

2015

Vol.1 No.1

# Global Business Journal

グローバル ビジネス ジャーナル

創刊号

グローバルビジネスの現場から



グローバルビジネス学会  
Society of Global Business

2015

Vol.1 No.1

# Global Business Journal

グローバル ビジネス ジャーナル

## 目次

巻頭言 -----

会長 丹羽 宇一郎 P.3

### ■ 巻頭論文

日本型サービスの高付加価値化とグローバルビジネス -----

小林 潔司 P.4

### ■ 投稿論文

小売業のグローバル化とセブン・イレブン海外展開の成功要因 -----

碓井 誠 P.12

スリランカにおける日系企業進出の利点と課題 -----

宮本 琢也・高橋 宏幸 P.21

グローバル人材教育におけるエンタテインメントの役割 -----

湯山 茂徳 P.29

2015

Vol.1 No.1

# Global Business Journal

## 目次

グローバル ビジネス ジャーナル

国連防災世界会議と東北復興

西本 恵子

P.39

### ■ 事例研究

Managing a Foreign Company in Japan

Lessons for Japan' s business transformation to succeed in the global economy

Michel LACHAUSSEE

P.45

# 巻頭言

グローバルビジネス学会の会員の皆様に、グローバルビジネスジャーナル 第1号をお届けいたします。

私は、グローバルビジネス学会の会長に就任するにあたり、「経済の現場を知る学者、専門家を育てること」を目標のトップに掲げました。また、日本経済が勢いを取り戻すには、企業とりわけ中小企業が地方銀行と共に力を付けることがキーとなると考えています。そのためには、これら企業と学者が連携する必要があります。

グローバルビジネスジャーナルが、学・民・金および官がその専門性の成果を発表する場となり、グローバルビジネス学会の成長に欠かせない知見や知識の交換の場となることを期待しています。

2015年10月  
グローバルビジネス学会  
会長 丹羽 宇一郎

## 編集ノート

この創刊号のサブタイトルを「グローバルビジネスの現場から」とした理由は、集まった論文の内容をご覧いただければ、すぐにご理解いただけるのではないのでしょうか。

小林論文は創刊号の巻頭を飾るにふさわしいものとなりました。日本企業が直面しているコモディティ化、ガラパゴス化という問題に対処するため、「おもてなし」を美辞麗句に終わらせることなく、その基本構造を明らかにするとともに、広義のサービスのグローバル展開において考慮すべき課題について深く考察しています。

投稿論文の最初の2編は、日本のビジネスの海外展開に関するものとなりました。碓井論文は小売業界を代表してコンビニエンスストア、今やその盟主ともいえるセブンイレブンの米国および中国展開のケーススタディです。日本での成功事例の、米国への逆輸出と再建、中国市場に適応する実践が詳細に記されています。

宮本・高橋論文は、主として製造業のスリランカ進出を取材しています。メリットとして、親日国ゆえの人材マネジメント、インドやパキスタンへの近接性という立地面などがあるものの、デメリットとしてエネルギーコストの高さや、サプライチェーンが未成熟であることなどを指摘しています。

湯山論文はビジネスにおけるエンタテインメント性の有用性を強調する、意欲的なものです。日本の教育現場やグローバルビジネス現場に対して一石を投じるものとなるでしょう。

西本論文はMICE産業（Meeting, Incentive, Convention, Exhibitionの総称）従事者からの報告です。やはり現場にて世界会議の準備・開催に関わった経験をもとに、国際会議やMICEを活用した地方創生について考察しています。

事例研究のLachaussee論文は、本号で唯一英語で書かれたものとなりました。これは投稿論文の最初の2編とは逆に、外資系の日本進出の留意点を詳細に描いています。外国人駐在員からの指摘と提案は、日本人の立場でも外国人の立場でも、有益なものとなるでしょう。

以上のようにこの創刊号は、グローバルビジネスの現場における、臨場感あふれる報告や示唆に富む提言の宝庫となっています。

グローバルビジネスジャーナルでは随時投稿を受け付けていますので、奮ってご応募くださいますよう、お願いいたします。

2015年10月  
グローバルビジネスジャーナル  
編集委員 前川 佳一

# 日本型サービスの高付加価値化と グローバルビジネス

小林 潔司<sup>1</sup>

<sup>1</sup>正会員 京都大学教授 経営管理大学院 (〒606-8501 京都市左京区吉田本町)

E-mail:kobayashi.kiyoshi.6n@kyoto-u.ac.jp

日本企業はグローバル市場においてコモディティ化、ガラパゴス化という2種類の課題に直面している。この問題を克服するためには、国際標準化競争に勝ち抜くか、現地における製品のローカル化を追求するという2つの戦略が有効であろう。本論文では後者の立場から、日本企業が現地におけるローカル化を達成するために、日本型クリエイティブサービスの典型である「おもてなし」の考え方が重要であることを指摘する。「おもてなし」は、日本型高コンテクスト社会に適応したサービスの形態である。本論文では「おもてなし」の基本構造を明らかにするとともに、「おもてなし」サービスのグローバル展開において考慮すべき課題について考察する。

**Key Words :** *creative service, omotenashi, gobal economy, localization, high context society*

## 1. 問題提起

アジア各国、アフリカ諸国の経済成長が著しい。ヨーロッパ、北米の1人あたりの所得が、過去30年間と同様に年率1.68パーセントで成長すれば、2050年にこれらの国々のGDPは、現在の約2倍になる。しかし、その他の地域の所得が、現在の年平均2.47パーセントの成長を維持すれば、これらの国々のGDPは5倍に拡大する。2050年には、ヨーロッパ、北米経済が世界経済に占める比率は30%を下回る。この水準は、1820年以前の状態である<sup>1)</sup>。その結果、204の地域、国のうち185ヶ国以上が中流所得国以上になる。アジア、アフリカの主要国は中所得国以上に発展する。依然として、20ヶ国ほどは開発途上国に留まるが、それら国の大部分は島嶼国や規模に小さい国々であり、開発途上国人口は世界人口の数パーセントを占めるに過ぎない。20世紀の世界経済は、先進国と開発途上国という2つの対立したレジームで構成されてきた。しかし、21世紀の世界経済は、圧倒的大多数の中所得国で構成され、これらの中所得国が、高所得国に仲間入りしようと競争するようなレジームで考えたほうがいまいだろう。以上は、いわゆるス Pens レポート<sup>2)</sup>が提示した世界経済シナリオであるが、同レポートに刺激され、Foreign Affaires, Future Policies誌を始めとして、多くの経済政策、地域政策論争が展開されている。ス Pens レポートは、グローバル社会における先進国

経済の将来に対していくつかの本質的な政策課題を投げかけている。とりわけ、先進国における後進地域の将来は、深刻であるといってもいい。20世紀レジームでは、先進国は知識、研究、そして教育をはじめとする人的資本集約型の活動に比較優位性があった。先進国が科学・技術的なイノベーションを先導し、確立した技術やプロセスを用いる製造業の生産部門や組立加工部門は、より賃金率の低い開発途上国に立地していき、国際的な分業体制が確立する。現在、新興国の経済発展に伴って、先進国において高度な教育を受けた膨大な数の科学者、エンジニアらが母国に帰還しつつある。先進国からの人材の引き抜きも加速している。新興国における高等教育の水準も急速に発展している。さらに、近年、新興国を中心に夥しい数の国際ジャーナルが刊行されている。その結果、かりに国家によって人的資本の質に差異がなく、遠隔地にいても同じ付加価値を提供できるとすれば、先進国の比較優位性はどこにあるのだろうか？ 高度な人的資本市場は、もっともグローバル化している市場である。現時点では、先進国はこの分野に競争優位を保っているが、すでに競争は始まっていると考えていい。

交通・通信技術の発展により、多国籍企業は国際的な視点から生産拠点を決定する。筆者らは、輸送費用や取引費用による継続的な改善は、主として新興国側の経済発展に寄与するが、先進国側も製品価格の低下により、間接的には便益を享受することを理論的に明らかにして

いる<sup>3)</sup>。このシナリオは、先進国側が知識や技術の開発に特化するという前提の下で成立する話である。しかし、先進国と新興国の間で、人的資本のストックの差異が小さくなり、しかも新興国の経済規模が大きくなれば、先進国経済はどのような方策で生き残りを図ればいいのか？

21世紀の半ばまでには、車、家電などの耐久消費財の多くを購入するのは、現在の途上国の中所得者層になるはずである。世界銀行の予測<sup>4)</sup>によれば、途上国の中所得者層の規模は2030年までに対2005年比で200パーセント増の12億人規模に達する。これは、途上国の中所得者層の人口が、アメリカ、ヨーロッパ、日本を合わせた総人口よりも大きくなることを意味する。このような膨大な消費市場をめぐって、製造業が取りえる戦略シナリオは2つあるように思える。1つは、アップルやグーグルに代表されるように多国籍企業が1つの国際的デファクト標準(one-size-fits-all standard)を巡って競争するモデルである。いま、1つはインド市場でマルチ・スズキ・インドアが成功を収めたように、現地のコンテキストをふまえて製品をローカライズする戦略である。それぞれの国の実情にあった新しいしなやかな標準(one-finds-own-size standard)モデルを、それぞれの国とのアライアンスに基づいて共同開発する戦略である。日本企業は、好むと好まざるに関わらず、どちらかのビジネスモデルを選択せざるを得ないだろう。2つを同時に達成することは不可能である。しなやかな標準化モデルを構築するために、日本企業が得意とする要素技術、アセンブリ技術の発展と現場での適用能力を志向した新しい経営管理技術、ビジネスモデル、制度的プラットフォームを提案することが必要である。しなやかな標準化モデルは、仕様規定型標準から、性能規定型標準への移行を目指すものであり、それを規範とする新しい技術開発・経営に関する国際標準モデルを具体的に提唱することが必要とされている。

## 2. 日本企業が直面する課題

グローバル化の中で、日本企業は2つの難問に直面している。1つは、韓国企業や中国企業の台頭により、製品価格の著しい低下に悩んでいる。基礎研究や技術投資には膨大な費用が必要となる。それに比べて、それよりもはるかに低い費用で、先行する技術を模倣し、差別化された技術を開発することができる。後発企業は先行企業の技術投資費用にただりできる。特許等の知的所有権の保護にも限界がある。このとき、本来は高価であるはずの技術価格が低下してしまうという先端技術のコモディティ化が起こる。既存企業は先行投資した開発費用を回収できず、市場から撤退を余儀なくされる。

一方で、日本製品の国際標準化が遅れ、携帯市場のように日本市場が世界から孤立するといった現象が起こっている。ガラパゴス化と言われる出来事である。1つの国際標準モデルが国際市場を席卷する世界では、ガラパゴス化は完全な敗北につながる。しかし、各国の実情にあったローカライズ戦略を追求する新しいしなやかな標準モデルは、各国にガラパゴス市場をつくりあげることがを目的とする。そのためには、国内で複雑な内容や意味、機能を持つようなハイコンテキストを実現するような技術投資を行うことが戦略的重要性を持っている。しかし、国内のハイコンテキストで高価な製品を、そのままでは新興国の中所得市場に持ち込むことはできない。現地のコンテキストと適合するようなローカリゼーションが不可欠である。コンテキストの移植、ローカル化を実現するためには、国内におけるハイコンテキスト化が必要である。ハイコンテキストがあつてのローコンテキスト化である。

スペンスレポート<sup>2)</sup>は、先進国では十分な所得が確保できる製造業の雇用機会が次第に少なくなることに警鐘を鳴らしている。製造業が国外に流出すれば研究開発、製品開発のスピルオーバー効果が損なわれる。これは世界経済にとって、マイナスの効果をもたらす。このディレンマを克服するためには、ハイコンテキスト化に基づいた国内技術投資とコンテキストの海外ローカル化を同時に達成せざるを得ない。ガラパゴス化は問題ではない。問題は技術のコモディティ化を防ぎながらガラパゴスをどうローカル化させるかである。

シリコンバレーは特異な地域である。多様な文化的背景を有している。人口の36パーセントが外国生まれであり、技術系プロフェッショナルが家庭で英語以外の言葉を話す。全米トップ25大学院のうち、8校がカリフォルニア州に立地し、技術系労働者の44パーセントが大学院以上を卒業している。シリコンバレーには15000社のハイテク企業が立地、就業人口170万人のうち、45万人がハイテク関連職種に従事している。人口は全米人口の1パーセントであるが、特許出願数は全米12パーセントにも到達する。ベンチャーキャピタル投資は全米の41パーセントに到達する。

リチャード・フロリダは、クリエイティブ・クラスに関する著書<sup>5)</sup>の中で、シリコンバレーの経済成長要因として3つのT、すなわち技術(technology)、才能(talent)、寛容性(tolerance)を指摘している。トーマス・フリードマン<sup>6)</sup>は「フラット化する世界」で、IT化する世界においては、あらゆる場所でイノベーションが起こると指摘し、場所の概念が希薄化すると論じたが、それに対して、フロリダは、IT化が進展しても、結局ハイコンテキストな先進的アイデアはフェイス・ツウ・フェイスのコミュニケーションが重要であることを説い



図-1 「おもてなし」型サービス(日本旅館)  
(生産者と消費者の対話によるサービスの生産が、  
日本型クリエイティブ・サービスの基本)

た。特に、先進的イノベーションに従事するクリエイティブ・クラスは、コミュニケーションで用いる言葉が、ハイコンテキストで難解になるほど、空間的に一極集中することになる。すなわち、一人勝ちになる。この意味で、日本の都市や地域が、シリコンバレーモデルに対して、同じロジックで競争することは、ほとんど不可能である。別のクリエイティブモデルで戦わざるを得ない。

### 3. 日本型クリエイティブ・サービス

日本型クリエイティブ・サービスとは、日本の自然、文化、歴史、生活などから影響を受ける高品質サービスである。サービスそのものの機能(コンテンツ)だけでなく、サービスが提供される場や、生産者と消費者が互いに暗黙的な共有知識(コンテキスト)を背景として新たな価値を創出する<sup>9)</sup>。たとえば、旅館、寿司や料亭、お稽古ごと、暮らし、健康サービス、コミュニティ雑誌やウェブネットワークに代表されるように、生産者と消費者とのインタラクションを通じてサービスの価値が創り上げられる。このようなサービス生産の方法は、生産者が一方的にサービスを創り上げ市場で提供するというシリコンバレー型サービスとは根本的に異なっている。

日本型クリエイティブ・サービスは、長期にわたる生産者と消費者の関係によってサービスが形成、取捨選択された結果、高度に構造化されたハイコンテキスト・サービスである点に特徴がある。日本の「おもてなし」、「気づき」、「長期信頼関係」は、このようなハイコンテキスト・サービスの特徴である。そこでは、顧客と提供者が互いを評価し高め合うこと、この評価、高め合いのプロセスを通じて新しい知を創造すること、動的・共生的な関係(変化の中に持続があり持続の中に変化が存在する関係)に特徴がある。このようなハイコンテ



図-2 ハイコンテキスト・サービス  
(京都祇園町は「280年にわたるハイコンテキストを  
進化させながら継承している。八朔の日)

ト・サービスの発展が期待される分野として、1つは「か(観光)・き(教育)・く(暮らし)・け(健康)・こ(コミュニケーション)」等に代表されるようなビジネスである。これらのビジネスの特徴は、それぞれの地域に土着するコンテキストに依存しており、貿易が非常に難しい点にある。これとは別に、製造業等が生産する貿易可能な製品も、現地のコンテキストにあわせてローカル化、カスタマイズ化することにより、ハイコンテキスト・サービスの展開が可能となる。

一般に、ハイコンテキスト性のあるシステムは、模倣が困難なため、価値が毀損しにくく、定着すると継続しやすい特徴がある。反面、異なるコミュニティや地域間での活用においては、共通となるコンテキストや価値観が異なるため、大規模化などのスケラビリティの担保やグローバル化が不利であることが指摘されている。しかし、コンテキストや価値観等の文化的資本を共有する地域においては、わずかな投資で容易に差別化が可能であり、多くのメニュー提供することが可能である。図-3に示すようにシリコンバレーモデルは、膨大な投資を通じて少数の製品メニューを提供するビジネスモデルである。シリコンバレーモデルにおける経済成長の要因は、

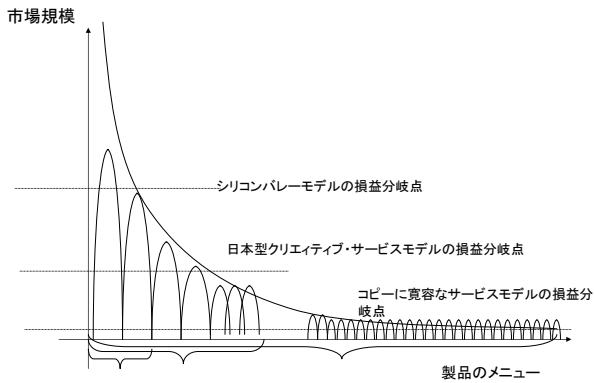


図-3 シリコンバレーモデルと日本型<sup>8)</sup>  
クリエイティブ・サービスモデル  
(文化資本を共有化する日本型クリエイティブ・サービスモデルは固定費用が低いいため多くのメニューの参入が可能となる。さらに、コピーに寛容なサービスセクターではますます多くのメニューを創り出すことが可能である。)

フロリダの言葉を借りれば<sup>4)</sup> (新しい技術を生み出す) 才能の出現に対する寛容の精神である。数多くの無名の起業家の失敗の上に、少数のエリート起業家が成功を収めるモデルである。これに対して、日本型クリエイティブ・サービスモデルは、文化的資本を共有化する無数の小規模起業家間におけるコンテキストのコピーに対する寛容の精神である。コピーを容認することにより、生産における固定費用を最小限に抑えることが可能となるため非常に多くのメニューの数を提供することができる(図-3参照)。さらに、生産者と消費者による価値共創により、コンテキストの更新を加速化させ、コンテキストの蓄積を増加させ、ハイコンテキスト化させていく。これにより、他者、他国によるコピーによる追随を阻止していくことが可能となる。とりわけ、グローバル化の波の中で、日本の地方の小都市が生き残るためには、それぞれの地域の文化資本や装置を活用し、ハイコンテキスト性を持つ日本型クリエイティブ・サービスビジネスを成長させていくことが必要となる。

#### 4. 「おもてなし」の特徴

「おもてなし」は、日本の風土、歴史、文化、慣習や日本人の価値観を反映した高品質サービスである。サービスそのものの(コンテンツ)だけでなく、サービスが提供される場や、顧客と提供者が共有する暗黙的な共有知識(コンテキスト)を背景として価値を創出する。たとえば、旅館、寿司や料亭、お稽古ごと、暮らし、健康サービス、コミュニティ雑誌やウェブネットワークに代

表されるように、顧客と提供者との相互作用を通じて「おもてなし」の価値が創り上げられる。「おもてなし」は、長期にわたる顧客と提供者の関係によってサービスが形成され、それが取捨選択された結果、高度に構造化された高コンテキスト・サービスである点に特徴がある。「おもてなし」では、顧客と提供者が互いを評価し高め合うことが前提となっている。顧客と提供者によるサービスの内容に対する評価、双方が切磋琢磨しサービスの内容を高め合うことにより、新しい知を創造する。さらに、両者による動的・共生的な関係(変化の中に持続があり持続の中に変化が存在する関係)によりサービスの内容が進化していく。

「おもてなし」と言えば、典型的には旅館サービスに代表されるように、高度なホスピタリティがイメージされる。また、「おもてなし」が、費用増加を招き国際競争力を低下させる原因と考えられてきた面も否定できない。もちろん、旅館サービスは「おもてなし」の1つであるが、筆者らが考える「おもてなし」は、必ずしも高度なホスピタリティのみを意味しているわけではない。むしろ、日本における高コンテキスト・サービスの典型例であり、グローバル化された社会において戦略的重要性を持つビジネスモデルであると考えられる。

日置によれば、「おもてなし」とは、何を「以て」何を「為す」か」という接遇の手段と行為の対応付け(テンプレート)であり、どのような接遇を行うかについては未定のままであるという状態である<sup>9)</sup>。いわば、理念や行動様式などの上位の抽象的な概念(メタモデル)を性能規定として保持しつつ、具体的な個々のサービスを行う場面では、臨機応変に対応することにより、価値を生み出すモデルと考えることができる。「おもてなし」の内容は、極めて高度にコンテキストに依存して構成されているが、このようなコンテキストは実践によって構築されている。言い換えれば、単に顧客と提供者がコンテキストを共有して実践しているというだけではなく、コンテキストを構築する実践の過程でもある。

「おもてなし」は、高コンテキスト・コミュニケーションに基づくサービスである。高コンテキスト・コミュニケーション型のサービスでは、顧客と提供者が、互いに風土、歴史、文化、慣習などのコンテキストを共有しながらサービスの生産・消費が実行される。「おもてなし」の価値は、このようなコンテキスト共有を前提として、サービスの顧客と提供者が、互いにサービスの内容そのものや、当事者が置かれているコンテキストそのものとの関係から、当意即妙にサービスの解釈やその中に含まれているメッセージを読み取ることによって発生する。互いのコンテキスト理解が共有されているために、必ずしも明示的に言語変換して伝える必要がない。ちょっとしたしぐさや表情の変化など、非言語的なさりげな



いコミュニケーションで適切な情報を認識することができる。従って、何を「以て」何を「為す」かの部分があらかじめ分かっているなくても、サービス提供時には、具体的な情報をあてはめることができる。そして、当事者のサービス・リテラシーが高まれば、より豊穡とした価値創出が望めるという特徴を持っている。

一方、低コンテキスト・コミュニケーション型のサービスは、提供する側のサービス特性や顧客側のニーズが明確なことを対象としている。すなわち、何を「以て」何を「為す」べきかを、仕様規定として事前に特定することができる。サービスの提供方法をマニュアル化することも可能である。「以て」「為す」の記述を詳細化すれば、個別の顧客のニーズに適合したサービスの提供へと、サービスをカスタマイズすることができる。また、「以て」「為す」のレベルをより抽象化すれば、理念やサービス・クレド（行動指針）として言語表現し、情報共有を促進することが容易になる。

## 5. 「おもてなし」に基づくグローバル化の意義

ものづくりの世界には、2種類の製品アーキテクチャ（システムとしての製品をどのようにサブシステムへ分解して、いかにそれらのサブシステム間の関係（インターフェイス）を定義づけるかに関する設計思想）<sup>8)</sup>がある。モジュラー型アーキテクチャでは、「それぞれの部品つまりモジュールが自己完結的な機能を持っているため、あらかじめ別々に設計しておいた部品を事後的に寄せ集めて製品を組んでも、全体として立派な製品となる。これに対してインテグラル型アーキテクチャは「数多くの部品の間で、設計パラメータをきめ細かく相互調整した結果としての微妙なバランスにより、トータルシステムとして製品を実現する」考え方である<sup>8)</sup>。日本のものづくりが、かつて世界を席巻したのは、インテグラル型の製品、自動車やハイテク家電において日本的「擦り合わせ」技術による部分が多い。これに対して、現在の製造業市場はモジュラー型が席巻している。モジュール化の達成により、米国では例えばデルコンピュータやアップルが設計（モジュラー部品の組み合わせ）に専念し、中国は大量生産能力でその設計の製品化を実現する。その結果、世界が1つの標準(one-size-fits-all)モデルを巡って競争するような市場レジームが実現した。

前川<sup>9)</sup>は、エンターテインメントの世界でも同様のビジネスモデルの違いが存在するという。たとえば、韓国のエンターテインメントは、少女時代にせよ KARA にせよ、スタイル、顔が非凡なメンバーを集め、歌とダンスの完成品を客に見せる。そこには、成長過程を見守るファンという図式は存在しない。まさしくモジュラー型の特徴、「各部品（顔、スタイル、歌、ダンスなど）



図-4 メキシコシティのメイドカフェ

(メイドカフェ文化のグローバル規模でのローカル化が始まっている。)

が自己完結的な機能を持っているため、寄せ集めて製品を組んでも、全体として立派な製品となる」姿がそこにある。一方、日本のアイドル達は、顔、スタイル、歌、ダンスなどがはじめから秀でているわけではない。どの部品も、それ単体では未完成でありながら、それらを組み合わせたときに、その妙味で魅力を発揮する。ファン達との交歓を経て、エンターテイナーとしての完成を目指して行く。そのプロセスもまた「売り物」であり、まさにファン達との共創・共進化によって未完成状態から脱して行く。この様子は、さながらものづくりの分野で日本が特異性を発揮してきたインテグラル型アーキテクチャ特性と重なるという。

日本型ハイコンテキスト・サービスは、さまざまな形で国際市場に浸透しつつある(図-4)。当初はサブカルチャーと思われる領域でも、ハイコンテキストの国際的なブランテーションによるローカル化により、思わぬ展開が可能な場合も少なくない。「おたく」の世界は、極めて高度なコンテキストを持つインテグラル型サービスである。「おたく」市場は、特異なハイコンテキスト市場ではあるが、国際市場を総合すれば、市場参入のための固定費用が少ない限り、成立可能である。ウェブ上の検索機能の発展が、国際「おたく」市場の成立を可能にしている。このような「おたく」市場は、それ単独では日本経済を支えるような市場規模にはならないが、多様なハイコンテキストの中から、将来の新しいクリエイティブ・サービスが誕生する可能性がある。さらに、地域経済に限定すれば、ハイコンテキスト依存型の経済活動が地域を支える可能性もあろう。

インテグラル型アーキテクチャが再び世界市場の主役として登場する可能性があるのだろうか？ 筆者は新興国において膨大な中所得者層が出現し、その市場が大規

模になってくれば、現地のコンテキストをふまえて製品をローカライズすることにより、大いに勝機が生まれると考える。それぞれの国の実情にあった新しいしなやかな標準 (one-finds-own-size standard) モデルを、それぞれの国とのアライアンスに基づいて共同開発する戦略が効を奏するだろう。そのためには、現地のローカルコンテキストを製品やサービスに反映させることが重要である。日本企業が得意としてきた日本的「擦り合わせ」技術が必要とされる。

日本型クリエイティブ・サービスの特徴は、まさにサービス提供者と利用者（顧客）がお互いをニーズとシーズを摺り合わせ、そのプロセスの中で価値を創造していく点にある。この高め合いが生じる条件として、サービス提供者と利用者間に信頼が醸成されている必要がある。この信頼は二者間の長期的な関係から生まれる。これまで日本企業は、日本国内に対しては「擦り合わせ」技術を遺憾なく発揮し、世界に冠たるインテグラル型製品を生み出してきた。さらに、その内容は日本人の勤勉性を反映して、極めてハイコンテクスト性の高い内容となり、同時にコスト高を招いた。その結果、モジュール化を主体とする標準化競争、価格競争の中で、市場競争力が劣化するという憂き目にあってきた。今後も、モジュール化による標準化競争、製品技術のコモディティ化の動向は継続すると考えるが、1つのビジネスモデルとしてしなやかな標準モデル、すなわち、モジュールをベースとしながらも、現地のローカルコンテキストを踏まえてインテグラル化していく戦略が正攻法のように思える。

## 6. 「おもてなし」のグローバル展開の方法

「おもてなし」のグローバル展開を実施する場合、現地の人間や、企業・組織との価値共創を行うためのプラットフォームが必要となる。プラットフォームでは、日本人と相手国の人間がともにつどい、文化的異質性を越えた新しいサービス価値の創造をめざした努力がなされる。このようなプラットフォームが価値共創をめざして協働するためには、プラットフォームのメンバー間で実施される異文化コミュニケーションのガバナンスが必要となる。さらに、「おもてなし」モデルが、現地の文化的コンテキストの中に埋め込まれるためには、ビジネスモデルの価値やプラットフォームの一連の活動が現地社会における文化的コンテキストの中で受容可能でなければならない。

これまでローカルな世界だけで運用されてきたサービス市場領域に対して、よそ者がかかわりを許されるために必要となる手続きとその働き全体をひとまずガバナンスと呼ぶこととする。ガバナンスの問題は、外国企業や

組織、あるいはそこで働く人間（よそ者）が、現地社会と「かかわり」を持つ場合に必ず発生する。つまり、ビジネスのグローバル化における第1段階で、よそ者が現地社会に対する自らの「コミットメント」（見知らぬ人に関心を持ち何らかの行動を起こす決心をすること）を決定する。それを現地社会の人々に提示する段階を経て、「コミットメント」がよそ者による意見の押し付けではなく、「現地社会のコンテキストを尊重しつつ、現地のコンテキストに足りない部分を補う働きをする」ことが理解されることによって、プラットフォームのガバナンスが機能するようになる。

一般に、ガバナンスとは、「人間の社会的集団の統治に関わるシステムを構成する諸社会的行為者の相互関係の構造と行為者間の相互作用のプロセス」を意味する。Giddens<sup>10</sup>に従って、プラットフォームのガバナンスを、(1) 意味の構造 (structure of signification) , (2) 正統化の構造 (structure of legitimation) , (3) 支配の構造 (structure of domination) の3つの側面から検討してみよう。ここで言う構造とは、ルールや資源のシステムであり、無形な秩序として複数の主体間の相互作用に影響を及ぼすと共に、その相互作用によって再生産されるものを意味している。

意味の構造は、様々なステークホルダーが新しいビジネスモデルに対して有する認識体系の総体を表している。プラットフォームが決定したメタモデルは、ビジネスモデルを通じて現地におけるコンテキストの中に埋め込まれることにより、新しい価値を生み出す。その際、メタモデルは、新しいビジネスモデルを作り出そうとする関係主体間のコミュニケーションを維持するための解釈のスキームとして機能すると共に、関係主体間のコミュニケーションを通じて再生産される。メタモデルの意味の構造とは、プラットフォームにおける関係主体が有する認識体系だけを意味するだけでなく、ビジネスモデルに対して現地の市場や社会を構成する顧客を含めた数多くのステークホルダーが有する認識体系全体を意味している。プラットフォームが決定したメタモデルは、受け手である潜在的顧客に対して、送り手が伝達しようとするビジネスの意図である。しかし、それは受け手の認識に関する送り手側の予想にすぎない。このため、認識体系が異なる受け手が、送り手側の意図とは異なる解釈をする可能性がある。特に、サービスの提供に関して専門的知識が必要とされる場合、プラットフォームのメンバーが考える価値と専門的知識に精通していない顧客との間に認識のギャップが発生することも起こり得よう。プラットフォームのガバナンスを確保するためには、可能な限りプラットフォームのメンバーの間でメタモデルの共有化を図るとともに、潜在的な顧客の認識に関する情報を収集する努力が必要となる。

正統化の構造は、プラットフォームが提供するビジネスモデルが現地の文化的・社会的コンテキストの中で受容され、発展していくための規範的秩序を意味している。製品やサービスの生産、流通、販売を委託する主体と、委託者に代わって業務を実行する受託者の間に多様な委託者・受託者関係が介在する。これらの委託・受託者関係は、通常の契約関係だけでなく、多様な社会的関係を反映しており、委託者・受託者関係の当事者の間には錯綜した権利と義務の関係が存在している。受託者が委託者の要求する業務を実施するためには、両主体の間でどのような行為が妥当なものとして承認、要求されているかに関する共通の認識、期待が前提となる。正統性の構造は、海外企業が現地社会において展開しようとするビジネスモデルの妥当性を判断するための条件になると同時に、それらが現地社会において受容され、それに対する期待を再生産する原動力となる。

最後に、支配の構造は、サービス価値提供に関わるプラットフォームと地域社会との間の信頼の構造を表している。プラットフォームと地域社会との信頼関係を議論する場合、地域社会を構成する人々はサービスの内容やその成果に基づいてその良し悪しを判断する十分な手段を与えられていないことに留意すべきである。このような状況において、両者の間の信頼関係を構築するためには、サービス価値を提供するプラットフォームによる信頼性向上の努力が不可欠となる。

## 7. おわりに

前述したように、アジア、アフリカ諸国が現在の成長率を維持すれば、今世紀の前半には、世界のほとんどの国が中所得国になる。開発途上国も20ヶ国ほど残るが、小国ばかりで人口は世界の数パーセントにすぎない。これまでの2カ国協議に基づいた開発途上国援助の重要性は著しく低下するだろう。しかし、世界の貧困問題は、依然として存在する。貧困問題は国際問題から国内問題へ変貌を遂げる。援助の対象は、国家ではなく、多国横断的に多様な活動主体に向かわざるを得ない。新興国マーケットの中核は、これから生まれる膨大な中流所得層である。さらに、新興国ビジネスは、そこから、いかに貧困層へマーケットを拡大するか、あるいは、既存の多国籍企業が支配している高所得者層をとりこんでいくかが課題となる。さらに、中所得国が、将来先進国に変貌をとげるためには、膨大な中所得層のヒューマン・キャピタルの発展が不可欠である。

世界GDPのうち、非先進国が生み出すGDPが10年以内に50パーセントを突破する。世界経済の持続的成長が今後可能かどうか。その鍵の1つは新興国側に成功を管理する能力があるかどうか依存する。いま1つは、先

進国側に新興国の存在感の拡大に対応する能力と意思があるかどうかである。前者より、後者の方がはるかに難しい。昨今のTPP論議に代表されるように、先進国の政治的論調が次第に内向きになり、国際的共通利益を訴える声は共感を集めにくくなる。短期的には、グローバル化の影響があまりにも大きいので、グローバル化に逆行する政策が採用され、それが効を奏する局面も多い。しかし、先進国経済では、次第に貿易可能な製品を生産する部分は縮小せざるを得ない。貿易不可能なサービス部門、貿易可能なサービスのうち人的資本と地理的近接性が重要な意味を持つハイコンテキストな部分の比重が高まる。ハイコンテキスト性を持つ価値共創の重要性がますます大きくなると考える。

企業を取り巻く環境が大きく変化した現在、「日本的技術開発・経営モデル」の有効性は低下しているかも知れないが、それを構成する要素技術すべてが無意味だというわけではない。日本人から見た「日本的技術開発・経営モデル」の海外展開を一方向的に押し進めるのではなく、世界の自由貿易の根底となる国際標準化の流れにいかにか合理的に対応していくかが求められる。さらに一歩進めて、それぞれの国の実情にあった新しい「しなやかな標準化モデル」を、アジアの国々とのアライアンスに基づいて共同開発していくことが必要とされる。リレーションシップに基盤を置く「おもてなし」サービスも、現地の市場環境への適合性という点で、新しい展開の可能性をもっている。「おもてなし」サービスをグローバル展開する過程では、現地におけるステークホルダー達との利害の調整や新しい価値の共創が一層必要となるが、このような異文化コミュニケーションに基づく価値共創に貢献できる人材の養成が緊急の課題である。サプライサイドで発想するのではなく、現地社会のニーズに関する情報とシステムのコアを形成する要素技術に関する情報に基づいて、俯瞰的な立場から総合技術がつくりあげるサービスのありようや、システムの構造や機能を設計し、それに必要な要素技術の開発や既存の要素技術とのインターフェイスを設計していくというブレークダウン型思考、問題解決型思考が求められる。日本のビジネスモデルのグローバル展開を図り、現地社会において事業収益をあげるためには、多くの現実的なハードルを乗り越えることが必要であるが、現地における「行政・企業・地域」とのパートナーシップを確立しながら新しい事業に取り組む。このようなパートナーシップを推進するために、「おもてなし」の考えに基づいた価値共創のためのプラットフォームが中核的な役割を果たすだろう。

## 参考文献

- [1] Goldstone, J.A.; The new population bomb, The four megatrends that will change the world, *Foreign Affairs*, 2010.
- [2] Commission on Growth and Development: The Growth report, Strategies for Sustainable for Sustained Growth and Inclusive Development, The World Bank, 2008.
- [3] 許大明, 小林潔司, 松島格也: 国際的社會基盤整備と生産・貿易構造の変化, 土木学会論文集D3, Vol. 67, No. 1, pp. 21-38, 2010.
- [4] Florida, R.: *The Rise of the Creative Class: And How it's Transforming Work, Leisure, Community, and Everyday Life*, Perseus Book Group, 2002.
- [5] Friedman, T.L.: *The World is Flat: A Brief History of the Globalized World in the Twenty-first Century*, Farrar, Straus and Giroux, 2005.
- [6] 小林潔司, 原良憲, 山内裕 (編) : 日本型クリエイティブ・サービスの時代 — 「おもてなし」への科学的接近 —, 日本評論社, 2014.
- [7] 藤本隆宏: 日本のもの造り哲学, 日本経済新聞社, 2004.
- [8] 小林潔司: 日本型クリエイティブ・サービスの理論分析とグローバル展開に向けた適用研究, 戦略的創造研究推進事業 (社会技術研究開発) 平成23年度研究開発実施報告書, 2012.
- [9] 前川佳一: AKB48 にみるインテグラル型サービス特性, 京都大学経営研究センターワーキングペーパー, KAFM-WJ 007, 2012.
- [10] Giddens, A.: *New Rules of Sociological Method*, Hutchinson, 1976.

(2015.10.25 受付)

## ADDING HIGH VALUES TO JAPANESE STYLES OF SERVICES AND GLOBAL BUSINESS

Kiyoshi KOBAYASHI

Globalization presents Japanese enterprises with two difficult problems: commoditization of cutting-edge technology and Galápagos syndrome. To cope with these difficulties, the development of two models seems to be relevant. The first is a model in which multinational enterprises compete for a single international default standard (i.e., the one-size-fits-all standard). The second is a strategy of localizing products based on the local context. This involves the joint development of models for new, flexible standards that are suitable in each country (i.e., the one-finds-own-size-standard) based on alliances between countries. The author highlights the second model whereby the spirit of Japanese creative-service, most typically exemplified by the concept of “Omotenashi” plays the essential roles to localize the Japanese products along the local contexts of the destination countries. The paper investigates the basic structure of “Omotenashi” and concludes by presenting the basic issues, which should be resolved in the processes of globalization of the “Omotenashi” services.

# 小売業のグローバル化とセブン-イレブン 海外展開の成功要因

碓井 誠<sup>1</sup>

<sup>1</sup>正会員 京都大学経営管理大学院 特別教授 (〒606-8501京都市左京区吉田本町)  
E-mail: m-usui@gsm.kyoto-u.ac.jp

小売業はドメスティックな産業だと言われてきたが、新興国も含めた消費行動、経済成長、価値観の変化を背景に、グローバル産業としての進展が広がっている。グローバルリテラーに共通な特徴の一つは、バリューチェーンの一气通貫でのデザインをベースとした事業インフラの強化と柔軟性である。こうしたイノベーションがどう進められたかは大きな示唆を与えるものと言える。しかし、日本の小売業の海外展開は大きな遅れを取っており、唯一、セブン-イレブン・ジャパンを中心としたコンビニエンス業態のみが、大きな成功を収めていると言える。

本論文では、日本、米国、中国の小売業態を概観し、セブン-イレブンが各国の異なる環境下で事業インフラの整備と柔軟な市場対応を図るに至った成功要因を分析し、その共通性を整理する。

**Key Words** : global retailers, innovation of retail format, service innovation, convenience store, seven-eleven

## 1. はじめに

小売業はドメスティックな産業だと言われるが、近年グローバルリテラーの成長は著しい。ウォルマート（米国）、カルフル（フランス）、テスコ（英国）などの小売業は海外展開に力を入れている。

また、世界小売業純利益額上位 10 位に入る LVMH（モエ ヘネシー・ルイヴィトン、仏）、IKEA（スウェーデン）、H&M（ヘネシー&モリッツ、スウェーデン）、インディテックス（スペイン）などは、自国市場を遥かに凌ぐグローバルマーケットのプレーヤーである。<sup>1)</sup>

一方、日本の小売業は海外展開には大きな遅れを取っており、サービス産業全体の対外直接投資残高の名目 GDP に占める比率を見ても、僅かに 4%である。米国の 13%、フランスの 32%、英国の 36%から見るとその差は歴然としており、サービス産業、その中核にある小売業の海外展開は重要な課題と言える。<sup>2)</sup>

こうした中、コンビニエンスストアの海外展開は大きな成果を収めている。セブン-イレブン・ジャパン（以下 SEJ）は、米国セブン-イレブンの倒産を受けて、その買収、再建を図り、その後 100%子会社化を経て、2011 年末には年間売上 1 兆 4,457 億円、営業利益 333 億円のセブン-イレブン・インクを運営するに到っている。

また、セブン-イレブン・インクを通じた世界 17 ヶ国へのエリアライセンス契約で 40,293 店（2010 年）を擁する世界最大店舗数のフランチャイズ展開を行っている。中国北京での日本型 CVS の成功も今後の発展のモデルとして期待できる。

また、ファミリーマートも韓国 6,910 店、台湾 2,809 店など、アジアを中心に 11,245 店舗の海外展開を図っており、国内店舗を上回るアジアでの展開が更に加速している。

コンビニエンスストアの躍進は、日本のサービス産業のグローバル展開の数少ない成功事例の一つと言われており、その成功要因の整理、分析は他の産業に於いても資する所が大きいと思われる。

本論文では、上記の状況を踏まえ、セブン-イレブンの成功要因の分析を行うと共に、サービス・イノベーションの推進の流れと米国・中国での展開の状況を整理する。特にフォーカスするのは下記の 4 点である。

- 米国、中国小売業の概況の整理と業態展開の特徴を概観する。
- セブン-イレブンの競争力、成長力のベースとなっているマネジメント（経営手法）と商品・サービス開発、情報システム活用について整理する。
- 顧客接点でのサービスを支える業務プロセスとこ

れを支えるインフラ機能の発展段階を確認する。

- 日、米、中に於けるセブン-イレブンの展開状況の確認と市場特性を踏まえたセブン-イレブン・ジャパン型経営手法の適用状況の評価を行う。

## 2. 米国、中国の小売業の概況と業態の展開

ここでは米国、中国の小売業の概況を整理しつつ、コンビニエンスストアの市場でのポジションを考えて見る。最初に前提となる、日、米、中の小売業の概況を図1にまとめる。

### (1) 米國小売業の概況

米國小売業の年間総売上高は約 226 兆円に上り、今後も年平均 2~3%の成長が予測されており、先進国では数少ない成長市場である。日本の小売業の特徴と対比してみると、まず、第1に大規模小売業のシェアが高く売上 100 億円以上の企業で小売総売上の大半を占めている。ウォルマートに到っては一社で 15%を占める状況にあり、日本の NO.1 リテーラーである SEJ の約 3%を大きく凌駕している。

第2の特徴は、流通過程、とりわけ卸業の領域が小売業自身のビジネス領域に組込まれており、数十店以上を展開するチェーンではメーカー直取引が幅広く行われており、物流も自社にて組立てるケースが多い。GDP 構成から見ても卸流通による多段階性は日本の半分以下に圧縮されている。この事は生産以降の SCM 領域の自立運営と商品調達力の向上を小売業自身が果たしていることを意味しており、小売業の労働生産性と収益性に大きな差を生んでいる要因でもある。

第3の特徴は、米國小売業を特徴付ける業態革新の勢いである。業態とは「顧客のセグメントや対象とする生活場面。その来店頻度などによる販売方法」を指す。米国では所得やライフスタイルの多様化や人種や地域特性

による市場のセグメントが多岐に亘っている。人口増加の中でヒスパニック系住民の数は 6,000 万人にも上っておりそれ以上のアジア系住民を擁しており、自ずと食生活やライフスタイルの違いが生まれる。

こうした環境の変化に加え、この 10 年程で食の安全やオーガニック指向の高まりが顕著となり、大量一括購入のディスカウント指向からミールソリューション、適量購買、自分らしき購買の流れも広がっている。この典型の一つは、健康食品小売店の買収・合併でスタートしたスーパーであるホールフーズマーケットである。オーガニック食品やカロリー摂取量の低い自然食品、こだわり商品や地元商品の品揃えが充実しており、コーヒーやスパイス、水やハチミツなどのノンパッケージの量り売りで適量消費とエコに貢献している。対面販売の惣菜やファーストフード、パン、ケーキも充実しており、スープは 10 種類、30 種類の野菜が彩り良く並んだサラダバーなど高級なファーストフードが提供されており、ゆったりした飲食コーナーも設けられている。ホールフーズは 2011 年で 317 店、2011 年 10 月~12 月の第 1 四半期で 2,780 億円の売上を上げており代表的な高級スーパーに成長している。他にもトレーダージョーズやセントラルマーケットなども含めて、中高級で、健康重視でフレッシュな品揃え、接客、売場の楽しさを提供するスーパーマーケットの進化は、日本の画一的スーパー展開とは大きく異なる点である。

米國小売業は、こうした消費環境の多様化や変化と共に、土地や建物等の固定資産が安くスクラップ&ビルドや改修が容易なことも業態革新を促す要因となっている。更にこの背景には、先述した米國小売業の SCM に於ける主体性と自主運営能力の高さがある。市場対応や業態革新の為の品揃えや商品開発を、問屋やメーカーに依存する事なく組立てていく力は、日本の小売業には稀な能力と言える。

業態革新はまた、適者生存の戦いでもあるが、対競合以上に自らの自己革新による変化対応も活発である。前述のスーパーマーケットの進化と同様に、テスコやウォルマート、ターゲット等も 1000 m<sup>2</sup>前後の生鮮食品を含む小型店舗の展開や、都市部向けのフォーマットを展開し始めている。

市場や顧客のセグメント化をきめ細かく図り、適切なフォーマットを開発・適用していく動きが広がっているが、圧倒的な地位を占めるウォルマート自身が業態革新に注力し続けている点も米國小売業の活性化の支えとなっている。図2はウォルマートの4つの店舗形態である。日本では一律にディスカウントストアと呼ばれがちな業態であるが、市場・顧客のセグメントに応じて最適なフォーマットで面展開を図っている。

	日本	米国	中国
GDP(10億円)	442,053	1,199,182	471,100
一人当りの名目GDP(円)	3,470,650	3,864,742	351,124
小売総売上(兆円)	116.0	226.0	82.0
2009年予測	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スーパー+GMS 15.0</li> <li>・コンビニ 8.0</li> <li>・医薬品・化粧品 11.0</li> <li>・衣料・靴 9.3</li> <li>・専門店、その他 72.7</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スーパー+ハイパーマーケット 55.0</li> <li>・コンビニ 23.0</li> <li>・医薬品・化粧品 23.0</li> <li>・衣料・靴 28.0</li> <li>・専門店、その他 107.0</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スーパー+ハイパーマーケット 23.0</li> <li>・コンビニ 0.3</li> <li>・医薬品・化粧品 3.0</li> <li>・衣料・靴 3.0</li> <li>・専門店、市場、その他 52.7</li> </ul>
特徴 2011年~2010年	<ul style="list-style-type: none"> <li>・GDPは過去10年倍速している</li> <li>・小売業売上高は10年をベースに28%増</li> <li>・業態革新力が強い</li> <li>・ローコストオペレーションは競争、品質、調達力向上が必要</li> <li>・付加価値の向上が10年で半減</li> <li>・コンビニ、ドラッグストアに成長が</li> <li>・業者から顧客直接仕入れ、小売店舗、卸中出店</li> <li>・卸先下と高品質、営業利益増大</li> <li>・SCMの効率性</li> <li>・製品調達力の向上</li> <li>・コンビニはF&amp;Tサービス業で業態転換、小売シェア6.9%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・GDPは過去10年で31%の成長</li> <li>・小売業売上高は10年をベースに10%増</li> <li>・売上100億円以上の企業が小売業売上高の大半を占める</li> <li>・業態革新力が強い</li> <li>・市場、顧客のセグメント化の深刻な影響、ターゲットの展開</li> <li>・買収による拡張戦略、営業利益向上</li> <li>・大規模チェーンの商品開発、調達、物流の効率向上</li> <li>・近くて便利、適量、自分消費への対応</li> <li>・コンビニはガソリンスタンド型、動物中心型、F&amp;T中心型モデル</li> <li>・小売シェアは10%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・GDPは過去10年で412%の成長</li> <li>・小売業売上高は過去10年をベースに10%の成長</li> <li>・大型店の成長力大きい、上位100店で18%のシェア、22%のシェア</li> <li>・国内外の多量な競争、同一業態の競争モデルの展開</li> <li>・調達力、メーカーとの連携は不十分であり、SCMの課題も大きい</li> <li>・商品開発、売場向上は遅れており、メーカー主導のSCM</li> <li>・コンビニは未成熟であり小売シェア0.5%、4,000億円</li> </ul>

図-1 日米中の小売業の概況 ※出典：Retail Trade International 2009 (Euromonitor) 等より作成

- ウォルマートは、以下の4つの店舗形態で展開をしている。
- この他、ウォルマートでは「Walmart.com」というインターネット上の小売チャンネルを展開している。

	DiscountStores	Supercenter	SAM's CLUBS	Neighborhood Markets
特徴	ウォルマート創業時から店舗形態、日用品のみを取り扱い、食品は殆ど取り扱わない	DiscountStoresより大きな店舗で、食品も取り扱う。現在ウォルマートの主力業態となっている	法人、一般の会員向けに大規模なディスカウントを行う業態。幅広い一般消費者向けに高価格帯商品を取り扱ったことで、ニッチ市場の開拓に成功した	小規模店舗を主とした業態。店舗は小規模だが、Supercenterの発を促すように展開しているため、配達の効率化が図られている
開始時期	1962年	1989年	1983年	1990年
店舗数	2,460店	1,728店	618店	100店
面積 平方フィート	40,000~125,000	108,000~230,000	110,000~130,000	42,000~55,000
従業員数 【店舗平均】	約190名	約350名	約125名	約80~100名
取扱品目数	平均80,000品	平均100,000品 (50,30,000品が食料)	平均4,000品	平均28,000品
主なジャンル	家庭衣料、自動車関連、美容・健康、家具、電気製品、おもちゃ、スポーツ用品、ガーデニング関連、ペット用品、ジュエリーなど	食料品（肉、デリカ、デザート、冷凍食品、肉類、日用品、生鮮品）、雑貨、電器品、タイヤ関連、レストラン、家電品、化粧品、人材紹介業者、銀行など	オフィス・家庭用の紙、家具、コンピューター、食品、テレビ、ビデオカメラ、家庭用家具、洋服、ジュエリー、季節用品など	生鮮品、デリカデッセン、日用品、美容・健康、DPEサービス、ドラッグストア、薬局、文具用品、ペット用品、家庭用科学用品など

図-2 4つの店舗業態 ※出典：ウォルマートIR資料等より作成（データは2002年）

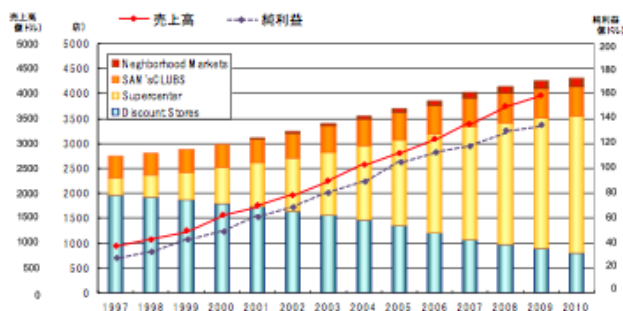


図-3 ウォルマートの業績と業態構成の推移 ※出典：ウォルマートIR資料等より作成

図3は、これらの業態の構成の変化と売上高と純利益の推移である。

業態革新により継続的な店舗拡大と収益性向上を実現していることが分かる。業態革新はダイナミックな変化ではあるが、改革はまた、日常的、継続的に進んでいるのもウォルマートの強みである。ロゴやスローガンの変更、健康指向や購買行動の変化に対応した品揃えやレイアウトの変更、更には店内ファーストフード店のマクドナルドからサブウェイへの切り替えも健康指向の反映でもある。ウォルマート取引先情報システム「リテールリンク」へも組み込まれた環境対応プログラム「サステナビリティ360」の徹底ぶりなど、今後の小売業の方向性を示す内容も多い。しかし、競争の激化は常に理念と現実とのギャップを店頭に浮かび上がらせる。昨秋視察した店舗の接客やオペレーションには課題も見られるのは事実である。

更には、セグメント化した業態展開の流れは、ウォルマートに留まらず従来の価格や人種、ライフスタイルを超えて、ヘルスケアやエコ指向、マルチチャンネルライブ等へと幅広く展開されている。ドラッグストアに調剤、簡易医療サービスを組んだ CVS ケアマークの大躍進や、前述の中高級スーパーの成長の対極にはウォルマートより安い新業態を生み出すに至っている。ドイツのア

ルディーはすでに全米 1,000 店舗を展開しており、グロッサリーに絞って 1,500~1,600 アイテムをほぼすべて PB で品揃えしており、同様のナショナルブランドと対比すると 30%~40%程度安く販売されている。店内に販売什器はほとんどなく、PB 商品のケースを積上げ、ケースの通路側の面を切り取ると Gondola 替わりの陳列棚が出来上がる仕組みとなっている。

業態の革新を中心に多くの頁を費やして来たが、本題の米国に於けるコンビニエンスストアの概況について話を進める。米国に於けるコンビニエンスストアは 1927 年に誕生したサウスランド社に端を発する。1946 年に営業時間を朝 7 時から夜 11 時として店名も「セブンイレブン」に変更したと言われている。ガソリンスタンド併設、長時間営業、食料品、コーヒー、ビール、タバコ等の基本的な品揃えとコンパクトで便利な使い勝手を受け入れられ、コンビニは 1980 年代には 7 割前後がスタンドを併設し拡大のピークに達していた。<sup>3)</sup>

しかし、80 年代より広がった米小売業のディスカウント競争の中で、コンビニエンスストアは取扱アイテムに特徴や競争力も無く、小規模店舗の非効率性の中で苦戦を強いられ、オイルショックの影響も受け、1991 年の最大手サウスランド（現セブンイレブン・インク）社のチャプター・イレブン申請（日本の会社更生法に近似）に見られる様に、急速に低迷して行った。

現在では米国のコンビニエンスストアは、18 万店（2007 年）に上り、セブンイレブンも高収益企業として再建され、6610 店（2011 年 2 月末）と最大手となっている。コンビニ売上総額は 23 兆円（2007 年）であり、小売総額の 1 割程度を占める業態となっている。石油会社系の店舗が大半を占め、個人経営の店舗も多く、こうしたガソリン販売主体の店舗はガソリン売上が 60%程度を占め、品揃えも限られ比較的小規模な店舗も多い。

一方、セブンイレブンは、ガソリン扱い店は 2010 年度で 6,610 店舗中 2,481 店であり、総売上に占めるガソリン比率は 40%である。店舗面積も日本の 1.5 倍程度の 180 m<sup>2</sup>が平均値である。商品構成もファーストフードと日配食品の比率は日本の半分程度の 22%であるが、一般的に品揃えは石油会社系コンビニより広く、日本に近いと言える。

米国コンビニは、こうした 2つのフォーマットに分かれるが、最近大型スタンドに 500 m<sup>2</sup>程度の店舗スペースを持った新フォーマットも登場している。ダラスのクイックトリップがその典型であり、ファーストフードの充実、アイスクリームデザートのおオーダーメイド、ソフトドリンク、コーヒー、紅茶、フローズンドリンク毎に多種多様なフレーバーが選択、ミックスできるディスプレイ等、極めて清潔且つ機能的に機械化された高級イメージのコンビニが登場している。

また、日本のコンビニ程ではないが、ATM やチケット販売、マネーオーダー（銀行口座不要の前払い式小切手の発行サービス）、宝くじ、ギフトカード等のサービスも行われている。

(2) 中国小売業の概況

中国の GDP は 2010 年見込みで 5745 億ドルと日本を抜き世界第 2 位となっている。一人当たりの GDP は 2008 年に 3,000 ドルを超え、都市部を中心に自動車や家電の消費が拡大する大量消費時代に入っている。都市部と農村部の世帯収入格差は 2 倍以上あり、都市部世帯収入は約 5 万元（2008 年中国国家统计局）と言われている。都市部の上位 20%の世帯では可処分所得は 10 万元を超えていると言われ、2009 年には平均で 17,000 元に達しており、年率 10%弱の伸びを示している。100 万ドル以上の金融資産を持つ富豪層は 34 万 5,000 人とされフランスと同じレベルとの事である。<sup>2)</sup>

中国小売業の歴史は浅く、1992 年の鄧小平の「南巡講話」に始まる。いわゆる、市場経済の導入の開始である。1980 年代後半から百貨店の展開は始まっていたが、1992 年に北京、上海、大連など 11 の都市で配給制度に変わる量販チェーンストア経営の導入がスタートし、そ

の後外資合併の各業態が一斉に参入している。2004年にはWTOに基づき100%外資の参入が認められたが、煙草販売の規制やフランチャイズ展開の自由度には制約が加えられている。

図 4 は、中国に於ける流通業の業態展開のまとめである。日米での業態展開では、最も市場や顧客ニーズに対応した業態が成長し、リーダー役を果たした後、次の業態へとシフトする流れを示している。しかし、中国では各業態が一斉に参入し、年率 10%を超える高成長と都市部自身が抱える階層と格差、都市と地方の格差の中で既存と参入の両業態がしのぎを削りつつ共存しているのが特徴と言える。

図 5 は、中国の業態の盛衰のポジショニングである。百貨店、スーパー、GMS、コンビニの業態には中国企業主体の従来型と、外資参入企業による新フォーマットの両方が存在しており、概ね新フォーマットが提案型で顧客の指示を高めつつあるが、所得層に対応した多業態並存であり、従来型の市場も大きな存在感を持っている。

図 6 は米国の業態推移であり、図 7 は日本の業態推移である。各国の経済環境と流通・小売りの特徴を加味して各々のグラフを見ると多くの示唆を得ることができる。

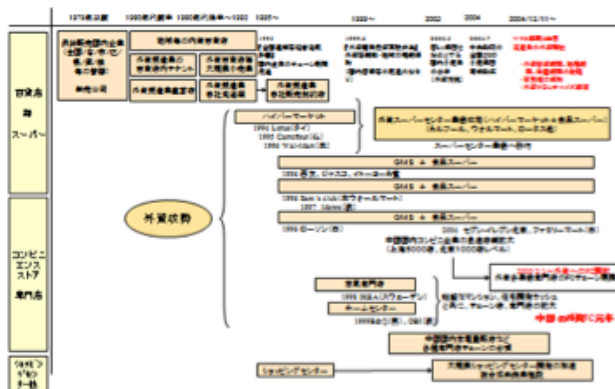


図-4 中国における流通業の業態変化 ※野村総研2004年作成に加筆

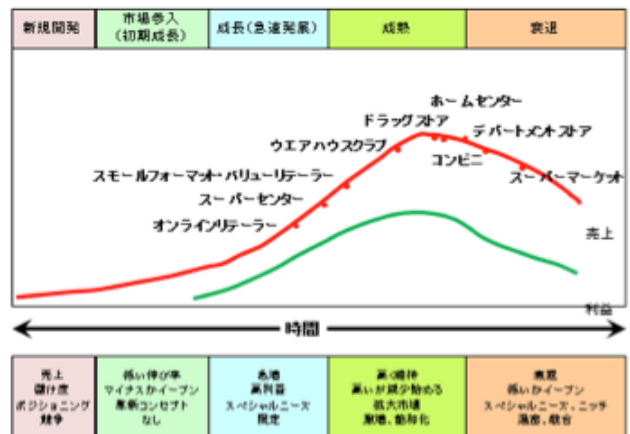


図-6 米国小売業態の成熟化 出典：ディーン山本、2010年春号「RETAIL SHOP」Vol97、日本小売業協会

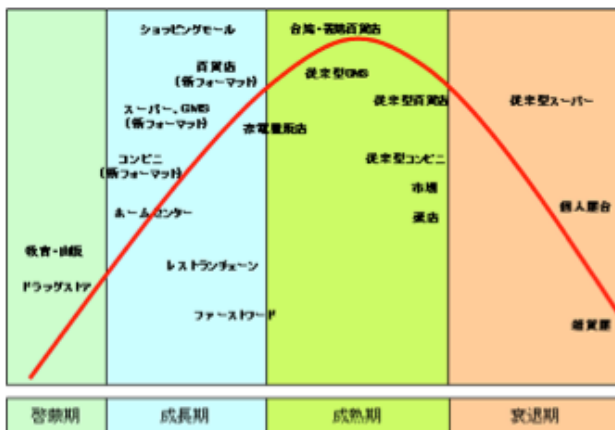


図-5 中国の小売業態のトレンド

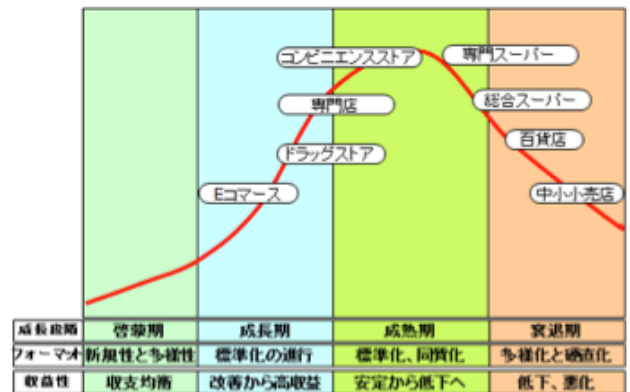


図-7 日本の小売業態のトレンド ※筆者作成



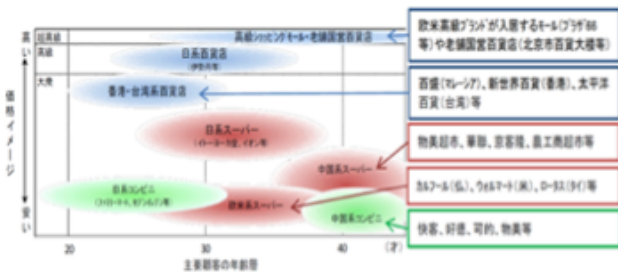


図-8 中国小売業の業態セグメント

※出典：1.ヒアリングにより日本政策投資銀行産業調査部作成

2.日系企業は記載企業以外にローソン、ミニストップ、平和堂も中国に出店している（09年末時点）

新フォーマット企業も現地化に力を入れている。中国イトーヨーカ堂の責任者を務めていた埜の話によると「三感の実践」に力を注いだとの事である。三感とは「感動する商品と売場をつくる」「感激する接客サービスの店をつくる」「感謝する心情と礼節」である。確かに、中国のイトーヨーカ堂では、守衛の挨拶も明るく心地よさがある。衛生的にパックされた生鮮、チルド商品の提供や、保温保湿、抗菌防臭、吸水速乾、静電防止などに優れた機能性衣料品の提供など、提案型の商品は中国でも高く評価されている。餅つきやスイカ割りなど各種イベントを交えたフレンドリーな対応は、毎日一店で2万人のレジ通過者を数えており、日本での新店オープン時の客数に匹敵する数字である。四川省盛都の2店舗では、年商120億円、100億円の売上げを上げており、日本を含むイトーヨーカ堂の中でもNO.1の売上となっている。

中国小売業売上でもベスト10に入る、カルフルやウォルマートでも、中国向けの対応を図っている。欧米型標準モデルで、冷凍大型サイズの肉や魚を格安で提供されても、日本や中国の消費者には鮮度や味の劣化の懸念もあり手は出しにくい。中国での新鮮とは生であり、生肉、鮮魚をその場でさばいてもらうのが顧客の買い方である。冷蔵庫も食品庫も大量に保管するスペースもなく、買い物の頻度や習慣、車の利用等にも違いがある。

中国のカルフルやウォルマートは、正に市場（いちば）を売場の中に再現し、肉は枝肉から生肉のブロックをその場で切り分け販売している。魚類は勿論、いけすから選んで買うことが出来、売り場も市場の様に活気のある掛け声に満ちている。米国ウォルマートのひと気の無い売場とは大きな違いがある。

もう一点驚いた事は北京のウォルマートでのオーガニック野菜の品揃えである。米国のウォルマートでは見られなかった提案が既に中国で展開されている。中国都市部の顧客は購買力と食の安全の意識も高く、セグメント化した対応が取られている点に感心した。

米国小売業でも見られたセグメント化した業態展開が

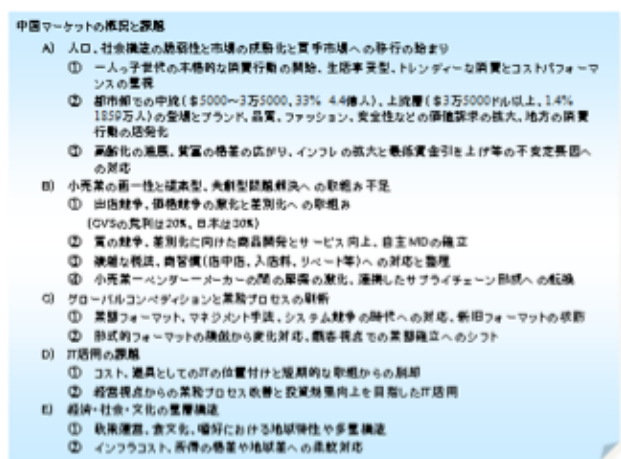


図-9 中国マーケットの概況と課題 出典：中国大手小売業ヒアリングなどにより筆者作成

取られており、図5の業態トレンドと図8の業態セグメントを合わせて見ると市場特性に対応した業態展開の状況が浮き彫りになる。

米国の小売業の評価と同様に、セグメントと業態革新について概要を記述したが、中国小売業の状況には更に複雑な課題と可能性が潜んでいる。それは、急激な発展と買い手市場と売り手市場の混在する環境の中で、サプライチェーンやダイヤモンドチェーンが未整備であり、多くの非効率と不必要な摩擦を生んでいる点である。更には、格差と社会構造が生む不安定要因にどの様に対応するかも大きな課題である。

ここでは対応策を議論する事は出来ないが、図9は、この2~4年で、中国大手小売業数社のトップと意見交換した際の資料であり認識はほぼ一致している。ここ数年業態革新や売り場作り、商品提案は大きな進歩を見せてはいるが、基本的構造は図9にある状況であり進展していない。

それでは引き続き、中国に於けるコンビニの概況について簡単に見ておこう。中国のコンビニは1990年頃から加工食品、調味料、菓子、雑貨、タバコ等を扱う長時間営業で身近にある「便利的」として誕生した。オリジナル商品やファーストフードの取扱いもなく、スペースも50~80㎡と狭く、とり立てて特徴のある店ではない。

しかし、1996年にローソンが合併で上海に出店し、おでんや弁当、おにぎりやオリジナルなパン等の品揃えを行い、チケットや公共料金、コピーや写真現像サービスを提供してきた。ファーストフードの成長やオペレーションのレベル向上は充分ではないが、一役日本型コンビニのモデルが展開された。

2004年には北京にセブン-イレブンが出店し、店内調理の弁当や日本風のヘルシーなおでんなど、ファーストフードの充実した便利店が広がりつつある。

中国の便利店は約21,000店（2008年）、12,000店がフ

ランチャイズ店であり、店舗も狭く平均的な日販は5万円程度である。小売業の年間総売上高に占める比率も0.5%程度の4,000億円程度であり、日本の6.9%とは大きくかけ離れている。

そうした中でも、日本型店舗は120~180㎡と広めであり、ファーストフード等の効果もあり日販が8万円~18万円程度となっている。

上海では2005年にコンビニは前年の5,407店から4,982店に店舗数の減少が見られ、従来型便利店は淘汰も進みつつある。<sup>4)</sup>しかし、前述の若者、ホワイトカラー学生層をターゲットに成長余地は充分にあると思われ、日本のチェーンもローソンの2020年10,000店計画、ファミリーマートの2015年4,500店計画などが発表されている。

現地コンビニでも、売上5位の快客は、この2~3年で店内調理弁当やおでん等のファーストフードを導入し、ATMの導入、公共料金やEコマース料金の支払が可能な決済端末の設置を進めている。この2~3年で中国小売業は店頭のイメージやサービスの組込みを進めており、セグメント化した業態展開が進んできた様に感じられる。

### 3. 米国、中国でのセブン-イレブンの展開と成功要因

#### (1) 米国セブン-イレブンの再建の取組み

1991年2月、米国セブン-イレブンを運営するサウスランド社はチャプター・イレブンを申請した。セブン-イレブン・ジャパンは、先行した1989年のハワイ58店舗の譲渡に続き、4億3,000万ドル(1ドル=144円)の資本参加を行い、株式の70%を取得した。

1991年秋、サウスランド社再建支援の指針が鈴木から発表されている。セブン-イレブン社史によれば以下の通りである。

「まず初めに明確にしておきたいのは、再建を進めるのはサウスランド社自身であり、私たちはあくまでその支援をするというスタンスについてです。具体的には、サウスランド社の従来のマネジメントが時代の変化に適合していなかったことを認識してもらうべく、バックアップしていくことです。過去十数年の間に、売り手側の都合に沿った市場から買い手側が主導権を持つ市場へと変わってしまったことを理解するよう、トップ層の意識改革を進めることです。

私は日本のセブン-イレブンの仕組みをそのままアメリカに持ち込もうなどとは考えていません。誤解してもらいたくないのは、彼らが日本のセブン-イレブンを見て、当社のやり方を導入すればアメリカ市場の問題が解決するなど、私たちは思っていないということです。

しかし、同時に私たちが長い間、業革を通じて進めて

きたことの基本は、日本でもアメリカでも変わらないと考えています。お客さまサイドから発想しなければ市場の変化についていけないということ、過去の経験にとらわれずに仕事の進め方を考えなければならないということ、そして他と比較してよいからといって満足するのではなく本当に適切な対応がとられているか否かで物事を判断すること——これらは共に物が行き渡った状況下で商売をしている以上、日米両国に共通しているのではないのでしょうか。」

しかし、この再建支援はサウスランド社の経営の主体性を尊重しつつ、意識改革と業務改革を進め、店舗オペレーション、マーチャンダイジング、物流、情報共有等を刷新し、新たな情報システムを構築する壮大なプロジェクトへと進展していった。TOPの率いる経営会議と並行して実務的に業務改革を推進する日米合同プロジェクトが設置され、1992年末より6年間業務改革と一体となったシステム構築が進められた。

主なテーマと改善・改革の流れは次の通りである。<sup>9)</sup>

- ① 店舗リモデリング  
オースチンの50店舗をテスト店とし、ディスカウント販売を取りやめ、鮮度を重視したサンドウィッチやパスタの導入。商品の刷新と外装・内装の改装による綺麗で明るい店作りを実施。平均17%の売上向上を実現。
- ② 物流施設の売却とアウトソーシング、共同配送の組立て  
全国11ヶ所の物流センターを売却し、ドライ商品はマクレーン社へアウトソーシング。日販品は独自の共同配送センターを日本方式でデザインしアウトソーシングで運営。
- ③ フレッシュフードの開発  
メーカーとノウハウ、情報を共有したチームマーチャンダイジングを推進し、フレッシュフード工場(カミッサリー)をアウトソーシング運用。サンドウィッチやロールパン等を開発し売上向上に貢献。
- ④ 単品管理への取組みと情報共有の向上  
単品管理手法の研修と導入をAIM(在庫管理向上)式発注台帳を通して推進。発注台帳に在庫販売、発注を記入して単品管理の考え方の修得に努めると共に、商品情報や販売ノウハウを共有する為のFC(フィールドカウンセラー)会議を開催し、FCの店舗支援能力の向上を図った。併せてセブン-イレブン・ユニバーシティと呼ぶ商品展示会も開催。

⑤ 情報システムの刷新  
 情報システム、特に店舗 POS システムや店舗発注システムの刷新は現地の意識改革、業務改革の進行を支援しつつ、日本からのお仕着せのシステムとならぬよう、業務改革と並行した十分なシステム検討を自ら主体的に行う形の支援を実施。  
 しかし、物流の改革、ファーストフード導入による再建加速と経営数値の管理精度向上、会計処理効率化による大幅コスト削減は、事業インフラとしての重要性和緊急性を考慮して、再建プロジェクト開始の一年後には新システムを稼働。

以上、5 つの施策が再建プロジェクトのテーマであったが、この推進に当たっては、セブン-イレブン・ジャパンで活用した業務改革・システムデザインのメソドロジーを適用し、日本側からも日本の SI (システムインテグレーション) パートナーを含む 4~5 名の常駐メンバーを置き、プロジェクト中盤からは米国の SI パートナーも加えて、オープンな連携によるイノベーション創出の手法が取られた。

図 10 は、これらの取組みを一覧にまとめたものである。上部の業務改革部分は、市場や顧客対応を基本に置き、米国という場での従業員の意識改革やマーケットの特性の違いに充分配慮して進める領域だとして位置付けられた。下部の事業インフラ部分は、情報システムや物流システム、SCM 連携等、事業を支えるプラットフォーム部分であり、この部分はビジネスの発展段階や形態の違い、市場環境や規制による影響はあるものの各国共通の様に見える。

サウスランド社の再建プロジェクトは POS システムの導入をもって 1998 年に完了し、99 年末には全店導入が完了している。6,600 店舗から始まった再建は途中、リストラにより 5,400 店までスリム化を図り、現在は 6,610 店、チェーン売上 1 兆 4,456 億円、営業利益 333 億円を上げるに到っており、日本のローソンやファミリーマートに順ずる規模へと成長している。

## (2) 中国セブン-イレブンの展開

セブン-イレブン・ジャパンの中国出店は 2004 年北京より始まっている。既に中国では広州を含めセブン-イレブン香港が 1,600 店を展開している。

セブン-イレブン・ジャパンは、中国出店に当たり、本来のコンビニエンスの在り方、グローバルに展開可能なモデルの確立を目指してきた。出店時の基本方針は次の 4 点であった。

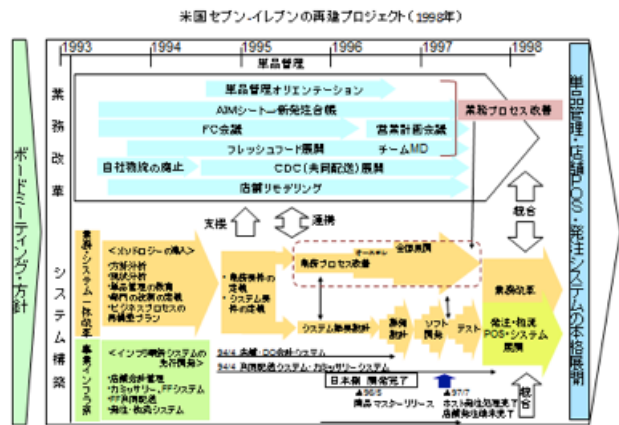


図-10 セブン-イレブンの基本戦略とグローバル展開  
 ※筆者作成

- ① 中国での本格的なコンビニの展開による流通小売業の活性化。
- ② 基本 4 原則，単品管理に基づく顧客の立場での小売業の展開。
- ③ チームマーチャンダイジングとサプライチェーン改革による流通革新の実現。
- ④ 顧客ニーズに対応した品揃えとサービス業務の開発。

この実現に向けて商品開発に力を入れ、日販品 (牛乳、パン等) を含むファーストフードの比率は世界のセブン-イレブンでトップの 47.4%となっている。おでんは鶏のブイヨンでスープを摂り日本風の具材も加えて一日一店 1,000 個を売る超人気商品に仕上げている。弁当も店内調理の手間を掛け、200 個以上を売っている。価格競争で荒利の取れない地元コンビニとは異なり、オリジナル商品で価格競争に巻き込まれる事なく差別化を図る道を中国で実践したと言って良い。

ファーストフードの売上が、顧客満足と差別化を生むことは、世界のコンビニを検証して見ると更に明確になる。図 11 は、各国のセブン-イレブン等の平均日販とファーストフードの売上比率の関連をグラフ化したものである。データ収集は充分ではないが、どの国でもファーストフード比率の高い企業が売上も高いとの結果が得られている。特に注目しているのは、2002 年のラインで示すセブン-イレブン・ハワイと、セブン-イレブン・インクの関係である。買収以前、両社はサウスランド社として一つであったが、ハワイの平均日販はメインランドつまりセブン-イレブン・インクの 8 割程度に低迷していた。現在は別会社であるが同一のコンピュータシステムを利用しており、平均日販は逆転している。ファーストフードの比率が日販逆転の理由である事は間違いないが、実はもう一点、大きな違いがある。セブン-イレブン・ハワイは買収当時、店舗数も少なく人材面でも課題

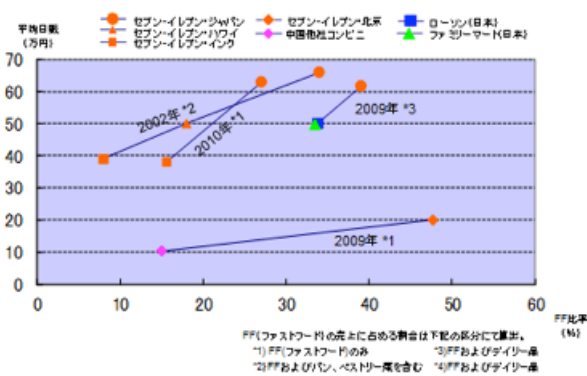


図-11 各国のCVSの商品構成と平均日販の相関  
※各社公開資料より作成

があり、日本人メンバーによる直接マネジメントで再建を進める事となった。人材育成に力を入れ、日本流に店舗での実務経験を十分に積み、その上で店舗支援担当者の OFC (オペレーション フィールド カウンセラー) やマーチャンダイザーに育てる方針を取り、単品管理や情報共有に力を入れるマネジメントスタイルの定着を図った。

一方、セブン-イレブン・インクは、OFC は大学卒の管理職扱いであり、ワーカーとして店舗で長期間勤務させる事は難しく、既に 6,600 店を担当する 800 人程度の OFC は実務経験に乏しく、管理とチェックを主たる業務とする集団となっていた。その後、単品管理教育や FC 会議等での情報共有は進めているが、大きな改善を果たすには至っていない。

中国の取組みも一から単品管理と営業支援マネジメントのできる人材を育てる事が重要であり、店舗ワーカーを通じた教育・育成を嫌う風潮も強いようであり、今後の店舗展開のスピードアップの為に人材育成が益々重要な課題となるものと思われる。

セブン-イレブン北京は、2011 年 12 月末で 147 店舗となるが黒字を計上するに到っている。この背景には成功モデルを支援する情報システムの最適化も重要な役割を果たしている。店舗システムは店舗従業員の成熟段階に合わせて進化させ、情報活用と省力化を同時に進められるよう設計されており、ハンディタイプのスキャナーターミナルで商品の検品や棚卸などがバーコードスキャンで容易に行う事ができる。ベンダーとの受発注もシステム化されており、ベンダーシステムは web ベースのローコストシステムを取引先、物流センターに提供している。

こうした仕組みもセブン-イレブン・ジャパンの簡易版をデザイン・開発する事でビジネスインフラの整備を整えている。

図 12 では、中国へのノウハウ・システムの転用を中国と日本を対比する形で整理している。基本的には日本

セブン-イレブン・ジャパンの方式は中国でも定着するものと思われる。台湾では成功。

	中国での日本方式の展開	日本との違い
直接的サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>&lt;基本4原則&gt;</li> <li>品揃え・数量・フレンドリーサービス・カラフルネス</li> <li>&lt;平均日販&gt;</li> <li>1万4000円/日・店(18万円前後) *1元=13円換算(日本他社 7000~8000円) 客数1,100人/日・店</li> <li>&lt;9ヶ月&gt; 日本の直営店に対するサポートに準拠</li> <li>&lt;運営店方式&gt;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>同様</li> <li>日本 平均日販 62.8万円/日・店</li> <li>客数 1,000人/日・店</li> <li>同様</li> </ul>
店舗フォーマット	<ul style="list-style-type: none"> <li>北京・天津圏中部に147店(2011年12月末時点)</li> <li>出店スピードは遅い。フランチャイズは難行。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本 13,200店(2011年2月末時点)</li> <li>日本 98%がフランチャイズ</li> </ul>
間接的サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>&lt;品揃え&gt;</li> <li>2,000Item前後</li> <li>粗利益率32%前後(中国他社18~22%)</li> <li>デパート、百貨(店内加納店舗)、おでん、中華まん等50%</li> <li>&lt;商品開発&gt;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本 2,000Item程度</li> <li>日本 粗利益率 30%</li> <li>日本 ファストフード 20%</li> </ul>
サプライチェーン	<ul style="list-style-type: none"> <li>オリジナル商品= FF製、デパート中心。非デパートは今年セブンプレミアムスタート、チームMDの実施</li> <li>ファストフード等の専用工場無し(2011年工場設置)</li> <li>&lt;プロモーション&gt; 専断イベントは数回</li> <li>&lt;サービス展開&gt; 少ない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本 専断、菓子、惣菜でもオリジナル商品</li> <li>日本 ファストフードは全て専用工場</li> <li>日本 サービス書籍やプロモーションは、ライフスタイル支援と生活提案型。金融サービスとeコマースの拡大</li> </ul>
デマンドチェーン	<ul style="list-style-type: none"> <li>&lt;商品開発&gt;</li> <li>1日2日で、セルフ、冷凍、常温</li> <li>&lt;情報システム&gt;</li> <li>日本システム60%程度の機能と性能、ベンダー連携システム</li> <li>&lt;輸送運営&gt; ほぼ同様</li> <li>&lt;パートナー連携&gt;</li> <li>生活者視点の連携には至っていない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本 テルコ2割、20℃、米穀2割、冷凍、常温の共同共配</li> <li>日本 取引先業務、情報共有が充実</li> <li>店舗での情報活用、GOT(大田産産産産産)発注</li> <li>日本 標準と最新により、インフラのコストパフォーマンスは高い</li> <li>日本 標準連携、社会的役割を重視</li> </ul>
サービスインフラ	<ul style="list-style-type: none"> <li>&lt;商品開発&gt;</li> <li>1日2日で、セルフ、冷凍、常温</li> <li>&lt;情報システム&gt;</li> <li>日本システム60%程度の機能と性能、ベンダー連携システム</li> <li>&lt;輸送運営&gt; ほぼ同様</li> <li>&lt;パートナー連携&gt;</li> <li>生活者視点の連携には至っていない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本 テルコ2割、20℃、米穀2割、冷凍、常温の共同共配</li> <li>日本 取引先業務、情報共有が充実</li> <li>店舗での情報活用、GOT(大田産産産産産)発注</li> <li>日本 標準と最新により、インフラのコストパフォーマンスは高い</li> <li>日本 標準連携、社会的役割を重視</li> </ul>
事業インフラ	<ul style="list-style-type: none"> <li>&lt;商品開発&gt;</li> <li>1日2日で、セルフ、冷凍、常温</li> <li>&lt;情報システム&gt;</li> <li>日本システム60%程度の機能と性能、ベンダー連携システム</li> <li>&lt;輸送運営&gt; ほぼ同様</li> <li>&lt;パートナー連携&gt;</li> <li>生活者視点の連携には至っていない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本 テルコ2割、20℃、米穀2割、冷凍、常温の共同共配</li> <li>日本 取引先業務、情報共有が充実</li> <li>店舗での情報活用、GOT(大田産産産産産)発注</li> <li>日本 標準と最新により、インフラのコストパフォーマンスは高い</li> <li>日本 標準連携、社会的役割を重視</li> </ul>
経営スタイル	<ul style="list-style-type: none"> <li>&lt;商品開発&gt;</li> <li>1日2日で、セルフ、冷凍、常温</li> <li>&lt;情報システム&gt;</li> <li>日本システム60%程度の機能と性能、ベンダー連携システム</li> <li>&lt;輸送運営&gt; ほぼ同様</li> <li>&lt;パートナー連携&gt;</li> <li>生活者視点の連携には至っていない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本 標準連携、社会的役割を重視</li> </ul>

図-12 セブン-イレブン北京のサービス展開 ※筆者作成

	日本	米国(カナダ)	ハワイ	中国(北京)
チェーン全店売上	2兆9,476億円	1兆4,457億円	205億円	59億円
営業利益	1,692億円	333億円		
店舗数	13,232	6,610	55	100
従業員	5,729	13,263	860	1,787
全店平均日販	629,000円	商品 381,000円 ガムリン 243,000円	商品 500,000円 (2002年) ガムリン	商品 180,000円
来店客数	1,019人/店・日			1,100人/店・日
商品売利率	30.5%	35.1%		30%前後
FF比率	26.9%	15.6%		50%(日銀報告)
設立	1973年	1927年	1991年	2004年
アイテム数	2,500	2,300		2,000

図-13 日本、米国、中国のセブン-イレブン (2011年2月末)  
各社公開資料より作成

式モデルは中国でも有効であり、中国の環境でこれをどう実現するかを考える事でグローバル展開の可能性が見えてくる。

### (3) セブン-イレブン・サービスのグローバル化

日本、米国、中国の小売業の特徴と環境の異なる中で各国セブン-イレブンの活動を見て来たが、その内容はビジネスとして成功の評価を与えても良い。

セブン-イレブン・ジャパンの成功要因の第 1 に上げた「オリジナル商品の開発とチームマーチャンダイジング」「徹底した IT 活用と業務プロセス革新」「単品管理と仮説一検証型マネジメント」は共通の成功要因として考えて良いであろう。

図 13 は、3ヶ国の基礎数字の比較表である。当然国毎の環境の違いや発展段階の違いにより、3つの成功要因の使い方、活かし方は違ってくるであろう。事実、中国のシステム構築は中国の実情や投資効果を考えた段階的システム構築プランを組立て、日本で設計し北京の SI 企業のメンバーも交えて開発を行っている。開発費負担は日本が行い、使用料をセブン-イレブン北京が支払う方式を取っており、これによりセブン-イレブン北京は初期投資を圧縮する事ができ、セブン-イレブン・ジャ

パンはソフトウェアの著作権を押さえ、ノウハウ流出の抑制を図ることも可能となる。

弁当の商品開発も温かい食事を好む中国人への対応と店舗数が少ない段階での工場設置が困難だと判断の下、店内調理でのファーストフード提供を選択しており、ファーストフードの提供実現の為に仕組み作りが事業の成功を生み出している。

単品管理とマネジメントも同様にあるべき姿を見据えて一貫性を持って柔軟に行われる事が重要である。組織や人材の成長過程を考慮したマネジメントが一律、画一に陥りがちな組織運営に活性化と実利をもたらす。

こうして見ると、セブン-イレブンのグローバル展開を成功に導いたのは、3つの成功要因を事業インフラの成熟度と、市場や顧客接点の環境や業務実行レベルに応じて、柔軟且つ俊敏に使い分ける能力ではないかと思われる。

図14は、セブン-イレブンのサービス・イノベーションのグローバル展開に見るこの成功要因を図示したものである。上部の「市場・顧客、直接的サービス領域」は環境や国毎の違いがある。下部の「事業インフラ」にも社会的制約や整備状況の違いがある。セブン-イレブンのサービス・イノベーションは、この両者を各国の状況に応じてバランス良く最適化するメカニズムを持つことにより、グローバルな展開にも成功することができた。セブン-イレブンのサービス・イノベーションの3つの成功要因である「単品管理と仮説-検証型マネジメント」「チームマーチャンダイジングとファーストフード開発」「業務プロセスデザインとIT活用」は、既に説明した通り、ビジネス改革やサービス・イノベーションの方法論でもある。セブン-イレブンのサービス・イノベーションの3つの成功要因である「単品管理と仮説-検証型マネジメント」「チームマーチャンダイジングとファーストフード開発」「業務プロセスデザインとIT活用」は、

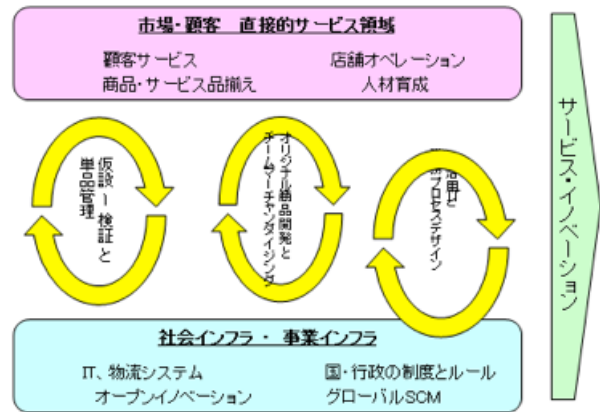


図-14 セブン-イレブン サービス・イノベーションのメカニズム ※筆者作成

既に説明した通り、ビジネス改革やサービス・イノベーションの方法論でもある。

イノベーションとは一つの出来上がった型ではなく、環境変化に対応する方法論やその活用ノウハウを組んだメカニズムである。今回のまとめの中で、個々の手法の詳細を説明する事は出来なかったが、各国での成功の背景には共通の戦略の環境に応じた適用と実行のメカニズムが必要となる事が確認できたと言える。個々の戦略の詳細と評価については、今後整理し、調査していきたい。

参考文献

- [1] 国際流通研究所編, 販売革新 2011
- [2] 「成長する米小売業界レポート」2003 日本貿易振興会
- [3] 「中国ライフスタイル白書 2010」日本能率協会総合研究所
- [4] 調査研究レポート「今月のトピックス 2010」日本政策投資銀行
- [5] セブン-イレブン・ジャパン社史

(2015.9.18 受付)

Global expansion of Retail Industry and Success factor of Seven-Eleven

Makoto USUI

Although retail business was said to be domestic industry, it has been expanding as global industry under the current consumer behaviors, economic growth, and changing values in the developing countries as well as the rest of the world. One of the common features for the global retail business is a comprehensive set of value chain design. It shows the strengthening and the flexibility of its innovative business infrastructure. Useful implications may be extracted by analyzing how such innovation is processed. However, Japanese retail business is far behind in its global business development. The only exception would be the convenience store industry, in which the Seven-Eleven Japan (SEJ) is taking lead, has greatly succeed in its global expansion. In this paper, we present an overview of the trends of the retail business in the US and China as well as in Japan. Then, we analyze the fundamental factors of how SEJ successfully developed the business infrastructure in the different countries and earned adaptive market penetration strategy in the different environment, in order to gain the commonalities for the successful global businesses.

# スリランカにおける 日系企業進出の利点と課題

宮本 琢也<sup>1</sup>・高橋 宏幸<sup>2</sup>

<sup>1</sup>正会員 久留米大学准教授 商学部 (〒839-8502 久留米市御井町1635)  
E-mail:miyamoto\_takuya@kurume-u.ac.jp

<sup>2</sup>非会員 久留米大学准教授 商学部 (〒839-8502 久留米市御井町1635)  
E-mail:takahashi\_hiroyuki@kurume-u.ac.jp

本研究は、ここ数年、南アジア地域で注目を集めるようになったスリランカの経済状況と日系企業の現状と課題について議論する。

スリランカは、古くから親日国として知られているが、日系企業も数多く進出している。同国は、現地での人材マネジメントの取り組みやすさなど経営面でのメリット、インドやパキスタンへの近接性という立地面でのメリットなどが数多くあるものの、電気代などエネルギーコストが高さや、現地の裾野産業が未成熟なためにサプライチェーンにおいて課題がある。このようなメリットと課題を総合的に検討しながら、スリランカにおける日系企業の優位点について検討する。

**Key Words :** *global business, Sri Lanka, Japanese manufacturing companies, supply chain management, business in a developing country*

## 1. はじめに

本研究では、開発途上国の中では比較的、政治・経済ともに安定しているスリランカのビジネス環境について検討する。スリランカは、2009年に内戦を終結させて以来、7%前後の経済成長を維持している国である。スリランカというと紅茶などの農産物をイメージしがちであるが、裁縫関連の産業も古くからあり、最近のインフラを含めた建設ラッシュも含め、急速に工業化が進んでいる。

スリランカは、貿易収支については構造的な赤字を抱えている国である。そのため、輸出に貢献できる企業の直接投資 (FDI) を増やすためにBOI (The Board of Investment : スリランカ投資庁) を設置し、工業団地の整備に着手している。

製造拠点・貿易拠点としてスリランカを見たとき、スリランカは、海運としてはヨーロッパとアジアを結ぶ地点に位置しつつ、インドにも近いというメリットがある。また、インドやパキスタンとFTAを結んでおり、人口の多い地域との交易がやりやすい。また、宗教面においても仏教徒が全人口の7割程度を占めており、親日国ということも含めて、日系企業にとっては進出しやすい条件

である。

しかしながら、現地でのビジネス環境としては、構造的な課題を抱えている。一つ目は、電力の問題であり、二つ目は、サプライチェーンの問題である。従来から、裾野産業を含めて製造業の全体的な層の厚さが現地での工業化には重要であるという指摘はあるが、本研究ではスリランカにおいては具体的にどのような点が課題であるかについて議論する。

## 2. 開発途上国におけるビジネス上の課題

### (1) 立地特殊的優位と開発途上国における劣位

立地特殊的優位とは、その地域の位置することで、その場所の特殊的な資源を活用し、優位性を発揮するというものである<sup>1)</sup>。この場合の資源には、天然資源、安価な労働力、税制上の優遇措置や貿易障壁、巨大な潜在的市場なども含まれる。これらは、天然資源や地政学上優位な立地など地理的資源と言えるもの、その地域の物価や人件費、教育制度、宗教、人口構造、社会インフラ、商取引の慣習などの社会的資源とでも言うべきもの、さらには、税制や各種優遇措置などの政治的政策からもたらされるものが考えられる。これらは、それぞれの国ご

とに特徴があり、日系企業にとってはどの地域に進出すべきかを定める重要な要素と言える。

一般的には、開発途上国では、安価な人件費というメリットがあるものの、社会が未成熟であるために社会インフラが整っていないという点で、社会的資源としては課題も多い。例えば、インドネシアでは、現地の経理人材の不足が指摘されたり、開発途上国全体の議論として、現地のエンジニアリング系の人材の不足感がある。特に、経理人材やエンジニアリング人材の不足は、先進国に立地する現地法人よりも深刻度が高く、安価な人件費を期待して現地に進出したものの、結局、人件費のかかる日本人駐在員を置いて対処しなければならないというある種の逆説的な現象が起きている企業もある。さらに、途上国での人材マネジメントの課題は、人件費の問題だけにとどまらない。日本の製造現場では、整理・整頓・清掃・清潔・躰を5Sと呼び、5Sの徹底を図っている企業も多い<sup>2)</sup>。しかし、同じ日系企業であっても、海外工場では5Sの徹底を図ることが難しい。特に、整理・整頓については、治具工具の整頓が生産性に及ぼす影響を説明すれば、現地のワーカーも理屈の上では納得できるケースもある。その一方で、最も厄介なのが、作業場を清潔に保つことや、作業着を正しく着たり、時間を守るといった躰の部分である。これらは、きわめて感覚的な要素であり、現地のワーカーにその重要性を論理的に説明することが難しい<sup>3)</sup>。日系企業がその品質を維持するためにも必要とされる5S活動であるが、現地でどれだけ徹底できるかが課題となる。

以上のような課題があったとしても、現地政府の優遇策や巨大な潜在市場へのアクセスという意味では、開発途上国の存在は無視できない。開発途上国において、立地特殊的優位と、開発途上国ならではの不便さ（ある種の劣位）のバランスが非常に難しい。

## (2) 開発途上国とサプライチェーンマネジメント

開発途上国においては、立地上の優位・劣位に付随して、既述のような人材マネジメントに加え、特にサプライチェーンマネジメントにおいて、非常に難しい舵取りを迫られることがある。

例えば、北米における日系自動車メーカーのサプライチェーンマネジメントについて検討した先行研究がある<sup>4)</sup>。

日系自動車メーカーでは、サプライヤーを開発ステージに加えることで問題解決を早期化させるフロントローディングが日常的に行われている<sup>5)</sup>。このような開発スタイルのままで、自動車メーカーが北米に進出した場合、現地のサプライヤーをどのように確保するのかという点が課題となる。日本製の自動車を単に現地でノックダウン生産するだけ、あるいはまったく現地市場への適応や

開発の現地化を進めない前提であれば問題ないが、現地適応を行う場合、開発に加わることができるサプライヤーを探索するのか、フロントローディングというスタイルそのものを修正するのか、あるいはその両方に取り組むのかという点が問われることになる。北米における自動車メーカーの対応は、日系部品メーカーを誘致する方法を優先させている。もちろん、現地系の一部のサプライヤーも開発に関与している。

ここで確認すべき点としては、①日系部品メーカーの参入によって、サプライチェーンマネジメントは取り組みやすくなるという点と、②アメリカのような工業化が進んだ国であれば現地系のサプライヤーが既に存在しており、その探索と調整によって一定程度の対応が可能であるという点である。これらの条件が整わなかった場合は、日本で行うようなオペレーションは多少なりとも修正が必要となり、場合によっては従来とは異なるビジネスモデルの構築も迫られることになる。そう言った意味では、開発途上国においては「裾野産業」<sup>6)</sup>の存在が、無視できない存在である。

## (3) 日系企業の進出条件としてのサプライチェーン

スリランカの本格的な工業化は、まだ始まったばかりだと言える。そういった意味では、先に工業化が本格化したタイなど東南アジア諸国の工業化の歴史や軌跡をたどることで、スリランカの工業化が進展するための条件が見えてくる。

1980年以降のタイやマレーシアでは、主に自動車やエレクトロニクスなどの分野で、日系企業による技術移転が活発化してきた。例えば、1990年頃、日系自動車会社がマレーシアの企業の研修生を6ヶ月にわたって受け入れたとされる資料がある<sup>7)</sup>。その際の研修項目は、実際に製造ラインを経験するという比較的応用段階にあたる実習のほか、QC活動、安全への取組にいたるまで多様な項目の研修が用意されていた。さらに、1980年半ばからタイ、インドネシアでは毎年1000人規模の現地人が、日本へ研修目的で入国をしていた。無論、これらの研修が、必ずしも、エンジニア向けであるとは限らない。しかし、少なくとも、1980年代から、タイやマレーシア、インドネシアなどでは、日系企業による研修生に受け入れを含め、技術移転が活発に行われてきたと考えられる。技術移転には、受け入れ国の人材の質が、吸収能力に直結することが多い。そして、それらが、当該地域での裾野産業の育成につながり、それは同時に、現地での日系企業のサプライチェーンの安定化につながったと考えられる。

さらに、重要な点として、現地において裾野産業が成立するための素地がどれだけあったのかという点も工業化が速やかに進められるかどうかの条件となってくる。

例えば、タイでは、1970年代初頭に、現地企業による工作機器の生産が始まっている。初めは輸入機器をリバーズエンジニアリングで分析しつつ、主要部品は輸入に頼りながらも自作を試みるレベルであった。1973年にはタイ国内には8社の現地機械メーカーがあり、1977年には18社となっていた<sup>5)</sup>。

さらに、このような現地の裾野産業が、途上国の本格的な工業化にとって重要であった点は、工業団地の新設の際にも確認できる。

タイでは、1990年頃にはバンコク一極集中が課題となっており、工業団地の地方分散が重点政策となった<sup>8)</sup>。当初は、裾野産業が地方には乏しかったこともあり、バンコクの北隣のパトゥムターニーやアユタヤの工業団地で、電子・電気分野の工業化など、バンコクに近接した地域での工業団地の整備が進んだ。2000年代後半の調査では、この頃すでに、チョンブリやラヨーンなど、比較的バンコクから離れた地域でも、工業団地が整備され、日系・欧米系を含めた外資系の自動車メーカー・自動車部品メーカーがひしめいていた<sup>9)</sup>。さらには、裾野産業にあたる部分では多数の現地系の企業が近隣の地域にあり、ラヨーンへの通勤に便利なシラチャ近辺には日本人のコミュニティが既に出来上がっていた。また、当時は、安価な労働力を大量に供給するために、山間部からの出稼ぎ労働者の斡旋が盛んに行われ、工業団地近くに各企業は寮を配置し、送迎も行っていた。

このように、サプライチェーンの基盤としての裾野産業が、日系企業の現地での安定した操業をサポートしている側面がある。

### 3. スリランカの現状

#### (1) 歴史的な背景

スリランカは、1948年の独立以来、UNP（統一国民党）とSLFP（スリランカ自由党）の二大政党によって、政権運営・交代が繰り返され、政権交代の度に経済施策が変更されてきた。一般的には、UNPは新欧米色が強く、自由経済政策をとり、SLFPは民族主義色が強く、保護主義的な輸入代替工業化の促進政策をとっていた<sup>10)</sup>。

たとえば、1970年から1977年までは、SLFPが政権を担当しており、シリマボ・バンダーラナーヤカ首相のもと、社会主義的政策が採用された。1973年の石油危機の影響もあり、この頃の経済状況は芳しくなく、農村部のシンハラ人によって、JVP（人民解放戦線）が結成され武装蜂起が行われた。1975年には、プランテーション部門が国有化され、この他、銀行、新聞、卸売取引、小売取引の分野で数多く国有化や協同組合化が進められた<sup>10)</sup>。武装蜂起については、農村部のシンハラ人だけ

でなく、1983年にはタミル人が分離独立を求め、LTTE（タミル・イーラム解放の虎）を組織し、スリランカは内戦状態となった。折しも、1977年から政権運営を担ったUNPのジャヤワルダナ首相が、SLFPの輸入代替工業化政策から、自由化政策へと舵を切っていた。そして、1978年には国際空港近辺にカトゥナヤケ輸出加工区（KEPZ）を設立、1982年にはピヤガマ輸出加工区（BEPZ）を設立するなど、工業化および経済発展が期待される時期でもあった。つまり、これから経済成長が期待される最も重要なタイミングで内戦が起きてしまったのである。この内戦は長期化し、2001年7月にはカトゥナヤケ国際空港で航空機の爆破事件が起きるなど、政情不安が続いた。さらに、1994年にはSLFPが政権を奪還したものの、2001年にはUNPが再び政権を奪還するなど、経済政策が安定しない時期が続いた。その後、2004年以降は、大統領の交代は3度行われてきたが、基本的にはSLFPの流れを汲む大統領（2015年からはシリセーナ大統領）が安定した政権運営を行っており、2009年には内戦が終結した。

そういった意味では、石油危機時のJVPによる武装蜂起、自由主義経済政策が始まったばかりのタイミングでのLTTEによる内戦など、最悪のタイミングでの内戦を経て、スリランカの安定した経済成長は2000年代半ばになってようやく始まったと見ることができる。

しかし、この間もまったく経済成長の素地が育たなかったわけではない。例えば、CBS（スリランカ中央銀行）の統計によると、1970年時点では、輸出額の9割を農産物で頼っていたスリランカ経済であるが、1996年以降は工業製品が7割を超えている。特にFDIは、1990年代後半から安定的に伸びており、2005年以降からは大幅な伸びを記録している。

#### (2) 地理的特徴

地理的特徴としては、コロomboに良港があるという点がまず挙げられる。特に、欧州とアジアを往復するコンテナ船の中継地となっているため、定期船にコンテナを積み足せば各方面に輸送できるため、海運による輸送コストは安い<sup>11)</sup>。ただし、日本とコロomboを直接結ぶ定期船は一部の例外を除いて存在せず、シンガポールと日本との定期船を母船とし、コロomboとシンガポールを繋ぐ形となっている。シンガポールからインド洋を通るコンテナ船も多いため、コロomboからシンガポール経由で日本に届ける場合でも、輸送コストは安くなっている。

例えば、40フィートコンテナで、横浜港までの輸送費は、コロomboから横浜港までは425ドルで輸送できる。同じ条件のアジアの諸都市では、北京が1005ドル、上海が564ドル、香港が700ドル、台北が300ドル、ソウルが480ドル、シンガポールが900ドル、クアラルンプールが



643ドル、ジャカルタが800ドル、バンコクが1162ドル、ハノイが2000ドルとなっており、距離的にはコロンボよりも近い都市よりも、コロンボからの輸送費は安いことになる<sup>11)</sup>。なお、コロンボと近接するインドのムンバイでは500ドルであり、インド洋から日本に向けての輸送費そのものが安い傾向が確認できる<sup>11)</sup>。ただし、コロンボから横浜港までのコンテナ代と横浜港からコロンボまでのコンテナ代が、まったく異なる点に注意が必要である<sup>11)</sup>。例えば、日本やシンガポールからコロンボまでの往路に多くのコンテナを積載してきたコンテナ船が、帰りの復路においては積荷が少ないため、少しでもコンテナを積むために価格を下げているのが原因である。このようなことから、コンテナの海運の場合、往路と復路では価格が異なることは珍しいことではなく、また季節や繁閑期など諸条件によってコンテナ代が変わってくるが、一般的にはコロンボ港のコンテナ代は価格競争力があると言える。

その一方で、スリランカでは陸運が整っていない。これは、スリランカと陸続きで繋がっている国がないというだけでなく、スリランカ国内の道路事情も悪く、高速道路の建設はまだ十分な水準ではない。

この他、地理的には、人口の多いインドやパキスタンとの近接性という特徴がある。また、インドと海で繋がっていることの特徴的なメリットがある。インドでは陸運の際に、州税を払う必要があり、陸運でいくつかの州をまたぐ際には、非常に煩雑な作業が必要となったり、その都度州税の支払いを求められる可能性がある。そこで、コロンボからできる限り海運を使うことで、陸運による州税を回避するという方法を模索する企業もある。

また、スリランカでは、天然資源が採れないので、石油・天然ガスを輸入に頼っており、サウジアラビアからの輸入が多い。また、まだまだ水力発電が弱いので電力の自給自足ができていない。

これに関しては、比較的最近工業化が推し進められているミャンマーでは、天然ガスが取れるがほとんどを外貨獲得のための輸出に回し、自国では水力発電を行っており、スリランカと同じく電力事情が良くない。この他、必ずしも工業用の電力に限らないが、インドネシアでは日本のODAで地熱発電所が建設されるなど、電力問題は開発途上国に共通する問題とも言える。

技術的に水力発電だけで自国内の電力を安定稼働させるのは難しいことに加え、スリランカは山岳地帯が多いが、ダム開発そのものも十分とは言えない。スリランカ中部から北部に向かって流れるマハウエリ川の貯水池や水系の整備は1965年からマハウエイ開発計画として進められており、モラガハカンダ貯水池の整備などが進められてきた。しかし、山間部からの送電網の整備や、紅茶や主食とする米の栽培に必要な環境を維持しつつ、ダム

開発を進めることは、非常に困難であったと言われている<sup>12)</sup>。さらに、内戦時にはタミル人の多い地域への配慮も必要であった。

### (3) 社会的特徴

人口は約2000万人と、決して多くはないが、インドとパキスタンとのあいだでFTAを結んでおり、南アジア全体のマーケットを射程に入れることができる。ひとりあたりのGDPは2012年の暫定値で2923ドル、2013年には3280ドルと言われており<sup>11)</sup><sup>13)</sup>、開発途上国の中では比較的高い。なお、スリランカの国民の平均年齢は30歳前後と言われており、バングラデシュやラオスなどの開発途上国が25歳未満であることを考えると、スリランカのほうが社会としては成熟している部分もある。

また、スリランカでは仏教徒が約70%、ヒンドゥー教徒が約10%、イスラム教徒が約9%となっている。民族としては、シンハラ人が73%、タミル人が18%、スリランカ・ムーア人が8%となっている。スリランカの人々は、一般的に、手先が器用で、勤勉で穏やかな国民性といわれており、親日国としても知られている。そして、ワーカーレベルでも英語が話せる人が多く、識字率も高い。まじめな国民性と教育水準の高さから、日系企業が人材育成に取り組みやすく、5Sなど品質管理活動もやりやすいとも言われている。

既述のように、エネルギーの自給ができておらず、天然資源の輸入が多いことと、毎年のように貿易収支の赤字が続いている<sup>13)</sup>。さらに、化石燃料の輸入の多さに加え、建設資材や機械・機器、輸送用機械（自動車、トラックなど）の輸入が膨らんでいることが貿易収支の赤字につながっていると考えられる。

### (4) 政策面での特徴

輸入関税については少し複雑な形となっており、関税以外にも各種の輸入税があり、計算が難しい。例えば、輸入にかかわる税金すべてを考えると、①付加価値税、②Cess Levy（租税）、③港湾税（PAL）、④消費税・物品税、⑤社会責任税（SRL）、⑥国家建設税（NBT）、⑦特別物品税（SCL）、⑧サーチャージと呼ばれる割増金などを考慮に入れる必要がある<sup>14)</sup>。また、これらは輸入品目によって税率が異なり、サーチャージが15%の場合と100%課される場合がある。さらに、これらの計算式は頻繁に変更が加えられ、スリランカ通関局の「Tariff Notice」を頻繁に確認しておく必要がある。

その一方で、輸出関税については、スリランカの貿易収支改善に貢献する輸出産業への優遇策があり、各種税金の減免があると言われている。

また、スリランカのBOIがEPZとしての12の工業団地を用意している。大半の工業団地は、コロンボから近い

南西部に立地している。日系企業が入居している工業団地は、「カトナヤケ」「シータワカ」「ホラナ」「ピヤガマ」であり、空港からも近く、コロンボにも近い「カトナヤケ」では、2012年頃の段階で、1エーカーあたりの単価としては、前払い契約金が50,000ドル、年間リース料が4,235ドルとなっている<sup>11)</sup>。これは、リース料だけを考えると、スリランカの工業団地としては、「ピヤガマ」「コッガラ」と並んで最も高いリース料であり、その他の「キャンディ」などの工業団地のリース料は3,850ドル程度となっている（いずれもリース期間は50年間となっている）。

その一方で、課題としては、BOIのワンストップ機能がまだまだ弱いという点が挙げられる。理想的にはBOIを通して、輸出産業としての許認可を受けつつ、部材の輸入もスムーズに進めたいところだが、なかなか難しいという日系企業の声も聞かれる。

最近では、各国のODAでインフラが急速に整備されてきた。空港からコロンボ市内をつなぐ高速道路は中国のODAによって建設され、コロンボ港も中国のODAで大規模改修中である。スリランカ国内の高速道路網については、日本のODAのもと大成建設など日系建設会社が数多く関わっている。

#### 4. スリランカの日系企業

##### (1) 日系企業の概要

スリランカのBOIによると、2012年のスリランカへの外国企業による対内直接投資（FDI）は約13億ドル強となっている。内戦時の2005年で約2.9億ドル、2006年で約6億ドルであったことから、10年弱の間に倍以上の伸びを示したと言える。ただし、2008年には9億ドル近い対内直接投資を記録していたが、リーマンショックのため2009年には6億ドル程度まで低下した。2012年の対内直接投資の内訳は、製造業が23%、サービス業が32%、インフラ関係が44%強となっている<sup>11)</sup>。

スリランカの対内直接投資について、異なる見解もある。例えば、UNCTADの資料では、2005年から2007年の平均値は4.5億ドル程度で、2011年には約9.8億ドル、2012年には約9.4億ドル、2013年には約9.2億ドルとなっている<sup>15)</sup>。2012年、2013年と伸び悩んではいるものの、ここ10年程度で対内直接投資を倍増させてきたことは間違いない。UNCTADのデータは、同じ基準で他の国の対内直接投資を算出しているため、他国との比較が可能である。2013年段階での他のアジア開発途上国の数値を紹介すると次のようになる。まず、インドネシアが184億ドル、バングラデシュが約16億ドル、カンボジアが約14億ドル、パキスタンが約13億ドルであり、スリランカへの投資額は小さく見える。しかし、人口や経済規模、国土

の広さを考えると、比較的堅調な方だと見ることもできる。

最近では、スリランカへのホテル建設ラッシュが続いており、シャングリラホテルをはじめ外資系の大手ホテルが参入を計画している。インド洋を見渡すリゾート地で、アーユルヴェーダなどのヨガやマッサージ、上質な紅茶（キャンディ、ディンブラ、ウバ）もあり、シーギリヤなど世界遺産もあるため、観光地としての魅力がある。ただし、コロンボ近郊の海は、どちらかという港湾都市としての整備が進み、ビーチリゾートという雰囲気はあまりない。ビーチリゾートとしてはコロンボ市内からやや南に広がっており、キャンディなど紅茶の産地は山沿いにあり、シーギリヤは国土の中部にある。上記の点から、観光のコンテンツが分散しており、ワンストップですべてを供給するためにはインフラをはじめとした今後の国土開発がカギを握る。なお、これらのホテル建設予定地のすぐ近くに日本人が経営する日本食レストランがある。

スリランカ進出の製造業への投資環境については、「安定した政治・社会情勢」、「人材の質の高さ」、「スリランカとインドのFTAを活用できる」という点をメリットとして挙げる企業が多い<sup>13)</sup>。例えば、2014年の政権交代時も軍事クーデターは起きず、選挙によって平和的な政権交代が起きている。また、同調査では、従業員は非常にまじめで、生産性はタイよりも高いという意見があったり、手先が器用で、視力も良いことから、不良品率の低さやワーカーでも英語が話せることのメリットを挙げる企業もある。地理的なメリットとして、インドへの近接性のほか、タイやシンガポールとも近いこと、欧州へも海運でのアクセスが可能なことなどもメリットである。

また、生活環境として、駐在員が生活をしやすいこともポイントとなっている。駐在員が生活をしやすいことと、現地人の勤勉さもあり、はじめての海外現地法人をスリランカに設立したという日系企業もある。

日系企業については、2013年時点での在留邦人は約1000名であり、2014年時点での日系企業は118社である<sup>13)</sup>。2013年の日本からの観光客は3万1505人であるが、日本からスリランカに入国する際にはビザが必要となる。

現地には日本人会があり、1987年に設立された。2014年段階で、64社、4団体が所属している<sup>13)</sup>。主な部会としては24社が所属する製造部会、20社が所属する建設部会、20社が所属する商社・サービス部会がある<sup>13)</sup>。なかにはかなり長期にわたりスリランカで操業をしており、20年や30年以上も前からスリランカに進出してきた企業もある。

40年ほど前からスリランカに進出している日系企業A社では、従業員で定年を迎える人が毎年いるというほど

に従業員の定着率が高く、すぐに辞める人は少なく、長く定着する傾向がある。ただし、マネジャークラスの従業員の定着率が悪く、一年後の定着率で考えると1/3程度しか定着しない。

また、A社では、昔は、梱包用のダンボールが現地調達出来なかったため、自社工場で作っていた時代があった。現在では、ダンボールのようなコモディティであれば現地調達ができるようになってきている。そして、工場内の機械については、計画保全が懸案事項であり、壊れてからの修繕ではなく、壊れる前の予防保全をさらに進めたいと考えている。このような機械の保全については、工場内の製造ラインを視察した限りにおいて、汎用器具・汎用機材は中国製が多いが、製品の品質に影響の大きい中核的な機材は日本製であった。仮にその中核的な機材が故障した場合、最悪の場合は日本から部材や機材そのものを輸送する必要があり、非常に厄介な問題となる。つまり、摩耗があるなど予想がつきやすく、計画的に保全・修繕ができる部品については、機材の交換部品の在庫を持って対応するが、予想外の故障の場合、現地の工作機器メーカーでの対応がほとんど期待できない。そういった意味で、産業機器のサプライチェーンや現地系の裾野産業の発展が今後は必要とされる。一般的に、生産技術の移転については、①操作技術、②修理・保守、③品質管理、④生産管理（工程や納期の管理）、⑤工程改良、⑥金型・治具開発、⑦部品設計、⑧製品設計、研究開発、⑨製造設備開発がある<sup>16)</sup>。これらのうち、⑥～⑨に関わる技術の移転が難しいというのが現状である。その一方で、ワーカーレベルでの5Sなど改善活動への取組みは一定の成果が出ている。5Sは、整理・整頓・清掃・清潔・躰のことであるが、A社の工場では、治具や台車が整然と並べられており、また工場自体は古い建家もあるが清潔感のある工場となっている。また、改善活動という点においても、検査工程において、検査ミスがあった場合は、「見える化」を行っており、どのような検査漏れ・検査ミスがあったのか、従業員にフィードバックする仕組みとなっている。これらの活動が一定の成果を上げていることもあり、A社では将来的には日本人スタッフを減らしたオペレーションを考えている。

5Sなどの日本的な改善活動については、この他にも、医療施設や紅茶の農園でも5Sが試みられている<sup>17)</sup>。日系企業が海外に進出した場合、一般的に、5Sなどの改善活動を現地で実践するのは難しいと言われている。工場内の工具などを整理・整頓することはともかく、現場を清潔に保つことが生産性に繋がるのかどうか、現地の価値観からは理解されにくいのである。生産性に直接つながらるものでもなく、また自らの給料に反映されるわけでもない5Sを現地で実践することは骨の折れる作業と言える。5Sへの参加が給料に反映されないという点は、スリ

ランカのA社においても同じである。しかし、スリランカ人は、大の親日家であり、はっきりと証明できないことであっても、日本人の言うことならば間違いないと、日本人を信じる傾向がある。例えば、スリランカで、日本製と韓国製、中国製の音響機器を販売したとしても、「できる限り日本製を使いたい」という声が多数聞かれる。スリランカ人は、「音が聞こえれば良い」のではなく、仮に感覚的には分からない音質の差であっても、「日本の品質で音が聞きたい」のである。また、イギリスでは日本料理店のうち日本人が経営しているものは10%程度であり、ほとんどの場合、中国人が日本料理店もどきを経営しているという実態がある。しかし、スリランカでは、日本人が経営しているのかどうか、日本人シェフがいるのかどうかという点までスリランカ人は拘るため、少なくとも現状では中国人が経営する日本料理店はあまり繁盛していないと言われている。スリランカ人は、それだけ日本の品質に対する拘りの強い国民性を持っていると言える。そのため、工場内においても、5Sの重要性は「日本人が言っているのなら間違いないだろう」や「日本のやり方を習得したいからやってみよう」で通じるのである。実際、A社は、トヨタ自動車出身の生産管理担当者を招聘し、5Sや改善活動を軌道に乗せている。ただし、既述の③品質管理までは比較的容易に取り組めたが、④生産管理や⑤工程改良については時間がかかった。A社によると、顧客から受けた需要を納期までの時間から逆算して計算した「タクトタイム」と実際の生産量の「サイクルタイム」を合わせるのに2年半の期間を要したと言う。このタクトタイムとサイクルタイムを合わせることは、生産品目の特徴や種類など多様な条件によって難易度は異なるが、A社がスリランカ工場で扱う製品の品目は多種多様であり、比較的難易度の高いものであった。そのため、現地のワーカーの質の高さとともにワーカーの積極的な協力があつたからこそ、2年半で達成できたと評価することもできる。このような親日家という国民性に加え、従業員の定着率が高さや質の高さが5Sなどの改善活動の定着に繋がっていると思われる。現在、A社は日本の工場の大部分を閉鎖し、スリランカ工場に生産を集約させつつあり、スリランカ工場でのオペレーションに一定の手応えを感じていることの証左と言える。

なお、ワーカーレベルの従業員の定着率という点では、10年以上前からスリランカに進出している日系企業B社でも、現地の従業員の定着率についてワーカーの定着率についてはある程度の手ごたえを感じている。B社では、通常のワーカーは、試用期間の半年を経た後、正社員として採用することになるが、正社員となった後の定着率は高い。試用期間の半年を過ぎれば、多能工として通りのことはできるようになる。ただし、B社は、A社よ

りはコロンボに近い地域にあるため経理人材については比較的採用しやすいが、A社と同様にエンジニアの不足感がある。

## (2) 課題

マネジャークラスの人材不足やエンジニア不足といった、ある意味で開発途上国共通の課題に加え、次のような課題がスリランカにはある。まず、現地の日系企業の特徴として、低い現地調達率が挙げられる。つまり、原材料・部品、機械の多くは輸入に頼っている。その一方で、複雑な輸入手続きが必要とされている。

これは、現地資本の裾野産業が少ないことに加え、それ以前に日系や欧米系のサプライヤーの進出も少ないという事情もある。数少ない例外としては、アパレル産業であり、スリランカには裁縫業者が数多く存在している。このような労働集約型産業については、現地系の企業も存立しうるが、もう少し高度な加工業については質量ともに十分ではない。そのため、日系の自動車メーカーも現地法人を設立しているが、組立工場もなく、輸入やディーラー網の整備に特化している。スリランカでは壊れにくいという理由で日本車の人気が高いが、故障の際の修理が現地では簡単にはできないことの証左であり、壊れない物へのニーズが高いと考えられる。これについては、タイの場合では、1970年代に現地系の工作機器メーカーがあり、1980年代には裾野産業がある程度成立していたことを考えれば、スリランカは当時のタイよりも裾野産業は少し脆弱であると考えられることもできる。

この他、繰り返し述べてきたように、高い電気代も課題である。一般家庭用と産業用では電気代が異なる国は多いが、スリランカも同様に産業用の電気代の設定がある。さらに、同じ産業用でも数種類の電気代の設定があり、時間帯も「Peak」（18：30-22：30）、「Off」（22：30-05：30）、「Day」（05：30-18：30）によって異なる。2013年にはPeakの時間帯で50%を超える大幅な値上げがあり、Dayの時間帯も数%の値上げがあった<sup>13)</sup>。そのため、同じ開発途上国で比較しても、条件によって違いはあるにせよ、ミャンマーやインド、ベトナム、タイよりも値段が高い<sup>13)</sup>。

さらに、スリランカのメリットとして、安い人件費を挙げる企業も多いが、これについては少し注意が必要である。確かに、ワーカーの人件費は、ラオス、カンボジアと同じ程度の人件費であり、インドネシアやフィリピンの半分程度である。ただし、地域によってはワーカー不足の地域も出始めているのも事実である。タイでは、1980年代に既に5000万人の人口を抱えており、少なくとも2000年には6000万人に到達していた。そのため、農村部からの出稼ぎ労働者を工業団地に集中させることでワーカーの量的な問題を解決できた。それに比べると、ス

リランカは人口が2000万人しかおらず、量的にタイと同程度の出稼ぎ労働者を確保することはできず、ワーカーの確保も遠くない将来に課題となる可能性がある。その証拠として、製造業における賃金のベースアップ率としては、ラオス、カンボジア、スリランカは類似しており10%近くに達しており、アジア諸国の中ではやや高いベースアップ率である。これは、経済成長による賃金上昇の問題だけでなく、サービス業を希望する若者が増えたこともある。さらに、出稼ぎ労働者を含めた労働者の絶対数も遠因として考えられる。また、エンジニアやマネジャークラスは、他の開発途上国と同じく不足しがちである。つまり、現状としては、まだワーカーの賃金は安いものの、他の開発途上国と同じく人件費が徐々に膨らんで行くものと思われる。

また、5Sをはじめとした改善活動が定着しやすいというメリットはあるものの、果たして日本人スタッフが帰国した後も、継続できるかどうかは慎重に検討する必要がある。例えば、欧州の日系自動車部品会社では、品質管理の日本人スタッフがなくなると徐々に改善活動がトーンダウンしたり、不良品が増える傾向があると言われている。A社においても、徐々に日本人スタッフを減らす計画ではあるが、そのタイミングを含めた人員計画は慎重に行う予定である。

最後に、スリランカにおいては、陸運でのつながりがない。例えば、スペインは自動車部品生産ではヨーロッパでは一定程度の存在感がある。これは、近隣諸国に自動車メーカーがあり、組立工場まで陸運でもっていけるという立地特殊的優位性が原因である。スリランカにおいては国内外の「二重の意味での陸運がない」という点は立地特殊的劣位である。

## 5. 結論

課題として挙げられるのは、陸運の弱さ、BOIの機能が不十分であること、輸入煩雑さ、裾野産業が弱いことから機械の想定外の故障や想定外の部品の欠品に対して脆弱である。つまり、サプライチェーンの不確実性への対処が難しい。さらに、一部の地域ではワーカー不足となっている。そして、他の開発途上国と同じく、現地のマネジャーやエンジニア層については人材不足となっている。

その一方で、勤勉かつ手先が器用で、識字率や教育水準の高さなどから、生産性の高い労働者を確保できる。さらに、ワーカーの質の高さと定着率の高さ、親日家が多いことから、5Sをはじめ日本的な工場のオペレーションは比較的やりやすい。そのため、海外慣れていない日系企業にとっては進出のハードルが低く、取り組みやすい国である。実際、初めての海外進出がスリランカで

あると答えた日系企業もあった。つまり、スリランカは日本的なオペレーションを定着させやすいという優位性がある。

**謝辞**：本研究は、科研費（課題番号25780262）、および久留米大学ビジネス研究所プロジェクト研究の支援のもとに進められております。また、ジェトロのコロンボオフィス提供資料をはじめ、統計資料の多くはジェトロの各種資料を参考にしております。ただし、一部、スリランカ通関局やBOI、スリランカ中央銀行、国連の資料などをもとに加筆修正をしております。ありうべき誤謬は筆者の責任に帰します。

#### 参考文献

- [1] Dunning, J. H. "International Production and the Multinational Enterprises," Allen & Unwin, 1981.
- [2] 大森信『トイレ掃除の経営学-Strategy as Practice アプローチからの研究』白桃書房、2011.
- [3] 清松益夫「海外工場における 3S 活動」『IE レビュー』51(3)、45-50、2010.
- [4] 相山泰生『グローバル戦略の進化』有斐閣、2009.
- [5] 延岡健太郎『製品開発の知識』日経文庫、2002.
- [6] 馬場敏幸『アジアの裾野産業－調達構造と発展段階の定量化および技術転移の観点より』白桃書房、2005.
- [7] 陳炳富・林偉史編著『アジアの技術発展と技術移転』文真堂、1995.
- [8] 小川雄平編著『タイの工業化と社会の変容－日系企業はタイをどう変えたか』九州大学出版会、1995.
- [9] 宮本琢也・今井希「日系部品メーカーの海外工場における生産管理と労務管理に関する事例研究」神戸大学大学院経営学研究科モノグラフシリーズ No.0908、2009.
- [10] 石上悦朗・佐藤隆宏編著『現代インド・南アジア経済論』ミネルヴァ書房、2011.
- [11] ジェトロ「スリランカの最新経済事情」2013.
- [12] “JICAホームページ”，  
[http://www.jica.go.jp/environment/advice/pdf/giji/sri02\\_KAN\\_s\\_hiry.pdf](http://www.jica.go.jp/environment/advice/pdf/giji/sri02_KAN_s_hiry.pdf)
- [13] ジェトロ「スリランカのビジネス環境」2014.
- [14] “スリランカ通関局ホームページ”，  
<http://www.customs.gov.lk/index.html>
- [15] “UNCTAD Fact Sheet”，  
<http://unctad.org/en/Pages/DIAE/World%20Investment%20Report/Country-Fact-Sheets.aspx>
- [16] 岡本義行『日本企業の技術移転－アジア諸国への定着－』日本経済評論社、1998
- [17] “JICAホームページ”，  
[http://www.jica.go.jp/topics/2011/20110512\\_01.html](http://www.jica.go.jp/topics/2011/20110512_01.html)

(2015.9.1 受付)

## A Consideration on Merits and Issues over Japanese Companies' Operation in Sri Lanka

Takuya MIYAMOTO and Hiroyuki TAKAHASHI

Sri Lanka, one of the South Asian countries, has been gaining prominence in recent years. This study discusses first, her economy as well as Japanese-affiliated companies and their challenges. Based on those discussions then, this study summarizes merits and issues of Japanese companies' operation there.

Known as a pro-Japanese country for long, Sri Lanka has received many Japanese subsidiaries. The advantages are of manage like human resource and of location as adjacent to India and Pakistan. The disadvantages are however, energy cost like expensive electricity and inefficient supply chain due to immature economy. This study supposes some kinds of advantages for Japanese companies in Sri Lanka.

# グローバル人材教育における エンタテインメントの役割

湯山 茂徳<sup>1</sup>

<sup>1</sup> 京都大学経営管理大学院 特命教授 (〒606-8501 京都府京都市左京区吉田本町)  
(日本フィジカルアコースティクス㈱ 代表取締役: 〒150-0011 東京都渋谷区東 2-17-10)  
E-mail: yuyama@pacjapan.com

我が国において、グローバル人材教育の必要性が叫ばれ、大学や大学院などの高等教育機関で、様々な取り組みがなされている。天然資源、とりわけエネルギー資源をほとんど持たない日本にとって、グローバル市場でビジネスを行い、成功し続けることが生存のための必須条件である。そのためには、世界中の人々と協調・連携し、必要な時には競走して勝ち残り、存在感を示すことのできる、強靱な個性と指導力を持つグローバル人材の育成が、喫緊の課題である。人間同士のコミュニケーション手段の一つであるエンタテインメントは、感動や共感、そしてその連鎖に基本を置き、人間（ホモサピエンス）であれば、人種、性別、年齢、文化、地域などに関わらず、誰もが共有する部分がほとんどである。ビジネスを進めるうえで、先導者が仲間や顧客に与える感動と、それに呼応して起こる共感・同調の連鎖こそ、マネジメントが成功していることの証しとなる。とりわけ、文化的背景の異なる人々が協力して行うグローバルビジネスにおいて、各人各様のエンタテインメントを考慮した環境の整備が必要であり、それを育む工夫と努力を、継続的に与える人材の育成が、極めて重要になる。本稿では、グローバル人材教育におけるエンタテインメントの役割について現状を把握し、将来進むべき方向について考察する。

*Key words: education, entertainment, global business, roll*

## 1. はじめに

21世紀は、新しい知識・情報・技術が政治・経済・文化をはじめ社会のあらゆる領域で活動の基盤として飛躍的に重要性を増す、いわゆる「知識基盤社会」の時代であると言われている。このような知識基盤社会化やグローバル化は、アイデアなど知識そのものや人材をめぐる国際競争を加速させる一方で、異なる文化や文明との共存や国際協力の必要性を増大させている<sup>(1)</sup>。こうした状況において、我が国にとって、確かな学力、優れた技術力、豊かな心、そして強い指導力が調和した強靱な個性と能力を持つグローバル人材の育成が、喫緊の課題である。

人間同士のコミュニケーション手段の一つであるエンタテインメント<sup>(2)</sup>は、感動と共感、共有、同調そしてその連鎖に基本を置き、人間（ホモサピエンス）であれば、人種、性別、年齢、文化、地域などを問わず、誰もが共有する部分がほとんどである。とりわけ、文

化的背景の異なる人々が協力して行うグローバルビジネスにおいて、各人各様のエンタテインメントを考慮した環境の整備が必要であり、それを育む工夫と努力を、継続的に与える人材の育成が、極めて重要になる。

グローバルビジネスの遂行には、外国語などの言語的コミュニケーション能力や、会計、財務、マーケティングなど、経営に関する一般的知識と実務能力は言うまでもなく、多国籍の人々と共に働く環境下で、自己を失わず、互いに認め合い、協調し合い、協力し合い、競争しながら業務を行える、強靱な精神とエンタテインメント力を持つ人材が必要である。経営に関する知識や技術は、高等教育機関において学習可能である。一方、エンタテインメント性を理解し、それを活用できる人材の育成は、幼児・初等・中等など早中期教育の在り方に、大きく依存する。

近年のOECD（経済協力開発機構）による各種調査で、我が国の児童生徒については、例えば、思考力・判断力・表現力等を問う読解力や記述式問題、知識・技能

を活用する能力や、家庭での学習時間などの学習意欲、学習習慣・生活習慣、そして自分への自信の欠如や自らの将来への不安、体力の低下といった課題のあることが指摘された。このため、平成17年に文部科学大臣から、21世紀を生きる子どもたちの教育の充実を図るため、教員の資質・能力の向上や教育条件の整備などと併せて、国の教育課程の基準全体の見直しについて検討するよう、中央教育審議会に対して要請がなされ、審議が開始された。そして、同年10月に同会による答申を踏まえ、義務教育の構造改革についての具体的な取組とそのスケジュールが取りまとめられた<sup>(1)</sup>。

この間、教育基本法<sup>(3)</sup>改正、学校教育法改正が行われ、知・徳・体のバランスとともに、基礎的・基本的な知識・技能思考力・判断力・表現力など、さらに学習意欲を重視し、学校教育において、これらを調和的に育むことが必要である旨が法律上規定された。そして、中央教育審議会の答申を踏まえ、平成20年3月28日に、学校教育法施行規則が改正されるとともに、幼稚園教育要領<sup>(4)</sup>、小学校学習指導要領<sup>(5)</sup>、及び中学校学習指導要領<sup>(6)</sup>が公示された。

現在、グローバル人材教育の必要性が叫ばれ、大学や大学院などの高等教育機関で、様々な取り組みがなされている。天然資源、とりわけエネルギー資源をほとんど持たない日本にとって、グローバル市場で成功し続けることが、生存のための必須条件である。そのためには、世界中の人々と協調・連携し、時には競走して勝ち残り、存在感を示すことのできる、強靱な個性と能力を持つグローバル人材の育成<sup>(7)</sup>が、緊急の課題である。

本稿では、グローバル人材の育成に関して、重要な意味を持つ早期教育や、実務訓練を行うための高等教育、そして就業後の社員教育などにおいて、エンタテインメントが果たす役割に注目し、時代に即した人材育成の在り方について考察する。

## 2. エンタテインメントとは何か

エンタテインメントについて問う場合、普通なら、日頃テレビやラジオ、あるいは劇場やスタジアムなどで観たり聞いたりする、歌、踊り、ドラマ、スポーツなどの娯楽活動を連想すると思われる。以前からよく参考にされる海外の書籍<sup>(8)</sup>によると、エンタテインメントの定義として、”the act of diverting, or causing someone’s time to pass agreeably, by something that

diverts, amuses, or occupies the attention agreeably.”とある。また同書では、「エンタテインメントとは、本質的に何らかの積極的な気持ちを体験するために、それ自体を目的として引き起こされる行為で、感情に訴え、人々の注意を引き付ける能力を有し、もしこの力がなかったとしたら、エンタテインメントとは言えない。」と述べている。

ここで、具体的にその本質について考えてみるなら、エンタテインメントとは、単なる娯楽以上のものとして、何らかの行事（イベント）を実施し、それに伴って行われる芸術的、芸能的、あるいはスポーツなどのパフォーマンスやプレゼンテーションにより、多くの人々の心に直接訴えかけて感動を与え、共感呼び起し、希望を与え、生きる喜び、そして未来への夢と、生きていくための力を与えること、すなわち人々に幸福をもたらすことと定義出来るのではなかろうか<sup>(2)</sup>。

一人の若き歌手、俳優、ダンサー、あるいはスポーツ選手のパフォーマンスが多くの人々に感動と共感、そして同調を呼び起こし、その一言が老練な政治家の言葉に比べ、はるかに大きな影響力を人々の間に及ぼす可能性のあることは、あらためて言うまでもない。最近の事例を挙げるなら、未曾有の大震災における被災者の心の復興に、エンタテインメントが如何に大きな役割を果たしているかを見れば、その重要性がよく理解できる。

古来より、エンタテインメントの一つの形態である「祭り」は、人々の生活に深く根ざしたものであり続け、政治自身が「祭り事」と呼ばれるように、政治と切り離すことが出来ないほど、強い関係にあった。宮中行事はその特別な事例であり、また茶事は戦国時代以降、今日に至るまで、政治的決断を下すための一つの場合として、大きな役割を果たしてきた。

エンタテインメントは、人間（現世人類：ホモサピエンス）のみが持つ、特殊なコミュニケーション能力に基盤を置いている。人間に最も近いとされるチンパンジーは、突然起こった興味ある出来事に反応して感動を示すことはあるが、それを他の個体に伝え、共有することはないと言われる。ある事象で起こった感動を多くの人に伝えて共有し、共感と同調の連鎖を起こすことで成り立つエンタテインメントは、人間が本質的に備えている、特質や機能に関連したものであり、人種や社会的な環境（貧富や文化的背景など）に影響されない側面を持つ。

元来エンタテインメントに求められるのは、新たな

パターンやチャンスを見出して人々に提供する能力、人々の感情に訴え感動を生み出す能力、人々と対話し説得する能力、様々な概念を組み合わせ新しい構想を生み出す能力、他人と共感する能力、人間関係の機微を感じ取る能力、そして自ら喜びを見出しさらに他の人々が喜びを見つける手助けをする能力、などである。

エンタテインメントは、一般的に喜び、楽しみなど、好ましい（正の）状況下における感情的状態を意味することがほとんどである。しかし、これを負の方向に拡張するなら、不安、恐怖、苦しみ、悲しみなど、本来好ましくない（不快）とされる状況で起こる感情を、負のエンタテインメントと考えることが可能になる。

エンタテインメントの持つ使命、役割は、極めて重要なものであるにもかかわらず、我が国においてこれを深く分析し、その実態、効果、経営（マネジメント）への影響などについて系統的に研究した事例はあまり見られない。しかしながら、欧米などの主要先進国においては、エンタテインメントを広い意味の文化資産として捕らえ、国の文化、そして経済を支える重要なサービスビジネスの一環として、観光などのソフト産業を発展させる手段とみなし、社会的、国民的合意のもと、相当の経済的、経営的支援を与えているのが実態である。

エンタテインメントは、脳科学、心理学、文化人類学、教育学、比較認知科学、政治学、経済学など、広い学術分野に関連する。本稿が対象とする教育に関して言うと、教えたり学んだりする行為そのものが、エンタテインメントにおける基本行為の一つと見なされている。それゆえ、エンタテインメントについて理解するためには、個々の学問領域に囚われることなく、異分野に渡るネットワーク的な分析を適用し、総合的研究を行う必要がある。

### 3. グローバル人材の要件

「グローバル人材」とは、「言語を含む様々な方法で国籍や文化的背景が異なる人々と十分なコミュニケーションが行える能力」、「要求に応じた確に仕事を遂行出来る実務能力」、「戦略的思考や優れた決断力により、組織を適切に管理・運営出来る指導力やマネジメント能力」などを駆使して、グローバルな舞台でビジネスが行える人材と定義することが可能である。さらにこれらに加え、ビジネスに関与する者同士のコミュニケーションを円滑にし、互いに意欲を高め合う

ための手段として、各自の持つ個性に裏付けされた「エンタテインメント能力」が、大きな役割を果たすと考えられる。

ここで芸術やスポーツ、科学技術の分野を眺めると、会話などの言語能力がそれほど高くなくても、世界を舞台にグローバル人材として、顕著な活躍をしている日本人は数多い。彼らは、その道の専門性に基づく誰もが認める極めて優れた能力を武器に、直接的に人々の心に訴えかけ、自らの主張を認知させ、感動と共感を得られる力を持つ人々である。

ビジネスの分野では、高度成長時代を迎えた20世紀後半の日本に、時代の要求にうまく適合した多くの人材が輩出し、家電・電子工業、あるいは自動車業など多くの産業分野で日本企業が海外に進出し、世界市場で大成功を収めた。これは、まさに時代に即したグローバル人材を日本がうまく育て、活用することが出来たからと考えられる。

しかしながら、21世紀に入り、グローバル市場における日本産業の退潮が顕著になっている。こうした失敗の主因として、技術のみを重視し、顧客が求める使いやすさ、快適さ、デザインなどエンタテインメント性を軽視したことが指摘されている。21世紀型ビジネスに要求されるのは、技術のみならず、デザイン力や使いやすさ、さらにそれらを融合させて時代に適合した新たな価値を創成・共創する能力であることを見誤り、人材育成を含め、マネジメント全体として時代遅れのシステムに拘泥したことが、日本企業が陥った失敗原因の一つと考えられる。

グローバルビジネスは、様々な異なるコンテキストで育成された人材で構成されるグループやコミュニティーを通して行われる。その中で、ビジネスの遂行上最も重要なものは、ローコンテキストな特性に基盤を置きある程度一般化が可能な、言語あるいは実務能力で代表されるビジネスの技術である。これらは、世界標準として適用する必要があるため、ローコンテキストな欧米型文化に親和性が高く、欧米型システムの導入は、既に世界的な潮流となっている。それゆえ、必然的に欧米型環境で教育・育成された人材により多くの機会が与えられることになり、ビジネス上優位な立場を得る可能性が高くなる。

一方、欧米型と異なり、個より和を重視するというハイコンテキストな特徴を持つ日本の環境で育成される人材は、ローコンテキストで運営されるシステムと



親和性に欠ける場合があり、不利な立場に立たされる可能性が危惧される。

異なった文化的背景を有する人間同士が、互いに、相手の人間や組織をとりまく文化的・社会的コンテキストを完全に理解することは、実際問題として不可能である。ここに、異文化コミュニケーションの難しさが存在する。しかし、互いに相手のコンテキストを尊重し、理解しようと努めながら、ともに新しい価値の創造をめざして努力すること、すなわち、価値共創をめざした異文化コミュニケーションは可能と考えられる<sup>(9)</sup>。

グローバルビジネスを実際に行うのは生身の人間であり、ビジネス技術のみがそれを成功に導く訳ではない。むしろ、コンテキストの異なる人材を結び付け、絆を保つには、人間同士の関係をうまく関連付け、互いに共感し、喜びを共有し、同調し合える能力が、大きな力となる可能性を秘めている。したがって、自己の主張を他者に発信し共感を起こすことの出来る発信力（強力な自我と個性に裏付けられたカリスマ性や指導力）、そして相手の主張を正しく理解し共感する受信力（感度と包容力）、すなわち本稿で言うエンタテインメント力は、人々の絆を高める上で大きな役割を担い、その特徴を十分理解し活用できる人材は、単に技術のみを持つ場合に比べ、より多くの機会を得てその能力を発揮できる可能性が高くなる。それゆえ、こうした人間力のある魅力的な人材が、21世紀型グローバルビジネスにおいて、無くてはならない存在になると考えられる。

ビジネス技術の教育は、高度な専門性により、初等・中等教育で行うことは一般的に不可能であり、大学や大学院などの高等教育機関、あるいは就業後の社員教育において実施する以外に方法はない。一方、エンタテインメントに関する能力は、人間の心的・情動的な部分に関連する。したがって、高等教育において、その重要性を理解した上でビジネスに取り入れる方法などを、系統的に教育・訓練する必要がある。しかし、技術的な専門教育と同列の形で実施するには、非効率で困難な部分が多いと考えられる。各個に異なるコンテキストを超越し、人間性に直接訴える能力であるエンタテインメント力を身に付けるには、むしろ幼児、あるいは初等教育の段階で、心の発達とともに、養育することが最も効果的で有効性が高いと考えられる。それゆえ、エンタテインメントに基盤を置く幼児・初等教育が注目される。

こうした就学前教育の重要性について、アメリカで2000年代初頭に、極めて興味深い論文<sup>(10)</sup>が発表された。これは、労働経済学の分野でノーベル経済学賞を受賞した Heckman らが「アメリカの不平等」に関するシンポジウムで公表したものである。彼らは、1960年代初頭に行われた研究成果をもとに、就学前児童の学力と家庭所得との関係を調べた。さらに、低所得層の児童に対して、適切と考えられる就学前教育を与えたグループとそうではないグループそれぞれに対して、およそ40年に渡って行われた追跡調査の結果をまとめた。それによると、児童の家庭所得と認知能力（どれだけ賢いかを示す能力で、到達度テスト（国語や算数など）の点数やIQで評価され、ハードスキルと考えられる。）は相関し、所得が高い家庭に生まれた児童ほど算数の学力（点数）が高く、所得の低い家庭に生れた児童の能力は、高所得層に比べ大きく劣ると報告している。さらに、その差は、年齢が増すとともに拡大し、高所得層と低所得層の差は、高校卒業率や大学進学率、そして薬物経験などにも反映される。また、低所得層であっても、就学前に適切な教育を受けたグループと、そうでないグループを比較すると、40代を迎えた時点における、収入、持ち家率、生活保護受給率、犯罪経歴などが異なり、大人になった後の生活環境にまで就学前教育が強く影響することから、その重要性を明らかにしている。

さらに、非認知能力（ソフトスキルと見なされ、意欲、長期的計画を実行する能力や他人との協働に必要な社会的・感情的抑制、リーダーシップなどに関連し、心の力とも考えられる。）は、認知能力の発達に強く関係し、賢さ以上の要素として働き、人生の成功ばかりか、個人の健康にすら重要な影響を及ぼすとしている。Heckman らは、こうしたデータを基に、教育を公共投資の一環と見なした場合、就学前に実施する教育が最も効果的で効率が良く、同じ投資金額に対する効果は、年齢が高くなるほど小さくなり、投資効率が悪くなると主張している。

ここで、非認知能力は、「エンタテインメント力」に直接的、あるいは間接的に強く関連する能力（ソフトスキル）であり、その健全な育成は、感性の豊かな時期に行われる就学前の幼児教育や、初等教育の在り方に強く依存する。したがって、グローバル人材の育成において、幼児・初等教育期間中のエンタテインメント教育の重要性が、強く指摘される。

#### 4. 日本の幼児・初等・中等教育

生涯にわたる人格形成の基礎を培う幼児期の教育（幼稚園教育）は極めて重要であり、学校教育法第22条に規定され、幼児期の特性を踏まえ、環境を通して行うものであることを基本としている。その目的として、幼稚園は、義務教育、及びその後の教育の基礎を培うために幼児を保育し、幼児の健やかな成長のために適当な環境を与えて、その心身の発達を助長することとしている。

幼稚園教育要領<sup>(4)</sup>によると、幼稚園教育の基本として、幼児期にふさわしい生活が展開されるようにすること、幼児の自発的な活動としての遊びを通して、要領に定めるねらいが総合的に達成されるようにすること、そして幼児一人一人の特性に応じ、発達の課題に即した指導を行うようにすることが示されている。このように、幼児教育における、遊び（音楽、ダンス、美術などエンタテインメント全般を含む。）に関する基礎的素養の重要性が、強調されている。

幼児教育に続く小学校の教育課程は、国語、社会、算数、理科、生活、音楽、図画工作、家庭、及び体育の各教科、道徳、外国語活動、総合的な学習の時間、並びに特別活動によって編成されている<sup>(5)</sup>。これらの教育科目は、中学校の科目と内容的にはほぼ一致しており、基本的な理念は、そのまま中学校教育に受け継がれていると考えて差し支えない。

文部科学省により、21世紀を切り拓く、心豊かでたくましい日本人の育成を目指すという観点から、中学生徒が学習すべき内容として、国語、社会、数学、理科、音楽、美術、保健体育（平成24年度より中等教育で、ダンスが必須科目化）、技術・家庭科（木工、料理、裁縫・服飾など）、そして外国語などの科目が、「これからの教育の新理念に基づく学習指導要領<sup>(6)</sup>」の中で定められている。

これらの学習科目は、既往の書籍<sup>(2)</sup>で明らかにされているように、様々な意味で人間のみが持つコミュニケーション手段であるエンタテインメントと、密接に関連している。すなわち、単純化した形で対比させるなら、国語（文学：小説、詩、演劇など）、社会（社会科学）、数学と理科（自然科学）、音楽（管弦楽、オペラ、歌曲など）、美術（絵画、彫刻、デザインなど）、保健体育（スポーツ、ダンス）、技術・家庭科（工芸、料理、服飾など）、外国語（コミュニケーション）と言う具合に、エンタテインメントの基本的行

為と教育科目はよく一致している。このことは、人間が生きていく上で必要とされる学習の多くは、人間のみが有する特徴であるエンタテインメントと極めて密接な関係にあり、両輪の輪のようになって、お互いに関わり合っていると考えてよいことを示している。

ここで、海外に目を転ずると、例えばイギリス王室の子弟が、パブリックスクール（13歳～18歳の子どもを教育する、イギリスの私立エリート校の名称）への進学準備をする名門校（日本で言えば、小学校の児童教育に相当）において、「地理・歴史、フランス語、ラテン語、解剖学、聖書、絵画、歌、演技、パンチングボールやレスリングなどのスポーツ、その他の課外活動」が教えられていると言われる。前述のように、こうした教育内容は、日本の小学校や中学校における教育科目と、ほとんど同じである。

これらは、ソクラテスやプラトンに始まる古代ギリシャ哲学に基礎を置く西洋哲学や自然科学、そしてレオナルド・ダ・ヴィンチに代表される西洋の天才たちが発展させた、いわゆる科学、芸術、歴史などの学問（但し、その担い手たちは、いずれも哲学者と見なされていた。）、さらに古代ギリシャオリンピックに端を発するスポーツとよく一致している。したがって、その起源はこうした西洋の伝統的な文化遺産にあることは明白である。

実際、古代ギリシャの哲学者達は、政治家、裁判官、医師や大工など国家を形成する様々な職業を持つ人々に対する、音楽、文芸、体育など教育のあるべき姿について、精緻で深遠な議論を重ね、今日エンタテインメントとして日々の生活に深く関わるこれらの諸活動が、社会生活の基盤（インフラ）となって政治を動かす、国家をも変革する力のあることをよく認識していた<sup>(11)</sup>。それゆえ、現在世界各地で実施されている一般的な教育は、過去およそ2500年程度の期間に、人類の英知が築き上げた文明・文化に基礎を置き、それらを幅広く取り入れたものであることが容易に理解できる。

プラトンは「国家<sup>(11)</sup>」の中で、詩（文学）や絵画のように、「ミメシス（対象を真似て描写すること）」によって成立する仕事は、本性（実在）から遠ざかるものであり、それゆえこうした仕事（芸術）は真実から程遠いものであると主張した。これに対して、後世の哲学者、例えばアリストテレスは、詩は歴史よりも普遍的な事柄を語るがゆえにより哲学的であると言い、その描写（真似）は、いかにあるかを写すのではなく、いかにあるべきかを写すとしている。

今日では、現状における文学（詩）や絵画などの芸術が、とかく安易に流れて「何も知らない多くの人々に美しいと見えるようなもの、そういうものを真似て描写すると言う事情の故に、人間の最も大切な問題について芸術に規範を求めるのは危険であり、そのための知識や真理の探究には、もっと別な方法が必要である。」と言うのがプラトンの主張であると解釈されている。

しかしながら、現在我々が楽しみ、親しむ芸術において、「真似」は極めて重要な役割を果たしている。例えば「尾形光琳」は、「俵屋宗達」の描いた「風神雷神図」を模写して新たに自らの芸術世界を創造する糧とした。また、西洋音楽の父と称される J.S. バッハは、10 曲に余るヴィヴァルディなどイタリア作曲家の作品を編曲して多くを学び、自らを新境地へと導く原動力とした。印象派の画家たちは、浮世絵の構図に触発されて作品に取り入れ、互いに影響し合いながら、自らの画風を確立した。

さらに、学習行為そのものが世代に渡る真似に基づくものであり、人間の人間たる所以は、真似することにより世代を超えて文化・文明を伝えることの出来る模倣力であると言われている<sup>(12)</sup>。これらの事実を見るなら、古来より真似する行為がいかに人類の発展・進化にとって重要なものであり、また今後も必要であり続けるかが容易に理解できる。

## 5. グローバルビジネスとエンタテインメント

グローバルビジネスにおけるエンタテインメントの役割を考察するには、二つの視点がある。一つは 21 世紀型ビジネスにおいて、例えば製造業を見た場合、かつてのビジネスモデルが通用しなくなり、エンタテインメント的要素を十分考慮しなければ、ビジネスとして成立しなくなりつつあると言う現実である。もう一つは、経営および運営面について見た場合、ビジネスに関与する出来る限り多くのステークホルダーが目に見える形で受益者となり、エンタテインメント性を感じられることが、成功の必要条件になることが、ますます明らかになりつつあると言う事実である。

現在、日本の製造業が大きな困難に直面し、転機を迎えている。例えば、日本の家電・エレクトロニクス産業において、世界的に名を知られた複数の有力企業が、2012、および 2013 年度決算で、大きな赤字を計上した。

その原因として、近年の超円高、そしてデジタル技術革命に起因する新興国の追い上げと台頭などの複合的要因が考えられる。しかし、かつて欧米先進諸国がたどった道のりを、日本もたどっているにすぎないのかもしれない。すなわち、過去の成功体験にこだわり過ぎたことで生じた、産業構造の根本的変革、および産業戦略の見直しに対する致命的な遅れが、主な理由とも考えられる。

これは、技術のみを重視しすぎ、顧客の求める使いやすさ、デザインなどのエンタテインメント性を無視し、独善的な殻に閉じこもり、いわゆる技術のガラパゴス化を自ら招いてしまったことと無縁ではないように思われる。20 世紀に大きな成功を収めた日本企業の多くが、21 世紀に入り、グローバル化するビジネスの世界で、人間特有のコミュニケーション手段であるエンタテインメントの重要性を、認識することが出来なかったのである。

21 世紀の経営者に必要とされる要件の一つは、個人の能力を十分引き出すための動機を各人に与え、共に働くことの喜びを、行動するグループ全員が共有し、共感できる環境を提供出来るマネジメント能力であり、もう一つは、グローバル市場において、消費者の嗜好を十分に理解し、市場が求める価値を予め予測し、それを最高のタイミングで供給するという戦略的な決断ができる判断力である。いずれもが、「エンタテインメント」に直接的、あるいは間接的に強く関連する能力であり、21 世紀型のグローバルビジネスにおいて、エンタテインメントが果たす役割は極めて大きいと考えられる。

## 6. グローバル人材育成の必要性

日本国民は、明治の文明開化以降、西洋文明の導入と消化、発展に邁進し、とりわけ科学技術や芸術における一定の分野で、人類全体の発展をリードする程の地位にまで到達している。これは、明治以降現代に至る日本の教育システムが、全体としていかにうまく機能し、有効であったかを示す最高の証明である。

しかし、先頭集団の一員となった日本にとって、もはや他人や他国が創造したものを取り入れ、発展させるだけで済まされる時代は、とうに過ぎている。現在、人類の文明・文化発展のために、日本が提案出来るオリジナリティに基づく創成・創造能力が、世界から問われている。

日本においては、西洋と比べ歴史的、文化的背景が大きく異なることにより、オリジナリティーの高い優れた技術や感性、そして何にもましてそれを培い、伝統を守った優れた独自の教育システムが、様々な分野で連綿と受け継がれている。その中には、文化的視点から見て、国外で適用するには不向きなものがあるかもしれない。しかし、伝統的教育システムのかなりの部分が普遍性を持ち、世界のどの国においても有効に機能する可能性があると考えられる。例えば、日本発のバイオリン教育法などの音楽教育システム（メソッド）、算数教育システム、そろばん教室など、公的教育とは離れた部分で、江戸時代から培われた寺子屋式教育システムや私塾が機能し、世界的な成功をおさめていることがよく知られている。今日、世界識字教育運動の1つとして、寺子屋システムを世界中に普及させようとする運動が、ユネスコで取り入れられ、大きな成果を挙げている。

天然資源、とりわけエネルギー資源をほとんど持たない日本にとって、国民の豊かな生活を守り、幸福な社会を実現して行くためには、ありとあらゆるグローバル市場でビジネスを行い、成功し続けることが必須である。そのためには、世界中の人々と協調・連携し、必要な時には競走して勝ち残り、存在感を示すことのできる、強い精神力と個性を持つグローバル人材の育成が、喫緊の課題である。現在、特に大学や大学院などの高等教育機関でその重要性が叫ばれている。しかし、そうした人材を育成するには、幼児や児童の時から適性を見定め、能力を引き出し、その素養を高めて行くことに主眼をおいた教育を行うことが、効率的で効果が大きいと考えられる。

21世紀におけるグローバルビジネスのマネジメントにとって、エンタテインメントの概念を如何に理解し、活用して行くかが、大きな課題である。既に論ぜられている<sup>(2)</sup>ように、エンタテインメントの基本行為の一つとして、「権力を持ち、それを行使する行為」がある。本稿で定義する権力の行使とは、具体的には、マネジメント（経営あるいは統治）において、予算、人事などの運営全般に関する決定権の行使のことを言い、それは個人、法人や政府に関わらず、事業（ビジネス）を実施して行くうえで、その形式を問わず、常に必要とされる行為である。こうした権力を使うことができるのは、それを任された指導者に限られる。個人の場合なら、そうした権利を自分自身のために使用できる立場にある人（例えば自由業や自営業）、企業のように

な法人の場合なら経営者、政府の場合なら選挙によって選ばれた政治家、および政府などの公的部門に勤務し、権力の行使を負託された一部の公務員ということに対応する。

こうした人々は、マネジメントを効果的、また効率的に進めていく際に、社員や市民など、その影響を受ける人々から、共感そして同意・同調を得なければ業務を遂行することはできない。そのためには、自らが時代を切り開く指導力を発揮し、対象となる事業に物語性を持たせ、具体的なイメージを提示しアイコン化を図るなどして、誰でもが理解できる判り易い説明を行わない限り、決して成功は得られないであろう。こうした時に、強いメッセージ性を持つコミュニケーション手段の一つであるエンタテインメントは、様々な意味で、マネジメントを成功させるために欠くことのできない要素であり、極めて重要な役割を果たすと考えられる。

ビジネスを進めるうえで、先導者が仲間や顧客に与える感動と、それに呼応して起こる共感や同調の連鎖こそ、マネジメントが成功していることの証しとなる。とりわけ、文化的な背景が様々に異なる人々が協力して行うグローバルビジネスにおいて、各人各様のエンタテインメントを考慮した環境の整備が必要であり、それを育む工夫と努力を、継続的に行える人材の育成が急務である。

## 7. 教育現場における課題とその解決法

今日、学校における不登校やいじめ、校内暴力、体罰などの問題が、連日のように大きく報道されている。いじめ、校内暴力、そしてその結果として生ずる不登校などの問題を起こす原因の多くが貧困などに起因し、学校や社会において自分が占めるべき座標の喪失、そしてその結果生まれる孤独感、あるいは友人や社会に対する連帯感、共有感の欠如から生ずる不安であると言われる。したがって、問題の本質の一つは、学校外で社会的な事情から生ずる家庭の経済的な問題（経済格差や世代間で引き継がれる貧困の連鎖）であり、平等な教育機会の喪失に起因する学力差とも考えられる。

学校でのいじめや暴力は、家庭内暴力、幼児期の性的虐待などの体験と同様に、心的トラウマとして残り、後に様々な精神的障害（例えばうつ病）や非行などの問題を起こし、社会的に大きな損失の原因となることが明らかにされている。したがって、こうした問題の

解決に関わる教育関係者や家庭の保護者は、将来的に社会が被る可能性のある損失発生を未然に防ぐために、出来る限り速やかに問題の把握に努め、最適な解決法について協議し、迅速な行動をとる必要がある。

さらに、これに関連するもう一つの問題点は、時として負のエンタテインメントを提供しかねない教育制度自身、そして自らが負のエンタテインメントの発生源となっていることをなかなか自覚できない教育者側にあるとも考えられる。日本の教育システムがこれまで最大の目的としてきた、誰にでも平等に教育を与える機会を提供することは、大きな成功をおさめている。しかし、誰もが同じ内容の教育を受けることを強制することは、別の大きな問題を発生させかねない。なぜなら、個人個人が感ずるエンタテインメントの感覚は、各自で異なり、ある人にとって正のエンタテインメントであっても、別の人にとっては負のエンタテインメントになる場合があるからである。

教育の現場で、自閉症スペクトラム（アスペルガー症候群）と呼ばれる、興味やコミュニケーションについて特異性のある発達障害がしばしば問題となっている。特定の分野について大きな興味を持ち、驚異的なまでの集中力と知識を示すが、他者の気持ちの推測力など、心の働きに特異性が見られ、社会的に不適応性を示すのがその特徴と言われる<sup>(13)</sup>。自閉症スペクトラムは、興味の対象に対して、きわめて強い、偏執的ともいえる水準での集中を伴うことがある。こうした児童や成人は、自分が興味のない分野（負のエンタテインメント）に対するの忍耐力が小さい場合が多いとされる。しかし、自分が興味のある分野（正のエンタテインメント）に関しては、他人に比べてはるかに優秀であることが誰の目にも明らかたため、学生時代に、自分の得意な分野では極めて優秀であるが、一般的な評価から言うと劣等生と認識される人も多い。ある意味で、自閉的な特徴を持つ著名人は数多く、しばしば「変わり者」と呼ばれ、天才科学者や芸術家、あるいは経営者の代名詞となるイメージを生んできたとも考えられる。

自閉症スペクトラムを持つ人が苦手なものは、「他人の情緒を理解すること」であり、自分の感情を身ぶり手振りなどの方法で、他人に伝えることは可能と言われる。彼らは、社会に対して非常に適応しにくい困難さをかかえている。いろいろな場面で他人と衝突を起こし、引きこもりになることも少なくない。こうした人々は、学校でいじめなどに遭い易く、たとえ社会

に出た際にも仕事が全く手につかず、すぐ解雇されたりすることがあると言われる。しかし、彼らは、特定の分野で誰にも勝る能力を発揮することがある。一説によると、人類史に大きく貢献したニュートンやダーウィン、そしてアインシュタインも自閉症的特徴を持っていたと言われる。

現在、アメリカの大学において、たとえ通常の社会生活を送るには困難さを伴う場合があっても、自閉症スペクトラムの人々が持つ特殊な才能を、最大限活かすことにより社会貢献を行う方法について、研究が行われている。

また、わが国でも「ROCKET」と呼ばれる異才発掘プロジェクトが、最近始まったと報道されている。同プロジェクトのホームページによれば、突出した能力はあるものの現状の教育環境に馴染めず、不登校傾向にある小・中学校生を選抜し、継続的な学習保障及び生活のサポートを提供するプログラムで、イノベーションを起こす可能性のある異才を育む教育環境を通して、将来の日本をリードする人材を養成することを目的としているとのことである。

教育制度自体や教える側が持つ共感の押し付けが、時として負のエンタテインメントを生むことを決して忘れてはならない。各個人それぞれが素晴らしい能力を持つ可能性があるにもかかわらず、それをうまく活かさないシステムが問題なのである。それぞれの個性を活かすことこそ、その能力を高め、社会を活性化できる人材を育てるための早道であることを、常に自覚する必要がある。教育現場で何よりも必要なのは、先生の情熱とそれに対する生徒の応答から始まるエンタテインメントの連鎖であり、先生と生徒の間で育まれる信頼の醸成こそ、最大限考慮すべき点と考えられる。

アメリカの首都ワシントン、そして隣接する州で、中高生を対象にダンスによる就業訓練や学業支援を展開する活動が広まっている<sup>(14)</sup>。これは、市当局が実施している職業訓練プログラムの一つで、生徒たちは夏休みの間およそ8時間、ほぼ毎日ダンス漬けになる。プログラムの最終日に開くダンスショーに向けて、ダンスの練習に励むだけでなく、ショーの企画立案や準備、運営というビジネス全般に関わる教育も行われる。事業計画書作成などの授業があり、ショービジネスに必要な基礎知識が、擬似体験を通じて教育される。話し合いで問題を解決し、互いに協力し合うという、社会生活に必要な習慣を身に付けることも、このプログラムの主目的の一つとされている。生徒にとって大い

に楽しめる、正のエンタテインメントをうまく利用して教育の質を向上させた類似の逸話は、サルサなどのダンスや、バスケットボール、野球などのスポーツを通じた活動においても報告されている。

また、日本で確立された音楽（バイオリン）教育メソッドを用い、「音楽は高度な価値、連帯、調和、思いやりなどを養い発達させるための、極めて有効な教育方法である。」という理念のもと、貧困層出身者の教育を行い、大きな成果を挙げている事例が海外（ベネズエラ）で見られる。エル・システマと呼ばれる教育プログラムで、開始から今日に至る35年以上の活動により、数十万人もの若者を教育して来た。こうした育った音楽家の中から、世界的に活躍する著名な音楽家が、輩出されている。

これらの事例が示すことは、大人が子ども達に高い目標を与えれば、彼らはそれに応える能力を持っているということである。子ども達がやる気を出すのに十分な、エンタテインメント性のあるプログラムさえ提供すれば、それに呼応して、子ども達は自分の持つ能力を、全力で発揮出来ることを知る必要がある。

教育にとって重要な目的の一つは、成長を続ける人間に、個性や特性を伸ばすことにより、未来への機会をできるだけ多く提供することと考えられる。そこでは、個人が持つ個性や特性をどのように活かし、創造性を伸ばし高めていくかが最重要課題となる。どの児童、生徒にとっても好きな科目、嫌いな科目はある。好きな科目の勉強は正のエンタテインメントとなるが、嫌いな科目を学ぶことはその個人にとって、ある意味で負のエンタテインメント性を持つことは避けられない。

日々の学校生活において、楽しいこと、嬉しいこと、感動することなど、正のエンタテインメントに関わる機会の程度が、生活そして教育の質を大きく左右する。しかし、人間が生きて行くには、必ずしも正ばかりではなく、負のエンタテインメントに直面しなければならないことも多くある。教育の場で必要なのは、如何に負のエンタテインメントの機会を減らし、また避けられない場合には、対処の仕方をうまく教えるかということであろう。教える側が、正のエンタテインメントの質をより高め、また教えられる側が、負のエンタテインメントへの対処の仕方を学ぶ努力を継続することが重要である。

## 8. 今後の在り方

これまで日本の教育は、誰もが均質で一定以上の学力を、等しく身に付けさせることを目的として行われてきた。しかしながら、グローバル社会が形成された21世紀に必要なものは、教える側にとって、個人の持つ能力を育てることに主眼を置き、各人が持つ潜在力を可能な限り引き出せる機会を提供し、いかなる状況下においても自己を失わず、自分の意思を発信することのできる強い自我と個性を持つ個人を育成することである。

一方、教えられる側にとって必要なことは、自らが感動し、他の人々と共感を分かち合うことを学び、異文化を背景に持つ人々と相互の理解を深め合い、たとえ文化的背景に違いがあっても相手を尊重し、自分の個性や特徴を明確に主張できる人格、すなわちグローバル人材を、自ら養うための努力を続けることであろう。そのためには、教育する側において教えることの喜びや満足感、そして教育される側において、学ぶ者同士で自発的に生まれる適切な競争意識と満足感、すなわち関係者すべてを巻き込んだ、エンタテインメントの連鎖が、極めて重要な役割を果たすと考えられる。

グローバルビジネスの遂行に必要なものは、言語に代表されるコミュニケーション力、そして会計、財務、マーケティングなど、経営に関する一般的知識と実務能力、さらに管理能力を持ち、文化的あるいは宗教的背景の異なる多国籍の人々と共に働く環境下で、自己を決して失わず、互いに認め合い、協調し合い、協力し合い、競争しながら業務を遂行できる、強い精神とエンタテインメント力を備えた人材である。

認知力（学力や技術力）で表される経営に関する知識や技術は、基本的に高等教育、あるいは就業後の社員教育において学習すべき科目である。一方、非認知能力（心の力）であるエンタテインメント性を理解しそれが活用できる人材は、幼児・初等・中等など初期・早期教育の段階で養われ、育まれる感性に、大きな影響を受ける。それゆえ、グローバル人材の育成において、初期・早期教育の段階でエンタテインメントが果たすべき役割を十分認識するとともに、高等教育や社内教育でエンタテインメントに関する系統的な教育プログラムを取り入れ、実践的な訓練を行うことにより、時代に即した人材育成の方法を構築する必要があると考えられる。

## 参考文献

- [1] 教育改革のための重点行動計画:文部科学省ホームページ, PDF 資料, 2006 年
- [2] 湯山茂徳 編著:エンタテインメント ビジスマネジメント講義録 (京都大学経営管理大学院), 2.1 序論, 第2章 講義録, 株式会社 朝日出版社, 2015 年
- [3] 教育基本法:2006 年 12 月 22 日法律第 120 号
- [4] 幼稚園教育要領:2008 年 3 月 28 日, 文部科学省告示第 26 号
- [5] 小学校学習指導要領:2008 年 3 月, 文部科学省
- [6] 中学校学習指導要領解説 総則編:2008 年 文部科学省
- [7] 多極化におけるグローバリゼーション, 第一回全国大会予稿集, グローバルビジネス学会, 2013 年 早稲田大学国際会議場
- [8] Harold L. Vogel: “Entertainment Industry Economics (A Guide for Financial Analysis, Eighth Edition), Cambridge University Press, 2011, page xix (Preface).
- [9] 小林潔司, 原 良憲, 山内 裕 編:第11章 おもてなしのグローバル化にむけて, 日本型クリエイティブ・サービスの時代 「おもてなし」への科学的接近, 株式会社 日本評論社, 2014年
- [10] P. Carneiro and J. J. Heckman: “2 Human Capital Policy”, Inequality in America: what role for human capital policies? / James J. Heckman and Alan B. Kruger; The Alvin Hansen Symposium on Public Policy (3rd: 2002: Harvard University); edited and with an introduction by Benjamin M. Friedman, First MIT Press paperback edition, 2005
- [11] プラトン: 国家 (上, 下), 第3巻, 4巻, 及び10巻, 藤沢令夫訳, 岩波文庫 (青601-7), 株式会社 岩波書店, 1979年
- [12] 明和政子 (松沢哲郎監修): なぜ「まね」をするのか, 河出書房新社, 2004 年
- [13] 東田直樹: 自閉症の僕が跳びはねる理由—会話のできない中学生がつづる内なる心, エスコアール, 2007 年
- [14] ヒップホップで若者支援, 日本経済新聞記事「世界, 今を刻む」, 2013 年

(2015.7.27 受付)

## ROLE OF ENTERTAINMENT IN EDUCATION OF GLOBAL BUSINESS LEADERS

Shigenori YUYAMA

Proper education is greatly required for business leaders involved in global business. It is absolutely necessary to have ample knowledge of not only accounting, finance, or management, but also different cultures and even psychology in order to run business in the global market. Entertainment is one of communication means only human has to express and share such feelings and emotions as fun, pleasure, surprise, satisfaction, happiness, and sometimes even anger or fear (negative entertainment). It plays an important role in politics, economics, education, business, and so forth in human society. Global business requires the essence of entertainment (mutual understandings, share of information, and chain reactions of sympathy) among people involved in the business, having different cultural background. Though accounting, finance, and some other skills necessary for management can be educated in institutions of higher education, development of entertainment capability depends strongly on the early time education. Therefore, it is at most important to set up proper programs in kindergarten or elementary school in order to start effective education for global business leaders. This paper discusses roll of entertainment, necessary for education of global business leaders.

# 国連防災会議と東北復興

西本 恵子<sup>1</sup>

<sup>1</sup>学生非会員 京都大学 経営管理大学院 (〒606-8501 京都市左京区吉田本町)

Email: nishimoto.keiko.37c@st.kyoto-u.ac.jp

平成27年3月14日から18日にかけて宮城県・仙台市で開催された第3回国連防災世界会議は、本体会議6,500名超、関連イベントへの参加者のべ15万名超と、日本で開催された国際会議の中で過去最大級の規模となった。グローバルビジネスの視点から地方創生を考えると、仙台市における国際コンベンション都市としてのMICE産業への取り組みは、東北全域の復興に持続可能な貢献を果たすものと考えられる。(MICE: Meeting, Incentive, Convention, Exhibitionの総称)

筆者はMICE産業に従事する社会人学生として、複数の側面から第3回国連防災世界会議の準備・開催に関わった。実地での経験をもとに、国際会議やMICEを活用した地方創生について考察する。

**Key Words** : 3UNWCDRR, sustainable development, international meetings, Sendai, Tohoku

## 1. 国連防災世界会議と誘致の経緯

### (1) 国連防災世界会議

国連防災世界会議は、国際的な防災戦略を策定する国連主催の会議である。平成27年3月14日から18日にかけて宮城県仙台市で開催された第3回国連防災世界会議は、187の国連加盟国が参加し、元首7か国、首相5か国(含日本)、副大統領級6か国、副首相7か国(以上国連発表)、閣僚級84か国(3月12日時点)を含め、6,500人以上が参加し、関連事業を含めると国内外から延べ15万人以上が参加し、日本で開催された史上最大級の国連関係の国際会議となった<sup>1)</sup>。

### (2) 誘致の経緯

仙台市および東北地方は平成23年3月11日に発生した東日本大震災により、地震・津波・電力事故からなる複合災害に見舞われることになった。震災発生後の約2カ月後にあたる平成23年5月17日、仙台市は日本政府による国連防災世界会議の日本誘致表明にあわせ、市長記者会見において、2015年の国連防災世界会議の仙台・東北への誘致を表明。続く5月20日には東北市長会において、仙台市長から東北各市長への誘致活動への協力を呼びかけた。

平成24年7月に仙台市で開催された世界防災閣僚会議 in 東北では、野田総理(当時)が国連防災世界会議の日本への誘致を改めて表明、仙台市からも各国の代表者に対して国連防災世界会議の仙台・東北での開催に向けて協

力を要請。さらに同年10月9日には第67回国際通貨基金(IMF)・世界銀行年次総会特別イベントとして「防災と開発に関する仙台会合」を仙台で開催し、市長が東日本大震災の教訓と防災の取り組みを世界に発信した。

平成24年12月の国連総会決議において第3回国連防災世界会議の日本開催が決定したことを受け、仙台市は平成25年3月13日に世界会議の開催誘致に向けた申請書を日本政府に提出し、正式に立候補。日本政府による候補地の実態調査が行われた結果、仙台市を開催都市とすることが閣議において了解、日本政府から国連に提案。同年5月23日にスイス・ジュネーブで開催された防災グローバルプラットフォーム会合において、第3回国連防災世界会議の仙台開催が全世界に発表された<sup>2)</sup>。

誘致表明から開催決定まで約2年。国連防災世界会議の誘致を成功させることは、東北復興への着実な歩みを象徴するひとつのマイルストーンでもあった。

### (3) 筆者の関わり

筆者はMICE産業に従事する社会人学生として、国連防災世界会議の受け入れ準備や仙台国際センターの指定管理業務、関連イベントの企画・開催など、複数の側面から第3回国連防災世界会議の準備・開催に関わった。本論文では、こうした実地での経験をもとに、国際会議やMICEを活用した地方創生について考察を行う。



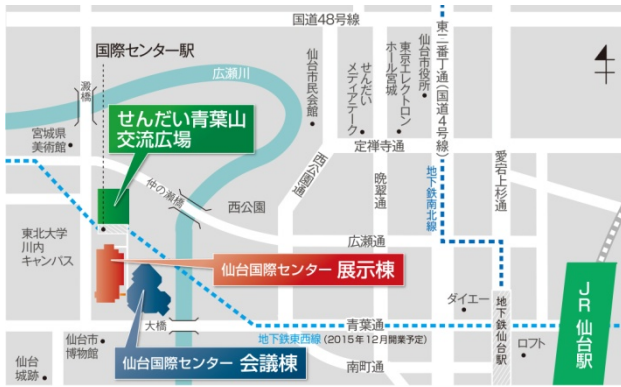


図-1 仙台国際センター周辺図<sup>4)</sup>

## 2. 開催に向けたインフラ整備

### (1) レジリエントな防災都市・仙台

仙台市は国連国際防災戦略事務局が実施する「世界防災キャンペーン『災害に強い都市の構築』」において世界で35都市目（日本では兵庫県に続き2例目）の先進的な防災都市「ロール・モデル（模範）都市」に認定されている、レジリエント（強靱）な防災都市である。30年にわたり都市インフラの「耐震化」と「複線化」に投資を積み重ねてきた結果、東日本大震災で甚大な被害を受けた東北地方にありながら、水道は18日、ガスは36日という異例のスピードで復旧を遂げた<sup>3)</sup>。

### (2) 国連防災開催を核としたまちづくり

だが国連防災世界会議の受け入れにあたっては、大規模MICE開催施設など、都市の基本ライフラインとはまた異なるインフラが必要となる。

もともと仙台市では仙台国際センター増床の構想を持っていたが、国連防災世界会議の誘致をきっかけとして、仙台国際センター隣に新たに大規模な展示施設（国際センター展示棟）を建設した。これは3,000平方メートルの大展示室と複数の中規模会議室を備えるもので、国際センター会議棟とは内部渡り廊下で連結されており一体利用が可能である。こけら落としとして国連防災世界会議の主会場として利用された後、平成27年4月1日から一般供用を開始している<sup>4)</sup>。

また、仙台市内では現在、各種復興事業の推進とともに、奥山市長が「復興の先のまちづくり」と表現する、未来に向けた新たなまちづくりへの布石も着々と進捗している。その象徴的な事例が平成27年12月6日に新規開業が予定される、市営地下鉄東西線（全13駅、営業距離14km弱）の建設事業だ<sup>5)</sup>。3月に開催された世界会議には間に合わなかったものの、東西線「国際センター駅」駅舎は世界会議の参加登録エリアなどとして活用された。

さらに平成26年には「仙台市歩行者系案内誘導サイン



図-2 ピクトグラム例<sup>6)</sup>

等基本方針」を策定、情報の連続性・伝達性・景観といった課題に取り組むとともに、市内サイン類における多言語表示（日本語、英語、中国語・簡体字、韓国語）やピクトグラムの導入による外国人への対応を進めた。

つまり国連防災世界会議の受け入れを契機として、仙台は国際会議参加者のみならず、仙台市民、国内・海外からの往訪者すべてにとって、より快適で機能的なまちづくりを進めたと言える。

## 3. 開催による経済波及効果

### (1) 経済波及効果の基本的考え方

都市において国際会議の開催という新たな需要が生じたとき、その需要を満たすために行われる生産は、国際会議に直接関わる産業だけではなく、原材料等の取引や消費活動、雇用等を通じて、関連する他の産業にも波及する。この波及も含めた経済的影響を一般的に「経済波及効果」と呼び、産業連関表等を用いた分析によって推計することが可能である<sup>7)</sup>。

産業連関表とは、産業相互間および産業・最終消費者間の取引を一覧表にまとめたものであり、産業連関分析とは産業連関表を用いて、需要の変化に伴う経済波及効果などを分析する手法である。

この手法による推計結果は通常、①直接効果、②一次波及効果、③二次波及効果、④総合効果に分けられる。ここでいう一次波及効果とは、直接効果によって運輸業や対事業者サービスなどに投入される原材料・サービスの需要が増加することにより生じる生産誘発効果であり、二次波及効果とは直接効果および一次波及効果による粗付加価値の増加に伴い、その中に含まれる雇用者所得が増加し、それが個人消費の増加をもたらすことにより生じる二次的な生産誘発効果である。

### (2) 国連防災世界会議の経済波及効果

国連防災世界会議がもたらした経済波及効果については平成27年7月24日付けで、七十七銀行より調査レポート「『第3回国連防災世界会議』の開催に伴う経済波及

表-1 経済波及効果概要

	事業費の支出に伴う効果	参加者の消費支出に伴う効果	合計
経済波及効果	1,150	571	1,720
直接効果	686	346	1,032
一次波及効果	254	126	381
二次波及効果	209	98	308

注) 四捨五入の関係で合計が一致しないものもある。(以下の表も同じ)

表-2 経済波及効果

	経済波及効果			粗付加価値	雇用者数
	直接効果	一次波及効果	二次波及効果		
農業	0	3	5	4	0
漁業	0	1	0	0	0
製造業	21	34	20	29	2
飲食料品	2	10	13	8	1
印刷・製版・製本	18	5	1	14	1
その他	1	19	6	7	0
建設業	0	6	4	5	1
電気・ガス・熱供給業	0	22	15	19	1
商業	13	23	28	44	8
金融・保険業	0	56	27	51	3
不動産業	0	14	81	82	1
運輸業	140	27	18	90	13
情報・通信業	0	59	18	45	3
対事業所サービス業	558	116	22	395	56
対個人サービス業	280	4	39	183	44
その他	20	16	33	38	6
合計	1,032	381	308	988	139

効果について」が発行されている。これは仙台市から提供されたデータを参考に算出したもので、会議自体に要した事業費の支出金額（816百万円）および宿泊予約センターを利用した本体会議参加者の宿泊費や飲食費等の消費額（438百万円）を会議開催に伴う需要の増加額と仮定した（合計1,254百万円）。これに県内自給率を乗じた金額を県内における直接的な需要増加額とし（1,032百万円）、これに伴う経済波及効果を「宮城県産業連関表（平成17年）」を用いて推計している。推計結果は上表のとおりである<sup>8)</sup>。

防災会議開催にともなう事業費支出による効果は、直接効果が686百万円、直接効果に伴い誘発される関連産業の生産増加額である一次波及効果が254百万円、雇用者所得の増加（個人消費の増加）に伴い誘発される関連産業の生産増加額である二次波及効果が209百万円とな

り、これらを合わせた合計は1,150百万円と推計される。また、会議参加者の消費に伴う効果は、直接効果が346百万円、一次波及効果が126百万円、二次波及効果が98百万円となり、これらを合わせた合計は571百万円と推計される。

事業費支出による効果と会議参加者の消費に伴う効果を合計すると、直接効果が10億32百万円、一次波及効果が3億81百万円、二次波及効果が3億8百万円となり、これらを合わせた合計は、直接効果の1.67倍にあたる17億20百万円に達するものと推定されている。また、粗付加価値額および雇用者数の誘発効果は、それぞれ9億88百万円、139人と推定されている。

しかしながらこの統計には、会議期間中にのべ15万名以上を動員したパブリックフォーラムの数値が含まれていない。これは参加者の海外・県外・県内の区別や宿泊

者数、消費額等のデータが不確定であることが理由である。つまり、実際の経済波及効果は七十七銀行の調査結果である17億200万円をはるかに超える金額であると考えられる。

### (3) 簡易計測モデル

実際のところ、国際会議開催による経済波及効果はその調査案件ごとに前提条件や計測方法が大きく異なるため、数字だけで安易に比較するべきではない。しかしながら、自治体などでの施策検討・内部説明において、便宜的な計測数値が必要とされることは多い。

現在、このための簡易計測モデルが観光庁によって提供されており、会期、来場者数（日本人日帰/宿泊・外国人）、事業費（可能な場合のみ）、都市、人口規模、日系エアライン使用比率、各自治体における消費原単位の平均（可能な場合のみ）を入力すると、国際会議関連支出および経済波及効果が算出できるようになっている<sup>9)</sup>。

### (4) ブランディング効果

こうした直接的な数値のほか、国連防災世界会議の特筆すべき効果としては、成果文書として「仙台宣言」「仙台防災行動枠組」の2点が採択され世界に発信されたことが大きい。これらの文書は仙台市の名前を歴史に刻み、また世界における仙台市のネームバリューを格段に上げることとなった。こうした地名を冠した成果文書を打ち出すという特性や、その充実した広報機能から、さまざまな国際会議の中でも国連の主催する国際会議を開催することは、開催都市にとってのブランディング効果が際立って高い。

ちなみにMICE全体の中で特にブランディング効果が高いことで知られているのはスポーツイベントである。これはテレビ等で放映されるに当たり、視聴者は試合結果を最速で知るために録画予約ではなくリアルタイムで全プロセスを視聴するため、画面上で開催地名や広告を見る時間が長いためである。

## 4. 国連防災を契機とした産業創出

それでは、国連防災世界会議を開催することによる仙台市および東北地方における具体的な産業創出にはどのようなものがあるだろうか。

仙台市では「防災産業」をビジネス創出におけるひとつの重点分野としており、世界会議の開催にあたっては「世界の防災展」「東北防災・復興パビリオン」「屋外展示」「防災産業展 in 仙台」といった多くの展示会が併催され、連日多くの来訪者で賑わった。こうした取り組みは会議開催中のみの一過性のものに留めるのではなく、今後も会場を固定した展示会などとして継続して開

催していくことが、開催地における産業創出のためには望ましい。

また、さまざまな政府系国際会議のうち国連が主催する会議の特徴として、その本会議の趣旨に賛同する企業、地域団体、NGO・NPO、大学などが期間中に数百件にも及ぶ関連イベントを開催するという点があり、こうした機会から仙台市・東北地方における新規ビジネスが創出される可能性も考えられる。

だがやはり国連防災世界会議が仙台市に与えた最大の経済効果は、国際コンベンション都市としてのMICE産業への取り組みであろう。国連防災世界会議を契機として増築された仙台国際センターや、地下鉄東西線の開業がもたらす抜群の交通アクセスを強みとして、仙台市がさらに多様な国際会議や大規模学会などの誘致を進め、なおかつその開催・成功を国際コンベンション都市としてのノウハウの蓄積やブランディングにつなげていくことが、まさに「グローバルビジネスを通じた地方創生」への効果的な取り組みとなる。

たとえば具体的な方法論としては、地元産業界が開催する防災展の同時開催を前提として、防災に関連する領域の国際会議を誘致するというやりかたがある。都市間競争が激化する国際会議誘致の現場では、立派な会議施設や観光的魅力だけでは競争に勝つことができない。開催地選定においては計画の具体性、ビジネス創出の可能性が求められる。仙台市ならではの防災展の併催を提示することにより、まず誘致成功の確実性を高め、また開催時には世界中の研究者・専門家との関わりを深めて、仙台における「防災」という産業コンテンツをいよいよ深めていくことが重要である。

## 5. 今後の展望

### (1) 持続可能性

「持続可能性はここ仙台から始まります（Sustainability starts in Sendai）」3月13日夜から17日まで5日間にわたって来日した潘基文（パン・ギムン）国連事務総長は、持続可能な世界を築くための重要なメッセージを精力的に発信した<sup>10)</sup>。この持続可能性sustainabilityという概念は、国連が1987年に「国連環境と開発に関する世界委員会・ブルントラント報告」で提起したことから始まり、現在では多くの企業や団体が賛同、その理念に掲げるようになっている。

この持続可能性というキーワードを地方創生の観点から考えると、まず仙台に求められることは、東北地方の中心となるプラットフォームとして、仙台市が経済発展することにより、東北全域の復興を支えることである。そして、そのひとつの有効な解決策はやはり国際会議を含むMICEの誘致・開催である。それもMICE施設さえ作

れば完了するというものではなく、世界で激化しているコンベンション誘致競争を通じて、よりグローバルな観点から自都市のマーケティングを行い、ブランディングを見直し続けていく必要がある。

杜の都、レジリエント、持続可能性、そして防災環境都市。こうしたキーワードを通じて仙台市にMICEを誘致、地域に経済波及効果をもたらすことにより東北全域の着実な復興につなげていく取り組みが、いま仙台市のMICE施策に求められている。

## (2) 誘致から機会創出へ

「国際会議やMICEを誘致すれば経済波及効果を見込むことができ、都市のブランディングも高めることができる。」この文脈の中では、MICEはそれ自身が目的となっているように感じられる。

しかし今回、国連防災世界会議の誘致から開催に至る経緯を間近で見ていて実感したことは、MICEは決して目的ではなく、あくまで地方創生のツールのひとつであるということである。仙台市は東北全域を復興させるために国連防災世界会議を誘致し、自身の変革の契機とした。自分たちの都市をどのように変えていきたいから

MICEをどう利用するか、という、都市側を起点とした発想がもっと持たれてもよいはずである。

そう考えると、このグローバルビジネス学会は地方創生に最適のMICEなのではないだろうか。これまで全国大会は東京と京都でのみ開催されているが、既存産業の強化や販路拡大、新規産業の創出を目的として、この全国大会を誘致しようという地方都市があってもよいのではないか。

## (3) おわりに

世界最大のMICEであるオリンピック・パラリンピック競技大会が2020年に東京で開催されることにより、日本の経済や人口は東京への一極集中が加速しており、これに対する動きとして地方創生の重要性が叫ばれているのが現状である。

ならば、地方創生にMICEがもっと活用されてもよいのではないだろうか。具体的な目的とビジョンを持った地方都市が、提案型のMICE誘致を積極的に行うことで、当該都市とMICE母体団体それぞれに、成長やビジネス創出のきっかけが生まれるのではないかと考える。

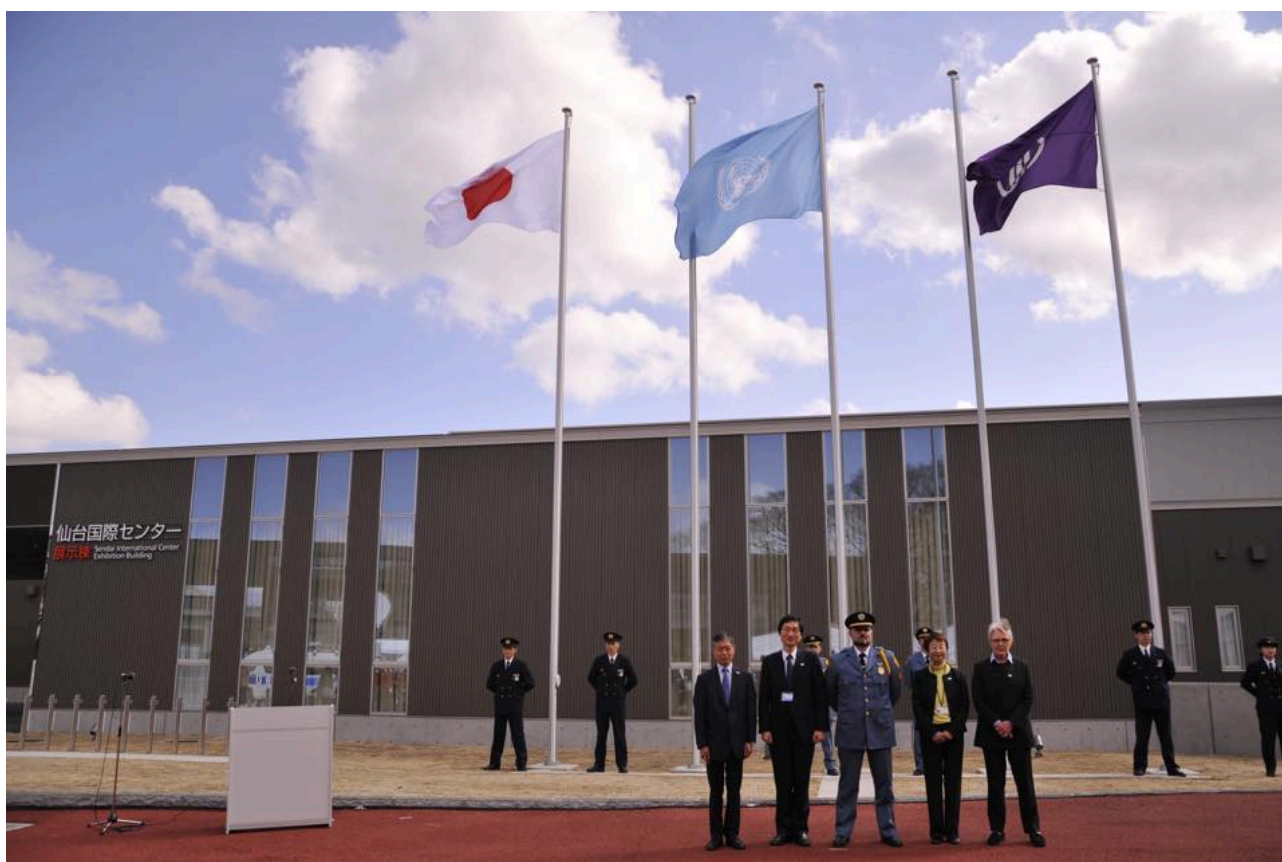


写真1. 三旗（国連・日本国・仙台市）掲揚式（仙台国際センター展示棟・2015年3月12日）

Flag raising ceremony to commemorate the Sendai International Center being the UN premises, 12 March 2015.

## 謝辞

本要旨の執筆にあたっては、仙台市まちづくり政策局防災環境都市推進室 企画推進担当課長・高橋 輝 様よりアドバイスと資料のご提供をいただきました。ここに深くお礼を申し上げます。

## 参考文献

- [1] “外務省ホームページ「第3回国連防災世界会議」” 2015年  
[http://www.mofa.go.jp/mofaj/ic/gic/page3\\_001151.html](http://www.mofa.go.jp/mofaj/ic/gic/page3_001151.html)
- [2] “第3回国連防災世界会議仙台実行委員会ホームページ「仙台開催までの経緯」” 2013年  
<http://www.bosai-sendai.jp/schedule.html>
- [3] “DISASTER PREVENTION GUIDE 第1部 第1章「市民力で築く防災都市・仙台」” p23, 2015年
- [4] “仙台市ホームページ 施設案内「仙台国際センター展示棟（新展示施設）」 2015年  
[http://www.city.sendai.jp/shisetsu/kaikan/convention/1209498\\_2862.html](http://www.city.sendai.jp/shisetsu/kaikan/convention/1209498_2862.html)
- [5] “市政ルポ 仙台市（宮城県）” 2015年
- [6] “仙台市歩行者系案内誘導サイン等基本方針について” 2014年  
[http://www.city.sendai.jp/business/d/1215295\\_1434.html](http://www.city.sendai.jp/business/d/1215295_1434.html)
- [7] “七十七銀行「調査レポート『第3回国連防災世界会議』の開催に伴う経済波及効果について」” 2015年  
<https://www.77bank.co.jp/pdf/chousa/nti150810.pdf>
- [8] “株式会社横浜国際平和会議場「パシフィコ横浜で開催された MICE による経済波及効果測定調査及び費用便益分析調査報告書」” 2014年
- [9] “観光庁ホームページ「国際会議開催における経済波及効果測定のための簡易モデル」” 2014年  
<http://www.mlit.go.jp/common/000119053.pdf>
- [10] “国際連合広報センター ホームページ「仙台から始まる持続可能性」創設70年を迎える国連の重要課題として 国連事務総長、日本から発信” 2015年  
[http://www.unic.or.jp/news\\_press/info/13252/](http://www.unic.or.jp/news_press/info/13252/)

(2015. 10. 11 受付)

## The Third UN World Conference on Disaster Risk Reduction (3UNWCDRR) towards the sustainable development in Tohoku region

Keiko NISHIMOTO

The Third UN World Conference on Disaster Risk Reduction (3UNWCDRR) was held from 14 to 18 March 2015 in City of Sendai, Miyagi Prefecture, Japan. More than 6,500 conference delegates as well as more than 150,000 total visitors gathered in Sendai, which was the record high attendance of the International conference ever held in Japan. Author, a professional meeting planner will introduce the process of 3UNWCDRR and also the structure of International meeting industry, which is considered as the key industry towards the sustainable development in Sendai and Tohoku region.

# Managing a Foreign Company in Japan

Lessons for Japan's business transformation to succeed in the global economy

Michel LACHAUSSEE<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Former President of Merial Japan Ltd, Senior Executive Coach, *équilibre* k.k.  
(Wakaba 1-21-4-405, Shinjuku-ku, Tokyo 160-0011)  
E-mail: [michel.lachaussee@me.com](mailto:michel.lachaussee@me.com)

A foreign affiliate company in Japan can be a microcosm of businesses that are run across national boundaries in the increasingly global economy. Within such companies we often find individuals operating under radically different cultural principles, resulting in conflicts and dysfunction, as well as creating considerable synergy when such differences can be successfully channeled. Because of their relative small size, such companies can provide a source for understanding and finding solutions.

The success of Japan in the 1960's and 1970's of the major export oriented companies, such as trading houses, steel producers, electronic manufactures, and to automakers, was one of mastering world class manufacturing efficiency that brought new levels of low cost and high quality. For an island people with a unique and rather closed social structure, exporting products globally could be done with little concern for cultural differences. Although, the "overseas global sourcing and production" model has since replaced the pure "make in Japan and export to the outside world" model, this has been limited primarily to exporting the manufacturing process. But, in today's global economy, those Japanese businesses that have been limited to the domestic economy are now facing the need to act globally. For these non-manufacturing sectors companies it is vital to be able to successfully work with all different types of people in the world.

To move from conflict and antagonism to achieving the desired synergy it is not enough to just improve foreign language skill and cultural understanding. Fortunately, there are now new techniques developed that can help the Japanese succeed at this challenge.

This paper lays out the case for Japanese companies to improve chances of success in the global economy by adopting modern coaching techniques, such as Emotional Intelligence (EI) and Neuro- Linguistic Programming (NLP), to help Japanese businesses learn how to turn multi-cultural conflict and antagonism into global economic synergy. To the extent that Japanese companies, especially in the non-manufacturing sectors, are able to engage in the global economy in ways that lead to productive synergies they will succeed, and conversely to the extent that global engagement is characterized by conflict and dysfunction they will fail.

**Key Words:** *creativity, transformation, creating, greater synergy, emotional intelligence, neuro linguistic programming*

## 1. Introduction

I am a French expatriate who has been working close to 40 years in the pharmaceutical industry including 21 years in Japan working in 2 companies. During my career I was involved in the international development of the company, setting up distribution networks and subsidiaries, first in Europe and then in Asia. I alternated positions in head office in France and positions of country manager abroad, including Japan for more than half of my career.

My interest at the beginning was mainly in marketing and sales, but evolved into human resources while I was managing full-fledged subsidiaries with many employees. One of my talents that I discovered over that time is the ability to understand people from different cultures, to make them work together and find a synergy, but even with what was somewhat a natural talent, I would not have been successful without learning the techniques that make managing cultural difference

really possible.

## 2. Cultural differences

A foreign affiliate company in Japan can be seen as a microcosm of businesses that are run across national boundaries in the increasingly global economy. It is important to first understand the basis for the difference found in such companies due to the radically different cultural principles at play. From this understanding we then need to explore both the conflicts and dysfunction it creates as well as the potential for considerable synergy, the kind of which is vital to Japan's economy to successfully compete in the global economy.

Looking at differences between Japanese and Westerners can provide much insight into the problems coming from cultural differences in people. I have particularly observed the differences between western people (French) and Japanese. Western people tend to have a global approach, starting from the outside of a problem. They don't look too much into details. They like to build theories, concepts and make abstractions.

This may come from the Judeo-Christian culture with its believe in an almighty God, creator of the universe, and from the Greco-Roman tradition of seeking answers to life's mysteries in man's ability to reason. This mixture of faith and reason tends to lead Westerners to analyze things in a logical and rational way. Also, their behavior is quite individualistic. Management is often top-down, and people are not afraid of conflicts. Usually decisions are taken quickly, even at the risk of making mistakes. Creativity, new ideas and thinking out of the box are welcomed.

In contrast, Japanese, from my point of view, prefer to approach things by observing many details from the inside, they are pragmatic, and like to collect facts. They are less individualistic and much more concerned with what others think and do. They are much less attracted to a purely rational and abstract approach, all of which makes them act or seem to act more emotionally.

Japanese work as a team, collectively. Top down and deep respect of the hierarchy exist, of course, but bottom up processes are most common, with a search for consensus (nemawashi). All this explains the slow pace and the difficulty to react quickly when unexpected events occur. However in normal operations, the execution is perfect, as all details

have been checked beforehand. And, this focus on detail and the desire to continue with existing processes has also created a successful culture of continuous improvement (kaizen).

In a foreign affiliated company in Japan, foreign expatriates and Japanese are working together. There is particularly a source of tension, when the foreign expatriates are new in Japan and have not spent time to learn about the culture. Yet, even if the foreign expatriates are well accustomed to working in Japan, a tension will likely still exist. This can be seen in cases where the head office in a foreign country gives instructions and orders to the Japanese affiliate without taking into account the local realities.

## 3. Coaching based on Emotional Intelligence and Neuro-Linguistic Programming

To move from conflict and antagonism to achieving the desired synergy, it is not enough to just improve foreign language skill and cultural understanding. Coaching techniques based on a deep understanding of human cultures is needed. I personally introduced coaching based on Emotional Intelligence (EI), using Neuro-Linguistic Programming (NLP), which is one EI tool, in my former company, Merial Japan Ltd.

Daniel Goleman<sup>1)</sup> in his work on EI explains why Emotional Intelligence is more important than even intelligence, as measured by IQ, for persons to be effective managers, because EI is: "...the capacity for recognizing our own feelings and those of others, for motivating ourselves, for managing emotions well in ourselves and in our relationships." Such self-knowledge is critical for individuals to understand others by first having a firm understanding of how they themselves function emotionally.

Neuro-linguistic programming (NLP)<sup>2)</sup>, on the other hand, is an approach to communications, personal development, and psychotherapy created by Richard Bandler and John Grinder in California, United States in the 1970s. Neuro-Linguistic Programming describes the fundamental dynamics between mind (neuro) and language (linguistic) and how their interplay affects our body and behavior (programming). These dynamics give individuals their own unique body and behavior characteristics and this determines how the mind and language of others is affected

In the last part of my career in 2008, I discovered these techniques to successfully manage cultural conflicts. After being coached myself, I introduced it in the company, through individual coaching for my direct reports and group coaching for staff inside their departments. I became myself an NLP practitioner in 2010 at the NLP University, Santa Cruz California.

There are two types of coaching: face-to-face, and group coaching. Face-to-face, individual coaching, helps the managers to develop their leadership by working on their values, mission, vision, to set up and reach their goals, motivate themselves, lead and motivate their team, develop their staff. While, group coaching for employees was used for oral communication training, and project management, and this training was also given as well to our main distributor.

Thanks to these coaching sessions and the tools of EI, like Neuro-Linguistic Programming, employees could better understand each other and improve the internal communication, particularly between foreign expatriates and Japanese. Japanese didn't stop being Japanese, any more than French stop being who they are, but both learned how to understand and more effectively work with each other.

In Merial Japan Ltd an external consultant, who also coached 4 of my direct reports, coached me. Each manager received at least 10 sessions of 2 hours each. 5 middle managers received 3 to 6 sessions. The group coaching by department was organized 7 times with 10 to 12 participants each time.

#### **4. A Case of Using NLP and EI**

As an example, let me take the case of one of my company's marketing departments, which I will call here: "Department A." The head of the Department A, a European manager had 5 Japanese staff. He was a very creative individual, and had many new ideas, all of which is excellent for a marketing manager. However, the problem was that his Japanese colleagues refused all his ideas. Understandably, after a while he got very upset. He thought: "they don't like me, and they are against me because I am a foreigner."

On the other side, the Japanese employees thought their foreign manager was always changing his mind. For them it was frustrating, because it was not

clear to them what he wanted. In short, neither side could understand each other.

We did a one-day group-coaching seminar using what is called the "Disney Imagineering Strategy" technique. Walt Disney, when creating a new movie was using 3 perceptual positions: Dreamer, Realist and Critic. Applied to a project, the dreamer is necessary for creativity to form new ideas and goals. The realist is necessary for creativity, as a means to transform ideas into concrete expressions. The critic is necessary as a filter and as a stimulus for refinement.

We used this technique during the group coaching seminar and it worked very well. The Japanese staff understood that without dreaming, thinking out of the box, no new ideas would come. The European manager understood that without looking at all the details in a realistic and critical way, Japanese staff will not understand the project and a smooth implementation is not possible. As a result of this group-coaching seminar, Department A was able to effectively design, develop and implement new marketing and sales approaches. This was only possible, because the EI and NLP based coaching improved internal communication by replacing emotional discord that comes when people act from radically different cultural principles without the self-knowledge that comes from EI and without the interactive skills from NLP.

There are many other techniques, which can be used. Among them the basic ones are "empathic listening and "position change. "Empathic listening" consists in listening to another person with full attention without interruption, encouraging the person to speak freely, trying to understand another person's point of view even if we have a different opinion. "Position change" consists in putting us in the shoes of the other person. During this exercise, we change physically our position by moving to another seat and trying to see the situation from the other person's perspective.

As a result, by overcoming the dysfunction that formerly characterized Department A, Merial had a very motivated and effective marketing team. Merial Japan experienced a very low employee turnover, and higher sales. Merial became the animal health division of Sanofi, a leading multinational pharmaceutical company; and in a recent employee survey, Merial had the highest satisfaction rate within Sanofi in Japan.



## References

---

- [1] Goleman, D.: “*Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ.*” Bantam Books,1996.
  
- [2]Dilts, D., Judith DeLozier, J.  
Encyclopedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming ;  
NLP University Press ; 2000

(Received 2015/9/14)

2015

---

Vol.1 No.1

# Global Business Journal

グローバル ビジネス ジャーナル