

平成25年度 日本学生経営学会

# 夏季全国大会

日	時	2013年 8月 26日(月)	開場・受付開始	09:30
			開演	10:00
			終演	15:55
			懇親会	19:00
場	所	関西学院大学（兵庫県西宮市上ヶ原一番町） G号館 101教室（大会会場）		
主	催	校	日本学生経営学会 関西学院大学学生経営研究会	
参	加	大	学 関西学院大学・大阪商業大学・福岡大学・甲南大学・神戸大学	
見	学	校	松山大学・近畿大学	
後	援	大阪商業大学学生経営研究会顧問 中津孝司教授		

## 〈目次〉

プログラム(大会スケジュール) . . . . .	3
顧問・理事長挨拶文 . . . . .	5
問題提起文 . . . . .	8
福岡大学 (古庄)『日本とヨーロッパの労働時間』 . . . . .	9
甲南大学 (山本・谷池)『日本とヨーロッパの企業経営』 . . . . .	12
関西学院大学 (青木・大貫・中村)『日本の駅ビジネスとヨーロッパの文化』 . . . . .	15
神戸大学 (井崎・藤原)『欧州とアジア、双方の視点から見る、他国の事業モデルと自国の特性を決定要因とした、既存企業の生存戦略についての考察』 . . . . .	18

## 〈総会資料〉

日本学生経営学会の方向性 . . . . .	21
会計報告 . . . . .	22
書記報告 . . . . .	24
広報報告 . . . . .	25
渉外報告 . . . . .	26
監査報告 . . . . .	27

## 平成25年度 日本学生経営学会夏季全国大会 プログラム

日時	2013年 8月 26日
場所	関西学院大学 (兵庫県西宮市上ヶ原一番町) G号館 101教室 (大会会場)
関西学院大学 HP	<a href="http://www.kwansei.ac.jp/index.html">http://www.kwansei.ac.jp/index.html</a> (交通アクセス、キャンパスマップなど参考)
大会テーマ	ヨーロッパと日本の企業経営
顧問	中津孝司(大阪商業大学総合経営学部教授)
参加(加盟)大学	関西学院大学、大阪商業大学、福岡大学、甲南大学、神戸大学
参加(見学)大学	松山大学、近畿大学

### 大会スケジュール

🚦 会場 受付開始 9:30-

🚦 開演 10:00-

開会宣言

諸注意

審査員・審査基準発表

先生・見学校紹介

🚦 午前の部発表 10:20-12:30 (G号館101教室)

福岡大学 古庄佑梨・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 10:20-11:00

『日本とヨーロッパの労働時間』

甲南大学 山本祐樹/谷池祐樹・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 11:05-11:45

『日本とヨーロッパの企業経営～ダビンチの会の発表～』

関西学院大学 青木志帆/大貫裕矢/中村穰一郎・・・・・・ 11:50-12:30

『日本の駅ビジネスとヨーロッパの文化』

🚦 昼食・休憩 12:30-13:30

✚ 午後の部発表 13:30-14:10 (G号館101教室)  
神戸大学 井崎友博/藤原一郎 . . . . . 13:30-14:10  
『欧州とアジア、双方の視点から見る、他国の事業モデルと自国の特性を決定要因とした、既存企業の生存戦略についての考察』

✚ 中津先生の講評 . . . . . 14:20-15:20

✚ 総会 . . . . . 15:20-15:55  
日本学生経営学会の方向性  
神戸大学加盟に関する決議  
会計報告  
書記報告  
広報報告  
渉外報告  
結果発表・表彰  
閉会宣言

✚ アンケート記入 . . . . . 18:00-

✚ 懇親会 . . . . . 19:00-  
ホテルプラザキタオーサカ (大阪市淀川区新北野1-9-15)  
<http://www.plazaosaka.com/> アクセスは阪急十三駅から徒歩5分

➤ 宿泊 ホテルプラザキタオーサカ

8月27日

✚ 理事会 . . . . . 10:00-

## ご挨拶

日本学生経営学会顧問

大阪商業大学総合経営学部教授・中津孝司

「木を見て森を見ず」という一言があります。日本学生経営学会は文字通り、経営学を学ぶ学生たちの学会です。日本経営学会の学生版という位置付けです。経営学を学ぶ学生たちが集うのですが、経営学のみには埋没してはいけません。広い視野でさまざまな学問分野に興味を示し、高い問題意識を持つことが重要です。

経営学を学びつつ、哲学、政治学、経済学といった社会科学全般を広く俯瞰するように心がけてください。社会科学の基盤には哲学が鎮座します。その上層部に政治学が君臨し、さらに上層部に経済学が存在します。方向性は哲学、政治学、経済学、経営学の順であって、その逆ではありません。

大学で高等教育を受ける学生はまず、政治の動向を注視しましょう。日本国内の政治の展開はもちろんのこと、世界各国の政治動向にもアンテナを張り巡らす必要があります。政治家が経済政策を打ち出し、実行する以上、政治の動向を軽視することはできません。たとえば、税制改革という一つの分野だけを取り上げても、法人税率を決めるのは政治の世界です。各国政府が決めた法人税率は当該国で事業展開する企業体すべてに適用されます。

と同時に、世界各国の国家関係が外交に投影されます。安倍晋三首相は最近、ロシア、中東諸国(サウジアラビア、アラブ首長国連邦、トルコ)を歴訪した後、東京でインドのシン首相と会談、インドとの間で原子力協定を締結することで合意しました。ロシアは日本に最も近い資源エネルギー大国です。ロシア産の原油や液化天然ガス(LNG)が日本市場で流通しています。トルコでは原子力発電所が新設され、日本企業が受注することに成功しました。トップ外交が結実した格好です。

インドと原子力協定を結ぶのは日本の原子力技術を売り込むためです。おそらく日立製作所、三菱重工業、東芝という日本の原子力御三家が受注獲得に触手を伸ばすに違いありません。トップ外交は企業業績を左右します。

そして、経済学。われわれは経済社会に身を置いています。経済現象を理解できない者は経営学を理解できません。企業経営は経済空間で成り立っています。各国政府が経済成長率の予測を公表するのは各企業が事業計画を立案する際に必要だからです。経済見通しが事業計画に反映されます。

今回の大会では欧州の企業を分析対象とします。欧州経済はリーマン・ショック(金融危機)を乗り越えるべく、思い切った財政出動に踏み切りました。しかし、この対応が南欧諸国のソブリン・ショック(財政危機)を招きます。これを契機にユーロ危機が叫ばれるようになりました。財政再建のためには当初、緊縮財政が不可避だとされましたが、今では経済成長を重視する姿勢を鮮明にするようになっています。

欧州企業は程度の差こそあれ、現在、試練に直面しています。この苦境をどのようにして克服するのか。また、日本企業は新たな現実に直面する欧州市場とどのように向き合うのか。問題は山積しています。このような時期に学生諸君が欧州世界の混乱と向き合うことは大変有意義だと信じています。

最後に恐縮ですが、今大会開催については、各方面の関係者から支援を賜りました。この場を借りて厚く御礼申し上げます。実りある大会となるよう、念じてやみません。

平成25年初夏 研究室にて

ご 挨拶

日本学生経営学会 理事長 朴宣映

こんにちは。平成25年度日本学生経営学会の理事長を務めさせていただいております、関西学院大学・学生経営研究会3回生朴宣映と申します。

日本学生経営学会の理念は「世界に貢献する役立つ人材の育成」であり、本学会の目的とは経営学の研究および日本学生経営学会に参加する研究者の懇親です。一昨年は「日本企業のグローバル化」、昨年は「新興国市場における日本企業の動向」というテーマで研究を行い、大会を開きました。今年はもう一歩進み「ヨーロッパと日本の企業経営」と決めました。資料や文献に限界があってなかなか難しいのではないかと心配もありましたが、上手く目をつけて研究してくれたと思っています。

今年の理事会は去年の学会理事会を引き継ぎ、日本学生経営学会の規約を見直すことから活動を始めました。加盟校が増えることによって広報や渉外担当の理事を増やすことができました。春合宿では年間テーマや年間スケジュールを決定することより大きく分けて考え、一年間の方向性を立てました。①質の向上、②加盟校を増やす、③情報交流の円滑化という大きな柱があり、これからの相互関係を意識して学会を運営することを心がけています。

また、去年は見学校として参加していた神戸大学の経営学研究会が今年から新しく加盟校として参加することになりました。5つの加盟校の活躍が本学会の質の向上につながることを期待しています。私たちも、この学会をより質の高いものにするために、今後も理事会がうまく機能するよう努力していきたいと思います。最後になりましたが、本学会に興味を持って見学校として参加していただいた松山大学さんと近畿大学さん、誠にありがとうございます。

## 問題提起文

### テーマ 「ヨーロッパと日本の企業経営」

一昨年と昨年の大会では外国企業や日本企業のグローバル化の動向に目を向けて研究を進めてきた。特に、経済成長が堅調な新興国市場を中心にしたと考えられる。しかし、世界にはまだ多くの国や地域があり、その中にも数え切れないほどの企業が競争、あるいは連携している。

欧州は米国、日本と共に世界経済の中心とされてきた。しかし、欧州ではリーマン・ショック(金融危機)の影響から、ギリシャの財政危機が問題視された。ユーロ圏で初めて2010年と2011年にギリシャは支援を受けたが、ユーロ危機は南欧地域全体に拡散した。にもかかわらず、今年7月にはクロアチアが正式に欧州連合(EU)に加盟する予定である。

このように、欧州地域はあらゆる意味で大きく経済動向が変わる可能性を秘めている。欧州系企業は日本とは違う特徴があり、これを組織・管理・戦略の3つの観点からみることができるといえる。

また、今回のテーマを通してグローバル化に対応する日本企業、新興国に進出する日本企業や外国企業、欧州の企業とこれまでの大会の実績を踏まえたうえで、グローバル化という統一性のあるテーマととらえることができる。

さらに、経営学は米国、ドイツを中心として体系化されてきた。にもかかわらず、ドイツを含む欧州に目を向けた研究は大会ではあまり取り上げられなかったと思われる。

そこで、今回の年間テーマの中に「欧州」というキーワードを入れてみた。おそらく、欧州の研究を通じて、新たな知識や新しい発見もあると思われる。そして、経営学についてより理解が深まるのではないかと考える。



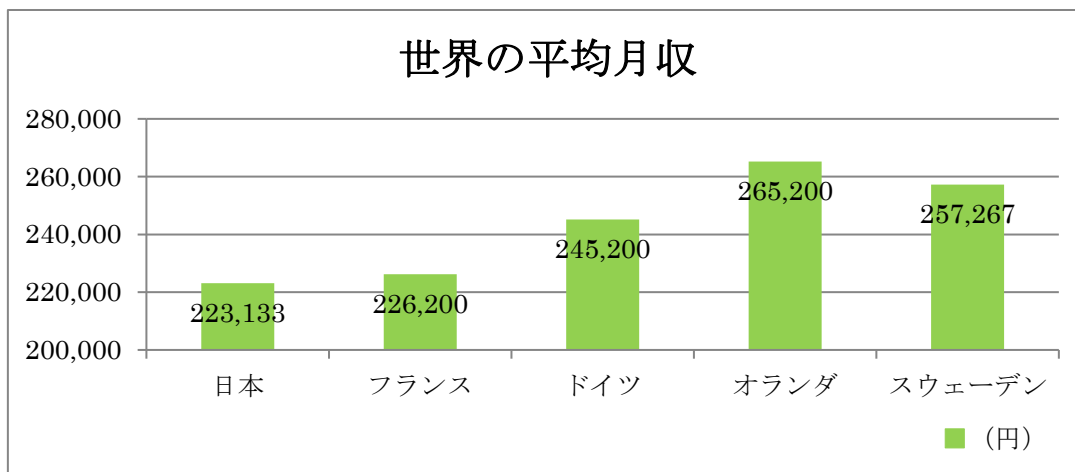
# 日本とヨーロッパの労働時間

福岡大学 経営学研究部  
古庄 佑梨

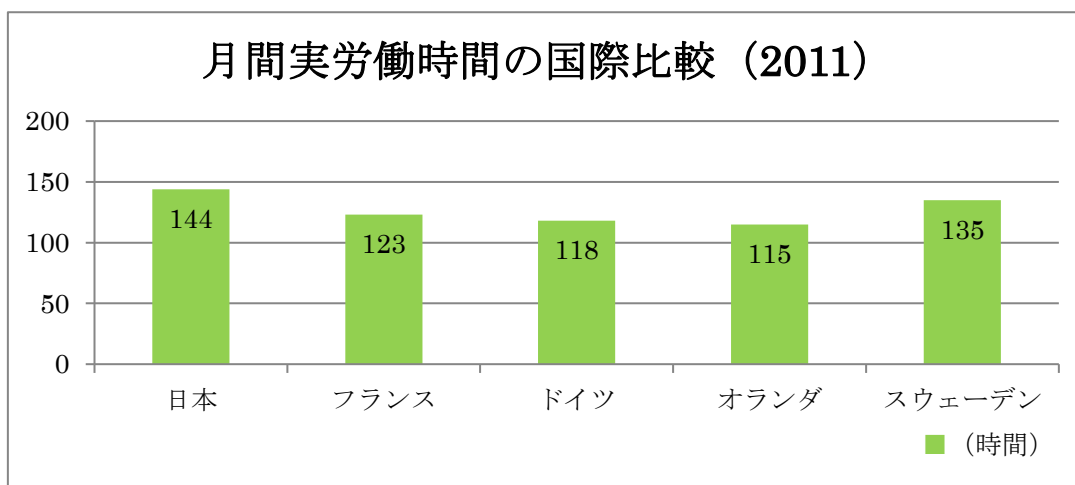
## 1. はじめに

- 日本人のイメージ=真面目、勤勉
- 『過労死』が『karoushi』として世界に浸透
- 日本はヨーロッパ諸国に比べて労働時間は長い、賃金は安い

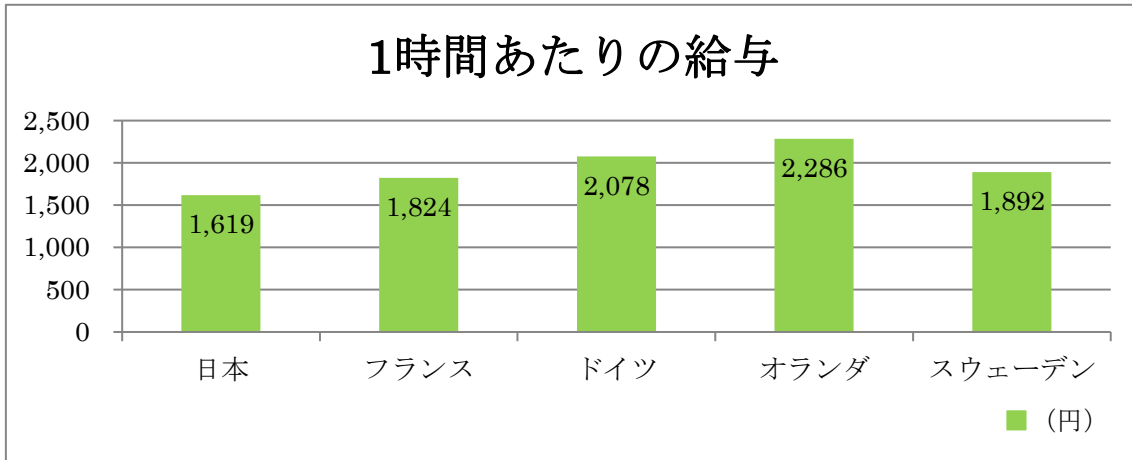
## 2. 世界的に見た日本の状況



(出所) World Health Statistics 2011-Gross National Income 2010 を元に算出



(資料) OECD. Stat 2012.7.11、総務省統計局「労働調査」より



(出所) World Health Statistics 2011-Gross National Income 2010  
 OECD. Stat 2012.7.11、総務省統計局「労働調査」

雇用者側：安い賃金で長時間、従業員を雇うことができるので人件費が安くなる

従業者側：長時間働いても得られる賃金は少ない

⇒日本はヨーロッパ諸国に比べて給与が少ないにも関わらず、労働時間は長い

### 3. ヨーロッパの労働制度

1. ドイツ …平日1日8時間を超える労働をしてはならない
2. フランス …1週35時間または年1,607時間以内の労働
3. スウェーデン…週40時間労働制、最低5週の有給休暇の取得が法律で定められている
4. オランダ …現在の産業別労働協約または個別労働契約上は平均38時間
5. EU …24時間につき最低連続11時間の休息期間を付与

○余暇がある → リフレッシュできる →モチベーションの向上 → 仕事の効率化がはかれる

### 4. 長時間労働による影響

○長時間労働 → 精神的・身体的疲労がおきる → 健康被害が発生

→モチベーションが低下 → 仕事の効率化が低下

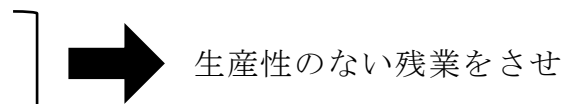
⇒日本人は『休まない＝勤勉、真面目』という概念が原因

### 5. 解決策

○ルールの確立

「経営者自身が社員の自主的な残業を原則禁止」

「上司の業務命令がある時のみ残業を行う」



## 6. 解決策による効果

定時で帰ることが出来る→疲労回復時間を確保→健康への悪影響も減少  
 →モチベーションの向上→仕事の効率化がはかれる

## 7. 考察

日本の労働の現状を良くするためには…

経営者・上司	社員（部下）
<p>長時間労働にならないように努めるべき</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>スピリチュアル・リーダーシップをとる ⇒社員・部下との信頼関係を築く</p>	<p>精神的・身体的疲労を回復する</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>モチベーションの向上が図られる</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>仕事の効率化が見込める</p>

## 8. 参考文献

〈URL〉

- ・「6. 労働時間・労働時間制度：データブック 独立行政法人 労働政策研究・研修機構」  
<http://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/databook/2012/ch6.html> 2013/06/14
- ・「最も労働時間が長いのはどの国か」が一目でわかるインフォグラフィック」  
[http://gigazine.net/news/20110906\\_work\\_hours\\_around\\_the\\_world/](http://gigazine.net/news/20110906_work_hours_around_the_world/) 2013/06/16
- ・「図録労働時間の推移（各国比較）」  
<http://www2.ttcn.ne.jp/honkawa/3100.html> 2013/06/16
- ・「長時間労働と健康問題—独立行政法人 労働政策研究・研修機構」  
<http://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2008/06/pdf/039-048.pdf> 2013/06/16
- ・「営業マン育成先生が教える強い営業組織を作る12のステップ」  
<http://www.innovations-i.com/column/jsmf/13.html> 2013/06/24
- ・「独立行政法人 労働政策研究・研究機構」  
[http://www.jil.go.jp/foreign/labor\\_system/2005\\_5/eu\\_01.htm](http://www.jil.go.jp/foreign/labor_system/2005_5/eu_01.htm) 2013/06/24
- ・「リーダーシップ研究の最新動向」  
[http://www.ritsbagakkai.jp/pdf/455\\_05.pdf](http://www.ritsbagakkai.jp/pdf/455_05.pdf) 2013/06/24
- ・「日本人はなぜこんなに長時間働くのか？」  
<http://youpouch.com/2013/03/01/108889/> 2013/08/06
- ・「日本人の労働時間が長い原因は残業を「評価」する誤った精神論にある」 2013/08/06

〈参考文献〉

- ・狩俣正雄 著 『信頼の経営：スピリチュアル経営の構築に向けて』  
 中央経済社、2009年3月10日発行

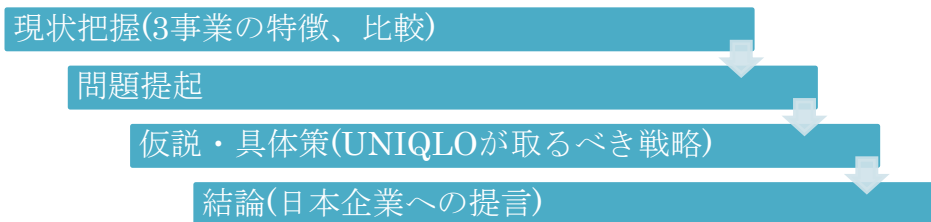
# 日本とヨーロッパの企業経営

## ～ダビンチの会の発表～

甲南大学 学生経営学研究会  
経営学部 経営学科 3回生 山本 裕樹  
3回生 谷池 祐樹

大会テーマは「欧州と日本の企業経営」である。僕らは大学で主に戦略論を中心に学んでいます。そこで戦略論をテーマとして取り上げるうえで、なかでもアパレルという業界が日欧の戦略の違いが明確でありホットな話題であるので取り上げてみることにした。

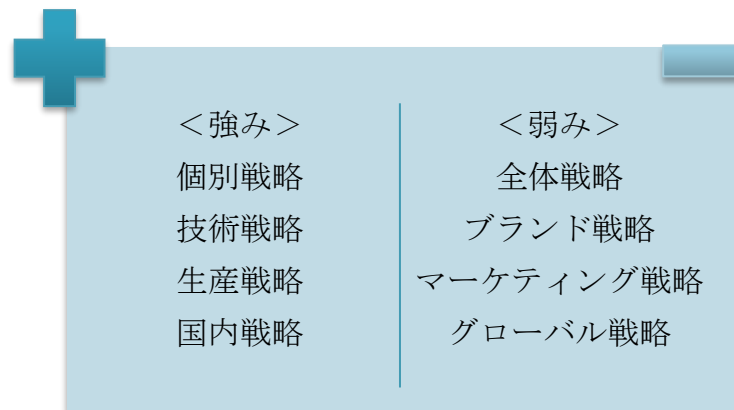
<発表の流れ>



### 現状把握

#### I. 大会テーマの内、戦略論への着目

- 欧米企業と比べた日本企業の戦略・戦術面の相対的な強弱



⇒この特徴が明確に表れているのが、「アパレル業界」である。

#### II. 以下3社の事業への着目

<欧州企業>

- ①ZARA(スペイン)
- ②H&M(スウェーデン)

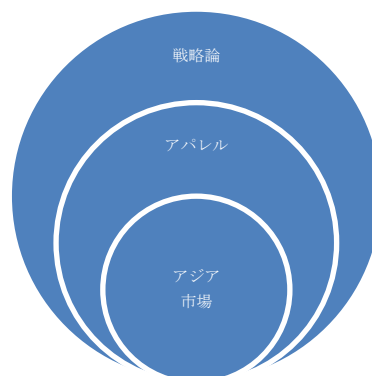
<日本企業>

- ③UNIQLO(日本)

### III. アジア市場への着目

<理由>

- ・「アジア市場を巡ったシェア・出店争いが、アパレル業界内で起きている。」
- ・市場としての魅力が(マーケット規模・購買力・世界的注目度)



#### ● 3社の4P比較分析

生産拠点分析						
	本拠地	生産拠点		売上原価率	デメリット	リードタイム
(U)	日本	中国(75%)	バングラディッシュ・ミャンマー(33%)	49.0%	生産集中	1ヵ月
(Z)	スペイン	スペイン・ポルトガル(70%)	アジア地域(30%)	40.0%	輸送コスト	2週間
(H)	スウェーデン	世界約20カ国700工場⇒	アジア地域(80%)	35.0%	新興国リスク	3週間

流通戦略分析								
	生産力		物流力		販売力			
	提携工場	生産集中リスク	方針	物流加工	出店戦略	店舗形態	店舗権限	商品戦略
(U)	70社	高	委託中心	海外各工場	フォーマット化	都市型・駅構内型など	高	少品種大量生産
(Z)	400社	中	自社中心	ロジスティクスセンター	立地重視	都市型一等地	中	多品種少量生産
(H)	700社	低	ハブ中心	エリア別ハブセンター	出店スピードー定化	立地最適化	高	多品種少量生産

#### ● アジア市場における価格比較

例：スキニー	ユニクロ	H&M	Zara
日本	1990~3990円	2490~3990円	3990~4990円
中国	2000~3000円	3000~5000円	3000~5000円
韓国	2000~4000円	3000~4000円	3300~4300円
マレーシア	2000~5000円	3000~4000円	
シンガポール	2000~5000円	4000~5000円	

各社 HP より作

#### 現状から見えてきた問題

仮にUNIQLOがブランド戦略に特化した場合

⇒ZARA・H&Mと競合してしまう恐れがあるのではないかな？

仮に技術戦略に特化した場合

⇒差別化は確立される。アジア市場の顧客にマッチするのではないかな？

## 仮説・具体策

現状からUNIQLOのアジア市場での戦略に関して以下のような仮説を立案した。

### ① ブランド力の強化—欧州2社と比べた弱み

UNIQLOのブランドを、アジアで確立させる。

- イギリスでの失敗事例
- フランス・中国・アメリカでの成功事例

⇒1号店進出前に広告宣伝を十分に行い、Japanブランドとしてのイメージを築く。

### ② 技術力を生かした現地特化

UNIQLOの技術を活かした機能性衣類・肌着

- ヒートテック
- エアリズム

⇒他2社との差別化。低価格・高機能の実現。アジアの幅広い顧客をターゲット。

### ③ 日本ファッションの確立

①・②の相乗効果を高めるための施策

- 和装(浴衣・作務衣・甚平・ステテコ・リラコ・和デザイン)

⇒世界と戦うためには、「日本」として武器となるモノが必要である。

## 結論

日本企業は「技術」という戦うための武器を持っている。加えてアジア市場においては地理的優位とJapanブランド力のサポートがある。結論はシンプルである。

<日本企業への3つの提言>

- ①心構え：成長・改革への素直さ
- ②具体的なアドバイス：国内での技術発掘・「和」を取り入れること
- ③後押し：自信と誇りを持ってしかるべき

## [参考文献]

- 日本経済新聞 2013年7月20日
- 月刊 ロジスティクス・ビジネス 2004年11号 中国シフトで変わる国際物流 ザラ (ZARA) —グローバルSCM
- ユニクロ帝国の光と影 2011年 文藝春秋
- ユニクロ世界一をつかむ経営 2012年 日本経済新聞出版社
- FAST RETAILING アニュアルレポート2012
- INDITEX ANNUAL REPORT 2012
- H&M ANNUAL REPORT 2012

# 日本の駅ビジネスとヨーロッパの文化

関西学院大学 学生経営研究会 青木志帆・大貫裕矢・中村穰一朗

## 1. はじめに

大阪に『グランフロント』、東京に『グランスタ』など、駅周辺に大きな商業施設が次々と開店している。『グランフロント』は阪急電鉄、『グランスタ』はJR東日本が商業施設を展開している。つまり、鉄道会社による『駅ビジネス』が日本で成功している。しかし、海外で『駅ビジネス』はあまり聞かない。鉄道利用者の多いヨーロッパでなら『駅ビジネス』を展開できるのではないだろうか。日本の『駅ビジネス』がヨーロッパで展開できるのか、または展開のためにどのように変えていけばいいのかということを考察した。

## 2. 駅ビジネスについて

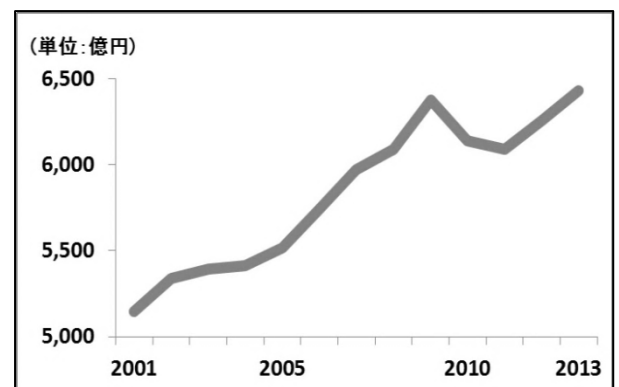
駅ビジネスとは、駅の周辺で展開するエキソトビジネス、駅構内のスペースでビジネスを展開するエキナカビジネスを総称したものと定義する。

なぜ、これほど日本で多く見られるようになったのか。それには少子高齢化や自家用車の普及などの影響による乗客数の減少が背景にある。駅内外に商業施設をつくることで、乗客をターゲットとした販売ができる。また、商業施設に向かう客を乗客として見込むことができる。これらの背景から、日本で駅ビジネスが増加していると考えられる。

## 3. 日本の駅ビジネス

### (1) 日本の駅ビジネスの現状

実際に、日本で駅ビジネスがどれほどあるのだろうか。JR東日本では、『駅スペース活用事業』『ショッピング事業』という部門が設置されている。【図表1】は、JR東日本ホームページに掲載されている営業収



【図表1】 駅スペース活用事業・ショッピング事業の売上収益

(出典：JR東日本ホームページ)

益のデータを元に作成したグラフである。ここ数年で営業収益が増えていることが読み取れる。このことから、駅ビジネスへのニーズがあることがわかる。

## (2) 駅ビジネスにおける戦略

### ①移動のための駅

移動動線上に店舗を構えたり広告塔を置いたりすることで販売を促す『移動者マーケティング』という戦略がある。移動シーンで生まれた購買欲やニーズを逃さないようにすることが主な目的である。駅は、多数の移動者の移動動線となっていて移動者の突発的な需要による来店である『非計画来店』が多い。日本では、そのような立地を最大限に活かし、大規模な商業施設や広告塔が設置されている。移動者マーケティングは、移動のための駅を利用する人に向けた戦略である。

### ②買い物のための駅

日本のアウトレットモールは、商業集積地から離れた郊外に立地される。これは、『売れ残り品』と『正規品』が競合をしないためである。このように『遠さ』を必要とするアウトレットモールでは、小旅行的な気分を楽しめるような演出をする工夫がされている。アウトレットモールでは、買い物のために駅を利用してもらうための戦略をおこなわれている。

## 4. ヨーロッパの現状

### (1) ヨーロッパの乗車数

【図表2】は、年間の1人あたりの乗車数の世界ランキング(上位3位)である。日本では年69回で1位、スイスでは59回で2位となっている。このランキングから、ヨーロッパの駅の乗車数が多いことがわかる。

よって、駅ビジネスをヨーロッパに展開することで多くの収益を見込めるのではないかと考えた。

1位	日本	69回
2位	スイス	59回
3位	デンマーク	35回

【図表2】年間1人あたり乗車数

(出典：AFP BB NEWS ホームページ)



## (2) ヨーロッパの習慣 : 移動のための駅

現在、ヨーロッパに大きな規模の駅ビジネスは展開されていない。ビルやショッピングモールなどのホテルや買い物ができる場所は、駅から離れて展開されている。電車に乗って買い物に行くという習慣はなく、車や徒歩で買い物に行くことが多い。つまり、移動のために駅が利用される習慣がある。

ヨーロッパでは、駅によって都市の価値を高めようとする考えが強いため、大都市の駅には『ボイド』という空間が多く見られる。地方都市の駅にボイドは見られない。『ボイド』とは、その街に来た利用者に高揚感を味わってもらうために、屋根が高く開放的につくられた空間のことである。これは駅だけに留まらず都市全体の価値を高めうる重要な要素である。周辺に構造物がつくられないこともある。ヨーロッパの駅ビジネスを展開するには、ボイドのような日本と違う特徴へ適応させることを考えなければならない。

## 5. 考察

ヨーロッパに進出する際に、最も重視すべき点は文化である。このため、ボイドのある大都市の駅では大規模な商業施設を展開するのではなく、駅ビルや駅ナカでの展開と、電車内の移動者マーケティングに留め、駅構内での移動者マーケティングは行うべきではない。

同時に、ヨーロッパに『買い物のための駅』という習慣を定着させることで、さらに駅ビジネスのチャンスは拡大すると考えた。日本のアウトレットモールのように、買い物のために駅を利用するような工夫がされた商業施設をボイドのない地方都市の駅に展開することを提案する。これにより駅の利用者数の増加という相乗効果もねらえる。

## 6. まとめ

ヨーロッパの鉄道利用者が日本に次ぐ多さであることから駅ビジネスが参入できないか検討してみた。日本で駅ビジネスは確実に収益を上げており、『移動のための駅』あるいは『買い物のための駅』に対して働きかける戦略がそれぞれある。同じようにヨーロッパに展開することはできないかと考えたところ、ヨーロッパの大都市の駅にはボイドという文化があり、駅構内に大規模な商業施設の展開をするべきではなく、駅ビルや駅ナカでの展開と、電車内の移動者マーケティングに留めるべきだと考えた。また、地方都市では小旅行的な気分を味わえるよう

な商業施設をつくり、『買い物のための駅』という習慣を定着させることで駅ビジネスがさらに拡大できると考えた。

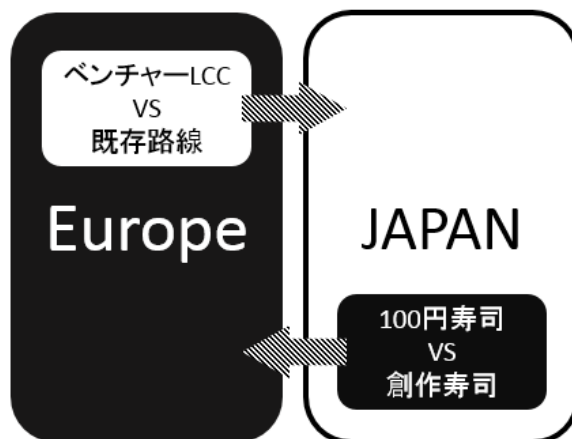
## 7. おわりに

今回の研究では、ヨーロッパの文化を重視し、日本と違った文化や習慣を配慮した戦略を考えるべきだということがわかった。このように、日本向けの戦略からヨーロッパ向けの戦略に転換していくことでヨーロッパでも駅ビジネスが展開されると考えた。

## 8. 参考文献

- ◆ 加藤肇・中里栄悠・松本阿礼『移動者マーケティング』日経BPコンサルティング 2012年9月10日
- ◆ 東英弥『動く標的「消費編」第2回10,000人調査からみる消費行動』株式会社宣伝会議 2000年9月25日
- ◆ JR東日本ホームページ(<http://www.jreast.co.jp/>)
- ◆ 日建設計総合研究所(<http://www.nikken-ri.com/valueup/column04.html>)
- ◆ AFP BB NEWSホームページ  
(<http://www.afpbb.com/article/life-culture/life/2817984/7597206>)
- ◆ マイナビニュース『女性に人気なのは遠方の「アウトレットモール」-買い物に関する調査』2013年7月11日付(<http://news.mynavi.jp/news/2013/07/11/213/index.html>)
- ◆ 日経ビジネス『アウトレットに見る距離の経済学』2012年4月17日付  
(<http://business.nikkeibp.co.jp/article/NBD/20120416/231022/?ST=pc>)

欧州とアジア、双方の視点から見る  
他国の事業モデルと特性を決定要因とした  
既存企業の生存戦略についての考察



H25 神戸大学経営学研究会

この研究の目的は、過去の競争事例を調査することで、今後、欧州のLCC事業がアジアに持ち込まれる場合や、寿司というアジアの事業が欧州に持ち込まれる場合に起こりうる競争を想定し、その競争の中で既存企業が優位性を高める戦略を構築することである。

I. Ryanairの飛躍と欧州既存LCCの敗北から考えるアジアLCCの生存戦略

革命的なビジネスモデルはしばしば、海を越えて世界中に波及する。欧州では、日本で普及する10年以上前からすでに、LCCが発達を遂げていた。とりわけ、2000年代前半から圧倒的な競争優位を築き上げたベンチャーLCC（Ryanair、easyJetなど）は、既存の主だった航空会社LCCを圧倒するとともに、欧州の航空市場の需要を飛躍的に増大させた。

この驚異的な飛躍の理由は、RyanairがLCCの理想的なビジネススキーム（コスト・リーダーシップ戦略）を徹底的に追求していることである。私たちはこのようなRyanairのビジネスモデルの背後に、3つの競争優位の源泉を発見した。1つ目は、言うまでもなく、劇的な価格破壊である。2つ目は、小型航空機や、郊外にある空港の使用である。Ryanairは、第二次世界大戦以前から欧州の各都市に点在していた空港や、大都市郊外のセカンダリー空港を利用し、減価償却費や空港使用料を抑えた。3つ目は、これまで需要のなかった路線に進出し、積極的に需要を開拓する試みである。東欧諸国に対する西欧諸国のメディ

カルツーリズムや、イベリア半島に対する別荘需要などが挙げられる。欧州の既存路線が競争劣位に追いやられたのは、これら3つの源泉に対する認識が不足していたからだ。

ここで、アジアについて考えよう。今後、TPP といった地域経済共同体のさらなる緊密化により、アジアにおいても欧州 (EU) 同様の航空規制の撤廃が予想される (事実、ASEAN では 2012 年までに、航空の 8 つの自由のうち 5 つの自由が実現している)。現在のアジア LCC 市場の特異性の 1 つは、ベンチャー企業の不在という点にあり、今後の航空規制の撤廃によって、ANA や JAL が出資する既存 LCC は一挙に駆逐される可能性がある。先述したコスト戦略を徹底するために、主要な都市部の空港だけでなく、各地方に点在する空港をpushしておくことや、LCC 発のツーリズムを開拓することが必要だ。もう 1 つの特異性は、既存高級路線と既存 LCC 路線がシェアを奪い合っているという点にある。ANA や JAL が Ryanair のように完全なベンチャー企業として LCC を運営できない以上は、最大限に分離されたブランドとして LCC を扱わなければならない。

さらに、政治的な特性として、日本・中国・韓国の間には存在する政治的不協和や、感情的な溝についても考慮しなければならない。例えば、自由化までの長い期間を生かして、2 国間での航空実績を積み上げ、すばやく 3 国間航空に移行できる体制と信頼を築き上げることである。アジアの LCC は、Ryanair の成功モデルを模倣するだけでなく、自国の政治的特性を考慮しなければならない。

## II. 日本のご飯系寿司屋の成功から考える欧州既存寿司屋の生存戦略

1958 年に、日本で初めての回転寿司として、元禄寿司が東大阪店をオープンした。元禄寿司は、寿司=高級料理のイメージを打ち壊し、手軽で安く、素早く食べられるビジネスマン向けの飲食店として全国に広がった。これが 100 円寿司の前身である。その後、寿司業界には次々と新規参入業者が流入し、やがて、安いながらも高品質という強みを生かした店舗が現れた。100 円寿司ほどの低価格ではないものの、弱みであった「味」を改善した、ご飯系寿司というジャンルである。ご飯系寿司屋と 100 円寿司屋は二極化に進むが、どちらも外食産業は右肩下がりに関わらず、売上を伸ばしていった。

100 円寿司屋に比べ、コスト戦略で圧倒的に不利なご飯系寿司屋は、100 円以上の価格になってしまっても、新鮮で美味しい魚を提供し、自社の独創性を付け加えるという、100 円寿司屋にはできない差別化を通じて、売上を伸ばすことに成功している。具体的には、独自の販売ルートを開拓し、旬の活魚を安価に仕入れるシステムを確立すること、三貫盛りや創作寿司を豊富に揃えること、アルコールを楽しみながらゆっくりくつろげる空間をつくること、職人たちの実演パフォーマンスが楽しめること、などである。

ここで視点を変えて、欧州の寿司業界を考えよう。フランスは、欧州の各国の中で、寿司の消費量が最も多い国である。この国では、日本のグルメ系寿司屋のような、やや高級路線寄りの寿司屋が多く、いまだに日本の100円寿司屋のような寿司屋は進出していない。ただ、フランスにおける寿司事業への新規参入は容易であると考えてよいだろう。なぜならフランスの寿司店舗数は欧州の中でもかなり多く、既に顧客の開拓が完了しているからだ。コスト戦略性に優れたビジネスモデルの新規参入が予想される市場には違いない。実際、日本の大手100円寿司チェーン店は、近年はアジア地域への新規需要を開拓するために、東南アジアや韓国などに積極的に店舗展開を行っている。つまり、欧州に100円寿司屋のような安価で寿司を提供する企業が参入するのは、時間の問題なのである。

そして、フランスの既存グルメ系寿司屋がとるべき生存戦略は、日本のグルメ系寿司屋がとっている差別化戦略にヒントを得たものになるだろう。すなわち、新鮮さや、100円寿司屋に真似できない独創性（ターゲットの違いからくる模倣困難な独創性）を積極的に強みとして押し出すというものである。

しかし、フランスにおいて、この戦略は勝ち残るための必要条件にすぎない。フランス人の食文化に関する面や、フランス人が日本料理や寿司に対して持つイメージ・意識に関する面といった、自国の文化的な特性を考慮に入れる必要があるだろう。一般的にフランス人は、日本人と比べて、家族や友人と団欒しつつ、ゆっくりと時間をかけて食事をする傾向が強い。家族と食事をする時も、会話を大切にしており、食事という行為を、他人とのコミュニケーションをとるための非常に重要な行為とみなしている。また、フランス人の多くは日本食に対して「味が良い」「健康的である」というイメージを持っており、価格は若干高価でも、味を損なうことのないような商品を提供することがますます重要になってくる。フランスの既存グルメ系寿司屋は、日本のグルメ系寿司屋の戦略を模倣するだけでなく、自国の文化的特性を考慮しなければならない。

### Ⅲ. 両事業の考察から得られる共通の見解と結論

他国での過去の競争を参考にして既存企業の生存戦略を構築するときは、他国の事業モデルを模倣するだけでなく、自国の特性を十分に考慮することが重要である。すなわち、アジアにおけるLCCの事例では、欧州の事例を模倣するだけでなく、アジアの政治的特性を、フランスにおけるグルメ系寿司の事例においては、日本の事例を模倣するだけでなく、フランスの文化的特性を、それぞれ考慮しなければ、理想的な生存戦略は完成しない。

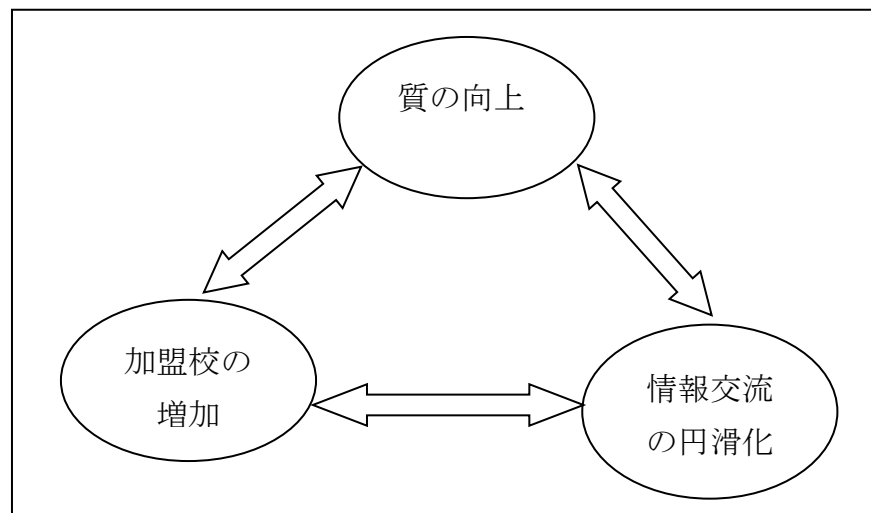
# 平成 25 年度日本学生経営学会の方向性

関西学院大学理事 朴宣映

## 〈役職〉

理事長	朴宣映(関学理事)	渉外	古谷真希(関学副理事)
書記	森康平(大商理事)		松田晃樹(甲南理事)
会計	出光竜弘(福大理事)		藤原一郎(神戸理事)
広報	菅原昌彦(福大副理事)	会計監査	谷池祐樹(甲南副理事)
	岩堀涼祐(神戸副理事)		三宅秀弥(大商副理事)

## 〈理事会の方針〉



### ①質の向上

研究のできる期間を長くする(テーマ&問題提起文を早めに知らせる)

大会の運営の改善(学会進行の明確化)

### ②加盟校の増加

積極的な渉外活動

学会のオリジナルロゴ・パンフレットの作成

### ③情報交流の円滑化

第2・4週目の火曜日スカイプ会議

SNSの活用

大阪商業大学主催の交流会(5月18日)

# 会計報告

福岡大学理事 出光竜弘

## 1.挨拶

今年度、日本学生経営学会の会計理事をさせて頂くことになりました福岡大学の出光竜弘です。前年度の会計理事である酒井郁が作成した「会計ファイル」を引き継ぐと共に、私が今年度から引き継ぐ上での注意点などの資料を作っていこうと思います。これは以後、会計ファイルを引き継いでいく上で円滑にするために必要なことだと思います。皆さまから何か意見・提案など御座いましたら、随時記入していこうと思うので言って頂ければ幸いです。今後ともよろしくお願ひします。

## 2.理事会の連盟費について

本年度の日本学生経営学会の連盟費は、各大学一律で4万円となっています。これは過去に理事会で決定されたことで、引き継いでいくこととします。連盟費の支払い期限は夏季全国大会にかかる費用を見込んで大会までと決定しています。支出先は以下の通りになっています。

- ・ 第一回理事会費、第二回理事会費
- ・ 夏季全国大会費、秋季全国大会費
- ・ 渉外費
- ・ 顧問費
- ・ 雑費
- ・ 繰越金

## 3.理事会の経費について

理事会の経費については、基本的に交通費と雑費からなります。残った金額は次期へと繰り越し、緊急時に対応しなければいけないときに使用します。

また、第1回理事会費については以下の通りです。

交通費	29,380 円
宿泊費	20,000 円
雑費	230 円
合計	49,610 円

#### 4.口座の金額について

今年度の繰越金は136,126円となります。毎年、1万円ほど多く繰り越していくことを規則としています。



# 書記報告

大阪商業大学理事 森康平

【活動】 毎月第2・4週 … 全体理事会（学会・理事会の運営について）

【内容】

12/4

理事会引き継ぎ、春合宿予定、今年の方角性

12/18

理事会 yahoo グループにメンバーを加入させる作業、春合宿の宿泊施設の確認

2/2

渉外の報告、春合宿の日程、春合宿のスケジュール

2/24

春合宿の議題

3/7, 8, 9

春合宿（方角性の具体化、神戸大学の役職、各大学の活動報告、今年の予算、夏大会のテーマ  
仮決定、発表の評価基準、夏大会の発表の順番決め）

4/9

施設の予定確認、渉外の報告、大会日程の仮決定、

4/23

問題提起文作成について

5/7

問題提起文の内容、レジユメとパワポの提出締め切り確認

6/4

懇親会の場所確認、各役職活動結果報告書提出締め切り確認

6/18

懇親会の場所、宿泊施設、レジユメとパワポの締め切り再確認

7/9

大会スケジュール、懇親会の確認、発表の順番の再確認、大会各自役割諸注意と服装について

8/13

夏合宿の場所、大会アンケート

8/20

大会での役割の確認、大会スケジュールの修正、連盟費・昼食代・会費、お茶について

# 広報報告

福岡大学副理事 菅原 昌彦

## 1. 初めに

今年度、日本学生経営学会の広報理事を担当させて頂くことになりました、福岡大学3回生の菅原昌彦です。主に当学会のP.R活動を担当し、適宜学会の情報を発信しております。

## 2. 前期活動報告

前年度より、「T w i t t e r」と「F a c e B o o k」を引き継ぎました。

①T w i t t e r フォロワー数 : 21 フォロワー数 : 45 (2013年 8月現在)

②F a c e B o o k 登録者数 59名 (2013年 8月現在)

※検索ページにて「日本学生経営学会」と検索することで、上記の各ページを閲覧できます。

「T w i t t e r」「F a c e B o o k」は、学会所属大学同士の交流や、外部の学生・団体・企業への情報発信のために活用しています。

## 3. 今後に向けての目標

「T w i t t e r」「F a c e B o o k」の登録者数の増加を目指します。さらに、投稿頻度を増やすと共に、当学会の広報事業の拡大に向けた体制作りを行って参ります。

# 渉外報告

神戸大学理事 藤原一郎

関西学院大学副理事 古谷真希

甲南大学理事 松田晃樹

## I. 前期活動報告

今年度前半の渉外は、関西地方の大学を中心に、電話・ホームページ調査を行い経営学について研究活動を行っている団体があった際に直接アポをとり、広報活動を行いました。夏季全国大会を関西学院大学で行うという事で、興味を持っていただいた際に比較的見学に来ていただきやすい関西地方の大学を中心に広報活動を行いました。

### 1. 広報活動を行った大学

近畿大学

同志社大学

大阪市立大学

兵庫県立大学

滋賀大学

関西大学

立命館大学

### 2. 広報活動を円滑に進めるための取り組み

- ・ 渉外用パンフレットの作成

日本学生経営学会について、活動内容、各大学の代表からのメッセージ等を記載したパンフレットを作成しました。

## II. 今後の活動

後半の広報活動は、冬大会が福岡大学で行われる予定なので、その近辺の九州地方の大学を中心に広報活動を行います。加えて中部・関東地方の大学も経営学について研究活動を行っている団体がないか電話・ホームページ調査を行います。また、発表の様子を録画し（今夏季大会～）、録画した内容をホームページもしくは動画共有サービスにアップして、より多くの大学に日本学生経営学会を知っていただける様にします。

# 会計監査報告

大阪商業大学副理事 三宅秀弥

甲南大学副理事 谷池祐樹

## 1. 監査の役割

会計監査という役職には、会計が正しく行われているかどうかを確認する責務があります。この役職には、会計に就いている大学を除く2大学の理事、あるいは副理事が就きます。今年度は福岡大学の出光が、会計を務めています。そのため、大阪商業大学の三宅と甲南大学の谷池が、会計監査に就任しています。

## 2. 活動内容

先ほど述べました通り、会計が正しく行われているかどうか、不正がないかどうかを確認致します。今年の3月に大阪商業大学で行われた、春合宿での内訳は以下の通りです。

### ～交通費～

福岡大学	21,870 円
関西学院大学	2,980 円
甲南大学	2,740 円
神戸大学	790 円
大阪商業大学	1,000 円

### ～宿泊費～

男子7人	$2,000 \times 7 = 14,000$ 円
女子2人	$3,000 \times 2 = 6,000$ 円
合計	20,000 円

会計に問題や不正がなかったことを確認致しました。