

中国市場に迅速な戦略対応を

Toshi
'11.10.25
SUGITA

甲南大学教授 杉田俊明

日本企業のモノづくりには素晴らしいものがある。その努力と積み重ねが「メイド・イン・ジャパン」を世界のブランドにしている。

ところで、米国の学者が指摘するように、優れた製品を創れることは、すなわち優れた経営組織とは必ずしもイコールとはならない。つまり、優れた製品を優れた商品にするためには、優れた戦略とその戦略を実現す

る優れた組織が必要なのだ。

これは、特に中国で厳しい競争にさらされている日本企業に言えることである。

日本企業は米欧や韓国企業などよりも早い、1980年代初頭から中国に直接投資を行ってきた。メイド・イン・ジャパンの製品も含め、いままで日本企業は中国市場に絶えず先端的な製品を投入してきた。だからこそ、特に80年代、メイド・イン

・ジャパンの製品は中国の消費者にとってトップブランドであった。

しかし、いまはどうだ？ 自動車は米欧系のものを中心に、家電では韓国企業に後塵を拝し、M&A（企業の合併・買収）を含め中国企業にも飲み込まれつつある状況になっている。日本の若者ファッションは中国で一定の影響力を有しながら、ブランドとして定着したものがないのは残念だ。

これらの現状は、まさにモノ

づくりと、経営戦略、特に中国市場への参入戦略との間にあるギャップを示している。

優れた製品を研究開発し製品化して現地市場に投入しながら、優れた広告宣伝ができず、優れた販売チャンネルも構築できないまま、撤退せざるを得なかった例がある。

広大な中国での展開が遅れ、消費者が認知する前に後発の現地の類似品にその地位を奪われ、本物が逆に模倣品ではないかと思われるというような、笑

うに笑えない例もある。

メイド・イン・ジャパンであろうと、メイド・イン・チャイナであろうと、生産する製品の信頼性を保ち、その良さを広く中国の消費者が認知して実際に購買に結びつけるため、日本企業は妥協しないモノづくり以外にも課題がある。

激変する中国市場に迅速かつ正確に対応する戦略的意思決定を速やかに行い、戦略貫徹のための組織編成と人員や資金などの投入を機動力を持って行うことである。むろん、リスクマネジメントも必要だ。いずれにしても、商機を逸するような失敗を繰り返せばもう後がない。

