

中国コンシューマー市場(抄訳版) 閉まろうとしている参入機会の“窓”

デロイトトーマツコンサルティング株式会社
コンシューマービジネスグループ

はじめに

現在、消費財ビジネスにとって、成長可能な地域はあとわずかとなっている。中国には成長市場があるかもしれないが、二桁成長曲線の最終段階から利益を得るためには、中国への進出意欲を持った企業は今こそ参入すべきである。今後5~10年以内に、現在の成長率は低下する見込みであり、市場参入はますます難しくなっていくであろう。

中国進出を計画している企業は、自らが進出に十分なリソースを有しており、効果的に戦っていくための競争力を備えているかどうかを確認する必要があるだろう。これらが可能な企業が、市場を見つめ、機会を理解し、戦うべき市場を定め、参入戦略を考案し、進出を成し遂げることができるはずである。

中国における信頼できる公式情報は乏しく、市場は外国人に対し悪名高いほどに不透明である。従って、効果的な中国進出ができるかどうかは、事前のデューデリジェンスに懸かっている。ここでは、市場のデューデリジェンスを通じて得られたインサイトを見ながら、中国の消費者に関する調査結果を報告する。

2012年版 消費者調査

背景

過去10年で、中国のアパレル市場は、スポーツウェアブランドにフォーカスした市場から、ファッション本位の市場へと発展した。

1990年代の後半まで、中国の消費者はトップブランドを“有名なもの”としか考えていなかった。その当時は、海外ブランドは贅沢さと社会的地位を示していたが、品質含め、何ら特別なものではなかった。中国で売られているブランド品に大きな違いはなく、中国ではファッションナブルな衣料を必要とする社交界の行事はわずかしかなかった。消費者のワードローブにあるアパレルブランドは、競技用のスポーツウェアなどの不相応なものであった。

当時、現代的なショッピングモールやeコマースは実質的に進んでおらず、買物を楽しめるのは百貨店に限られていた。また2000年代の中頃までは、ブランド品の偽造が行われ、主要都市では偽造品市場が残っていた。

しかしながら、2000年代の初めから、より洗練された消費者がファッションを通じてアイデンティティや地位を示すようになってきた。これらの消費者にとって、ブランドは単なる有名品ではなく、感情レベルで共感すべきものである。消費者が裕福になるにつれ、より広範になったエンターテインメントの選択肢や社交界の行事が、中国人消費者にワードローブの拡張や多様化を促すようになってきている。消費者はまた、より独特でカスタマイズされた買物体験も求めており、それがeコマースやマルチチャネルでの売上を増大させている。こういった消費者は、以前は中国東部沿岸地域の裕福な省においてのみ一般的であったが、現在は、国中の様々な都市で見られるようになってきている。

調査概要

中国国内市場を地理的にセグメンテーションするには、様々な方法がある。中国は都市によって政治的・経済的な文化が異なることから、消費者を中国の四階層システムにより都市で分類することから始めるべきである。第一階層は、北京市、上海市、広州市、深圳市などといった都市を含む。中国国家统计局(NBS)によれば、これら地域の住民は合計で3,500万人、平均年収は6万RMB(人民元)となっている。第二階層は、第一階層以外の省都、その他の大都市から成る。平均年収は4万RMBと第一階層より低いが、人口合計は3倍以上の1億1,500万人である。第三階層、第四階層の県級市は膨大な人口を有している。これら地域の住民の所得水準は第一階層や第二階層より低いが、海外ブランドに魅力を感じる富裕層も含まれている。

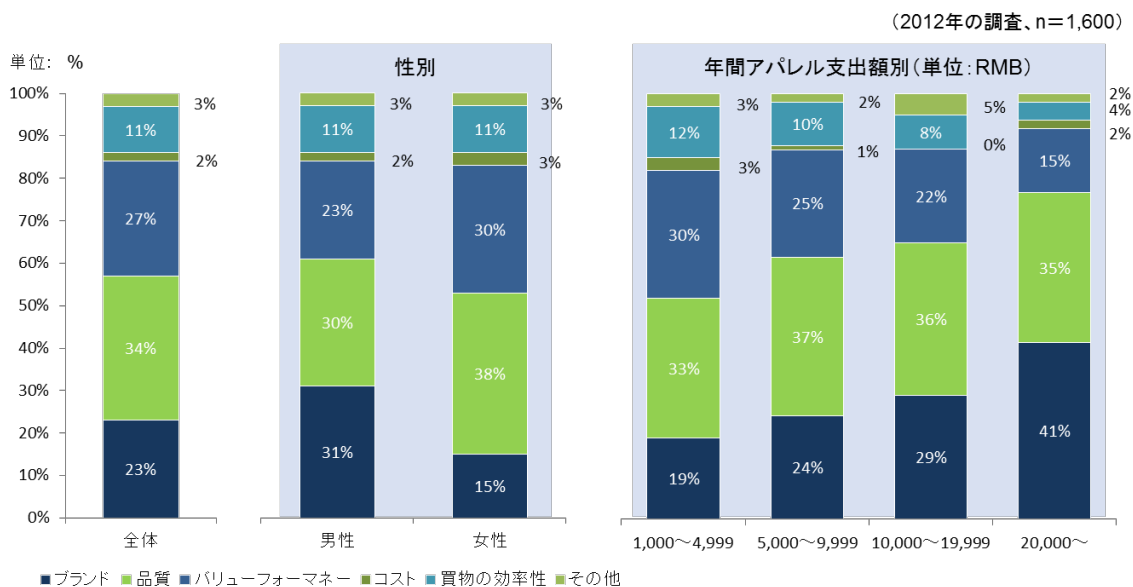
今回の調査では、四階層の中から6都市を選定した。第一階層からは上海、第二階層からは成都市と合肥市、第三階層からは洛陽市と韶関市、第四階層からは新密市を、それぞれ選んでいる。これらの都市を対象に、1,600人の消費者に対して電話インタビューを行うとともに、さらに30人に対するより詳細なインタビューと、10人の小売業やアパレル関連の経営者へのインタビューを実施した。また調査では、アパレル関連支出が年間平均で1人当たり7,337RMBである、ロウワーミドルからアッパーミドルの所得層にフォーカスした。

調査結果のサマリー

中国市場進出にあたって、熟考した上でのロケーション選定が重要な成功要因となる。現在では、内陸部でも調査する価値がある市場を提供する都市が増えているが、これらの市場は参入者を選び好みするなど、ひとつひとつが異なっている。

ブランドは、購買習慣において決定要因となっており、いくつかのケースでは、バリューフォーマネー(金額に見合った価値)という要因を凌いでいる。しかしながら、成功したブランドは価値を反映しており、中国人の価値観は品質とデザインによって形作られている(図1および図2)。

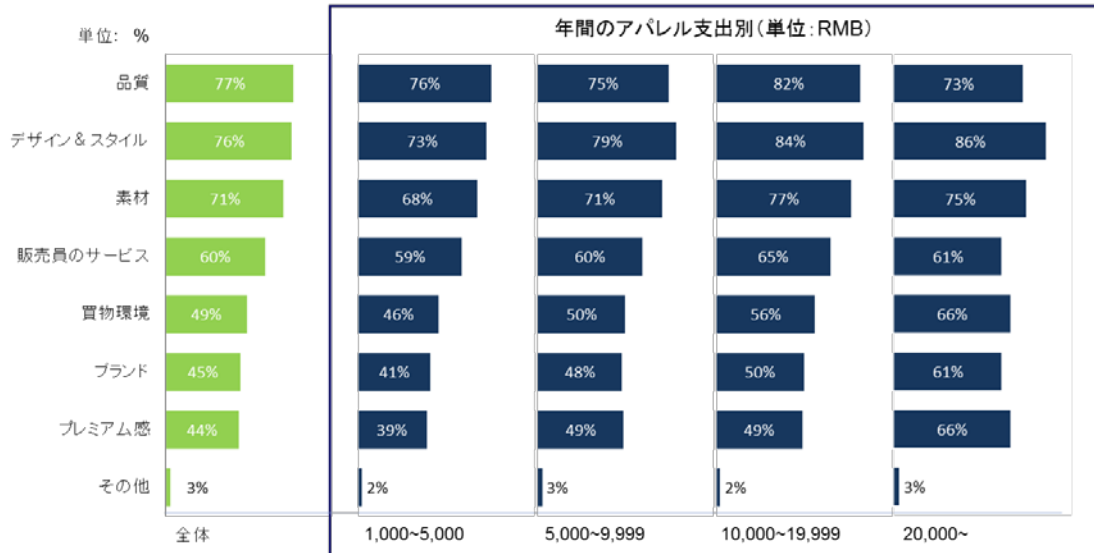
図1: 最も購入を促進する要素は何か?



Sources: CATI, Deloitte analysis and interviews

図2: アパレル品を購入する際に最も重視する要素は何か？

(2012年の調査、n=1,600)

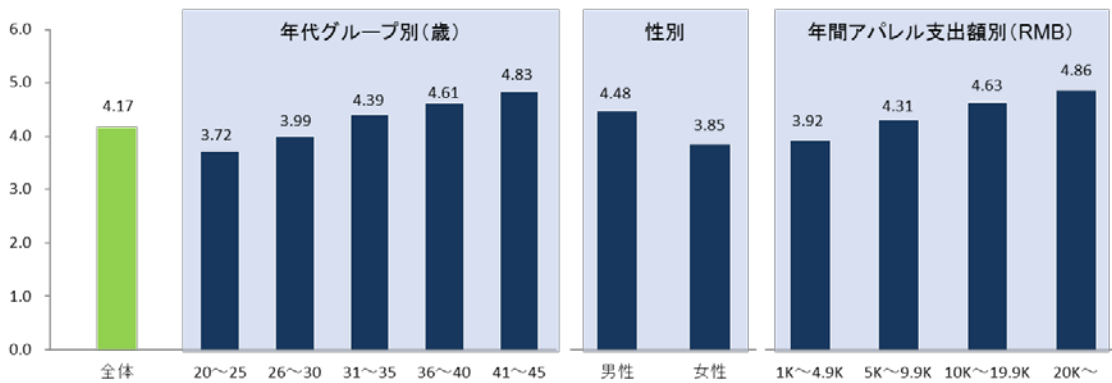


Sources: CATI, Deloitte analysis and interviews

中国の消費者は、自らの選んだブランドに対するロイヤルティを高めている。しかし、魅力的な商品デザインや、実証された品質は、ロイヤルティに勝るものである。更に言うと、典型的な中国の消費者は非常にステイタスへの意識が高く、社会的な刺激や、彼ら自身の地位の変化に応じて、ブランドをシフトしていく（図3をご参照）。

図3: どれだけ長く、単一のブランドを買い続けるか？

(2012年の調査、n=1,322*)



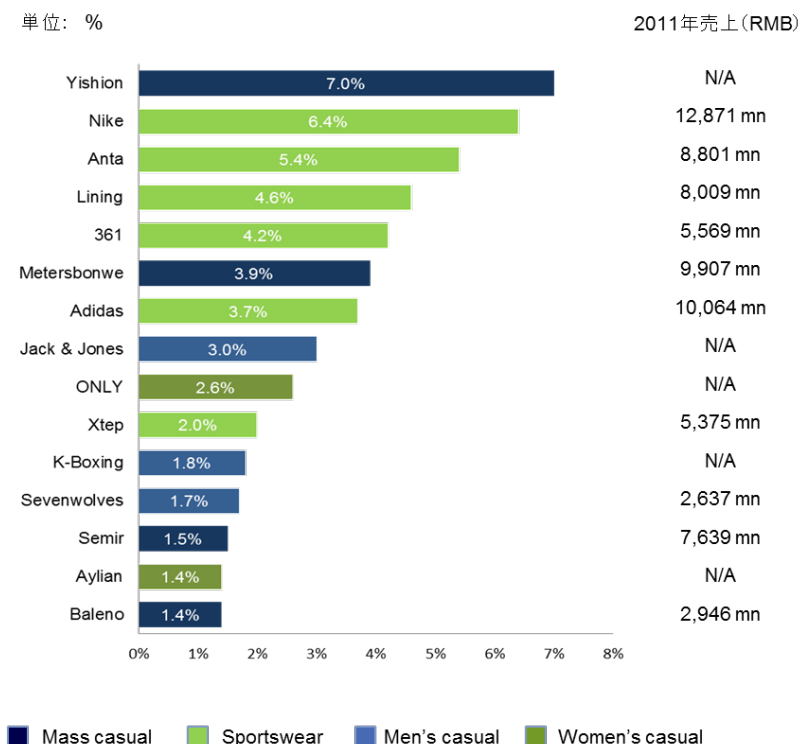
*注: 無回答、あるいは“分からない”と回答したものを除く

Sources: CATI, Deloitte analysis and interviews

ブランドへのロイヤルティを示す一方で、中国人消費者は、新たなブランドを試し続けている。特に、次世代の中国人消費者を構成する女性や若者に関して、この傾向が表れている。中国においては、既に消費者の注意を引きつけているブランドであっても、市場を支配しているとは言えない。これらの発見は、中国において、まだプレゼンスを確立していない海外ブランドにとっても、十分に機会があることを示唆している（図4、図5、および図6）。

図4： どのブランドに最も多く支出するか？

(2012年の調査、n=1,316*)

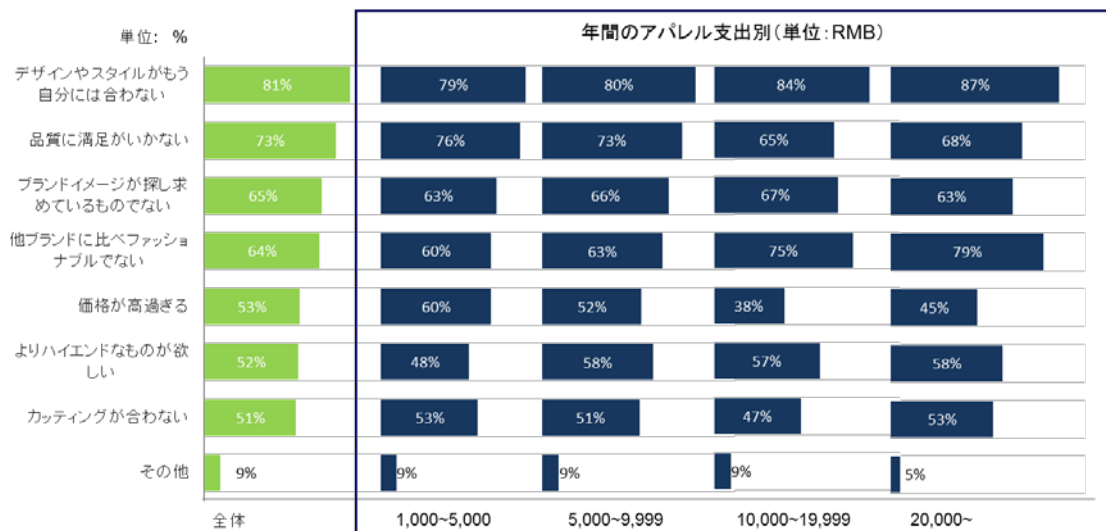


*注： 無回答、あるいは“分からない”と回答したものを除く

Sources: CATI, Deloitte analysis and interviews

図5： ブランドを手放す一番の理由

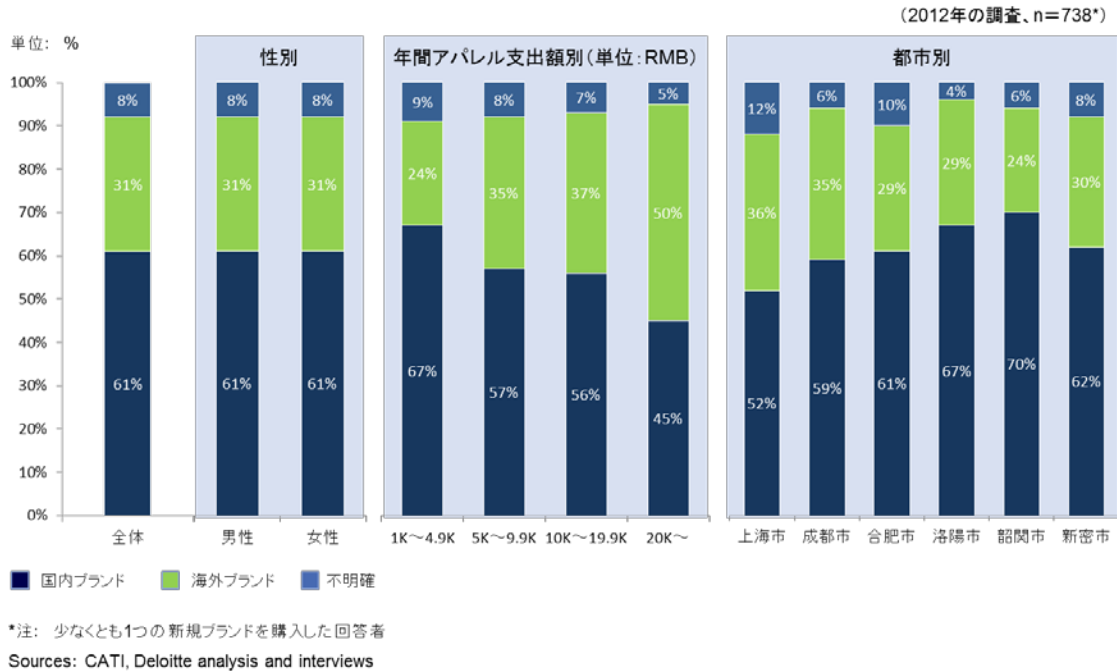
(2012年の調査、n=716*)



*注： 直近の12ヶ月以内にあるブランドを購入するのを止めた回答者

Sources: CATI, Deloitte analysis and interviews

図6: 新規購入するブランドの構成比(海外、国内、不明)



これらやデロイトの他の調査結果から、中国の小売ビジネスを加速する、4つの大きなトレンドが確認できる。

● 消費者の富の増大

中間層と富裕層の世帯数は今後も成長し続け、2010年の5,000万人から、2020年には1億4,000万人にまで増加すると見られている。これらの新しい消費者は衣料品に限らず、高級ブランド品を身に着けて、新たに手に入れた富を示そうとしている。

● 下位層の都市の急速な成長

2012年末までに、富裕層世帯に占める上位8都市の割合は、2003年の70%から下落し、わずか33%となった。東沿岸部の国際都市から遠く離れた地域でも多くのブランドが売られるようになってきている。現状はバラエティに欠けているが、商品に対する機能性の要求は、自らを差別化したいと考える消費者の勢いとともに、異なるタイプ、スタイルのブランド品に対し機会を与えるだろう。

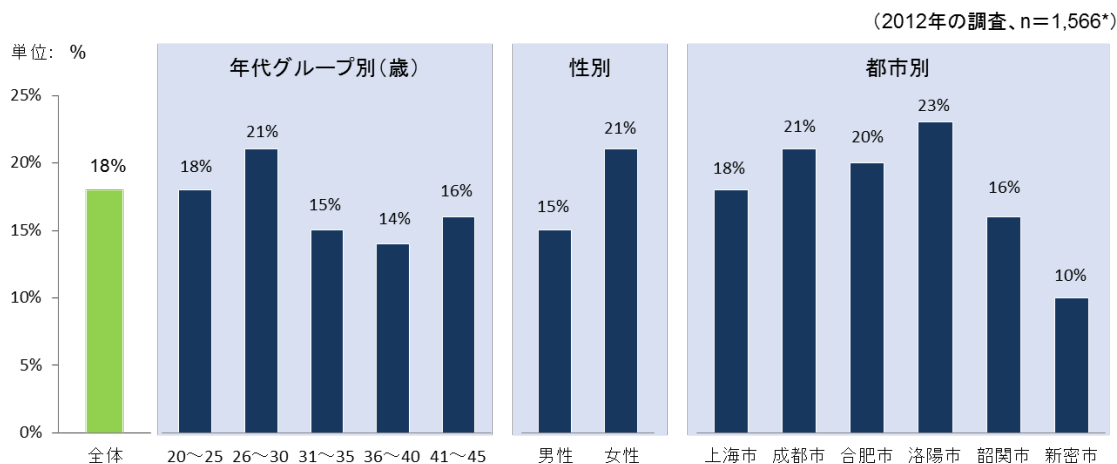
● eコマースの浮上

中国のeコマース市場は、2015年までにアメリカに追いつこうとしている。中国人消費者は、既にオンライン市場の熱心なユーザーであり、さらにはソーシャルネットワークや、情報を共有できる他のオンライン手段のユーザーが増えている (図7)。

● 支出の比例的な増大

中国人消費者は、収入のほとんどを使ってしまうようなことはない。しかしながら、賃金の上昇により、消費者の支出はGDP成長率を上回るペースで増加すると見込まれている。近年、中国の経済成長率は低下しているが、世界最大、かつ最速の経済成長国の1つであることに変わりはない。一方、中国における小売総売上高は既に2.5兆USドルを超えており、2015年まで年率15%で成長していくものと見られている。

図7: アパレル品の購入のうち、オンライン購入の割合は？



*注: オンライン購入の割合を把握している回答者

Sources: CATI, Deloitte analysis and interviews

デロイトの調査結果では、独自の所見として以下のキートレンドも確認されている。

● **消費を通じた個人とブランドのアイデンティティの追求**

中国のヤングアダルトは、節約や質素な支出といった従来の中国人の消費性向から移行し、身分不相応の生活をするようになってきている。1980年代以後生まれは、文化大革命とその社会的ショックの後で最初に生まれた世代である。多くの人々は良い仕事に就き、人生に対し強い楽観主義を抱いている。彼らのファッションに対する感覚は、彼らの後の世代にも同じように吸収されていると考えることができる。中国の若者は、個性やスタイル感覚を表現する手段として、ますますその購買力を用いるようになってきている。彼らにとって、特に十代の若者にとっては、ブランドのアイデンティティは、極めて重要なものである。

● **西洋のテイストやライフスタイルへの憧れ**

西洋のポップカルチャーは、西洋式のライフスタイルに憧れる、若い中国人消費者に影響を与えた。特に、若い中国人女性は、西洋のファッションやポップカルチャーについての知識が豊富で、同じ世代の男性よりも先行してブランドアイデンティティを築いている。中国ブランドは、ファッションへの意識の高い人達の間で、徐々に市場シェアを高めているが、海外アパレルメーカーは、その優れたブランド構築能力によって、依然としてトップの地位を保っている。

● **新しいブランドを試す意欲**

中国の消費者は、新しいブランドや商品、サービスを試してみることをいとわない。第二階層や第三階層の都市における消費者は、選択肢が少ないため、より新しいブランドをより渴望している。しかしながら、中国人消費者が新商品を試す際、馴染みのブランドが新発売した商品を購入する傾向が、馴染みのないブランドの倍程度になっている。

市場参入： どこから始めるか？

典型的な市場参入における課題だけでなく、中国には、事前の念入りな調査や準備を必要とする、独自の文化がある。中国の小売市場は、世界で最も競争が激しく、トップ企業は地球上の至るところから既に参入している。もし、あなたの企業が、自国市場での限定的な競争力しか持っていないのであれば、中国市場では成功できないであろう。逆に、既に1億USドルを超える売上のある消費財企業であれば、成功する可能性がある。この重要な閾値を満たした企業が、中国市場参入のリスクを軽減するために、以下のステップに則って、更に進出の検討を進めていくべきである。

第1ステップ： 自社内部を見る

投資を行う前には、自社の組織が非隣接市場を開発するのに十分な資源や能力を備えているかどうかを注意深く検討する必要がある。経験豊富なマネージャーを、新しい人材を育成するために中国に異動させることができるか？ブランドイメージを確立するために、また海外のパートナーやスタッフを管理するために、必要な取組課題を予測し、備えができていなければならない。もしも、自国の異なる地域でブランドや評判の構築に失敗しているならば、中国進出は更に大きな挑戦となるであろう。

第2ステップ： 機会を理解する

市場が魅力的である一方で、中国の事業環境は、あなたの慣れ親しんでいる他の国とは相当異なっており、この新しい環境におけるマネジメントについて、学んでいかなければならない。コスト構造やマージンは異なり、これらが機会の大きさを形作る。例えば、自国のマーケットがアメリカであるならば、中国における直近の利益の影響は、アメリカでの市場シェアが1%低下することに比べたらさほど重要でないことがわかるだろう。あなたは、その投資が資源を再配置するのに値するかどうかを、決定しなければならない。

第3ステップ： 市場において自社が戦うべき場所を見つける

どの機会が、あなたのビジネスにとって最も良い見通しを提供するものなのかを、決定しなければならない。商品ラインや価格に関する、より詳細な意思決定をする前に、市場の展望に対する幅広い観点から始め、最も収益性の高い市場セグメントへと絞り込んでいく。

第4ステップ： 市場参入のための戦略を組み立てる

戦略は、前掲の市場参入のための重要事項に分解され、中国におけるビジネスの魅力や将来性について、客観的で専門的な評価を行うことから開始する。以下は、この種の助言を求める際に、見つけるべきいくつかの具体的な要素であり、問いかけるべき質問である。

市場および競争環境の調査

市場の力学

あなたは、市場のどの場所で利益が得られるかを、十分に理解しているだろうか？誰がプレイヤーか？成長を牽引しているのは誰か？中国において、あなたの業界のバリューチェーン、市場のセグメンテーション、および市場のセグメントやサブセグメントの相対的な魅力を、バイアス無く見ることは、中国があなたの企業に機会を与えるかどうかを決定するための第一歩である。また市場のサブセグメントの成長予測は、どちらのオファーが将来の収益性があるかを示すものである。

リスクと機会

市場のトレンドを注意深く評価するように、新規参入ブランドに対して、最も大きな機会を示している市場のサブセグメントにフォーカスする。現在の市場プレイヤーや、恐らく競争も直面するであろう主要な課題と同様に、具体的なリスク要因や、規制による障壁を含めた、潜在的な参入障壁についても考慮が必要である。

競争に関する展望

誰があなたの企業の競合となるだろうか？彼らは何をオファーしているか？彼らのビジネスモデルのどこが弱点か？ターゲットとしている市場のトッププレイヤー、彼らのポジショニング、および中国における特性やオペレーションについての知見は、店舗の精査、消費者分析、財務分析、小売分析など、様々な手法やテクニックを駆使することによって得られるだろう。最終的には、一部のプレイヤーのみが、成功している理由を知りたくなるだろう。

あなたの競合分析においては、現行プレイヤーのストーリーをより完全に理解するために、彼らに関するケーススタディを盛り込みたくなるかもしれない。彼らがどのように成長したか、バリューチェーン上の彼らの活動領域、最近の業績やトレンド、そして彼らのコア・コンピテンシーについてである。

あなたが中国において必要とするポジションや価値提案は、自国市場でのそれらを正確に反映しない可能性があることを、心に留めておくべきである。中国において、自国とは異なるポジションを取るかどうかを決めることは、重要な戦略的意思決定であり、ターゲットセグメントに関する分析によって形作られる。

中国参入のビジネスモデルとマーケティング戦略

ビジネスモデルおよび業務範囲

バリューチェーン上の、それぞれの接合点において、機会や難所を探し、自身のコア・コンピテンシーの観点から、オペレーション領域を設定する。

ターゲットとする市場セグメント

どの市場セグメントを攻略するかを決定し、競合と比較して望ましいポジショニングを設定する。

価値提案

中国人に好まれている現行のブランドを評価し、自身のブランドが競争していくためには、どのような価値を示さなければならないかを決定する。

市場アプローチ戦略

あなたのビジネスモデル、商品や価格を前提とした場合、あなたの商品を流通・販売していくことができるチャネルのうち、適切なものはいくつかかもしれない。これらのチャネルへのアクセス方法を見つけなければならない。また、首尾よくアクセスするために、どのような資源や資本面での要件があるかについても知る必要がある。

現在の営業地域における、現行のチャネルや流通モデルは、中国においては異型であることが分かるだろう。その場合、現在のフレームワークが中国に適合できるかどうか、あるいは、通常の市場アプローチに対し、より根本的な変化を加えなければならないかを、知る必要がある。

消費者研究

市場参入を成功させるには、詳細な消費者行動のレベルでの、本格的な消費者研究が求められる。少なくとも消費者調査を行うべきであり、インタビューやグループディスカッションにより補強されるのが望ましい。質問項目は、自社の商品やサービス、およびターゲットとする市場セグメントに応じてカスタマイズしなければならない。調査結果は、誰が顧客なのか、彼らはどこで買物をするのか、何が彼らの購入基準なのか、そして、ブランド選定において、買物経験やチャネルがどのような影響を及ぼすのか、といったことを明確に示すものでなければならない。

中国における事業計画

事業計画の準備ができる頃までに、市場、競合、顧客、バリューチェーン、販売・流通チャネル、およびそれらを形作っているトレンドについて知っておくべきである。あなたは今や、中国において、どのように事業展開を図っていくかを熟考することができている。事業計画には、以下の要素が含まれるであろう。

- 望ましい基準による、都市のランキングを含めた、中国における地理的な市場地図
- それぞれのチャネルの商品一覧と特記事項を伴った、販売・流通チャネルの具体的な姿
- 競合企業が、地理的およびチャネル拡大を図ろうとする経路に関するケーススタディ
- ターゲット市場でのポジショニングに基づき策定された価格制度
- 目標達成のマイルストーンを設定した、詳細な展開スケジュール

参入形態（自前、M&A、ジョイントベンチャー）

市場参入経路におけるいくつかのポイントで、これまでに獲得した知見に基づき、新規事業として参入するか、既存の中国企業を買収するか、あるいはどこかの企業とのパートナーシップによって新会社を設立するか、といった決定をしていく。前述のフェーズで明らかにされた諸要素から、これら選択肢のいくつかは除外されるかもしれない。どの形態を選択するにせよ、あなたの会社が成功するために必要とされる、財務上の要件を満たし、一定水準の資源や投資の準備をしなければならない。アドバイザーは、統制や管理の構造を明確に描くことや、現実的な投資計画を立案することに対して手助けをしてくれるはずである。

ジョイントベンチャー(JV)を目指す企業は、ディールを締結するために、中国現地に人を置く必要がある。将来のJVパートナーは、このレベルでのコミットメントを求め、さもなければ信用性に疑義が生じるであろう。もし、この点でコミットできるリソースが無い場合、中途半端な方法で失敗するよりは、本当に準備が整うまで待った方がよい。

ジョイントベンチャーパートナーの選定

もし、中国パートナー企業とのジョイントベンチャーが望ましい経路であるならば、漸次パートナーをスクリーニングしていくのが推奨するアプローチである。企業は、しばしば将来の中国のパートナーにアプローチされるが、実際、多くの企業にとって中国参入を目指すきっかけとなっている。しかしながら、より徹底的な調査を行った方がよい。たとえ、最初にアプローチしてきた企業が最良に思えたとしても、より適切なパートナーは存在するものである。

多くの企業が、新しい市場に参入、あるいは成長するための効果的な方法は、短期的な成功を提供できる能力やリソースを持ったパートナーを選ぶことであると納得している。しかしながら、良いパートナーの探索はリスクを伴う。不適格なパートナーを探求したことで、時間や資源を使い果たし、あらゆる努力を台無しにしてしまう場合もある。パートナーは、あなたの企業の強みを補完し、中国参入を成功させる存在でなければならない。

思慮深く定義された指針や選定基準を設定し、キーとなる財務面・非財務面の基準を満たさない企業を素早く除外することによって、パートナーのスクリーニングのプロセスにおける効率性と効果を高めることができる。一方、スクリーニングの基準は、実際の市場の条件に基づくスクリーニング・プロセスに則して調整される必要がある。もし、あなたもしくはあなたのアドバイザーが、既に十分に市場を調査しているのであれば、これらの調整を上手く行うことができるだろう。

結論：“窓”が閉まる前に

中国市場にはまだ十分な参入機会が残っているが、その“窓”は閉まろうとしている。中国の国産ブランドが成長し、まだ海外ブランドによって占有されていない市場のスペースを埋めようとしている。中国市場への参入を目指す企業は、念入りな準備を行った上で、素早く行動しなければならない。

もしも、あなたの事業が、北米や欧州で展開する、中規模な消費者向けビジネスであるならば、そして特にあなたのブランドがニッチ市場向けであるならば、中国においてロイヤルティの高い顧客を見つけることができるだろう。もし、まだ中国市場に進出していないのであれば、どのように参入するかについて考えると同時に、以下のアドバイスに耳を傾ける必要がある。

第一に、中国への進出という意思決定が、様々な意味で早過ぎるかもしれない。中国において、マーケティングの機会は限定的というわけではない。機会には、サプライヤーリレーションの構築というニーズや、共同で事業を行いたいという企業からの問い合わせ、といったものもあるかもしれない。いずれの場合においても、中国についての研究を行い、専門家に相談すべきである。市場参入を目指すには、マーケットやその構造に関する知識の蓄積に時間を費やす必要がある。

第二に、注意深くあるべきである。パートナーの不適切な選定や不十分な準備は、市場参入を遅らせるばかりでなく、ブランドイメージを取り返しがつかないほどに傷つけ、必要とされた資源も使い果たしてしまうかもしれない。最も適切な体制を整え、最も相応しいパートナーを選択する必要があるのである。

第三に、中国においては、高スキルなマネジメント人材が不足していることを認識すべきである。海外の親会社が地元人材の育成に十分な時間を使わない、というケースがしばしば見られるが、本社から意思決定の権限を与えられた海外チームと事業をスタートし、4年程度は地元人材の育成に時間を費やす用意をしておくべきである。

中国市場参入に対して余計なコストが掛かるのを避けるための時間は短くなってきているが、正しい意思決定ができないほど短いわけではない。中国国内の消費者市場を調査する際には、現地の市場洞察を効果的に利用することが重要である。

原文(英語版)“China's Consumer Markets : A closing window of opportunity”は、下記のWebサイトからダウンロードいただけます。
<http://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/china-consumer-markets.html>

デロイトトーマツ コンサルティング株式会社
コンシューマービジネスグループ
〒100-6390 東京都千代田区丸の内2-4-1 丸の内ビルディング
Tel 03-5220-8600 Fax 03-5220-8601
www.tohmatsum.com/dtc

デロイト トーマツ コンサルティング(DTC)は国際的なビジネスプロフェッショナルのネットワークであるDeloitte(デロイト)のメンバーで、有限責任監査法人トーマツのグループ会社です。DTCはデロイトの一員として日本におけるコンサルティングサービスを担い、デロイトおよびトーマツグループで有する監査・税務・コンサルティング・ファイナンシャル アドバイザリーの総合力と国際力を活かし、日本国内のみならず海外においても、企業経営におけるあらゆる組織・機能に対応したサービスとあらゆる業界に対応したサービスで、戦略立案からその導入・実現に至るまでを一貫して支援する、マネジメントコンサルティングファームです。1,400名規模のコンサルタントが、国内では東京・名古屋・大阪・福岡を拠点に活動し、海外ではデロイトの各国現地事務所と連携して、世界中のリージョン、エリアに最適なサービスを提供できる体制を有しています。

Deloitte(デロイト)は監査、税務、コンサルティングおよびファイナンシャル アドバイザリーサービスをさまざまな業種にわたる上場・非上場クライアントに提供しています。全世界150か国を超えるメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。デロイトの約200,000名におよぶ人材は、“standard of excellence”となることを目指しています。

Deloitte(デロイト)とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)およびそのネットワーク組織を構成するメンバーファームのひとつあるいは複数を指します。デロイト トウシュ トーマツ リミテッドおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。その法的な構成についての詳細はwww.tohmatsum.com/deloitte/をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。