

急成長する中国の情報通信産業と 日本企業の対応

此本臣吾



情報通信機器やソフトウェアの生産基地として地歩を固めた中国は、ここ数年、これら情報通信機器やサービスの消費市場としても注目を集めている。携帯電話サービスでは利用者数がすでに1億人を突破し、2003年末には2億人をも超えると予測されている。インターネット利用者数も、昨年1年間だけで1000万人も増加するなど、急増が続いている。消費市場の裾野が広がり、ユーザーの中心は低価格志向の大衆層に一気にシフトし始めている。このため、市場規模は確かに急拡大しているが、ユーザー1人当たりの平均消費額は急減するなど、市場の構造変化も激しく進んでいる。

このような市場への、日本を含む先進国の企業による参入が相次いでいる。中国で成功を収めるためには、コストダウンとハイエンド（高級）サービスの適切な戦略ミックス、技術やノウハウのローカルニーズへの対応（ローカライズ）など、現地でのビジネス基盤の確立とユーザーの大衆化にフィットした戦略を打ち立てることが急務である。

1 中国のキャッチアップ戦略

中国では、中央政府による第10次5ヵ年計画（2001～2005年）で、情報通信産業が戦略的産業と位置づけられている。具体的には、

2005年の国内市場の規模を2000年の2倍とする（成長速度はGDP 国内総生産 のその3倍）、固定・携帯電話網の規模で世界トップを目指す、通信設備機器産業の規模を世界トップとする、同産業の2005年の輸出額を2000年の2倍とする など、数々の野心的な目標が設定されている。

特に、第10次5ヵ年計画では携帯電話分野が重視されている。これは中国のIT（情報技術）市場（パソコン等のコンピュータとその周辺機器、ソフトウェア、システムソリューション）が2001年でおよそ1300億元（1元は約16円）である一方、携帯電話サービス関連市場（通信端末関連の売り上げ、通信事業者の収入、通信事業者の設備投資）は4500億元にも及ぶためである。外資企業の持つ先進的なITの導入を図るためには、国内市場の大きさは重要な意味を持つが、携帯電話はその利点をフルに活用できる分野といえる。

中国政府は、「伝統産業に対する知識産業」という表現をよく用いる。伝統産業とは、自動車、鉄鋼、電機、化学などのいわゆる重厚長大産業を指している。中国からみれば、これらの産業は重要ではあるが、技術で先進国にキャッチアップするには、人材育成、研究開発投資など、多大なインプットと長年の経験の蓄積を要するという厄介さもある。

一方、ソフトウェア、情報コンテンツなどは知識産業と称せられ、これらの産業はIT

というインフラさえ整えば、素養に優れた豊富な人的資源によって、短期間で先進国にキャッチアップできるという魅力を有している。先進国へのキャッチアップを重視する中国にとって、ITを活用した知識産業は特別な意味を持つのである。

また、伝統産業において先進国をキャッチアップするうえでも、ITは重要なツールを提供してくれる。ITの発達によって、先進国の優れた生産ノウハウや経営管理ノウハウが、システムソリューションという形で持ち込まれてくるからである。

中国政府は、外資企業が持ち込むシステムソリューションに中国企業が触れることで、効率的に技術や経営のレベルアップが図られることを期待している。WTO（世界貿易機関）加盟により、多くの中国企業が外資企業との熾烈な競争を強いられることになるが、同時にWTO加盟により、中国は、呼び込んだ世界的なIT企業を通して、最先端の技術や経営ノウハウを知り、それらを自国に定着させようとしている。

以上のように、中国にとってIT産業は他産業とは異なる重要性を持っているが、中央政府は体系的といえるような国家IT戦略をつくっているわけではない。中国政府国務院の傘下に「国民経済情報化協調チーム」（朱鎔基総理がトップを兼務）が設置され、日本のe-JAPAN計画に類似する国家IT戦略をつくるという動きもあるが、そこでもトップダウンの形で産業育成が志向されるわけではない、といわれている。

政府当局者は筆者との会話の中で、「インフラさえつくれば、その上に自然発生的に新しいビジネスモデルがいろいろできてくる」

という発言をしており、政府の果たすべき役割はかなり限定されたものだという考えを示唆していた。押し寄せる世界のトップ企業、海外留学を終えた優秀な人材、ハングリー精神あふれる若い人材など、インフラさえあればそれらを自在に使いこなすプレーヤーは十二分にそろっているということだろう。

2 発展途上のIT関連市場

中国で最も代表的なIT企業は、連想集団であろう。連想集団は、1984年に中国科学院計算機研究所の11人の研究者がスピアウト

して設立したベンチャー企業である。その後1994年に香港市場に上場し、2001年の売上高見込みは272億香港ドル（約460億円）という中国最大のコンピュータメーカーである。図1を見ても、成長する国内IT市場のなかで、連想集団は圧倒的な強さを誇っている。

中国の2000年のIT市場は、図2に見るように、そのほぼ5割がパソコンで占められている。また、地域別構成をみると、北京が37%、上海が25%であり、両都市で市場の過半を占めている。中国のIT市場は、高度なソリューションに必要とされるサーバーやネットワーク機器などの市場はまだ小さく、地方でのITの普及もほとんど手つかずに近いという点で発展途上である。

このような市場では、全国ネットのサービス網を持ち、低価格を武器にした現地企業が有利であり、米国のインテルとの良好な関係という後押しをもった連想集団の快走は当然続くとみられる。

また、ITの普及が地方部に及ぶことに伴い、ローエンド（大衆向け）市場の裾野がさらに広がるなか、低価格を武器にした第2、第3の連想集団が出現し、ITというハイテク市場でも厳しい価格競争が始まることも予想される。

図1 主要IT（情報技術）メーカーの中国国内販売額の推移

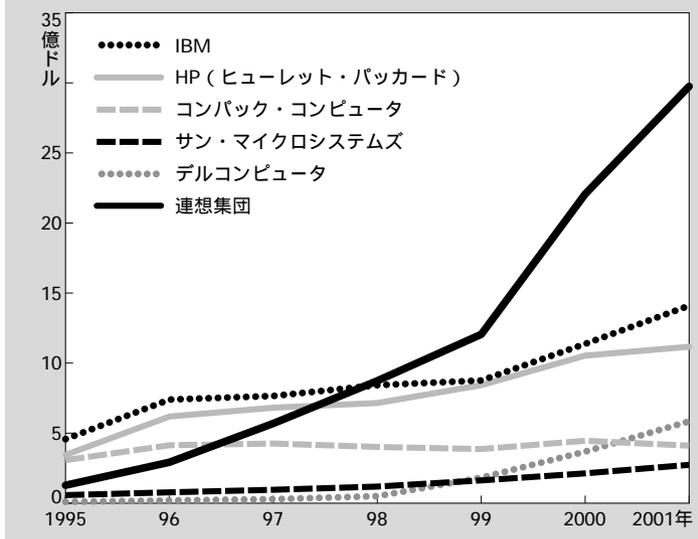
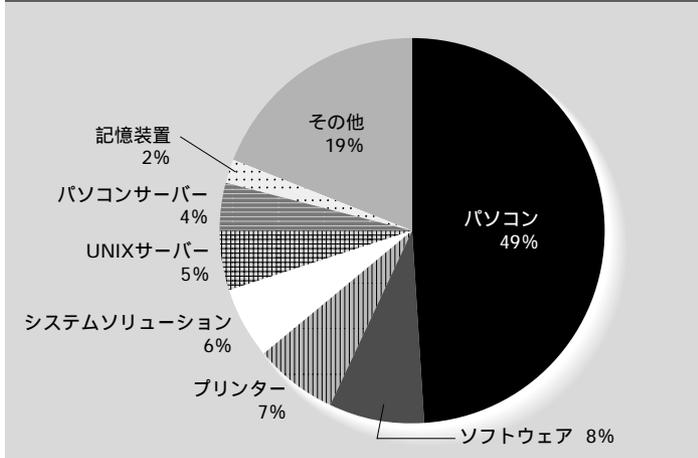


図2 中国のIT市場の製品別内訳（2000年）



3 成長前夜のシステムソリューション市場

図3は、世界のシステムソリューション市場を表したものである。2001年時点で、世界の市場のほぼ5割が北米、3割強が欧州、1割が日本と、これら先進国3市場で世界全体の9割を占めている。中国市場は、伸び率こそ年率13%程度（2001年から2005年までの平

均成長率の予測)と高いものの、規模は2005年でも200億ドル弱であり、同年の日本の市場の3分の1、世界市場に占めるシェアは3%程度にすぎない。

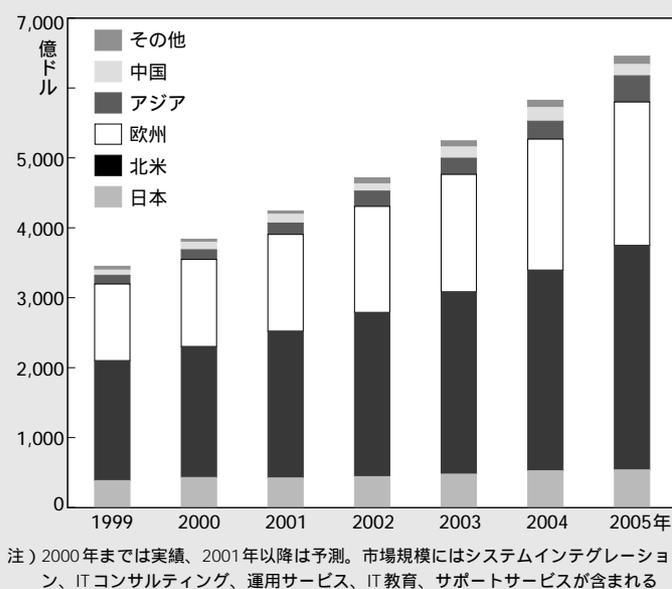
現状の中国のシステム市場の牽引役は政府である。第10次5ヵ年計画では、情報ネットワークインフラの整備で総額3兆円弱の投資が計画されており、こうした背景から情報化投資額を地域別にみると、北京が中国全体のほぼ5割を占める結果となっている。中国のシステムソリューション市場の本格的な立ち上がりは、企業部門の情報化投資が本格化する2000年代後半になろう。

また、中国のIT技術者は、海外留学からの帰国組など最近では層の厚みが増しているが、業務のプロはまだ数が少ないという問題がある。システムソリューション事業では、まず業務プロセスの設計があり、それに対応したシステム設計がなされる必要がある。本来であれば経営戦略や事業戦略から業務プロセスを導くところが、そのノウハウがないために、技術ばかりが先行した設計が行われている場合が少なくない。

例えば、筆者の経験では、先進的なチェーンオペレーションの業務システムを導入したいと言っている経営者が、実はチェーンオペレーションの実務や経営をよく理解していないため、システムベンダーに中国の現実には全く適合しないシステムを発注してしまったという事例があった。

中国で本格的なシステムソリューション市場が立ち上がる段階では、ITやソフトウェアではなく、むしろ業務そのもののコンサルティングが重要であろう。システムソリューション市場での差別化においては、事業戦略が

図3 世界のシステムソリューション市場規模の実績と予測



ら業務プロセスの設計までを請け負えるコンサルティング能力が鍵を握るとされる。

世界最大に向かう 携帯電話サービス市場

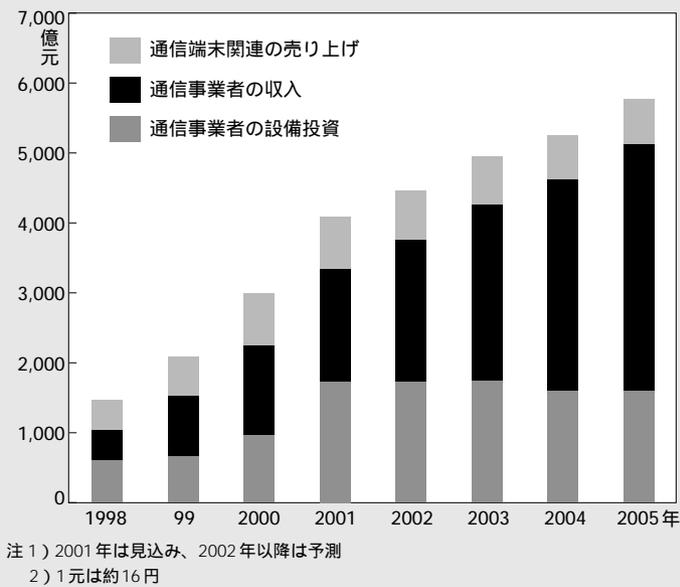
1 携帯電話サービス市場の動向

(1) 市場と設備投資の急拡大

携帯電話サービス関連市場(通信端末関連の売り上げ、通信事業者の収入、通信事業者の設備投資)は、2000年に3000億元を超えて、2002年は4500億元に達している。1998年からの4年間で、市場規模はほぼ3倍にまで成長している。NRI野村総合研究所の予測によれば、次ページの図4に示すように、今後さらに市場は拡大を続け、2005年には6000億元に達する見通しである。

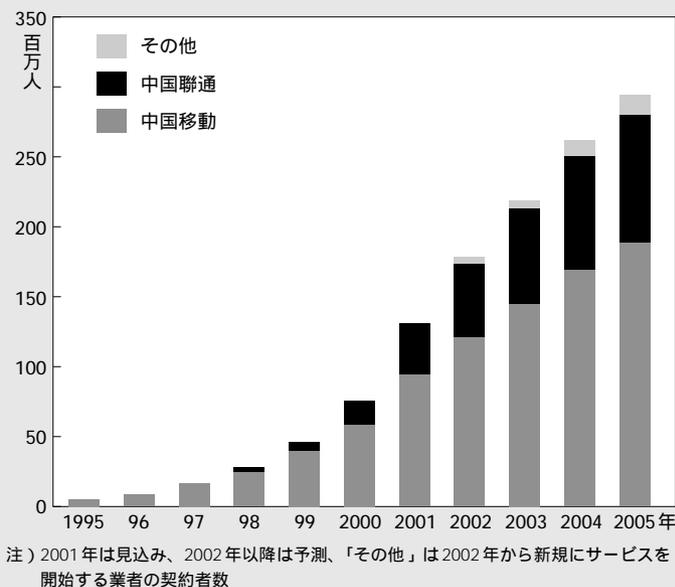
通信事業者のネットワークインフラへの投資は、2000年の770億元から、2005年には1900億元に達する見込みである。特に2001年

図4 中国における携帯電話サービス市場の実績と予測



には、無線通信サービス第2位の中国聯合通信（以下、中国聯通）がCDMA（符号分割多重接続）網の確立のために巨額の投資を行い、同第1位の中国移動通信集団（以下、中国移動）もGPRS（第2世代のデジタル携帯電話の規格であるGSM方式の携帯電話網を活用したデータ通信技術。2.5世代技術とも

図5 中国の携帯電話利用者数の実績と予測



呼ばれ、GSMよりはるかに高速のデータ通信が可能)のためのインフラ建設を行うなど、ここ1、2年は建設投資のピークを迎えている。

(2) 2005年には3億人の利用者

携帯電話サービスの利用者数も急成長が予想されている。2001年末には1億2300万人に達したと見込まれているが、図5に示すように、2003年には2億人を超え、2005年には3億人に近づくと予想される。

携帯電話の人口普及率でみると、2000年6月末の普及率は9.2%だが、価格許容度の高い(所得水準の高い)沿岸部では、北京市の32.8%を筆頭に、上海市28.4%、広東省21.8%、浙江省19.5%、天津市15.5%など、2割程度の普及率となっている。

このような数字からも、中国の利用者数はこれからも増勢の一途をたどるとみられるが、新規加入者のなかでは地方の居住者や低所得者層が徐々に増加しよう。事業者側からみると、利用者数の増加に対応して設備投資を続ける必要があるものの、後述のように事業収入の伸びがそれに見合うかどうか気がかかるところとなり始めている。

(3) 都市部で急速に伸びる

データ通信サービス

携帯電話サービス事業は、音声サービスとデータサービスから構成される。一般に音声サービス収入は普及率が上限に近づくとともに伸び悩むため、例えば、日本や欧米先進国では普及率が高くなるにつれ、データ通信サービスの強化に関心が高まってくる。

その点、中国はまだ利用者数が2桁で成長

している段階であるため、音声サービスだけでも十分なサービス収入の増収が維持できる。実際、2001年の携帯電話によるデータ通信サービスの収入は5億元であり、収入全体の0.3%にすぎない。

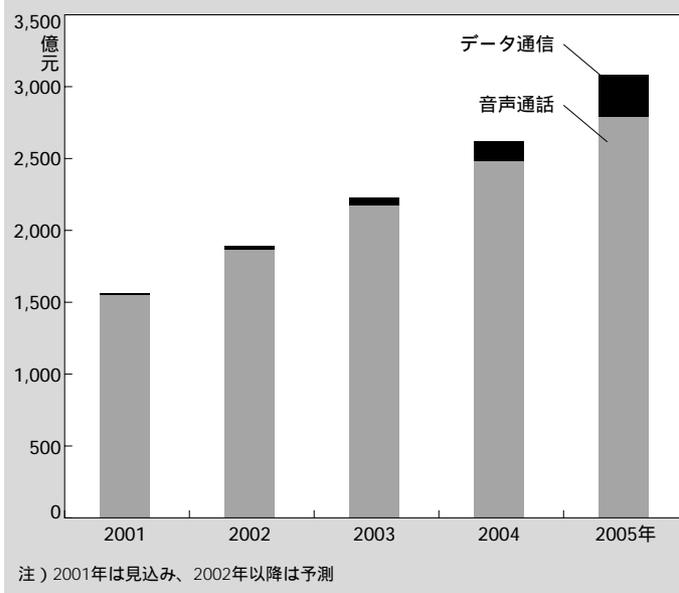
ただし、北京、上海などの大都市圏では、今後、データ通信サービスの急速な普及が始まると予想されている。ショートメールサービス以外にも、携帯電話からインターネットへの接続、ゲームやニュースの配信、電子商取引など、携帯電話を利用したデータ通信サービスが実用化され、図6に示すように、現在の5億元のデータ通信サービス市場は、2005年にはほぼ300億元に達し、年率3桁の成長を示すとみられている。

一方、2003年以降に、第3世代携帯電話サービス（通信速度は従来比約40倍、動画サービス・音楽配信が可能）の導入が予定されている。ハイエンド（高級）市場を囲い込んでいる中国移動は、同サービスでユーザーの利用額を高めることを期待している。しかし、第3世代サービスの投資コストは現行世代より1桁大きくなるというリスクもあり、導入時期についてはまだ流動的である。その意味で、NTTドコモが2001年10月にサービスを開始した第3世代サービスのFOMAの動向は、中国で大変な注目を集めている。

2 携帯電話サービス分野における競争政策

1999年9月に国内の通信事業をほぼ独占していた中国電信が分割され、2000年に入り、固定電話の中国電信、携帯電話の中国移動、ポケットベルの中国聯通、衛星通信の中国通信放送衛星の4会社が設立された。また、国

図6 中国の携帯電話サービス市場におけるデータと音声の収入構成



の管理下から分割され、会社化されたこれら4社以外に、現在、中国政府情報産業部が通信サービス許可を与えているのは、中国網路通信、吉通通信（いずれも1994年に設立）、中国鐵路通信（2001年設立）の3社である。

中国の通信政策は、日本や他の先進国と同様に、国家による独占事業から競争原理の導入へという流れに沿っており、また、2001年のWTO加盟によりその流れはさらに加速されている。

WTO加盟によって、携帯電話、データ通信、固定電話、国際電話は2003年1月以降、外資企業も中国国内で合弁会社を設立できるようになった。2003年1月時点では、需要が大きな大都市に限定したサービスしか認可されないが、外資合弁会社に課せられる地域制限も2005年から2006年にかけて撤廃される。合弁会社の外資側の出資比率も、携帯電話サービスの場合で2005年には出資制限が49%までゆるめられる。

こうした外資規制の緩和を見越して、すでに先進国の通信サービス事業者は、国内事業者の香港現地法人への出資や技術提携などの形で、中国市場進出をうかがっている。

以上のように競争原理の導入が図られたものの、実際には、2000年の通信サービス市場のシェアは中国電信55%、中国移动37%、中国聯通8%となっており、上位2者で市場の9割以上を占めている。すなわち、必ずしも活発な競争が起こっているわけではない。

特に、携帯電話サービスは中国移动と中国聯通の2者にしか事業免許が与えられていない。こうした背景もあり、携帯電話サービスについては2002年上半期にも3番目の事業免許が与えられる計画がある。国内にバックボーン（基幹回線）を持つ中国電信と中国網路のいずれかが免許を取得するのではないかとされているが、中国電信が免許を取得すれば、同社は固定電話、ページャー（ポケベル）、データ通信、携帯電話とフルラインサービスが提供できるようになる。なお、3番目の免許は、現行の第2世代の周波数帯の余裕がないため、第3世代を指定した免許となる可能性も指摘されている。

自由化を進める一方で、WTO加盟による対外開放に対して国内事業者の競争力を高める必要性も生じている。中国の通信事業者7社は、最終的に4社に再編される見込みである。これにより、中国移动はデータ通信大手の吉通通信と合併、中国聯通は市内と国内長距離の事業免許を持つ中国鐵路通信との合併が検討されている。また、南北2社に分割される中国電信に対して、上述の携帯電話サービスの第3の事業免許が与えられる見通しとも報じられている。

3 下がり続ける利用単価

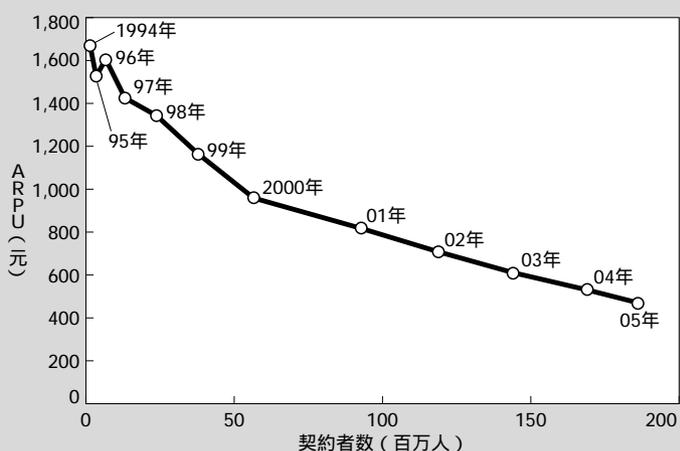
一方、これまで順風満帆の成長を遂げてきた中国の携帯電話サービスは、変化の兆しが見え始めている。

中国移动では、規模の拡大とともに新たな問題が顕在化し始めている。図7は同社のARPU（1ユーザー当たりの年間平均利用金額）の変化を示したものである。これを見ると、ARPUは契約者数の増加と反比例するように低下傾向をたどっており（図7では、ショートメールやボイスメールのような新サービスによる収入も加味）、同社のARPUは現在の800元から、2005年には500元程度まで低下すると予測されている。

一方、中国聯通は中国移动に対して後発参入であったために、中国移动に比べるとローエンドのユーザー比率が高い。2000年のARPU（プリペイドを除く）でみると、中国移动が毎月約250元であるのに対し、中国聯通は同100元強で半分以下の水準にある。

こうした背景もあって、中国聯通は2002年1月にCDMAサービスを開始した。CDMAは投資負担が大きいものの、通信の速度や品

図7 中国移动のARPU（1ユーザー当たりの年間平均利用金額）の変化



注) 2001年は見込み、2002年以降は予測

質が向上し、将来的には第3世代のブロードバンド化への対応も容易となるため、同社の弱みであるハイエンドユーザーの攻略に向けて重要な戦略の位置づけにある。同社は加入者増を期待して、CDMAサービスの料金を現行世代と同額にすると発表している。

このように、中国における携帯電話サービスでは、今後新たに獲得するユーザーはこれまでのようなヘビーユーザーではなく、利用者数の伸びほどには収入が伸びない可能性が高く、投資の回収期間も長期化せざるをえない。中国の携帯電話サービスは、初期の高所得者層やヘビーユーザーであるビジネス層を対象とした市場から、価格に敏感な大衆層の市場に広がり始めている。前述のように、利用者数は現在の1億3000万人程度から、2005年には3億人程度にまで増えると考えられるが、この間の増分である1億7000万人のうち1億人以上は大衆層と予想されている。

また、CPP（発信者料金負担）制度が近々導入される計画があり、これも携帯電話サービス事業者の不安材料となっている。現在の中国では、携帯電話の場合、発信者と受信者の双方から料金が徴収されているが、CPPになると負担者は発信者のみとなり、費用に敏感なユーザーは（例えば、固定電話からの発信を）受信するための道具として携帯電話を利用し、結果的に、上述のARPUがさらに低下することも予想される。

ARPUの低下は、プリペイド利用者の増加にも起因している。中国移動によれば、全体の利用者数に占めるプリペイド利用者数の比率は、2000年初めの10%から、2001年初めには50%近くに達しているとのことである。プリペイド利用者の増加は、代金回収リスクを

下げる効果がある一方、事後支払い利用者に比べてARPUを半分以下に引き下げてしまうという問題も惹起している。

このような携帯電話ユーザーの大衆化に伴い、サービス事業者の戦略も見直しを迫られる。特に、初期に携帯電話に飛びついた富裕層やビジネス層をユーザーに多く抱える中国移動は、これからの「ユーザーの大衆化」に向けたローコストオペレーションの強化が必要となっている。このままARPUの低下が続けば、同じバックボーンを利用している中国电信と合併あるいは業務提携し、「規模の経済」を効かせたコストダウンを行わざるをえなくなる。

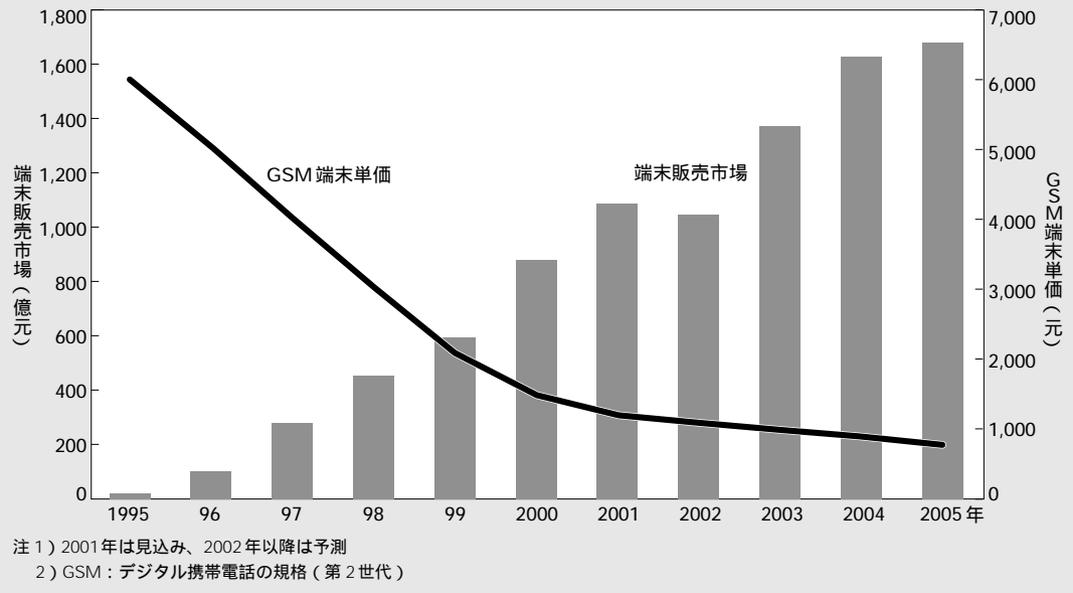
4 価格競争が激化する 携帯電話端末市場

2000年の中国の携帯電話端末生産数量は5396万台で、このうち2310万台が輸出となっている。国内生産の残りとの輸入を加えた国内出荷は5257万台である。2000年の生産数量の前年比伸び率は32%で、契約者数が今後も持続的に増加するとみられ、中国国内の携帯電話端末メーカーは総じて強気な戦略を打ち出している。

2001年11月には、スウェーデンの通信機器大手エリクソンが、中国での年間平均10億ドルの投資計画を発表した。米国のモトローラも、中国の研究所の人員を現在の1000人から5000人に増やす計画を打ち出している。世界的IT不況にあえぐ通信機器業界にとって、中国の携帯電話市場は唯一の頼みの綱となつつある。

欧米の大手メーカーと比較して出遅れ気味だった日本メーカーも、中国国内での生産体

図8 携帯電話端末市場とGSM 端末販売単価の実績と予測



制の強化に乗り出している。例えば、NECと松下通信工業は、2001年末に第3世代携帯電話開発の合弁会社を中国で設立し、そこに中国移动などのサービス事業者の出資を呼びかけるなど、中国向け端末の開発に一段の投資を始めようとしている。

しかし、携帯電話端末のビジネスも決して容易なものではない。これから4、5年の間

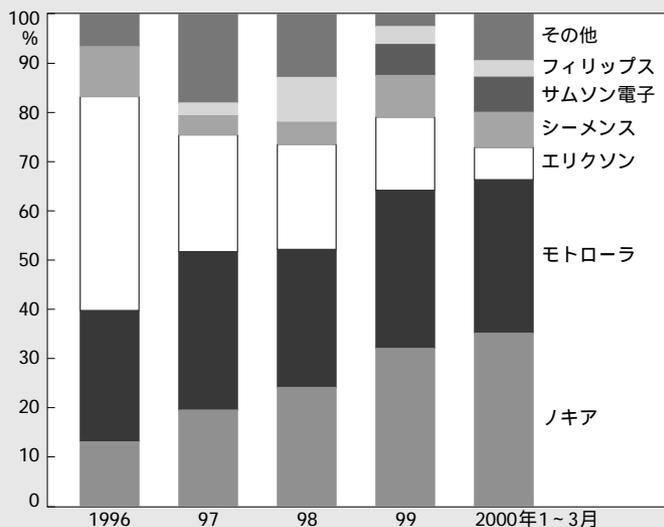
に2億人弱の新たな利用者が生まれてくると予想されているが、その市場を狙って世界の有力な端末メーカーが大挙してすでに中国に進出しており、競争はきわめて厳しい。

さらに、新しい利用者は、そうでなくとも従来以上にコストに敏感な人々である。図8に示すように、ここ数年端末の平均単価は年率15%以上で低下し続けており、この傾向は当面続くと思われる。現状の携帯端末の販売シェアは、図9のように外資系が圧倒しているが、いずれキーコンポーネントの供給を受けて低価格機種を供給する純国産メーカーの台頭が十分に予想される。

日本企業の競争戦略のあり方

成長著しい中国の情報通信産業のなかでも、市場規模の大きさを群を抜く携帯電話分野を重点的に取り上げて、その動向を記述してきた。以下では、魅力ある中国市場で、日

図9 中国国内での携帯電話端末の販売シェアの推移



本企業が競争優位を確立するために重要と思われる事項を整理する。

1 コスト競争での生き残り

中国では、携帯電話サービス以外でも、各種のIT製品やインターネットなどの普及が急激に加速し始めている。1996年頃にこれらの導入が始まってから、5年目が経過したところで、メインユーザーがハイエンドからミドルゾーンに移り始めたようである。

この段階にさしかかると、市場の量的規模は力強く拡大していくが、その一方で製品単価やサービス価格が急速に低下してくる。1990年代前半に3000～4000元もしていたカラーテレビは、今では21インチならば600円にまで価格が下落している。エアコンも同じように、この5、6年で6000元から1000元まで価格が急落している。

家電製品がそうであったように、パソコンや携帯電話端末も、これからはコスト競争力に優れた中国企業が相次いで出現して、コモディティ（普及品）化が一気に進み、参入企業は過酷な価格競争に巻き込まれていく可能性がある。日本企業にとっても、成長する中国市場ではコスト競争力が重要である。そのため、現地部品の活用や、現地で必要とされる製品機能を過不足なく作り込むため、現地での製品設計力の強化が必要である。

コスト競争力の向上に際しては、生産規模を確保してスケールメリットを効かせることも必要である。欧米企業は、中国を中国国内向けのみならず、中長期的には日本を含むアジア市場向けの製品の生産基地に育成し、圧倒的な生産規模を確立しようとしている。もちろん、カントリーリスクの観点からすれば、

中国への投資の集中は慎重にせざるをえないだろう。しかし、中国市場での欧米企業との投資格差をみれば、「規模の経済」の面でのコスト競争力の差が、将来において甚大になるのではないかと、との懸念もある。

日本企業にとっては、コストを下げるための設計力、現地部品の活用、圧倒的なスケールメリットなど、いずれの点でも、欧米、中国、日本のライバルメーカーに対してどれだけコスト面で優位性を確立できるかが、中国市場で生き残るための分岐点になる。

そのためには、欧米系企業や現地企業では当たり前となり始めたITを活用した部品・材料調達など、中国でのライバルメーカーを対象にコスト面でのベンチマーク分析を絶えず実施し、現地の経営に強力なコストダウン活動を定着させなければならない。

2 マーケットポジションの見極めと活用

コスト競争力の強化はもとより重要だが、乱売合戦に巻き込まれず、冷静に自社のマーケットポジションを見極めることも肝要である。そのためには、高い利益を維持できるハイエンド市場に絞り込んだ商品・サービス戦略を徹底することも1つの方向である。

日本はiモードや第3世代技術に代表される携帯電話サービス事業において世界をリードしており、中国側もこの分野での日本の動きに大変強い関心を抱いている。乱売競争に巻き込まれずに利益を確実に上げるためには、技術やノウハウで差別化できる領域で非価格競争力を確保することが必要であり、携帯電話ではそれが可能である。

すでに中国側は、iモードに関する技術や、

iモード上でサービスを提供するアプリケーション業界を育成するノウハウ、あるいは第3世代技術に対応した携帯電話端末の開発に関して、日本側からの技術・ノウハウの導入や、そのための合併設立の提案を持ちかけてきている。このような日本独自の技術やノウハウを、中国でのニーズに対応（ローカライズ）させることで事業化に結びつけられれば、コスト競争とは一線を画したビジネスが確立できるだろう。

3 技術やノウハウのローカライズ

ところで、「世界の工場」と言われ始めた中国においても、先端技術やビジネスノウハウのほとんどは日米欧から学ばなければならない状況にあり、携帯電話以外でも、産業界全般で日本の技術・ノウハウで差別化できる分野が存在する。

ただし、優れた技術・ノウハウがありながら、それらを中国事業の利益に結びつけることができない日本企業が多い。その大きな理由の1つは、技術やノウハウをローカライズさせることの不得手さにある、といわれている。中国企業との技術合作や合併はローカライズのための重要な戦略だが、100%外資企業でも技術やノウハウのローカライズに成功して、短期間に中国でのシェアを拡大している事例はあるし、逆に、長い期間、技術合作や合併をしているにもかかわらず、中国市場に全く食い込めていない事例もある。

技術やノウハウをローカライズさせるということは、中国事業を担う現地の人材が、それらを縦横無尽に使いこなして、中国現地のニーズに合致したビジネスを作り出すということである。そのためには、人材教育と組織

風土の形成が重要な意味を持つ。

例えば現地では、日系企業は一方向的な教育を押し付ける傾向があるのに比べて、欧米系企業は現地人材が知識を吸収しやすいような環境を整備し、自発的に技術やノウハウを習得できるように仕向けているといわれる。また、欧米系企業では、努力して成果を出せばそれが適切に報われる人事制度、例えば、場合によっては本国幹部社員に抜擢するようなインセンティブが用意されているのに対し、日系企業では人事評価のメリハリが足りないとの指摘も多い。

このような人材育成の方法や人事制度面での工夫は、技術やノウハウのローカライズにおいて重要な役割を果たす。

4 中国政府との人脈形成

情報通信分野は、中国にとって戦略性の高い重点産業であり、WTO加盟後も中国政府の政策が日本企業の中国戦略に多大な影響を及ぼすことになる。その意味で、中国政府との確固たる人脈形成は重要である。ところが、中国政府関係者の間でよく出てくるのは、日本企業は欧米企業に比べて対政府交渉が不得意だという声である。

実際、米国企業などで中国戦略を担う本国本社のスタッフには、数多くの米国籍中国人がおり、中国とのコミュニケーション上での問題がほとんどない。あるいは、欧州企業は母国政府と一体となって交渉に臨んでくるので、対応する中国政府側の接遇も比較にならないくらい手厚いなど、具体的な指摘は数多くなされている。

なぜ、日本企業は自社で雇用した中国人をもっと交渉の前面に出さないのか。なぜ、日

本企業は政府や業界団体をバックとせず、企業単独で交渉に臨もうとするのか。このような指摘は事実を正しく表しているかどうかは別にして、少なくとも中国政府の幹部が日本に抱くイメージとしてすでに定着している。

何十人という大型ミッションを日本から率いて、ある日本企業のトップが訪中したが、数多く面会した中国側の政府幹部とはいずれもあいさつを交わした程度で、その後は現地視察を繰り返して帰国していった、という話が実際にある。中国側にトップ訪中の意図がほとんど伝わらず、日本企業とはコミュニケーションがしにくいという、逆効果ともいえる印象を残してしまったそうである。

生きたコミュニケーションの積み重ねが人脈をつくることにつながるわけだが、そのためには、お互いの期待やニーズをはっきり理解したうえで、意見交換し合える関係を築くことが何よりも大切である。ここでも、中国に精通した現地人材をどう活用しきれんかが重要となるだろう。

5 買収による市場参入

システムソリューションのような事業では、中国企業の買収による市場参入という動きも活発になり始めている。前述のように、中国のIT技術者は質、量ともに厚みがあるが、業務アプリケーションのノウハウとなると、かなり心もとない。中国のシステムソリューション企業側には、先進国のノウハウを吸収したいという強いニーズがある。一方、先進国のシステムソリューション企業側から見ると、中国の市場に参入するうえで、システムエンジニアの採用・育成や現地での顧客開拓活動など、事業を自力で立ち上げるには

膨大な労力が必要となる。

このように考えると、中国のシステムソリューション市場へ参入する際には、合併や提携といったパートナーリング戦略が重要になる。しかし、合併や提携という形態では、中国側の意見を尊重せざるをえないため、意思決定が遅くなるという問題が必ず出てくる。そこで、最近では企業買収といった手段も用いられるようになってきている。

買収対象となっている企業の多くは、従業員で数百人規模、売上高で数億元、特定の業務アプリケーションで実績のある民間の中堅企業である。買収の第1の目的は、その企業が持つ顧客を手に入れることである。中国での新規顧客開拓の苦労は並大抵ではない。人脈づくりから始まって、顧客とするまでには長い時間がかかる。第2の目的は、多くのシステムエンジニアを管理するマネジャーの獲得である。マネジャーの育成も、外資企業にとっては時間のかかる厄介な問題である。

また、買収先企業の経営幹部にストックオプション（自社株購入権）を持たせるなど、買収後も事業意欲が衰えないようなインセンティブを付与することも大切である。優秀な人材や顧客を持ちながら、システムソリューション企業としての管理ができていないため、伸び悩んでいる現地企業も多い。買収後は、現地の情報を取り入れつつ、先進的な経営管理制度の定着をしっかりと行うことも重要である。

著者

此本臣吾（このもとしんご）

技術・産業コンサルティング部長兼中国事業コンサルティンググループマネジャー

専門は製造業の事業戦略全般、アジア戦略全般