

成長する中国の地方市場とその開拓

川嶋一郎



CONTENTS

- I 中国における地方市場の成長
- II 発展した「地方省都級」都市と成長する「地方都市」
- III 地方市場の成長を取り込むための「スケーラビリティ経営」
- IV 業務のマニュアル化と人材訓練の徹底
- V 地方市場の開拓に必要なスピード経営

要約

- 1 中国の地方市場が拡大している。1人当たりGDPはほとんどの省で3000ドルを超え、同市場は新たなステージに入ったといえる。野村総合研究所（NRI）が実施した調査でも、世帯年収の増加や新たな流通チャネルの利用などに関し、「地方省都級」の都市が沿岸都市に追いつきつつある。インターネットや高速鉄道などの普及により、情報の流れにも時間差がなくなりつつある。
- 2 地方市場の成長を自らの事業拡大に取り込むには、「点（個々の市場）」よりも「面（地域）」的な拡大を優先すべきである。それには、新たな市場に打って出る際にも活用可能な事業や経営基盤を構築し、「スケーラビリティ（地域的な拡張性のある）経営」を行うことが求められる。
- 3 広大な地方市場の開拓には、顧客セグメントを明確に絞り込む必要がある。そして、そこにさまざまなアプローチを仕掛けることでブランドが構築できれば「プル型マーケティング」が可能になり、市場開拓の効率が向上する。
- 4 スケーラビリティ経営の要諦は業務のマニュアル化とその徹底である。地方市場を面的に、かつスピーディに取り込むには、短期間に大量の人材を育成する必要がある。それには、業務のマニュアル化によって暗黙知を形式知に変え、基本動作を徹底させるための人材育成を組織的に図ることである。
- 5 広大なうえに変化の激しい地方市場を面的に開拓するには、人材育成のみならず経営全般へのスピードアップが求められる。日本本社と中国側の双方の努力により、意思決定と行動の迅速化をより一層強化する必要がある。

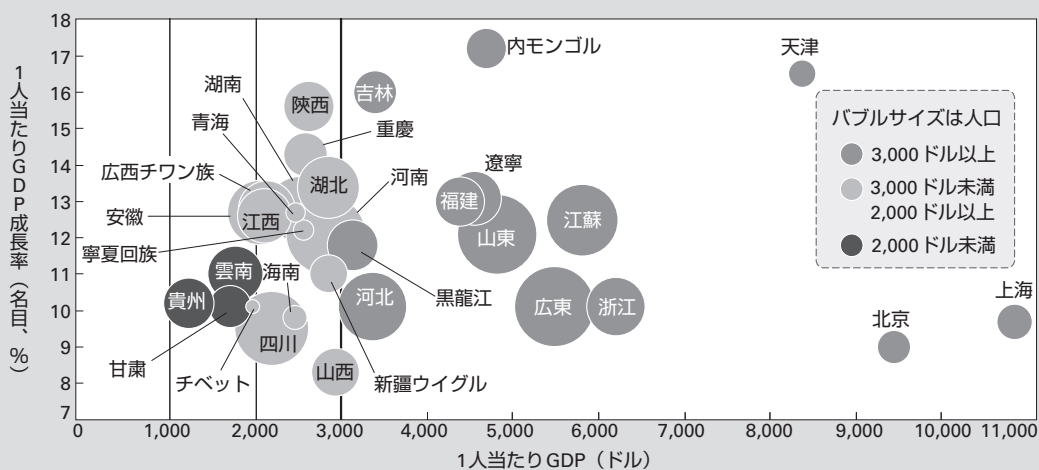
I 中国における地方市場の成長

1 新たなステージに入った地方市場

ここ数年、中国の地方市場の成長が注目されてきた。実際に各地を訪ねても街並みが整備され、人々の生活レベルが向上してきたことが実感できる。2008年に世界金融危機が発生すると、中国政府はその後の2年間で4兆元（当時の為替レートで約57兆円）を投資する積極的な景気対策を進め、中国の地方経済はその「4兆元の景気刺激策」にも支えられて大きく成長した。

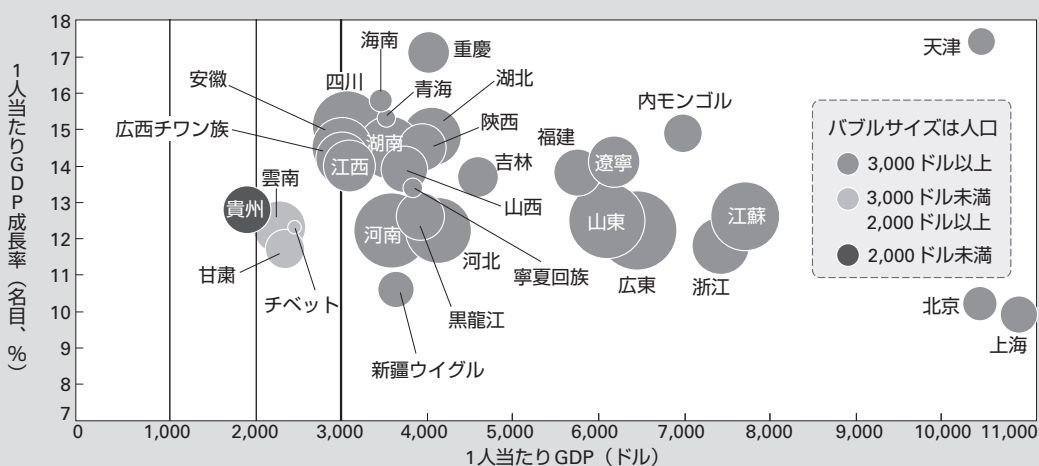
統計指標を見ても、中国の地方市場がここ数年で新たなステージに入ったことがうかがえる。図1、2は2008年と10年の省別1人当たりGDP（国内総生産）の分布である。2008年の時点では1000ドル台、2000ドル台、3000ドル以上に分布しているが、10年になると、ほとんどの省が3000ドル以上になっている。1人当たりGDPが2000ドルを超えると「スーパーマーケットが成立する」、あるいは「モータリゼーションが加速する」といわれ、3000ドルを超えると「コンビニエンスストアが普及する」「外資系企業が提供するよ

図1 省・市・自治区別1人当たりGDP（国内総生産）と成長率（2008年）



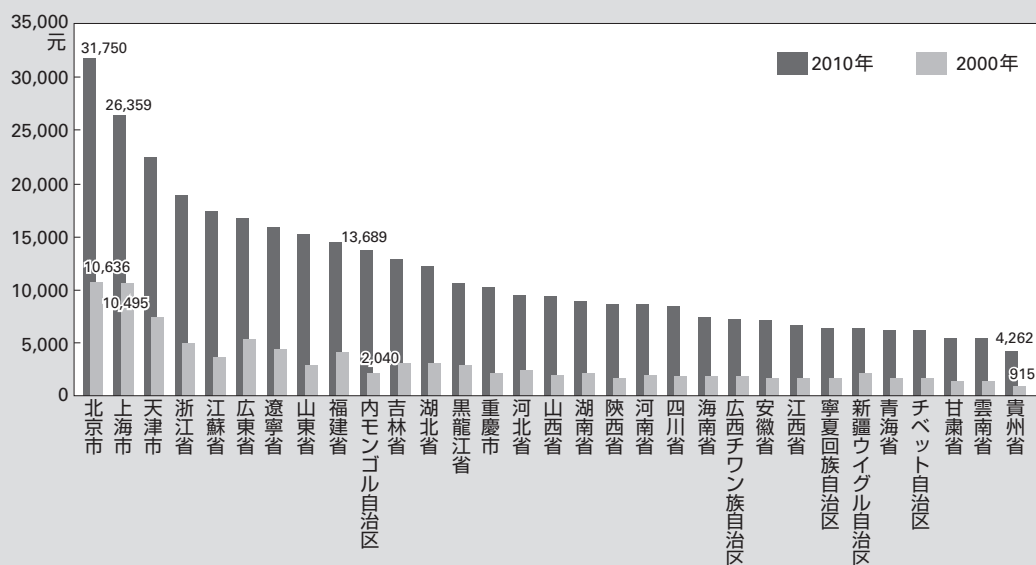
出所）中国国家统计局「中国統計年鑑2009」より作成

図2 省・市・自治区別1人当たりGDPと成長率（2010年）



出所）中国国家统计局「中国統計年鑑2011」より作成

図3 省・市・自治区別の1人当たり小売市場規模（2000年、2010年）



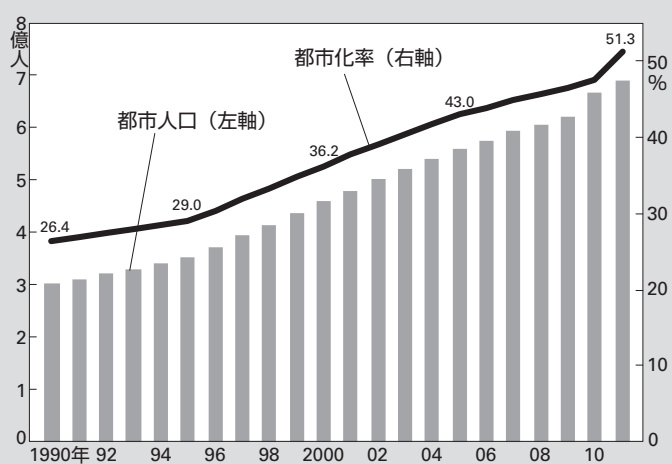
出所) 中国国家统计局「中国統計年鑑」より作成

うな高付加価値品の消費が活発になる」などといわれる。この2年間でほとんどの省の1人当たりGDPが3000ドルを突破したということは、中国地方市場の底上げが一気に進んだことを示している。

図3は2000年と10年の省別の1人当たり小売市場規模の比較である。市場規模が大きい北京市は過去10年間で3倍、上海市は2.5倍

の伸びであったのに対し、たとえば内モンゴル自治区では6.7倍、貴州省でも4.7倍と内陸部の市場規模は拡大しており、徐々にではあるものの、地域間格差は縮小に向かっている。2011年の中国全体の小売市場規模は18兆1226億元（約235兆円）だった。2000年以降130兆円台で推移している日本の小売市場規模²⁾と比べ、2倍近くにまで成長してきている（中国の小売市場規模は08年の時点で日本を追い抜いた）。

図4 中国の都市人口と都市化率の推移



注) 都市化率=都市人口÷総人口×100

出所) 中国国家统计局「中国統計年鑑」各年版より作成、2011年の数値は同局発表による

2 都市化の進展が今後の鍵

このように近年急成長した中国地方市場は、引き続き順調に拡大していくのだろうか。同市場の今後の行方は都市化の進展が大きな鍵を握ることになる。中国では格差是正や内需拡大の切り札として、都市化が重要課題に位置づけられており、現在実施されている第十二次五カ年計画（2011～15年）でも「都市化」はキーワードになっている。

2011年、中国の都市人口は農村人口を初めて上回った。都市人口は6億9000万人で、都市化率（総人口に占める都市人口の比率）は51.3%となった（図4）。中国政府は2030年の都市化率を65%まで引き上げる方針で、それを実現するには、今後20年足らずの間に都市人口を3億人あまり増やす必要がある。

過去の経緯を見ると、1990年から2010年にかけて都市人口は約3億7000万人増加している。同じ時期、中国の市街地面積は3倍あまり増加しているものの（2010年に約4万km²）、都市の数自体はそれほど増えていない。つまり、全く新しい都市がゼロからつくられたわけではなく、既存の都市の周辺にニュータウンや副都心などが開発され、それによって拡大した市街地が農村人口を吸収してきたのである。

中国では現在、人口数十万人から百万人規模のニュータウンや副都心の開発計画が全国に数百あるといわれ、こうした計画が今後どのように実現されていくのかが都市化の行方を左右し、中国地方市場の底上げを牽引することになる。

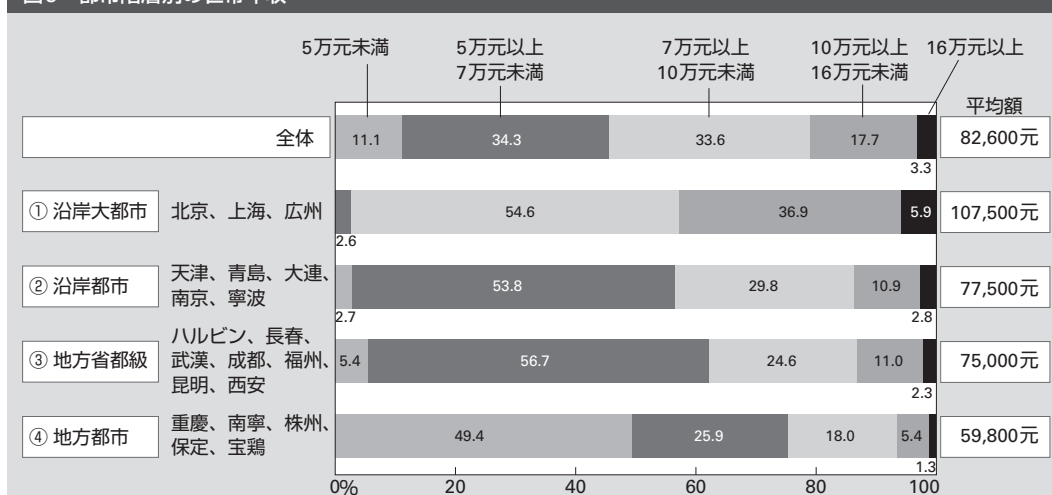
Ⅱ 発展した「地方省都級」都市と成長する「地方都市」

野村総合研究所（NRI）は2011年11～12月、中国国内の20都市で「中国消費者1万人アンケート調査」を実施した。本章では、同アンケート調査の結果から、中国地方市場の成長の状況や、沿岸部と内陸部の格差の縮小などについて論じる。

1 沿岸部に追いついてきた「地方省都級」都市

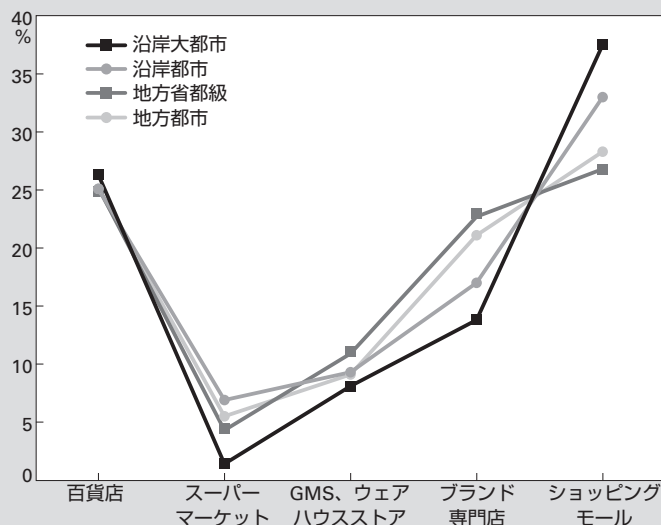
本アンケート調査の対象となった20都市を、①沿岸大都市、②沿岸都市、③地方省都級、④地方都市——の4階層に分け、調査対象者の世帯年収を整理したのが図5である^{注2}。地方省都級の世帯年収平均額は7万5000円で、沿岸都市の7万7500元にはほぼ匹敵する結果となった。世帯年収額別の地方省都級と沿岸都市の構成も非常に似た状況となっており、近年の地方経済の成長の過程で、地方省都級が沿岸都市をキャッチアップして（追いついて）きた状況が見て取れる。

図5 都市階層別の世帯年収



注) 各選択肢の回答結果を加重平均して算出
出所) 野村総合研究所「中国消費者1万人アンケート調査」2011年

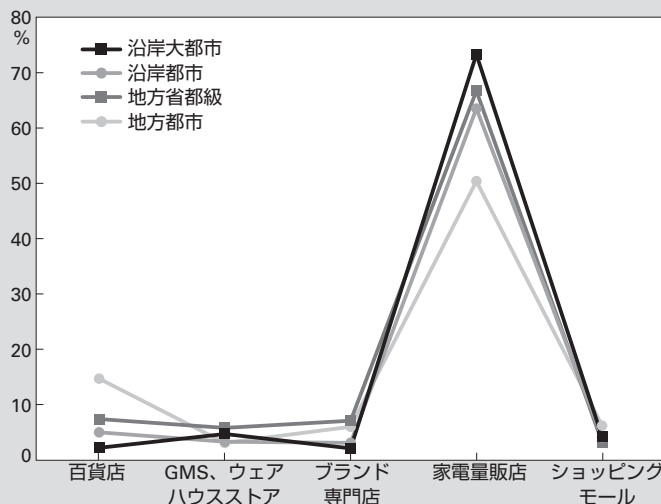
図6 最も利用する購買チャネル（衣類・ファッション）



注) GMS: 総合スーパーマーケット

出所) 野村総合研究所「中国消費者1万人アンケート調査」2011年

図7 最も利用する購買チャネル（黒物家電〈テレビ、DVDなど〉）



出所) 野村総合研究所「中国消費者1万人アンケート調査」2011年

図8 武漢広場



図6、7は、「衣類・ファッション」「黒物家電（テレビ、DVDなど）」の購買チャネルについて、都市階層別に整理したものである。衣類・ファッションで最も利用する購買チャネルは、全体的に「ショッピングモール」が「百貨店」を上回っており、黒物家電では「家電量販店」での購入者の割合が過半数に上っている。いずれの商品も、都市階層による購買チャネルの違いはほとんどない。こうした結果は、ショッピングモールや家電量販店など、近代的な流通チャネルが地方でも整備されてきた状況を反映しているといえる。

実際、近年の流通小売業界の動向を見ると、内陸部や地方都市でも近代的な商業施設が建設されているばかりでなく、地方の主要都市では、北京市や上海市にもないような巨大ショッピングモールが出現している。その代表格が「武漢広場」（図8）と「南京德基広場」である。延べ床面積は武漢広場が約35万m²、南京德基広場が約25万m²で、中国最大級のショッピングモールである（日本最大級のショッピングモール「ららぽーと横浜」の延べ床面積は約22万7000m²）。

2 情報格差も縮小

沿岸部と内陸部、大都市と地方の格差が縮小してきたのは、GDPや世帯年収といった経済的な側面だけではない。携帯電話やインターネット等の新しいコミュニケーション手段の普及などにより、地域による情報の格差が小さくなっているからでもある。

在中国の日系消費財メーカーからは、「沿岸大都市の消費者も内陸部の消費者も、情報は同時に入手している」という話が聞かれる。従来なら沿岸大都市から内陸部に伝播し

ていった国内外の流行情報が、近年はインターネットや中国版ツイッターの「微博（ウェイボー）」などを通して、全国どこにいても瞬時に入ってくるようになった。都市階層別に見ても、その差はほとんどない（図9）。

また、2011年7月に起きた脱線事故で日本でも注目が高まった高速鉄道は、その後、人々の生活に着実に根づき始めている。高速鉄道の路線網は2015年ごろにかけてさらに拡大する見込みで、高速道路などを含む交通ネットワークの整備が進むことで、今後も人の移動や情報の伝播に新たな流れが生まれるであろう。

3 地方都市の成長

地方省都級の都市が成長し沿岸都市に追いつき始めている一方、「成長率」に着目すると、地方省都級以上に地方都市の伸び率が高い。表1は本アンケート調査の対象とした20都市の1人当たりGDPの推移を都市階層別にまとめたものである。地方都市の同GDPは地方省都級の3年前の水準にあるが、成長率は各都市階層のなかでは最も高い。

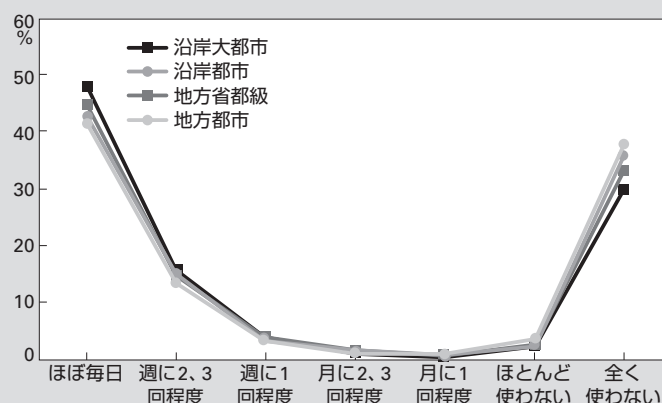
実際に地方都市を訪ねてみると、今まさに成長段階にあることが感じられる。地方都市では、繁華街に大型の商業施設が建設されているのを目にする機会も少なくない（図10）。地方都市の経済発展が地方省都級の3年遅れだとすると、流通小売や消費財販売などのな

かには、地方都市への市場参入は今がラストチャンス業界もあり、数年後には「陣取り合戦」の決着がついている商品や業態が出てくるだろう。

Ⅲ 地方市場の成長を取り込むための「スケーラビリティ経営」

前章では、中国地方市場がどのように成長

図9 都市階層別インターネット利用状況



出所) 野村総合研究所「中国消費者1万人アンケート調査」2011年

図10 建設中のショッピングセンター（河北省保定市）



表1 都市階層別1人当たりGDPの推移

都市階層	1人当たりGDP (元)					年平均成長率
	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	
沿岸大都市	57,087	46,782	72,462	79,508	85,214	10.5%
沿岸都市	44,042	52,571	60,431	63,756	69,986	12.3%
地方省都級	23,223	26,796	32,007	36,060	43,559	17.0%
地方都市	13,178	15,793	19,048	21,939	26,279	18.8%

出所) 中国国家统计局「中国都市統計年鑑」などより作成

しているのかを見た。本章からは、地方市場のそうした成長を、日系企業の事業拡大にいかに取り込めばよいかを考えたい。

従来、日系企業が中国市場に進出するとき、まず北京市や上海市などの大都市で基盤を固め、それから次の都市に展開するという方法がよく見られた。しかし、今や沿岸部だけが有望市場ではなく、地方市場の発展は一部の都市や地域に限らず全国的に広がっている。そうした状況下では、一つの市場を「点」で捉えるのではなく、周辺の都市を含め、一定の広がりを持った「面（地域）」で捉えるが必要になる。さらには進出する地域を増やし、市場の成長をより幅広く取り込むことも重要になっている。

中国市場への進出当初においては、顧客、チャネル、ブランドといった事業基盤や、社内の各種管理制度などの経営基盤の構築が重要であるのはいうまでもない。しかし、進出した都市で経営基盤を丁寧に構築しているだけでは事業の横展開が遅れ、中国市場の大きさと変化の速度に対応できない。また、せっかく構築した経営基盤が他の都市や周辺の市場で活かさなければ面的な展開は進まない。したがって、地方市場が一気に立ち上がっている今日の中国では、別の地方市場に打って出る際にも構築した事業や経営基盤が活用可

能な「スケーラビリティ（地域的な拡張性のある）経営」を行うことが求められる。

1 「顧客セグメント」の絞り込み

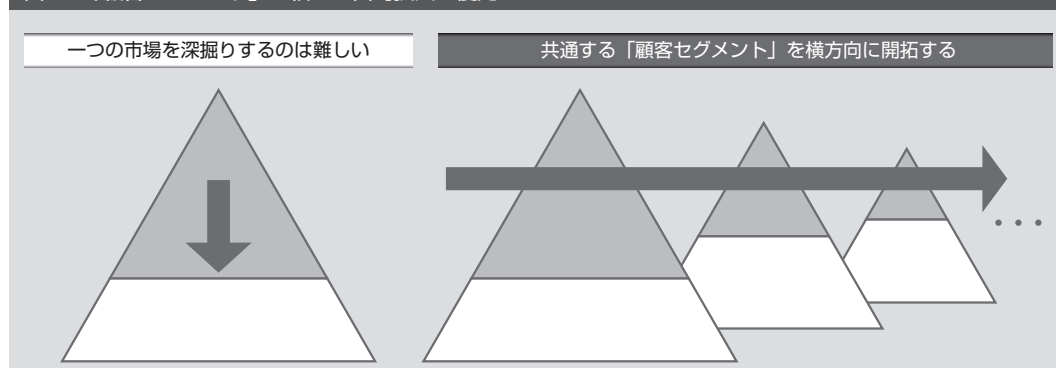
最近、中国市場で事業を急拡大させている台湾系・香港系企業数社の関係者にヒアリングする機会を得た。「沿岸部と内陸部の違い」について話を進めていくなかで気づいたのは、彼らが「沿岸部だから」「内陸部だから」という地域的差異をあまり意識していないことであった。

彼らが「地域」以上に意識していたのは「顧客セグメント」であった。中国の場合、上海市のような沿岸大都市であっても、日本のような同質的な市場では決してなく、消費者の経済的格差やそれに基づくニーズの格差が大きい。したがって、その市場を粘り強く深掘りしようとしても、すぐに底に突き当たってしまう（図11左）。

一方、全国的に地方市場が成長するなか、さまざまな都市で顧客となりうる潜在ターゲット層が生まれている。それならば、一つの市場を深掘りするよりも、周囲の別の地方市場に進出し、同じような特性を持った顧客層を取り込むほうが効率がよく、市場の成長を享受できる。

その際のポイントとなるのが顧客セグメン

図11 「顧客セグメント」を絞って面的拡大を優先



トの絞り込みである。市場が広大なうえ個々の市場構造も複雑な中国では、顧客セグメントを明確に絞り込んで対応することが市場開拓の効率性につながる（図11右）。

今回、ヒアリングをしたなかには食品メーカー旺旺（ワンワン）の関係者がいた。同社はもともと1962年に台湾で設立され、日本の岩塚製菓（本社新潟県長岡市）との技術提携によって「旺旺せんべい」を製造販売し成長してきた企業である。1980年代から中国大陆に進出し、中国では菓子・飲料を中心とした総合食品メーカーとして大きく飛躍している（2010年の中国での売り上げは約22億4000万ドル）。台湾で旺旺せんべいは、先祖や神を祭る際の供え物として広く市場に浸透しているが、中国では顧客セグメントを「子ども」に絞って事業を展開している。中国にはそれまで、子どもをターゲットとした「菓子」という商品カテゴリーが明確にはなかったこともあって、旺旺の戦略は成功した。

旺旺が子ども市場に食い込むきっかけとなったのは、1993年に起こったある事件である。旺旺は中国の展示会でせんべいを大量受注し、コンテナ100本分、400万袋の商品を台湾から出荷した。ところが契約が履行されずに商品をさばき切れない事態に直面した。そのとき経営者の判断で、湖南省などの小中学校の児童・生徒たちにそのせんべいを無料配布した。これが功を奏し、子どもたちの間で旺旺の知名度は一気に上がった。

以来中国では、旺旺せんべいは子どものおやつとして受け入れられ、同社はもともと台湾では手がけていなかった牛乳、飲料、スナック菓子など、子どものニーズを満たす商品ラインアップを取りそろえたり、「旺仔（旺

旺坊や）」と呼ばれる男の子のキャラクターを使ったりして子ども市場に食い込んでいった。

2 ブランド構築による プル型マーケティング

以上のように顧客セグメントを絞り込んだ後は、そのターゲット層に対してブランドを確立していく。広大な中国市場では、テレビや新聞などのマスメディアによる広告宣伝は必ずしも効率的でないことも多く、ターゲット層に対してさまざまな手段でアプローチする必要がある。旺旺が子どもたちに商品を無料で配ったのもそうしたアプローチの一つであった。近年、地方市場ではショッピングモールの建設が進んでいるが、外食チェーンや化粧品、衣料品などの業界では、従来の路面店の出店を取りやめ、多くの消費者が集まるショッピングモールに旗艦店を出し、地域における知名度を一気に高める戦略を取っているところも少なくない。

中国の広大な地方市場を効率的に開拓するには、自社のブランドの認知度を高めることで顧客や流通チャネルを引き寄せ、商品の指名買いに結びつける「プル型マーケティング」の重要度が高い。広大な市場で、商品を丁寧に説明することで顧客の購買意欲を引き出す「プッシュ型マーケティング」をしているのは市場開拓が追いつかない。もちろん進出当初からプル型マーケティングが通用するわけではなく、ブランドの構築・浸透をこつこつと地道に図らなければならない。しかし、中国の広大な地方市場にスムーズに展開していくには、一刻も早くプル型マーケティングに持ち込めるようにブランドを構築すること

が必要になる。

その点、前述したように、コミュニケーション手段の多様化によって沿岸部と内陸部との情報格差が縮小してきたことは、ブランド構築やプル型マーケティングの展開に優位に働く。日本で若い女性に人気があり、中国地方市場に積極的に進出しているある有力ファッションブランド関係者は、「内陸部都市でも初めから自社のブランドは認知されている。内陸部都市の顧客もインターネットなどを通じて、日本や他国で起こっていることを同時に把握している」という。

中国地方市場での売り上げを伸ばしている日系大手飲料メーカーは、「5年前と今日では地方事業の立ち上がり方が全く異なる」ことを指摘する。5年前に地方拠点を設立した際には、消費者も小売店もそのメーカーの商品を知らなかったので、商談は商品説明や信頼構築から始めなければならず、店に商品を置いてもらい、広告宣伝を展開して売り上げが立つまでには半年以上かかった。しかし今日では、地方に進出しても、商品は最初から知られているので事業はすぐに立ち上がるようになったという。こうした変化は地道な営業努力の賜物でもあるのだが、同社では、新しい人の流れ、情報の流れが出てきて、それらが地方市場に行き届くようになったことが同社の事業に優位に働いているという点も指摘している。

中国のような広大な市場で、事業展開の面的拡大をよりスピーディにしようとする場合、顧客や小売店、さらには代理店や人材までもが進出企業にアプローチしてくる状況をつくり出すことができれば、経営効率は大幅に向上する。それを可能にするにはまずブラ

ンド構築が必要であるが、前述のように、今では沿岸部の大都市だけでなく、内陸部の地方都市にも情報が瞬時に届くような土壌ができあがってきているため、ブランド構築など初期の投資を軽減できる。

Ⅳ 業務のマニュアル化と人材訓練の徹底

前出の台湾系・香港系企業にヒアリングした際、中国地方市場へ積極的に進出する彼らの経営には共通の特徴が見られた。「業務のマニュアル化（標準化）」とそれを浸透・実行させるための「人材訓練の徹底」である。

人材の流動性が高い中国において、その広大な市場を短期間に開拓しようとするれば多くの人材が必要になる。つまり、中国地方市場を効率よく切り拓くためのスケーラビリティ経営の要諦は、「業務のマニュアル化」と「人材訓練の徹底」なのである。

本章では、前章で紹介した旺旺、および「味千ラーメン」^{注3}を事例に取り上げ、業務のマニュアル化と人材訓練の徹底について紹介したい^{注4}。

1 暗黙知の形式知化

旺旺の中国の営業拠点は、全国に置かれた34の分公司（支店）と、その傘下の330カ所あまりの営業所からなる。中国旺旺の従業員は約5万人にのぼり、そのうち1万人あまりが営業要員である。営業要員の育成・管理には、工場の「標準作業手順書（SOP）」の仕組みが導入されている。入社から退勤まで、何時から何時まで何をするかを決めた一日の標準行動表が作成されており、さらに作業ご

とのさまざまな手順書が策定されている。

たとえば、自社商品を取り扱う小売店舗を訪問した際の作業手順書には、①到着時のあいさつ、②商品棚の整理、③値札シール貼り、④陳列商品のほこり落とし、⑤欠品・発注の確認、⑥荷降ろし・陳列、⑦代金回収、⑧離店時のあいさつ——などが細かく記載されている。

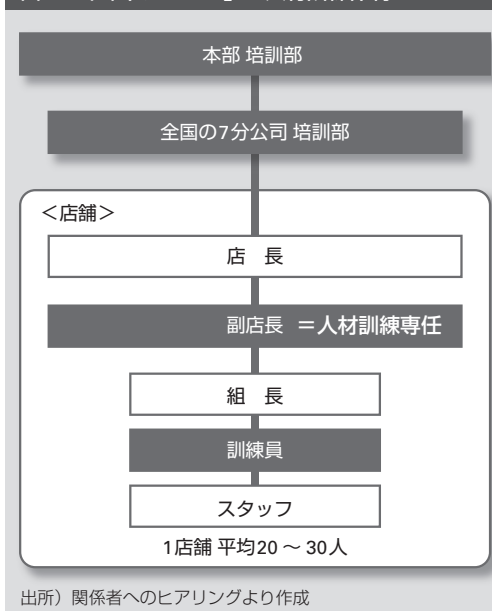
この業務のマニュアル化は全国に広がる各地の拠点にも浸透し、さまざまな部署や管理職が独自のマニュアルを作成し、「社内にどれだけのマニュアルがあるのかは見当もつかない」という。

日系企業もちろんこうした作業手順書やマニュアルを整備しているが、大きな違いは規定の細かさである。味千ラーメンの場合、経営理念から店舗運営まで、全部で43冊のマニュアルが整備されており、そのなかには店舗の店員の身だしなみや勤務態度に関する規定もあり、たとえば「風呂に入る」「床に痰を吐かない」「ゴミを捨てない」「ピアスは直径1.25cm以下とする」「ズボン着用時は黒の靴下を、スカート着用時は肌色のストッキングをはく」などの規定がある。さまざまな価値観や考えを持つ人材がいる中国では、日本では「当然」と思われる事項についても細かく明文化する必要がある。

2 「培訓組」による基本動作の徹底

ただし、業務のマニュアルがあれば従業員が正しく行動できるわけではない。せっかく作成したマニュアルがしっかり浸透して実践されるには、マニュアルの徹底が必要である。それに対応するため、多くの台湾系や香港系の企業では人事部とは別に、社内のあら

図12 「味千ラーメン」の人材訓練体制



ゆる部署に「培訓組」「培訓部」(『訓練組』『訓練部』の意)と呼ばれる組織を設置している。

旺旺の上海本部には、①商品カテゴリー別の事業部門、②都市・地方・直販に分かれる販売部門、③コーポレート部門があり、各部門の下に事業部や部が置かれている。各事業部や部には人材訓練を専門に担当する培訓組が設けられ、マニュアルの作成とその徹底に当たっている。

味千ラーメンにも上海の本部内に培訓部がある(図12)。同社は中国全土を7つのブロックに分けて分公司を設置し、各分公司にも培訓部が置かれている。また、店舗の運営・管理全般は店長が担当するが、各店舗に平均20～30人いるスタッフの人材訓練を専門に担当する副店長が置かれる。さらに、スタッフ8人につき1人の割合で「訓練員」と呼ばれる人員が配置され、こうした体制によって末端の店舗スタッフにまでマニュアルが徹底さ

れている。

培訓組・培訓部によるマニュアルの徹底とは、日系企業がイメージする研修や人材訓練のニュアンスとは全く異なる。そこでは「アメとムチ」的な方法で厳格に従業員が管理されており、その管理方式は基本的に工場労働者の労務管理に通じる。中国が「世界の工場」として脚光を浴びた1990年代中ごろから、広東省や長江デルタ地域で大規模な工場が次々とつくられた。なかでも台湾系企業は、中国進出から2、3年で数万人規模の工場をつくり上げるケースも多かった。そこでの労務管理は「軍隊式」ともいえる信賞必罰の厳しいものだった。日々の作業に対する個々人のノルマ達成状況が張り出され、業績優秀者にはアメ（奨励金）が与えられたが、「私語〇元」「唾を吐いたら〇元」というムチ（罰金）も課された。

短期間に大量の人材育成が必要となるのは、当時の工場でも今日の地方市場進出でも同じである。両者とも、細かなマニュアルがつけられると同時に、信賞必罰によるめりはりの利いた管理によって人材の育成が進められる。市場の変化に適応しその拡大に追いつくには人材育成にもスピードが求められ、「満点はねえなくても合格最低点をクリアできる人材」が育成されている。

以上のような台湾系や香港系企業の人材訓練は、日系企業にはなかなか受け入れられない部分もあるだろうし、単に彼らと同じ訓練方法を導入すればよいというものでもない。しかし、業務をマニュアル化する際の細かさ、つくられたマニュアルを徹底するための工夫や労力のかけ方は、日系企業にとっても学ぶべき点がある。

V 地方市場の開拓に必要な スピード経営

広大な中国地方市場を面的に開拓するには、業務のマニュアル化とその徹底により短期的に数多くの人材を育成するやり方が効率的である。しかし、スピードが求められるのは人材育成だけではない。急速に拡大し変化する市場に対処するには、経営全般にもスピーディな対応が不可欠である。

もちろん、日系企業もさまざまな工夫によって経営のスピードアップを試みている。たとえば、「販売や営業の現場」と「本部」間の各種の情報伝達に、携帯電話を活用したIT（情報技術）システムを導入している企業もある。現場の販売員や営業要員からは、日報をはじめ店頭情報、販売促進活動、競合情報などが携帯電話で本部に報告され、本部からは各種の通知や個別の指示などが出される。これによって市場の変化を迅速にキャッチし、スピーディな対応をしようというのである。

また、こうした現場レベルの工夫のほか、経営レベルでの意思決定を迅速化する体制を整える企業も少なくない。ここ2、3年、北京市や上海市で統括会社を設立する日系企業が再び増えている。市場としての中国の重要性が増し、中国国内での販売が拡大するのに伴い、各種管理業務の増強や、政府や顧客との関係強化など、統括機能を強化する企業が増えているためである。また、統括会社に置かれる「中国総代表」の肩書が年々レベルアップしており、最近では日本本社の代表取締役が中国総代表に就任するケースも出ている。このような統括機能の強化や上級役員の

現地派遣によって、中国側での意思決定と対応のスピードを速めるのが大きなねらいである。

こうした努力にもかかわらず、日系企業の行動はまだまだ「遅い」と評価されることが多い。一つのネックとなっているのは、日本本社と現地側（統括会社およびその傘下の事業会社）との認識のギャップである。上述のように、統括機能の強化と本社経営陣の中国総代表就任などによって中国側の決裁権限が大きくなってきているが、重要事項や新たな動きにはやはり日本本社の関与や支援は必須であり、その際、現地事情に関する本社と中国側の認識のギャップにより動きが遅くなるケースも多い。中国側で進められている現地での経営体制の強化、日本側で進むグローバル管理体制の強化のなかで、双方の努力により経営のスピードアップをさらに進展させることが求められる。

注

- 1 経済産業省「商業動態統計調査」における「小売販売額」
- 2 調査対象20都市の内訳は、「沿岸大都市」：北京、上海、広州

「沿岸都市」：天津、大連、青島、南京、寧波
「地方省都級」：ハルビン、武漢、福州、西安、
長春、成都、昆明

「地方都市」：重慶、南寧、株洲、保定、宝鶏
——の各市。

なお、重慶は北京、上海、天津と並ぶ中央直轄市で、南寧は広西チワン族自治区の首府（省における省都に相当）だが、消費者動向調査という趣旨に鑑み、1人当たりGDP、社会消費財小売額などの指標をもとに、「地方都市」に分類している

- 3 味千ラーメンはもともと熊本市に本部を置くラーメン店チェーンだが、中国では香港人の潘慰総裁がフランチャイズ展開している。1997年に深圳に進出したのを皮切りに、香港証券取引所に株式上場した2008年前後から事業を急拡大させた。2011年の売り上げは30億7000万香港ドル（約310億円）。店舗数は662で（2011年末）、吉林省とチベット自治区を除くすべての省に進出している
- 4 本章で紹介する内容は、両社の社内外の関係者に対するヒアリングや各種公開情報を参考に取まとめたものである

著者

川嶋一郎（かわしまいちろう）

NRI上海副総経理 駐北京代表、上席コンサルタント
専門は中国事業戦略、企業誘致政策など