

台湾活用型による中国ビジネスを考える (2)

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

3. 中国ビジネスでの「強み」を見極める/ 「強み」を徹底的に主張する

3-1 「強み」を見極めるために「WCMN」を 考える

TCA 東京事務所では台北で開催される COMPUTEX TAIPEI など台北や中国への現地視察を企画し、定期的の実施している。また、現地視察や展示会出展の「事前勉強会」を行っている。図6は現地視察の参加者向けに実施している「事前勉強会」で行う視察の目的確認シートの1枚である。現地視察の目的を明確にし、視察先でどんな切り口で、何を見て来たいか、参加者が相互に発表し合いながら意識を深めていくための勉強会である。また事前の勉強会では、相手に印象を与えるための効果的な自己紹介のテクニックや質問の仕方、通訳を使うテクニックなどを学ぶ。

図6では現地視察の目的について4つのポイントを整理する。自社の製品やサービスの「強み」や視察の目的を再確認するためである。4つのポイントとは「WCMN」、つまり Want to (やりたいこと)、Can (できること)、Must (やるべきこと)、Needs (やってほしいこと) である。

まず、Aのポイントは Can (できること) である。これは自社の「強み」を徹底的に考えること。「できること」について、考えられ得ることをすべて書き出してみる。勉強会ではAについて3つの点に分けて書き出し作業を行う。第一に会社の「強み」、次に製品(サービス)の「強み」、最後に個人の「強み」、この3つである。これが自己紹介で相手に伝える具体的な発表のポイントとなる。何を伝えるべきか、どう伝えるべきかを整理して考えてみるよい機会になるはずだ。

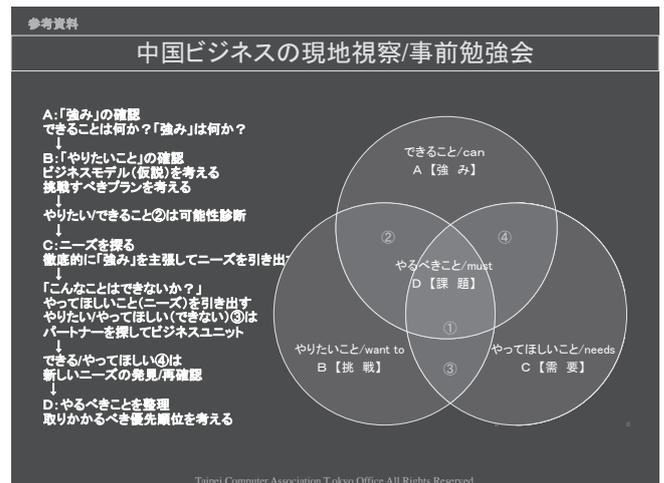


図6 「強み」の見極め/現地視察の目的・目標確認

Can (できること) の中で3つの目に挙げた個人の「強み」をあまりPRしない日本人が多い。「会社」対「会社」でビジネスが動く日本では、「個人」は組織の一員であって、「会社」の動きが「個人」の行動に優先される。「個人」は会社の一員として組織のために動く。視察先で「個人」をPRする機会は必要ないと思える。

しかし、中国ビジネスでは「会社」対「会社」の動きと同様に「個人」対「個人」の繋がりが重視される。この点は前号ですでに述べた通り。「個人」をどうやってPRするか、どう相手に印象付けることができるかが大きなポイントとなる。

Bは Want to (やりたいこと) である。次に、「やりたいこと」を徹底的に書き出す。勉強会ではまずは思いついたことを徹底的に書き出し、次にそれに優先順位を付けていく。書き出すときはひとつひとつの可能性を否定しないで、まずは思いついたことをすべて書き出す。「やりたいこと」や「やってみたいこと」はビジネスの仮説である。どんな可能性に眼を向けるか、実現の可能性はど

うか、自分自身の「仮説力」をトレーニングするつもりで自由な発想で「やりたいこと」を徹底的に書き出してみたい。

「できること」と「やりたいこと」の重なる部分がPRした自社の「強み」であり、会社の方向性になる。しかし、「やりたいこと」だが「できること」に入らない領域の事柄はパートナー探しが必要となる。国内外のパートナーを探してビジネスユニットを組んで取り組む。自社だけで対応が難しいケースは、積極的にビジネスパートナーを探して中国側（台湾側）のニーズに応えたい。

次はCのNeeds（やってほしいこと）である。つまり、これが市場の「ニーズ」であり、現地視察で情報収集のポイントになる。本来は現地視察の際に現地でヒアリングをすべき内容であるが、「事前勉強会」の段階ではどんな「ニーズ」があるのかをあくまでも「仮説」として予測して書き出してみる。ここでも「仮説力」がチェックされる。現地では徹底的に現場での情報収集に努め、事前に予測した内容と比較しながら検証していくと効果的である。

自分の「仮説」が正しかったかどうか、現地ヒアリングを行ってから改めて検証し総括する。勉強会では現地視察へ行く前にメンバーがどんな「仮説」を考えているか、メンバー間の情報交換や意見交換ができるというメリットもある。参加者同士の「仮説力チェック」ができる。

Want to（やりたいこと）が独りよがりにならないように市場の「ニーズ」をしっかり把握することは極めて重要である。最終的にはNeeds（やってほしいこと）、Want to（やりたいこと）、Can（できること）の3つが重なる部分が最大のビジネスチャンスになる。つまり、これがMust（やるべきこと）であり、取り組むべき課題を絞り込んでいく。こうして「強み」と「ニーズ」と取り組むべき「課題」とを見極め、その優先順位をひとつひとつ明確にしていく。意識的にこうした

手順で取り組むべき課題を整理していきたい。

「事前勉強会」に集まったメンバーは、最終的に「1分間で会社の『強み』を簡潔に述べること」、「1分間で相手に自分を印象付ける効果的な自己紹介をすること」、「1分間で視察の目的と自分がやりたいビジネスモデルを述べること」、以上この3点についてスピーチをしていただく。事前練習である。現場に行き自己紹介をするとき、こうしたトレーニングを事前勉強会でやった人と勉強会に参加しなかった人とでは大きな違いが出る。事前に準備をしておくことが如何に大切かを体感できる場面だ。

3-2 自社の「強み」を徹底的に主張する

「WCMN」シートで見極めた自社の「強み」を徹底的に主張する。これは展示会のブースでも現地視察の訪問先でも大切なポイントである。展示会に出展した企業がブースでどれだけの商談（引き合い）があったか、その件数や収集した名刺の枚数を気にすることが多い。中には「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」という感想を述べる担当者がある。

出展した製品が来場者の目に留まらなかった点は残念な結果であるが、仮にそれが事実であったとしても、来場者数や名刺の枚数で展示会の出展効果を判断するべきではない。展示会では出展製品のアピールだけではなく、会社の「強み」を徹底的に主張して相手に強く印象付け、今後のネットワークのハブになるようなキーパーソンを探し出すことが重要なポイントである。

まずは、徹底的に自社の「強み」を主張する。しかし、これは相手が求めている「ニーズ」に合わないことかも知れない。それでも「強み」を主張して情報を発信し続けると、相手から「こんなことはできない？」というボールが返ってくることもある。この瞬間にビジネスチャンスが生まれる。「こんなことはできない？」が市場のニーズ

である。相手の「ニーズ」をキャッチし、自社ができることを回答する。ストライクゾーンに直球がまっすぐ入るとは限らない。時には変化球だったり時には力を抜いた緩いボールがふらふらっと返ってくる。こうした情報のキャッチボールを繰り返すことで両者の間にコミュニケーションのパイプができる。この過程が大切なのである。

自社だけで対応しきれないニーズだとすれば、仲間に声をかけて、必要なパートナーを探し、ビジネスユニットを作って再提案を試みる。この繰り返しがネットワークに広がりを生み、またビジネスの可能性が広がる。こうした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ことが重要なポイントである。

つまり、展示会ではこうした情報のキャッチボールができる相手をまず探し出すことが大切。出展製品の契約がどれだけ取れたかということだけでなく、それ以上にネットワークのハブになるキーパーソンを探し出すことが展示会に出展する最大の目的であると心得ておきたい。

さらに、ここで見つけ出したキーパーソンと継続して連絡を取り合い、定期的に情報交換や意見交換の場を設ける。まずは窓口を決めて連絡を取り合えるような関係を作り、少しずつ人間関係を深め、ネットワーク作りのために定期的な交流の機会を持つ。これが海外でビジネスを展開するときの第一歩であると言えるだろう。

時には「その人のその先のネットワーク」の中で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」とか、「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新しいビジネスチャンスを探し出し、可能性を掘り下げていくのである。最初に見つけ出した自社の「強

み」だけでなく、意外な「強み」を相手が発見してくれることもある。そのためにも「その人のその先のネットワーク」を大切にしたい。

「人間関係の深さは相手とお酒を飲んだ回数に比例する」とコメントする商社の方がいた。彼は中国での駐在経験を持つベテランの商社マンである。現地視察に赴くときは「食事」の時間を有効に使うことを心がけていると言う。会議室でミーティングをするだけがビジネスではない。出張先では昼食や夕食の食事の席、時にはホテルの朝食でも積極的に人に会う機会を作るそうだ。

例えば、展示会に出展した日本企業が夜になるとよく現地の居酒屋に集って反省会をしているケースがある。実は展示会の後、仲間内で集まって反省会をやっている場合ではないのだ。出張中の夕食の時間は有効に使いたい。限られた日数の中で、誰を呼んで、どんな話をするか、計画的に人を招く食事会を企画したい。この時間が次の大きなビジネスチャンスにつながる。

3-3 中国語版または英語版の「会社案内」を準備

現地ヒアリングや展示会に出展する場合、中国語版または英語版の「会社案内」と「製品パンフレット」をぜひ準備したい。まずはA4用紙に一枚程度。これだけでいい。簡単にまとめた資料を準備したい。図4の第一段階で挙げた自社の「強み」を相手に紹介するための資料作成である。

準備したいのは、第一に「会社案内」、そして「製品パンフレット」、さらに自分のプロフィールをまとめた「自己紹介」の資料である。中国版といっても既存の会社案内のパンフレットをすべて中国語に翻訳する必要はない。正式な「印刷物」でなくてもいい。オフィスのパソコンプリンターで作った簡易パンフレットで十分である。

会社案内には会社の「強み」を簡潔に掲載する。繰り返しになるが相手にとって興味を引くポイン

トを盛り込むこと。提案したいビジネスモデルや相手にとってメリットとなる内容、アライアンスに興味を持たせる内容を意図的に盛り込むことが重要だ。

連絡を受ける「窓口」も明記する。自社に英語や中国語で対応できるスタッフがいる場合は、その担当者の氏名（英語名）やメールアドレスも必ず記入しておきたい。「英語 OK」とか「中国語 OK」といったメモを書き添えておくと眼を引きやすい。

製品パンフレットに掲載する内容もセールスポイントをできるだけ簡潔にまとめた資料がいい。写真は必須。デジカメで撮影した簡易的な画像でも OK。製品の写真はぜひ掲載したい。写真だと相手に製品のイメージをダイレクトに伝えやすい。ソフトウェアや業務アプリケーションといった形がないサービスやソリューションの場合、形がないものは相手に伝えるのが難しい。手に取って見ることができる形にすることが理想であるが、バンドルしている機器（ハードウェア）の写真やサービスを利用している様子の写真でもいい。画像情報はぜひ掲載したいところだ。

中国や台湾の展示会に出展する企業がブース内でソフトウェアの「パネル展示」を行うケースをよく眼にする。しかし、これは残念ながら、あまり効果が期待できない。必ずそのソフトウェアを組み込んだ機器（ハードウェア）やインストールしたパソコンで見せるべきである。中国人や台湾人には実際の製品を「手に持たせること」が重要である。彼らは「手に取ることができないモノは信用しない」、「形がないモノは信用しない」と考える。パネルだけの出展だとそれだけで大きなハンディを背負うことになる。出展製品は無理をしても実際に手に触れることができるような形にして持ち込みたい。

現地視察や展示会出展のときに、個人のプロフィールを準備して行く人はほとんど見かけな

い。しかし、実はこれがたいへん重要なアイテムになる。中国や台湾では「個人」対「個人」の繋がりが重要。ビジネスは「会社」対「会社」以上に、「個人」対「個人」の信頼関係を重視する。短い時間で自分をどう売り込むか。「個人プロフィール」がたいへん役立つ。現地視察や展示会では、何枚か余分に持ち歩いて大切な人には名刺代わりにこの「個人プロフィール」を渡してもいいだろう。

「個人プロフィール」には略歴、自分の「強み」を簡潔にまとめて書く。また、趣味や特技といったプライベートの部分も記載してもいい。相手と距離を縮める絶好のキーワードになる。食事会の席でこの「個人プロフィール」が話題作りのきっかけに有効だ。必ず盛り上がるはずだ。写真は必須。急接近で人間関係を深める中国人にはプライベートな写真、家族との写真も効果的だ。

もちろんメールアドレスの記載は必須。必要であれば Skype や Facebook のアドレスも併記したい。英語が苦手な人もレッスンのつもりで英語でのコミュニケーションに挑戦してみるといい。やりとりした文書をサンプル文書としてまとめておくだけで、ちょっとしたプライベートの「実用メール文書集」ができあがる。もちろん英語ができる人は迷わず「英語でのメール歓迎」のコメントを記載する。中国語を学んでいる方は「中国語学習中」でもいい。小さなきっかけがネットワークを広げる大きなチャンスになる。個人のプロフィールもパソコンのプリンター印刷で十分である。

「ビジネスでは信頼関係が大切」ということは「あたりまえ」なことであるが、中国ではこの「あたりまえ」が日本人が想像する以上に重要な意味を持つ。中国ビジネスは「個人」対「個人」の繋がりが、その人の持つ「ネットワーク力」がそのビジネスを左右する。「ネットワーク力」を強化することが、つまり「中国力」を高めることである。

「ネットワーク力」は異文化理解と同じくらい個人のスキルとして重要な要素である。

3-4 中国語のホームページを準備

現地視察の前に「中国語のウェブサイト」を作っておくことができれば理想的である。図4の第一段階で自社の「強み」が整理できたら、ぜひウェブサイトの準備も始めたい。既存のホームページをすべて中国語に翻訳して作り変える必要はない。あまりコストをかけずに簡単なホームページから始めたい。パワーポイントやワードで作ったA4一枚程度の会社案内をPDFにしてリンクページを設定するだけでもいいだろう。視察先に知らせることができるページのURLがあるかどうかは重要なポイントだ。

ホームページに記載する内容は3つ。「強み」が一目でわかること、視察や出展の目的が明確にわかること。(どんなビジネスモデルを考えているかというメッセージを発信していること)そして問い合わせ先の担当者を明確にしておくこと。この3つがポイントだ。そのためにはあれもこれも詰め込み過ぎないほうがいい。要点を簡潔にA4一枚程度にコンパクトにまとめるほうがいいだろう。

繰り返すが、大掛かりなシステムを組んで、既存のホームページをすべて中国語に翻訳する必要はない。A4一枚だけ会社の「強み」がわかるホームページをぜひ準備しておきたい。手間暇をかけず、翻訳コストをかけずに簡単に作る。

TCA 東京事務所では視察の「事前勉強会」でまとめた内容をそのままウェブにアップすることをお勧めしている。これがあるのとないのとでは現地視察の効果を大きく左右する。わずか一枚のホームページがあるだけで、視察先に対して事前に情報を知らせておくことができるのだ。

もし、画像や動画をアップすることが可能なのであれば、ぜひこれもお勧めしたい。業者に撮影

を依頼したり、手の込んだ編集作業を行ったりする必要はない。デジカメで撮影した画像や動画で十分である。自社製品を動画で紹介することは極めて効果的。静止画の画像やスペック表を掲載するよりも何倍もの効果がある。相手に製品のイメージを瞬時に理解させるには動画を掲載することをお勧めする。

可能であれば、先ほど説明した「個人のプロフィール」を紹介するためのページも一枚作っておくと理想的。ビジネスブログを持っている方はブログのURLを併記しておくといい。

4. 中国ビジネスに取り組む姿勢

4-1 中国ビジネスに不可欠な3要素「スピード」と「フレキシブルさ」と「チャレンジ精神」

現在、およそ100万人の台湾人が大陸で仕事に就いていると言われている。これは台湾の就業人口のおよそ10人にひとりに当たる。また、台湾経済部の報告によると、台湾企業が大陸で生み出している雇用はおよそ1,200万人だと言う。この数字は台湾国内の総就業人口を上回る人数である。このように兩岸経済(台湾と中国を指す)は経済的にすでに一体化していると言っても過言ではない。

台湾企業は1980年代半ばから本格的な中国投資を開始した。中国がWTOに加盟した2001年にはノートブックパソコンなどのハイテク機器の中国生産が本格化し、IT分野で中国が「世界の工場」としての存在感を高めていく。その背景には、台湾企業による生産拠点の中国シフトが大きく関与している。

また、統一グループによるコンビニエンスストアのチェーン展開に代表されるように、流通、物販、外食チェーンなどサービス業の分野でも台湾企業のプレゼンスが注目を集めている。資本主義陣営における企業経営の経験と中国人の消費行動を十分に理解したマーケティング力を「強み」にして、

台湾企業は中国でのビジネスに取り組んできた。

中国や台湾で現地企業をヒアリングしてみると、中国ビジネスに求められる必要不可欠な要素として3つのポイントを挙げることができる。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。ヒアリングを重ねるたびにこれら3つの要素の重要性を痛感する。

つまり、中国ビジネスでは、スピーディな意思決定、状況の変化に合わせて柔軟に方向を修正していく対応、そして多少リスクを犯してもビジネスを積極的に進めていく姿勢が重要なポイントである。この3つの要素は台湾企業でも同じ。経営者に求められるのは、すばやい情報収集と決断力、柔軟な状況分析と判断力、最終的には経営者自らが責任を負う姿勢、ビジネスに向き合う「ホンキ度」と言ってもいいだろう。

しかし、残念ながらこの3つの点は、そのまま日本企業のウェークポイントと言っても過言ではない。社内稟議に時間がかかり意思決定までのプロセスが複雑であること、責任の所在が曖昧で現場でのフレキシブルな対応に欠けること、石橋を叩いても渡らない慎重さなど、日本企業が体質的に抱えている問題点を指摘する台湾人経営者は多い。

1970年～1980年代、日本企業にとって台湾がアジアの生産拠点であった時代に日本的経営を日本人から学んだ台湾人経営者は少なくない。しかし、かつての「Japan as NO1」の時代を懐かしむ親日的な台湾人経営者であっても日本企業の経営判断の遅さや決断を先送りする姿勢には「もうついていけない」というコメントが聞かれるようになった。

4-2 ブリッジコーディネーターの人選と育成
アライアンスを成功させている多くの事例にブリッジコーディネーターが存在する。ヒアリングをした企業の成功事例の多くにブリッジコーディネーター

となる人材がいる。会社によってはブリッジコーディネーター役を商社に依頼するケース、現地で活躍しているフリーのコーディネーターやコンサルタントに依頼するケースもある。しかし、このブリッジコーディネーターとなる人材は、社内で人選して、時間をかけて育てていく取り組みが重要。第三者機関に依頼するのではなく社内で育成していきたい。図7にまとめたのはブリッジコーディネーターに求められるスキルである。参考までにご覧いただきたい。

ブリッジコーディネーターとは単なる「通訳」ではない。双方の企業文化を理解し、どのように相手と折衝したらいいかを考え、実践していく重要な役割を担う。時には徹底的に自己主張し、時には調整役になり、時にはシビアな交渉ごとに当たる。実は、通訳が必要なら専門の通訳者は雇えばいい。ブリッジコーディネーターは英語ができることや中国語ができることが必要条件ではないのだ。

もちろんブリッジコーディネーターは語学ができたほうが望ましいし、できれば中国語が話せたほうがいい。しかし、語学力は最も優先されるべきポイントではない。ブリッジコーディネーターに求められるスキルは語学力よりもむしろ「異文化理解力」と「折衝力」、そして「ネットワーク力」、この3つである。

企業の経営者の皆さんには、このブリッジコーディネーターの重要性にまず眼を向けていただきたい。ブリッジコーディネーターの必要性と人材育成の大切さを知っていただきたいと思う。海外とのネットワーク作り、そのハブとなる人材がブリッジコーディネーターである。ぜひ、ブリッジコーディネーターを社内で育成する取り組みの重要性に気付いていただき、社内での人選に取りかかっていただきたい。

図8と図9にブリッジコーディネーターのついでまとめとヒアリングした企業の具体的な人選

ブリッジコーディネーターに求められるスキル

- * 異文化理解、折衝力、ネットワーク力
異文化理解とは、中国人理解、中国人ビジネス理解、中国ビジネス理解
ビジネスの進め方、経営者の考え方、商慣習、相手側の企業文化
問題の発見力(「3つの没有」に要注意)、問題の分析から仮説力/突破力
折衝力とは、関係調整、交渉力(公式折衝と非公式折衝)
ネットワーク力とは人間関係作り/メンテナンス、最も重要なのはネットワークの良さ
- * ブリッジコーディネーターの語学力
語学力 < 異文化理解力(相手側の企業文化/経営者の考え方を理解)
語学力 < 通訳を使う技術(テクニック)、優秀な通訳は最強の武装
語学力 ≦ 日常会話レベル(かたこと中国語と中学英語)
- * ブリッジコーディネーターの人選と育成
社内の人選/社内で育成、社外に委託、パートナー企業と協業
研修生を活用、留学生を採用して教育、外部から採用(H/H)
現地で日本人を採用、取り引き先/提携企業の人材を活用
コーディネーター/コンサルタントを採用、商社に委託

Taipei Computer Association Tokyo Office All Rights Reserved

図 7

参考資料

ブリッジコーディネーターとは

◆多くのケースにブリッジコーディネーターが存在し、ブリッジコーディネーターの存在如何で、ビジネスアライアンスの成否が大きく左右されるケースが多い。優秀なブリッジコーディネーターはアライアンスの障害となる「壁」を早い段階で見つけ出し、比較的円滑にビジネス折衝やアライアンス先との交渉を進めている。

◆ブリッジコーディネーターとは、社内もしくは社外に関わらずアライアンス事業の目的を十分理解して明確なビジョンを持ち、事業推進に中心的な役割を果たす。特に、双方の企業文化や経営者の考え方、ビジネスの進め方や会社の持つ「強み」を理解し、ビジネス折衝やコミュニケーションを円滑に進めるためのスキルを持っていることが重要となる。

◆ブリッジコーディネーターは通訳ではない。経営者の考え方、企業文化を理解し、双方の調整役になり、最終的にはこちらに有利なアライアンス条件を勝ち取るためのコミュニケーションスキル及びビジネス折衝や交渉のスキルを持つことが重要なポイントである。

◆異文化理解に関する知識やスキルを持ち、時には人と人との繋がりの中でアライアンスのキーパーソンを探し当て、人を見極めるノウハウが要求される。経営者や中国業務担当のマネージャーに代わって、折衝の最前線に立って交渉に臨まなければならない場合もあり、会社の立場とアライアンスの目的を理解し、会社を代表して発言したり、先方との交渉に携わったり、双方の調整役となって難しい立場で折衝にあたることが要求される。

Taipei Computer Association Tokyo Office All Rights Reserved

図 8

参考資料

ブリッジコーディネーターの様々なケース

- ・社内で中国ビジネス経験者、中国通の社員が中心的な役割を果たして推進するケース
- ・中国ビジネスの経験があり、中国語が話せる日本人を雇い、中国事業の責任者にするケース
- ・日本でのビジネス経験があり、日本語が堪能な中国人を雇い、中国事業を担当させるケース
- ・留学経験がある日本人を雇い、社内で時間をかけて中国要員として教育するケース
- ・新卒の中国人留学生を雇い、業務教育のひとつとしてB/Cとして養成するケース
- ・日本人/中国人に関わらずスキルの高い人材をB/Cとしてヘッドハンティングしてくるケース
- ・経営者自らが、B/Cの役割となってアライアンス事業を主導するケース
- ・企業の「強み」を知るキーパーソン、中国担当のマネージャーがB/Cとなるケース
- ・社内の人間ではなく、日本側の商社または提携企業、コンサルタントにB/Cを任せるケース
- ・中国側の商社または提携企業、コンサルタント、第三社機関にB/Cを任せるケース
- ・台湾人、香港人、シンガポール人など、B/C経験者を雇うケース

↓
社内の人選、社内で育成、社外に委託、パートナー企業との協業、外部から採用
経営者が必要性をビジネスのどの段階で認識するかどうか(自ら陣頭指揮)

Taipei Computer Association Tokyo Office All Rights Reserved

図 9

事例を挙げた。参考までにご覧いただきたい。

繰り返しになるが、ブリッジコーディネーターは「通訳」ではない。英語のブラッシュアップも中国語を学ぶことも大切であるが、何よりも「異文化理解」が重要。実は、「異文化理解」の基本を学ぶことはそれほど難しいことではない。ほんの1~2時間、「異文化理解」の講座に出るだけで基本的な内容を学ぶことができる。異文化理解を学ぶことは語学学習に比べて、比較的容易に「中国力」のアップが期待できるのだ。

中国語の学習は「発音」や「四声」など初級の段階で越えなければならない「壁」がある。語学習得の道は長くて地道な努力が必要だ。しかし、異文化理解はもっと即効性が高い。異文化講座に参加したり、異文化理解の本を読んだり、異文化理解が「中国力」を確実にアップさせる。「中国語の学習に多くの時間を割くことより、まずは異文化理解を学ぶべきである」というのが持論である。

もちろん、中国語学習も重要。もし、中国語の修得を目指すなら「初級の『壁』を短期集中で一気に乗り越えるべき」とアドバイスしたい。「中国語の初級はできるだけ短い時間で集中的に学ぶべき」というのが持論。中国語の初級をクリアする最大のポイントは、「発音」と「四声」の克服で

- 中国人の考え方/価値観を理解する
 - ・中国人はなぜ「自己主張」が強いのか?
 - ・中国人はなぜミスを認めないのか? (謝らない理由/その背景)
 - ・中国人はなぜ特別に罰金ものか? (中国人のルールとモラル)
 - ・中国人は利己主義か? 拝金主義か? (見方を変えてうまくつきあうテク)
 - ・なぜ家族を大切に? なぜ朋友を大切に?
- 中国人ビジネスマンの仕事観/就業意識を理解する
 - ・中国人はなぜすぐに会社を辞めてしまうのか?
 - ・中国人はなぜ同僚の残業を手伝わないのか?
 - ・中国人社員に会社への「忠誠心」を持たせることができるか?
 - ・中国人社員に「チームワーク」を教育することはできるか?
 - ・取引先の中国人(ビジネスマン)とうまくつきあっていくためには?
- 中国人の面子を徹底的に理解する
 - ・中国人はなぜ「面子」を大切にすか?
 - ・中国人の「面子」には3つの種類がある。
 - ・人間関係を広げる「顔面子」、深める「質し面子」、安定/維持の「義の面子」
 - ・中国人の面子を逆利用/うまく人間関係を構築する方法
 - ・4つの面子を押さえて(グルメの面子、物知り面子、持ち物面子、人脈面子)
- ビジネスにおける中国とのつきあいかた/実践テクニック
 - ・自己紹介のテクニック、質問のテクニック、通訳の使い方のテクニック
 - ・自己主張のテクニック、反論に反論をしないテクニック
 - ・食事とお酒のマナー、「乾杯」を断るテクニック(「乾杯三原則」&「非三原則」)
 - ・信頼できる中国人と危ない中国人の見分け方
 - ・契約は努力目標、契約不履行/約束違反に対する事前防衛策
 - ・中国人はステレオタイプで理解できるか? 台湾人、香港人も同じ?

図 10

ある。これをできるだけ短い時間で集中的に学びたい。目安は3週間、できれば10日以内に短期集中でクリアしたい。中国語には日本人が躓きやすいポイントがいくつかある。いい教師に就いて、短期集中で学ぶこと。これが中国語学習に取り組むときのポイントである。

4-3 ネットワーク作りは「定量通信」「定点観測」「定期交流」がキーワード

最後に、ネットワーク作りに取り組むために重要な3つのキーワードを挙げてこのレポートの締め括りとした。最初のキーワードは「定量通信」、一定量の情報を発信し続けることである。2つのキーワードは「定点観測」、展示会視察や出展は同じ地域に的を絞る、最低でも3年ぐらいは一定の地域を観測していきたい。3つ目は「定期交流」である。ネットワークのハブができたなら、定期的な近況報告や情報交換の機会を持ちたい。年に3回というのが持論である。

詳しく述べてみたい。第一に、「定量通信」とは一定期間、一定量の情報を発信し続けることである。コップに水を注ぎ続けると、やがて水はコップから溢れ出す。このようにコップの水が溢れ出すまで、コツコツと情報を発信し続けることが大切である。

まずは、英語版(または中国語版)のホームページを作る。次にメールマガジンを準備。新製品の情報、会社の近況、スタッフの近況、最新動向などを発信し続ける。ニュースのボリュームは毎回数行程度でいい。できるだけ簡潔に、しかし定期的に情報を発信していくことが大切だ。そしてメールマガジンで発信したニュースを英語版(または中国語版)のホームページで見ることができるようリンクを張る。展示会の主催団体によっては現地でのPRのため、事前告知のメールニューの配信を代行してくれるサービスを行っているケースもあるので利用したい。帰国後は展示

会や現地ヒアリングで名刺交換をした相手に情報を発信し続ける。

この時、メール返信の問い合わせ窓口で英語ができるスタッフがいるかどうか明記する。できれば中国語ができるスタッフがいると理想的。アルバイトの留学生でもいいし、受付を代行してくれる外部のブリッジコーディネーターに業務を委託してもよいだろう。展示会業務が完了する一定期間(半年程度)臨時のスタッフを採用する方法もある。返信メールやもたらされる情報の「受け皿」を作ることが大切である。

第二に、「定点観測」とは同じ地域の変化を最低でも3年間は観察していただくことをお勧めする。展示会の変化、市場の変化、ニーズの変化やビジネスモデルの変化など。変化の激しい中国ではビジネスのトレンドも刻々と移り変わる。できれば同じ地域の同じ展示会に3回ぐらいは続けて出展したい。市場の変化がよくわかるはずだ。同じ地域で連続してヒアリングを行うことによって、その地域での人間関係を深めることもできる。3年がひとつの区切り。ネットワーク構築のためにある程度の投資は覚悟したい。

毎年のように現地視察を行う企業が年によって視察地を変えるケースがある。しかし、できれば「定点観測のポイントを持つべき」とアドバイスしたい。例えば、沿岸地区と内陸地区の比較、都市部と農村部の比較、北と南の比較、1級都市と2級~3級都市の比較を試みたい場合でも、定点観測ポイントを基準とした比較のほうが有効である。広い中国のすべてを理解しようと思わないほうがベター。むしろ地域を絞った戦略を考えることが中国ビジネスの鉄則である。

参考までに、1級都市と2級都市、3級都市とは人口やその地域に与えられている行政権限によって分類される。中国ビジネスは大都市より中小規模の都市から、小さく始めて大きく育てるほうがベター。3級都市レベルでも人口100万人を

超える都市が数多くある。こうした地方政府（地方の行政機関）と連携して、地方政府のアドバイスを受けながらパートナー探しを行ったり、そのパートナー企業といっしょにフィジビリティスタディに取り組んだりすることをお勧めする。その地域に進出している台湾企業をパートナー企業にするという選択肢もある。

中国ビジネスは、1級～2級都市より3級～4級都市を狙う。さらに地方政府や地域の招商局（企業誘致のセクション）と連携する。そして、中国ビジネスは小さく始めて大きく育てる。これから中国ビジネスに取り組む方々へアドバイスしたいポイントである。

第三の「定期交流」とはネットワークのハブになる人物と定期的に近況報告や情報交換の機会を持つことである。年一回は現地の展示視察（または出展）で会う機会を設けたい。「年に一回現地でうまい酒を飲む」ということである。またもう一回は相手企業を日本の展示会に招きたい。「年に一回はうまい酒を日本でも飲む」ということ。日本で交流の機会を設ける。そしてもう一回は、ゴルフツアーでもいい、第三国での国際会議でもいい、社員旅行も兼ねた海外視察でもいい。もう一回うまい酒を飲む機会を作る。

最近では中国の業界団体が「観光視察」という名目で日本にツアーでやってくるケースも増えてきた。このように顔を合わせて定期的に交流する機会を設けることを提案したい。

もし、具体的な企画がないなら、「春節」の時期に現地に足を運ぶということを提案したい。「春節」とは中国の正月のことである。中国では旧暦で正月を祝う。毎年、時期が変わるが例年1月末から2月上旬が一般的。中国ではクリスマスから年末年始、そして「春節」にかけて人事査定があり、ボーナスが支給され、忘年会が行われる。「春節」から1週間程度が「正月休暇」の時期になる。

実はこの「春節」の時期は人が動く時期でもあ

る。会社を辞めたい人や転職を考えている人がこの時期に就職活動をしたり、「辞表」を出したり、転職の機会をうかがう。ボーナスをもらって、忘年会を済ませて、正月休暇の前に会社に「辞表」を出すというケースもある。「春節」の前後で取り引き先の担当者が替わってしまうということもある。時には業務の「引き継ぎ」もないまま突然いなくなってしまうことがある。できればこの時期は重要案件の決定や修正は避けたいところだ。

中国では一般的に辞めていく人から新しい担当者に業務の「引き継ぎ」が十分に行われないケースが多い。日本企業のように担当者が「後任者を連れて挨拶に来る」ということはほとんど期待できない。時には、事前に何の連絡もないまま担当者が辞めてしまい、「春節」明けになって新しい担当者のほうから連絡があったというケースもある。担当社の転職と業務の「引き継ぎ」は日本企業が注意しなければならないポイントである。

ここでひとつアドバイスをしたい。「春節」の前に実施する取り引き先の「忘年会」に参加を申し入れてみていただきたい。たいていの場合、歓迎してくれるはずだ。中国や台湾の「忘年会」は日本とは違い、社員全員の労をねぎらうために会社が企画して社員全員を集めて実施する。重要な取り引き先であれば、問題なく参加可能。先方も歓迎してくれるはずだ。

「忘年会」に参加すると取り引き先の状況がたいへんよくわかる。その年の業績、景気の善し悪し、好調な部署、元気のいい社員などなど。取り引き先との信頼関係を深める意味でも有効である。また、「忘年会」に参加してみると取り引き先の社内の様子も手に取るようによくわかる。食事会の席順、誰が誰にお酒を注いで回るか、社内の関係部署の力関係、社長が社員に慕われている様子などなど、観察ポイントはたくさんある。

「この時期は極力出張を入れないようにしている」という日本人が多い。日本の年末年始から中

国の「春節」にかけては業務が思うように進まないというのがその理由だ。

逆に、「毎年、忘年会の時期には必ず中国出張を入れる」という商社の方がある。また「新しい年の計画を相談するために敢えてこの時期には担当者に会いに行く」というメーカーの方もいる。「窓口となっている担当者が会社を辞めないかどうかの確認のため」というのがその理由だ。

いずれにしても「春節」の時期に出張を入れることは重要なこと。残念ながら「重要案件」はこの時期に決まらなかったり、思うように進まな

かったりすることが多いが、それ以上にお互いの信頼関係を確認する意味では重要な時期である。定期交流の3回目を「春節」の時期に選んだのはこうした理由からだ。

※ TCA 東京事務所では東京初台の事務所にて「台湾活用型中国ビジネス」の『個別相談』を受け付けている。ビジネスの「可能性診断」も実施中。興味がある方はメールにてぜひご連絡いただきたい。どんな相談でもお気軽にお問い合わせいただきたい。相談は無料。ippc@tcatokyo.com



Taipei Computer Association の忘年会。社員全員と社員の家族、来賓を招いて盛大に開催された。40卓で400人以上の参加者。



歌あり、抽選会あり、部署ごとの寸劇あり…。最後にお年玉宝くじの当選者に小切手を渡す総幹事。毎年、来賓も招いて盛大に開催される。