

中国東北地方を足がかりとした販路開拓

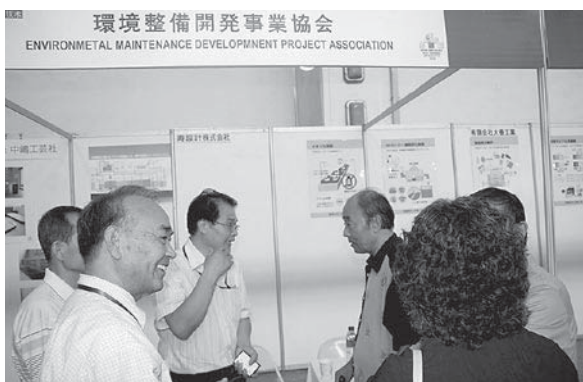
瀋陽北東アジア市場開拓センター代表、アクロスジャパン(株)代表取締役 及川 英明 氏

はじめに

2010年9月9日から12日まで瀋陽で開催された「第4回東北アジア(瀋陽)輸出入商品博覧会」に富山県から15社の企業に出展いただいた。中国の東北市場に日本の技術や設備、食品、日用品、建材などを売り込もうというねらいで、富山県の企業をはじめ日本館にブースを構えた日本企業98社が会場の内外で中国バイヤーとの商談を行なった。また、中国人の日本観光誘致や日本の不動産販売など広い意味での日本の輸出ビジネスも繰り広げられた。4年目を迎える本展示会だが、今回初めて日本館を設置し、中国東北市場への輸入マッチング商談に重点を置いた。展示会終了後も継続商談やテスト販売が進行中だ。遼寧省や黒龍江省のバイヤーも日本を訪れている。こうした流れを受けて、2011年は中国東北市場が日本製品にとっての本格的な進出元年になるのではないだろうか。



中国東北地方へ日本企業の売り込みがはじまった
[東北アジア(瀋陽)輸出入商品博覧会日本館]



同 博覧会で商談する富山県の実業家

中国を成長市場ととらえて自国の製品の販路を開拓していこうという動きはすでに目新しくない。上海では毎週のように海外の物産展や業界別の国際展が開催されているし、出張ベースでバイヤーとの商談に臨む企業人も後を絶たない。しかし、東北市場を開拓しようという企業は海外のみならず中国国内でもまだ多くないのが現状である。海外製品が定着している上海や広東から東北地方への距離は、富山県など日本海沿岸地域から東北地方への距離よりも遠いのだ。つまり、東北市場は同じ中国といっても決して身近な市場ではない。だからこそ、これから中国で販路を求めたいと考える日本企業にとって、対岸の東北市場をまず固めて、それを足がかりに中国の巨大市場や、農村市場へ、そして、極東ロシアやモンゴルなどの周辺国市場へと販路を開拓していくチャンスが残されている。東北市場はまだ成熟していないがゆえに商習慣や物流インフラ面の難しさもあるが、その気候や生活習慣、そして地理的近さという面で、日本の企業にとっては優位性をもてる市場なのである。

本文では、中国東北市場の現状を紹介し、日本企業が販路を開拓していくうえでの可能性と課題を考えてみたい。地理的に有利な日本海沿岸地域から1社でも多くの企業が中国東北地方へ進出し、日本海を挟んだ経済交流が活発になることを期待している。

中国への販路開拓がもたらすもの

いまさら愚問かもしれないが、なぜ、わたしたちは海外に販路を求めるのだろうか。「人口が減少していく日本の国内市場では成長が見込めないから、今のうちにこれからの成長市場に足掛かりをつけておきたい」という声が聞こえる。そのとおりだと思う。だが、もうすこし、目的を明確にイメージしておいた方がよいのではないだろうか。海外市場の開拓は、自動販売機で最適パートナー

を選んでボタンを押せばガラガラと成果が落ちてくるほどたやすくはない。現場ではいくつもの障壁にぶつかるし、それを乗り越えてこそ成功を手に行ける。「没办法（どうしようもない）」、「這是中国（これが中国だから）」というパートナーや自社スタッフの話にへこむことはよくあるが、それであきらめていては何も生まれてこない。「それでも…」もしくは「それならば…」という情熱や柔軟な対応が道をひらく。そうした情熱を裏付けるのが、明確な目的意識だと思う。

海外に販路を広げると、少なからず日本でのメリットも生じる。従業員の士気が高まり、経営基盤の強化にもつながる。日本市場での知名度が高まったり、日本での生産が安定したりするなどの効果も期待できる。しかし、日本の国内市場や生産現場を充実させることに主眼を置いた海外進出では中途半端になるときがある。たとえば、現地生産をしてさらにコスト競争力を高める必要や、日本の生産ラインを止めて海外市場に合わせた製品をつくることを選択肢として出てきたときに、迷いなく対応できるだろうか。海外に企業の力を傾斜していくと、かつて日本の繊維産業が歩んできたように技術の流出や生産の空洞化につながる可能性がある。しかし、海外での市場を維持し、広げていくためには海外の現場主義に立った対応が必要だ。自社のスタンスを明確に位置付けて海外市場に向き合ってほしい。

現時点で比較優位にある日本の品質、技術、サービスを埋蔵させるのはもったいない。未知の世界に積極的に打って出る企業姿勢が日本をも活性化していくと捉えることもできる。地域間協力が深まることで相互依存を高めることができ、それにより地域の繁栄と平和が保たれることにもつながる可能性がある。日本の強みは少なくない。海外に販路を求める企業にはぜひとも果敢に取り組んでほしい。守りに入らずに攻めていく情熱が中国市場の開拓にもっとも必要なことである。

それからもうひとつ、中国への進出を前に確認しておくことがある。中国の内需拡大はまだ続くのか、という国家リスクである。2010年10月に党中央委員会で採択された第12次5カ年計画（2011

年～2015年）の草案では、格差是正と民生重視という現政権の「持続可能な経済成長」を継続する方針が確認された。2015年までの5年間の年間GDP成長率は7%～8.4%とシミュレーションされている。経済発展こそが中国の安定を担保するので、中国政府は急激な経済失速を回避する手をかならず打ってくるだろう。その機動力が内需の拡大であることも変わらない。東北地方に限って見ると、現時点では、元遼寧省党書記で東北地方の発展計画を積極的に支持し、東北地方ではそれらの計画が安定的に遂行される拠り所とされている李克強副総理の進退がはっきりしていないが、いずれにしても、格差是正の対象地域として、また、成長を維持する新たなエンジンとして、いままで取り残されてきた東北地方へのてこ入れは続くともみていい。引き続き、東北地方では中国の全国平均を上回る10%台の高い成長がつづくだろう。

なぜいま中国東北地方なのか

中国東北地方の現況

すでに成熟期を迎えている北京を中心とする京三角経済圏や上海を中心とする長江デルタ経済圏、そして広州を中心とする珠江デルタ経済圏の3地域に東北経済圏を加えた「3+1経済圏」構想が生まれている。前述したように東北地方は中国の成長の新たな原動力として発展を続けることが期待されている。

東北地方は石油や石炭などのエネルギー鉱産物資源が豊富なことから、戦前から中国の重工業の重鎮として国をリードしてきたが、90年代の国有企業改革でマイナス資産が浮き彫りになり、その解消に終始して、沿海部の高度成長から取り残されていた。それが2003年10月に「東北旧工業基地振興戦略の実施に関する若干の意見」、いわゆる東北振興策が中央政府から打ち出されたことを契機に、徐々に活気を取りもどしつつある。2009年には「遼寧沿海経済ベルト地帯開発計画」や「図們江先導区開発計画」などの国家プロジェクトが次々と始まり、いまふたたび成長センターになろうとしている。

東北3省（遼寧省、吉林省、黒龍江省）の面積

は78.9万平方km、日本の約2倍に相当する。人口は1.1億人でほぼ日本と同じ。瀋陽、大連、長春、ハルビンの2級都市とそれらの周辺の3級都市に人口が集中している。地域のGDPは3兆元（以下、統計数字は特注がなければ2009年末のデータを採用）で、大阪府や愛知県なみだ。日本の2番都市の経済規模が毎年10%以上の高い成長を続けていることになる。

その中心都市が、遼寧省省都の瀋陽である。人口780万人。瀋陽市中心部の緯度は北緯41度48分で、日本の感覚ではかなり北に位置するが、世界地図を広げてみるとローマやシカゴと同緯度にある。パリやミラノより南に位置する。この瀋陽を中心に周辺の7市を合わせた「瀋陽経済区」計画が2010年4月に国務院から提出された。上海、天津、成都、重慶、武漢、深センに続く大経済圏構想で、瀋陽を含む8市の面積は7.5万平方km、人口2,359万人の巨大都市がこれから生まれようとしている。長江デルタ経済圏をけん引する上海のように、瀋陽が東北地方の経済をリードすることになるだろう。わたしたちが日本海を横断する対岸航路を考えると、どうしてもその中国側の窓口である吉林省の琿春やその背後の延吉、または黒龍江省の綏芬河や牡丹江に目が向けられる。航路の成立要件である物量を確保するためにそれらの地域との往復物資がどれだけあるかが試算され、200teu、300teu（20フィートコンテナ単位）以上を積載する総トン数1万トン以上の船舶で採算が取れるかという検証にぶつかる。琿春および延吉や牡丹江は大きな潜在力を秘めた地域であるが、ロシアなどの周辺国との国際協調のあり方に発展が左右されている。周辺国の不確定要因も物流さえ確保されれば安定的な運航を維持することが可能だが、この地域自体の市場規模は現状ではまだ小さく、物量の確保につながる企業進出は現時点でリスクが高い。そこで、独自の市場規模を持ち、東北地方の物流の要衝に位置する瀋陽の価値が高まる。瀋陽はようやく発展期をむかえたばかりで、人件費や不動産賃貸料などの進出コストが沿海部と比べて20%~50%くらい安い。瀋陽を足がかりに採算ベースに乗る市場をまず確保

し、瀋陽の集積基地としての機能と交通の利便性をいかして、長春、ハルビン、そして、延吉、牡丹江などの東北地方の主要地域へ販路を伸ばすことが可能だ。瀋陽経由で日本海に近い地域との物流が動けば、伏木富山などから現有のウラジオストク航路やザルビノ（トロイツア港）を利用した輸送にも追い風となり、日本海沿岸地域の利点がさらに活かせるのではないだろうか。そのあとで、販路を上海などの沿海部へ、またはロシアやモンゴルなどの周辺国へ伸ばす戦略もみえてくる。

中国市場への販路開拓では、上海をゲートウェイとして進出するケースが一般的だが、上海は国内外の製品が集まる「ショーウィンドー」と化している。さまざまな製品が内外から押し寄せ、百貨店やスーパーのスペースを確保しようにもキラッと光る特徴やアイデアがなければ長い列の後ろにまわって順番待ちをするしかない。都市開発も万博を終えて一段落ついている。それでも国内外から高額消費者が集まってくるのでレストランなどの飲食業には魅力的だが、そうした一部の業種を除けば、上海はもともと利益を得る場ではない。ステータスを得る場である。高いコストをかけて上海に進出し、それを足がかりに地方の一流店舗や代理店と条件交渉をして地方で利益を得る方法もあるが、大きな採算計画を描けなければ中倒れしかねない。中国内の同業者や海外の同業者との競争はもちろん、日本製品どうしの競争も熾烈である。また、上海の中国人バイヤーと話をしてみると、彼ら（彼女ら）は一様に「メイドインジャパンだから売れると思っているのは、日本人のメーカーとコーディネーターだけだよ」「日本製である必要はない。日本の特色をベースに中国の嗜好に合わせた商品がほしい」という。中国料理のメニューも提供する味千ラーメンや吉野家などが中国人バイヤーのイメージする成功像だ。市場を確立するのは容易ではなくなっている。

ひるがえって東北地方に目を移すと、すこし頼りないが長閑な市場がみえてくる。日本製ということだけで手に取ってみようとする消費者がいる。そして、最前線の瀋陽では、活気にもあふれ、広東省などの南方から運ばれてきたクレーン車が

せわしなく稼働している。いま中国で最も建設ラッシュに沸いている地域だ。瀋陽は、一人当たりのGDPが19,407円で、上海（同3.6万元）の6割、北京（同2.4万元）の8割、天津と同レベルに追い付いてきている。年間の可処分所得をみても決して低くはない。瀋陽、大連の平均値がともに1.9万元（約25万円）で上海の2005年、06年レベルにある。瀋陽では2010年9月ようやく地下鉄1号線が開通したばかりだが、将来的には14号線まで計画している。長春、ハルビンの可処分所得も平均値で1.6万元と上海の2003年レベルにある。長春でも地下鉄工事が始まろうとしている。2012年には瀋陽を挟んで大連とハルビン間の950kmが超高速鉄道の開通により4時間で結ばれる。現在、日本やドイツなどの技術で開発した新幹線に似た「和諧号」が4時間で結んでいる瀋陽と北京間690kmも2012年には2時間半弱に短縮する。高速道路網の整備とともに東北地方は瀋陽を中心とした交通網でさらに往来が活発になるだろう。

瀋陽では消費性向も高く、消費性支出が可処分所得の80%以上を占めている。韓国製品や韓国料理が地の利をいかして進出し、韓国街も形成されているが、世界各国の製品や本格料理が出揃った上海とはまだほど遠い。現在の東北地方は全体的に、購買力はあっても、ほしいものが手に入らないという閉そく感が漂った地域なのである。とくに日本製品に対する期待感が高いのにそれが満たされていない。旧満州ということで複雑な歴史感情を抱えてはいる地域だが、2005年も2010年も反日デモはおきていない。日本への関心が高く、日本語教育に熱心で、70万人いると言われている在日中国人の半数がこの東北三省の出身者である。日本にも近く、日本企業にとっては魅力的な地域である。

成長期に入った瀋陽の市場

多くの日本企業にとって東北地方といえはまず大連を思い浮かべるのではないだろうか。大連には約2000社の日本企業が進出し、北京より多い5000人近くの日本人が長期滞在している。マイカル（中国資本）や香港そごう系の久光百貨店など大手流通チェーンが早くから進出し、2009年9月

にはユニクロが東北地方で最初の店舗を開設した。上海ほどではないが、日本料理店や日本商品の数は東北一である。大連の貿易相手国の中では日本が最大で、海上輸送、航空輸送ともに東北地方随一のインフラとネットワークを備えている。しかし、東北地方を広くターゲットとした場合、中国の他都市と東北地方を結ぶ交通網の交差点にあり、東北市場での集積基地となりうるのは、大連ではなく瀋陽である。

瀋陽は、経済規模で大連に肩を並べて追い越す勢いがあるが、日本人の長期滞在者は700人程度で大連の7分の1に過ぎない。進出している日系企業は日野自動車や三菱発動機、東芝エレベータ、安川電機などの大手製造企業が中心で、サービス業は少なく、市場でも日本製品は少ない。ここに商機がある。2008年2月に伊勢丹百貨店が東北1号店として営業面積約3万㎡の店舗をオープンした。同社の資料では「瀋陽市は…（略）…中国“振興東北”の名のもとに発展計画中の東北三省の経済産業交通の中心であり、今後の発展がさらに期待されている。…（略）…車で90分以内に約1,500万人が居住している」と紹介されている。瀋陽の将来性と東北地方への拠点であることに着眼してこの地を選んでいる。伊勢丹の進出に続き、2009年にはユニクロと無印良品が開店した。ヤマダ電機も中国1号店を2010年内に開設する予定で、日本の流通業界の進出が活気づいている。日本以外の流通業はもっと大胆に進出している。香港資本では新世界百貨店、美美百貨店、西武百貨店があり、まもなく久光百貨店も開業する。そのほか、マレーシア資本の百盛百貨店（パークソン）があり、総合スーパーマーケット（GMS）では、フランスのカルフールやアメリカのウォールマートなどが店舗数を増やしている。もっとも売り上げを伸ばしているのが地元資本の中興百貨店で、伊勢丹に隣接して営業面積10万㎡の店舗を構え、瀋陽の小売業界で他店を圧巻している。伊勢丹がある太原街地区ではさらに北京華聯百貨店やニューマート百貨店、五洲商業城などがひしめき合っている。ヤマダ電機や久光百貨店が進出する伝統的な商業街である中街地区では、市内最

大のショッピングモールの興隆大家庭や瀋陽商業城、恒隆広場などが集まり1日の訪問客数は30万人に上るといふ。これら2大商業地と距離を置いて、長春資本の卓展購物中心が富裕層を顧客会員として取り込み、2011年2月（旧正月）に地下の食料品、日用品売り場を拡張する準備をしている。また、郊外の鉄西区では、2010年6月にイケアがアジア最大規模の店舗をオープンした。瀋陽の小売総額は1800億元弱で大連より3割近く大きいのだ。新規参入と既存店舗の拡張はこれからも続き、流通業界にとっては厳しい競争下にあるが、商品の販路を求める側にとっては進出しやすい環境にあるともいえる。

伊勢丹は「25歳から40歳の月収4000元（高給所得層ではない中の上レベル…筆者注）の仕事を持った女性とそのパートナーおよびファミリー」をメインターゲットにしている。お客様があこがれる「ちょっと背伸びをすれば手に届く生活」の実現をサポートする百貨店を目指しているという。こうしたカテゴリーに合致する商品ならば、伊勢丹といっしょにこの成長市場にチャレンジしてみる価値はあるのではないだろうか。

飲食業では味千ラーメンが瀋陽に4店舗、大連に6店舗、鞍山に1店舗、吉野家が瀋陽に18店舗、大連に12店舗出店している（共に2010年夏JETRO大連調査より）。瀋陽の日本料理店もこの1、2年で店舗数は二ケタ台に急増した。2011年は、さらにこうした勢いが続き、成長初期の瀋陽で市場シェアを確立する絶好のチャンスがでるだろう。

瀋陽にはこれから発展期に入ろうとしている長春やハルビンにつながる商流もある。瀋陽、大連では店舗を広げている味千ラーメンや吉野家も吉林省や黒龍江省にはまだ出店していない。中国全土に139店舗展開しているカルフルも吉林省には店舗を出していない。東北地方の未開市場では潜在顧客が新しい商品を待っているのである。

なにが求められているか

それでは、東北地方の潜在顧客が日本企業に求めているものは何であろうか。正直に言えば市場

が求めているものを断定することは難しい。2010年8月に瀋陽の百貨店で北海道フェアが開催され、北海道産のスイーツや菓子、漬物などの加工食品が販売されたが9月の中旬時点でもかなりの在庫が残っていた。だからといって持ち込まれた商品が市場に合わなかったとは即断できない。商品知識をもったスタッフが常駐していたわけでも商品ごとのPOPなどの紹介文が貼られていたわけでもないで、商品の特性をうまく伝えきれていなかったことも売れ行きに影響しているだろう。逆に日本人が目の前で焼く今川焼やたこ焼きが大盛況だからといって、今川焼やたこ焼きに商品力があるとは断定できない。販売の現場では行動経済学で考えられている以上の要因で売れ行きが変わってくる。北海道産品の売り込みも形を変えながらも根強く続いている。確かなことは、現場で最適と思われる改善を続けていくことではないだろうか。その前提で東北市場の需要の傾向を探ってみたい。

まず消費財についてみれば、「安心」「安全」「健康」が欠かせない。さらに子供重視と高齢化も中国全土で通用するテーマである。そのため、有機食品や健康食品、医薬品、医療設備、子供関連商品などは受け入れられ易い。たとえば粉ミルクは瀋陽で750ml缶のグリコ製が450元（約5,500円）、ワコー製が350元（約4,200円）と日本より高額で売れている。中国で美味しいとされる味覚は日本より「甘い」と言われていたが、甘い＝健康に良くないという認識も生まれている。甘さを控えた抹茶や抹茶風味の加工食品なども評判がいい。

現時点での主な購買層は30代以上だが、1979年の一人っ子政策実施後に出生した世代もこれからの力強い購買層として注目されている。最近よく言われるようになった「80後（80年代生まれ）」「90後（90年代生まれ）」「小皇帝・小公主（小さな皇帝・妃）」「月光族（月給をその月に使い切る）」などのキーワードに共通する若い消費者層の台頭で、その特徴は、ほしいものにはお金を惜しまない感覚をもっていることである。経済が高度成長する豊かな時代に育った背景をもち、両親とそれぞれの祖父母から可愛がられ「6つの財布」を持つと

言われてきた世代で、必要なものを手に入れることに迷いはなく、値切ることには慣れてない。一見、わがままでひ弱な世代にも見えるが、じっと状況を冷静に見つめて自己を確立している高感度な世代でもある。彼ら（彼女ら）の嗜好に合わせたアニメ関連商品やゆるキャラ商品、高級スイーツ、ラーメン、胡麻ドレッシング、化粧品などが好まれるだろう。この世代に人気がある麒麟の午後の紅茶は、スタイリッシュなペットボトルの形状と「低脂肪、低カロリー」をラベルにうたって80年代、90年代生まれの心をつかんでいる。「自然」「無添加」なども魅力とされる特徴だろう。

また、商品自体ではないが、日本のきめ細やかなサービスと顧客対応は強みである。一人ひとりの消費者とのコミュニケーションを大切にする販売が付加価値を与える。

東北地方特有の市場傾向としては、人間関係を大事にする風習が強いため、贈答品や飲食接待の需要が強く存在することがあげられる。贈る対象は仕事の関連先や上司、その家族などだが、高齢者を敬う文化も強く両親なども対象となる。こうしたニーズをとらえてパッケージに工夫を凝らすことで売り上げがアップする可能性がある。また、寒冷地であること、日本と同じくジャポニカ米の文化であること、日本同様に軟水の地域が多いためさっぱりとした料理が合うこと、余暇やレジャーを大事にすること、なども東北地方の特徴である。たとえば中間所得層以上では、カメラ、釣り、スキー、登山などのレジャー関連用品の需要も高い。なお、高齢化に対応して老人ホームを設立しようという考えもあるが、現地の社会労働部門などとよく相談してから実行した方が良いだろう。行政自らが高級老人ホームを建設し、低価格で販売する計画を進めていたりする場合がある。

生産財では、消費財同様に寒冷地であること、建設ラッシュであること、交通、汚水処理などのインフラ整備にゴーサインが出ていることなどで需要がある。瀋陽では市の行政部門をはじめ企業や新興住宅を渾河の南側（渾南地区）に移転する計画があり、日本の鹿島建設が材料研究所や施工会社を設立して日本の設計、材料、日本式の施工

を多用して産業開発区を建設する。通常、東北地方では冬場の工事はセメントが劣化するため行なわれないが、工場内でのプレ工法を採用して工期の短縮と品質の管理を行なうという。瀋陽に限らず東北部全体で同じ問題を抱えているので、富山のものづくりが活かせる機会でもある。実際、2010年9月の「東北アジア（瀋陽）輸出入商品博覧会」では富山県企業から出展された環境技術やハイテク技術、立体駐車場設備などに高い関心が寄せられた。性能よりもコスト面が重視されるケースが多いので、韓国や台湾のメーカーの技術と比較する必要があるが、日本が強い分野のひとつである。さらに中国全体で、労働賃金の上昇にともなった生産効率の向上が求められているので、自動化設備などの需要は今後ますます高まるだろう。技術や設備を導入した先で正しい使い方がされているか、不具合はないかなどをフォローするアフタサービスを充実することで日本企業らしい魅力もでてくるだろう。

よく、日本で売れないものは中国でも売れないといわれることがある。わかりやすい表現だが、そう単純ではない。商品の品質や機能自体の問題であれば、中国の実情に照らして価格と品質が見合えば合致する市場が見つかることもある。問題は日本で売れない原因が販売力にある場合だ。売る努力を十分にせず、または、消費者のニーズをフィードバックさせて商品の改良をせずに売れない商品は中国でもよほど運が良くなければ売れない。商品のことを最もよく理解し、愛着も持っているメーカー自身が市場にコミットして、顧客と向き合って試行錯誤することが大切だ。売れない理由には中国特有の問題もあるが、それは中国のパートナーにとっても顧客にとっても同じく問題なのである。中国のパートナーに任せただけではなく、共通の問題ととらえて取り組むことが必要だ。時には顧客のニーズ自体を進化させる仕掛けをつくることで打開できることもある。ぜひ、売れるための現場対応力と組織能力を備えて中国の市場に臨んでほしい。せっかくいいものももちながら対応不十分で消滅してしまう商品が多いことは残念である。

どのように進出していくか

東北市場への進出形態は基本的に中国市場への進出形態と変わらない。①代理店(エージェント)経由の進出、②独資または合弁による現地法人での進出、③委託販売がある。代理店経由の進出はリスクが少ないが市場がみえにくい。現地法人を設立しての進出はリスクが大きい市場がみえやすいという傾向がある。委託販売はテストマーケティングなどの一時的な対応で有効だ。

進出の手順は、第一に市場調査から始まる。販売したい商品が中国市場でどのように生産、流通されているか、類似商品の市場価格はどうか、地域の特性はどうなっているか、中国での輸入に必要な手続きはなにか、大まかなコストはどうなるか(原価、通関費用、海上輸送費、関税、増値税、消費税、検査費、コミッション、内陸輸送費、在庫管理費、破棄損失、代金回収までの金利など)などで、かなりの情報が日本国内にしながらも入手できるようになっているが、ある程度の仮説が立ったら現地に足を運んで検証してみることが重要だ。全く現地を見ずに販売先を探し始める企業があるが、かえって非効率ではないかと思う。

第二に、視察旅行や展示会・物産展・マッチング商談会に参加し、消費者の反応を確認したり、取引先を開拓するパートナーを発掘する段階に入る。ここで注意しなければならないのは、展示会や物産展、マッチング商談会は短期間の限られた条件下での開催であるため、事前の準備ができていないと参加するだけに終わってしまうことが多い。イベント終了後も継続して作業できる体制が主催者に準備されているか、または独自にルートができているかが、参加した成果を左右することになる。また、現地を訪問した際には、イベント会場を飛び出して市場をみてもおくことも重要だろう。協力パートナーが見つければ、イベントに参加せずとも、直接、販売を前提にしたテストマーケティングを一定期間行ってみるほうが効果がやすい。この段階で、消費者の反応をみて、販売方法や商品への改良を検討しておきたい。自社商品の強みはなにか、チャンスはどう生かすか、弱みをどう克服するか、脅威をどう回避するかと

いうSWOT分析とターゲット顧客の設定、業界や市場での位置づけを示したポジショニングマップの作成、商流の分析など、多角的にみておくことがのちのち役にたつ。

パートナーの選択にあたっては、信頼できるかどうかが一番大事だが、これを判断することはお互いに難しい。「東北アジア(瀋陽)輸出入商品博覧会」に出展した日本企業の感想も、出展後のビジネスで気がかりなこととして「パートナーとの信頼関係構築、信用度」を一番にあげている。リスクをヘッジしながら時間をかけて信頼関係を構築することが最善の策ではないだろうか。実績がある代理店と組むことも安全策の一つだが、同種の商品を多く取り扱っている場合は自社製品の販売に力が入らない不満を抱えることもある。また、輸入を依頼する場合には輸入ライセンスを所持している企業であること、食品などの販売には食品流通許可証をもった企業であることが条件となるが、これらの取得は難しくないため、確認時に取得していなければ申請するように要請すればいい。

第4回中国東北アジア(瀋陽)輸出入商品博覧会の開催状況

【会期】：2010年9月9日～12日

【会場】：瀋陽・遼寧工業展覽館(12,000㎡)

【出展ブース数】：500小間

【出展国・地域数】：18カ国・地域

【来場者数】：延べ6万人(うち、ビジネス商談者数：延べ6,000人)

【出展企業数と出展者数】：239団体・企業

内訳：日本98社・126名、韓国40社・70名、北朝鮮10社・24名、南アフリカ2社・4名、ロシア2社・4名、台湾5社・20名、香港6社・10名、アメリカ1社・1名、パキスタン4社・10名、インド2社・4名、ネパール1社・2名、フィリピン1社・1名、マレーシア1社・2名、インドネシア1社・1名、タイ1社・2名、ベトナム1社・1名、オーストラリア1社・1名、中国62社・240名

【会期中の成約額】：2.5億人民元(日本を除く、うち韓国188件2,200万ドル)

第三段階では、商標などの知的所有権の申請や衛生許可証などの申請、代理店との契約や現地法人の設立、販売先との売買契約にはいる。中国は偽物がすぐ出回るし、取り締まってもイタチごっこになるので、むしろ知的所有権は最初から放棄した方がいいというアドバイスも聞くが、わたしは賛同しない。自社製品の知的所有権が少なくとも法的に確保されていなければ輸入すらできない状況になることがある。契約書などの作成では、地域により規定が異なる場合があるので、現地の法律事務所やコンサルタントを活用することを勧めたい。百貨店やスーパーマーケットでの販売条件は、店舗が在庫を持つ買取仕入（本仕入ともいう）と仕入先が在庫を持ったままで売れた時点で店舗側の仕入れに計上される消化仕入（売上仕入ともいう）の2方式がある。食料品などでは一般的に買取仕入が多いがテスト販売を依頼する場合などには消化仕入となる場合もあり、店舗の販売手数料に応じて仕入れ方式を変える場合もある。

また、ネット通販も地域を問わず手軽に始められるので、選択肢として魅力的だ。中国における2009年のオンラインショッピングの市場規模は2,500億元（3兆円）にのぼっている。決済や物流も整備されつつある。問題点は消費者の顔がみえにくいことで、広く薄く市場が確立した商品でないという期待した効果がでないことが多い。

乗り越えなければならない課題

東北地方は、新規参入でシェアを確保しやすい市場だが、成長途上の未熟であるがゆえの難しさもある。物流が顧客主導ではなかったり、経験がある人材が少ないなどの問題がある。そのため自社で物流手段を所持する企業もあるが、徐々に改善されていくだろう。人材不足については対応が難しい。沿海部の経験者を呼んでこようとしても現地で受け入れられなかったりするし、そもそも本人が嫌がるだろう。自社で時間をかけて育成していくことが最善の道ではないだろうか。そのほかの課題としては以下のようなものがある。

1. 法律対応：人治国家といわれる中国でも法整備が進んでいる。そして、中国の人たちも人的

要素ではなく法律により物事が進むことを望んでいる。製造物責任法（PL法）などの取り組みは日本よりも早い。各種契約や手続きで現地の法律専門家と相談しながら法的リスクに対処していくことが必要だ。

2. 取引先の開拓：取引先を選ぶ段階で最初から総代理店を定めずに、状況がつかめるまで複数の候補と提携しながら実力や信頼度を見極めることが良いのではないだろうか。

3. 代金回収：外資企業だけでなく中国企業同士にとっても頭が痛い問題である。だから、対処方法も整備されつつある。まずは前金商売または信用できる取引先と組むことが大事だが、社内でも営業員の業績評価基準として債権回収率を高く設定するなど有効だろう。日中を問わず、営業員は売上を第一に考えがちになる。状況によっては、取引先と親しい関係にある営業員ではなく債権回収員を別に配置する必要があるかもしれない。貿易決済で代金を回収する場合の決済条件は、リスクが低い方からTT前払い、L/C AT SIGHT、L/Cユーザンス、D/A、D/P、TT後払いの順となる。為替リスクでは、ドル安の影響で対人民元でも円高になっているが、将来的な元高があるとしても、円決済しておくことで安定した経営ができるのではないだろうか。

4. 集客リスク：日本のサービスや販売手法が有効である。販売員の教育には力を入れたい。価格設定は日本のように多様なニーズに合わせて広く設定するより狭い範囲で設定した方が消費者に伝わりやすいことがある。手ごろな価格帯に抑えるために分封してパッケージを小さくすることも効果的な場合がある。価格に見合ったパッケージの豪華さや中国人に分かりやすい表示や配色にも気を配りたい。賞味期限は、日本では短い方が鮮度が高いと認識されるようだが、中国では半分以上残っていないと店舗が引き取ってくれないことが一般的で、9カ月以上が望ましい。賞味期限が短い商品は工夫を凝らして賞味期限を長くする改良が必要だろう。また、東北地方でもいずれは多くの商品が参入する時

期が来ると想定して、常に現場を把握してコスト削減や競争力アップに取り組んでいくことが重要だ。はじめての参入時には調査や検査、中国語表示などでコストがかかる。いまのチャンスをいかして早い段階で利益体質に転換する努力が次の大きな市場へとつながっていく。

5. 現場へのコミットメント：これが最重要な課題であろう。日本では生産と営業の役割分担が確立しすぎているきらいがあり、特によくわからない海外でのマーケティングは営業（代理店など）に任せてしまうケースがあるが、中国では一般に生産者（メーカー）がマーチャンダイジングを構築している。ぜひとも現地の人脈や代理店任せにしないで市場に関与してほしい。韓国製品などとの比較も常に意識しておきたい。中国市場は特殊だと考えたり、品質さえ良ければ売れると考えずに、中国の消費者を刺激し続けて、市場とともに事業を成長させてほしい。少なくとも2、3年は腰を落ち着かせる覚悟をもって、現場から発想した2、3カ月の短期計画（店舗の商品入替周期が2、3か月で来る）と2年以上の長期計画が必要だ。極論を言

えば、中国人をどこまで好きになれるかが販路開拓の成否を握っている。

おわりに

成功する法則はひとつではない。東北地域には魅力的な市場が待っているが、未熟でもある。フロンティアとして積極的に関与して販路を開拓してほしい。相手任せを望むのならば、市場が成熟した上海などで実績がある業者に便乗した方がまだ成功率が高い。東北地方では現地の人たちとともに現場で対応し、成長していくことが求められる。それは情熱と根気を必要とするが、市場経済で生きてきたわたしたち日本企業にとっては有利な条件でもある。

富山県新世紀産業機構やJETRO大連には現地市場に非常に精通した人材がいる。ぜひともそうした財産をフル活用して、中国東北部への販路開拓と経済交流を成功させてほしい。富山県が作成している逆さ地図を中国東北地方から眺めながら、わたしも日本の商品とサービス、技術が2011年の東北市場に広がっていき、両地域の経済文化交流が活発になっていくことを楽しみにしている。

2010東北アジア（瀋陽）輸出入商品博覧会 出展者アンケート結果

「今後のビジネスで気がかりなことは？」

