

中国進出日系企業の産業財市場における営業マネジメント

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ツ設立。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）



トランスエージェンツ
代表取締役
安藤雅旺
Masaki Ando

中国市場開拓において求められる営業マネジメントは一律ではなく、その企業の目指すべき方向性や戦略によって、当然変わってきます。これまで数多くの日系企業の経営トップと面談し調査をする中で、筆者は、産業財市場の中国市場開拓に携わる日系企業を中国ビジネス進化モデル（図①）として分類し、まとめました。今回はこの中国ビジネス進化モデルに従って説明していきます。

★ シフトビジネス型

①の「シフトビジネス型」は、顧客が特定の日系企業であり、日本本社の取引の延長線上でのビジネスフォローが主目的の企業群です。自らビジネスを創り出さなければならぬという意識は低く、受け身体質の傾向が見られます。

日本本社のブランド、顧客との関係性の深さ、品質に対する信用などが強みであり、仕事のコアとなる部分は、日本本社や日本人駐在員が中心となって行う点の特徴です。中国人社員への権限委譲がなされていないために、中国人の育成やモチベーション向上が課題となっています。日本人主導のビジネスの中で、と

もすると中国人社員を指示待ち人材にしてしまう恐れがあるため、いかに主体性を持たせるかも重要な課題です。また、ビジネス全体に守りの側面が強く、堅実である反面大きな発展性が望めないため、優秀な中国人社員の採用やリテンションを保ち難い点も大きな課題です。

営業スタイルは、直販で特定顧客へのルート営業が中心です。中国人営業担当者求められるのは、顧客の要求をしっかりと聞き出す力と日本語力になります。顧客がQCD Sに關して何を求めているかをしっかりと把握し、顧客の期待に応える能力が求められます。新規案件は基本的に本社からの案件が中心であり、まずは日本人が対応するため、中国関係重視型営業についてはその必要性は低く、図に示した通り、「回避」の選択が中心となります。

「シフトビジネス型」はさらに、現在の固定顧客のフォロー中心でよいと考える「既存顧客維持グループ」と、新たな顧客開拓を中国で独自に行っていく経営意思を持つ「新規顧客開拓グループ」に分かれます。「新規顧客開拓グループ」の戦略としては新規顧客開拓先を日系企業とするの

か、中国企業とするのか、両方とするのかによっても強化ポイントは変わってきますが、いずれにしても守りの営業から攻めの営業への転換が最初に着手すべきポイントとなります。

★ 中国日系市場開拓型

②の「中国日系市場開拓型」は、顧客が不特定の日系企業中心であり、中国において日系企業の顧客開拓を積極的に行っている企業群です。顧客対象が日系企業のため、中国人社員には日本語力を求め、仕事や営業についても日本の手法を中心に行っているケースが多く見られます。日本式の営業の手法を教え、段階的に中国人社員に仕事を任せていくスタイルとなります。

「シフトビジネス型」と大きく異なる点は、中国人社員への権限委譲が進んでいる点です。中国市場での開拓においては、顧客が日系企業といえども日本人主導では物理的にも限界があり、中国人主導の体制を作ることが求められます。

営業スタイルに関しては、日本式のソリューション営業を重視する営業スタイルが中心です。日本語力や日本の文化について造詣の深い人ウトソーシング」対応のいずれかが必要となります。

中国市場を開拓するために必要とされるさまざまな適応策は、場合によって日本本社との認識の違いを浮き彫りにする形となり、本社との間にコンフリクトを生じさせることもあります。コンプライアンス遵守と売り上げ拡大の狭間の中で、現地法人の経営層がダブルバインドの状況下に陥るケースもあり、現地の総経理の経営者としての力量がより問われる経営スタイルといえます。

この「中国市場開拓型」は、さらに日本本社と同じ製品・サービスを提供している企業群「中国市場開拓型・標準化グループ」と、中国市場に適応した製品・サービスを開発し提供している企業群「中国市場開拓型・適応化グループ」に分かれます。

次号ではまとめとして、この「中国市場開拓型」の二つのグループを中心に、中国市場開拓について詳しく解説します。

自社顧客 (中国市場)	Type 類型	Strategic Intent 戦略的意思
日系企業 (特定)	シフトビジネス型	既存顧客維持 新規顧客開拓
日系企業 (不特定)	中国日系市場開拓型	日系市場固定 中系市場移行
中国企業 中国各種機関 中国政府機関	中国市場開拓型	標準化 適応化

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(顧客は日系企業が中心)。	●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。

図① 中国ビジネス進化モデル

材を採用し、いかにして日本式のソリューション営業を実行できる人材を育成するかが重要な課題となります。中国関係重視型営業については顧客が日系企業中心のため、基本的には「回避」となります。

このタイプの特徴としては、中国で事業活動をしていても日本流の仕事の進め方でやっているため、日本人駐在員が、自らの経験知を活かせる側面が多いことが挙げられます。また、日本本社とのやりとりには大きなギャップが発生することなくコンプライアンスも遵守でき、日本本社から理解を得られやすい点も利点といえます。

しかしながら、日系企業を顧客として限定しているため、市場拡大に限りがあり、売り上げがある一定の水準に達すると、その後の伸びが難しくなる点が課題として挙げられます。また日系企業全体が低迷した場合は、その影響を大きく受けるリスクもあります。

「中国日系市場開拓型」はさらに、顧客対象を日系企業のみとしている「日系市場固定グループ」と、日系企業から中国企業へ移行すること志向する「中系市場移行グループ」に分かれます。「中系市場移行グ

ループ」は、中国企業開拓のためのノウハウ、人脈を構築し、中国人主導の経営スタイルに変革することが求められます。

★ 中国市場開拓型

③の「中国市場開拓型」は、顧客は中国企業(国営・民営)、中国各種機関(病院・学校など)、中国政府機関が中心であり、中国での新規市場開拓をミッションとした企業群です。中国市場拡大とともに、高成長を求められている企業群です。コンペティターが日系企業だけでなく、欧米企業、中国企業、韓国企業、台湾企業など世界中のプレイヤーであることもその特徴です。

このタイプが「シフトビジネス型」や「日系市場開拓型」と大きく違う点は、経営面での中国市場への適応を大きく求められる点にあります。そのため日本人主導では限界があり、経営の現地化を進め、中国人の力により引き出す経営スタイルが求められます。

営業スタイルは中国関係重視型営業の必要性が高まり、中国関係重視型営業を自社で取り込む形の「共存」対応か、中国代理商に任せる「ア