


booz&co.

チャイナ・チャレンジ
世界で最も魅力的なマーケットの
新たな現実



謝 祖堉(エドワード・ツェ)
福島 毅 監訳

著者紹介

謝 祖堉(エドワード・ツェ)

edward.tse@booz.com

ブーズ・アンド・カンパニーのヴァイスプレジデントで、香港・上海を中心としたグレートチャイナの代表。中国内外の数百の企業との中国に関するビジネス・プロジェクトに20年以上にわたって取り組んでいる。全社戦略の策定・実行、組織効率化、組織変革などを専門とし、世界銀行、アジア開発銀行や中国政府など公的機関のコンサルティングも手がけている

監訳者紹介

福島 毅(ふくしま たけし)

takeshi.fukushima@booz.com

ブーズ・アンド・カンパニー東京オフィスのプリンシパル。金融サービス業、ITサービス産業を中心に、10年以上にわたり国内外の大手企業とのプロジェクトを手がけている。日本のみならずアジア、欧米の主要各国での事業戦略の立案、ならびに組織・制度・業務プロセスの設計に顧客企業とともに実践的に取り組んでいる

グローバル企業は中国を無視することはできない。 市場の変化、競争の激化、中国政府の優先順位の変化に対して 自社の戦略を適応させなければならない

2006年、IBMコーポレーションは、ニューヨーク州アーモンク市の本社から二十マイル北のソマーズにあったグローバル調達部門の本部を、香港の対岸に位置する中国南部の珠江デルタにある深圳に移転した。IBMの最重要部門の一つが、その本部を米国外に移した注目すべき瞬間であった。同年、同社CEOのサム・パルミサーノは、「これはIBMが真にグローバルな生産体制を運営するグローバルに統合された企業になるために大変画期的な出来事であった」と『Foreign Affairs』誌で述べている。

実はIBMの経営幹部は、長年の直接的な事業経験から中国南部の同地域に購買業務に長けた人材が世界中で最も多く集積していることを熟知していた。IBMは1993年に同地域にパソコン事業で進出(この事業は2005年に中国企業のレノボに売却された)して以来、何年にもわたり深圳でサーバー、小売店システム、記憶装置、プリンターなどを生産していた。当初は海外市場を対象とした製品製造が中心であったが、その後徐々に中国市場向けへと軸足を移行させたのである。この珠江デルタ地域一帯では無数の下請けサプライヤー企業グループが事業を展開しており、こうした企業の一部は、玩具やスポーツシューズなどの低価格製品の部品製造を手がけていた。他にも精密なコンピューター・通信関連の部品メーカーがあり、物流や支援技術を提供する会社も存在していた。また、中国政府は、経済特区、工場団地、高速道路、コンテナ用の港湾、大学や専門学校などビジネス支援に向けたインフラ投資を行っていた。IBMは同地域での事業を通じてこのよ

うな実態を把握していたのである。このためグローバル調達本部を深圳に移転する決断ができ、自社の供給拠点を強化するだけでなく、顧客企業のサプライチェーン強化を支援するという同社の重要戦略に関してより優位な状況を創出したのである。

IBMは、中国での研究開発に関する投資も行っている。世界に八カ所ある同社の主力研究所の一つである中国研究所は、北京の主要大学地域に隣接する中関村ソフトウェアパークにある。150人を超える研究員の大半は、北京大や精華大など一流大学の博士号や修士号の取得者であり、音声・言語技術、国境を越えたEビジネス・ソリューション、パーベイシブ・コンピューティング(広範に利用可能なコンピュータ環境)などの研究を専門に行っている。2008年には、上海に新たな研究所を開設した。同社のコンサルティング事業は、世界経済の減速にもかかわらず成長を続けており、中国の国内需要を背景に2009年には規模を倍増させている。今後、中国の四ヶ所に事務所を新設する計画で、拠点数は合計で六カ所から十カ所に増加することになる。今やIBMは、アジア、中南米、ロシア、東欧、中東、アフリカでの事業も含むすべての成長事業を上海から経営しているのである。

IBMの中国でのプレゼンスは、数年前の想定とは大きく異なっている。同社の中国事業の戦略的な意義は、拡大する消費者人口でも低賃金の労働力でもなく、中国での事業活動と世界全体の事業を統合することにある。コココーラ、ハネウェル、ケンタッキーフライドチキン(KFC)、

グッドイヤーなど多くの企業が同様な取り組みを始めているが、IBMは中国での事業に関する戦略目標として「One World」を掲げており、中国での製品調達や市場の開拓に加えて、中国国内のオペレーションに膨大な投資を行うことで全世界のIBMの事業との一体化を図っているのである。

このような中国における「One World」戦略が産み出す効果は明白であり、多くの多国籍企業（中国人は外国企業と思っている）が中国でのプレゼンスの強化に向けた態勢を整えている。これらの企業は、一部の国内消費者への売り込み、労働力の活用、製造の下請け委託などに取り組んできたが、現在はこれ以上の成果を想定している。中国は銀行セクターの再編や中産階級の台頭に支えられ、世界的な景気後退から急速な回復を遂げており、これが多くの企業を中国市場に呼び込む要因となっている。フィナンシャル・タイムズのコラムニストであるマーティン・ウルフ氏は、「欧米の財務・経済力に対する信頼は地に堕ちてしまったが、中国の評判は急上昇している」と2009年9月13日付の紙面で述べている。実際、中国で事業を行っている多国籍企業の収益性は向上している。北京の米国商工会議所の2009年調査によると、中国での利益率が全世界平均を上回ると報告した多国籍企業の比率は、1999年にはわずか13%だったのに対して、2008年半ば（世界金融危機の発生前）には50%にも達している。中国で十分な経験を積んだ多国籍企業の経営幹部の多くは、今後も中国事業は一貫して拡大が期待できると考えている。

一方、中国事業に関する課題もここ数年で増加している。大半の企業、しかもこれまでに成功を遂げている多くの企業でさえ、今後の混乱や変化に対する備えが十分ではなかったと気付くことになる可能性が高い。さらには、中国での事業機会を喪失するばかりか、中国事業を利用して競争優位を実現しようとする新旧競合他社に排除されてしまう可能性もある。

ブーズ・アンド・カンパニーは、2005年に季刊ビジネス誌『strategy+business』にて、「世界で最も急速に成長している中国経済においては、過去十年の経験が今後十年にとっての最良の指針とはならない」ことを指摘した。これは現在さらに真実味を帯びており、より喫緊の課題となっている。成功を望む世界中のビジネス・リーダーは、①中国市場の複雑性、②中国企業の高度化、③中国政府の方向性、④自社のグローバル事業の再構築という四つのテーマに立ち向かわなければならないのである。

1. 開放された中国市場の複雑性

中国は、経済の開放と自由化からわずか三十年しか経っていないが、今や日本、欧州、米国などの富裕な消費者市場でさえかなわないような桁外れに多様なブランドや製品を消費者に提供するようになってきている。上海や大連のコンビニエンスストアに行けば、コココーラ、ペプシ、シュウェップスなど欧米の飲料、サントリー、キリン、サッポロなど日本の清涼飲料、統一企業(Uni-President)など台湾ブランドや維他奶(Vitasoy)など香港ブランドの飲料、

世界で最も急速に成長している中国経済においては、 過去十年の経験が今後十年にとっての 最良の指針とはならない

さらには地元のお茶、コーヒー、豆乳、フルーツ飲料などを見つけることができる。中国の飲料企業は、国際的な飲料のオリジナル・バージョンに加えて、他では生産されていない飲料も数多く製造している。

街中の新聞売り場では、中国の雑誌に加えて、コスモポリタン、ヴォーグ、エルなど世界的に有名な雑誌の中国版が販売されている。通りに出れば、ゼネラル・モーターズやフォード、トヨタやホンダ、フォルクスワーゲン、アウディ、BMW、メルセデス、シトロエン、ヒュンダイなどほぼすべての国際的な自動車メーカーの現地生産車、さらには奇瑞(Chery)、吉利(Geely)、華晨(Brilliance)、長城汽車(Great Wall Motor)など多数の国内ブランドの自動車走っている。デパートに足を踏み入れると、同じように多様な商標や商品が目にとまる。瀋陽、武漢、長沙などの都市の地元顧客がほんの十年前まで利用していた商品もまばらで陰気な店舗に比べると、これは驚くべき変化である。

農村部から都市部への圧倒的な人口の移動は、中国人の生活のあらゆる側面に影響を与えている。何百万人という人々が貧困から脱しつつあり、今後数年で貧困から脱出する人々の数は過去数十年間の人数を恐らく大幅に上回ることが予想される。中国の年間小売売上高は、1990年代初頭の約1,000億米ドルから2008年末には1兆6,000億米ドル超へと十五倍を上回るまでに増加している(2008年の中国の小売売上高は、同年の米国の約三分の一に相当する)。中国の中産階級の興隆は新たな現象ではあるが、短期的なものではなくこの先も持続していくこ

とが想定される。

こうした状況は、一見したところ消費者志向のグローバル企業にとっては夢が現実化したかのように思えるかもしれない。長年にわたってこれらの企業は、新商品に憧れ販売を待ち焦がれている十億人超の消費者を持つ「神話の国」の出現を望んでいたのである。一つの市場や消費者層に上手く照準を合わせた製品やサービス、特に都市部に新たに流入した質素で要求水準の高い消費者に的を絞ったパッケージ商品を提供する企業は、何十万人という潜在的な顧客が見つかることを期待できるであろう。この市場は、これまでの世界経済において最大のニッチ・ビジネスの事業機会そのものである。

しかし、この市場は、中国の外にいる多くの人々が考えるよりもはるかに複雑である。拡大する中国市場においては、熾烈な競争が繰り広げられ、新製品と既存製品の市場シェアが突如として拡大・縮小するといった事態が生じている。最も重要なことは、中国市場が国際的な製品に対して門戸を開放しているにもかかわらず、伝統的な慣習や嗜好に根ざしたローカル性が並外れて強く、しかもその状況が地域間で極端に異なっているという点である。

例えば、多国籍企業の大半がこれまでに中国で採用してきた販売手法は、今後は通用しなくなることが想定される。これらの企業は中国でのマーケティング活動をいくつかの地域に集中させ、対象を潜在的な消費者のごく一部に絞っており、実際に三大地域(上海周辺の揚子江デルタ地域、香港から広州にかけての珠江デルタ地域、北京お

よびその近隣の天津周辺地域)の現状をよく理解している。この三大地域は、中国のGDPの半分近くを占め、人口一人当たりGDPは5,000~6,500ドルと比較的高い。しかし、これ以外の地域はさらに見込みのある市場であり、都市化率もさらに高く、新設された輸送・通信網を備えており、多くの都市の人口は百万人を超えている(図表1を参照)。

また、地域内の格差も非常に大きい。広東省や浙江省など沿岸部の最も豊かな省でさえ、少し内陸部に行くと収入水準は激減する。農村部と都市部の住民の格差は国を分断し、昔からの居住者と移動労働者の間の壁は多くの都市で軋轢を生んでいる。

中産階級は、急速な経済成長により規模こそ大きい、その動向は予測不可能である。企業にとっては伝統的な顧客開拓パターンが崩れており、長期にわたって一つの製品にコミットしにくくなっている。十年前に質素な社宅に住んでいた人々は、今やマイホームや家財道具、場合によっては車をも所有しており、消費生活の経験が乏しい(あるいは全くない)こともあり、気まぐれで要求水準が高く、しばしば価格だけを見て買い物をする。このような消費者にとって、ブランド・ロイヤリティは新しい概念なのである。また、急速に拡大している高所得者層はブランド志向が強く、有名な商品を購入して富をひけらかしたいと思っている。このように市場と嗜好は変化し続けており、消費者がどのような道を歩むのかを予測することは難しい。中国の消費者には、他市場での経験から「当然こうなるだろう」という見通しは通用しないのである。

ケンタッキー・フライドチキン(KFC)は、中国における海外・国内企業の中で最も成功を収めているレストランチェーンであり、中国の消費者市場の複雑性を理解している企業である。フライドチキンを専門とするこの米国企業は、1987年に中国に進出して以来、450都市で2,900店を超える店舗を展開しており、毎年約300店舗を開設している。

KFCは、中国通の経営陣に率いられていたが、中国向けのビジネスモデルを見出すまでに十年近くを要した。中国KFCトップのSam Su氏を含め、経営陣の多くは台湾育ちである。Su氏のチームは、メニューからサプライチェーンまで同社の事業内容の全てを見直すことになったが、最も重要なことはシステムではなく「食べ物」であるという結論に至った。彼らは、様々な新商品を何度も期間限定で試験的に提供し、徐々にメニューを拡充した。また、揚げ物以外の食品を提供できるようにオープンを改良し、ジュース、サラダ、中国粥などの販売にも着手した。性急に他国のメニューや販売手法を持ち込むのではなく、時間をかけて慎重な検討を行いながら最適なビジネスモデルを構築し、中国の多様な状況に適応させていったのである。

2. 起業家精神あふれる中国企業の高度化

中国企業は、このような成功を重ねていくことでグローバルに競争力のある企業になりつつあり、中には携帯電話の通信インフラ機器で世界第三位、通信機器メーカー全体で第五位の華為(ファーウェイ)のように業界に大きな影響を与える企業もある。華為は、シーメンスとノキアの通信



図表1: 中国の消費者市場の現在と未来

中国では、「三大」地域以外の都市も含めて、多くの都市が急速に活力ある消費者市場になりつつあるが、これらの都市に対するグローバル多国籍企業の関心は比較的低いままである



有力企業は、技術力の強化や販売地域の拡大、 経営手法の獲得につながる海外企業の買収を 加速させることになるであろう

インフラ部門の合併やアルカテルによるルーセント買収など世界的な業界再編を促す上で重要な役割を果たした。

2008年の世界経済危機によって中国企業の相対的な地位が向上し海外企業との関係が強化されたことで、中国企業の実力は大幅に高まり、新たな課題を多国籍企業に対して突きつけることになった。今回の堅実な経済回復の理由は、経済の基礎的条件に基づくものである。中国政府は、成長する消費者層を拡大させるだけでなく、2000年代の十年間に社会主義時代から引きずっていた経済の構造的な硬直性を解消し、生産性を着実に向上させたのである。2009年初頭から実施された政府の景気刺激策は、経済基盤を強化すると共に中国企業の将来展望を好転させた。景気後退によって国内の過熱した不動産や建設分野の減速や統合が余儀なくされ、1990年代後半から2008年初頭にかけての成長期に膨張した余剰生産能力の一部が調整されたのである。

今後の五年から十年にかけて、より大規模かつ競争力のあるグローバルな事業運営の態勢を整えた新世代の中国企業が台頭してくることが想定される。例えば、今後五年間にわたり、米国の自動車メーカーが国内問題の解決に力を注ぐ一方で、中国の自動車メーカーの中には海外進出を図る企業も出てくることが予想される。同様に、米国や欧州の銀行が自ら招いた金融問題の泥沼化への対応に追われる一方で、中国の有力な金融機関は国際展開を前提とした成長戦略を強化していくものと考えられる。全ての中国企業が繁栄するというわけではないが、多

くは世界的な景気後退の結果、相対的に競争優位な状況にある。一部の中国企業は、欧州や北米の企業評価額の大幅な下落に乗じて、これらの地域に本社を置く企業の買収に乗り出すことも考えられる。

このような起業家精神の新たな潮流は、中国企業が迅速かつ低コストな生産や模倣的なR&Dから脱却し、効率的かつ長期的な経営へとビジネスモデルを変化させることを意味するが、現実的には多少の時間がかかることが想定される。依然として中国の製造業には、コスト削減を執拗に追及することで価格競争を激化させ、それがさらなるコスト削減を引き起こすという「コモディティ化による悪循環」に陥りがちな側面がある。また、未だに中国企業の多くは、グローバルビジネスに必要な経営手法や知識について未熟な状況にある。

有力企業は、市場シェアの高さと業界バリューチェーン上の有利なポジションを活かして事業のスリム化を図っており、技術力の強化や販売地域の拡大、経営手法の獲得につながる海外企業の買収を加速させることになるであろう。これらの企業は相変わらず製品をより安く製造する方法を追求するため、コスト圧力は無くならないものと考えられる。その一方で、これまでに学んだ教訓を繰り返し応用することを通じて、製品をより効率的に生産・販売する方法を見出していくことも想定される。実際に、先進的な市場でワインクーラーなど特殊家電の販売を手掛けるハイアール、自動車業界向けガラスメーカーで中国を拠点とする多くの自動車メーカーに製品を供給している福耀玻璃

(フーヤオガラス)などの成功例がある。

あるいは、中国の航空機製造分野が、世界の業界地図を塗り替える可能性も考えられる。一般的には、このような技術的に複雑で資本集約型の産業は、発展途上国にとっては過大な挑戦とも考えられるが、中国政府の正式な政策的な意向は大型旅客機を開発しボーイングやエアバスと競争することなのである。技術的にははるかに先を行っていた業界で、過去二十年の間にプレゼンスを確立してきた中国企業の実績を勘案すると、航空機開発が成功する可能性は十分にある。しかも、これは数年以内に起こる可能性があり、その場合、これはエアバスが初の商業用航空機を世に送り出すまでに要した二十年という期間に比べて圧倒的に短いことになる。

中国の製造企業は、他業界でプレゼンスを構築したのと同じ方法で航空機産業に参入しようとしている。まず部品を製造し、次に市場シェア獲得のために部品を低価格で販売し、その次に企業買収を通じて規模の拡大を図るのである。こうして、ノウハウや専門知識を入手することで、バリューチェーンの上流へとシフトして部品の生産範囲を広げ、最終的には製品全部を製造できる状況にまで進むのである。エアバスは2007年に6,000万ドル相当の部品を中国から調達していたが、2015年までにその額は4億ドルに増える予想される。天津市ではエアバス社のA320型機の組み立てが行われている。第1号機の組み立ては2009年6月に完了した。天津市の空港には、同型機のテスト飛行専用の滑走路が建設された。

中国の航空機メーカーは、国内の飛行機旅行市場が予想通りに成長すれば、恐らく優位に立つことができるであろう。現在のところ、同業界で2025年までの期間に三千機の旅客・貨物用航空機が必要になると予想され、価格にして2,900億ドル弱と推定される。かつての自動車メーカーや通信企業と同様、航空機メーカーは低コストと中国市場への有利なアクセスという両方の理由から、生産工場を中国国内に建設せざるを得ないことは明らかである。

このような差し迫った競争に直面する多国籍企業にとっての課題は、リスクを最小化し独自の強みを維持しながら、利益を最大化するために適切なバランスをとることである。最も良い方法は、中国市場に合わせた製品を開発することであるが、これには多くの場合、他社の追従を許さない洗練されたサポートとサービスが必要になる。

3. 中国政府の基本的な方向性

多くの人々にとって、特に西欧圏から見た場合、中国は市場経済を容認しており、国名以外の全ての点において資本主義国家であるかのように見える。また、経済的な自由度と急速に拡大する中産階級が存在するため、必然的に民主主義と政治的自由が生じることを想定している。

しかし、これまでのところこれは正鵠を射た想定であるとは言えない。いかなるシナリオの下でも、中国政府は予見可能な将来にわたって独裁体制を貫く可能性が極めて高い。中国共産党の統制は過去ほどではないにしても、七千万人を超える党員が政府や社会のあらゆるレベルを支配

し続け、唯一の政治権力の掌握者であり続けている。党员（そして中国の市民の多く）は、社会的・経済的な発展は中国共産党の庇護の下でのみ達成可能であると信じているのである。

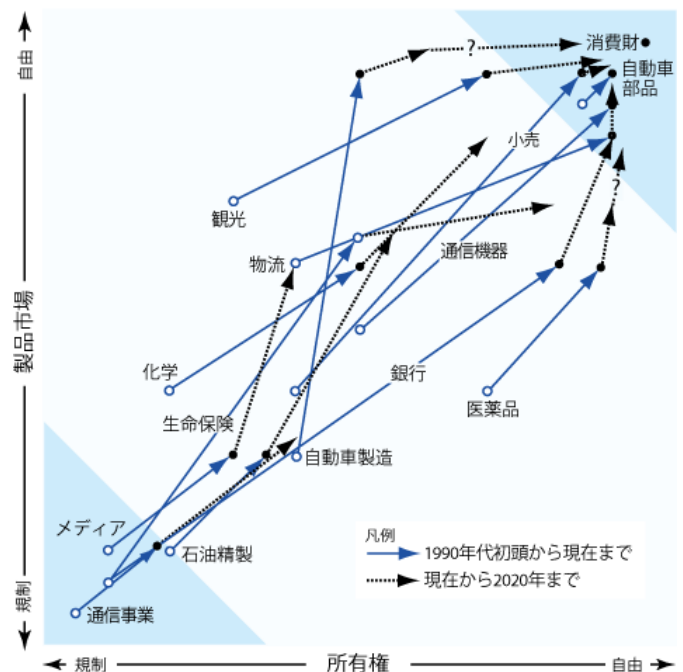
2000年代初めに党の指導者らは、ソビエト連邦の社会主義体制の崩壊やシンガポールの人民行動党の持続的成功など、他国の事例調査を幾つかの研究機関に命じた。調査結果は、中国の強力な経済成長率を以てしても安定には不十分である、というものであった。中国政府は、胡錦濤・中国共産党中央委員会総書記（現在は国家主席も兼任）が名づけた「調和社会」を構築するために、社会不安を引き起こす可能性のある不平等を軽減し、世界に対する開放を維持し、環境責任を受け入れ、教育費と医療費支出を拡大していく必要がある。同時に、これまでに大きな成功を生み出してきた起業家の活動をさらに支援しながらも、実業界に対する緊密な統制を維持するであろう。

ビジネスの観点では、多国籍企業の中国での事業領域を定めることになる一連の規制や政府の行政指導が、複雑かつ頻繁に改正されることとなった。同時に、自由化という基本政策は継続されており、非中国系企業が中国子会社の全部または一部を保有する権利を含む「所有権に対する制限の緩和」と政府からの制約を受けずに事業を実践できるハイレベルな「製品市場の自由化」の方向へ向かっている。（図表2を参照）。

いくつかの業種においては、さらなる自由化が早いスピードで実現している。消費財産業では、政府が1990年代初めに非戦略分野であると判断して以降、長年にわたり高度な所有権と製品市場の自由度が認められてきている。これとは対照的に、通信サービス企業は従来から所有権と製品市場の自由度が低い状態にある。1990年代初頭

図表2: 中国市場での自由度

このマトリクスの左下の業種に属する外国企業は、最も厳しい規制対象となる。右上の業種に属する企業は最も自由度が高い



出所: Edward Tse, *The China Strategy: Harnessing the Power of the World's Fastest-Growing Economy* (Basic Books, 2010)

から半ばにかけて、世界の有力な通信会社の多くは中国に橋頭堡を築いてきた。通信サービスの自由化に伴い事業参入が可能になることを期待していたのである。しかし、今日においてもこの業界は完全に国有企業の支配下にあり、サービスは厳しい許可制で、この状況が変わらないことはほぼ確実視されている。この結果、外国勢はほとんどが中国から撤退してしまっている。

このような極端な事例の間には、所有権規制が比較的緩やかな一方で、提供可能な製品やサービスの種類については厳しい統制が課せられる業種がある。例えば、2006年後半以降、銀行セクターでは一つの現地銀行に対する外国機関の出資比率の合計が25%を上回らない限り、どの銀行であっても最大で20%の株式保有が可能である。しかし、クレジットカードは、現地銀行との合併を通じてしか提供することができない。新商品の承認には大幅な遅れが生じることが多く、現地企業による提供が可能になるまでは外資系銀行の革新的な投資商品が許可される可能性は極めて低い。

その一方、所有権の自由が比較的制限されていながらも、商品の自由度が高いケースもある。例えば、外国の自動車メーカーは中国の自動車メーカーの株式の過半数を所有することはできないが、製造する車種や販売方法に対する制約はあまりない。

政府が戦略産業としている最も制約の多い業種においては、外資系企業は官僚の気まぐれや感情によって法解釈が異なる可能性がある数多くの規制に対処しなければ

ならない。結果的に、こうした分野で事業を運営するほぼ全ての企業は、国有企業か政府の管理下にある企業となっている。制限がそれほど強くない産業分野においても、多国籍企業は世界のあらゆる国々からの無数の競合企業が存在している状況に直面することとなり、過剰生産能力や価格引き下げ圧力に見舞われる可能性が高い。

政府の規制動向は、驚くほど複雑な場合がある。例えば、1990年代初頭以降、清涼飲料セクターは世界中のどの国の企業に対しても門戸を開放し、政府の監督もほとんど存在しなかった。しかし、コカコーラが2008年に中国最大手のジュース・メーカーの匯源果汁を買収しようとした際、突如として政府は抵抗したのである。翌年、中国商務省は新独占禁止法を引き合いに出して、この買収提案を却下した（ブログやオンラインフォーラムで世論の反対が高まったこともコカコーラにとって逆風となった）。

今後起り得る変化の影響を予想することは簡単ではない。通信やメディアを始めとする幾つかのセクターでは、一定期間、さらに規制が高まることもあり得る。情勢が自社に有利に展開した際に迅速に動きたいのであれば、こうした変化が生じ得ることを認知していることが事業戦略上、極めて重要になる。幾つかの業種において、これは関係省庁や規制当局に対応できるように北京に事務所を構えることを意味する。このような準備態勢を整えるには中国政府の戦略テーマを十分に把握する必要があり、政府の意向に関する最高の情報源へのアクセスを持つことが求められる。

中国での事業活動を全世界的な視野で捉え、 グローバルに事業を再構築した企業だけが、 中国市場の膨大なビジネスチャンスを獲得できる

4. 「One World」型への事業再構築

中国で成功するために、いくつかの多国籍企業は事業の実践方法を再考している。製造、マーケティング、販売、技術革新、新たなビジネスモデルの創出、人材開発などあらゆる面において、中国での事業活動を全世界的な視野で捉え、グローバルに事業を再構築した企業だけが、中国市場の膨大なビジネスチャンスを獲得できるのである。

多国籍企業は、中国事業を自社のグローバルなバリューチェーンに上手く組み込むことにさらに熟達する必要がある。多国籍企業として、中国事業の拡大を活用して世界的な事業規模や資材調達力を大幅に伸ばすと共に、他地域から優れた商品設計や品質水準を中国市場に導入するのである。IBMやコカコーラが既に行っているように、R&Dや商品開発など基礎的な事業活動を自社の中国事業の中に組み込んでいくことが必要になる。また、中国の消費者動向を世界のブランド・製品に結びつけるためのマーケティング・プラットフォームを構築する必要もある。

これに伴い、IBMが調達分野で実施したように、従来は本社で管理していた中枢業務を含むグローバル事業の基本機能の一部を中国に移管する必要が生じるかも知れない。ノキア、サムスン、ナイキも既にこの施策を実践し始めている。ノキアにとって、今や中国は主力の生産拠点であり、電話機端末の重要市場であり、新たな技術開発の源泉でもある。サムスンは、2009年に低・中級製品の開発と販売網の拡大のために中国事業に10億ドルを投入した。また、ナイキは、中国東部の江蘇省に過去最大級のアジア物流

センターを建設した。

事業をフル統合させた企業は、イノベーション・センターの新設や現地の企業や研究機関との提携を通じて、中国から研究開発のスキルを引き出そうとするかもしれない。これまでのところ、中国に新設されたR&D施設の多くは本格的な研究をほとんど行っておらず、製品の現地化と検査に重点を置いている。但し、こうしたR&D施設は、中国で進行中の最先端の研究、特に航空宇宙、農業、通信技術など政府が最優先扱いにしている産業分野の研究に関する情報を入手する上で有用な存在となっている。

中国事業を成功させたい多国籍企業は、現地市場の知識と同時に、政府が最優先としている事項に関する知識を得ていくが必要になる。こうした知識は、業界専門コンサルタントから得ることもできるが、政府機関から直接入手する方が望ましい。実際に、経済データの収集・照合を担う政府主要機関である中国国家統計局は、これまでに長く海外企業と連携している。また、現地企業も、地域市場を理解する上で有益な情報源になり得るが、製品や都市・地域ごとの実務経験を通じて得られる知識が最も有効である。

多くの企業において、このような様々な選択肢が世界本社と中国拠点の間での継続的な協議事項となる。実際、両者間のコミュニケーションの維持・管理こそ、グローバル戦略を遂行する上でのカギとなる。中国で何が起こりつつあるかを本社に逐一知らせるのはかなり労力の要る仕事であるが、これを着実に行わない限り、本社幹部が往々に

して中国国内での事態進展について理解できず、今後起り得る事態やビジネスチャンスに対する迅速な対応が困難になる可能性がある。

同時に、自社の全社的な知識ベースを活用して中国事業を運営することも重要になる。自社のグローバル事業のベストプラクティスを中国に持ち込んでいる多国籍企業は余りにも少ない。本社との間のコミュニケーションが機能していない場合、何千マイルも離れたところで急成長しているビジネスが全社のビジネスから分裂してしまうことにもなりかねない。

また、中国を深く理解するための能力開発は、特に経営幹部にとっては決定的に重要になる。多国籍企業の中には、中国の経営幹部の離職率が高い企業がある。これらの企業は、現地事情を理解していない経営幹部を短期間のローテーション型人事という「習うより慣れる」的な方法で配置しているが、これでは懸命に学んだ経験が組織内にはほとんど蓄積されない。対照的に、中国で好調な業績をあげている多国籍企業は、何年にもわたり経営幹部を中国に据え置く傾向にある。こうした企業は、グローバルな視点と中国語能力を組み合わせ、比較的長期間にわたって役職にコミットし、経験から得られる極めて貴重な知見を蓄積する経営幹部を求めている。

中国の人々は、現在自国に生じている変化の意味合いを理解し始めたばかりである。また、ほとんどの多国籍企業にとっては、中国での事業運営に関して学ぶべき多くの

ことがある。「One World」型企业への移行は、多国籍企業にとって不慣れなことであり、乗り越えるべき多くの課題がある。このような課題に直面している企業は、今現在の世界においてもまだ新しい存在である。

市場、人口動態、政策、規制、文化、嗜好に関する中国の多様性も同様である。企業リーダーは、中国を規模は大きいものの依然として新興市場であると考えのではなく、多様で巨大なグローバルな消費者の集団と見なければならぬ。経営者は、中国企業を単に合併パートナーと捉えるのではなく、動的で能力が極めて高いグローバル規模の競争相手と考えなければならぬ。また、中国政府は友好的であると同時に不可解だと考えるのではなく、世界の舞台においては活動的でより開放的であると認識しなければならぬ。いわば世界中のビジネス・リーダーは、19世紀後半の企業リーダーが当時まだ発展途上であった米国を見ていたのと同じ目線で中国を見なければならず、必然的にそれに従って戦略を変化させなければならぬのである。

Reprint Number: 10104
(strategy+business 2010年春号に掲載)

世界各国の事務所

アジア

北京
デリー
香港
ムンバイ
ソウル
上海
台北
東京

オーストラリア、 ニュージーランド、 東南アジア

アデレード
オークランド

バンコク
ブリスベン
キャンベラ
ジャカルタ
クアラルンプール
メルボルン
シドニー

ヨーロッパ

アムステルダム
ベルリン
コペンハーゲン
ダブリン
デュッセルドルフ
フランクフルト
ヘルシンキ
イスタンブール

ロンドン
マドリード
ミラノ
モスクワ
ミュンヘン
オスロ
パリ

ローマ
ストックホルム
シュトゥットガルト
ウィーン
ワルシャワ
チューリッヒ

中東・アフリカ

アブダビ
ペイルート

カイロ
ドバイ
リヤド

北米

アトランタ
シカゴ
クリーブランド
ダラス
デトロイト
ワシントンD.C.
フロラムパーク
ヒューストン
ロサンゼルス
メキシコシティ
ニューヨーク
パーシッパニー

サンフランシスコ

南米

ブエノスアイレス
リオデジャネイロ
サンチアゴ
サンパウロ

ブーズ・アンド・カンパニーは、グローバル経営コンサルティング会社として世界のトップ企業、政府及び諸機関にコンサルティング・サービスを提供しています。

当社は、創業者エドウィン・ブーズが1914年に設立した最も歴史のある経営コンサルティング会社であり、現在では全世界60事務所に3,300人以上のスタッフを擁しています。

独自の先見性、業界・機能別の専門性を活かし、クライアント企業との実践的な取り組みを通じて「本質的な競争優位」の創出を支援することを使命としています。

ブーズ・アンド・カンパニーの詳細は www.booz.co.jp をご覧ください。

経営戦略に関する最新の論点をテーマ別に編集した季刊誌『マネジメント・ジャーナル』もご覧いただけます。

お問い合わせはお気軽はこちらまで

info.japan@booz.com

ブーズ・アンド・カンパニー株式会社

〒106-6127
東京都港区六本木6-10-1
六本木ヒルズ森タワー27階
電話(代表): 03-6757-8600
ファクシミリ: 03-6757-8667
マーケティング担当: 須田

booz&co.

© Booz & Company (Japan) Inc.