

## &lt;論 文&gt;

# 日系企業3社の中国市場における戦略 ——「新興国市場戦略のジレンマ」とその克服の視点から——

守 政 毅

The Strategies of Three Japanese Companies in Chinese Market:  
From the Viewpoint of “Dilemma of Emerging Markets Strategy” and  
its Resolution

MORI, Masaki

Chinese market is now a growing and attractive market for Japanese multinational companies. However, while Japanese companies are said to have high technology capabilities, there are a few successful cases in Chinese market. Japanese companies' unsuccessful strategy in Chinese market is attributed to so-called “dilemma of emerging markets strategy”. This situation is similar to “innovator's dilemma”, and Japanese companies don't allocate enough resources to fill the needs in newly emerging markets, in which it is smaller and more risky comparing with developed markets. Furthermore, the more Japanese companies are in fierce competition to build a competitive advantage in developed markets, the more they cannot allocate enough resources for lower but emerging markets, and the more difficult to capture a share in these high growth markets. Based on three Japanese companies' cases, this paper considers and prospects directions for rebuilding strategies of Japanese companies in Chinese market as one of emerging markets, from the viewpoint of “dilemma of emerging markets strategy” and its resolution.

**Keywords** : 中国市場、イノベーターのジレンマ、新興国市場戦略、日系企業

キーワード : Chinese market, The innovator's dilemma, Emerging markets strategy,  
Japanese companies

## 1. はじめに

近年、先進国を中心とする経済不況を背景に、次の成長市場として新興国市場が注目されている。IMF「World Economic Outlook, April 2013」によると、世界全体のGDPに占める先進国シェアは1980年には76.4%、2000年には79.7%だったのが、2010年には65.4%への減少し、2015年には58.9%まで減少すると予想されている。これに対して、途上国シェアは2010年には34.6%となり、2015年には41.1%、2018年には44.0%まで増加すると予想されている。こうした世界経済の変容を受けて、近年は新興国市場に着目した研究が経営戦略論や国際経営論で増えてきている。本稿では、成長著しいアジアの中で巨大な人口を有し、消費市場として注目されている中国市場をめぐる日本企業の戦略構築について論じる。中国は一時の高度成長からは鈍化したものの、現在でも7%以上のGDP成長率を維持しており、人々の所得向上に伴って個人消費の増加が続いており、家電、携帯電話、車などの耐久消費財や住宅に対する需要も旺盛である。このような状況の中で、日本企業は中国事業での戦略を生産拠点から市場販売へと転換しているが、中国市場において十分に競争優位を築くことができた企業はそれほど多くない。その原因は、先進国市場と異なる新興国の市場ニーズに対応した製品開発や販売活動に十分な資源を投入し、市場条件に適応したビジネスモデルを構築することができていない点にある。そこで本稿では、日本企業などの先進国企業が陥るこのような「新興国市場戦略のジレンマ」を課題として、その克服に向けた戦略構築について、中国市場で一定の市場競争優位を構築した日系企業3社の事例をもとに論じる。

## 2. 中国市場の成長と在中国日系企業の活動変化

新興国としての中国の市場ピラミッドの動きをみる。中国の所得階層別比率を2000年から5年おきに2020年（推定）までみると、2000年は94.6%が年間の世帯可処分所得で5,000ドル未満の低所得層であったが、年を追うごとに下位中間層（5,000～15,000ドル未満）と上位中間層（15,000～35,000ドル未満）の人口割合が増加する（図1）。特に、2020年には下位中間層が38.0%、上位中間層が27.9%、富裕層（35,000ドル以上）が13.0%となる見込みで、分厚い中間所得層と一定の富裕層が形成される。これからわかるとおり、今後中国では大規模な中間層の出現が予想され、日本企業にとっても大きなビジネスチャンスとなろう。

これに対して、1990年代まで日本企業は、中国を生産拠点とするため進出していた。そのため製造業、とりわけ電気機械と一般機械での直接投資額が高かった。しかし、2000年代に入ると、中国を販売市場として考えるようになり、製造業では電気機械と一般機械に加えて、輸送機械（主に自動車）の直接投資額が伸びてきた。さらに、卸売・小売業（商業）での投資額も2003年以降増加しており、流通小売企業が中国で積極的に事業を展開していることが伺える（図2）。

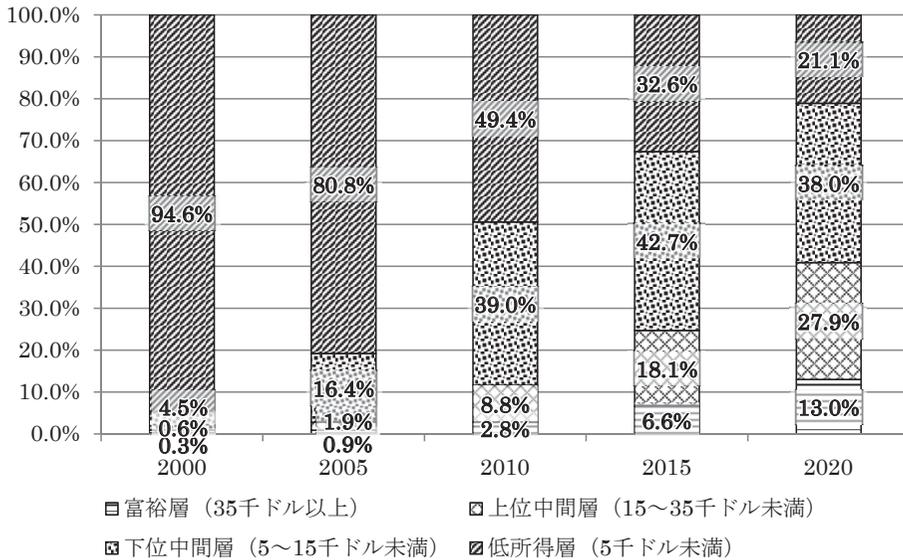


図1 中国の所得階層別比率

注1：世帯可処分所得別の家計人口。各所得層の家計比率×人口で算出。

注2：2015年、2020年はEuromonitorの推計。

出所：Euromonitor International 2011 から筆者作成。

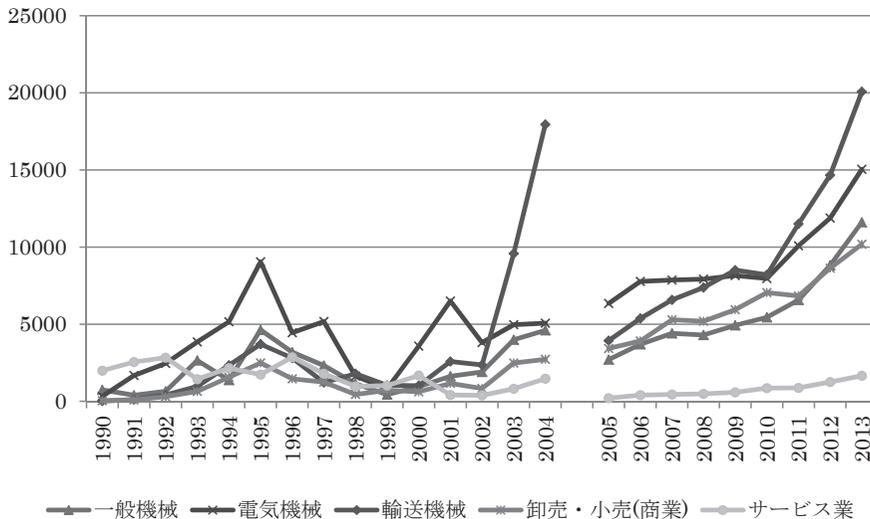


図2 日本からの対中国直接投資（業種別）

注1：単位は、1990～2004年が千万円、2005年以降が億円。

注2：2004年まで年度ベース、2005年から暦年ベース。

出所：1990～2004年は財務省『対外及び対内直接投資状況』各年版の対外直接投資実績、および2005～2013年は日本銀行『国際収支統計』各年版の直接投資残高に基づいて筆者作成。

次に、在中国日系現地法人の販売活動動向（経済産業省「海外事業活動基本調査」各年度）をみる（図3）。売上高の総額を確認すると、2000年に10兆円を超え、2005年に20兆円を超える。それからわずか2年後の2007年には30兆円を超え、直近の2012年は約35兆円を記録しているのである。続いて、売上高の地域別構成を見る。2000年における在中国日系現地法人の日本と第三国向け売上高の合計は7.4兆円であり、中国市場での売上高は3.1兆円であった。それから6年後の2007年度になって、中国市場での売上高が18.2兆円に達し、輸出総額の14.9兆円を上回る。その後、輸出合計額自体は大きく落ち込んでいないが、中国市場での売上高は2012年度に22.3兆円へと一気に4.1兆円も増えている。つまり、在中国日系現地法人は、生産拠点としての役割を果たしながら、中国における販売展開を上重ねしており、市場としての意義が特に急速に増してきている。そのため、在中国日系現地法人数も増加し続けており、2000年には1,712社だったのが2012年には6,368社と3.7倍に増加している。新規設立では、2004年まで製造業が非製造業を上回っていたが、2005年以降は非製造業が常に製造業を上回っている（図4）。そのため、中国はこれまでの生産拠点から市場としての戦略的意義が増し、非製造業の企業進出も旺盛だと伺える。

他方で、2008年以降は、中国から撤退・移転する現地法人が増加しており、特に製造業が顕著であるため、在中国日本企業を取り巻く事業環境が変化する中で、海外事業の戦略が変化していることが伺える。実際にJETROが実施した「2013年度日本企業の中国での事業展開に関するアンケート調査」によると、中国ビジネスの縮小・撤退を検討する理由として、「生産コ

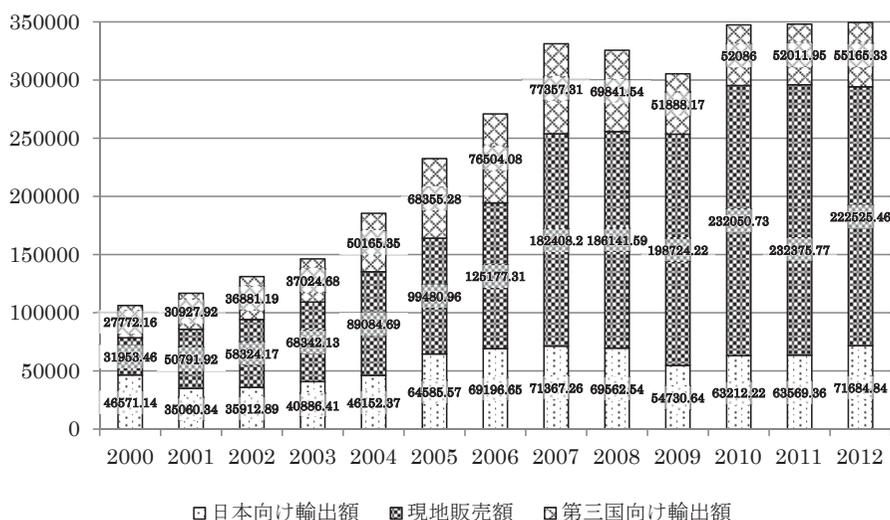


図3 在中国日系現地法人の販売地域別売上推移（単位：億円）

注：中国には香港を含む。

出所：経済産業省『海外事業活動基本調査』各年度より筆者作成。

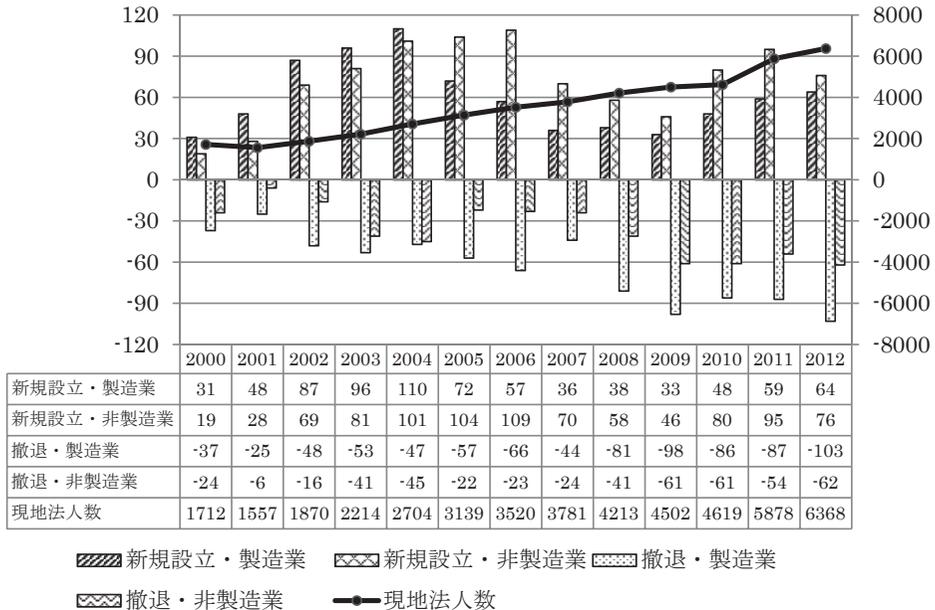


図4 在中国日系現地法人の現地法人数、新規設立数ならびに撤退数（単位：社）

注：中国には香港を含まない。現地法人数はグラフの右軸、新規設立数ならびに撤退数はグラフの左軸。  
出所：経済産業省『海外事業活動基本調査』各年号より筆者作成。

ストなど製造面で他国・地域より劣るから」(52.0%)と回答しており、安価な生産コストを狙って製造拠点を中国に置き、完成品を先進国市場へと輸出する加工輸出型のビジネスモデルが限界となり、中国市場での販売を目指した戦略の転換が必要なのことが伺える。

### 3. 「新興国市場戦略のジレンマ」とその克服の視点

日本企業など先進国企業が、成長する新興国の中国市場でビジネスを展開する際に課題となるのは、これまで本国や他の先進国市場で培ってきた製品やビジネスモデルが、所得水準からみれば下位の新興国市場においてそのまま受け入れられる訳ではない点である。これに対して、多国籍企業論では、先進国企業による本国から経営資源などの優位性の源泉が移転されることで、競争の排除と優位性の保有が行われことが強調されてきた (Hymer, 1960 ; Kindleberger, 1969 ; Hymer & Rowthorn, 1970)。さらに、現地子会社の主体的な役割やイニシアティブに関する研究 (Bartlett & Ghoshal, 1989) が進められてきた。しかし、これらの研究は、先進国で培った経営資源などの優位性の源泉の移転を前提に、海外市場で競争優位性が発揮できると想定している限界がある。それに対して、近年の国際経営論では自国の優位にのみに立脚した戦略を「超えて」、世界中から知識の源泉を入手し、活用しながらグローバル規模での競争優

位を築き上げるマネジメントについての議論も進んでいる（Doz, Santos and Williamson, 2001）。しかし、新興国の所得水準が先進国に比べて下位であり、市場も消費者も発展途上である点を前提条件として、市場構造や需要条件が先進国市場と異なり、それ故に本国や他の先進国市場で培ってきた経営資源を用いて競争優位を構築できるとは限らないことを議論の中心には置いていなかった。

これに対して、新宅・天野は市場・資源戦略の転換を目指した新興国市場戦略論について論じている（天野、2009；新宅、2009；新宅・天野、2009；天野、2010）。天野は、ハーバート大学のクリステンセン教授の『イノベーションのジレンマ（訳書）』（Christensen, 1997）に立脚して、先進国企業の新興国市場でのジレンマについて説明している。

クリステンセンは、リーダー企業は、既存顧客との関係を重視し、メインストリームの製品パフォーマンスに寄与する持続的技術の開発を積極的に行うが、メインストリームの製品パフォーマンスを一時的にはあるが低下させる破壊的技術の開発や投資は行いにくいと指摘した。そのことを「イノベーターのジレンマ」と呼んでいる。他方、メインストリームの顧客関係の制約が少ない新興企業が破壊的イノベーションを積極的に進める誘因を持つと指摘している。そのため、先発企業が破壊的イノベーションに対応するには、それなりの戦略・組織的な対応が必要となる。

そのうえで、天野は「イノベーターのジレンマ」の概念を援用して、「新興国市場戦略のジレンマ」について次のように説明している（天野、2009、74-75 ページ。図5）。従来、多くの先進国企業にとり、後発の途上国市場は先進国市場の補完的市場という位置づけにあり、先進国市場で築き上げた製品ラインからローエンドのものを選択したり、それらを低機能化して持

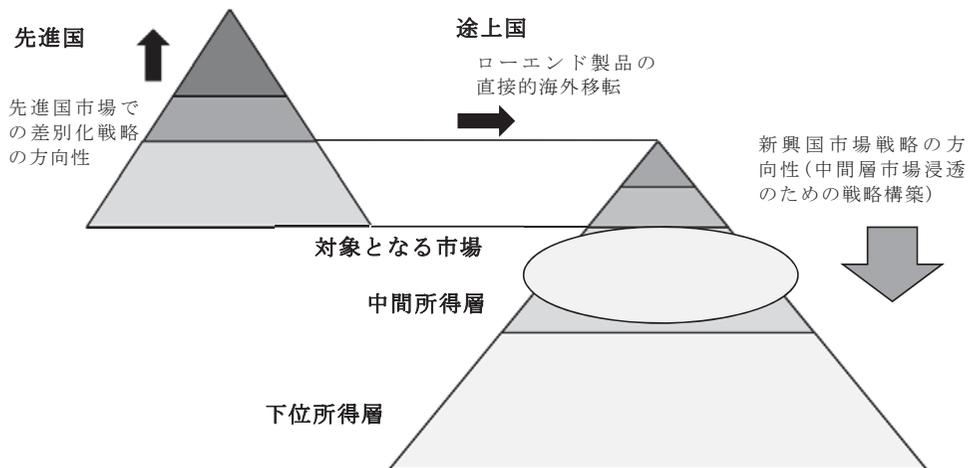


図5 新興国市場戦略のジレンマ

出所：天野論文（2010）、5 ページ。

ち込んだりしてきた。しかし、それらは現地市場の市場特性をもとに企画されたわけではなく、販売や生産、調達の方法も、上位市場で構築したものを多少の修正を加えて持ち込むに留まっていたため、途上国市場では一部の上位市場に受け入れられるものの、中間層市場に幅広く浸透するためには限界であった。

さらに深刻な問題は、先進国市場において、先発企業が、自国市場で競争優位を築くために開発競争で鎬を削り、互いに差別化競争を展開すればするほど、下位の新興国の中間層市場への対応に十分な経営資源を割くことができず、成長市場でシェアを獲得することが困難になる。その結果、先発企業は当初、市場で競争優位を築いたとしても、瞬く間に後発国企業に市場シェアを逆転されてしまう。こうした現象を「新興国市場戦略のジレンマ」と言っている（天野、2009）。

新宅（2009）は、新興国市場で日本企業の成果が低いのは、技術力やものづくり能力を活かしたビジネスモデルや、ものづくりの価値を販売やマーケティングを通じて、顧客の価値に転換していく活動が不足していることに原因があると指摘している（新宅、2009、54 ページ）。そして、開拓に向けて、同種類の製品であっても、国や地域、あるいは市場セグメントによって、売れ筋製品のあり方が異なると指摘し、売れ筋製品の品質－価格の組み合わせを「適正品質」と呼んでいる。そして、日本企業が新興国市場を開拓するために必要な製品戦略について、(1) 品質を見切った低価格製品の投入、(2) 品質差の見える化－新興国での高付加価値戦略、(3) メリハリをつけた現地化商品－差別化軸の転換、という3つの選択肢を提言している（前掲書、58-65 ページ）。

(1) 品質を見切った低価格製品の投入は、「設計基準の見直し→低コスト部品の採用→品質低下と大幅な価格低下」、つまり過剰品質を回避して市場で適切な水準まで品質・機能を下げることによってコスト削減を図り、市場で受け入れられる価格に引き下げることができる。(2) 品質差の見える化－新興国での高付加価値戦略は、提供する製品・サービスの価値を顧客に納得してもらうため、ターゲット層の顧客に対して自社固有の技術やノウハウに裏打ちされた製品・サービスを作りだし、その価値をマーケティング活動を通じて顧客に訴求していく差別化戦略を採ることである。(3) メリハリをつけた現地化商品－差別化軸の転換では、現地市場が重視する品質・機能軸を高め、現地市場がそれほど重視しない品質・機能軸では若干手を抜く現地化商品の開発を行うことで、それほど価格を上げずに現地市場に差別化商品を投入することである。

#### 4. 在中国日系企業の中国市場戦略

本章では、中国市場浸透のための戦略について、新宅（2009）が挙げた3つの製品戦略の分類に基づきながら、技術力やものづくり能力を活かしたビジネスモデルや、ものづくりの価値を販売やマーケティングを通じて、顧客の価値に転換していく活動について、3社の在中国日

系企業の中国市場戦略のケースをもとに分析する。具体的には、低価格製品の投入は三得利（サントリー）ビール、品質差の見える化は東陶（TOTO）、メリハリをつけた現地化商品は資生堂を事例として取り上げる。

#### 4.1. 三得利ビールの中国市場戦略

##### 4.1.1. 中国・上海のビール市場

「世界の工場」から、「世界の市場」へと、変貌を遂げつつある中国では、ビールもまた、近年急速に消費量を伸ばしてきた。中でも上海は中国で最も人口が多く、約1,600万人が暮らしている。地方からの出稼ぎ者が次々と上海に流入しており、実際の人口はそれ以上だとも言われる。上海は中国の重要な工業、商業、金融の中心地であり、「上海が稼ぎ、北京が使う」といわれるほど、そのマーケットの重要性が広く認識されている。さらに上海では個人所得が高いことから、個人のビール消費量は中国国内の平均値のほぼ倍である。したがって上海は、サントリー（中国名：三得利）を含め数多くの外資企業がしのぎを削る激戦地となっている。

ビール市場は、日本とは異なる形態をとっており、高価格帯、大衆価格帯、低価格帯と価格帯別にセグメントされる（図6）。1本6元以上の高価格帯（11%）、1本2元～3元の大衆価格帯（43%）、1本2元未満の低価格帯（46%）に分かれており、それぞれ高価格帯にはハイネケン、バドワイザー、アサヒ、キリンなどの外資系企業、大衆価格帯には燕京、青島、華潤などの全国ブランドの中国系企業や日系の三得利、低価格帯には中国各地の地場企業が展開している。三得利が進出している上海市場において、同社は1990年代半ばから急速に市場シェアを拡大させており、2000年の市場シェアは57%に達し、現在でも50%以上の市場シェアを占めている。三得利に対する好感度も高く、2004年には51.25%の上海市民が同社のブランドを好

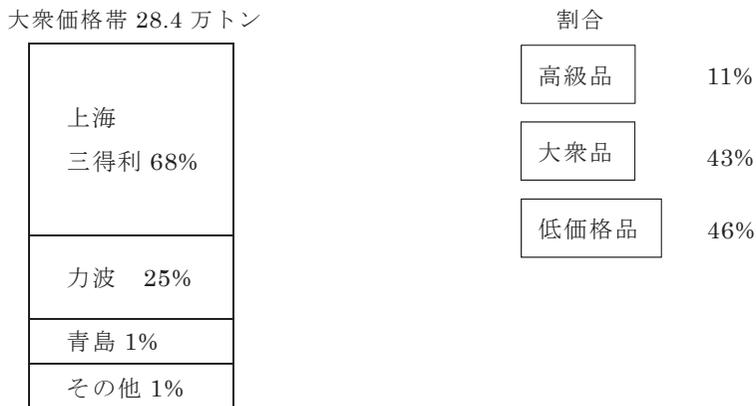


図6 上海ビール市場の構成（2004年）

んでいる。

#### 4.1.2. 三得利ビールの中国市場における基本戦略

三得利ビールは、1984年に、江蘇省連雲港市に外資として初のビール合弁会社「中国江蘇三得利食品有限公司」を設立し、ビール事業をスタートさせた。そして、この江蘇省でのビール事業を通じて中国ビジネスのノウハウを蓄積し、その実績をもとに、発展著しい上海でもビール事業に取り組んでいる。

三得利はマーケティングリサーチのため、上海の消費者を年齢別、性別、収入別、地域別のカテゴリーに分類し、それぞれのカテゴリーに所属する人々のビールに対する嗜好をリサーチした。それにより、市場の細分化を行い、家庭用市場の大衆価格帯セグメントを主要なターゲットに定めた。その要因としては、アサヒ、キリン、ハイネケン、バドワイザーなど、ほとんどの有名外国ブランド・ビールが販売量の少ない高価格セグメントをターゲットとし、その中でせめぎあっていたため、大衆価格帯への参入障壁が小さかったからである。ポジショニングの面についても、天然鉱泉水で醸造した「卓爾不凡的、清爽口味的啤酒」（卓越した爽やかな味のビール）というブランド・ポジショニングを定め、広告においては、若々しい、新しい時代の到来を示唆するイメージを打ち出した。

#### 4.1.3. 製品戦略

三得利は、ビールの大衆価格帯に合わせた低価格製品を投入している。他方で、日本の最新鋭のビール生産の醸造技術、酵母と培養技術、生産設備を導入して、日本と同基準の品質管理を行って、美味しいビール造りを徹底している。

また、1996年に三得利は徹底したマーケティングを始めた。当時、上海では若者を中心に「ビール文化」が根付きはじめていたが、それはアルコール（お酒）としてではなく、一種のファッションであった。そこで三得利は20～30歳の若者を対象に味、色、嗜好等、あらゆる角度からマーケティング調査を行った。その結果、中国のビール飲用者に好まれるキーワードとして「清い」、「爽やか」が求められていることが分かった。つまりこれまでの日本式の苦みのあるビールはあまり人気がなく、より炭酸が多く、さっぱり感があり、苦味が少ない、ライトな味のビールが求められていた。また、色に関しても、上海の消費者はレモンに近い色が好みであることも明らかになった。その後調整を行った結果、当初の味も色も濃かったビールとは大きく異なり、味は苦みが少なくなり、色も薄く、飲みやすくなった。当時、三得利社内では従来の味で勝負すべきだという意見もあり、賛否両論となったが、1997年には中国向けにライト感覚で薄味の「三得利（白）」を発売すると、三得利が得意とする斬新な宣伝広告も手伝い、「三得利（白）」は爆発的にヒットした。また、三得利は新しい味を開発した以外にも、ビールに天然水を加えるというアイデアも考えだした。工場が位置している浦東から取り寄せた優良な地下水を使用

してビールを作り、ラベルには「天然水使用」と示して、消費者の心を掴んだ。つまり三得利は、今まで日本で販売されているモルツとは全く異なる味のビールを上海市場に投入し、他の外資系メーカーが自社ブランドの味にこだわるなかで、いち早く消費者ニーズを捉え、柔軟に方向転換したのである。

#### 4.1.4. 価格戦略

前述したとおり、上海エリアでは価格による多層構造市場が形成されており、高価格帯、大衆価格帯、低価格帯と3つに大別されている。発売当初の「三得利（白）」は約4元であり、この微妙な価格設定が消費者には受け入れられなかった。また、中国では家庭用ビールの流通の9割は雑貨店（小売店）が占めるが、こうした店舗は売り場面積が非常に小さいため、陳列されるのは売れ筋商品の大衆・低価格品が中心であった。こうした点を踏まえ、三得利は最大の市場規模を持つ大衆価格帯に照準を合わせ、当時最大の市場シェアを持っていた力波と同じ2.5元に値下げした。

値下げにあたり、三得利は瓶の回収化によるコスト削減を図った。日本で使用していた回収専用瓶を導入することによって模倣品対策を行い、既存の瓶よりガラスを分厚くすることによって瓶が割れることを防いだ。瓶の回収化にあたり、三得利は自社製品を販売する小売店から1本につき0.5元の「保証金」を徴収する仕組みを整えた。この制度も相まって、三得利は瓶を効率的に回収しコスト削減を行った。三得利は価格の現地化を行うと同時に、回収専用瓶を用いた制度を導入し、他社との差別化を図ったといえる。

#### 4.1.5. 流通チャネル戦略

中国の一般家庭では、ビールを冷蔵庫に入れて保管する習慣があまりない。それに、上海中心地の住宅は狭く、ビールを保存する場所がないため、市民は仕事帰りに雑貨店に寄って飲みたい分だけ買うようになっている。上海の消費者は、雑貨店でビール購入するケースが多く、家庭用ビール流通の約9割を占めるため、雑貨店の流通チャネルを獲得するのは非常に重要であった。

三得利は、このような問題を解決するため流通改革を行った。まず、販売能力に一番欠けている大卸を排除することにより、複雑な伝統的流通システムを簡素化することができた。次に、二次卸のような規模の小さい卸業者の中から110社を厳選して直接取引を行った。従業員を三得利が選抜し、卸業者が雇用する形を採った。また、給料は卸業者が支払うのだが、ボーナスは販売成績により三得利が支払うことになっている。さらに、上海市内にある14区のうち主要な10区を約60の商圈に区分し、各卸の専売エリアとした。その際、取引先を交換するなどの調整も図られ、各卸は約400～500店を担当することとなった。三得利は、各卸に情報を提供し、卸業者と持続的研究を行い、販売能力を高めようとした。このように、大卸を排除する

一方、中小卸を囲い込むことができ、密接な取引関係を持つことができた。三得利が進出した1996年頃、小卸は1990年代に新規開業した個人経営の零細業者が主体であり、資本を有していても信用力がなく、大手メーカーと取引関係を結ぶことが難しかった。しかし、三得利が中小卸を重視することにより、今まで味わえなかった待遇を得た中小卸は三得利のため一生懸命に力を尽くそうとした。その結果、流通チャネルは簡素化され、上海市内で各地区の販売情報を把握できるようになった。商品の欠品や大量の在庫も防げるようになり、流通面において生じた様々な問題を解決することができた。

以上のような流通改革によって、三得利的商品管理能力は飛躍的に向上した。以前は各小売店の販売数はおろか在庫数まで管理できていないという有様であった。しかし流通改革により商品管理が行き届き、更にはビールの味を左右する最も重要な要素である鮮度管理を行うことが容易となり、安定した味のビールを消費者に提供することができるようになった。

#### 4.1.6. 広告宣伝戦略

三得利的の上海市場における広告宣伝戦略は大きく2つの特徴に分けられる。

1つ目の特徴は小売店を対象とした販促活動である。「上海三得利的の社員を専任の営業要員として各卸に派遣し、ポスターの張り付けや特売案内等を通じて小売店に積極的な働きかけを行った」（高橋、2008、11ページ）。従来の販促活動は広告が一般的であった。しかし三得利的は中国で初めて小売店に対する販促活動を行った。三得利的のビールの6割は雑貨店で販売されるため、小売店とのコミュニケーションを取り、情報交換をすることは非常に重要なことであった。その上で三得利的は他社と同様に販促面でのリベート（販売奨励金）を設け、特約店を対象に年数回開催される特約会を通じた教育研修（在庫・鮮度管理、従業員教育、小売店開拓、ビジネスマナー）に力を注ぐなどして共存共栄を志向しつつ、各地域における唯一の代理店として育成することで卸との協力関係を強化していった。

2つ目の特徴は消費者に対し斬新な広告宣伝を打ち出したことである。三得利的は1996年11月から2週間にわたり上海では初となる飛行船広告を実施した。消費者の指名買いが商品流通の原動力であった上海において、認知度はマーケティングを行う上で非常に重要な要素であった。飛行船広告は上海初ということで消費者に対して絶大な効果があり、認知度は急上昇し後の販売拡大へと繋がった。またTVCMや新聞広告、雑誌広告を用いて積極的なプロモーションを行った。従来の中国のビールCMは宴会場において大人数で楽しく飲むという場面が多く用いられていたが、三得利的は男性が1人でテレビを見ながら飲むというシーンを描き、消費者に家でビールを飲みながら楽しむという印象を与えようとした。このことから、三得利的は上海の消費者に対して「大勢で騒ぎながら飲む」というスタイルから「家でゆっくり1人で飲む」という新しいビールの飲み方のスタイルを提案した。

このように三得利は、日本の経営資源である醸造技術と原料・品質管理を移転すると同時に、大衆価格ではあるが、新鮮で味、色、水は上海の消費者の嗜好に合わせた製品を投入し、流通チャネルの構築と広告宣伝の面では現地化を徹底することで、新興国市場戦略のジレンマを克服している。

## 4.2. 東陶の中国市場戦略

### 4.2.1. 中国の衛生陶器市場

経済成長や都市化の進展、可処分所得の向上、住宅需要の拡大に伴って、中国の衛生陶器市場は急速な成長を遂げてきた。2007年には441億人民元だった市場規模は、2012年には940億人民元にまで拡大し、年平均で16.3%もの成長率を達成した。それでも先進国と比べると、中国の衛生陶器製品の国民1人当たり使用量は低い水準に留まっているため、今後も市場の急成長は続くものと思われる。2017年の市場規模は1,716億人民元、それまでの年平均市場成長率は12.8%と予測されている。部門別に見ると、2012年現在、セラミック製衛生陶器が45.7%のシェアを占めているが、都市化の影響などを受けて、2017年までに59.3%にまで上昇すると見られている。

しかし、中国の衛生インフラは発展途上である。トイレは、これまで不衛生で使い勝手も悪いものであり、人々は不快な思いをして不満を抱いていた。200～300社が競合する衛生陶器市場では、供給される商品の品質もまちまちで、一般消費者も価格を見ながら様々な企業の衛生陶器や、パイプや自動水洗装置などの周辺器具を組み合わせて使用する。そのうえ、周辺器具の設置作業を行う業者の技術力も同様にバラついているため、衛生設備機器と周辺器具が合わなかったり、設置もいい加減だったりして、パイプから水が漏れたり、汚れが付きやすく落ちにくかったり、水詰まりがよく起きてしまう状況であった。また、中国では、一般の消費者はトイレは用が足せばよく、わざわざ高価な衛生陶器製品を設置したいとまで考えていなかった。

他方で、中国の衛生陶器市場における便器の総需要はおおよそ5,000万個といわれ、そのうち一割にあたる500万個がハイエンド市場の商品である。アメリカのハイエンド市場の需要が350万個であるのと比べると、いかにその市場規模が大きいことがわかる。中国がここまで大きな需要を誇っているのは、独特の住習慣やスケルトン方式の住宅建設に起因する。中国の住宅はスケルトンで提供され、住宅購入後に内装業者やインテリアデザイナーの助言のもとに、居住者自らがインフィルの必要部品を購入し施工してもらうのが一般的で、それぞれ居住者の好みに合わせた内装が施されている。洗面、浴槽、便器といった水回り家具も入居者自身が選択し、購入・設置するため、富裕層を中心にハイエンド市場の需要が高まるのだ。

しかし、このようにハイエンド市場も含めて大きな需要がある衛生陶器市場では競争状況も厳しく、中国全体では200～300社が常に競合し、東陶がターゲットとするハイエンド市場で

も欧米の多国籍企業を含めて4～5社がしのぎを削る。しかし、東陶は中国のハイエンド市場では40%とトップシェアを誇り、30%のシェアで2位につける米国・KOHLER（コーラー）社と差をつけている。東陶の衛生陶器の供給先を販売先別で見ると、ホテル向けが10%、ビル・オフィス向けが15%、残る75%が家庭向けであることから、B to Bだけではなく、B to Cにも重きを置いている。

#### 4.2.2. 東陶の中国市場における基本戦略

日本国内ではトイレなどの衛生設備機器に対しては、機能性を重視するが、極端に高品質、高機能、高価格を求める需要構造ではない。しかし、先進国の衛生設備機器を中国に持ち込んだ場合、未成熟で物価水準が相対的に低い新興国市場に対して、成熟した物価水準が相対的に高い先進国市場の商品を持ち込めば、当然高品質、高機能、高価格のハイエンド製品となる。東陶もこの問題に直面しハイエンド市場から参入せざるを得なかった。そこで、東陶はハイエンド市場に集中することで、200～300社の競合他社と差別化を図る戦略を選択し、下方セグメントへ移行することは敢えてしなかった。他方で東陶は「トイレを使う快適さ」を追求した。従来の不衛生で不快なトイレ環境だが、安価というミドルエンド、ローエンドの市場に対して、快適で衛生的なトイレ環境だが、高価というハイエンド市場での差別化戦略で対抗することを選択した。しかし、先述した通り、中国には快適で衛生的なトイレ環境という概念が存在しなかった。つまり中国において快適で衛生的なトイレ環境に対するニーズが、存在するかどうかは不明だったのである。しかし、それでも東陶が快適で衛生的なトイレ環境を提供することを選択したのは、衛生設備機器という製品に求められる「快適に使用できること」は不変であって、国によって変化するものではないとの考え方に基づいていた。これは、日本でも以前はトイレが不衛生で、人々も使って不快に感じる中で、東陶が西洋から持ち込んだ衛生陶器を日本国内で供給することで、「トイレを使う快適さ」を提供した経験にもよる。突き詰めていけば、どの国でもトイレ環境に「快適さ」を求める潜在的ニーズが存在するはずで、このニーズは日本で快適さを追求した末に開発した製品・生産技術を用いた製品ラインを展開することで、必ず掘り起こせると考えた。機能面では現地ニーズを満たす日本製品だが、そのデザインが唯一現地仕様からズレており、修正する必要性があった。そこで日本で開発された製品ラインのデザインを現地仕様に変更することで、機能面に留まらずトイレに求められる快適さを補完したといえる。

#### 4.2.3. 製品戦略

東陶は中国で製品を販売するうえで、製品デザインは中国人向けに変更したが、製品技術や生産技術は日本からそのまま移転した。中国にある東陶の衛生陶器工場での製造過程は日本と全く同じであり、十分に教育された現地の職人がひとつひとつ手作業で生産を行うようになった。

ている。また、東陶製品を高機能たらしめている独自の製品技術である、節水、ツイントルネード型洗浄、セフィオンテック加工、全自動型トイレ、それに付随するウォッシュレット機能、瞬間暖房便座を中国でも導入している。

まず、節水技術についてであるが、中国では水不足に伴って、都市部では便器洗浄水量が6.0ℓ以下でなければならないという規制がある。東陶では2006年より6.0ℓから20%の削減を行った4.8ℓの洗浄便器を販売している。他の競合他社は水量を規制内に無理やり収めるために洗浄力が不十分な便器を供給しているのに対して、東陶は流量を減らすだけでなく、汚物もきちんと流せる洗浄能力を備えた節水便器を開発している。既に東陶では4.8ℓの水量をさらに下回る3.8ℓの節水洗浄便器を開発し、中国市場でも大きな反響を得ている。それを支えるのが、東陶のツイントルネード型洗浄技術である<sup>1)</sup>。従来の水平トルネードやゼット洗浄では、水量が少なくなった場合に十分な洗浄効果を得ることができず、汚物が流れなかったり、汚れが落ちにくくなる課題があった。しかし、このツイントルネード型洗浄の技術を開発したことで、節水をしつつも綺麗に流せる便器の生産に成功し、大便器洗浄能力評価試験などでも好評価を得ることができた。

また、汚れを綺麗に落とせるだけでなく、汚れそのものを付きにくくするセフィオンテック加工<sup>2)</sup>を便器に施した。これにより汚れが付着しにくく臭いを発しにくく、清潔かつ手入れが楽で快適さの維持がしやすい機能を備えることができた。毎日丁寧に掃除をしても便器には目に見えない汚れや菌が残ってしまい、これがいつの間にか輪じみや黄ばみに変化することに着目し、便器自体に汚れの付きにくい加工を施した。これによってトイレを綺麗な状態のまま快適に使用できるようになった。

他にも、センサーの検知によって人が近づくと自動で便器のフタや便座が開き、人が離れると自動で水が流れてフタが閉まる機能を持つ全自動トイレを開発した。これにより、自分の手で便器に直接触り、開閉する必要性がなくなっただけでなく、前の人の流し忘れて不快な思いをする可能性をなくし、さらなる快適さを追求した。このような全自動トイレには、東陶が世界で初めてヨーロッパのビデからヒントを得て開発したウォッシュレット、ウォッシュレットを使うたびに汚れや菌を抑制する「きれい除菌水」が出る機能、使用するときだけ便座を温める瞬間暖房便座などの技術も施している。

#### 4.2.4. 流通チャネル・販売戦略

当初、中国の衛生陶器市場ではハイエンド製品の市場規模は極めて小さかった。これを拡大させるために、快適なトイレへの潜在的ニーズの顕在化が必要だったわけであるが、これに欠かせなかったのが高価格に見合った機能や品質を快適なトイレが備えていると認知させることであった。衛生設備機器製品は建物の建築設計・施工工事と同時に設置し、いったん設置したら容易には交換ができない特性がある。そのため、東陶は、設計・設置・アフターケアを一括

して管理するソリューション販売の方法を採っている。

東陶はまず中国の富裕層の人々に製品の良さを認知してもらうため、1979年北京にある迎賓館「釣魚台」に製品を納入し、その後、1980年代には東陶ブランドの下地形成として空港、政府関係、高級ホテルやオフィスビルなどを中心に製品を納入した。このような場所に自社の高機能・高品質な製品を納入することで、中国の人々に憧れや好奇心を持たせ、「快適なトイレ」への潜在的ニーズを顕在化させた。2000年代に入ると、東陶はテレビCMや各種のPRを通じて、一部の人間だけでなく一般大衆へ存在感を示すことに努めた。イメージキャラクターに女性達から絶大な支持を得ているケリー・チャンを起用したCMを流し、世間の注目を集めると同時に、主要都市に次々とショールームを設置し、東陶の製品に注目した人々が実際に商品に触れられる環境を整えた。その結果、CMでブランドを認知させショールームに実際に足を運ばせる事により、高価格に機能や品質が見合っていると納得させ、製品を購入させることができた。

現在東陶はショールームの活用に力を入れている。東陶はGDPが全国平均よりも成長した沿海部を中心に、北京、上海、広州、香港、成都の五ヶ所にショールームを展開している。中国の住宅はスケルトン販売が一般的なので、実際に足を運び商品に触れて良さを理解し購入することのできるシステムを構築している。中国をはじめとする新興国ではハイエンド商品をまずは過剰品質・高価格だと考えるため、実際に手に触れてみないと価格と品質・機能が適正であると分からないため、この方法は中国で大きな意味を持つ。また、中国ではマスメディアが政府に統制されているためメディアに対する信用度は低いですが、逆に自らの目で確かめて良いと思えばそれを信じるという国民性がある。口コミも日本と比べかなり強い影響力を持っており、実際に体験し良さを認知してもらうという方法は有用であるといえる。人々に直接製品の機能や品質を理解させ、価格が適正であると納得させるためにもショールームは非常に重要な役割を担っている。

東陶の製品がせっかく高機能・高品質であっても、使用時にそれが損なわれては意味がない。そのために、製品の品質・機能を理解し、東陶が求める販売、設置、アフターサービスを行ってくれる代理店網を整備していった。東陶はセールスマンが自社のカタログを片手に1軒1軒訪ね歩くルートセールス方式で、製品の技術力の高さなどをアピールし、地道に時間と労力をかけながら適当な代理店と契約を結んできた。また、各代理店の担当者が集まった際には販売成績順に席順を決めてライバル心を煽ったり、中国での駐在員にも積極的に中国語を学ばせ、現地言葉で地元の人々の懐に入り込んだりなど、言語や文化を営業に巧みに取り入れ、現地販売の体制を確立した。このようにして東陶が提携した代理店は中国全土をカバーしており、選ばれた50数社の代理店を通して確実な製品の取り付けを行うことを可能とした。中国ではもともと建材市場などで衛生設備機器を購入し、それを自分で業者に依頼して取り付けることが主流だったので、従来の代理店は取り付け作業を行なわなかった。しかし、衛生設備機器は

非常に繊細なものであり、いくら製品自体が良くても製品と水管などの周辺金具が適切に接続されていないと水漏れなどの原因にもなる。そこで東陶は水洗金具までも自社で製造し、徹底的に教育を施した代理店に製品の設置を任せることで、高品質を維持している。

また東陶は日本市場同様に徹底した品質維持を図るために、従来中国ではあまり馴染みが無かったアフターサービスについても、2006年に業界で初めて365日24時間対応のコールセンターを整備するなどサービスの充実に取り組んでいる。大都市の北京、上海、南京、厦門、広州、深圳、重慶、香港といった国内主要都市では、営業所が担当してアフターサービスをより迅速に提供することを可能とした。北京、上海では営業所だけでなく、アフターメンテナンスを専門会社に委託し、顧客からの対応に当たっている。問題が起きたらすぐに対応できる体制を整え、製品に安心感・信頼性などの付加価値をつけ、自社のブランド力強化を図った。また、天津、大連、杭州など15の中核都市でも、代理店教育に力を入れ、消費者の問い合わせや修理依頼に迅速かつ的確に対応できる体制を築き上げてきたことがブランド確立に大きく貢献した。

#### 4.2.5. 価格戦略

東陶は前述したとおり、中国では高級品市場への集中と他社との差別化を図っており、取り扱うものも高所得者を対象としたハイエンド製品に限定している。中国は市場規模だけでも日本の約10倍はあり、さらにターゲット層は異なるにしても、多くの衛生陶器メーカーが競合し合っている状態である。中国での東陶製品は、種類によっても異なるが、約2,000元～4,000元の間で販売されており、地場メーカーの約10倍の価格である。実際、2006年のBei Jing Timesによると、節水ランキング調査で対象となった異なるメーカーの10個の節水型便器のうち、一番値段が安いものが益高の780元の便器であり、一番高いものが東陶の3,900元の便器であった。つまり、ハイエンド以下の製品とこれだけの価格差がある中で東陶製品が売れているのは、これまで論じてきた機能や品質が価格に見合っているということを十分に人々に認識させたからといえるだろう。

このように東陶は、高品質・機能の現地化商品を投入すると同時に、独自販売網を通じた「快適な水回り環境」の提案と実現を行うことで、品質差の見える化を実現し、高級な衛生設備機器市場を形成し、規模拡大させることで、新興国市場戦略におけるジレンマを克服している。

### 4.3. 資生堂の中国市場戦略

#### 4.3.1. 中国の化粧品市場

中国の化粧品市場は近年成長を続けている。2008年のブランドメーカー出荷金額は825億元だったのが、2013年には1,347億元へと1.6倍に増加しており、年間の成長率も9～10%台を維持している（図7）。中国の化粧品市場は、化粧品の価格帯によってプレステージ（600元～）、

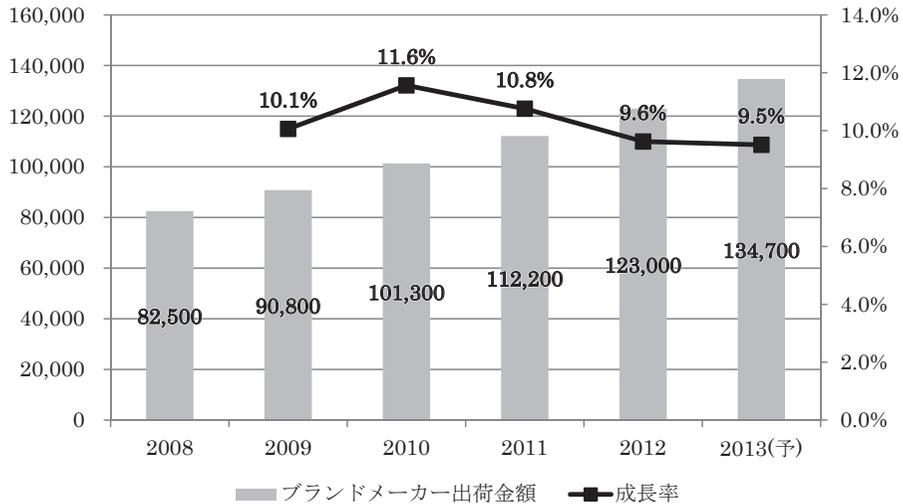


図7 中国化粧品市場規模の推移と予測（単位：百万円）

出所：矢野経済研究所（2013）『中国化粧品市場に関する調査結果2013』より筆者作成。

ハイエンド（300～500元）、ミドルマス（100～300元）、ローエンド（100元以下）という4つの市場に分かれており、このような市場構造の中で、中国国内外の企業が激しい競争を繰り広げている（図8）。各価格帯別に見ると、欧米系・日系のグローバルプレイヤーは、沿岸部・主要都市を中心に、百貨店・化粧品専門店を販売チャネルとして、プレステージ～ハイエンド市場において激しい競争を繰り広げている。一方、近年では、韓国系化粧品メーカーが、欧米系・日系よりも若干価格は安いものの、品質の良さを売りとして、ミドルマス市場に参入を進めている。また、ローエンド市場においては、安価な中国系化粧品メーカーが各地方都市にて台頭している。

#### 4.3.2. 資生堂の中国市場における基本戦略

資生堂は、1991年に中国側からの強い要請もあり、本格的な高級化粧品の開発、生産、販売を行う合弁会社「資生堂麗源化粧品有限公司」を設立するに至った。この3年後の1994年には、中国で生産する最高級ブランドとして成功させること、また中国女性のニーズに応えるため、徹底した現地調査の末、中国専用ブランド「AUPRES（オブレ）」を誕生させた。発売当初、オブレのターゲットは、特に平均給与を上回る所得を稼いでいた20歳代～30歳代の女性であった。中国女性の1%（約600万人）を対象に販売を開始したが、経済成長、所得の増加に伴い、ターゲットは1990年代後半で3%（約1800万人）、2000年代初頭には5%（約3000万人）と拡大していった。現在のオブレのターゲットは、急激な増加をみせる中間所得者層で、2010年には1億人に上った。

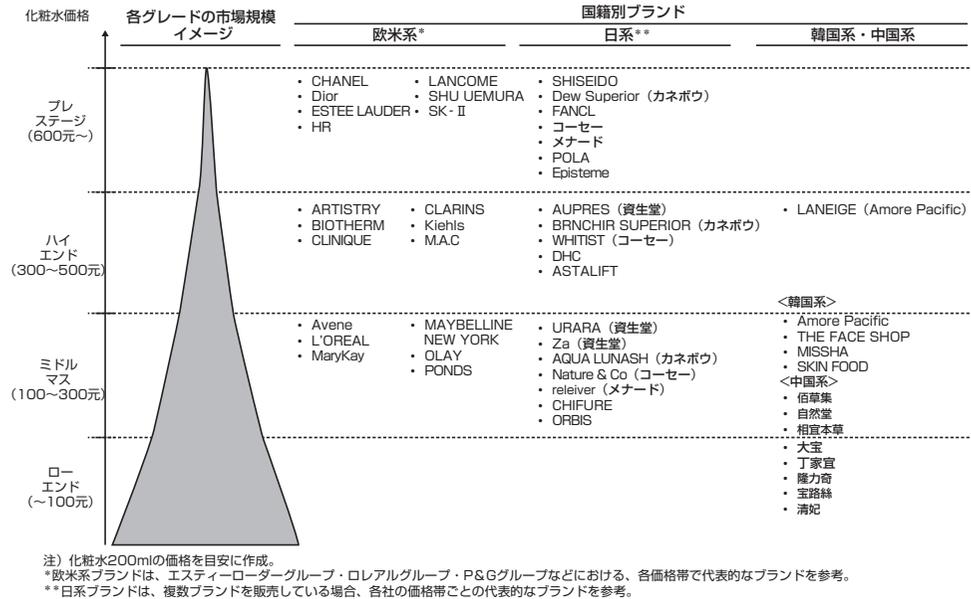


図8 中国化粧品市場における国籍別ブランド・ポジショニング

出所：JETRO (2012)「中国化粧品市場調査報告書 (2012年3月)」(<http://www.jetro.go.jp/world/asia/cn/reports/07000887>)、2014年9月10日閲覧。

資生堂は、中国化粧品市場の4つのセグメントから、空白地帯であったハイエンド市場の中国人女性をターゲットとした。20代後半から30代前半の合弁企業に勤務する、化粧、美容、ファッションに関心が高い層の女性である。このターゲットに対して、顧客に合う製品やサービスの位置づけを検討した。資生堂は、「中国女性一人ひとりが持つ内なる美のエネルギーをオブレで開花させる」ことをコンセプトとしたオブレによって、中国女性の肌を徹底研究した中国専用商品を開発し提供することにした。オブレが開発される以前に存在していた国産品と海外ブランドには、価格面や品質面で大きな差があった。よって、資生堂は最新技術と中国女性の研究、現地生産によりその中間をターゲットとした。つまり、単なるハイエンド商品ではなく、「少し手を伸ばせば届く憧れの存在」にしたのである。

#### 4.3.3. 製品戦略

オブレは、中国市場専用ブランドのスキンケア、メーキャップ製品として、1994年に発売された。オブレ (AUPRES) はフランス語で「あなたのそばに」という意味であり、中国語では「欧珀萊」と表記されている。オブレは「中国女性一人ひとりが持つ内なる美のエネルギーをオブレで開花させる」ことをコンセプトとして開発された、中国専用ブランドである。中国で生産する最高級ブランドとして成功させること、また中国女性のニーズに応えるため、徹底し

た現地調査の末に開発された商品である。当時競合している日系企業含む外資系企業のほとんどは、まず自国で販売している化粧品ブランドを中国に導入ことが多い。その中でも、ロレアルやP&Gはグローバル標準化をベースにし、自国で販売している商品を軸にしている。また、中国専用ブランドを生産したカネボウやコーセーをみても、前者が1992年、後者が2000年に中国へ進出しており、資生堂に比べて遅い。資生堂は、他社に先駆けて中国女性に合った化粧品「オブレ」の開発を行うことにより、差別化を行った。つまり、資生堂の製品戦略は「現地適応化」によって、競争優位を形成しているといえる。具体的に、中国は市場の将来性の高さとともに、独特の化粧品市場の特性があったため、中国女性の皮膚を研究するとともに資生堂が有する世界最高水準の技術を利用して生産したのである。

そして、中国女性についての研究・調査を行ったことにより、当時の中国女性のスキンケアとメーキャップに対する意識は非常に低く、メーキャップよりもスキンケアの意識が高いことが判明した。そこでオブレでは肌のモイスターバランスを整えるというナチュラル・モイスターバランスという商品コンセプトを打ち出した。よって、オブレの製品構成はスキンケア重視となっている。中国の気候に合わせて製品を分類し、人気の高い化粧水や乳液などは「しっとりタイプ」と「さっぱりタイプ」に分けられ、中国各地のニーズに合わせて導入の調整が行われている。

中国専用ブランド「オブレ」の製品デザインには2点の特徴がある。第1は、中国現地のニーズに適合した製品開発である。資生堂が北京麗源との8年にわたる技術開発から中国での生産経験を得て、かつ厳密な市場調査をもとに中国市場に適合するものづくりを手にした。第2は、豊富な商品ラインナップである。「オブレ」はスキンケアからメーキャップまで統合した製品ラインの構造になっている。1995年「オブレ」が発売されて以降、中国の市場ニーズに合わせて、美白やサンケアなどのスキンケア製品ラインが徐々に開発され、2004年1月には新メーキャップラインまで充実してきた。こうした豊富な製品構成は、中国各地の異なる気候と消費者ニーズに対応しやすいと考えられる。

資生堂は、中国女性の美意識の進化に対応するため、2004年より新「オブレメーキャップ」を投入した。1997年の香港返還、2001年のWTO加盟などを契機に、中国の市場開放が進み、女性ファッション誌や外資系化粧品企業の本格的市場参入によって、情報量・商品が増加した。それに伴い、高級化粧品を使用する女性、ファッションや流行について高い関心を持つ女性が増加し、自己演出のツールとして積極的にメーキャップを楽しむ時代に入ったのである。このような背景から、資生堂はファッション性という新価値を与えた、新「オブレメーキャップ」が誕生させた。

また、2008年には、オブレをリニューアルさせ、新生「オブレ」をリリースした。新生「オブレ」のコンセプトは、中国女性が一人ひとり持っている、美しさの源泉である内なる美のエネルギーを引き出し、内から外へと開花させるというものである。販売カウンター、ビュー

ティーコンサルタントのコスチューム、店頭での接客もあわせて一新させた。ここで挙げた以外にも、発売当初より頻繁に新ラインを投入しており、市場のニーズを迅速に把握し、素早く市場の動向に対応していることがわかる。

#### 4.3.4. 価格戦略

1990年代初頭、中国の大都市1人当たりの月収500元の時代に、オプレの主力製品は給料の5分の1に相当する、1本100元程度で販売された。現在、オプレの製品は、10元～260円で販売されており、主力製品は1本200元程度である。プレステージ市場の輸入ブランドは非常に高価なものが多かったが、オプレはハイエンド市場の高級化粧品ではあるが、少し手を伸ばせば届く憧れの高級化粧品とした。

こうした価格設定は、中国の一般大衆化粧品の値段より2～3倍高いものであった。「中国市場における輸入化粧品と大衆化粧品の間の価格空白地帯を狙った価格設定」という発想は、世界統一の標準化価格でもなく、完全な現地適応でもない資生堂の価格戦略と言える。より多くの中国人女性に買ってもらえる価格帯に設定されているため、やや高い化粧品とやや安い化粧品を1つのラインとして組み合わせるといふ、ターゲットの購買能力の平均を取る価格設定が実現できるのである。

#### 4.3.5. 販売・広告戦略

資生堂が中国に進出した当時は、女性が化粧をすることは社会主義に反するとの考えが一般的であった。そのため、化粧をする女性は皆無でスキンケアやメイキャップに対する知識も技術も根付いていなかった。そのため、資生堂はオプレの販売では対面販売を用いた。広告では中国人モデルを登用し、中国女性に向けて開発されたことを強調している。そのため当初から現在に至るまで、日本や第三国に輸出したことはなく、あくまで中国市場専用のブランドである。また、オリンピック、2005年アジア選手権の中国選手団公式化粧品に認定されるなど、国民的ブランドとして、中国市場に浸透している。

現在オプレは、中国全土で約750店舗の高級百貨店とオプレ専門店で購入されており、取り扱い百貨店の9割で、インスタアシア1位を獲得している。2003年には、資生堂麗源化粧品有限公司の売上高約80%をオプレが占めるほどにまで成長した。これには、ビューティー・コンサルタント(美容部員)の活躍も大きな要因となっている。BCは日本流の「おもてなしの心」を以って接客に当たり、その上で美容や化粧の技術や知識を顧客に一对一で対応しながら伝えていく。これにより、初めて化粧品を使う顧客も、自分の肌質に合った商品を美意識に合わせて使うことができるようになる。これは資生堂に対する安心や信頼にもつながっている。

従来の販売チャネルは、高級化粧品オプレのイメージに相応しい都市部の高級百貨店に限られていたが、急速な経済発展により、中国全土の中小都市が潜在市場として浮上し、2004年3

月、全国に先駆けて北京に初のオブレ専門店をオープンさせ、全国に店舗網を広げた。このような努力の結果、現在台湾省を除く、すべての直轄市、省、自治区で、オブレを目にすることができる。

オブレは販売当初から絶大な人気を得ているが、そのベースとなっているのは、3高マーケティングであり、特筆すべき成功要因としては、3つ挙げることができる。第一に、販売チャネルの選別に厳格な基準を設けていることである。中国においてオブレを展開する上で、資生堂が最も注意を払っていたのが販売チャネルの選別である。ある都市に参入を図る際、その地域のトップ百貨店と契約するまでは、他のチャネルの販路拡大に応じないなど、短期的な業務拡大に走るのではなく、長期的な目標を持って販路拡大を行っている。第二は、値下げは一切しないということである。安易な値下げは、オブレのブランド価値を崩しかねないからである。プレステージ市場の化粧品を使うこと自体、お金持ちの象徴であり、ステイタスを感じる行為である。安易な値下げによってオブレの購買層がミドル市場にまで広がってしまえば、ブランドの大衆化を招きかねない。そのため、資生堂はチャネルごとにターゲットを絞り、選択と集中を行い、各ブランドのポジションを明確にしている。第三は、市場のニーズに迅速に対応していることである。資生堂は、常に市場の動向を素早く把握し、新ラインを素早く市場に投入している。化粧品はファッションに占める大きな要因であるため、新ラインを素早く投入しなければ、時代遅れ、流行遅れのブランドになりかねない。オブレは以上の3つの戦略によって、ブランド価値を維持しつつ、所得の増加を追い風に、新オブレ購買層を取り込み、成長しているのである。

このように資生堂は、上位中間層より上位の所得層をターゲットにし、徹底した現地化された商品を投入し、価格、販売チャネル、広告宣伝を顧客層に合わせて適正に調整することで、中国専用ブランドを確立した。そして、これまで美容や化粧品に手が届かなかった女性を新たに顧客とすることで、「新興国市場戦略のジレンマ」を克服している。

## 5. まとめ

本稿では、中国市場における日系企業の「新興国市場戦略のジレンマ」の克服に向けた戦略構築について、市場競争優位を構築した日系企業3社の事例を基に考察した。いずれの事例も中国市場の構造を理解したうえで、自社の持つ経営資源を活かしつつも、市場特性に適應させる現地化戦略を採っていた。日系企業の中国市場戦略について、3社の事例をもとに発見事実を整理する。

第一に、どの企業も中国に従来はなかった価値を創造することによって、市場からの支持を獲得している。三得利は現地化された良質なビールを手ごろな価格で提供しており、東陶は快適な水回り環境の提案し、資生堂は女性の美の実現している。

第二に、日本の経営資源の移転することで、他社との差別化を図っている。三得利は醸造技術・設備、品質管理を移転して、良質で爽快なビールを提供できている。東陶は、高品質、最先端機能、節水型の水回り製品を提供している。資生堂は肌質研究に基づく化粧品開発や、「おもてなしの心」によるカウンセリング技術によって、中国に化粧文化の普及に努め、顧客の信頼を獲得している。

第三に、単に先進国で培った経営資源を移転するだけでなく、中国市場の特徴に合わせて現地適応を図っている。また、3社とも中国に生産工場を持ち、自社独自の販売網を一から構築している点も、製販一体で中国市場に適応する市場戦略を採っている。三得利は、ビールの潜在的な愛飲者である若者男性にターゲットを絞り、手ごろな価格で、新鮮で爽快な味のビールを提供している。そして、若者を意識して、おしゃれ感のあるラベルを採用し、飛行船を使った宣伝や、テレビ、新聞雑誌等の広告で露出度を高めている。また、大卸を排して厳選された卸を通じた販売網を構築し、卸と協力しながら小売店での販促を支援する体制を整えた。東陶は、高・中所得層の住宅に相応しい斬新なデザインを採用したり、独自の代理店ネットワークを構築して、提案営業から設置施工やアフターサービスまで提供できる販売・サービスを提供できるようにした。資生堂は、中国の女性専用の商品を開発・生産している。そして、中国の女性が頑張れば手が届く高級ブランドに相応しい価格に設定したうえで、拡大・変化する市場ニーズに合わせて商品シリーズを展開させたり、中国人の美容部員を育成して顧客からの信頼を獲得している。

## 注

- 1) これは、便器のリム面から水平方向に便器ボウル面を洗浄する従来方式の「水平トルネード」と、ボウル下方にあるサイドゼット穴から流れ出るトルネードが垂直方向に回転し整流化する「垂直トルネード」の2つのトルネードを便器内で融合させる技術である。
- 2) セフィオンテックとは、光触媒をコーティングした加工のことで、この加工がされている便器は汚れが付きにくく従来よりも手入れの回数を減らすことが可能である。

## 参考文献

- 安部悦生 (2010) 「資生堂の中国戦略—中国女性をより美しくする—」『経営論集』第57巻1-2号、37-62ページ。
- 天野倫文 (2009) 「新興国市場戦略論の分析視角～経営資源を中心とする関係林の考察～」『JBIC国際調査室報』第3号、69-87ページ。
- 天野倫文 (2010) 「新興国市場戦略の諸視点と国際経営論—非連続な市場への適応と創造」『国際ビジネス研究』第2巻第2号、1-20ページ。
- Bartlett, C. A., and S. Ghoshal (1989), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社、1990年)。
- 張智利 (2010) 『メガブランド—グローバル市場の価値創造戦略—』中央経済社。
- Christensen, C., (1997), *The Innovator's Dilemma*, Boston: Harvard Business School Press (玉田俊平太監修、伊豆原弓弘訳『イノベーションのジレンマ—技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』翔泳社、2001年)。

- Doz, Y., Santos, J. and Williamson, P. (2001), *From global to metanational: how companies win in the knowledge economy*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hymer, S. (1960), *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment*, Doctoral Dissertation, MIT.
- Hymer, S. and Rowthorn, R. (1970), "Multinational Corporations and International Oligopoly: The non-American Challenge" in Kindleberger, C. (ed.) *The International Corporation: A Symposium*, Cambridge, Mass.: The MIT Press, ch. 3: pp.57-91.
- Kindleberger, C.P. (1969), *American Business Abroad*, Yale University Press, New Haven (小沼敏訳『国際化経済の論理』ペリカン社、1970年)。
- ジェトロ (2004)『中国市場に挑む日系企業—その戦略と課題を探る』ジェトロ (日本貿易振興機構)。
- 新宅純二郎 (2009)「新興国市場開拓に向けた日本企業の課題と戦略」『JBIC 国際調査室報』第2号、53-66 ページ。
- 新宅純二郎・天野倫文 (2009)「新興国市場戦略論—市場・資源戦略の転換—」『経済学論集』第75巻第3号、40-62 ページ。
- 須賀俊幸 (2008a)「三得利啤酒在上海市場中の營銷戦略 (一)」『企業科技与発展』2008年第17期、10-14 ページ。
- 須賀俊幸 (2008b)「三得利啤酒在上海市場中の營銷戦略 (二)」『企業科技与発展』2008年第19期、10-13 ページ。
- 高橋宏幸 (2008)「海外市場への参入と応化過程における流通変革」『中国経営管理研究』第7号、1-23 ページ。
- 高元昭紘 (2003)「中国市場におけるサントリービールの経営戦略」『流通』第15号、98-111 ページ。
- 山下裕子 (2006)『ブランディング・イン・チャイナ—巨大市場・中国を制するブランド戦略—』東洋経済新報社。

## 資料

- IMF 「World Economic Outlook, April 2013」。
- JETRO (2013)『2013年度 日本企業の中国での事業展開に関するアンケート調査 (ジェトロ海外ビジネス調査) 結果概要』 (<http://www.jetro.go.jp/world/asia/cn/reports/07001476/>)、2014年8月30日閲覧。
- 中島恵 (2008)「エコトイレで世界を制す」『president』5月5日号、140 - 147 ページ。
- 日本銀行『国際収支統計』各年版。
- 経済産業省『海外事業活動基本調査』各年号。
- サントリー・ホームページ (日本版) (<http://www.suntory.co.jp/>)、2014年8月10日閲覧。
- サントリー・ホームページ (中国版) (<http://www.suntory.com.cn/>)、2014年8月10日閲覧。
- 資生堂ホームページ (日本版) (<http://www.shiseido.co.jp/>)、2014年9月15日閲覧。
- 資生堂ホームページ (中国版) (<http://www.shiseido.com.cn/>)、2014年9月15日閲覧。
- TOTO (2012)「中国事業強さの秘密—その1. 中国市場アプローチの歴史—」『TOTO today』(2003年2月号)。
- TOTO ホームページ (日本版) (<http://www.toto.co.jp/>)、2014年8月30日アクセス。
- TOTO ホームページ (中国版) (<http://www.toto.com.cn/>)、2012年8月30日アクセス。
- 矢野経済研究所 (2013)『中国化粧品市場に関する調査結果 2013』。
- 財務省『対外及び対内直接投資状況』各年版。

