



中国

“アウェー”で勝つには

ジェトロ海外調査部中国北アジア課 日向 裕弥

日中関係悪化で生じた日本製品の買い控えや商談キャンセルに直面した日本企業。中国市場開拓に慎重になるなど、マーケティング戦略を練り直した企業もあるだろう。しかし、逆境下でも意欲的に市場を開拓して売り上げを伸ばしている企業もある。成功企業の戦略はどのようなものか。

黒子に徹して実を取る

ジェトロが2013年1月、日本企業6,531社を対象に実施したアンケートでは、12年9月中旬以降の日中関係の情勢を踏まえた中国でのビジネスリスクについて、「高まった」とする回答が68.5%に上った。にもかかわらず、8割の企業が今後、中国でのビジネス展開を拡充、維持すると回答した。最大の理由は「市場規模、成長性など販売面でビジネス拡大を期待できるから」だ。

引き続き中国市場の開拓に取り組む企業は、今後「日本」をどう活用するか、製品販売戦略の再考を迫られている。逆境下で意欲的に市場開拓を進める企業事例を見ると、①中国企業を活用して実を取る、②商品の独自性で勝負する、③日本を前面に出す——といった一見矛盾するような戦略が見られた。業態や企業の対中戦略の違いによって選択肢は異なろう。

コクヨは黒子に徹して実を取り中国ビジネスの実績を構築するビジネス戦略で地場の中間流通の存在が大きい文具市場に切り込んだ。同社は中国のノート市場で抜群の認知度を誇る「ギャンボル (Gambol)」ブランドを展開する中国メーカーの事業（商標、生産設備、販売網など）を継承。12年9月から中国でノートを生産、販売している。もともと、日本から輸出した「キャンパス (Campus)」ブランドのノートを販売していたが、地元製品との3倍の価格差が埋まらず、思

った通りに市場開拓が進まなかった。事業継承により、現地生産で価格を下げるとともに、約5,000店舗の販売網を獲得。一躍トップシェアを得た。

販売を支えるのは圧倒的シェアを誇るギャンボル・ブランドのビジネス用汎用品だが、これを取り扱う卸企業からはコクヨの他商品を新たに取り扱いようという動きが出ているという。同社の現地法人、国営商業（上海）の井上雅晴総経理は「今後は、稼ぎ頭のギャンボル・ブランドには方眼罫のノートの商品として加えるなど品ぞろえを充実させる一方、キャンパス・ノートは表紙を大学生好みの彩りにしたり、紙質を向上させたりするなど付加価値で差別化を図る。そうすることでこれからの成長が期待できる個人需要を開拓する」とさらなる事業拡大に意欲を見せる。

オンリーワンで勝負する

自分のお金を使うのであれば一番いいものを買いたい——。買い物をするとき、商品やサービスを提供する企業の国籍は意識せず、欲しいものを選ぶのが消費者の心理だろう。商業施設が乱立し集客効率の良い立地で出店するのが難しい中国で、ファーストリテイリング（ユニクロ）、良品計画（無印良品）は商業施設の開発事業者が欲する人気の入居企業だ。ユニクロは薄くて暖かい肌着「ヒートテック」に代表される値ごろ感のある独自の機能性衣料が、無印良品はシンプル、簡素で環境にやさしい生活スタイルという商品コンセプトが消費者から圧倒的な支持を得ているからだ。ここでは企業の国籍は問われていない。商品の機能、コンセプトが受け入れられており、他の衣料ブランドや雑貨店とは一線を画している。

オンリーワンで勝負できているのはこうした大企業だけではない。中国市場開拓に挑む企業の中には、12

年9月以降、引き合い、契約交渉が止まったというところが少なくない。一方、陶磁器メーカーのサンアートは、販路開拓に着手した12年6月から半年で代理店、バイヤーと成約し販売実績を上げている。飾っても楽しめるインテリア食器を得意分野とする同社の商品は遊び心にあふれ、ユニークでかわいいデザインが目を引く。だがデザインだけであればいずれ模倣品に追い落とされてしまう心配がある。同社の場合、年間100点の新商品を開発する意欲と能力が、他社を寄せ付けない「オンリーワン」要素だ。バイヤーにとっては次々と新しい商品展開ができることが魅力で、中国各地から引き合いがあるという。とはいえ類似品がない商品であるが故に、店頭に並べるだけでは優れた機能や用途が消費者に伝わりにくい。そのため、商品の特徴が一目で分かるPOP広告（店頭での販売促進を目的とした広告）を作成してバイヤーに配布している。POP広告の有無が店頭売り上げに大きく影響するという。

中小企業がオンリーワンで勝負するためには、他社と差別化できる製品、サービスを持っているだけでなく、その商品のコンセプトを消費者に確実に伝える工夫も必要といえるだろう。

「日本」ならではの強みで差別化を図る

自動車業界のように日本ブランドというイメージが強く苦戦を強いられた企業がある一方で、「日本」への信頼感が追い風になっている企業もある。

シャボン玉グループは、日本の職人が手作りした化学物質無添加のせっけんを中国で販売している。価格は中国製品と比べると4倍だが、価格に見合った価値が消費者に理解され売り上げを伸ばす。中でも一番人気は乳児用の商品。中国製品の安全性が問題となる事件が後を絶たない中、日本製の商品に高い信頼を寄せ、出費を惜しまない消費者の心をつかんでいる。そうはいっても消費者の目は厳しくなっており、日本製であれば高くても売れるという状況ではなくなりつつある。

前出のサンアートは、製品を日中両国で生産してお

り、もともと日本製である点を前面に出していない。バイヤーも日本製にこだわらない。だが、縁起物の招き猫の置物だけは日本製を求める。これは、福を招くには中国製ではなく日本製であるべきという消費者の心理を反映しているのだ。「日本」ならではの強みで差別化するには、中国市場の特性や嗜好をよく理解している人からの情報収集が鍵を握る。

名前の通った企業であれば、国籍は隠しようがない。そのため、あえて顧客第一、品質本位といった日本で実践してきた企業理念を中国でも忠実に実現することが、中国にはない品質やサービスを提供することになり、差別化の一手段となろう。

中国で店舗展開する流通業の幹部は「日系企業であることを隠すつもりはない」という。同社では、自社の強みである「衛生・安心・安全」を消費者にアピールするための具体的な取り組みとして、農産品の残留農薬量を計測・表示し、好評を得ている。

ただ、品質や顧客本位といった企業理念を体現するのは従業員だ。日本人であれば感覚で分かる価値観であっても、中国人従業員が企業理念の価値や目指す姿を行動に反映できるようになるのは容易ではない。日本企業ならではの強みを発揮するため、積極的に社内でのブランド構築（インナーブランディング）に取り組む企業も出てきた。これは企業理念を従業員に浸透させ、行動に反映させることにより、提供する製品・サービスの向上につなげる施策といえる。

12年に吹き荒れた反日デモの激しい逆風が日本企業に与えた衝撃は強かったが、日系企業のビジネスは、自動車、観光、政府調達など一部を除けば反日デモ前の水準に回復しつつあるとの見方がある。また、従来積極的に中国市場開拓に取り組んできた企業の中には、厳しい状況下でも前年を上回る収益を上げ、中国事業を拡大させている企業も少なくない。誰でも成功できる市場ではないが、これら企業の成功事例は参考になるだろう。反日デモ後の今、拡大する中間層の消費意欲を取り込もうとする企業にとって、対中マーケティング戦略を練り直す好機といえるのではないのか。

JS



売り上げに貢献するPOP広告（写真：サンアート提供）