

平成19年3月22日

九州大学大学院経済学研究院
産業マネジメント部門長
中村裕昭 殿

出張等報告(記録)書

報告者

I C A B E ・ 学生交流推進プロジェクト

・ 東北財経大学ビジネススクール・訪問チーム

教員代表：経済学研究院教授 永池 克明

経済学研究院教授 村藤 功

経済学研究院助教授 高田 仁

学生代表：産業マネジメント専攻 若杉 誠司・魯 近

大学改革推進等補助金による出張を下記のとおり行いましたので、報告いたします。

記

1. 費用の負担

- 1 東芝国際交流財団・国際交流事業資金
- 2 平成18年度特別事業経費

2. プログラム名称、事業内容、事業の負担

I C A B E 学生交流プロジェクト (第6回)

3. 用務地 中華人民共和国 (大連)

4. 用務先 東北財経大学・盤起工業(大連)有限公司

5. 出張日程 平成19年3月9日(金)～3月12日(月)4日間

6. 参加者

永池 克明教授・村藤 功教授・高田 仁助教授・藤村 まこと助手
(産業マネジメント専攻1年) 若杉 誠司・魯 近・寺崎 葉子・寺松 一寿・晏 興隆
合計9名

7. 用務の概要と事業の関連について

<用務の概要> 学生間討論会

<事業の関連>

ICABEに基づく学生間交流を行い、中国の最新事情把握による研究成果の向上と、提携先ビジネススクールとの連携強化のためのネットワーク形成を図る。

ICABE学生交流プロジェクト

目的：International Consortium of Asian Business Education (ICABE)に基づく学生交流事業の一環として、下記大学との合意に基づき、中国の最新事情把握による研究成果の向上と、提携先ビジネススクールとの連携強化のためのネットワーク形成を目指す。

ICABEの正式活動としては人的ネットワークの形成と知の共有化を図りながら、今後のQBSの提携校の交流モデルを探求する。

交換留学制度の実現に向けたディスカッションを行う。

学生同士が主体となりながら、双方向での討論を行い、今後の国際交流の発展となるような関心領域の共有を図る。

訪問先：・東北财经大学・盤起工業(大連)有限公司

期間：平成19年3月9日(金)～3月12日(火)4日間

参加者：教員3名、助手1名、学生5名、計9名

永池 克明教授・村藤 功教授・高田 仁助教授・藤村 まこと助手

(産業マネジメント専攻1年)

若杉 誠司・魯 近・寺崎 葉子・寺松 一寿・晏 興隆

東北財経大学報告書

旅 程

2007年3月9日：移動日

時間	スケジュール
13:00	場所：福岡空港国際線ターミナル3階：集合
15:10	15:10分福岡発⇒16:10大連着(中国国際航空 CA954)
	ホテルチェックイン(ラマダプラザ大連)
	QBS 教授：先方教授との食事会
	学生：食事会
	宿泊：ラマダプラザ大連
	東北財経大学側のアレンジ依頼：移動手段(ミニバス)も東北財経大が用意
	大連市内観光
	ラマダプラザ大連
11:20	11:20分大連発⇒14:10(中国国際航空 CA953)

2007年3月10日：企業見学・東北財経大学訪問

	大学間協定(先生方)：先生方はタクシーで移動
	学生は東北財経大学側が用意したバスで移動
9:00～10:00	大学間協定の打合せ(先生方)
10:30～11:45	大連ソフトウェアパーク見学
12:00～13:30	東北財経大学内で昼食
14:00～14:30	永池教授による特別講義 (30分) テーマ(Environmental Issues Confronting China and Necessary Measures: Implication Drawn from Japan's Experience
14:30～15:30	東北財経大学 Jenny Suen 助教授による特別講義 テーマ) "The Status in Quo of Human Resource Management in China" 「中国における人的資源管理の現状」
15:45～17:15	QBS及び東北財経大学MBAチームによる各プレゼンテーション
19:00～	夕食
	宿泊：ラマダプラザ大連

2007年3月11日：企業見学

9:30～11:30	盤起工業（大連）有限公司 企業訪問 （東北財経大学 李先生の案内にて）
13:00～18:00	大連市内観光（東北財経大学 李先生の案内にて）
19:30～	夕食
	宿泊：ラマダプラザ大連

2007年3月12日：移動日（帰国）

11:20	11:20分大連発⇒14:10(中国国際航空 CA953)
14:00	福岡空港にて解散

3月10日(土)

1 永池教授によるプレゼンテーション(報告者:寺松)

テーマ「Environment issues confronting Shanghai and necessary measures ~ Implication drawn from Japan's experience~」

晴れやかな青空のある福岡からのメッセージという形でこのプレゼンテーションを開始したい。まず上海及び中国が直面している環境問題(大気汚染、砂漠化、地球温暖化、海洋汚染、酸性雨、産業排水)は一定のメカニズムから発生していることを最初に提起しておきたい。急速な人口増加や経済成長に比べて都市のインフラ整備、環境保護政策が追いつかずに様々な環境問題が発生する。実際中国上海市では同様のメカニズムで過去20年の間に深刻な環境問題を抱え込んできた。大気汚染(浮遊粒子状物質や亜硫酸ガスの割合)や水質汚濁(黄浦江と蘇州河を例に)などは深刻な状況であったが、上海市が公害防止の為に様々な政策(①環境関連の規制や法律の改定②環境アセスメントの改善③事前規制システム④罰則規定⑤環境汚染防止設備の改善)を実施することにより改善の兆しを見せ始めている。また上海市は新しい公害防止のための指針(①先進的な国際都市と同レベルの環境基準の創設②2010年までの長期の環境評価の創設③環境保護局による環境保護の推進)を打ち出している。いずれにしても今後も毎年10%前後の経済成長が見込まれる中国において、公害問題の増加は避けられず、上海市は今後も環境問題に積極的に取り組んでいかねばならない。

一方日本も1960年代から70年代の高度成長期に深刻な環境問題に晒されてきた歴史を有している。水俣病、イタイイタイ病、光化学スモッグなどがそれである。1967年その結果環境対策基本法が制定され様々な施策が講じられてきた。また70年代のオイルショックを契機に省エネ技術に取り組み、結果的に安定成長への手助けとなった。日本は高度経済成長時代から様々な環境問題(①水質汚濁②大気汚染③地球温暖化④エネルギー問題⑤化学物質問題⑥ゴミ問題⑦土壌及び地下水汚染問題)を経験してきている。

中国と日本の環境に対する現状説明の後、今後中国で問題となるであろう2つの具体的なケース(①地球温暖化問題②資源浪費問題)を挙げ、これらの問題を如何に解決していくべきなのか日本の試作(①政策②システム③技術)を考慮してもらいたい。

最後に中国は既に典型的な環境問題に対して対策を行い克服をしてきている。一方先ほど提起した今後問題になるであろう上記の2つのケース(①地球温暖化問題②資源浪費問題)に関しても引き続き問題解決の為に努力をすべきである。日本は今までの様々な環境問題に接し世界をリードする環境防止の為に対策を構築してきた。環境対策抜きに中国の持続した経済発展が望めないのは今までの歴史を振り返ってみても明らかである。これからは①地球温暖化問題②資源浪費問題③化学物質問題に如何に対処していくかが問題となり、上海市もこれらの問題の解決に努力すべきであり、その際にパートナーたる日本の経験に裏づけされた知恵、技術、人材を有効に活用してもらいたいと考えている。

2 東北財経大学 Jenny Suen 助教授によるプレゼンテーション（報告者：寺崎）

講義）”The Status in Quo of Human Resource Management in China”

「中国における人的資源管理の現状」

講義内容)

1) 「HR（人的資源）」の概念の中国への導入

「人的資源」という概念は1980年代後半～1990年にかけて中国にも紹介されたが、中国においてはなかなか「人事管理」と「人的資源」との区別がつきづらい、理解のされにくい概念であった。しかし、現在では、「人的資源」をめぐる問題は、企業にとっても不可欠な競争力を左右する重要なものであるということが認識されてきており、ビジネス界のトップマネジメント層をはじめとして、中間管理職層、また政府機関、さらには「人的資源」の研究者の大きな関心事となっている。これはまさに1991年に実施されたIBM, Tower Perrin Consulting CompanyによるCEO、人事責任者3000人を対象のアンケート調査で回答者の70%が人的資源の問題は業績を左右する重要な要素であると考えており、さらに、90%以上の回答者が2000年までには人的資源管理を行う部署はいかなる業種の、業種、企業においても重要なものとなるであろうと回答していたが、これらの回答が現実を予見していたものであったことを証明していると言える。

中国では「人的資源管理」の重要性は増してきている。「人的資源管理」に期待される役割も変化しており、かつては「管理」上の機能に重点が置かれていたが、現在では、従業員の動機付け、協調体制を構築、またどうリーダー（シップ）を育成していくかなどの「機能」として効果を上げることが重要だと考えられるようになってきている。これにともない、HR責任者の担う役割も変化しており、「procedure（手続き）」の実践者、管理者としての機能よりも、むしろ「people(人)」に焦点を当て、変化、変革の推進、従業員の動機付けを行う役割としての機能を果たすことを期待されるようになってきている。

2) 「HR」概念導入による中国企業の組織体制の変化

企業の組織体制も変化してきている。HRの部署がCEOの直属とされ、かつ、どの部門も統括している形を取るケースが増えてきている。このような体制を敷くことによって、○採用や配置を部署ごとの判断で行うのではなく、企業で統一した形で行うことができ、○研修や訓練については企業が育成したい人材の育成が可能となり、○給与体制も企業で統一のものが適用されるようになり、○業績評価に関しても企業の規定に沿った評価方法で全従業員を評価する体制が整ってきつつある。

3) 中国における「HR」をめぐる現状

「人的資源管理」の視点で中国企業の現状を概観すると、業績評価、給与体系の整備等の面では一定の評価はできると思われるが、計画的な人的資源管理、従業員のキャリアの形成などの面はまだまだ不十分であり改善の必要がある。また、労働争議、労使間の関係

の構築、調整といった点に関しても同様に改善の余地がある。

4) 中国企業が直面している課題

まさに地球規模での競争の時代の入り、ビジネス環境は目まぐるしく変化している。また、これに関連し、ビジネスに深く関わっている法律や様々な規制も常に変化する。さらに、国内の政治的にも環境の変化に伴い当然変化する。企業はこれらの常に起こりうる環境の変化に適応できる組織やシステムを構築する必要がある。人的資源の開発、新しい技術開発、熟練工の育成、保持等の問題はそのような組織の構築のために企業が考慮しなければならない点として挙げられる。

このような急激に変化する環境の中、経済立国への移行期にある中国が抱える課題も少なくない。雇用の機会の不均衡（失業率の問題）、肉体労働者は豊富に活用が可能である一方で、頭脳労働者、知識労働者の数は圧倒的少数であるという現状、またこれに関連して技術革新を担う人材の不足、さらに富裕層と貧困層の社会的格差が拡大、また、法令、規制面の整備の遅れのため、不正な競争や不公平な企業間の競争が存在し、自由な公正な競争が阻害されることが存在する現状、環境への配慮が欠如した企業活動が行われていること、さらに、中国人従業員間で協調体制や協力体制を構築することが容易ではないことなど、中国企業が解決していかなければならない課題は経済的、社会的、法的、文化的に山積している。

3 QBS学生チームによるプレゼンテーション（テーマ：Leadership）（報告者：魯） 発表者：寺松、寺崎、魯

まず、リーダーシップの基本的概要について分析した。リーダーシップは実に非常に定義しにくく、抽象的な概念であり、基本的には集団に目標達成を促すように影響を与える能力をリーダーシップという。リーダーは作り上げた組織の目標に対して、組織のメンバーに目標を共有させ、その目標を効率的かつ有効に達成させるため仕事を割り振り、目標達成のためにメンバーを動機づけと支援していく役割を負う。

リーダーシップは以前に先天的な素質だと思われたが、（先天説）、その説によると、リーダーシップは持って生まれた資質であるという説。また、これまでの人生で形成された経路に依存するという説。確かにカリスマ的リーダーシップは、先天説に納得してしまう。しかし、研究の進歩により、後天説が有力になってきた。リーダーシップは、教育訓練によって身に付くものであるという説である。地位が人を作るという言葉もあるが、実際は先天的な能力と後天的な能力の合成で、リーダーの資質は作られていると思う。

そして、1960年代から、条件適合理論この理論では、リーダーシップが集団の業績に与える影響は、リーダーが部下に接する際のスタイル（人間関係志向か仕事志向か）と、リーダーがその状況下で与えられる支配力および影響力の大きさなどが、適合しているかにかかっているとされた。

また、リーダーシップは変革型リーダーシップと管理型リーダーシップを分類された。

環境の圧力が厳しい状況で、成熟度の低い部下へリーダーシップを行使する場合、指示を確実に実行させたトップダウンによる管理型のスタイルが望ましい。変革型リーダーシップでは、変革の必要性の認識、新たなビジョンの創造、変化の実行、変革の定着化というプロセスを繰り返し行う能力が必要とされる。このようなタイプは今の時代に特に必要とされる。

次に、「経営の神様」とも呼ばれる松下幸之助とそのリーダーシップの特徴を紹介した。松下氏は人の意見を聞くことを大事にしている、周りの人との交流をうまく図り、自分の意思を正確に伝えることに気を使っていた。また、従業員などを家族のように接し、従業員の教育や後継者の育成にも非常に力を入れていた。また、リーダーとして必要な明確なビジョンだけではなく、一つの完全の理論体系を作った。特に、彼は「生産・販売活動を通じて社会生活の改善と向上を図り、世界文化の進展に寄与すること」という企業の経営理念を樹立し、企業の社会的責任を唱えた。日本の最も優秀なビジネスリーダーかもしれない松下幸之助のリーダーシップは今の時代においても勉強すべきものであると思う。

最後に、現在日本に活躍している変革型リーダーの一人、信越化学の金川千尋を紹介した。彼は増益を続けた10年間で4625億円の利益を稼ぎました。金川氏の経営は、株主から委託を受け、利益をあげ、その利益を再投資し、企業価値をあげ、株主に報いることである。金川氏の経営は、「会社経営の目的は株主に報いることにある(金川、2002)」。

この経営思想は、金川氏が経営実践した米国シンテック社の経営改革によっている。金川氏は経営者に必要な四つの資質は、①判断力、②先見性、③決断力、④執行能力であるという。また金川氏によれば、これら四つの資質は経営者が仕事をするうえで必要な資質であり、もう一つ⑤の資質として誠実で信頼される人柄といった人格的な要素を指摘している。金川氏は、第1に、会社というものの事業を遂行する組織体との考え方が、経営の根本にあるということである。組織体としての経営体を持続し、発展させることが今日の経営体にとっての第一義的任務であると考えているからにはほかならない。これに関する議論は経営学の従来の研究ですでに明確になっているものであるが、経営というものを考える原点には、この経営体の維持・発展が基本にあり、経営効率あるいは有効性の原理が基本に置かれなければならないということである。

結論的にみると、リーダーはいろいろなタイプがあり、リーダーシップは非常に評価しにくい、クリアなビジョンとそれに合わせた柔軟の手腕が必要とされる。

4 東北学生大学学生チームによるプレゼンテーション (テーマ: Leadership)

(報告者: 魯)

中国の伝統的な思想からリーダーシップを考えた。中国は黄河から起源下とされている。中国の伝統的文化の中に、「中」という概念は非常に深い意味を持つ。「中」はただ真ん中にいるというわけではなく、何らかの形で合理的になるという意味である。リーダーとしても、この字の意味のように、厳しすぎず、やさしすぎず、独断過ぎず、優柔不断にならず、冒険的になりすぎず、保守過ぎずであるべきだという考えである。人を評価する基準は「基準を待たずに行動しない」ことである。

リーダーとして成功する為に、肝心な部分に集中し、場合によって、鈍感力を持ち、重要ではない部分などを無視することは非常に大事である。

そして、人はその地位やポストによって、行動と考えは変わる。組織のもっとも下にいる従業員は沈黙と勤勉が要求され、中間層の幹部としては、自分の意見をしっかり出し、もっと行動力が必要とされ、そして、トップの管理層としては、クリアなビジョンと正確な戦略を示さなければならない。

また、リーダーとしては、目の前のことだけを考えるのは禁物であり、ビジネスをいかに継続的に発展させるのがリーダーの役目である。必要な場合に、最終目的のために、目の前の利益を犠牲しなければならない。

欧米においては、ビジネスは中心的であるが、中国は人が中心である。リーダーとしては、部下のことをよく理解することが大切である。人は自分のやりたいことをする場合に、大きな力を出せるが、逆に、他人に強制され、自らやりたくないことをするとき、自然に消極的になる。

そして、人をコントロールする方法のは4種類ある。まず、「精神コントロール」である。人々が働かなければならない場合、もし本当にそれを行いたくなければ、彼らは肩の上の負担を感じ、圧力は不安を引き起こす。リーダーとして常に冷静になり、たった一言でもいいが、部下を激励しなければならない。行う方法ではなくそれらが行うべきことを彼らに伝える。リーダーとして、彼らの仕事のミスをそのうちに修正する。

次に、「環境コントロール」である。状況をもっと使用し、力をより使用しない。周りの状況を少し圧迫感を作ったら、部下をすぐに仕事に向かわせることが出来る。場合によって、状況は人による強制より効率的になる。

3つ目は「改革コントロール」である。改革はリーダーの責任である。従業員は普通自身自身の利益にしか興味がなく、改革に関心がない。改革の重要性をあまり解釈せず、適切な機会を見つけだし、従業員の利益と直接衝突しないように進めばよいということである。

最後、「気質コントロール」である。例えば、あなたの部下のうちの一人が不機嫌を持っており、あなたが彼と話したい場合、厳しく何も言わないで、彼にどんな強制的な命令もさらに与えないほうがよい。時間選択は重要である。

また、人を叱ることにおいて、ミスを指摘するだけでなく、叱る理由を十分でないといけない。そして、叱るだけでなく、ミスを犯した部下と共に、問題を解決の方法を探らなければならない。これはしかるよりもっと重要なことである。これは中国が考えるリーダーシップである。

5 QBS学生チームによるプレゼンテーション (テーマ: Human Resources)

(報告者: 晏 興隆)

タイトル: **How to survive in the era of Globalization 3,0 and The movement of people between China and Japan**

発表者: 若杉、晏

1. プレゼン概要

- ① グローバリゼーション 3.0 時代という世界背景の中、今日本は少子高齢化社会の実情の説明。65 歳以上の高齢人口は 1993 年の 13.5%から 2025 までには 26%になる。そして 2050 年には 50 歳以上の人口は日本人口の 35.7%に対して働ける人口は 53.6%しかいなくなる。このような人口構成の現状に従って、日本は労働力、特に技術者が海外から連れてこなければならない。(データと図表を借りて生き生きとした説明だった。実際の事例を挙げられ、グローバリゼーション 3.0 時代に向かって日本と中国の企業取り組みの紹介。)
- ② 実際に国際採用にあたっては企業に困らせる沢山の問題がある。特に中国人採用にあたって、日系企業が直面している問題とその解決方を検討する。中国政府が人材流出と労働力の海外派遣に関する政策の動きの分析。その中両国のヒトは何をすべきと問題意識を提起。
- ③ 最後に大連と福岡との似たもの同士間のお互い参照できるような経験と成功した例の紹介。グローバリゼーション 3.0 時代に対応した都市産業戦略を成功した大連とこれから追いかけている福岡のコラボレーションの可能性を検討し、二校の MBA はこれからグローバリゼーション 3.0 時代に対応するように、どう取り組みすべきかを提案した。

Q&A

時間の関係質問が一つしか受けられなかった。

Q:実例として挙げられた企業の国際人材派遣システム、その中での人材育成とキャリアアップに関しては疑問がある。例えば、大連での日系企業向けのデータ入力業務のヒトのキャリアアップに関してはどういう考えをもちますか？

A:中国の技術者（SE）は日本に送ることによって、日本の人材不足問題が解決になる。派遣されたヒトのキャリアアップに関しては、会社での継続的な教育システムが有効に利用するか、社員自身の勉強によって、成長させる。例えば、単なるデータ入力が簡単でつまらない仕事かもしれませんが、その内日本語をマスターができれば、仕事の内容の変更も可能と考えている。

感想

グローバリゼーション 3.0 の概念を出して、日本と日本の企業、大連と福岡のそれぞれの取り組みの現状とそこで出てきた問題を検討することによって、両校のMBAに人材流動の動きと地域協業の動きの再認識ができた。

6 東北財経大学学生チームによるプレゼンテーション（テーマ：Human Resources）

（報告者：晏 興隆）

タイトル：**Human Resource Management in Modern China**

プレゼン概要

- The history of Chinese Human Resource Management (HRM)

- The current situation of Chinese HRM
- The trends of HRM
- The problems in modern HRM and how to solve them

1、中国のHRMの歴史

HRMの概念は中国ではまだ歴史が短い。

2、中国のHRMの現状

社会背景としては貧富の差が拡大し、人材も二極化している。国有企業のリストラが長期的に続いている一方、沢山の農民が土地を放置し、都市に駆け込み体力労働がしている。大学生の就職難がなかなか改善できていない。

3、中国政府はHRMの重要性が認識し、政策的に産業人材のバランスを取り始めている。企業も労資関係、労働環境の改善に努めている。

4、中国のHRMの問題の解決方法としては中央政府と地方政府の政策の一致性が求められる。ハローワークなど職業紹介機関の整備とリストラされたヒトに対しての職業技術訓練システムの整備。中国政府はファンドを設立し、中小企業、民営企業にたいして資金援助している。

5、最後にデータと図表によって、中国の大学生の就職難の問題を具体的に説明された。

Q&A

時間の関係で、質疑時間が用意されませんでした。

感想

時間を軸にし、中国のHRMの歴史と現在を対象的に説明されていた。特に中国のHRMの現状とその問題点について詳しく説明されたことがすごくわかりやすかった。中国政府はHRMに対して取り込んでいる姿勢と現有問題の解決方法の紹介も実務的でよかった。

総括

両チーム共に実務の視線から、それぞれの国を抱えているヒトの問題から問題提出し、その解決方法と国、企業、個人の動きを分析し、検討している。双方の国勢に対して明白な考えを持つ、説明もわかりやすい言葉に意識している。図表、データの運用で内容がよりよく理解することができた。残念なのは、全体的な時間配分によって、双方向的のディスカッションができなかったことである。

企業訪問等について

3月10日（土）

3月10日（土） 半日

（報告者 晏 興隆） 大連ソフトウェアパークと NEUSOFT 会社見学

午前 10 時、東北財経大学の李先生ご一行の案内で大連ソフトウェアパークと NEUSOFT 会社を見学した。

ソフトウェアパーク

東北財経大学のすぐ近くにあつて、大連の日本向け BPO の基地となっている工業団地である。現に 500 社以上の企業が入居している。その内の 6 割が日系企業である。大連ソフトウェアパークは日本企業のデータ処理センターとコールセンターになりつつある。現に自主開発は 1 割にもならない程度です。

問題：中国の人材事情によって、大連でも急速に日本語人材が足りなくなっている。だから、最初から計画した第 2 期工事がやめ、成功した第 1 期の事業モデルを活用し、中国全土に事業展開を図っている。天津、武漢、西安、南京といった都市に同じ規模なソフトウェアパークの建設を計画している。そのため日本語を分かる IT 人材の育成が急務としている。

NEUSOFT（土曜日のため会社の中に入れなかった）

NEUSOFT は日本企業の IT 業務の受けにより会社を急成長し、現在は中国の IT 外注業務の最大手である。NEUSOFT は今ソフトウェアパークの中で最大の敷地を占め、会社をはじめ、大学も所有している。ちなみに、関係者の紹介によると、東軟学院（NEUSOFT が経営している大学）は日本語による IT に関する授業が数多く設けられている、その割に中国の普通の大学より授業料が 3 割高くなっているそうです。

会社の周辺での企業間の人材を奪い合うケースが多発している、特に欧米企業が高い給料を武器に日系企業から人材をひきぬきしているそうです。ちなみに GE が日本の消費者金融から撤退しているニュースがソフトウェアパーク内に人材再編に影響を与えるかもしれません。

3月11日（日）

（報告者 晏 興隆） 盤起工業（大連）有限公司 企業訪問

大連の経済技術開発区にあるパンチ工業（大連）有限公司を訪問した。

宮元経理より、パンチ工業（大連）有限公司の中国事業発展と中国での事業展開にあたって注意すべき問題についてご説明をいただいた。

盤起工業（大連）有限公司とは日本独資会社である。1990 年 10 月設立した。現在、総従業員数は 2300 人、17 年目の今は盤起工業（大連）有限公司がすでに中国全土で 4 つの工場をもつ、中国全土範囲内の販売ネットワークを持つようになった。盤起工業（大連）有限公司は連続 6 年間大連の優良納税企業と中国金型産業 500 強企業に選ばれた。

生産した商品の中、日本企業向け商品は 6 割、韓国と中国現地企業は 2 割ずつである。主な取引先は日本の大手電機メーカーを始め、中国の海尔などにも総勢 7000 あまりである。

会社の経営組織は中国以外に東京に会社経営本部を置き、宮古、北上、千葉に三つの工場がある。中国工場は最初の 100%日本に材料供給基地でから、現在基本的に中国で現地生産、現地販売、商品現地開発を実現できた。売上金額面に置いてはすでに日本を上回った。生産技術の面においても、中国工場と日本工場で生産された商品の品質は全く違いがないと紹介された。

中国事業の展開について下記二つの方面から会社の実際を踏まえた上で説明をいただいた。

①、現地化

中国事業を行った時に現地従業員にきっちり責任を持たせる。日本企業の経営方式に拘らず、中国現地の従業員が自覚させること。現在、盤起工業（大連）有限公司では中国人がトップマネジメントをさせ、会社組織は販売、生産と管理の三本部制をとっていて、その各本部のトップも全部中国人である。現地化の浸透によって、社員の愛社精神を高めた。

②、企業文化

中国従業員は日本の企業文化を馴染ませるため、年間 50 人ほど中国の研修生を日本の工場に送り込み、半年間日本人と共に働かせることによって、言葉で伝えにくい企業の精神と文化を中国人従業員に肌で感じさせ、覚えさせる。研修制度によって、従業員が会社に対する愛社精神も、忠誠度も上げられると紹介された。

研修制度と別に中国国内では軍事訓練で精神的なモラル訓練にも行っている。そして、年間伸べ 300 人が各種の専門教育を行っている。こういった充実な教育制度と共に、成果主義の賃金制度も導入している。盤起工業（大連）有限公司は教育と賃金制度の柔軟な運用によって、従業員に愛社精神を植え付け、長期的に会社に定職することが成功した。

Q&A の例

Q：中国でビジネスを行っている際に、代金回収が大変とよく言われる。貴社の実情はどうなっていますか？貴社では何か有効な解決方がありますか？

A：盤起工業（大連）有限公司の現状では、代金回収が大変の問題になりません。弊社では、中国の現地の営業メンを有効に働かせ、やはり中国の現地人は日本人より良く中国の実情を分かる。一連の教育によって、営業メンの愛社精神も高く、その故に会社に対する責任意識も高いです。たいていの営業メンが商品の出荷から代金の回収まで一貫管理し、責任を最後まで自覚的に持っている。もし緊急的な事情を起これば、すぐ法律の運輸がお勧めします。

工場内の印象

材料管理が効率的であって、材料の現地調達率は 6 割以上を占めている。

5S の徹底的実行をされ、いくつかの掲示板では 5S による評価を掲示されていた。

工場内での現場力を育ちられている。（若手の従業員が目立つ）

品質管理に力が入れている。

I C A B E 学生交流プロジェクト 感想文

若杉 誠司	15
魯 近	16
寺崎 葉子	16・17
晏 興隆	17・18
寺松 一寿	18

I C A B E 大連に参加しての感想

若杉 誠司

前回、初めて参加した I C A B E 上海は私にとって初めての中国大陸訪問でもあった。今回の I C A B E 大連は私にとって 2 回目となる。この間わずか半年もないが私を取り巻く環境は大きく変化した。私は昨年 12 月末で当時の会社を退職し、新しく中国企業の日本進出をサポートする業務を次の人生のステージとして選んだ。

自分にとっては単に横から横への転職という意味ではなく、パラダイム転換を行ったつもりである。明確なものではないが、ここ数年、世界の潮流の変化というか、地殻変動のうねりのようなものを感じる危機感が常に自分の中にあっただ。地震の前の初期微動のようなものかもしれない。明治維新後の列強がアジアを侵略し、日本もこのままでは危機的状況に陥るといった可視的な時代の変化とは違い、一見平和で、ドラスティックな変化が起きていないように見えるが、水面下で静かであるが、大きな時代の転換点を既に超えつつあるという感覚であった。

I C A B E 上海で、アジアの躍動する大都市を、又、今回の I C A B E ではフラット化する世界の中で中国における一大アウトソーシングの拠点である大連を訪れ、見聞した。

今回の大連では、コールセンターなどのアウトソーシング部分を見学する機会が残念ながら無かったが、それでも急激に成長する中国の息吹は十二分に感じることが出来た。

勃興する中国と経済大国としての地位を一旦は確立したが、世界最速の超高齢化が進み労働力人口が決定的に不足していく中、次の国家的テーマを見出せず迷走する我が国の将来のことに思いを馳せた。

これまで唯一成功した社会主義国家と揶揄された日本社会の中間層の大半がこのままでは凋落していくだろうという感覚がより一層強まった。

ナチュラルリソースが少ない日本においては、高付加価値の技術力または、人材（ヒューマンリソース）がこの国を、又、アジア、世界諸国をより良き方向へ牽引していくものだと信じている。

Q B S はプロフェッショナルスクールであり、教室の講義だけでなく、現場に直接触れる機会がある I C A B E は非常に有意義な活動であると思う。私達学生にこのような機会を与えてくれている大学の皆さん、そして I C A B E を創設され、私達を常に先導戴いた永池先生に「ありがとうございました」と思いっきりいいたい。永池先生の想いを大切にしていって Q B S - I C A B E の伝統を伝えていきたい。

ICABE大連に参加しての感想

魯 近

2 回目の ICABE は前回と同じように自分にとって非常に意味のある経験である。特に今回は永池先生の下で最後の ICABE であるので、非常に記念すべきことだと思う。

大連は日本とは深い関係のある都市であることが分かるが、実際に言ってみたら、日本とのかかわりの深さは驚いた。日本人があふれるほど多かった。そのせいか、物価もかなり吊り上げられたようだ。(一部は上海より高く感じる)そして、日本や韓国の文化にかなり影響を受けているようだ。

東北、そして中国でも有数のビジネススクールを有する東北财经大学を訪問し、まず、彼たちの熱い歓迎に感心した。スケジュールの調整、車の手配、企業訪問先の選定などあらゆる方面において十分に気を使ってくれて本当に感謝している。学生との交流も非常に愉快かつ有益である。初めての大连の旅であるが、別れのときにそちらの学生に、「よくこの家に帰ってきてね」といわれりと、胸は熱くなり、感動した。東北财经大学は多くの優秀な学生がいるので、これからも彼達との交流はきっと何か大きな収穫になると確信している。

ICABE 参加後の感想

QBS 4 期 寺崎 葉子

今回初めて ICABE プログラムへの参加であったが、初めての大连訪問、初めての現地学生へのプレゼンテーションと交流、さらに初めての現地日系企業の見学という「初めて」尽くしであり、通常の生活の中では決して体験できない貴重な体験をさせて頂いた。

初めて訪問した大连は活気があり、目に入る建造物は建設中の建物も含めてほとんどが大規模なもので、ロシア、日本の占領時代の建築物と現代風の大きな建物が混在するその独自の雰囲気から、(地域ごとに格差の問題はあるが、) 大连が経済都市として発展の真只中にあることが一目瞭然に認識できた。また、外資系のファーストフード店、カフェなども進出しており、また意外にも夜中まで営業している店舗も多く、大连に、自分の想像以上に資本主義が定着しており、遅れているイメージのあるサービス業も(少なくとも観光客が訪れるような場所に関しては、) かなり発展、進歩してきていると感じた。

東北财经大学での「人的資源」、「リーダーシップ」に関する双方学生のプレゼンテーションは、私自身に関しては後悔が多分に残ったが、めまぐるしく変化する環境の中で「人」に関する問題は、日本でも中国でも企業の成否を分ける重要な要因であるという認識は一致しており、また「リーダーシップ」に関してはこちら側の発表では「柔軟性」、「明確なビジョン」、また東北财经大学側の発表では「中庸」というキーワードが導き出された点は大変興味深かった。中国でもすでに人を「どう管理するか」から、人的資源を「どうやる気にさせるか」ということに視点が移りつつあることも自分の中国企業像を覆すものであった。

ソフトウェアパークの見学、パンチ工業の見学も世界と中国、日本と中国という国際規模での経済活動を体感できるよい機会となった。「現地化」の問題や、中国へのアウトソー

シングの現状、また、中国が「生産」や「請負」でなく「頭脳」そのものの保持を目標としていることも感じ取ることができた。しかし、見学し、現状を垣間見るにつけ、現在でも雇用が不安定な日本ではこの先、雇用の機会が益々縮小してしまうのではないかと不安に駆られたのも事実であった。

コールセンターをはじめとして、の世界的企業のアウトソーシング基地である大連で、大学での講義、プレゼンテーション、また施設見学、工場見学においても「人材」について考える機会を得たことは非常に有意義であった。また、MBA コースで学ぶ学生の方々のビジネスや自分の夢に対する情熱や人間的な暖かさやホスピタリティーに触れ、日中間でWIN-WIN の関係の構築の実現をこれまで以上に切望する気持ちになった。ICABE への参加を通して、改めて「体感」することの大切さ、そして色々な意味で「人」が重要な資源であり、人と人との関係の構築が、ビジネスにしる何にしる重要であることを再認識することができた。本当に経験したこと全てが自分の財産となる4日間であった。先生方をはじめ、このプログラムの実現にご尽力頂いた関係者すべての方々に本当に感謝の気持ちで一杯である。このような機会を与えて頂き、本当にありがとうございました。

ICABE 感想 (晏 興隆)

東北財経大学との学生交流で、大連を訪問した。私にとって、初めての日本人の立場から中国と向き合う、日本の立場から国際事情について中国人と意見交流をし、中国人でいる私は奇妙な気持ちでした。

近年、急速な発展をしてきた中国、特に日本との交流が盛んでいる大連を実際に違う視点から見ると、本当に驚かせばかりでした。初日からDUF Eに留学している日本人留学生と知り合って、国際間人材交流の動きに実感ができました。あちこちで建設している高層ビルの現場から、経済成長の勢いが本物で、遠くない未来で日本に追いつかれると強く感じた。

DUF E (東北財経大学) での学生交流では、HRチームの一員として日本での人材現状と企業の問題、大連と福岡の地域協業の可能性について発表した。若杉さんに付いていて無事に英語で発表ができた。先方のリーダーシップチームに「中庸」に関して自分の疑問を投げ、満足した答えが得られてよかったです。先方の呉先生の講義では中国でHRMの歴史と現在の発展について細かく紹介され、自分にとってすごく新鮮な知識であって、勉強になった。今回大連に同行している仲間たちのプレゼンスキルの高さと先方の学生たちの英語の流暢さに自分の不足が気づかせた。これから、一人合格した国際人になれるためにも、英語がもっと勉強しなければならぬとつよく認識させられた。

大連のソフトウェアパークと開発区にあるパンチ工業有限公司に見学した。まず、ソフトウェアパークでは、現在大連で行った日系企業向けのBPO事業についての説明。と現場で起きた高等人材の問題。ソフトウェアパークではすでに500社の企業が入居しており、しかも先月だけで200社ほどの入居希望申込者が辞退した。これから、大連はもっと日本向けのBPO業務の集約地になれるのではないかと実感した。

パンチ工業の見学では、中国の現地化問題、人材管理問題に対して現場の取り組みと経験が紹介され、中国の人材問題の実情に対して実情レベルに改めて認識できた。ソフトウェアパークと別に大連ではすでに金型産業の集約地にもなりつつであることも紹介され、現場の日中ビジネス、特に地域特化した特色あるビジネスのあり方に再認識できた。

今回の交流によって、自分の故郷である大連と第二の故郷である福岡を改めて違う視線でみる事ができた。日本人の立場にたつ中国のMBAと論じ合う、中国人の立場からみる中国の変化に感動し、そのなか自分の役割と自分の将来に再認識することができた。

“FACE TO FACE”の重要性

九州大学ビジネススクール1年
寺松一寿

中国東北地方の大都市、大連。日本やロシアの近代建築物、現代的な高層ビル、それに伝統的な中国家屋が交じる様は大きな港を抱えるこの地が昔から要所であったことを伺わせる。今回のICABEの舞台は大連にある東北财经大学。ここのMBAコースの学生と英語によるプレゼンテーション及びディスカッションによる交流を行ってきた。私にとっては前回の上海交通大学に引き続いて2回目の参加になるが、やはり今回のICABEも大変有意義なものだった。

地域を代表するMBAの学生と顔を合わせて、様々なビジネステーマに沿って、議論を交わし、終わった後は一緒に食事をし、お互いのバックグラウンドや夢を語りながら酒を飲む。たったそれだけのことであるが、高度情報通信社会の中、“FACE TO FACE”の付き合いが如何に重要であるか改めて実感させられた。面と向かって様々な話をする事で、お互いの想いを積み重ねることが重要なのである。MBAで学習する様々な知識は道具として利用することで、ビジネス上のフレームワークは容易に形成出来る。それはそれで有用であるが、真の「生きた」フレームワークに昇華させる為には、それに生命を吹き込まなければならない。お互いに腹を割って話をするのは簡単な様で意外に難しい。異国間の取引を主とするなら尚更である。しかしこのICABEはその場を簡単に提供してくれる。勿論、時間的な制限は当然の如くあるが、その端緒とするには十分であり、このチャンスを如何に実務的な付き合いのレベルまで落とし込むか、発展させていくかはまさに今後の我々の責務とも言える。少なくとも今回のICABEによって、今後とも付き合いようと思える中国大連での友人が出来た事は確かである。

最後にこのような素晴らしい場を創って頂いた永池先生や一緒にこのプログラムに参加したQBS同期の仲間達に感謝すると共に、先生から教えていただいたアジアビジネスにかける熱い想いを引き継ぎ、中国を初めとするアジアビジネスに今後とも真摯に取り組んで行きたいと思う。

以上