

「代金回収問題」と販売戦略——中国家電企業の事例

渡邊真理子

●代金を払ってもらえない

商品の代金を支払ってもらえない。中国では、ごく最近に至るまで、こうした怨嗟の声が絶えなかった。中国では、一九八〇年代末、企業はそれぞれが手元の資金を確保するために、川下に支払いを遅らせた結果、累積的に不払いが連鎖し、経済が停滞した。当時の朱鎔基副首相が、川上の企業に対し銀行融資をつけて支払いを促し、いったんは問題を解決した。しかし、その後も、支払いサイト（期間）は長くなり、ブラウン管を売った相手からテレビで未払い分を支払われる、バイクのモーターを売ったら完成品で支払われる、といった現象もあちこちで発生していた。こうした問題は発展途上国で広く観察される問題である。要は、支払いを促す制度が欠けていたり、欠陥があれば、どこでも発生するのである。

代金回収が遅れること自体はなぜ問題なのだろうか。この問題をまず検討した上で、中国の現場で、企業はどういう対応をとってきたのかを報告し、その効果を分析して

いこう。

●取引価格と現金支払いの比率はトレードオフ

実際、世界中のどこの商売のどこの販売取引契約でも、代金の支払いを確実にするため、販売先のリスクや手元資金の状況、納入される商品の品質の問題などに応じて多様な支払い方法が書き込まれている。

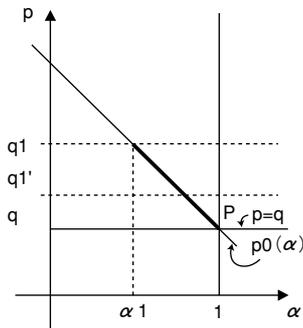
支払い形態は業種や時期に応じて多様であるが、広く観察される一つの原則がある。代金の支払いを商品の受け取りよりも後に回し、その支払いの履行（enforcement）に問題がある可能性があるときは、取引価格にそのリスクプレミアムが上乘せされるという原則である。不履行のリスクがあるとき、合理的な売り手は、取引価格として、予想される未払いのリスクプレミアムを含んだものを要求する。ただし、このリスクプレミアムは、売上げのうち現金支払い（cash on delivery）比率が高くなれば、当然ながら、小さくなる。この結果、支払いのタイミングが早ければ早いほど、もしくは、現金支払いの比率が高ければ高いほど、

リスクプレミアムは小さく、取引価格は低くなる、というトレードオフの関係が生まれる（参考文献も、この関係を基礎にモデルを構築している。また主観的割引率はゼロとする）。

司法制度、仲間内の圧力などが有効に働き、履行が確実であることがわかっているれば、価格と支払いのタイミングは関係がなくなる。たとえば現在の日本においては、手形の支払いを三回不履行にした場合は、企業は銀行取引停止処分を受け、事実上倒産するという慣習がある。これは、企業に支払い履行を促すペナルティとしては、十分に効果的であると考えられる。このため、日本においては、手形の形で後払いをするという契約であったとしても、全額現金決済の場合と取引価格には差が出てこない場合も発生する。図1での取引価格 $p \parallel$ 無リスク価格 q という関係である。

しかし、大半の途上国では、後払い分には不履行のリスクがあると認識されており、結果として取引価格と現金決済の比率の間には、トレードオフの関係が成立している。このとき、リスクがない場合の価格を一定

図1 メーカーMと流通業者Sの取引



とすると、取引価格と現金支払い比率は、図1では、 $p_0(\alpha)$ で示されている次のようなトレードオフの関係にある。

取引価格×現金支払い比率≧無リスク価格

こうした認識が常識となっている社会では、契約書の上で定められる価格は、基準となる決済方法も明らかにした上で、決められているのが一般的である。たとえば、ある商品の価格は、現金決済では一〇〇ドル、後払いを含むときは、半年後に五ドル上乗せする、という具合である。

●未払いは経済を停滞させる

このように後払いの履行にリスクがあり、この「トレードオフ」が生じると、取引価格（リスクプレミアムを含んだ価格）が上昇し、企業の利潤を圧迫し、さらに経済を停滞させる。図1をもとに、メーカーMが流通業者Sと取引する場合を考えてみよう。Mから見た場合、Sが未払いを行うリスクをある程度予測でき、それに応じて、取引価格 p を引き上げることができれば、自分の実質的な利益を一定に保つことができる。

一方、Sにとっては、取引価格 p が引き上げられ、消費者への販売価格 q を上回った場合には、Mと取引することで赤字を被ることになる。外部の他の取引機会があれば、Mとの取引には応じないことになる。

問題となるのは、たとえばSの手元に十分な資金がなく、すべてを現金支払いするこ

とができないときである。このとき、Sには多くのライバルがあり、消費者への販売価格 q ≧ Mとの取引価格 p という価格設定をせざるを得ないとする。このとき、Sが α 分の現金しか手元にないとすると、Mは取引価格 q を要求する。しかし、これではSは赤字に陥ってしまい、Mとの取引を断念するしかない。こうなると、 $\alpha \parallel 1$ 、 $p \parallel q$ (図1の点P) での取引を双方ともに受け入れられるときだけ、取引が成立する。これが満たされなければ、たとえ消費者に需要があつたとしても、流通の資金繰りが厳しいために、消費者に商品が届けられなくなってしまう。こうして代金未払いが経済を停滞させる。

●トレードオフを緩和する手段

では、「取引価格と現金支払い比率のトレードオフ」は緩和できないのだろうか。筆者がヒアリング調査を通じて知ることのできた中国系、外資系の家電メーカーの対応は、おおまかに次のようなタイプに分けることができた。①流通を内部化し、流通業者が裏切る可能性そのものを解消する。②特定の流通業者と排他的な関係結び、未払いの発生をコントロールする。③市場への訴求力の強い商品を開発する。④金融手段や法的手段を活用する。このうち、①から③までは、メーカーと流通の間の契約や戦略で、未払いのリスクを回避しようとする手段である。④については、金融商品

や司法制度といった第三者の力を借りて、リスクを回避する対応である。

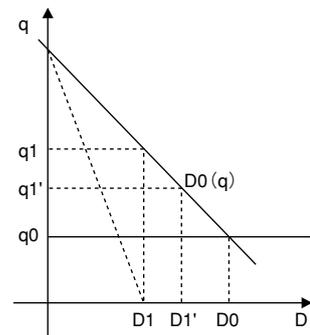
●対応1 流通を内部化する

第一の対応は、流通部門を内部化し、メーカーが直接消費者に販売することである。多くの場合、消費者は現金での購入を受け入れる。消費者に直接売ることが、未払いのリスクも解消できる効果が期待できる。これにより、現金支払い比率 α は常に1と期待することができ、図1の $p_0(\alpha)$ は常に1と1、 $p \parallel q$ が常に成りたつと仮定できる。

この対応をとることで、メーカーMの利益は増えるのだろうか。これは、Mの直面している市場が競争的か独占的かによって異なる。Mの直面している市場が完全に競争的であるとき、メーカーの利益は、流通を内部化しても増えることはない。そして、実際には小売部門までを内部化するには、追加的なコストがかかるため、メーカーの利益は負になってしまう。このため、たとえば製品が汎用的な場合には、代金回収リスクを回避するために、流通を内部化しても、そのコストをどこか外側からもつてこなければ、この流通チャネルを持続的に維持することができない。

実際の状況を見ると、中国における電機メーカーで、小売部門までの内部化を達成したところは観察されていない。ただ、代金回収が混乱していたころ、最終製品メーカーが部品メーカーに対し、製品で支払い

図2 流通業者Sと消費者Cの取引



をすることがあった。部品メーカーに対して、製品を消費者に直販する販社を共同で経営するようもちかけた例もある（浙江省のモーターメーカー臥龍に対し、バイクメーカー済南軽騎が求めていた対策。一九九九年七月インタビュー）小売部門までのチャネルを内部化することで、未払いのリスクを解消することを目指したのである。しかし、この戦略も長続きしなかった。消費者に直接販売するために、流通チャネルを内部化するコストが発生したにもかかわらず、内部化によって確保できるレントが期待できなかったのである。リスク回避のためだけに内部化する戦略は、維持可能ではなかったといえる。

また、生産から卸部門までの内部化を積極的に推し進めたのが、テレビの生産能力で世界第一位となったTCL（本社は広東惠州市）である。ただし、卸までの内部化では、小売が競争的にブランドを消費者に対して販売している限り、レントは発生しづらい。このため、消費者に一定のブランド力を訴求できていないとき、メーカーもあまり大きなレントを期待することができない。とはいえ卸までの内部化による効果は、次に考察する排他的な販売権の付与と似た効果をもたらしたとも理解できる。

●対応2 排他的販売チャネルの構築

次に観察されたタイプは、メーカーが販

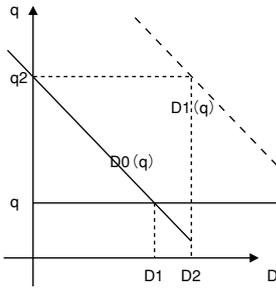
売市場を区域割し、地域ごとに排他的な販売権を代理商に与える方式である。このとき、卸機能を排他的に与えることで、流通の独占によるレントが発生する。メーカーは、このレントの一部を代理商に与えることで、代理商が支払いに応じるようなインセンティブを与えることができる。流通からしてみれば、後払いと高めの価格での取引も受け入れてもらう余裕ができる。このとき、取引価格 p と現金支払い比率 α の関係は、 $p_0(\alpha)$ 上にあるが、均衡として選ばれる範囲は広がる。競争的な場合には、 $\alpha \parallel 1$ 、 $p \parallel q$ の一点のみでしか取引が成立しなかったのに対し、 $p_0(\alpha)$ 上の $\alpha \parallel \alpha_1$ 、 $p \parallel q_1$ の範囲（図1太線部）であれば、MとSともに黒字を確保でき、取引が成立する。ただし、メーカーにとっては、消費者が価格に敏感な場合、流通チャネルに独占的な力を与えることで、全体的な販売量が減少する負の影響が発生する可能性もある。図2のように、排他的販売権を獲得した流通業者Sは小売価格を q_0 から q_1 に引き上げるので、消費者の需要（販売量）は D_0 から D_1 へと減少するかもしれない。

実際に、この排他的販売権方式を全面的に展開しているのが、二〇〇四年に中国国内のシェア第二位の販売量を誇っているエアコンメーカー・珠海の格力である。格力は、各省に二、三社の代理商を選び、省の各地域での排他的な販売権を与える。この販売権の賦与に際しては、その年の取引量

の見積りをもとに、保証金の支払いを代理商に要求する。つまり、排他的な販売権の見返りとして、現金払いどころか前払いによる支払いを要求し、代理商もこれに応じている。なぜここまで厳しい条件に応じるのか、という質問に対して、代理商は、「高い価格での小売への販売が可能であるので、利益率が高いため」と答えていた（広東省広州市、浙江省杭州市の格力の代理商とのインタビュー、二〇〇四年九月）。

ただ、すでに指摘したように、独占力がレントの源泉である限り、消費者の嗜好によっては、販売量が減少する可能性はある。これを回避するため、格力は代理商に対して、一定の販売目標量を達成した場合は、取引価格をさらに割引くというリベートを与えている。これにより、ブランド力などを源泉としたレントの一部を代理商に渡して代金回収のリスクを補償させ、同時に販売量の減少も回避する、という戦略を取っている。図2で考えると、流通業者Sが小売価格を q_1 に引き下げ販売量を D_1 に拡大するように誘因したいと考える。このとき、メーカーMは、販売価格を q_1 から q_1' へと引き下げることによってSが被る損失を補償するように、Sとの取引価格 p を設定すれば、Sはこの取引に応じ、全体として販売量を確保できる。この戦略が一定の効果をもっていることは、格力がここ数年中国でエアコンの市場シェアの第三位以内を維持し続けていることが示しているであろう。

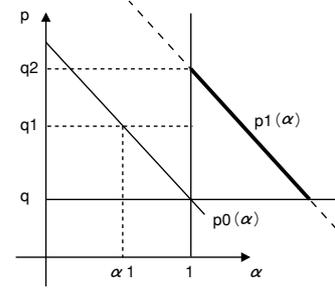
図 3-2 流通業者 S と消費者 C の取引
[売れる商品を開発した場合]



消費者が強く嗜好する商品を開発することであった。「売れる商品」を作れば、買手は黙っていても、現金をもって買いに来るはずだ、という戦略である。

売れる商品を作れば、どうして代金回収に問題がなくなるのであろうか。商品開発により、より消費者が好む商品に改良し、市場に出したとしよう。このとき、消費者の需要は変化し、喜んで支払う価格はそれまでの商品に比べ上昇する。図 3-2 で、

図 3-1 メーカー M と流通業者 S の取引
[売れる商品を開発した場合]



●対応3 商品力を磨く

しかし、中国の電機業界において、これまで緊密な関係を構築しているメーカーはごく少数である。大半は、独立した卸、小売という商流の中、競争的な環境の下で、取引をしている。その際、流通側の手持ち資金が十分でないことが多く、現金即金での支払いができない。かといって、価格にリスクプレミアムを乗せることも要求できず、メーカー側は適正な利益を確保することができない。多くの中国ビジネス本は、とにかく現金支払いをもとめよと御宣託し、実際にいくつかの日系電機メーカーは、とにかく現金支払いでなければ取引に応じない、という原則を設けている。しかし、そうして流通業者に対し、現金支払いを要求すると、取引価格 p も最低にまで押さえつけられてしまう、という「コスト」がある。この状況に困り、現場のメーカーがたどり着いた三番目の対応策は、正攻法によって、消費者が強く嗜好する商品を開発することであった。「売れる商品」を作れば、買手は黙っていても、現金をもって買いに来るはずだ、という戦略である。

需要が $D_0(q)$ から $D_1(q)$ へとシフトした状況を指す。こうして流通 S が設定できる価格が q_1 から q_2 に上昇したとしよう。このとき、メーカー M は、 $p_1(q)$ 上の α_1 、 q_1 から $p_0(q)$ という範囲 (図 3-1 の太線部分) の取引条件を設定することができる。もし、新商品の開発費を一定の範囲に収めることができれば、未払いが起らない範囲が拡大するうえに、メーカー M の利潤、販売量ともに拡大する。メーカーにとっては一挙両得となる。このように「売れる商品」を供給することができれば、メーカーは販売量を拡大し、販売単価を引き上げ、さらに現金での支払いを要求することもできる。こうして、リスクの回避と利得の拡大の双方を確保できる。これは、消費者の需要そのものに訴求して新しい市場を創造した成果である。

消費者の需要に訴求し新しい市場を創るということは、新しい機能を持ち消費者の好みにあわせたものを供給する場合もあるし、ブランドのイメージを高めるという場合もある。このため、「ソニーだけは前金・現金での取引を、流通にに応じてもらえないので、羨ましい」と、と多くの中国系メーカーが口を揃えていた。

●おわりに

以上見てきたように、代金未払いのリスクを回避することは、法律や金融のしくみだけでなく、どのような流通チャネルをつくるのか、どのような商品を販売するのか、

といった企業の組織、商品の選択、つまり企業戦略、競争戦略によっても対応可能である。企業間信用が、法制度などの発展が進んでいない発展途上国においても、広く機能している理由がここにあると思われる。

しかし、企業の戦略で対応可能である、といっても、企業の中の財務、営業だけの局地的な対応ではなく、企業全体の戦略で回避しなければいけない。言い換えると、企業の本質的な競争力を鍛えなければ、代金すら払ってもらえない、という本質的には厳しい話でもある。この意味で、多くの途上国の企業にとっては困難な課題でもある、という側面がある。

(わたなべ まりこ/アジア経済研究所 開発研究センター)

《参考文献》

- Yanagawa, N., "Trade Credit and Imperfect Enforcement," in M. Watanabe ed, *Recovering Financial Systems: China and Asian Transition Economies*, Palgrave-Macmillan, 2006.