中国における人材育成を問う

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

㈱トランスエージェント
代表取締役
安藤雅旺
Masaaki 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）

オランダの研究者ホフステッドは、一九八〇年にアメリカの多国籍企業のマネジャーや従業員を対象とした調査において、国別の仕事に関連する価値観と態度の違いを明らかにしました。その中の指標の一つである「不確実性の回避（UAI）」において、日本はその傾向が強いとされています。不確実性の回避とは、曖昧な状況を嫌い、安定を求め、異質な考え方や行動を拒否することにつながる指標です。

中国市場開拓を進める際は、このような傾向について、日本は変革していく必要があると考えます。

今回は中国ビジネス進化モデル（図①）の中の、「中国市場開拓型」について詳しく述べます。

中国市場開拓型・標準化グループ

「中国市場開拓型」は、顧客対象を中国企業（国営・民営）、各種機関（病院・学校など）、政府機関として、市場開拓を進めている企業群です。

「中国市場開拓型」は、日本と同じ製品・サービスを中国市場に提供している「中国市場開拓型・標準化グループ」と、製品・サービスを中国市場に適応化させ、R&Dの機能を中国で充実させるなど、ものづくりにおいても迅速に市場適応できる体制を構築している「中国市場開拓型・適応化グループ」に分かれます。

営業スタイルにおいて「中国市場開拓型・標準化グループ」は、中国市場開拓を有力な代理商に任せる「アウトソーシング」対応が多く見られる点が特徴です。中国における製品・サービスのスペシャリティが高い点を活かし、対応が困難な中国関係重視型営業を、地元の有力な代理商に任せる選択をしています。

このグループの課題としては、第一に戦略面の不安定さが挙げられます。標準化を選択して進出したというよりは、まずは日本と同じ製品・サービスで市場の状況を見るという発想で進出している傾向が見られます。そのため製品・サービスのコモディティ化が進む今日では、中国市場への適応の必要性を求められるケースも多くあります。

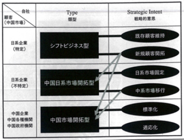
また、日本本社との関係も含め経営体制が中国市場へ適応化する製品・サービスを生み出す体制になっていない点も大きな課題です。標準化戦略を貫くのか、中国市場に適応化した製品・サービスを生み出す適応化戦略に転換するのか、今後の戦略を明確化する必要があります。

第二の課題は、中国代理商への販売依存体制にあります。中国関係重視型営業を完全に「アウトソーシング」対応していることは、コンプライアンス上の問題がなく、安全策といえますが、反面、代理商の立場が強くなり、コントロールが難しくなる、顧客ニーズがつかみづらくなる点などがマイナス面として挙げられます。

販売を代理商へ丸投げする依存姿勢は、短期的に売り上げを上げることに有効であっても、長期的に上げ続けていくことに対しては、むしろマイナスになる点を考慮し、自社主導で売り上げを上げる仕組みを構築することが重要なポイントです。

中国市場開拓型・適応化グループ

「中国市場開拓型・適応化グループ」は、営業スタイルについて中国関係重視型営業を積極的に自社に取り込んでいく「共存」対応と、代理商に任せる「アウトソーシング」対応の二つに分かれます。



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

「共存」対応は有力者に太いパイプがあり、ターゲットとする業界・組織に豊富な人脈を持つ営業人材を揃え、中国関係重視型営業を武器にしていく営業スタイルです。この「共存」対応は中国市場開拓におけるスピード面では有効ですが、コンプライアンスの問題や顧客情報など、顧客との関係に関わる経営資源の属人化の問題があります。

「アウトソーシング」対応は、「中国市場開拓型・標準化グループ」の「アウトソーシング」対応とは性質が異なる「協働型アウトソーシング」対応が見られるのが特徴です。有力な代理商の力に頼るというよりは、有力な代理商を育て、共に発展するという発想です。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共有しています。

中国代理商が得意とする中国関係重視型営業に単に依存するのではなく、企業が長年培ってきた価値を提供し、相互の強みを合わせたハイブリッド型で市場開拓を実現させていく方法です。代理商との協働関係と情報の双方向性を強化し、中国市場への適応力を高めることができます。

「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も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、中国進出日系企業の中国市場開拓に有効な手法であるといえます。

このグループの課題としては、トップの強いリーダーシップが必要不可欠である点が挙げられます。中国市場に適応するために、本社主導ではなく、現地法人主導の経営体制にする必要があります。中国での経営は、日本国内の経営とは性質が大きく異なります。さまざまな制約条件があり、異文化環境で商習慣も異なる上、自社ブランドの認知度も本国と比べれば低いなど、さまざまな変数もあります。政治的な対立が経営に深刻な影響を与えることもあります。

このような難易度の高い環境下で迅速に市場適応し、業績を上げ続けていくためには、現地法人主導で考えて、意思決定できる体制づくりと、優れた経営能力を持つ現地法人トップの存在が必要不可欠といえます。

志立たざるは

昨年九月の尖閣問題は、日系企業に大きな打撃を与えました。特に自動車業界では、大手各社の翌月中国販売台数が軒並み四～五割減となりました。マスコミは中国リスクとして中国撤退論などと騒ぎ立てましたが、多くの日系企業の中国市場開拓への取り組みは減速していません。

現地化を進め、中国にとってなくてはならない企業となることが有効な対応策と考え、努力を続けている企業が数多く存在します。

最終的にはその企業の中国市場に対する志が、幾多の困難な状況を乗り越えられるか否かの決め手になるのだと思います。

最後に、陽明学の一節をご紹介します。

一年間、ありがとうございました。

*「志立たざるは、
舵なき舟、銜なき馬の如し。
漂蕩奔逸して、
終にまた何の底る所ぞや」
王陽明

*「志がしっかりと立っていなければ、舵のない船、くつわのない馬のようなものだ。行くあてもなく漂うだけでどこに行き着くか分からない」