

2010年10月号

# ビジネスニュースレター

先日弊社にて行いました、中国進出における事業戦略セミナーでは、100名以上のご参加をいただき、皆様の熱い関心が感じられました。

「日本製品のブランド力」を中国で展開するには、現地の商習慣、消費者嗜好の把握がキーになります。今回ご紹介した「アライアンス」ですが、他国への進出について「餅」の部分は「餅屋に」任せるメリットを、是非感じていただければと思います。

## 中国市場開拓のための戦略的アライアンス

低迷する日本の国内市場とは対照的に、いまや世界経済の牽引役ともなっている中国市場は大きな成長を持続しています。中国の国内消費は、富裕層や沿岸部だけでなく、中間層や内陸部にも拡大しつつあります。これまでは「世界の工場」としてあくまで生産拠点という位置づけであった中国が、今後は「世界の市場」として最終マーケットないしは販売拠点という捉え方がされるようになりました。



このように中国の経済的なポジションが変わってくるにつれ、日本企業と中国との関係にも変化があらわれてきています。これまでは、中国で安く製品を作って、日本や欧米などの先進国で高く製品を売る、という比較的単純なビジネスモデルでしたが、中国を消費市場として考えることになると、ビジネスモデルの考え方を抜本的に見直す必要がでてきます。中国の消費者ニーズを的確にとらえ、ターゲットとする顧客セグメントを明確化し、価格政策や流通チャネル、販促方法などのマーケティング戦略を策定するとともに、製品開発から原材料調達、効率的な生産体制、在庫管理、物流システム、さらには間接部門を含む人材管理・育成までトータルな企業基盤を中国現地において確立する必要がでてきているのです。

従来であれば、中国に子会社や合弁会社の工場を立ち上げて、生産した製品や半製品を日本や欧米に輸出するわけですから、中堅・中小企業であっても、得意先の大手企業や商社・金融機関等のサポートがあれば、比較的困難も少なく中国進出・工場立ち上げが可能でした。ところが、中国市場開拓を目的として現地に総合的な生産・販売・物流拠点を確立するには、単独での進出には大きな困難や限界が伴うことになります。

従って、これからの中国市場開拓にあたっては、有力な中国現地企業を戦略的パートナーとして企業間アライアンスを積極的に構築・推進していかなければなりません。そういう意味では、例えば、ラオックスと蘇寧電器の資本提携やレナウンと山東如意の資本提携も、単に業績不振に陥った日本企業が時代の趨勢で飛ぶ鳥を落とす勢いの中国企業に買収された、と見るだけでなく、中国市場開拓を企業成長のカギと位置付ける日本企業が単独での中国進出よりも中国企業との戦略的アライアンスに前向きに取り組んだとも見ることができます。



- 当社は、中国進出を本気で考える中堅・中小企業をサポートするため、中国の有力な会計事務所・法律事務所等との緊密なネットワークを構築しています。
- 当社では、日本の中堅・中小企業と中国企業との戦略的アライアンスを実現・促進するため、アライアンス情報や現地パートナー候補企業の紹介、資本提携アドバイザー等のサービスを提供しています。
- 中国市場開拓を成長戦略の柱と考えられている企業経営者の皆様は、ご遠慮なく当社までお問い合わせください。

# どうしたら現場社員の動きを変えられるか ～コンサルティングの現場から～

「うちの社員は言わないと動かないんだよ・・・」管理職研修で一つのテーマについて討議していた時に受講者の経営幹部の方から、ため息と共に出了た言葉です。



参加者の皆さんに聞いてみると「社員に危機感が足りない」「今時の若い社員は目標に対する執着心が弱い」といった意識が槍玉にあがります。

「会社の現状を社員にしっかり理解させ、一致団結して取り組んでいきます・・・」参加者の管理職の一人がそうおっしゃった時、後ろでご覧になっていた社長が一言、「お前、去年も同じこと言ってたじゃないか！」

「どうしたら社員が期待通りに動くようになるのか？」という問いに対する答えは会社によって異なりますが、上記の会社では以下の対策を打ち着実に前進しました。

## まず始めに「社員の意識を変えようとするのを止めました」。

過去、「意識変革」をテーマにした合宿研修やセミナーに社員を送りこんだのですが、意識が高まったのは参加後3日間だけ。職場に戻るとまた元の意識に戻ってしまったようです。社員の意識を変えたり、コントロールしようとするのは無理とは言いませんが、地に足をつけた方策とは言い難いようです。

## 次に、社員が動かないと嘆く管理職が抱える“本当の悩み”を研修の場で特定していきました。

期待通りに社員が動かないことで起きている問題は何か？例えば、社員が既存顧客からのリピートや紹介を取り逃し、競合他社に獲られていることにも気づいていなかったり、担当業務をこなすのに精一杯で新規顧客開拓に協力しない等のようなことです。

解決したい問題が既存顧客からのリピートや紹介獲得率の回復だとすれば、「その部下を動かす」ことだけでなく、リピートや紹介依頼を頂いた顧客にインセンティブを設定したり、営業サポート部隊をつくって電話フォローをきめ細かくしたりすることも解決策と考えられます。策の選定はリピートや紹介獲得率低下の原因を究明することで自ずと決まってきます。



このように**問題の焦点を「意識」ではなく「モノ」や「コト」に当てた方が解決策も具体化し、成果も安定します**ので、**結果として現場に達成感が生まれ、社員の動きが活発になる**ことが多いようです。

まずは、管理職が抱えている“本当の悩み”を膝を突き合わせて出し合ってみてはいかがでしょうか。

海外進出へのご質問も、お気軽に弊社までお声がけください。

【出版企画委員会】岩楯・岡田・菊地・坂下・赤塚・鈴木景子

この内容についてのご意見・お問い合わせはこちらへ  
Adres : [newsletter@miraic.jp](mailto:newsletter@miraic.jp)