

対談：シティック・キャピタル・パートナーズ日本代表 中野宏信 氏

中国市場におけるリスクと成功要因について（2013年9月17日）

安田： 本日はお忙しい中お時間を頂きまして、ありがとうございます。貴社はシティック・グループの日本におけるプライベート・エクイティ部門と知られています。そこで本日は中国に関連して色々とお話を伺いたいと思っています。どうぞ、よろしくお願いします。

中野： こちらこそよろしく申し上げます。

安田： それでは、まず始めに貴社の特徴について少しご紹介をいただけますでしょうか？

中野： 私どもの親会社であるシティック・キャピタル・ホールディングは、中国政府系で中国最大級の産業・金融コングロマリットであるシティック・グループの金融サービス部門に属し、投資運用と投資顧問業を営んでいます。その中で、シティック・キャピタル・パートナーズはプライベート・エクイティ部門として、中国・日本・米国のそれぞれの企業に対して投資を行っています。日本では2004年に1号ファンド、2010年に2号ファンドが設立され、これまで国内で8件の投資実績を積んできました。



シティック・キャピタル・パートナーズ
中野 宏信 氏

シティックがバックに付いているという、中国資本に支配されるようなイメージを持たれる方もいる

かもしれませんが、純粋に経済的リターンを求めるファンドとして投資事業をしているので、シティックの戦略とか政治的意図に基づいて投資が行われるということはありません。私どものビジネスの特徴を端的に申し上げると、「日本の中堅企業の中国進出を支援するファンド」ということですね。シティック・グループは金融だけでなく、中国においてインフラやエネルギー産業から機械、自動車等の製造業まで広範な事業展開をしている企業集団ですので、そうした中国における経営資源やネットワークを利用・活用して、日本企業の成長を後押しすることができるというところが強みとなっています。

安田： 中国というと、全国的に展開された反日デモと暴動は記憶に新しいですし、最近の経済成長の減速やシャドーバンキング問題を受けて、所謂「中国リスク」に目が向けられることが多いと思います。ただ、こうした中国リスクに過敏に反応しているかと思えば、一方で、積極的な中国への進出と事業展開に力を入れて成功している企業があることも事実です。中野さんは、中国リスクというものについてどのように捉えられていますでしょうか？

中野： 世間一般に言われる中国リスクが存在しているということは確かです。これまで中国進出した多くの企業の例を見ている限り、確かにうまくいっている例よりもうまくいっていない例の方が多いのですが、

Topics / Insight

必ずしも中国リスクがビジネスの障害となったとは言えないと思いますね。うまくいかない理由を細かく見ると、業種の違い等もありそれぞれ様々ですが、共通している問題点を二つのポイントにまとめることができます。

一つはコミットメントの問題です。日本の市場だけでは限界があるので中国に行かなければならない、であるとか、中国に出て行く系列のお客さんから要請されているのでついて行く、といったどちらかという受身の姿勢で中国に出て行くということもよく見られます。うまくいっていないケースでは、そのような状況で経営陣が十分にコミットしているようには見えないことが多いですね。例えば、中国進出を決断した経営陣は日本にいて、現地にはあまり足を運ばず、派遣したジェネラルマネージャーからの報告を日本で聞く。しかも、現地を任せられたはずのジェネラルマネージャーは何年かするとローテーションで交代しますというのが典型例です。ところが、うまくいっているケースを見ると、トップなり強力なリーダーの方が実際に中国に住んで、一から中国のことを勉強し、中国事業を引っ張っているという姿がありますね。



ベネディ・コンサルティング株式会社

安田昌彦

安田： 「中国に骨を埋める」という姿勢ですね。そういうリーダーがいるのといないのとでは、成果に大きな違いが出てくるのは目に見えています。

中野： 私どもの投資先のトライウォールという会社は、自動車メーカー、機械メーカー、医療機器メーカーなどに製品を提供している産業用重量梱包材の会社です。社長は中国の工場や営業所等現地拠点のある土地それぞれに自分の家を持ち、地方の役人とのコミュニケーション作りも自らやりますし、工場の労働組合や顧客とのコミュニケーションも直にやります。同社は1990年代位から中国進出を始めているのですが、私どもの出資後は中国事業を大きく拡大させて、今では日本が2割、中国が6割、その他が2割という売上構成になっています。ここまでやる必要はないのかもしれませんが、同社のケースはトップのコミットメントが成功に結びついている良い一例です。

安田： 確かに各地に家を持つというのはなかなか出来ませんね。先程、二つのポイントとおっしゃられていましたが、もうひとつのポイントは何かでしょうか。

中野： このコミットメントとも絡んでいるのですが、もうひとつ大切なのはローカライズです。つまり、日本人のジェネラルマネージャーを日本から送るのではなくて、現地に精通した中国人のマネージャーを採用し、如何に任せるかということですね。ところが、現実にはこれが非常に難しい。そもそも信頼できる人が簡単に雇えるのであれば、日本から人は送っていないよという会社が多いですね。

安田： 現地のマネージャーを雇って任せるということは、日本のやり方をそのまま持ち込むのではなく、現地のやり方に適応させて事業を運営していくということですね。

中野： それがもうひとつの意味でのローカライズです。ベースとしては日本で作ったものが勿論あるのです



シティック・キャピタル・パートナーズ
中野 宏信 氏

けれども、それを中国のニーズにあったビジネスモデルに如何に作り直すか、若しくはアレンジし直すかということが必要です。ただ、このアレンジは自分の中でかなり確信に近いものがないと判断が難しいし、そこまで現地に精通してもいないので、日本から行った日本人には絶対できないですね。ですから、現地の、しかもビジネスに精通している人が決断をしていくということが大切なのです。

そして現地化の最後のポイントは顧客との関係です。先程申したように、顧客について中国に出てくるケースのように日本での関係をそのまま持ち込んだだけの中国進出では、中国で新たなビジネスを築いているとは言えません。今のように人件費が高くなってくると、そのモデルではビジネスが成り立たなくなります。更に、ついてきた顧客自体のビジネスの調子が悪くなると、この先どうするかという問題に直面しますよね。答えは、中国の企業や中国に進出してきた外国企業との関係を新たに構築してビジネスをするということです。

つまり、従業員とリーダーシップ、ビジネスモデル、そして顧客のローカライズが出来ないといけないということです。

安田： 先程難しいとおっしゃっていましたが、中国で優秀な人材を採用するためには、何が必要ですか？

中野： 中国は採用・活用・リテンション・教育といった人材めぐるモデルが欧米に近いのですよね。ジョブレスポンスビリティがはっきりしていて、優秀な人に対するコンペンセーションは日本企業よりも高いし成功報酬的な要素も加わっています。なので、日本でやるような感覚で採用しようとしても、中国では優秀な人材は採用できません。これが日本企業にとっての乗り越えないといけない壁です。中国のローカル企業の給料は安いですが、優秀な人材を取ろうと思ったら、給与も同業の欧米企業が支払う水準をベンチマークとしないとダメですね、

安田： 反日感情の高まりといった影響はありますか？

中野： 採用するという点に関して言うと、昨年起こったような問題が、日本企業のいい人材の採用にとって大きな妨げになっているということはないでしょう。ある程度名の通った会社で、製品力も技術力も高いということであれば、日本の企業は中国人にとっても入社したいという会社のひとつであることに変わりはないと思います。

安田： これまでの中野さんのお話を伺っていると、中国ならでは難しさというよりも、至って普通の問題という気がします。

中野： そうですね。基本的には日本企業が海外で成功するための要諦というものの殆どが、中国においても当てはまると思います。

安田： それでは、一般に言われる中国リスクというものの本質は何なのでしょう？私が以前実施したアンケート調査でも、多くの企業が中国を他国と比べてリスクの高い国と認識していました。中国に対する関心度は高いはずですが、肌で中国の特殊性を理解できていないことが不安につながっているように思

Topics / Insight

えてなりません。

中野： よくわかっていないので、中国のことは中国のパートナーに聞けということになるのだけれど、そのパートナーとうまくいかないことが多いですよね。現地のビジネスを飛躍的に伸ばすためのパートナーを否定するものではありませんが、欠けてはいけないのは主体性です。主体性がなく相手に頼るということになると、それは相手に利用されるし、交渉上も非常に弱くなりますよね。中国リスクというときに「騙された」という話がよくありますが、その裏側には日本の会社の甘さとか欲を出している部分があると思います。それによって組み方を間違えて行き詰まってしまう、長期的な関係まで発展出来なかったということですね。

合併事業を成功させるためには、相手を信頼するのだけど頼らない。あくまで対等の関係で、自分たちの強みをお互いが尊重し合って、そういう関係を構築することによってビジネスを続けていけばうまくいくと思います。けれども、現地のことがわからないので、どうしても相手に頼って利用されるということが現実には起きているのです。

安田： 中国における M&A という 100%買収ではなく、殆どが合弁形態になりますが、資本のマジョリティを握っていてもコントロールできていないことが多いですよね。これがこの「頼っている」ということから来ているのですね。

中野： 人を握られてしまうと弱いということです。資本の過半数を持っていても、人の支配権を握られてしまうと会社の価値を握られたのと同じです。日常の意思決定も含め、何かやろうとしても人事権を握っている方の思う通りになってしまいます。

「信頼して任せる」のではなく「頼りきってしまう」

と、現地で正しいやり方でビジネスがなされているかどうか、ということもわからなくなります。頼らなくても良いように、そして、正しいやり方がなされているかを判断ができるようにするために、経営者は中国のことをもっと学ばなければいけませんね。

安田： 中国の特殊性をもっと理解していないといけないということですね。

中野： 例えば、中国社会は日本以上に人の縁を大切にしますし、その地縁、血縁がビジネスに影響していることは間違いありませんよね。（書いてあることと運用が違うという意味で）法律の無いような世界ですから、実際の運用というところでは当然政府との関係も築いていないと円滑にことを進められません。我々は T・I・C（ティー・アイ・シー）と呼んでいるのですが、こうした「This Is China.」と言える特殊性を理解するという事は、本当は中国でビジネスをする上での「いろは」ですよ。

勿論、T・I・Cを理解していてもトラブルは発生します。例えば、我々の投資先の例を言いますと、工場を移転する際に労働争議にあったケースがありました。工場の労働者は工場を占拠し、労働者の立場を擁護する役人とも結びついて、かなり強硬でしたね。結局は双方で納得する水準のお金で折り合いを付けるという一種中国的に解決することになるわけですけど、かなり緊迫した場面もありました。



ベネディ・コンサルティング株式会社

安田昌彦

Topics / Insight

こういう中国的な問題は他にもいろいろあります。けれども、実はビジネスの本質的な話ではないのですよね。先程お話ししたコミットメントと現地化ということをしっかり進めるということが大切だと思います。

安田： わかりました。いま中国では習近平や李克強といった新しいリーダー改革を進めていますが、中野さんは今後の中国市場をどのように見ているか教えていただけますか？

中野： 今の中国は明らかに消費経済を作ろうとしていますよね。これまでの中国経済はインフラ投資、公共投資、輸出で伸びてきました。供給過剰を招いて、トランジションの時期にあると言えます。確実に人件費が上がっていますが、裏返せば個人の所得が増えているわけで、これに都市化が更に進んでいくことによって、巨大な消費市場が出現するということになります。そこに焦点を当てたビジネスは成功する確率が高くなります。

そのため、我々は日本の良い製品／ブランド或いはサービスを持っていて、中国に進出した欧米の会社と戦えるだけの差別化・ユニークさを持った企業に注目しなくてはいけないと考えています。それと時間をかけてしっかりやるということが欠かせませんね。製品・サービスの品質が良いということは大切ですけど、それは必要条件に過ぎません。今中国で成功している企業は、随分前から中国に出ているということを忘れてはいけません。

安田： 中国で成功するために、中国の企業だけでなく欧米の先進企業との競争を念頭に入れて置かないといけないということは、忘れがちですが大切な視点ですね。そして、それを踏まえて、腰を据えて取り組む姿勢が必要ということですね。

本日はどうもありがとうございました。

<中野 信宏 氏>

シティック・キャピタル・パートナーズ・ジャパン・リミテッド
日本代表・シニア・マネージング・ディレクター。

トヨタ自動車およびコーポレートディレクション(CDI)を経て、アドバンテッジ・パートナーズにパートナーとして参画。投資業務に加え、5年半にわたり投資先の社長として経営再建に取り組む。2004年より産業再生機構のマネージングディレクターとして再生支援業務に従事。

東京大学工学部卒業、ペンシルベニア大学(ウォートン校) MBA 取得(ファイナンス専攻)



<聞き手>

ベネディ・コンサルティング株式会社

代表取締役 安田昌彦

Tel : 03-6805-1900

Mail : ma.yasuda@benediconsulting.jp