

## 中国に進出している台湾企業に学ぶ中国ビジネスのポイント「台湾活用型中国ビジネス」を考える

台北市コンピュータ協会 駐日代表 吉村 章

1990年代後半から台湾 IT ベンダーの中国投資が一気に進む。当初は中小の部品ベンダーがコストダウンを目指して工場を台湾から中国へ移す動きが中心だった。華南の珠江デルタ周辺への進出が注目された。

さらに、2001年からは大手 IT ベンダーが生産拠点としての中国シフトを本格化させていく。2001年11月にはノートブックパソコンを含むハイテク機器の中国生産が解禁となり、これをきっかけに台湾大手 IT ベンダーが中国シフトを本格化させていく。

進出先は珠江デルタ（広東省）から長江デルタ（揚子江下流域）へと広がり、上海から昆山、蘇州、呉江といった都市を中心に台湾 IT ベンダーのサプライチェーンが形成されていった。

筆者は2001年以来、長江デルタ地域の動向に注目し、毎年現地視察を行ってきた。毎年10月に蘇州市で開催される eMEX (electric Manufacturers EXPO) を定点観測ポイントとして、現地に進出している IT ベンダーの生産活動の状況やサプライチェーンの動向などに注目してきた。

現地視察では、単に展示会の視察だけでなく、現地で企業訪問や工場見学を行ったり、マッチングイベントを企画したり、業務の一貫として日本企業を対象とした中国でのパートナー探しや中国進出の支援なども行ってきた。

現地を訪れる日本企業と台湾人や中国人経営者との食事会や意見交換の場をセッティングして、現場の生の情報を直接聞く機会を設けたり、日本企業との協業の機会を模索するといった取り組みを行ってきた。日本企業の中国進出を支援することが目的である。

特に、日本の中小企業が中国でどのようにビジネスを進めていくべきか、中小企業が現地の台湾企業やローカル企業とどのような連携を進めていくべきか、こうしたテーマを考えながら現地視察を行ってきた。現地での訪問企業数はこの8年間に延べ300社以上になる。

このレポートでは、こうした取り組みの実績を踏まえて「中国に進出している台湾企業に学ぶ中国ビジネスのポイント」を考えてみる。キーワードは「三本主義」である。

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。この「三本主義」を解説しながら、台湾企業が中国ビジネスにどのような姿勢で臨んでいるか、また、そうした台湾とどのようにうまく連携しながら中国ビジネスに取り組んだらいいか、「台湾活用型中国ビジネス」について考えてみたい。



eMEX (electric Manufacturers EXPO) は毎年10月に江蘇省蘇州市で開催される台湾 IT ベンダーの多くが出展する。長江デルタ下流域はパソコンを中心に IT 機器の一大生産拠点となっている。



現地での企業訪問や工場見学はこの8年間で延べ300社以上。主に中国企業や現地に生産拠点を持つ台湾企業を訪問し、ヒアリングを行ってきた。

## 1) 台湾企業の「三本主義」に学ぶ中国ビジネス

### 1-1 「本人主義」

「本人主義」とは、中国ビジネスでは長期的な経営方針の決定から実際に現場で動いている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。経営者が現場で如何にスピーディな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。

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。「重要な意思決定に時間をかけない」、「経営者本人がビジネスの最前線で陣頭指揮を取るべき」という考え方が台湾の企業経営者に多い。

もし、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」を持たされたマネージャーは自分の責任で経営の意思決定を行う。「権限」が与えら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る。こうした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なされる。このように意思決定には一定のプロセスが必要であり、一歩ずつ手続きを踏んで「組織」として意思決定がなされることが特徴だ。

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。ヒアリングでは「本社にいて、現場（中国）にこない経営者は中国ビジネスを行う資格がない」、「日本企業は経営者の『顔』が見えない」という辛口コメントも聞いた。

また、日本企業は統計データを集め、与信を取り、資料収集と分析に多くの時間を使う。社内稟議を取るために必要な資料を集め、必要な手続きを踏んだ上でビジネスが本格的に稼動する。しかし、こうした日本企業の様子も台湾企業は冷やかな眼で見る。統計資料やウェブ情報は「生きたデータ」とは考えない。現場でのネットワークを駆使して情報の裏づけを取り、敏感に時代感(ムード)を感知し、間接情報には踊らされないのが台湾人経営者と言ってもいいだろう。

### 1-2 「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。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るとするのが台湾人が中国ビジネスに臨む基本姿勢である。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、自分の眼で見て、自分の耳で聞いて、情報を収集する。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。

経済指標や企業データなど補足的なデータと考える。統計資料や企業データに惑わされたり、迷わされたりしない。こうした資料やデータはすべて「過去のデータ」と考え、参考程度に情報収集することはあってもこうしたデータを収集することにこだわらない。

一方、日本企業は政府の統計資料を取り寄せたり、与信のために取引先企業の信用調査を行ったりするケースが多い。「日本企業はあまりにもこうしたデータにこだわり過ぎる」という声を台湾人経営者からよく耳にする。

自ら情報を集め、自ら情報を分析して、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。生きた情報を常にアップデートし、すばやく分析して迅速な意思決定に役立てる。このように「現場主義」に徹した姿勢がスピーディな意思決定を可能にしている。これが中国ビジネスを成功に導く鉄則であると言う。

集めたデータも現場で自ら確認する。リアルタイムで入ってくるビジネスの現場の「生」の情報が重要だと考える。例えば、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し、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重視する。

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。こうしたネットワークの作り方が台湾企業の得意とするところである。



2010年10月に視察団で訪問したZEXSA（盛裕科技）、自動車部品やデジタル家電向けの金属加工品やプラスチック成型部品を手がける。董事長の謝氏は現地の台商協会（台湾企業で組織された商工会的な組織）の役員を務める



ZEXSA（盛裕科技）は従業員はおよそ500人。5万㎡の敷地に8つの工場を持ち、従業員宿舎や研修所を備える。写真は敷地内にある謝氏の自宅。

### 1-3 「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。インタビューでは「強みさえ生かせない企業に新しいビジネスチャンスはない」と台湾人経営者はコメントする。「まずは『本領』を生かし切ることが中国ビジネスに取り掛かる第一歩である」と考

えるのが台湾経営者である。

「中国市場で新たなビジネスチャンス」という期待を安易には寄せない。「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ともコメントする。「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。こうした甘さを払拭して、徹底的に自社の「強み」を見極めることが重要と考える。

自社の「強み」が中国側のニーズに合うかどうか。自社の「強み」をどうやって中国側のニーズに合う「強み」に転換することができるか。「強み」を徹底的に見極めることが中国ビジネスの第一歩と考える。

「中国へ行けば何か可能性が開けるかもしれない」と考えるのは大きな間違い。「中国では何か新しいビジネスチャンスが見つかるかも知れない」と考える台湾人経営者はいない。「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、ある台湾人経営者は「ばら色の道はない。道はすべて茨の道」と言う。「強みが生かせない企業にビジネスチャンスはない」とまで断言する経営者もいる。

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。「大きなビジネスチャンスの可能性があるところには、たくさんの競争相手が存在する」と考える。「スピードが重要」、「とにかく始めてみること（チャレンジ精神）、状況の変化に合わせたフレキシブルな対応が重要」と考える。

台湾人は「危機」という言葉を使うとき、この文字をふたつの単語に分解して考える。「危機」とは「危険」（リスク）と「機会」（チャンス）が隣り合わせに存在する状態と考えるのだ。「リスク」ばかり気にしてチャレンジ精神が発揮できない企業は「ビジネスチャンス」を見逃す。

つまり、「ビジネスチャンス」を得るためには多少の「リスク」が伴う。如何にそのリスクを最小限に留めてチャンスをモノにするか、スピーディに、フレキシブルに、チャンレンジ精神を発揮してビジネスに挑んでいく姿勢が求められるのだ。

#### 1-4 「神様も海外赴任」「ご先祖様も現地駐在」 という台湾人の「本気」

台湾企業が中国ビジネスにどのように取り組んでいるか、台湾企業の「本土主義」を象徴するひとつの事例を紹介しよう。2010年10月 eMEX 視察の際に訪問した台湾企業の事例である。

ZEXSA 社は従業員 500 人ほどの中堅部品メーカーである。金属加工部品からプラスチック成型部品まで幅広く取り扱っている。総経理の謝氏（14 頁上の写真中央）は中国に進出して 10 年。日本企業との取引もあり、日本留学経験のある息子さんを日本から呼び返して中国で会社経営に当たっている。中国側にも幅広いネットワークを持ち、現地の「台商協会」（中国に進出している台湾企業で組織された団体）の役員も務めている。蘇州地域に台湾ベンダーの集積が進む中で、これまで着実に生産規模を拡大してきた。

中国では現地に進出した台湾企業が工場の敷地内に出張者向けの簡易ホテルを建てたり、幹部職員向けの宿舎を建てたりするケースよくある。幹部職員が自由に利用できるスポーツジムや温水プールを完備するケースや敷地内にゴルフのハーフコートを持つ大手ベンダーもある。

ZEXSA 社でも幹部職員向けの宿泊棟を完備し、台湾人幹部職員や日本人の品質管理指導者などが駐在している。幹部職員専用の食堂や娯楽ルーム、広々とした環境には花壇や池などもあり、快適な住環境を整備している。

総経理の謝氏自身も敷地内に自宅を建てて住んでいる。家庭菜園があり、庭にはみかんの木があり、タマゴも自家製だそうである。本気で自給自

足を目指しているわけではなく、あくまでも総経  
理の趣味だそうだが、野菜作りは本格的である。

しかし、何と言っても特筆すべきは、自宅の横  
に建てた「廟」である。「廟」とは先祖崇拜の宗教  
施設であり、神様やご先祖様を祭るための建物で  
ある。つまり、もう台湾には帰らない(?) 覚悟  
で自宅の横に「廟」を建ててしまった。「神様も海  
外赴任」、「祖先様も現地駐在」というわけである。

「駐在」ではなく、ご祖先も連れ出して「永住」  
である。骨を埋める覚悟で本気の中国駐在。もち  
ろんのこの「本土主義」は日本企業には到底真似  
はできない。日本企業は何を以って彼らの「本気」  
に対抗すべきだろうか、覚悟が試される。

台湾の人口は約 2300 万人。就業人口が約 1000  
万人である。その中で現在およそ 100 万人の台湾  
人が中国で仕事しているという。10 人に 1 人の  
割合で「中国駐在」である。これに出張ベースで  
行き来している人を加えると、中国ビジネスに関  
わっている台湾人ビジネスマンは膨大な数にな  
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が  
中国で雇用していることになる。



ZEXSA (盛裕科技) の謝総経理は自宅の横に「廟」を建ててしまっ  
た。『神様も海外赴任、ご先祖様も現地駐在』とういのが台湾流。



敷地内には家庭菜園があり、家族が食べる程度の野菜や果物なら  
収穫できるという。写真は庭で飼っている鶏。家族で食べるタマ  
ゴも自家製だという。

#### 1-5 「まず会社の『強み』をひと言で説明して ください」

次に、日本企業とのミーティングで徹底的に「本  
領主義」にこだわる台湾企業の事例を紹介したい。  
徹底的に「強み」を主張し、時間をかけず「接点」  
を探す典型的な台湾人経営者の事例である。

毎年 6 月に台北で COMPUTEX TAIPEI が開  
催される。台湾製品の買い付けを目的に世界中か  
ら 3 万 5 千人のバイヤーが集まる展示会である。  
TCA 東京事務所でも視察グループを組み、毎年  
展示会を視察する定点観測のポイントのひとつ。  
また、現地では日本企業と台湾企業が交流する場  
をセッティングし、台湾人経営者の考え方や中国  
ビジネスに臨む姿勢などを聞く機会を設けてい  
る。

ベンチャー企業の若手経営者グループで  
COMPUTEX 視察に行ったときのことである。  
COMPUTEX 会場で台湾の大手セキュリテイ  
メーカーである D 社とのミーティングをセッテ  
ィングした。D 社はセキュリティ分野で実績を持つ  
台湾を代表するソフトベンダーである。本来は出  
展ブースを訪問し、ここで製品説明を受ける予定  
だったが、ブースで迎えてくれた総経理の C 氏は

全員をホテルのランチに招待してくれた。ホテルのレストランでC氏を囲み、食事をしながらのミーティングとなった。

この席上、D社の会社概要と出展製品の説明が終わったあと、C氏が日本側の若手経営者グループに言った言葉は「みなさん、それぞれの会社の『強み』をひと言で説明してください」というものだった。表敬訪問のつもりでいた日本側の若手経営者グループはちょっと戸惑ったような表情。日本側の説明が一通り終わると、次に「弊社とどんな接点を持ちたいか」、「COMPUTEX でどんな製品を探しているか」、「どんなビジネスモデルを提案したいか」とC氏から直球の質問が続く。

C氏の積極的な姿勢に日本側は終始圧倒されていた。実は、C氏は台湾のセキュリティ業界ではけっこうな有名人で、こうした機会がないとなかなかアポが取れない人物である。しかし、ミーティングが始まると偉ぶるところもなく、実に気さくに應對してくれた。

台湾や中国企業の経営者にはこういう人物が多い。ミーティングでも会社対会社の型にはまった形ではなく、「強み」は何か、何をしたいか、どんなビジネスモデルを考えているか、双方にとってのメリットは何かなど、ストレートに質問をぶつけてくる。つまり、お互いの「本領」(強み)を徹底的に出し合い、手順や手続きにとらわれず一気にビジネスの接点を探し出そうとするのだ。こんなところにも台湾人の「本領主義」を垣間見ることができる。

「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。



「みなさん、それぞれの会社の『強み』をひと言で説明してください」と日本側の若手経営者グループに迫るC氏。企業訪問は「表敬訪問」ではなく、真剣勝負のやり取りがいきなり始まる。



現地視察は企業訪問や工場見学だけでなく、パソコンショップや大規模な集合店舗など販売の現場への視察も行う。自社の「強み」を見極めるためにも情報収集はやはり自分の足で動いて、手に触れて、自分の眼で見て、耳で聞いて、「本土主義」(現場主義)、「本人主義」で行うべき。

## 2) 台湾の展示会に出展したA社へ3つのアドバイス

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。ビジネスチャンスを生かすためには、スピーディな意思決定とフレキシブルな対応が必要となる。そのためにもまずは現地に赴き、ビジネスの最前線を自分の眼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。個別の商談や市場調査を目的としたヒアリングを行う場合でも、関連する「展示会」をぜひ注目しておきたい。出展であっても、視察という形でも、定期的な定点観測の機会を持つことをお勧めする。

ここで展示会を活用して海外進出を進めている事例を紹介したい。A社は中国でのビジネス展開を考えている日本の中小企業。台湾企業をパートナーに中国市場への進出を考えている。アライアンスパートナーを探すため、台湾で開催される展示会への出展を試みた。一定の手ごたえを感じたようだが、最終的なパートナー企業の絞り込みまでにはまだ到っていない。

A社を展示会の会期後に訪問したときのことである。海外事業部のマネージャーは「残念ながら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」という報告を実際に台湾に出張した担当者から受けていた。マネージャー本人も「製品とミスマッチの展示会だったようだ」という感想を漏らしていた。

日本企業は現地の展示会に出展すると、会期中の来場者の人数やブースで収集した名刺の枚数を気にかける傾向がある。特に中小企業の経営者に多い。限られた経費から出展費用を捻出して海外の展示会に出展するからには、費用対効果で一定の成果を上げたいと思う気持ちは理解できる。できれば具体的な成約を期待したいところだろう。

確かに、収集した名刺や配布したパンフレットの枚数は展示会への出展成果を判断する上での目安にはなる。しかし、私は「展示会では『モノを売る』ことより、『人を探す』ことを重点的に行うべき」とアドバイスする。



展示会をうまく活用して台湾企業とアライアンスを成功させた株式会社シロクの成功事例。従業員数人のベンチャー企業がオリジナル技術で世界からも注目される企業に。



毎年6月に台北で開催される COMPUTEX TAIPEI（台北国際コンピュータショウ）、世界中から3万5千人のバイヤーが集まるアジア最大のトレードショウ。

## 2-1 まず現地でのネットワーク作りを目指すべき

展示会は出展した製品が売れたか売れなかったか、どれだけの契約が取れたか、これがすべてではない。帰国後も継続して連絡が取り合えるようなパートナーをひとりでも多く見つけ出したい。現地での情報収集をサポートしてくれたり、現地の情報を提供してくれるキーパーソンである。極論を言うと、展示会は「モノを売る」ための場ではなく、「人を探す」ための場であるといってもいいだろう。

情報交換ができる相手を見つけて、まずは「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、ネットワーク作りは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に役立つ。「ビジネスは『モノ探し』ではなく、『人探し』である」というのが持論である。特に、中国ビジネスでは人と人との繋がりの中からビジネスが生み出されると言っても過言ではない。

展示会の会期中にはたくさんの方がブースを訪れる。資料だけ持ち帰る人、名刺交換をした人、言葉を交わした人、説明を熱心に聞いていく人などなど。たくさんの人の中から次に繋がる人を選び出すことが出展の成否を分ける重要なポイントではないだろうか。

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は、展示会で取り引き先としての「会社」を探しているからである。製品の売り先や取り扱ってくれる「会社」を探すのではなく、まずは継続的な情報交換の窓口となってくれる「人」を探し出すことを心がけたい。

展示会に出展する企業の多くは「出展する製品が売れたかどうか」、「取引先が見つかるかどうか」という直接的な出展成果を期待する。しかし、集めた名刺の枚数や成約件数ではなく、むしろ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せるかどうか重要なポイントなのである。

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を探し出したい。情報交換ができる「人」を探し出すことが先なのである。

ビジネスは「会社」対「会社」の関係で進む。この形を壊す必要はない。契約書を交わし、議事録をとり、ビジネスは粛々と進めるべきである。「どうせ約束を破るから…」と云って契約書を疎かに

するケースが見受けられる。しかし、これは大きな間違いである。しっかりと契約を文書で交わしてビジネスを進めるべきである。

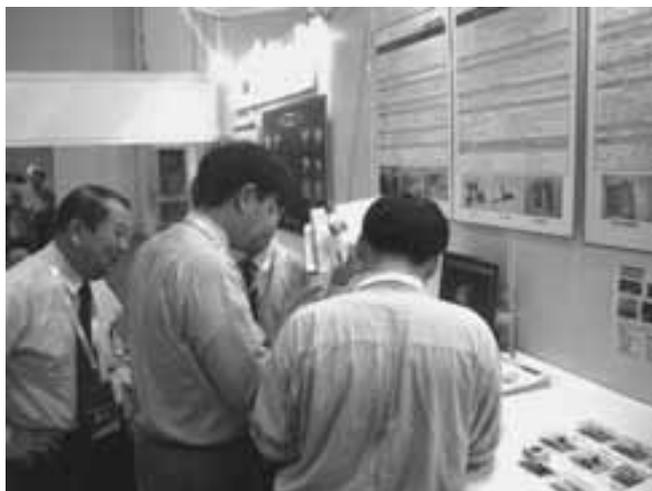
ビジネスは「会社」対「会社」で進められる。しかし、ビジネスを実際に動かしているのは「人」である。ビジネスの現場では「個人」対「個人」の人間関係がたいへん重要である。人と人との繋がりがビジネスを動かしている。中国ビジネスではこうした個人の「信頼関係」や人と人との「ネットワーク力」がビジネスをうまく進めるための「鍵」となる。

さて、ここでみなさんも考えてみていただきたい。中国や台湾に出張をするとき、「夕食」は何回あるか？誰を誘って食事の席でどんな話をするか、みなさん海外出張のときの様子を思い浮かべてみていただきたい。

展示会に出展するA社のケースを考えてみると、担当者が現地出張している間に「夕食」が4回あった。実は、食事の場は現地で人的ネットワークを作るための絶好の機会であると考えていただきたい。「夕食」の回数は限られている。出張が4泊5日であれば「夕食」の回数は3回か4回である。実は、仲間が集まってその日の打ち上げや反省会などを行っている場合ではないのだ。限られた「夕食」の機会に、誰を呼んで、どんな話をするか、これはたいへん重要なポイントである。

現地に友人や知り合いがいれば、事前に招きたい人をアレンジしておきたい。取り引き先でも、仕事以外の友人でも、事前に声が掛けられる人がいれば集まってもらい、現地の生の情報を聞かせてもらう。当日ブースに来た人や取り引き先候補企業、気になる企業をその場で「夕食」に誘ってみるのもよい。情報交換をしたり、人間関係を作る機会としたり、限られた日数の中で「夕食」をうまく活用して、ネットワーク作りを実践していきたい。仲間内で集まって「飲み会」とか「反省

会」とかをやっている場合ではないのだ。貪欲なまでに「人探し」の場を作りたいところだ。



「ビジネスは『モノ探し』ではなく、『人探し』である」、特に中国ビジネスでは人と人との繋がりからビジネスが生まれ出される。中国ビジネスの定点観測ポイントとして毎年 eMEX (electric Manufacturers EXPO) に出展する日立地区産業支援センター。



「とにかく飲もうそれからだ」がキーワード。「ビジネスがあるから友人になるのではなく、友人を作ってビジネスを作り出す。食事は人間関係を作り、広げ、深める大切な場。出張中の限られた食事の機会をぜひ有効に使いたい。

## 2-2 「強み」を徹底的に主張すべき

展示会では自社の「強み」を徹底的に主張する。出展した製品が売れたか売れなかったかではなく、まずは会社としての「強み」を徹底的に主張することである。売り込むのは「出展している製品」ではなく、「会社の『強み』」を徹底的に売り込

む」と考えていただきたい。

A社の海外事業部のマネージャーが報告を受けたように「期待したほど来場者が多くなかった」、「客層が出展製品に合わなかった」という点があったとしても、その報告をそのまま受けとめて、「製品とミスマッチの展示会だったようだ」という感想を漏らすようでは海外事業部のマネージャーとして失格である。

確かに、ブースでどれだけの商談（引き合い）があったかは展示会では大切なポイントである。集めたい名刺の枚数や配ったパンフレットの枚数で展示会の出展効果を判断することもひとつの方法だろう。引き合い件数や成約件数もちろん重要だ。

しかし、これではA社にとって展示会が十分に活用できているとは言えない。問題は展示会に出展した製品が展示会に合っているかどうかではなく、展示会でA社の「強み」をどれだけアピールできたかどうかである。配布物の作り方、ブースでのディスプレイ方法、ビラ配りから担当者の説明方法など、出展製品をアピールするためだけではなく、会社の「強み」を相手に強く印象付ける工夫を考えて準備を行いたい。

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」を主張する段階である。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「こんなことができないか」という問い合わせ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。

展示会に出展している製品の「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が重要なのである。「こんなことはできないか?」という情

報交換が次のビジネスチャンスを生む。

情報交換のキャッチボールを繰り返しながら、お互いの「強み」を確認し合い、信頼関係を深め、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」である。ひとつの製品が売れるか売れないかにこだわる必要はない。

展示会や現地視察では、まず自社の「強み」や自社製品の「強み」を徹底的に主張する。相手に徹底的に「強み」を知らせ、相手に印象付け、この「強み」を持ち帰ってもらう。こうして自社の「強み」を徹底的に主張するのはあくまで第一段階。

もし、ここで中国側は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なのだ。

次に、情報交換を継続する。窓口を決めて連絡を取り合えるような関係を作ること。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っ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。ひとりでは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。

### 2-3 海外事業部のマネージャーはなぜ現場に行かない？

3つ目のアドバイスは海外事業部のマネージャーについてである。詳しい事情は省くとして、A社のケースの場合、彼自身が現場に赴かない点が最も大きな問題である。彼は担当者からの間接的な報告と情報だけで中国ビジネスを進めようとしている。

台湾人に言わせると「本人主義」と「本土主義」がまったく実践できていない。もし、このままの状態が続けば、遅かれ早かれA社の中国ビジネスは行き詰りをみせただろう。A社海外事業部のマネージャーに「まずはあなた自身が中国のビジネスの現場に行くべきですよ」とアドバイスした。

幸い、彼もそれを自覚していたようで、次の出張から直接陣頭指揮を執るようになった。もしここで、いつまでも日本本社からの遠隔操作で中国ビジネスをハンドリングするような体制が続くとしたら、私は中国ビジネスを中止するようにアドバイスしただろう。

まず、彼自身が現場に赴き、さまざまな人に出会い、人を探し、キーパーソンを見つけ出し、彼自身が先頭に立って中国ビジネスを進めるべきである。食事会を企画し、必要に応じてお酒の席を設けて、キーパーソンになる人物との関係作りに取り組むべきである。

私はよく展示会に出展する企業の担当者によくこんなアドバイスをする。「展示会の会期後、出張から日本に帰国するときに、『また来るよ』『お待ちしております』という会話が交わせるような人物を見つけてきてください」というアドバイスである。つまり、展示会は「モノを売る」だけでなく「人を探す」ことが重要。ビジネスを始める前にまずは友人を作ること。ネットワークを作ることが重要なのである。

A社のマネージャーはこの点をよく理解してくれた。その後、『またいっしょに飲み行きましょ

う』『次に出張に来るときには空港まで迎えに行きます』という友人を見つけ出した。微力ながら私のアドバイスも役立ったようだ。

### 3) 中国ビジネスを成功に導くために

#### 3-1 そのヒトのその先のネットワーク

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できる関係を作っていくこと。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、これが重要なポイントである。その人のその先に繋がっている友人が、時にはあなたのビジネスをサポートしてくれたり、時には新しいビジネスチャンスをもたらしてくれたり、人と人との繋がりがビジネスを繋いでくれる。

「その人のその先のネットワーク」がキーワードである。あなた自身も早くこのネットワークの一員として相手のネットワークに飛び込んでいくことをお勧めする。そしてあなた自身のネットワークを作り上げることが中国ビジネスをうまく進めるコツでもある。

そのためにも中国ビジネスでは会社という枠を外して、個人対個人で相手に向き合ってみることをお勧めする。自分自身の中にある「会社」という枠をまずは自分自身で外してみる。中国でのビジネスは会社対会社ではなく、個人対個人の繋がりがビジネスを大きく左右する。

実は、「会社」という枠を取り払うと、これまでと違った中国人のネットワークの広がりが見えてくる。みなさん自身が接している中国人のその先にもさまざまなネットワークが広がっているのである。個人対個人の信頼関係が出发点であるが、「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進めていくことが中国ビジネスを成功に導くポイントである。

#### 3-2 36時間の語学研修より、8時間の異文化理解を

中国ビジネスを進めていく上で「異文化理解」にもぜひ注目していただきたい。中国の存在がますますクローズアップされるなかで中国語を学ぶ始める人が増えている。中国語の学習者が増えることはよいことであると思う。円滑なコミュニケーションを図るためには言葉が話せることも重要なポイントだろう。

しかし、語学だけでなくぜひ「異文化理解」にも眼を向けていただきたい。語学学習よりもむしろ先に「異文化理解」にまず眼を向けるべきというのが持論である。例えば、一冊の本を読むだけでも中国人の考え方や価値観を知ることができる。例えば、一日の異文化講座を受けるだけでもコミュニケーションギャップを避けるための「転ばぬ先の杖」をたくさん学ぶことができる。

語学の習得には時間がかかる。しかし、異文化理解の基礎を学ぶことはそれほど多くの時間を必要としない。もし、あなた自身の「中国力」をアップさせたいと思うなら、中国語学習に36時間かけるより、8時間の異文化講座を受講するほうが効果的だ。コツコツ続ける中国語研修より1冊の本を読むほうが確実に「中国力」アップに繋がる。

これは「語学学習は意味がない」と言っているわけではない。異文化理解と同時に中国語学習も進めるべきである。しかし、中国語は「発音」や「四声」という初級の段階で越えなければならない「壁」がある。この「壁」を乗り越えるためにはかなり根気よく発音練習や四声の習得に取り組まなければならない。中国語を10時間、20時間とコツコツ学ぶことは重要。しかし、その前に「異文化理解」の本を一冊読むことをお勧めしたい。「中国力アップは異文化理解から」というのが持論である。ぜひ、語学学習と異文化理解の習得とバランスよく取り組んでいただきたい。

### 3-3 中国人や台湾人はビジネスの「臨戦態勢」を重視

チャンスはいつ巡ってくるかわからない。気づいてから体制を整えてつかみに行くのでは遅い。一歩前、半歩前で捉えることができるようにファイティングポーズができていなければいけない。中国人や台湾人はビジネスの「臨戦態勢」を重視する。

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。こうした中国人の考え方や価値観を理解し、みなさん自身も彼らのネットワークに加わるのがポイントである。

彼らはビジネスチャンスを見つけると、パイオニアメリットを目指す。ある台湾人経営者は「ビジネスチャンスは2乗倍で減っていく」とコメント。つまり、2年遅れるとビジネスチャンスは4

分の1になる。3年遅れるとビジネスチャンスは9分の1になるという。遅れば遅れるほどコンペティターが増えるということだ。

「危機」という言葉を「危険」(リスク)と「機会」(チャンス)という2つの言葉に分解し、リスクを犯しながらもチャンスを探し出していくのが台湾人経営者である。ネットワークを作り、情報交換の窓口を持ち、貪欲なほどビジネスチャンスを探す姿勢を見せる。ビジネスチャンスに敏感なアンテナを磨くことがビジネスを成功に導く。中国ビジネスではスピーディな意志決定とフレキシブルな対応、リスクを恐れずチャレンジ精神を発揮してビジネスに望むことが大切である。そして常にファイティングポーズを忘れない姿勢を持つことも中国ビジネスで成功するために台湾企業から学ぶべき点である。