

# ビジネスプランコンテスト ～上海研修旅行レポート～

2012年3月16日

立命館大学 MBA 青木、関西、木内、清水

(文責：清水)

## 【はじめに】

ジーンズメーカー藍布屋様の“桃太郎ジーンズ”の販売戦略に関する提案のインセンティブとして、2012年3月9日～11日の3日間上海にて研修を実施してきた。

## 【上海研修の目的】

1. 復旦大学 MBA とアクセンチュアのコンサルタントとの交流、使用言語はすべて英語で2つのプレゼン後ディスカッションを実施する。課題は「立命館 MBA の紹介」と「企業ブランドをいかにつくるべきか、中国モデル対日本モデル」
2. 世界で急速に発展している都市の一つの上海の現状を知る
3. 日系企業を訪問し、現地での状況を学ぶ
4. 中国で活躍されている立命館大学 MBA 卒業生との交流

## 【内容】

### 1. 復旦大学 MBA とアクセンチュアのコンサルタントとのディスカッション

日本企業のブランド戦略の事例として SONY を取り上げハイアールとの比較検討をした。SONY はウォークマン、ブラウン管 TV を初め 20 年前までは電気業界のリーダーとして輝いていたが、ここ数年事業が低迷している。理由としては事業の多角化、企業内紛争、イノベーションの低下があげられる。中国の学生・コンサルタント側の意見としても集中化戦略（映画事業の売却）やアップルのようなイノベーションの必要性について同様の意見が述べられた。メディカル領域への進出についての意見はそれほど出たはこなかったが、今後、日本・中国共に高齢化社会が加速しメディカル領域の市場の拡大が期待される事からも、SONY のブランド再構築の柱となる可能性があるとして提案した。

全体を通して中国の学生は英語でのコミュニケーション能力が高く自分自身の考えをしっかりと述べる傾向にあった。日本の学生も自分自身の考えを纏めしっかりと主張できるグローバルコミュニケーション能力がグローバル社会の中で必要であると感じた。



(アクセンチュアでのディスカッション)

## 2. 中国経済の現状

中国の GDP は日本を抜いて世界 2 位になっている。2011 年の成長率は前年比 9.2% で 2 年ぶり 1 桁成長に減速してきているが、中国の経済成長目標 7% には達している。中国の GDP の成長率の低下や不動産バブルの崩壊のみ日本国内で報道されているが、中国は日本のバブル崩壊について研究を重ねバブル経済が政治問題とならないように国策としてマクロ経済を調整している。また、消費者物価の高騰はすでにピークアウトしており、内需と投資で下支えしている。人件費高騰により生産拠点は国外に移行しつつあり、中国はいまや一大消費地に変わりつつある。つまり従来の外需に頼っていた時代から内需と投資へと構造変化すると共に、ここ数年で製造業である第 2 次産業からサービス業を中心とする第 3 次産業へと変貌を遂げてきた。

また、所得格差が広がってきており、これを解消する目的で中国政府は平均賃金を上げている為、人件費は 2001 年度と比較して 2~3 倍に上昇してきている。2008 年 1 月に労働契約法、2008 年 5 月に労働争議調停仲裁法が施行され、労働争議が増加してきている。仲裁費用が国庫負担で無償となったこともこの増加の要因である。日本における終身雇用・年功序列制度とは違い、中国では成果主義・能力主義で人をマネジメントしている。



(左：森ビルから見える街並、右：中国経済を映し出す高層ビル群)

## 3. 食文化と健康問題

中国は生野菜を食べる文化や習慣がないことが食文化の一つの特徴である。一昔前までは質素な食生活を送っていたが、近年、GDP の成長とともに美食意識が高まりつつある。問題なのは油を使う料理が多く、同時に塩分、砂糖の摂取量も増えてきていることである。

2005 年度の死因の 74% は成人病（脳心血管疾患）である。肥満人口は 0.65 億人であり、米国や英国よりも多い。特に子供の肥満は 20% となった。また、世界の約 3 億 6 千万人の糖尿病患者の 30% が中国人であり、糖尿病では既に先進国である。2010 年には高血圧患者数は 1.6 億人を超え、毎年 1000 万人の比率で増加しており、30 歳以下での高血圧患者率は 10% に達している。

また、一部の農畜産物への成長ホルモンの使用により、成長ホルモンの異常がみとめられ、乳腺病や子宮筋腫など健康への害も出ている。



(左：スーパーでの果物売り場、右：油ものを中心とした四川料理)

## 4. 企業訪問

### 4.1 日本写真印刷

中国における外部環境と自社製品についてのレクチャーをして頂いた。日本企業は未だ技術は日本国内でのみ保持し最終工程のみ現地に任せ輸出販売する為、円高が大きく企業収益を圧迫している。日本企業は依然として技術流出を懸念しているが、特許や汎用性があるものは出していくべきである。また、中国のマーケットは今後も大いに期待できるものの、人件費の増加、労務問題、環境規制の高まり、人民元高により生産地としては必ずしもベストな選択ではなくなってきている。会社を経営するにあたって内部・外部環境を考え判断していく必要がある。

### 4.2 可果美(カゴメ)

中国においても健康への関心が深まりつつあるが、生野菜を食べる文化がなく、ましてや野菜不足をジュースで補う習慣がないために野菜ジュースの価値を認知してもらうことが難しい。現在は店頭などで地道に価値伝達をしながら、認知度アップを図っている。中国社会の大きな健康問題は、高血圧、糖尿病、肥満等の生活習慣病であり、原因としては食生活や生活環境があげられ、中国人ばかりでなく日本人の中国駐在員の健康状態も悪化している。駐在員の約45%が血圧基準外であり、42歳のある日本人駐在員の身長が3cm伸びたとお話もお聞きした。中国はある意味で極めて資本主義的な側面があり、日本企業は中国において、社員教育や従業員の定着に苦労している。物価が高騰する中、ストライキも近年頻繁に行われており、今後は従業員や管理職のマネジメントが企業の成長へとつながる鍵となる。ただ、日系企業に勤めている中国人の多くはビジネス上ではむしろ友好的であり帰属意識も高い。



(左：日本写真印刷 立命館 MBA 卒業生 井ノ上さんを訪問、右：可果美 杉山さんを訪問)

## 5. ウォルマート、カルフル、久光百貨店での日本企業の展開

今回、日本企業のブランド戦略の事例として SONY を取り上げたが、ウォルマート、カルフル共に SONY の TV や PC 製品のスペースは小さくサムスン、LG、lenovo その他中国メーカーが大半を占めていた。一

方で洗濯機や白物家電においてはハイアール、シーメンス以外にもパナソニックが奮闘しておりパナソニックブランドの強さがうかがえる。久光百貨店の店内の作りは日本の百貨店とほぼ同様であり物価も日本とほぼ同じ値段であった。風月堂を初め日本企業のブランドも展開しており中国の富裕層を対象にビジネスを展開している。



(左：カルフルでの TV 販売製品、右：洗濯機の販売コーナー)

## 6. 中国で活躍されている立命館大学 MBA 卒業生との交流

立命館大学 MBA を卒業された留学生、張さん、姜さん、周さん、施さんに加えて日本写真印刷の井ノ上さんとの交流会を実施した。卒業後日本や中国で就職され活躍されている先輩諸氏からお話をお伺いした。日本は依然として魅力的市場だが内向な側面がある為、外から日本を見る必要性があり、海外で活躍されている卒業生の意見を聞ける交流の場は非常に貴重な体験であった。



(左：立命館 MBA 卒業生交流会、右：外灘から見える上海の街並)

## 7. 感想

私は今回が初めての訪中であったが、日本で得られる情報以上に中国の経済成長はめまぐるしく、変わりゆく中国に衝撃を覚えた。1990年代は舗装も十分されおらず農地や埋立地が多い中、人々は埃にまみれながら働いていた。わずか20年の間に高層マンションやビルが建設され活気に満ち溢れた町へと発展した。高速道路や地下鉄、更にはリアモーターカーなどのインフラも整備され自転車・バイク社会から車を中心とした社会に変化している。道路のあちこちでクラクションが鳴り響いており、競争社会である今の中国社会を映し出していることがうかがえる。外灘の夜景の素晴らしさは東京、神戸を超えており経済発展の早さを肌で感じた。日本はまさに“ウサギとカメ”のウサギではないかと感じる瞬間であると共に、MBAを学ぶ学生として日本ばかり見るのではなくグローバルな視点で世界を見る必要があると考えた。

## 【謝辞】

研修旅行において日本では経験する事が出来ない色々な貴重な体験をさせていただきました。この体験は今後の人生に大きく活かすことができると確信しております。

最後になりましたが、杉山先生、鳥山先生、そして藍布屋様の真鍋社長、花岡社長、立命館大学 MBA の卒業生、学友に心より御礼を申し上げます。