

# 中国市場進出の鍵は 先入観を捨て、現地を知ること

ゲスト 駐車場・中国ビジネスアドバイザー

野口健夫

成長著しい中国は、日本のパーキング業界にとってもビジネスチャンス拡大の可能性を秘めた魅力的な市場である。今回のゲスト、野口健夫さんは、IHI勤務時代から一貫して立体駐車場に携わり、中国と日本、双方の駐車場ビジネスに精通する人物。豊富な経験を基に、最新の駐車場・駐輪場トピックスや、中国で事業を展開する心構え、取り組むべきアクションなど多岐にわたるご意見をいただいた。(5月10日収録)

駐車場・中国ビジネスアドバイザー

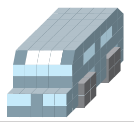
野口健夫



森井博



「自転車・バイク・自動車駐車場パーキングプレス」誌 発行人  
一般社団法人 自転車駐車場工業会 専務理事  
一般社団法人 日本パーキングビジネス協会 理事長  
サイカパーキング株式会社 代表取締役会長



## 日台中3カ国で 立駐黎明期を経験

**森井** 野口さんはIHI時代の後輩で、入社は確か私より3年後ですね。私が営業担当、野口さんは設計者として、一緒に立駐の仕事をやりました。

**野口** 懐かしいですね。私は、昭和39年に入社してすぐ運搬機械事業部に配属になり、機械式駐車装置の設計を担当しました。IHIが立駐に取り組み始めたのが前年の昭和38年ですから、まだ海のものとも山のものともわからない、まさに黎明期。その頃森井さんは、もうリーダーとしてバリバリ仕事をされていました。

**森井** ええ、入社3年目でもう大きな顔をしていました(笑)。当時は、そのくらいの年齢でしっかり仕事を任せられましたから。一緒にお客様回りもしましたね。

**野口** 立駐がまだ珍しかった昭和40年代は、大手だけでなく個人のお客様も多かった。森井さんから空き地の所有関係を知ることが、優秀な駐車場営業マンの第一歩とお聞きし、感心したのを憶えています。森井さんは設計出身ですから、技術にも明るく、同行するときは常に緊張して、事前勉強を怠らないように気をつけていたものです(笑)。

**森井** IHIは造船、大型クレーン、航空エンジン、ディーゼルエンジン、プラントなどがメインの事業ですから、新しく始めたばかりの立駐は若い者に任せておけ、それで芽が出ればよし、出なければ仕方がないという扱いだった。その代わり、どんなに失敗しても叱られることはありませんでした。私たちが一緒に仕事を

したのは2～3年ですが、野口さんはその後もずっと立駐に携わってこられましたね。

**野口** 途中で物流システムの研究開発担当になり片手間になった時期もありますが、かれこれ半世紀近く立駐に関わってきました。思えば、昭和40年代から50年代は立駐にとって浮き沈みの激しい苦難の時代でした。50年代中盤から息を吹き返し、平成に入るとバブル経済の中で空前絶後の活況を経験しました。個人的にも、台湾に進出した時に台湾バブルを経験し、中国でも経済成長を経験し、3カ国の活況を目にすることができたわけです。平成不況しか知らない世代には思いもよらないような経験をさせてもらいました。

## 成熟した日本より 将来性ある中国に魅力

**森井** グローバルに活躍されていますが、海外ビジネスに関わるようになったきっかけは。

**野口** 元々、イタリアとの技術提携、台湾での合弁事業、マレーシアでの合弁事業などに関与していて、海外事業には関心がありました。ただ、中国は観光で訪れたときの不潔なイメージがあり、あまり好きな国ではありませんでしたね。

**森井** それがどういう経緯で中国の駐車場ビジネスに携わるようになったんでしょう。

**野口** 平成14年の夏、当時のIUK(IHI運搬機械)の社長から、部品の中国調達強化のために中国に拠点を置きたいが、責任者にならないかと打診があり、躊躇なく引き受けまし

た。当時私はパーキングシステム事業本部の理事で副本部長も務めており、周囲からは「国内の大きな組織で活躍しているのになぜ?」という声が多かったですね。先ほど中国に対して良くないイメージを抱いていたと言いましたが、私としてはそれを度外視して、成熟した日本ではなく、将来性のある中国で仕事をしたいという想いが強かったんです。

**森井** なるほど。しかし、中国でのビジネスは苦勞も多かったのではないですか。

**野口** 中国に行ったのは10年前ですが、ちょうどSARSの流行に遭遇し、日本から応援団が来られなくなってしまったんです。当初はわずか所員3人の駐在員事務所でしたが、開設のためには総務、法務、財務など本社では経験しなかった不慣れな業務が山積み。言葉の問題もあり、まさに孤軍奮闘でした。

**森井** SARSが発生したのはタイミングが悪かったですね。

**野口** 自分でやるしかないのですよ。大変でしたが、誰にも制約されずにやれたのはよかったです。幸い、色々な業務分野で知り合ったコンサル、会計士、弁護士など現地中国の方々の親身な



上海駐在事務所は野口氏を含めてわずか3名での出発だったという



サポートのおかげで、予定より若干遅れただけで無事開設にこぎつけることができました。

**森井** 駐車場関係の現地合弁会社も設立されましたよね。

**野口** 駐在した平成15年から、現地合弁会社の話がホットになり、設立準備の窓口として動きました。翌年、合弁会社が設立されてからは董事長として、現地側の総経理と議論しながら運営に携わってきました。

**森井** 董事長というのは？

**野口** 董事長が代表取締役で、総経理が社長です。合弁の相手は元々エレベーター関係の会社で、総経理は中国人の女性です。考えてみれば当然のことですが、合弁会社を設立した月は資本金がどこからも入金されず、月末に社員に払う給料や業者に支払う金がなく、総経理とふたりでずいぶん悩みました。それも今となっては懐かしい思い出です。

**森井** 董事長としては、どんな仕事をされたんでしょう。

**野口** 設立翌年の2004年の売り上げは9000万円だったと記憶しています。それが2012年には4億2000万円になったと聞いていますから、見

事な右肩上がりの成長です。企業のトップは、会社の知名度アップのためには先頭に立って名前を売り込まなければなりません。言葉の不自由な日本人リーダーとしては、中国各地の講演やイベントに出向き、合弁会社と日本ブランドの品質の良さをPRする活動に力を注ぎました。とくに印象深いのが、2009年9月に山東省で開催された、「都市インテリジェントパーキング国際フォーラム」です。近々中国は機械式駐車場領域で日本を追い抜き世界一になると講演したのですが、これが中国内の新聞やテレビで報道され、話題になりました。

**森井** 実際にダントツの世界No.1市場になりました。野口さんの駐在当時から現在にかけて、中国の駐車場ビジネスはどう変化したのでしょうか。

**野口** 量的な変化としては、立駐の先輩である台湾、韓国、日本と順番に追い越しました。技術の面では、日本、韓国、台湾、欧州から技術を導入し咀嚼する時期から、中国の国内事情に適した独自技術を確立する時期に移行していると思います。中国の自動車保有台数は約1億2089万

台ですが、乗用車は4000万台ですから普及状況はまだまだ先進国に追いついていません。今後、さらに駐車場ビジネスが拡大する可能性は高いと思います。

**森井** 「パーキングプレス」誌としては、自転車事情も気になるところです。自転車駐車場やシェアサイクルの状況はどうでしょう。

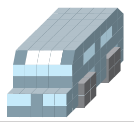
**野口** つい10年前は、誰もが新品自転車は盗まれるものと覚悟していました。自転車駐車場は有料で番人もいるのに、放置自転車と見違えるくらい乱雑でした。最近では自転車駐車場の無料化が進み始めていますが、以前よりはるかに行儀がよくなった。公衆トイレも現在は無料化の方向ですが、有料時代に比べて汚くなったようには見えません。

**森井** 北京オリンピックや上海万博があったからでしょうか。

**野口** そうですね。公衆道徳遵守活動の効果が、徐々に出てきているようです。最近、大都市では自動車以外の罰金も強化され、歩行者10元、自転車20元程度を現場で徴収しています。シェアサイクルは、上海市、杭州市、武漢市など各地で試されていますが、まだまだ試行段階でシステムもバラバラ。杭州市のように利用率の高い地区もあれば、上海市のように活用されていない地区もあり、市民の利便性意識は地域により差があるようです。それと電動自転車の普及は著しく、既存の自転車駐車場では対応が不十分です。電動バイクに近い、日本にはないタイプの自転車ですが、充電装置一体型などの付加価値をつけた駐車装置を考えれば商品化できそうです。



20代の頃、共に苦勞を共にした仲間として思い出話にも花が咲いた



## 日本で使い古された ハードやソフトは通用しない

**森井** 日本のパーキング関連企業が中国で駐車場ビジネスをやろうと思ったら、やはりターゲットは上海、北京などの都市部ですか。

**野口** 私が行った当時は、中国で仕事をするなら最初は迷いなく上海でした。しかし中国の沿岸部は、この先はさほど伸びないでしょう。というのは、上海や大連、青島といった欧米の色がかかった都市は、機械をあまり好まない傾向が見られるからです。上海の外灘(ワイタン)の景色を見ると分かりますが、確かにあの景色に機械はふさわしくない。今、駐車場ビジネスを支えているのはむしろ内陸の地方都市ですね。

**森井** なるほど地方都市ですか。ところで、現地合弁会社ができたのは、日本の技術が高く評価されてのことですよ。

**野口** 当時は高く評価されましたが、今は違います。とにかくあの量ですからお客さんのニーズも多様化し、日本にない機械がいくらかもある。中国だけで普及している機械も少なくありません。たとえば、地下のエレベータスライド方式・平面往復方式は日本より需要が多く、日本では普及しなかった縦乗り込みが主流です。駐車場が増えてそういうものが定着してくると、もはや日本から持っていく技術はないわけです。私はよく日本のメーカーさんから「中国でこんなものを売りたいのですが」と相談を受けますが、正直、古い製品が多い。中国市場は日本製の従来のハードやソフトなら、戦後の日

本同様にあらゆる機会を通じて貪欲に吸収、学習済みです。

**森井** 合弁会社でつくっている駐車場も地下式ですか。

**野口** 合弁会社は塔がメインですが、中国では一般的に地下式が多いですね。上を高層化するので、地下を活用することになるのでしょう。二段・三段の簡単なものがほとんどで、中国の人は大きい車を買う傾向があるため日本よりやや広めのパレットが普及しています。機械のバリエーションはかなりありますね。

**森井** そんなにバリエーションがあるんですか。

**野口** はい。日本と違って規制が緩いので、6段や7段などとても大きく大きいものもあります。それと、入出庫時間に対しても甘いですね。あまり時間を気にしません。日本人はせっかちですし、トラブルがあったら延々といい続けますよね。その点、中国の人は諦めがいい。

**森井** 大陸だけに、おおらかなので

しょうかね。

**野口** ただ、駐車場の機械の設計に携わっていて寂しいのは、中国では捨てられている機械がとて多いことです。中国の人は、一度使い物にならないと判断するとすぐに捨ててしまう。上海市内では塔式パーキングもけっこう撤去されています。私の駐在時、上海にタワーは50数本しかありませんでしたが、今数えてもやはり50数本のままで増えていません。**森井** 上海は街は大きいけれど、空き地はあまりないそうですね。立駐を作る余地が少ないということなのでしょうかね。

**野口** 余地はあまりないですね。たとえば観光地の外灘(ワイタン)は、駐車場の需要はすごくあるけれど、百年以上経った建物が密集していて実際に作るのはなかなか難しい。1台分の駐車スペースを確保するのに400万円から500万円かかりますから。不動産に関して言えば、中国は東京以上に高いですね。



上海・外灘地区の歴史的な街並みに機械式駐車場はあまり適していない



## 現地に飛び込み 一体となることが重要

森井 野口さんが駐在した頃は、人件費の安い中国は部品調達の拠点として捉えられていました。それが今は、市場として捉えられるようになった。日本のパーキング業界にもビジネスチャンスはありますか。

野口 あると思います。しかし、先ほども少し触れましたが、従来の発想で、日本で使い古した機械や技術を持っていっても相手にされません。中国のほうがずっと勉強していますから。先ほど申し上げた駐車場の縦乗り込みにしても、日本、台湾、欧米が売り込んだ技術を採用し、それらを融合させた形で実現しているわけですね。

森井 それでは、現地の会社と提携する、あるいは日本の会社が向こうに進出して製品を作るといった姿勢が必要でしょうか。

野口 そうですね。その上で、日本が得意とする分野を武器にしていけば良いと思います。



現地合弁会社が製造、納入した杭州の立体駐車場

森井 例えばどんな分野ですか。

野口 まず連想するのは環境問題のソリューションですね。この分野における日本の技術はやはりダントツにすごい。また、中国が苦手とする品質管理のノウハウを提供するなどの事業も有望でしょう。駐車場のメンテナンス契約率もまだまだ低いですね。

森井 永年蓄積されたメンテナンスノウハウや、日本流の合理的な運営ノウハウを提供するわけですね。

野口 従来のハード主体のビジネスから、ソフト主体のビジネスに転換していく必要があります。それから自動車を含め、世界の設備はヒューマンインタフェース時代から、人に優しいヒューメインインタフェース時代に入ったといわれますが、中国の人は「人に優しい」が苦手。しかし上海などでは、日本的なマナーや対応がすごく受けています。やはり気持ちがいいからでしょう。そういうところに中国人の気付かないビジネスチャンスが眠っているかもしれません。

森井 サービス業的な、おもてなしも重要ということでしょうか。

野口 ええ。まだ数は少ないのですが、堂々と日本語で「おもてなし」と掲げるホテルもありますからね。私は

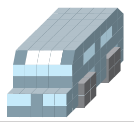
今でも年に何回か合弁会社を訪れますが、5S運動やJIT（ジャストインタイム）の活動が盛んで、工場の中はとてもきれいです。5S運動は元々日本から広まったものですし、安全第一とか標語も掲げられている。昔は中国でそんなものを見たことはありませんでしたが、今は日本式のメリットが認識され定着しています。そういうソフトをいかに上手に織り込んで売り込んでいくかでしょう。ただし、日本の会社は海外展開に臆病ですからね。

森井 どういう点が臆病ですか。

野口 日本の会社は、トラブルが起こるとどうするかを先に考えますね。それを考え過ぎると最初の一步が踏み出せなくなる。つまり「日本の企業は石橋を叩き過ぎて壊してしまっている」というわけです。

森井 びくびくしていないで、出たところ勝負だ！みたいな勢いが大切なのですね。

野口 とにかく、もっと現場を見ないといいませんね。今後、業界の各企業が中国でのビジネスチャンス拡大を目指すなら、中国ビジネスや市場の特徴を現地に居て肌で感じながら取り組む姿勢から始める必要があります。



ます。日本に居て、日本流を押し付けるだけでは通用しません。

**森井** 今後、私たちは中国の人とは“良きパートナー”として付き合いけるのでしょうか。

**野口** そうなれば理想的ですが、まずは人間関係がうまく構築できるかどうか肝心ですよ。そういうところが日本人は下手で、どうも商売と個人の関係がスパッと切れてしまう。中国の人も普通の人間ですから、信用できる人なのかどうか重要なんです。中国の製品はあてにならない、中国人は信用できないとよく聞きますが、必ずしもそうではありません。実際、私はSARSの時も、反日デモの時も現地の中国の友人たちに助けてもらいました。

**森井** 駐在中に反日デモにもあわれたんですか。

**野口** ええ。あの時は事務所にカンヅメになってしまいました。ちょうど事務所が日本領事館の前だったもので、目の前をデモ隊が通るわけです。その時も中国の友人が電話をしてきて「すぐ行くから、とにかく中から鍵をしめて待っている」と言ってくれました。夕方には行きつけの日本料理屋の店員さんが食べ物の差し入れを持って来てくれたりもしましたね。デモがあらかた終わった頃には、いつもは日本車に乗っている友人が、わざわざ別の車に乗り換えて迎えに来て家まで送ってくれました。

**森井** いい友人をお持ちですね。

**野口** そういうときに助けてくれるのは、やはり現地の友人です。はっきり申し上げて日本人はあまり役に立ちません。政治的な問題はいろいろあるにしても、生活する、事業展開する

となれば、中国の人が何を考えているか、どういうことに価値観を求めているかをよく知る必要があります。

**森井** 私たちが中国から受けるイメージはもっぱら政治的な部分ですよ。尖閣を筆頭に、政府やマスコミが言うことに対して我々は反応しているわけで、現地に行くとき実際にはそれほどではないのかもしれないね。

**野口** そうです。報道はとても偏っていますね。例えば総領事館の窓ガラスが割れたのは事実ですが、全体を見るとそうでもない。石を投げている人も全体から見たらほんの一握りで、後は暇つぶしに携帯をいじりながら歩いている人がほとんどなわけです。そういった部分は映像に載せられていません。

**森井** まずは礼を失しないこと。それから胸襟を開いて付き合いということですね。

**野口** おっしゃる通りです。それから向こうの人はメンツを大切にしますから、そこも心得ていないといけません。森井さんも中国でビジネスをやりたいとお考えですか。

**森井** やりたいとは思いますが、実態がよくわからないので。もし中国で事業展開するとすると、現地の従業員を雇わないといけません。しかし従業員の労務管理をどうしたらいいか、私たちには分からない。

**野口** そこが一番難しいですね。

**森井** そこを理解してくれるパートナーと組んでやればいいのでしょうか、そのパートナーを見つけるにはどうすればいいのでしょうか。

**野口** まずは、やはり飛び込んでいく必要があります。向こうに事務所を

作って、現地に溶け込める人材を送り込む。中国は駐車場でも機械メーカーでも女性が多くて、しかもとても優秀です。そこに飛び込んでいって、現地の人たちとの距離を縮められる人材が必要です。それと、日本のような几帳面さがなくて、どれくらい我慢できるかですね。

**森井** ズボラなくらいがちょうどいいのかもしれませんが。しかし、言葉も問題もあります。

**野口** もちろん準備として中国語を勉強していくことは大切なのですが、机上ばかりでガチガチになって行ったらダメ。極論すれば、片言でも何とかなるものです。少なくとも日本にいて中国の人から情報を仕入れるだけでは、肌で感じるができない。私はそう思いますね。

**森井** 本日の野口さんのさまざまなお話をお聞きすれば「よし飛び込んでみるか!」と勇気づけられる企業もきっと多いと思います。私も、体験に基づく貴重なお話の数々をお聞きできて大変参考になりました。どうもありがとうございました。 **PP**

