

insIGHTS

KURT SALMON ASSOCIATES

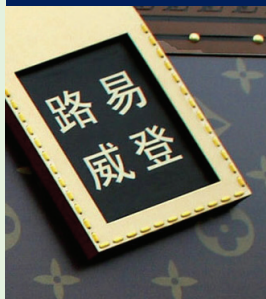
SEPTEMBER 2004

新しい中国の 消費者について知る： その行動・考え方とブランド志向



目次

新しい中国の消費者について知る：その行動・考え方とブランド志向



カート・サーモン・アソシエイツ（KSA）が中国で行なった最初の消費者アウトLOOK・サーベイは、中国の消費者のショッピングなどの消費行動、価値観や考え方、購入決定におけるブランドの影響力を詳細に浮き彫りにしている。

また、知識レベルを高めている中国の消費者のニーズを更に満足させるために、小売業やブランド・メーカーがどのような戦略を用いるべきかなどについても考察している。進化し続ける、競争の激しい中国市場で勝ち残るためには、小売業やブランド・メーカーはターゲットの嗜好を把握し、常にその期待を上回るように努力する必要があるだろう。

概要

	はじめに
1	PART ONE
	新しい中国の消費者のショッピング嗜好：行動の向こうにあるものを洞察する 消費者の行動について、“いつ”“どこで”“どんな頻度で”各消費者が買い物をするのか、深い洞察が必要となる。そこから導き出されたトレンドやターゲット消費者セグメントを把握して、的確な商品選択肢を打ち出すことができる小売業やブランド・メーカーが、成功できるのである。
11	PART TWO
	消費者の期待が経済成長と共に膨らむ時：消費者思考は進化している 中国では、経済・社会・文化面での変化によって、消費者の洗練度が高まっている。中国の消費者は、小売業やブランド・メーカーに対して自分たちが何を求めているのか訴えることを躊躇しない。さらに、選択肢が増えているため、彼らは選り好みできる立場に立つようになった。これまでの業界はニーズへの対応が遅かったが、消費者ニーズを満足させられない企業は、満足させられる企業に今後大きく水をあけられていくだろう。
19	PART THREE
	新しい中国の消費者とブランド・パワー：ブランド認知を越えて得る実り ブランド商品が身近になるにつれ、中国の消費者は今までよりもラベルに拘るようになった。世界の人々が中国人に対して抱いているイメージよりも、はるかにブランドについての彼らの知識は豊富だ。中国人はすべての商品カテゴリーにおいて高いブランド認知力を示しているのである。つまり、ブランド意識とロイヤルティを確立するために必要な長期投資は、大きな実りをもたらす可能性が大きいのである。
25	業態定義
26	サクセスを勝ち取るための5つのアクション
27	KSAの強み

手法

KSAは1993年以来、アメリカで消費者のショッピング・消費行動を全国規模で調査する「消費者アウトルック・サーベイ」を実施している。この調査では、ショッピング、消費、ファッション、ブランド、総合的ライフスタイルの選択についての消費者の考えを浮き彫りにするために、詳細な質問が行なわれている。

中国で行なわれた、この「第1回 消費者アウトルック・サーベイ」では、北京、上海、成都、中国北東部の瀋陽の4都市において、全年齢層にわたる中流クラスの中国人男女600人以上から詳細な情報が収集された。その分析結果からは、小売業に大きな影響を与えるトレンドが読み取れる。さらにこの調査には、消費者行動を左右する重要事項について、KSA独自のリサーチや洞察が加えられている。

はじめに

中国の消費者の行動は欧米の消費者と変わらなくなってきている。また、中国都市部では多くの人々の想像をしのぐペースで中流化が進行している。

規制緩和による外資小売業の100%出資や、現在は制限されている地域への参入が認められるようになりつつあり、この状況が進むにつれ、中国の大手小売業やブランド・メーカーは、ももなく外資系競合他社からの圧力を経験することになるだろう。

新しい中国の消費者とは？

過去数年の間に中国の小売環境は大きく変わった。商品開発やマーケティングは洗練度を増すと同時に、品揃えは多様化し、ますます多くの顧客に対して提供されるようになってきている。そして、国際的なブランドが著しく存在感を高め、受け入れられるようになってきている。こうした要因が、消費者のショッピング・購入行動や考えに大きな変化をもたらしているのである。中国の消費者の行動は欧米の消費者と変わらなくなってきており、また、中国都市部では多くの人々の想像をしのぐペースで中流化が進行している。

現在、さらに変化のペースが加速しはじめている。都市部での所得増に伴い、都市部への人口流入が続いている。若い世代は、高い教育を受け、可処分所得の急速な伸びとその使いみちが多くできたことによって、経済的变化を認識している。また、洗練度を高めつつある中国の消費者は、ブランドを認知し、好み、重視するようになってきている。過去数年の間に近代化を進め、品揃えを拡充している国内小売業は、高まる中国の消費者の購買力やブランド認知という追い風をうまく利用することのできる立場にいるのである。

しかし、規制緩和による外資小売業の100%出資や、現在は制限されている地域への参入が認められるようになりつつあり、この状況が進むにつれ、中国の大手小売業やブランド・メーカーは、ももなく外資系競合他社からの圧力を経験することになるだろう。その結果、中国のめまぐるしい小売環境で市場シェアを獲得することは、ますます困難になり、資金も必要となる。そこで消費者を理解し、その知識に基づいて戦略を立案し、自社の業績目標に向かって的確な運営を行なう小売業が、勝ち組となるだろう。

中国の小売業態は、急速な所得の伸びと歩調を合わせるように近代化しつつある。消費者は、地元の生鮮市場、零細店舗、国営百貨店から離れ、近代的なチェーンストアを支持するようになってきている。ワールドクラスのスーパーマーケットには食品や家庭用品が幅広く取り揃えられているし、沿岸地域の主要都市では、ハイパーマートやホームセンターが市場シェアを伸ばしている。また、ブランドのファッションアパレル、靴、ギフトを販売する高級専門店が軒を連ねる新しいショッピングモールが、上海、北京、深川、広洲にオープンしている。これらの近代的業態は、中国の都市部を越えて内陸部へと広がりつつあり、これが従来型から近代型小売業態への消費者のシフトを引っ張る形になっているのである。

中国で小売業が成功するかどうかは、新しい中国の消費者との間に確固たる関係を築き、それを維持できるかどうかにかかっている。中国市場参入を狙う外資系小売業やブランド・メーカー、もちろん以前から市場に定着している国内企業も、消費者洞察に基づいて新たなビジネス戦略を生み出し、競争優位性を確立していくための方法を見つけなければならない。

このアウトルック・サーベイでは、中国主要4都市（北京、上海、成都、瀋陽）に住む600名以上の男女から集めた情報を基に、新しい中国の消費者の購買行動、その裏にある考え方や姿勢についても考察を行なっている。また最後に、KSA独自の視点から、ブランドの役割とブランドが新しい中国の消費者の購買行動に与える影響についても検討している。



PART ONE

新しい中国の消費者の ショッピング嗜好： 行動の向こうにあるものを洞察する

多様化し急速に変化する市場において、現在の中国の消費者は、高まる購買力という自分たちの新しいパワーを感じている。選択肢もかつてないほど広がり、消費者の可処分所得が伸び、時間に追われることが増え、グローバルな小売業が更に多様な業態で市場に参入するような環境になるにつれて、購買行動も変化している。

1

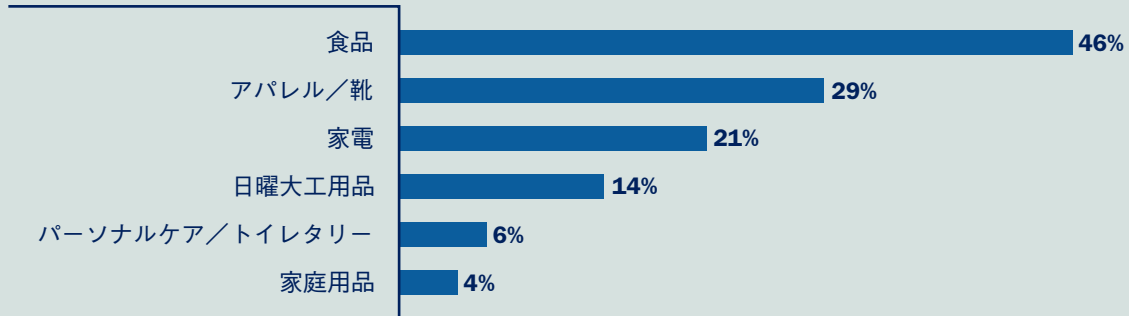
消費者の購買行動を理解し、それに対応したアクションを取っている小売業とブランド・メーカーが、競争優位性を明らかに保っているのである。

パート1では、現代中国の消費者が、「どこでどのように消費をしているか」、「将来の消費についてはどう考えているか」、「業態や商品カテゴリーによって消費行動にどのような差があるのか」について検討する。また、消費者の「ショッピング頻度」、「どこで何を買うかの決定要因」についても考察する。消費者の購買行動を理解し、それに対応したアクションを取っている小売業とブランド・メーカーが、競争優位性を明らかに保っているのがある。

何にお金を掛けるか

可処分所得の伸びと共に、中国の消費者が何にお金をかけるかが変わってきている。KSAは、小売の主要6カテゴリー【食品、パーソナルケア／トイレタリー、アパレル／靴、家庭用品、家電、日曜大工用品】における消費について考察を行ない、総合的な消費傾向を明確にした。

グラフ1.
何にお金を費やしているか？
1ヵ月当たり500RMB以上の消費の割合



出典：KSA中国消費者アウトロク・サーベイ

消費者は、他の4カテゴリーよりも、食品とアパレル／靴にお金をかけている。過去6ヶ月の平均で見ると、食品だけで1ヶ月に500人民元（6,300円）以上を消費している人が回答者の46%。アパレル／靴に1ヶ月当たり同額（6,300円）以上を消費している人の割合は約29%となっている。対照的に、その他の4カテゴリーでは消費額が0～500人民元（0～6,300円）にしかならない人の割合が80%超となっているのである。

各カテゴリーでは、購入決定に性別が重要な役割を果たしている。食品とパーソナルケア／トイレタリーの2カテゴリーでは、中国人女性の方が男性よりも消費額が多い。具体的には、女性の場合、食品に月100～500人民元（1,260～6,300円）をかけている人が半数近くの（49%）であるのに対し、男性で同程度の消費額を持つ人々は38%にしかすぎない。一方、家電では月に100～500人民元を消費する男性が25%なのに対し、女性は13%にとどまっている。

年齢層によっても消費に目立った違いが見られる。食品にかかる額が高年齢層では若年齢層に比べ最大18%も多いが、アパレル／靴では若年齢層の支出額の方が高年齢層に比べて最大16%多くなる。

今後、自社のコアとなる消費者が誰であることを理解し、それに合わせた品揃え、コアとなる消費者のニーズにマッチした価格設定のできる小売業が成功するだろう。小売業やブランド・メーカーが自社のターゲットとする顧客セグメントから一番に支持され続けるためには、消費パターンの急速な変化に対して常に神経を研ぎ澄ませておくことが必要である。

ロケーション、ロケーション、ロケーション

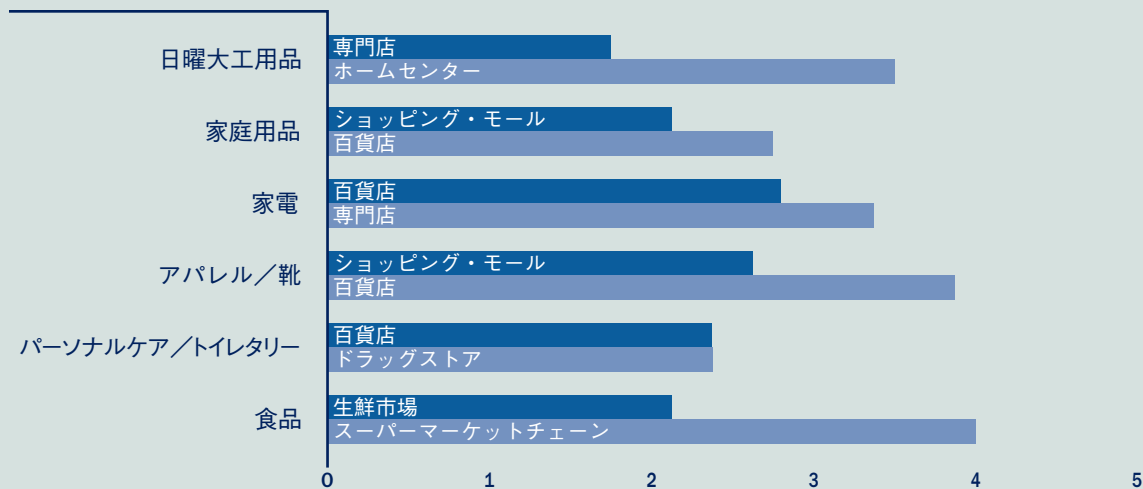
中国の消費者が現在どこにお金を落としているかを見極め、今後どこで消費をするかを予測するため、KSAは8種類の小売業態【スーパーマーケットチェーン、生鮮市場、ハイパーマート、百貨店、ドラッグストア、ショッピングモール、専門店、ホームセンター】を

注）この考察では1人民元＝12.6円の為替レートを一貫して使用している。

自社のコアとなる消費者が誰であることを理解し、それに合わせた品揃え、コアとなる消費者のニーズにマッチした価格設定のできる小売業が成功するだろう。

調査した。この幅広い業態を分析するにあたり、6商品カテゴリーを選択し、まず回答者がこの6商品カテゴリーのショッピング場所としてはどこを好むかの調査から開始した。次に、品質、サービス、品揃えなど、好まれる小売業の属性に関して集計を行ない、最後に回答者の嗜好を人口統計的切り口で分類した。回答者の年齢や所得が異なると、これらの属性の重要度がどのように変わるのかは注目に値する興味深い内容となっている。

グラフ2.
変化しつつある業態
消費者志向（基準：1～5）



出典：KSA中国消費者アウトLOOK・サーベイ

商品カテゴリー

〈食品〉 中国の消費者がスーパーマーケットチェーンで食品の買い物をする頻度は、生鮮市場の2倍近くになっている。3位ですぐその後を追っているのはハイパーマートで、市場シェアを伸ばしつつある。国内や世界の小売業が積極的な成長計画を掲げていることから、スーパーマーケットチェーンとハイパーマートとの戦いは今後も続いていくと見られる。女性は男性に比べハイパーマートで買い物をする頻度が高い。若年齢層、高年齢層は共に、「昨年に比べ今年はハイパーマートでの買い物が増えた」という消費者が半数を超えている。また、18～35歳の消費者は46歳以上の消費者よりもスーパーマーケットチェーンで食品の買い物をする頻度が高くなっている。

食品の買い物は、百貨店や生鮮市場からスーパーマーケットチェーンやハイパーマートにシフトしつつある。

〈パーソナルケア/トイレタリー〉 パーソナルケア/トイレタリーの業態としては、百貨店とドラッグストアが同程度に支持されている。一般に女性は百貨店で買い物をする方を好んでいる。しかし、これらの長年確固たる地位を保ってきた業態にとって最大の競争相手となりつつあるのがハイパーマートである。調査対象の消費者のうち約40%が、「昨年に比べ今年はハイパーマートでの買い物が増えた」としている。これは若年齢層にも高年齢層にも共に見られる傾向である。

〈アパレル/靴〉 アパレル/靴の場合は、最もよく利用されている業態として百貨店がショッピングモールに大きく差をつけている。「昨年に比べ今年は百貨店での買い物が増

えた」という消費者は41%にのぼっており、この傾向は短期的には変わらないと思われる。百貨店に行く頻度は男性も女性も変わらないが、女性の方が男性よりもショッピングモールに行く頻度は高くなっている。

〈家電〉 家電の買い物に関しては、回答者の過半数が専門店をよく利用している。このカテゴリで次に支持されている業態は百貨店だが、「昨年と比べ今年は専門店での買い物が増えた」という消費者が38%にのぼっており、この2つの業態の差は開いていくものと思われる。「百貨店での買い物が増えた」人は22%のみである。46歳～55歳では、「昨年と比べ今年は専門店での買い物が増えた」人が3分の1(31%)に過ぎないのに対して26～35歳の場合は半数にのぼるなど、専門店の成長は若年齢層の支持によって支えられていると言える。消費者は新たな専門店ブランドの成長に、より大きな魅力を感じているようである。

〈家庭用品〉 家庭用品の買い物は、百貨店とハイパーマートに二分されているが、家庭用品の場合もパーソナルケア/トイレットリーや食品と同様にハイパーマートが百貨店よりも好まれる業態として台頭してきている。消費者の42%が「昨年と比べ今年はハイパーマートでの買い物が増えた」と回答しているのに対し、「百貨店での買い物が増えた」としているのは32%にとどまっている。男女とも家庭用品に関してはハイパーマートでの買い物の頻度が高くなっており、特に女性はハイパーマートを好む傾向が顕著である。

グラフ3.
メガストアのビジネス機会
昨年と比較して、ハイパーマーケットでより多くの買い物をしている消費者の割合



出典：KSA中国消費者アウトロク・サーベイ

〈日曜大工用品〉 日曜大工用品の買い物は、ホームセンターに集中している。この店舗への支持は専門店に比べ2倍近くになっている。国内やグローバルのホームセンター企業が大型店を出店して店舗を増やしており、この傾向は今後も続くものと思われる。

どんな小売業が支持されるのか

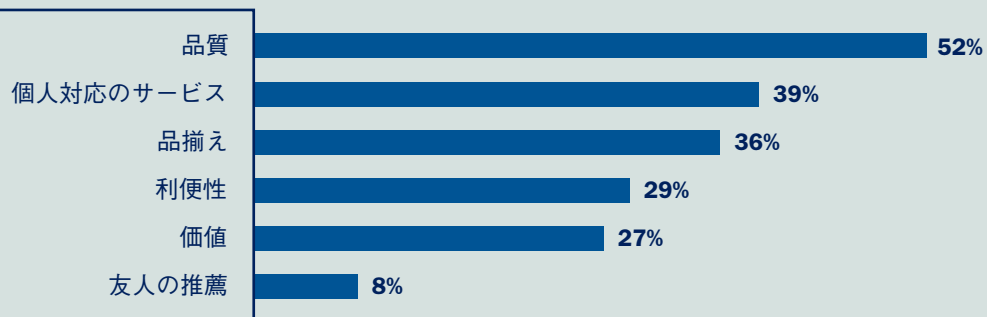
消費者にとってどこで買い物をするかは三大決定要因は、重要度の高い順に①品質、②サービス、③品揃えである。品質は高所得層では更に重要度の高い要因となっている。

若年齢層は3番目に重要な要因としてブランドを挙げており、品揃えよりも重視している。このことから、若年齢層は高年齢層よりもブランド意識が高いことがわかる。また男女とも自由に使える時間が減っていることから、利便性をますます重要視するようになっている。

消費者にとってどこで買い物をするかは三大決定要因は、重要度の高い順に①品質、②サービス、③品揃えである。

どこで買い物をするかを決定するにあたって、最も重要度の低いのは口コミであることがはっきりした。意外なことに、値打ち感も上位3位までに入っていない。小売業が業績を伸ばすためには、価格中心のこれまでの中国の消費者のイメージを再考する必要があるだろう。台頭しつつある消費者層は教養があり、自分が何を求めているかを理解しているのである。

グラフ4.
消費者は何を望んでいるか？
何が消費者の購買目的を決定するか？



出典：KSA中国消費者アウトLOOK・サーベイ

ますます時間に追われるようになっている都市で働く人々にとっては、利便性が重要要因である。

消費者が“どこで買い物をするか決める要因”をさらに明確にするために、決定要因の組み合わせを少し変え、同じ質問をしてみた。ますます時間に追われるようになっている都市で働く人々にとっては、利便性が重要要因である。「商品の見つけ易さ」と「すぐ簡単に行ける店舗」が買い物場所を選択する際の二大基準である。このことは特に高齢層に当てはまっていた。利便性のひとつである「商品が品切れしていないこと」は4位となっており、特に若年齢層に重視されている。順位が低いのは「魅力的な価格」で、9つの選択肢のうち7位となっている。最下位は「モダンな外観と雰囲気」で、比較的重要性が低いと考えられているようである。つまり小売業は、商品の質、在庫充足率、利便性を向上させるために、コストのかかる什器や建具、改装、改修は削っても構わないということになるだろう。

KSAは、“なぜ消費者が特定の業態を選択するのか”についての洞察を深めるため、商品カテゴリータイプ別にこうした要因の分析も実施した。これは、ブランド・メーカーのブランド・ポジショニング、配荷率（どの商品をどこに配分するか）、マーケティングにとって有用である。小売業はこの情報を利用して、競争優位性が何によって生まれるかを理解し、品揃えの幅、価格ポジショニング、ファッション性など、品揃えに関する重要な意思決定の内容が適切かどうか、確認することができる。

グラフ5.
タイミングがすべて
 そう思う／非常にそう思うと回答した消費者の割合



出典：KSA中国消費者アウトロックス・サーベイ

〈食品〉 所得、年齢、性別を問わず全体をみても、食品部門ではスーパーマーケットチェーンが他を圧倒している。「スーパーマーケットチェーンで買い物をする」という人が67%にのぼる上、品質でも百貨店を抑え、57%の人から最も高く評価されている。生鮮市場とハイパーマートが拮抗している唯一の分野は値打ち感だった。所得の高い層は「ハイパーマートの方が生鮮市場よりも品揃えに富んでいる」と見ていることがはっきりしている(45%対28%)。また、「最も買い物に便利なのはコンビニエンスストア」としている。

〈パーソナルケア/トイレットリー〉 パーソナルケア/トイレットリーのカテゴリーは、食品と大きく異なっている。「ドラッグストアで買い物をする」と「百貨店で買い物をする」人がはっきり分かれることと、年齢、性別、所得の違いによる格差が存在していることである。ドラッグストアは、品質、品揃え、顧客サービスの三大重要要因において、総合的に市場リーダーとなっている。ドラッグストアが後れを取っているのは値打ち感と最新のファッション性の二分野においてである。値打ち感ではハイパーマートがリードしており、百貨店を大きく引き離している(36%対9%)。値打ち感、品揃え、利便性を重視する消費者は、特定の商品を購入する際には店を替えていることも考えられる。パーソナルケア/トイレットリーに関して、ハイパーマートで買い物をする人が多いのもこうした事情であろう。

ドラッグストアも百貨店も、流行商品や新商品に関しては小型の専門店で僅かに及ばない。しかし、小型専門店が、品揃え、利便性、値打ち感に関して評価が低い。

ドラッグストアは、18~25歳の消費者の選択する業態としては百貨店、専門店、ハイパーマートに後れを取っている。この年齢層では、専門店が流行商品や主要ブランド商品の供給源となっている。また、この年齢層は「専門店の品質の方がドラッグストアの品質よりも好ましい」としている(43%対25%)。

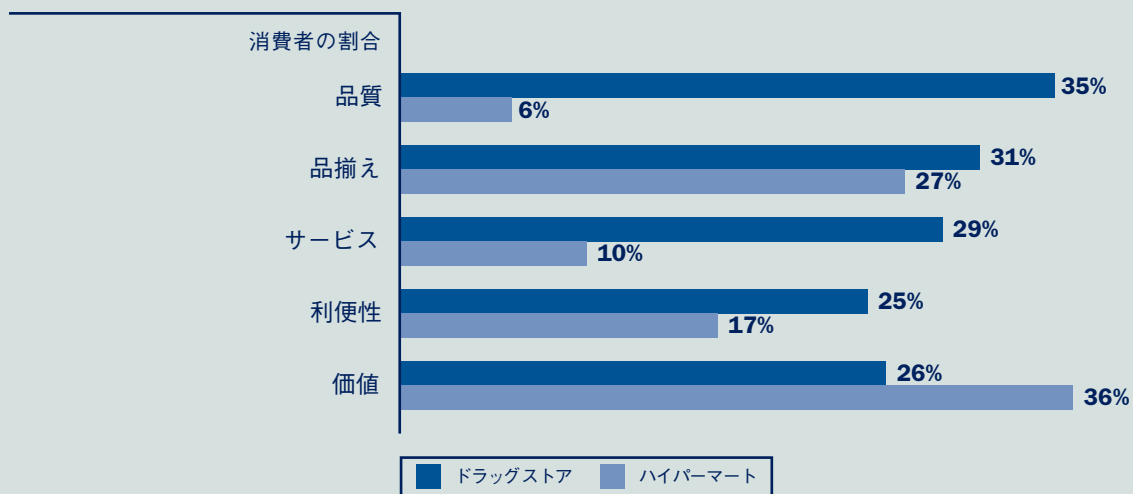
高所得層は、全般に百貨店よりもドラッグストアや専門店の方に親しみを感じている。値打ち感、利便性、品揃えに関してはドラッグストアを好み、品質と流行に関しては百貨店よりも専門店を評価している。

品質、品揃え、顧客サービスの三大重要要因において、総合的に市場リーダーとなっているのはドラッグストア。

〈アパレル／靴〉 アパレル／靴を購入する大半の人から支持される業態としては、百貨店が圧倒的な存在で、2位のショッピングモールを大きく引き離している。百貨店が2位に甘んじているのは、ハイパーマートがリードする値打ち感のみである（42% 対 33%）。全体としては、男性の方が百貨店嗜好が僅かに強い。女性はショッピングモールも選択肢として魅力が増していると見なしている。

グラフ6.
価格だけではない

全般的にドラッグストアがハイパーマートに勝っている



出典：KSA中国消費者アウトルック・サーベイ

低所得層のアパレル／靴のニーズを満たしているのが百貨店であることもはっきり示されている。ハイパーマートの評価の方が高いのは値打ち感のみである。百貨店は高所得者層にとっても好ましい業態であることに変わりはないが、最新のファッション性や品質では、ショッピングモールや専門店の方が競争力をもっている。

専門店は、**値打ち感、品揃え、品質、トレンド、好まれるブランド、楽しさの点**で多くの人から**圧倒的に**評価されている。

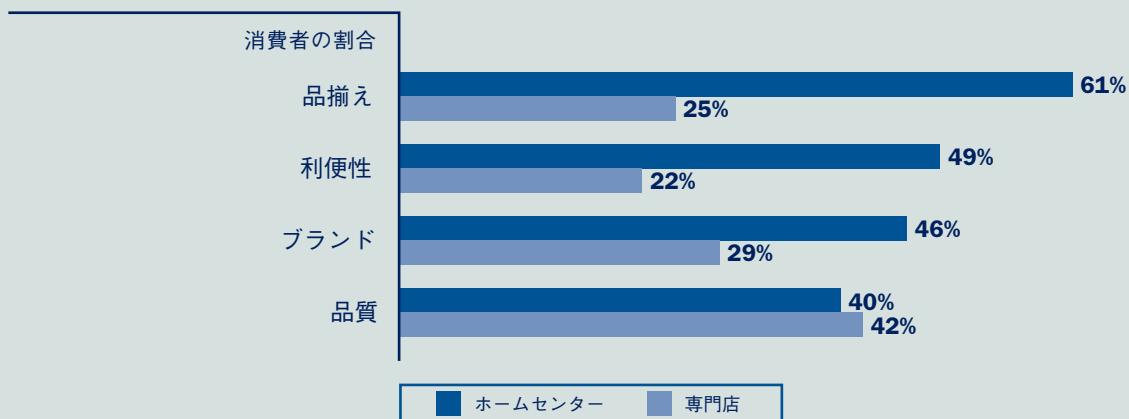
〈家電〉 家電に関しては、百貨店と専門店に消費者の支持が分かれているようである。「常に百貨店で買い物をする」人が33%であるのに対し、「専門店の常連客」は48%となっている。専門店は、値打ち感、品揃え、品質、トレンド、好まれるブランド、楽しさの点で多くの人から圧倒的に評価されている。特に高所得層でこの傾向は顕著で、65%が「常に専門店で買い物」をし、69%が「好みのブランドを求めて専門店に行く」と回答している。しかし、顧客サービスでは百貨店が高く評価されており、専門店より利便性が少し高いとも見られている（35% 対 30%）。

しかし、若年齢層では、専門店が百貨店を2倍近くリードし、全カテゴリーで圧倒的な支持を受けている。一方、高年齢層は、ハイパーマートの方が値打ち感が高いとしている。また、恐らく「常に百貨店で買い物」をしているせいだろうが（39%）、百貨店の方が専門店よりも楽しく（37% 対 30%）、顧客サービスははるかに優れており（53% 対 30%）、利便性も大幅に高い（41% 対 19%）と回答している。

〈家庭用品〉 家庭用品に関しては、買い物をする人の数はハイパーマートも百貨店も同じである。ハイパーマートは明らかに相対的値打ち感が最も高く（38%対20%）、品揃えの点でも、女性、若年齢層、高所得層はハイパーマートが優れていると感じている。品質（61%対17%）、最新のファッション性、適切なブランド、買い物の楽しさ、顧客サービスの点では、百貨店が圧倒的な支持を集めている。買い物の利便性の点では、名前の通りコンビニエンスストアが全業態中トップである。特に高所得層からの評価が高い（45%対30%）。ただ、これまでの分析から、コンビニエンスストアは家庭用品購入の業態としては存在感は比較的小さいことがわかっている。

グラフ7.
品質は例外

品質の向上により、DIYスーパーストアは市場を独占することができる



出典：KSA中国消費者アウトLOOK・サーベイ

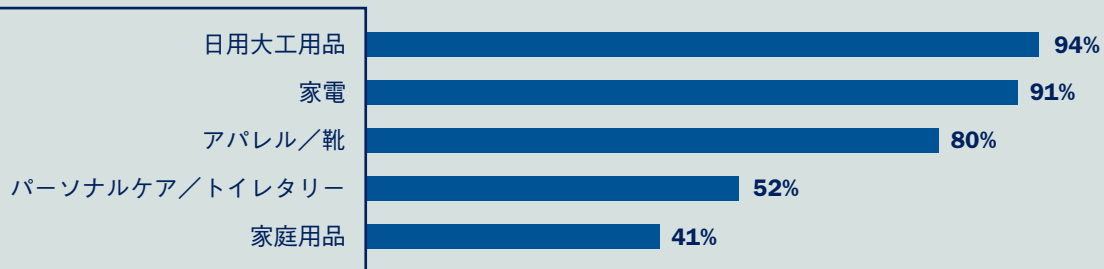
〈日曜大工用品〉 日曜大工用品は、専門店に行く人がわずか22%なのに対し、3分の2を超える消費者（68%）が「ホームセンターで常に購入する」と回答している。ホームセンターは値打ち感、品揃え、ブランド、利便性をはじめとする全ての要因で他を圧倒している。総合すると、大半の消費者のニーズへの対応ではホームセンターが専門店よりも2~3倍優れているが、例外が品質である。この点では専門店がホームセンターよりも少し高く評価されている。さらに、女性や高齢層は専門店の品質をホームセンターよりも大幅に高いとしている。これは、ホームセンターが、専門店からの市場シェア奪取を目指すのであれば、早急に対処しなければならない深刻な問題であろう。

買い物の頻度

中国の消費者は様々な店舗を頻繁に訪れている。最も頻度が高いのは食品の買い物である。76%の中国の消費者が「週に1~2回食品の買い物をする」と答えている。36%の人が「毎日食品を買い」、「商品の鮮度が自分や家族にとって重要だ」と答えている。特に高年齢層や低所得層では、若年齢層や高所得層に比べ時間に追われることが少ないためか、食品を買う頻度ははるかに高くなっている。

食品に続いて買い物頻度の高いカテゴリーは家庭用品である。消費者の57%が少なくとも「週に1回」、家庭用品を購入している。それ以外の全商品カテゴリーに関しては、買い物頻度が「月に1回、あるいはそれ以下」である。消費者が家事や仕事以外の自由時間を過ごす方法として、そうした商品の買い物を楽しんでいるわけではないことが表れている。

グラフ8.
再度店舗へ：毎月消費者が購買するものは？
各カテゴリーにおいて毎月商品を購入する消費者の割合



出典：KSA中国消費者アウトルック・サーベイ

高所得層は、所得が低い、あるいは平均的な層の2倍もの頻度で、アパレル／靴やパーソナルケア／トイレタリーの買い物をしている。

しかし、アパレル／靴、パーソナルケア／トイレタリーの買い物頻度は、所得が高くなるにつれ増えている。高所得層（月収1200人民元以上／月収約15,000円以上）は、所得が低い、あるいは平均的な層の2倍もの頻度で、アパレル／靴やパーソナルケア／トイレタリー商品を購入している。

家電、アパレル／靴、日曜大工用品の買い物頻度の低さを考えると、消費者が自社の店舗に購入に来た際の買い上げ率や客単価をいかに最大化できるかが、小売業にとっての成功の鍵だと言える。欠品をできるだけ減らし、サービスレベルを高めることが、全小売業にとって戦略的に重要な課題である。



PART TWO

消費者の期待が 経済成長と共に膨らむ時： 消費者思考は進化している

今日の中国の消費者は、**すべての業態において、今までより多くのショッピングの選択肢を持ち、国内企業と外資系企業間の激化する競争による恩恵を得ている。**

消費者に対する洞察力を持っている小売業やメーカーにとって、中国の新興成長市場には、**厳しい課題とともに成長機会もあると言えるだろう。**所得、知識、商品へのアクセスの増加に伴い、消費者の期待も高まってくる。今日の中国の消費者は、欲しいものを認識しており、それを要求することをためらわないのである。

過去5年間に、中国の経済、政治、文化面での変化は、小売市場に目ざましい変化をもたらした。今日の中国の消費者は、すべての業態において、今までより多くのショッピングの選択肢を持ち、国内企業と外資系企業間の激化する競争による恩恵を得ている。特に人口の増えている都市部では、新しい小売店舗が目白押しで、競合がひしめき合う環境の中で、各社とも自社の存在感を高めようと躍起になっている。

この小売店舗の氾濫を受けて、消費者の意識も変わってきており、ありがたいという見方と皮肉的な見方が半々のようなのである。選択肢は増えているが、自由になる時間が減っているという状況の中、中国の消費者は決まった店で買い物をすることがこれまでよりも減ってきている。小売業やブランド・メーカーがこの流れを変えようとするのであれば、自社のターゲット消費者の期待を上回することで、消費者ロイヤルティを獲得することが不可欠となる。

しかし、その期待がどんなものなのか理解しようと、消費者の声に真剣に耳を傾けた企業は存在するのであろうか。KSA調査の回答者の多くは、自分たちの要望が聞き届けられているとは考えていない。買い物に行ってもいつも失望や不満を感じる人や、せっかく選んで訪れた店から探しているものを買わずに帰る人が多いのである。こうした消費者の不満を理解することは、彼らが好むものや求めるものを理解するのと同じくらい重要である。小売業やブランド・メーカーは、ショッピングに充てる時間、欲しいものが見つけれられない理由、ショッピング経験全般についての基本的な消費者思考を少しでも理解することで、それに合わせて店舗運営やマーチャンダイズ管理を変えていくことができるようになる。

時間が足りない消費者

消費者がショッピングに充てる時間と、ショッピングをどの程度楽しむかは、可処分所得をどこでどのように消費するのかと深く関係している。消費者のライフスタイルがますます時間に追われるものになっていることから、消費者がどこでどのようにお金を使うかは利便性により決まることが増えている。

回答者は、自分たちのライフスタイルでは買い物に費やせる時間は限られていると述べている。「頻繁に買い物に行く時間がある」と感じている人は29%のみである。つまり利便性が求められているということになる。半数以上（55%）が「買い物は好きではなく、必要な時しか行かない」と答えている。また3分の2近く（62%）が「時間を節約するため買い物は配偶者や家族と分担している」としている。女性は家族のための買い物をするが（41%）、男性はその割合が大幅に小さくなっている（27%）。

男性の方が自由時間が更に短く（-12%）、女性よりも買い物の頻度は低い。同様に、男性のほぼ3分の2（63%）が買い物を好まず、必要な時しか買い物に行かないのに対し、女性ではその割合が半数弱（48%）となっている。一方、アメリカでは買い物を好まない女性は30%である。男性については二国間にほとんど差はない。

所得が高いほど、あるいは年齢が低いほど買い物の時間が限られている。高年齢層では自由になる時間が多いため、買い物を好まない人の割合は他の年齢層と変わらないのに、家族のための買い物をする人が多いという結果になっている。買い物を好まない人の割合に所得による差は見られない。

小売業がショッピングの利便性や満足度を高める方法を見出さなければならないことは、はっきりしている。重要な商圈、駐車施設、交通機関を特定する店舗ロケーション戦略に力を入れる小売業が成功するだろう。消費者の店舗選択におけるロケーションの重要性は、今後、ますます高まっていくだろう。ショッピングモールやハイパーマートのように、一カ所で買い物を済ますことのできる施設は消費者の購買パターンを大きく変化させている。

消費者のライフスタイルがますます時間に追われるものになっていることから、消費者がどこでどのようにお金を使うかは利便性により決まることが増えている。

グラフ9.
買い物はつまらない／買い物する時間がない
そう思う／非常にそう思うと回答した消費者の割合



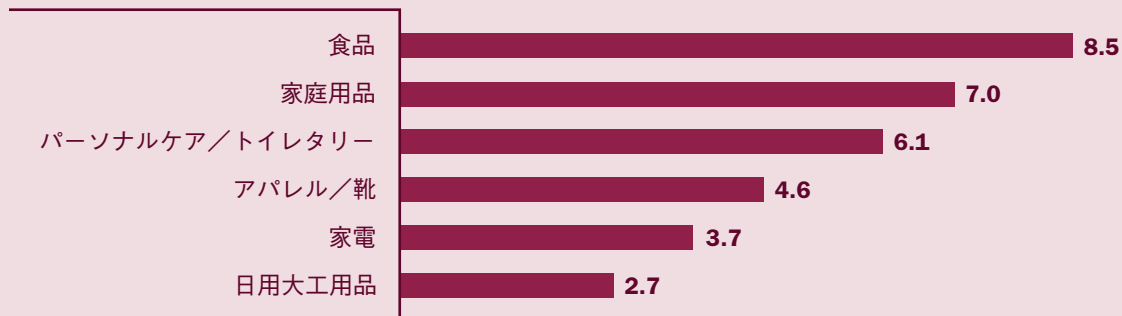
出典：KSA中国消費者アウトロク・サーベイ

(ほとんど) 満足は得られていない

消費者を自店に惹きつけ、何か買いたいと思わせることができるのが優秀な小売業である。買い上げ率とは、来店した人のうち少なくとも1点の買い物をした人の割合である。小売業は、この重要指標で、自社がターゲット消費者のニーズにどの程度応えられているかを測ることができる。

KSAのアウトルック・サーベイでは、「ある小売店舗に10回行った場合に、探しているものを見つけて買うことができるのはそのうち何回か」という質問をすることで買い上げ率を調べたが、全体の平均は5.4回であった。これは消費者のニーズが満たされないケースが半分近くにのぼるということである！ 商品カテゴリー別で見ると、食品では買い上げ率が最も良好で10回中8.5回。家庭用品の7.0回、パーソナルケア／トイレタリーの6.1回がそれに続いている。アパレル／靴は4.6回で平均に少し及ばない程度だが、家電の3.7回と日曜大工用品の2.7回は大きく下回っている。つまり、これらの買い上げ率が低いカテゴリーに関しては、ブランド・メーカーや小売業に市場シェア拡大のチャンスが大いにあることになる。

グラフ10.
使命は達成されたか？
10回の買い物当たり、探しているものを見つけて購買した回数は？



出典：KSA中国消費者アウトルック・サーベイ

一般に家電の場合、消費者が複数の店舗を見て比較検討するという特徴がある。

家電と日曜大工用品の数値が低いのは、これらのカテゴリーの属性による部分もあると考えられる。一般に家電の場合、消費者が複数の店舗を見て回り比較検討するという特徴があり、日曜大工用品カテゴリーは、中国ではまだ発展途上にある。中国では、日曜大工用品の購入や取り付けに関して、サービスセンターや職人に頼るCIY (choose-it-yourself＝自分では選択するだけ) の消費者が多いのである。

性別では、一般に女性の方が食品 (+7%)、パーソナルケア／トイレタリー (+12%)、家庭用品 (+5%) の買い物の際に探しているものを見つけて購入できる確率が高い。一方、男性は家電、日曜大工用品 (+5%) の場合に欲しい商品を見つけて購入する確率が高い。アパレル／靴では買い上げ率に男女の差はなかった (4.6回)。

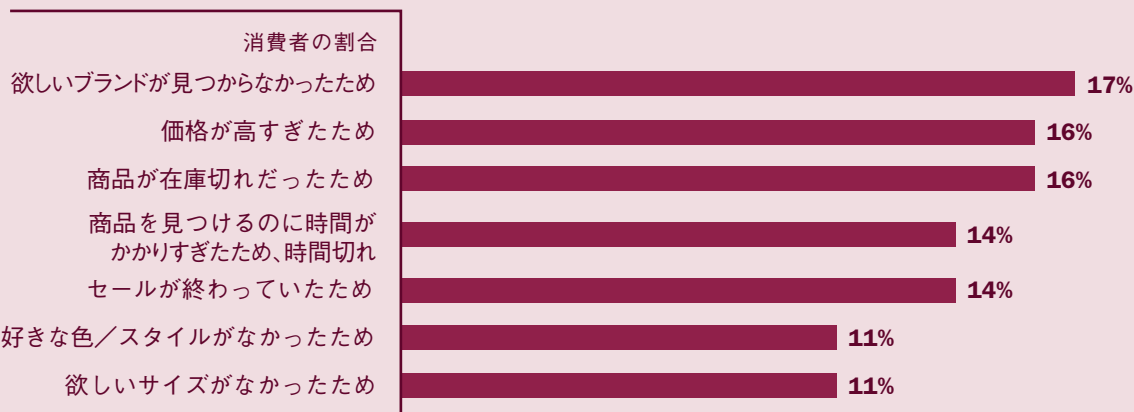
パーソナルケア／トイレタリー、アパレル／靴、家電では、高所得層の買い上げ率が低所得層に比べ10%高くなっている。これは欲しいブランドに費やせる額の大きさか、いろいろな業態で欲しいものを探せるだけの経済的余裕のいずれかが理由となっているのであろう。

消費者の行動とその理由

どのカテゴリーの小売業にも買い上げ率改善の余地があるが、なぜ消費者が買い物をせずに店を去ったのかを理解することが必要である。KSAはこの理由の一部について考察を行った。

グラフ11.
購買しなかった理由

消費者が探していたものを購買しなかった理由



出典：KSA中国消費者アウトロク・サーベイ

買い物をしないで店を後にする理由の第一位は「欲しいブランドが見つからない」(17%)で、それを僅差で「欠品」と「価格の高さ」(16%)が追っている。「商品を見つけるまでに時間がかかり過ぎる」(14%)、あるいは「セールがあると聞いたのに終わっていた」(14%)が理由となっている場合もある。最後は「探しているサイズ・色・スタイルがない」(11%)という理由である。店舗での買い上げ率にマイナス影響を与える要因が多数あることを考えれば、小売業は生き残りのために、念入りの出口調査を行なう方がよいだろう。なぜ消費者が買い物をせずに店を後にするのか、その具体的な理由と、店舗でのショッピングに消費者が全般的にどの程度の不満を感じているかを明確にする必要があるからだ。

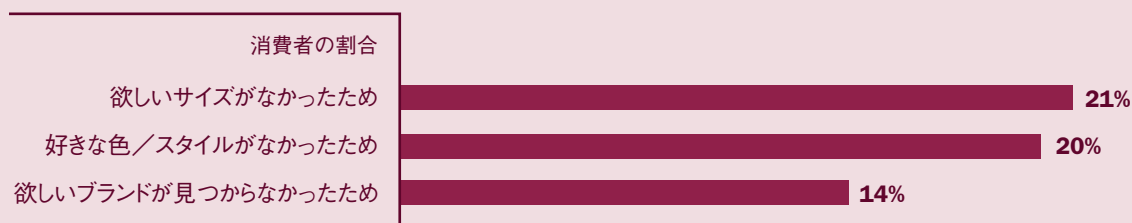
どのカテゴリーでどの理由がより大きな要因となっているかを明確にするため、調査結果を商品カテゴリー別に分析した。例えば、〈食品〉では消費者が商品を見つけられない理由は、「欠品」(26%)か、「欲しいブランドが見つけれない」(24%)のいずれかとなっている。〈パーソナルケア／トイレタリー〉にも同じ理由が当てはまる。こうした「買い物をしない理由」により、スーパーマーケットの買い上げ率は大幅に低下している。欠品の原因は多々あるが、今後成功を収めるのは、ベンダー・サービスレベル、補充プロセス、配分と物流、フロアプラン、棚割最適化、予測の見直しを行ない、欠品削減に効果的な戦略を構築するスーパーマーケットチェーンであると考えられる。品揃え計画プロセスやベンダーとの関係について検討することも、人気ブランドの欠品削減、在庫充足率向上に繋がるだろう。

品揃え計画プロセスやベンダーとの関係を検討することは、人気ブランドの欠品削減、在庫充足率向上に繋がる

〈アパレル／靴〉では、「自分のサイズがない」(21%)、あるいは「欲しい色・スタイルがない」(20%) ことが、購入しない主たる理由としてはっきり浮かび上がっている。先進的な計画や予測のシステムにより、適正サイズの在庫充足率を大幅に向上させることが可能なのである。主要ベンダーとの協働予測による再発注サイクルの短縮化も欠品問題の解決につながるだろう。「欲しい色・スタイルがない」という問題については、正確なデータを使った精度の高い意思決定によって、商品デザイン、マーチャндаイジング、消費者テストの各段階で改善が望める。より多くの正確な消費者情報を集めた小売業やブランド・メーカーこそが、迅速に対応し、売上の機会損失を食い止めることができるようになる。

グラフ12.
何も購入せずに店を出た理由

消費者がアパレル／靴店に行ったが、商品を購入しなかった理由



出典：KSA中国消費者アウトLOOK・サーベイ

アパレル／靴では、「自分のサイズがない」あるいは「欲しい色・スタイルがない」ことが、購入しない主たる理由としてはっきり浮かび上がっている。

〈家電〉で、消費者が購入せずに店を出て行く理由として、低所得層を中心に最も多くあげられているのが「価格の高さ」(23%)である。高所得層では「欲しいブランドが見つからない」(19%)が、購入しない最たる理由となっている。ベンダーとの関係を強化している、あるいは規模を活かして価格を引き下げ、その分を消費者に還元することのできる小売業は買い上げ率を向上させられるだろうが、ブランドによって小売価格や利幅が決まるようなセクターではこの戦略を取る事が難しい場合もある。

〈家庭用品〉を購入しない主たる理由は、「セールがあると聞いたが店に行った時には終わっていた」(24%)というものである。消費者への特売やセールについての案内をもっとわかりやすくして、消費者を失望させない小売業が支持されるであろう。一度嫌な思いをしたら二度と来店しないという消費者もいるからである。

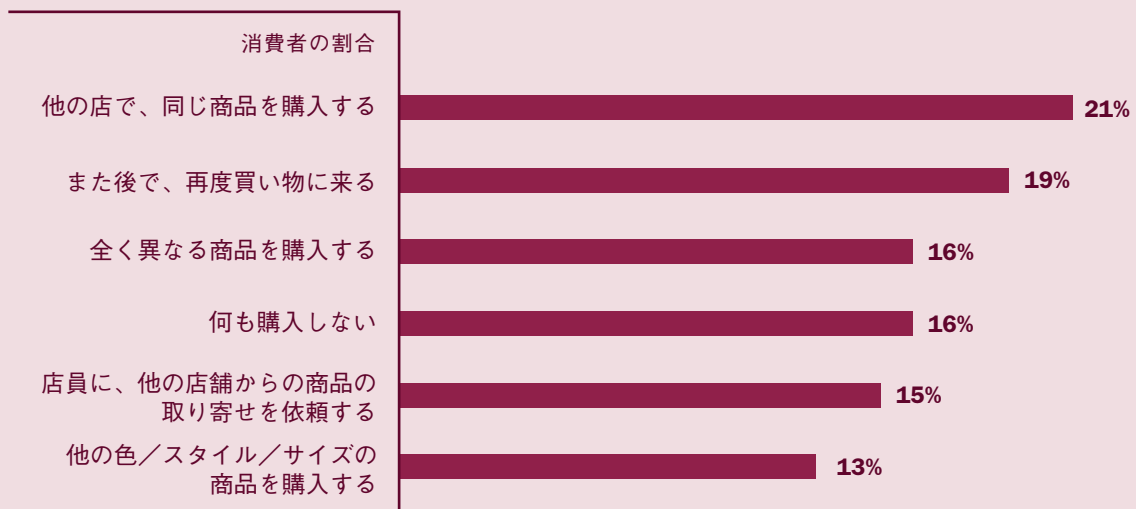
〈日曜大工用品〉カテゴリでは、「価格が高い」(22%)と「欲しい商品を見つけるのに時間がかかり過ぎる」(20%)が購入をしない二大理由となっている。日曜大工用品を扱う小売業、特に大規模店舗を抱える業態では、自店に実際に揃えられている商品を消費者がもっと短時間で見つけられるように改善を行なう余地があるといえる。店舗レイアウトの変更、買回りの良さを促進するレジの増設、顧客サービスのレベルアップにより、消費者が求める商品を見つけ易くすることが可能である。ブランド・メーカーがわかり易いパッケージに改善することも、メーカー自身や小売業にプラスに働く。

カテゴリによって購入しない理由ははっきり異なっている。小売業がこうした要因を分析するための詳細な調査を行なうこと、また、更に重要なことだが、その結果発見された問題を解決するための施策を実施することが買い上げ率の向上、ひいては小売業自身や取引先ブランド・メーカーの業績アップに繋がるのである。

消費者の次のアクションは？

欲しいものが見つからない時に、消費者がどんな行動を取るかを調査することも重要である。消費者にはいくつもの選択肢があるが、消費者がどんな意思決定をするかは小売業の業績に直接響くことになる。以下は消費者の反応についての考察である。

グラフ13.
消費者によるリアクション
欲しい商品が見つからない場合の消費者の反応



出典：KSA中国消費者アウトロク・サーベイ

最初に行った店で欲しいものが見つからない時の消費者の反応として最も多いのは、「別の店に行く」(21%)で、二番目は「後日、同じ店に行く」(19%)、三番目は「全く別の商品を買う」あるいは「全く何も買わない」(16%)となっている。小売業としては消費者が自店に戻ってくれるのが最も望ましいことだが、再び来店する意思もなく帰る消費者が37%いる。こうした消費者に焦点を当て、初回来店時にそのニーズを満たす方法を見出す小売業が成功するだろう。

カテゴリー別集計によって、よりキメの細かい分析も可能となる。〈食品〉では、「全く違う商品を購入する」消費者が32%なのに対して、「別の店に行く」人は19%のみである。高年齢層は「別の商品を購入する」(29%)か、「同じ商品を買いに別の店に行く」(22%)のに対し、若年齢層は「別の商品を購入する」(37%)か、「全く何も買わない」(20%)と答えている。食品の場合は、たとえオペレーションの水準が標準以下であっても、他の商品カテゴリーに比べ、商品タイプと品揃えの幅という柔軟性があるので、高めの買い上げ率が維持されていると考えられる。

〈パーソナルケア／トイレタリー〉では、特に高年齢層を中心に「同じ商品を買いに別の店に行く」(22%)という反応が最も多いが、どれか1つの反応に集中する傾向はみられない。しかし、このカテゴリーでは性別による差が見られる。女性は別の店舗から商品を取り寄せるよう店員に注文することが多いのに対し、男性は全く別の商品を購入する傾向にある。

〈アパレル／靴〉では、「全く違う色・スタイル・サイズで同等品を買う」（24%）という反応がもっとも多いが、食品やパーソナルケア／トイレタリーと同様に、再来店の意思もなく買い物せず帰る消費者が34%いる。

欲しい〈家電商品〉が見つからない場合は、4分の1以上（27%）の消費者が「後日、同じ店舗に行く」としている。家電は、消費者がブランドをほとんど変えず、全小売カテゴリーの中で最も高い消費者ロイヤルティを獲得している。

〈家庭用品〉を買う人の44%は、欲しかった商品の代わりに「別の商品を買って」も不満を感じていない。買わずに帰る人は11%のみである。家庭用品は一般に低価格なので、もともと欲しかった商品を買うためにわざわざ時間をかけて別の店に行くことはあまりないようである。

グラフ14.
失望しているホームセンター愛好者
日用大工用品の購入者は、最も不満を持っている



出典：KSA中国消費者アウトLOOK・サーベイ

ホームセンターが業績を伸ばすためには、店内で消費者が商品をすぐに見つけられるようにして、消費者離れを食い止めなければならない。

ホームセンターに対しては、非常に不満が多いようである。欲しい商品が見つからない時は、消費者の84%が商品を購入せずに店を後にしている。そのうちの36%しか「後日、同じ商品を探しに来店する」と答えておらず、ホームセンターはわずかな消費者ロイヤルティしか獲得できていないようである。欲しい商品がない場合、27%は「全く何も買わない」と答えているが、その割合は高齢層では34%に達している。若年齢層では、欲しい商品やブランドを探しに「後日来店する」人が29%となっており、寛容度やロイヤルティが少し高いようである。ホームセンターが業績を伸ばすためには、店内で消費者が商品をすぐに見つけられるようにして、消費者離れを食い止めなければならない。



PART THREE

新しい中国の消費者と ブランド・パワー： ブランド認知を越えて得る実り

競争の激しさを増す中国市場において、ブランドの構築は消費財メーカーと小売企業にとって重要な課題となっている。

中国の消費者は、他の国の消費者と同様、ある特定のブランドを好む。競争の激しさを増す中国市場において、ブランドの構築は消費財メーカーと小売企業にとって重要な課題となっている。

19

企業が成功しようと思うなら、中国の消費者の「ブランド認知」、「特定のブランドをより頻繁に購入する理由」、「何が海外・国内ブランドの価値を決めるか」、「ブランド・ロイヤルティがどのように構築されるか」、消費者が「ブランドを替える際に何が動機付けになるか」、といった点について洞察を得る必要がある。このセクションでは、これらの内容と、さらに踏み込んだ見解に関して検討している。

ブランド認知

中国の消費者のブランド認知を調査するために、KSAは、6つの商品カテゴリーについて、国内・海外ブランドを20種類に分類した。ブランドの範囲は、Sony, Nikeのような主要な海外ブランドから、ST&SAT, Mr.Konのような国内ブランドにわたる。消費者に対して、どのブランドを認知しているか、どの商品カテゴリーに属しているかを尋ねた。

調査結果は、中国の消費者のブランド認知は、欧米市場に匹敵する高いレベルであることを示していた。中国の消費者の平均的なブランド認知度は、83%である。海外ブランドの平均的な認知度は、国内ブランドに比べて、6%高い。海外ブランドの認知度は、高所得者・中高年グループでは、11%高くなっている。

商品カテゴリーごとに見ると、買い物頻度が高く、嗜好性も高いという理由から、食品は全体的なブランド認知率が、他カテゴリーと比べて最も高く、89%を示していた。日曜大工用品は、64%という最も低いブランド認知率を示していた。高所得者層は、主要ブランドを購入する経済力があり、市場で接する機会が増加しているため、若干高いブランド認知率を示している。特に日曜大工用品カテゴリーにおいてその傾向が強い。まだ発展途上の日曜大工用品カテゴリーでは、外国・国内ブランドは、ブランドを構築し、市場占有率を高める大きなチャンスがあると言えるだろう。

グラフ15.
ブランドの認知力
20のブランドに基づく、消費者意識の割合



出典：KSA中国消費者アウトLOOK・サーベイ

ブランドによる選択

KSAは、知っているブランドの商品を購入する消費者がどの程度いるのか、また購買意思決定要因が商品カテゴリーごとにどう変化するかを分析し、ブランド嗜好性を評価した。結果は、消費者は知っているブランドへの嗜好性が高いことを示していた。

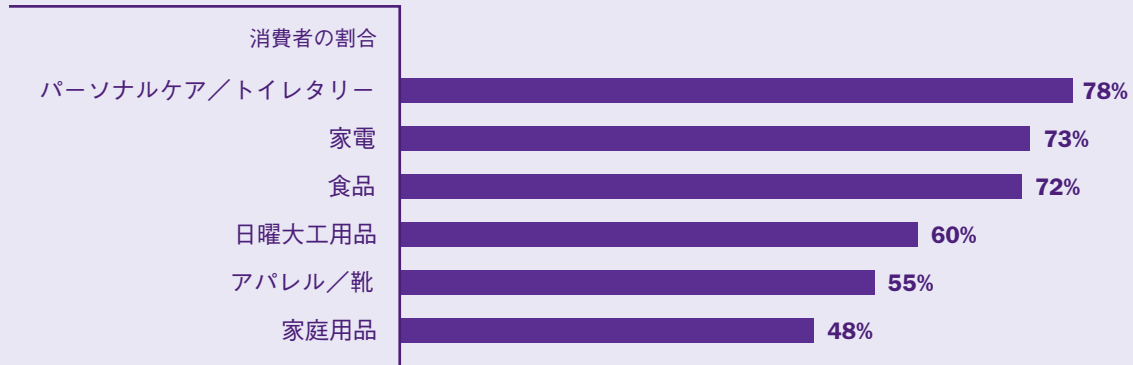
4分の3以上（78%）の消費者が、知っているブランドのパーソナルケア／トイレタリー用品を購入し、購買時に欲しいブランド商品が入手できない場合でも、他のブランドに切り替える可能性は低い。また、家庭用品、家電、食品の購買もブランド嗜好性が高い。日曜大工用品の購買は、ブランドの影響が最も少なく（48%）、アパレル／靴（55%）がそれに次いでいる。

高所得者・中高年の消費者は、カテゴリー全体を通して、知っているブランドの商品を購入することが多い。中高年の消費者グループは、食品、パーソナルケア／トイレタリーのカテゴリーに対して、さらにブランドに重点を置いている。若い消費者グループは、新しい商品やブランドを積極的に試しているようである。女性は、男性と比較して、知っているブランドの食品、アパレル／靴を購入する割合が、7%高くなっている。

成功している消費財メーカーは、最大限の効果を得るために、国内外を問わず明確な正しいブランド・イメージの位置づけをしている。成功している小売業は、消費者がどのようなブランド・イメージを好むかを理解しており、確信を持ってそれに添った正しい品揃えをしている。ブランドの役割をさらに理解するために、価格・品質が同じ場合、国内・海外ブランドのどちらを購入するか、消費者に尋ねた。

成功している消費財メーカーは、最大限の効果を得るために、国内外を問わず明確な正しいブランド・イメージの位置づけをしている。

グラフ16.
名前の通った商品
 以下の商品を購入する際、知っているブランドの商品を選ぶ

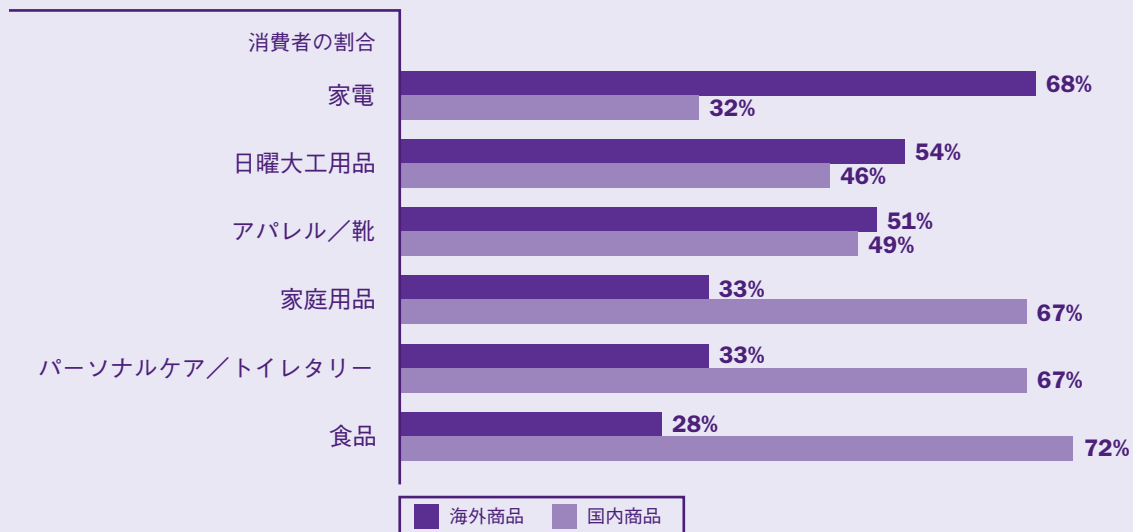


出典：KSA中国消費者アウトルック・サーベイ

食品、パーソナルケア／トイレタリー、家庭用品に関して、消費者は国内ブランド商品を購入することをかなり好んでいる。家電、日曜大工用品の購買に関して、消費者は海外ブランド商品を好む。アパレル／靴の購買に関して、消費者は、特に明確な嗜好を持っていないようで、恐らくスタイルや実用性に基づいて、意思決定を行なっている。

高所得者グループは、特に食品、またはパーソナルケア／トイレタリーを購入する際に、国内ブランドよりも、海外ブランドを好む。若い年齢層は、すべてのカテゴリーを通して、中高年齢層よりも、海外ブランドを好んでいる。特に家庭用品、日曜大工用品において、大きな相違点が見られる。

グラフ17.
国内商品 対 海外商品
 商品カテゴリー別消費者嗜好



出典：KSA中国消費者アウトルック・サーベイ

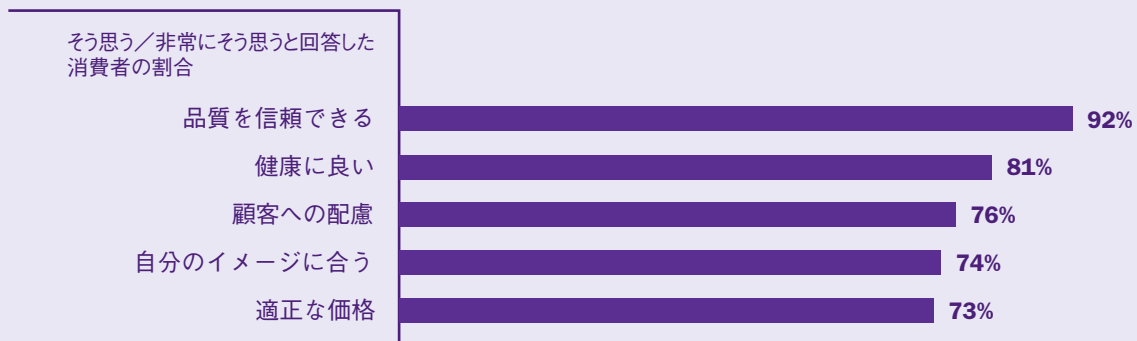
消費者はブランドに何を求めているか

中国の消費者にとって、“ブランドのどのような部分が優先事項なのか”ということについて明確な理解がないと、長期的なブランド資産構築のための費用のかかるプロセスが、最初から無駄になってしまう可能性がある。プライベート・ブランドを開発する小売業、新しいブランドを開発する消費財企業は、消費者がロイヤルティを構築する要因、消費者のブランド切り替えを促進する要因をよく理解する必要がある。

KSAは、消費者に、ブランドの選定要因の評価を依頼した。全回答者のうち92%は、ブランドの「品質に対する信頼」を主要な要因として評価し、81%は意思決定において、「健康によいことが重要」と評価した。また76%の人々は、「ブランドを提供している企業は顧客に関心を持っていないとてはならない」と回答した。消費者にとってあまり重要でないものは、友人の推薦、または有名人のCMであった。

プライベート・ブランドを開発する小売業、新しいブランドを開発する消費財企業は、消費者がロイヤルティを構築する要因、消費者がブランドの切り替えを促進する要因をよく理解する必要がある。

グラフ18.
ブランド力
消費者がブランドを好む理由



出典：KSA中国消費者アウトロク・サーベイ

女性は、男性よりもそのブランドの商品を使っている人（-7%）や、そのブランドの商品を使っている・推薦している友人（-7%）、または有名人のCM（-8%）からの影響を受けることが少ない。ブランドがCMにさらに資金を費やすことは、賢明ではないだろう。その代わりに、成功しているブランドは、差別化を図る商品特性、効果、品質基準に重点を置いている。強力な技術や商品開発機能を持つ多国籍ブランドは、商品販促のための宣伝企画やCMに頼っている企業より、優位であると言える。

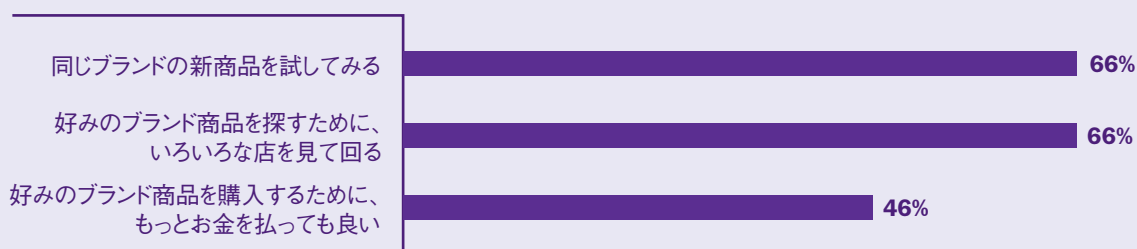
ブランドへのロイヤルティが、そのブランド全体の業績の向上をもたらす。ブランド・ロイヤルティへの洞察を得るために、「好みのブランドをどのように購入するか」を消費者に質問した。調査対象の消費者の3分の2は、特定のブランド商品を見つけるまで買い物続け、また他の3分の2は、同じブランドの新品を試す。ほぼ半数（46%）が、好きなブランドにより多くのお金を支払う。女性は、男性よりも、好みのブランドに忠実で、好みのブランド商品を見つけるために、より多くの時間を費やしている。

同時に、調査対象の消費者の半数以上（58%）が、「有名ブランドは高価すぎる」と思っている。ほぼ4分の3（70%）がお気に入りのブランド商品を購入するために、セールを待っている。高年齢層の消費者（46歳以上のグループ）は、特に若年齢層よりも、さらに価格に敏感である。

ブランドへのロイヤルティが、そのブランド全体の業績の向上をもたらす。

高所得者層は、好みのブランドに対して、10%まで高い価格を支払う傾向が強く、同じブランド名の新品を好んで試す傾向が強い。好みのブランドが20%高い価格でも、購入をやめることはほとんどない。このように、所得はブランド・ロイヤルティのベースである。そのロイヤルティがすべてのカテゴリーにおいて、高級ブランド・メーカーの業績を支えているのである。

グラフ19.
ブランド・ロイヤルティ
そう思う／非常にそう思うと回答した消費者の割合



出典：KSA中国消費者アウトルック・サーベイ

すべての消費財企業にとって、消費者にブランドを変えさせることは容易ではなく、大きな課題である。ベンダーを切り替えることにより、品揃えを変更する小売業、またはプライベート・ブランドを開発する小売業は、同じ課題に直面している。消費者の新しいブランドへの切り替えを促進させる主な要因を特定することは、ブランド管理にとって重要である。

KSAは、中国の消費者が新しいブランドを購入する3つの主な理由を特定した。「魅力的な商品特性」が最も重要であり(71%)、「新規の消費者を魅了することに役立つ販促イベント」(67%)、「消費者が新品を試すことに役立つ魅力的な価格」(66%)がそれに次いでいる。新聞、または雑誌の広告(36%)、またはブランドに関する記事を読むこと(43%)は、それほど重要ではない。TVの宣伝(-7%)、またはニュース記事(-9%)を見た後でも、女性は男性と比較して、新しいブランド商品を購入する傾向が低い。店頭で商品が良く見えた場合、新しいブランド商品を購入する可能性は高くなる(+8%)。

グラフ20.
ブランドの切り替え
消費者が新しいブランドを試す理由



出典：KSA中国消費者アウトルック・サーベイ

これらの結果は、口コミ、または有名人のコマーシャルが、ブランド・ロイヤルティに対して持っている影響力が弱いことと一致している。代わりに、国内や海外のブランド・メーカーは、その市場占有率を拡大するために、商品品質や革新的な商品特性のマーケティングに集中するべきである。同時に、ブランド・メーカーや小売業は、ターゲット消費者にとって手ごろな価格になるように、商品価格を注意深く設定しなくてはならない。特別な販促イベントの実施は、役立つ手法であるが、長期的な価格の引き下げにつながらないように、構造化する必要がある。

まとめ

中国の消費者理解のあとに…

KSA アウトルック・サーベイは、調査結果と最近の動向詳細分析を通して、新しい中国の消費者を紹介した。中国の変化しつつある市場での成功を目指している小売業にとって、予備的な調査結果となっている。

現代の中国の消費者（欧米とは別の世界であるが、驚くほどに欧米の消費者と似ている消費者）に関して完全に理解するためには、“購買行動”や“思考に関わる人口統計学的・社会学的・文化的要因”に対して、深い洞察を得られるプロジェクトを実行する必要がある。

中国市場が進化するにつれ、ターゲット消費者の変化するニーズや期待に対応する持続的な努力をするならば、その小売業やメーカーはより良い立場に立てるだろう。新興市場の成長動向に対応し、ターゲット消費者の購買行動を促進する動機について理解し、消費者思考を受け入れ、ブランド力を認識する。こうしたことのできる小売業やメーカーが、競争優位を勝ち取るのである。

競争優位性を持続するために、差別化された戦略を策定する企業が、生き残り、成長する。勝ち組みは、ターゲット消費者、競合他社、市場の知識を活用して、新興成長市場を受け入れ、必須の企業能力を発揮し、コア・コンピテンシーを実現するであろう。

業態定義

業態：	定義：
スーパーマーケットチェーン	主に食品／家庭用品／パーソナルケア用品／トイレタリーを販売する近代的なチェーンストア
生鮮市場	主に鮮魚／シーフード／肉／野菜を販売する地元の露天市場
ハイパーマート	大型ウェアハウスストア（例：コストコ、またはサムズ・クラブ）、または総合小売ディスカウント店（例：カルフル、ウォルマート）
百貨店	国内ブランドを販売する中国国営の百貨店チェーン、または国内・海外ブランドの両方を販売する海外との合併百貨店企業チェーン
ドラッグストア	従来のアメリカのドラッグストアのように、主にパーソナルケア用品／トイレタリー／薬、医薬品などの健康商品を販売するドラッグストア
ショッピングモール	インターナショナルなファッション、または高級ブランド商品を販売する、複数の専門店からなる屋内のショッピング・センター
専門店	メーカー独自のブランドを扱う店舗（ギャップに類似したもの）、または単一商品カテゴリーで複数ブランドを販売する店舗（例：サーキット・シティ）
ホームセンター	ホーム・デポ、またはB&Qのような大型ホームセンター

サクセスを勝ち取るための 5つのアクション

1. ターゲットとなる消費者についての理解を深める

消費者の購買行動は、その国の文化的・経済的・社会的な背景と密接に関わっている。中国の消費者についても同様で、リサーチによって理解を深めることは、ビジネスにおいて常に優位に立ち、革新的なビジネス戦略を構築するための鍵となる。

2. 消費者の視点に立った組織構築を

社内の組織構造・プロセス・システムを再検討する。たとえば豊富な商品知識を持ち、高度なサービスを要求する消費者に対して、最良の価値を提供できる社内環境にあるのかを確認することが大切だ。また、顧客が満足感を得ないまま店を出ることがないようにスタッフが多少のリスクを負っても、顧客の立場で考え行動することが望ましい。

3. ブランド・ロイヤルティの構築・維持に対する投資を

新規顧客の獲得に投資をする前に、まず現在の顧客を満足させることで足元を固めたい。コアとなる顧客からのニーズが高いブランド・商品を取り扱い、逆に実績の上がないブランド・SKUを削減することにより、さらなる利益を生み出すことができる。

4. 従来概念を打ち破った革新的な考え方を

既存の方法に捉われない柔軟な考え方により、顧客満足を提供できる新しいアイデアが生まれ、競争が激化する市場の中でも差別化を図ることができる。新しいブランドの導入・斬新な品揃え・価格設定・新しいサービスなど、数々のアイデアを試すことで、何がベストなのか、何が業績アップにつながるのかが見えてくる。

5. 好影響を生む協力企業との関係強化を

サプライヤーや外注スタッフなど、信頼できる取引先との良好な関係構築に取り組むことは、買い上げ率の改善や顧客満足度のアップにつながる。こういった取り組みによる成功は、他の試みの足がかりにもなる。

KSAの強み

競争に打ち勝つノウハウをKSAが提供します。

カート・サーモン・アソシエイツ (KSA) は、これまで培ってきた知識と経験を駆使し、競争力を備えたビジネス環境の構築をサポートします。KSAの確かなノウハウは、クライアントに明確なビジョンと定量的な結果をもたらすとともに、中国市場での評価を高め、将来に向けて有利な展開に導きます。

KSAが提供する主要なサービス

1. 成長／利益を促すソリューションの提供

クライアント企業が目標を達成するために、KSAが重点を置いてサポートしているのが、ビジョンの策定とその実現のための戦略立案です。市場でより効果的にビジネス展開を図って他社に打ち勝ち、さらに新しい分野に参入してクライアントが飛躍できるようなビジネス戦略を提案します。中国でのビジネス展開を検討している小売業やブランド・メーカーは、KSAを活用することでビジネス機会評価、参入戦略立案、オペレーション導入を的確に検証、実施することができます。中国市場でのビジネス展開の成否は、これら3つのフェーズをいかに有機的に実行できるかにかかっています。

2. バリュー・チェーンの最適化

KSAは、コンセプトから販売にいたる統合ソリューションまでも含めたバリュー・チェーンの改善を実現できる、確かな専門知識を持っています。クライアント企業の市場に対する現状の管理運営を、プロセス、リソース、組織、財務、文化等の多様な角度から具体的に検証します。有効なビジネス展開に必要な変革ポイントを洗い出し、商品生産／ソーシング／ロジスティックス／補充／マーチャンダイジング／消費者マーケティング／販売など、特定分野の検討を細かく行ないます。確かな専門知識と詳細な検証を基に、クライアント企業を最良のバリュー・チェーンの構築へと導きます。

3. 技術革新を通じた可能性の拡大

中国の小売業界がより洗練されるにつれ、高度な技術導入を通じた自動化プロセスの活用こそが、企業の財務や生産性向上の鍵を握ることになります。KSAのITに関わる技術と経験は、マクロな視野からのIT戦略立案、プロセスとシステムの設計、コンフィギュレーション、テスト、パッケージ・ソリューションを実現します。クライアント企業の競合他社との差別化を強力に支援します。

KSAは小売・消費財業界をグローバルに見据え、クライアント企業と緊密な連携をとり、厳しい市場環境のなかで競合企業に打ち勝つための戦略を立案します。KSAの中国市場における消費者ニーズに関する知識と、小売業・サプライヤーに対する深い洞察力を融合することにより、収益性の高い企業の成長をバックアップすることができます。

A man in a white shirt and dark trousers is walking on a paved street, carrying two buckets on a shoulder pole. The background is a large wall with a repeating Louis Vuitton monogram pattern. A large, stylized tag with the Japanese characters '路易威登' (Louis Vuitton) is attached to the wall. The overall scene is overlaid with a semi-transparent Louis Vuitton pattern.

路易威登

この情報が貴社にとって、洞察に満ち、実用的なものであれば幸いです。

貴社がこれらのアクションを実施する際に、KSAがどのような支援を提供

できるかについてご興味がある場合は、弊社東京オフィスまで連絡をいた

だくか、<http://WWW.KURTSALMON.COM>をご参照ください。KSA

の消費者アウトルック・サーベイに関するより詳細な情報が必要な場合、

またはこの冊子をご希望の場合は、TOKYO@KURTSALMON.COMま

でご連絡ください。

カート・サーモン・アソシエイツ 東京オフィス
〒107-0052 東京都港区赤坂3-11-3 赤坂中川ビル
TEL 03-3586-6840 FAX 03-3586-6841

KURT SALMON ASSOCIATES

Celebrating 70 Years of Excellence

www.kurtsalmon.com
Offices Worldwide