

中国進出企業における ITマネジメントのあり方

自動車合弁メーカーの事例研究を通じて

李 智慧



中島久雄



CONTENTS

- I 中国事業強化に際してのITマネジメントの重要性
- II 主な自動車合弁メーカーのITマネジメントの特徴
- III 事例に見るITマネジメントのポイント
- IV 中国のIT事情を踏まえたITマネジメントのあり方

要約

- 1 欧米や日韓などの外資系企業や地場企業による熾烈な競争が繰り返されている中国では、市場環境の急激な変化へのスピーディな対応が課題となっている。特に自動車業界の場合、部品の現地化によるコストの削減や、市場に密着した製品開発および販売戦略の構築、国境を超えるサプライチェーンの構築など、海外からの進出企業は多くの課題に直面している。これらの課題を解決するためには、IT（情報システム）の活用が必要不可欠である。
- 2 IT活用の成否は、中国拠点でのITマネジメント（経営戦略と統合したIT戦略、効率的なIT投資、および迅速なリスク対応ができる組織運営など）に大きく影響される。今回取り上げた自動車合弁メーカー4社は、各社の発展段階に応じて「模倣型」「適用型」「統合型」という異なるITマネジメントの特徴を呈している。後発組の上海GMが「カエル跳び型」で急成長を遂げたことに象徴されるように、適切なITマネジメントは合弁メーカーの成長を加速させる。
- 3 進出企業がITマネジメントを行う際には、先進的企業の成功事例や中国特有のIT事情などを踏まえたうえで、①グローバル本社と連携しつつ中国の自律と独創性を活かせるローカルITガバナンスの仕組みの構築、②環境の変化および自社の発展に応じた迅速かつ大胆なIT戦略の転換、③他のグローバル拠点に及ぼす影響を踏まえたリスクへの事前対策——など、これまでの延長線上にはない新しいITマネジメントのあり方を検討することが必要となる。

I 中国事業強化に際してのITマネジメントの重要性

1 激変する市場への対応に不可欠なIT活用

中国市場では、近年、欧米や日韓などの外資系企業や地場企業による熾烈な競争が繰り広げられている。特に自動車業界は、競争相手と戦略パートナーの入れ替えによる合従連衡や、需要の急変、激しい価格競争などに代表されるように、ビジネスがダイナミックに変化し、それへの対応が求められる典型的な業界である。

自動車合弁メーカーは、競争に勝ち残るために、部品の現地調達率の向上によるコストの削減や、市場に密着した製品開発および販売戦略の構築、国境を超えるサプライチェーン（供給連鎖）の構築など、長期的な視点から競争時代に耐えうる基盤づくりが必須である。自動車合弁メーカーは、中国進出企業が対応すべき課題を抱えている典型的な例といえよう。筆者らは、これらの課題を解決するには、変化に対応できる柔軟性や俊敏性を備えたビジネス基盤をIT（情報システム）で実現することこそが肝要と考える。

IT活用の成否は、中国拠点でのITマネジメント（経営戦略と整合したIT戦略、効率的なIT投資、および迅速なリスク対応ができる組織運営など）に大きく影響される。本稿では、自動車業界の合弁メーカーの事例研究を通じ、中国におけるITマネジメントの重要性と成功要因を分析する。

2 中国自動車業界の光と影

自動車合弁メーカーの事例を分析する前

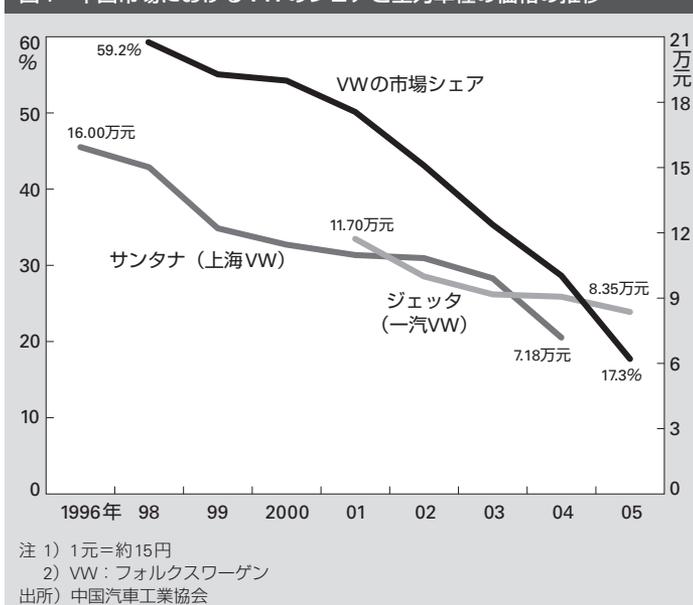
に、日本の自動車産業を追い越す勢いで、急成長を続けている中国の自動車産業について概観する。

中国国内の自動車販売台数は、1999年の180万台から2005年には575万台へ成長し、アメリカ、日本に次ぐ世界第3位に急浮上した。このような急成長の反面、合弁メーカーの群雄割拠に加えて、長安汽車（重慶市）や奇瑞汽車（安徽省）のような地場メーカーの台頭により、過剰生産と過当競争が本格化している。また、近年の値下げ合戦により、20年前から進出しているドイツのVW（フォルクスワーゲン）のガリバー型寡占が崩れ、業界地図が大きく変化している。

かつて中国市場の半分以上のシェアを占めていたVWは、主力車種の急速な値下げを敢行したものの、シェアの低下をせきとめることができなかった（図1）。それとは対照的に上海GMは、設立8年目の2005年にシェアトップに躍進し、「カエル跳び型」の成長を遂げている。

中国市場では、生き残りを賭けて、グロー

図1 中国市場におけるVWのシェアと主力車種の価格の推移



バルメーカーも地場メーカーも複数の相手と手を組むなど、複雑な構図となっている。同一グローバルメーカーの合併企業間の競争（例：上海VWと一汽VWの販売競争）や、同一地場メーカーをめぐるグローバルメーカー間の競争（例：上海汽車集団とそれぞれ合併事業を有するドイツのVWとアメリカのGM〈ゼネラル・モーターズ〉の競争）が表面化している。

さらに、中国地場メーカーによる自社ブランドでの開発志向が強くなった昨今、開発技術などの知的財産をめぐって、グローバルメーカーと地場メーカー間の攻防も増えている。これまでは合併相手との“協調”が謳歌されてきたが、増えつつある“競争”要素により、今後、合併メーカーの舵取りは、一層難しくなると予想される。

II 主な自動車合併メーカーのITマネジメントの特徴

2005年に中国で自動車販売台数の上位を占めた欧米および日韓の合併メーカー4社（一汽VW、上海GM、広州ホンダ、北京現代）に焦点を当て、自動車業界の激しい競争に勝ち抜くために、それぞれどのようなITマネジメントを行っているかを分析する。

それぞれの合併メーカーは進出時期が異なることから、ITマネジメントを考えるうえで、各社の位置する発展段階が重要な要素となる。すなわち、各社の現地化の程度によって、大きく「立ち上げ期」「ローカライズ期」「自律期」の3つの発展段階に分けられる。図2に示すように、発展段階を踏まえたこれら4社の分析結果から、ITマネジメン

トの巧拙がビジネスの成長に大きく影響することが明らかになった。つまり、適切なITマネジメントは、合併メーカーの成長を加速させるのに、大きく寄与している。

1 立ち上げ期の「模倣型」ITマネジメント

立ち上げ期の合併メーカーは、現地生産を開始して間もないため、主要な部品、生産技術、マネジメントなどに関して、外資（グローバルメーカー）側への依存度がきわめて高い。生産や調達などの基幹システムも、グローバルメーカーのシステムをそのまま導入し、「模倣」で始まる場合が多い。情報システムへの投資は、コストとして取り扱われ、初期投資の抑制および機能の単純化が特徴である。

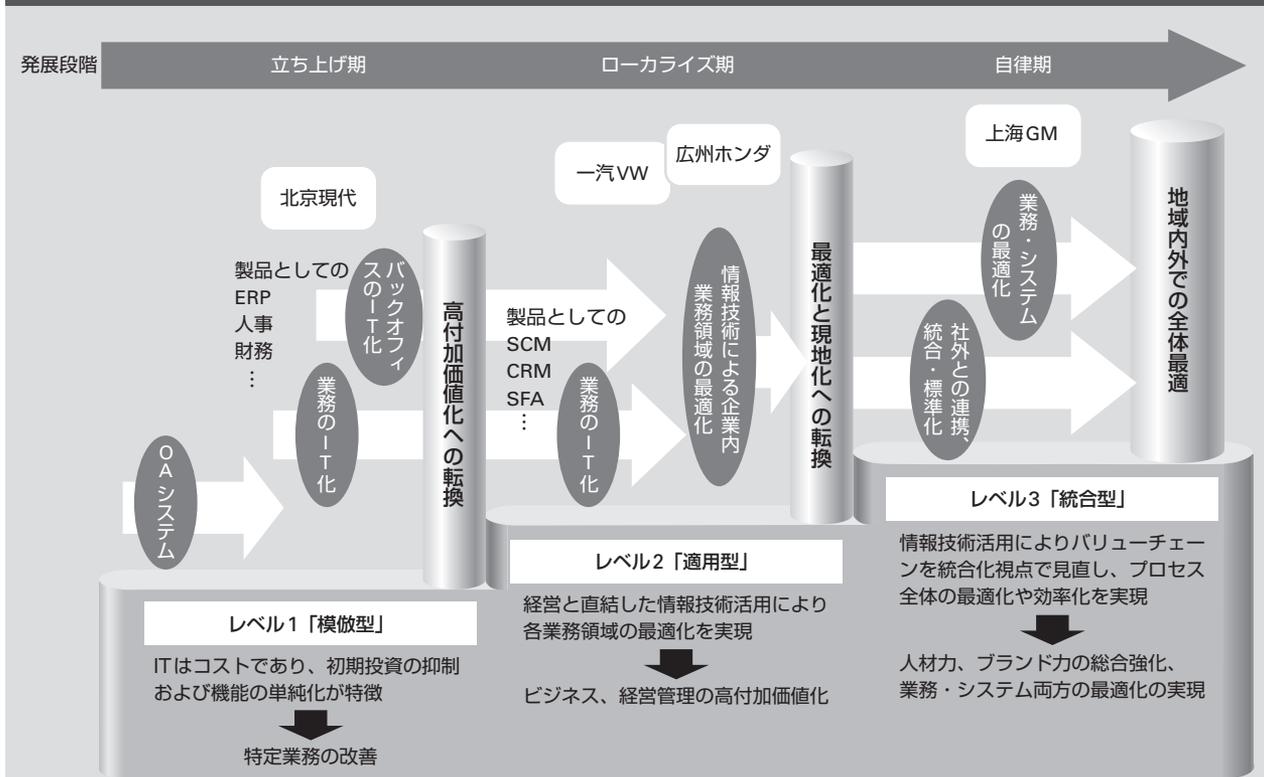
以下、北京現代の事例を通じ、「模倣型」ITマネジメントがビジネスの成長にどのように貢献したか、一方、どのような制約や課題が生じたかを見る。

(1) 合併事業の迅速な立ち上げには「模倣型」が有効

2002年に設立された北京現代は、韓国の現代自動車と破産寸前の北京汽車との合併企業であり、当初「弱弱連合」と揶揄された。しかし、現代自動車の業務からシステムまで無条件にクローン（複製）した北京現代は、この「模倣型」の戦略により、迅速な立ち上げを実現することができた。

北京現代は、現代自動車が東南アジアなどの拠点で使用していたパッケージソフトを導入した。機能は充足しているとはいえないが、生産の立ち上げには十分であるとの考え

図2 自動車合弁メーカーの発展段階とITマネジメントの特徴



注1) 各メーカーの設立年月は、一汽VW 1991年2月、上海GM 97年6月、広州ホンダ 98年7月、北京現代 2002年10月

注2) CRM: 顧客情報管理、ERP: 統合基幹業務システム、GM: ゼネラル・モーターズ、IT: 情報システム、OA: オフィスオートメーション、SCM: サプライチェーン・マネジメント、SFA: 営業支援

があった。また、基幹業務以外の業務については、機能が単純な中国ローカルパッケージを活用することで、初期投資を抑制している。たとえば、設立当初は財務・人事システムとして、中国のシステムベンダー、用友軟件のパッケージソフトを使っていた。

北京現代では、韓国側がIT部門のトップを占め、実質的にITマネジメントの主導権を握っている。ローカル社員はシステム運用などサポート的な役割を主に担い、情報システムの導入は、現代自動車とそのIT関連会社に大きく依存している。

こうしたことから、合弁企業によく見られるグローバルとローカルの“調整”や“融合”

に煩わされずに済み、北京現代の合弁事業は迅速に軌道に乗った。2002年10月に操業を開始したが、2003年のSARS（重症急性呼吸器症候群）特需に支えられ、わずか3年後の2005年には年産23万台まで急成長し、中国市場でシェア6位までに上昇した。中国では「現代速度」と称され、大きな話題となっている。

(2) 多様なニーズに対応するには「模倣」にとどまるだけでは限界

北京現代は、コストパフォーマンスを重視する中所得層をターゲットに低価格車を投入し、急激にシェアを獲得してきた。しかし、

2005年に奇瑞汽車をはじめとする中国系地場メーカーの台頭によって、低価格車をめぐる価格競争が激しくなった。

そのため北京現代は、SUV（多目的スポーツ車）や高級車など、投入モデルの車種を拡大し、「多様なニーズに応えるモデルミックス（幅広い車種と価格帯をとりそろえたフルラインアップ）の充実」という戦略への転換を図ろうとしている。

これまでの少車種大量生産・販売から、顧客のニーズに即した多様な車種の生産・販売へと転換する時期に立っている北京現代が、上記の「模倣型」ITマネジメントレベルにとどまったとしたら、次のような課題に直面すると予想される。

中国市場のニーズを迅速に把握・分析し、販売やアフターサービスにおいてきめ細かな対応を行うには、移植した現代自動車の情報システムをローカライズ（現地化）する、もしくは新たにCRM（顧客情報管理）などのシステムを導入する必要がある。

そのため、現代自動車の業務とシステムを熟知し、かつローカル事情に合わせる情報システムの企画ができるIT人材の育成が重要な課題となる。2006年3月時点で、北京現代は消費者からのクレーム情報の収集および分析・報告の仕組みは紙ベースで行っており、システム化していないことから、事業戦略の転換に対して、情報システムはまだ整備途中にあると思われる。

中国汽车工业协会の統計によれば、2006年1～5月における北京現代の乗用車販売台数の前年同期比伸び率は20%であり、一方、上位10社の平均は62%である。このように、「現代速度」は鈍化する傾向が現れている。

今後、事業戦略の変化に合わせて情報システムの迅速な変革ができないと、そのことが北京現代のビジネス拡大の足かせになる恐れがある。

2 ローカライズ期の「適用型」ITマネジメント

ローカライズ期にある自動車合弁メーカーは、販売台数の増加につれ、コスト削減や効率化のために、部品の現地調達率も増やしている。部品供給会社やディーラーなど外部との業務連携、そして企業内部の業務連携への対応が必要となり、バリューチェーン（価値連鎖）上の調達、販売、物流などの分野におけるローカライズが深まっている。

それに伴って、合弁メーカーはITマネジメントにおいても、個々の業務領域単位で、ERP（統合基幹業務システム）をはじめとするパッケージソフトを「適用」し、システムのローカライズを行うようになっている。そこでは、IT投資コストの抑制と開発スピードの両立が要求され、個別業務領域の最適化を図ることが特徴である。

以下、広州ホンダと一汽VWの事例を通じ、「適用型」ITマネジメントのビジネス成長への貢献と課題を分析する。

（1）ITの活用による個別業務領域の最適化

設立して8年目の広州ホンダ（ホンダと広州汽車集団の合弁企業）は、中国でセダンの「アコード」を大ヒットさせ、納車まで数カ月待ちの伝説をつくった。品質を維持しながら、1999年の年間1万台の生産からスタートし、3万台（2000年）、5万台（2001年）、24

万台（2004年）へと拡大した。このような拡大ペースは、世界中のホンダの拠点でも最速といわれる。そのため、情報システムも俊敏な変革が求められている。

ホンダの「自主自立」という企業方針のもと、広州ホンダのIT部門もかなり現地化が進んでいる。IT科（情報システム部）は、科長の日本人を除けば、部員はすべてローカル社員である。ローカル側も情報システムの企画と開発に大きく関与している。生産管理を中心としたホンダのグローバルシステム以外は、ローカル社員主体で要件を検討し、コストパフォーマンスの良いローカルのシステムベンダーやパッケージソフトも積極的に活用している。

基本的にローカル側の判断で情報システムの企画・開発を行うため、より効率的でスピーディな意思決定を可能にしているほか、IT投資を低く抑えることができている。

たとえば、2003年1月の新型アコードの導入に伴い、顧客数の急増が見込まれたため、ローカルITベンダーのCRMパッケージを短期間で導入し、顧客のニーズやクレームの分析、トラブル対応などが効率的に行えるようにした。また、このパッケージソフトは、中国で普及しているショートメッセージ（携帯電話あてに送信できるメール）の一斉配信の機能も備えているため、顧客へ効率的なキャンペーンの告知が可能になり、低コストで顧客満足度の向上並びにビジネスの急拡大に寄与することができた。

（2）個別業務領域の最適と全体最適の両立が課題

個別業務領域で順次現地化を進める際に、

全社レベルで業務（ビジネス）を俯瞰し、整合性のとれた情報システムを構築することは、なかなか難しいのが実情である。そのため、システム間で情報の連携がうまくできず、情報の不整合や維持管理の過大な負担が生じやすい。

一汽VWのITマネジメントは、まさにこの問題点を露呈している。ドイツのVWと第一汽車集団の合弁企業である一汽VWは、中国で古くから現地生産を開始したため、2000年まで市場シェアの上位を独占してきた。だがここ数年、VWが古い車種に固執したことに加え、生産コストの高止まりが影響し、販売台数が大きく減少した。2005年の一汽VWの販売台数は前年比25%減の23万台となった。その背景の一つには、情報システムが販売戦略の方向転換にうまく寄与できなかったことがあると見られている。

一汽VWは、VWに合わせて、調達、生産、物流、財務などの分野で、段階的にドイツのSAPのERPパッケージ「SAP R/3」を導入した。その後には、SAPのCRMパッケージも導入した。一方、サプライヤー管理、ディーラー管理やアフターサービス関連の情報システムは、第一汽車集団の情報子会社が主体となって順次構築した。

それぞれの情報システムは、異なるITベンダーがそれぞれ異なる視点で構築したため、システム間のデータ連携がうまくできていないと見られる。たとえば、全国に散在しているディーラーからうまく情報を収集して分析することができず、市場ニーズの変化が上層部に迅速に知らされていないことなどが考えられる。

3 自律期の「統合型」 ITマネジメント

総じて、中国の自動車合弁メーカーは、グローバルメーカーにまだ技術面で大きく依存している。

ただし、上海GMのように、自社の研究開発センターで開発・設計の一部を行うほか、グローバルメーカーの車種を中国市場向けにローカライズできるようになっている合弁メーカーもある。また、上海GMは、中国向けのブランドを自律的に構築するだけでなく、M&A（合併・買収）による事業の拡大も自ら主導して行った。その意味では、ローカライズ期の合弁メーカーとは異なり、自律期の初期に入っていると位置づけられる。

ITマネジメントに関しては、これまでバリューチェーンの個別業務（調達、生産、販売など）領域で構築した情報システムを、全社および地域内のグループ企業、さらにグローバル拠点との連携という観点で、統合していることが特徴である。上海GMは、この「統合型」ITマネジメントを通じ、驚異的な発展を遂げている。

設立して8年目の2005年に、上海GMはVWの合弁企業2社を制してシェアトップに躍進した。このような「常識破り」のスピードを達成したことに、適切なITマネジメントが大きく貢献している。

上海GMのシステムの変革は、他の自動車合弁メーカーと同様に、グローバルメーカー（アメリカのGM）の模倣に始まって、現地化による個別最適の段階をたどった。ただし、他社と大きく異なるのは、現地化の程度の高さのゆえに、迅速な意思決定が功を奏し、個別最適から全体最適への転換という、

IT戦略のレベルアップが素早く行われたことである。

上海GMのITマネジメントの主導権が、設立当初からローカル側にあったことは、合弁メーカーのなかでも類を見ない特殊なケースである。IT部門にGMからの派遣者がおらず、基本的にローカル社員が自ら企画して実行してきた。

中国初のシーベル・システムズ（アメリカ）のパッケージソフトによるCRMシステムの構築に続き、SAPの「SAP ISオート」という自動車業界向けパッケージによるSCM（サプライチェーン・マネジメント）システムの導入にも成功した。上海GMの幹部によれば、2005年にはさらにサプライチェーン全体のビジネスの統合（生産、販売、物流）、内部の業務プロセスの統合（製品開発、生産、アフターサービス）、IT基盤の統合（EAI〈エンタープライズアプリケーション統合〉プラットフォームの構築）を実現している。

このように、業務プロセスと情報システムおよびデータを標準化、共有化、一元化することで、市場から吸い上げたニーズを迅速に販売部門と研究開発センターにフィードバックすることが可能になり、中国市場に密着した製品の開発と販売につながった。

その一例は、GMのグローバルモデル車「エクセル」（中国語名：凱越）のローカライズを行い、大ヒットさせたことである。中国の凸凹な道路状況に合わせて、研究開発センターでタイヤ、ダンパー、方向転換装置などの部品の改良を重ね、輸入車よりも安定性や低騒音の性能を向上させた。また、中国の消費者の要望に応じ、助手席の前の収納スペー

スにドリンクホルダーを設けた。

VWの中国幹部からは、「中国の消費者は、ドイツの高品質なエンジンよりも、コカ・コーラのドリンクホルダーの追加に魅力を感じた」という嘆きの声が聞かれている。これは、上海GMとは対照的に、VWの中国消費者の多様なニーズへの反応が遅いことが浮き彫りとなった例ともいえよう。

Ⅲ 事例に見るITマネジメントのポイント

前章では、ITマネジメントが各自動車合弁メーカーのビジネスの成長に与えた影響について述べた。本章ではさらに、先進的企業の事例分析を通じ、中国でITマネジメントを行う際のポイントを整理する。

1 発展段階に応じた最適なIT戦略の選択

(1) 発展段階を無視したシステムの導入は頓挫しやすい

それぞれの発展段階にある合弁メーカーがよく直面する課題の一つに、グローバルメーカーに合わせて高機能のグローバルシステムを移植するか、それとも機能が単純なローカルシステムを導入するかという取捨選択の問題がある。どちらを選択するかは、合弁企業の発展段階や業務などを総合的に考慮して評価、決定する必要がある。

たとえば、SCMのようなベストプラクティスの業務フローが含まれているグローバルシステムの場合、ローカル側の発展段階を無視して導入すると、業務とシステムのギャップを埋めることができない可能性が大きく、

導入が頓挫しやすい。

一汽VWが初期に「SAP R/3」を導入した事例は、IT戦略の選択が適切ではなかったと見られる。一汽VWは設立4年目に、主力車種「ジェッタ」の生産台数が1万台に達した時点で、VWに合わせて、「SAP R/3」の調達管理、原材料管理、財務モジュールの導入を試みた。その際、VWの影響もあり、VWのIT子会社のゲダスをベンダーとして選定した。しかし、このプロジェクトは途中で挫折してしまった。

その原因について、一汽VWは次のように分析した。ゲダスは中国における業務について理解が不十分であり、社内のユーザー部門との意思疎通が十分にできない。一方、設立間もない一汽VWは、「SAP R/3」の標準化された業務プロセスを消化できない。その結果、導入のメリットを感じないユーザー部門で利用を拒否するケースが続出した。さらに、当時の企業規模ではゲダスの高額なコンサルティング費用（1日1000ドル以上）に耐えきれなかったことが引き金となって、プロジェクトは中断を余儀なくされた。

(2) 急成長に応じたIT戦略の迅速かつ大胆な転換が成功のカギ

急成長を続けている中国の自動車市場に対応するため、従来、他の海外拠点では10年、20年かけて徐々に築き上げたことを、短期間で成し遂げなければならない、いわゆる発展プロセスの短縮化という問題がある。たとえば、トヨタ自動車のアメリカ拠点の生産能力は14年間で2倍になったのに対し、中国拠点のそれは3年間で5倍と、同社にとって世界最速の拡大ペースとなった^{注1}。

生産の垂直立ち上げなど、ビジネスプロセスの変化に先行して、IT戦略の迅速かつ大胆な転換を行うことが、ますます重要になっているといえよう。

実際、わずか8年でシェアトップの座に躍り出た上海GMの成功の背後にあるのは、発展段階に応じて最適なシステムを選択したことはもちろん、一歩先を見据えて、IT戦略を迅速に転換したことであり、これが競争優位の獲得に功を奏した。

その典型的なケースは、GM本社の主導ではなく、上海GM主導で行った中国地場企業の買収による生産能力の急速な拡大に見られる。上海GMは、M&Aによって、2002年12月に山東煙台車身（韓国の大宇自動車の工場）、2004年3月にはJBGM（瀋陽金杯客車製造とGMの合弁企業）をそれぞれ子会社化した。

それら2社を上海GMの生産基地として再建するプロセスにおいて、上海GMは業務プロセス、情報システムやデータの統合（標準化、共有化、一元化など）を同時並行で行った。2社の情報システムの再構築を通じて、統合された業務とシステムを導入し、スムーズな移行を実現することができた。その結果、1社目の工場稼働までには約1年間かかったが、2社目はさらに短縮して、実質4、5カ月で稼働にこぎ着けた。

2 グローバル本社と連携しつつ

ローカルの自律と独創性を活かす

前述のように、ITの変革を迅速に行うことがビジネスの大きな成功要因となる。しかし、第1章2節でも触れたように、ビジネスのダイナミックな変化に加え、合弁企業を

めぐってグローバルメーカー、地場メーカー双方の調整が複雑化しているのが中国の実情である。

そのため、IT戦略、IT投資、人的資源などのマネジメントを、グローバル本社主導でコントロールするよりも、ローカル側が自律的に判断し推進できる仕組みを構築した方が、効率的かつ有効であると考えられる。以下のGMやホンダの事例からも、その有効性は明らかとなっている。

(1) ITガバナンスの仕組みの整備による 迅速なIT革新の実現（GMの事例）

アメリカでの不振の影響を見せずに、GMの中国でのビジネスは好調に推移している。その背景としては、上海GMが、アメリカにおけるGMの仕組みをまねするのではなく、それを超えた価値を中国で創造できたことがあげられる。

GMは、上海GMの管理職に中国人社員を登用するなど、経営と雇用の現地化を積極的に行っている。現地のITガバナンスの仕組みが整備されているなか、上海GMが主体となって立案した情報システムの導入計画をグローバル本社で承認するなど、ローカル側に大きな裁量権を与えていることが特徴である。

上海GMは、CIO（最高情報責任者）もIT部門の社員もすべて中国人であることから、意思決定を迅速に行い、また中国でのビジネス戦略および中国の実情に合う最適なシステムを迅速に導入することが可能になった。さらに、重要な役割を委ねられた中国人社員は参画意欲が高く、創造性や革新性が醸成される環境となっている。

前述のように、上海GMは合併事業の開始当初、60～70%のシステムをGMから導入した。しかし、メンテナンス上のボトルネックや、業務の全領域をカバーできないことなどが原因で、現在ではグローバル標準化が必要なシステムを除き、GMのシステムは20%ほどしか残っていない。上海GMの幹部へのインタビューによれば、今やアメリカのGMでも、上海GMのITでの取り組みを参考にするようになっているという。

たとえば、コールセンターとアフターサービスの情報共有を通じ、上海GMは中国で率先して、「ビュックケア」というアフターサービスのブランドを確立した。従来、中国のアフターサービスは受け身的というイメージが持たれていたが、それを払拭し、顧客情報（コンタクト履歴やメンテナンス履歴など）に基づいた顧客との双方向コミュニケーションを実現している。

そして、その効果が発揮され、アメリカの調査会社J・D・パワー・アンド・アソシエイツが2004年に行った中国市場における顧客満足度調査でも、上海GMはアフターサービスの顧客満足度で1位に輝いた。上海GMの成果に驚いたGMは、その仕組みを調査に訪れ、本国アメリカでの採用を検討しているとのことである。

(2) 高品質で迅速なシステム開発と知的財産保護の両立（ホンダの事例）

ホンダは、現場、現物、現実に即した「自主自立」を企業のフィロソフィー（基本方針）と定め、地域の自律的な意思決定を進めてきた。日本本社は、全体の経営資源を見ながら、各地域の要望の調整や、複数地域が同

じようなことに取り組む無駄をなくす交通整理などを担っており、ITマネジメントでもこの特徴が強く現れている。

ホンダは、広州ホンダのローカル社員に対して、グローバルシステムに関する情報を共有し、一緒に中国における情報システムのカスタマイズを考えてきた。かつて中国で二輪車のコピー商品で苦難に直面したことがあるホンダは、知的財産の保護に特に力を入れている。それでも恐れずに情報の公開に踏み切ったのは、中国でのビジネスの急速な発展を支えるシステムの開発・運用は、ある程度のノウハウを共有しないと実現できないという考えがあるからである。

その代わりに、公開できるノウハウを選別し、それに妥当な対価を設定して、広州ホンダから技術支援料やライセンス料などを受け取ることにより、知的財産の適切な管理を行っている。

「自主自立」という考え方のもと、生産関連など、品質を作り込んでいくようなモノ作りのコアシステムを除き、ローカル社員中心で要件定義や調達が行われている。広州ホンダは、日本からの技術支援派遣者を最小限にとどめる一方、中国のシステムベンダーを効率的に活用してきた。結果的に、開発コストを低減し、最小なIT投資で最大の効果を得ることが実現できている。

3 SCMにおける物流のボトルネックの克服

広州ホンダを例にとると、現在1日約1000台の生産能力を有しており、ライン・タクトタイムは50秒弱で、海外拠点のうち唯一、日本の工場の水準に達している^{注2}。必要な物

を、必要な時に、必要なだけ供給する「ジャスト・イン・タイム方式」が浸透した生産現場で、中国国内並びにグローバルの部品メーカーや物流業者と連携することは、まさに生命線といっても過言ではない。

しかし、中国にはいろいろな問題点が存在し、物流活動の根幹である確実性や定時性を損なっている。まず、国土が広大であり、物流のハード面では道路の整備、港湾・空港の整備、物流センターの建設などがまだ発展途上である。また、物流のソフト面では、先端的在庫管理技術の導入や法規の整備、専門人材の育成が遅れるなど、さまざまな問題点が存在している。加えて、地域によって手続きが異なったり、省をまたぐ輸送のたびに手続きや費用を要求したりするローカルルールなどがある。

このような背景で、SCMシステムの構築に際し、次のような問題点が浮上した。すなわち、倉庫内の在庫管理、輸送中の在庫管理などの先端的システム、およびGPS（全地球測位システム）やITS（高度道路交通システム）などのプラットフォームの開発と整備が不十分なため、サプライチェーン上の商品の移動をリアルタイムに把握できず、このため欠品や在庫の増加などが発生し、コストの増加につながっている。

この問題について、上海GMは独自の物流システムを開発して、ボトルネックを解消しようと試みた。

上海GMは当初、SCMシステム（「SAP ISオート」）の物流機能をベースに管理を行っていた。しかし、先進国での物流の考え方がベースとなっているSAPのシステムは、「即時供給」を前提にしているため、中国での部

品のサプライヤーは、常に多めの在庫を抱える羽目になった。その結果、サプライヤーは膨らんだ在庫コストを部品価格に上乘せし、上海GMの調達コストに転嫁した。

そこで上海GMは、独自に開発したサプライヤー管理システムとSAPのシステムとを連携させ、部品のサプライヤーと生産計画などの情報を共有することにした。その結果、サプライヤーの在庫の削減につながり、さらには部品のミルクラン（定期配送・集荷）方式の配送を実現することができ、物流コストの削減に成功している。

IV 中国のIT事情を踏まえたITマネジメントのあり方

ITマネジメントを考える際に、日本と中国のIT事情の相違を無視することはできない。流動性の高いIT人材、情報セキュリティをはじめとするリスク要因、整備途上の通信インフラなど、中国におけるIT関連の実情を踏まえつつ、中国におけるITマネジメントのあり方を整理する。

1 「価値創造型」のIT人材活用への転換

崩れかけているとはいえ長期雇用を中心とする日本とは対照的に、中国の若者の勤続年数は極端に短い。上海市の30歳以下の若者は、半分以上が3カ月以内に転職してしまう（上海人材センターの統計データによる）。とりわけ、IT業界の場合、2005年に40万人の人材が不足する（中国軟件行業協会による）といわれたような状況で、スキルの高い人材は転職先を見つけることが容易であり、転職

率をさらに押し上げてしまう。こうした背景のもとで、専門性のあるIT人材の確保は、合併メーカーの管理者を悩ます課題となっている。

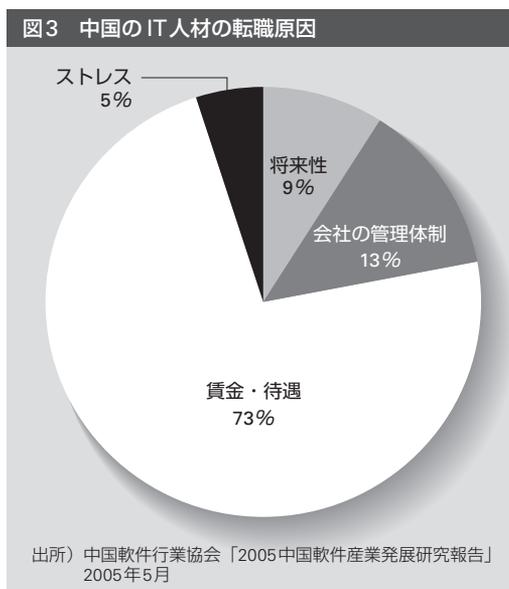
中国におけるIT人材の転職の原因として、賃金（金銭面）・待遇（昇進、教育など）への不満が73%と一番多かった（図3）。中国の技術者が、自身のスキル向上に資する経験や教育が得られる機会の多い職場を求め、自己成長やキャリアの発展可能性をきわめて重視していることがうかがえる。

しかし日系企業の場合、往々にして、「育成すれば転職していく」という危惧から、「ノウハウの出し惜しみ」や「仕事を任せない」方向へ向かい、その結果、良質で低廉な労働力の活用といった「人海戦術型」の人材活用にとどまり、現地における人材育成ができない悪循環に陥る。また、日系企業によく見られる日本人を中心とした経営は、中国人社員の昇進の機会を制約し、“ガラスの天井”に気づいた優秀な従業員が辞めていくといった「頭脳流出」を起こしやすい。

この点、社員の98%以上が中国人であり、中国人によって会社の運営の95%以上を賄っている上海GMは、中国人のIT人材を「優秀な頭脳」として、潜在的な能力を引き出すことに成功しているといえよう。前述のように、IT部門の社員のモチベーションが高く、中国でITマネジメントに関する数々の「初めて」を生み出すなど、新しい価値を創造し、先駆者的な地位を築き上げている。

その背景として、上海GMでは、CIOにもIT部門の中間管理層にも中国人を積極的に登用し、より高い成長機会と裁量権を与えるなど、賃金以外の無形の待遇も十分に提供し

図3 中国のIT人材の転職原因



てモチベーションの向上につなげたことがあげられる。

ネットワーク化、オープン化が進んだ現在、国際的に見たITスキルの地域格差は縮小しつつある。「もはや自分の地域を守るとい時代ではない」^{注3}という考えのもと、IBMをはじめとする欧米企業は、中国で積極的にIT人材の活用を行っている。現にアメリカのアドビ・システムズやフィンランドのノキアは、中国で開発したいいくつかの製品を世界展開し成功を収めていた。

日本企業が優秀な人材の争奪戦に勝つためには、固定観念を捨て、現地人材の強みを最大限に発揮できる総合的な仕組みを構築することが重要である。

2 他のグローバル拠点への影響を踏まえた情報セキュリティ事前対策

グローバル最適生産の観点から、海外拠点同士の生産補完や製品補完が重要となっている今、海外拠点のシステム間の連携も緊密に

なり、相互依存度も日々高まっている。一方、情報セキュリティへの取り組みには拠点ごとに温度差があり、一拠点におけるコンピュータウイルス感染、システムダウンや機密情報流出などが、他の拠点へ大きな影響を及ぼすといった、新しいタイプのリスクも顕在化している。

中国の場合、制度が未整備なことや社員の意識が低いことなどが原因で、日本より情報セキュリティリスクが高い。中国インターネット協会スパムメール防止センターの統計によれば、インターネット利用者の受信メールのうち、半分以上の63%がスパムメールである（図4）。

また、アメリカのウェブセンスが調査したところ、中国の会社員が業務時間中に仕事と関係のないオンラインゲームおよびチャットのサイトを閲覧する比率は、インドなど他の調査対象国の会社員よりそれぞれ12%、8%も高いことがわかった²⁴。また、作事中に私用メールを閲覧する比率は、インド人社員が26%であるのに対し、中国人社員は60%となっていた。当然のことながら、仕事と関係のないサイトやメールを閲覧することにより、

企業の通信ネットワークがウイルスなどウェブ上の脅威にさらされる。同調査によれば、約50%の中国企業のシステム管理者が、自社のシステムがスパイウェアに感染されたことがあると認めている。

このような現状があるにもかかわらず、生産や販売に追われている多くの合弁企業は、事故が発生した後の対症療法的な対策にとどまっているのが実情である。そのなかには、具体的なリスクが明確でなく、どのようなリスクに対してどこまで対策を行えばよいかといった判断基準が明確ではないという理由から、利益に直結しないセキュリティ投資を躊躇しているケースも多く存在すると考えられる。

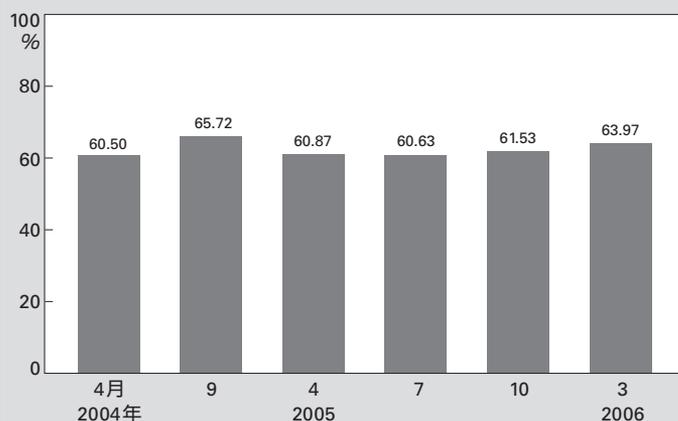
世界的に個人情報保護や内部統制に向けた動きが強まっている今、中国という地域に閉じた視点ではなく、他のグローバル拠点への影響も考慮して対策を施すことが重要である。保護すべき情報資産を明確にし、事件等が生じた場合の事業への影響の分析や復旧方法の検討など、日本でもよく行われているリスク極小化の取り組みが重要である。

加えて、中国特有のリスクに合うセキュリティ方針の策定やマニュアルの整備、定期的な社員教育による意識の向上といった管理面の対策も重要である。また、離職率が高いことなどを考えると、個人との契約において罰則を規定するといった法務面の対策も欠かせない。

3 通信インフラの未整備などの制約条件への対処方法

中国のインターネット加入者は、2005年末で日本の約7200万人を大幅に上回り、1億

図4 中国のインターネット利用者の受信メールに占めるスパムの割合



出所) 中国インターネット協会スパムメール防止センター「2006年第一次中国反スパムメール状況調査報告」2006年3月

1100万人に達している。この数字から、ネットワークインフラなどがすでに整備されていると錯覚されやすい。しかし現実には、インフラ整備の地域格差、独占体質の残る通信業界の旧態依然とした遅い対応など、目に見えない障壁が依然として存在している。以下に、これらの制約への進出企業の対処法を例示する。

(1) 2大通信事業者のネットワークをまたがる接続不具合への対処

中国では、北京市や天津市、遼寧省などを含む北部10省を中心とする中国网通集団（チャイナ・ネットコム）と、上海市や江蘇省、広東省などを含む南部21省を中心とする中国电信（チャイナ・テレコム）の2つのネットワークがあり、サービスの相互参入や主要都市の顧客獲得など、これら2社間の競争が激化している。そのためか、2大通信事業者のネットワークをまたがる接続に不具合が多いといわれている。

たとえば、南部に位置する本社が、北部に位置する拠点とADSL（非対称デジタル加入者線）ベースのVPN（仮想私設網）でデータ通信しようとする、2大ネットワークの接続ポイントの帯域不足が原因で、応答が遅くなるなどのトラブルがよく発生する。

広州ホンダでは、このような不具合に対し、2大通信事業者と相互接続し、また専用線を活用するといった工夫により、問題を解決している。

(2) “遅れ”と“飛躍”の両面性を認識し“不利”を“有利”へ転換する

中国で通信ネットワークを構築しようとす

る場合、「近くに通信回線を接続できる局がないため、回線敷設できるのは半年後」というような通信インフラの未整備問題に遭遇することは珍しくない。また、サービスレベルがまだ低いため、ネットワークを調達する際に、通信事業者、ビル管理会社、通信機器ベンダーなど関係者間の調整をユーザー自らが行う煩雑さの問題もある。このような問題に対し、多くの日系企業は、システム構築時のやむをえない制約条件と認識して、先端的なシステムの導入を遅らせている。

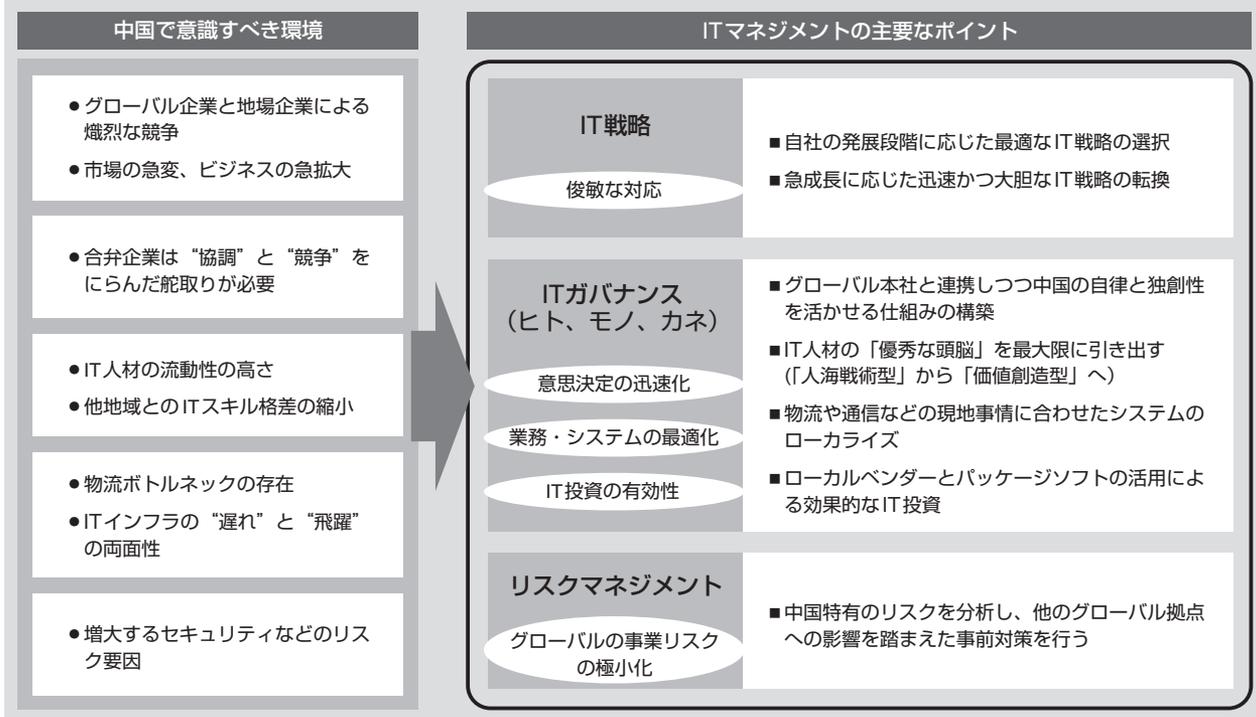
一方、中国は、携帯電話の加入件数をわずか6年間で10倍の4億4000万件（2006年2月時点）に増加させたり、メタリック回線が未整備のまま、いきなり光ファイバー回線を敷設したりする、“飛躍”の一面も見せている。

インフラ整備の“遅れ”に関しては、他の合弁企業も同じ条件にある。肝心なのは、いかに中国の“飛躍”を利用し、“不利”を“有利”へ転換するかである。

アメリカの日用品メーカーP&G（プロクター・アンド・ギャンブル）は、中国進出当初、取引の60%以上を電話とFAXで行っていた。全国に散在している5000以上の専門店での日次売り上げ情報を、数百人の担当者の「人海戦術」によって集計するため、4週間以上もかかっていた。その結果、倉庫に在庫があふれる一方、店頭では欠品を生じることが日常茶飯事となっていた。

2000年頃、中国地場メーカーの低価格商品による追い上げで、急激に業績が悪化したP&Gは、窮地から脱出するため、販売店からリアルタイムの売り上げ情報や在庫情報を収集するなどの改善策を考えた。しかし、前述の通信インフラ未整備の問題により、全国

図5 中国進出企業におけるITマネジメントのポイント



に散在している販売店から情報を収集するためのネットワークを構築するには、莫大な費用と労力が必要となることが判明した。

しかし、P&Gはこのままあきらめるのではなく、発想を転換し、販売員が持っている携帯電話を利用したシステムを構築した。これにより、新たな情報入力端末が不要だけでなく、既存のインフラも活用することができ、有線のネットワークを敷設するよりも短期間かつ低コストで情報収集ネットワークを実現することができた。

システム導入後、従来4週間かかっていた全国の売り上げ情報データの収集は30分に短縮され、この結果、15%以上の在庫削減に成功した。P&Gは中国で再び不動の地位を築き上げている。

上記の事例研究から、変化の激しい中国市場を制し、経営の俊敏な対応を可能にするうえで、ITマネジメントが非常に大きな役割を担っていることが明らかになった(図5)。

成功した合併企業のいずれも、グローバルの視点を持ちながら、ローカルの自律と独創性を活かし、変化に俊敏に対応できるITマネジメントを行っている。

戦略的な拠点となる中国とグローバル本社との連携が重視されるなか、中国特有のリスク要因、人材の流動性なども考慮に入れたうえで、ITマネジメントを進めていくことが重要であろう。

わずか8年間で、ITマネジメントがレベル1の「模倣型」からレベル3の「統合型」へと進化し、「カエル跳び型」の成長を遂げてシェアトップに躍進した上海GMの事例な

どから見て、ローカルにおけるITマネジメントの高度化は、ビジネスを円滑に進めるうえで、きわめて大きな役割を果たす。

本稿が、中国でITマネジメントを進めようとしている進出企業、また中国と同様に著しい経済発展を遂げているインド、ロシア、ブラジルなどへの進出企業に、何らかのヒントを提供することができれば幸いである。

注

- 1 「中国車メーカー動き出す新戦略（20）トヨタ、増産体制急ピッチ」『日経産業新聞』2006年1月30日による。
- 2 「中国車メーカー動き出す新戦略（17）広州ホンダ——現地調達量の拡大急ぐ」『日経産業新聞』2005年12月26日などによる。ライン・タクトタイムとは、生産ラインにおいて、製品1台あるいは部品1個を「何秒で作らなければならないか」という時間（1日の実稼働時間／1日の必要生産量）。
- 3 アメリカIBMのサミュエル・パルミサーノ会長兼CEO（最高経営責任者）が、2006年6月9日に東京都内で顧客企業のCIOやCTO（最高技術責任者）を対象に講演した内容による（<http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/NEWS/20060609/240514/>）。

- 4 アメリカに本社があるセキュリティベンダーのウェブセンスが行ったインターネット利用状況調査“2005 Web@Work”による。2005年に実施した本調査では、8つの国と地域（中国、香港、インド、オーストラリア、ブラジル、チリ、コロンビア、メキシコ）の企業の中間管理職およびシステム管理者を対象に、電話で合計400サンプルのアンケートを行っている。

参考文献

野村総合研究所システムコンサルティング事業本部『最新図解CIOハンドブック』野村総合研究所広報部、2005年

著者

李 智慧（りちえ）
社会ITマネジメントコンサルティング部システムコンサルタント
専門はITマネジメント改革支援、IT調達・プロジェクトマネジメント支援、中国オフショア開発におけるマネジメント支援など

中島久雄（なかじまひさお）
NRI上海総経理（社長）
専門は中国における事業戦略、マーケティング戦略立案支援