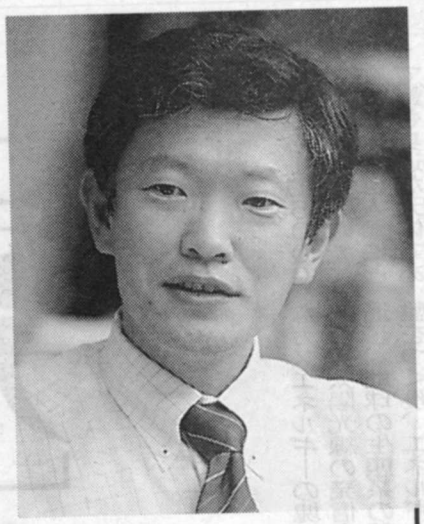
日本型経営の再構築を

中国市場で積極的商品開発を



東京大学社会科学研究所教授
丸川（まるかわ）知雄（ともお）氏

専門は中国経済。アジア経済研究所研究員を経て、現職。『グローバル競争時代の中国自動車産業』（共編著、蒼蒼社）、『現代中国の産業』（中央公論新社）など著書多数。

中国経済は年率10％以上の成長を続け、日本経済にも「中国特需」をもたらしている。

だが、中国市場は日本企業にとって必ずしも甘い世界ではない。日本企業は部品や材料では強い競争力を見せているものの、消費者向けの最終製品では苦戦が目立つ。

高機能を誇る日本の携帯電話産業は、一時は中国に6社も進出したが、各社とも2％以下の市場シェアに低迷し、ほとんどが撤退した。家電製品も概して低いシェアに甘んじ、ビデオカメラなど高価格商品で勝っているのみである。乗用車も、日本メーカーはすべて中国に進出しているが、市場シェアでは5位以下にとどまっている。

なぜ日本企業は中国の消費市場で奮わないのか。

その理由を敢えてひと言でいえば、日本企業がその強みを発揮できるポイントとは違うところに競争の土俵が据えられていることである。

日本企業は製品の機能では欧米や中国に負けないと思っても、中国市場では価格競争に土俵がシフトしてしまってそこで敗れてしまう。日本企業は品質では中国企業に勝っても、アフターサービス競争で逆転されてしまう。価格やサービスに競争の土俵を据えたのは中国の消費者であるから日本企業もそうした土俵で勝てるように適応していかなくてはならない。日本企業もそのことに気づいて、中国市場向けの低価格商品を開発しはじめた。

しかし、そうした試みには十分な資源が投じられていないようで、まだはかばかしい成果を挙げていない。

ただ、そうした中国の消費市場のなかで近年メキメキと頭角を現してきた日本ブランドがある。それは菓子だ。

上海や北京など大都市ではコンビニが増えてきたが、菓子の棚を見ると、欧米ブランドのチョコレートやポテトチップ、グリコや明治製菓など日本ブランドの菓子、そして中国・台湾系の菓子がほぼ3分の1ずつを占めている。

果たして日本ブランドの菓子がどの程度売れているのかはわからないが、中国市場で今後成功する可能性は高いと思う。それは、パッケージの良さ、商品開発の独創性、味の良さなど、日本で育った菓子には他国系の菓子にはない優位性があるからだ。

中国人の所得水準が低い間は、一般の人が気軽に買える価格ではなかったが、所得水準の上昇によりチャンスが到来したのだろう。

日本ブランドの菓子が成功すると見るもう一つの理由は、中国の消費者の嗜好にあわせて積極的な商品開発が行われていることである。電器など日本が自信を持っていた分野では中国の消費者の声に耳を傾けて商品開発する意識が薄かったが、食品の場合は国によって好みが違うのは当たり前なので最初から中国に合わせた商品開発が行われている。グリコの「プリッツ」の場合、キノコ味や辛エビ味など日本にはない多種の商品が開発されている。

日本製品の特徴や技術をベースとしながらも、現地の需要を積極的に掘り起こして商品を開発していく。これこそ日本企業が中国市場で成功するための鍵ではないだろうか、とキノコ味のプリッツをかじりながら思った。