

3章 先進国型加工食品のマーケットサイズを推計する

- 3.1 ケチャップ
- 3.2 マヨネーズ
- 3.3 ジャム
- 3.4 冷凍食品
- 3.5 美容系飲料
- 3.6 日本のトクホ系自然健康飲料

定量調査結果と統計データを用いて、6種の商品を取りあげて中核都市における商品のコアユーザー世帯数を推計した。今回の調査対象者は「世帯月収5000元以上、既婚、子供あり、25～44歳」である。中国の内陸都市の都市化率はまだ低く、市の総世帯数をもとに計算してもあまり現実味がないので、市の中心部に住む世帯数をベースにこの調査対象者、即ち上位30%程度に対して、今回調査で明らかになった各商品の利用率を用いて計算している。

① 商品の利用度

- ・ 定量調査から商品の利用頻度、商品活用メニュー数などを利用し、6都市結果を偏差値化する。
- ・ 偏差値が高いほど、その都市の当該商品ユーザーは使用頻度も使い方の範囲も広く「良く使っている」とする。

商品利用度

※商品ジャンルによって使用変数が異なる。主に商品の利用頻度、使用のメニュー数、今後の使用意向など。

② 商品利用者の食生活の先進国化度

- ・ 当該商品ユーザーを抽出し、利用する外食店の数や好きな外食メニューの広がりを見る。6都市の結果を偏差値化する。
- ・ 偏差値が高いほど、その都市の当該商品ユーザーは「先進国的な食スタイルやメニューに興味が高い」とする。

食生活

外食料理の種類

好きな外国料理

よく行く外食店

③ 都市別の当該商品コアユーザーの世帯数推計

- ・ 「各都市中心部世帯数」に対して、今回の定量調査の対象者層に相当する世帯数を出す。およそ、各都市の30%程度の世帯数になる。
- ・ この上位30%において、当該商品を今回調査で「週1回以上利用している%」の比率を掛けてコア消費者のボリュームを算出する。ケチャップ、マヨネーズ、ジャム、冷凍食品については「現在使用率」の数字を使用しているため「**現コアユーザーのボリューム**」となる。美容飲料、トクホ飲料については提示したコンセプト文に対して「興味がある」と回答した数字を用い、「**想定ユーザーボリューム**」としている。

統計データ

※都市総世帯数、中心区域の世帯数
* 消費者大型データベースCNRSからの本調査対象条件ターゲット出現率

④ 上記3つを プロット

- ・ 商品の利用度を「浸透率」、現ユーザーの食生活の先進国化度を「商品のポジショニング」、商品利用世帯数を「コアユーザーの市場規模」として、3つを1枚にプロットして6都市でどこがより大きい市場かを概観する。

3章：先進国型加工食品のマーケットサイズを推計する

3.1 ケチャップ

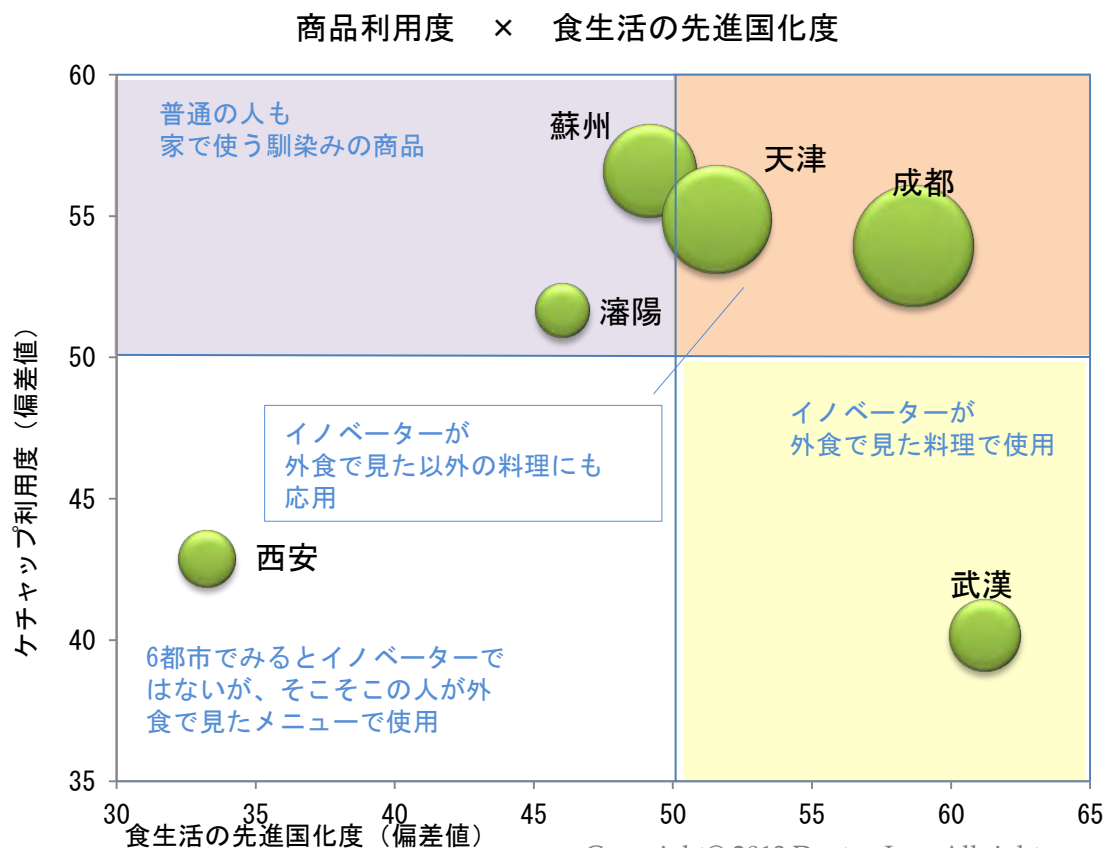
常住人口	720万人	1300万人	1050万人	980万人	1150万人	850万人
	瀋陽	天津	蘇州	武漢	成都	西安
①都市中心部での今回のターゲット世帯の出現率	26%	28%	41%	32%	33%	33%
②都市中心部在住のターゲットの世帯数(戸)	113,900	442,530	354,100	217,700	587,900	127,050
③上の内、ケチャップを週に1回以上使う人の%	66%	68%	63%	60%	64%	65%
④上記世帯数(推計)(戸)	74,585	298,700	221,300	130,600	373,320	81,950
⑤上の内、ケチャップを月に1~2回使う人の%	85%	87%	86%	84%	86%	87%
⑥上記世帯数(推計)(戸)	96,800	387,210	302,750	181,750	502,650	109,900
順位	6	2	3	4	1	5

③の比率をもとに推計した④が円の大きさ。今回はごくコアのユーザー層として、市場規模推計は小さな印象を与えると考え、ハイパーにおけるケチャップの棚の専有面積はまだ大変小さくもある。

図表縦軸はケチャップ利用度で「週1回の利用率」のほかにケチャップを使うメニューの幅の広さやパンに使っているかなどの数字をもとに、各都市の使用状況を指数化している。上に行くほどケチャップの利用度が高い。横軸の食の先進国化度は、前ページのような項目への回答数を見て指数化している。右に行くほどいろいろな外国料理に触れており、興味もある。

まず、ボリューム的にも質的にも成都が最も有望、次に天津、蘇州、武漢、瀋陽、西安となる。成都でケチャップを使う人は食生活が先進国化しており、且つケチャップの使用範囲も広く、人口も多い。武漢のケチャップ使用者は食の先進国化度は高い。外食、外国料理の接触度は高いが、まだケチャップの利用範囲は限られている。武漢は人口は多い都市だが、まだ市の中心部世帯数も中心部の所得上位30%の世帯数も少ない。

*参考：東京都の世帯数は約616万戸
神奈川県は380万戸。大阪府 390万戸。
岩手県は世帯数50万戸。



3章：先進国型加工食品のマーケットサイズを推計する

3.2 マヨネーズ

常住人口	720万人	1300万人	1050万人	980万人	1150万人	850万人
	瀋陽	天津	蘇州	武漢	成都	西安
①都市中心部での今回のターゲット世帯の出現率	26%	28%	41%	32%	33%	33%
②都市中心部在住のターゲットの世帯数(戸)	113,900	442,530	354,100	217,700	587,900	127,050
③マヨネーズを週に1回以上使う人の%	58%	61%	55%	46%	56%	55%
④上記世帯数(推計)(戸)	66,050	289,950	197,800	99,050	326,300	69,250
⑤マヨネーズを月に1~2回使う人の%	86%	85%	83%	77%	83%	82%
⑥上記世帯数(推計)(戸)	97,930	376,150	293,900	166,500	488,000	103,550
順位	6	2	3	4	1	5

最もコアユーザー数が多いのは成都、次が天津である。

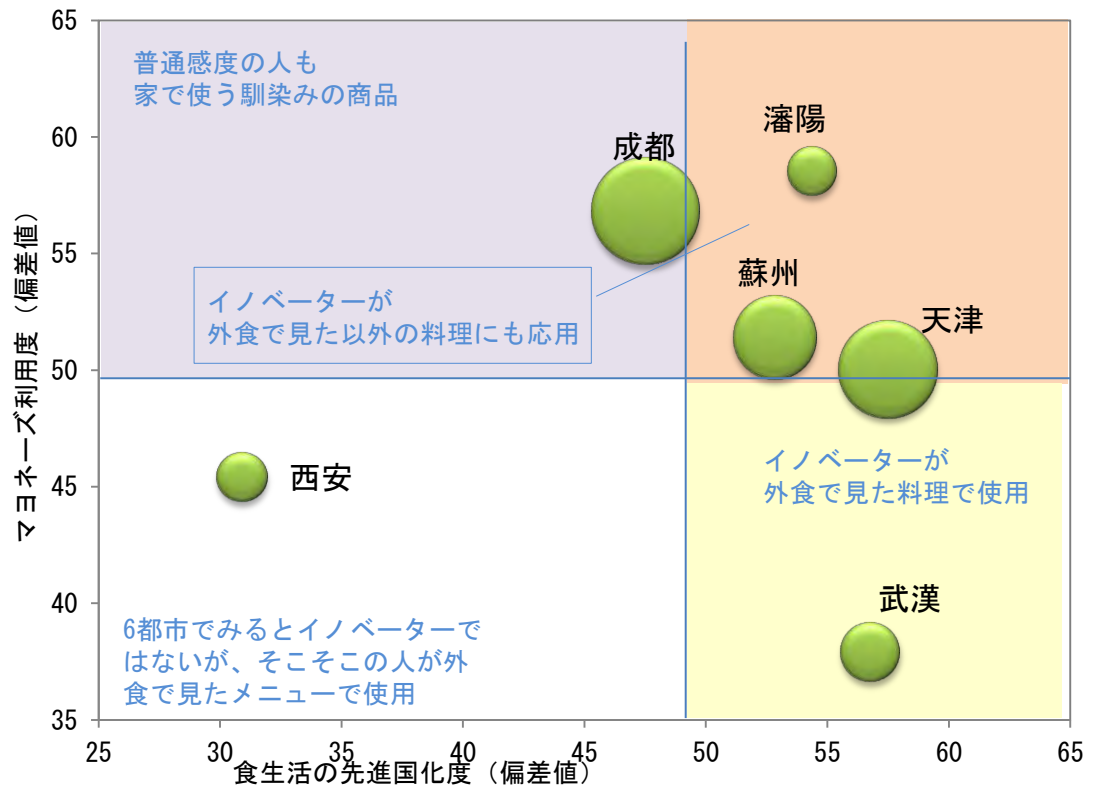
天津はコアユーザーにおけるマヨネーズ週1回以上利用者の率が多い。マヨネーズの利用範囲は成都のほうが広いようだが天津のマヨネーズ利用者は外国料理が好きなようである。

成都でマヨネーズを「週1回以上使う人」の出現率は天津ほど高くないが、元来のターゲット世帯数が多いので天津並みの市場サイズになる。

瀋陽ではマヨネーズの使用範囲は広い。「週1回利用する」の世帯数が増えれば、この都市は少し大きくなりそうだ。

*参考：東京都の世帯数は約616万戸
神奈川県は380万戸。大阪府 390万戸。
岩手県は世帯数50万戸。

商品利用度 × 食生活の先進国化度



3章：先進国型加工食品のマーケットサイズを推計する

3.3 ジャム

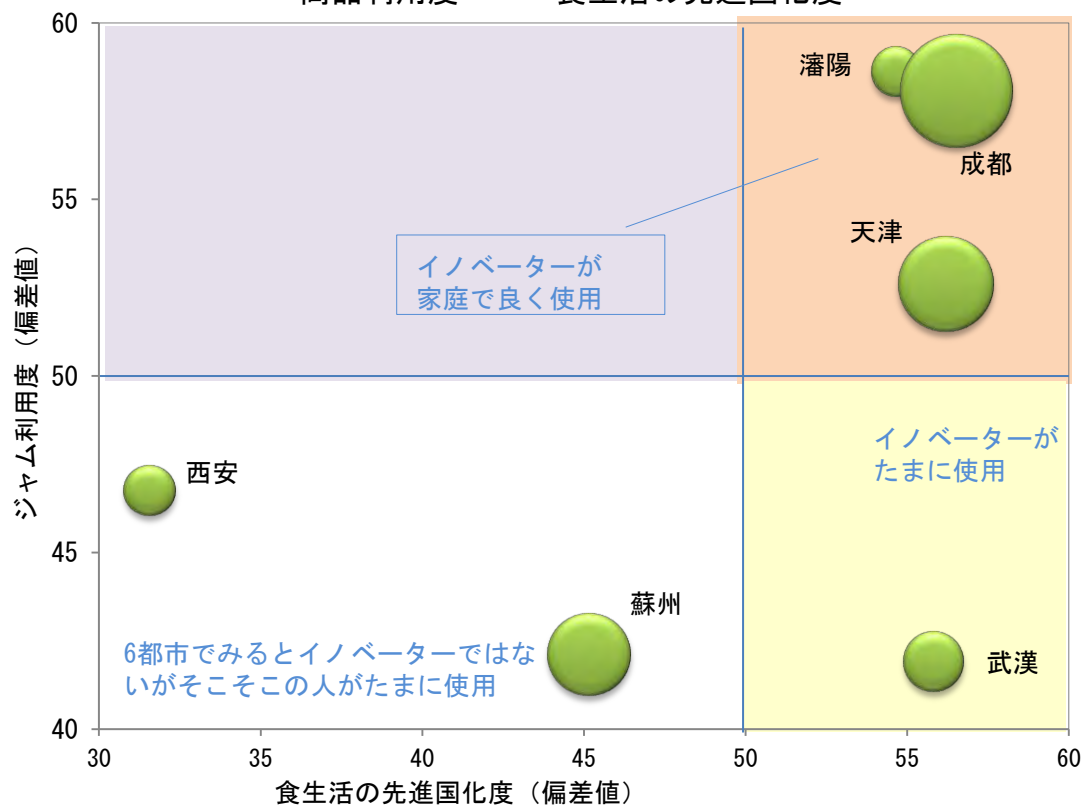
常住人口	720万人	1300万人	1050万人	980万人	1150万人	850万人
	瀋陽	天津	蘇州	武漢	成都	西安
①都市中心部での今回のターゲット世帯の出現率	26%	28%	41%	32%	33%	33%
②都市中心部在住のターゲット世帯数(戸)	113,900	442,530	354,100	217,700	587,900	127,050
③ジャムを週に1回以上使う人の%	65%	64%	60%	51%	67%	63%
④上記世帯数(推計)(戸)	74,100	281,000	210,680	111,000	393,900	79,400
⑤ジャムを月に1~2回使う人の%	87%	86%	85%	81%	91%	90%
⑥上記世帯数(推計)(戸)	98,500	378,360	299,200	176,310	534,990	113,700
順位	6	2	3	4	1	5

成都是ジャムを使う人が6都市中最も多い。
ついで天津、蘇州である。

天津は外国料理への興味がある人がジャムを使っている傾向があるが、蘇州はジャムに対してはあまり利用率が高くない。他都市よりピーナツバターの利用率が高く、ジャムとピーナツバターが同じように使われているのでそちらに流れている可能性がある。ジャムだけでみるとサイズが小さくなるようだ。

*参考：東京都の世帯数は約616万戸
神奈川県は380万戸。大阪府 390万戸。
岩手県は世帯数50万戸。

商品利用度 × 食生活の先進国化度

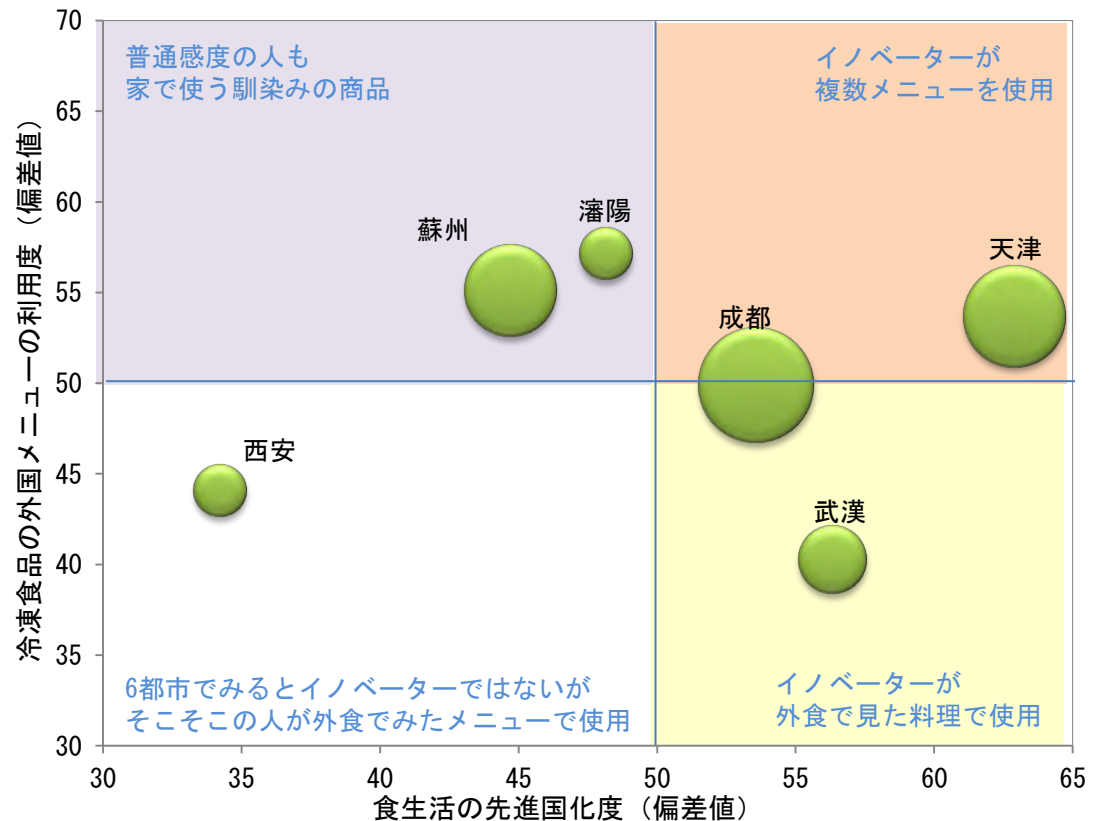


3章：先進国型加工食品のマーケットサイズを推計する

3.4 冷凍食品

常住人口	720万人	1300万人	1050万人	980万人	1150万人	850万人
	瀋陽	天津	蘇州	武漢	成都	西安
①都市中心部での今回のターゲット世帯の出現率	26%	28%	41%	32%	33%	33%
②都市中心部在住のターゲット世帯数(戸)	113,900	442,530	354,100	217,700	587,900	127,050
③冷凍食品で外国メニュータイプの購入経験者の%	58%	56%	57%	51%	55%	52%
④上記世帯数(推計)(戸)	65,600	246,500	201,500	110,800	321,000	66,200
順位	6	2	3	4	1	5

商品利用度 × 食生活の先進国化度



冷凍食品の外国メニュータイプ（ピザ、ステーキ、フライドポテト等）に限って購入経験があった人の出現率を使って現在のコアユーザーのボリュームを推計した。やはり成都、天津が大きく、蘇州が続く。

天津の人で外国メニューの冷凍食品を使う人は、外食でも外国メニューを好む傾向がある。

*参考：東京都の世帯数は約616万戸
神奈川県は380万戸。大阪府 390万戸。
岩手県は世帯数50万戸。

3章：先進国型加工食品のマーケットサイズを推計する

3.5 美容系飲料

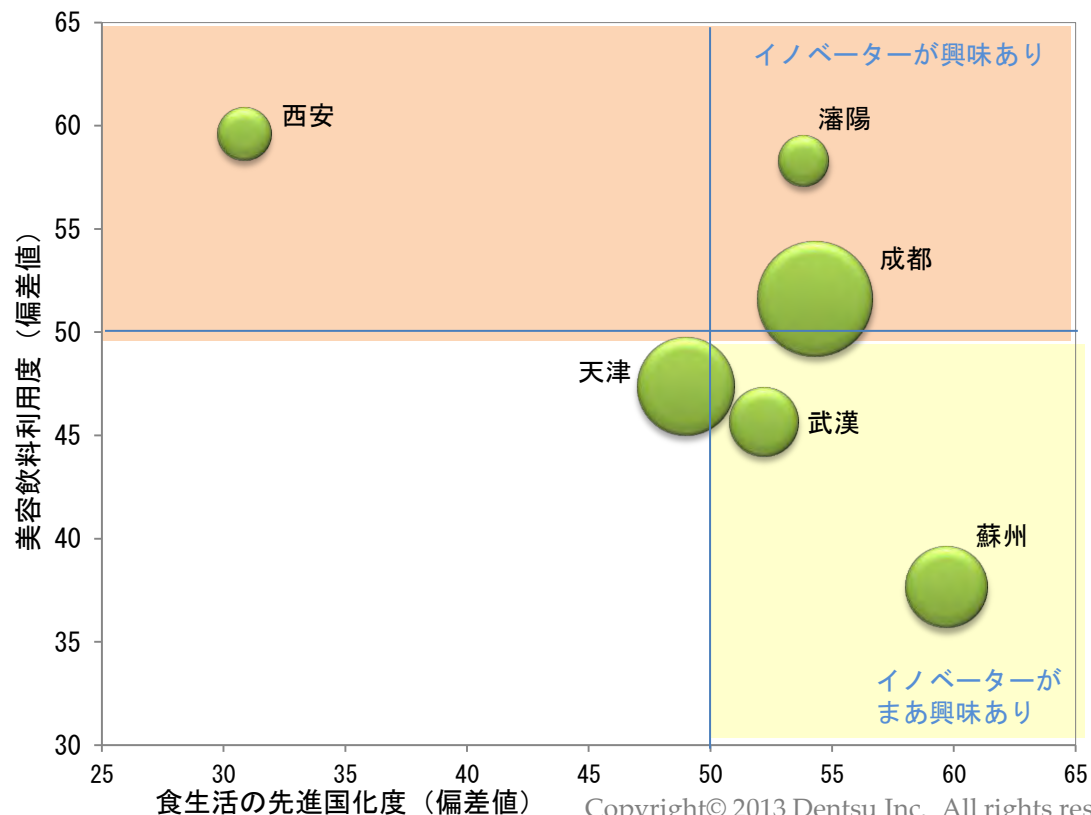
常住人口	720万人	1300万人	1050万人	980万人	1150万人	850万人
	瀋陽	天津	蘇州	武漢	成都	西安
①都市中心部での今回のターゲット世帯の出現率	26%	28%	41%	32%	33%	33%
②都市中心部在住のターゲット世帯数(戸)	113,900	442,530	354,100	217,700	587,900	127,050
③特定成分強化美容飲料の週1回以上飲用の出現率	47%	35%	32%	37%	40%	46%
③ コンセプト文の美容飲料 「興味がある」人の%	59%	57%	50%	58%	60%	57%
④上記世帯数(推計)(戸)	67,182	252,239	175,271	125,155	349,799	72,413
⑤ 美容飲料 「興味がある+まあある」の人の%	96%	91%	92%	95%	97%	97%
⑥上記世帯数(推計)(戸)	108,744	402,697	323,986	206,778	567,321	122,594
順位	6	2	3	4	1	5

機能強化型美容飲料については、現在飲用している人の比率より、日本の美容飲料の標準的な説明文に対して「興味がある③」と答えた比率を使ってコアユーザー層を推計している。

同じく成都、天津の規模が大きい。蘇州は美容飲料の現在の利用率が高くないせいか、コンセプト文を提示しても「興味がある」と答える人が少なめだ。その中で「興味がある人と答えた人」は食の先進性は進んでいるという結果になった。蘇州も天津同様に人口規模が大きく購買力も高いが、高所得者世帯の女性の関心は必ずしも自分の美容や健康に向く訳ではないかもしれない。この都市の女性は定性調査でも家庭的な傾向があった。定量調査でも自分より子供を優先する傾向が出ている。女性の志向性は複数のタイプに分かれる可能性もありそうだ。

* 参考：東京都の世帯数は約616万戸
神奈川県は380万戸。大阪府 390万戸。
岩手県は世帯数50万戸。

商品利用度 × 食生活の先進国化度



3章：先進国型加工食品のマーケットサイズを推計する

3.6 日本のトクホ系自然健康飲料

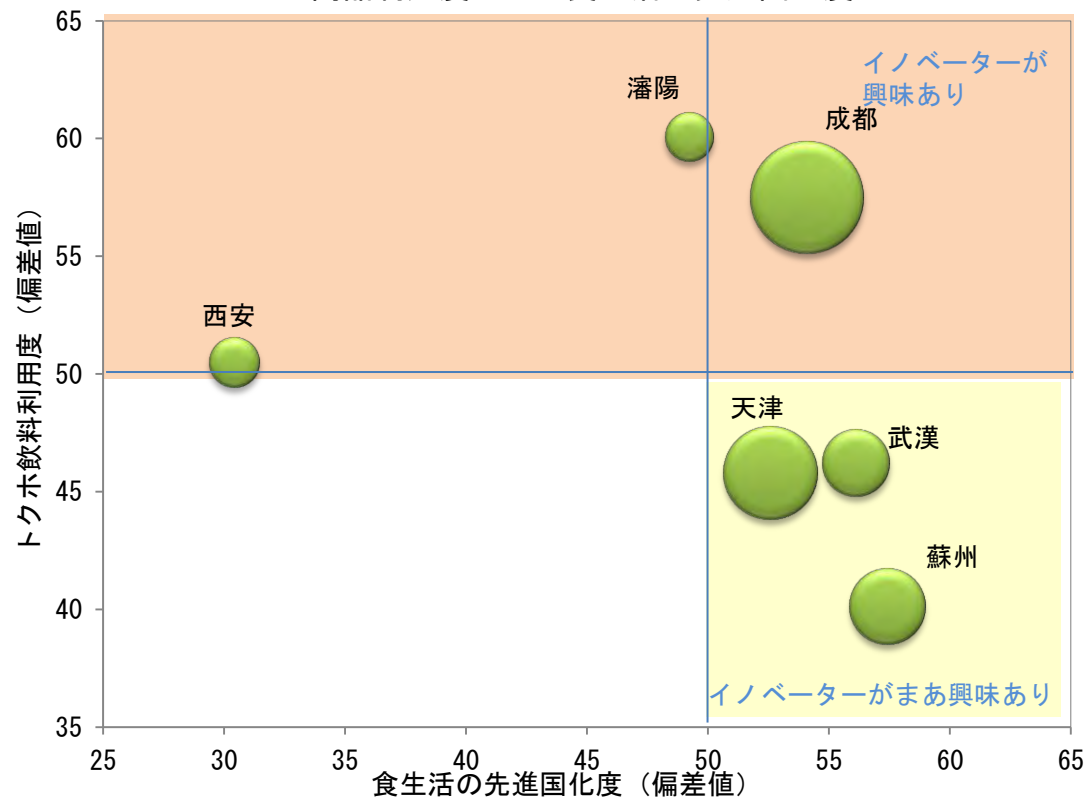
常住人口	720万人	1300万人	1050万人	980万人	1150万人	850万人
	瀋陽	天津	蘇州	武漢	成都	西安
①都市中心部での今回のターゲット世帯の出現率	26%	28%	41%	32%	33%	33%
②都市中心部在住のターゲット世帯数(戸)	113,900	442,530	354,100	217,700	587,900	127,050
③健康茶飲料の現在の飲用率	74%	77%	81%	77%	78%	69%
③トクホ飲料「興味がある」人の%	55%	53%	43%	54%	58%	53%
④上記世帯数(推計)(戸)	62,630	232,330	150,490	117,540	338,050	67,340
⑤トクホ飲料「興味がある+まあある」の人%	90%	91%	90%	93%	90%	91%
⑥上記世帯数(推計)(戸)	101,920	400,490	318,680	201,340	529,110	115,610
順位	6	2	3	4	1	5

商品利用度 × 食生活の先進国化度

トクホ型健康飲料については、現在、健康茶飲料（プーアル茶、黒ウーロン茶、減肥茶など）を飲用している人の比率が高いのに比べて、日本のトクホ飲料の標準的な説明文に対して「興味がある③」と答えた比率は落ちる。この③の数字を使ってコアユーザー層を推計してる。

同じく成都、天津の規模が大きい。蘇州は健康茶は飲むがトクホ型飲料への興味が低く、美容飲料と同じ傾向である。天津の場合は、美容飲料を好む人よりトクホ型飲料に反応する人の方がやや先進国化しているという結果になっている。

*参考：東京都の世帯数は約616万戸
神奈川県は380万戸。大阪府 390万戸。
岩手県は世帯数50万戸。



4章 外資系企業のチャレンジ — 成功企業に学ぶ

- 4.1 A社（外食チェーン）
- 4.2 B社（食品メーカー）
- 4.3 C社（カフェチェーン）
- 4.4 D社（食品メーカー）
- 4.5 まとめ

4章：外資系企業のチャレンジ-成功企業に学ぶ

4.1 A社（外食チェーン）

基本情報

進出時期	1990年、1号店オープン。2012年末時点で総店舗数は700店以上 2013年の目標は1000店舗達成。
進出地域	洋風レストランをコンセプトに、ほぼすべての省の中心都市（省会）に出店。中国市場を東北、華北、華南、華東、西南、西北、南京、福建、浙江の8つの統括エリアに分けて管理する。
主要商品	洋風食事メニュー、デザート、飲料

注目点

課題1	2000年までは本国の事業スタイルを手本にしていたが、認知度も業績も中途半端な状態が続いていた。結局、既存ビジネスモデルの行き詰まりが大きな課題であった。
対策	<p>①ポジショニングを見直す 2003年、コンセプトを「特定ジャンルの専門店」から「お客様を喜ばすレストラン」へと変更。2006年、洋食という概念をさらに広げるため、「お客様をもてなす洋風レジャーレストラン」に修正。</p> <p>②メニューの工夫とサービスの徹底に注力 半年に1回のメニュー更新（全メニューの1/4を必ず価格帯を設ける、新メニューに切り替える）や、価格帯の拡張による多様な消費者ニーズへの対応（3段階のなど、積極的に改革を進めている。全国展開しているA社だが、「ありふれた中華レストランと一線を画した洋風レストラン」というのが同社の強みであるため、特にメニューをローカライズしていない。</p> <p>③エリアの拡大-発展水準に合わせての都市細分化 独自の評価手法にもとづき、中国全国の都市を経済発展のレベルに応じて4段階（高い順に1～4類）に分け、各段階の中をさらに複数の階層に分ける。各階層において経済発展度が中間レベルの都市で実験出店を行い、成功した場合、中間値以上の都市にまず迅速に出店する。本社内で市場研究の専門部署を設けて定期的に調査を行い都市の分類を都度更新している。これらの独自情報は出店エリア選定の重要判断基準である。</p>
課題2	2000年代の後半から、多数のライバルの出現により、これまで成功した「洋風レストラン」の戦略は次第に集客効果が薄まりつつあった。原材料価格上昇の影響もあって、収益悪化の店舗が増加した。
対策	<p>①ライバル店の対象を広げ、その顧客を奪うためにインサイト開発し、時間帯別サービスを体系化 これまで、洋食をメインとする同形態のレストランを競争相手と見てきたが、より広い視野で考えてみれば若者に絶大な人気を誇る欧米コーヒー・チェーンも多国籍レストラン・チェーン店も中華火鍋チェーン店もA社のターゲット層を狙っている。消費者がそちらに流れないように時間帯別の来店を促したり、営業時間の延長を試みたり、いままでにないサービス改革を実行。</p> <p>②大都市での優位性を保ちつつ、地方都市での出店計画を加速 1類都市の人気店の場合、1店舗あたりの売り上げが2000万円を超えることも珍しくない。利益幅は縮小しているとはいえ、いまだに業界で高い優位性を保っている。1類都市（大都市、一般的に1級都市と呼ばれる）での地位を確保しつつ、今後は2～4類都市（地方都市、一般的に2～3級都市と呼ばれる）への進出を加速させていく。地方都市で利益を上げることでA社全体の収益向上を目指す。</p>

4章：外資系企業のチャレンジ-成功企業に学ぶ

4.2 B社（食品メーカー）

基本情報

進出時期	1990年代に中国市場に米国スナック菓子を輸入で販売開始。2000年、中国初の工場を沿海部の大都市に建設。2005年、他の沿海大都市でも操業開始。2012年、内陸の大都市で操業開始。
進出地域	上海、北京、広州をはじめ、東北、華北、華東、華南、華西、華中エリアの1～3級都市をほぼカバー。
主要商品	米国オリジンのスナック菓子

注目点

課題1	2000年までは中国で販売されたB社のスナック菓子はすべて輸入に頼っていた。そのため、コストが価格にそのまま反映され、購買力を有する消費者は非常に限られていた。
対策	<p>・商品とパッケージのバリエーションを増やすことで若年層を狙う</p> <p>同類のブランドよりフレーバーの数を増やした。また、パッケージは2種類を採用して、消費者に競合よりも購入選択肢を与えた。B社はパッケージ（袋タイプと厚みがある箱型タイプ）に合わせて、スナック自体も異なる製法で製造している。前者のタイプは製造の技術ハードルが高く他社では量産が難しいという。B社は最初からターゲットを所得水準が高く購買意欲旺盛な若者に絞ったため、市場で希少価値があった袋タイプはたちまち彼らの人気を集め、一気にB社の基幹商品となった。</p>
課題2	流通チャネルを確実に確保できる卸売商探しが当時の最重要課題であった。
対策	最初の進出エリアは、GDPや購買力と人口密度の高い北京、上海、広州の3都市に限定した。最大の理由はスーパーマーケット（SM）が最も発達したこの3都市を押さえれば、効率的な販売網の構築が可能と判断したからだ。2級以下の都市で販路開拓する際は、資金力があり強力な販売ネットワークを持つ卸売商としか手を結ばない。卸売商は、B社の厳しい審査基準をクリアしなくてはならないが、比較的高い利益率を保証されている。もともとB社が所属しているグループの知名度が高く、B社もその恩恵を受けて流通に対して強い交渉力を持つこととなった。
課題3	フレーバーの開発において、広大な中国ならではの味覚の違いをどこまで考慮・対応すべきかという課題にも直面した。
対策	<p>販売管理の効率を重視して、特定地域に対応したフレーバー開発や限定販売は行わず、全国で展開している商品の種類は一律同様である。しかし、各地消費者の味覚の違いが明らかに存在しているため、地域によって商品の売上げにばらつきが見られる。東部地方はさっぱり、サクサク感のある食感を好み、北部地方では粘りのある食感が好まれ、南部地方では弾力のある食感を好む。従って東部と北部では袋タイプの売れ行きがよいのに対して、南部では箱タイプの売上がより良好である。</p> <p>今後の方針としては中国人の味覚に合ったフレーバーの開発は絶えず進めていく一方で、現地生産・現地管理による鮮度の保持とコストダウンを図っていきたい。味と価格の両方からチャレンジしながら、市場優位性を維持していききたい。</p>

4章：外資系企業のチャレンジ-成功企業に学ぶ

4.3 C社（カフェチェーン）

基本情報

進出時期	約5年前に沿海大都市で1号店がオープン。2012年の12月時点で、総店舗数300以上
進出地域	華東（上海、江蘇、浙江）、華北（北京、天津、河北、河南、山東）、華南（広東、福建）、華中（湖北、湖北、江西、安徽）、西部（四川、重慶）
主要商品	パン、デザート、コーヒー

注目点

課題1	最初に出店した時点で、沿海大都市で派本格コーヒーを売りにしたカフェ・チェーンや焼き立てパンとケーキを主力商品としたベーカリー・チェーンがすでに存在していた。外国ブランドのチェーン店は既に数年前から沿海部で出店攻勢をかけていたので、参入時点で競争環境は十分厳しくなりつつあった。
対策	沿海大都市が激戦区と知りつつも、やはりそこに進出した理由は主に、①トレンドに敏感な若年人口数が多い、②他の地域に比べて沿海部は新しいモノの受容度が高く、C社の理念にマッチしている、③第一の参入都市については当局の外資誘致が積極的だったので、優遇政策を享受できる、④先行ブランドが沿海部で成功しているということは、逆に考えれば中国大陸市場のポテンシャルが証明されていると捉えた。この機会を逃すわけにはいかないので、最も熾烈であると同時に成功の可能性もあるとみた大都市に参入を決めた。 ・ ポジショニングで明確な差別化を図る 先行していたカフェ・チェーン・ブランドのハイエンド層狙いとは差別化し、C社は自ら庶民化ブランドを目指した。また、コーヒーショップというよりパンとケーキも美味しいベーカリーのイメージを打ち出した。価格をミドルクラス帯に設定し、ターゲットのすそ野を広げた。若者向けの店舗内装にこだわり、若い人が来たくくなるようなファッション性と気軽さを強調した。このポジショニングとターゲット絞り込みのおかげで、見事にC社ならではの特徴を形成することができた。
課題2	地域によって差がある店舗収益性をどうするか、商品開発が重要課題となっている。
対策	・ 地域のニーズに対応した商品開発で競争力を高める 例えば南部では甘めが人気商品なのに対し、寒さが厳しく相対的に乾燥した北部（長江の北側）では肉入りや固めが好まれる。こうした嗜好の地域差をベースに商品バリエーションを増やし、商品力の向上を図っている。安全性、新鮮さ、栄養分を維持したうえでコストパフォーマンスも最大化する。
課題3	南北を問わず、競合他社がすでにそれぞれのローカル市場で一定のプレゼンスを獲得している。追い越すためには商品力と店舗運営の面から努力し続けなければいけない。
対策	・ メインターゲットの設定は変えないが、進出エリアを広げることで顧客基盤を拡大 ターゲットは20～30代で個人月収がアッパーミドルに属するホワイトカラーだ。この設定は今後の5年間ぐらい大きくは変わらない。なぜなら、大陸の消費市場の主役はまだ“70后” “80后”のグループだからだ。将来、“90后” “00后”が成長して購買力を持つようになったらターゲット設定を再検討する。 ターゲットは当面変えないものの、顧客数を増やすために、またC社ブランドの競争力を増すためにも出店地域の拡大を急速に進めていく予定。大多数の省級大都市（1級都市）への進出はひと段落してきたので、今後の重点戦略地域は2級、3級都市。現在、1級大都市で展開している店舗はすべて直営店だが、2級以下の都市を攻める際はフランチャイズ制など他のやり方も検討の余地があるだろう。

4章：外資系企業のチャレンジ-成功企業に学ぶ

4.4 D社（食品メーカー）

基本情報

進出時期	1995年
進出地域	上海を拠点に、華東エリアに展開。その後、北京、広州、成都、武漢などの内陸中核都市へと拡大中。
主要商品	休閒ビスケット、ビスケット、ケーキなど

注目点

課題1	これまで中国になかった新しい商品を導入するに際して、自社商品の強みは何か、現地の消費者のニーズは何か、彼らにどんな価値を与えられるかが大きな課題である。
対策	初期の段階では何よりも「自分の判断軸と中国消費者の判断軸のズレを理解することが重要」と考え、上海を中心にひたすら消費者調査を行った。担当者によれば「売れる商品を開発するためには、当然、消費者の視点に立たねばならない。しかし開発担当者に自分の人生を通じて確立した独自の価値観や判断軸がなければ、そもそも『モノづくり』はできない。重要なのは、自分の評価軸が消費者の軸とどうズレているのかを理解すること」
課題2	マーケティング力は、海外（特に新興国）でBtoC事業を展開する日系企業の弱点のひとつ。自社商品の強みは何か、現地の消費者のニーズは何か、彼らにどんな価値を与えられるか、その価値をどう伝えるかを未だに解決できていない企業が多く見られる。日本製・ジャパंकオリティ・最高の技術など抽象的な概念を訴えるだけでは、欧米も韓国企業もが虎視眈々と狙う新興国市場ですんなりと受け入れてもらえない。D社はどのような商品マーケティング施策を行ってきたか？
対策	D社の場合、時間をかけて以下の施策を実践して売れる商品づくりと強いブランド構築を実現した。外資や本土の大手菓子メーカーが激しく競争を繰り広げる小売の店頭で、現在圧倒的存在感のある売場スペースを確保できている。 ①カテゴリを創り、カテゴリの拡大とともにブランドを確立 中国市場では「クッキー・ビスケット」は従来「腹を満たすためのお菓子」だった。事実、朝食代わりにビスケットを食べる人も少なくない。進出初期は、日本で既にブランドの確立している「本命」商品をいきなり投入することはせず、提携した企業と中国独自ブランドの商品を出し、本格進出の足掛かりを作り中国市場に関する学習をしながら市場の成熟を待った。その後、気分を満たす「休閒ビスケット（中国語：休閒餅干）」というカテゴリが中国に法律上成立したのと前後して、本命ブランドを投入した。ここには中国企業なども商品を出していたが、D社が商品を投入したことはこのカテゴリの成長を促した。現在このカテゴリは「装飾ビスケット」とも言う。カテゴリの成長とともにD社のブランドは確固たるポジションを確立した。 ②ブランド管理は本社、味の開発とプロモーションの実施は現地 現在中国で展開しているブランドは、国内はもとよりアセアンでも確立している。これをグローバルブランドとして本格的に育成する取組みを始めている。ブランド・アイデンティティの全体統括は日本本社、味の開発や現地における販促活動はローカルスタッフと、日本と現地との役割分担が明確になされている。具体的には、パッケージデザインやCMのトーンなどのCI、VI部分は必ず日本で定めたルールに沿って作られる。一方、チョコレートの食感など味の微妙な嗜好性や店頭プロモーションは現地に権限を移譲して中国人の嗜好に合わせる。 ③明確に絞られたターゲット 現在のメインターゲットは裕福な若い女性OLだ。ターゲットを設定する際の判断基準は消費者ニーズと所得。効率的な経営を行うために、数多い指標があるなかでターゲット人口の所得を何より重視している。

④所得水準によるエリア選定

まず上海を拠点に製造、販売活動を地道に重ね、徐々に北京、広州、成都、武漢など内陸へと販売範囲を広げてきている。エリア選定に際しては所得などの購買力を示すマクロデータを主な判断基準としており、それ以上に細かなデータを分析する必要は感じていない。また、エリアごとの嗜好性に合わせた商品開発は行っていない。「北部の方がよりチョコレート好き」といった地域差はあるものの、「好まれる味の方向性が違ってくる」というほどチョコレート市場はまだ成熟していない。

⑤多面的な検証を経て価格を設定

価格設定に際しては、当然、価格受容性調査や関連カテゴリの価格動向の確認等をするが、中国の消費者は（他の新興市場同様）コストパフォーマンスを重視する傾向にあり、このコストパフォーマンスを消費者がどのように評価しているのかも理解する必要がある（例：商品を振って商品の密度を確認する／グラム単価を確認する…等々）。「買える金額」であることは大前提としながら、サイズ感や持って見た印象など、トータルな視点で適正価格を決めている。

課題3

中国人消費者はメジャーブランドをより好む傾向が大変あり、「メジャーブランドなら手に取り買ってみる」という行動をする。商品だけでなく、企業のメジャー化も重要だ。そのメジャー度を図る重要尺度のひとつは流通店頭での棚面積をどれほど占めているかである。棚の確保や棚面積の拡張が常に課題となる。

対応

休閒ビスケットというカテゴリは一定の市場を形成したが、今後、店頭での棚を一層拡充するためには、流通との交渉や調整（特にバックマージンなど）が必要となる。そこで、休閒ビスケットで獲得したノウハウを生かし、「クッキー」カテゴリへの進出をはかった。「クッキー」は普段も売れるが、国慶節などの時期に大量に売れるため、カテゴリとして魅力的である。2010年に中国向けのローカルブランドを発売。発売初日は大盛況で、すぐに長蛇の列ができた。

発見と
注意点

・国内市場と異なる発展経路をたどる中国の菓子市場

中国市場の変化は日本国内とは違い、途中のステップをスキップすることがある。例として、日本では無垢のチョコレート→アーモンド入りチョコ→ひと口サイズのアーモンド入りチョコ→アーモンドボールという変遷を経たが、中国の場合は無垢チョコレートからいきなりアーモンドボールが売れるようになったりする。日本で売れたものをそのまま中国市場に持ち込んでも、中国消費者ニーズとマッチしない可能性は十分ある。メーカーとしては、スキップされた製品をどう受け止めればよいのか、迷うところだ。一口サイズのアーモンド入りチョコに中国の消費者はどのような価値を見出すか。誰も見向きもしないかもしれないし、場合によっては日本と異なる価値が見出されるかもしれない。菓子は情緒的側面も強いので、慎重な検討が必要である。

・競合が少なく、知的財産権保護を重視

大手流通のPB商品として商品aと似たような菓子はあるものの、競合や脅威にはならない。模倣品はそれほど出ていないが、知的財産保護のために潤沢に投資し、対策を打ってきている。

・今後の中国事業-重点市場に変わりはない

カントリーリスクは認識しているが、不買運動に遭うことはなかった。自動車や家電と異なり、食品は消費者の日々の生活の中に入り込んでいるので、反日的な考えをもっていても商品aは好きだから買っている人が多い。引き続き中国を重点市場と位置付ける。

商品

■ポジショニングを徹底的に考え、差別化を図っている

いずれの事例も自社商品のポジショニングを明確に定め、マーケットを獲得した好例である。自社の強みと商品価値を理解するだけでなく、中国の消費者が何を求めているかをも正確に把握している。ターゲットを明らかにしたうえ、他社との差別化ポイントを明確に提示できたのが成功の一因である。

■積極的に、現地の嗜好に適合した商品開発努力をしている

どの企業も「自国（先進国）で売れたから、中国（新興国）でも必ず受け入れてもらえるだろう」という作り手側の期待や見込みで商品価値を中国人に押し付けているのではなく、また単に「中国人好みの味にすれば売れる」という発想でもなく、「そもそも自らの提供価値と消費者のニーズとの間にギャップが存在するものだ」ということを十分認識している。このギャップをなくすべきなのか、ギャップそのものを価値に転化してしまうかは、上記の「ポジショニング」に基づいて判断されている。こうした試行錯誤のためのマーケティング努力を長期にわたって実践している。

進出地域

■まずは1級都市、2～3級都市はセカンドステップ

取り上げた4社はいずれも進出都市の判断にあたって独自の「大中小ルール」を持っている。消費者意識と所得から考えると、消費意欲が高く購買力も伴う1級都市でまず成功を収めるのが現実的。流通チャネルの確保においても、地方都市より大都市のほうがはるかに整備されている。

1級都市（各省の中心都市）での成功によって生まれたメジャー感を生かした方が、2～3級都市（地・県レベルの地方都市）への進出がしやすいこともある。

メジャーブランドに弱い中国人消費者に手に取ってもらうには、日本製というより、知名度と規模がもたらす信用力（メジャー感）を携えて地域進出した方がはるかに有効だと判断できる。

■地域特性とターゲット特性を含めた市場研究

中国は政治上ひとつの国ではあるものの、文化歴史や気候条件の違う各地域にはそれぞれの方言体系が存在し、消費者の特性も実に多種多様だ。当然、食習慣もこうした要因に影響を受け、地域ごとに嗜好が変わることは顕著である。

成功事例からわかったのは、評価軸は企業・業界によって様ではないにしても、「なぜこのエリア、なぜこの人たちをターゲットにしているか」には各企業とも明確な理由があった。決して「発展しているようだからなんとなく出た」「皆が行っているから」という検証無しの感覚的な決定ではない。

5章 日本の加工食品企業の中国内陸都市での商機

5.1 調査結果のまとめ

5.2 商機をとらえるために — 提言

内陸部の食の先進国化の進行度と牽引要素

* 「はじめに：事業の前提」に記したように、本調査は「日本の食文化/食品がどのくらい中国に入っていけるか」という視点ではなく、「中国の食の先進国化/多様化の進行度、すなわち非中華メニューや非中華食品をどれだけ食しているか」を基に日本の飲食加工製品の受容性を探った。結論としては；

- ・内陸都市の「食の先進国化」はまさに進行中である
- ・牽引要素は（１）外食産業の内陸部での出店店舗数の増加と種類の増加、（２）ハイパー・大型スーパーの出店数の増加、（３）世帯所得の増加、（４）モータリゼーションの進化。
- ・消費者側でこれを牽引する有望セグメントは、（１）高所得者層（世帯月収10,000～15,000元以上）、（２）高所得者世帯の子持ちの主婦、（３）若者層（25～34歳）。
 - ・中国の一般家庭では圧倒的に中華料理をつくっている。しかし、高所得者層の世帯は情報感度が高く非中華的な食品利用率が高い。子供がいる主婦は食べ物のバリエーションを増やしたい傾向が強く、子供の嗜好に合わせてさまざまな料理に挑戦する。子供はケンタッキーなどに代表される洋食を好む。
 - ・若者層も外食を起点に多くの外国のメニューを試すので、食が多様化している。

内陸部の有望都市/有望消費圏

- ・ポスト三大都市の中でも常住人口1000万人を超える準一級都市の成都（西南）、蘇州（華東）、天津市（華北）。
 - ・西南地域は成都市と重慶市、華北地域は天津と青島市と唐山市、華東地域は蘇州市、南京市が規模が大きい。
 - ・人口が大きく経済発展/開発が進んでいる都市が、日系の加工食品企業にとって有望。
- ・この3地域の味覚と食文化は異なるが、これは日系加工食品企業進出の阻害要因にはならない。
 - ・蘇州がより日本に味覚が近く、外国メニューへの馴染みが高い。低カロリーを求めるなどの健康志向もみられる。
 - ・成都是味覚的には辛いもの好きで外食で中華と言えば四川料理だが、家庭では非中華食品もよく使っている。ハーゲンダッツ（路面店）に長蛇の列を作るなど、外国料理への関心も高い。人口が多いので、市場は大きい。
 - ・天津は華東に遅れて現在開発ブームである。多数の企業が中国全土、世界から集まり、直近の一人当たりGDPは上昇している。急速に開発が進むと同時に、人々の食意識が目覚めている。味覚は塩辛系だが、海鮮を良く食べるので日本に近い面もある。
- ・次に武漢、瀋陽といった2級レベルの都市。
 - ・この2都市も食の先進国化/多様化に意欲的だ。今後5年ぐらいの間に飛躍的にターゲット消費者が増える可能性があり、政府の都市化政策で今後人口が増える見込みもある。
 - ・西北部はまだ規模が小さい。
- ・食品ジャンルによって微妙に最有望3都市間の序列が異なるケースがある
 - ・第3章のやり方が、一つの考察方法の参考になれば幸いである。

日本の加工食品が持つベネフィット vs. 中国内陸部の消費者の必要性

- ・日本の加工食品が持つベネフィットは3つあると考えられる。(1) 安心安全性が高い、(2) 健康美容面で先進的な商品がある、(3) 消費者の潜在ニーズに答えた商品を提案して新カテゴリーを創出する力
 この3点における内陸消費者との合致度において、(1)には優位性は見られなかった。
- ・「日本の食品の安心安全」は具体的な保証材料に欠ける
 - ・中国人主婦の安全性に対する最大関心事は「原料に不純なものがない」「食品添加物が少ない」「衛生な工場で生産されている」の3点である。「合資と外国企業は、この3点において中国国内企業より優れている」と考えている。
 - ・企業国籍別の信頼性ではヨーロッパ、アメリカが高く、次に台湾、韓国企業、日本は5位で中国企業と並んでいる。(MA回答から) アメリカ企業に関しては「商品管理システムやパッケージの表記がしっかりしている」という評価があった。日本企業については原発問題から日本の食品を心配する声の一部にあり、良い評価としては「日本人は真面目に作るから」のみ。他に具体的な要素は出なかった。ヨーロッパ企業についても具体的に「～だから安全」という具体的な理由は出ていない。漠然と抱くイメージの上に具体的な企業活動が重なればイメージは上がり、悪い要素が加わると一気に下がるようだ。中国企業の食品には「品質を保証するSマーク」を掲げるパッケージが増えている。中国企業の食の安全性には問題が多いが、改善をPRしている。沿海部と違い、内陸消費者には日本企業が圧倒的に強かった記憶が薄い点も関連があるかもしれない。
- ・健康美容関連商品の優位性
 - ・女性の美容と健康意識は高まっている。塩分、カロリーを控える意識は内陸部にも浸透しつつある。中国伝統の美容健康食品、健康茶飲料、栄養補助食品の利用率は高い。味やにおいがよくない、持ち運びにくい、商品バリエーションが少ない等、日本に比べて遅れている部分が多い。この方面でアメリカ、欧州、台湾、韓国企業が圧倒的に強いとも思えない。
- ・新カテゴリーを創出する力
 - ・中国の地域別の味覚開発もさることながら、日本企業には「休閒ビスケット」「純生ビール」などのサブカテゴリーでの中国成功事例、ペットボトル烏龍茶や紅茶飲料、カレールウで作るカレーライス、コンビニのおでんなど中国に今までなかったアイテムの中国成功事例もある。事例でとりあげた「お腹を満たすお菓子」から「ほっとする時のお菓子」というサブカテゴリーは見事に当たった。冷凍食品のたこ焼き(スナックの冷凍食品)は関心が高かった。天津の主婦は平日は料理の手を抜きたいと考えている。日本で培った簡便さ・バラエティ・楽しさに着目した新しい商品ジャンルの開発力には実績がある。
- ・中国人が好む味
 - ・味について強いて言えば、「地域独特の味覚」を意識する以前に「中国人が一般に使う食材の味を生かす」ことは基本ステップとして意識されるべきだろう。中国は花、ナッツ類が豊富だ。大豆、胡麻、蜂蜜なども好まれる味である。例えば定性調査で「胡麻ドレッシング」はどの都市でも非常に好評だった。

安心安全に依存しすぎず、消費環境を客観的に認識する。

「日本製品は安心、安全」という絶対評価はあるが、裏付け内容や他国との相对比较をした時、ここに必ずしも強い優位性があるとは言い難かった。

❖ 中国の消費者にとって「安全安心」なのは日本だけではない

充分な基準と制度を経て販売していても、中国内の日本イメージは「人が真面目・勤勉」という属人的な一面が非常に強い。一方、中国人は「近代国家としての制度やシステムの安定感はアメリカの方が上」と圧倒的に思っている。中国人からすればアメリカもヨーロッパも十分に安心安全であり、香港も食品品質に関する監督の厳しさに定評がある。香港は行きやすい身近な旅行場所で、旅行先の香港で食品を買う中国人は多い。「中国対日本」の比較で見るのは日本人の方で、中国人は「中国含む多国籍中の日本」という目で見ている。

食品になるとブランド名が中国語になるので“日本”は店頭でも広告でも認識できない。政府係者、マーケティング関係者は中国人と同じ目線で日本を見つめなければ、中国の消費環境を大きく見誤る。安心・安全性の訴求に頼るマーケティング戦術・戦略は禁物である。

❖ 原発の風評被害は軽視できない

2011年の東北大震災時の原発問題の影響で、本来日本の食品が堅持すべき安心安全の強みに影が落ちたのは事実である。日本食品とわかったとたん「放射能が入っているのではないかと拒否反応を示す例はある。特に子供をもつ親は非常に敏感に反応する。したがって、従来の「日本＝安全安心」に頼る意識には修正が求められ、従来と異なる切り口からの日本食品のイメージ強化は不可欠だろう。食品の持つ機能価値（味、パッケージ、ネーミング、中国人の好みにあった商品開発など）、中国人の心に刺さる情緒価値（いままでにない楽しさ、家族の幸せなど）の訴求強化がブランディングにますます必要になっている。

一方、普通、日系の現地企業の食品は調達も製造もすべて中国内で完結している。中国国内企業が神経質に強調するのと同様の水準で「原料の安全性」「添加物の少なさ」「品質保証期限」「衛生管理基準」などをアピールすべきだ。「韓国の食品は、現地韓国人が食べているのと同じだから安心だ」という話があったが、日本人が中国で生産された逆輸入品を食しているのも事実。具体的な材料で「安心安全」をしっかりとアピールする努力も必要だ。

ターゲット像をより明確に。ブランドの魅力を認めた人は離れない。

沿海部で日本の食品ブランドが購入しているセグメントは「アッパーミドルクラス」、ものによっては「アッパークラス」である。商品単価を中間層にあわせている企業もあれば、少し高めの企業、業界主流品の2倍以上の単価の企業もある。食品は毎日のことなので、高すぎる単価は趣味嗜好品の領域に入る。商品単価によって自動的に最初のセグメントが設定されるが、自社商品をじっくり見つめることで、更なるセグメンテーションを行うことができる。

例えば一言で「中国のアッパークラス」といっても、20～30代のニューリッチーもいれば、50～60代の保守的な富裕層もいる。20年間に激変を遂げた中国では各自が経験する社会環境が違うので、同じ高所得者層においても物事の判断基準は大きく違う。企業は自社ブランドが持つ魅力を原料、素材、栄養素、製造工程、味覚、形状、サイズ、使いやすさ、パッケージ、容量、作り方、作る時に必要な家庭の料理素材まで細かく分解して見つめ、中国人にとってどこが魅力なのかを発見し直す作業をお勧めしたい。漠然と「味がおいしい」「手軽につくれる」といった「一言で言えばこうだ」という状態のままでは中国のターゲット像は漠然とし、ブランドの魅力も漠然としてしまう。具体的に細かく考え、さまざまな消費者と会ううちに、誰が自社商品を最も評価するかがわかり、日本では思っていなかったUSPやポジショニングに気付かされることもある。吟味されつくしたブランドはターゲットの心を捉え、商品は話題を呼ぶ。

反日があろうとなかろうと、日系企業の製品を誰もが選択肢にあげた時代は過ぎ去りつつある。スイスのネスレ、アメリカのクラフトフーズ、韓国のオリオン、台湾のマスターカン（康師傅）、統一、旺旺、東南アジアの華僑企業など日本のライバルは近年凄まじい成長をとげた。彼らは価格を中間層向けに設定し、一つのブランドだけでハイパーの棚を5～10メートルも占有するので普通の消費者はそちらに流れてしまう。並みいる競合から頭角を現すには、魅力ある差別化が必要である。それにはまずどんな人が自社の商品に適しているか徹底的に市場研究を行い、ターゲットを設定する必要がある。

日本的なこだわりより、普遍的な価値の洗い出しを優先する。

日本で培った品質へのこだわりを堅持したばかりに中国のマーケット開発が思うように進んでいないケースがある。例えばアメリカなどは日本のこだわりを理解できるが、中国は先進国地域と後進国地域が併存する。なにより消費の経験年数がまだ短い。沿岸部の消費者にも、まだ自由にお金を扱い始めた大学生のような面がある。

食べるものは文化なので、長らくこだわっていなかった部分に急にこだわるようにはなりにくい。味はもちろん、その食品を食べる環境、食べる時の気持ち、欲しい分量、買える価格、バリエーションを考える時の彼らの思考の構造（味を中心に分類するのか、材料で分類するのか）を脇においたまま、日本の本質をどこまで堅持するかは考えどころだ。中国人の視点に合わせ、カテゴリーベネフィットを強い直球で投じる方が成果につながりやすい場合もある。自社の提供価値と中国消費者ニーズのギャップは日常生活や買い場の行動観察からかなりわかる。こだわり度の見極めは、中国でのファーストステップである。

消費者の一步先の期待を先取り、パイオニア・リーダーシップをとる。

中国料理には「素材そのものの味を生かす」発想は乏しい。前菜を除けば、主菜（メインディッシュ）は調理方法と調味料で味を作り出す。食材の味を濃いめの調味料で引き出す習慣が長らく続いていることが、中国人の食の多様化の妨げになっていた。

しかしここ数年、都市間差はあるが所得増加に伴って外国食品・外国料理への欲求が高まりつつある。新しい味や商品を試したいムードにいち早く商品を投入することで、パイオニアポジションを獲得できるチャンスが以前よりある。洋風レストランチェーンや休閒ビスケットのように当時はニッチだったものが、やがて企業が競い合う注目ジャンルになっている。マヨネーズやジャム・ペーストといった既存商品も、提案次第で市場ボリュームは一層拡大しそうである。中国人が欲しがらる食品、今後可能性がある食品（ジャンル）、彼らが楽しめる食べ方を見出して提案していけば、日本企業にはチャンスが多いと考える。

以上、商品開発でもマーケティングでも、中国人の琴線に触れて一步踏み出すことが日本企業に期待されるのは、この市場の競争が厳しいからである。内陸部ともなると流通の従業員のレベルがまちまちで、こちらが思っているように商品ジャンルを認識してくれず、妙な場所にひっそり陳列されていた例も実際にある。流通に入ることができても、消費者に気がつかれないまま時間が過ぎる場合もある。

中国に政治リスクがあるのは否めない。しかし、食品は自動車のように攻撃的にはならないし、毎日の味に関心を払う現実合理主義の中国消費者は心から好きな食品をあからさまにボイコットはしない。政治リスクを事業展開の最大の難題とする必要はなく、論点はむしろ個別ブランドの勝敗であろう。おいしく信頼でき、買いやすく、更に独自のブランドの魅力を打ち立てる。こちらに注力していくことが、日本の加工食品企業の今後の中国マーケティングの課題だと考える。