

谷地弘安著

# 中国市場参入

——新興市場における  
生販並行展開——



千倉書房

谷地弘安 著

# 中国市場参入

——新興市場における生販並行展開——

千倉書房

## 著 者 紹 介

1969年 北海道札幌市生まれ  
1991年 学習院大学経済学部卒業  
1994年 神戸大学大学院経営学研究科博士前期課程修了  
1997年 神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了  
横浜国立大学経営学部専任講師  
現 在 横浜国立大学経営学部助教授・博士（経営学）  
専 攻 国際市場戦略

---

# 『中国市場参入』

—— 新興市場における生販並行展開 ——

---

1999年2月20日 初版発行

川崎市川崎区日進町2-5-910

著作者 © 谷 地 弘 安  
や ち ひろ やす

《検印省略》 発行者 千 倉 孝

---

発行所 株式会社 千倉書房 東京都中央区京橋2-4-12  
電話・03 (3273) 3931 (代)  
振替口座・00120-3-978

---

印刷・株式会社 シナノ／製本・井上製本所

ISBN4-8051-0764-2

## は し が き

日本企業の国際経営に影響する大きな地殻変動がつづいている。対米ドルを中心とする為替レートの変動、とくに近時ではアジア通貨危機と呼ばれる東南アジア諸国の通貨急落、貿易共同体の多極的形成、そして新興市場諸国 (new-emerging markets) の台頭。

こうした変動のなかで、最後に挙げた新興市場の台頭はほかとくらべて日本企業にとって明るい材料のように思われる。新興市場とは、近年になって急速な成長をとり、その潜在的な規模が大きいと推測されている国の市場を総称したものである。このような潜在性は、絶対的な規模だけではなく、手がつけられていない市場という意味でも魅力度の高さ、ビジネスチャンスの大きさを示唆するからである。

かつてはNIE Sにはじまり、ASEAN諸国がこれに該当してきたが、日本企業の事業展開もすみ、現在では中国をはじめとして、インドやベトナム、さらにブラジルを中心とするメルコスル（南米南部共同市場）諸国が新興市場として挙げられる。とくに、中国は現在の新興市場の旗手として「二〇世紀最後の巨大市場」などと呼ばれ、過熱的と形容される多大な投資を日本をふくめた外国から吸引してきたのである。

ところが一方で、その中国に進出した企業からは事業を展開するうえで、大きな問題があることが強調されるようになってきた。指摘される問題の領域は多岐にわたるが、投資が一巡したといわれるなかにあつて、より最近では販売局面をめぐる問題点がクローズアップされるようになってきている。たいして、この局面での問題が構図

として整理され、実態や対応のための指針が提示されるにはいたっていない。実務サイドから、中国での販売事業をめぐる問題は問題点をふくめてさまざまなコメントがなされてきたが、それらは断片的で鳥瞰図として繋ぎあわされていない状態で放置されているのである。このような状態がつづく弊害は、いたずらに中国市場の特殊性が強調されてしまいかねないということである。

こうした認識のもと、本書は新興市場の台頭という現象にスポットライトをあてる。潜在的な魅力度というポジティブな評価と事業展開上の問題点というネガティブな評価が併存するなかで、そのギャップを海外市場参入という視点から整理することで、実務的な評価・判断の材料を提供したいというのが基本的な研究動機である。

さて、研究サイドの人間がビジネス世界に見られる現象を評価・分析する場合、われわれはこれまでになされてきた関連先行研究を展望し、その英知を利用することになる。われわれは海外市場への新規参入の問題としてとらえ、関連するものとして国際マーケティング研究における海外市場参入分析を参照した。国際経営行動のなかでも、海外市場参入は重要な局面であり、これまでに数多くの分析がなされてきた。そこでは、海外市場参入を直接投資や輸出、技術供与といった参入形態の選択をとらえ、その選択や形態変転のメカニズムを説明することに努力が払われてきた。

しかし、このような問題構成では、中国をはじめとする新興市場参入を十分に説明することができない。現実に進出企業が直面している問題は、先行研究が対象としてきた参入形態の選択のあと、直接投資下で生産や販売のオペレーションを展開するにさいして生ずるものだからである。その意味で、本書はこれまでの海外市場参入研究に疑問をなげかけ、新たな視角・枠組みを提示し、あらためて日本企業の中国市場参入分析を展開するという理論的な課題も背負っている。

われわれは片方において先行研究がかかえる理論的な限界を意識しつつ、もう一方で現実的な適用の可能性にも限界を意識し、あらたな問題構成、フレームから海外市場参入分析を展開しようとするものである。本書は、中国市場での販売を目的に直接投資を行った日本企業を具体的な対象として、現実問題に直面する日本企業にたいして指針をあたえるとともに、先行研究の限界とあらたな研究の方向を明確にし、新興市場を対象とした参入行動分析を試みるものである。

新興市場参入にかんする基本的な考え方の提示、現実的な問題への指針の提示という二つの課題にとりくむというのは、研究を志してからただか六年の筆者がとりくむテーマとしては内容的に欲張ったものであり、結果的には多くの課題を残すものとなった。この点は読者諸氏のご批判を仰ぎつつ、研究者としての今後の糧とした。ただ、本書の内容にかんする責任の一切は筆者にあるものの、その浅学菲才の筆者が本書で研究書の体裁をどうにか保つことができたのは、多くの方々からのご指導、ご支援によるものであることは明記しておきたい。

まず、お二人の恩師にお礼を申し上げたい。学習院大学経済学部教授 田島義博先生には、学部ゼミナールの指導教官として、筆者のマーケティング・流通問題への関心を掻き立てていただき、ひとかたならぬご指導を賜った。かりに筆者に研究基盤というものがあならば、それはゼミナールの二年間において先生より植えつけていただいたものである。

神戸大学経営学部教授 田村正紀先生には、大学院ゼミナールの指導教官として、研究者としての心構えから具体的なプロシジャーにいたるまで、多大なご指導をいただいた。国際経営とマーケティングとの接点という、新興研究領域の探求を方向づけていただいたのも先生であり、現在においても、折りに触れてご指導・ご助言をいただいている。また、本書の公刊にさいしてもご高配を賜った。

神戸大学大学院経営学研究科の諸先生方よりも、これまでに多大なご指導をいただいた。本書は、筆者の博士論文『現地市場志向直接投資行動の研究』と、その後続研究をあわせたものであるが、とくに博士論文の審査を担当していただいた宮下國生先生、得津一郎先生、ゼミナールでご指導をいただいた吉原英樹先生に心からお礼を申し上げたい。

あわせて、国際ビジネス研究学会、日本商業学会の諸先生方からのご指導に感謝申し上げます。また、横浜国立大学経営学部 茂垣広志先生、小樽商科大学商学部 坂川裕司先生には草稿に目をとおしていただき貴重なコメントを頂戴した。

筆者が奉職する横浜国立大学経営学部では、申し分のない研究環境をあたえていただいている。研究活動、研究環境の整備から学務諸事にいたるまで、経営学部教官、事務スタッフの方々からは日頃から多くのご指導、ご支援をいただいている。ここに衷心から謝意を申し上げる。

中国市場参入は、まさに新興研究領域・テーマである。本研究をめぐる取材では日本の本社を対象とするのでは限界があり、中国に足を運ぶ必要が多々あった。その意味では実務家や中国の友人の方々からのご支援を欠かすことができなかった。お一人お一人のお名前を挙げることは叶わないが、日頃から現場に坎する生の情報をご提供くださる方々、インタビューやサーベイ調査にご協力いただいた方々に心から感謝する次第である。

筆者が中国市場参入を分析対象としたのは四年前、大学院博士課程に進学して直後であった。以来、博士課程の三年間にあつて株式会社ファースト取締役 植野芳雄氏には、独自の中国市場調査や進出企業のFSに参画させてもらうというかたちで知識ゼロの状態から緊張感あふれる現場情報、その収集機会を提供していただいた。くわえて、博士課程のときに情報収集のため上海に三ヶ月ほど滞在したが、その折りには上海財經大学マーケテ

イング学部 陳信康先生、神戸大学大学院博士課程 潘志仁氏からお力添えをいただいた。財団法人日中投資促進機構事務局長 星野正利氏は会員向け調査レポートの加工・転載をご快諾くださった。研究活動の展開においては伊勢丹奨学会商業経済研究助成金、村田学術振興財団研究助成金、文部省科学研究費補助金の交付をいただいた。これらのご協力にたいして感謝申し上げます。

最後に、本書の公刊を快くお引き受けいただいた千倉書房社長 千倉孝氏、編集作業に労をとっていただき、校正面で懇切丁寧なアドバイスをくださった編集部長 塚越俊治氏に心からお礼を申し上げます。

一九九九年一月

札幌にて

谷 地 弘 安

# 目次

はしがき

序章 本書のねらいと構成 ..... 1

I 本書のねらい ..... 1

II 研究の構成 ..... 5

第一章 海外市場参入研究と中国市場 ..... 11

—— 先行研究の適用可能性 ——

I はじめに ..... 11

II 海外市場参入行動研究の概観 ..... 12

(1) MFM E選択モデル(13) (2) POIモデル(15) (3) 先行研究

の比較(18)

III 参入形態モデルの問題点 ..... 21

|     |                      |                      |         |
|-----|----------------------|----------------------|---------|
|     | (1) 理論的問題(21)        | (2) 現実的問題(25)        |         |
| IV  | 日本企業の参入分析            | .....                | 27      |
|     | (1) 先駆的研究(28)        | (2) チャネル先行形成の重要性(29) |         |
| 小 括 | 中国市場参入構造の分析にむけて      | .....                | 33      |
| 第二章 | 生販並行展開問題と対応          | .....                | 39      |
|     | ——中国市場参入分析の基本的視角——   |                      |         |
| I   | はじめに                 | .....                | 39      |
| II  | 中国市場参入問題             | .....                | 41      |
|     | ——生販並行展開問題——         |                      |         |
|     | (1) 生産直接投資の基本タイプ(41) | (2) 生産・販売能力の形成(42)   |         |
|     | (3) 生販並行展開問題(45)     |                      |         |
| III | 新興市場参入行動の次元          | .....                | 47      |
|     | ——生販並行展開問題への対応——     |                      |         |
|     | (1) 参入行動の二つの次元(47)   | (2) 参入形態次元(49)       | (3) 参入マ |
|     | ーケティング次元(57)         |                      |         |

|     |                             |    |
|-----|-----------------------------|----|
| IV  | チャネル拡張制約としての生販並行展開問題        | 61 |
|     | (1) 新興市場流通の問題(61)           |    |
|     | (2) チャネル拡張制約下における行動間の関係(63) |    |
|     | 小 括 中国市場参入行動の基本視角とフレーム      | 68 |
| 第三章 | 中国市場参入問題の構造                 | 77 |
|     | ——データ分析——                   |    |
| I   | はじめに                        | 77 |
| II  | 对中国直接投資の趨勢                  | 78 |
|     | (1) 利用データと検討上の注意点(78)       |    |
|     | (2) 对中国直接投資の動向(80)          |    |
|     | (3) 日系投資製造企業の現地経営実態(86)     |    |
| III | 中国市場参入問題の構図                 | 98 |
|     | ——サーベイ・データによる確認——           |    |
|     | (1) M D I の識別(98)           |    |
|     | (2) 段階的参入制約と生販並行展開問題(100)   |    |
|     | (3) 中国市場参入問題の基本構図(105)      |    |
|     | (4) 中国におけるチャネル拡張制約要因(110)   |    |

|     |     |
|-----|-----|
| 小 括 | 115 |
|-----|-----|

|               |     |
|---------------|-----|
| 補 論 データ収集の手續き | 117 |
|---------------|-----|

|             |                |                  |
|-------------|----------------|------------------|
| 1 分析単位(117) | 2 調査対象の識別(118) | 3 分析対象標本の確定(120) |
|-------------|----------------|------------------|

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 第四章 日本企業の中国市場参入行動 | 127 |
|-------------------|-----|

——全体像の説明——

|        |     |
|--------|-----|
| I はじめに | 127 |
|--------|-----|

|          |     |
|----------|-----|
| II 分析の焦点 | 128 |
|----------|-----|

|                  |                   |                  |
|------------------|-------------------|------------------|
| (1) 参入行動の実態(128) | (2) 参入行動間の関係(131) | (3) 参入行動の成果(132) |
|------------------|-------------------|------------------|

|                 |     |
|-----------------|-----|
| III 中国市場参入行動の実態 | 133 |
|-----------------|-----|

|                 |                      |
|-----------------|----------------------|
| (1) 参入形態次元(133) | (2) 参入マーケティング次元(140) |
|-----------------|----------------------|

|             |     |
|-------------|-----|
| IV 参入次元間の関係 | 142 |
|-------------|-----|

|                |     |
|----------------|-----|
| V 中国市場参入行動の鳥瞰図 | 145 |
|----------------|-----|

|                     |                                   |
|---------------------|-----------------------------------|
| (1) 参入行動と成果の関係(145) | (2) チャネル拡張と制約要因克服——問題の再検討と探索(151) |
|---------------------|-----------------------------------|

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| 小 括                            | 156 |
| 第五章 中国市場参入行動の事例分析              | 159 |
| ——チャネル拡張と中国市場問題への対応——          |     |
| I はじめに                         | 159 |
| II アプローチと事例観察の手続き              | 160 |
| (1) 分析のアプローチ(160)              |     |
| (2) 対象の選定と観察焦点(162)            |     |
| III 株式会社アマダ                    | 163 |
| (1) 中国事業の概要(163)               |     |
| (2) 現地生産開始以前・直後の販売活動(166)      |     |
| (3) 一括販売体制下での販売活動(170)         |     |
| (4) 社内販売関連人材の教育・管理(172)        |     |
| (5) 債権回収問題への対応(177)            |     |
| IV 株式会社資生堂                     | 182 |
| (1) 中国事業活動の系譜と概要(182)          |     |
| (2) 流通チャネル(185)                |     |
| (3) 直販チャネルの形成——社内人材の教育と管理(190) |     |
| (4) 本社をふくめた社内体制(197)           |     |
| V 中国におけるチャネル拡張                 | 198 |

|     |                          |                       |
|-----|--------------------------|-----------------------|
|     | (1) 生販並行展開問題と参入形態次元(199) | (2) チャネル拡張制約への対応(200) |
| 小括  | 204                      |                       |
| 第六章 | 家電製造企業の参入行動比較            | 209                   |
|     | —— 債権回収問題を中心に ——         |                       |
| I   | はじめに                     | 209                   |
| II  | 調査の焦点と対象ケース              | 210                   |
| III | 先行輸出活動の概要と効用             | 213                   |
| IV  | 製品流通チャネルの概要              | 216                   |
| V   | 債権回収問題にたいする評価と対応         | 225                   |
|     | (1) 問題の認識(225)           | (2) 債権回収問題への対応(231)   |
| VI  | 債権回収問題の認識と対応、成果との関連      | 242                   |
| 小括  | 250                      |                       |

第七章 中国市場参入問題の対応行動 ..... 255

——データによる検証——

I はじめに ..... 255

II 中国市場問題への対応行動 ..... 256

(1) 成果指標によるチャネル拡張(256) (2) 対応行動の識別(257)

III データ収集手続き ..... 264

IV 対応行動の採用実態 ..... 266

V 対応行動間の関係 ..... 277

VI 対応行動と成果との関係 ..... 282

小 括 ..... 291

第八章 中国社内販売体制の形成 ..... 295

I はじめに ..... 295

II 関連先行研究の概観 ..... 296

III 分析視角と枠組み ..... 300

|         |                          |                            |
|---------|--------------------------|----------------------------|
|         | (1) 分析視角(300)            | (2) 販売(営業)を対象とした分析枠組み(302) |
| IV      | 新興市場参入における社内体制問題……………304 |                            |
| V       | 中国社内販売体制の構図……………311      |                            |
|         | (1) 中国社内販売体制の基本構図(312)   | (2) 在中日系企業の社内販売体制の実態(317)  |
|         | (3) 統制関連項目と業績との関連(326)   |                            |
| 小 括     | ……………331                 |                            |
| 結 章     | 総括と含意……………339            |                            |
| I       | 先行研究の問題と新興市場参入問題……………339 |                            |
| II      | 中国市場参入問題と参入行動……………341    |                            |
| III     | 中国におけるチャネル拡張……………345     |                            |
| む す び   | ……………352                 |                            |
| 参 考 文 献 |                          |                            |

## 序 章 本書のねらいと構成

### I 本書のねらい

本書は海外市場参入をテーマとする研究である。先行研究とは異なる視角から問題とフレームを認識したうえで、日本企業 of 中国市場参入行動について実態を追い、その説明を試みたものである。

海外市場参入が国際経営行動の重要な局面であることは従前から指摘され、すでに多くの研究が展開されてきた。それらのほとんどは直接投資や輸出、技術供与といった参入形態の選択メカニズムや推移のパターンを説明しようとするものであった。しかしながら、われわれは海外市場参入行動を形態選択に限定することに疑問を意識している。それは、われわれが国際マーケティングの一領域として、この局面をとらえているからである。国際マーケティング研究の視点からすると、海外市場参入行動は形態選択とは違ったものとして映るようになる。本書のねらいの一つは、この点を明確にすることである。すなわち、先行研究の批判的検討を行い、国際マーケティング研究として海外市場参入を分析すること、これが本研究の理論的な課題となる。

こうした理論的な背景から問題を考えることは現実的にますます重要となってきた。それは近年になって注目をあつめている新興市場の台頭と、そこにたいする日本企業の進出である。新興市場とは、とりわけ近時に