

中国

電子商取引が対面販売に光

ジェトロ海外調査部中国北アジア課 島田 英樹

電子商取引（EC）を活用した国内販売（以下、内販）が急成長している。一方、実店舗に代表される伝統的な対面販売の苦戦が伝えられる。EC が有効な内販ツールであることは間違いない。だが、対面販売方式にもかかわらず、知恵と工夫によって新たな市場を創出し、急速に内販を伸ばした日系企業2社を紹介する。

クチコミとリピーター獲得が鍵

青島丸治皮革製品（本社：京都府京都市）は中国で内販開始後、わずか1年半で年商1億円を売り上げた。同社は2000年、青島市に会社を設立。当初は韓国から材料を輸入し、青島で生産したかばんなどの製品を輸出するという典型的な輸出加工型企业だった。15年までは製品の全量を輸出していたが、材料の残反を使った商品開発を行い、内販に取り組むことにした。生産工程上、生地が残るため、その有効活用を考えてのことだ。内販に当たり、同社社員がクチコミで購入希望者を募ったところ、社員の親戚や友人などが応じ、好評のうちに販売を終えた。中国におけるクチコミや親しい人間関係をベースにした宣伝効果に強い手応えを感じ、本格的に販売を始めたという。

残反といえども、素材、デザイン、機能に妥協はない。価格で勝負すると中国企業には負けるので、素材や機能の良さで差別化を図った。例えば、リバーシブルや2WAY 機能を持たせた製品の開発。工場の敷地内にショールームも設けた。社員が勧誘した顧客がショールームを訪れた際には、その社員は持ち場を離れて接客してもよいことにした。顔見知り同士であれば、質問もしやすい。顧客には実際に商品に触れてもらうことで、皮革の素材感や高級感を伝えやすく、その効果は大きいという。機能や素材の良さが伝わり、価格が適切であることを理解してもらえれば、ある程

度値が張っても購入してもらえるようだ。また「ついで買い」を誘うべく、財布と名刺入れ、旅行かばんと収納ポーチをセットにした商品を提案するなど、アイテム数を増やすことで細かいニーズにも対応している。

ここに至るまでには多くの試行錯誤があった。「うまくいったら続け、ダメだったらやめると決め、とにかくやってみることにした。地道な改善の繰り返しだった」と同社総経理の徳水雅史氏は述懐する。こうした試行錯誤が奏功し、現在ではセール時には1,000人以上が列をなすまでになった。当初は工場周辺から来る顧客が中心だったが、今では遠方からも来るようになり、リピーターも増えた。リピーターのクチコミが新規顧客を呼び寄せるという好循環が生まれている。

新たな取り組みとしては、企業の会議室を借りてその企業の従業員に販売を始めた。従業員にとっては、昼休みなどを利用して気軽に買い物が楽しめ、青島丸治皮革製品としては効率的に新規顧客を開拓できるという、消費者と企業の双方のニーズを満たす販売スタイルとして今後の展開に期待している。

課題は人材育成だ。生産拠点だったため、内販のノウハウを持つ人材は必要なかった。だが、今後はそういう人材が必要になる。ただ従来はモノづくりに向いていないスタッフの処遇に困るケースもあったが、実は販売に向いていたりすることが分かり、配置転換がスムーズになるなど副次的効果も表れたという。

営業における外部リソース活用

家庭用・業務用冷凍食品の製造・販売を手掛ける山東日冷食品（本社：東京都中央区）は、煙台市で1995年に操業を開始した。鶏肉加熱加工品、煮物、揚げ物、和総菜などを生産する。同社の強みは、①商品開発・生産・販売を自社工場で完結できること、②

工場敷地内に第三者機関検査センターを有し、農薬やアレルギーなどのモニタリングが可能なこと、③日本の農林水産省による厳しい検査を経て、加熱家禽肉の輸出認定工場資格を取得していること、④素材同士、または素材と調理法の組み合わせによる柔軟な商品開発ができること……など。④について一例を挙げれば、豆腐と調味料どちらも生産可能であれば、それらを組み合わせることでマーボー豆腐を生産することができる。豆腐を別の素材にしたり、調味料や調理法を変えたりすることで自由な組み合わせが生まれ、独自製品の開発につながる。また顧客のニーズにも応えやすい。同工場では、工程の一部を人の手に委ねることができ、手作り感のある製品が生産できるのも大きな特徴だ。16年は、国内外向けに1年間で160品もの新商品が提案されたという。

親会社（ニチレイフーズ）向け輸出を主体にビジネスを行っていた山東日冷食品は、中国で発生した鳥インフルエンザや毒ギョーザ事件、為替の影響といったさまざまな外部要因による業績変動リスクにさらされてきた。そうしたリスクを分散するための取り組みの一環として、内販を始めたのだという。内販を始めるに当たっては、さまざまな取り組みを行っている。例えば、展示会などを通じて安心・安全な食品作りについての啓蒙活動を実施し、親子で食の安全について考えてもらうと同時に、同社製品の試食などを通じて広報活動も行う。大手ファストフードチェーンにおいて期限切れ鶏肉使用問題が発生したのを機に、中国の一般消費者の間で食の安全に対する関心が大きく高まったと感じているという。

同社において最近、内販の拡大に大きく寄与しているのが、SNSの微信（WeChat）を活用した販売だ。だが同社が直接発信しているわけではない。同社商品を仕入れた個人事業主が、調理法に関する情報や画像を添付する形で微信を通じて発信しつつ、顧客に販売している。いわば営業における外部リソースの活用であり、小売店や代理店向け販売（BtoB）と個人向け販売（BtoC）の中間をいくような新しい内販スタイルともいえよう。販売コストの低減や最終消費者向けの営業を任せられるという点で、山東日冷食品にもメリットがあるようだ。また、前述の展示会などの活動を通じ啓蒙活動と微信の情報発信力の相乗効果が表れた好例



マーボー豆腐（枠内）をはじめ独自に開発した商品はさまざま

もある。参加した母親同士がもともと微信を使用したグループチャットを行っていたため、チャット上で同社製品が取り上げられたことでさらにクチコミで広まり、新規顧客の獲得につながるという流れができた。

他方、同社では微信を利用した外部リソース活用型の営業にもひと工夫している。具体的には個人事業主らを対象とした交流の機会を設け、彼らと「顔が見える関係」を築いているのだ。同社の古泉稔総経理は、「直接顔を合わせることで双方に安心感や信頼感が醸成される。当社の強みを理解してもらうことで彼らの営業をサポートしたり、製品に対する彼らの意見を今後の製品開発に反映したりする場にもなっている」と語った。

対面販売の良さを追求

前述の日系企業両社に共通する点は何か。一つは、輸出加工から内販への展開を最近始めたこと。もう一つは、クチコミをベースに対面販売や交流会といった伝統的な手段を用いてファンを増やし、売り上げを伸ばしていることである。今回取り上げた青島市と煙台市は、中国国内では比較的大きな都市とはいえ、北京や上海と比べると市場規模は小さい。中国の消費者向け販売手段としてECの活用や大都市向け販売が目される中、両社の取り組みの方向性は真逆とも取れる。これは、対面を重視した販売手法で内販市場開拓の可能性があり、また製品の良さが消費者にしっかり伝わりさえすれば、地方都市も魅力的な消費地になり得ることを示唆している。

アプローチの方法を工夫する必要があるだろう。だがEC全盛の今だからこそ、伝統的な対面販売の良さを追求した両社の取り組みに改めて目を向けてみることも一考に値するのではないかな。