



# 研究レポート

No.347 July 2009

---

中国のミドル市場開拓戦略と日系企業

主席研究員 金 堅敏

---

富士通総研(FRI) 経済研究所

## 中国のミドル市場開拓戦略と日系企業

主席研究員 金堅敏

[jjm@jp.fujitsu.com](mailto:jjm@jp.fujitsu.com)

### 【要旨】

金融危機の影響で新興市場の開拓が加速される。特に一人当たりGDPで 3,000 米ドルを越えた中国経済は比較的高い経済成長を続けており、中間所得層の増加が著しい。消費者市場も拡大しているが、省エネ、環境ビジネスのような法人市場も急拡大している。成長する中国市場を攻略する日系企業に新たな取組みも見られる。市場変化への反応、顧客への訴求、PR戦略などが挙げられる。

ただし、事例研究を通じて確認できたのは、日系企業には高所得者或いは高付加価値市場分野への拘りとミドル市場開拓の取組みに悩みが見られる。本稿は、高付加価値市場戦略を継続しつつ、ミドル市場開拓のための「高品質」、「エコ」に加え「変革」、「勢い」などのブランド力の充実、マルチブランド・マルチチャネル戦略、過剰な品質や贅沢なサービスの割愛によるトータルコスト・パフォーマンスの向上、低コスト生産に止まらずミドル市場の販売ノウハウの取得などのミドル市場開拓に向けた示唆を提示する。

また、高い技術力や高品質を有するにもかかわらず、中国のパフォーマンス志向の政策や市場変化をいち早く読み取れず苦戦している一部の日系企業の姿も確認できた。成功事例の分析を通じて本稿は、パフォーマンス志向のビジネスモデルを早急に確立するとともに、日本での経験・ノウハウの蓄積や現地でM&Aによる資格、人材、ノウハウの取得を、日系企業に提起している。

キーワード: ミドル市場 「日本製」 コスト・パフォーマンス モノの販売 「製品+サービス」

# 目 次

	ページ
1. 問題意識-----	1
2. 中国市場の開拓を加速させる日系企業-----	1
2.1 中国市場に対する日系企業の見方-----	2
2.2 金融危機に影響される日系企業の市場戦略-----	3
2.3 これまでの日系企業の経営活動状況-----	5
3. 「日本企業」と「日本製品」に対する中国消費者のイメージ-----	6
3.1 「日本企業」に対するイメージ-----	6
3.2 「日本製品」に対するイメージ-----	7
3.3 重要性の増すミドル市場-----	8
4. 日系企業の事例研究-----	9
4.1 研究事例の設定-----	9
4.2 事例研究-----	10
4.3 事例研究から確認できたこと-----	17
5. ミドル市場開拓のあり方-----	19
5.1 ミドル市場取り組みはなぜ必要なのか-----	19
5.2 ミドル市場開拓の先進例-----	20
5.3 省エネ・環境ビジネスのサービス化-----	24
6. まとめ・示唆-----	28
参考文献 -----	31

## 中国のミドル市場開拓戦略と日系企業

### 1 問題意識

日本企業が直面する環境としては、少子高齢化が進み、国内市場は飽和状態になりつつある。海外市場では、米国に端を発した世界的な金融危機の影響でこれまで大きく依存してきた米欧の先進国消費市場は振るわなくなっている。

他方、一人当たり GDP が 3,000 米ドルを越えた中国では、住宅や耐久消費財などへの購買力が形成されつつあり消費構造の変化や産業構造の高度化で新しい市場が次から次へと生まれてきている。輸出依存度の高い沿岸部では、世界的な金融危機の影響で経済成長の勢いが鈍っているが、金融危機の影響が少ない内陸部では逆に積極的な財政支出などの恩恵を受け二桁成長が続いている。

世界及び中国の経営環境や市場環境の変化に合わせて、日系企業では、既進出企業も新規進出企業も「工場としての中国」から「市場としての中国」へと中国の内需重視の戦略にシフトしつつある。ターゲット製品市場もこれまで家電、自動車の在来市場から流通、食品、医薬、ファッション、スキル教育、省エネ・環境等の新規市場まで広げ始めている。

しかし、各企業のニュースリリースやメディアの報道を検証してみると、日系企業の対中市場戦略は、高所得者層をターゲットにしたこれまでの差別化戦略を踏襲し、重要なミドル市場の開拓は相変わらず重視されていないのではないかと思われる。また、中国における日系企業の活動紹介や報道などから、日系企業は中国市場で引き続き「物売り」モデルに特化しており、サービス需要が高まっている分野への対応が弱い可能性が高い。

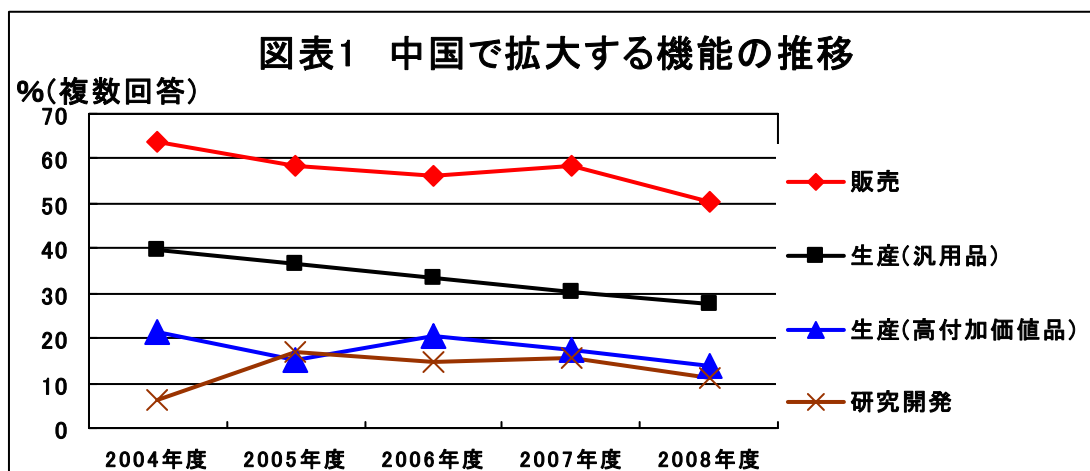
以上のような問題意識の下で、本稿は、中国市場に対する日系企業のスタンスの変化や日本製品に対する中国国内の消費者の評価を整理した上で、中国市場を開拓するいくつかの具体的な事例を検証し、中国市場の開拓を急いでいる日系企業の戦略特徴と課題、特にマーケティング戦略をまとめ、中国でのミドル市場の開拓やサービスビジネスをいかに展開すべきかという示唆の提示を試みた。

### 2 中国市場の開拓を加速させる日系企業

2004 年ごろに中国で生じた電力不足問題やその翌年の反日デモなどを契機に日本企業に「チャイナプラスワン」の機運が生まれ、その後の人件費上昇や人民元高などで中国ビジネスを見直そうとする日系企業は少なくなかった。しかし、現実には、一部の労働集約的な生産拠点のベトナムやカンボジアなどの低コスト国への移転は見られたが、付加価値の高い製品の生産拠点や内需型の拠点については、中国の優位性は引き続き日系企業の関心を引き付けている。なぜなら、「チャイナプラスワン」の投資先としてのインドシナや南アジア諸国では裾野産業の未発達、インフラの未整備、経済政策の未熟性、知的人材の欠如など、外資活動の障害が確認されたからである。それ以上に中国ビジネスにこだわり続けているのは、急拡大する中国市場の優位性にあると考えられる。

## 2.1 中国市場に対する日系企業の見方

ジェトロによる『日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査』(図表1)で明らかになったように、中国で拡大する機能として、汎用品の生産機能については2004年から回答率は一貫して低下しているが、高付加価値製品の生産機能、知的人材を必要とする研究開発機能、市場開拓のための販売機能はいずれ大きな低下はしていなかった。例えば、日系企業の中国での研究開発機能が拡大しているのは、基礎研究や製品開発とともに、技術、製品の現地化、現地調達のサポートのためで内需市場の開拓が必要となっているので、対中R&D投資はむしろ拡大傾向にあった<sup>1</sup>。



(出所)ジェトロ『日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査』各年版

図表2 今後事業拡大の国・地域トップ3

(08年度調査)

販売		生産(汎用品)		生産(高付加価値)	
1	中国 (49.7%)	1	中国 (24.8%)	1	中国 (12.6%)
2	米国 (20.3%)	2	タイ (9.2%)	2	タイ (5.6%)
3	インド (19.3%)	3	ベトナム (7.1%)	3	米国 (4.3%)
研究開発		地域統括		物流	
1	中国 (11.3%)	1	中国 (3.9%)	1	中国 (8.6%)
2	米国 (5.1%)	2	西欧 (3.4%)	2	西欧 (3.6%)
3	タイ (4.7%)	3	米国 (3.2%)	3	米国 (3.0%)

注：括弧内は選択される比率。

(出所)ジェトロ『日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査』(2009年)

ただし、2008年度の調査では、人民元高の進行や労働契約法の実施などで日系企業の

<sup>1</sup> 金堅敏 『中国における外資企業のR&D活動と日系企業』

FRI Economic Review Vol.11 No.1 2007年1月 PP.28~51.

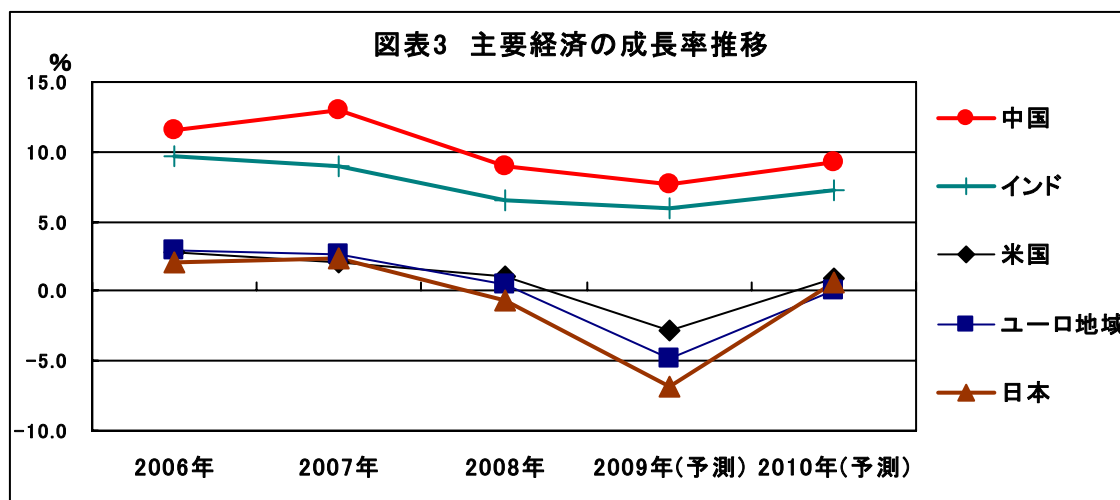
対中投資意欲はかなり影響されたが、図表 2 が示すようにすべての分野において中国は事業を拡大したい国として引き続き一位を維持している。

また、これまでかなりの日系企業は中国を低コストの生産拠点として輸出志向戦略を拡大してきた。しかし、中国での人民元切上容認や人件費の上昇及び中国政府の輸出高度化政策により低コストによる輸出戦略は限界に達し、生き残りをかけて中国市場への内需展開を図らざるを得なくなっている。筆者が 2008 年 8 月に上海周辺に立地している 4 社の日系企業を訪問したが、いずれの企業も内需市場の開拓を進め、生き残りを図っている<sup>2</sup>。

## 2.2 金融危機に影響される日系企業の市場戦略

米国発の金融危機は、日系企業の中国市場開拓のさらなる努力を促している。ジェトロの調査によると、金融危機が日本企業の海外部門の収益に与える影響について、拠点所在国・地域の中で中国は比較的軽い方である<sup>3</sup>。例えば、「業績がおおいに悪化」と回答した企業は、中国の 38.2%に対して、ベトナムは 46.2%、インドは 58.7%となっている。「影響がない」と回答する企業は、中国の 15.0%に対して、ベトナムは 14.0%、インドは 2.2%である。

実際、国内構造調整で経済成長をスローダウンさせてきた中国経済も金融危機で深刻な外需不況に直面せざるを得なかった。経済状況の悪化は企業に在庫減らしや投資抑制、人員削減・給与カットなどをもたらし、個人を消費よりも貯蓄に走らせた。内外のダブルパンチを受けて 2007 年第 3 四半期から GDP 成長は鈍化し続け、09 年第 1 四半期の GDP 成長率は 6.1%まで急低下した。



(出所)OECD Economic Outlook (09.06)

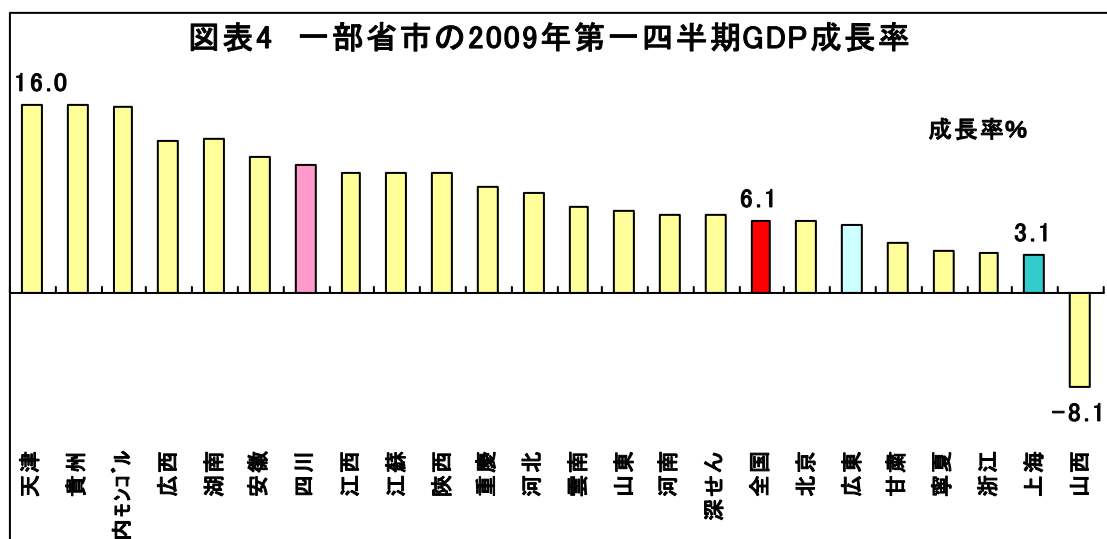
しかし、金融危機の世界規模での蔓延に備え中国は昨年後半から大規模な財政支出、金

<sup>2</sup> 金堅敏 「中国の経営環境悪化に直面する日系企業の活動状況」 2008 年 8 月 8 日  
<http://jp.fujitsu.com/group/fri/report/china-research/topics/2008/no-90.html>

<sup>3</sup> ジェトロ 『米国発金融危機による日本企業の海外ビジネスへの影響』 2009 年 2 月 19 日

融緩和、産業支援、消費刺激、雇用促進などからなる景気対策パッケージを用意して自国経済失速の危機を解消しようとしている。例えば、昨年 11 月に計画された事業規模 4 兆元(約 57 兆円)に上る投資プランは、海外に中国が世界経済回復のエンジンになるよう期待を持たせた。これまで中央財政からすでに 3 回にわたり総額 3,000 億元(約 4.5 兆円)の追加支出が行われた。他方、昨年 9 月以降 5 回にわたる利下げや窓口指導による大幅な金融緩和を行った。また、不動産や耐久消費財等購入への減税措置或いは補助政策、三年で総額 8,500 億元(約 12 兆円)にのぼる医療保険制度改革、などの消費刺激政策も矢継ぎ早に打ち出された。図表 3 が示すように、これらの政策対応により中国経済は再び高度成長の軌道に乗ると予想されている。

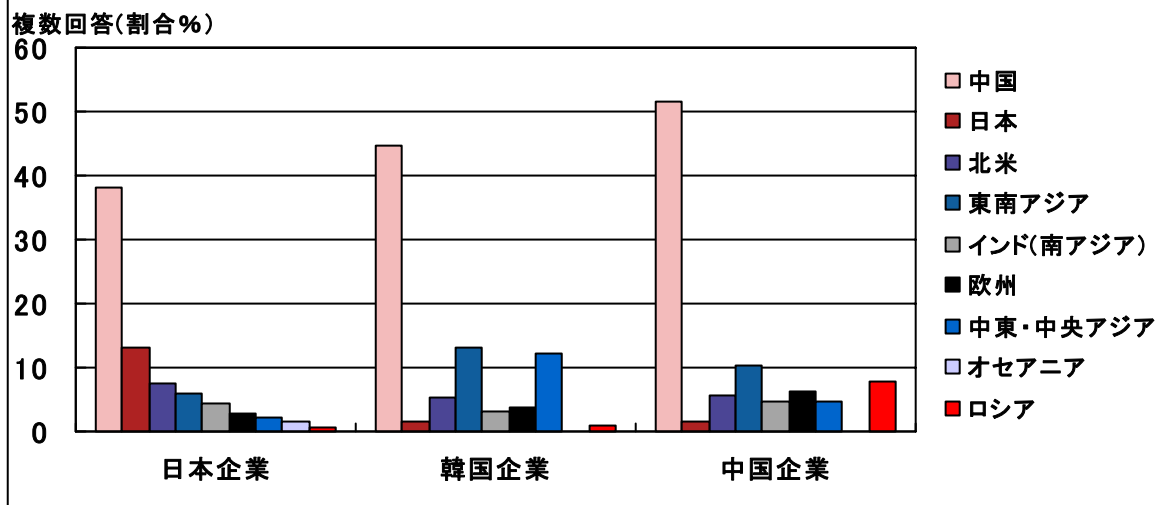
また、中国の地域経済の構造自体にも変化が見られる。これまで沿岸部の経済成長が早く日本企業を含む外資企業もこれらの沿岸部に偏っていた。しかし、中国の西部大開発政策や財政支出の内陸部への傾斜政策などにより内陸の経済成長も離陸し、内需主導で金融危機の影響も少ない。図表 4 が示すように、上海市、浙江省、広東省、北京などの輸出依存・外資依存の地域や山西省などのエネルギー産業依存型経済は金融危機の影響を受け、経済成長率は大きく低下したが、一部内需主導の地域や内陸部の経済成長は全国平均を上回っているか 2 桁成長を続けている。



(出所)中国国家统计局

実際、中国の経済成長に対する日本企業の信頼は強いものとなっている。図表 5 が示すように 2008 年 12 月に日本経済新聞社、韓国毎日新聞、中国経営報が共同で行った『日中韓経営者アンケート調査』によると、今後の自社製品・サービスの市場として有望な地域について、日本の経営者の 38.2%、中国の 51.6%、韓国の 44.6%が「中国」を挙げた。三カ国の経営者は世界の経済成長において中国は牽引役を果たすと見ており、自社の将来を中国市場に託すと考えているようである。

図表5 今後自社製品・サービスにとっての有望市場



(出所)日経産業新聞(2008年12月29日)

### 2.3 これまでの日系企業の経営活動状況

実際、日系企業では、中国のWTO加盟に伴う市場開放を契機に「市場としての中国」戦略がすでに実践されてきている。その内需ビジネス領域は、自動車、電子・デジタル製品、食品・飲食、小売販売などの消費者向けの製品やサービスやプラント・設備などの企業向けの製品やサービスなど多岐にわたっている。自動車やデジタルカメラなどの一部の電子製品、日本の文化からできているコンビニなどは一定の成功を収めている。他方、携帯端末や白物家電、アパレルなどの消費財、エネルギー・水処理などの法人ビジネス、金融や通信などのサービス分野では失敗例が多く、成功したとの評価は得られていない。過去における筆者の調査研究の結論からは、失敗企業と比べ、中国市場の開拓で成功する日系企業の経営の特徴として以下の点が挙げられる<sup>4</sup>。

- ・ タイミングよく新技術や新製品を投入
- ・ 総経理に「工場長」より「経営者」タイプが多い
- ・ 現地経営環境に熟知する人材を活用
- ・ 地場拠点をローカル市場での競争主体にしている
- ・ 効果的なマーケティング戦略やPR戦略の実施 (GR、CR、ER、HR等)
- ・ 企業制度やITシステムによる透明な経営の実現

特に、新製品のタイミングよい投入、適切なPR/マーケティング戦略、優秀な人材の投入は重要な成功要因になると考えられる。例えば、自動車メーカーのホンダ、建機のコマツ、

<sup>4</sup> 金 堅敏 『対中ビジネスにおける現地化とガバナンスのあり方』  
 FRI Economic Review Vol.8 No.4 2004年10月 PP.74～91.  
 金 堅敏 『中国における企業PR戦略のあり方』  
 FRI Economic Review Vol.10 No.4 2006年10月 PP.66～91



液晶テレビのシャープ、化粧品の資生堂は評価される事例となる。

逆に、携帯端末のN社やM社のように、日系企業が技術力に過信しすぎて新製品投入が遅れ、ブランド戦略や販売戦略の革新を怠ったことですべての日系メーカーが撤退を余儀なくされた事例もあった<sup>5</sup>。また、もともと生産拠点として中国を捉えていたために経営者に工場長タイプが多いのも日系企業の特徴である。しかし、市場としての中国を考えた場合、それでは能力が不足する場合がある。販売戦略やマスコミなどを使ったPR戦略、資金調達などいろんな判断を求められる。日本企業の優秀な人材は市場成長がそれほど見込めない欧米に投入されてしまっているように思われる<sup>6</sup>。

他方、日系企業がすべて撤退したにもかかわらずシャープは2008年6月に中国携帯端末市場の開拓に打って出た。日本企業の「鬼門」とも言える中国の携帯端末市場にあえてチャレンジするシャープは成功する奇策を持ち合わせているだろうか。前述したように、伝統的な自動車や電気・電子に止まらず、多くの日系企業はかれらにとっての新規市場である小売、食品、医薬、省エネ・環境市場などに活路を見出そうとしている。これらの企業は、これまで中国市場における日系企業の勝因や敗因を十分分析した上で勝負をかけていると思われるが、果たして成功するのだろうか。

### 3 「日系企業」と「日本製品」に対する中国の消費者のイメージ

中国の市場性や日系企業による取り組みの認識が確認されたとは言え、製品やサービスの対象(顧客)となる中国の消費者のイメージや意識を把握することも市場開拓を成功に導くのに欠かせない作業となる。

#### 3.1 「日系企業」に対するイメージ

2005年に生じた「反日デモ」の前に中国の有力メディア『中国経営報』が行った都市部住民に対する意識調査では、「日本製品は魅力あるが、日系企業は魅力がない」という結果が判明した(図表6を参照)。中国の都市住民の製品選択意識において、日本製品が競合対象とされる欧米系や韓国・台湾系を抑えてトップに出たのは、中国市場の開拓を図る日系企業にとって勇気付けられるグッドニュースとなった。1980年代に中国市場に入ってきた日本製の自動車や家電製品を体験した世代は、「日本製＝高品質」を共有しているが、2008年9月にコクヨと中国の民間ネット調査会社iResearchとが共同で行った中国市場で歓迎される海外製品についての調査においても、日本商品は欧米・韓国商品を押さえてトップとなっている<sup>7</sup>。特に、都市部の20代・30代の若者も「日本製＝高品質」というイメージを持ち続けているようだ<sup>8</sup>。新規に中国市場の開拓を推進する日系企業にとってはイメージを

<sup>5</sup> 「NEC 退出中国市場 日系手机缘何全面溃败」

<http://tech.163.com/mobile/06/1124/08/30M9NAJE0011179K.html> (2009年7月27日参照)

<sup>6</sup> 金 堅敏 「日本企業が中国でつまづく4つのポイント」 NIKKEI NET

[http://adb.nikkei.co.jp/china/interview/20070409c2a49000\\_09.html](http://adb.nikkei.co.jp/china/interview/20070409c2a49000_09.html)

<sup>7</sup> 「海外商品受欢迎程度調査：日本居第一」

([http://itech.online.sh.cn/content/2008-10/23/content\\_2640961.htm](http://itech.online.sh.cn/content/2008-10/23/content_2640961.htm) (2009年3月27日))

<sup>8</sup> 『ジェトロセンサー』2008年2月号、P.5。

活用でき、優位性になる。

ただし、発展性や社会的イメージが低水準にあるのは、見えっ張りでステータスシンボルを求める傾向のある中国の若い消費者を掴もうとする日系企業にとってマイナスとなる。中国の都市住民の意識の中になぜ日本ブランド製品へのイメージと日系企業へのイメージの間のギャップがあるのか。このギャップを埋める作業は、日系企業にとって欠かせない作業であり、有効なコミュニケーション戦略やブランディング戦略が求められる。

**図表6 中国都市住民の国/地域別外資企業への評価**

順位	総合評価	発展性	社会的イメージ	就職選択	商品選択
1	米系29.4%	欧州系29.1%	米系32.7%	米系34.7%	日系32.7%
2	欧州系27.6%	米系28.8%	欧州系30.5%	欧州系30.2%	欧州系22.3%
3	日系16.6%	日系13.3%	日系15.6%	日系11.5%	米系22.1%
4	HK系9.0%	HK系9.3%	HK系6.8%	HK系10.2%	韓国系6.8%
5	韓国系6.0%	韓国系6.6%	韓国系5.1%	台湾系4.5%	HK系6.0%
6	台湾系5.4%	台湾系6.3%	台湾系3.7%	韓国系4.4%	台湾系3.2%

(出所)「中国経営報」2004年10月27日

余談であるが、調査データだけで見れば、台湾企業は日系企業より難しい立場にある。これまで台湾企業は日米欧企業の協力工場としてサプライチェーンに組み込まれ、直接消費者に触れることがないので優れた品質や会社文化が理解されていないかもしれないが、これから単独で中国大陸の市場を開拓していく上で消費者とのコミュニケーションが日系企業以上の緊急の課題となろう。

### 3.2 「日本製品」に対するイメージ

他方、「日本製品」に対するイメージも見る視点によって代わってくる。博報堂では、グローバル市場でのマーケティング戦略に活用するための生活者調査『Global HABIT』を、2000年からアジア及び欧米の主要都市で毎年行っている。図表7が示すように、2008年の北京と上海での調査結果を単純平均した数字から見ると、欧米や韓国、中国製品と比べ、日本製品については、特に「高品質」と回答されたのがもっとも高い。「かつこいい/センスがいい」も高い。これは、1980年代以降、中国の消費者の間で定着してきている「高品質」という評判のほかにはアジアの若者の間で流行している「かつこいい」或いは「かわいい」というイメージを日本製品に対して持っていると言える。これも日本企業にとっては優位性になると考える。

ただし、中国の消費者(北京・上海)は日本製品に「活力や勢い」を感じておらず、「高品質だが高い」というイメージが定着している。これは、前述したように日系企業は中国市場で新技術や新製品をタイミングよく投入しておらず、中国の消費者の購買力に見合わない商品やサービスを投入していないという側面もあるが、「誰に向かって何をどう訴えて

いくか」の重要性が認識されておらず、中国の消費者とのコミュニケーションを戦略的に展開していない可能性が高いと思われる。

図表 7 日本製品に対するイメージ

単位：%

	日本製品	欧州製品	米国製品	韓国製品	中国製品
高品質	55.4	29.8	27.1	28.3	34.8
かっこいい/センスがいい	35.1	32.1	35.2	42.0	22.0
明確の個性と特徴がある	35.2	34.1	36.4	23.2	28.7
楽しい	22.7	25.1	25.3	29.1	22.5
活力や勢いを感じる	34.1	35.8	37.1	38.1	48.1
コスト・パフォーマンスが良い	13.3	12.3	12.7	24.3	44.4

(出所)博報堂『日本製品に対するイメージ調査：Global HABIT 調査』(2009年1月)

また、前述したように、「日本製品＝高品質」のイメージは家電や車など 1980 年代から中国市場に進出した代表的な日本製品によって確立されたもので、具体的な製品やサービス分野によっては異なるイメージを持っているに違いない。実際、前述の博報堂の調査では、「日本」から連想されるモノ・サービスについて異なる回答率が判明している。同じく北京・上海での回答率を平均すると、50%を超えて上位に上がったのは、「家電製品/音響製品」(75.1%)、「デジタル製品(PC・携帯・デジカメ)」(66.6%)、「車」(61.0%)、「アニメ・漫画」(55.2%)の順である。その他の製品やサービスは、高くても 20%前後でしかない。

### 3.3 重要性の増すミドル市場

日本製品に対し中国の消費者が抱く「高い品質と悪いコスト・パフォーマンス」というイメージは、消費者へのブランド浸透が浅いためであり、効率的な PR 戦略やマーケティング戦略が必要となろうが、より重要なのは、技術中心から顧客中心の製品戦略への転換が求められることである。

確かに、高度経済成長により国民の所得は向上し、購買力は増してきているが、図表 8 が示すように、平均的に見ると中国国民の所得は尚低いレベルにある。中間所得家庭(Middle Income Households)の可処分所得額は約 51 万円であり、最高所得家庭(Highest Income Households)の可処分所得も尚 155 万円に止まっている。総務省の『家計調査年報(家計収支編)平成 20 年』によると、2007 年の日本の勤労世帯の年間可処分所得は 483.6 万円となっているので、物価水準などを考慮しても日中間の家庭所得の格差(市場価格で評価)は非常に大きいといわざるを得ない。したがって、日本などの高所得者市場でのビジネス戦略が中国のような低所得市場で機能しにくいのも理解できる。

図表 8 中国の所得と人口の構成

	低所得以上・中間以下(20%)	中間所得(20%)	中間以上・高所得以下(20%)	高所得者(10%)	最高所得(10%)
人口数	1億 1,876 万人	1億 1,876 万人	1億 1,876 万人	5,938 万人	5,938 万人
可処分所得(人・元)	8,901	12,042	16,386	22,234	36,785
家庭可処分所得(万円)	約 37.4	約 50.6	約 68.8	約 93.4	154.5

(注)家庭平均人口 3 人、1 元=14 円で計算

(出所)中国統計年鑑 2008 により FRI 計算

しかし、2009 年の通商白書で定義された約 50 万円～350 万円(1 ドル=100 円計算)の世帯可処分所得の中間所得人口(図表 8 にしたがって計算すると、中間所得人口は約 3.6 億人になる)に着目すれば、中国ビジネスの魅力はより現実的なものになる。このためには、「高品質」というブランドイメージを活かすこととコスト・パフォーマンスの向上に優先的に取り組むことが課題となる。

#### 4 日系企業の事例研究

以上のように中国の市場環境は大きく変貌しており、中国の消費者に蓄積された日本製品に対するイメージも様々である。近年、中国市場の開拓を推進する日系企業はどのような戦略や対策で臨んでいるだろうか。以下、ケーススタディを通じて日系企業の戦略を検証する。

##### 4.1 研究事例の設定

以上で見てきたように、日本企業にとって海外市場の開拓は重要な経営課題となっているが、中国はその最優先市場になっている。日本企業にとって中国の自動車や家電など伝統的な市場開拓は 1980 年代から始まったが、これからの有望市場としては、流通、食品、省エネルギー・環境などが上げられている<sup>9</sup>。日系自動車メーカー、家電メーカー、在来の流通業などの対中戦略や経営活動などについては数多くの事例研究が行われていたので、本研究は日系企業にとっての有望市場に焦点を当てる。本稿は、携帯端末のような在来市場と食品、個人ネット通販、省エネ・環境を含んだ新規市場における日系企業の事例を検証する。

##### B to C 市場 (消費者向け市場)

- 事例 1) 3G の導入で市場拡大が見込まれる携帯市場(シャープの例)
- 事例 2) 安全、安心が求められる食品市場(アサヒビールの例)
- 事例 3) 新たな流通市場としてのネット通販市場 (コクヨ〈個人通販〉の例)

##### B to B 市場 (法人向け市場)

- 事例 4) 将来に極めて有望な省エネ・環境市場(日立製作所の例)

<sup>9</sup>ジェトロ「ジェトロセンサー」2009 年 3 月号 P.8

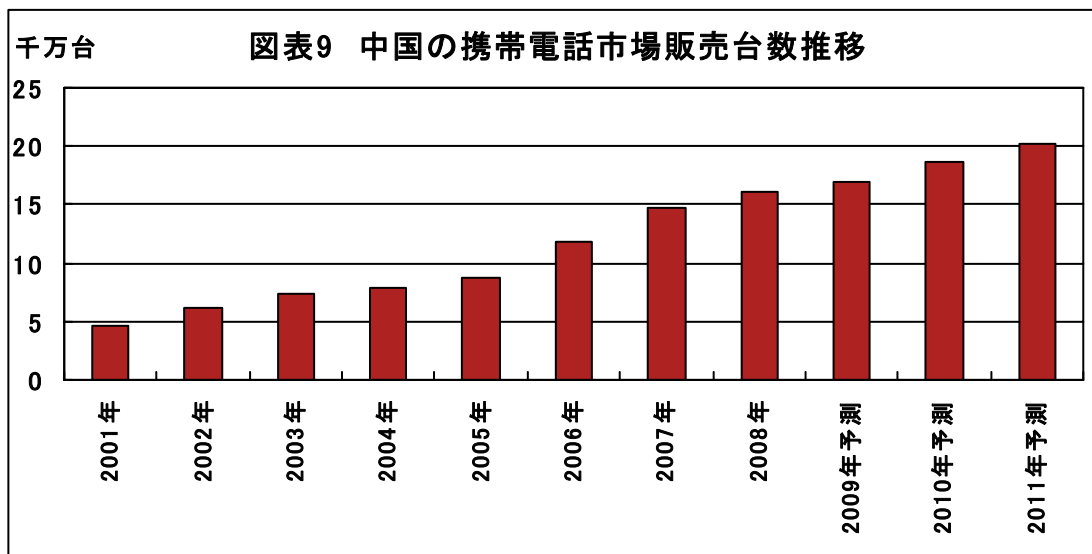
具体的には、消費者向け市場では、中国の3G携帯端末市場に新規参入を果たしたシャープの例、中国の食品安全性問題がクローズアップされたタイミングを計って液体ミルク市場に参入したアサヒビールの例、個人通販市場に参入したコクヨの例の三つである。法人向け市場では日本の技術優位性のある省エネ・環境市場における日立製作所の例を検証する。

事例調査は、公開資料・データの収集及び現地でのアナリスト・消費者へのヒアリング調査に基づいて行った。

## 4.2 事例研究

### 4.2.1 事例1 シャープ

図表9が示すように、グローバル化やIT化の進展で中国の携帯電話市場は急拡大している。世界有数の通信機器メーカーの市場参入やネットワークを利用して世界の最新技術や消費動向等の情報へのアクセスができるので、中国市場は、消費ニーズの変化が速くメーカー間競争ももっとも激しい市場となっている。2008年の携帯電話販売台数は1億6,100万台であったが、2011年には2億台を突破すると見込まれている。



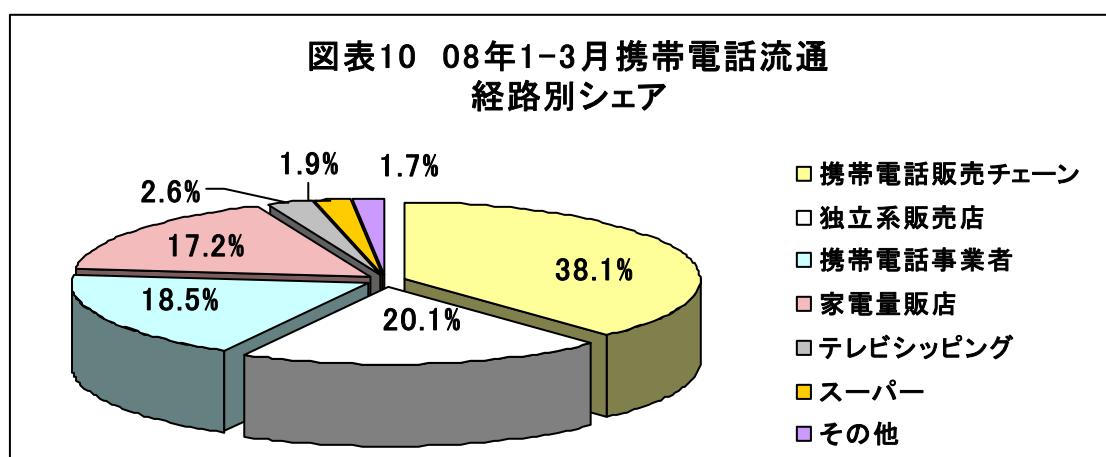
(出所) 賽迪顧問([http://www.ccidconsulting.com/insights/content.asp?Content\\_id=20441](http://www.ccidconsulting.com/insights/content.asp?Content_id=20441))

世界一大きい携帯電話市場においてノキアを筆頭に韓国企業、米国企業、地場企業などによる熾烈な戦いが広がっている。日系企業では、NEC、パナソニックをはじめ、東芝、ソニー、三菱電機、三洋電機、京セラなどの主要メーカーが参入を試みたが、エリクソンと携帯電話事業を統合したソニーを除き、2008年3月までにすべてが撤退を余儀なくされた。

中国では、中国市場における日系携帯端末企業の失敗は、本社からの権限委譲の少なさ、

確立されなかった販売チャンネル、技術・製品現地化の遅れ、顧客サービスの傲慢さなどによるという指摘がある<sup>10</sup>。かたや、日本では、日系企業の共通の「負けパターン」は製品ラインの少なさ、販売チャンネルの未整備、ずさんな在庫管理にあると分析されている<sup>11</sup>。

ところで、日本の携帯端末市場でトップの座を維持しているシャープは、日系メーカーの失敗にもかかわらず2008年6月に中国市場への参入を果たした。参入を決めた理由は、同社の記者会見の内容やアナリストの分析などを総合すると、1)同社の薄型テレビ「AQUOS」は中国で受け入れており、「シャープ」と「AQUOS」ブランドも浸透しているため、液晶画面の優位性で関連する携帯電話に活かせること、2)中国ではハイエンドの消費者層が増しており、「北京オリンピック」や3Gサービス開始直前というタイミングを逃さないこと、3)日本で販売されている同社製品が非正規ルートで上陸し好評を得ていることなどである。



(出所) 賽迪顧問(『テレコミュニケーション』2008年8月号76ページからの引用)

これまでの日系メーカーの失敗を繰り返さないために、シャープは、多販売チャンネルの確立、ITネットワークによる在庫管理の徹底を図ると同時に、製品ラインアップも次第に充実させていく戦略を取った。図表10に示された中国の携帯販売チャンネル構造に鑑み、携帯販売チェーン最大手の「迪信通」及び家電量販店トップの「国美」、第2位の「蘇寧」との販売協力戦略を取った。また、「迪信通」や「国美」、「蘇寧」らのトップ量販店と手を組んだのは、在庫管理ITシステムが活用できる側面もあった。シャープは、中国市場に4万5千円～7万5千円前後の高付加価値製品を提供しており、高価格戦略が基本となっている。2009年4月に中価格帯(3万円前後)を投入したが、シャープの市場戦略はあくまで中

<sup>10</sup>磐石之心 「夏普手机或难逃日系手机通病」(2008年3月31日)

<http://www.cww.net.cn/TComment/html/2008/3/31/20083311113329686.htm>

<sup>11</sup>金子 寛人 『「N、Pの轍は踏まない」—中国携帯に参入するシャープの成算』(2008年6月12日)

<http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/NEWS/20080613/307971/>

価格帯以上(3万円以上)、高所得者をターゲットにしている<sup>12</sup>。

高価格帯市場(5.5万円～7万円の価格帯市場)では、シャープはノキアやサムソンを押さえてトップの位置を獲得し、その努力が実ったと評価されよう<sup>13</sup>。しかし、中国では、シャープ携帯の優位性は液晶画面にあり、流行の先端にある知能携帯、タッチパネル携帯、3G携帯製品は中国市場にまだ送り出しておらず、また移動サービスキャリアとの連携もいまだに実現できていないし、ネット販売チャンネルも確立されていないので、中国携帯電話市場でのトップ陣営の仲間入りは未知数であるという見方が一般的である。また、シャープは2009年8月にも3G機種を投入するが、同じく高所得者をターゲットにする市場戦略や価格設定は踏襲されるようである<sup>14</sup>。

2009年にシャープの販売計画は200万～300万台であり、中国の携帯端末市場におけるシャープのシェアは1%～2%前後と推定される。最終販売目標は、年間500万台で中国端末市場の3%を狙うという<sup>15</sup>。高価格帯を中心にした市場戦略であれば、このような目標販売台数は妥当であろうが、中国携帯市場の主流ブランドとは評価されないし、収益の取れる市場かどうかも疑問である。中国市場で有力ブランドの地位を獲得するためにはやはり市場の中心である中価格帯市場の攻略が欠かせない。

#### 4.2.2 事例2 アサヒビール

中国は、13億人の人口に加え労働力の安さから食品関連の産業市場は大きく伸びてきている。生産拠点と同時に強大な市場にもなっている。中国の食品市場規模は日本の十倍もあると言われている<sup>16</sup>。図表11が示すように、コスト削減か現地市場参入のために数多くの食品関連企業が中国ビジネスにかかわっている。

図表11 日系食品企業の中国ビジネス参入事例

加工食品	冷凍食品	ビール・飲料	菓子・冷菓	調味料	素材系	外食等
山崎製パン	ニチレイ	アサヒビール	明治製菓	キッコーマン	日清製油	ハウス食品
日本ハム	加ト吉	キリンビール	江崎グリコ	キューピー	不二製油	味の素
伊藤ハム	日本水産	サントリー	森永製菓	味の素	パントリーシステム	サイゼリア
米久	ニチロ	サッポロビール	ロッテ	カゴメ	日清製粉	ハルチック
東洋水産	マルハ	キリンパレツジ	カルビー	アリアケジャパン	昭和産業	マリノ
日清食品	日商岩井	宝酒造	明治乳業	高砂香料工業	日本製粉	ピエトロ
三井物産	味の素	伊藤園	ヤクルト	理研ビタミン		和民フードサービス
サンヨー食品		大塚製菓	亀田製菓	三井物産		サガミチエン
丸善食品工業		大正製菓	不二家	讚陽食品工業		JT
		ヤクルト		宝酒造		味千

出所: 新聞報道等

<sup>12</sup> <http://dc.der8.cn/article/content-849794.html> (2009年7月15日参照)

<sup>13</sup> <http://www.chinaqking.com/jj/2009/41594.html> (2009年7月15日参照)

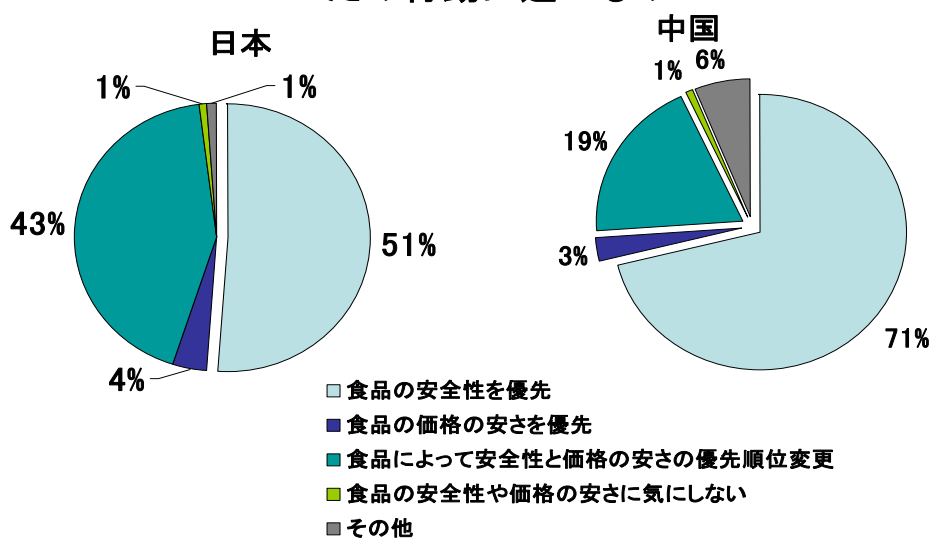
<sup>14</sup> NIKKEI NET (2009年7月23日)(<http://www.nikkei.co.jp/>)

<sup>15</sup> 「日本経済新聞」2009年4月7日(朝刊)。

<sup>16</sup> 『ジェトロセンサー』2009年3月号 13ページ

日本では、2008年1月に発生した「中国産ギョウザ中毒事件」について原因こそ究明されていないが、中国国内で多発する品質問題やかつて日本に輸出された中国製品の品質問題を受けて、日本の消費者の中国製品の品質や安全性に対する信頼性は大きく低下した。他方、図表12に示されたように中国国内では有毒物質メラミン混入事件に代表されたように、食品の安全性が広く認識され、中国国内の消費者からも食品の安全、安心への要求が急速に高まってきている。中国政府も『食品安全法』の制定、食品安全委員会の設置などを通じて規制の度合いを強めている。品質に優位性のある日本の食品メーカーやスーパーなどの小売は、中国の食品安全性問題をビジネスチャンスと捉え、揃って中国市場に高品質製品を売る拡販戦略を取り始めている。特に、メラミン混入事件で中国の消費者による牛乳業界への不信感が頂点に達したところに、これまで国内市場にこだわっていた日系乳製品企業は一斉に対中ビジネスに乗り出した。

**図表12 食品購入に当たってあなたの行動に近いもの**



(出所)楽天リサーチ ニュースリリース(2008年3月19日)

アサヒビールは、2008年9月に山東省で伊藤忠商事との共同出資で設立した自社工場で生産した「唯品 純牛乳」を出荷し、北京、上海、青島などの都市部で販売を開始した。1リットル20.8元と現地製品の約2倍だが、売れ行きは好調である。

「唯品 純牛乳」(成分無調整牛乳)が売れているのは、牛乳という製品よりも「安全、安心、おいしい」という「生活」を高所得者に売っていると言える。製品包装に「身も心も安心して飲める」という印字もこのようなマーケティング戦略を反映している。「安全、安心、おいしい」というブランドイメージを確立するために、アサヒビールは原料調達、生産、流通・配送、売り場管理まで厳格な品質管理プロセスを実行している。製品の原料となる生乳は、自社の牧場で生産されたもののみを使っている。乳牛育成の過程でITを駆使



した個体管理と日本の酪農技術を活かした健康管理を徹底し、生産段階においても日本の品質管理技術を導入している。配送段階では、日本の冷蔵保存技術を用いた伊藤忠商事のチルド物流機能を活用して、高級スーパーやデパートで販売している。さらに、売り場での品質管理なども徹底されている。北京や上海は外国人が多いが、中国人顧客の多い青島でも売れ行きがよいという。

中国では、ハイエンドの液体牛乳もあるが、それは、保存期間 3~6 ヶ月の輸入品か地場メーカーのギフト用製品である。これらの牛乳製品は常温保存が多く、味の劣化が早いいため、日常生活消費のハイエンド商品としての「唯品 純牛乳」は、味と品質が消費者に評価され、値段が高くても受け入れられているという。また、販路をスーパー、デパートからコンビニに広げていくことが検討され、日系の「ローソン」でテスト販売を開始している<sup>17</sup>。オフィス勤務の女性が昼食時に購入する需要があると判断されている。

しかし、売れ行きがよいとは言え、現在の年間生産量は数千トンにとどまっている。報道によると、アサヒビールは、中国での牛乳生産量を 2013 年度までに 2008 年度の 4 倍の約 1 万 2 千トンに引き上げる方針を明らかにしたという<sup>18</sup>。約 4 千万トンの生産量(生乳)を有する中国の市場でアサヒビールのプレゼンスは無視できるほど小さい。数の少ない高所得者をターゲットにした「高品質=高コスト」というビジネスモデルの下では、果たして中国ビジネスは成功するのであろうか。

実際、中国では、「アサヒビールの成功率は 30%以下である」と冷ややかな評価が見られる<sup>19</sup>。

### 4.2.3 事例 3 コクヨ

中国インターネット情報センター(CNNIC)の最新調査によると、2008 年末に中国のインターネットユーザー数は 2.98 億人に達し、うちネットショッピングユーザーは 7,400 万人(ネットユーザーの 24.8%)に達した<sup>20</sup>。また、民間調査会社iResearchの最新調査によると、2008 年のネットショッピング総額は 1,282 億元(約 2 兆円弱)に達し、2010 年には 3,869 億元(約 5.5 兆円)に達すると見込まれる<sup>21</sup>。中国では、ネット人口の急増でテレビや新聞・雑誌などの伝統メディアと同じような影響力を持つようになった。クチコミと販路を兼ね備えるネット販売の重要性が急速に高まってきている。

これまで、日系メーカーやネット企業が、中国でのネット販売市場に多く参入した。例えば、化粧品や食品の製造販売会社DHCは、中国市場における化粧品メーカーとしては後発でありながら消費者と年齢層が重なるインターネットユーザーにターゲットを絞った販

<sup>17</sup> 日経産業新聞 2008 年 12 月 25 日

<sup>18</sup> <http://www.asahi.com/business/update/0423/TKY200904220318.html> (2009 年 7 月 15 日参照)

<sup>19</sup> <http://www.niangzao.net/news/905/90539.html> (2009 年 7 月 15 日参照)

<sup>20</sup> CNNIC “中国互联网络发展状况统计报告”(2009 年 1 月)

<sup>21</sup> iResearch “中国网络购物行业发展报告简版 2008-2009 年”(2009 年 2 月)

売戦略で日本製品の通販で急成長している<sup>22</sup>。DHC社のように日本製品の販売に特化したネット通販ビジネスを立ち上げる日本企業が増えてきている。例えば、EC決済代行のSBIベリトランスは、2009年1月に中国の消費者向けの仮想商店街を開設し、国際的なネット通信販売の事業に乗り出している。同じく、ネットベンチャーのモールジャパンも、09年2月に仮想商店街『日本商城』を開き、対中ネット通販事業を開始した。

コクヨは、中国のオフィス用品市場に参入した通販企業である。中国のオフィス用品市場は年平均2桁成長を遂げており、米国オフィス用品大手のStopicsやoffice depotなどの国際大手、日本のオフィス用品販売最大手のコクヨなどの日系企業及び地場のOA365などが激しい競争を展開している。

コクヨは、2005年6月に「EasyBuy」（中国語では「易優百」）のブランドで上海で法人向けのカatalog販売を開始した。同年9月にはECサイト「EasyBuy」を立ち上げた。2006年10月には北京での通信販売も開始した。扱う製品、販売チャンネル、配達方法などのビジネスモデルに競争相手と大きな差はないが、きめ細かなサービスや気配りでリピーターが増え、上海と北京でそれぞれシェア2位に食い込んだという<sup>23</sup>。現在では、会員企業40万社に商品アイテム6,000点以上を提供している。

コクヨの中国市場開拓を進化させたのは、2008年11月に中国で個人向けに日本ブランドの雑貨・生活用品に特化してカatalog販売を開始したことである。前述のコクヨとiResearchの共同調査によると、中国の消費者にとって海外製品の販売チャンネルでは通信販売やネット販売がもっとも望ましいとされた。通信販売やネット販売が好まれるのは、ニセモノが多い中国では店販売に対する信頼が低いからであろう。コクヨはこのような消費者ニーズをビジネスのチャンスとして捉えたのである。

このような調査を踏まえて、流行に敏感な女性、通信・ネット販売に適する生活雑貨をターゲットにする販売戦略を練った。中国では、オフィス用品購入係りは20代～30代の女性が多く、コクヨが普段から頻繁に接触しているこの層はおしゃれや流行に敏感で、トレンドセッターとしてその動向が注目されている。コクヨは、これらの女性たちをターゲットに「派生活」(Passage)というブランドの無料カatalogを提供し、上海市を中心に25万部を配布している。また、カatalog配布とともに、得意顧客を招いてファッションショーやパーティーを開催するなどライフスタイルを提案し、ターゲット顧客の囲い込みを図るとともにクチコミ効果も狙っている。現在では、日本企業10数社の約330あまりの商品を扱って販売している。好調な滑り出しで2009年夏以降は20社以上に増える見込みとなっている。

しかし、コクヨは消費者に直接通販事業を行うビジネスモデル(B to Cモデル)を有しているため、在庫管理は大きな課題となっている。「商品を買取るため、計画通り売れなければ損失が発生する。衣料は単価も需要も大きい、サイズを揃えたり季節ごとに商品を入

<sup>22</sup> 同注13. 12～14ページ。

<sup>23</sup> 『日経ビジネス』2008年1月21日号(<http://business.nikkeibp.co.jp/article/world/20090316/189109/>)

れ替えたりするのが難しいので、当面大きく扱わない方針だ」とコクヨは事業の拡大に慎重な姿勢を見せている<sup>24</sup>。因みに 2009 年 12 月期の売上高(予測)は約 1.5 億円で小規模に止まっている。これらの問題解決のためにはBtoCモデルにこだわらず、日本のサプライヤーと中国のバイヤー(店主や個人)との仲介業務を行うサービスベンダー化といったビジネスモデルの進化が求められる。実際、中国の有力ECベンダーであるアリババは、すでに日本(サプライヤー)と中国(バイヤー)との間のサービスを開始しており、順調に拡大しているという<sup>25</sup>。

#### 4.2.4 事例 4 日立製作所

省エネ・環境ビジネスは、中国市場のニューフロンティアとして世界中の企業から注目されている。中国国内の逼迫したエネルギー需給関係や公害問題は頂点に達し、中国経済は持続不可能な状況に追い込まれている。それに低炭素社会に向かう世界的な潮流に中国も逆らうことができない立場にある。「11・5 計画」の期間中にGDP単位当たりのエネルギー消費を 20%削減することや主要汚染物質(SO<sub>2</sub>、COD)排出量の 10%削減を内外に公約した中国政府の政策は、「12・5 計画」にも引き継がれ、より高い目標が掲げられると考えられる。中国政府の政策を追い風に、中国の省エネ・環境ビジネス市場は急速に拡大している。米国政府は、中国のクリーン技術市場(製品とサービス)は、2010年には1,860億ドル(約18兆円)に、そして2020年には5,550億ドル(約55兆円)に達すると推定している<sup>26</sup>。北京駐在ノルウェイ大使館の推定では、中国の環境保護製品やサービス市場は2020年に1.5兆ドル~1.9兆ドルで米国政府の推定よりも膨大な市場になる<sup>27</sup>。

技術の優位性を持っている日系企業も、積極的に中国の省エネ・環境市場参入を図っている。日立製作所は代表的な事例である。同社は、中国の「11.5 計画」で省エネ・環境保護の推進がコミットされたことを契機に、2006年に社内で「中国省エネ・環境事業推進プロジェクトチーム」を設立し、中国の環境ビジネス市場の開拓に全社を挙げた。他方、日立(中国)にビジネス・インキュベーションセンターという現地でのビジネスデザイン部隊も立ち上げ、省エネ、新エネルギー、水処理、排ガス処理などを含むクリーン市場の開拓に取り掛かっている。

市場開拓における日立製作所の特徴は、日中両政府との連携に力を入れていることである。例えば、日立製作所は、両国政府の支援の下で雲南省に鉄鋼メーカーや化学メーカーとの省エネプロジェクトを実施し、国家目標を上回る成果を挙げたという。さらに、同じく両国からの支援を受け、寧波市の30社~50社を対象に省エネ診断のモデル事業も行われている<sup>28</sup>。政府との連携によるビジネス推進戦略は、1)ビジネスにおける会社の信用が政府

<sup>24</sup> 「日経産業新聞」2009年2月25日

<sup>25</sup> 2009年7月1日に福岡貿易会が主催した「インターネット取引セミナー」の情報により。

<sup>26</sup> WWF"Prepared to Ride The Green Dragon?" (November 2008)

<http://www.wwf.se/source.php/1215766/Prepared%20to%20Ride%20the%20Green%20Dragon.pdf>

<sup>27</sup> 同上

<sup>28</sup> [daily.cnnb.com.cn/nbrb/html/2008-11/30/content\\_41832.htm](http://daily.cnnb.com.cn/nbrb/html/2008-11/30/content_41832.htm) - 29k -(2009年3月27日)

の参加によって補強されること、2)自社の技術や製品を必要としているターゲット企業への絞込みが行いやすいこと、3)モデルケースを通じて、中国の事情に沿ったビジネス提案のポイントが確認できること、などのメリットがあるので、日立製作所のアプローチは評価されよう。

また、中国の国家発展改革委員会中小企業対外合作協調中心と共催された技術交流会で、中国の関連企業に省エネ・環境保全技術やその導入成果をPRし、ビジネスの促進を図ることを狙っている。このマーケティング手法は、メディアに「日立製作所の『会議経済』」（「コンファレンス・マーケティング」）と呼ばれている<sup>29</sup>。これまで、第一回目の「電機システムの省エネ技術」（2007年1月）、第2回目の「水処理技術」（2007年5月）、第3回目の「エコ都市」（2008年1月）が開催された。日立製作所の技術や設備に関心を示した会議参加者には継続的な情報提供や商談を持ちかけている。これからは、業種や技術分野を絞った専門的な技術交流会を継続的に行っていくという。

その努力は実りつつある。例えば、成都市の合弁企業で生産された同社の省エネ電機の2007年の売り上げは2006年の3倍以上に達した<sup>30</sup>という。

しかし、環境変化により新たな課題も表れた。日中両国政府の支援でモデル事業を進める段階を終え、ブランド力や技術力は認識されたが、いざ民間同士のビジネスに入ると、自社の技術・ノウハウを移転する際の知的財産権保護問題や、省エネ診断を実施し実現案を提案しても自社の製品・技術が導入されるとは限らないといった困難に直面するという<sup>31</sup>。

実際、中国ではこれまで「ハコモノ」重視で省エネや環境分野でも一流の設備や技術を導入する風潮があったが、期待されたほどの効果は得られなかった。それで中国政府や企業は、パフォーマンスを重視しはじめた。例えば、省エネ・汚染物質削減のプロジェクトへの補助金支給からプロジェクトの実施によって得られた省エネ・排出物削減の量(パフォーマンス)への奨励金に改めると言った政策が取られた。つまり、パフォーマンス志向で優れた技術や設備であっても導入されるとは限らない。したがって、日系企業も、設備や技術の販売に特化したビジネスモデルから、パフォーマンスを保证するソリューションのビジネスモデルへ転換することが求められる。さもなければ優れた省エネ技術を有する日本企業と言えども、中国でのビジネスは中途半端になってしまう。

### 4.3 事例研究から確認できたこと

本稿は、日系企業による中国市場開拓の新たな戦略について4つの事例を検証したが、4社の市場戦略およびこれからの課題は、図表10にまとめている。全体として中国市場戦略に新たな取組みも見られたが、高機能製品(=高価格)のビジネスモデルが踏襲されていることや「モノの販売」モデル(BtoCもBtoBも)に特化していることも確認できた。

<sup>29</sup>張姫『商務週刊』([http://www.swzk.cn/Html/Company/0822614344384722\\_2.html](http://www.swzk.cn/Html/Company/0822614344384722_2.html)、2009年3月27日)

<sup>30</sup> 同上

<sup>31</sup> 2009年5月26日GE主催の「Global Partnership Forum」における日立製作所執行役常務小豆畑 茂氏の発言及び筆者ヒアリングによる。

## 1) 日系企業の中国市場ビジネス戦略に新たな取組みが見られたこと

図表 13 が示すように、事例調査で見た日系企業には、市場変化への反応、顧客訴求手法、自社製品・技術のPR戦略などの側面で新たな取組みがあった。シャープのブランド活用戦略や多チャンネル戦略、アサヒビールの安心・安全という「生活スタイル」を売る戦略、コクヨのライフスタイル提案、日立製作所の「コンファレンス・マーケティング」などは、新たな取組みとして挙げられる。

図表 13 中国市場の開拓を図る日系企業事例のまとめ

	特 徴	課 題
シャープ (携帯端末)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ブランド関連性の活用</li> <li>・チャンネルの多様化戦略</li> <li>・販売チャンネルの在庫管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・消費流行(タッチパネル式など)に遅れ</li> <li>・中価格帯顧客の取り込</li> </ul>
朝日ビール (ミルク)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「高所得者の日常生活」という差別化戦略</li> <li>・「安全、安心、おいしい」という「生活」を売る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・他ブランドの戦略展開</li> <li>・ミドル・マス市場の開拓</li> </ul>
コクヨ (通販)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・BtoBとBtoCの融合</li> <li>・商品+ファッションによるライフスタイルの提案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・在庫管理/信用担保問題</li> <li>・ビジネスモデルの進化 (BtoC+CtoC)</li> </ul>
日立製作所 (省エネ・環境)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・トップセールスや政府との連携</li> <li>・「コンファレンス・マーケティング」戦略</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ビジネスモデルの進化 (サービス化モデル)</li> </ul>

(出所)筆者作成

## 2) 高所得者、高付加価値分野へのこだわりとミドル市場開拓の無策

大部分の日系企業は高所得者、高付加価値分野の市場開拓にターゲットを絞っている。中国の消費者の持つ「日本製＝高品質」というイメージを活かせることや「高いコスト＝高価格」でも利益が確保できると考えているのであろう。実際、前述したように中国の高所得者は一握りしかおらず、品質さえよければ高コストでも購入してもらえる量は限られている。販売量の少ないビジネスでは、ブランド育成のためのPR戦略にはなりうるが、例え少量の利益が出たとしても本社の収益に貢献するビジネスの柱としては期待できない。

他方、「日本製＝高品質」というブランドが強調されすぎると、中価格帯の顧客(ミドルクラス)を取り組むため「過剰」とも言える品質や機能を引き下げると消費者にそっぽを向かれる可能性がある。「可愛さ余って憎さ百倍」という言葉が表すように、何か品質問題が生じたとき、消費者からの罰も倍増してしまう可能性が高い。かつて日系携帯メー

カーのN社やM社はそのような経験をしたという<sup>32</sup>。また、ミドルクラスを取りこむ過程で自社のハイエンド商品の値崩れの可能性もある。日系企業にはミドル市場攻略の手法が欠けているように思われる。

### 3) 「製品+サービス」のソリューションビジネスモデルの未確立

しかし、1)でいう差別化のアプローチはあくまで製品販売PRの一戦術でしかなく、日系企業の中国市場開拓のビジネスモデルはあくまで製品販売に特化している。中国では、市場構造や市場環境の変化によって製品を内包したサービス（あるいはソリューション）ビジネスモデルが求められているにもかかわらず、日系企業は対応していない。実際、伝統的な日系製造業では、日本国内においてもソリューションビジネスが確立されておらず、制度などの環境の異なる中国ではなおさら難しくなる。中国市場の開拓を強化する日系企業にとって大きなチャレンジとなる。

## 5 ミドル市場開拓のあり方

新興市場における中価格帯顧客層やマス市場の開拓は高価格帯市場の開拓に注力してきた日系企業にとっての共通課題となっている。しかし、高所得者をターゲットにした高付加価値市場の開拓に親しみなれてきた日本企業にとってミドル・マス市場開拓は忘れ去った1950年代～60年代の経験を活かす必要があるだけでなく、海外の現地市場にフィットしたビジネスモデルや商品・サービスが必要である。ここでは、中国のミドル市場開拓のあり方について検討を試みる。

### 5.1 ミドル市場への取り組みはなぜ必要なのか

中国市場に伸び悩んだ日系企業の多くは、小規模な高級市場ではそれなりに成功していたが、主戦場の中価格帯市場では成功事例が少なかった。「高性能＝高価格」のラインアップや先進国でのマーケティング戦略の踏襲が失敗の要因ではないかと推測される。

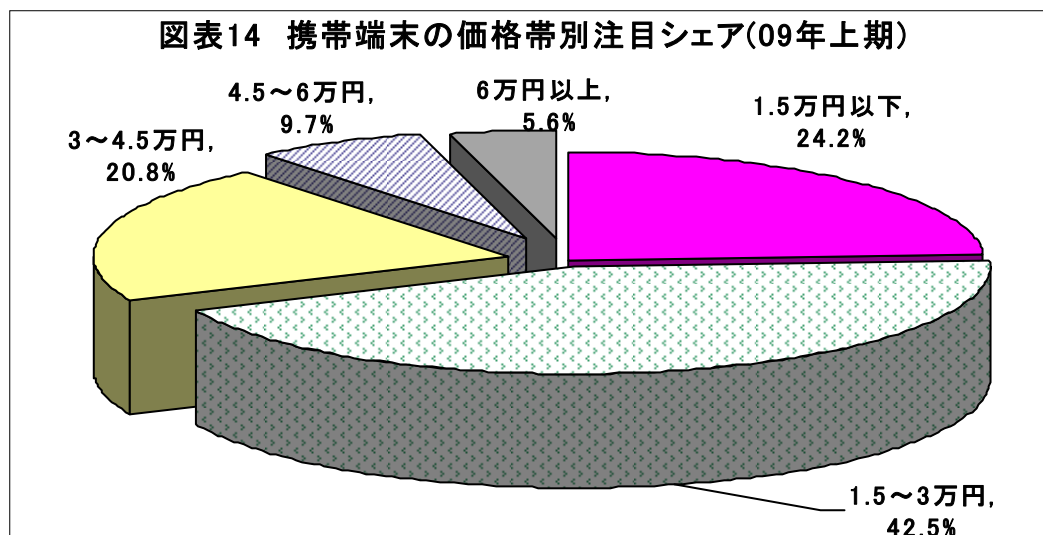
図表14は中国携帯端末市場の価格別シェアを示すものである。4.5万円以上の高価格帯は市場の約11%しか注目されておらず、1.5万円～4.5万円までの中価格帯商品は約65%を占める。この中価格帯の65%が携帯端末メーカーの死活を決定する市場となろう。実際、ノキア、サムソン電子、モトローラ、ソニーエリクソンなど中国携帯端末市場上位メーカーはこの中価格帯で相応のプレゼンスを確立している。

実際、4.5万円以上の高価格帯市場を狙ったシャープは、高価格帯市場ではそれなりに成功している。グローバル調査会社GFKの調査によると、シャープは6万円から7.5万円の市場においてノキア、サムソン電子を破って業界首位となったという<sup>33</sup>。しかし、現地でヒ

<sup>32</sup> 「NEC 退出中国市場 日系手机縁何全面潰敗」 [http://www.laogu.com/wz\\_60124.htm](http://www.laogu.com/wz_60124.htm) (2009年7月17日参照)

<sup>33</sup> <http://tech.163.com/09/0611/13/5BHHIE3B000915BE.html>(2009年7月21日参照)

アリングすると、シャープの販売台数は1～2万台前後であるという話を耳にしたが、事実は不明である。ただし、2009年にシャープの200万台販売の目標には疑問の声が上がっている<sup>34</sup>。シャープは中国での販売実績を公表していないが、仮に200万台が達成されたとしても中国携帯市場での販売シェアは1%前後しかない<sup>35</sup>。実際、シャープも2009年4月に中価格帯機種を投入して、年間500万台、シェア3%を目指しているが、中価格帯機種の販売はうまく行っていないようである<sup>36</sup>。



(注)元=15円計算

(出所)「2009年上半年中国手机市场手机价格研究报告」(<http://datacenter.yesky.com/257/8958757.shtml>)

また、液体ミルク市場におけるアサヒビールの立場もシャープと同じである。年間数千トンの生産量は、中国市場全体(生乳生産量4,000万t)と比べれば微々たるものでしかない。ミドル市場で成功しなければ、アサヒビールのミルク事業の収益性や市場でのプレゼンスは評価できなくなる。

## 5.2 ミドル市場開拓の先進例

新興国のミドル市場開拓において、日系大手企業の中で機能を簡素化した新興国専用モデルの開発・市場投入を進めている事例がある<sup>37</sup>。例えば、パナソニックはBRICs向けに現地仕様の白物家電を開発して09年度には投入品目を現在の4割増しで市場投入するという。低価格製品開発の事例としては、省エネルギーのインバーターエアコン世界シェア1位のダイキンがノンインバーター機種世界シェアトップの格力電器(中国)の低価格生産能力を

<sup>34</sup> 「单片机试验箱 夏普手机销量目标200万遭质疑」  
(<http://blog.19lou.com/13943065/viewspace-3171977> 2009年7月21日参照)

<sup>35</sup> <http://www.nikkei.co.jp/news/main/20090723AT1D2108622072009.html> (2009年7月23日参照)

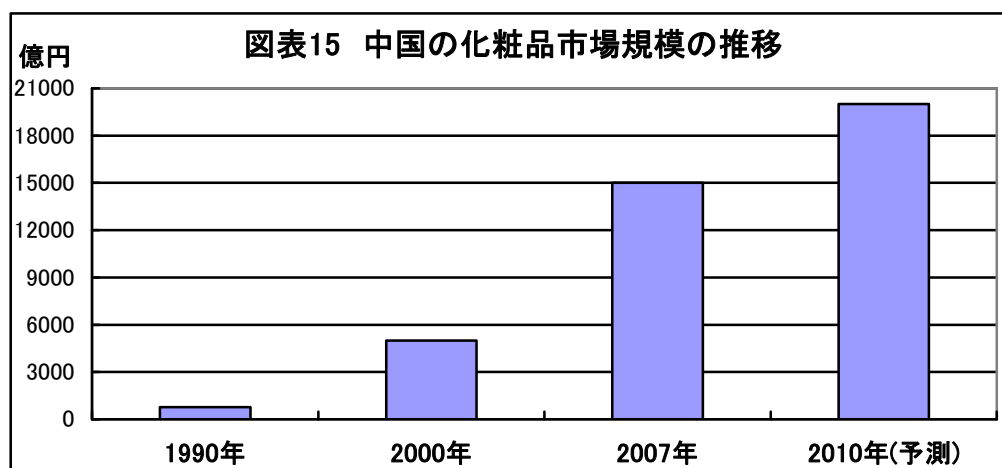
<sup>36</sup> 同上

<sup>37</sup> 日本経済新聞 2009年3月9日

活かす事例があった<sup>38</sup>。しかし、中国市場向けの顧客層別専用製品開発や多チャンネルで成功を収めたのは化粧品メーカーの資生堂である。

### 5.2.1 「チャンネル別ブランド戦略」で成功した資生堂

高度経済成長による購買力の向上や化粧文化の浸透により中国の化粧品市場は急成長が続いている。図表 15 が示すように、資生堂の調査によると 2007 年の中国の化粧品市場規模はすでに日本市場と同等の 1.5 兆円に近づいてきている。2010 年の市場規模は 2 兆円に達すると推定される。また、中国の化粧人口は、2005 年には 2,200 万人であったが、2007 年には 4,000 万人に達し、日本と同じ市場規模になった<sup>39</sup>。中国の都市部の女性人口が 3 億人であるから、化粧人口の拡大、つまり化粧品市場の拡大は中長期的な趨勢であると言える。



(出所)『資生堂 2003 年 3 月期事業報告書』、Web 資料などにより筆者まとめ

資生堂はかねてから中国市場を重点市場として捉えていた。ターゲットを一部の高所得者層に絞ったプレステージ化粧品の本格的な生産販売は 1991 年の北京市での合弁企業『資生堂麗源化粧品有限公司』の設立からであった。製品戦略の中心は中国人女性の肌の悩みを十分に研究して開発・発売(1994 年)した中国専用ブランド「オブレ」であった。プレステージ化粧品マーケティングの基本は、1)高イメージ(HIGH IMAGE)、2)高品質(HIGH QUALITY)、3)高サービス(HIGH SERVICE)にある。このマーケティング戦略に基づき、販売チャンネルは外資系百貨店や地場優良百貨店などに絞った。また、販売方法には欧米メーカーにはない対面販売を展開していた。さらに、サービス面では、北京と上海に無料の美容センターを設立してお客様へのサービスを充実させていくとともに「ロコミ」による PR 効果をも狙っていた。これらの戦略が功を奏し、化粧や美容に関心が高い女性層の心を捉えた。現在、主に高所得者向けのデパート販売チャンネルでは中国専用ブランド「オ

<sup>38</sup> <http://www.daikin.co.jp/press/2009/090218/index.html>

<sup>39</sup> <http://guide.ppsj.com.cn/art/1245/wlsnzstzgxseybcnzc20/>



プレ」を中心に、高級ブランドの「SHISEIDO」や「クレ・ド・ポーボーテ」(CPB)、中国専用の男性化粧品「JS」等を展開しており、商品ラインを充実させている。また、デパートチャンネル自体も北京、上海、広州などの大都市から地方都市へ広げ、現在では約 750 店にまで拡大していた。

しかし、中国経済成長により高所得者よりもミドルクラスの人口が急速に増えており、中価格帯やマス市場も急拡大している。他方、WTO 加盟に伴う市場開放によりグローバルな化粧品メーカーが中国になだれ込み、ハイエンド市場で熾烈な競争が展開されるようになった。実際、資生堂は 90 年代後半からミドル・マス市場の開拓に取りかかっていた。1998 年に、資生堂の名を冠さないセルフ型ブランド「Za」を合弁会社「上海卓多姿化粧品有限公司」を通じて発売し、99 年には現地生産を開始した。その後、ミドル市場専用ブランド製品の投入や専門チャンネルの構築などにより、ミドル・マスビジネスは資生堂の中国ビジネスの大きな柱にまで成長してきている。

資生堂の中国ビジネス戦略は、図表 16 に示すように、基本的には 2003 年ごろから推し進めてきた「チャンネル別ブランド戦略」である。ターゲットとする顧客によってブランド、価格設定、チャンネル、サービス手法なども変わってくる。例えば、ミドル市場向けの専門店ではコストの高い自社社員による対面販売ではなく店主(販売主務者)への定期的な指導・教育による自主販売を行っているので、「贅沢」とも言えるサービスコストの削減による低価格設定ができています。

このように、資生堂は、「チャンネル別ブランド戦略」の実施によって高付加価値市場もミドル・マス市場もすべて手に入れようとしている。

図表 16 資生堂の「チャンネル別ブランド戦略」の概要

ターゲット	ブランド	価格帯	チャンネル	市場開拓手法
・大都市の富裕層	・SHISEIDO ・オプレ 等	・3 千円～数万円	・優良百貨店 (約 750 店)	・中国専用生産 拠点 A+輸入品 ・対面販売(自社)
・大都市のミドル ・中小都市顧客	・ウララ ・ピュアマイルド 等	・1,500 円～3 千円前後 一般品より高い	・専門店 ・ピュアマイルド 専門店 (約 4,000 店)	・中国専用生産 拠点 B+輸入品 ・対面販売(指導)
・マス市場	・ZA ・アクアレーベル 等	・数百円程度	・量販店 ・チェーンストア等	・中国専用生産 拠点 B+輸入品 ・セルフ型

(出所) 資生堂決算資料、報道、FRI ヒアリングなど

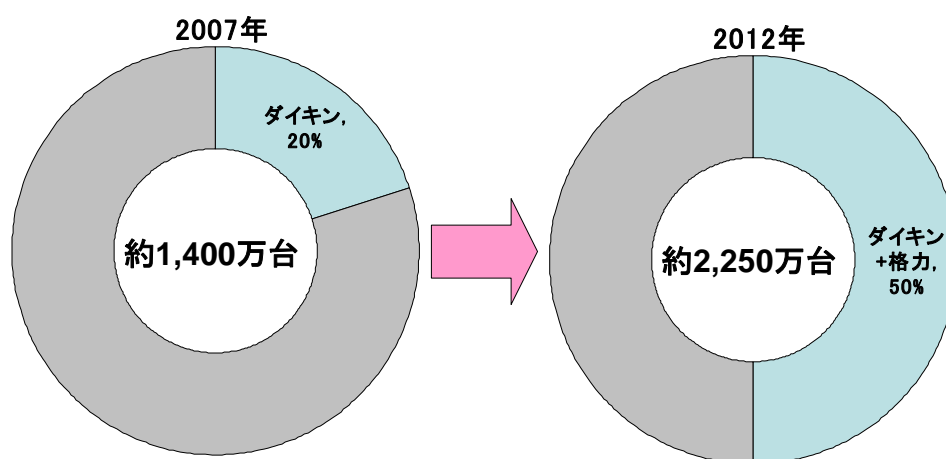
### 5.2.2 新たなパートナー戦略で攻略するダイキン

1994 年にダイキンは中国市場にはじめて業務用空調機器を持ち込んだ。高価格ではあるが、高品質であるという「空調のベンツ」を目指すブランド戦略、省エネ分散型エアコンのメリット説明と設計支援を組み合わせたソリューション型ビジネスの展開、年間数百回

を超える「技術セミナー」の開催(技術セミナーマーケティング戦略とも言える)などの戦略が効を奏し、成功したと評価されている<sup>40</sup>。

しかし、中国市場における外資企業との競争や地場企業のキャッチアップにより業務用空調機器におけるダイキンの市場シェアは低下した。他方、急成長する中国の家庭用のルームエアコンの市場規模は 2,500 万台以上に達しており、日本の約 700 万台の 3 倍以上もある。ただ、中国市場が成長したとは言え、単価の安い市場であるのでダイキンはこれまで力を入れてこなかった。だが、金融危機の影響で先進市場の拡大が期待できなくなり、成長市場である中国市場の開拓や掘入れが大きな経営課題となっている。ダイキンの経営者も経済の状況から高級市場に偏った商品展開では今後の成長が見込めないと認め、新興市場、とりわけ中国市場の普及機(ルームエアコン)市場の開拓に力を入れ始めたのである。

図表17 インバータールームエアコンの市場シェア



(出所)フジサンケイビジネス(2008年5月20日)

普及機市場の開拓に当たって、ダイキンは前述した資生堂の自社単独戦略と違うパートナー戦略で臨んでいる。パートナーに選んだのは、生産力と中国国内市場の販売力ナンバーワンの「格力電器」(2008年出荷台数約 2,000 万台)である。その協力関係は「競合関係」(競争関係と協力関係のミックス)とも言える。例えば、安くて消費者にフィットした製品の生産・開発の協業においては、①基幹部品の共同生産、金型の共同制作、②原材料・部品の共同調達・共同購買、③ルームエアコン製品の共同開発などが行われている。また、ダイキンによるインバータ技術の提供と格力電器による中国市場での販売ノウハウの伝授

<sup>40</sup> 「大金空調的“技術营销”策略」(<http://news.jc001.cn/detail/239682.html> 2009年7月23日参照)。  
「中国で成長・拡大し続けるダイキン工業に聞く」  
([http://nikkei.hi-ho.ne.jp/china/str/str07\\_01.html](http://nikkei.hi-ho.ne.jp/china/str/str07_01.html) 2009年7月23日参照)

という双方にとって「ひさしを貸して母屋を取られる」になりかねないほど協力関係を深めている<sup>41</sup>。図表 17 が示すように、ダイキンは、格力電器との協業によって 2012 年に世界のインバーター搭載ルームエアコン市場シェア 50%以上を占める成長戦略を描いている。

このような協力関係から、ダイキンのパートナー戦略には低価格の生産力を活かすことに止まらず、技術力をテコに格力電器の販売ノウハウを吸収することも含まれていると分析できる。両社の協業に関するダイキンのニュースリリースによると、共同開発の機種はベースモデルであり、最終商品仕様は両社の商品戦略にしたがって独自のものとすると言われている。つまり、市場では両社はライバル同士となり、市場で成功するかどうかは自社の販売力しだいである。実際、ダイキンはすでに独自の販売チャネル構築に取り掛かっており、取り扱い店は 1,600 店から 3,000 店まで倍増させている。販売網の整備とともに、日本円で 4 万～5 万円程度の低価格機種を投入して、2010 年度までの 2 年間で中国での家庭用エアコン販売台数を 2 倍強の 50 万台に引き上げる計画が実施されている<sup>42</sup>。

### 5.3 省エネ・環境ビジネスのサービス化

以上では、「コスト・パフォーマンスの向上」におけるコストの視点からミドル市場開拓の戦略を検討してきたが、以下では、「コスト・パフォーマンスの向上」におけるパフォーマンスの視点からミドル市場開拓の戦略を考える。

高いコストでもパフォーマンス(例えば品質)がよければ、自社の製品やサービスが選択されるだろうと思いつく経営者が少なくないだろう。しかし、このようなパフォーマンスが顧客から要求されていないならば、当該顧客から見れば高コストはコスト・パフォーマンスの悪化を反映するが、逆に高いパフォーマンスを要求している顧客であれば、多少のコスト高であってもコスト・パフォーマンスのよい製品やサービスを選択するだろう。中国で燃費のよい日本車が売れているのは、パフォーマンスがよいからであろう。しかし、顧客は製品に内包されているパフォーマンスを要求しているのではなく当該製品を応用したシステムのパフォーマンスを要求している可能性がある。つまり「製品+サービス」のパフォーマンスが要求されている可能性がある。省エネ・環境、インフラ、ITなどの分野ではこのようなパフォーマンス志向のソリューションビジネスが世界の潮流になりつつある。ここで、中国における省エネ・環境ビジネスのソリューション化を検討する。

#### 5.3.1 省エネ・環境ビジネスサービスベンダー化の必要性

中国政府の省エネ・環境規制には、古い技術や設備を淘汰させ、新技術や設備の導入を奨励する政策もあるが、全体としては個々の技術や設備よりも省エネ・環境保全の結果志向がより重視されている。つまり、省エネ・環境保全のパフォーマンスは、新技術・新設

<sup>41</sup> 「ダイキン、格力と日中連合」『フジサンケイビジネス』2008年5月20日。

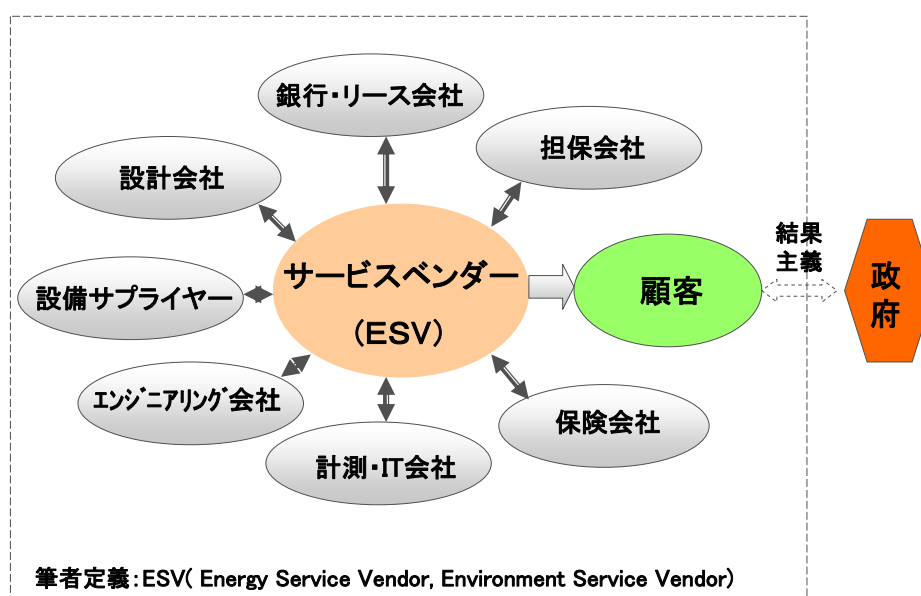
「格力、大金:两个偏执狂联手能否改写行业规则」

([http://www.zhnews.net/zhnews/2009/0221/article\\_11145.html](http://www.zhnews.net/zhnews/2009/0221/article_11145.html) 2009年7月23日参照)

<sup>42</sup> 「ダイキン、中国で低価格エアコン 家庭向けに販売」NIKKEI NET(2009年5月21日)

備の導入によって得られるが、プロセス改善や意識改革などマネジメントによっても獲得できる。結果重視(パフォーマンス志向)の省エネ・環境市場では、技術力よりもソリューション提案がより重要であるように思われる。図表 18 が示すように、中国の省エネ・環境ビジネス市場におけるキーポジションは、顧客に省エネや環境保全のパフォーマンスを提供するサービスベンダー(ESV)であり、設備サプライヤーではない。この意味で、技術や設備に優位性を持つ日系企業は、設備サプライヤーとしてのビジネスモデルに加え、省エネ・環境保全のサービスベンダーとしてのソリューションビジネスモデルを構築すべきであろう。

図表18 中国の省エネ・環境ビジネスの仕組み



(出所)筆者作成

以下、中国の環境ビジネス(水ビジネス)と省エネビジネス(ESCO 事業)のサービス化の事例を検討する。

### 5.3.2 水ビジネスで注目されるサービスベンダー：KWIG

都市環境対策における投資資金や運転資金の不足と政府事業の非効率性が日増しに深刻になってくるにつれて、1990年代後半から中国政府は、環境施設建設や運営にあたって、伝統的・公的な仕組みから民間資金を取り入れた産業化・市場化された仕組みへと政策の転換を図った。今後、都市汚水、ゴミ処理施設の新設に当たっては、必ず市場に合わせ、外資を含む民間投資主体にBOT (ROT、TOT、BOOを含む) 等の特許経営方式又は政府が許可した企業との合弁を採用することを奨励し、この過程では競争メカニズムを導入し、入札で投資者を選ぶとされた。政策の不安定性、外資や民間企業によるM&Aへの抵抗、地

方政府の支払能力や意識の問題などの問題はあったが、環境ビジネス市場は大きく拡大してきた。現在、中国の上下水の運営会社(国有企業、民営企業、外資企業を含む)は700社近くも存在し、水の供給や下水処理の75%はこれらの企業によって運営されているという<sup>43</sup>。

2002年～04年前後には、Suez社やThames Water社などの外資系企業が中国の水ビジネス事業を縮小したり撤退したりしたこともあったが、2007年ごろから外資による再度大量進出が見られる。イスラエル系のKWIG社(Kardan Water International Group)は、中国の上下水・塩水淡水化の専門サービスベンダー(BOO, BOT事業など)として2007年に市場参入してから2年足らずで中国水ビジネス市場の新鋭として注目された。KWIG社は、イスラエル系水事業大手TAHAL社(出資比率66.67%)と水処理専門会社である外資系BDP(北京)環境技術有限公司によって設立されたが、オランダ系投資会社Kardan Gによる資金調達支援を得ている。

水ビジネスの展開は、国や地域と関係なくローカルの政府との関係・運営資格・ノウハウ、人材などが欠かせないので、KWIG社は、M&Aによる中国市場への参入戦略を取った。2007年9月にすでに6カ所のBOT汚水処理事業(現水処理量20万トン/日)を運営している「天津環科水務」(出資比率88.15%)を1.19億元(約18億円)で買収した。買収後、KWIG社からは財務担当のCFOだけを派遣し、日常の運営は現地事情に精通している「天津環科水務」の経営陣に任されている。KWIG社はこれらの経営者から運営ノウハウを吸収しているだけでなく純利益率20%を越えるという収益源を手に入れたのである<sup>44</sup>。現地訪問で「天津環科水務」を環渤海地域の水ビジネスの拠点にするKWIGの戦略も確認された。

同じ2007年10月にKWIG社は、四川省達州市にある「天和給排水有限公司」を100%買収することに成功した。「天和給排水有限公司」は、四川省達州市天然ガスエネルギー化学コンビナートの水供給・汚水下水処理のサービスを提供する統合ベンダーである。達州市政府との間でBOO事業契約(上水30万トン/日、汚水・下水処理5万トン/日、投資総額5億元(約70億円))が結ばれている。資格や人材を手に入れたKWIG社は、「天和給排水有限公司」を拠点に長江上流地域の水ビジネスを加速させようとしている。

2008年10月に現地経営資源の吸収に成功したKWIG社は、河北省定州政府と下水処理BOT事業(処理能力4万トン/日)の契約を交わし、独自の水ビジネスを開始した。また、海水淡水化事業にも手を伸ばして、中国での水関連全ビジネスを完結しようとしている。

ソリューション事業としての水ビジネスは長い歴史があり、中国においても20年以上の歴史はあった。制度や政策の成熟、経験ノウハウの蓄積などで設計、建設、運営を含めた事業は確立されたと言える。水関連の製品や技術力で世界トップに立った日系企業の影は見えないため、チャレンジしなければならない立場に立たされている。

<sup>43</sup> 2008年12月15日に中国環境保護産業協会へのヒアリングによる。

<sup>44</sup> 2009年2月11日に「天津環科水務」関係者に対するFRIのヒアリングによる。

### 5.3.3 省エネの ESCO 事業：米系 Honeywell 社

深刻な環境問題やエネルギー逼迫の状態から中国は、1990年代から省エネの運動を進めてきた。しかし、投資資金の欠如、技術的な遅れ、マネジメントレベルの低さ、企業レベルの希薄な省エネ意識、などから省エネ効果はあまり上がらなかった。前述したように、経済活動の加速や産業・消費構造の変化により中国のエネルギー・環境問題は放置できない状態になり、その深刻さを認識した中国政府は、省エネ・環境対策へ躍起となった。その政策形成の中で省エネサービス産業として日本で言う ESCO(Energy Service Company) 事業(正式英語名：Energy Performance Contracting、中国語では「合同能源管理」)は、市場メカニズムを通じて省エネの効果が実現できる制度として大いに重視され、注目されている。2008年4月1日に施行された改正『省エネ法』にも ESCO 事業を奨励する規定が置かれた。北京市、上海市、福建省などの地方政府は、省エネ目標を実現するために、また省エネサービス産業を育成するために、財政補助金を出して ESCO 産業を奨励している。

実際、ESCO事業を導入しはじめたのは、1997年に中国政府と世界銀行、地球環境基金(GEF)による3社のモデル会社(ESCO事業会社)設置からである。省エネサービス対象企業は資金を投入しなくても省エネの効果が実現できるというメリットが業界に広く認識され、中国のESCO事業は大きな発展を遂げた。中国のESCO事業推進機関である中国省エネ協会省エネサービス産業委員会によると、2008年末現在、中国のESCO事業者は386社に達し、売上高は417億元(約6,000億円)、従業員は6.5万人に達した<sup>45</sup>。中国の省エネの潜在市場は3兆元(約4.5兆円)に上ると推定されており、外資企業を含むESCO事業が一層活発になると見込まれる<sup>46</sup>。

米系Honeywell社は省エネ技術や設備のベンダーでありながら世界中で6,000以上のESCO事業を展開した省エネサービスベンダーでもある。中国で技術や設備を提供してきた同社は、中国政府のパフォーマンス志向のエネルギー環境政策や業界の意識変化を早くから認識し、数年前からESCO事業に取り組み始めた。2006年にHoneywell社は産業が発達している深せん市政府と137社の重点省エネ企業の省エネ事業について協力することを合意し、取りあえず信用条件のよい30社(青島ビール、華為技術、富士康などの優良企業も含む)を第1期ESCO事業対象に選んだ<sup>47</sup>。

2006年8月に開始された青島ビール(深せん)ESCO事業では、Honeywell社は1,021万元(約1.53億円)を投資して電力消費削減、余熱回収などの7つのソリューションを用いて年間エネルギー消費量の17%削減を約束した<sup>48</sup>。市場価格で評価すると、青島ビールは年間547万元(約7,500万円)のエネルギーコスト削減ができることになる。ESCO事業の平均的な収益配分割合の80%(ESCO事業者)で推定すると、Honeywell社の配分金は約6,000万円

<sup>45</sup>中国省エネ協会省エネサービス産業委員会『2008年度我国節能服務産業發展報告』(2009年1月7日)

<sup>46</sup>「外資巨头竞逐中国三万亿节能市场」南方日報 2007年7月10日。

<sup>47</sup>「国际能源巨头抢滩深圳节能市场」<http://www.118power.com/news/detail/7677276.html> (2009年7月24日参照)

<sup>48</sup>「霍尼韦尔中国第一单合同能源管理业务签定」深せん商報 2006年9月25日

/年間で、当該ESCO事業は5年契約なので、契約期間中は約3億円の配当金は見込めると考えられる。つまり、Honeywell社は、青島ビールに対するESCO事業の投資収益率は約19%前後になる<sup>49</sup>。他方、青島ビールも、ESCO事業契約期間中は毎年約20%のエネルギー節約による利益配分と契約期間後の省エネの全収益を享受できる。

このように、ESCO事業は市場メカニズムによる省エネ効果を得られる制度であり、ESCO事業者と対象業者にWin/Win関係をもたらすものである。地場企業によるESCO市場参入が増えているだけでなく、大手外資ベンダーとしてABB、Siemens、Schneider、Rockwell、Johnsonが名を連ねている。残念ながら、日系企業は製品販売に特化しており、ESCO事業者としてのプレゼンスはゼロである。

## 6. まとめ・示唆

これまで分析してきたように、中国を生産拠点として利用してきた日系企業は、人民元高や労働コスト上昇などに対し、生産拠点のベトナムなどのアジア諸国シフトによる「China+1」戦略などで対応してきた。他方、中国国内市場の開拓の重要性は認識されていたが、徹底した戦略は講じられてこなかった。しかし、中国では、高度成長の継続で購買力が向上し続け、中間所得者が急増した結果、市場の魅力が日増しに高まってきた。これまでの日系企業の中国市場を「放置」し、欧米市場や日本国内市場を受け皿とする戦略にはそれなりの合理性があった。しかし、金融危機の影響や少子高齢化によって市場構造が変化したため、中国市場の開拓の重要性を再認識している。中国市場開拓への本格的な展開を進めている多くの日系企業は、市場反応、顧客訴求手法、PR戦略などにおいて新たな取組みを見せており、中国市場での経営を深化させている。

ただし、その基本戦略は高付加価値分野或いは高所得者をターゲットにした差別化戦略を踏襲しており、政策や市場環境の変化で必要となってきた「製品+サービス」といったソリューションビジネスモデルも確立されていないという「新たな課題」も浮き彫りになっている。技術力やすばらしい製品力を有するにもかかわらず、利益の出ない、うまく行かないという声も日系企業から多く聞かれる。その中で、一部の先進的な日系企業や外資企業は、中国の政策や経営環境の急速な変化をいち早く認識し、「新たな課題」に取組み、市場にフィットした商品やサービスを提供することができ、成功を収めている。これらの先進事例を検証して多くの示唆が得られた。

ここで、本研究の分析結果と事例研究の成果をまとめる。

### 1) 「日本製」というブランドは中国の消費者に浸透

官民共同で「日本製＝高品質」というイメージを「日本製＝エコ」、さらに「日本製＝かっこいい」と進化させ、「日本製」というブランド力の内容は広がっている。品質の

---

<sup>49</sup> この推定結果は、2009年7月3日に中国のESCO事業コンサルを行っている九州電力の関係者へのヒアリングによる結果とほぼ一致している。

よい家電、燃費の優れた自動車、人気の衰えないアニメ文化に接する機会が増えるにつれ、「日本製」というブランドへの理解も深まっていく。日本企業にとって、それは、新規市場の開拓において韓国などとの差別化競争戦略を図る上での新たなセールスポイントとなる。

中国メディアの報道や消費者調査などの結果から「日本製」というブランドは中国の消費者に浸透していると判断できる。

## 2) 日系企業のマーケティング戦略の進化

例えば、競争商品の同質化が進んでいる中で一部の日系各社は、商品の機能や品質よりも消費者への付加価値提供を強調して差別化を図ろうとしている。「安い、新機能で買う」から「安心、かわいいから買う」といった消費者ニーズの変化を読んで、安心な生活、ライフスタイル、ファッション化などをセールスポイントにして消費者を取り込もうとしている。実際、2009年2月に上海で開催されたファッションショー「神戸コレクション」では、食品、自動車、電子機器メーカーなど、ファッションとは直接関係のない日系企業も参加し、上海の若い女性にライフスタイルを提案する試みが行われた。

このように技術志向の日系企業も中国市場では顧客志向へと舵を切っている。消費者のニーズの変化を読み、製品そのものよりも安心な生活、ライフスタイル、ファッション化などをPRし、中国の消費者の心を掴もうとしている。

## 3) 高付加価値戦略は継続されるべき

1)で述べたように、中国では日本製の「高品質」というイメージは定着し、「日本製」というブランドが確立されていると言えよう。価格で商品やサービスを選択するよりも「品質」で選択する高所得者にとって日本製は魅力的であろう。このような「日本製」ブランドを活かせるビジネスは他国の競争相手より有利となる。

また、高所得者ほどインターネットや海外旅行したりすることによって日本製品の情報が収集されている。海外におけるブランド力や消費者からの評価、商品やサービスのPR効果は中国高所得者にも及んでいる。

したがって、日本企業が得意とする高所得者向けのビジネスは継続されるべきである。ただし、中国の高所得者は一握りに過ぎず、層の厚いミドル・マス市場の開拓なしでは市場でのプレゼンスが確立できず、収益の上がるビジネスにはなりにくい側面もある。ミドル市場の開拓は重点的に取り組むべきである。

## 4) ミドル市場開拓戦略のあり方

ミドル市場の開拓には、高所得者層の開拓と違った戦略が必要となる。ただ、価格が安ければよい問題ではない。その戦略には以下のようにいくつか考えられる。

### ① ミドル・マス市場の「ハイエンド」を狙え

ミドル・マス市場と言えども、その所得や購買力の分布は広がっている。例えば、経済産業省は、可処分所得 5,001～35,000 ドルの世帯を中間所得層と見ているので、その差は7倍もある。満遍なく対応するよりもある程度の人口層があつて購買力もある「ハ



イエンド市場」(例えば、世帯可処分所得 8,000 ドル以上の層)に絞ったほうが日系企業にとっては対応しやすいかもしれない。

## ②「日本製」というブランドの充実

これまで「日本製」というブランドに「高品質」、「エコ」などのイメージは定着しているが、「変革」、「勢い」と言った側面は欠けている。ミドル・マス市場に多い若者にとって「変革」、「勢い」の要素は商品選択において大きな決定要素となっている以上、「日本製」というブランドに「変革」、「勢い」というイメージを与える工夫をして充実させなければならない。

## ③マルチ・ブランド、マルチ・チャネル戦略を

技術力・製品力・品質に優位性のある日系企業にとって販売力の向上は最優先課題として取組まなければならない。高付加価値ビジネスにおけるブランドイメージの低下や価格下落を防ぐためにマルチ・ブランド、マルチ・チャネル戦略が有効であろう。

また、「技術力」を過信せず、パートナーから生産ノウハウに止まらず販売ノウハウの吸収も欠かせない。販売をパートナーに任せるこれまでの協業戦略を改めるべきである。

## ④コスト・パフォーマンス効果の向上

これまでの調査結果では、「日本製」は「コスト・パフォーマンスが悪い」というイメージを中国の消費者に与えている。「日本製」が高額になってしまっているのは、利潤の割合が高いというよりもコストが高いと言わざるを得ない。中間所得者にとっては過剰な品質や贅沢なサービスは割愛されるべきである。また、割高になっている間接費用(過剰とも言える間接部門の本社派遣など)もカットする余地がある。つまり、日系企業は注目されやすい生産コストだけではなく輸送、販売、総務などの間接を含めてトータルコストを削減して、コスト・パフォーマンスを高めていくべきである。

しかし、上述したコスト削減の記述はあくまで高コストに着目した問題意識であり、パフォーマンスの向上に着目してコスト・パフォーマンスを高めていく施策も十分考えられる。中国市場開拓における日系企業の問題意識はあまりにもコスト削減に偏り過ぎ、パフォーマンスの向上は軽視されているのではないと思われる。中国の省エネ、環境市場における日系企業の課題はまさにパフォーマンス志向のビジネスモデルが確立されていないところに問題がある。

## 5)パフォーマンス志向のビジネスモデルの確立を

前述したように、中国の省エネ・環境市場はパフォーマンス志向に変化しており、省エネ・環境に係る日系企業は、まず専ら「製品販売」のモデルを脱却してパフォーマンス志向のサービス経営モデルを確立しなければならない。サービス経営は「製品販売」モデルと違って数年にわたって持続的に顧客とかわって利益を回収し続けなければならない。持続経営のノウハウの蓄積を急がなければならない。

実際、日本では、IT 分野で Hosting Service や SaaS などによって顧客にパフォーマンス志向のビジネスが確立されているが、省エネ・環境分野では実践(例えば ESCO 事業)

が中小規模に止まっている。なぜなら、日本では、省エネ・環境市場はいまだに製品(プラント)市場に止まっているからである。したがって、省エネ・環境ビジネスにおけるパフォーマンス志向に向けての日本市場の改革(水道事業の民営化など)が必要となる。日本企業にパフォーマンス志向のビジネスノウハウが蓄積する機会を与えるべきである。

他方、欠かせない海外市場での経営ノウハウや資格は、ゼロからスタートするよりも既存事業のM&Aや外部人材の取り入れによるノウハウの取得が早道となる。近年、円高を活かして日本企業はクロスボーダーのM&Aを強めており、その動きは中国市場にも及びつつある。省エネ・環境分野も期待されよう。

参考文献：

- 金堅敏 「中国における外資企業の R&D 活動と日系企業」  
FRI Economic Review Vol.11 No.1 (2007 年 1 月)
- 金堅敏 「中国の経営環境悪化に直面する日系企業の活動状況」 富士通総研  
2008 年 8 月 8 日。
- 金堅敏 「対中ビジネスにおける現地化とガバナンスのあり方」  
FRI Economic Review Vol.8 No.4 (2004 年 10 月)
- 金堅敏 「中国における企業 PR 戦略のあり方」  
FRI Economic Review Vol.10 No.4 (2006 年 10 月)
- JETRO 「米国発金融危機による日本企業の海外ビジネスへの影響」 2009 年 2 月 19 日
- JETRO 「ジェトロセンサー」 2008 年 2 月号
- JETRO 「ジェトロセンサー」 2009 年 3 月号
- JETRO 「日本企業の海外事業点展開に関するアンケート調査」 各年版
- 東 真 「中国市場に参入したシャープの勝算」  
テレコミュニケーション 2008 年 8 月号
- 経済産業省 『2009 年通商白書』
- CNNIC 中国インターネット発展状況統計報告, 2009 年 7 月
- iResearch 中国ネットワーク購物行業發展報告簡版 2008-2009 年, 2009 年 2 月
- 中国省エネ協会省エネサービス産業委員会 『2008 年度我国節能服務産業發展報告』  
(2009 年 1 月 7 日)
- 张娅 「日立的「會議經濟」」 商務週刊 2009 年 3 月 27 日
- WWF 「Prepared to Ride The Green Dragon? 」, November 2008

## 研究レポート一覧

- No.347 中国のミドル市場開拓戦略と日系企業 金 堅敏 (2009年7月)
- No.346 企業の淘汰メカニズムはどのように働いているのだろうか 齊藤 有希子 (2009年6月)
- No.345 情報セキュリティと組織感情、Enterprise 2.0 浜屋 敏 (2009年6月)
- No.344 高齢化社会における社会保障給付と雇用政策のあり方  
ーグローバル競争力と雇用確保の両立に向けてー 南波 駿太郎 (2009年5月)
- No.343 森林・林業再生のビジネスチャンス実現に向けて 梶山 恵司 (2009年5月)
- No.342 中国経済分析の視座 ーインフレと雇用の政策的意味ー 柯 隆 (2009年5月)
- No.341 サービス・プロセスの評価とブループリンティング手法  
の有効性 長島 直樹 (2009年5月)
- No.340 臨床研究における利益相反マネジメントに関する規程の  
現状と課題 西尾 好司 (2009年4月)
- No.339 産学連携拠点としての米国の大学研究センターに関する  
研究 西尾 好司 (2009年4月)
- No.338 インフォメディアリの再定義と消費行動・企業経営への  
インパクト 新藤 精士 (2009年4月)  
浜屋 敏
- No.337 大企業のクラウドコンピューティングへの取り組みに向  
けた考察 湯川 抗 (2009年4月)  
前川 徹
- No.336 オバマ新大統領の医療改革 松山 幸弘 (2009年3月)
- No.335 労働拘束時間が運動習慣に与える影響について  
ー「健康会計」に向けた企業と社会にとっての新たな  
視点 河野 敏鑑 (2009年1月)
- No.334 金融資産市場の変容とわが国金融改革のあり方  
ー米・英比較にみる「金融危機」の背景と金融の役割ー 南波駿太郎(2008年12月)
- No.333 低炭素社会に向けた民生部門対策の設計 生田 孝史(2008年12月)
- No.332 調整期に入る中国経済 朱 炎(2008年11月)
- No.331 貨物ゲートウェイ空港の国内立地のための方策  
ーアジアの活力を取り込んだ経済成長向上に向けてー 木村 達也(2008年11月)
- No.330 顧客経験に基づくサービスの知覚品質評価  
ーITインターフェース・サービスを中心としてー 長島 直樹(2008年11月)
- No.329 地域医療提供体制改革(IHN化)の国際比較 松山 幸弘(2008年11月)
- No.328 工業系公設試験研究機関の現状に関する一考察 西尾 好司(2008年10月)
- No.327 未公開Web2.0企業の実態と成長に関する研究 湯川 抗(2008年10月)
- No.326 地方の自立性を高めるための地方への税配分 米山 秀隆(2008年10月)
- No.325 インドにおける研究開発戦略のあり方 金 堅敏(2008年10月)
- No.324 A Return of Protectionism? Internal Deregulation and External  
Investment Restrictions in the EU Martin Schulz (2008年8月)
- No.323 銀行の資産運用・収益構造と収益力強化のための基本戦  
略 ー収益源の多角化と規模の収益性を求めてー 南波駿太郎 (2008年6月)
- No.322 地域間移動を考慮した将来人口の推計 戸田 淳仁 (2008年6月)  
新堂 精士
- No.321 中国経済のサステナビリティと環境公害問題 柯 隆 (2008年5月)

<http://jp.fujitsu.com/group/fri/report/research/>

研究レポートは上記URLからも検索できます



THE POSSIBILITIES ARE INFINITE

**富士通総研 経済研究所**

〒105-0022 東京都港区海岸1丁目16番1号 (ニューピア竹芝サウスタワー)  
TEL.03-5401-8392 FAX.03-5401-8438  
URL <http://jp.fujitsu.com/group/fri/>