

平成 18 年 11 月 12 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
中 村 裕 昭 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
・ 上 海 交 通 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 永池 克明・出頭 則行
学生代表：産業マネジメント専攻 寺田 俊章・伊達 千津代

東芝国際交流財団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 18 年度東芝国際交流財団補助金

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 5 回 ）

3. 用務地

中華人民共和国（上海）

4. 用務先

- ・ 上海交通大学
- ・ 東芝電子管理(中国)有限公司
- ・ GPM(蘇州均華精密機械有限公司)社(台湾企業)

5. 出張日程

平成 18 年 9 月 22 日（金）～9 月 25 日（火）4 日間

6. 参加者

永池 克明教授・出頭 則行教授・藤村 まこと助手

寺田 俊章・松清 一平・川口 明宏・谷 哲哉・因 浩之・伊達 千津代

(産業マネジメント専攻2年)

若杉 誠司・魯 近・童 静瑩・正岡 珠美・内野 信也・寺松 一寿・李 和浩

(産業マネジメント専攻1年)

合計 16 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>

I C A B E 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。

訪問先：・上海交通大学・東芝電子管理(中国)有限公司・GPM（蘇州均華精密機械有限公司）社（台湾企業）

期間：平成 18 年 9 月 22 日（金）～9 月 25 日（火）4 日間

参加者：教員 2 名、助手 1 名、学生 13 名、計 16 名

永池 克明教授・出頭 則行教授・藤村 まこと助手

寺田 俊章・松清 一平・川口 明宏・谷 哲哉・因 浩之・伊達 千津代

(産業マネジメント専攻 2 年)

若杉 誠司・魯 近・童 静瑩・正岡 珠美・内野 信也・寺松 一寿・李 和浩

(産業マネジメント専攻 1 年)

上海交通大学報告書

旅程：

2006年9月22日（金）移動日（出頭先生以外）

8:00	国際線ターミナルの3階集合
10:00	福岡空港発（中国東方航空 MU532）
10:35	上海浦東空港着
	昼食（豫園の緑波廊） 上海国家会計学院の教員をされている董 曉梅さん（九大大学院経済学研究院 博士後期課程修了。経済学博士）に上海市内をご案内いただく
18:30-20:00	ディナー（全聚徳淮海路店）ホテル宿

2006年9月23日（土）上海交通大学 学術交流

9:30-10:00	キャンパスツアー（30分）
10:00-10:30	各教授・メンバーによる自己紹介（30分）
10:30-11:15	永池教授による特別講義（45分） テーマ（Environmental Issues Confronting China and Necessary Measures: Implication Drawn from Japan's Experience）
11:15-11:30	休憩（15分）
11:30-12:00	QBS チーム（M&A）によるプレゼン&質疑応答（30分）
12:00-12:30	SJTU チーム（M&A）によるプレゼン&質疑応答（30分）
12:30-13:30	ランチ（60分）
13:30-14:00	QBS チーム（リーダーシップ）によるプレゼン&質疑応答（30分）
14:00-14:30	SJTU チーム（リーダーシップ）によるプレゼン&質疑応答（30分）
14:30-14:45	休憩
14:45-15:15	QBS チーム（IT）によるプレゼン&質疑応答（30分）
15:15-15:45	SJTU チーム（IT）によるプレゼン&質疑応答（30分）
15:45-16:15	上海交通大学教授、黄国祥教授による特別講義（30分） テーマ（中国の経済発展について）
16:15-16:45	写真撮影・名刺交換・片付けなど（30分）
18:30-20:00	ディナー（沈家花園）ホテル宿

2006年9月24日（日）市内・近郊視察+企業訪問

終日	市内・近郊視察（蘇州庭園と寒山寺） GPM（蘇州均華精密機械有限公司）社訪問
	ホテル宿泊

2006年9月25日（月）市内・近郊視察＋企業訪問

9:00～11:00	東芝電子管理(中国)有限公司
	ランチ
13:30～	上海市内視察
18:00	上海浦東空港発（中国東方航空公司 MU531）
20:40	福岡空港着



SJTU玄関前にて（全交流メンバー）



SJTU発表会場にて全交流メンバー

(報告者:正岡) 上海フィールドワーク

福岡空港からは一時間半のフライトで到着する上海は、イメージよりも近く感じた。東京-福岡間と同じ所要時間であったことで、上海まで距離を再認識できたように思う。到着当日は貸切バスで空港からホテルまでの約1時間を移動後、上海市内観光へと出かけた。上海で初めての食事となった昼食は情緒あふれる豫園商場にある緑波廊酒楼にて。そこは江沢民が来店したこともあるという飲茶が有名な老舗のレストランであり、幾種類もの飲茶を堪能することができた。一口に飲茶といっても様々であり、中国の歴史の深ささえ感じさせられた。食後は豫園商場を足早に散策したのだが、歴史と文化を感じさせる街並みにも、目を凝らすと(街並みに馴染むようにアレンジした店構えになっている)スターバックスなどのカフェもあり、若者も多く活気に溢れていた。一日過ごしても飽きないような場所であったが、先を急いでいたため、後ろ髪を引かれつつ移動せねばならなかった。

次に上海で最も開発、発展が進んでいる高層ビル街の上海東新区を訪れ、世界で有数の高さを誇るハイアットホテル最上部の展望台へ登った。ここからは上海市内を一望でき、上海のシンボルである東方明珠電視塔(通称:上海テレビ塔)も目の前の大パノラマで見ることができる。また眼下には建設中の森ビルも見ることができた。周辺は高層マンションやホテルが建ち並び、あちらこちらで建設中のクレーンが見え、眼下の川を往来する大きなコンテナ船にはたくさんの建材が積まれていた。まだまだ上海の開発は止まらないという勢いを感じさせる。ちょうど夕日の時刻であり、上海上空には靄(光化学スモッグか)が夕日を浴びながらくつきりと浮かび上がっており、急速な発展の裏の環境汚染を憂慮させる光景であったが、少し幻想的にも思えた。

展望台を降りた後には夜景を見るために、川沿いへ向かった。移動は到着して初めて徒歩での移動を経験したが、道幅の広い道路が多く、横断中に勢いよく右折してきた路面バスに接触しそうになった。交通量も多く、バスやタクシーでさえも日本では考えられないような高速で走行している上海での道路横断は至難の業であった。

日没を待って浦東地区から黄浦江を挟んで外灘(バンド)の夜景を望んだのであるが、両岸から青色の光線が照射され黄浦江の上空でダイナミックに動きながら次々に交差していた。また背後には上海テレビ塔や先ほど登ったハイアットの夜景が眩しいほど輝いており、目の前の黄浦江にはネオンで派手に飾られた客船が幾艘も往来していた。川沿いの空間や道路の幅などが広いために、東京などよりも広々とした印象を受ける浦東地区であったが、昼夜を問わずたくさんの人で賑わっており、スケールの大きさを感じさせた。上海の街の底知れぬパワーを感じた一日であった。

上海滞在の最後の夜には、新天地にも出向くことができた。今や上海の観光名所のひとつとなっている新天地は、上海近代建築のシンボルである「石庫門」建築を改造し、20世紀初頭の上海の街並みを再現したような空間となっている。私たちはスターバックスが目印となっている新天地・北里へ向かい、その雰囲気味わうことができた。散策しているとノスタルジックな雰囲気を味わえる街並みだが、建物の中に一歩足を踏み入ると、そこは現代の流行を取り入れたバーやレストランなどになっている。夜の新天地はライティングも暖かな色味に統一されており、店によっては生バンドの演奏なども聞こえてくる。相変わらず多くの人で賑わってはいたが、昼間の喧騒とは違うゆっくりとした時間が流れているように思えた。

滞在中、様々なエリアを訪れることができたが、どのエリアも違った表情、雰囲気を持っていた。

上海の街をタクシーで移動してみると、少しの距離で高層ビルが現れたと思うと、次には昔ながらの長屋のような集合住宅が現れたり、ショッピングモールを抜けると昔ながらの個人商店や屋台が現れたり、クルクルと様々な表情を見せてくれる。現代と過去が混在しているような風景であった。今回は僅か4日間という短い滞在ではあったが、上海という街とそこに住む人たちのパワーを折々で感じることができた。聞きしに勝るエネルギー感に、圧倒されつつも、パワーを与えてもらった気がする。そんな魅力にあふれる都市であった。

9月23日(土)

(報告者：寺松) 永池教授による特別講義

テーマ「Environment issues confronting Shanghai and necessary measures ~ Implication drawn from Japan's experience ~」

晴れやかな青空のある福岡からのメッセージという形でこのプレゼンテーションを開始したい。まず上海及び中国が直面している環境問題(大気汚染、砂漠化、地球温暖化、海洋汚染、酸性雨、産業排水)は一定のメカニズムから発生していることを最初に提起しておきたい。急速な人口増加や経済成長のスピードに追いつかない都市のインフラ整備、環境保護政策の為に環境問題が発生する。実際中国上海市では同様のメカニズムで過去20年の間に深刻な環境問題を抱え込んできた。大気汚染(浮遊粒子状物質や亜硫酸ガスの割合)や水質汚濁(黄浦江と蘇州河を例に)は深刻な状況であったが、上海市が公害防止の為に様々な政策(①環境関連の規制や法律の改定②環境アセスメントの改善③事前規制システム④罰則規定⑤環境汚染防止設備の改善)を実施することにより改善の兆しを見せ初めている。また上海市は新しい公害防止のための指針(①先進的な国際都市と同レベルの環境基準の創設②2010年までの長期の環境評価の創設③環境保護局による環境保護の推進)を打ち出している。いずれにしても今後も毎年10%前後の経済成長が見込まれる中国において、公害問題の増加は避けられず、上海市は今後も環境問題に積極的に取り組んでいかねばならない。



(永池教授による講演の様子)

一方日本も1960年代から70年代の高度成長期に深刻な環境問題に晒されてきた歴史を有している。水俣病、イタイイタイ病、光化学スモッグなどがそれである。その結果1967年には環境対策基本法が制定され様々な施策が講じられてきた。また70年代のオイルショックを契機に省エネ技術に取り組み、結果的に安定成長への足がかりとなった。

日本は高度経済成長時代から様々な環境問題（①水質汚濁②大気汚染③地球温暖化④エネルギー問題⑤化学物質問題⑥ゴミ問題⑦土壌及び地下水汚染問題）を経験してきている。中国と日本の環境に対する現状説明の後、今後中国で問題となるであろう2つの具体的なケース（①地球温暖化問題②資源浪費問題）を挙げ、これらの問題を如何に解決していくべきなのか日本の試作（①政策②システム③技術）を考慮してもらいたい。

最後に中国は既に典型的な環境問題に対して対策を講じ克服してきている。一方先ほど提起した今後問題になるであろう上記の2つのケース（①地球温暖化問題②資源浪費問題）に関しても引き続き問題解決の為の努力をすべきである。日本は今までの様々な環境問題に接し世界をリードする環境防止の為の対策を構築してきた。環境対策抜きに中国の永続した経済発展が望めないのは今までの歴史を振り返ってみても明らかである。これからは①地球温暖化問題②資源浪費問題③化学物質問題に如何に対処していくかが問題となり、上海市もこれらの問題の解決に努力すべきであり、日本の経験に裏づけされた知恵、技術、人材を有効に活用してもらい、真のパートナーとして協力していきたい。

（報告者：童 静瑩）黄国祥教授による特別講義
テーマ：中国の経済発展について

黄国祥教授の現在におけるポジション・・・

上海交通大学安泰管理学院工経済及び金融学科助教授
カナダ UBC 国際 MBA プログラム主任
上海国際招標会社顧問

黄教授は学生の発表と議論が終わった時、今回の交流を纏め、50年代から21世紀までの中国経済の発展の特徴についての内容を結論として報告した。

中国の政府は、50年代にロシアに学んで、共産主義に関する経済政策を中心として採用していた。当時、大変貧乏であった中国は、技術面も西側国より大幅遅れていたため、それを追いかけるために、重工業の発展を重要な経済方針とした。50、60年代の中国は、経済と技術に関する知識が不足していたこと、政治が不安定だったこと、特に1966年から1976年までの文化大革命の影響によって、全体的な発展は低調であった。

70年代以後、80年代に入ってから、改革開放によって、計画経済から社会市場経済システムに移行した。その時、二つ有名なスローガンがあり、一つは「crossing the river by touch the stone」であり、この意味は確認して慎重に進むことである。もう一つは「to get rich is glorious」であり。これらによって国民は経済を発展させるために、努力し、結果として80年代以後の中国、特に広東省とせつ江省で裕福な国民がだんだんと多くなった。

1978年の改革開放する前に、中国は生活物資の不足問題に苦しめられた。開放してからの南巡講話で生活は少し改善してきたが、無方向な発展で、経済過熱状況に陥った。また、それまでの計画経済が主であり、市場経済が副の経済体制だったので、全体的で平均な発展ではないために、多くの人々によって、カセットを持つ方はお金持ちだと思われた状態だった。そのため、1992年にと小平は南巡講話の時期に今後の中国は基本的に市場が主要な資源配分機能を果たす体制へ転換することを指示した。

1992年から現在までの中国は止まらずに発展してきたが、高経済成長の同時に他の問題が指摘された。例えば、沿海経済圏（広東、上海、しょう江など）と内陸経済圏の経済格差は一つ重要な問題である。また、西洋の学者と専門家も中国の銀行と金融システムに対して不安をもっている。中国政府はこれらに対して、政策を練って、特に内陸

への改造と支援システムも少しずつ出てきて、そのため、中国の安定な全体発展が期待できると考える。

(報告者：谷) QBSによるプレゼンテーション&質疑応答

テーマ：中国と日本における M&A の現状と課題 (発表者：寺松、寺田、伊達、谷)

11:30～ QBS 寺松 (Introduction)、寺田(Case)、伊達(Case)、谷(Conclusion)

—概要—

中国への投資は急速に増加しており、特に近年では M&A を使った直接投資が金額、件数共に大きく伸びている。中国国内の投資環境の整備が進んだことや政府による外国投資誘引政策「引進來戦略」によるものと思われる。他方で中国の対外投資も増加しており、特に M&A がその半数を占めている。中国は 2001 年の WTO 加盟以降、市場開放、自由競争、民営化政策を推進すると共に、国内への外資誘因 (引進來戦略)、企業の国際化や対外進出 (走出去戦略) を進めている。以下のとおり日中間の M&A 事例をもとに M&A 増加の要因や課題を考えてみる。

1 日本企業による中国企業の買収 (加ト吉の事例)

食品企業の加ト吉は、中国の食品企業である舟山港食品有限公司を買収した。中国に生産拠点を持つ加ト吉が、EU 市場での実績を持つ舟山港食品を買収することで、中国での販売のみならず EU 市場での販売力強化を狙ったものである。

2 中国企業による日本企業の買収 (上海電機集団の事例)

上海電機は、民事再生法適用で再建中の印刷機メーカーである秋山印刷を買収した。中国市場で高級印刷機の需要が期待されるにもかかわらず高級印刷機製造に関する技術やノウハウを持たない上海電機が、秋山印刷の持つ優れた技術や熟練人材を狙ったものである。従業員の雇用確保を約束する一方、徹底したコスト削減や能力主義導入により秋山印刷の経営を立て直した。日本企業と中国企業の相互補完が成功した典型的事例である。

限られ経営資源や時間のもとで企業は素早く効率的に市場ニーズに対応していかなければならない。市場の変化は急速かつ多様化しており、企業の自前主義の対応では限界にきている。M&A を活用し、他社の経営資源を取り込むと共に素早く市場変化に対応することが可能となる。世界規模での M&A は益々増加すると思われる。

しかし国際的な M&A にはいくつかの課題が残されている。外国資本による支配関係への抵抗、M&A 後の人材や技術の流出、経営手法や文化的相違などである。M&A は相手企業を買収するテクニックではない。M&A 成功のためには、買収後に相手企業の文化を理解すると共に自社の経営理念を浸透させる努力が求められる。

ディスカッションポイントについて2点を提案した。

- 1 M&A 後に両者の相乗効果を最大にするためにどうしたらよいか。
- 2 日中間の M&A において最も大きな課題は何か。

11:50～ ディスカッション

Q：日中間では文化が大きく違っており、M&Aにおいても文化的衝突や軋轢が発生する懸念があるがどうするのか。

A：両者の文化的相違への理解には時間が必要である。

Q：コミュニケーションギャップの中で企業文化の違いを乗り越えることができるのか。

A：上海電機による秋山印刷買収は成功の典型的事例である。雇用関係を維持しながら能力主義を導入したことは、中国的な経営手法をうまく日本企業に適応させている。

Q：M&Aが成功したマネジメントはどのようなものだったか。

A：中国企業で採用されている能力主義を取り入れることで日本的経営の弱点を補完したことである。しばらくの間、軋轢はあると思うが2～3年で解消されている。

Q：中国では外資によるM&Aについて法的規制が残っている。海外から見るとどのように思うか。

A：中国における法的規制については良く分からないが、コストが低い中国企業と競争すれば日本企業は不利である。

Q：中国IT企業レノボがIBMパソコン部門を買収したが、秋山印刷の事例とどうちがうのか。

A：レノボのIBM買収は、巨大な投資による世界ブランド獲得であった。他方、秋山印刷の場合は投資規模が小さく技術、熟練人材の獲得を狙ったものだった。

Q：質問ではないが、M&Aにおいてコミュニケーションが重要なわけは何か。日中間の文化の違いを克服するためにどうしたらよいか。M&Aの70%は最終的には失敗しているがどうしてなのか良く考える必要がある。

—所感—

QBS及び上海交通大学のプレゼンは以下の点について概ね意見が一致している。

日中間のM&Aは企業間の相互補完関係に有効であり、今後も増加すると予想される。しかし企業間のマネジメントや文化の違いは国際的なM&Aにおいて大きな課題である。特に日中間の文化的相違やコミュニケーションギャップはM&A後の衝突や軋轢につながると懸念される。秋山印刷の買収に見られるように双方のメリットを活かした共存、共栄関係をもたらしたM&A事例がQBSと上海交通大学の両者から紹介され、日中間のM&A成功の鍵を考えさせる良い事例となった。最後に所感としてM&Aにおけるコミュニケーションの重要性、M&Aの多くが失敗する現実について示唆されたことは参加者全員に投げかけられた課題となった。

(報告者：寺田) S J T Uによるプレゼンテーション&質疑応答

テーマ：Mergers and Acquisition

12:00～ 発表者：Nie Wei, Pan Yong, Fan Xiaoying, Huang Xianguo, Ma Pengcheng

1. 序論 発表者：Nie Wei

日本がM&Aによって外資を受け入れる理想的な国である理由としては、①世界第2位の経済大国であること、②先進的なテクノロジーを持っていること、③法制度や規制が整

備されていること、の3点が挙げられる。②に関しては特許の申請件数がそれを示している。

中国企業が日本企業に関心を示している理由としては、①中国企業の低コスト戦略が効果を発揮する魅力的な市場、②経営や品質のマネジメント手法、③テクノロジー、④高レベルの人材、が日本にはある点が挙げられる。

2. 中国企業による日本企業の買収事例 発表者：Pan Yong

①広東美的集団によるサンヨーの電子レンジ部門の買収

広東美的集団は中国最大の小型家電メーカー。2001年にサンヨーの電子レンジ部門を2億1千万\$で買収した。技術目的の買収という意味合いが強い。

②三九グループによる東亜製薬の買収

東亜製薬は2003年10月に第三者割当増資を行い、三九グループの一員となる。

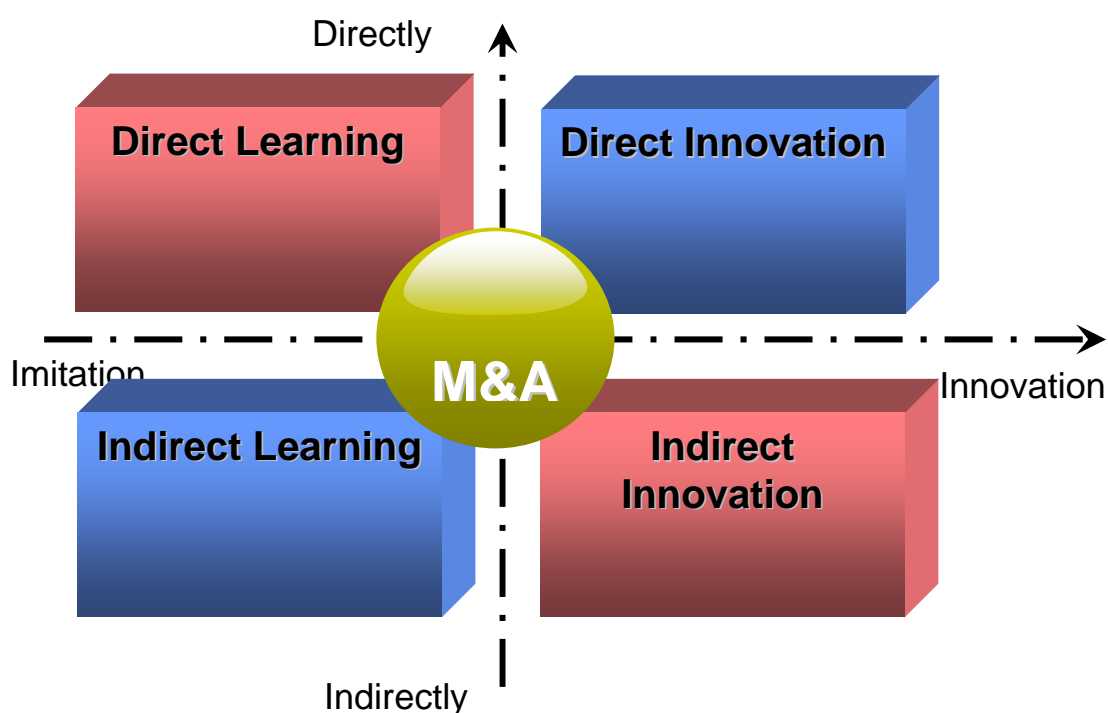
③上海電気グループによる秋山印刷の買収

直前の伊達さんの発表で詳しい内容が説明されたので、簡単な説明となった。

3. 上記事例のM&Aが行なわれた理由 担当：Fan Xiaoying

企業の価値創造の方法として、直接と間接、技術革新と模倣というファクターからM&Aの役割を論じた。

現在の日本のような技術革新を直接行なうことは非常に困難である。(図の右上部分)と言っても、昔の日本・韓国や現在の中国が行なっている間接的な学習(図の左下部分)だけでは価値創造は図れない。直接学習(図の左上部分)と間接的な技術革新(図の右下部分)の橋渡しとなるのがM&Aである。



M&Aの主要目的としては5つのコアコンピタンスの強化がある。①国際的なブランド、

②経営戦略、③マーケットチャネル、④マーケットパミッション、⑤技術（+人材）の5つである。

⑤の技術と人材の獲得を目的としたM&Aの例は、上海電気による秋山印刷の買収が挙げられる。これは国家的な戦略で、「striding outside」と言われる。中国企業のロープライスと日本企業のハイテクが融合したいい例である。

④のマーケットパミッションの獲得を目的としたM&Aの例は、三九グループによる東亜製薬の買収が挙げられる。日本で医薬品を販売するには厚生労働省の認可が必要で、その認可は通常申請から数年から十年ほどかかる。中国の伝統的な医薬品メーカーである三九グループは手っ取り早く日本、ひいては国際市場へ進出するための手段としてM&Aを選択した。

③のマーケットチャネルの獲得を目的としたM&Aの例は、ハイアールとサンヨーの業務提携が挙げられる。日本市場ではハイアールの宣伝販売をサンヨーが助け、中国市場ではサンヨー製品をハイアールの販売チャネルで取り扱った。

4. M&A事例の問題点 発表者：Huang Xianguo

これらのM&A事例の問題点としては、①中国では国際的なM&Aに関する法律や規制が遅れている点、②ファイナンスや外貨の利用で問題が多い点、③M&Aやマネジメントを仲介する組織や人材が不足している点、④文化の違いから発生するあいまいさやコンフリクトがある。

5. 今後の展望 発表者：Ma Pengcheng

日本により多くの投資を呼び込むには、優遇政策が必要である。税金や補助金、低利の融資などの財政面でのサポートや、特区の設立によるインフラ面での優遇、海外事務所建設による誘致活動を継続する必要がある。

ここ6年間の実績を見ると、日本企業の中国に対する投資も中国企業の日本に対する投資も着実に増加していきおり、今後もこの傾向は続くと見込まれる。

国際的なM&Aは、世界の工場としての中国のコスト優位性と、研究開発拠点としての日本の技術力・マネジメント能力の結合といった、Win-Winモデルを構築する必要がある。—所感—

M&Aや業務提携の事例として4つのケースを取り上げてもらい非常に興味深かったが、それぞれの事例に関する掘り下げが浅かった点は否めなかった。その中でも、Fan Xiaoying 女史による4つのマトリクスを使ったM&Aの説明は示唆に富むものであり、事例研究に関してもクオリティーが高かった。

我々が当初設定したテーマである日中間のM&Aに関する問題点は、明確な解決方法を見出すには難しすぎるテーマだった。QBSチーム、SJTUチーム双方ともに共通の問題認識はできたものの、効果的な解決方法を示すまでには至らなかった。双方のディスカッションの中で、双方の文化に対する理解や、緊密なコミュニケーション等の可能性は見出せたが、更に研究を進めてく余地を残した。

以上

私達の班は日本の人的資源管理のあり方を説明することで中国において熟練工を確保するにはどうすればよいかという議題について考えた。

日本における雇用体系の最も一般的なものは終身雇用と年功序列、労働組合であった。しかし、国際競争が激化する中で日本企業は競争力を獲得するために、社内の合理化を図りつつスキルの高い熟練工を確保するためにHRMシステムを改革した。日本の雇用体系は次の3つにより成り立っていた。終身雇用、年功序列、労働組合であった。終身雇用は契約に基づく雇用関係の締結というより定年退職まで雇用を保証するもので、従業員の愛社精神を高める意味で機能した。年功序列はこの終身雇用制度を補完し、勤続年数の長い社員を優遇する制度であった。また労働組合に関しては諸外国では各社の単位を超えて同職種を組織化した大規模な組合形態であるのに対して、各企業内で組合が組織されたという意味で特異である。

このような日本独自の形態に基づいて、従業員の忠誠心を高め、熟練社員による長期の社内教育を徹底することで高度な技術を人的に実現してきた。この熟練高度技術者の育成のために年功序列の賃金形態を日本企業は長期にわたり採用してきた。しかし、この賃金形態は非常にコストがかかり、技術の高い人材も低い人材も勤続年数が長ければ賃金が上がるという非効率的な賃金形態であると言える。またキャリアプランが長期に及ぶためにマンネリ化をもたらすという弊害が随所に見て取れた。

1991年のバブル崩壊以降、“失われた10年”といわれ90年代を通して日本経済は年率平均成長率が80年代の4.1%と比べて1.4%と低迷した。この景気の低迷と国際競争の激化に直面し、日本の経営は伝統的な雇用形態に変化をもたらした。失業者数が増大し、企業と従業員との関係も変化した。“終身雇用の崩壊”が見られ、雇用形態はフルタイム、パート、契約社員に区分されるようになった。

現在に立ち返ると、依然として大規模製造業においては終身雇用が主流だが、年功序列の賃金体系が見直され、成果に基づく能力給が導入されてきている。そしてより高度な技術の習得を奨励している。これが日本の熟練工であり、彼らの熟練度は精密な検査機械の精度を上回る程の感覚を身に着けている場合を考えても非常に高いといえる。

このように日本の製造業は非常に高い技術を持っている。この製造業の中で、リーディングカンパニーとしてキャノンを取り上げた。キャノンは御手洗富士夫会長のリーダーシップの下、「人づくり」に重きを置いている。創立者である御手洗毅の時代から「自発」「自治」「自覚」の「実力主義」で従業員自らの発展を評価し、「新家族主義」「健康第一主義」で社員全体に「運命共同体意識」を植え付け愛社精神を高めた。現在のキャノンの雇用形態は年功序列を廃した「職務給制」を導入した「キャノン型終身雇用制」を創り上げた。これらの改革は国際競争社会で勝ち残れるかどうかは開発者である技術者に長期投資できるかだという御手洗会長の卓越した経営姿勢に基づくといえる。またこのようなリーダーの姿勢は着実に企業内に浸透し、文化的・精神的な企業統治に大きく役立ち、社員の愛社精神の育成に

も大いに役立っている。またこのようなシステムを確立した後もそれをより現場の現状に即した形で機能させるために会長自ら現場に頻繁に足を通わせて、意思徹底を図っているのは驚くべきことだ。

ここまで日本の雇用形態とその変革、そして製造業におけるリーディングカンパニーであるキャノンの例を見てきた。ここで中国における経営方式に目を向ける。中国は短期雇用を主とし、徹底した実力主義を導入している。この実力主義は非常にシビアで例えばハイアールに見られる「競馬主義」のような「競争」を社内に強いるものである。日本企業の「人材育成」に時間とコストをかける姿勢とは全くかけ離れた形態となっている。

中国は現在、製造業において「世界の工場」として発展してきている。しかし、これから競争に勝ち残っていくためには低賃金・低価格だけではなくて高品質が要求されてくることは明白である。このように中国が競争に打ち勝っていくためには高度な技術を有した熟練工の存在が重要であるといえる。しかし、中国は現時点で高度な技術を有する熟練工を育成するのはなかなか困難な状態にある。R&Dや人材育成といった高コストな投資をするよりも目の前の生産に躍起になっており今後の成長のための投資よりも現状への当りしか目が向いていない状況であるともいえる。このような状況下において、秋山印刷のM&Aに象徴的に見られる高度な技術・特許・ノウハウと技術を有する人材確保のためのM&Aも確かに競争力を確保するための有力な選択肢の一つといえる。しかし、すべての企業がM&Aで成功できるわけではない。また外国企業もM&AされることによりWIN-WINの関係を築ける企業の数は限られているだろう。となると、中国企業も自社内で、もしくは業界内で熟練工を育成していくことは必須である。中国企業が短期雇用の労働力、過酷な実力主義で奔走することを選択するだけでなく、社内に熟練工に定着してもらえらる仕組みを構築しなくては技術の蓄積は困難である。

このような現状にあって中国企業が国際競争に打ち勝っていくだけの技術開発をしていく上で何が必要なのか？M&Aなのか、日本型の終身雇用に基づく人材育成なのか。それとも中国型の雇用制度を発展させて新たな雇用制度を創造すべきなのか？

《質問》

- 日本の終身雇用をどのように中国にローカライズすべきか？

日本の競争力の源泉は熟練工である。中国企業は労働力を気にする必要はないが、高度の技術を必要としている。そこで日本のような熟練工の育成が必要だ。したがって人材育成教育と終身雇用を導入することが肝要だ。(という回答をしたが、質問の答えとはなっていなかった。)

- 日本の終身雇用は中国企業にとって適しているか？

中国は競争がはげしい国なので、時間をかけて人材を育てることが必要だとは考えてない。企業がほしい人材は待遇・給与面を上げてでも確保する。例えばベンチャー企業は熟練工はいないわけだが、市場を通じて手に入れることができる。そしてそれが手っ取り早い。現時点で特に彼らを長期に育成する必要は感じない。

→ 私たちは熟練工を育成することが競争力を勝ち取ることだと考えている。M&Aによって人材を獲得することはできるが、長期にわたって企業文化を培い、会社への忠誠心

を強固に持った企業ほどの競争力はないはずだ。キャノンを例にしても人材育成に非常に巨額の投資をしている。彼らは50年先を考えて人材への投資を行っている。したがって、中国企業においてもその人材育成を価値を経営トップが認識すればその必然性が見えるはずである。

(報告者：若杉) S J T Uによるプレゼンテーション&質疑応答

テーマ：Road of Haier

発表者：Qing, Helen, William, Michel, Eric

－概要－

「Road of Haier」は、中国の家電メーカ、ハイアール社のこれまでの軌跡と戦略についてであった。ハイアール集団は1984年、中国、青島の2つの赤字国有企業が合併してスタートした企業である。現在白物家電メーカとしては、世界4位の規模、中国の電気、IT系企業としてトップ100位以内にランキングされ、240の支店網、2005年の世界規模での収益は12.8USビリオンに達している。わずか20年程度の中に冷蔵庫では世界最大量の生産量を誇り、世界家電メーカランキングでトップ10入り「米 (Appliance Manufacture) 誌」するなど現在の中国の躍進を代表するメーカとなっている。

今回の上海交通大学チームの発表は、ハイアール集団の沿革の説明の後、4つのステージとしてブランディング (Branding)、ダイバーシフィケーション (Diversification)、インターナショナル化 (Internationalization)、グローバルブランディング (Global Branding) という構成でプレゼンテーションが行われた。

◆ (Branding) ブランディング (1984年～1991年) について

ハイアールの歴史はいくつかの発展段階に分かれ、その第一段階は1985年～91年の期間であり、この間はブランド確立戦略によって、トップメーカの地位を目指して事業拡張を続けた時期である。創業当初は問題製品をハンマーでたたき壊す「ハンマー伝説」などを徹底した品質管理システム構築に力を注いでいる。

ブランディングについては、6つの要素から構成されているとの説明がなされた。

- ①High quality product and service
- ②Comparatively large scale
- ③Modern enterprise management
- ④Strong ability of R&D
- ⑤Perfect system and management of brand
- ⑥Typical enterprise culture

◆ (Diversification) ダイバーシフィケーション (1992年～1998年) について

1984年に生産していたのは単一型式の冷蔵庫だけだったが、ブランドイメージを高めるため、白物家電以外にも進出し、現在では、冷蔵庫や洗濯機などの白物家電からTVなどの黒モノ家電、さらにはパソコンなど八六品目、一万三〇〇〇タイプの製品群を生産す

るにいたっており、白物家電で認知されたハイアールブランドを更に商品多角化戦略を取るによって多角化に成功したハイアールの戦略説明があった。

◆ (Internationalization) インターナショナルリゼーション (1998年～2005年)
1990年代半ばから、ハイアールは世界各地での販売、拠点ネットワークを構築した。まず、ある程度確立したブランド力をもって途上国市場でビジネスを行うという戦略をとった。即ち、最も進出の難しいと思われる市場—アメリカ等において冷蔵庫を製造・販売し、そして発展の遅れた地域へと拡大していく方針である。また設計、製造、営業販売、サービスなどの面で国際的なネットワークを構築していった。
更には国際化戦略の一環として日本の家電メーカー、サンヨーと業務提携を行った。

◆ (Global Branding) グローバルブランディング (2006年～) について
ハイアールの張主席 CEO はブランド、多角化、国際化戦略に続き、第4の発展戦略として、グローバルブランド戦略を掲げた。
その背景としては、ボーダーレスワールドの時代になり、ハイアールとしても、国際競争力を更につけていくためにも、グローバルブランディング戦略により更なる成長を目指そうというものである。具体的には競争力強化として生産とマネジメントのグローバル化、多国籍企業としてのマルチカルチャー化の推進である。グローバルブランドの参考例としては、ソニー、及びトヨタの例が紹介された。
又、最後に今後の成功要因として、グローバリゼーションの推進、マルチカルチャー促進、イノベーションの成否が重要な3要因として指摘された。

◆ディスカッション

出頭教授：ブランドの価値は人それぞれによって違い、グローバリゼーションのためには、ブランドの意味が大切であること。それぞれの認識の内容が大切であるという指摘がなされた。

永池教授：ハイアールのこれまでの成長軌跡は、ソニー、ホンダなどの戦後初日本企業が歩んできたステップと同じであり、参考になるとの指摘がなされた。

総括

当初はリーダーシップがテーマの予定であったが、QBS及び上海交通大学双方ともテーマの変更を行った。ハイアールの戦略については、比較的知られており特に目新しいテーマではなかった。成功要因だけではなく、ハイアール又は、中国製造業における問題点などをディスカッションできれば、更に有効であったのではないかと考える。

以 上

(報告者：因) Q B Sによるプレゼンテーション&質疑応答

テーマ：Web2.0 creating a new business model with a sense of values

発表者：松清、川口、内野、因

1. プレゼン概要

インターネットの普及と google やアマゾン、SNS等の新しいタイプのサービスの提供を通じて、情報の流れに変化が生じてきた。例えば今まではメディアを通じてしか知ることができなかった最新ニュースも、今ではインターネットを通じて世界中に直接アクセスし、能動的に情報を得ることが出来る。またメディアや企業が特権的に持っていた情報の発信をユーザーが簡単に行えるようになり、さらにはネットユーザー（消費者）が発信した情報を共有し、協力し合って集合知を形成するような Wikipedia のような現象も起こり始めた。このように情報を発信する主役がメディアや企業からユーザー（消費者）にシフトする現象を web 2. 0 というコンセプトで表し、消費者主導型のビジネスを web2.0 型ビジネスという。

今回プレゼンの最中に上海交通大学のメンバーに挙手を求めたところ、ほとんどがブログで情報を発信していることがわかった。一方 Q B S 側では 2 割位であった。通信環境（速度、コスト）は日本ほど良くないが、中国都市部のネット活用度（時間？）は日本以上であることが伺える。一方 SNS のユーザーは日本側が多く、web 2. 0 というコンセプトを知っているという学生は日本と同等に少なかった。

莫大な人口を持つ中国ではあるが、今後インターネットビジネスが成功していくためには著作権問題、ネットでの広告宣伝費は無料であるという意識の定着、インフラ整備コストなどの大きな問題が山積している。今回のプレゼンではこれらの課題を踏まえ、普及のための打開案を提案した。

まず中国において web 2. 0 型ビジネスに徐々に移行させる手段として、情報端末の入手性・有用性、ネットサービスに対する課金のしやすさから携帯電話やナビシステムを活用することを提案した。すさまじいポテンシャルをネットユーザーの拡大とネット広告費の確保につなげることができる。このシステムが徐々に定着していけばアフィリエイトだけでなくナビや携帯の位置情報等も活用した新しいタイプの広告マーケティングの価値創出ができる。

質疑応答

Q：従来型のナビシステムと web 2. 0 型ナビシステムはどこが違うのか。

A：中国市場が大きいので、まず利便性が高く（移動性）、普及性が高く、情報の即時発信・活用性が高い端末の採用が有利であると思うことからの提案である。（英語での応答がうまく出来なかった。質問に対しては情報の動的なリアルタイム更新性が回答）

Q：web 2. 0 が進むと、消費者の情報発信がメインになり、メディアはなくなってしまふのか？

A：情報発信のメインプレイヤーは変わっていくと思う。（すでにメディアは崩壊している）

所感

上海交通大学側の I T グループの事前準備がなくエンジニアによるセキュリティ、携帯規格等専門分野の口頭発表のみであったので、相互にリンクしたディスカッションにならなかったことが残念である。しかし、こちらからの問いかけに対して S J T U 側のインターネットに対する興味が十分に感じられたことは興味深かった。

中国は日本と同様に欧米諸国に対してインターネットの世界でも言語の壁が存在する。中国商圏のポテンシャルの大きさから、言語の壁を越えようと続々とアタック（翻訳技術の開発）があると思われる。常時接続・ウェアブル・リアルと融合化する未来のネット世界を考えたときに、同じ漢字言語圏である日中両国の言葉は通じなくても漢字の発するイメージが共有できるということはすばらしいことではないだろうか。インターネット上で世界に対して完全にオープンにする（完全自動翻訳化）という道もちろんあるが、それに先駆けて漢字文化を利用して両国で何か新しい提案ができれば、というのが conclusion に含意された最後のメッセージであった。

9月24日（日）

（報告者；川口、内野）GPM（蘇州均華精密機械有限公司）グループ企業訪問

蘇州特別工業区にある Gallant Precision Machining 社（GPM 社）を訪問した。

蘇州は、世界遺産にも指定されている、2500年の歴史を持つ街である。長江のデルタ地帯の中部に位置し、西に上海、東に無錫と接している。人口は約650万人。上海の近郊都市でありながら、福岡県の人口より多い。

蘇州には、二つの工業団地があり、世界的に有名な企業が多数進出している。



先ず初めに GPM 社の林董事長及び営業スタッフより蘇州の紹介と GPM の紹介があった。

「蘇州の紹介」

蘇州は年間平均気温 17.7℃、天候が良く地震も無い。非常に暮らし易い街であり、新区と園区という大きな工業団地が二つあり、世界中の企業が軒を連ねている。海外からの投資企業数は 8000 社以上であり、中国国内でも GDP は第 3 位を占めている。これらの工業地帯では税金の控除や物流の支援があり、中国国内でも対外的に企業を誘致する先端拠点となっている。多数



の工場が立ち並ぶにも関わらず、計画的に整備された街は非常に綺麗である。環境に影響を及ぼすような化学系の工場などは進出が規制されており、結果的にも半導体関連の工場が多く、ハイテク産業の中心ともなっている。

「GPM 社の紹介」

GPM 社は 1978 年創業の IC 前工程設備、LCD 製造設備（現在 7～7.5 世代）、IC 包装設備の開発、更には FPD 加工、ロボットデザインを手がけるメーカーである。

台湾に本社があり、蘇州を含め中台に約 10 の工場を設置している。

資本金は \$ 59M、社員は 1800 人ほどであり、蘇州にはそのうち 600 人ほどが勤務している。

GPM 社は、台湾と中国で分業体制をとっている。

台湾本社には、グループ全体を統括するマネジメント部門と設計部門があり、上海に営業部門、サービス部門が、蘇州には生産部門がある。

ユーザーは中国に工場を設置している企業が多くなってきており、中国事業の位置づけは非常に高いものとなっている。

「Q & A」

Q.部門や地域間での役割分担は行っているのか？

A.台湾には本社機能と研究開発拠点がある。中国では製造やサービスが主であり、人的資源管理は台湾が統括している。

Q.取引先は？

A.設備の生産に関しては日本企業の OEM 生産も引き受けているが、中国企業、中国に進出している台湾企業など様々な会社と取引している。

Q.環境問題に対する取り組みは？

A.現在の所さほど関心は無い。（設備メーカーである事から、関連性が薄いと的事。）

Q.研究開発体制は？

A.台湾には 400 人の R&D 人員がいるが、中国では 430 人のエンジニアの内 R&D 人員は 60 名（内台湾人 3 名）。

Q.ターゲットとなる人材及びその確保方法は？

エンジニアが必要であるが、学部卒が多い。（修士、博士卒は蘇州よりも上海などの都心部へ行く傾向にある。）1 人前のエンジニアに育つには 3 年はかかるのだが、多くは 2 年以内に辞めてしまう。人材の流動性が高く、金銭面で策を講じている。

「その他」

- 台湾と比べて中国が優位な点は、人件費が安いことである。しかも、勤勉であり、トレーニングを行うことにより生産性も高くなる。
- 台湾が優位な点としては、クリエイティブ性が高いことである。そのため、設計部門は台湾に



おいている。

- 中国の人材流動性は高く、特に高学歴者はその傾向が強い。そのため、有能な人材の確保が大きな課題となっている。
- 台湾企業の中国での役割は非常に大きいものとなっている。GPM 社もその一端を担っている。

「工業団地と工場の見学」

蘇州工業団地の規模は非常に大きい。工場も広ければ、道も広い。世界的に有名な企業の工場が多数あった。従業員用の団地もあり、工業団地がひとつの大都市を構成している。中国が世界の工場といわれる理由が納得できるものであった。

GPM 社の製造子会社の工場見学では、IC や金型の製造設備について説明を受けた。工場内は比較的綺麗であり、通路の確保や工具類の整理整頓も行われていることから、今回の見学した場所に限っては日本企業のそれと遜色が無い。NC や測定器は最先端の設備を導入しており、ここが中国であるという感じをなかなか受けられなかった。しかし、工場内で多数の従業員を見たのだが、20 歳台の若い人ばかりであることには驚いた。



9月25日(月)

(報告者：川口、内野) 東芝電子管理(中国)有限公司企業訪問

上海にある東芝電子管理(中国)有限公司を訪問した。
鈴木総経理より、大中華圏における半導体ビジネスというテーマでご説明をいただいた。

大中華圏とは、中国本土、香港、台湾を合わせた経済圏と位置付けされている。上海オフィスでは統括会社として、大中華圏の総合戦略のマネジメントを行っている。この大中華圏の半導体ビジネスにおける市場規模は、2006年度は6兆円である。そして、2010年予測は10兆円、全世界予測が30兆円であり、約3割を占めるようになると思われる。



現在、中国では、2008年の北京オリンピックと2010年上海万博に向けた投資が盛んに実施されており、経済成長の牽引役となっている。



しかし、これらのイベント終了後の経済予測は、大幅な減速とそのままの成長と大きく意見が分かれている。鈴木総経理の個人的な予測は、そのままの経済成長は持続するというものであった。その理由としては、両イベントとも北京、上海の2都市で開催されるものであり、広大な中国では国全体への影響度は薄いだらうとのことである。

中国の半導体市場は、世界の電子企業が集中的に進出している。中国系、台湾系がそれぞれ約30パーセントであり、米系、欧州系、日本系、韓国系がそれぞれ10パーセントを締めている。しかし、受託生産を行うEMS(Electronics Manufacturing Service)メーカーも存在し、厳密な区分けが難しい。実質的には中国は半導体の輸出基地となっており、国内市場はさほど大きくない。中国国内の販売と輸出に注目してみると、中国系の企業は半分が輸出で半分が国内消費となっているが、台湾系の企業は100%輸出を行っている。これらの発展には携帯電話が大きく寄与しており、2004年迄は中国国内の企業が恩恵を被り、2004年以降は研究開発に強い海外企業が好調である。テレビの市場は混沌としており、音響製品がデジタル化の波を受け活況である。現在の経済成長に比べて、中国企業の成長率は停滞気味となっており、地域格差もますます拡大している。外資系企業への依存度が低減され、国内市場が拡大すれば、この状況は良い方向へ変化していくことと思われる。

中国企業の特徴として、強い点と弱い点を挙げてみる。

強い点

- ・ 広大かつ強力な販売網
- ・ 若い有能な経営者の存在（文化大革命以降に教育を受けた人材）
- ・ 安い人件費（工場オペレーターは日本の1/5の賃金）
- ・ 上昇意欲の強さ

弱い点

- ・ 中間層の管理職不足（末端まで管理が行き届かず無駄が多い）
- ・ 弱い財務体質（安い人件費に支えられる経営形態であり、情報公開が不十分）
- ・ 少ない研究開発費（日米欧：売上の1/10、中国：ほぼ0~2%）
- ・ 短期結果志向

これらの点を改善し企業の成熟度を上げる必要がある。

台湾電子機器メーカーの現状

90%は中国工場、台湾企業の世界シェア（ノートPC：85%、マザーボード：98%、LCDパネル：49%）

台湾電子機器メーカーの特徴

- ・ EMSに徹している。
- ・ 経営者が若く、意思決定が早い。即断即決
- ・ 無借金経営が多い。
- ・ 高い技術開発能力



上海オフィスでは大中華圏の半導体事業を統括しているが、最先端のテクノロジーは日本が担っている。最先端のテクノロジーについては周辺技術も集積したクラスターを形成する必要がある。効率的に実施するためには日本がふさわしく、知的財産の面からも、海外輸出すべきではないとの結論に至った。中国への進出は、それぞれの側面から慎重に検討すべきものである。

人材確保の面では、中国人も日本本社での採用を行っているし、独自に現地採用も行う。欧米系企業は業務経験者を採用する傾向が強く、日系企業は新人を採用する傾向が強い。新人を採用し教育を行っているが、中国は雇用流動性が高く、数年すると転職することが多い。しかし、これは仕方がないと思っている。

現地でMBAホルダーを採用することはあまりない。日系企業は駐在員管理が多いため、トップへのキャリアパスが無い。そのため、欲しい人材ではあるが、続かないのが現状である。

ICABE 学生交流プロジェクト 感想文

松清 一平.....	24
川口 明宏.....	25
寺田 俊章.....	26
伊達 千津代.....	27
谷 哲哉.....	28
因 浩之.....	29
若杉 誠司.....	30
魯 近.....	31
内野 信也.....	32.33
寺松 一寿.....	34
李 和浩.....	35
童 静瑩.....	36
正岡 珠美.....	37.38

9月22日に上海浦東空港へ降り立ったとき、2年前に訪問したときと明らかに異なる空気を感じた。街の人の顔に自信と誇りが映り、躍動感があふれていた。車が市内中心部へ近づくにつれ、かつて見なかった高層ビル群や外資系テナントや企業の文字が目飛び込み、世界中のひととカネが集まっていることを目の当たりにした。

上海の人口はおよそ1700万人と聞いていたが実質は2000万人いるとのこと。滞在する外国人や地方からの不法滞在者、戸籍未登録者を換算した数だ。それでも13億人の人口を抱える中国人にとって2000万人という数字なぞ誤差の範疇というから啞然とした。急激にひととカネが集まった上海は、緊張の糸が切れたら姿を消す砂上の楼閣でもある。

そんな街の経済をこの先引っ張っていくであろう上海交通大学のMBA取得予定者たちは、足元をすくわれぬよう、かつ世界でリーダーシップを取る経営をするよう、積極的な学習姿勢を貫いていることを初対面で感じた。面持ちや握手、ディスカッションに臨む態度や視線には使命感と自信に満ちていた。

今回QBSの学生側が用意したテーマはM&Aとリーダーシップ論、そしてITの3本。相手方もM&Aやマーケティングなどの話を用意し、ビッグバン以降の日本と同じステージで企業経営を考えるスタンスを上海の学生諸子も当然持っていることを再認識した。それが中国経済界の主流であり、他国もみな同様だ。日本は20世紀に高度経済成長を経て潤沢な資金と技術を持つようになった他方、旧来の経営方法がいまだ根深く残る現実があるため、21世紀型の経営を全身で学ぶ彼らを目の当たりにすると、今後私たちが競争力を持ち続けることが果たして可能かどうか訝しく感じたのは言うまでも無い。

小生が加わるグループはITを取り上げた。プレゼンテーションのメインコンセプトとしてInformation TechnologyのTの部分ではなく、あくまでIをどう捉えどうマネジメントするかを示したかった。これがどの程度相手方に伝わったかは私たちの語学力とプレゼンテーション能力を加味する限り疑問ではあるものの、要所に彼らのリアクションや現状調査を盛り込むことで、情報に対する中国人社会の今を捉えることはできた。

中でも驚いたのは中国側の出席者ほぼ全員がブログのライターだったことだ。情報統制を国家から強いられている中国において、国民一人ひとりはずでに情報発信ツールを持ったため、目下積極的に情報発信を行っており、それはすでに国家による言論統制が限界に達していることを如実に表していた。日本では情報化社会と言われて久しく、真実の情報に触れることに慣れ親しんでいるせいか、自ら情報を発信するモチベーションと実働が伴っていない。Web2.0時代を迎えても尚、情報に対するイノベーションは起こっていない。

言論統制されてきた彼らが、今後爆発的に出す情報にどれだけの価値が存在し、経済活動にスピードを与えるか。そのポテンシャルを知っただけでも大きな収穫だった。

以上

ICABE感想(川口明宏)

上海交通大学との学生交流で、上海を訪問した。私にとって、初めての中国訪問であった。

近年、急速な発展を遂げている中国。その中心都市、上海。当然ながら日本と同等の近代都市であろうとの認識はしていたが、実際に見てみると、驚きの連続であった。

超高層ビルが立ち並び、それに加えて多数の建設中のビルがある。道路などのインフラも整備され、空港から市内までは世界で唯一の営業運用されたりニアモーターカーが走っている。街は自動車と人に満ち溢れ、まさに高度成長期との雰囲気を感じた。このままでは、日本はあっという間に追いつかれ、追い越されると、強く感じた。

上海交通大学での学生交流では、ITグループの一員として WEB2.0 に関する発表を行った。しかし、まだ中国での認知度はあまり高くないようであった。質疑応答では拙い英語力のため質問をうまく聞き取れずに勘違いの回答をしてしまい、反省するばかりであった。

その他の発表に関しては、共通テーマであったM&Aの発表がたいへん興味深いものであった。中国と日本におけるM&Aの分析であったが、ほぼ共通した内容となっていた。国は違っても、ビジネススクールの学生同士、視点がほぼ同じであることを感じた。上海交通大学の学生は、全員ともプレゼンテーションスキルも高く、英語もたいへん流暢であり、自分自身の改善すべき点を改めて強く認識させられた。

企業訪問で、蘇州にあるGPMグループを訪問した。まず蘇州と工業団地についての説明を受けたが、上海の後背地である蘇州でさえ人口が650万人いることと、蘇州工業団地の規模の大きさに驚いた。世界的にも有名な企業が多数進出しており、中国が世界の工場といわれる理由がよく分かった。

GPMグループは、台湾が本社のIC、LCD製造設備などの開発を手がけるメーカーである。台湾でマネジメントと設計を行い、中国で製造販売をしている。業務は中国にシフトしつつあり、中国事業に対する社内でのプレゼンスもかなり高くなっている。逆の見方をすると、中国発展の一翼を台湾企業が担っていることを強く感じた。

工場の見学では、ICや金型の製造設備について説明を受けた。最新の機材が並び、とても綺麗な労働環境であった。その雰囲気から技術力は卓越したものであることが容易に想像できた。予想と反していたことは、従業員の年齢構成であった。20歳代の若い労働者が多数を占めており、この若く、技術力のある労働力は、今後も中国発展の大きな要因となり続けると思う。

東芝セミコンダクターへの企業訪問では、日本企業からみた中国市場の長所、短所について説明を受けた。その中で、中国の大きな問題点として、現在の経済発展に中国企業の関与が薄く、外資系企業の生産中継地点としかなく、今後の継続的な発展を遂げるためには、中国企業が中国国内向けの活動を活発化させる必要があることを感じた。

今回の中国訪問により、自分自身の視野を広くすることが出来たと思う。中国が今後の世界経済を牽引する存在となりえることを実感できた。また、参加者皆が協力して各プログラムに取り組むことができ、大変意義深いものであったと思う。今回、このような場を提供していただいたことに感謝するものである。

ICABE上海訪問を終えて

九州大学ビジネススクール

3期生 寺田 俊章

まず学術交流に関しては、上海交通大学(以下 SJTU)の学生の英語力に相当なプレッシャーを受けた。メンバーの大半がフルタイムの学生で講義は全て英語で行なわれる EMBA の生徒であったし、彼らは幼少の頃から英語でプレゼンをする訓練を受けているからだ。この刺激そのものが ICABE 活動の大きな効能の一つであり、九州大学(以下 QBS)の学生のモチベーションとも言える。

しかしながらプレゼンテーションの内容については、QBSの学生の方が明らかに深く掘り下げていた。後で聞いたところによると、SJTU の学生は準備に取りかかるのが遅れてしまったようだ。毎回問題点として指摘されることであるが、早めのスケジュール確定と、緊密なコミュニケーションによる両校の進捗擦り合せに課題を残した。

同行した上海からの留学生である魯氏がしきりに力説していた。「上海市の人口は 1,600 万人と言われる、それはあくまでも戸籍を持つ人達の数である。都市戸籍を持たない農村部からの不法流入者を含めるとその数は 2,000 万人を越える。」確かにそう言われるだけの人と建物とエネルギーが上海には存在した。日本のどの都市も持ち合わせていないエネルギーである。ニューヨーク市が一番近いのかもしれないが、世界中探しても上海に似た都市は見つからないだろう。

今回の訪中における私の最大の関心事は、莫大な人を惹きつける上海の魅力は一体どこから生まれてくるのか、という点であった。膨大な人口から生まれる競争意識、周辺都市からの絶え間ない労働力の供給、そこに生まれる限りないビジネスチャンスと成功への憧れ、様々思いを巡らせたが明確な答えは浮かばなかった。

しかし意外な所からその答えは出るかもしれない。帰国した正にその日、我々は上海に関する重大ニュースを知ることとなる。上海市のトップである陳良宇党委書記が、上海市の社会保険基金を巡る汚職容疑で逮捕された、というものだ。江沢民前国家主席の影響がいまだに色濃く残る上海は、胡錦濤体制の中央政府の命令を無視して開発・成長に邁進しすぎており、その開発計画からむ汚職が蔓延していた、とも言われている。今回の訪中プロジェクトの際に上海市民に質問すると、汚職はある程度仕方が無い、とあきらめを含んだ答えが返ってきたことを思い出した。

今回の訪中プロジェクトで同行した一人が、上海を「砂上の楼閣のような危うさを秘めている」と称した。煌びやかに見える開発も、実はテナントや入居民に不足している物件も多々見られた。また、環境問題や貧困層問題などに代表される根の深い問題を抱えていることも事実である。この数年で上海は劇的に変わるだろう。その変化が上海にとっていい影響を及ぼすか、悪い影響を及ぼすか誰にも分からない。ただ一つ明らかなのは、そういった変化を吸収し成長に変えていく力が上海には存在する、ということだ。

以上

ICABE訪中プロジェクトを終えて

伊達 千津代

今回は三回目のICABE訪中であつた。一回目は一年前に二期生の方と上海交通大学にて、二回目は半年前に三期生の方と吉林大学にて、そして、今回は四期生の方と再度の上海交通大学における学術交流となり、私にとって最後のICABEプロジェクトという意識が強かつた。三回、それぞれ異なつたメンバーと土地に赴き、中国の学生との意見交換ができる経験もICABE担当をさせていただいたからこそだと感謝している。一年前のICABEでは、二期生の方が立派にプレゼンや討議をされている姿を拝見し、その功績を継承していくことに対して若干のプレッシャーを感じたが単なる杞憂に過ぎず、回数を重ねるに連れ、楽しみや期待に転じていった。

授業や時事にて習得した知識や疑問を直接投げれば、間髪要れずに意見が返ってくる。それがICABEの醍醐味である。今回の私が所属するM&Aチームのプレゼンでは殊更それを実感する機会を得た。前期の中国ビジネスの授業で、有名なM&Aケースの一つである上海電気(中国企業)による秋山印刷(日本企業)買収について熟知していた為、そのケースを発表するや否や、上海交通大学チームも同様に当ケースを盛り込んだプレゼンを行ったのである。この必然かもしれない偶然は、彼らと同じ土俵でビジネスを展開していかなければならない現実を直視した瞬間であつた。日本が30年かけてきたことを中国が5~10年でやり遂げるスピード、成長力を至る場面で垣間見、ビジネスパーソンそして日本人として焦燥感に駆られると共に士気が高揚した時間をメンバーと共有したと思う。

また、永池教授と童さんのご配慮により、東芝と Gallant Precision Machining 社(GPM 社)の企業訪問にてご高話を拝聴する。人、物、金、情報は企業における成長の源泉であるが、両社とも優秀な人材の確保に最も苦悩しているようであつた。中国では人材流出が激しく定着しない為、企業のキーパーソンとなるリーダーや熟練工が長期的に育成しにくい環境ではないかと考える。日本的経営の特徴である終身雇用制は既に崩れつつあると言われるが(個人的に実感は無い)、雇用の安定方針は企業成長には欠かせないファクターである。東芝は上海市内のビジネス街に位置するが、近くには建築中の高層ビルが所狭しと立ち並び、経済成長をまざまざと見せ付けられている気がした。

今年度より中国MBAとの長期留学制度がスタートした。中国の留学生がQBSで、QBS学生が中国MBAで学び、どちらの学生もこの留学経験を自国の企業で活かすことだと思う。中日関係は政治的国家的には一筋縄では解決できないことも確かに多い。しかし、草の根レベルでは非常に友好的であり、それらの積み重ねが大きなものを変えていく小さな一歩だと思う。ICABEを終えて様々な思いが去来するが、自分自身に対して、常に問題を提起する時間と出会いを与えていただき、今後もこの経験の延長上での活動範囲がさらに広まっていくだろう。最後に今までの全行程におけるICABEプロジェクトを支えていただいた教授や学生に感謝の意を述べたい。ありがとうございました。

ICABE上海訪問を終えて

九州大学ビジネススクール 3期生 谷 哲哉

今回の8年ぶり3回目の上海訪問となったが、都市の変容ぶりに大いに驚かされました。市街地中心部にそびえる超高層建築物群に加え、多くの建築途上の建築物や往来を通行する自動車や自転車、歩行者の波からは都市の持つ活力、エネルギーを強烈に見せつけられた。

中国の経済成長が2ケタを維持し、世界で最も注目されるマーケットの根源は、人間の活動の中から生まれるエネルギーであり、上海はまさに拡大を続ける中国の象徴的存在であると感じさせられた。

回復の兆しはあるものの依然として先行きが不透明は我が国において、地方都市の停滞が懸念される中で、地方都市である福岡市から見るとエネルギーあふれる上海は魅力的であると同時に脅威を感じるものであった。

この様な上海の持つエネルギーに惹かれて、多くの日系企業の現地法人が中国市場開拓に進出していることは極めて当然のことであり、上海に注がれる様々な投資が一層の投資につながる、「投資が投資を呼ぶ」流れを形成し、それを支える人的パワーは上海周辺部からの限らない労働力(人民パワー)の供給によるものであることが実感できた。

上海の成長力の根源である人材を育成する教育機関としての上海交通大学との共同発表会は、私にとって極めて新鮮な体験であり、今後の修学への姿勢に大きな影響を与えるものであった。

上海交通大学ビジネススクールでは海外からの招聘講師を中心とし英語による授業を標準化した国際化対応カリキュラムを有するなど充実した教育内容を有しており、また、同大学の学生については学習意欲や向上心が極めて旺盛であり、上記のような優れた教育プログラムとのマッチングにより次世代を担う優れた人材となるものと思われる。

今回の共同発表会において九州大学ビジネススクールと上海交通大学とのプレゼンテーションを比較すると発表内容については九州大学ビジネススクール側の完成度が高い点も多かったが、ディベートにおいては英語力に勝る上海交通大学の表現力が上回っていたように見え、国際ビジネスに対応できるビジネススクールを目指すならばQBSにおいても英語カリキュラムの一層の充実やプレゼンテーション能力向上が必要になるのではないかと思われた。

上海の街を歩いてみると自動車、スクーター(驚いたことに電動が普及している)、自転車、歩行者が交通ルールをほとんど無視しながら渾然と大きな流れをつくっていることが分かる。

信号や横断歩道など無視しながら、われさきに交差点に進入する様子を見ながらぼんやりしていると何度も車にひかれそうになったが、ふと日系企業ももしかしたら中国式ルールのなかで轢かれそうになりながらビジネスをやっているのだろうかとも思った。

エネルギーで何でもありな上海はこれからどこに向かうのか少し不安を感じた。

ICABE所感(因浩之)

今回の学術交流としての訪中は、一生鮮明に残るであろう非常に印象深いものとなった。ICABEに行く以前にも、上海には1991年と1996年に訪問したことがある。

1991年に訪中したときの上海市内は、早朝の糞尿臭がきつく、また往来人の服装をみても日本人との生活水準の差を大きく感じていたが(日本人は一目でそれとわかる)、当時からすると隔世の感がする。まだ近代式公衆トイレが整備されておらず、溝をほっただけの所に周囲の視線の中で用を足すもので、体調を壊した私にとって苦痛以外のなにものでもなかった。また当時のビジネスの相手も、自己主張を繰り返すばかりで一向に聞く耳を持たないという印象が強く、神経をすり減らされた。

当時も確かにエネルギーは感じたのだが、現在感じる中国のエネルギーとは全く異質に思える。上海に限ってはあらゆるシステムの表面上の稚拙さはすっかり影を潜め、人々は洗練され、高い経済成長率に裏打ちされて、今まさに中国は龍のごとく、自らの力で天に向かって昇りつつある。その中での今回の交流。上海交通大学のビジネススクールも非常に洗練されているという印象を持った。施設の斬新さももちろんだが、学生達も攻撃的な印象を予期していたが紳士・淑女的であり、いい交流をすることができた。学習環境もQBSと比較して差がないどころかそれ以上のものであった。全土から優秀な人材が終結し、日本以上の学習環境とツールを使って最先端の経営理論を学び、しかも日本のトップビジネスマンより必ずしも高くない給与水準で同等以上のアウトプットを出ることができる、今回、コスト競争力だけでなく中国の真の競争力の醸成がなされていることを実感し、日本の競争力の根源がどうなるのかを考えずにはいられなかった。ただ一方では、車中から物乞いの人が多くみられた。夜には店内のいすの上に寝ている労働者もたくさん見かけた。それらを痛みとして感じていない魔都の一面も垣間みた気がする。

我々のチームはITに関するプレゼンを実施したが、先方の事前準備が十分に出来ていなかったこともあり、深みのあるディスカッションにならなかったことは残念であった。ただ中国でもインターネットや携帯電話には感心が深く、市場の大きさと深さについてはすでに日本を越えている部分もあり、中国の吸収能力と普及速度のすさまじさを感じるのと同時に、知財や極端な社会格差、言論統制などモラルや社会保証環境も十分に整備されていないまま突き進む無意識の中の危うさも感じた。環境問題もそうであるが、各分野の先進国が知恵と情報を与え続けることが肝要であろう。中国も日本も、否応無く世界のオープンなweb環境にさらされるのであろうが、同じ漢字を言語母体とした文化圏同士で、世界をリードする新しいコラボレーションができることを願う次第である。

最後に、上海交通大学のBS学生の能力と勢いはもちろん感じたのだが、QBS学生のポテンシャルの高さにも目を見張ったことを申し上げたい。それぞれが目的意識と目標を持ち、自分の土俵を踏まえた上で、敵地に果敢に挑む姿勢に私は正直いって大きな感動を受けた。無論、英語表現能力や準備不足の面はあったであろうが、QBSの未来を予感させるに十分なものであったと同時に、自分自身の猛省につながった。全工程を通して、それぞれ経験や専門の異なるメンバーが一同に行動して、同じものを見て、感じて、議論しあえるというこのすばらしい機会を与えていただいたことに感謝し、またその舞台をアジアにフォーカスしていることの意義を踏まえて、この学術交流プログラム(ICABE)が継続されることを強く希望して感想を終えたい。

ICABE上海に参加して

4期生 若杉

QBSに入学後、初めて対外的アクティビティとしてICABEに参加する機会をいただいた。これまで、東南アジア及び北米については出張などの滞在経験があったが、中国大陸は初めてであり、今ビジネス分野で最も注目されている中国、上海を直に見ることができたのは非常にエキサイティングで私の今後のビジネスの参考になった。

今後も、QBSの教育レベルの向上、及びQBSのブランド力強化のためにも私もICABEを積極的に盛り上げていきたいと思っている。

今回の参加については以下の点を今後の検討材料としてあげたい。

1 語学力について

上海交通大学は国際MBAコースの学生ということもあり、全体的にQBSの学生より英語力が上回っていた。この点については、QBSの参加した学生も痛烈に感じており、次回参加までに更なる語学力の向上が必要である。4期生の間でも単に語学力の向上という抽象的なお題目ではなく、具体的に時期を掲げ、TOEICなどの目標数値を達成していこうという話もあがっているため積極的に推進していきたい。

2 準備期間について

具体的テーマ選定が直前になったため、プレゼンテーションの準備期間が短く結果的に準備不足となってしまったのは否めない。今後もICABEは中国が中心となっていくと思うが、早期に交渉を開始すること。又、親睦も含めてスカイプなどのインターネット電話による事前コミュニケーションなどを是非ともトライしたいと思っている。

3 ICABE国内版について

ICABE立ち上げは一重に先生方、又諸先輩方のこれまでの努力の賜物である。

4期生としては、先輩方の伝統を受け継ぎ、更に盛り上げていきたいと話をしている。

具体的にはICABEは現在、海外MBA校との国際学術交流であるが、国内のMBAスクールとも交流を進めていこうとの話が4期生の有志間であがっている。(立命館アジア、神戸大など)年内又は、本年度内をひとつの目標にアプローチを開始する予定である。

以 上

ICABE 上海についての感想

魯 近

上海の町

上海は私の故郷であり、日本に来てすでに 6 年が経ったが、その喧嘩のような会話、洪水のような自転車の大軍、そして、森のように聳えるビルなどは依然として非常に親近感を感じる。町は常に変わっていき、人々も常に何かを追うように走り回っている。まるで世界水準に一気に追いつこうとするようだ。(今の上海は確かに多くの方面において、すでに世界水準になっているが、先進国の大都市と総合的に比較すると、まだ大きな差がある。特に、市民の収入と生活水準はまだ低い)そこにいると、なんらか自分もその気分になってしまう。

交通大学

交通大学に入ると、あの凄まじい数の外車の陣に思わずに息を呑んだ。あれはすべてパートタイムの学生の車であり、しかも、大学内に泊まっていたのは一部に過ぎず、多くの車はキャンパスに入りきれず、近くの駐車場に泊まっていたと言う。構内に入ると、さまざまな研修セミナーの看板が林立していて、その中に一番目を引くのは「CEO 総裁研修セミナー開学式」の看板だった。この名前だけから、高額な学費が想像できる。交通大学のビジネススクールは商売上手とは前から分かっているが、そこまで繁栄しているとは思わなかった。それと比較すると、QBS の現状はちょっと寂しいかもしれない。国立大学だから、正式の学生の学費は決められており、私立のように高額な学費を請求することが出来ない。存続する為に、各種の研修セミナーを作り、収益を上げることは大変必要だと思う。セミナーに有名な講師やゲストスピーカーを招くことはもちろん重要だが、先生達、そして、学生の一人一人のルートを利用し、企業に徹底的な営業活動を行うことが不可欠だと考える。それと同時に、マスコミなどを利用し、QBS の名をもっと広く宣伝し、QBS のブランドを樹立しなければならないと思う。(特集などを作ってくれると効果的だと思うが)特に、ブランドに弱い日本人にとって、ブランドは非常に重要だと考える。

また、ICABE 自身に関して、今回はフルタイムの学生と交流し、非常に大切な経験になり、今後も続けるべきだが、もっと QBS の学生と背景が近く、もっとビジネス経験が豊富なパートタイムの学生との交流が重点にすべきだと思う。交通大学は非常に高いレベルのビジネスマンが多数在学しているので、彼達との交流はきっと何か大きな収穫になると確信している。

平成 18 年 10 月 14 日
九州大学経済学府産業マネジメント専攻
4 期生 内野 信也

ICABE参加感想文

今回のICABEは初めての参加でしたが、大変有意義な学術交流であったと思います。幸いにも今回の訪中メンバーに選ばれましたが、今回のICABE参加に対して、永池先生を始め、寺田さん、伊達さんら関係者の尽力に感謝します。忙しい参加メンバーの役割分担を的確に行い、それを統率することは大変であることは理解できましたが、執行メンバーが我慢強く責務を果たす事で、発表を含めた訪中全体を無事に終える事が出来たのだと思います。

発表資料の作成は大変なものでした。というのも、私は選定されたテーマである「IT」に疎く、私自身は発表資料を作成しようにも内容調査に殆どを費やし、実際に発表資料に記載する情報を殆ど提供できなかったという反省があります。これはある意味致し方ないとも思うのですが、同じグループのメンバーも忙しい中良く頑張った事を考慮すると、もっと良い発表資料に出来たのではないかと思う次第です。やはり、いくつもの意見をまとめるには、リーダーの役割が重要であり、そのリーダーとして選定された自身ももっと率先して行動しておけば良かったと悔いが残ります。やはり、先輩方にも遠慮せず、やるべき所はきちっとまとめておくべきでした。今回のICABEは訪中それだけではなく、プロセス自体も良い経験であり、それぞれ異なる立場の人々の意見をまとめ進行する良い機会を得られたと思います。発表自体も大変悔いの残る形になってしまいました。結果的に発表資料はよくまとめ、十分発表に足るものだったのですが、いざ発表となり自分の順番になるとそれまでに練習していた事が全く出来ず、単語を選ぶこともまま発表を進めることになってしまいました。これは、リハーサル不足と経験不足によるものが大きかったと思います。逆説的に言えば、これが英語によるプレゼンテーションの難しさを知る良い機会を得る事が出来、今後プレゼンテーション能力を向上させる為のモチベーションを獲得することが出来たと思います。上海交通大学の学生との交流は短いものでしたが、比較的親しく話をする事が出来ました。未だ入学して間もない生徒が殆どだったので、現状の講義やテーマに関しては深く話をする事は無かったのですが、先方の英語力が優れていた事と当方の中国人学生の存在で容易に意思疎通出来た事が嬉しかったです。また機会があれば、訪問して再びお会いしたいです。

今回の企業訪問はGPMと東芝セミコンダクター社であったわけですが、双方特徴があり大変興味深かったです。GPMはある種蘇州にある工場の典型ともいえ、中国の現状を学ぶに相応しい場所ではなかったかと思います。話の内容も対中戦略から人事問題、更には蘇州全体の話も聞けたことから、講義で学ぶだけでなく中国ビジネスの今を感じるには最も良い機会であったと思います。GPMの訪問に関しては童さんの個人的なつながりから始まったものですが、結果的にこの様な機会が持てたと考えると、その貴重さが良く理解できます。さらには、東芝セミコンダクター社においては、統括部門である為職場内での中国らしさを感じることは無かったものの、私が常日頃接する事が無い大企業のオペレーションを垣間見えた為、マクロにビジネスを見ることの重要性が伝わってきました。

全体を通しての観光や食事は大変素晴らしく、無駄な時間が少ない充実した訪中であったと言

えます。私自身にとって上海へ訪問するのは 2 回目だったのですが、密度としては圧倒的に今回が濃かったといえます。やはり、魯さんを含め現地の方々など参加メンバーに関わる要素が大きかったと思います。素晴らしいメンバーと共に、様々な行事をこなすことで、今回の訪中が寄り豊かなものになったと思います。従って、今回の訪中は大変有意義なものであり、私にとって収穫の多い学术交流となりました。成長著しく、多大な関心を集めている上海に訪問する事で、「中国の今」を感じる事が出来たと共に、自己研鑽の意味でも課題を見つける良い機会となりました。特に、英語力とプレゼンの能力に欠けている事を痛感すると共に、今後の改善課題とする良いきっかけになったと思います。多くの方々の努力と協力の下に今回の訪中が成立し、充実した時間を過ごせたことは非常に大きな喜びであり、結果はともかく自らも時間と労力を割いた事によりある種の達成感を得る事が出来ました。今回の機会を与えて頂いた事に感謝すると共に、近い将来またこの様な機会が持てることを期待しています。

以上

感想文(寺松一寿)

ICABE は本当に刺激的だった。中国でも有数のビジネススクールを有する上海交通大学。そこで学んでいる学生との相互プレゼンと議論。彼らの優秀さを肌で実感するには十分な時間だった。今まで何度も上海に足を運んだ事があるがこの様な感覚は初めて上海に来たとき以来の物で非常にドラスティックなものだった。世界中で繁栄を続ける華僑の例をあげるまでもなく、もともと商売人としてのセンスがある(私はそう思うのだけど)中国人が、更に理論的な裏づけを求め専門教育を受けている。そんな彼らと将来伍していかなければならないと思うと正直身が引き締まる思いだ。今回の刺激的な体験を忘れずに自己研鑽に励み、QBSの仲間たちと共に再度同校にて自分の力を試してみたい。最後に今回の様な大変有意義な機会を与えて頂いた永池先生、出頭先生をはじめとする多くの関係者の方々及びQBSの仲間達に感謝の意を表したい。

～ICABE 合宿を終えて～

学籍番号: 2EC06045S 氏名: 李 和浩

上海交通大学との学術交流を主目的とした今回の ICABE 合宿は非常に充実したものではあったが、個人的には全体的に準備不足であった点が悔やまれた。私は当初発表する予定であった「アジアにおける資源循環」が上海交通大学側に受け入れられなかったため、急遽リーダーシップグループに移籍した。私たちのグループは 3 期生不在の状態での肝心の「リーダーシップ」で何を上げてどうまとめるかを決定するのに非常に時間がかかってしまった。また英語でのプレゼンがいかに大変かをあまり実感できないままに時間が経過し、最終的にはぎりぎりになってようやくプレゼン資料が完成という事態となった。当然英語の資料作成、その暗記にも時間がとれず、同グループのメンバーにも迷惑をかける結果となってしまった。

発表当日は何とか度胸と雰囲気でも乗り切ったといった感じだったが、上海交通大学の学生と比較して私自身の英語力の無さとプレゼンテーション経験の乏しさを痛感させられた。この 2 点に関しては今後のビジネス活動、及び QBS の学習において特に重点的に高めていく必要性を感じた。またこれから中国とビジネスをしていく上で同世代の中国の学生が非常に優秀であることを知れたことは大きな刺激となり、今後の学習意欲をかなり高める結果となった。次回の ICABE の為にも現時点で英語においては取り組みをスタートさせた。

発表以外の見学等も有意義であった。蘇州地域は単なる水郷地域としか思っていなかったが、上海近郊という立地を生かした大規模な工業地域であり、世界各国から製造メーカーが進出し大量の労働力が雇用されている現状を垣間見るにつけ、中国が「世界の工場」であることを改めて実感した。私は産業廃棄物処理・リサイクル業を営んでいるが、以前中国でリサイクルの現場を見学した時にまさに「人海戦術」と感じたが、今回は「人海戦術」もさることながら、管理者層もレベルアップが図られているのが想像できた。あれだけのメーカーが進出し、その管理を現地の中国人スタッフがしている。言語的にも英語に日本語・韓国語等が使われているだろう。そう考えると、中国にいながらにして国際業務に触れる中国の管理者が今後ますます増加し、より広いグローバルな視点でマーケットを考えて競争できる人材が求められ着実に増加していることを考えると、日本も MBA 等をフル活用して国際市場で活躍できるリーダーをより精力的に輩出していくことが今後日本がアジアだけでなく世界でリーダーシップをとっていくために不可欠だと強く感じた。

中国東芝の総裁が仰っていたが、中国は理系の学生(大学院生も含む)が 150 万人いるのに比べて、日本は 35～40 万人しかいないらしい。中国の中間層人口がまだ日本の人口より少ない状況でしかも一人っ子政策下に生まれた現在の大学生がこれだけ理系にいると言うのは彼らが生活の向上、明確な目的意識を持っていると言う証拠でもある。現状で日本は技術によって他のアジア諸国との差別化を維持できているが、今後この状態を維持できるとは断言できない。現状認識のシビアさが日本に欠けてきている以上、いずれ日本は世界中からエリートを受け入れ、彼らとの協業抜きには国際競争力を確保できなくなるのではないだろうか。

そういった将来を考えた時に遅きに失した感はあるが、これからでも ICABE を通して中国のビジネスエリートとの交流・人脈形成をしていけるのは私の今後のビジネスと生活上の成功にも大きく寄与してくれるものを確信している。あとは中国の言語と文化、中国人の思考により多く触れ、ビジネスパートナーとしての関係を QBS で学んでいる中国人学生を中心に結んでいけるかが課題であ

る。

この度はこのようなすばらしい学習・見聞を深める機会を頂き、今後の人生設計にいい刺激をいただけたことを感謝いたします。ありがとうございました。

ICABE in 上海についての感想 章 静瑩

発展している上海

私は 2003 年の 10 月から約八月間上海に滞在した経験があり、上海の国際化は想像以上に活発で、すごく魅力的な都市だと思い、今後一番挑戦したい市場だと考えた。2004 年の五月から現在までの二年間、台湾の企業に協力したり、ビジネスの教育をうけたりしたことで、経営に対する理解が深まっていた私は、今回の ICABE の訪中機会に上海をもう一度見て、幸いだっただと思う。

およそ二年ぶりだが、高層ビルや住宅マンションの建設が続く。上海は、相変わらずハイスピードで発展していると思い、以前より、外国からの観光客の割合多くなったと感じた。観光向けの黄浦江周辺は絢爛な空を描いた多彩で多様な照明設計があり、数年前の香港と似ている。もう少し時間をかければ、香港を越えて、中国における最も高度に発展した国際商業・貿易都市になろうと感じた。88 層ある金茂ビルを登った時、自分は以前より上海のことが把握できると思い、将来機会があれば、この都市と市場で経営能力を活用したいと考える。

交流と訪問

今回、同級生の四人と共に日本企業の人事制度に関する発表テーマを用意し、交流の日に終身雇用制は中国で応用できるかについて上海交通大学の学生さんと意見を交換した。この経験で、彼達が自信をもち、鮮明な意見を表すことが深い印象に残った。台湾人の私はアメリカのシステムと似た教育をうけ、意見を表したり、ディベートしたりすることは教育と研究の場で不可欠な要素だと思った。しかし、日本にいる間、日本人は周りの反応を考えながら意見を表すことに慣れてきて、久しぶりにハイスピードで対立な意見を交流して、驚きながら、非常に快感を憶えた。

上海交通大学の学生の平均年齢は約 25 才で、殆ど大学卒業してから一年間あまりの仕事をして、MBA 教育をうける方だ。私達の平均年齢は彼達より少なくとも5才は上であり、九月初旬に入学したばかりだが、彼達は公開の広場で、疑問と挑戦に恐れずに発表したり、答えたりすることができ、素晴らしいと思う。

蘇州の台湾企業と東芝セミコンダクター会社を訪問した際に、中国現地で働いている彼達に話を聞く機会があった。彼らは中国のリーダー達に対する共通な感想は若いことである。この若さについて、改革力と学習力という強さがあるので、正面の評価をした。上海交通大学の学生と交流した経験によって、今度若者の影響力は経済発展の面で展開して続けると考える。

感想： 正岡

今回のICABEでの上海訪問が、私にとっては初めての中国訪問となった。歴史的、政治的に、また近年の中国国内での反日感情の高まりもあって、私にとって中国は“近くて遠い国”のひとつとなっていた。しかし近年の中国の発展ぶりは目覚しく、今や世界的にも大きなマーケットシェアを占めており、地理的にも日本は中国に注目せずにはいられない。そのような中、今後のあるべき日中関係とはどのようなものなのか、を理解するきっかけとなれば、という思いでこの交流に参加した。

実際にICABEに参加してみると、まず上海交通大学とのディスカッション用プレゼンテーション準備をグループに分かれて行うことになった。この際、私は台湾出身の童さんと、上海出身の魯さんと同じグループになり、当日まで議論を繰り返しながら準備を行ったのだが、その時点から異なる文化的背景をもつ集団でのコミュニケーションの難しさに直面した。私はこれまで日本人以外の人とチームワークを行った経験が少なく、あったとしてもグループに留学生が一人だけ、というような感じであった。しかし今回は5人中2人が留学生という、外国人比率の高めのグループとなり、議論の内容や方法も日本人比率の高かったときと比べて少し異質なものであったように思う。昨年の留学中にも経験したのだが、日本人はまず他人の意見を理解しようとする傾向が強く、まず自分の主張を明確にしようとする傾向が強い欧米人と議論をする際、どうしても後手にまわりがちである。日本ではひとつひとつの意見にも正確性が要求されるため、まず意見を反芻してから表明しようとする。欧米ではひとつひとつの意見が荒削りであったとしても最終的にまとまればよいと、積極的な意見の表明が望まれている。このような方法論の違いが、異文化間での議論の場でさまざまな当惑を引き起こしている。そして、今回のICABEでも上海交通大学に行く以前の、このグループ内での議論においてまず経験することとなった。積極的に意見を表明する2人の意見を必死に理解し、どうにかまとめようとする3人、という構図ができあがっていた。今思うと、中途半端な議論になってはいなかったか、と反省する。日本人3人から見ると、Aと言っていた矢先からBと言いだしたりする二人の意見はまとまりがつかず困る。しかし二人からすると、たたき台を提案する意味でAと言ったら、それを正論として結論にいかうとする日本人の対応に返って戸惑い、Bという反論の余地を、反論する者のない議論の場で自らが討論の構図を示そうとしてくれていたのではないかと。授業でケースディスカッションをするたびに、積極的な意見が求められるため意識はしていたが、まだまだ実践できていないことに気づかされたように思う。

また実際の上海交通大学でのディスカッションにおいては英語力の向上が明確な課題のひとつとなった。日本的にまず意見を聞こうとしても英語を理解せねばならない。また積極的に意見を述べようとしても、英語で表現せねばならない。このような状況でTOEICの点数ばかりを気にするような英語対策だけでは議論ができない、という現実を目の当たりにしたように思う。また、上海交通大学の学生のプレゼンテーションの資料の構成や議論の進め方、Q&Aでの質問に対する切り返し方など、学ぶところが多かった。

GPMの訪問の際には、実際の工場の現場を見学することができ、さまざまな工程を見て回ることができた。一番印象に残っているのは、作業員には20代前後と思われる若い人が多かったことである。どの作業工程でも若者が溢れ、現場の管理者と思われるような中年層もいないようであった。作業成績が掲示板に貼り出されており、さながら工業専門学校で高度な実習をやっているような雰

困気であった。中国では日本のような終身雇用を前提とした長期の人材育成が行われておらず、若者は就職して2, 3年ですぐに転職してしまうと聞いている。そのため工場には新入の若者で溢れていたのかもしれない。そのような現状では作業者の目的意識を高めるために、会社へのロイヤリティを高めるといふより、成績を貼り出すことで個人の競争心を高める工夫がなされているようであった。

二つ目の企業訪問先の東芝では、現地CEOの鈴木さんよりお話をいただいた。中国と台湾・香港の中国ビジネスでの位置づけなど、日本人観光客としては知りえない観点でのお話が大変興味深かった。また最後に、永池先生の質問についての答えとして、中国での東芝の管理者としては日本と中国との架け橋として信頼のできる人材を必要としており、日本人であることがその信頼のひとつの根拠であるとされていた点が大変興味深かった。もちろん日本語がネイティブである点も利点であろうが、終身雇用を前提としている日本人と、そうでない外国人の差別化がされている、ということではないだろうか。ある程度の期間が必要とされるポジションでは、長期的就業が信頼を生む。そして日本人である＝長期的に就業する、という意識が根底にあるのではないだろうか、などと考えさせられた。

今回は4日間という短い滞在にもかかわらず、二つの企業を訪問し、名門の上海交通大学の学生たちとも交流することができた内容の濃いものであった。日本と中国は距離的には近いが、文化や言葉の違いなど、たくさんの差異がある。ビジネスでは“障壁”ともなりうるこのような差異を、今回のICABEでは楽しみながら相互の“特性”として理解することができた。政治的にはまだまだ乗り越えるべき壁も多い日本と中国の関係であるが、私たちの学ぶビジネスの側面からはお互いの差異を理解し、障壁を乗り越えられる関係を作り上げていけたら、と思う。また、後期の授業ではICABEでの経験から得た知識や反省を活かし、より積極的に学んでいけたらと思う。

I C A B E 学生交流プロジェクト 公式写真集

初日 9月22日(金)	40
上海市内視察	40
第二日 9月23日(土)	41
上海交通大学(SJTU)	41-48
第三日 9月24日(日)	49
蘇州市内視察	49-50
企業訪問 GPM(蘇州均華精密機械有限公司)社	51-52
第四日 9月25日(月)	53
企業訪問 東芝電子管理(中国)有限公司社	53-54
帰路	55-56

初日 9月22日(金)

上海市内視察



写真 1 豫園にて



写真 2 浦東公園にて

第二日 9月23日(土)
上海交通大学(SJTU)



写真 3 上海交通大学ビジネススクール



写真 4 プレゼンテーション前の打ち合わせ (M&A チーム)



写真 5 プレゼンテーション前の打ち合わせ (ITチーム)



写真 6 基調講演 (QBS 永池教授)



写真 7 学生プレゼンテーション (QBS M&Aチーム)



写真 8 ディスカッション (SJTU & QBS)



写真 9 黄教授と上海交通大学学生



写真 10 S J T U 学生食堂での会食



写真 11 和やかに会食



写真 12 学生プレゼンテーション (SJTU M&Aチーム)



写真 13 質疑応答風景 (プレゼンはQBS 童氏)



写真 14 意見交換 (QBS リーダーシップチーム)



写真 15 プレゼン休憩時のひと時



写真 16 学生プレゼンテーション (QBS ITチーム)



写真 17 意見交換 (QBS ITチーム)



写真 18 基調講演 (SJTU 黄教授)



写真 19 交流成果の確認 (永池、黄 両教授)



写真 20 両大学教授 記念撮影



写真 21 両大学より記念品の交換



写真 22 友好の確認（両大学学生）



写真 23 S J T U発表会場にて全交流メンバー



写真 24 S J T U 玄関前にて (全交流メンバー)

第三日 9月24日(日)

蘇州市内視察



写真 25 蘇州小運河にて(出頭、永池両教授)



写真 26 蘇州小運河散策



写真 27 小運河橋上にて



写真 28 中国四大名園 留園にて

企業訪問 GPM（蘇州均華精密機械有限公司社）



写真 29 GPM（蘇州均華精密機械有限公司）社



写真 30 GPM（蘇州均華精密機械有限公司）グループ 林総裁のご挨拶



写真 31 GPM（蘇州均華精密機械有限公司）社工場見学



写真 32 GPM（蘇州均華精密機械有限公司）社玄関前にて記念撮影

第四日 9月25日(月)

企業訪問 東芝電子管理(中国)有限公司社



写真 33 東芝電子管理(中国)有限公司社



写真 34 東芝電子管理(中国)有限公司 鈴木社長講演



写真 35 ディスカッション



写真 36 永池教授と鈴木社長



写真 37 東芝電子管理(中国)有限公司社入口前にて記念撮影

帰路



写真 38 上海浦東空港にて



写真 39 中国を離れて、帰国へ



写真 40 表现歉意