

## 中国市場の新しい時代における競争優位戦略

### —日本企業と CSR 戦略—

中央大学大学院戦略経営研究科 教授 服部健治



中央大学のビジネス  
スクールの服部でござ  
います。今年が愛知大  
学の設立 70 周年、かつ  
ICCS 設立 15 周年とい  
うことで、おめでとう

ございます。私自身も今から 7、8 年ほど前には、高橋先生、李先生と同僚として愛知大学で奉職をさせていただいたので、非常に嬉しく思っております。また、先ほど高橋先生が中間報告されましたが、二年前から高橋先生の研究会メンバーとして、中国における日系企業の社会貢献あるいは社会奉仕、責任、そういったことを研究しております。その一貫で今日はもう少し経営戦略論の立場から、論議を発展させたいと思っております。

タイトルにある通り、中国市場における新しい時代の競争優位戦略ということで、特に CSR 戦略というものに注目してお話申し上げたいと思います。私自身がこういった問題意識を持った要因というのは、今、日本企業は中国でいろいろ活躍していますが、その競争優位的な要因がだんだん弱くなってきているのではないかと考えたことにあります。喫緊の課題として、新しい経営戦略が求められています。それは、ものづくりの分野においても然り、流通サービス分野においても然りです。ご存じの通り流通サービス分野においては、越境 EC、インターネット通販等々、新しい形態が非常に普及しており、販売の多様化という時代が来ているわけです。そうい

った中でどのように日本企業が競争優位を保持し、かつ伸ばしていくのか、こういう問題意識を思っているわけです。そこで、新しい時代とは何かというと、これは先ほど多くの先生方がお話された通り、中国自身の大きな市場の変化です。これまで改革・開放には 4 段階があったと思いますが、特に喫緊の状況というのは、中国市場がグローバル市場であり、中国自体がすでにグローバルで世界化されているということです。世界の中で一つの、一グループとして中国があるわけではなく、中国市場そのものが、もうグローバル化にして世界化しているという時代であります。そうした特色を持っている中国の新しい時代、あるいは、新しい市場、その特色というのは、規模が大きいということです。人、モノ、カネ、それから世界の工場としての巨大な生産力、世界の市場としての巨大な購買力であります。そういった中で中国企業そのものも競争力を伸ばしてきています。二年前に私は上海に半年間、滞在し研究いたしました。そこで思ったことは、今は日本の 1960 年代、70 年代と同じ様相であり、それを以て、今中国は「大衆消費社会」といった時代に来ていると思えました。また、中国企業のグローバル化という問題もあります。そういった中で、中国の消費者、市民の意識が単にモノをたくさん買うといったモノの消費の時代からコト消費の時代が変わって来ています。レジャーであったり、教育であったりコト消費の新しい時代へ変化しています。その上、

2000年初めに発生したメラミンの食品安全問題、あるいは今PM2.5等々の問題におけるような環境の問題、そういったことで中国の庶民の方々は、自分たちの生活が危機に曝されているという高い水準に意識が変わってきています。同時にそういった中での企業というものは、新しい価値が求められています。特に日本企業の場合、メイドインジャパンそのものは非常に高いブランドだったわけですが、ただ、それだけでは太刀打ちできず、プラスいい会社であるべきではないだろうか、いい会社というものをどのように作っていくかということが今問われてきています。そういう意味で、新しい時代というのは、中国の庶民、あるいは、市民の方々の商品に対する意識構造が変わってきていて、そういった中でどのように経営戦略を伸ばしていくべきか、そのようなことが一つの背景としてあるわけです。もう一つ特色があることは、中国市場は確かに巨大化していて質も変わってきておりますが、同時に新興国市場としての特色を持っています。よく言われるのは「制度のすきま」という問題です。これは、中国は市場経済と言っても、まだまだ不完全であります。また、法秩序そのものも完全ではありません。そして、政策決定過程が非公開であるといった問題もあります。そして、何よりも大きな問題は、中国市場というものはクローニー経済、つまり縁故社会であり、人と人の関係を重視しているということです。法律よりも、人と人の関係や人間関係が勝り、もちろん上海や北京など沿海地方の近代化されていった社会ではそういったものがだんだん薄らいできていますが、まだまだ中国全体ではそうではないといった特色を持っています。そういった特色を持っている市場に対し、どのようなアプローチが必要かという、その場合、あれこれ経営学の難しい話を持ち出して考えるよりも、非常に単純な、アイゼンシュタイ

ンという経済学者が唱えたシンプル・ルール戦略というものを持って、この市場を見ていくといったことが一つの大きな柱なるわけです。もう一つは、これは皆様方もご存じの通り、日本人、日本企業はいつもいいものを作ろうとしており、いいものが売れると思っていましたが、しかし、今はいいものでも売れないのです。そうではなく、売れるものがないものなのです。ソニーがなぜサムソンに負けていったのか。シャープがなぜホンハイに負けたのか。今東芝もガタガタです。それは、研究に値しますが、そういった問題意識の中にある、いわゆる「イノベーションのジレンマ」といった視点で中国市場を見ていかなければならないと思います。もう一つは、経営学の一番の大家であるマイケル・ポーターの考え方からいきますと、競争、単にその経営戦略をやるだけではなく、競争優位をどう保持するかといった問題であります。その中で二つ柱があります。よく言われるのは差別化戦略であり、あと一つはコスト・リーダーシップです。コスト・リーダーシップは、要するに安く売るといことです。安く売ったら、儲かりますが、中国市場では無理です。中国市場は安売り市場ですから。コスト・リーダーシップ戦略は取れません。差別化戦略をどう構築していくかということが、経営戦略の中心になります。以上のような内容をまとめていくと、中国は大衆消費社会に来ていて、かつ「制度のすきま」という一つの新興国市場としての特殊な事情を持っています。経営戦略としては戦略的なシンプル・ルール、また、マイケル・ポーターの差別化戦略であります。このような状況のもとで、中国市場における新しい経営の在り方や、何を構築していくべきか。そういった場合においては、二つあります。それは、生産や販売等々、企業運営におけるステークホルダーの方々に対する要請にどう答えていくかというのが一点。

それから、新しい企業の価値、あるいは評価、こういったものを経営面、社会面、あるいは環境で、どのように適応していくかといったことです。そこで浮かんでくるのがCSRです。「ブランド・プラスいい会社」であること、いい会社というところで価値を生んでいくのがCSRであります。そういう意味で、CSR戦略を再度捉え直すということが今は問われているのではないかと思います。

そこで、このCSRについて、もう少し一般論から話をします。3、40年前からCSR、あるいは国際的なフレームワークの中での企業の社会責任、あるいは社会貢献ということが言われています。それはOECD然り、また国連でもそういう問題が問われてきています。そして、ISO26000においては、より緻密なCSRの中身が相当構築されてきています。国際的にもそういった流れがあり、かつ中国においても、今世紀に入ってから非常にCSRというものが重視されるようになってきました。単に「儲かたらいい、儲けたらいいのだ」ではなく、企業はいったいどうあるべきかという視点です。胡錦濤政権時代に和諧社会と言われましたが、その和諧社会の背景にもそれがあつたわけです。具体的には2006年に中国の公司法、つまり会社法の第五条の改正があり、初めて社会的責任というものが規定されてきました。さらに2011年に入ってくると、中国の社会科学院は独自の中国なりの基準、これをCASS-CSRと言いますが、それを第一段階、第二段階さらに2012年には第三段階まで作りました。またCSR青書というものも発表しております。ここでは在中国の日系企業も評価を受けております。中国企業のみならず、多くの日系企業もその対象になっており、ずっと発表してきています。そういう意味でも中国でもCSRというものが非常に重視される時代に来ています。ただし、問題は、中国のみならず、世界的なCSRの中で合うレベ

ルだけではだめで、いい会社というものは、それをどこまで高めていくかといったことです。一つは、これまでのCSRは、市場の責任、あるいは、企業の責任というもので、具体的に言うと法律を守る、安全安心のものを作るというレベルであります。これは、これまでのCSRです。今の段階では社会的貢献度、つまり貧しい人々にも支援する、寄付をする、あるいは環境対策するといったこと、これも以前のCSRより少し高いレベルのCSRであります。問題はそれ以上のレベル、それは私の言葉で言うと高度な社会的価値をどう作るかといったCSRになるわけですが、そこに国際的な基準をどう取り入れるかといったことがあります。それは人権の問題もあるでしょうし、あるいは、会社そのものが単に一つの企業ではなく、サプライチェーン、バリューチェーンといった全体として考えていくことも問われています。あるいは、一つの地域としてどのようにして発展するか、こういったような視点を持って企業運営していくということが大事だと言われる時代にもなっています。そういった時、経営戦略的に落とし込んでいくためにどうしたらいいかといった場合、二つあると思います。一つはマイケル・ポーターが今から4、5年前に発表した「共通価値の創出」という概念がありますが、これまでの経済的な価値プラス、企業が持っている価値、それに新しい高度な社会的な価値をプラスしたものであります。それは、一つのいいものを作る、たとえば職人関係においては、今まではものを作っている場合は、いい味のものを作るとか、たくさん作る、そういった時代がありました。同時に次は、体によいものを作っているなど、これは一つの高い段階です。さらに今後もう少し高いレベルにいくと、電力消費量、工場における消費量をどう減らすか、また廃棄物はどう減らすかなど、そのような中で一つの製品を考えてい

く、これが一つあります。同時にその企業が、先ほど申しました通り、自分の会社のみならず他の会社から部品、部材等々買うわけですから、そういった全体のことをバリューチェーンと言いますが、そういった企業全体の中での自分の会社の在り方を考える、あるいは他の会社に対していい印象を与える、そうすると全体のイノベーションが必要になってくるわけです。そして、今度は地域です。これは産業クラスターをどう作るかなど、難しいことはあるわけですが、そういった問題です。このようなレベルの段階を含めて、CSRのレベルを高めなければなりません。これをもって共通価値の創出といったアプローチがあるわけです。これを一つの軸にし、CSRと、CSVつまり共通価値のことですが、その比較を述べた表1です。

表1 CSRとCSVの比較

	CSR	CSV
価値	価値は善行	価値はコストと比較した経済的利益と社会的利益
理念	トップダウン、フィランソロピー、持続可能性	企業と地域社会が共同で価値創出
行動の動機	任意或いは外圧	競争に不可欠・競争優位
事業利益との関係	CSRは事業利益最大化とは直接の関係にはない	CSVは社会的利益・経済的利益双方の最大化に不可欠
個別のテーマ	テーマは外部の報告書や個人の嗜好による	テーマは企業毎に異なり内発的
予算	企業業績やCSR予算の制限を受ける	企業の予算全体を再構成する
具体例	フェアトレードで購入価格引き上げにより地域農民の収入拡大	調達方法変更等で農作物の品質/収穫量共に向上させ、地域農民も企業も同時に価値拡大
効果	CSR/CSVどちらも法律倫理基準遵守及び企業活動での環境への悪影響を削減する効果あり	

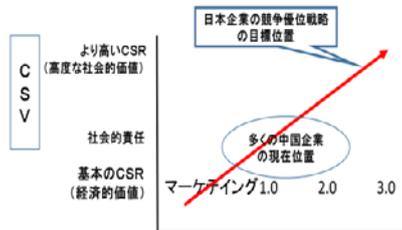
出所 ハーバード・ビジネス・レビュー誌

2011年1月2月合併号

さらに一つ大事なことがあります。それは、競争優位戦略を作っていくためには、それだけでは私は不十分だろうと思うわけです。一つ重要なことは、マーケティングの神様と言われているフィリップ・コトラーの考え方があります。同じように今、この時代になって、社会貢献あるいは社会的責任というものを捉えたマーケティングというものを考えているわけです。マーケティング1.0といった時代があり、2.0の時代があって、そして、今や3.0の時代であります。マーケティング1というのは、ものをどのように作るかということだけです。その次のマーケティング2は、も

のを買う人、消費者のニーズをどのように調べるかということで、このレベルまでは、どのマーケティングの本にもあるわけです。それから、今から4、5年ほど前に言われてきたことはマーケティング3というレベルです。これは、今までのようなレベルよりもう一段高いレベルの中で自分たちのマーケティングを創造していくといったことです。消費者と企業との関係、それから、その文化的な摩擦をどう解消するか。それから、精神的なものづくりというのはものすごくスピリチュアルな、精神的なものがなかったらだめだというような売り方です。このような新しい価値観を持ったマーケティング戦略です。その背景にあるのは、ソーシャルメディアで、それが非常に普及してきています。中国もそうです。それから、社会的な諸問題、環境問題を含めてたくさん発生してきています。ゴミの問題も然りです。そして、市場が中国においても、だんだんと成熟化してきています。日本は最も成熟していますが、そのような時代の背景の中での新しいこのマーケティングの在り方、これをマーケティング3.0と言います。こういったもののアプローチも加味して、競争優位戦略を作らなければならないというのが私の考え方です。マーケティング2までは誰でも知っているマーケティングですが、マーケティング3が今問われるということです。そのように、今申しました共通価値CSVの競争経営戦略論と、もう一つのこのマーケティングの視点、マーケティング3.0という視点、この二つを加味して、新しい市場の時代の中国市場をどう構築するかといったことを表したのが表2です。これまでいろいろ調べたところでは、中国での会社は、CSRというものを非常に重視していることは間違いありません。間違いありませんが、まだまだ、社会的

表2 中国市場の新しい時代における競争優位戦略



責任のレベルで止まっています。まだ上の、より高いCSRの方向には行ってないのは事実でありますし、マーケティングにおいても2.0のレベルに止まっています。ですから、我々日本企業はこの上の高いレベル、もう一段高いレベルに上げていかなければなりません。もちろんこれを実行している会社もたくさんあるわけですが。その段階で新しい競争優位戦略が構築できるだろうと思います。実際に、それを頑張っている企業をいろいろ経営リサーチで見てきました。高橋先生のグループの研究会で行きましたし、同時に私も2016年、ゼミ生を連れて、トヨタ、イオン、松下、それからキャノンなども訪問しました。ここには書きませんが、JICAも訪問して、実際どのようなかたちで今の競争戦略を構築されているかということを検証してきました。先ほどの社会科学院のCSR青書において、日本の会社もいろいろ評価されています。例えば、トヨタの場合は自動車産業においては今5位です。1位は東風らしいです。それから、イオンは小売業においては今11位です。また松下は、全体の外資企業の中でNo.5で、相当高い評価を受けています。キャノンも全体の中で今8位です。ということで日本企業は相対的に中国側のCSRの基準からしても、CSR青書にしても、非常に高いレベルの評価を受けています。それは今言ったような新しいレベルにおける競争優位戦略を構築しようとし

ているが故にそういったことが言えるのではと思います。私の報告はこれをもちまして終わりたいと思います。どうもありがとうございました。