

## 中国ビジネスの新潮流 ～第二ステージにおける戦略～



九州大学大学院教授  
丹羽 由一

1977年 東京大学経済学部卒  
日本開発銀行入行。

ハーバード大学客員研究員、大蔵省シニアエコノミスト、日本経済研究所総務部長、日本政策投資銀行シンガポール首席代表、えひめ地域政策研究センター常務理事を経て2008年より九州大学大学院教授。著書に「アジアの経営・財務戦略30講」(晃洋書房)ほか。

昨年は中国に明け中国に暮れた一年でした。しかし、これからは振り回されるだけではなく、むしろこの世界第2位の経済大国となった隣国をどう利用するかという視点が必要です。巨大なマーケットを前に各社各様の工夫が求められているのです。

最近では、中国ビジネスに関する多くの情報が行きわたり、一般認識はかなり浸透してきました。関連する書籍が数多く出版され、この連載でも「世界の工場」「ボリュームゾーン」「人民元の国際化」「不透明な規制」等についてご紹介してきましたが、実は中国はステレオタイプな既成概念だけで説明出来るものではありません。「百人集まれば百の中国観がある」と言われるように、中国は地域や階層によって制度、価値観が大きく異なり、まさに一言では語れない多様性に満ちています。

従ってビジネスの分野においても、特に「定石」があるわけではなく、事業の種類や性格によって様々な戦略が必要とされます。以下では第二ステージに入りつつある中国市場や中国企業に照準を合わせ、新たな中国ビジネスの可能性を一緒に考えてみましょう。

### 中国の富裕層をターゲットに

「今や日本よりも中国の方が金持ちが多い」ということは、ほぼ常識になりましたが、実際にどのくらい富裕層がいるのでしょうか。ボストンコンサルティンググループが発表した『グローバルウェルスレポート』によると、2009年

末時点の中国の富裕層は67万世帯(除く香港・マカオ)で、2年前の07年に比べて70%増えたとのことです(表1)。

そもそも富裕層とは100万ドル(約8,300万円)以上の金融資産を保有する個人を指し、これに住宅や土地は含まれません。中国はアジア太平洋地域で日本に次いで富裕層が多く、その数は世界全体の4%、平均資産は510万ドル(約4億2,330万円)に達しています。国別に富裕世帯数のランキングをみると、中国はこのところ年30%のペースで増加を続け、08年には英国とドイツを抜いて世界第3位に浮上しました。更にメリルリンチの調査によれば、3,000万ドル(約

表1. 世界の富裕層人口 (万世帯)

順位	国名	2007年末	2008年末	2009年末
1	米国	488	398	471
2	日本	90	109	123
3	中国	39	42	67
4	英国	67	37	48
5	ドイツ	42	37	43
.	.	.	.	.
.	.	.	.	.
世界計		1,070	982	1,120

(出所) Boston Consulting 「Global Wealth Report」

24億9,000万円)を超える金融資産を保有する「超富裕層」人口は08年末時点で6,038人と、なんとアジア太平洋地域で初めて日本(5,300人)を上回りトップになっています。

その後も高度成長と株式市場の拡大等を受けて個人資産は増加を続けており、数年内には中国の富裕層は100万世帯、超富裕層は1万人に達するものとみられます。ボリュームゾーンと称される中間層の拡大の陰でハイエンドな富裕層も急増しているのです。

言うまでもなくこの層は、ビジネス戦略上大変旨味のある顧客で、航空会社のマイレージ会員のように「囲い込み」が出来れば文字通りの「上得意」にすることが出来ます。

そこでまず先行したのは金融ビジネスで、メリルリンチやスタンダード・チャータード、HSBC等英米系の金融機関は、これまで先進国で進めてきた富裕層向けの資産運用や税金対策サービスを中国でも本格的に展開しつつあります。これらの銀行は、従来から香港やシンガポールで華人富裕層を相手とした取引経験が深いことから、中国本土でも違和感なく「金持ち」相手のサービスが可能なのです。

では、日本の製造業やサービス業にとってビジネスチャンスはあるのでしょうか。幸い中国でも他のアジア諸国と同様、日本の製品やサービスに対する信頼はかなり高い状況です。日本企業にとってフォローの風が吹いていることは間違いなく、あとはマーケティングさえ間違えなければ十分に成功が見込めます。

もともと日本の企業は、世界一「こだわり」の強い日本人を相手にしてきた為、高機能な製品やきめ細かなサービスについては世界一です。次のステップとしては、これを中国の富裕層にどのように訴求すれば良いのか、そこには大きく二つのポイントがあります。

#### ① 日本の商品、サービスをそのまま持ち込む

ボリュームゾーン(中間層)に対しては、全く新しい発想の生産方式とマーケティングが必要であることは、以前にお話ししました。しかしハイエンド(富裕層)となると、むしろこれまで日本で成功したやり方を踏襲した方がうまく行くことが多いのです。中国の富裕層は常に「自分は一般大衆とは全く異なる」「中国人扱いされたくない」という意識が強く、日本人向けの製品を勧めたり、日本人と同じように接客することで、顧客満足を得ることが出来ます。台湾、香港、シンガポールでは以前からこの傾向がみられましたが、中国本土でも富裕層については同様のことが言えます。現に幾つかの企業は、以下の日本経済新聞記事にみられるように、この路線で中国展開を進めています。

#### 「食品大手、中国生産を拡充」(2008/7/26付)

キッコーマン、ヤクルト、味の素、ハウス食品、明治製菓など食品メーカー大手が相次ぎ中国で生産を拡充する。高い経済成長を背景に、高付加価値の日本製食品の需要が高まっていることに対応する。例えば、キッコーマンの醤油は1ℓ30元(400円)と中国製品に比べ5倍の価格で、ヤクルトも1本2元(30円)とかなり割高だが、原材料の安全性等から日本製品への信頼性は高く、割高でも高品質な日本製品を選ぶ傾向が強まっている。

#### 「資生堂、中国で高利益率」(同9/3付)

資生堂の中国事業は現在収穫期を迎えている。特徴的なのは利益率の高さで、中国での営業利益率は16%超と同社全体の9%を大きく上回る。主力は百貨店で売る高価格帯の「オブレ」で、ブランド管理がうまくいっていることが高利益率の一番の要因だ。

### 「マツダ、中国にスポーツカー投入 - 富裕層獲得」(同9 / 12付)

マツダは中国市場に「ロードスター」を富裕層向けに投入する。中国でも富裕層に人気の高いスポーツカーの投入でブランド力を高め、中国事業をテコ入れする。

### 「大和ハウス、蘇州にマンション - 富裕層向け成長見込む」(2009 / 6 / 18付)

大和ハウス工業は蘇州で900戸の分譲マンションを開発すると発表した。日本製の建材や住設機器を使った高級マンションとして富裕層に売り込む。大連に続く大規模開発で、遮音性や断熱性を高め、日本製のエアコンやトイレを採用した。

### 「ヤマハ、中国でピアノ生産拡大」(同7 / 7付)

ヤマハは堅調な中国需要に応え、杭州で生産能力を7割増強する。日本を大きく上回り、同社の最大生産拠点となる見込み。

### 「ワタベウェディング、中国婚礼大手と提携」

(同9 / 2付)

海外挙式最大手のワタベウェディングは中国大手の重慶金夫人実業と提携し、中国人向けリゾート挙式を発売する。料金は日本と同程度と高いが、富裕層を中心とした潜在需要は大きいとみている。

### 「アデランス、中国進出」(2010 / 4 / 14付)

アデランスは今秋から沿岸部を中心に女性向けかつらの専門店を出店、3年で50店に広げる。価格は日本と同程度の数万円と高いが、中国も富裕層を中心に付け髪やかつらをする女性が増えている。

このように、事業分野や製品のグレードによっては、中国マーケットに日本でのやり方をそのまま持ち込み、それが成功している例もあるということです。中間層向けのグローバルビ

ジネスだけが正解という訳ではありません。

### ② 徹底したマーケットセグメント

もう一点は、マーケティングにおいても、日本と同じく徹底したセグメントを行うということです。日本でも高度成長から安定成長に移行する過程で、マーケティングが大きく変化しました。即ち従来の「スタンダード」から「カスタム」へ、「皆と同じ」から「自分だけのこだわり」へと嗜好が変わったのです。女性雑誌の編集企画に例をとるなら、それまでの「一般主婦向け」「一般OL向け」というコンセプトではなく、雑誌ごとに読者層を徹底的に絞り、例えば「東急田園都市線沿線の賃貸マンションに一人暮らしの独身キャリアウーマンで年収500万円、趣味はスキューバダイビング」という具合に決め込んで作るやり方です。こんなことをすればターゲットから外れた層は買ってくれないかと思いきや、むしろその「こだわり」が内容を充実させ、多くの層に訴求することになるのです。

これは有名な「ジョンソン&ジョンソンのベビー石鹸」のケースにも当てはまります。発売した時は、ベビー石鹸など市場規模は小さいと思われていましたが、このネーミングが図らずも「肌に優しい」という最強のコピーとなり、本来のターゲット以外に爆発的に売れたのです。また最近のアジアンリゾートや高級温泉旅館では「お子様連れお断り、全館禁煙」を掲げるところもありますが、これも同じ理屈です。特に富裕層は先述のとおり他人と同じ扱いをされることを嫌います。このようなマーケットでは「万人向け」は、実は誰にも訴求しないということに気づく必要があるのです。

### 中国の郷鎮企業と校弁企業

中国ビジネスを展開する上では現地の中国企

業との提携が欠かせません。もちろん100%出資の現地法人(独資)を設立する場合がありますが、通常は技術提携やライセンス生産(ロイヤリティ受取)から始まって、現地資本とのジョイントベンチャー(合併)、更には合併・買収(M&A)という様々なパートナーシップの形態があり、それぞれに一長一短があります(表2)。

では提携先の中国企業はどのような性格を持っているのでしょうか。まず一般的な地場企業(郷鎮企業)について、その特徴を上海近郊で実施した調査に基づきご紹介します。

① 経営資源はほとんどが地元

「研究所を設置しているがスタッフは全て中国人で、海外との連携実績も無い」(A社)  
 「もともと海外展開をあまり想定せず、あくまで国内展開が経営の柱である」(B社)

② 国内販売網に自信

「規格に合致した製品を円滑に供給出来る販売網を保持している点が当社の強みで、現在20省都に1,000の営業所を持っている」(A社)  
 「国内300都市に600の販売拠点を展開しており、年商は3億元に達している」(D社)

③ 価格競争力が強い

「国内市場は熾烈な価格競争が常態化してお

り、これまではブランドよりも価格を重視してきた」(C社)

「外国製品は高品質だが価格も高く、おのずと当社の製品とは棲み分けが出来ている為、WTO加盟によって輸入が増えても脅威ではない」(D社)

④ 技術面は立ち遅れ

「国内有力校のMBA取得者を30名採用したが、R&Dスタッフの補強はない」(A社)  
 「毎月2回、ドイツの提携先から技術者を派遣してもらっている」(B社)

⑤ 経営のスピードが非常に速い

「もともと3年以内にもものにならないと撤退する計画だった。またうまくいっても7年で新たな事業にシフトするつもり。設備の耐用年数も通常5年以下だ」(C社)  
 「今の中国の経済成長率からみれば、2年ごとに倍々ゲームにならないとやっていると意味がない。低成長分野に資金を投下しているのは大赤字と同じことだ」(D社)

こういった企業の経営者が欲しいものは、ほぼ共通しています。すなわち自分の弱みである技術や生産ノウハウ、ブランド、きめ細かなサー

表2 . 提携の形態別メリット・デメリット

	メリット	デメリット
単独進出	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営方針、意思決定が自由</li> <li>・ 技術情報などが漏洩しにくい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 立ち上げに時間がかかる</li> <li>・ 全部自分で問題を処理しなければならない</li> <li>・ 事業展開に伴うリスク分散が困難</li> </ul>
ライセンス契約	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 低リスク(撤退が容易)</li> <li>・ 低コスト(出資、設備資金など不要)</li> <li>・ すぐ開始できる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 低収益(ロイヤリティのみ)</li> <li>・ 将来の本格展開の障害となる</li> </ul>
現地との合併	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 相手の優位性(販売網、対役所交渉)を利用できる</li> <li>・ 事業展開に伴うリスクを分散できる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 相手との利害調整が大変</li> <li>・ 技術情報などが漏洩しやすい</li> </ul>
合併・買収	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営方針、意思決定がある程度自由</li> <li>・ 既存の設備、従業員、販売網を利用可</li> <li>・ すぐ開始できる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 高コスト(買収資金)</li> <li>・ 既存の経営陣や企業風土の融合が大変</li> </ul>

(出所) 講義資料

ビスといったものが、実は喉から手が出るほど欲しいのです。ちょうどWTO加盟以降は海外からの技術提携や合併の打診が増えており、外国企業にとっては広大な国内市場に対応した販売網の構築が高いハードルであることから、これを餌にして技術やブランドを獲得しようというのが本心なのです。従って中国の地場企業との合併は、お互いに利害得失をはっきりとさせておくことが重要です。

次にベンチャーの分野で、中国特有の校弁企業についてご紹介しましょう。中国では主要な大学の多くがその傘下に企業群を有し、学内の研究成果や研究スタッフを自ら産業の場に転用しています。これらの大学系企業は中国語で「校弁企業」と称され、もともとは小規模な学内ベンチャーとして発足したのですが、現在では数千社を数え、うち数十社は株式を上場するまでに成長しています。

そもそも純粋な学術研究の拠点である大学と、経済取引による収益を目的とする株式会社とは互いに相容れないようにも思えますが、一方で大学はIT、バイオ等いわゆるハイテク分野において最先端の技術と人材を有する「ベンチャーの宝庫」でもあります。

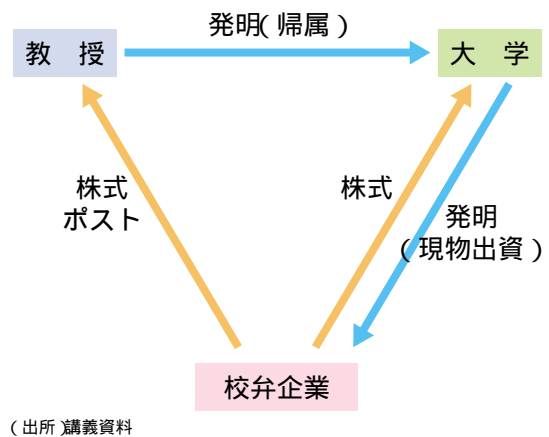
特に80年代以降、大学の研究成果を産業に活用しようという政策的見地から、校弁企業に各種の優遇策が施されるようになると、各大学でハイテク関連のベンチャー企業設立が相次ぎました。これは大学も企業も同じく国家統制の下にあり、連携を取りやすいという中国ならではの事情もありますが、大学側としても「自前の研究資金を稼ぐ」というインセンティブが大きく働きました。

企業の形態としては有限公司(株式会社)が大部分で、大学が直接株式を保有するほか、起業の元となる技術を開発した教授も株主となり、

かつ役員に就任するケースが多くみられます。典型的な会社設立のスキームは図1のとおりで、

- ① 教授等が学内で得た研究成果は「職務発明」と称され、全て大学に帰属する。
- ② 発明者はその代償として新設企業の株式と役員ポストを得る。
- ③ 大学は自己に帰属した発明を現物出資の形で拠出し、過半の株式を取得する。
- ④ この他、大学は研究者スタッフを出向等の形で派遣したり、研究所やオフィスを無償ないし低廉に供与したり、必要に応じて資金を貸し付けたりする。

図1．校弁企業設立のスキーム



以上のプロセスにおいて大学は自ら出資者であると同時に、研究成果を事業化するインキュベータとしても機能しており、有形無形の学内資源を最大限に活用するスキームが出来上がっている訳です。また現物出資や人員出向、施設貸与等により、スタート時の資金負担を最小限に抑えている為、事業化に失敗した場合の金銭的損失は比較的小さく、ベンチャーリスクの軽減が図られています。

もちろん成功した例も多く、ある程度目途が立つと学内から卒業し、工場生産や販売網構築を進め、自前で資金を調達して一人立ちします。企業形態も小規模な有限公司から股份有限公司

(上場企業)や集团公司(企業集団)へと成長し、なかには海外に展開してそこでも上場を果たす企業も幾つか出現しています。産業界における地位も年々上昇し、海外の同業他社や証券会社から有望な提携先、投資先として注目を集めているのです。

従って校弁企業との提携は郷鎮企業の場合とは異なり、国内市場というよりはアジア市場全体をターゲットにした対等な関係になるケースが多くみられます。例えば北京大学系の北大方正というITソフト企業は、本社のほかに上海、香港、シンガポール、東京などに上場合弁企業を有し、日本では日本IBM、リクルート、毎日新聞等と共同でビジネスを進めています。

こういった新しい形の提携を「戦略的提携」と呼ぶことが多くなりましたが、これは現地企業との合併というよりは、複数の競合関係にある多国籍企業間で、相互に経営資源を融通し合ったり、不採算部門を整理し合ったりするという高度な提携関係です。まさに産業のグローバル化のなかで必然的に発生したもので、技術面での補完、リスク分散、共同マーケティング、生産集約等、企業戦略そのものに関する契約が含まれます。

中国には以上の他、旧来からの国有企業群も存在し、主に生産の基幹を担っています。今後中国でビジネスを展開する為には、このように様々なタイプの企業のなかから自社の事業分野や経営戦略にマッチするところを正しく選択することが求められます。

### 中国の脅威は本物が

中国経済が急速に台頭し始めた90年代には、いわゆる「中国脅威論」が議論の的となりました。「このままいっただらばいずれ日本の輸出はほとんどが中国製品に取って代わられる」「もし

中国の1人あたりGDPが1万ドルを超えたら、世界の資源が枯渇し環境が破壊される」という見方が出される一方、「いや中国製品は今後とも安かろう悪かろうの域を出ず、日本製品の市場は浸食されない」「今は高度成長を続けているが、日本や韓国の例をあげるまでもなくこれはいずれ自然に収束する」といった意見もかなり支持されました。

実際のところはどのようなのでしょうか。私自身はやはり中国の経済的脅威は本物であると思います。それには以下のような理由があります。

#### ① コスト競争力の差はなかなか縮まらない。

通常、経済学の教科書では「生産の増加はスケールメリットを通じて一人当たり賃金の上昇をもたらす」「二国間経済において片方が成長すれば、為替メカニズムを通じてその国の通貨が上昇して輸出が減少し、両国は新しい均衡点に達する」ということになっています。しかしご存知のように中国ではこれが当てはまりません。つまり内陸部を中心に依然として3億人の農民が実質的な失業者として存在しているうえ、人民元のレートが政治的に低く抑えられている為、いつまでたってもメイドインチャイナは一定の価格競争力を保持し続けるのです。もちろん労賃については、昨今ではストライキの多発等を背景として沿海部を中心にかなり上昇し、中国政府も今後5年間で所得を倍増する計画を打ち上げましたが、同時に資本装備率の上昇や、ベトナム等より人件費の安い周辺国に生産を外注すること等により、人件費のウエイト自体が低下し、急激なコストアップには繋がっていません。また人民元レートも、米国等の圧力により切り上げが再開されましたが、その幅はせいぜい年間数%程度で、一説には40%過小評価されていると言われるギャップはなかなか埋まりません。つまりこの先中国企業が産業構造の高

度化に移行する為の「時間稼ぎ」は十分に可能なのです。

## ② 想像以上の技術力がある。

中国の技術開発力は侮れません。確かに民間ベースでは日本企業にまだ比べるべくもありませんが、大学と一体になった国家主導のR&Dは、宇宙開発等世界のトップレベルに達している分野もあります。とにかくその体制が半端ではありません。例えば北京北西部の中関村エリアは70の大学、200の研究所、30万人の研究者を擁する最先端のハイテク基地で、外資系企業も2,000社以上が立地しています。また米国留學生の呼び戻しの為、北京市の戸籍を与えると共に、高級マンションの優先取得や高級乗用車の格安購入、インターネット無料接続等、考えられる限りの特権を付与しています。この結果これまでに帰国留學生が興したベンチャーは2,000社に上っています。かつて日本が「韓国に追いつかれることはない」と言っていたのは、ほんの十数年前のことでした。それが今では追い抜かれた分野さえ出始めています。中国についても、もはや安易な「棲み分け論」では片づけられない段階に入っているのです。

## ③ 人民元は円よりも強い。

通貨の世界でも人民元の強さは際立っています。最近よく話題になるアジア共通通貨についても、中国政府は「アジア共通通貨は人民元であり、円ではない」と明言しています。実際に東南アジアを旅行すれば明らかですが、現地通貨以外で通用するのは米ドルか人民元で、日本円はほとんど受取ってもらえません。またマーケットでも、危険度を表わすCDS(クレジットデフォルトスワップ)レートは今や円の方が人民元より高い状況です。香港では既に流通している通貨の半分近くが人民元になってしまい、香港ドルはどんどん駆逐されています。ラオス

やミャンマーでもタイバーツに代わり人民元が幅を利かせています。このような状況はアジアの大半が「中国経済圏」に入るということを示唆しているのです。

つまり中国経済はかなりの確度でこれから高度成長を続けるということです。中国政府が最も重視しているのは雇用の確保で、これはそもそも共産主義体制では「職は国から与えられる」ことが前提になっており、もし大量の失業者が顕在化すれば直ちに暴動等の政治的リスクに繋がる為です。従って少々景気が過熱しようが、不動産価格が高騰しようが、利上げや人民元切り上げ等は極力回避して、輸出や対内直接投資を原動力に年率8%以上の成長を続けていくことが国家としての命題なのです。

では日本はどうすれば良いのでしょうか。中国経済の脅威はマクロ面でもミクロ面でも決して一過性の問題ではなく、頭を下げて待つだけではどうにもなりません。ですから一義的には成長する中国市場に入って行くことが必要です。ただこれが口で言うほど容易なことではないことは、誰でも想像が付きまします。今では多くの日系企業が中国で事業展開をしていますが、これまでにどれほど多くのコストがかかったか、更にこれまでにどれほど多くの企業が失敗して撤退を余儀なくされたか、特に普通の中堅・中小企業が特段の策も持たずに進出するのは極めてリスクです。

そこでポイントになるのは中国だけでなく、もっと視野を広げてASEAN等を含めた新たな域内分業体制のなかで、何らかの活路を見出すことです。例えばマレーシアに多く立地する日系の家電メーカーは、部品の多くを中国からの輸入に切り替えてコストダウンを図る一方、最上級の基幹部品や生産ノウハウは従来通りのレベルを維持し、全体として競争力の向上に成

功しています。

またタイは自動車産業に特化した一本足打法を企図しています。中国と勝負してもどうせ負けるが、自動車だけは勝とうとはっきり棲み分けを図り、逆に中国の安い部品を輸入する等の方策を打ち出しています。

一方、ベトナムは特に強みも無いので、中国との一体化を狙っており、その結果むしろベトナムが今日本からの投資先として再評価されています。いわゆるチャイナプラスワンの本命として、中国の補完的役割を持つようになった訳です。

またシンガポールはFTA(二国間貿易協定)を経済戦略の柱としています。日本が初めてFTAを締結したのもシンガポールですが、逆にシンガポールは既に世界の20カ国以上とFTAを結んでいます。WTO(旧GATT)は多国間の取り決めで、なかなか交渉がまとまりませんが、二国間であれば話は別です。シンガポールの狙いは自分が多くの国とFTAを結ぶことによって、自分が貿易のハブ、いわゆる幹事役になり、しかも中国をそこに入れる際の案内役になるということです。こういったアジア各国の対中経済戦略のなかに、中国ビジネスの多くのヒントが隠れているのです。こういった手立てが奏功し、00年以降東アジア域内の中間財貿易は、中国・インド向けを中心として年率2割の伸びをみせており、新たな商談が次々に生まれています(表3)。

更にビジネスパートナーに関しても、中国企業以外にも目を向ける必要があります。現在のところ、中国で一番収益をあげている外資はやはり台湾企業です。同じ中国人なので当然かもしれませんが、思想やビジネス慣行の大きく異なる本土でかなりの利益をあげ、しかもそれを上手に台湾へ持ち出しています。彼らのやり方

表3. 東アジア域内の中間財貿易の伸び率

(2000-2005年:平均年率%)

輸出 輸入	日本	NIEs	ASEAN 4	中国	印・豪・NZ	以上計
日本	-	4.5	5.3	20.9	5.9	8.9
NIEs	5.2	6.1	6.3	19.8	10.0	8.9
ASEAN 4	5.1	7.8	11.2	31.5	11.8	9.6
中国	18.3	26.7	27.5	-	25.1	23.8
印・豪・NZ	5.6	20.8	12.9	33.3	17.7	18.1
以上計	8.5	12.2	10.1	21.8	12.2	12.2

(注) NIEs: 韓国、台湾、香港、シンガポール  
ASEAN 4: マレーシア、タイ、フィリピン、インドネシア  
(出所) 通商白書

は日本企業にとって非常に参考になり、中国進出に際して台湾企業と手を組むことが、案外その後のビジネスをスムーズに展開することになるかもしれません。

またアジア各国に点在する華僑の力も、中国ビジネスには大変有効です。いわゆる華僑と呼ばれる人たちは全世界に7~8千万人いると言われますが、特にアジアでは、インドネシアのサリムやリッポー、マレーシアのゲンティン、シンガポールのホンリョン、タイのCP、香港の長江や新世界、台湾のエバーグリーンやエイサー等、一国の経済を牛耳っているケースもあります。彼らは中国人の心情や中国独特のビジネス慣行に通じており、例えば中国市場開拓のエージェントや販売代理店として、更には中国進出のパートナーとして実に頼もしい存在です。

いずれにせよこれからの中国ビジネスにおいては、こういったアジア諸国の企業との連携がキーワードになります。金融危機やチャイナリスク等ビジネス環境がますます不透明化するなかで、我々としてはそれぞれ確固とした戦略を持って臨むことが求められます。

(完)