

## 「中国商業の中心《上海》で日本のサービスを展開する」

上海駐在員事務所

主任 白木 幹二

### はじめに

90年代より中国は世界の工場と言われ、日系メーカーもこぞって中国進出を果たしました。上海市郊外や上海に隣接する江蘇省、浙江省の開発区に行くと、多数の日系企業工場が目に入ります。日系メーカーが中国において安価で高品質なものを製造するノウハウについては、先駆者達の試行錯誤の苦勞と経験の蓄積のおかげで、既に確立してきたと言っていいでしょう。

サービス業はどうでしょうか？上海における外国からの直接投資の産業別推移を見ると、2003年には件数ベース、2005年には投資契約額ベースにおいて第3次産業が第2次産業を抜いています【図表1・2】。今後もビジネ

スチャンス求めて、多くの外資系サービス企業が上海に進出することでしょう。しかしながら、中国での外資サービス業の展開については歴史も浅く、サービス市場自体が発展途上ということもあり、日系サービス業者が中国市場で成功するためのノウハウも未完成です。

本レポートでは日系企業が中国でサービス業を成功させるにはどうすればよいかを考察することを目的に、上海でサービス業を営む当行のお取引先や情報先の実際の活動事例を紹介します。各社の上海市場における取組みを知ることにより、今後中国において日本式サービスを広めようとする方々、特に小資本から営業を開始することを検討している事業者の中国進出計画の一助になればと思います。

図表1 外国からの直接投資件数の産業別・業種別の推移

単位:件

|              | 2001  | 2002  | 2003         | 2004  | 2005  |
|--------------|-------|-------|--------------|-------|-------|
| 第1次産業        | 16    | 21    | 14           | 24    | 8     |
| <b>第2次産業</b> | 1,317 | 1,610 | <b>1,941</b> | 1,760 | 1,308 |
| <b>第3次産業</b> | 1,125 | 1,381 | <b>2,366</b> | 2,550 | 2,775 |
| 卸・小売・飲食※     | 352   | 443   | 955          | 726   | 986   |
| 交通運輸・通信      | 144   | 119   | 200          | 227   | 327   |
| その他          | 629   | 819   | 1,211        | 1,597 | 1,462 |
| 合計           | 2,458 | 3,012 | 4,321        | 4,334 | 4,091 |

※2004年、2005年の計数には飲食業は含まれない。

(出所) 上海統計年鑑、統計局ホームページ

図表2 外国からの直接投資契約額の産業別・業種別の推移

単位:億ドル

|              | 2001 | 2002  | 2003  | 2004  | 2005        |
|--------------|------|-------|-------|-------|-------------|
| 第1次産業        | 0.2  | 0.2   | 0.5   | 0.6   | 0.1         |
| <b>第2次産業</b> | 55.1 | 69.8  | 73.2  | 70.7  | <b>65.1</b> |
| <b>第3次産業</b> | 18.5 | 35.7  | 37.0  | 45.7  | <b>73.2</b> |
| 卸・小売・飲食※     | 2.1  | 2.8   | 4.3   | 5.4   | 12.1        |
| 交通運輸・通信      | 1.1  | 1.9   | 3.8   | 4.9   | 13.7        |
| その他          | 15.3 | 31.0  | 28.9  | 35.4  | 47.4        |
| 合計           | 73.7 | 105.8 | 110.6 | 116.9 | 138.3       |

※2004年、2005年の計数には飲食業は含まれない。

(出所) 上海統計年鑑、統計局ホームページ

## 1. まずは市場と足元を確認する

在上海日本国総領事館に在留届を提出している日本人数は2005年10月末時点で4万人を超え、出張者や旅行者等も合わせると上海市内には常時8万人以上の日本人が滞在していると言われています。現在もその数は増加し続けており、日本人社会が一つのマーケットとなっているのです。そこでほとんどの日系サービス企業は、まず進出日系企業や日本人駐在員を相手にサービスを開始し、動向を見ながら徐々に中国社会にアプローチをする戦略を採っています。



上海のオフィスビル街

しかし今春、在留邦人へのサービスを主業務とする業者にとって一つの大事件が起こります。

既存の日本人学校が生徒数急増のため飽和し、上海市東部の浦東地区に日本人第2学校ができたのです。それに伴い中学生全員と小学生の新規入学者はすべて第2学校への入学が義務付けられたため、西から東への日本人家族の大移動が起こりました。一部の日系サービスアパートメントでは入居者の流出が止まらず、客が激減する日本料理店も出てきました。一方、この大移動を見越して対応していた業者にとっては大きなビジネスチャンスの到来となりました。

上海はスピードのある街です。事業を開始するにあたって、優秀な中国人パートナーを見つけ、彼にことのすべてを任せておけば、投資者は日本で待っていても、すぐに開業準備が整う環境にあります。

しかしながら、中国ビジネスではスピードを重視し過ぎるがゆえに、市場調査、各種契約や当地法規のチェックが疎かにされることが多く、結果的にリスクの先送りが発生し易くなっています。

最初のリスクは不動産賃貸契約にあります。現在上海は開発ラッシュであり、区画整理のための突然の強制的立ち退き要求が続出しています。中国の強制退去命令については、外資系企業であっても、豪華内装の店舗であっても、陳情しての居残りは、まったくもって不可能です。また、不動産賃貸契約を交わした相手が実は又借りの大家であり、本当の大家から突然に退去の申入れや家賃の値上げを要求されたという話もよく耳にします。不動産物件を賃貸する前には、物件周辺に大規模な開発や区画整理が行われる予定がないかを調査し、賃貸契約書の内容はもちろんのこと、実際の貸主は誰なのかをよく確認する必要があります。

開業準備は日本基準で慎重にことを進めるべきです。十分に市場を調査し、足元を確認しながら進めば、市場動向の見誤りや突然の退去命令等の出来事は回避できるはずですが、特に重要なことは投資者や責任者が自ら現場を訪れ、何度も調査と確認をしてみることでないでしょうか。



浦東地区の新日本人学校

A社は約1年前に、上海市の一等地に高級日本料理店を出店することを目的に市場調査を開始しました。以降、社長自らが何度も上海に来訪され、空き店舗物件と日中の有名レストランの視察を繰り返します。その結果、

上海での出店はしばらく様子見ということになりました。主な理由は、一等地における飲食店舗物件の賃料が高騰していること。また、日本料理店の多くが150元(約2,250円)程度での食べ飲み放題サービスのような均質的な競争に陥っており、個性のある店舗の展開は時期尚早であると思われたこと等です。同社は福岡を中心に複数の飲食店を有し、店舗ごとにカラーをがらりと変え、それぞれに独創的な企画性を持たせています。それゆえに上海での展開については、もう少し日本料理市場自体の成熟を待った方がいい、という結論に達したのです。

しかし、上海でのレストラン視察を重ねることにより、日本では馴染みの少ないインパクトのある中華料理を多く発見しました。それらを同社飲食店の新メニューとして日本で導入し、既存店舗の活性化に貢献させました。また、一連の上海視察の果実として、上海名物の小籠包と日本の寿司をわざとミスマッチさせたレストランを上海でなく福岡にオープンしました。多くのメニューと同様に上海の陶器市場で揃えた特徴的な小皿や小物を配したこのレストランは開店間もなく繁盛店となりました。

最高責任者自らが上海の市場性とリスクを注視し、よく吟味したこと。それがフレキシブルな路線変更を可能とし、成功に結びついた好事例といえます。



建設中の商店街

## 2. 消費者に合わせる、発想を転換する

上海に人気を博している回転寿司チェーン

があります。回転しているネタはとても華やかで、赤い着色米を使用した巻物やサーモン包み寿司等、変わりネタがどんどん流れてきます。シャリもかなり甘酸っぱく、日本人が慣れ親しんでいるシャリとはだいぶ違います。シーチキン寿司は日本の回転寿司でも一般的になりましたが、上海のそれはなぜか激辛でした。

この回転寿司チェーン、オーナー、料理人とも中国人で、お客もほとんどが上海人です。創業当初はやはり日本と同じような寿司を提供していたのですが、新作寿司を数多く開発し、お客に積極的に試食させることによって市場ニーズを把握し、自ら変化をしていく戦略を徹底してきました。その結果、中国人による中国人のための回転寿司屋が誕生したのです。



街に増え続ける回転寿司チェーン

徹底して消費者に合わせるということは、サービス業にとって当たり前の論理かもしれませんが、海外展開の場合、大きな課題も含んでいます。実は海外にて消費者に合わせるためには、組織の現地化を考慮しなければなりません。現地人に嗜好を合わせるには、やはり現地スタッフの発想で事業を変化させなければならないのです。もし、回転寿司チェーンの料理長が生粋の日本人寿司職人であったならば、ネタとシャリの抜本的な見直しはできたでしょうか？日本のサービスにはこだわりがあり、いくら消費者が好むからと言って、自らが納得できない味やサービスは提供できないと思います。中国式に発想を大転換するためにとことん現地化を目指すか、あくまでも日本のサービス様式にこだわり、本国

業務の正確な移植に勤しむか、大きな選択が待っています。

B社は上海で高級美容院を営んでいます。その美容室を訪れた時、不思議な光景を目にしました。日本人スタッフがお客様のヘアカットをしている間、中国人の女性が隣にしゃがみこみ、何やらずっとしゃべり続けています。実はこの女性、中国人客が日本人スタッフにカットを依頼した場合の専属通訳で、お客様のスタイリングの要望から世間話まで逐一通訳する役目を担っているのです。

上海においては日本のファッションや美容への憧れは強く、日本式には高付加価値が付いており、B社の美容院においても日本人スタッフのカット代金は中国人スタッフの約2倍の料金を設定しています。料金は2倍でも日本の最新ファッションを取り入れたい中国人富裕層は多いと予想したのですが、やはりコミュニケーションの問題から、開店当初は日本人を指名するのはほとんど日本人という状態が続きました。しかし、完全通訳制度を導入してからは、口コミで日本人スタッフを指名する中国人が増加し、今では日本人スタッフ指名の3割が中国人になったそうです。

そもそも通訳制度は日本人スタッフが中国語に堪能でなかったために実施した苦肉の策だったのですが、中国人富裕層から「カットだけではなく通訳までしてくれる。なんとすばらしいサービスだろう！」と評判になり定着したそうです。コミュニケーションという根本的な需要が大きな発想の転換を生み、顧客の心を掴んだのでした。



専属通訳がつく高級美容室の様子

### 3. ニッチ市場を探せ

当事務所の顧問会計士のC先生は変わった経歴を持っています。吉林省生まれのC先生は中学まで中国で生活し、その後日本の高校・大学を卒業しました。さらに大学在学中には日本の公認会計士の資格試験に合格しました。現在は上海にて独立、会計コンサルタント会社を設立し、日本の中小企業とその中国現地法人のための連結会計業務に特化して活躍しています。

中国での日常会計処理は日本と大差なく基本を守れば問題ないのですが、現地の経理担当者が困るのは、会計問題を通して日中の板ばさみに遭う時です。例えば日本本社と中国現地法人を連結決算する場合や、日中合弁企業の会計処理について二国間で意見の食い違いが発生した場合、担当者は日本本社に中国の特殊事情について説明したり、中方パートナーに日本の会計方針を明確に表明する役割になります。古今東西お金の問題がこじれると感情問題に発展するケースが多く、特に日中間の制度と国民性の相違が背景にあるため、日中板ばさみの会計案件の際には優秀な仲介人が必要となってきます。

日中両国の会計制度、文化、言語のすべてに精通している会計士はほとんどいません。つまり、中国にも日本にも日中板ばさみの会計案件をスムーズに解決できる専門家は極少数なのです。専門知識を持つ人材が独自の市場を持つことは、商売において力強い安定性を意味するというのをC先生を見ているといつも感じます。

中国に関する専門知識や語学力がなくてもニッチ市場を探し、上海で展開できるチャンスは今ならまだあります。

上海日本人学校の入学式の際、多くの父母が、ある同じ日本人カメラマンに記念写真の撮影を依頼していました。日本国内は少子化とデジタルカメラの普及により、記念撮影の需要も激減している筈ですが、こちらでは商売繁盛の様子です。上海日本人学校は第2学校も合わせると約2,400名の生徒を有するマンモス校であり、海外生活という、家族の記念に対して父母の財布の紐が緩みやすい特殊環境にもあるのです。

カメラマンの例に漏れず、増加し続ける上海の日本人をターゲットに塾やテニススクール、クリーニング店、喫茶店等のサービスを開始する企業や個人は後を絶ちません。比較的参入の障壁が低いため既に過当競争になっている分野もありますが、在留邦人への御用達を目指すスモールビジネスの分野においては、まだまだニッチ市場は存在しており、しばらくは多くのサービス分野で早い者勝ちの競争は続くことでしょう。



ショッピングモール

#### 4. サービス人材を育てる

このレポートを書くにあたって上海で活動するさまざまな日系サービス業の管理者と話をさせていただきました。そして、すべての日本人管理者がどうすれば優秀な中国人サービス要員を育成できるかに腐心していることを知りました。面談の中で多くの有益な試みや問題解決法を伺いましたので、以下、Q & A方式にて実践的人材育成法他を紹介します。

Q - 1 現地スタッフに「日本風の気配り」を教えたいのですが？

A - 1 無理だと思います。少なくなったお茶を注ぎ足したり、店にゴミが落ちていたら拾うなど、日本人が気配りの結果として一般的に採る行動については、やるべき仕事として正式に規定して下さい。そして、反復させ、概念としてではなく具体的な行動として覚えてもらいましょう。

Q - 2 現地スタッフが育つ管理体制はあるのでしょうか？

A - 2 まず、一番能力の高い中国人スタッフに日本式サービスの英才教育をし、リーダーとなってもらいましょう。彼女(彼)がきっと日本式サービスを合理的に分かり易く翻訳し、他の中国人スタッフに対して指導してくれるでしょう。

Q - 3 人が育ったと思ったらすぐに辞めてしまいます。どうすればよいのでしょうか？

A - 3 社内テストや職位規定を作成し、どうすれば給与が上がるかを明確化しましょう。そして、会社は長期雇用を考えていることを日頃からスタッフに対し、説明しましょう。

Q - 4 時間がありません。早く人を育てたいのですが？

A - 4 元々、中国人は人に仕事を教える習慣がありません。多くの人は見よう見まねで仕事を覚えていきます。必要に応じて、日本式のOJTを取り入れてください。教育の日中合作効果により、早く仕事を覚えることができると思います。

Q - 5 どこにいい人材がいるのでしょうか？

A - 5 やはり競争が激しい業界に優秀なサービス人材はいます。上海に日本料理店は500店以上、日本人を相手に営業する不動産業者は100軒以上あるといわれています。そこを探してみてください。

#### 5. 上海で期待できる新サービス

当事務所に来訪されるお取引先に「上海では何が儲かりそうなの？」とよく質問を受けます。実際の上海市場は世界各国から投資資金が集まり、あらゆるサービスが展開されているため、どのビジネスが生き残るか、正直

まったく分かりません。しかも、もともと商売好きでバイタリティーのある中国人が儲かりそうなことは既に始めています。このような過剰競争の中で、自社しかできない絶対的なオンリーワンのサービスを展開できる企業以外は、まず、日本人の強みを生かすことを考え、自社の中国ビジネスと絡めて行き、必要に応じて変化させていくことが重要かと感じます。

さて、中国の中の世界市場である上海において、特に際立つ日本人の強みは何でしょうか？私は、「丁寧さ」「完璧主義」「優しさ」と感じます。3つのキーワードで、日系サービス業者は上海で新たに何ができるか、以下に市場状況を照らし合わせた例をあげてみます。

#### 日本式ハウスクリーニング会社

上海市内には数多くの民工と呼ばれる出稼ぎ労働者が建設現場等で働いています。民工のほとんどは特別な訓練を受けず、各作業を効率的にこなすための必要な技術を持たないまま仕事をしています。元々中国は人が多く人海戦術が採れるため人員一人一人に対する専門教育は必要ではありませんでした。ただし、富裕層の多い上海においては、今まで人海戦術でなされてきたサービスにおいて「丁寧」でより「完璧な」対応が望まれてくるはずです。

今でもハウスクリーニング会社は多くあるのですが、そのレベルは低いと考えられます。人員に清掃の専門技術を教育し、組織的で効果的な清掃カリキュラムを導入できれば、富裕層や高級オフィス等の消費者に受け入れられるかもしれません。

今まで伝統的な人海戦術で行ってきたサービスについて、従業員を教育することによって、業務内容を高度化し、組織化する。この方式は中国の多くの既存サービス分野で採り入れ可能であると思います。

#### 日本人高級秘書の派遣サービス

上海のコンビニや書店には日本の女性誌の翻訳版が多く並び、多くの若い女性が日本女性のファッションやメイクを見習っています。「美しく、優しい」というイメージの日本の女性は欧米諸国と等しく中国においても一種

のブランドとなっています。

実は中国語の堪能な多くのキャリアウーマンが上海に来ているのですが、どうしても日本語のできる現地中国人とコスト比較されてしまうため、日本より悪条件で日系企業に雇用されているのが一般的です。上海では日本女性のブランド力が価値に転化されていない現状があるのです。



日系スーパーの様子

また現在、上海には世界各国、中国全土から優秀な起業家が集まり、多くの成功した事業家が誕生しています。彼らは更なる事業の発展のため、また、内外への連絡の交通整理のため、能力ある秘書に好条件を提示する用意があるのではないかと思います。

「丁寧」な業務処理、「完璧」で正確なスケジューリング、取引先への「優しい」対応、すべてを兼ね備え、そつなく秘書業務を遂行できる日本人女性を需要のある成功した中国資本企業へ派遣できれば、労使双方にメリットが生まれるはずです。

上海の日本人女性が日系企業や日本人向けサービスだけに従事することから発想を転換し、それを促す、日本人女性の能力とブランド力を活用できる新たなサービスが進出すれば、面白い展開になるかもしれません。

#### 上海万博に向けてのサービス

2010年上海万博のテーマは「城市、讓生活更美好(快適都市と快適生活)」に決定しました。

上海は長期にわたる開発ラッシュにおいて、スピードを最重視してきたがゆえに、都市の成長においても「丁寧さ」「完璧主義」「優し

さ」が欠けているように感じます。欠けているものを補い、上海市民の生活に潤いを与える、まさに万博のテーマに沿ったサービスが2010年に向けて必要となってくるでしょう。

直近に愛知万博、さらには高度成長やバブルも経験している日本は、上海の市場動向を読むにあたって世界各国のライバルより有利なはずですが、日本で何が起こったかを意識しながら、大都市上海の将来を想像すれば、新たなビジネスの予測ができるはずですが。



日本語で発行されるフリーペーパー

## 6. まとめ

現状、日系サービス業者で完全に市場の主役である上海人に絞って商売をしているところは、極々少数です。そして多くは上海に大勢いる在留邦人や日系企業を客の中心として商売をしています。しかしそれでは、中国市場の「巨大さ」という一番のメリットを享受できないため、早期のブレイクスルーが必要な状況となっています。

サービスの黄金律として「自分がされてうれしいことを人にもしてあげなさい」とよく言いますが、自分と人との価値観に大きなずれがあれば、良かれと思ったことも迷惑になってしまうでしょう。詰まるところ、海外でサービス業を展開するためには、相手の文化や民族性を理解することが必要です。

そして、日系サービス業者が本当の意味で中国市場に本格的に踏み出せない原因は、隣国なのに違いすぎる価値観や歴史問題に対するわだかまりがあり、相互理解が進みづらい状況から抜け出せていない点にあります。製

造業のようにモノが介在すればよいのですが、サービスにおいては、最終的には人と人に行き着くのでこれは根深い問題です。

問題解決の方法はあるのでしょうか？

先に日本人の長所は「丁寧さ」「完璧主義」「優しさ」と記しましたが、同様に中国人の長所は「機転」「バイタリティー」「スピード」となるかもしれません。面白いことに日本人の長所は「サービス」そのものにとって重要な概念であり、中国人のそれは「商売」として必要な概念です。ということは、日中がお互いの長所を認め、パートナーとして事業を推進すれば、巨大な中国市場においてサービスの分野でチャレンジし易くなるはずですが。

サービス業については日本人が独自に中国に向かって展開するのではなく、まず中国のパートナーと手を組み相互理解を深める。そこから中国市場に展開するというアプローチの方が有利かと思われます。実際に日系企業の方と話してみると、メーカーの管理者は経営の独自性を保つために、日本独資での展開がいいと言うのに対し、サービス業の管理者は優秀な中国側パートナーの重要性について意見を言われます。

正直に言うと日系企業が中国においてサービス分野で成功をするというのは、製造業で成功するより難しいと思います。先の文化的な差異の問題、市街地でのビジネスは日本並みにコストが掛かること、正統的な手続きだけでは事業が進まないこと等、それには多くの理由があります。ただ、それでも世界各国から多くのサービス業者が上海に集まるのは、都市の勢いに希望を感じ、上海に商売人やサービス業の心に火をつける何かがあるからだということも事実です。

中国でのサービス業の展開に興味のある方は、まず上海に訪れることをお勧めします。

以上