

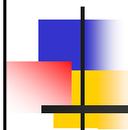
Title	アジアの時代における戦略人材の育成 (特別講演, 第22回年次学術大会)
Author(s)	池島, 政広
Citation	年次学術大会講演要旨集, 22: vi-xvi
Issue Date	2007-10-27
Type	Presentation
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/7187">http://hdl.handle.net/10119/7187</a>
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	講演

特 別 講 演

## アジアの時代における戦略人材の育成

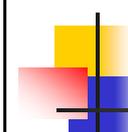
亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科委員長、  
前亜細亜大学学長

池 島 政 広



# アジアの時代における戦略人材の育成

研究・技術計画学会  
第22回年次学術大会・特別講演  
2007年10月27日  
亜細亜大学 池島政広



## 1. 21世紀はアジアの時代

- アジアの時代の到来: アジアとの共生
- アジア諸国のGDP成長率は高く、とりわけ中国の経済成長は著しい(図1)。2005年時点で、アジアは世界のGDPの27.0%を占めるまでになった(米国35.2%、EU37.8%、日本12.8%、中国6.3%、インド2.0%、ASEAN4 1.9%、NIEs4.0%)
- 確実に少子高齢化が進む日本は、アジア諸国との協力関係を強め、共に発展していくことが大事な時代になってきた。この共生により、一人当たりGDPの低いアジア諸国が豊かさを増し、日本も恩恵を受けることになる。日本の製造業の海外現地法人はアジアを中心に増加している(図2)。

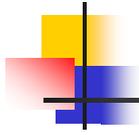
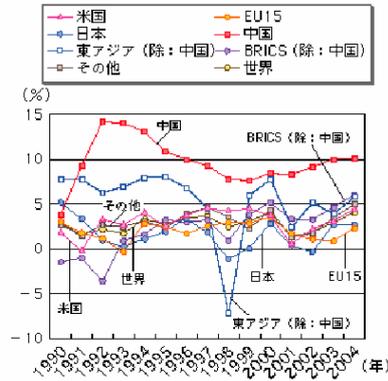


図1 各国・各地域別GDP成長率



(備考) 1. 東アジア (除: 中国) は、韓国、香港、シンガポール、インドネシア、マレーシア、フィリピン、タイ。BRICS (除: 中国) は、ブラジル、ロシア、インド、南アフリカ。  
2. データが欠損している国、年については含めていない。  
(資料) 世界銀行「WDI」、中国国家統計局「中国統計年鑑」から作成。

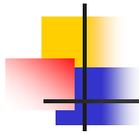
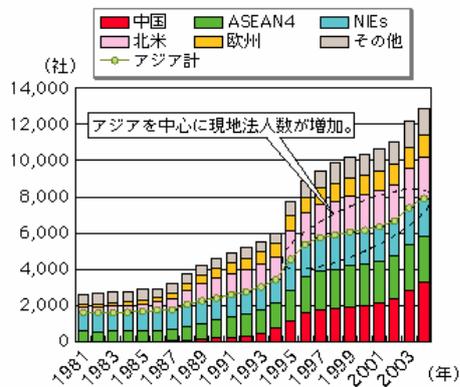
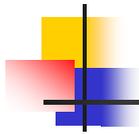


図2 我が国製造業の海外現地法人数の推移



(備考) 欧州にはロシアも含む。アジア計は中国、ASEAN4、NIEsの合計。  
(資料) 東洋経済「海外進出企業総覧」から作成。



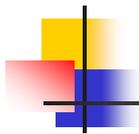
## ダイナミックに展開する中国経済

- 1992年に、中国政府が「社会主義市場経済」を採用後、驚異的に経済成長を続ける。

GDP成長率: 2003年9.2% 2004年10.0%  
2005年9.6%

過去10年間でGDPは2.2倍となる(1995年  
9348億ドル、2005年20928億ドル)

ただし、中国の一人当たりGDPは1595ドルと  
非常に低い(日本39592ドル)。



## 「世界の工場」としての役割

### 依然として、世界の工場としての役割を担う

中国で生産割合がNo1である製品として、以下のようなものがある

パソコン87.3%(東アジア生産比率96.8%)

DVDレコーダー・プレーヤー78.1%(同比率92.2%)

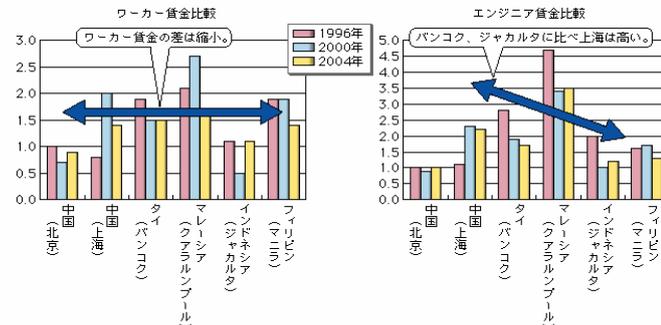
デジタルカメラ56.0%(2位日本31.8%:同比率100%)

携帯電話46.7%(2位韓国18.2%:同比率80.8%)

なお、自動車は8.6%(日本16.4%:同比率37.1%)

この理由は、中国側の外資企業の積極的な誘致によるが、個別企業の判断としては、圧倒的に安価な労働力にあったことは言うまでもない。同時に、産業集積が形成され、部品の調達などがしやすくなったことがある。ただ、最近、労働者の賃金が上昇し(図3)、この魅力が薄れてきたことも事実である。リスク分散として、ベトナムなどへの進出が進んでいる(チャイナプラスワン)

図3 ワーカー・エンジニア賃金の中国とASEAN4との比較



(備考) 各指数は、1996年の中国（北京）での金額を1として算出。  
 同時期の日本の指数は、1996年：25.6（実額3,096ドル）、2000年：28.8（実額3,479ドル）、2004年：21.5（実額2,602ドル）。  
 ワーカーとは一般工を示し、高卒新入相当を対象。  
 各国の賃金は、現地の日本人商工会議所などの賃金実態調査若しくは個別企業へのアンケートに基づき算出。  
 (資料) ジェトロ「アジア主要都市・地域の投資関連コスト」から作成。

(備考) 各指数は、1996年の中国（北京）での金額を1として算出。  
 同時期の日本の指数は、1996年：24（実額4,744ドル）、2000年：25.4（実額5,026ドル）、2004年：21.8（実額4,318ドル）。  
 エンジニアとは中堅技術者を示し、高等専門学校・大学卒相当以上の技術熟練者を対象。  
 各国の賃金は、現地の日本人商工会議所などの賃金実態調査若しくは個別企業へのアンケートに基づき算出。

## 「世界の市場」としての中国へ

### 世界の市場としての役割を担い始める

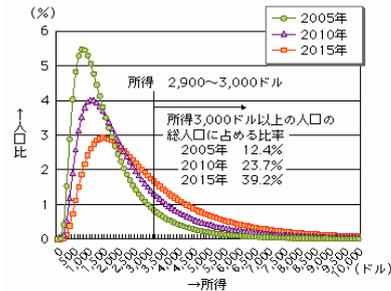
2005年に、年収3000ドル以上の人口が12.4%を占める。今後、この層の人口が増えることが予想されている(図4)。

第11次5カ年ビジョンで、GDPを7.5%増加させ、2010年末には、一人当たりGDPを2000年の2倍とする。

都市部と農村部との年収格差は3.5倍と大きい(2004年の一人当たり年収は都市10128.5元、農村2936.4元)等の問題がある。

2001年のWTOの加盟で、全面的な市場の開放が期待される。豊かさが増せば、当然ながら心の問題に訴える「楽しさ」や「喜び」という次元のビジネスが盛り上がるであろう。また、賃金が上がれば、エネルギーコストの削減に関わるビジネスのチャンスが到来する。さらに長期的には、高度経済成長で破壊された環境の復活にいかに関与するビジネスとして取り組むかという課題が出てくる。

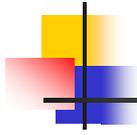
図4 将来の所得分布の試算(中国)



- (備考) 1. 所得水準100ドルごとの人口比。  
 2. 所得分布は、対数正規分布に従い、現在の所得のばらつきが今後も変わらないと仮定。  
 3. 所得のばらつきについては、WIDERデータベースに掲載されている所得十分位のデータを利用。  
 4. 将来の所得水準は2005年ドルベースの一人当たりGDP(中国政府公表)から内閣府の伸び率予測を基に推計。ただし、為替レートは不変とし、インフレはないものとする。
- (資料) World Institute for Development Economics Research (WIDER), United Nations University「World Income Inequality Database」、世界銀行「WDI」、内閣府(2004)「世界経済の潮流(2004年秋)」から作成。

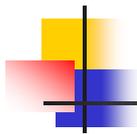
## 2. アジアビジネスに不可欠な戦略人材

- アジアに精通した、戦略的発想を持つリーダーシップのある人材(戦略人材)の重要な要件
- (1) 企画力: アジア域内で、研究開発、生産、販売拠点をどう組み立て、事業化していくかという企画を立てる能力
- (2) ネットワーク力: アジアで事業を具体的に展開していく際に、良いパートナーを見つけ、Win-Winの関係を創れる力
- (3) 志の高さ: 個別企業の狭い意味のマネジメントを超えて、進出先国、さらにはアジア全体の発展を考えられる力



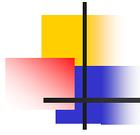
## (1) 企画力

- アジアワイドで、主たる機能を考える
- ① 研究開発: どの技術をいかなるタイミングでアジア諸国へ移転するかという問題である。企業の利益獲得の根幹部分に関わる研究開発は日本で行なう。ただし、欧米企業や韓国などのアジア企業との競争があるので、進出先国のユーザーニーズに直結する商品の開発は現地で行なうケースが出てきた。日本企業の「開発と生産との連結の強み」も活かされてくる。
- ② 生産: どのような商品をアジア諸国で生産するかが課題である。品質水準を確保するために、生産・品質管理の技術を速やかに移転していく。進出先地域の産業集積の程度を把握する必要がある。
- ③ 販売: 進出先国の市場を緻密に分析し、ターゲットとする顧客層を明確にしていく必要がある(マーケット・セグメンテーション)。この顧客層との兼ね合いで、ブランディングを考えていく必要がある。



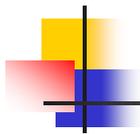
## (2) ネットワーク力

- 競争優位性を高めて、事業化を推進していくには、互いの企業の異なった強みを結びつけ、シナジー効果を発揮していく必要がある。特に、国が異なった場合、行政との対応、商習慣、顧客の趣向などが変わってくるので、信頼のおけるパートナーを見つけることが大事である。パートナーを通じた顧客ニーズの吸い上げ、さらには販売網の活用などが考えられる。もちろん、進出先国の企業にとっては、日本企業の技術開発力、生産・品質管理面での支援を受けられる。
- 中国への進出に際して、産業集積で大きな役割を果たしている台湾企業との連携も一つの方策になる。特に、事業立ち上げ時に、行政との対応、中国人従業員とのコミュニケーション、さらには販売網などを活用できる。



### (3) 志の高さ

- 個々の企業の利益を超えて、環境・エネルギー、産業・技術政策などのマクロな問題をも論議できる力を持つ
- 経済が急激に発展する過程で、環境を破壊する恐れが出てくる。この問題に、日本の経験知が生きてくる。また、石油天然ガスなどのエネルギーの需要増に伴い、資源ナショナリズムの傾向が強くなってきているが、アジア全体のエネルギーの安定供給の視点で論議が出来るようにする。
- 知的財産権の重要性をアジア全体で共有化できるようにする。



### 資生堂のケース

1981年北京で販売開始

1983年北京市との生産技術協力

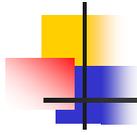
1991年合弁会社設立

1993年工場設立、1994年現地生産品のオプレをデパートで販売(ヒット商品) 高級商品(輸入品である超高級商品と大衆用の国内商品との狭間の商品) 沿岸の大都市ではファッションに敏感な女性が高級輸入品を使用していることを把握して、開発に踏み切る。中国女性憧れの高級品のブランドを築く。

1998年上海に中価格帯の商品(Za、ピュアマイルド)を製造販売する会社を設立(これら商品は資生堂のロゴを前面に出さない) 20代のファッション性を追求する女性層を獲得

ビューティコンサルタントが顧客に気持ちよく買ってもらようようカウンセリング販売する。北京オリンピックまでの中国女性イメージ向上美容活動を展開中である。

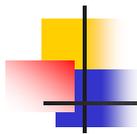
- (1) 企画力: 顧客層を明確にし、高級品と中価格帯商品に分けてブランディングを展開
- (2) ネットワーク力: 高級品はデパート、中価格帯は地方都市の個人経営化粧品店を活用
- (3) 志の高さ: 中国での美の普及



## サントリーのケース

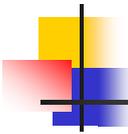
- 1984年外資初のビール合併会社を江蘇省に設立
- 1995年上海に合併でビール会社を設立し本格的にビール事業を展開
- 1996年自社ブランド品が上海でシェア30%を獲得しNo1となる。「味と価格帯」を徹底的に調査し、味は爽やかなライトな味で大衆価格帯にした。
- 2001年上海第2工場(江蘇省昆山工場)を設立
- 2003年高価な純生を生産販売しプレミアム市場に切り込む
- 2005年低価格帯へ参入するため、地場企業を買収する  
複数地区に高価格帯で展開する麒麟、アサヒと異なり、上海市場にこだわり、シェア50%を超えた。飛行船を用いた斬新な広報活動、また偽造を防いで消費者に安心感を与える中国初のリターナブル瓶を採用する。これはコストの削減にもなるが、一方で環境保護に積極的に取り組む企業としてブランドイメージを向上させた。

- (1) 企画力: 顧客を上海市場に絞込み、ニーズに合致した味作りと大衆価格帯で勝負
- (2) ネットワーク力: 有能な現地スタッフによる、卸、小売店とのネットワークの構築
- (3) 志の高さ: 環境保護、知的財産権への積極的な取り組み



## 3. 戦略人材の育成方策

- アジアワイドで活躍できる戦略人材の育成を産学官連携で進めていく必要がある。
- 1983年の「留学生10万人計画」の下、積極的に進められ、2005年には12万1812人となった。そのうちの2/3は中国からの留学生である(中国66.2%、韓国12.8%、台湾3.4%)。
- 留学生に対し、産学官連携による教育は程遠いものがある(2007年度に経済産業省が「アジア人財基金」構想を掲げた)。また、日本人のアジア諸国への留学はまだ少ない。
- 企業側も社員の留学を含めて育成に取り組んでいる。その中で、韓国サムスンの「地域専門家制度」(1990年より、真の国際化を目指し、社員に海外の文化や習慣を習熟させて、その国のプロとなる人材を育成する制度を始め、毎年200~300人を海外に派遣している)は注目に値する。
- 戦略的発想を醸成するには、企業内研修の枠を超え、様々な業界の方、アジア諸国の文化や価値観などを異にする方と論議する場が必要となる。



## 亜細亜大学の挑戦Ⅰ

—アジア夢カレッジ(学部教育レベルの産学連携:現代GP)—

- 2004年4月にスタートした学部横断的な「4年一貫のアジア教育」
- アジア諸国でビジネス展開している企業人による授業や指導
- 2年次の後期から半年中国の大連に留学(大連外国語学院で実践的な使える中国語を学ぶ)
- 留学中、1ヶ月間、日系企業でインターンシップ(ビジネス体験)を実施
- 「学部の専門性」プラス「アジアの専門性」  
(アジアマーケットに詳しいビジネスパーソン、アジア圏で法的サポートが出来るスペシャリスト、国際支援や文化交流に取り組む国際人など)

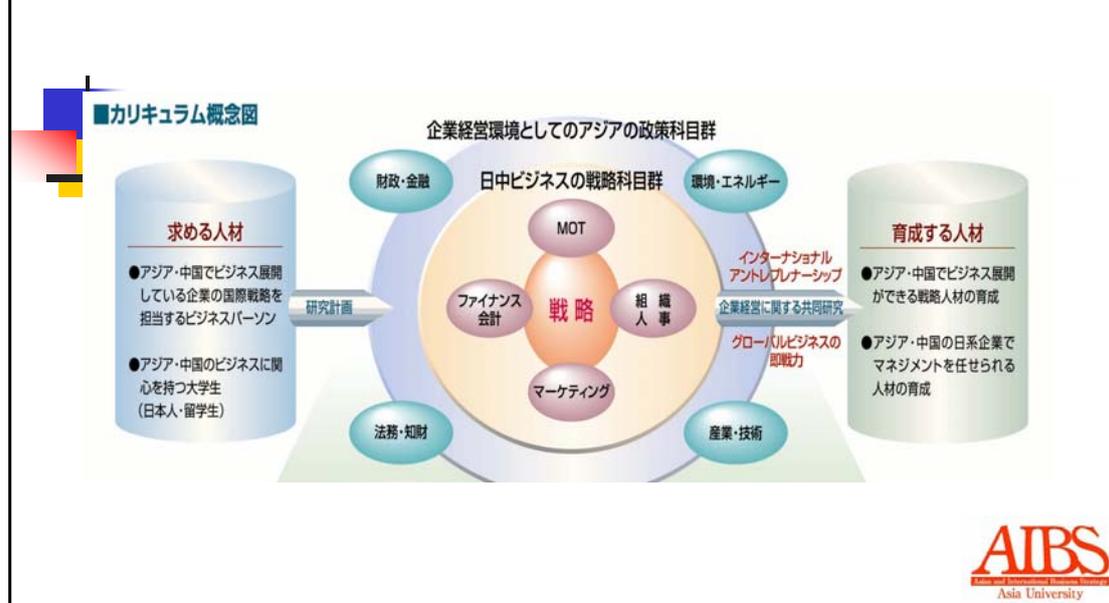


## 亜細亜大学の挑戦Ⅱ

—新大学院「アジア・国際経営戦略研究科」の開設—

- 2006年4月に、経済成長の著しい中国とのビジネスに焦点を当てて、アジアの発展に貢献できる人材の育成に取り組む大学院を開設した。
- 本研究科の特長
  - ①社会人対象の「1年修了コース」の開設:留学生と社会人とのコラボレーション
  - ②実学を重視した科目編成:日本政策投資銀行と包括提携、26名の教員の半数は実務家
  - ③上海を拠点に現地でリアルビジネスの最前線を学習:復旦大学
  - ④日系企業とのパートナーシップの強化:監査法人トーマツ、資生堂、伊藤忠繊維、富士通、日本梱包運輸倉庫、JTB、野村證券、内田洋行、キリンビール、花王
  - ⑤ビジネスに直結した報告書の作成:実践的な経営教育を施す。上海で日系企業のインタビュー調査や工場を訪問

## カリキュラム編成



## 4. むすび

- アジアワイドで活躍できる戦略人材の育成が急務である。この人材の重要な要件は企画力、ネットワーク力、さらにアジア全体の発展を考えられる志の高さである。
- この育成を産学官連携で推進していく必要がある。産業界の協力の下に、国際的な大学間の本格的な連携の時代に入る。
- 「アジア・国際経営戦略学会」を設立し、戦略人材の育成について研究する場を設けた。大企業のみならず、アジア展開に活路を見出す中小・中堅企業を念頭に、産学官が連携して活動できるアジアのプラットフォームを創る。