

二松学舎大学国際政治経済シンポジウム

# 中国販売戦略を考える視点

2006年12月2日

浦上 清

浦上アジア経営研究所代表

二松学舎大学大学院非常勤講師

元日立亞洲(香港)有限公司董事總經理

# 要旨

中国における企業の活動は多様化している。中国ビジネスは、全体としては、これまでのモノづくりを中心とする時代から、販売・サービス活動が重要になる時代への変化の中にある。

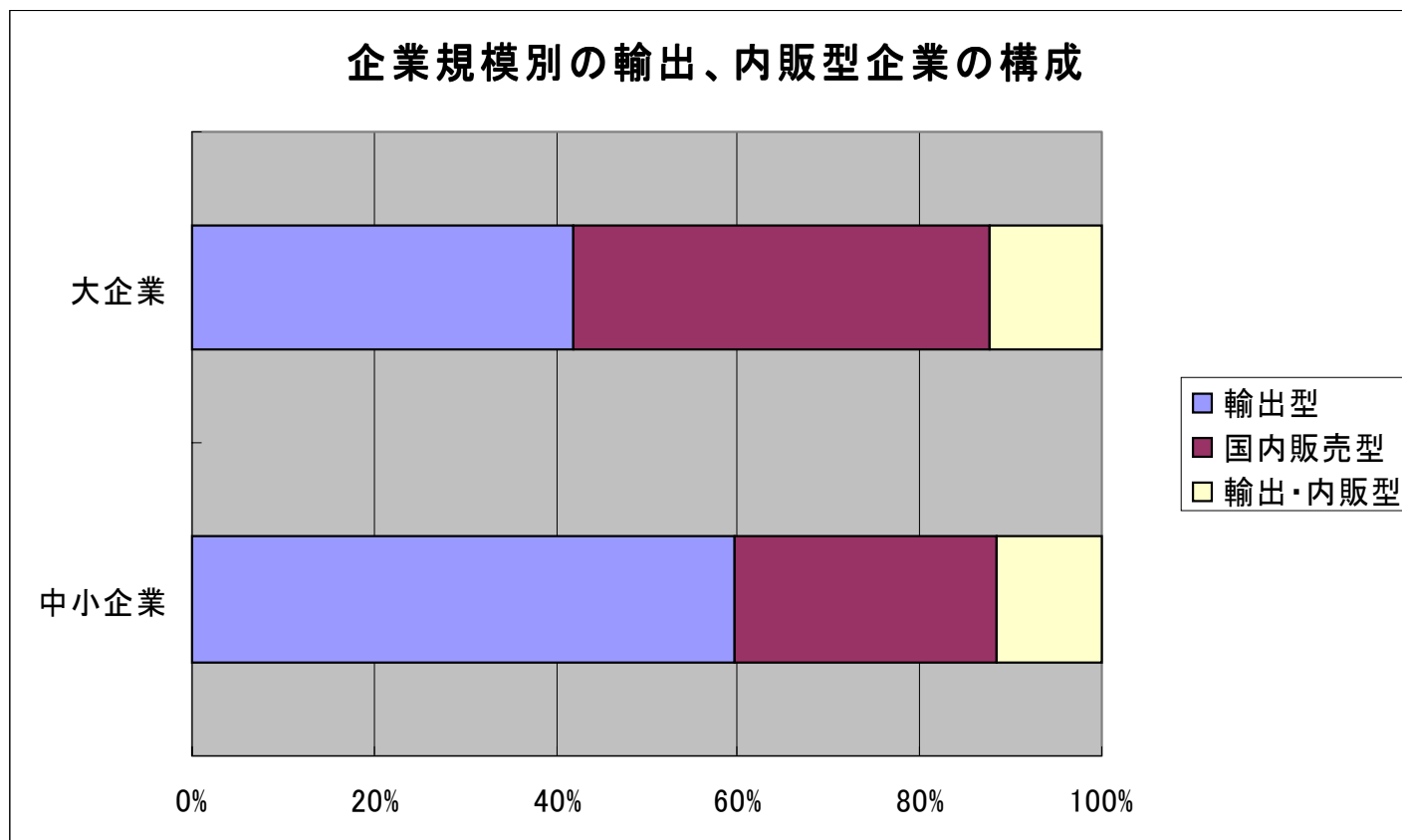
販売・サービスの分野では、中国市場環境の的確な把握に基づく事業展開が大切であり、経営の現地化がビジネスの成否の鍵を握る。中国市場の開拓は、市場ニーズに事業を合わせる企業の努力から始まり、市場志向の事業戦略は、組織による活動を通して実現される。また、販売・サービスの領域では、中国企業やアジア企業などとの連携が大切になる。

本報告では、①中国市場を見据えた事業戦略の構築と地域本社の役割、②事業会社における販売の組織化、③組織を支える人材の育成などに焦点をあて、日本企業の経営課題について述べる。なお、②と③については、電子部品などのハイテク生産財を例に取り、論じる。

# 中国ビジネスの動向

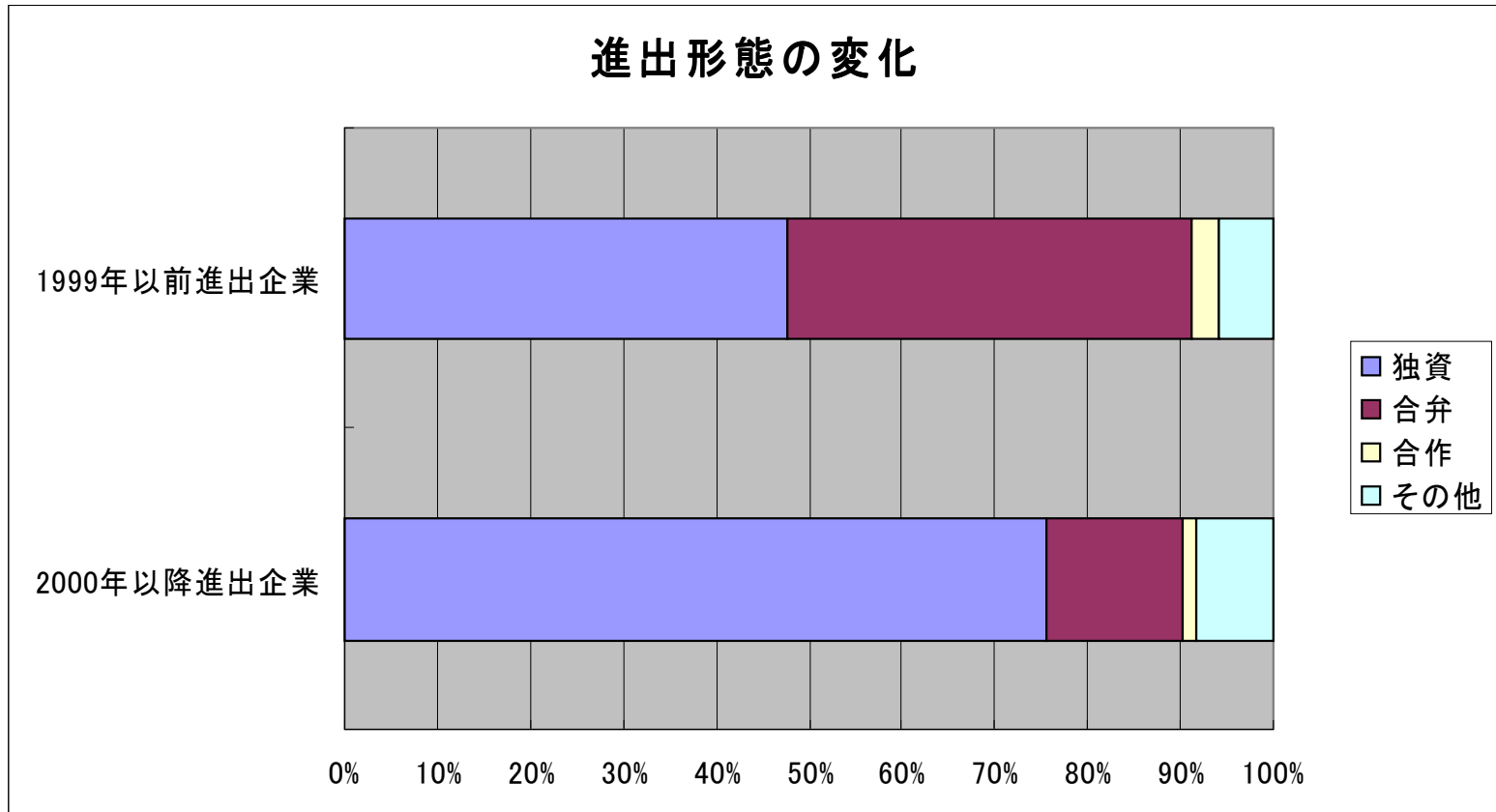
- 企業活動の多様化
  - モノづくり、開発・設計そして販売
  - 大きな流れは中国市場の開拓
- 直接投資は合弁から独資へ
  - 独資企業による経営戦略の貫徹
- 外資企業の課題
  - 中国市場を見据えた事業戦略の構築と実行
  - 合弁事業の位置づけをどう考えるのか？
    - 販売、サービスの分野での連携の模索

# 企業活動：輸出 VS 国内販売



(出所) 日本貿易振興機構海外調査部『中国進出日系企業の実態と地域別投資環境満足度調査 2003年』(日本貿易振興機構、2004年3月)

# 日本企業の対中国直接投資



(出所) 日本貿易振興機構前掲資料

# 中国における販売ビジネス

事業戦略

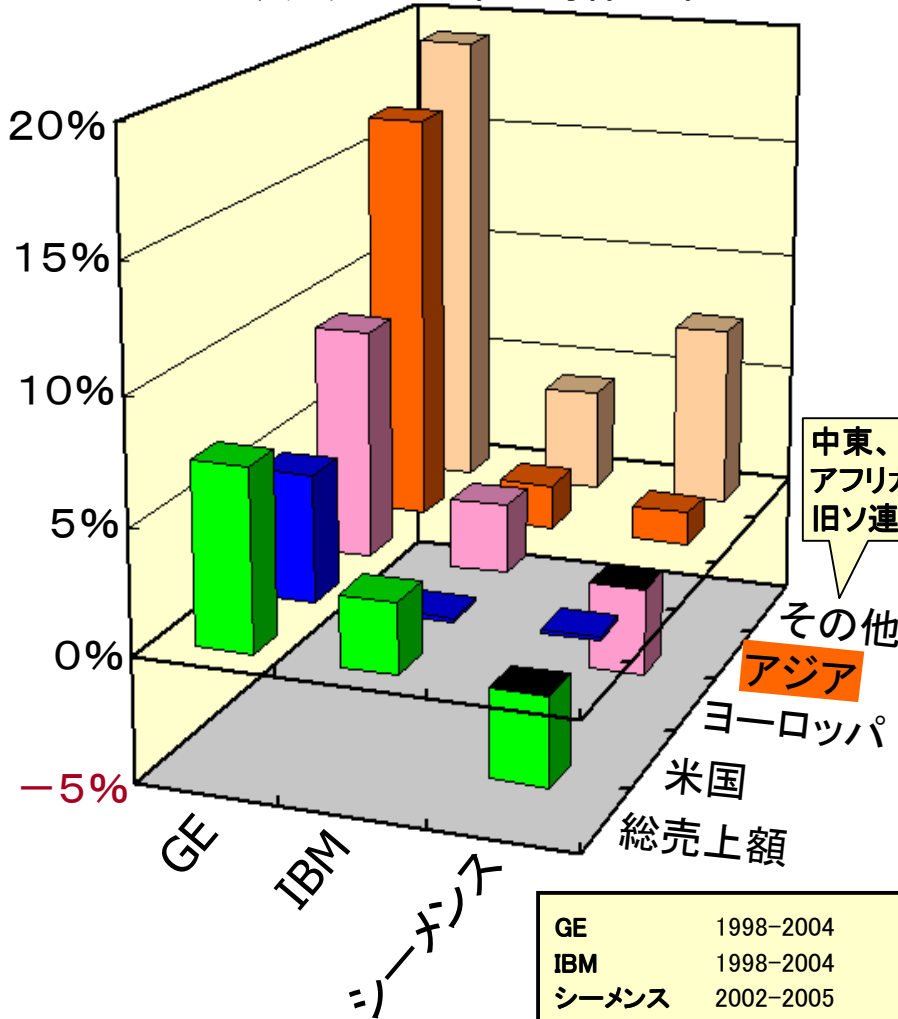
組織と人材の課題

# 中国市場を見据えた事業戦略の構築

- 事業姿勢としての市場志向性
  - 事業業績に見る現地志向(「アジア度」)
  - 市場情報の問題
    - 業界トップやデifactoスタンダード製品企業の優位性
- 戦略組織としての中国地域本社
  - 社内カンパニー制と海外地域本社
  - 中国では地域本社が重要
    - 企業グループ全体にかかわるミッション
    - 事業開発
    - 人材の活用と経営の現地化

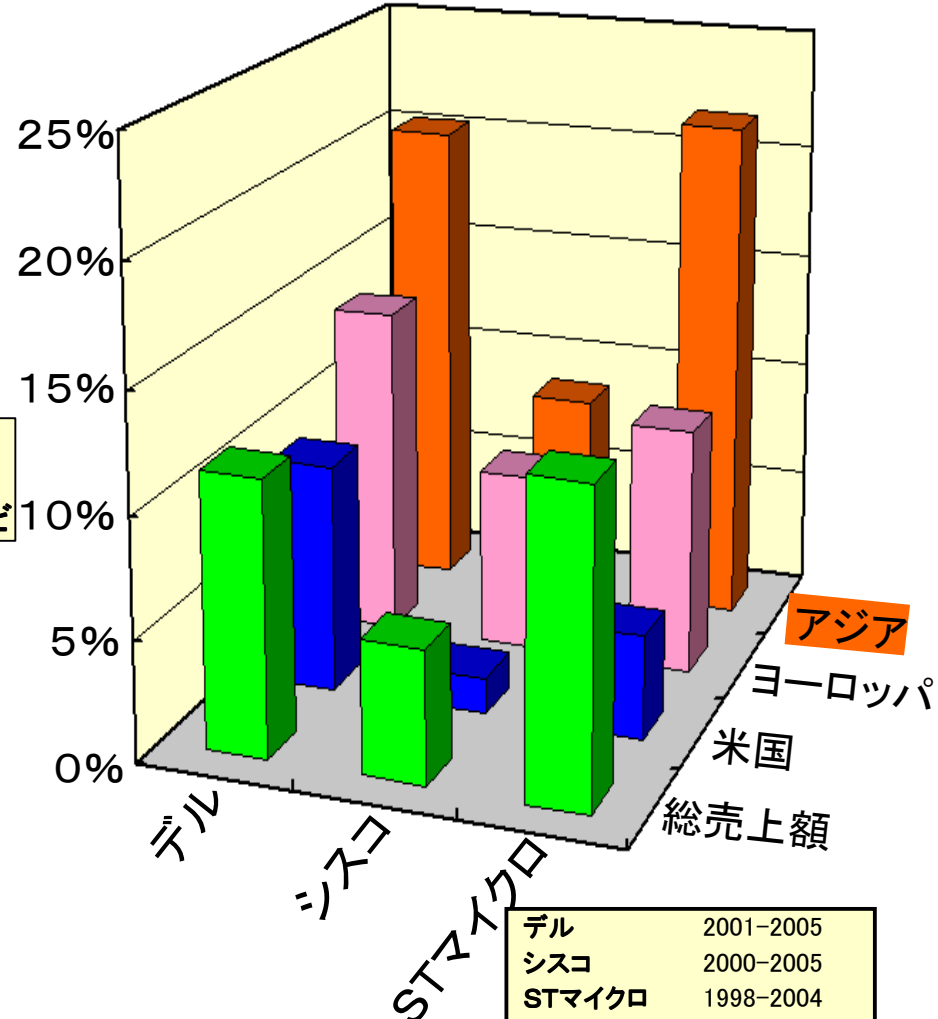
# グローバル企業の「アジア度」比較

グローバル巨人企業の  
地域別売上年平均伸び率



GE	1998-2004
IBM	1998-2004
シーメンス	2002-2005

新興IT企業の  
地域別売上年平均伸び率



デル	2001-2005
シスコ	2000-2005
STマイクロ	1998-2004

# 中国地域本社の課題

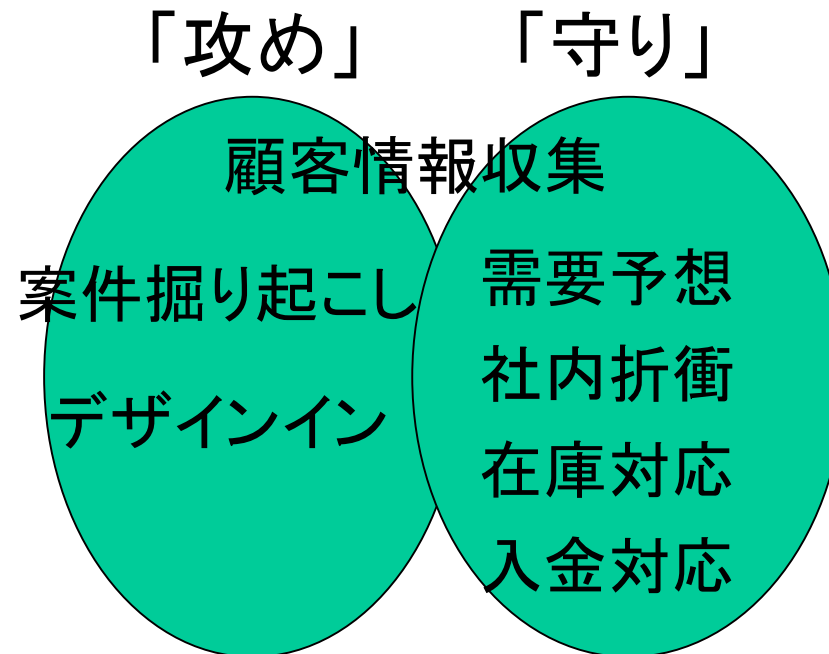
- 経営資源の戦略的な活用
  - グレーター・チャイナ(中国、香港、台湾)組織
- 中国事業戦略の立案と推進
  - 事業開発能力の向上
  - 「関係(Guanxi)」の掘り下げ(政府機関、大学、企業など)
- 中国市場を見据えた経営の現地化
  - 中華圏人材、アジア人材の活用
  - 販売・サービス分野での協働とM&A
    - 市場アクセス、顧客ベース拡大、代理店網拡充など

# 販売活動の組織化

半導体などのハイテク生産財を中心として

# 販売組織の付加価値

- どういう能力が必要なのか？



(出所) 浦上アジア経営研究所

# 顧客は誰なのか？

外資企業主導の中国電子産業  
売上、利益の75%、輸出の85%以上が外資企業

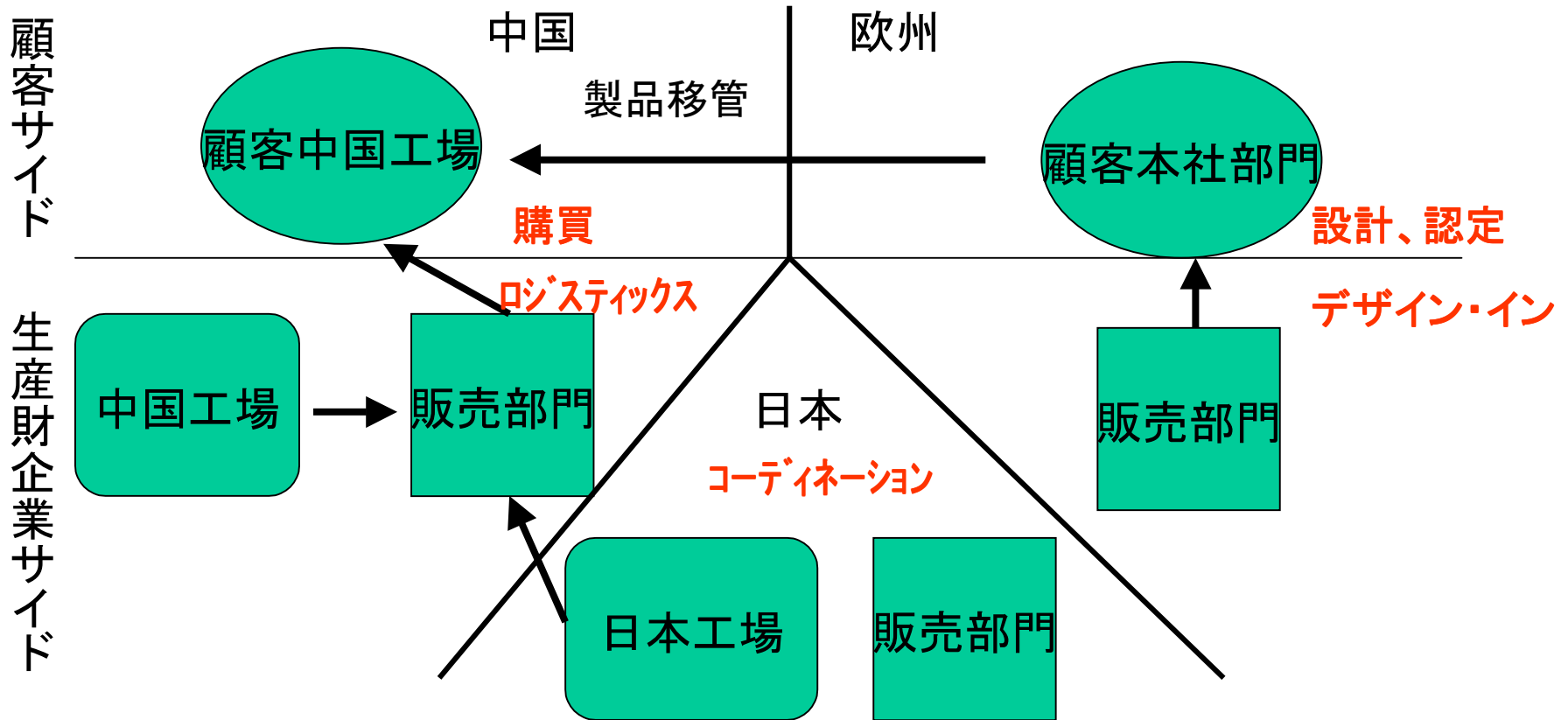


(出所) 浦上アジア経営研究所

# 販売活動の組み立て

- **外資系顧客** 事例スライド13
  - 社内の国際的な協力と評価システムが必要
  - 「攻め」(技術的な売り込み)は顧客の本国で
  - 「守り」(受発注、需要予想、ロジスティクスなど)は中国や香港で
  - 対応の難しさ
    - 顧客本社の計画変更
    - 需要予想の変更
    - 社内の連携
- **中国地場顧客**
  - 販売製品と顧客の絞込み
  - 顧客の事業能力の評価
    - ローカルスタッフの活動が前提、特にFAE(Field Application Engineer)
    - エンジニア同士の話にしない
    - 現地幹部の存在が前提
  - 対応の難しさ
    - 顧客の設計部門への技術サポート
    - 需要の大幅変動
    - 不良在庫、入金

# 欧州系顧客への販売事例 (概念図)



(出所) 浦上アジア経営研究所

# 販売人材の育成(1)

- プロフェッショナルの採用
  - 技術知識、職能経験の重要性
  - Field Application Engineer, Field Sales Engineer, Product Marketing, Material Control, Quality Controlなど
- China Hires(外国人の中国現地採用)
  - 中華圏人材(香港、台湾など)
  - アジア人材、西欧人材(Halfpats)
- Returnees(帰国者)

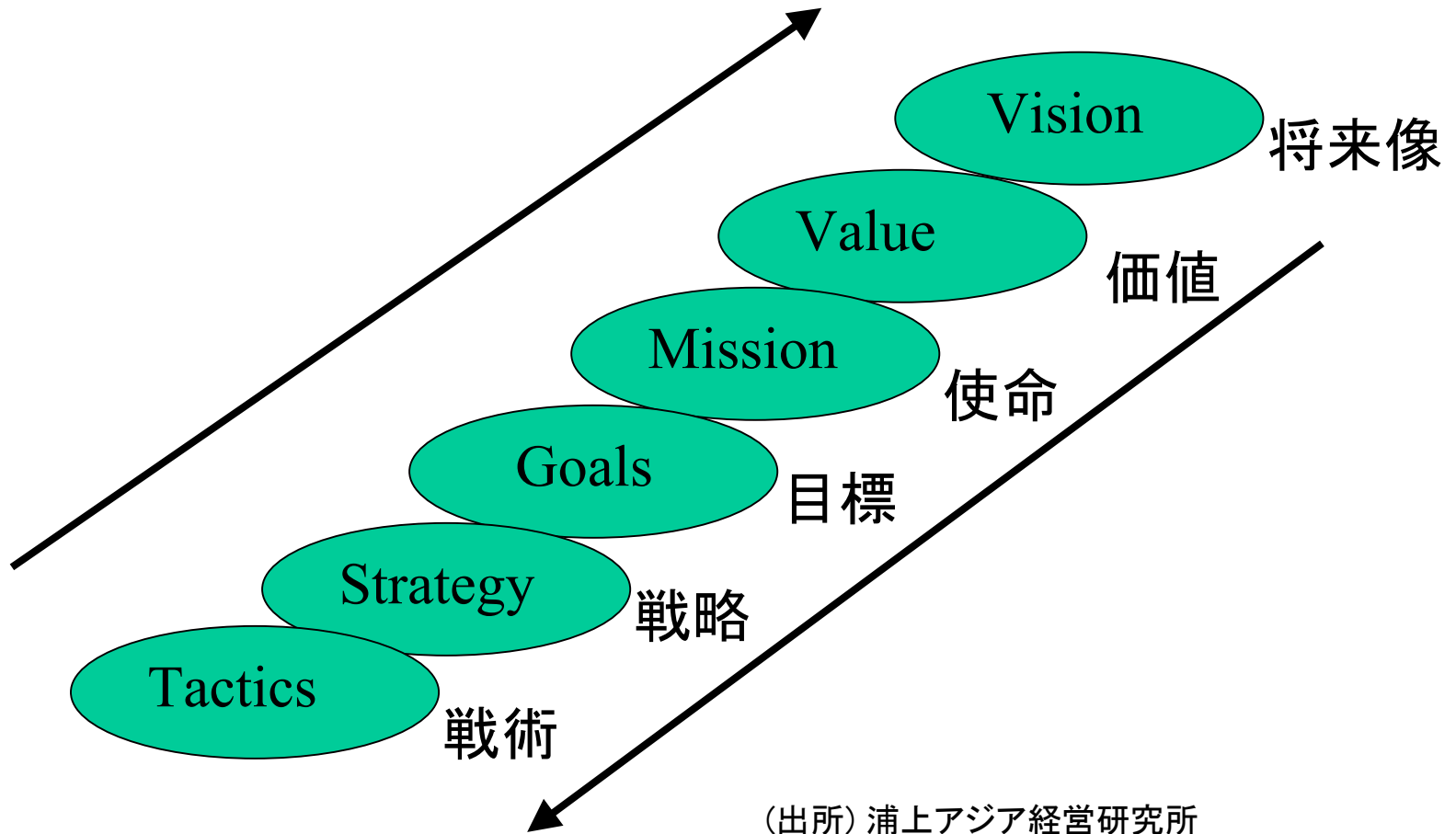
# 販売人材の育成(2)

- 仕組みづくりの重要性
  - まずは、仕事の仕組み、業務の形から入る
- チームによる販売活動の推進
  - ローカルを率いることのできる人物
  - 販売目標の数値化と活動フォロー
- キーパーソンを育成
  - 超一流でなくても良い
  - 積極性と安定感
  - 販売スタッフの採用はその人に任せる

# 日本人駐在員の役割

- 日本人駐在員の役割
  - 事業運営を軌道に乗せる
  - 中国現地人材不足への対応
- 日本人駐在員の重点業務
  - 企業のビジョンや価値観を明確に示す
  - 経営の現地化

# 将来像を社員と共有



# まとめに代えて

- アジア、中国事業の位置づけ
  - 事業姿勢としての現地市場志向
- 中国志向と現地人材
  - 中華圏人材、アジア人材の活用
- 現地化手法の標準化
  - 仕組みづくりの重要性
    - まずは「形」から入る
  - 業務マニュアルの充実(特にロジスティクス)
  - ITシステムの改善(特に顧客情報、ロジスティクス)