

# 関係重視型営業の実態について



株式会社トランスエージェント 代表取締役 安藤雅旺 Masaki Ando

1992年株式会社ジェック入社、2001年株式会社トランスエージェント設立。2006年上海に中国法人を設立し、主に日系企業を中心にBtoB営業・マーケティング強化のためのHRM支援事業を行っている。著書に「心理戦に負けない極意」(共著、PHP研究所)、論文に「中国進出日系企業の産業財市場における顧客インターフェイスの研究」(立教大学大学院MBAプログラム 2011年度優秀論文賞受賞)

## 人間関係を重視する中国

日系企業が中国の市場開拓を進める上で、中国特有の文化や商習慣について理解を深めることは大変重要です。産業財市場のマーケティングはBtoBですが、その特徴として広告やEコマースよりも、人的販売を重視する点が挙げられます。そして中国の人的販売に大きな影響力を持つのが、関係重視型営業です。

関係重視型営業とは、中国特有の個人の脈、人間関係を第一とした営業手法であり、個人間の利益に基づいて行われる営業行動を指します。この関係重視型営業は、大きく二つの柱から構成されています。

一つは営業担当者や購買担当者の人間関係の深さ。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」の三段階に分けて定義し、中でも最も深い関係を自己人として、「私とあなたとの間には分け隔てるものがないくらい親しい」関係の段階と位置付けていますが、この自己人の関係を作ることが非常に重要です。

二つ目はバックマージンを含めた礼物のやりとりです。中国では多く

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、それは「潜規則」と呼ばれ、暗黙のうちに中国人の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わかっています。

関係重視型営業では、顧客企業のニーズを把握するのも大切ですが、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す。関係重視型営業について、貿易会社の中国人総経理は次のように証言しています。

「中国において関係重視型営業は非常に重要で、これがないと商売がうまくいきません。中国人同士の仕事における関係は純粋な人間関係というものはなく、必ず背後に金銭的なやりとりがあります。ですからバックマージンを禁止するとさまざまな問題が発生します。

例えば与信管理の問題があります。購買担当者にバックマージンがあればその人の口添えで予定通り入金されますが、バックマージンがない場合は、中国の悪しき習慣でなるべく支払いを遅らせるような力が働き、料金回収が難しくなるケースがあります。また値下げ要求をしていくといっ

たように、商売が円滑に進まなくなり、現金回収に苦労したり、利益率が低下したりするのです」

この証言からも中国の商習慣の特徴や日本市場との違いがわかり、関係重視型営業の必要性が理解できると思います。

## 関係重視型営業のデメリット

しかし、当然のことながら関係重視型営業はさまざまな問題を抱えています。第一に、コンプライアンスの問題があります。関係重視型営業が不正の温床となっている可能性が連鎖して、社員全体に広まることガリスクとして考えられます。

第二に、属人性の高さによる経営の不安定さが挙げられます。顧客の購買担当者や自社の営業担当者が変われば取引がなくなるといふ不安定さを常にはらんでいます。

そして第三に、営業プロセスのブラックボックス化です。自社製品のどの点が顧客に喜ばれているのか、売れない理由は何かといった有効情報を経営サイドがつかめなくなり、的確な意思決定が困難になります。このように関係重視型営業がもた

らす負の側面は大きく、簡単には手を出せないことがわかります。

筆者が二〇一一年に中国で実施したアンケート調査では、中国において顧客対象を日系企業とした場合より、中国民営企業・国営企業、政府機関、各種機関(病院・学校など)を相手にした場合に、より関係重視型営業が求められることが明らかになっています。つまり中国市場開拓を進めようとするほど、関係重視型営業の必要性が増すのです。

この点についてオフィス家具の大手日系企業に勤める中国人営業マネジャーは次のように述べています。

「私は中国に進出した日系企業相手から、中国民営・国営企業対象の営業にシフトしました。(営業の訴求ポイントにおいて)日本はQCD S(品質・コスト・デリバリー・サービス)が中心ですが、中国は人の関係性を中心であり、この点で日本とやり方が違います。

当社は日本では有名なブランドですが、中国ではまったく知られていないので、競争が激しく苦戦しているのが現状です。オフィス家具の品質は見ただけではわかりません。時間がたてばわかりますが、最初はほ

んど変わらなく見えます。そのためコストと人間関係の勝負となります。

関係重視型営業は、当社は日系企業としてコンプライアンスの問題もあり、できるだけやりたくないのです。しかしある程度は関係重視型営業をやらないと、仕事が取れないという状況にあります」

この証言からは中国市場開拓を進めていきたいという経営意思と、そこに求められる関係重視型営業、そしてコンプライアンスの問題の中で葛藤する現場の姿が見えてきます。

## 関係重視型営業への対応

産業財市場における中国進出日系企業は、大きく三つの類型に分けて考えることができます(図①)。

「シフトビジネス型」「中国日系市場開拓型」は、中国において対象顧客を日系企業中心としているため、関係重視型営業を回避しても問題はなく、日本と同様の営業スタイルでも通用するケースが多いと考えられます。ただし、顧客対象を日系企業を中心としているため、市場規模は小さく、売り上げの拡大にはおのずと限界があります。

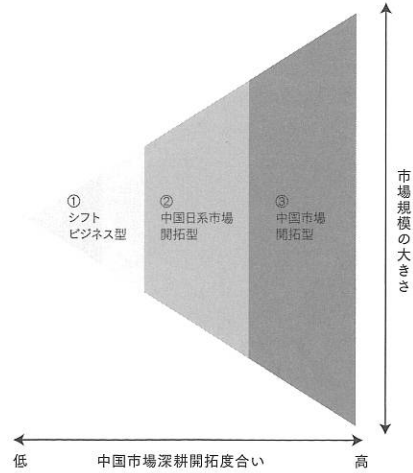
一方で「中国市場開拓型」は顧客

対象を中国企業(国営・民営)、政府機関、各種機関(病院・学校など)に定め、中国市場をより深耕開拓していくことを意思決定しているため、関係重視型営業を回避することは難しく、自社で取り込む形の「共存」か、代理商に任せる「アウトソーシング」対応のいずれかを選択する必要があります。この部分の対応は大変重要なポイントになります(関係重視型営業をどうとらえて営業マネジメントを行うかについては、次号以降で詳細を述べます)。

中国市場の変化は激しく、状況は日々急速に変わっています。そのため産業財市場における関係重視型営業の影響も、今後変化する可能性はあります。

もちろん、伝統的に関係重視型営業が残る地域や業界はあるでしょう。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や業界も出現すると考えられます。そうした変化に対応するために、営業教育に力を注ぎ、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す。

図① 中国市場開拓における日系企業の3類型



①シフトビジネス型	②中国日系市場開拓型	③中国市場開拓型
・日本の取引先企業のフォロー。日本本社の取引先の中国進出に伴い中国進出し、取引先を現地でフォローする。 ・日本本社で決まったビジネスを中国でフォロー。	・中国現地法人が独自に中国市場で顧客を開拓。顧客は日系企業を中心。	・中国企業(国営・民営)、政府機関、各種機関(病院・学校etc.)の開拓が中心。

(出所)筆者作成