



Corporate Directions, Inc.



CDI Newsletter

Vol.85
2010.09

「日台合併」の真価

～ 独資、日中合併以外の第三の可能性～

川崎 貴聖

消費地としての中国が叫ばれて久しい。しかし、中国の内需向けビジネス、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。中国での取り組みが新聞や雑誌に度々取り上げられている常連企業を除くと、多くの企業が、失敗しているか、あるいは、成功とも失敗とも言えないどっちつかずの状態か、のいずれかに属しているようである。

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。それは台湾企業だ。台湾企業は資本主義の民でありながら、中国社会に対して華人特有のアプローチを持っている。そして、台湾では官も民もあげて中国ビジネスを研究しているということもあり、台湾企業の中国市場に対する知識は広範かつ深いと言われている。実際、中国ビジネスの壁を乗り越え成功していると言われている台湾企業は多い。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、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湾企業が存在する。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、中国企業を除き、台湾企業、日系企業、米国企業、欧州企業、韓国企業（以下、他国企業）と、企業を出身地別にくくった場合、台湾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。

本稿の前半では消費地としての中国市場を舞台として、台湾企業の特徴と中国市場での成功要因を考察していくこととする。続く後半では、中国市場における「日台合併」の意義について検討していくこととする。

他国企業に比べて中国企業に溶け込みやすいというアドバンテージを有している。「華人社会」の一員である台湾企業は、

1. 「華人社会」の一員であること ～台湾企業の先天的特性～

台湾企業が他国企業と一線を画しているとするならば、どのような理由が考えられるだろうか。まずもって考えられるのは、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。台湾企業内では中国語(普通語)を基本言語とするため、台湾でのビジネスであろうと、大陸でのビジネスであろうと、言語の観点からは陸続きであり、そこに言葉の壁は存在しない。市場開拓、中国人スタッフの管理、サプライチェーンの構築等のどの場面においても、中国では中国人と四六時中やり取りをすることとなる。実際に、中国人と共通の言語を使用できる、言葉の壁がない、という点は、台湾企業が大陸に溶け込んでいくにあたって有利に働いている。

加えて、「華人文化」を共有しているという点も、大陸でのビジネス展開において有利に働いている。台湾人は、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いる。中国人の心理や嗜好が理解しやすい。かつて「大陸進出前のテストマーケティングの場」として、日系企業が台湾市場を実験の場に使っていた時代があった。これは大陸と台湾間の「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=本国市場とは全く異質な市場、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労しながら、中国市場の姿をなんとか理解しようとする。一方、台湾企業にとっては、違いは少なく、中国の姿を捉えやすい。中国を理解する能力、すなわち「中国市場の認識力」という観点から言うと、経営層から従業員(中国人従業員を除く)まで、認識力は高いと言える。例えるならば、他国企業が中国を「頭」で理解しようと努めているのに対して、台湾企業は「感覚」をも用いて中国を認識しているようなものだ。

2. 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、台湾企業は最初から中国で成功を収められるものなのか。否——台湾企業も、他国企業と同じように中国ビジネスの壁にぶつかってきた歴史を持っている。台湾企業であろうとも、中国ビジネスの洗礼を免れなかったのである。「中方パートナーとうまくいかず、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、日本企業も出会い苦労するような問題は、台湾企業も経験してきている。言語と文化の同一性は、確かに中国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。

優秀な華人を組織に残す「新陳代謝のメカニズム」が、中国市場における台湾企業の真の成功要因。

台湾企業経営層の「中国市場への執着心」と「失敗観」、

台湾企業の成功の真の要因——結論を先に述べると、それは台湾企業経営層の「中国市場への執着心」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。

2.1 台湾人経営層の「中国市場への執着心」と「失敗観」

台湾市場は2,300万人市場と小規模な市場であり、かつ、90年代から低成長時代に突入してしまっている。成長を目指す台湾企業は、成長の過程でやがて台湾市場の限界にぶつかる宿命にある。その帰結として、自分達の生まれ育った市場ではあるものの、台湾市場に縛られることはリスクであると考えられている。台湾市場に縛られていては成長できないという危機感は、台湾企業の思考についてまわっている。では、台湾市場を超えた次の成長の場はどこか——それが中国市場である。そうして経営層は「成長機会は中国市場にある」との認識を持ち、更に「中国市場で成功できない=企業の成長の失敗」と考えるようになる。彼らは不退転の決意の下に中国事業に自社の成長を託しているのであって、「ちょっと試しにやってみよう」「少しでも自国の事業の足しになれば良い」という軽い気持ちでは臨んでいない。聯強国際集団の杜総裁もこの点についてコメントを述べている。「小規模な市場では大企業になることが難しい。中国市場に参入すれば、台湾市場で数十年を費やしてようやく越えられるような障害をも打破することができ、どの産業においても大企業になれるチャンスがある。将来の我々の子孫は、市場規模の限界という制約を二度と受けなくて済むのだ」。在大陸の台湾企業の経営層には、もともと台湾本社経営トップ層にいたものの、自ら中国市場に乗り込んで「現地人化」する覚悟を決めた人間が非常に多い。中国事業の成否に自社の命運がかかっているならば、経営陣自らが乗り込み事業を引っ張っていくのは自然なこと……耳が痛い話ではあるまいか。

経営層は「失敗したから台湾に戻る」の選択肢に簡単に逃げ込むわけにはいかず、大陸で成功するための道を執念深く探し続けている。そして、中国市場に執着しているからこそ、失敗があろうともそれを成功のための教訓とポジティブに捉え、「失敗は通過点」と認識する傾向にある。中国事業での失敗経験のある友人の台湾人経営者もこう話している。「失敗をどう受け止めるか。お金で買えないものを手に入れた、と私は考える。自身が経験した失敗体験は、誰にも触れることができない財産だ」。加えて、彼らは失敗からは必ず何かを掴み、成功のためにどう活かせば良いかを考え、不断の組織学習を繰り返す。もともと、彼らの思考の根底には「一度や二度の失敗は成功への当然の過程」という考えがある。華人社会の諺:「未經一番寒彻骨,焉得梅花扑鼻香(寒さが骨身にしみる時期を経ずに、梅の花がどうして濃厚な香りを発するというのか)」にも、華人の「失敗観」が見て取れる。ポジティブな「失敗観」がベースにありつつ、その上に並々ならぬ執着心がさらに上乘せされることで、失敗からの学習に一層磨きがかかっている。台湾企業にとっては「失敗は必然」「失敗から何を学べるかが重要」「失敗にどれだけ耐えられるか

が問題」なのであり、「失敗するかどうかが問題」と考えがちな日系企業とは「失敗観」において大きく異なっている。

中国の即席麺市場でいまや50%超のシェアを誇る康師傅(カンシーフ)の辿った道程は、台湾企業の中国市場への姿勢を表す話として有名である。同社は台湾市場で長年やってきた食用油製造業を中国で展開したものの、利益が上がらず事業継続を諦めた。次にエッグロール工場を設立して高級菓子製造業を始めたが、この事業も失敗に終わった。台湾から持参したカネは、二度の失敗で底をついてしまった。しかし、当時のトップの魏應行氏(現在は頂新国際集团董事长)は全く諦めていなかった。二度目の失敗の直後を振り返った魏氏の発言には、彼の「中国市場への執着心」と「失敗観」がよく表れている。「(中略)…なぜか気持ちは晴れやかだった。すべての商品が12億の倍数であると考えたとわくわくした。どこにマーケットがあるか、どうすればいいかが理解できるようになった。そして、自分の中で中国を6割理解できたとき、暗闇から明かりが射し、先が明確に見えてきた…」三度目の正直——魏氏は二度の失敗の経験を活かし、即席麺事業を立ち上げた。同事業の大成功により、今日の康師傅の繁栄がある。

2.2 強い遺伝子を企業に残す「新陳代謝」のメカニズム

台湾市場へしがみ付くことへの危機感は、経営層のみならず社員、さらには学生レベルにまで共有されている。台湾で仕事をしていても将来にわたって安住してられるかどうか分からない、台湾市場は不安定な場所である、と考えられている。そして、これからの時代は中国抜きに自分の生計は成り立たないのではないかと、いっそ大陸にわたって「中国夢(チャイナドリーム)」を掴んでやろう、と考える台湾人は多い。例えば、就職の際に、学生は中国駐在の可能性のある企業を選択する傾向にあり、特に学歴が高い学生ほど大陸行きを希望するとのアンケート結果もある。また、大陸へ出向する社員の意識も大きく変わった。15年前であれば、台湾本社勤務時の2倍の給与を出して大陸に行ってもらっていた。今は、給与が下がるとしても大陸への出向に手を挙げると言われている。

こうした「脱台湾」の流れは、台湾の全人口の5%以上が中国大陸に移動するという現象を生んでいる。そして、大陸に渡った彼らには不断の競争が待ち受けている。優秀な中国人とは激しいポスト争いが繰り広げられる。台湾企業は、台湾人であること自体を特別扱いせず、パフォーマンスの軸にしたがって評価するため、アドバンテージなしの競争が生じる。しかも一般的に、中国人の方が台湾人に比べて人件費が安いというハンデ付きである。現地の日本企業で、(すべてのポジションに当てはまるわけではないが)日本人に安全地帯が用意されているのとは大きな違いである。加えて、台湾からはチャイナドリームを夢見た人間が続々とやってくる。よって、中国に自分の居場所を作るために、中国事業で高いパフォーマンスを発揮し続けることが求められるのである。中国人にポストを奪われ、かといって台湾

台湾企業パートナーの意思決定能力の高さ、意思決定スピードは、日台合併企業の経営に大きく貢献することが期待される。

本社にも戻る場所がなく、大陸で就職浪人になった人達も多いと聞く。輸出型製造業の事例にはなってしまうが、就職浪人の中に経営幹部層が含まれていたこともあるそうだ。「自分の場所をつくることに集中しなくては、生活ができない」「定年までは台湾に帰らない覚悟で臨む」と、人生を賭けて大陸で仕事している台湾人が多いのも頷ける。こうした台湾企業内のヒトの競争は、組織内のヒトの「新陳代謝」に繋がり、結果として台湾企業内には、背水の陣で戦い続ける台湾人とポスト争いに勝つ能力を持った中国人が残る傾向にある。

2.3 中国市場との共存の「型」の会得

「華人社会」の一員であることは、台湾企業の成功の一要素に過ぎない。台湾企業の成功の裏には、台湾企業経営層の「中国市場への執着心」と「失敗観」、加えて、優秀な華人を組織に残すような「新陳代謝のメカニズム」が存在する。そして、一人ひとりの戦いは、失敗に幾度となくぶつかりつつも、それらを糧としながら執念深く中国市場での成功の道を探す台湾企業の行動へと繋がっていく。こうして中国市場との距離を徐々に縮めていき、最終的に中国市場との共存の「型」を会得するに至った企業こそが「内販」で成功を掴んでいる、と私は考えている。

3. 「日台合併」を通じて双方が享受するメリット

3.1 日系企業が享受するメリット ～台湾企業の提供価値～

ここまでは、台湾企業の特長、中国市場での成功要因を考察してきた。3章以降は、「日台合併」に焦点を当て、これまで述べてきたような特性を持つ台湾企業と日系企業が共同で中国事業を展開することの意義について考えていく。台湾企業を持つ武器は、具体的にどのような形で日系企業にプラスに働くのだろうか。

■ 意思決定能力と意思決定スピード

前述のとおり、在大陸の台湾企業の経営層には、もともと台湾の本社経営層にいたが、自ら中国市場に乗り込んで「現地人化」している人間が多い。経営層自らが来ていることから、中国法人は強い意思決定権限を持ち、独自に意思決定する傾向にある。また、時間をかけて「現地人化」した経営層は、先天的な民族の利及び、自ら体験してきた悪戦苦闘の日々から得た知恵・知識をベースに、中国市場をきちんと認識することができ、正しい意思決定を下しやすいと考えられる。また、環境変化に際して柔軟に方針・計画を修正することが得意とも言われ、一般的に、変化の局面で意思決定を素早く下すことに躊躇しない。加えて、資本主義経済下の先進的な経営にも精通していることが常である。欧米の留学先で欧米式マネジ

メントを学んだ台湾人を中国事業の管理職～経営陣へ大量投入している企業もある。このように、先進的な経営を理解しつつも、中国市場の肌感覚をも併せ持つ経営層がおり、かつ、意思決定は柔軟かつ早い。日系企業の「経営機能の補完」として、合弁企業の経営判断の場面で台湾側の意思決定能力やスピードをうまく利用できれば、日系企業にとっても得るものが大きいと期待される。

■ 華僑ネットワーク

民族、言語のアドバンテージを背景として、台湾企業は行政府とのパイプ作りに非常にたけている。中国政府に公式に認められた「台商協会」という組織もあり、地方政府との交渉を同組織がバックアップする機能を持っている。また、民間の中国人脈作りにも同様にたけている。日系企業が中国で人脈を形成するに際しても、市場開拓や販路拡大、代理店選定、中国国内の調達先などの場面で、これまで台湾企業が築いてきた華僑ネットワークを活用してあげることが期待される。特に、規制が強い分野や、立地が重要な業種（小売、不動産等）については、人脈を駆使した情報力が事業成功の決定的要因になりやすいため、華僑ネットワークの力は大きい頼りになるものと思われる。

■ 日方との意見調整

台湾企業の経営手法、企業文化は、日本企業のそれと比較的近く、意見調整がしやすいと言われている。企業文化の類似性に関しては、「義理、人情で仕事をするのは、世界でも日本人と台湾人くらいしかない」との言葉もあるくらいだ。また、「日台合弁」の歴史は古く、台湾市場において1960年代から数多くの合弁事例があることから、直接的、あるいは間接的に、既に日本企業との合弁に馴染みがある台湾企業も多い。ヒトに目を向けてみても、親日感情を有する台湾人が多いことから、日中合弁事例で散見されるような殺伐とした意見調整にはなりにくいと言われている。

■ 中国人との折衝・交渉能力

日本人の最も苦手とする中国人との折衝・交渉の実務的な場面でも、台湾企業の力は頼りになる。特に、中国人従業員のマネジメント、サプライチェーン設計の際の交渉において台湾パートナーの力が発揮されることが期待できる。中国の実務レベルでの難しさはいろいろと言われているが、日本人が苦勞していることの根本の原因は何よりも言葉ができないことだ。通訳に頼るとしても、すべての場面で通訳を入れることは現実的に難しいうえ、通訳自身も業務を完全に理解したうえで噛み砕いて伝えてくれるわけでもない。基本方針をきちんと伝えておけば、趣旨に沿って人事トラブルの解決、他社との契約・交渉等をまとめて引き受けてくれる台湾人は、実務の場面でも重宝されるのである。進出初期こそ台湾企業といえども折衝には苦勞したようであるが、ノウハウの蓄積を通じて折衝・交渉能力はすぐに高まったと聞く。これに関連することだが、中国人の間で台湾人ビジネスマンについての評判がよくないのは

有名な話だ。「値切られてしまって儲からない」「ケチだ」「ずるい」など。これらの発言は、折衝・交渉にたけた台湾人に対する苦手意識の表れと考えられる。

3.2 台湾企業が享受するメリット – 日系企業の提供価値

一方、台湾企業側にも日系企業と組むメリットが存在する。

■ 日系企業の持つ製品・サービス

日本企業は日本において、世界的に見ても最も要求水準の高いユーザーを相手にしたビジネスを行っている。厳しい「審美眼」を持つユーザーのニーズを満たすために、不断の製品開発を行い、サービス水準を絶え間なく向上させている。こうした日系企業の努力から生み出される製品・サービスは、「安心」「安全」「本物」「健康」「エコ」といった特徴を持つに至り、日本市場にとどまらずアジア市場全体にも通用しうるものは少なくない。

近年、中国の中間層の中でも「安心」「安全」「本物」「健康」「エコ」を求める人々が格段に増えている。そのため、製品・サービスに対するニーズに関して言えば、日系企業を取り巻く「内販」の環境は良い方向に向かっていると言える。私見にはなるが、2008年の粉ミルクへのメラミン混入事件は、中間層の認識を大きく変えるきっかけだったと思っている。あの事件の前から私は中国に住んでいたのだが、事件を機に、中国の世論は確実に変わったことを肌で感じた。事件後は、中国の富裕層だけでなく、中間層も「安心」「安全」…といった、それまで軽視されていた要素にも価値を認めるように変化したとを感じる。粉ミルクの話に戻ると、事件直後、日本出張の際に中国人から日本で発売されている粉ミルクの購入を依頼され、帰りのトランクが粉ミルクでいっぱいになってしまったと言っていた日本人は少なくない。またそれ以降は、中国市場における日系メーカーの商品の人気の高まった。上記のいずれの話も「日本の粉ミルクメーカーであれば、世界一厳しいユーザーの品質要求を満たすように、厳格な品質管理をしているはずである」という考えが人々の頭にある。仮に中国で製造してしようと、工場を管理しているのが日本企業であるということが、消費者を安心させているようだ。こうした「日本ブランド」の製品・サービスは、「安心」「安全」…の要素が買い手に重視される業界において、従来よりも買い手に受容されやすくなってきている。

また、日本の製品・サービスの「創造性」を評価した外国企業のコメントがあるので紹介したい。

「アジアというカモメの群れの先頭を飛ぶ日本で流行したものは、1～2年遅れでアジアで必ず流行する。現時点では、日本を、市場ではなく、『新商品や技術の出所』と位置付けている」。(統一企業)

外から見ているからこそ「日系企業の武器の真の利用価値」に気付いているプレイヤーもいる。

アジアという枠組みから見た場合、日系企業の強みは何か。

「日本市場は販売数量は4番手だが、さまざまなアイデアが生み出される王冠の宝石のような重要市場。中国やインドなど今後重視しているアジアでの事業展開にとって、日本で成功した製品開発や事業のイノベーションなどはモデルとなる」。(米コカ・コーラ)

統一企業も、米コカ・コーラも、中国市場のそれぞれの業界のトッププレイヤーである。これらのトッププレイヤーが、アジア市場攻略という観点から見た場合の日本企業の「創造性」を認めている。

日本市場を舞台とした同種の集団内では、周りに埋もれ、自社の強みが見えにくいかもしれない。しかし、これまでの話は、中国を始めとするアジアという違う場に日本企業の製品・サービスを出してみると、自身では気付かないほどの大きな輝きを放つ可能性があるということを示唆している。そして、この点を意識している日本企業は決して多くはない。私の過去の経験上、「御社の強みは何ですか?」と日系企業に尋ねると、暗黙のうちに日本市場の枠組みを前提とした回答が出てくる。「我が社は、日系企業の××社、△△社と比べると、○○の点で強みがあります」と。しかし、「アジア市場における御社の強みは何ですか?」と聞いて即答できる方は少なかった。早くからアジア市場での販売に着手している大手製造業は別としても、アジアという枠組みから自社の強みを捉えている企業は少ないのではないかと。前述の統一企業と米コカ・コーラの発言と同様のコンテキストで考えるならば、外から見ているからこそ日系企業の武器の真の価値に気付いており、チャンスがあれば利用したいと思っている台湾企業が存在していてもまったくおかしくない。そして、中国市場向けの販売に関しては、台湾企業の方が売ることにかけているため、「自分達ならもっとうまく中国市場に売れるはず」ともどかしさを感じている台湾企業もあるに違いない。

■ 資金調達自由度

中国への資金供給源として日系企業を頼る可能性もある。政治的不安定性等を背景として、台湾企業による大陸への直接投資は、台湾政府により一定のコントロールを受けている。本国からの送金に制約がかかることから、台湾企業による対中投資において無許可投資が少なからず存在するとも言われている。成長のボトルネックが資金調達にあるような台湾企業には、二国間での政治的不安定性が比較的low、本国から自由に資金を供給できる日本企業をパートナーにしたいというニーズが存在する。なお、バージン諸島などのタックスヘイブンを経由する台湾からの投資を保護する法案も作成されるなど、中国政府は台湾との経済協力枠組み協定(ECFA)早期締結へ着々と布石を打っていることから、中長期的には資金調達の制約はなくなっていくものと推測される。

参考までに、最近の数件の日台合弁事例に関して当事者にヒアリングしてみたところ、日本側・台湾側の動機はおおむね以下の点にまとめられた。やはり前述のメリットを双方ともに意識した上で日台合弁を利用していることが分かる。

近年の日台合併事例における当事者の動機 —ヒアリング結果まとめ

■近年の合併事例

- ・事例1:小売チェーン業界
- ・事例2:食品業界
- ・事例3:製造業

■日本側の動機

- ・台湾企業が持つ中国現地における事業のノウハウ(特に市場開拓の方面)
- ・中国現地従業員の管理能力
- ・台湾企業のネットワーク(中国現地の情報等)

■台湾側の動機

- ・日本企業が持つ質の高い技術、ノウハウ
- ・ブランド(日本企業自体が持つブランドのみならず、「日本企業との合併」というブランドを含む)
- ・中国内外における日本企業のネットワーク(仕入れルート等)

4.「日台合併」の「進化」と「真価」

台湾企業の存在は、本稿で見てきたように、日系企業と中国市場の間の架け橋になる可能性を大いに秘めている。また、日系企業だけが一方的にメリットを享受するものではなく、双方が双方の価値を認め合い、相互補完の関係を構築できる可能性が高い。

最後に述べておきたいこと、それは「日台合併」の形は変化してゆくということだ。合併を契機に、台湾企業は、自社単独の組織学習のステージから「日台合併」の組織学習のステージへと移っていくだろう。彼らは、日系企業の持つ武器を手にして試行錯誤を繰り返しながら、中国市場で最大限に武器を活かせるような理想的な「日台合併」のあり方を模索し続けるものと想定される。そしてもう一つ重要なこと。合併の理想形を追求する過程で、台湾企業側が、日本パートナー側の「中国事業の経営のあり方」を真摯に問うてくる場面が幾度もあるはずだ。経営レベルで起きる「異質との交流」の中には、日系企業の中国事業経営に対する認識を大きく変えるきっかけがあるものと期待される。日系企業の持つ潜在性を引き出すために、またそれだけではなく、台湾企業の「DNA」が日系企業側に伝わることで日系企業の中国事業経営に対する認識が変わるために、「日台合併」は日系企業側の変革のきっかけの重要な役割を果たすだろう。あまり検討されていない「日台合併」ではあるが、以上の理由から、日系企業が中国市場を攻略するうえでの重要なオプションとして各業界で検討する価値は大いにある、と私は認識している。

自社単独では「内販」で成功する絵が描けない企業。日中合弁は諦めた、しかし「内販」の夢までは諦めきれないという企業。あるいは、今から海をわたろうという小売・流通、サービス業界等の未進出企業。御社がいずれかのタイプに該当するならば、中国戦略の思考枠組みに「日台合弁」を加えてみてはどうだろうか。

以上

(文責:かわさき たかまさ)

コーポレートディレクション中国オフィス 総経理 コーポレートディレクション アソシエイトパートナー)

【特別協力】フレッシュフィールズ ブルックハウス デリンガー 上海オフィス 弁護士 大坂彰吾

【参考資料】天下雑誌「台式商戦伝奇」 財信出版「台湾最強企業力」 朱炎「台湾企業に学ぶものが中国を制す」 藤重太「中国ビジネスは台湾人と共に行け」 鐘淑玲「製販統合型企業の誕生 ～台湾・統一企業グループの経営史」 浅海信行「韓国・台湾・中国企業の成長戦略」

中国新思考 ～上海通信～

日本本社「長年うちを育ててくれた日本のお客さんを裏切るようなまねはできない」
中国子会社「日本顧客に気を使ってばかりいたら中国事業は成長できない」

——これまで「生産地」として中国を活用してきた日本のメーカーが、中国の内販拡大を図ろうとする際によく耳にする会話です。

中国販売を拡大させようという意見に、真正面から異を唱える人はもはやどこにもいないでしょう。しかし、いざ中国内販を拡大しようとする、中国市場に向き合う以前に冒頭のような「日本と中国、どちらを優先するのか」という対立が生じてしまいがちです。

世界中で事業を展開し、収益を上げる一部のグローバル企業を除けば、多くの日系メーカーは依然として売り上げの過半を日本に依存しており、モノは海外で作っても大半は日本市場向けというのが実態です。従って、現時点で中国市場向けの生産拠点を独立して持っている企業は多くなく、中国市場向けの製品を作ることになっても、まずは「有りもの」のキャパを利用しようという発想が普通です。

実際CDIがお手伝いするあるBtoBメーカーも、中国の生産拠点は長い歴史があるものの日本市場への輸出がほとんどで、中国内販は「工場稼働の穴埋め」的な位置づけでした。金融危機以降、日本の需要低迷が決定的となり、中国内販を拡大しようという機運が高まったものの、中国内販の元々の出発点が「稼働の穴埋め」であるために日本顧客優先、日本仕様優先の発想が抜けきらず、日本の需要が増えたと中国向けが後回しになる、日本仕様に合わせた工場設計・プロセス設計のためコスト高になってしまったといった事態が続いていました。

売上全体に占める中国内販の割合が小さい時は、需給変動の波をずらしたりするなどの対策がある程度可能ですが、本格的に内販事業を拡大しようとするれば日中間での稼働の奪い合いは避けられません。とはいえ、日本の営業現場も自分の顧客のことを考えれば、今までより厳しい条件を顧客に要求したくはありませんし、かといってそのまま

中国新思考 ～上海通信～

では中国側の営業も「日本のせいで中国顧客が蔑ろにされる」「コスト負担させられるのでは頑張るだけ無駄」と営業全体がやる気を失ってしまいます。

この議論、一見すれば将来性も含めた収益性の観点から市場・顧客の優先順位を定め資源配分を決定する、要は「儲かる方を優先する」が徹底されればよいはずなのですが、現実にはどうもそう簡単には行かないようです。

「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。

伊藤 淳
晰迪亚商务咨询(上海)有限公司 董事
株式会社コーポレイト ディレクション 主査