

独資、日中合弁以外の第三の可能性 第1回(全8回) 「日台合弁」の真価

コーポレートディレクション(CDI) 中国オフィス総経理 川崎 貴聖氏

特別協力：フレッシュフィールズ ブルックハウス デリッガー 上海オフィス 弁護士 大坂 彰吾氏

■中国市場で突出する台資企業

消費地としての中国が叫ばれて久しい。しかし、中国市場向け販売、いわゆる「内販」に成功していると胸を張っている外国企業の話はあまり聞かない。巷で語りつくされた感



川崎 貴聖 (かわさき・たかまぎ) 氏

コーポレートディレクション(CDI)
中国オフィス総経理

公認会計士。東京大学農学部卒。あずさ監査法人国際部を経て、05年にコーポレートディレクション東京オフィスに入社。08年、中国オフィス設立とともに総経理として現職に着任、現在に至る。

のある中国ビジネスの難しさではあるが、一方でその難しさを乗り越え成功に至ったという話は少ない。

しかし、各国企業が悪戦苦闘している中国市場で異彩を放つグループがある。それは台湾地区系企業(以下、台資企業)だ。台資企業は資本主義の民でありながら、大陸に対して華人特有のアプローチを持っている。そして、台湾地区では官も民もあげて大陸市場を研究しているということもあり、台資企業の大陸市場に対する知識は広範かつ深いと言われている。

実際、中国大陸でのビジネスの“壁”を乗り越え成功している台資企業は多い。例えば、小売業界の潤泰集団、好又多、食品・飲料業界の頂新国際集団、統一企業集団、旺旺、婦人靴製造販売を手掛ける永恩、セメント業界の台湾水泥、電子業界の聯発科、自動車業界の中華汽車。また、小規模ではあるものの成長著しい企業としては、ベビー用品の麗嬰房、保険業界の国泰人寿、外食チェーンの85度C等々。さまざまな業界にわたって中国市場向け販売で大きく業績を伸ばしている台資企業が存在する。

正確な統計は存在しないものの、これまで見聞きしてきた限りにおいて、内資企業を除き、台資企業、日系企業、米国系企業、欧州系企業、韓国系企業(以下、他国企業)と、企業を出身地別に括った場合、台資企業は中国

での成功例が相対的に多いグループであると私は感じている。

そこで本稿では、消費地としての中国市場を舞台に成果を上げる台資企業の特徴を考察する。さらに、中国市場における「日台合弁」の意義について検討したい。

■「華人社会」の一員であること —台資企業の先天的特性

台資企業が他国企業と一線を画しているのは、どのような要因があるのだろうか。台資企業と他国企業の差は、一体何に起因して生じているのだろうか。

まず考えられるのは、言語の同一性である。これは誰もが真っ先に思い付く点であろう。台資企業内では中国語(普通語)を基本言語とするため、台湾地区でのビジネスであろうと、大陸でのビジネスであろうと、言語の観点からは連続であり、そこに言葉の壁は存在しない。市場開拓、現地スタッフの管理、サプライチェーンの構築等のどの場面においても、大陸では現地スタッフと四六時中やり取りをすることとなる。大陸出身者同士の共通の言語を使用できる、言葉の壁がないという点は、台資企業が大陸に溶け込んでいくにあたって確かに有利に働いている。

加えて、「華人文化」を共有するという点も大陸でのビジネス展開において有利に働いている。台湾地区出身者は、大陸の生活習慣、ビジネスに対する考え方、商慣習へも精通しており、大陸出身者の心理や嗜好が理解しやすい。嗜好を例に挙げると、かつて「大陸進出前のテストマーケティングの場」として、日系企業が台湾地区市場を実験の場に用いていた時代があった。これこそ大陸と台湾地区間の「華人文化」の共通性をビジネスに利用していた良い例である。

他国企業は、中国大陸＝本国市場とはまっ

たく異質な市場と捉える傾向にある。本国市場とあまりに異なる部分が多いためである。そして、数多くの違いの解釈に苦勞しながら、中国市場の真の姿をなんとか理解しようとしている。

一方、台資企業にとっては、違いは少なく、中国の姿を捉えやすい。大陸市場を理解する能力、すなわち「大陸市場の認識力」という観点から言うと、台資企業の認識力は高いということである。例えるならば、他国企業が中国大陸を「頭」で理解しようと努めているのに対して、台資企業は「感覚」をも用いて大陸市場を認識しているようなものだ。

■真の成功要因の考察

では、同じ「華人社会」の一員であるということだけで、台資企業は最初から中国大陸で成功を収めてきたのか。否、台資企業も他国企業と同じように中国大陸ビジネスの壁にぶつかってきた歴史を持っている。台資企業であろうとも、中国ビジネスの洗礼を免れなかったのである。

「大陸のパートナーと上手くいかず、挙句の果てに合弁企業から追放された」「代理店が商品を横流ししていた」「従業員に会社資産を盗まれ、大損害を受けた」など、日系企業も出会い、苦勞するような問題は台資企業も当然のように経験してきている。言語と文化の同一性は、確かに中国大陸ビジネスに有利に働くものの、似ているということだけでビジネスが成功するほど甘い市場ではなかったのである。

台資企業の成功の真の要因——結論を先に述べると、それは台資企業経営層の「中国大陸市場への執着心」と「失敗観」、加えて、優秀な華人を組織に残す「新陳代謝のメカニズム」の存在にあると私は考えている。(次回 97号に続く)

中国市場における「経営機能」の確立・変革のパートナー

Corporate Directions, Inc.

事業戦略構築
実行支援

M&A 支援

PMI 支援

戦略的
マーケティング
支援

戦略的
撤退支援

www.cdi-c.com/china/jp/

日本本社

東京都港区虎ノ門1-2-8
虎ノ門琴平タワー20階
TEL 03-5510-5300

上海オフィス

上海市静安区愚园路168号環球世界大厦2103室
TEL 021-6248-5201
E-mail info@cdi-china.com