

平成25年3月31日

九州大学大学院経済学研究院

産業マネジメント専攻長 永田 晃也殿

出張報告（記録）書

報告者

ICABE 学生交流推進プロジェクト

教員 平松 拓教授

学生代表 光枝 仁美

ICABE学生交流推進プロジェクトによる出張を下記の通り行いました。ご報告申し上げます。

記

1. プログラム名称

ICABE 学生交流推進プロジェクト(第18回)

2. 用務地・用務先

Bangkok Thailand

Chulalongkorn University, 現地企業

3. 用務の概要と事業の関連について

<用務の概要>

現地企業様訪問・ビジネス・プランディスカッションとプレゼンテーション

<事業の関連>

*International Consortium of Asian Business Education(ICABE)に基づく学生間交流、現地企業訪問を通じて、現地の最新事情の把握、タイ経済・文化に対する理解を深める。

*Chulalongkorn University MBA英語プログラムの学生とのネットワークの形成。ビジネス・プランディスカッションとプレゼンテーションを行い、両国経済・社会の相互理解とアントレプレナーシップの育成につなげる。

4. 出張日程 平成25年2月28日(木)～ 3月4日(月) (現地4日間)

5. 参加者 合計11名 (教員1名 学生10名)

<教員> 平松 拓教授

<産業マネジメント専攻9期>1名 日高美治

<産業マネジメント専攻10期>9名 森口昌彦 大塚由希子 吉川靖彦 光枝仁美 日比野晶子
増本衛 石井邦博 石松かおる Sa Pornserm (留学生)

6. 日程詳細

【2月28日(木)】

11:40 福岡空港 出発

15:35 BANGKOK/SUARNABHUMI 到着

18:00~19:30 TARAD.com 訪問 活動報告書①

【3月1日(金)】

09:00~10:00 JETRO 訪問 活動報告書②

11:00~12:30 ICHITAN co.ltd.訪問 活動報告書③

15:00~16:30 (A) グループ JTB Bangkok 訪問 活動報告書④

15:00~17:00 (B) グループ Bangkok Hospital 訪問 活動報告書⑤

【3月2日(土)】

10:00~12:00 Chatuchak market 見学

13:30~20:30 Chulalongkorn University 学生交流 活動報告書⑥

(ビジネス・プラン グループディスカッション・発表、両校教員・学生懇親会)

【3月3日(日)】

各自 Bangkok 周辺自由行動

【3月4日(月)】

01:00 BANGKOK/SUARNABHUMI 出発

08:00 福岡空港 到着

7. 学生リーダー所感

個人的には前回バンコクを訪れたのは10年以上前。かつてのバンコクの印象とは一変し、目覚ましい発展を遂げていたことにまず目を見張った。近代的な高層ビルが立ち並ぶバンコク市内、高速道路を走り抜ける車は新品の日本車、電車の中では若者がスマートフォンやタブレットでLINEやFacebookを楽しんでいる。交通渋滞は相変わらずであったが電車や地下鉄が数分に1本走っており、以前立ち並んでいたはずの露天店舗が激減していた。そこにはいわゆるアジアの風景ではなく、先進国の街なみがあった。

Chulalongkorn大学との交流においては少子高齢化に伴う日本のサービスをタイへ輸出した場合のビジネス・プランについてディスカッションを行った。非常に意欲的で優秀な学生ばかりで、日本の経済やビジネスについての意見を多くいただくことができ、有意義な時間を過ごすことができた。そこで最も印象的だったのがChulalongkorn大学の学生から「日本というブランド」の競争力が失われてきているという意見が複数のチームから出たことであった。

また、訪問した現地企業ICHITANのTAN社長の話の中にこういうコメントがあった。「かつては韓国や台湾は日本を真似していた。しかし今の日本は世界のビジネス環境の変化へ柔軟に対応することができず、残念ながら韓国や台湾のやり方に負けてしまっている」。日本最良として有名なTAN社長が発する、その“肉声”に多くの気づきを頂くことができた。

バンコクからの帰国便でいろいろと思いを巡らせていたのだが、ふとAsia businessの授業にて学んだHBSのケース“Strategic Intent”を思い出した。かつての日本は確かにアジアの中では競争優位性を持っていたが、経済発展や技術革新の中でその競争のゲームが変わってしまい、そしてその変化のスピードに対応できず競争力を失いつつある。しかし、私たちはどの国よりも恵まれた環境にあり、「日本人としての強み」を最大限に発揮していけばまだまだいけると感じている。その為には私達世代が新たな優位性を生み出すために、もっとチャレンジを続けなければならない。そしてICABEのような国際交流の機会を通して今のアジアの動きをしっかりと捉まえることで新たなビジネスチャンスを見出すこともできるのではないだろうか。

最後に、今回のICABEの実行にあたり、多大なるご協力を頂いたNuttapol Assarut先生に感謝の意を述べたい。

報告書担当 光枝仁美(10期)

【活動報告① TARAD Dot Com Co., Ltd.】

<企業訪問>

日 時：平成25年2月28日（木）

訪問先：TARAD Dot Com Co., Ltd.

面会者：廣田 大輔 COO, 佐藤 洋介 Senior VP

記録者：光枝 仁美（10期）

参加者：平松教授、日高（9期）、光枝（10期）、吉川（10期）、石松（10期）

大塚（10期）、増本（10期）、日比野（10期）、森口（10期）

Sa Pornserm（留学生）、石井（10期）

1. 企業概要

TARAD 社は 1999 年に設立されたインターネット企業で、タイ最大級の E コマースサイト「TARAD.com」(URL : <http://www.tarad.com/>) を運営している。同サイトは、マーケットプレイス型インターネットショッピングモールで、約22万店舗が出店し、ファッションや家電・ジュエリー・コスメをはじめとした商品を揃え、会員数は200万人にのぼる。

2009年9月、日本のインターネットショッピングモール最大手、楽天株式会社が資本参加し、現在楽天は同社の67%の株式を所有している。楽天の事業運営ノウハウや経営スタイルを導入するとともに、2010年初めから「楽天市場」の各種機能やサービスを「TARAD.com」に取り入れ、順次同サイトの拡充を行っている。

現在社員は79名、日本人スタッフは2名常駐している。

2. TARAD やインターネット業界についての説明

同社では Amazon のようなプロダクト中心のビジネスモデルではなく、ショップ中心のビジネスモデルを採用している。日本の楽天同様に、EC コンサルタントが各店舗の売上を伸ばすためのサポートを行なっていることが特徴の一つである。店舗は、新しい取り組みの中での成功体験の積み重ねにより成長をしていくが、TARAD ではその成功事例をノウハウとして蓄積し、さらに横展開をしている。

(1) 売れるカテゴリ（アイテム）の特徴はあるか？

新興国においては、家電商品の売上比率が高くなりがちであるが、タイはバランスよくファッションや食品などいろんなカテゴリが売れている。

(2) 決済方法

現在は45%のユーザーがクレジットカード決済を利用しており、次にビルペイメントが使われている。ビルペイメントはショッピングサイト内で決済をするのではなく、銀行のサイトについて決済情報をプリントアウトし、ATM で払うというアナログ的な決済方法である。日本とタイの決済における違いは、オーダープロセスと決済のプロセスが分かれていることであり、

オーダー後入金されずドロップする（最終決済まで至らない）ユーザーが多いことが課題となっている。

(3) ネットインフラ

ブロードバンドの普及率は30%台であるが、普段インターネットを楽しむには不自由はない環境である。また3Gの普及によりモバイル経由の売上は15%近くまで上昇してきており、他の新興国と比較するとネットインフラの環境整備は進んでいる。

(4) 顧客ターゲット

現在の顧客層は20～30代が主流となっており、日本の楽天の10年前と似ている。実際にターゲットとしているのは富裕層ではなく、一般の方（月5万円程度のお給料）である。今は一般の方でもクレジットカードを持てる時代になり、消費者が随分豊かになってきている。一方、まだまだインターネットでの物品購入はハードルが高いため、消費者の購入ハードルを下げるために、商品が届かなかつたらTARADが料金を保証する「バイヤープロテクション」の制度を導入している。

(5) ロジスティクス

タイにおいてはタイの郵便が網羅しており品質は、そこそこで悪くはない。配達に要する日数はバンコクであれば4日ほど、郊外は1週間ほどかかる。最近はやマト運輸やシンガポールの物流企業の参入など新規の参入が相次いでおり、今後の配送における品質の向上が期待できる。

(6) 日本の商習慣との違い

日本では性善説がとられており、企業間取引においては代金を後日請求していると思うが、タイにおいては回収が困難となるため、同社においては顧客が買い物した後はTARADに支払い、手数料を引いた額をTARADから店舗へ支払う仕組みになっている。

(7) 消費行動の違い

将来への見通しが明るいこともあり消費が旺盛、iPhoneやGALAXYなどのスマホや車もローンまでして買う。SNSが流行っており、facebook経由のトラフィックは2倍3倍で伸びている。

(8) 人材確保

タイの失業率は0.4%と非常に低く、ネット系人材の採用が非常に難しい。よって、1年間働いたら報奨金などのインセンティブを出すことで少しでも長く働いてもらうようにしている。インターン学生の活用も積極的にしており優秀な学生の確保をする努力をしている。

また、プライドが高いが表に出さない国民性であるため、他人の面前で怒ったりせずに個別に指摘するように心がけている。また、「はい」と返事が良いのだが、実はわかっていないケースが多くあるため、そこをフォローアップするようにしている。

3. 所感

チュラロンコン大学の学生に「ネットで買物をしたことがあるか？」と尋ねたところ、「書籍は

Amazon で、洋服などは TARAD 等のローカルなサイトで購入している」という回答であった。

“日本企業”のやり方が導入されているという意識は彼らにはなく、「サービスの現地化」がうまくできているのではないかと感じた。一方で、競合の増加によって No.1 の地位をキープできるかどうか、今後の企業としての成長が問われる時期に入ってきているという意見もあった。

インターネットの世界は変化のスピードが早く、その先の変化を見据えたサービス開発をして行かなければ一気に遅れを取ってしまう。その点においては日本の楽天のサービスをタイミングを見計らいながら導入していくことで、競合との差別化ができることがアドバンテージになるのではないだろうか。

TARAD 本社にて



タイ語の楽天のコンセプト



廣田氏による講義の様子

【活動報告②/JETRO Bangkok 事務所】

<企業訪問>

日 時： 平成25年3月1日（金）9：00～10：00

訪問先： JETRO Bangkok 事務所

面会者： JETRO Bangkok・センター 林 崇郎 氏

記録者： 大塚 由希子(10期)

参加者： 平松教授、日高（9期）、光枝（10期）、吉川（10期）、石松（10期）

大塚（10期）、増本（10期）、日比野（10期）、森口（10期）

Sa Pornserm（留学生）、石井（10期）

<内容>(JETRO 配布資料参照)

1. タイ概況説明

(1) タイの一般情報

・街がきれい（衛生的）。道路の整備状況が良い。4月が最も暑く、スコールが多い。雨が降ると配送しないなどの流通の面のリスクはあるが、タイ人は問題にしていない。

・マレーシア、フィリピン、インドネシアと比較して、少子高齢化、成熟した社会に近づきつつある。

・日本の文化、ファッション、製品は下火になってきている。韓国が押しており、中国も参入しているため、日本企業の競争は厳しい。

・GDP 成長率について、2010年度は7.8%であったのに対し、洪水の影響により2011年度は0.1%まで下落したが、2012年度のGDP 成長見通しは5.5%～6.5%はある。

・相続税がないため、起業する上で有利に働く。

・高価であるにも関わらず、車が増えているのは、オートローンが発達しているからである。

・他のASEAN 諸国と比較して、賃金が安いわけではなく、さらに政策により最低賃金も上昇、失業率も0.4%と低水準で労働力の確保も困難なため、外国の企業としては安価な労働力を求める国ではなくなっている。

(2) タイへの日本企業の進出

・日本企業のタイ進出のメリットとして、(他のASEAN 諸国と比較して)道路・港湾等のインフラが整備、日本製品が揃うので日本人が住み易い、親日的、家事はすべてメイドさんがやってくれる、といった点が挙げられる。

・賃金上昇しているため、中小企業は経営が厳しい。ただし進出企業は年々増えている。

(3) 外国企業の参入

・サービス産業の外資参入規制（業種による外国資本の参入を規制）があり、原則として、サー

ビス事業においては、外国人事業法によりタイマジョリティ(タイ51%：外国49%)で行う必要がある。

(4) タイの政治について

- ・2013年1月より、最低賃金が大幅アップされた(全国一律最低賃金300バーツ/日：最も上昇率が激しい地域はそれまでの倍になっている)。
- ・その他大卒所得を15,000バーツに引き上げなど行われている。
- ・賃金上昇と並行して法人税引下げ(2012年：23%→2013年：20%)。しかし日本の1/4～1/5の賃金であるため、上昇してきているとはいえ、日本と比較するとまだ低い。
- ・現在の政治は安定しているようだが、タクシン氏の帰国問題など混乱の火種があるのではないかと思われる。

(5) タイの洪水後

(企業の状況)

- ・洪水で被災した工業団地は、サハ・ラタナナコン、ロジャナ、ハイテク、バンパイン、ファクトリーランド、バンカディの7工業団地。上記工業団地内全804社のうち日系企業約449社。地域や企業によって復旧スピードはばらつきがある。
- ・現在も100%は回復していない。戻っていない企業もある。
- ・北部地域、特にアユタヤから工場を移して、南や東に工場団地を作っている。

(日本投資動向の変化)

- ・タイ一国だけに依存せず、別の国への投資を考えるようになった。
- ・投資は洪水後一時期下がったが、進出もまだあるし、中国とタイ半分半分というところが多い。
- ・中小企業は進出先をベトナム、インドネシア、タイで迷っている。

2. 所感

賃金の大幅上昇はあるものの、親日ということもあり、タイでの流通の委託先、提携先とする企業の選別、戦略次第では近隣諸国に比べ進出しやすい国であると思われる。タイだけに投資先を限定するのは政治面、環境面、雇用を含む経済状況等にリスクがあるため、タイを起点にASEAN諸国に進出していくことも考えていく必要があるだろう。ASEAN諸国のハブとしての機能があり、近隣諸国進出の起点ともみられるタイへの需要は今後も伸びると考えられる。

タイの情勢は日々変化しているため、日本企業がタイで生き残るには、タイ人の好みやニーズをいち早く掴み、柔軟に対応することが求められるのではないかと感じた。

既に成熟した社会に近づきつつあり、日本同様の課題である出生率低下による少子高齢化は加速している。先進国特有の課題をタイではどう解決していくのか。また、そこにビジネスチャンスがあるとも言えるのではないだろうか。



【活動報告③ ICHITAN グループ】

<企業訪問>

日 時：平成25年3月1日（金）11：00

訪問先：ICHITAN グループ

面会者：Tan Passakornnatee（社長・最高経営責任者／以下 Tan 氏と表記）

Surasak Orgartthaworn（顧問／本訪問における通訳と会社内見学を担当）

記録者：石井 邦博（10期）

参加者：平松教授、日高（9期）、光枝（10期）、吉川（10期）、石松（10期）

大塚（10期）、増本（10期）、日比野（10期）、森口（10期）

Sa Pornserm（留学生）、石井（10期）

1. 企業概要

タイ国内で日本食レストランの経営や日本食を販売している企業「OISHI」の創業者である Tan 氏が、会社株式売却によって生み出した資金等を基に、2010年に新たに設立したタイ国内大手の飲料メーカーである。コンビニエンスストア、スーパーなどで販売されている茶・ジュースはペットボトル製品が年間6億本、紙パック製品が年間2億本の売り上げを達成するなど多くの

市場シェアを占め、拡大している。売上高は年間70億バーツ（日本円換算約210億円）である。社長自身による緑茶生産のノウハウや理解力も含め、生産から製品化まで茶葉の品質管理のための強い技術力を持ち、高品質な商品を流通させている。また、消費者への利益還元や社長自らが行う販促 PR 手法は、独特でユニークなものであり、企業の存在価値を上げるビジネスとして国内外から注目されている。

2. Tan 氏による挨拶、会社の概要説明

開催にあたり冒頭、以下のような挨拶および会社説明を Tan 氏自らしていただいた。

「今回の訪泰にあたり、このように小さな、新しい会社を選択していただきありがとうございます。会社は本日から商品販売の新たなキャンペーンが始まりますので、私はそのための服（Tシャツ）を着ていますが、驚かないでください。会社の紹介をしますと、弊社設立のきっかけとして、数年前、タイ国内での大洪水という社会問題に直面したことで、これまでの人生や会社の存在を回顧し、私自身または家族だけの利益を追求することのみが目的であったことを反省することで、今後は逆に社会や地球のためにこれまでお世話になった恩返しとしてできることをしたい、という決意をミッションとして持ち、その達成を目的として事業を開始したという背景があります。弊社の収入の半分を社会へ寄付し、株資産90%を社会に還元したいという思いを持っています。また、お茶販売事業への結果責任は、日本国の「切腹」という責任の取り方のような心づもり、強い気持ちを持って事業に取り組んでいます。」

3. 質疑応答（代表的なものを抜粋）

学生および平松教授より社長へ質疑応答を行った。

Q. 「茶」という日本の飲料を製品としてターゲットにしている理由は？

A. 子供の頃より、日本の漫画や特撮テレビ番組への憧れが強く、大きな影響を受けたため日本製品への強い思いが湧き上がったこと、タイとは異なり日本の多くの企業では、転職をせず一つの組織に献身的になるという社会全体の考え方に魅力を感じていたことが間接的な契機となったから。日本のお茶が好きで、タイに導入したい、日本人が好きなので考え方を共有したい、日本のコンサルタントを交え一緒にビジネスをしたいという強い思いがあった。またそれらへの憧れや模倣意欲が飲料工場への日本製生産機械や効率的な日本式生産管理方法の導入に繋がった結果、同業種他社の工場との比較において、人員効率が7～10倍という成果を上げている。

Q. 中国、韓国製品が世界で台頭しており日本製品の地位が低下していることをどのように分析し、自社の事業と関連づけているか？

A. 先述の通り日本の製品生産体制は世界でも優れている一方、販売体制を見ると、価格面で劣っていること、また自身の訪日経験の際に感じた日本人や日本製品の融通のなさに見られるような柔軟性の欠如はマイナス面になっている。これは我が社での人材登用において日本人の採用を躊躇する原因にもなっている。日本製の機械は製品の形の変化に対応するのも苦手である。韓国は日本の模倣と変化への対応と双方において優れている。

Q. 採用や人材教育にどのような取り組みを実践しているか？

A. 能力以上に個性や真面目さなど会社で通用する資質を重要視している。愛社精神も重要である。直接的な教育ではなく、社長がトップとして模範となるべく姿を示すことが社員への教育に繋がるのではないかと。

Q. ブランド作成においてどのような考えをお持ちか？

A. ブランド=ひとりの人間のように生きているものと考えている。人間に特徴があるように、ペットボトルのキャップの色をつけるなどして、商品に個性を出して魅力を引き出している。

また、質疑応答を通じて得た知識や学んだことを以下に記載する。

- ・若年層は変化を好む傾向にあるため、そこにターゲットを絞り、満足度を得るための製品戦略を立てている。その例として、涼しいイメージを訴えかけることができるパッケージデザインや薄くて持ちやすい容器のデザインの開発がある。

- ・競合他社比で利益率は20%低いものの、売上が3~5倍を誇り、その結果、利益が2~3倍と差をつけている。

- ・Tan氏によれば、経営のために味覚や相手を知る感覚など7つの重要なセンスがあり、それらが生かしてビジネスを成功させている。

4. 会社内見学

社員の健康を考えたスポーツジムの併設状況、ソーシャルメディアによる会社PR状況、開放的な会議室などを見学した。また、会社見学・訪問者のためのTan氏マスコット人形のプレゼントがあった。

5. 所感

今回の訪問では、事業が急成長している有名な会社の社長という立場からは想像し難い、オリジナルシャツや帽子を身に着けたラフな姿のTan氏とのコミュニケーションの機会をもつことができた。それは挨拶や質疑応答で強調して述べられていた「個性」・「魅力」・「変化」といった会社存続に重要な要素を社長自らが目に見える形で提示し、ブランド価値形成をトップ営業で実践している姿として捉えることができた。マーケティングの枠組みである製品・価格・流通について他社を凌ぐ力を発揮しており優位性を保っていることが説明により理解できたが、同時に社内見学を通じ、プロモーションに力点を置いていることを実感することができた。また、ボランティア活動や寄付金といった企業の社会貢献(CSR活動)はよく耳にするものの、Tan氏のような経営者による個人収入の5割、個人資産の大半の寄付といった形での社会への貢献は、日本の企業による常識的なスタイルからは想像に難く、斬新であったと同時に、社会に対する献身的な姿勢へ尊敬の念を抱くことができた。これらの思いは日本企業の常識から脱却した柔軟性のある、また積極的な経営へと繋がる原動力にも関わってくるのではないかと。

一方、現在はビジネスとして成功・発展しているが、それらを取り巻くタイの経済・社会情勢

としては、驚異的な失業率の低さとそれに伴う労働者最低賃金の大幅な上昇によるコスト増の懸念が挙げられる。ICHITAN について、これらの問題からどのような影響があり得るのか、またその影響を受けた際の対処については関心を寄せる所であり、新商品やプロモーション活動と同時に今後の会社の動きも注視していきたい。



【活動報告④ JTBタイランド】

<企業訪問>

日時：平成25年3月1日（金）15:00

訪問先：JTBタイランド

面会者：坂田 和剛（代表取締役兼支店長） 望月 真友美

記録者：森口 昌彦（10期）

参加者：（Aグループ）平松教授、石井（10期）、森口（10期）、Sa Pornserm（留学生）

1. 企業概要

1990年10月に日本最大の旅行代理店であるJTBの支店機能として設立された。資本金2,000万バーツ、従業員数109名（平成25年2月時点）。設立後20年を迎えた今日では、①日本・海外からの旅行者の「旅行手配」②在タイ日系・外資系企業、タイ在留邦人、その他現地在住者の「業務・レジャー旅行手配」③「会議・イベント手配」④「土産品等商事」等、幅広いサービスを提供している。バンコク支店、プーケット営業所に加え、2010年3月にはバンコク市内のスクンヴィットエリア高級デパート「エンポリウム」に新たな営業所を開設している。

2. JTBタイランド説明内容

（1）タイ国観光産業概況

タイにおける観光産業はGDPの約5.1%を占め、タイに多くの収入をもたらす主要産業の一つである。2015年のAEC設立を控え、域内の景気は好調で、旅行者も毎年増え続けており、2012年（1月～11月）の訪泰者数は中国人の2,526,085人（前年比+56.4%）を筆頭に、マレーシア人の2,233,820人（前年比-0.8%）日本人の1,239,555人（前年比+19.4%）と続いている。2011年に深刻な洪水被害を受けたものの、観光産業は依然競争力を維持している。特に中国における経済の成長と、海外旅行規制緩和が訪泰旅行者数増加の大きな要因の一つと言える。また、EU経済は依然不安定な状況が続いているものの、ヨーロッパ諸国からタイへの旅行者数に影響は見られず、2012年（1月～11月）で約480万人（前年比+7.8%）であった。中でも、英国、フランス、ドイツからの旅行者数が多く、ヨーロッパからの訪泰者数の37.5%を占めている。（数値等はJTBタイランド提供資料。みずほ銀行調べ）

タイはASEAN諸国において最も人気のある訪問先であり、米国トラベルレジャー誌によると、首都バンコクは景色、芸術文化、食べ物、ショッピング、ホスピタリティ、金銭的価値という6つの指標に基づき、2012年のベストシティ賞に選出された。同賞の受賞は3年連続である。

(2) タイ人の海外渡航状況

タイ人の海外渡航先として最も多いのは、隣国であるマレーシアで、渡航者数は1,442,048人である。次いで中国の608,000人、香港の480,497人となっており、日本は144,969人である(数値はいずれも2011年)。東日本大震災の影響で2011年の訪日タイ人数は減少したものの、基本的には増加傾向にあり、2012年は26万人を上回る見込みである。また、日本政府観光局は、2013年の訪日タイ人数について、「過去最高の30万人を目指す」としている。

タイ人の訪日観光地の上位としては、東京都78.2%、大阪府30.0%、京都府20.4%、愛知県13.8%、山梨県(富士山)13.5%となっており、訪日滞在期間は4日~6日が最も多く51.7%、7日以上が41.4%、3日以内が6.9%である。タイ人にとっての旅行シーズンは、夏休み期間である3月~5月(特にタイ正月・ソクランにあたる4月)、および中期休暇のある10月が中心となっている。(数値等はJTBタイランド提供資料。日本政府観光局調べ)

3. JTBタイランドのビジネス上の課題

基本的にタイを訪れる日本人や、在タイ日本人を対象としたビジネスが中心であり、現地のタイ人をターゲットとした展開に弱さを露呈している。売上におけるタイ人・外国人比率は10%程度(坂田支店長)とのことであった。日本国内でのネットワークを効果的にアピールすることで、タイ人の訪日旅行者の獲得強化に努める必要がある。これについて、2012年10月にタイ航空がバンコク~札幌便を就航するなど、追い風要素もあるものの、タイ人の訪日にはビザが必要である等(韓国は不要)、企業という枠を超えた取り組みや、働きかけも求められている。また、近年ではタイをベースにして、そこからベトナムやミャンマーに投資視察等に訪れる日系企業が増加しており、タイ国内だけでなく近隣諸国についての情報収集・ネットワークの強化が早急の課題である。

4. 質疑応答(代表的事項を抜粋)

Q. タイ人に九州に来てもらうための訴求ポイントは?

A. 震災以降、旅行先が西日本中心にシフトしている。特にビジネス関係は、その傾向が強く、観光以外の目的での受け入れ態勢を整えることも大切。

また、昨年タイのドラマが福岡で収録され、渡航先として人気が出ている。タイ人は、日本の文化が好きで、映画やドラマ等のイベントとタイアップできると良い。

Q. 日本から見て、タイはインバウンドの対象国になりうるか?

A. 十分になりうる。年々タイ人の海外旅行者数は増加傾向にあり、所得も伸びている。また先述の通り、元来タイ人は親日家が多く日本文化への興味が強い。

Q. タイにおける観光産業の問題点は何か?

A. 経済発展に伴う人材不足である。特に観光ガイド(政府ライセンスが必要)不足が顕著。以

前はあこがれの職業の代表格であったが、経済発展により職業の選択肢が広がり、観光ガイドを目指す人の絶対数が減った。

5. 所感

古くより、ASEAN諸国における最大の観光国であったタイは、これまでも日本人を含む多くの外国人観光客を受け入れてきた。それは発展途上段階にあったタイにおいて、外貨を獲得する貴重な手段でもあった。近年では、交通・通信インフラ等の整備が急速に進み、観光大国としてのホスピタリティの更なる高まりを感じる。

また、経済発展に伴いタイ人の海外渡航機会も増え、外国人観光客のホスト国としてのみではなく、観光・旅行業がタイ人を対象とした産業としても成長していることが大変印象的であった。平和産業と言われる当該産業が、現地の顧客を対象に根付いているということは、タイという国自体が発展途上国の段階を超え、先進国としての成熟した社会を迎えつつある証である。

タイを含むASEAN諸国は、近年目覚ましい経済発展を遂げている。「これらの国々の、富裕層・中間層の海外旅行需要をいかに取り込むか」は、JTBタイランドのみならず、日本国家としての課題である。九州に住み、九州から日本全国へ、世界へメッセージを発信するべく本学に籍を置く我々にとって、彼らを九州に呼び込むための「仕組み創り」は、一つの使命であり、またそこに大きなビジネスチャンスを感じた。



【活動報告⑤ バンコク病院】

<企業訪問>

日時：平成25年3月1日（金）15:00

訪問先：バンコク病院

面会者：田中 耕太郎(日本マーケティング マネージャー)

記録者：日比野 晶子（10期）

参加者：(Bグループ) 日高（9期）、光枝（10期）、石松（10期）、大塚（10期）、
増本（10期）、吉川（10期）、日比野（10期）

1. 企業概要

1972年開業、東南アジア地区において最も大きい私立病院グループの一つである。バンコク病院は、バンコクに3つの病院と幅広い専門科を有しており、地方病院では受けることのできない診断、治療をも行っている。世界でも最先端の治療を提供する医療機関の一つで、メディカル・ツーリズムの拠点となっている。今までに世界160か国、500万人以上の患者に医療を提供している。

2. バンコク病院説明内容

(1) バンコク病院について

タイでは外貨獲得を目的として、海外からの患者を積極的に受け入れるメディカル・ツーリズムを国策で実施している。バンコク病院は、株式会社化されている私立の医療機関である。国内29病院の他、アラブ首長国連邦（以下UAE）、カンボジア、ミャンマー（2か所建設中。認可待ち）にも病院を有し、アジア・オセアニアで2番目に大きい病院グループである。バンコク病院は、UAE、ミャンマーからの顧客数が1位、2位を占めている。

(2) 医療レベルについて

国際的な医療機関認証JCI（Joint Commission International）を取得しており、世界最高水準の医療を提供している。医師は皆英語を話すことができ、また日米欧豪で医学教育を受けた医師も多い。医療機器も世界最新鋭のものを揃えており、高い効果が見込める場合はタイ国内で未認可の薬が使われることもある。

(3) 施設、サービスについて

専門外来科 50科、入院病床 550床（全て個室）、96床の集中治療室に加え、カフェ（スターバックス、ダンキンドーナツなど）、レストラン（日本食、アラブ食、タイ食、マクドナルドなど）が併設されている。

1週間に1度のビザ発行、4時間に1度のグランドピアノ演奏、両替所、郵便、クリーニング等のホテルさながらのサービスもある。

(4) マーケティングについて

タイ国内だけでなく国外においてもテレビCM等の広告媒体を使い、健康診断普及や疾患啓発を行っている他、UAE、ミャンマーには代理店があり、これらを通じて顧客を獲得している。また、田中氏のように国際マーケティング担当者が国外の病院を訪れ、提携を進めている。日本の営業担当は田中氏1人であるが、日本の複数の病院との提携を成立させてきた。バンコク病院に来院する日本人は20～30名/月で、産業医経由で紹介されることが多い。また医師、看護師などの医療スタッフは、全て契約職員である。医師は他病院との掛け持ち可能で、診察した患者の数により出来高で報酬が支払われる。病院は既に技術を持っている医師と契約するため、研修費用がかからないメリットがある。

(5) タイの医療制度について

タイは2003年以降、国民健康保険法により皆が廉価で医療を受けられるようになったが、本制度で受診できるのは指定された病院（国公立）のみで、バンコク病院のような私立病院は保険対象外である。

一方、バンコク病院において、人数比で約80%、売上額比で約45%はタイ人によるものである。

2. 施設見学

白人・日本人のフロア、アジア人のフロア、といった人種別にフロアが設けられている。また、UAE専門、日本人専門の窓口があり外国語での対応が可能。実際に日本人専門窓口に行ったが、流暢な日本語での対応だった。

入院患者の食事は日本食、アラブ食、タイ食が用意されており、食事ごとに選ぶことができる。個室使用代は、一番狭い部屋でも7,000バーツ/日（日本円換算で約22,680円。2013年3月25日時点の為替レートを適用）であり非常に高額であるが、部屋には冷蔵庫、テレビ、シャワー、トイレ等の生活に必要な設備が揃っている。また、健康診断費用も約27万円と日本よりも高額であった。

最近では糖尿病患者が増えてきたので、糖尿病科のスペースを拡大した。このように、患者の数により施設を柔軟に変えている。同敷地内にあるバンコク心臓循環病院、バンコク癌病院も以前はバンコク病院の診療科の1つであったが、患者数が増加したために増床し、別建てにした。

3. 所感

事前調査で読んだレポートにはメディカル・ツーリズムが成功した理由の1つに医療費の安さがあると書かれていたが、実際にはバンコク病院の医療費は思っていた以上に高額であった。しかしながら、そのような高額な医療費にもかかわらず、医療機関認証を取得できるほどの高度な医療技術と徹底した顧客へのサービス、および国外での積極的なマーケティング活動により、富裕層の顧客を多数獲得しており、メディカル・ツーリズムを成功させている。現状の日本ではメディカル・ツーリズムを成功させることは難しいが、まずはこのような国外の医療機関への医療機器および医薬品の提供を積極的に進めていくことで、日本の医療技術向上と医療ビジネスの推

進を図っていくことが重要と感じた。



【活動報告⑥ チュラロンコン大学】

チュラロンコン大学におけるビジネス・プランワークショップを通じた大学間交流

<チュラロンコン大学 大学間交流概要>

日 時：2013年3月2日（土） 13:30~19:30

訪問先：チュラロンコン大学ビジネス・スクール

記録者：石松 かおる（10期）

1. 本活動の目的

日本人およびタイ人学生の混成チームでビジネス・プランを作成することにより、お互いの国のビジネス環境の違いを学ぶ。多様なチームメンバーとの意見交換を通じて、視野の拡大を図るとともに、大学間交流を深めることを目的とした。

2. ビジネス・プランのテーマ

日本とタイの両国が抱える課題である「少子高齢化および核家族化の進行による家族の価値観の変化」から生まれるニーズをとらえたビジネス・プランをテーマに設定した。具体的なテーマは、2012年後期のアジア・ビジネス戦略の授業で作成したタイ市場に向けたビジネス・プランのうち、本テーマに即した3つのビジネス・プランを採用し、これをもとに各チームでディスカッションを進める形式をとった。

3. 参加者・チーム編成

九州大学から9名、チュラロンコン大学から11名が参加し、チームA、B、Cの3チームを編成した。各チーム6名~8名の大学混成チームとした。各チームのメンバー構成は、チーム別の報告内容を参照。

4. 発表方法

各チームの発表時間は15分とした。その後、10分間の質疑応答の時間を設けた。

5. 評価

チュラロンコン大学から3名、九州大学から1名の教員が審査員となり、各チームの発表内容を評価し優勝チームの選出を行った。九州大学からは平松先生が審査員を担当した。

6. 当日の流れ

当日のスケジュールは以下の通り：

開始時刻	時間	議題	担当
13:30	5	開会の辞	チュラロンコン大学代表者
13:35	20	大学紹介: ・チュラロンコン大学概要紹介 ・九州大学ビジネススクール概要紹介	チュラロンコン大学代表者 九州大学 平松先生
13:55	15	休憩	
14:10	10	ビジネスプランワークショップについて 目的、進行方法、ルールの説明	九州大学 石松(10期)
14:20	120	ビジネスプランワークショップ	ファシリテーター: ・チームA:九州大学 石松(10期) ・チームB:チュラロンコン大学 Sa Pornsermluk ・チームC:九州大学 日高(9期)
16:20	10	休憩	
16:30	75	発表	チーム代表者
17:45	10	審査員コメント	チュラロンコン大学 代表者 九州大学 平松先生
17:55	10	優勝チーム発表および記念品贈呈	優勝チーム チュラロンコン大学代表者
18:05	10	閉会の辞	チュラロンコン大学代表者
18:15	15	カフェテリアへ移動	
18:30	70	夕食	チュラロンコン大学参加者、九州大学参加者
19:40		終了	

13:30に本交流会を開始した。チュラロンコン大学代表者による開会の挨拶の後、両大学の紹介が行われた。チュラロンコン大学については、紹介DVDの上映を中心に大学全体の説明が行われ、九州大学側は、平松先生がスライドを用いて九州大学ビジネス・スクールを紹介した。

大学紹介の後、九州大学の学生代表者がビジネス・プランワークショップの目的および発表方法の説明を行い、その後は各チームに分かれ、ディスカッションを進めていった。各チーム120分間のディスカッションの後、発表資料の作成を行った。発表は、チームA、チームB、チームCの順番に英語で行われた。各チームのビジネス・プランのタイトルと発表者は以下の通り：

- (1) チームA 「バリアフリーリフォームと介護用品レンタルのワンストップサービス」
発表者 石松かおる(10期)、Woranush Sae-Koku(チュラロンコン大学)

(2) チーム B 「食材宅配サービス」

発表者 石井 邦博 (10期)、Chorphaka Siksamat (チュラロンコン大学)

(3) チーム C 「ペットカフェ」

発表者 日高 美治 (9期)、Ye Mon Min (チュラロンコン大学)

各チームの発表終了後、審査員が優勝チームをアナウンスした。優勝はチーム A の「バリアフリーリフォームと介護用品レンタルのワンストップサービス」、次いで2位はチーム C の「ペットカフェ」であった。優勝チームおよび2位のチームには、チュラロンコン大学の大学グッズが進呈された。

ビジネス・プランワークショップ終了後は、チュラロンコン大学のカフェテリアに移動し、出席者全員で夕食をとった。所属チーム以外の学生とも交流を図る機会となった。

7. 所感

今回のビジネス・プランワークショップは、アジア・ビジネス戦略の授業で作成したものをベースとして使用したが、実際にタイのビジネス環境を踏まえて展開が可能かどうかという視点で討議できたことが大変有意義であった。インターネットや本を通じての調査ではわからない現地事情、タイ人の消費行動、考え方などを実際にヒアリングすることができる貴重な機会となった。

タイのビジネス環境に加え、タイ人が現在の日本をどのようにとらえているのかということもディスカッションの中で触れることがあった。特に印象に残ったのは、日本のブランド力がタイの中では近年非常に弱くなっているということである。チュラロンコン大学の学生によると、タイの若い世代は刺激のあるものやデザイン性を求める傾向があり、デザイン性に富み、変化に対して柔軟に対応できる韓国製品を好む傾向があるということである。経済発展が与える消費行動や嗜好への影響、併せて、文化や習慣の違いが製品やサービスに対する認知にどのような影響を与えるのかについて、ディスカッションを通じて学ぶ貴重な機会となった。

また、チュラロンコン大学の学生は英語力も高く、国際ビジネス環境で活躍しそうな人材が多く参加していた。そのような学生とディスカッションすることは大いに刺激になったと同時に、国際ビジネス環境で日本が競争力をつけるためには、コミュニケーション能力および多様な環境に対する適応力がますます重要になると感じた。



写真上：ビジネス・プランワークショップ：ディスカッションの様子



写真上：発表の様子

<チームAのビジネス・プラン概要>

テーマ：バリアフリーリフォームと介護用品レンタルのワンストップサービス

メンバー：九州大学 石松 かつお、日比野 晶子、吉川 靖彦（10期）

チュラロンコン大学 Anantaroj Laobutree Tanyawan Treesuthacheep

Woranush Sae-Kok

発表者：石松 かつお（10期） Woranush Sae-Kok

記録者：吉川 靖彦（10期）

1. ビジネス概要

国民の高齢化に伴い、高齢者介護のニーズが今後のタイにおいて高まっていくことをふまえ、住宅のバリアフリーを中心としたリノベーション、バリアフリーに関わる建築施工のコンサルティング、介護用品のレンタルをワンストップサービスとして提供する事業を想定し、実際のタイの市場へのマッチングや事業実現性についての議論を行った。

2. 環境的好要因

- (1) 両親の保険を子供が支払う際、税金の控除を受けられるなど、両親を扶養することに配慮した政策を有しているという国民的風土がある。
- (2) 2012年のGDP成長率が4.5～5.5%と高く、その消費行動は、より付加価値が高いものへ向いていくと考えられる。
- (3) 2023年には65歳以上の高齢者が人口の14%になると予測されており、高齢化が社会的課題となっている。
- (4) 新築住宅の数は増加しており、大家族が多いタイにおいては高齢者に配慮した住宅のニーズがある。
- (5) 約100万人の住宅介護のボランティアがおり、社会全体で取り組みを行っている。

3. ターゲット顧客

- (1) 月収30,000バーツ以上の資産や年金がある60歳以上の高齢者。
- (2) 高齢者を扶養している月収100,000バーツ以上の家族。

4. 本ビジネスの優位性および課題

顧客分析、ポジショニング、競争相手の分析、SWOT分析を行い、市場戦略の4Pとして以下の項目を導き出した。

Product/Service：質の高い施工およびサービスを提供する。

Price：我々の事業における強みを加味した上で、競争力のある価格を設定する。

Place：提携する病院やクリニック（販売網の構築と顧客への広告）、顧客が訪れることができるオフィス（店舗、ショールーム）、ウェブサイト

Promotion：病院の紹介による割引、ウェブサイトやフェイスブックでの広告

このビジネスモデルの優位性としては、まだ、あまり認識されていないバリアフリー住宅の先駆者的立場として市場を形成できる可能性があること、施工業者や顧客、病院など提携先の教育に時間と手間がかかるため、参入障壁が高いこと、病院からの紹介というネットワークを構築した事業展開を行うことで、競合となりうる医療機関を取り込んだバリューチェーンなどが挙げられる。

また、課題としては、日本のブランドが現在のタイにおいて、あまり強くないこと、タイの住宅建設の文化へのマッチング、タイの市場に対する価格やコストのマッチング、高齢者介護の教育などが考えられる。

5. 所感

今回のワークショップで議論となり、日本人とタイ人の感覚のギャップとして露呈したのが、タイ人のレンタルに対する拒絶感である。特に、両親の介護に他人が使用したものをそのまま使うことは受け入れがたく、中古で購入したとしても、ベッドのマットレスや、車椅子の座面などは取り替えるとのことである。CDやDVDのレンタルはないのかと質問したところ、模倣品が流通しているので、利用する人はいないのではという回答であった。街の中でもレンタカー・ショップを見かけなかった。しかし、レンタルやシェアリングのニーズというのは、買うよりも安いという感覚に加え、これ以上所有したくないという感覚が優位となった時点で飛躍的に大きくなるのではないかと考えるならば、タイ人の所有欲がある程度満たされた時、レンタルというビジネスはマジョリティの支持を獲得するのではないかと考える。その意味で、レンタルという言葉で“New Business”と表現した彼らのセンシビリティにとっても感銘を受け、期待を感じた。

また、今回のワークショップを通じ、MBA ベーシックのキーワードを用いて議論できることが、いかに有意であるかを強く感じた。言語の違いがあっても、言葉の意味すること、学んでいることに共通の認識があれば、全世界、どこに行っても適切なレベルから議論が始められる。このことこそ、私たちがMBAを学ぶ意義であり、これを直接の体験で認識できたことの意義は大きい。

最後に、タイの人々にとって、もはや日本から学ぶことはないとの意見もあるようであるが、発展の副産物として生成される様々な諸問題について、いかに日本が苦しみ、解決していったかを、しっかり見て欲しいと思う。そして、我々は、彼らができる限りその経験をせず、効率的に目的を達成することができるよう、できることなら遠回りをしなくても済むように手助けをすることができたらと願っている。

<チーム B のビジネス・プラン概要>

テーマ：食材宅配サービス

メンバー：九州大学 石井 邦博、大塚 由希子、増本 衛（10期）

チュラロンコン大学 Chorphaka Siksamat Nipaporn Thongpoosawan

Karn Hengwatcharapaibul Napaschat Nomsiri Sa Pornsermluk

発表者：石井 邦博（10期）Chorphaka Siksamat（チュラロンコン大学）

記録者：増本 衛（10期）

1. ビジネス概要

バンコクを中心エリアに住む健康志向の高い富裕層に対して、食材宅配サービスを行なう。メニューは日本食、健康食、タイ食の三種類から選択可能。

2. 環境的好要因

アセアン周辺国と比較した時、経済成長に成熟の兆しが見られるタイでは、共働きが多く家庭の夕食で料理が作られることがあまりない。食に対しての健康意識は低い。夕食はだいたい外食が多く、それに伴い統計的にみて肥満体質の人口割合が増えている。成熟社会に移行することで、生活の質をより強く求めるようになるのはどこの先進国を見ても明らかであり、今後タイにおいても同様の需要が高まると考え、これを機会と捉えた。

3. ターゲット顧客

- (1) 日本食好きのバンコクに住む富裕層。
- (2) 健康で安全な食材を準備する暇の無い、バンコクに住む共働き家庭。

4. 本ビジネスの優位性および課題

競争優位性は以下三点の要素から成る。

- (1) タイではまだ競合他社がないため、成功すれば先行者利益を獲得できる。
- (2) 日本国内における先行事例より、ビジネスモデルやノウハウを移転できる。
- (3) タイ国内での日本のブランドイメージが高いことを利用し、そのブームに乗る。

考慮すべき課題は二点あった。

- (1) タイの食文化。タイの若い主婦は自宅での料理をしない傾向がある。
- (2) バンコク市外の物流の状況。タイではヤマト運輸が提供するクール宅配便のような、生鮮食品を最終消費者に届けるための物流が整備されていない。

5. 所感

日本ブームはまだ全盛期ではあるとはいえ、以前ほどの勢いが無くなってきているという。映画や音楽などポップカルチャー市場での韓国の進出が影響しているようであった。日本食だけでなく、健康志向食品に対する消費者の興味を高めるための啓蒙活動が必要だ。また、物流の面では渋滞がひどいため、バイク便の活用などが案として考えられる。

<チームCのビジネス・プラン概要>

テーマ：ペットカフェ

メンバー：九州大学 日高 美治（9期）、光枝 仁美、森口 昌彦（10期）

チュラロンコン大学 Ye Mon Min Nabun Saraggananda Striker Tung

発表者：日高 美治（9期） Ye Mon Min

記録者：森口 昌彦（10期）

1. ビジネス概要

バンコクの中心部繁華街（具体的には Asok・Siam・Tong Lo 等）において、日本文化を色濃く表現したジャパニーズスタイルのペットカフェを運営する。

2. 環境的好要因

近年、目覚ましい経済発展を遂げているタイは、同時に、緩やかではあるが少子高齢化等の成熟型社会に向かいつつある。所得の上昇に伴う中流層の増加・都心での単身生活者の増加・晩婚化・高学歴化等に伴い、今日の日本におけるビジネス上のキーワードでもある「癒し」が求められるようになって来ている。

3. ターゲット顧客

- (1) バンコク中心部で都心生活を謳歌する単身者（得に高所得女性）およびDINKS
- (2) 流行に敏感な若者（若者全般的に日本文化への関心が強い）
- (3) 子育てファミリー（タイの学生より強く推薦。別フロアにファミリーゾーンを設置）

4. 本ビジネスの優位性および課題

日本におけるペットカフェの実績を基に、先駆者の利益を獲得することができる。また、親日家が多く日本文化への関心が強いタイにおいて、本物の日本文化をダイレクトに発信できることが強み。反面、現状ではペットと飲食を共にすること自体になじみが無く、「汚い」との印象が拭えない点、仮に当該ビジネスモデルが受け入れられた場合、その事業形態から模倣が容易であり、参入障壁が低い点等が課題である。

5. 所感

経済発展と共に成熟型社会に向かいつつあるタイであるが、各産業はまだ成長過程である。2次産業においては、政府の主導により労働集約的な製造業からハイテク産業・高度情報産業等への転換を目指している。3次産業においては、未開拓な部分が多く、人々の生活に密着した衣食住関連の産業から、徐々に発展を見せている。多くのサービス業が厳しい競争環境にある日本において成功したビジネスモデルを、タイに移転することは大きな可能性を秘めている。特に、日本とタイは共に仏教国であり国民性に類似点が多い。また、タイには親日家が多く日本文化に対する興味や憧れが強い点等は、国民感情の面で、政治的なリスクを伴う中国や韓国と大きく異

なる点であると考え。

<引率教員のコメント>

今回のチュラロンコン大学ビジネス・スクールとの学生交流では、QBSにおけるアジア・ビジネス教育のもう一つの施策である「海外のビジネス・スクールからの招聘教員によるアジア・ビジネス戦略の講義」と連携した、新しい試みを行った。

即ち、今年度、アジア・ビジネス戦略の担当教員は、チュラロンコン大学より招聘した Nuttapol Assarut 博士であったが、同博士にはマーケティング戦略を内容とする授業に於いて、チュラロンコン大学で講義されているのと共通のプラットフォームをご説明いただいた。今回、学生交流でチュラロンコン大学を訪問するに当たり、QBS学生はそのプラットフォームに基いてビジネス・プランの考案を行ったが、その結果、実際の交流活動においては、同大学の学生と共通のプラットフォームをベースに議論をすることができ、その点で限られた事前のコミュニケーションと限られた討論時間の中でも、プランの深堀が可能になったと考えられる。今後の学生交流活動の一つのひな型となり得る取り組みであったと考える。

最後になったが、今回の ICABE の実施に当っては、チュラロンコン大学関係者の皆さん、訪問企業の多くの方々に大変にお世話になった。改めてお礼を申し上げたい。また、参加学生諸君も企画に奮闘した幹事を始めとして、真剣に取り組んでいただいたが、それだけの効果は上がったと考えている。



チュラロンコン大学の皆様と集合写真

以上。