

平成23年10月4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 永田 晃也 殿

出張等報告（記録）書

報告者

・ ICABE 学生交流推進プロジェクト

<教員代表>

経済学研究院 准教授 高田 仁

<学生代表>

産業マネジメント専攻 8期 黒瀬 浩希

<記録>

産業マネジメント専攻 8期 黒瀬 浩希

ICABE 学生交流推進プロジェクトによる出張を下記のとおり行ないました。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15回）

2. 用務地、用務先

中国 北京市

中国人民大学ビジネス・スクール（RBS）様、現地企業様

3. 用務の概要と事業の関連について

<用務の概要>

Design Thinkingの手法を用いたワークショップ、現地企業様訪問

<事業の関連>

- International Consortium of Asian Business Education（ICABE）に基づく学生間交流、現地企業の訪問・交流を通して、現地の最新事情把握による中国経済に対する理解を深める
- 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を形成する

- 提携先ビジネス・スクールとの連携に関しては、ビジネスプランコンテストを模したワークショップを行うことで、学生相互の事業創造力育成につなげる

4. 出張日程

平成23年9月23日（金）～24日（土）

5. 参加者 合計13名

<教員> 1名

高田 仁准教授

<産業マネジメント専攻6期> 1名

八尋 大八

<産業マネジメント専攻8期> 10名

黒瀬 浩希（学生代表）、川原 範子、藤井 弘貴、神野 寛文、福倉 美智子、西窪 夏子、馬 化璘、劉 風琴、澤田 昌典、毛利 周子

<産業マネジメント専攻9期> 1名

古田 聡

6. 日程詳細

【9月23日（金）】

9：30～10：30	北京正興聯合電機有限公司	・・・活動報告①
10：45～11：45	JETRO北京事務所	・・・活動報告②
14：00～15：30	北京普洛泰克環境工程有限公司	・・・活動報告③
15：30～20：15	中国人民大学ビジネス・スクール（RBS）	・・・活動報告④
20：15～22：00	大学構内レストランにて懇親会	

【9月24日（土）】

10：30～11：00	「日本留学フェア2011」視察	
14：30～17：00	日系企業で働く現地社員へのヒアリング (オリンパス 様、トヨタ自動車 様、マツダ 様)	・・・活動報告⑤

7. 記録者所感

今回の ICABE プロジェクトは、現地集合・現地解散というスタイルをとったため、特

に初日はスケジュール通りにスタートが切れるかどうかと大変心配したものの、参加メンバーそれぞれの主体的、自主的、協力的な行動により、所定の2日間のプログラムを成功裡に終えることができた。

プログラムの柱は次の2つである。

1つは、中国人民大学ビジネス・スクール（RBS）とのワークショップである。このワークショップでは、高田洵教授のファシリテートにより、Design Thinking の手法を用いたビジネスプランコンペを行った。QBS と RBS の混成チームを形成し、限られた時間の中で、チーム内で英語で議論し合うことはとてもエキサイティングな体験であった。これにより、QBS と RBS の距離感はグンッと縮まったように感じた。

もう1つは、現地企業で働く人たちへのヒアリングである。同じ日系企業に勤めるのでも、日本人と中国人の双方の立場から話を聞くことができた。また、環境ビジネスに携わる現地ベンチャー企業で働く日本人からも話を聞くことができたが、そうした“生の声”を聞くことで、中国でのビジネスは決して簡単なものではないと実感した。情報の洪水や風聞に左右されないためには、やはり現地・現場での直接対話が重要である。

2日間という短い期間ではあったが、当初の目的は達成し、参加メンバーそれぞれが今回のプログラムから得られたものは大きいと確信している。また今後もさらに進化していけよう ICABE プロジェクトに期待したい。

以上

黒瀬 浩希（8期生）

次頁より、活動報告

【活動報告①／北京正興聯合電機有限公司 様】

〈企業訪問〉

日時：平成23年9月23日（金） 9：30～10：30

場所：同社事務所（北京市朝陽区建国門外大街甲26号長富宮辦公樓2002室）

面会者：同社首席代表 山口 博文 氏

記録者：（8期生）藤井 弘貴、川原 範子

〈内容〉

➤ 日本企業と欧米企業との違い

日本企業にもグローバル企業はあるが、欧米系企業には規模としては足りない。

日本企業は部分、部品での売り込みを行うことが多く、常に個別案件。日立グループなどにおいてさえ、分社化が原因なのかその傾向にある。それに反して、欧米系企業は事業計画として提案を行い、システムとしてのソリューションで売っていく。

正興電機は配電盤として最高の技術を持っていると思っている。メイド・イン・ジャパンは確かに優れているが、売れるかどうかはこれとは全く別である。小さい部品単位では優れていても、ソリューション、トータルでは決してそうではない。

➤ 中国でのセールス

中国の発電分野はプラント会社ではなく、設計院と発電会社に直接セールスを行う。

最終的には設計院が権限をもっているが、設計院と発電会社が分割発注することによって利権が分散するため、リベートなどのやり取りなど、先方の利権獲得には適している。

1案件5,000万円～1億円だが、30%、50%、20%、10%で回収していく。

発電会社は5つとも最近の石油価格の上昇や、金融引き締めによる銀行からの貸し渋りなどがあり、すべて赤字。代金の支払いは良くない。最後の10%はなかなか回収できないことも多い。こちらに資金力がないと難しいキツイ商売である。

➤ 正興電機のこれから

重点分野は水処理。正興電機のコア技術でもある。中国企業への直接の売り込みは大変なので、日立などの水処理分野で進出する日系企業と連携することを考えている。その他の分野については、実際の現場でのヒアリングの中から、ニーズを拾っておくことを考えている。

➤ 日本と中国

日本はここ何十年間、急成長し中国を経済的に上回ってきた。しかし長い歴史の観点からみると、昔から中国は日本にとって兄のような存在であり、常に日本が兄から学んできた、そのような視点を忘れずに、中国の方と付き合うとよい関係が結べるのではないか。

中国においては、ビジネスは常に人と人との一対一の関係で成立する。中国の方と信頼関係で結ばれた個人的人脈をどのくらい持てるかが、ビジネスの鍵となる。

以上



【活動報告②/JETRO北京事務所 様】

〈企業訪問〉

日時：平成23年9月23日（金） 10：45～11：45

場所：同社事務所（北京市朝陽区建国門外大街甲26号長富宮弁公楼7003号）

面会者： 当社経済情報部 清水 顕司 氏

記録者：（8期生）西窪 夏子

〈内容〉 中国経済の動向について（JETRO配布資料より）

➤ 経済政策の方向性

- ・2011年度は第12次5か年計画の初年度。主要目標は「経済発展モデルの転換の加速」。
- ・消費、投資、輸出のバランスのとれた経済成長を実現するため、地域間の格差是正による内需拡大の重要性が強調されている。

➤ 需要の動向

- ・経済の牽引役は投資から消費へのシフトを志向するが、引き続き構図は変わらないのでは。
- ・消費拡大の重点は個別財（車、家電）の販売促進から賃金引上げ・所得再配分へ、短期刺激から中長期的拡大へシフトしている。
- ・投資の中身は公的部門のインフラ建設一辺倒がやや是正されることが期待される。また、高速鉄道関連の投資が減速する可能性もある。

➤ GDP 成長率と輸出入の状況

- ・2011年上期は9%弱（年率換算）、成長率は鈍化しているが引き続き成長。
- ・GDP成長率に対する消費の寄与度が低下→車両購入税の減税特例廃止の影響
- ・従来は日本が輸入先第1位、東北大震災後で大きく落ち込んだが回復基調にある。
- ・ASEANが輸出先として伸びている。

➤ インフレ、金融政策

- ・インフレ要因の説明が「天候不順による生鮮野菜の価格上昇」⇒「ホットマネーの流入」⇒「輸入インフレ」と変化している。通年でみるとインフレ率は5%台と見込まれる。
- ・生活コストの上昇に、賃金の上昇が追いつかない状態。
- ・中小企業の資金難、景気減速の影響を踏まえると、金融引き締め政策もそろそろ転換の時期ではないか。

➤ 不動産開発投資

- ・投資金額、着工床面積とも前年超ペースで拡大続く（年間5兆元、180千万平米ペース）
- ・不動産開発投資の約7割が住宅建設

➤ 為替レート

- ・人民元切り上げに対する海外からの圧力は変わらず。中国国内でも元を上昇させること自体は主流意見。一方で、輸出企業の事業環境激変や元の先高感によるホットマネー流入を回避する必要がある、漸進的上昇が現実的ではないか。

以上



【活動報告③／北京普洛泰克环境工程有限公司 (PRO-TECHT) 様】

<企業訪問>

日時：平成23年9月23日（金） 14：00～15：30

場所：lecture room 409 at Ming De Business Building（中国人民大学 明德楼409室）

面会者：同社海外部経理 佐野 史明 氏

記録者：（8期生）福倉 美智子、神野 寛文

<内容>

➤ 主要テーマ：中国における環境ビジネスアントレプレナーシップ

◆中国における環境ビジネスの状況

- ・第12次五カ年計画 戦略的振興産業

省エネ・環境保全投資の対GDP比=1.4%を維持（換算：3兆元）

5年間の投資需要：4500億元

◆汚泥処理の問題について

- ・第11次五カ年計画にて排水処理は進化

下水処理施設：2010年時 2635ヶ所 + 建設中 1067ヶ所

上記合わせて、2009年時の総排水量が処理可能。再生利用水と汚泥処理が課題である。

- ・2010年12月 中央環境保護局2年以内に汚泥処理対応、体制整備を行う。

汚泥処理発生量：年間 3,000万 mt、5年間の投資需要 100億元

課題は、コストと省エネである。

◆中国最大の課題

- ・省エネルギー（単位GDP当たりエネルギー消費量は、世界水準の倍に相当）

建築分野におけるエネルギー消費量は、全体の47%に相当（建材含む）

2020年までの投資需要 1.5兆元

中国でのLEED(米国 Green Building 認証) は世界第2位の取得件数 (2010年時 300件)

米国 USGBC/中国グリーン建設審議会 2010年4月相互協定

中国のGB: Green Building は、政府の地方政府評価基準である。

◆会社について

- ・「環境」という切り口から、人の暮らしに関わる地域/社会の環境改善に貢献する。

環境の切り口から暮らしに関わるあらゆるプロジェクトを遂行するプラットフォーム

強みは、グローバルな視野、中国でのコネクション

業務内容は、下水処理場への汚泥処理技術の導入や海外の汚泥処理技術の中国での展開、グリーンビルディングの推進（通常の建築物を、中国のグリーンビルディング国家規格に適応するよう変更、申請、施工）

◆中国のベンチャー企業で仕事をするようになった経緯

・2010年夏に創業

創業時のメンバーは佐野さんを含め3名で、高校時代の交換プログラムで中国の環境問題に興味を湧き、創業メンバーの2名に声をかけられた。

2人は海外経験が豊富で中国に帰国してビジネスを起こした、いわゆる『ウミガメ族』。佐野氏は、昔から中国に強い関心と縁があり、海外の汚泥処理技術を中国に展開することで貢献したいという思いが強かった。自分の役割を、「日本人としての利点を活かし、中国企業の視点から中国の国情を理解して、ビジネスを通して貢献すること」とし、3年間は必ず何があってもやり遂げるということであった。

◆中国でビジネスをする際に重要なこと

・中国における関係（グワンシ）の大切さ

日本の「和＝集団優先」と異なり、中国は二者間の関係が重視される「個人優先」の文化がある。そのため中国では「自己人（家族のような本当に暖かい間柄の人）vs 外人（外様、本当の意味で打ち解けない間柄の人）」という関係が存在し、自己人として付き合っていける関係を作る必要がある。

特に日本人は名刺を渡す際に「〇〇会社の△△です。」と挨拶をするが、中国においては個対個の強固な関係を作ることがビジネスを円滑に進めていくうえで非常に重要である。

・理想と現実とのGAP

現在の中国社会は、道徳の欠如とその穴を埋める一部偏った拝金主義が存在する。

理想とする仕事と現実とのGAPを埋める作業のためには、強い精神力が必要である。

・今と未来を見つめること

『将来は中国人の価値観にまで影響しうる仕事』ということを常に意識し、今の仕事はその行程となるか、日々振り返ることを大切にしているというお話だった。

・まとめ

中国の環境分野で上手くいっているのは、例えばフランスの水会社であるヴェオリアで、運転維持管理技術を安く売り渡し、マーケットを広く獲得し、信頼できるカウンタ

一パートに安定した運営をしてもらうという事業形態をとっている。一貫した管理サービスを多く経験し、包括的で効率的な事業提供が出来る優位性を生かしているという。これに対して日本企業は、ある特定の『プラント』や『機械』のみを導出しようとする傾向にあるため、高くて必要ないという話が多く聞かれるとのことであった。

佐野さんのお話から、市場のニーズを満たしながら、中国の未来を意識し、かつ中国でのビジネスにとって重要な点を意識して責任を持って働く必要性がとてもよく伝わってきた。とても有意義な企業訪問であった。

以上



【活動報告④／中国人民大学ビジネス・スクール (RBS)】

<レクチャーおよびワークショップ>

日時：平成23年9月23日（金） 15：30～20：15

場所：lecture room 409 at Ming De Business Building (中国人民大学 明德楼409室)

記録者：（6期生）八尋 大八、（8期生）馬 化璘、劉 風琴

<内容>

➤ Professor Dr. Ting-Jui Chou (周先生) によるレクチャー

まず周先生のレクチャーに入る前に、中国人民大学のマーケティング担当の蔣先生はRBS について紹介した。その後、周先生は「Chinese Consumer Behavior (中国消費者の行為を理解する)」というテーマについて講演を行なった。

周先生は台湾出身の中国人で、海外留学経験があつて、現在中国人民大学でマーケティングの先生を担当している。講演はとても素晴らしかった。近年の中国経済は非常に発展している。しかし、貧富の格差が非常に大きく、経済の自由度はそれほど高くはない。国民の満足度は低い。一方で、お金持ちの数が随分と増えている。中国ではプレゼントをする習慣があるが、特に、支出の中で 50%はプレゼントを買うということであった。世界有名なブランドのチェーンストアも中国で増えている。周先生は最後に、「皆さんは中国の消費者に対してどう思っていますか。」と、質問された。中国における消費者の種類は様々である。したがって、マーケティングも様々である。

➤ QBS と RBS との合同ワークショップ

中国トップ5位に入る大学である中国人民大学を訪問し、RBS の学生と Design Thinking のワークショップを行った。ワークショップでは、4つのステージを分けて展開した。ステージ1では、参加者個人のビジネス・アイデアをエレベーターピッチで発表し、全体でのスコアリングとチーム組成を行った。

最終的に残った5つのビジネス・アイデアは以下通り：

★RBS

- | | | |
|---|---------|-------------------------|
| 1 | Dongmei | Herbal medicine company |
| 2 | Bruce | 文化的雰囲気が溢れる眼鏡屋 |
| 3 | Jenny | センサー入り商品 |

★QBS

- | | | |
|---|----|------------------------------|
| 4 | 澤田 | バーコード付き名刺 |
| 5 | 馬 | 中国市場での lunch-box chain-store |

ステージ2では、それぞれのチームが取り組むビジネス・アイデアについて潜在顧客やニーズの所在を明らかにして、ビジネスの内容を絞り込んだ。ステージ3では、Brain-storm によって、顧客の課題をどう解決するかを整理した。そして、最後のステージ4では、チームごとにそのビジネス・アイデアの発表を行なった。

以上



【活動報告⑤／日系企業で働く現地社員へのヒアリング】

〈企業訪問〉

日時：平成23年9月24日（土） 14：30～17：00

場所：友誼賓館 会議室（北京市海淀区中関村南大街1号）

面会者：郭威氏（トヨタ自動車）、雛雅霜氏（オリンパス）、徐子恵氏（マツダ）

記録者：（8期生）毛利 周子、（9期生）古田 聡

〈内容〉

➤ 中国現地社員からみた日系企業、起業意識

（1）中国における日系企業のCSRならびにPR戦略

日系企業が中国で事業を行うにあたり、常に反日感情に留意しなければならないため、欧米系企業以上に大きな社会貢献を求められる。しかしながら、日系企業単独で実施すると利潤追求と誤認されかねず、より公共性を打ち出すために政府系基金会等との共催としている。また、基金会等政府関係団体と共催することによって中国系のキーパーソン、オピニオンリーダーとの関係深化にもつながることから日系企業にとっても相応のメリットがある。

日系企業がCSRに非常に力を入れていることは一般市民にはなかなか伝わらないため、イベントを実施する際にはメディアを招聘して、ニュースリリースやペイド・パブリシティを行う事により記事として取り上げられるよう活発な情報発信を行っている。それに加えて、公共交通機関等でのアニメーションを多用した映像広告の放映や毎日WEBサイトの更新、ソーシャルネットワークの活用等ニューメディアを用いたPR戦略を展開している。

（2）日系企業の組織マネジメント

欧米系企業は日系企業よりも現地化が進んでおり、現地中国人職員を上級幹部職層に任じ、意思決定も早い。日系企業の場合、現地化を進めようとしているが、追いついていない。意思決定を行う上で本社関係部署の了解を得る必要があり、迅速性にやや欠けている。

日系企業の場合、現地職員の上級幹部職層への登用がなされつつあるが、総じて上級職層は日本人職員で現地職員は下級職層というケースが多い。

職務遂行あるいは労務管理上、日本人職員と現地職員とのコミュニケーションは重要である。日本人職員は現地職員とコミュニケーションをとろうとしており、関係は比較的良好である。ただし、総じて中高年男性日本人職員は固まって行動し、あまり中国人社員と交流しようとしにくい傾向がある。

（3）日系企業の人事・キャリアプラン

日系企業に入社した場合、まず自社のルールを学び、その後配属先でOJT等を取り入れながら具体的業務を学ぶのが一般的である。

業績評価に関しては、オリンパス、トヨタ、マツダのいずれにおいても目標管理制度が導入されており、賞与、昇進等に反映されている。ただし、提出するシート作成に労力がかかり、またシート作成が上手い職員が実際に業績をあげている職員よりもよい評価を受けるなど業績と評価結果の乖離がみられたり、昇給昇格に関して制度上やや硬直的であったりする。目標管理制度だけでなく、日系企業は欧米企業に比べて作成書類が多く、その内容も煩雑であるため、長時間労働や精神的負荷が生じている。

通常、日系企業においては入社5～6年で管理職になるパターンが多いが、日系有名企業で2～3年の経験を積み、欧米系企業に転職を希望する人が多い。

欧米企業は給与が高く、仕事の自由度も高いうえに残業が少ないことに加えて、中国人にとってのイメージも良いことから日系企業よりも人気が高い。ただし、欧米企業は業績重視であることに対して、日系企業の方が雇用安定度の点では高いことから、安定を望む人は日系企業での勤務を愛好する。また、同様の要因により出産・子育てを要する女性職員にとっては日系企業の待遇は非常に良いものとなっている。

また、中国国有企業との対比では、公務員も含め中国国有企業では人間関係が重要であり、昇進も業績というよりは人脈や人間関係に左右される。その点日系企業を含む外資系企業では人間関係よりは業績重視であり、「努力すれば昇進できる」というマインドが抱ける。

(4) 日系企業の労務管理

既述の通り、外資系企業のなかでは日系企業は欧米企業に対して比較劣位にあることから、レベルの高い人材流出を防止し、やりがいを持って働かせるために欧米企業も含めた他社のベンチマークを絶えず意識し人材確保・留保を図っていく必要がある。

中国人にとってインセンティブを持って働くためには給与もさることながら仕事の自由度（裁量権）、意思決定の迅速さというものが必要である。

ただし、中国人には一般的に「転職すると箔がつく」という思考を持っていることから、社内につなぎとめようとする日系企業側の思惑と現地中国人職員の意識との間にはギャップがある。

(5) 起業意識

インフレや子どもの養育費等、金銭に関する将来的不安は大きいですが、社内での裁量権の限界と自分のやりがいを求めて「資金と機会があれば起業したい」という人は多くなっており、一般的に中国人の起業意識は高くなっている。

大手企業で勤務経験を積みノウハウを蓄積してから起業するパターンが多い。努力すればするほど成果が出るのは中国人にとって大変魅力的である。公務員が40～50代で退職し、

資金と人的ネットワークを活用して起業する事例も多い。

最近の北京ではPR代理店の起業が大半を占める。広告代理店業界は北京で非常に人気の高い業界であり、人的ネットワークを基に起業、業務展開しようとする人が増えているが、反面競争も激しい状況である。

なお、社内ベンチャーについては、今回ヒアリングした三社の中国現地法人にはそうした制度が現状存在していない。

以上

