

第1回中国ビジネス実務講座

日時： 2003年7月28日 14:50~16:30

会場： 富山国際会議場2階多目的会議室

演題： 「中国国内販売における事業戦略」

講師： 谷本 秀一 氏(サンフェイスチャイナ
リミテッド 東京支店 代表)

はじめに

数年前までの中国は安い労賃ばかりが注目されて、中国で生産したローテク製品を日本へ持ってくることに関心が集まっており、大手家電や自動車メーカーだけが5~10年前から中国を消費者市場として見ていた。しかし、ここ2~3年は日本国内の経済が立ちいかないこともあって、中堅や中小の日系企業も中国に活路を見いだそうとしている。また、2001年末のWTO加盟により、外資系企業が中国の消費者市場に参入しやすくなって、小売り卸売りの会計制度も今年か来年中には整備される見込みである。

サンフェイスは上海に拠点を置いており、中国全土到北京支店と9拠点の調査事務所を持っている。Webサイト「チャイナサーベイ」では、最新の中国市場情報・消費者情報やアナリストレポート等を無料で発信し、そのほかに、調査事業・コンサルティング事業、ビジネスツアーや視察ツアーなどの企画、中国進出を考える日本企業のお手伝いをしている。その関係から、中国に関してはさまざまな情報を持っており、今日はそれをもとにお話する。

・中国のマーケット概況

中国は日本の10倍の人口と20倍弱の面積を持つ国で、23省・5自治区・4直轄市、そして、香港とマカオの2特別行政区に分かれている。中国と一言でいっても、北京・上海・広東では言語も町としての特色も全く違う。56民族が暮らしているが、その92%は漢族、共通語是北京語である。流通貨幣は人民元で、現在1元が約15円、GDPは世界第6位で、年間7~8%の成長をしている。今、日本の経済界で最も注目されているのは恐ら

く上海で、先々遇わたしが見たところでは、SARSの影響はもう残っていない。過去10年を見ても、天安門事件以後少し下がったことはあるものの、マイナス成長になったことはなく、2002年度における中国投資は一か月当たり42億ドルで、Fortune500のうち400社ぐらいが中国に直接投資を行っている。実際、2002年1年間で470社の日系企業が上海へ進出している。

最近の話題は、日本の最大輸入相手国が中国になったこと、北京オリンピックや上海万博が決まったことで、今後もある程度の成長率を維持していくことが考えられる。また、最近ではハイテク投資が増加しており、半導体の生産やモバイルのソフト開発などが中国へ出ていっている。また、上海の新天地のように、アミューズメント施設が集まった地区も拡充されつつあり、国内外の観光客を集めている。中国の消費者の購買力も高まってきており、金持ち層だけではなく、アッパーミドルにもかなりお金が行きわたるようになった。

また、中国はここ近年、外資導入に非常に積極的になってきており、外資への障壁を外しつつある。したがって、外資の進出形態も委託加工から駐在員事務所や現地法人の設置へと移り、最近では、合併ではなく、独資で進出する企業が増えている。今も物流や広告などの規制業種は合併だが、一般的な製造業やコンサルティング業では独資の進出のほうが多くなった。大企業が進出したあとを下請けが追いかけるため、投資地域は長江デルタと珠江デルタが中心で、特に上海を中心とした長江デルタが7割を占めている。

・中国におけるマーケティング戦略

1. 流行しているモノとサービス

では、生産拠点から消費市場へと変わりつつある中国で何を売っていいか。販売形態としては、資金力が数億、数十億あれば販売会社を使うこともできるが、そこまで資金的に余裕がない場合は、中国系もしくは日中合併の卸売会社や商事会社を使って国内マーケットにアプローチしていい。

また、いくら日本のハイテク機器や技術水準が

高い物でも、持っていけば何でも売れるというわけではなく、中国企業に消費財を売り込む場合も、彼らのニーズがどこにあるのかをまずしっかりとらえる必要がある。日本企業の場合、中国で消費者調査をやらないケースが非常に多く見受けられるが、それは中国ではそれができないという思い込みがあるのだと思う。しかし、ある程度の時間と人材を投入すれば、中国のマーケット概況を把握することは可能である。

まず、中国の一般消費者に物を売る場合、地域、年齢、所得によって消費者を階層分けしていかななくてはならない。上海・広州・北京の3大消費地に売るのが、山東省の青島や遼寧省、江蘇省の中核都市に売るのが、実は三大都市は外資が進出しすぎて、競争がかなり激化している。そこで戦い抜いていくより、新興消費地にターゲットを絞る会社が最近増えている。これは中国企業に対して商品を売り込む場合も同様である。

また、中国の消費者を年代別に分けると、文革世代、文革以降、一人っ子政策が始まった以降と大きく3つの層に分かれる。この最後の世代が今後の消費の中心になっていくが、中間の30代後半辺りの層もそれなりの教育と消費意欲がある。

いちばん重要なのは所得別のセグメンテーションで、上海の所得平均が3万7,000円で、ポルトガルやギリシャより裕福な生活をしているのに対し、貴州省は2,865元と13倍の格差がある。したがって、上海の台湾系の太平洋百貨店が大盛況なのに対し、農村部は衣食にも困るという状況である。三大都市では携帯電話メーカー30社がひしめき、食品市場も外国企業が参入してし烈な競争が繰り広げられているので、逆に今、注目され始めているのは重慶・武漢などの内陸部の中核都市である。テストマーケティングをやる場合は、これらの都市のアップーミドルに照準を合わせるケースが増えている。

このような中国市場の把握の次に必要なのは、自社製品との相性を確認することである。例えば携帯電話は1か月分の平均所得に相当する高級品なので(1台2~3万円)それなりのアフターケアを必要とする。車に至っては、購入したお客様

に花束を贈呈したり、赤じゅうたんを敷いてVIP待遇をしたりするパフォーマンスも必要となる。

要するに、中国向けの商品を開発する場合、できるだけ現地の人員が現地の情報を収集して、現地で企画・商品開発を行うほうがいいのである。韓国のサムスはR&Dセンターまで中国に移して、中国向けの企画・商品開発・宣伝広告を行い、シェアを伸ばした。中国のような未成熟なマーケットは、少し他社と違うことをやれば、シェア拡大が可能なのである。

2. 物価とプライシング

日中両国の消費財の価格を比較すると、スターバックスのコーヒーは東京280円、上海140円、マクドナルドのハンバーガーは東京118円、上海58円、地下鉄の運賃は上海が日本の5分の1程度である。一方、車は関税の関係等で、ホンダのアコードは上海では日本の倍の値段である。また、基本的に現地で製造しているものに国内販売権が与えられ、優先権があることになっている。

両国のコスト構造を見ると、中国の場合、人件費が押さえられる分、管理費と物流部分に予想以上にコストがかかるので、進出目的のコストダウンが図られていない会社が多い。中国の労働者はまだまだしっかりとした教育を受けていない部分があって、最初はどうしてもこうなるのである。管理費の内訳を見ると、まず駐在員コストが一人当たり1,000万~2,000万円で、不具合・不良品の発生率も非常に高い。さらに、物流の不具合がそれに拍車をかける。

これらの問題点を克服して中国で販売を伸ばしていくためには、「製造原価+利益」だけではなく、競合との価格競争や顧客ニーズを考慮に入れたプライシングが求められる。輸出する場合も同様である。事前調査をしっかりとすれば、日本企業の製品自体は高いクオリティを持っているので、中国マーケットに受け入れられやすいと思う。購買力は非常に上がってきており、ここ3~4年は大都市部の高・中所得者と内陸部の中核都市の高所得者層がねらい目となるだろう。当社も、今、中国16都市の消費者調査をやっているところである。

そのほかにも、可処分所得の増加、一人っ子政策以降の世代が育ってきたことによる生活習慣やお金の使い方の変化により、中国人の購買力はどんどん上がっている。実際、香港ブランドであるジョルダノ（日本のユニクロのようなカジュアル衣料のチェーン店）には買いためをしていく若者の姿が連日見られ、日本と価格があまり変わらないデパート内の化粧品販売所も大盛況である。

3. プロモーション活動と流通チャネルの実態

広告マーケットも日々大きくなっており、インターネット広告もかなり普及している。しかし、新聞・テレビ・雑誌というメディアの広告はかなり規制されており、電通や博報堂も独資ではなく合弁で出ている。しかし、今年中にはこの業界の持ち株比率も外資に有利な形に改正され、外資がマジョリティを取れるようになるため、市場自体は今後盛り上がりすると予測される。

中国広告協会のデータによれば、現在の中国系と外資系大手の広告主 59 社の利用割合で最も多いのはテレビである。また、屋外広告も大人気である。基本的に中国の広告業界は外資系が独占しており、サーチ&サーチ（英）、マッキン（米）、電通（日）が1～3位を占め、博報堂もトップ10に入っているという状況である。しかし、中国系の会社もたくさんあり、フリーペーパーも多く見られるので、安価な広告活動の展開も可能だろう。

物流は規制業種でもあり、中国で最も発展していない業界でもある。ローソンやセブンイレブン、ファミリーマートも物流でいちばん苦労しているようだが、今、予定どおりに中国に物を送ったり中国から持ってきたりするのには難しい状態にある。物流会社はかなりあるが、全国ネットワークを持っているところは今のところない。したがって、大企業であっても、中国で物販を行う場合には、ピンポイントで業容を拡大しているのが実状で、内陸部のマーケットは魅力的だが、本格的な進出をするのは怖いという声が聞かれる。しかし、今年あたり物流業界も規制が緩和されるようなので、それ以降、大規模投資をして体制を確立していくと各社はおっしゃっている。

したがって、恐らくこの2～3年で飛躍的に中国の物流事情が改善されると思われるが、物流網というものはすぐに構築できるものではない。ただ、政府が重点強化項目に挙げていることと、サードパーティ・ロジステックス（Third Party Logistics 略して3PL）の台頭で、3PL自体が進出しやすくなっていることに注目したい。いずれにせよ、物流部門は中国最後の金になる部門だといわれている。

・チャイナリスクとその回避方法

1. マーケットリスク

日本企業が中国と貿易取引をする場合、委託加工をする場合、進出をして現地で取引をする場合、すべてに当てはまる代表的なリスクが3つある。

第1はマーケットリスクで、欧米諸国や日本とは法制度も消費者の動向も全く違い、さらに、マーケット自体が未成熟であり、現在、大変化への過渡期にあることがある。

事例として、2000年に上海に進出した日系の中堅食品メーカーC社を挙げる。C社は進出に当たっては、中国の食品市場の規模と成長性、競合他社の市場シェア、消費者の嗜好性などをきちんと市場調査した。しかし、実際には、原材料の調達や商品の生産・販売の各段階に商習慣や取引条件の違いなどがあり、予想を超えるコスト高になることが判明し、そればかりか、主力商品の売れ行きも数か月で冷え込んでしまった。

これはよくあるケースで、例えば調達した原材料に不具合があった場合、日本なら原材料の調達元に対してクレームをつけることができるが、中国では「それは当然である」となってしまう。また、自社商品をコンビニなどの小売店に流す際に、輸送途中で何か問題が起きても、物流会社に責任があることにならないケースもある。

しかし、この失敗は、業界慣行が日本と異なることや、新しいマーケットである中国に業界の標準や常識がないことに気づいていなかったことに原因がある。また、上海は競合の参入が激しいことにも気づいていなかった。対策としては、基本的には自社あるいは調査会社を使った徹底的な調

査あるのみである。その際、最低必要なのは、業界分析と競合他社の財務分析等の調査、業界常識の調査であり、さらに消費者動向の分析やマーケットの変化の激しさを頭に入れなければならない。

2．知的財産のリスク

2つめは知的財産のリスクで、中国の会社に委託生産を頼んで金型を送ったところ、その金型が横流しされてしまったというたぐいの話である。例えば、日系の有名機器メーカーD社が自社製品の製造コストを下げるために、現地企業に生産委託を行った。事前に委託先の経営陣と交流を重ねて業務提携を行い、契約書を交わして、日本の弁護士にそれを確認してもらった。ところが、数か月後、D社ブランドの製品が委託会社から横流しされ、技術までもが盗まれて類似品が出回り、市場シェアが浸食されてしまったのである。ほかに、生産現場の管理者が壊れたマシンの横流しを繰り返す、その結果、いつのまにか別会社にその製品の生産ラインができてしまうケースもよくある。

これは製造業にありがちなパターンだが、問題は契約書に知的財産の侵害に関する条項を明確に記していないことである。もっと言うと、機密情報管理や社員管理、生産運営の管理面について、明確化することである。知的財産保護に関しては、ほかにも特許侵害、商標侵害、意匠権の侵害などがあり、欧米会社の中には、20～30ページにわたる契約書を交わすところもある。やはり、中国側に生産委託を行う際には、知的財産保護や一時的に貸与している資産（金型など）を契約終了後どう処分するかという条項を契約書に記しておく必要があるだろう。また、中国の場合、経営陣どうしの合意を現場レベルにまで落とし込まないので、自社の品質管理を行う人間が現地工場に出向いて、情報管理のシステムをしっかりと作っていく必要がある。そして、経営者だけでなく、管理者や労働者レベルにまで、情報を漏らした場合の罰則などの周知を徹底しなければならない。

3．債権回収のリスク

3つのうちで最も発生しやすいリスクが、債権

回収のリスクである。これもよくある事例で説明すると、東京に本社を置くB社が中国に進出して2年たった。昨年からは中国国内企業に製品販売を開始し、当初、思いのほか現地企業から受注が取れたのだが、営業開始後半年で、売上債権の30%が回収に困難を来す状況になってしまった。

日中投資促進機構が2000年3月に日系企業506社に対して行ったアンケートでは、61%が債権回収に不安を感じると返答している。そして、1年以上の延滞債権がある会社は過半数を超えている状況だった。また、債権回収トラブルが発生した原因については、取引先の中国企業のモラルの低さや、司法制度の問題を挙げる企業が多い。これは一面で正しいが、日本側にも問題があるのは否めない。事例では最初から調子に乗って多額の取引をしてしまったが、これは絶対にやってはいけないことで、どんなにいい受注でもまず疑ってかかり、債権回収に関してしっかりした戦略を組んで、発注先の与信調査等を行う必要がある。

中国で債権回収の問題や知的財産権侵害の問題が発生したあとでは、司法に持っていかけても勝つことが難しく、債権の回収も難しい。したがって、信用調査会社を使って財務データや企業実態などの調査を事前に行っておくことと、自社内でしっかりした債権管理体制を構築しておくことが必須である。つまり、急激に業績が悪化する場合に備えて、クライアントの監視を怠らないことと、業界全体から情報を収集することが必要なのである。例えば、現地法人に財務部、経理部のほかに与信調査部か与信担当者を作り、さらにクライアントと接点がある営業部も、取引先の状態をきちんと把握して情報を上げていく必要がある。また製造部も、部品の仕入先から情報を収集してフィードバックするというように、全社的に業界と取引先の情報を収集する体制が求められる。

まとめ

中国への進出形態にはいろいろあるが、何らかの取引をする際には、担当者または社長が現地へ赴いて現地の情報を直接集めること、リスクに対して事前に対策を考えておくことが必須である。

また、日本とは常識が全く違うので、3つの主要リスクのほかにもさまざまなリスクを想定する必要があります。例えば社員が転職による情報漏洩を防ぐ体制も要るだろう。繰り返しになるが、いちばん重要なのは事前対策なのである。