

日系中堅・中小企業の中国マーケティングにおける課題 ～市場ターゲティングと製品戦略を中心に～

Marketing Challenges for Japanese SMEs in China

舩 山 誠 一

Seiichi MASUYAMA

はじめに

少子高齢化などによって国内市場が縮小・低迷する一方で、アジア諸国の経済が高成長を継続し、中産階級が増加して消費需要が拡大している。また、中国などでアジア企業が台頭しており、アジア企業から需要が拡大している。日本企業はアジアの需要を自らの内需として捉え、「アジアの内需」をターゲットとしようとする動きが強まっている。そしてアジア市場の中で中国市場の成長性が高く規模が圧倒的に大きいので、日本企業にとって、中国市場の魅力がとみに増している。このため、従来の生産拠点としての中国進出から、中国国内市場における販売を目的とした進出に重点が大きくシフトしている。それにより中国市場におけるマーケティングの重要性が高まっている。本稿は、日本企業の中で日系中堅・中小企業に焦点を当て、その中国市場におけるマーケティング面の課題について明らかにすることを目的とする。

本稿においては、日本中堅・中小企業の中国におけるマーケティング上の課題について国際マーケティングの基本的な枠組みで分析する。国際マーケティングにおいては、国内と異なる政治、経済、文化という要素からなる現地の市場環境に適応する必要がある。これら企業によってコントロール不可能である現地市場環境に対して、企業は自らがコントロールすることのできる製品、価格、流通経路、販売促進などのマーケティング・ミックスを駆使して現地顧客に対応する。同時に効率性の観点から、現地への適応と全社的・国際的統合・標準化とのバランスが必要である。

本稿においては、中国の現地市場環境の特徴を整理し、これに対して日本の中堅・中小企業がマーケティング・ミックス（製品・サービス、価格、流通網、販売促進策）を駆使して、どのように対応しているか、また、どのような課題を抱えているかを見ていく。

データとしては、筆者自身の2009年、2010年、2011年に中部圏に本社のある中堅・

中小企業の上海拠点11社に対して実施したインタビュー記録に加えて、ネット上に公開されているジェトロ上海事務所が2010年、2011年に行った、中国国内販売に成功している主として上海周辺の中堅・中小企業41社へのインタビュー記録を用いる。筆者のインタビュー企業に関してはA社、B社というようにアルファベットで表示し、ジェトロ上海事務所のインタビュー企業に関しては報告書中の略称で表示するⁱ⁾。これらインタビュー記録の中の会社側の発言を、上記の分析フレームワークに合わせて分類整理して、現状と課題を抽出する。

I章では、中国市場の重要性が高まっている背景について説明する。II章では、中国市場の特徴と日系中堅・中小企業にとっての中国マーケティング上の幾つかの困難な点について整理する。III章では、日系中堅・中小企業の経営資源の強さと弱さについて整理する。IV章では、日系中堅・中小企業の中国マーケティング戦略について、主として市場ターゲティング戦略と製品戦略について整理する。V章においては、結論と今後の研究課題について述べる。

I. 重要性増す中国マーケティング

幾つかの理由から、日系中堅・中小企業にとって中国市場におけるマーケティングの重要性が急速に高まっている。

第1に、中国の高度成長によって賃金が上昇し、労働集約的産業における比較優位が低下して生産拠点としての魅力が低下する一方、個人・企業・政府の購買力が高まって市場としての魅力が高まっていることによる。第2に、中国市場が、日本市場との異質性がある、広大で極めて複雑な市場であることによる。この日本市場との異質性・複雑性に対処するために、国際マーケティング活動の重要性が増す。第3に、現地での日系企業向け販売のための生産を目的に進出していた日系中堅・中小企業が、中国において非日系企業に多角化する必要を迫られ、これまであまり必要としてこなかったマーケティング機能を飛躍的に強化する必要性が生じていることであるⁱⁱ⁾。第4に、生産に比べてマーケティングは日本企業の比較的弱い分野であることから、改善の必要性が大きいことによる。製造業に強みを持つ日本企業にとってマーケティングは重点の置き方が弱く、苦手な分野であり、一段の努力を要する。宋(2002)が指摘するように、マーケティングの一部である営業における日本企業の取り組みには合理性を欠くところが多く、科学的マーケティングの必要性が高いと考えられる。

また、日系中堅・中小企業は、大企業に比べてマーケティング資源が不足している上、国際的なマーケティング経験も不足している。大企業との系列的関係にあり、独立性が弱く、独自のマーケティング活動をほとんど経験していない企業も多い。従って、日系中堅・中小企業にとって中国市場におけるマーケティング活動は、特別の努

力を必要とする分野であると言えよう。

Ⅱ. 中国市場の特徴と困難性

前述のように、中国市場は極めて大きなビジネス機会を提供している一方で、日系中堅企業にとっては、極めて複雑で対応の難しい市場であると言えよう。インタビュー記録からも浮かび上がってきた、日系中堅・中小企業が中国におけるマーケティング活動を行うに当たって留意すべき中国市場の特徴と困難性とを以下に列挙する。

1. 多様な国籍からなる企業向け販売市場

中国には世界中から有力企業が参入しており、これは外資参入度の低い日本とは大きく異なる点であり、大きな潜在的企業顧客を形成している。日本の中堅・中小企業は、外資の進出が少なく日系のみを相手にするという国内での感覚からの発想の転換が必要である（ジェトロ上海事務所 2010）。中国国内における企業間市場における販売の拡大のためには、日系企業から欧米企業やローカル企業などへの販売先の多角化が重要になる。

日系の中堅・中小企業の多くは、日系組み立てメーカーの中国進出に対応して、日系企業向けの販売を目的として中国に進出してきた。しかし、中国における日系組み立てメーカーの市場の拡大テンポは相対的に緩やかである。日系組み立てメーカーは、電子産業においては国際競争力を大きく低下させているほか、自動車産業においてもフォルクスワーゲン、GM、ヒュンダイなどに比べて総じてシェアを落としている。このため、日系原材料部品メーカーの中には、非日系企業向けの販売を志向するところが増えている。日系中堅・中小企業全体では、中国国内市場の開拓はまだ緒に就いたばかりであるが、インタビュー対象の中国国内市場での販売を伸ばしている企業には、既に非日系企業向け売り上げが大きな割合を占めるに至っている企業も多いⁱⁱⁱ⁾。

2. 激しい企業間競争

上記のように欧米、日本、NIEs など世界中の企業が進出し、しかも途上国市場としては異例なことにローカル企業も強い競争力を持っていることから、中国市場は、世界でも最も競争的な市場である。日系中堅・中小企業の中国市場におけるマーケティングにおいては、この激しい競争に勝ち抜くための戦略が必要になる。

技術的に日本企業へのキャッチアップが進展している韓国・台湾メーカーとの競合

が強まっていることを指摘するところが多い^{iv)}。ローカル企業は、技術的にはまだまだ日本企業にかなわないところがあるが、価格がとにかく安く、ミドルローエンド（ボリュームゾーン）市場において圧倒的な価格競争力を持っている^{v)}。ローカル企業の価格競争力の背景としては、他の要因に加えて、例えば部品分野においては、圧倒的な量産効果を享受していることがある^{vi)}。

このようなボリュームゾーン市場における競争の問題としては、中国企業ユーザーのレベルがまだ高くないために、基本性能を満たせばよいとして、日本企業が提供する耐久性や省エネ性のなどの付加価値へのニーズが低く、価格競争に陥りがちなことがある。日系中堅・中小企業はこのような価格競争に陥ると体力を消耗してしまうことになる^{vii)}。

インタビュー対象の多くの企業がローカル企業の技術水準が急速にキャッチアップしていることを認識しており、比較的早い時期に追いつかれるのではないかと危機感を抱いている^{viii)}。ローカル企業の技術水準の急速な向上により、これまで日系企業が抑えてきたハイエンド市場とローカル企業の地盤であったミドルローエンド市場との境界がなくなりつつあるとの危機感もある^{ix)}。このようなローカルメーカーの急速なキャッチアップの背景に、デジタル化、モジュラー化の進展によって技術移転がはるかに容易になっている面もあろう。また、丸川（2011）が主張するように、「温州モデル」や「山寨機」モデルに代表されるような多数の民間企業が一斉に参入して激しい競争を展開する中で力をつける企業が出てくるという中国独特の「大衆資本主義」のインパクトもあると考えられる。

しかし、追いつくには相当の期間を要すると見ている分野もある^{x)}。また、工業用洗浄機の製造・販売・メンテナンス、洗浄液の販売を行う上海アクトファイブ（本社：アクトファイブ(株)、京都府）のいうように、技術開発への取り組み姿勢から、中国人あるいは企業にモノづくりは向かないのではないかという見方もある。後述の品質・時間に関する観念の違いについての見方と符合する。

上述のように分野によって違いはあるものの、今後を見通すとローカル企業の製造におけるキャッチアップはますます進展すると考えられる。合成繊維製造設備の製造・販売を行う上海TMT（本社：TMTマシーナリー、大阪府）によると、日本の製造現場における労働コストの上昇に対応した自動化による効率化にも限界が出てきているのに対して、中国の製造現場には十分余裕があり、まだまだ人員を減らすことによる効率化の可能性があるという（ジェットロ上海事務所2011）。ローカル企業の猛烈な成長により、企業規模も日系企業に追いつき追い越すようになっており、企業体力の面でも競争が厳しくなってきている^{xi)}。

3. 人間関係・人的ネットワークの重要性

中国ビジネスにおいては、中国文化を背景に人間関係が極めて大きな役割を果たす。古田(2005)によると、中国の儒教文化の下で、身内(内人)とそれ以外の人(外人)が峻別され、身内に対しては絶対的な信義の下に行動するが、それ以外の人に対しては兵法の戦略的な行動が採られるという。

このような人間関係の重要性は、企業間取引において、商品の販売に顧客の意思決定者と人間関係を構築しないと販売は難しいことを意味する^{xii)}。ローカル企業への販売において大きなハードルとなるし、後述のようにローカル企業からの売上債権回収にも影響する。逆に、顧客間の関係も密接であるので、ある顧客に信頼を得れば、顧客間の情報の共有により、別の客からの注文が発生する可能性が高いことも意味する^{xiii)}。日系中堅・中小企業の中には、他にない製品を販売していたところ、顧客間に口コミでその情報が広がり、向こうから注文が舞い込んできたという経験をしているところが多い^{xiv)}。この人間関係は、日系中堅・中小企業の中国におけるマーケティングのあらゆる面に影響を及ぼす。

4. 品質、時間に関する観念の違い

インタビューの中で日本人あるいは日本企業との比較で中国人あるいはローカル企業の品質、時間に関する観念の違いを指摘する声が多い。両方に関して日本に比べてかなり大まかだとの見方である^{xv)}。また、このような品質に関する観念の違いは、無責任であったり、非倫理性を帯びたりすることもあるようだ^{xvi)}。逆に、このような見方は日本人の考え方が世界の中では異常に潔癖であることの反映でもあろう。このような品質・時間に対する観念の違いは、日本企業にとって製品・サービスの差別化の機会を提供する一方で、過剰品質の製品・サービスの提供によるビジネス機会逸失の危険性も招来しよう。ローカル企業からの日系企業への需要という面では、日本企業が得意とする高機能・高品質製品への需要は相対的に少なく、代わりに低価格志向が強く、日本メーカーの製品・サービスとローカル需要との間にミスマッチが発生することを意味する^{xvii)}。また、日本企業なら当然果たす品質責任をローカル企業が果たさないことは、その分低価格で販売できることをも意味する^{xviii)}。

時間に関連して、ローカル企業の意味決定についてはトップダウン型のローカル企業が日本企業に比べてはるかに迅速である。これに日系企業が適応するのが難しく、ビジネス機会を逸する原因になっていることが指摘されている^{xix)}。

5. 模倣品の氾濫

上記の品質に関する観念の違いと相通じる面があるが、日系中堅中小企業の多くは、模倣品の氾濫に大いに悩まされている^{xx)}。これは日系企業の中国ビジネスにおいて相当深刻な問題となっている。後述のマーケティング戦略の基本である製品の差別化を難しくし、またローカル企業による低価格攻勢の原因となるからである。

模倣品氾濫の原因としては、離職従業員による模倣製品の製造・販売、外注先からの情報流出、代理店の管理不足などが指摘されている^{xxi)}。技術的にはデジタル技術の発達が模倣品を作りやすくしているという側面がある^{xxii)}。コピー品に対する法的手段を使うことが事実上困難であることが、被害を大きくしている^{xxiii)}。中国において政府との関係においても人間関係の影響が大きく、法律の及ぶところの少ないことが背景にあると思われる。

これに対して技術流出の問題は特にないという企業もある。溶剤のリサイクル、関連設備の設計・販売を行っている、蘇州リファイン（本社：日本リファイン(株)、東京都）の場合、顧客の使っている溶剤とその組成がそれぞれ異なっているため、個別のリサイクルプロセスで対応する必要があるため、他社は模倣しにくく、技術流出の問題は特にないという。生け花販売の上海花寅（本社：(株)花寅、静岡県）の場合、原料が生もので、その組み合わせに感覚や経験が重要なので、模倣は難しいという（以上、ジェトロ上海事務所2011）。技術やノウハウが摺合せ型であったり、暗黙知に依存したりしたもののコピーは難しいということであろう。

6. 販売代金回収の困難性

企業向け販売において、ローカル企業への販売代金（売掛金）の回収が極めて困難なことが、中国における販売の大きな問題点だと、従来から指摘されている。筆者の行った中部圏中堅・中小企業のインタビューによると、過半の企業がこの理由故にローカル企業への販売を行っておらず、市場機会を逸失している。極めて大きな問題となっている^{xxiv)}。ただ、自動車用プレス機械の武漢アミノ（本社：(株)アミノ、静岡県）、溶剤のリサイクルなどを行う蘇州リファイン、業務用空調設備のメンテナンスなどを行う上海三機サービス（本社：(株)三機サービス、兵庫県）のように、基本的に問題がないという企業も中にはある（以上、ジェトロ上海事務所2011）。後の2社の場合、サービス業務であり、現金ビジネス的であるのかもしれない。

このような販売代金回収の困難性は、ビジネスの時間軸が違うなどという中国のビジネス文化が背景にあり、この問題の解消には時間がかかりそうである。上述の人間関係の重要性とも絡み、代金回収に問題があるということは、日本企業の場合ローカル企業との間の人間関係の浅さから支払いの優先順位が低いという面もあると思われる。

る。また、空調、機械設備のメンテナンスを行う上海MD I（日本本社なし）のように、中国では、物品管理は利権になっており、特定の業者と癒着することによって臨時収入を得ているとの指摘もある（ジェットロ上海事務所2010）。

ただ、最近ローカル企業の中でも優良企業は財務内容が改善しており、カネ払いがよくなってきているとの指摘も一部にある^{xxv}）。また、配電盤メーカー F社（本社：愛知県）によると、政府機関の場合も、回収に時間はかかるが、回収自体には問題がないとのことである。ただ、生ゴミ処理設備の製造・販売を行う宜興国豪（本社：(株)エヌ・アイテクノ、大阪府）によると、複雑な政府の管理機構と調整を行いながら回収するには経験が必要とするようである（ジェットロ上海事務所2011）。このローカル企業への売掛債権の問題を解決するかどうかは中国国内販売の可能性が大きく依存することになる。

7. ブランド・実績志向の強さ

中国人・企業には強いブランド・実績志向があると言われる。F社によると、特に国有企業にその傾向が強いという。先ずは「関係」などを通じて実績を作らないと、受注の可能性はほとんどないという^{xxvi}）。ただ、販売する商品がほかと圧倒的な差をつける優れたものであれば別で、顧客の方から買いたいと言ってくるという。そして、このような取引が実績を形成することになる^{xxvii}）。

このようなブランド・実績志向の背景には、前述のような品質・時間に関する観念の違い、模倣品の氾濫、売掛金回収の困難性に見られるような低信頼性社会において信用を確保する必要があることがあろう。このことから、中国市場におけるマーケティングにおいて、ブランドの構築、実績作りが極めて重要になる。

8. 政府の関与の大きさと法治の不足

中国の国情の一面として、「官僚資本主義」とも言える、政府による経済活動に対する関与の大きさがある。政治が経済に優先する。一方ではその関与は欧米のような明確なルールに基づくわけではなく、人治の要素が強く、役人の裁量の余地が多い。この裁量は、関係主義の下で、政府と企業との人的関係に影響される。その官僚主義の下で許認可取得に苦勞している企業が多いようだ。また、中国は、内外無差別の対応義務を負うWTOに加盟したものの、政府の関係主義的な関与の大きさから、実質的に自国企業優先となっている傾向も、分野によっては見られるようだ。地方における政府と地元企業の強い結びつきから、地元企業を優先する「地方保護主義」も存在する。日系中堅・中小企業は中国でのマーケティングにおいて、このような経済に対する政府の関与の大きさとその関係主義的性質に対応していく必要がある。

法治の不足の一面として、規制、法律に関して、ルールが事前説明なしに頻繁に変更されることと、そのルールに関して担当者の裁量の余地が大きいことがつとに指摘されている。また、法律は施行されていても細則が交付されていないので、対応がわからないとのケースが報告されている^{xxviii)}。また、環境規制などで規制はあっても、外資系に厳しくローカル企業にはゆるくという実質上の二重基準になっていて、ローカル企業向け市場が育たないという状況も報告されている^{xxix)}。

中国で事業を行う中堅・中小企業に許認可取得の困難を訴えるものが多い。許認可が煩雑であったり、取得に時間がかかったり、内外企業に差別的であったりするとの見方である^{xxx)}。

中国における政府の経済への関与の強さと法治の不足とから、中国政府の国際貿易投資ルールへのコミットメントが、必ずしも実質的に担保されているわけではないと見られる。中国は内外無差別をコミットするWTOに加盟しているものの、幾つかの分野において自国企業を保護する傾向を依然として強く残していると言われる。一方では自国産業を発展させるために外資を必要としており、結果としては日本以上に開放的な経済を有しているが、利用できる間は外資を利用するという戦略的行動であるという側面も強いと考えられる。B社によると、政府は合法的であると説明しながら外資を制限して、できるだけ国内メーカーに市場を取らせようとしているという。ハイテク分野においては技術と市場を交換するという姿勢が見られる。

中国における政府の関与が強く、政府が大きな資金の流れを支配することから、中国ビジネスにおいては、政府との関係を適切に保つことが決定的に重要であるとも言われる。特に環境ビジネスのように政府調達に関連した産業にはこれが強く当てはまる^{xxxi)}。しかし、共産党の一元的な支配のもとで政策の長期的な方向性と資金の流れは整合的で明示的である。その方向性をフォローして適切に対応することが重要である。配電盤の製造・販売を行うF社によると、日本のように省間がバラバラでないから中国の政策は整合的であり、首相演説の内容がそのまま省庁の予算になるという意味では、予見可能性が高いと言う。

このような政府との関係は、中央政府とだけでなく、地方政府との間でも重要である。中央集権的な中国であるが、具体的な規制に関しては地方政府の権限が強い。そして、地方政府においては人間関係の影響が極めて強い。このため地元企業との関係が深く、地元企業優先の傾向が強い。いわゆる地方保護主義といわれる現象である^{xxxii)}。一方では、外資企業でも地元政府の支持を得れば、大きな支援を得ることも可能なようである^{xxxiii)}。しかし、業界によってはこの地方保護主義の影響をあまり受けないところもある^{xxxiv)}。

9. 急激な変化と雁行性

アジア経済・産業の発展のメカニズムとして、日本が発展の先頭を行き、そこで得た知識・技術がNIEsに移転されてそれらの国・地域が発展し、次に同様のパターンでその他の国・地域が発展するという「雁行的発展」パターンがあると見られる。この関係が日本と中国の間に存在することも、日本企業に市場機会をもたらす要因となりうると考えられる。この雁行的発展パターンにより、日本経済の高度化により国内では既に成熟あるいは衰退産業となっている産業が、途上国では依然として成長産業であり、これら産業がアジア市場に展開することによって産業・企業としての成長力を回復することが期待できる。

例えば、電力・建設・鉄道などのインフラ建設関連産業、設備投資関連産業などは日本ではほとんど成長に期待できないが、アジア、なかんずく中国においては高成長が期待できる^{xxxv)}。一般的に経済発展とともにサービス産業のウエイトが高まっていくが、社会主義経済の後遺症が残る中国においては、製造業に比べてサービス産業の発展は著しく遅れてネックになっており、政策的に振興されている。このような背景からスーパー、コンビニなどの小売業も成長産業である。このような日本の後追的な成長産業については、かつての成長期に日本企業にノウハウが蓄積されており、追加的開発コストをあまりともなわずに新興国市場に展開することが可能である。

このような雁行性は広大で地域差の激しい中国の内部にも存在する。端的には、沿海部の経済発展が先行し、内陸部に波及するというパターンである。中国の特に沿海部における急速な賃金上昇により、労働集約的産業の内陸部あるいは他のアジア途上国への移転が進展するとともに、沿海部を中心に自動化が中国製造業における大きなテーマとなり、自動化機械の大きな需要を作り出している。ただし、A社（本社：愛知県）及び油圧ホース、チューブ、継手、伝動・搬送用ベルト等の製造・販売を行うニッタ・ムアー（本社：ニッタ株、大阪府）によると、日本の中小企業の自動化への取り組みは大企業に比べて大きく遅れているため、日系中堅企業がこの需要をどれだけ捕まえられるかには疑問が残るとのことである（ジェトロ上海事務所2010）。

中国の経済発展が急激であり、中国の急速な少子高齢化の進展の影響もあるので、中国市場の階層・地域などの市場セグメントは流動的で急速に変化している。このような雁行性と変化に対応したマーケティングが必要となる。

Ⅲ. 日系中堅・中小企業の経営資源の強さと弱さ

前章においては、企業にとっての統制不能要因である中国の市場環境について見てきた。日系中堅・中小企業は、これに適応しつつ、統制可能要因であるマーケティング・

ミックス（製品戦略，価格戦略，流通戦略，販売促進戦略）を駆使して顧客とコミュニケーションを取るべきだということになる。次章で統制可能要因であるマーケティング・ミックスへの日系中堅・中小企業の取り組みを見る前に，この章では，これを行うに当たっての日系中堅・中小企業の強さと弱さについて見る。

1. 強さ

（1）技術

日系中堅・中小企業の中には，製品・製造面で高い技術力を持っているところが多い。これはマーケティング戦略における製品の差別化の面で大きな武器となっている。中堅・中小企業に限らず日本の「技術」は，1000年以上の文化的蓄積を背景とした独自の美意識に裏付けられた繊細，緻密，丁寧，簡潔にものづくりを遂行することにあると考えられる（原2011）。この革新努力を継続することによって，このような技術は長期的に比較優位を構築する源泉になりうると考えられる。

（2）トップダウンの意思決定，迅速性

中堅・中小企業の場合，大企業に比べてトップダウンの意思決定を行うことができ，意思決定が迅速に行える。中国マーケティングにおいては，トップ同士の人的関係が重要であり，また，意思決定のスピードが重要であるので，このような点は大きなメリットである。

2. 弱さ

（1）マーケティング志向の弱さ

中国市場を開拓する上で，マーケティングは極めて重要であるが，中堅・中小企業にとどまらず日本企業全体にモノづくり志向の強さの反面マーケティング志向が弱く，その能力が弱い。前述のように，特に中堅・中小企業の場合，系列関係で部品・原材料を納入していて独立的なマーケティング活動を行っていない企業が多いので，その傾向がより強い。中国においても，取引先の企業に追随して進出してきた企業が多く，中国におけるマーケティング機能をあまり持たない企業が多い。

（2）価格競争力の不足

日系中堅企業は韓国・台湾企業との競争においてコスト競争力に課題を抱えているが，特にローカル企業とのコスト競争力に大きな問題を抱えている。これは中国市場においてもっとも数量が期待できる中低価格帯の市場，いわゆるボリュームゾーンの市場の開拓をきわめて困難にしている。このようなボリュームゾーンと呼ばれる市場

ではローカル企業の価格競争力が極めて強く、技術的キャッチアップも進んでいることが、問題を深刻にしている。

品質・多機能志向の強い日本市場で育った日本企業は、このようなニーズを満たすためにコスト増となり、価格競争力を欠いている場合が多い。企業間市場の場合、日本とニーズの似ている中国に進出した日系・欧米系企業向けの市場ではこれはあまり大きな問題とはならないが、前述のように品質に対する観念が大きく異なり、機能よりも低価格志向の強い現地企業向けの市場では決定的な弱点となっている^{xxxvi)}。日本企業のコスト高の原因として品質基準を満たすために輸入設備・輸入原料に依存する度合いが著しく高いことが大きい^{xxxvii)}。

(3) 現地化の不足

中堅・中小企業に限らず、また、中国においてだけでなく、日系企業の国際経営の特徴或いは弱点として現地化の不足がつとに指摘されている。これは、経営陣の現地化の不足および現地への権限移譲の不足の両面がある。このような現地化の不足が国際マーケティングにおいて現地市場環境への適応を制約し、また、中国市場において必要性の高い迅速な意思決定、人間関係の構築・維持を阻害している。

(4) 本国の国際化の不足

いくつかの産業で、本国、つまり日本の国際化の不足が、中国における販売のマーケティング上の制約となっている。例えば、日本基準が国際基準と異なっているために、中国市場や国際市場への販売にとって制約要因となっている^{xxxviii)}。

(5) IT活用の不足

宋(2002)が指摘するように、日本企業はITの営業活動への活用が不十分である。中堅企業においては、その傾向が強い。インタビューにおいてITの活用の話題がほとんど出ていないこともこれを裏書きしていると考えられる。

IV. 日系中堅・中小企業の中国マーケティング

1. 国際マーケティング戦略の枠組み

Ⅱ章で見たように複雑で困難性のある中国市場に対して、Ⅲ章で見たような強さと弱さを併せ持つ日系中堅企業は、中国国内市場での販売を拡大するために国際的なマーケティング活動を展開している。諸上(2002)によると、戦略的マーケティングは、市場リサーチ⇒市場細分化・ターゲティング・ポジショニング⇒マーケティング・ミックス⇒実施⇒コントロール(R⇒STP⇒MM⇒I⇒C)というプロセスで

実施される。まず、R＝調査（市場調査 market research）を行い、その結果の分析に基づいて、STP＝市場細分化、ターゲティング、ポジショニング（segmentation, targeting, positioning）を行い、ターゲットとした市場に対してMM＝マーケティング・ミックス（4P：製品、価格、流通チャネル、販売促進策）を立案し、I＝実施（implementation）をし、その結果をフィードバックして結果を評価して、MM戦略の見直しもしくは改善（C＝コントロール）を行うというプロセスである。

このような戦略的マーケティングのプロセスは、国内マーケティングにおいても国際マーケティングにおいても同様であるが、国際マーケティングにおいては、海外市場という国内と異なる環境に対して適応しながら行う必要があるし、複数の市場に進出する場合は市場間の調整を伴いながらこれを行う必要がある。本章においては、日本の中堅・中小企業が統制不能要因である中国の市場環境に対して、どのようにSTP戦略、MM戦略を行っているかを分析する。ただし、紙幅の関係もあり、本稿においては、MM戦略のうち、製品戦略とそれと密接に関連している価格戦略に分析を限定し、流通チャネル、プロモーションに関しては別の機会に譲ることとしたい。また、国際経営全般に当てはまるが、国際マーケティングにおいても、現地への適応と全社・国際的統合による効率化の両方の課題を調和的に達成することが必要である。このような視点も加えて分析する。

2. 市場リサーチ

前述のように中国市場が複雑で幾多の困難性を持った市場であるので、市場リサーチの必要性が高いと言えよう。ジェトロ上海事務所がインタビューした中国国内販売成功企業においては、結婚式場、衣料小売りなどのマーケティングの重要性の高いサービス産業においては、中国進出に当たって相当の市場リサーチが行われている^{xxxix)}。また、Ⅱ章でみたように中国市場においては地方ごとに市場環境が大いに異なり、地方政府の影響力が、進出企業への支援も含めて非常に強いので、政府の事業への理解、誘致への熱意も合わせて調査することが重要である。このような産業においても、中国国内販売に成功している企業は相当の市場リサーチを行っている^{xi)}。同様にこのような産業においては、中央政府の計画をモニターすることが重要であり、そのような市場リサーチが実施されている^{xli)}。

一方では、一般の企業間市場に関する体系的な市場リサーチの実施事例は、インタビュー内容からは浮かび上がってこない。現地従業員による情報収集への依存がうかがえる程度である。また、中国国内販売成功企業のいくつかは、多くの日系中堅・中小企業が市場リサーチを十分に行わずに進出決定を行おうとしていることを危惧している^{xlii)}。しかし、今後の中国市場への販売の拡大のためには、より本格的な市場リサーチが必要になるのではないと思われる。例えば、後述の製品戦略において中国

のボリュームゾーン市場に適合するための機能を絞った製品を開発していく上でも、市場リサーチの重要性が増大している^{xliii)}。

3. 市場セグメンテーションとターゲティング

多様性の強い中国市場においては、十分な市場リサーチに基づいた市場セグメンテーション（細分化）とその中でどの細分市場を攻めるかというターゲティングが特に重要である。ジェットロ上海事務所（2010）は、世代、地域、所得で市場が分かれるので、物産展などで広く宣伝するのは効果が薄く、ターゲット市場を細分化する必要があるという。工業用スプレーノズル、周辺機器及び加湿システムの販売を行う上海いけうち（本社：(株)いけうち、大阪府）は、「業種・業界によってもその成熟度が異なるため、市場の見極めが非常に大切である」という（ジェットロ上海事務所2010）。

ジェットロ上海事務所による国内販売成功中堅・中小企業のインタビューと筆者による中部圏中堅・中小企業のインタビューから浮かび上がった市場ターゲティングの方向性は以下のようなものである。ただ、両方のインタビューとも上海周辺に進出している企業を対象としているため、地域的な市場ターゲティングに関するデータは不十分である。

（1）売上代金回収可能性が高い市場

筆者が上海進出中堅・中小企業のインタビューを行っていて最も驚いたことは、企業向け販売市場における市場ターゲティングの最初の大きな基準が、売上代金の回収可能性が高い顧客かどうかという点であることである。ただ、小売、飲食業などの一般消費者向け市場に関しては、日銭が入るのでこの点はほとんど問題とならない。企業向け市場の中で、ローカル企業向けの販売代金がうまく回収できないために、ローカル企業市場を最初から除外している企業がほとんどであった。ただジェットロ上海事務所による国内販売成功企業のインタビューを見ると、ローカル企業に販売して成果を挙げている企業も多い。一般的には日系中堅・中小企業は、ローカル企業への販売を避けるか、これに成功していないが、国内販売に成功している企業の多くは、代金支払い可能性の高いローカル企業を見つけ、そこから代金を回収するノウハウを持っているということが言えるのではないかと考えられる。

非日系企業市場のなかで売上債権回収の確実性が高いのは欧米系多国籍企業であり、国内販売に成功している日系中堅・中小企業の大きなターゲットとなっている。次いで、回収に時間がかかるものの、中国の政府・政府機関が回収確実性の高い市場となっている。環境など公共事業関連の市場向けの販売を行う企業にとっては、ここが重要なターゲット市場となっている^{xliv)}。

(2) 欧米多国籍企業向け販売

中国進出外資企業の中で、日系中堅・中小企業にとって、欧米多国籍企業が特に魅力的な市場ターゲットとなっている。販売代金回収に問題がないことに加えて、自動車産業などにおいて欧米系メーカーの中国におけるプレゼンスが高いことと、品質基準・価格帯が日本企業と似ていることなどが、この背景にある。加えて、上海マイクロスプリング（本社（株）マイクロ発條、長野県）によると、欧米企業への営業活動は、供給に限りがある日本語人材を必要とせず、中国人の営業担当者同士でやり取りができるというメリットも存在するという（ジェトロ上海事務所2010）。また、日本企業に比べて本国から距離があるために欧米系サプライヤーの中国進出は日系に比べて相対的に少なく、ローカル企業からの調達において品質面などで苦労した経験があることも、日系部品・材料メーカーへのニーズを高くしているようである^{xlvj}。

また、欧米系企業との取引は、中国国内の販売に止まらずグローバルな販売につながる可能性を提供している。例えば、自動車産業などにおいて中国生産の規模が拡大するにつれて欧米企業を中心に中国が欧米への輸出拠点となっており、直接的・間接的に日系中堅・中小企業の欧米市場への輸出が拡大している^{xlvj}。タンクなどの製造販売の森松集団によると、欧米系メーカーへの納入実績が認められると、欧米メーカー本社からの発注により海外向けの発注も入るようになり、今ではヒューストンとストックホルムに営業拠点をもち、一流の欧米メーカーとの取引を行っているとのことである（ジェトロ上海事務所2011）。

加えて特筆すべきことは、欧米系企業との取引は、日系大企業との取引のように発注後の無理な注文に弾力的に対応しなければならない主従関係ではなく、契約に基づいた対等でフェアな関係であり、日系中堅・中小企業にとって新しい視界を開くものであり、厳格な技術要件などに対応するという国際標準取引の学習機会を提供するものともなっている^{xlviii}。このため、日系中堅企業の幾つかは戦略的に欧米企業との取引を拡大している^{xlviii}。以上の結果、先端的な日系中堅・中小企業の欧米企業との取引は大きなウェイトを占めるようになっている^{xlix}。

(3) ローカル企業へのターゲット市場多様化

企業向け市場に関してローカル企業向けは、売上代金回収に大きな問題を抱えているものの、潜在的には最大で最も成長の期待できる市場である¹⁾。実際、ジェトロ上海事務所がインタビューした中国国内販売に成功した日系中堅・中小企業の多くが、ローカル向け売り上げを拡大している^{li)}。

(4) 地域的ターゲティング

ターゲティングに関して、これまでは企業向け市場を中心に、顧客企業のタイプを軸としてターゲティングについて見てきた。広大で地域的多様性を持つ中国市場にお

いては、もう一つの軸としての地域的ターゲティングが重要である。本稿のデータとするジェットロ上海及事務所及び筆者のインタビューは、何れも上海周辺で行われているので、取り上げる企業はほとんどが上海周辺を最初のターゲット市場としている。戦略上の選択肢としては、①上海に集中する、②沿海部都市をターゲットとする、③内陸部をターゲットとする、④全国をターゲットとする、などがある。これは業種、経営資源の量、競争関係などによってことなってくる。また、このような選択に対応して、流通チャネル戦略が決定されよう。

ある程度地域集中的な販売が必要な業態の場合、まず上海などの沿海部をターゲットとして、それから内陸部などへより広域的な展開を図るというパターンが一般的である。厨房機器の製造・販売を行うH社（本社：愛知県）、上海福井クラフト（本社：株福井クラフト、福井県）の顧客はともに主にホテル、飲食店であるが、両企業とも上海を中心に沿海部を中心とした広域展開を行っている。上海福井クラフトの場合、販売先は上海が約50%、それ以外が約50%だという（ジェットロ上海事務所2011）。中国では各地で都市開発が行われているが、いずれも上海を見本としたコピーという性格を持つので、競争の激しい上海で勝ち抜き、ここをしっかりと把握しておけば対応できるという。H社は、北京、上海、香港経済圏に先ず展開し、次いで東北経済圏に展開する戦略である。ドミナント戦略を必要とする飲食店チェーンの場合地域的に集中した出店が必要である。I社（合併企業。本社：愛知県、東京都・大阪府）の場合、これまで上海に集中してきており、そこでの成果を挙げた後、内陸部、地方への展開を図ろうとしている。

これに対して内陸部から展開して行こうという戦略を取っているところもある。配電盤メーカーのF社の場合は、沿海部市場では欧米・ローカル企業が地盤を持ち、ブランドを確立しているので同社の入り込む余地が少ないことから、地方都市インフラ整備政策による設備投資需要が存在する一方で、競争のより緩やかな内陸部市場を開拓してブランドを強化していこうという戦略を取っている。どちらから攻めるにせよ、内陸市場の開拓は日系中堅・中小企業にとって大きな課題となろう。沿海部に関しては人間関係の重要性がさらに高まると思われ、この課題の克服が重要になろう。

（5）ハイエンド市場からボリュームゾーン市場への展開

もう一つの軸としては、価格帯や付加価値の程度などから見てハイエンド市場を目指すのか、より低価格・低付加価値の中間・ローエンドのボリュームゾーンを目指すのかという選択がある。日系中堅・中小企業の場合、ハイエンド市場をターゲットとするところが多い¹⁰⁾。これは、技術力などから日本企業が得意とする分野であること、低価格帯、中価格帯の市場では、ローカルメーカーに敵わないこと、中国で重要なブランド作りに資することと、中国の経済水準が向上するにつれて、将来的にこのゾーンの需要が拡大するだろうという期待があること等による。

問題は、このようなハイエンド市場ターゲティング戦略は、規模が大きく成長速度の速いミドルのボリュームゾーン市場におけるビジネス機会を逸することになるし、ボリュームゾーンにおいて力をつけたローカル企業などが将来ハイエンド市場にも進出してくる可能性があることである。分析計測機器、医療機器、半導体機器等の製造・販売を行う上海島津（本社：（株）島津製作所、京都府）は、このような市場においてハイエンド製品のニーズも高くなってきており、今後市場はハイエンドとミドルローへと二極化する方向で発展していくと見ている（ジェトロ上海事務所2010）。このためにハイエンド市場からミドルのボリュームゾーン市場への多角化を行う企業もある^{lvii}。このハイエンド市場かボリュームゾーン市場かという市場ターゲティング戦略は、後述の製品戦略と密接に関連する。

3. 販売代金回収対策

上述のように、日系中堅・中小企業は、その売掛債権回収に大きな問題を抱えていることから、ローカル企業への販売をしり込みしているところが多く、ここをターゲット市場から外して大きな市場機会を逃している。一方で、ジェトロ上海事務所（2010 及び 2011）の国内成功企業調査に見るように、ローカル企業への販売に成功している企業も少なからずある。そのような日系中堅・中小企業は、どのようにしてローカル企業からの販売代金回収を確保しているのだろうか。

まずは、前金制を取っている企業が多いことが挙げられる^{lviii}。このような前金制が可能なのは、商品力で圧倒的な優位性を確立しており、顧客が商品を得るために優先的に支払いを行おうとするからである^{lv}。次に、支払い可能性の高い顧客を選別することによって回収事故を避けるようにすることが重要である^{lvi}。次に、代理店、商社を使うことによって、代理店、商社に回収責任を負わせるという方法である^{lvii}。しかし、この場合は、マージンや緊密な営業管理を犠牲にするという問題も伴う可能性がある。

加えて、支払いを確保するための営業員の緊密な管理が重要である。上海福井クラブによると、売り上げの回収には営業員が粘り強くこれに当たることが必要であり、そのためには経営トップが営業員の信頼を得て、好きだと思われるようにならないといけないという。中国的な人情の介在が必要だということであろう。森松集团の場合、営業員の評価を売り上げを確保するだけでは行わず、販売代金の回収があって、初めて評価するようにしているという。さらに、顧客企業の間で人間関係を構築して、支払い優先順位を上げることも必要になろう^{lviii}。

4. 製品・価格戦略

次に、マーケティング・ミックスの4P（製品戦略・価格戦略・流通戦略・販売促進戦略）のうち、製品戦略と、それに密接に関連した価格戦略を合わせて分析する。紙幅の関係もあり、残りの流通戦略、販売促進戦略については、本稿ではカバーせず、次の機会に譲る。

（1）差別化の徹底

日系中堅・中小企業の場合、価格競争でローカル企業に勝つことが難しいので、より付加価値の高い製品の投入による差別化を徹底することが極めて重要になる^{bx)}。また、これは中国市場で重要なブランド、実績作りに資する。そして、これが需要とマッチした場合は、前金制での販売やローカル企業からの優先的支払いを可能にし、ローカル企業からの代金回収の問題を解消することにも資する。第Ⅲ章日系企業の弱さのところで見たように日系中堅・中小企業は、ローカル企業、韓台企業に比べて価格競争力を欠く場合が多いので、価格差を許容範囲に抑える必要もある。このような製品・価格戦略は、市場ターゲティングのところで見てきたように、ハイエンド市場をターゲットとすることに通じる。上述のように、これにはメリットと同時にボリュームゾーン市場の機会損失というデメリットも存在する。

Ⅲ章の日系中堅企業の強みのところで見てきたように技術面で強みを持つ企業が多いことから、王道は製品・生産技術での差別化である。実際多くの企業がこの戦略を取っている。これとの関連では、中国に日本のような緻密なモノづくり文化がないことからこの面での差別化が図れるという面と、ローカル企業のキャッチアップが急速なので絶えずその先に行く継続的な革新が必要であるという面との両面がある。

日本のあるいは日本水準の製品・サービスの提供によって、ローカル企業との差別化を実現してローカル企業との価格競争に陥るのを避けようとする企業が極めて多い^{bx)}。本国の親企業自身が独自技術を重視してきた企業はこの点で優位な出発点にある^{bx)}。環境分野のように公的機関に納入する場合も、中国にない技術を持つことが有効のようである^{bx)}。生産管理面の優位性を背景にした差別化を行っている企業もある^{bxii)}。

また、ローカル企業の急速なキャッチアップに対して、これとの差別化を維持するために継続的な技術革新の必要性を指摘する企業も多い^{bxiv)}。これは、後述の模倣品対策としても有効であろう。

当然ながらローカル企業との差別化だけでなく、他の日系企業との差別化を図ることも重要である。さまざまな製品の部品加工を行う多富電子は、日系部品メーカーの得意な少量多品種生産、中国加工業者の得意な少品種多量生産の隙間の中量で加工の難しい複雑なものを扱って差別化している（ジェトロ上海事務所2011）。

メーカーの中にサービスによる差別化に取り組んでいるところも多い^{bxv)}。ローカル企業のサービスが粗放的であるので、日本と同じようなサービスをやればそれが差別化になる分野も多いようだ^{bxvi)}。家電、自動車など向けの金属部品製造販売を行う蘇州高橋は、中国における生き残りのカギはメンテナンスにあると考え、メンテナンス拠点を設けるなどアフターサービスに注力する考えである。逆にアフターサービス体制が弱いと、ろ過装置の製造・販売を行うC社(本社：愛知県)のように、納入後修理に行かなくても良いように品質を過剰に設計して製品がより高コストになることにもなる。他にもさまざまな分野での差別化努力が行われている^{bxvii)}。

日系中堅・中小企業が日本的な製品・サービスを提供して差別化に成功していることは、原(2011)がいうような、根底にある「繊細」「丁寧」「緻密」「簡潔」という価値観を基盤にしていると考えられる。継続的な技術革新に加えて、本国において戦後の規格大量生産を脱して日本の美意識に根差したデザインを創造していくことが必要になるろう。

(2) 模倣品対策

上記の差別化戦略を遂行していくうえで、上述の模倣品の氾濫が大きな障害となっている。中国国内販売に成功している日系中堅・中小企業は、模倣品被害を重視して、被害を少なくするために様々な対策を打っている。

模倣されにくくするように技術のブラックボックス化の努力を行っているところもある^{bxviii)}。また、情報が漏れるルートをできるだけなくす努力も行われている^{bxix)}。委託工場からの流出や、代理店に販売を依存することによって実態の把握や対応が遅れることを避けるために、できるだけ自社でコントロールしようという行き方がある^{bxx)}。そして、模倣品の判別がしやすいような手段を講じているところもある。特殊シールや刻印などの方法である^{bxxi)}。製品サイクルを短縮したり、高度技術製品を逐次投入したりすることによりコピーされにくくする戦略をとっている企業もある^{bxxii)}。法的手段に訴えても、効果が薄いために、このようにコピーされにくいようにするための対策が主流なようである。ただ、法的手段をとっている企業もある^{bxxiii)}。

(3) ブランド化、実績作り

製品戦略に関連して、上述のように、偽物が横行するなど低信頼性社会の中国におけるマーケティングにおいては、信頼性の尺度としてブランドと実績がとりわけ重要である。中国国内市場販売に成功している日系中堅・中小企業はこのための努力を行っている。ただ、欧米企業のように集中的な宣伝などのプロモーション手段を駆使してのブランド作りよりは、優れた商品・サービスの継続的提供によって長期的に構築しようという傾向が強いといえよう。プロモーション活動によるブランド化などに工夫の余地があるのではないかと考えられる。

もともと中国進出以前から、世界市場における評価・中国への輸出などでブランド価値が高い企業は、それを利用して進出している^{bxciv)}。また、高技術・高品質への定評が確立している「日本ブランド」の恩恵を受けている企業もある^{bxcv)}。飲食店などの一般消費者向けサービス業態においては、日本的サービスの提供がブランド構築の効果的方法だと認識されている^{bxcvi)}。中国の公的機関への協力による長期的ブランド構築を行っている例も存在する^{bxcvii)}。

一般消費者への販売の場合、デパートでの販売でデパートのブランド力を活用することやドミナント戦略によるブランド構築が行われている。保温下着の販売を行う上海アイリス（本社：(株)アイリス、徳島県）は、伊勢丹と連携して同社のブランド力・集客力を活用できたという。また、飲食店チェーンI社は、上海に集中するドミナント戦略を採ることにより、ブランド構築を図っている。また、特に一般消費者向け製品の場合、漢字文化圏である中国においては、国際ブランドとは異なる中国市場独自の漢字でのネーミングも重要なようである^{bxcviii)}。

また、高品質ではあるが価格競争力の弱い日本の中堅・中小企業においては、まずハイエンド市場をターゲットとして、この市場を確保することによってブランドを構築するという戦略が一般的である^{bxcix)}。さらに、それによって確立したブランドを武器により下のレベルの市場を攻めようとするという戦略を採っているところもある。ハイエンド市場をターゲットとすることによるボリュームゾーン市場逸失のマイナスを相殺し、ハイエンド市場から下への展開によって同市場も獲得しようという戦略である^{bccx)}。

販売組織の統合管理によって、企業ブランドの浸透を図るという動きもある。ニッタ・ムアーは、同社のベルト事業とムアー事業の営業をまとめて管理会社を設立し、ニッタ・ブランドを全体的に広げて相乗効果を狙うという（ジェトロ上海事務所 2010）。

実績作りに関しては、企業向け市場において欧米を含む業界トップ企業への納入実績を作ることによって、他の顧客への浸透を図ろうという戦略が顕著である^{bccxi)}。顕著な製品差別化が難しく、このような戦略が採れない配電盤メーカーのF社は、上述のように内陸部市場を開拓して、そこでまず取引実績を作ろうという戦略を立てている。

（４）現地適応製品・サービスの開発

現地環境への適応は、国際経営の主要命題であり、これは国際マーケティングにおいても同様である。製品戦略に関しては、中国市場はⅡ章で見たように強い独自性を持つので、中国市場に適応した製品・サービスを開発することが特に重要である。多くの日系中堅・中小企業が、このような対応を行っている^{bccxii)}。このような現地適応製品・サービスの開発のためには開発機能の現地化を推進することも必要になる^{bccxiii)}。

製品を現地に適応させる戦略において最大の課題は、いわゆるボリュームゾーンに

対応して製品を開発することである。次項でこれについて説明する。

(5) ボリュームゾーン対応製品の投入

一般消費者市場における中間階級の台頭や企業間市場におけるローカル企業の規模の拡大によってもたらされたいわゆるボリュームゾーン市場に対応するには、品質・多機能志向が強い日本企業の製品・サービスと低価格志向の強い市場のニーズとのかい離現象が強い大きなハードルとなっている。日系企業にとっては、機能を絞って価格を劇的に下げたボリュームゾーン市場対応製品を投入することが大きな課題となっている。ベアリングメーカーの上海オイレス（本社：オイレス工業㈱，東京都）は、低価格製品を開発して製品のレンジを広げないと中国での拡販は難しいと見ている（ジェトロ上海事務所2010）。

まずは、ターゲット市場の顧客のニーズをしっかりと見極めることが必要である。日系メーカーは品質志向が強く、顧客のニーズと関係なく日本と同じ品質のものを作ろうとする傾向が強いようである。これは日本メーカーにモノづくり志向が強い反面、マーケティング志向が弱いことの反映であり、現実的な対応ではないように思われる。欧米企業はより現実的な対応を行っているとの観察もある^{xxxxiv)}。合成繊維製造設備の製造・販売を行う上海TMTの言うように、「スペックは常にマーケットインでなければならない」ということだろう（ジェトロ上海事務所2011）。

これに対して、これらボリュームゾーン市場で要求されるスペックを絞って低価格化した対応商品を投入したり、投入を検討したり、より弾力的対応を行う日系中堅・中小企業が増加している^{xxxxv)}。

ボリュームゾーン対応製品の販売においては、ローカル企業などと圧倒的な価格差があることから、抜本的なコストダウンが不可欠である。マーケティング戦略だけでなく、開発・生産戦略との連動が必要になる。材料を顧客に合わせて使い分けしたり、材料・設備の現地製への転換を図ったり、設備の内製化を進めたり、人員の現地化^{xxxxvi)}を進めたり、多くの手段を使っている。このようなスペック、部材の見直しを行うための製品開発は、日本で行うことには限界があり、開発の現地化が必要になっており、このような取り組みを行っている企業が多い。上海島津、武漢高沢産業（本社：高沢産業㈱，東京都）、宜興国豪、森松工業集団、H社なども現地での開発を行っている（ジェトロ上海2010、2011及び筆者インタビュー）。

(6) コンソーシアムの形成

中国における受注規模の大きさや公共プロジェクトなどにおける一括発注の傾向に対して中堅・中小企業単体では対応できずに、企業間でコンソーシアムを組んで一括して受注する方が効果的なことがありうる。このようなことに対応して、配電盤メーカーのF社は、他の業態の複数の企業とグループを形成して受注活動を行おうとして

いる。個々の製品・サービスとしてではなくシステムとして販売する戦略である。

V. 結論と今後の研究課題

1. 結論

日系中堅・中小企業が複雑で多様性を持ち急速に変化していく中国市場での販売を増加させていくためには、従来のモノづくり偏重を改めてマーケティング志向を高めることが必要である。そして戦略的マーケティングを適切に実施していくことが必要である。先ずは、市場リサーチを適切に行い、ターゲティング市場を選択する必要がある。日系中堅・中小企業の場合は、市場リサーチが不十分な企業も多いようであり、改善が必要であろう。

市場ターゲティングに関しては、企業間市場において日系企業向けからの顧客の多角化が大きな課題となっている。現状では、売上債権の回収ができるかどうかが重要な選別基準となっている。この点でローカル企業には大きな問題が存在するので、欧米企業向け販売に注力することが第1の選択になっている。欧米企業との取引はまた、日系企業との系列的な取引関係のくびきから日系中堅・中小企業を解き放ち、世界市場にアクセスしたり、対等でフェアな国際標準取引とはどういうものかを学習したりする機会を提供するというメリットもある。

しかし、中国国内販売で成功している多くの企業はローカル企業向けの販売も伸ばしている。支払い可能性の高い国内企業を選択して、債権回収のための適切な対応を行えば、この問題の克服は可能であると考えられる。ローカル企業をターゲットとしていくことが、今後の売り上げ拡大にとって重要な課題となろう。

地域的な市場ターゲティングに関しては、まず沿海地域をターゲットとし、その後内陸部への分散を図っている企業が多い。中には、沿海部市場における競争が激しいので、内陸部をまずターゲット市場としようという企業も存在する。内陸市場の開拓はまだ緒に就いたばかりであり、これも今後の大きな課題となろう。

製品・サービスの付加価値あるいは価格帯との関連では、まずハイエンド市場をターゲットとする企業が多い。より低い価格帯のボリュームゾーンでは価格競争においてローカル企業に歯が立たないこと、日系中堅・中小企業の製品・サービスが過剰品質であったり、機能が多すぎたりしていることが主な理由である。しかし、この市場だけではボリューム的に限界があるので、ボリュームゾーン市場への多角化を検討したり行ったりしている企業が多い。上記の売上債権回収策に加えて、下記の製品・価格戦略を修正して、この市場を開拓していくことが大きな課題となっている。

製品・価格戦略に関しては、①差別化の徹底、②模倣品対策、③ブランドの構築・

維持, ④現地適応製品・サービスの開発, ⑤ボリュームゾーン対応製品の投入が重要な課題となる。

差別化に関しては, 上記の市場ターゲティングのところで述べたように, ハイエンド製品・サービスに特化して差別化を図っている企業が大半である。多くの企業が日本的な品質・サービスを提供することによって, この辺りにおおまかなところのあるローカル企業との差別化に成功している。ただ, 急速にキャッチアップしてきているローカル企業や韓国・台湾企業に対して技術的な優位性を維持していく必要がある。独自技術を追求するカルチャーを持った企業は, このような戦略が採りやすい。また, サービスを重視することによって差別化している企業が多いが, 製品技術に比べて差別化の持続可能性が高いと思われる。このような差別化を強化していくためには, 本国(日本)において規格大量生産を脱した, 日本の美意識に根差した創造活動の興隆が必要である。

このような差別化戦略を模倣品の氾濫が困難にしており, 模倣品対策が大きな課題となっている。多くの日系中堅・中小企業が, ブラックボックス化, 情報管理の徹底, 法的手段, 模倣品の判別の容易化などの対策を取っている。究極的な対策は, 継続的な技術革新と製品サイクルの短縮によって, 模倣を困難にすることであろう。

中国市場においてブランド・実績が重視されることから, 多くの企業がこれに務めている。ブランドの構築に関しては, 高技術・高品質の製品サービスによる差別化自体が寄与すると考えて, これに注力する企業が多い。日本ブランドの恩恵を受けている企業も多い。前述のように日本の美意識に根差したデザインの創造が必要となろう。欧米・ローカル企業と比べて, 広告宣伝などのマーケティング手法を使う企業は少ないようであり, このようなマーケティング手法をより活用することも必要であろう。

最後に現地市場に対応した製品・サービス, 特にボリュームゾーン製品・サービスの開発が大きな課題となっている。このためには, 狭義のマーケティング戦略だけでなく, 製品開発・生産の現地化, ヒトの現地化など, 研究開発戦略, 生産戦略, 人的資源管理戦略などとの連携による総合的な取り組みが必要である。

2. 今後の研究課題

先ずは, 紙幅の関係でカバーできなかったマーケティング・ミックスの中の流通チャネル戦略, 販売促進戦略について, またマーケティング組織, マーケティング人材の資源管理について分析する必要がある。そして, 今回カバーした製品戦略, 価格戦略を含めたこれら4Pの相互の関係について分析する必要がある。加えて, 戦略的マーケティングについてより詳しく学習して, より精緻なマーケティング理論によって, より深い分析を行う必要がある。今回の分析は, 日系企業へのインタビューに基

づいて行ったために、彼らに見えない分野、視点が抜け落ちている可能性もある。例えば、ITの活用、広告宣伝などの販売促進活動などである。マーケティング理論や海外企業の事例分析などから、これを補完していく必要もあろう。

注

- i) 文中、文末及び注中の初出のところでは日本本社名とその所在都道府県を表示する。
- ii) 従来の納入先であった日系の電子や自動車の組み立てメーカーの中国市場でのパフォーマンスは必ずしも良好ではない。加えて価格競争に苦しむ日系組み立てメーカーは、日系部品・材料メーカーへの価格削減要求を強めるだけでなく、現地サプライヤーへの転換も進めている。このため日系組み立てメーカーについていくだけでは展望が開けなくなっていることが、このような非日系市場開拓の動きの背景にある。
- iii) 上海堀場貿易（本社：(株)堀場製作所、京都府）は全体で約7割、業務用空調設備のメンテナンスを行う上海三機サービス（本社：(株)三機サービス、兵庫県）の場合、売上の約90%が、溶剤のリサイクル、関連設備の設計・販売を行う蘇州リファイン（本社：日本リファイン(株)、東京都）の場合、約3分の2が非日系企業向けだという。業務用漆器や食器の製造・販売、輸出入を行う上海福井クラフト（本社：(株)福井クラフト、福井県）の取引先の約70%はホテルで、残り約30%が日本料理店、中華料理店などであるが、その経営の主導権の所在ということで分類すると約90%が非日系企業向けとなるという。森松集団（本社：森松工業(株)、岐阜県）の輸出と中国売上がほぼ半々だが、非日系向けは約90%だという（以上、ジェトロ上海事務所2011）。精密機能部品へのめっきを行っている茂英電子（日本本社なし）の場合、非日系企業向けが約5割に達しており、その割合は今後上昇していくと見ている。工業用スプレーノズル、周辺機器及び加湿システムの販売を行う上海いけうち、（本社：(株)いけうち、大阪府）は、非日系企業向け販売比率が5割以上となっている（以上、ジェトロ上海事務所2010）。
- iv) 部品メーカーの多富電子（日本本社なし）は、ローカルメーカーも急速に競争力をつけてきているが、まず韓国メーカーと競合することになるのではないかとしている。プラント向けの压力容器等の製造・販売を行う森松集団（本社：森松工業(株)、岐阜県）は、グローバルマーケットでは日本のたどった道をたどっている韓国と圧倒的に競合しているという。
- v) 上海堀場貿易（本社：(株)堀場製作所、京都府）によると、分析機器分野においてローカルメーカーは技術レベルを向上させているうえに、価格面で3割～4割程度安いという（ジェトロ上海事務所2011）。

- vi) 電子部品、機械部品等の製造・販売を行っている多富電子によると、日本の部品会社は少量多品種の生産を得意としているが、中国メーカーは数十万個～数百万個の部品を取り扱っており、価格では競争できないという（ジェットロ上海事務所2011）。
- vii) 自動車用高性能プレス機械の設計・製造・販売を行う武漢アミノ（本社：㈱アミノ、静岡県）は同社の省エネ機能への顧客の理解が得られずに、ローカル企業との価格競争に陥り、十分な利益が確保できないという（ジェットロ上海事務所2011）。
- viii) 上海島津（本社：㈱島津製作所、京都府）は、ミドルローエンド市場における国産メーカーとの競争が課題であり、5年程度で彼らの製品が現在の日系企業のユーザーのニーズを満たすようになるだろうと見ている（ジェットロ上海事務所2011）。同様に、超硬合金材料等の輸入・販売を行っている上海富士ダイス貿易（本社：富士ダイス㈱、東京都）、非鉄金属の鋳造、精密加工部品の製造・販売等を行うMDC産業集団（本社：水谷産業㈱、岐阜県）、医療関係の電子計測機器の製造・販売を行う上海日本光電（本社：日本光電工業㈱、東京都）、歯科治療設備の製造・販売等を行っている上海モリタ（本社：㈱モリタ製作所、京都府）などが、競合メーカーの技術進歩が急速で脅威を感じているという。上海堀場貿易によると、ローカル企業の技術レベルは年々ものすごく速いスピードで向上してきており、いまや自主ブランドとして認知されるような企業も出てきているという（以上、ジェットロ上海事務所2011）。工作機械のA社（愛知県）は、国家的な支援を受けたローカルメーカーが国内市場の急激な規模の拡大を背景に急速にシェアを伸ばしてきており、5年後には1位の座をローカル企業が占めるだろうと見ている。
- ix) ベアリング製造・販売の上海オイレス（本社：㈱オイレス工業、東京都）によると、高品質高機能と中品質中機能の境目がぼやけてきており、日系中堅企業が高品質高機能分野に特化してすみわけを行うのが難しくなっているという（ジェットロ上海事務所2010）。
- x) 合成繊維製造設備の製造・販売の上海TMT（本社：TMTマシーナリー㈱、大阪府）は、日本に残している高度技術を要する中核的設備を中国企業が作れるようになるのには10～20年かかるのではないかと見ている。貸し切り結婚サービスの提供を行っているヴィラグランディス上海（本社：㈱かづ美、石川県）は、ローカル企業系の貸し切りの婚礼業者の脅威はまだなく、サービスの質を上げることによって安売り競争に耐えられると見ている。人工歯等の歯科用材料の製造・販売を行う常熟山八（本社：山八歯材工業㈱、愛知県）は、この分野で安定した会社になるためには10年以上の蓄積を要するためにまだ脅威感はないという（以上、ジェットロ上海事務所2011）。
- xi) 上海オイレスによると、現在同社が競合しているローカルメーカーは、十数年前は同社の1/10以下の資本金・売上げだったという会社ばかりだが、今や中には同社の数十倍ぐらいの売上げまで急成長している会社もあるとのことである（ジェットロ上海事務所2010）。また、化学製品の製造・販売を行うG社（本社：愛知県）によると、ローカル企業の方が資金が豊富なので、同じ製品ならローカル企業が最新設備を投入して生産性で優位に立つという。

- xii) 生ゴミ処理設備の製造・販売を行う宜興国豪(本社:エヌ・アイテクノ(株), 大阪府)によると、同社の中国人董事長の人的つながりで顧客と接することができたし、中国ではコネクションがないと商売ができないという(ジェトロ上海事務所2011)。
- xiii) 自動車用高性能プレス機械の設計・製造・販売を行う武漢アミノによると、国有企業傘下の自動車工場は互いに工場見学を行うなどつながっており、情報を共有しており、このようなつながりから注文が入ることがあるという(ジェトロ上海事務所2011)。
- xiv) 高級潤滑油の輸入・販売の上海申合潤滑油(本社:神戸ルブリカンツ(株), 大阪府)によると、販売は需要家であるベアリングメーカーの多い浙江省、江蘇省、上海市、安徽省のメーカーに口コミで広がったという。超硬合金の輸入・販売を行っている上海富士ダイス貿易によると、このような口コミは地理的に分散しており、人的関係の強さを感じるという(以上、ジェトロ上海事務所2010)。
- xv) 精密機構部品の製造・販売を行っているオリジン上海(本社:オリジン電気(株), 東京都)によると、中国企業の工場設備のほとんどは日本製あるいはそれとほぼ同等の設備であるのかかわらず、エラーが発生してしまうのは品質に関する考え方の違いにあるという。日本企業は不良品の発生はだめだという考え方で不良品発生の原因をすべてつぶしていくという品質管理を行っているのに対してローカル企業では不良品が発生すれば取り換えればよいという考え方であるという(ジェトロ上海事務所2011)。
- xvi) 電子廃棄物の処理、家電リサイクルを行っている蘇州同和(本社:DOWAエコシステム(株), 東京都)によると、業者から持ち込まれる廃冷蔵庫のコンプレッサーのうち約2割は同社にとって収入源である銅線が抜き取られ、代わりに石が入っているという(ジェトロ上海事務所2011)。空調、機械設備のメンテナンスなどを行っている上海MDI(日本本社なし)によると、中国のメンテナンス企業は「やり逃げ」であり、ローカル企業を下請けに使うとトラブルが発生し、補償金の支払いなどに追われて儲からないので、同業者はすべて撤退してしまったという(ジェトロ上海事務所2010)。
- xvii) 乾燥設備等の製造・販売、メンテナンスを行う無錫重瑪登(本社:(株)大和三光製作所, 大阪府)によると、中国市場に対しては5年~20年前の技術・性能であればよく、日本のハイレベルな技術は要らないという。小型污水处理設備の製造・販売等を行う武漢高沢産業(本社:高沢産業(株), 長野県)も、日本的なもののづくりの考え方では、広範囲の用途に対応できる総合的な性能の製品にしようとするが、中国においてはそのような総合的な製品の需要はないという。同社は、総合的性能を追求する結果、ローカルメーカーの製品に比べて5倍の価格になっていたのを、戦略の変更を迫られたという(以上、ジェトロ上海事務所2011)。
- xviii) 武漢高沢産業によると、中国メーカーは技術開発はほとんどやらずに設計が不完全でコピーが多く、設計したものに責任を取らない代わりに極端な安値で販売しているので、競争するのが困難であるという(ジェトロ上海事務所2011)。
- xix) バネ座金の製造・販売を行っている浙江トクハツ(本社:特殊発條興業(株), 兵庫県)によ

ると、ローカル企業との商談では「2日後にサンプルを持って来いとか、見積りをすぐに出せと要請してきて、総計2週間～3週間で商談がまとまる」などスピードが速いとのことである。オリジン上海も、日本の会社では製品開発においては多くの承認プロセスを経なければならないが、ローカル企業ではトップ一人で決断できるのでスピードが速いと感じている（以上、ジェトロ上海事務所2011）。

- xx) 人工歯等の歯科用材料の製造・販売を行っている常熟山八、歯科治療設備の製造・販売等を行う上海モリタ、エアコン用圧縮機の内蔵型プロテクターの製造・販売を行う寧波生方横店電器（本社：株生方製作所、愛知県）、金属部品の製造・販売などを行う蘇州高橋（本社：高橋金属株、滋賀県）、汚泥脱水装置の製造・販売を行っている宜興アムコン（本社：アムコン株、神奈川県）（以上、ジェトロ上海事務所2011）、ベアリング製造販売の上海オイレス（以上、ジェトロ上海事務所2010）などが模倣品の被害について言及している。
- xxi) 離職従業員による模倣品販売に関しては、蘇州高橋、寧波生方横店電器が、外注先から情報が漏れた例としては、汚泥脱水装置の製造・販売を行っている宜興アムコンが自社の事例に言及している（ジェトロ上海事務所2011）。代理店経由の販売による模倣品流通に関しては、油圧ホース、チューブ、継手、伝動・搬送用ベルト等の製造・販売を行うニッタ・ムアー（本社：ニッタ株、大阪府）が自社の事例に言及している（ジェトロ上海事務所2010）。
- xxii) 日進（本社：株ニッシン、京都府）は、歯科実習用資材のコピー品を製造している企業が3～4社あり、困っているが、これにはデジタル技術により簡単に3次元コピーができるようになってしまったことが背景にあるという（ジェトロ上海事務所2011）。ろ過装置の製造・販売を行っているC社（本社：愛知県）も、機械装置のNC化によりコア技術がデジタル化したことにより、模倣品が作りやすくなって被害にあっているという。
- xxiii) 日進によると、「中央政府の医療機器監督部門は取締りを行ってくれるが、実際の実行主体である地方政府から立ち入り日程に関する情報が事前に漏れてしまったりして、事実上法的手段を使うことは難しいというのが実感である」という。上述の寧波生方横店電器は、商業秘密侵害と特許侵害で訴訟に勝ったものの、被告が別の会社を作るなどして、まだ模倣品の生産が続いているという（以上、ジェトロ上海事務所2011）。
- xxiv) 鋳造部品メーカーE社（本社：岐阜県）、電子部品商社のJ社、K社（ともに本社：愛知県）はこの問題のためにローカル企業への販売は行っていないという。ろ過装置メーカーC社（本社：愛知県）はこの問題のために中国市場に対して積極的になれないという。粉末冶金部品、オイルレスベアリング、電動工具用ギアボックスの製造・販売を行う揚州ポーライト（本社：ポーライト株、埼玉県）によると、ローカル企業も期日内の回収に困難を抱えているともいう。
- xxv) 金属部品の製造・販売などを行う蘇州高橋（本社：高橋金属株、滋賀県）は問題がないという（ジェトロ上海事務所2011）。プラント用圧力容器などの製造・販売を行う森松集団（本社：森松工業株、岐阜県）によると、特に上場企業、大手国有企業は独占的市場で業績

を向上させて潤沢な資金を有しており、回収に問題は少ないようである。

- xxvi) 汚泥脱水装置の宜興アムコンは、中国での実績がなかったので、その製品の良さが認識されるまで、なかなか受注をとるのが難しかったという。生ゴミ処理設備の宜興国豪は、2005年に政府の認証を取り、人民大会堂など中国を代表する施設に納入実績ができると、市場が広がったという（以上、ジェトロ上海事務所2011）。
- xxvii) 乾燥設備等の製造・販売、メンテナンスを行う無錫亜瑪登（本社：(株)大和三光製作所、奈良県）によると、同社しか作れないブリキ鉄板印刷設備を宝山製鉄から受注したが、このような実績を作ると取引が広がってくるという（ジェトロ上海事務所2011）。
- xxviii) 廃棄物処理・家電リサイクルの蘇州同和によると、「制度上処理業者には家電メーカーが拠出する基金から補助金が給付されることになっているが、細則が交付されていないため、補助金を受け取れないでいる」という（ジェトロ上海事務所2011）。
- xxix) 小型污水处理設備の製造・販売などを行う武漢高沢産業によると、上記の実質上の二重基準に関して、例えば政府の監査がある1日だけ処理施設の機械を動かし、そのあとは止めるなどして規制を逃れることが行われているという（ジェトロ上海事務所2011）。
- xxx) 電子廃棄物処理、家電リサイクルの蘇州同和の場合、廃棄物処理炉ではなくリサイクル炉としての許可しか得られないために、事業活動が制限されているという。生ゴミ処理設備の製造・販売を行う宜興国豪の場合、政府機関の認証を得て補助制度を利用しないと普及しにくい、認証を得るのに8か月を要したという。医療関係の電子計測機器の製造・販売を行う上海日本光電によると、薬事承認における項目確認が世界一厳しいといわれるようになっており、最近は許認可がなかなか下りなくなっており、承認を得るのに時間がかかるという。貸し切り結婚サービスの提供を行うヴィラグランディス上海（本社：かづ美、石川県）も、式場の建築に関する許可の取得に時間がかかり、建築に約1年かかったという（以上、ジェトロ上海事務所2011）。
- xxxi) 電子廃棄物の処理などを行う蘇州同和によると、中国においては行政が中心であり、行政からの指導に対応していくことが重要であるという。また、生ゴミ処理設備の製造・販売を行う宜興国豪によると、中国の政府は大きな資金の流れを支配しており、それがどのように流れるかは役人の裁量で決まるという（ジェトロ上海事務所2011）。
- xxxii) 電子廃棄物処理、家電リサイクルの蘇州同和によると、「地方政府には地元の廃棄物処理業者を育成したいとの意向も強いようであり、越境移動の認可を得ることは容易ではない」とのことである（ジェトロ上海事務所2011）。
- xxxiii) 宜興国豪の場合、宜興市トップ以下から支援を得られたことが大きく、賃貸工場がタダになるなど大きなメリットを受けているという（ジェトロ上海事務所2011）。
- xxxiv) ブロワー（送風機）の製造・販売を行う百事徳（本社：東浜工業(株)、埼玉県、及び住金物産(株)、東京都）の場合、同社製品の電力業界等への応用分野はかなり広範囲となっており、このような応用分野に関しては地域主義の影響を受けることはないという（ジェトロ上海事務所2011）。

- xxxv) 工作機械メーカー A 社によると、工作機械需要は設備投資の行われなくなった日本にはほとんどなくなったが、中国には大きな需要が存在するという。世界の工作機械需要のほぼ半分が中国に存在するという。
- xxxvi) 電子廃棄物処理等を行う蘇州同和の場合、ローカル企業に比べてより徹底した環境対策を取っているので進出日系企業には評価されているが、その分ローカル企業の製品サービスに比べてコスト高になり、ローカル企業にはなかなか理解してもらえないという（ジェトロ上海事務所 2011）。
- xxxvii) 粉末冶金部品、オイルレスベアリングなどの製造・販売を行う揚州ボーライトの場合、顧客側が行う品質、コスト、デリバリー、サービス等の項目ごとに部品供給会社の定期的評価において、品質面の評価は高いがコスト面の評価が低いという。これは品質を保つために原料の 80%、主な設備が輸入であるからだという。汚泥脱水装置の製造・販売を行う宜興アムコンも、日本人従業員がいないので人件費はローカル企業並みだが、外注費にウェイトが高いことと、品質を維持するためのコストがかかるために同社の模倣品よりも約 5 割割高になって競争力を欠いているという（以上、ジェトロ上海事務所 2011）。
- xxxviii) 配電盤メーカー F 社（本社：愛知県）によると、電力関係の日本基準が国際基準と異なり、中国基準が国際基準に近いので、中国で基準に適合した製品を製造しなければならないという。逆に、日本からは製品を国際市場に輸出できないが、中国からできるという。鑄造部品メーカー E 社によると、自動車産業においても、日本の自動車大手の国際化が遅れていて、中国でも日本基準の押し付けがあるので、欧米メーカーも相手にしている同社としては対応に苦労しているという。
- xxxix) 婦人服、婦人雑貨の企画・製造・販売を行う上海イオリ（本社：(株)イオリ、東京都）は、1 号店出店に当たって、どこの市場に出していくかという観点から市場調査を行ったという。その結果候補の一つとなった伊勢丹のプロモーションブースに試験的に出店した結果、好調であったので同百貨店に出店したという（ジェトロ上海事務所 2010）。また、貸し切り結婚サービスの提供を行うヴィラグランディス上海は、2000 年代半に上海の市場調査を行っている。生ゴミ処理設備の製造・販売を行う宜興国豪は、市場リサーチを行った結果、同社の製品販売の環境が整っていないということがわかり、中央政府や北京市政府への営業から開始し、政府が環境問題を重視していることを確認したという（以上、ジェトロ上海事務所 2011）。
- xl) 電子廃棄物処理、家電リサイクルリングを行う蘇州同和は、2003 年ごろに中国でのリサイクル事業の可能性についての調査を行っている。需要家である日系の電子・電気関係の部品・材料メーカーの集積と蘇州市及び新区の環保局の理解とから蘇州市への立地を選択したという。溶剤のリサイクル、関連設備の設計・販売を行う蘇州リファインは、2002 年に中国の北から南まで沿海部を中心とした市場調査を行っている。その結果、需要家のファインケミカル産業や電子産業の集積度と蘇州工業園区の政府関係者の環境問題の理解と誘致への熱意などから同区への立地を決めている。歯科治療設備の製造・販売などを行う上

海モリタは、中国市場の将来性を検討し、上海近郊の開発区の調査を行ったところ、新橋鎮政府の誘致活動への熱意などから同区への立地を決定した（以上、ジェトロ上海事務所 2011）。政府機関への納入の多い配電盤メーカー F 社は、現地市場の開拓のための戦略を立案するために、元中国企業幹部を採用してその任に当たらせているという。

- xli) 工作機械メーカー A 社は、中央政府の考え方を理解して、それに沿って行動することが事業成功の秘訣であるという。また、生ごみ処理設備の製造・販売を行う宜興国豪は、中央政府の政策展開、予算決定が極めて速いので、それに臨機応変に対応しないとビジネスチャンスを逃してしまうという。そのためには現地人が対応することが必要であるし、日本人幹部も全国人民大会・政治協商会議の動向をウォッチしており、環境部のレポートも読むという（ジェトロ上海事務所 2011）。F 社も、5 年計画などの公式文書に沿った政府投資が行われることから、これらの文書を読む必要があるという。
- xlii) 自動車用高性能プレス機械の設計・製造・販売の武漢アミノは、製造業の場合、日本で仕事がなくなったので中国にはあるのではないかと安易に考えがちだが、市場調査や場所の確保が重要だと指摘している。金属部品の製造販売などを行う蘇州高橋も、中国進出について相談を受ける中には、はっきりした目的意識のないものがあることを危惧している（以上、ジェトロ上海事務所 2011）。
- xliii) 歯科治療設備・同部品の製造・販売などを行う上海モリタは、マーケティング調査をより重視して中国のユーザーに合ったスペックにしていかなければならない時代になったと感じるという（ジェトロ上海事務所 2011）。
- xliv) 配電盤メーカーの F 社は、国の予算がついた仕事、地方行政と民間会社の合併、銀行の債務保証がついたプロジェクトなど代金回収が確実な所にこれまで注力してきた。小型污水处理設備の製造・販売、污水处理施設の設計・施工を行う武漢高沢産業は、武漢市内の病院、ホテル、政府庁舎などを販売先としており、非日系向け売上は 100% であるという（ジェトロ上海事務所 2011）。
- xlv) 電気・電子部品用パネの製造・販売を行う上海ミクロスプリング（本社：(株)ミクロ発條、長野県）によると、欧米系メーカーの中には部品供給元のずさんな品質管理に被害を受けたり、欧州の部品メーカーからの調達部材を割高と感じたりしている場合があるとのことである。アルミニウム等非鉄金属の casting、精密加工部品の製造・販売などを行う MDC 集団によると、1998 年ごろ欧米メーカーが自動車部品の中国での調達先を探しており、日系部品メーカーの技術を信頼していたという（以上、ジェトロ上海事務所 2011）。
- xlvi) 自動車用を中心として casting 部品の製造・販売を行う E 社も、欧米企業を中心とした間接輸出（在中国欧米部品メーカーが同社から買った部品を欧米に輸出）が拡大している。パネ製造・販売の上海ミクロスプリングによると、「上海には欧米系のアジアセンターがあり、インドやマレーシア等の工場の発注権を握っている」とのことである（ジェトロ上海事務所 2010）。
- xlvii) 上海ミクロスプリングによると、ある欧州系企業は「見積もりがフェアで平等に見積り

テーブルに乗せてくれた」上、競合台湾系企業は材料費が安いから、同様にスペックを落として再見積もりを出すようにとまで言ってくれたという（ジェトロ上海事務所2010）。

- xlvi) 上海マイクロスプリングは、海外企業との取引を増やす方針の下で、2006年から外資系に対する営業活動を開始した。2009年時点の非日系向け売り上げは約1割に過ぎなかったが、2011年時点では約5割に上昇しているという（ジェトロ上海事務所2010）。非鉄金属の鑄造などを行うMDC集团の場合、最初は日系企業向けのみ販売していたが、中国人総経理が1998年ごろから中国で開催される国際展示会に出展するなどして欧米市場を開拓した（ジェトロ上海事務所2011）。空調、機械設備のメンテナンスを行う上海MDIは、2010年から大卒中国人2人を採用し、上海の欧米系の工場の空調メンテナンス市場を開拓することを検討している（ジェトロ上海事務所2010）。
- xlxi) 精密機構部品製造・販売の上海オリジンの場合、日系メーカーが約2/3、欧米系が約1/3となっており、ローカル系は5%程度にとどまっているという。非鉄金属の鑄造などを行っているMDC集团の場合、同社製品年間売上高約45億円の約40%が欧米の自動車部品メーカー向けの輸出、残り約60%の中国国内販売のうち約7割が欧米系メーカー向け、約3割が日系メーカー向け販売となっている（以上、ジェトロ上海事務所2011）。油圧ホース、チューブ、継手の製造・販売、伝動・搬送用ベルト等の製造・販売を行なうニッタ・ムーアの場合、油圧ホースは建機業界の日系各社以外に欧米系、韓国系などが主な顧客であり、ベルトに限れば約9割は非日系企業向けとなっている（ジェトロ上海事務所2010）。
- 1) ローカル企業向け販売を強化しようという方針を打ち出しているところがある。ベアリング製造・販売の上海オイレスは、リーマンショック後の不況で日系、欧米系の売り上げが落ちたままであるのでその分ローカルの割合が増えているという。日本、欧米市場の将来展望は明るくないので、今後の受注増大は中国国内や近隣アジア圏向けを拡大するしかないと考えている（ジェトロ上海事務所2010）。
 - li) 高級潤滑剤の輸入・販売を行う上海申合潤滑油の場合、当初はすべて非日系向けであったが、現在では8割がベアリングメーカーを中心に中国企業向けであるという。分析計測機器、医療機器、半導体機器等の製造・販売を行う上海島津の中国内売り上げは約90%であり、販売先は地方政府の研究機関、中小企業等裾野の大きな市場が対象になるという（以上、ジェトロ上海事務所2010）。自動車用高性能プレス機械の設計・製造・販売を行う武漢アミノは、ローカル企業向けが約7～8割であり、自動車関連の各種スプリングなどの製造・販売を行う蘇州林スプリング（本社：(株)林スプリング製作所、愛知県）の場合、台湾系、民族系、欧米系などの非日系企業との取引が約3割を占めるが、近年では民族系の伸びが著しいという。超合金材料などの輸入・販売を行う上海ダイス貿易の場合、2007年12月には取引先日系企業と中国企業の社数比率が7：3だったのが2009年12月には2：8と逆転し、ローカル企業向け売上比率は約6割に達しているという（以上、ジェトロ上海事務所2011）。筆者がインタビューした企業の中でも、工作機械メーカーA社の場合、約8割がローカル企業向け、残りのほとんどが欧米企業向けであり、化学製品を製造するG

社の場合、ローカル企業向けが約半分であるという。

- lii) 貸し切り結婚式場を展開するヴィラグランディス上海は、高所得者層をターゲットとした高級路線を取っている（ジェットロ上海事務所2011）。工作機械メーカーA社は、高精度のハイエンド市場に特化し、台湾・中国メーカーがコピーするなどして追いついて来ればその部分の市場は譲り、さらにハイエンドの製品を提供しているという。搬送用ベルトなどを製造・販売するニッタ・ムアーは、ベルトにおいてハイエンド市場をターゲットとし、その範囲では欧州企業と競合しながら、30～40%のシェアを獲得しているという（ジェットロ上海事務所2010）。人工歯等の製造販売を行う常熟山八は、平均より少し上のレベルを狙っているという（ジェットロ上海事務所2011）。飲食店チェーンのI社（合併企業。本社：愛知県，東京都・大阪府）は、平均40元程と所得との関係では相対的に日本より高価格志向を採り、サービス、装備を充実させて高級イメージを追求している。
- liii) ニッタ・ムアーも将来はミドルクラスを狙った商品も展開して行きたいという。上海島津もミドルロー市場への戦略も用意する必要があるとしている（以上、ジェットロ上海事務所2010）。
- liv) 工作機械メーカーA社はすべて前金制にしているという。厨房機器メーカーH社（本社：愛知県）の場合も基本的に前金制であり、2～3年の実績を見て良ければ与信を与えるようにしているという。半導体、太陽光発電用セルなどの製造装置の製造・販売を行うB社（神奈川県）の場合、販売する装置は受注生産であり、例えば機械の生産開始までに30%受け取り、出荷までに30%受け取り、品質調査時点で30%受け取り、1年間で残りの10%を受け取るようにしている。ベアリングの製造販売を行う上海オイレスも、手付金、本体納入時点、最終的に使用して品質検査に合格した段階までに分割して全額支払うという支払い条件が一般的であるという（ジェットロ上海事務所2010）。
- lv) 森松集団によると、上場企業、大手国有企業は、工場設備の増強を急いでおり、プラント用タンクは初期投資に使われてこの納入が遅れると建設スケジュール全体に影響することから、優先的に支払いを行うという。同社によると、ネームバリュー、商品の特徴がないと支払いの優先順位が下がってしまうという。
- lvi) 森松集団の場合、取りはぐれないところしか相手にしないという。H社の場合は、中国人総経理が業界団体の会長をしており、そこから情報が入るという。
- lvii) 化学製品メーカーG社の場合は、代理店を使うことによって問題を解決している。業務用漆器、食器の製造・販売、輸出入を行う上海福井クラフトは、金があるのに払わないところとは直接取引せず、問屋を介することになっているという（ジェットロ上海事務所2011）。
- lviii) 歯科医療設備製造販売の上海モリタは、販売代金の回収もまず交友関係を作ってからであるという。そして、実際の販売は代理店が行っているが、代理店の営業に同社の営業担当も同行したりしているという（ジェットロ上海事務所2011）。
- lix) 化学製品の製造・販売を行うG社も、同じ製品なら資本力に優れたローカル企業が最新設備を投入して優位にあるので、日系企業は製品の差別化を図る以外にないという。部品

メーカーの多富電子は、量産効果のあるローカルメーカーに価格では競争できないので、より付加価値のある物を作らなければならないとする（ジェトロ上海事務所2011）。

- lx) 生花販売の上海花寅（本社：㈱花寅、静岡県）は、やはり価格競争では地元の花屋に勝てないので、クオリティを上げて花だけではなく「デザインと技術を売る店」として差別化を図っている。コンクリートパイル製造装置設計・製造・販売の浙東新岡（本社：九州東新工業㈱、福岡県43%、平岡技研工業㈱、東京6%）は、日本式の型枠を使っているが、これは使い物にならないという中国の型枠との比較で差別化に成功している。レーザー切断、精密板金の上海倉敷レーザー（本社：倉敷レーザー㈱岡山県81%、三菱商事㈱東京都19%）は、「取扱いや加工の難しい物について当社にしかできない日本レベルの品質の加工を行う」ことによってローカル企業との差別化を行っているという。非鉄金属の鋳造、精密加工部品の製造・販売等を行うMDC産業集団は、技術、生産管理は日本流でやり、製造設備もすべて日本製にして品質レベルでの差別化を実現している。超硬合金材料等の輸入・販売を行う上海富士ダイス貿易は、同社製品は中国のメーカーの製品とは精度が異なり、価格は5倍はするが3～5倍の寿命があるという。工業用洗浄機の製造・販売・メンテナンスなどを行う上海アクトファイブ（本社：アクトファイブ㈱、京都府）の場合、同社製品はフロン等を用いるローカルメーカーの製品と比較して約3倍高価格であるが、環境対策コストをいとわない中国の一流メーカーに需要があるという（以上、ジェトロ上海事務所2011）。E社も超薄型製品の製造技術でローカルメーカーだけでなく日本企業の中でも差別化している。

- lxi) 堀場製作所は創業以来独自性のあるユニークな製品を販売しているが、上海堀場貿易も中国においても開発・エンジニア部門を設けることにより、同様な製品を中国で提供している（以上、ジェトロ上海事務所2011）。ベアリング製造販売の上海オイレスは、自己潤滑型滑り軸受という特殊で技術的難度の高い製品で差別化している（ジェトロ上海事務所2010）。工作機械メーカーA社は、独自技術の追求が社是となっているが、急速に技術面でキャッチアップしているローカル企業が追いつけない精度の高い、高度の加工ができる機械を開発して差別化している。しかも、同社製品は、韓台製品よりは高いが、中国生産のメリットで日本製よりは安く、その分価格競争力を持っている。

- lxii) 宜興国豪によると、中国では飲食店等のゴミを発生源で処理するという発想がなかったが、同社のバクテリアを使って発生源で処理する技術が、埋め立てに困っていた当局にインパクトを持って受け入れられたという。

- lxiii) ブロワー（送風機）の製造・販売を行う百事徳（本社：東浜工業㈱、埼玉県、及び住金物産㈱、東京都）は、一貫して「品質第一」の原則を守り、日本的経営管理制度の活用と従業員訓練の注力によって、高度の技術水準を維持しているという（ジェトロ上海事務所2011）。森松集団の場合、同社製品が大規模プロジェクトに使われてスケジュールの遅れが大きなコスト増に結び付くため顧客にとって納期が最優先事項になり、同社の生産管理システムの優位性を活用した納期管理によって差別化を行っている。

- lxiv) 上海掘場貿易は、ローカルメーカーが急速に技術的にキャッチアップしており、顧客の価格要求が厳しい中で、自社製品の最先端の性能と世界での実績をアピールしているという。パネ座金の製造・販売を行う浙江トクハツは、ローカル企業がコスト面で優位にあるだけでなく、より高性能の機械を導入するなどして品質も向上させているという。このため、通常の日本品質以上の品質を達成して差別化する必要があるとしている。森松集団は、ローカル企業のキャッチアップが急速であり、同社に対する人材の引き抜き攻勢も強い。そのため、差別化を図るために現地での研究開発を強化するとともに、大型製品供給による差別化を図るために工場的大型化を進めている（以上、ジェトロ上海事務所2011）。B社は、コア技術を活用した製品を需要サイクルの初めにできるだけ早く立ち上げて、稼いだ稼いでコア技術活用可能な次のビジネスを探すという戦略をとっている。
- lxv) 上海掘場貿易は、営業員より多い技術サービス員を抱えるなどサービスに力を入れている。超合金材料などの輸入・販売を行っている上海富士ダイス貿易は、顧客が技術的困難に直面した場合に技術サービスを積極的に行い、技術提案も行い、不具合があった場合は連絡を受けた翌日には原則的に出向くようにして、他のローカルメーカーや日本メーカーとの比較で顧客の信頼を得ている（ジェトロ上海事務所2011）。
- lxvi) 業務用空調サービスを行う上海三機サービス（本社：㈱三機サービス、兵庫県）によると、中国メーカーの技術サービス員が故障した際にすぐに来てくれず、修理後にゴミを散乱させたまま帰って行く状態であったのに対して、同社は、すぐに駆け付け、修理後もきちんとゴミを回収してから帰るということで、顧客のビル管理者の信頼を得るようになったという。工業用洗浄機の製造・販売・メンテナンス、洗浄液の販売を行う上海アクトファイブは、ローカルメーカーは製品出荷の後は責任を持たないところが多いのに対し、同社は日本と同様のやり方で行っているという（以上、ジェトロ上海事務所2011）。百事徳（ジェトロ上海事務所2011）や空調、機械設備のメンテナンスの上海MDI（ジェトロ上海事務所2010）は、品質に加えてサービス、特にアフターサービスを重視しており、ローカル企業に十分なアフターサービスを提供するところが少ないことから、差別化できているという。歯科医療設備の上海モリタは、本社が歯科治療に係る最先端の技術開発を行っており、本社から輸入された製品のメンテナンスを上海子会社で行えることが最大の強みとなっている。歯科材料などの製造・販売を行う日進は、歯科医師に材料の使用方法などをきちんと指導することによってクレームを削減し、ブランド価値の維持を図ることを目的にアフターサービスの充実を図っている。電気廃棄物処理の蘇州同和は、購入するスクラップの価値評価において、競合ローカルメーカーの評価が正確性・透明性を欠いているのに対して、透明で正確な評価を行うことによって差別化している（以上、ジェトロ上海事務所2011）。
- lxvii) 配電盤メーカーのF社は、競合製品より10%～20%割高になるので、その代わりに競合相手の3年保証に対して10年保証を提供している。森松集団は、中国において日本や海外の顧客を満足させるだけの資材を調達する能力で中国内外の企業に対して差別化するこ

とにより、価格・納期などで優位に立っている（ジェトロ上海事務所2011）。

- lxxviii) 寧波生方横店電器は、重要部品は日本から輸入し、その仕様等を秘密にして、極力ブラックボックス化するようにしているという。鶏卵の生産・販売を行っている上海大鶴（個人企業）は、餌の配合方法はトップと同社の配合責任者しか知らないように、また配合部門勤務者には同社幹部との血縁関係者を充てるなどして機密保持を図っているという（以上、ジェトロ上海事務所2011）。
- lxix) 生ゴミ処理設備の製造・販売を行う宜興国豪は、情報管理に細心の注意を払う必要があるとする（ジェトロ上海事務所2011）。
- lxx) 小型污水处理設備の製造・販売などを行う武漢高沢産業は、組み立てを委託工場に任せず、営業担当者も工場への立ち入りを禁止し、組み立ての最終的微調整は現地トップ自らが行うようにしているという（ジェトロ上海事務所2011）。保温下着販売の上海アイリス（本社：(株)アイリス、徳島県）は、自社工場で製造し、自社販社で販売するようにしている。代理店を使っている油圧ホース、チューブ、継手、伝動・搬送用ベルト等の製造・販売を行うニッタ・ムアーは、模倣品を発見した時にどのように対応するかについて代理店を粘り強く教育しているという（以上、ジェトロ上海事務所2010）。
- lxxi) 歯科材料、歯科実習用模型、材料の製造・販売を行っている日進は、中国テレコムが発行する特殊シールを張り、ユーザーが本物かどうかを中国テレコムに電話して確認できるというサービスを契約したという。同社はまた、チタン材料の一つ一つに本物であることを示す刻印をしているという。人工歯等の歯科用材料の製造・販売を行う常熟山八も、製品の1本1本に真似されにくい字体で番号を刻印しているという（以上、ジェトロ上海事務所2011）。
- lxxii) 日進は、新商品の投入サイクルをこれまでの10年程度から5年程度に短縮することを検討しているという。工作機械A社は、コピーされにくいような高度技術製品を販売し、コピーされればさらに高度な製品を投入することでコピー対策としているという。
- lxxiii) エアコン用圧縮機の内蔵型プロテクターの製造・販売を行う寧波生方横店電器は、秘密保持管理契約の徹底を図っている。模倣品販売による被害に対する訴訟に勝ったにもかかわらず別の新しい会社などで続いている模倣品生産に対して改めて特許侵害の訴訟を行うなど、模倣品追放のための努力を継続しているという。宜興国豪は、保有する特許と実用新案に基づき法的手段により1社か2社の販売を差し止めて牽制しようと考えているという（ジェトロ上海事務所2011）。
- lxxiv) ニッタ・ムアーの場合、ベルト業界では同社の知名度が高かったので、進出しようということになったという。上海掘場貿易の場合、同社の分析機器の世界市場で実績から既にブランド力があるために、顧客からの引き合いが多いという（ジェトロ上海事務所2011）。
- lxxv) バネ座金の製造販売を行う浙江トクハツの場合、品質が重要な同業界において日本技術により高品質であるというブランド価値を享受していることが大きいという（ジェトロ上海事務所2011）。化学メーカーG社によると、品質、スペック、作り方、性能などの差から、

ウレタンなどで日本ブランドが確立しているという。中国企業も中国ブランドを信用していないという。

- lxxvi) 飲食チェーンのI社の場合、日本的接客サービスの継続がブランド構築手段であるという。
- lxxvii) 歯科材料、歯科実習用模型、材料の製造・販売を行う日進は、10年間かけてさまざまな手段で中国の歯学教育の形成発展に協力して長期的にブランド構築を行ってきた。48大学における奨学金制度の設定、歯科技工士育成のための教科書翻訳と大学への提供、歯科技工士教員育成、技工士レベルを競い合う「日進カップ」コンテストの開催などを行ってきた（ジェトロ上海事務所2011）。
- lxxviii) 保温下着販売の上海アイリスの場合、ブランドに「暖愛」という商品にふさわしいネーミングを行ったことの効果があったという（ジェトロ上海事務所2010）。
- lxxix) 貸し切り結婚式場を展開するヴィラグランディス上海は、高級路線という同社のブランディング戦略が成功し、2009年の中国のブライダル協会主催のコンテストのハウスウェディング部門で1位に選ばれたという（ジェトロ上海事務所2011）。
- lxxx) 上海日本光電によると、医療機器の場合、高レベルの病院で使用されるとより低レベルの病院に広がって行く傾向が強いので、ハイエンド市場から攻めていくという。また、心電計で中国トップシェアを持つ同社は、そのブランド力をベースに関連製品に横展開していきたいと考えている（ジェトロ上海事務所2011）。
- lxxxi) 森松集団は、海外の営業拠点を活用して欧米一流企業と取引を行っているが、欧米多国籍企業から認証を受けることによって、中国事業において大きな信用を獲得できるという（ジェトロ上海事務所2011）。化学メーカーG社は、従来から中国外でも業界トップテンに絞ったマーケティングを行って業界上位の顧客をまず確保する戦略を採ってきたが、中国においてもこの戦略を踏襲しているという。また、電気・電子部品用バネの製造・販売を行う上海ミクロスプリングは、数量効果と代金支払いの確実性との両方の目的から、日系、台湾系、米系などの業界トップの取引先を開拓するという目的を立てたという（ジェトロ上海事務所2010）。厨房機器メーカーのH社は、欧米系などの高級ホテルに入れると他に売りやすいのでこの開拓に注力しているという。
- lxxxii) 工業用スプレーノズル、周辺機器及び加湿システムの販売を行う上海いけうちは、中国では日本にない、欧米製品や中国独自の製品仕様にも適応できる製品の開発が必要であり、それが課題だという。婦人服、婦人雑貨の企画・製造・販売の上海イオリは、2010年までの過去3年間は日本のデザインを中国に投入していたが、2010年からは中国向けのデザインのものを出していく予定だという（以上、ジェトロ上海事務所2010）。歯科材料、歯科実習用模型・材料の製造・販売を行う日進は、中国子会社が中国のニーズにあった規格等を抽出し、日本本社の開発部門に委託して中国向けの製品開発を行ってきたという。貸切結婚サービスの提供を行うヴィラグランディス上海は、挙式、食事、写真、衣装、スタイリング等の一体感の総合的なサービスを提供するという理念は堅持しながら、例えば新郎新婦をスターにすることなどの上海の文化を尊重して演出を行うなど、現地適応を行ってい

るという（ジェトロ上海事務所2011）。飲食店チェーンのI社は、現地では一人で来る人は少ないのでサイドオーダーのメニューを充実させるなど、現地に合わせたメニューの修正を行っている。

- lxxxiii) 上海掘場貿易は、開発機能が現地に必要であると考えており、まず中国市場向けのアプリケーション開発に注力したいとしている（ジェトロ上海事務所2011）。
- lxxxiv) 超硬合金材料及び耐磨耗工具・金型の輸入・販売を行っている上海富士ダイス貿易（本社：㈱富士ダイス、東京都）によると、欧米系金型メーカーは要求される品質に準じた金型を市場価格で販売し、より多くの顧客と付き合っているという。また、上海日本光電によると、医療機器市場においてローカルメーカーの牙城であったミドルエンド、ローエンドに、GEやフィリップスが数年前から参入を始めたという（以上、ジェトロ上海事務所2011）。
- lxxxv) 小型污水处理設備の製造・販売等を行う武漢高沢産業は、日本的な総合的機能を追求する結果ローカルメーカーの製品に比べて5倍の価格になっていたのを、顧客の各業種のニーズに他応した機器を製造することによって余計なオプション機能を省いたり、材料の見直しを行ったりして、ローカルメーカーの約2倍の価格までコストを下げるできたという。医療関係の電子計測機器の製造・販売を行っている上海日本光電も、医療機器市場においてローカルメーカーの牙城であったミドルエンド、ローエンド市場に、GEやフィリップスの後を追って、上海拠点での製造品目を増やして参入を図っているという（以上、ジェトロ上海事務所2011）。ベアリングの製造販売を行う上海オイレスも、低価格品の投入も模索中であるという。油圧ホース、チューブ、継手、伝動・搬送用ベルト等の製造・販売を行うニッタ・ムアーも、ハイエンド製品に加えてローカル化した材料と技術を用いたセカンドブランドの展開を検討中であるという（ジェトロ上海事務所2010）。一般消費市場においても同様の動きがある。保温下着を販売する上海アイリスは、富裕層市場の規模には限界があるので、大衆に売るためのもう少し安いブランドを作る必要がでているという（ジェトロ上海事務所2010）。
- lxxxvi) 合成繊維製造設備の製造・販売を行う上海TMTは、日系メーカーにとって最大のコスト高要因は日本人駐在員のコストではないかという。あるドイツ企業など本国人は一人もいないし、人材の現地化をしない限り中国では大きくなれないという。また、電気・電子部品用パネの製造・販売を行う上海ミクロスプリングによると、生産部門のヘッドを中国人にしたことで、日本人にないアイデアが出ており、効率化に貢献しているという（ジェトロ上海事務所2011）。

参考文献

- 石井淳蔵・栗本契・島口充輝・余田拓朗（2004）『ゼミナールマーケティング入門』日本経済新聞社
- 大石芳裕編・グローバル・マーケティング研究会著（2009）『日本企業のグローバル・マーケティング』白桃書房

- 宋文洲（2002）『やっぱり変だよ日本の営業』日経 BP 企画
- 原研哉（2011）『日本のデザイン』岩波新書
- 藤本隆宏（2003）『能力構築競争』中公新書
- 古田茂美（2005）『4つのパラダイムで理解する中華文化圏進出の羅針盤』ユニオンプレス
- 丸川知雄（2011）「中国の大衆資本主義」ワセダアジアレビュー 2011 No.10 記念号 pp.30-35.
- 諸上茂登（2002）「第5章 国際マーケティング」（吉原英樹編（2002）『国際経営論への招待』有斐閣）

参考 URL

- ジェトロ上海事務所（2010）「中国内販売に成功している中小企業事例調査報告書」
（http://www.jetro.go.jp/jfile/report/07000277/china_hanbai.pdf 2012年1月20日 最終確認）
- ジェトロ上海事務所（2011）「中国内販売に成功している中小企業事例調査報告書Ⅱ」
（<http://www.jetro.go.jp/jfile/report/07000631/houkokusyo.pdf.pdf> 2012年1月20日最終確認）