



IBM Global Business Services

IBM Institute for Business Value

# 中国のマス市場を 勝ち抜くために

高収益成長のための  
新たなビジネス・モデルと  
オペレーション

Strategy and Change

Survey in cooperation with

**Economist Intelligence Unit** The Economist



## IBM Institute for Business Value

IBM グローバル・ビジネス・サービスの  
IBM Institute for Business Value は企業経営者の方々に、  
各業界の重要課題および業界を超えた課題に関して、  
事実に基づく戦略的な洞察をご提供しています。



# 中国のマス市場を勝ち抜くために

## 高収益成長のための新たなビジネス・モデルとオペレーション

Alan Beebe、Louie Cheng 著

規模が重視され価格が物を言う、急成長する中国のマス市場を開拓するために、外国企業はビジネス・モデルとオペレーションを変革する必要に迫られている。主要な沿岸都市以外の地域の繁栄、中流階級の発展、競争の激化により、中国のさまざまな地域で新たな市場や顧客を開拓するために革新的で低コストのビジネス・モデルを構築する企業が増えることは想像に難くない。企業はこの歴史的な機会をとらえるために、販売チャネル、流通、R&D、調達、人事などのビジネスの主要な領域を抜本的に変革する必要がある。

近年、外国の大手多国籍企業 (Multinational companies 以下、MNC) のほとんどは、中国の目覚ましい経済成長を背景に、力強い売上と収益性双方の成長を享受してきた。我々の 2006 年の調査では、調査対象 180 社の MNC の全世界での売上のうち、既に平均 10 パーセント近くを中国が占めている。一方、上海の米国商工会議所は 2006 年、メンバー企業の 64 パーセントは黒字を計上し、65 パーセントは中国での利益レベルが他の国々での利益レベル以上だった。<sup>1</sup>

しかし、急速に変化する中国の環境では、昨今の成功は将来の保証にはならない。売上の急成長と利益を維持するためには、生産財企業、消費財企業はいずれもビジネス・モデルとオペレーションを見直す必要がある。

自動車業界からエレクトロニクス業界まで、ローエンドの製品セグメントが市場全体で最も大きな割合を占めることが多く、これらのセグメントは多くの場合、最も成長が早い。売上と利益の力強い成長（または単なる市場シェアの維持）に関して中国を頼りにしている MNC は、利幅の大きい高級品市場セグメントでの市場リーダーシップを守りつつ、価格に敏感なマス市場を勝ち抜くための新たなアプローチが必要である。

企業は、どうすれば高収益性を維持しつつ中国のマス市場の機会を獲得できるのだろうか。ビジネス・モデルはどのような意味を持ち、「変革」はこれらの企業の中国および世界でのオペレーションにどのような影響を与えるのだろうか。

1 中国のマス市場を勝ち抜くために

販売チャネル、流通、R&D、調達、人事などのオペレーション分野での今日の企業の優先事項は何であり、それらはどのように発展するのか。MNC が主な課題を克服するにはどうすればよいのか。

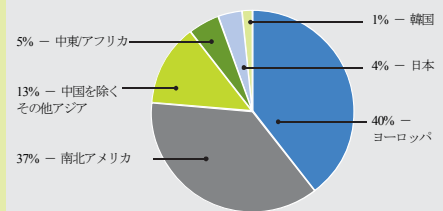
本書は中国の IBM Institute for Business Value によって執筆された。企業が今後数年間成長の拡大を狙いますます中国に目を向ける中、グローバルなエグゼクティブにとって優先順位が高くなる上記のようなさまざまな問いへの答えを提供している。

## 調査について

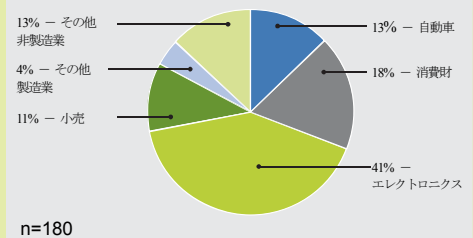
IBM Institute for Business Value は Economist Intelligence Unit (EIU) と共同で、外国に本社を持つ 180 の企業を対象に中国で調査を行った。IBM はさらに、中国において第一線での事業経験を持つ外国および中国のエグゼクティブ 50 人にインタビューを行った。

- 機能分野：販売チャネル、流通、R&D、調達、人事
- 業界：主としてエレクトロニクス、自動車、消費財、小売業界。これらは、中国の上位 250 社の外国企業の売上総額の 85 パーセントに相当。

## 本社所在地別シェア



## 業界別シェア



# 中国のマス市場を勝ち抜くために

高収益成長のための新たなビジネス・モデルとオペレーション

## 収益性への「長征」

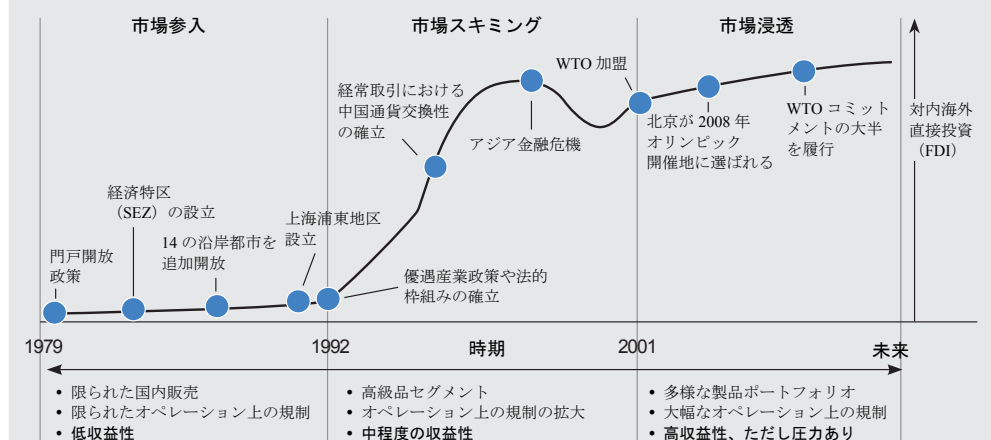
中国で事業を展開する外国の MNC の大多数にとって、この四半世紀はつい最近まで、収益性について先の見えない旅だった。MNC の収益性への「長征」は、華々しい成功と失敗の両方をもたらし、企業は WTO 前の中国の不透明な規制環境の中、手探りで活動していた。この道のりは、**市場参入**、**市場スキミング**（上澄みを狙う）、**市場浸透**という 3 つの段階に大まかに分けることができる（図 1 参照）。

**市場参入**：1979 年から 1992 年にかけては、ほとんどの先駆的企業は、単に中国で地位を確立するために投資した。利益は当面優先されないことが多かった。業界は厳しく規制され、ビジネスは仲介業者やジョイント・ベンチャーを通じて行われた。中国と外国とのパートナーシップは難航し、一見単純に見える商談も失敗に終わり、利益の獲得には難航していた。

**市場スキミング**：1992 年から 2001 年の間は、一部の MNC は台頭しつつある中国の消費者階級の潜在力を認識していたものの、その多くは保守的な戦略を選んでいった。主として輸入品またはグローバルなデザインを使用し、現地向けの内容をほとんど取り入れずに、国内市場の高級品をターゲットにした。業界の規制緩和が進むにつれ、一部の MNC において、事業の展望が開けてきた。例えばゼネラルモーターズは、10 年間の赤字の末、黒字に転換した。<sup>2</sup> それでもなお、1999 年には、米国企業の 58 パーセントは、収益性のレベルが世界平均を下回っていた。<sup>3</sup>

**市場浸透**：中国の WTO 加盟により、ほとんどの業界で、市場へのアクセスと透明性が改善された。外国企業はかつてないレベルでオペレーション上の柔軟性を享受することができるようになった。

図 1  
中国参入多国籍企業 — 収益性への長征



出典：中国商務部、IBM の分析

とりわけ容易にアクセスでき、高級品に必要な購買力を有する沿岸都市へと企業はそのプレゼンスを急速に拡大した。

2005 年までには、米国とヨーロッパの双方の企業の 60 パーセント以上が中国で黒字を計上しており、65 パーセントは世界平均以上の利益レベルを実現している。<sup>4</sup> マス市場を開拓する企業は少数ではあるものの増えている。しかし、MNC の大多数は、依然として最も大きな都市での高級品ビジネスにその売上と利益の大部分を依存している。

### 成長が拡大し、競争が激化する中、利益は拡大するのか

中国はほぼすべての業界において、成熟した先進国の市場に比べ急速に成長している。例えば、2006 年の中国の自動車市場の成長は、全世界での成長が 6 パーセントだったのに対し、25 パーセントを上回っている。また、中国での小売の個人消費は 15 パーセント成長しており、これは米国の 3 倍の勢いである。<sup>5</sup>

我々が調査した業界においては、中国は既に多くの企業の世界的な売上において大きな割合を占めている。例えば、2004 年から 2005 年には、中国はフォルクスワーゲンの世界的な売上の 14 パーセント、シャープの 30 パーセント、アムウェイの 32 パーセントを占めた。<sup>6</sup> とりわけ日本と韓国の企業は中国を重要な市場と考えており、過去 2 年間、海外直接投資国の 1 位と 2 位になっている。<sup>7</sup>

#### マス市場の成長拡大

経済成長のメリットが中国のさほど繁栄していない地域にも広まり、可処分所得が増え、政府が貧富格差の抑制に力を入れる中、このような成長はマス市場によってますます後押しされている。所得配分に関するクレディ・スイス・ファースト・ポストンの予測によれば、2008 年までに、中流の下層階級（我々の定義では世帯収入が 3,000US ドルから 6,000US ドル）は全世帯の 41 パーセントに膨らむと予想される。<sup>8</sup>

また、マス市場は消費財にとどまらない。我々がインタビューしたあるハイテク工業エレクトロニクス・メーカーでは、自社のある主要な製品ラインの市場が、2008 年までに 15 億 US ドルに達すると予想している。市場シェアが 10 パーセント未満のローエンド製品群の成長は 60 パーセント超を示し、それに対しハイエンド製品群は 45 パーセントとなっている。

同様に、自動車市場は、現在総需要の 50%近くを占めている低コストの準小型車とマイクロ・カーの成長に支えられ、2008 年までに乗用車は 450 万台の規模に達すると予想される。<sup>9</sup>

#### 中国のプレイヤーとの競争の激化

しかし、魅力的な市場では必然的に競争が激化し、競争相手は MNC が他の市場で直面する競争相手とは必ずしも同じではない。

中国に拠点を置く MNC のエグゼクティブとのインタビューにおいて、中国のプレイヤー、とりわけ製造業のプレイヤーが拡大する脅威として繰り返し挙げられた。これは、低コスト構造の中国の企業が、最大で 40 パーセント低い価格で提供する類似品（明らかに品質はさまざま）の開発を得意としているような、ローエンドからミディアムエンドの製品群について特に当てはまっている。

一方、安徽の Chery、重慶の Longcin、深圳の Huawei などの、より規模の大きい中国企業は、革新的経済国家になるという同国の取り組みに沿った、よりハイエンドな製品を開発できるよう能力の向上に努めている。

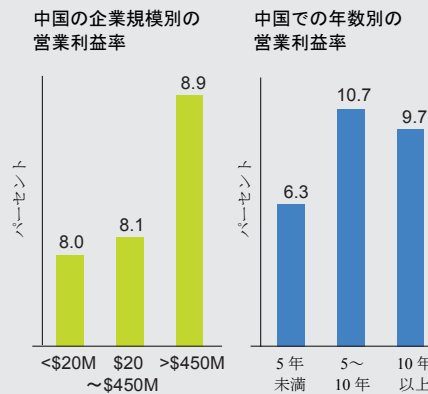
#### 利益は拡大するのか

外資系企業 180 社を対象とした我々の分析によれば、収益性のパフォーマンスは同業他社間で大きく異なる。例えば消費財業界では、一部のリーダーは 26 パーセントを超える営業利益率を実現しているのに対し、出遅れた企業は -5 パーセントを下回っている。

中流の下層階級が拡大し、経済成長が中国のさほど繁栄していない地域にも広まる中、MNCはマス市場の開拓がもたらす多大な成長の機会を認識し始めている。

同一業界の外国 MNC 間の収益性の違いは何に原因があるのだろうか。単独の決定的要因はないものの、我々の分析や顧客との取り組みからは、収益性の高い企業群にはいくつか共通の特徴があることが見て取れる（図 2 参照）。

図 2  
規模と経験はある程度までは重要



注：N=180 営業利益率=売上から COGS（売上原価）と SG&A（販売管理費）を引いたもの  
出典：IBM Operational challenges facing MNCs in China survey (2006 年)、IBM Institute for Business Value による分析

第 1 に、中国での売上が 4 億 5,000 万 US ドルを超える企業は、2,000 万 US ドル未満の小規模企業よりも売上利益率が平均 11 パーセント高く、中国では規模が重要であることを示唆している。

第 2 に、リーダー企業は中国での事業経験が長めである。5 年未満の比較的新しい参入企業（回答企業の半数）の収益性が 6.3 パーセントだったのに対し、中国での経験が 5 年を超える企業の収益性は平均で 10 パーセントを超え、学習効果は最初の数年間が最も急激なことを示している。

意外にも、中国での経験が 10 年を超える企業の収益性は 5 年から 10 年の経験がある企業に比べ若干低かった。これは、先駆的企業がビジネス・モデ

ルや長年のオペレーションを、参入障壁の低い新しい環境に適応させるのに苦労していることを示唆している。

第 3 に、収益性の高い企業群は、特に販売チャネル、調達、ロジスティクス、フルフィルメントなどの領域で、中国の急速なトップレベルの成長と低い営業費の魅力に惑わされ、自社が持つ卓越したオペレーションの重要性を劣後にするようなことはしなかった。

マス市場が拡大し、国内の競合他社により収益性にさらなる圧力がかかる中、我々はこれらの 3 つの特徴と低コストのビジネス・モデルによって、将来の収益性をリードする企業が決まると考えている。

### マス市場 — 本当に必要なのか

多くの場合、「必要」である。マス市場を無視することを選ぶ企業は、その決定により、おそらく市場シェア成長、売上成長、および利益の絶対額が限られることになるであろう。マス市場は一般的に規模がケタはずれに大きく、最も急成長しているためである。マス市場の追求は利幅の縮小を伴う場合があるが、方法次第では必ずしもそうなるとは限らない。

企業は値下げを切望する消費者やビジネス顧客を魅了するために単に価格を引き下げるのではなく、ブランドと知名度を最大限活かすべきである。例えば中国での売上が 20 億 US ドルのアムウェイは、180 都市に見事な流通ネットワークを構築してきたが、場所を問わず同じ商品を同じ価格で提供している。<sup>10</sup>

プロクター・ギャンブルやネスレなどの変化の早い消費財企業は、必然的に早くから対応をせざるを得なかったが、今後数年間は、幅広い業界の企業が、中国での戦略とオペレーションに無視できないマス市場について検討するようになると思われる。

## マス市場と新興中国

マス市場を勝ち抜くというと、13 億人の中国人を対象に販売を成功させることを想像されるかもしれない。しかし、ここでのマス市場の定義はこれより狭いものである。

我々が注目しているのは、中国の「新興」都市と定義している地域である。2005 年には、このグループには第 3 層から第 5 層までの 305 都市が含まれ、全体で中国の GDP の 43 パーセント、総人口の 18 パーセントを占めていた (図 3 参照)。我々の定義に含まれていないのは、中国の第 1 層と第 2 層の 25 都市、第 6 層の 324 都市、そして中国の農村地帯である。

新興都市の大多数は実際には「遠隔地」や「内陸」ではなく、58 パーセントは沿岸地帯に位置し、山東省、浙江省、江蘇省にその多くが集中している。これらへは、北京や上海などの主な第 1 層の都市から道路または鉄道でアクセスできる。

さらに、第 3 層から第 5 層の 72 の都市は人口が 100 万人を超えており、フランクフルトやサンフランシスコより大きな規模となっている。例えば、江蘇省の江陰は、人口 120 万人、GDP が 78 億 US ドルで、上海を含む 6 つの空港から 160 キロメートル以内に位置する。<sup>11</sup>

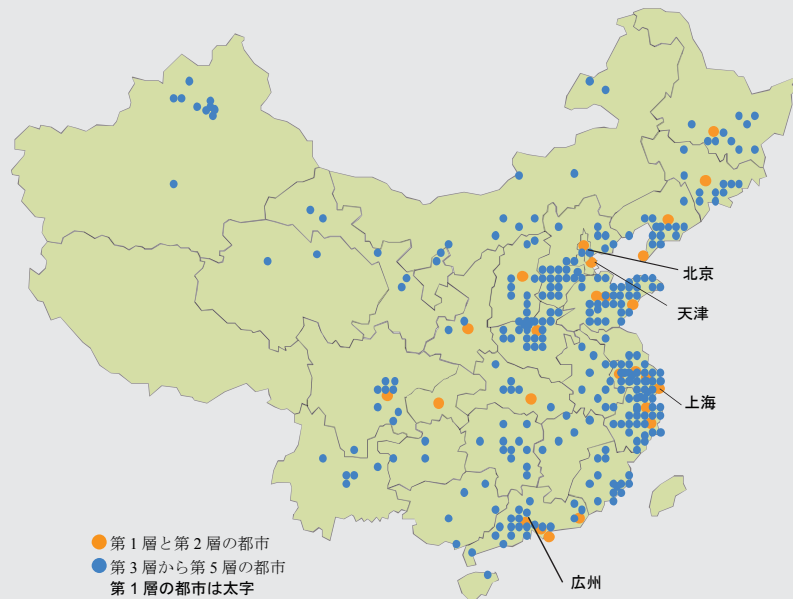
消費者については、「マス市場」の定義は年収が 10,000 人民元から 20,000 人民元 (1,300US ドルから 2,500US ドル) の個人に限定している。2.16 人という平均世帯規模に基づくと、これは 23,000 人民元から 47,000 人民元 (3,000US ドルから 6,000US ドル) の世帯収入に相当する。

第 3 層から第 5 層の都市に関する我々の分析では、平均収入がこのマス市場の範囲内の都市は 81 パーセントに上る。これに対し第 1 層と第 2 層の都市では 52 パーセントである。<sup>12</sup> これらは平均であることを忘れてはならない。個々の都市内では当然ながら収入レベルはさまざまである。

最後に、中国のマス市場は急速に発展していることを忘れてはならない。国連によれば、少なくとも今後 10 年間、農村地帯から約 1,500 万人の人々が都心へと毎年移住し、その一部は最終的にマス市場の消費者になると予想される。このペースでは、ロシアの現在の人口に相当する約 1 億 5,000 万人の人々が 2015 年までに中国の新たな都市部の消費者の仲間入りをするようになる。<sup>13</sup>

この調査で使われた都市の分類方法は、一般的な人口統計と経済の変数 (人口、収入レベル、一人当たり GDP) に基づいている。企業固有のマス市場戦略を練る場合は、製品需要、地理的位置、オペレーション上の検討事項などの変数に基づき分類方法を考える必要がある。

図 3  
3つの中国の物語



	繁栄する中国 (第1層と第2層の都市)	新興中国 (第3層から5層の都市)	農村地帯の中国 (第6層と農村地帯)
都市数 <sup>1</sup>	25 (第1層: 4、 第2層: 21)	305 (第3層: 19、第4 層: 77、第5層: 209)	324 (第6層: 324、 農村地帯: 該当なし)
中国の総人口に占める割合 (2004年)	9% (1億1,900万人)	18% (2億3,400万人)	73% (9億4,700万人)
中国のGDPに占める割合 (2004年)	34%	43%	23%
各都市のGDPの年間平均成長率 <sup>2</sup>	16%	16%	該当せず
各都市の平均人口の範囲 (千) <sup>3</sup>	220~10,000	300~1400	250~1420 (第6層のみ)
各都市の平均給与の範囲 (千人民元) <sup>3</sup>	16~30	11~21	8~15 (第6層のみ)
ブロードバンド・インターネットの 浸透率 <sup>4</sup>	24%	12%	4%
携帯電話の保有率 <sup>5</sup>	78%	56%	27%

注:

- 1 中国の National Statistics Bureau では 654 の都市を分類しており、それらは全体で GDP の 92% を占めている。香港と台湾は分析から除外されている。
- 2 2003 年から 2004 年の数字。149 の県レベルの都市や農村地帯はデータが不十分なため除外。
- 3 例外的な値を持つ都市による影響を最小限に抑えるために、人口と収入の範囲の上位 10% と下位 10% の値を除外。人口の数値は通常、都市のみに関するもので、それらの都市圏は含まない。
- 4 登録された専用ブロードバンド回線数を人口で割った値。
- 5 販売された SIM カード数 (新規の携帯電話数に相当) を人口で割った値。

出典: 「China Statistical Yearbook」、2005 年。IBM Institute for Business Value による分析

## マス市場を勝ち抜くためのビジネス・モデルとオペレーションのイノベーション

マス市場へと拡大するためには、MNCは高級品セグメントでのリーダーシップを維持しつつ、ビジネス・モデルとオペレーションを整備する必要がある。収益性を維持するためには、通常、低コスト構造であらねばならない。この定理を正しく遂行できれば、企業は単なる低価格を越えた持続可能な競争優位を大いに享受できる。

### ビジネス・モデルの変更

図4に示すように、マス市場への対応はR&Dから販売後のサービスとサポートに至る、バリュー・チェーン全体にわたり企業のビジネスのあり方に影響を及ぼす可能性がある。

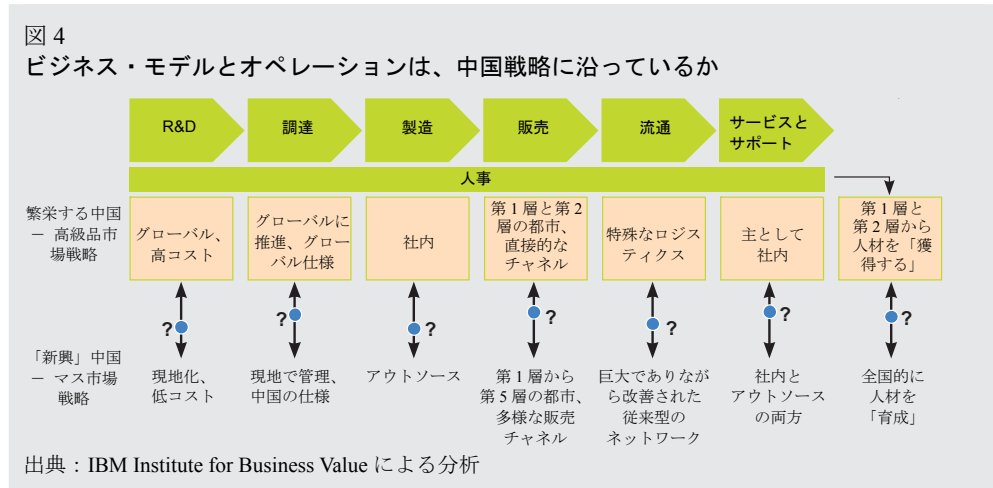
マス市場向けに開発する製品はグローバルなデザインに基づくものにするのか、それとも市場の深い洞察や顧客のニーズに基づき中国で一から開発するのか。グローバルなサプライヤーを活用するのか、それとも現地のサプライヤーを活用するのか。製造は内製するのか、それともアウトソースするのか。第3層から第5層の都市に対応するために、企業はどのように販売、流通、および販売後のサービスの持てる力を拡張するのか。第1層から第2層の都市以外の地域に、給与レベルと地域に適合する人材が十分にそろっているか。企業はマス市場戦略の一環として、これらの問題を検討する必要がある。

### オペレーション上の主な手段

我々の経験とインタビューによれば、マス市場で収益性を維持しつつサービスを展開するための、柔軟でコストパフォーマンスの高いオペレーションを構築するためには、企業は少なくとも3つの重要な分野に注力する必要がある。

- 販売/流通チャンネル — 企業は、限定的なコラボレーションと透明性に悩む非効率な多層的販売/流通チャンネルを、広範囲に及び最終顧客に関する貴重な情報を提供する、コストパフォーマンスの高いチャンネルに変革する必要がある。
- R&D と調達 — 成功のためには、中国市場のニーズと売れる価格に合った製品開発が不可欠である。コストパフォーマンスの高い現地のサプライヤーを発見し、資格を与え、より密接なコラボレーションを図るための新たなアプローチが必要である。
- 人事 — 人材不足を緩和し、マス市場に適したスキルを持つコストパフォーマンスの高い、潜在能力のある人材用の大きなプールを築くための、新たなアプローチが必要である。

企業は、急速に変化する中国の環境において、将来の柔軟性を制限するおそれのある固定投資をするのではなく、これらのオペレーションを変革するためのパートナー戦略を検討すべきである。



中国の従来型の多層的流通システムは、よりフラットな新しいチャンネルに取って代わられている。このもっとも重要な変化によって企業は透明性が向上し、より効果的に高い収益性での販売が可能になる。

## 販売/流通チャンネル：多層的構造からフラットで協調的なものへ

企業が直面する根本的な課題の 1 つに、中国のように広大、多様、かつ複雑な国でどのように製品を販売し、流通すべきかという問題がある。収益性を維持しつつ顧客にリーチするには、従来型ネットワークの変革と革新的パートナーシップへのアプローチ構築が必要である。国内のプレイヤーに「地の利」があるかもしれないが、テクノロジーによって対等に競い合えるはずである。

### 歴史的な根源

中国の従来型の多層的流通構造は、有効性、効率、および規模の妨げとなってきた中央での計画によって生まれたものである。最近まで、乏しいインフラストラクチャーや時代遅れの各省間の規制などが問題を悪化させていた。その結果、製品を工場から市場に移動する際に、全国的流通業者、地方の流通業者、地元の流通業者がそれぞれ限定的な役割を担うようなシステムが生まれた。関係者間の情報共有は存在しないと断言していいほどだった。

2005 年まで施行されていた政府の規制により、ほとんどの MNC は全国的流通業者や地方の流通業者との現金払い持ち帰り（配達なしの現金取引）モデルに依存する以外に選択肢がほとんどなかった。非効率ではあったものの、MNC はこの取り決めに適応し、製造とブランド確立に注力した。

インタビューしたエグゼクティブの一人は次のように振り返っている。「他の誰かから現金を受け取り、製品を動かすリスクを負う方が簡単だった。」このアプローチは、国内に競争相手が少ないかまたは存在しないような高級品では有効だが、より多くの利幅の小さい製品を、収益性を維持しつつ販売する能力は損なわれる。

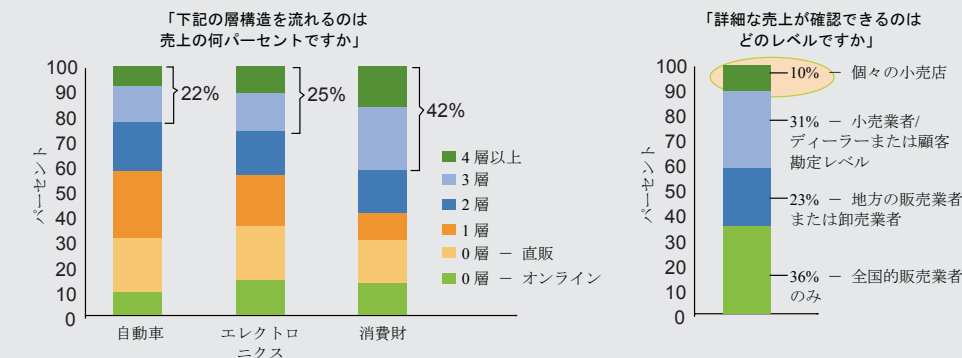
### 工場から市場への道のり

我々がインタビューをした、年間売上が 20 億 US ドルを超える外国の大手事務用電子機器メーカーでは、販売/流通の大部分について、国有の全国的流通業者 2 社に依存していた。これらの大手流通業者は主要都市への製品の配送に集中していたため、地方の 20 の流通業者に掛売りし、彼らが地域の流通を担った。それらの業者の下では 200 の再販業者や卸売業者が小売業者への流通を担い、サービスと技術サポートを提供していた。

### 多層的、透明性なし、高コスト

エグゼクティブやオペレーション・マネージャーがインタビューの中で最大の課題としていたのは、コストを下げ、透明性を得るためにいかにチャンネルを「フラットにする」かだった。我々の分析によれば、調査回答企業の売上の最大 42 パーセントが 3 層以上の流通経路を流れている。さらに、店舗レベルでの売上が確認できている企業はわずか 10 パーセントで、33 パーセントは全国的流通業者までしか販売状況が把握できていない（図 5 参照）。

図 5  
現在のチャネル：多層的で、透明性が低い



出典：IBM Operational challenges facing MNCs in China survey (2006年)

当然ながら、インタビュー回答者たちは、このような多層構造によって生じたサプライ・チェーンの非効率性や高コスト体質にも言及している。限定的な売上予測、在庫レベルの上昇、低いオーダー順守率、品切れ状態やSKU（最小在庫管理単位）の急増などである。これらの影響は無視できないレベルだった。別のIBM調査によれば、中国で活動する企業の半数以上は、売上の5パーセントが平均である世界のベンチマークの2倍のロジスティクス・コストを負担している。<sup>14</sup> さらに、それらの企業の77パーセントはオーダー順守率が世界のベンチマークを下回っていた。<sup>15</sup>

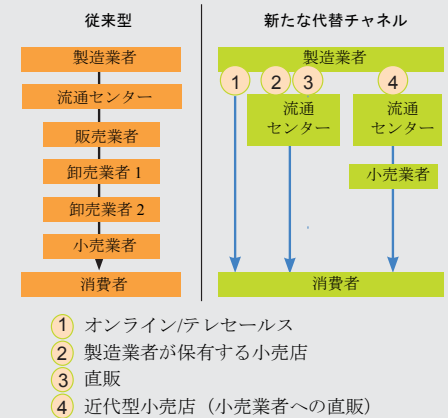
さらに重要なこととして、多層であり情報が限られていることによって、企業は顧客とその購買パターンへの洞察を得られなくなり、価格設定からマーケティング支出に至る主要な意思決定に影響が及ぶことも忘れてはならない。

中国カミンズの戦略ディレクターコルム・ラファティ氏は、これらの企業に共通のフラストレーションについて次のように述べている。「当社はデータ主導型の企業であり、全社レベルで大いに情報を必要としているが、データの品質と有効性が問題だ」。

### よりフラットなチャネルと顧客への洞察に関する新たなオプション

マス市場に注目している革新的企業は、数々の代替案を試している。それらはいずれも、効率を向上し、最終顧客への洞察を改善するための、チャネル・パートナーの統合、層の削減、テクノロジーの活用が必須となる（図6参照）。

図 6  
進化するチャネルの選択肢：よりフラットで、透明性が高い



出典：IBM Institute for Business Value による分析

### 代替案 1：オンライン/テレセールス

企業は、新規顧客の開拓やチャネル・パートナーとのより密接な関係作りのためにオンライン・チャネルに投資すべきである。中国のオンライン市場は比較的小さいが（7 億 US ドル規模の消費者向け市場の年間売上は、米国での最も取引の多かった日の売上とほぼ同じ）、年間 34 パーセントのペースで成長している。<sup>16</sup> 中国の多くの消費者は依然としてオンラインで買い物をしたがらず、チャネル・パートナーも従来型ビジネス手法を好む。しかし、インターネットとテレマーケティングはいずれも、第 1 層から第 2 層、第 3 層から第 5 層の両方の都市の潜在顧客やビジネス顧客に教育型マーケティング、情報交換、アフター・サービスなどを提供するための安価で効果的な方法である。これらのチャネルから得られる潜在的売上については、チャネル・パートナーや最寄りの小売店に紹介することもできる。

オンライン販売の場合、UPS や中国の PGL などの増加中の一括請負型ロジスティクス・プロバイダーは一定地域での一貫配送、在庫管理、さらには顧客サポートや返品までも提供している。

### 代替案 2：製造業者所有の小売店

一部のブランド・オーナーは、自己所有または小売業者とのパートナーシップによって中国で独自の小売店のプレゼンスを構築している。例えばモトローラは、中国最大のエレクトロニクス小売店国美电器と提携し、モトローラブランドのショップを国美电器の最も大きな 30 の店舗に展開している。このアプローチにより、チャネルの層の削減と同時に、顧客の購買行動へのモトローラの影響力と POS 情報の収集力が大幅に向上する。

### 代替案 3：直販

多くの企業（消費財と生産財の両方を含む）は、直販のための営業部隊を活用しているものの、高級品セグメント、主要得意先、および第 1 層と第 2 層の都市に重点を置いていることが多い。しかし、一部の MNC ではその範囲と規模を大幅に拡大している。例えば、中国最大の直販会社であるアムウェイは、180 都市で 20 万の独立代理店からなるネットワークを確立している。アムウェイやその他同類の企業は、直販モデルによってマス市場固有の課題を克服している。社会的ネットワークを利用した販売により個人的な「推薦」を活用し、草の根のトレーニングにより拡張性のある売上の成長を可能にし、小売店を流通センターとして使用することでオーダーの履行を円滑化できる。

2005 年 12 月、中国は直販に関する規制を自由化した。しかし、企業は多額の最低資本金、物理的な営業所の義務化、代理店へ支払う報酬の制限などを覚悟する必要がある。

### 代替案 4：近代型小売店（小売への直販）

国内および国外の小売業者の急増により、中国全土の大小の都市における小売の勢力図が急速に変化している。カルフルー、B&Q、ウォルマート、苏宁电器、国美电器など内外のプレイヤーはポジションを統合し、第 1 層と第 2 層の都市以外にも展開を広げている。

我々の調査対象消費財企業では、小売業者への直販は今後 3 年間に 2 倍になると予想しており、小売業者が中間業者の削減に関心があることがうかがえる。一方、製造業者は主に 2 つの理由により、依然として抵抗を示している。第 1 に、資金繰りの悪い一部の中国の小売業者があまりにも買掛金を引き伸ばすため、サプライヤーはその財務リスクを負わずに済むよう、いまだに流通業者を介して販売を行っている。第 2 に、多くのサプライヤーは小売業者のマーチャンダイジング費や手配料を煩雑に感じている。

考えられる解決策としては、小売業者とサプライヤーの双方に主要なアカウント・マネージャーを任命し、より手厚い取引条件で、より多くの取引を行う相互にメリットのある関係を築く方法がある。

### 次世代チャネル・パートナーの育成

よりフラットなチャネルと最終顧客への洞察に関するこのような傾向にもかかわらず、中国の流通業者は、特に第3層から第5層の都市において、これからも重要になる。しかし、MNCは、より少ない流通業者、より密接なコラボレーション、そして他社にはない優位性によって、収益性を維持しつつ効果的で効率的なマス市場のためのチャ

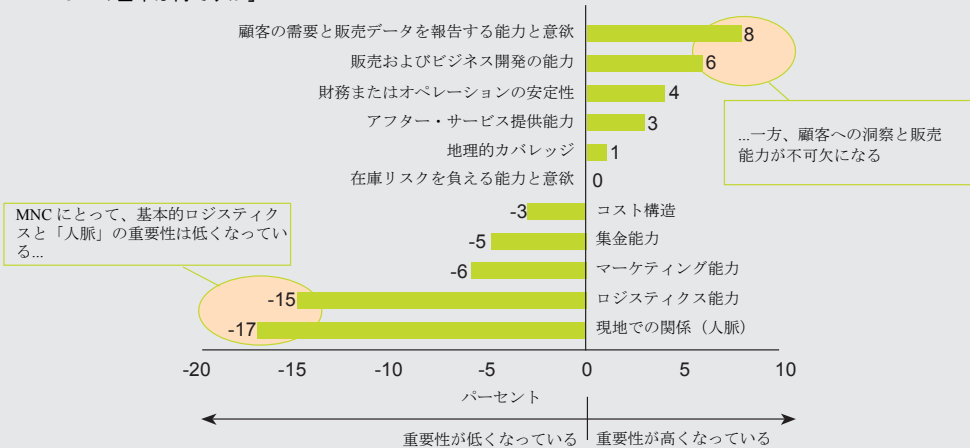
ネル・ネットワークを構築する必要がある。我々の調査によれば、企業は主に販売、ロジスティクスのアウトソーシング、および情報共有という3つの分野に重点を置こうとしている。

### 販売を強化し、「人脈」を減らす

今後3年間に、MNCはかつて非常に重要だった「人脈」やロジスティクス能力のみを提供できるようなチャネル・パートナーではなく、販売能力のあるチャネル・パートナーを選び、育成する予定である。将来的には、MNCはチャネル・パートナーが、営業部隊の管理、売上予測、マーケティングなどの販売能力に重点を置くようになると予想している。

図7  
流通の優先事項の進展 — 基本的ロジスティクスからさらなるコラボレーションへ推移

「チャネル・パートナーの選択と成長の実現のために、現在、そして2009年に、最も重要となる3つの基準は何ですか」



出典：IBM Operational challenges facing MNCs in China survey (2006年)

### 現地から学ぶ

コンピューター・メーカーのレノボは、600 を超える都市に及ぶ広範な販売/流通システムを持つことで、業界でも有名である。5 年近く前に、レノボは流通業者の販売力強化を目的としたトレーニングの提供を開始した。

中国西部地域でのレノボの最大の流通業者に数えられる、ある企業は我々のインタビューに対して次のように振り返っている。「当初は、レノボのシステムや成長への考え方にはまったく関心がなかった」しかし、競争が激化するにつれ、彼はレノボに耳を傾けるようになり、マーケティング、販売管理、売上予測に関するトレーニングを受けた。現在では、売上の 50 パーセント近くはより小さな都市に重点を置いた歩合制の販売代理店から上がっており、実質的には第 3 層から第 5 層でのレノボの営業部隊の役割を果たしている。

レノボの市場シェア 35 パーセントというリーダーシップ（後続競合他社の 2 倍以上）は、このようなチャネル・パートナーシップ施策によるところが大きい。<sup>17</sup>

### ロジスティクスを専門家にアウトソース

ロジスティクス業界の急速な規制緩和は、外国および国内のサード・パーティ・ロジスティクス・プロバイダーや、社内で独自のロジスティクス能力を構築している企業の参入を招いている。それを受け、従来型の「フル・サービス」の流通業者は、販売またはロジスティクスのいずれかの能力を提供する企業へと徐々にセグメント化しており、両方は提供しなくなっている。

可能ならば、企業は徐々にロジスティクス専門家へと移行すべきである。ロジスティクス・プロバイダーは、適切なタイミングでの配送とコストの透明性だけでなく、出荷の統合、ウェアハウジング、在庫管理、フルフィルメント、製品トラッキング、およびその他の付加価値サービスを提供する付加価値ロジスティクス・プロバイダーとして、自らの役割の確立に意欲的であるからだ。

とはいうものの、中国の時代遅れで複雑な流通環境は少しずつしか発展しな

いため、ほとんどの企業は中国のさまざまな地域に対応するために、今後数年間は一連のロジスティクス戦略とパートナーが必要になるであろう。

### コラボレーションを可能にするための情報共有

調査対象企業は、より密接なコラボレーションを推進し、ビジネス上の意思決定を改善するために、販売や顧客に関する情報共有に意欲的で、情報共有が可能なパートナーを望んでいる。これらの情報は、従来の「プッシュ」モデルから、製品開発、製造、マーケティング、価格設定などの分野での意思決定を劇的に改善する「プル」モデルへ移るためには非常に重要である。

インタビューした一部の企業では、既に情報共有のためのさまざまな手法を使用している。これらは、携帯電話のテキスト・メッセージ（SMS）による日々の販売データの転送から、高度な ERP システムに及ぶ。しかし、パートナーがこれらを採用するためには、システムは使いやすく、明確なメリットを提供するものでなければならない。

アンハイザー・ブッシュは、160 の流通業者に対し Web ベースの販売管理システムを採用するよう説得することに成功した企業の例である。「BudNet」と呼ばれるこのシステムは、流通業者に対し、より正確な配達日、販売促進情報、および在庫削減のためのその他ツールを提供する。<sup>18</sup> 顧客の詳細な購買情報により、アンハイザー・ブッシュはマーケティングの照準を正確に合わせられるようになり、極上ビール・カテゴリーでの市場リーダーシップというポジションがその成果を物語っている。<sup>19</sup>

要約すると、中国の複雑さを考えると、過去数十年間発展してきた企業の従来型流通システムを克服するための簡単な解決策はない。高級品市場とマス市場のいずれの販売/流通を変革するにも、チャネル・アプローチの組み合わせと、数は少ないもののより戦略的なパートナーが必要になる。

現地のパートナーとのより密接なコラボレーションは可能だが、ソリューションはより平易なものにし相互のメリットに重点を置くこと。

## R&D と調達：マス市場向け革新的低コスト製品の開発

マス市場を勝ち抜くためには、より単純な機能的製品のニーズをより低価格で満たす、質の高い製品の開発が必要である。消費財企業や家庭用電子機器企業は対応が早かったものの、売上、市場シェア、および利益の絶対額を拡大するためには、消費財企業と生産財企業はいずれもマス市場向けの製品の投入を加速する必要がある。

### 中国における中国のための低コスト・イノベーション

市場の要求に耳を傾け、科学/エンジニアリング分野において比較的 low cost の人材を活用するために、外国企業は中国での R&D 投資を拡大している。2006 年には中国に R&D 機関を持つ外国企業は約 750 社に上り、投資額は 40 億 US ドルを超えたが、その大半は 2001 年以降に立ち上がったものである。<sup>20</sup>

投資がかなりの一定規模になった業界としては、半導体、ソフトウェア、自動車、化学、医薬品などがある。さらに、知的財産権 (IP) 保護のような障害があるにもかかわらず、2006 年の米国商工会議所の調査では、165 社のうち 45 パーセントの企業は、今後 3 年間に中国での R&D 投資を 15 パーセント以上増やすと答えている。<sup>21</sup>

現在、多くの企業はグローバルな製品に手を加えたり、グローバルな R&D の取り組みを維持しており、中国専用の新製品の開発は行っていない。しかし、次の 3 つの理由により、中国での中国のためのローエンドのイノベーション (図 8 参照) はこれからさらに普及すると我々は考えている。

第 1 に、マス市場の重要性が増すにつれ、MNC は、グローバルなデザインの商品では中国の顧客が望むような価格や機能性を提供するのに不十分だと気づくはずだからである。

図 8  
低コストは必ずしもローテクを意味しない



#### Motorola Motofone F3

- **低価格**：40US ドル未満
- **ハイテク**：RAZR よりも薄く、電池寿命は 400 時間、音声起動による通話
- **使いやすい**：アイコン・ベースのインターフェースと地域の言語による音声プロンプトは、新規ユーザーやリテラシーの限られたユーザーにも使いやすい
- **現地化**：低コスト、ハイコントラストな大画面



#### Peugeot 206 Compact Sedan

- **低価格**：9,000US ドルより。超低コストの Cherry QQ よりも上のセグメントだが、国内のオフリングに対抗可能
- **ハイテク**：カテゴリー内で最も燃費の良い車 (1.4 リットル)。業界の賞を 30 受賞
- **大衆にとっての魅力**：ヨーロッパらしいスタイルと質をこの地域にふさわしい価格で提供し、発売後 1 年で 3 万台以上を販売。206 と 307 モデルの人気により、Peugeot の中国での売上は 2006 年には 2 倍になった

出典：Motorola と Peugeot の企業 Web サイト、Sohu.com 自動車ポータル

ローエンド製品の R&D能力を拡大し、マス市場向けに仕様を調整する。

第 2 に、PC を 100US ドルで提供する予定のレノボや、インドで 3,000US ドル未満で 4 人乗りの車を発売予定のインドのタタ・グループなどの国内およびアジア地域の企業との競争により、MNC によるさらなる低コスト・イノベーションの追求に拍車がかかる可能性が高い。<sup>22</sup>

第 3 に、より革新的な経済の構築に対する中国政府の意欲は、中国の技術系人材の大きなプールを西側諸国のわずか 5 分の 1 の賃金で活用することで、MNC がハイエンドでのグローバルな R&D 努力をローエンドでの R&D によって補完する原動力となる。<sup>23</sup>

しかし、新たな考え方が必要である。売れる低価格の単純化された製品を開発することは、国ごとのカスタマイズを最小化したグローバル市場向けの次世代製品に重点を置くことに慣れている多くのグローバルな R&D 組織にとっては、容易なことではない。低価格ではあるが収益性のある価格で製品を作ることは、技術とビジネスの両方の面での課題である。中国の R&D チームが、グローバルな R&D 体制による「指示」やコスト構造から十分に独立した形でこの課題に注力できるようになることが重要である。

中国での R&D の拡大はおそらく数年かかり、多くの試行と失敗を伴う可能性が高い。より短期的には、企業は他の 2 つの施策、すなわちグローバル仕様の見直しと中国のサプライヤーからの調達増加からメリットを享受することができるであろう。

#### 現地仕様、現地サプライヤーの拡大

我々がインタビューしたエグゼクティブや調達マネージャーは、サプライヤーの認定に使われるグローバル仕様

は、「それがなければ適格となる低コストの中国のサプライヤーを採用できなくしている」と不満を述べるが多かった。その結果、過剰な仕様で、価格競争力のない製品が生まれるという。

例えば、あるエレクトロニクス業界のエグゼクティブは、自社のグローバルな調達ポリシーでは、中国で生産する自社製品は摂氏 40 度未満の気温に耐えられなければならないと述べている。自動車部品関連のあるエグゼクティブは、中国の競合他社では、製品仕様をそれほど厳しくしないことで、同様の製品を 40 パーセント安く提供していたと不満げに述べている。彼の目から見れば、それら中国製品も満足できる品質であり、現地のニーズは満たしていた。

中国で生産および、または販売される製品において、その企業のグローバル仕様にこだわれば、不良品のリスクが減り高級品としてのブランド強化に役立つのは事実である。しかし、原材料費と部品費用の上昇にもつながり、コスト削減の可能性は失われる。

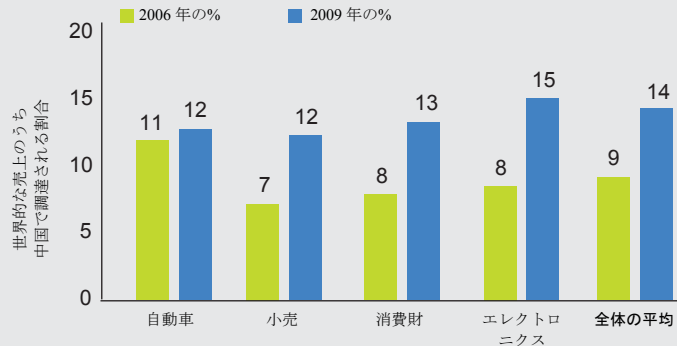
品質やその他の基準が満たされているかは当然ながら綿密な確認が必要だが、中国のサプライヤーを使用することによるコスト削減の可能性は非常に大きいため、グローバル仕様は見直す価値がある。

#### 調達を増やせば、コスト削減の可能性は増えるが、課題も増える

際立った点として、我々の調査によれば、外国企業は全体として既に約 6,000 億 US ドルを現地のサプライヤーから調達しているにもかかわらず、これを今後数年間に大幅に増やそうとしている (図 9 参照)。<sup>24</sup>

図 9

企業は積極的に中国から調達しており、すべての業界においてこれからもそれを継続する予定



出典：IBM Operational challenges facing MNCs in China survey (2006年)、IBM Institute for Business Value による分析

調査対象企業は、全体では世界的な売上平均 9 パーセントに相当するものを中国で調達している。また、これを3年以内に 14 パーセントへと拡大する予定である。これは 57 パーセントの増加を意味する。このうち 46 パーセントは輸出市場ではなく国内市場のためであり、これからもこれは増え続けると、調査に回答した 180 社は答えている。

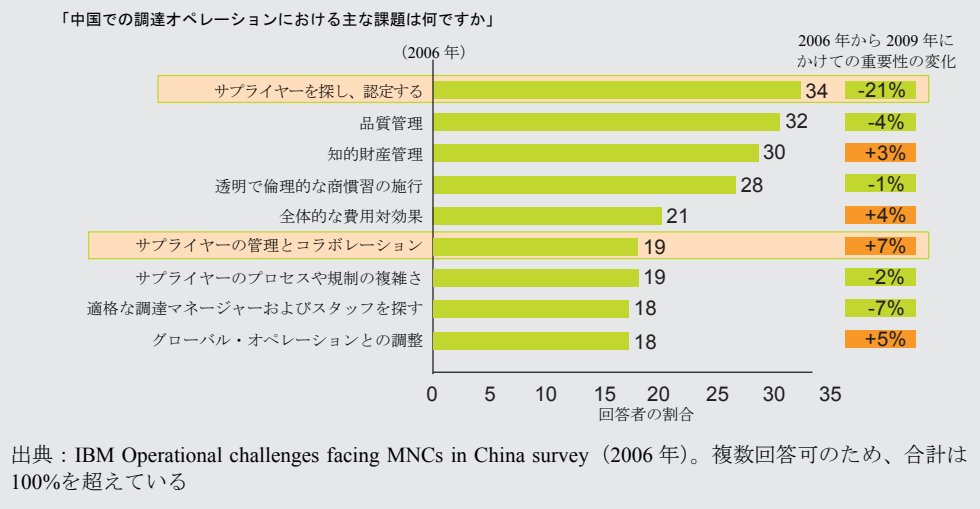
これらの成長計画は、業界を問わず、また現在の調達レベルにかかわらず、ほぼすべての企業に該当する。調査対象企業のうち、30 パーセントは現在 1 億 US ドル以上を中国から購入しているが、10 億 US ドルを超えているのはわずか 8 パーセントである。3 年以内には、これらの割合はそれぞれ 48 パーセントと 13 パーセントに成長すると予想される。インタビューしたいくつかの自動車部品会社では、輸出市場と国内市場のための中国での調達を少なくとも 10 倍に増やす予定である。

企業はなぜ中国のサプライヤーから積極的に調達しようと考えているのだろうか。要するに、莫大なコスト削減が可能のためである。我々が調査した企業は、中国のサプライヤーから購入することで、年間で平均 20 パーセント近いコスト削減を実現している。さらに、今後 3 年間には、より高度な製品カテゴリーについて現地のサプライヤーに移行することで、年間 26 パーセントのコスト削減を達成したいと考えている。

MNC は、中国のサプライヤーから調達する際には多くの課題に直面するが、現在の主要な課題はサプライヤーを探し、認定することに関するものである（図 10 参照）。その他の上位の課題としては、品質管理、知的財産権管理、全体的なコストパフォーマンス、サプライヤーの管理とコラボレーションなどがある。

企業は現地のサプライヤーからの調達を加速させることで、マス市場向けの価格の製品を収益性を維持しつつ提供できるようになる。

図 10  
調達の優先事項はサプライヤー探しからコラボレーションへと急激に推移している



とはいえ、MNCの多くは徐々に適格な中国のサプライヤーが見つかることを確信している。見つかった段階で、焦点はサプライヤーとのコラボレーションへと移る。

サプライヤーとのコラボレーション（数量の約束、ベスト・プラクティスの共有、オペレーションのサポート、サプライヤーへの戦略的投資など）は、インタビューしたMNCの多くのエグゼクティブによって「成功のために不可欠だ」と考えられている。戦略的サプライヤーには倫理的な商慣習の順守を確認するために慎重に認定する必要があり、完全に信頼し合える関係になるまでには通常6か月以上育成が必要とのただし書き付きではあるが。

例えば、あるサプライヤーが中国に移りたがらなかったとき、日本のある大手の自動車メーカーは、質の高いプラスチック成形能力はあるものの自動車業界の経験がない中国のサプライヤーに投資した。評価の末、この自動車メーカーはこのサプライヤーに対し購

買数量を約束し、彼らのビジネス・プランの作成を支援し、広範にわたるオンライン・トレーニングを提供した。両者は互いにwin-winの関係を確立し、自動車メーカー側は独占権と魅力的な価格が保証され、サプライヤー側は営業利益率の向上を実現している。

#### 組織の調達能力のアップグレード

中国での調達によって可能なコスト削減を実現するために、MNCは自社の中国の調達組織の能力を高度化し、自社のグローバルな組織内での影響力を高める必要がある。

インタビューした一部のエグゼクティブは、中国での調達組織の「駆け引き指向」が、コストの最適化や、調達に関する中国の多くの課題を克服するための革新的アプローチ実現の障害となったと述べている。例えば、現地の調達マネージャーは、中国、アジア、さらには世界の本部からの承認を必要とする、サプライヤー認定のための数々の管理手順を挙げている。

世界クラスの調達組織は、最も優秀な人材を一部中国に送ることで現地のスタッフやサプライヤーの開発と育成を進めている。

中国での調達の戦略的重要性を考えると、確立された企業が調達の戦略、プロセス、手順を見直すべきときは今である。多くの場合、これらは 10 年あるいはそれ以上前の市場参入後間もない段階で行われていた。当時は調達組織はより「駆け引き」主導型だった。

大手企業は中国での調達の役割を評価し、上級スタッフをグローバルな組織から配置転換することで中国での調達オペレーションを重要視している。IBM を含む 4 社のインタビュー対象企業では、最近グローバルな調達本部を中国に移している。

#### 戦略的調達はトップから

2006 年、IBM は調達担当エグゼクティブ (CPO : Chief Procurement Officer) を中国に配置転換した。中国での調達が、中国だけでなく世界での IBM の成功において果たす役割の重要性を見越してのことである。CPO の数々の目的には、戦略的サプライヤーの育成と開発、調達スタッフの募集と教育、複数の事業部門での中国と世界のオペレーション間の連携の改善などがある。

「今日の中国の新興サプライヤーは、明日のフォックスコン\*である。しかし、それを実現するためには、戦略レベルのマネージャーを現場に置く必要がある」

— IBM Chief Procurement Officer、John Paterson

\* 売上高 280 億 US ドルの台湾のエレクトロニクス委託製造業者

要約すれば、マス市場での成功と収益性の確保においては、地元での R&D と調達が重要な手段となる。単純で低コストな製品を市場に提供するには、MNC は製品デザイン、製品仕様、戦略的調達、サプライヤーの選択と管理、サプライヤーとのコラボレーション、自社の調達オペレーションの改善などの分野でいくつもの革新が必要である。

## 人事：大きな課題、革新的戦略

人材募集、能力開発、人材維持などを含む人事は、中国で事業展開する MNC にとってのもう 1 つの重要な課題である。2005 年、中国の米国商工会議所は、オペレーションに関する会員企業の最大の懸念事項に人事を挙げている。<sup>25</sup>

マス市場戦略の実践はこの課題を増幅させる。企業は、低コスト大量生産のマス市場ビジネスを運営するために、適切な人を配置するだけでなく、十分な数の人をさまざまな地点に配置する必要がある。

### 人事パラドックス

人口 13 億人の国で人材が足りないなどということがなぜ起きるのだろうか。答えは適格な人材の不足、人材への大きな需要、離職率の高さという 3 つの単純なものであるが、それぞれ一筋縄ではいかない理由が伴う。

### 適格な人材の不足

2006 年、中国は数学、科学、エンジニアリングなどの学問分野で優秀な成績を収めた 413 万人の大学新卒者を生んだ。<sup>26</sup> しかし、これらの卒業生の多くは、残念ながら MNC に入社するには適していない。

マッキンゼー・グローバル・インスティテュートの最近の調査によれば、中国の大学新卒者のうち外国企業での採用に適しているのは 10 パーセント未満と推定される。<sup>27</sup> 実際、新入社員に関しては、我々が調査した採用マネージャーは実務スキルと英語力の弱さの 2 点を最大の制約要件に挙げている。

中間職や上級職については、人材不足はさらに深刻である。文化大革命は、現在マネージャーに就いたであろう人々の教育機会に打撃を与え、その結果生じたギャップは若手の経験の乏しいスタッフ、海外駐在員 (台湾、香港、その他の国々からの華僑を含む) によって埋められている。

新たなアプローチをとらない限り、企業がマス市場に展開を広げる中、中国の人材不足は悪化するのみである。

市場性の高い中国のマネージャーの経験は、何十年ではなく 10 年未満しかない。また、リーダーシップ、コミュニケーション、問題解決、およびその他のよりソフトなスキルを習得できるような、上級職のリーダーによるメンタリングを受けていないこともある。

#### 人材への大きな需要

このような適格な人材の不足に加え、外国と中国の両方の企業による競争が拡大している。2000 年から 2004 年までに、外国企業に採用された従業員数は年間 14 パーセント増えている。<sup>28</sup>

それと同時に、バリュー・チェーンを上り、世界的に展開を拡大したいと意欲的な中国企業は、MNC を人材募集のための「草刈り場」と考えている。中国企業は文化的に馴染んだ、お国のためという魅力がある職場環境、および厳格なグローバル人事管理システムによる制約や一部の従業員が感じているようなガラスの天井のない迅速なキャリア形成の機会を提供している。

#### 離職率の高さ

適格な人材の不足と活発な需要は、必然的に世界平均よりも高い離職率を招き、調査対象企業では最高で 20 パーセントに達した。離職率が最も高いのは入社間もない社員だが、MNC は比較的迅速に代替りの社員を採用できるため、この離職率是对応可能な範囲内である。離職率の高さが最も問題になるのは、中間管理職レベルである。

従業員はなぜ去るのだろうか。より高い給与の魅力は重要な理由だが、唯一の理由でないことは確かである。中間

専門職（2 年から 6 年の経験）を対象とした我々の調査によれば、高い離職率は従業員の直属のマネージャーとの結び付きが弱く、キャリアを形成する機会が限られていると感じていることと密接な関係があるようだ。

#### 人事の課題はマス市場ではさらに拡大

マス市場への浸透は、現行の人事の課題を増幅するだけでなく新たな課題も提示する。マス市場固有の人事の課題には次のようなものがある。

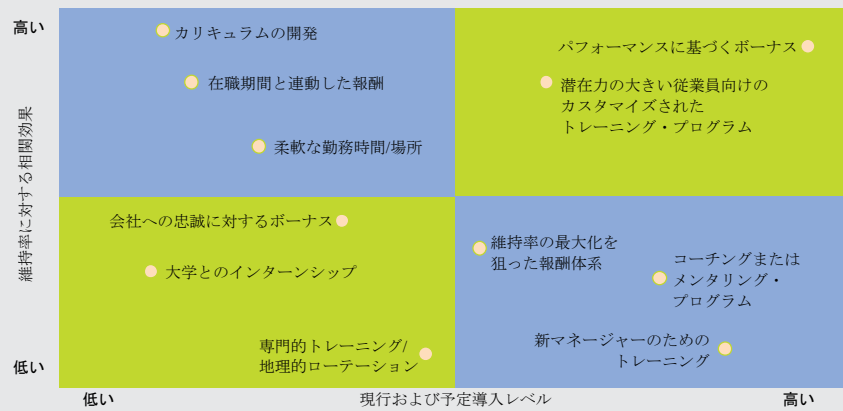
- 多数の従業員の募集
- コスト管理のための従業員の給与レベルの抑制
- 第 3 層から第 5 層の都市にわたる物理的な拡大
- 販売、チャネル管理、R&D、調達などにおける専門的な管理/オペレーション・スキルセットの構築

#### 初心に帰り、人材維持に重点を置く

MNC は現在の課題に対処するためにさまざまな人事プログラムを導入している。貴重な従業員を失うとビジネスに直接影響が及ぶため、当然ながら人材維持に多くの関心が払われている。しかし、図 11 に示すように、調査対象企業が報告している人材維持率に対し人事プログラムが及ぼす影響の度合いは実にさまざまである。

明るい側面としては、右上象限にあるように、パフォーマンスに基づくボーナスや潜在能力の高い従業員向けのカスタマイズされたトレーニングは人材維持率に非常に効果的であり、ほとんどの企業が採用している。

図 11  
MNCは、人材維持を改善する一部の人事プログラムを十分に導入していない



出典：IBM Operational challenges facing MNCs in China survey (2006年)。中間専門職の人材維持率との相関関係

これに対し、右下象限に示すように、企業はコーチングやメンタリングおよび報酬体系などのプログラムを導入しているが、これらは実際には人材維持率への効果は低い。さらに好ましくない点として、左上象限にあるように、人材維持率とプラスの相関関係にある3つのプログラムが、積極的に導入されていない。

プログラムの効果は企業や業界によって異なるものの、企業は人事の導入戦略が人材維持率への効果と一致していることを確認すべきである。

### マス市場の機会に備えるための革新的アプローチ

人材維持率を改善することで、企業は慰留・退職者の補填などにわずらわされることなく、かつマス市場の機会のために必要な人材募集、能力開発、人材維持のための2つの革新的な人事戦略に集中しやすくなる。具体的には、人材を「獲得」するのではなく「育成」する戦略と、人材を「現地化」する戦略である。

### 戦略 1：「獲得」するのではなく「育成」する

人材の「獲得」は、特に拡大の初期段階では、オペレーションの加速化と中国での足場作りのための有効な手段だった。

しかし、規模が必要になった場合、企業は人材の「育成」と「獲得」の両方を検討すべきである。我々がインタビューした人事マネージャーのうち驚くほど多数が、社内での昇進または経験豊富な専門職の採用の方を好み、新卒を採用していないことを認めている。

「競合他社で新規採用される人材をトレーニングする役にはなりたくない」とアジア太平洋地域のあるディレクターは述べている。このように人材を獲得する方を好むことは追加採用には適しているかもしれないが、大規模な人材募集の取り組みでは持続できない。

むしろ、企業は選定した大学や職業学校との提携によるカリキュラムの開発や体系的なインターンシップ・プログラムによって、独自の人材パイプラインを構築すべきである。これにより企業は人材募集のコストを削減できるだけでなく、マス市場に必要な重要なス

多様性は中国のマス市場では競争優位になることもある。

キルに優先的にアクセスできるようになる。

さらに、インターンシップは企業が採用を決定する前に、オペレーションにおけるある役職への候補をテストし、備えさせる機会にもなる。また、我々の分析によれば、大学との提携と低い離職率との間には密接な相関関係がある。

### 戦略2：人材の現地化

同様に、駐在員によって拡張する方法はコストパフォーマンスが良いとは言えない。平均的に、駐在員マネージャーの報酬パッケージは中国の専門職より83パーセント高い。<sup>29</sup> 我々の調査の回答企業は販売、ロジスティクス、製造、調達、およびマーケティングにおけるオペレーションの管理職の現地化を今後3年間で加速化する予定である。我々の調査で最も積極的な現地化計画を予定しているのは小売業者で、最も消極的なのは自動車業界である。これらの目標を達成するために、企業は成功企業が導入している華僑/帰国中国人向けの「ローカル・プラス」パッケージや、駐在員に取って代わる現地の従業員のための駐在員によるメンタリング・プログラムなどの多くの現地化プログラムを加速する必要がある。

しかし、現地化とは駐在員の置き換えがすべてではない。民族、地理の多様性を頭に入れて人材を募集することで、新たな市場への洞察や、中国のさまざまな地域でビジネスを構築する能力の向上も期待できる。例えば、新規採用者にとっては派手な沿岸都市が魅力的かもしれないが、中国の他の地域出身の第1層で働く中間専門職は故郷に戻ることに魅力を感じる可能性がある。

### 民族の多様性はビジネス上のメリットを生む

エンジン・メーカーのカミンズは、中国全土を網羅するディーラー/サービス・ネットワークを展開している。西部地域の新疆地区のある支店マネージャーの交代が必要になったとき、カミンズでは現地の少数民族ウイグルのメンバーであり、現地方言が話せ、近隣の中央アジア諸国とのかかわりのある人物を選んだ。ビジネスはすぐに活気づいた。

企業がマス市場の機会に対応できるようにするためには、これらのような人事戦略の追求が必要である。それと同時に、企業は規模と現地化により、中国の専門職がおそらく最もよく直感的に理解しているであろう、「中国の手ごわいマス市場で競い合い勝ち抜く方法」を革新し、活用する、新しい魅力的な機会を彼らに提供することができる。

## まとめ

### ビジネスをマス市場向けに変革

MNC の大多数は、高級品市場に重点を置くことで中国の急速で収益性の高い成長を享受している。しかし、今後数年間にわたり成長目標を達成するためには、多くの企業は高級品セグメントでリーダーシップを維持しつつ、中国のマス市場への浸透が必要になる。

企業は、

- R&D、調達、製造、販売チャネル、流通、その他の自社の適切なオペレーション上の手段に重点を置き、
- 収益性を維持しつつ低価格製品をマス市場に提供する必要がある。

中国でのビジネス・モデルとオペレーションのイノベーションは、MNC に、マス市場で利益を上げる機会だけでなく、自らのグローバル・エンタープライズにおける中国の役割を変革する機会も提供する。中国で構築された、大量生産向けの低コスト・ビジネス・モデルは、全世界、とりわけ新興市場での競争優位の確立のために活用できる。

### 中国のマス市場の機会に向けて準備はできているか

- 中国での将来の成長と収益性はどこから得るのか — 低価格製品や中国のさほど繁栄していない地域から得るのか。
- マス市場の機会を自社の中国での製品/サービスについて注意深く評価したか。戦略を設定したか。

- マス市場の機会を追求するための適切なビジネス・モデルを構築したか。中国と世界のそれぞれについてどのような調整が必要か。
- 販売/流通チャネル管理、R&D、調達、人事などの主要分野で、マス市場の機会用にオペレーションの準備ができていますか。

### 関連出版物

- “An Expanded View of Innovation in China: Perspectives from China CEOs.” IBM Institute for Business Value. October 2006.  
[http://www-900.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/pdf/China\\_CEO\\_Study\\_CH.pdf](http://www-900.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/pdf/China_CEO_Study_CH.pdf)
- Beebe, Alan. “Going Global - Prospects and challenges for Chinese companies on the world stage.” IBM Institute for Business Value. March 2006.  
<http://www-935.ibm.com/services/us/index.wss/ibvstudy/imc/a1024122?cntxt=a1000074>
- Ban, Linda. “Inside China: The Chinese view their automotive future.” IBM Institute for Business Value. January 2006.  
<http://www-935.ibm.com/services/us/index.wss/ibvstudy/imc/a1017907?cntxt=a1000041>
- Seider, Christian. “Not Business As Usual: Changing Channels in Consumer Electronics.” IBM Institute for Business Value. December 2006.  
<http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/g510-6555-01-notbusinessusual.pdf>

## 筆者について

Alan Beebe :  
中国の IBM Institute for Business Value  
の リサーチ・ディレクター

Louie Cheng :  
中国の IBM Institute for Business Value  
の マネージング・コンサルタント

協力者 :  
Lily Wang : 中国の IBM Institute for  
Business Value の シニア・コンサルタント

Jean Chen : 中国の IBM Institute for  
Business Value の シニア・コンサルタント

Simon Benjamin : 中国の Multinational  
Company Sector Leader、パートナー

Shi Dailun 教授 : 上海の Fudan University、  
School of Management の 教授

## 謝辞

本調査に時間と洞察を提供してくださった多くのエグゼクティブの皆様と IBM グローバル・ビジネス・サービスのコンサルタントの皆様にご感謝します。Asia-Pacific の戦略コンサルティングのリーダーである Steven Davidson、Institute for Business Value Research Hub の Carola Kratzer、および Wu Li Qing、Sun Xin Tong、Chen Zuo をはじめとする方々の研究・分析、洞察にご感謝します。

## 参考文献

- 1 "The AmCham-China White Paper: American Business in China." The American Chamber of Commerce of the People's Republic of China. May 16, 2006. <http://www.amcham-china.org.cn/amcham/show/content.php?Id=1570&menuid=&submid=>
- 2 "American corporate experience in a changing China." China Economic Quarterly. [http://www.amcham-shanghai.org/AmChamPortal/MCMS/Presentation/Publication/PublicationCustomization/content.aspx?Type=1&HLLink=PA\\_R\\_Publication&tb\\_Name=PublicationCustomization](http://www.amcham-shanghai.org/AmChamPortal/MCMS/Presentation/Publication/PublicationCustomization/content.aspx?Type=1&HLLink=PA_R_Publication&tb_Name=PublicationCustomization)
- 3 Ibid.
- 4 "The AmCham-China White Paper: American Business in China." The American Chamber of Commerce of the People's Republic of China. May 16, 2006. <http://www.amcham-china.org.cn/amcham/show/content.php?Id=1570&menuid=&submid=>
- 5 "China becomes 2nd largest market for new cars." China Association of Automotive Manufacturers and Xinhua. January 11, 2007.
- 6 Volkswagen 2004 Annual Report [http://gb.volkswagen.de/fileadmin/g\\_bericht/pdf/en/Finacial\\_Statements\\_en.pdf](http://gb.volkswagen.de/fileadmin/g_bericht/pdf/en/Finacial_Statements_en.pdf). Amway: [http://www.kangqiaonet.com/newspub; Sharp](http://www.kangqiaonet.com/newspub;Sharp) 2004 Annual report - [http://sharp-world.com/corporate/ir/ar/past/pdf/annual\\_2004.pdf](http://sharp-world.com/corporate/ir/ar/past/pdf/annual_2004.pdf), and press release - <http://biz.163.com/05/1114/08/22GNOU RI00020QEE.html>. Currencies converted using US\$1 = 8.2 RMB
- 7 CEIC database of utilized FDI; IBM Institute for Business Value analysis, excluding Hong Kong, and the US Virgin Islands, in which many Chinese and HK shell companies are established. <http://www.ceicdata.com/China.html>
- 8 Garner, Jonathan. "Rise of the Chinese Consumer." Credit Suisse Securities. 2006. Growth projections using conservative scenario assumptions.
- 9 "Asian Automotive Outlook, 2006-2012." JD Power and Associates. February 2006.
- 10 Amway company Web site: <http://www.amway.com.cn/about/amwaycn/ability/index3.aspx?cid=36>
- 11 "China Statistical Yearbook." 2005. IBM Institute for Business Value analysis. Exchange rate US\$1=8.2 RMB
- 12 Garner, Jonathan. "Rise of the Chinese Consumer." Credit Suisse Securities. 2006. We converted an average annual household income of US\$3000-6000 into average worker income assuming 2.16 earners/household (CSFB data) and an exchange rate of US\$1 = 7.8 RMB.
- 13 IBM Institute for Business Value projections using UNESCO data; <http://www.unesco.org/most/apmrnw10.htm>.
- 14 Butner, Karen. "Follow the leaders: Scoring high on the supply chain maturity model." IBM Institute for Business Value. September 2005. <http://www-935.ibm.com/services/us/index.wss/ibvstudy/imc/a1020839?cntxt=a1005268#1>
- 15 Ibid.
- 16 "China B2C Market Size Will Reach RMB 18.83 Billion in 2010." Analysys International. Jan 2007. <http://english.analysys.com.cn/3class/detail.php?advertisement=002&id=261&name=report&FocusAreaTitleGB=&daohang=Report&title=>
- 17 "China's First Global Capitalist," BusinessWeek. December 11, 2006.

- <sup>18</sup> Anheuser-Busch Web site.  
www.anheuser-busch.com/\_pdf/2005AR\_InternationalBeerOperations.pdf
- <sup>19</sup> “66,207,896 bottles of beer on the wall.”  
CNN International. February 27, 2005.
- <sup>20</sup> Ministry of Commerce statistics. June 2006.  
http://www.mofcom.gov.cn/aarticle/i/jyj//200610/20061003365128.html
- <sup>21</sup> “The AmCham-China White Paper: American Business in China.” The American Chamber of Commerce of the People’s Republic of China. May 16, 2006. http://www.amcham-china.org.cn/amcham/show/content.php?id=1570&menuid=&submid=
- <sup>22</sup> “Car making in India, a different route.”  
Economist. December 13, 2006.  
http://economist.com/displayStory.cfm?story\_id=8413155.
- <sup>23</sup> “Novartis to Establish Drug R&D Center in China.” Wall Street Journal. November 6, 2006.  
http://online.wsj.com/article/SB116277366653714013.html?mod=health\_hs\_pharmaceuticals\_biotech
- <sup>24</sup> According to the January 7, 2007 Economist, US\$969 billion was exported from China in 2006, of which about 43 percent was from domestic suppliers. Since our survey respondents indicated that 46 percent of total China sourcing is for the domestic market, total sourcing for global and domestic market is approximately US\$770 billion. We applied a conservative downward estimate of 20 percent to account for reimporting to arrive at US\$600 billion.
- <sup>25</sup> “The AmCham-China White Paper: American Business in China.” The American Chamber of Commerce of the People’s Republic of China. May 16, 2006. http://www.amcham-china.org.cn/amcham/show/content.php?id=1570&menuid=&submid=
- <sup>26</sup> 2005 National Statistics Bureau of China. October 19, 2006.  
http://english.peopledaily.com.cn/200610/29/eng20061029\_316147.html
- <sup>27</sup> Farrell, Diana. “China’s looming talent shortage.” McKinsey Quarterly. November 2005.  
http://www.mckinsey.com/mgi/publications/Chinatalent.asp
- <sup>28</sup> PRC National Bureau of Statistics. 2005 Statistics Yearbook.  
http://www.stats.gov.cn/tjsj/nds/2005/indexeh.htm
- <sup>29</sup> “2006 AmCham Briefing on Expatriate Management in China.” Mercer Human Resources. 83 percent based on average salary plus benefits for expatriates from western countries.

本書、「中国のマス市場を勝ち抜くために - 高収益成長のための新たなビジネス・モデルとオペレーション」は、英語版「Winning in China's mass markets - New business models, new operations for profitable growth」の日本語訳として提供されるものです。

## IBM グローバル・ビジネス・サービスについて

IBM グローバル・ビジネス・サービスは、世界 160 カ国以上において、業界知識と洞察、そして高度な研究成果とテクノロジーの専門知識を組み合わせることにより、お客様のビジネスの分析、最適化、そして変革を可能にします。私たちは、お客様のパフォーマンスとプロセスの向上のため、そしてお客様が競争優位性を確立し、ビジネスで成功するために貢献することを目標としています。

### お問い合わせ

#### IBM ビジネスコンサルティング サービス株式会社

〒100-6318

東京都千代田区丸の内 2-4-1 丸の内ビルディング 18 階

Tel. 03-6250-8500 (代)

http://www.ibm.com/bcs/jp/ E-mail: ibcsmktg@jp.ibm.com



## IBM ビジネスコンサルティング サービス株式会社

〒100-6318 東京都千代田区丸の内 2-4-1  
丸の内ビルディング 18 階  
06-07 Printed in Japan

© Copyright IBM Corporation 2007  
All Rights Reserved

IBM、IBM ロゴは、IBM Corporation の商標。

他の会社名、製品名およびサービス名等はそれぞれ各社の商標。

掲載されている製品・サービスは IBM がビジネスを行っているすべての国・地域でご提供可能なわけではありません。

当資料において、IBM とは International Business Machines Corporation、またはその支配下にある企業を含む企業体を意味します。

当資料に記載の肩書きや数値、固有名詞等は英語版掲載時のものであり、変更されている可能性があります。