

蘇州電子IT展示会eMEX2009  
ビジネスセミナー

## 中国国内販売活動における重点実務を どのように進めるか

2009年10月22日

浦上 清

NPO法人アジアITビジネス研究会

<http://www.asia-itbiz.com/>

Copyright (C) 2009 Kiyoshi Urakami.  
All Rights Reserved.

1

## NPO法人アジアITビジネス研究会 (Forum of Asian IT Business)

### ビジネスモデルの特徴と相互補完



Asia 

アジアをつなぐ

理事長のブログ: <http://asiaitbiz.blog20.fc2.com>

日本 技術開発およびモノづくり

韓国 OEM/ODM

中国 世界の工場・世界の市場

台湾 OEM/ODM

香港 貿易商社 出所: 筆者

Copyright (C) 2009 Kiyoshi Urakami.  
All Rights Reserved.

2

## 東京での勉強会(セミナー・テーマ部会) (ゲートシティ大崎東京都南部労政会館)



Copyright (C) 2009 Kiyoshi Urakami.  
All Rights Reserved.

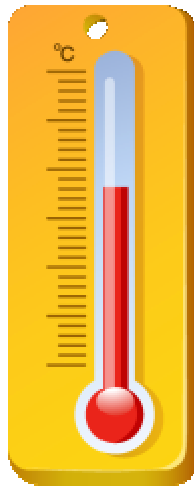
3

## はじめに

Copyright (C) 2009 Kiyoshi Urakami.  
All Rights Reserved.

4

## 「アジア度」を高めよう！

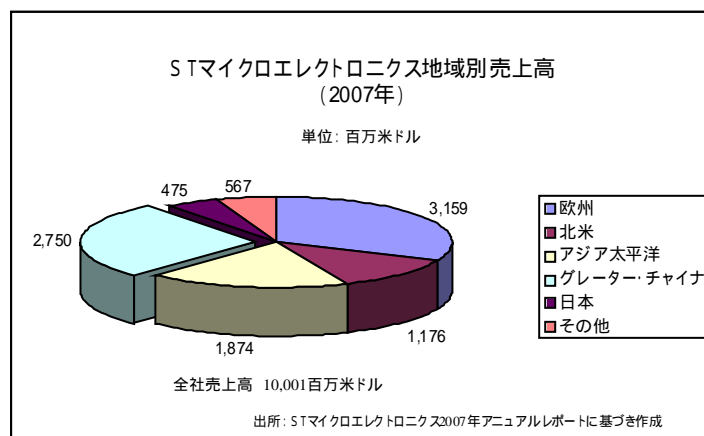


- 「アジア度」の測定
  - 全社売上高に占めるアジア売上高の比率
  - 地域別売上高の成長率
  - アジア市場シェア
- 「アジア度」を高めるために
  - アジア事業戦略はアジアで策定
  - アジア人の大幅登用

Copyright (C) 2009 Kiyoshi Urakami.  
All Rights Reserved.

5

## STマイクロエレクトロニクスの「アジア度」



Copyright (C) 2009 Kiyoshi Urakami.  
All Rights Reserved.

6

# 1. 中国における販売ビジネス

## 販売事業戦略 販売活動の役割と組織化

Copyright (C) 2009 Kiyoshi Urakami.  
All Rights Reserved.

7

## 中国市場を見据えた事業戦略の構築

- 事業姿勢としての市場志向性
  - 事業業績に見る現地志向(「アジア度」)
- 戦略組織としての中国地域本社
  - 企業グループ全体にかかわるミッション
  - 事業開発
  - 人材の活用と経営の現地化

Copyright (C) 2009 Kiyoshi Urakami.  
All Rights Reserved.

8

## 中国地域本社の課題

- 経営資源の戦略的な活用
  - グレーター・チャイナ(中国、香港、台湾)組織
- 中国事業戦略の立案と推進
  - 事業開発能力の向上
  - 「関係(Guanxi)」の掘り下げ(政府機関、大学、企業など)
- 中国市場を見据えた経営の現地化
  - 中華圏人材、アジア人人材の活用
  - 販売・サービス分野での協働とM&A
    - 市場アクセス、顧客ベース拡大、代理店網拡充など

Copyright (C) 2009 Kiyoshi Urakami.  
All Rights Reserved.

9

## 販売活動の組織化

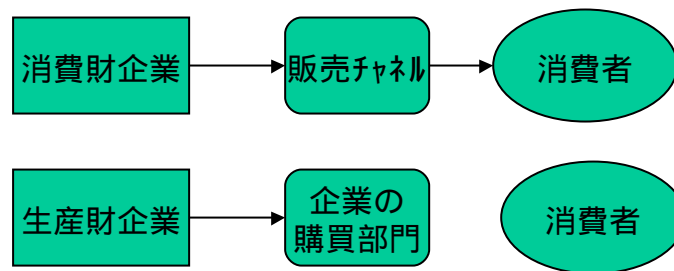
半導体などのハイテク生産財を中心として

Copyright (C) 2009 Kiyoshi Urakami.  
All Rights Reserved.

10

## 生産財の販売

生産財(部品、材料、設備など)の販売



出所: 筆者

Copyright (C) 2009 Kiyoshi Urakami.  
All Rights Reserved.

11

## 販売部門の役割

- 顧客開拓の能力(攻め)
  - 技術的な販売(デザインイン)
  - 販売チャネルの構築
- 業務オペレーションの能力(守り)
  - 受注管理(需要予想を含む)、発注管理、在庫管理、与信管理、入金管理など
  - 不良債権、不良在庫などの防止
  - ITシステム、業務改革など

出所: 筆者

Copyright (C) 2009 Kiyoshi Urakami.  
All Rights Reserved.

12

## ボリューム・ゾーンとしての中国市場

- ボリューム・ゾーン
  - 大規模市場だが、低機能・低価格機種中心の市場
- 伝統的なアプローチ
  - 「バッファ市場」、「アジア市場適格化製品」、「第二・第三ブランド製品」など
  - 基本: Defeaturization(低機能化)
- 現地市場志向経営
  - 現地化
    - 事業計画立案機能
    - 人材(中華圏人材、アジア人人材など)
  - 本社の支援

Copyright (C) 2009 Kiyoshi Urakami.  
All Rights Reserved.

13

## 顧客は誰なのか？

外資企業主導の中国電子産業  
売上、利益の75%が外資企業



出所: 筆者

Copyright (C) 2009 Kiyoshi Urakami.  
All Rights Reserved.

14

## 販売活動の組み立て

### ・ 外資系顧客

- － 社内の国際的な協力と評価システムが必要
- － 「攻め」(技術的な売り込み)は顧客の本国で
- － 「守り」(受発注、需要予想、ロジスティクスなど)は中国や香港で
- － 対応の難しさ
  - ・ 顧客本社の計画変更
  - ・ 需要予想の変更
  - ・ 社内の連携

### ・ 中国地場顧客

- － 販売製品と顧客の絞込み
- － 顧客の事業能力の評価
  - ・ ローカルスタッフの活動が前提、特にFAE(Field Application Engineer)
  - ・ エンジニア同士の話にしない
  - ・ 現地幹部の存在が前提
- － 対応の難しさ
  - ・ 顧客の設計部門への技術サポート
  - ・ 需要の大幅変動
  - ・ 不良在庫、入金

Copyright (C) 2009 Kiyoshi Urakami.  
All Rights Reserved.

15

## 外資系企業顧客への半導体製品の販売と国際協力 ( 1 )

( 1990年代末のケース )

### 1 . 米系A社への半導体製品の販売

- ( 1 ) 顧客のパソコン生産 : 深圳市の工場
- ( 2 ) 半導体DRAM製品生産工場 : 蘇州市
- ( 3 ) サンプル送付先 : 米国にてサンプル評価 ( Burn-in、性能テスト、実装テストなど ) ・ 認定

### 2 . 欧州系B社への半導体製品の販売

- ( 1 ) 顧客の液晶ディスプレイモジュール生産 : 深圳市の工場
- ( 2 ) 半導体液晶ドライバー生産工場 : 日本
- ( 3 ) サンプル送付先 : オランダにてサンプル評価 ・ 認定

### 3 . 欧州系C社への半導体製品の販売

- ( 1 ) 顧客のICカード開発・設計拠点 : 香港でマイコンのデザイン・イン
- ( 2 ) 顧客のICカード生産 : 香港工場      フランス工場

Copyright (C) 2009 Kiyoshi Urakami.  
All Rights Reserved.

16



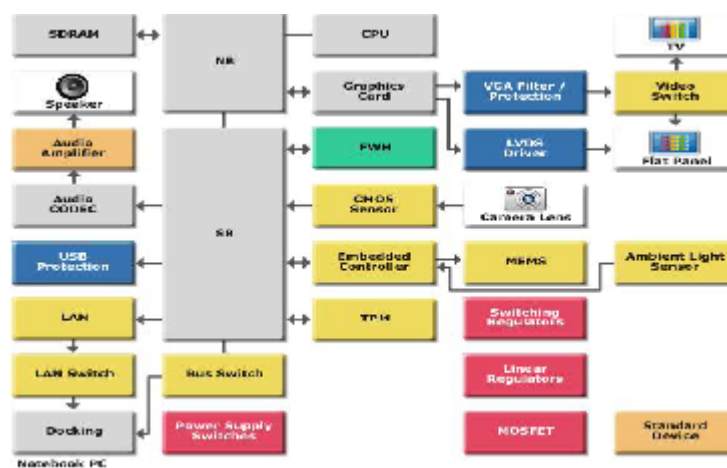
## 外資系企業顧客への半導体製品の販売と国際協力（２）



Copyright (C) 2009 Kiyoshi Urakami.  
All Rights Reserved.

17

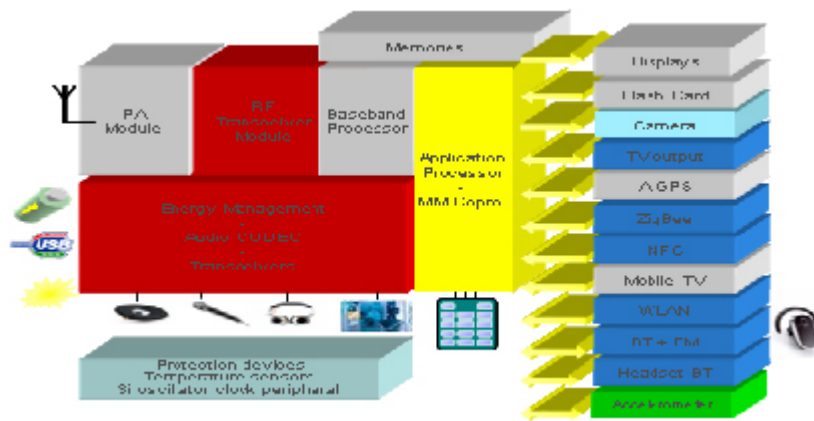
## ノートPCのブロックダイアグラム



Copyright (C) 2009 Kiyoshi Urakami.  
All Rights Reserved.

18

## 携帯電話のブロックダイアグラム

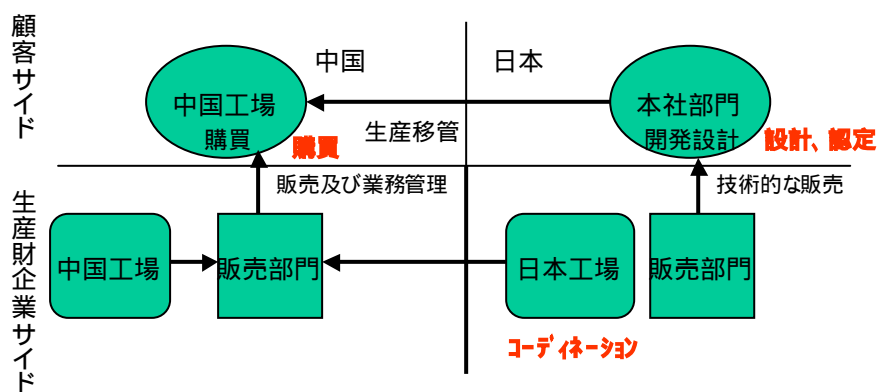


出所: STMicroelectronicsホームページ

Copyright (C) 2009 Kiyoshi Urakami.  
All Rights Reserved.

19

## 日系顧客への販売 (概念図)

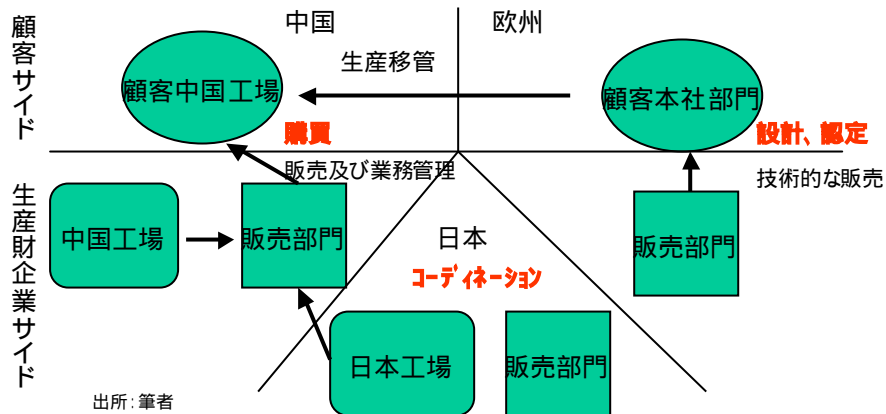


出所: 筆者

Copyright (C) 2009 Kiyoshi Urakami.  
All Rights Reserved.

20

## 欧州系顧客への販売事例 (概念図)

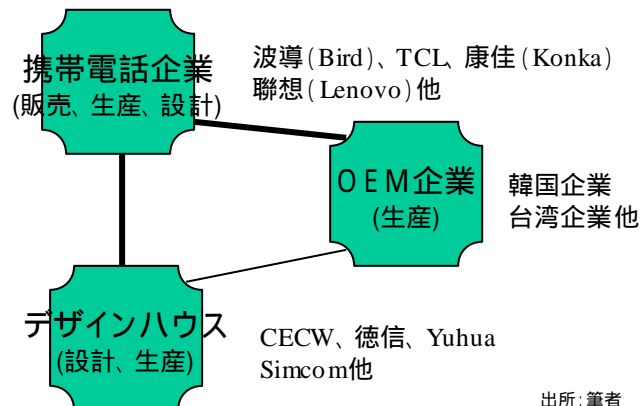


Copyright (C) 2009 Kiyoshi Urakami.  
All Rights Reserved.

21

## 中国のデザインハウスの役割

### 携帯電話の産業リンケージ



Copyright (C) 2009 Kiyoshi Urakami.  
All Rights Reserved.

22

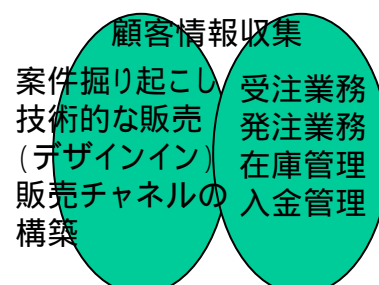
## 2. 「攻め」と「守り」の人材マネジメント

Copyright (C) 2009 Kiyoshi Urakami.  
All Rights Reserved.

23

### 営業マンに求められる能力 (例示)

「攻め」と「守り」  
「攻め」(顧客開拓)      「守り」(業務オペレーション)



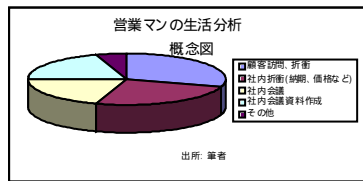
出所: 筆者

Copyright (C) 2009 Kiyoshi Urakami.  
All Rights Reserved.

24

## 営業マンの生活と行動

- 営業マンは顧客開拓、顧客訪問、顧客折衝などに時間を使いたい



- 開拓すべき顧客部門
  - 購買部門
  - 開発設計部門
  - 企画部門
- 社内折衝とロジスティックスの重要性
- ITシステムを含めた制度化で時間を捻出

出所: 筆者

Copyright (C) 2009 Kiyoshi Urakami.  
All Rights Reserved.

25

## 販売人材の育成(1)

- プロフェッショナルの採用
  - 技術知識、職務経験の重要性
  - Field Application Engineer, Field Sales Engineer, Product Marketing, Material Control, Quality Controlなど
- China Hires(外国人の中国現地採用)
  - 中華圏人材(香港人、台湾人など)
  - アジア諸国人材、西欧諸国人材など
- Returnees(帰国者)

出所: 筆者

Copyright (C) 2009 Kiyoshi Urakami.  
All Rights Reserved.

26

## 職務(Job)による採用(ON Semiconductor<sup>®</sup>1)

**Position: Resident Field Application Engineer (Power Supply)**

**Function: Engineer**

**Location: Singapore**

**Reference #: SG-0704-1**

### Job Description <sup>②</sup>

The primary job purpose of the Field Application Engineer is to provide field application support to our customers on ON products in Singapore and to promote strategic new products, get design-in/win and provide application training to our customers.

Develop efficient power supply circuits and design solutions for AC-DC and DC-DC circuits using ON Semiconductor's product portfolio.

- Perform troubleshooting, system level bench testing, analysis and design optimization for customers R&D on efficient power supply products.
- Develop AC-DC and DC-DC demo boards, reference design circuits and evaluation boards to customer's specifications and performance requirements.
- Provide on-site technical and application support to customers for their power supply designs.
- Conduct technical presentations and product training to customers on power supply circuits and solutions.

### Requirements

- Bachelor's degree in EE Engineering, MSEE is preferred.
- At least 5 years experience in electronics circuit design of Power supply, AC-DC, DC-DC circuits and magnetic.
- Experienced in providing on-site technical support to customers power supply specifications, developing demo boards, troubleshooting circuits and circuit board layout.
- Professional attitude with excellent interpersonal and communication skills to interface directly with customers.
- Must be Singaporeans, Malaysians or Singapore Permanent Residents

① 米モトローラが1999年に売却した  
アナログICディスクリート半導体部門の  
会社

② 職務記述書

出所: ON Semiconductorホームページ

Copyright (C) 2009 Kiyoshi Urakami.  
All Rights Reserved.

27

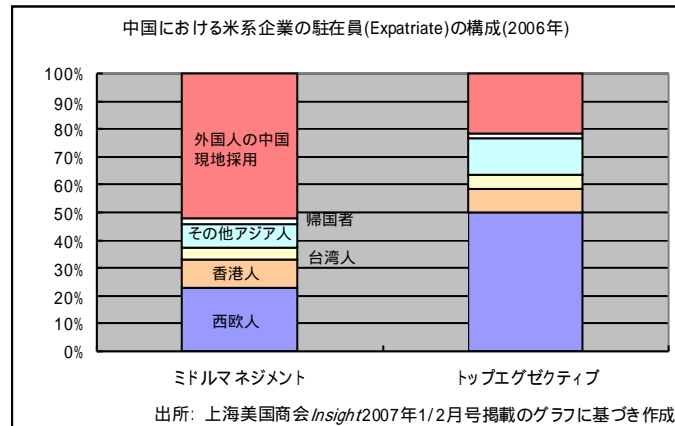
## 総合商社・香港の人材

- 私の企業勤務時代の経験
  - 社内ローテーション
    - 香港から深圳へ、香港から上海・北京へ
    - シンガポールから上海へ、マレーシアから蘇州へ
- NPOセミナーでの事例
  - スイスの高級文具企業、Caran d'Ache社における香港企業との合併による販路の拡大
- 米系企業の事例
  - スライド29、「米系企業における職場環境の変化」参照

Copyright (C) 2009 Kiyoshi Urakami.  
All Rights Reserved.

28

## 米系企業における職場環境の変化 － 職は中国にあり －



Copyright (C) 2009 Kiyoshi Urakami.  
All Rights Reserved.

29

## 販売人材の育成 (2)

- 業務の仕組みづくりの重要性
  - － まずは、制度論 (= 業務の仕組み) から入る
- チームによる販売活動の推進
  - － ローカルを率いることのできる人物
  - － 販売目標の数値化と活動フォロー
- キーパーソンを育成
  - － 超一流でなくても良い
  - － 積極性と安定感
  - － 販売および業務スタッフの採用はその人に任せる

出所: 筆者

Copyright (C) 2009 Kiyoshi Urakami.  
All Rights Reserved.

30

## 相互補完性に基づく産業連携



日本 技術開発、モノづくり

韓国 OEM/ODM

中国 世界の工場・世界の市場

台湾 OEM/ODM

香港 貿易商社

Copyright (C) 2009 Kiyoshi Urakami.  
All Rights Reserved.

31

## グレーター・チャイナ地域 (Greater China Region)



**中華人民共和國**

**中華人民共和國香港特別行政区**

**台灣**

(注) 実際には中華人民共和國マカオ特別行政区も  
グレーター・チャイナ地域に含まれる

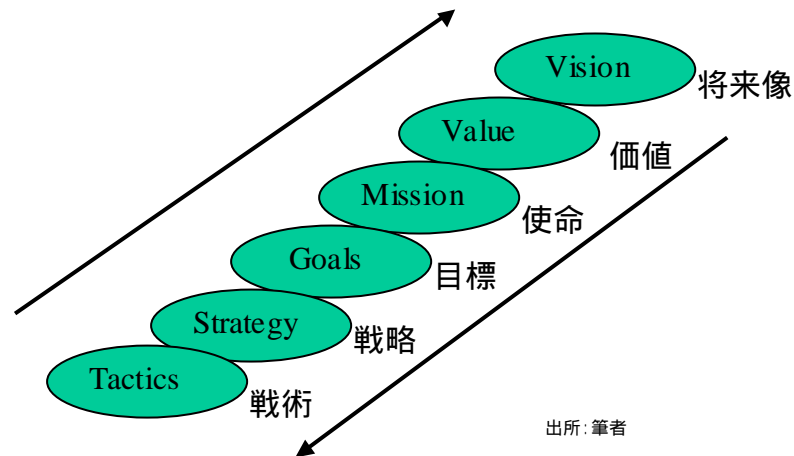
出所: 筆者

Copyright (C) 2009 Kiyoshi Urakami.  
All Rights Reserved.

32



## ビジネス連携と価値観の共有



Copyright (C) 2009 Kiyoshi Urakami.  
All Rights Reserved.

33

## おわりに代えて

- アジア事業と中国事業の位置づけ
  - 戦略的プライオリティと現地市場志向経営
- 中国市場志向と現地人材
  - 中華圏(香港・台湾)人材、シンガポール人人材などの活用
- 現地化手法の標準化
  - 業務の仕組みづくりと業務の標準化
  - 業務マニュアルの充実
  - ITシステムの改善

出所: 筆者

Copyright (C) 2009 Kiyoshi Urakami.  
All Rights Reserved.

34

## 付属資料

### 顧客情報の重要性 在庫の削減 売掛金の回収

Copyright (C) 2009 Kiyoshi Urakami.  
All Rights Reserved.

35

## 顧客情報の重要性

- 顧客情報と需要予想の精度向上
  - 情報は小出しにするのが営業マンの常
  - 顧客情報の共有ーそれ程簡単ではない
- 受注・売上予算の設定と達成
  - 1年・6カ月・月次
  - 悪い話は早めに出す
  - 月末の売上フォローと積み上げが基本
  - 営業マンに対するプッシュの「頃合い」が大切

出所：筆者

Copyright (C) 2009 Kiyoshi Urakami.  
All Rights Reserved.

36

## 在庫の削減

- IN – OUT – INVENTORYの考え方の重要性
- 「在庫は諸悪の根源」ということ
- 在庫はどの程度持てるのか？
- 在庫の種類
  - 部材、仕掛品、完成品在庫、遠隔地在庫など
- 在庫対策
  - 過剰・停滞在庫対策の基本は数値管理
  - 在庫管理のシステム化
  - 在庫の評価替え

Copyright (C) 2009 Kiyoshi Urakami.  
All Rights Reserved.

37

## IN – OUT – INVENTORY

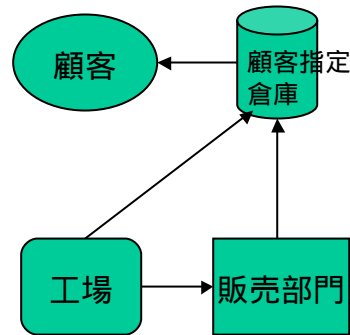
- 基本的な考え方
  - 在庫残高(n-1) + 入荷(n) – 出荷(n) = 在庫残高(n)
- 仕入れ予想と実行及び対策
  - 仕入れ業務の重要性(販売部門内のMaterial Control)
  - 仕入れの決裁者(標準品とカスタム品)
  - 製造部門と販売部門のインターフェース
    - 需要予想の精度
    - 在庫対策
    - 製造部門との信頼関係

Copyright (C) 2009 Kiyoshi Urakami.  
All Rights Reserved.

38

## 遠隔地在庫

- 顧客の工場所在地の近くに在庫を持つことが求められる
    - 例えば深圳や上海の保税地区など
  - 需要予想に基づき指定先の倉庫に搬入(所有権は納入者)
  - 顧客の発注に基づき、出荷し、この時点で所有権が顧客に移転し、インボイスを発行する
- 遠隔地在庫取引概念図



Copyright (C) 2009 Kiyoshi Urakami.  
All Rights Reserved.

39

## 売掛金の回収

- 売掛金100%回収は当然の任務
- 新規顧客取引開始の判断
- 支払条件や与信限度額の設定と変更
- 遅れの防止
  - 入金会議での案件フォローと対策
  - 販売GM、担当者、財務部門など

Copyright (C) 2009 Kiyoshi Urakami.  
All Rights Reserved.

40