

1. 自己紹介

私の仕事は、日本と中国と台湾との3極を繋いで、アライアンスやビジネスマッチングをサポートすることである。5～6年前から台湾をどう活用して中国でのビジネスを展開するか、つまり日中に台湾を加えた3極間アライアンスという話をさせてもらっているが、最近「台湾活用型中国ビジネス」が注目されるようになってきた。

私の経歴を簡単にお話すると、日系企業の駐在員として台湾勤務を経て、TCA (Taipei Computer Association) に入った。TCAは会員企業4200社から成るコンピューターの業界団体である。台湾で現地採用されたが、入社直後に日本勤務を命じられ、日本に送り返されてきた。本来は台湾企業の日本市場開拓が主な業務。しかし、今では日本企業の中国進出を支援する仕事を中心となっている。

TCAは台北で毎年6月に行われているCOMPUTEXという展示会の主催団体でもある。この展示会に日本のお客様をご案内することも仕事のひとつ。さらにこの10年ぐらいは日本のお客様を中国にご案内して、中国国内で日本企業と台湾企業とのマッチングをサポートするという仕事を中心になった。最近ではIT分野に限らず中国で幅広くアライアンスやマッチングのサポートを行っている。

2010年4月に台湾人や中国人とのビジネスの経験をまとめた『中国人とうまく付き合う実践テクニック』(総合法令出版)という本を書いた。お蔭様で増刷が重なり、現在は三刷が本屋さんに並んでいる。もしよろしければ、ぜひこの本をお読みいただきたい。今日、時間の関係でお話し切れないことなどもたくさん書いてある。

2. アジアビジネスの三つのキーワード

さて、アジアビジネスにおいて大切な点は、第1にスピード、第2に柔軟性、第3にチャレンジ精神だと考える。残念ながら3つとも日本企業の皆さんにとっては苦手なものだ。日本の会社では

社内調整や稟議にたいへん時間がかかる。中国や台湾の企業は現場を見てどんどん対応を変えていく。そのスピードとフレキシブルな対応は見習うべきだろう。また、「石橋を叩いて渡る」という諺があるが、日本人の中には「石橋を叩いても、なかなか渡らない」、「石橋を叩いて、壊してしまう」人もいる。しかし、台湾人は「石橋を叩かず渡る」、つまり考えている時間を惜しんでどんどんビジネスに挑戦する。一方、その上をいく中国人の友達がこう言った。「僕たちならそもそも川の流れを変えてしまいますよ」と大胆だ。それほどダイナミックにビジネスを動かす中国企業や台湾企業から見ると、日本企業は意思決定が遅い、修正や方針変更にかかる時間がかかる、フレキシブルな対応ができないと見える。日本企業は「石橋を叩いても、叩いても、なかなか渡らない」という評価だ。

但し、私は彼らのやり方を絶賛するつもりはない。強みと弱みはもろ刃の剣で、日本企業は「長期的なビジョン」を持ち、「方針がブレない」という良さがある。一方、中国企業や台湾企業はうまくいっている時はそれでよいが、うまく進まない「思慮に欠く判断」、「行き当たりばったりの対応」というように映る。スピーディでフレキシブルでというプラス面が逆にマイナス評価になる。

自分たちの「強み」「良さ」を生かして台湾企業と如何にうまく組んで、中国ビジネスに臨んでいくかを考えることが成功の秘訣といえよう。



セミナー講師 吉村 章 氏

3. 事例研究

私はこの4～5年で、延べ300社ほど日本の中小企業(製造業)を回った。また、中国でも現地の台湾系・民族系のローカル企業、現地に進出している日系企業など延べ100社以上の製造業を回っている。その事例の中から、いくつか象徴的な事例をご紹介します。

<事例1>これはスピードに欠ける企業のケースである。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というケースである。中国のある台湾系のメーカーを視察した。私は定点観測のため、毎年同じ企業を訪問しているのだが、日本のある部品メーカーの担当者を4年連続でこの企業に案内している。最初の年は現場の管理職がミッション団に参加した。次の年は品質管理責任者、さらに海外事業部長が現地視察に出向く。入れ替わり立ち代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、そのときにはすでに製品の旬が過ぎており、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。

日本企業はたいへん慎重で、調査や情報収集、データ分析、統計の確認に多くの時間をかける。しかし、特にITの業界では、スピーディな開発、スピーディなマーケティング、販売も製品をスピーディに売りさばき、また次の製品開発をどんどん進めていく。3カ月、半年サイクルでどんどん製品モデルが変わっていく。こうした中でスピーディさに欠けることは「致命傷」になる。結果的にビジネスチャンスを逃す。この「遅さ」が日本企業の弱点だ。マイナスを克服するための工夫が重要なポイントとなる。

また、私が中国ビジネスに長年携わってつくづく思うことがある。ビジネスは『モノ探し』でなく『ヒト探し』から始めることが大切ということだ。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第一歩なのではないかと思う。

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」を探しているからだ。売り先、取り扱ってくれる会社ではなく「ヒト」を探す。売りたいモノ、買いたいモノではなく、モノを繋いでくれる「ヒト」を探す。購買でも市場開拓でも「ヒト探し」がまず先だ。「そのヒトのその先のネットワーク」を活用しながら、ビジネスを広げていくことができるのが中国ビジネスの面白いところだ。

<事例2>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、会場に来たあるローカル企業の担当者と名刺交換をした。この会社にちょっと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に押しかけて行った。ラインを見て、倉庫を見て、トイレを見せてもらい、経営者と話をして、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て来る。突然押しかけて行くのは少し危なっかしい感じもするが、このフットワークの良さこそが、中国ビジネスでは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、その場で行動する。こうしたスピーディな動きが重要なポイント。

<事例3>C社は台湾のプリント基板のOEMメーカーにサンプルを発注した。出来上がってくるサンプルはたいへん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だろう。この会社の場合、実際に生産現場を見にい

くと、案の定さまざまな問題点が見えてきた。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、この台湾企業との取引を中止した。

しかし、これでは当初予定していた通りにはビジネスが進まない。そこで通訳に他に該当するような会社がないかどうか聞いてみた。さらに彼は帰国を延期して通訳に企業訪問をアレンジさせ、通訳といっしょに複数の会社を回ることにした。予定にはなかった行動である。その結果、幸いよさそうな会社を見つけ出した。経営者ともじっくり話す機会が持てた。サンプルモデルを発注して、取引を始めることになった。経営者とも意気投合して、現在でも情報交換を行っている。その場の通訳の使い方が絶妙だった。

<事例 4>フレキシブルかつチャレンジ精神旺盛に動いた会社の事例の中からもうひとつ紹介しよう。D社は中国に工場を持っている日系の家電メーカーである。日立系の洗濯機の部品を作っている。この会社は自社の製品を部品レベルまで分解して展示会に出展した。プラスチック成型部品やプリント基板まで、つまり部品の下請けパートナーを探す試みだ。これを「逆見本市方式」の出展と言う。展示会で自社製品を売り込むのではなく、部品を納品してくれるサプライヤーを探すという展示会の利用方法だ。大手企業が新規のサプライヤーを募集する際によく行う方法だが、中小企業が積極的に逆見本市を活用して現地でパートナー企業を探すケースは多くない。中国に進出した下請けの部品メーカーがより一層のコストダウンを目指して行う特筆すべき取り組みだ。

ここで何十枚もの名刺を集めた。製品サンプルを取り寄せ、有力な企業があれば実際にその会社を訪問する。ずばり直接コストダウンに繋がるメーカーが見つからなくても、現地での人間関係(ネットワーク)を一気に広げる有効な活動となった。

<事例 5>次のケースは「チャレンジ精神」を発揮して日本のシニアの方が頑張っているケース。

日立製作所のOBで、三十数年間QC活動に最前線で取り組んできた方が、中国駐在中にお世話になった政府関係者(女性)のご主人が経営する企業のQC活動に1年がかりで取り組み、売上を2倍にしたという事例である。最初に彼が中国人経営者から相談を受けたのは「工場の規模を二倍にして売上げも二倍に伸ばしたい」ということ。「最近、ドイツ系の大手自動車部品メーカーからの受注が増えつつある。ここで一気に勝負を賭けたい」という経営者の意気込みに一肌脱いだ。しかし、彼はまず専門家の目で工場の中を徹底的に検証して歩き、「工場を二倍にする必要はない」と確信を持った。彼の見立てでは「生産効率さえ上げれば、工場を二倍にしなくても売上げを二倍にできる」というもの。こうして日本的な改善活動やQC活動に取りかかった。中国企業へノウハウの伝授である。

4月にプロジェクトがスタートし、7月には社員全員を集めてキックオフ大会を行った。結果的に取り組みを始めて7か月ではほぼ目標を達成した。日本に帰国後、彼はこの経験を生かして地域の産業振興に取り組んでいる。中小企業の中国進出アドバイザーだ。地域と中国を繋ぐブリッジ役としての役割を果たしながら、地域産業の活性化に向けた取り組みを行っている。

中国人はもともとユニホームを着たり、作業中は帽子を被ったりという習慣がない人が多く、最初はかなり抵抗があったようだ。帽子を被らせたり、仕事の現場を掃除させたり、朝の挨拶や日々の目標の確認といった日本では「あたりまえ」のことから始めたという。それによって彼らの意識が少しずつ変わっていった。「中国人は少しでも高い給料の工場があるとみんなそこへ移動してしまう」という声をあちこちで聞くが、決してそうではない。「金銭ではないインセンティブが彼らを動かす鍵である」という。こうしたノウハウをいくつか持っているか、それが実践できるか、これが中国ビジネス成功のノウハウと言えらるだろう。

中国人は「面子」(プライド/誇り)を大事にする。

自分は会社から正当な評価を受けているかどうかを常に意識し、それを確認したがる。同時に、正当な評価を受けている自分を周囲に知らしめたいという強い欲求を持っている。自分への評価は自分の「給与明細」を自分自身で確認する。そしてさらにこの「給与明細」を見せ合って、自分が会社から正当な評価を受けていることを確認し合う。給与明細を見せ合うのは、会社から正当な評価を受けているということを周りの人にも分かってもらいたい気持ちからである。個人個人の成績を徹底的に「数値化」「見える化」していくと、彼らは実に良く目標に向かって働くのである。

<事例 6> 次の事例は若手が頑張っているケースである。彼は日系大手企業の駐在員として中国駐在していた。現地に赴任して2年、仕事がやっとな面白くなってきたところで、本社の方針変更がありこの会社が中国事業から撤退してしまった。彼は現地で独立する道を選び、撤退する会社の取引先を引き継いで現地に残った。現在では現地でコーディネーターとして活躍している。

年収は大幅にダウンしたが、大企業の駐在員という縛りがなくなったのでやりたい仕事にチャレンジできるという。持ち前のチャレンジ精神を發揮して今ではブリッジコーディネーターとして彼の本領を發揮している。「こんな製品を探している」「こんなモノが売れないかな」と現地からの調達のケースや現地での市場開拓のケースで、こちらからボールを投げると何かしらの答えが返ってくる。「そのビジネスは辞めたほうがいい」とか、「むしろこっちの製品がこれからのトレンドだ」とか、現地からのフィードバックがある。彼はこうしてコーディネーター役に徹している。中国の「台商協会」にも足を運ぶ。彼は台湾人の友人も多い。彼は中国に居ながらにして「台湾通」だ。

中国ビジネスではこのような現地の「事情通」を活用することが極めて有効だ。適切なアドバイスが受けられる。そしてこうしたネットワークをどのくらい持っているか、ちゃんとメンテナンス

できているかどうか、これが中国ビジネスでスピーディ、フレキシブルに動いてビジネスチャンスを見つけていくためには重要なポイントである。

ITに強い人、食品に強い人、建築資材に強い人、コンテンツに強い人など、現場にいないとわからない情報を持っているこういう仲間と連携して、情報交換をしながらビジネスを進めていく。こうした取り組みが重要であり、私たちもそれを実践している。中国や台湾で独立した日本人が、現地のネットワークを有効に活用してブリッジ役になっている。

<事例 7> 次の事例は、中国における台湾企業の労務管理を学び、管理のノウハウについて情報収集して、社員を評価する基準とその仕組みづくりに取り組むケースである。台湾企業は現地で徹底した数値化、見える化、差別化を行っている。



食堂前に貼り出されている個人別の成績表

ある企業では従業員食堂の入り口に掲示板があり、ここに個人の成績表を全部貼り出してあった。出勤日数、残業時間、休日出勤日数など細かなデータを貼り出している。残念ながら私たちが訪問した日には外されていたが、いつもなら個人個人の「人事評価」まで貼り出すそうだ。誰がどれだけ頑張ったか、何のために残業したのか、お給料をいくらもらっているかなど、社員は社員同士で互いに分かっている。だから「頑張った人は頑張

った分だけ給料が上がる」という差別化が実践できるのだ。日本の会社の場合、会社のため、チームのため、組織のため、一生懸命働いて利益が出れば、その利益は共同分配という考え方である。逆に誰かが失敗してもそれを責めず、連帯責任で皆が助け合っていく。それがチーム力、組織力という考え方かと思う。善し悪しは別として、中国の場合はそうではなく、個人に対する権限と責任が明確になっている。詳しくは冒頭でも紹介した「中国人とうまくつきあう実践テクニック」をお読みいただきたい。中国人の就業意識や日本人が注意したいポイントを紹介している。

「権限/責任」、「目標/評価/基準」、「成果/報酬」という7つの言葉があり、このひとつひとつをチェックし、バランスを整えるだけで中国人社員は実によく働く。「会社のため、皆のため、全社一丸となって頑張ろう」という社長の訓示はあまり役に立たない。そうではなく、社員が働きやすい雰囲気を作ることが大切なのだ。

<事例 8> 次の事例は中国人のパートナーとの出会いによって中国事業を本格化させていったケースである。「病院の IT 化」がキーワードだ。

中国の病院の話である。中国では子供が1人病気になると一家総出で朝から病院に行かなければならないという。まずは駐車場に車を入れる行列に並び、受付に並び、問診票の提出に並ぶ。検査室の前でも診察室でも、点滴室も薬をもらう順番待ちにも長い行列ができる。家族が役割を割り振って一家総出で順番待ちの列に並ぶ。一日がかりで子供を診察してもらって家に帰ってくると、みんなくたくたになって家族のほうが病気になってしまう(?) そうだ。

「病院の IT 化」と言っても最新の医療技術や先端医療といった分野ではない。インターネットで予約ができたり、並ばずに点滴が受けられたり、待たずにすむ仕組みを作ることだ。自宅から駐車場の予約をするとか、ネットで問診が受けられるとか、技術的にはまったく難しいことはない。

2010年10月の現地視察で訪問した病院は、問診患者が1日6000人、ベッド数が1880床で地域医療の中核を担う比較的規模の大きな病院。江蘇省常州市にある「常州第一病院」を視察した。実は、常州市政府のアレンジでIT化が比較的進んでいる事例だった。ホンネを言うと受付に人が殺到して、行列ができて大混乱をしている様子が見たかった。大多数の病院では患者が長い列に並んでくたくたになっているはずである。

視察できたのはIT化の取り組みが一段落した事例。くたくたの長い列は見られなかったが、「点滴室」に溢れる患者の多さには驚かされた。みんな整然と点滴を受けていたが、驚いたのは点滴室の広さだ200㎡ぐらいある点滴室に患者が溢れかえっている。目視で150席までは確認したが、建物の柱の後ろやその先までまだまだ点滴を受けるイスが並んでいる。点滴室の入り口に看護師全員の写真があり、点滴をするだけの看護師が50人ぐらいいる。「もし、これでIT化ができていないとしたら、医療事故は起こらないのだろうか」とさえ思う。



人が溢れかえる点滴室

中国側は日本の大手企業が持つトータルソリューションを求めているのではない。恐らく日本のSIer(エスアイアー)であればすべてを解決するシステムを開発することは難しくないだろう。しかし、地方政府の考え方は「民族主義」である。

地元のSIerを中核にしたい。そしてそれぞれのソリューションごとのパートナー企業を求めている。受付システム、遠隔地医療、駐車場の発券管理システムなど、ひとつひとつを切り出してパートナー企業を求めているのだ。それを統括するのは地元の中核SIerだ。極論を言うと、リハビリ機器から医療器材のキャスター(医療機器専用のキャスターがあるという)まで「強み」を生かすことができる製品があればビジネスチャンスがある。中国で実績のない日本企業でもすぐに採用してもらえるのだ。

このSIerのパンフレットにはIT化に取り組んでいる現状を説明するイラストがあった。恐らくこのイラストは「弊社の実績」ではなく、「弊社がやりたいこと」なのだろう。つまり、パートナーの募集である。実績を会社案内に掲載するのではなく、今後取り組んでいきたい課題を会社案内に掲載してしまうあたりはいかに「中国的」だ。

彼らがどんなパートナー企業を求めているか、つまり、彼が課題としている点が「ニーズ」である。求めているソリューションはこのイラストで一目瞭然。これを探り当てていくとビジネスチャンスに繋がる。仮に日本側が1社だけでは提供できないソリューションであれば、日本側でビジネスユニットを作って中国側にソリューションを提案していく。現地とのこうしたやり取りがビジネスチャンスを探り当てて行く最も効果的な方法ではないかと考える。

中国で如何にビジネスチャンスを見つけていくか。その方法のひとつとして4つのキーワードを紹介する。第一に、二級都市/三級都市を狙う。第二に、人民政府との連携。第三に、「強み」を徹底的に主張して相手の「ニーズ」を引き出す。最後はその「ニーズ」に応えるために地域の企業が集まってビジネスユニットを作り、中国側に売り込む。この4つである。この事例は「病院のIT化」をテーマに中国の地方政府と提携して病院のIT化、医療改革に取り組んでいるものである。

しかし、中国の地方政府が抱える課題は「医療改革」だけではない。「交通インフラ」、「電子政府化」、「地域コミュニティ」、「水の浄化」、「環境関連ビジネス」など、日本企業が「強み」を發揮できる分野はまだある。江蘇省常州市は中国では3級都市ではあるが、それでも人口100万人を超える大都市だ。上海や北京ではなく、こうした地方都市を狙い、現地の人民政府と連携してビジネスに取り組む。これがひとつのポイントである。

4. 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。

4-1. 本人主義

「経営者が自ら現場で陣頭指揮に立ちビジネスを進めること」、これが「本人主義」である。経営者が本国から遠隔操作で中国のビジネスをコントロールしようと思っても駄目だろう。もし、本人が現場にすることができないなら、現場の責任者に権限を与えているかどうか、この点がポイントである。つまり、現場のマネージャーが決定権を持たされているかどうか、これがビジネスのスピードに関係する。いちいち本社にお伺いを立て、社内稟議を回し、社長のはんこを待っているようでは、ビジネスの現場のスピードには追いついて行けない。台湾企業は現場の責任者が強い権限を持っている。権限を持たされ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繋がっている。

日本の会社の場合、3～5年ぐらいで総経理が交代になる。ヒトが替わると業務にロスが生じる。特に、中国人は組織ではなくヒトに対して「忠誠心」を發揮する。新しく赴任した総経理と相性が合わず辞めてしまうということもよくある。直属

の上司がしっかり中国人スタッフとの人間関係を作っていくことが重要なのだ。総経理が交代になる場合、業務の引き継ぎの中には「部下の引き継ぎ」、さらに「部下のネットワークの引き継ぎ」ということも考慮しなければならない。

4-2. 本土主義

自分の眼で、自分の耳で、自分の足で情報収集すること。これが「本土主義」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「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、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。

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」には

祖先の位牌があり、つまり、自分の祖先まで「中国駐在」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。



中国に進出した台湾企業経営者が建てた「廟」

4-3. 本領主義

「本領主義」とは自社の「強み」を徹底的に発揮することである。「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。台湾企業でも失敗する。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だ。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。

5. 台湾活用型の中国でのビジネス展開

台湾人を活用すればすべてうまくいくか？台湾活用型は万能か？残念ながら、答えは NO である。

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～」(要旨)

講師：吉村 章 氏 (社団法人台北市コンピューター協会 東京事務所 駐日代表)

日時：2010年12月15日(水) 13:30～16:30 会場：富山国際会議場

台湾人と組めばすべてうまくいくということはありません。皆さんが台湾人のメリットをどれだけ理解して、そのメリットを相手から如何に引き出すことができるかが鍵である。台湾人は「親日的」だから、台湾人は「中国語」ができるから、中国人と「コミュニケーション」が取りやすいから、このような理由で台湾活用型に期待を寄せるのであれば危険である。「親日的・中国語・コミュニケーション」というのは、問題の本質ではない。

台湾側の「強み」がどこにあり、日本側の「強み」とどう組み合わせるパズルを完成させたいか、ここがポイントである。この調整が必要であり、それが微調整で済むか、そもそも合わせるものが無理なパズルなのか、大きく作り直すと大きなビジネスチャンスを生むことになるか、このへんを見極めることがたいへん難しい。

そのためには社内に自社の「強み」を中国ビジネスの「強み」に転換するための専門家が重要だ。また、アライアンスを成功させている事例の多くにブリッジコーディネーターが存在する。このブリッジコーディネーターを社内で育てることも重要だ。ブリッジコーディネーターとは、自社の「強み」を把握し、相手との折衝の窓口を務める人材である。実際のビジネスでは、経営者と中国の専門家とブリッジコーディネーターがそれぞれの役割を分担し、三位一体となって中国ビジネスに取り組むことが求められる。

6. ビジネスのトレンドは COMPUTEX でわかる

では、どんな分野にビジネスチャンスがあるだろうか。IT業界では毎年6月に台北で開催されるCOMPUTEXを見ると、ビジネスのトレンドがわかる。具体的には、スマートフォンや携帯以外にも広がりを見せるアンドロイド端末、電子ブックリーダー、といったところが2011年のCOMPUTEXで注目を集めそうな製品だ。クラウド、デジタルサイネージといった領域も注目を集めている。

e コマース、インターネットを活用した各種の

ソリューションビジネス(Internet of Things)も注目ポイントだ。センサーネットワーク・インターネットソリューション、モバイル端末を活用したさまざまなアプリケーションサービスなどInternet of Thingsの領域は、中国ではITOと呼ばれており、大きなビジネスチャンスが期待できる。病院のIT化や工場への生産管理システムの導入などもそのひとつの事例である。

このように範囲はハードウェア端末からサービス分野まで、さらに電子部品から金属加工部品やプラスチック成型品といった分野まで実に幅広い。台湾企業とのアライアンスの中で日本企業が持つビジネスモデルや技術を生かしていくことはまだ十分に開拓の余地がある。



アジア最大の IT トレードショー COMPUTEX Taipei

7. まずはビジネスの現場に足を運ぶ

まずは現地に飛び込んでいくこと。この点をぜひ強調したい。視察でもいいし、出展でもいい。ビジネスの最前線で自分たちの「強み」を徹底的に主張してくることが第一歩だ。

例えば、皆さんの会社は英語のホームページをお持ちだろうか。また、中国語のホームページをお持ちだろうか。「英語のホームページはあるが、中国語まではなかなか手が回らない」という会社も多いだろう。しかし、簡単な企業紹介ページだけでも中国語のページがあるといい。現地視察や展示会への出展はこうしたことを考える絶好のきっかけになる。会場でどんなパンフレットを配る

か、ブースでのディスプレイをどうするか、通訳はどうするかなど、取り組むべき課題は多い。展示会に出てみるとこうしたことがすべてトレーニングになる。いろいろな取り組みをしてみると、改めてブリッジコーディネーターの重要性に気付くはずである。ブリッジコーディネーターを社内で育てる絶好の近道は現地視察や海外で開催される展示会へ出展してみることに。これがブリッジコーディネーターをトレーニングする第一歩である。

8. ブリッジコーディネーターの重要性

繰り返しになるが、アライアンスを成功させている事例には、必ず優秀なブリッジコーディネーターが存在する。ブリッジコーディネーターの必要性に気付き、これを育てることがビジネスアライアンスを成功に導く「鍵」である。

そのブリッジコーディネーターに求められるスキルは3つある。「異文化理解」、「折衝力」、「ネットワーク力」である。相手の企業文化を理解し、相手の企業文化を考慮した上で自分たちの考えを相手に伝えることができることが重要だ。さらに、相手の考えを社内に伝えるときには、相手側の企業文化を理解した上でその背景なども説明することができれば理想的である。自分たちの会社の「強み」と相手の「強み」をうまくマッチングさせるためには、双方の異文化理解は不可欠である。

また、ブリッジコーディネーターには人間関係を広げるネットワーク作りのノウハウやビジネス上の交渉、細かなネゴシエーションをうまく進められる折衝力も求められる。ブリッジコーディネーターは、実は日本人でもいいし、中国人でもいい。もちろん台湾人でもいい。社員の中から人選して育てることが理想的だが、社外のコーディネーターに委託するという方法もある。

日本にいる中国人留学生を採用するという方法もある。中国にいる日本人留学生を採用する方法もある。新卒者を採用してじっくり育てる方法でもいい。または商社を徹底的に活用する方法でも

いい。選び方と育て方は皆さんがそれぞれの方法を選べばよいと思う。ポイントは「ブリッジコーディネーターが必要である」ということに気付いていただくことである。ぜひ、今日はこの点を強調したい。

9. 社員10人のベンチャー企業が世界を相手に

自社の「強み」が中国ビジネスの「強み」になるかどうか、徹底的に検証してみよう。そしてその「強み」を相手側に徹底的にPRし、売り込むことが必要である。中国で「謙虚さ」は「美德」にならない。主張すべきことは主張する。中国は主張することが評価される文化である。

ここで茨城県つくば市にある株式会社シロクの事例を紹介したい。この会社は「光学式のタッチパネル技術」を開発した。光学式タッチパネルとはタッチパネルの両側にカメラを埋め込み、このカメラで人が指差した所の座標軸を光学的に察知するというもの。理論上はどんな大きなものでもタッチパネルになる。ホワイトボードも、家庭用のテレビも窓ガラスもタッチパネル化してしまうという優れモノだ。NHKの朝の天気予報でお天気お兄さんが使っているボードは、このシロクが開発した。モジュールさえ組み込めば、会議室の壁だって、冷蔵庫だってタッチパネルになる。シロクは世界に通用する技術力を持つ開発集団である。

2007年にCOMPUTEXに出展。ブースでは連日黒山の人だかりになり、台湾の大手パネルメーカーも何度もブースにやってきた。ここでブリッジコーディネーターが動いた。最終的にこのパネルメーカーと技術提携をすることになり、社員10人ほどのベンチャー企業が台湾を経由して世界を相手に数十億の取引をすることになった。このアライアンスをまとめあげたのはシロクのブリッジコーディネーターである。彼の功績だ。

これは技術力を持っている企業が台湾企業と提携することにより、大きく飛躍した事例である。

<質疑応答>

(Q1) 一緒にお酒を飲んだとき、勘定は慣例ではどのような形で持つのか。

(吉村氏) 中国人は割り勘にしない。このことはご存じの方も多いと思う。中国で食事会をするとき、たいていは中国側が持ってくる。日本人はお客様だからだ。しかし、ごちそうになりっぱなしではいけないのでお礼の食事会を設けることもある。

気の合った仲間で食事会に行くとき、例えば「今日は皆さんに北京ダックを食べていただきたい」と食事会を企画する。その時、お勘定は食事会を企画した私が全額を払う。そこで他の人は「自分の分は自分で払う」と言っていけない。ホストの面子をつぶすことになる。「ありがとう」と言って遠慮なくごちそうになる。その代わりに「今度は私が四川料理の美味しいお店を紹介しよう」というように次の食事会を企画する。次にまたみんなが集まる機会を作るわけだ。もちろん勘定は食事会を企画した人が全額を持つ。

もし、ここで割り勘にしてしまうと、私たちは貸し借りの関係、私たちの関係を「清算」してしまおうという意味になる。もうこの集まりは解散。また会う機会もなし。つまり、「絶交宣言」だ。貸しと借りを繋いで次に集まる機会を作る。これが中国流だ。「貸し」も財産、「借り」も財産、こうして貸しと借りをうまくつないで人間関係を深めていく。

(Q2) 台湾人も中国から見ると外国人で、日本人は資産を増やして日本に持って帰ろうとするが、台湾人はどんな資産管理をしているのか。

(吉村氏) 基本的に台湾人は台湾に資産を持って帰ろうとはしない。三本主義という話をしたが、もう一つ「本銭主義」という考え方がある。台湾人は基本的に現地でもうけたお金は現地で再投資

に回してビジネスを広げていく。彼らにとっては、中国人も台湾人も香港人も東南アジアの華僑もアメリカで生まれた中国人もすべて「華人」という枠ではいっしょなのだ。彼らにとって世界は一つ。ビジネスの場も世界である。中国で儲けたお金は台湾に持ち帰るのではなく、世界的な視野で運用する。アメリカで投資し、カナダで土地を買い、株や貴金属やCO2の排出権までグローバルな視点で資金の運用を考える。もちろん中国人も同じ。

「空洞化」という言葉が台湾人にはピンとこない。日本のある新聞記者が台湾のシンクタンクのアナリストに「台湾における空洞化」について質問をした。しかし、「空洞化」という言葉がなかなか通じない。それで通訳を担当していた私が少し説明を加えたところ、彼は「あなたが聞きたいことは『全球化』のことですね」と日本人記者に聞き返した。『全球化』とはグローバリゼーションのことである。すなわち、日本人記者がドーナツの真ん中の穴の空いた部分を見ているのに対し、台湾人はドーナツの周りのおいしい部分を見ている。「なぜ、世界に出て行って活躍することがいけないのか」と質問の意図がわからないのである。

(Q3) 中国のバブルの崩壊はあるのか。もしあれば、いつごろどの程度だと思われるか。

(吉村氏) よくそういうご質問を受けるが、私は経済評論家ではないので、あまり専門的なお答えはできない。しかし、「バブルが内陸から中国の辺境まで行き着いて崩壊(?)するのは、およそ70～80年後」というレポートを読んだことがある。中国のシンクタンクのレポートだ。2010年8月、中国はGDPで日本を超えて世界第2位の経済大国になった。しかし、1人当たりのGDPにすると2009年の発表で3560億ドル。日本の10分の1に過ぎない。ここで3つのポイントに注目してもらいたい。それは資料にある中国の年収ピラミッドの中の5000ドル、3000ドル、8000ドルラインである。

北京、天津の首都圏、上海、蘇州、杭州などの長江デルタ地帯は大体平均値で 8000 ドルラインを超えている。今こういう地域が沿岸から内陸にどんどん広がっている。これをバブルが起こっていると言う人がいるが、沿岸地域から内陸へ向けてどんどん広がっているわけだ。8000 ドルラインが中国辺境にまで到達するのは 30 年後、40 年後になるという。少なくともそれまでは中国の経済成長は続く。もちろん、経済はそんなに単純ではない。この間に中国で何を起こるか分からないが・・・。

一人当たりのGDPが5000ドルラインを超えるとモータリゼーションが始まると言われている。車を買う世帯が増える。1万ドルラインを超えるとスペシャリティカーが売れる。日本では70年代後半から80年代頭に日本でもセリカやプレリウドが人気車種になった時代だ。マクドナルドがその地域への出店を決めるのが3000ドルラインだそう。そこから外食産業の進出が始まり、ファストフードにファミレスチェーンが続く。

後発性のメリットという言葉がある。中国では固定電話より携帯電話の方が先に普及した。車も一気に電気自動車になるかもしれない。日本が歩んできたモータリゼーションとは違う形で発展していくはずだ。モバイル環境も車もデジタル家電も、スマートグリッド分野でも同じだろう。

中国では今、リッチ層と呼ばれている人たちが1000万人いる。この後ろに8000ドルラインを目指すニューリッチが続く。中国のすごさはニューリッチの次にネクストリッチが続き、その後ろにサブネクストリッチが7億1000万人続いてくる。日本にはこの底辺がなかった。乱暴な言い方だが、「日本はバブルが1回ではじけてしまった」と言える。中国ではこうしたバブルが底辺方向へ連鎖的に続いていくと考えている専門家がいます。

日本企業がマーケットとして真に狙うべきなのは「富裕層」ではなく、この「ボリュームゾーン」の人たちかもしれない。ここで売るためにはこの

人たちのニーズに合わせた製品開発が必要である。テレビの報道では、LGがインドで化粧品を入れるケースが付いた冷蔵庫を作ったという。その地域の事情に合わせた製品開発が必要であると思う。

(04) 先生のお話の中で、給料明細を見せ合うのはプライドによるものだという話があった。私は品質管理を担当しているので、ひょっとすると中国や台湾でもQCサークルや小集団という思想が定着するかもしれないと直感したが、その可能性はどうだろうか。また、私どもがそれを考える段階で一番問題になったのは、労務管理の手段としてやるのか、成果主義の目標達成の手段としてやるのかだが、それについてはどうお考えか。

(吉村氏) 結論を言うと、定着するはずだ。事例では日本型の改善活動を現場で実践して、成果を上げたケースをお話した。中国の労務管理で「社員管理のドーナツ」という考え方がある。(詳しくは著書を参照)彼らを動かすときには、7つの言葉、つまり、「権限/責任」、「目標/評価/基準」、「成果/報酬」に気を配り、ひとつひとつを「見える化」「数値化」「差別化」して進めていく。徹底的に彼らにプライドを持たせる方向へ誘導する。

しかし、日本型と中国型のチームワークの形が違うことを理解しておくべき。中国型のチームワークではリーダーが徹底的に個人個人を管理して、リーダーと個人との間でこのドーナツを回す。一方、報告・連絡・相談を重視し、チームの全体力を引き上げていくのが日本型だ。

結論を言うと、中国の労務管理では第一段階として徹底的に成果主義を取り入れるべきだと思う。次に管理職として育てていきたい人の人選と教育。どうやって人を見極めるかがノウハウである。ぜひ一度著書である「中国人とうまくつきあう実践テクニック」を読んでみていただきたい。この本に詳しく紹介してある。

中国人は「会社のために頑張ろう」という日本

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～」(要旨)

講師：吉村 章 氏 (社団法人台北市コンピューター協会 東京事務所 駐日代表)

日時：2010年12月15日(水) 13:30～16:30 会場：富山国際会議場

的な会社に対する忠誠心が育たないわけではない。
これを育てていくための手法と、ドーナツで徹底的に管理するときの手法は全く別のもの。それをうまく使い分けて、いかに現地に合った形で日本型の企業文化を根付かせていけるかが課題だろう。