

XX有限公司

競合他社企業調查報告書



1. 企業基本情報

1-1: 企業概要

企業名称	XXXXX有限公司(以下「XX」)	経営範囲及び主要業務
英語名称	XXXCo., Ltd.	■ 経営範囲 PE二重壁波形管、PEパイプライン、PPパイプライン 付属品及び関連プラスチック製品の製造、加工。プラスチック原料の卸売兼小売。国家法律、法規の許可 経営の輸出入(国家指定経営の規定による) ■ 主要業務 「XX」は主にプラスチック製複合給水管及び排水管 の製造及び販売に従事している ※備考 1. 「登記住所」は同社の登記簿に記載された住所であり、 2. 「住所」は実際の経営場所である。 3. 「従業員数」はXX本社及びXX工場の人数であり、 XX、XX工場の人数は含まれていない。
登記住所	中国XXX経済技術開発区	
住所	-排水管生産基地: 中国XXXXXXXXXXXX側引河橋北 -圧力パイプライン: 中国XXXXXXXXXXXX工業園内	
電話番号	+86-22-2XXX	
Fax番号	+86-22-26XXX	
設立日	2003年1月23日	
資本金	50,000千RMB	
法定代表人	XXX	
企業性質	有限責任会社	
同業界での規模	中	
輸出入権利の有無	有	
登記機関	中国XX市工商行政管理局XX分局	
登記番号	12011300XX	
経営期限	2003年1月23日-2018年1月22日	
従業員数	380人※	

1. 企業基本情報

1-2: 沿革

2003年1月
23日

・XXXXXX製品有限公司及びXXXX、XXX、XXX、XXXXが資本金15,000千RMBでXX市工商行政管理局XX分局にて同社の登録手続きを行い、同年運営を開始した。

2007年5月
12日

・XXX工事にに関して契約を締結した。

2008年下
半期

・2,700万元余りを投資し、XX管の研究開発を行い成功した。それにより「XX」の製品ラインナップが充実すると同時に、生産能力も大幅に向上した。

2009年3月
3日

・登録資本金が15,000千RMBより30,000千RMBに増資された。

2010年3月
23日

・登録資本金が 30,000千RMBより50,000千RMB に増資され、払込資本金は30,000千RMB より 50,000千RMB に変更された。

2010年

・自主開発した強化プラスチック製複合管新技術産業化改造プロジェクトが成功した。

1. 企業基本情報

1-3: 経営者紹介

XXX 紹介

氏名	XXX
役職	法人代表
性別	男性
年齢	50歳前後
学歴	大学

主な職歴

【概要】

数年にわたりプラスチック分野に従事し、豊富な業界経験を持つ。
現在、XXXXXXXXXX製品有限公司の総経理を務め、同時に同社の法人代表を担当する。

【経営経験】

10年以上

【昇進経緯】

選任

XXX 紹介

氏名	XXX
役職	総経理
性別	男性
年齢	48歳
学歴	大学

主な職歴

【概要】

山西省出身。金属材料企業を経て、鋼材の販売に従事した。
2003年、XXを設立し、総経理を務め、日常の経営管理を担当する。

【経営経験】

8年以上

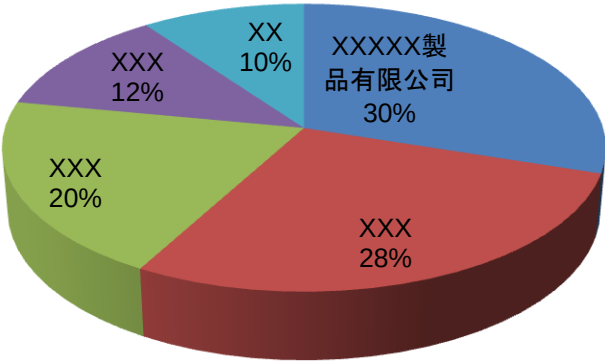
【昇進経緯】

創始者

1. 企業基本情報

1-4: 株主紹介

株主	出資金額(千RMB)	持株比率(%)
XXXXXXXXXX製品有限公司		
XXX		
XXX		
XXX		
XX		
合 計		



企業名称	XXXXXXXXXX製品有限公司
所在地	XX市XX区
電話番号	+86-22-XXX
企業規模	小
概要	XXXXXXXXXX製品有限公司は主にプラスチック製品の製造及び販売に従事している。

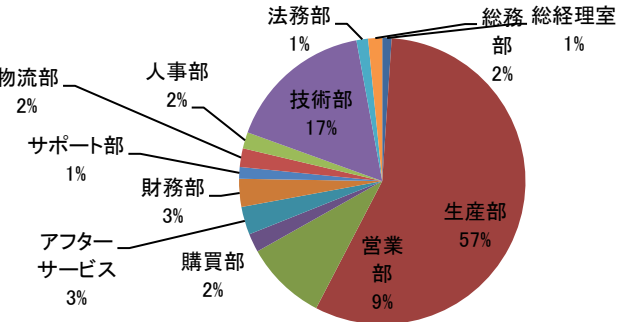
2. 組織構成

2-1: 事業部構成及び主要業務

組織体制



人員割合



部門は全部で12部門あり、従業員数はXX名である。部門別にみると「生産部」が最も多いXX名の従業員を抱えており割合はXX%である。続いて「市場技術部」、「営業部」である。これらより、製品の研究開発及び生産に力を入れていることが分かる。

※出典 「XX」へのインタビューにより取得。

3. 財務状況

3-1: 貸借対照表・損益計算書

貸借対照表 単位(千RMB)	2008年 12月31日	2009年 12月31日	2010年 12月31日
流動資産			
内訳: 現金資金			
売掛金			
その他売掛金			
前渡金			
在庫			
受取手形			
その他流動資産			
固定資産合計			
内訳: 固定資産簿価			
建設仮勘定			
長期投資			
無形資産及繰延資産合計			
その他長期資産			
資産合計			
流動負債			
内訳: 短期借入			
買掛金			
その他買掛金			
未払配当金			
支払手形			
前受金			
その他流動負債			
長期負債			
払込資本金			
資本準備金および積立金			
未処分利益			
株主収益合計			
負債および株主収益合計			

損益計算書 単位(千RMB)	2008年	2009年	2010年
売上高			
減: 売上原価			
売上税および附加			
販売費用			
管理費用			
財務費用			
主要業務利益			
投資収益			
その他業務収入			
営業外支出			
その他費用			
経常利益			
減: 所得税			
当期純利益			

※出典: XX市工商行政管理局

3. 財務状況

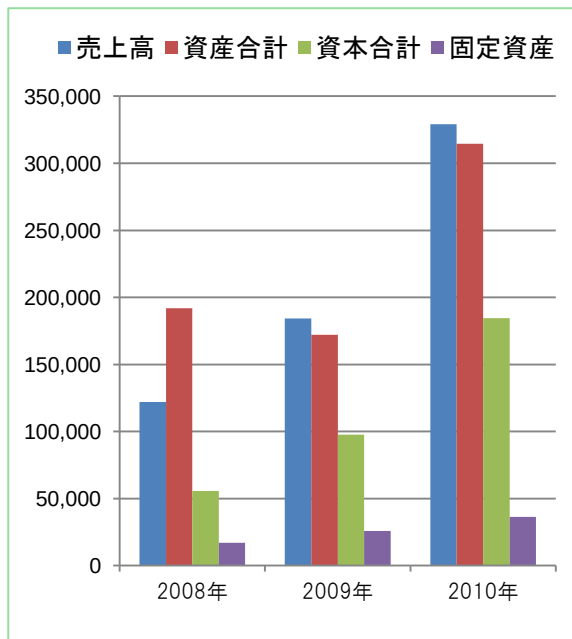
3-2: 財務情報分析①

【単位: 千RMB】

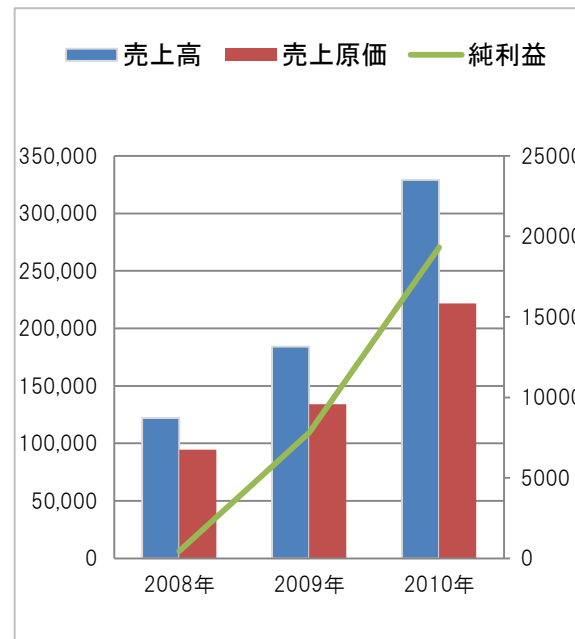
	2008年	2009年	2010年
売上高			
経常利益			
純利益			
売上原価			
資産合計			
資本合計			
流動資産計			
流動負債計			
固定資産			

※出典: XX市工商行政管理局

【単位: 千RMB】



【単位: 千RMB/%】



ここ3年の財務情報を見るとまず2008～2009年にかけて資本、売上が大幅に増えている。売上原価も増えているが、それ以上に売上の成長率が高いため、純利益は急速に増えている。

特に2008年と比べて2009年と2010年の業績は大幅に伸びている。それは2008年北京オリンピックの会場の受注によって知名度が高くなり、受注につながったと考えられる。

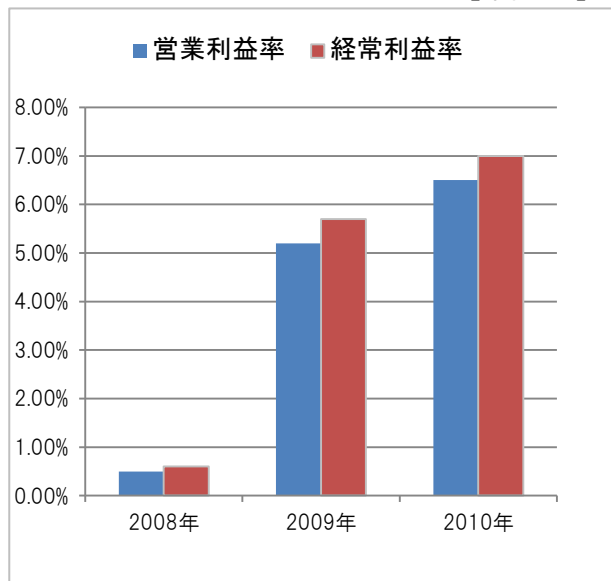
3. 財務状況

3-2: 財務情報分析②

【収益性分析】

	2008年	2009年	2010年
営業利益率			
経常利益率			

【単位：%】

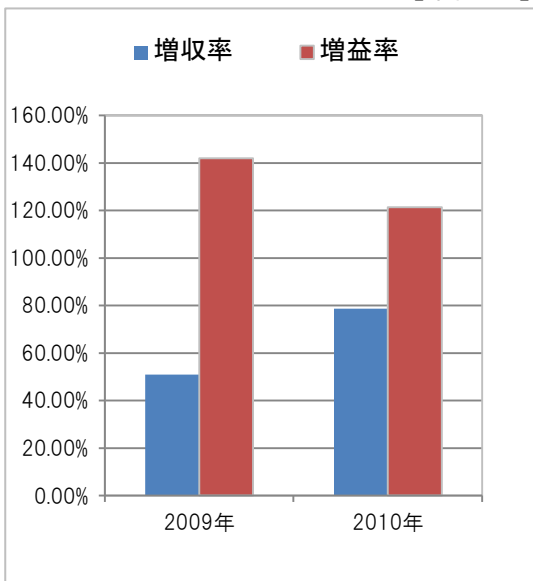


2008～2009年、営業利益率、経常利益率ともに大幅に伸びた。特に2009年は2008年に比べて営業利益率と経常利益率両方とも約10倍になった。その背景にはオリンピックの効果は否定できない。

【成長性分析】

	2009年	2010年
増収率		
増益率		

【単位：%】

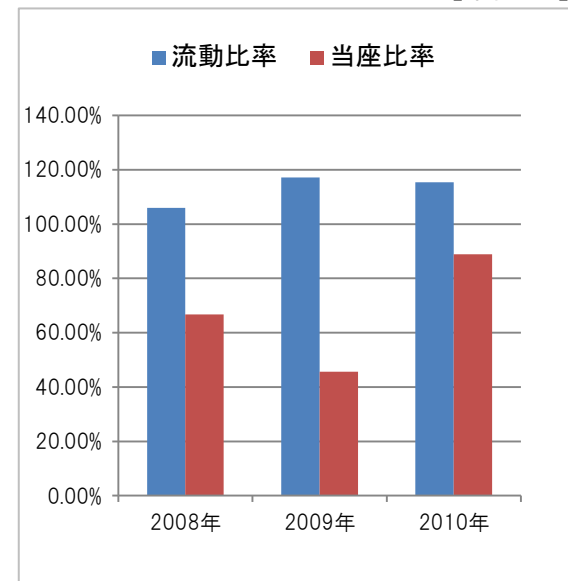


2009～2010年増収、増益ともに大幅な伸びを見せている。2008年北京オリンピック直後の2009年に引き続き2010年もよい業績を残せたのは「XX」の実力を表している。

【安全性分析】

	2008年	2009年	2010年
流動比率			
当座比率			

【単位：%】

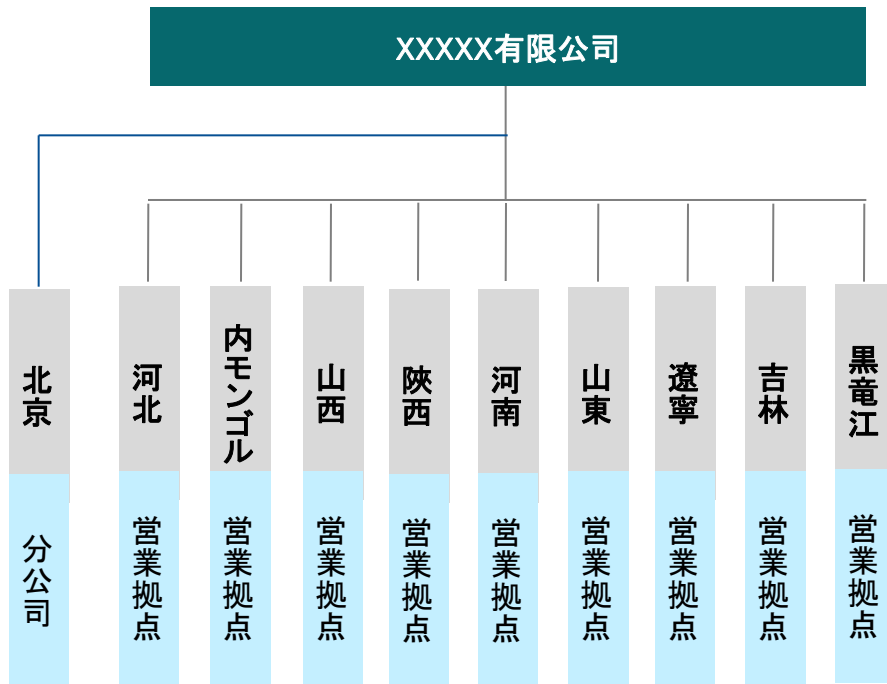


2008年下半期研究開発に投資していることもあり、2009年短期資金繰りは若干余裕がなかったが、2010年は売上、利益率ともに順調に伸びており、2009年の状況は一気に改善された。

4. 子会社・関連会社

4-1: 子会社

「XX」の本社はXXに位置しており、現在中国国内に1社の子会社、9つの営業拠点を有している。地域別に見ると、本社、子会社、営業拠点を含めてすべて華北と東北地方であるため、中国北部を中心に事業展開している会社であることが分かる。



※備考

1. 北京のみが分公司になっている理由は2008年北京オリンピックのプロジェクトを受注するためである。営業拠点は販売業務を行うことができないため、受注のために販売業務ができる分公司にする必要があったためである。2011年4月7日、「XX」は北京分公司を営業拠点に戻し、現在手続き中である。
2. 営業拠点は規定上情報収集、業務連絡、製品のプロモーションなどの活動しかできず、営業活動を行うことはできないが、実質ほとんどの会社の営業拠点は営業(販売)活動を行っている。
3. 「XX」の営業拠点は地域によって分かれており、所在地の省のみならず周辺の省及び市においての営業(販売)活動も行っている。主に現地の施工会社、内装会社、設計院などを新規開拓し、営業(販売)活動を行っている。

5. 生産

5-1: 生産拠点(代理商)

排水管生産拠点

生産拠点	
住所	
面積	
工員数	
所有形態	
生産量	

生産拠点	
住所	
面積	
工員数	
所有形態	
生産量	

生産拠点	
住所	
面積	
工員数	
所有形態	
生産量	

給水管生産拠点

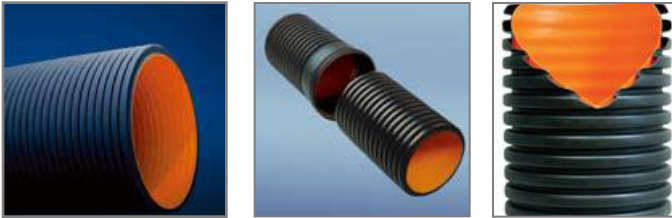
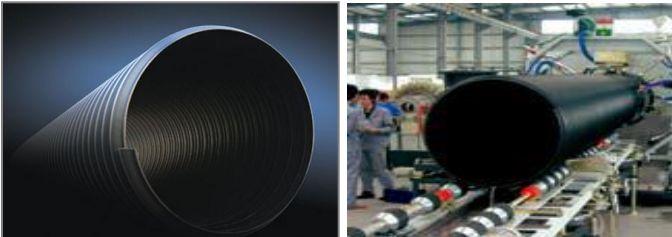
生産拠点	
住所	
面積	
工員数	
所有形態	
生産量	

1. 遼寧省は中国の東北に位置しており、冬は寒い地域である。そのため、寒さに強いXX管及びXX管への需要は高い。遼寧省で新しい工場を建築する目的は運送コストを抑え、市場シェアを伸ばすためである。
2. 山西省は「XX」の主要販売地域(2010年エリア別販売額一位)として今後の販売戦略においても重要な位置づけである。新しい工場を建築するのは山西省の高い需要に応えると同時に周辺地域の市場を開拓するためである。
3. 遼寧省と山西省の工場においては、主にPE管とXX管を生産する予定である。

5. 生産

5-2: 主要製品紹介

「XX」は主に口径の大きいプラスチック配管を生産しており、主な製品排水管と圧力パイプラインである。排水管にはXX管（以下「XX管」）及び鋼帯増強ポリエチレン管（以下「XX管」）の2種類がある。

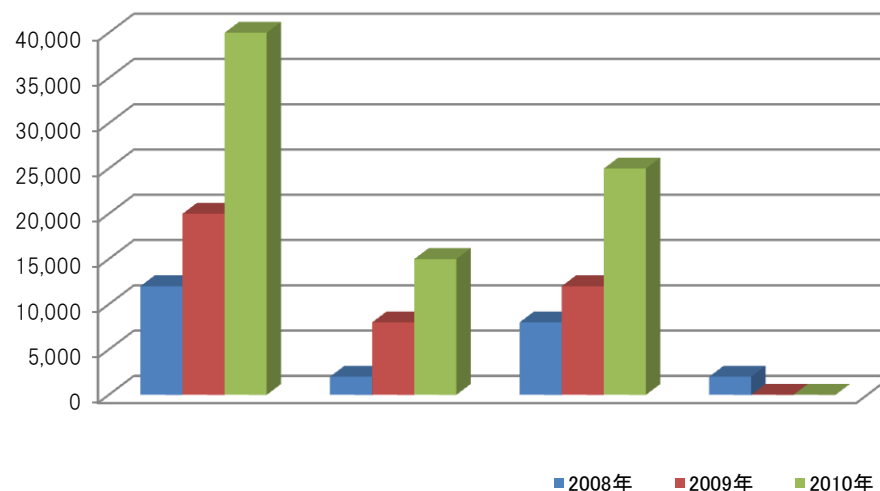
排水管種類	概要	画像
XX管	「XX」では現在XX管の生産ラインを4つ持っており、リング強度SN4-SN8、直径DN200-DN700 の各規格のXX管を生産することが可能である。日生産能力は20トン（6KM相当）である。設備や製品の供給力はすべて中国においてトップレベルである。	 
XX管	XX管の生産ラインを10ライン持っており、リング強度SN8-SN16、直径DN300-DN2600 の各規格のXX管を生産することが可能である。「XX」が生産するXX管の特徴は下記の通りである。 -口径が大きい、強度は高い -性能が高い -耐腐食性が高く寿命が長い -接続方法が多い	 

5. 生産量と販売量

5-3: 主要製品生産量と販売量(過去3年実績)(主要产品的采购)

【単位:トン】

項目	2008年	2009年	2010年
排水管総生産量			
XX管			
XX管			
XX管			



■「XX」は過去3年において排水管の総生産量が大きく増加した。それは、中国政府による政策的なサポートと経済発展による市場ニーズの増大のためであると考えられる。中でも特にXX管の生産量は全体の生産量よりも高い成長率で伸びており、2009年の生産量は2008年の4倍であった。2008年北京オリンピックが開催され、オリンピック主会場で使う排水管を受注した企業として、「XX」のブランド力は大きく向上した。2009年以降の生産拡大にはそのような背景が一つの理由として考えられる。

■「XX」は主に中国北部を中心に製品販売をしているため、寒さに弱いXX管を2008年を最後に生産中止としており、ほかの製品の生産に集中することにした。

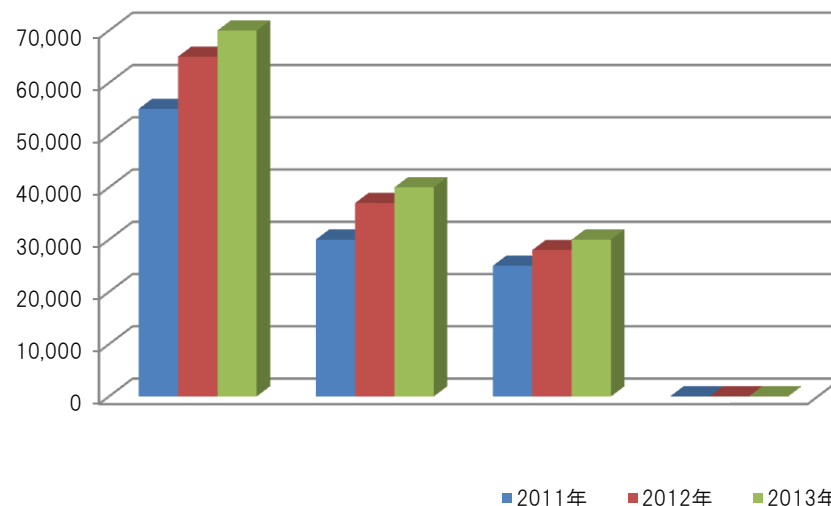
■【販売について】「XX」はほぼ受注生産をしており、また代理店を使わず自社において販売を行っており、直接に顧客のニーズを把握できるため、生産量と販売量はほぼ同じである。ただ、緊急な需要やリスクヘッジを考えて、実際のオーダーより1-2%多めに生産している。

5. 生産量

5-3: 主要製品生産量(今後3年予測)

【単位:トン】

項目	2011年	2012年	2013年
排水管総生産量			
XX管			
XX管			
XX管			



■「XX」は今後3年間も引き続き排水管の生産量を増やしていく予定。中でも特にXX管の生産に注力する予定である。それには以下のような理由が挙げられる。

1. 中国の基礎建設は一部の大都市を除いて未だレベルが低く、ほとんどの地域において基礎建設に伴うビジネスチャンスが多いと「XX」は考えている。今後は特に中部、西南部の需要が高まると見ている。
2. 中国政府は今後ますます環境を重視するため、各地方政府は各プロジェクトで性能の高い排水管を求めている。そのため「XX」はXX管を成長市場であると判断し、今後の市場成長を見込んだ計画によって生産量を決めている。
3. 高性能かつ環境に優しい排水管は今後のトレンドになると予測されているため、ますます多くのメーカーがPE管及びXX管に参入してくると考えられる。ライバル企業よりも早く大きな市場シェアを取ることは「XX」にとって最重要課題であり、そのために生産量を増やす必要があると考えている。

6. 販売

6-1: 主な販売地域及び地域別販売額

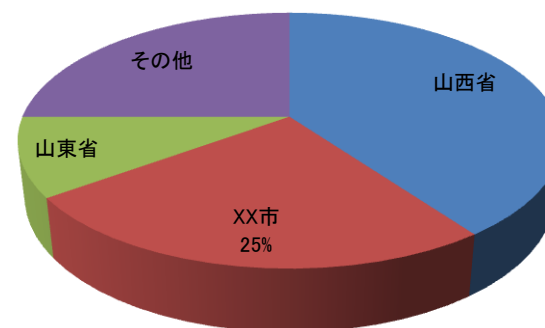
インタビューによると、「XX」の排水管の販売額は売上全体の約70%を占めている。2010年の売上は3.3億元であり、排水管の売上は約2.3億元である。主な販売地域は山西省、XX市、山東省の3地域で、この3地域における販売額は排水管売上全体の約75%を占めている。

【単位: 万元/万トン/%】

1. 「XX」は本社、工場及び営業拠点を華北に置いていることもあり、華北地域で最も有名な配管生産企業として知られている。
2. 中でも山西省の売上は一番多く、排水管売上全体の約40%を占めている。その理由としては以下のように考えられる。
 - 「XX」総経理は山西省の出身であり、2003年から積極的に山西省市場を開拓してきた。
 - 山西省のような内陸都市は基礎建設は遅れており、排水管に対する需要は高いうえ、同業他社は少ない。政府は今後内陸の経済発展に力を入れていく計画を立てているため、今後5-10年の間市場はますます拡大すると考えられる。
3. 山西省、XX市及び山東省3地域の販売額の割合は、販売量の割合を上回っているため、これらの地域での販売能力及び、販売単価が高いことが分かる。

主要販売地域	2010年販売額	割合	2010年販売量	割合
山西省				
XX市				
山東省				
その他				

【2010年各地域販売額が排水管全体販売額に対する割合】



6. 販売

6-2: 販売チャンネル

1. 「XX」の販売チャンネルには以下のような特徴がある。
 - すべての販売は**直販**で行われており、代理店を一切使っていない。
 - 販売対象は現地の**市政公司**（政府系プロジェクト担当会社、以下「**市政公司**」）と**設計院**に徹底的にフォーカスしている。
2. 販売を100%直販にしている理由は以下のように考えられる。
 - 「XX」は現状も今後もハイエンド市場を狙っており、代理店販売と比べて直販のほうが直接に顧客のニーズを把握することができ、ソリューションを提供しやすいためである。
 - 「XX」は非上場企業であり、代理店を大量に作り一気に全国で販売網を広げるより、限られている資源を利用し、華北を中心に確実に基盤を固める戦略を取っているためである。結果的に、華北以外の地域での販売力はそれほど強くない反面、北京オリンピックのような大規模プロジェクトを確実に受注できている。
3. 販売対象を「**市政公司**」及び**設計院**にフォーカスする理由は、政府系とのパイプを確実に構築し、大型受注を狙っているためである。北京オリンピックのプロジェクトを受注できた理由の一つは政府系プロジェクトに強いからである。



6. 販売

6-3: 販売先の確立-工事情報の収集方法

工事情報の収集は販売において非常に重要なプロセスである。「XX」の総経理劉海増氏にインタビューしたところ、主に下記の3つの方法で情報収集しているという。

ウェブサイトから情報収集

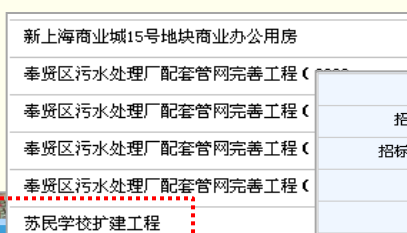
各地の建設関係のウェブサイトアクセスし、入札案件をチェックする。入札した建築施工会社と連絡し、営業活動を行う。例えば上海の場合、

政府関係建築施工会社へアプローチ

現地の「市政公司」、建築施工会社のリストを購入し、リストにある会社に対して重点的に営業活動を行う。

マスメディアに注目

新聞やテレビなどのマスメディアを常に注目し、政府関係の工事があった場合には直ちに関連情報を入手し、接触する。



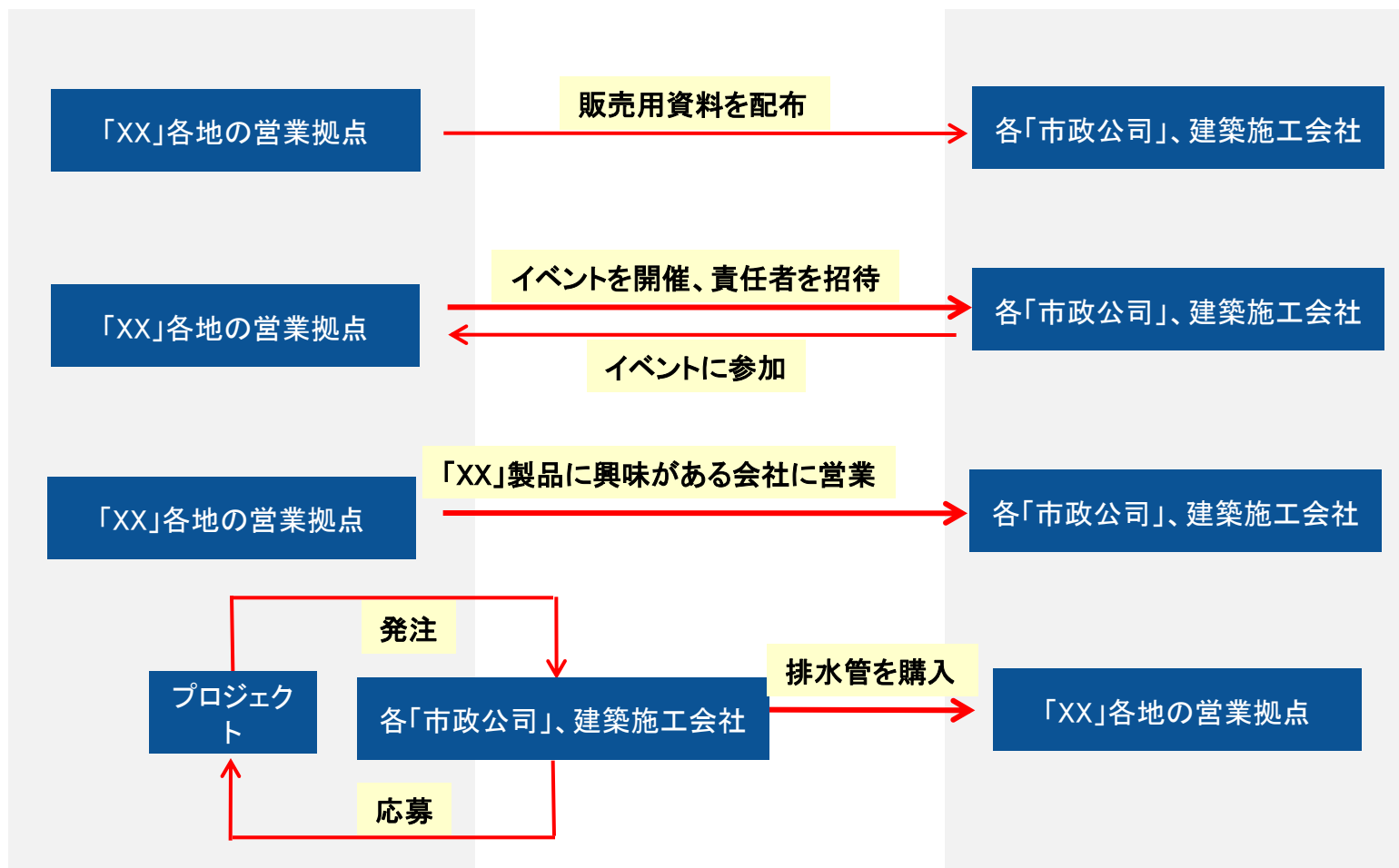
招标人:	上海市奉贤区排水运行管理中心
招标人地址:	上海市奉贤区南桥镇新建东路
招标项目名称:	奉贤区污水处理厂配套管网完善工程
建设地点:	奉贤区
工程监理工程规模描述	
项目类别:	市政公用工程
具体描述:	(1) 排水管道直径0.6米
工程总投资:	40154万元人民币
工程概算:	1025.93万元人民币
工程造价:	1025.93万元人民币
建设周期:	120日历天
其他说明:	主要建设内容为敷设污水管道DN300mm~600mm, 总长度约2340米。

	招标方式: 公开招标				
	招标范围和内容: 奉贤区污水处理厂配套管网完善工程 (2009~2011年)				
	投标单位		报名时间	是否提交有效投标文件	投标价 (元)
中	投标情况:	上海金山工程建设监理有限公司	2011-04-14 14:42	是	313300
		上海千信工程监理有限公司	2011-04-18 10:08	是	313300
路		上海世安工程建设监理咨询有限公司	2011-04-18 18:38	是	313300
号	中标单位:	上海世安工程建设监理咨询有限公司			
	中标通知书编号:	1001FX0020F04			
	中标日期:	2011-05-25			
	项目总监姓名:	余江			
	评标委员会组成:	何思荷 华军梅 王振娟 张汝军 赵中伟			
	公开招采信息:	第1次发布			

6. 販売

6-4: 販売先の確立-直販顧客のアプローチ方法-①

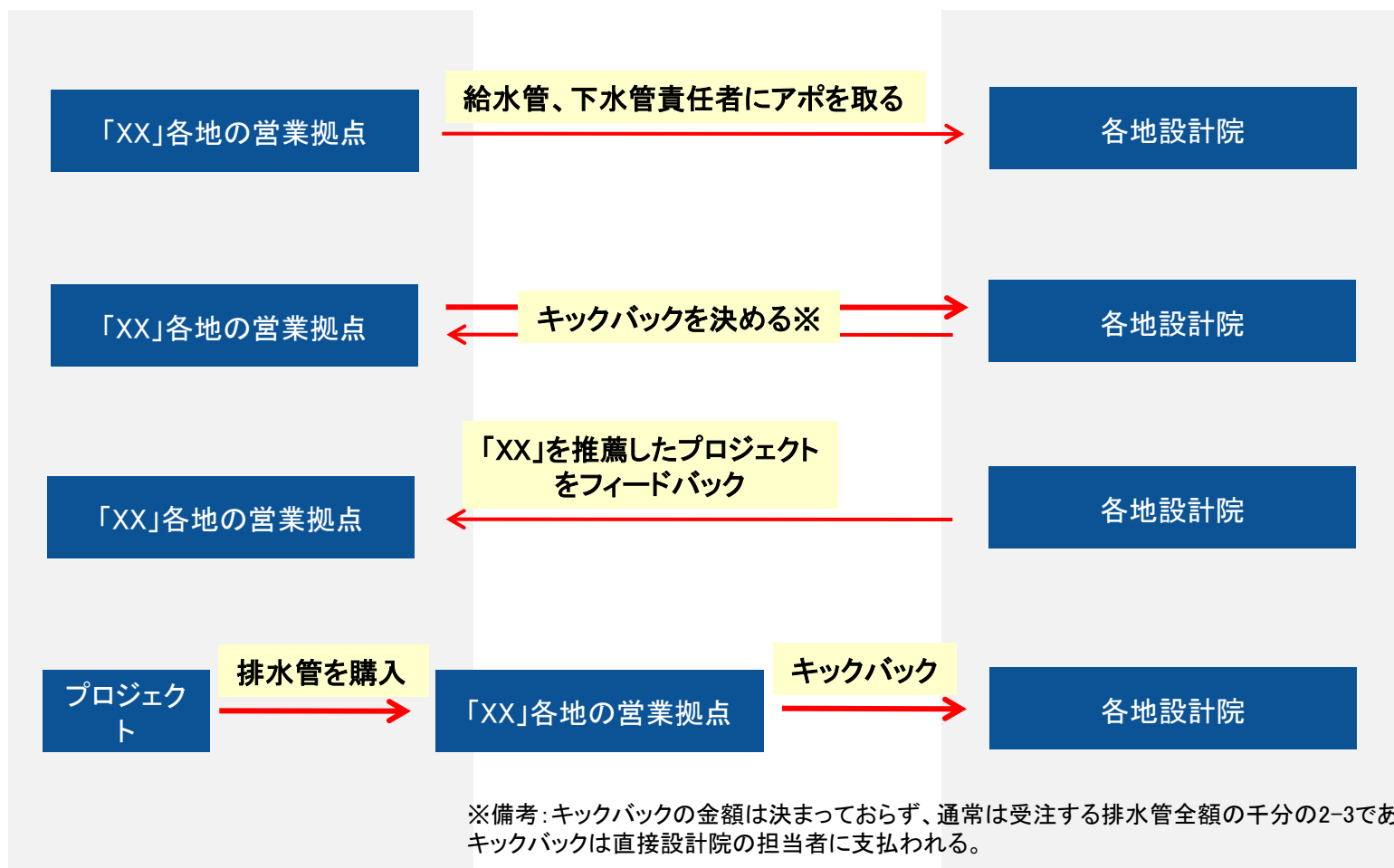
「XX」の直販顧客には主に「市政公司」・「関連建築施工会社及び設計院」の2種類がある。
「市政公司」・「関連建築施工会社」へのアプローチ方法は以下の通りである。



6. 販売

6-4: 販売先の確立-直販顧客のアプローチ方法-②

もう一つの直販顧客は「設計院」である。設計院は設計の段階で直接に製品の指定やもしくは「某製品を参照」と記載することが可能なため、製品の販売や知名度の向上に非常に有効である。「設計院」へのアプローチ方法は以下の通りである。



6. 販売

6-4: 販売先の確立-直販顧客のアプローチ方法-補足

前述した必須のアプローチ方法のほかに、中国の商習慣を踏まえて「XX」は以下のような活動も同時に行い、販売ターゲットにアプローチしている。

コネクションによる紹介

中国独特の商習慣もあり、業界にコネクションがある場合には、コネクションを最大限に活用した紹介は非常に盛んに行われている。「市政公司」「建築施工会社」「設計院」の各担当者にコネクションのある人を紹介してもらい、商談に繋げる。通常、製品の品質に問題はなく、またキックバックが妥当な金額の場合、ほとんどのケースは受注につながるという。

「XX」はこれらの中間紹介者を探すためにも費用の一部を使っている。

その他のアプローチ

「市政公司」、「建築施工会社」及び「設計院」の担当者に以下のようなアプローチを継続的に行っている。

- 年末年始、重要な祝日の際にギフトを贈呈する。例えば、高級時計、高級アクセサリ、ブランド品のバッグなど。
- 誕生日などの際に宴会を開く。
- 工場見学の名義で観光旅行を行う。
- 各担当者の趣味を探り、喜んでもらえるようなさまざまな活動を行う。

6. 販売

6-5: 主要顧客紹介(直販)-①

下記は「XX」の主要顧客の一部である。華北を中心とした政府関係企業や設計院となっている。

企業名			
URL		電話番号	
設立日		企業形態	
主な業務			

企業名			
URL		電話番号	
設立日		企業形態	
主な業務			

6. 販売

6-5: 主要顧客紹介(直販)-②

企業名			
URL		電話番号	
設立日		企業形態	
主な業務			

企業名			
URL		電話番号	
設立日		企業形態	
主な業務			

企业名称			
URL		電話番号	
設立日		企業形態	
主な業務			

7. 価格

7-1: 市場価格

インタビューによると、コンクリート管は耐腐食性が弱いだけでなくエコではないため、過去に一時的に生産していたが現在は生産していない。現在生産しているのはXX管及びXX管の2種類である。それぞれの市場価格は以下の通りである。

XX管市場価格

NO	製品規格(mm) 内径DN/ID	価格(元/m)	
		リング強度 $\geq 10\text{KN/m}^2$	標準長さ
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			

XX管市場価格

No	製品規格(mm) 内径DN/ID	価格(元/m)		
		リング強度 SN4(4kg/m ²)	リング強度 SN8(8kg/m ²)	標準長さ
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

XX管部品価格

No	製品規格(mm)	ゴムリング価格(元/m)
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

※出典
XXXXX有限公司
※備考
1.本価格表は2011年4月1日より有効である。
2.XX管の長さは必要に応じてオーダーすることは可能である。
3.配管1本にゴムリング一つが付いている。
4. 必要に応じて、6.3KM/m²のXX管を生産することが可能である。

7. 価格

7-2: 販売価格

「XX」によると、排水管の最大割引率は40%である。購入ロットが大きい場合や、影響力の大きい施工会社もしくは政府系プロジェクトの場合などは最大の40%割引で販売してるとのことである。割引する際の具体的な基準は特にない。40%割引後の価格表は以下の通りである。

XX管販売価格

No	製品企画(mm) 内径DN/ID	最大割引率40%, 割引後価格 (元/m)	
		リング強度 $\geq 10\text{KN/m}^2$	標準長さ
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			

XX管販売価格

No	製品規格 (mm) 内径DN/ID	最大割引率38%, 割引後価格 (元/m)		
		リング強度 SN4 (4kg/m^2)	リング強度 SN8 (8kg/m^2)	標準長さ
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

※出典: XXXXX有限公司

※備考: ゴムリングは原則的に割引しない。

8. 市場シェア

8-1: 市場シェア

排水管市場でのシェア

- ・ 2010年中国排水管市場全体の売上は700億元であり、一方「XX」の2010年度売上は2.7億元であるため、中国排水管市場全体での「XX」の市場シェアは0.38%である。ただし、中国排水管市場全体の売上額には各種排水管に係る売上が含まれている。

華北地域でのシェア

- ・ 「XX」山西省、山東省、江蘇省の責任者複数人にインタビューしたところ、「XX」の給水管、排水管は合計で華北地域でのシェア一位との認識であった。

北京地域でのシェア

- ・ 「XX」製品は北京地域での販売に苦戦しており、2010年度の北京地域での販売額は売上の5%未満とのことであった。

9. 支払条件及び債権回収方法

9-1: 支払条件及び債権回収方法

支払条件

業界通常の支払条件	中国の排水管業界では通常、契約時に前金を支払い、納品 & 検収後に残金を支払う事が習慣である。ただ、前金の割合は各企業によって異なる。
「XX」の支払条件	【前金＋残金】 契約時に前金として代金の40%を支払い、納品&検収後に残金を回収する。 「XX」が納品までを行う場合は、指定場所に製品を届け、検収後に残金と共に運送費用を回収する。顧客が引き取りに来る場合は、搬出前に検収した後、車に搬入し残金を回収する。
	【全額一括】 製品を指定場所に届け、検収後に顧客は運送費用を含めて全額を支払う。もしくは、納品3日以内に運送費用を含めた全額を小切手で支払う。
	「XX」の支払条件の約60%は【前金+残金】によって行われており、通常非国家級、省級のプロジェクトにはこの支払方法が最も多い。【全額一括】は長く取引している一部の顧客に限って使われる。

債権回収方法

「XX」のインタビューによると、不良債権が発生するケースは非常に少ないとのことである。不良債権化を防ぐために、小切手で決済する場合には、小切手が有効であることを確認してから決済を行う。

10. 戦略分析

10-1: 戦略分析-Product

1. 「XX」の製品戦略は【口径の大きいプラスチック排水管にフォーカスする】ことである。
2. 【背景】中国政府はプラスチック排水管の使用率を高めるようさまざまな政策を打ち出し、今後中国国内市場におけるプラスチック排水管に対する需要は毎年20%の成長率で増えていると予測されている。その背景を踏まえて、「XX」は口径の大きいXX管及びXX管にフォーカスし、ここ数年製品研究開発のために何度も投資し、新しい工場を建設し、生産量を増大させてきた。「XX」は中国で初めて口径2.2mの大口径プラスチック配管を販売し、現在口径の大きいプラスチック排水管企業として華北地区で最も規模が大きく、また、XX管のみで見た場合には、中国で最も規模の大きい企業となっている。
3. 【製品開発】製品開発のために、「XX」は数千万元規模で資金を投入し、大量に設備投資を行っている。それと同時に、XX城建学院などと提携し研究センターを設立することで、技術革新に力を入れている。
4. 【技術者の確保】ハイエンドの製品を提供するために、高い待遇で有能な技術者を雇用し、現在高級技術者(社内評価基準)は全社員の約20%を占めている。優れた技術者の存在が「XX」の技術力を支えることで、「XX」は常に最先端の排水管を生産することができ、市場をリードしてきた。また、中国のXX管の製品基準、生産技術規定、設計施工技术規定を制定した際には、「XX」の社員が主要メンバーとして参加した。こうした「XX」の技術者は毎年十数回にわたり関係メディアで論文の発表も行っている。

10. 戦略分析

10-2: 戦略分析-Price

1. 「XX」の価格戦略は【高品質、ハイエンドの製品で市場シェアを取り、価格戦争を避ける】ことである。
2. 【背景】「XX」は主にプラスチック排水管を生産しているため、価格は石油価格の変動に大きく左右されてしまう。それによって一部の企業は「低品質、低価格」の競争に巻き込まれているが、「XX」はどんな状況であっても「高品質、ハイエンド」に特化することで市場シェアを伸ばし、価格戦争を避ける戦略を取っている。
3. 【品質追求】高品質の製品を提供するために、「XX」は厳しい品質管理システムを導入している。原材料の購入、生産の各プロセスから出荷まですべてのプロセスで高いレベルの品質管理を行っている。「XX」品質と共にブランド力を高めるために、プラスチック管の内壁はすべてオレンジ色で統一している。一部の顧客から色を変更することで価格を下げしてほしいとの要望があったが、「XX」が断ったということも過去にはあった。
4. 【価格設定】業界内の競争がますます激しくなっている現在、「XX」は価格を下げることなく、逆にここ数年において価格を上げてきた。2011年の価格は2010年と比べて平均10%も上昇している。原材料の価格と一部関係しているが、ただ、激しい競争の中でも製品価格を上げることができたのは「XX」の価格戦略の成功であり、製品品質の証明でもあると言える。

10. 戦略分析

10-3: 戦略分析-Place

1. 「XX」の販売戦略は【華北市場を固め、東北市場を開拓する】ことである。
2. 【背景】「XX」は得意とする華北市場をさらに固めたうえで全国で市場シェアを伸ばすために、新たに東北市場を開拓する戦略を取っている。
3. 【工場建設】華北市場を固めるためにまず山西省に新工場を建設している。山西省は「XX」2010年度売上第一位の地域であり、今後はさらに需要が高まると予想されているためである。さらに、山西省に新工場を作ることによって周辺地域への流通経費を抑えることができ、山西省を中心に一気に陝西省、湖北省、河南省、内モンゴル自治区を含めた周辺地域での市場シェアを伸ばすことが見込める。また、東北市場の開拓を行っていくために、遼寧省にも工場を建設し、現在試験稼働中である。
4. 【その他】上記以外にも「XX」は新しい販売チャンネルの構築に注力している。これまで「XX」は政府関係のプロジェクトに強い企業として知られているが、今後政府関係のプロジェクトだけではなく、非政府系のチャンネルも構築し販売を拡大する方向である。

10. 戦略分析

10-4: 戦略分析-Promotion

1. 「XX」のプロモーション戦略は【実績自体をプロモーションに活用する】ことである。
2. 【背景】プロモーションに時間と費用をかけるより、外部より注目されるような実績を作ってそれ自体が宣伝効果になる戦略を取っている。
3. 【事例-オリンピックプロジェクト】オリンピックプロジェクトの受注は一つの典型的な事例である。いま中国市場において「XX」と言えば「オリンピック会場の排水管を担当した企業」というほど「XX」の名前はオリンピックと同時に出てくることが多い。それだけその実績は「XX」の大きな宣伝効果になっている。なお、実際にもオリンピック後に「XX」の売上、利益は両方とも大幅に増加している。
4. 【事例-山西运城空港道路改造プロジェクト】「XX」の山西省における初プロジェクトは「运城空港道路改造プロジェクト」であった。このプロジェクトは大成功し、その後山西省地域の排水管のモデルプロジェクトとなった。以後、他のプロジェクトは运城空港道路を基準にし、「XX」はその後「山西晋豊煤化工」、「山西河津鋁厂」、「山西晋宝碩」、「太原農牧局」、「山西运城塩湖開発区」など多くのプロジェクトを受注した。2010年山西省は「XX」にとって年間売上第一位の重要地域になったのはこのプロモーション戦略の成功結果とも言える。
5. 【補足】「XX」がオリンピックプロジェクトを受注できた理由。「XX」が成功する大きなきっかけになったとも言えるオリンピックプロジェクトの受注背景は以下のようである。
 - 「XX」の知名度。業界で知名度の高い企業は「XX」と「XX」の2社であった。
 - 政府系プロジェクトの実績。オリンピックの施工会社はほとんど国有の「市政公司」と施工会社であるため、「XX」は政府系プロジェクトの実績が多く、国有の「市政公司」と施工会社によく知られていた。
 - 「XX」は一部の製品を無料で提供した(全部ではない)。