

インバウンド需要対応から中国市場の参入へ シフトするマーケティング戦略 ー中国におけるライオン(株)とカルビー(株)のマーケティング戦略の考察ー

丁 明

法政大学イノベーション・マネジメント研究科

要旨 中国人観光客によるインバウンド需要が日本で話題になっている。中国人観光客によく買われた代表的なカテゴリーとして、化粧品・日用品やお菓子は挙げられる。訪日時の購買だけではなく、越境 EC などによる日本の各日用品や菓子メーカーの中国国内売上が堅調に伸びている。しかし、このような状況はあくまでも消費者主導の商品選別による購買活動であり、一過性の懸念がある。本論文は、先行研究と2社の事例をレビューした上で、日本企業が中国市場の本格参入する際のマーケティング戦略を考察する。

キーワード: 中国市場、インバウンド需要、マーケティング戦略、越境 EC

1 はじめに

近年中国人観光客の増加によるインバウンド需要が年々拡大している。中国人観光客が中国に戻っても、日本などの外国製品をリピート購入することになり、中国本土でも外国製日用品や食品を販売する高級スーパーが増えている。越境 EC 市場も急速に拡大している。

田内幸一・堀出一郎(1994)は、国際市場進出戦略を「受動的輸出」「能動的輸出」に分けることにした。現在の越境 EC の状況はあくまでも「受動的輸出」と見られ、一過性の懸念がある。日本企業にとって売れ続ける仕組み、海外市場の本格参入プランの構築が急務である。

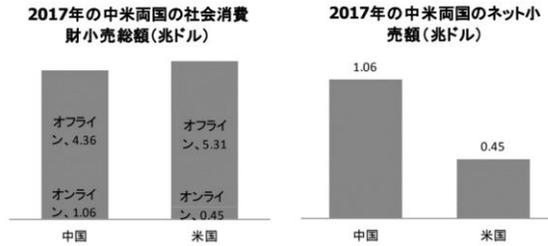
中国の若者は、健康に良い、信頼できる商品なら高くても買いたい(Miranda Miroso & Ella Mangan-Walker, 2018)。しかし、中国国内市場において、依然としてP&G、ユニリーバ、ネスレ、モンデリーズ、マースなどの欧米を中心とする日用品や菓子ブランドが市場を支配している。

日本企業はインバウンド需要によって確立されたブランド認知とブランドへの好感度を土台にし、中国本土で戦略的なマーケティング活動を行わなければいけない。本論文は、今後日本の日用品・食品メーカーが本格的に中国市場に参入する際の戦略立案の参照になるため、ライオン(株)、カルビー(株)2社の事例をもとに、中国参入時のマーケティング戦略を考察する。

2 先行研究

図1に示すように中国の小売総額規模は約600兆円、アメリカとほぼ同レベルである。そのうち、ECが占める割合はアメリカよりも高い。また、近年急速に成長しているのは越境EC市場。図2のように、2017年中国は越境ECを経由して日本からの購入額は、1兆2978億円になり、対前年25%も伸びていた。

図1：中国と米国の小売総額比較



出所：三菱東京 UFJ 銀行（中国）経済週報 2018 年 4 月 10 日 第 392 期

図2：越境 EC 市場規模（2017 年）単位：億円

国 (消費国)	日本からの購入額	米国からの購入額	中国からの購入額	合計
日本 (対前年比)		2,327 7.2%	243 7.3%	2,570 7.3%
米国 (対前年比)	7,128 15.8%		4,942 16.0%	12,070 15.9%
中国 (対前年比)	12,978 25.2%	14,578 28.2%		27,556 26.8%
合計 (対前年比)	20,106 21.7%	16,905 24.8%	5,186 15.6%	42,196 22.1%

出所:経済産業省『平成 29 年度我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査）』

対日本の越境 EC 成長の背景になるのは、中国人訪日観光客の増加である。2015 年の流行語にもなった「爆買い」がある。なぜ中国消費者は日本製品を選んで「爆買い」をしたのが、以下の理由が考えられる。第一、社会全体の背景として、特に女性がけん引する消費は堅調に伸びている。Michael J.Silverstein (2009)は、女性の消費力が世界経済を動かす。特に「食」「フィットネス」「美容」「衣」の四業界女性による支出や買い替えがとりわけ多いと指摘した。中国はまさにそのような状況になっている。第二、日本商品・サービスへの良いイメージは、中国企業の商品・サービスへの不信感が最大の理由ともいえる(新津重幸, 2017)。また、Peterson, Robert A. and Alain Jolibert (1995)は、原産国は、意思決定プロセスの初期段階において強い影響力を持っている。その影響力は、製品への態度や購買意図よりも、ブランドの知覚品質のほうが強いとも述べた。

3 ライオン(株)とカルビー(株)の事例分析

・ライオン(株)の事例

ライオンの中国ビジネスの始まりは、1988 年に現地企業と合弁会社を設立したことから。2011 年に現地法人を完全子会社化し、EC も始めた。オーラルケア製品と洗濯用液体洗剤「トップ」を販売した。しかし、トップではなく、絶大な人気を誇る歯ブラシと歯磨き。品薄状態を補うために、EC 限定で日本の製品を販売すると、さらに好調になり、2015 年から、歯ブラシを生産する日本の明石工場を 10 年ぶりに増強していた。また、2015 年は、訪日観光客向けに、足裏冷却シートやニキビ治療薬もよく売れた。

・カルビー(株)の事例

カルビー(株)は日本最大のスナック食品メーカー。2012 年中国に進出し、スナック菓子「じゃがビー」や「かっぱえびせん」を製造、販売していた。しかし、販売が振るわず、2015 年に中国市場から撤退し、その時「中国のスナック菓子は有望な市場で近い将来再挑戦する」とのコメントを発表した。2015 年フルグラというシリアル食

品は、中国人観光客の人気商品になり、並行輸入業者によって数十億円規模で中国へ運ばれた。その状況を見て、カルビー社は 2017 年から越境 EC、2018 年からリアル店舗での販売も始め、再び中国市場に参入した。

このように、通常メーカーが進出戦略と製品を決めて海外進出するプロセスと違い、消費者によって選ばれた人気商品を軸に中国市場を展開する会社が増えている。新津重幸 (2017) は、来日観光客は、中国・東南アジアの新富裕層を中心に増加しつつあるが、彼らへのブランド力アップを図るビジネスチャレンジは、海外市場の現地化促進にも通じる。こうした商品・サービスのビジネスチャレンジは、企業のあたらしいビジネス部門として取り組むべき最重要課題と言える。現地市場化への取り組みは、現地が希求する生活習慣やニーズの本質を見極めたものでなくてはならないと指摘した。

4 中国市場の参入時の戦略

近年日本でも話題になっている中国の無人スーパーやキャッシュレス。その背景は、中国の物流、小売り、デジタル分野での急速の進化。したがって、中国でマーケティング戦略を展開する際、以下のポイントをおさえないといけない。

まず、情報革命に合わせてデジタルメディアを活用し、正しいターゲットに正しいメッセージを届くことが重要。マーケティングとは、利益に結び付く顧客を見出し、維持し、育てる科学であり、技能である。情報革命とサイバースペースは、マーケティングの状況を大きく変え、価値伝達のプロセスにおいて企業の未来を再編成することになる (Philip Kotler, 1999)。

池尾恭一・青木幸弘 (2010) は、消費者の外部情報源を「商業的」と「非商業的」、「非人的」「デジタル・インタラクティブ」「人的」を分けていた。図3はその構造を示した。

図3

	非人的	デジタル・インタラクティブ	人的
商業的	<ul style="list-style-type: none"> ・広告 ・展示中の製品 ・販促物 	<ul style="list-style-type: none"> ・企業のウェブページ ・ネット店舗・EC サイト ・企業や EC サイトの顧客相談窓口 	<ul style="list-style-type: none"> ・店頭販売員 ・SNS 上の KOL (Key Opinion Leader)
非商業的	<ul style="list-style-type: none"> ・マスコミの記事 ・ユーザーが使用中の製品 	<ul style="list-style-type: none"> ・ニュースサイトの記事 ・アプリケーション ・個人のブログ ・SNS などのコミュニティ 	<ul style="list-style-type: none"> ・家族・友人・同僚 ・SNS などのコミュニティのメンバー

(出所)池尾 (2010) 129 頁を参考に筆者が加筆修正。

さらに、青木幸弘 (2015) は、広告媒体などのペイドメディア (Paid Media)、企業のウェブサイトなどのオウンドメディア (Owned Media)、ソーシャルメディアなどのアードメディア (Earned Media) というトリプルメディアを示した。中国市場において、消費者が図3のようなたくさん情報源に接触し、マーケティング戦略を作成する際、トリプルメディアを使い分けることが重要である。

次に、PR 戦略が重要である。Bradford C.Kirk [2003]は、広報 (パブリシティ) の一オンスは、広告の一ポンドの価値がある。特に導入期には、パブリシティが製品やブランドの成否を分けることさえある。話題性と娯楽性、そしてタイミングが重要であると指摘した。デジタルメディアが発達する中国市場において、近年広告のコストも高くなっている。広告投資だけでは市場の形成がますます困難である。話題作りに有効な PR 戦略はマーケティング戦略の一部になっている。ジャン・クロード・ウズニエ、ジュリー・アン・リー (2011) は、様々な人々から見た好ましい企業イメージを創造する異文化間のパブリックリレーションズはとくに重要である。また、PR は短期的

に評価しにくい説もあるが、Tom Watson, Paul Noble (2005)は、PRの評価法や調査方法について詳しく述べていた。

最後に、中国のカルチャーに合ったブランドの形成が必要になる。Douglas B.Holt (2004)は、カルチュラル・ブランディング、アイコン的なブランドである。一方、鬼頭孝幸(2012)は、日本企業の抱える課題として、ものづくり発想、脆弱な価値創造力、“世界を知らない”弱い本社と指摘した。まず中国消費者の生活習慣やブランド体験を熟知しなければいけない。顧客のブランド体験価値を基軸にしたマーケティング・プロセスを示し、可視化と計量化は重要(朝岡崇史,2014)。顧客のブランド体験を理解し、「購買→体験/経験→推奨→つながり」というロイヤルティ・ループ(David Court, Dave Elzinga, Ole Jørgen Vetvik, 2009)を実践することも需要である。

5 まとめと展望

本論文は、ライオン(株)、カルビー(株)2社の中国進出事例を例にし、日本の日用品・食品メーカーが本格的に中国市場に参入する際、デジタルメディアの活用、PR戦略、カルチュラルブランディングという戦略立案のポイントを提示することができた。最後に残された課題として、デジタルメディアの活用、PR戦略とブランドの形成について、可視化できるモデルを考察する必要がある。例えば、NetLogoのようなシミュレーションツールを使い、情報拡散のモデルを作成することで、三つのポイントの相関関係を効果検証することは、今後の研究を通して明らかにしたい。

参考文献

- ・青木幸弘(2015)『ケースで学ぶマーケティング』有斐閣 281-285
- ・朝岡崇史(2014)『エクスペリエンス・ドリブン・マーケティング』ファーストプレス 117
- ・池尾恭一・青木幸弘(2010)『日本型マーケティングの新展開』有斐閣 128-130
- ・鬼頭孝幸(2012)『戦略としてのブランド』東洋経済新報社 180-183
- ・田内幸一・堀出一郎(1994)『国際マーケティング』中央経済社 67-71
- ・ジャン・クロード・ウズニエ、ジュリー・アン・リー著、小川孔輔、本間大一監訳(2011)『異文化適応のマーケティング』ピアソン桐原 576
- ・新津重幸(2017)『日本型マーケティングの進化と未来 -ビジネスパラダイムの変遷とマーケティングの戦略的変革-』白桃書房 253-254
- ・Bradford C.Kirk [2003] Lessons from a Chief Marketing Officer. The McGraw-Hill Companies, Inc. 121-140
- ・David Court, Dave Elzinga, Ole Jørgen Vetvik [2009] The Consumer Decision Journey. McKinsey Quarterly, McKinsey & Company.
- ・Douglas B.Holt [2004] How Brands Become Icons. Harvards Business Schol Press. 25-27
- ・Michael J.Silverstein [2009] The Female Economy. The Boston Consulting Group.
- ・Miranda Miroso & Ella Mangan-Walker [2018] Young Chinese and Functional Foods for Mobility Health: Perceptions of Importance, Trust, and Willingness to Purchase and Pay a Premium, Journal of Food Products Marketing, 216-234
- ・Tom Watson, Paul Noble [2005] Evaluating Public Relations. Kogan Page Ltd.
- ・Peterson, Robert A. and Alain Jolibert [1995] A Meta-Analysis of Country-of-Origin Effects. Journal of International Business Studies, 883-900.
- ・Philip Kotler [1999] KOTLER ON MARKETING. The Free Press. 195,325