

中国の消費市場における日系企業の新たなチャンスと課題 (I)

New Opportunities and New Problems for Japanese Companies
in the Chinese Consumer Market (I)

2011年 9月

欧陽 菲 Fei Ouyang

内藤 洋介 Yousuke Naito

周 偉嘉 Weijia Zhou

中国の消費市場における日系企業の新たなチャンスと課題(Ⅰ)
New Opportunities and New Problems for Japanese Companies
in the Chinese Consumer Market(Ⅰ)

欧陽 菲

Fei Ouyang

内藤 洋介

Yousuke Naito

周 偉嘉

Weijia Zhou

Abstract

Japanese companies have regarded China as “a factory of the world.” However, now, they are also regarding the country as “a huge consumer market” from both inbound and outbound, changing strategies.

In this shift of changing strategies, new management know-how in addition to the current management style is necessary. In other words, a new market style, “absorbing (learning) from the locale” should be added to the established management style, “instructing.”

A solution to this problem is “make it local”, namely, “make the local people more useable”, “putting decision-making in the hands of local people” and “making decisions at the local site.”

In this paper, the above-mentioned problem is clarified, and the ideas advancing to the Chinese consumer market are presented as follows :

1. The management style of the domination of Japanese manufacturing companies needs to be converted to “close-to-consumer management.”
2. We discuss a new method of cultivating Chinese consumers.
3. We point out some important factors, “make the local people more useable,” “putting decision-making in the hands of local people” and “making decisions at the local site” for a new form of “close-to-consumer management.”

はじめに

日系企業は、今まで、「世界の工場」として中国進出をしてきた。今は、「巨大な消費市場」

をインバウンドとアウトバウンドの両方から狙って、中国戦略の転換点を迎えている。

日系企業は現場力を磨く方法で、高品質・低コストの商品を消費者に提供することを得意としている。中国を世界の工場として、現地の安価な労働力に教育訓練をし、現場を日本化することで、日本企業はこの威力を完璧に近いほど発揮した。しかし、中国戦略を「世界の工場」から「巨大マーケット」へと転換するとともに、従来の強みに加え、現地の消費者にとって魅力的な商品・サービスの開発や提案力を含めたマーケティング能力が要求され、現地に合う商品の開発からアフターサービスに至るまで、新たな経営ノウハウが必要になる。つまり、中国に「伝授する」という経営スタイルだけではなく、現地から「吸収する」という「現地消費者密着型」経営スタイルの確立も急務となってくる。この課題を解決するためのキーワードは、「人材の現地化」、「意思決定の現地化」「意思決定の現場化」になる。これは、欧米企業と比べ、今まで、日系企業が遅れている分野でもある。

本文では、上述のような課題を明確にし、中国の消費市場へ進出する戦略を中心とした方策を探りたい。本論文は次の構成になっている。①中国経済の転換期を考察し、消費市場における商機を分析する。②中国の消費市場の特徴と消費者を深耕するための試みをケースの形で紹介し、消費者密着型の経営へ転換するヒントを考える。③中国の消費者を掘り出すために現地の従業員の活用方法を探る。

消費市場に照準した中国戦略において、現地適応と自社適応のバランスは本論文の基軸である。

1. 中国経済の転換期における商機

1-1. 中国のマクロ政策の変化から読み取る商機

日系企業は、米国発金融危機後に中国政府が注力する農村地域への家電製品や自動車の普及支援政策の商機をつかみ、恩恵も受けてきたが、中長期的に見れば、中国の産業構造が転換期にあることを認識しなければいけない。

中国は、1978年に市場経済を導入し、「豊かになれる者から豊かになれ」という路線のもとで、巨大な経済体が動き始め、30年間の平均GDPが9.9%という高い経済成長を成し遂げた。しかし、高成長の代償として環境破壊、エネルギーの大量投入、貧富の格差、製品の品質問題、低い付加価値、偽物の横行などの歪みも露呈した¹⁾。2006年からは第11期5カ年計画のもと、「持続可能な成長」を訴え、社会問題の解決を意識した産業構造の転換を図っている。2008年からの世界金融危機は、この産業構造の転換のスピードをさらに速めている。

今年から、2015年まで、中国は第12次5カ年計画²⁾に入る。第11次5カ年計画に引き続き「持続成長」を目標にしている。GDPの年成長目標は7%（前回は7.5%）であるが、産業の品質と効率の向上を前提とすることが強調された。国民の収入も年増加率7%以上に定めているこ

とが最も注目される。つまり、今まで改革開放30年間、一般市民や、現場の労働者、農民が経済成長の恩恵を十分享受していないという貧富の格差・地域間の格差問題を是正しようとメッセージを出している。同時に、多くの経営資源（資本、物的資源、労働力など）の投入に依存する従来産業から、高付加価値のハイテク産業への構造転換；投資、輸出、消費という中国経済を引っ張る「三大馬車」のうち、「消費」のパワー、内需拡大を、さらに促進する転換；そしてこの転換に伴うサービス業の高度の発展も今度の5カ年計画から読み取れる。所得の成長目標、税金徴収ラインの引き上げ、生活保障制度の整備なども消費のエンジンをかけるための措置である。

多くの日系企業が進出する沿海大都市では、人件費の上昇、消費者の成熟という変化に直面している中、各業界にとって、新たな商機と課題が生まれる。大都市では、産業の構造転換を急ぎ、モノの普及期から、高品質や優れたサービスの欲求が強まっている。

内需拡大が見込まれる「第2、3線都市」や内陸部³においても産業構造が転換期にある。これらの地域の多くは豊富な労働力を有している。そのため、各地方政府は地域条件に合う戦略を相次ぎ打ち出している。重慶は金融、経済、貿易において内陸部経済の中心を目指しながら、情報産業を柱産業に設定している。重工業で汚染がひどい瀋陽市は低炭素都市の建設に急ぐ。国連に「最も人類の居住に適する都市」の1つに指定された山東省威海市は観光業、サービス業、造船業、情報産業などの発展戦略がある。各地方の政策に、現地の豊富な労働力を強みに地域の産業目標に合う資本誘致にすでに乗り出している⁴。近年、各地方の積極的な取り組みで、重慶、四川、湖南、湖北、内モンゴル、広西、陝西、江西、東北3省などの地域の経済成長率は沿海主要都市を上回っている（図表1を参照）。こういった都市や地域は新規市場としても注目される。

図表1 中国主要都市・地域の経済成長率

地域	2009年 (%)	2010年 (%)
北京	10.1	10.2
上海	8.2	9.9
天津	16.5	17.4
重慶	14.9	17.1
広東	9.5	12.2
山東	11.9	12.5
四川	14.5	15.1
内モンゴル	16.9	15
広西	13.9	14.2
湖南	13.6	14.5

中国の消費市場における日系企業の新たなチャンスと課題（I）

湖北	13.2	14.8
江西	13.1	14
陝西	13.6	14.5
山西	5.5	13.9
安徽	12.9	14.5
東北3省	12.5（平均）	13.1（平均）
雲南	12.1	12.3
チベット	12.1	12.3
新疆	8.1	10.6
貴州	11	12.8
海南	10.1	15.8
福建	12	13.8
寧夏	11.6	13.4
青海	10.1	15.3

資料：中国国家统计局統計データ、各省・市の政府活動報告のデータより作成

日本企業は高品質の製品や、優れたサービスを提供することは得意である。中国の戦略転換に合致できる。しかし、ジレンマもある。高品質の製品を世界に出荷するといった日本型グローバル化の強みは、今の時代にあっては横並びとサイクルの短さに悩まされる。中国全体および各地方の事情、特に市場の主役である消費者をよく理解し、「密着型の進出戦略」への転換で、このジレンマから脱出する必要がある。ここでいう密着型戦略とは、日本のしぐみの強みを維持しながら、現地適合力を高めることに重点を置く戦略と定義する。「人材の現地化」、「意思決定の現地化」、「意思決定の現場化」によって達成できる。これに関しては本文の最後に述べる。

進出する側の日本企業として、人件費などのビジネスコストの安い国や地域へ転々と進出するといった生産センター型戦略を修正し、持続可能性・現地への貢献と、自身の強みの発揮を両立できるようなグローバル戦略への転換が期待される。中国のビジネス環境の変化はこの契機として活かせる。

次に、中国のビジネス環境における主な変化を見てみよう。

1-2. 中国のビジネス環境の変化から読み取る商機

①労働力の変化

2010年5月に中国において複数の日系企業でストライキが起きた。これは単にリスクだけではない。中国を「世界の工場」として活用する経営スタイルを切り替える契機でもある。

中国で、外資系企業も中国系企業も、豊富で若い「農民工」⁵を大量に継続的に農村部から

沿海地域に集め、先進的な生産管理のノウハウと高い生産性、極めて安い人件費によって、コストを抑え、潤沢な利益を得るというモデルは10～20年続いていた。しかし、中国の労働市場は大きく変わろうとしている。メーカーにとって、この環境の変化に適応することは、新たなチャンスと課題が併存する。

この労働市場の変化は具体的に、次の内容に要約できる：

- 1) 働く目的の変化：現在、メーカーがほしがっている80年代後半から90年代前半に生まれた若い「農民工」は、「農民工二代」⁶と呼ばれ、どんな苦勞、労働条件にも耐え、稼ぐことを第1に考える親の世代と違う。仕事を通じて技能を身につけたい、生活を楽しまたい、そして稼ぐという働く目的の多様化と優先順位に変化が見られる⁷。
- 2) 給料の上昇：貧富の格差を是正するために、各地域は労働法に基づき、最低賃金水準を数回引き上げた（図表2を参照）。製造業の第1線で働く労働者の平均月給は90年代後半の500元、600元前後から今の2000元まで上昇し、今後も中国の「底上げ」政策で、徐々に上昇することが予測できる。2010年1月から6月の間に、12人連続飛び降り自殺が起きたフォックスコン社（富士康科技集団 台湾系）は、事件後、現場労働者の最低月給を2000元まで約100%引き上げた。日系企業も2000元前後まで昇給を決めた。業績の良い国内企業でも、現場労働者の平均月給が3000～4000元に上る。国内外の要因で、原材料を中心とした物価の上昇や年間3%以上あるインフレ率、そして、貧富の差による社会不安といった問題を抱える中国では、労働者の給料の上昇は今後も続きそうである。
- 3) 農民工の製造業離れ：中国では、2010年の後半から「用工荒」という現象が起きた。製造業の多くの求人に対して、農民工が足りないという現象である。原因の1つは製造業のラインで働くことを嫌い、サービス業を希望する人が多くなったこと、もう1つは、地方政府の産業政策によって、郷里で働く機会が多くなったことである。出稼ぎよりも地元で働くか、養殖や農業に回帰する人も増えた。この変化に対応するために、一部の企業は、内陸部に進出し始めている。上述したフォックスコン社は、河南省、四川省、重慶、武漢にも工場を移転し始めている。創立者の郭台銘によると、コストの上昇対策のほか、家に近いので、何かあったら、家族と相談できるという心理的なストレス対策にもなっているという。

図表2 中国全国最低賃金一覧

地域	実施日	金額（元/月）
北京	2011/1/1	1160
上海	2011/4/1	1280
天津	2010/7/1	920

中国の消費市場における日系企業の新たなチャンスと課題（I）

重慶	2011/1/1	870～710
广州	2011/3/1	1300
深圳	2011/4/1	1320
珠海	2011/3/1	1100
佛山	2011/3/1	1100
韶关	2011/3/1	850
汕头	2011/3/1	950
江门	2011/3/1	950
湛江	2011/3/1	850
茂名	2011/3/1	850
肇庆	2011/3/1	850
惠州	2011/3/1	950
梅州	2011/3/1	850
汕尾	2011/3/1	850
河源	2011/3/1	850
阳江	2011/3/1	850
清远	2011/3/1	850
东莞	2011/3/1	1100
中山	2011/3/1	1100
潮州	2011/3/1	850
揭阳	2011/3/1	850
云浮	2011/3/1	850
乌海	2011/1/1	900
江苏	2011/2/1	1140～800
南京	2011/2/1	1140～930
常州	2011/2/1	1140～930
苏州	2011/2/1	1140
南通	2011/2/1	1140～930
泰州	2011/2/1	930
山东	2011/3/1	1100～800
青岛	2011/3/1	1100～950
烟台	2011/3/1	1100～950

資料：各省市人力資源部データ、中国労働諮迅網より作成

②産業の変化

中国の製造業は、長年の無秩序な成長によって平均的な技術力とイノベーション能力がまだ低く、各産業のバリューチェーンの中で低付加価値の部分を担当している問題やエネルギーの効率的利用、環境破壊といった深刻な問題を抱えている。今後、計画性と人材・資本といった資源の合理的配置を基本とした戦略的新興産業を興すことを目指そうとする。

中国経済の構造転換において、3つの方向性がみられる。一つ目は、グリーン経済の発展で

ある。具体的には、生態環境や環境保護、省エネ・汚染物質排出削減、エネルギーの循環利用、資源の節約が含まれる。そのために、イノベーションと研究開発と持続可能な思考が不可欠である。二つ目は、労働集約型のローエンド産業から、知識・技術集約型産業への急速なシフトである。三つ目は、サービス業の発展を加速させることである。

商業銀行の動きからも中国産業構造の変化が見られる。商業銀行は、資産構造、利益構造、サービス構造、業務の配置構造などでのモデル転換を加速させる。すなわち、先進的製造業、現代型サービス業、戦略的振興産業の資金面での支援を積極的に提供する一方、鉄鋼、セメント、フロートガラス、石炭化学工業、ポリシリコン、風力発電設備製造、造船といった生産能力が過剰な7産業に対する資金貸出を一層抑制する方向へ動く。中国工商銀行の場合、2010年に戦略的新興産業と環境関連の融資額は、61,000億元、昨年より17%成長している⁸。今後これらの分野における融資をさらに増やす計画を持っている。

同時に、多くの銀行はサービス業を多く含む中小零細企業への融資も拡大している。

投資、輸出、消費は中国経済成長の3つの牽引力と言われている。2008年から2009年の上半期まで輸出がGDPの三分の一を占める中国では、輸出依存モデルは崩れ始め、政府の4兆元景気対策投資や自動車の減税政策、約3.93億の農村人口に「家電下郷」、「自動車下郷」の政策⁹、中国全人口を対象とする家電の「以旧換新」¹⁰政策、低燃費車への3,000元（約4万円）の補助金制度（この補助金制度だけは完了）によって、輸出減の埋め合わせをし、経済の後退を食い止めた。しかし、国内消費者の潜在力をまだ十分引き出していなかった。理由の1つは、農民や、市民の収入がまだ低いことである。2010年までの5年間で、都市住民の平均可処分所得と農村の年平均純収入の伸びはそれぞれ9.7%と8.9%になっているが、GDPの11.2%を下回る。貧富の差の拡大、物価の上昇のスピードも高いし、生活保障制度の不備も多い。もう1つの理由は、サービス業の未発達である。サービス業は30年の改革開放で、年間10.9%成長し、GDPの年平均成長率9.9%より高い。しかし、GDPに占める割合は先進国と比べ、依然として低い。今度の5カ年計画において、この割合を、2010年の43%から2015年に47%へ高める目標を持っている。今、中央および地方政府は、産業構造の転換のための継続的な投資；農業税完全撤廃（2006年から）による農民負担の軽減；生活保障住宅の建設；生活・医療保障によって、安心して消費するための環境整備やサービス業の発展に力を注いでいる。今後5年間、金融、物流、娯楽、旅行、外食、小売、ホームサービス、スポーツ、健康、教育、ネット販売といったサービス分野に大きく発展するチャンスがある。

日系企業はすでに中国での新たなビジネスチャンスとして、消費市場におけるサービス業および製造業のサービス化の潜在力に注目している。モノづくりの強さに続き、サービスのレベルの高さも全面的に海外市場で開花させる良い機会である。しかし、国際経営の在り方から見れば、今までと違うアプローチが必要である。

2. 中国の消費者を深耕するための試み

中国市場は巨大で、まだまだ成長するマーケットであるが、競争は熾烈である。もっと注目すべき点は中国の消費者も成熟し、洗練されていくことである。

2-1. 中国の消費市場の特徴

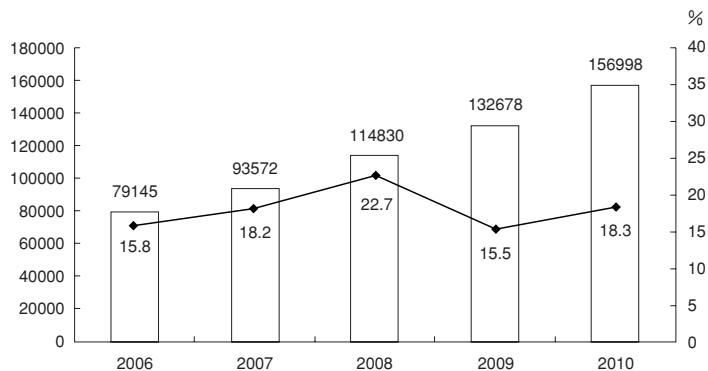
ドラッカーが「マーケティングの目的は、セールス活動を不要にすることである。その目的は、顧客を十分に知り、理解することによって、プロダクトあるいはサービスが顧客によく適合し、自ら売れていくようにすることである」（『マネジメント』ダイヤモンド社）と述べている。この言葉からは、セールスをしなくても、顧客が寄ってくるような「顧客の創造」をすることがマーケティングの目的であると理解できる。それを実現するために、「顧客を十分に理解する」ことがキーワードになってくる。

中国のマーケットの特徴はさまざまな見方があるが、ここで、マクロ的に見て、中国のマーケットの特徴が3つに要約する。

①チャンスが多い

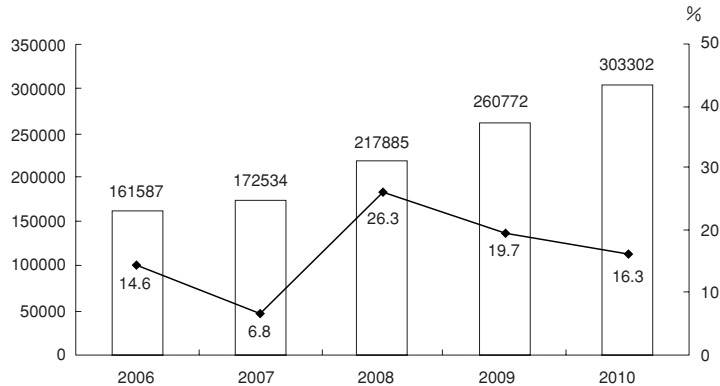
2010年一人当たりのGDPは4000ドルで、日本と比べ差が大きい。しかし、下記の3、4で示したように、中国国民の収入や貯蓄の残高が増加する傾向にある。それぞれは5年間で2倍前後の増加になり、各地域の最低月給水準の引き上げなどの動きと所得7%以上に増加させる中央政府の目標によって、収入と貯蓄は継続的に上昇することも予測できる。

図表3 中国社会消費小売総額と成長率の推移（億元）



資料:「2010年国民経済和社会发展統計公報」中国国家统计局 2011年2月28日

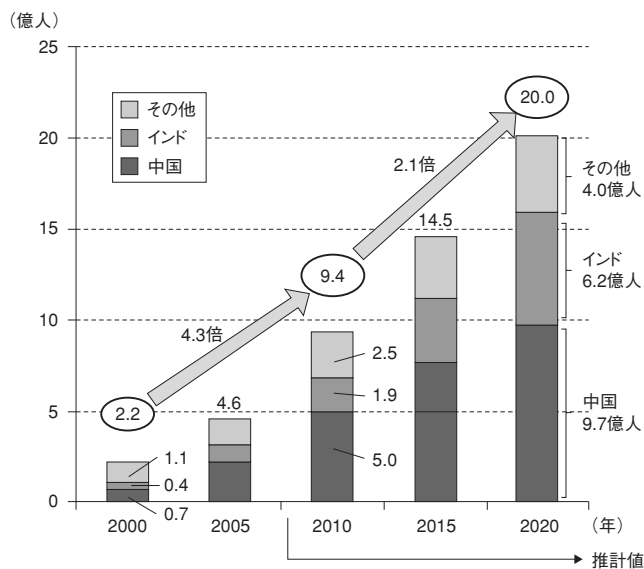
図表4 2006～2010年の中国国民貯蓄残高（億元）と増加率



資料:同上

日本の通商白書によると、2009年現在、中国の中間層（ボリュームゾーン）の人口は4.4億人であるが、2020年には9.7億人になると推測している（図表5を参照）。マッキンゼー社の調査によれば、2008年の中国の富裕世帯¹¹の数は160万世帯である。富裕家庭の数は5年間から7年間で16%成長し、2015年には440万世帯に達するという¹²。

図表5 アジアの中間層¹³の推移



資料:2010年度版通商白書より

中国の消費市場における日系企業の新たなチャンスと課題（I）

収入のほかに、中国では、日本と比べると、外食や小売、物流といった分野に成長できる空白も多い。外資系が多いため、競争が激しいが、安心、安全、感動、効率を切り口とするマーケティングにはまだまだチャンスがある。現地のイトーヨーカドーやセブンイレブン、イオン、ユニクロといった日系企業は、値段が高いが、清潔感やサービスの丁寧さ、センスの良さ、安心感などで、中国の消費者から定評があり、絶対的な優位を保っている¹⁴。

しかし、変化の多い中国市場において、継続的な提案力が不可欠である。新しい企業の参入で、消費者はいろいろと試してみたいため、かなり流動性が高い。一方、良いと思われたら、長く利用する。

②地域間の違いが大きい

中国は、国土が広く、地域の風土も違う。消費市場において、かなり多様で、複雑である。「多階層」の顧客に、「多価格帯」の商品ラインと「多種類」の商品開発での対応力が要求される。ある都市で成功したとしても、他の都市で同じように成功するとは限らない。なぜなら、地域間、世代間において、価値観、収入、生活習慣、好みなどに大差があるからである。収入だけを例にすれば、中国の富裕層の30%は沿海地域の4大都市北京、上海、広州、深センに集中し、50%は10大都市に偏っている。米国のそれは25%という¹⁵。価値観に関してさまざまであるが、「80後」¹⁶と言われている世代はマーケティングのターゲットにされやすい。「80後」は親の世帯の貧しい生活を経験せずに育った人が多く、個性的で、生活を楽しむことを優先する世代と思われる。貯蓄よりも消費にカネを惜しまない「月光族」（毎月の給料を使い果たす人たち）とも呼ばれる。当然、日本とも、米国とも、ヨーロッパとも違う。

日本で成功した商品やサービスはそのまま通用しにくいものが多い。たとえば、中国の携帯市場では、日本勢は失敗した経験がある。当時日本で流行る多機能機種を現地に売り込もうとしたときに、中国では、機能が少なめでも、スマートさ、デザイン性を重視した。今でも、日本では、携帯は、折りたたみタイプが主流であるが、中国では、スライド式が多くみられる。また、中国では、洗濯機では下着や靴下をきれいに洗えないと思って、手洗いする人がかなり多い。麦考林の調査によると、同じ女性向けの商品を販売しても、北京の女性は上海の女性より20%多く買ってくれる。上海の女性はいい意味では賢く買い物をする。同じ大都市であっても、それだけの違いがある。

③競争が激しい

中国では、「made in Japan信仰」、「海外ブランド信仰」が健在である。しかし、すべての産業と言っていいほど、参入者が多い。国内企業も洗練されている市場でブランドの確立に急ぐ。そういう意味では、競争は日本国内市場より激しい。

家電では、日本製品の品質への信頼に依然として優位性を保っている。しかし、後発の中国メーカーも値段と安心感のあるアフターサービスで、巻き返している。高価な液晶テレビ

は2年間の保証期間を過ぎたら、パネル交換が発生した場合、テレビの購入価格とほぼ同じ修理代が徴収される¹⁷日系企業が含む外資企業のアフターサービスに対して、中国国内メーカーは3年間保証する。中国国内のエアコンメーカーの格力は7年間保証を武器に販路を確実に拡大している。群雄割拠している中国マーケットでは、今安心できるアフターサービスこそ商機である。今は、日系企業にとっては、自前の顧客志向ときめ細かいサービスを武器に存在感をアピールする絶好のチャンスである。

自動車では、どの外資企業も、余剰の生産能力の移転だけではなく、現地消費者に感動を与える新車の開発とアフターサービスの強化に力を入れている。日系自動車メーカーは中国では後発でありながら、急速的に信頼を得ている。広州ホンダは、昨年ストなどの問題に遭遇したが、中国の消費者にしっかり信頼され、顧客満足度で連年トップの座に座る。新技術・新製品を惜しまず中国市場に投入すると訴え続けることと、「顧客の期待以上＝感動」、「スピーディー」、「きめ細やか」のサービスで功を奏したと考えられる。日本車に対しては、ホンダ車に対するような好印象と、「三流の車（日本にとって）一流の値段」、「差別的なアフターサービス」というマイナスのイメージとはっきり分かれている。マイナスイメージの1つの原因として、日系企業側にとっては、現地の道路状況や消費者の車の使い方こだわった差別戦略を取っている可能性があると感じているが、消費者の理解を得るためのコミュニケーションが不足しているように感じる。

製造業のコモディティ化で製品の差別化をしにくい時代こそ、「製造業のサービス化」で勝負すべきである。日本企業に対して、製品とサービスの良さに定評があるが、現地密着と提案力に継続的に工夫する必要がある。

アパレルでは、欧米の様々な有名ブランドが日本勢に先駆けて中国に進出している。これらのブランドへの崇拝がある一方、有害成分の検出や表記成分との不一致などが多発して、品質への不信が出る時もある。中国人は、中国医学や伝統文化の影響で健康・長寿志向が強い。100%綿、100%ウール、本革にこだわる。この本物志向のニーズに加え、日系企業の真面目さ、製品の安定性、品質へのこだわり、ファッションの感性、サービスの細やかさを武器に、中国市場に参入する余地はまだ大きい。今中国でも、若者を中心に「ユニクロ」のブランドが浸透し始めている。彼らは同年齢の友人だけではなく、自分の家族に勧めるケースもよく見られ、中高年の消費者にも認知されていくことが予想できる。

スーパーなどの小売業では、仏系のカルフルや米系のウォールマート、日系のイトーヨーカドー、イオンは、品物が豊富で、安心できることで、信頼されている。しかし、中国で最もシェアの高いカルフルは数回不祥事が起きているため、外資への信頼にヒビが入った¹⁸。日系企業の店に対して、値段が高いイメージはあるが、清潔さとサービスの良さに定評がある。特に食品の安全に関して、頻繁に問題が起きている中国では、日系企業への信頼が高ま

っている。

中国の消費者は、日本の洗練された消費者に比べ、満足しやすいし、我慢も強い。外資企業（日系ではない）のPCや車、同じ故障で10回以上の修理に耐えるようなこともあった。品質の悪い食品や日常用品を買っても我慢する。一方、良いサービスに出会った時に、容易に感動し、忠誠も尽くす。しかし、世界のブランドが競う場になった中国市場において、中国の消費者はいい意味で速いスピードで成熟・洗練してきている。海外ブランドだからというだけで高く売れるようなマーケットはだんだん縮小する傾向である。その代わりに、確実に安全、安心、便利を求める欲求が高まってきている。この兆しは、今後中国で競争力を高めるカギとなり、商機にもなる。

上述したように、消費者が成熟・洗練するスピードが速い市場において、チャンスはあっても、現地の各階層、各地域の消費者に密着して柔軟かつ迅速に対応できる経営システムが重要である。

次に事例を通じて、中国マーケットを囲い込むための試みを見てみよう。

2-2. 外資企業の現地適応をするためのアプローチ

外資企業にとって、自社の事業インフラと事業の現地適応とのバランスが重要である。

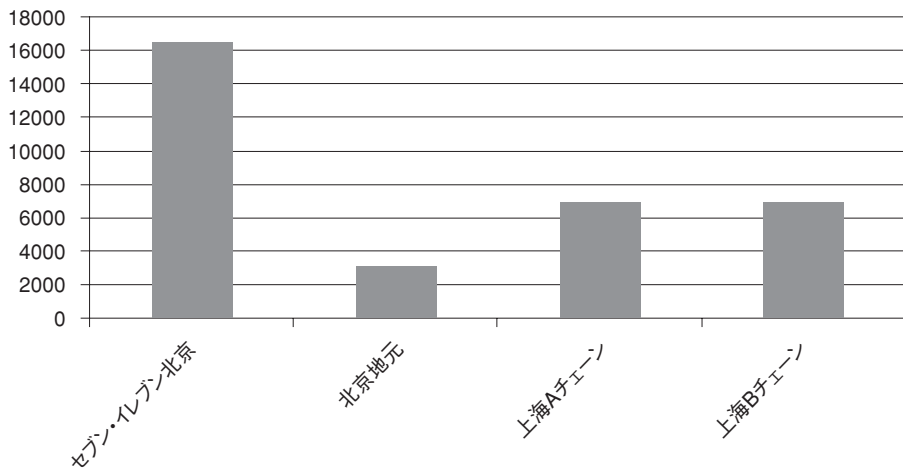
中国では、マクドナルドが統一したマニュアルの経営スタイルに偏るのに対し、ケンタッキーフライドチキン（KFC）は、標準化を重視しながら、朝食におかゆのメニューを設けたりして、現地のニーズに柔軟に対応する経営スタイルになっている。これが強みになって、KFCは中国での店舗数はマクドナルドの3倍近く多い。P&Gは強いグローバルブランドを中国市場に浸透しながら、現地の消費者を研究し、現地化商品の開発に力を注ぐ。資生堂は、自社のコンセプトの統一性を保ちながら、当初から商品の現地化、販売スタイルの現地適応に力を入れている。

一般的に外資企業は、規模の経済性の最大発揮を狙って海外に進出しているため、既成のビジネスモデルの延長や標準化された製品の製造・販売という経営スタイルが多く見られる。失敗している企業は、全く現地適応しないか、拒絶反応が起きたかによる。次に、現地適応について、セブンイレブンとイオンのケースで考える。

セブンイレブンは、基本的に本社のノウハウ・システムといった事業インフラを柱にしている。競合他社や現地のフォロワーが店の表面だけ見ても長年にわたり蓄積したノウハウ・システムのような「柱」は簡単にまねできない。同時に、柔軟に現地市場への最適化対応も無視していない。中国で展開している店では、「快餐島」（ファストフードコーナー）を設け、12種類のメニューを用意し、中華料理なら、炒め物、日本料理なら煮物・焼き物、揚げ物が主流で、迅速に温かい出来立て料理を販売している。食事の時間になると、ホワイトカラー

の人々が列を作る。安全性のほかに、中国人は温かいものを食べる習慣があることからの発想である。実は日本のおにぎりなどの食習慣も日系企業によって中国に持ち込まれ、昼ごはん代わりに購入する人も少なくなかったが、日本のライフスタイルに徹するだけでなく、現地人に歓迎されるビジネスの開発に力を入れる姿勢も見られる。本社のインフラと現地の最適化とのバランスが良かったのか、図表6で示したように、中国のコンビニエンス業態の中で、セブンイレブンの日販額（北京）がダントツにトップである。

図表6 中国国内コンビニチェーンの平均日販の比較 単位：元



資料:鈴木敏文会長「事業インフラの最適化こそが成功への道」より2010年11月26日『アジア会議2010』日経ビジネス

中国のマーケットは、日本より多様かつ複雑で、地域によって、まるで違う。イオンの青島店（山東省）や北京店が消費者に支持されている。中国の1号店の青島店の売り上げは世界のイオン店舗の中で、1、2を争う繁盛ぶりである。店舗を展開するにあたって、本社の理念や方針、コンセプト、システムをしっかりと守りながら、現地の最適化を図っている。中国のイオンを見る限り、イオンが出店する方針の1つは、モータリゼーション社会を見据えた出店である。多くの企業と逆に、商圈のまだできていない地域に出店するケースがほとんどである。しかも、大型店舗に総合性を備える。あまりにも先を見ているせいか、最初は誘っても有名企業や知名ブランドは入ってこないことがしばしば起こるといふ。一方、中国は、日本のようにライフスタイルは標準化されていない。地域・商圈ごとに、認知するブランドも、好みの味も、場合によってチラシのデザインも全部違う。日本や中国の他の店との情報・ノ

中国の消費市場における日系企業の新たなチャンスと課題（I）

ウハウの共有化を最大限に図りながら、出店する地域の消費者をさまざまな方法でアプローチをし、現地に最適なマーケティング戦略を練る。品揃いでは、日本はもちろんのこと、他店舗のモデルを全く参考にできない場合もある。「永旺淄博購物中心」（イオン淄博ショッピングセンター）は2010年12月24日に山東省淄博市に新規オープンしたイオンの店である。周辺は、農民、公務員、勤め人という決してお金持ちではない客層が多い。顧客を集めるために、イオンは、それぞれのサンプルの顧客に「どうすれば店に来てもらうか」を調査し、時間帯によって差別的な品揃いとイベントを企画するといった巧みさと機敏さで対応する。安さの要望と時間の余裕がある農民層に対し、朝市；夜しか来店のできない勤め人に対し、夜市；公務員に対して休日にファミリーを対象としたイベントを開催する。このようなグローバル戦略と現地適合とのバランスは、ビジネス次元にとどまらない。岡田名誉会長を初め、イオンは、1998年から中国で植木活動などの環境事業に貢献し、中国の顧客に対しても、買い物袋持参運動などで環境教育を行っている。このことは中国で広く知られている。

以上は、本社の事業インフラを重視しながら、現地の消費者とコミュニケーションをし、地域または商圈密着型ビジネスを展開する好例である。現地に根差すビジネススタイルで、資生堂、イトーヨーカドーなど、非常に優れた企業はほかにもあるが、紙面の関係で割愛する。

2-3. 現地企業のマーケティングスタイル

近年、このようなきめ細かいサービスで、顧客を創造しようとする企業の中で、中国現地企業も目立つようになってきている。強みは、中国人自身が中国の消費を深く理解しているところにある。

ケース1. 従業員の創造力で、感動するサービスを作り出す。

「海底撈」は農民工の劉勇（今はCEO）が屋台から始めた火鍋料理のチェーン¹⁹である。火鍋は冬に人気な料理であるが、どの店も夏にも1~2時間の行列で客が賑わう。広告はしていないのに、口コミで人気店になっていく。定評はサービスの良さである。待つ時間から顧客の満足度がかなり高い。テーブルを囲い込み、座って待つ；お菓子、果物、飲み物を食べたい放題；囲碁、将棋、トランプなどのゲームで楽しむ；女性にはネイルサービス、男性には靴を磨く；年配者を見たら、時にはおかゆを作ってくれる。待つ間に、家族や友人同士を超えて、おしゃべりやゲームの対戦をし、輪になって、楽しいコミュニティができる。食事の席に案内されてからも、豊富なたれを自分で自由に選ぶ；料理を半分目注文できる；鍋の水蒸気でメガネが曇ったら、メガネ拭きを渡される；携帯電話を使用する顧客を見つけたら、カバーを持ってきて、汚しを防ぐ；長い髪の毛の女性の不便さを感じたら縛るためのゴムを渡される；飽きた子供をあやす；うどんを注文したら、踊りながら作ってくれる、といった

楽しいサービスで、店内に客の拍手や笑いが絶えない雰囲気漂う。店員の純朴な笑顔と誠実なサービスで中国の大衆消費者にとって居心地の良いサービスで、温かさを感じる。食事に行くというよりも、このサービスを体験しているという顧客も少なくない。

この会社は消費者から支持されるだけではなく、ベンチャーキャピタルからも注目されている。しかし、経営陣は規模の拡大よりも、このサービスの質を維持するための企業文化を大事にしようとして、銀行からの借金をせず、ベンチャーキャピタルの資本を敢えて断っている。上場も現在考えていない。1994年創立以来17年間、チェーン店は60軒、売り上げも10数億元で、高度成長の中国では決して高成長とはいえない。

「海底撈」の顧客満足度が高いだけではなく、従業員満足 (ES) 度の高さでも知られている²⁰ (後述)。

ケース2. 安心、安全、効率を仕組みで保証し、信頼を得る

ネット販売・EC関連市場にも、ネット購買ユーザー数の増加率が高く、参入する企業が増えている。同時に、企業の俊敏さと顧客満足との両方の能力が試される。2010年12月末時点で、中国のインターネット人口は4.57億人に達し、前年比34.4%に上昇した。携帯電話によるネット人口は、3.3億人で、前年比29.7%の増加である。携帯とパソコンの両方でインターネットを利用する人口は、利用者全体の56.8%に上る。また、EC分野の成長スピードも速く、全国のインターネット購買ユーザー数は1億6051万人で、前年比48.6%の増加であり、ネット銀行利用者の平均増加率も48.2%と他のネットサービスを上回る増加率となっている²¹。

この環境において、中国の地元企業は顧客満足を重視する戦略で急成長している。有名な淘宝网 (タオバオ) や当当網 (ダンダン) に加え、近年、凡客誠品 (VANCL) と京東商城も注目されている。凡客誠品は2007年10月に陳年によって設立し、自社ブランドでアパレルから生活用品までを販売する会社である。自社ブランドを育成するために、配達ミスや商品のすり替え、偽物、試着できないというネット販売の盲点に着目し、配達時に顧客に確認させる・試着させるという体験マーケティングと30日間以内に返品可能のサービスを打ち出している。29元のTシャツでもこのサービスを適用する。これによって、当然ながら、物流コストは20~30%上昇している。広告の費用対効果の管理を徹底することで、キャッシュフローをコントロールしている。一見効率が悪いが、このサービスが好評で、高い商品も売れて、年間300%の成長を実現している²²。

京東商城は、2004年に劉強東が創立したB2CのEC企業である。創立以来の6年間、年平均200%の高成長企業でもある。正規商品、安さ、迅速さを武器にシェアを伸ばす戦略をとっている。B2CやC2Cのビジネスにおいて、大抵の企業は、他の物流会社を利用して商品を配達しているが、京東商城は、中国の事情を踏まえ、巨額の投資を惜しまず、北京、上海、広州、成都で自社物流センターを建設し、配達の丁寧さ、正確さ、迅速さで独自性を作り出してい

中国の消費市場における日系企業の新たなチャンスと課題（I）

る。全従業員の60%を物流に動員し、12の都市と地域で当日配達（「211限時達」というサービス）、すべての地域の送料無料（「全場免費運」）、返品、修理などの苦情を100分以内に処理する（「售后100分」）サービスを実現している。2010年年初に注文処理能力は1日6万だったが、現在は毎日12万になっている。将来的に15万／日の処理能力を目指す。今は中国ネット販売において、35.6%を占めるようになっている²³。

「海底撈」も「凡客誠品」も「京東商城」も、このような成長ができたのは、ベンチャーキャピタルによる資金の支えがあるかないかの違いがあるものの、中国市場・消費者への正確で深い理解に寄与する。消費者側から見て、単にニーズに応えられた満足感にとどまらず、期待以上のウォンツが満たされたときの感動もある。

どの会社も、中国のマーケットのアキレス腱を逆手にして、自社の強みに変えている。3社のビジネスモデルからは、成熟した先進国の市場と真逆のアプローチ方法さえ見られる。そういう意味では、中国の巨大マーケットを狙うなら、ゼロからの発想と常識を超えた挑戦が必要である。

このビジネスモデルの裏に、良い企業文化に浸透された従業員たちの役割が大きいことも後述したい。（第32巻2号へ続く）

- 1 2002年に中国のエネルギー消費は米国に次ぐ世界2位となった。2010年に単位GDP（国内総生産）あたりのエネルギー消費量は4%に下がったが、この状態が続いたとしても、中国のエネルギー消費強度は依然として高く、米国の3倍、日本の5倍に相当する。また、国民内部の分配の差を表すジニ係数は0.4と警戒線を超過している。
- 2 2011年3月に北京で開かれる全国人民大会（日本の国会に相当）で決定したものである。全国人民大会は毎年の3月に開催。
- 3 北京、上海、広州、シンセンなど沿海主要都市以外の都市と中、西部地域を指す。
- 4 各地方政府は2011年から2015年までの第12次5カ年計画をすでに発表している。
- 5 「農民工」とは、地方の農村部から産業が集中している都会に募集し、工場などの第1線の労働者として雇用される農民のことである。
- 6 「農民工二代」とは農民工の第2世代で、農民工の子女たちの意味である。彼らの多くは都会育ちで、親の世代との価値観が違うということに使われている言葉である。
- 7 フォックスコン社が2010年に起きた飛び降り自殺事件後に行った調査による。
- 8 「楊凱生（中国工商銀行行長）談「十二五」商業銀行面臨的最主要挑戰」新華網2011年3月6日より
- 9 家電下郷、自動車の下郷とは家電や、自動車を農村部（3.93億人が対象）の市場へ普及することを意味する。政府補助、免税、減税などの優遇措置がある。

- 10 家電分野の以旧換新とは、旧式の家電を省エネ効率が高い製品に買い替える際の、助成制度である。
- 11 中国の富裕層は年間可処分所得が35,000ドル以上の階層と定義されている。
- 12 「中国富裕消費群体調査系列 中国“富人”究竟在哪里？」『中国経営報』2009年7月25日
- 13 アジアの中間層とは、世帯年間平均可処分所得が5,000ドル以上35,000ドル未満の人口
- 14 現地消費者、現地の日本人経営者管理者、現地ファッション関連雑誌社のインタビュー調査より
- 15 「中国富裕消費群体調査系列 中国“富人”究竟在哪里？」『中国経営報』2009年7月25日
- 16 「80後」は80年代以降生まれた世代を意味する。マーケティングなどによく使われる概念である。
- 17 日系企業を含む一部の外資企業のこのようなアフターサービスは、現地消費者の不安を招いたことで、2010年から、3年間保証（法律の規定とおりに）に相次ぎ修正した。
- 18 最近の事件として、2011年2月にカルフルの多くの地域の多くの店で、安く演出しようとして、値札は安い、レジで高く計算されるという詐欺事件が新たに発覚された。
- 19 直営チェーン店で展開している。火鍋とは、日本のしゃぶしゃぶのような食べ方と似ているが、しゃぶしゃぶできる食材が多い。
- 20 「張勇：海底捞你学不会的秘密」中国企業家 2011年2月12日、海底捞HP、「海底捞什么」CCTV-2 2010年7月16日、筆者のインタビューなどを参考。
- 21 中国ネットワークインフォメーションセンター（CNNIC）が発表した「中国インターネット発展状況統計報告」より（2011年1月19日）
- 22 「凡客计划分成10亿元 尝试“全民营销”」北京晨报2011年3月28日、「21世紀商業评论：凡客是谁」世紀商業2011年3月1日、「互联网快时尚100亿的战争」北京青年報2011年3月16日、「商道」CCYV-2 2010年7月23日、凡客誠品HPなどを参照。
- 23 「商道」CCTV-2 2010年7月24日、「3000万の網商族」中国企業家 2007年9月27日、「京東商城惡補物流内功」新快報 2009年10月15日、「京东商城CEO：未来5年是中国电子商务黄金时期」信息時報 2009年10月14日、京東商城HPなどを参照。