

日系企業の中国進出

丁菲

1、はじめに

前回の ODP では日系企業の中国進出経緯を検討した。それによれば、日系企業は中国ではうまく行かなかった。この現象を導いた原因を検討してみよう。今回の ODP では、中国の『騰訊新聞』を利用し、中国側から消費者の日系企業についての考え方、日系企業の現地化をめぐる問題を調査する。こうして中国市場における日系企業が直面する問題を見出し、うまく行けなかった原因を検討してみたい。

2、中国側から見た日系企業の問題

中国『騰訊新聞』の「日系企業：進出は早かったが、台湾韓国企業に遅れをとる（日企：起个大早，赶个晚集）（2010年10月26日）」では、下記のように述べてある（筆者翻訳）。

全体から見れば、日系企業は長期的に目の前の利益だけを見つめてきた。中国を賃金の安い生産基地として見てきて、長期にわたる戦略の組み立てを考えていない。（中略）2008年、世界経済は衰退に陥り、中国だけが8.7%の成長率でいられた。中国は世界各国企業の最も期待している市場となり、日系企業もそうであった。日本貿易振興機構の調査では、日系企業は普遍的に中国が最も重要な業務発展地域だと認識した。しかし、中国に進出していた利益を得る日系企業数は毎年減少してきた。（中略）

2000年以降、日系企業は中国市場の経営リスクを過大に評価した。日系企業は中国消費者と向かう時には、普遍的にブランド管理を軽視し、盲目的な自信を持っている。企業内では閉鎖的な企業文化が発展してきた。管理層には中国人がほとんどいなく、肝心な問題を決める時にも日本人内部で相談する。この要因で意思決定には時間がかかる。

（中略）長い期間、中国人は日系企業に対する普遍的に、「一流の製品は日本で売る、二流の製品はアメリカで売る、三流の製品は中国で売る」というふうに考えている。（中略）その一方で、歴史問題が原因で、中日の間は長い期間政治は冷たく、経済が熱いという。新しい事件などで矛盾が激化することも多い。たとえば、前の領土問題である。日系企業は中国社会で認めてもらったは、もともと他の国より努力が必要である。同じミスを起こしている欧米企業と日系企業の結果は全然違う。しかし、日系企業はこれを意識していないようだ。中国経営を企業のグローバル化経営戦略の外に置いただけではなく、政府関係と対社会関係の面でも欧米企業と比べるうまくない。（中略）東芝ノートパソコンはこの問題で中国市場での地位を下落したことがある。2000年アメリカ消費者の集団的訴訟を受けた後、東芝（アメリカ）はアメリカ消費者に製品の特別扱い券を賠償として配ることを決めた。総額は15億米ドルであり、一人当たり445米ドルである。一方、東芝（中国）は中国消費者への現金賠償を断った。それ以降、東芝は中国市場のトップから転落した。金融危機以降、日系企業は中国市場の価値を考えなおしている。日本貿易振興機構の2009年度調査により、多数の日系企業にとって、中国は最も重要な業務発展地域、今後1～2年内で中国業務を拡大した日系企業は1.7%で増加し、61.9%に達し、続いて高い水準を維持している。業務拡大の具体的な方針はまず、「新

興市場を開拓する（営業、販売網を拡大する）」で 68.3%に達する。次は、「生産種類、サービス内容の多元化（領域を拡大）、現有業務規模を拡大」と「生産種類、サービスの付加価値をアップする」。それ以外には、約 23.5%の日系企業は「デザイン、研究開発及び企画能力を強める」。中国日本商工会議所は 2010 年の白書では、「職員の給料上昇が中国に進出している日系企業の経営上の一番の問題」、そして、「同じく日系企業も含む競争ライバルの存在も重要な要因となっている」ことを明白に示している。中国はもう「世界工場」から「世界市場」と変化した。このような中国市場でうまくいきたければ、日系企業は WIN-WIN の考え方を確立し、誠意を表し、中国の進出戦略を調整し、「本土化を断る」から「本土化が大歓迎」にゆっくりでも転換しなければならない。

同じく中国『騰訊新聞』の「三星経済研究院院長長談日企中国衰敗之谜」（2007 年 12 月 04 日）では、サムソン経済研究院のトップは下記 4 つの要因が日系企業の中国市場でうまくいかなかった原因であると指摘している。（筆者翻訳）

- ① 持続型の全体的な戦略がない
- ② 文化融合が困難
- ③ 本土化の進みが遅い
- ④ ブランド管理を軽視している

3、中国に進出しているパソコン日系企業の状況

パソコンで強い NEC、東芝は様々な業務で中国に多角的に進出している。ここでは、現地進出にめぐる諸問題について見てみよう。

関満博・範建亭（2003 年）『現地化する中国進出日本企業』（P.88）によれば、日系企業全体の動向について、下記のように述べてある。

「日本企業の中国進出は 1990 年代前半から急速に増え始めているが、その主役は電機メーカーであるといっても過言ではない。電子デバイスから家電製品、通信機器、産業機械、重電設備までの幅広い領域において、日本の総合電機メーカーは積極的に投資活動を展開している。だが、現実問題として、各社は国内市場を狙っている場合、先行した欧米企業にリードされながら、ローカル企業の激しい追い上げにより市場確保に苦戦している。

中国の外資導入を振り返ってみると、通信や家電などの分野への投資は、90 年代前半まで保護政策によって厳しく制限されていた。また、投資環境には不安定要因も多くあるため、電子や電気関連の対中投資は活発ではなかった。93 年ごろから、日本の電機メーカーは中国シフトを加速し始めたが、それ以上に巨額な投資を行ったのは欧米企業である。特に、IT 関連分野においては、欧米企業による現地生産の規模が圧倒的に大きい。さらに、日本企業は研究開発の面でも、現地化を進める欧米企業に大差をつけられている。

近年、WTO 加盟後の規制緩和と市場開放により、世界各国企業の中国企業進出はますます加速している。欧米勢や日本勢のみならず、韓国企業や台湾企業も大量に進出しており、更に躍進するローカル企業がそれに加わり、中国市場をめぐる競争は一層激化している。」

NEC

関満博・範建亭（2003年）『現地化する中国進出日本企業』（P.89～90）によれば、NECの進出状況について下記のように述べてある。

「改革・開放後、NEC80年に北京事務所を開設した。80年代において、コンピュータや通信関連の部品と設備の対中輸出に加えて、技術供与も行われていたが、NECは現地生産に踏み込まなかった。その背景として、NECが得意とする半導体や情報通信分野は、中国政府の保護政策により外資系企業の参入が大きく制限されていたことが挙げられる。

2003年2月現在、NECは香港を含む中国の各地に18の製造・販売・開発拠点を設置している。中国での年間事業規模は約1,500億円、現地従業員数は約5,500人に達している。投資分野では、電子デバイス、電話交換機、光通信装置、パソコン、携帯電話、コンピュータ・ソフトウェアなど、NECの主要な事業全てにおいて現地生産を行っているが、最も注目されているのは半導体事業である。」

東芝

関満博・範建亭（2003年）『現地化する中国進出日本企業』（P.94～97）によれば、東芝の中国進出について下記のように述べてある。

「2002年12月現在、東芝は関連会社の投資を含めて中国全土に37の現地法人企業を設立し、投資総額は累計で8億ドルに達している。生産品目はテレビ、ノートパソコン、携帯電話、コピー機、半導体、エレベーター、電力用変圧器、真空遮断器、配電システムなど、広範囲にわたっている。（中略）こうした大規模な対中投資は90年代以降行われたのであり、それまでは東芝が主に技術供与やプラント輸出で中国にかかわっていた。近年、東芝は現地生産、現地販売を順調に拡大しているが、3年前のノートパソコンの賠償問題で大きく揺られていたことが記憶に新しい。この事件を契機に強化された広報活動や機器管理などの対策は注目されている。

中国のWTO加盟後、東芝は対中投資をさらに拡大した。2003年1月までの1年間のみで、東芝は生産・販売の現地法人企業10社次々と設立している。中でも注目されているのは、IT関連製品を集約する大規模な「杭州東芝工業団地」の建設である。日本企業の中国シフトは本格化しているが、1社単独で自社の複合生産拠点となる工業団地を作るのは東芝がはじめてである。

「杭州東芝工業団地」は杭州輸出加工区に位置し、面積は40ヘクタールである。2002年6月に同工業団地の運営と管理を行う「東芝杭州」、ノートパソコンを生産する「東芝情報機器（杭州）」が設立され、8月からインフラ整備と工場建設が始まっている。「東芝情報機器（杭州）」は、上海の合弁企業に次ぐノートパソコンの生産拠点となるが、主に海外市場に向けた中上位機種を生産し、最終的には年間240万台の生産能力を持つ世界最大級の工場にする計画である。また、東芝は今後、パソコン以外おIT関連製品・部品の生産、販売、研究開発を同工業団地に順次に展開し、総合的生産基地を形成しようとしている。

2000年、ノートパソコンのプロッピーディスクに使用されている制御装置の不具合問題で、データが壊れる恐れがあるとして米国の消費者から損害賠償を求められた東芝

は、総額 1,100 億円の和解に応じた。新聞報道でそれをした北京市内のユーザーは、消費者としての利益が損なわれたことを理由に、東芝を相手取って集団訴訟を起こした。中国のマスコミもこれを大きく取り上げ、「米国との対応に差がある」「民族差別だ」と東芝に対して非難し始めた。結局、損害の根拠がないことで法的な解決が避けられたが、この事件は、東芝をはじめとする日本企業の進出の在り方に大きな教訓をのこした。特に、広報活動や危機管理などの機能を強化することの必要性が痛感された。

中国では、製品の品質に関しては日本企業に対する評価が非常に高く、そのイメージは消費者に深く浸透している。だが、その反面、一般消費者との交流やクレームの処理を重要視していない日本企業も少なくない。トラブルや不詳ごとが発生すると、メディアにうまく対応できず、信頼喪失に陥る懸念が大きい。中国市場をめぐる競争はますます激化しており、良い製品であれば必ず売れるということは通用しない。日本企業にとって、日本に対して複雑な国民感情を持つ中国の消費者のコミュニケーション、そしてメディア対応などはなおさら重要であろう。しかし現状では、中国進出の日系企業には広報セクション、あるいは広報の専門員を置くところが非常に少ない。

この「パソコン事件」を契機に、東芝はグループ全体として情報収集や発信能力を重視し、傘型企業を中心に様々な対策に乗り出した。事件後 2000 年 10 月、東芝（中国）内に広報宣伝部門を設置し、100 億円を投入してクレーム処理、イメージの回復に取り組んでいる。また、ブランド保護や模倣品の対策、及び日本からの特許出願の支援を目的として、2001 年 10 月に知的財産部を新設している。さらに、2002 年 4 月市場開発部市場企画室、VOC（顧客の声）室を設置し、商品の企画やマーケティングにユーザーの意見を反映させようとしている。他方、アフター・サービス体制も整備され、たとえば、家電とノートパソコンに関しては、全国各地にそれぞれ 37 と 41 のサービス・ステーションが置かれている。」

4、おわりに

今回の ODP では、日系企業の中国進出で直面する問題を見てみた。中国側から見ると、日系企業は中国の消費者を軽視しているように見られる。政治的歴史的な問題もあり、日系企業の進出は経済以外の国民感情という一つ重要な障害が存在する。日系企業側から見ると、中国進出には第 2 節に述べるように①持続型の全体的な戦略がない②文化融合が困難③本土化の進みが遅い④ブランド管理を軽視しているという 4 つの不足がある。中国人の心理を知り、日系企業の不足を補うことができれば、今後中国進出がうまくいく方法も見つけることができるかもしれない。

<参考文献リスト>

『騰訊新聞』 <http://www.qq.com/>

2010 年 10 月 26 日 「日企：起个大早，赶个晚集

2007 年 12 月 04 日 「三星经济研究院院长谈日企中国衰败之谜」

関満博・範建亭（2003 年）『現地化する中国進出日本企業』 新評論