

日系企業の中国進出における経営戦略

—巨大市場に対する顧客満足による価値創造—

金 英

「改革開放」政策を実施してから、中国は積極的な外資導入政策による工業化を進め、海外から大量の生産移転を引き受けるとともに海外から技術を導入し国内企業の育成に努めた結果、中国の製造業の規模は米国を超えて世界一の「世界工場」となった。他方、30年間にわたり10%前後の高成長が続き、一人当たりGDPが5000米ドルを超えた中国では耐久消費財やサービスなどへの購買力が形成されつつあり、消費構造の変化や産業構造の高度化で新しい市場が次から次へと生まれてきている。すでに「世界の市場」として世界から期待されるようになった。近年、日本企業は生産拠点として中国を選択することが多い、現在は中国経済の発展に伴い、物価が上昇し、中国における人件費が上昇する傾向にはあるかもしれないが、中国を市場とする関係上、生産拠点として中国を選択する意義は大きい。

現在日本企業は少子化、金融危機、産業空洞化により、国内市場の縮小傾向に直面している。中小企業を始め、業績が伸び悩んでいる状況である。日本では隣国の中国に進出している企業、進出しようとしている企業は少なくない。現在では、チャイナ・リスクも存在しており、競争が激しい巨大市場に対して日系企業は如何に顧客満足による利益を生むことができるのか、厳しい状況で日系企業は巨大市場に対して顧客満足による利益を生むことができるのかを研究していきたいと思う。

13億の中国の潜在的な市場が顕在化するようになれば、日本の産業高度化や低迷する経済復活の好機となるのは確かである。その反面、近年から多発している反日デモチャイナ・リスク、また中国国内でも失業問題の深刻化、貧富の格差拡大問題、幹部の腐敗、農民かいつ抗議の声を上げてもおかしくない状況などは経済成長の懸念でもある。

中国は魅力的な「巨大市場」であり、中国における日系企業の事業は大きく発展しているが、地場市場への進出は依然として遅れている。また、中国における日系企業のプレゼンスの低下や、社会貢献とその宣伝の不十分さ、突発事件や不祥事への対応が遅れることなどによって、中国社会における日系企業のイメージが低下し、日系企業の事業展開にマイナス影響を及ぼしている。市場戦略に関しては、中国市場への投入が不十分なことや、組織体制の弱さが問題である。市場の変化に対応して戦略調整や事業の再編が遅い。このような、さまざまな問題点に対して、日系企業は積極的に改善に努力しなければならない。まず、戦略的調整が重要である。中国経済の発展や、市場の変化に対応して、中国事業の戦略も調整する必要がある。中国市場への資源投入を強化し、既存企業・事業の統廃合も積極的に進める。中国子会社に対し多くの権限を委譲し、その自立を促す。さらに、現地化の実施を加速し、現地の人材を大胆に抜擢し、より重要な業務を任せるべきである。また、問題解決に積極的に取り込むことも不可欠である。

この数年間、さまざまな調査で示した中国における日系企業の苦情、問題点、困難がほぼ同じであり、問題の解決が進んでいないとも受け止められる。問題の発生に対して、日系企業は中国政府の対応、ビジネス環境、中国のビジネス慣行に対する不満が多いが、自らの改善努力が不十分である。例えば、格差問題、少子高齢化の進行、環境公害の問題、低コスト、チャイナ・リスク不良債権等の問題などきちんとフォローしていくことが求められている。日系企業は市場競争が激しい中国の市場において自社企業の優

位性を発揮しつつ、日本国内の経営戦略と中国での経営戦略は背景によって、大きく違うことを認識し、さまざまな問題を克服し、最後まで続けることが重要である。