

内販拡大を阻む日本事業 ～日本市場の「相対視」に向けて～ (前編)

日本本社 「長年うちを育ててくれた日本のお客さんを裏切るようなまねはできない」

中国子会社 「日本顧客に気を使ってばかりいたら中国事業は成長できない」

——これまで「生産地」として中国を活用してきた日本のメーカーが、中国の内販拡大を図ろうとする際によく耳にする会話です。

中国販売を拡大させようという意見に、真正面から異を唱える人はもはやどこにもいないでしょう。しかし、いざ中国内販を拡大しようとなると、中国市場に向き合う以前に冒頭のような「日本と中国、どちらを優先するのか」という対立が生じてしまいがちです。

世界中で事業を展開し、収益を上げる一部のグローバル企業を除けば、多くの日系メーカーは依然として売り上げの過半を日本に依存しており、モノは海外で作っても大半は日本市場向けというのが実態です。従って、現時点で中国市場向けの生産拠点を独立して持っている企業は多くなく、中国市場向けの製品を作ることになっても、まずは「有りもの」のキャパを利用しようという発想が普通です。

実際 CDI がお手伝いするある BtoB メーカーも、中国の生産拠点は長い歴史があるものの日本市場への輸出がほとんどで、中国内販は「工場稼働の穴埋め」的な位置づけでした。金融危機以降、日本の需要低迷が決定的となり、中国内販を拡大しようという機運が高まったものの、中国内販の元々の出発点が「稼働の穴埋め」であるために日

本顧客優先、日本仕様優先の発想が抜けきらず、日本の需要が増えると中国向けが後回しになる、日本仕様に合わせて工場設計・プロセス設計のためコスト高になってしまうといった事態が続いていました。

売上全体に占める中国内販の割合が小さい時は、需給変動の波をずらしたりするなどの対策がある程度可能ですが、本格的に内販事業を拡大しようとするれば日中間での稼働の奪い合いは避けられません。とはいえ、日本の営業現場も自分の顧客のことを考えれば、今までより厳しい条件を顧客に要求したくはありませんし、かといってそのままでは中国側の営業も「日本のせいでも中国顧客が蔑ろにされる」「コスト負担させられるのでは頑張るだけ無駄」と営業全体がやる気を失ってしまいます。

この議論、一見すれば将来性も含めた収益性の観点から市場・顧客の優先順位を定め資源配分を決定する、要は「儲かる方を優先する」が徹底されればよいはずなのですが、現実にはどうもそう簡単には行かないようです。(続く)



コーポレートディレクション (CDI) 中国
(嘶迪亞商務諮詢(上海)有限公司)
董事

伊藤 淳氏

☎ 021-6248-5201
✉ info@cdi-china.com
🌐 www.cdi-c.com/china/jp/

中国市場における「経営機能」の確立・変革のパートナー

Corporate Directions, Inc.

事業戦略構築
実行支援

M&A 支援

PMI 支援

戦略的
マーケティング
支援

戦略的
撤退支援

www.cdi-c.com/china/jp/

日本本社

東京都港区虎ノ門 1-2-8
虎ノ門琴平タワー 20 階
TEL 03-5510-5300

上海オフィス

上海市静安区愚园路 168 号 環球世界大廈 2103 室
TEL 021-6248-5201
E-mail info@cdi-china.com