

# 台湾活用型による中国ビジネスを考える (1)

Taipei Computer Association 東京事務所 駐日代表 吉村 章

## 1. 「台湾活用型中国ビジネス」のメリット

台湾活用型による中国でのビジネス展開に注目が集まっている。最近ではマスコミでも大きく取り上げられるようになった。台湾企業とのアライアンスが注目される中、TCA 東京事務所で行っている中国ビジネスの「個別相談」にも問い合わせが増えている。これまで月平均3～4件ほどの相談件数が9月、10月は週に3～4件と格段に多くなった。

しかし、「台湾活用型中国ビジネス」は今始まったことではない。これまでも日本の高度成長期に台湾に進出した製造業が、台湾現地法人の「人材」を活用して中国ビジネスに取り組む事例も多い。中国におけるビジネスのスタートアップ時に、台湾から台湾人スタッフを送り込むという方法もある。人材活用型だ。中国法人の総経理を台湾人に任せるというケースもある。

また、中国に生産拠点を持つ台湾 OEM/ODM を活用することも広い意味で「台湾活用型中国ビジネス」と言えるだろう。パソコンやその周辺機器、プリント基板、製品モジュールなど、台湾企業を通じて中国からの調達している事例はたくさんある。部品やコンポーネント、製品モジュールを台湾 OEM/ODM 使って中国で生産し、それを中国国内での販売に取り組む企業も増えてきた。当初は中国に進出した日系企業が主たるクライアントであったが、中国国内の欧米企業や台湾系や中国系の企業へ積極的にクライアントを広げる取り組みをしている企業もある。

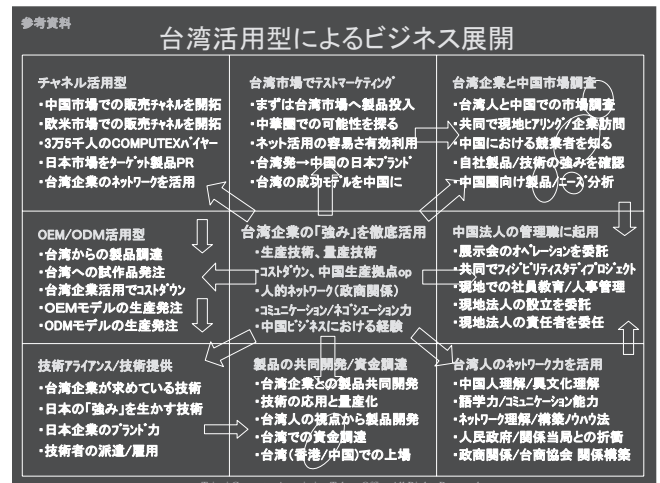


図1 台湾活用型によるビジネス展開

### 1-1 台湾活用型は万能か？

果たして、台湾と組めば中国ビジネスはうまくいくのだろうか？「台湾活用型中国ビジネスはすべてに万能か？」という問いかけの答えは、残念ながら「NO」である。台湾と組むことが中国ビジネスを成功に導くための絶対必要条件というわけではない。

「台湾企業とアライアンスを組む理由は何か？」という問いかけに対して、多くの皆さんが「台湾人は親日的であるから」という点を理由に挙げる。また「台湾人は中国語が話せるから」という答えや「台湾人と中国人は考え方や価値観で共通点が多いこと」、「同じ華人として風俗習慣や商習慣など文化や価値観を共有していること」などを挙げる方も多い。

確かに「中国語」という言葉のハードルを抱える日本人と比べると、言葉が通じる台湾人が中国でビジネスをすることはコミュニケーション上の障害はない。しかし、「親日的であること」や「言葉が通じること」、「文化や価値観の共通であること」をアライアンスの目的とするべきではないと

考える。これらはいくまでも「前提条件」であり、アライアンスを組む目的とすることは間違いである。台湾企業でも中国ビジネスで失敗するケースは多く、言葉が通じること、文化や価値観の共通であることは、日台アライアンスで中国ビジネスを成功させる直接的な要因ではない。

参考資料

### 台湾活用型 中国でのビジネス展開

台湾活用型はすべてに万能か？ 答えは、「NO」

- 台湾人を活用することのメリットとは・・・
  - ・台湾人は「親日的」である
  - ・台湾人は中国で「言葉」が通じる
  - ・台湾人は中国人と考え方や価値観の共通点が多い
- 日本側が取り組むべきポイント
  - ・日本側の「強み」徹底的に見極める
  - ・日本側の「強み」を理解させる
  - ・台湾側の「強み」(役割)を見極める
- パートナー企業のチェックポイント
  - ・日本側の「強み」を中国ビジネスの「強み」に変えるノウハウ
  - ・担当者がネットワーク力
  - ・台湾側の「強み」(役割)が有効か/合作のメリット

中国で通用する「強み」

可能性診断  
現地/共同ヒアリング  
展示会/共同出展

日本側の「強み」

台湾側の「強み」

Taipei Computer Association Tokyo Office All Rights Reserved

図2 台湾活用型中国でのビジネス展開

仕事の関係で台湾にも中国にも友人が多い。中国の友人は口を揃えて「台湾人と組むのは危ない。騙されるからやめたほうがいい」という。一方、台湾の友人も「中国人に騙されないように気をつけたほうがいい」という。どちらに転んでも(?) 騙されるのはどうやら「日本人」らしい。こんなジョークを食事会の席で話すと、中国人や台湾人にうける。実はがちり組んでビジネスを進めている当事者同士は「騙し合い」も「助け合い」も日本人より一枚も二枚も上手だ。

では、台湾企業と組む本当のメリットとは何か？台湾企業に何を期待すべきか？意識したいポイントは、日本企業の自社の「強み」を中国ビジネスでの「強み」に転換するために台湾企業が持っているノウハウを徹底的に活用することである。あらゆる方法で台湾企業が持っている中国ビジネスにおける経験やノウハウを「引き出すこと」である。これが筆者の考え。「親日的であること」

や「言葉が通じること」は前提条件としては重要なポイントである。しかし、日本企業はそれらをあくまでも前提条件とした上で、アライアンスを組む目的やメリットをもう一度しっかり考えてみるべきである。

パートナー候補企業が見つかってビジネスに取り組むとき、第一に日本側の「強み」徹底的に説明することが重要だ。台湾側の担当者に日本側の「強み」を説明し、十分に理解させることが第一歩である。次に、日本側が持つ「強み」が中国ビジネスにおける「強み」になり得るかどうかが、台湾側担当者の判断を仰ぐ。日本側が持つ「強み」を十分に理解して、それを中国ビジネスにおける「強み」に転換することができるかどうか、徹底的に台湾企業側に考えさせるわけである。

同時に、日本側は台湾側の「強み」も見極めることも忘れてはいけない。アライアンスを組むメリットを引き出し、台湾側がどんな役割を担ってもらうのかを徹底的に検討する。こうした共同作業を行うことで自社の「強み」が中国ビジネスの「強み」に転換できるかどうかをしっかりと考える。そして台湾側の「強み」を引き出して自社の「強み」をさらに強化し、培養を進めてその「強み」をさらに熟成させていく。

中国での市場開拓を目指すとき、「製品を台湾企業に預けて、任せておけば彼らが中国での市場開拓に取り組んでくれる」といった甘い考えは禁物。そんなに簡単にビジネスは進まないと心得るべきである。ビジネスが思い通りに進まなかったり、トラブルが起こったりすると「台湾企業は期待外れだった」とか、中には「裏切られた」とか、「台湾企業に騙された」といった感想を持つ方がいる。

しかし、アライアンスとはお互いの「強み」を活かして、主張を徹底的にぶつけ合いながら進める共同作業であり、「待っていれば収穫物を運んでくれる」ということはあり得ない。もしそれを期待していたとすれば、そもそもアライアンスを組む

時点から日本側にも問題があったといえるだろう。

台湾企業が持っている経験やノウハウを徹底的に引き出し、日本企業の自社の「強み」を中国ビジネスでの「強み」に転換するために活用すること。これがアライアンスを組む目的である。

もちろん「親日的」であることは大切な要因だ。言葉が通じることや台湾企業が持っている中国での「経験」や「地の利」も徹底的に活用したい。「親日的」であることや「言葉」が通じることが前提条件として期待することには異論はない。しかし、その先のもう一步踏み込んだポイントが重要なのである。

パートナーに求める条件を次の3つの点にまとめてみた。

それは第一に、台湾側が日本側の「強み」を中国ビジネスの「強み」に変えるノウハウを持っていること。第二に、台湾側の担当者が持つネットワーク力。そして第三に、台湾側が自分たちが担うべき「役割」をしっかりと認識し、積極的にその「強み」を提供してくれるかどうか。以上の3つがパートナーに求める条件としてチェックしたいポイントだ。

また、これらの点は台湾側の「担当者」、つまり「人」が重要なポイントとなる。アライアンスは「企業」対「企業」との提携ではなく、「人探し」と言っても過言ではない。担当者が持つ「経験」や「ノウハウ」、担当者がビジネスに臨む「姿勢」が重要なポイントである。担当者の「カン」や「ビジネスセンス」といった点にも注意したい。ビジネスに取り組む「熱意」もしっかりと見極めたい。ビジネスアライアンスの成否は「パートナー企業選び」ではなく、「人選び」であるというのが筆者の持論だ。

## 1-2 「三本主義」から学ぶ中国ビジネスの注意点

「交流」2011年5月NO.842号に台湾人の「三本主義」についてのレポートを寄稿した。「三本

主義」とは「本人主義」「本土主義」「本領主義」の3つを指す。台湾人の中国ビジネスに対する考え方を知る上で重要なポイントである。関心のある方は、ぜひ、「交流」2011年5月NO.842号をご覧いただきたい。ここでは「三本主義」について、レポートの抜粋を簡単に紹介しておきたい。

「本人主義」とは、「すばやい意思決定のためには経営者本人が中国ビジネスに直接関わるべき」という考え方である。経営者本人がビジネスの現場に直接赴き、直接判断を下す。これが「本人主義」である。もし、直接的に関われない場合、現場の責任者にどれだけの「権限」を与えることができるかが重要なポイントになる。

「本土主義」とは「現場主義」と言い換えることもできる。「自らがビジネスの現場に赴き、自分の足で現場を歩き、自分の眼で見て、自分の耳で聞いて、情報収集を行う」のが「本土主義」である。現場の生の声、ビジネスの最前線の情報、自ら収集した最新情報、これらの中から実際に役立つ情報を見極めて経営判断にすばやく役立てる。統計資料や企業データなどはあくまでも補足的なデータと考えて、データ収集や分析に必要以上に時間をかけない。資料やデータに惑わされることなく、その場でスピーディに意思決定を進めていく。信頼できる情報を経営者自らがビジネスの最前線に立ち、現場で陣頭指揮を取りながら、スピーディに、かつフレキシブルに経営判断を行う。これが「本土主義」だ。

「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」を徹底的に見極めることが重要だ。「強み」をしっかりと把握し、それを中国ビジネスでどうやって活かしていくかを考えることが重要なポイントである。言い換えると、自社の「強み」を中国で必要とされている「強み」にどう転換することができるかということである。求められているニーズは何か、

そのニーズに自社の「強み」を的確に転換することができるか、これがポイントである。

台湾企業はこの3つのポイントを徹底的に意識して中国ビジネスに取り組んでいる。もちろん、「三本主義」は日本企業がそのまま真似ることができない点もある。例えば、本社機能を中国に移す。永住を覚悟で現地に赴く。利益を再投資に回して現地で資金の循環を目指す。こうした点は台湾企業だからできる取り組みだろう。根本的な経営方針の違いもある。企業文化やそこで働く従業員の意識や価値観も日本企業と台湾企業とでは多くの点で異なる。

しかし、台湾企業に学ぶべきポイントは学び、台湾企業の「強み」を見つけて、必要であればそれを取り込むことで、双方にメリットのあるアライアンスポイントを探していくことができれば理想的であると考えられる。



中国視察ミッション 台湾企業訪問



本社機能を移す。神様も海外赴任、ご先祖様

### 1-3 台湾側から積極的な動き、企業誘致ミッションの訪日

2011年夏から秋にかけて台湾から実に多くの企業誘致や産業視察のミッションが日本を訪れている。工業技術研究院 (ITRI) をはじめ資訊工業策進会 (III)、商業発展研究院 (CRDI)、さらには行政院 (内閣府にあたる機関)、經濟部 (経済産業省にあたる機関) などさまざまなミッションが日本を訪れている。

同じ機関から違った切り口で目的を異にするセクションの担当者が来日するというケースもあった。それぞれの訪日は異なるミッションであるが、共通して言えることは「今後取り組むべき産業振興の方向性の模索」という点であるようだ。つまり、訪日ミッションの担当者は目標を具体的に絞り込んだ訪日ではなく、情報収集や意見交換、今後の取り組みのための方向性の模索が目的であるケースが多い。(誤解を恐れずに言うと、私見であるが的が絞りきれいなようにも、目標が迷走しているようにも感じる)

実際に訪問を受けたいいくつかのグループを例に挙げると、ミーティングでは情報収集、意見交換、近況報告に終始した。これまで「半導体産業」や「液晶産業」など台湾政府が国策として進めてきた産業振興政策とは違った印象を受ける。次世代の産業を育成するためにさまざまな模索を始めている。さまざまな可能性の中で明確な目標を見出せないまま、各機関がそれぞれに答え探しをしているように感じられた。

例えば、その方向性の中から3つのキーワードを挙げるとすると、「サービス産業」、「IoT ((Internet of Things/インターネットソリューション)」、「技術アライアンス」といったところ。COMPUTEX TAIPEI で感じた変化、つまりインターネットソリューション分野でのアライアンスもまた「日台アライアンス」の接点のひとつのテーマとなっている。(詳しくは COMPUTEX

TAIPEI 2011 レポート「交流 2011 年 .8 月 NO.845 号」を参照)

また、台湾はひとつの方向性として「サービス産業」の中国進出を目標に掲げている。台湾の「サービス産業」の中国進出のために日本の「強み」をどう活用すべきかを積極的に考えている。サービス業における日本企業の「強み」を取り入れること、または日本の付加価値の高い「製品」や「サービス」を探し出して中国ビジネスでの可能性を考えていくこと、「サービス業」の分野にもアライアンスが広がりつつある。

外食チェーンやコンビニ、流通、エステ、アパレルなど中国で成功している台湾人経営者も少なくない。中国のサービス業は台湾企業にとっても、日本企業にとってもさまざまなビジネスチャンスが考えられる分野だ。3つのポイントにまとめてみると・・・。

第一に、日本製品（ブランド力）と台湾企業の中国におけるチャンネル（販売力）とのアライアンス。第二に、ビジネス展開で台湾人材（台湾企業）のオペレーションを期待するアライアンス。第三に、日本の付加価値の高い ICT ソリューションを台湾企業とのアライアンスポイントとするケース。以上の3つである。

台湾が持つハードウェアの「強み」、中国でのビジネス経験、中国でのネットワーク力、こうした「強み」に日本企業の持つ「強み」を活かして中国でのプレゼンスを上げること。そうしたアライアンスの形も日台アライアンスの方向性である。

リーマンショックを契機に中国が内需拡大路線に舵を切る。台湾企業もこうした中国の変化にいち早く対応し、中国を単なる生産拠点や輸出基地という位置付けではなく、有望なマーケットとなった中国国内のニーズ（購買力）に一斉に眼を向け始めた。

その背景には中国国内の労働賃金の上昇もある。モノ作り企業は内陸へ生産拠点を移すことで

生産コストの削減に取り組んでいるが、コスト削減には限界があり、多くの企業がコスト上昇により厳しい経営に追い込まれている。EMS 企業は中国国内ではすでに構造的な問題を抱えている。これまで台湾企業が進めてきた低コスト、大量生産、生産技術を活かした海外への輸出といったビジネスモデルが限界に近づきつつあることが明確である。

来日する企業誘致や産業視察ミッションは口々に日本に対して「ラブコール」を送る。単なる台湾への投資や企業誘致ではなく、技術アライアンスを前提とした win-win の関係構築を目指したいというのが特徴だ。私見であるが、台湾企業からの「ラブコール」は嬉しい限り。まだ日本側の体力が残っているうちに日本側も日台アライアンスによるビジネスチャンスに眼を向けたい。

中国ビジネスに「もう遅い」ということはない。ビジネスは刻々と変化している。6月に訪問した企業の台湾人経営者は「今日より明日の決断は一日遅くなる。決断が一日送れるとコンペティターがそれだけ増える。だから決断は明日ではなく今日すべき」と言う。日本企業もスピーディに、フレキシブルに、チャレンジ精神を発揮して信頼できるパートナーを一刻も早く探したい。

#### 1-4 COMPUTEX の変化に見るアライアンスのビジネスチャンス

ビジネスのトレンドをどのように見極めたいか。その手がかりのひとつを台北が開催される展示会 COMPUTEX TAIPEI に見ることができる。COMPUTEX TAIPEI とは、出展企業 1,800 社、出展規模は 5,300 小間（2011 年実績）、5日間の来場者総数は 12 万人、うち外国人バイヤーの登録者数は 3 万 6,102 人となる台湾を代表する ICT 分野の国際的なトレードショーである。（来年の会期は 2012 年 6 月 5 日～6 月 9 日までの 5 日間）

出展企業は Acer（宏碁）、ASUS（華碩）、Gigabyte（技嘉）、Mitac（神達）、Micro star（微

星)など台湾を代表する国内大手ITベンダーをはじめ、中堅中小企業からベンチャー企業までさまざま。出展企業の目的は台湾製品を世界に輸出すること。世界中から3万6,102人の外国人バイヤーを迎えて、熱気ある商談が繰り広げられた。「COMPUTEX TAIPEIを見ればICT産業のトレンドがわかる」、「その年のクリスマス商戦で扱う製品を買い付けるための展示会」と言われているのがCOMPUTEX TAIPEIだ。

主催者の発表によると会期中に行われる商談はおよそ250億米ドル規模。COMPUTEX TAIPEIには製品の買い付けを目的としたバイヤーが世界中から集まる。単なる情報収集ではなく、実際に製品の買い付けの場であること、つまりトレードショーであることがCOMPUTEX TAIPEIの大きな特徴だ。(詳しくはCOMPUTEX TAIPEI 2011レポート「交流2011年.8月NO.845号」を参照)

そんなCOMPUTEX TAIPEIだが、今年とは違った方向性が見えてきた。それは、技術アライアンスを目的とした出展、IoT(Internet of Things)をテーマにしたソリューション出展、スマートフォンやタブレットに代表されるICT端末のアプリケーション分野での出展、この3つの出展が注目を集めた。

スマートグリッドやスマートシティといった大規模なICTソリューションから、ホームクラウド、パーソナルクラウドといったインターネットソリューションや業務アプリケーション、3Dアプリケーションテクノロジーやジェスチャーセンサー、モーションセンシングといった技術出展など、さまざまなソリューションが出展された。

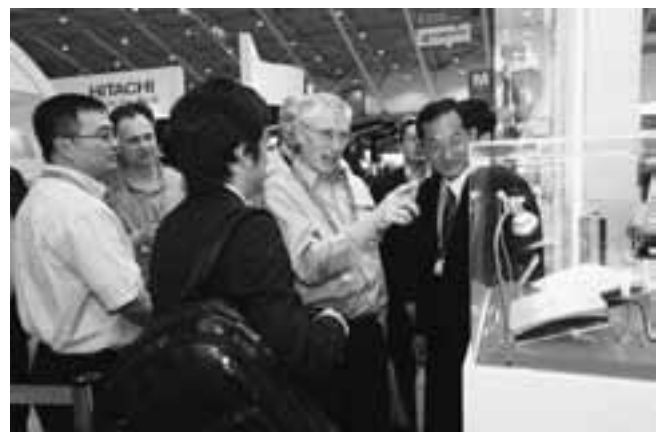
これらの技術やソリューションは決して革新的な最先端技術ではない。しかし、製品化や量産化を控えたキーテクノロジーであり、具体的なビジネスチャンスを生むビジネスの最前線にある技術である。逆に、寝かせておくとすぐに陳腐化してしまう技術でもある。売り込み競争も熾烈であ

り、買い付け側の動きも速い。COMPUTEX TAIPEIは製品調達やパートナー探しの商談の場であり、さまざまなビジネスチャンスが交錯するビジネスの最前線といってもいいだろう。

従来、COMPUTEX TAIPEIとはパソコンとその周辺機器、パソコンのパーツやアクセサリなどハードウェアを中心とした展示会であった。近年、台湾がパソコンからデジタル家電へ、さらにネットワーク分野へ裾野を広げてきた。台湾企業はそれを「3Cへの拡大」という言葉を使って説明する。つまり、ComputerからConsumer Electronics、そしてCommunication分野へ広がりを目指す。さらにContents、Car Electronicsを加えて5Cと表現することもある。そして、その範囲はますます広がりを見せ、アンドロイド、メディカルエレクトロニクス、セキュリティソリュー



COMPUTEX TAIPEI 2011 世界中から3万6千人のバイヤーが集まる。



来年の会期は2012年6月5日(火)～6月9日(土)

ション、さらに最近でエコ、クリーン、グリーン、エネルギーからスマートシティといった分野へも裾野を広げている。



図3 COMPUTEX TAIPEIの変化に見るビジネスチャンス

## 2. 中国ビジネスに取り組む三つのステップ

ここで日本の中小企業が中国ビジネスにどんな姿勢で取り組むべきか、「中国力」を高めていくプロセスを意識しながら考えてみたい。「中国力」とは、異文化理解や実践的なビジネスのノウハウなど中国ビジネスを進めいくためのスキルや経験を言う。「中国力」イコール中国語の能力ではない。筆者は異文化理解を「中国力」の最大のポイントに挙げる。語学力も必要な要素のひとつではあるが、彼らの商習慣やビジネスの進め方を理解することがまず先。「中国力」を高めるポイントは第一に中国人の価値観や中国人ビジネスマンの仕事観など「異文化理解」を深めることが大切だ。

図4をご覧いただきたい。中小企業が中国ビジネスに取り組む3つのステップをまとめてみた。第一の段階は自社の「強み」を徹底的に見極める段階。第二の段階は実際に現地に赴いて、現場での情報収集や具体的なパートナー候補企業とコンタクトをする段階。展示会の視察や展示会への出展をきっかけに進めていく。第三の段階は交流を深め、中国ビジネスには不可欠なネットワークを

作っていく段階である。

それぞれのステップで日本企業が取り組まなければならない課題をまとめたのが図4である。ぜひ参考にしていただきたい。この3つの段階で、日本企業が陥りやすい失敗点についても紹介していきたい。

中国ビジネスを進める新3つのステップ		
第1段階「強み」の見極め	第2段階 現地視察/人探し	第3段階 ネットワークの構築
1) 「強み」を確認 ・「WCMN」の確認 ・ニュース配信 ・中国語ウェブサイト ・「可能性診断」/ BCネットワーク	1) 「強み」を徹底主張 ・中国語版/パンフレットの準備 ・中国語版会社案内の準備 ・自己紹介データの準備 ・現地BCネットワークを有効活用	1) 情報のキャッチボール ・「強み」を徹底的に主張 ・「ニーズ」を引き出す ・ビジネスユニットで「弱み」に対応 ・現地BCネットワークから情報収集
2) PM/BCの役割確認/人選 ・異文化理解 ・語学(中国語の学び方を学ぶ) ・英語力のブラッシュアップ ・中国ビジネス3つの注意点	2) 現地視察の注意点 ・企業訪問/自己紹介のテクニック ・企業訪問/質問のテクニック ・通訳を有効活用するテクニック ・情報交換/交流窓口を設定	2) 年に3回の定期交流 ・展示会の定点観測 ・日本の展示会に招く ・春節の時期は中国出張 ・「黄色いタマゴ」の関係構築を
3) 国内ネットワーク作り ・異業種/産業界交流会 ・国内展示会出展の中国企業 ・翻訳のアウトソーシング ・留学生ネットワーク/インター制度	3) 展示会出展の注意点 ・3.1.3-1.3展示会有効活用法 ・配布物/営業ツールの作成 ・展示物/効果的な展示方法 ・展示会通訳の有効活用法	3) 中国ビジネス基本原則 ・地方政府との連携/政商関係 ・「強み」徹底主張/ニーズを探る ・「小さく初めて大きく育てる」 ・その人のその先のネットワーク
【定量評価】 一定量の情報発信	【定点観測】	【定期交流】

図4 中国ビジネスを進める3つのステップ

### 2-1 第一段階は「強み」の見極め

自社の「強み」とはまず中国側に主張すべき製品(またはサービス)のセールスポイントを絞り込むこと。そして、単に製品やサービスの「強み」だけではなく、会社としての「強み」を徹底的に洗い出してPRポイントとしたい。会社の技術力や開発力、実績と経験、クライアントとのリレーションシップ、経営者自身の人間的な魅力など、あらゆる面からPRポイントを見つけ出したい。

こういう書き方をすると「それはあたりまえのこと」と思う方も多いはず。しかし、その「あたりまえ」であるはずの企業のPRが十分にできていないケースがけっこう多い。ぜひ注意していただきたいポイントは「強み」を相手に知らせるときの表現方法である。

企業のホームページを見ると「経験豊富な開発力」とか、「長年の蓄積による技術力」とか、「お客様第一主義により培ってきた信頼関係」とか、

美しい言葉が数多く並んでいる。しかし、TCA 東京事務所が実施している現地視察の「事前勉強会」ではこうした言葉は「禁句」とアドバイスする。具体性に欠けるのである。

台湾企業や中国企業を相手にする場合、相手にとってメリットになる点を考え、それをストレートに表現すべきである。具体的にイメージできない PR ポイントや想像力を働かせないと読み取れない言葉は実は企業の PR になっていない。「卓越した技術力」や「経験豊富な人材」が相手にとってどんなメリットがあるのかをもっと具体的に表現すべきである。

現地視察で日本側が自己紹介をする場面でも、こうしたフレーズを使う人が多い。「わが社のセールスポイントは・・・」、「わが社のモットーは・・・」と自己紹介が始まると、たいてい台湾側は誰もメモを取っていない。「卓越した技術力」、「経験豊富な人材」はメモすべきポイントではないのだ。台湾側の聞き手は「また同じ説明か・・・」と聞き流す。こうした自己紹介の場面を何度も眼にしてきた。

では、どんな点に注意すべきか……。ポイントは3つある。

第一に、「豊富な経験」、「卓越した技術」とはどんな点なのか、具体的に述べることである。どんな技術か、どんな経験か、または人材に絞ってもいいだろう。相手がすぐわかるように具体的な事例等をしっかり述べること。これが1つ目のポイント。

第二に、相手に伝えるべきポイントは徹底的に絞り込むこと。自己紹介の時間は限られている。あれもこれも「すごだろう・・・」と言わんばかり PR ポイントを列挙するのではなく、「一番伝えたいポイントはこれです」と言ってポイントを絞る。または、優先順位をつけて説明する。絞り込んだポイントに序列をつけて説明し、相手に印象付ける。これを心がけたい。

筆者はいつもポイントを3つに絞って伝えることを心がけている。伝えるべきポイントを瞬時に判断して3つに絞り、「第一に・・・、第二に・・・、第三・・・」という言い方で話し、これを口癖にしている。言いたいポイントを常に3つにまとめるという自分に対する負荷をかけることで論点整理にも役立ち、自分自身のトレーニングにもなる。そして、相手にも伝わりやすい。これは相手にこちらが意図するポイントのメモを取らせるときにも有効。伝えたい点を絞り込んで、わかりやすく表現する。これが2つ目のポイントである。

そして、第三のポイントは、相手にとってどんなメリットがあるかをきちんと伝えることである。日本企業がセールスポイントを PR するとき、この点ができていないケースがたいへん多い。相手の立場に立っていないのだ。一方的に「強み」を伝えるのではなく、相手にとってどんなメリットがあるかしっかり考えてきちんと伝える。相手にとってのメリットを盛り込むかどうかで、皆さんの自己紹介から受ける印象がまったく違ってくる。

## 2-2 第二段階は現場に足を運ぶこと/人を探ること

第二のステップは現地視察や現地ヒアリングなどビジネスの現場に足を運ぶことである。ビジネスの現場を自分の目で確認し、自分の耳で情報収集する。市場のデータや統計資料を集めたり、ネットでニュースをチェックしたり、取り引き先の企業情報や与信データなど、統計資料やデータ集めはほどほどにしたい。友人の台湾人は「ビジネスは会議室ではなく、現場で動いている」と映画の台詞を使って日本企業を皮肉る。「日本企業のスピードの遅さや柔軟性に欠ける姿勢が問題だ」と言う。

多くの日本企業が状況分析やリスク回避のために必要以上にデータ収集に時間を割き、動きにスピーディさを欠くケースがたいへん多い。リスク分析やしっかりとした事業計画も大切であるが、



まずは第一歩を踏み出してみることが大切である。

まず、ビジネスの現場に赴く。市場の動向を自分の眼で見る。人に会い、生の情報を自分の耳で確かめる。自分の足で歩いてビジネスの最前線を体感する。ビジネスは現場でフットワークよく動きたい。そのためには現地視察や現地ヒアリングが不可欠である。企業訪問や工場見学、自社の製品やサービスに関連する展示会を視察することが重要。データ収集ではなく、第一歩は現地視察から始めたい。もし、可能であればその展示会に出展してみることをお勧めする。筆者は展示会に出展することは絶好の経験の蓄積になると考えている。人材の育成にも繋がる。

展示会への出展は次の点で有効。第一に、海外のマーケット動向（ニーズ、トレンド、コンペティターの存在）の確認。第二に、自社の製品（またはサービス）の「強み」が海外で通用するかどうかの確認。第三に、自社の「強み」を海外で通用する「強み」に転換するためにはどんな戦略が必要か（パートナーの選択）の確認。展示会に出展することは、ビジネスの最前線を知る最も効果的な方法である。

最終的に重要なポイントは「パートナー企業を探すこと」である。自社の「強み」を活かして海外で戦っていくためにどんな「味方」（パートナー企業）が必要か、どんな役割を期待すべきか、こうしたポイントをビジネスの現場でしっかり考えたい。

パートナーにマーケティング（市場調査や情報収集）を期待するのか、パートナー企業が持っているチャンネルを活かした販促を期待するのか、現地でのアフターサービスの代行を期待するのか、共同開発パートナーを探すのか、技術アライアンスかライセンス契約か、資金の調達か、またはコミュニケーションスキルや語学力を期待した人材探しなのか、さまざまなケースが考えられる。

展示会で「出展した製品が売れたか、売れなかったか」という問題ではなく、戦略的にビジネスの

海外展開を考えるきっかけにしたい。極論を言うと、ビジネスは売れる物（売る物）を探す「モノ探し」ではなく、「人探し」である。「商材」ではなく「人」である。継続して情報交換ができるネットワークのハブになってくれる「人」を探すこと、信頼できる「人」を探すこと、これが現地視察や現地ヒアリングの最大の目的である。繰り返しになるが、そのためにも自社製品（またはサービス）に関連する展示会に出展してみingことをぜひお勧めしたい。また、展示会の会期に合わせて1～2泊余裕をみて出張スケジュールをとり、現地で企業訪問や現地ヒアリングを試みたい。

企業視察や工場見学に関しては、TCA 東京事務所でも中国や台湾で開催される展示会に合わせて「現地集合」「現地合流」の現地視察を企画している。こうした機会をぜひ利用していただきたい。また、異業種交流会などで知り合った仲間と現地視察を企画したり、グループで現地ヒアリングを行ったり、展示会の視察を企画するという方法もある。ジェトロや中小企業整備機構、所在地の県や市の産業振興機構に相談すると展示会情報を入手することができたり、現地視察のアドバイスが受けられたり、通訳の手配や現地でのアレンジをサポートしてくれるところもある。こうしたサービスもぜひ利用したいところだ。

### 2-3 第三段階はネットワークの構築

中国ビジネスでは人と人とのネットワークが重要。誰が誰と繋がっているかネットワーク力がビジネスを進めていく上で重要なポイントになる。そのためにも中国ビジネスでは人間関係の構築とネットワーク作りに積極的に取り組みたい。中国ビジネスは「会社」対「会社」ではなく、「個人」対「個人」が基本。人と人の繋がりがビジネスを動かしている。

ビジネスは「モノ探し」ではなく「人探し」というのが持論。人と人との繋がりが新しいビジネ

チャンスを生む。その人がどんなネットワークを持っているのか、その先にどんなネットワークが繋がっているかがたいへん重要なのである。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近道でもある。

「会社」対「会社」で契約書を交わす。この形は崩したくない。「約束をしても守らないから約束しても駄目だ」という人がいる。「中国人との契約は無意味だ」と極言する人もいる。しかし、契約は契約でしっかり文書を交わし、「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。ポイントはビジネスの形は「会社」対「会社」のビジネスでも、現場では「個人」対「個人」で動いていることをきちんと理解してビジネスに臨むことである。仕事の現場は当事者である「ふたり」が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」というふたりの信頼関係がビジネスを動かしているという意識を強く持つべきである。

「個人」対「個人」の繋がりがビジネスを動かす。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が少しずつ見えてくる。中国ビジネスのスピード感、フレキシブルな対応力と決断力、時には「個人は会社を代表ない」という無責任とも思える事態が起こる。「個人」対「個人」で動いていることをきちんと理解すると、これまで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理解できることもあるのだ。「会社」という看板を外して、「袴」を脱いで、彼らと正面から向き合ってみると、今まで見えなかった中国人が見えてくる。

展示会では「人」探しが重要。例えば、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ケースがある。これは売り先としての「会社」

を探しているからである。「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は大切な問題である。しかし、成約件数が多かった少なかったではなく、どれだけのキーパーソンとなる人を見つけたかという点が重要である。売り先や取り扱ってくれる「会社」ではなく、「人」を探すべき。「売れるモノ」、「売りたいモノ」を探すのではなく、「人」を探す取り組みが重要なのである。

まずは、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、ビジネスのトレンドや現場のニーズを知らせてくれる情報交換のパートナーとする。こういうパートナーを探し出すことがビジネスチャンスを見つけ出す第一歩。中国ビジネスでは「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だ。

知り合った人と仲良くなり、人間関係を深めるためにはいっしょに食事をする。いっしょにお酒を飲むことも極めて有効。食事会や宴席は人間関係構築の絶好の機会である。中国の台商協会を訪問したときにある台湾人総経理の「とにかく飲もう、それからだ」という言葉が強く印象に残っている。彼は現地の台商協会の副会長でもあり、中国経験が10年以上になる台湾人経営者だ。

中国でうまくビジネスをやっていく秘訣は、この「とにかく飲もう、それからだ」という言葉に凝縮されているのではないだろうか。食事会では堅苦しい挨拶は省略。胸襟を開いて、一気にお互いの距離感を縮める。「仕事があるから友人になるのではなく、友人になっていっしょに仕事を探す」、これが台湾人のスタイルである。「人」探しのために食事会も大切にしたい場である。

## 2-4 展示会への出展は半年をワンプロジェクトで

現地で開催される展示会に出展してみることはたいへん有効なケーススタディになる。展示会への出展は海外ビジネスに取り組むOJT(オンジョブトレーニング)の重要な機会と言ってもいいだろう。情報収集、パートナー探し、ネットワーク作りを一気に進めることができるのが展示会への出展だ。

出展製品の準備、配布資料や展示物の作成、資料の英語化(中国語化)、ニュースメールの配信やホームページへの出展製品の掲載など、一連の作業の中で自社の「強み」を徹底的に考える機会にもなる。事前告知、通訳手配、現地での営業活動、企業ヒアリングまで、「出展」という業務に取り組むことでさまざまな経験やノウハウを蓄積することができる。同時にこれはブリッジコーディネーター役のスタッフの育成にも役立つ。

可能であれば、ぜひ展示会への出展を試みていただきたい。出展した製品の契約が取れたかどうかではなく、展示会への出展は海外ビジネスのノウハウを学ぶ絶好の機会である。また、展示会への出展は展示会の会期何日間のプロジェクトではなく、事前の準備から帰国後のフォローまで、会期を中心とした前後半年のプロジェクトと考えたい。半年計画の取り組みとして臨むべきである。

図5の「3-1-3-1-3展示会活用方法」をご覧ください。これはひとつの展示会に出展するときに、出展までの準備と会議後フォローまで、半年間でやるべきことをまとめたものである。「3-1-3-1-3」とは、会期3か月前から取りかかる準備、1か月前にやるべきこと、会期中の3つのポイント、会期後1か月までにやるべきこと、最終的には会期後3か月の総括。3-1-3-1-3と数字を並べてまとめてみた。つまり、展示会に出展することは半年間をかけたひとつのプロジェクトと考えて取り組む。

展示会のサポート業務をしていると、多くの企業が出展製品自体の準備に追われて事前の営業ツールや事前の告知に十分な時間を割くことができない企業が多い。事前準備に眼を向ける余裕がないという企業もある。会期の3~4日間と現地での出張スケジュールを余裕がないまま慌しくこなすだけだったり、事前準備を疎かにしたり、会期ぎりぎりまで出展する製品の準備に追われるといったケースすらあった。しかし、展示会を有効に活用するためには事前準備に十分な時間を割くことは重要だ。また、「人探し」や「ネットワーク作り」にどう取り組むかも事前にしっかり考えておきたい。

展示会を有効に活用するための事前準備とは、ウェブでの告知の体制作り、メールニュースの発信、営業ツールや製品パンフレット作り(捨てビラ、簡易パンフ、詳細なセールスキット)、通訳の人選と通訳者との打ち合わせなどである。計画的に余裕をもって準備を進めたい。実は、十分に時間をかけることも大切だが、むしろやるべきことを理解して、意識的に取り組んでいるかどうか重要なポイントである。

図5ではそれぞれの段階でやらなければならない事柄をまとめてみた。ぜひ参考にさせていただきたい。

(次号に続く)

3-1-3-1-3展示会の活用方法	
会期前/事前準備	展示会/会期
<p>3か月前</p> <p>* 会期前にやっておくべきこと</p> <p>①情報配信準備×3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・情報発信web(英語/中文)</li> <li>・会社概要(強み)と製品紹介</li> <li>・映像を掲載</li> </ul> <p>②展示会出展準備×3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・配布物×3</li> <li>・捨てビラ/製品紹介/セールシート</li> </ul> <p>③ディスプレイ方法×3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・5m/1m/0.5m、ポスター/映像/手に手に取れる産物/試作(セッティング)</li> <li>・実物/デモ用/試作(セッティング)</li> </ul> <p>④通訳を有効活用</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・キャッチアップ通訳</li> <li>・商談通訳</li> <li>・B/C通訳</li> </ul> <p>H/P/アパ/ビジネスに取り組む姿勢 Mailニュース発信、H/P出展製品公開 主催者発、現地B/C発、自社N/W発</p>	<p>1か月前</p> <p>会期中</p> <p>* 会期中の重点活動</p> <p>①ブースにて</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・目的別に来場者を分類</li> <li>・感触別に来場者を分類</li> <li>・画像を残す</li> </ul> <p>②会場外にて</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・会期中、直接アポ取り訪問</li> <li>・翌週、感触確認アポ</li> <li>・通訳を有効活用</li> </ul> <p>③食事会にて</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・限られた回数の夕食会</li> <li>・食事は絶好の関係構築機会</li> <li>・またくるよ/またおいでの関係</li> </ul> <p>対外的(社外的)にホスピタリティ</p>
	<p>1か月後</p> <p>* 会期後にフォローすべきこと</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・名刺整理/礼状/mail/アンケート</li> <li>・B/C通訳を有効活用(1)</li> <li>・ネットワーク確認/定期交流ポイント</li> </ul> <p>①フォローアップのための再出張</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・有力企業の再訪問</li> <li>・現地のネットワークを構築</li> <li>・B/Cの夜勤チェック</li> </ul> <p>②B/C通訳を有効活用(2)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・1か月間のフォロー委託</li> <li>・3か月間のフォロー委託</li> <li>・半年~1年契約にて業務委託</li> </ul> <p>③出展効果の検証</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・商談件数/問い合わせ件数</li> <li>・回答件数/フォローアップ</li> <li>・総括レポート作成/成約額チェック</li> </ul> <p>・定量通信、一定量の情報発信 ・定点観測、同じ場所にて×3年 ・定期交流、年3回会う機会</p>
	<p>3か月前</p>

図5 3-1-3-1-3展示会の活用方法