

中国における日本企業の次なるグローバル展開 ～中国国内販売にかかる留意点

The Globalization of Japanese Companies in China

日本企業にとって、中国は製造拠点から市場へとその意味を変えている。中国の消費者と真正面から向き合う必要のある中国国内販売では、日本企業には真のグローバル化・中国化という新しいチャレンジが求められている。現時点で特徴的な日系企業の成功例・失敗例からは、いくつかの共通する必要要素が挙げられる。市場のニーズにマッチした製品・サービスを投入すること、長期的視点から思い切った資源投入を行うこと、適切な参入のタイミングでの意思決定を行うことである。ただし、その意思決定の背景には、中国市場の原理に対する適切な理解と、自社オペレーションを行ううえでの課題解決という内外両面での深い認識が存在すべきである。本稿では、単に中国国内販売の課題・対策という表面上論点ではなく、問題の背景や構造を明確化し、特に日本市場の常識で考えた場合に日本企業の誤認が発生しやすい部分を中心に論じている。また、日本企業全体としてみた場合、まだその力量を十分に発揮しているとはいえないと筆者は認識しているため、その論調もやや厳しいものとなり、日本企業に対する覚悟を促しているようなトーンでの記述としている。ただ、中国・上海での数多くのコンサルティング経験などから得られた、自社の問題点や状況の把握の手法も提示しており、日本企業のグローバル化に対していくばくかの助けになればと思っている。



The significance of China's role is changing for Japanese companies, from a production center to a market. Selling products in the Chinese domestic market makes it necessary to deal with Chinese consumers face to face, and Japanese companies need to take on the new challenge of pursuing true globalization along with 'sinification'. A number of common requirements to this challenge can be derived from the success and failure of cases for which have been characteristic of Japanese companies up to now. These requirements are to launch products and services matching the needs and demands of the market, to be bold and strategic in investing resources from a long-term perspective, and to make keen decisions at the appropriate timings for market entry. However, these decisions must be backed by a deep understanding of both the internal and external factors surrounding the company; in other words, an appropriate understanding of the mechanism of the Chinese market and how to resolve frictional issues arising within the management of their own operations. This paper attempts to clarify the fundamental background and structure of these issues encountered upon selling products in the Chinese domestic market, especially beyond the superficial discussion of individual issues and their countermeasures. The focus will be on the areas where Japanese companies are particularly inclined to misinterpret, particularly when they apply 'common-sense' that is valid in the Japanese market. The author recognizes that Japanese companies are not quite yet demonstrating their maximum potential from an overall perspective, and because of this, the discussion unfolds in a rather critical tone urging for stronger determination upon them. At the same time, various methods are introduced to help Japanese companies gain a better understanding of their respective circumstances based on the author's experiences as a business consultant in Shanghai, who hopes to lend some assistance to the true globalization of Japanese companies.

1 | 次なるグローバル展開としての中国国内販売

(1) 中国国内販売事業が次なるグローバル化の焦点

日本企業の中国ビジネスについては、安価なコストを活用した製造拠点という位置づけから、13億の人口を抱える市場へ、とその認識が変わってきている。

製造オペレーションでは、日本の高い製造技術を中国で実現することを目的していたが、中国国内販売（以下『内販』と記述）においては、中国のユーザー（一般消費者・企業ユーザー）と真っ向から対峙する必要があるため、日本企業にとってよりレベルの高いグローバル化・中国化が必要である。また、製造事業については多くの文献で分析もなされているし、事業運営上の問題点もかなり明確になっているのに対し、内販ビジネスではいまだ確定的な分析は少ない。

本稿では、いくつかの内販にかかる事例を見ながら、その背景にある市場の構造・オペレーション上の問題について論じたい。

(2) 中国第三次投資ブームの終焉と、内販強化の時代

日本から中国への直接投資は下記のようにになっている（図表1）。

2005年までは、増加基調であったが、2006年では

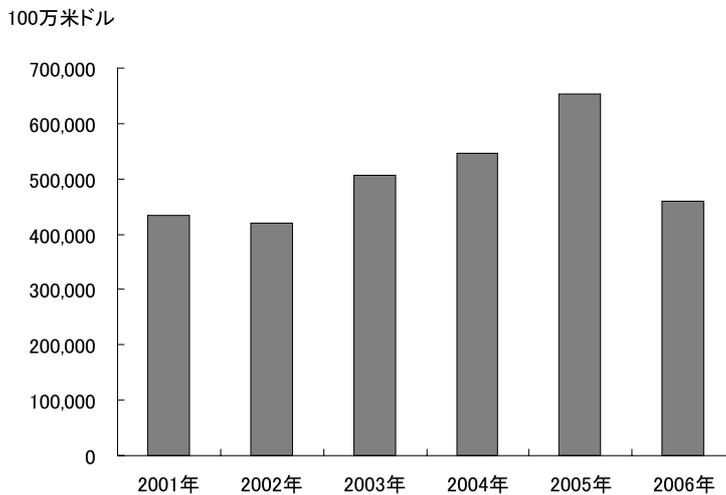
2003年程度の水準にまで戻っており、2007年も再び増加するという事はなかったであろう。

理由は簡単で、製造拠点を作るという意味での投資活動は終焉したということだ。過去にも対中投資ブームがあり、今回は第三次となるが、今後はこのような製造業中心のブームは起こらないと思われる。さらなるコスト安を求めてベトナムなどへ新規投資が向かっていることや、高い安全性を求めて日本国内への回帰などが起こっているためである。

一方、ここ数年で多くの日本企業の主戦略となっているのが、中国国内市場へのいわゆる『内販』である。こちらのほうも理由自体は単純で、人口が減少する日本では成長戦略が描けず、膨大な人口と続々誕生する富裕層を抱える中国市場への参入を次世代事業の柱とする、という考え方があるからである。

2000年ごろまでは、もともとグローバルに展開している自動車、電機、一部の食品メーカーなどの参入が中心だったが、近時ではそれ以外の製造業・サービス業が広く参入を果たしている。ここからの日本企業の中国でのグローバル化は、いかに中国の消費者を満足させる製品・サービスを提供させるか、という点にかかっているといえる。

図表1 日本の対中投資額（実行額）



出典：中国統計出版社「中国統計年鑑2003、2004、2005、2006、2007」

2 | 日本企業の成功要因

ここでは、成功・失敗の事例からそこに共通している要因を論じてみる。

なお、現時点での目立った成功例は主にBtoCビジネスに集中しているように思われるため、事例もBtoCが中心となる。BtoBビジネスでは、いまだ日系企業同士での、やや閉鎖した取引にとどまっているケースが多い印象がある。

(1) 現時点での成功例

まずは、日本企業の中国市場での成功事例を簡単に見てみたい。当該企業の目線で成功しているかどうかまでは判断としないが、下記の企業については市場の中で一定のポジションを確保しているといっていいたいだろう。

また、発展の速い中国なので、比較的近時で中国の一般消費者（BtoCビジネスになる）向けに成功している特徴的な例を優先的に紹介したい。

①味千ラーメン：ラーメンチェーン

このラーメンチェーン店は、日本では九州地区以外では有名ではないが、中国、特に上海エリアではつとに著名である。すでに中国本土で142店舗、上海だけでも39店舗に達しており（2008年5月末のホームページ情報より）、日本人向けというのではなく、完全に中国人・上海の消費者に受け入れられている。

このチェーンの成功の秘訣は、日本流のこだわりをすて、味・メニューという飲食業の基本のところ、完全に中国人の好みに合わせたところであろう。実は、日本のラーメンから比べるとずいぶん麺がやわらかいし、スープ自体は豚骨といってもかなりシンプルな味付けであり、言い換えれば、日本のラーメン好きが好む味ではない。また、メニューについても、日本的なテイストを多く残してはいるものの、ラーメンのバラエティが広く、主食系のご飯モノ、揚げ物・焼き物などのサイドメニューも数多くあり、なんとなく日本のファミレス的なメニュー構成となっている。

実は、これは中国消費者の嗜好に合わせた結果だと思

われる。一般的に中国の麺はやわらかいものが多く、スープもかなり単調である。また、おそらくだが、本場の濃厚な豚骨味は、現在の中国人にとっては『臭い』『おいしくない』可能性が高い。メニュー構成についても、中国ではラーメンだけたべて、はい終わりというのはさびしいようであり、サイドメニューを含めて、いろいろと選択肢があるほうが、良いレストランというイメージが全般的にある。また、ここが重要なところだが、定番のラーメンの価格が20元前後（300円程度）と、中国人ホワイトカラーの平均的昼食代（10元程度だろうか）と比較できるレベルに入ってきている。これがいわゆる日本料理屋の昼定食となると、40元（600円程度）からとなり、そもそも価格帯が直接競合の域を出てしまっている。

②サイゼリヤ：イタリアンレストラン

最近はやや解消されたようであるが、サイゼリヤの長蛇の列は、上海では一時有名であった。上海の15店舗を中心に、広州にも店舗がある（2008年5月末日ホームページ情報より）。

この成功の理由の一番大きなものは、味との比較で考えた場合の『安さ』であろうと思われる。その意味では日本国内と基本戦略は全く変わっていない。実際、中国国内でのプライシングを見ると、驚くほどである。安いパスタは10元（約150円程度）程度と非常に安価である。中国国内では、イタリア料理や、ファミリーレストラン（という概念は未確立のようだが）は、まだ高いイメージがある中で、全く普通の食事の価格で食べることができることに加え、もちろん味もなかなか良い、という点が大きいと思われる。実際、この価格帯だと、洋食系の中で安いというよりも、普通の中国の食堂に近い値段であり、イメージとしては完全に価格破壊、という印象だ。ちなみに、中国系・台湾系の一般の中華麺の店でも、一杯15～25元程度取る店も多い。

企業戦略の観点で言えば、物価の安い中国において、コストの高い日本企業が価格破壊的戦略をとったことが、大きな驚きである。ただし、もちろんこれを可能にする、

オペレーションの徹底があったことは想像に難くない。

③コクヨ：事務用品のカatalog販売事業

これは、日本で同社が行っている文房具を中心とした事務用品のカatalog通信販売であるカウネットの中国版で、中国では易優百（Easybuy）というカatalogを配布している。2005年に現地法人を設立したあとカatalog通販事業を開始し、市場参入以降3年たった現在、上海・無錫・蘇州の華南地域と、北京・大連の華北地域をカバーしている。筆者の見限り上海でも利用者は多く、ひとつの販売ルートとして市場で認知されつつあるようだ。

対応しているニーズとしては日本と同じで、オフィス用具などをわざわざ買いに行かなくても、配達してくれる利便性が中心となっている。日本と多少異なるのは、町の小規模文房具店などで売っている製品に比べると、値段は少し高いものの販売商品の品質が安全という中国なりのブランドイメージがあることだろうか。

このビジネスは、中国で競合のビジネスが発生する前に、日本最新のビジネスフォーマットを移植し、市場そのものを作り上げている例である。今後、フォロワーも出現すると思われるが、ビジネスモデル構築にかなり手間がかかると思われ、参入障壁が高いという意味でも、継続性のあるよい勝ちパターンだと思われる。

④自動車業界

個別企業ではないが、自動車は成功例の多い業界である。トヨタ・ホンダ・日産・スズキ・マツダなどは、中国でも一定の市場を築き上げている。

成功の理由としては、比較的早期の市場参入や、合併パートナーとの関係構築、系列部品メーカーの協力など多様な分析が可能である。しかし、もともと製品は機能的に一流でブランド力があり、また、欧米などで蓄積したグローバルな企業運営能力も高い、というように、基本的には日本の自動車産業の力量があったということだろう。

確かに成功例ではあるが、他の日本企業でここまでグローバルな競争力を持つ業界は少ないため、あまり有用

な参考は引き出せないかもしれない。

⑤サントリー：飲料（ビール含む）事業

同社は1984年に中国でビール生産を開始した後、90年代には上海市場でのビール事業を積極展開し上海でのシェア第一位を獲得したことや、もともと上海にはなじみのなかったウーロン茶（上海で通常飲むのは緑茶）のペット飲料をはやらせたことなどが有名な成功例である。ビールを通常日本企業が狙うプレミアム路線ではなく、大衆価格から入り数量ベースで一気にシェアを上げるなど、同社らしい独自の戦略を採用した。

もうひとつ注目すべきは、（少なくとも日本企業としては）かなり大規模な広告・宣伝活動を実施していることである。上海では欧米系を含めて広告活動が非常に大規模で、ある程度の投資規模でないと、かき消されてしまうことを十分に理解していたということであろう。

⑥資生堂：化粧品事業（オプレブランド）

最近でこそDHCやファンケルなどの化粧品ブランドが市場でのプレゼンスをたかめているが、それまでは資生堂が日本化粧品の成功例であった。各種リサーチ結果で若干異なるものの、資生堂が94年に発売した、中国専用ブランド『AUPRE（オプレ）』は最近でも非常に高い人気である。

当時の資生堂のワールドワイドブランドは価格が高く、当時の中国の高所得者層からみても高すぎた。そこで、資生堂の製品というイメージを十分に有しながらも、手が届きそうなあこがれのブランドとして設定したことが特徴的である。ただし、もちろん販売促進などで多大な努力が払われたことも成功要因の一部であろう。また、サントリーと共通で、かなり大規模な広告宣伝を継続的に行っていることも、長年ブランドイメージを保っている基本的要素だろう。

3 | 失敗事例

逆に、失敗例もそろそろ出始めている。個別企業の事例の記述はできないので、業界や、ある程度一般化したパターンで考えてみたい。

(1) 携帯メーカーの撤退

たとえば日本の携帯電話メーカーは、欧米系との合併で残っているソニー（エリクソン）以外、ほぼ撤退という状況にある。市場では、ノキア・モトローラが二強で、そこにサムスン、LGといった韓国系や、数多くの中国系メーカーがひしめいているという状況である。日本の携帯電話の失敗は、国内市場、そしてNTTドコモ向けの仕様開発に力を入れていた各社が、NTTドコモの中国戦略が不発に終わったことにより、製品戦略の前提が崩れてしまい、結果、中国携帯電話市場での存在感を示せなかったからだといわれている。ある意味致し方ないといえるのだが、本来は中国のマーケットに合った開発というのもありえたと思われる。当時の日本の携帯電話メーカーの技術的力量と、人口頭打ちの日本市場の限界（その逆の中国市場の有望さ）を冷静に考えた場合、追加での資源投下や、合従連衡による規模の追求など別の選択肢もあったのではないかと思われる。2007年時点で中国における携帯電話の保有台数が約5億台となり、シャープが参入すると発表した（2008年3月）ほどの魅力的な市場であることを考えると、当時の意思判断が客観的なものだったのかは若干疑問が残る。

(2) ビジネスモデルが合致しなかったパターン

計画を立ててトライした結果、直接の競合相手に負ける、というよりも、市場そのものが成立しなかった、という例もある。

たとえば、財務データの精緻な分析を行うビジネスを展開しようとした企業が現地法人を設立した。しかし、実際に、始めてみると、日本では当然入手できるような企業のデータについて中国では入手できない、あるいは中国独特の二重帳簿の問題からデータの信憑性がそもそも低い、という状態であることがわかり、結局ビジネスが成立しなかったという例があった。

また、すべてのものを10元（約150円）で展開するという100円ショップ型の店舗が、ここ2～3年で数件見られたが、いつの間になくなっていった。おそらく10元というのは中国では特に安いわけではないし、同様の

商品を扱うローコスト運営の個人商店が多くあり、少なくとも現時点ではストアコンセプトとして受け入れられなかった、ということだろう（ただし、現在も各企業によるトライは続いているようで、今後消費者に浸透していく可能性がないとは言えない）。その背景として、そもそも格安の中国生産品を日本に持ち込んで高い粗利益をとる、という物価の差を利用したビジネスモデルそのものが中国国内では成り立ちにくいということも考えられる。

(3) 長期の停滞

売上が伸びない理由を詳しく聞いてみると、市場自体は伸びており、同じ市場で、似たような製品やサービスを提供している他企業（多くは中国企業なのだが）は成長をしているが、自社はなぜか市場ニーズにうまく対応できていないため、なかなか売上が伸びない、利益も出ない、ということが多いようである。そのような状態で数年たち、日本本社側が撤退を検討するという例が増えている。

その理由は、表面的にはいろいろな見え方があるのだが、結局は企業運営上の問題点が核にあるようだ。具体的にいうと、合併の中国方とのトラブルや、独資であってもローカルスタッフとの軋轢によってマーケティング・販売活動の効率が上がらない状態である、という例が多い。要は効率的なマーケットアクセスができていないということだ。

4 | 成功・失敗の共通要素

日々上海でコンサルティングを行っている、上記のような成功例・失敗例からは緩いながらも共通項があるように思える。細かく挙げればいくつもあるのだが、ここでは根本的でありながら、日本企業が軽視しがちな3点について記述したい。

(1) ニーズにあった製品・サービスの投入

当たり前のことであるが、まずはこれが大前提といえる。消費者のニーズに合った価値を提供する製品・サービスを、消費者が求める価格で提供するというこ

る。自社の有する製品・サービスの中で、中国消費者の嗜好に合致したものを投入するというほかに、必要に応じ中国消費者のニーズに合わせて変化させていく、ということも当然必要である。

成功例各社は当然行っているはずだが、味千ラーメンの例はもっとも理解しやすいだろう。同社は味・価格を完全に中国の消費者のニーズに合致させている。この点、日本市場での成功企業は、どうしても『こだわり』を捨てきれないため、日本側の事情を押し通してしまうことがある。ラーメンの例で言えば、『よい材料を使わないと、自社本来のスープの味が出ない。そのためにはXX円のコストがかかるため、提供単価はXX円になってしまう。』というような発想になる。本来ここで考えなければならぬのは、一般（といっても富裕層だが）の中国の消費者がランチとして払える価格、頻りに食べたくなくなるような味、はどのようなものか？ということだ。提供する側がおいしいと感じるかどうかは実は関係ない。

また、単に変更するだけでなく、場合によっては消費者のニーズが低いものについては、思い切って捨てる・簡略化するという必要も必要だろう。たとえば、実は中国の消費者はモノさえよければ、サービスの質が高くなくても問題ないということもある。レストランの例で言えば、メニューすらなかなか持っていないなどの基本レベルの従業員のサービス、ランチ時に店の外で並ばされること、などについては日本人に比べれば許容範囲が広いようだ。この場合は、サービスを日本に近づけようとするのではなく、思い切って現地で許容される最低レベルに水準を合わせる必要がある。逆に、この部分で自社のレベルを引き上げようとする、自社従業員の意識から変えていかざるを得ず、時間とコストがかかりすぎるだろう。

（2）長期的な視点と思い切った資源投入

事業特性にもよるのだが、参入してしばらくは、ほとんど正常にマーケティング・営業活動ができていない場合が多い。最近撤退する企業を見ると、そもそも中国の消費者・顧客の購買選択肢に入っていない段階で、息切

れしてしまっている例が多い。

最近、日系のコンビニに行くと、日本では結構知名度のある菓子が、申し訳程度においてあることがあり、筆者などはふと懐かしさを覚える、というようなことが結構ある。また、日系の飲食店や小売業が、中国人のよく行く繁華街ではなく、日本人エリアの近くの中途半端な繁華街に、テスト店舗を構えていることも見かける。

この場合、私が日本人だから気付くのであり、そもそもその商品になじみのない中国消費者の視野にはほとんど入っていないだろう。マーケティングでよく使われるAIDMAモデルでいえば、A（Attention）にさえいらない、つまり意識すらされていない状態といえる。自社が中国市場に慣れるという意味はあるだろうが、市場浸透という意味ではほとんど意味がないのではないだろうか。もちろん、その段階はテスト販売だという理屈もありえるが、この段階で市場の反応や、損益状況による事業性判断を行ってしまったら、撤退となってしまふ。一定の先行投資を行い、正確な市場の反応が出るまではしつこく続けることが必要である。

また、ある程度ビジネスが回っていても、赤字が続くことがある。資本集約型の大規模ビジネスの場合は、初期投資の負担が大きく投資に対して満足なリターンが出るまでに長期間かかることも珍しくない。中国市場でかなり定着しているように見える日系企業の飲料事業なども、参入後10年程度でも単年度黒字にとどまり、累積黒字には達していないのではないかと思う。一方、サービス業のように小規模から始められるビジネスモデルの場合、日本人の人件費や事務所代などの固定費負担が重く、多少の売り上げでは吸収できないというケースも多い。この場合は、組織構成が正常になり、ローカルスタッフが日本人の支援がなく能力を発揮するレベルに達するまでは、売上高に対する平均労働単価も下がらず、損益分岐点に達するまで数年かかるなど珍しくない。

また、北京や上海などの大市場では、中国系企業・欧米系企業の広告宣伝は非常に大掛かりである。逆に、日本企業の場合、短期間・小規模での散発的なものが多い

ように見受けられる。もちろん、個別企業の予算状況というはあるのだが、あまりにも小規模であれば効果が小さい、というよりもほぼゼロであろう。あくまでも中国消費者に購買選択肢のひとつとして想起されるレベルの投入量を確保できるかどうかの問題である。もし、小規模すぎるのであれば、別の販促手段をとるべきではないだろうか。

もちろんビジネスモデルによるのだが、あまり赤字を出さずに短期間でビジネスを成功させようという計画は、策定の時点から相当無理を含んでいるといえるだろう。

(3) 適切な参入のタイミングでの意思決定

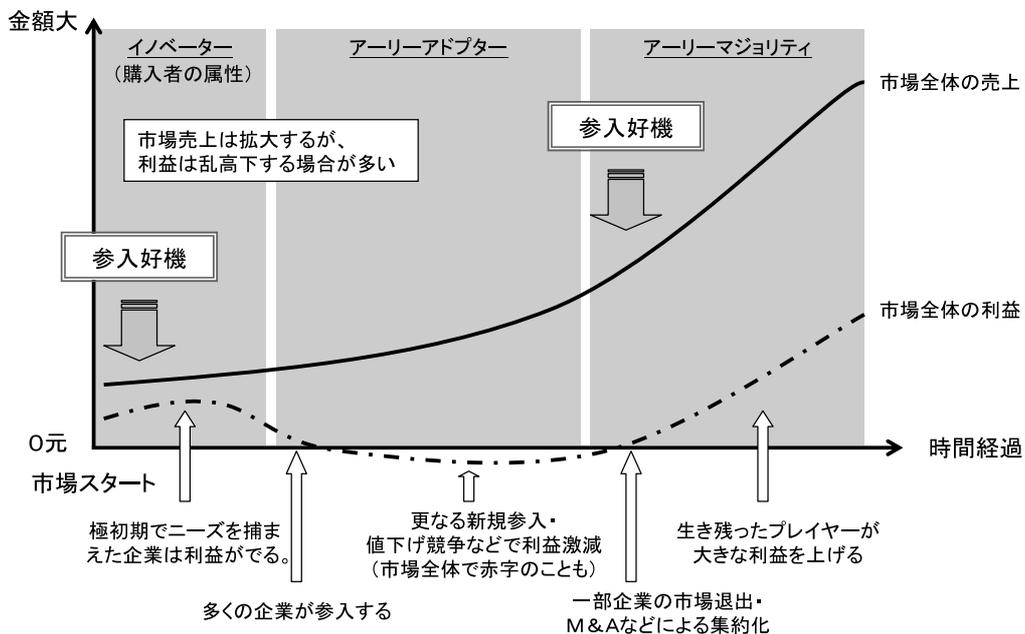
多くの成功例で共通しているのは、早い時期での参入を果たしていることである。自動車・電機などは、中国経済が発展に入った80年代、90年代から参入していたため、中国経済の成長をフルに教授できた。また、サイゼリヤなどは2000年以降の参入だが、この分野での市場黎明期から参入したため、競争が激化する前に自社の足場を築くことができ、その業界のリーディングプレイヤーとしてのブランド認知の形成などに有利に働いたと考えられる。

こう書くとわかりやすいのだが、実際には日本企業は

早期参入の判断を下さない傾向にある。その市場における成功パターンが示されていないために、参入戦略も描きにくいし、リスクも無尽蔵に見えるからだろう。加えて、中国市場は日本と異なる発展形態となることも多く、単純に日本の成長プロセスを移植することが難しい。また、日本での成長過程を経験した世代がすでに社内にはいない場合、成熟市場でのオペレーションになれたスタッフの考え方では、うまく対応できないということもある。そのため、市場創造型の戦略実行に慣れている、独自・独創的な戦略をとる体質の企業が成功する例が多いのだろう。

逆に、早期参入でなくても、市場が成熟してから、すでに成功している企業を大規模な投資で買収して参入するという方法も理屈の上では存在する。ただし、最近は多くなったとはいえ、M&Aなどに比較的保守的な日本企業の体質もあり、事例は多くないと思われる。総合商社の丸紅が、中国系のベーカリーショップ『クリスティン・グループ』に出資（2007年12月30日同社ニュースリリースより）というような例もあるが、マジョリティーをとってまで、というケースはさほど多くないだろう。ただし、中国では日本市場より早く優勝劣敗が決ま

図表2 市場参入時期のイメージ



る傾向にあり、投資対象となる売り物が出てくることが多いため、本来この戦略も十分に検討に値すると思う。

5 | 中国ビジネスの捉え方

前述したように、いくつか共通するような要素はあるのだが、正確な市場認識を有することと、有効な販売活動をできるだけ企業力を備えることが、その前提となるだろう。実際には、この当たり前の前提を有することができていない企業も多い。

(1) 市場・競合についての捉え方

顧客ニーズを理解するためには、市場調査などでニーズを収集していくことになること自体は日本での戦略構築と変わりはない。

ただし、市場・競合の捉え方については定説というようなものがないと筆者は思う。中国の事業戦略について書かれたビジネス書には、市場参入のための手続きマニュアルのようなものや、13億の巨大市場や富裕層の生活を紹介するというものが多く、市場の構造・特性を日本企業の視点からかかれたものはあまり多くない。

そして、日本市場と同じ常識のまま中国市場を眺めると、間違った判断をしていることも多い。そこで以下、日本企業が市場を眺めるときに留意すべき点、主には日本市場との相違について説明したい。

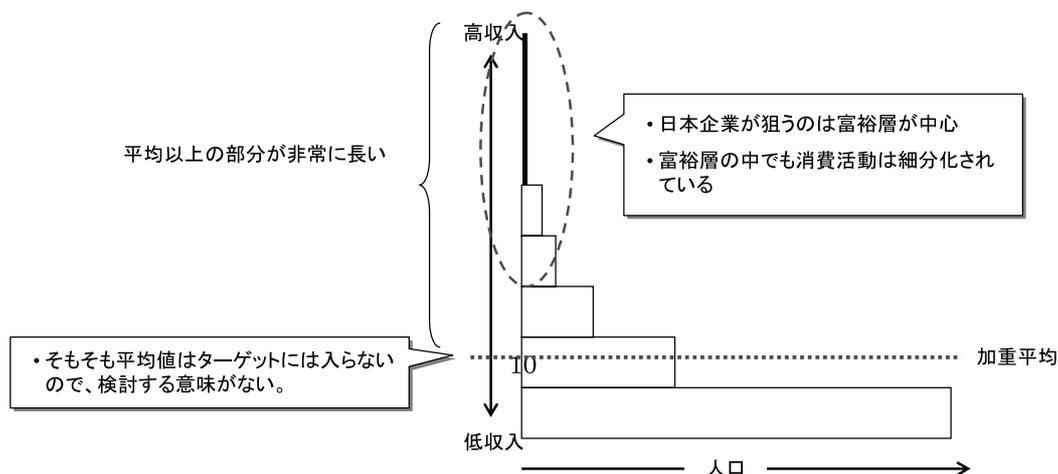
1) 『平均的』というものはない

BtoCのビジネスについては、消費者のセグメントをどう捉えるか？という問題が基礎になる。日本企業として、まず考えなければならないのは中国市場には、平均的セグメントというものはないということである。

基本となる世帯収入のピラミッドで考えると、上がすごく長い(図表3)。消費者の平均月収は2000元弱(約3000円)程度、上海では3000元強(約45000円)程度となっているが、これはあくまでも加重平均であり、そこにボリュームゾーンがあるわけではない(ただし、中国では貧富の差を表すような詳細な収入統計データは公開されていないので、あくまでもイメージである。また、統計上の収入には副収入のようなものは反映されないため、あくまでも目安である)。

また、日本のマスマーケティングで言えば、サラリーマン家庭というのがひとつの中核となり、その中の収入格差といっても、せいぜい2~3倍の範囲の中に大多数が納まってしまおうだろう。ところが中国では、同じ年のサラリーマンでも10~20倍の差というのも珍しくない。たとえば、上海市内でのレストランのウェイターは今でも800元/月(約1万2千円)程度での募集をよく見かける、30歳代のサラリーマンでも外資系であれば、1~2万元(15~30万円)程度というのも、多くはないが特に珍しいということもない。また、一般論で言って、日

図表3 中国の収入ピラミッドのイメージ



本企業は富裕層をターゲットにすることが多く、全体平均の概念がマーケティング上もほぼ意味を成さない。

このあたりまでは認識のある日本企業でも、自社商品のプライシングになると急に、『中国の物価は日本の4～5分の1だから、この程度の根付けで大丈夫か?』となってしまう。平均的な物価はそうなのだが、中国の物価はものによって異なるので、そこでも『平均的』像を出すことには意味がない。たとえば、高騰している不動産価格では1億円程度のマンションは北京・上海の中心部では珍しくないが、富裕層である月収5,000～10,000円の人でも昼食には10元少々(約150円)、というように消費の対象によって、物価感覚がばらついている。

さらに、最近上海では日本人より中国人の方がお金を持っているという声も聞く。美容室関係のヘアリングを行ったときに『日本人(駐在員の奥様)はクーポン使って安く上げようとしたりするが、中国人のお金持ちは1回3,000元(約45,000円)でも出す人が少なくない』というようなコメントが出てきたことがある。われわれの感覚からすると驚きであるが、これもサラリーマン社会の平均的視線から離れないとうまく理解できない、ということだろう。

2) 中国市場での競争相手は、中国系企業と欧米企業

日本企業にとって、中国市場は日本市場より競争が激しいと考えてよいだろう。単純な話で、コスト競争を仕掛けてくる中国企業と、戦略的投資で物量作戦を展開してくる欧米企業が存在するからである。

しかし、日系企業の場合、日本国内でのライバル企業が競合目線の中心になっていることが多い。ライバルより遅れているからなんとか追いつく、というような発想になってしまうと、日本国内と同じような同質競争を展開してしまい、独自戦略による優位性の確保でニーズを開拓していく、というような戦略の採用に至らないことが問題である。

たとえば、日系メガバンクの場合、中国市場では日系企業向けの取引が中心で、3社間でサービスの質を競っている状況にあるように見受けられる。一方、欧米系は

もともと強いプライベートバンキングにくわえ、HSBC・Citilはクレジットカード事業などを視野に入れ中国系の銀行に出資しているし、スタンダードチャータードは上海で無担保の個人向け金融という中国の人口メリットを最大限享受できるマスリテール分野での取り組みを行っている。日系企業との取引は、中国市場参入の入り口としてはよいが、本命ではないはずである。その部分の収益は現在のメガバンクの規模から見ると、中核にはなり得る規模ではないし、日本企業の中国投資が一段落した現在、ここから大きく成長するというものでもあるまい。この先世界のトップバンクの一角を占めるためには、海外ビジネスを一つの軸にしていくことが必要だと思われるが、現在行っていることの延長線上には、その戦略は成立しないと思う(なお、弊社は銀行系のシンクタンク・コンサルティング会社であるが、筆者自身は銀行本体の戦略情報を知る立場にはなく、筆者の記述も筆者が独自に収集した情報に基づいた、筆者独自の分析である)。

3) 模倣にはある程度付き合わざるを得ない

中国の特許制度・商標制度は、制度としてはきちんとしたものが存在するし、過去の日系企業の判例などから見ても、特に中国企業に甘いということはない。ここで問題になるのは、そのような制度を無視する中国企業が多く存在することや、ビジネスモデルを全く模倣して恥じることのない中国企業の体質に問題があるのだろう(これは他国の企業も同じといえば同じだが…)。

中国では優れた製品やサービスというのはすぐに模倣されるが、これは一企業としてはどうしようもない。そのため、模倣されにくい独自の優位性を持っていない商品(実はその場合がほとんどなのだが)の場合は、現時点で存在している比較優位性を継続的に維持していく必要がある。蛇足だが贋物や模倣的なビジネスにたいして中国の消費者の意識が低いから中国企業としてもそのような行動にでる、ということが言われるが、消費者の模倣品受容度で言えば、日本人も大して変わらないと思う。模倣品に対して、厳しい態度をとっているのは、ビジネ

スマンとして考えたときの発言であり、私生活では模倣品に対する拒否感はあまりないのではないかと考えている。

4) 驚くほど一気に市場が飽和する

中国では、市場立ち上がると、われもわれもと参入する企業が合いつぎ、一気に競争が起き、成長途中にもかかわらず業界集約が始まることにある。全体としてひとつの製品・サービスの市場ライフサイクルが、日本と比べると非常に短い状態である(図表4)。

加えて、成長過程ですでに価格競争が起こり、市場拡大期ですら業界全体が赤字というようなことがある。これは、投資マネーがあふれていることや、中国企業の収益管理が日本企業ほど徹底されていないことから、数多くの企業が儲かる市場に一気に参入するという誤謬の問題だと考えられる。

たとえば、中国でも最近、低価格タイプのビジネスホテル業が成長している。部屋数は急激に増加しており、成長の真っ只中にあるが、すでに大手が中堅を飲み込む・大手同士が合併するなどの集約化が始まっている。

5) コスト構造の違いを理解する

実は、中国でのビジネスは思ったより経費がかかることに加え、経費の種類ごとに高い・安いと日本とは異なっている。

中国は物価も安いと、全体としてかかる経費も4~5

分の1程度だろうという考えは、日本企業がビジネスを行う場合必ずしも当てはまらない。たとえば、上海でのオフィス賃料は東京と比べても特に安くはないし、日本語を話せる有能なスタッフの月給が20~30万円ということも珍しくない。逆に、製品・サービス単価は一般の物価並みであるために、中国の消費者・企業に対する場合は日本と同量の製品・サービスを提供しても、売上は日本の数分の一という業界もある。たとえば、小売店ビジネスで考えた場合、一般的には粗利益率は日本と同等だが、店舗の賃貸料は日本に近い水準で、逆に日本では高い人件費の比率は低い、という状況になる。

このようなコスト構造があるために、自社のビジネスモデルでは、投入コスト(例:現地調達原料)の段階で物価安のメリットを取るか、販売の段階で物価安の影響を受けない価格プレミアム(例:ワールドワイド価格)のメリットを取れるか、のどちらかの構造をビルトインさせる必要があるはずだ。

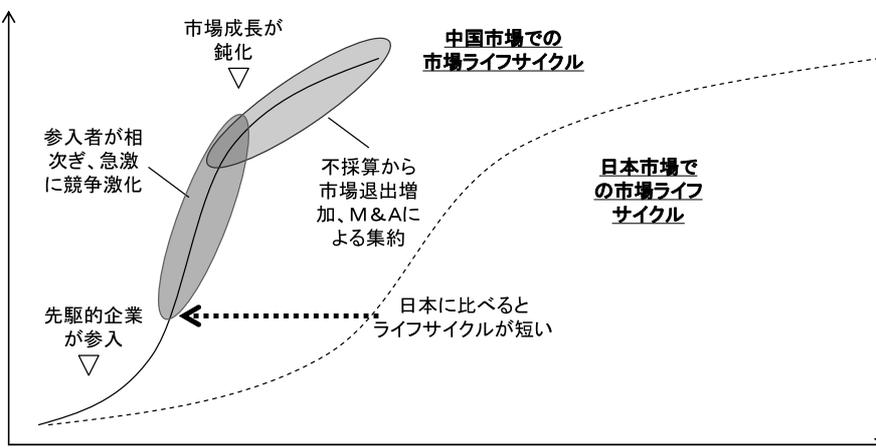
(2) 業務の進め方についての捉え方

マーケットの特性把握と同時に、企業の運営、つまり内部の視点からも、中国独特の要素を見てみたい。

1) 中国での企業運営時の留意点

この点では、書籍もかなり出ており、ある程度共通認識が出てきているようである。多少、散発的であるが集約すると下記のようなものだと思う。

図表4 日本より早い市場飽和のイメージ



■日本人幹部が中国文化を理解する

- *男女平等や、私生活を重視するなど、日本のサラリーマン社会との差に留意する
- *面子を重視し、大勢の前でしかるようなことはしない

■エンパワーメントによるモチベーションアップを行う

- *思い切って業務を任せてみて、責任感とやる気を喚起する
- *新しい業務・一段高い業務にチャレンジさせ、スキル向上を実感させる
- *会社の理念やビジョンを明示し、従業員と共有することで、会社に対する貢献実感を持ってもらう

■公正な評価制度とキャリアパスを確立する

- *有能な人が、成果に基づいて評価されるような、公正で明確に見える制度の制定と運用（実態としては、人により差が大きく出るため、日本よりかなりメリハリが利いた運用となる）
- *数値など具体的で明確な目標設定と、評価を行う
- *この会社で努力した結果、将来どのような道が開けるのか？を明確にする（有能なローカルスタッフを幹部に抜擢するなど、ロールモデルを確立するなど）

■日本人幹部には高い個人的資質が求められる

- *日本業務でも有能で、熱意を持ったエース級人材を投入する
- *公正で、度量の大きいリーダー的人材を日本人幹部の中に配置する

2) 背景にあるものの理解と対応

上記のようなことは、中国人材マネジメントの観点から書かれている書籍も多く、また筆者個人としても、大筋でそれらの書物に対しては賛成であるため（若干、ここまでしなければいけないのか？という気もするが…）、本稿ではこれ以上の説明は行わない。それよりも、このようなことをせざるを得ない理由、また、より根本的な対応についての考察を以下では行いたい。

なお、ここでは製造業におけるブルーワーカーではなく、販売系の業務における幹部を含むホワイトカラーの

業務ということを念頭においている。

3) 中国における日本流の業務スタイルの構築

結局、日本企業的業務スタイルは中国には適していないと考えられる。

中国では職種ごとのマインド・スキルの差が大きく専門領域がはっきり分かれており、緻密な報告や根回しの連絡をせず個人で完結するというような業務スタイルが本来である。自らの専門領域でステップアップするために頻りに転職するというキャリアの積み方となる。また、幹部は幹部、ワーカーはワーカーというように、ランク的にも明確に分かれている。それに学歴重視も日本より強い。ちょっと異なるかもしれないが、ややアメリカ的という風に筆者には写る。ちなみに、筆者はアメリカのビジネスパートナーから『日本企業（私のことだが）はマイクロマネジメント（悪い意味だろうが）が多すぎる』といわれてショックを受けたことがある。

なぜ、そのような業務スタイルになったのかは、文化的な背景などもあり簡単には説明することができない。ただ、実際としては、日本企業の多能工的な業務割り振りや、周囲の人と協調しながら業務を進めていくスタイルがなかなか馴染まず、日本から来たばかりの日本人管理職は非常に戸惑うこととなる。

この考え方は、『みんなで一緒にがんばろう』的なマインドや業務スタイルを持っている日本の優良なメーカーの文化とは、ある意味真っ向反対である。ちょっと過激な言い方をすれば、中国では『みんなで一緒にがんばることはできない』のではないかと思う。それよりも情報を広範に把握した一部の幹部（これは別に国籍は問わない）が、ジョブディスクリプションで機能別に業務が細分化されたプロフェッショナルを活用していくというスタイルの方が適合性が高いのかもしれない。

実際、過去にこの点については、弊社で複数業種の日系企業にヒアリングしたときには、ほとんどの企業が人材マネジメントに難点を抱えているなかで、総合商社では問題がないような回答が多かったので、非常に驚いたことがある。もちろん、彼らが英語でオペレーションを

行うことや、そもそも海外でのオペレーションに慣れている、ということもあるだろうが、ひとつには幹部スタッフ業務と、貿易事務などのオペレーション業務担当者のポジションをかなり明確に分けている、というようなところからくるのではないかと推察される。

ただし、徹底して自社の業務のやり方をとる企業では日本流の業務スタイルが根付いている例も見られる。北京にあるセブンイレブンなどは、その挨拶や接客、衛生に対する意識の高さなど、驚くほど日本的な、逆に言えば中国的ではないサービスを提供している。私からすると、従業員がいやになって辞めてしまうのではないかと心配になるほど徹底している。ただし、この方法は確かに理想的ではあるが、そのレベルまで日本的スタイルを徹底する意思を持ち続けられる日系企業は少数派だろう。

ちなみに、中国における日本経済・企業に対する尊敬は以前のように高いレベルにはない。大学生の就職人気では、欧米有名企業・中国大手企業が魅力的で、日系企業はその次という位置づけのようである。20年前の日本企業が最強の時代なら別だったかもしれないが、現時点では日本流を押し付けようとしても、あまり相手にされないだろう。

この部分での対応策について結論的なことは言えないが、効率的な業務運営を行うためには、純アメリカ流でもなく、純日本流でもない、中国に適した日本流の業務スタイルが構築される必要があると思われる。ただし、個人主義と根回し主義を単純に足して二で割ったような

ものでは、両スタイルの負担の部分が重複するだけで、効率が落ち、結局上手く機能しないように思う。この点については、現時点で見回してもあまり参考になるような成功例も少なく、われわれのようなコンサルタント側としても統合的な仮説の提示ができていない段階だと思う。ただ、おそらくは『中国の個人業務スタイルと、早い人材の入れ替わり』という文化的・社会的な条件を前提とした上で、自社の理念を共有した中国人の幹部が主導する業務によりスピードを追求すると同時に、管理の仕組みを強化し業務の透明性とチェック性を高めていくという方向に動いていくのではないと思う。

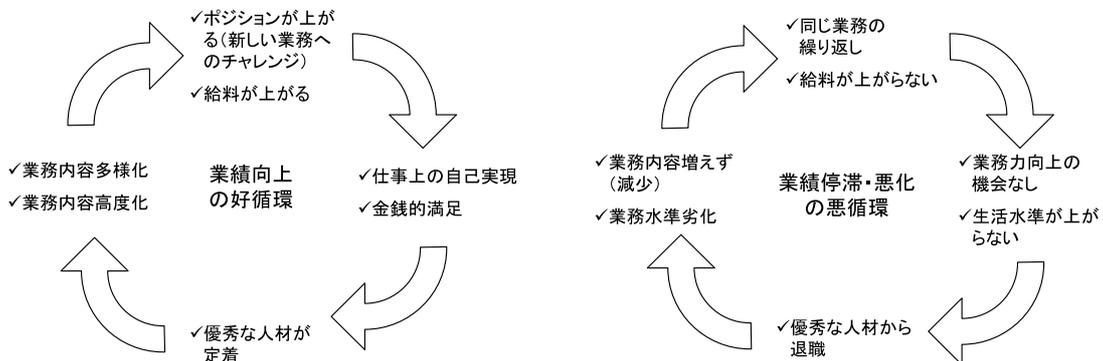
4) 成長することが、スムーズな業務運営の前提条件

もうひとつは、成長しない企業には人はついてこないということだ。

一般的に、中国スタッフの動機は、自らの成長機会があること、次に給与水準であるといわれる。単純な話であるが、成長している企業ではこの2つを満たすことが容易である。ビジネスチャンスが増え、新しいスキルを磨けることや、ポジションが上がりマネジメント経験をつめる、そして、業績がよければ昇給もあるし、ボーナスも良い、ということである。

逆に、一度苦境に陥った日本企業を見てみると、有能な人材がどんどん抜けて行き、業務遂行能力が落ち、結果、業績も落ち込んでいく、というマイナスのスパイラルに陥っていることが多い。日本でも同じではあるが、日本のように長期雇用を前提としていないことや、派遣

図表5 2つのスパイラル



社員を調整弁につかえないことから、中国ではその動きが明確に現れてしまう。その結果、市場ニーズの有無という次元の前に、まさに業務が回らないために中国市場から撤退に追い込まれる、という例も多い。

マイナススパイラルの過程で、人材をつなぎとめるために悪平等的に給与水準を上げたり、逆に一部のスタッフに対し特別待遇を取る、などを行っている場合もあるが、そのような金銭面の条件だけでは自らをステップアップさせたい、という願望はかなえられない。また、そのような緊急対応策を続けた結果、社内での公正さを欠き、大多数の社員がしらけてしまっていることもある。結果、多くのスタッフに転職のための猶予期間を与えているだけということもある。よく考えたら、中国市場が伸びていく中で自社が成長できないというのは、根本的に何か間違っている、という印象をスタッフに与えても不思議でないのである。

この点について、確実に有効な対応策はないように思うが、可能性としては、赤字を拡大させてでも人的資源投入・追加投資を行い、計画を再度立て直して売上成長の軌道に引き戻す、ということしかないのではないかと思う。ただし、その上でも成功するかどうかは不明瞭であるため、実際にこの手法を採用できる日本企業は多くはないだろう。実際、一度売上減少・人材流出が始まった日系企業が復活した例は、少なくとも筆者には思い当たらない。

救いのない話ではあるが、一度マイナススパイラルに入った企業はあきらめて、別企業を立ち上げ、再チャレンジしたほうが早いということになるのかもしれない。

若干トートロジー的になるが、内部管理については成長することこそが中国市場での成功要因ということになるのだろうか。

6 | 自社の確認について

今まで、市場理解・オペレーション効率化のための原理のようなものを述べてきたが、そのままでは日常の業務に活かせるものではない。具体的な対策は個別企業の

課題のありようによって異なるので一律には語ることはできないが、本稿では対策策定の前提となる、自社の状況把握のためのツールをご提案したい。

自社の製品・サービスの優位性（外部）と、オペレーションの円滑さ（内部）をあわせて現状把握することにより、自社事業の継続性を確認するようなマトリクスを作成した。また、あわせてそのための判定基準も設定している。なお、このマトリクスと判定基準は弊社のコンサルティング経験から作成したもので、絶対的なものではない（図表6、7）。

製品・サービスの優位性では、『独自の優位性』を持っているかどうか、という点が非常に大きい。現時点で、他社をかなりリードしていても、競争が激しく模倣が当たり前前の中国市場では一瞬で追いつかれてしまう。具体的にいえば、自社技術が特許に守られているか、ビジネスモデルを成立させる要素として自社固有の能力が不可欠、というような状態があればよいが、実際にはそこまでの独自性を有する企業は非常に少ないだろう。その場合は、オペレーションが円滑に行われており、将来に向けてのアクションや、絶え間ない業務改善活動などを実行できており、相対的な優位性を維持し続けられることがビジネス成立の条件となろう。

オペレーションの円滑さについては、日本と同じレベルで考えてはいけな。駐在したことのある方ならわか

図表 6 自社評価マトリクス

		製品・サービスの優位性		
		通常かそれ以下	比較優れてはいるが際立つてはいない	独自の優位性が存在
オペレーションの円滑さ	非常に円滑	事業継続可能かどうか不明瞭	短期的には事業好調を維持可能	継続的に事業好調を維持可能
	トラブルはあるが、まあ回っている	中期的には事業継続困難	事業継続可能かどうか不明瞭	短期的には事業好調を維持可能
	トラブルが多く、業務遂行に支障あり	近々撤退の可能性	中期的には事業継続困難	事業継続可能かどうか不明瞭

図表7 自社チェック項目

『製品・サービスの優位性』のチェック項目

	製品・サービスに独自の優位性がある	比較的優れてはいるが際立っているわけではない	通常か、それ以下
競合商品・サービスの存在	直接競合は存在しない	自社よりやや劣るが、競争相手が存在する	自社と同等の競争相手が存在する
模倣可能性	独自の技術やビジネスモデルが存在し、他社に模倣される可能性が小さい	模倣自体は可能であるが、それまでに時間がかかると思われる	すでに模倣されている
自社の提供価値 (製品の性能、サービスの質)	独自の価値を持ち、他者は当分提供できない	相対的に勝っているが、同様の価値は他社も提供可能	特に優れている部分はない
自社商品・サービスの価格	他社が追いつけないような価格を有しており、継続的なコストダウンの仕組みがある	現時点では、相対的に価格が安い	特に価格が安いわけではない
自社の顧客アクセス(営業・販売ルート)の強さ	強い顧客アクセスのチャネルを有し、排他的な顧客群を有している	排他的ではないが、優先的にアクセスできる顧客群を有している	特に強いパイプを有していない
自社のブランドのイメージ	圧倒的に高いブランドイメージをすでに築いている	顧客にとっての第一選択群に入っている	特に著名でない

トータルとして自社の『製品・サービスの優位性』がどのレベルか判断

『オペレーションの円滑さ』のチェック項目

	非常に円滑	トラブルはあるが、まあ回っている	トラブルが多く、業務遂行に支障あり
人件費対売上高(粗利)比率	本社以下	本社と同等程度	本社以上
(管理層・間接部門を含む)一人当たり売上高(粗利)	本社と同等程度	本社より30%程度劣る	本社の半分程度
高級マネジャーが社内のトラブル解決にかかる時間(全業務時間に占める比率)	感覚的に30%以下	感覚的に半分程度	感覚的に70%以上
高級マネジャーが本社との調整にかかる時間(全業務時間に占める比率)	感覚的に5%以下	感覚的に10%程度	感覚的に20%以上
ローカルスタッフの年間の離職率	20%程度	30%程度	40%程度
業務改善のための活動	問題点の把握と、対策実行が行えている	問題点の把握はできているが、有効な対策の立案・実行ができていない	問題点の把握・分析すらできていない
先行投資的活動	1年先のビジネスへの対策を立て、実行している	現在の業務への対応で手一杯である	現在の業務への対応が不十分で、事実上後退している

トータルとして自社の『オペレーションの円滑さ』がどのレベルか判断

と思うが、中国現地法人では『日本で当たり前に行えること』ができていない場合が多い。まずは、とりあえず回っているというレベルにまで持っていくことが目標という企業も多いだろう。ここでいうオペレーションが円滑というのは、業務インプット量に対してのアウトプット量が日本国内と同等のレベルで行えている、という

レベルである。

日本市場での状況と異なっているのは、両方ともそこそこ、つまり上記の図の真ん中ではビジネスが成り立たないのではないかということである。かろうじてビジネスは成立していたとしても、利益を稼いでいるとは言いがたく、投資案件としては失敗というケースとなろう。

7 | 企業の『本気力』と『リスクテイクの判断』が重要

最後に、やや抽象的になるが日本企業にとって必要なものを2つ説明したい。

ひとつには、中国市場に対する『本気力』とでも言うようなものである。中国ビジネスを計画・実行していく段階では、予想もしないようなトラブルが多発する。そのときに、それを乗り越えてでも中国で成功するのだ、というような企業としてのスタンスを保持し続けられるかどうか、大きな分かれ目となるだろう。社内では『中国事業だけ特別視するのか?』というような反対論がでることも多いが、他の部門とのバランスを欠いたとしても、中国事業は必要という目線を崩さず、十分な人・物・金・時間の資源を投入していかなければ成功はできない。少なくとも、経営中枢のしかるべき幹部が、中国

事業に明確なコミットメントを行った上、胆力を持って、事業を進めていく必要がある。

もうひとつは、『リスクテイクの判断』である。中国ビジネスではリスクを完全に回避することはできない。一般的に失敗を恐れる傾向の強い日本企業は、数多くのリスクを目のあたりにすると、その時点で思考停止になってしまうことが多い（これは、参入時だけのことを言っているのではなく、すでに開始した事業に対しても同様である）。本来、どのような事業もリスクとリターンのバランスから意思決定する必要があることは変わらない。リスクの質と量を正確に把握する力をつけ、綿密にリターンを計算し、その両者を冷静に比較した上で、リターン予想値が損害予想値より大きいと判断される場合には、必要なリスクを取るという態度を保持することが必要である。

【参考資料】

- ・中国統計出版社：中国統計年鑑2003、2004、2005、2006、2007
- ・中国統計出版社：上海統計年鑑2007
- ・各社ホームページ
- ・中国政府ホームページ：『信息产业部：我国手机用户总数已经达到4.8亿户』
http://www.gov.cn/jrzg/2007-05/18/content_619409.htm
- ・BTMU中国月報2008年4月：スペシャリストの目『中国経済下振れに対する準備シナリオとは?』窪寺
- ・BTMU中国月報2008年5月：スペシャリストの目『内販を上海万博に間に合わせるためには?』窪寺
- ・大蘭治夫：『中国を味方にして大成功する方法』（講談社）
- ・張 晟：『中国人をやる気にさせる人材マネジメント』ダイヤモンド社