

## 内販拡大を阻む日本事業 ～日本市場の「相対視」に向けて～ (後編)

「中国市場と日本市場どちらを優先するか」——普通に考えれば「儲かる方を優先する」のが大原則のはずですが、それを妨げる問題がいくつもあります。

1つ目は、『今』どちらが儲かっているかが分からないという問題です。上場企業ならば財務会計上、日本本社、中国生産会社、中国販売会社がそれぞれどれだけ儲かっているかは把握していますが、日本顧客と中国顧客が製販合わせてどちらが儲かっているのか、戦略的な観点で『同じ土俵』に載せて日中を比較することができている企業はそう多くはないのが実情です。これまで日本は黒字、中国は赤字なので比較の必要がなかった、或いは、中国事業の投資回収を早めようとシステム投資を簡素化してきたため日中連結で数値が見られないなど色々理由はあるでしょうが、定量的に同じ物差しで比較評価できなければ、日中の議論は根拠に乏しい水掛け論に終始してしまいます。

2つ目は、『今後』どちらで儲けるのか」が決められないという問題です。「日本で得た利益を（今は儲かっていないが）将来有望な中国市場へ投資する」。これまでの資源再配分はこれで良かったのですが、近年ではすでに中国の方が収益性が高いというケースもあります。そうした場合、会社全体としては、さらに中国への経営資源投入の優先度を高めていくのが自然ですが、それは裏を返せば日本本社に対して「今後の成長が見込みづらい日本事業」の効率化や本社の機

能的位置づけの再考を迫ることにもなるため、「今後どちらで儲けるのか」を検討すること自体が難しいわけです。

とはいえ、これらの問題を見過ごすことはできません。中国市場が巨大化し日本企業にとっての重要性が高まるほど、日本事業と中国事業とが互いに無関係ではいられなくなります。日中それぞれの事業を独立して考えるだけでなく、双方を見渡した上での大きな戦略の方向性——中国現地化を徹底するのか、日中共通化を進めるのか、アジア市場の一部として日本・中国を捉え直すのか——を明確にし、場合によっては日本市場の可能性と限界を冷静に「見切る」覚悟を持たなければ、日中で「二兎を追うもの…」になりかねないでしょう。

中国市場での販売拡大は、言い換えれば日本市場を「相対視」するプロセスでもあります。我々も中国市場に対峙しながらも、日中ひいてはアジア市場全体をどうカテゴライズし、どういう事業（顧客・製品）ポートフォリオを持つべきかという高い視座を常に持ちながら、クライアントの事業推進のために努力していきたいと考えています。



コーポレートディレクション (CDI) 中国  
(嘶迪亞商務諮詢(上海)有限公司)  
董事

伊藤 淳氏

☎ 021-6248-5201  
✉ info@cdi-china.com  
🌐 www.cdi-c.com/china/jp/

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 環球世界大廈 2103 室  
TEL 021-6248-5201  
E-mail info@cdi-china.com