

中国で成功する企業とは

失敗しないアジア進出



川崎 貴聖

株式会社コーポレイトディレクション中国オフィス 総経理
東京大学農学部卒 公認会計士

—成功例に見る企業の中国ビジネスと中国進出—

アジアの昇竜として、急発展を加速させる中国経済は、上海万博も成功に終わり、さらに経済成長に拍車がかかっている。一方、景気停滞の続く日本では、あらゆる角度からグローバル化への対応が迫られている。今や世界最大のビジネス市場となった中国には日本を含め海外からの企業進出がますます増加し、またその一方では事業失敗における企業撤退も数多く発生している。中国で成功するビジネスと失敗するビジネス—その違いは一体、どこにあるのだろうか。本企画では日系企業が巨大市場に進出するには最も大切な点は何か、また企業にとって成功の条件をレポートする。

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企業の話はあまり聞かない。中国事業の成功要因とは何なのか。ここではコーポレイトディレクション中国オフィスの経験・知見に基づき、成功企業の多くに共通する要素を3つご紹介させていただくこととする。本稿が、皆様の中国ビジネスの一助になれば幸いである。

中国ビジネスの成功企業の3つの共通項

1. 中国市場における自社の強みを柔軟に再定義している
2. 中国人材を活かす仕組みが機能している
3. 企業のDNAを伝える中国事業のリーダーがいる

中国市場における自社の強みを柔軟に再定義している

筆者が見聞きしてきた限り、成功企業は、中国市場において自分達の強みが何なのかを理解している。正確に言えば、日本事業の強みを単純に中国市場での強みと捉えることはせず、中国で通用する真の強みが何なのかを正しく認識している。日系企業は、日本市場でやってきたことをそのまま中国に移す傾向がある。しかし、中国は日本とは異質な市場であることから、日本市場のゲームを前提としてしまうと、至るところで不協和音が生じる危険性がある。何が本当のところ中国市場で強みとなるのか。熟考しなければならない論点である。

ある日系飲料メーカーが中国に参入した際、生産規模・広告宣伝ともに同社を凌ぐ先行メガプレイヤー達の模倣品との競争を余儀なくされた。同社の日本での強みはブランド力、独自のチャネル網にあったのだが、中国ではゼロの状態からのスタートとなった。彼らは、日本市場の強みをベースとした事業モデルは、中国では忘れてはならないと悟った。そして、競合よりも遥かにキメ細かい商圈分析を行い、自社が優位にドミナントを形成できる小商圈を見出し、小商圈単位のマーケティング戦略を立案し、着実に商品を配荷することに注力していった。チャネル網の構築方法も日本とは変えた。中国系プレイヤーよりも地に足のついたこの執念のマーケティング活動が功を奏し、数年の後、ブランド認知度と業績を向上させることに成功した。上記のマーケティング活動の成功を支えたものは、日本で小商圈向けオペレーションの経験・ノウハウを蓄積していたこと（＝中国市場で通用する真の強み）、日本市場の勝ちパターンに引きずられなかったことであると筆者は解釈している。

中国人材を活かす仕組みが機能している

中国で事業を拡大していくにあたって、日本人が全てをやり切るには限界がある。特に、人脈（「関係 Guanxi」）を用いた営業活動、中国人の行動特性・嗜好を理解したうえでのマーケティング活動等においては、現地人材抜きに事業は前に進まないと言っても過言ではない。しかし、現地人材の企業ロイヤリティを高く維持しつつ、彼らのポテンシャルを最大限発揮させることに成功している企業は、はたしてどの

晰迪亜商務諮詢(上海)有限公司(コーポレートディレクション中国オフィス)は08年5月に中国現地法人を設立して以来、「和魂漢才」をモットーとし、日系企業のために中国市場に関する事業戦略立案・実行支援、マーケティング調査の実施とマーケティング戦略立案、中国企業買収・交渉の支援、組織体制再編支援などを行っている。

上海市静安区南京西路1515号上海嘉里中心2607室
TEL:021-5298-5252 URL: http://www.cdi-c.com/china/jp/



中国金融ビジネスの中心地・上海陸家嘴の未来予想図
「上海環球金融中心」に隣接する上海の超高層ビルが2014年に完成予定の「上海中心」

程度あるだろうか。「ガラスの天井」の存在により、実質的には中国人が経営層に昇進できない／中国人には納得できないほど成果と給与の関係が不明確である等の点を背景として、中国人スタッフの離職率は依然として高いと言われる。割り切って日系企業に就職し、ある程度力がついたら外資系企業に転職していく中国人もいると言われている(これは中国人の間では「卒業」と呼ばれている)。成功企業は、日本の人事制度をマイナーチェンジすることで中国事業の人事制度を作るのではなく、中国人の特性を考慮して人事制度を創設している。賃金カーブに傾斜をもたせて定着に対するモチベーションを高める／職能資格給ではなく「仕事内容」と給与を直結させる／「仕事内容」の細分化によって、昇給・昇進の機会を増やす等の工夫をしている。また中国人に現地経営を完全に任せる事例も生まれてきている。ある新進気鋭の日系小売企業では、中国事業のトップに中国人を据え、2年後には現地駐在の日本人をほぼ全員帰国させる計画を進めている。業種・事業のステージに応じて複数の解はありうるものの、中国人に適した人事制度の創設に踏み切っている企業には人が集まり定着する傾向があるため、このことがゆくゆくは大きな意味を持つことになるだろう。

企業のDNAを伝える 中国事業のリーダーがいる

経営には、人から人へと組織のDNAを渡していく側面がある。空間と時間を越えて、企業の意思や価値創造に対する情熱が伝わり、故に組織は一つの有機体として時を越えて存在することができる。中国事業も例外ではない。中国の組織を一つの有機体として機能させるため、企業のDNAを受け渡していくリーダーの存在が求められる。そしてリーダーは、企業のビジョンや意思を中国に伝える伝道師としての役割にとどまらず、次世代の中国人リーダーを積極的に育成する役割をも担うべきである。某日系アパレルでは、第三国への進出に際して、現地に同社のDNAを根付かせるために中国人がリーダーシップを発揮している。かつて日本人のリーダー

が必死に中国で伝えていた理念や技術が継承された結果、次の場所へ渡していくリーダーとして中国人が選ばれているのである。けれども、このような事例はむしろ少数であり、何においても日本人がリーダーに収まってしまふケースの方が圧倒的に多い。中国内販の地理的拡大(1級都市から2級～3級都市へ)、ターゲットの拡大(嗜好・思考の異なる「80後(80年代生まれ)」「90後(90年代生まれ)」へ／現地日系企業向けビジネスから中国企業向けビジネスへ)、ECチャネルの展開の加速等を踏まえると、「日本人任せ」では早晚限界が訪れるのは明白だ。企業のDNAを理解してリーダーシップを発揮する中国人を次々と生んでいくことで、日本人がいなくとも、企業の意志・目的に沿って中国事業が「自走」できる状態を作り出さなくてはならない。「日本人の限界＝中国事業の限界」という事態に陥ってしまったら、中国事業の未来は無い。

本稿でご紹介した3つのポイントは、決して中国事業の成功要件を網羅したものではない。しかし「必要十分条件」ではなくとも、「必要条件」ではあると筆者は信じている。3つの「必要条件」を満たすことのできる企業は、日本の従来発想から「自由」であり、中国市場に「正対」できている企業とも言える。中国市場の質・量の双方の進化、それに伴う競争要因の変化、アジア圏における中国の役割の変化——刻々と次のステージへと移っていく中国に「正対」できているか？中国事業の成否を占うこの質問を以って、本稿の終わりとさせていただきますこととする。
