

中国における日本のBtoB企業の コミュニケーション活動の実情



上海中外先智广告有限公司 総経理 溝口裕康

上海は30度を超える日が増えてきた。

体感的には春が無くなり、冬からいきなり夏になる。

日中関係は、少なくともマーケティング・コミュニケーションの仕事をしている限りではここ数年は安定していると感じていたが、最近の尖閣諸島、南京事件発言の影響なのか、裏では少しづつ異変も感じる。

表面上は特に変化があるわけではないが、政府関係とジョイントしたプロモーションをしていると、それがいろいろな形で影響してくる。

これも中国。

日中国交正常化40周年の今年、様々な日中間のイベントや行事が予定されているが、今後それらに何らかの影響がでるのであるだろうか？

さて、今回から隔月で6回にわたり中国でのマーケティング・コミュニケーションについて紹介させて頂く機会を頂いた。

ご存じの通り、リスク分散の傾向がありながらも日本企業の中国重視の傾向は変わっていない中、マーケティングやマーケティング・コミュニケーション活動については、中国の不明瞭さも手伝って課題を抱える企業は多いと思われる。

そんな“不明瞭な中国でのマーケティング・コミュニケーション活動”を少しでも明瞭にし、読者の方々のお役にたてればという思いを込め

て、この6回では下記の内容を中心に、より実務的な情報を提供できると考えている。

- 中国におけるBtoB企業のマーケティング・コミュニケーションの実情
- BtoB企業の中国でのコーポレート・ブランディング
- 中国でのリクルーティングのための企業イメージ
- 中国のBtoBメディア、広告・PR・ソーシャルメディア
- BtoB企業の現地での販売促進活動と課題
- 日本企業と欧米企業、ローカル企業のコミュニケーション活動及びその違い
- ガバメント・リレーション活動
- 日本企業がかかえる課題と解決、今後の展望（各回のテーマではありません）

「BtoB企業のための…」を大前提に、コーポレート・ブランディングから現地での販売促進活動に至るまで、具体事例を含め広範囲な「中国での実情と対策」を紹介するつもりである。

まず第1回目の今回は概論的な話。

「中国における日系BtoB企業のコミュニケーション活動の実情」をテーマに、現状を知ることと「他社はどうしているのか？」を中心とした話である。

1：中国で日本（日系）のBtoB企業は積極的なコミュニケーション活動を行っているのか？それは上手くいっているのか？

結論から言えば、日系企業として括れる明確な傾向や答えは無い。

中国でのコミュニケーション活動や販売促進活動は、完全に個々の企業の考え方に拠るところが大きく、同じ日系企業の中でも、その差異が非常に大きいのが実情である。

極端な話、日本では非常に激しいシェア争いをしている同業界・同規模の企業（競合）同士であっても、中国では、一方は非常に多くの予算をかけブランディング展開を行っているにもかかわらず、一方は全く何もしていないような状況が数多く実在する。

また、中国では競争環境自体が日本のそれとは大きく異なっているケースが珍しくなく、例えばIT業界や半導体などは欧米企業が非常に大きなプレゼンスを持っていたり、FA関連の製品はドイツなど欧州の企業が日系企業の大きなライバルになっている。

それに加え台湾や韓国企業、そして何よりもここ数年は地元中国企業との競争が業種業界を問わず激化している。

そして彼らはマーケティング・コミュニケーション活動においては、日系企業よりも全般的に積極的だ。

このように、中国でのマーケティング・コミュニケーション活動は、結論としては個々の企業の中国の捉え方により大きく異なるのが実情であり、筆者の体感的な部分も一部入るが、日系企業の状況は大別して次のような傾向があると考えられる。

●中国進出の目的や背景による差異

中国へ進出している日系企業は22,000社以上にのぼる状況ではあるが、実際は「中国で売る」事を主目的として一定の成果を上げている企業はまだ少ないのが現実であり、多くは生産や加工のための進出である。

当然、今後、中国での販売にビジネスモデルを移行しようとしている企業は多いが、中国は販売流通を確保する事や、営業開拓をする事に非常に多くの労力と費用を要するため容易な事ではない。中国を生産拠点としてのみ考えている企業は中国でブランディング活動や販売促進活動に大きな投資をする必要性は基本的には無いため、現地では殆どコミュニケーション活動を行っていないケースが多い。

●ターゲットは中国企業（中国人）なのか日系企業（日本人）なのか？

それでは「中国で売る」ために進出している企業間での差異はどうだろうか？

中国でのコミュニケーション活動の必要性や状況は、このターゲットによる部分が大きい。

中国に進出している日系企業が中国で営業活動（販売）をするという事は、大別して3つの形態が考えられる。

① 中国企業や中国現地で調達活動を行う外資企業への営業活動

つまりターゲットが中国企業、中国市場である。

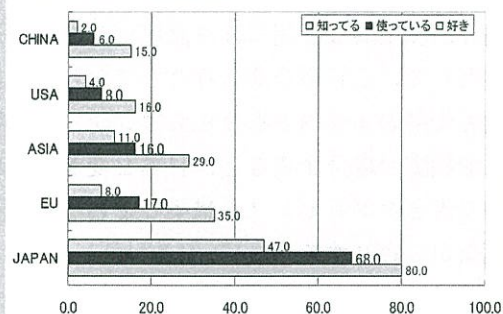
基本的には、これが中国で販売する事を表すケースが多く、中国企業の取引先の開拓が現地売上アップのために不可欠となる。中国で積極的なブランディング活動や販売促進活動を行う必要性はこのためだ。

“日本ではその業界では誰でも知っている企業”が中国では、業界内であっても殆ど知られていない事は珍しくない。そのため事業領域の

範囲内でさえ基本的な認知度不足が切実なものとなっている日系企業は多い。

製造業の中では、電子やFA、素材や化学企業などが比較的積極的な展開を行っているが、日系企業全般としては、未だ非常に限られた活動しかしていないケースが多い。

ある日本企業のグローバルでの企業認知・製品購入率・企業好感度比較データ
(エレクトロニクス部品関連企業)



【資料データ】

某電子部品関連メーカ（日本：一部上場）のグローバルレベルでの認知度や好感度の比較調査データ。調査対象はあくまでも電子製品を設計・購買するBtoBターゲットだが、日本ではほぼ90%の人が認知している企業も、グローバルレベルでは認知が低くなるのがわかる。特に中国での認知が低くなっている。

② 中国に進出している日系企業への営業活動 つまりターゲットが日系企業である。

先述の通り中国には22,000社以上もの企業が進出をしており、日系企業だけを市場として考えても一大市場である。

また、本来中国企業をターゲットにしたいものの、様々な制約や現実から結果的に日系企業とのビジネスが大部分となっている企業も多い。

この場合、日本での認知やブランドがそのまま中国でも効果を発揮するため、限られた層に「中国でも日本と同様のサービスを提供している」という事を認識してもらえればよく、積極的なコミュニケーション活動は行われていない。

主にサービス業やコンサルティング業、金融・

保険、また意外であるがIT業界なども結果的に日系企業中心のビジネスとなっているケースが多い。

③ 政府調達

つまり“広義の意味での中国政府”がターゲットである。

政府調達というと特殊なイメージに捉えられやすいが、様々な製品やサービスにおいて中国では政府自体が大きなユーザとなるケースが多い。

これらはインフラ関係やプラントに属するビジネスは勿論、例えばIT企業にとって政府需要は中国で最も大きな市場の一つである。

さらに中国国営企業や半民半官企業は政府の方針や方向性に沿った調達をする事も多く、広義の意味では政府調達と近いターゲットでもある。

この場合もブランド認知は非常に重要であり、特に企業自体の信頼性のアピールは欠かせない。蛇足だが、政府調達はこれらコミュニケーション活動以外の日本では通常ではない様々な要素が絡む事もまた特徴である。

●中国現地での売上や事業領域の広狭など

“中国現地での売上（利益）規模”や“中国国内で展開する事業の幅の広狭”も「マーケティング・コミュニケーション活動をするか、しないか？」に大きく影響している。

最も現実的な問題としてコミュニケーション関連の予算、要は広告やPRの予算の問題である。現状、中国現地法人だけで積極的なコミュニケーション投資をできるBtoB企業は大企業であっても非常に少なく、多くの場合、日本の本社からの支援が無い場合は結果としてコミュニケーション活動のための予算が十分に確保できていない状況になっている。

一方、欧米企業の中には本国（本社）から中国現地のコミュニケーション活動支援をしてい

るケースも多く、グローバル・ブランディング展開の一環としてキャンペーン的に広告活動が投入される事も多い。欧米企業はグローバル展開を行う場合、アジア圏全体の中での日本や中国と位置付けることも多く、その場合「アジアでは中国に注力」という決定がされるケースが増えている。

また、アジア圏の括りの中から中国だけを外し、独立して重要国として位置付けている場合もある。

そのため、その企業の実際の中国でのビジネススケール（事業規模や売上など）に比べてはるかに多くのコミュニケーション活動を投資として投入されることも多い。

これらの背景から、中国で同規模のビジネスを展開していながら、ライバルの欧米企業が日系企業よりもはるかに積極的なコミュニケーション展開をしているという状況が生じる。

国際的な競争の集約である中国でリードするには、日系企業も中国を「中国単」ではなく、「グローバルの中での中国」と位置付け予算や展開を検討する必要があるのではないだろうか。

また、中国市場で展開する事業領域の幅も、結果的に中国でのコミュニケーション展開に影響する場合がある。

事業領域の幅は、特にコーポレート・ブランディング展開に連動するケースが多い。

例えば化学企業の場合、素材から環境・インフラ、医療、電子など幅広い事業領域を持つ企業が多く、この場合、一般的には企業の全体像をアピールし信頼性を高めるコーポレート・ブランディングが積極的に展開される。

しかし中国では、その企業の全ての事業を展開していない事も多く、また、戦略的に特定の事業のみを中心に事業展開しているケースもある。

さらに製造業の場合、事業単位での現地企業

との合併が多いため、合併先企業の状況も大きく影響する。（最近では現地に統括会社を設立しているケースも多い）

つまり、同一企業内で事業毎、事業間のコミュニケーション活動に対する格差が出ている。

また、事業の全てを展開しているわけではなく、特にコーポレートレベルのコミュニケーション活動のサポートがされずらい傾向もある。

他方、戦略的な展開により高いブランド認知を獲得している日系企業も存在しており、事業領域も大型のインフラ事業からコンシューマー製品まで幅広い総合企業など、日本と変わらない活動で大きなプレゼンスを構築している企業も当然ながら存在する。

いずれしろ、中国ではその企業の実体や戦略的なメッセージが正確に認知されていない企業が多い事は、日系企業、特にBtoB企業のコーポレート・コミュニケーション上の大きな課題の一つである。

これら様々な環境の中、中国における日系BtoB企業のコミュニケーション活動上のプレゼンスは、残念ながら総体的に決して高いとは言えないのが現状ではないだろうか。

「日本（日系）企業は欧米企業と比べて中国でPR活動が下手だ」というステレオタイプの言葉をよく耳にする。しかし、中国でコミュニケーションを仕事としている筆者の個人的な意見を言わせてもらえば、これはニュアンスが違っていると感じている。

日系企業も戦略的で上手いPRをする企業は増えてきている。欧米企業と比べてコミュニケーション活動のレベルが低いわけではない。

課題は「PRが下手」でなく、「PRがされていない」ことにある。

PRだけでなく、コミュニケーション活動全

般について言える傾向である。

その結果、中国のBtoB領域の各業界や市場で日系企業のプレゼンスが十分でない、

というブランディング上の課題が切実になっている。

BtoB企業にとって中国では、自社の事業領域や市場で高いプレゼンスを持つ事は非常に重要なブランディングの在り方の一つである。

つまり「業界の雄」になるブランディングである。

中国においては、BtoB企業であってもコーポレート・ブランディングの必要性が高い理由がここにある。

(中国におけるBtoB企業のブランディングについては、次回以降、事例等を多用しながら具体的に紹介させていただこうと考えています)。

2：日系企業の中国展開パターンと課題

次に中国でマーケティング・コミュニケーション活動や販売促進活動を行っている企業は、主にどのような体制で行っているのだろうか？また、その課題は何であろうか？

本題については日系企業の多くが持つ傾向や課題がある。

その一つが中国現地と日本本社との役割分担の棲み分けや、実施上の権限の課題である。

中国現地で既に長い実績があり、本格的なコミュニケーションの専門部署を持っている日系企業も徐々に増加しているが、多くは現地に本格的なコミュニケーションの専門部署を持っていない。また、あっても日本人1名、中国人1名、しかも日本人は他の仕事と兼務というケースも少なくない。

現地のローカル社員を市場部（マーケティング部）として選任を置いている企業は増えてきているが、そのレベルが大きな課題となっている。

残念ながら、現実として中国ローカルの人材でマーケティング、マーケティング・コミュニケーションの経験や知識を十分に持っている人材は非常に限られており、また人件費も非常に高い。

ちなみに、その殆どは海外留学や外資系企業勤務の経験者である。

一方、時流としてコミュニケーション活動、中でも販売促進活動の現地化が大きな流れとなっている現実がある。

ここに一般論として日系企業が共通して抱える課題がある。

つまり、マーケティング・コミュニケーション活動の現地化の流れと、現地での体制、人材の確立・レベルが伴わないという課題であり、結果、本社日本での活動と比べてその活動レベルが低下してしまう。

また、日系企業の“現地化”は、そのまま全てを現地に移管、権限譲渡してしまう事が多いのも一因にあるように思われる。

前述のような状況で日系流現地化をしてしまうと、知識経験集約型のマーケティング・コミュニケーションはうまく機能しない。

一方、欧米企業の中国でのコミュニケーション展開方法と体制は、本社（本国）との密接な連携と“グローバル視点での中国”としての本社を軸とした戦略作りがうまく機能していると感じる。

本件については、次回以降で詳しくご紹介したいと考えている。

以上、第1回目は連載のイントロダクション的な内容となってしまったが、これらの現状を踏まえて、次回以降、より実践的なテーマで「不明瞭な中国でのマーケティング・コミュニケーション」を明瞭にしてゆきたい。