

平成 27 年 10 月 23 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 高田 仁 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 大淵 和憲

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 24 回)

2. 用務地・用務先

中国 上海

大学 2 校（復旦大学管理学院、上海交通大学安泰経済与管理学院）

現地企業 2 社（参天製薬(中国)有限公司、三井塑料貿易（上海）有限公司）

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、大学間交流、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、経済・文化に対する理解を深める。

*復旦大学・上海交通大学 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27年9月20日(日)～ 9月23日(水) (現地4日間)

5. 参加者 合計17名 (教員1名 学生16名)

〈教員〉 村藤 功教授

〈産業マネジメント専攻12期〉4名 岩中浩二 大淵和憲 清藤貴博 渡邊一将

〈産業マネジメント専攻13期〉12名 荒木憲 小川弘美 喬明華 下田恭平 築山香菜子
丁彦君 中島誠 蓮池勢津子 平尾拓人 三重野通和
溝部エリ子 脇山和之

6. 日程詳細 (日時はいずれも現地時間)

【9月20日(日)】

12:30 中国国際航空班 (以下 CA 班、9 名) 福岡空港 出発
13:10 CA 班、上海浦東国際空港 到着
13:40 中国東方航空班 (以下 MU 班、4 名) 福岡空港 出発
14:15 MU 班、上海浦東国際空港 到着
18:30 現地在住の QBS 修了生 (10 期唐瑞霞さん) との会食

【9月21日(月)】

9:30~13:00 復旦大学にて同大ビジネス・スクール学生と交流 …活動報告書①
14:30~18:30 上海交通大学にて同大ビジネス・スクール学生と交流 …活動報告書②
19:00~ 上海交通大学ビジネス・スクール学生との会食

【9月22日(火)】

9:30~12:00 参天製薬(中国)有限公司様訪問 …活動報告書③
13:20~14:00 蘇州市内観光・留園訪問
16:30~17:30 三井塑料貿易 (上海) 有限公司様訪問 …活動報告書④

【9月23日(水)】

12:10 CA 班 10 名、上海浦東国際空港 出発
14:40 MU 班 4 名、上海浦東国際空港 出発
15:05 CA 班、福岡空港 到着
17:25 MU 班、福岡空港 到着
(帰国手続き後、解散)

7. 学生リーダー所感

2015 年秋 ICABE は 9 月 20 日から 4 日間、村藤教授の引率で中国・上海を訪問しました。

大学交流では復旦大学管理学院と、上海交通大学の安泰経済与管理学院を訪ね、両大学の学生とワークショップを行いました。復旦大学では「文化的差異」などのテーマについてグループディスカッションを行ったほか、上海交通大学では 4 チーム対抗のビジネスプランコンテストを実施。短時間の中でも貴重な経験となりました。

また現地企業 2 社を訪れました。参天製薬(中国)有限公司の蘇州工場では、樋本勉工場長から、数ある候補地の中から蘇州を選んだ過程や厳しい許認可制度の現状などのお話を伺い、中国現地生産の大変さを垣間見ることができました。さらに三井塑料貿易(上海)有限公司では、九大 OB の王徳明部長(’00 年経済卒)から中国ビジネスの困難さについて、商社マンとしての体験談も交えたお話を伺いました。

今回の ICABE では、準備段階からコミュニケーションアプリ「微信(WeChat)」を多用しました。訪問前のやり取りで既に相手のキャラクターを知り、訪問後には撮影した写真を即座にシェアし合う、という具合です。現地学生との交流方法の変化も肌で感じることができ、有意義な研修でした。

学生リーダー 大淵和憲(12期)

【活動報告①】復旦大学訪問

日時 : 平成 27 年 9 月 21 日(月) 9:30~13:00

訪問先 : 復旦大学管理学院

面会者 : 復旦大学管理学院 Senior manager : Janet Guo 氏、復旦大学学生 : 17 名

参加者 : 村藤教授、大淵リーダーら 計 17 名

記録者 : (13 期) 脇山和之、下田恭平、喬明華

(交流プログラム)

1. 学内見学内容

建物や教室の様子を見学、学生が運営する店舗などに立ち寄った。

復旦大学は、北京大学と双璧をなす名門校で、中国国家教育委員会直轄の国家重点大学の一つでもある。創立は 1905 年と古く、社会的影響も大きい。大学名は「尚書大傳・虞夏伝」の中の「日月光華、旦復旦兮」(たゆみなく向上を目指す)に由来する。

2. 大学紹介(九州大学 : 村藤教授/復旦大学 : Janet Guo 職員)

九州大学は村藤教授が、復旦大学からは Janet Guo 氏がそれぞれのビジネス・スクールについての概要を紹介。



3. 九州大学学生代表によるプレゼンテーション

QBS から3名の学生がプレゼンテーションを行った。

「Shopping spree about Japanese OTC medicine」(12期 岩中)

「爆買い」(12期 清藤)

「The difference of culture between Chinese and Japanese」(13期 平尾)



4. 復旦大学学生代表によるプレゼンテーション

- The economic transformation in china
- The current situation of MBA education in china
- The career choices of MBAers
- The support policies for startup companies in china
- The most promising industry in the future-internet+

5. ワークショップ

《ワークショップ内容》

あらかじめ分けられた5チームごとにグループディスカッションを行った。

グループディスカッション後、各チーム5分程度によるプレゼンテーションの実施。

《ワークショップの趣旨説明》

グループディスカッションを通じた交流を目的に実施。英語での意見交換を行い、活発な議論を行うとともに、互いの文化や考え方を理解することに努め、関係を築けた。

【チーム1】

QBS：(12期) 清藤貴博、渡邊一将、岩中浩二 (3名)、(13期) 丁彦君 (1名)

復旦大学：艾欢欢、林哲、葛凯文 (3名)



【チーム2】

QBS：(12期) 大淵和憲 (1名)、(13期) 喬明華、平尾拓人 (2名)

復旦大学：匡庐峰、曲桂敏、孙聪、周济宁 (4名)



【チーム3】

QBS：(13期) 荒木憲、中島誠、小川弘美 (3名)

復旦大学：徐婷娇、张迪、张舜婧 (3名)



【チーム4】

QBS：(13期) 蓮池勢津子、築山香菜子、下田恭平（3名）

復旦大学：李茸辰、吴艳、张天斯（3名）



【チーム5】

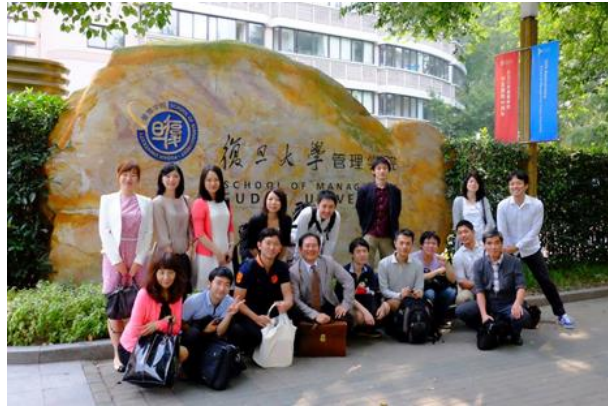
QBS：(13期) 三重野通和、溝部エリ子、脇山和之（3名）

復旦大学：王涛明、赵璐、朱晓栋、李寒（4名）



6. 所感

復旦大学には集合写真を撮影するスペースとして巨大な大学ロゴを背面に撮影できるスペースが確保されていた。様々な団体が見学を訪れているものと推察された。



【活動報告②】上海交通大学訪問

日時：平成27年9月21日（月）14:30～18:30

訪問先：上海交通大学安泰経済与管理学院

面会者：上海交通大学学生：14名

参加者：村藤教授、大淵リーダーら 計17名

〈交流プログラム内容〉

1. 開会挨拶

上海交通大学は中華人民共和国国務院教育部直属の国立総合大学。国家重点大学であり、清華大学、北京大学に次ぐ難関校とされる。江沢民の出身校として有名である。



2. QBS紹介（村藤教授）

3. ワークショップの目的説明（村藤教授）

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

あらかじめ分けられた4チームごとに110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

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

上海交通大学教員と村藤先生から、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。優勝チームのCチームのメンバーには記念品として「九州大学ロゴ入り手拭い」が贈呈された。

7. 閉会挨拶

閉会の挨拶を終え、上海交通大学近くのレストランに向かい、更なる交流を行った。

<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>

以下、発表順に各チームの発表内容を概説する。

【チームA】

記録者：中島 誠（13期）

チームメンバー QBS：（12期）清藤 貴博（1名）

（13期）平尾 拓人、築山 香菜子、中島 誠（3名）

上海交通大学：Liu Hai-juo, Lin Aihua, Ma Yun（3名）

計7名

○ディスカッション内容

予め準備していた各プランを提示する中で、「日本と中国特有の優位性」をビジネスチャンスにしようという議論へ展開し、メンバーは製造業に携わる人が大半であることから、製造業という業種をターゲットとしたビジネスについて、抜本的に協議しプラン構築することにした。

日本企業は「中国市場の成長・拡大化」、中国企業は「日本の高度技術の進化」という、相手国が保有する優位性への互いの期待感があり、一方で、両国には大学間及び企業間の人的交流啓発組織は多く存在する反面、十分機能していない実態についての共通認識を確認。

そして、お互いにビジネススクール所属であり、人的ネットワークを最大限に活用できる優位性の観点から、「高度人材育成・交流事業」についてのビジネスプランを構築した。

概略 日中企業間の従業員交換研修のプラットフォームの役割として、WEBサイトによる企業間マッチング・ツアーシステムを確立し、成功報酬としてマッチングフィー（1ヶ月・3ヶ月・6ヶ月の各コース別）を獲得、企業側は人材育成やグローバル化、ビジネスチャンスなどのメリットを享受できる。



○所感

チームAにおけるビジネスプランは、ゼロベースからのディスカッションで始まったこと、そして、時間配分調整も不十分な状況でタイムアップに至ったことも相まって、講評では収支計画の具体性、並びに、ビジネスモデルの新規性が不足など、もう少し踏み込んだ議論が必要であるとの指摘を受けた。

限られた時間の中で、かつ、ゼロベースからのプラン構築であるが故に、時間配分と相互間の役割分担（リーダーシップと協働）の重要性を再認識した。

グループ内のディスカッションで印象的だったのは、中国とタイ留学生が日本の高度技術力に対して、高い関心と期待感を有している点であった。

加えて、彼らの知的好奇心が旺盛な面や知識力とディスカッション力の高さなど、お互いの英語力にばらつきはありながらも、躊躇せず堂々と主張していく姿勢は、同じ学生かつ社会人の立場として、学ぶべきところが多く大変有意義であった。

【チームB】

記録者：溝部エリ子（13期）

チームメンバー QBS：（12期）大淵和憲（1名）

（13期）下田恭平、丁彦君、溝部エリ子（3名）

上海交通大学：M.Yamiz Bachkhaz、Maggie.Wang、Phimphav Chantananarungpak（3名）

計7名

○ディスカッション内容

まずは、上海交通大学、QBS 各々で考えてきたアイデア「Military」「PACHINCO」「SPA」「Medical」「Nursing Care」「Cosmetic」と出てきたアイデアを検討、そこから日中合作で、互いの技術力、強みを生かし、まだ中国の市場にはなく、巨大マーケットとなる可能性のあるものは何かということを検討していった。そこで、みなアイデアを重ね合わせながら **P.O.R.E.** (Paper for Oil Removal Exfoliator)の中国向け商品化をビジネスプランとすることとなった。

社名を中国、日本のそれぞれの象徴である、陶器+桜から「**TOOH・陶桜**」とすることにはじまり、価値提案、優位性、コスト構造、収益の流れなどを図るにあたり、緻密な計算、意見がメンバーの中から次々に出され、それに対するクリティカルな意見が闊達に交わされた。またプレゼンに向けての時間は限られたものにも関わらず、上海交通大学の学生の学生が中心となり、みながそれぞれの分担を自然に心得え、十分な討議のもと、ビジネスプランが完成した。



○所感

イノベーティブなアイデアを創出するためのコンセプトやメソッドがグローバルなメンバーの中から多く学べたことは何と言っても大きな収穫であり、今後の QBS での研鑽に大きな素地を与えてくれたワークショップであった。バックグラウンドの違うメンバーが戦略、マーケティングを考える上で、多岐に及ぶ視点から大枠を捉え、構築していくためには人間の行動様式に対する深い造詣、ビジネスへの真摯な姿勢と理解、難しい状況、挑戦に取り組む情熱が合致し、互いを尊重し認め合うことができれば、それぞれの経験が幾重にも組み合わせり、新たなビジネスプランを生み出せる可能性を実感した。互いのアイデアを生かし、さらによりよいものを作り出すというゴールに向かって、メンバーが一つになって同じ濃密な時を過ごせたと思う。最後に、この貴重な体験を与えてくれた上海交通大学の学生にはこの場を借り、改めてお礼を申し上げたい。

【チーム C】

記録者：荒木 憲（13 期）

チームメンバー QBS：（12 期）渡邊 一将（1 名）

（13 期）蓮池 勢津子、脇山 和之、荒木 憲（3 名）

上海交通大学：Jayson Oh, Steve Baek, Lou Mlambo, Li Mengke（4 名）計 8 名

○ディスカッション内容

QBS 側からビジネスアイデアを複数提示し、その中から、九州大学が開発した、酸素濃度によって色が変わる素材を活用したビジネスについて検討することになった。酸素濃度の低下によって生命に重大な危機が及ぶ可能性のある現場、例えば鉱山の坑道などでの活用を想定し、作業員の衣服に貼り付けることで、酸素濃度の変化をいち早く察知することに役立てられないか議論を行った。

主要なエネルギー源を石炭に頼っている中国では 200 万人もの炭鉱労働者がおり、毎年 2 千人

程度が事故で犠牲になっているため、ニーズは非常に大きいとの意見が交通大学側からあった。また、既存の酸素濃度検査器に比べてコストやメンテナンスの手間が大幅に少なく、ビジネスとしての可能性は高いという結論になった。



○所感

具体的かつビジネスとしての道筋が明確ということで、両先生からは4グループ中1位との評価をいただいた。外国の学生とディスカッションして、その内容が評価されたということは大きな収穫であり、今後のモチベーションにもなった。

発表の原案はQBS側のアイデアに基づくもので、プレゼンテーションもQBSメンバーを中心に行ったが、質疑応答の際は上海交通大学のメンバーがサポートした。彼らは初めて聞く内容でも論点を瞬時に整理し、流暢な英語で説得力のある回答をしており、これはQBSの学生が世界レベルで勝負するビジネスパーソンになるために、今後埋めていかなければならないギャップであると改めて認識した。

【チームD】

記録者：小川弘美（13期）

メンバー：QBS 4名（12期：岩中浩二、13期：小川弘美、喬明華、三重野通和）

上海交通大学 4名

1. ディスカッション内容

中国では、日本料理や日本のサービスの人気が高いが、日本料理には高級なイメージがあり、実際、寿司や和食料理は高価格帯で提供されている。上海交通大学の学生から、物価の高い上海において、一般の人が日本料理店を日常的に利用することは難しいという現状を教えてもらい、大衆向けに日本料理を低価格で提供するビジネスプランについて検討することになった（三重野さんの「お好み焼きレストラン」というアイデアから着想）。

【ディスカッションのポイント】

(1) What is your business/product/service?

- (2) Who is your target (customer)?
- (3) In what way you are different from your competitors/existing systems?
- (4) How do you make profit/make it work?
- (5) What is the compelling reason for customer to buy?

2. 発表内容

- (1) 商 品：お好み焼き／OKONOMIYAKI
- (2) ターゲット：White Collar
- (3) 優 位 性：①お好み焼きという商品性
②低価格（60～80 元程度）
③アニメの世界観を取り入れた内装（アニメファンの集客）
④DIY
- (4) 収 益 構 造：①WECHAT を利用した広告・宣伝による集客
②フランチャイズ化等
※回転率等をもとに予想収益を算出

(5) 質疑：

- ①「自分で作るのは面倒」という意見に対しては、店員が料理を手伝うサービスがあることを説明した。
- ②「価格が高い」という意見に対しては、上海の物価など経済事情を説明し、集客が見込めると想定していることを説明した。
- ③「臭いが気になる」という意見に対しては、チーム内ディスカッションの際にも論点として取り上げており、日本的サービスの一環として、日本の優れた消臭スプレーを店内に設置するとともに、日本製品を宣伝し、関節的に日本の経済成長の貢献につながる方法を提案した。

3. 所感

上海交通大学の学生は、私たちと同様、英語を母国語とはしていないものの、MBA コースの全講義を英語で受講しており、日頃からコミュニケーションツールとして英語を活用する環境に身を置いている。そのため、英語力に加え、プレゼンテーションや資料作成のスキルも高いという印象を受け、大いに刺激となった。彼らの積極的に発言する姿勢は、特に学ぶべき点であると感じた。

その中でも、私たち QBS の学生は、他者の意見を取り入れながら、より多角的な視点から検討を行っており、双方の母国語が同一であれば、遜色ないレベルでディスカッションできるのではないかと感じた。この点は私自身にとって大きな収穫であり、言葉の壁を乗り越えるためのモチベーションアップにつながっている。

今回 ICABE へ参加する機会を得たことで、バックグラウンドの異なる人々と交流を深め、自己の知見を広げる良い経験になったと感じている。



【活動報告③】 参天製薬(中国)有限公司訪問

日時 : 平成 27 年 9 月 22 日 (火) 10:00~12:00
訪問先 : 参天制薬 (中国) 有限公司 蘇州工場 (以下、参天製薬)
面会者 : 参天制薬 (中国) 有限公司 蘇州工場長 樋本勉氏
記録者 : 築山香菜子 (13 期)、丁彦君 (13 期)
参加者 : QBS 村藤教授、大淵リーダーら計 17 名

(1) 企業概要

参天製薬の中国ビジネスは、約 30 年前から始まった。当初、医薬品の販売を行っていたが、中国では、現地で製造を行っていないメーカーが医薬品を販売することが出来ず、全て現地の卸業者を通じて代理販売としてビジネスを行っていた。

しかし、自社の抱く『日本の製品力とサービス力で参天製薬の製品を販売したい』という強い思いにより、約 25 年にわたる卸業者を通じた代理販売市場から撤退し、現地で製造販売するための参天製薬 (中国) 有限公司 蘇州工場の誕生となった。現在従業員数は 407 名 (内訳: 右表参照) であり、工場では工場 (製造) 部門と研究部門が配置されている。

【従業員数内訳】

部門名	従業員数
営業部門	285 名
工場部門	84 名
研究部門	15 名
管理部門	23 名
計	407 名

(2) 主なビジネスについて

参天製薬蘇州工場は、『水・無菌・人』の品質に拘ることで、日本で販売している医薬品と同様の基準で製造している。使用している水は、水道水であるが、コンピュータによる自動制御で限りなく原水に近づけた液体を原料としている。また、無菌に一番敏感となる充填室は無人とし、さらに空気の流れをコントロールし、室内の無菌状態を高水準に保っている。これらを取り扱う人の技術においても明確なカリキュラムの確立と教育の徹底を行い、従業員のスキルアップに努めている。

中国市場で製造販売するにあたり、難点となるものが、設備や商品の認可である。中国市場の流行期間は短い反面、認可取得に時間がかかるため、ビジネスを行うまでに倒産する会社もあるという厳しい状況の中ビジネスを展開している。

工場内は柱を無くした設計になっており、将来的な製造ラインの変更による各レイアウト拡大縮小対応を視野に入れた構造となっている。

作業員が、クリーンルーム（無菌室）に入室する際は、4段階の服装管理を徹底している。作業服については、品質を重視し日本より取り寄せているものもあるという。

国内における医薬品の位置づけとしては、資金が用意できれば高価・高品質な医薬品を購入したいという消費者が多く、市場は拡大し続けている。参天製薬の点眼液の分野に関しては、人工涙液や緑内障の点眼液が主軸として成長しているが、医薬品認可の関係上、新製品の販売には難儀している。開発から認可取得後の販売、そして消費までの予測に対する先行投資の判断は非常に難しいということであった。さらにジェネリック医薬品の認可については審査の優先度が低く、申請から10年後に取得というケースもある。OTC 医薬品については、臨床試験における効果の証明が難しいため、認可はさらに難しい分野になる。



(3) 工場見学

・濾過室

前述したとおり、中国の認可については、取得に多くの時間と労力を要する部分があるため、設備のグレードを低くし導入することもしばしばある。今回の濾過室においても早くモノを導入し設置するため、必要基準を満たすことのみを条件とした設備であった。

・充填室

高水準の無菌状態を保つために、室内の空気が抜ける穴の大きさを調節することで、気流を調節し、段階的な無菌状態を生成していた。

・包装室

ここでは、充填後の製品の包装及び不良品の確認を行っている。包装室は、前述した2つの部屋とは異なり、コンピュータ管理ではなく、作業員の目検による確認管理であった。理由としては、確認システムを導入し完全自動化するコストよりも人的作業コストの方が安価であることがあげられる。



(4) 質疑応答

Q1 中国で OTC 医薬品の販売が難しいのはなぜか。現在 OTC 医薬品販売で成功している企業との違いは何か。

A1 国内での OTC 医薬品も含む医薬品販売には、全て認可必要であり、認可取得には臨床試験結果の検証・承認が必須であるため、OTC 医薬品のように主観的要素の多い医薬品については、非常に難しい現状がある。現在 OTC 医薬品販売で成功している企業は、臨床試験が必要なかった時代に認可を取得している製品に限っている。

Q2 最初に薬効（成分）で認可を取得し、さらに製造及び包装の認可が必要になるのか。

A2 必要。成分の認可取得経路と製造の認可取得経路は別々に存在し、一つの製品を販売するための審査の複雑さが目立つ。

Q3 輸入医薬品（日本で製造した医薬品）と一貫製造医薬品（国内製造販売医薬品）の割合は。

A3 輸入医薬品…約 9 割、国内製造販売医薬品…約 1 割

日本より持ってきて、包装加工した製品も輸入医薬品に分類される。また、同じ薬効（成分）で現地製造をおこなった場合、その医薬品は参天製薬のオリジナル医薬品ではなく、ジェネリック医薬品となり、オリジナルの 10 分の 1 の価格で販売することになる。

中国の輸入医薬品の受け入れ態勢は、オリジナル製品優先的であり、ジェネリック医薬品には否定的な部分が見られる。その中で参天製薬は、オリジナル製品の技術譲渡という制度を利用して、オリジナル製品を現地製造可能にし、販売まで行っている。言い換えると、海外の製品を海外の工場のように製造してする技術の譲渡を行うという扱いで現地製造のオリジナル製品販売を可能にした成功例である。この方法による販売は、国内で製造販売している日系企業のなかで参天製薬だけが成功している。

Q4 関税について教えていただきたい。

A4 製品によって、関税率が異なる。参天製薬の医薬品の関税率は、5%～14%の幅があり、新規製品については、ほとんどが 10%である。

- Q5 輸入医薬品と一貫製造医薬品と製品を分別している理由を教えてください。
- A5 製造プラントを維持するコストとディストリビューションのバランスがあげられる。各拠点の製造状況から固定費のバランスを見極め、現地製造するかどうかの判断をしている。
- Q6 日本におけるジェネリック医薬品が販売される流れは、中国でも同様か。
- A6 同様。しかし、認可の関係でジェネリック医薬品がオリジナル製品より先行して販売されるケースも多々あるため、自社で申請したジェネリック医薬品がオリジナル製品販売の障壁となる場合がある。
- Q7 中国においてジェネリック医薬品の採用促進の動きに合わせて、ジェネリック医薬品の認可に対する扱いは改善されるか。
- A7 改善の傾向はある。2つの対策があがっており、一つは、認可が下りるまでの期間の短縮を目的として、認可の権限を国から地方に移転しようとする動きがある。もう一つは、ジェネリック医薬品の申請数を減らすことを目的とした申請料の値上げ（3万円→150万円）である。2015年8月から突然の値上がりであった。ジェネリック医薬品の現時点の申請数（未認可）は約8,000件。1つの薬効に対して2,000種類のジェネリック医薬品が存在するという現状である。
- Q8 現地で採用する作業員が手順をマスターする時間やトレーニングにかかる労力は日本と変わることはないか。また衛生面など習慣の異なる国に対するギャップを感じることはないか。
- A8 従業員の技術取得にかかるコストは、ほぼ変わらない。衛生管理に関する感覚のギャップは大きい。従業員の衛生管理は徹底していても外部業者の出入りにより乱れることもしばしばある。内外の管理を徹底することの難しさを感じる所である。
- Q9 従業員の採用には現地採用の他に出稼ぎもあるか。
- A9 出稼ぎの採用もある。現地採用は安定した収入の確保以外を求めておらず、反対に出稼ぎの採用は、残業して多くの収入を求めている。このような特徴から、1人が請け負う作業量や作業効率に差がでている。離職率は約10%であり、転職が主流。
- Q10 現地でトレーニングする人をトレーニングする体制を教えてください。
- A10 通訳をつけて日本人が指導する。また日本にて研修するケースもある。
- Q11 蘇州工場の研究部門はどのような業務内容か。
- A11 認可のための臨床試験の実施を主に行っている。

Q12 現金販売を行うことはあるか。

A12 現金販売を行わず、1次代理店販売を行っている。代金回収の管理を確実にし、優秀な代理店にはインセンティブを与え、反する代理店には、商品販売を制限するなどペナルティを与えて管理している。

Q13 蘇州工場の技術についてのレベルを聞きたい。

Q13 設備・インフラに関しては、トップレベルだと思っている。工場建設時には、すべて自分の目で作動状況を確認した。

(5) 所感

日本でよく見受けられる『爆買』からも感じるように、中国における医薬品の市場規模は急成長し、世界的にも注視されているマーケットである。今回の参天製薬蘇州工場の訪問は、中国における医薬品販売の現状や参天製薬が経験した障壁への対策や戦略といったアジアビジネスを展開していくうえで必要となる情報を具体的に聞くことができ、大変興味深いものであった。市場の移り変わりの速さに即さない認可という制度への対応策や懸念されるポイントを知ることができたことは大きな収穫であった。

今回の訪問では、参天製薬の日本の製品力とサービス力を中国で販売したいという思いを形にした工場とその工場を管理している樋本氏の思いが現場と経営のバランスを保っているように感じた。また、医薬品を製造・販売するまでの過程や蘇州工場をうまく活用したコスト削減の対策など内部→外部への要素が主な内容であったように感じたので、販売してから消費されるまでと消費された後のケアなどの外部→内部の要素やそれを受けて日本や他拠点がどのように影響されているのかについても注目していきたい。



【活動報告④】三井塑料貿易（上海）有限公司訪問

日時 : 平成 27 年 9 月 22 日 (火) 16:30~17:40
訪問先 : 三井塑料貿易（上海）有限公司（以下「三井塑料貿易」）
面会者 : 三井塑料貿易（上海）有限公司機能素材・樹脂部 王徳明部長
記録者 : 三重野通和（13 期）、蓮池勢津子（13 期）
参加者 : QBS 村藤教授、大淵リーダーら計 17 名

（1）企業概要

上海の中心に位置する、三井物産の化学品部門の販売会社である。2003年、三井グループ 100%出資で設立され、2007年、MPTS（保税區現法）に事業譲渡により統合される。社員は三井物産からの出向者6人を含めて86人である。資本金は300千ドル。

樹脂（信越シリコーン）、添加剤（酸化チタン）を中心とした販売を行っている。シーラント、エペラン、梱包材の原料となっている。

（2）三井塑料貿易の主な製品・ビジネスについて

I 中国市場の概要

チタン鉱石をケースに、説明が行われた。主要な取扱商品である酸化チタンの需要は増えているが、生産量が増大し、供給過多の状態である。この状態では、商品価格が上昇しないため、利益の確保が難しい。

II 対中国ビジネスの動向

取引の割合は、中国内販が全体の 5 割程度である。日系企業が売上の 3 割程度を占める。仕入れに関しては、中国国内外で半々程度であるが、日本企業が圧倒的に多い。

III 中国ビジネス戦略の方向性

販売取引先の登録件数は2,600社を超え、その会社規模は中堅企業より大きな会社が多い。ただし、すべての登録先と常時、取引を行っているわけではない。仕入取引先は600社程度である。

商社事業でのリスクマネジメントは最大のポイントである。とりわけ、中国では大きなリスクを取らずに商売はできないため、社内で独自に与信管理を信用の程度として設定し、債権回収リスク等に備えている。審査にあたっては、財務諸表などの確認を行わなければならないが、入手が困難なケースもあり、容易ではない。

在庫管理も非常に重要で、船足も考慮した管理を可視化している。紙手形のリスク（管理や書損）を軽減するために、電子手形を導入するなど、事務的リスクを軽減している。

(3) 所感

王氏自身の肌感覚では、中国（特に上海）の景気は、日本で報じられているほど冷え込んでいないが、以前よりは景気が悪いとのことだった。また、与信リスク管理をさらに徹底しなければ、契約を完了できないケースが増えることが見込まれる。契約が不履行に至った場合の債権回収はより困難を極め、損害よりも大きな手続き費用を要することもある。B/S、P/Lが読めることは大事であることもアドバイスとしていただいた。

このようなリスク管理はどのような業界でも大事な要素であると感じ、ビジネス・スクールで学ぶ上で貴重な意見を伺うことができた。



以上