

日系企業の中国における成長戦略課題

—製造・小売企業のIT化推進のポイント—

昨今の経済環境の急変を受け、中国経済は外需依存・沿岸部中心の成長から、内陸部を中心とする内需主導の成長へと転換しようとしている。今後、製造業・小売業を中心とする日系企業が中国市場で成功するためには、内需の獲得と内陸部の市場を深耕するための販売チャネルや物流ネットワーク網の整備、それを支える業務基盤とシステムの整備が不可欠である。

変化する中国市場への対応

世界的な金融危機の影響を受け、中国政府は外需に依存した成長戦略を見直し、内需主導のバランスのとれた成長戦略へと方向を転じようとしている。それにより、中国経済の重心は、GDP成長率の高い内陸部の地方都市へと徐々に移っていくことが予想される。

これまで、北京や上海など沿岸部の大都市に拠点を置く“点の市場戦略”を展開してきた多くの日系企業は、今後、中国の内需主導の成長が本格化すれば、それにつれて内陸部の地方都市を重要な市場としてとらえる戦略も必要になるであろう。

その際に重要となるのが“面のマネジメント”の強化である。具体的には、中国国内の取引先から情報を収集し、商品・価格戦略に反映させる仕組みの整備、域内共通業務の集約化による効率向上、本社と拠点間の情報伝達のルール・仕組みの整備などである。そのためにはシステムの整備が不可欠となる。

まだ不十分な日系企業のIT活用

実際に、中国でシステムを整備するための環境は整ってきている。中国のITサービス

産業はここ数年、高い成長を遂げており、さらに今後、大型の公共投資も予定されているため、ITの利用環境は急速に整備されると期待される。さらに、従来から中国に進出していた日系ITベンダーも、日本国内と同等の高品質のサービスを提供できるようになってきており、ITを有効活用できる環境は整いつつある。

ところが、このような環境変化にもかかわらず、日系企業のIT活用は十分とは言えない。そこには、地域統括拠点の慢性的なリソース（人や資金）不足や、本社・事業会社・取引先といった関係者間の利害調整の難しさなどがある。

システムプロジェクト成功のポイント

そうした困難を乗り越えて、業務改革とシステム整備のプロジェクトを成功させてきた日系企業もある。それらの企業に共通する成功要因として、地域統括拠点の積極的な関与をあげることができる。以下に、その取り組みの実例を紹介しよう。

(1) 本社関与・現地主導の使い分け

本社は、グローバルな標準化への指向が強く、現地社員が使いこなせないようなシステ

野村総合研究所
システムコンサルティング事業本部
産業ITコンサルティング部
主任システムコンサルタント
斉藤 基（さいとうもとき）
専門は業務分析、システム化計画、IT調達、
ベンダーマネジメントなど



ムやルールを押し付けがちである。そのため、日本仕様のオーバースペックな仕組みが出来上がってしまうことが少なくない。一方、現地だけでプロジェクトを推進することは、リソースの観点から困難である。

先進企業のやり方を見ると、グローバルな標準化が必要な領域では本社を徹底活用し、バラバラな事業会社をまとめる手段として用いている。一方、地域密着型の対応が必要な領域では、本社から現地へと全面的に権限を委譲して、現地が独自にプロジェクトを進めるなど、必要に応じて役割・方針の使い分けを行っている。

(2) 事業会社の利益代表者という心構え

中国で実際に試行錯誤を繰り返しながら事業を推進しているのは現地の各事業会社である。地域統括のシステム担当者はそのことを忘れず、中国の利益代表者として彼らの成長戦略とともに描く気持ちでプロジェクトに臨む必要がある。しかし、事業別、拠点別の採算が優先される現地の事業会社は、地域統括拠点よりも本社の事業部門に目が向きやすいため、地域統括が思うようには各事業会社が動かないことが多い。それでも、国ごとの法律制度や商慣習への対応を検討するためには、事業会社の協力は欠かせない。

先進企業の事例を見ると、システム担当者が地域統括拠点のトップと交渉して、事業会社の優秀な人材からの直接支援を取り付けていることが多い。その場合、それらの人材が

本社のメンバーと対等に議論できるようなサポート体制も築いている。

(3) 取引先を味方につける

中国の広い地域をカバーする販売網を構築するためには、取引先を巻き込んだ卸機能の構築が欠かせない。また、取引先との価格交渉などでは、正確な販売情報を入手する手段の確立も必要である。それには小売業者や代理店などの取引先の協力が不可欠である。先進企業のなかには、取引先の経営者の課題解決にも目を配り、取引先にとってのシステム整備の効果を説明して協力を取り付けている企業もある。

(4) 信頼できるITパートナーを見つける

中国でプロジェクトを推進する際には、特にITの活用面で、中国特有のIT事情・法規制・商慣習に精通していることが求められる。その一方、日系企業のIT部門が、業務とシステムに精通する社員を現地で採用することは非常に難しい。そのため、地域事情に精通したITベンダーの活用が鍵となる。

先進企業も積極的にITベンダーを活用している。個別の事業会社や事業分野に閉じた領域では現地のITベンダーを活用しつつ、中国広域やアジア圏にも広がる基幹システムの領域では、中国での経験や実績が豊富で地域事情にも精通した外資系や日系のITベンダーへ依頼するケースも多い。ITベンダーの活用は、中国市場でいち早く成功するための必要投資と考えるべきであろう。 ■