

中国事業のリスクに 日本企業はどう対応すべきか

此本臣 吾



CONTENTS

- I 堅調な景気と成長のメガトレンド
- II 「工場」から「市場」への対応の遅れ
- III 低下するカントリーリスクと高まるビジネスリスク
- IV 新たなリスクとして浮上した対日感情問題
- V リスク回避に向けた経営のあり方

要約

- 1 足下の中国経済は堅調であり、5年、10年で見た中国の成長メカニズムは依然として健在である。
- 2 経済が成長する一方で、外資・国有・民営企業の三つ巴の競争、供給過剰の恒常化と激しい価格の低下圧力、製品ライフサイクルの短縮化、さらには熾烈な人材獲得競争など、中国内での事業を取り巻く環境は予想以上に厳しさを増している。
- 3 対日感情問題が新たなビジネスリスクとして浮上した。この問題は構造的であるため、長期化することが予想される。
- 4 このようなリスクに対しては、①変化への組織対応力の強化、②選択と集中による事業構造の見直し、③危機管理体制の構築、④戦略的広報活動の強化——など、今までの経営の延長線上にはない新しい中国戦略を検討することが必要となる。

I 堅調な景気と成長の メガトレンド

1 足下の中国経済は堅調

中国の2005年上半期の実質GDP（国内総生産）成長率は9.5%と、過熱気味の高成長が続いている（表1）。成長の第一の牽引役は投資である。2003年から続く9%台の経済成長は、都市部の固定資産投資（不動産投資が含まれる）の高い伸びに支えられてきた。今年上半期の同投資は前年同期比27%増と、依然として高い水準にある。

投資の伸びの内訳を見ると、石炭（前年同期比82%）、電力・ガス・水道（同36%）、鉄道（同48%）と、エネルギーやインフラなど政府の重点投資分野が高い数値を示している。しかし、これまでの牽引役だった住宅投資は、高額物件の投機規制の影響もあり、20%の伸びにとどまっている。たとえば、不動産価格高騰の筆頭にあった上海市でも、今年上半期の固定資産投資の伸び率は15%にとどまっている。昨年同期の伸び率に比べると10ポイント以上の低下である。また、鉄鋼、アルミなどのいわゆる過熱業種向けの投資も、1けた台の伸びに沈静化している。過熱していた投資の内容を見ると良い方向に改善し始めているが、全体として8%台の成長へのソフトランディングを目指す政府としては、今後も引き締め気味の経済運営を継続す

るであろう。

一方、2005年上半期の輸出は33%の高い伸びを示した。国内の生産財を中心とする在庫調整の影響で輸入が14%増にとどまったため、結果的にこの上半期は投資とともに輸出が成長を大きく押し上げている。7月22日に人民元の対ドルでの切り上げがあったが、切り上げ幅は2.1%と小幅であり、輸出への影響はほとんどない。

2 中長期のメガトレンドに 変わりはない

このように足下の経済は堅調であり、野村證券金融経済研究所は表1のように2005年の実質GDP成長率を9.1%と予測している。

中国政府は景気の緩やかな減速を企図しているが、必要以上に引き締めれば、不動産価格の暴落、消費の減退によるデフレ、企業収益の悪化などの大きなリスクをはらむため、微妙な経済運営の舵取りが求められる。為替政策については「漸進主義」で臨むと思われるが、アメリカなどからの人民元のさらなる切り上げ圧力にどう対応するかも、当面の経済成長に大きな影響を及ぼすことになる。実質GDP成長率は、2006年は8%台へ減速し、その後、2008年の北京五輪に向けて成長が再加速、五輪後に再下降と、7~9%台で上下変動を繰り返すことになろう。

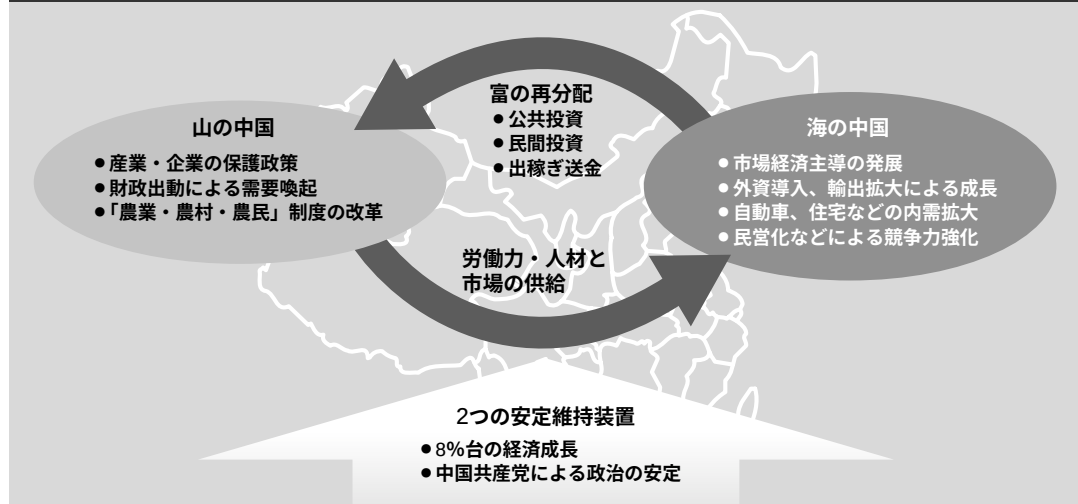
一方、5年、10年で見えた中国の成長のメガ

表1 中国のマクロ経済動向（前年同期比）

	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年 上半期	（単位：%） 2005年 予測		2006年 予測
実質GDP成長率	8.0	7.5	8.0	9.5	9.5	9.5	9.1		8.5
名目固定資産投資増加率	10.3	13.0	16.1	27.7	25.8	27.1	19.0		15.0
消費者物価上昇率	0.4	0.7	-0.8	1.2	3.9	2.3	2.7		2.2

注）GDP：国内総生産
出所）野村證券金融経済研究所

図1 海と山の中国の循環



トレンドに変化はないと思われる。中国の実質GDPは、過去10年で見ると年平均12%の成長をしている。

一貫した経済成長の原動力は、図1に示す「海の中国」と「山の中国」という2つの経済システムの併存と、それらを支える共産党政権という社会の安定維持装置である。

最近では、内陸部居住者の所得が増えたことで沿岸部への出稼ぎ者が減っており、また沿岸部で人件費が高騰したため外資工場の進出が鈍っているといった報道が見られる。実行ベースの外資投資額はこの4月が前年同月比27%減、5月は22%減と、2カ月連続で2けた減というこれまでにない落ち込みを示した。その結果、今年1月から7月までの実行ベースの外資投資額は前年比マイナス3.4%となった。先行指標でもある契約ベースの投資額は同プラス19%であり、海外からの投資に急ブレーキがかかっているとはいえないが、今までのアクセル一辺倒の進出ブームはその速度が緩む可能性はある。

いつまでも安い人件費は続かないのではな

いか、「山の中国」も豊かになるので海と山との共存共栄という中国の成長メカニズムはもはや維持できないのではないかと、貧富の格差の拡大など社会にたまったひずみがデモや暴動の形で噴出するのではないかと、等々の成長限界論も聞かれるようになってきている。

短期間にこれだけ海外からの工場進出があれば、需給バランスが崩れて人件費が上昇することもある。ただ、「山の中国」には7億5000万もの人がいる。これらの貧しい人たちのキャッチアップしようという意欲は簡単には弱まらない。また、日本がそうだったように、生活水準が上げればさまざまな社会的な欲求が顕在化し、デモが起こることもあり得る。しかし、だからといって国が転覆するような社会不安になることはあり得ない。

筆者らは5年、10年のうちに中国の成長が限界に来るとは思っていない。むしろ、これからはインドも加わり、アジアの新興地域はグローバルに見て最も魅力ある成長地域として存在し続け、その中心はやはり中国であると確信している。

II 「工場」から「市場」への 対応の遅れ

ところで、中国の経済が成長する過程で、多くの日本企業が中国に進出した。1980年代は円高に伴い、安い労賃を求めて工場の中国シフトが起こった。1989年の天安門事件を挟んで一時的に中国投資は落ち込んだが、その後90年代に入り進出ラッシュが再開した。その頃は、中国で組み立てて日本や第三国に輸出する、いわゆる持ち帰り型事業が主流だったが、1992年から95年まで4年連続で2けた成長が実現されると、中国を市場とみなして、国内販売型の事業を中国で行うことを目的とする進出も現れだした。

2000年代に入ると、WTO（世界貿易機関）加盟で国内市場が開放され、沿岸部を中心とした消費ブームが起こり、最近では進出企業の大半が国内販売を目的としている。

持ち帰り型の工場進出は、進出企業の経営といっても、実際は工場としての運営であり、多くの日本企業は東南アジアで経験、蓄積したノウハウを活用して優れた実績を上げている。一方、国内販売型事業の経営スタイルは、持ち帰り型事業と大きく異なっている（表2）。国内販売の場合は、いわゆる経営の現地化を思い切って進める必要がある。人材のマネジメントも、労務管理型から人材育成型へと方向の転換が必要となる。日本企業には持ち帰り型経営での成功体験が強すぎて、逆に現地化の意識や人材育成の仕組みづくりが遅れてしまった例も多い。

この問題がすべてではないが、日本企業の多くは国内販売型事業で苦戦を強いられている。つまり、経済の成長に伴って市場として

表2 工場管理と企業経営の相違

	工場管理	企業経営
役割	安価な生産による輸出拡大	現地市場での販売拡大
機能	非現地完結	現地完結（製造、販売、技術）
人材	安価、豊富な労働力（労務管理）	販売・開発面での優れた人材（人材育成）
立地	港湾アクセス（広東、大連など）	有望市場・人材アクセス（上海）
トップ	工場長経験者（日本人トップでも可）	現地を知る経営の経験者（現地人の登用が必須）
収益	利益よりもコストダウン	製・販・技トータルの利益追求
業績	「仕切り値」で利益は決まる	現地でのシェア、利益が明確
志向	本社を向き、現地を見ない	現地向いて競争に打ち勝つ

の中国の魅力が増しているが、その恩恵を十分に受けていない。一刻も早く、経営スタイルの思い切った転換を遂げる必要がある。

III 低下するカントリーリスクと 高まるビジネスリスク

国内販売型事業を行う際に対処しなければならないリスクは年々大きくなっている。

政情の安定性、制度や政策の安定・継続性、マクロ経済の安定性、為替や投資にかかわる規制、等々のいわゆるカントリーリスクは、改革開放政策の定着、WTOへの加盟を通じて、低下する傾向にある。政府幹部の腐敗と汚職、都市部のエネルギー・環境問題、あるいは長期的に見たときの資本市場の自由化と人民元切り上げの可能性など悲観論も多くなっているが、10年、20年で見れば中国は安定、繁栄の方向に歩んでおり、その大きな方向性は決して揺るがない。

ところが逆に、①外資・国有・民営企業の三つ巴の激烈な競争、②供給過剰の恒常化と激しい価格の低下圧力、③製品ライフサイクル

ルの短縮化、④競争環境の変化の速さ、⑤熾烈な人材獲得競争——といったビジネスに関するリスクは高まる一方となっている。

三つ巴の激烈な競争についていえば、国有企業改革も10年を経て、現在勝ち残っている国有企業はいずれも何らかの強みを持ち、競争力も持っている。国有企業の経営者がMBO（マネジメントバイアウト）すなわち株式を買い取って支配権を握ることで、実質的に民営企業となって成長している企業もある。また、急成長している民営企業も出現している。民営企業は、コスト意識が強く、損益に対する執着が強いばかりでなく、技術のキャッチアップが速い。また、地方によって運用が異なる販売管理のノウハウ（売掛金のリスク処理など）を持ち、あいまいな法規制への柔軟な対応力も持つなど、国有企業や外資企業にはない競争力を有している。

ここ2、3年で中国の国内企業（国有、民営）の競争力が飛躍的に高まっている一方、成長する市場を目指して、相変わらず外資企業の中国への流入は続いている。外資系同士の競争も激しい。こうした三つ巴の競争は、ここ数年で一段と激しさを増したが、今後はさらに激化していく。国内企業の淘汰はもち

ろん、外資企業の中にも撤退を迫られるところが当たり前のように出てくるだろう。

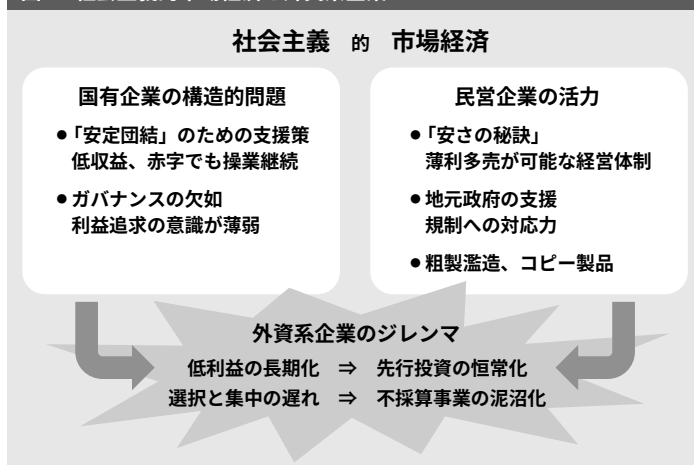
2番目の供給過剰の恒常化と価格の低下圧力の問題も、極めて構造的で根深い。中国では社会の安定団結が優先され、特に雇用は地方政府にとって最も重要な問題であり、地元の国有企業の業績が悪化すれば、雇用確保の観点から政府は大がかりな支援策を実施するのが常である。このことが、いざとなれば政府の支援があるという甘えを生み、国有企業の経営者に利益追求の意識が根づかないという問題を引き起こす。

実際、多くの製品・サービスは供給過剰、価格低下という強烈な圧力のもとにある。中国政府商務部の発表によれば、需給バランスをモニタリングしている対象（今年1～5月）の中で、衣料は全品目の87%、家電は同88%、金属電子材料は同100%が供給過剰となっている。

中国は、社会主義的市場経済である。国有企業が存続する社会主義的な側面と、急成長する民営企業に代表される市場経済的な側面の両面がある（図2）。一方で採算度外視の国有企業との価格競争に巻き込まれ、他方で民営企業がすぐに類似商品を投入してくるため、新製品・サービスを導入しても投資を回収しきれない。外資企業の多くが、このような悩みを抱えている。

ほかにも、①類似品、模造品がすぐに市場に出回ることもあり、中国市場では製品ライフサイクルが極端に短い、②規制緩和によって流通チャネルの急再編が起こった、③全く経験のない事業者でも、成長する市場となれば続々と参入してくる——など、中国では競争の枠組みが急激に変化する。

図2 社会主義的市場経済と外資系企業



また、最近では定説化してきたが、特に日本企業の場合、優秀な人材の採用、定着で大きな問題を抱えている。作業者集めに苦労し始めているという報道もされているが、まだまだ沿岸部でも地方からの出稼ぎ者に代表される一般の単純労働力は豊富に存在する。むしろ深刻なのは、高度な専門知識や技術を持った人材の確保であり、優れた人材の企業間での争奪戦は今後ますます激しくなる。

中国でのこれからの事業では、カントリーリスクよりも、このようなビジネスリスクの方がはるかに大きな問題である。

IV 新たなリスクとして浮上した対日感情問題

1 若者が抱く複雑な日本観

今年4月9日に北京で発生した反日デモは、その後、16日には上海、天津、杭州へ、17日には瀋陽、廈門、広州、深圳などへと拡大し、日本国民に大きな衝撃を与えた。その後も一部では、日本商品の不買運動や、散発的ながらも労使紛争、さらには公共財を中心とした日本企業への発注回避などの影響が残っているようである。

筆者らは一昨年から、このような反日感情問題が顕在化し、中国での企業経営にとって大きなリスクになるという指摘を重ねてきた。また、この問題の重要な特徴の1つは、担い手が20代、30代の若い世代であるということを描いてきた。

7月15日、筆者らは清華大学人文社会科学学院の王中忱教授（文学部長に相当）、李廷江教授（日本研究所所長に就任予定）らと、この問題についての討論会を持った。清華大

学といえば中国トップの大学である一方、北京での反日デモ発生の中心ともなったところである。両教授らは、清華大学で見られる若者の対日観について、「矛盾」というキーワードを指摘している。

中国の歴史教育の中では、日本は、戦中に中国を侵略した存在として取り上げられると同時に、戦後の復興におけるアジアでの近代化成功のモデルとしても取り上げられている。実際、これまで多くの中国人が日本で学び、中国の近代化プロセスの中で政治、経済、外交、科学技術などさまざまな分野において日本の影響が表れている。また、中国の学生にとって、日常接する日本には、勤勉で、約束を守り、優れた商品、文化（映画や音楽）を生み出す良好なイメージがある。

一方、政治問題に関してメディアで流れる日本の指導者の映像、記事はそれらに反するものであり、多くの若者は日本の持つ両面性の矛盾を頭の中で整理しきれずにいる。

多くの若者たちは、何から何まで反日というわけではなく、複雑な心境でデモに参加している。反日デモに参加しながら、北京の秋葉原といわれる中関村の電気街で日本製品を買っていく学生が多い。反日デモでの日本製品を買うなというスローガンは、日本政府、靖国問題に対する批判の気持ちを表すためのものであって、実際に日常生活でモノを買うときは、日本製品はやはり品質が優れているので良いと判断している。

また、両教授らによれば、「ここ10年くらい中国の若者の間で一番読まれている海外の作家は、欧米でも他のアジアでもなく、日本の村上春樹である」「中国で最も多く紹介されている海外文学は日本の文学である」とい

う。中国の若者は、政治的な行動と日常的な行動とを実利的に弁別している。反日教育に感化されて盲目的なナショナリズムに浸っている若者が多数派というわけではない。

上記以外にも、討論会では、他の発表者から、①これらの若者は1人っ子世代であるため自己中心的な思想に陥りやすい、②中国の若者は歴史教育で反日に思想が傾くほど単純ではない、③日本と比較したときの中国の高成長（日本の相対的な地盤沈下）がもたらす自信が中華思想的な意識を高めている——という指摘があった。

このように、中国の若者は複雑な日本観を持っている。日本では前政権時代の愛国主義教育にすべての原因を求めようとする向きもあるが、あまりに単純化してこの現象を捉えて議論を進めると、「矛盾」が一層拡大する恐れがある。われわれにとって、将来の日中関係や中国での事業活動を考えるうえでは、ここで述べたような中国の若い人々の日本観への理解をさらに深める必要があるだろう。

2 対日感情問題の長期化

歴史問題、国連安保理常任理事国入り問題、海洋資源・領土問題、台湾問題など、対応が難しい複雑な政治問題が日中間には存在している。これらは日中の一方が妥協するという問題ではなく、そう簡単に解決できるものではない。つまり、これらの問題を背景として顕在化した対日感情問題は、しばらくは続く。それどころか、現状のまま何も手を打たなければ、年を追うごとに問題はさらに深刻化する可能性すらある。

根本的な解決策は、相互理解を深めることにある。歴史を学ぶことは、過去から教訓を

得るという作業である一方で、過去の悪い出来事を埋葬する作業でもある。中国から見れば1931年（満州事変）から45年までが抗日戦争だが、日本では41年から45年までの太平洋戦争が主に語られ、中国が特に苦しんだ31年から41年までの10年間に対する理解が十分とはいえない。逆に、中国では、1894年（日清戦争）からの50年間の出来事に比べ、日本の戦後60年の歴史については、経済発展以外は十分に伝えられていない。

一方、1972年の国交正常化から80年代にかけて大変親密な日中関係が続いたが、90年代を経て両国関係は過渡期に入ったと考えられる。かつての蜜月時代は、戦勝国と戦敗国、経済小国と経済大国、そのようなバランスの上に成り立っていた。1990年代以降、中国は経済的な勃興期に入り、日本はさまざまな戦後体制のひずみを清算し、新しい経済・社会システムを模索し続けている。両国のパワーのバランスが大きく変わり、両国の新しいバランスはまだ安定していない。

加えて、かつての日中友好を築いた世代が退き、戦後生まれの政治家が中心になるなど新しい環境変化が一気に起こっている。このようにバランスが不安定な期間は、これから10年、15年と続く可能性がある。その期間を乗り越え、両国が新しいバランスの上で成熟した関係になるまでは、さまざまな矛盾と摩擦が頻繁に起こる可能性がある。

日中両国は共存共栄の関係にある。新たな安定した両国関係を確立するまでは、相互理解の機会をよほど強く意識して作り出す必要がある。日本が中国に注目しているほどには中国は日本に関心を持っていない。日本側としては、自分たち自身の中国への理解を深め

る努力をするとともに、メディアで報じられている表面的な姿ではない、日本の正しい実像を中国側に伝えるために、中国における種々の日本研究が活発に行われるよう支援することがきわめて重要である。

3 日本企業への影響

この対日感情問題が日本企業の中国事業に大きな影響を及ぼしている事例は報告されていないが、今後、この問題が長期化することを想定すると、たとえば次のような点に日頃から注意を怠らないことが必要である。

- 消費者による潜在的な不買運動
- 公共事業への参入の障害
- コーポレートブランドイメージへのダメージ
- パートナー企業との関係の不安定化
- 優れた人材の確保難と離職の加速化
- 現地社員と日本からの派遣社員との信頼関係の阻害
- 商取引、人事労務のトラブルの「政治問題化」

反日デモが行われた4月、ある日本メーカーの商品が商店から撤去されているという情報があり、そのメーカーの販売担当者が商店を回ったところ、他国のライバルメーカーや中国の国内メーカーがしきりに「日本製品は陳列棚から撤去すべきだ」という説法を行い、チラシを配布していたという。

また、政治的な注目度の高い一部の公共事業への入札では、日本企業が不利な扱いを受けることもある。事業を行ううえでの現地との種々の日常的な摩擦（パートナーや取引先とのあつれき、社内の人事労務問題、顧客からのクレームなど）が、日本の企業であると

いう理由で大きくなってしまいうこともある。

致命的なダメージにはならないまでも、日頃からこのような問題が発生することを想定した善後策、マニュアルなどを整備しておくことが大切である。また、企業として、常に社会から信頼を勝ち得ておくことも、リスク回避策として重要である。

先の討論会で、清華大学の教授は、「日本的な経営モデルの優秀性をぜひ中国でも実現してほしい。労使が一体となって経営に取り組むモデルは、これからの中国企業が目指すべき大事な方向性になる。それほど中国での労使問題には懸念がある。このような面で日本企業が先駆的な経営を中国で実現し、模範となれば、その企業は高い評価を受けるだろう」との発言を行っていた。日本あるいは個々の企業が、誇れるノウハウ、技量を惜しみなく中国でも発揮し、尊敬を得ることが、万一への備えとしては最も効果的だろう。

加えて、日本から派遣されている社員に対しては、率先垂範して業務に取り組むことはもちろん、日中の歴史問題について十分な事前研修を行うことが求められる。過去の歴史にとどまらず、戦禍にまつわる中国国民の特殊な感情、若い世代のナショナリズムな

表3 中国で取り上げられる主な「抗日」関連事件

事件	発生年、場所	概要
9.18事変	1931年、瀋陽	日本では満州事変だが、中国では「国恥の日」とされる
1.28事変	1932年、上海	日本では第一次上海事変。上海駐留日本軍が公共租界に進攻、中国軍と激戦
12.9運動	1935年、北京	日本による華北自治の企てに反対する学生デモ（愛国学生運動）
7.7事変	1937年、北京	盧溝橋事件。日本と中国の全面戦争の発端となった
8.13事変	1937年、上海	日本では第二次上海事変。上海駐留日本軍に加え、増援日本軍が金山衛から上陸、上海・江南を進攻

どへの理解も深める必要がある（前ページの表3）。

この十数年の経済発展で多くの中国人は自信を持っており、そのプライドにも配慮しなければならない。上海だけでも、長期出張者を含めれば三万数千人の日本人が滞在している。現地の社会から尊敬を得るような日頃の行動も求められる。

V リスク回避に向けた経営のあり方

1 変化への組織対応力の強化

中国におけるビジネスリスクへの対応力を高めるために、まず必要なのは、どのような環境変化が急に起こったとしても、それに柔軟に対応できる力を組織が持つことである。たとえば、製品ライフサイクルの短縮化については、投資回収をできるだけ早期化するために生産設備の稼働率を上げる、そのためにはできるだけ設備投資はスリム化する、場合によっては外部企業の力をOEM（相手先ブランドによる生産）で活用するなど、生産様式を多様化するという対策が考えられる。

また、在来型チャンネルから大手量販店チャ

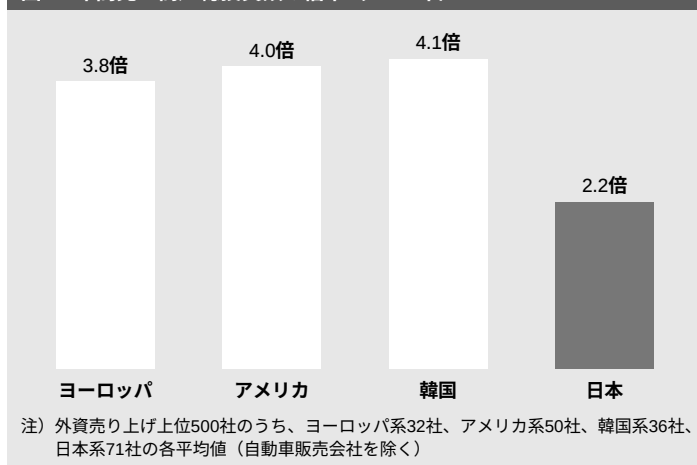
ネルへのシフトなど、販売チャンネルにおける変化への対応力を強めるためには、販売チャンネルへの自社のコミットメントを深める、販売チャンネルを流れる情報のコントロール力を高めるなどの施策が必要である。たとえば、チャンネルを他社に依存しすぎたため、自社の流通在庫をメーカー自身が把握できないという事例も少なからずある。中国市場で戦うには、生産設備への投資よりも、競争の激しい販売チャンネルへの投資を重視すべきという考え方も大切である。

このような変化への対応力を高めるには、現地の経営企画機能を強化し、現地での情報収集に基づき、その場でスピーディに情勢を判断して意思決定できる体制をつくる必要がある。そのためには、現地での開発、製造、販売を横断した経営統括機能を持つこと、またそこでの企画機能の現地化（現地人マネジャーの育成）が重要である。

2 選択と集中による事業構造の見直し

総投資額を分母とし、年間売上高を分子として、外資売り上げ上位500社（自動車販売会社を除く）の国籍別の平均値を出したところ、欧米、韓国はほぼ4倍であるのに対し、日本は極端に低く2倍強という結果となった（図3）。日本企業は、同じ売上高を実現するために、欧米韓企業の倍の投資をしていることになる。一般的に、売上高利益率は欧米企業よりも日本企業の方が低いと思われる。だとすると、日本企業のROA（総資産利益率）は、欧米企業の半分以下という可能性もある。日本企業は投資が結果（売上高や利益）に結びついていない、すなわち投資の回収が

図3 年間売上高／総投資額の倍率（2003年）



長期化しているということになる。

この問題の背景には、①中国であるとの理由で、「先行投資が当たり前」という誤った認識がまかり通っている、②そもそも現地の経営陣に投資を回収しようとする強い意志がない、③投資を大幅に拡大したものの、その拡大に見合う人材の投入や育成、財務的な管理を含む経営管理制度が整備されていない――など、日本企業の経営の甘さが潜んでいる可能性がある。

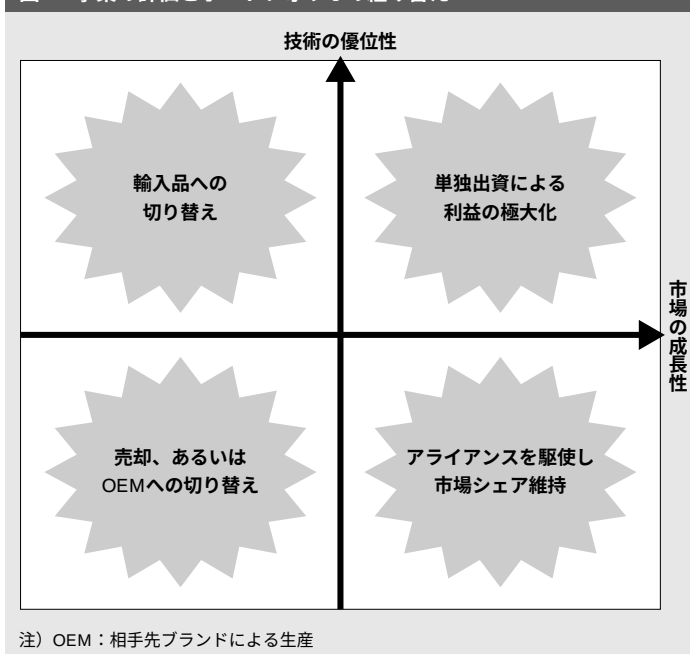
もう1つの背景は、すでに、あるいは近い将来を見ても、成長する可能性のない事業をもち続けている、すなわち事業の選択と集中という構造的な見直しが行えていないという可能性もある。中国に進出する際には、どの事業でも、フィージビリティスタディを綿密に行い、競争優位に向けた戦略や計画を立案する。しかし、一度進出してしまうと、後は「現地任せ」「担当事業部任せ」で、日本本社のコーポレート部門の関与は一気に低下してしまうのが一般的である。

事業を取り巻く環境が変われば、フィージビリティスタディはゼロベースでやり直すべきだし、進出当初の想定よりも業績が悪ければ、当初計画未達の理由を精査して、その事業の将来性を再評価すべきである。そうして、各事業の新たな評価に基づき、戦略の方向性を見直す必要がある。

たとえば、進出当初は技術に優位性があったとしても、現在は中国企業の追い上げなどでその優位性を失っているとなれば、生産をOEMに切り替える、あるいは撤退を決断することもある必要である（図4）。

すでに将来性が失われているのに、「合併解消は合併相手の理解が得られない」「本社

図4 事業の評価とポートフォリオの組み替え



の事業部からすると損失の規模は小さい」「いずれは新商品を投入してシェアは奪回できる」など、事なかれ主義的、あるいは希望的観測のみで、ずるずると中国での事業が継続されていることがある。しかし、中国での競争環境の厳しさは尋常ではなく、放置すれば放置するほど傷口は広がってしまう。

また、技術の優位性を失っても市場の成長性がまだ残っているのなら、自力路線を見直して、開発や生産で補完関係が成り立つ企業との提携・合併で生き残る方策を考えるべきである。逆に、技術の優位性もあり、市場の成長性も有望ならば、自社の利益の最大化を図り、経営スピードを上げるためにも、中国企業側の持ち分を買い取って独資（単独出資）に切り替える。さらに、市場は成熟したが技術の優位性があるのなら、必要に応じて中国での生産から輸入に切り替えるといった戦略の転換が考えられる。

図4の両軸は、技術の優位性と市場の成長性に設定されているが、ほかにも事業の将来性を評価する切り口はいろいろある。重要なのは、過去のしがらみや事業の当事者の思惑に引きずられることなく、客観的に事業を評価し、場合によっては思い切った戦略の転換を図ることである。そのためには、本社のコーポレート部門、または現地統括会社のように、経営トップに近く、客観的な判断がしやすい立場の組織で検討を行うべきだろう。

シーメンスは、それまでの積極的な投資拡大にもかかわらず、2001年に中国事業の収益が大幅に低下する危機に陥った。この事態に対して、同社は本社主導で、電力システムのようなごく一部の成長事業以外は投資を大幅に抑制すること、販売機能強化への優先的な投資を行うこと、人への投資を行うことなど、中国事業の思い切った方向転換を図った。その結果、2004年は投資を抑えながら、前年比28%の増収を達成している。

中国事業全体を見渡して、選択と集中を実施せず、事業部の個別の判断、現地の事なかれ主義に流されているのは、中国での投資の回収がいつまでも進まないということにもなりかねない。

3 危機管理体制の構築

前述の対日感情問題への対応や、かつてのSARS（重症急性呼吸器症候群）禍を考えても、中国事業のリスク回避対策では「突発的事態に対する危機管理体制の構築」が重要である。危機管理の基本は、現地の正しい情報を瞬時に収集し、現地で速やかな意思決定を行うこと、すなわち組織の現地化にある。また、不幸にも問題が発生したときに、それぞ

れの組織がどう行動すべきかをマニュアル化し、社内広報を徹底的に行ってマニュアルの浸透を図ることが大切である。

今年5月、ジョンソン・エンド・ジョンソンの中国事業で、血糖値測定薬に品質面での問題が発生した。しかし、同社ではこのような問題が発生したときの対処方法が組織の末端まで浸透していたため、問題がマスコミに取り上げられてから2日後には全品の回収とリコール声明の発表、代理店への説明を徹底し、問題の拡大を防いでいる。

一方、同じ5月にネスレの中国事業で粉ミルクの安全問題がマスコミに取り上げられた。同社は謝罪や返品のアナウンスを発表するまでに2週間を要し、後手に回ったためにマスコミでの批判が拡大、多くのネスレユーザーの信頼を失う結果となった。

問題発生に対する組織の感度を高めることに加え、万一問題が発生したときの販売チャネルへの対処、消費者への対応、メディアへの対応など、一連の対策を事前にどれだけ検討していたかが両者の差を生んだといえる。

日本企業の中には、現地と本社のメンバーから成る中国事業の危機管理委員会のような組織を設置して、問題が発生してからではなく、日頃から組織的にリスクの芽を見出して善後策を検討する活動を行っているところもある。この企業では、経営トップがリスク問題に関与することで、リスクに対する組織全体の感度が上がる効果が表れているという。

4 戦略的広報活動の強化

危機管理体制と同時に、メディアを通じて、中国の生活者に事業活動を正しく理解してもらう努力も大切である。

中国のメディア環境は極めて複雑で、多数乱立状態にある。中国全土で、テレビ局は約300局（チャンネル数は約3000）、新聞は約2000紙、雑誌は約9000誌あるといわれる。新聞は、『人民日報』に代表される党や政府の「大報（機関紙）」が発行部数を減少させる一方で、「小報（大衆紙）」と呼ばれる晚报（夕刊紙）、都市報、テレビ番組や芸能・スポーツ情報を掲載した娯楽紙などが、各地で発行部数を伸ばしている。

インターネットは、中国での利用者が1億人を突破し、世論形成に大きな力を持つようになってきている。かつては一部の若者や高所得者の利用に限られていたが、今では年齢層も広がり、沿岸部だけでなく内陸部の利用者也増え、さらに女性の利用者也増えている。企業にとってネガティブな情報が出れば、インターネットに記事が流れ、転載が瞬く間に行われ、結果的にあっという間に情報が拡大する。消費者のクレームがインターネットを介して一地域から中国全土に波及した事例が、最近では非常に多い。

機関紙は政府の公式見解で占められ、大衆紙も情報源が意外と限られており、政府の管理下にある。一方、インターネットは匿名性の利点でさまざまな情報が掲載され、最近ではインターネットでの指摘が発端となって摘発された汚職事件さえある。

メディアとの日常的な付き合いは経費がかかることもあるが、万一ネガティブな情報が流布したとき、そのダメージは広報経費の何十倍という規模に膨らむこともあり得る。少なくとも正しい事実に基づいて記事が作成されるように、普段からのメディアとの関係づくりが重要となる。

特に、今後はインターネットとの接点を広報活動の中でしっかりと位置づけるべきである。まずは、ホームページ等を通じて中国での経営方針、事業活動、地域貢献活動などについて積極的に情報を発信し、正しい企業像の理解の促進を図る必要がある。また、インターネットを常時モニタリングすることで、対日感情や消費者行動などについての「地合い」（世論の動きの方向性）を把握し、広報活動の目標を的確に設定すべきである。

以上がビジネスリスクの高まりを想定した代表的な対策である。しかし、リスクへの対処は怠りなく用意を進めるものの、中国への取り組みマインドまでもが消極的になったのでは意味がない。最近、日本本社の経営者の中には中国に対する批判的な感情、意見が出てきており、その雰囲気が中国現地の自社の組織に伝播しているという話が出始めている。しかし、すでに日中は貿易総額でも日米を追い抜くなど共同体ともいえる関係に発展しており、WTOなどの国際ルールのもとで中国が発展することは、多くの日本企業にとってメリットがある。

ビジネスリスクが大きくなるなか、リスク対策の多くは日本本社からのコミットメントがなければ実行できない。本社と現地が一体となって、新たな競争の時代に対応した中国戦略が再構築されることを期待したい。

著者

此本臣吾（このもとしんご）

執行役員コンサルティング事業本部副本部長兼コンサルティング第三センター長

専門は技術産業政策・戦略全般、中国事業戦略、R&D戦略など