



上海葵井通信〔経営編〕 2004年10月号

【情報提供】上海葵井商務諮詢有限公司

上海市華山路301号 静安商楼211室 TEL: 021-6248-8007

URL: <http://www.aoi-bc.com/> e-mail: shanghai@aoi-bc.com

【編集/提供】葵ビジネスコンサルティンググループ 東京本部 横田税務会計事務所

〒143-0022 東京都大田区東馬込1-12-12

TEL: 03-3775-1220 FAX: 03-3775-1156

URL: <http://www.ykss.com> e-mail: info@ykss.com

【上海事情】

9月11日&12日に上海ビジネスフォーラム(SBF) (<http://www.abx.com.cn>)の月例会として、「鎮江・揚州」旅行に行きました。非常に面白い旅でした、その途中の出来事が私に深い印象を残してくれましたので、ご紹介します。

「鎮江」と「揚州」は「南京」に近く、長江(揚子江)を挟んで、両側に位置しています。1日目の「鎮江」観光が終了したので、フェリーで対岸の「揚州」に移動します。「鎮江」と「揚州」間の「鎮江長江大橋」は05年に完成予定でまだ使えませんから、我々は乗っているバスごとフェリーに乗船しました。

フェリーに乗った車両は多いのですが、観光バスは我々だけでした。約15分の渡る間、SBF会員の皆さんはバスを降り、来年開通する「鎮江長江大橋」を背景に、すばらしく綺麗な夕焼けの景色を観賞しました。

対岸に近づき、バスに戻りました。乗船する時は最初だったので、降りる時も最初になります。でもバス運転手は何か心配そうな表情を見せていて、心配の理由を教えてくださいました。

フェリーから「板:棧橋」を下ろして岸につけて、車両が降りられるようにしますので、岸とフェリーの間で一定の角度が形成されます。フェリーが沈めば沈むほど、その角度は急になります。観光バスの後部は低くなっていますので、その角度が急になると、バスが降りる時、棧橋が岸にバス後部が接触して、壊れる可能性が大きくなります。我々のバスは最初に降りますので、全ての車両の重量で、フェリーが最も沈んだ位置でバスが降りることになります。運転手はバス後部と船・岸との接触を心配しているようでした。

接岸して、フェリーは棧橋を下ろしました。最前列のバスが降りなければ、後ろの車両は降りられませんので、心配しながらも、バス運転手はエンジンをかけました。バスが動き出したところ、小旗を持っているフェリー案内係が我々のバスの前に来て、バスをフェリーの端に、移動するように誘導しました。そして、バスを最初に降ろさずに、後ろの車両を降ろすように誘導して行きました。

多くの車両が降りた為、フェリーは少しずつ浮上し、フェリーと岸の角度も徐々に平らになり、最後の車両がフェリーを降りたところ、バス運転手は再度エンジンをかけ、フェリーから降りようとなりました。しかし、そのフェリー案内係は再度バスを停止させ、更に棧橋まで引き上げるようにフェリーの運転室に指示しました。

「どうして？」と思いながら、フェリーは再度エンジンを掛け、少し前進して、再度棧橋を下ろしました。その「操作」によって、フェリーと岸の角度はさらに平らになりました。そして、案内係はバスを棧橋に誘導してくれました。

バスは安全に岸を登り、「揚州」に向かう間、上海人の運転手は感心そうにフェリーでの出来事を下記の2点で分析してくれました。

フェリー案内係の行動はこちらの要求ではなく、自らしてくれましたので、大変思いやりのある人だと思われます。

その行動、特にフェリー最後の「操作」に関して、もし同様な事を上海のフェリーで要求すれば、最低1箱の煙草ぐらい要求されるでしょう。「鎮江・揚州」の人情はまだ純朴だと思われます。

観光バスの運転手はあちこちへ行っていますので、彼の言葉は非常に信憑性が高いと思います。彼は「鎮江・揚州」と「上海」の人情を比較してくれることで、私は中国の地域格差について考えさせられました。

「鎮江」と「揚州」は古代(隋・唐時代)から繁栄している町です。「鎮江」は三国志時代「呉」の一時的な首都であり、「揚州」は長江と大運河の交差点に位置していることによって、「塩商人」を代表とする商業が極めて繁盛していました。今でも、そこそこに都市開発が進んでいて、現地ガイドの話と合わせて、両都市の発展度が分かります。

しかし、上海人には、その発展は感心できるものになっていません。それは上海の経済発展の規模がもっともっと大きく、速度はもっともっと速いことによる感覚ですが、経済上の格差は目に見えています。しかし、今回の「フェリーでの出来事」は、その経済格差による「人情・意識」の差をも実感させてくれました。

フェリーの案内係の行動、特にフェリー最後の「操作」は「付加価値」になるかどうかについて、「鎮江・揚州」の係員と上海の係員の認識は正反対になっています。

「擬似「マーケティングから分析してみると」「バスが川を渡ることだけ」が顧客のニーズと認識している「上海」のフェリー案内係なら、バス車両の安全に関する「操作」を特別な「付加価値」として認識し、運転手に煙草を要求します。金儲けの機会を見つけたからには、ポケットを豊かにしないと損だと考えています。

一方、「バスが**安全に**川を渡ること」が顧客のニーズと認識している「鎮江・揚州」の係員は、「操作」を特別な「付加価値」として認識せず、対等価値の料金(物)を要求しませんでした。ですから、「上海」から来た運転手にとって、自分の要望以上の価値を入手しているのに、その代価を払わずに済むのは、大変に得なことで「鎮江・揚州」の案内係を絶賛しました。

もちろん、「鎮江・揚州」の案内係は、「擬似「マーケティングを知らないと思います。しかし、バスを退かせる時間損失と「操作」の軽油損失という代償を払ったことで、「鎮江・揚州」フェリーは最高

のCS(顧客満足)を実現しました。

次に、ビジネスの角度から分析してみましょう。

フェリーと岸の角度は客観事実であり、それを承知して乗船したのだから、フェリー会社にとって「操作」の義務がないと判断されるかもしれません。「時間」と「軽油」の損失を代償とするので、バス運転手に料金(物)を要求するのは、商売上当然だとも考えられます。

個人として案内係が別料金(物品)を貰う事は問題外としても、上海では一人のフェリー案内係ですら、その「商機」を見極め、「付加価値」を敏感に捉えていることが分かります。つまり、中国の最も発達している商業都市:上海では、「付加価値」の概念が浸透されていると判断されています。(セコイ!故に「だから上海人は嫌われる」とまたまた言われています)

多くの日系企業は中国・上海に進出するとき、「無形資産」「付加価値」に対する認識はまだまだ低いと感じ、特に「ノウハウ」「ロイヤリティー」など付加価値の高い商品を提供している企業は、その高い付加価値が認識されず、料金を支払ってくれない会社が多いことに悩んでいます。それは、上海よりさらにその認識の低い内陸部・東北部に行けば、もっと深刻な問題になるでしょう。

従って、中国へ進出する企業にアドバイスしているのは、「土地の値段」「労働者の人件費」等もハード面のみを考えず、その土地の人々の「意識レベル」等のソフト面も重要な条件として考えなければなりません。(人事や会計レベル、管理職の採用、物流・交通手段、PCサポート、印刷、クレーム処理 等の多方面から検討することをお勧めしています)

ビジネスマンとして、「鎮江・揚州」のフェリー案内係に早く「付加価値」を意識してほしいものです。そして、その「付加価値」を理解したうえで、CSを実現することを望んでいます。しかし、旅行者としては純朴な人情をそのまま保ってほしいと思います、商業化しすぎた都市:上海の人間に新鮮な風を送ってくれるからです。05年、「鎮江長江大橋」の開通によって、そのフェリーの利用者は著しく減少することは確実になっています。しかし、機会があれば、再度観光バスでそのフェリーに乗船したいと期待しています。

【広東ビジネスモデルの終焉?】

予想以上に進んでいる中国の労働事情が朝日新聞に掲載されていたので、ご紹介します。(04年8月20日と8月26日:香港版)

華南:広東での深刻な労働力不足です。広東のビジネスモデルは低賃金の出稼ぎ者を2~3年ごとに、取替えて、低賃金を維持して、利益を出していました。ところが、長時間労働・休日出勤が多く、食事や宿舍の勤務環境も悪い広東へ行くよりも、出身地にも工場や事務所が出来て雇用が保証されてきたので、中国内陸部の若者が広東へ出稼ぎに行かなくなりました。そのため労働力不足は「約200万人」にも及び、経済活動に深刻な打撃を与えています。

この「広東ビジネスモデル」がいかにも不自然であったかが判ります。10年間以上は維持できても、今後も低賃金が無限に続く訳がありません。低賃金・単純労働型企業は日系企業でも「日本 韓国・台湾 フィリッピン 中国沿岸 中国内陸部」「日本 韓国・台湾 ベトナム・インドネシア インド」等と渡り鳥のように移転しているからです。ある足袋やモーターメーカー等がそうです。

叶 家胤 記