

平成 22 年 9 月 27 日

九州大学大学院経済学研究院
産業マネジメント専攻長 村藤 功 殿

出張等報告（記録）書

報告者

ICABE 学生交流推進プロジェクト

教員代表

経済学研究院	教授	村藤 功
同	准教授	朱 穎

学生代表

産業マネジメント専攻 2 年	木部 匡之
同	崔 耿美

記録（全体取りまとめ）

産業マネジメント専攻 2 年	木部 匡之
----------------	-------

大学改革推進等補助金による出張を下記のとおり行ないました。ご報告申し上げます。

記

1 . 費用の負担

平成 22 年度大学改革推進等補助金

2 . プログラム名称

ICABE 学生交流推進プロジェクト（第 13 回）

3 . 用務地

韓国（ソウル、インチョン、アンヤン）

4 . 用務先

オリエント SHIPPING、DONG A ELETEK Co., Ltd、linkgenesis、KAIST (Korea Advanced Institute of Science and Technology)

5 . 用務の概要と事業の関連について

< 用務の概要 >

学生間討論会 (KAIST)、韓国企業訪問

< 事業の関連 >

International Consortium of Asian Business Education (ICABE) に基づく学生間交流、韓国企業の訪問・交流を通して、現地の最新事情把握による韓国経済に対する理解の深化、提携先ビジネススクールとの連携強化のためのネットワーク形成

6 . 出張日程

平成22年8月27日 (金) ~ 29日 (日)

7 . 参加者 合計15名

< 教員 > 2名

村藤功教授、朱穎准教授

< 産業マネジメント専攻2年 > 3名

木部匡之、崔耿美 (以上、学生リーダー)

李良子

< 産業マネジメント専攻1年 > 10名

稲森哲也、黒瀬浩希、澤田昌典、神野寛文、田苗真代、西窪夏子、福倉美智子、水野浩、山田裕美、横山恭子

8 . 日程詳細

平成22年8月27日 (金)

08 : 15 福岡空港国際線ターミナル集合

09 : 00 結団式

10 : 30 KE788便 福岡発 (機内にて昼食)

11 : 55 仁川国際空港着、入国手続き。

13 : 00 貸切バスにて移動

13 : 30 ORIENT SHIPPING CO.LTD. 訪問

・・【活動報告】

16 : 30 DONG A ELETEK Co., Ltd 訪問

・・【活動報告】

17 : 30 DONG A ELETEK Co., Ltd より夕食会場へ移動

21 : 00 夕食 (その後ホテルへ)

(宿泊) ホリデイイン城北

平成22年8月28日 (土)

09 : 30 ホテルロビー集合、移動

10 : 30 LINK GENESIS CO.ltd., 訪問

・・【活動報告】

- 11：30 KAISTへ移動
12：15 KAIST到着（その後昼食）
14：00 KAISTとの交流プログラム
 教員による講義
 Kim Jisu 教授（KAIST） ・ ・ 【活動報告】
 朱穎 准教授（QBS） ・ ・ 【活動報告】
 学生によるプレゼンテーション
 KAIST チーム1 ・ ・ 【活動報告】
 Rediscovering Japanese Industrial Power
 -focusing on Kyoto-Style Management-
 QBS チーム1 ・ ・ 【活動報告】
 For our sustainable future!
 about Asian MBA Consortium-
 KAIST チーム2 ・ ・ 【活動報告】
 金融改革を介する投資銀行の成長展望
 QBS チーム2 ・ ・ 【活動報告】
 Water Business
- 17：00 貸切バスにて夕食会場へ移動
18：00 夕食（その後ホテルへ）
 （宿泊）ホリデイイン城北

平成22年8月29日（日）

- 終日 ソウル市内自由視察
15：00 貸切バスにてインチョン国際空港へ移動
16：00 インチョン国際空港 到着
18：30 KE781便 ソウル発
19：50 福岡空港国際線ターミナル着、解散

以下、活動報告および参加学生感想

【活動報告】企業訪問「ORIENT SHIPPING CO.LTD.」

テーマ：インチョン空港の貨物ターミナルの視察

説明者：J.H.Han (Manager), Brandon Min

記録者：8期生 西窪夏子

1. 訪問の概要

訪問日：2010年8月27日(金) 13:30～14:30

訪問先：ORIENT SHIPPING CO.LTD.

視察場所：大韓航空第1貨物ターミナル(インチョン空港貨物ターミナル内)

オリエント SHIPPING インチョンオフィス

A-205, 2091-95 B1 block Free Trade Zone, Unseo-Dong, Jung-Gu, Incheon

2. 訪問先企業の概要

創立：1973年、CEO：Yong Dae Kwon

主な業務内容：海洋・航空フォワーダー、倉庫業、海外への展示品輸送・引越業

3. 大韓航空第1貨物ターミナルの概要

次頁参照

4. 視察内容

貨物倉庫全体の模型を使用しながら、貨物の流れや各種設備の説明を受けた。その後、倉庫のなかに入り、ETVシステム等が稼働し、貨物が仕訳され運ばれていく様子を見せて頂いた。

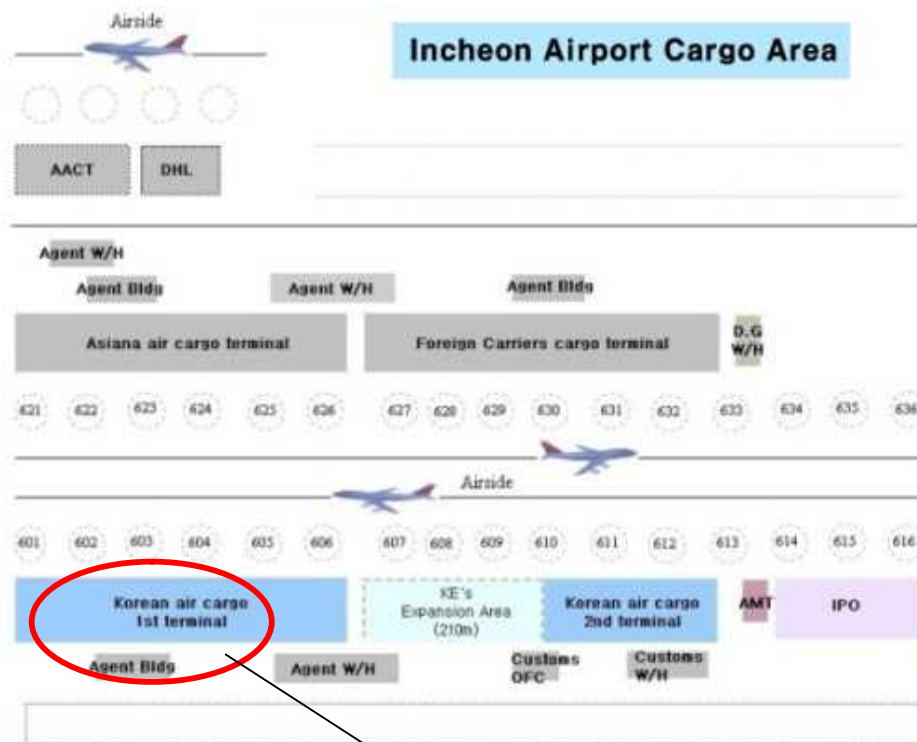
5. 説明等

- ・ETVシステムとETVラックを使って、自動仕訳をすることで、エリアを効率的に使用できる。システムにより、土地面積が1/3程度で済んでいる。ETVシステムは2000年に初めて仁川空港で採用されたシステムであり、韓国国内では大韓航空とサムスの他に1社しか保有していない。
- ・貨物を倉庫内に置いておく期間は内容にもよるが数日程度である。
- ・貨物は韓国国内で流通するものと、一時的な保管を経て海外へ転送されるものに大別される。第1貨物ターミナルの貨物は韓国国内での流通が主であり、なかでもサムスン製品の物流量が多い。
- ・積荷の重量やバランス、保管期間はすべてシステムで管理・チェックされており、load master と呼ばれる人がモニターをチェックしていた。

<大韓航空貨物ターミナルの概要>

大韓航空貨物ターミナルは2棟あり、第1貨物ターミナルは大韓航空輸出入貨物処理施設である。2001年3月に稼働開始し、2005年3月に増築工事が完工し、現在は年間135万トンの処理能力を保有している。第2貨物ターミナルは外航社輸出貨物処理施設で2007年8月に稼働開始した。また今後の取扱量によっては第1、第2貨物ターミナルの間に拡張予定地を活用し追加貨物ターミナル建設するなど、航空貨物需要増加に弾力的に対処する計画がある。

(仁川空港貨物ターミナルの概要)



大韓航空第1貨物ターミナル(見学地)

(第1貨物ターミナル全景)



【活動報告】企業訪問「DONG A ELETEK Co., Ltd」

テーマ：「DONG A ELETEK Co., Ltd」視察

説明者：DONG A ELETEK Co., Ltd / Sales Dept Director / Yong-Ho Im 氏

記録者：8期生 横山恭子

1. 訪問の概要

訪問日：2010年8月27日（金）16:30～17:30

訪問先：DONG A ELTEK Co., Ltd

1428-2, KwanYang-Dong DongAn-Gu Ahnyang-Si Gyeonggi-Do, South Korea

2. 説明の要約

(1) 会社概要

設立：ソウルのベッドタウンであるアンヤン市に1987年設立。

資本金：3,300百万ウォン

従業員数：75名

売上：2009年 335億ウォン / 2010年(見込み) 400億ウォン

営業利益：2009年 47億ウォン / 2010年(見込み) 80億ウォン

(2) 製品および技術力について

- ・主要な製品はTFT液晶パネルのエージングシステム、TFT液晶パネルの検査機、有機LEディスプレイの検査機
- ・TFT液晶パネルのパターンジェネレータの技術で「Dasan Technology Prize」などの賞を受賞。パターンジェネレータについては未だ日本企業の技術が一番高い。韓国の企業では当社が初めて生産を始めた。
- ・有機LEディスプレイの製造・検査システムも手掛ける。有機LEディスプレイについては、サムソンなどが投資をおこなっており来年から大量生産されることになるだろう。

(3) グローバルな事業展開について

- ・韓国国内だけでなく、北京（京東方 BOE）、南京（LG Display）、蘇州（AmTRAN）、成都（京東方 BOE）、広州（LG Display）、惠州（TCL）シンセン（Century）、ポーランド（LG Display）など、電気機器メーカーの海外拠点との取引あり。北京、南京、広州、ポーランドにはアフターサービスの事務所も設置している。
- ・売上の60%がLG向け。2002年まで国内向けのみだったが、LGの中国進出と合わせてグローバルに展開するようになった。現在は中国向けの売上が一番多い。

- ・中国でも同じ製品を作れるメーカーが現れ始めた。中国政府もこの分野に投資を始めており、これから中国でシェアを拡大していくことは難しくなっているのが現状。BOE、TCL などの中国電気機器メーカーに積極的に営業をかけており、今のところ技術面で中国製より韓国製が選ばれる傾向にあるが、今後の競争の激化に備えて、ますます売り込んでいかなければならない。

(4) その他

- ・子会社：有機 LE ディスプレイメーカーの SUNIC SYSTEM, LTD。今後、有機 LE ディスプレイの市場が伸びるの見込んで昨年 M&A をおこなった。
- ・TFT 液晶パネルについて、韓国では第 8 世代が普及している。現在 8.5 世代に投資しており、来年あたりから大量生産されるようだ。中国では第 6 世代が普及しているが、その次の世代を飛び越して、すでに 8.5 世代への投資を始めているようだ。

【活動報告】企業訪問「LINK GENESIS CO.ltd.,」

テーマ：「LINK GENESIS CO.ltd.,」視察

説明者：LINK GENESIS CO.ltd., /Vice President / SEONG TAE JIN氏

LINK GENESIS CO.ltd., / Planning and Marketing Team/Principal Engineer /
SANG-WOO LEE氏

記録者：8期生 神野寛文

1. 訪問の概要

訪問日：2010年8月28日（土）10:30～11:30

訪問先：LINK GENESIS CO.ltd.,

153-803, Kolon Digital Tower Aston, Suite 1003 505-14 Gasan-Dong,
Kumcheon-Gu, Seoul, Korea

2. 説明の要約

(1) 会社概要

- ・設立：2003年12月設立
- ・従業員数：55名

(2) 主な事業内容

・ Mobile Solution

サムソン、IBM、LG向けが中心で、GISやWCDMAのソリューションや、写真やビデオ等のイメージの編集が可能。また、アンドロイド向けのアプリケーション、スマートフォン向けのアプリケーション、ショッピングサイト等も提供

・ Auto Test Automation Solution

MAT：Machine Auto Testerと言われるソリューション。通信機器や家電製品までテストが必要な機器に対して遠隔にて操作する。24時間稼働が可能で、テスト結果や集計結果を表示したり、携帯電話の画面の色や液晶のモニターの色のテストを遠隔ですることが可能。

「現代」のカーナビゲーションシステムの検査もMATで行なっている。

モバイル同士の通信をリモートにてコントロールすることも可能。

(3) 主な質疑応答

Q1. 従業員数は何名か？

A1. 昨年は18人だったが、サムソン、LG向けの携帯電話の海外向けアプリケーションを開発の為。今年に入って55人にまで増えた。

Q 2 . CEOは、若いけど何で起業しようと思ったのか。

A 2 . サムソンの文字認識部門で働いていたが、サムソンはその分野を発展させようとせず、自分はこの分野をもっと追究したいと思い、起業した。

Q 3 . 競合となる企業は？

A 3 . アメリカのTest QuestがTesting Solution分野では、最大のプレイヤーとなる。韓国においても高い市場規模を持っている。その他、ヒューレットパカードも競合企業と言える。中国企業の韓国参入は今のところない。自社の強みとしては、Testing Solution事業については、各企業にマッチするようにほとんどがカスタマイズをする必要があるため、ローカルの企業である当社の方が強いと認識している。

【活動報告】 教員による講義 KAIST KIM教授

テーマ：Business with China, Guanxi(関係) and Shangbang(商幫)

説明者：KAIST Graduate School of Finance Kim Jisu 教授

記録者：7期生 チェ・キョンミ

中国で Guanxi (関係) という言葉は経済が日々発展しているアジアの国々で人と人の交流、企業間の事業の基礎、あるいは根本である。一部社会学者たちは中国社会で Guanxi (関係) の実質的な大切さを社会資本という名前で説明している。西洋で関係に対して取り上げれば否定的な反応を得ることも多い。西洋で関係と言うのは人にお手助けを求めることだと理解されるからだ。しかし中国で関係はそんなに簡単ではない。中国で関係は一個人の地位を高めることと関連していて、相手から尊重を受けてまた相手を尊重することを意味する。実質的に関係は中国社会の多様な面を見せているとも言われる。

権力や金銭と利潤の概念の違いが紙一重のように、その差が非常に微妙ではあるが、西洋で理解される「関係」と違って中国の「関係」は賄賂授受や不正腐敗とは無関係だ。中国人は事業を立ち上げるか、人と付き合うことに対して、多くの時間とお金をかけて関係を形成して、一度形成した関係は一生維持する。わいろや不正行為とは確かに異なっていて、中国の「関係」はメンツと公平を基礎とする。もし企業が約束された時間に品物を納品したら、信頼出来る企業という評価を受け、人々はその企業に仕事を任せるはずだ。中国が世界的な大国で浮び上がりながら、「関係」は社会規範にまで発展して、投資者の今後の予測及び潜在的な商業機会判断にも影響を及ぼすなど新しい役目をしている。

この関係を元に中国で商業を盛んにした代表的な Shangbang (商幫)、広東商人を紹介する。中国では一つの地域の商人グループを Shangbang (商幫) と呼ぶ。各地域の商人は彼らに特有な経営方式と強い連帯関係を持って、大きい商業勢力を形成して影響力を誇示していた。彼ら歴代 Shangbang (商幫) の常道や伝統は代々に伝わって今日もその地域商人たちの繁盛と発展に影響を与えている。その中で近現代に興盛している広東商人を簡単に紹介する。近代外国経済勢力の流入と徽商(昔の徽州の商人で党, 宋時代に発展、明時代に興盛して清時代に衰退した。)などが相変わらず伝統に固執している中、広東商人たちは製品流通を拡大して商品経済を発展させ、海外移民ブームと共に急浮上し始めた。広東商人は東南アジア、香港など地域を始め、70年代中国南部、香港及び東南アジア地域で浮び上がった。近代広東商人は昔の広東商人の冒険開拓、独立進取的な商業精神を受け継いで、近代に至ってはオープンマインドに国際貿易を進めたという評価を持っている。まさに今日の海外の中国人に見られる特色である。

KAIST と QBS は国際的なオープンマインドを持つビジネス・スクールとして、今日の Guanxi（関係）を大事にして、これから色んな交流を通じて信頼深い関係になってほしい。

テーマ：Corporate Strategy and Sustainable Development Innovations

-- Toyota's New Business Launch Including Hybrid Cars --

説明者：Ying ZHU (Shu, Ei) Associate Professor, Kyushu University

記録者：8期生 水野 浩

トヨタのプリウスが1997年にリリースされた10年後に、市場の変化やグリーンニューディール政策の影響もあり、プリウスは環境対応車の限定的なマーケットからメインストリームのマーケットにシフトし大ヒットとなった。持続可能性のビジョンに関して、10年前はコンプライアンスが意味されてきたが、現在はエネルギーの効率化やオペレーションの効率化を意味するようになってきている。そして、環境保護と産業発展は、エネルギーや金属資源などの資源生産性の向上、プリウスの例にあるような先行者優位、CO₂削減の為にクリーン開発メカニズム(CDM)の取引や減税効果、ブランドイメージ、企業の社会的責任(CSR)において、Win-Winの関係となることが可能であり、環境規制に対応してイノベーションを行う特定の企業が、長期的に競争力を増加している。

持続可能性の課題としては、持続可能性に関する問題と機会に対して組織がどう変わっていきけるか、どのようにエコイノベーションを通して既存の経営を改善する機会追及するか、どのように環境への影響を最小にするサプライチェーンとなるようなビジネス構造を再構築できるかが考えられ、企業はこの問題をクリアする必要がある。

エコイノベーションやグリーンニューディールにより、企業構造が移行した例として、G21 レボリューションチームによるプリウスのハイブリッドエンジン開発を取り上げる。プリウスの開発は、21世紀の車に関して理解する為にG21 レボリューションチームとして発足した。G21 レボリューションチームは、経験がないチーフエンジニアを抜擢し、2倍の燃費性能や30ヶ月以内の商業化などの明確なトップマネジメントによる目標設定があり、意思決定における強いリーダーシップがあった。また、タスクフォースによる問題解決手法を採用、リバーエンジニアリング方式により製造系のエンジニアが製品設計の会議に参加、コンピューターシミュレーションやメーリングリストによる進んだ問題解決の考え方の採用、新たな製品開発に関する考え方を採用している。そして、プリウスにより、原点回帰したクロスファンクショナルチームを構成して不確実性に適応し、エンジニアの思考を変革し、ファーストフォロワーからファーストムーバーとなる差別化を図った。更に、マネージメントリーダーシップとして、適切なスキルによる人の割り当てを行い、明確な戦略の理解を広めることができた。その結果トヨタとしては、プリウスハイブリッドからハイブリッドのコア技術を習得し、エコイノベーションのファーストムーバーとなり、不確実性に直面しながらも、技術創出によるブレークスルーを見出し、ニッチマーケットからマスマーケットへの境目を越えメインストリームのマー

ケットに移行することができた。

今日の自動車産業においては、バッテリー、モーター、インバータ、制御システムと多様な知識の増加が必要となっており、バッテリーの生産との緊密な連携が自動車メーカーに不可欠となっている。そして、機械から再生エネルギーへのパラダイムチェンジが起こっている。そして、自動車産業には新たな挑戦が必要となり、新たなビジネス機会が生まれている。具体的には、エネルギーの未来はどのようなのか、多様なエネルギーの候補にあがっているがどのエネルギーに収束するのか、今後の事業ドメインはどのようなのか、本当に機械からEVへシフトするのか、今後のビジネスモデルは新起業会社が優位なのか大企業が優位なのか、将来の競争優位の源泉となる製品アーキテクチャは、モジュラー型が主流になるのか又は統合型になるのか、と混沌としている状況である。

よって、長期的に何をすべきか、R&Dの成果の不確実性をどのように管理し、R&Dの短期と長期の戦略のバランスをとるか、技術が生まれ成熟するまで多くの障害があるが、タイムスケールと不確実性の管理が重要になってくる。

プリウスの成功例からそのベストプラクティスを考察すると、トップが明確な戦略を持ち推進し、組織構造を変革して、新しい思考、製品、プロセスを創造させた。そして、ニッチ市場の様な異なるスケールの市場で学習した。また、戦略的目標は、重要なタスク、正式な組織、人々、文化を調整することが肝要である。

Q：他のコンペティタがトヨタプリウスに勝てないのは？

A：トヨタの先行者優位が重要なポイントでした。日産はハイブリッドの分野では技術力的に出遅れてしまったため、ハイブリッドでの競争を避け、EV事業を進めることを選択しました。

テーマ：Rediscovering Japanese Industrial Power-focusing on Kyoto-Style Management-
日本の産業力についての再評価-京都スタイル経営に焦点をあてて-

説明者：KAIST Graduate School of Finance チーム 1

記録者：8 期生 山田裕美

プレゼン概要

日本経済の GDP は、一定の状態を保っているが、輸出は、着実に成長している。主な輸出の原動力となっているのは、材料、機器、部品産業である。特に京都に拠点を置く企業グループは注目に値する急激な成長を続け、過去 20 年以上にわたり高い利益を挙げている。京都には、半導体用の電子部品製造を行なっている京セラ、全世界のセラミック電子部品の 80 パーセントのシェアを保持している村田製作所等が存在している。京都大学大学院マネジメントスクール、経済学研究科末松千尋教授は、「京都スタイル経営は、世界で高い成長、大きなマーケットシェアを持つ京都に拠点を置く IT 企業であるのが特徴である。」としている。

京都スタイル経営の特徴として、以下の点が挙げられる。

- 1 . 京セラの創設者、稲盛和夫に代表とされるよう、創業者たちは、こぞって強い個性を持ち、カリスマ性があると優れたリーダーが存在している。
- 2 . 京都では、金銭を借りることを躊躇する風習から京セラのアメーバ経営システム、村田製作所のマトリックス経営システム等、キャッシュフローに重点を置いた企業の主な経営方針が最大の特徴となっている。
- 3 . アルミニウムコンデンサ世界市場 8%のシェアを持つニチコン等、たいてい伝統的に参入障壁が高いと避けている国内市場について、京都企業が独占できるような技術の開発、世界の市場参入にニッチな製品を開発することに焦点を置いている。
- 4 . 京都市ベンチャー企業目利き委員会、京都大学、和歌山大学、京都府立医科大学などの「知的財産」を産業界に橋渡しをする研究者の集合である関西 TLO 株式会社等、産・官・学の間で数々の重要な連携により、技術革新に様々な角度から助力が成功への要因となっている。
- 5 . 京都市民は、古都で伝統ある文化を持つ地域として知られ、京都市民は革新的で、創造的な考え方を持っており、過去の伝統的な職人技やビジネス感覚は、強い個性や自信を生み出す等、企業の成功に一役かっている。

現在の韓国経済は、経済の発展とともに二極性の増加による問題に直面している。2007 年大企業平均 136.3%、すべての企業 88.7%、中小企業 29.0%とインタレストカバレッジレシオの開きが大きい。韓国では、多くの IT 企業が半導体、LCD 等の IT 製品を輸出し、IT 製品の原材料や部品の多くを日本から輸入している。

京都企業は、1 . CEO は技術者出身で、独自の技術の開発、2 . 世界市場との関係、3 .

ブルーオーシャン市場であるニッチマーケットをターゲットが成功要因として挙げられ、このような京都スタイル経営は、韓国企業にとって見習うべき有益な点がある。

まとめ

NIDEC CEO のメッセージとして、韓国の経済は、驚くほど急激に成長しているが、それはサムソン、LG、ヒュンダイの3大企業によるものであり、ベンチャー機能の発展には、中小企業や若い人々にチャンスを与えるべきである。

KIM 先生からの質問：シリコンバレーなどでは、若い起業家が起業することが伝統であるが、韓国や日本ではなかなか難しいのではと考えるが、日本の学生は如何ですか。

九州大学では、卒業生による寄付により起業者に向けてファンドを作る予定。QBS では、1クラス 40 - 50 人の卒業生の内、留学生、日本人学生含め国内市場だけでなく、海外市場を視野に入れた 4 - 5 のベンチャーが生まれている。

テーマ：For our sustainable future! about Asian MBA Consortium-

説明者：九州大学ビジネススクール チーム1

7期生 李良子

8期生 黒瀬浩希、水野浩、西窪夏子、横山恭子、福倉美智子

記録者：8期生 福倉美智子

プレゼン概要

環境問題は一国の問題に留まらず、世界共通の課題である。しかしながら、取り組みが標準化されておらず、結果的に無駄になっている事が多い。そのため、ICABEの機能を活かして共にアジアで環境ビジネスに取り組みたいという目的でプレゼンを行った。

最初に、ICABE参加校とその役割についてと、ICABEを通じて幅広い視野で互いに勉強しながら、ビジネスを行う重要性について紹介。

続いて、そのICABEネットワークを使い、韓国と日本と中国でタイアップを行い環境ビジネスに取り組むこと、MBAコンソーシアムの設立を提案する。今回訪問した韓国と日本には、小さい国で資源が少ないこと、少子高齢化が進んでいる事、あらゆる技術レベルが高い事、などといった類似した特徴がある。その日韓の技術や、マネジメント能力を活かし、地理的にも近く環境汚染が大変問題視されている中国市場を対象として、環境ビジネスを共同で行い、持続可能な社会をみんなで作っていこうという提案をした。

その後、現状の環境ビジネスの情報を共有する目的で、世界の取り組み状況や、環境ビジネスの市場規模などを確認。また、現在の環境ビジネスの課題を3つ取り上げた。

ビジネス機会の創出、技術の標準化、産官学連携である。今回は日韓中コンソーシアムの視点で課題を検討し紹介した。では中国の特に遼寧省を中心とする東北三省が『東北振興』の政策、地理的優位性、経済成長率から市場として魅力的である事を説明。では、例としてスマートグリッドシステムを取り上げた。標準化されずに世界中で様々なシステムが開発・使用され、無駄が多く環境負荷がかかり、整備にも時間がかかる事を伝え、標準化すべきと説明。アジアからでも標準化出来ないかという提案を行う。では現地化の方法などを取り上げた。

その中で、韓国と日本、中国のコーディネーターとしての役割を検討した。韓国はビジネスや技術革新などのリーダーシップに長けている。日本は技術のモジュール化に長けている。また中国は政策などの戦略に長けていることが特徴として挙げられる。それ

らを上手くミックスさせて日中韓で上手く連携したいと提案した。

また実際に具体的にアジアを視野に環境ビジネスの活動している、『北九州アジアグリーンキャンプ』も TOPICS として紹介した。このセンターは、日本の環境技術を集約し、アジア地域への技術移転を図ることで、アジアの低酸素化の一助とする目的で 2010 年 6 月に開設された事などを説明。また、QBS メンバーの職場の環境ビジネスへの取り組みを、KAIST の方に紹介する機会・交流のきっかけとして、自動販売機のリサイクルなどに興味があれば北九州市をガイドする旨もお伝えした。

最後に、結論としてこのようなしくみを活かしながら、持続可能な社会を作るべく、環境ビジネスを ICABE の皆で協力して取り組みたいと提案した。

質疑応答など

KIM先生から、テーマである For our sustainable future!は、これからの将来に必要な考えであり、その内容の環境テーマやどのようにICABEを活用していくかなどに共感し、評価頂けた。また、これからも今回限りのプレゼンではなく、継続してこのような活動が必要とおっしゃられた。

テーマ：金融改革を介する投資銀行の成長展望

説明者：KAIST Graduate School of Finance チーム2

KIM Junghyun、KIM Bitna、PARK Sohyun

記録者：7期生 李良子

1. 投資銀行の役割と機能

商業銀行はローンと預金を中心とする業務を行うことに対して、投資銀行は顧客と資金の提供者の仲介となり、資金の提供は投資と視る。投資銀行は金融システムの中核者として、顧客や投資者に金融ソリューションを提供し、金融市場において重要な役割を果たす。例えば、企業の成長に伴い、投資銀行はベンチャーキャピタルの提供、IPO、債券、株式の引き受け、M&A、LBOなどのサービスを提供する。

2. 投資銀行の成長と金融規制

投資銀行は規制緩和、激しい競争、市場の拡大、流動性の向上により、始まった。1990年以後、投資銀行は仲介の機能から直接投資の機能に変わった。キャピタル市場から資金を低金利で調達して、ハイリターン・ハイリスクの金融商品、主に金融派生商品に投資する。

3. 世界金融危機と投資銀行

過度なレバレッジによりリスクの増加、金融不安の遷移、集団行動の増加、コンプライアンスの問題による、スタグフレーションとサブプライム住宅ローン危機が発生し、グローバルに蔓延した。投資銀行は過度なレバレッジを使い、過度なリターンを追及し、リスクのコントロールが怪しいままに、世界の金融投資の発生を加速した。

4. 金融改革と結論

主要な金融産業モデルは以下の表のようにまとめた。

	独立の投資銀行と 独立の商業銀行	ユニバーサルバン キング	商業投資銀行モデル (CIB)
IB兼業	内部に禁止、 子会社に禁止	内部に許可、 子会社に許可	内部に禁止、 子会社に許可
防火壁	要求されていない	非常に低い	非常に高い
シナジー	非常に低い	非常に高い	高い
システムリスク	非常に低い	非常に高い	高い
導入された国	米国 1990 以前	欧州	米国、韓国、日本

金融危機以後、米国の投資銀行は既存のハイリターン・ハイリスクのビジネスモデル

の禁止の共に、商業銀行の安定性と投資銀行の競争力を追求する CIB モデルを育成する。CIB モデルの利点は資本市場における資本依存と過度なレバレッジの緩和、シナジー効果があると考えられる。また、投資銀行が提供するサービスに対する需要は高まっている。

結論は以下の 3 点がある。投資銀行のビジネスモデルは消失していない。投資銀行は商業銀行と共に、キャピタルを実体経済に使われ、再検査、改革、発展を通じて、付加価値を生み出すことが出来る。また、適切な分立と審査により、投資銀行ビジネスモデルは商業銀行ビジネスモデルと融合することができる。

テーマ：Water Business

説明者：九州大学ビジネススクール チーム2

7期生 木部匡之、崔耿美

8期生 山田裕美、稲森哲也、田苗真代、神野寛文、澤田昌典

記録者：8期生 稲森哲也

【概要】

世界的な人口の増加や経済発展は、深刻な水不足と水質汚染という問題を世界各国で引き起こしている。それは2050年にはおよそ1兆円規模のビジネス市場となると言われている。

近年、人口増加と経済発展が著しく見られる中国だが、水市場は欧州のヴェオリアやスエズといった水メジャーが活躍している。同じアジアにありながら完全に出遅れてしまっている日本や韓国の企業は、どのような戦略で中国の水ビジネスに参入すべきなのか。

1. 世界の水事情

現在およそ70億人の世界の人口は、2050年には90億人以上となると予測されている。そのうち、アジアは50億人以上の約57%を占める。

また、世界のGDPは「BRICs」や「NEXT11」と呼ばれる国々を中心に大きく成長を続け、2050年には中国が米国に大きな差をつけ、インドも米国に追いつくと見込まれている。

これらの人口増加と経済発展は、水の消費量と排水量を加速させ、世界的な水不足と水質汚染を招くと予想されている。

2. 水ビジネスとは

水ビジネスは、水の製造、浄水、水の供給、排水/下水処理の大きく4つに分けられる。このうち設備の製造や管理のみだと、市場規模はおよそ1兆円程度に過ぎないが、オペレーションまでを含めた総合水ビジネスであれば、その市場規模はおよそ100兆円になると言われている。その市場においては、設計やプラント管理からオペレーションまでの一連したバリューチェーンの機能を担う欧州のヴェオリア・スエズといった水メジャーと呼ばれる企業が大きなシェアを占めている。

3. 日本と韓国の水ビジネス

日本の水道関連事業は、基本的に自治体が行い、民間企業は部分的な業務委託を担う程度である。よって、水ビジネスに対する日本企業の動きは水メジャーと比べると非常に小規模ではある。しかしながら、お互いの機能を補完しあうことを目的とした企業同

士の提携などにより、水メジャーに対抗しようとする動きも見られる。例えば、東レと日立工場技術（2010）、日本碍子と富士電機ホールディングス（2008）などである。

韓国も同様に自治体の支配下であり、民営化もやはり部分的に行われているだけである。主な企業はPOSCO、HYUNDAI、DOOSAN、K WATER、SAMSUNG などであるが、水メジャーのような幅広いバリューチェーンの機能を持つ企業はない。そしてその技術力は、世界のトップレベルを100とした場合、平均で65%程度までしか達していない。

4．中国への参入戦略

近年、人口増加と経済発展が著しく、水問題が急速に深刻化している中国への参入は、水ビジネスを考えるにおいて特に重要である。近年、法規制の緩和などにより、水メジャーと呼ばれる欧州のヴェオリアやスエズをはじめ、様々な企業が中国への参入を果たしている。しかし、日本の企業の高い技術力を活かせば、まだまだ参入の余地はあと見られている。

では、どのような戦略で参入すべきなのか。それを水ビジネスにおける日本メジャー企業を目指す、メタウォーターを例として考えてみる。

メタウォーターは、高度なセラミック膜技術により低コストで高品質な水を提供できることを強みとしていが、水メジャーに比べて経験とノウハウが不足していることは否めない。それは中国への進出においては弱みである。しかしながら、現在、中国は急激な成長を見せる一方、都市間での競争も見られる。そこを機会として捉えることは十分可能である。また、中国のライフスタイルは大きく変化してきており、それはきれいな水のニーズを高めることに繋がっている。このことも大きな機会として捉えるべきである。とはいえ、既に中国市場への参入を果たしている水メジャーの存在は大きな脅威であり、彼らにどのように対抗していくかが重要となる。

メタウォーターをはじめとする日本の企業は、中国の人々のニーズに応えることのできるきれいな水をつくることができます。そして、それは中国において都市ブランドを確立したいと考える都市に対して大きく貢献できるはずである。なぜなら、きれいな水を持つ都市は、対外投資で最も大きな量を得るからである。このような提案を通して、日本企業は中国市場への参入でき、また、水メジャーに対しても差別化を図ることができる。

5．まとめ

世界中から水がなくなるということは、決してあり得ないことではない。まずはそのことを我々は深刻に考えなければならない。そして、そのような問題に対して、高い技術力と「きれいでおいしい水」というブランドをグローバルに展開していかななくてはならない。“No Fresh Water , No Future ”