

# 中国進出企業のイノベーション(第2回)

富山県貿易・投資アドバイザー 梶田 幸雄

## 目次

- |                      |                    |
|----------------------|--------------------|
| 1 はじめに               | (3) 新しい製品導入 (以下次号) |
| 2 イノベーションの概念         | (4) 新しい原料や半製品の導入   |
| 3 イノベーションへの取り組み      | (5) 新しい生産手段の導入     |
| (1) 組織のあり方 (以上前号)    | 4 イノベーションの理想型      |
| (2) 新しいマーケットの発見 (本号) | 5 まとめ              |

## (2) 新しいマーケットの発見

### ① はじめに

新しいマーケットの発見とは、市場の確保または市場の創造ということであり、このためにマーケティングとターゲティング・ポリシーがある。中国投資に成功した企業は、いずれも市場の確保が有効になされている。一方、失敗した企業は、しばしば中国政府にだまされたか、パートナー企業にだまされたか、労働者が勤勉に働かないとか発言し、自己の責任に帰さないようなことをいう。しかし、実際上は当該企業のフィジビリティ・スタディが極めて不十分であり、とりわけこの中で市場確保・創造努力がなされておらず、当然ながらマーケティングとターゲティング・ポリシーもないことに失敗の最大の原因がある。

そこで、ここでは、第一に、(1)マーケティングとは何か、第二に、(2)ターゲティング・ポリシーによる市場はどのように確保・創造されるかについて検討する。

### ② マーケティングとは何か

アメリカ・マーケティング協会(AMA)によると、「マーケティングとは、個人または組織の目標を達成する取引を実現するためにアイデア、商品、サービスなどのコンセプト、価格、

プロモーション、流通などを計画、実行するプロセス」であるという。

マーケティングを行なう場合、企業(業種)およびその製品(生産財か消費財かなど)により各々手法も異なる。ごく一般的なマーケティング・プログラムを示すと以下の図1のようになる。ここで留意されるのは、マーケティングの中でも、販売ルートの確立や販売促進策をどのように決定していくかということである。

### ③ 市場確保・市場創造力

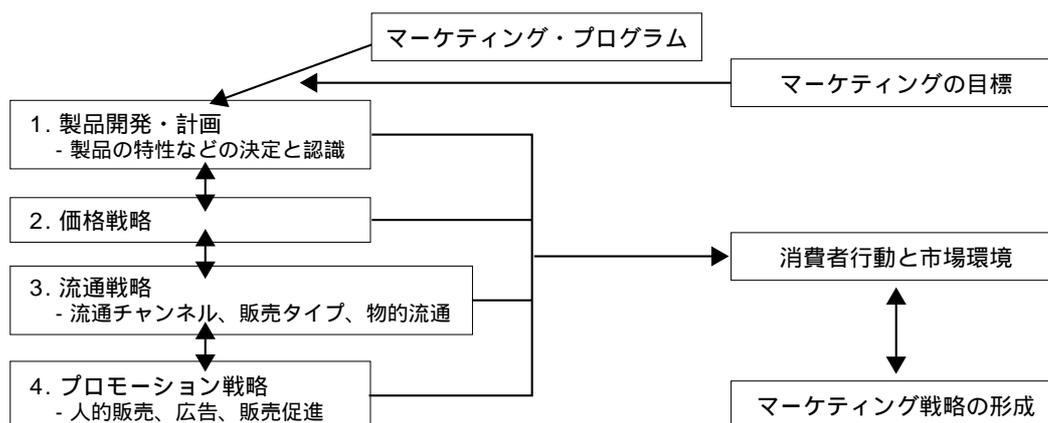
日本企業にとって海外投資時の市場は、日本国内と海外市場の2つがあることになる。このとき、日本企業に指摘されるのは、市場確保力に欠けているということである。製品開発能力、技術開発能力そのもので外国企業との差がついているとは思にくい<sup>1</sup>ところ、なぜ日本企業は上記のような評価をされるのか。このことから想起されるのは、日本企業の市場創造力・支配力の弱さである。

フィンランドの小さな会社にすぎなかったノキアがわずか10年で世界シェア30%を超えるまでに至った背景には、足りない技術や部品、生産設備、生産技術を他社から調達したことが大きいといえる<sup>2</sup>。マーケティングやターゲティング・ポリシーの脆弱さや製品開発能力、技術開

1 伊丹敬之+一橋MBA戦略ワークショップ『企業戦略白書Ⅰ』東洋経済新報社、2002年、235頁。

2 伊丹敬之+一橋MBA戦略ワークショップ『企業戦略白書Ⅰ』東洋経済新報社、2002年、236頁。

図1 マーケティング・プログラムの概要



発能力そのもので外国企業との差がつきはじめて  
いるのではないかということが想定される。

i) 中国を活用して日本国内で市場を確保  
する<sup>3</sup>

例えば、SP商品について考えてみたい。SP  
商品の企画は、変化に富んでいる。同じよう  
なものを大量につくるのではなく、顧客の要  
望や予算に応じて、ティッシュケースからポ  
ーチ、財布、ぬいぐるみ、文房具、ライター、  
タオルなどを幅広く手がけなければならない。  
企画を練り、アイデアを提案するクリエイティ  
ブな感覚が必要だ。ノイエ（本社、東京都）  
の生き残り策は、デザインなどに関して日本  
では技術的に対応できないようなオリジナル  
の企画をし、これを中国のグレードの高い技  
術で生産することである。海外生産している  
雑貨品に、携帯ストラップ（3,000本）、米国  
レクサスの取扱説明手帳（10万個）、ランドリ  
ーバッグ、Tシャツ（1万枚）などがある。  
工程分析し、採算ベースに合うものであるこ  
とが必要であるが、今や技術レベルは、中国  
のほうが上のものも多いという<sup>4</sup>。

今までは、価格勝ち組が市場を主導してき  
た。スーツ、外食産業など、低価格は大量仕  
入れ、大量生産によって導き出されるだけに、

勝ち組が流行を作り、事実上の市場価格を決  
める。この傾向は、まだ続くだろう。しかし、  
中長期的には、クリエイティブな企業が市場を  
リードする。

ii) 中国に直接投資し中国国内で市場を確  
保する

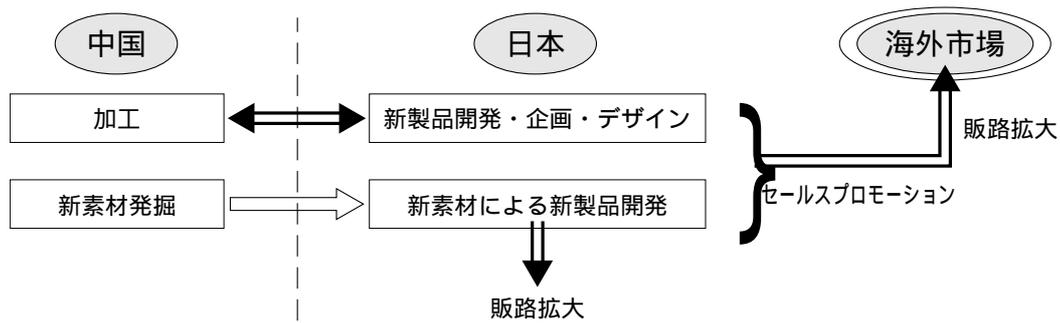
中国は、社会主義計画経済から社会主義市  
場経済へ、中低所得国から高所得国へ、資本  
市場法典の未整備から整備へというようにイ  
ノベーション創出のメカニズムの発展過程に  
あると考えられる。この中でとりわけ資本主  
義市場法典が整備された日本企業をはじめ先  
進資本主義国企業においては発想し得ない事  
業展開方法、企業戦略のアイデアが出てきて  
いる。

サントリーは、中国において大衆価格帯に  
参入して成功している。しかし、真の強みは、  
既存の中国の流通機構に挑戦したことであろ  
う。小規模販売と直接取引し、現在110社をサ  
ントリー系として組織化したことである。卸  
問屋の従業員採用ではサントリーが人選し、  
卸が雇用し、給与は卸が支給するが、業績に  
連動したインセンティブを与えるボーナスは  
サントリーが支払うという独自の「卸フラン  
チャイズ(FC)制」を採用。このアイデアの

3 梶田幸雄「クリエイティブな企業がリードする住まい・身の回り品」(財)アジアクラブ編『中国産業の興隆と日本の試練』エルコ、2003年、141 - 142頁。

4 タオル業界は中国からの輸入品の急増に歯止めをかけるために、緊急輸入制限措置(セーフガード)の発動を国に要請した。しかし、保護主義的な手法では問題は解決しない。中国に工場進出している愛媛県の企業で作る中国進出タオル企業連絡協議会は、セーフガードに反対する文書を経済産業相に提出した。同協議会は、「海外進出した企業が損害を受け、対応が遅れ競争力が低下している企業が保護される」と反発する(『日本経済新聞』2001年4月15日)。

図2 ノイエの経営戦略



結果、サントリーの製品は上海市内に約3万店ある雑貨店のほぼ100%を網羅している。また、従来の卸売業や小売業の利用だけでなく、自社の販売ルートを確認すること、すなわち、直販店や営業員を確保することは、商品価格の管理や直接の消費者およびこの消費者のニーズを知る上で重要なことである。

サントリーと同様の戦略が、コカ・コーラ社にも見られる。それは、試験販売システムの構築である。次のような方法を、試験販売システムという。例えば北京の場合、エージェントが北京の約1,500の商店を毎週訪問し、翌週の注文を受ける。コカ・コーラの社員が商店の冷蔵庫を開け、広告・商品のディスプレイをチェックし、自社および他社商品の売れ行きをチェックしている。また、店頭でカップ販売用の小樽セットを商店に販売する許可を取得している。

コダックは、1994年に北京、上海、広州などの主要都市を核として、周辺地区に放射線状に販売拠点を拡大する方針をたて、6年間で全国500都市に5,000余の「特急カラープリント店」を設立した。この戦略において特筆されるのが、2000年5月にコダックが中国工商银行上海銀行と締結した融資支援契約である。この契約は、工商银行はコダックが推薦するカラープリント店主にプリント設備の購入資金を融資するというものである。融資金額は最高で設備価格の90%までとし、最長3年間の返済期限を認める。一般労働者の独立、「起

業夢」を助けるものである。コダックにしてみれば「借鶏生卵」といようなもので、この戦略により、市場の占有率は1993年の26%から2000年には53%にのぼった。また、コダックは、アジア地区の総本部を香港から上海に移し、中国全国に18の事務所を設立した。販売ルートの現地化とこの管理も現地化する。さらにこの事務所に地域ごとに販売決定権を付与している。各地の事務所に製品ごとに市場部を設置し、この市場部が、関係業務に責任を負う。各地の変化する市場動向に対して、柔軟な対応を可能にしている。

中国は、現在、北京五輪および上海万博を控え1兆円規模の大型事業が目白押しであり、鉄鉱石の需要も毎年2,000万トン増えているという<sup>5</sup>。王子製紙は、南通市に総工費2,000億円を投じて生産能力120万トン/年の工場を設立する発表をした。日本国内最大拠点の生産能力を上回る規模で、中国で「第二の創業」に乗り出すとのことである<sup>6</sup>。

経済産業研究所上席研究員の関志雄は、最近の日立建機などが中国事業をテコに復活する状況について、次のように述べる。

「日本の建設機械市場の成長は止まったが、中国市場は伸び盛り。国内では成熟産業の建機会社が、技術を生かして中国市場に展開すると成長企業に変身するチャイナ・マジックだ。」<sup>7</sup>

5 「デフレが蝕む 第6部 新たな活力を求めて(2)なくも笑うも中国」『日本経済新聞』2003年7月5日、1面。

6 同上

7 「デフレが蝕む 私はこう見る② 成熟産業、中国に活路」『日本経済新聞』2003年7月5日、5面。