

○玄 明哲，清家彰敏（富山大経済），張 一弛（中国北京大学），馬 淑萍（中国国务院）

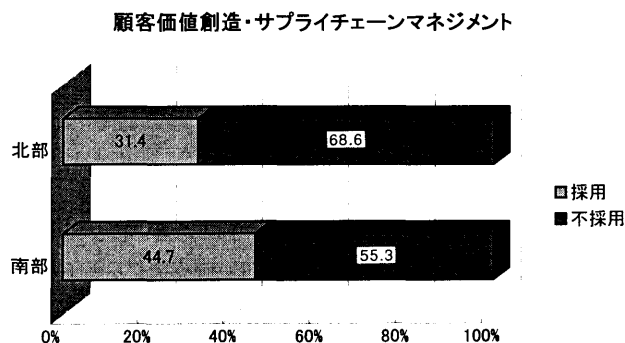
1. 緒言

中国は、企業の民営化や郷鎮企業の台頭に伴って、長足な進歩を遂げてきた。外資の誘致と技術の導入を二本の柱として、急速な成長を遂げている。しかしながら、企業の経営管理体制の構築は遅れている。また貿易と外資への過剰な依存度が懸念される。各企業は外需を重視しつつ、徐々に内需主導型へと切り替える必要がある。そのためには、中国の顧客を的確に捉え、内需の開拓に重点をおく顧客志向の商品・サービス開発への移行が急務である。また、これらの開発はオープンシステム化、グローバル化が進む現在、自社だけで行うことは困難である。そこで本研究では、米国で成功した顧客志向のサプライチェーン・マネジメントの導入状況、中国企業のアライアンスの現状（組織間関係）他について1086社へのアンケート結果（北京大学・富山大学、2001年）を北部（北京、天津他）、南部（上海、広東他）に分けて解析し、中国企業の現状、問題点とその対応策を探る。

2. サプライチェーン・マネジメント（SCM）導入の中国南北比較

SCMは中国では急速に普及している。日本、欧州と異なり、既存の情報システムが存在しない場合も多く、情報システムの最新のシステムとして導入されることも多く、普及が加速されている。

図1



従来の生産者—（メーカー）—卸売業者—小売業者—生活者というような川上から川下へのpush型モデルは機能しなくなり、反対に生活者を起点にして生産者にまで遡るというpull型モデルがSCMである。「生産者」主導のpush型のシステムから「生活者」主導のpull型へと切り替えてないことは中国企業の大きな問題点である。北部でSCM不採用が多い。南部が44.7%採用しているのに対して北部は31.4%である。北京を中心とした北部は、国有企業を多く抱え、国家指標に従って生産する（非市場経済の）時期が長かった影響が現れていると考えられる。南部のように北部は、顧客志向を的確に捉え、それぞれのセグメンテーションに合った商品を開発して、需要に柔軟に対応していく必

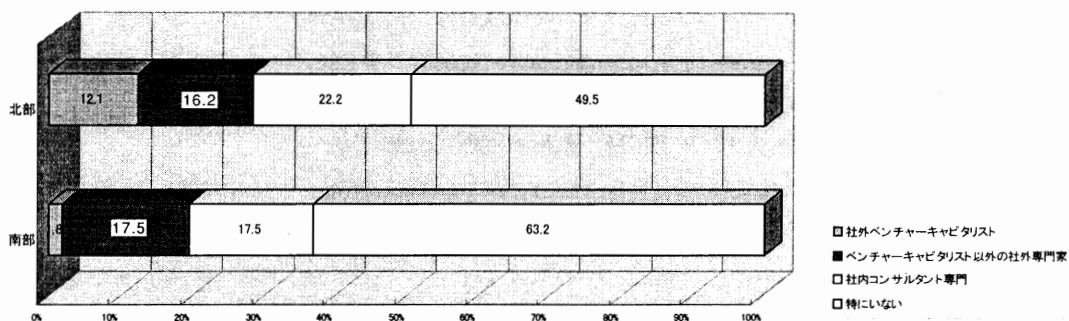
要があることを示している。

上海や珠江地域周辺を代表とする南部地域は経営モデルの実験地域として使われる。これもSCM採用の多さに繋がっているとも思われる。また、貿易、外資導入で成功を重ねるにつれて、生活水準が北部に先駆けて高くなり、顧客の嗜好が欧米目的に変化しつつあり、その顧客嗜好に対応できない企業は淘汰される。また外国メーカーからの受注は、基本的に欧米日の顧客嗜好に合わせる必要がある。南部のGDPの3分の2は貿易に依存するという現状も海外顧客を前提とした経営モデルにならざるえない。海外顧客への対応、国内顧客嗜好の高度化などが南部企業のSCM導入の背景となっていると思われる。南部では既に低品質、低価格志向の時代が終わり、高価格、高品質志向の時代に突入している。

SCMは顧客志向であり、現在pull型で構築されるのが主流である(注1)。このSCMを顧客と連結させるための手法がソリューションビジネスである。顧客の問題解決パートナーとしてSCMにおいて企業と顧客を結びつける。そのソリューションビジネスの鍵が社内コンサルタントである。このコンサルタントの現状を見てみよう。

3. 中国における事業創造コンサルタントの活用

図2 事業創造インフラ
事業に関して専門コンサルタント等を活用していますか？



事業に関して専門コンサルタントを採用しているかどうかについての問いでは、北部は49.5%、南部は63.2%の企業が特になしと回答した。企業はコンサルタントを必要としていない。改革開放が始まり、市場経済が中国に訪れた初期、競争が少なかったために、起業すれば成功する時期がしばらく続いていた。このデータはそうした誰でも、素人でも成功できた時代の残影を如実に反映している。

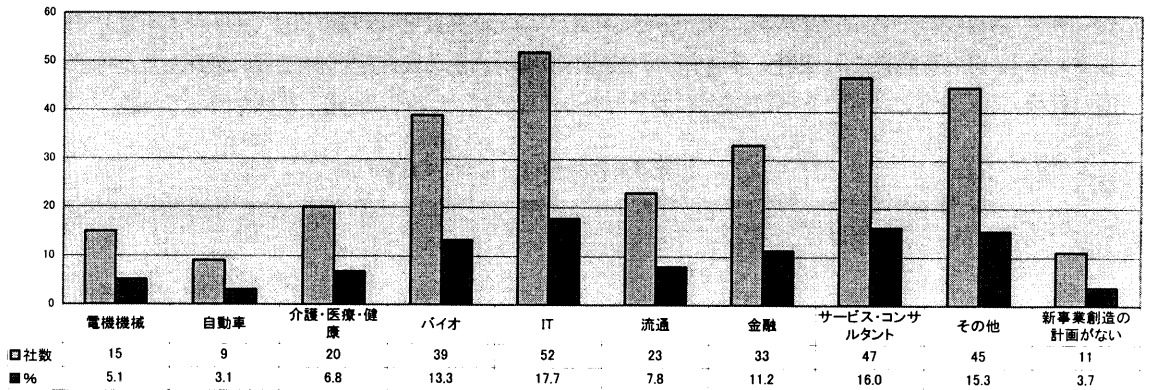
現在はグローバルな時代である。多国籍企業が市場から一番安い品物を調達し、労働力の一番安いところで生産するなど、グローバル戦略を展開する時代であり、そこにはMBA修了のテクノクラートが鍵となっている。欧米ほどではなくても中国もそのような時代になりつつある。素人が安易に起業、参入すれば、倒れる時代にある。したがって、今後専門コンサルタントの必要性が増すと思われる。

ところで、コンサルタントは現在3種類あると思われる。1つは財務コンサルタントである。節税対策、株式上場支援と、財務、会計である。2つは事業支援、組織変革コンサルタントである。以上の2つは、従来からある「アイデア提供指導型」である。それに対して3つは自社製品のサービスコンサルタントである。GE、IBMのソリューション部門はこの役割を担っている。これは「商品販売主導」型である。欧米日で、SCMとソリューションビジネスと連動して、急増しているのは3つの「商品販売主導」型である。

次に将来の新事業の領域についての結果を見てみよう(図3)。サービス・コンサルタント事業は2位になった。

図3

将来の新事業の領域は下記のどの領域が主流ですか？



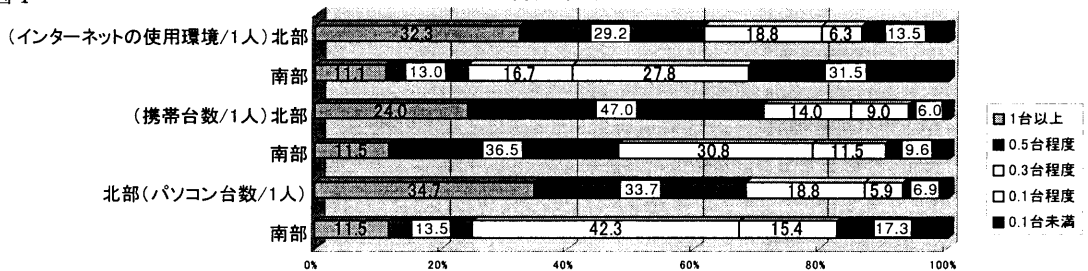
最初、この結果は欧米日と同様に、SCM、ソリューションビジネスの延長として「自社商品販売主導」型コンサルタント事業への進出と仮説を立てた。ところが、TCL、中国聯通他の中国企業へのフィールド調査によると、この仮説は間違いであった。このサービス・コンサルタント事業への進出はSCMと無関係であることが分かった。「アイデア提供指導」型コンサルタント事業であった。中国市場経済の「CtoC」は「コピー to China」である（北京大学張一弛教授）。成功モデル導入型の国家戦略、企業戦略、マーケット戦略を指している。このCtoCをビジネスとするため、コンサルタント事業進出を各企業は構想しているとの仮説が正しい。いわば、CtoCコンサルタントである。こうした需要に目を向け始めた人たちが数多く現れ、その結果、サービス・コンサルタント事業を将来主流にしようという企業が16.0%となったのである。

4. ITの利用と活用について

このSCMとCtoCコンサルタントを行うためのインターネット他の情報・知識環境を考えてみよう。

図4

ITの利用状況



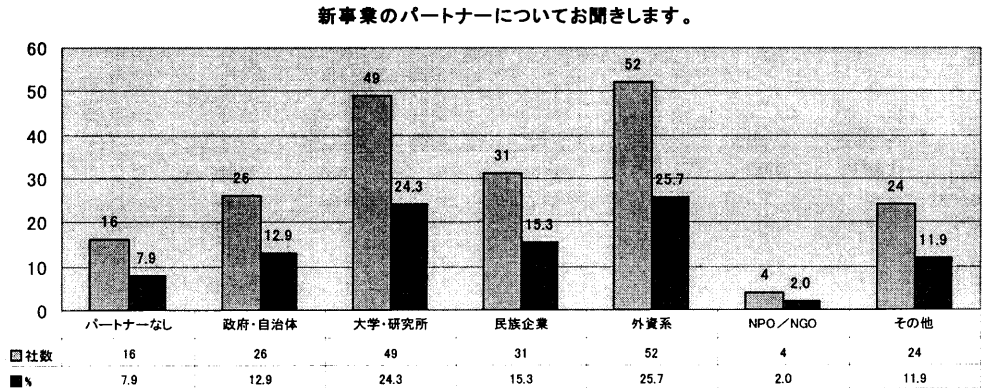
北部では1台のインターネットの使用環境が32.3%にも登っている。特に北京はもっと普及率は高い。南部では上海や珠江地域を中心に11.1%にしか達しない。携帯電話においては北部が24.0%、南部が11.5%、パソコンにおいては北部が34.7%、南部が11.5%となっている。この調査を行うときの仮説「南部はIT先進地であり、北部は遅れている」に反する結果であった。そこでヒヤリングを実施した。その結論は、南部はIT生産の中心であるが、IT活用がかならずしも進んでおらず、むしろ北部より活用面では遅れている、であった。

中国の携帯電話の普及台数は2001年7月米国を超え、日に16万台増加1億3千万台を越えた(2001年10月)。都市では携帯電話やパソコン、インターネットは高所得層の財ではない。

5. 産学連携の動向

企業のアライアンス先について考察する。1位は外資系企業の25.7%、2位は大学と研究所が24.3%である。民族企業は資金、規模の制約で、研究と開発には一般的に消極的である。経営管理や技術開発での人材も不足している(参照ヒザン他「人材と事業創造」)。近年、帰国する留学経験者が増えたが民族企業や国有企業に就職したがらず、外資系企業に就職する。こうした状況下で民族企業は競争力をつけるため、大学や研究所と連携を行っている。

図5



6. 高い外国市場への依存度

今まで、中国は対日貿易、対米貿易、対欧貿易などで順調に成長してきたものの、外国市場への依存度が高すぎるために、常に危機に陥る可能性を抱えている。OEM、労働集約型加工貿易一辺倒の経営はリスクが大きい。少しでも価格が高く、技術の導入が遅れると、すぐに競争企業に契約をさらわれてしまう。依存度が高いほど、経営危機に直結する。しかも競争企業は国内だけではなく周辺国と地域にも大きく存在している。そこで、民族企業は外需主導型から内需主導型へと徐々に切り替える必要がある。

その事例として、中国最大のパソコンメーカーの聯想集団(レジェント)が挙げられる。レジェントの低価格液晶デスクトップパソコンは大きな成功を収めた。インターネット機能、ワープロ、エクセルなど簡単な機能しか搭載していないが、家庭向けデスクトップパソコンは国民の低価格志向とその実用性が認められ、多くの家庭の人気を集めた。

7. 結語

結論は、「SCMでは北部が遅れ」、「事業創造としてコンサルタントが選ばれるがSCMには無関係である。これは欧米日の事業を中国に移転させるコンサルタント事業である」、「南部はIT先進地域ではなく、生産地域に過ぎず、北部のほうが活用はより高度」、「アライアンス先は人材を外資に奪われるため、提携コストが低い大学、研究所が選ばれる」、これが中国の事業創造の現状であった。

注1: SCMは顧客と企画・開発・生産を価値連鎖で統合的、合理的、効率的に情報システムで連結する。これはpull型とpush型があり、pull型で顧客志向。顧客価値連鎖を持つものがSCMであるわけではない。

参考文献

金山権(2000)『現代中国企業の経営管理』同友館

大滝精一・金井頼一・山田英夫・岩田智(2001)『経営戦略』有斐閣アルマ

清家彰敏他監修(2000)『知創白書』日本経営協会

清家彰敏(1999)『進化型組織』同友館