

独資、日中合弁以外の第三の可能性 第4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

■日方との意見調整

台資企業の経営手法、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地区出身者くらいしかない」との言葉もあるくらいだ。また、「日台合弁」の歴史は古く、台湾地区市場において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すでに日本企業との合弁に馴染みがある台資企業も多い。ヒトに目を向けてみても、親日感情を有する台湾地区出身者が多いことから、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大陸での折衝・交渉の実務的な場面でも、台資企業の方は頼りになる。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資企業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、日本人が苦労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。通訳自身も業務を完全に理解し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



川崎 貴聖 (かわさき・たかまざ) 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。

との契約・交渉等をまとめて引き受けてくれる台湾地区出身者は、実務の場面でも重宝されるのである。進出初期こそ台資企業といえども折衝には苦労したようであるが、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、中国大陸出身者の間で台湾地区の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。「値切られてしまい儲からない」「ケチ」「ずるい」など。これらの発言は、折衝・交渉に長けた台湾地区出身者に対する苦手意識の表れと考えられる。

台資企業が享受するメリット

一日系企業の提供価値

一方、台資企業側にも日系企業と組むメリットが存在する。

■日系企業を持つ製品・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ものは少ない。

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見える。私見にはなるが、08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、帰りのトラッ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 popularity が高まった。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という、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」を評価した外資系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』と位置づけている」。(統一企業)

「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。(次回100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

上海市静安区南京西路 1515 号上海嘉里中心 2607 室
TEL 021-5298-5252 (代)
E-mail info@cdi-china.com