

# 中国ビジネスの成功を支えるIT

～高度成長続く13億人市場で競争力強化の基盤に～



**吉村 明郎**氏

森大厦(上海)有限公司  
董事/総経理



**梶原 敏弘**

新日鉄軟件(上海)有限公司  
董事/総経理

中国経済の成長が著しい。

国内総生産(GDP)では2010年にも日本を抜いて世界第2位になると予想されるなど、「世界の市場」としての存在感が非常に高まっている。

その中国市場でビジネスを成功させるにはどんなポイントがあるのか。

森ビルの現地法人である森大厦(上海)有限公司の吉村明郎氏(董事/総経理)と

新日鉄ソリューションズの現地法人である新日鉄軟件(上海)有限公司の梶原敏弘(董事/総経理)が世界最高水準の国際金融センター機能を備えた上海環球金融中心で語り合った。(文中敬称略)

## 経済成長は著しく市場規模も大きい ビジネス成功までのハードルは高い

——梶原 中国の経済成長はここ数年著しく、名目GDPではそろそろ日本を抜くと言われていました。森ビル様は、中国ビジネスにいつ、どのような背景から取り組まれたのでしょうか？

——吉村 森ビルの中国ビジネスへの参入は1993年です。当時、大連市の駐日本経済貿易事務所が森ビルに入居され、それがきっかけとなり、まず大連市へ進出しました。当時、森ビルには1000社以上のテナント様がいましたが、かなり多くの企業が中国進出を検討されているか、既に進出されていました。この大連進出にはデベロッパーとして、そうしたテナント様の事業のお手伝いをしようという思いがありました。

続いて上海市の要請などを受けて、1998年には上海森茂

国際大厦(今のHSBCタワー)というビルを作りました。1997年からは、上海市のランドマークの一つになっている、この上海環球金融中心を着工し、2008年に竣工しています。

当社はそれらビルの建設を中国で推進する法人で、日系企業を含めた全世界の企業の方々へ、ビジネスで活用しやすい安全な環境を提供することが使命です。

——梶原 新日鉄ソリューションズが中国に進出した背景とよく似ていますね。当社は、基本的に国内のお客様に向けてシステムを構築してきましたが、長期的には事業をグローバルに展開したいという目標がありました。そんなとき、上海へ進出された日本のお客様のシステム構築を支援したのがきっかけで、2002年に当社が設立されました。

もちろん、中国は今やマーケットとしても非常に大きく成長し



吉村 明郎氏

1972年森ビル株式会社入社。仕入部・開発企画部などにて要職を重ね、都市開発における幅広い経験を積む。森ビルにおける中国事業の創設時より関わり、現在、森大厦（上海）有限公司 董事/総経理、上海環球金融中心有限公司 副董事長/総経理、上海森茂国際不動産有限公司 董事/総経理。

ています。次の目標として、中国国内のお客様のシステム構築を支援していきたいと考えています。

——吉村 当社においても、中国および上海市の街づくりに協力していくことが重要になっています。森ビルは開発理念を「街づくり」という言葉で表しています。ビルを建てるだけでなく、それを通じて地域を活性化していく、より良くしていくことを追求しています。街全体を良くすることで、それが巡り巡って当社の発展に結びつくという考え方です。

この上海環球金融中心が建っている陸家嘴（りっかし）地区は、1990年以降に開発が始まった新しいCBD（セントラルビジネスディストリクト）で、当初より世界に通用する金融センターとして発展させることを目標に開発が進められており、街全体が発展すればするほど、このビルの存在意義も高まるという関係にあります。当社はその一環として、ビルを建てるとともに、ペDESTリアンデッキというビル直結で高架式の歩道を市政府に提案して、建設に協力しています。このビルにはそのための将来の出入口を既に設けてあり、いつでも接続できるようにしてあ

ります。ビルからビルへ人々が安全に素早く通行できるようにすることで、地域の有機的な結合が進み、ビジネスが一層盛んな街にすることができます。

——梶原 森ビル様がここまで中国市場に進出できたポイントはどこにあるとお考えですか？

### 要求水準が非常に高く本物が求められる 世界のどこでも通用するものを提供すべき

——吉村 この国は、言語、制度や法律はもちろん、考え方も習慣も日本と違います。初めて中国に進出される企業は、ビジネスの進め方自体に非常に難しさを感じるとは思いますが、そこを乗り越えるポイントがあります。

森ビルがここまで中国ビジネスを推進できたカギは二つあると私は考えています。一つは「行政との連携」で、もう一つは「本物を作る」ということです。

「行政との連携」では、森ビルが持っている「街づくり」を通じた社会貢献の理念を上海市やこのビルが建つ地区の方々に理解していただけたことが一番の成功要因でしょう。中国の方々にこの地区を金融センターにしたいという要望があり、私たちもここが金融センターとして有望な場所であると考えたのです。そうした双方の想いが一致した結果、期待した以上のレベルで行政との連携が実現しました。

もう一つの「本物を作る」というのは、世界で通用する最高水準のものを作るという意味です。1996年に大連森茂大厦を、1998年に上海森茂国際大厦を建てた当時からののですが、私どもは世界中のどの都市でも第一級のビルとして通用するものを中国においても建てようとしていました。

この上海環球金融中心も、グローバルスタンダードに合わせて設計を一部変更するなど、当時としては世界で最上かつ最も進んだスペックのビルにしようと考えました。

例えば、床耐荷重は平方メートル当たり500kgまであり、ヘビーデューティゾーンでは同800kgまで耐えられます。電気容量も平方メートル当たり90VA（ボルトアンペア）を確保しました。一般のこの辺りのビルは40～50VAです。さらに、非常用の発電設備をテナント様が単独で設置できるよう、機械室にスペースを用意しています。

——梶原 今のお話は、非常に参考になります。例えば、中国は日本が取り組んでいないような巨大ロケットを打ち上げるた

めの先端技術を習得して、実現しています。同じことがITの分野についても言えると感じています。エンジニアの知的能力は非常に高く、先端技術に短期間でキャッチアップしていく力を持っています。

彼らが持つ目標は非常に高く、良いものを選ぶ目を持っています。吉村さんのおっしゃるように、本物を作ることによって、お客様のニーズを喚起していくことができます。

——吉村 ITの活用も本物を作るという意味で非常に重要です。このビルの入退室管理用のICカードシステムは独自に構築しました。それまで建てたビルでは、ICカードを防災センターで一元管理する仕組みだったのですが、このビルではテナント様単位で管理しています。従来は、例えばテナント様のAさんがカードをなくした場合、ビル側に届け出てカードを無効にもらう必要がありましたが、今のシステムでは、例えばテナント様の方でAさんのカードだけを利用不可にすれば済み、他のカードは続けて利用できます。さらに、ビル全体に光ファイバーのLANケーブルを配線し、映像を含めた情報配信などに取り組むといった先端的な仕組みを用意しています。

——梶原 ITをそこまで活用できれば、確かに本物です。ただし、中国ではITの活用や運用といった部分がなかなか難しい。本来は確固とした業務基盤があって、それを支援・強化する形でITという仕組みが動くのですが、中国企業は業務基盤を確立する余地がまだ大きいと思います。

中国でも欧米などの先進的なパッケージソフトウェアが購入可能で、中国の方々は非常に良いものを選んでいて、ところが現場に行くと、先進的なシステムが使われていないという例を見かけます。当社の強みは、業務基盤とシステムをトータルで見直して提供できることです。この点で当社は、中国へ進出する日系企業や中国の方々をご支援できると考えています。

### 広大で多様な市場のすべてはカバーできない 戦略的なセグメンテーションを行って事業を進める

——吉村 中国市場は、多様性という面で日本以上であることにも注意したいですね。ハイテクを追求する市場がある一方で、ローテクで成り立っている市場があります。ハイテクがあってもハイテクを使いこなせていない部分もありますし、ローテクでもしっかりした業務を行っている部分があります。しかし、なんでもやってみようというチャレンジ精神は大変旺盛です。今の

日本が見習いたい部分です。

——梶原 ハイテクとローテクの混在については、当社も中国市場が多様なマーケットであることを感じる部分です。一つひとつの企業は、中国という大きな市場では非常に小さな存在に過ぎません。どこのどのようなお客様に焦点を当てるかというセグメンテーションを戦略的に行って、事業を進める必要があります。各セグメントでは、お客様のニーズ、事業者に期待されている役割、ビジネスリスクが違います。当然ながら、日本での経験が生きる世界とそうでない世界があります。

また中国は、変化と競争が非常に激しいマーケットだと思います。例えば、上海市はこの2~3年で日本の10年分ぐらいの変貌を遂げたと感じています。加えて、中国市場には全世界の企業が参入しており、油断すると競争相手にすぐ追いつかれます。日本以上に時間の流れが速く、グローバルな環境で通用する企業になれるかどうかを試されます。

——吉村 そういう意味では、国という垣根をいったん取り払った思考回路で取り組むべき市場だと思いますね。

——梶原 同感です。本日はどうもありがとうございました。



梶原 敏弘

1982年新日本製鐵株式会社入社。君津製鐵所などを経て、1997年に新日鉄情報通信システム株式会社 企画管理部 総務室長。新日鉄日事業部との事業統合などを担当し、2007年より新日鉄軟件(上海)有限公司 董事/総経理。