

「内販」シフトと日系企業の アイデンティティクライシス～後編～

中国の多くの業界において、「安かろう悪かろう」を提供する中国企業だけでなく、コストを抑えつつも高品質を提供できる中国企業が出現してきている。例えば、建設業界では、中国企業の施工コストは日系よりも2割安いと言われるが、近年日系企業の施工と比べて問題となるほどの品質差がない中国企業が生まれている。こうした中国企業の台頭は、日本製品・サービスの「過剰品質」をさらに目立たせ、ますます受容されにくくなっていくことだろう。

ここで日系企業は、一般中国系セグメントとの距離を詰めようと「減らす」ことを考える。しかしこの「減らす」の程度が問題となる。「日本品質」にこだわりを持つ日系企業にとって、一般中国系セグメントに合わせて完全に歩み寄ることは受け入れ難い。どこまでの歩み寄りを許容するか？ そもそも歩み寄っているのか？ という悩みが生じる。この悩みは熟考するに値する。

品質レベルを下げる、あるいはサービスレベルを下げて安く提供することはできる。ただ、一方で「日本品質」を犠牲にしないか。それでは自分達の商品・サービスではないのではないか。中国企業との差別化要素がなくなるのではないのか——歩み寄りとは、「従来の提供価値の否定」という側面があり、「日系企業のアイデンティティクライシス」を引き起こしかねない。

そしてこの問題の深層には、「中国でわれわれは何をしたいのか？」という中国法人の存在意義に関わる根源的な問いが横たわっ

ている。私の経験から言うと、中国法人の現場（中国人スタッフ）/中国法人の経営層（日本人出向者）/日本本社の中国担当/日本本社の経営層とも、この問いに対する答えは一致しない（往々にして本社経営層に近づくほど「減らす」に抵抗がある）。

中国事業に関わる各階層が上記問題に対する同じ答えを持ち、かつ納得していない限り、内販シフトの真の成功はおぼつかないだろう。結局「中国でわれわれは何をしたいのか？」という根源的な問いに対する答え（企業の意味）を明らかにし、それを基軸に歩み寄りを考えていくほかない。その答えが曖昧である限り、マルチブランド戦略、サブブランド戦略導入の是非、ミドルエンドのターゲット範囲、チャネル選択等の各マーケティング上の論点に対しても、結局は一本筋の通った意思決定を下せない。

私自身、中国プロジェクトにおいて、一社一社に合った解を考え出すほかないと考えている。そして少なくとも「日本企業のアイデンティティクライシス」の存在と、日本企業の苦悩をきちんと認識した上でプロジェクトに臨まなければならない、そう思っている。



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

川崎 貴聖氏

☎ 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