

中国市場開拓に向けた課題

(株)ローランド・ベルガー アソシエイト パートナー 大原 聡

近年のWTO加盟への動向に相まって、日本企業における中国事業の意義も「再輸出拠点の設立」から「消費市場の開拓」と大きく様変わりしつつある。その経営においては、これまでの海外事業とは異なる発想も求められる。本稿では、中国市場の傾向に関して考察を加えた上で、今後日本企業において取り組むべき課題について論じてみたい。

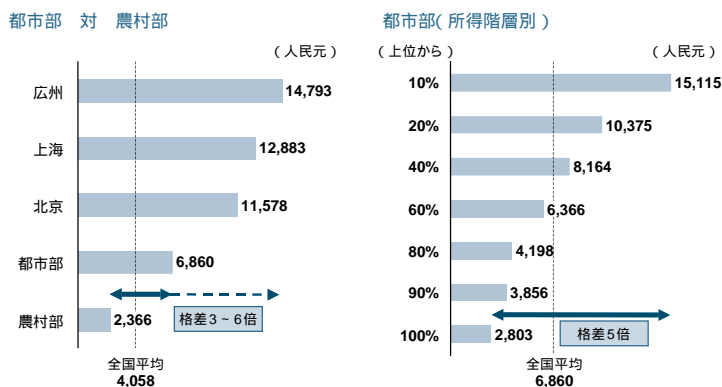
1. 中国市場の基本特性：13億人市場の実態

中国は全体で見ると確かに巨大な市場である。しかし、消費者の所得で見ると地域間・地域内で大きな格差が存在している。都市部と農村部では、1人当たり平均所得で約3～6倍の格差が見られ、都市部の中でも最上層と最下層の間では約5倍の開きがある。この結果、中国では高所得者向け「高級市場」と中・低所得者向け「大衆市場」の二極化が起こっている。

こうした対象消費者の所得レベルの相違に対応して、高級市場と大衆市場の販売価格差は非常に大きい。特に一般消費財分野では、社会主義の計画経済下で創出された過剰な国内供給力のために過当競争が発生しており、大衆市場では慢性的な低価格・低収益の構造に陥っている場合が多い。

また、地域間の独立性も注意すべき中国の特徴である。沿海部と内陸部はもちろん、同じ沿海部といっても北京、上海、広州では消費者と産業構造の特性が大きく異なる。また、省などの行政区単位で規制があり、流通・物流や広告メディアといったオペレーション面でも、地域単位での対応が求められる。この結果、中国全土をカバーする大企業が育たず、数多くの地域企業が並立する傾向にある。例えばビール市場では、国内最大手の青島ビールでも10%未満のシェアしか有しておらず、地域毎にトップのローカルメーカーが存在する。

図1 1人当たりの年間可処分所得(2001年)



出所:中国統計年鑑

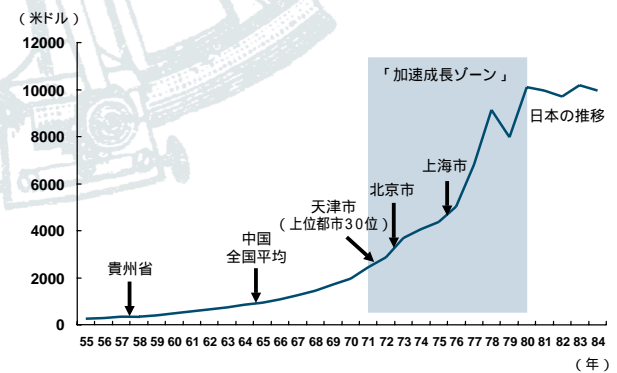
中国は国家としては単一ながら、実際には異なる購買力の消費者が混在し、独立した地域市場群が寄せ集まる「複合市場」なのである。

2. 将来の市場シナリオ：富の偏在化の加速

このような地域間の経済格差は、将来どのように推移するのであろうか。

参考までに、日本国民1人当たりGDPの推移と比較して、現在の中国の各地域がどのようなレベルにあるかを示してみた。

図2 1人当たりGDPの比較(日本の推移 対中国の2001年)



出所:国民経済計算報告、中国統計年鑑、ローランドベルガー・分析

通常、経済の発展は社会インフラの整備とともに加速を始めるが、中国の先端である上海はまさにこの加速成長ゾーンをこの数年で経験している。一方で、地方農村部は、まだ黎明期で本格的な経済成長までは時間がかかり、格差はしばらく広がると思われる。

中国政府の苦しい財政状況(財政赤字はGDPの3%以上)を鑑みると、西部大開発に代表される地方部でのこ入れにも限度がある。また、経済拡大の最大の担い手である外資系・私営の輸出企業が事業効率を落として

「視点」

まで地方部へ展開を目指すとは考えにくい。大都市部やその周辺部にはまだ安価な労働力を提供する余地が残されており、もし都市部の労働力が不足すれば、戸籍制度の弾力化により労働力が地方から流入する余地も残されている。かつての日本は、政府主導で全国の社会インフラを整備し、比較的均一に経済水準を上昇させることに成功したが、中国は国土の大きさと成長速度があまりにも違いすぎる。

加えて今後は、「先端産業技術の集積」の重要性が増していく。これまで中国に海外からの直接投資と経済成長を呼び込んだ原動力は「安価な労働力」であった。しかし、今後はより高度な「産業のハイテク化」に牽引される部分が大いと思われる。中国政府も1980年代後半から北京地区を皮切りに「高新技术産業開発区」を約50都市で展開しており、「中国版シリコンバレー」の開発を競わせている。近年の傾向から、半導体を始めとする電子部品や精密機械、素材といったハード部分を中心に華東地区（上海市、江蘇省、浙江省）が成長をリードし、これに電子情報、医薬・バイオなどのソフト部分に強い華北地区（北京市、天津市など）が続くという絵が見えてきた。逆に経済開放の先駆地域であり、過去平均所得ではトップクラスであった華南地区（広東省）は、海外からの直接投資が伸び悩む傾向にある。また、内陸都市は総じて飛び地であることが災いし、先端技術の集積は遅れるであろう。

以上から主要都市部（その中でも特に華東と華北地域）を中心とした更なる所得レベルの上昇というのが、将来の市場シナリオだと予想される。先の分析によれば、例えば1人当たりGDPで上位30程度の都市をみておけば、今後5年間の所得増加ポテンシャルの大半はカバーできると推察する。

3. 戦略的マーケティングの重要性

以上の市場傾向を考えると、一括りに13億人を狙うのではなく、主要都市にいる高所得者層向けに戦略的にフォーカスを当てて展開することが成功の鍵だと考えられる。実際にこれまでの日系企業の動向をみても、これを反映する結果となっている。

当初から大衆市場向けに広域展開を狙い、現地企業との合併を進めたものの苦勞している例が散見される。前述のように、大衆市場は極めて低価格・低収益である。また、国有企業を典型として、相手企業の能力（生産、販売・マーケティング等）が低いために、自社技術を注入しても高付加価値化できず、市場地域の力も限られるためにスケールメリットの実現ができていない。

これに対し、比較的上手く行っている日系企業の多くは、日本における自社の製品コンセプトや品質基準をそのまま持ち込み、それが受容される大都市の高級市場に絞って展開している場合である。例えば、キッ

コーマンは、食品分野でも特に巨大な醤油市場を横目に、日本食向けを中心として所得レベルで上位1%の消費者を狙うことを目標としている。また、江崎グリコは、主力製品の「ポッキー」を伝統的なビスケットとは異なるポジショニングで上海地区の中～上流家庭の若者層向けに販売し、成功を収めている。

こうした高級市場にフォーカスする戦略については、事業規模のメリットという観点から疑問が呈される。しかし、事業特性により一定のボリュームの追求が必要な業種（装置型の産業など）は確かにあるものの、高級市場への絞り込みが収益性を高めるための原則であることに変わりはない。サントリーのビール事業は、大衆市場を狙ってトップシェアを獲得した成功事例としてよく取り上げられるが、同社は中国市場の中で最も所得レベルの高い上海地区に絞って集中展開したことが功を奏している。

奇しくもこれまでは、どちらかという事業拡大に「消極的」な企業が結果として収益を上げてきた。しかし、これからはより「積極的」に市場ターゲットを絞り、戦略的なマーケティングに取り組むべき時期に来ている。中国は今後も年率7%程度の高い経済成長を続けることが予想され、WTO参加により向こう10年間の市場開放プログラムが国際公約された。「儲かる消費者」の獲得競争はむしろこれからが本番である。日系企業は、これまでの「ニッチ」ブランドから真の「付加価値」ブランドへ進化すべく、ターゲット消費者の購買動向の理解を深め、多面的なマーケティング施策を用意する必要がある。

意外に思われる向きもあるが、中国の家電市場などでは日本企業より韓国企業の方が総じてブランド力が高い。その代表格であるサムスングループでは、上位5%（約6500万人）の高所得消費者のみ狙うことを基本戦略とし、高付加価値製品に絞り、日本・欧米の競合よりもさらに高い価格設定で提供して高収益を生んでいる。製品技術ではなく、戦略的マーケティングの能力が同社の中国での躍進を支えている。

図3 日系企業の中国市場へのアプローチ(食品の事例)

キッコーマン	徹底した対象消費者の絞り込み 日本食向け、高価格でも購入する層(人口の1%)とターゲット所得レベルの高い上海と周辺3省(江蘇・浙江・安徽)で展開 主として高級スーパーとハイパーで販売 台湾の統一企業と合併、販売携帯 自社営業組織は未構築 統一の販売ルートを利用し、売掛金回収リスクを回避
江崎グリコ	高価格の製品ポジション ビスケット類としては中国製品の約3倍の価格設定 上海の所得増に伴う休閒品(嗜好品)の拡大により成長 主ターゲットは中～上流階級家庭の若年層 上海周辺市場を優先 上海地区のみ広告をかけて直販組織でカバー 他地域への販売は現地のディストリビューターを利用
サントリー	大衆市場を狙い、市場シェアを獲得 他の外資系メーカーの3分の1程度の普及価格 上海地区では大衆分野の70%、全体でシェア40%以上を達成 一定の差別化とフォーカスによる収益性の維持 ライト系ビールとして国産製品から製品面で差別化 所得レベルが高く、新製品受容度の高い上海で展開 上海地区に集中することで、工場の稼働率と販売効率を改善

出所:国民経済計算報告、中国統計年鑑、ローランドベルガ・分析

4. 自社販売網構築への挑戦

将来の中国市場の成長を見込んで、販売網の構築にどのように臨むべきかも日系企業にとっては重要な課題である。

中国における販売網の確立にあたっては、地域的な広さに加え、与信管理・資金回収という難関がある。このため現地企業との提携を選択する日系企業が多い。食品業界では、全国レベルで販売網をもつ内資系ディストリビューターや卸（代理店）が存在しないため、独自で全国的な特約店網の構築に成功した統一、頂益、龍鳳といった台湾系メーカーと販売提携を結ぶケースが見られる（キッコーマン、日清食品、サンヨー食品、加ト吉など）。また、日本市場における系列チャネル構築のモデルである松下電器ですら中国の家電大手TCL集団と提携し、その2万店の販売網に頼る方針を打ち出している。

こうした提携は、販売固定費のリスクを避けて確実に収益化するためには合理的な方法である。しかし、将来の中国市場の成長ポテンシャルを本当に重視するのであれば、ブランドの確立とサプライチェーンの支配という観点から、自社独自の営業組織とチャネル網の構築にもっと積極的に挑戦すべきではないだろうか。厳しい価格競争を挑んでくる現地企業に対し、ブランド優位を守りながら安定した販売数量と収益を上げていくためには、製品面の差別化に加えて、きめ細かなマーケティングとサービス、さらに徹底した流通在庫の管理が必要となる。現地販売パートナーへの過度の依存は、消費者動向と流通在庫の把握という触覚機能をメーカーから奪い、長期的な競争力を低下させる恐れがある。

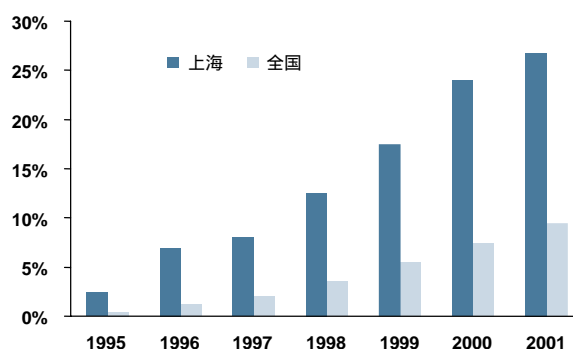
中国の流通・物流システムが大きな転機を迎えていることも、日本企業の自社販売網構築への追い風になるであろう。1990年代半ば以降、チェーンストア経営の促進を軸とする流通の近代化が図られた。その結果、短期間にスーパーマーケット、コンビニエンスストア、ハイパーマーケットといった新小売業態が驚異的な速度で出現している。これらチェーンストアにおいては、2次・3次卸を経由する従来の一般小売店に比べて、メーカーからの直接的かつオープンな営業アプローチが可能であり、また日本における類似の営業スキルが生かせる可能性がある（例えば、売場や販促の提案など）。

更にWTOへの加盟により2005年までに小売業と卸売業双方への出資制限や地域制限がほぼ完全に自由化される。これにより、小売チェーンの集約化が進むとともに、高度なサービスを提供する卸売業・物流業が出現する下地が整いつつある。自動車メーカーの系列ディーラー網の構築が先行しているが、一般消費財の分野でも、丸紅と上海一百集団が日用雑貨や衣料を取り扱う合弁卸売企業の設立し、キャノンは三菱商

事との提携による自社製品向け物流網の構築を開始した。商社、メーカーともに日本の流通・物流管理の経験を生かした独自の展開を検討すべき時期にきていると思われる。

前節に述べたとおり、今後も集中してカバーすべき市場地域は比較的限られている。沿海都市部のいくつかの地域ブロックを選択して、集中的に自社販売網を構築するのであれば、大きな投資負担を避けながら、効率良く運営できるのではないだろうか。

図4 小売販売におけるチェーンストアの割合



出所: 全国チェーンストア協会、上海経済年鑑

5. 有能な現地人材の獲得

中国事業を拡大させるにあたり、それを支える人材の獲得という問題に直面する。現地日系企業において、「人事労務」は今や「政府交渉」や「政策変更」以上に最も重要な経営課題と認識されている（日中投資促進機構アンケートより）

人事関連については、1990年代後半の「再輸出拠点の設立」の時代から問題の性質が変化している。以前は、現地の安価な労働力を利用して日本と同じ品質と効率をもつ生産現場をいかに再現するかが課題であった。現地の人材を日本流のオペレーションに沿うように躡ることが目標であり、現地スタッフとのコミュニケーションの苦勞さえ乗り越えられれば日本人のマネージャーでもなんとか対応できるものであった。

一方、「消費市場開拓」においては、ターゲットとする市場地域と消費者を熟知した上で高度なマーケティング施策を企画・実行することが必要である。これを日本人マネージャーに任せることには限界があり、有能な現地人マネージャーの採用が必須となる。中国の市場開拓には、欧米市場開拓の場合とも異なる人材能力が求められることに注意したい。産業にもよるが、欧米市場における日本企業の戦略は一般市場向けのコスト競争力によるプロダクトアウトの販売を基本としており、比較的管理が容易だと言える。現地人による運営の必要性はコスト削減の目的で議論されがちであるが、マーケティング戦略の現地化という側面も忘れてはならない。

日本企業も長年の海外事業の経験により、スタッフ

レベルでは、現地人の人事・労務をある程度管理できるようになった。しかし、マネージャーレベルになると現地人化への対応は非常に遅れている。例えば、現地人の給与体系を欧米系と日系企業とで比べてみると、一般スタッフレベルではほとんど差がないものの、職場長クラスで1~3割、部門長クラスでは2倍近い格差が生じることもあるようである。給与の他にも、業績評価、昇進、業務権限、教育など、現地の人材を積極的に動機づけるための仕組みに関して、日系企業は特別の配慮をしていない場合が多い。この結果、優秀な現地人マネージャーの獲得と維持に失敗しており、日本人による管理から脱却できないでいる。

「有能な中国の人材は実力主義を好むので、日本式の人事制度を変更せよ」という論評をよく見かける。しかし、これは何も中国人に限ったことではない。欧米人もそうだし、アジア各国においても、海外留学などで国際経験を積んだマネージャークラスの人材を獲得するのであれば、多分にそういう面を持っている。むしろ、これまでの海外展開においては日本人の派遣による管理でなんとか補っていたところに、中国の市場開拓を契機として、現地人マネージャーの獲得がようやく真剣に検討され始めたということであろう。

6. まとめ

近年のブームに乗って、多くの日本企業が中国への進出を試みてきた。但し、中には予想しなかった困難に会う場面もあり、その後WTOの加盟という歴史的転換があったにも関わらず、欧米や韓国の企業に比べて少し慎重な姿勢が目立つように思える。しかし、日本市場に匹敵するポテンシャルが身近にあるにも関わらず、これを見逃す手はないであろう。

同じ海外事業とはいえ、「中国市場の開拓」には、「再輸出拠点の設立」、あるいは経済成熟度が高い「欧米市場の開拓」の場合とは異なる経営が求められる。つまり、従来日本企業が得意としてきた、不特定・一般市場向けの「コスト競争」を目的とする均質的な生産や販売ではなく、特定の消費者層に向けた「付加価値競争」を目的とする戦略的マーケティングが必要なのである。また、この実行に向けては、特に人事面のグローバル化が必須の条件となる。

実は、中国以外でも将来世界の消費者市場の成長の中心になるアセアン、インドなどの新興諸国の開拓においては、全て同様の問題が内包されている。日本企業の海外事業経営には、抜本的な発想の転換が求められている。

発行人プロフィールと“ひとりごと”



パートナー
水留 浩一 Koichi Mizutome
koichi_mizutome@jp.rolandberger.com
東京大学理学部卒業後、電通、米国系戦略コンサルティング・ファームを経て現職。米国ノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院エグゼクティブMBA。消費財、サービス、流通業を中心とした経営改革、マーケティング・CRM戦略、新規事業戦略の経験を豊富に持ち、ローランド・ベルガーでは企業・事業再生を専門とするリストラクチャリング・グループのアジア代表として、数多くの再生案件を手がける。

執筆者



アソシエイト・パートナー
大原 聡 Satoshi Ohara
satoshi_ohara@jp.rolandberger.com
早稲田大学政治経済学部卒業後、ゴールドマン・サックス証券、ベンチャー経営、複数の米国系戦略コンサルティング・ファームを経て、ローランド・ベルガーに参画。米国シカゴ大学経営大学院MBA。
医薬・医療機器、消費財、自動車、金融、化学、エネルギーなどの分野の顧客企業に対し、全社戦略やマーケティング/チャネル政策の提案を中心に取り込んできた。ローランド・ベルガーにおいては医薬・医療機器グループのアジア代表を務める。

この所、順調に発行を続けている「視点」です。今14号は中国市場に目を向けております。本文の中にもありますように、中国市場は単一市場とは言えません。成長過程にあるこの複合市場を戦略的に捉え、顧客のターゲットングや流通網の構築を含め「今日」の果実を得ると共に如何に「将来」への打ち手を打っていくかが大きなテーマとなります。当社RBでは北京、上海にオフィスを構え、戦略コンサルティングファームとして現地スタッフを中心に中国内最大規模の事業展開を果たしています。中国市場を検討の際には是非、お問い合わせ頂ければと思います。

さて、愛娘「悠理」は風邪もすっかり治り今日も元気です。内弁慶は相変わらずですが、最近は色々な場での友達付き合いにも慣れ、やんちゃ振りを発揮している様子で頼もしいやら、心配やらです。どんどん父親の知らない世界が広がっている様子で何となく寂しさを感じ始めています。