

2006,11,28

アジアパシフィック経営・マーケティング研究会  
発足6周年記念特別フォーラム

キャストコンサルティング  
代表取締役社長  
**徐 向東**  
Xu Xiangdong

# 中国で

中国に来た日本人が一様に驚くのは、中国における韓国ブランドの圧倒的な存在感である。中国人からみると、日本企業と韓国企業にはどのような違いがあるのか。著者は「誰

## 売れる会社は

国企業は韓国に中国市場に向き合おうとしている。しかし、日本企業はプライドが邪魔して、中国市場や消費者と同じ目の高さから観察しようという姿勢に欠ける」と分析する。

## 世界で売れる!

ある日本企業の現場担当者が見と落ちた「そう言えば売れると分かってはいる。でも、そこまでやってあげるとは思わなかった」が

### 日本企業はなぜ中国で勝てないのか

日本企業の本音から聞かれない。そこには「中国市場や消費者は日本に比べれば、まだまだ遅れている」「遅れ、中国だが

2億人に迫る  
新中流が  
消費を牽引する。  
中国ビジネス  
最前線!

中国で今——  
日本企業はなぜサムスンに負けるのか?  
「白い巨塔」はなぜ大ヒットしたのか?  
日本の家電製品はなぜ苦戦するのか?

徳川書店

# 巨大市場・中国で売れる企業になるためのマーケティング戦略

われわれのサービス

- 良い商品をもっているが、中国で売れるか？
- 中国市場にはどんな商品を投入すれば良いか？
- どうすればヒットさせることができるか？
- 中国現地販売システムをどう確立するか？
- どうすればシェアの伸び悩みを改善できるか？
- どうすればブランド力を浸透させるか？



# 弊社の中国マーケティング・サポート

## ■ 弊社が提供する市場開拓サポートのサービス内容

### ① 中国マーケティングのスペシャリストが対応

経験豊富な中国マーケティングのスペシャリストが、顧客接点を重視し、消費者、専門家や実務家への調査を実施、それを元に戦略提案を行います。

### ② 幅広いネットワークを活用

B to C、B to Bユーザーと潜在ユーザー、経済学者、社会学者、業界専門家、ジャーナリスト、デザイナー、販売実務家、官公庁キーパーソンなどとの、幅広いネットワークを活用します。

### ③ 専門的な調査手法

デスクリサーチ、フォーカスグループインタビュー、デプスインタビュー、定量調査などの専門的な調査手法に、写真撮影などをプラス、多様な調査手法を活用します。

### ④ 戦略提案、コンサルティングサービスの提供

消費者ニーズの把握、市場状況や競合の理解、ブランド認知度の分析、ターゲット戦略、ブランド戦略、販売戦略等のご提案をいたします。

## ■ これまでの実績

- ・新商品導入の市場調査
- ・富裕層・中間層のライフスタイル
- ・ブランド戦略調査とコンサルティング
- ・価値観や消費ニーズの調査
- ・販売モデル検証とコンサルティング
- など多数

# 調査・コンサル設計の事例

## 調査・コンサル目的

- 中国における〇〇市場の現状や中高所得家庭における〇〇の需要を解明し、御社の中国における〇〇事業戦略立案に寄与する。
- 中国〇〇市場の実態を明らかにする(文献サーベイ、専門家ヒヤリング)
- 〇〇需要をもつ中高所得家庭のニーズを解明(デプスインタビュー & グループインタビュー)
- 事業としての参入可能性、事業モデルの構築。

## 調査実施

- ① デスクリサーチ  
市場・業界把握調査
- ② 定量調査
- ③ 定性調査
  - 専門家ヒヤリング
  - 富裕層デプスインタビュー
  - グループインタビューなど

## 分析・提案

- 分析内容
  - マーケット規模
  - ターゲット案
  - 消費者潜在需要
  - 日系企業の参入可能性
  - 可能な事業・収益モデル

など

既存事業者・競合

富裕層・中流層

専門家の視点

# 調査手法とステップのご紹介

## 手法と作業内容

### ① デスクリサーチ

業界情報の収集、各企業の動向を公開資料やニュースから分析



### ② 定性・定量調査

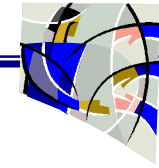
情報収集によって専門家や介護需要のある家庭をリクルート  
\* 調査依頼者の名前を明らかにせずインタビューを実施する  
(情報収集やリクルートによってヒヤリング大対象者を決定)



### ③ レポートニング

デスクリサーチとインタビューを組み合わせた総合結果をレポート  
現状をふまえて、今後の戦略プランのご提案  
(パワーポイント形式)

# デスクリサーチ例



## 手法と作業例

①

### デスクリサーチ

業界情報の収集、各企業の動向を公開資料やニュースから分析  
市場状況を把握

**1. 中国の概要**

- 中国進出から18年、日用品消費分野でトップメーカーへ
- PGOは中国へ進出後、3年で黒字化を達成したが、これは「世界500大企業」の中で黒字で187年連続で中国での売上は100億人民元に達した、ヘッド&ショルダース、リジョイ、パンチオンルサソンの4つのブランドでシャンプー市場の98%以上を、タイドとアリエールで洗剤市場の80%、セーフガードで洗剤市場の64%を、ウォシュアが衛生ナプキン市場の60%をそれぞれが占拠するトップブランドとなった。
- その第一陣は中国のローカルブランドの成長を許し、売上は一足落ち込んだ。しかし、2009年売上げを伸ばし、その後も躍進が続いている。
- 幅広い商品ラインナップとマルチブランド戦略を運用
- シャンプー分野では、ヘッド&ショルダース、リジョイ、パンチオン、ウォッシュオン、カーハムエッセンスの各ブランドを展開している。多様な消費者ニーズを満たし、市場シェアを拡大している。
- 高品質・ミドルクラス以上の価格帯に進出
- 中国の消費者は輸入ブランドに対し、「高品質で、あこがれているもの、手の届かない憧れ」というイメージを持っている。PGOはこの点を中国進出のいち早く把握し、一時的な輸入ブランドよりやや安い価格で高品質商品を導入。そして、ブランドを再構築した結果、商品のトップも伸びていった。

業界の概況

企業のポジショニングリサーチ

**3. テレビCM・雑誌広告**

■テレビCM

■雑誌広告

■雑誌掲載

事業展開をリサーチ

**成功事例①** シェアシリーズ/新発売キャンペーン

ターゲット

商品

プロモーション

効果

事業戦略を構造的に把握

# 仮説抽出



## 手法と作業例

### ② 仮説作成

デスクリサーチ結果を元に、課題に対する仮説抽出  
インタビュー調査用ディスカッションガイド、提示マテリアル

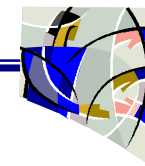
デスクリサーチで把握した現状から、仮説を抽出し、調査課題を掘り下げるインタビューガイドを作成（作成時には中国語への翻訳に細心の注意をいたします）

テーマ 主題	ヒアリング項目 対象項目	各項目で得ること 本項目が調査目的に寄与する点	
<b>1. 導入(2-5分)</b>			
自己紹介及び導入(3-5分) 自我介绍与开场(3-5分)	1. 氏名、年齢、職業 姓名、年龄、职业 2. 平日、休日の過ごし方、日ごころ趣味のあること。 平日与假日的生活方式、平时的兴趣爱好?	1. 属性確認 確認属性 2. 普段の本人の生活ぶりを簡単に押さえる。 大致掌握受访者平时的生活情况	1. 男性、24歳、星洲及地神禧高城市场代表。 2. 看电影、打麻将(P&S, PSP, XBOX)、棋友聚会。
<b>2. 消費行動について(10分)</b>			
1. ブランドについて 关于品牌	1. 何を購入する際に、ブランドを判断するのは？それなぜか？ 在购买商品的时候，会以品牌来决定买不买吗？为什么？买的时候会特别重视品牌？ 2. ブランドとはどのようなブランドか？何を意味するの？ 品牌对于受访者而言是何种存在？有何意义？	1. ブランドといふものが、どのカテゴリーにおいて、またどの商品層格ランクから意味を成すのか確認する。 识别品牌，指的是何种类别，价格在什么水平？ 2. ブランドの存在意義 品牌的存在意义	1. 貴重視品牌，所有的东西都一定购买品牌，品牌产品的款式好，品质高。服装偏好 Dior, Calvin Klein, Armani。 2. 质量有保证，且为身份象征。
2. 流行、トレンド	1. 定期的に、または偶然に流行をチェックし	1. 流行、トレンドのチェック状況と、そ	1. 会关心流行趋势，以网络（国外品牌网站）与杂志



インタビュー用マテリアル例  
潜在ニーズを浮き彫りにさせるための提示ボード作成

# インタビュー例



## 手法と作業例

③

### 定性・定量調査

ターゲット消費者、業界担当者にたいする定性調査  
(対象者条件例：介護の需要をもつ上海の中高所得者層、30～50代、性別は不問)

関係者を集めて  
グループインタビューを実施



関係者ひとりに対して徹底的に  
デプスインタビューを行う

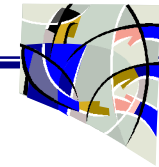


上海の富裕層に対して家庭訪問  
によるヒヤリングを実施



※上記の写真はいずれも、06年に弊社が上海で実施した定性調査の様子。調査課題、仮説を理解したプロのモデレーターがヒヤリングを実施し、日本語で直接、クライアントに情報をフィードバックし、戦略コンサルティングまでサポートする中国マーケティングの調査・コンサル専門チームは弊社のみである。

# レポート例

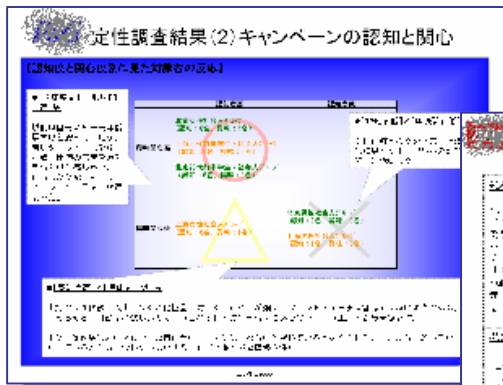


## 手法と作業例

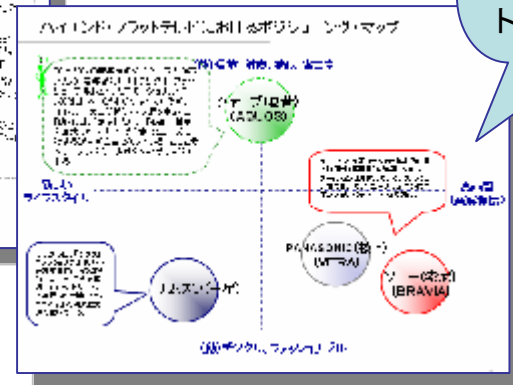
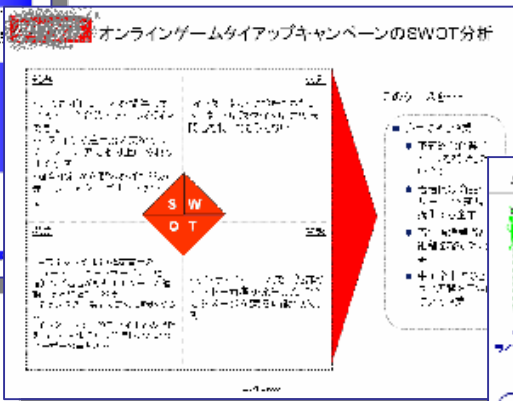
### ④ レポート例

デスクリサーチとインタビューを組み合わせた総合結果をレポート  
現状をふまえて、今後の戦略プランのご提案  
(パワーポイント形式)

認知度、興味関心度の分析

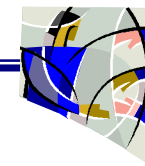


各競合起業の戦略についてSWOT分析



マーケット規模、ターゲット案、富裕層の介護施設に望むもの、日系企業の参入可能性、可能な事業・収益モデルなどをレポート

# スケジュール・管理体制



## スケジュール 概要

デスクリサーチ 4社以上の場合	10営業日~/20営業日~
仮説抽出・インタビュー準備	5営業日
インタビュー調査 (リクルート・実施)	10営業日~15営業日
レポートご納品	調査終了後10営業日

## 管理運営体制

企画、文献収集、専門家取材・分析調査管理、報告書作成  
【担当責任者】徐 向東、蔣 佳玲、泉谷晴香、葉 佳臻

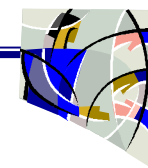
### ■ キャストコンサルティング株式会社

- ・ 中国に関する多数の市場調査とコンサルティングの実績
- ・ 中国における幅広いネットワーク
- ・ 優れた企画力と分析力

キャストコンサルティング(東京)

キャストコンサルティング(上海)

# 調査費用（概算）

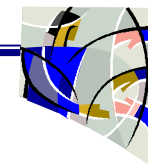


- ◆弊社では調査案件ごとにお見積もりを作成いたしております。
- ◆下記はこれまでの実績額を基にご提示いたしております。具体的な内容をお伺いした上で、再度お見積もり明細を作成いたします。ご参考用としての概算値としてご利用ください。

調査内容	詳細	推定お見積もり金額
デスクリサーチ	4社/8社	120万/210万
仮説抽出・インタビュー準備	インタビューガイド、提示ボード1式 (日中翻訳費含みます)	30万
インタビュー調査	企業の購買担当者あるいは決済権をもつ社員をリクルートを想定 (5人程度のグループインタビューを2グループ実施した場合)	90万～*
レポート	デスクリサーチ結果 4社/8社	40万/70万
	インタビュー結果	40万
	統合レポート	100万

\* リクルートの難易度によって、リクルート費用および調査費用は変動いたします。

# ご発注例（概算）



◆ご発注はお客様のニーズにあわせてお申し付けいただけます。

例えば・・・

**A** デスクリサーチ  
＋レポート(4社)

$120万 + 40万 = 160万 \sim$

**B** インタビュー調査  
＋レポート

$30万 + 90万 + 40万 = 160万 \sim$

**C** デスクリサーチ、インタ  
ビュー統合(8社)

$210万 + 30万 + 90万 + 100万 = 430万 \sim$

\* 概算ですので、具体的なご要望がございましたらそれにあわせて再度お見積もりいたします。

# 調査・コンサルに関するお問い合わせ先



 キャストグループ  
AST キャストコンサルティング株式会社

【担当責任者】徐 向東、蔣 佳玲、泉谷晴香、

東京本社 〒107-6036 東京都港区赤坂1丁目12番32号 アーク森ビル36階  
TEL 03-5575-8011(代表) FAX 03-5575-0800

上海有限公司 中国上海市浦東新区浦東南路528号上海証券大厦北楼1404室  
TEL +86-21-6881-3831(代表) FAX +86-21-6881-2550

北京分公司 中国北京市東城区東長安街1号  
東方広場東方経貿城中一弁公楼三階2室  
TEL +86-10-8518-5508(代表) FAX +86-10-8518-5509

広州分公司 中国広東省広州市天河区林和西路161号中泰国際広場A座2002室  
TEL +86-20-3825-1885(代表) FAX +86-20-3825-1886

蘇州分公司 中国江蘇省蘇州市高新区濱河路1156号金獅大厦6階D2  
TEL +86-512-6701-5222(代表) FAX+86-512-6701-5223



徐 向東 (Xu, Xiangdong)  
xu@cast-consulting.co.jp  
代表取締役 社長



蔣 佳玲 (CHIANG, Chialing)  
chiang@cast-consulting.co.jp



泉谷 晴香 (Haruka Izutani)  
izutani@cast-consulting.co.jp

# 最近の調査とコンサルティング実績



## (2006年～実績例)

- ✓中国富裕層、中間層調査
- ✓中国における欧米・日系・中国国内企業の販促キャンペーンモデル調査
- ✓薄型テレビ市場における販売戦略とブランド構築コンサルティング
- ✓大手日系PC周辺機器企業の販売ネットワーク分析
- ✓大手日系電機メーカーのBtoBインターネット戦略コンサルティング
- ✓中国旅行・レジャー市場調査
- ✓中国インターネット市場と消費者行動調査
- ✓大手日系自動車メーカー 2010へのシナリオプランニング など



NIKKEI NET「中国ビジネス最新事情」にて最新マーケティング情報を連載中  
<http://www.nikkei.co.jp/ps/china/>

# 中国市場をどうみるか

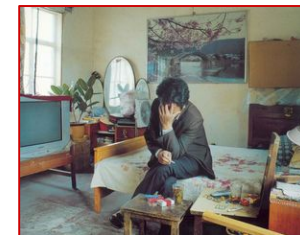
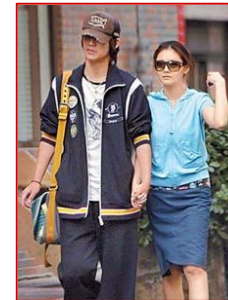
# 貧富格差が解消できないが、高成長を継続する社会



もっとも可能性の高いシナリオ

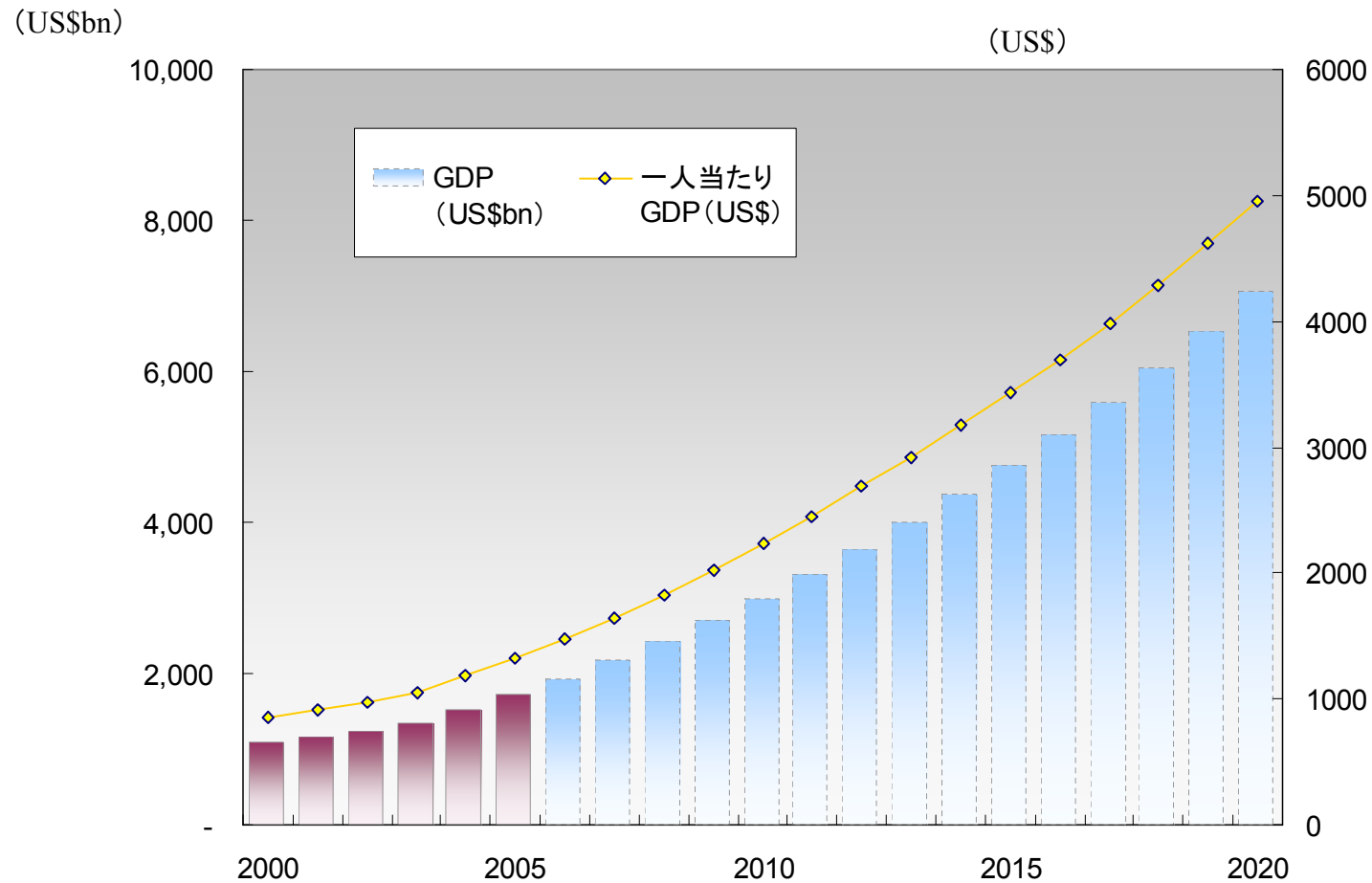
電子課金システム全国的整備／IT技術を駆使した若い世代の起業ブーム／先進国のサービス業はほとんど中国からネット経由で提供／スポーツ、ヨガ、美容クラブが大人気／富裕層や新中間層にレブ犬ブーム

高学歴若年層が躍進し、中高齢者が負担増に苦しむ／介護サービス業が拡大、労働争議が増加／若者が自己中心的／情報規制が存続



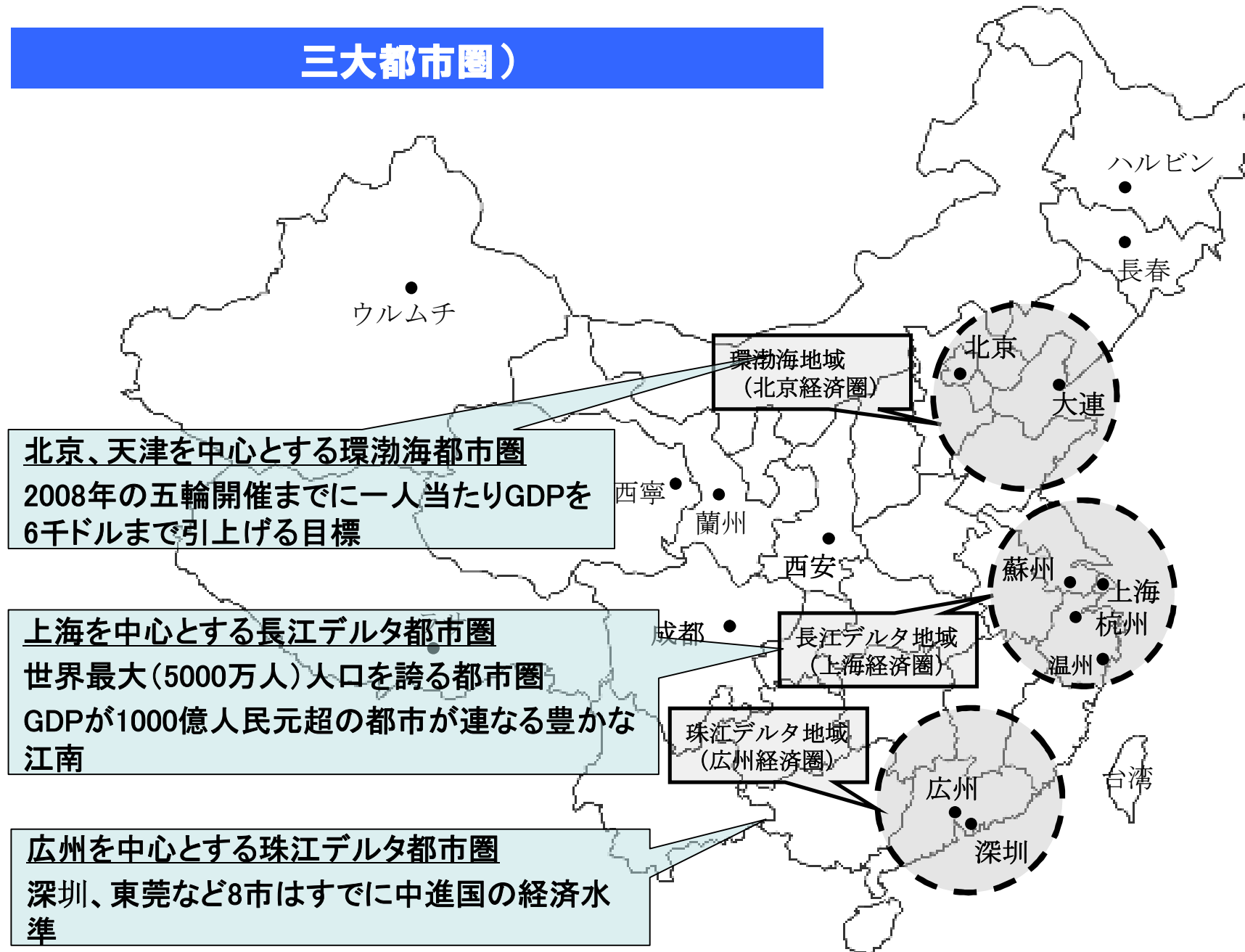
## 中国におけるGDPと一人当たりGDPの変化（2000年～予測）

予測によると2008年の北京オリンピック終了後に一人当たりGDPは2000ドルを越えるとされている。また、2020年にはGDP総額は7兆ドル規模になり、一人当たりGDPも4900ドルにまで上ると見られている。



(出典)ゴールドマンサックスによる予測

## 三大都市圏)



# 百世帯あたりの家電普及率(04年)

## 都市部

農村と都市が10~15年の差

## 農村部

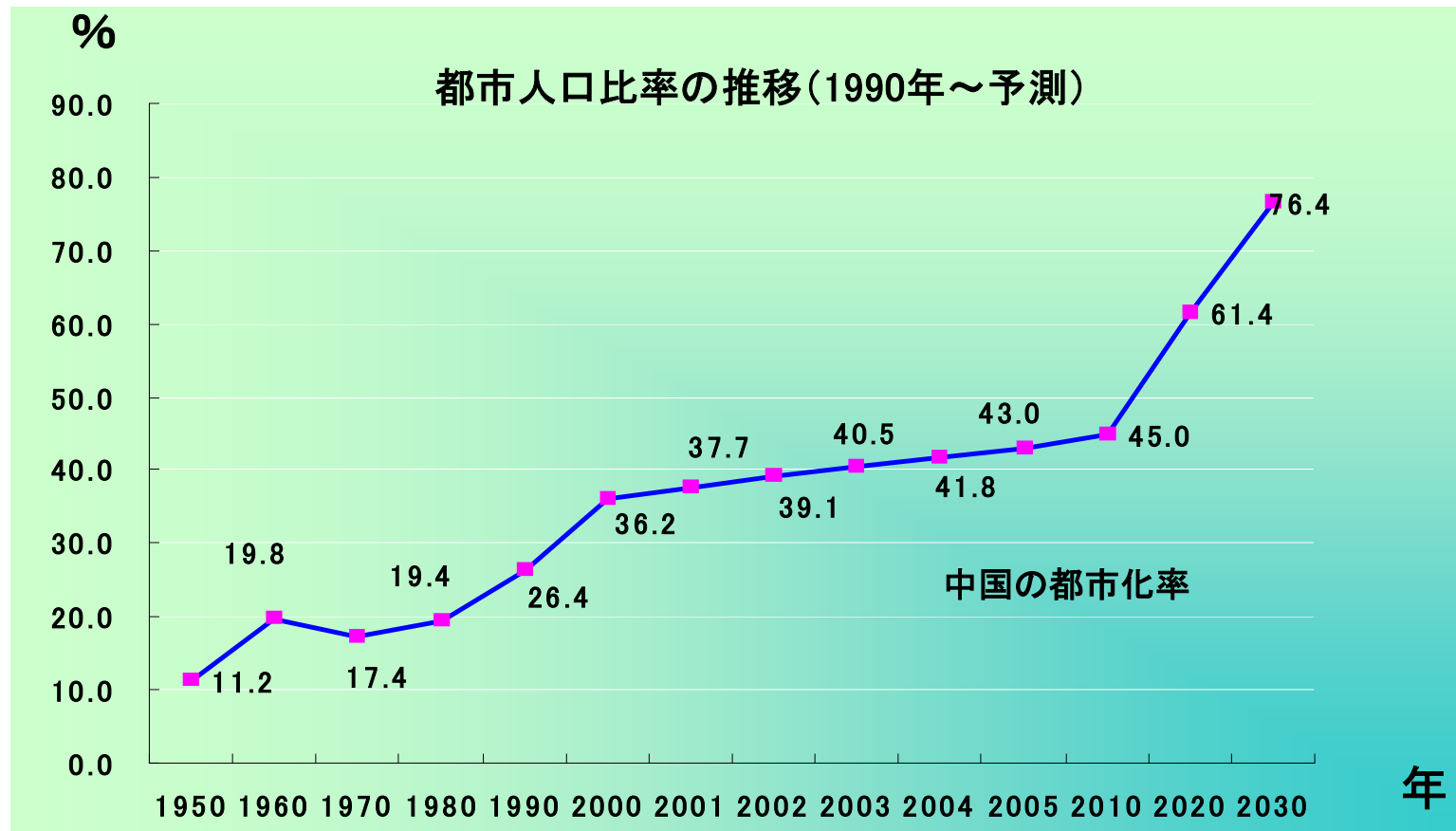
カラーテレビ	133.4台
携帯電話	111.4台
固定電話	96.4台
洗濯機	95.6台
冷蔵庫	90.2台
エアコン	69.8台
カメラ	47台
PC	33.7台
自家用車	2.2台

カラーテレビ	75.1台
携帯電話	34.7台
固定電話	54.5台
洗濯機	37.3台
冷蔵庫	17.8台
エアコン	4.7台
カメラ	3.7台
PC	1.9台

	総人口	都市人口	農村人口
2005年	13億	43%	57%
2020年(予測)	15億	60%	40%

## 都市化の進展予測

このままにいくと中国の都市化率は2010年に45%、2025年あたりに都市人口が10億人を超え、2030年に都市化率は80%に接近する見通しである。

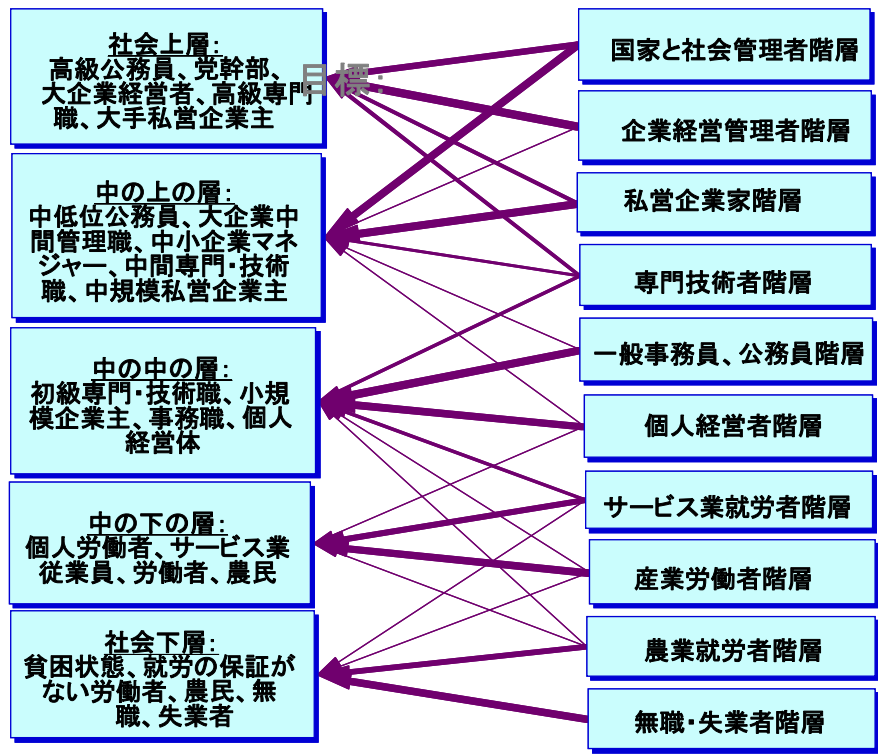
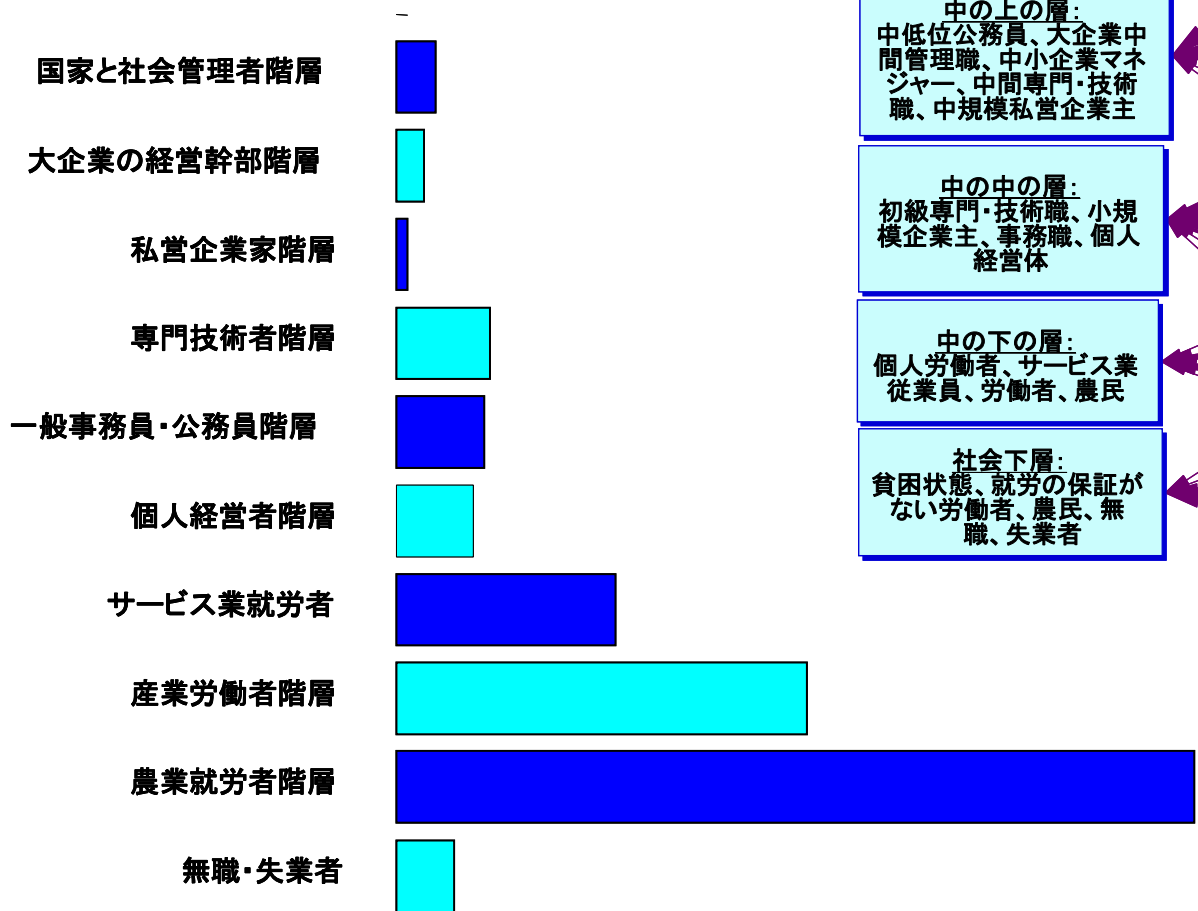


(出典) 1950～2005年は中国統計年鑑。2010年以降予測値。

# 中国の10大階層・5大等級

【富裕層】 4.2%・約3千万人

【中間層】 約16%・1億人～1億2000万人



年に1%増加して、  
2020年に中間層が  
全人口の約35～40%



## ターゲット:「裕福層」⇒「新中間層」!

90年代  
改革・開放  
路線が加速!

裕福層出現:

外資系企業・  
新興産業  
管理職、  
私営企業家、  
個人経営者  
など

90年代末から  
新中間層台頭

急速に出現、  
今後も拡大  
年齢が若い

(20、30代  
がメイン)  
⇔日本とは  
正反対  
教育水準  
が高い  
都市部と  
沿海部  
に集中

新中間層  
のlifestyle

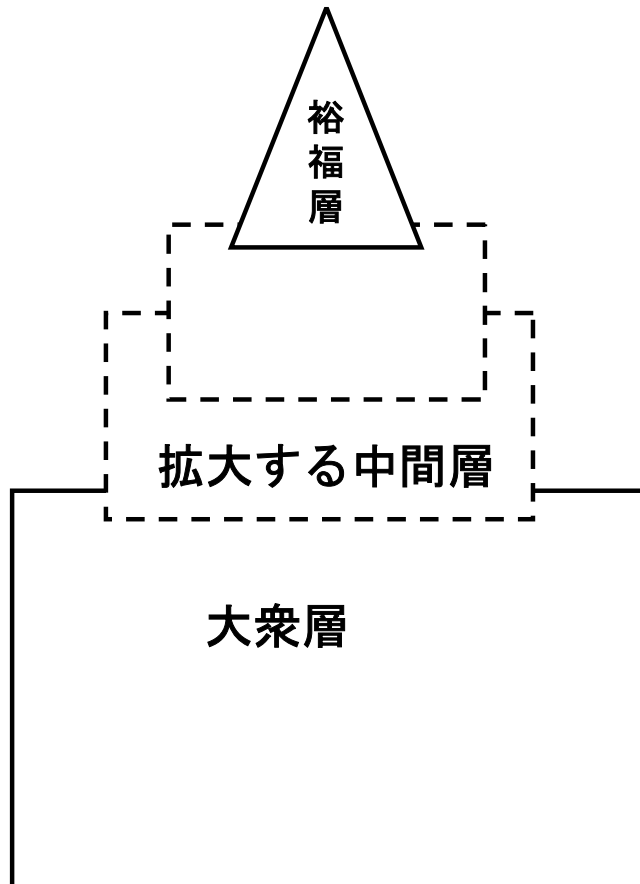
- ・小資  
(ブルジョア)  
→BoBo族:  
ボヘミアン  
+ブルジョア
- ・中産階級の  
所得水準
- ・高品質  
の生活
- ・最新の  
テクノロジー
- ・自由奔放、  
・束縛を受けず  
健康と運動

本物志向  
ブランド  
志向  
↓

感性消費  
エモーショナル  
・ベネフィットの  
追求  
↓

消費の  
高度化  
多様化

# 多重構造の中国市場



社会等級	主要職業	消費・ライフスタイル
上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国家社会管理者</li> <li>・大企業経営者</li> <li>・私営企業家</li> </ul>	自己顕示+「安定」を求める。
中上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・専門技術員</li> <li>・一般事務員／公務員</li> </ul>	自己顕示+「安定」を求める。
中中	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一般事務員／公務員</li> <li>・個人事業者</li> </ul>	安心+流行
中下	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サービス業就労者</li> <li>・産業労働者</li> </ul>	・簡素・節約型
下	<ul style="list-style-type: none"> <li>・農業就労者</li> <li>・失業者</li> <li>・無職</li> </ul>	・生存目的

# 上海「小資」のトレンドは日本式温泉



# 行け行けゴーゴーから癒し・安心・安全へ

China Marketing

Xu Xiang-dong  
**徐向東**の

チャイナ・マーケティング ⑨

## 「行け行けゴーゴー」から「癒し、健康、安心」へ

人気が登場した1枚の日本の写真  
中国の高所得層を日本の観光に誘致するという動きが最近増えている。先日、上海の中産層向けに開催された

**心身疲弊になった中間層～中流層の4割以上が過労、ストレス過剰**

日本観光誘致イベント会場に日本人観光客が溢れ、中国の観光客は驚きと喜びを表現している。中国の高所得層を日本の観光に誘致するという動きが最近増えている。先日、上海の中産層向けに開催された



日本ではよく見られるこのタイプの写真が、意外にも中国の人々の間にも人気を博している。

てきたというわけだ。それをいち早く察知したサムスンのような韓国系企業は、「世界最先端のデジタル技術でファッションなライフスタイルをサポートする」というブランドイメージを全面的に打ち出し、消費主力層である中流層の心をめがけてマーケティングを展開してきた。その中で「日本企業がめざましい躍進を遂げたのは、中国の消費者が北京や上海でなぜこの写真がこれほど中国人の心に響いたのか、その理由を探るべく、中流層が1億7千万人いる」と話している。「行け行けゴーゴー」のトーンが、明らかに落ちてきている。

### 心身ともに疲れ切った中流層

中国国内のさまざまな調査からもそのような変化が読み取れる。調査大手のHorizonが05年、北京、上海など主要7都市で各1,000人以上の中流層に調査を実施した。それによれば中流層の毎日の平均睡眠時間は8時間見られず、労働時間は9.5時間を超えている。上海の中流層の就業時間が最も少なく平均7.2時間で、逆に労働時間は最も長く平均9.6時間にも及んでいる。そして中流層の4割以上が大きなプレッシャーを感じている。また同年に中国科学院心理研究所が3万人以上のホワイトカ

ラーを対象に実施した調査によれば、ミドル・マネージャー層のプレッシャー・ストレスが特に高い。

### 住宅ローンや教育費などの負担増

マイホームやマイカーを手に入れ、ハリウッド映画でしか見たことのない憧れの中間階級的生活が現実化した。しかし、その結果としてまさかのひどい疲労と不安に陥っている。なぜか

**住宅ローン・教育費などの負担増～3割以上はローンの負担額が月給の半分以上を超える**

るうち、マイホームを例にと考えてみると、中国の平均的な住宅価格は05年と06年の間で約2割上昇した。世界的な石油価格の高騰を受けてマイカーの維持費が急増している。「ガソリンスタンドで車を洗っているとき心拍数が上がる」といふ中国のマイカー一族の聲で最もよく交わされる言葉。さらに中国の学費は年々上昇しており、ただ一人だけの子供には絶対的「教育を受けさせたい」という思いの強さ、中流層にとって教育費もますます重要になっている。



中国にマイカーを普及させるには、中国の消費者は、マイカーの維持費も負担している。

れる時、その上に建つマンションに住む住民は果たして国からどう補償されるのかは不明確だ。

医療問題も一つの不安要因だ。中国では医療保障制度(日本でいう国民健康保険)の改革が行き詰っている。家族が巨額な治療費用を必要とする病

**社会制度の不備がもたらす漫然たる不安**

気にかかり、それを防ぐためにマイカーの保有率も急増している。世界的な石油価格の高騰を受けてマイカーの維持費が急増している。「ガソリンスタンドで車を洗っているとき心拍数が上がる」といふ中国のマイカー一族の聲で最もよく交わされる言葉。さらに中国の学費は年々上昇しており、ただ一人だけの子供には絶対的「教育を受けさせたい」という思いの強さ、中流層にとって教育費もますます重要になっている。

### 社会制度の不備がもたらす漫然たる不安

社会制度の不備も中流層の不安要因だ。たとえば、中国では土地の私有化が認められていない。マイホームを購入したもののよく調べると中国の現行の法律に違反していることが判明する。2007年と

和、リラックス、健康」といった要素が補償されているからだ。それらはまさに中国の中流層が今、最もしがらみがないのだ。中流層のニーズは「行け行けゴーゴー」気運から「癒し・健康・安心」という一歩落ち着いた段階にまで進んでいるが、よく考えれば「環境にやさしい」「健康増進に寄与する」等々は、中国の中流層にとって重要な価値観だ。こうした中流層の変化をうまく捉えるなら、日本企業にもブランド力の強化やシェア拡大のチャンスが訪れるに違いない。これは果たしてどの日本企業がこうした流れをうまく捉えてビジネスチャンスに変えていくのが楽しみなのだ。



プロフィール

徐向東氏は2003年、日立創設の経営学で博士号取得。『株日記リサーチ』(読者研究員等担任)時代から中国市場戦略を中心とした調査やコンサルティングを手がける。2005年からキャストル・コンサルティング株式会社の社長を務める。

『中国ビジネスクラブ』2006年12月号

# 中国における マーケティング成功事例

## ヒット商品を生む中国企業(蒙牛)の事例

蒙牛乳業（本社・内モンゴルフホト市⇒創業わずか5年、シェアNo1.

05年「超級女声」（スーパー歌姫）という連続放送のテレビ番組スポンサーを務めることで全国で大ヒット。

中国初の大衆参加型番組を実現。2～3億人の視聴者を獲得。

05年「酸酸乳」売り上げが25億元、蒙牛全体の売り上げも100億元





# (蒙牛)中国型整合营销「(統合型ソリューション)の集大成



進行中の「超級女声」



「超級女声」のロゴがついた「酸酸乳」。

街頭にある酸酸乳看板広告



酸酸乳TVCMの一コマ。



店頭にある酸酸乳POP



酸酸乳のパッケージ

国民心理を熟知した  
ローカル企業のPR手法

## 「蒙牛」と「超級女声」に投影された中国市場の質的变化

「超級女声」の成功は、中国市場の質的な変化を物語っている。若年層の消費パワーが強い中国では「娯楽経済」が急拡大している。その中核はオンラインゲームや携帯電話のショートメッセージが代表されたような、双方向性を備えた大衆娯楽だ。「超級女声」をきっかけに、このような双方向性の娯楽が、これまで一方的に番組を流すだけだったテレビにも広がった。「超級女声」にみられる投票合戦は、オンラインゲームそのものだ。パソコンがテレビに変わり、対戦の場がネットカフェから全国に広がったこのビッグ・ゲームを、若者たちは十分楽しんだ。

### ■ 日系企業の課題

中国の消費者とのコミュニケーションができていますか？

The screenshot shows a Microsoft Internet Explorer browser window displaying the Nikkei Business Column website. The address bar shows the URL: http://bizplus.nikkei.co.jp/colm/sucfm?c=2005111616nec7. The page features a navigation menu with categories like 'トップ', '知財・総務', '人事', '財務・経理', '営業', and 'コラム'. A prominent article titled '第16回「中国の夏を独り占めた人気番組『超級女声』の舞台裏」(2005/09/22)' is visible, written by 徐 向東氏 (Xu Xiangdong). The article discusses the success of the Chinese TV show 'Super Girl' and its impact on the entertainment industry in China. An orange arrow points from the text on the left towards the article on the website.

# 中国市場を席卷する韓国ブランド

中国商務部の統計によると、台湾地域を除いて、2005年の中国の最大の貿易赤字の相手国は韓国で、対韓貿易赤字は前年度より21%増の417億ドルである。日本は中国にとっての第2位の貿易赤字の相手国だが、実は中国の対日貿易赤字は165億ドルで韓国のそれよりぐんと低く、しかも前年度より21%も下がっている。韓国側からみても最大の貿易黒字の相手国は中国になる。韓国の国際貿易協会(KITA)によると、2005年における韓国の中国に対する輸出額は前年度より24%増の620億ドルである。ちなみに韓国側の統計では05年の韓国の中国に対する貿易黒字は234億ドルとなっている。

China Marketing

Xu Xiang-dong  
徐向東の

## 韓流が吹き荒れる中国のファッション市場

### 中国最大の貿易赤字の相手国

中国の貿易赤字の最大の相手国をご存知だろうか。言われてみるとちよつと意外かもしれないが、韓国なのだ。

中国商務部の統計によると、台湾地域を除いて2005年の中国の最大の貿易赤字の相手国は韓国で、対韓貿易赤字は前年度より21%増の417億ドルだ。日本は中国にとって第2位の貿易赤字の相手国だが、実は中国の対日貿易赤字は165億ドルで韓国のそれよりぐんと低く、しかも前年度より21%も下がっている。

韓国側からみても最大の貿易黒字の相手国は中国になる。韓国の国際貿易



北京にあるファッションショップ。年末商戦を迎え、店内はいつもより一層若者でいっぱいだ。

か持たない韓国では、ファッション企業も中国市場開拓に必死なのだ。中国市場に進出した韓国のファッションブランドはすでに数十種類にもほり、中国主要都市では少なくとも400以上の韓国ファッション専売店があるとされている。

EXRなどの韓国ブランドは1セットあたりの平均価格が1500元にもなっている。韓国のファッションは中国ではハイクラスブランドなのだ。



同じ北京の繁華街にあるスポーツウェアの専門店。看板の下に有名ブランドのロゴが並んでいるが見える。

韓国ファッションは“韓流ファッション”と呼ばれている。韓国のドラマや歌手



北京街頭を走る現代(ヒョンダイ)エラントラ車

『中国ビジネスクラブ』2007年1月号

# トップ主導のサムスン中国グランドデザイン

サムスンのグローバル戦略は中国を中心に再構築しなければならない

中国戦略とサムスンの生き残り戦略は運命を共にする

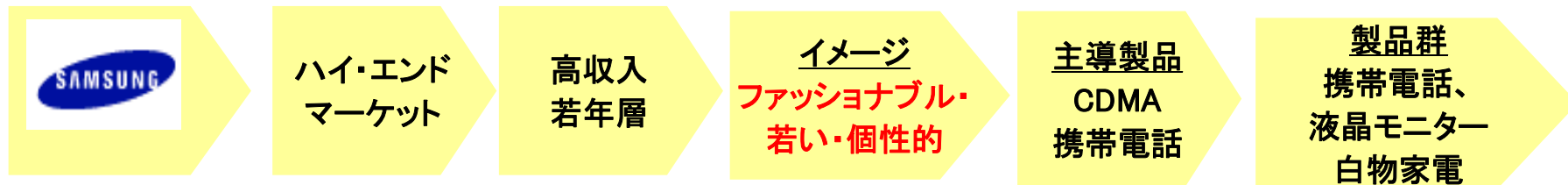
サムスンにとって中国は大きな挑戦であると同時に最後の機会

中国での成功のために、現地でのリスクテイクが必要

・ Message By 李健熙CEO

# サムスン中国グランドデザイン

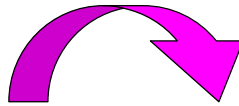
最初の失敗	<ul style="list-style-type: none"> <li>•92年⇒中国進出</li> <li>•ローエンド中心の事業展開⇒失敗</li> <li>•本社依存⇒現地企業に勝てない⇒赤字計上</li> </ul>
戦略転換	差別化を図る⇒98年以降に、高付加価値製品にシフト
ターゲットを絞る	都市部オピニオンリーダー(新中間層)
「5%市場」を狙う	6500万人、仮に毎年1%、1300万人増加
ブランディング	高級ブランドイメージを確立
マーケティング	市場へのタイムリーな対応力
対策⇒R&D	現地対応型のR&D⇒現地独自の開発能力の確保⇒人材確保
グランドデザイン	中国を次世代の移動体通信やデジタル機器に必要なソフトウェアのグローバルなR&D拠点として位置付ける



# サムスンはどうやってブランドや製品を伝えるか

## 〔Webコミュニケーション・「サムスン」の事例〕

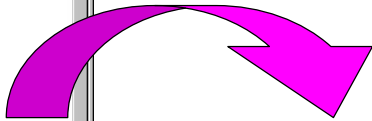
- Samsungの中国ポジショニング戦略  
⇒ 「最先端デジタル企業」というイメージの定着



SAMSUNGの会員制コミュニケーションサイト



# 〔Webを使ったマーケティング・「サムスン」の事例〕





# コカ・コーラはなぜ中国でオンラインゲームをやっているのか

『中国ビジネスクラブ』  
2006年10月号  
China Marketing

## Xu Xiang-dong 徐向東の チャイナ・マーケティング ⑦

中国市場の未来を担う“80後”は  
“感性”を消費する世代

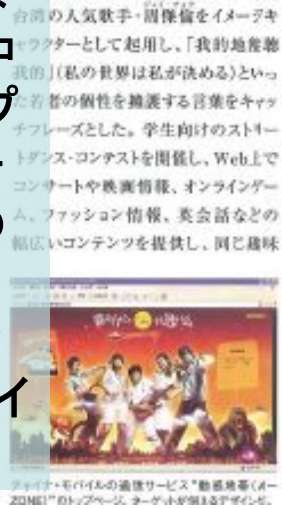
**未知な新生代「80後」の登場**  
→いち早く一人っ子世代の囲い込みを始めた欧米企業

市場変化に敏感な欧米企業はすでに“80後”世代に照準を当てた戦略を打ち出している。'05年からコカ・コーラ中国現法はオンラインゲームを運営するローカル企業と連携し、若者の中で高い人気を博すオンラインゲーム『魔獣世界』とのタイアップ型キャンペーンを展開。商品パッケージやテレビCMに同ゲームのイメージを取り入れ、ゲームコンテンツを満載する特設のWebサイトを開設し、主要都市ではゲームを無料で楽しめる会場を設けて街頭イベントを催した。若者の感性をいち早くおさえたコカ・コーラは、こうして流行の最先端をリードする企業イメージを若者の中で再び強化させた。



プロフィール

徐向東(じょうとう) 同文書館の同業会で創立、博士号取得。  
[株]日経リサーチ(首席研究員兼副社長)時代から中国市場戦略を中心とした調査やコンサルティングを手がける。2005年からキャットコンシューム・マーケティング株式会社代表取締役社長。今年8月に「中国で売れる会社」は世界で売れる(中国市場)と上場。



# BtoBマーケティング

# 中国市場でのBtoBマーケティング戦略

## ①政府との関係構築

- 政府主管部門との関係構築
- 推奨リストへの掲載
- 中央や地方当局の購買活動への参加

## ②代理店との関係構築

- 中国企業はより大胆でフレキシブルなマーケティング活動を展開
- 代理店任せなのか、直販なのか
- 代理店との信頼関係・Win-Win関係の構築

## ③現地業者との関係構築

- 例:大学、研究機関、業者への働きかけ、関係構築
- 購買担当者、消費者の中でのブランドの確立
- 関連企業とのタイアップ戦略

## ④マスコミとの関係構築(宣伝、広告、専門機関誌、出展)

- 企業ブランドと商品ブランドの構築
- クライシスマネージメントの対応
- PR活動の展開(寄付・宣伝活動、重要な商機、宣伝チャンスの掌握)

## GEはなぜフィギュアスケートの中国ナショナルチームのスポンサーになる？

GEの中国事業：医療設備、発電設備、工作機械、照明器具、スイッチ、水処理など ⇒ 典型的なBtoB企業、ターゲットは大手企業の購買責任者

● スター選手ではなく、フィギュアスケートのナショナルチームのスポンサーとなる

● クライアント企業の購買担当責任者とその家族子供を招いてスケート選手と交流。

● 空港などでフィギュアスケートのナショナルチームや北京五輪を協賛する広告を大きく掲げる⇒大手企業経営者や官僚の注目を狙う

● Wap携帯ユーザー向けにフィギュアスケートのナショナルチームに関する情報を発信⇒Wap携帯電話のユーザーの多くは企業経営者やマネージャー層である。

【背景】GEは法人ユーザーに関する市場調査でユーザーが共通して五輪のスポンサーシップにもっとも関心が高いと判明した。



# クライシス・マネージメント

# 日系企業は衰退？

人民网  www.people.com.cn

人民网 >> 家电 >> 行业焦点

## 日系逐渐衰退 国产平板竞争不能出现短板

2006年01月25日08:53

【字号 大 中 小】 【留言】 【论坛】 【打印】 【关闭】

由于技术优势不明显，售后服务跟不上，品牌老化无新意——日系彩电企业面临全面危机，渐成“明日黄花”。而与此相反，中国企业崛起于全球平板市场。CRT时代，日本是全球彩电的中心；而平板时代，中国成了全球彩电的中心。

06年1月25日(昨日)人民網(人民日報系)「日系企業衰退」報道(出所:消費日報)

近年来，几乎所有日系企业在中国的表现都**乏善可陈**。彩电企业就不说了，2005年，日系平板电视在中国市场份额总计不足20%，彻底失去“平板大国”的风采。而数码相机也多次曝出质量缺陷。一些日资手机则选择了退出中国市场，尚未退出的NEC等少数品牌也在艰难支撑。汽车一直是日本的强项，如今形象也改变了很多，虽未到“**开日本车不好意思和人打招呼**”的地步，但关于日本车不安全的传言却是始终没有有力的辟谣。

仍以彩电为例，2005年，中国平板电视占据市场75%以上的份额，并形成TCL、长虹、康佳、创维、海信五大企业军团，把日系品牌远远甩在后面。其中，TCL更是驰骋海内外，取代索尼，成为全球最大的彩电企业。

“今天，日本产品在中国的销售有一部分是惯性力量使然，老百姓的观念改变需要一个过程，他们对日资品牌的认识尚停留在五年前。”**而靠老百姓的错误认知生存，这不仅悲哀，简直就是危险。**

除了技术优势丧失与**品牌陈旧**之外，**服务不足**也成为日资企业被国人诟病的一大短板。

与中国彩电企业相比，日资彩电企业售后服务普遍存在保修期过短、**维修服务网点不足**、**维修费用过高**、**服务周期长**等问题，离老百姓的距离好像很远。

产品与服务并称为企业双翼，任何一翼的折损都会影响企业的健康发展。日资品牌普遍存在的**服务短板**，一方面说明**他们对中国市场水土不服**，另一方面也说明**他们对消费者缺乏足够的尊重**。

AST

# クライシスマネジメントの事例—トヨタ広告事件



## インターネットで端を発したトヨタ・PRADO広告事件

2003年12月号中国の自動車専門誌「汽車之友」に掲載

- 読者の反応～中国一のポータルサイト「新浪」の書き込みより
- これは明らかな中国侮辱広告だ！
- 石獅子は中国のシンボル。その石獅子がトヨタの車にお辞儀するのは、芦溝橋とかつての戦争を連想させられ、怒りを感じる。
- 引っ張られたトラックは中国の軍用車に近似している。



# クライシスマネジメントの事例—上海VW広告事件



中国で高い企業ブランド力をもつ上海VWの地下鉄看板広告になぜ非難を招いたのか？

～消費者の微妙な心理を理解できないと、たとえブランド力の高い企業も、批判される時代

～消費者心理を徹底研究の必要

～ネット意見に対するモニターリング体制が必要

# 中国におけるソニー・ショックから危機対応のコツを考える

- ・迅速かつ一貫性のある対応が必要
- ・非がない場合毅然として徹底抗戦し、潔白を証明する
- ・最新技術や最新製品で、中国の経済発展や国民生活の向上に貢献している」と積極的にアピールすべきだ

日経ネット・ブギウギ・チャイ  
ナ・オンライン  
<http://bizplus.nikkei.co.jp/colm/xu.cfm?i=20060316c7000c7&p=1>

The screenshot shows a Microsoft Internet Explorer browser window displaying a business news article. The address bar shows the URL: <http://bizplus.nikkei.co.jp/colm/xu.cfm?i=20060316c7000c7>. The page features a navigation menu with categories like 'トップ', '知財・総務', '人事', '財務・経理', '営業', and 'コラム'. The main content area is titled 'ビジネスコラム' and features a sub-header '動 感中国在線 (ブギウギ・チャイナ・オンライン)'. The article title is '第18回「ソニー・ショックで考える中国市場での危機管理」(2006/03/17)'. The author is identified as 徐 向東氏 (Xu Xiangdong), a representative director of a casting consulting firm. The article text discusses the 'Sony Shock' in China, mentioning a recall of 6 types of digital cameras in Zhejiang province and the company's response. A sidebar on the right contains a 'Linux on' advertisement and an 'アウトソーシングサーチ' (Outsourcing Search) section with a search box and a list of categories like '総務', '人事', '営業', etc.



# メディアをどう使うか

効果的な活字メディアの選択

## 富裕層・新中間層向けメディア

南方集団系列

(例：『城市画報』)

時尚集団系列

(例：『時尚』系列)

互動媒体集団系列

(例： | Look 世界都市)

- ・台頭する新中間層がターゲット
- ・トレンドリーダー的存在

## 専門誌・ビジネス誌

『財經』、『南方窓』  
・ビジネスマン向け

## 政府系

『半月談』

『瞭望』

『中国青年』

- ・特定の販売チャネルを独占
- ・国有企業の法人購読

## 庶民系大衆誌

『読者』『家庭』『故事会』

- ・低価格幅
- ・広い庶民層の支持

●正式発行誌：8725種

●発行部数：30億冊  
(2002年)

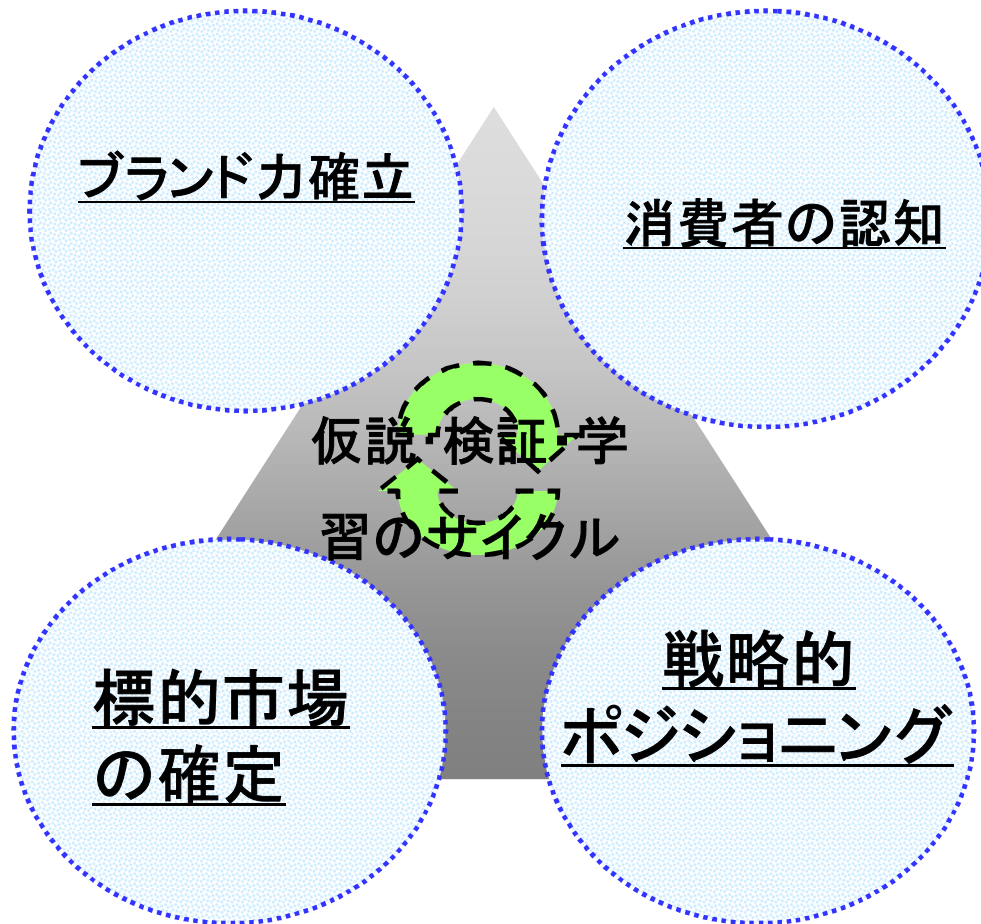
影響力が日増しに増大する第三のメディアとしてのインターネット



## 日本企業の最大の課題

1. 販売力の向上!
2. ブランド力の向上!

# 中国で「売れる」ための戦略構築



Product	<ul style="list-style-type: none"> <li>・強い製品力</li> <li>・地適応力</li> </ul>
Branding & Naming	<ul style="list-style-type: none"> <li>・良いネーミング</li> <li>・強いブランド・の創出</li> </ul>
Pricing	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ターゲット消費者の把握</li> <li>・競争力のある価格</li> </ul>
PR	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自社製品優位性の効果的PR</li> <li>・「顔」(タレント・物語)の見えるPR</li> </ul>
Distribution	<ul style="list-style-type: none"> <li>・販売ネットワークの構築</li> <li>・アフターサービス</li> </ul>
Promotion	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全員promotion戦略</li> <li>・全従業員の製品・技術・販売の知識の訓練</li> <li>・インセンティブ・メカニズムの確立(内発・外発モチベーション)</li> </ul>

# 「白い巨塔」の成功でみる中国市場攻略のカギ

- ・中国市場に“鮮度の高い一流品”を出す
- ・中国に投入した最先端商品やサービスが現地市場でも十分に受け入れられるように「気配り」する

日経ネット・ブギウギ・チャイナ・オンライン  
<http://bizplus.nikkei.co.jp/c/olm/xu.cfm>

コラム: Biz-Plus - Microsoft Internet Explorer

ファイル(F) 編集(E) 表示(V) お気に入り(A) ツール(T) ヘルプ(H)

戻る 検索 お気に入り

アドレス http://bizplus.nikkei.co.jp/colm/xu.cfm

NIKKEI NET | ニュース | マネー | IT | 経営 | 住宅 | 生活・グルメ | 学び | 就職 | 求人 | クルマ | C-Style | ウーマン | 日経 goo

BIZ PLUS NIKKEI NET

今日から役立つ経営のヒント満載。ビスプラス

検索 記事 委託先 人事

新聞購読のお申し込み・サイトマップ・BIZ PLUS メール登録

トップ 知財・総務 人事 財務・経理 営業 コラム 景気を語るこの指標

三井不動産販売  
オフィスや店舗をお探しなら賃貸仲介サービス「NextOffice」へ

NIKKEI PBP PRE BUSINESS PACK  
日本経済新聞をテキストHに！[内定者研修プログラム日経PBP]

BIZ-Solution  
売却・購入サポート、運営・管理、調査・分析の重厚リパブル

IBM  
IBM PowerPC® 970 プロセッサ搭載  
**IBM System p5™ 185**  
IBM Express ポートフォリオ™対応モデル  
キャンペーン価格【期間限定】  
**298,200円**(税込)  
詳しくはこちら ▶▶▶

アウトソーシングサーチ  
NIKKEI NETのビジネスパートナー探し  
サイトトップはこちら >> GO

外注先検索はキーワードで  
検索  
例: 具体的な委託先企業名。  
「営業」「コールセンター」などのカテゴリ。

総務 >> 詳細

ページが表示されました インターネット

「鮮度の高い一流品」としての条件備える

このドラマが、なぜ中国の視聴者にこれほど受けているのだろうか。ネット書き込みを読みれば分かる。「俳優一人一人の演技が素晴らしい」「ストーリー展開が完璧」「現代社会を描くドラマとして右に出るものがない」。確かに「白い巨塔」は、日本テレビドラマの傑作とい

第19回「『白い巨塔』成功に見る中国市場攻略のカギ」  
(2006/04/28)

日本のあるドラマが今、中国で注目されている。日本でも高視聴率を稼いだ「白い巨塔」だ。放送したのはCCTV(中央テレビ)の8チャンネル。主要チャンネルとは言えない上、大した前宣伝もなく、時間もゴールデンタイムからはずれた午後10時であることを考えると、その反響の大きさが窺える。

徐 向東氏  
キャストコンサルティング代表取締役社長  
▶ 執筆者詳細

感中国在線 (ブギウギ・チャイナ・オンライン)

# 「見たいものしか見ない」から脱却する

China Marketing

Xu Xiang-dong  
**徐向東**の

チャイナ・マーケティング ⑧

## 「見たいものしか見ない」から脱却せよ

### 為替レートに隠されている「真実」

この小文は上海での市場調査の合同を機にまとめたものだ。今回の調査には依頼先会社の社長も自ら現場に臨んでいる。日本企業の経営トップが中国での市場調査に直接参加するのは、筆者の経験からして初めてのことだ。

### 経営者こそ現地に足を踏み入れるべき

コカ・コーラの価格差には為替レートの秘密が隠れている。とその社長に教わった。日本人が海外に旅行しはじめたのは1972年頃、当時の為替レートは1ドル＝320円だった。その基調高にした

その努力が実って、「ウォークマン」が世界中でヒットし、日本発の世界的大企業を作り上げたのだ。今の中国で成功するためには、盛田氏がアメリカでやったことをそのまま中国でも実践するトップ経営者が増えなければならない。

### 「数字」への盲信は知的怠惰

「百聞は一見に如かず」という言葉を見ることができない。この数年間気になっているのは、日本企業の「数字」依存症とも言える体質だ。つまり、中国

れることもしばしばある。筆者は時折、消費者を集めてグループインタビューをし、場合によっては消費者の家を訪ね、商品がどのように使われているのかを写真に収めるまでしている。このような努力によって「数字」の背後に隠れているのは、消費者の意思やライフスタイルを浮き彫りにすることができたのだ。

でないのではないか。

たとえば、中国の若年ホワイトカラーの月収額をアンケート調査で押さえられたとしよう。日本人の10分の1しかない月収額を見ると、なぜ彼らが最新型デジタル家電を持ち、海外旅行に行っているのかは、日本企業の担当者にとっては察し難いことになってしまう。

言葉がある。「所詮、中国は……」というような既成概念の“殻”に閉じ籠もって日本のオフィスで数字をいじっているだけでは、いつまで経っても中国の「真実」は見えない。巨大市場・中国で勝機をつかむために、日本企業に今、必要なのは「見たいものしか見ない」という思考パターンからの脱却と言っても過言ではなからう。

## 「数字」への盲信は知的怠惰

とりあえず“数字”をとってくる」というのは、「生の情報」の収集を放棄した一種の知的怠惰とも言える。

定性調査など、「数字」の背後に隠れている消費者の深層心理やライフスタイルを浮き彫りにさせることが大切。

巨大市場・中国で勝機をつかむためには、「所詮、中国は……」というような既成概念の“殻”や、「見たいものしか見ない」という思考パターンからの脱却が必要。

中国では海外旅行ブームが拡大中で、20代前半の若者が海外旅行に支払える金額がはるかに多い。そのため、約2～5万円の月給でも少しずつ貯めれば海外旅行に行けるといわれる。

市場を開拓しようと自らアメリカに赴き、たどたどしい英語でいろいろなアメリカ人に直接コミュニケーションを図った。

外国の市場を知ろうと思えば、まずその国に見学を運び、直接ユーザーの声を聞き、市場を歩き回るべきだ。そうすれば新鮮で驚きに満ちた発見が次々に得られ、これまでの「常識」が完全に覆さ



中国に関して、このような観察や洞察力がなければどのような調査となるのだろうか。まずその調査票を見ると、現地の消費者が最も気になっている内容がほとんど見えない。アンケート調査で、果たしてどれほど価値のある数字が取れたのだろうか。たとえ何か価値のある数字を取ったとしても、その数字は実は何を意味しているのかを説明することが

「人は見たいものしか見ない」という言葉がある。「所詮、中国は……」というような既成概念の“殻”に閉じ籠もって日本のオフィスで数字をいじっているだけでは、いつまで経っても中国の「真実」は見えない。巨大市場・中国で勝機をつかむために、日本企業に今、必要なのは「見たいものしか見ない」という思考パターンからの脱却と言っても過言ではなからう。



プロフィール

徐向東(じょうどう) 日文版の副学芸員、博士号取得。 株式会社リサーチ(前高研実務専任)時代から中国市場戦略を中心とした調査やコンサルティングを手がける。2006年からキャストコンサルティング株式会社代表取締役社長。 今年2月に中国で「見たいものしか見ない」という思考パターンを上げ、