

ICABE 学生交流プログラム報告書
(2006年3月実施)

* 本報告書は、プログラム参加学生により作成された。

ICABE 学生交流プロジェクト

目的：International Consortium of Asian Business Education (ICABE)に基づく学生交流事業の一環として、下記2大学との合意に基づき、中国の最新事情把握による研究成果の向上と、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を目指す。

ICABEの正式活動としては初めての試みである東北地方の2大学との交流を深め、人的ネットワークの形成と知の共有化を図りながら、今後のQBSの提携校の交流モデルを探求する。

交換留学制度の実現に向けたディスカッションを行う。

学生同士が主体となりながら、双方向での討論を行い、今後の国際交流の発展となるような関心領域の共有を図る。

訪問先： ①吉林大学、第一汽車、ジェトロ上海事務所
②東北大学、東芝電梯有限公司、東軟集団

期間： 平成18年3月18日(土)～3月21日(火)4日間 — 長春方面
平成18年3月18日(土)～3月21日(火)4日間 — 瀋陽方面

参加者： 教員3名、助手1名、学生17名、計21名

長春（吉林大学チーム）方面（10名）

永池 克明教授、藤村 まこと助手、金 愛子、坂根 毅、地久里 齊之、井上 裕美、悦見 一隆、豊住 慎一、木村 誠希、伊達 千津代
(産業マネジメント専攻1年)

瀋陽（東北大学チーム）方面（11名）

村藤 功教授、国吉 澄夫教授、小川 博文、楊 可可（産業マネジメント専攻2年）
寺田 俊章、丁 曉瑜、王 開粵、江上 博和、大石 亮二、平田 純史、志摩 沙織（産業マネジメント専攻1年）

吉林大学チーム報告書

旅程：

3月18日（土）移動日

10:00	福岡空港発（中国東方航空 MU532）
10:35	上海浦東空港着 乗り継ぎ3時間35分
14:10	上海浦東空港発（上海航空公司 FM9179）
16:35	長春空港着 君怡酒店ホテル宿

3月19日（日）学術交流日

9:00-9:30	キャンパスツアー（30分）
9:30-9:45	吉林大学学生による吉林大学の紹介プレゼンテーション（15分）
9:45-10:00	藤村助手による福岡とQBSの紹介プレゼンテーション（15分）
10:00-10:45	永池教授によるプレゼンテーション（45分） “Competitive and cooperative strategies between Japanese and Chinese enterprises, focusing on High-Tech. industries.”
10:45-11:30	吉林大学のマーケティング部門 Hongyan Yu 教授による プレゼンテーション（45分） “Marketing research industry in China”
11:30-12:30	ランチ（60分）
12:30-14:10 100分	テーマAプレゼン QBS（Aチーム） & JLU各10+10分 A. 東北三省において日本企業が成功する条件（例えば、家電企業） （担当：木村・悦見） 両校混成チームにて上記テーマに関するディスカッション 30分 テーマBプレゼン QBS（Bチーム） & JLU各10+10分 B. 環境問題の相互理解とビジネスチャンス （担当：坂根・伊達） 両校混成チームにて上記テーマに関するディスカッション 30分
14:10-14:30	休憩（20分）
14:30-16:10 100分	テーマCプレゼン QBS（Cチーム） & JLU各10+10分 C. 国有企業の民営化に際して日本の経営ノウハウ移転の機会 （担当：金・豊住） 両校混成チームにて上記テーマに関するディスカッション 30分 テーマDプレゼン QBS（Dチーム） & JLU各10+10分 D. 中国東北部の日中開発協力 （担当：井上・地久里） 両校混成チームにて上記テーマに関するディスカッション 30分
16:10-18:30	片付けや移動、ディナーの準備など（140分）
18:30-20:00	ディナー（90分）君怡酒店ホテル宿

3月20日（月）長春フィールドワーク

9:00-12:00	フィールドワーク（180分） 第一汽車
12:00-13:00	ランチ（60分）
13:00-15:30	フィールドワーク（150分） 旧満州国史跡など
15:30-17:00	長春空港への移動（90分）
17:30	長春空港発（上海航空 FM9810）
19:50	上海浦東空港着 静安賓館ホテル宿

3月21日（火）上海フィールドワーク

8:00-8:30	ホテルからジェトロへの移動（30分）
9:00-10:00	ジェトロ訪問 最近の上海の経済動向、上海進出日系企業の動向、経営面での課題等の ブリーフィング
10:00-15:30	上海市内調査（330分）
15:30-17:00	上海市内から上海浦東空港への移動時間（90分）
18:00	上海浦東空港発（MU531）
20:30	福岡空港着

長春方面（上海含む）報告内容

1. 長春の概況について（担当：伊達）

吉林省の中心都市として発展し、一汽自動車为中国初の国産トラック「解放」を生産したことで有名。人口は 699 万人で、面積は 2.022 万平方キロ。自動車の他、鉄道車両の生産も盛んで、全国の約半数を製造するなど、重工業が全工業の 3 分の 2 を占めている。朝鮮族人口の割合が比較的多く、市内には朝鮮族学校も多く存在。教育の街としても有名で、日本語学習熱が高いことが特徴。日本の仙台市と友好都市関係を結んでいる。古くは少数民族の遊牧地だったが、唐代にツングース系の靺鞨族が渤海国を建て、北宋代には契丹族が遼を建国。北宋末になると女真族が金を建国するなど、激しい興亡を繰り返してきた。1800 年、清朝によって長春庁が置かれて開墾が進められ、この時から「長春」という名前が使われ始めた。1931 年からの約 13 年半は「満洲国」の首都として「新京」と改名され、日本の様式を基にして街建設が進められた。1954 年に吉林省の省都となり、1994 年には副省レベル都市に指定された。

3月19日（土）1日目

2. 吉林大学ビジネススクールとの意見交換

2-1. 吉林大学概況（担当：伊達）

吉林大学は 1946 年創立。学生数は約 45,000 名で、学部は 9 学部（哲学、経済、法律、文学、歴史、理学、工学、医学、経営）。国家教育部直轄の全国重点大学の一つであり、中国の高等教育体制の改革に伴い、2000 年 6 月、旧吉林大学、吉林工業大学、白求恩医科大学、長春科技大学、長春郵電学院 5 大学が合併され、現在の吉林大学となる。校舎延べ面積は 250 万平方メートル、図書館の蔵書は 540 万冊、130 の学部課程、163 の修士課程、69 の博士課程を持つ、東北地方随一の総合大学である。吉林大学ビジネススクールは 1993 年創立。現在に至る約 10 数年の間に 8 学科（会計、経営管理、金融マネジメント、人的資源マネジメント、電子ビジネス、マーケティング、旅行マネジメント、クレジットマネジメント）設立され、加えて、応用経済研究所と経営管理研究所の 2 研究所を独自に保有している。博士課程は定量経済、経営管理、欧米経済の 3 学科である。多くの専門分野にわたる教授陣が一般教養科目と自然科学科目を兼務しており、124 名のフルタイム教職員と 30 名の教授、34 名の助教授から構成されている。2004 年の Global Management Challenge (GMC)（＝コンピュータ化されたビジネス経営シミュレーションシステムに基づき、各チームが同じビジネス背景をもつ別々の製造会社と仮定され、生産、財務統制、人的資源、品質管理、マーケティング、ロジスティックスの意思決定にてチームの能力を測定する大会）では中国全土で 2 位、東北エリアでは優勝という成績を収め、また最優秀組織賞も重ねて受賞している。必修科目は、英語、組織行動学、管理経済、オペレーションズリサーチ、会計、金融マネジメント、マーケティングマネジメント、生産管理、経営情報システム、戦略マネジメントの 10 科目。選択科目は、経済法、マクロ経済学、ビジネスコミュニケーション、企業倫理、コンサルティング&プランニング、リスク投資、現代金融、消費者行動、国際経営、予測方法論、人的資源マネジメント、プロジェクトマネジメント、マーケティングリサーチの 13 科目。ユニークなアクティビティとしては、相手をいかに信頼するかを体得する Out-Bound Development が設けられている。例えば、高所に 2 本のロープを平行線に張り、各ロープの上を 2 人の学生が向い合せで手を取り合いながら端まで渡りきる等、中国ビジネスでは信頼関係が重要という言葉通りの訓練が実践されていた。また、海外大学との交流も積極的であり、提携校にはイリノイ大学（アメリカ）、カーティン工科大学（オーストラリア）、オタゴ大学（ニュージーランド）、ソウル国立大学（韓国）が名を

連ねている。

2-2. QBSによる講義 (担当: 伊達)

永池教授によるプレゼンテーション

(内容) Competition and Collaboration strategies between Chinese and Japanese companies in Chinese Market

中国に進出している日系企業の内、成功している企業をみると共通的に見られる成功要因がある。海外において事業戦略を推進していく場合、他社と同じ戦略をよりうまくやる企業、他社がやらない戦略（差別化戦略）を推進する企業、経営資源を自社のみに頼らず、他社の経営資源をうまく活用する企業（国際戦略提携）等がみられる。海外市場での事業戦略は競争戦略と資源戦略をうまく使い分けていくことが肝要である。中国企業と日本企業は競争相手であると同時に、互いに違う強み、弱みを持っている。アーキテクチャー的に言えば、インテグラル型は日本企業、モジュラー型は中国企業が強みを持つといえる。広大な中国市場を相手にする場合、様々な戦略展開の中で日中企業が互いの得意分野を生かし、相互補完のための国際戦略提携を行う機会が増大している。現に、電子機器や自動車等では活発な日中間国際戦略提携が進展している。国際戦略提携と一口に言っても様々な形態があり、それらを自社の状況にあわせてうまく使い分けていくことが極めて重要である。本講義では主として電子機器企業の中国における様々な戦略提携の事例紹介を通じて下記の内容を中心に講義を頂いた。また、中国市場にて日本企業が成功するためのキーフアクター、中国の電機メーカーのビジネス戦略と競争力、中国製造業のアーキテクチャー分析、中国における中国企業と日本企業の弱みと強み、Toshiba と中国・東軟集団との戦略提携などの講義を基に、両学生に対し、どのように中国市場にて競争、協働していけるのかを問題提起して頂いた。（詳細は添付資料をご参照下さい）

2-3. 吉林大学による講義 (担当: 坂根、伊達)

吉林大学のマーケティング部門 Hongyan Yu 教授によるプレゼンテーション

(Hongyan Yu 教授のバックグラウンド)

1956 年生まれ。経済学博士、マーケティング部門長、中国マーケティング協会理事、中国大学マーケティング協会常時理事。専門分野はマーケティングリサーチ、消費者行動、消費者価値であり、指導分野はマーケティングマネジメントとマーケティングリサーチ。国家社会科学協会、統計局の依頼による数々のプロジェクトに携わり、60 以上の研究論文と 5 冊の書物を出版されている。また優秀な指導と社会科学研究的リサーチの功績を称えた賞を受賞し、学内外から高い評価を得る。

(内容) “Marketing research industry in China”

1) マーケティングリサーチ (MR) とは

特定のマーケティング問題を解決する為に用いられる情報をデザイン、収集、分析、報告する過程である。

2) MR のファーストステージ

P&G 社が中国市場に参入した時、商品をすぐに売り出すことはせず、都市から郊外に至る数量リサーチから始めた。MR は珍しく新しい分野であったので人々は MR が国家的な調査であることを知らなかった。

3) 豊富で正確な情報収集

一般的に人々はリサーチを受けることに抵抗が無く、MR 企業は中国で急成長を遂げた。

その意味で P&G 社は中国のMR産業の火付け役であり、その発展に寄与したと言える。

4) 中国マーケティングリサーチ協会 (CRMA)

外資系 MR 企業は合弁企業を設立し、それに対抗して地場 MR 企業が次々と現れ始めた。地場企業発展には、CRMA 設立が必要であり、その計画は 1998 年に始まり、実際に設立されたのは 2001 年であった。2005 年 CRMA は World industry network (WIN) のリーダー Mr. Fredrik に WIN 加盟を促され、現在では国際的同調を歩んでいる。

5) 中国における MR 産業

企業形態；合弁企業＝北京、上海、広州等に支店があり、中国企業に比べサービスの質は倍以上である。

地場企業＝各省の省都に点在し、概してサービスの質は低く、重労働、低賃金
企業数；2000 以上

企業規模定義；大企業＝従業員 50 人以上、小企業＝従業員 30 人以下

※MR 産業の 90% の利益が、僅か 2% の企業から創出。それは、MR 企業が豊富なスキル、人材、リサーチを必要としている為である。

顧客；GM, Johnson & Johnson, Microsoft, sharp, Toshiba, など

顧客割合； 1998 年 国内企業 56% 外資系企業 44%

2003 年 国内企業 80% 外資系企業 20%

6) サービス内容

1. 顧客満足調査 2. 製品テスト 3. 産業研究 4. 商品検査 5. 製品ポジショニング

6. 消費者行動追跡

※サービス産業では、顧客満足調査、産業研究、製品ポジショニング、消費者行動追跡

※自動車産業では、顧客満足調査、製品テスト

7) フィールドワーク調査

質的調査；フォーカスグループ、行動観察、デプスインタビュー

量的調査；戸別訪問、モールインターセプト（ショッピングモールで無作為に買い物客を呼び止めてインタビューする調査法）、CATI(computer agency telephone interview＝電話調査)

ヨーロッパ&アメリカ；質的調査 50%、量的調査 50%

中国；質的調査 25%、量的調査 75%

主に量的調査で用いられる方法は、対面インタビューが多く、メールや CATI、ミステリーショッパーは主流では無い。しかし、MR 企業は当初 CATI やミステリーショッパーを用いていた。1980 年後半、拒絶率（人々がアンケートを断る率）は非常に低く、1992 年では僅か 2% であった。現在では 20%～30%。例えば、対面インタビューの拒絶率は 21%。アメリカでは、電話インタビューの拒絶率は 70%、中国では 10% であり、対面インタビューよりは回答率が高い。

対面インタビュー；

一都市において 30 分間の対面インタビューをすると 500 以上のデータ収集が可能であり 2～3 週間をフィールドワークに、1 週間をデータ分析に費やす。合弁企業はフルインタビューにつき RMB200-300 (3000～4500 円※)、地場企業は RMB 80-150 (900 円～2250 円※) を支払う。

フォーカスグループ；

2 週間で 4 グループ実施し、その為のコストは対象者探し、会議室使用料、解説者を含めて RMB 300-600 (4500 円～9000 円※)。

※1RMB=15 円で計算

(質疑応答)

Q; 外国のMRとローカルMRのどちらが良いか(豊住)

A; 外国のMRの方がよい。

ローカルは文化面等が理解できるので、よい場合もある

Q; 中国は発展途上のマーケットなので、質的調査、量的調査の必要性は先進国と異なると思われる。どのように思うか?(地久里)

A; ローカルMRは **personnel, psychology** に弱いので、純粹に量的調査の提供になっている。

Q; 企業により給与待遇は異なるか?(伊達)

ジョイントベンチャー 6000RMB

国営 3000-6000RMB

ローカル 2000RMB

A; 中国はさまざまな市場に分けられる。外国のMRは地区ごとのデータを得なければならぬか?(豊住)

Q; 中国全土のデータを提供しなければならないこともあるし、担当地区のデータを提供しなければならないこともある。エイジェンシーネットワークを使って情報を入手できる。

2-4 プレゼンテーション&ディスカッション

チームA テーマ：東北三省において日本企業が成功する条件（例えば、家電企業）

(担当：木村)

◆13:40～ QBS 悦見、木村

『Key Factor for Success of business operation in China』

ー概要ー

日本企業の中国戦略が変化してきている。「低製造コストを実現する戦略」から「巨大市場への参入を目指す戦略」への変化である。これは中国における日本企業の成功条件が、従来の製造機能を対象にした技術移転能力から、中国に適合したバリューチェーンの構築能力に移ったことを意味する。

本プレゼンテーションの目的は、上記成功条件を実現するための「人的資源管理ポリシー」と「知識創造」から成る人的資源管理戦略案を示し、本案の東北三省における適合可否を討議するためのディスカッションポイントを明確化することとした。

ディスカッションポイントは次の通りである。

1. 人的資源管理ポリシー：

- ・東北三省における成果主義の適合性
- ・社内コミュニケーションを円滑にするためのツールは必要か?
- ・昇格機会の保証が高い成果に繋がるか?
- ・管理機能の現地化の必要性

2. 知識創造：

- ・知識創造を促進する以下の条件が東北三省において適合するののか?
積極的な共感、相互信頼、大きな意思決定、積極的な行動

◆14:53～ 吉林大学(JLU) Ms. Jane (Zhang Hui), Mr. Dennis (Yan Dasen)

ー概要ー

1. Z management style(William Ouchi,1981)による日本的経営モデルの定義

日本的経営モデルの特徴を「終身雇用」、「遅い昇進」、「同質人間の集団主義」と

見なし、一方米国の経営モデルの特徴を「短期雇用」、「早い昇進」、「個人責任」と見なす。

両タイプの統合したモデルを **Z management style** と呼び、その特徴は家族的雰囲気であり、人間尊重の管理であるとする。中国は米国経営モデルより **Z management style** の特徴を好む。

2. 給与管理システム

EVA 給与管理システムの 3 ステップについて

1. Balance card
2. Accounting profits
3. Economic profits (EVA)

◆15:05～ ディスカッション

坂根; なぜ Z マネジメントと呼ぶか?

Jane; HRM の X, Y system があるから、

Ms. Sandy; 中国では中国のやり方がいいのでは?

木村; その通りである

豊住; 中国では Joint Company で何が重要?

Ms. Sandy; サラリー、キャリア

Ms. Sandy; 日本では何が重要か?

豊住; 会社のブランド。日本では仕事を替えることは重要ではない

豊住; 中国の若者は会社を替えることが重要か?

Ms. Sandy; 就業率が低いのでそれほどではない。会社が従業員を探すのは簡単。

伊達; 日本の会社は有名か?

Ms. Sandy; アメリカ、ドイツ、日本、韓国、中国の順。

金; 日本の会社の給与はアメリカの会社より良いか

Ms. Sandy; 言語の問題で欧米の会社を選ぶ。給与が重要ではない。

本セッションを通じ明らかになった「東北三省において日本企業が成功する条件」は次の通りである。

- a) 日本企業は中国企業や欧米企業とは違う特殊な経営モデルを持つと捉えられている。ただし、情報不足から日本企業を典型的なイメージで捉える傾向があるため、日本企業は自社の経営モデルを正しく発信する必要がある。この行動が相互理解を深める基礎となると思われる。
- b) 人的資源管理ポリシーは東北三省の市場に適合させる現地化モデルを採用することが望ましい。
- c) 東北三省の人材市場においては、企業のビジネス言語、キャリアパス、給与システムが企業選定の重要項目となる。有能な現地管理者の雇用のために、日本企業は本項目の現地適合化の整備を進める必要がある。

ー所感ー

本セッションにおける「東北三省において日本企業が成功する条件」というテーマに対し、両校のプレゼンテーションが人的資源管理領域に焦点を当てた内容になったことは、中国ビジネスを実施する日本企業にとって人的資源管理領域のポリシー設定が非常に重要であることを示すと考えられる。

両校のプレゼンテーションに関しては、QBS の内容が相手国の分析において典型的な側面しか捉えきれなかったことから、日本的経営モデルを中国東北三省にて実施することが成功条件であると吉林大学メンバーに受け取られた点で充分とは言えない内容であったと思

われ、また JLU 側の内容が 80 年代の日本企業分析論をベースにした内容であることから現在の日本企業の人的資源管理手法を的確に捉えたものではなかったと思われる。

ディスカッションに関しては、東北三省における成功のためには日本企業の人的資源管理ポリシーを現地化する必要性が明らかになった。また、双方の情報不足から正確な相互理解が進んでいないことも分かった。

従って本テーマについての着眼点は同じであったにもかかわらず、相互理解の不足から具体性を持った結論を導き出すことが出来なかったことは非常に残念である。

今回の学生交流プログラムをきっかけに、自身としては典型的な中国の理解から実態の理解へと変える行動を取り、自分なりの現地化施策を具体化していきたいと考える。

チーム B テーマ：環境問題の相互理解とビジネスチャンス（担当：坂根）

◆14:20～吉林大学 EMBA Ms. Zhang Zhi (Margarette), Ms. Sun Li (Sandy)

『Business Opportunities for Japanese Enterprises in China』

（概要）環境に関して日本と中国が協力できる分野についての発表であった。協力すべき環境問題として、水質汚染、廃棄物処理、土壌保全、森林保護、新エネルギー開発などがあり、具体的には、アルカリ土壌の有効活用、水源・ダム開発などが考えられる。協力の方法として、日本から中国へ長期的投資や資金援助、生産技術の提供、中国の資源活用がある。しかし、協力のためには、第2次世界大戦の爆発物や化学兵器の処理が前提条件になる。その他、今後、中国は家電の大規模な中古品市場としての可能性があることについて触れた。

◆14:32～QBS 伊達、坂根

『Business opportunities on the environmental issues

-waste disposal treatment & business-』

（概要）過去の環境問題から環境への配慮の重要性を確認し、廃棄物の全体量、リサイクル率、埋め立て率の推移を示した。リサイクル率向上、埋め立て率低減のための一般廃棄物分別の自治体の取り組み、産業廃棄物リサイクル取り組みを家電リサイクル、自動車リサイクルの事例を挙げて紹介した。最後に、なぜ企業がリサイクルに対して取り組むのかというディスカッションテーマを提示した。

◆14:45～ディスカッション

Frank; 一般廃棄物処理では、どうやってごみをわけさせるか？

坂根; 法律や自治体のルールでの制定とごみの分け方を示した紙に従って行っている。

豊住; ごみをわけるのは、自主的行動である。

Jane; どうやって企業に廃棄とリサイクルのルールを守らせるか？

豊住; ときどきの監視と通告を行う。

伊達; リサイクル法の概要について法の制定年度と内容を簡単に説明し、法律が事業や製品ごとに規定されていることを示した。

Sandy; 開発と環境への配慮をどうやって両立するか？

坂根; 日本では環境にやさしい製品を買うのが文化になっており、環境への配慮を欠かせない。

地久里; 企業イメージが企業の存続において重要である。

Sandy; どうやって環境教育をするか？

豊住; 10年以上の長い期間を要するが、まず、ガイドライン（法律）が必要

地久里; 日本はリサイクルの技術を外国に提供する必要がある。

Sandy; 環境問題はローカルではなく、世界の問題である。

中国では大陸国であり、日本は単一民族の島国である。このような背景もあり、中国人は日本人に比べてルールを守らない傾向や、自分のことを中心に考える傾向があると言われる。中国は国土が広く廃棄物を処理するための土地はいくらでもある。また、高度経済成長期にあるため、環境保護の考え方が人々に浸透していないものと推測される。

ディスカッションでは、どうやってルールを守らせるのかという点に議論が集中したが、今回参加した吉林大学の学生はほとんどが日本人と話すのが初めてで、互いに迷惑をかけることを嫌う日本人の価値観を理解しておらず、廃棄物の分別やリサイクルの活動は法律・ルール、文化であるというわれわれの説明は不十分であったかも知れない。

中国では、第2次世界大戦時の日本の侵略の歴史を学校教育で教わるだけではなく、WALMART などでも、侵略や731部隊の人体実験、南京大虐殺に関するDVDやVCDが並んでおり、反日感情を強く持つ人間も実際に居る。今回の吉林大学EMBAの学生プレゼンテーションでも、旧満州国の撤退時に埋めた化学兵器の処理が環境ビジネスの前提条件であると触れられた。今後、日本と中国の経済発展のためには、日本人は第2次対戦時の侵略を含めた自国の歴史についてもっと知る必要があり、中国人には、日本の文化や伝統、日本が第2次世界大戦を始めなければいけなくなった歴史的背景を知ってもらう必要がある。

チームC テーマ：国有企業の民営化に際して日本の経営ノウハウ移転の機会について (担当：豊住)

現在中国で急速に進んでいる国有企業の民営化に際して、日本企業の経営ノウハウの移転の機会についてディスカッションを行った。初めに吉林大学から近年の吉林省における国有企業の民営化についての詳細な説明を受けた。その内容は以下の通りであった。

吉林省は2005年より「816プロジェクト」というプロジェクトをスタートさせた。「816プロジェクト」、それは、地方自治体が運営する816の企業の改革にちなんで名付けられ、わずか一年間で目を見張るような効果を上げた(図表参照)。

図表 「816プロジェクト」の効果

(単位：金額は億円、数は千)

	事業収入	事業収益	税金	輸出	民営事業 経済規模	設備投資	企業数	雇用者数
2005年度	55,530	3,450	1,406	443	18,465	5,760	900	3,030
2004年度	45,368	2,858	1,038	356	14,976	3,855	857	2,808
増加額	10,162	592	367	87	3,489	1,905	42,857	221,844
年間増加率	22.4%	20.7%	35.4%	24.4%	23.3%	49.4%	5.0%	7.9%

(金額は1元=15円にて円換算)

[出所：吉林大学学生プレゼンテーション資料を基に編集]

吉林省では、この改革と平行して地域開発も急速に進めている。具体的には、(1)吉林市と長春市を結ぶ高速鉄道の敷設、(2)全長2,000kmにおよぶ道路の建設、(3)発電所の建設等がある。これらのプロジェクトにかかる費用総額は1兆5,500億元(23兆2500億円)に上り、改革により民営化された企業がさらに飛躍するのに絶好のチャンスが訪れている。

しかし、民営化された吉林省の企業はまだ発展段階であり、資金面・技術面・マネジメントの面での経営資源が不足しており、自力で一連のプロジェクトを遂行していくのが困難な状況である。そこで、日本企業が持つ経営資源を活用し、戦略的に提携していくことが、吉林の企業が今後発展していくためには重要であるとの主張であった。

これに対して九州大学からは、日本における一連の郵政民営化に関するテーマを例にとり、民営化の具体的な効果について説明を行った。また、併せて民営化の手法についても、(1)所有権移転方式、(2)コンセッション方式、(3)アウトソーシング方式等に触れ、民営化の目的に基づいて適切な方式を採用していく必要がある、民営化という手段そのものが目的とな

らないよう、民間の活力を適宜採用してくことが重要であることを主張した。

ディスカッションでは、吉林大学の学生が民営化の具体的手法について興味を持ち、そのメリット・デメリットについて議論を交わした。

以上のことから、民営化を始めとする一連の改革を急速に進めている吉林省において、日本企業が貢献できる余地は多大にあり、その受け入れ態勢においても友好的であるとの印象を受けた。これらの改革も今後数年は続くと思われる、日本企業にとっても大きなビジネスチャンスが存在するといえるだろう。

チーム D テーマ：中国東北部における日中開発協力（担当：地久里）

14:20～ 吉林大学 EMBA Ms. Jennifer, Mr. Frank

『Cooperative Development between China and Japan in Northeastern China』

－概要－

日本は既に成熟しているが少資源の国なので、急速な発展をしつつある資源豊富な中国との相互協力は不可欠であろう。特に中国東北部は鉄、石油、肥沃な土壌などの自然資源が豊富であることから、重工業が発展し、穀倉地帯として中国全体の経済発展を支えている重要な地域である。

日本と中国東北部には永い歴史があり、その関係は過去の戦争時には不公正なものとなってしまっていた。しかしながら中国は寛大な国であり、新たな時代に向けて協力関係の構築は可能だと考える。日本とは近い存在で共通項も多く、協力関係が築きやすい土壌もあるので、我々は歓迎している。

◆14:32～ QBS 井上、地久里

『Cooperation between China and Japan on development of

Northeast part of China-』

－概要－

中国東北地方の緯度（北緯44度）に着目し、カナダの森林開発、アラスカのガス田開発など同等緯度の他国における日本の開発協力実績が、その地域特性を活かしている点を述べ、中国東北部との開発協力も同様に地域特性を活かすべきだとの考えを冒頭に述べた。

井上は、東北三省の主要産物の1つである大豆が、両国全体では共に自給率が低い点に着目し、相互協力による研究開発によって生産性と品質の向上を行い、自給率を高める必要性を説いた。また、大豆マーケットの可能性は食用にとどまらず、急速に広がりつつあるサプリメント市場、自然派化粧品市場への展開が可能であることを述べ、中国国内、日本を含むアジア各国へのグローバルなビジネスの拡がり示唆した。

地久里は、日本国内でのコンビニエンスストアの台頭による米加工食品（おにぎり、寿司）の売上高拡大や、ウルグアイラウンドでの米の関税化とその後のWTOの関税引下げ要求の強まりなどを例に上げながら、米マーケットの変遷と自由化の流れによるビジネスチャンスの存在を述べた。そこで、中国東北部の広大な土地と日本の東北地方との気候の類似性、琿春港を輸出物流の拠点としたときのコスト優位性を背景に、日本ブランド『あきたこまち』の東北3省での生産による米、米加工品の日本向け輸出ビジネスの高い可能性を述べた。

◆ディスカッション

Jennifer; 中国の農産物は価格競争力がある。韓国の農産物は輸入農産物の10倍の価格である。日本ではいくらか？

地久里; 米は5～10倍と思われる。

Jennifer; 中国の農産物が日本市場で占める割合は？

地久里; 関税により、ごく限られた量だけが輸入されている。が、将来的には関税が緩め

られる。

Jennifer; なぜ日本は中国の農産物を輸入したがないのか？

井上; 日本では、品質、味等が非常に重要で、注意する必要がある。日本は中国の農産物を輸入できない理由は関税の問題だけではない。

地久里; 日本人は製品の安全性を心配している。

－所感－

JLUメンバーのプレゼン内容は十分な準備時間がとれなかったことを自ら言っていたとおり、やや具体性に欠ける内容だったように思う。また、私達は時間が押していたなかでの最終セッションであったため、プレゼン後のディスカッション時間が数分しかとれず、議論を深める時間も足りなかったことが残念であった。

全体的には、『熱烈歓迎 QBS』の横断幕や立派な会場を準備してもらうなど歓迎ムードであったが、ディスカッション中、学生が過去の戦争や日本市場の中国産食品に対する閉鎖性などを躊躇なく指摘してくることに少し違和感があった。夕食会で、ある程度打ち解けたのを見て、日本人に対する感情を聞いてみたが、やはり歴史教育からくる反感を少なからず持っていた。中国（特に東北3省）におけるパートナーシップ構築には、「ビジネスと歴史は無関係」あるいは「国家レベルの問題」として避けるのではなく、我々がほとんど教育を受けていない昭和初期の近代史に対しても、個人として事実認識と意見を持ち、謝罪すべき点は謝罪し、相互理解を図っていくことが重要であると改めて感じた。

3月20日（日）2日目

3. 長春フィールドワーク

3-1. 長春第一汽車工場見学（担当：金）

会社名： 中国語：一汽-大衆汽車有限公司

英 語：FAW-Volkswagen Automotive Company, Ltd.

『概要』

一汽-大衆有限公司（FAW-Volkswagen Automotive Company, Ltd.）は第一汽車集団会社（FAW）とドイツ大衆会社（Volkswagen）が共同合資して経営している大型乗用車生産企業である。株式構成はFAW20%、Volkswagen20%、Audi20%、Volkswagen(China)10%である。

一汽-大衆会社は1991年に設立され、12月5日一台目の乗用車が生産された。現在、一汽-大衆会社はドイツ自動車工業レベルの生産能力を持っているだけでなく、中国国情にあう乗用車部品システム、国内最大の販売サービスネットワークを持っている。

一汽-大衆会社の敷地面積は182万平方メートルで、プロジェクト投資額は234億人民元となっている。

現在、一汽-大衆会社は乗用車第一工場、エンジン・動力伝達装置工場、乗用車第二工場、及び生産コントロールセンター、教育センター、計算機センター、発展企画センター、販売会社などの関連部門で構成されている。製品としては主にVolkswagenとAudi二つのブランドで、Jetta, Bora, Golf, Caddy, Audi-A6, Audi-A4などの製品が生産され、年間生産量は乗用車66万台、エンジン36万台、動力伝達装置18万台である。

『質疑応答』

Q：第一汽車集団会社の従業員人数は？

A：第一汽車集団会社は中国の国有企業で従業員が13万人以上であるが、一汽-大衆会社は約11,000人である。

Q：社内に工会（労働組合）はあるか？

A：はい。国有企業が60%の株式を持っているので、会社の雰囲気は国有企業風である。

Q：一汽-大衆会社の製品の販路は？海外進出はしているか？

A：100%中国国内販売をしている。

Q：Audi A4とAudi A6の中国国内市場価格は？

A：A4は大体27～45万人民币元で、A6は大体40～70万人民币元で競争相手はBENZ、BMW、Crownやクライスラーなどである。

Q：ドイツからの社員は何名ぐらい？

A：およそ1000名。

Q：部品は中国国内調達か？

A：ほとんど中国国内で調達している。

Q：エンジンは中国国内生産？

A：いいえ、ほとんどドイツから輸入している。一部分だけ国内生産しているがドイツ技術を応用している。

Q：開発部門とは？

A：新しいプロジェクト実施、車モデルの転化更改、部品国産化、5年以内にモデルの自主開発を予定している。

『所感』

日本国内自動車工場との違い

- 工場のブルーワーカーは主に若い男性。女性と中年はほとんどいない。
- ライン設備は九州のトヨタ工場とほとんど同じような設備が導入されている
- 改善活動を進めている様子が見られない。休憩所等の張り紙や設備周辺の張り紙（改善成果）がない。設備は十分なものを入れているが、設備や部品の改善活動をブルーワーカーや職長、工長がやっている様子は全く見られない。
- 工場の制服があるが、ばらばら。上着の前面を開いたまま作業するワーカーもいる。
- 工場の制服に帽子はない。
- 理由は不明だが、見学中ラインがほとんど止まっていた。
- ラインにつるした車が作業しやすいように上下に動く仕組みやラインとともに人間が移動するような動く歩道のような設備がない。九州トヨタの使っている作業の肉体的負担を軽減する椅子や同等のものはない。それでも問題が無いように、若い男性労働者を使っているとも考えられる。
- 工場に音楽がない。
- 工場内の整頓は問題ない。
- 重機の走行で注意を知らせるような音がない。
- 部品の納品の何割かはダンボールにより納品されている。ダンボールは新品であり、リサイクル等への配慮は見られない。ダンボールは、日本にあるような質の高いダンボールであり、高級車を作っているという感じはある。ISO14000により、材料のリサイクル等への取り組みも行っているとのコメントを受けた。
- 計器等は電子部品（配線）の組み立てが複雑で部品の向きを変えたりすることが必要であるが、それを回転するのは自動ではなく、人力によるハンドル操作である。
- エンジンなどの部品は輸入が多い。
- 工場正面にガラス張りで車両を展示しているが、ガラスは大変汚れている。展示場内

の植木は明らかな作り物の椰子である。黄砂などの影響もあるが、日本国内の一流企業であれば、定期的に会社正面や看板の清掃をしないというのは考えられず、中国の国有企業の体質が未だ先進諸国の一流企業のレベルには達していないと考えられる。

3-2. 長春市街見学 (担当: 悦見)

吉林省は、中国東北部に位置し南東部に北朝鮮との国境を持つ。漢族のほか、満族、朝鮮族も多く居住する地域である。そのなかで長春は吉林省の省都として人口 700 万人超を抱え、政治・経済・文化の中心として栄えている。車の生産（第一汽車）、映画作り（長春映画製作所）産業が有名である。また、吉林大学や東北師範大学など多くの大学があり学生の集まる街でもある。かつては旧満州国時代の首都として「新京」と称されていた。日本との時差は一時間である。

当時の旧満州国・国会施設を見学。（現在は吉林大学の医学部として使用されている。）我々は吉林大学関係者ということで、無料にて管理を行っている日本語の達者な年配男性からガイドをしていただいた。建物は当時、国会として建設された際に東京の国会議事堂を模して作られている。上空から眺めると、建物が漢字の「王」の字となるよう配置されている。軍隊の閲兵式を階上から見下ろすようになっていたとのこと。

一階の一部は見学者用の土産物屋となっており、日本からの見学者もまれに来るようである。当時の総理大臣の写真、かつて使用されていた電話機やオーチス社製のエレベータ、横浜から持ってこられた冷蔵庫（上部に氷を置き冷やす作り）などが史料として保存されていた。敷地内には皇帝溥儀が植えたと言われる松の木が立派に成長していた。

その後は中国国内でも有数な広さを誇る人民広場を訪問。散歩やバスケット、凧揚げなど多くの市民がのんびりと思いついでにすごしていた。我々の訪れた吉林大学キャンパスは郊外にあるため、大学以外の開発はまだままだであったが市の中心部は高層ビルも多く発展していた。時間の都合もあり人民広場を後にバスにて空港へ移動、現地の商店や生活振りを直に触れる機会が少なかったことは残念であった。しかし、バスから見る街並みはデパートや金融機関が立ち並びにぎわっている様子を感じられた。車の交通量も多くVWやAudi、日本車が走り、タクシーの多さも目に付いた。郊外に建設中のビルが多く、また広大な土地があるため今後の工場建設用地などにも困らない発展の十分な余地を感じる都市であった。

3月21日（月）3日目

4・上海フィールドワーク

4-1. 上海訪問 (担当: 悦見)

到着翌日にJETRO上海事務所を訪問。高層ビル内に入居しており、東京でのビジネスと変わらない環境である。対応していただいたのは徳島県庁からの出向者である山田氏。2年の出向期間を間もなく終えるとのこと。上海のビジネス環境や現地での生活ぶりなどを説明いただいた。製造業中心の大企業の進出から、中小企業やサービス業の進出も増加している。しかし、物件費・人件費などが増大しており投資コストが上昇しているとのこと。また、現地化が進んでいないこと、模倣品が氾濫し知的財産管理が必要であることなどの問題点も挙げられた。

上海は聞きしに勝る活気ぶりであり、人や車の往来に物凄いエネルギーを感じた。（浦東空港到着後、タクシーで宿泊先のホテルまで向かったがそのタクシーで料金を吹っかけられるという洗礼を受けてしまったが。）立ち並ぶ高層ビルは概して新しく、ここ数年で急激に発展したことが見て取れるものであった。明らかに東京を凌ぐと思われる高層ビルの乱立状況を目の当たりにし、言い古された言葉だが「百聞は一見に如かず」であり現地直

接体験することが重要であると再認識した。ブランドショップや高級ホテルも揃い、待ち行く人々のファッションもかつてのイメージとは程遠いものである。地下鉄も清潔で新しく、次の電車が来る時間を秒単位で表示するなど日本を上回るサービス振りであった。

上海は福岡とは空路一時間半ほどと非常に近く、東京とほぼ同じ所要時間で行くことの出来る距離にある。まさしく「一衣帯水」の関係であり、近いうちに再度訪れじっくりとまわってみたいと思う都市である。

4-2. JETRO上海訪問 (担当: 井上 裕美)

3月21日9時よりジェトロ上海において、徳島県職員でJETROに研修に来られている山田さんからブリーフィングをして頂いた。

① 上海市の概要

② 経済・産業

近年第三次産業が増加している。コンサルティング・監査法人・法律系、コンビニ・小売などである。日系企業も販売部門の設立など、今まで製造拠点を中国に設け、逆輸入をするより、中国国内でのマーケットを狙い内販強化へ移行する傾向が見られる。

③ 対外直接投資

上海への直接投資は99年に底を打ち、近年は増加傾向にあった。2005年は契約件数4091件(前年比-5.6%)、契約金額138.33億\$ (前年比+18.3%)であった。件数が減少しているのに契約金額が増加しているのは、土地使用料や人件費の上昇など初期投資コストが増加したことが考えられる。また、大手企業の進出は90年代に完了しており、契約金額が小額の中小企業の進出が増加している。大規模投資に追随する形で、部品調達を現地化するために裾野産業が進出する形となっている。上海の最近の経済傾向と同様、FDIも第3次産業の増加が顕著である。

日系企業に関しては、2005年の契約件数692件(前年比-5.2%)契約金額11.64億\$ (前年比-24.1%)となっており、昨年夏の反日デモが大きく影響している。また、SARS以降、中国への一極集中を避ける傾向があり、爆発的な増加傾向にはない。

④ 日系企業に関して

販売面・・・製品の良さは評価されており、高価格高品質というイメージがあるが、上海の消費気質に合致している。そのためローカル製品との差別化が必要である。

運営面・・・厳格な管理体制であり、依然として現地化は進んでいない。ローカル社員の登用や手引書の作成(日本用を使用せず、中国用に変更すべき)が現地化の鍵となっている。

学生からの質問

- ① どのようにローカル社員を登用していくか?
- ② 債権の保全はされているのか?
- ③ 外資企業の営業にどのような制限があるか?
- ④ 女性の雇用に関して日中間でどのような違いがあるか?

5. ICABE:吉林大学訪問全体所感

(悦見) 中国本土へは初めての訪問である。北京、上海といった都市は日本からの訪問者も多いが中国東北地方、特に長春は観光ではまず訪れることがない都市であろう。長春は旧満州国時代の首都であり、かつては「新京」と称されていた。私の祖父母がかつて一時期住んでいたこともあり、その地を訪問できるチャンスを得られたことは非常に感慨深いものであった。

3月中旬過ぎの訪問であったが、現地の気温は0℃ほどとまだ寒さの厳しい時期である。

上海経由で長春に降り立った。長春の空港は新しく近代的な設備である。空港へは吉林大学から迎えの方が見えられ、車でホテルへ移動となった。ホテルへ向かう途中、道路の両サイドは見渡す限りの農地が広がり、その広大さに驚かされた。あまりにも日本とスケールが違うと感じ入った。街へ近づくにつれ建設中の建物が目に付き、古い家屋と大きく近代的な建物とがあまりに対照的であった。

ホテルへ到着後、先着していた永池先生達と合流。ホテルは清潔で設備はまざまざである。その後、歓迎の宴が催されたが、非常に温かく迎え入れられ料理も素晴らしいものであった。ただ、50度もある強い白酒には閉口した。

翌日、朝から吉林大学へ向かう。長春大学は郊外に移転して日が浅く、キャンパスは広大でどの校舎も近代的で素晴らしい設備である。大学進学率は5%ほどとのことで大学生＝エリートであり、日本が大学全入時代を向かえていることとは対照的である。

学生交流では、英語での発表であったためその準備には四苦八苦した。思った以上に時間がかかり、現地で前日の夜まで手直しを行うこととなってしまった。英語でプレゼンを行った経験が無く、非常に不安な気持ちで発表に臨む事になり、かなり緊張した発表であった。リスニング難や思ったことを伝えることの出来ないもどかしさがあり、英語力の無さを痛感した。中国の一定の年齢以上の方は英語が話せないようであったが、中国の学生は英語教育がよくされており概ね英語の発音がきれいである印象を受けた。プレゼン資料については、QBS側が図やグラフ、イラストレーションを用い吉林大学側の文章中心の資料と比較し全体的に優れていたと思う。

環境問題に対する討論では、日本の環境に対する企業や市民の対応について質問が投げかけられた。過去の公害に対する反省から、法的規制が厳しく企業のコストも大きいことを説明したが、そこまでする必要性について細かい質問が出された。日本ではマスコミ報道で企業の評判が大きく揺らぐが、中国では報道の自由度が低く制限されていることも原因かと考えた。また、戦時の日本軍の化学兵器残留問題に対して、その処分が必要であることなど我々日本側の認識不足な点について意見があった。一方、日本についての情報をもっと伝えていく必要も感じ、今回の交流を機に相互理解をより深める必要性を認識した。

長春 3 日目は中国最大の自動車メーカーである第一汽車の工場を訪問。広大な敷地に従業員の宿舎、学校、病院などが建てられ一つの街が形成されていた。第一汽車はドイツのVWグループとの合弁企業であり、資本や技術、人的提供を受けている。以前は市場での高いシェアを誇っていたが、近時は低下しているとのこと。街中ではVWやAudiのほか、トヨタ・日産・ホンダ・マツダなど日本メーカーの車も多く見受けられた。

工場内の設備は比較的新しく、以前見学したトヨタの工場と似通っている印象を受けた。輸出用ではなく国内販売向けの生産を行っているとのこと。経営トップは中国側が3名、ドイツ側2名の陣容となっている。従業員の労働組合は結成されているが、労働問題があるらしく、その点の質問に対してはあまり答えたくないとの回答であった。

今回の長春訪問は在住の間、非常な歓待を受け、暖かく迎え入れていただいたことを心から感謝したい。空港や朝のホテルへの出迎えから、食事や工場見学への送迎などとても気をつけていただいた。にもかかわらず、至らぬところはないか、十分に役に立っていないのではないかなどとこちらが恐縮するほど言葉をかけていただいた。

(井上 裕美) 今回、3泊4日で吉林大学を訪問し、学生との意見交流を行った。ある程度は想像していたが、同じディスカッションのテーマを与えられていても、双方の視点はかなり異なるものであった。

環境問題は、個人レベルから政府レベルに至るまで問題意識が大きく異なっていた。日本では、ゴミを分別することは当たり前であり、罰則の有無に関わらず、遵守すべきものとして、個人的な「躰」が体に染み付いている。もちろん、企業や政府が率先して、環境

問題に取り組んでいることは言うまでもない。しかし、中国側の意見は、自国の環境問題を各々が解決しようとする意識が少し薄弱のように感じた。広い国土もち、人口の多い中国の環境汚染は、放って置くと世界的な深刻な問題となる。この観点から、日本も積極的に協力するのが必然的であるという受身の姿勢が中国側のメインの意見だったように思われた。日本は個人、企業がやれることはやろう、また如いてはビジネスにつなげようという自発的行動をメインにしていたことに対し、順序が逆転していた。

このような、文化的相違(?)が所々に見受けられ、その意見が机上から得られるものでなく、実際に体験でき大変有意義であった。自分の業界でのやり方、日常業務に於ける日中間の差異は常々感じていたものも、これから中国を担う学生とも異業種のテーマに関し、やはり差異は存在すると再認識した。今後ビジネスをしていく上で、この差異を埋める努力をするのか、それとも利用するのか、適当なところで妥協するのか、避けては通れない問題だと感じた。また、プレゼンに関しても、英語でしかも異国の学生の面前でプレゼンを行うなど、とても稀有な経験となった。事前の打ち合わせ、準備はある程度の時間を要し、負担もあったが、達成感も大きかった。

そして、忘れてはならないのが、日頃忙しいクラスメートと、4日という時間をともに過ごせたことである。皆各々の長所を生かし、プログラムを積極的に遂行した。勿論、交流プログラム以外の時間でも、様々なバックグラウンドを持つクラスメートとこのプログラムのことから授業の事まで、充実した意見交換ができた。通常の授業のカリキュラムでは到底持つことのできない貴重な時間が過ごせたと思う。

最後に、留学生のことについて言及したい。このプログラムは彼らにとってどういった意味合いがあるのか、少し疑問が残る。中国のBS学生との交流は、母国に戻って体験することによってどういう意味があるのか、おそらく、ICABEに参加していない学生の大部分も同様の意見であろう。実際、私もそう思う中の一人である。しかし、参加して、このプログラムが中国人学生の協力なくして、成立し得ないことがよく分かった。相手校の受け入れ態勢など、成功した要因はいろいろあると思うが、留学生の功労は最も大きい。しかし、日本で経済的にも厳しい環境にありながら、アルバイトの時間を削り、自費で参加する留学生にもっとも頼っているのであるなら、学生としての身分でなく違った形で、このプログラムに参加してもらうことを検討しなければならないと思う。

6. 今後に向けて (担当: 伊達)

6-1. 出発までのスケジュール

- 10月29日(土) ICABE次世代に向けての集会
- 12月17日(土) 3月実施学生交流プログラム説明会
- 1月6日(金) 東北大学、吉林大学各メンバー最終決定
- 1月7日(土) 東北・吉林大学合同ミーティング
- 1月12日(木) 吉林大学へプロポーザルレターなどの正式書類提出
- 1月14日(土) 第一回吉林大学単独ミーティング
- 2月18日(土) 第二回吉林大学単独ミーティング
- 2月25日(土) 第三回吉林大学単独ミーティング
- 3月4日(土) 第四回吉林大学単独ミーティング
- 3月11日(土) 第五回吉林大学単独ミーティング

6-2. 訪中の振り返りと成果

(出発までの準備)

今回の訪中に向けて本格的に始動したのは吉林大学が休暇に入る春節直前であり、まずは正式書類を全て準備することが急務であった。メンバー最終決定から1週間後がデッドラ

インという過密スケジュールであったが、三期生としては初の訪中プログラム参加で、先方大学への連絡方法や書類準備に当惑している中、I C A B E事務局が先導役として、両大学の橋渡しをして頂き、スムーズな手続きができた。また、留学生の方々が、両大学の意見を収集し、弛みない調整を行うことにより、今回のプログラム全行程を終始滞りなく完了できた。このように、I C A B E事務局と留学生の偉業が無ければ成しえず、両者の功績は大きいと考える。またミーティングを毎週土曜日に定例化し、メンバーの問題提起とそれに対する解決策を全員で考え、チームとしての結束感を強めていけたと思う。メンバーの一人一人が各役割分担を認識し、イニシアティブを発揮したことは、他のメンバーに安心感を与える契機となり、満を持して出発に望めた。

(訪中)

訪中の目的の一つは、吉林大学学生とのプレゼンテーションとディスカッションにより、相互の学術に対する造詣を深めることである。今回は吉林大学、九州大学共に同じテーマのプレゼンテーションを交互に行った後、ディスカッションというスタイルを採ったが、問題意識を事前に共有していたことは、意見交換に幅をもたせた。また、事前に詳細なタイムスケジュールとテーマが決定していたので、用意した資料や情報を遺憾なく提供できたと思われる。反対に、吉林大学学生もオブラートに包むことなく、質問や意見を述べることにより、本音のディスカッションを実施できた。また、吉林大学学生代表であるリチャードはMBAユニオン(QBSという学生会)に所属しており、携わっている者としての心境をお互いに打ち明け、展望を語り合えたことは思わぬ収穫であった。企業訪問では、第一汽車とジェトロ上海に伺い、中国における最新の現状を聞くことで、今後の学習やビジネスに役立てる機会を得た。

6-3. 今後強化すべき課題

- ・ 学術交流プログラム終了後は、時間が経過するに連れ、どうしても学生間との交流が疎遠になりがちであるが、一過性に終わることなく連絡を取り合い、相互の今後の学習やビジネスに活かすことが必要だと思われる。
- ・ プレゼンテーション&ディスカッションは、共通の関心事項に対して双方の着眼点を共有でき、大変有意義であった。しかし、学術交流日の日数を1日しか設定しておらず、若干物足りなかつたので、ゆとりのあるスケジュールが期待される。
- ・ 今回の訪中では、各自の役割分担を予め決めて、それを一人一人のメンバーが遂行したことにより、チームとして稼働できたことが大きな成果の一つである。訪中するにしても、先方大学学生を迎えるにしても、メンバーのサポートと結束力無しには不可能であり、それはビジネスに置き換えても重要な要素と言える。そういう意味で、成果と同様に持続されるべき課題でもある。

以上

東北大学チーム報告書

旅程：

	東北大学日程	宿泊
3月18日(土)	13:00 福岡発 (CZ644) 18:00 学生交流食事会 (東北大学主催)	喜来登酒店
3月19日(日)	<意見交換> 09:00 東北大学ビジネススクールの紹介 九州大学ビジネススクールの紹介 10:00 九州大学プレゼンテーション 国吉教授：China moves from the place of industry to the market of FDI 藤村教授：Financial Restructure Of Japan 12:00 昼食 13:00 Campus Tour in NEU 14:00 Discussion & Presentation Between QBS & NEU ① Financial infrastructure for small and medium enterprises between Japan and China(QBS) ② How MBA students of both universities should be cooperate and study with Win-win relationship(NEU) ③ MBA Student Exchange Program 2006 in Shenyang(QBS) ④ Manufacturing Enterprise Internal Management(NEU) ⑤ Development Model for Automotive Industry in China(NEU) ⑥ Environmental Problems and Measures of Japan(QBS) 17:30 学生交流食事会 (九州大学学生主催)	同上
3月20日(月)	<企業訪問> 09:00 TOSHIBA ELEVATOR AND BUILDING SYSTEMS CORPORATION 11:00 Neusoft Group Ltd 13:00 昼食 14:00 瀋陽故宮見学 17:30 学生交流会食事会 (東北大学主催)	同上
3月21日(火)	07:50 瀋陽発 (CZ643) 11:00 福岡着	-

I 東北大学(詳細は Northeastern University (NEU) & Shenyang Introduction を参照)

1 東北大学について

東北大学(Northeastern University:NEU)は中華人民共和国遼寧省瀋陽市文化路に位置し、その創立は1923年、83年の歴史を有す。

学生数は約15,000人(学部約13,800人、修士・博士約1,600人)、教員数:約1,800人といった巨大校である。構成する学部は51で、主に文法学院、外国語学院、商工業管理学院、理学院、資源・土木工学学院、材料・冶金学院、機械工学・自動化学院、情報科学・工学学院等がある。当然、この中に、School of Business Administration, Northeastern University(SBA)も含まれる。

設立は1994年、MBAとして認められたのは1997年とビジネススクール自体も約10年の歴史を持ち、カーネギーメロン大学や青山大学など海外のビジネススクールとも提携関係を結んで、国際的に活動を展開している。

2 瀋陽について

瀋陽は、中華人民共和国遼寧省の省都。旧称は奉天。中国東北部(旧満州)の主要都市の一つ。市の名前の由来は、市内を流れる渾河の古名・瀋河の北に位置することから。国家歴史文化名城に指定される観光都市でもある。

市の人口は約737万人(2003年末)で、中国でも5番目に大きな都市である。市の総面積は13,000平方キロ。その歴史は大変古く、7200年前には定住集落(新楽遺跡)があったことが知られている。その後はしばらく地域の地方都市的な位置にあったが、17世紀初頭、サルフの戦いに勝利した満州族のヌルハチは瀋陽を占領して後金の首都とした。1634年には盛京(満州語ムクデン)と改称されている。その後清と名を改めた後金は1644年に明を滅ぼして中国内地を占領し、首都を北京に変更するが、瀋陽は副都扱いを受け、1657年には奉天府と名付けられて多分に形式的ながら中央政府に準拠した官制がしかれた。現在でも市内にはその時の皇居・瀋陽故宮が残っている。

19世紀後半以降、それまで漢民族の移動を認めなかった満州(現在の中国東北部)が方針を改められて急激に開発されるようになると、瀋陽は地域の中心としての役割を担い、東北三省を束ねる政庁も設置された。都市としての瀋陽が大きく膨張したのもこの時期である。1912年の清朝滅亡後は張作霖や張学良らの奉天軍閥の拠点となり、1923年奉天市政公所が設置されて市政が施行され、1929年張学良によって瀋陽市と改称されたが、駅を中心とする市街地の大半は南満州鉄道の付属地とされ、日本が行政権や警察権を把握していた。1931年満州事変が起こると、奉天に戻り、1945年瀋陽に復した。

現在の瀋陽では、工業が盛んであり、市の郊外には多くの重化学工場が立ち並んでいる。瀋陽市内のみならずその近隣都市圏は撫順の石炭・鞍山の鉄鉱石、やや遠いながら黒龍江省大慶の油田などの豊富な資源を生かした一大コンビナートであり、20世紀後半の中国を工

業面で支えた。しかし近年外資を導入した長江デルタや珠江デルタ地域の経済発展に比べ、瀋陽を始めとする東北地方は取り残された感が否めない。このため中国政府は東北振興を旗印に東北開発を重点的に支援しており、瀋陽も近代都市に変貌しつつある。2003年の全市生産総額(GDP)は1,602億人民元で、全省の4分の1を占める。

II QBS の紹介(詳細は Introduction of Fukuoka in Asia & QBS を参照)

九州は今最も成長している地域である東南アジアにアプローチしやすいところに位置しており、ビジネスを行う環境は整っている。つまり、その特徴として、アジアの国々の大都市へのアクセスが非常に良いこと。九州は日本の10%程度の経済力を有している、特に、情報通信産業や自動車産業に強いこと。などが挙げられる。

また、それ以外にも福岡タワーやシーホークホテル、天神、中洲地区にある約200の屋台など、特徴的なものはいくつも存在している。

そのような環境下で、私たちQBSは活動を展開している。QBSとは九州大学ビジネススクールの略。国立大学第3番目、九州では初の本格的ビジネス・スクール。本専攻は専門大学院として認可を受け、法改正に伴って専門職大学院として平成15年4月1日に設置された。本専攻は、先端的なビジネスの知識と高度なアドミニストレーション能力をもとに、産業や企業のグローバルな展開を主体的に担い、また技術とビジネスの連携を先導するマネジメント能力を発揮して、新時代の産業社会を切り拓いてゆくビジネス・プロフェッショナルの育成をめざしており、規定の課程を修了した者には、「経営修士(専門職)」が授与される。

開講科目は、全員必修の「MBA ベーシックス」、選択履修の「ビジネスの戦略マネジメントに関する科目群」と「産業の技術や知識の創造のマネジメントに関する科目群」に大別され、これらの科目群の専門科目は系統的かつ段階的に配置されている。学生は、それぞれの科目で、実践志向の高度な専門知識を学んでいる。

III 九州大学プレゼンテーション

1 China moves from the place of industry to the market of FDI

(1) 担当者 国吉 澄夫 教授

(2) 内容

ここ数年、日中関係が緊密になってきた。特に、日本から中国への直接投資額(FDI)の動きを見ていると、件数・金額ともに増加傾向にあり、90年代以降は「直接投資の時代」と言えそうである。

その代表例として、東芝グループの動向を見ても、60社以上の現地法人を中国各地に立ち上げており、直接投資と現地化の動きは顕著化している。それに伴い、中国の輸出における外資企業の占める割合は拡大、加えて、OEMの浸透などにより中国商品自体の輸出量も

拡大している。

しかしながら、中国ブランドとしてのマーケットにおける認知度は、ヨーロッパや日本メーカーのそれと比較して高くはない。この点は改善の余地がまだまだあると言える。

2005 年後半にマーケットに対し新しい法律が導入され、これまでの規制が緩和される。しかしながら、国有企業などは相変わらずパートナー企業としての適性がとぼしく、また、税制についても改善の余地が大きい。併せて、停電や SARS など潜在的なリスクが存在している。

また、企業経営的にも商品売価の急激な下落や日本メーカーに対する技術移転要求、消費者の権利や知的財産権の確立および環境問題対策など、取り組むべき課題は山積している。

このような中で企業経営にあたって重要なことは、日本本社と現地本社の役割を明確にし、優秀な現地スタッフを雇用・育成するなどして企業の現地化を進めることで中国社会での地位を確立することである。

今後の企業進出についてまとめてみると以下のとおり。

- ・ FDI は新しい段階に～商品製造能力だけではなく、現地化を通じた総合力が求められている。
- ・ 中国市場と中国社会との共存
- ・ 中国企業との Win-Win の関係作り
- ・ 人材育成と現地化の伸展

2 Financial Restructuring of Japan

(1) 担当者 村藤 功 教授

(2) 内容

1985 年プラザ合意以降の日本円は国際的に強い通貨となった。その影響で、バブル経済を招くこととなり、特に地価の乱高下を生じさせた。結果、2003 年の段階で地価は 1986 年レベルに戻ったが、有利子負債は 86 年当時と比較して倍程度に膨らんだ。

企業セクターを見てみると、86～89 年の間は、事業収益率が 5～6% に対し、有利子金融資産リターンが 5% 以下と、事業収益率 > 有利子金融資産リターンであり、そこに事業継続意義があるが、それ以降のバブル期では、有利子金融資産リターン < 事業収益率となり、企業は投機に走った。その後、バブルがはじけて、両者の関係は従前のものに戻った。しかしながら、ここに来て低金利時代が終焉する気配を示している。仮に、金利が上昇し始めると、今度は、事業収益率 < 有利子支出・有利子負債となる可能性があり、企業としては、それまでに負債処理をしておく必要がある。

政府セクターは、現在、債務超過に陥り、小さい政府を目指している。特に高齢化を迎え、社会・経済基盤の弱体化が予見できるため、公営企業の民営化を進めている。

それまでは、郵便貯金や簡易保険などを用いて集めた資金を、財政投融资という形で公営企業(住宅公庫や道路公団など)を通じ、民間に還元することで景気をコントロールしてきた。

しかしながら、公営企業が担っていた役割を民営化・民間委託を通じ、直接企業セクターに移管することで、より効率的な運用を企図している。今後もこの潮流は続くと思われる。

ここ数年、中国経済は成長し、それに伴い日中関係が緊密になってきた。併せて、中国の役割も変化してきた。今後、企業は現地化を進めて、中国民力を活用し、企業活動を展開することが望ましい。

IV QBS プレゼンテーション

1 日本の信用保証協会と中国の信用保証協会の現状と違い

- (1) 担当者 大石 信用保証協会の歴史・システム・内容・商品
 寺田 信用保証協会の現状・問題点・解決策・結論
 楊 中国保証協会の歴史・現状・問題点・解決策

(2) 内容

①概要

日本の信用保証協会の歴史は60年以上になり、幾度の景気・不景気を乗り越え、現在の国家保証システムを構築している。

特に、中小企業の本システムの活用状況について言及すると、中小企業の場合、保証協会より保証を受け保証料を支払い様々な金融商品の融資を銀行から受けるという仕組みである。保証協会の現状は、保証金額が、約297億円にもなるが、一方代位弁済金額について、約8億円にも上っている。現在保証協会を利用している中小企業は、約170万件もある。

現行システムの問題点は、金融機関による審査がなく、第三者保証人を過度に要求し、相変わらず土地担保主義をとっている点である。これを解決する取組として売掛債権担保融資保証制度や特定社債保証制度(保証付私募債)などの新制度の導入を行っている。この制度の注目する点として政府主導による同システムのおかげで他国にはない個性のある中小企業を育成してきた。しかし、既存の金融システムでは、限界にきており、保証協会そのものの存在も微妙な立場になっている。

中国の信用保証協会は1992年に開始し、その歴史は浅い。2002年で保証金額は、約8億円あり、利用中小企業は、約2万8千件程度である。現在、資金源の多様性、や組織体の多様化、保証制度の多様化と組織能力の多様化といった取組を行っている。しかし問題点としては、専門知識を持つ人材が不足していること、資金の保証制度が未整備であること、また金融商品の少ないこと等が挙げられる。中国の保証協会は、制度そのものが、まだ未成熟であるため、上記問題を含めてまだまだ改良する必要がある。そのためには、専門人材の育成や保証制度の整備が急務である。

②質疑応答(詳細は資料「Financial infrastructure for small and medium enterprises between Japan and China」参照)

(質問)

- ・ 日本の信用保証システムは、日本の金融にどのような影響を与えているのか？
- ・ 日本の保証協会の保証料金の適用基準は、どのように決まるのか？
- ・ 日本の保証協会はリスク管理についてどのような対応をおこなっているのか？

(回答)

当機関は、日本の中小企業の育成に大きく貢献した。特に戦後、バブル崩壊後の中小企業への金融再生機能としての貢献は、特に大きいものであった。しかし、リスク管理の観点から銀行は書類上の手続きのみであり、審査は信用保証機関が独自でおこなっており、リスク認識がかなり甘いものとなっている。そのため、倒産先による代位弁済が肥大化し、税金による補填が大きくなり、この点について財政上の問題児とされている。

最後に保証協会の保証料率であるが、現在のところ一律であり、政府保証(セーフティネット)が受けられる中小企業に対して保証料率の割引がある(本年4月より段階保証料率へ変更予定)。但し保証制度別に保証料率の違いはある。という形で回答をおこなった。

(3)所感

ディスカッションについてであるが、東北大学にも金融機関出身者や実務者がいたことで上記の質疑があった。中国では、信用保証制度のシステムが一応存在するが、あまり知られてはいなかった。このようなシステムを発展させていくためには、金融商品の充実と利便性の向上が必要であり、今後中国の金融サービスが充実することを期待する。

また中国の現在の金融情勢であるが、預金金利は、2~3%(1年もの)、融資金利は、5%程度とのことであり、日本の銀行預金利率とは大きなひらきがあり、興味深いものであった。

最後に、本テーマとは離れるが、東北大学のある先生についてであるが、アメリカハーバード大学 MBA を卒業後、外資系金融機関にて勤務し、帰国後、28歳の若さで東北大学の教授を勤めているとのことである。大学においても実力主義であることに驚きを覚えた。日本でもこのようなケースが見られる様になればおもしろいと思った。

2 中国企業との業務提携上での課題について

(1)担当者 小川 全般
王 説明補助

(2)内容

①概要

日本ではシステムエンジニア(以下「SE」と表記)の減少に伴い、システム設計の際、具

体的なプログラミング部分を中国企業に委託するケースが増えている。

弊社でも、今後100人規模のSEを用いたプロジェクトを請け負う予定となっているが、事前のテストパイロットとして、今回、中国企業とアライアンスを組み、案件を実施し、その中でいくつかの大きな問題が生じた。

今回、このテストパイロットで分かったことは、中国企業側からの「問題ない」の回答には大きな問題が隠されているということだった。

今後このような形で仕事を進めていく上で、当方が留意すべきことを、この場を借りて討議したい。

②質疑応答

特に以下の点について問題提起（QBS側から提示、詳細は資料「MBA Student Exchange Program 2006 in Shenyang」参照）

Q1 中国人との共同プロジェクトを推進する上では、ルールは細かく決めたほうが良いか？それとも、大まかなアウトラインだけにして、細かいところは中国サイドにけんどうしてもらったほうがよいか？

Q2 100人以上の多くの人間をマネジメントする場合に、人材管理において必要なことはなにか？

(NEU側からの回答)

A1 Q1については、ケースバイケースで必ずしも、同じケースにはなりえないが、詳細なルールを決める場合は、契約書を作成した上で行ったほうがよい。

A2 Q2については、学生には難しいので、教授に意見を求めて欲しい。

(3)所感

今回の質問の主旨は中国での組織マネジメント運営に関する疑問点を、中国側学生に投げかけたのだが、おもうような回答は得られなかった。まったく専門外だったからかもしれないが、少し期待はずれな感じがあった。これらのことから考えるに、中国人同士での組織マネジメントは現時点ではさほど問題になっていないのではないかという疑問と、それには安い人件費に支えられている多くの人間がいるために日本のように少ないリソースで効率的にマネジメントをする発想がまだ薄いのかかもしれない。これらの疑念は東芝エレベーターの工場で過剰気味に思えた仕事に対する人の配置もあいまった感想である。

今回の交流で至った感想は、いままだ我々が考えているプロジェクトマネジメント技法を中国側に認識および浸透させるには、我々の意識に近い会社を提携先として選択するか、意識の低い会社に対して、時間とコストをかけて成長させるかの判断が必要になるとおもう。前者に関してはそのような会社があるかどうかもしくはわれわれと提携するかどうかの問題があり、後者に関しては時間が掛かることでの機会損失リスクと投資リスクが考えられる。しばらくは2方面を検討しながら推し進めて行きたい。

3 日本の環境問題の現状と対応策

- (1) 担当者 志摩 日本の環境問題の現状と政府・企業・民間の対応状況
江上 企業の対応事例(九電グループのケース)
平田 企業の対応事例(ペットボトルリサイクル事業の実例)
丁 説明補助

(2) 内容

①日本の環境問題の現状と政府・企業・民間の対応状況

日本の場合、大量生産・大量消費そして大量廃棄のシステムが限界に達しようとしている。併せて、資源の枯渇や地球温暖化をはじめとした様々な地球環境への影響も心配されている。

京都議定書において、日本はCO₂の排出量について2008～2012年の間で、1990年レベルと比較して6%以上の削減を求められている。

このため、政府レベル、企業レベル、民間レベルでのCO₂の排出量削減をはじめとした環境問題への対応を実施している。

日本では環境基本法を制定し、「社会経済システムと自然環境の2つの健全な循環」と「経済成長を上回る環境効率性の実現」を目指している。

そして、活力ある持続可能な社会の構築に際し、企業は新しいビジネスチャンス見出すとともに、環境保全の考え方をCSR活動として企業経営に反映させ、企業の持続成長を目指している。

②企業の対応事例(九電グループのケース)

九州電力の場合、電気事業における規制緩和に伴い競争が始まり、「お客さまから選ばれること」を意識し始めた。このため、グループ企業も含めて、CSR活動にも力を入れ始めている。

そのため、社内においては産業廃棄物・一般廃棄物の双方について3R(Reduce, Reuse, Recycle)を通じてゼロエミッションに取り組んでいる。

産業廃棄物の場合、例えば、火力発電所で発生した石炭灰を活用した舗装材の製造や廃線のリサイクルなどに取り組んでいる。また、一般廃棄物については、古紙や蛍光灯のリサイクルや消去可能なコピートナーの導入などを行った。

この環境問題への意識の高まりに際し、これをビジネスチャンスとし、九電グループとして、J-リライツ(株)(蛍光灯の再利用)や日本環境マネジメント(株)(機密文書の破棄と古紙再生)を立ち上げている。

③企業の対応事例(ペットボトルリサイクル事業の実例)

日本ではペットボトルのリサイクル活動が非常に盛んである。ペットボトルの製造量に対して回収される廃棄ペットボトルの割合は年々増加傾向にある。最近、このペットボトルの大半が中国に輸出されるようになったため、日本国内のペットボトルリサイクル事業者は事

業継続に必要な量の廃棄ペットボトルを確保することが困難になっており、危機的な状況に陥っている。

廃棄ペットボトルの商流においては商社が重要な役割を果たしている。中国でのペットボトル需要が、日本国内リサイクル事業者を圧迫する原因は作り出しているものの、これは適正な市場原理が廃棄ペットボトル業界においても作り出された結果であるといえる。

原油価格の高騰やリサイクル商品に対する需要の高まりが廃棄ペットボトルの需要をますます高めており、日本政府は国内リサイクル業者保護のために、中国への廃棄ペットボトルの輸出に対し制限を設ける可能性を持っている。

④質疑応答

Q1 何故、企業は再生紙などを使うのか。この動きに対して、法律など規定されているのか。(何らかの罰則規制がなければ、これらの動きは行われなと思う。)

Q2 PET とは何の略か。

(NEU 側からの回答)

A1 これらは CSR の観点から企業が独自に取り組んでいることである。法律などで規制されているものではない。

A2 polyethylene terephthalate〔〈略〉PET〕

(3)所感

「環境配慮」は、企業の持続的成長を支えるためには重要な行動の一つである。特に日本においては企業戦略の重要なキーワードとして定着しつつある。一方、中国ではどうなのか？環境をテーマに東北大学の学生とのディスカッションを試みた。

中国ではリサイクルビジネスが盛んで、循環型社会の構築には欠かせないポジションに位置している。私たちが今回におけるプレゼンテーションのテーマに「環境問題」を選んだのも、両者共通のテーマとして面白さを有していると思ったからである。

しかし、実際にはあまり学生の中でリサイクルビジネスに興味のある人、仕事で携わったことのある人はいなかったようで、リサイクルに関する質問は得られなかった。その代わりに日本の環境問題への取り組みへは関心があったようで、いくつかの質問を受けた。

日本の企業が環境問題に取り組む“自主性”に中国との違いを感じたようで、政府からの強い指導のもとでなければ日本企業の行っているような取り組みは成しえないという考えを持っていることが読み取れた。まだ企業戦略として「環境配慮」というアイテムはあまり意味を持たないのだと感じた。

環境問題は国境を越え、様々な国・地域に波及するため、周辺諸国との関係もあり、中国も環境問題から視線をはずす事はできない。その意味、中国企業の環境配慮への動きにはまだまだ限界があり、環境ビジネスが入り込んで行く余地は十分あるのではないかと思う。

言語の壁によって自分の言いたいことを十分伝えることはできなかったが、文化の違いを理解するには多くを語って相手との目線を合わせていくことが重用だと感じた。

V NEU プレゼンテーション

1 How MBA students of both universities should be cooperate and study with Win-win relationship

(1) 担当者 Li DaMing/Li Ying/Diana Sun

(2) 内容

両大学学生間で良好な関係を構築するためには次のことに留意することが必要。

- ・ お互いの社会とその背景をよく知ること。
- ・ 組織や職務上の付き合いだけでなく個人的なつながりを持つこと。
- ・ オープンマインドでお互いを信じること。

日本については中国では次に様なイメージを持っている。

- ・ 第二次世界大戦以降大きく飛躍した国
- ・ 中国のことをよく理解している国
- ・ 仕事上のリサーチをしっかりと行う、ハイテク・ハイクオリティーな商品を生産する国
- ・ Never Give Up の国

お互いを良く知り、信じ、公平で、かつ双方に利益があれば、お互いに協力でき、コミュニケーションが可能となる。

2 Manufacturing Enterprise Internal Management

(1) 担当者 Hellen cong

(2) 内容

6シグマは 1980 年代にモトローラが生き残りをかけて行ったもので、商品の品質と企業改善に向けた動きである。デミング博士が基礎理論、ジュラン博士が実践、ハリー博士が最適化を行った。

この6シグマには現状分析、品質管理および商品製造プロセスコントロールの機能がある。加えて、異なった分野の商品やサービスとの比較が可能になるようにベンチマーク機能などもある。この手法を用いることにより、従来の品質管理機能より、より精度の高い管理を行うことが可能となる。

6シグマを行うことにより、顧客満足やデータベースに基づいた思考および方針決定など、従来の企業風土に対し、新たな価値観や課題へのアプローチ方法を提示している。この手法は多くの企業が取り入れ、業務改善活動や品質管理に活用している。

3 Development Model for Automotive Industry in China

(1) 担当者 Arthur Lee

(2) 内容

世界の自動車産業は国ごとに、その国民性や政府支援策の有無によって明暗が分かれている。

国名	状況	理由
イギリス	×	・指導力の無い経営陣 ・不十分な設備投資 ・不十分な資本力
ドイツ	○	・科学的経営 ・熟練した労働力 ・長期的視点にたった製品開発 ・十分な設備投資
フランス・ イタリア	×	・政府からの援助なしでは経営が成り立たない
日本	○	・政府の保護政策 ・トヨタのカンバン方式を代表とした先進的な経営
韓国	○	・政府からの支援および輸入制限

この中で、中国は最近の 10 年間で、先進技術の中国への導入を進めた。特に、WTO 加盟時に関税率を下げるなど、外国資本に対し、中国市場進出に関するハードルを低くした。その結果、各国からの市場参入があった。

この状況下で中国の自動車産業は進展し、多くの自動車メーカーが存在するが、それらをグルーピングすると以下の5とおりととなる。

- ・ 外資依存型: コア技術開発などを外資に依存。
- ・ 企業連合型: 複数の中・小企業が連合し、相互補完を実施
- ・ 独立型: 外資や他企業に依存せず、独自で商品開発を実施
- ・ 政府援助型: 創業当初は政府の援助・支援を受ける企業
- ・ 終焉型: 自社開発能力や長期的な戦略能力がないメーカー

この状況下で、Huachen Automotive Group の経営状況について分析する。

その所有する生産設備は、自動車工場4、エンジン工場4、コンポーネント工場 39、ラインナップとしてセダン、ミニバン、ミニトラックなどを有する。

その優位性としては、資本収集力、高い生産能力、ミニバスでの市場優位性などがある。逆に、経営上の脅威として、複数の競合相手、政府援助が不十分、速度が速い技術革新環境、市場ニーズの変化(価格重視から安全性やエコ重視へ)等がある。

同社は、上記グルーピングのタイプとしては、企業連合型になり、アライアンス相手は

Cherry Auto-Group である。この連合体の強みは幅広い車種を保有し、互いに保管しあえる点である。

検討課題としては、今後は、市場環境変化に対応し、市場シェア拡大を図り、かつ、従来のミニバスシェアの優位性を維持するためにどうすればいいのかがポイントとなる。加えて、企業連合形式を採っていても商品開発速度が市場ニーズの変化に追従できなければ、連合する意味が無くなってしまう。この課題に対する対応策を今後検討する必要がある。

VI 企業訪問

1 TOSHIBA ELEVATOR AND BUILDING SYSTEMS CORPORATION

(1) 企業概要

- ・ 設立 :1995 年
- ・ 従業員 :1,200 人
- ・ 事業内容:
 - ・昇降機に関する開発・設計および試験・検査
 - ・昇降機の製造、据付、および撤去
 - ・昇降機の販売および販売斡旋
 - ・昇降機の保守、修理および改造
 - ・昇降機、電気、空調、給排水衛生、防犯、防災 等

(2) 意見交換

東芝エレベーターは中国内での人件費南北格差が開く中(北は南の 1/2 以下)、北部の瀋陽にて事業展開している。月産 5~600 台、年間生産 10,000 台が目標であるとのこと。特に 6~8 月が需要のピークであるとのこと。その意味では、繁忙期を外しての訪問であったため、施設をゆっくりと見学できたと思う。

従業員のうちの日本人の割合は約 1% (12~13 人程度)であり、かなり現地化が進んでいると感じられた。

人事施策のポイントを質問すると、「如何に効果を引き出すかがポイント。『日本の平等は中国では不平等である』ということが端的に示すように、日本と中国の文化の違いを忘れずに、現地人の最高職位は副社長であることなど、その販売力と仕事に対するモチベーションを維持するような人事施策を心がけている。」とのこと。苦心されていると感じた。

また、「組織のリーダーは日本人組織のノウハウを理解しているものを充てる。」とのこと。人材教育には力を入れている(もしくは、力を入れないと企業活動に支障をきたすのか。)と感じた。

また、日本人と中国人の違いを表す事例として「日本人は他人が見ていないところでもルールを守る(中国人はそうではない。）」ということが挙げられるそうである。この点を如何に改善するかが中国ビジネス共通のポイントと感じた。

2 Neusoft Group Ltd

(1) 企業概要

- ・ 設立 :1991年(東北大学内で設立)
- ・ 従業員 :7,000人
- ・ 事業内容:
 - ・ソフトウェア開発および販売
 - ・医療システムの開発および販売
 - ・IT教育・トレーニング 等

(2) 意見交換

時間も無かったこともあり、特に以下の質問を QBS 側から行った。

Q1. 優秀な人材をそろえているとのことだがどういう形で彼らを雇用し続けることができているか？

A1. 以下の施策を実施。

- ・ スtockオプション制度の充実
- ・ 優秀な社員には安価で家を提供しているなどの福利厚生
- ・ 360度の査定を行い、優秀でない5パーセントは毎年解雇
- ・ 持ち株会社が会社株式の25パーセントを保持 など

Q2. 日本企業の要求・仕様はあいまいなケースが多くそれに関してどういう対応をしているか？

A2. なるべく、あいまいなところは排除して欲しいと思っている(かなり苦勞されている様子だった)。それは、意見交換など、顧客とのヒアリングの場でなるべく解消するように心がけている。

Q3. 中国人は管理者の目が届かない場合にルールを良く無視する傾向があると聞いたが、実際はどうなのか。また、その傾向がある場合、これに対する対策はどうしたらいいのか。

A3. まず、「何が重要なのか」を従業員に認識をさせることが必要だと思う。認識のさせかたはその場によるがそれがマネジメントに必要なテクニックである。明確に認識さえしていればルール違反は起こりにくいと考えている。

Q4. 御社のようにビジネスを成功させる秘訣はなんだと思うか。

A4. 取引先を信用すること。そのためには如何に信頼関係を構築するかがポイントの一つ。また、事業戦略を立て、実施する際には、細部を詰めて実行している。細部の詰めが甘いといろいろとトラブルの原因となるようだ。あとは、やはり、CEOの劉積仁の存在が大きいと思う。

【フィールドワーク:瀋陽故宮】

瀋陽故宮は瀋陽市内に残る 1625 年に建てられた後金の 2 人の皇帝・ヌルハチとホンタイジの皇居及び清の離宮で北京の故宮と並んで保存状態の良い封建時代の中国の皇帝の皇居である。建築様式は漢民族、満州民族、蒙古民族の様式が融合している。規模は北京の故宮の 12 分の 1。2004 年にユネスコの世界遺産(文化遺産)、北京と瀋陽の明・清王朝皇宮に追加登録された。現在は瀋陽故宮博物院として一般公開されている。敷地内は主に東院、中院、西院に分けられる。

東院は瀋陽故宮の中でも最も古くから建てられた主にヌルハチ時代の建物で主な建物に大政殿や十王亭がある。ホンタイジの時代には行事の時しか使われないようになった。大政殿は東院の正殿で八角形をしており、世界唯一の建築様式で、移動式テント・ゲルを真似ている。正面の 2 つの柱には皇帝の象徴・金の龍が絡み付いている。十王亭は右大臣に相当する右翼王と左に相当する左翼王の執務室と八旗それぞれの建物それぞれ 10 の建物で、大政殿前の広場の左右にある。

中院は瀋陽故宮の中でもホンタイジ時代の建物で、主な建物には崇政殿、清寧宮、鳳凰楼がある。崇政殿は中院の正殿で、ホンタイジの執務室。鳳凰楼は瀋陽故宮の中でも最も高い建物で 3 層から成る。3 層目からは皇帝が酒を飲みながら月を見たという。清寧宮は皇帝と皇后の寝室と側室の寝室 4 棟が並ぶ皇帝とその家族の生活空間。

西院は清の入関後引き続き離宮として建てられ続けた建物。

当日は寒い中、この建築物の見学に行った。見学時間は 2 時間程度であったが、体は非常に冷えた。後金時代、皇帝がここに住んでいたというが、冬場は非常に寒かったのではないかと想像した。ただし、当時からオンドル施設があったので、実際はそこまでは寒くなかったかもしれないが、確認の方法がないため、何とも断じ得ないところである。

北京の紫禁城に比べると規模は小さいものの、日本には存在しないもので、それを見学できたことには非常に感動した。

【今後の課題】

東北大学の方々には非常な歓待を受けた。また、このような機会が無ければ、瀋陽に行くことも無かったと思われる。その意味では非常に充実した時間を過ごすことができた。特に大学でのディスカッションは終日続き、双方ともそれぞれのテーマについて熱心に語り、全員で討議することができた。この背景には、特に留学生諸氏が陰に陽に日本人学生をサポートしてくれたこともある。今回、各チームにそれぞれ留学生に参加いただき、選定したテーマの評価や現地情報を収集してもらい、より充実した資料作成ができた。このようなチーム編成でディスカッションに臨んだことはいい取組みであったと思う。

しかし、良いことばかりではなかった。逆に、次の4点は今後の課題であると思う。

① 事前の先方との打ち合わせ不足

今回、QBSとNEUの双方で同じテーマでのプレゼンテーションとディスカッションを企図し、NEU側に複数のテーマ候補を送付したが最終的なテーマ合意に至らなかった。そのため、相互のディスカッションの焦点がずれた観がある。事前に共通のテーマを設定し、双方の立場で用意するという手法自体は適切な方法だと思うので、次回以降は、事前の相手方との諸調整を早い段階から入念に行う必要がある。

② 語学力の向上

NEU側の学生に比して、QBS側の語学力は低かったように感じた。本件は一朝一夕には解決しないが、各参加者はこの点の事前準備も行う必要がある。やはり、十分な語学力あつての充実したディスカッションである。

③ ゆとりを持ったスケジューリング

今回は1日で複数テーマのディスカッションを行ったが、参加者の集中力にも限界がある。できれば2日間に分けて実施できれば、ゆとりと思考力を維持できた、より有意義なディスカッションができたと思う。

④ 事前の明確な枠割り分担

今回、議事録の作成にあたり、ディスカッション前に明確な記録責任範囲を決めていなかったために非効率な報告書作成となった。この点を事前に整理し、参加者全員でシェアすることで、より効率的に報告書作成ができたと思われる。

【今後の展望】

今回の訪問を通じて、中国東北地方の企業や学生の実態を垣間見ることができた。今後、中国ビジネスの伸展が予見される中で、参加者が何らかの形で、生の中国東北地方を体験できたことは非常に有意義であったと思う。

特に、現地企業の方との意見交換を通して、中国ビジネスの動向や課題を聞くことができた。中国でのビジネスを模索するうえで貴重な資料、観点を得られたと思う。

また、学生と知りあうことで今後の現地情報入手が容易となり、かつ、情報交換を行うことで、よりよい(共同)研究等を行うことができる。その意味でも、今後とも中国学生との意見交換は行うべきである。

以上