

SMBC 中国ビジネス倶楽部
第 74 回中国ビジネス研修会
2010 年 7 月 7 日

China Branding 2010

進化する中国市場とブランド戦略

【第一部】 成長する中国市場とブランド事情

グラムコ株式会社代表取締役社長・グラムコ上海有限公司董事長 山田敦郎

グラムコ上海有限公司総経理 王俐然

■ グラムコの自己紹介

グラムコは、日系専門ブランディングファームで最大の実績を誇り、中国・上海と北京に現地法人も展開、アジアナンバーワンファームを標榜している。

ブランドコンサルティング、ブランドプランニング、ブランドデザインの 3 ユニットをベースとした組織体制は、日本だけでなく中国でも構築しており、事業戦略、マーケティングからブランドコミュニケーション、VI や店舗、ウェブなどのデザイン開発まで、一貫してワンストップで対応しながら、中国では日系企業を中心にブランド構築を補佐している。上海への進出は 2004 年と、日米欧を含む全世界のファーム中最も早かった。

出版事業は日本だけでなく、中国でも行っており、近年中国語で執筆した「品牌全視角」を上海人民出版社から上梓した。

ピジョン、INAX、メナードなどの日系企業のほか、LENOVO などの現地企業もクライアントに名を連ねている。社員は若干名の駐在員を除いて中国人で構成されており、総経理も副総経理も北京代表も、日本で教育を受け、グラムコ東京で一定期間の研修を受けた中国人である。

以下、中国での最新話題を紹介する。

■ 上海万博

黄浦江（上海を流れる河）の浦東側、浦西側（右岸と左岸）にまたがる広大な敷地で、今年 5 月 1 日から 10 月 31 日まで 242 カ国・機関が参加して、「よりよい年、よりよい生活」をテーマに多くの中国人や外国人来訪者で賑わいを見せている。延べ 7000 万人という目標来場者数に対して、7 月 6 日までの入場者数は既に 2353 万人に達している。

人気の日本館は昨今では 5～6 時間待ちで長蛇の列が出来ている。中国館もなかなか入場できないが、万博終了後、文化センターなどとともに恒久施設として残る予定なので、上海市民は会期後に観ようと考えている人が多い。

上海市の韓正市長は、今年 1 月の人民代表大会で 2010 年の域内総生産成長率目標を、09 年実績の 8.2%と同水準に設定したことを表明。万博の成功や 2015 年開業予定の上海ディズニーランドなどの成功に期待している。

海外旅行者も全国平均の 4%を上回り、上海からの旅行者は対前年比 16%となっている。そのうち万博日本館人気物語るように、日本への旅行者は全体の 14%を占め、渡航先のトップとなっている。他方、上海のオフィス賃貸料はうなぎ昇りであり、万博後には昨年比で 15%も上昇するといわれている。

■ 中国のネットショッピング事情

中国のネットユーザーは、2010 年 3 月末時点で 4 億 400 万人に達した。こうしたネット環境が整ったことにより、ネットショッピング利用人口も、2009 年には 1 億人を突破した。他方オンライン決済利用人口も、昨年から倍増、9400 万人に達している。オンライン市場規模は 10 年ではほぼ 400 倍に成長、中国最大の EC サイト、淘宝（タオバオ。中国 EC サイト市場の 85%を占める最大手）は、取引高で 2007 年に楽天を抜き取り、2008 年には円価換算で 1 兆 1340 億円の取扱高を記録した。

ネットショッピング流行の原因は、ネットユーザー人口が激増したことに加え、価格の優位性や、ライフスタイルにおける消費心理の変化などが挙げられる。

日本勢は、DHC のように現地法人の自社サイトで直販に取り組むところ、ユニクロのように淘宝サイト内に出店するケースなどまちまちである。

今後いかに EC 市場に取り組んでいくかは、日本企業の喫緊の課題となっている。

■ 中国の通販ライフ、今後の見通し

以下のことより、今後とも拡大が見込めることは間違いない。

- ・ インターネット通販は人々の生活に完全に根付いており、ネット通販は今後のさらなる成長が見込まれる。
- ・ テレビ通販市場も急激に成長。拡大の一途にある（特に東方 CJ が有力）。
- ・ クレジットカード、オンライン決済の普及がこうした通販の人気拡大を支える原動力となっている。
- ・ 一方で、ネット・テレビ通販ともに、誇大表現や虚偽宣伝の事例が多く、生活者の信頼性に欠けるという課題もある。

■ 中国でのブランド失敗事例

事例では、某アパレルブランドや某スポーツブランド、そして日本の携帯電話全般について解説した。

とりわけ某スポーツブランドについては、以下の問題点を指摘した。

- ・ 店舗ネットワークの急拡大とブランド戦略の軽視

- ・ 消費者心理（スポーツ用品はファッションである）の読み違い
- ・ 高級感に欠けるブランド接点と安売りによる、知覚品質低下
- ・ 中国が全く違う市場であるにも関わらず、日本と同じポジショニングで展開

■ 中国でのブランド成功事例

成功事例については、UHA 悠哈（UHA 味覚糖）、肌研（HadaLabo）、携帯電話におけるシャープを紹介した。

日本では全く行っていないチョコレート市場での展開で躍進している UHA に関しては、1998 年の上海事務所設立以来、じっくり市場を研究し、中国におけるチョコレート市場の成長性と、ギフト市場中心だったチョコレートが日常のお菓子へと変化しつつある点を読み取り、上質でハイエンドな商品で参入したことが勝因と思われる。また、一級都市でなく中小都市の寧波でしっかりトライアルを行ったことも成功に繋がった。根本的には、日本の商品展開やビジネスモデルにこだわらず、中国の市場環境に適合した事業を推進したことが最も評価できる。

殆どの携帯電話各社が撤退し、一番遅れてやってきたにも関わらず、AQUOS の知名度と品質感を活かして、ハイエンド・スタイリッシュのポジショニングで参入し成功しつつあるシャープ、百貨店ではなく敢えてドラッグストアの雄、ワトソンズに絞り込んで、輸入品にも関わらず求めやすい価格帯で参入した肌研（HadaLabo）も成功事例だ。肌研はワトソンズ店内に先端的な専用什器を設置するなどの顧客接点演出も奏功している。

【第二部】中国におけるブランド戦略、あるべき姿と具体事例

グラムコ株式会社代表取締役社長・グラムコ上海有限公司董事長 山田敦郎

■ 中国の市場とターゲット

グラムコ上海が独自に実施したブランド意識調査では、2004 年から 2009 年の間に、購買時の最大重視ポイントで「ブランド」が非常に重視されるようになったことが判明した。これは自動車やパソコン、携帯電話などに限らず、安価な食品や飲料でも顕著であることが分った。中国人にとってのブランドには「憧れ」+「今日的」に加え、「安心・安全」の要素が包含されている。なお、2009 年調査では、パソコン、白モノ家電、飲料、菓子、OA 機器の各商品分野で購入重視ポイントの 2 位にブランドが挙げられている（1 位は機能や味など）。

自動車、携帯電話、腕時計などでは重視ポイントの 3 位がブランドである（1 位は機能、2 位はデザイン）。

なお、このようにブランドを望む中国の人たちは増加し続けており、とりわけその牽引役は中間層（世帯収入 12 万元以上）および上流中間層（世帯収入 25 万元以上）の人たちで

ある。

彼らは沿岸部だけでなく内陸部の2級、3級都市部でも増えており、富が内陸部へ広がっていることが分かる。また、彼らの貯蓄意識は近年変化しており、「お金はためるものから使うものへ」という傾向が顕著である。クレジットカード保有者も増加しており、発行枚数は2005年の4000万枚から、2015年には4億枚になると予想されている。

■ 憧れのブランドはパソコンから携帯電話・ファッションへ

グラムコ上海が、2004年以来独自に実施している「ブランド想起調査」では、「ブランドと聞かれてパッと思い浮かべるブランド名」（商品分野未指定）も変化している。2004年当時はパソコンを思い浮かべる人が圧倒的に多かった（20%超）が、2009年調査ではルイヴィトンやディオール、グッチ、シャネルといったファッションブランドや、携帯電話のブランドを挙げる人が増加した。

商品分野別で聞くと、日本勢が上位に想起されるのは白モノ家電、自動車などに限られる。かたや韓国勢、特にサムスンやLGの躍進が目立っており、中国における日系企業のブランディングへの注力が求められる状況である。

■ グラムコ上海がサポートしたブランディング成功事例

グラムコ上海が手掛けたブランディングの成功事例を2つ紹介する。

1つ目はINAX中国である。

中国市場は広大であるが、それだけにプレーヤーも世界中から参入し、競合は苛烈を極めている。

例えば米国勢で有力なのは、KOHLER、スペインからはROCAが参入しシェアを伸ばしつつある。他に台湾のHCGや米国のアメリカンスタンダードなどざっと見て50社程もある。その中でINAX上海は、先行参入しているTOTOの陰に隠れて存在感が希薄だった。

「後発は差異化しかない」。TOTOと同じゴールを目指しては先行社を抜くことはできない。異なるポジションで差異化を図れるコンセプトを構築し、異なるゴールを目指すべきだ。

そこでINAX中国は、日本本社が立てたブランドコンセプトとは全く異なる立ち位置にリポジションすることにした。ブランドパーソナリティである **Innovative, Stylish, Human Friendly** に則り、これまでの中庸路線から、ハイエンドで洗練された特別なポジションへと移行したのである。

勿論数幾多の調査（一般、代理店、競合、B2B取引先調査など）を踏まえてこの結論に達した。特にマンションも戸建もスケルトン（内装無し）で販売され、顧客が自分で衛生陶器のブランドを決めるという、中国と日本の大きな市場環境の違いも背景にあった。

現在ではINAX中国が目指す世界観を、「イマジンボード」（世界観を一枚のコラージュで表す手法）で規定し、これまでオーナー意向で自由につくられていた全国の代理店店舗も、

規定に則り統一していった。結果、昨年 4 月末には、上海に旗艦店舗を設置、現在開催中の上海万博・日本産業館にも出展して、一気に存在感を高めている（実際利用できる設備展示である「世界最高のトイレ」は大いに人気を博している）。

中国市場の環境に合わせたリポジショニングは、重要な成功の鍵だ。ユニクロなども、2002 年の進出当初は大衆向けカジュアルブランドという位置付けだった。

中国ローカルのアパレルブランドと価格競争に陥り、北京の店舗は一時撤退を余儀なくされたものだ。

現在ではファストファッションの中でもユニークなポジションを取り、今年 5 月 15 日にオープンした西京西路の旗艦店は、今も入場制限のための行列ができる人気店として繁盛している。

■ ピジョン上海の例

2 つ目はピジョン上海である。中国人に「中国 No.1 の世界遺産は？」と問えば、皆が万里の長城と応える。同様に「中国 No.1 の赤ちゃん用品ブランドは？」と問えば中国のお母さんたちはピジョンと答えるだろう。

2006 年に私たちがブランド戦略をサポートして以来、2006/07 で約 200%、07/08 で 170%、08/09 年も 140%の勢いで売上を伸ばしており、2011 年には常州に 3 つ目の最先端工場を完成させる。連結決算で、日本本社の業績にも株価にも大きく貢献している。

ピジョンは 2010 年時点で、全国に 1 万店に近い拠点を展開しているが、この成長の裏には、代理店を巻き込んだブランド戦略の推進がある。

ピジョン上海が考える中国で最も重要なことは「ブランド」であり、2 番目が「価格維持」である。この 2 点目も、模倣品対策と結局そのためのブランド力の強化に尽きる。

ピジョン上海では日本より幅広い商品展開を行い、「育児をはじめ生活全般に潤いを求める自立した人々」と定義。全国の代理店 33 社にはブランド教育を行い、ブランドを毀損する行為をした場合は、代理店契約の即刻解消を約束させている。

こうしてブランドコンセプトを代理店と共有することで、店舗管理や価格維持を実現している。

戦略は奏功し、全国 7 地区 26 都市における昨年末のブランドトラッキング調査では、他のブランドを抑えて、ピジョンが認知・使用・好感の 3 項目で全てトップとなった。この調査で判明した課題を解決するため、本年再び、ブランド力を強化するための印象管理システムを導入、各種見直しも行う予定である。

■ 中国でブランドとして成功するには？

結論として、以下に取りまとめる。

- ・ 現状に合わなくなったブランドは、リバイタル、リポジジョンを試みるべき。
- ・ 実は新しいブランド（ピジョンも実質 2004 年から）にこそチャンスがある。それは不

要な過去イメージが無く、新たな切り口で価値提案できるからである。

- まずブランドコンセプト、ポジショニング、ターゲティングを明確にすることが肝要。中国は日本とは全く異なる市場であることを認め、中国市場適合型のブランド戦略を策定すること。
- 戦略顧客を見極めること。顧客像や顧客嗜好をよく把握していないケースが多い。中間層、富裕層のニーズやインサイトをよく確認し、的確な商品開発、商品選択、場の設定、コミュニケーションを行うこと。
- 内には、インターナルブランディングで社員、代理店など関係者間でよくコンセプトを共有し、日々の行動を律すること。
- 中国はいよいよ地方の時代へ。ただし、ブランド発信は都市部、第一級都市から。

グローバルコンセプト一本で世界展開しようとする企業も多いが、広大な市場である中国と島国である日本は全く違うということを再度よく認識し、ローカルコンセプトを立てるべきである。グローカル路線、これが中国でブランドとして成功する秘訣である。

以上