華人経済経営研究

～彼れを知らず己れを知らざれば戦う毎に必ず殆うし～

中国本土からアジア地域、そして世界にまで活動範囲を拡大するチャイニーズ。彼らのビジネスに対する考え方や習慣は日本人からすると異質にして独特で、理解しづらいものだといわれている。チャイニーズを総合的に「華人」ととらえ、彼らの多様な伝統文化と長い歴史から導き出された経営思想、心理と行動を体系的に分析し、華人圏や中国への進出に伴う総合的なノウハウを学び合う関西日本香港協会のみなさんの研究の成果を紹介する。

事例研究③ ㈱サクラクレパスの中国展開

株式会社サクラクレパス（以下、サクラクレパス）は1921年創業の学童用文具を得意とする文具・画材メーカーである。1925年に、クレヨンの使いやすさとパステルの美しい発色を兼ね備えた世界初のオイルパステル「クレパス」を開発して以降、美しく豊かな色彩を実現した「クーピーペンシル」、世界で初めての顔料インキを使った退色しづらく耐水性もあるサインペン「ピグマ」、世界初の水性ゲルインキボールペン「ボールサイン」などの新製品開発を積極的に行い、教育・文化への貢献を社是に掲げ、色彩による豊かな生活の実現を目指している。

サクラクレパスの主なターゲットとなる小学生は、少子化の影響で市場が縮小しているうえに、1990年代以降は、カタログ通販の普及で、文具・事務用品の流通が大きく変化した。こうした変化に対応して、サクラクレパスは2002年に学校向けカタログ販売「エデュース」事業を開始した。学校や保育園・幼稚園で使う文具等を午後5時30分までにウェブから注文すると、当日中出荷し、翌日に配達されることから教員等に好評を得ていると言う。

中国展開の経緯

新製品開発や新業態開始など、国内の事業環境の変化に対応しつつ、サクラクレパスは中国展開を進めてきた。1993年に上海に製造会社として「上海桜花文化用品有限公司」、2002年に販売会社「上海桜華国際貿易（上海）有限公司」を設立した。当初は加工貿易で全量が日本への持ち帰りであったが、その後、中国での販売もスタートさせ、現在、販売会社の分公司を上海のほか、北京、広州、成都、武漢の5都市においている。製造、販売会社とも総経理は日本人だが、それ以外はすべて現地社員。製造工場の工場長は中国進出当時から勤めているベテランだ。上海進出から約20年を経て、上海およびその周辺では、当社のブランド認知度は高まってきている。

代金回収に頭を悩ませる日本企業は多いが、サクラクレパスでは営業職の成績評価の指標に売上だけでなく代金回収も加え、きめ細かなフォローができる仕組みを作ったほか、取引先との「関係づくり」を意識し、相手に代金支払いの必要性を感じさせるように努めてきた結果、回収状況は大きく改善している。

中国は人口に比例して子供の数が非常に多いので、大きなマーケットである。サクラクレパスの製品はローカル企業と比較すると、商品によっては価格は約3倍高いため、ターゲットは中間層以上となる。中国を含め海外市場向けには、現地の所得水準に合わせてクレパスの廉価版を生産している。日本では16色が標準的なのに対して、中国ではより多色が好まれ、25色が標準的で、またパッケージの色使いも派手なものが好まれる。日本ブランドのクレパスを自慢するためにより色数が多いものが好まれると考えられる。

サクラクレパスは約15年前から、上海を中心に絵画振興活動とブランド発信を目的として、作品コンクールを政府系青少年教育機関とともに実施し、2013年からは全国規模で作品を募集している。教育機関に所属する先生と接点を作り、サクラクレパスの製品に親しみを持ってもらい、先生から子供たちへ同社製品を推薦してもらえることを期待している。

中国におけるPR活動としては、従来、自社ホームページを通じた情報発信が中心だったが、中国でもSNSが普及しており、ネット広告に注力している。中国での売上は順調に伸びており、重要市場と位置づけている。現在の連結決算に占める中国事業のウェイトはまだ僅かであるが、2021年の創業100周年に向けて、売上大幅アップを目標に掲げている。

華人研からのコメント

同社の強みは、やはり商品力である。現地に即した価格訴求型商品の開発、Affordable Innovationにも取り組み成功している。教育支援によって中国に溶け込もうとする努力も素晴らしい。各地に販社の分公司を置いて直販に取組んでいるが、代金回収の問題に直面している。販売員の成績評価に代金回収まで含め、且つ、「関係（グワンシ）」の構築による人的関係与信管理をとり入れているのは、永年の努力の結果だ。しかし、商量にもよるが、今後の拡販を考えると商品リスクを負担できる代理店政策が必要となるだろう。その余地は十分にあるように思われる。さらに、中国ではEC（BtoC）市場へのアプローチが大切だ。代金回収と受渡しの問題を解決する手段を提供しているのが中国EC市場である。日本での経験も踏まえ、研究する価値は十分にあると思う。

（関西日本香港協会理事、同協会華人経済経営研究部主任研究員　馬場正修）

※本稿は大阪商工会議所『中国販路拡大事例集』（2014年6月発行）をもとに一般報道等をふまえて再構成しています。

（このシリーズは2カ月に3回掲載します）

【藤田法子（ふじたのりこ）さん】
大阪外国語大学（現大阪大学）中国語学科卒業、大阪商工会議所入所。1998～2000年、在中国日本国大使館専門調査員。2003年、「中国ビジネス支援室」を立ち上げ、中小企業の中国展開をサポート。2014年国際部課長、大阪外国企業誘致センター事務局次長。
この間、2002年『開かれた中国巨大市場』（蒼蒼社）を共著で出版。2003～2004年、立命館大学非常勤講師。現在、大阪大学大学院経済学研究科博士後期課程在籍中。