

中国進出企業のイノベーション(第4回)

富山県貿易・投資アドバイザー 梶田 幸雄

目次

- | | |
|-----------------|----------------------|
| 1 はじめに | (3) 新しい製品導入 |
| 2 イノベーションの概念 | (4) 新しい原料や半製品の導入 |
| 3 イノベーションへの取り組み | (5) 新しい生産手段の導入 |
| (1) 組織のあり方 | 4 イノベーションの理想型(以下、本号) |
| (2) 新しいマーケットの発見 | 5 まとめ |

4 イノベーションの理想型

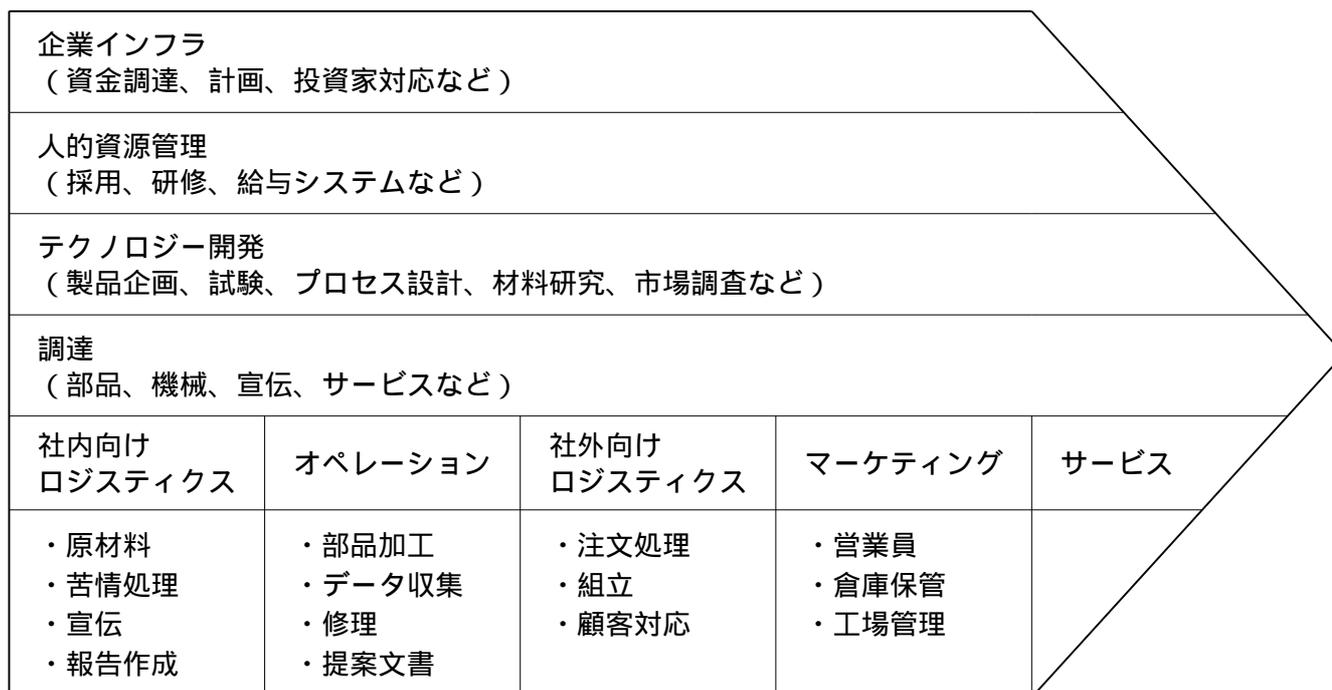
前回までに3回にわたって、中国進出企業のイノベーションについて、(1)イノベーションの概念、(2)中国進出企業のイノベーションへの取り組み(①組織のあり方、②新しいマーケットの発見、③新しい製品導入、④新しい原料や半製品の導入、⑤新しい生産手段の導入)について検討してきた。イノベーションの理想型とは、上記の主題につい

て不断のリストラクチャリングをする(できる)ことである。

リストラクチャリングを行なうに際してどのような視点からこれを行なえばよいか。

マイケル・E・ポーターは、グローバル企業の行動決定につき、価値連鎖に分解し、戦略を検討することの必要性を述べている。価値連鎖について図式化したのが、以下の図1である。

図1 価値連鎖

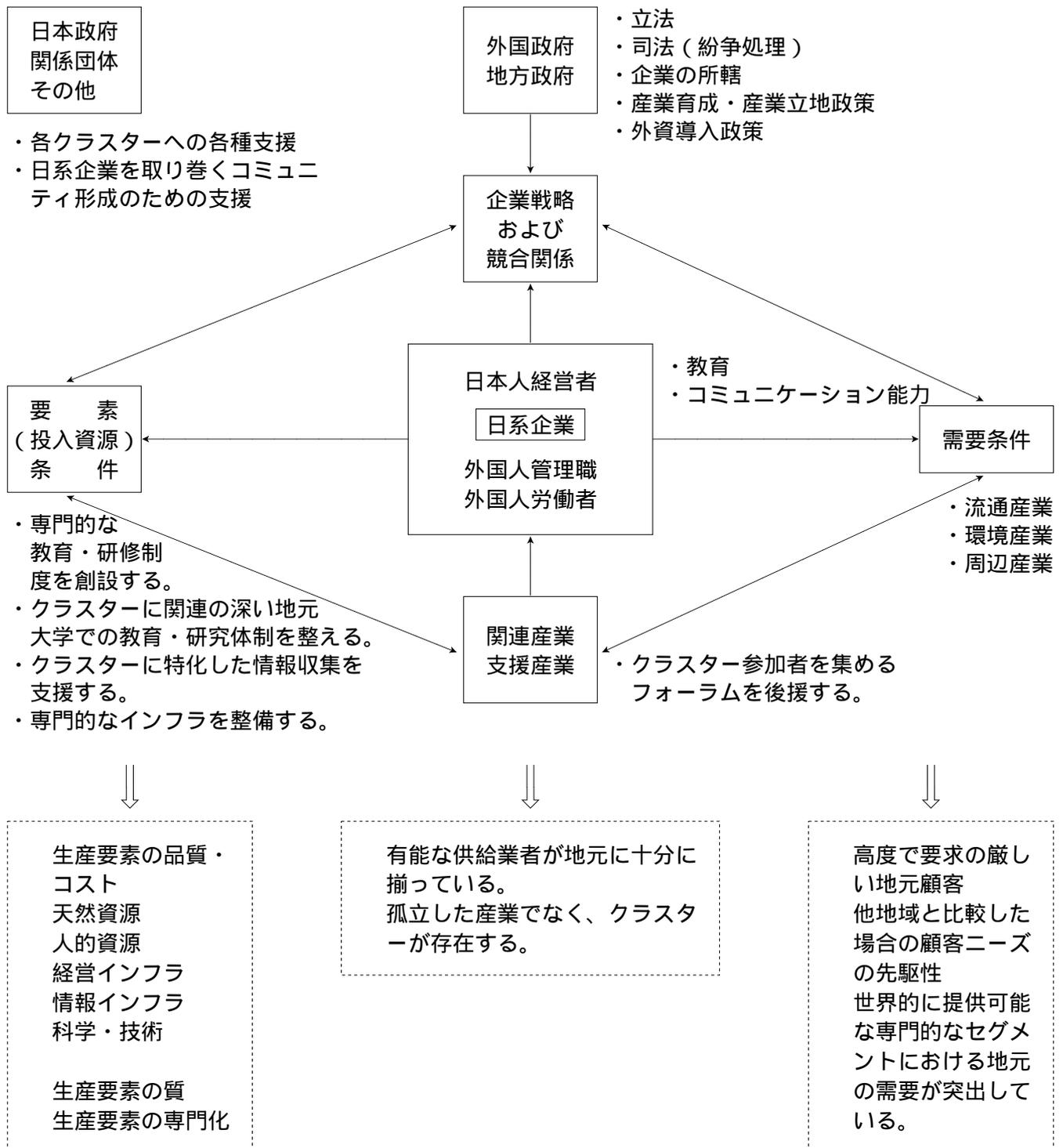


(出所) マイケル・E・ポーター(竹内弘高訳『競争戦略論Ⅱ』ダイヤモンド社、1999年、246頁を一部簡素化した。)

このマイケル・E・ポーターの価値連鎖を常に念頭において、分類されたシステム別に常に戦略のあり方を検討し、これを有機的に結びつけることが重要である。日本の本社内では系統的に

行なわれていることであるかもしれない。しかし、中国進出企業においては、十分にシステム化されているとは言えないようである。中国現地でなければ分からない事情、法制もある（図2）。

図2 海外投資企業の外部環境関係



(注) マイケル・E・ポーター(竹内弘高訳)『競争戦略論Ⅱ』ダイヤモンド社、1999年、262頁を参考に筆者が加筆・修正し、作成した。

図2は、**海外投資企業の外部環境**関係について図示したものである。不断のイノベーションには、社内の問題ばかりでなく、企業を取り巻く外部（周辺）環境も複雑である。当然にこの外部環境の正確な把握、外部環境との緊密な接触も欠かせない。

従って、本社ですべてこれらを検討することは到底無理である。そこで、現地採用の中国人に責任を持たせ、アイデアや改善提案を出させることが良い。中国人従業員は、責任を持たされることで“やる気”が高まり、モチベーションがあがり、企業への忠誠心を持つようになるといわれている。

5 まとめ

中国の変化は烈しい。

最近、松下電器産業は、同社の中国企業では、成果主義を徹底させる方針を決定した。例えば、従業員の給与について営業ノルマの達成率が9割に満たない場合、歩合給はゼロとする。歩合給部分は現在5割だが将来は7割程度まで引き上げるという。生産部門では、「セル生産」方式を導入しているが、1台あたりの報酬を決めて最低賃金に上乘せするという。また、成績が下位5%の社員に退職を促す「5%ルール」も導入する。企業経営の効率化を図るために、絶えず組織のあり方の組み換えが必要となる。

中国市場も爆発的に拡大中といってもいいだろうか。大都市の所得水準は急速に伸びている。商品に対する意識も変化している。例えば、カシオの「Gショック」は、中国で1万5000円で売られ、中国の工場労働者の1か月分の給与に相当するが、波状的に人気があがっているという（日本経済新聞 2003年7月21日）。顧客ターゲットは、従来の富裕層・知識層ばかりでなく、中流層にも広がっている（仏ルイ・ヴィトン）。

しかし、一方で15型の液晶テレビが2,980円（約4万円）で売られるというように、家電製品の値

下げ合戦も起きている。市場の急速な拡大があるところ、所得の伸びも急であり、消費者の志向も急速に変化し、製品のライフサイクルが短いということがいえそうだ。カルフルなど大手スーパーは、自社のイベント開催に納入メーカーから協賛金を取るし、メーカーが新製品を納入するときには「入場料」や「陳列棚の買取料」を要求する（上海コンビ）。新商品開発競争も非常に厳しい。中国企業は、R&Dにも多くの資金を投入し始めている。中国の研究開発競争力は、10年後には日独に匹敵するとも言われる。

各メーカーは、中国国内での生産について、さらにコストダウンをはかり、製品納期を短縮するなどの努力を行っており、中国国内で調達できる原料や部品の調査に余念がないし、製品の製造過程を短縮するために部品数を減らすなどの製造工程技術改良も怠れない。

新規参入、退出企業の移り変わりも烈しくなろう。経営不振の国有企業が私営企業に売却され、または外国企業が中国企業をM&Aをすることで中国に参入する方式も多くなる。

中国にはまだまだ潜在力がありそうであるし、ここに日本企業にとってのチャンスもある。しかし、可能性を顕在化させ、チャンスをもものにするには、緻密な戦略と計画が必要である。環日本海貿易交流センターでは、各種豊富な情報や中国政府機関などとの密接な関係もあるので、ご利用いただければ幸いである。