

《研究ノート》

中国市場におけるブランド研究

田 中 洋

序 論

筆者とその研究グループではこれまでに日本・アメリカにおけるマーケティング管理の国際比較研究を進めてきた（田中，1997）。この研究の中では，これまでに出された日本と米国とのマーケティングシステムの相違に関する諸説を総括すると同時に，マーケティング管理者に対する郵送調査を行って実証的にその相違を確認する作業を行ってきた。

1997年度からはさらに中国市場において日米で実施したのと同じ調査票を用いて，中国企業のマーケティングマネージャーに対して，郵送調査を行った。この調査結果を解釈する目的で，1997年8月末に中国・上海市と北京市においてマーケティング管理者と大学の専門家に対する聞き取り調査を実施した。この聞き取り調査を通じて，これまで殆ど報告されることのなかった中国市場での消費財マーケティングの実態の一端が明らかにされると同時に，ブランド管理について予想外に中国市場で関心が広がっているのを観察することができた。

もちろんこれらの限られたサンプルから得られた結論では一般化するには限界がある。しかしながら，経済の発展途上国において観察されたブランド管理の実態と現場のマネージャーの考え方は，筆者たちの構想するようなブランド理論（例えば，青木・小川・亀井・田中，1997，pp. 87-102）を将来さらに普遍化された形で展開するにあたって有用な情報を提供している。このような考え方に基づいて，インタビュー調査のサマリーと結論部分を研究ノートとして公開することにした。

《引用文献》

青木幸弘・小川孔輔・亀井昭宏・田中 洋（1997），最新ブランド・マネジメント体系，日本経済新聞社。
田中 洋（1997），マーケティング管理の日米比較，日本商業学会第47回全国大会，大阪市立大学。

《注》

なお本インタビュー調査を行うに際して，上海市に夏休みで帰省中の城西大学経済学部学生・汪榕（お

う・よう)さんと、周虹(しゅう・こう)さんの二人に通訳を引き受けてもらった。このためにインタビュー作業が大変スムーズに進んだことを記し、深い感謝の意を表しておきたい。

中国ブランドマネージャーインタビュー (1)

インタビュー相手：蔣邦聯 (Jiang Bang Lian), General Manager Office
冠生園 (集団) 有限公司 (Guan Sheng Yuan Group Company, Limited)

〈企業の概要〉

冠生園は国営企業であるが、不振を伝えられる国営企業の中であって最近の伸長振りは目覚ましい。会社案内によると 92 年から 95 年の 3 年間で売り上げは 2 億 9 千万元から 33 億元 (約 460 億円) にまで、何と 11.4 倍に増加している。これはひとつには、約 50 社以上に上る積極的な外資導入や多角化によるものである。コカコーラ、ハイネケン、タノン、クエーカーオーツなどと提携を進めている。また輸出にも熱心である。

〈話の内容〉

冠生園の中心的な商品ははちみつである。またホワイトラビット印のキャンデーも中国では昔からよく名前を知られたブランドである。現在の一番の問題はニセブランド。法律的手段に訴えたり、会社をそのために作って直接自分で調査することまでやっている。賠償を求めることもやっている。国もそのために最近ルールを作った。

(先進国では甘いものから甘くないものに嗜好が変化して行ったが?) 中国も同じように変化している。ホワイトラビットも多品種化している。「味の精」(味の素と同じグルソー) もやはり多様化。栄養面も考慮して、工業微生物研究所でも味のことを考えている。

(流通は?) 食品店を自分で経営して、直接消費者に渡るようにしている。「冠生園」の店で売るわけである。これからも店舗を作っていく。現在 20 の直売店がある。ここには上海から直接社員を送っている。ただし給料が高いため信頼している人しか送れない。

(価格?) 本社から指定した価格で売られる。季節によって価格は異なることもあるが、生産量を調整して販売量に対応している。値段を少し下げることもある。

(競争相手?) まず、第一に輸入商品。消費者にとって輸入品の方が評価が高い。輸入品があまり入らないようにカットする方法を考えている。次に、地方の低価格メーカーが競争相手。ここでは我慢強いメーカーが勝つ。大きな会社なら耐えられる。

輸出を多くするように努力している。はち蜜の市場は中国は狭い。ロイヤルゼリーを輸出しているが、そのままもあるが、カプセルに入れて輸出する。

(販促手段?) 商品広告と共に、企業広告にも力を入れている。テレビ、新聞、イベントなどを実施。社員が帽子をかぶり、小売店を訪問することもやっている。一万人以上の社員だけでなく、その家族もこの販促活動に参加する。

(市場調査?) 古い商品はいまさら調査しないが、新しい商品はテストや調査を行う。

(新商品の発売?) 日本と同じように新商品重視。春と秋に発売。展示会の前に必ず商品を出す。セグメンテーションの基準は、年齢と性別。

(ブランド管理?) 企業の資産として当然管理している。ブランドイメージは中国的ではない。広告費は年間1千萬元(14億円)である。(以上)

中国ブランドマネージャーインタビュー (2)

インタビュー相手：上海梅林（集団）有限公司総経理・唐 仁承
(Tang, Ren Cheng; Shanghai Meiling Group Co., Ltd., General Manager)

〈企業概要〉

1987年12月に創立された国営企業である。現在14の国営企業と12のJVを持っている。缶詰が主要な商品だが、コカコーラなどの飲料や、菓子、チョコレート、クッキーなどのコンフェクショナリーも手がける。拡大を続けているようだが、社屋を見るとかなり古いビルであり、冠生園グループの方が活発なようにも見えた。

〈インタビュー内容〉

現在7つの工場があり、3つは缶詰で、4つは管理会社である。インスタントコーヒーを（オーストリアの会社と）生産している。外資、銀行、資産の売買を通して増資している。今年9つめの工場を予定している。資本金は96年に36億元、97年に40億元である。この4~5年外資の導入に熱心。日清食品（インスタントラーメン）、伊藤忠（ファーストフードレストラン）などと提携。欧米よりも日本企業と熱心。コカコーラとも提携。外資と組んで拡大する戦略を取っている。アイスクリームでは上海の市場で40%のシェアを取っている。イギリス-香港系の会社と事業展開を行う。

(マーケティング上の問題?) 競争が激しいこと。悪い競争がある。需要と供給のバランスが崩れている。最低の価格・利益を犠牲にして競争が行われている。

(競争相手?) ネスレ、リーバ。

(新製品開発?) 韓国とも組んで開発。「光明」「金鳥」など。

(流通?) アイスクリームについて、冷凍の物流チェーンを作った。200 個所に冷凍ケースを置いた。一部 (50 個所) は子会社であり、残り 200 個所は民間会社。チャンネルとしては直接配送するところから、卸を使うまでいろいろある。

(販売促進?) 子供への販促として毎年変わったことを考える。広告よりも小売りへのプッシュを考える。年間に広告は一千万円。

(他の商品?) チョコレートは香港資本と組む。香港ブランド「ジョージ」(上児) が成功。品質がいい。包装を正月や贈り物用に変える。輸入品が競合。「金帝」ブランドが競合。消費者のテストが甘くない方へ変わっている。

(新製品開発?) 競合が激しいので毎年春に新製品を出す。製品を出さないとやっていけない。調査は実施する。日清カップヌードルの場合は中国の味にあわせるために、3000 人に試食を行った。同じ人数に CM テストも行う。

* 唐会長は上海広告協会会長でもある。 (以上)

中国専門家インタビュー (3)

インタビューの相手: 王 方華 副教授, 復旦大学企業管理系主任

(Wang Fang-hua, Associate Professor, Chairman of Business Administration,
Fudan University, Shanghai, PRC)

王先生 中国でも有名大学の一つである復旦大学 (北京大学, 清華大学と並んで) のビジネススクールの副教授である。最近できた新しいビジネススクールのビルのオフィスに案内されて、インタビューを行った。その後で、ビジネススクール自身が経営 (1) している復旦大学構内のレストランで食事をごちそうになる。こちらでは、社会人も積極的に大学で学び直すことが多いらしく、これはもちろん資本主義的な経済の導入という理由もあるし、文化大革命当時、農村にインテリや若い人が行っていて勉強する時間がなかったことなども関係あるらしい。日本でも大学闘争があった世代はあまり勉強していないのと同じかもしれない。

〈会見内容〉

アメリカと同じようにブランドは中国でも問題になっている。イメージ形成のためにブランド名を使うわけである。ただしブランドの研究は始まったばかりである。中国ではブランドに品質以外のものを求める。国家経済のころはブランドに関心がなかった。80 年代初頭から競争が激しくなり、ブランドやパッケージが重視されるようになった。また 80 年代に日米の企業がブランドを持ち込んだ。中国企業も対抗上ブランドを創造するようになった。ただしブランドの登録

場所などはこのころなかった。80年代国家からブランドに対する制約をなくすため(？)、「ブランド評価会」を作った。94年中国企業がイメージ作りのためにブランド製品が具体的な形で出てきた。例えば、94年に「太陽神」という薬ブランドが「一番いい」という訴求で出てきた。いわゆるソフトセルのクレームである。

中国企業のブランドに対する態度は3種類ある：

- (1) ブランド品以外の商品を作る企業
- (2) ブランド品作りに熱心な企業
- (3) ブランドを更に発展させて、世界レベルまで引き上げようとする企業。

例えば、農産品でもコメの産地などのように消費者のレベルが上がってブランド化され、消費者の選択に任せられるようになってきた。

グローバルブランドについて：商品分野によって、中国人の態度が異なる。電気製品は日本製が評価が高く、化粧品ではラックス、花王など。ラックスはブランドの売り上げランクで29位だった。このランクは企業が国に納める税金の額で発表される。

中国での問題点：ブランドのニセモノが多いので、市場の秩序を守るために、ニセモノ対策を行うことがブランド作りの主眼となる。ブランドには；1) 世界レベル、2) 合弁企業、3) 国営企業、4) 一般的ブランド品、の4つのレベルがある。

ニセモノは消費者がニセモノとわかっても買う。中国では技術的にマネすることが簡単である。罰金が少ないこともその理由。でも、コカコーラはニセモノが作れない。値段が高くなってしまって、ニセモノをつくっても儲からないからだ。

日本企業への評価：日本企業はベストな商品を中国に投入していない。欧州企業はベストな商品を投入している。車の合弁会社のように日本は技術の提供に熱心でない。石油においてもモーターのようにアメリカ企業は熱心。（*確かに、北京などでは、町中にGSは殆どない。たまたまタクシーがガス欠になってGSにわざわざぐるっと大回りして行ったが、GSの設立などはこれからの課題となるだろう。）

(以上)

中国ブランドマネージャーインタビュー（4）

インタビュー相手：金 新民・上海日化房地產公司経営部經理、
律師，（Lawyer, Shanghai Chang Jiang Law Firm.）

（Mr. Jin Xiu Ming, Shanghai Ri Hua Real Estate Company, Chief of Manage Department）

〈金氏とその会社について〉

この会社は現在では不動産の管理会社であるが、かつては国営企業として化学工業品を作っていた。このところトイレタリ、化粧品、化学品などを分社してしまったので、この親会社自体は不動産の管理のみをしているということらしい。インタビューの相手である金氏はこの会社の管理マネージャであり、同時に弁護士でもある。1953年生まれであり、18歳くらいから10年間雲南省に行き農村の指導をしていたという苦勞人という感じの人物である。農村では、自分ではそういったことはそのころ全く経験もないのに、家族計画を指導していたと言って笑っていた。親切に昼食をごちそうになった。金氏はブランド問題に関心があり、自分でもそれについて考えているらしく、いろいろ熱心に質問を逆に受けた。話がどこまで通じているか不安な点もあったが、現在も復旦大学のビジネススクールでMBA獲得を目指してWu先生の基でがんばっているという人である。

〈会見内容〉

中国でもブランド管理の重要性は増しているが、そのひとつの原因はニセモノ問題である。しかしブランドは見えない資産として企業の中で重要な位置付けがなされつつある。金氏の考えによればブランドの要素には、①唯一のもの、②価値、③法律、④他のものをつなかる、⑤空間性、⑥集合性、があるとのことである。

中国政府はブランド品に注力しており、世界製品になるために努力しているとのこと。アメリカのブランド作りはうまい。日本の商品では電気製品が国際的地位にある。これまで4つの外資との合弁に参加した。ジョンソン、リーバなど。この会社は、中国では最大の日用品の会社である。子会社を大きく4つに分けた。売り上げは20億元。石鹼、洗剤、化粧品、香料など。

（以上）

中国ブランドマネージャーインタビュー (5)

インタビュー先：張 洵氏，副總經理，市場管理部部長。上海 SOAP 有限公司
(Mr. Zhang Xun, Vice general manager, Executive of Marketing Division, Shanghai Soap Co., Ltd.)

〈会社の概要〉

この企業は国営企業でも歴史の古い企業で石鹼を中心に家庭用品を生産してきた名門企業といえるだろうか。外資との技術・資金面での提携によって近代企業へ転換を遂げようとしているように見える。訪問した会社は相当大きく、工場に隣接したオフィスは立派である。かなり豪華な作りのオフィスである。(もっとも中国ではお客さんに見せる部分はかなり立派であることが多いように思われる…これは中国人の「面子」を重視することと通じているのだろうか。例えば、天安門広場などは巨大な建築物で囲まれているが、その周りを少しあるくといまだにかなり貧しい路地を見ることができる。) 面会した張氏はマーケティングというよりは、セールスをリーバとの合弁会社に出向していたときに学んだらしく、欧米的なセンスを備えた人物に見えた。

〈会見内容〉

親会社は上海石鹼製造会社で、70年前に英国によってもともと作られた会社である。日本が占領していた時期には、日本人の経営になっていたこともある。ここでユニリーバの製品を作っている。86年にリーバと上海石鹼が合弁して、上海ユニリーバを設立した。LUXは中国で主力ブランドである。(「力士」と表記する) 95年には再び合弁を組織して、LUXを作る上海ユニリーバと「白麗」「蜂花」の中国ブランドを持つ上海石鹼とに分かれた。張部長は10年間上海のリーバに営業として勤めて2年前にこちらに移った。10年前は営業は旧来のやり方で、ブランドは急速には普及しなかった。しかしその後、供給が間に合わないほど忙しい時期が続いた。昔の計画経済のころは、営業というのは本当の意味では必要ではなかった。10年前から外資系の新しいやり方を学んだ。市場調査、ブランド作りの努力をした。販売代理店を作る必要があってそれを作った。自分のところの製品しか売らないような小売店を作った。会社全体では700人がいるが、そのうち200人が営業。会社から派遣して現地の間屋と組んで社の小売店を作った。小売り155箇所。最初は会社のスタッフを派遣するが次第に地元のスタッフを採用。地元との合弁もあり、他の人のものになっている場合もある。今は現地に任せる方針である。これは他の会社と異なり、独自の遣り方である。営業には4つの責任がある。①全国チェーン店で売る。②店での露出を確保する。③客と交流する。④お金の回収。

商品が売れるかどうかはマーケティングの問題である。中国ではマーケティングが3~4年前

に目覚めた。市場部が担当。広告の経費は売り上げの15%くらいである。普通の企業は7~8%であろう。石鹼のシェアは80%。白麗が主力ブランド。他にシャンプー、洗濯用石鹼もある。広告では、キャリアウーマン（バイリンレディ）のイメージを用いて中から上の人に訴求している。牛乳石鹼を新発売した。広告のほかに、住宅環境作りのための「白麗基金」を設立した。また「白麗カップ」で子供のスポーツ大会を主催、これらの社会貢献、スポーツイベントもやっている。手の清潔さや柔らかさを強調する広告を実施している。（以上）

中国ブランドマネージャーインタビュー（6）

インタビュー相手：Mr. STW, Marketing Manager, Corporation X.

〈会社の概要〉

外資系の大手食品・飲料会社であり、世界的なブランドをいくつか所有している。北京の空港に近いやや郊外にオフィスを構えて、オフィスの中は全く欧米と変わらない。インタビュー相手はイギリス人マネージャ。先方の希望により仮名とする。

〈会見内容〉

ビジネスの拡大：商品のひとつであるM（confectionary）では、当初中東からマレーシア、香港と拡大し、95年に中国に導入した。1945年当時は輸入ベースで仕事を行っていたが、79年くらいから工場を建てる計画を立て始めた。しかし実際工場が建ったのは91年からであり、現在では12の工場がある。現在では国営企業との合弁と、独自の部分との両方のビジネスを持っている。ブランドとしては、中国語に直したブランド名の企業ブランドを中心に展開している。

消費者の特徴について：この会社の主力商品は中国ではまだ10年か15年しかたっていないものであり、最初はだれもよろこばない商品であった。ただし若い人々は新しい商品に試してみた気持ちが強かった。中国の消費者の特徴は、ブランドロイヤルティが低いこと。新しい商品が次から次へと出されていくので、新しい方が良い商品というパーセプションができていく。従ってトライアル率は高い一方、ロイヤルティやリピートは低い結果となる。であるから、マーケティングは最初のうち簡単に見える。商品にすぐ飽きてしまうわけではない。文化大革命からまだ21年しか経っていないのである。

また、ここでは生活コストが安い。また最近では可処分所得が高い。それに多くの消費の選択肢がある。さらに、世帯の構成員が少ない（普通3人）。女性は働いており、二人の稼ぎ手がいいて、一人っ子である。このために、消費水準は高いものがある。

流通：ここでの最大の課題は流通である。地域的には沿岸部をフォーカスしているものの、流通には問題が多い。鉄道を使用しているが、予約できない、時間通りに着かないなどの問題がある。欠品が出てもすぐには工場から補うことができない。トラック輸送は高価であるし、海上便は手続きがややこしい。流通組織は、遅れている。国営の warehouse agencies はあるが、買う人がくるまで待っている状態でみずから売り込む努力は期待できない。上海にある私企業の流通は使っている。田中の実施したブランド管理調査結果で、流通の段階の数に NA が多かったのは、よくわからないのが現状ということであろう。上海ではフランスのカーフルなどの外資系流通が進出しているが、まだこれからである。中国では小売りのマージンは高い。だいたい 20 から 25%。他の国では 10 から 12%。これも外資の流通によってカーフル、メトロなどにより下がる傾向にある。小売りのディスカウントはまだプロフェッショナルとはいえない。西洋でのディスカウントの売り方とか、スペースマネジメントなどは定着していない。主力商品はスーパーで売られるが、confectionary はパパママショップで売られることが多い。

ブランドの認知・態度：消費者のその会社への認知度は高い。その会社の出身国まで広告はしていないのになぜか知られている。消費者はその会社ブランドに信頼性・高価・品質イメージを持っている。また中心の商品ブランドも 80%近い認知を得ている。都市部ではコカコーラよりも高いくらいである。トライアルや使用率自体はまだ高くない。

マーケティング戦略：まず教育。若く、学歴のある人たちをターゲットとしている。また合併企業のオフィスをもターゲットとする。これらに対して①サンプリングを教育のために実施する。②テレビ広告：30秒の商品ベネフィットを訴える広告を実施。簡単でクリアなメッセージを流す。西洋のポップ音楽を使用。海外ではイギリスや日本のケースを参照する。国際コンセプトを採用するものの、食品についてはローカル性を重視。グローバルプロポジションをローカルに適用させる。

市場調査：定性調査が中心。良いモデレータを得るのが問題。「面子」の問題があって、子供でもひとりがいくらの小遣いをもらっていると言うと、もうひとりの子供はさらに高い小遣いの額を言うというくらいに、面子の問題をうまく読み取らないといけない。

広告：広告は西洋と異なり、情報源であり、エンタテインメントとして受け止められている。They believe it! 広告は未だ信じられる存在である。

飲料商品：これはトレンドな商品である。ネガティブな態度もある。胃に良くない、とか heaty vs. cooly の区別もある。これは高くて必要なものと思われていない。ただし、良い点もある。いつもお茶の習慣があり、お湯はいつでも手に入る。便利さのためにサッシュェのミックスを売る。

ターゲット：まず、収入をひとつの基準とする。次に地理的基準。職業などは用いない。価格

への sensitivity は都会では高い。

他 社 P & G はここで革新的な方法をいくつか採用して成功している。例えば、ワークユニットとして中年の女の人を組織化してネットワークを形成している。

《注》

ちょうどインタビューの前夜8月28日 P & G の CEO, Mr John Pepper が China Business Guide という番組に出席していた。彼もまた消費者教育の必要を戦略の中心においているようであった。1998年に北京にリサーチセンターを設立する予定であり、中国の優秀な人材を積極的に採用する。そして Company of China になると言っていた。

(以上)

結 論

以上のブランド・マネージャーと専門家インタビューを通して、得られた結論が以下である。もちろん、これは限られた知見を基に導き出された暫定的な結論であることを注記しておきたい。

なぜ中国市場において現在ブランドが必要とされているのか？

中国市場では現在ブランドの必要性が現場のマーケティングの間に広がっているのを見聞きすることかできた。その関連の書籍なども出回っているのを北京の書店で見ることができた。この背景は何であるのかについて以下のような理由を挙げることができる。

- (1) **市場経済化**：国営企業が市場経済化により、それまで単に生産すればよかった体制から、みずからマーケティングする必要の時代に入ってきた。すると、消費者からのそのブランドに対する特定の愛顧を得る必要が生じてきた。(これは日本でも民営化や規制緩和が行われるとブランドが必要となる事態と似ている。)
- (2) **外資の攻勢**・外資系ブランドが、軽工業又は消費財の分野への進出が多くなった。これまで中国の進出企業は、中国を安い労働力を武器とした輸出基地として捉えてきた。しかし中国でも労働賃金上がるにつれ、中国国内市場をねらった企業が進出するようになった。このため国内企業はその攻勢に遭い、外資の制限を政府に訴えているほどである。この結果として、中国の伝統的ブランドが消滅しようとしている。例えばセブンアップの進出により、水泳洋という炭酸飲料が消滅した例など。また、外資系ブランドの評価は消費者に一般的に高いので、国内ブランドは不利に働くという傾向もある。

- (3) 供給過剰によるブランド淘汰：冷蔵庫，テレビなどの耐久消費財は中国の都会部では既に普及率が90%近くになっている。このために，かつて乱立したブランドが淘汰されて選別される時代に入っている。
- (4) 商品品質の均一化：メーカーのレベルアップにより供給される商品に大きな品質の違いがなくなってきた。このため差別化の方法としてのブランドが注目されている。
- (5) 企業ブランド浸透の必要：企業ブランドを先に浸透させるアンブレラブランド戦略は，ことに市場拡大期には有利に働く。このため，企業ブランドを先に浸透させる必要が生じた。
- (6) 流通への浸透：流通・物流は中国マーケティングのアキレス腱である。弱い流通チャンネルに浸透するために，また流通からの推奨買い，有利なスペース確保を期待するためにブランド作りが課題となる。
- (7) ニセブランド対策：中国のマーケティングのもう一つ大きな問題は，偽ブランドである。真似されないためのブランド戦略を考える必要がある。(中国企業は，せっかくブランドを作っても真似される危険があるため，ブランドにかかる費用が無駄になることを恐れてブランド作りに躊躇する傾向もある)
- (8) 輸出対策：中国は今後，世界に通用する中国ブランドを持つ必要があり，このために中国製のブランド作りが求められている。
- (9) 消費者情報の不足：消費者にとって消費に関する情報が不足している現状にあって，早く消費者のマインドのなかにブランドを築いておく必要がある。テレビ広告は数少ない，効率的に広い範囲の消費者に届くメディアであり，まだ消費者は広告に信頼性を持っている。
- (10) トライアル高・ロイヤルティ低の現状打破：消費者は次から次へと出される新商品にトライするものの，古い商品に対するロイヤルティは低い。この現状から脱するためにブランドを築く必要がある。消費者は潜在的な消費パワーは強く，ことに一人っ子である子供の消費力は強い。こういった現状にも答えるためにブランドが必要。

以上は現在中国においてブランドが必要とされている理由であるが，これらの状況は経済が急速に発展してきた経済地域においてかなり普遍的に観察できる現象ではないだろうか。これらの結論をさらに一般化できるよう今後の研究を進めて行きたい。

《注》

なお今回の中国訪問に際しては，城西大学の1997年度学長所管研究助成をいただいたことを付記して，感謝の意を表しておきたい。

(以上)