

ICABE 学生交流プログラム報告書
(2005年10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。

目 次

- 1 全体の概要
- 2 北京大学、中国人民大学への訪問報告
- 3 上海交通大学への訪問報告
- 4 南京大学への訪問報告
- 5 訪問中の写真

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、下記四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。

- ・ 今年7月に招聘した4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。
- ・ QBS2期生の修士論文を発表し、双方向での討論を行いながら、今後の国際交流の発展となるよう研究内容を共有する。
- ・ 三期生へ引き継ぎやすい体制を構築する。将来に渡って親睦が深まるよう各大学における来年の担当者を紹介しQBS3期生へ受け渡す。

訪問先：

- ① 北京大学、中国人民大学、
- ② 上海交通大学、現地進出日系企業（上海：東芝中国社上海事務所）
- ③ 南京大学

期間：

平成17年10月07日(金)～10月11日(火) 5日間 - 北京方面
平成17年10月08日(土)～10月11日(火) 4日間 - 上海方面
平成17年10月07日(金)～10月11日(火) 5日間 - 南京方面

参加者： 教員3名、学生21名、計24名

北京方面 (8名)

村藤 功教授、久保田康、井上奈美子、長野暁子、汪陽、楊可々、汪陽（産業マネジメント専攻2年）、張 軍（産業マネジメント専攻1年）

上海方面 (6名)

永池克明教授、田中靖生、クリスチャンス・ブルーノ・カート、趙 大龍、堤 香苗（産業マネジメント専攻2年）、伊達千津代（産業マネジメント専攻1年）

南京方面 (8名)

出頭則行教授、小川博文、長南宏太三、張 雷、西木秀臣、矢頭英典、丹生晃隆、（産業マネジメント専攻2年）、寺田俊章（産業マネジメント専攻1年）

中国人民大学、北京大学への訪問旅程

	旅 程	宿泊
10月7日(金)	15:30 福岡発 (CA954) 19:00 北京着 夕刻 食事会 (人民大学主催)	フレンドリーシ ップ ホテル
10月8日(土)	午前 プレゼン準備 午後 北京市内視察 夕刻 食事会 (北京大学学生主催)	同上
10月9日(日)	<p><中国人民大学にて></p> <p>午前 <u>講 義</u> 「M I S 経営情報学について」</p> <p>午後 <u>学生討論・意見交換会</u> <ul style="list-style-type: none"> ・ICABEとQBSの説明 (楊) ・QBS 研究発表 (久保田・長野・汪) ・フリーディスカッション テーマ「ICABE今後の学生交流について他」 ・中国人民大学 発表 6名 <ul style="list-style-type: none"> ①中国医療保険制度問題 ②大豆マーケット ③パソコンのアフターサービス専門会社の起業プラン ④中国伝統スナック菓子のビジネスプラン ⑤アクセサリーショップ起業プラン ⑥スーパーガール マーケティングモデル </p>	北京 大学内 ホテル
10月10日(月)	<p><北京大学にて></p> <p>午前 <u>講 義</u> 「アントレプレナーシップINチャイナ」 北京大学MBA学生とともに講義に参加</p> <p>午後 <u>学生討論・意見交換会</u> <ul style="list-style-type: none"> ・ Q B S の説明 ・ I C A B E 今後の学生交流について」(村藤先生) ・ Q B S 研究発表 (久保田・長野・汪) ・ 北京大学学生 発表 2名 <ul style="list-style-type: none"> ① モトローラー ② 医薬品業界MRと HR </p>	北京 大学内 ホテル
10月11日(火)	08:30 北京発 (CA913) 11:50 福岡着	

上海交通大学への訪問旅程

	旅 程	宿泊
10月8日(土)	10:00 福岡発 (MU532) 10:30 上海着 午後 上海交通大学学生との面会と親睦会	上海中福世福酒店
10月9日(日)	終日 蘇州及び無錫を視察 (虎丘、三国城、水滸城、太湖)	同上
10月10日(月)	<p><上海交通大学(SJTU)></p> <p>08:30 <u>講 義</u> テーマ 「Entrepreneurship Management」 講師 ロビンソン教諭(SJTU)</p> <p>13:00 <u>講 義</u> テーマ「Japan's Experience in International Trade Frictions and Its Implication for China」 講師 永池克明教授 (QBS)</p> <p>15:00 <u>QBS 学生の研究発表</u> ①九州及びQBSの概要 (堤) ②九州地場企業の中国進出戦略 (堤) ③福岡市民の外食市場における商習慣 (クリスチャンス)</p> <p><u>QBS 及び SJTU による討論会</u> A. 中国市場における外資呼び込み B. 技術移転に関する諸問題及び協力体制のあり方 C. 各国の金融資産に対する見解の特徴と金融派生商品のポテンシャル</p> <p>19:00 食事会</p>	上海建工江大酒店
10月11日(火)	<p><復旦大学、東芝中国社上海事務所></p> <p>午前 復旦大学龍先生との面会及び自学自習 13:30 東芝中国社上海事務所訪問 18:00 上海発 (MU531) 20:30 福岡着</p>	

南京大学への訪問旅程

	旅 程	宿 泊
10月7日(金)	<p>【小川、長南、張雷、西木】</p> <p>8:35 福岡空港発(NH1702) 9:35 関西空港着</p> <p>12:20 関西空港発(MU534) 13:50 南京空港着</p>	Central Hotel
10月8日(土)	<p>【小川、長南、張雷、西木】</p> <p>終日 南京周辺を視察 (Xuanwu Lake Park 他)</p> <hr/> <p>【出頭教授】 10:00 福岡空港発(MU532) 10:30 上海空港着</p> <p>17:00 陸路、南京入り</p> <p>【寺田、丹生】 15:20 福岡空港着(JL615) 16:00 上海空港着</p> <p>23:00 陸路、南京入り</p>	Central Hotel
10月9日(日)	<p><南京大学-QBS 交流プログラム></p> <p>8:30 <u>自己紹介、関心事項等</u> (両大学より)</p> <p>9:30 <u>講義</u> テーマ「Branding」</p> <p>講 師 出頭則行教授 (QBS)</p> <p>10:30 <u>講義</u> テーマ「Business Communication /Cross- Culture Management」</p> <p>講 師 Yunxia Feng (南京大)</p> <p>12:00 昼食会</p> <p>14:00 <u>プレゼンテーション</u></p> <p>QBS (小川、長南、西木、矢頭)</p> <p>南京大学 (Mr. Zeng Li, Mr. Zhu Haisheng, Mr. Jing Ying, Mr. Li Yongjun, Ms. Jenny Li, Ms. Lucy Zhang)</p> <p>17:00 <u>ディスカッション</u> 「今後の交流について」</p> <p>17:30 <u>総評・総括</u> Zhao 教授、出頭教授により</p> <p>19:00 食事会</p>	Central Hotel
10月10日(月)	<p>【出頭教授、小川、張雷、矢頭】</p> <p>南京周辺を視察 (Dr. Sun Yetsen's Mausoleum 他)</p> <hr/> <p>【寺田、丹生】 4:30 南京発、陸路、上海入り</p> <p>11:50 上海空港発(JL614) 14:30 福岡空港着</p> <p>【長南、西木】 4:30 南京発、陸路、上海入り</p> <p>18:00 上海空港発(MU531) 20:30 福岡空港着</p>	Central Hotel
10月11日(火)	<p>【出頭教授、小川、矢頭】</p> <p>8:10 南京空港発(MU533) 11:20 関西空港着</p> <p>15:40 関西空港発(NH1705) 16:50 福岡空港着</p>	

北京(中国人民大学、北京大学)への訪問報告

今回の訪中で参加したQBS学生各人より(発表者はプレゼンの内容の要点もプラス)報告をする。

(井上奈美子)

全体をとおしたスケジュールに関して、人民大学の方はスケジュールどおりにきちんと実行され、先生方や学生さんの姿勢も非常に真剣だった。一方で北京大学の方は残念ながらスケジュールどおりとは行かず、学生さんの講義が3時半までであるためお昼の食事をとった私たちは彼らが講義が終わるまで予定していたプレゼン交換の時間が持てないことが発覚した。

結局、ミーティングルームに事務職の女性1名と私たちのみが入り、約30分間彼女がパソコンの立ち上げ準備をしているのをただ見ているだけだった。村藤先生の指摘により学生をこのままあと1時間待つのは時間の無駄ということで、その職員の女性にICABEと村藤先生からの交換留学生の企画についてプレゼンをおこなった。(別紙添付資料参照)きちんとそれを大学側に上げていただくように、また、担当の教員の先生(出張中)にも報告するようにお願いした。しかし特にノートをとっている様子も見られなかったので若干心配も残った。

人民大学は学生が全てを準備しており、飲み物も紙コップもたくさん用意しており、機材の準備も朝の開始時間には全て完了していた。

一方北京大学はペットボトルの水を一本ずつ配っていただいたが事務局の女性がそれも機材も全て一人で準備をしていたため、学生はあまり関わっている様子が無かった。来年はもっと学生が積極的に関わるといいとおもった。今回は以前QBSに来た北京大学の学生が昼間の交流にまったく参加できなかったのが一番の原因ではないかと考えられる。ただ、午後妙に空いた時間がもったいないと言うことで北京大学の学生さん1名が学内を案内してくれた。そのときに、北京大学の就職支援サービスの充実や学内に外国語専門学校なども抱え、外国人受け入れ態勢は万全であることも見ることができた。外国人留学生を大半とする寮も大学の中心地にあった。その就職支援サービスは内容を聞くとほぼ、日本の私立大学が行っている内容と同じレベルの豊富さと充実振りだった。履歴書の書き方からエッセーの書き方、面接の受け方まで細かくアドバイスを受けられる上、企業がきて実際に面接や企業説明会を学内で行うと言う。案内をしてくれた学生さんは一度製薬会社でMRをやっていたが卒業後は製薬会社でマーケティングをしたいというビジネスプランを持っていた。

大学は中国国内で NO3 に選ばれるほど庭や景色がすばらしく、広大な敷地には歴史的建材物や資料館もあり、ゆっくりと落ち着いた環境で勉強に集中できる環境がある。

我々が宿泊したホテルも 1泊ツインで 3000 円程度であったが非常に快適で中国国内の 2 星から 3 星クラスではないかと思った。ホテルのすぐ隣に朝食会場も会った。(①人 100 円でバイキング)

事務局の女性にもし来年交換留学を実際に九州大学 QBS と行うとしたらどうですか？とたずねたところ、非常に前向きな感触だった。単位互換の問題以外は受け入れ態勢は万全だと言う話だった。もちろん交換なのでお互いの学生の学費負担も発生しないし、中国は生活費が非常に安いので寮に住めば留学の諸経費も非常に安く抑えることができるとのことだった。

ただ、北京大学の講義は 1 コマ 3 時間なので休憩はあるものの相当の集中力が必要となると感じた。朝受けたアントレプレナーシップの講義には実際の MBA の学生のクラスに入れてもらったのだが、人民大学と違い、ヨーロッパやアメリカの学生もいて、質問が講義の途中でどんどん出るため、諸外国の例も聞くことができ、真の意味でのグローバルな講義であった。何よりも先生の英語は中国人でありながら、ほぼネイティブなみであった。

個人的な感想と今後の ICABE 交流への提案

1 スケジュールについて

朝 9 時から夕食まで過密スケジュールが組まれていたため、体力的に疲れがきて後半は風邪や体調不良の者もでた。環境が変わりすぐに寝付けない場合もあり、また朝食やホテルを出るまでの準備などに時間が結構かかるため朝の開始時間は 10 時くらいにすることをお願いしたい。特に夜は毎日のように歓迎食事会を開いてもらうためお酒もすすみ、話も盛り上がるため帰りが遅くなる。ハードスケジュールだと肝心のレクチャーの時間などに非常に集中力が低下する。また先方の学生の発表が人民大学が多かったように思った。内容もしっかり聞きたいし、質問もしたかったが時間がなく次々プレゼンを聴いたようなかたちだったので人数を 3~4 名位までに絞ってもらうように依頼してはどうかと感じた。ディスカッションを充実させると学生交流の内容のレベルアップにつながる感じた。

2 ホテルについて

ホテルが人民大学から北京大学の中のホテルに変更したのが夜だったため食事会の後で遅くなり特に寒かったので防寒着が必要だと感じた。できればホテルの変更は昼間に済ませることをお勧めする。夜に北京大のホテルに行くのに場所が良く分からず手間取った。今回、人民大学の学生がホテルの下見までしてくれており、値段とランクをいくつか候補を上げてくれ、ベストな状況でチェックインできた。しかし、来年以降同じようにしてもらえるかは定かでない

ので心配なところである。北京グループはホテル代が非常に格安にすみ本当に助かったが、上海などは物価も高いし、北京も自分達で手配となると厳しいものがあるだろうと感じた。ホテル代の経費負担を日本人はともかく、中国人留学生の分は予算をとってはどうかと思った。

3 その他

訪中時期が修士論文完成直後ということもあり、発表者のパワーポイントの準備（英語化など）がどうしてもギリギリになる。時期をあと1週間遅らせることが可能であれば十分な準備ができるのではないか。実際に現地でそれを作成するのは（プレゼンのパワーポイントなど）非常に本人がきついで、来年以降は出来るだけ出発までに作成を完了することをお勧めする。またはそれが出来ている人が発表をするようにするとよいのではないかと感じた。

全体的に非常に有意義で更に友好を深めることが出来た。特に人民大学の学生達は非常に熱心で、かつ全員で一致団結して我々を歓迎してくれた。朝、ホテルに迎えにきてくれたり、深夜デパートに買い物に行った際我々が戻るまで全員で待っていてくれたり非常に細かく配慮していただき、感謝の繰り返しだった。北京大学の福岡にきた学生達も夜の食事場所に非常に素晴らしい場所を用意してくれており、また車でホテルまで送ってくれ、本当に親切にしてくれた。大学の講義の内容から将来の夢をお互い語り合い、音楽の話や恋愛、結婚についての中国と日本の違いの話まで、本当に幅広い話をする事ができた。これからも彼らとの交流はメーリングリストを作成し継続していきたいと考えている。

また、個人的なことだが、北京大学のレクチャーをしていただいた先生に中国で日本のような政府認定の接遇に関するライセンスのテストを実施する会社を開きたいと話をしたところ「其れは非常に面白い。中国人には無い発想で、かつ必要なこと」だと言ってもらえた。メールで相談にのることになったのでぜひ取り組んでいきたいと思っている。さらに、北京に来年半年間交換留学制度が立ち上がればぜひ長期履修生のメリットを生かし、立候補したいと考えている。

(張軍)

1、 人民大学での学生交流の様子

人民大学の学生は学生委員会の組織で熱烈に交流に参加に来た。QBSの方は一応三人発表したが、RBS側は全部8人ぐらいに面白いプレゼンテーションをしてもらった。また、発表の間にたくさんの問題点についてディスカッションした。また、御飯する時に色々な生活面のことも話し合った。一番感動したのは出迎えに来たり、案内してくれたりして、本当に最後までに待ってくれた。本当によかった。

2、 北京大学での学生交流の様子

ちょうどシンカポール政府は北京大学で公務員を募集に来たから、北京大学の学生は一応4人だけ参加に来た。交流したが、人民大より寂しかった。

3、 人民大学学生プレゼンテーション「スーパー・歌姫」について

このプレゼンテーションは人民大学のLiu YingnanとMeng Xianghaiにしてもらったが、主に、この夏中国で最もホットな話題となったのが「超級女声」（日本語では「スーパー歌姫」といったところか）というテレビ番組あるいは、この番組の裏に反映された中国市場の変化を紹介した。

○中国初の大衆参加型番組の誕生]

その湖南衛星が、04年にスタートさせたのが「超級女声」だ。これは米国で放映されているオーディション番組「アメリカン・アイドル」に着想を得たもの。「アメリカン・アイドル」は誰でも電話で参加し、育成シミュレーションゲーム感覚でお気に入りのアイドルを育てる点が米国で受けていた。「超級女声」は歌好きな女性なら、誰でも無料で出場できる。このため中国全土から下は6歳から、最高齢は89歳までの15万人が応募した。さらに、視聴者が携帯電話で自分の好きな歌手に投票するという手法で、大衆参加型の番組を実現した。

○「中国で最も成功のマーケティング事例」はこうして生まれた

「超級女声」は中国で最も成功したマーケティング事例としての側面も見られる。この番組の大成功の裏で笑いが止まらないのが蒙牛乳業（本社・内モンゴル自治区フホト市。以下、蒙牛と略）だ。蒙牛と湖南衛星のタイアップを実現させ、「超級女声」の立案者である孫ジュン氏（37）に話を聞いた。2004年、中国の牛乳市場では、老舗ブランドの「光明」と内モンゴル草原で生まれた「伊利」と「蒙牛」が三角の競争を展開していた。蒙牛は創業5年で、最も

歴史が浅い。転職早々、牛乳・飲料マーケティング総括マネージャーとなった孫に与えられ仕事は新発売の乳酸飲料「酸酸乳」の売り上げを、8億元から25億元に引き上げる、というものだった。そんな彼は、出張中の機内誌で「超級女声」という番組を知る。早速、中国メディア大学教授で中国屈指のマーケティング専門家とマーケティングに活用できないかと、「超級女声」を徹底的に分析した。このような連続放送のテレビ番組を利用すれば、毎日、視聴者に自社製品に関する新たなトピックを提供できる。さらにTVコマーシャルよりはるかに大きな宣伝効果を生むことができるという結論に達した。

蒙牛がスポンサーとなった「超級女声」の視聴率はたちまち10%以上にあがり、ピーク時の視聴者は4億人に達した。蒙牛は「酸酸乳」パッケージに「超級女声」のロゴを付け加える権利などを得るため約2000万元余を投じたほか、広告宣伝を含めて総額1億元余の宣伝費を投入した。その甲斐あって「酸酸乳」の今年の売り上げは25億元となる見込みだ。蒙牛全体の売り上げも100億元に達する勢いだ。



「超級女声」のロゴがついた「酸酸乳」。このため蒙牛は莫大な投資をした。

○裏に投影された中国市場の質的变化

「超級女声」の成功は、中国市場の質的な変化を物語っている。若年層の消費パワーが強い中国では「娯楽経済」が急拡大している。その中核はオンラインゲームや携帯電話のショートメッセージが代表されたような、双方向性を備えた大衆娯楽だ。「超級女声」をきっかけに、このような双方向性の娯楽が、これまで一方的に番組を流すだけだったテレビにも広がった。「超級女声」にみられる投票合戦は、オンラインゲームそのものだ。パソコンがテレビに変わり、対戦の場がネットカフェから全国に広がったこのビッグ・ゲームを、若者たちは十分楽しんだ。

4、 来年の提言

1. 交流している大学と一緒に学生間インフォメーションを交流できるWEBを作れば、同じエリアまた同じ興味を持っている人は交流会に限らずお互いに情報をシェアでき、また友達できる。
2. 交流に行く前に、参加者を募集するときできるだけ向こうと同じテーマあるいは同じビジネス興味を持っている人を募集した方がいいと思う。
3. スケジュールは少し緩やかにできればと思う。
4. 交流会を定例にして、早めに準備に着手し始める。

(汪 陽)

発表のテーマ：日本読者市場での中国人作家の作品を活用について

目的：ビジネスとして、日本読者市場での中国人作家の作品の活用。

現状：日本では、現代中国人作家の作品は少ない。

原因：主な原因として、日本読者市場のマーケティング手法の未熟さと作家代理の機能を果たすエージェントの不足、現代中国人作家の作品を発掘する人材の不足及び翻訳コスト。

調査内容：日本の書籍の流通現状、出版社及びエージェントの現状、出版コストの構成などを調べた。

結論：インターネットを活用したマーケティング手法が進歩しつつあるので、それを活用すれば、読者市場のマーケティングがある程度可能である。また、中国人との連携で作品発掘コストの削減も可能であり、更には、定年退職の翻訳人材を活用すれば、翻訳コストもある程度抑えられると考えられるため、販売努力を加えれば、ビジネスとして成り立つ可能性がある。

北京大学学生発表について「X J Pという薬品会社の人材評価方法についての研究」

人的評価の二つのモデル：

業績（OUTPUT）：マーケットシェアの増加を縦軸に、目標の達成を横軸にしたモデル。最高の1から最低の4までの評価区分に仕分けることができる。

能力（INPUT）：行動・態度を縦軸に、能力を横軸にしたモデル。最高のAから最低のDまでの評価区分に仕分けることができる。

そして、上述の二つのモデルを合成した合成モデル。最高のTOPから、POTENTIAL、MEDIAN、BOTTOMの4つの評価層に仕分けることができる。

それぞれの評価によって、必要な人材を組織の中に引き止めるための報酬などのインセンティブが必要とし、また、潜在能力のある人にその能力を引き出し、そして、それぞれの力を更に引き上げることも必要である。

発表のテーマ

「農産物の地域ブランド形成戦略～福岡産いちご「あまおう」の事例に学ぶ～」日本の農業で国内需要が頭打ちになり、食の分野、特に農産物にもブランド化が求められていることを説明。そして、福岡県が開発して短期間で全国ブランドとなったいちご「あまおう」の例をとりあげ、ポジショニング戦略や供給量の調整、知的財産管理などに気を配ってトータルに価値を生み出したことを明らかにした。

「あまおうが短期間で成功をおさめた要因は」（人民大学）「日本の農産物は価格が高いが、アジアへ輸出する場合どう克服するか」（北京大学）といった質問があった。

学生交流について

（人民大学）たくさん的人数で、丁寧なもてなしを受けた。とてもにぎやかな校風と感じた。プレゼン内容もテレビ番組を素材にしたり、将来自分が「恋人たちのグッズ」を扱う会社を起業するプランを打ち出したりするなど、ユニークな内容だった。参加者には起業志向の強さを感じさせる人が多く、昼食事も一人一人の学生が熱心に起業プランなどを語っていた。参加者の一人に「45歳くらいになったら大企業にいても面白くないので、独立しようかな」という意味のことを言ったら、「それは遅い。中国なら5年以内にしないと」と言っていた。

（北京大学）人数は少なかったが、参加者とは昼食時や休憩時間によく話をした。やや落ち着いた校風で、大変好感が持てた。欧米系の留学生の姿もよく見かけた。北京大学の構内を案内してもらったことが最も印象的だった。歴史ある建物、湖や博物館もある美しい景色に在校生は誇りをもっているようで、九大も歴史や学校の様子を映像で紹介できるとよいのではないかと思った。日本のMBAはどのようなものか知りたがっていたので、国立大学はわずか4校であること、働きながら学ぶ人が多いことなどを説明した。ファイナンスやマーケティングなど日本の方が経験が進んでいる分野もあるので、そのあたりをプレゼン内容などでうまく伝えられると、学生交流が有益であることを実感してもらえるのではと思った。

来年への提案

- ・ 事前に連絡を取り合っていた人、先に九大へ来てくれた人とはやりとりがスムーズなの

で、参加者同士、少しでも多く言葉を交わすことが基本的に大切だと思う。

- QBSの特徴を紹介する統一的なプレゼン資料、ビデオなどを作成しては。日本のMBAの現状や、QBSの強み、日本の先端的な研究分野などをその中に盛り込む。
- 校風の違いも考え合わせて派遣メンバー・当日のプレゼン内容を決めるのもいいのでは。今回偶然かもしれないが人民は起業志向が多く、やはり北京は中国全体のこととも考え国営企業なども似合いそうな雰囲気があるように感じたので、それぞれ同じような関心を持つ人を派遣してみるのも一案。
- 今回英語力不足を反省。国際ビジネスを学ぶ者として、恥ずかしくないレベルになるよう、事前学習と準備の必要性を感じた。プレゼン資料作成などで英語担当の先生のご協力を得られれば有り難いと感じた。

(長野暁子・井上奈美子)

中国の企業家 講義内容について

中国人の企業熱を指摘したうえで、中国の企業家には3タイプあると分類。①低学歴だがバイタリティで起業②高学歴でオーナー家③高学歴で友人・夫婦経営の3つに分類。それぞれ具体的な企業名をあげて特徴を説明した。またいずれも Guan Xi (関係) と呼ばれるゆるやかな人的ネットワークが成功のポイントであると指摘し、そのネットワークを広げるために、自分の目的をかなえる人を意識しながら周辺から人脈をつくること、など実践的なアドバイスをしていた。

起業を行うには5つについてのプランニングを行う必要性がありその具体的方法の説明があった。マーケティングプラン、雇用プラン、財務プラン、人的資源プラン、製造プランである。さらに細かく、会計と税金、製品デザイン、人材資源、法的な問題、販売営業については完成度を完璧から不足まで4段階にわけ、チェックする必要がある。誰がビジネスプランを書くのがベストか、だれがそれを読むのか、教授より講義中学生に投げかけられた。他にも顧客を調べることや問題点を想定することも話しにでた。更にリスク評価についても説明があった。生徒の発言が講義中に活発に出る講義であった。

(久保田康)

発表のテーマ

「有田焼業界へのビジネスモデル提案 ～インターネット版有田陶器市・オーダーメイド製造販売～」について 15分程度の発表。

発表内容は次の通り。①有田焼業界全体の業績と有田陶器市の業績分析 ②業界の物流特性 ③既存のビジネスモデル ④アンケート調査 ⑤ビジネスモデルの提案

人民大学では、e-commerce 講義後の発表であったため、インターネット版有田陶器市に関して、実現可能性についての質問が出た。また、焼き物という digitalize が難しいものをインターネットで販売することについての疑問など、2～3の質問があった。

北京大学では、なぜ有田焼をテーマとして取り上げたのかとの質問や、輸出を考えているのか等の質問があった。

Foundations of Electronic Commerce by Ji-Ye Mao

Mao 先生の Foundations of Electronic Commerce では、まず C-trip.com、EMS、HSBC などの企業を取り上げ、中国 e-commerce の現状を、セルフサービス、カスタマイゼーション、パーソナライゼーション、ユーザー参加のコン

テンツ、流通の中抜きなどの視点から説明された。この講義の中では、e-Commerce とは顧客に対して価値を創造するために情報を集め・利用することであると定義され、効率的な情報処理装置こそ e-Commerce 成功の要因とされた。

QBS 側からは、中国内陸地での e-Commerce と流通実態について質問がなされ、Mao 先生からは沿岸部との比較を用いて説明がなされた。

来年への提言

QBS 側はプロジェクト論文の発表完了後、日程最終調整時期に中国側は GW に入り、具体的な調整が出来なかった。学生交流の時期は両サイドの都合をもう少し考えたほうが良いのではないか。

相手方へのお土産代や学生の宿代など、もう少し予算をつけて良いのではよいか。

(楊可可)

人民大学および北京大学での主な活動：QBS と ICABE についての簡単な説明および自分の留学生活について向こうの学生に紹介した。(村藤先生がいままで QBS と他校の間で行った交流活動および今後の交流企画について向こうの学生や先生たちに紹介した)

一. QBS についての紹介は以下のとおりです。

1. 名前の由来
2. PROFILE
3. 主な特徴
4. カリキュラム
5. プロジェクト論文
6. インターンシップなど

二. ICABE について：(添付資料参照)

1. 構成
2. 目的
3. 特徴
4. 助成金
5. QBS との関係
6. ICABE へのサポートを呼びかけるなど

村藤先生が ICABE についての具体的な話、いままで中国の大学との交流活動の状況、これからの企画、中国のビジネススクールの提携について説明した。(添付資料参照)

三．向こうの学生との交流：

中国の学生は日本という国の事情、九州、福岡について興味がある。また、**QBS**や中国人留学生の生活について興味がある。具体的な質問に対して、自分の経験を通じて、説明した。どういうプロセスを経て、**QBS**に入ったのか、試験に何が合ったのか、先生たちはどのような先生たちなのか、学費、奨学金について色々な話をした。**QBS**にきたことがある学生には福岡に対する印象を聞きました。みんな環境がいい、きれい、大学の対応がよかった、物価が高いなどのことの話をしてくれた。日本人への印象について聞いたところ、謙虚、親切ということをお話してくれました。

四．提言：

今後は九州大学、福岡について説明する必要がある。向こうは詳しく知らないから、その上で、**QBS**を紹介する。具体的に留学生個人の**QBS**での生活について発表する。もっとも説得力が生まれるだろう。お土産については、向こうが喜びを感じるものを用意する。日本風のものがないと思う。日本についての紹介、日本の中の九州、九州の中の福岡、福岡の中の**QBS**という風に紹介したほうが良いと思う。向こうの学生が日本について知っていることが少ないから。

添付資料

Cooperation Alternatives and Student Exchange 村藤先生作成&プレゼンテーション

Brief Introduction QBS&ICABE 陽さんプレゼンテーション
写真



上海(上海交通大学)への訪問報告

上海の概況

古い歴史を持つ上海は、6000年前から原始村の姿で現れた。紀元前3世紀に"戸読"という名前が生まれ、宋代になって上海は港として存在する。そして元代になってから、都として誕生した。明代において上海は紡織分野で役立ち、清代には"海港"が設けられ、貿易と運輸において全国で有数のものとなっている。南京条約で開港した古い貿易港で、第二次世界大戦前は英・米・日の共同租界とフランス租界が設けられ、国際色豊かな半植民地都市であったが、革命後大工業都市に変わった。1949年5月28日に上海市人民政府が宣告され、それから長年を経て上海は大きな変貌を遂げた。

19世紀より急速に発展し、各国が租界を形成、戦前は「魔都」とも呼ばれており、その面影は、外灘(バンド)の英国風建築物にみられる。80年代まで、上海は経済発展に出遅れたが、90年代以降急速に盛り返し、浦東開発地区を中心に世界の注目を集めるようになった。上海には黄浦、静安、長寧、口湾、南市などを含む14個の行政区と松江、青浦などを含む五個の行政区及び浦東新区がある。常住人口は1350万人を上回り、流動人口は一日に250万人に達する。日本企業も多数進出し、現在では日系企業数は約2500社、邦人数は15,718人余りで、出張ベースで滞在する人を含めると2万人程に上る。(2002年10月現在)

1. 上海交通大学との意見交換

1-1. 上海交通大学概況 (担当: クリスチャンス・ブルーノ)

上海交通大学(SJTU)は旧南洋公学と呼ばれ、1869年に設立された中国でも古い大学の一つである。この大学の卒業生で最も有名なのが、江沢民元国家主席である。

SJTUには600人の教授を含め2100人の専任教師人がおり、およそ28000人の学生が学んでいる。大学の優れた分野は、科学と工学である。12の国家工程研究施設と863の研究室を持つなど、最近では研究開発に力をいれている。上海交通大学管理学院は1918年に設立され、1996年にアメリカの安泰国際集団の投資で安泰管理学院(ASOM)が設立された。ASOMでは45人の教授と63人の順教授が勤めておりHarvard, Yale, Sloan, Wharton, UBC, Marseilles Business Schoolといった海外有名大学と提携している。主に三つの学部(①科学と工程管理、②経済と財務管理、③MBA)に分かれている。

1994年から学生3033人が登録され、フルタイム(2年間)とパートタイム

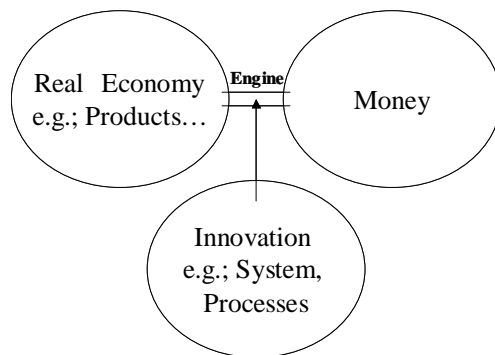
(2.5年間)のMBAコースを提供している。プログラムには三つの専門分野(①MOT分野のMBA、②財務中心のMBA、③国際MBA(IMBA;授業は全て英語で教えられる))がある。上海、広州、シンガポールでも講習を行っており、授業は全て理論と実業のバランス兼ね備えている。

1-2. 永池先生の講義 (担当: 堤)

SJTUからの要望により、永池先生による”Japan’s experience in International Trade Frictions and its Implication for China”のプレゼンテーションを40分間ほど行った。講義の主な内容は、1970~90年代に発生した日米通商摩擦の内容と日本がとった対応策を時系列的に分析したもの。また、通商摩擦が発生する際に見られる共通的な兆候をどう見るかにつき、分析したものである。本論文は現在深刻化しつつある日中間・米中間通商摩擦問題の解決に関連し、かつて日本が経験した日米通商摩擦を通して得られたことを中国にインプリケーション(啓示)として示したものである。

※詳細は、添付資料を参照下さい。討議内容では、通商摩擦の原因となる国際競争力に関連し、一国の経済成長能力の尺度である国の潜在成長力“Potential Growth of Nation”(ポテンシャルGDP)に注目が集まった。「これらを如何にして向上させるか」などを討論した。

Potential Growth of Nation = F (Investment x Labor x Technology)



1-3. ロビンソン教授の講義 (担当: クリスチャンス・ブルーノ)

ロビンソン教授による「Entrepreneurship」に関する講義が三時間にわたって行われた。

教授はイギリスで生まれ、南アフリカで育った後にオーストラリアに移住し、コンサルティング会社を設立した経歴を持っているだけに「Entrepreneurship」の講義はより真実味を感じることが出来た。その中でも、中国市場をターゲットとし、ビジネスチャンスを活かすことを生徒達に強調していた。(世界で一番流行しているボードゲームである Monopoly、サーフ・ブランドである Billabong の中国市場への導入などのビジネスチャンス例)。

授業スタイルとしては QBS の講義スタイルにないようなパワフルでユニークな授業であり、生徒を引き込むような講義のテクニックが印象的であった。

1 - 4 . QBS の学生によるプロジェクト論文の発表及び Q&A

① 「QBS の紹介」(発表者：堤)

九州所在地や産業及び QBS の概要について触れた。SJTU からは、QBS のカリキュラムや単位についての質問が相次いだ。

② 「九州地場企業の中国進出戦略と地理的優位性の実証的研究」(発表者：堤)

実際の修士論文発表プレゼンテーションを簡略して英語版を作成した。九州地場企業の中国進出の現状と地理的に備わった九州の優位性をヒヤリングに基づいて纏めたものであるが、今回の発表には、物流・旅客における優位性に焦点を当て紹介した。

SJTU からは、「物流面における強み」に反応があり、特にアパレル業界におけるリードタイムにおいて関心が寄せられた。

③ 「福岡の人々の食習慣について」(発表者：クリスチャン・ブルーノ)

福岡の世代別の食習慣、ライフスタイルにおける食文化をアンケートを元にセグメント分析し、発表した。SJTU の学生に対しての対話型のプレゼンテーション形式を取ったため、SJTU の学生の学生にとっても上海事情と照らし合わせて考えることができたのではないかと思われる。その際、色々な意見、感想を聞くことが出来、大変参考になった。

1-5. グループディスカッション及びプレゼンテーション

QBS と SJTU の学生の専門分野、職業などのバックグラウンドを考慮に入れ、3 グループ(1 グループ 6 ～ 7 名)に分け、各ディスカッションテーマに基づいて討論を行った。その後、各グループの代表によるプレゼンテーション、質疑応答を行った。

● ディスカッションテーマ及びその内容について

① Foreign Investment Management (担当：堤 香苗)

グループ 1 の討論のテーマ 「中国市場における外資の呼び込み対策」

議題： 中国市場において外資を今後如何に引き付け如何に留まらせるか。
そのためにまず、現在の中国の強みとはどのようなものかを分析し
今後いかに引付けていくかを討論する。

中国市場の近年及び数ヶ月における状況より

近年、日本企業はリスク分散や中国市場における事業拡大の頭打ちなどを理由に、ベトナム等の東南アジアに再び進出を行うようになっている。現在の中国市場を支える産業の殆どが外資に依存するものが多く、国家はこれらの実情を無視することは出来ない。現況の中国において外資の流失は、中国の財政においては多大な損失を呼ぶものといわれている。

[主な論点] (参加者からの意見及び内容)

(1) 中国における競争力のある強みとは

- ・ 安い労働力や賃金
- ・ 市場規模
- ・ 急速な市場経済の発達
- ・ 近年の政府による政策の開放度の拡大
- ・ 労働組合の結束が弱いこと (外資によっては強み)
- ・ 能力ある従業員の豊富さ (エンジニア、経理等)
- ・ 中国人の世界的なネットワーク
- ・ 天然資源の豊富さ

(2) 中国市場において障害となっているもの (解決すべき今後の課題)

- ・ 知的財産権の侵害
- ・ 労働力の上昇
- ・ 物流コストが割高であること
- ・ 政府の規制等が複雑で工程が込入っていること
- ・ 電力不足
- ・ 一般的な経済状況 (世界の経済状況に左右されやすい)

- ・市場が不完全状態であること

(3) 今後 2,30 年の間中国市場は外資を引き付けることができるか。

- ・引き付けることは出来るかもしれないが、状況は変化していくであろう。
- ・現在好調のアパレル関係が IC 関係の産業に発達するのではないか。(雁行形態による推測等から)

(4) 成功要因

- ・企業家精神による中国国内のイニシアティブ (中国ブランドの育成)
- ・可能性のある国内市場を発達させること
- ・米国との摩擦弊害の低減
- ・国内市場を緩やかに競争力のある市場に持っていくこと

[所感]

出身国やバックグラウンドが様々なこともあり、専門分野を生かした積極的な意見交換が行われた。その一方で、日本国内では一般的に知られていることが、中国国内では情報が行き渡っていないことも観察された。例えば、中国の強みとして全世界に跨る「中国のネットワーク」を上げたところ、国内ではそれほど認識されていないせいか反応が少なかった。シリコンバレーで活躍する中国のベンチャー企業を例に上げながら、日本の社会では世界中に散らばった個々のネットワークによって構築される企業形態は稀であるが、中国の社会ではそのような企業形態が日本と比較すると多いという話などを伝えた。その理由として、中国の人々は、独立精神が強く起業に対する意識が高いからではないかと投げかけたところ多少納得したようだった。

中国国内における否定的な経済や政治の実情も中国人の学生から率直に意見が交わされ、有意義なグループディスカッションの時間となった。

② Technology Transfer to China (担当：田中靖生)

急速な経済発展が進む中国において、海外(日本)からの技術移転に関する諸問題、協力体制のあり方について日中相互の立場から討論を行った。

[主な論点]

- ・中国における模造商品問題
- ・日本の果たすべき役割、協力体制について

[所感]

経済発展段階における模造商品の広がりはある程度仕方がないが、国際競争力をつけてきた中国にとって模造品に関する取締りを強化する必要があるとの

意見も出た。今後の中国において国際的観点に立った法重視政策が機能するかがこの問題を解決する糸口になると思われる。また、技術移転に関する日本の役割としては、「共存共栄」そして「技術移転の二極化(移転する技術、移転しない技術の棲み分け)」が今後、重要であるといった意見も聞くことが出来た。

③ Financial Systems - Asian Currency (担当：伊達千津代)

◆ Individual Investment Behavior

アジア地域国では個人金融資産における現金預金の割合が、欧米に比べ非常に高く、その原因と今後の金融派生商品への転換について、日中韓インドネシアの視点から討議した。

[主な論点]

- ・ 各国における金融資産に対する見解の特徴
- ・ 金融派生商品のポテンシャル

[所感]

子孫に資産を継承するアジア文化と自身で資産を消費する欧米文化の違いが、バックグラウンドとして挙げられる。また、リスク＝チャンスではなくそれを回避すべきものとして捉える国民性が、現金預金を保有する傾向に大きく影響しているという意見が出た。中国では政府による金融政策が未熟な為、まずは投資環境の早期構築が期待される。

2. 上海市内、蘇州及び無錫視察

2-1. 上海市内視察（担当：趙 大龍）

主な訪問地：バンドエリア、新天地、豫園、東方明珠塔 等

[所感]

上海市の中心地を視察することで数え切れないビルやマンションなどを目にした。いかに上海は中国の金融中心地であるかということを実感した。毎年街の様子が変わり続ける上海は世界的なレベルを持つ大都市になっている。高速道路を走っている車はフォルクスワーゲン以外に BMW や BUICK、そして、スズキやホンダなどの日本車も多く見かけた。

しかし、外資系ビルが多くの割合を占める上海では、過度に外来投資に頼る成長であることも分かる。そして、街中を歩いて見て、上海の物価やマンションの家賃も日本とほとんど変わらないくらいになってきている。この高い生活費が必要とされている街で、高級車を持つ多くの人々に対して、貧しい生活をする人々も多く見かけた。中国政府は世界からヒト、モノ、カネ、技術を集め、投資主導の経済を取り入れることによって、貧富の格差が急拡大していることが理解できた。これは中国各地で暴動が頻繁に起こる原因の1つであることに違いない。

様々な不安要素があるが、やはり早いスピードで成長し、巨大な市場に成りつつある中国、特に上海は驚くばかりである。そして、上海は既に世界的な大企業が争う戦場になっている。自動車メーカーはもちろん、街中を歩いても、各業界の多くの世界的なブランドの看板を見かけることができる。欧米や日本の外資企業と地元の中国企業と激しい競争が行われていることを実感した。

2-2. 蘇州及び無錫視察（担当：趙 大龍）

主な訪問地：虎丘、三国城、水滸城、太湖 等

[所感]

上海と違って、蘇州と無錫は穏やかで、歴史的、文化的側面が感じられる街だといえる。蘇州は昔からながらの自宅用の広いガーデンを中心に、仏教で有名な寺や戦国時代の王様の墓などがある。無錫では三国志の城、美しい太湖などを目にすることができる。また、街中で、廟会という雑技団を中心に、中国の神様を参拝する儀式が時々行われている。ここでは昔の中国の人々の生活ぶりをを感じる事ができ、なお且つ中国の文化に溶け込んでいける感じがした。そして、ここの人々は上海の人々と対照的で、緊迫した生活感はなく、ゆったりした生活をしている。この他に、街中では、車、バイク、自転車などの順序のない交通も印象的であった。これは発展している中国の中で、まだまだ発展する必要があるところの1つであることを感じた。

最後に、中国の都市視察の一面から見れば、今回の中国の訪問は非常に意味のあることだと思う。今後もこのような機会を作り、テレビや雑誌から外国を

見るのではなく、現地に行って、自分自身の目で外国の人々の生活環境を感じ、ビジネスチャンスを発見し、その国の文化を理解する必要があると思う。

2-3. 復旦大学の劉先生との面会（担当：堤香苗）

[上海の電力概況について]

今年 QBS 集中講義でも教鞭を取られていた劉先生に出発の日の午前中にお会いした。先生自身のマーケティングのバックグラウンドも保持しておられ、報告者の勤務先が電力産業として大連に工場を所有していることもあって中国の電力事情について少し討議した。

殊に現在の上海においては、過剰な電力消費に伴って政府による大幅な電気の供給体制の規制がある。そのため、日常生活に差し支えがあるとのこと。政府は、一般家庭を中心に電力供給における優先順位をきめている。また、産業においても各地の産業事情によって優先順位を決めており、その産業政策に企業自体がうまく乗っ取っていることが不可欠である。また各企業の投資状況や条件によって内容も変わってくるとのことだった。

[劉先生自身のお話や上海について]

劉先生自身、復旦大学を卒業されたのではなく別の地域の出身であるとのことだった。上海は世界に置き換えていけば、中国大陸におけるニューヨークのような場所で、中国全土から人々が集まるところでもある。上海交通大学 IMBA の学生の殆ども当大学の学部からではなくあらゆる大学の学部から入学していることも分かった。

[所感]

今回の上海訪問では復旦大学での交流は生憎叶わなかったが、ところを変えて同じ方と面会することによって次の交流に発展させることが出来る。そのため、時間が限られていても機会を逃さずにこまめに連絡を取り、接触することが大切であることを改めて痛感した。

3. 東芝中国社上海事務所訪問（東 総経理、豊田 副総経理）（担当：田中靖生）

[概要]

中国事業 33 年を向かえ、中国を生産拠点だけではなく、研究開発（ソフトウェア部門の音声認識・合成システム、自動翻訳システム等）から調達、販売、サービスといった総合事業拠点として位置づけており、広報、知的財産、コールセンター、環境部門を設立し、現地化をはかっている。2002 年にはノート PC を世界へ供給する拠点として杭州に東芝最大の工場を設立。また CSR にも力を入れており、2004 年『中国電子報』より「20 年間で最も中国の電子産業に影響を与えた企業」として表彰されている。

(企業数：63社、従業員数：20,000人、事業規模：540億人民元)

[東 総経理、豊田 副総経理の話]

- ・コスト競争力で劣勢にある日本メーカーにとって中国メーカーが製造していない製品(コピー機等)をターゲットにすることが重要。また、**BtoC**のビジネスでは中国メーカーと競うことが難しい為、**BtoB**のビジネスを強化している。
- ・知的財産部門を昨年設立したが、現状は「たちごっこ」状態である。摘発機関との連携(情報提供)、欧米・日本メーカーを問わず知的財産部門では競合他社との連携を強化している。
- ・中国において優秀な人材の確保が重要であり、給与面でも優遇する制度をとっている。

[所感]

中国市場においては中国メーカーが製造していない製品にターゲットを絞ること、価格ではなく品質で競い合うことが重要であると認識できた。また、お話の中で「現地化」を強調されていたのが印象的であった。利益追求型だけでなくお互いにWin-Win関係を築く事が中国市場において成功する最も重要な要素であるように思われる。

4. 今後に向けて

4-1. 成果のまとめ

- ・ SJTU の IMBA は Exchange プログラムを実施しており、国際色豊かな雰囲気を感じた。
- ・ QBS、SJTU の学生間で「学生間交流プログラム」の構成、運営の打合せを事前にメール等で行ったため、より深い学生間交流が実施できた。
- ・ 東芝上海において中国市場の現状、問題点、また現状における取組みなどの生の話を聞くことが出来、大変参考になった。

4-2. 今後強化すべき課題

- ・ 学生間プログラム内容のさらなる質の向上(全員参加型プログラムの構成も可能であるが
十分な事前準備が必要)
- ・ 時間的余裕を持った事前準備が必要である(訪中直前は SJTU は長期休暇であったため、他の参加する学生に連絡が上手く回らなかった)

* 添付資料

永池克明先生

Japan's experience in International Trade Frictions and its Implication for China”

南京(南京大学)への訪問報告

今回、訪問した南京大学は、本年7月にQBSに招聘しており、Shuming Zhao教授以下、ビジネススクール学生3名、Hong Ju氏(Jennifer)、He Wen氏(Henry)、Ma Lin氏(Linda)と当方学生の間には、既に面識があった。来日時のZhao教授による講義、問題提起、ならびに、双方学生によるプレゼンテーション、ディスカッションにより、今回の訪中に向けての機運が高まっていた。また、先方の連絡窓口(Hong Ju氏)も明確になり、継続的なメール及び電話による連絡を行える体制が整えられていた。今回、出発まであまり時間がない中での調整ではあったが、事前の招聘により既に面識があったこと、ならびに、先方の窓口が明確化していたことが、今回の訪中を円滑に進める上で重要な意味を持っていたことを申し添えたいと思う。

前述のように、南京方面は、平成17年10月7日から11日の期間内に、引率である出頭教授以下、計7名の学生が参加した。今回の学生交流プログラムの内容を中心に、各参加者が思ったこと、感じたことを以下にまとめたいと思う。また、最後に、今後の交流プログラムをより良いものにするためにも、今回の反省点等について言及し、本報告のまとめとすることとする。

1. 南京市の概要について

南京市は、江蘇省の省都で、長江下流に位置しており、丘陵地が多く、緑豊かな歴史的古都である。面積は、約6,597 m² (福岡県は約4,973 m²)、人口は約563万人(福岡県全体で約506万人)。中国の民主革命家である孫中山(孫文)の陵墓である中山陵や、城壁、雨花台等、歴史的遺跡が数多く保存されている。

南京市は、中国東部における重要な工業生産基地であり、工業総生産量は全国の工業総生産量の1%を占めている。業種別では、特に重化学工業が際立っているが、他にも電子、自動車、化学工業などがあり、それぞれの生産規模は全国でも上位を占めている。南京市の商業圏は、江蘇、安徽、山東、河南、浙江、江西等の省にまで及び、広大な市場を背景に、南京市は長江中・下流域における近代的商業の中心地として発展を遂げている。

2. 南京大学ビジネススクールとの意見交換

2-1 南京大学概況

南京大学は、世界で最も古い高等教育学府の一つであると言われている。後漢時代の258年に開設された「南京太學」から始まり、1902年に三江師範学堂となった。その後、幾つかの変転を経て1921年に国立東南大学が開学。国

立中央大学を経て、1950年10月に現在の名称になった。1952年7月に金陵大学を統合し現在に至っている。

南京大学ビジネススクール（南京大学商学院）は、1988の開学。現在、ビジネススクールの下には、Dept. of Economics、Dept. of Business Administration、Dept. of International Economics and Trade、Dept. of Accounting、Dept. of Finance、Dept. of Electronic Business、Dept. of Marketing、以上の7学科がある。上記のうち、Electronic BusinessとMarketingは比較的新しい学科であり、それぞれ、2001年と2003年の開学となっている。ビジネススクールでは、9つの学士プログラム、ならびに、MBAを含め、12の修士プログラムがあり、主専攻として、2つの博士プログラムを提供している。MBAプログラムは、通常のMBAコース（フルタイム／パートタイム）の他、海外のインターンシップも組み込まれたInternational MBAプログラム、管理層を対象としたExecutive MBAプログラムがあり、MBAコースの学生だけで合計1000人になるとのことである。海外との交流について、南京大学ビジネススクールは、米国ミズーリ大学（在セントルイス）と密な交流・連携が行われており、International MBAコースの学生は、ミズーリ大学で学ぶことができる他、セントルイス周辺にある多くの多国籍企業でのインターンシップ機会が準備されている。今回の訪中時では、ミズーリ大学の学生で、現在南京大学に留学している学生とも交流をすることができ、南京大学MBAプログラムの国際性にも触れることができた。米国以外では、日本、オランダ、オーストラリア、英国、シンガポール等のビジネススクールと交流が行われており、その一部は双方の単位互換も含まれているとのことである。

2-2 QBSによる講義

先方大学との学術交流の一環として、出頭教授によるマーケティングの講義が行われた。講義では、電通社のハニカムモデルが紹介され、理論的な考察をベースに、日本のブランディング活動の紹介が行われた。日本のCMの実例紹介もあり、先方の学生にも大変興味をもたれる内容であった。日本では、ブランドをイメージしやすくするため、「企業＝ブランド」の傾向があり、「大塚製薬－〇〇」、「日産－〇〇」のように、「企業名－製品名」という順で紹介がされることが多く、これと対比されるのが、シャンプーのVidal Sassoon等であり、この場合、商品名（ブランド）のみで、企業（P&G）の紹介はされていない。出頭教授によると、どちらが良いのかという議論ではないが、日本のブランディングの考え方に自信を持たせる事例として、最後に、中国のVidal SassoonのCMが紹介された。そのCMの最後では、「中国P&G－Vidal Sassoon」と紹介されていた。日本と欧米、日中の文化的な背景についても考えさせられる内容の講義であり、終了後、中国の学生から積極的に質問がされていた。

2-3 学生との意見交換

学生交流プログラムとして、QBSからは、小川氏、長南氏、西木氏、矢頭氏によってプレゼンテーションが行われた。各プレゼンテーションのテーマ、主要な要点は、以下の通りである。またプレゼンテーションを行っていない参加者についても、様々な意見交換の機会を通じて、南京大学の学生とディスカッションを行っており、その内容について以下にまとめる。

< 主要な論点 >

「学生交流を通しての事業提携可能性」

(小川博文)

今回の訪問の目的は、私が経営している会社におけるソフトウェア開発プロジェクトに中国企業とのオフショアリングパートナーを南京大学の学生から発掘することが可能かどうかを探ることです。

プレゼンの題目は「**Why Offshore Programming Partners are needed in Japan?**」である。内容は日本におけるソフトウェア開発企業の現状説明と中国開発企業を提携先とした場合のメリット、デメリットを説明し、最後に両者の提携を成功させるために必要な要素は互いの立場を理解しあい、与え合う気持ちは重要であり、それぞれの守るべき役目をクリアにすることであると締めくくり、南京大学の学生と交流を図りました。

そして、結果として私にとっての今回の交流の最大の成果は大きく二つあります。一つ目はソフトウェア・ベンチャー企業の経営者である南京大学の学生と知り合い、私が11月に、再度南京を訪問し、具体的な提携業務の内容の打合せをすることになり、提携への道筋ができたことです。二つ目は、その彼と十分話し合いをするなかで、私は、彼らの尊厳の高さ（面子）と情の深さ（Guanxi）を強く感じ、そんな彼らを見て、聞いて、話し、触れてみて、彼らへ尊敬の念と愛情を感じ、彼らとなら意義がある仕事をなせると思えたことです。

今回の提携話はまだまだ序盤戦ですが、必ず成功させてみたいと心から思います。このICABEプロジェクトがなければとても考えられなかった成果に非常に満足しております。

「日本の高度情報化社会における IP 携帯電話がもたらすライフスタイルの変革」
(長南宏太三)

日本における携帯電話がもたらした日常の変化と社会の変化を説明し、携帯電話市場が量的に飽和状態に陥ったことで、新たな変革が求められていることを説明した。その上で IP 携帯電話への移行という次の市場変革機会が、中国の市場にも意外と早くおとずれる可能性を検証したいということアピールし、中国の市場情報が少ないこともあり情報交換を呼びかけた。

しかし南京大学の学生に、高度情報化社会のユビキタスというキーワードや 4 レスという概念をうまく伝えることができなかつたこともあり、活発な意見交換には至らなかつた。発表終了後に個別の意見交換で、中国の携帯市場では携帯電話によるブラウザ利用はサービスとしてまだ確立しておらず、ダウンロードによる着うた的なものは存在していないことがわかつた。このため学生の興味は、このようなダウンロードによるビジネスモデルが、日本のユーザーに受け入れられている理由にあつたが、彼等には着うたが魅力的なものという認識がなかつたため、ダウンロード型ビジネスが拡大した理由への理解も進まなかつた。この点でも双方に共通な認識は生まれなかつたが、携帯電話によるダウンロードやネットワーク型のビジネスモデルには興味があるため、今後も意見交換を行うことを続けていくことで、中国市場の特殊性を理解し、サイト展開やビジネスモデル構築への布石にしたい。

「日中における産業振興、サイエンスパークの運営について」
(丹生晃隆)

学生交流プログラム内で、プレゼンテーションは行わなかつたが、南京大学の学生 (Jing Ying 氏) の南京の科学技術園 (サイエンスパーク) のプレゼンテーションには、当方の職務にも共通することから、大変関心を持ち、ディスカッションを行った。

Jing Ying 氏によると、南京においても、国内産業の活性化、科学技術産業の振興、外資系企業の誘致の点においても、サイエンスパークは重要な意味を持つとのこと。実際に、シーメンス等、海外企業も立地しており、誘致の受け皿になっているようである。立地企業に対する情報提供、サポートは、One-Station サービスが重要 (日本でいう、One-Stop サービス) という点も、日本と同様。また、サイエンスパーク (地理的な視点) の中に、サイエンスパーク (各企業の研究機能の集積) があるという意味合いの、「Park in Parks」という表現が非常に印象的であつた。

当方は現在、公的機関に属しており、先方学生の実ビジネス思考とはあまり関わりがないかもしれないと考えていた節もあったが、今回の交流プログラムにより、公的機関で産業振興に関わっている学生とディスカッションを行う機会を得て、非常に刺激になった。

「日本の銀行の不良債権処理と公的資金の注入について」

(寺田俊章)

今回の訪中プロジェクトにあたり、公式なスケジュールでの私のプレゼンテーションはありませんでしたが、南京大学の学部生とディスカッションを行う機会を得た為、その内容について報告致します。

QBSの学生のプレゼンテーション後、聴講に集まっていた約50名程度の学生とそれぞれディスカッションを行った。私は主に、会計学を専攻する学部生と交流し、日本の銀行に対してなぜ多額の公的資金が注入され、またなぜあの時期であったのか、という点で質問を受けた。

当時の銀行を取り巻く外的・内的環境について説明し、時期的には先送りが出来ない状況であったこと、また公的資金注入による金融危機の回避がその後の日本経済の回復に寄与していること、を説明すると非常に深く理解を得ることができた。

また中国が抱える不良債権の問題点と、その解消方法についても率直な意見交換を行い、南京大学の学生の金融システムと不良債権問題に対する関心の高さが伺えた。

「ブランドの価値向上に向けた中国市場の実態把握およびコカ・コーラウエスト
トジャパン株式会社（CCWJ）におけるアンカーボトラーとしての協力体制の
あり方」

(西木秀臣)

日本と中国市場との違いを分析し、アンカーボトラーの役割としてあるコカ・コーラブランドの価値向上を図るための手段としてCCWJの中国進出の可能性の模索を今回の訪中の目的とした。発表では、コカ・コーラシステムおよびその中でのCCWJの役割・戦略などを説明したが、南京大学学生のコカ・コーラに関する知識が少なく、建設的な議論までには至らなかった。

しかし、地元企業「WAHHA」に関する情報を得ることが出来た。例えば、中国内陸部ではコカ・コーラやペプシよりも高いマーケットシェアを持っており、特に果汁・水の 카테고리において圧倒的な地位を確立している、コカ・

コーラは炭酸飲料しか取扱っていないのでは、など日本では得ることが出来ない情報を得ることが出来た。

その後行われた懇親会・市内観光により、南京市における売り方・品種・パッケージなどの実態がおよそ20年日本市場より遅れていると感じ、自動販売機の活用、炭酸飲料以外のサブカテゴリー戦略（コーヒーおよびティー、水、果汁飲料の積極展開）によりまだまだ市場の拡大が図れることを認識した。

また、中国の治安の悪さ・物価の安さから、自動販売機の盗難・薄利が懸念されるため、ディスペンサーおよびインマーケットを主とした自動販売機展開が望ましく、またオペレーション体制の確立が要求されることを改めて確信した。

今回の訪中から、CCWJの中国進出によりコカ・コーラブランドの価値向上が図れることを確信し、その具体的手法を検討することが課題として出てきました。九州という地理的観点および歴史的背景からのアドバンテージを生かし、台湾・大連を進出における有力候補地として検討を開始する。

また、「関係（Guang-xi）」が中国進出における最重要項目としてあることを認識し、ICABEでの交流活動により今後も自らのネットワークの拡大を図り、CCWJの中国進出の実現に寄与させて行きます。

「日本の人事マネジメント～A社の事例を通じて～」

（矢頭英典）

今回の訪問先での私のディスカッションテーマは、前回学術交流のため九州大学に来られた南京大学の Professor Zhao (Dean)からのリクエストであった。Professor Zhao が来福時のテーマは「Global Human Resource Management」であり、その内容は世界や中国における人事マネジメントの現状などについてのレクチャーであった。そのため、今回はこちらから“日本における人材マネジメントの現状”についてプレゼンテーションで返答する形となった。

その中で私は、「Human Resource Management in Japan～A Case of Company A～」と題し、まず“日本における労働力人口の現状と今後の見通し”について触れ、日本における人事マネジメントのベースとなる環境説明を行なった。その上で、A社の事例として人事マネジメントの概要について説明した。先方からの期待もあり、20分を超える説明となったが、その間参加した多くの学生が大変関心のある表情で熱心に聞いていた事が印象に残った。特に技能修得に多くの年数を要する製造業において、日本の終身雇用制度や年功序列賃金制度の効用について言及した際、学生から驚きの声があがり、彼らの雇用制度に対する認識の違いを肌で感じる瞬間であった。

プレゼンテーション終了後、日本の製造業に就職したい数名の学生からの具体的な相談もあり、関心の高さが伺えた。また Professor Zhao からも今後も継

続的に情報交換をしたい旨のお話をいただき、今後日中間における人事マネジメントを実践の場にて行なう場合の強力な人脈を作る事ができた。

2-4 南京大学学生によるプレゼンテーション

QBS 学生によるプレゼンテーションに続き、南京大学の学生 6 名によるプレゼンテーションが行われた。それぞれのタイトルは以下のとおりである。

- | | |
|--|------------------|
| ① Why take iMBA program | Mr. Zeng Li |
| ② Wireless data communication in China | Mr. Zhu Haisheng |
| ③ GIP (Science Park in Nanjing) | Mr. Jing Ying |
| ④ Strategies in Small Software Company | Mr. Li Yongjun |
| ⑤ Introduction of Fedex | Ms. Jenny Li |
| ⑥ International Business: An Overview | Ms. Lucy Zhang |

発表者自身の会社、業務について発表したもの（③、④、⑤）や、関心事項（②）について発表したもの等、内容については様々であった。まだビジネススクールに入学したばかりという Mr. Zeng Li（①）は、現在までの業務経験、関心事から、どのように考え、ビジネススクールに入学したのかについて発表された。こちらの等身大の MBA 学生に触れることができたという点でも大変興味深いものであった。Ms. Licy Zhang は、現在の関心事項、国際ビジネスについて発表された。ビジネス経験はないとのことだったが、国際ビジネスについて、自身の関心事項、グローバル化に伴う今後の企業課題等を系統的にまとめられ、こちらの学生の知識・関心レベルの高さを伺い知ることができた。Ms. Jenny Li は、現在の勤務先である FedEx について発表された。発表内容は、QBS の国際ロジスティクス履修者にとっては、まさに授業・ケースで学んだことを、実務者の声として聞くものであり、大変興味深いものであった。また、質疑応答において、中国の物流事情、FedEx の中国戦略、Hub & Spoke システムの現状について、生きた情報を得ることができたのも有意義であった。

3. 南京市内・周辺視察について

3-1 大統府と抗日戦争資料館

孫文から袁世凱、そして蒋介石が引き継いだ国民党南京政府の政治中枢が置かれていた大統府は、日本の犯した意思決定の間違いの集大成というべき前大戦の資料館があった。同じ南京には「大虐殺」に関する資料館があるが、大統府の資料館は小さく、さすがに国際世論に配慮された作りになっているように

見受けられた。このような先人の犯した過ちを、南京の学生と共に見たわけだが、我々はかつてのような意思決定の間違いを未然に防ぎ、中国との関係だけでなく国際社会での日本のポジショニングを向上するためにも、歴史認識に関する公正な知識と世界標準的視野が必要であると感じた。

3-2 南京市内百貨店

日本のデパートに比べて、敷地面積も広く、多数のブランド商品が販売されていた。ただし、アイテム種類によりブランドの嗜好性が違うような感じがあった。特に1Fは化粧品関係だが、海外ブランドが多くSK?や資生堂、マックスファクターなど日本でも目に付くブランドが多く感じられたがカバンや靴などは殆どが中国ブランドで海外ブランドを探すのも困難なほどだった。男性紳士服も同様に殆ど中国ブランド製品だった。あいにく、時間の関係上、女性服は見れなかったが、大きく日本のデパートと商品構成は変わらないが、国内製品のブランドの傾向が強い。中国の所得向上が今後このブランドマップに対してどうなるか注目したい。

3-3 中山公園

今回の訪問で市内の歴史的建造物などの視察する時間が設けられた。その中で、中国革命の父と呼ばれる孫文が眠る中山陵、更に福岡県と江蘇省の友好の証となる記念碑を視察する機会を得る事ができた。激動にゆれた中国の歴史を肌で感じることでできる経験であり、我々はその歴史の延長線上に存在していることを実感した。この歴史的延長線上にある現在、我々はあらゆる方面から日中の友好関係を今後更に発展させていかなければならないという思いを更に強めた次第である。

その為にも今回のような意義のある交流を今後も続けていく事は、お互いの理解の深さを促進する等大変意義深いものとなると思うし、これがひいては日中間のすばらしい関係づくりの一貫となっていくものと思う。

4. 今後に向けて

4-1 成果のまとめ

様々な交流機会を通じて、中国の学生と日常レベルの交流を行うことができたのが今回の訪中の何よりの成果である。今回の訪中を通じて、中国の学生がどのように考え、何をビジネススクールで学び、どのような将来のビジョンを描いているのか、公式なプレゼンテーションやディスカッション機会だけでなく、周辺視察、学内散策、そして飲食等を通じて、等身大の中国の学生、ビジネススクールの学生に触れることができた。これが我々にとって何よりの成果

である。また、この交流成果は、我々だけではなく、中国の学生にとっても言えるのではないだろうか。「初めて日本人と話した」、「日本の学生もこんなことを考えているのか」、「日本も漢字を使っているのか」、中国の学生から、これらのことをしばしば言われた。今回訪中したメンバーの約半数が、今回初めての中国渡航だったのと同様に、中国の学生にとっても、多くが、我々が「初めての日本人」だったようである。本報告に触れてあるように、歴史的な「過去の誤り」を我々は十分に認識し、今後このようなことが絶対に起こらないようにしなければならない。しかしながら、同時に、将来に目を転じると、今後の日中関係を構築していくのも、我々一人一人であり、今回出会った中国の学生一人一人である。今回のような交流の積み重ねを通じて、過去の歴史認識も含めて双方を理解し、信頼関係を築いていくことが、今後のより良い日中関係に繋がっていくのではないだろうか。

まず、「気持ち」面から入ってしまったが、学術、研究面からも多くの成果が見られた。本報告内に触れたように、QBS学生4人、南京大学学生6名により、各自の研究内容、関心事項についての発表、ディスカッションを通じて、今後の発展の可能性のある動きが随所に見られた。西木氏、矢頭氏によるプレゼンテーションは、日本のマーケティング、人事マネジメント事例を実務者の立場より直接扱ったものであり、日本企業も含めた海外企業に関心のある学生にとっては、非常に興味深いものであった。プレゼン終了後には、教員、学生から実務的な質問が多く寄せられていた。長南氏のプレゼンテーションは、モバイル・情報通信業界に関心のある学生にとっては、何よりの情報であり、Mr. Zhu Haisheng の発表「Wireless data communication in China」とも共通性が見られた。また、小川氏のプレゼンテーションは、日本のソフトウェア業界の現状（オフショア開発の必要性）だけでなく、小川氏の今後のビジネスモデルも明示しており、実際に起業経験のある学生にとっては、特に非常に関心の高いものであった。

以上のように、今回をきっかけに「次」に繋がるような動きが多く見られた。特に、小川氏は、今回の訪中がきっかけとなり、南京のIT企業との提携を進めており、実ビジネスのレベルで連携・提携を行っているという点において特筆されるものである。

また、学校レベルについては、Zhao教授より、具体的な単位互換プログラムの実現に向けての方向性が示され、また、出頭教授からも、お互いに英語で行われている科目のリストの交換をしましょう、といった提案がなされた。今後の具体的な単位互換・長期的な学生交流プログラムへの道筋が立てられたという点においても大変有意義であった。

4-2 今後強化すべき課題

今回の南京大学訪問が有意義なプロジェクトとなった要因の一つに、南京大学の受け入れ態勢の高さが挙げられる。

今回、窓口になっていただいたのは、前回学術交流のため九州大学に来られた南京大学の **Professor Zhao (Dean)**とその生徒の方々であった。**Professor Zhao**はいうまでも無く、南京大学ビジネススクールのトップであり、学内での影響力も高い。我々のプレゼンテーションの当日、意外なほどに聴講に来た学生が多く、意見交換も活発に行えた要因も **Professor Zhao**の影響力によるところが大きいと感じた。

当学府の大住教授との個人的な親交があった点や、出頭教授を始めとした産業マネジメント専攻の先生方の尽力により、**Professor Zhao**と交流する機会を得、前回の来福、今回の訪中によりその関係を深めることができたのは、**QBS**にとって大きな財産となった。

また、南京大学のビジネススクールの1年生とも人脈を構築することができ、来年のプロジェクトに向けた建設的な意見交換ができる下地も整った。

ただしこの関係や交流は、継続的な努力を続けてこそ形あるものとなっていくものであり、先方負担での来福、及び単位交換制度等が実現するまでは、力を緩めてはならないと、強く感じた。

4-3 具体的な連携の取り組み（付記）

以上本報告で触れさせていただいたように、今回の訪中では、学生間の交流だけでなく、研究および実務面においても、大きな成果が得られた。今後もお互いに密な交流を続けていきたい…南京大学、**QBS** 双方がこの気持ちを持っていたとしても、距離的な制約もあり、時間の経過とともに、現実的に交流が薄れてしまうことも考えられる。南京大学グループでは、交流を継続的に行なうための仕組みとして、「**Nanjing-QBS**」メーリングリストを開設した。メーリングリストには、南京大学学生 8名と、**QBS** 学生 7名の計 15名が登録され、日常的なコミュニケーションを行なうための「プラットフォーム」として機能させている。日常的な近況報告、学習の状況報告を行い、現在どのような科目を受講しているか、レポートを作成しているか、学習課題を抱えているか等、双方のビジネススクールの内容面にも踏み込んだ情報交換を行っている。このように学生間にコミュニケーションチャンネルが既に構築されていることは、今後の提携プログラム締結にあたって、先方の学生が提携プログラムに参加する大きな誘因になると考えられる。今回の訪中を「点」として終わらせることなく、今後も交流活動を継続していきたい。

以 上

学生交流プログラムでの写真

< 北京へ訪問 >



中国人民大学での QBS 学生の発表



中国人民大学での QBS 学生の発表

< 北京への訪問 >



中国人民大学の学生と QBS 学生との食事



北京大学の前で

< 北京への訪問 >



北京大学での意見交換



北京大学の学生と QBS 学生とで記念撮影

< 上海訪問 >



グループディスカッションでの発表（於上海交通大学/SJTU）



永池先生の講義風景

< 上海訪問 >



SJTU の方々との記念撮影



QBS と SJTU の学生懇親会

< 上海訪問 >

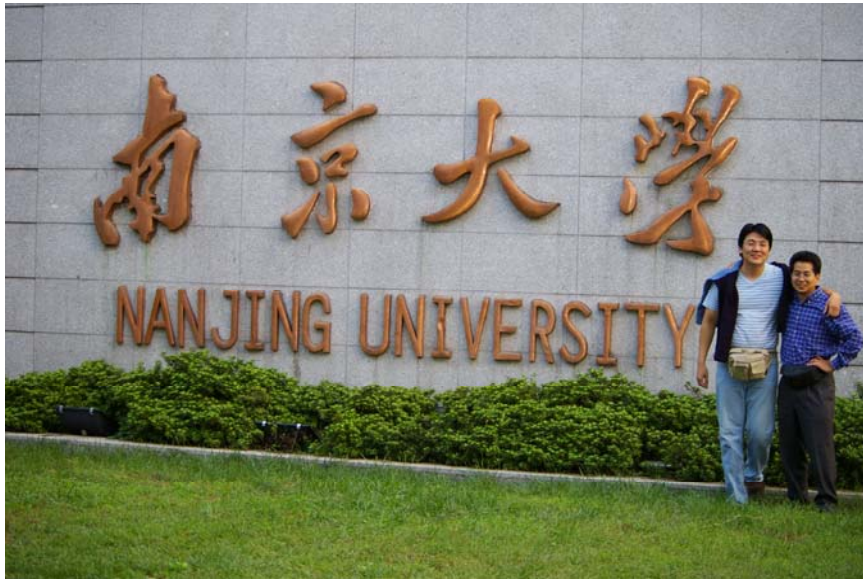


ホテルで劉先生（復旦大）と会談



東芝大連支社訪問

< 南京大学訪問 >



南京大学の前にて



南京大学にて講義前の出頭先生

< 南京大学訪問 >



南京大学の講義室にて



南京大学の講義室にて

< 南京大学訪問 >



キャンパス内にある大学設立当初からある建物の前で



QBS と南京大とでの合同夕食会

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。

目 次

1 ICABE 学生交流プログラムの概要

2 中国・吉林大学への訪中

(旅 程)

- I 中国の長春市、吉林大学の概要
- II 九州大学ビジネススクールの教員による講義
- III 吉林大学ビジネススクールの教員による講義
- IV 学生討論
- V フィールドワーク(長春市)
- VI フィールドワーク(上海市)
- VII ICABE:吉林大学訪問全体所感
- VIII 今後に向けて

3 中国・東北大学への訪中

(旅 程)

- I 中国の瀋陽、東北大学の概要
- II 九州大学ビジネススクール(QBS)の紹介
- III 各校の教授による講義
- IV 九州大学ビジネススクール学生による話題提供
- V 東北大学の学生による話題提供
- VI 企業訪問
- VII フィールドワーク
- VIII 今後の課題と展望

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 一長春方
面
平成18年3月18日(土)～3月21日(火)4日間 一瀋陽方
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 真琴助手、金 愛子、坂根 毅、地久里
斉之、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）

中国・吉林大学への訪中

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（15分）
9:45-10:00	九州大学による福岡とQBSの紹介（15分）
10:00-10:45	永池教授による講義（45分） “Competitive and cooperative strategies between Japanese and Chinese enterprises, focusing on High-Tech. industries.”
10:45-11:30	吉林大学 Hongyan Yu 教授による講義（45分） “Marketing research industry in China”
11:30-12:30	ランチ（60分）
12:30-14:10 100分	<学生討論> テーマA： <u>東北三省において日本企業が成功する条件</u> （例えば、家電企業） 1:プレゼン QBS & JLU 各校 10分 2:ディスカッション 30分 テーマB： <u>環境問題の相互理解とビジネスチャンス</u> 1:QBS（Bチーム） & JLU 各 10分 2: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： <u>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</u> 1:プレゼン QBS & JLU 各校 10分 2:ディスカッション 30分 テーマD： <u>中国東北部の日中開発協力</u> 1:プレゼン QBS & JLU 各校 10分 2:ディスカッション 30分

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） 第一汽車の見学
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	ホテルからジェットロへの移動（30分）
9:00-10:00	ジェットロ訪問 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

I 中国の長春市、吉林大学の概要

1. 長春の概況

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。

2. 吉林大学、吉林大学ビジネススクールの概況

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て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。

II 九州大学ビジネススクールの教員による講義

(講師) 九州大学ビジネススクール 永池克明教授

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

(内容)

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ならず、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。アーキテクチャ的に言えば、インテグラル型は日本企業、モデュー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ァクター、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）

Ⅲ 吉林大学ビジネススクールの教員による講義

(講師) 吉林大学のマーケティング部門 Hongyan Yu 教授

(プロフィール)

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。

(テーマ) “Marketing research industry in China”

(内容)

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年には僅か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付き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

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?

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?

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
得なければならないか?

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。

IV 学生討論

テーマ 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）

◆ 九州大学ビジネススクールからの発表

担当：悦見、木村

テーマ：『Key Factor for Success of business operation in China』

－概要－

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－

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か？
積極的な共感、相互信頼、大きな意思決定、積極的な行動

◆ 吉林大学ビジネススクールからの発表

担当：Ms. Jane (Zhang Hui), Mr. Dennis (Yan Dasen)

－概要－

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)

◆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。

－所感－

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。

テーマ B：環境問題の相互理解とビジネスチャンス

◆ 吉林大学 EMBA からの発表

担当： Ms. Zhang Zhi (Margarette), Ms. Sun Li (Sandy)

テーマ：『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。

◆ 九州大学ビジネススクールから発表

担当： 伊達、坂根

テーマ：『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、埋め立て率軽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。

◆ 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 of 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。

－所感－

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。

テーマ 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について

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	税収	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：吉林大学プレゼンテーション資料を編集]

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り、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、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。

テーマ D：中国東北部における日中開発協力（担当：地久里）

◆ 吉林大学 EMBA からの発表

担当： Ms. Jennifer, Mr. Frank

テーマ： 『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でもあるので、我々は歓迎している。

◆ 九州大学ビジネススクールからの発表

担当： 井上、地久里

テーマ： 『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。

ーディスカッションー

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。

ー所感ー

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みて、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。

V フィールドワーク（長春市）

1. 長春第一汽車工場見学

- 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はなく、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 万人民元で、A6 は大体 40～70 万人民元で競争相手は 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。

2. 長春市街

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思いにすごしていた。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感じが感じられた。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。

VI フィールドワーク（上海市）

1. 上海訪問

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。応対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」であり現地で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。

2. JETRO上海訪問

3月21日9時よりジェットロ上海において、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？

VII. ICABE:吉林大学訪問全体所感

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、その広さに驚かされた。あまりにも日本とスケールが違うことを感じ入った。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ずまずである。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。

(悦見)

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。

(井上裕美)

Ⅷ. 今後に向けて

1. 出発までのスケジュール

- 10月29日（土） I C A B E 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

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。

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、若干物足りなかったのも、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

中国・東北大学への訪問

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)	<p style="text-align: center;">＜意見交換＞</p> 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 村藤教授：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	
3月20日 (月)	<p style="text-align: center;">＜企業訪問＞</p> 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	同上
3月21日 (火)	07:50 瀋陽発 (CZ643) 11:00 福岡着	-

I 中国の瀋陽、東北大学の概要

(詳細は資料 2-1.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(新樂遺跡)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年満州事変が起これば、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 九州大学ビジネススクール(QBS)の紹介

(詳細は資料 2-2. 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 各校の教授による講義

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、ここにき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 九州大学ビジネススクール学生による話題提供

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(セーフティーネット)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感じた。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と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もかもしれない。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い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、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いきたい。

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を見出すとともに、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が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 東北大学の学生による話題提供

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は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。

- ・ストック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の実施
- ・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(かなり苦労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。

VII フィールドワーク

1 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。

VIII 今後の課題と展望

1 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、瀋陽にくる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り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ため、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。

2 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