

■ 修士論文要旨

# 中国飲料市場における中国メーカーの経営戦略

## —欧米、台湾、日系企業との比較—

Groping for Preferable Relationship between Organization and Individual in the Community

— In comparison with The west, Taiwan, Japanese company —

神奈川大学大学院 経営学研究科  
国際経営専攻 博士前期課程

尚 莎 莎

SHANG SHASHA

本論文のテーマは「中国飲料市場における中国メーカーの経営戦略」である。

本論文は中国市場、飲料業界及び中国本土企業を中心に考察した。本論文では、中国の飲料市場における大陸本土・米・台湾・日本の事例を研究から比較することで、コカコーラをはじめ、康師傅や日系企業や中国本土企業娃哈哈の戦略を把握し、市場に展開戦略を中心に論述した。

巨大なマーケットとして、今中国が世界に注目されている。中国の飲料市場は規模、伸び率では急成長を遂げている。欧米企業からはじめ、台湾や日本企業の進出が中国本土企業の成長を促進させた。現在、中国本土企業をはじめ、外資企業などがシェアを拡大するための激しい競争を展開している。

中国の飲料製品はこの30年で、炭酸飲料、野菜果汁飲料、豆乳などの「蛋白飲料」、ペットボトルなどの「包装飲用水」、お茶飲料、コーヒー飲料、植物飲料、風味飲料など、種類もますます豊富になっている。

また飲料製品の市場に占める割合も、炭酸飲料、果汁と果汁飲料、ペットボトル詰め飲用水は、2000年はそれぞれ31%、6.5%、37%だったが、

2007年は20%、21%、36%と変化した。第十一次五カ年計画期（2006～2010年）末には、中国が世界最大の飲料生産国になるという予測している。

中国の飲料業界は現在に至る4つの段階があった。第一段階は1979年から、1995年まで、この時期はコカコーラとペプシコーラ両炭酸メーカーに17年も独占した時期である。第二段階は1996年から、2000年までは娃哈哈、樂百氏、農夫山泉などの中国本土企業の商品がよく売れ、コカコーラとペプシコーラの独占する局面を破った時期である。ここまでは5年間の時間を費やした。第三段階は2001年に康師傅の茶飲料が爆発的な人気となって、注目を浴びた時期である。第四段階は2002年に統一が鮮橙多を発売し、果汁市場では新しい風が吹いた時期である。

中国の経済体制の改革の日々の深化につれ、激しい競争の中でブランド戦略が企業の有力な武器となり、中国本土企業もその影響で急速な発展を遂げていた。現在消費者の新しい商品の需要は拡大している一方である。味、包装、価格を追求している同時に、健康的で、ファッション性の強い、エコなど、多元化の商品のニーズが増えている。

現在清涼飲料水企業の規模や集約化の水準がますます向上しており、商品も多種多様になっている。スーパーマーケット、小売店などの販売チャンネルだけではなく、自動販売機やコンビニエンスストアの普及も中国飲料業さらなる発展を推進している。

現在各飲料メーカーは健闘しており、各自の戦略を打ち出し、消費者の心を掴もうとしている。

コカコーラのような欧米企業は自社ブランドプレミアムを維持しつつ、出資先の地方ブランドも併用する。康師傅などの台湾企業は新商品を研究開発し、消費者に飽きられないように工夫し、販売チャンネルも時代につれ、変更している。日本企業は繊細な味わいで、高品質で、自社ブランドを中心に現地向けにアレンジしている。中国本土企業は民族ブランドを訴え、中国人の共感を得て、一步一步歩んでいる。

第1章では、中国飲料産業の概況について論述する。中国飲料産業の現状、歴史、清涼飲料の概要と分類、清涼飲料の形態の変遷に関して、詳しく説明する。

第2章では、中国飲料市場における外資企業の戦略を詳しく分析する。アメリカのコカコーラ、台湾企業康師傅と日本企業が中国に進出にあたって、その歴史、背景、戦略を中心に論述する。

第3章では、中国飲料業界と中国資本企業の戦略について論述する。中国飲料業界を炭酸飲料、果汁飲料、茶飲料、乳飲料、ミネラルウォーターの5つのカテゴリーから、分析し、中国最大飲料メーカー娃哈哈をとり挙げ、歴史や戦略を論述した。そして最後にアンケートによる中国飲料市場の調査を書いた。

第4章では、各メーカーによる比較、メーカーへの提言と課題について論述した。