

## ■ 修士論文要旨

# 中国市場における日系企業の戦略

## —中国東北三省の地域性と消費者志向についての一考察—

The Business Strategy of Japanese Corporations in Chinese Market

—A Study of Consumer Preference and Regionalism

in the Three Northeastern Provinces of China—

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

李 芳 馨

LI, Fangxin

### 本研究の問題意識、目的

中国は2001年にWTOへ加盟した後、再び日系企業の「対中投資ブーム」が来しました。中国市場への期待が高まり、中国は世界の工場から世界の市場へと変貌することになった。したがって、日系企業にとって、中国市場への参入や攻略のための戦略は不可欠である。特に日系企業にとって、経営全般の現地化、現地市場の動向を見定めた販売戦略などの課題は、中国における事業展開および市場競争の成否を決定するポイントになってきた。また、現在までの中国消費者では二極化と言われている。現状的に富裕層と普通の人々の所得格差はかなり大きい、中間層の割合がどんどん増加している。これから中国市場戦略も二極化から三極化<sup>1</sup>へ転換、さらに「80後」と「90後」の台頭によって、四極化<sup>2</sup>へ対応していかなければならないであろう。これからの中国市場は拡大続けることは間違えない、しかし、中国市場は地域性の強い市場であり、各地方の消費者のニーズ、

消費習慣と消費心理を分けて考えていう直面する問題によって、日系企業はどう対応するのか、明らかにするうえで、これからの日系企業は中国国内市場を攻める戦略に転換しなければならない、ということはこの研究で証明したいと思います。

### 本研究の構成

本論文ははじめに、本章とおわりに構成する。本章は四章から構成されている。

第一章は日系企業の中国市場進出の現状を巡って、現在中国市場販売の問題点について考察を行った。日系企業が中国を海外事業の展開先として評価する主な理由は、中国の市場規模と中国市場の潜在的成長性にある。他方、労働コストの安さというメリットや安価な部品や原材料という魅力も失われつつある。その結果、日系企業は中国市場の成長性や潜在性を認識し、中国市場での販売を戦略的に展開している。

以前、「世界の工場」として注目されていた中

<sup>1</sup> 富裕層、中間層、貧困層それぞれの消費層によって、消費三極化になる。

<sup>2</sup> 三極化を基づいて、中間層から「80後」と「90後」の消費スタイルによって、四極化に進化する。

国を象徴していたのは広東省、都市でいうと深圳—東莞—広州の珠江デルタ地域であったが、中国はWTOに加盟後、「市場としての中国」が認識されることによって、珠江デルタ地域から長江デルタ地域、北京へと風向きが変わってきた<sup>3</sup>。

第二章は中国市場の特質について考察したい。中国市場の消費者とその消費力および中国市場の地域性を分析する。

多くの企業がグローバル市場で蓄積してきたノウハウと最新技術を武器に中国市場で戦いを挑んだが、複雑で独特な市場構造という障壁を目の当たりにすることになった。そして、中国独自のビジネスルールを解明し、障壁を突破するために、莫大な投資と努力が必要である。同じ消費レベルの地域間であっても、歴史的背景や風習によって消費パターンの違いが見られる。特に、筆者の故郷—東北三省は中国政府の重点再振興地域であり、豊富な土地資源、自然資源、農産品を擁し、日本語が話せる優れた人材も多い。このため、東北三省は日本企業が今後ビジネスを展開する上での新たな候補地となりうる潜在力を秘めているといえる。

また、WTO加盟後の中国は、日本以上に開放的な市場となっており世界中の商品が押し寄せている。「良い商品を持っているから」と言っているが、現地の消費者に親しまれ、愛されることと相互コミュニケーションがとても大切なのだ。第三章は消費者のニーズ把握と相違の方面について、消費者との相互コミュニケーションを分析する。

中国は、国土が広く、地域の風土も違う。消費市場において、かなり多様で、複雑である。「多

階層」の顧客に、「多価格帯」の商品ラインと「多種類」の商品開発での対応力が要求される。ある都市で成功したとしても、他の都市で同じように成功するとは限らない。なぜなら、地域間、世代間において、価値観、収入、生活習慣、好みなどに大差があるからである。筆者は「80後」の視点から見ると、小売業とアパレル産業のある成功事例を分析して、中国進出の外系企業にアドバイスを提出する。特に、東北三省では、1.17億の人口がいて、中国の六つの主要経済区域の一つであるため、潜在力のある大きなファッション消費市場である以上、その独特な自然環境、気候特徴、経済の強勢発展及び区域内におけるイメージ重視の消費理念によって、中国における一番、潜在力及び活力のあるファッション消費市場となる強い根拠であった。

第四章はイトーヨーカドーの事例を分析し、対中国市場の戦略を考察する。イトーヨーカ堂の中国進出の意図、中国からの期待、各種契約締結への態度、開店後の状況、多くの困難の克服、経営の特徴、多くの失敗、及び小売業から見た中国市場、最後に小売業の課題などについてみる。

本研究の目的は以上の問題意識を解明しようとする。具体的に以下の三つである。第一に、中国進出日系企業の問題点を分析し、それぞれ問題点を考察する。第二に、中国市場の地域性と消費者のニーズ把握およびイトーヨーカドーの事例を分析し、対中国市場の戦略を考察する。第三に、以上の考察結果をまとめる上、日系企業はどの市場戦略を行って市場シェアを取れるか、また、このような市場でうまく自社の商品を販売できるように、商品開発から販売まで一連の諸活動の調整が

<sup>3</sup> 理由としては、まず、市場としての中国をターゲットとして考えた場合、珠江デルタ地域では主要市場へのアクセスが悪いという問題がある。珠江デルタは中国の中心から遠い地域にあり、中国政府の声が届きにくいことが他の省とは異なるビジネス展開を可能にできた面がある。省としての独立性がある一方で、他省への道路・鉄道インフラが完全には整備されていないという問題がある。これはモノだけでなく、情報という側面から見ても同様だ。北京から遠いということは、中国政府とのコミュニケーションも不便だということであり、上海から遠いということは、最も活発な市場の息吹を感じ取りにくく、その市場で活動する企業の戦略をいち早く感知して対応することができないことを意味する。

肝心である。日本企業のものづくり能力を基盤にしながらも、市場からのマーケティング発想を起点にして、中国ビジネスの市場戦略を図り、大きな市場シェアを獲得することを期待したい。