

見直しが迫られる中国市場におけるチャネル戦略 ～次世代消費層、内陸地域の開拓、法規制の変化への対応～

野村綜研(上海) 諮詢有限公司 副主任諮詢顧問

黄 曉 春

1. 次世代の主要消費層「80 後」の新たな価値観・消費行動の形成

1) 「80 後」の出現

グローバル企業の注目の的となっている巨大化した中国市場の一つのキーワードとして、「80 後」に着目したい。「80 後」とは1980年以降に生まれた世代のことを指す。

「80 後」が生まれた頃の時代背景といえば、中国経済が対外開放政策に転じた直後の時期であり、中央政府による「一人っ子政策」が開始された1979年以降の時期にあたる。彼らは、社会的な自由と経済の高度成長の中で、家庭で「小皇帝」として大事に育てられ、従来の世代と比べて、生活が豊かで様々な情報にふれられる環境で成長してきた。

市場の開放とともに、海外文化への規制が緩和され、かつて批判されていた欧米の価値観やライフスタイルがインターネットの普及によって「80 後」の新世代に深く浸透し、大きな衝撃と影響を与えた。こうした豊富なモノ、豊富な情報に囲まれた新しい世代には、従来の世代とは異なる、個人の権利や自由を求める新しい価値観が形成された。

2) 新しい価値観をもつ「80 後」への対応

「80 後」の価値観、行動の特徴として、「フレキシブル」、「ブランド志向」、「情報のマルチ化」があげられる。

新しい世代である「80 後」は、今後中国の消費をリードする主力層として、従来の世代とは異なる消費行動をとり、新しい市場のニーズを牽引していくと予測される。海外文化の影響を受けつつ、中国の政策・特徴を反映した「80 後」のライフスタイルが新たに生まれつつある。

日系企業にとっては、将来メインターゲットとなるこの新しい世代を無視できない。彼らの価値観、ブランド意識、情報収集源を把握し、彼らの特徴に適応したマーケティング・戦略や人材戦略の構築が不可欠である。

2. 内陸地域の開拓に伴う代理店管理施策の見直し

1) 沿岸都市部とは異なる内陸地域の流通業態

中国は「世界の生産工場」、「輸出国」から国内の経済成長による「消費大国」に転換を図りながら、発展をとげている。日系企業は従来の中国市場における「輸出型」投資から「内販拡大」戦略に転換しつつあり、沿岸地域都市部から消費水準が徐々に高まっていく内陸地域への市場・チャネル開拓強化を急いでいる。

沿岸都市部では、経済成長と投資環境が進む中、消費者ニーズや行動パターンが多様化している。また、政府主導の都市開発によって商業中核地域が形成され、従来の個人経営店舗の小売業態が総合スーパーや大型量販店・モール型の業態に変化してきた。

一方、消費水準や交通インフラ環境の発展が比較的遅れている内陸地域においては、流通の業態が沿岸都市部と異なり、総合スーパーや大型量販店の立地密度が沿岸都市部より低い傾向にある。

2) 地域のチャネルに対応した仕組みの構築

広域な中国においては、地域によって経済発展度合い等の特性が大きく異なり、市場として一つにくることはできない。日本企業は、「内販拡大」を図り、沿岸都市部から内陸地域へ進出するにあたり、地域を代表するチャネルや代理店を開拓することが多いが、従来の一律な代理店政策、管理の仕組みには限界がある。内陸にいくほど、代理店の力にバラつきが生じるため、末端の販売、在庫状況の情報の入手が難しくなる。そのため、どの商品が、いつ、どこで、いくらで販売されたかというデータがタイムリーにつかめず、大きな課題となっている。

携帯端末メーカーの例をあげてみよう。最初に中国の携帯端末市場に進出した外資企業は1980年代後半のモトローラであり、ノキアはやや遅れて90年代前半から携帯端末販売の事業を開始した。ノキアはモトローラよりも後発ながら、現在は中国の携帯端末市場でトップの座を勝ち取っている。ノキアのチャネル戦略をみると、地域やチャネルの特性によって販売する機種を変えている。

販売力が強い代理店には全シリーズ商品の代理権を与えるが、販売力の弱い代理店では地域で売れ筋の一部の機種しか販売させていない。また、自社独自の情報収集網の構築に資源を割いている。中国の携帯端末市場で成功するには、チャンネルの開拓力が肝となるが、加えて、各地域のチャンネルに対するきめ細かなメンテナンスの仕組みの構築が重要といえよう。

今後、中央政府の施策のもとで、内陸への交通インフラ整備がますます促進される。同時に、消費者のニーズや行動の変化が、生活水準の向上とともに、内陸地域における流通業態やチャンネルの変化をもたらすことが予想される。日本企業の「内販拡大」を実現するためには、今後の中国流通業の再編動向を捉え、市場の成熟化を見据えた販売網の管理の強化によって、競争力のあるマーケティング戦略につなげるような仕組みを再構築することを視野にいれるべきである。

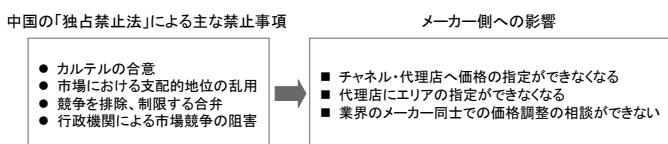
3. 経済環境、法制度の整備に迅速に対応できる販売代理店政策の構築

2008年8月の北京五輪を経て、2010年の上海万博に向けて、中国はますます世界に注目される市場になりつつある。国として、経済環境や法制度の整備が推し進められており、法治国家に向けての取組み状況にも着目すべきである。

法制度の整備において、最も代表的な取り組みが2008年8月に公布された「独占禁止法」である。これまでの経済環境や当局の姿勢では、WTOから受けている「非市場経済国」としての扱いを変えることは難しく、その撤廃を国際社会に求めるためにも、中国の独占禁止法を制定する必要があった。

中国の「独占禁止法」による禁止事項のうち、在中国企業に大きなインパクトを与えているものと、これによるメーカー側への影響は図のとおりとなる。

図 中国の「独占禁止法」による主な禁止事項とメーカー側への影響



こうした状況から、市場での価格競争がより激化することが予想される。また、エリアを越えた代理店間での弱肉強食の競争が生じ、販売力・チャンネル開拓力・経営力の弱い代理店が自然淘汰される可能性が高い。

こうした変化は、企業における代理店構造に大きな変

化をもたらすと考えられる。日系企業にとっては、まず競争力の高い価格戦略の構築が重要である。そして、既存チャンネルの販売力を保ちつつ、さらなる販売拡大を実現するためには、代理店のコントロールの方法を見直す必要がある。

例えば、自社商品の販売力と地域チャンネルの開拓力などの状況に合わせて、既存代理店を再評価し、分類する。競争力の強い代理店には利益配分を厚めに供与し長所を伸ばす一方で、弱い代理店には営業の支援の他、販売力強化に関するメーカー主導の教育・研修を設置するなどの支援策を工夫する。さらに、成長の見込みがなく、かつメーカーと協力的な関係作りが難しい代理店に対しては、能動的な支援は行なわず、販売代理資格の見直しなどの対策も講じなければならない。

「独占禁止法」の公布がもたらす市場環境の変化は、現在政府関連機構によって制定されている「独占禁止法実施細則」の公布によって、一層鮮明になると考えられる。日系企業はいち早く変化を捉え、市場を見据えた販売チャンネル戦略の改革に取り組むべきであろう。

4. 3つの変化を踏まえた日系企業のチャンネル戦略の課題と対策

以上の「80後」の台頭、内陸地域の開拓に伴う代理店管理施策の見直し、「独占禁止法」の施行の3つの変化が、今後の中国におけるチャンネル戦略に最も大きな影響を与える要因である。日系企業にとって、これらの要因を踏まえた上で、消費者の購買ニーズや市場環境変化に適したチャンネル戦略をいかに構築するかが、中国市場で販売を拡大する上での大きな課題である。

競争力のあるチャンネル戦略を構築し、営業戦略を個々のチャンネルまで落とし込むためには、さらに業務定着の仕組み構築とコミュニケーションの徹底が必要不可欠である。そのための方策として、企業において目標・実績を管理するための「経営データの見える化」をサプライチェーン全体で構築することがあげられる。社内の営業担当者と代理店とが情報を共有できる仕組みを構築することによって、いち早い販売状況の把握と、迅速な消費者ニーズへの対応が可能となる。

また、中国の商慣行は、人間関係を重視している点に特徴がある。そのため、日系企業が代理店を管理する上では、一方的に目標と施策を通達してもうまくいかない場合がある。中国ならではの「義理人情の代理店戦略」も必要であり、きめ細かなコミュニケーションを通じた代理店との関係作りが求められる。自社の戦略を代理店に理解してもらい、利益向上のためのパートナー意識を生み出すことが中国事業を成功させる重要な鍵となる。