

中国の地方市場におけるマーケティング戦略の課題と対応

緒方 卓



CONTENTS

- I 高まる中国地方市場開拓の重要性
- II 事例に見る地方市場での成功の重要性とその戦略
- III 事例からの示唆と取り組む課題

要約

- 1 中国市場において、沿海大都市市場に比べてこれまで発展が遅れていた地方市場は、下記の理由から、今後高い経済成長が期待できる。
 - ① 農業制度の改革・都市化などにより、地方都市の拡大と所得向上が期待できること
 - ② 現在の経済成長の減速要因である外需の落ち込み、外資直接投資の減少、株価・不動産価格の下落は、地方市場への影響が相対的に少ないこと
 - ③ 景気対策としての大規模財政出動などの恩恵は、内陸部・農村などの地方において多く受けられること
 —である。
- 2 沿海大都市を中心に販売を拡大してきた外資企業のなかには、いち早く地方市場の開拓に取り組み、成果を得つつある企業がある一方、地方市場における迅速な変化への対応が遅れ、現地に見合ったマーケティング戦略を打ち出せない企業も多い。
- 3 日本企業には、今後重要性が増す地方市場への取り組みにおいて、今までの沿海大都市での取り組みとの相違、および今後の変化を踏まえて、中国事業の地域戦略、商品戦略、組織体制、営業戦略、統括機能、マーケティング戦略、新規ユーザー開拓、ブランド構築のさまざまな面での改革を行うことが求められる。

I 高まる中国地方市場開拓の重要性

中国の都市部市場は、GDP（国内総生産）で測られる「経済規模」、そして1人当たりGDPで測られる「豊かさ」という2つの座標軸を使って分類すると、大まかに以下の3つのタイプがある（図1、次ページの図2）。

- ①上海、北京、広州、深圳のような「特大都市」。一般に、「一級市場」と呼ばれることが多い
- ②天津、杭州、寧波、青島などのような「沿海主要都市」、および成都、重慶のような内陸部の省・自治区の行政中心市などのその他の「内陸部主要都市」。これらの主要都市は「二級市場」と呼ばれることが多い
- ③そのほかに、「地区」レベル（通常、複数の県を管轄する機能を有する）の都市、

県レベルの都市が続き、「三級市場」「四級市場」と呼ばれることが多い

優れた技術と品質に支えられるプレミアムゾーンの製品を中心に展開する多くの外資企業にとって、特大都市や沿海主要都市は依然として主要な市場であるが、その他の地方市場は、以下のような変化により、今後高い経済成長が期待できる（次ページの表1）。

- ①農業制度の改革・都市化などにより、地方都市の拡大と所得向上が期待できる
- ②現在の経済成長の減速は、沿海大都市に及ぼす影響が大きく、地方都市への影響は相対的に小さい
- ③大規模な財政出動などの景気対策の恩恵は、内陸部などの地方に集中される

2008年上半期の地区別経済成長を見ると、上述の傾向がすでに鮮明に現れている。

上海、広東、北京の各地区は、実質上GDP成長のワースト5に転落しており（震

図1 主要都市のGDP（国内総生産）および1人当たりGDPの概要

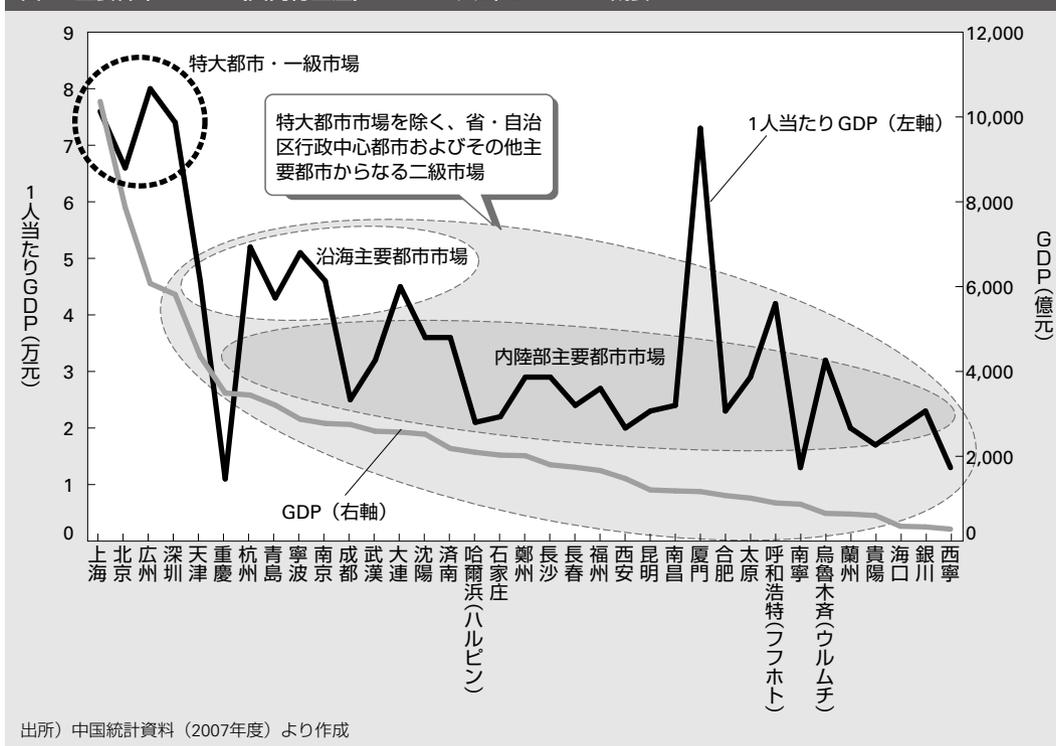
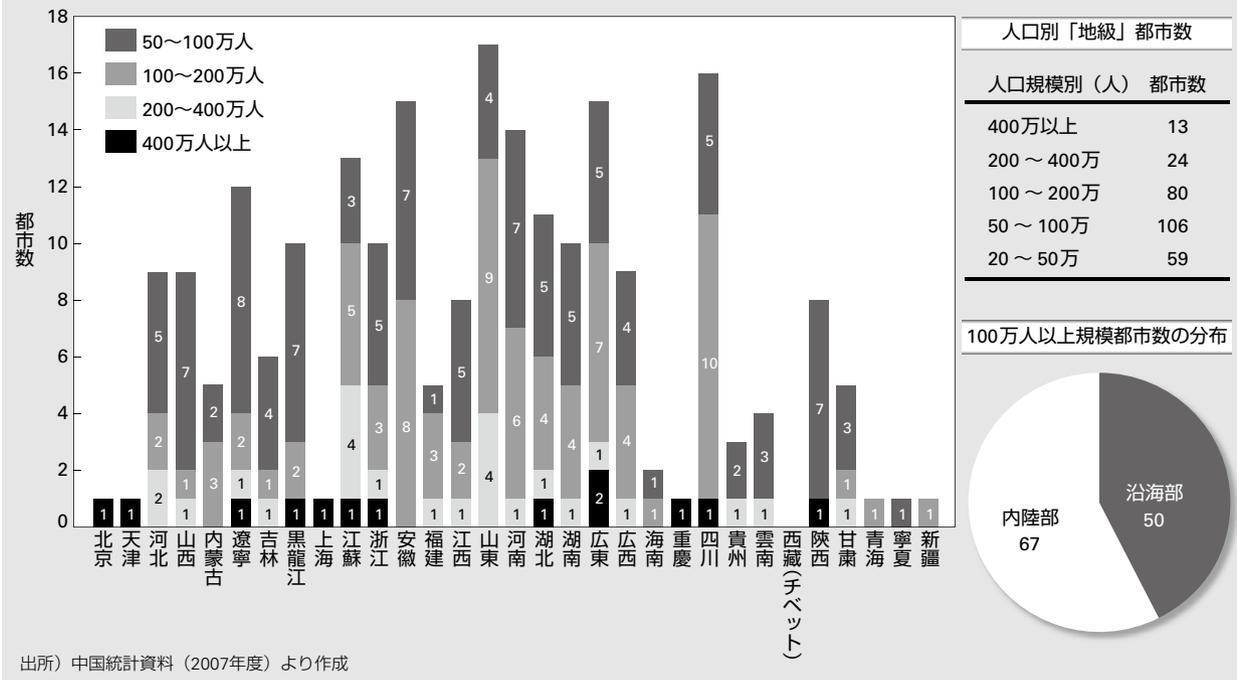


図2 50万人以上規模の「地級」行政市の地区別、人口数別分布概要（都市数）



出所) 中国統計資料 (2007年度) より作成

災地の四川省、甘粛省などを除く)、年率14%以上の高成長を達成した上位7地区のうち、国家プロジェクトの「濱海開発区」の建設が進められている天津、東北地区の遼寧を除けば、残りのすべては内陸部にある。

すなわち、沿海地区の高成長がリードした中国経済の「東高西低」(東部の沿海地区の成長率が高く、西部の内陸・地方部の成長率が低い)から、「西高東低」への変化がはっきりしてきている(図3)。

また、このような経済成長の変化を受け

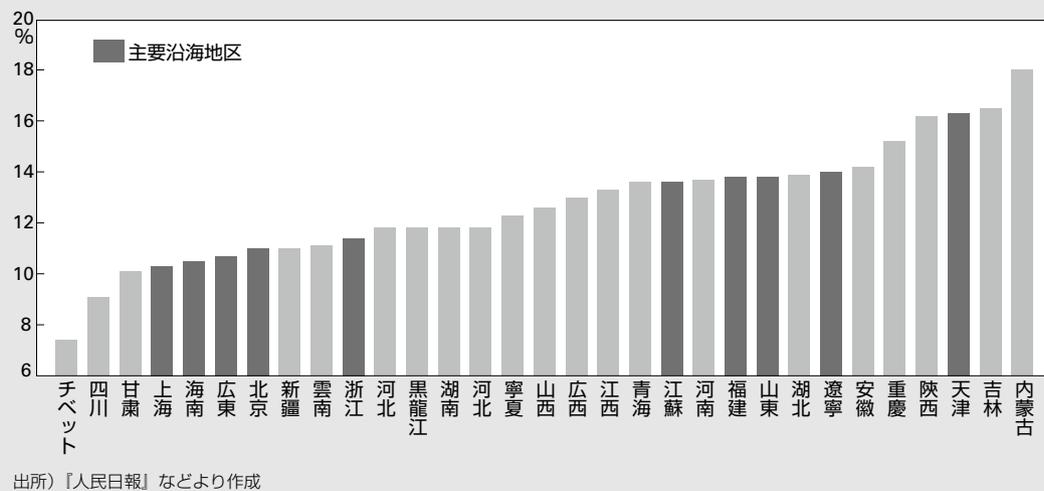
て、今まで、所得レベルに比べて消費市場が出遅れていた部分に調整の動きが出始めている。たとえば、東北、西部、中部の内陸3地区における都市部の可処分所得は、沿海の東部地区の約65%の水準にあるのに対して、自動車の保有率では、内陸3地区は東部地区の20～35%の水準にとどまっている。つまり、所得水準に比べて、内陸3地区の自動車の保有は相対的に出遅れている(図4)。

しかし、2008年上半期の新車登録上位地区の動向によると、前年比で20%以上伸びてい

表1 中国経済成長のスピード調整の影響——沿海大都市部と地方都市部の比較

| | | 沿海大都市部への影響 | 地方都市部への影響 |
|------|-------------|---------------|--------------|
| 減速要因 | 輸出減速 | 外需依存度が高い→大 | 外需依存度が低い→小 |
| | 外資直接投資減 | 外資主導の産業構造→大 | 外資進出が少ない→小 |
| | 株・不動産下落 | 資産バブル顕著→大 | 相対的に限定→やや小 |
| | 元切り上げ、人件費上昇 | 輸出主導型経済→大 | 輸出産業が小さい→やや小 |
| 景気対策 | 財政出動 | 相対的に限定→やや小 | 内陸部への傾斜鮮明→大 |
| | 農業・農村対策 | 農業のウェイトが低い→小 | 農村活性化→大 |
| | 金融緩和 | より「お金のばらまき」→大 | 不動産などの救済→やや大 |

図3 2008年上半期の地区別GDP成長率



る8地区は、天津を除けば内陸部が占めており、このことは逆に、沿海市場の低成長を象徴する動きを示している。その結果、東部上位3省（広東、浙江、江蘇）の全国新車登録に占める比率は、2007年の35%から、08年上半期は25%に低下した。

経済成長率の「東高西低」から「西高東低」への変化、出遅れていた地方市場のキャッチアップの加速を受けて、内陸部などの地方都市への取り組みは、外資企業にとって、中国事業の次の段階の成否を決める大きな要因になる可能性がある。

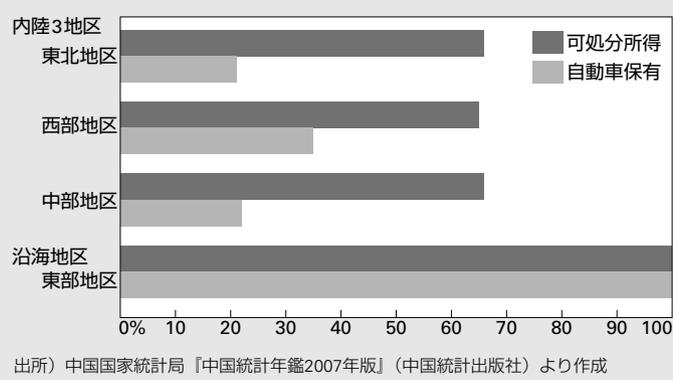
II 事例に見る地方市場での成功の重要性とその戦略

1 外資小売りの地方市場展開

——カルフルー、ウォルマートの事例

外資小売りのカルフルー（フランス）とウォルマート・ストアーズ（米国）は、2社とも沿海および内陸部などの地方都市への「全

図4 東部地区を100とした場合の1人当たり可処分所得と自動車保有率格差



方位」出店を通じて、中国での事業拡大を図っている（次ページの図5、図6）。その背景には、急激な変化を遂げている地方市場における「一番店」を目指すことで、富裕層などの有望セグメントをもれなく取り込むことが、中国での小売り事業拡大を図るうえで不可欠であるとの認識がある。

カルフルーは、地方市場の特殊性や変化にうまく対応することで、迅速な出店を可能にした。出店当初は集中仕入れ・集中管理を実施せず、地元経済により貢献できる地元からの仕入れ、店舗幹部従業員に仕入れ権限を与

図5 カルフル中国の地区別店舗数・店舗数比率

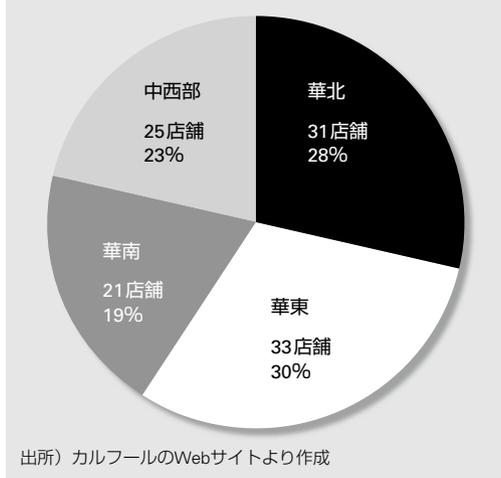
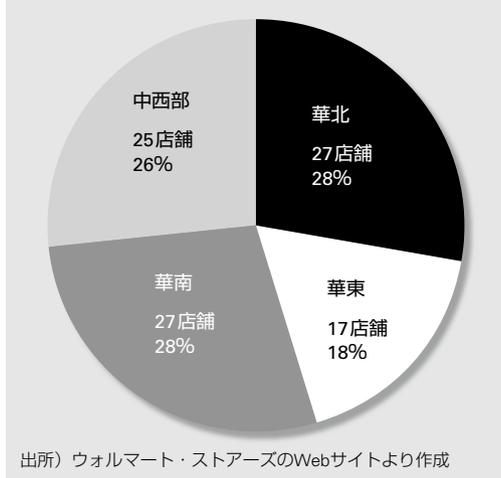


図6 ウォルマート中国の地区別店舗数・店舗数比率



える店舗仕入れ体制を取ってインセンティブを与えることで、現地政府および店舗担当者のやる気を引き出し、それにより地元の協力を得ることができた。そして一定の規模に達した今、集中仕入れ・集中管理へ転換して、運営効率の向上に注力している。

また、チェーンストアのオペレーティング（業務）で欠かせない物流センターについては、中国の地方都市の物流インフラなどの特殊な状況に鑑み、同社はセンターを設けてい

ない。その理由として、まず、一地域に対する集中出店ではなく、広い地域への「分散出店」のため、物流センターの採算化が難しい。いきなり多数のセンターを構築すれば投資コスト負担が重くなり、逆に、少数のセンターでカバーすれば長距離の物流費用負担が重くなる。むしろ、ベンダーによる店舗直納としたほうが、地方都市では現地の物流企業の低コスト力を活用することができる。同社は、このように、出店の初期段階では簡便なベンダー配送を利用し、出店の増加に応じて物流センター構築を段階的に進めていく方針を取っている（表2）。

中国の地方市場の開拓においては、初めに過度なインフラを持たずにスピーディに展開し、事業規模の拡大に応じた体制構築を進めることが肝要である。

ウォルマート・ストアーズは、最初は広東省を中心に店舗してきたため全国展開が遅れたが、その後、地方都市への出店攻勢を強めたことで、事業規模の拡大を実現している。

同社は地方都市への出店に際して、沿海大都市とは違う地方の特徴を活かしたアプローチをしている。

たとえば、不動産高騰による出店難に対応するために、現地の政府系ディベロッパーと提携し、世界的な大企業の誘致に積極的な地方都市に対して、強力なバイイングパワー（購買力）が地元経済に貢献することをアピールし、都市再開発プロジェクトの初期段階から参加している。トータルのベネフィット（利益）を考慮する地方政府は、「優遇政策価格」で土地をディベロッパーに提供し、ウォルマート・ストアーズは有利かつ安定した条件でディベロッパーから物件のリースを受け

表2 カルフル中国の地方出店管理方式の変革——地方の特徴、インセンティブの活用などによる出店優先、分散管理から集中管理へ

| | 出店初期 | 現在 |
|------|--|---|
| | 迅速な出店・スムーズな開店 | 効率の向上・管理の強化 |
| 仕入れ | <ul style="list-style-type: none"> 出店先地元のインセンティブの最大化を図り、出店認可をスムーズに取得するために店舗独自の仕入れ体制 | <ul style="list-style-type: none"> 仕入れ効率の向上、在庫管理の徹底、仕入れに伴う不正に対応するために、段階的に集中仕入れに改革(単店→市→地区→全国) |
| 運営管理 | <ul style="list-style-type: none"> 出店規制に対応するために、現地有力企業との合併が多く、単店ごとの運営管理体制 | <ul style="list-style-type: none"> 規制緩和を受けて、単独出資への切り替える意図 店舗と本部との中間に地区管理センターを構築、複数店舗に対する運営管理体制に改革 |
| 物流 | <ul style="list-style-type: none"> 物流インフラの欠如、事業投資を抑え、リスク軽減を図るため、ベンダーによる店舗直納体制 | <ul style="list-style-type: none"> ベンダー直納体制に対する管理強化を図りながら、集中納品が実現しやすい一部地区・製品からセンター納品に切り替え |

ることができた。このようにして、同社は地方都市での迅速な出店を実現している。

つまり、地方進出に際し、ウォルマート・ストアーズは地方の事情をよく理解し、人脈や政府との関係のなかで自社に有利なビジネスモデルをつくることに成功したのである。

2 マルチブランド・マルチチャネルは地方市場展開に必要——スポーツウェア大手の「李寧」の事例

「李寧」は、ロサンゼルス五輪体操の金メダリストの李寧氏が創業したスポーツウェアの製造小売り企業である。購買層は低価格帯のボリュームゾーンが中心で、まず民族意識が強い地方市場で成功し、国内トップ企業に急成長した(表3)。

同社は、地方市場への出店拡大、大都市部への進出などで事業拡大を推し進めている。

それには地方市場、沿海大都市市場における主要顧客セグメントの相違に対応する必要があり、そのため同社はマルチブランド・マルチチャネル戦略を打ち出し、奏功している(表4)。

李寧は、地方市場のボリュームゾーンで力をつけて大都市のプレミアムゾーンに進出し、外資企業の牙城への切り崩しを加速している。これを受けて立つ外資企業は、地方市場への攻めに乗り出す動きが見られる。外資企業が、李寧と同様にプレミアムゾーンからボリュームゾーンまでをカバーする市場戦略

表3 李寧の地区別売り上げ比率、売り上げ伸び率、店舗数

| | 北部市場 | 南部市場 | 東部市場 |
|------------|-------|-------|-------|
| 売り上げ比率(%) | 37.1 | 20.6 | 39.1 |
| 売り上げ伸び率(%) | 49.8 | 25.1 | 26.4 |
| 店舗数 | 2,189 | 1,796 | 1,252 |

出所) 李寧の資料より作成

表4 李寧のマルチブランド・マルチチャネル戦略

| ブランド名 | 李寧 | AIGLE (イーグル) | 新動 | 紅双喜 | LOTTO (ロット) |
|--------|-------------------|---------------|---------------|---------|-------------|
| 主要販売地域 | 二、三級都市中心に全国展開 | 一級大都市 | 全国 | 全国 | 一級大都市 |
| チャネル | 専売店 | 専売店 | 大量量販店 | 競技施設など | 専売店 |
| 位置づけ | 主力ブランド | ハイエンド | サブブランド | 卓球関連トップ | ライセンス |
| 製品群 | (人気5種目) スポーツウェア、他 | カジュアル・スポーツウェア | カジュアル・スポーツウェア | 卓球用品 | サッカーウェアなど |

出所) 李寧の資料より作成

を成功させるには、同様にマルチブランド、マルチチャネルを構築する必要がある。

3 中国事業の地域的拡大と機能の集中——GEの事例

GE（ゼネラル・エレクトリック）は、中国における有望事業として、エネルギー、水処理、警備機器、軌道車両、金融分野への拡大を図っている。同時に、地方市場を中心とする有望地区への取り組みを強化するため、新たに、沈陽、武漢、西安、成都、広州に「地区本部」を設置した。この新しい地区本部は、今までの支社や分公司のような単なる営業所、駐在代表事務所とは違い、それぞれの地区における事業戦略の立案、地元密着型の販売戦略・体制の構築などを目指している。

また、同社は、中国事業拡大の基盤強化の

ために、ブランド構築、R&D（研究開発）、人材育成、財務管理を中心とするコーポレート機能の集中強化に取り組んでいる（表5、表6）。

GEのケースは、地方で本格的に事業展開するとなれば、上海や北京の統括会社のもとで、地区本部という新しいコンセプトの前線基地が必要という事例である。

4 「現地発想」のマーケティングで、「プレミアム」と「ボリューム」の同時攻略——ハイアールの事例

ハイアール（海爾集団）は、地方都市と沿海大都市の市場それぞれに対応した低価格帯と中・高価格帯製品の投入に取り組み、冷蔵庫市場シェアのトップメーカーとして君臨している。それぞれの市場およびユーザーの特徴や変化に対応する「現地発想」のマーケテ

表5 コーポレート機能の集中強化で、中国事業の地域的发展を図るうえでのインフラを構築するGE

| ブランド構築 | R&D（研究開発） | 人材育成 | 財務管理 |
|---|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> コーポレートメッセージの「中国語化」は重要 GE IMAGINATION AT WORK 「夢想啓動未来」 オリンピック商戦・地方商戦を有利に 社員モチベーションの向上にもつがる | <ul style="list-style-type: none"> 上海に60の実験室、研究開発要員1,400人を有する大型R&Dセンター <ul style="list-style-type: none"> 中国市場に合う製品・ソリューションの「現地化」開発 中国調達強化の検査・技術指導など グローバルR&Dの一環（委託研究） | <ul style="list-style-type: none"> 派遣者などの管理者に対して、現地人を中心に、後継者の育成に責任を持たせる制度 GE幹部研修所の中国版を展開 本社CEO（最高経営責任者）をはじめ、専任講師の派遣、現地大学などの協力による育成の充実 | <ul style="list-style-type: none"> 中国関連会社の外貨の集中管理による資金効率の向上（現地の銀行を活用して、規制に対応しながら、毎日の過不足をグループ内で調整・運用） 財務会計処理システムの一本化（大連事務センター） |

注）GE：ゼネラル・エレクトリック

表6 GEの中国事業の地域拡大と機能の集中

| 地方密着の営業体制 | ハイテク製品の農村市場開拓 |
|---|--|
| <p>無錫市への取り組み事例</p> <ul style="list-style-type: none"> 太湖の水質汚染で市民生活に重大な影響。あやや大きな社会・政治問題になる寸前 社会インフラ改善に取り組む政府のインセンティブが高まる（引責辞任などを避けるためにも） 事故発生後、5年間に同市の上水・下水処理に合計約1億ドルのフィルター製品の供給を内定 水処理のソリューションで獲得した政府との関係を、医療・金融分野に拡大する計画 | <p>CT（コンピュータ断層撮影）など医療機器での取り組み事例</p> <ul style="list-style-type: none"> 政府は、今後5年以内に7億人の農民の80%を健康保険制度の対象にする方針を打ち出し 本社CEOが「郷鎮（町村）病院」訪問、病院では同社の1950年代製の機器を利用 農村向けの低価格CT開発に注力 予防軽視の中国の現医療制度から、予防（検診）重視への転換を図るための政策研究提案に協力 年率50%拡大の中国CT市場で、40%のシェアを保持 |

イングが同社の成功を支えている。

たとえば、富裕層の「プライベート・ホームパーティ」ブームや栄養健康意識の高まりによるチルド・低温保存飲料食品の普及などを受けて、大容量・マルチドア冷蔵庫の分野を強化した。また、地方都市にまだ根強い「見栄を張る」意識に着目し、ステータスとしての消費、見せるための消費に対応して、厨房に置かれる大容量冷蔵庫に「見せる」ための工夫を施している。さらに、リビングルームに置かれるガラス扉の冷ケースを大容量冷蔵庫の販促景品として投入し、セット販売をすることで見栄を張りたいユーザーの消費のニーズに見事に応えた。

大きなリビングルームに大きなソファ、大画面液晶テレビ、そしてガラス扉の冷ケースにビール、飲料、果物が入っており、これと一体で利用される大容量冷蔵庫は厨房にある——。同社はこのような消費者ニーズの変化を先取りし、冷蔵庫単品ではなく複数の商品を組み合わせることで、生活様式そのものの提案をしながら、新製品市場の開拓に成功している。

地方独特の消費者ニーズを調べ上げ、そこから商品化までの業務知識を共有しているハイアールの戦略は注目すべきものがある。

5 地方富裕層に対するいち早い取り組み——BMWの事例

高級車市場は、大都市の高級幹部、外資企業トップだけに限定されているといわれていた時代から、BMWは次の有望市場として民間企業のオーナー層に着目し、民間企業のメッカといわれる浙江という「田舎市場」をカバーする販売網の構築に乗り出した。2008年

現在、同省の8都市で販売を展開している(図7)。

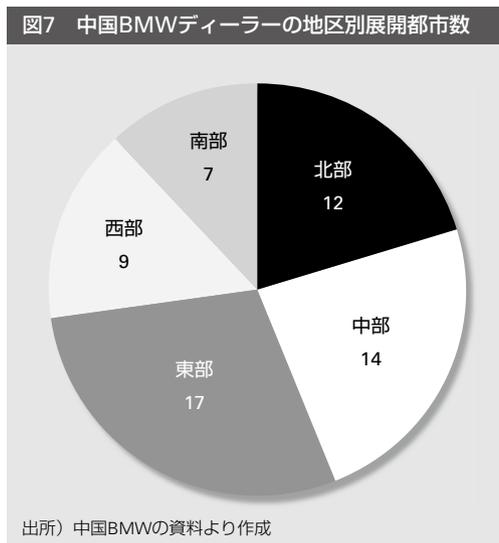
成功する民間企業の増加とともに、その後、同社の販売台数は順調に伸びている。成功した「田舎の企業主」は、縁起が良いとして「宝馬」(BMWの中国語名)を愛用する人が多い。

現在、同社は早くも次の一手として、重慶などの西部市場への取り組みに注力している。その一環として、2008年の重慶モーターショーに同社の最新式のモデルを出展し、西部ユーザー重視の姿勢をアピールした。

この事例からわかることは、地方都市にも有望な市場セグメントが存在するという点であり、誰よりもそこに早く着目することで優位なシェアを確立できるということである。

6 現地消費者の共鳴獲得には、地方市場におけるブランド好感度向上が特に重要——キヤノンの事例

北京オリンピック商戦まっただ中の2008年7月に日本ブランド戦略研究所が実施した、日本企業79社を含む中国・外国主要企業120社の企業イメージ調査で、日本勢で唯一ベス



ト10入りしたのはキヤノンであった。

同社のブランドイメージの高さは宣伝広告によるところが大きい。「今年の感動は、キヤノンで残そう」のコピー、中国の国民的英雄である俳優ジャッキー・チェン氏を起用した「感動を残そう、僕はずっとEOSで」のナレーション、さらに同社のコーポレートメッセージである「Delighting You Always」を「感動常在」という中国語に訳し、北京オリンピックというタイミングを利用して、庶民のオリンピックへの感動とキヤノン製品のブランドを合致させることに成功した。

国際ブランドへの理解が低い地方市場では、このような広告宣伝活動による消費者へのイメージづけが大変重要な意味を持つ。沿海大都市ではハイセンスさが要求されるのに比べて、地方市場ではわかりやすさがより重要となる。

III 事例からの示唆と取り組む課題

今までは沿海大都市市場に集中することで十分であったとしても、これからの中国での事業をさらに発展させるには、より多くの地方市場に拡大していくことが求められる。

一方で、地方市場開拓には、地方の特徴およびインセンティブの活用、変化に応じるオペレーティングの変革などが重要である。中国地方市場の特徴や今後の変化を踏まえて、今までの沿海大都市市場とは違うアプローチによる市場開拓の事例から、今後の地方市場開拓に必要な事業戦略の示唆をまとめたい。

1 商品・ブランドの多様化

中国の成功企業は、地方都市での低価格帯

のボリュームゾーン商品の成功を背景に、「下から上へ」という形で大都市での事業展開を進め、そのためにマルチブランド・マルチチャンネル戦略を取り入れている。

これに対して、外資企業は、成長する地方市場で成功するには、「上から下へ」、つまり、高価格帯商品から中・低価格帯商品へと価格帯の拡大を図るという課題がある。ブランド、商品構成、そして販売チャンネルを多様化し、それぞれの地方市場のニーズに対して最大限に応えることが求められる。

2 地方分権型オペレーション体制

沿海大都市市場を中心とする事業体制としては、中国事業統括会社や海外の本社組織で十分である。

しかし、今後の地方市場への取り組みに際しては、中国国内のそれぞれの地域の特徴を踏まえた現地密着の事業体制への再構築が求められる。今までの事務所や分公司とは違う発想と機能が必要となる。

その背景にあるのは、地方市場が大きくなりつつあるという現状だけではない。中国の地域間に、成長段階、有望産業、政策とのかかり合いといった面で相違がより鮮明となり、よりきめ細かな、より迅速な対応をすることで、企業の競争優位性を構築できるからである。

3 効率化を心がける営業戦略

成長市場が地方都市へ移りつつある状況にあって、営業戦略も「国家プロジェクト」や沿海大都市に集中していた戦略から、地方都市にふさわしい戦略への転換が求められる。具体的には、ある地方都市で環境関連などの

有望事業を開花させてから、「横」（その他の地方市場）へ広げる、あるいは「縦」（同一都市でのその他事業）への広がりを図れる営業体制の構築が重要である。つまり、1つのテーマ、1つの都市で効率的に事業を展開、拡大できる営業戦略が必要なのである。

4 地方展開を統括できる中国本社

沿海大都市中心の事業から、地方市場への事業の広がりを図るうえで、今までの「有名無実」的、「総代表事務所」的な存在となっている統括会社には、本来の意味でのコーポレート機能として、事業の広がりを支えるための強固な経営基盤の構築が求められる。

その重要な機能として、ブランド構築、R&D、人材育成、財務管理などの集中管理と強化が有効である。

5 地方消費者ニーズのキャッチアップ型マーケティング戦略

沿海大都市市場を攻略するには、「日本発のマーケティング」に基づいて、「品質・機能」「センス」にフォーカスすれば十分であった。今後の地方市場の開拓に当たっては、「現地発想」に基づき、多様性を持つ市場セグメントに対応できるマーケティング力を発揮できなければ、中国市場での競争優位性の維持は困難となる。

6 現地密着の顧客開拓戦略

沿海大都市市場では、有望顧客は限定されていて見えやすい。また、市場の成熟度合いが高いために相対的に変化は小さい。一方、地方市場では、有望セグメントは多様化され「見えにくい」。さらに、社会・市場の成熟度

が低く変化が大きいいため、次の有望顧客や「隠れ有望顧客」へのアプローチはさらに困難である。そのため、単に今までの日本での経験則に頼るのではなく、地方の社会・市場の変化がわかる現地人材を活用し、現地市場の将来性を予測しながら、開拓の施策を迅速に実施できる体制を持つことが重要である。

7 幅広い層に訴求できるブランド戦略

沿海大都市市場では、「グローバル的」な「ハイセンス」は、ブランド強化の重要な要素である。一方、地方市場では、より「ローカル意識、価値観」への理解・対応・共鳴が必要である。

地方都市におけるブランド構築の手段の一つである宣伝広告では、訴求対象、訴求内容、訴求方法など、沿海大都市との相違を認識し、「訴求の現地化」により一層の工夫と努力をする必要がある。

「中国市場の特殊性」といわれて久しい。これからの地方都市開拓に取り組む日本企業にとって、今までの沿海大都市で経験した「特殊性」をはるかに上回る「特殊性」に遭遇するであろうし、その対策を講じなければならない。そのためには、地方市場に対応できる経営の「順応性」「柔軟性」を発揮しつつ、「地方市場対応」のマーケティング戦略を構築することが急務となろう。

著者

緒方 卓（おがたたく）
グローバル戦略コンサルティング二部上席コンサルタント
専門は中国における日本企業の経営戦略