

中国 China

ブランド戦略で市場開拓

ジェットロ海外調査部中国北アジア課 米川 拓也

優れた技術や独自性あふれる製品で中国市場開拓を試みる。だが、こうした「オンリーワン」戦略をもってしても価格面など高いハードルに苦戦する企業が少なくない。それを克服する手段の一つが「ブランド」の構築だろう。中小企業は、限られた経営資源の下で、自社ブランドをどのように効果的にPRしたら良いのか。

「ブランド」で価格競争力を補完

日本の国内市場が伸び悩む中、高付加価値、安心・安全を売りに中国市場開拓に活路を見いだそうとする中小企業が近年増えている。一方、競争の激しい中国市場では、製品の品質や技術レベルが高くても、価格面で苦戦を強いられるケースもある。特に、日本から輸出する製品には物流コストや輸入関税などが上乘せされるため、末端小売価格は日本の2~3倍に設定せざるを得ない。また、知名度の低い中小企業が単に販売店に製品を陳列するだけで、消費者を購入にまで導くのは容易ではあるまい。

このような課題を克服する手段の一つになるのが「ブランド」の構築だ。製品にブランドの要素が付加されることで、価格競争力の補完、あるいは利益率の向上に役立つのではないか。同時に、消費者に対し一定以上の「品質保証」を与えることになり、購買を促す効果が期待できよう。

表 分野別ブランド力で上位にランクインした日系企業

第1位	ソニー(ビデオカメラ)、キヤノン(デジタルカメラ)、タイガー魔法瓶(魔法瓶)
第2位	ソニー(カラーテレビ、デジタルカメラ、保存用デバイス)、キヤノン(ビデオカメラ)、本田技研工業(SUV)、TOTO(蛇口・シャワーヘッド)、UCC上島珈琲(コーヒーチェーン)
第3位	パナソニック(ビデオカメラ、電気シェーバー)、ソニー(DVDプレイヤー)、セブン-イレブン・ジャパン(コンビニチェーン)

資料：2012年中国ブランド力指数(C-BPI)調査結果を基に筆者作成

ブランドはいわば消費者の記憶や心の中に蓄積された「イメージ」の総体ともいわれる。仕様や価格が同等の製品が複数あった場合に、ブランドの名称やイメージが購買の決定要素となることは、われわれの日常生活の中でもよくあることだ。とりわけ、世界中の企業の製品があふれる中国市場で、自社製品を選択してもらうには、製品の魅力に加え、競合製品と差別化できる別の要素が必要だろう。

「実用性」の日本、「憧れ」の欧米

では、日本ブランドに対する中国での評価はどうか。これを判断する一つのよすがになるのが、中国企業ブランド研究センターが中国人消費者に支持される国内外ブランドを品目別で調査した「2012年中国ブランド力指数(C-BPI)調査結果」^{注1}である。全152の対象品目・サービス分野のうち、海外ブランドが第1位を獲得したのは48品目(残り104品目は地場ブランド)、うち米国が23品目、英国が7品目、韓国が5品目で、日本は3品目にとどまった(表)。

日本ブランド戦略研究所の榛沢明浩代表取締役によれば、日本製品は「高品質」「安心・安全」あるいは「実用性」といった点では評価が高いものの、それがブランドへの「憧れ」にまで達していない場合がよくあるという。なぜか。欧米企業がブランドを重視し長期的に育成するのに対し、日系企業はこれまで製品の品質や技術の追求に力を入れるあまり、広告宣伝をはじめとする「演出」が後手に回ることが多いからだという。

ランクインした日系企業はいずれも大企業。中小企業は大企業に比べてヒト、モノ、カネといった経営資源に制約があり、限定されたマーケットを対象に、巨額の広告宣伝費を投じて企業や商品のブランドを売り込むことには困難が伴う。

とはいえ、「ブランド戦略」を中小企業に無縁のものとして切り捨てることはできまい。大企業の下請けやOEMを中心としてきた企業が、新たに自社ブランドを立ち上げる場合もあろう。日本で全国展開していない製品であっても、中国市場では「日本ブランド」という点でプラス評価からスタートできるメリットもある。

中小企業の強みを生かした戦略を

経営資源の限られる中小企業がブランドを構築していくためにはどうしたら良いか。実際の事例も交えて、取り組みのポイントを見てみよう。

まず、製品のラインアップ。例えば、中小企業はアイテム数や生産規模が限定されるが、少量あるいは限定品であることを逆にPR材料とするのはどうか。

和洋ガラス食器・インテリア用ガラス製造の廣田硝子(本社:東京都墨田区)は、ジェットロが実施したアジア・キャラバン事業(中国)^{注2}に参加。現地バイヤーとの商談会では、日本らしさのある高価格帯の商品をあえて選定した。同社の廣田達朗代表取締役社長は、「高価格であっても技術や品質の高い商品に良い反応を示してくれた。高価格の商品を投入したことで、自社のイメージを上げることもできた」と強調する。

「1品1品、手作業のこだわり生産」「日本に数人しかいない職人・有資格者が生産」「特定の産地でしか採れない材料を用いた限定品」のように、独自性を持ったオンリーワン製品であることをアピールする。その上で、富裕層あるいはギフト向けとして価格帯を高め設定し、高級なブランドイメージを打ち出す「演出」も有効だ。

製品の投入に当たっては、目指すべきブランドの方向性によってターゲットをより明確にしたり、限定したりすることが大切だ。最近では中間層の開拓に注力する企業が増える傾向にあるが、販売拡大を急ぐあまり、むやみに低価格・低品質製品を投入してはブランドイメージの低下を招く恐れがあろう。現地に自社あるいはパートナーの工場があれば、現地生産品は大衆向けブランドとして一般小売店で販売し、「メイド・イン・ジャパン」の輸出品は富裕層向けブランドとして百貨店で販売するといった2本立て戦略もあり得る。

ブランドを確立するには、製品の魅力をしっかりと伝えることに重点を置き、ステップを踏んで事業を軌道に乗せていくことが重要だろう。初めて中国市場開

拓に取り組む企業は通常、代理店経由での販売を行うことが多い。従って、まずはパートナーとなる代理店に自社製品を取り扱う価値を理解してもらうことが、ブランド確立の糸口になる。

反面、難しさもある。浄水器など水栓製造の早川バルブ製作所(本社:岐阜県山県市)は、水道水が飲めない中国での浄水器ニーズに着目し、数年前から市場開拓を開始。現地での展示会出展などを通じてこれまで5社の代理店を発掘している。同社の早川徹代表取締役社長は、「中小企業が丁寧に商品を売っていくにはパートナーが大変重要。とはいえ、あまりにも代理店任せにしているのは売れなくなり、そのうち扱ってもらえなくなる」と語る。代理店を粘り強くフォローしていくことが大切だというのだ。「売りたい」「売れる」と思わせる工夫を継続していくことが必要ということだろう。エンドユーザーが使う日用品を代理店方式で販売する場合、それがないと価格競争を招き、新規代理店開拓にも支障を来す危険性があるという。

ブランドPRの有効な手段が口コミだ。特に中小企業は、対象とするマーケットの規模が小さく限定的なことが多いため、口コミによって、一から評価を構築できる優位点がある。

化粧ブラシ製造の瑞穂(本社:広島県安芸郡熊野町)の場合、前出のアジア・キャラバン事業での広報がきっかけだった。商品を購入した消費者が、マイクロブログの「微博」^{注3}上に書き込みを始めたことで口コミが発生。これが大きなPR効果を生んだ。中国向け販売を始めてわずか4カ月間で、累計1万本の出荷につながった。製品に特徴や話題性のある「こだわり」のポイントが多いほど口コミが広がりやすいようだ。同社の丸山長宏取締役は、「ブロガーや消費者の体験を通じて話題を提供し、継続的に口コミを創出することが大切」と指摘する。

ブランド構築の裏にはこうした地道な取り組みの積み重ねがあろう。それが単なる「企業名」「製品名」を、信頼ある「ブランド名」へと発展させていくのではないのか。



注1: 2012年2月20日発表。11年10月から12年1月の4カ月間、152業種の全6,800超のブランドを調査。調査対象は主要30都市の15~60歳、計1万3,500人。

注2: 中国市場開拓に向けた商談機会の提供・モニタリング調査などを実施する事業。対象品目は日用品・生活雑貨など。

注3: 「微博客」(マイクロブログの意味)の略称で、中国版「Twitter」に当たる。パソコンやモバイル端末から、文字情報や画像を投稿できる。