

重要性の増す中国市場 ～日系企業の戦略の検証～

富士通総研 経済研究所

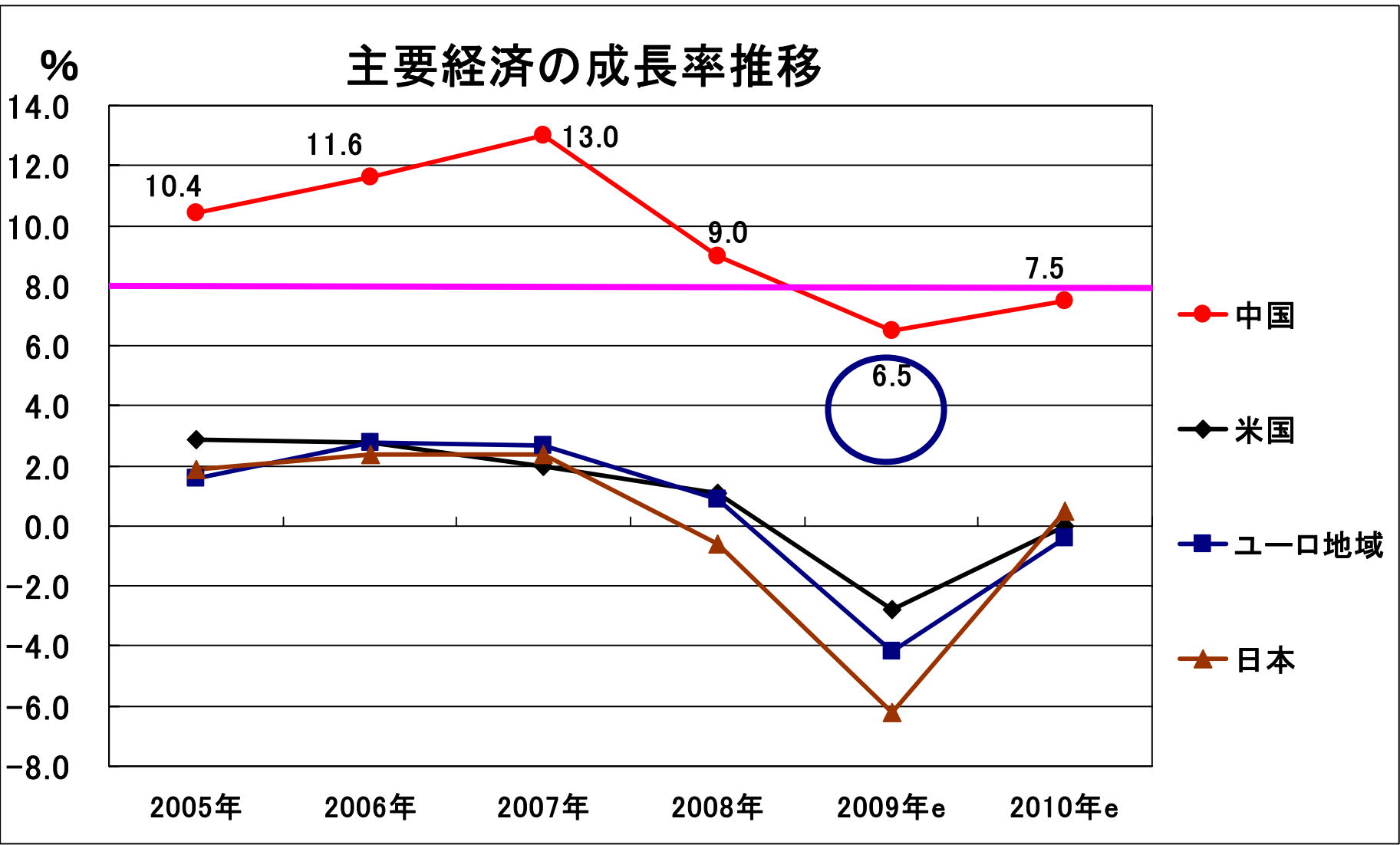
主席研究員 金 堅敏

- * 金融危機で中国市場の重要性が増し、変化に富んでいる中、日系企業は中国市場開拓を加速させている。
- * しかし、**高所得者**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？
- * また、引き続き「**物売り**」モデルに特化し、サービス需要が高まっている分野への対応ができていないのではないか？
- * 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？

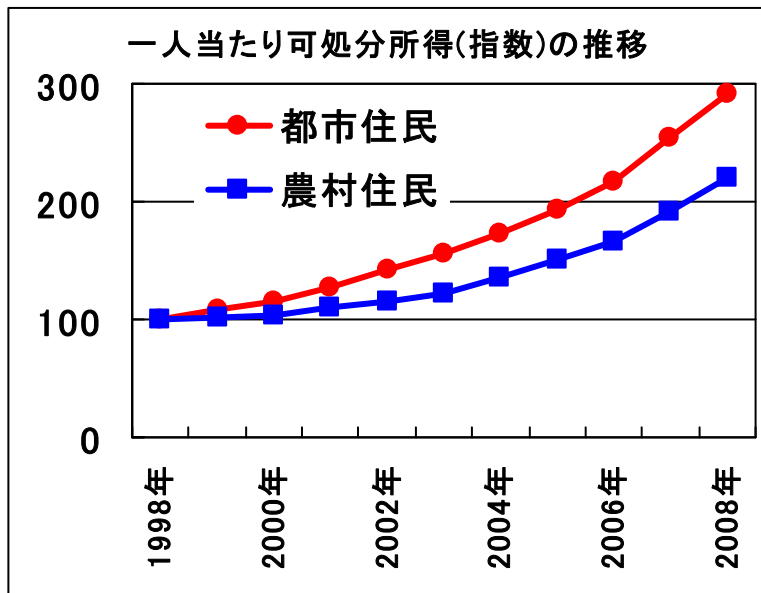
1. 変貌する中国市場と日系企業
2. 日系企業の事例分析：戦略の検証と評価
3. 新たな課題の抽出と解決策についての検討
4. まとめ

1. 変貌する中国市場と日系企業

見方が分かれるが、成長のトレンドは変わらない **FUJITSU**



(出所)IMF WEO(08.10、09. 04)



* 都市人口の増加と可処分所得の増加で**購買力向上へ**

2008年末総人口13億3千万人のうち

45.7%(6億7百万人)が都市人口

* 毎年1~2%前後の人口が都市化

中国の所得・人口構成

	ミドルクラス (都市人口の40%) (Middle+Upper M)	高所得者 (都市人口の20%) (High+Highest)
可処分所得額 (07年)	15,332元 (約23万円)	32,063元 (約48万円)
人口(人)	約2億4千万	約1億2千万

中国市場開拓には戦略的な対応が必要

『日本製品に対するイメージ調査：Global HABIT調査』

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	35.1	32.1	35.2	42.0	22.0
活力を感じる	34.1	35.8	37.1	38.1	48.1
価格/価値良い	13.3	12.3	12.7	24.3	44.4

*「高品質」のブランドイメージを活かすこと

*コスト・パフォーマンスの向上を

2. 日系企業の事例分析：戦略の検証と評価

- * 家電、自動車、在来の流通業については既存の事例研究が多い
- * 日系企業にとっての「新規市場」に焦点を当てる

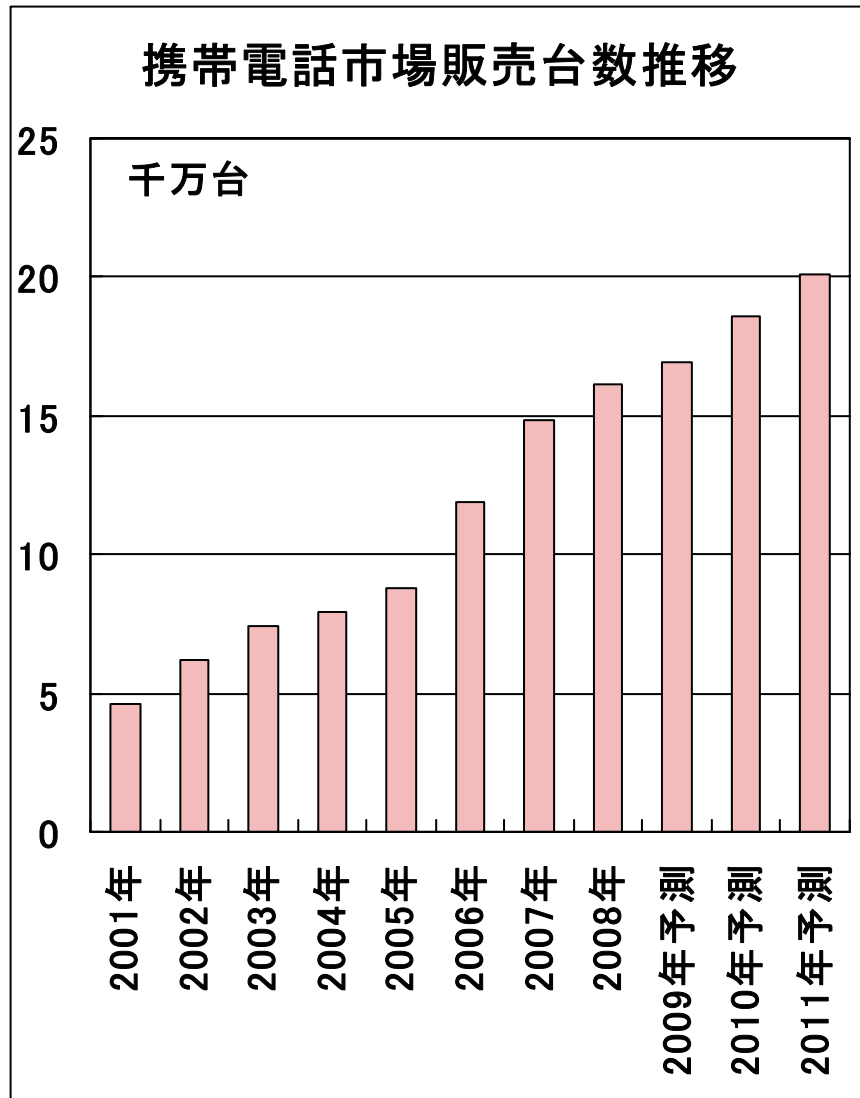
BtoC市場(消費者向け市場)

- 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: ネット通販市場(コクヨ〈個人通販〉の例)

BtoB市場(法人向け市場)

- 事例4) 省エネ・環境市場(日立の例)

- * 公開資料・データ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く



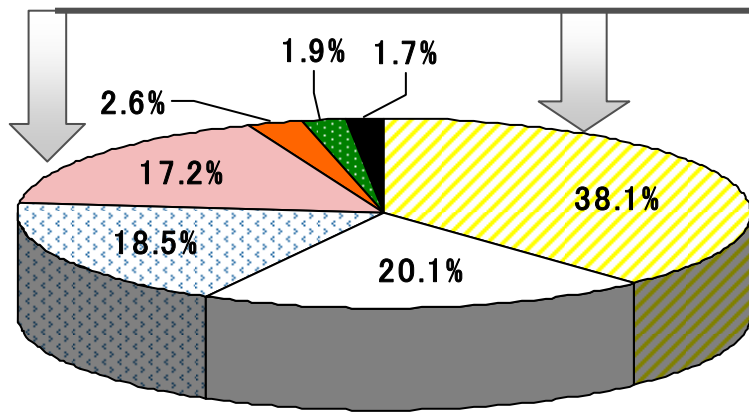
* 日系企業が全滅した市場

- ・08年3月までに日系企業全部撤退
東芝、パナソニック、ソニー、
三菱電機、NEC、三洋電機、京セラ

* 再挑戦

- ・08年6月にシャープが新規参入
- ・パナソニック、京セラも市場参入を
準備と報道されている

08年1-3月携帯電話流通
経路別シェア



- 携帯電話販売チェーン
- 独立系販売店
- 携帯電話事業者
- 家電量販店
- テレビショッピング
- スーパー
- その他

* 失敗例を研究し参入を図った

- ・ブランドPRと販売チャンネルに問題

* 市場戦略

- ・「AQUOS携帯」: **高所得者ターゲット**
(4万5千円～7万5千円前後)

・Two Topチャンネル戦略

携帯電話販売チェーン+家電量販店

← キャリアとの連携も推進中

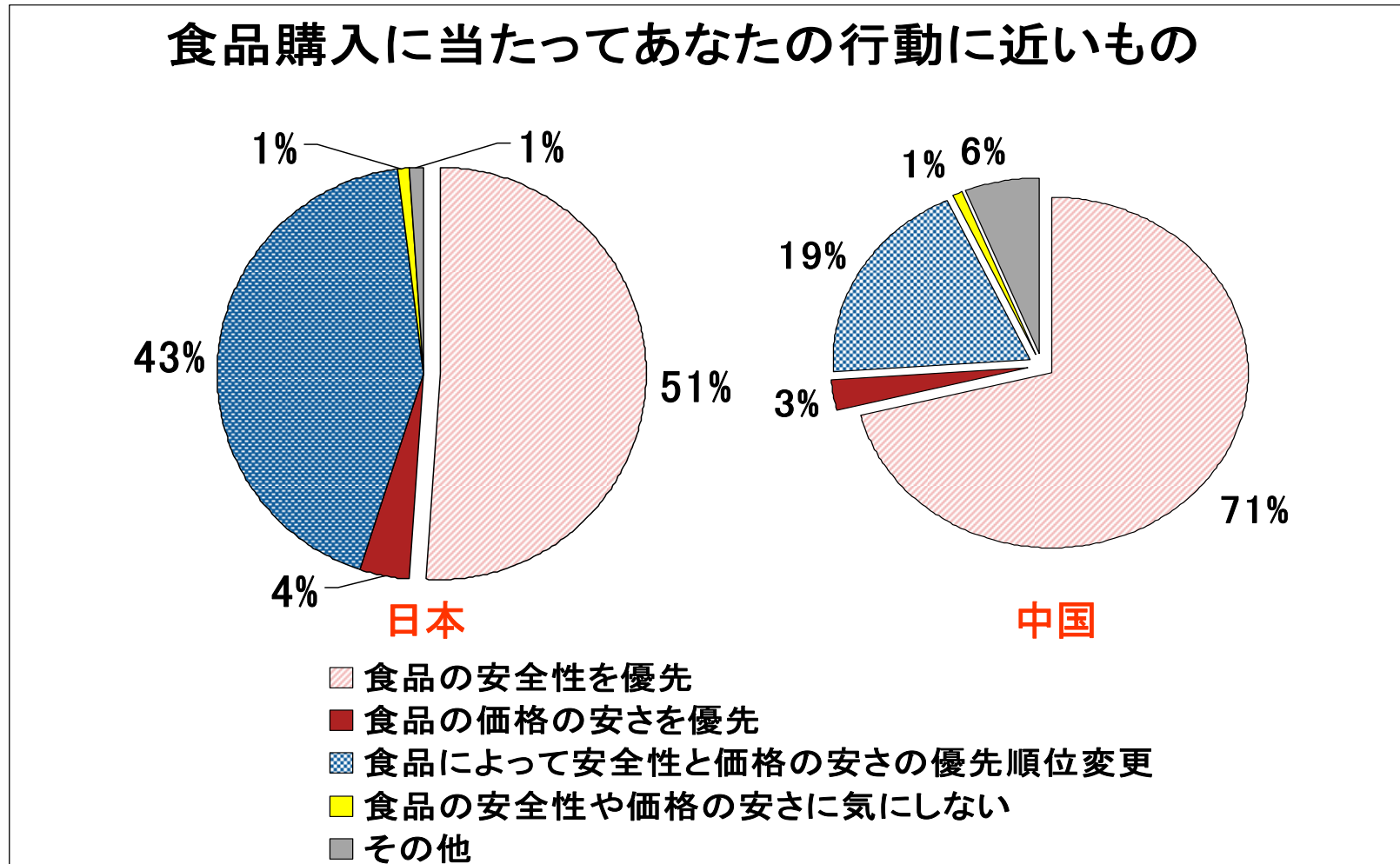
* 販売は1～2万台/月で推移

- ・09年4月に中価格帯(**3万円前後**)投入。
高価格帯中心の戦略は変わらない。

事例2-1 「高品質」を活かす食品市場

* 日本の約10倍の食品市場に魅力

* ジェトロなどの公的機関も「美味日本」を売る



(出所)楽天リサーチ ニュースリリース(2008年3月19日)

事例2-2 アサヒビール:「安全、安心、おいしい」を売る FUJITSU

* ミルクへのメラミン混入事件を契機に動き出したアサヒビール

・2008年9月に中国の液体ミルク市場に参入

・「唯品 純牛乳」で高所得者に「安全、安心、おいしい」を売る

1) 生産管理の徹底、低温冷蔵輸送、売り場で温度管理徹底

2) 販売チャネル厳選:高級デパート、スーパー、日系コンビニ等

3) 値段は現地製品の2倍(22~24元、約330円/1リットル)

・3年前倒しで増産するが、数千トンの規模に止まっている

* 急増する中国のネットユーザーとネット通販の浸透

- ・中国のネット人口 2億9800万人(08年末)、

ネット通販市場は約2兆円(08年末)

- ・日本の家電、化粧品、生活雑貨など品質の高いものに人気

昨年あたりからモールジャパン、ネットプライスなど数多くの

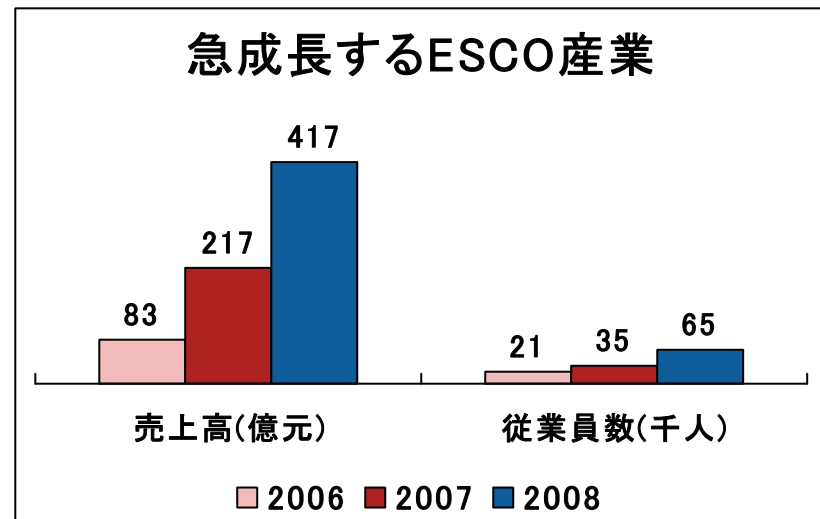
日系企業が市場参入

事例3-2 コクヨの例:「かわいい」を売る

- BtoBからオフィス用品通販市場へ参入
 - ・2005年9月にECサイト「EasyBuy」ブランドで開始
 - ・きめ細かなサービスがリピートにつながり、会員40万社獲得
- BtoB(オフィス用品)からBtoC(生活雑貨)へ
 - ・オフィス用品購入担当の女性をターゲット
 - ・日本製生活雑貨品(鞆、アクセサリー、小物など)販売
 - ・日本の「かわいい」、「かっこいい」を売りに
 - ・カタログ配布 + ファッションショー開催等でライフスタイル提案
- 課題
 - ・モノの販売に特化しているので、在庫リスク
 - ・年間販売額が約1.5億円で小規模
 - ・BtoC ⇒ CtoC/BtoB というサービスモデルへの進化が必要

- ・中国政府の政策推進
- ・社会からの要請
- ・グローバルの潮流

エコ市場形成へ



(注)ESCO(Energy Service Company)

* 米政府推定

中国のクリーン技術市場: 1,860億ドル(2010年) ⇒ 5,550億ドル(2020年)

(出所) 中国省エネルギーサービス協会、WWF”Prepared to Ride The Green Dragon?”

日立の取り組み(省エネ設備/浄水・汚水処理設備の販売)

* 06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」設立

- ・日立(中国)にビジネス・インキュベーションセンター設立

* 日中両政府や産業界にPR攻勢

- ・政府の手を借りた販売戦略:技術会議の共同開催、政府とのモデル事業実施

* ただし、ブランド力や技術力は認識されたが、次の困難に直面

- ・知財問題:技術開示に対して、中国側には技術料支払意欲がない!?
- ・パフォーマンス志向で優れた技術・設備であっても導入されるとは限らない

⇒ パフォーマンスを保証するソリューションビジネスモデルの構築が必要

- **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**
市場反応、顧客訴求手法、PR戦略など
 - * シャープ: ブランドイメージの活用とチャネルの多様化
 - * アサヒビール: モノの機能よりも安心、安全という「生活」を売る
 - * コクヨ: ライフスタイルの提案
 - * 日立: 「コンファレンス・マーケティング」(技術会議による販売)
- **ただし、以下の課題も確認できた**
 - * 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
 - * 同じく「モノの販売」モデル(BtoCもBtoBも)に特化していること

以下、特に

- 1) BtoCビジネスでミドル市場をいかに取り入れるのか
- 2) 省エネ・環境分野でのサービスモデルの展開

に絞ってそのあり方について検討する

3. 新たな課題の抽出と解決策についての検討

1)ミドル・マス市場の取り込みについては

○高付加価値市場の規模は小さい！

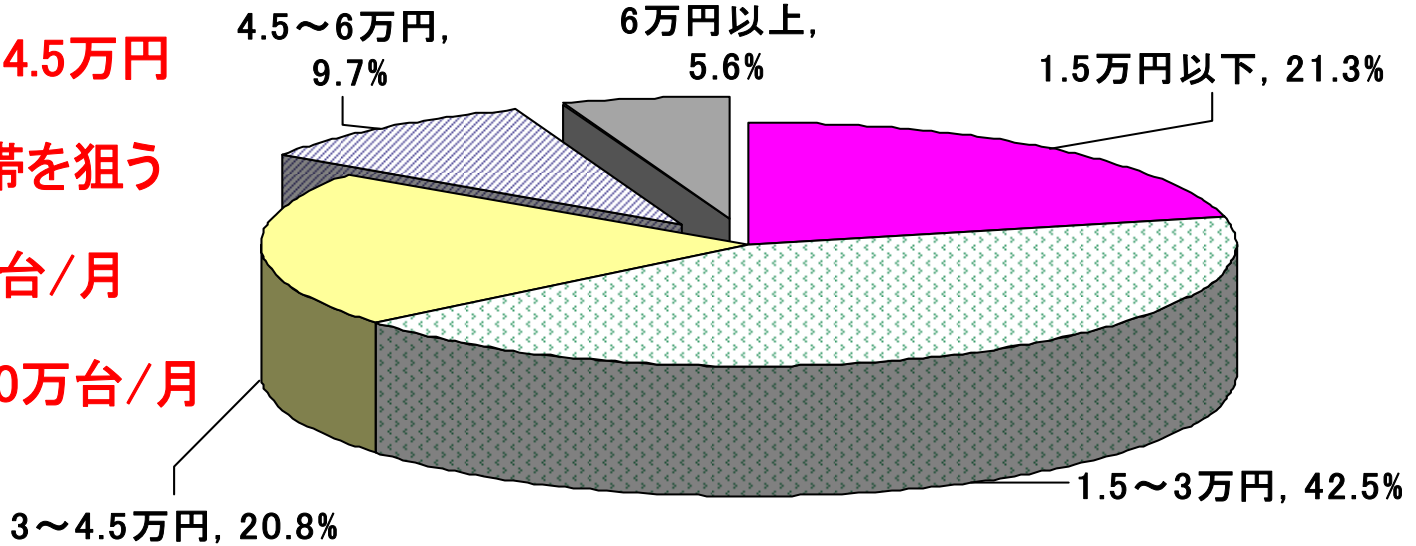
携帯端末の価格帯別のシェア(09年3月)

* シャープは、4.5万円

以上の価格帯を狙う

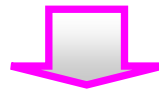
* 販売1~2万台/月

⇔ 市場1,300万台/月



* アサヒビールも中国でのミルク生産量を2013年度まで4倍の

1万2千トンに引き上げるとの報道 ⇔ 全国生産量4,000万トン(08年)



ミドル市場で成功する実践も

(出所)中関村在線など

マルチブランド戦略が有効: 資生堂の取り組み FUJITSU

- ・2004年度から4期連続30%以上増、売上高利益率16%以上
- ・チャンネル別ブランド戦略(上位ブランドの採算性維持等)が功を奏する

ターゲット	ブランド	価格帯 (人民元)	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720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 (約3,500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

○ダイキンの戦略:中国の普及機エアコン市場を狙った

* パートナー戦略:「格力電器」

・生産力と中国国内の販売力はナンバー1(08年出荷約2,000万台)

* 安くて消費者にフィットした製品生産・開発の協業

①基幹部品の共同生産、金型の共同製作

②原材料・部品の共同調達・共同購買

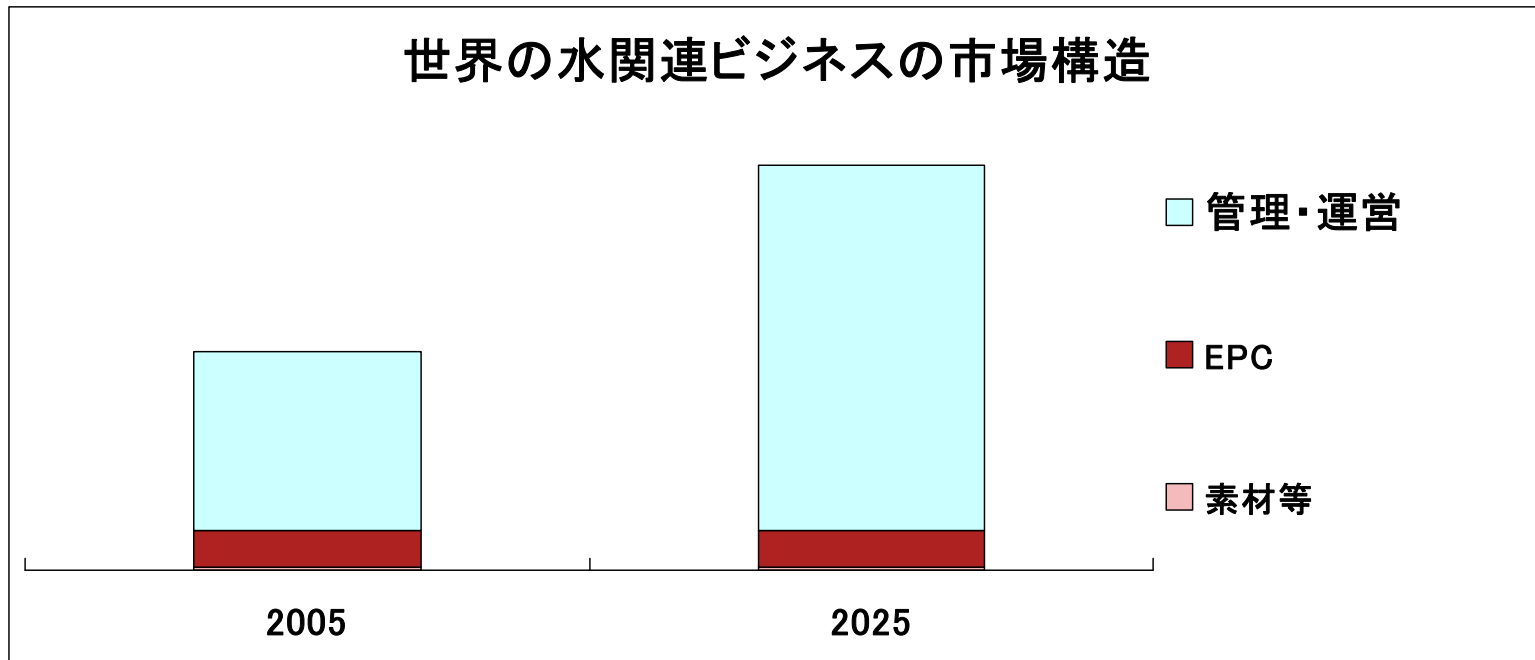
③インバータルームエアコンの共同開発 ⇒ かなり踏み込んだ協業

* Win/Winの関係

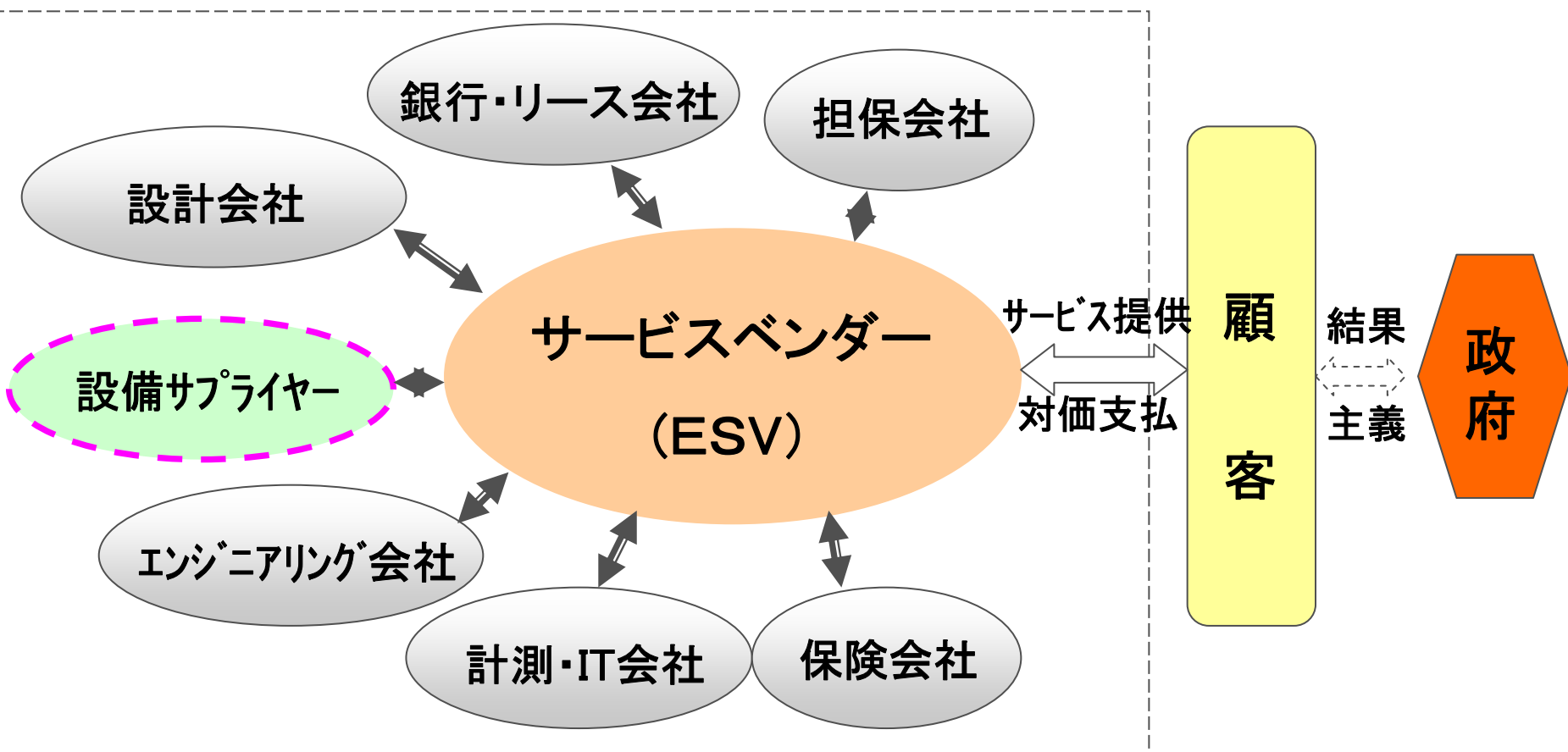
・技術力を提供する代わりに、「格力」の販売ノウハウを吸収する戦略(市場)

・独自の販売チャンネル構築(取り扱い店倍増計画 1,600店 ⇒ 3,000店)

* 省エネ、環境、インフラ、ITなどでパフォーマンス志向の
サービスビジネスは世界の潮流へ



注: EPC(Engineering, Procurement and Construction)設計・調達・建設。



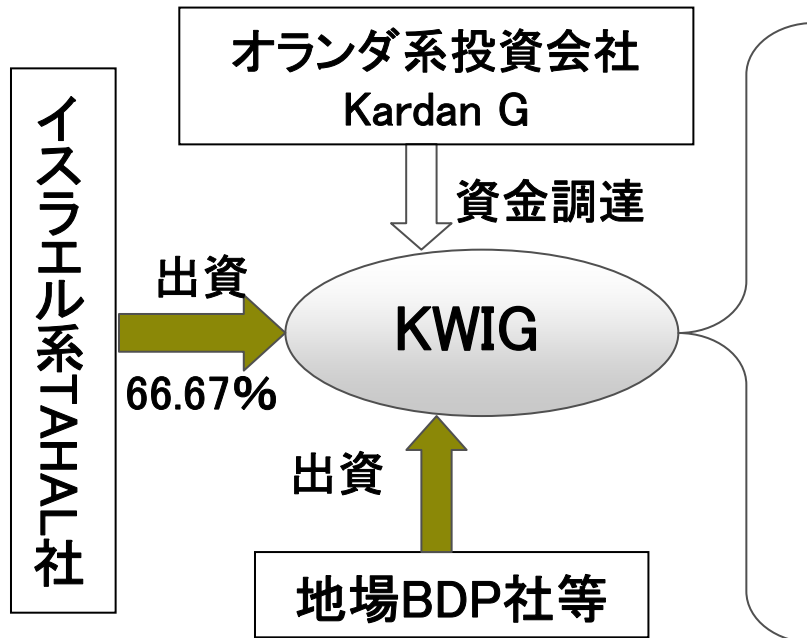
筆者定義:ESV(Energy Service Vendor, Environment Service Vendor)

サービスベンダー化のもう一つのメリット:

技術のブラックボックス化による知財保護が可能に

■ KWIG(Kardan Water International Group)

- ・中国の上下水・塩水淡水化の専門サービスベンダー(BOO、BOTなど)
- ・2年足らずで中国水ビジネス市場の新鋭として注目



○政府関係、資格、人材、運営ノウハウが
必要不可欠！

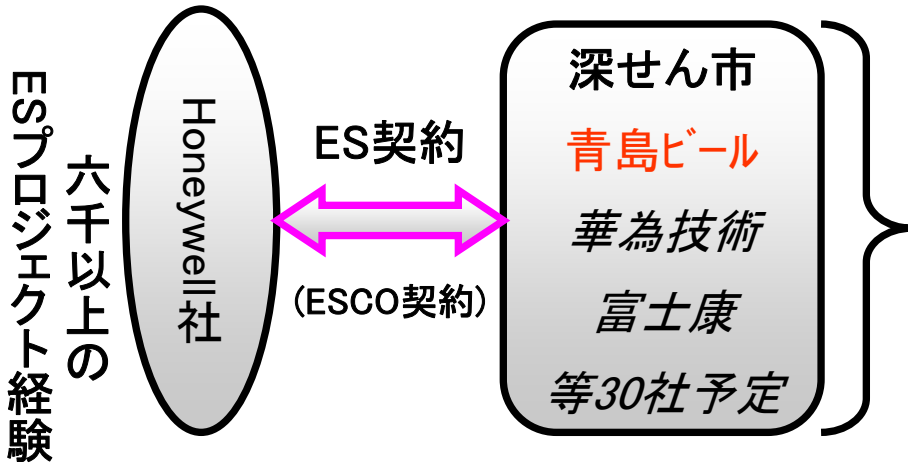
- * 2007年8月「天津環科水務」買収
- * 2007年10月「四川達州天河給排水」買収

現地の経営資源を吸収

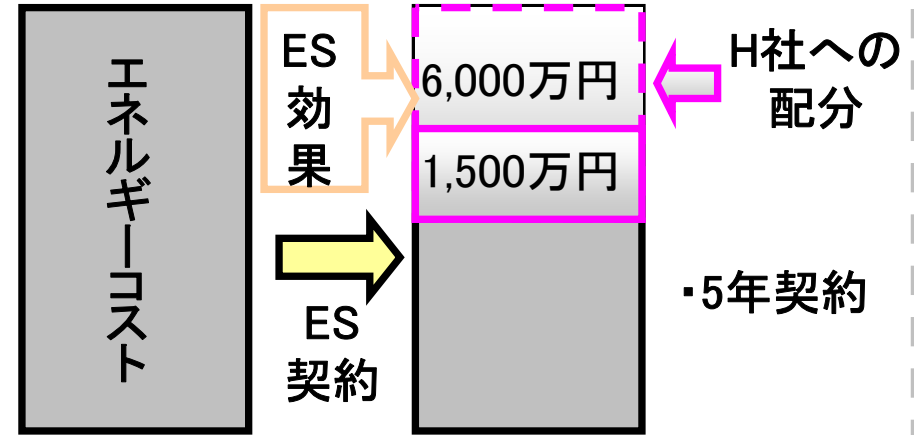


* 自社でBOO、BOTなど展開

例: 河北定州の下水処理BOT事業



Honeywell & 青島ビールの例



- ・H社初期投入：約1.53億円
- ・省エネ収益配分(推定)：約3億円
- ・H社投資収益：19.2%・年間

■ 中国でESCO事業を展開する大手外資系ベンダー

ABB、Siemens、Schneider、Honeywell、Rockwell、Johnson等

4. まとめ

■ 「日本製」というブランドは中国消費者に浸透

- ・「日本製＝高品質」⇒「日本製＝かっこいい」、「日本製＝エコ」
⇒「中国人＝日本製嫌い」という先入観は捨てる

■ 日系企業の販売戦略が進化

- ・消費者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戦略に

■ 高付加価値戦略(高価格だが)は継続されるべき

- ・「日本製」というブランド力を活かせること
- ・高所得者向けの販売は日本や海外の経験が有用

○ただし、*ミドル・マス市場開拓

*サービス収益化ビジネスモデルの構築

に重点的に取り組むべき

(1) ミドル・マスの中の「ハイエンド市場」を狙え

- ・「日本製」というブランドの充実

「品質」、「エコ」と同時に、「変革・勢い」というイメージを与える工夫

- ・販売力が最優先されるべき、マルチ・ブランド戦略が有効

- ・過剰な品質や贅沢なサービスを割愛し、トータルコストを削減して

コスト・パフォーマンス効果アップを

- ・「技術力」を過信せず、パートナーから生産ノウハウと販売ノウハウの吸収を

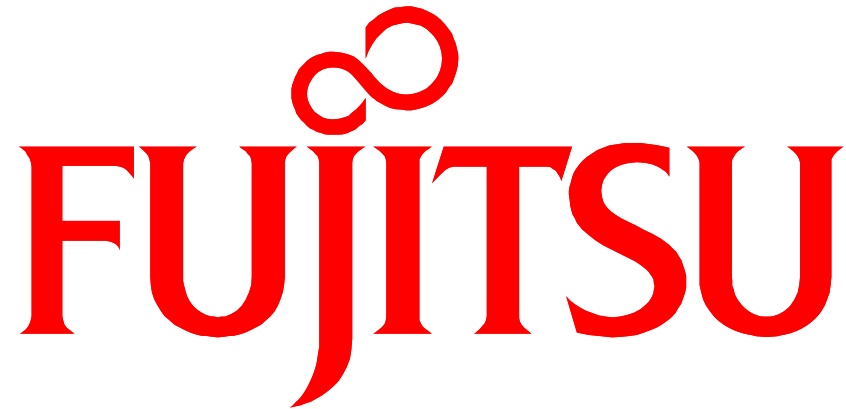
(2)「製品＋サービス」のビジネスモデルの確立を

- ・まず、パフォーマンス志向のサービス経営モデルの確立

つまり、持続性のあるビジネス経営ノウハウの確立

- ・そのため、日本国内の環境市場の民営化による民間経営ノウハウの蓄積

海外ではM&Aや外部人材の取り入れによるノウハウの取得 等



THE POSSIBILITIES ARE INFINITE