

2012年3月28日号 掲載

毎月第1・3火曜日 発行

上海創志企業管理諮詢(トランスエージェント)

日系企業の「営業傾向」を分析 営業戦略の明確化を提言

トランスエージェントの現地法人、上海創志企業管理諮詢が3月10日、営業に関する勉強会「王牌商道会」を上海市内で開催した。同社代表の安藤雅旺氏が、中国に進出している日系企業20社を対象に行った調査報告を基に「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に関する実証研究」と題して講演した。

同氏は中国進出している日系企業を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」の3種類に分類し、各タイプの特徴と課題について解説。その上で自社がどのタイプに属するのかを明確に見極め、それに応じた営業戦略を立てるのが肝要であると述べた。同時に、日本の営業にはない個人の人脉、人間関係に基づく「中国関係重視型営業」について言及し、この特殊な中国式営業が中国市場開拓においては非常に重要な要素であることを理解すべきだと語った。

同氏によると、シフトビジネス型とは日本本社の取引先企業のフォローをメインとしており、日本人主導の営業で通用する分野だが、中国人社員が受け身となり、中国人の育成が遅れ、モチベーションの維持が難しいという欠点がある。

中国日系市場開拓型は、中国の日系企業のみ販売する「日系企業固定」と、今後販売先を日系企業から中国企業へシフトする「中国市場移行」がある。日系企業固定では日本式の提案型営業が主体だが、市場パイの限界などの問題がある。中国市場移行は、中国関係重視営業への対応が必要となり、そのスキルを

持つ人材の採用や、中国代理商との連携が求められる。中国市場開拓に対する認識の違いが、日本本社と現地法人の駐在員との間に対立を生むケースも見られる。

中国市場開拓型は、中国市場に日本の製品・サービスをそのまま持ち込んで販売する「標準化」と、中国市場向けに製品・サービスをアレンジして販売する「適応化」がある。標準化は商品・サービスのスペシャリティが高く、販売は有力な中国代理商に依存しているケースが多い。そのため、いずれは自社主体の販売体制の構築が求められる。

最も現地化が求められる分野といえる適応化は、中国関係重視型営業を自社で積極的に取り込むタイプと、代理店に任せる2タイプがある。代理店を通じて販売する企業には、過度の代理店依存を回避するため、自ら代理店を育成し、企業理念を共有した協働関係の構築を図る一歩進んだ取り組みも行われているという。



講演するトランスエージェント代表の安藤雅旺氏