

[特集]

# 日本企業の海外進出を成功に導くITソリューション



日本企業の海外進出が止まらない。とりわけ中国・アジア地域へは従来の製造業に加え、サービス業も熱心に拠点開発を進めるようになった。企業のグローバル化に伴い、経営効率を上げるために欠かせないのがITソリューションだ。通信インフラ、業務アプリケーション、セキュリティ強度なども含めて国内と同等レベルのシステムを使いたい、これがなかなか難しい。これまで海外拠点ごとに個別に整備されてきたIT基盤も、グローバル共通のITマネジメントの下に再構築したい。グローバルビジネスにおける業務効率の最大化、ITコスト・ITリスクの最小化のためには、伴走する強力なITパートナーの存在が不可欠となっている。本号は、こうした課題を解決するための日立ソリューションズのハイブリッドインテグレーションを紹介する。

Special Interview  
Masumi Mizuno

## これから中国ビジネス、日系企業は何を目指し、何に気をつけるべきか

かたや中国の消費マーケットの拡大、かたや日本の国内マーケットの低迷、さらには円高や電力インフラへの不安などもあって、あらためて中国・アジアに進出する日系企業が増えている。日立ソリューションズも、こうした日系企業向けにITソリューションを提供するために、中国拠点展開を強めている。中国ビジネスの現状と将来性をどう考えるか。コンサルタントとして、日中ビジネスに深くかかわってきた水野真澄氏に話を聞いた。



「Mizuno Consultancy Holdings Ltd.」  
「水野商務諮詢(上海)有限公司」  
「水野商務諮詢(広州)有限公司」  
代表取締役社長 経営コンサルタント

水野 真澄 氏

### テレビショッピングで実感する中国消費マーケットの拡大

「中国でテレビショッピングでモノを売ると、ものすごい反響なんですよ」

と言うのは、経営コンサルタントの水野真澄氏。2001年に丸紅香港でコンサルティング業務を本格的に始め、2008年には中国に進出する日本企業のためのコンサルタント・ビジネスを独立開業。現在は日本と中国を常に行ったり来たりの日だ。

テレビショッピングといっても、もちろん水野氏自身が出店したわけではなく、彼の元部下の青年企業家の話である。その彼はもともとは中国で生産した靴を日本市場に卸すビジネスをしていたが、中国国内人件費の高騰や、日本市場の消費の手控えでこの数年の利益は思わしくな

かった。そんな時、知人の勧めで中国国内向けに、その靴をテレビショッピングで売り出したというのだ。

日本では7,000~8,000円のビジネスシューズ。品質やデザインには自信があるが、知名度やブランド力があるわけではない。これを邦貨換算6,000円ほどに設定した。テレビ放送は上海市内向け。放送枠は3分間。どうせ大した売上にはならないだろうと、とりあえず500足を用意した。

ところが放送が始まったとたん、通販のコールセンターにはひっきりなしに電話がかかってきて、対応が間に合わないほど。なんと3分間の放送枠のうちに500足全部が売り切れてしまったというのだ。

「彼にとっては、初めての中国国内販売体験。あらためてマーケットの購買力に

驚いたと語っていました」

日本に売るよりも、中国国内で売ったほうが可能性がある。そのことを日中ビジネスにかかわる人たちは気づき始めている。

### 参入障壁の低減により、外資系企業もECビジネスが可能に

水野氏がコンサルタント業務を始めた2001年前後、日系企業の中国への進出ラッシュといわれた年。ただそのほとんどが製造業で、中国の安い人件費を期待した労働集約型による中国現地生産を目指したものだ。製品のほとんどが日本を含む海外市場に販売された。中国はあくまでもファクトリー(工場)であって、マーケット(販売市場)ではないという認識だったのだ。中国国内市場はまだ未成熟で、外資系の卸・小売業の参入が認め





外灘から見た上海の新都心・浦東新区。特徴的な塔は東方明珠電視塔



香港セントラル金融街の一角



香港のウォーターフロント。中央は78階建てセントラルプラザ



香港のセントラル(中環)金鐘地区にある、高層ビル群。長江センター、中国銀行タワー、香港上海銀行などが建ち並ぶ



中華人民共和国の象徴・天安門。かつては故宮(紫禁城)の正門だった



上海最大の繁華街「南京路」は、世界最長のショッピングモール。全長は約6km、1日の来訪者数は100万人とも

要なポイントは、法務、会計、翻訳、ITなど現地のビジネス・サポート・サービス機能が、使えるかどうかだ。

10年以上前の中国を知る人なら、無愛想な店員から釣り銭を投げて寄せられたという経験を持つ人も少なくないだろう。それほど、中国には、資本主義的な意味での顧客満足度やサービスという概念はなかった。しかしこれも大きく変化している。2001年のWTO加盟をきっかけにサービス産業への外資規制も緩和されるようになり、中国人がグローバルなレベルのサービスに接する機会も増えてきた。「10年前、日系企業が現地の会計事務所や法律事務所を使おうものなら、その書類はとても使えるものではありませんでした。しかし、今は法律をベースにきちんとロジックを組み立てた意見書を出してきます。もちろん、日本国内や、海外進出先でも台湾などのサービスと一律に比べることはできませんが、法律・税務といったソフト面での意識の成長は著しいものがあります」と水野氏は評価する。

ビジネスサポート・サービスの一つであるITの中国における普及についても水野氏はこう語る。

「インターネットは政治的な監視・検閲が

あって、日欧米のような自由度はありませんが、それでもインターネットの普及は凄まじく、ビジネスでのITの活用はもはや常識となっています。実際、すでに世界に打って出ている中国の大企業はグローバル・スタンダードでITシステムを構築しています」

日系企業の中国進出においても、本社と海外支社との情報のやりとりや、業務の効率化を考えた時、ITの存在は欠かせない。

むしろ、中国でのITシステム構築にあたっては、情報セキュリティの不安はある。

「情報漏えいのリスクは日本以上という前提で取り組む必要があります。リスク対策のうえでも、情報活用のうえでも日本の本社機能が主導権を持ってITシステムを構築することが鍵ではないか」と、水野氏は指摘する。

**郷に入れば郷に従え。日本以上に与信管理は徹底すべき**

2005年の広告業への外資単独参入の開放など、ビジネス・サポート領域での規制緩和は今後も進んでいく。

むしろ、中国国内で事業を展開すると

なれば、郷には入れば郷に従えで、発想の転換は不可欠だ。中国に進出した日系企業や外資系企業にモノやサービスを提供すると、中国の企業や消費者にダイレクトにモノやサービスを提供するのでは、大きな違いがあると、水野氏は指摘する。

「日本でのサービス・クオリティーを維持しつつも、中国人の習慣に合わせていくことが大切。日中双方のノウハウを身につけることが欠かせないのです」

つまりは、中国人のビジネスとはどういふものなのかを、まず知る必要があるというのだ。そのキーワードの一つが「性悪説」だ。中国人は人を疑うところからビジネスを始めるのだ。

水野氏がよくあげるエピソードにタクシーの例がある。日本では、料金の支払いを終えてから、運転手がトランクを開けてくれて、荷物を取りだすのを手伝うのは当たり前前のサービス。欧米のようにチップさえ受け取らない。このサービスでは一瞬とはいえ、タクシー車内には乗客しかいないという状態が生まれる。乗客が売上金を強奪して逃げ出すということなど、全くの想定外だから、できるサービスである。

「こんなことは中国では絶対にあり得ないことです。中国のタクシー・ドライバーはまず受け取ったお札を、二セ札かどうかチェックするところから始めるからです(笑)」

日本でタクシー運転手がお札を灯りに透かしてチェックするなどあり得ない話だが、もししたとすれば、乗客は激怒するだろう。

「しかし、中国では乗客も全然怒ったりしません。運転手にとって二セ札のリスクを回避するのは当然の行為。もしそれをしないで二セ札をつかまされたら、法的にはともかく、ビジネス常識としては、それは乗客ではなく、運転手が悪いということになってしまうのです」

実務に即した話でも、中国に進出した日系企業の中には、与信管理が甘く、例えば掛け売りがかさで潰れるケースはよくあるという。

「中国では、企業が振り出す手形はそれだけでは一般に信用されません。銀行が支払い保証をしたものでないと受け取らないし、銀行側も保証にあたっては、100%のキャッシュ・デポジットを要求するという習慣があります。そのキャッシュも当然、二セ札でないかのチェックは厳しいですよ」

**日中間の壁をひとたび乗り越えれば、強固なパートナーシップが築ける**

しかし、そうした壁を乗り越えて、ビジネス関係が進んでいけば、日系企業と中国企業は十分にパートナーシップを築くことができる。

「ひとたび顧客企業との信頼関係を構築し、一種の“身内”“仲間”として認められるようになれば、ビジネスは長続きするはず。中国人の身内意識は想像以上に強いものがありますからね」

最後に、日系企業がこれからの中国ビジネスで勝つための、着眼点を聞いた。

- ・ 現段階では、誰もが参入する市場よりは、ニッチな市場・分野を選んだほうが勝算は高い
- ・ いったん便利で快適なものに触れれば、中国の人もう元に戻ることができない
- ・ 簡単に真似されないものをつくっていく。日本のものづくりやサービス力を発揮できる余地は十二分にある

商社時代から含めて、中国ビジネスの18年にわたるコンサルティング経験から、水野氏はそう語るのである。



**【プロフィール】みずのますみ**  
1963年生まれ。1987年早稲田大学政治経済学部卒業。同年丸紅株式会社入社。丸紅香港華南会社コンサルティング部長、「M&C South China Ltd.」、「M&C Shanghai Ltd.」の代表取締役・社長を経て、2008年8月末丸紅(M&C)退職。現在は「Mizuno Consultancy Holdings Ltd.」、「水野商務諮詢(上海)有限公司」、「水野商務諮詢(広州)有限公司」代表取締役社長。実務と理論の組み合わせで、中国ビジネスを独自の切り口で分析するコンサルタントとして知られる。  
<http://www.mizuno-ch.com/>



知りたくなくても、知っておかなきゃいけない  
**中国人のルール**

水野真澄・著  
明日香出版社・発行  
¥1,575 (税込)



**中国ビジネス会計税務用語集 改訂**

水野真澄・著  
キョーハンブックス・発行  
¥4,935 (税込)



**中国・外貨管理マニュアルQ&A**

この1冊でビジネス実務の疑問解消!

水野真澄・著  
エヌ・エヌ・エー・発行  
¥3,990 (税込)