

平成19年10月10日

九州大学大学院経済学研究院  
産業マネジメント部門長  
星野 裕志 殿

出張等報告(記録)書

報告者

I C A B E ・ 学生交流推進プロジェクト

・ 中国人民大学ビジネススクール・訪問チーム

教員代表：経済学研究院教授 星野 裕志

経済学研究院準教授 高田 仁

学生代表：産業マネジメント専攻 若杉 誠司・晏 興隆

大学改革推進等補助金による出張を下記のとおり行いましたので、報告いたします。

記

1. 費用の負担

平成19年度大学改革推進等補助金

2. プログラム名称、事業内容、事業の負担

I C A B E 学生交流プロジェクト(第7回)

3. 用務地

中華人民共和国(北京)

4. 用務先

- ・ 中国人民大学
- ・ ジェトロ(JETRO)北京センター
- ・ 松下彩色顕像管(北京)有限公司

## 5. 出張日程

平成19年9月14日(金)～9月17日(月)4日間

## 6. 参加者

星野 裕志 教授・高田 仁 準教授  
花田 早苗 (BS事務室)

(産業マネジメント専攻1年)

小寺 雄一・加藤 雅子・汐月 健太郎・高橋 利幸・藤田 大輔

(産業マネジメント専攻2年)

若杉 誠司・晏 興隆・松尾 亮爾・波多江 正剛・呉 麗華・鶴岡 良一

合計14名

## 7. 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

<事業の関連>

ICABEに基づく学生間交流を行い、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図る。

### 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。

## 中国人民大学報告書

### 旅程

9月14日(金) 移動:福岡→北京		
時間	スケジュール	備考
13:00	集合時間13:00 集合場所:福岡空港国際線ターミナル 3階エスカレータ付近	
15:10	15:10分福岡発⇒16:10大連経由 ⇒18:10北京着 (中国国際航空 CA954)	
19:30	夕食	
	宿泊:北京南京大飯店	北京 东城区 王府井西街5号 010-65262188010-65262188

9月15日(土) 中国人民大学との交流		
時間	スケジュール	備考
8:30	ホテル出発	ホテル→大学:タクシー
9:30	中国人民大学教授の講義	Dr. Zheng 鄭教授 -Provide a lecture lasting for an hour on macroeconomy in China, company restructure in ownership and stock market.
10:30	QBS 星野教授の講義	QBS 星野教授の講義 Google and the Government of China: A Case Study in Cross-cultural Negotiations
12:00	昼食:大学敷地内レストランにて 中国人民大学学生と会食	
13:30 ~ 17:30	QBS 及び中国人民大学学生との プレゼン及びディスカッション (各国3チーム=計6チーム)	① 百度チーム(日本・中国) ② CSRチーム(日本・中国) ③ フリーペーパーチーム(日本) ④ ダイレクトメールチーム(中国)
18:00	夕食:中国人民大学学生との懇親会	
	宿泊:北京南京大飯店	北京 东城区 王府井西街5号 010-65262188010-65262188

9月16日(日) 企業訪問等		
時間	スケジュール	備考
8:00	ホテル出発	バス(JTB手配)
9:00~ 10:30	ジェトロ北京センター 真家次長 講演	長富宮飯店[百合の間A] 長陽区建国門外大街26号 86-10-6512-5555
12:00	昼食:近くのレストランにて	
13:30 ~ 17:30	北京・松下彩色顕像管(CRT)有限公司 (松下ブラウン管株式会社) 工場見学  董事・総経理: 横枕 光則様 1979年機械工学(修士)卒業(九大OB)	住所:北京市朝陽区大山子酒仙橋北路9号
18:00~ 20:30	九州大学北京事務所主催 OB/OG企業家交流パーティー	中信ビル:金海域酒家
	宿泊:北京南京大飯店	北京 东城区 王府井西街5号 010-65262188010-65262188

9月17日(月) 移動:北京→福岡		
時間	スケジュール	備考
	8:55分北京発⇒大連経由 ⇒14:10(中国国際航空 CA953)	

## 特別講義について

9月15日(土)

### 1 QBS星野教授によるケースディスカッション(報告者:藤田)

テーマ「Google and the Government of China: A Case Study in Cross-cultural Negotiations(KEL242)」

#### (1) 講義内容

事前に提示された上記ケースを題材にして、IT ビジネスが海外市場に参入する際の障壁を検証しながら、クロスカルチャービジネスの成功の要件について議論した。

#### (2) ケース概要

2006年、既にアメリカで大成功を収めていたGoogleは中国マーケットへの参入について中国政府と交渉するために中国へと向かう。

当時のGoogleは中国にサーバーを持たなかったため、中国国内からアクセスした場合のレスポンスが非常に遅かった。中国国内にサーバーを置けばレスポンスは改善されマーケットシェアは拡大するであろうが、それは中国の法規制(検閲)に従うことを意味する。

中国でのプレゼンス向上と検閲の受け入れというジレンマを抱えたGoogleがとるべき最善の戦略とは？

#### (3) ディスカッション

普段使っている検索エンジンは何か？それを選ぶ理由は？

- Google。外国の書籍などを探す際に便利。(人民大)
- Google。探したい情報が、検索結果の上位に正しくランキングされる。(QBS)
- Baidu。中国語の情報量が多い。しかし、外国の情報を検索する時はGoogleも使う。Googleはcoolだ。(人民大)
- Baidu。ユーザフレンドリー。(人民大)
- Google。仕事で広告スペース(ランキング)を買っている。(QBS)

中国政府はGoogleの中国参入を本当に歓迎したと思うか？

- 歓迎している。Googleから得られる(特に英語の)情報は中国にとっても必要だ。(人民大)
- 歓迎していない。中国政府は中国企業が育つことを望んでいる。(QBS)
- 半々。新技術を得られる等の一定のメリットは評価しているが、警戒している(人民大)

Googleはなぜ中国市場に参入したいのか？

- 中国市場は巨大だから。中国市場から得られる利益は大きい。(人民大)
- グローバル企業にとって、世界中をのあらゆるカバーしていることが重要だから。(QBS)

Googleの選択肢として、中国にサーバーを置く(google.cn) 国外にサーバーを置く

( google.com ) の 2 つが考えられる。他に選択肢はないか？

- Baidu を買収する。( QBS )
- Baidu にライセンスを提供する。( QBS )
- Baidu とアライアンスを組む。( QBS )

どの選択肢を支持するか？

- 中国にサーバーを置く。その国のルールに従うべきである。( QBS )
- アライアンス。中国政府との交渉がやりやすい。( 人民大 )

中国にサーバーを置くこと ( google.cn ) を選択したとして、中国政府とどのように交渉すべきか？

- まずは要求を全て受け入れて、段階的に条件を有利に変更するよう交渉すべき ( QBS )
- 新しい技術の提供や、雇用の創出、中国国内に R&D センター等の大規模な投資を行うこと等の条件を提示する。( QBS )
- 既に Google ブランドは中国でも有名なので、交渉は easy である。( 人民大 )
- 中国政府のポリシーをよく理解して交渉することが重要である。( 人民大 )

Google にとって、中国にサーバーを置くこと ( google.cn ) による不利益はないか？

- 技術を全て吸収されてしまうこと。( QBS )

クロスカルチャーネゴシエーションにおいて重要なことは何か？

- コミュニケーションをとること。コミュニケーションが深まり情報が多く取れれば、正しい選択肢を判断できる。( QBS )
- 政府のレギュレーション、文化、市場をよく知り、地元の市民とコミュニケーションをとること。( 人民大 )

#### ( 4 ) 所感

検索サイトという身近な題材であったため、非常に活発なディスカッションとなった。特に、人民大の学生は実際に Google と Baidu の両方を適宜使い分けている人が多数で、両者の事情を詳しく知る彼らの現実味溢れる意見により議論が深化した。

また、テーマ自体が午後のセッションとも親和性が高く、共通理解を深めるという意味においても非常に価値あるディスカッションであると感じた。

このディスカッションそのものが、今回のテーマである Cross-cultural Negotiation を体感する有意義な機会であった。

## 2 中国人民大学の鄭先生によるプレゼンテーション（報告者：晏興隆）

テーマ China's Economic Reform and Development focus on Company Restructure  
in Ownership and Stock Market

発表者：Dr. Zheng Shi

プレゼン概要

- 1、Background
- 2、Economic reform
  - (ア) Overview
  - (イ) State owned enterprises reform
    - Stages
    - MBO
    - Split share reform and stock market
  - (ウ) Accession to WTO
- 3、Summary

- 1、中国産業発展の歴史と改革開放によって経済成長の加速。9%の経済成長と沿海地区の12%の高度成長の事実紹介。
- 2、数字、データ、写真で中国経済改革前後の比較
- 3、国有企業の段階的の改革と株式の公開。特に資材、貿易、金融分野に改革に力入れた。
- 4、国有企業のMOBの諸問題と中国証券市場の改革
- 5、最後に中国は歴史に類がないような発展をしていることを強調して、経済改革の重要性とその未来の明るさを強調して終わった。

### Q&A

中国の株式事情について双方の学生から質問が上がった。バブルと言われるような株市場に中国政府のコントロールも出来なくなるじゃないかと心配している声もあった。それに対して、鄭先生は近年の株市場好調は中国の国有企業の続いたの上場に関係が深いという観点を出しました。中国の株は好調はまた維持できるが、今までのような高度成長はなくなると指摘していた。

### 総括

中国経済改革の歴史要因と段階的の発展について分かりやすく説明できた。特に中国国有企業の改革と上場に関する一連の政策と株市場に与えた影響に関する分析はよかった。中国の株市場は決してバブルではなく、堅実な経済成長がその背景にあると認識させた講義でした。

## 学生間のプレゼンテーションについて

### 1 QBS 百度チーム（報告者：汐月）

テーマ：Key Factor for Success of Baidu

発表者：若杉、松尾、小寺、汐月

#### 【検索エンジンが持つ影響力】

現在インターネットの世界から必要な情報を入手するにあたり、検索エンジンは必要不可欠なものである。しかし、一口に検索エンジンと言っても様々なサービスが提供されており、その検索結果もまた様々である。例えば、今回のテーマである百度と世界シェア NO.1 の google で同じキーワードで検索しても、キーワードによって検索時間や検索結果の数にバラツキがあり、一概にどちらが優れているとは言えない。

しかしながら、現状 8 割以上ものインターネットユーザーが新たな web サイトを探す際に検索サイトを利用しているという事実を考慮すると、インターネットの世界における検索サイトの重要性はますます高まっており、検索の性能のみならず様々な付加機能をもって他社との差別化を図ることが重要である。このような状況の中、百度は中国市場において 60%もの市場シェアを持っており他社に圧倒的な差をつけている。中国市場での彼らの成功要因とはいったい何であろうか。

#### 【百度の中国市場での成功要因】

百度は 2000 年に設立され、2005 年に NASDAQ に上場した。上場後の 2 年間ににおいては 6 倍もの営業収益の伸びを見せており急速に成長を続けている。市場においてもサービス開始以降圧倒的なシェアを維持しており、近年は従来弱みと言われていたハイエンドユーザー層にも受け入れられ始めている。百度の中国市場の成功要因は次の 3 点に集約されると考える。1. 他社とのサービス差別化（中国市場で人気のあるサービスの提供） 2. 母国語に対するアドバンテージ（中国語での検索精度の高さ） 3. 全国に張り巡らせた販売代理店網（成長基盤となる広告収入の確保）

これら 3 点いずれにも共通することは、中国市場に合ったサービス・販売戦略を進めたことである。それでは、今回百度が参入を表明した日本のインターネット市場の状況はどうなっているのだろうか。

#### 【日本のインターネット市場の特色】

近年のブロードバンドの普及に伴い現在インターネットの人口普及率は 70% に迫る勢いで伸びている。特に 10～30 代においては 90% 超の普及率であり、既に生活に欠かせないものとしての位置付けである。日本のインターネット市場においてとりわけ特徴的なのは携帯電話によるインターネット接続の割合である。10 代から 50 代のおよそ 7 割が携帯電話でインターネットを利用しており、現在世界の 3G 携帯電話によるインターネット接続シェアの実に 3 割近くを占めている。また、普及率の上昇に伴いコンテンツ市場も活性化しており今後も継続的な成長が見込まれる。人気のコンテンツとしてはミュージック



クダウンロード、動画コンテンツ、オンラインゲーム等である。エンターテインメント系サービスに強い百度の得意領域である。さらにインターネット上の広告ビジネスも大きな成長曲線を描いている。

#### 【百度が日本市場で成功するためには】

このように百度にとっても彼らが提供するサービスやビジネスモデルと整合が取れている日本市場は魅力的なものであるが、成功するために必要な条件とは何であろうか。強み弱みについて様々な点を指摘することができるが、もちろん中国市場での強み弱みそのまま日本市場でも当てはまるわけではない。しかし現状の日本市場を見た場合、競合会社の圧倒的なプレゼンスの高さは百度にとって明らかに大きな脅威である。既に日本市場では Yahoo、Google の BIG2 が市場の大部分を占有しており、その牙城に切り込むことは容易なことではない。また技術力、販売力、規模いずれにおいても大きく水をあけられており正攻法での勝算は薄いと考える。しかし iPhone の例でも分かるとおり、ユーザーのニーズにあった使いやすいサービスを適切な方法でユーザーに届けることが重要であり、百度も日本の市場に適したサービスを提供できれば一部のユーザーを取り込める余地はある。そのために大事なことは、徹底したマーケット調査によりサービスを徹底的に日本向けにカスタマイズすること。併せて、日本にあった売り方、プロモーションを展開すること、更なるサービス充実のために日本現地で研究開発をすることが必要であると考え。百度は従来強力なサービスメニューを多く抱えている。サービスを日本市場向けに昇華できれば、日本市場での勝算が見えてくるはずである。

#### (所感)

特定企業に関するテーマ設定ではあったが、学生間のディスカッションに先駆けて行われた星野先生の講義 (Google の中国市場展開に関するケース) が本テーマに関連深かったこともあり、参加者全員がある程度の予備知識を持った上でディスカッションに望むことができ、非常に活発な意見交換ができた。

「日本市場の特色にあったサービス、プロモーション等を展開する必要がある」という点で両者の意見は概ね一致したが、日本市場の規制動向や中国国内における百度の評価等、一部双方で誤解を持っている点もあった。このようなことは直接話してみないと分からないことも多く、それを実感できるのも ICABE の魅力である。

今回人民大学の学生からは大きな刺激と多くの気づきを与えられた。特に驚いたことは彼らのバランス感覚である。今回の訪問前は人民大学と聞き、少々隔たった議論になるかもしれないと覚悟していたのだが、そのようなことは全く無く、理性的なコメントや合理的な分析に中国の教育水準の高さを感じた。

世界の優秀な人材と接し、自分自身のモチベーションを高める場として ICABE ほど適したプログラムはないと実感した。

## 2 中国人民大学百度チームによるプレゼンテーション（報告者：小寺）

テーマ：Baidu, after Entering Japanese Market

発表者：Dai Yang

百度は中国でトップの検索エンジンであり、P4P（Pay for Performance）方式による広告収入が主な収益源である。2000年にRobin LiとEric Xuによって設立され、北京に本社があり、上海、深センに支社を有している。2005年にアメリカのNASDAQに上場し、株価はずっと上昇傾向を示している。

検索エンジンの市場において百度は年々シェアを伸ばし、2004年には百度・Yahoo・Google3社の市場シェアがほぼ拮抗したのに対し、2007年には百度は66.2%のシェアを獲得し、Google（21.2%）やYahoo（2.9%）を圧倒している。

百度の強みは中国語による検索に優れていることが挙げられる。英語（例：Robin Li）で検索した場合、Googleのヒット件数が250万件であるのに対し、百度は12万件に留まっている。一方、中国語（例：出井信之）で検索した場合、百度はわずか0.031秒で9万件がヒットしたのに対し、Googleは0.24秒かかってヒット件数は7万件であった。この結果からもわかるように、百度は英語による検索では、Googleに及ばないが、中国語による検索ではGoogleよりも優れたパフォーマンスを出している。実際、中国人民大学の学生も、中国語検索は百度、英語検索はGoogleと使い分けている。

中国市場における百度の強みを総合すると、中国市場における圧倒的なシェア、中国語による検索処理に優れている、P4Pモデルによる安定した収益、ユーザのニーズに合わせたサービスが挙げられる。一方、百度の弱みとして、収益が広告収入のみに頼っていること、違法ダウンロードによる訴訟問題が挙げられる。

百度はすでに日本市場に進出している。日本のインターネット普及率が高く、世界で最も通信量が多い国である。そんなポテンシャルの大きい日本市場であるが、既にYahoo! JapanとGoogleという2大検索サイトが存在し、その2社だけで日本検索エンジン市場の90%のシェアを占めている。これBig2からシェアを奪うことは至難の業と言わざるを得ない。しかし、日本には携帯電話という市場がある。携帯電話によるインターネット利用は世界で最も普及しており、携帯電話向けコンテンツも多様で、その携帯電話市場は検索サービスにとっても将来有望な市場であり、百度にとってもまだチャンスはあると言える。

一方で、日本市場は閉鎖的で、参入することは大きな困難を伴う。また、日本独自の検索エンジンを開発する計画があり、日本市場でシェア拡大を目指す百度にとって大きな障壁になると考えられる。さらに、同じ漢字を使っても中国と文化が異なる日本に進出することは、百度にとって大きなリスクになる。

日本市場における百度の強みを総合すると、漢字に対する検索処理に優れていること、既存検索エンジンとサービスレベルで遜色がないこと、中国での成功をもたらした安定した財務基盤があること、元ソニーCEOの出井信之氏が百度の取締役役に就任したことを挙げることができる。また、百度の弱みとして、強力な競争相手の存在、閉鎖的な日本市場、文化の違い、携帯電話向けサービスへの対応の遅れ、単一の収益モデルが挙げられる。

百度が日本市場で生き残るためには、百度のこれらの強みを十分に活かし、弱みを克服することができれば、百度を日本市場での成功に導くことも不可能ではない。

(所感)

中国人民大学のプレゼンを聞いて、百度は中国のインターネット利用者から絶大な支持を得ていることを実感した。それは百度が中国国産の検索エンジンであるというナショナリズムに由来する要素があるかも知れない。しかし、百度の検索サービスの機能性、利便性、多様性を知るにつれ、百度が中国のインターネット利用者のニーズを知り尽くし、利用者が求めているサービスをずっと提供し続けたことが支持される理由であると感じた。日本のメディアはとかく百度のMP3検索に纏わる著作権問題に注目しがちで、我々も百度に対して若干偏った認識を持っていたかも知れない。しかし、創業わずか7年で中国のインターネット利用者の心を掴んだ百度は間違いなく今後注目に値する企業のひとつであると言える。

一方、中国学生が日本市場に閉鎖的なイメージを持っていることに驚かされた。確かに以前はそういう傾向があったかも知れないが、規制緩和でかなり改善されているのを、彼らは知っているのだろうか？さらに、殊にインターネットの世界に限って言えば、規制は殆どない。そういう意味で、中国学生もまた日本市場に対して偏ったイメージを持っていると感じた。

今回のディスカッションを通じて、今や日中共通のキーワードになっている「百度」について中国人民大学の学生たちと意見交換できたこと、また、日中間でそれぞれ偏った情報を持っていることに気付かされたことは、私にとって非常に有意義であった。昨今の日中間のギクシャクした関係を見ると、両国間に存在する誤解が問題に大きな拍車を掛けているような気がする。不正確な情報は誤解を生み、時には不必要なトラブルや衝突に繋がり、結果的に両国の協力関係や経済発展にとって大きな障壁となる恐れがある。そういう意味で、今回のようなICABE活動は、人的交流を通じて両国間における情報の歪みを解消し、両国間の相互理解、相互協力に大きく寄与するものである。それは両国の経済発展だけでなく、アジア経済、強いては世界経済にとっても利益をもたらすものであると確信する。

### 3 QBS CSRチームによるプレゼンテーション（報告者：鶴岡）

テーマ：CSR, Over a case with recycling issue if mobile phone

企業の社会的責任（携帯電話のリサイクル問題を考える）

チームメンバー：鶴岡 良一、呉 麗華、藤田 大輔、加藤 雅子（発表者）

#### 1. 目的

企業の社会的責任（CSR）について日中の学生間における問題意識の相違を探る。特に環境問題への対応の一つとして、携帯電話のリサイクル問題をとりあげ、政府、企業、消費者がどのような役割果たすべきかについて、ディスカッションを行う。

#### 2. 発表の概要

##### （1）CSRと日本企業について

CSRの定義は企業によって様々で明確に定義されるものではないが、少なくとも、企業は自らの持続的成長に必要であることに気づき始めている。EUでは、CSRを『法的な要求や契約的な責任を超え、企業が環境問題や社会的配慮をビジネスに取り込む自発的な行為である』と定義づけている。

日本では、例えばパナソニックがCSRを、「環境的視点」と「社会的視点」に大別し、メーカーとして環境的視点を重視した取り組みを行っている。またソニーは、「ソニーグループの環境ビジョン」として、地球温暖化や天然資源枯渇などの諸問題に企業として取り組む決意を社会にアピールしている。

##### （2）携帯電話市場とリサイクル問題について

日本の携帯電話の普及率は2004年で70%を超え、契約者数の増加も頭打ちになっているが、中国では普及率は2004年現在で未だ30%未満であり、契約者数も伸び続けている。世界の携帯電話の販売台数は今後も増加することが予想されており（2009年には10億台を超える見通し）、その要因は中国市場よりもたらされると言われている。

携帯電話の買い替えサイクルは、中国で2から3年、日本では平均2.3年というデータがある。日本のデータをみると、電化製品のなかで携帯電話が最もライフサイクルが短いことがわかる。このように、ライフサイクルが短い携帯電話の需要が伸び続けていることは、私たちが今後資源の廃棄問題に直面するであろうことを物語っている。

携帯電話には、少量の鉛、水銀、カドニウムなどの有害物質が含まれている。これらの物質は環境汚染や健康問題を引き起こす可能性がある。日本では、有害物質は安全に処理され、高価な金属類は再利用されているが、この処理がなければ、携帯電話は深刻な環境汚染と健康問題を引き起こすことになる。携帯電話のリサイクルは私たちの生活や地球環境にとって、とても重要なことである。

##### （3）3つの視点からのアプローチ

環境問題への取り組みは、政府、企業、消費者の3つの視点で考えることができる。携帯電話のリサイクル問題も3つの視点で考えてみたい。

先ず政府の視点からであるが、日本政府は、携帯電話のリサイクルは法的には義務付けられておらず、携帯電話キャリアや製造メーカーによる、リサイクルについての独自のガイドラインを要求している。行政機関もごみの収集などのサービスを行っているものの、それはリサイクルではなく一般ごみとしての収集であり、政府や行政機関は、「携帯電話のリサイクルは製造メーカーや携帯キャリアにより解決すべき」とのスタンスである。

次に企業の取り組みであるが、2001年、携帯電話ビジネスに関連する33の企業や団体が構成される「携帯電話リサイクルネットワーク」が設立され、リサイクルコストなどを分担している。また、日本の最大の携帯電話会社であるNTTドコモでは、スポーツやコンサートなどの大きなイベントでリサイクルキャンペーンなどを実施したり、携帯電話の買い替え時にリサイクル割引を行うなど、種々の取り組みを行っている。このような取り組みは、企業価値を向上させる一方で、昨今の回収率は低迷しており、リサイクル促進費用の負担も悩みの種である。

更に、多くの消費者は、使用済み携帯電話を保有したままか一般ごみとして捨てている。その理由として、消費者の環境意識が未だ低いレベルであること、有害物質が含まれていることが認知されていないこと、多機能になった日本の携帯電話には、大量の住所データや写真などが格納されていること、などが挙げられる。

結果して、企業の取り組みにもかかわらず、使用済み携帯電話のリサイクル数は近年減少傾向にある。

この携帯電話のリサイクルを推進するためには、政府、企業、消費者のうち、どこが最も積極的な役割を果たすべきであろうか。

### 3. 所感

携帯電話リサイクルを巡る3つの視点でのディスカッションにおいて、先ず参加学生へ「最も積極的な役割を果たすべき立場」について挙手により選んでもらったが、結果は政府：7名、企業：6名、消費者：5名といったところであった。日本側より中国側の学生が「政府」を選択した学生が多かったようである。ディスカッションでは、人民大学の学生から「日本は何故使用済み携帯電話を保有したままにするのか？」などの質問もあり、写真データの保管など、日本の多機能化された携帯電話がしばらくの間話題の中心となった。限られたディスカッションの時間であったが、企業の社会的責任としてのリサイクル問題を通じて、このような取り組みが企業自らの利益とトレードオフにあること、消費者や政府（行政）の役割も重要であることを、経済発展を続ける中国の明日のビジネスを担う学生と問題意識を共有することができたことは、大変良かった。リサイクル問題に限らず、経済発展の負の側面である環境問題については、日中の学生やビジネスパーソンが今後とも問題意識を共有し、ディスカッションすべき重要なアジェンダであると感じた。

## 4 中国人民大学 CSRチームによるプレゼンテーション（報告者：呉）

テーマ：企業の社会的責任 発表者：李慧

### 1. 発表のまとめについて

近年、企業の社会的責任（CSR：Corporate social responsibility）が厳しく問われるようになり、企業に求められる役割が変化しつつある。ローカル・チャーナであれグローバル・レベルであれ地球温暖化を始め、食品安全性のような社会的・環境的課題に直面するなかで、社会的に責任ある企業とは何か真剣に議論された。北京側の中国人民大学による発表では企業の社会的責任を次のように述べられた。

#### 経営のトレンドになる企業の社会的責任

今年4月21日中国・海南省の博鳌(ボアオ)で開催されたボアオ・アジア・フォーラム(Boao Forum for Asia、略称BFA)にて、企業の社会的責任および事業成長の実現について議論された。アンケートによると、中国企業の経営者及び管理職の中で90%以上企業の社会的責任を認めている。一つの事例を見てみよう。2006年中国石油グループが広東省、湖南省、重慶省などの救済のため、5億4千万円も献金した。女性の連合活動的な参加としては「愛の土地」との公共福祉活動では、西部にある非常に貧乏な区域に104.5百万円を献金し、10,000以上の井戸を造った。新しく農業の経済開発を促進するために肯定的な役割を担った。

#### 企業の社会的責任の重要性

コミュニティ、従業員、顧客、株主を配慮しながらも、利益を社会に還元することも重要である。しかしながら、法律、規制、常識などの要因となる外部環境にも影響が大きい認識もあるであろう。短期的な事業利益か長期的なCSR理念かどちらを優先させることはとても難しい選択である。利益とCSRは1つのものの2つの側面です。より良いCSRを社会からより良い企業の業績に戻る。つまり、利益追求と社会的責任とのバランスを取らなければならない。

#### 企業の社会的責任における政府の役割

企業の社会的責任に関して政府によるサポート、ガイド、モニター、標準化が要る。CSRを定着するよう政府セクターが積極的なイニシアティブをとり、法律の整備を含めたCSRについての制度化を進めるべきことである。言い換えれば、法律で規定・強制することを目指したのではなく、SRIやCSRを効果的に促すための枠組作りを目指したものであると言える。

#### これからの企業社会的責任の展開

安全な生産工程、環境保護、省エネ技術開発、慈善寄付金などがこれからの企業社会的責任の展開となるのではないかと。更に社会的な課題として問われている環境、福祉・健康、コミュニティ問題などの解決をミッションとする新しいスタイルの事業体「ソーシャル・エンタープライズ」が台頭している。社会志向型企業の活動はこれらへの支援・協働も社会的に責任ある企業の活動として位置づけられる。

## 5 QBS フリーペーパーチームによるプレゼンテーション（報告者：波多江）

テーマ：「フリーペーパー ～無料情報時代の新ビジネスモデル～」

発表者（高橋、晏、波多江）

<<フリーペーパーとは？>>

フリーペーパーとは特定の読者に向けられた特定の情報を載せた雑誌や新聞のことである。この場合の読者にはその興味の主体や地域によって非常に鮮明に、かつはっきりと絞られたものであり、求人情報や地域のレストラン、コミュニティ、買物情報、賃貸住宅、旅行、割引チケット、教育、結婚と育児、車などなどの情報をのせている。しかも、無料で配布されるものである。フリーペーパーの発行人は読者からの購読料（本体価格）ではなく、その雑誌の広告収入のみによって収入を得る

たとえば、「R25」というフリーペーパーは首都圏に住む25歳から35歳の若いビジネスマンをターゲットに毎週60万部を発行している。R25は若いビジネスマンにとって興味のあるコンテンツを提供し、（女性と比べると、なよなよして内向的な）若いビジネスマンの潜在的なニーズを掘り起こし、彼らを動機づける機会を作ることである。R25は若いビジネスマンの間で圧倒的な支持を得、また、この世代にとどく、究極の媒体である。

「ホットペッパー」限定された地域に焦点を当てた割引クーポン雑誌である。各地域で5万部から20万部発行され、49ヶ所でのべ566万部発行されている。

ホットペッパーは消費者へ生活情報を割引するクーポンとして提供することになっている。ホットペッパーは地域のレストランや居酒屋、洋服屋、美容室、さまざまな種類の学校やレジャー機関が載っている。

その他のフリーペーパーとして「3m」3000万部発行され、世界中でもっとも流通しているフリーペーパーで、「30秒で世界を変える」という使命をもっている。「ガンボ」毎週3万部発行されるコミック雑誌であり、世界中で初のフリーコミック雑誌である。

日本のフリーペーパーの概観をみると、新聞社、印刷会社、広告代理店など約950社が発行し、のべ1200刊発行され、現在、3億部流通している。今日、市場としては年間35億ドルもの金額に達している。配布方法は街角での配布、郵便、ラックに設置などであるなどを用いており、種類は新聞タイプが約60%雑誌タイプが約30%と考えられる。

日本のフリーペーパーの歴史をみると、最初のフリーペーパー「芦屋クラブ」が1940年に発行された、その後、「サンケイリビングニュース」が1971年に、割引クーポンの「ぱど」が1987年に発行され、「ホットペッパー」が2000年「R25」が2004年から発行されている。

フリーペーパーの最近の傾向としては、教育機関でフリーペーパーの公式な講座が開設されている。例えば、早稲田大学は2006年からフリーペーパーの講座を開設し、また北九州大学のMBAコースは2007年フリーペーパーを発行する予定である。また、これまで有料であったものがフリーペーパー化、つまり、無料での配布化が始まっている。たとえば「ふくおか」「AN」、そしてコミック雑誌の「ガンボ」などがその代表である。

なぜ、フリーペーパーが人気があるのか？インターネットの登場は無料の情報の入手を

簡単にし、人々にお金を払ってまで「情報」を得ることを望まない「情報無料化の時代」にわたしたちを導いた。また、フリーペーパーは伝統的な新聞のように内容の制限がなく、狙っている世代に無駄な内容をのせなくてもいい、そして、フリーペーパーは個々のニーズを満足させ、新しい試みを提案するクライアントを助けることができるのである。

フリーペーパーの利益構造としては、見開きで5万ドル、表裏2万ドル、？は1ページ2.5万ドル、一般のページは1ページ2万ドル、半分は1万ドルといった形になっている。

#### <<中国のフリーペーパー事情>>

フリーペーパーはダイレクトメール広告またはダイレクトマガジンの一つである。(以下DMA) DMAは徐々に注目を浴びている、また、中国においては公共交通機関は徐々に便利になり、フリーペーパーが普及するための市場は発展してきている。次に、中国人の読書習慣の変化があげられる。中国では、近年、手早く、簡単にそして無料で読むという風になってきている。しかしながら、DMAは許認可の障壁が依然として存在し、広告と読み物の間の割合は非常に難しく、また、発行運営していくコストは依然として高くつくのが実情である。中国でのフリーペーパーの例としては「ELITE」大連で発行されオフィスビルに配布される求人雑誌の一つ、「ML」HUBEI地区のファッション雑誌などがある。

伝統的な雑誌とフリーペーパーを比較すると、伝統的な雑誌が広告収入は約10%で収入のほとんどを購読料に依存し、マーケットチャンネルは郵便に限られている。全国規模のブランドが必要の上、激しい競争を行っているのに対し、フリーペーパーは簡単に編集することができ、広告の数でページ数を決めることができる。また、消費者へ直接向き合い、地域ブランドを簡単につくることができる。

そこで、中国でフリーペーパーを創刊してみたいかですか？フリーペーパーはターゲットを絞り込むことが大切である。そこで、毎年北京を訪れる観光客でいちばん多いのは日本人であることから、日本人観光客をターゲットにすることをすすめる。特に北京では2008年北京オリンピックが行われる予定であるし、オリンピックを観戦にくる日本人に対し、北京空港の日本からの到着便がつくターミナルや北京駅、大会会場(特に、日本人選手が活躍することが予想される会場)での配布を予定し、オリンピックの会場の地図や試合のスケジュール、特に例えば、柔道など日本人選手がメダルを取れそうなものを大きく扱って、中には割り引きクーポンを付けた北京のグルメランキングや、大会会場近くのお手頃なランチスポット、観光ガイドにはない北京の観光地の楽しみ方、北京在住の人が買う洋服やお土産品などなど、広告を貰うレストランや洋服やに観光客が来るために、魅力的な内容を用意する必要がある。観光客にとって有意義な内容のものを作れば、私たちが作ったフリーペーパーはすてられたりはしないだろう。今、現在、広告収入だけで発行され消費者に無料で配布されるフリーペーパーは世界中でとても人気が高い。ヨーロッパでは有料の新聞が徐々に消え始めている。この同じ流れは、中国にも起こるであろう。どうしてフリーペーパーを作らないのでしょうか？もし、他者に先んじて作ることができれば、市場を支配することができるでしょう。

以上



## 6 中国人民大学 ダイレクトメールチームによるプレゼンテーション（報告者：高橋） テーマ「Visions: Direct Mail（ダイレクトメール）」

### DMの特徴

DMは、個人宛に商品案内やカタログを送付する方法での宣伝・販促の手段をさす。DMは送る相手を選ぶことができ、「投資」に対しての「利益」が具体的なデータで示すことができる。マスコミ四媒体（TV、ラジオ、新聞、雑誌）と違い、レスポンス率がわかりやすい。

### 世界のDM

西洋ではDMは長い歴史がある。DM大国といわれるアメリカでは一年間に1人あたりのDMの受け取る通数は300通を超えるとのこと。ヨーロッパにおいてはオーストリアやドイツのDM利用が多い。

### 日本のDM

日本のビジネスにおいて、宣伝ツールとしてのDMの占める割合はテレビ、新聞、雑誌について第4位である。通販カタログの人気もあり、今後ますます伸びていくことだろう。

### 中国のDM

中国の行政区分は4つの中央直轄市と23省、5つの自治区、2つの特別行政区から成り立っている。中国のメーリングサービス事業は中国郵政がほぼ独占している。普通通常郵便物数は年間、日本の243億通に対し中国は103億通。国民1人当たりでは日本200通に対し中国は8通と25分の1の規模である。中国市場は日本市場よりも小さいが、最近の著しい経済発展の効果もあり、内国普通郵便物は15%弱の成長率を実現している。

### 中国市場の今後

中国は最近資本主義的になってきており、広告ビジネスが広がると思われる。また企業の民営化が進む中で、DMへの関心が高まり、今後も大きな市場の拡大が予想される。今後中国においてDM業界の新しいイノベーションが必要となる。

### 所感

お互いの学生から質問も多かった。それだけ広告業界の今後を注目している表れだろう。中国でのDM市場規模は拡大している。最新情報を手に入れ、中国政府と協力関係を築くことが成功のポイントとなるのでは。またDM市場に加えて、宅配産業もビジネスチャンスとなりそうだ。日本のフリーペーパー、中国のDMと両国とも今後ますます広告ビジネスが注目されると感じた。

以上

## 企業訪問等について

(報告者：松尾)

(ジェトロ北京センター、北京松下彩顕像管有限公司)

9月16日(日)

### 1 ジェトロ北京センター真家次長の講演

テーマ「日中経済関係および中国の投資環境の現状と展望」

【講演のポイント】

中国経済の現状や日中経済関係、対外直接投資等の動向など詳細な現状分析を踏まえた講演であり、資料に基づきながら興味深いトピック等を交えた話があった。

中国はGDPで世界第4位の規模。10%を超える成長率を維持しており、世界2位の日本も追いつかれるのは時間の問題といった状況。

国内投資の伸びと比較し、消費の伸びが弱く、過剰投資の懸念がある。また、物価が上昇しているが、食品が押し上げている。

貿易面では輸出、輸入とも年々伸びており、アメリカ・EUと貿易問題が生じている。ただし、貿易の担い手は外資系企業であり、「中国は貿易大国だが、貿易強国ではない」と言われている。

対内直接投資は以前として増加しているが、香港やタックスヘブンからの対内直接投資など中国企業が国内へ再投資している現状がある。

中国政府の「第11次5カ年計画」では実質GDP成長率の目標は7.5%とされ、現状の伸びに比べかなり抑えめの目標設定。過剰投資を防ぐための抑えめの目標設定である。

政府は2020年までに今のGDP規模の4倍の成長を目指しているが、支える資源をどう確保するか。4倍の経済活動を行うということは、4倍の廃棄物が出ることになるが、その際の環境問題への対応をどのように行っていくのか。省資源や代替資源の開発ができなければ、資源確保を世界中から行うことになるのか。いずれにしても中国の経済成長と環境問題が世界に与える影響は深刻である。

北京市内では月間3万台のペースで自動車が増加しており、大気汚染も深刻な問題である。

日本からの中国への輸出品目では電気機器や一般機械等が多くなっているが、ほとんどが部品といった中間財の輸出である。日本の中国からの輸入については、機械機器や繊維製品が多くなっており、ほとんどが完成品である。日中貿易の6割が、日系企業による貿易であり、日日貿易と言われている。

日本の対中直接投資は、一つの踊り場を迎えつつあり、中国を中心に置きつつも、リスクヘッジなどを考慮して、ベトナムやインドなどに分散投資を図る動き見られる。

日中間のM&Aも増加傾向にあり、日本企業による中国企業のM&Aが圧倒的に多くなっている。その中で、興味深い事例として積水化学工業が新疆ウイグル自治区のメーカーを買収した。この地域は従来、内陸部であり、これまで日本企業はほとんど進出し

ていない地域。同地域の交通の利便性を生かし、この地域を拠点に中央アジア・中近東への輸出拡大の狙いがある。今後の日本企業が中国進出にあたり、中央アジア方面のロジスティックスを睨みつつ同地域への進出について新たな視点として追加する必要があると感じる。

農産物の中国への輸出について、日本米は中国米の価格の2.5倍ほど高くなっているが、中国人富裕層に贈答用としてよく売れている。農産物の輸出が伸びる可能性は高い。

中国では、これまで労働者は1年契約であり、期間終了後の解雇は自由であり、人件費が変動費として捉えられてきた。まもなく労働契約法が制定されるが、3回目契約の更新を行う場合には終身雇用としなければならない。また、1年につき1ヶ月分の退職金を支払う。中国の雇用環境が大きく変わる可能性がある。

## 2 北京松下彩顕像管有限公司視察、横枕総経理との意見交換

### (1) 北京松下彩顕像管有限公司の視察及び総経理からの概要説明

会社のこれまでの経緯に関する説明、ブラウン管の特性・液晶等との映像による比較コーナー、ブラウン管の実際の製造ラインを視察。89年の稼働時点から、当時の宇都宮の工場のラインをそのまま移管し、現在でも稼働しているため、減価償却が不要であり、利益に結びついている。人材面では、ほとんどが契約社員の中国人労働者で構成され、一部、終身雇用の中国人労働者がいる。

日中合弁の中で最も成功した事例として有名な会社。70年代当時の日本企業は中国のリスクに対しての警戒が強かった。松下幸之助はそのような中でも「必ずアジアの時代が来る」と言っていた。1978年に日本国内のTV工場をとう小平が訪問、翌79年には松下孝之助が中国に招かれ、85年に日中合弁の調印がなされ、89年に工場が稼働開始。

初代総経理の思想は、「企業の成否は人にあり。中外合弁企業文化の融合」。

創業初期には中国人250名を宇都宮で半年間研修生として受入。このことがスムーズに稼働できた大きな要因。1ラインをまず作り、次の人材を育てる。現在の生産ラインは6ラインとなっている。

販売の主力は、依然ブラウン管需要のある中国などBRICS。現在の液晶の生産能力では、全世界のテレビをまかないきれず、ブラウン管の需要は必ずある。

### (2) SARS(2002年)への対応について

SARS騒動に対し、会社でとられた一連の行動を紹介したビデオを視聴。以下、総経理の話。

工場従業員4名が真性患者と診断され、大騒ぎとなった。中国政府では会社名などを公表しない方針であったが、CSRに厳しい日本では公表することが原則であり、板挟みの状況となった。調整の結果、中国政府の了解のもと、日本国内で公表することとなった。

患者4名の周りの従業員190名を密接患者として隔離する必要があった。政府

の支援により、北京市内ホテルを空けてくれて、そこに隔離することとなった。そのホテル従業員は逃げ出してしまった。隔離された者は部屋から出ることができなかつたため、従業員有志5名が防毒マスクをつけ、2週間にわたり、食事を届けたりなど隔離者への支援を行った。

海外ではいろんなリスクがあり、いわゆるリスクマネジメントをやっておかないといざというときに間に合わない。

### (3) 横枕総経理への質疑・意見交換

#### 【全社戦略とB M C Cの意志決定の調整について】

大きなことは年1回の董事会で妥協点を見つけて決定している。

意見がぶつかる前に調整するのでぶつかったことはない。

#### 【品質管理について】

1年契約で従業員の入れ替えは激しいが、地道にやるしかない。生活の仕方、トイレの使い方などから教育。マニュアルを作成し、それに基づいたテストをする。合格者のみ採用。

ポイントとなるところはベテランのみを配置。

抜き取り検査を決めた割合で実施。重大品質問題につながることは、正社員がチェックしている。

#### 【当工場の事業転換の可能性】

ブラウン管市場は縮小しているが、世界2億台のうち6割はブラウン管。液晶だけで全部をカバーできる能力はなく、8000万本はブラウン管が残ると考えている。

日系企業で最後のブラウン管工場であることも重要な点。

#### 【社員の忠誠心を高めるための具体的な取組、工夫している点】

数年前までは他の日系企業等とくらべても給料が高かったが、ITや自動車が給料が高くなっている。給料だけでは忠誠はえられない。

企業文化づくりが重要。当社では「人正品真」を企業理念としてかかげている。「人が正しくなると品物が真実になる」という意味。また、相互に励まし合うこと、コミュニケーションの場を数多くつくることを推奨。

#### 【日本と他国の企業の違い】

選択と集中の違い。日本企業は企画をしている。

投資では、韓国企業は最新設備で一気に投資するが、基本的に後追いの成功例である。

中国では、技術の根幹が育っていない。一見、海外技術で育っているようだが、追いついていない。これは韓国でもそうだ。しかし両国ともこの問題点には気づいていると思う。

#### 【経営の現地化について】

この工場では、日本人はわずか6人で、現地化に成功している。そのコツは、最初からすくない人数（多い時でも日本人は10人だった） 小さく生んだ時に人

(現地人)を育てることに集中できるかどうか、である。

よく日本企業の現地化の遅れをマスコミが指摘するが、欧米企業は摺り合わせ型の技術がなく、優秀な人を確保して任せることができるビジネスモデル。地道な欧米企業は少ないような気がする。

日本企業のようなものづくりは地道な活動が必要であり、無理もある。ただ、先のことを考えすぎてなかなか現地人に任せないこともあるのではないか。

#### 【技術開発について、中国の位置づけ】

唯一ブラウン管工場の中で技術部隊が20名程度いる。7～8年前までは、日本から技術を持ってきていた。現在は、日本でやったことのないものを開発し、利益が出ているものがある。13億人の大市場であり、日本でやっていたら感覚が追いつけない。

根底を形成するようなもの、自社の将来を左右するような技術開発は日本で行うべきだが、現地の志向に合った技術開発を現在20名でやっているということ。

例えば、日本国内では厳しい基準のため使用しない材料に代替するだけでコストが大幅に低下した。絶対的な品質は守るが実用上問題のないものについては、現地に併せて変えるべき。そうしないと過剰品質となる可能性もある。現地でもものをつくって成長しようと思ったら、トップ品質だけでなく、現地に適した品質も必要。

#### 【中国の環境問題に対する対応】

当社では、工場の排水を純水にリサイクル設備を導入し、それについては企業としてのアピールにはなったし、北京市も関心を持ってきている。

中国の環境問題は、最大の問題であり、地球の破滅につながる。中国が日本と同じ生活をはじめたらどうなるのか。そんな問題を一企業が解決できるのか。

1 電力を発電するのに、中国では日本の2倍コストがかかるという。そのようなことはすぐにでも解決しようと思ったらできること。一企業の貢献の話も大事だが、政府レベルでの解決を考えないと無理。日本の一番の強みは環境技術。政府レベルでの貢献策が必要。

以 上

## 九州大学北京事務所主宰交流会について

報告者：(加藤)

9月16日(日) 18:00~20:00

中信ビル 金海域酒家

参加者一覧

氏名	職位	機関名
赵振宇	所長	松下电器研究開発(中国)株式会社
郑榕	社長	北京萨拓商貿株式会社
张林媛	高級マネージャー	北京日立北工大情報系統株式会社
岳宁	課長	东陶机器(中国)株式会社
王智民	社長	北京四通軟件工程株式会社
福山秀夫	北京事務所長	日本郵船
王怀东	生物研究所所長	北京嘉博文生物科技株式会社
陈瑜	管理本部本部長	英极ソフト開発(大連)株式会社
吴垠	総監督	零点諮問会社
李同归	助教授	北京大学
杜孝平	助教授	北京航空航天大学
楊槐	教授	北京科技大学
张果林	社長	苏州中大通信息株式会社
屠建鋒	华北運営総監督	上海寬娛数字科技(北京)株式会社
原魁	教授	北京科技大学
横枕さん	董事・総経理	北京松下彩色顯象管有限公司
顔兵	社長	因特瑞斯(北京)信息科技株式会社

九州大学北京事務所のご協力により、九州大学OBの皆様との交流会を開いていただきました。日本郵船福山北京事務所長のご挨拶により懇親会を開始し、各人が名刺交換をしつつ、九州大学OBの皆様方と九州大学在学中の思い出話や現在のビジネスの話を中心に、懇親を図った。

星野専攻長による九州大学ビジネススクールの紹介ののち、懇親会参加者全員による自己紹介を行なった。それぞれの様々な分野において、ご活躍中の先輩方のお話を伺うことができた。工場見学をさせていただき、BMCCの横枕総経理にもお越しいたき、工場訪問の際伺うことのできなかつたひとつ掘り下げた中国市場のお話を伺うことができた。

現在中国とのビジネスを行っている学生は新たなネットワークを広げ、中国市場への参入を検討している学生は、次なるビジネスチャンスを探る今回の交流会で見出すこともできた貴重な機会となった。

急な案内にも関わらず、たくさんの先輩方にお集まりいただき、有意義な時間を過ごさせていただくことができた。この会を開催するためにご尽力いただいた高田准教授、九州大学北京事務所の皆様へ感謝したい。

## I C A B E 学生交流プロジェクト 感想文

1 特別寄稿文：教員代表 星野 裕志 教授	24・25
2 学生感想文	
4期生	
若杉 誠司	26
晏 興隆	27
波多江 正剛	28
鶴岡 良一	29・30
松尾 亮爾	31
呉 麗華	32
5期生	
加藤 雅子	33
小寺 雄一	34
汐月 健太郎	35
高橋 利幸	36
藤田 大輔	37

## ICABE 学生交流プログラムについて

教員代表：経済学研究院教授 星野 裕志

九州大学ビジネススクールにとって、課外プログラムの重要な柱である ICABE の学生交流も 4 年目を迎えて、着実に交流の実績を重ねてきた結果、今回の北京訪問（中国人民大学）では、今までの経験が生かされて期待を上回る有意義なスタディ・ツアーとなった。

北京オリンピックを一年後に控えて、驚くほどのピッチでビル建設の進む北京市内と中国の経済成長を目の当たりにしながら、共産党幹部の養成を目的として設立され、社会科学の分野において中国有数の大学である中国人民大学の学生との間に、密度の濃い交流が行われた。午前中の人民大学の Zheng Shi 講師の講義と私自身のケース・メソッドによる講義に続いて行われた午後の人民大学の 8 名と QBS の 11 名の学生による 3 つの共通テーマに基づくプレゼンテーションのセッションでは、最新の情報の交換と非常に高いレベルでの考え方の交流が見られた。

Zheng Shi 講師からは、中国の経済の各発展段階における枠組みや課題が、日本人参加者にわかりやすく説明された。続いて「Google の中国市場進出」に関するノースウエスタン大学ケロッグ・スクールのケースでは、初めてケースを体験した参加者を含めて全員が、深い分析に基づいて積極的に意見を述べたことには、むしろ驚きであった。詳細は参加者による報告に譲るが、中国のサーチエンジン「百度」の将来性、環境保護に関する企業の社会的責任、広告手法としてのフリーペーパーやダイレクト・メールの可能性の各プレゼンテーションにおいても、活発なディスカッションがあり単に視点の異なる考え方の交換に留まらず、高いレベルでの問題意識の共有が見られた。交流会では、初めての出会いとは思えないほどの打ち解けた雰囲気や友好が深められ、このようなきっかけを通じて、今後の相互の交換留学につながることを期待したい。

訪問の実質的な二日目には、JETRO 北京センター真家副所長から中国経済と海外直接投資の概要が、午前中に分析的にご説明いただくと共に、中国の現状を現地に駐在される生情報に基づいてお話しいただいた。午後には、松下電器が中国国内に展開する約 60 の現地法人の中でも旗艦的な位置づけである BMCC 横枕董事・総経理より、工場訪問に続いて、中国における国際経営の課題と可能性について、ご自身の実体験を踏まえての貴重なお話をお聞きすることができた。学生からの質問と活発な意見交換では、中国の経済発展の影の部分とも言える環境保護に向けてなすべきことについて、熱い認識の共有があった。公式行事の最後は、九大の北京事務所のご手配で、中国と日本人の九大 OB の方々にお集まりいただき、後輩であるビジネススクールの学生が、様々な貴重なお話しをお聞きする機会をいただいた。

敬老の日の三連休を利用した実質的にわずか二日間の活動であったが、大変に充実した



スタディ・ツアーになった。同時にスモッグに霞む北京の町を縦横に移動しながら、中国の驚異的な成長と表裏一体の関係にある世界の環境と経済に対するネガティブなインパクトの大きさを改めて思い知らされた。とても考えるところが多く、また有意義なツアーになったことについては、ICABEのプログラムの展開と今回のツアーの企画や運営に向けて、ご尽力とご支援をいただいた東芝国際交流財団と九大の北京事務所を含む関係者の皆様と、多くの方々に対して心から感謝をしたい。

## ICABE北京(中国人民大学)に参加しての感想

氏名 若杉 誠司(4期生)

中国に降り立つと、常に「グローバリゼーション」のリアルな嵐に遭遇する。日本、それも福岡にいとあたかも「グローバリゼーション」という言葉が遠い世界のように思われている感があるが、隣国では急速な成長という躍動感と伴にその嵐が吹き荒れている。

初めての中国を経験した昨年度のICABEから仕事を含めこの1年間で実に10回近く中国を訪問している。ICABEとしては上海(上海交通大学)、大連(東北财经大学)に続き今回が3度目となる。世界経済の一大拠点である上海、アウトソーシングで躍進している大連、又、政治の中心である北京というそれぞれ違った都市ではあるが、全てに共通しているのは林立する建設中のビル群が猛烈な勢いで成長している中国の勢いを表しているように、その躍動感ある成長力と、中国のビジネススクールの学生達の中国国内だけではなく、世界というフィールドで戦うのだという自信と気迫である。

ICABEの魅力の一つは、通常の座学とは違いこのようリアルな感覚を体験できるという点にある。

又、ICABEの別の魅力としては、教授及び学生間での密度の濃いコミュニケーションによる人的な関係構築があげられる。

QBSはほぼ全員が仕事を持つビジネスパーソンであり、又、夜間が中心のビジネススクールであるためゼミ以外等では教授、又、学生同士であってもじっくりと付き合う時間はなかなか持てない。しかし、ICABEに参加したことにより朝から晩まで先生方ともいろいろな話が出来たこと、又、学生仲間とは、それぞれが多忙な中で土日を含め集まり、出発直前には皆で集合する時間さえ持てなかったため、疲れた体に鞭を打ちながら、自宅でネットワークをつなぎ夜の10時頃から夜中の12時過ぎまでプレゼン資料の打合せをしたチーム作業等は、今となっては非常に楽しい思い出である。

「世界に通用するビジネス・プロフェッショナル」の育成を目指し特にアジア志向を一つの基軸に据えるQBSプログラムの中において、このICABEと海外ビジネススクールへの短期留学制度はリアルな実体験型プログラムとして非常に重要な意味を有していると思う。その意味では出来るだけ多くの学生に参加して欲しいと思う。

最後にICABE学生交流プロジェクトはQBSの公的なプログラムとしての性質を有している一方で任意参加の自主的な側面も有している。その意味で今回のICABE北京は直前までスケジュールが確定できず学校訪問以外の企業訪問等は難しいと思われる中、先生方、九大北京事務所、OBである日本郵船の福山北京事務所長や松下の横枕総経理、更には九大の国吉先生が陰ながらサポート頂き直前で何とかスケジュールを確定することができ、何とか形になった。我々学生のためにご尽力いただいた方々には改めて感謝の意を示したい。

以上

## I C A B E 北京（中国人民大学）に参加しての感想

氏 名 晏 興隆（4期生）

中国人民大学との学生交流で、北京を訪問した。私にとって、急速の経済成長のどう真ん中からみるいいチャンスでした。

近年、急速な発展をしてきた中国、特に来年オリンピックを控えている北京を実際に肌で感じてみて、やはり経済成長は本物でした。空港から出られた瞬間北京の交通事情に驚きました。何千台のタクシーを空港の旅客の足変わりになっていることは世界のどこでも類をみないであろう。これでオリンピックは大丈夫だろうか思わずに心配していた。その後地下鉄の建設工事が着々進んでいることを聞き、ほっとしました。タクシーの車窓からあっちこっちの高層ビルの建設現場をみて、これで噂の不動産バブルの本来の姿だなと思いました。

中国人民大学での学生交流では、星野先生の斬新なケースによる講義を受け、中国側の鄭先生の中国経済改革の講義を経て、双方チームの発表が始まった。フリーペーパーチームの一員として日本でのフリーペーパーという新しい媒体の事例紹介と、中国におけるフリーペーパーの事業化の可能性について発表した。先方の学生はすごくフリーペーパーという新しい媒体に興味を示してくれましてよかったです。双方中国の環境問題や経済バブルの懸念について意見交換をしました。若い中国のMBAから中国の経済成長に対する自信と未来の中国の経済に対する自信を感じた。今回北京に同行している仲間たちのプレゼンスキルの高さと先方の学生たちの英語の流暢さに自分の不足が気づかせた。これから、一人合格した国際ビジネスマンになれるためにも、英語がもっと勉強しなければならないとつよく認識させられた。

翌日JETROの方から中国経済について講義をしてくれた後、松下のプラ管テレビの工場見学に行った。古い技術を応用して確実に設けるような会社組織に感動した。SARSの話もとでも感動的であった、国際経営における現地化は難題だが、心を通じた経営者の姿勢はすごく重要であることが教わった。

今回の交流によって、中国と日本の間でまたまた協力できる分野がたくさんあると実感がし、このふたつの国は協力すれば、世界経済・環境にもっともっと貢献できると信じています。すごくいろいろ考えさせた交流プログラムでした。

## ICABE 北京（中国人民大学）に参加しての感想

氏名 波多江 正剛（4期生）

今回、この交流プログラムに参加して、わたしが感じた事は、今、もっともエネルギーに成長している国のひとつである中国の現状を新聞や雑誌などのメディアを通じてではなく、実際の自分の皮膚感覚で感じ取ることができたことが最も有意義であった。人民大学の学生のあらゆることへの貪欲な姿勢や成長する母国中国への誇りと自信、自らの将来への夢。わたしのつたない英語でのコミュニケーションであったが、それでもなお、彼らの体からあふれでるものを感じざるをえなかった。急速に成長する国をささえるのはこのような非常にエネルギーにあふれた個々人のあつまりによって下支えされていることを実感し、また、そのような学生が日本に対してもとても興味を持っていること、そして、交流することでお互いに理解することができるということを実感できたことも大きな収穫のひとつである。

さらに、実際に中国でビジネスをされている私たちの先輩から、中国でのビジネスの難しさ、日本が中国に協力することで日中友好ひいては結果的には地球環境に貢献できる可能性、実際の苦勞など日本には聞くことができない話ばかりに時間のすくなさを感じたほどである。

このプログラムを通じて、わたしはもっと日本と中国は交流する機会自体を増やすべきであるし、その中でお互いが歩み寄り共通認識をつくる必要があるのではないかと感じた。そのためには政治上の諸問題も両国の間の大きな問題ではあるが、その前に個人レベルや企業レベルでの交流を増やすことで、生活習慣や商習慣、世界観の違う二つの国もお互いの立場を尊重してのよいコミュニケーションが確立できるのではないかと思った。

最後に、資金的にこのプログラムにご協力いただいた方々、このプログラムにご準備いた関係各所に心から感謝を申し上げたい。

以 上

## ICABE 北京（中国人民大学）に参加しての感想

氏名 鶴岡 良一（4期生）

今回始めて北京を訪問した。空港に降り立ったときからどんよりした空が目の前に広がり、上司などから話しは聞いていたものの、北京の大気汚染は既に深刻なレベルにあるように感じた。北京市内のホテルに向かうタクシーのなかで、近代化されたビル群、縦横に整備された高速道路、行き交う車の多さを窓越しに見るにつけ、高度経済成長を続ける国家のエネルギーのようなものを感じる一方、シートなどで養生しない建設現場や無秩序な交通ルールなど、成熟した国家の一員になるために乗り越えるべき国民としての課題も少なからずあると感じた。

ホテルに向かうタクシーのなかで、かれこれ 20 年以上前、大学交流の一環で北京からの学生とディスカッションしたことを思い出した。彼らは国家を強く意識し、経済の本格的開放前にもかかわらず、既に当時からグローバルな視点で物事を見ていた。対する日本の学生は国家意識も国際感覚も劣っており、近い将来、日本は中国に抜かれる日が来るであろうとそのとき感じていた。

今回、中国人民大学の学生達と交流する機会を得られたが、昔出会った北京の学生たちと同様、国民としての問題意識の強さや有能さはさすがであった。経済発展を遂げる国家の若いエネルギーをあらためて感じ、刺激的な時間を過ごすことができた。主に政府系機関へ就職すべき優秀な人材を輩出する中国人民大学において、ビジネススクールのエリート達が、どう対応してくるだろうと出発前は心配もしていたが、プレゼンの時間はもちろんランチや夜の懇親会を含めて、実にフレンドリーな対応をもらったことも、嬉しい誤算であった。またいつか彼らと会いビジネスや将来を語り合いたいものだと思った。

翌日のジェットロ北京センターでのディスカッションでは、中国経済についてのマクロ的な知識を深めることができた。経済発展を遂げつつも未だ外資に依存した産業構造、中間財を輸入し最終製品を輸出する組立て中心の貿易収支、内需が弱く過剰投資気味である経済状態など、中国経済のトレンドと課題をマクロに理解することが出来た。今後 2020 年までに GDP を 4 倍とする高い目標を掲げるなか、それに伴うエネルギーや資源の確保が国の大きな政策課題であることも興味をひいた。またサービス産業の強化、R&D などの付加価値の高い機能の取り込みなど、今後の中国の主要な経済政策課題についてあらためて理解を深めることができた。

松下のブラウン管工場の見学と意見交換では、3交代で 24 時間フル創業を行う工場において、1年契約かつ安価な賃金で黙々と働く若い工員たちを見るにつけ、中国の経済発展を影で支える労働力の影の部分を見たような気がした。それにしても、日本人が数名しかいないという現地化の徹底ぶりや、一方で日本的経営もうまく浸透している状況は見事であり、「21 世紀はアジアの時代」を予見した松下幸之助の肝いりで創立された合弁会社だけに、国際経営の模範となるべき企業の一つであろうと思った。

課題も散見されたものの、総じて言えば、先生方や学生幹事たちの努力と熱意により成功を収めたミッションであったと思うし、私にとっても期待を上回る北京訪問であった。特に中国人民大学との交流については、あらかじめテーマを定めて日中で発表内容を準備してきたこと、そのテーマを意識したうえで星野先生が事前に周到に準備されたケーススタディも起爆剤となり、充実したディスカッションやコミュニケーションができたことは、これまでの iCABE の実績を踏まえた一つのステップアップだと思う。今後も今回の実績を踏まえて一つづつステップアップをしていければよいと思う。先生方や後方で支援いただいた QBS の関係者、事務方、幹事役を中心とした学生の皆さんに心より感謝したい。

中国とのビジネスについては、仕事柄環境・エネルギー分野での貢献が念頭にあり、今回の北京訪問も、実際に経済発展を続ける中国の中枢部である北京の都市、市民、学生たちに実際に触れ、肌で感じとってくるのが、私の北京訪問の大きな目的であった。松下ブラウン管工場の横枕総経理がディスカッションの時に述べられた「中国がそのまま経済発展を続けていけば、地球は滅びるのではなか」という言葉は、まさに私の脳裏に焼きついて離れない一言となった。どんよりと霞んだ北京の空を後に帰路に就いたとき、いつの日か北京の空に青空が戻ってくること、そして日中、アジアのビジネスパーソンが、国境を越えて、環境問題を克服しつつ共に共生できるアジアの経済・社会を作り出す時代がくることを、切に感じてやまなかった。またいつか北京を訪問したいものである。

以 上

## ICABE北京（中国人民大学）に参加しての感想

氏名 松尾 亮爾（4期生）

私は、15年前に北京を旅行で訪問したことがあったが、今回の訪問で一番驚いたことは、北京の街の経済発展による変容ぶりと大気汚染の深刻さである。かつては自転車の大群が印象的であったが、今回は月間3万台も増加していると言われていた自動車の大群である。黄砂や霞のせいもあるかもしれないが、視界がほとんどないことも、余計に環境問題の深刻さを感じるようになった。一方、街全体が活力にあふれ、経済成長の途上にあることがひしひしと伝わってくる、中国の経済成長を体現している街だと感じた。

さて、九州大学ビジネススクールは「アジア」を一つの柱としている。QBSでせっかく学ばせていただいている以上、アジアとの交流活動であるICABEには一度、是非参加したい、という思いがあった。しかしながら、英語も不十分で中国語は全くできない私であり、今回は北京を訪れ、中国の経済成長を実感できるだけで十分だという低い？目標を設定したが、予想以上に今回の活動は非常に有意義なものになった。

まず、中国人民大学との討論会。英語での資料づくりと英語でのプレゼンテーション、意見交換はどれをとっても新鮮で刺激的だった。その夜の学生との懇親会で酌み交わしたお酒も思い出となった。今後はコミュニケーションもためにも、英語は必ず身に付けよう(できれば中国語も)、そのような決心を抱くことができた。

ジェトロ北京センターでの講演では、中国経済についてのマクロ的な知識を深めることができた。中でも、中国沿岸部のみ注目しがちな企業活動であるが、中央アジアや中東を睨み、新疆ウイグル地域への日本企業の話など、新たな視点を得ることができた。九州内企業や農業が中国の活力をいかに取り入れて成長を享受できるかといったことは、地方行政のすぐ身近にある重要テーマでもあると感じた。

松下の北京工場を視察させていただいた。日本の工場に比べ、労働集約型の工場であり、改めて、日本がアジアの労働力にいかに依存しているかを実感した。また、横枕総経理の言葉「中国の環境問題は地球規模の問題。大きなレベルでの解決が求められる」ということを念頭に置き、しかるべき時には必要な行動をとりたいと思った。

九州大学北京事務所主催のレセプションでは、日中の多様な背景の方にお目にかかることができ、九州大学のネットワークの広さを感じるとともに、その大切さを感じた。北京事務所のプレゼンスを高めることは重要な課題だと感じた。

中国から学んだ経験もさることながら、やはりQBSの同行メンバーから様々な刺激を得られたことも大きかった。この点も普段のQBSの活動だけでは経験できないことだと思う。ICABE活動の魅力の一つかもしれない。

九州はアジアに地理的に近いと言われていたが、統計を見ても、交流活動はまだまだ始まったばかりと言える。真に交流が深まるには、九州人がアジアに対する理解を深め、社会・経済活動をはじめとする活動を開始することが重要である。このICABE活動が、九州内の企業や行政など様々な関係者に、中国やアジアに目を向けるきっかけを与えるような活動に発展し、ネットワーク拡大の原動力となっていくことを願いたい。

## I C A B E 北京（中国人民大学）に参加しての感想

氏 名 吳 麗華（4期生）

### 北京人民大学とのディスカッション

今回の交流がとても有意義であった。まずは先生による共同講義において、中国経済の研究及びグーグルの中国市場参入のレジマなどとても良い勉強になった。その後もお互いともビジネススクールの学生が、異文化の視点から日中経済について意見を交流できたと思う。特に同じテーマについて日中チームずつ発表を行いながら、活発的にディスカッションをするのは予想以上のブレインストーミングが起っていた。皆それぞれの立場があり、かぎられる視野の中でののごとを考え込んでいるのではないかと思う。やはり議論を通じて、違う視点や考え方をもちながら、新しい発見を見つけられたであろう。それは一番の収穫だと実感した。新しい考え方がなければイノベーションの発想に転じることができないかもしれない。例えば、Baidu の市場参入についての分析や日中企業の CSR の違う取り組み方やフリーペーパーとディレクトメールの運用によって、経営理念・ミッションもしくはマーケティング戦略が違うことを気づいた。今度又アイケーブルの交流が QBS のアジアビジネス交流における重要な位置づけと認識した。

### ジェトロ

海外で JETRO 北京現地事務所より、最も欲しい投資動向、環境変化に伴う経営リスク、地域情報、多国籍企業の進出に関すること、北京ジェトロだけではなく北東アジアまでも海外のビジネス上のキーポイントなどの情報が簡潔に、分かりやすく提供された。特に、要領よく最近のビジネスピックアップや政治・経済の概況、貿易・投資の各種統計、調査レポートなど、中国のビジネス関連情報全般を紹介した。対中国ビジネスの情報源として活用できると思う。一番印象に残されたのはサービス業にシフトすることである。中国はそもそも組立て・生産を主にする製造業（メイドインチャイナ）であり、真家次長の講演を聞いてから今後は第三次産業の展開にもっと関心を持つようになった。

### 工場見学

多国籍企業の進出に当って、経営者のコミットメントがいかに現地子会社に浸透することはとても重要だと実感した。勿論、日本人管理者にとっては人事、生産、品質、リスクマネジメントなどの経営全般が講義か文献で色々勉強できると思うけど、現場の経営者が語られる日本企業の現地化についての説明または経験がもっと実感できた。更に松下の北京工場を視察させていただいて、労働集約型の工場で生産工程の生産管理、品質検査、リスクマネジメント(SARS の対応)など見学できた。今後とも中国にある日系企業も強みを生かし、社会的責任を果たして「中国の環境問題解決に必要な行動・技術導入を取り掛かってほしいと思った。

### 九州大学同窓会北京事務所

日本と中国について詳しいだけでなく、いろいろな背景の方にお目にかかることができよかったと思った。再び九州大学のネットワークの広さを感じるとともに、これからもその大切なネットワークを広げられればと感じた。

以 上



## I C A B E 北京（中国人民大学）に参加しての感想

氏 名 加藤 雅子（5期生）

今回 I C A B E 北京（中国人民大学）では、刺激的で感動に満ちた 4 日間を過ごさせて  
いただいた。私自身が感じた、今回の I C A B E での刺激と感動を列挙したい。

中国人民大学の学生のみなぎる自信。

中国人民大学の学生の貪欲な姿勢。

中国人民大学の学生の日本への興味。

中国市場の急速な発展と勢い。

心をわしづかみにする日系企業総経理の存在。

中国人民大学の学生とディスカッションで等しく競うことのできる仲間。

中国人民大学の学生の心をつかむ仲間のプレゼンテーション。

温かい九州大学 O B の皆様。

挙げた以上の刺激や感動があったが、特に中国人民大学との交流の午後のプレゼンテ  
ーション及び意見交換は、事前のヒアリングの結果により、互いの興味のある分野について  
プレゼンテーションを用意した結果、ディスカッションも盛り上がり、貴重な意見の交換  
をすることができた。

3つのテーマのディスカッションの中で、中国人民大学の学生の意見の中から、新しい  
視点を得ることができた。また、中国市場の圧倒的な成長発展と勢いを伺い知ることがで  
きた。しかし、それ以上に、自分自身の力のなさ（知識・語学力）を露骨に感じ、中国  
人民大学の学生と互角に渡り合う、九州大学の仲間の姿を見て、思うように意見できない自  
分のことをもどかしく思い、ストレスさを感じたが、今後の学習の取り組みへの強い意欲  
となった。中国人民大学の学生と懇親を深める中で、私自身が中国を意識してきた以上に、  
中国人民大学の学生たちが日本への興味や関心を持っていることを感じた。

また、日系企業の中国企業との合資会社である B M C C の総経理横枕様にお会いし、苦  
戦している日系企業の中国戦略の中でも大成功を収めている企業のリーダーの生の声を  
聞くことができた。強烈なリーダーシップと揺るがない意志、圧倒的な存在感を持つ日本  
人のリーダーにお会いし、中国でのビジネスにおけるリスクや、中国での C S R の現状な  
どについてのお話を伺い、さらに私たちが将来、ビジネスリーダーになるにあたってのア  
ドバイスもいただくことができた。

全体を通して、さまざまな方のお力添えによってこうした貴重な体験をさせていただく  
ことができた。少しでも多くの人にこの貴重な体験を伝え、自分自身もこの体験から得た  
モチベーションを持続させ、今後の発展につなげたい。

以 上

## ICABE 北京（中国人民大学）に参加しての感想

氏名 小寺 雄一（5期生）

北京を訪問するのは10年前の出張以来、今回が2回目である。今回の訪問日程はかなりタイトであったこともあり、イベント以外で北京の街や人に直に触れる機会が殆どなかった。それでも、車の中から見える北京市内は10年前と全く別の景色に変貌しており、中国の経済発展の速さをわずかではあるが垣間見ることができた。

今回の北京訪問の中で、特に印象深かったのは中国人民大学の学生との共同講義及びディスカッションである。訪問するまでは、中国人民大学は政府機関の幹部を輩出する学校であると聞き、昨今のマスコミで報道される中国における反日活動もまだ記憶に新しいこともあり、交流の成功に一抔の不安を感じていたことは偽らざる気持ちであった。しかし、実際中国人民大学の学生たちと会って話してみると、彼らはQBSの学生と全く変わらないと感じ、親近感を覚えた。仕事をしながらビジネススクールに通う彼ら（中にはフルタイムの学生もいるが）は、エリート意識が強く、勉強に貪欲であり、経済やビジネスについて語る彼らの眼光は自信に満ち溢れていた。さらに、彼らは日本について非常に興味を持っていることは喜ばしかった。やはり、アジアで唯一の先進国になった日本は、彼らにとっても近くにあるよい見本であろう。

もうひとつ、松下ブラウン管工場の見学で感じたことである。工場で働く約3000人の労働者は殆ど内陸から来た出稼ぎ労働者である。雇用の保証もなく、1年契約で余程優秀な才能を持ってない限り、1年で使い捨てにされる。資本主義の日本では考えられないことだが、社会主義の中国ではこれが当たり前とされている。また、中国にも日本のような労働基準法があるかどうか分からないが、労働者は皆厳しい労働条件の中で長時間働いている。これが安い中国製品を支えている力の源であると感じながらも、中国経済の高速成長の陰には、環境問題とともに、このような社会問題が潜んでいることを実感した。

最後に、今回のICABE活動について反省点を述べたい。今回の訪問日程は出発直前にやっとスケジュールが決まるというドタバタ振りであった。その主な原因は、学校、教授、学生間の役割分担が明確でなかったことが挙げられる。幸い、役割分担が明確でないながらも、教授と学生の尽力により、有意義な北京訪問を実現することができた。しかし、「アジア諸国間の異なる制度、ビジネス慣行などの違いについて相互理解を深める」を標榜するICABEの活動としては、事前調整に手間取ったこともあり、中国企業や中国社会に直接触れるイベントがなかったことは残念であった。せっかく教授や学生は貴重な時間を割いて活動に参加するのだから、最大限の収穫が得られるよう、バランスの取れた企画をぜひ次回以降に期待したい。

以上

## ICABE 北京（中国人民大学）に参加しての感想

氏名 汐月 健太郎（5期生）

2007年9月14日19時過ぎ、北京首都国際空港から出た我々を待っていたのは空港から市内へ向かうタクシー待ちの長い行列と、人々から発せられる独特の熱気だった。早速の異国の洗礼に戸惑いながら行列に並び周囲を見渡すと、北京オリンピックに向けて急ピッチで進められている市内 - 空港間の地下鉄工事現場や、絶え間なくオリンピックの広告が流れるディスプレイが目にとまる。来年のオリンピック開催を控え、勢いを増しながら経済成長を続ける中国。渡航前に抱いていたイメージどおりの姿である。

市街へ向かうタクシーの窓から風景を眺めると案外街の明かりが少ない。少々意外な気がしたものの、よくよく目を凝らすと闇の中にうっすらとビル陰が見える。ようやく工事中のビルだと合点がいき、辺りを見渡すとあちらこちらに建設中のビルが立ち並んでいる。「今の北京は街中が工事現場だよ。」中国からの留学生である友人の言葉を思い出す。経済成長の波に乗り、世界の先進国に追いつけ追い越せといった中国の勢いを街の端々に感じることができる。

しかし、翌朝見た北京の街は経済成長と隣合わせに存在するもうひとつの表情であった。その日の天気予報は晴れ。しかし晴れているはずの空には青空がない。街を歩くと何か喉に違和感を覚える。街全体が霧がかかったように白く霞んでいる。北京の街を歩くと否応なしに環境問題を身近な問題として実感する。

「急激な経済成長と同時進行で進む環境破壊」。他の参加メンバーと同様、人民大学の学生との交流など様々なイベントで大いに刺激を受ける一方、今回の滞在中常に私の頭の片隅に留まっていたキーワードである。

滞在3日目にJETRO北京センターの真家様のご講演を拝聴する機会があった。中国の経済動向や今後の見通しなどを簡潔かつ的確に説明していただいた。短時間ではあったが中国経済のポイントについて多くの知見を得ることができ、非常に有意義な講演であった。特に驚いたのは、中国政府は2000年から2020年の間にGDPを4倍成長させるという目標を掲げているということである。目標達成した挙げ句行き着く先はどこであろうか。北京市街の白く霞んだ光景を思い返すと手放して歓迎できる話ではないということを考えさせられる。経済発展と環境問題、この2つの相反するテーマにどう折り合いをつけるかという点こそ今の中国に課せられた大きな課題であると感じた。

BMCC 総経理の横枕様は「このまま中国の環境破壊が進めば地球は滅びてしまう。」と環境問題を認識されていた。現地で聞くと大げさな表現に聞こえない。

世界レベルの環境破壊。ニュースや新聞などで意識する機会はあるものの、福岡の街に暮らしては現実感を伴って考える機会はそのように無い。私にとってこの問題に実感を持って向き合えたことが今回の北京訪問で一番の収穫であった。

以上

## ICABE北京（中国人民大学）に参加しての感想

氏名 高橋 利幸（5期生）

北京から帰って、すぐに現実社会に戻った。仕事に追われる日々。ICABEでは、たった3日間だったが、夢のような毎日だった。中国人民大学の学生たちとのケーススタディやプレゼンテーション、夜の飲み会などが思い出される。

九州大学北京事務所主催のパーティでは、多くの九大OB・OGと会うことができた。また松下ブラウン管株式会社の横枕社長（九大OB）の言葉、「多くの見学者が来るが九大生だとやる気が違う」という言葉に同窓の力を感じることができた。

私は最初大学側が何もかもお膳立てしてくれる旅と思っていた。したがって航空券やホテルの手配、また訪問先選び（これは先生方のご尽力のおかげ）など、ほとんどすべて学生側で行うことが新鮮で面白かった。学生は社会人が中心である。準備に時間が取れない中、行くまでどうなるかわからないワクワク感があった。

普段あまり接することができない先生、4期生、事務の花田さんとゆっくり話すことができた。旅をして同じ時間を共有するということは日常の生活と何かが違う。顔を見ただけでお互いが分かり合える間柄になったのではないか。これもICABEの魅力のひとつだと思う。

北京の空を見ていると、薄暗い空気が漂う。環境問題が気になった。それにごみの分別などもされていないとのこと。これだけ成長しているのだから、いろいろと無理が出てくるのは当然か。今後中国が考えなければいけない問題のひとつだと感じた。

最後にプレゼン準備のためにネットカフェ通いをしていた日々を懐かしく思う。前夜も2時、3時までかかり、朝も5時頃起きて発表の練習した。おかげで「フリーペーパーマン」との称号を得て、人民大学の学生は私を忘れないでいてくれることだろう。私は確信する。10年、20年たっても関わった人たちの顔を忘れない。このICABEを忘れない。

以上

## ICABE 北京（中国人民大学）に参加して

氏名 藤田 大輔（5 期生）

来年もう一度行く。そのために必死に勉強する。  
北京から帰国した今の率直な気持ちである。

私が今回 ICABE への参加を希望した理由は、中国の今を肌で感じ、また中国の MBA 生と直に接してみたかったからであった。オリンピックを目前に控え成長を続ける中国の生の姿を見ることによって日常では感じえない何かに気づくかもしれないと考えたし、次代の中国を担う志を持った若者たちを知ることによって自分自身を知ることができるのではないかと考えた。そういう意味で、期待以上の気付きを得られたのではないかと感じている。

グローバルな競争環境で真に活躍できる人間となるために何をすべきか。ICABE での多くの経験・発見を糧として、更なる成長を遂げたいと考えている。

北京の街はエキサイティングだった。残念ながらプライベートな時間は皆無であったが、バスの中から眺める街並みはどれも圧倒的な成長のエネルギーを感じさせるものであった。一方、北京の大気汚染は想像以上に酷かった。私たちはチームプレゼンで CSR と環境問題を取り上げたが、北京の街を歩けばそれらの問題を嫌でも感じさせられてしまう。好む好まざるに関わらず、ビジネスも環境問題も既に国境を越えた視点で考えるべきであると痛感した。

中国人民大学の学生はスマートだった。中国人学生が優秀であることは、QBS への留学生を見ていると明らかであるからさして驚かなかったが、想像以上にバランス感覚に優れていると感じた。彼らは中国という国にプライドを持ちつつも、中国の政治・経済・ビジネスを冷静かつ客観的に分析できているようだったし、自分の意思を正確に伝える力を備えていた。それは単に英語が上手ということではなくて、幅広い知識と論理的な思考力、豊かな表現力に裏づけされたものであると感じた。彼らと接する中で、語学はもちろんのこと自分に足りない物が何であるのか明確に認識できたと考えている。

中国という国にも中国人民大学の学生にも負けてはいられない。私たちは相互に競争し、協力しリーダーとならなければならない。

中国のリーダー達と対等に議論できる力を備えて、再び中国を訪問したいと思う。

以 上