第１部　中国内販市場で欧米韓を巻き返す

解説

攻めのSCMでシェアを拡大

「見える化」や「統合」は既に峠を越えた。主要市場が日本を始めとする先進国から、中国などの新興国にシフトするのに伴い、ロジスティクス管理の矛先も在庫や物流コストの削減を目指す守りから、市場シェアの拡大を狙う攻めに照準を移している。そこでは的確なマーケティング戦略に基づく、売るためのロジスティクスが求められている。　（大矢昌浩）

生産重視・コスト偏重が裏目に

欧米で開催される国際ロジスティクス会議で現在、最も集客力のあるテーマは「可視化：Visibility」や最新の情報技術、効率化ノウハウなどではなく、売り上げとシェアの拡大だ。マーケティングにロジスティクスを効かせることで、ライバルと差別化し、利益の最大化を実現した企業のケーススタディに、多くの耳目が集まっている。

日本や欧米など流通インフラの整った先進国から、ＢＲＩＣｓを始めとする新興国へ、グローバル市場は徐々に重心を移している。とりわけ日系企業にとって主戦場となっているのが中国だ。クレディスイス銀行の分析によると、中国の国内消費市場は二〇一〇年には米国、日本に次いで世界第三位に浮上し、二〇一五年には日本を抜いて二位にのし上がる見込みだ。日本以上の規模を持つ消費市場が日本海を隔てて向き合うすぐ目の前に拡がっている。

ところが、その巨大市場で日系企業は他の外資系企業に大きく遅れをとっている。自動車は独ＶＷ、米ＧＭ、韓国の現代。デジタル家電は韓国のサムスンとオランダのフィリップス。携帯電話はフィンランドのノキアとサムスン。日本製品が国際競争力を持つ産業でさえ、シェアを獲得できずにいる。

一般消費財の劣勢はさらに深刻だ。日用雑貨品はＰ＆Ｇが圧倒。化粧品もＰ＆Ｇ（ＯＬＡＹ）と仏ロレアル。加工食品は仏ダノンとスイスのネスレ。清涼飲料は米コカ・コーラ。ビールは米バドワイザー。酒類は英ジョニーウォーカー等々。商品別の市場シェアを眺めても、日系メーカーの名前はほとんど出てこない。小売業も仏カルフール、米ウォルマート、独メトロなど外資系の上位は皆、欧米企業だ。

中国とは地理的に近く、文化的にも縁の深い関係にあるにもかかわらず、日系企業はなぜ他の外資系の侵攻を許してしまったのか。最大の理由はマーケティングの軽視だ。日系企業の中国進出は生産部門が先行した。日本から生産のスペシャリストを送り込み、現地の割安な労働力を活かしてコスト競争力のある高品質な製品作りを目指した。その限りでは一定の成功も収めた。

しかし、中国の国内市場向け販売、いわゆる〝内販〟は、欧米系や韓国系に一〇年は遅れた。日本以外の有力外資系は九〇年代中頃には中国の将来の経済成長を見越したサプライチェーンの整備に本腰を入れた。それに対し、ほとんどの日系企業は〇四年末に中国政府が国内流通権を完全に外資に開放するまで、マーケティングを現地の代理店に任せ切りにしてきた。今そのツケが回ってきた。

早急に中国事業戦略の舵を切る必要がある。これまでの生産重視の姿勢を改め、市場の実態に即してマーケティングを練り直し、サプライチェーンの再構築を進めなければならない。これに伴いグローバル・ロジスティクスの目的も、従来のコスト削減から販売支援に照準を移す。

二〇〇〇年以降、グローバル・ロジスティクスのキーワードは「統合」と「可視化」だった。各国の拠点別、法人別に管理していたロジスティクスを統合し、ルートごとに入札で協力物流会社を選定してボリュームディスカウントを引き出す。さらには世界全体の在庫ステータスを可視化して、作りすぎのムダを省き、在庫水準を下げる。いずれも狙いはコスト削減だった。

次のテーマは海外の内販拡大だ。その攻略には市場から遠く離れた本社オフィスではなく、海外のド

メスティックなサプライチェーンの現場に出向く必要がある。

ロジスティクスで差別化

既に一部の日系企業は動き出している。サントリーの事例は有名だ。同社は他の外資系メーカーとは全く異なるマーケティングを展開することで、上海のビール市場で圧倒的なシェアを握ることに成功した。高価格で欧州風な味付けのプレミアムビールをドメインとする他の外資系を他所に、サントリーはボリュームゾーンの大衆品に照準を定めた。サプライチェーンは中小の卸問屋を専売特約店として教育し、細分化した販売エリアごとに配置。トラックとは違い市内を自由に走れる三輪車を利用して多頻度小口配送を実施した。

同様にコクヨも、上海で自転車配送チームを組織して、オフィス用品のカタログ通販を軌道に乗せている。洗練された物流市場を持つ先進国とは異なり、新興国の内販市場では物流機能の整備がマーケティング上の大きな制約になる。それだけに物流は大きな差別化要因にもなる。

しかし、荷主企業が海外で自ら配送網を構築するのは容易ではない。時間と手間がかかり、リスクも大きい。実際、上海では成功したサントリーやコクヨも、中国の他のエリアへの商圏拡大には慎重にならざるを得ない。

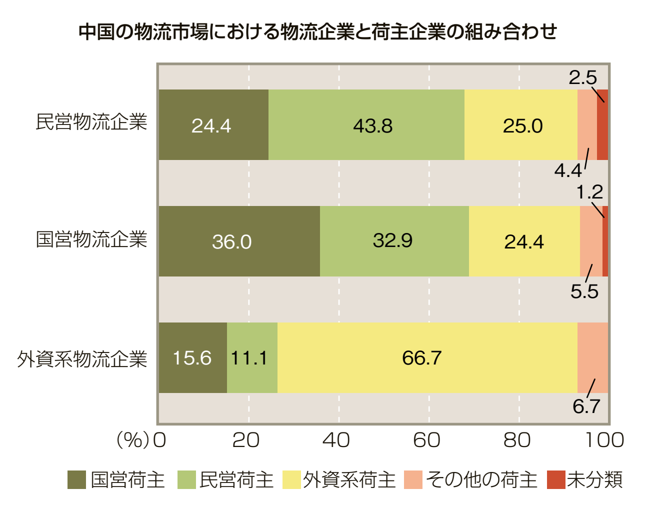
中国全土を対象に短期間でシェアを獲得するには、やはり信頼のおける物流パートナーが必要だ。成熟した先進国の市場とは違い、新興国の内販では、パートナーを選別してサプライチェーンのリスクと報酬の分担を調整する、教科書通りのＳＣＭとロジスティクスが試される。

「物流市場の二重構造は解消されていない」

北京物資学院　物流学院院長　邬躍

——中国の物流市場は外資系と現地系の二重構造になっていると聞く。

「その通りだ。中国の物流市場は現在、外資系物流企業、中国国営物流企業、中国民営物流企業が、ちょうど市場を三分の一ずつ占めている格好だ。市場規模自体は拡大しているが、その比率はここ数年大きく変わっていない。外資系荷主は物流パートナーも外資系。〇七年に調査してみたところ外資系物流企業の荷主は六六・七％が外資系だった。同様に国営物流企業は国営荷主。現地の民間荷主は民間物流企業を選んでいる。そして外資系同士の物流市場と、国内企業同士の物流市場は運賃や品質など大きな開きがある。



つまり物流市場はいまだ二重構造になっている」

——現地系物流企業の能力も急速に向上しているといわれるが。

「私はそうは思わない。現地系の荷主は物流品質に価値を認めない。そのため物流企業側も“安かろう、悪かろう”になってしまう。ロジスティクスのコンセプトを中国企業はいまだ物流と同じだと認識している。第三者物流、３ＰＬだといっても実態としては幹線輸送や配送など、単純で付加価値の低いところだけをアウトソーシングしているに過ぎない。受発注や在庫管理などは自分でコントロールしている」

——その理由は？

「アウトソーシングはリスクが大きいと考えているからだ。物流会社を通じて、商売の機密情報が外部に漏れてしまうことを恐れている。それだけ物流企業の信用度が低い」

——日系をはじめとする外資系荷主企業が中国の内販市場に乗り出している。

「これまでのように輸出入中心の物流であれば、外資系物流企業にアウトソーシングしていれば良かった。しかし内販に本腰を入れるとなれば、外資系荷主であっても現地系物流企業を使わざるを得ない。当然、品質は期待できない。難しいことだが、荷主が自分で物流をコントロールするしかないだろう」