

## ○ワークショップ「アジア諸国の経営」

開催責任者 ビジネス研究科

コンダカル・ミザヌル・ラハマン

2017年1月28日

南山大学名古屋キャンパス J棟 4階 415 会議室



ワークショップは以下のとおり、開催された。

### ◇報告者および題目

1. 小池康資（有限会社ケイ・エス・テクニクス 代表取締役社長）  
「アジア圏での人材確保と課題」
2. Ms. Sufia Jahan(南山大学大学院社会科学研究科博士後期課程  
“Historical Development of Social Business Enterprises in Bangladesh”
3. 願興寺ひろし（南山大学元教授）  
“The 2016 Reformation of Management Structure at Toyota—The Meaning and Themes—”
4. Mahabubul Alam Chowdhury（福岡女子大学教授）  
「多国籍企業によるアジア新興国の BOP 型ビジネスに関する考察」
5. 石坂貴美（日本福祉大学アジア社会福祉開発研究センター客員研究員）  
「アジア諸国におけるマイクロ保険の挑戦：低所得者層のセーフティネットの構築に向けて」

## 6. 所 伸之（日本大学教授）

「持続可能な街づくりと価値創造－パナソニックの挑戦－」

### ◇ワークショップの討論内容

**小池報告：**社長である小池氏は、『アジア圏での人材確保と課題』のテーマでアジア圏での人材確保の課題について述べた。発表の内容は次の通りである。

日本国内のATMは生体認証（静脈認証）を使った、媒体（カード・通帳）がなくても取引ができるサービスが増えつつある。海外向けのATMはそこまで進んではないが、今後は徐々に増えてくると思われる。ATMソフトウェアの仕事の進め方は30年前と変わっていない。開発言語の変化はあるが考え方や進め方は、日本独特のすり合わせ型であるといえる。

昨今の低価格競争により我々も低価格・高品質を要求されており、そのためにはアジア圏の人材を育てていくしかないと考える。しかし人材を確保するには様々な課題がありPPTを使って説明する。まずグローバルな枠組みの中で国籍を問わず多様な人材を活用するためには、企業のコアとなる企業理念の浸透が不可欠と考える。経営理念の浸透がなければ、単なる寄せ集めになり、目指す方向性も異なってしまうため、多様な人材を活用するメリットを失うとともに企業への求心力低下にもつながりかねない。

次に教育面において、中小企業では大企業並みの教育制度はコスト面、人材面で非常に難しいといえる。海外展開マネジメント経験者を社内で見つけるのは難しく、大企業のOB/OGを確保するのが対策として考えられる。また、外国人留学生を確保する方法もある。彼らは日本語や日本の文化を理解しているので日本企業に馴染みやすいといえる。

海外人材の採用については、まず面接時の意思確認不足が挙げられる。待遇を明確に示さないまま入社すると、上昇志向の強い外国人材には日本独特の年功序列給与体系を理解できないまま、待遇の不透明さが顕著になり、転職してしまうケースがある。

まとめとして、1) 日本側担当者が国際的な感覚を持たなければならない。2) 欧米企業と日本企業との海外への進出形態の違いを認識しなければならない。3) 海外マネジメント経験のあるOB/OGを確保できるコネクションを作る必要がある。4) 外国人留学生の採用には、入社後の日本の商習慣や会社の文化・組織に馴染めるかが重要である。

**チョウドリ報告：**『多国籍企業によるアジア新興国のBOP型ビジネスに関する考察』のテーマで多国籍企業によるアジア新興国のBOP型ビジネスに関する考察を行った。現在アジア新興国では、低所得階層からの収入上昇による貧困層からの脱出、生活水準の向上で、新所得階層ができた。その背景には、国際貿易、特に多国籍企業・直接投資の飛躍的な拡大と一人当たりのGDPの上昇がある。多国籍企業による所得階層別の消費者をターゲットとした新型ビジネスは注目を集めている。世界の所得階層の底辺層をBOP（Bottom of the

Pyramid 又は Base of the Pyramid) と呼び、購買力が埋もれている巨大な市場である。BOP 層に対する国際社会の関心は高く、多国籍企業の役割が重要となっている。BOP ビジネスのニーズに応えることが求められるようになってきた。

本論文は考察に当てて、高い成長を続ける中、アジア各国において消費・購買層が急速に拡大し、関連のビジネスチャンスが国内外より注目されている。BOP 層には、安価な商品を購入する特徴と大量の消費市場があり、そこにビジネスがある。このビジネスチャンスに対し、先進国の多国籍企業および急速に経済力をつけたアジア新興国自身も主要な投資家となってきている。

世界人口の約 7 割以上を占める年間所得が 3000 ドル未満の収入で生計を立てる BOP 層の人々は、市場規模にして 5 兆ドルといわれている。BOP 層の人口が膨大なアジア新興国で、低所得層向けのビジネスを行い、この地域社会の発展に寄与することが極めて重要である。近年、多国籍企業や大企業が次々に BOP 市場を対象としたビジネスを念頭におきながら進みは始めている。それらの企業は、BOP 市場へのビジネス活動を通じ社会貢献している。成長が著しいアジア新興国において、BOP 層の所得水準は今後数十年で大幅に向上し、購買力も高まると考察することができる。特に、BOP 層の中でも比較的所得がある層を次なる MOP 層としてとらえ、先行して潜在顧客を開拓することは、企業の将来にとって重要な課題といえる。

**願興寺報告：**『The 2016 Reformation of Management Structure at Toyota – The Meaning and Themes』のテーマで本研究発表は、トヨタにおける 2016 年度の組織改革の意味とその課題を検討する。2016 年経営組織革新は、既存組織の限界を示唆。長所を確認しながら 1000 万台態勢に向けた経営組織の問題点を是正しようとするものである。そこでは、従来のトヨタの強みである「各機能・工程に精通した人が、議論を尽くし、最善策を追求する」を確認する中で、機能・開発から製造にいたる工程別組織による「個別最適」への行き過ぎた「機能至上主義」を是正し、本来の「目的」である「もっといいクルマをつくること」へと発想の転換を求めている。またそのためにも、クルマづくりの基盤をなす「人材育成」については、一貫して重視されている。見方を変えれば、2016 年経営組織革新は、「成長期の日本的経営」から、人を育て活かす「グローバル化時代の日本的経営」への進化であり、それは、1980 年代末から段階を踏んで地道に積み重ねられてきた改革の成果をもとに、周到な準備期間を経て成し遂げられたものである。

**所 報告：**『持続可能な街づくりと価値創造—パナソニックの挑戦』のテーマで日本におけるスマートシティ開発とその価値共創構築について議論を行った。現代の都市は様々な問題に直面している。人口の集中による過密化は住環境の悪化を招くのみならず、電力の安定供給への不安や環境汚染、治安の悪化等、多くの問題を発生させている。こうした状況下、都市の抱える諸問題を解決し、持続可能な街づくりを目指す取り組みが世界各地で始

まっている。スマートシティの建設がそれである。本報告では、このスマートシティの建設を異業種の企業間の共創の場と捉え、価値創造の視点から検証した。その際、分析のフレームワークとして「場の構築」「創発」「シンセシス」という3つのキーワードを提示した。さらに、パナソニックが神奈川県藤沢市で建設を進めている Fujisawa Sustainable Smart Town (Fujisawa SST) のプロジェクトを取り上げ、共創による価値創造についての事例研究の成果を発表した。事例研究から導出されたインプリケーションは、自律性が付与された場の構築、トップダウンとボトムアップの融合による創発の喚起、創発を価値創造に繋げるリーダーシップの存在の3つの要素が異業種間の企業の共創を促しているというものである。

**Sufia Jahan 報告：**『Historical Development of Social Business Enterprises in Bangladesh』のテーマで本発表は、

This paper articulates historical development of Social Business Enterprises (SBEs) in Bangladesh based on the survey of research literatures, published and unpublished documents of Social Business Enterprises and interview of Social Business entrepreneurs, activists and scholars. Then, the study explores how Social Business Enterprises evolve and contribute in the society of Bangladesh. Findings are summarized as follows: Firstly, the concept of Social Business Enterprise (SBE) is examined to articulate their styles, strengths, issues and weaknesses. Secondly, the development of Social Business Enterprises (SBEs) took place in three generations: the religious faith based social organization, the small voluntary organizations known as cooperative association and the small and large scale NGOs founded since independence in 1971. It is found that NGOs turned out Social Businesses (SBs) to decrease donor dependency. Thirdly, two types of Social Businesses (SBs) are practicing in Bangladesh namely non-loss, non-dividend and profit making company owned by poor people. Fourthly, non-loss, non-dividend Social Business (SB) is a profitable business; however, the profit is not for owners rather for expanding businesses. Social Business Enterprise (SBE) owners receive only invested money and reinvested their income from Social Business Enterprise (SBE). Fifthly, Social Business (SB) in Bangladesh encourages doing business with social objectives by solving social problems such as poverty, health, education, climate change among others. Sixthly, Social Business promotes free market economy for business benefit. The limitation of this study is that the concept of SBE is relatively new and a very few researches were done as far to articulate its styles, strengths, issues, and weaknesses. The various aspect of SBEs and their similarities and differences are needed to be studied, namely mission and goal, strategy and structure, human resource management (employment style, training, education,

indoctrination, remuneration, motivation, welfare system, etc.), employee-management relationship, governance, and social responsibility to fill up the existing research gap on this rapidly expanding sector. Some of these areas will be the topics of future research by this author. This paper concludes that Bangladesh is a very prominent country for Social Businesses (SBs) because of its two world famous and leading organizations, BRAC and GRAMEEN, which have introduced successful Social Business (SB) models considered as revolution in socio-economic development through businesses.

石坂 報告：『アジア諸国におけるマイクロ保険の挑戦：低所得者層のセーフティネットの構築に向けて』のテーマで本発表は、発表者がアジア諸国におけるマイクロ保険の課題などを緊密議論した。所得の低いアジア諸国では、社会保障制度が十分整備されておらず、傷病や事故、災害、失業など家計に負の影響を与えるショックに対応するためのセーフティネットは、貧困削減において重要課題となっている。本発表は、その課題に取り組んできたマイクロ保険に焦点をあてたものである。財政難により社会保障を提供できない政府、採算性から商業保険を提供することが難しい保険会社に代わり、低所得者層に金融サービスを提供しているマイクロファイナンス機関や組合等の共済組織が共済をマイクロ保険として提供するようになった。2000年代に入ると、保険会社もマイクロ保険に参入するようになり、銀行やマイクロファイナンス機関、組合や地域住民組織、異業種等と連携して保険を販売している。さまざまな技術や連携の努力により、マイクロ保険は急速に普及している。まだ普及が進んでいない健康・医療保険に関しても、近年、政府が保険会社や共済組織と連携することで多くの人びとへ保障を提供する例がインドやフィリピンで見られるようになった。このような、マイクロ保険の挑戦は、低所得者層のセーフティネットの構築のみでなく、今後、世界の国々のセーフティネットの在り方を再考するうえで大いに示唆を与えるものになると考えられる。

#### ◇研究成果発表

所伸之・Kappei Hidaka (ed.), “Value Creation through Co-creation: The case of Smart City”, 『Industrial Renaissance: New Business Ideas for the Japanese Company』 Chuo University Press, Tokyo, 2017.

石坂貴美、「脆弱なセーフティ・ネットを補完するマイクロ保険」、『Social Design Review』 Vol. 8、2016年。