JAIST Repository
https://dspace.jaist.ac.jp/

Title	中国における日本企業の市場開拓戦略
Author(s)	唐，恵秋
Citation	年次学術大会講演要旨集，26：442-445
Issue Date	2011-10-15
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/10158
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

JAIST
JAPAN
ADVANCED INSTITUTE OF
SCIENCE AND TECHNOLOGY

Japan Advanced Institute of Science and Technology

２Ｄ２３

中国における日本企業の市場開拓戦略

○唐恵秋（亜細亜大学）

１．はじめに

世界経済が低迷している中で、日本の少子高齢化の現象は消費意欲を鈍化させ、市場の成長を縮小させる恐れがある。

一方、中国をはじめとする新興国の市場が驚異的に成長している。中国国家統計局は2010年の国内総生産（GDP）が、物価上昇分を除いた実質で前年と比べて10.3%増えたと発表した。前年の9.2%を上回り、3年ぶりに2けた成長を回復した。2010年の名目GDPは約5兆8786億ドルで、日本の5兆4742億ドルを抜き、米国に次いで世界2位になることが確実になった。中国はまさに新興国における消費拡大の象徴として、これからの経済、産業の動きを左右する市場である。

中国市場の中で如何に発展していけるのかを熟慮することは、日本の企業の将来像を描くプロセスにほかならない。ジェトロの調査によると、今後の1年～2年の中国事業展開の方向性について、「拡大」と回答した日本企業の割合は65.2%と、09年度の調査結果の61.9%から3.3ポイントが上昇した。更に、事業拡大の具体的な方針は、「新規市場開拓」が6割を上回り、「追加投資による既存の事業規模の拡大」、「生産品目/サービス内容の多角化」が続く[1]。この調査結果から日本企業の中国市場開拓の勢いはますます加速していることが伺える。ただし、現実には大勢の日本企業は優れた技術力を武器に中国市場を開拓しようとしているが、よい成果がなかなか得られない。その問題点について、日本企業がしばしば指摘されているのは、過剰品質、値段の設定が高すぎる、現地顧客のニーズを把握できていない、広告宣伝の不足などである。このような問題をいかに克服するかが日本企業の課題になっている。

従って、本研究は近年の理論展開に基づいて日本企業の中国市場開拓の成功要因を抽出し、そして経営成果との関係を分析する。更に日本企業はどのような方法で成功要因を確保するかを検証する。

２．研究仮説

仮説（１）

本研究は顧客の視点を中心に、五つの中国市場開拓の成功要因を設定する。

①　「市場認知能力」：市場認知能力とは、自社の商品を如何に顧客に認知させる能力という意味であり、「商品のブランド力」とも言う。企業はブランドを通じて顧客の信頼を獲得し、顧客との良好な関係を維持することができる。それは結果的に、企業の利益を生み出す源泉になり、企業の価値を向上させることが可能になる。中国の顧客は日本の製品のブランドに対して、どのようなイメージを持っているのでしょうか。博報堂のグローバル市場のマーケティング戦略に活用するための生活者調査『Global HABIT　2010』によると、中国の顧客は日本製品について「高品質」と回答されたのが最も高い（上海 48.8%、北京 47.4%、広州 39%）。「かっこいい/センスがいい」或いは「活力や勢いを感じる」と回答された比率がやや低い[2]。従って、中国の顧客は日本製品に「高品質」というイメージが定着している。これから日本製品のブランドイメージは「高品質」だけではなく、「かっこいい」、「センスがいい」、「活力が溢れている」といった内容へ広がらないと、中国の顧客に満足させられない恐れがある。

②　「商品開発力」：中国市場では、低価格を武器に勝負を仕掛けているローカル企業に対して、日本企

[1] ジェトロ（2010），「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査―中国編」，ジェトロ．

[2] 「かっこいい/センスがいい」と回答された比率は、上海 39.1%、北京 29.8%、広州 32.2%。
「活力や勢いを感じる」と回答された比率は、上海 38.4%、北京 33.7%、広州 35.5%。

業が価格で対抗するのは難しいし、技術、品質が高いだけでも勝てない。現地顧客のニーズにあった商品を開発することが必要だと考えられる。つまり、商品開発の方針を技術志向から顧客志向へ転換すべきである。

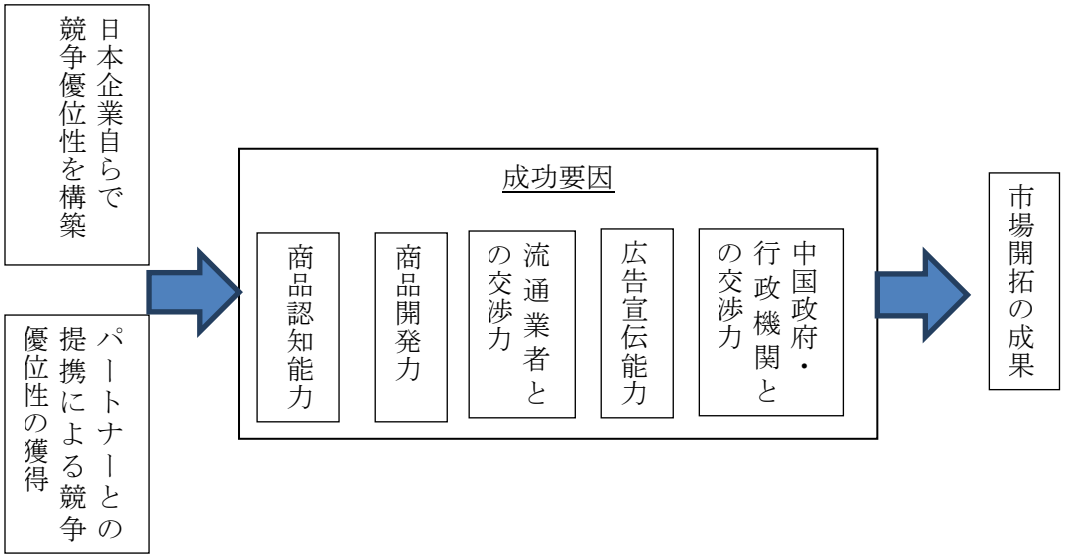
③ 「流通業者との交渉力」：中国では沿岸都市部と内陸部で市場・流通の環境が大きく異なるため、進出地域のチャネルの特性を考案しながら、多様な販路から自社の戦略にあったものを選択すべきであり、もしくは中国側パートナーが持つ強力な販売網を活用することが有効だと考えられる。

④ 「広告宣伝能力」：日本企業は商品の認知度を向上させるために、効果的な広告宣伝戦略が必要である。元々日本企業は職人の性格を持っていて、商品作りには強いが、コミュニケーションが下手であり、よい品質の商品を介して語ろうとする傾向が強いとよく言われる。しかし、今中国はものが溢れている市場である。せっかく優れたものを作っているので、商品を正確の手段でアピールしないと、顧客に認知してもらえなくなる。したがって、良い品質のものを基盤として、顧客に対してダイレクトに発せられたメッセージは非常に大切である。

⑤ 「中国政府・行政機関との交渉力」：中国行政機関と上手に交渉していかないと、ビジネスにおいて厳しい立場に置かれるおそれがある。中国行政機関と交渉できる人材の活用、中国社会への貢献などの方法を通じて、中国行政機関と良好な関係を構築し、政府のサポートを得なければならない。

仮説（２）
以上の五つの市場開拓の成功要因の中で、日本企業はすべての能力を持っていれば、市場開拓を成功させる可能性は高いが、時に日本企業のもたない能力、あるいは、市場で調達し難い経営資源が必要となる場合、他社との提携をとおして、パートナー側の経営資源を活用することも有効な方法だと考えられる。従って、本研究では、市場開拓の成功要因を確保する手段として、日本企業は自らで競争優位性を構築することと、パートナーとの提携による競争優位性の獲得という二つの方法を設定する。仮説（１）と仮説（２）を合わせると、以下の研究枠組みとなる。

図１　研究枠組み



３．研究方法
2010年8月に、中国にビジネス拠点を持っている日本企業の本社1300社を対象として「日本企業の中国市場開拓の戦略行動に関するアンケート」調査を実施した。1300社のうち、85社の有効回答があった。回収率は6.5％である。
日本企業の中国市場開拓戦略を分析する上で、成果指標を下記のようにする。
① 主力商品分野で、日本企業の中国の顧客からの商品に対する認知度。
② 日本企業の主力商品について、中国全域と主力地域でのマーケットシェア。

４．調査結果

（１）仮説１の検証

本研究では、マーケットシェアを市場開拓の成果として取り上げた。現在、中国市場で日本企業がどの程度のマーケットシェアを獲得しているかを見ると、中国全域で１位の割合は 15.7%、3 位以内では 35.7%となっている。主力地域に限定してみると、1 位の割合は 22.0%、3 位以内では 54.0%となり、日本企業は地域を絞り込んで健闘していることが分かる。このシェアに決定的な影響を与えているのが、ブランドの認知度である。回答企業の主力商品分野で、中国の顧客からの商品に対する認知度の平均点を取ると、回答企業では 3.83 となっている。そして、他の意識する競合企業の商品の認知度の平均点を見ると、他の日本企業が 3.91 と一番高い。次いで、中国企業が 3.76、ヨーロッパ企業 3.72、米国企業 3.58、台湾企業 3.25、韓国企業 3.06、他のアジア企業 2.59 となっている。この認知度とマーケットシェアとの相関関係は高く、中国全域では 0.424、主力地域でも 0.358 である。

日本企業の商品の認知度は一番高いが、これからより競争が激化する状況では、シェアに直結するブランドの認知度をいかに高めるかが大きな課題となる。

そして、五つの成功要因と商品の認知度との相関関係を見てみると、「商品認知能力」の相関は 0.440 と一番高い。次に商品開発力は 0.426、流通業者との交渉力は 0.390、広告宣伝力は 0.266、中国政府・行政機関との交渉力は 0.256 となっていて、五つの成功要因は商品の認知度に影響を与えていることがわかった。

（２）仮説２の検証

ここでは、一つずつの成功要因を構築・獲得する方法について検証してみた。

① 商品認知能力

商品認知能力を高めるためには、日本企業は自らで「中国で充実したアフター・サービスを提供すること」と「商品のデザイン・開発に関する標準技術を中国へ移転すること」が有効な方法となる（前者の相関係数 0.377 で後者は 0.261)。相関係数が高いほど、商品認知能力への影響力が高い。また、パートナーとの提携によって、現地の市場動向・顧客ニーズに関わる知見を活用することも有効な方法であることがわかった（相関係数 0.239)。

② 商品開発力

商品開発力を構築・獲得する方法を見てみると、「中国で競合企業と比べて、売上高研究開発費を高めること」が一番有効な方法で(相関 0.395)、続いて「顧客に対するアンケート調査を実施」(相関 0.378)、「お客様相談窓口の設置」（相関 0.368)、「顧客を地域別に細分化」（相関 0.287）になる。しかし、商品開発力の構築とパートナーとの提携について、相関関係が出てこなかった。なぜかというと、市場情報を収集する段階で、日本企業はパートナー側が持っている現地の市場動向・顧客ニーズに関わる知見を活用するものの、実際の商品開発の段階に入ると、日本企業の強みである技術力を発揮したほうが成功率は高いと考えられる。

③ 流通業者との交渉力

流通業者との交渉力を強化する方法について、「貴社の要請に基づいて販売業者・納入業者の納期を変更できる」（相関 0.395）と「貴社の要請に基づいて販売業者・納入業者の価格を変更できる」（相関係数 0.250）は効果が高いと考えられる。つまり、日本企業は販売業者と納入業者に対して、納期と価格設定に主導権を握っていると、交渉力が高くなる傾向がある。また、幅広い中国市場でパートナー側が持っている流通チャネルの活用も効果があると考えられる（相関 0.246)。

④ 広告宣伝力

商品がいくら良くても、上手にアピールしていかないと顧客に認知してもらえない。この点で日本企業には問題がある。広告宣伝費が最も意識している競合企業と比べて、「非常に少ない」と「少ない」と合わせて、60.3%を占めている。売上高広告宣伝費比率を見ると、「0%」は 5.6%で、「0%超～1%未満」（40.8%)、「1%～3%未満」（33.3%)、「3%以上」（20.4%）となっている。ただ、この比率が高いほど認知度が高くなり、広告宣伝の重要性が伺える（相関は 0.586)。広告媒体を見ると、「WEB」、「屋外広告」「テレビ」「新聞・雑誌」の順番で、これらの広告媒体の露出度が競合企業より高いほど認知度も高く、効果的な媒体であることが分かる。なお、広告媒体を利用する方法以外にも、次のような方法で商品をアピールすると、効果が出てくることが伺える。

表１　広告宣伝力に影響を与える要因

要因	広告宣伝力との相関係数
売上高広告宣伝費比率を高める	0.586
WEB の露出度	0.491
競合企業と比べて、多くの広告宣伝費を投入	0.439
展示会の開催	0.429
屋外広告の露出度	0.424
テレビの露出度	0.423
新聞・雑誌の露出度	0.418
本社のトップ自ら商品をアピールする	0.412
会員向けの情報誌の発行	0.392
試供品の提供	0.306

⑤　中国政府・行政機関との交渉力
中国政府・行政機関との交渉について、日本企業は自らで「中国進出先の行政機関と交流すること」が一番有効な方法である（相関 0.420)。そして、自社の利益だけではなく、「日中間の投資・貿易促進に協力すること」（相関 0.309）や「中国社会の豊かさへ貢献すること」（相関 0.271）など、長期的な視野で両国の経済成長や社会的な繁栄に貢献することが有意義である。なお、日本企業はパートナーと協力して、中国政府・行政機関と良好な関係を構築すれば、事業成功の確率が高くなることが伺える（相関 0.405)。

5. むすび
　ここで、本研究の分析結果をまとめる。
①　商品認知力について、提携パートナーの現地の市場動向・顧客ニーズに関わる知見を参考にして、日本企業の商品のデザイン・開発に関する標準技術を中国へ移転し、優れた商品とアフター・サービスを提供すれば、商品の認知度が高くなる。
②　商品開発面において、日本企業の強みである商品作り能力を発揮し、中国顧客向けの商品作りに力を入れれば、商品の認知度が高くなる。つまり、技術志向から顧客志向への転換が必要である
③　技術力に優位性のある日本企業にとって、流通・販売チャネルの開拓が重要な課題である。納入業者・販売業者と交渉しながら、パートナーの持っている流通チャネルを活用すれば、商品の認知度が高くなる。
④　本企業は自らで広告宣伝費の投入や広告媒体の利用などの手段で顧客にアピールすれば、商品の認知度が高くなる。
⑤　本企業はパートナーと協力して、中国政府・行政機関と良好な関係を構築すれば、事業成功の確率が高くなる。

　以上、中国巨大市場で成功させるためには、日本企業の強みである技術力だけではなく、現地でのパートナーと手を組んで、五つの能力を身につくことがポイントになる

参考文献
日本貿易振興機構(ジェトロ)海外調査部,「海外調査部の在アジア日系企業の経営実態
　―中国・香港・台湾・韓国編－（2007 年調査)」, 日本貿易振興機構, 2008 年 4 月。
21 世紀中国総研編,『中国進出企業一覧　上場企業篇　2007－2008 年版』, 蒼蒼社, 2007 年 3 月。
竹田志郎,『日本企業のグローバル市場開発』, 中央経済社, 2005 年 1 月。
山下裕子・一橋 BIC プロジェクトチーム,『ブランディング・イン・チャイナ』, 東洋経済新報社,
　2006 年 3 月。
青木幸弘・恩蔵直人編,『製品・ブランド戦略-現代のマーケティング戦略①』, 株式会社有斐閣,
2004 年 9 月。
小川卓也,『戦略提携』株式会社エルコ, 1995 年。