

コクヨ株式会社

上海でのオフィス用品カタログ通販事業 立ち上げを強力支援 目指すは中国発の成功モデルでの世界戦略

コクヨグループのコクヨインターナショナルは2005年3月、中国上海に「国誉商業（上海）有限公司」を設立し、同年6月からオフィス用品カタログ通販事業「Easybuy（イージーバイ）」をスタートさせた。中国において卸業や小売業などの「商業性企業」の設立は、規制解放によって2004年12月から可能になっていたが、許可事例が少なく、オフィス用品カタログ通販会社では、日系大手企業初となった。アビームはコクヨの中国における新事業立ち上げにあたりマーケティングを初めとする総合的なコンサルティングを行い、中国でオフィス用品カタログ通販事業ナンバーワンに、さらに中国をステップに世界戦略展開を目指すコクヨを強力にバックアップした。



コクヨインターナショナル株式会社
代表取締役社長

坂上 浩三氏



コクヨインターナショナル株式会社
取締役
国誉貿易（上海）有限公司
总经理

大田 豊氏



国誉商業（上海）有限公司
董事长 总经理

立花 保昭氏

中国でのカタログ通販事業に 次の100年を賭ける

コクヨは2005年に設立100周年を迎え、「NEXT100～No.1企業の集合体へ～」をスローガンとする中期経営計画を策定した。10パーセント近いGDP成長率を維持し続ける好調な中国市場への挑戦は、その中のキーファクターである。

コクヨの中国市場への挑戦は、なぜ最初はオフィス用品カタログ通販事業なのか。その理由に、日本国内で実績を上げているオフィスカタログ通販事業「カウネット」のビジネスモデルの存在があった。これを中国市場、特に日系企業や欧米系企業が数多く進出し、中国経済発

展の象徴都市である上海に展開しようというのである。コクヨの上海現地法人である国誉商業（上海）有限公司総経理・立花保昭氏も、「日本と同じ品質のサービスを提供することで、国際化している上海で十分にビジネスを展開できると考えていた。

一方、コクヨは1997年に中国企業と合弁でファイルを製造する会社を設立したが、2000年に撤退している。この苦い経験の中で学んだのが、流通インフラが整備されていない中国では、高品質の商品を製造してもエンドユーザーには届かない、ということだった。

そこで捲土重来を期すコクヨが着目したのが、ダイレクトモデルである通販であった。

「文具はコモディティ。より多くの顧客に届き、親んでもらうかが成功のカギ」とコクヨの海外事業を統括するコクヨインターナショナル代表取締役社長の坂上浩三氏は語る。そこで調査を開始したところ、当時上海にオフィス用品通販ビジネス分野で進出している企業は欧米系のみ。その数は少ないながら徐々に受け入れられはじめており、今後の顧客数の拡大も見込めることが分かったのである。

現地法人をスタート させていたアビームが パートナーに

すでにコクヨでは2004年1月、中国進出のためには外部コンサルティングファームとの連携が必要だと方向性が固まっていた。アビームにオファーがあったのが同年4月。翌5月から「中国通信販売プロジェクト(CDPJ)」がスタートした。コクヨインターナショナル取締役であり国誉貿易（上海）有限公司総経理・大田豊氏はアビームと組んだ理由について次のように話す。

「コクヨには戦略立案の機能や能力に欠けている部分がありました。それを十分に補完し我々の中国におけるビジネス展開のパートナーとなってくれるコンサルティングファームを求めているのです。その条件として、同じ上海で、しかも日本語で対応できることがポイントでした。」

アビームはすでに2003年12月、上海・南京西路に現地法人「徳碩管理諮詢(上海)有限公司」を設立。日本企業の対中国投資決定、現地での法人設立からERPシステムの導入および保守支援サービスをスタートさせていた。大田氏はビジネス上のネットワークを通じて、アビーム上海現地法人を紹介される。

重要なキーとなったターゲット市場策定

2005年5月からスタートしたコクヨの「中国通信販売プロジェクト」では、まず上海におけるオフィス用品カタログ通販市場のリサーチが徹底して行われた。アビームの製造/流通事業部プリンシパル・四十谷裕之は、「第一段階として、どういう企業を顧客として攻めるべきか、というターゲット市場の策定を行った。まず日系企業、欧米系企業、中国国内企業の購買パターンの違いを検証したところ、差がないことが明らかになりました。では、どこに差があるのか。次に、私たちが着目したのが企業規模でした。詳細な比較分析を行い、動向を調査した結果、主要競合はターゲットとなる顧客層が大規模顧

■ アビームの中心メンバー

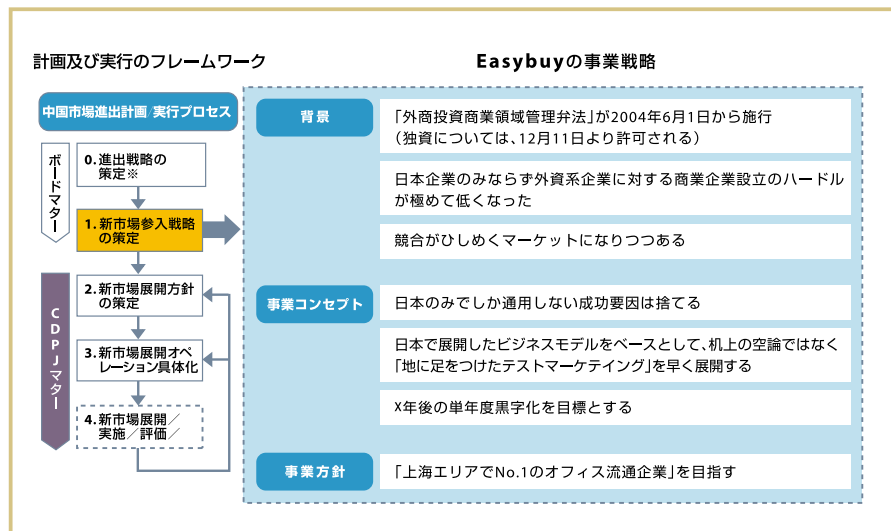


製造 / 流通事業部
プリンシパル
四十谷 裕之さん



戦略ビジネス事業部
マネージャー (当時)
杉山 孝史さん

■ Easybuy ビジネスのミッション



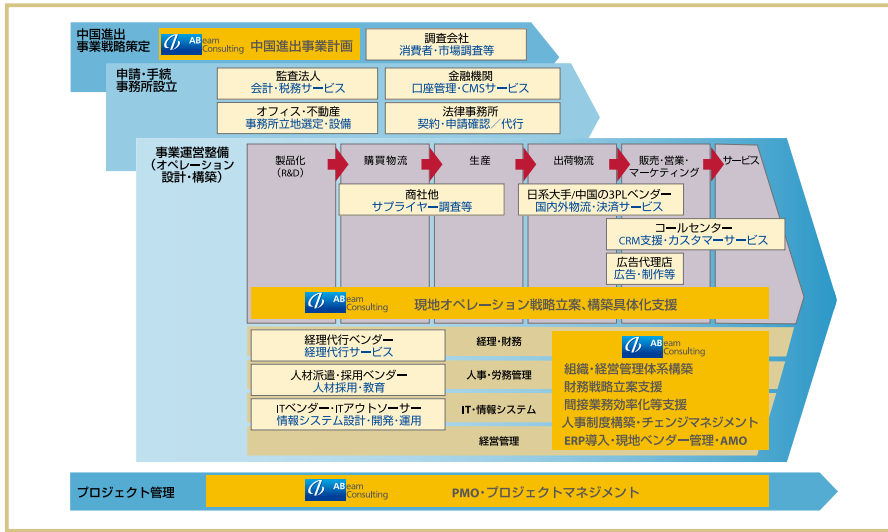
客を中心にシフトしていること、また品揃えの幅もコクヨに比べて狭いことが分かったのです。そこで、中小規模の企業をターゲットに設定し、どの競合も実現していない幅広い品揃えで差別化を図ることにしたのです」と説明する。また当時の戦略ビジネス事業部マネージャー・杉山孝史は、「中国では市場データが未整備という問題がありました。非常に限定された市場データから、ターゲット市場を設定せざるを得なかったので、ターゲット市場を一回設定するだけではなく、開業後営業活動を通じて収集できる顧客情報を活用して、この初期の「仮説」ターゲットを検証し、継続的にブラッシュアップしていくためのスキームも併せて構築しました」と説明する。

次に策定されたのがマーチャндаイジング/仕入、Web上のカタログ、営業チャンネル/販売促進、コンタクトセンター、物流(倉庫/配送)、支払/回収の至る一連の流れ=バリューチェーン機能であった。

ここではコクヨの強みを生かし、上海の特性を盛り込みながら、事業スタート時において競合に勝つための戦略が入念に練られたのである。その結果、幅広い品揃えで競合にはない高品質な商品、新商品・サービスを提供すること、物流における3つの要素である品質・価格・スピードのうち、特に品質を重視すること、登録、受注、コールセンターが一括管理され、顧客からの情報を一元化して迅速な活用へとつなげるコンタクトセンターを構築することなどが策定された。その中で特にクローズアップされたのが物流品質の問題であった。「競合他社は物流品質が悪いことが分析によって明らかになりました。そこで我々のミッションを実現できる業者はどこか、その選定には苦勞しました」と四十谷は語る。

基本方針が決まり、次に行われたのが詳細な個別業務の策定であった。会社の設立登記に始まり、業務、システム、採用等に至るまですべての項目が洗い出され、

■ アビームにおける中国 Market Entry 支援サービス体制



正攻法の PMO 機能で Easybuy を成功に導く

「中国通信販売プロジェクト」の体制は、スタート当初はコクヨ側が4名、アビーム側が常駐で3名であった。アビームは上海オフィスからサポートメンバー 4～5名を加え、プロジェクト推進にあたった。

今回のプロジェクトについて、アビーム担当者は「PMOとして当たり前のことを徹底的に行った」と言う。さらに続けて「プロジェクト管理は基本中の基本。中国での会社設立など、日本での経験則が役に立たないゼロからのスタートでした。一例ですがコクヨの顧問弁護士や外部のベンダーなど様々なプレーヤーと関わるので、誰がどのプレーヤーを管理するのかなど基本をしっかり押さえたことが、プロジェクトの成功要因のひとつだったのではないのでしょうか」と話す。一方、坂上氏は「アビームの良さは、本来の契約業務範囲の殻に閉じこもることなく、システム構築の部分を含めた幅広い視野を持っていること」と語れば、立花氏も「アビームは正攻法で漏れない提案をしてもらいました。課題が上がった時点でのスピーディな対

約 6,000にものぼる要件が定義された。

会社設立に立ち上がった法律運用の壁

今回のプロジェクトにおいて最重要ミッションとなったのが、「中国における会社設立」という基本的、かつ最大の難関を克服することであった。中国では外国資本による製造業の設立認可は早い段階から緩和されていたが、卸業、小売業など「商業性企業」に対する開放はまだであった。

「市場開放は近いという情報はあったのですが、果してそれがいつなのか掴めない。中央政府が決定しても、地方政府にその決定が行き渡るまでの時間も読めませんでした。そんな中で飛び込んできたのが、2004年12月11日に商業性企業に対する規制を緩和する法律「外商投資管理便法」が施行されるという情報。これにタイミングを合わせて申請を出せば2カ月後には会社設立に漕ぎつけることができると判断したのです」とアビーム担当者は語る。しかし、法や規制に関しては、不透明性が残る中国のこと。資本金も少なく設立できるという話も、いつの間にか噂として消えていた。

「他の方法はないのか、いくつかのオプションを考えました。例えば、製造販売業設立認可の法律を使えば早くできるのではないかな、などです。その結

果、香港から中国本土に進出する企業に対する優遇措置「CEPA (シーパ)」を活用する道を選ぶことになりました。コクヨインターナショナルは香港にも現地法人を持っていることが大きな理由です」(アビーム)。コクヨも上海市政府に対してプロジェクトメンバー総出でロビー活動を展開するなど、側面からも援護射撃をしたことも功を奏し、ついに2005年3月、待望の会社設立の認可が下りた。そしてコクヨの中国・上海でのオフィス用品カタログ通販事業「Easybuy」は2005年6月にスタートを切ったのである。

■ Easybuy ビジネス立上げプロジェクト全体像



応にも満足しています。翌日のディスカッションに必要な資料を、夜を徹して揃えていただいたこともありました」と振り返る。

Easybuyは、スタート1カ月で早くも顧客数1万社を突破。上海はインターネット人口も多く、売上計画も2005年度に3億円、2006年に25億円、そして2007年度には前年の倍の50億円を見込む。

今後のEasybuyのビジョンについて、立花氏は「Easybuyの品揃えには他社製品もあり、現在のBtoBビジネスから、BtoCビジネスへの展開も視野に入っています。オフィス用品カタログ通販事業でナンバーワンになったら、次はそこで拡充した流通網と購買能力を武器に、アビームも上海に根を下ろしてもらえば、我々との距離ももっと縮まるはず」と期待する。

中国市場は強力欧米企業 ひしめくワールドカップ

コクヨのグローバル展開における中国市場の位置づけはどこにあるのか。そのキーワードは「中国発の世界戦略」である。欧米企業がひしめく上海での成功を足掛かりにし、成長著しい中国ほかブラジル、ロシア、インドなどのBRICs諸国、そして世界へと展開しビジネスの成功を手にとろうというのだ。坂上氏は「中国はコクヨの世界戦略を実現ための橋頭堡。日本では経験のできない世界の一流企業との競争を行っている。その中で日本企業だ

からこそできる事が必ずある」と言う。

また、大田氏は「中国市場はワールドカップ。競合はワールドクラスの欧米企業です。彼らは大量の資本を投下し、展望が開けなかったら即撤退するスピードを持ち合わせています。この厳しく激しい市場で揉まれ、成功するビジネスモデルを手にすることができれば、広範なアジア市場だけでなく、世界のどの市場でも成功できるはず」と語る。さらに、そのためには今後も継続的に戦略的なコンサルティングファームとの連携は不可欠だとも話す。

アビームのグローバル化の第一歩を記したのも、コクヨと同じく上海。ここに橋頭堡を築き、アジアへ、そして世界へとビジネスを展開するベクトルは一致している。アビームとコクヨは今後もリアルパートナーとして共に歩んでいこう。

中国へのビジネス展開におけるアビームへの期待

コクヨインターナショナル取締役、コクヨ貿易(上海)有限公司総経理・大田豊氏は「現地で日系企業の中国マーケットでの戦いを見ると、コクヨと同等もしくはそれ以上に中国マーケットに賭けている企業が多いことが分かりました。その中には、日本のコーポレート部門の支援すらない中で戦っている企業もあります。欧米から参入した強力な競合がひしめいている上海では戦略的なコンサルティングファームの手助けは絶対に必要。出張だけの対応ではなく、日系企業と一緒に戦うのなら、中国に根を下ろすべきです。そうすれば現地中国人スタッフにも熱意が伝わり、大きな強力が得られるでしょう。今後アビームにはそんな対応を期待しています」と語った。

*本リーフレットに掲載の情報(企業情報・部門名・タイトルなどを含む)は、初版制作時のものです。

ユーザーカルテ

会社概要

商号	コクヨ株式会社
本社	〒537-8686 大阪市東成区大今里南6丁目1番1号
創業	明治38年10月
代表者	代表取締役会長 黒田暲之助 代表取締役社長 黒田章裕
資本金	158億円(2006年3月末現在)
売上高	3,039億円(2005年4月1日~2006年3月31日)
従業員数	単体 187名、連結 4,747名(2006年3月末現在)

プロジェクト概要

目的	中国におけるオフィス用品カタログ通販事業の立ち上げ
期間	2004年5月~2005年6月
スタッフ数	コクヨ8名 アビーム3名

Case Study

Manufacturing Integrated Solutions

アビーム コンサルティング
事業開発グループ マーケティング部
Tel : 03-3501-8355
http://jp.abeam.com

2006年7月初版発行
2008年12月改訂
2010年1月改訂