

平成30年7月2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
村藤 功 教授

ICABE 実施報告書

報告者

ICABE 学生交流推進プロジェクト

カンデル ナラヤン、陳慧芸

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ので、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 29 回目)

2. 訪問先

中国・浙江省杭州市

大学：浙江大学

現地企業：阿里巴巴集团「アリババ株式会社」

3. 出張の背景および目的

International Consortium on Asian Business Education に基づき、アジア各地のビジネススクールを訪問して学生間交流を行う。

現地企業、現地の大学及び財界人への訪問や面談を通じて、現地の最新事情の把握、経済・文化に対する理解を深める。

4. 日程：平成 30 年 3 月 2 日(金)から 3 月 5 日(月)「3泊4日」

5. 参加者 18名(教員 2名、在学生15名、交換留学生1名)

(1)教員：星野裕志教授、目代武史准教授

(2)学生参加者

叶晨、大久保太郎、鹿野美樹、Kandel Narayan、Lin Yu Lun、呉清源、進藤寛修、陳慧芸、野村拓文、原敬、藤吉由貴、本間寛隆、松本秀樹、宮崎珠美、深山治、吉田健(五十音順、敬称略)

6. スケジュール詳細

【3月2日】

- 午前 福岡発(中国東方航空 532 便で出発 (9:50)
- 午後 上海着 (10:45) 到着後、貸し切りバスで杭州市へ移動。
空港内のコンビニで昼食を購入し、バス移動中に昼食。
- 夕方 ホテルに到着後、全員で近所レストランにて夕食。

【3月3日】

- 10:00-12:30 アリババグループ本社訪問、
- 13:30-17:00 龍井草堂訪問、食事会及びアリババ社員との座談会
- 18:30-21:00 ホテル内のレストランにて全員で夕食

【3月4日】

- 09:00-12:00 自由時間、杭州市内観光
- 13:30-16:30 浙江大学にて交流会及びワークショップ
- 18:30-21:00 浙江大学教授及びワークショップ参加者と食事会

【3月5日】

- 08:00-12:00 ホテルチェックアウト、上海へ移動し、午後12時に上海市内到着
- 12:00-13:30 在学生の叶唇氏が勤める「協力法律事務所」を訪問及び弁護士と交流
- 13:30-14:30 協力法律事務所の弁護士と交流食事会
- 14:30-16:30 上海氏ない観光、お土産等購入
- 16:30-17:30 上海市内から空港へ移動
- 18:10-21:00 中国東方航空MU532便浦東発 (18:10) で福岡へ出発

7. 学生担当所感

今回のICABE担当として、企画にあたり、細かく考える能力、柔軟性や対応力が必要であると実施した後に感じた。ホテルや貸し切りバスの、レストラン等の確保など通じて、小さなプロジェクトに当たってもかなり先のことまで考えなければならぬと感じた。また、プログラムの目的を達成することができたと感じた一方、浙江大学側とのコミュニケーションが不足していたため、グループディスカッションやグループワークなどに影響が出て思い通り出来なかったことに深く反省して、今回の学びを次回のプロジェクトに活かしてもっと良いプログラムを作り上げることができればと思っている。また、訪問中での様々な活動を通じて参加メンバーの協力をいただき、チームワークの大切さを改めて認識した。これからもっと様々な人々を巻き込めるようなリーダーシップ、コミュニケーション力などを磨いていきたい。中国出身である私にとっては、久々の帰省で、都会の高度成長とキャッシュレスの急速な発展が感じられた。モバイル決済のアリペイは、百貨店、スーパーはもちろんのこと、屋台や八百屋までにも

通用していることに感銘を受けた。近年、中国では利便性消費という概念が生まれ、人々のライフスタイルが劇的変化しつつある。変化する環境に直面し、自分も色々な知識を充実しなくてはならない。この活動を通じて、国際交流や視野拡大できたとともに、ここで経験したことや身に付けた知識を、今後のキャリアに活用したいと思う。

QBS15期陳慧芸

今回は、QBS15期の呉清源さんより、中国モバイル決済大手及び、e-Commerce Giantであるアリババグループ訪問の提案いただき、星野教授や学生ICABE担当の協議の上、浙江省杭州市に位置する、浙江大学とアリババグループの訪問することを決定した。福岡から直航便がなく、福岡国際空港から浦東国際空港まで約2時間で、着陸後、貸し切りバスで約3時間という意外に長時間の旅だった。日本企業も多く進出しており、中国のIT企業中心に杭州市は我々の想像以上に成長をしていた。今回の訪問の目的はキャッシュレスが急速に進んでいる中、キャッシュレスが社会に及ぼすインパクトについて、大学、企業訪問や相互の学生によるワークショップを通じて学ぶことであった。企業訪問で中国発祥、現在グローバル企業のアリババグループについて様々な視点で見て、アリババグループ成長の要因や成長する勢い、企業訪問を通じて肌で感じる事ができた。中国市場のキャッシュレスの現状やこれからの変化について学ぶとともに、「キャッシュレスが社会へもたらすメリットやデメリット」というテーマのワークショップを通じて、様々な学びや気づきがあった。

アリババグループが手掛けるモバイル決済の「アリペイ」では、購買行動をはじめとした個人情報に基に「芝麻(ごま)信用」という個人の信用力の格付けを行っている。それは就職や結婚などの社会生活にも大きな影響力を持ち、個人の「信用リスク」がさまざまな社会的格差を生む。ビッグデータを使い個人の信用力を格付けするキャッシュレス化は、プライバシーのない「信用社会」に陥る懸念があると個人的に感じた。現在の中国社会は、ITの進化による利便性として、個人のプライバシーが無視されているように感じた。しかし、顧客が個人のプライバシーを企業への提供に抵抗するようになり、モバイル決済離れの時代がやってくることも考えられるのではないだろうか。また、企業にとっても豊かな人間社会の実現や企業の成長に必要なことは、現在の「信用」の土台の上に、未来に向けた確かな「信頼」を築くことではないだろうか。

今回のICABEは、担当先輩から引き継いでからの初めての企画で、未熟なところも多くあり、先生や参加者の皆様に迷惑かけるところもたくさんあったが、企業方面、大学における、学生とのワークショップを通じて、非常に貴重な経験を積むことができ、今回の学びや気づきを次回のICABEや今後のキャリアに活かしていきたいと思う。また、ICABEは九州大学のビジネススクールであるQBSを代表して訪問するプログラムでもあるため、企画の段階から責任感を持ち、行うことだと感じた。さらに個人ではなく、チーム内で全ての情報が共有され、参加者であるチームメンバーも自分の役割をしっかりと果たさなければならないと感じたため、次回は今回の反省点を全て改善し、良いICABEを実施できるようにしていきたいと思う。さらに、浙江大学の学生代表の発表及び大学の紹介は非常に良かった。それは素人が作ったと思えない内容で、非常にわかりやすく、全ての情報が纏まっていた。大学を代表して他国の大学に訪問する活動であること認識して大学の紹介は学生係やプロの手を貸して作るべきだと思った。

8. 【グループA】活動報告「企業訪問」

メンバー：深山治、宮崎珠、呉清源、Lin Yu Lun

アリババグループ概要

設立1999年

所在地 中国・浙江省杭州市

事業内容 情報・通信業

電子商取引サイト(Taobao.com)・「電子マネーサービス(Alipay)」など

従業員数 約4万人(5エリア)

中国浙江省杭州のAlibaba本社を訪問し、マネージャー様にて本社敷地内案内及び、会社概要の説明をしていただいた。本社は、Alibabaデータセンター、Taobao、AlipayなどのR&Dの本拠地として大きく3部門に分かれている。Alibaba Center Campusは日本の有名建築家隈研吾によるデザインで非常に洗練された建物であった。普通にジャックマーCEOも出勤しており、社用のヘリポートはあるが、VIP用とのことだった。多くの従業員は自動車出勤しており、新しい物好きな社風からかTESLA車が多く見られた。

厳重なセキュリティが敷かれた、広大な敷地内には、5大食堂、託児所、従業員用マンション、Alibaba専用レンタルサイクルなど設備が充実しており、社員達は自由な服装で出勤している。また、独自の人事制度で短期有期雇用や賞与、勤務形態などが特徴的であった。家族を大事にする社風から、ジャックマーが社内結婚のカップルの結婚式に出席したり、ALIDAYという休日を設けたりしている。とはいえ、有給休暇は7日から最大15日であり、長期休暇をとる習慣はあまりない。全プロジェクトにプランAとプランBを用意し、リスクヘッジしつつ、プロジェクトベースで人の採用を行っている。

税金は一日1億円換算で支払い、社員食堂の総消費量は豚4百頭分、電気代は一日120万円を支払っているという規模。合計で16万人を採用してきており、約10万人がAlibabaを卒業している。卒業後は起業する人も多く、会社としても卒業を歓迎している。女性は安定収入の福利厚生が充実した企業であることから残る人が多く、全体としては女性55%に対して男性45%の比率との事。

給与水準は、一番下のP-1では月額6000元からのスタートだが、TOPマネジメントクラスになると年収1200万円(2億円)超となる。上位10%は昇格し、それも含めた上位30%はボーナスやストックオプションも付与される。下位10%は解雇となるシステムがあり、全体の離職率はおおむね30%。なお、案内していただいた方は4年目で年収1000万円くらいとの事だった。採用は、Supervisorが管理してマネージャーが承認すれば、人事が承認してすぐに採用となるフラットでスピーディなシステムとなっている。ただし、Cレベルの採用はむしろ人事部門はタッチせずトップマネジメントで決まる。新規採用者はほぼ中途採用であるため、2週間の合宿による初期研修を行った後は2カ月でキャッチアップ出来なければ解雇という事もある。

海外戦略については、ALIPAYはブランドとして確立していないため、現地のFinTech企業を買収するなどして入り込み、別のブランドでOEMとして入り込む戦略も採っている。具体的にはマレーシア、シンガポール、インド、米国、ブラジルなど。

【人事制度】

有期雇用：約5年～10年サイクル、平社員のランクはP1～P9 (Pはポストの頭文字)

管理職はM1～M5 (Mはマネジメントの頭文字)、M5以上は役員

評価：実力主義 361制度(成績毎評価)

社員を毎年10%カットする厳しい人事制度

ITエンジニア（雇用形態は大きく2種）

① 9-9-6シフト（9時～21時、週6日）⇒入社間もなくの社員のほとんど

② 0-0-7（0時～24時、週7日）⇒シニアエンジニア、高年収

激務の代わりに会社側としてマンション、託児所完備

通常採用とALIスター採用（世界のトップ100に入る大学の博士号取得済みの候補者のみ）



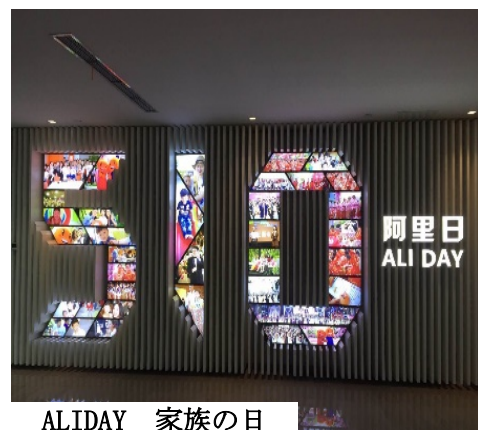
Alibaba本社前



Alibaba本社入口



見学の様子



ALIDAY 家族の日

9. 【Bグループ】活動報告

メンバー 野村拓文、大久保太郎、吉田健、進藤寛修

龍井草堂訪問、アリババ社員との座談会及び食事会

杭州訪問の2日目の午後は、杭州市にある「龍井草堂」でのランチおよびマネジメントの座談会を行った。龍井草堂は、柏氏により2004年に創立されたレストランであり、ミシュランガイドに掲載され、中国企業の経営者や、各国来賓級の訪問者も多い。敷地入口付近には地域の名産品でもある茶畑が広がり、のどかな農村風景を感じることができる。

龍井草堂の料理作りは中国の伝統文化を伝承することを目的とし、揚子江以南の選りすぐりの食材、調味料を使用し、芸術や音楽と同じように時間をかけて調理することを信条とする。二十四節期に合わせた厳選された材料を、中国の伝統的な調理方法で調理し提供される。中国伝統様式に統一された個室9室を備え、132名のスタッフには、サービス、厨房、農家の人などが従事している。

昼食後は、敷地内の庭園、施設を見学し、改めてアリババの経営戦略に関する座談会を実施した。冒頭では、高離職率で流動性の高い人事制度下で、どのようにプロジェクトアサインの仕組み作りがなされているかという質問が目代先生から出された。これに対し回答は、中途採用者は基本的に即戦力という認識であり、入社後2ヶ月間の合宿を含む研修期間に、企業マインドや制度を詰め込み、その後は成果を出すのみであるとのことであった。成果が出なければ、初年度であっても下位10%に入れば職を失う。アリババではそもそも終身雇用という感覚が労使双方にないことは、日本との大きな差であったが、成果の出す方法はシステムではなく競争であるという点について、改めて意識として大きな差を感じた。



茶園の真ん中に所在する龍井草堂、食事の様子や集合写真

以下、座談会の際行われた質問項目とそれに対する回答を整理する。

質問	回答
ネットワーク上の脅威の状況と対処法はどうなっているか？	1万回/1秒以上の攻撃に晒されている。アリババへの攻撃に成功することそのものがステータスとなってこのような現状がある これまでに大きなトラブルはない。 トラブルについては内容毎に解決目標が設定され、セキュリティ担当者はこの目標内に問題が解決できなければ解雇と成る。
キャッシュレスが普及した要因は何か？	全ての街がキャッシュレスになっているわけではない。 杭州市（政府）としては1つの決済手段だけではなく複数の決済システムのひとつとの認識。 消費者からすると便利、携帯一つあればよい。強みは決済機能ではなく全ての支払いをAlipayに紐付けることができることで手続き等にかかる時間が大幅に節約できる。 Alipayを作った目的はTaobaoがC to Cの支払いにおいて信用を担保することであった。その後、信用と決済機能があるうちの決済部分が普及していった
Amazonとの違いは何か？	Amazonは、企業そのものが販売事業を行うため、顧客に値下げを要求する。 Alipayはプラットフォームなので競争しない、競争関係になるのは物流→サプライヤーと消費者両方に利益が出るようにバランスを取る。
国内の都市部で普及が進ま	杭州に限っては、保険機関と提携し、医療機関の決済につい

ない分野、業態はあるか？	でも導入が促進されている
新しい事業戦略について	個人情報と車の運転と信号を紐づけて渋滞緩和している。ICOは考えていない。銀行との衝突、銀行、銀行が組んで反対した。銀行と同じ金利にしないといけない（昔は6%、今は5.8%）
海外の事業戦略はどのような内容か？	M&Aを拡大している。現地金融機関を買収し、現地でサービスを行っている、その際名前はAlipayでなくてもいい親会社のアリババと提携し、中国人も現地でサービスが使えるようにする
アリババのモデルを日本にそのまま輸出することは、信用の扱い方の面で困難ではないか？	国際戦略は地元の決済手段や文化などを考慮して拡大を進める。しかし、欧州や日本では進んでない現実がある。Alipayは、中国では個人信用ポイントと紐付いている。ポイントが高いと便利な生活を送ることができる。同じシステムをいければ普及するのではないか。

10. 【Cグループ】活動報告「大学訪問」

メンバー：叶晨、鹿野美樹、本間寛隆、松本秀樹

浙江大学管理学院（ZJU）訪問、グループディスカッション及び交流会

浙江大学は、浙江省杭州市にある1897年に設立された国立大学である。国家重点大学で中国最大規模の総合大学である。広大なキャンパスを持ち学生数も多く、約48,000人（内、修士課程約15,000人、博士課程約9,500人）が在籍し、日曜日の訪問であったがキャンパス内は非常に活気があった。



浙江大学管理学院の看板、大学敷地内にある銅像及び浙江大学管理学院所在する建物

グループディスカッションを始める前にQBS学生代表より福岡およびQBSの紹介、ZJUの学生代表よりZJUの紹介を行った。その後、グループディスカッションのテーマについて、星野先生より世界および日本のキャッシュレスの現状等も踏まえた説明があった。テーマはアリペイを展開するアリババ本社がある杭州に相応しく「The Future of Cashless Society」。ディスカッションポイントは、① Advantages and Disadvantages ? ② Various impact on society ?の2点について、QBSの学生とZJUの学生の混成チームを5チームつくり約60分のグループワークを行い、各チーム5分程度のプレゼンを実施した。

各チームの主なプレゼン内容は、下記のとおりであった。

【メリット】

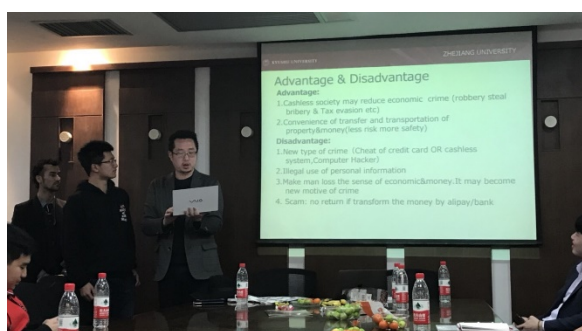
- ・ 簡単にスピーディに決済ができる（釣銭問題の解消）
- ・ 手持ち不足金の解消
- ・ 現金に関する犯罪の減少（強盗、偽造通貨など）
- ・ 脱税の防止
- ・ 購入履歴がデータとして残る
- ・ 通貨を作る必要がなくなることによるコスト削減
- ・ 環境負荷の低減

【デメリット】

- ・ 情報端末が手元にない状況やインターネット接続がなければ決済することができない
- ・ サイバー犯罪の増加（個人情報不正取得やデータの書き換えなど）
- ・ 教育問題（お金の価値を子どもに伝えることができるか）
- ・ 高齢者や障害者への対応など
- ・ キャッシュレス非対応の店舗は残存する
- ・ 個人情報漏洩や悪用の可能性

【キャッシュレス社会がもたらすインパクト】

- ・ 法律整備の必要性
- ・ 脱税防止による国の税収増
- ・ 消費スタイルの変化
- ・ Fintechの進化
- ・ 個人情報を第三者に管理される社会への変容
- ・ 消費者の嗜好、行動特性などの情報を国家・企業に分析・管理される社会



浙江大学管理学院担当による大学紹介（左）、ワークショップ後の発表の様子（右）

11. アリババ社員2名(周さんと李さん)のコメント

弊社に興味を持ちわざわざ足を運んでいただき、ありがとうございます。日本の展開については銀行の手数料が高いのがネックになっていると考えられる。これまでは中国人観光客向けに、観光地、百貨店などのショッピングセンターにサービス展開してきた。日本で調査をすることで、日本人はキャッシュレスより現金を信じる人が多いと感じた。日本社会には外食や外で友人や同僚と飲みや食事に出かけることを好む文化があり、割り勘などには、Ali Pay が適していると思う。そのため、Ali Payの本当の利便

性を日本が知れば、ある程度日本社会でも普及する予測できる。地元の銀行や金融機関と交渉をして、上々に日本人ユーザーを獲得する方針だ。

12. プログラムの総評

浙江大学Zhang先生、九州大学目代先生

最近の中国社会は皆さんが見たように、Ali Payのおかげか、キャッシュレスが急速に進んでいる。これの主な要因は情報技術の進化による、スマホ端末などの普及と言える。スマホ一台さえ持っていれば、日常「生活に必要なすべての活動ができる。その一方、キャッシュレス社会には課題も少なくない。今日ディスカッションや発表を見てその通りだと感じた。技術で解決できる課題を技術で解決し、誰もが、問題なく生活できる社会を実現したい。また、本日参加した両国の学生たちもここで学んだことを実務に生かして欲しいと先生方よりコメントいただいた。

13. 【全体を通しての所感】

当初キャッシュレスについて、賛成派と反対派のグループに分かれてのディスカッション予定であったが、渡航し目の前で、バイクの利用や店舗での決済を見る中、全チームで、メリット・デメリットを通して、キャッシュレス社会がもたらすインパクトについて考えることになった。ZJUとQBSのグループワークは、留学生も多く自国でのキャッシュレス事情の話しもでて、様々な視点で考えることができた。各教授から具体的な指摘をいただくことで今後キャッシュレスをどう生かして良い社会を作りあげていくかを考えさせられた。



学中央図書館前の広場にて、浙江大学側の参加者学生及び教授との集合写真

14. 【Dグループ】活動報告「上海観光」

メンバー 藤吉由貴、Kandel Narayan、原敬、陳慧芸

ホテルを8時に出発し、杭州より中国最大の経済都市上海に移動。交通渋滞もあり、30分遅れて、金融街の35階にあるQBS15期生である叶氏の協力法律事務所に到着。弁護士である叶氏のご好意により事務所を視察。



上海市内の交通と協力法律事務所にて集合写真

叶氏、沈氏、程氏、姚氏と名刺交換の後、叶氏より上海についてお話を伺った。20年前の上海は低層建物が殆どだった。しかし、中国共産党が1990年に特別に経済活動を行う浦東新区に指定して以来、不動産は上昇を続け、住宅価格も高騰。そのため、通勤は、地下鉄では平均1時間、車では1.5時間がかかるとのことである。



協力法律事務所内の交流会の様子

叶さんが手配した日本料理の昼食を取った後、上海を散策。その後、世界初の常設商業磁気浮上式鉄道（実用型リニアモーターカー）を利用して、竜陽路駅から浦東国際空港（29.863 km）へ移動。乗車料金はVIP席100元・普通席50元。約8分で空港に着いたため、VIP席を満喫することはできなかった。予定より1時間遅れて空港へ出発。空港ではチェックインがギリギリとなったが、全員無事に出国することができた。世界有数の都市であり、中国の商業・金融・工業・交通の中心の一つである上海の急速な発展を肌で感じるとともに、東京よりも近い上海と福岡との人的、経済的交流をさらに活発化させる必要性を痛感させられた。



リニアモーターカー（左）、列車内の様子（右）

帰国後、浙江大学の趙知恵さんより、メッセージをいただくことができた。彼女によれば、「上海は中国の金融、貿易中心で、中国ももっとも華やかな都市と言いつても過言ではないだろう。しかも、民国時代(明治時代から昭和初期)いろいろな国の文化を受け入れ、歴史のある、「中」と「洋」、「古」と「今」の文化調和している町である。先週John Legendと言うJazz歌手のライブを観に行っていたが、現場の三分の一が外国人で、中には、日本人もいた。やはり、国際化されていると感じた。私が上海で何度も行ったことがあるが、やはり金融機関がたくさん並んでおり、浦東より、百年前の「洋楼」と言う、古い建物見える街並みの方が好きだ。街から少し離れると古い街景色もある。やはり、上海の生活は、交通渋滞も酷く、物価や家賃も高く、ストレスも大変だと思う」。ICABEの参加がとても有意義で、いろいろと気付きや勉強になった。本プログラムを通じて構築したネットワークを今後のキャリアに活かしていきたいと考えている。

15. 参加者による個人所感

1) 中国市場の動きに関する意見

今回訪問した杭州、上海は少なくとも日本と同等もしくはそれ以上に発展していると感じた。日本は1970年代頃から先進国として国家のインフラが整備されてきた。中国が急激な経済成長を始めたのは1990年代からである。中国は現在までの成長の仮定で新しいテクノロジーを当然のように組み込んでいき、またそこに力を入れてきた。日本は既存のインフラが一定程度の水準をクリアしており、国全体が満足している面がある。新しいことをしようすると既得権益を持った勢力が反対して前に進まない。また、新しい事をするには法整備の問題なども出てくる。中国は自転車シェアリングサービスを提供するモバイクやAlipayやWeChat payなどのQRコード決済が広く普及しており、中国の発展における勢いを感じた。中国（杭州、上海）を見る限り、日本がおいて行かれている感は否めないと思う。

2) Cashless Societyに関する意見

これからはFintechが更に進化していくと思う。グローバリゼーションが進み、為替の手数料などを気にする必要のない仮想通貨が普及していく。Cashlessの決済手段も当然のように進化していくと思う。この流れを止めることはできない。中国でAlipayやWeChat payが急速に普及したように、今後は通貨が不安定な発展途上国を中心に急速に普及していくものと考えられる。今回、浙江大学のMBAの学生とCashless Societyについて議論を行ったが、当然デメリットもある。しかし、長期的に見れば人間は結局、便利なものがあればそれを利用するものである。色々な問題、それに対する議論があったとしても、最終的には多数の合理的な判断に落ち着くものと考えられる。

3) アリババグループ本社訪問について

例え、勤続の記念として、1年達成はバッチ、3年達成は玉、5年達成でプラチナリングを贈呈される制度があるが、日本の伝統的企業が行ってきた勤続記念品は10年単位であることと比較すると短期でも付与されることが特徴的のようにアリババの人事制度は日本企業と全く違うような印象を受けた。設立してから間もなくの会社でもあるため、社風は急成長の中で出来上がった風に見える。また、人事の社員によれば、離職率と優秀な人材はどうやってバランスを取ってシステム的に取り込んでいくのが課題だという。ここまで成長してくると今後政府とどうやってうまく付き合っていくのが会社として永遠の課題であり、例え巨大のアリババであっても通らないといけない難関だろう。また、発展途上国と先進国家をどうやってそれぞれ戦略的に攻めていくのもまだまだはっきりしていないところが多数あり、今後こそグローバル企業であるアリババの真の戦場だと考えられる。

以上