

Toshi

'11.02.20

SUGITA

甲南大学教授 杉田俊明

新たな企業提携の時代へ

中国ビジネスを新たな形態でスタートする年だ。転換期における対応として「投資する勧め」と合わせて「投資しない勧め」も考えてみたい。

中国の政治や経済がどうであれ、企業にとって生産だけではなく、市場としての中国の魅力は大きい。そういう意味において中国ビジネスに積極的に取り組むのは不可欠だ。

一方、中国の体制がもたらす

きしみやひずみ、そして、日中関係の不安定さに加えて元高、人件費高、物価高などは現実的に経営に影響を与え、投資意欲を感わせているのも事実だ。

積極的かつ合理的な展開を行うにはバランスをとるのが肝心だ。この場合、「投資する勧め」は明快であり、成長領域への投資に議論の余地がないほどだ。他方、「投資しない勧め」は誤解を招きやすいが、ネガティブ

的なものではなく、日中双方にとってむしろ有益だ。

まず、既存事業の統廃合や合理化を図るべきだ。直接投資が時間の経過とともに、一部の事業領域において脱落し始めている部分や、次の発展にそぐわないものがある。特に、沿海地区に投下した労働集約型の事業は競争力を失った。これらについては縮小、清算、または移転が必要だ。

合併事業についても精査が必要だ。中国ビジネスの中核をな

すものか、ハイテク分野で競争力を維持していくものか。また、独資に切り替えるか、マジョリティを強化するか、マイノリティにあえてなるか、相手への譲渡、または清算すべきか、など、全体戦略の視点で再考すべきだ。

独資によって中核事業を固めたうえ、合併によって事業の補完を行った次は、提携による事業拡張の段階だ。

外資による直接投資は一巡し、中国企業も外資に劣らない

ほど成長しつつあるため、中国の産業基盤は現在はある程度整備されている。ほとんどの領域で関連企業がそろっているので自社ですべてそろえなければならぬ一昔とは様変わりだ。

つまり、コアコンピタンスとして保持すべき領域を除き、既存の他社経営資源を戦略的な視点で利用したほうが合理的だ。これは相対的に少ない経営資源で、よりスピーディに、より多くの領域において、より広範囲において事業の展開を可能にできる一方策だ。いうまでもなく、中国企業にとってもこれはその能力を活かすための共生道だ。

