

平成26年10月21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 平松 拓 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 村藤 功教授

学生代表 木村 有希

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22回)

#### 2. 用務地・用務先

中国 杭州

浙江大学様、現地企業 (ENJOYOR) 様

中国 上海

みずほ銀行(中国)有限公司様、安川電機(中国)有限公司、東陶華東有限公司様

#### 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、中国経済・文化に対する理解を深める。

\*浙江大学 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26年9月20日(土)～ 9月23日(火) (現地4日間)

5. 参加者 合計18名 (教員2名 学生13名 卒業生3名)

〈教員〉 平松 拓教授 村藤 功教授

〈産業マネジメント専攻卒業生〉3名 長野圭太郎 石井邦博 大塚由希子

〈産業マネジメント専攻11期〉8名 江口 揚 平井一成 木村有希 伊藤実希子

近藤聖樹 大和建太 豊田真季 近田祐介

〈産業マネジメント専攻12期〉5名 大淵和憲 清藤貴博 郝 蕾 岩中浩二 久保田洋充

## 6. 日程詳細

### 【9月20日(土)】

9:50 福岡空港 出発  
11:30 浦東空港(上海) 到着

### 【9月21日(日)】

10:00~12:00 現地企業 ENJOYOR 様訪問 活動報告書①  
14:00~18:30 浙江大学 学生交流 活動報告書⑤  
(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)

### 【9月22日(月)】

13:30~15:00 みずほ銀行(中国)有限公司様訪問 活動報告書②  
15:30~17:00 安川電機(中国)有限公司様訪問 活動報告書③

### 【9月23日(火)】

9:30~11:00 東陶華東有限公司様訪問 活動報告書④  
16:30 浦東空港(上海) 出発  
19:30 福岡空港到着

## 7. 学生リーダー所感

今回訪問した杭州は天然資源は少ないようであるが、アリババを輩出した市である事に加え、浙江大学と地域のソフトウェア産業との連携に代表されるよう、知性溢れる人が集まる街の印象を受けた。加えて上海に至っては高層ビル群、不動産の再開発に街の発展が顕著に表れており、

今回の杭州、上海の訪問において、中国における人と街の発展、規模の大きさを肌で感じる事ができた。

しかしながら、企業訪問先の日系企業が揃えて口にしていたことは、現地労働者の毎年の著しい賃金上昇に加えて、さらに高い収入を求めての離職率の高さであった。この賃金上昇によるコストアップによって世界の生産拠点はASEANに移っていく事から、今後の中国は「世界の工場」というよりむしろ、富裕層・中間層増加による投資対象としての市場ととらえる事ができる。加えて政治的なリスクもある事から、代理店を含めた現地の有力なパートナー選び、現地化が非常に重要になってくるのではないかと感じた。

また、学生交流においては浙江大学の優秀な学生とのワークショップは、その語学力のみならず考え方にも影響を受けた。自分の言葉で自分の考えを伝える事ができなければ、今の急速に変化しているビジネス環境で日本は取り残されるのではないかと懸念を感じた。そうならないためにも、世界の現状を自身の目で受け入れ、自身が成長していく事で日本と世界との溝を狭める事が出来ればよいな、と考えさせられたツアーとなった。

最後に、現地企業訪問及び大学訪問においてご多忙にもかかわらず温かくお迎え頂いたことに感謝の意を述べたい。

報告書担当 岩中浩二(12期)

## 【活動報告①】ENJOYOR 株式会社

### <企業訪問>

日時 : 平成26年9月21日(日) 10:00~12:00

訪問先 : ENJOYOR 株式会社 (以下「ENJOYOR」)

記録者 : 郝 蕾 (12期)

参加者 : 平松教授、木村リーダーら計18名

### (1) 企業概要

ENJOYORは中国で初めて上場した企業の中の一つであり(STOCK CODE\*300020)、中国でスマートシティの全体運営、解決法を提供しているスポンサーとして業界の先端を走っている。また現在、中国で重点ソフトウェア開発企業、先端技術企業として、業界内で総合実力の高い会社の一つである。ENJOYORは「スマートシティと作る」をビジョンにしており、中国で「スマートシティ」を理念として掲げている。具体的な業務としては、スマート選別、データ融合、移動計算、cloud技術等データ技術の運用で、スマート交通、スマート医療、スマート建築、スマートエネルギー、スマート教育、スマート環境、スマート旅行、スマート金融など、様々な分野に

進出している。

### (2) 主な製品 医療システムについて

特に今回見学したスマート医療分野は、最新技術で業界のリーダーに位置しており、病院全体のシステム導入から患者さんごとの識別番号を用いた医療サービスの効率化を包括的に提供している（患者さんの所在地把握、医療取り違え防止、赤ちゃん盗難防止、など）。

このように ENJOYOR は技術イノベーションを重視し、豊富な技術力で、自社の技術&サービスチームを持っている。また、産学連携も積極的に行い、清華大学、浙江大学等の優秀大学と技術提携をし、共同で知的財産、特許権は大量に保有している。それにより、ENJOYOR は全国市場戦略と業務ローカル戦略で企業を推進させ、「スマートシティ」のローカル化の実現を使命として、活躍している。

### (3) 所感

中国人の立場で見れば、ENJOYOR みたいな技術力の高い企業があるとは自慢できてしまい、特に世界においても、独自技術を持っているすばらしい企業であると感じた。今回「スマートシティ」という概念が初めて触れて、また ENJOYOR の科学館等を見学し、未来の空間にいるようで、優れた技術に感心した。一番印象的なのは、中国の現実問題（人口問題）と関連する病院システムである。中国で赤ちゃんを間違われる問題と赤ちゃん盗難問題を解決するために、腕シートを作られ、警報ブーズを関連し、これはすぐ量産できる実用的発想だと思う。また、重さで点滴のスピード管理をするシステムにも興味深いである。

また、いろんな先端技術を持ちという視点から、日本さらに世界に進出することできると思う。日本では高齢化も進む一方、ある地域を使って、「スマートシティ」を作れば、きっと市場があると思う。本当に未来性のある会社だと感じた。これから、世界といろんなコミュニケーションを通し、もっと「スマートシティ」を広げるべきだと思う。以上、今回 ICABE IN ENJOYOR の所見である。



企業敷地内における集合写真



副社長との意見交換会の様子

以上

## 【活動報告②】みずほ銀行(中国)有限公司

### <企業訪問>

日時：平成26年9月22日(月) 13:30~15:00

訪問先：みずほ銀行(中国)有限公司

面会者：中国アドバイザー一部 部長 玉川 博 氏

中国営業第一部 営業第四チーム兼第八チーム トレーニー 今村 貴範 氏

記録者：近田 祐介 (11期)

参加者：平松教授、村藤教授、ICABE参加者 計18名

#### (1) 訪問部署紹介

みずほ銀行(中国)有限公司 中国アドバイザー一部は、みずほ銀行(中国)有限公司(みずほ銀行の中国現地法人 本店：上海)において、中国全土におけるアドバイザー実務・情報発信を担当する部署。日系の現地進出法人を主要な顧客として、多様化する中国事業のニーズを的確に捉えるとともに、中国政府当局や中国系企業との関係構築を通して、高度なソリューションを提供することで、顧客のスムーズな事業展開をサポートしている。(具体的には、日系企業への中国進出のアドバイスから、中国の特定市場に関する調査、M&A や撤退戦略のサポート等) また、中国現地での情報収集力を活かし、投資関連情報や産業関連情報等をタイムリーに分析・発信したり、中国系企業の対日投資や欧米系企業への中国投資サポートも実施している。

#### (2) 内容

中国アドバイザー一部の玉川部長殿より、「日本企業の進出動向と今後の中国戦略」というテーマの下、(1)中国市場の概要、(2)日本企業の対中直接投資の動向、(3)中国の経済政策、(4)今後の中国ビジネス戦略の方向性に関してご説明頂いた後、質疑応答を行った。

##### I、中国市場の概要

中国の人口、面積、行政区域、歴史などの情報に加え、政治体制、経済指標、金融制度等、中国の社会、政治、経済に関する概要をご説明頂いた。

##### II、日本企業の対中直接投資の動向

2011年以降、日本企業の対外直接投資は増加傾向にある中、対中直接投資は2013年末から突如急減している。これは、2012年の尖閣問題深刻化までに決定された投資の実行がほぼ完了した一方で、2012年末からは新規投資を抑制した結果が反映されているとのこと。尚、代わりにASEANへの投資が急拡大しており、新規投資のASEANシフトが顕著である。また、投資対象となる業種に関して、世界から中国への投資はサービス業が50%以上を占め、製造業の割合を上回っており、中国を「世界の工場」から市場とみなすようになってきているが、日本からの対中

投資は依然として製造業が中心であり、60%程度の割合を占めているのが特徴である。

### Ⅲ、中国の経済政策

中国経済の現状としては、人民元高、人件費上昇等による輸出競争力の低下に加え、リーマンショック後の4兆元の景気対策の後遺症で、地方債務問題と過剰生産能力が課題となっており、投資・輸出牽引型の経済成長が限界に達し、産業構造の転換と内需拡大が不可欠になっている。そんな中、産業振興策として戦略的新興産業(省エネ・環境、次世代情報技術、新素材等)やサービス産業を重点的に振興する一方で、高エネルギー消費・高汚染・資源消費型産業と過剰生産能力の淘汰を行っている。また、消費拡大策として所得倍増計画の推進、都市化の推進、最低賃金の引き上げを行っており、消費者の所得増加に伴って、富裕層・中間層が増加し、消費市場が拡大しているため、日本企業にとってのビジネスチャンスは拡大していると言える。その他、中国(上海)自由貿易試験区の設立や市場化改革の進展により、外資系企業のビジネスチャンス拡大が期待されている。

### Ⅳ、今後の中国ビジネス戦略の方向性

中国における事業環境は、輸出向け産業基地としては、賃上げ、省エネ・環境対策の強化、人民元高などコストアップ要因が多数存在している一方で、中国国内は中間・高所得層の拡大による市場規模拡大が見込まれる重要市場である。ただし、過剰生産設備により企業同士の価格競争が激化しており、製品差別化が不可欠である。加えて、中国人材の転職率は高く、中国拠点における人材育成は日本企業にとって、今後も大きな課題になることが予想される。

このような状況下で、中国アドバイザー一部としては、中国市場拡大をにらんで、内販型ビジネスモデルの確立の必要性を説いている。つまり、R&D機能の移転や中国市場マーケティングの強化によって、現地ニーズに合致した製品投入や差別化が必要になるとともに、中国現地企業や非日系企業との取引開拓も視野に入れた、政治リスクも加味した販売体制の在り方の検討が必要であるとのことである。

### (3) 質疑応答

Q、環境負荷の大きい鉄鋼業などで過剰生産能力の淘汰を行っているということであったが、中国の粗鋼生産量は増え続けており、日本にいと淘汰の実感がない。実際に鉄鋼業においてメーカーや生産設備の淘汰は行われているのか。

A、内陸部や中小の粗悪なメーカーや生産設備のスクラップは進んでいる。大手は計画的に最新の設備に更新したりしていて、従来より生産効率が上がっていると思われる。

Q、中国アドバイザー一部は、アドバイザー事業自体で報酬(手数料)を得ているのか。

A、中国アドバイザー一部は、アドバイザー事業で個別に報酬を得ており、日系の銀行の

中では稀有な存在である。報酬額は企業間の個別の条件で決まるが、M&A 成功時の買収金額に応じてや、撤退を検討している際に事業売却先を見つけられれば、速やかな撤退が可能になるため、その売却金額に応じて報酬を得たりしている。

#### (4) 所感

中国での事業環境は、賃金の上昇などによるコストアップ要因が多く、輸出競争力が低下しているため、従来の世界戦略における生産拠点としての位置付けは限界にきていて、安いコストを求めた生産拠点としての投資は、ASEAN 等の他の地域にシフトしつつあるようだ。一方で、中国経済は産業構造が変化し、内需主導の成長に変わってきており、富裕層・中間層が増加することで市場規模は拡大を続けており、企業には中国国内市場を重要市場と位置づけた戦略の構築が必要である。しかしながら、中国に進出している各企業とも中国人材の定着率の低さや労働の流動性には頭を悩ませており、いかに現地の人材を育成しながら現地化を進めていくかが喫緊の課題となっているようである。中国市場の変化は急速で、政治的なものも含めたリスクは数多い。そんな中、中国市場において的確にニーズを捉え、競争優位性を有するためには、中国人材をトップにした「真の現地化」や中国現地企業や非日系企業とのさらなる関係構築など、柔軟かつ多様性を持ったビジネス戦略の構築が不可欠であると感じた。



オフィス入口における集合写真

以上

## 【活動報告③】安川電機(中国)有限公司

### <企業訪問>

日 時 : 平成 26 年 9 月 22 日 (月) 15:30~17:00

訪問先 : 安川電機(中国)有限公司

面会者 : 安川電機(中国)有限公司 董事長 総経理 今福 正教 氏  
(株式会社安川電機 執行役員 中国総代表)  
中国地域統括室 管理担当部長 柴田 悟 氏

記録者 : 近田 祐介 (11 期)

参加者 : 平松教授、村藤教授、ICABE 参加者 計 18 名

### (1) 企業概要

安川電機(中国)有限公司は、日本の株式会社安川電機の 100%出資で 1999 年 4 月に設立された。現在は安川電機の中国事業における統括会社であり、中国国内の生産拠点となっている会社への出資会社となっている。同社の従業員数は約 250 人であり、その内日本人駐在員は 60 人弱である。2013 年度の売上は 3,845 百万元で、安川電機全体の売上の約 20%を占めている。主力事業はサーボモーターやインバータ等のモーションコントロール機器、ロボット、鉄鋼業向けシステムエンジニアリングなどである。日本からの輸入比率は会社設立以降徐々に下がってきており、現在は一部のノックダウン品を除いて、約 90%を中国国内で製造している。(現状、中国のローカル企業からの部品調達は少量だが、少しずつ割合を増やしているところ。) 販売先も約 95%が中国ローカル企業向けである。

### (2) 内容

今福総経理殿より、安川電機全体の概要、安川電機(中国)有限公司の概要、そして同社の中国での事業と取り組みについてご説明頂いた後、質疑応答を行った。

#### I、安川電機の概要

安川電機は売上で 3,636 億円、営業利益で 257 億円(2013 年度)の企業である。1915 年創立で 2015 年度(来年)に 100 周年を迎える。(100 周年を迎える 2015 年度は売上 4,000 億円を目標としている。)現在のセグメント別事業規模(売上高比率)は、モーションコントロール(サーボモーターやインバータ等)が 44%、ロボットが 34%、システムエンジニアリング(鉄鋼生産設備向け)が 10%、その他が 12%である。また、2013 年度の海外売上比率は 58.7%であり、世界各地に拠点を有している。

#### II、安川電機(中国)有限公司の概要と中国での取り組み状況

「1.企業概要」に記載した通り

(3) 質疑応答

Q、製品を模倣(コピー)してくる中国メーカーへの対応はどのようにしているか。

A、知的財産の管理は社として強化している。商標登録を行ったり、模倣品等を発見した際には警告文を送付したりして対応しているが、次から次へと発生するので、これといった対処法はなく、都度対応している状況。しかし、製品の外見は真似できても、中身(技術)までは真似できない。技術的には10年は先行していると考えている。

Q、中国ローカル企業への販売が約95%を占めているということだが、与信管理の方法は。

A、インバータ等は中国ローカルの代理店経由の販売を行っている。ロボットに関しては前金を受けてからの出荷条件となっている。

Q、中国国内での販路拡大の方法はどのようなものか。

A、日系の販売先は発注数量も少ないし、要求スペックも非常に高い。中国ローカル企業は一回の注文の規模も大きく、ローカル企業への販売を拡大しない限り広がりはない。ローカルの販売先に対しては、製品勉強会の開催、限定的な企業を集めた製品発表会(プライベートショー)、ネットセミナーなどを通して、ブランド力を強化・アピールしている。例えば、安川のサーボモーターは中国現地メーカーより20%高いかもしれないが、安川製品を搭載した機械は他より高く売れるというメリットやブランド力をアピールするようにしている。

Q、今後の現地化の進め方はどのように考えられているか。

A、R&D機能の中国移転などに関しては、現状も一部の開発機能は中国に持っているが、今後も開発機能の深部や全体を移転することはないと考えている。人の現地化に関しても、250人程度の従業員規模で57~58人の日本人駐在員は割合が多く、現地化が進んでいるとはいえないと思うが、中国では日本人の技術者と打合せの上で製品を購入することにステータスがあり、販売力・ブランド力構築の重要な要素だと考えている。また、中国人材は流動的であり、育てては辞めていく傾向にある。一方で、日本人は定着しているし、中国では日本市場では体験できない大きな規模の商談も経験できるので、日本人の教育・スキルアップとしても中国駐在は重要であると考えている。

Q、安川電機としての今後の中国事業の位置付けや方針は。

A、現状でも中国事業は本社に対して大きな利益貢献をしている。さらに、中国政府の産業振興策の中で、戦略的新興産業として省エネ・環境分野やロボット技術が選定されていることもあり、インバータ等の省エネに寄与する安川製品への需要が高まるとともに、地方政府からの工場誘致の申し出などもあり、中国での事業は追い風を受けている印象がある。その中で「需要地生産」という安川のポリシーの下、中国の需要に見合う投資は今後も継続してい

く予定である。

#### (4) 所感

高い技術力を背景に、技術要求の高いハイエンド市場で、外資系企業と競争しながらも、確固とした地位を築いているとともに、省エネ関連など、中国での産業振興の対象分野でもあり、中国での事業は非常に順調そうな印象を受けた。また、「需要地生産」というポリシーの下、中国市場における需要の拡大に見合う投資の意向はあるが、世界へ輸出するための生産拠点としての位置付けではないことは、先に訪問したみずほ銀行の概況説明でもあったように、中国が企業にとって「世界の工場」から販売・消費市場としての対象に変化していることを裏付けていることでも印象的であった。一方で、中国市場での販売を拡大するにあたって、現地化を進める意向はあまり強くなく、日本人駐在員の活躍に期待されている部分が多いことも印象深かった。その理由の一つとしては、高い技術力によって既に製品の差別化が明らかであることに加え、ブランド力を強化する努力によって、さらに製品差別化を行っていることで、現地化にこだわらなくても市場での存在感を発揮できているからだと考える。また、政治的なリスクのマネジメントに関して、安川家と中国で尊敬される孫文との歴史的つながりが役に立っていることもとても興味深かった。



オフィス入口における集合写真

以上

## 【活動報告④】東陶華東有限公司

### <企業訪問>

日時 : 平成 26 年 9 月 23 日 (火) 9 : 00 ~ 11 : 00  
訪問先 : 東陶華東有限公司 (TOTO EASTCHINA CO.,LTD.)  
面会者 : 東陶中国有限公司 市場本部長 門 讓二氏、  
東陶華東有限公司 副総経理 藤江 昌明氏  
記録者 : 豊田 真季 (11 期)  
参加者 : 平松教授、村藤教授、木村リーダーら計 15 名

#### (1) 企業概要

2001 年設立、資本金 4,200 万 US\$, 東陶中国の 100% 出資会社。上海松江工業区内に立地する衛生陶器の製造拠点の一つである。(中国国内の製造拠点は 11 カ所、拠点により製造品は違う。) 訪問先の東陶華東(有)は、2004 年に本格的に生産を開始し、現在の従業員は 1,300 名、内、日本人 4 名。年商は約 4.4 億元。工場稼働以来、売上高、経常利益共、右肩上がりの成長を続けている。同工場の主力商品は、ウォシュレット付腰掛タイプの便器(商品名「ネオレスト」)。中国国民約 1 割の富裕層をターゲットに不動産ディベロッパーが開発するマンションや商業施設を大口取引先としている。

#### (2) 内容

##### I、施設見学(上海、華東工場)

敷地面積 95,747 m<sup>2</sup>、延床面積 32,901 m<sup>2</sup> (第一工場)、35,380 m<sup>2</sup> (第二工場)。両工業をフル稼働した場合の成形能力は約 72,300 個/月間。90%は中国国内向けに出荷している。原料の攪拌設備、手作業による成形工程、トンネル窯の焼成工程、ロボットによる釉薬の吹き付け工程など一連の製造工程を見学。

工場の従業員は高温多湿な環境で 3 交代制の 8 時間勤務。粉塵によって、工程に影響が生じないよう掃除、整理整頓は徹底されていた。目視ではわかり難い、ひび割れ等にも細心の注意を払い全数検査を工程毎に数回実施。日本製と同品質を確保するため教育制度は整備されていた。また、従業員のモチベーション向上を意図して、月間表彰を行うなど多くの工夫が見られた。

工場内の設備に関しては、システム自体が東陶独自のノウハウであるため、日本の施工業者を現地に呼んで設計・施工を行っている。特に工場内の空気環境は重要であるため、空調設備は日本のメーカーのものを採用している。

#### (3) 質疑応答

Q、現地中国企業の模倣品対策はどのように行っているのか。

A、模倣品に対する顧客のタイプは2つある。騙されて購入する場合と認識した上で意図的に購入する場合。しかし、前者のケースがほとんどを占める。それは、24時間、電話オペレータを配置するアフターサービス宛にかかるクレームからみても分かる。その客先に赴いた技術者が直ぐにわかるほど、模倣品の品質は劣悪である。対策としては、市場監視（市場での販売やWEB上での販売）を常にしており、必要に応じて取締りもしている。

Q、中国での事業にはスピード感が重要で、過剰な付加価値をつけない製品を投入することで対応する傾向にある。このような流れをうけて、日本が誇る熟練工は今後淘汰されていくのでしょうか。

A、品質を重視する姿勢は絶対にかわらない。それは教育を経て、高い技術力を持つ従業員に依るところが多い。しかし、中国人の国民性として一つの企業にはとどまらない傾向にある。ただし、当社の場合は、比較的離職率は低く、管理職クラスを中心に長期従業員が多い傾向にある。

Q、代理店契約による B to B ビジネスを選択している理由を教えてください。

A、国土が広い中国の場合、各地域で力をもった代理店と手を組むことが一番と考えている。中国人の特性として、すぐにその場で購入したがる傾向にある為、代理店にショールームを運営させ、直接販売できるスタイルとしている。ちなみに、1次代理店は50社、その下の2次代理店は600社に上る。

#### (4) 所感

日本国内にも同ブランド名の製品があるが、中国仕様のものとは異なる。国によって顧客の嗜好には違いがあるため、リサーチを重ねたうえで現地に適した商品展開とプロモーションを実施している。しかし、現地で紹介された商品は日本人の私としても購入を希望したくなるような商品であり、今後、中国でのトレンド商品が輸入されることも期待したい。

同社は、2017年に設立から100年を迎えるにあたって「Vプラン2017」として真のグローバル企業になることを目指している。マーケティング、サプライチェーン、ものづくりの3本を柱に据えている。更なる躍進のためには、顧客のライフスタイルチェンジが促されるような魅力的な提案が鍵になると思われる。

面会者へのインタビューによって、日本への渡航経験がある中国人顧客が、日本で販売されている商品を求めることを期待しているとのことであったが、日本自体をショーケースとして考えているという意見は、同社の国内シェアからいっても納得がいく。

実際に現地に赴き、そこで得る中国経済、購買力などの知見は、書籍、報道から受ける印象とは大幅に異なるため、有意義な研修であった。



東陶華東有限公司 第一工場内研修所にて

以上

## 【活動報告⑤】 浙江大学訪問

〈浙江大学訪問〉

日時：平成 26 年 9 月 23 日（日）12 時～18 時 30 分

訪問先：浙江大学（Zhejiang University）

面会者：浙江大学教員：1 名、学生：6 名

参加者：QBS（Kyushu University）

教員：2 名（平松教授、村藤教授） 学生：合計 16 名

〈昼食及び大学内散策〉

交流プログラムが始まる前に浙江大学の中にあるレストランで昼食をとりました。大変広いレストランの個室で美味しい中華料理をいただきました。昼食の後、プログラム開始まで時間があったため、浙江大学の中をしばらく散策し、浙江大学 MBA の校舎へ向かいました。



（浙江大学食堂の様子）



（浙江大学 MBA 校舎）

〈交流プログラム内容〉

1. 開会挨拶（Opening Address）
2. 浙江大学（教員）、QBS 紹介（村藤教授）  
（Introduction-Zhejiang University & Kyusyu University）
3. ワークショップの目的説明（Objective of the workshop）  
ワークショップでは、日本の学生と中国の学生が意見を交換しながらビジネスプランを作成した。一緒にビジネスプランを作成する過程において異なるバックグラウンドを持つ学生からの意見又は考え方等を学ぶことを目的としてワークショップが行われた。
4. ワークショップ（Business plan work shop）  
あらかじめ分けられた 4 チームごとに 120 分のグループワークを行った。  
詳細は、個別記録を参照。
5. プレゼンテーション（Presentation by each group）

プレゼンテーション 10 分、質疑応答 5 分の要領で各チームがプレゼンテーションを行った。

#### 6. 講評 (Comments from judges(professors))

平松先生から、各チームについてのビジネスプランについて講評をいただいた。優勝チームは C チーム (チーム名 : Rice Cooker) でした。優勝チームのメンバーには記念品として QBS のマグカップが贈呈された。

#### 7. 閉会の挨拶 Closing Address

閉会の挨拶を終え、浙江大学近くのレストランに向かい、更なる交流を行った。

以下より、各チームのビジネスプラン、ディスカッション内容について報告する。

### ●チーム A

記録者 : 大淵和憲 (12 期)

メンバー : QBS : (10 期) 長野 (11 期) 近藤・木村 (12 期) 大淵

浙江大学 Demi WANG, Steven ZHANG

#### 1、ディスカッション内容

チーム A で挙げられた主なアイデアは①ペットが迷子になるのを防ぐ GPS 付き首輪を中国国内で販売する②中国国内のハイエンド消費者層向けに高級なお弁当を販売する、の 2 つ。グループ全員で協議した結果、②を選択しプレゼンに向けた議論を行った。

#### 2、発表内容

ビジネスプラン名 : 「Lunch Box 玉手箱」

ビジネスプラン内容 : 中国国内では日本の「お弁当」にあたるジャンルの食品流通について、まだビジネスが成長できる余地があるのではないかと、という着想のもと、「中国国内で求められる弁当像」を検討。

平均価格が 25~30 人民元 (約 430~500 円) という弁当に対して、「ハイエンドに受け入れられる弁当」を想定。「玉手箱」と名付けたこの商品は、「契約農場が生産する高品質の有機食品のみを使用」「おしゃれ感を出すため容器を風呂敷で包む」などの改良を加え、1 セット当たり 80 円 (約 1400 円) という単価を設定した。

平日には 1 日 300 セット、土日には 1 日 100 セットが売れると仮定。年間 88700 セットが売れ、年間売上 709 万 6000 人民元 (約 1 億 644 万円) が見込まれるとした。「中国国内では日本に比べて原料費や人件費が安いのにに対し、運送費 (ロジスティックス) が売上の 15% を占める程度の高い比率になる傾向がある」という浙江大学学生の指摘を反映させた上で、コストが約 360 万人民元 (約 6120 万円)、利益は約 350 万人民元 (約 6000 万円) に上るという試算を算出できた。

なお、ターゲットは中国国内のハイエンド消費者のほか、インターナショナルスクールなど富裕層を想定。中国国内には 100 を超えるインターナショナルスクールが存在し、大口顧客となりえる可能性がある、という結論を導いた。

### 3、所感

発表を受けて先生方からは「これはどこで販売するのか?」「単価 80 元は高いのではないか?」「弁当は個人向けに売するのか、法人向けに売するのか?」「日常的に毎日食べる弁当なのか、特別なイベント用の弁当なのか?」といった質問があった。いずれも 120 分の発表前検討時間では詰めきれなかった論点であり、ビジネスプランを立てる上で重要な視点であることに気づかされた。発表に至るディスカッションでは、浙江大学学生が常にビジネスプランの「素」となるアイデアストックを準備している様子がかげがえした。実際のビジネスプランの作成においては、議論内容を即座に概念図にまとめるなど、プレゼン資料作成の素早さに感心した。一方 QBS の学生も財務情報の算出など、ファイナンス面のデータ作りについてはスピード感をもって共同で行うことができた。今後のビジネスプランの作成にあたって大いに参考にできると実感した。

### ●チーム B

記録者：久保田洋充（12期）

メンバー：石井（10期）、大和（11期）、伊藤（11期）、久保田（12期）

浙江大学学生 2 名

#### 1、交流大学概要

浙江大学（英称：Zhejiang University）は、中国で最も歴史がある重点大学の一つである。1897 年に求是書院として設立された。略称は ZJU および Zheda。中国で最も早く創立された四大学府の一つであり、吉林大学に次ぐ中国最大規模の総合大学である。浙江省の省都である杭州市に位置する。

中国の主要な研究機関の一つであり、かつて「東洋のケンブリッジ」として知られていたが、1952 年の中国の教育改革で、いくつかの単科大学に分かれた。1998 年、国家評議会の承認を経て、浙江農業大学、浙江医科大学、杭州大学を吸収合併した。

同国内で清華大学、北京大学、に次ぎ、上海交通大学、南京大学、復旦大学等に並ぶ上位の大学とされる。

#### 2、交流内容 グループ討議

6 名の学生で混成されたチームを 4 グループに分け、各グループでビジネスアイデアを構築しプレゼンテーションを行い、その後、引率教授や他グループより出た各種質問に解答する要領でアイデアの実現性や収益性等のコンテストを行った。

当グループは残念ながら、準優勝に甘んじたが、他グループのどこよりも強いチームワークを

短時間のなかで構築できたことについて評すると、QBS4人と浙江大学2名が織り成すコミュニケーション能力の高さについては、最高点に値すると思う次第である。

### 3、発表内容

※中国では、日本において盛んに取引が行われている CtoC 型オークションサイトが普及されていない点に着目して、中国向けオークションサイトの構築を提案した。

題名の Charles' Auction とは、チームメンバーであり、中国側リーダーの Charle, Gao Guimin 氏（右写真）の建設的な発言に敬意を表して同氏のミドルネームを冠したものである。



## Charles' Auction

Group B

Charle, Gao Guimin / Yang Zhu  
Ito Mikiko/ Ishii Kunihiro  
Kubota Hiromitsu/ Yamato Kenta

What is your business/ service

B to C Auction system in China

### What is Auction?

Seller sends the data of item they want to sell on the internet to the on-line site by themselves.  
Buyer bids at the price they want to pay.  
And, the buyer who suggests the highest price can buy the item.

Source - RAKUTEN

Who is your customer

Chinese consumer who want to purchase luxury items not rich

### B to C Auction System In China

| 4P        |                                    |
|-----------|------------------------------------|
| Product   | Luxury item ( hand bag and shoes ) |
| Place     | China ( buyer )                    |
| Price     | Auction system ( competition )     |
| Promotion | Charles' website                   |

©ASB, Sept. 2013 - Business case workshop 3

How do you make profit/make it work?

<B to C>  
transaction fee 5~10%  
advertisement fee

©ASB, Sept. 2013 - Business case workshop 4

### What is the compelling reason for customer to buy?

- To expensive to buy new ones
- Too busy to go to market to source (convenience)
- Special items
- save the energy and time (Ecological)
- refund money , tax from government
- Expect low price compared to existing system

©ASB, Sept. 2013 - Business case workshop 5



## ● チーム C

記録者：平井一成（11 期）

メンバー：（QBS：4名 江口さん、大塚さん、郝蕾さん、平井）

（浙江大学：2名 Jacky ge、CHEN WEIWEI）

### 1. 内容

#### ① ディスカッション内容

浙江大学から2名、QBSからは4名の計6名が参加してビジネスプランについて話し合いました。浙江大学のメンバーからは最近ニューヨーク証券取引所に上場し250億ドルを調達したアリババの本社が浙江州杭州市にあることから話題性があるという点でインターネットを使った電子商取引についてのアイデアが提案されました。江口さんからは、上海の自由貿易特区を利用して中国人に対して日本製品を販売する案が提案されました。大塚さんからは、中国における中古のソーラーパネルを使った太陽光発電ビジネスが提案されました。また、郝蕾さん、平井からは、高級な商品を取り扱うオンラインショッピングに係るビジネスが提案されました。

#### ② ビジネスプラン

C チームのビジネスプランは、結果的に江口さんの提案による上海の自由貿易特区を使ったビジネスプランに決定しました。

- ・ 題名：「Genuine Japanese Product directly delivered to your home」
- ・ ターゲット：日本を訪れたことがある中国人
- ・ ビジネスプラン

〈背景〉

日本製品は品質が高いため中国人に好まれています。（特に炊飯器は中国人が良く購入する製品であるため、**Rice Cooker** というチーム名としています。）

日本に訪問した中国人が日本から帰国する際に、たくさんの荷物をもって帰国する光景が

良く見かけられます。また、一度日本に訪問した中国人が日本製品のファンになり、日本の製品を買うために再度日本を訪問するケースも多く見受けられます。

〈ビジネスプラン骨子〉

上記の背景から、純正の日本製品を中国人の販売し、中国人の家庭に直接届けるサービスをビジネスとして提供しようと考えました。但し、単純に日本製品を中国人に販売するのではなく、上海貿易特区を使ってコストを下げることを提案しました。まずは、日本において中国人訪問者向けにショールームを設置します。中国人訪問者は当該ショールームにおいて中国語でショッピングを楽しむことができます。(オンラインで購入することも可能) また、買った製品を中国まで自分で持ち帰る必要はなく、中国の自宅まで届けられます。上海貿易特区に貿易・物流・決済等の機能が統合的に取れたビジネス・物流センターを構築します。日本から上海貿易特区に製品を輸入し、当該物流センターに保管します。注文を受けたら上海の倉庫から中国各地に製品を届けます。上海貿易特区は貿易に有利にするための様々な政策が設けられており、当該特区で貿易を行うことでコスト削減が可能となります。

〈上海貿易特区〉

上海貿易特区は、産業・貿易構造の転換・高度化を促進することを狙いとして設立されました。新たな政策として、政府機能の転換、外商投資管理方式の転換(手続きの簡素化)、市場開放の拡大(サービス業の参入規制の緩和)、法制度の整備、金融改革の推進(金利等の自由化等)、貿易発展方式の転換(クロスボーダー電子商取引の育成等)などが挙げられます。

## 2. 所感

ビジネスプラン作成のワークショップは約2時間でしたが、議論に熱中したため2時間という時間がとても短く感じられました。英語を使ったディスカッションでしたが、英語の得手不得手もあり意思疎通が難しい中でビジネスプランをまとめるのは大変な作業であることを実感しました。しかしながら、浙江大学の学生は英語がとても流暢でありいい刺激になりました。ビジネスプランについては、普段は国内に限定したビジネスプランを考えることが多かったのですが、バックグラウンドが異なる学生から様々な意見を得ることができ、また海外の顧客を対象としたビジネスを考える良い機会となりました。今回の ICABE 活動に参加したことにより、とても浙江大学の学生から良い刺激を受け、アジアビジネスに触れる良い機会となりました。

### ●チーム D

記録者：清藤 (QBS12 期)

メンバー：QBS4 名 (豊田、近田、岩中、清藤)、Zhejiang 1 名

## 1、内容

前半部分は各自議論したものの、QBS12期生が行っている上記案内システムを発表することになった。上記システムはQRECのチャレンジアンドクリエーションという、起業支援のサポートプログラムに採択されており、参加しているプロジェクトである。この度、QBSから4名のうち2名がプロジェクトに参加しているため、プランの精度が高く、グループにて議論した後、当該プロジェクトを発表することに至った。

## 2、プラン概要

日本・中国両国では食事会での交流がビジネスに大きな影響を与えるという文化的背景がある。1次会の準備は念入りに行うことはあるが、2次会・3次会まで進むと、急いで次の店を探す、もしくは2軒目が見つからないという状況になる。

その問題を解決するため、当該ICTシステムを導入する。お店はカメラを設置し、ICTシステムを導入することで、お店の空席を顧客に知らせることができ、お店の回転率を増やすことができる。顧客も同様に、スマートフォンで簡単にお店の空席が予約でき、win winな関係を提供する。

## 3、質疑応答

- ・どうやってシステムを導入するのか？
- ・コストストラクチャーは
- ・どれくらいの店が導入するのか？見込みは？
- ・お店は何を準備するのか？

## 4、課題と考察

参加したZhejiang大学生がQBSに留学している学生のため、日本・中国の両事情を理解していたため、議論は円滑に進んだ。しかしながら、適度に日本語を使用してしまったことや準備の時間が短かったため、質のよい、満足のいくディスカッション、プレゼンテーションはできなかった。



村藤教授による QBS の紹介



村藤先生と Prof.Ganfeng ZHANG



ビジネスプラン発表の様子



浙江大学 MBA 棟を背景に集合写真

以上