

# 「視点」

business perspective from Roland Berger

Roland Berger  
Strategy Consultants

Vol. 26  
August 2005

## 危機と機会 ~ サプライベースとしての中国市場への挑戦

(株)ローランド・ベルガー

パートナー/上海オフィス David Lee

プロジェクト・マネージャー/東京オフィス 服部 浄児

中国企業が日本企業の脅威と認識されて久しいが、中国サプライヤーからの調達（チャイナ・ソーシング）は、日本企業が自らのコスト構造を根本的に変革し、競争力を獲得するための好機でもある。チャイナ・ソーシング・オフィスを立ち上げるもうまく活用できず、思うようにそのメリットを享受できていない企業も多い。本レポートでは、弊社のプロジェクト経験を元にしたチャイナ・ソーシングの進め方について論じたい。

過去20年にわたり、日本企業は設計・製造の簡素化、事業拡大、資産の生産性向上、サプライチェーンの合理化に並々ならぬ力を注ぎ、生産性、効率性、柔軟性ともに優れる企業へと転身を遂げた。多くの企業にとっては、バリューチェーン全体をスリム化し、効率性を高めた後に、さらに新たな事業改善やコスト削減の機会を見出すことは難しいものである。日本企業がオペレーション・エクセレンスの恩恵を享受しているまさにその時に、中国経済の台頭によって、業界の勢力図は根本的に変わってしまった。

第一に、「中国製」という言葉が、無敵の低価格と同意語となったことが挙げられよう。業種を問わず、中国のサプライヤーの価格は常に20～30%割安な水準にある。多くの日本企業は、自国の原材料費を下回る中国の価格と対抗していることになる。さらに、こうした現象はもはや玩具、衣料、エレクトロニクス製品等、従来からの分野にとどまらず、いわゆるハイテク分野にまで広がっていることも見逃せない（図1）。実際、中国の輸出拡大の主な原動力は、自動車部品、通信機器等の高付加価値製品である。

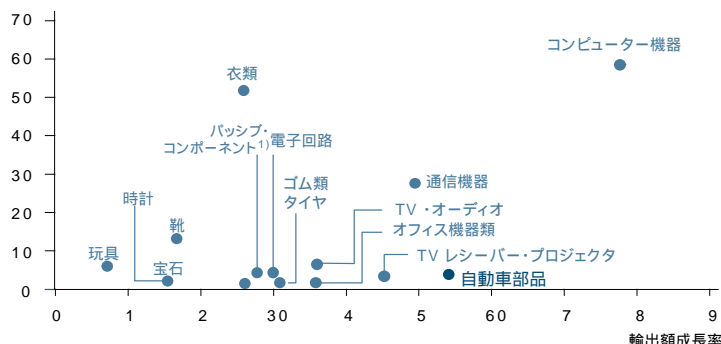
第二は、マーケティングの観点上、13億人超の人口を擁する新規市場の門戸開放は無視できないことである。中国を中心としたアジアにおける需要の大幅な増加と、それとは著しく対照的な先進諸国での需要低迷を受け、企業各社は、世界の生産拠点配置と今後の顧客サービス方針の再考を

余儀なくされており、中国への生産拠点移転は常套手段となっている。この種の移転が、個々の企業ベースの移転に限らず、同業他社や原材料・部品のサプライヤーを巻き込んだバリューチェーン全体の移転の形をとることも珍しくない。これは「雪だるま現象」とも言うべき現象であり、貴社の顧客が中国移転を進める場合には、サプライヤーである貴社には移転しないという選択肢はなく、仮に移転しなければ顧客を他社に奪われてしまうおそれさえあるのである。

中国のサプライヤーは既に多くの分野で恐るべき競争相手となっている。Thomsonとの合併事業によって、中国のテレビ・メーカーTCLは世界の舞台に躍り出た。LenovoはIBMのPC部門を買収し、世界の一流ブランドを手中に収めた。これらの現象から伺える点として重要なことは、今後中国企業が日本経済に対して与えるであろう影響も益々強まっていくであろう、ということである。日本で買収機会を探している中国企業が次々と出現していることも無視できない事態であり、中国企業からの挑戦に如何にして立ち向かうか、という課題は、日本企業のエグゼクティブ・イシューの一つであるといえる。

日本製の製品は非常に品質が高いため、こうした中国からの大量の輸入品との競争を免れている、と信じたい方も多だろう。しかしながら、中国のサプライヤーは短期間で学習し、急ピッチで追い上げてきている。実際、日本製品や韓国製品がかつてそうであったように、時が経ち改良が進めば、世界市場で中国製品の競争力が増すことは想像に難くない。日本や韓国とは異なり、中国は自力で追い上げる必要はない。近年の日米欧からの投資ラッシュを追い風に、中国は高い品質能力を備えた製造センターへと変貌している。GMの上海サプライセンターの平均不良率は24ppmと、米国GMの34ppmを既に下回っている。たとえ現在、高級品分野で中国のサプライヤーの競争力が劣っていても、70年代の日本、90年代の韓国のような低コスト生産国がいずれ世界経済でプレゼンスを確立しうることは、歴史が証明しているとおりでである。

図1 中国の主要輸出品  
2003年輸出金額 [10億米ドル]



1) 相互接続、パッシブ、電子メカニカル部品  
出所: WTO, ローランド・ベルガー分析

# 「視点」

## 中国の影響による業界の変貌

我々が受け入れるか否かに関係なく、周知の通り中国によって世界の競争環境は根本的に変わろうとしている。そのため、経営トップが係る変化に伴うメリットと脅威を明確に理解し、かつそれに応じてメリットを最大化しつつ、リスクを最低限に抑える計画を立てることが不可欠である。新興の中国に対して、何ら措置を講じないという選択肢はあり得ない。中国が日本企業に及ぼす脅威は、一般的に次の3つのタイプと言えよう。

まず第一に、貴社の競合企業が、中国のサプライベースを活用してコスト構造を変革し、市場の競争力学を変えてしまう可能性が挙げられる。ご存知の通り、低コスト品を求めて競合企業が次々と中国に移転している小売、エレクトロニクス製品のセクター等、多種多様な業種でこうした事象が起きている。Wal-Martは中国を初めとする様々な国々から調達した低コスト品を活用し、北米小売市場を一変させた。Wal-Martが主権国家ならば、150億ドル超もの製品を中国から輸入する中国第8位の貿易相手国にあたる。こうした新しい現実を受け入れられない企業は今後生き残ることはできないであろう。

第二の脅威は、顧客からもたらされる。コストを削減させ納入価格の引き下げに繋げるべく、中国から資材を調達する戦略を立案するよう、顧客がサプライヤーである貴社に要求するのである。自動車業界では現在、こうした動きが当たり前になりつつある。サプライヤーは、中国等の低コスト国で事業を立ち上げるよう組織ぐるみで要求され、従わなければ、取引を打ち切られるおそれすらある。こうした要求を押し通すため、多くの大企業は中国における自社の地盤を活用し、サプライヤー各社が中国で原材料業者や提携企業を探すのを手伝っている。サプライヤー側に中国移転のための人材やノウハウが伴っていないケースもあるためである。先にローランド・ベルガーが多国籍企業に対して行った調査によると、これらの中国調達拠点の50%以上が中国からの資材調達において自社のサプライヤーに対する活動のサポートを行っている。

第三の脅威は、中国のサプライヤーとの競争である。中国のサプライヤーは世界進出の体制を整え、自社ブランドで海外販売を行っている。「許容範囲内の」品質を備えた低コストの「模倣品」であることから、消費者の目には中国製品は非常に魅力的に映る。中国の巨大家電メーカーHaierは、米伊両国市場におけるプレゼンス強化のため、米国に製造センターを設立した上、イタリアの冷蔵庫メーカーを買収した。知名度はやや劣るものの、やはり中国の巨大企業であるGalanzは、電子レンジ事業参入からわずか15年で40%超のシェアを獲得し、世界市場を支配している。買収、または、自力での成長を通じて、中国企業は積極的に海外市場を狙っている。

残念ながら、以上3つの脅威すべてに同時に直面している読者企業もあるかもしれない。欧州の某機械メーカーは、顧客の顔ぶれが一変した後、業界の需要が中国に移り、苦境に喘いでいた。その一方で欧米の既存客は、アジア諸国の低コスト品に押され、中国への移転が、さもなければ事業撤退を余儀なくされていた。他方、業界の構造は変わり、需要が伸びているのは概ね中国となっている。この間に、同程度の性能を持つ機械を半値で販売する中国のサプライヤーが台頭し、同社の存在を脅かしている。製品戦略と製造戦略の根本的な見直しは長年棚上げされたままであり、ここに至ってはもはや、コスト削減だけでは不十分である。

「危機」を意味する中国語の「危机」は2つの漢字から出

来ている。最初の文字の「危」は「危険」を示し、後の「机」は「機会」を意味する。したがって、日本企業にとって、中国からの挑戦は業界のダイナミクス変革のチャンスでもあるため、過度に悲観するべきではない。ただし、このチャンスは長期間存在するものではなく、日本企業は手遅れにならないうちに、早急に行動を起こす必要がある。

## 中国からの資材調達（チャイナ・ソーシング）

中国の低コスト生産力の最も直接的な活用方法は、同国からの資材調達（チャイナ・ソーシング）である。これは大きな伸びが期待される分野で、コスト削減によって、かなりの短期間で採算が取れるようになることも珍しくない。実際、我々の過去のプロジェクト経験でも、初めて中国に進出した企業に関しては通常、2桁台のコスト削減を実現している（図2）。

図2 過去のコスト削減実績（一部抜粋）

	削減幅（輸出価格ベース）
1 Capacitor	15% - 35%
2 Diode	20% - 35%
3 Connector	30% - 50%
4 PCB	20% - 35%
5 Cable	15% - 30%
6 Plastic injection molding	15% - 35%
7 Metal forming	18% - 42%
8 High precision machined iron casting	18% - 28%
9 High precision machined Al casting	10% - 24%

Source : Past savingsexperience

China sourcing fact book 2005\_01.ppt3

無論、中国への生産移転も、多くの日本企業が検討し実行してきた別の選択肢の一つである。ただし通常、生産を移転してもそのメリットが顕在化するまでにはチャイナ・ソーシングより長い時間がかかる上、プロダクト・ポートフォリオの決定、将来の顧客需要パターン予測、それらを反映した製品開発のロードマップ策定等、かなり多くの計画が必要になる。それまで中国ビジネスの経験がない企業にとっては尚更である。まずはチャイナ・ソーシングを進めることで企業は製造戦略を明確化するための時間を稼ぐことができ、かつ中国ビジネスを学ぶ事ができる。

反面、チャイナ・ソーシングには困難も伴う。第一に新規参入組にとっては、中国は調達活動を行うのに難しい市場であるといえる。文化やビジネスで「当たり前」とされることが日本と著しく異なる点が、しばしば中国ビジネスの大きな障害とされる。現地文化の理解不足や、日本の観点から物事を見ようとする姿勢によって、多くの誤解が生じている。

たとえ文化的な壁を乗り越えたとしても、不透明な市場構造に企業は悩まされる。サプライヤーの見極めから絞込みに至るまで、供給市場、対応能力、品質、コスト構造が不透明であるため、従来の資材調達プロセスでは対処し難く、日本企業は事あるごとに中国サプライヤーをサポートしなければならない厄介な立場に置かれる。また、多くの日本企業は中国企業との交渉事の難しさに悩まされている。中国人は5000年に及ぶ歴史を背景にした生来の交渉の名手であり、中国のサプライヤーとの交渉は交渉術が試される場ともいえる。早々に要点に入ったかと思えばこころと話題を変える相手を適時に議論の要点に引き戻すには、訓練された交渉術が必要とされる。残念ながら多くの日本人

にとっては、通訳者が介在するため交渉のプロセスが一段と複雑化し、交渉事の微妙な点の多くが伝えられないでしまっている場合が多い。

上記以外にも、未発達な物流インフラ、知的所有権 (IPR) の保護、異なる法制度によって、不安材料は増すばかりである。

ただし、多くの企業はこれらの難問を克服し、中国から無事に資材を調達している。前述の通り大手自動車メーカーは、中国からの低コスト部品の輸出を目的に、揃って現地拠点を開設している。Fordは2002年に上海に、General Motorsも2003年に開設し、両社とも毎年10億ドル超の資材を調達している。こうした動きは自動車セクターにとどまらず、General Electric、Siemens、Home Depot等、欧米の他業種企業も積極的に中国から調達している。

### チャイナ・ソーシングの始め方

成功するチャイナ・ソーシングは、ビジネス・ニーズをサポートする一方で、企業戦略、中国戦略、全体的な資材調達戦略と整合している必要がある。こうした戦略は、新天地で起業した結果、直面する次のような様々なタイプの難問にも対処しているものである必要がある。

- ・ 政治、各種リスク
- ・ 戦略的資材調達
- ・ ビジネス・ニーズ
- ・ モノの流れ
- ・ 情報の流れ
- ・ 資金の流れ

最終目標は、コスト面、資産面、サービス面それぞれのパフォーマンスの構成が最適な状況を創り出すことにある。チャイナ・ソーシングにおいては、コスト・パフォーマンスとサービス面のパフォーマンスのバランスをとることが非常に重要になる場合が多い。

「中国製」は、必ずしも中国のサプライヤーが製造したことを意味するものではない。多数の合弁企業 (JV) や外資100%企業 (WFOE) が中国に進出し、同国の低い製造コストを活用している。一般的に、日米欧のJV、WFOEの方が品質、サービスの水準が高く、コストも相対的に高いのとは正反対に、汎用品分野を支配している現地企業 ( 民营企业 (POE) または 国営企業 (SOE) ) はコスト、品質、サービスとも日米欧より低い。どのサプライヤーを選ぶかは、この3つの比重と、サービス面やコスト面のパフォーマンスをより最適な構成に引き上げるためのサプライヤー育成業務に対する意欲の度合いによって決まる。先にローランド・ベルガーが中国資材調達拠点を対象に行った調査によると、WFOEとJVが調査対象企業の供給基地の約70%を占めている。

### 正しいチャイナ・ソーシングの進め方

我々は、過去のプロジェクト経験からチャイナ・ソーシングを成功に導く主な要因は以下の5つであると考える。

#### 1. トップ・ダウン・アプローチ

多くの企業が万全の人員を整えた調達拠点を既に中国に設立しているが、自社内でそれほど中国への関心が盛り上がっていないために、結局は日本側のバイヤー向けの社内根回しに多大な時間とコストを使ってしまう羽目に陥るケースが散見される。トップの賛意サポートのもと、下記の方針を定め、チャイナ・ソーシングに対する社員の姿勢を改めさせることが成功の鍵となる

- ・ 経営トップが関与し、障害を排除すること
- ・ あらゆる入札に必ず中国のサプライヤーも加えるよ

う、役員が指示すること

- ・ 高水準の予算目標、コスト削減目標を設定し、資材調達チームの関心を中国を含む低コスト国でのサプライ・ベース開拓に向けさせること
- ・ 各種業績指標と中国からの資材調達支援を連動させること

#### 2. ローカル・チームの結成

中国でチームを結成できない限り、本国からの資材調達は開始することすら不可能である。多くの企業が資材調達の実績、および/または、社内の人脈を鑑み、世界各地の駐在員を活用して、中国事業を盛り立てている。大半の企業にとって、長期発展の重要ポイントは、いずれの場合でも現地チームの結成である。先行企業は優秀な人材を採用し、囲い込むことで中国における調達組織を構築できているのに対し、その他の企業は、適格な従業員候補が限られている上に転職率が高いため、採用と囲い込みに苦労している。

#### 3. 小さく始めて大きく育てる

チャイナ・ソーシングにとって最も深刻な足かせ要因は、発注元の企業内抵抗やしがらみにあることが多い。経営トップがチャイナ・ソーシングを支持しているにもかかわらず、社内の中間管理職層の同国のサプライ・マーケットに対する理解が薄く、リスクを嫌うため、躊躇する場合が多い。前出の調査によると、いずれの先行企業も当初はパイロット・プロジェクトを活用し、社内の顧客にその影響と成果を示しつつ社内プロセスを調整していた。パイロット・プロジェクトは、現地チームに対する信頼を確立させ、かつ抵抗勢力を懐柔するのに有益である。

#### 4. グローバル・ベースでのコーディネーション

チャイナ・ソーシングにおいては、グローバル・ベースでのコーディネーションが成功のカギとなる。定期的な連絡が必要な他、問題が持ちあがったら即座に事態打開のために問題を上申する場を設ける必要もある。発注側、受注側双方のチームが効率的に共同作業するための厳密なプログラム管理が必要となる。

#### 5. 百聞は一見にしかず

社内抵抗の大半は、バイヤーや技術担当者による品質に対する理解不足と懸念による。見方を変える最善の方法は、調達のプロセスに実際に係わらせ、サプライヤーとのダイレクトなコミュニケーションを体験させることである。多くの場合、その結果は劇的なもので、社内の反対者はサプライヤーの監査を行った後には考えを改めチャイナ・ソーシングの支援者となる。

### 将来課題への対処

現在のベスト・プラクティスは、将来には「当たり前」のこととなるであろう。前出の調査から、中国からの資材調達の将来のトレンドも一部うかがうことができた。調査対象企業の中国からの調達額は、向こう5年間で4倍になるとの見通しが明らかにされた。これに加えて、現地調達拠点を立ち上げる世界各国の企業 (特に中堅・中小規模の企業) の増加によって、調達量は大幅に増加するとみられる。こうした増加は中国市場全体に波及効果をもたらす、新たな課題が持ち上がるのが予想される。資材調達的大幅増加を達成するためには、予想される新たな課題に対して現地拠点が積極的に取り組む必要がある。

## 「視点」

### A. 「優良」サプライヤーをいかに確保するか

中国では、ほぼすべての産業においてサプライヤーが多数存在するが、高い対応能力と優れた品質管理システムを備えたサプライヤーはそれ程多くない。そしてこれら「優良」サプライヤーの多くは、既に様々な企業の現地資材調達拠点から引き合いを受けており、囲い込まれてしまっている。こうしたサプライヤーは生産（もしくはサービス提供）のキャパシティを拡大してはいるものの、需要増加に追い付けないことが見込まれる。従って、参入が遅れた企業にとっては適切なサプライヤーを確保する事が困難になり、長期的な供給関係を確保するためには中堅サプライヤーを開拓する必要が生じてくるであろう。中堅サプライヤーの開拓は一部の業種（自動車部品業など）では既に始まっているが、今後は大幅に増加する見通しである。

### B. 優秀なソーシング人材をいかに確保するか

現在の資材調達のスペシャリスト不足は、現地拠点立ち上げ件数と調達量が増加するにつれ、悪化の一途を辿ると思われる。新設の調達拠点は、中国事業構築のリーダーを務められる人材を必要とするため、人材不足は特に中間～上級の管理職において深刻である。その結果、転職率の上昇と賃上げが予想され、こうした状況は、グレーター上海（華東地域）等、現地拠点の密集地で顕著となる見込みである。スタッフを採用、研修し、囲い込む効果的な人事方針が、中国からの資材調達を成功に導く主要な要因の一つとなる。

### C. 対応能力をいかに拡充するか

中国からの資材調達量の拡大を受け、企業は調達支援業務の一部を社内で行うかアウトソーシングにするかの比較

#### 発行人プロフィールと“ひとりごと”



**プリンシパル**  
平井 孝志 Takashi Hirai  
takashi\_hirai@jp.rolandberger.com  
東京大学大学院理学系研究修士課程修了後、米日系戦略コンサルティングファーム、デル及びスターバックスなど複数の事業会社を経て、ローランド・ベルガーに参画。米国マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院MBA。消費財、コンピュータ、自動車など幅広いクライアントにおいて、営業・マーケティング戦略、全社戦略の立案および実施に豊富な経験を持ち、最近では、中堅企業のターンアラウンド、組織改革を数多く手がける。企業・事業再生グループ中心メンバーの一人。

今回、視点26号と27号では、オペレーション戦略に関して、2つの本格的な論文をお届けいたします。当社では、コンサルティングスタッフが機能別専門グループと業種別専門グループの2つの切口でマトリックス組織を形成しています。その中でオペレーション専門グループは機能別組織の重要な一つとなっています。当社の特徴である“現場的アプローチ”がまさにフィットするサービス分野と言えるでしょう。そして本論文はそのオペレーション専門グループにより執筆されております。

26号のトピックはチャイナ・ソーシングです。オペレーショナル・エクセレンスの追求も、もはや個々の工場や地域単位で議論するだけでは、どうしても全体最適が得られない世の中になってしまいました。特に中国は、サプライベースとしても市場としても重要であり、どう付き合っていくべきかは避けては通れない経営課題です。チャイナ・ソーシングは、実はこのような中国と付き合うための最初の一步と位置づけられるのかもしれませんが、まさに、虎穴に入らずんば虎子を得ず、です。

## 「視点」 business perspective from Roland Berger

Vol.26 August 2005

お問い合わせ先

株式会社ローランド・ベルガー  
広報担当：高野

〒107-6023 東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル23階

電話 03-3587-6660(代表) ファックス 03-3587-6670 e-mail strategy@jp.rolandberger.com URL http://www.rolandberger.co.jp

検討を迫られるようになる。検討対象になるのは物流管理、輸出の調整、部材やサプライヤーのテスト、適格性審査、製品の研究開発等の業務である。現地拠点は、益々増大するビジネスをサポートするため、能力を一層拡充する必要に迫られると思われる。我々の調査では、90年代に現地拠点を設立した多くの企業は、こういった拡充段階を既に経験している。

興味深いことに前出の調査によれば、多くの企業が調査対象企業の世界全体の資材調達費のうち、中国からの調達が占める割合は平均3%未満にすぎない。換言すると、中国からの資材調達に遅れをとった企業も容易に追いつけるのである。

#### 後記

チャイナ・ソーシングは、日本企業が自らのコスト構造を根本的に変革し、業界の勢力図を一変させる好機である。日本企業にとって、中国は脅威であると同時に機会でもあることに疑いの余地はない。中国からの挑戦に立ち向かい且つ最大限に活用する方向性を策定することが、経営者が取り組むべき最優先課題となろう。

#### 執筆者



**上海オフィス/パートナー**  
David Lee  
David\_Lee@cn.rolandberger.com  
米国ミシガン大学経営大学院MBA卒業後、米系戦略コンサルティング・ファーム北京オフィス代表を経て現職。ローランド・ベルガーにおいては自動車業界、産業財、消費財など国内外企業のオペレーションに関する豊富な経験を持ち、グローバル調達戦略改革、生産拠点のグローバル最適配置、サプライチェーン改善など幅広い案件を手がけている。

#### 執筆者



**プロジェクト・マネージャー**  
服部 浄児 Joji Hattori  
joji\_hattori@jp.rolandberger.com  
一橋大学社会学部卒業後、総合商社、米系戦略コンサルティング・ファームを経て現職。2004年より約1年間上海オフィスに赴任。日系企業の中国進出戦略立案、外資系企業の日本におけるPMI支援他、グローバル企業の海外展開支援プロジェクトの経験を有する。自動車業界を中心とした製造業のプロジェクトに多数従事。

「月刊自動車部品」2005年7月号掲載記事より抜粋、修正加筆。