

「視点」

Roland Berger
Strategy Consultants

Vol. 34
August 2006

business perspective from Roland Berger

中国市場開拓の第二ステージ

(株)ローランド・ベルガー

シニア・プロジェクト・マネージャー 朝来野 晃茂

中国市場開拓に向けた課題については、視点14号(2003年8月)において採り上げた。その論点は、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の必要性であった。

当時から3年経過した今、中国市場は更に大きく様変わりしつつある。本稿では、中国市場の環境変化を再整理した上で、これまでの日本企業の市場開拓事例を基に、今後の中国市場戦略を考えるための示唆を論じる。

1. 内需型ビジネスのチャンス到来

中国は、2001年12月のWTO加盟により、国内市場開放を約束し、その成果の一つとして、2003年7月に上海外高橋保税区の外資系企業に対して、「貿易権」の開放が試行された。2004年7月には、正式に「新対外貿易法」が公布された。また、この新法公布に先立ち、「外商投資商業分野管理弁法」が制定された。これは外資系企業に対して国内販売権を認める画期的な市場開放政策であった。この2つの法律により、外資系企業は自社が輸入した商品を、中国のパートナーの手を経ずして国内販売が可能になった。つまり、法律上は、中国市場での営業の自由が成立した。

中国の市場開放は着実に進んでいる。市場開放・営業自由の政策が続く限り、外資の中国戦略は「再輸出拠点」の発想から、「市場開発」の方向へシフトする。

また、中国の経済成長は、中国市場の多様化を促した。中国は90年代末頃に画一製品の時代を終え、製品・サービスの多様化を意識したマーケティング時代に突入したと言われている。

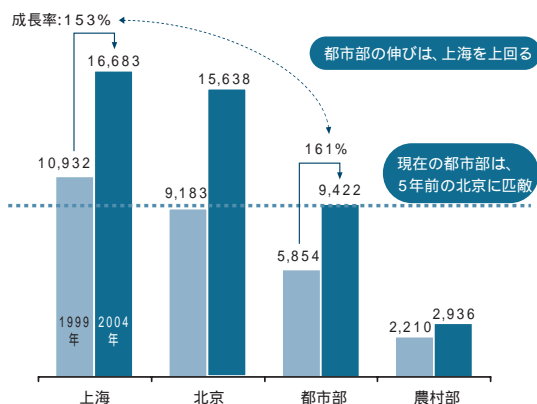
2. ミドル品市場の出現と急拡大

世界の工場としての顔に、大都市の市場としての魅力が加わり、更に最近では、地方や農村部も新たなビジネスチャンスとなり始めている(図1)。一方、外資系企業が基盤を築いてきた大都市に、地方で成功を収めてきた中国系企業が侵攻してきている。

従来、大都市市場は、富裕層向けのプレミアム品と大衆向けのローエンド品とに二極化していた。外資系企業は、プレミアム品に特化したマーケティングを行ってきた。一方、中国系企業は、外資系企業が進出しない地方や農村部のローエンド品を主戦場としてきた。つまり、1990年代から2000年代前半までは、プレミアム品とローエンド品で棲み分けが成立し、外資系は外資系同士の戦い、中国系は中国系同士の戦いという構図であった。

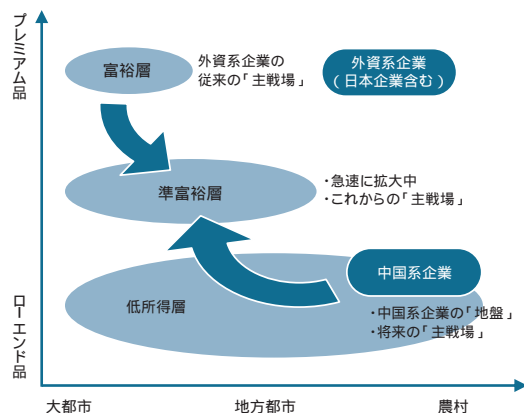
ところがここ数年、プレミアム品とローエンド品の中間にあたる「ミドル品市場」が急拡大してきた。ミドル品市場では、ローエンド品を得意としてきた中国系企業でも参入可能である一方、外資系企業にとっても、地盤の大都市でもその急成長が起こっているために放置しておくわけにはいか

図1 一人当たりの年間可処分所得の変化
(過去5年間、単位：人民元)



出所:中国統計年鑑

図2 ミドル品市場の出現と相見える外資系vs.中国系



「視点」

ない。かくして、外資系、中国系の大混戦の様相を呈している(図2)。

3. 中国市場での「果実」の刈り取り方：市場戦略のステージ論

日本企業においても、従来のローコスト生産戦略から、市場開拓に主眼を置いた戦略へ転換し、中国市場から「果実」を得ようとする企業も増えてきた。しかし、前述のように市場・競争環境の変化は、急激に進んでいる。市場戦略への転換は、まさに喫緊の課題である。

以下では、日本企業の中でも比較的早期から市場開拓に挑戦してきた消費財メーカーの事例を振り返りながら、中国における今後の市場戦略に関する示唆をまとめる。

1) 第一ステージ: 「一点集中戦略」

中国市場開拓において、これまで上手くいっている日系企業の多くは、プレミアム品セグメントに特化し、それが受容される主要な大都市の高所得者層、あるいはオビニオンリーダークラスの消費者に絞って展開してきた。

[化粧品]: 資生堂

資生堂は、1991年の「資生堂麗源化粧品有限公司」設立を機に中国事業を本格化し、94年、中国専用化粧品「オブレ」の現地生産・販売を開始した。これはプレステージ市場を対象としたスキンケア、メーカーのブランドである。中心価格を100元と比較的高い、但しOLが手を伸ばせば何とか届く価格設定とし高級イメージを醸成する一方、価格を長年据え置き、経済発展に伴う購買層拡大の恩恵を受け、順調に成長している。

高級イメージを確立するために、日本流の販売手法を導入した。例えば、美容部員によるカウンセリング販売、販売員への教育徹底、会員カード等である。これらの手法を活かすために販路は百貨店を中心とし、現在では、百貨店でのシェアNo.1ブランドに成長している。

[清涼飲料]: サントリー

サントリーは、1995年に「上海三得利梅林食品有限公司」を設立し、97年からオレンジ果汁飲料と烏龍茶を投入した。特に後者は、「新たな価値」を市場に提案するという大きな挑戦であった。

当時、中国ではペットボトル入りの冷たい烏龍茶を飲む、

という習慣は無かったことに加え、上海は伝統的に緑茶が好まれる地域であり、烏龍茶は広東省など南部で好まれるものであった。そのような状況で、サントリーは、所得の高い若年層をターゲットに設定し、ココアより高い価格設定でプレミアム感の醸成を狙った。また、飛行船を使うなどの大々的な広告宣伝も駆使し、「ペットボトルで烏龍茶を外飲みする」という新しいスタイルを提案していった。

現在では当時の4.5倍の販売量、ペットボトル入り烏龍茶市場でシェア9割を誇る。

[即席麺]: 日清食品

即席麺メーカーで中国進出が最も早かった日清食品は、1985年に香港進出を果たした後、93年に広東、95年に上海、北京などの大消費地の近くに、製造・販売拠点を拡大した。

日清食品は、地域による嗜好性の違いへ対応するために、きめの細かい商品開発に注力しながら、ブランドは日本のものを用いている。例えば、北京、天津、河南省以北を販売地域とする北京日清では、中国北部の嗜好や伝統的な調理法を取り入れ、牛肉味、豚肉味、鶏肉味、海鮮味の「出前一丁」、「UFO」、「カップヌードル」を開発・販売している。

[日用品]: 花王

日用品メーカーでは、1987年にサンスター、88年にライオンが、オーラルケア製品の製造・販売を始め、93年に花王が「上海花王有限公司」を設立し、日用品の製造・販売を開始した。

上海花王の主な取り扱い商品は、洗顔料「ピオレ」、衣料用洗剤「アタック」、生理用品「ロリエ」等で、基本的にブランド名は日本で使用するものと同じである。主要都市のスーパーマーケット等の量販店に対し、直販体制を採用し、成長を遂げてきた。

上記に限らず「一点集中戦略」で、中国市場開拓に挑む企業は、最近においても枚挙に暇がない(図3)。

2) 第二ステージ: 「点」「線」「面」の展開へ

日本企業を含む外資系企業としては、富裕層は富裕層として拡大を続けているので、あくまで大都市の富裕層に戦いの場を限定するという選択肢もある。しかし、前述のように大都市のミドル品から攻め上がってくる中国系企業を看過

しては、いずれ縮小均衡に陥る、あるいは呑み込まれるリスクを否めぬ。

第一ステージで「点」(都市のプレミアムセグメント)での成功に安穩としていただけではなく、如何にパイを拡げていくながら次のステージの課題となる。

[化粧品]: 資生堂

資生堂は、プレミアム市場での基盤確立に取り組む一方、ミドル市場向けに、中価格帯の化粧品を1998年に投入した。上海に「上海卓多姿中信化粧品有限公司」を設立し、「Za」を展開。「Za」とはスキンケア、メーカーのブランドで、価格帯は低め、セルフを販売を中心とする。また、01年からは、10代後半から20代の若者向けのスキンケア・ヘアケアブランド「UNO」の販売も開始した。

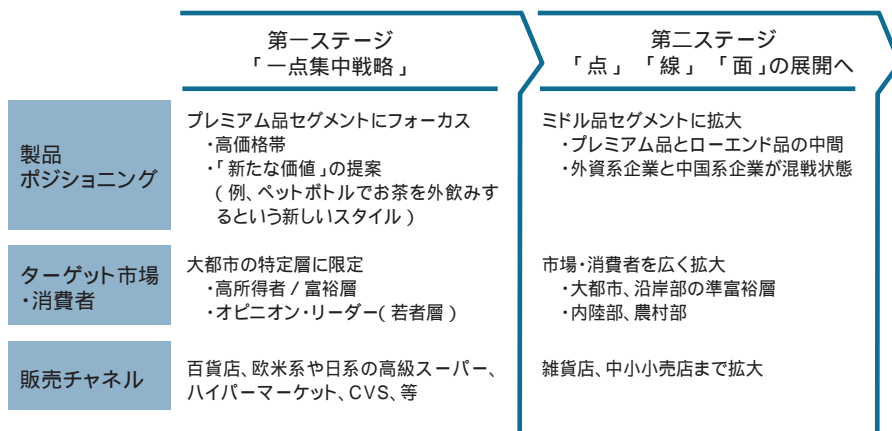
図3 最近の中国市場開拓(第一ステージ)の事例

カゴメ	<ul style="list-style-type: none"> 上海の若年層を狙い、ペットボトル入りチルド野菜飲料を投入(2006年5月) 健康飲料(野菜100%ジュース)としてアピールし、現地メーカー品の2倍の高価格設定 上海の若年層がターゲット 2010年までには他沿海都市でも販売する計画
伊藤ハム	<ul style="list-style-type: none"> 北京、上海の富裕層を狙い、伊藤ハムブランドのハム・ソーセージを販売(2004年10月) 現地品の1.5倍程度の価格設定 北京、上海の富裕層を狙い、日系スーパー・CVSに直販。今後は大連などへ拡大予定 北京、天津で、高級輸入牛肉を発売(2005年7月) 蒙州産牛肉を現地品の約3倍の価格設定 北京、天津の日系百貨店で販売
上野忠	<ul style="list-style-type: none"> 上海の富裕層を狙い、和菓子専門店を直営展開(2005~06年) 元々は1989年より、和菓子材料卸として中国から日本へ和菓子原料を輸出 他の和菓子メーカー・専門店の中国進出を促進し、本業の卸事業の強化を狙い、自ら和菓子市場の開拓に挑戦 上海の富裕層をターゲットに、路面店を出店(05年7月)、百貨店に出店(06年1月) 高級な贈答品として成功 日本と同じ価格設定ながら、最も高い商品が最も多く売れている(更に高額な贈答品セットを企画中) 上海といえど、現地消費水準から見れば高価格だが、贈答品として見ると、「高い」という感覚が無い様子

[清涼飲料]: サントリー

オレンジ果汁飲料と烏龍茶は、企業ブランドを製品名に冠している。これはサントリーに対する認知を高める意図があった。両ブランドの成功を踏まえて、2000年から第二ステージに入った。機能性飲料「維他」(00年)や緑茶飲料「清茶」(03年)等、独自の現地向け製品ブランドの展開を始めた。チャネルは、雑貨店、スーパー、ハイパーマーケット、ここ数年店頭著しいCVSなど非常に幅広く展開している。

図4 中国市場開拓のステージ



[即席麺]: 日清食品

上海でトップシェアを獲得した

日清にとって、1999年、サンヨー食品による中国最大のシェアを持つ頂益への資本参加は大きな脅威となった。これに対し、日清食品は、04年4月に、河北省の華龍集団に200億円の資本参加を行った(03年5月に、台湾最大手の統一企業との業務提携を発表したが、同年10月に解消)。華龍は、14,000人の従業員を抱え、地方都市及び農村部に強い販売基盤を持つ。また、1元という低価格の袋即席麺でも利益を確保できる体質を持っている。このような販売網や低コスト生産体制を外資系企業が構築することは容易ではない。

06年2月には、華龍の販売ルートに、即席麺に加え、飲料をのせる目論見で、今麦郎麵業有限公司、統一企業と合併で「今麦郎飲品(北京)有限公司」を設立することを発表した。

日清食品は、大都市以外の地方都市や農村部でのシェア拡大を、中国系企業に資本参加し、その強みを活用することで実現しようとしている。

[日用品]: 花王

2002年、花王は浙江省杭州市に合併会社「杭州伝化花王有限公司」を設立した。上海花王とは異なり、合併相手企業の持つ「伝化」ブランド(浙江省、江蘇省、福建省等の沿海エリアで認知度が高い)を、卸経由で中小小売店に販売している。

浙江伝化は、家族工場から出発し、わずか10年で急成

長した中国系企業である。花王も日清食品同様、大都市のハイエンド品では十分に成功していたが、地方や農村へ展開する際に、中国系企業を活用し、ローエンド品の品揃えや販売ネットワークを充実させようとしている。

4. 今後の中国市場戦略を考える上での要諦

従来、日本企業を含む外資系企業の中国市場開拓の成功要因は、大都市でプレミアムセグメントに特化することと言われてきた(第一ステージ)。しかし、既述の通り、市場環境 / 競争環境の急激な変化の結果、これだけでは不十分となりつつある(図4)。特に、これから中国市場戦略を練る上では、第二ステージも見据えながら、以下の点を留意しなければならない。

1) 「二の手、三の手」のスピード感

プレミアムセグメントで成功を収めたからと言って、呑気にはしてられない。代表的な例が携帯電話端末市場であった。2000年前までは、モトローラ、ノキア、シーメンスといった外資系が大都市の富裕層をおさえ大成功を収めていた。しかし、市場のニーズがミドル品に移るにつれ中国系が急成長し、わずか3年で、外資系を脅かす存在となった。その後、またわずか3年で外資系が中国系を駆逐しつつある(図5)。

極言するならば、プレミアムセグメントでの戦いをかけながら、同時並行的に、次のミドルセグメント、あるいは「面」展開のシナリオを用意しておかなければならない。例えば、資生堂が、94年に「オブレ」を投入し、4年後にはミドル向けに「Za」を展開した。サントリーでも、97年に烏龍茶、3年後には現地ブランドを投入したように、少なくとも数年以内には次の戦略を展開するスピード感が求められるようになっていく。

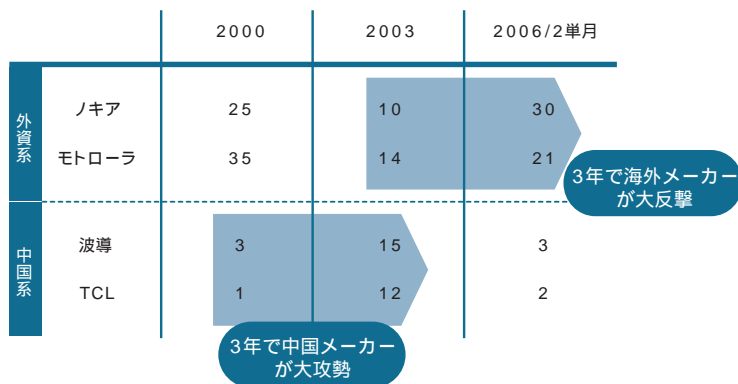
他方、日清、花王は、共に1993年の参入以来(日清は1985年に香港、93年に広東省に進出)、約10年間、大きな戦略の転換は行ってこなかった。しかし、前者は04年に華龍との合併、後者は02年に伝化との合併といったように、2000年代に入り、他力を頼らざるを得ない、急激な戦略の転換を迫られた。

2) 商品・ブランド政策の「使い分け」とチャネル政策の「整合」

中国市場のような複合的な市場においては、

図5 携帯電話端末市場における外資系 vs. 中国系

主要メーカーのマーケットシェア推移(%, 台数ベース)



出所: 信息产业部、株式会社サーチナなどから作成

「視点」

異なるブランド戦略、チャンネル政策を明確かつ的確に使い分けることが不可欠である。例えば、資生堂では、高級化粧品「オブレ」の販売は、北京の資生堂麗源、ミドル向けの「Za」の販売は、上海の上海卓多姿中信というようにエンティティ自体も明確に分けることで、ターゲット顧客に応じた商品政策を徹底している。また、高級化粧品は百貨店チャンネル、ミドル向けは量販店チャンネルを採用し、流通チャンネルも商品と合せて明確に区分している。同様に、上海花王では、「花王」ブランドを量販店チャンネルに販売し、杭州伝化花王は「伝化」ブランドを中小小売店にまで幅広く流通させる二面作戦を採っている。

3)中国系企業の「販売力」を活用した「面」展開

成長著しい中国系企業は、技術や商品というよりも、販売力が強みの源泉である。逆に、モノは良いが、地方や農村での販売ネットワークは弱い外資系企業にとって、中国系企業はまさに格好のパートナー候補である。また、中国系企業は、「目に見えない」規制への対応力も備えている。

かつて、大都市の携帯電話端末市場の雄であった独シエメンズが、寧波波導(2,000人の直接販売組織と、全国3万店の販売網)との提携の途を選んだのも、中国系企業の力を借りて、地方へ進出しようとする動きである。

外資系企業が「点」(大都市)から「線」(沿岸部)へ、更に「面」(内陸部、農村部)へと展開するにつれて、中国系企業との戦略提携のニーズは高まるだろう。一方、中国系企業も、創業者の手腕で、「図体」は急成長したものの、経営管理や業務プロセスなど、会社の「中身」や運営は未成熟な場合が少なくない。外資系企業側の理由だけでなく、中国系企業側から見ても両者のマッチは大きいと考えられる。

5.まとめ

日本企業は、急成長を続ける中国市場で「果実」を得るために、従来のローコスト製造戦略から、市場戦略への転換を図ることが喫緊の課題であった。そのハードルを乗り越えた日本企業も多く見受けられるようになってきた。

しかし、また新たな大きなハードルが眼前に迫っている。今後は、主戦場が大都市から地方、農村にまで広がるミドル市場に変わりつつあり、これまでの大都市のプレミアムセグメント限定の戦いを主としてきた日本企業(他外資系も同様だが)は、新たな市場戦略、「儲ける仕組み」(ビジネスモデル)を検討する必要がある。

日本企業が得意としてきた優れた製品技術や生産技術は、中国市場においても成功の大前提であり、特にプレミアムセグメントを狙う上では、必須要素である。しかし、それだけで利益が約束されるわけではない。特に、ミドル市場に対し、儲ける仕組み無きまま無鉄砲に参入しても、肝心の「果実」を、現地のプレイヤーに差し出す結果になりかねない。

日本企業に必要なとされているのは、「二の手、三の手」までを織り込んだ展開シナリオ/ロードマップを周到に構想し、「儲ける」ビジネスモデルをしたたかに描き、それを実行する能力である。例えば、中国系企業の販売力を活用するためのアライアンスを考えるにしても、相手の「本当の実力」を見極める力、タフネゴシエーター的な交渉力等、備えるべきケイパビリティのレベルは高い。

中国の市場開放は、「果実」を狙う大きなチャンスであると同時に、ビジネスモデルを再検討する絶好の機会でもある。

発行人プロフィールと“ひとりごと”



パートナー

平井 孝志 Takashi Hirai
takashi_hirai@jp.rolandberger.com

東京大学大学院理学系研究科修士課程修了後、米国系戦略コンサルティングファーム、デル及びスターバックなど複数の事業会社を経て、ローランド・ベルガーに参画。米国マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院MBA。消費財、コンピュータ、自動車など幅広いクライアントにおいて、営業・マーケティング戦略、全社戦略の立案および実施に豊富な経験を持ち、最近では、中堅企業のターンアラウンド、組織改革を数多く手がける。企業・事業再生グループ中心メンバーの一人。

執筆者



シニア・プロジェクト・マネージャー

朝来野 晃茂 Terushige Asakuno
terushige_asakuno@jp.rolandberger.com

東京大学大学院工学系研究科修士課程修了後、米国系戦略コンサルティング・ファーム、ベンチャー企業、三菱商事を経て、ローランド・ベルガーに参画。小売、卸、サービス、食品、トイレットリー、繊維・アパレルなどの業界を中心に、全社/事業戦略、営業・マーケティング戦略、新規事業戦略の立案・実行支援に豊富な経験を持つ。消費財・流通グループの中心メンバーの一人。

視点34号は、中国市場への本格参入について、示唆をまとめた論文です。生産拠点という切り口では、ロシア・インドの重要性が徐々に大きくなってきているのは事実です。しかしながら市場という切り口では、中国はBRICs諸国の中でも圧倒的な存在感を示しています。そしてそれは今後10-20年間、変わることはないでしょう。

私が初めて中国を訪問したのは20年ほど前のこととなります。大学の友人と広州や桂林をいっしょに旅したものです。当時は高速道路もなく、超高層ビルもほとんどない時代でした。その後、何度か北京や上海を訪れましたが、行く度に異なっている風景に驚かされたものです。この春、クライアントの中国進出支援プロジェクトで2週間ほど上海に滞在しましたが、やはりまた街並みが大きく変わっていました。

中国に行く、そこに渦巻いている大きなエネルギーを肌で感じることが出来ます。大きなビジネスチャンスを感じてはいるのですが、これは実際にいった者にしかわからない、まさに「現地」「現実」「現物」にもとづく実感です。「いま中国に進出しにくい」ということは「永遠に中国に進出しにくい」ということと同義かもしれません。今一度、中国を自分の目で確かめてきてはいかがでしょうか。

「視点」

business perspective from Roland Berger

Vol.34 August 2006

お問い合わせ先

株式会社ローランド・ベルガー
広報担当：高野

〒107-6023 東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル23階

電話 03-3587-6660(代表) ファックス 03-3587-6670 e-mail strategy@jp.rolandberger.com URL http://www.rolandberger.co.jp