

## 中国 B to B 市場で勝ち抜く！ — 産業財ビジネス成功への道筋

㈱トランスエージェント  
代表取締役 **安藤雅旺**

Ando, Masaaki

日本国内市場の成熟化を受け日本企業の海外展開は広がりを見せ、特に中国を中心とした新興市場開拓に対する取り組みが加速している。一方、中国経済は内需志向へ移行しつつあり、日本企業も中国の内需で稼ぐ色彩が濃くなっている。本稿では、中国市場開拓に関する産業財市場での日系企業の実態について触れたい。

### 影響力大きい「関係重視型営業」

これまで中国市場開拓における研究は B to C に関するものが中心であった。産業財市場のマーケティングは B to B であり、広告よりも人的販売での営業を重視する点はその特徴である。中国の人的販売での営業は、個人の人脈、人間関係、利益を中心とした「関係重視型営業」が大きな影響力を持っている。この関係重視型営業は、中国において顧客対象を日系企業とした場合より、中国企業や中国政府機関に設定した場合に、より影響力を増すことが筆者の調査から分かっている。

また関係重視型営業は2つの柱から構成されている。その1つは営業担当者と購買担当者との人間関係の深さである。東京大学の園田教授は、中国人の人間関係の深さの度合いを「自己人」、「熟人」、「外人」の3段階に分けて定義している。最も深い関係を自己人とし、「私とあなたとの間には分け隔てるものがなく近い親しい」関係段階と定義づけているが、まさにこの自己人

の関係をつくるのが大切である。

2つ目はバックマージンを含めた礼物のやりとりである。多くの場合、自己人の関係には金品や礼物のやりとりが発生しており、それは「潜規則」と呼ばれ口には出さないが、中国人間では当たり前の商取引ルールであることが筆者の調査から分かっている。

関係重視型営業は、顧客組織のニーズを把握することもできることながら、まずは購買担当者の個人的ニーズを把握し、それを満たすことが重要であることが大きな特徴である。この関係重視型営業は中国の文化や商習慣を理解する上で大変重要だが、不正の温床となっている側面もあることからコンプライアンス上のリスクを孕んでおり、日系企業にとっては安易に取り込めるものではない。その上、関係重視型営業は属人性が高いため、担当者が代われば取引がなくなってしまう不安定さも持っている。うまく活用すれば値引き交渉の回避や円滑な代金回収などにおいて効力を発揮する面もあるが、その取り組みには十分注意する必要がある。

### 中国進出日系企業の3つの類型

それでは中国産業財市場において大きな影響力を持つ関係重視型営業について日系企業はどのように考え取り組んでいけばよいのだろうか。中国進出日系企業を3つの類型に分けて説明したい(図)。

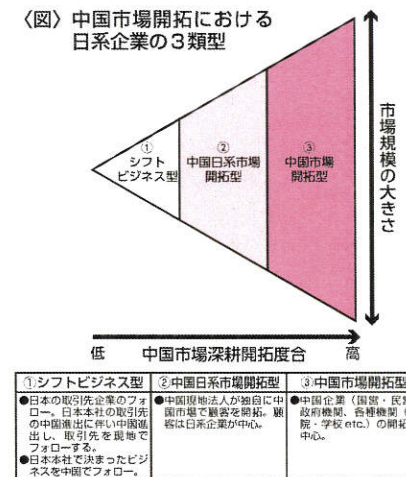
「シフトビジネス型」や「中国日系市場開拓型」に属する企業群においては、主要対象顧客が日系企業のため関係重視型営業を回避しても問題はない。日本国内と同様、ソリューション営業強化など営業の育成に力を入れていくことが重要である。しかし中国市場深耕開拓度合いは低く、顧客対象を日系企業に限定しているため市場規模が小さく、売上の拡大には限界がある点がマイナス要素として挙げられる。

「中国市場開拓型」に属する企業群は、顧客が中国企業や中国政府機関などが中心のため関係重視型営業を回避することは難しく、自社で取り込むかたちの「共存」か、代理商に任せる「アウトソーシング」対応のいずれかの選択が必要となる。しかし「共存」ではコンプライアンスの問題が大きく、現実的ではない側面もある。「アウトソーシング」はコンプライアンスの問題がある程度回避でき中国市場開拓にも対応できるが、反面、販売を代理商に依存することとなり、商品・サービスにスペシャリティがなければ、代理商の思いのままにコントロールされる恐れがある。また顧客ニーズがつかみづらくなる点がリスクとして挙げられる。

### 「協働型アウトソーシング」で成功

このような類型の中で、中国市場において産業財ビジネスを成功させている日系企業の取り組み例として、「協働型のアウトソーシング」対応がある。これは中国の有力代理商に頼るといよりは、有力代理商を育て共に発展するという発想の施策である。そのため代理商の教育に力を入れ、製品知識だけでなく、提案型営業の手法、企業理念などを徹底的に教育・共有している。中国代理商が得意とする関係重視型営業に単に依存するのではなく、企業が長年培っ

〈図〉中国市場開拓における日系企業の3類型



てきた価値を提供し、相互の強みを組み合わせたハイブリッド型の対応で中国市場への適応力を高めていくのである。「協働型アウトソーシング」対応はコンプライアンスの問題を回避することができ、自社の理念や価値観・強みも伝承できる点において、中国市場開拓において有効な施策であるといえる。

中国市場の変化はとどまるところを知らない。産業財市場においても、状況は日々急速に変化している。そのため産業財市場における関係重視型営業の影響度も今後変化する可能性がある。もちろん伝統的に関係重視型営業が残る地域・業界もあるだろう。しかし経済発展やグローバル化の中で関係重視型営業の影響力が弱まり、欧米市場や日本市場に近づく地域・業界も当然出現するだろう。そうした変化に対応するために、営業教育に力を注ぎ、日本国内と同様に直販部隊の営業力を強化し、関係重視型営業への対応とのバランスを考えていくことが重要であると考えられる。