

台湾活用型の対中ビジネスの可能性と課題

(社)台北市コンピュータ協会 東京事務所 駐日代表 吉村 章 氏

はじめに

中国及び台湾にてこの4～5年間で延べ300社ほど製造業企業をヒアリングし、その事例の考察から、日本の中小企業がアジアでビジネスを展開するに当たって、注意すべきポイントをいくつかのキーワードを挙げながら考えてみたい。

1) アジアビジネスの3つのキーワード

アジアビジネスにおける重要キーワードをまず3つ挙げてみよう。それは、第一にスピード、第二にフレキシブルな対応、第三にチャレンジ精神である。残念ながらこれらのポイントは日本企業が苦手とするところではないだろうか。意思決定の遅さ、柔軟性を欠く動き、社内調整や社内稟議に時間がかかる組織形態など、日本企業のウィークポイントが目につく。

一方、中国や台湾の企業は現場主義に徹し、スピーディにどんどん対応を変化させていく。このスピード感とフレキシブルな対応は日本企業も見習うべき点である。スピード、フレキシブルな対応、チャレンジ精神、この3つの事例をそれぞれ挙げながら考えてみたい。

1-1 スピード

ビジネスの現場ではさまざまな場面でスピードが要求される。「日本企業は意思決定に時間がかかり過ぎる」というのが中国企業からも台湾企業からも聞かれる共通の認識。日本企業は、まず情報を収集し、次にビジネスのリスクをひとつひとつ検証し、そしてできる限りリスクを避け、最善の方法を模索するために十分な時間をかけてプロジェクト推進の是非を検討する。これは決して悪いことではないが、これでは中国ビジネスのスピードについていけない。

情報収集のスピード、収集した情報を分析するスピード、意思決定のスピード、ビジネスの実行スピードなど、刻々と変化するビジネス環境の中

で「スピード」がビジネスの成否を分けるポイントのひとつと言える。

特に、中国ビジネスではスピーディな取り組みがビジネスチャンスを生かすことができるかどうかを大きく左右する。日本企業にとって、時にはこのスピードの遅さがビジネスチャンスを逃す致命傷になる。つまり、スピードの遅さが自社の「強み」を中国で発揮できる機会を逃し、結果的にビジネスチャンスを逃してしまう結果となる。このようなケースがたいへん多い。

しかし、中国企業や台湾企業のスピードの速さを手放して絶賛するつもりはない。「強み」と「弱み」はもろ刃の剣である。彼らの「強み」がウィークポイントになることもある。プロジェクトがうまく進んでいる時はよいが、一度トラブルが生じてうまく進まない事態になると、「思慮に欠く判断」、「行き当たりばったりの対応」というようにマイナス評価になってしまう。

逆に、日本企業の「長期的なビジョン」を持ち、「方針がブレない経営戦略」という良さがプラス評価を受けることもある。日本側の「強み」や良さを十分に生かして、中国企業や台湾企業の「強み」をうまく引き出すこと。これが中国ビジネスを成功に導くポイントではないだろうか。

《事例1》スピードのなさは命取り

これはスピードに欠ける企業のケースである。A社は社員数100名前後、中小企業であるが他にはない技術力を持っている。日本国内で複数の取引先企業が中国でのビジネス展開を進めており、受注確保のため近い将来中国への進出も考えている。また中国での新規取引先の拡大も視野に入れている。

A社からは毎年のように中国視察メンバーが送り込まれる。最初に視察団に参加したのは現場の生産管理の責任者だった。次に品質管理責任者、さらに海外事業部長が現地視察に出向く。何度も

中国視察を繰り返すばかりで、なかなかビジネスの第一歩が踏み出せない。入れ替わり立ち替わり現地視察を繰り返し、最初に視察に参加した現場の管理職がついに社長を連れ出した。

しかし、結果的に中国事業の最終判断を下すまで2年以上の時間を費やした。段階的に一歩ずつ中国ビジネスを進める慎重さは理解できなくはないが、あまりにもスピード感に欠ける動きである。視察を繰り返すのみでなかなか決まらない日本企業の態度に、中国側のパートナー企業が呆れてしまうほどだった。そのときにはすでに製品の「匂」が過ぎており、キャッチアップしてきた台湾側のメーカーの技術力が上がり、この会社の「強み」はすでに失われていた。

社内で稟議が回っている間にもビジネス環境は刻々と変化する。日本企業が本格的にプロジェクトに乗り出すころには、後から追いかけてきた中国企業や台湾企業の技術力に負けている。完全に追い越されてしまったのだ。

中国側のパートナー企業は「どうして最初から責任者が来ないのか」と考える。ビジネスの仲介役である現地政府の招商局担当者も「日本側は本当に『やる気』があるのか」と日本側の姿勢を疑った。そして、「日本企業の問題点はこのスピードの遅さ」、「スピードの遅さが命取り」とコメントする。

1-2 フレキシブルな対応

2つ目のポイントは「フレキシブルな対応」である。ビジネスの進捗状況に合わせて、または現場の状況や環境の変化に合わせて、その都度その場で修正を加えていく。これが「中国流」のやり方だ。より良い方向へ、さらに良い方向へと、その場その場で調整や修正を重ねていく。そうした方向性が思わぬビジネスチャンスを生む場合もある。

逆に、最初の構想とはまったく違う展開になっていく場合もある。このようなフレキシブルな対応こそがビジネスチャンスをつかんでいく原動力と考える。

しかし、日本企業はビジネスを始める前にリス

クをできるだけ取り除こうとする。リスクを少しでも回避し、安全策を模索する。

一方、中国企業や台湾企業は「リスクを心配しては何かを始めることはできない」、「とにかく始めてみる」、「調整や修正は現場で臨機応変に対応する」と考えるわけである。

《事例2》

すばやい判断、タクシーに飛び乗り工場へ

次のケースは事例1とは逆に、スピーディな動きで視察先とビジネスをうまく進めているケース。私自身もとても感心させられたケースだ。

中国の展示会に出展したB社はブースで中国の金属加工業メーカーと名刺交換をした。実は同業に類する企業であり、製品によってはB社のコンペティターである。この会社に興味を持った担当者が何人かの仲間を集めて、翌日このローカル企業を訪問した。タクシーを飛ばしてさっそくこの会社の工場を見学に行ったのだ。

この企業は日本の水準から見ると技術力こそ劣るが一定品質を維持した受注をこなし、中国では大手電機メーカーから自動車部品メーカーまで幅広い取引先を持っている。品質管理面でもしっかりとした取り組みを行っていて、まだまだ改善の余地はあるが一定の評価ができる水準である。技術者も育っている。彼らは工場の生産ラインを見て、倉庫を見て、トイレを見せてもらい、経営者とも話をし、その会社が自分たちのパートナーになり得るかどうかを自分の眼で確認した。経営者とじっくり話をした後で試作品を発注して帰ってきた。後日、この経営者を誘い出して何度かいっしょに食事にも出かけている。

中国ではこのフットワークの良さこそが、大切なポイントである。とにかく動いて、自分の眼で確かめてくる。現場へ行って、自分の眼、耳で、足で情報を集め、その場で判断し、その場で行動する。こうしたスピーディな動きが重要なポイントである。

B社から見るとこの中国企業はコンペティターである。しかし、その後もメールのやり取りをして、中国側の経営者を日本に招いたり、またB社

の担当者が中国を訪れるときには必ずこの会社を訪問して情報交換をしたり、今でも連絡を取り合っている。

コストダウンが必要な製品を日本から中国側に出し、逆に中国側にハイエンドな需要（精密加工品）があれば中国側がB社の受注窓口になる。こうした相互補完関係ができないか模索中である。

1-3 チャレンジ精神

中国企業はスピーディでフレキシブルな対応により、プロジェクトの調整や軌道修正も、そして最終的にプロジェクト自体を中止する場合でも、その場のその状況に合わせてすばやい意思決定を行う。変化の大きい中国のビジネス環境の中で、これが大きな「強み」になっている。一度スタートさせたプロジェクトでも現場での調整や軌道修正をどんどん加えていく。

一方、日本企業の場合、一度始めてしまうとプロジェクトの修正には大きなエネルギーが必要となる。さらに、最終的に事業から撤退を余儀なくされる場合、その決定にはより多くの時間とエネルギーを要する。ある日本企業の中国事業担当者は「ビジネスは始めることより、むしろ止めることのほうが難しい」とさえ言う。

「誰が責任を取るのか」という点も大きな問題だ。判断の遅れにより小さな傷口がどんどん大きく広がって手当てが遅れ、最終的には致命傷となる事態を自ら招いてしまうこともある。「現場にどれだけの権限が与えられるかがポイントである」と台湾人経営者はコメントする。現場の決定権はスピーディな意思決定とフレキシブルな対応を実現するための重要なポイントである。

リスクを完全にやり払ってからビジネスに望むのではビジネスチャンスを逃してしまう。ある台湾人経営者は「ビジネスチャンスは二乗倍で減っていく」と話す。つまり、2年後には4分の1に、3年後には9分の1に、4年後には16分の1に減っていく。これは年を経るごとに今より4倍、9倍、16倍のコンペティターが現れるということだ。実際にビジネスチャンスには同業他社が次々に参入して、あっという間にコンペティターに囲まれ

てしまうという事例をいくつも見てきた。多少のリスクを背負ってでも、チャレンジ精神旺盛にまずは動き始めることが大切である。

《事例3》

その場で契約解除、しかしすぐに帰国せず踏み留まる

C社はプリント基板の設計を行う。展示会には他社（日本企業）と共同開発した複数の製品を展示している。ある台湾の基盤OEMメーカーにサンプルを発注し、試作品を受け取った。しかし出来上がってくるサンプルはたいがいチャンピオンモデルである。一番出来のいい物しか送ってこない。すべてその品質が保証されることはまずないと言っていい。量産品には品質のばらつきが出る。日本に送ってきた試作品も本当にこの会社で作ったモノなのかどうかも疑わしい。

このプロジェクトの責任者が現地に赴き実際に生産ラインをチェックしたり、現場担当者と打ち合わせをしたりしてみるといくつもの問題点が浮き彫りになった。社員の離職率も高い、品質管理もできていない。結局、C社の責任者はプロジェクトを見直し、結果的にこの台湾企業との取引を中止した。

しかし、普通ならこれでプロジェクトは「振り出しに戻る」ところだが、この責任者は現地で雇った通訳に他にいい会社がないかどうか聞いてみた。彼女に別の候補企業のアレンジを相談。即断即決で帰国日程を数日延ばし、別の候補企業探しに取り組んだ。通訳に企業訪問をアレンジさせ、通訳も連れて他の候補企業をいっしょに回ることにした。

通訳が自らのネットワークを駆使して、候補企業とアポを取り、帰国までに複数社を訪問。幸いよさそうな会社を見つけ出した。先方の経営者ともじっくり話す機会が持てた。結果的にその会社が最終的な取り引き先となり、サンプルモデルを発注して、取引を始めることになった。経営者ともけっこう意気投合して、現在でも情報交換を行っている。アレンジをしてくれた通訳をブリッジコーディネーターにして、現在もこの企業との取

引が続いている。

もし、C社の担当者が試作品を発注した企業と取引を断念して、彼がその時点で帰国していたらこのプロジェクトは大きく出遅れる結果になっていただろう。スピーディな判断もさることながら、通訳をうまく活用して軌道修正した「フレキシブルな対応」がよい結果を生んだ。

彼は今でもこの通訳に絶大な信頼を寄せ、今でも現地で自社スタッフ同様に活用している。最初の試作品を送ってきた企業の問題点を早い段階で見極められなかった点は彼のミスである。しかし、災いが転じて結果的によい取り引き先と優秀なブリッジコーディネーターに巡り合えたわけである。

2) 台湾企業に学ぶ中国ビジネス「三本主義」

台湾人経営者は中国ビジネスを成功に導く秘訣を「三本主義」というキーワードで説明する。「三本主義」とは「本人主義」「本土主義」「本領主義」の3つを指す。ここではこの「三本主義」について説明したい。

2-1 「本人主義」

台湾企業は「本人主義」に徹する。経営者自らが現場で陣頭指揮を取ることが基本である。自ら情報収集を行い、自ら情報を分析する。そして、ビジネスの進捗状況に応じて、自らがスピーディに判断を下す。これが中国ビジネスを成功に導く鉄則であると言う。

意思決定のスピードとフレキシブルな対応が経営者本人に求められる。経営者が如何にスピーディに意思決定ができるか、ビジネス環境の変化に応じて如何にフレキシブルな対応ができるか、中国ビジネスではこの点が重要なポイントとなる。「本人主義」とは、長期的な経営方針を決めることから、ビジネスの現場でのひとつひとつの意思決定まで、「経営者本人が自ら行うべきである」という考え方である。「重要な意思決定を組織に任せない」、「経営者本人がビジネスの最前線で陣頭指揮を取るべき」というのが台湾の企業経営者に多い。

台湾企業はすばやい情報の収集、現状把握と分

析でスピーディに意思決定を行う。経営者自らが現場にいることが強みだ。自分の足で、自分の目で集めた生きた情報を常にアップデートし、集めた情報をすばやく分析して迅速な意思決定に役立てる。「現場主義」に徹したこの姿勢がスピーディな意思決定を可能にしている。

経営者自らが現場で陣頭指揮が取れない場合、台湾企業は現場の責任者に強い「権限」を持たせる。「権限」を持たせることができない能力がないマネージャーはどんどん交代させられ、新陳代謝の激しい組織が台湾企業の活力にも繋がっている。

一方、日本の会社の場合、会社として方針決定に至るまで社内での根回しやスタッフ間の十分な意識の共有が必要であり、何度も稟議を重ねた上で最終的な意思決定が下される。このように意思決定には一定のプロセスが必要となる。

しかし、これは中国企業や台湾企業から見ると「あまりにも時間をかけ過ぎ」と映る。「せっかくのビジネスチャンスをどうしてみすみす逃してしまうのか」、「日本企業は本気で中国ビジネスに取り組む意思があるのか」というコメントも耳にする。

現場の担当者にどれだけの「決定権」を任せられるか、台湾企業と日本企業の大きな違いであると言えるだろう。

2-2 「本土主義」

「本土主義」とは言い換えると、「現場主義」ということである。スピーディな経営判断を行うためには、情報収集はビジネスの「現場」で行うことが重要となる。経営者自らが自分の足で現場を歩き、自分の目で見て、自分の耳で聞いて、情報を収集することと収集した情報を確認することが重要なポイントである。

リアルタイムで入ってくるビジネスの現場の「生」の情報が大切だ。経済指標や企業データなどはほどほどにしておきたい。政府発表の統計資料を取り寄せたり、与信のために企業の信用調査を行ったり、これはすべて「過去のデータ」である。参考程度に情報収集することは無駄だとは言

わないが、「日本企業はあまりにもこうしたデータにこだわりすぎる」という声を台湾人経営者からよく耳にする。

台湾人経営者は自分の足で、耳で、眼で集めた生きた情報を頼りにする。ビジネスの最前線である「現場」に立つことを徹底させ、現場の生の声、生きた情報の中から必要な情報を見極め、経営判断にすばやく役立てる。こうした姿勢が徹底している点が台湾経営者の特徴ともいえるだろう。

また、政府関係機関とのパイプ作りや同業社の経営者が集まる会合や食事会などを通じて生きた情報を集めようとする。会社の中にはそれぞれの部門の担当当局と連絡が取り合える人間関係作りを重視する。通関当局、財務当局、労務当局、公安当局など、トラブルが発生したときにどこの誰を窓口にして地元の地方政府とのコンタクトを取るか、ネットワーク作りを行う。これを「政商関係」と言う。定期的に連絡を取り合い、関係作りを怠らない。ここは台湾企業のたいへんうまいところだ。

台湾の人口は約2200万人。就業人口が約1000万人である。その中の約100万人が今中国で仕事している。10人に1人である。これに出張ベースで行き来している人を入れると、膨大な数になる。また、台湾企業が中国で生み出している雇用はおよそ1200万人と言われている。すなわち、台湾企業は、台湾の就業人口よりも多い人たちを中国で雇用していることになる。

中国に進出した台湾企業の中には、工場の敷地内に自宅を建てたり、敷地内に自給自足の畑を作ったり、「廟」まで建てる企業もある。「廟」に



中国に進出した台湾企業経営者が建てた「廟」

は祖先の位牌がある。つまり、『神様も海外赴任』、『祖先様も現地駐在』というわけだ。いや、「駐在」ではなく、祖先も連れて「永住」かも知れない。もう台湾には戻らない覚悟である。骨を埋める覚悟で「本気」なのである。この本土主義は日本企業には到底真似ができない。日本企業は何を持って彼らの本気に対抗すべきだろうか。

2-3 本領主義

「本領主義」とは、「本領」を発揮すること。つまり、自分の「強み」を徹底的に発揮することである。中国で成功を勝ち取るためには、まずは自分の「強み」を徹底的に研究することから始まる。「本領」を生かしきることが中国ビジネスに取り掛かる第一歩であるという。

「中国市場で新たなビジネスチャンス」という期待は寄せないほうがいい。「中国に行けば何かしらビジネスチャンスがあるはず」というのは甘い考えだ。「何かやりたい」「何かできそうだ」「とにかく行ってみよう」という考えは危険。これは台湾企業でも失敗する。こうした甘さがあると台湾企業でも痛い目にあっている。

まずは徹底的に自社の「強み」を見極めることが先である。自社の「強み」を中国側のニーズに合わせるができるかどうか、この「強み」をどうやって中国ビジネスの「強み」に転換することができるか、これが重要なポイントである。

「強みさえ生かせない企業が、中国へ行けば何か可能性が開けるかもしれない、ビジネスチャンスが広がるかもしれないと考えるのは間違い」と台湾人経営者は話す。「強みが生かせない企業にビジネスチャンスはない」とまで断言する。「中国には大きな可能性がある」という夢を描くことはたいへん危険であり、「ばら色の道は実は茨の道」とも言う。

大きなビジネスチャンスの可能性があるところには、当然のことながら競争相手もたくさん存在する。まずは自社の「強み」を徹底的に見極め、その「強み」を生かし切る方法を徹底的に考えることが中国ビジネスでの成功の秘訣である。

「三本主義」には中国ビジネスのエッセンスが

濃厚に凝縮されている。台湾人が実践している「三本主義」を日本企業にも当てはめて考えてみた場合、果たしてどうだろうか。日本企業のウィークポイントがそのまま見えてきそうな気がする。

3) まずは現場へ。そして「強み」を徹底的に主張

ビジネスは刻々と動いている。特に、中国ビジネスの変化は速い。まずは現地に赴くこと。現場に赴き、ビジネスの最前線を自分の目で確かめることをお勧めする。その最も有効な機会のひとつが展示会ではないかと考える。個別の商談やピンポイントでのヒアリングを行う場合でも、関連の展示会はぜひ注目しておきたい。出展でもいいし、視察でもいい。定期的な定点観測の機会を持つことをお勧めする。

例えば、現地の展示会に出展する企業がこんな感想を漏らすケースがある。「期待したほど来場者が多くなかった」、「来場者の客層が出展製品に合わない」、「製品とミスマッチの展示会だった」という出展企業のコメント。日本の企業は、展示会の来場者の多さ、名刺が何枚集まったか、ブースで出展した製品に関心を示してくれた人が何人いたか、こうした点を気にするケースが多い。

しかし、これは展示会を十分に活用していない。問題は展示会に出展した製品が売れるか売れないか、製品が展示会に合っているかどうか、これがすべてではない。展示会を有効に活用するために、次の3つの段階をイメージしていただきたい。第一段階は徹底的に自社の「強み」を主張する段階。第二段階は相手の「ニーズ」をキャッチする段階。「逆提案」として先方から提案が来るケースもある。第三に相手の「ニーズ」に応えるビジネスユニットを作って再提案をする段階である。

その製品の「強み」を相手が欲しているとは限らない。しかし、「強み」を強調すると、逆に相手側から「こんなことはできないか?」という反応が来る。こうして相手の「ニーズ」を引き出す。このようなやり取りを幾度か繰り返し、ビジネスチャンスを見つけ出して、最終的に具体的なビジネスに結び付けていくのが「中国流」と言えるだ

ろう。

展示会や現地視察では、まず自社の「強み」を徹底的に主張する。もちろん自社製品の「強み」でもいい。相手に徹底的に「強み」を知らせる。相手に印象付け、この「強み」を持ち帰ってもらうわけである。自社の「強み」を徹底的に主張するのはあくまで第一段階。

もし、ここで中国側が必要としている製品や技術と合致すればすぐに取引が始められる。しかし、ブースで名刺交換をする相手がこちら側の「強み」を必要としているとは限らない。自社の「強み」を徹底的に主張して、相手にこの情報を持ち帰ってもらうことが重要だ。

時には彼のネットワークのその先に御社の製品や技術に興味を持つ中国企業の担当者が現れる。「こんなことはできないか」「こんな製品はないか」という逆提案や「こんなことをやりたい」といったビジネスプランが寄せられるようになる。こうしたやり取りの中からビジネスを探し出していくわけである。

最初の「強み」がストライクゾーンにぴたりはまらなくても、「こんなことはできないか」という別のボールが返ってくる。それを受け取って日本側で揉んでみる。ひとりで対応しきれない場合は、2社でも3社でも仲間を集めて「ビジネスユニット」を組んでそのボールをまた投げ返す。先方もそのボールを受け取って、再び投げ返してくるはずだ。



アジア最大のITトレードショウ
COMPUTEX Taipei

4) ビジネスは「ヒト探し」

中国ビジネスはモノではなくヒトが重要なポイントである。「ビジネスはモノ探しではなくヒト探し」というのが持論である。ヒトとヒトとの繋がりがビジネスを生む。そのヒトがどんなネットワークを持っているのかがたいへん重要である。まずは情報交換ができる相手を見つけて、ネットワークを作ること。これは一見「遠回り」にも思えるが、これがビジネスアライアンスの最初の一步であり、結果的にビジネスをスピーディに進めるための第一歩であると思う。

何度展示会に出展してもなかなかマッチングに成功しないのは「会社」を探しているからである。売り先、取り扱ってくれる会社ではなく、「ヒト」を探すべき。売れるモノ、売りたいモノを探すのではなく、「ヒト」を探す取り組みが重要であると考え。

「自社製品が売れるかどうか」、「取引先が見つかるかどうか」「接点があるかどうか」という直接的な成果を展示会に期待する日本企業が多い。もちろん展示会で出展製品の契約がどのくらい取れたかという点も大切である。しかし、成約できたかどうかではなく、どれだけのキーパーソンに巡りあえたかという点が重要である。

継続して情報交換のやり取りができるキーパーソンを見つけ出し、帰国後もメールをやり取りしたり、現地の情報を提供してくれたり、ビジネスのトレンドや現場のニーズを知らせてくれるパートナーとする。こういうパートナーを探し出すことができれば理想的である。

中国ビジネスでは中国人の「ネットワーク力」が勝負。まずは情報交換ができる窓口を持つこと。そして継続的な情報交換。さらに「その人のその先のネットワーク」をうまく活用することがポイント。中国ビジネスは「会社」対「会社」ではなく、「個人」対「個人」が基本。ヒトとヒトとの繋がりがビジネスを動かしていると言っても過言ではない。

しかし、だからといって「契約は無意味だ」と言うつもりはない。「約束をしても守らないから約束しても駄目だ」と言うつもりもない。契約

書を交わし、会社対会社の関係は崩さずに、ビジネスは進めていくべきである。

ポイントは「会社対会社のビジネスでも、現場では個人対個人で動いていることが多い」ということである。企業対企業がビジネスを動かしているのではなく、現場の担当者であるふたりがビジネスを動かしているのである。会社に所属している「陳さん」ではなく、「私」と「陳さん」がビジネスを動かしているのである。

そういう見方をすると、中国ビジネスで疑問に思っていたことを解消することができる。不思議に思えた彼らの言動の辻褄が合う。理解不可能だったことが納得させられることもある。何度も言うが、中国におけるビジネスはヒトの繋がりである。会社という看板を外して、袂を脱いで彼らと向き合ってみると、今まで見えなかった中国人が見えてくるはずだ。

これは台湾人も同様である。台湾人をうまく活用して中国ビジネスを進めることも中国ビジネスを進める上での選択肢のひとつとして面白いテーマだと思う。中国を直接攻めるより、まずは理解しやすい台湾人から攻略するというのも一案。

5) その人のその先のネットワーク

ここで大切なキーワードをもうひとつ紹介したい。「その人のその先のネットワーク」というキーワードだ。中国ビジネスでは、つきあっている相手がどんなネットワークを持っているか、これも重要なポイントになる。その人がつきあっているその先の人が、あなたのビジネスをサポートしてくれたり、新しいビジネスチャンスをもたらしてくれたり、人と人との繋がりでビジネスが広がる。

「その人のその先のネットワーク」が活用できるのが中国ビジネスの面白さである。あなたの友人のその先の別の友人がビジネスチャンスをもたらしてくれるかも知れない。仲間が広がって、情報を提供してくれたり、ビジネスチャンスを提供してくれたり、こうしたネットワークはぜひ積極的に活用していきたい。

「とにかく飲もう。それからだ」という言葉が

ある。名言だと思う。仕事があるから友達になるのではなく、友達になって仕事を作り出す。これが中国人や台湾人の考え方だ。

現地視察に赴くと、まず飲み会が始まる。政府関係者や大手企業の経営者であってもネクタイを外して気さくに話をしてくれる。一気に親しくなり、早く友人のような関係を作ろうとする。急接近型で近づいてくるのが「中国流」だ。

一方、日本人はお互いの適度な「距離感」を重視する。まずは名刺交換という儀式から始まり、一歩ずつ段階的に関係を深めていくのが「日本流」だ。これは文化の違いがあるので仕方ない。どちらが良いか悪いかという議論するのではなく、事実として習慣や考え方の違いを知っておきたい。

また、こんなポイントも皆さんにお伝えしたい。現地に滞在している期間の「夕食」である。「夕食」は重要な商談の場であるということ。出張で行く展示会の会期は限られている。現地に滞在できるのはせいぜい3泊4日か4泊5日ぐらいだろう。この間の夕食の回数も限られている。限られた夕食の場に、誰を呼んでどのような話をするかが非常に重要なポイント。できれば事前に招きたい人をアレンジしておきたい。ネットワーク作り最前線の実践の場である。実は、仲間内で集まって今日の反省会とか打ち上げをやっている場合ではないのだ。

中国や台湾企業の経営者が食事をセッティングしてくれることもある。彼らはネクタイを外してざっくばらんに話す機会を設けようとする。しかし、食事の場も重要なビジネスの場である。もちろんいきなり商談に入るわけではない。人間関係を作る場と考えて、まずは食事、料理、お酒で仲良くなるのが先。「仕事があるから友達になる」のではなく、「友達になっていっしょに仕事を作り出す」のが中国人や台湾人が流儀だ。実は、こうした食事会の機会を繋いでいくことが次の大きなビジネスチャンスに繋がっていくのだ。

中国人や台湾人はネットワークを利用して、積極果敢に新しい取り組みにどんどんチャレンジしようとする。こうしたネットワークに皆さん自身が加わるのがポイントである。そのためには経

営者自身が常にアンテナを張っていることが重要だ。

彼らはビジネスの「臨戦態勢」を重視する。チャンスはいつ巡ってくるかわからない。気付いてから体制を整えてつかみに行くのでは遅い。チャンスが来たらいつでも飛びついていける臨戦態勢。このファイティングポーズを忘れずにいたい。

※ 吉村氏には、平成22年12月15日（水）に富山国際会議場で中国ビジネスセミナー「日台アライアンスで中国ビジネスを成功させるためには～台湾活用型 対中ビジネスの可能性～」について講演いただきました。本稿はセミナーの内容に基づき一部補筆いただいたものです。なお、セミナー講演録については、下記URLにて掲載しております。

(URL)

<http://www.near21.jp/kan/center/seminar/seminarlist.htm>