

# アジア経営問題研究会

安藤茂樹

Yoshiki ANDO

## 研究会の概要、活動内容、発展方向

アジア経営問題研究会を2011年3月に立ち上げました。私は会社の経営問題に関することを長年研究している。授業の時、学生たちに実際の会社の経営課題の実例を見せて、これをどのようにして解決していけばよいのか設問を投げかけ、どのような手法でどのように考えればよいのか考察させ、学生各自の意見を皆の前で発表させ、討議させている。それから、その事例の分析・解説に入る。このような双方向型の討議を中心に展開することで、国際経営についての学生の興味・知識・技能を育てる工夫をしている。

2011年3月に数人の学生たちが安藤研究室に集まってきた。そして、学生同志での話し合いになった。随分と時間を経過した後の内容は「これからのビジネスはアジアを視野にいれて大きく展開する必要がある。そこでアジアでビジネスを展開するうえでの経営上の問題点は何であるか。その問題を解決するために、強い企業はどのように解決しているのか、あるいは、解決しようとしているのだろうか。その戦略解釈を学術的に行おう」という結論であった。そして、2つのプロジェクトを立ち上げることにした。

一つは、日本の企業が中国に進出するときの経営課題である。日本の経営管理・技術を中国の中小企業に移転することは可能であろうか、そのときのアプローチ法、進出戦略はどうあるべきか、というテーマである。地元大分の大きなお菓子卸売屋の専務（取締役役員）にこの研究会に参加して頂いた。

2011年の年末に討論会として大分県の国東半島にある宇佐市の外国人が経営しているカフェ店に研究会のメンバーが集まり、これまでの研究成果の発表や今後の研究課題や研究の方向性を明確にすべく討議した。海外（特に中国）での日本のお菓子の人気度、何味のお菓子が人気

か（薄味か、濃味か）、どんな年齢層が良く日本のお菓子を食べているか、日本の特有の和菓子は中国の市場に受け入れられるか、などの研究を行ってきた。卸の専務にもその討論会に参加して頂き、また、私たちの研究内容や結果などをニューヨーク大学を卒業したカフェ店の主人にも、店の経営者としての考え方などの貴重な意見を頂いた。そのカフェ店で一夜泊って、その日にひとつの調査・研究計画が決った。それは、中国の福建省と雲南省を訪問して、干し大根や干しシイタケに関する仕入先の調査をしようということになった。干し大根や干しシイタケは比較的賞味期限が長く、商品価値も高いためである。研究会のメンバーと会社の経営者（専務）と一緒に、2012年の3月と5月に訪問する予定である。2011年の年末に開催された討論会の次の日は、杵築の「サンドイッチ型城下町」と「侍屋敷」を見学して帰りの途についた。

二つめのプロジェクトは、日本企業がアジアに進出する時の立地選択や環境条件などの戦略解釈を考察することである。具体的には、100円ショップ（ダイソー）と福岡の総合スーパー（トライアル）を事例に、両者のアジア進出戦略の違いを調査し、戦略の違いの背景や経営者の事業の考え方、出店政策、経営管理、組織体制の在り方などを解釈するものである。例え



写真1 今後の研究課題を討議したときのメンバー（宇佐にて）

ば、ダイソーは海外に、韓国、タイ、香港、マレーシア、シンガポール、フィリピン、インドネシア、ベトナムなどのアジア圏のほか、カナダやオーストラリア、米国やメキシコなどに進出している。一方、トライアルは現在、韓国にしか進出していない。ガンヤン（光陽）店、ミルヤン（密陽）店、ギメヘ（金海）店、ネソ（内西）店、ハマソ（咸安）店のみであり、全世界展開をしていない。この差は何を意味するのであろうか。どのような戦略でもって、差が生じているのか、ここに焦点を当ててみようというものである。研究成果がどのようなものになるかは、わからない。学生たちが、このテーマを選んだのであるが、私は学生たちに、ひとつのヒントを与えた。それは、戦略解釈は、データ主義を貫く研究の成果によって可能になる。時の経過に伴って起こる変化を長期にわたって追跡し、そのときの意思決定要因を想定するというアプローチを提案したのである。

取り上げた事例は、取り扱う商品は7万種、全米小売業協会の雑誌「STORE」で、最も成長している企業ランキングにおいて10位にランクインしたダイソー。ところがダイソーは成長著しい中国本土への進出を躊躇している。それはなぜなのか、データから仮説を立てて検証してみたい。世界から注目を集める経営手腕と世界戦略について経営データから分析したい、と考えた。

もうひとつの事例は、総合スーパー業界の巨人、イトーヨーカ堂やジャスコが中国でも活躍しているが、現在は中国に進出していない福岡のトライアルも優れた特色を打ち出し活躍していることが、データを読み解くことによりわかってきた。この企業は、中国に参戦することを計画しているに違いないと思われる。このとき、どのような「立地」戦略をとり、どこで、なぜそのような戦略をとるのか、について解釈したい。ダイソーとトライアルの比較対照が実に味わい深く、興味が尽きない。

この研究会のポイントは、学生が自主的にデータを集め、現地に出かけ、インタビューし、データを分析して、戦略を解釈していく点にある。リサーチの遂行から研究報告書の原稿の執筆まで、研究会の学生一同に委ねている。研究会のメンバーのほとんどは、安藤研究室のゼミ生である。彼らに何ができて、何ができないのか、そこをぜひ検証してみたい。



写真2 ダイソー（別府）



写真3 トライアル（別府）