

平成30年11月1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

出張報告書

報告者

ICABE 学生交流推進プロジェクト

学生代表 陳 慧芸、藤吉 由貴

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学生推進プロジェクト（第30回）

2. 出張地・訪問先

タイ（バンコク、アユタヤ）

大学 ・ チュラロンコン大学ビジネス・スクール

企業 ・ マツモトキヨシ セントラル・ラマ9店

・ 日本生鮮卸売市場「トンロー日本市場」

・ イチタングループ株式会社 THAILAND

・ DIGITAL THAILAND BIG BANG 2018

3. 出張の背景および目的

International Consortium of Asian Business Education(ICABE)に基づく学生交流事業により、両国の経済・社会・文化の相互理解を深めながら、提携ビジネス・スクールとの連携強化を図る。現地企業訪問により、目まぐるしく変化するタイの社会・経済環境を把握することで得た見識を、実務や研究に活かす。

4. 日程

平成30年9月21日（金）～9月25日（火）（4泊5日）

5. 参加者

17名（教員2名、在学生15名）

教員 目代 武史 准教授、平野 琢 講師

在学生 陳 慧芸、藤吉 由貴、松尾 明子、松本 秀樹、山本 晃大、叶 晨（以上15期生）

岩本 涼太郎、尾崎 祐子、清水 智恵、全 智恵、高原 成爾、藤木 直和
山下 裕介、横山 雅子、吉田 瑛美（以上16期生）

6. スケジュール詳細

【9月21日（金）】

11:35 福岡空港 出発
14:55 スワンナプーム国際空港 到着
19:00 参加者で夕食

【9月22日（土）】

10:00 マツモトキヨシ セントラル・ラマ9店 訪問
14:00 日本生鮮卸売市場『トンロー日本市場』訪問
16:00 Wat Pho、Wat Saket 見学

【9月23日（日）】

10:30 イチタングループ株式会社 TANLAND 訪問
12:30 チュラロンコン大学の方も交えて昼食
14:00 アユタヤ歴史公園
16:00 DIGITAL THAILAND BIG BANG 2018

【9月24日（月）】

9:00 チュラロンコン大学ビジネス・スクール訪問
18:00 チュラロンコン大学との懇親会

【9月25日（火）】

0:50 スワンナプーム国際空港 出発
8:00 福岡空港 到着

7. 学生リーダー所感

ICABEプログラムの担当として、挑戦出来たことは3点ある。第一に、対応力を高めること、次にアジアビジネスを深く理解すること、そして、有力大学のビジネス・スクールとの提携強化に貢献することである。海外プログラムを企画する際に、深く考える能力・高い対応力が必要である。今回、訪問企業、宿泊場所、移動手段等をいち早く手配し、充実度の高いプログラムにできたことは良い点だったが、自分の即応力が弱いことを痛感した。一方、他の参加者と上手く協調しながら、プログラムをなんとか成功させた。チーム

ワークの魅力を改めて認識した。これからもっと様々な人々を巻き込むリーダーシップ、コラボレーションスキル、コミュニケーション力などを磨きたい。

今回は、自分にとって初めてのタイであったが、都会の高度成長を非常に感心した。タイは豊富な観光資源を持ち、大きな外貨獲得手段の一つである。日本はタイにとって最大の貿易額と投資額、援助額を持つ。2015年タイのGDPは約3952億ドルであり、東南アジアではインドネシアに次ぐ経済規模で、九州とほぼ同じ規模である。特に、バンコクには、日本の食材を扱うスーパーマーケット、日本食レストランが多数ある。タクシーは、タイ語しか通じないことが多く、バンコク市内は渋滞もひどいものの、高架鉄道BTS(スカイトレイン)やMRT(地下鉄)が発達していることにより、快適に移動できた。デパート等のショッピングセンターでも、タイ語だけでなく、英語、ときには日本語も通じるため、買い物際のコミュニケーションにも困らなかった。日本人駐在員及び、家族の駐在生活にはとても便利な国である。変動する環境に直面し、自分も色々な知識を充実させなくてはならない。この活動を通じて、国際交流・視野拡大できたとともに、経験したことや知識を、グローバル舞台上で活躍したい私にとって、非常に役に立てると思う。(陳 慧芸)

今回のタイ ICABE を担当するにあたり、過去2度の参加経験を基に、「徹底して参加者全員で創り上げる」ことを自身の課題として設定した。QBS生が有するグローバルなネットワーク・専門知識・リーダーシップ・調整能力等を最大限に活かすことでプログラムの充実を図るとともに、全員が、企業訪問・チュラロンコン大学とのグループワークに能動的に参加できるようなシステムの構築を目指した。具体的には、全参加者が、訪問企業の調査・グループワーク・報告書の作成等、必ず一つの責任者を担うこと、ICABEプログラムを作る全ての過程を参加者全員に共有したことである。

例えば、企業の選定にあたり、参加者による事前ミーティングを実施した。それにより、ASEAN 諸国への製造業の輸出拠点という従来のタイではなく、「新・成長エンジン」を掲げ、健康・医療・デジタル分野にも注力している現代のタイに焦点をあて訪問先とした。また、企業訪問に関しても、参加者全員が、担当する企業に関して事前調査を行い、現地での発表を行うことで、訪問企業に対する問題意識を高めることができた。

今回、タイ国政府観光庁の富松 寛考氏(QBS5期)が、タイの歴史・文化、チュラロンコン大学での授業のテーマでもあった医療ツーリズムを含む、最新の経済状況を豊富な知識と詳しい資料で講義してくださり、深い理解のもとにタイを訪問することができた。心より感謝の意を述べたい。

また、チュラロンコン大学コーディネーターの Kittisak Tanrudee 氏の細やかな心遣いにより、現地企業、大学でのグループワークを実現することができた。深く感謝する。(藤吉 由貴)

8. 活動報告（企業訪問）

【活動報告①】 Central & Matsumotokiyoshi Ltd.

<企業訪問>

日時： 平成30年9月22日（土）10:00～12:00

訪問先： マツモトキヨシ セントラル・ラマ9店

面会者： Central & Matsumotokiyoshi Ltd. 代表取締役社長 小澤 宏昭 氏
(株式会社マツモトキヨシホールディングス 執行役員)

記録者： 尾崎 祐子（16期）

参加者： 目代准教授、平野講師、ICABE参加者 計17名

(1) 企業概要

1. 株式会社 マツモトキヨシホールディングス

本社は千葉県松戸市、2007年設立。グループとしては、株式会社マツモトキヨシホールディングス、連結子会社13社、関連会社2社の計15社により構成されている。

ドラッグストア・保険調剤薬局のチェーン店経営を行う小売事業を核に、卸売事業、管理サポート事業を行っている。日本国内店舗数は2018年3月時点で1,604店。海外事業では、中国での越境ECやタイ王国での店舗展開を順調に拡大しており、台湾におけるドラッグストア事業も展開中。

2. タイにおける展開

- 平成25年11月「セントラルグループ」の中核企業である Central Food Retail Company Ltd.とタイ王国での新たなヘルス&ビューティの事業展開について協議・検討することを目的とした基本合意書を締結。
- 平成27年8月 Central Food Retail Company Ltd.との間でタイ王国におけるドラッグストア事業を開発・運営する合弁会社 Central & Matsumotokiyoshi Ltd.を設立。
- 平成27年10月 バンコクに海外第1号店となる「マツモトキヨシ」をオープン。
- 平成30年3月末時点 タイ王国に21店舗を展開。

(2) 内容

Central & Matsumotokiyoshi Ltd.の代表小澤氏と共に、マツモトキヨシ セントラルラマ9店の店舗を見学・個別質問を行った。見学後、全体で質疑応答を行った。下記は、店舗見学・個別質問からの発見である。

①店舗雰囲気：日本と同様の照明・棚割り。音楽はJ-Pop。（最新曲ではないが、有名な

曲ばかり。) 商品パッケージは日本語表記のまま、タイ語の翻訳が貼られている。

「日本で売れている」とか「日本で No.1」などのポップが多い。

②値段設定：国内価格よりはやや低いが、バンコクでの他ドラッグストア店よりは高めの値段設定にしているとのことだった。

③商品：女性用の基礎化粧品、化粧品が多く、男性用商品はわずか。薬・食品はない。(面積が広い店舗では販売しているとのこと。)

<日本との相違点 (商品) >

- ・ 日本のキャラクター (セーラームーン) の商品が充実。
- ・ コットンと拭き取りメイク落としの種類が日本よりも豊富。タイでは拭き取りが主流とのこと。
- ・ タイの女性は最近美白意識が強いとのこと、美白パックの種類も豊富。
- ・ 日本ではあまり見かけないドライシャンプーがあり、パッケージは 48 グループのタイ版「BNK48」の女の子の写真。
- ・ 資生堂や KOSE などのハイブランド化粧品がない。こちらでは百貨店にのみ販売権利が与えられているとのこと。

④店員：現地人。自ら客に話し掛けることはせず、礼儀正しく店内で直立している。美容部門の店員はおらず、メイクアップコーナーもない。

(3) 質疑応答

Q1 タイへ進出した経緯・目的は？

A1 国内市場がひっ迫していることが第一の理由。タイを選んだのは、親日国であることと、セントラルグループから提携の話が来たことが理由。

Q2 PR ポイント、競合との差別化は？

A2 日本らしさ。タイには約 500 ものドラッグストアがあるが、マツモトキヨシでは商品・サービス全てを「日本」と同等にしている。価格設定も他ドラッグストア平均よりもやや高めにし、富裕層、特に女性をターゲットにしている。また、タイに出店している日本からの競合他社は日用品も取り扱っているが、マツモトキヨシは商品を絞り、女性向けの化粧品に特化している。

Q3 日本とタイで、国民性、商習慣、規制に違いはあるか？

A3 違うのは、タイの人々は詰め替えは好まない点。また、保湿することよりもさっぱり感を求める。日本と同じなのは、小さい方が売れること、美白意識が高いこと、SNS などのインフルエンサーに影響されやすいこと。商習慣では、日本よりも電子

決済が進んでいる。中国人観光客が多いことが理由。タイでは化粧品の使用期限は必ず明記しなければならない。登録販売者の概念がなく、抗生物質が手に入りやすい。手書き POP は、タイ人は面倒だと考え、使用しない。

Q4 人材育成について、どのように考えているか？

A4 教育方針は、セントラルグループのやり方に準じている。しかしタイ人は短期的にキャリアアップしたいと考える人が多いため、長期的な確保が難しいのが事実。対策としては、タイ人は日本よりも人間関係やプライベートの交流を重視するため、精神的な繋がりを形成することが必要かもしれない。

Q5 今後の拡大については？

A5 現在、バンコク内で 23 店舗だが、毎年 10 店舗ずつ、100 店舗が目標。まずはバンコクに集中的に出店したいと考えている。

(4) 所感

日本のドラッグストア市場競争が過熱する中、海外市場への拡大路線は当然とも考えられる。その中でもマツモトキヨシが 3 年でバンコク内に 23 店舗を展開し、維持出来ている要因は、「特化」だと考える。現在の日本のドラッグストアは、ディスカウントスーパーのように取扱商品を増やしているが、バンコクのマツモトキヨシは富裕層女性にターゲットを絞り、基礎化粧品の品揃えを充実させていた。また、商品や店内雰囲気を「日本らしく」することも特化であり、バンコクにおける競合他社とのポジショニングが上手くされていると思った。人材育成については、日本と同様、バンコクも少子高齢化が進んでいる中、流動率の高いタイ人人材を、日本人マネージャーが異文化圏においてどのように確保育成していくのか、今後の取り組みに注目したい。





小澤氏（中央）を囲んでのディスカッション

【活動報告②】日本生鮮卸売市場『トンロー日本市場』

<企業訪問>

日 時：2018年9月22日（土）14:00～15:00

訪問先：日本生鮮卸売市場『トンロー日本市場』

記録者：高原 成爾（16期）

参加者：目代准教授、平野講師、ICABE参加者 計17名

1) 企業情報

日本生鮮卸売市場『トンロー日本市場』は、株式会社 JALUX と JALUX の現地法人 JALUX ASIA Ltd. が中心となって、築地の鮮魚仲卸「亀本商店」、築地の青果卸「長峰商店」、名古屋の精肉店「杉本食肉産業」とが共同出資して作った合弁会社「J VALUE CO., LTD.」が運営する市場で、2018年6月9日（土）にバンコク都内の中でも特に日本食レストランの多いスクンビット・トンローエリアに開業した。

2) 背景と狙い

近年、タイでは、健康志向の高まりや増加する訪日観光客のタイ帰国後のニーズ等により、日本食需要が高まっており、東南アジアにおいて、日本食レストラン最多の国とされている。また、訪タイ観光客数の増加により、食の多様化が進む中で、世界的に人気の高い日本食への需要はさらに伸びる傾向にある。そういったタイ国内での日本食のニーズの高まりを受けて、「日本のいいものを世界へ」というコンセプトのもと、豊富な種類の良質な日本産食材（鮮魚、野菜、果物、牛肉等）を、現地のレストラン、ホテル、卸、小売等の事業者提供することで、現地の食文化をさらに豊かにすることに寄与を狙いとし

ているようである。

3) 所感

日本から 4,000km 以上離れたタイでこれだけ鮮度の良い日本産食材が手に入るということに驚いた。私が特に驚いたのは鮮魚である。理由は、肉は基本的にチルド輸送で、青果も葉物以外は比較的、日持ちするので、まだ海外まで数日かけて持って来ても大丈夫かなという感覚があるが、鮮魚はそういうわけに行かないので、タイ国内で生のまま売れるというのは、JALUX の様々な物流ノウハウがあって実現していることなのだろうと思った。タイのこの日本生鮮卸売市場が開業してまだ半年も経っていないので、成功か否かは分からないが、もし成功したとするなら、今後、JALUX のノウハウを用いれば、世界各国で同様の日本生鮮卸売市場を開業できるかもしれない。そうなると、世界中で日本産の安心安全な日本食材が鮮度良い状態で、手に入るようになり、世界中の食文化がより豊かに、そして、日本の食材と共に日本食が世界中に広がって行く一端を担っていく可能性があると感じた。

4) 企業情報

■日本生鮮卸売市場『トンロー日本市場』

住所：87 Soi Akapat (Thonglor 13), Sukhumvit 55 Road, Klongtan-Nua, Wattana, Bangkok (日本村内)

占有面積：700 m²

営業内容：日本産生鮮食材の業務用卸売等

取扱品：鮮魚、野菜、果物、牛肉など

営業時間：8:00～17:00 (12:00 以降は一般客にも販売)

休業日：火曜日

収容人数：約 80 名

駐車場：60 台



トンロー日本市場

【活動報告③】 イチタングループ株式会社

<企業訪問>

日時 : 平成 30 年 9 月 23 日 (日) 10:30~12:00

訪問先 : イチタングループ株式会社 TANLAND

記録者 : 松本秀樹 (15 期), 山下裕介 (16 期)

参加者 : 目代准教授、平野講師、ICABE 参加者 計 17 名

(1) イチタン CEO タン・パーサコンナティー 《プロフィール》

創業者であるタン氏は 1959 年にタイで生まれマレーシアで育った。タン氏は中学卒業後にタイに戻り、写真フィルム会社に就職の後に事業を開始している。1999 年には日本食レストランの運営や日本食の製造販売を手掛ける「OISHI」を創業。薄利多売の日本食のブッフェ・レストラン 1 号店を出店し、それまで日本食は高くて量が少ないという常識を破るとともに、好きなだけ食べたいというタイ人の需要に応え成功を収める。

2004 年には健康ブームの中、それまでタイに市場が存在しなかった「緑茶飲料」を自社で開発・製造して大成功を収めた。同年上場するも、2008 年、所有株の大半をアルコール飲料最大手のタイ・ビバレッジに売却している。その後、2010 年 9 月に「ICHITAN」の前身「Mai-Tan (マイタン)」を創業し、緑茶飲料「ICHITAN Organic Green Tea 100%」を販売。13 年 3 月には、「タンと一緒に食べましょう」という意味を込めたレストラン運営会社「ギン・カップ・タン」を設立。

2014 年 7 月、イチタングループとして、タイ証券取引所 (SET) へ上場申請を行い、12 月に新規株式公開 (IPO) する。創業から 2 年で緑茶飲料市場首位に躍り出る。上場時の株価は 17 バーツ、現在は砂糖税の影響で 4.7 バーツに低迷している。イチタンという会社は日本語の「一」とタン社長の名前から名付けられた会社であり、日本が大好きなタン社長の強烈的なキャラクターと分かりやすいマークを前面に出した飲料会社であり、その中でも特にお茶に力を入れていることが分かる。工場での機械はすべて日本製であり、徹底した省人化でお茶の品質管理を行っている。タイにおけるスポーツイベントや大会行事での普及活動やスポンサー活動で広告宣伝を実施している。社員や家族、ならびに人を大切にしている会社であると実感することができた。ダンボールやプラスチックを再利用することで、工場からゴミを出さない様々な取り組みも行なっており、地球環境に優しく、社会問題にも熱心に取り組んでいた。



ゴミの再利用



ディスカッションの様子

(2)事実と考察

① ブランディング

会社に入ると至るところにタン氏の人形が置いてあった。タン氏は商品 PR で最も重要な点はブランディングと考えており、自らを広告塔に「ICHITAN」のイメージキャラクターとして CM などに露出しているため、タイでは広く知られている。タン氏＝「ICHITAN」＝お茶というイメージを造り、タン氏が人々に愛されることで買ってもらうのである。また、タン氏は人々のモデルとなれるよう努力しており、2011 年度に 600 万ヘクタールが浸水し、被害総額が 1567 億バーツであったタイ洪水の際には工場の復旧とともに被災地への寄付やボランティア活動を行っている。その他にも「1 万人の奨学金」プロジェクトに取り組み、FSC で 10 万本の植林プロジェクトを行っている。テレビに出た場合の出演料は寄付しているという。

② パートナーシップ

全自動化ラインをもつ工場の設備には日本企業の技術を導入している（渋谷工業）。生産能力は 10 億本/年であり、アセアン諸国へ輸出できる体制を整えている。タン氏は日本の経営手法を尊敬しており、グループであるバンコクのレストラン、チェンマイやミャンマーのホテル運営では日本人とのパートナーと一緒に手掛け、ベトナム進出においても日系企業とパートナーシップを重視している。



日本製の設備



立体自動倉庫

③ 周辺国への輸出

2020年までに海外売上比率を現状の50%に引き上げると報じられ、カンボジア、ラオス、ミャンマー、ベトナム、インドネシアなど周辺国への輸出を拡大している。砂糖を含む清涼飲料水の税率引き上げや競争激化で伸び悩むタイ市場が原因とみられる。人口の増加するインドネシアでは、三菱商事との提携で進めている。

④ マーケティングと商品開発

伸び悩む緑茶飲料を背景に、エナジードリンク T247 を販売している。1本15バーツで、若者をターゲットにしている。有名俳優をCMに起用し、マーケティング予算に2億バーツをかけて認知度関心度を高めている。同時に、インドネシアで高まる健康志向を反映して無糖茶を清涼飲料水として商品化している。

⑤ 人材育成と経営理念

対応してくれたスタッフはアットホームで温かい印象を受けた。社員全員がパートナーとして、ファミリーのような企業を目指しているという。“人の役に立つことを行う”こそが、タン氏の信念であり、経営理念であるからである。また、企業にとっての最大のリスクは人材流出である。緑茶飲料ビジネスは設備を整えれば誰でもできる。しかし、会社を長期間、安定的に運営させるには優秀な人材の確保が必要なのだ。タイは、仕事内容よりも高給な会社へ転職を好む傾向が強い社会だが、タン氏は日本の終身雇用の考え方を好んでおり、社員持株制度を導入している。

(3) 全体的な所感

「百聞は一見にしかず」訪問して現場を見ると考えさせられることや私たちが学ばなければならないことが沢山ありました。一から創業してブランドを作り上げ、新しい市場を開拓しながら人を育て会社を成長軌道に乗せ、社会貢献や環境にも配慮した企業と組織を作ったタン社長に脱帽でした。



【活動報告④】 DIGITAL THAILAND BIG BANG 2018

日時：平成30年9月23日（日）16:00～17:00

訪問先：Impact Exhibition Centre

記録者：山本 晃大（15期）

参加者：目代准教授、平野講師、ICABE参加者 計17名

①Digital Thailand Big Bang とは

デジタルビッグバンは、「タイの巨大なデータ - 世界が開いている時に進化し、進歩する」という考えから生まれたものである。タイ政府は、プラユット暫定政権の下で、長期経済開発計画を作成してきた。2015年には、タイが長期的に目指すべき経済社会のビジョンとして「タイランド4.0 (Thailand 4.0)」が示された。タイ政府は「タイランド4.0」を担うターゲット産業として、①次世代自動車、②スマート・エレクトロニクス、③医療・健康ツーリズム、④農業・バイオテクノロジー、⑤未来食品、⑥ロボット産業、⑦航空・ロジスティック、⑧バイオ燃料とバイオ化学、⑨デジタル産業、⑩医療ハブの10産業をあげ、短・中期、長期に区分して育成する計画である。「タイランド4.0」の実現にはデジタル技術の活用が鍵を握る。とくにインターネット環境の整備とスマートフォンの普及が進むなかで、タイ経済社会はデジタル技術の活用で大きく変化しつつある。

○タイランド4.0

タイの経済社会発展を4段階に示したものである。第1段階は、「農村社会」、「家内工業」といった工業化以前の段階である。第2段階は、「軽工業」、「輸入代替」、「天然資源と安価な労働力」といった発展段階であり、およそ1980年代までがこれに該当する。そして、第3段階は「重工業」、「輸出指向」、「外貨導入」といった発展段階である。その根拠として、タイは世界第2位のハードディスクの生産国であり、ゴムタイヤやコンピュータなどの生産も盛んである。そして最後にタイが今後目指すのが、タイランド4.0と呼ばれる第4段階への移行である。第4段階は「イノベーション」、「生産性」、「サービス貿易」をキーワードとする付加価値を持続的に創造する経済社会を目指している。タイランド4.0は単なるビジョンではなく、経済成長を加速させ、先進国入りを果たすための国家戦略である。

②展示会の様子

タイのデジタル経済社会省、クラウド、ビッグデータ、デジタルトランスフォーメーション、デジタルマンパワー、スマートシティのパビリオンが設営されており、それぞれに関連する企業のブースが設けられていた。中国や日本のパビリオンもあり、各国の企業のブースもあった。私が見学した中で、特に人を集めていた展示は、eスポーツである。大スクリーンにゲームの様子が映し出され、数名のプレイヤーが壇上でゲーム機を操作していた。eスポーツは、若者を中心に日本でもここ最近人気を集めつつあるが、タイでも

同様に注目されていることがわかった。



e スポーツ



Huawei のブース

③所感

VR、IoT、5G、キャッシュレス、ビッグデータの活用、ドローン、eスポーツなど、様々なキーワードが散りばめられた展示会だった。かなり大規模な展示会で、全てのブースを見ることができなかったが、個人的には、5GやIoTなどの展示をしていた Huawei や ZTE は中国の企業ではあるが、大きな展示スペースを確保して、自社の装置やサービスを訴求しているのが印象的だった。また、タイ最大の携帯電話会社の AIS では、VRを使った展示など来場者を楽しませる工夫がされていた。デジタルの活用には、ネットワークの進化とスマートフォンの普及が欠かせないものであると感じた。タイがデジタルの活用に注力していることを感じることでできる展示会で、非常に有意義だった。

【活動報告⑤】 バンコク市街、アユタヤ歴史公園訪問

日時：平成30年9月22日(土)、平成30年9月23日(日)、

訪問先：Wat Pho、Wat Sraket、アユタヤ歴史公園

記録者：吉田瑛美(16期)

参加者：目代准教授、平野講師、ICABE参加者 計17名

① タイの基本情報

面積：約51万4000km² (日本の約1.4倍)

人口：約6915万人

首都：バンコク Bangkok

宗教：仏教徒95%、ムスリム3.8%、キリスト教徒0.5%、ヒンドゥー教徒0.1%

民族構成：タイ族75%、華人14%、その他(マレー族、カレン族、アカ族)

② ワット・ポー (Wat Pho)

入場料 100B (飲料水のボトル 1 本付)。年中無休。大きな寝釈迦仏があり、タイ式マッサージの総本山として知られている第 1 級王室寺院。境内は東西に走る小道のチェトゥボン通りで南北に分かれており、見どころは北側に集中している。南側にあるのは僧房のみ。礼拝堂の中に安置されている大寝釈迦仏は、全長が 46 メートル、高さが 15 メートル。仏像の足の裏で、長さ 5 メートル、幅 1.5 メートルもある。

③ ワット・サケット (Wat Sraket)

入場料 50B。年中無休。境内にある小高い丘の上に建つ黄金の大仏塔で有名な第 2 級王室寺院。寺院敷地の西側ほぼ半分を占める丘の通称プーカオ・トーンは「黄金の山」という意味。頂上には、仏塔を囲むような形の回廊があり、そこから市内を一望できる。



ワット・ポー (Wat Pho)



ワット・サケット (Wat Sraket)

④ アユタヤー

入場料 50B。年中無休。バンコクの北約 80 km、チャオプラヤー川の中にある町アユタヤーは、1351 年から 417 年にわたり 5 つの王朝、35 人の王が君臨したタイの古都。世界文化遺産。

○ワット・マハタート

ここには高さ 44 メートルの仏塔があったと言われるが、その壮大な建築もビルマ軍によって破壊された。現在残すのは、頭部だけ切り取られた仏像、アユタヤーのイメージの象徴ともなっている木の根に取り込まれてしまった仏頭だけである。



○王宮跡とワット・プラ・シー・サンペット

アユタヤー北方の支配者であったウートーン王が住民と共に移住し、新たに建国したアユタヤー王国の中心となった場所が王宮。1350年に建てられ、その後も歴代王の手によっていくつもの宮殿が増築されたが、1767年のビルマによる侵略のため徹底的に破壊されてしまった。現在では、廃墟が残るのみ。

9. 活動報告 (チュラロンコン大学訪問)



目代先生 (左) Nattapol 先生 (右)



目代先生 (左) Kanis 先生 (右)

【活動報告⑥】講義1 テーマ「Medical Tourism」

日 時： 平成30年9月24日 (月) 9:00~10:30

講師： Kanis Saengchote, Ph (Department of Banking and Finance)

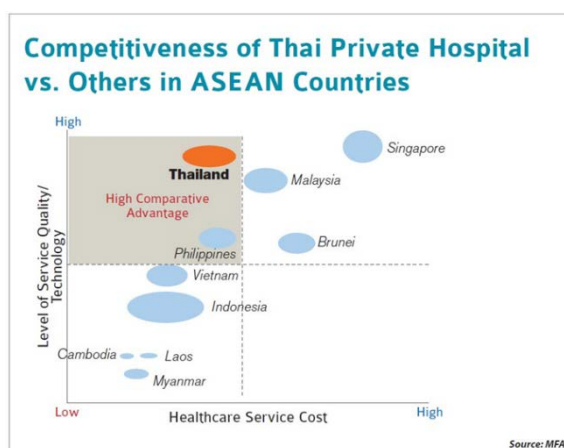
記録者： 松尾 明子 (15期)

参加者： 目代准教授、平野講師、ICABE 参加者 計 17 名

チュラロンコン大学ビジネススクールにおけるグループスタディの前に、先方の計らいで2つの講義を受講させていただくという、大変貴重な機会を得ることができた。そのうちのひとつ、Kanis 教授によるメディカルツーリズムの講義について報告する。

《主な講義内容》

- ・メディカルツーリズム・メディカルツーリストの定義
- ・なぜ海外で医療行為を受けるのか
- ・メディカルツーリストにとって魅力的な国とはどんな国か
- ・メディカルツーリズムの発展にとって政府の果たす役割の重要性
- ・ファシリテーターの存在
- ・タイにおけるメディカルツーリズム



《重要ポイント》

- ・各セグメントにおいて需要喚起要因が異なること（品質/コスト、高度医療、利便性など）
- ・バリューチェーンは、「医療」と「観光」の両方を含み、そのギャップがファシリテーターの機会創出となっていること
- ・地政学と政策の影響を受けるグローバルなビジネスであること

《所感》

メディカルツーリズムにおいては、世界的に中近東の富裕層や中国人が大きな役割を果たしていることが印象的だった。また、アメリカの同時多発テロ以降、タイをはじめとするアジアへのメディカルツーリストが増加した事実から、政策との関係性の強さを納得することができた。今後日本においても重要な産業となりうる可能性がある一方で、倫理的側面や国民皆保険の崩壊につながりかねないなどの問題があると考えられる。観光立国タイならではのテーマで、まさに ICABE ゆえの、他では得難い学びであった。

【活動報告⑦】 講義 2 テーマ「Culture Effects in Service Internationalization」

日時： 平成 30 年 9 月 24 日（月） 10:30～12:00

講師： Nattapol Assarut, Ph.D

記録者： 清水 智恵（16 期）

参加者： 目代准教授、平野講師、ICABE 参加者 計 16 名

チュラロンコン大学 2 限目の講義は、Nattapol Assarut 先生によるマーケティングであった。担当の Nattapol 先生はチュラロンコン大学を卒業後、日本に留学経験があり、日本についての知識が豊富である。講義では国際化するサービスにおいて、タイや日本の文化がもたらす効果をテーマにご説明いただいた。

まず、サービスとは、有形サービス（人又は物の所有に係るもの）や無形サービス（精神的刺激又は情報処理）の 4 つに分類することができる。また、企業の国際化プロセスは、国内、輸出、海外現地法人、海外直接投資の順に進む。

しかし、市場の知識を得て、さらに市場関与に至るまでには精神的な距離が存在する。現地における要因や、管理者の理解力に係る精神的な距離として、文化、政治、言語、経済、食、外観、性格といった要素が挙げられる。企業行動に係るものは、進出国の選択や進出方法が挙げられる。

文化に着目すると、文化には権力との距離、不確実性の回避、男性らしさ・女性らしさ、上下関係、長期間に渡る順応、個人主義・集団主義といった様々な次元がある。

日本とタイを比較すると、日本は権力との距離及び個人・集団主義ともに中間に位置するが、タイは日本より集団主義的で、権力との距離も比較的大きい。また、不確実性の回避や男女の側面から比較すると、両国ともに不確実性の回避を重視する一方で、日本は男性らしさ、タイは女性らしさを重視する傾向がある。

なお、タイは日本食の飲食店が数多く進出しており、文化特性を考慮して店舗設計やサービスが現地に受け入れられるように工夫されている。例えば、タイは複数人と食事をすることを好み、一人で食事をするのはあまりない。そのため、料理をシェアする文化がある一方、日本（特に女性）は少量かつ多種のセットメニューを好む傾向にある。また、フレンドリーな店員による「試食」サービスは、No と言えない東アジア人に向いている。

サービスにおける国際貿易に係る類型をサービス提供側と顧客側から捉えると、自国をベースとした取引ではクロスボーダーサービスがある。医療サービスの例では、国内にしながら医療コンサルティングサービスを受けるパターンである。他国の顧客をターゲットとした海外消費を目的とする例では、タイの看護師が海外で働くパターンが該当する。

日本とタイの間の非対称性についても存在する。例えば、タイの看護師は日本には行かない。なぜなら、日本の高齢者は地位が高く、規律に厳しい側面があるためである。逆に日本の看護師はタイの看護師、病院、社会に親近性を抱くことが多い。医療ツーリズムに力を入れるタイでは、外国人高齢者の介護ニーズが高まり、日本人高齢者も多いため、日本式のきめ細かいサービスの特徴とした介護施設・サービスが生まれている。東南アジア諸国の中でも、文化特性で日本と最も親和性が高いのは、同じ仏教徒であるタイである。マレーシアはクリスチャンが多く、インドネシアはサービスが不足している。

以上より、日本とタイの文化の隔たりが小さいため、日本企業が進出しやすい環境にあることが理解できた。

【活動報告⑧】 チュラロンコン大学とのグループワーク

日時：平成30年9月24日（月）13:30～16:00

テーマ：ASEAN 諸国でのスタートアップビジネス

事前課題：「The Rising of Japanese Startups in Southeast Asia」

講師：Prof. Dr. Somchanok

参加者：目代准教授、平野講師、ICABE 参加者 14 名、チュラロンコン大学学生



<グループ1>

記録者：全 智恵（16期）

メンバー：（QBS：4名 松本、山本、陳、全）

（チュラロンコン大学：3名 Benz、Punpun、Tipsara）

1. 内容

(1) ディスカッション内容

トランスジェンダー手術をメディカルツーリズムとして事業展開する。日本では手術そのものが違法である反面、タイで合法であることに着目した。タイでの手術を始め回復を促すケアサービスを提供するビジネスプランについて議論した。

(2) ビジネスプラン

<題名> トランスジェンダーに特化したメディカルケアサービス

① ターゲット

日本国籍を有する者でジェンダーの変更を希望する層

②ビジネスプラン骨子

トランスジェンダー手術のみならずリカバリーサービスも含めるトータルケアサービスを提供する。提供するサービスを分けて価格設定することでより選択肢を広げる。

	プラン	手術	メンタル ケア	回復ケア	滞在期間 観光	
低	A	●	●			
価格	B	●	●	●		
高	C	●	●	●	●	
		← サービス →				

③プロモーション方法

ジェンダー変更を悩んでいる人たちが情報交換しているコミュニティを積極的に活用する。オンライン及びオフラインのコミュニティ運営者に営業を行い、そこを起点に情報発信する。かつ、毎年6月に世界中で行われるLGBT フェスティバルにブースを出したり、援助したりするなどしてコミュニティでの認知度を上げていく。

④競争優位性

トランスジェンダー手術を決めた方々に安全かつ信頼できるサービルを提供できることで競争優位性を確保する。タイでは法律上問題が無いとため、医療機関としてきちんと認定されている病院で安全に手術が行える。手術実績も豊富であるため、リスクを最大限に避けることができる。大手旅行会社と差別化するため、トランスジェンダー手術を受けることを決めた、或いは受けるかどうかを悩んでいる人々を支持する考えを積極的に表す。アジア諸国は比較的LGBT に対し、保守的な風土が強い。大手旅行会社では世論の批判を受けることになりかねない、或いは一部の顧客層からクレームが発生するリスクを懸念し、事業展開に踏み切ることは容易ではないと思われる。

2. 所感

タイは製造企業の生産拠点というイメージが強かったが、MBA Chula での授業を通じてメディカルツーリズムが栄えていることが分かった。東北アジアを始め中東からも数多くの顧客がメディカルケアでタイを訪れる現象に興味深かった。韓国も数年前から政府がメディカルツーリズムを掲げており、大手病院では外国語サービスが当たり前になっている。韓国では病院での治療に限って力を入れている印象が強い。ところが、タイの場合は医療機関以外の環境にも配慮を配っているように見える。治療を兼ねた観光商品や患者の面倒をみる家族向けサービスを整えることで利用者の満足度は高まると思う。

講義後、MBA Chula の学生達と日本とタイを繋ぐ新しいビジネスプランについてディスカッションを行った。講義で習ったメディカルツーリズムにタイならではの特色を活用したいと思い、トランスジェンダー手術を考え出した。グループ1は日本人、タイ人、中国人、韓国人のメンバーで構成されており、多様な意見を交わすことができた。「日本ではトランスジェンダー手術が違法であるが、タイでは一般的に行われる手術である。韓国では整形手術観光が栄えているため、中国から多くの整形手術観光客が訪れている。」といったアイデアを出し合って一つのビジネスプランを作りだした。ディスカッションを進めながら視野及び考え方がより広がった反面、コミュニケーション能力をより磨くべきだと反省した貴重な経験であった。



グループ1

グループ2>

記録者： 岩本 涼太郎 (16期)

メンバー：(QBS：4名 藤吉、松尾、吉田、岩本)

(チュラロンコン大学：3名 Suchitra Diaosurin, Na Pirun)

1. 内容

(1) ディスカッション内容

事前課題の東南アジアにおける日本人スタートアップ事例資料において、①日本を足掛かりに海外で成長、②日本と海外の架け橋、③日本は関係なく現地で成長、④日本を含めた世界で成長、の4つの類型が示されていた。私達のグループでは、4つの類型から検討するのではなく、各メンバーの経験、疑問からの視点をもとにビジネスモデルを検討し、最終的に②に該当するモデルとなった。視点として起業したいができない人、技術を持つが市場に展開できない者を結ぶ発想である。

(2) ビジネスプラン

<題名> Business matching system; New idea and Technologies/Knowhow

①ターゲット

日本で起業アイデアを持っている者で資本、設備などを有しないために、新規ビジネスを始められない起業志望者。技術はあるが、市場に販売する、または販売規模を拡大する機会を逸している会社。

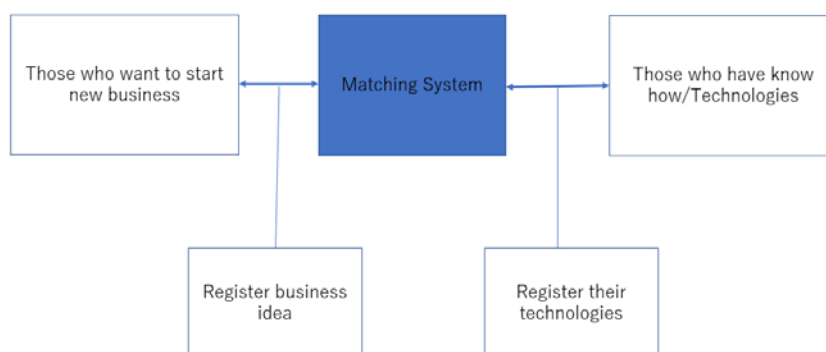
②背景

ビジネスにおいて、優れたアイデアとそれを実行するためのインフラ、ノウハウは表裏一体の必要不可欠な要素であるが、どちらか一方をもっている、もう一方がないためにチャンスをつかめずにいる者が多数存在する状況を鑑み、その支援をしたいと考えた。

③ビジネスプラン骨子

起業アイデアを持っているが、生産設備や技術ノウハウを持っていない日本の起業家に、それを持っている東南アジアの会社を紹介するモデルを考案した。起業家のメリットは、ビジネスアイデアを実現できる機会を持つことである。起業家とノウハウを持つ者を結びつける手段としては、下記の図のように **Matching System** に双方の情報を入力、蓄積して、照合させる仕組みである。

Business matching system; New idea and Technologies/Knowhow



チュラロンコン大学とのディスカッションでは、情報を蓄積させる **Matching System** の個人情報保持がリスクとなることを課題として抽出した。また **Matching System** をどのように運用するかについてについて、ビジネス立ち上げの段階では、利用者である起業志望者と技術を持つ会社の双方がシステムへ情報を登録していく方式を想定し、ビジネスが軌道に乗った段階で AI の機能を付加し、マッチング精度の向上を図るステップを考えた。

ビジネスプラン発表後の質疑応答では、**JETRO** など類似のサービスがあるのではと指摘されたが、**Matching System** の利用想定者は起業志望者またはスタートアップ段階、または、設立後で 10~20 人規模の会社を想定し、技術を提供する側も技術を上手く市場へ展開できていない会社を対象とするので、異なるターゲットが対象であると説明した。

③質疑応答

Q1 Matching system に個人情報を蓄積するが、どのように管理するのか。

A1 指摘の通り、起業志望者と技術を持つ会社の双方がシステムに情報を登録するため、個人情報を保護できるシステムの実装は必要である。

Q2 既存の類似サービスはあるのではないかと。

A2 マッチングを行うサービスは既に存在しているが、それらは起業家、小規模会社を対象としたサービスではない。対象者を特定している点で既存サービスと異なるターゲットであると考えます。

Q3 起業家と技術を持つ会社のマッチングは、どのような方法で行うのか。

A3 Matching Service の開始段階では投資できる金額に限られるので、軌道に乗った段階で AI を利用して精度を向上させるシステムを想定している。

2.所感

初めて対面するメンバーと限られた時間でビジネスプランを検討し、まとめる必要があった。そのため、発想をシンプルに表現し、素案であっても課題について、どこまで深掘して考えられるかが重要であり、反射的、スピーディーさが求められると感じた。同じ言語を使う日本人同士の場合、言い換えや確認が楽に行えるので、発想や定義を詰めていけば良いし、短時間での討議はあまりないので、今回のディスカッションでは、海外との実際のビジネスシーンにおいて求められるエッセンスを体験できたと思う。



グループ 2

<グループ 3>

記録者：横山雅子（16期）

メンバー：（QBS：3名 尾崎さん、高原さん、横山）

（チュラロンコン大学：3名）

1. 内容

(1) ディスカッション内容

チュラロンコン大学から3名、QBSから3名の計6名がTeam3として参加しビジネスプランについて話し合いました。ASEANとタイにおけるビジネスチャンスの探求をしたところ、タイにおいても共働きが増えており、保育園・老人ホームの経営や、交通機関のインフラ整備について等、お互いにいろんなアイデアが提案されました。

(2) ビジネスプラン

<題名> 「Elderly Care Business」

①ターゲット

タイの高齢者

②背景

タイにおいても共働きが増えている中、65歳以上の高齢者が17%に相当する状況で、急速に高齢化が進行している。この高齢化の諸問題は、日本のみならず、共通する課題である事を互いに認識し、今回のテーマに至りました。タイ政府が行っている老人ホームは、価格は安いですが質が良くないなどが現状である。

③ビジネスプラン骨子

上記の背景から、老人ホーム・介護において、高齢化が日本の方が一歩先に進行していることから、日本の介護施設、技能、人材の知識を日本から得て、タイの職員にその知識を周知・教育し、価格は少し高いが、質が高いものを提供できるものを差別化し、ビジネスとして提供しようと考えた。

④質疑応答

Q1 老人ホームは既にタイにもあるが、新しいビジネスと言えるのか？

A1 タイにも既に老人ホームはあるが、政府が運営しているのは安いクオリティが低い老人ホームである。私達が今回、提案しているのは、価格が少し割高であるが、日本のクオリティで高いサービスを提供するものである。

Q2 日本人がタイ人に（介護の）トレーニングを行うというが、トレーニングがビジネス

モデルなのか？

- A2 確かに、日本人はタイ人に介護トレーニングを行うが、それが最重要目的というわけではない。そもそもこのビジネスを思いつくに至った理由は、バンコクが少子高齢化になってきており、近い将来、日本と同じような介護人材不足に陥る可能性があることに着目したことによる。このことより、今から介護人材を育成するというビジネスは成長市場であると考えた。このビジネスで一番に目指していることは、「日本クオリティの介護施設を、バンコクにつくること」である。
- Q3 介護施設がバンコクに必要であることは理解したが、なぜ、日本からのトレーニングを受ける必要があるのか？
- A3 日本は、既に少子高齢化の状況にあり、EPA（経済連携協定）より ASEAN（インドネシア、フィリピン、ベトナム）から、外国人看護師・介護福祉士候補者の受け入れを行っている。このことから、外国人を教育するノウハウを持っているので、タイ人へのトレーニングも上手く行うことができると思われる。更に、最初はタイ人へのトレーニングを行い、将来的には ASEAN 各国からタイに出稼ぎに来る外国人を受け入れるためのノウハウも伝達できると考える。ASEAN の人々の雇用の促進とタイにおいては、人件費も抑えられると考えられる。また、タイでトレーニングを受けた ASEAN の人々が、将来、日本へ行くことを望む際には、EPA の範囲内で日本に迎えることも可能である。日本、タイ、ASEAN の人々にメリットとなると考える。
- Q4 日本の介護サービスが良いというのは、どのようなところなのか？
- A4 日本が行うサービスはクオリティが高い、日本ブランドの信頼性がタイにおいて高い。バンコクでは子供がいない家族が増えており、日本ブランドというだけで入所したい。チュラロンコン大学の教授の私的な意見でも入所を希望されていました。

2. 所感

英語の得手不得手はありながらも議論に熱中したため、あっという間に時間が過ぎ、とても短く感じられた。バックグラウンドが異なるチュラロンコン大学の学生からたくさんの意見を伺い、とても刺激を受けた時間となった。今回の ICABE 活動に参加したことにより、海外におけるビジネスプランを行うこととなり、将来において世界観を広げることを考える良い機会を得ることができた。



グループ 3

<グループ 4>

記録者：山下 裕介（16期）

メンバー：(QBS 3名 清水・藤木・山下)

(チュラロンコン大学 2名 Ch Duangrat・Zhou Zhenhong)

1. 内容

(1)ディスカッション内容

メンバー山下が生産しているオレンジジュースをタイで販売するプランについてディスカッションを行った。

(2)ビジネスプラン

<題名>SWEET'NBITTER～ Innovation with oranges peel 2018

①ターゲット

30～40代の管理職、前向きな女性、健康志向だが忙しくて時間がない層とした。女性は仕事帰りの夜にジュースを購入すると仮定した。

②背景

タイは2022年に高齢社会を迎えることが予測されており、健康と長寿意識が高まっている。タイの肥満（BMI25以上）の人口は、ASEANでマレーシアに次いで第2位であり、一人当たりの砂糖摂取量はWHOが推奨する25グラムの4倍以上であるといわれている。このため、タイ財務省物品税局は「砂糖税導入で砂糖摂取量を抑制し、飲料メーカーに砂糖を抑えた製品開発を促している。」2017年にタイで砂糖税が導入されたことで、現地の清涼飲料水メーカーの株価は下落している。高齢社会への対応として、富裕層は介護ヘルパーを雇用する。中間層は介護施設に入る。それ以下の層は運動や食生活で健康維持に努める。

タイ社会は新しい商品やサービスを求めている。

②ビジネスプラン骨子

上記の背景から、安全性と機能性を高めた 100%ストレートジュースの需要が高まると予測する。そこで我々は、皮を美味しくした温州みかんを開発し、それを皮ごと搾汁した 100%ストレートジュースを日本からタイ市場へ輸出する事業を提案した。

商品：果皮の成分が少し苦いが美味しい。タイでは飲んだことのない味なので、新規性がある。高級感を出してプレミアム感を出すことを考えた。

価格：大サイズ 700 パーツ、小サイズ 200 パーツでプレミアム価格にて売ることにした。

場所：高級百貨店や高級スーパー、コンビニエンスストアを検討した。

販促：タイ人はくまモンを知っている為、普通に売るならくまモンのラベルの方が熊本県産だと分かるので良いとの意見が出た。熊本県は知られており、日本製と書くより良いとの意見が出た。SWEET'NBITTER のラベルは大人の女性向けに売るために使うこととした。栄養分については分かりにくいため伝える工夫が必要である。

③質疑応答

Q1 何の利点があって、顧客はこのジュースを買わないといけないのか？

A1 皮の栄養分があるから買うと考えている。

Q2 顧客は栄養分があると知って選ぶのか？それをどう説明するのか？顧客は一日にどの程度飲んだら健康と美容に良い効果があるのか知りたいはず。苦味が減少すると共に、皮の栄養成分の効能も下がるのではないか？

A2 どちらも詳細は今後明らかにする、助言に感謝する。

Q3 Tipco のオレンジストレートジュース 60 パーツと、比較してどうか？高すぎないか？

A3 プレミア路線で行くから問題ない。プレミアムといえばコールドプレスだが、日持ちしない。プレミアムでかつ日持ちする強みを活かす。

Q4 このジュースはタイ人には濃厚すぎて飲み干せない。何かと混ぜて薄めて飲みたい。小さいサイズのボトルは有るか？薄いものは有るか？

A4 この 720ml 瓶はギフト用で、200ml ボトルもある。どちらも味は薄くない。

Q5 潜在する競合は誰か？

A5 輸入オレンジジュースだが、オレンジジュースには皮は入っていない。

Q6 日本からタイに輸出するのか？最終目的地となる市場は ASEAN 市場か、タイ市場か？

A6 タイ市場の他、香港、シンガポール市場にも輸出する。

Q7 ターゲットとなる顧客のプロフィールを教えてください。なぜ 40 代なのか。

A7 栄養を強調する商品の為、ターゲットは美容健康志向の 40 代女性とした。

Q8 どのような方法で商品を顧客に届けるのか？ホームデリバリーサービスか？

A8 業者に卸す。

Q9 顧客はスーパーマーケット等でこの商品を手に入れることを想定しているとのことだが、顧客プロフィールは「高学歴、高給な女性、健康と美容に投資するが、忙しく時間がない」となっている。果たしてその人はスーパーに行くのか？

A9 タイにはとても多くのセブンイレブンがある。セブンならば彼女たちも買いやすいと思う。顧客は仕事の帰りに何か飲みたいと考えており、どこにでもあるコンビニやセブンイレブンはチャネルとしてうってつけであると考えている。

Q10 コンビニでフレッシュジュースを売るのは日本やシンガポール、香港ではきっと良いであろう。しかし、路上のいたるところでカットフルーツとフレッシュジュースが飲めるタイでは、これら多くの競争相手がいるためこの商品が選ばれるのは難しいのではないか。それより、ホームデリバリーにしてプレミアを付加して届ける方が良い方法ではないか。

A10 私はそうは思っていない。路上で売られているフレッシュフルーツは私たちアップパーミドルクラスにとってあまりフレッシュでない。安全や健康を気に掛けるアップパーミドルクラスは路上のフレッシュジュースを飲まない。従って、路上のフレッシュジュースは本商品の競合と考えていない。競合はむしろ、プレミアム市場のコールドプレスジュースだと考えている。

Q11 路上のフレッシュジュースはどこから来たのか、どのように扱われていたのかの情報が不明なため、アップパーミドルクラスは飲まないかもしれない。それなら、原産地が日本であるとか、栄養価がどれだけ入っているとか情報を強調する必要があるのではないか。もし原材料の品質を保証できれば、そうした情報がこの商品を他のコールドプレスジュースと比較したとき、原料から差別化することになるはず。

A11 トレーサビリティは重要である。(一同合意)

2. 所感

現地化についての問題解決のために何を行うべきなのか。タイ市場における環境変化をもとに、日本から機能性を高めた温州みかんストレートジュースの輸出事業を提案し、チュラロンコン大学の学生や教授らと検討した。現地化には機能性の具体的効果の表示、プレミアム市場へプレミアム価格での参入、容器は小さいサイズが求められること、濃厚さは割材として可能性があること、コンビニの他にホームデリバリーサービスを検討すること、トレーサビリティが差別化に有効なことが明らかになった。国境を越えて交流し、貴重な学びの機会を与えていただいた ICABE に感謝する。



グループ 4

以上