

中国における日系健康食品メーカーの 販売戦略

金子 あき子
大島 一二

1. 課題の設定

日本国内の少子高齢化による消費減少に伴い、2000年以降、新しい販路を求めて中国等の海外市場に参入する日系食品企業が増加傾向にある。健康食品市場においても、日本国内における停滞を背景に、2006年頃から企業の海外進出が活発化し、とくに中国への進出が活発になされてきた（井上・後藤，2014）。

日系食品企業の中国市場への参入に関する研究として、チャネルの選択を中心に、現地の取引先企業や合弁企業といったパートナー企業の選定、流通システムの構築について、販売上の課題が取り上げられてきた（大島・石塚・菊地・成田，2015）（金子，2018）。

また、進出形態については、たとえば名取（2014）では、日系企業が中国で事業を行う際に、独資企業にすべきか、合弁企業¹⁾にすべきかが重要な選択肢であると指摘しており、とくに中国・香港は現地企業とのパートナーシップを構築する際に問題に遭遇する割合が高いと述べている。

1) 外資系企業の中国への主な直接投資の形態として、独資企業、合弁企業、合作企業の3つの形態があり、「三資企業」と総称されている。独資企業は、中国以外の企業・経済団体が中国の法律に基づいて全額出資して中国国内に設立する有限責任会社である。合弁企業は、中国以外の企業・団体・個人が中国の企業あるいは経済団体と共同して中国国内に設立する有限責任会社である。

さらに、チャネルの選択にあたっては、とくに現代チャネルの小売店から求められる入場料²⁾が著しく高額であるという問題がしばしば指摘されており、それへの対応が求められている。この点について、左・大島(2017)によると、大型スーパーやコンビニエンスストアがメーカーに要求する入場料は、主要な費用項目以外はほぼ明文化されておらず、しかも各業態、各小売企業によって内容が大きく異なり、メーカーと小売店との力関係次第で大きく変わる場合が多いと分析している。この入場料の存在は、日系企業を含む外資系企業にとって、中国市場への参入をより困難なものにしていると述べている。

この点について、金子・大島(2018)によると、ある日系即席麺メーカーは、日本で培った最先端の技術や安全性を保ちつつも、味や見た目は現地の嗜好に適応した商品の開発に注力してきた。また、チャネル選択では、入場料負担が少ない個人商店等の伝統チャネルへの販売を拡大しつつある。ここでは、中国の市場に適応した商品開発、入場料負担の少ないチャネルの選択など、興味深い戦略が示されている。

また、金子・大島(2016)では、日系ビールメーカーの事例として、日本の商品と味や見た目ともにほぼ等しい商品を中国で製造し、入場料負担が少ない業務用チャネルへの販売に注力し、小売店向けには日系スーパーをはじめ、採算のとれる店舗へのみ販売を拡大していることを明らかにした。

このように、中国において、日系食品企業は日本のノウハウを活かした安全・安心な商品を製造しているものの、販売システムの構築に関しては、入場料といった中国特有の商慣習によって、さまざまな販路を模索している段階であり、今後の趨勢についても不明点が多いのが実態である。

そこで、本稿では中国上海市に拠点をおく日系健康食品メーカーA社の販

2) メーカーが小売店へ商品を新規納入する際に、小売店から「入店料」という棚賃料金の支払いを求められ、販売を継続する際にも、小売店からメーカーへ協賛金や店舗陳列費をはじめとする販売経費の支払いが求められている。ここでは、メーカーが小売店に商品を供給する際に支払うすべての費用を「入場料」とする。

売戦略をとりあげる。A社の特徴としては、中国市場において日本で構築した独自の販売システムを活用し、商品の販売を拡大している点にあるといわれている。つまり、A社の親会社（以下、A親会社）が日本で構築してきた組織づくりや販売システムが、特殊な中国市場においてどのように活用されているのか。A社が広大な中国市場においてどのような販売戦略をとり販路を拡大しているのかを明らかにし、日系食品企業の中国市場における販売戦略について考えていきたい。

2. A社の概要

A親会社は健康食品の製造および販売を行う食品メーカーとして、昭和初期に日本で設立された。A親会社の特徴的な販売システムとして2つの方式があげられる。1つは、自社専用車によって小売店への商品の直接配送を行い、商品の店舗への納品、棚への陳列まで一貫して自社で販売管理するという方式である。今1つは、A社の販売員がA社商品を、直接消費者のもとへ届ける宅配方式である。

A社は1960年代の台湾、香港への進出を皮切りに、世界の多様な国々への進出を進めている。中国大陸へは、改革開放以降、経済の安定化に伴い国民1人当たりのGDPが上昇しはじめた時期を見計らい、2003年に上海市にA社を100%独資で設立した。現在、A社は中国国内に製造工場を4カ所保有する。また、各省・自治区に1つ以上の支店を持ち、計35支店が商品の販売を行っている。2018年の従業員数は約4000名、A社製品を消費者に届ける宅配事業を担う販売員は約2000名にのぼる。

A社は、健康の維持につながる健康食品を販売している。A社が中国で商品を生産・販売するにあたって、日本でも実践された以下の二つの戦略がとられている。

① 定価販売にこだわった価格戦略

中国市場においては、A社進出前には、高品質の高機能性健康食品がごくわずかであったため、進出当初は価格維持に困難が生じたものの、定価販売

の原則にこだわった販売戦略を継続してきた。これは、いったん値引きを実施すると、ブランドイメージを傷つけ、他メーカーとの更なる低価格競争に陥る危険性が高いためである。常に小売店を巡回することで値引き販売の防止に取り組んでおり、特売にも基本的に応じていない。

② 日本と同様の味と品質の維持

味・品質・外装について、基本的に日本と同等の規格の商品販売にこだわっている。ただ、容器の大きさ（容量）についてのみ各国の慣習に合わせており、中国では日本の約1.5倍の容量で販売をしている。

A社商品の中国における販売数は、2018年の段階で、日本を100とするとして70~80%に達する。中国市場での売上について、前年比125~130%の伸び率を示しており、販売は全般的に好調である。

3. A社製品販売における小売店との関係

筆者がこれまで調査してきた、中国に進出した日系企業のヒアリング結果からは、進出企業が直接小売店に販売せず、合弁相手企業および現地の代理店に販売を委託するケースが多いことがわかっている。

A社も中国に進出した当初、ある代理店に小売店向け商品の販売を委託したが、A社が理想とする販路開拓が実現せず、高額な入場料の負担により経費負担が増大し、利益が伸びないという事態が発生した。

小売店との商談において、商品の陳列位置やある程度の面積をもつ販売棚を確保することが販売促進上重要な条件となるが、当該代理店は入場料の引き下げ交渉や、A社が望む位置の販売棚を確保する交渉などを十分に実施できなかったことが原因と考えられる。

そこで、A社は代理店との契約を解消し、A親会社が従来から日本で実施してきた「自社で販路を開拓し、直接自社で商品を配送する方法」への転換を行った。現在、A社はすべての小売店に対して直接営業活動を実施し、直接契約を締結、自社で配送する方法を進めている。つまり、小売店舗まで自社でA社商品を配送し、社員自らが陳列を行う方式にこだわっているのであ

る。自社による直接配送、陳列にこだわる理由としては、商品の鮮度維持、販売状況の把握、限られた販売棚内での自社製品の優位な位置の確保があげられる。つまり、A社従業員は、小売店舗の販売棚におかれた自社製品を整理し、賞味期限が2週目を切った商品を無料で回収しているが、在庫ロスを最小限とするため、従業員自身が当該店舗での売れ行きを把握し、適切な販売個数を補充し返品数の削減を可能としている。この方式は、A社商品を販売するうえで、従業員教育や品質管理のレベルが十分でない小売店舗での販売の場合においても、A社営業員が細かな商品の品質管理を行うことによってA社商品の販売を促進することを可能とし、結果的に、売上げや商品のブランド力を高めることができる戦略である。

4. 省レベル支店組織の規範化

A社はチベット自治区を除き、中国のほぼ全省に支店を設立し、その数は35にのぼる。各支店は、当該省の省都において営業の拠点として機能しており、それぞれ50~300名の従業員が所属している。35の支店における組織構造は、A社の方針に基づいてすべて同じ構造となっている。つまり、エリアマネージャーが複数の支店を管轄し、各支店には、支店長、営業部、管理部が配置されている。このなかで、営業部は、主に小売店との交渉を行う売場課と、自社配送車での配送を行う路線課が存在する。このほかに、広報学術部があり、商品の広報活動を行っている。35支店がすべて同じ組織構造のため、支店長およびエリアマネージャーを異動させることが可能となった。

エリアマネージャーおよび支店長は、上海における全国統括事務所に所属し、支店もしくは管轄エリアへの転勤が昇任の条件となっている。エリアマネージャーおよび支店長について、転勤を昇任の条件としている理由としては、同一支店での在籍期間が長期化することによる不正防止が主目的である。また、支店の独立性と権限を強めることにより、営業担当者は、直接取引先との商談と取引を行うことが可能となっている。

この組織づくりは、日本で実践していた形態を、中国に進出する以前に進出した第三国で定式化し、そのまま中国に持ち込んだという。さらに中国で支店を運営するうえで中国独自の組織づくりの方法や、小売店での営業や販売方法などを経験的に積み上げ規範化したという。

5. A社の販売システムとチャネル選択

A社は商品の販売チャネルとして、小売店での販売と、消費者への宅配を行っている。現在、小売店販売：宅配事業の売上比率は9：1ほどである。宅配事業の販売額は横ばいであるものの、近年中国における小売店の増加に伴い、小売店販売は急激にのびている。店頭販売の比率は、現代チャネルと呼ばれる大型スーパーチェーンが40%、中規模スーパーチェーンが15%、コンビニエンスストアチェーンが15%であり、残りの30%は伝統チャネルと呼ばれる個人商店である。

それでは、各チャネルの販売システムについてみてゆく。

(1) 小売店への直接配送について

A社は現在1000台の配送車を所有している。配送車での配達は、1チーム2名の配送担当者が一日の販売量であるA社商品を積載して小売店へ配送し、売場への陳列を行っている。前述のように、配送担当者は、売場への陳列の際に、賞味期限が迫る商品の回収や、商品の汚れ等を確認するなど、商品の鮮度維持にかかわる管理も担当している。1チーム2名である理由は、上海市などでは路上駐車取締りが厳しく、1チーム2名で配達して、1人が車内に残り、1人が配達を担当するためである。

(2) 現代チャネルにおける小売店での販売と対応

A社によると、大型スーパーチェーンへの販売は、取扱量は大きいが入場料も高額であるという。また、これとは別に、販促員設置料金や協賛金の支払いを求められ、その金額も高額となる。入場料に関しては、A社商品の知

名度が上昇することで小売店側との交渉力が向上し、徐々に金額は低下しているものの、相変わらず負担は小さくない。この入場料が高額な理由として、大型スーパーチェーンは、ネット販売企業との競争が激化しているため、少しでも利益を上げるために、入場料等の負担条件を高く設定する傾向があるためであるという。A社は、各大型スーパーチェーンを個別に損益について検討して、立地条件等が優れた店舗でもA社にとって損失がでる可能性の高い店舗には販売しない方針で進めている。

コンビニエンスストアチェーンにおける販売については、コンビニエンスストアチェーンが保有する配送センターに商品を一度集荷し、各コンビニエンスストアチェーンが傘下の店舗へ独自に配送を行っている。その際の物流費は、メーカー側の負担となることが多いが、この物流費が高額であるという。A社はその対応として、コンビニエンスストア各店舗へA社が自社商品を直接配送することで、新たな物流費負担の軽減を図るために、コンビニエンスストアチェーン側と交渉をしている。

(3) 伝統チャネルへの販売強化

A社は、個人商店を開拓するうえで、冷蔵庫がない店舗については、小さな冷蔵ショーケースを貸し出すことで自社商品の売込みを積極的におこなっている。A社によると、伝統チャネルは入場料負担が少ないことが大きなメリットとしてあげられる。また、現金で代金を回収するために、代金回収のリスクもないことも利点である。

しかし、個人商店は各店舗の立地、客層によっては商品販売が必ずしも順調ではない場合もあり、また、取引個人商店数を増加させることは、配送を自社で行うA社にとっては物流効率が悪くなり、結果的にコストが増大するというデメリットもある。

(4) 消費者への宅配による販売システム

消費者への宅配の具体的な流通経路としては、各地域に設置された販売員

センターに、毎朝販売員が出勤し、納品されたA社商品を自転車等に積載して担当エリアを巡回し、販売を行うという流れである。

宅配のメリットとしては、販売員が口頭で商品の説明を行うため、商品の知識がダイレクトに消費者に届き、消費者の信頼が高まるという点があげられる。さらに販促費といった経費も比較的少ない。広い目でみると、日中関係の悪化により、小売店が日本製品の取り扱いを減少させる事態への対応という意味もある。このような補完関係が可能となるため、宅配事業はA社にとって重要な位置づけとなっている。

しかしながら、現在の中国においては、人手不足により販売員数を増加させることはやや困難な状況にあるという。2000年前後は、内陸地域の農村部から都市へ出稼ぎに来た労働者が比較的豊富であったため、安価な給料であっても人材を確保することが可能であった。これにたいして現在は、平均賃金の上昇、農村における就業機会の増大などにより、低賃金では販売員を確保することが難しい。この結果、販売員の人件費は年々上昇しており、調査時点ではコストの8割は人件費であるという。小売店での販売と、販売員による宅配とを比較すると、すでに小売店販売の収益性が高い状況になっているという。また、大都市においては、一般消費者は大型スーパーやコンビニエンスストアで購入する傾向が強いため、宅配のメリットは低下している。

(5) 販路の深掘りの達成

販路の「深掘り」とは、中国の各省には地区級、県級、郷・鎮といった行政区分があるが、省内各地区の中心である地級市だけでなく、県・県級市や場合によっては郷・鎮にまで販売網を構築し、チャンネルも現代チャンネルにとどまらず伝統チャンネルを含めて深く消費者に商品が浸透するよう販路を築くことを指す。A社は販売員の宅配サービスにより、消費者に直接商品を届けることで個人の住宅地にまで販路を拡大させ深掘りを達成してきた。

また、A社の支店における販路の深掘りについてみてゆく。各省の省都に

設けられたA社支店を拠点に、営業担当者は周辺の県・県級市、場合によって郷・鎮までを営業範囲としている。各支店の販売戦略としては、1年目で省都を中心とした販売網を構築する。2年目は地区級市にまで進出し、最終的には支店からの距離として約400 km離れた範囲にまで営業・販売を拡大する。また、人口約10万人規模の鎮については、大手スーパーチェーンが進出している場合などに販売対象とするという。今後はさらに商品の市場占有率を向上させるため、販路の深掘りをしていく方針である。

ただ、販路の深掘りは、物流コストと効率を考慮に入れる必要がある、現代チャンネル、伝統チャンネル、宅配と、チャンネルによって一長一短があるため、バランスを図ってゆく必要がある。

6. A社のプロモーション戦略

A社設立当初は、支店を設けた各省それぞれにテレビ局があるため、そこでのテレビコマーシャルを積極的に実施した。最近では中国全土を対象に、テレビコマーシャルやネット、バス広告にも掲載することで商品の知名度を中国全土で向上させる活動を行っている。しかし、テレビコマーシャルは多額の費用を要するため、注意が必要である。A社の場合も、進出後の約8年間は、売上げは比較的好調であったものの、テレビコマーシャルでの広告費負担が過大で、経営は困難な状況が続いた経験がある。

また、A親会社が実際に日本で行っている学術的な広報も、A社は中国において応用し実践している。A社は中国市場において、A社商品の健康食品としての効果を広報するために、学術広報部を設立している。具体的には、現地の研究者と協力し、A社商品の効果を科学的に証明したデータを収集し、研究者が客観化されたA社商品の効果を公表することで、A社商品の効果を一般に広報するのである。このほかにも、中国国内で評価の高い食品学会に、A社が資金を提供することで協賛活動を実施している。このように、中国の研究者の研究成果の公表は、A社商品の健康維持の効果を客観化し、消費者のA社商品への信頼を高めている。

先に述べた広報学術部を本部、支店、工場すべてに設置し、本部では、定期的に学会、講演会の支援、セミナーを実施している。各支店においては各地域の医師、栄養士関係の学会への協賛や、老人ホームや幼稚園といった施設での健康講座を実施している。また、一般的な新聞ではなく、食品関連や業界新聞にまでA社商品の広告を掲載している。

このように、中国市場で健康食品を販売する場合、第三者である研究者の研究成果がA社商品の健康への効果を証明することで、A社商品の消費者認知と信頼の向上が可能となるのである。

7. まとめにかえて

本稿では、A社の事例を明らかにすることにより、中国市場における販路拡大の方策について分析してきた。本稿で明らかになった要点は以下の点である。

① 徹底した自社管理による販売方式の確立

A社は独資で進出し、全支店が同じ組織構造となっており、マネージャーや支店長が定期的に異動をするなど、支店を統一的に管理すると同時に支店の独立性を高めている。

進出当初、入場料や棚管理について代理店と小売店との交渉結果がA社の期待に添わなかったことを理由に、代理店との契約を解消した。そこで、A親会社が従来日本で行ってきた、自社による販路開拓と、個別小売店への直接商品配送という方針に切り替えを行った。現在、販路の開拓と販売管理は基本的に支店営業および宅配センターに一任している。

代理店や配送業者に委託せず、これを自社で完結させることで、入場料の削減と商品の品質管理の徹底を実現した。

② 販路の深掘り

A社は各省省都に支店と販売員センターを設立し、省内の地級市、県、郷・鎮における小売店および消費者に対し営業と販売を直接的に行ってきた。このことにより、A社の営業担当者や販売員が健康食品であるA社商品

の効果は消費者へ説明することが可能となった。この独自の販売システムにより、現代チャネルにとどまらず参入の難しい伝統チャネルの個人商店や消費者の住宅といった深部にまで販路を獲得することができたのである。

③ 広報による認知度の向上

A社は広告費について積極的に投資を行ってきた。このことは、現在、A社の知名度を大きく向上させていることにつながり、小売店との交渉力をあげることに成功した。学術広報部の活動にみられるように、中国で健康食品を販売する場合、中国で評価の高い専門研究者が、学術的にその商品の健康効果を証明し、商品の良さを説明することで、A社商品を消費者にアピールし、信頼を高めることに繋がると考えられる。

④ 日本で培ったノウハウの応用

—標準化と現地化の検討

日本や第三国進出先において培った組織づくり、販売システム、広報手法を中国進出の際に導入し、応用したことが急速な支店の開業や販売の拡大に繋がっていると評価できる。企業理念に沿い、日本と同様の品質である商品、組織づくり、販売システムを中国市場において踏襲するという、標準化された戦略をとることで、中国市場への適応に要するコストや時間を削減し、中国市場における展開を加速化させている。

いうまでもなく、進出当初からA社の試みは一貫して成功してきたわけではなく、10支店を開業する時点までは試行錯誤を繰り返したが、地道に中国市場に適合した人材の調達や育成、組織づくり、小売店での営業や販売方法などを経験的に積み上げて適応する努力を行ってきた点も重視すべきである。

ここまでみてきたように、A社は現代チャネル、伝統チャネル、宅配のメリットとデメリットを熟慮し、バランスを図りつつも中国全土に商品の市場占有率を徐々に高めてゆく戦略をとっている。A社の事例は、健康食品という分野のため、業種により他企業が同様の戦略をとることは困難であるかもしれないが、食品企業の中国進出の際に多くの啓発を与えてくれる事例であ

ると考えられる。

【謝辞】

本研究は、JSPS科研費JP17K15335による研究成果の一部である。

【参考文献】

- 井上荘太郎・後藤一寿（2014）「機能性食品の市場・政策の動向と製造企業の海外進出」第14章，斎藤修監修『グローバル化と食品企業行動』農林統計出版
- 大島一二・石塚哉史・菊地昌弥・成田拓未編（2015）『日系食品産業における中国国内販戦略の転換』筑波書房
- 金子あき子（2018）『日系食品企業の海外販売戦略：中国・香港・台湾における実証研究からみえるもの』農林統計出版
- 金子あき子・大島一二（2018）「日系食品企業の中国国内販売戦略に関する事例研究—即席麺メーカーN社の商慣習問題の対応を中心に—」農村経済研究第35巻第2号，9-16頁
- 金子あき子・大島一二（2016）「日系ビールメーカーの中国国内販売戦略に関する事例分析—中国特有の商慣習問題への対応を中心に—」農林業問題研究第52巻第3号，172-177頁
- 左 雯・大島一二（2017）「中国小売業の入店料問題の現状と課題—食品小売業，食品メーカーにおける実態調査結果を中心に—」第53巻第3号，195-200頁
- 名取雅彦（2014）「中国における日系食品企業のパートナーシップ形成」第7章，斎藤修監修『グローバル化と食品企業行動』農林統計出版

（かねこ・あきこ／龍谷大学農学部食料農業システム学科・講師）

（おおしま・かずつぐ／経済学部教授／2019年11月4日受理）

Sales Strategies of a Japanese Health Food Company in China

KANEKO Akiko

OSHIMA Kazutsugu

This paper focuses on “A” company’s sales strategies in China. This company, founded in Shanghai in 2003, produces health food in China. A company’s parent company has built its own sales system in Japan, and A company sells products in the Chinese market using its own sales system.

For example, the organization creation method in Japan was formalized in the countries where it has advanced in the past, and brought directly to China. At present, A company has 35 branches, but the organization of the branches is all the same according to this method. The employees of A company deliver their products to retailers using their own cars and display them on shelves. In addition, salespersons of A company deliver the products directly to the consumers. In this way, the employees and salespersons of A company are able to explain the effects of the products and deeply acquire sales channels. A company selects and sells retail stores that are profitable. A company has been conducting public relations activities in the academic field. This has led to a significant increase in the A company’s name recognition, and has succeeded in raising the bargaining power with retailers.