

日本企業の中国進出におけるマーケティング戦略

—— ソニーの事例を中心に ——

The Japanese Enterprises Marketing in China

——The Case of Sony——

『要旨』

Mb05604 : 任 麗華

本論文の目的はソニーの例を中心にして、中国という市場において日本企業が直面している戦略課題をマーケティングという視角で明らかにしたい。特にソニーの電機製品における、中国のマーケティング戦略の課題を論点におきながら明らかにしたい。

改革・解放政策の実施以来、中国（中国大陸を指し、香港、マカオ、台湾地区を含まない。）対外開放のレベルは年々向上し、既に国際社会の中で、貿易大国および外資利用大国の地位を確保している。途上国としての中国は、経済が飛躍的な展開を成し遂げた。この高度成長の牽引役となっているのは中国に進出した外資企業である。1992年以降、中国経済の高成長と改革開放の深化を背景に、諸外国の対中投資は急拡大を見せてきた。安い労働力や豊富な資源及び13億人の膨大な市場を狙って、中国に進出した多国籍企業が多くなってきた。中国に進出した多国籍企業のうちフォーチュン500社にランクされる企業だけで300社以上に達する。

いまや中国はアメリカに次ぐ一大資金受入国となっており、これが世界の資本金の流れにも影響を及ぼしている。中国はもはや国際社会と遊離して行動することは許されない状況になっていることはいうまでもない。

しかるに、在中外資系企業にとっては現地化を避けて通れない課題となり、「現地化」は中国への投資が成功するかどうかのキーワードになるともいえる。近年、外資企業が中国で成長を遂げるにつれて、あらゆる面での現地化が急がれている。多くの多国籍企業はこの問題で回り道をしたと思う。改革開放が始まった当初、「世界の工場」として発展した成長段階から、「世界の市場」と呼ばれる消費拠点としての成長段階にシフトしている。中国現在でも、2億人前後の中産階級が誕生しているが、貧困問題の解消などを通じて、中国の国民の消費力は今後ますます高まるはずである。その意味で、マーケティング戦略における現地化への傾向が著しくなってきたのも、当然ではないだろう。

1978年から、中国では改革開放政策の実施が決定し、その重要な一環として、外国直接投資導入政策も実施された。本論文では、これまで中国で実施されている外資導入政策を分析しながら、いま対中直接投資の現状を検討し、さらにソニーの事例を取り上げ、日系企業の中国市場への進出におけるマーケティング戦略を論述した。

本論文は3章で構成しているが、第1章「中国への投資について」では、中国国内市場の開放を進めていると同時に、外資系企業に関する法律の制定や、投資環境も整備なども促進されている点を取り上げながら論じている。また世界貿易機構(WTO)加盟につれて、中国はWTOのルールに基づいて政策調整を行ってきた。このような調整は、日本を含む諸外国・地域の対中投資にとっては大きな意味をもつものであった。本章では、諸外国の投資の現状を参照し、これまでの日本企業による中国への投資現状を紹介し、中国の外資政策について論じた。

第2章「日本企業のマーケティング戦略」では、国際マーケティング戦略を概観し、日系企業が、中国で進出する際、チャネル戦略が重要であることを説明した。そして、マーケティング戦略の観点から、もっとも注目される中国の「工場から市場へ」の変遷と「現地化問題」を取り上げ、そこに現れた問題に対していかなるマーケティング戦略を選択してきたのかを検討した。この章では、中国

における日本企業のマーケティング戦略を考察した。

第 3 章「ソニーの中国進出」では、特に中国で比較的人気のある日本企業ソニーの例を中心に、マーケティング戦略の観点から、第 1 節では、ソニーが中国へ進出する経営事業展開について紹介した。第 2 節では、特にソニー中国が有望な市場だと確信し、中国への経営戦略を着々と進め、中国消費者の生活水準が上昇するとともに、ソニーの中国での経営戦略もそれに対応しなければならないことをはっきり認識したわけである。ソニーの消費者の期待を裏切らないようにするため、ソニーの経営戦略の重心を変えようとしたのである。その改革のポイントは以下の点である。第 1、ソニー中国での現地化の必要性。第 2、ソニー中国での市場へ進出。第 3、ソニー中国での付加価値重視へ。第 4、社会貢献活動による市場の獲得である。また、第 3 節では、ソニーにおけるマーケティング戦略の特徴を通じて、「ブランド戦略」と「チャンネル戦略」という両方面から、ソニーが成功している点と問題点を具体的に分析した。

すでに述べたように、日本と中国は一衣帯水の隣国で、地理的な強みと強い経済的補完性を備えており、経済・貿易関係の発展への潜在力は大きい。両国の経済・貿易関係は、国交正常化以降の 35 年で、急速な発展を遂げた。1972 年に 11 億元だった両国間の貿易額は、2006 年には 2074 億元と、200 倍近くに増加した。今後の両国の関係に注目したい。

日本企業の中国進出におけるマーケティング戦略

—— ソニーの事例を中心に ——

The Japanese Enterprises Marketing in China

——The Case of Sony——

Mb05604 : 任 麗華

目次

はじめに	p1
第1章 中国への投資について	p2
第1節 日本企業の対中投資の現状	
第2節 中国の外資政策	
第2章 日本企業のマーケティング戦略	p8
第1節 国際マーケティング戦略	
第2節 日本企業のマーケティング戦略の課題	
第3章 ソニーの中国進出	p13
第1節 ソニーの中国進出	
第2節 中国におけるソニーのマーケティング戦略	
第3節 中国におけるソニーのマーケティング戦略の課題	
おわり	p28
参考文献	p29

はじめに

1980年代から、日本企業の中国への進出が本格的になった。これまでも、幾度か対中進出ブームが起こったが、近年また進出ブームが起き、今なお続いている。しかし、中国市場は特異性をもっているために、時には進出した企業に大きな落胆と失望を与えてきたことも事実である。日本にとって中国は重要な経済的パートナーであり、また国際競争力を高めるためにも、中国からの撤退ではなく、さらに緊密な関係を結ぼうという方向で動いている。とりわけ、日本の電機メーカーの成長が顕著であった。

ところで、中国は1978年の改革開放以来、経済が飛躍的に発展してきた。そして1990年代以降では、経済の高度成長と改革開放の浸透を背景に、諸外国の対中国直接投資は急拡大を見せてきたのである。そのなかで日本と中国の経済関係は緊密になっており、双方が重要な市場となっている。2001年中国がWTO加盟して以来、多くの外資企業がこのWTO加盟をビジネスチャンスの拡大と捉えている一方で、中国市場を巡る諸外国企業の競争が激化してくる。日本企業にとっても中国のWTO加盟がもたらしたチャンスを生かし、欧米諸国との競争にいかにして勝つかが問題となろう。

本論文は、中国に進出する日系電機メーカー、特にソニーを取り上げて、マーケティング戦略に焦点を絞って検討してみたい。また、競争が激しい中国市場において、日本企業に求められているマーケティングのあり方を明らかにしたい。

第1章 中国への投資について

外資導入、特に直接投資は、1979 年末にスタートして以来、中国の改革開放政策の重要な柱であった。それから 28 年間余り、中国の直接投資受け入れが、中国経済の大きな発展を促したが、外資優遇を中心とした外資政策の実施がこれをもたらした要因の一つと考えられる。世界貿易機構(WTO)加盟に伴って、中国は WTO のルールに基づいて多岐にわたる政策調整を行わなければならないが、その一つに外資政策および関連制度の調整がある。このような調整は、日本を含む諸外国・地域の対中投資に大きな影響を及ぼすものである。本章では、諸外国の投資の現状を参考に、これまでの日本企業による中国への投資の現状を紹介し、中国の外資政策について紹介することにしたい。

第1節 日本企業の対中投資の現状

2005 年中国の対内投資の現状は、実行ベースで前年比 0.5%の減少となったものの、04 年同様 600 億ドルを超える高水準を維持した。遼寧省や広東省で大型投資が増加する一方、山東省、上海市などは低調だった。韓国、米国、台湾など主要国・地域からの投資が前年比 2 ケタの減少に転じる中で、日本の対中投資は自動車関連産業が牽引する形で拡大し、同 19.8%増の 65 億ドルと過去最高を記録した。2005 年の対内直接投資(銀行・証券・保険分野を含まず)は、契約ベースで前年比 23.2%増の 1,890 億 7,000 万ドル、実行ベースで同 0.5%減の 603 億 2,459 万ドルとなった。伸び率は 04 年の実績(契約ベースで前年比 33.4%増、実行ベースで同 13.3%増)と比べて大きく低下したものの、実行ベースでは 04 年に引き続き 600 億ドルを超える高水準の対内直接投資を維持した(表 1 参照)。なお、商務部は 06 年 2 月 24 日、05 年の銀行・証券・保険分野での対内直接投資(実行ベース)は 120 億 8,100 万ドルとなり、これを含めれば、同年の対内直接投資は 724 億 600 万ドルに達したと発表した[□□局経済景気検□中心、2005、p5]。

表 1 中国の対内直接投資の推移

(単位:件、%、億ドル)

統計項目	対内直接投資件数 (契約ベース)	件数 伸び率	対内直接投資額 (契約ベース)	契約ベース 金額伸び率	対内直接投資額 (実行ベース)	実行ベース 金額伸び率
2003 年	41,081	20.2	1,151	39.0	535	1.4
2004 年	43,664	6.3	1,535	33.4	606	13.3
2005 年	44,001	0.8	1,891	23.2	603	△0.5

(出所) 商務部 www.mofcom.gov.cn、中国投資指南 www.fdi.gov.cn、中国経済景気月報より作成。

国・地域別にみると、実行ベースでは香港(前年比 5.5%減、179 億 4,879 万ドル)、韓国(同 17.3%減、51 億 6,834 万ドル)、米国(同 22.3%減、30 億 6,123 万ドル)、台湾(同 31.0%減、21 億 5,171 万ドル)など主要国・地域からの投資が減少した(表 2 参照)。投資国・地域側の統計をみ

でも、韓国、米国、台湾からの対中投資が減少していることが確認できる(表 3 参照)[□□局経済景気検□中心、2005、p8]。

表 2 国・地域別対中直接投資 (2005 年)

(単位：件、%、万ドル)

順位	国・地域名	契約ベース(1-11月)						実行ペース(1-12月)		
		件数	伸び率	シェア	金額	伸び率	シェア	金額	伸び率	シェア
1	香港	13,250	1.3	33.4	5,532,653	28.1	33.1	1,794,879	△5.5	29.8
2	英領バージン諸島	2,180	△8.3	5.5	1,961,729	13.8	11.7	902,167	34.1	15.0
3	日本	2,991	△4.2	7.5	1,068,130	31.3	6.4	652,977	19.8	10.8
4	韓国	5,684	9.9	14.3	1,818,592	45.9	10.9	516,834	△17.3	8.6
5	米国	3,402	△3.5	8.6	1,189,238	10.5	7.1	306,123	△22.3	5.1
6	シンガポール	1,112	△2.6	2.8	466,093	18.3	2.8	220,432	9.8	3.7
7	台湾	3,526	△2.9	8.9	880,289	3.8	5.3	215,171	△31.0	3.6
8	ケイマン諸島	233	5.0	0.6	309,487	2.7	1.9	194,754	△4.7	3.2
9	ドイツ	584	8.2	1.5	315,367	59.9	1.9	153,004	44.6	2.5
10	サモア	730	△0.1	1.8	367,234	26.2	2.2	135,187	19.8	2.2
全世界合計		39,679	1.2	100.0	16,721,249	24.0	100.0	6,032,459	△0.5	100.0

(注1) 順位は実行金額ベース。

(注2) 商務部は 2005 年 12 月より、契約ベースでの対内直接投資額の公表を国・地域別も含めて中止している。

(出所) 中国投資指南ウェブサイトより作成 (<http://www.fdi.gov.cn/>)。

表 3 投資国・地域側統計による対中投資(2005 年) (単位：件、%、日本は億円、その他は 100 万ドル)

国・地域名	件数	伸び率	金額	伸び率	備考
日本	N.A	N.A	7,258	14.3	速報値
韓国	2,265	0.8	3,502	△4.9	申告ベース
米国	N.A	N.A	1,477	△65.1	
台湾	1,297	△35.3	6,007	△13.5	認可ベース

(出所) 中国経済景気月報

近年の日本企業の中国への投資ブームは、WTO 加盟の 2001 年末以降である。それ以来、日本企業の対中投資は年 20%のペースで急増し、日本からの設備、部品及び原材料の輸出も大幅に増え、日本の対中輸出額も数年連続最高値を記録することになった。日本の対外投資の中で、

対中投資の割合は2000年の2.1%から2004年の12.8%に増え、対アジア投資の48.6%を占めるものとなった。日本のデジタル製品と自動車の2つのリーディング産業¹の中国市場への進出に伴い、金融保険、物流、市場調査・研究、コンサルタント・広告及び飲食業なども逐次中国市場に照準を定めることになっている。日本の対中投資はさらに多様化し、さらに深く中国市場に根づくにちがいない[□□局経済景気検□中心、2005、p14]。

その前の投資ブームは、1990年代に入ってからである。それ以前の、1979～84年までの6年間の直接投資額の累計は30.6億ドルにとどまっていた。また85年、89年、90年においてもそれぞれ16.58億ドル、33.92億ドル、34.87億ドルであり、80年代後半から90年まではその増加率は低迷していた。直接投資の激増は明らかに1990年に入ってからのものであり、95年には、375.21億ドルまで増加している。98年、99年にはアジア通貨・金融危機の影響か、直接投資額の増加に陰りが見られたが、2000年以降には反転し、増加傾向が明らかである。その結果2004年には直接投資額は535.05億ドルという史上最高額に到達した、さらに、2005年の日本の対中投資(実行ベース)は、前年比19.8%増の65億2,977万ドルと過去最高を記録した。この背景としては、その魅力になるもののひとつは、中国の投資政策だと思う。

第2節 中国の外資政策

ここでは、中国の外資政策の特徴について述べることにする。中国が改革開放政策を開始してから35年間、日中経済関係に大きな変化をもたらしてきたが、それは従来の単なる商品取引から、貿易、投資、資金協力、技術協力を含む多面的な関係へと広がったことである。

1970年代末以降、中国の外資導入は、特に直接投資の受け入れにおいて目を見張る発展を見せてきた。「中国対外資貿易経済合作部の統計」²によると、1979年から2004年まで中国の直接投資(累計)は認可件数で33万6000件余りに達し、契約金額約6,000億ドル余り、実行金額で3,000億ドルに達している。「そこでこの25年間を、中国経済発展の「スタート段階」(1979～86年)、「初期発展段階」(1987～91年)、「大発展段階」(1992年以降)という三つの段階に分けてみることができる」[馬、2000、p11]。

このように中国が外資導入に積極的な政策をもっていたので、世界の直接投資受け入れ全体に占める中国の比率も、1991年の2.7%から1997年には11.1%へと急上昇した。1993年には、中国は世界で米国に次ぐ第2位、発展途上国として最大の直接投資受け入れ国に浮上した。1993～97年の発展途上国の直接投資受け入れにおいて、中国は平均で3分の1の割合を占めている。

中国が外資導入を進める最大の狙いは、国内資金の不足を補うことによって経済の発展を促進することにあるが、それだけではなく、さらには直接投資の受け入れが、①外国の資金だけでなく、先進的技術と管理ノウハウも導入できること、②直接的な雇用の拡大につながること、③借款と違

¹リーディング産業とは成長が著しく、また雇用や他産業の生産活動への幅広い波及効果を持ち、それによって日本経済を牽引する力を有する産業である。

²経済貿易委員会主管(2003、p248)

って償還の必要がないことなどのメリットがあり、直接投資による経済的効果は極めて大きいといわざるを得ない。

前述したように、直接投資受け入れの拡大に伴う外資系企業の増加は、各国の投資拡大にも大きく寄与している。

これまで見てきたように、中国の直接投資受け入れが大きく発展してきた理由は、なによりもまず外資優遇策の実施にある。1970年代末から1981年代半ばにかけて、中国政府は外資導入に関して、特に直接投資受け入れのための態勢を作るために、『合弁企業法』などの法律の制定・公布、経済特区の設立、沿海開放都市の指定などに加えて、減免税を中心とする外資優遇政策の枠組みを形成した。1980年代後半には、「外国投資奨励に関する国务院の規定」の公布(1986年10月)を受けて、地方政府を含む中国政府は投資環境の改善の一環として、インフラの整備や外資企業へのサービスの向上を図ると同時に、外資優遇措置の充実にも努めた。

1980年代末までに形成された中国の外資優遇には、①各種の減免税措置を中心に、「内資企業」(国内企業)より外資企業を優遇すること、②地域的には内陸部より沿海部、なかでも経済特区に進出する外国企業を特に優遇すること(いわゆる「地域的傾斜政策」)などの特徴がある。これらの外資優遇措置は中国の直接投資受け入れの拡大に寄与する一方、市場経済化推進の明確化や産業政策の導入に伴い、いくつかの矛盾点も生じた。すなわち、外資企業に対する優遇と公正な競争を求める市場経済化との矛盾、沿海部に対する優遇と地域格差是正との矛盾、そして「地域的傾斜政策」と業種の選別を求める産業政策との矛盾などである。そのため、1994年以降の中国の外資政策の動きは以下(表4)に見られるように多面的かつ積極的に外資導入の調整が図られている³。

表4 1994年以降の中国の外資政策の動き

公布・実施時期	主要内容
1994年1月	外資系企業と内資企業を区別せず、統一した流通税—「増値税」(流通段階で徴収される付加増値税、税率は13—17%)を導入。統一した「企業所得税暫定条例」を公布・施行、国有企業の企業所得税率を外資系企業並みの33%へ引き下げ。
同年1月	外資系企業および駐在事務所の乗用車輸入の関税免除措置を廃止。
1995年1月	外資系企業および駐在事務所の電気製品や事務機器輸入の関税免除措置を廃止。
同年6月	「外国企業投資指導目録」を公布、対中投資案件を「奨励業種」「許可業種」「制限業種」に分類、業種的選別を強化。
1996年4月	外資系企業の生産設備・中間財の関税および増値税の免除措置を廃止。
1998年1月	外資系企業の生産設備輸入にかかる関税・増値税免除を条件付で復活。
同年2月以降	繊維製品、石炭・鋼材・セメント、繊維機械、機械電気製品、軽工業品、アルミ・亜鉛・鉛などの増値税の輸出還付率を引き上げ(9%から11—17%へ)。

³<http://www.chinawork.co.jp>

同年 4 月	対外貿易経済合作部、中西部への投資に関する新たな奨励措置を発表(奨励プロジェクトを追加許可、東部外資系企業の再投資奨励など)。
同年 8 月以降	外貨管理強化
1998 年 1 月以降	外国銀行の支店設置の拡大や小売業への投資制限緩和、卸売業への投資の解禁(卸売業合併会社設立の認可規定の公布)など、サービス分野への投資に対する規制緩和。
同年 11 月	国内の輸出加工区外から加工区内への販売を輸出取引とみなし、増値税の還付を決定。
2000 年 10 月	2000 年 10 月 31 日、「中華人民共和国中外合作経営企業法」、「中華人民共和国外資企業法」およびその「実施細則(または実施条例)」の修正が行われ、外貨バランス条項やローカル・コンテンツ要求条項 ⁴ 、輸出要求、企業の生産計画記録条項 ⁵ が取り消された。また「外資によるベンチャーキャピタル設立に関する暫定規定」、「外国企業が投資型社会を経営するに關する暫定規定」など外国企業による投資に関する政策や法則が発表、整備された。
2002 年 3 月	2002 年 3 月 11 日に改定された「外国企業投資産業指導目録」では、外国企業が伝統的な農業の改善や現代的な農業の発展に投資することを奨励した。また、エレクトロニクス、情報、バイオテクノロジー、新素材、航空宇宙などハイテク産業への外資政策に力を入れ、外資企業が中国研究開発センターや地域本部を設立することを奨励した。
2006 年	2006 年 4 月に国務院は「開放を拡大し、外資誘致レベルを引き上げ、中部の台頭を促進することに関する指導意見」を公布し、外資企業が国有企業の再編に参画することを奨励した。また、一定の条件を満たす外資企業の上場を支持するとともに、中部地域の不良資産の再編や処分への参加も奨励し、外資企業が法に基づいて金融資産監督管理社会の不良債権や株主権を購入したり、外資企業の持つ資産の再編や処分などを許可し、外資企業による中部地域への投資を促進するための措置が講じられた。

出所： <http://www.chinawork.co.jp>

外国からの直接投資受け入れを新たな発展軌道に乗せ、かつその構造改善を図るため、中国政府は 1999 年 9 月に外資系企業への金融支援や、技術開発・革新の奨励、内陸部(中・西部)への投資の奨励を柱とする新たな外資優遇措置の導入を明らかにした。この意味で、1999 年 9 月に公布された新たな外資優遇策のうち、内陸部への投資の奨励の明確化が特に注目される[辻中修、2003、pp.60-62]。

長期的に見れば、中国は外資企業、私営企業、国有企業を平等に扱い、これらの企業が公正な競争を行う政策的環境を整備する必要があるため、特定の所有形態の企業への優遇の廃止を含む、政策の統一を図らなければならないであろうが、短期的には外資系企業に対する優遇はやむを得ないものと見られている。

⁴国産品を一定比率以上使用することを義務付けること。

⁵計画経済下にあった当時、生産見込み値などを政府に報告する必要があった。

産業政策上の配慮から、特定の業種や内陸部への投資に対する奨励・優遇は、むしろ強化していくものと見られる。実際、中国政府が 1994 年以來行ってきた政策調整には、従来のような「地域的傾斜」から「業種的傾斜」へと転換するといった狙いもある。

1998 年初め、中国政府はいったん廃止された外資系企業に対する機械設備輸入免税措置を「復活」したが、「復活」された優遇措置は「奨励業種」と「制限業種乙類」に限定したうえ、該当業種に属する国内企業も適用対象に入っているところに特徴がある。このやり方は、今後の中国の外資優遇に関する政策調整の方向性を示すものとして注目される。ところで、ここまでの外資政策の優遇策が、2006 年 12 月 29 日に中国の全国人民代表大会(全人代)常務委員会で、外資系企業への優遇税制を廃止し、国内・外資を問わず税率を 25%に一本化する新たな企業所得税法案を承認した[辻中修、2003、pp.66-68]。このような外資政策の調整に対して、日本企業が対中国投資をどのように行っていくのか、第 2 章の日系企業のマーケティング戦略で検討したいと思う。

ここまでは、諸外国の投資の現状を概観し、これまでの日本企業による中国への投資現状と中国の外資政策を紹介してきたが、次の章では、日本企業が中国へ進出することにより直面する際、マーケティング戦略でどのような課題を抱えているのかを検討していくことにする。

第2章 日本企業のマーケティング戦略

第1章では、これまで中国の外資政策を見てきた。世界の対中国直接投資の中で、日本企業の対中国投資が最も多くなっている。さて本章では、日本企業のマーケティング戦略についての概要を説明し、中国での日本企業のマーケティング戦略をめぐる諸問題を探り出すことにする。

第1節 国際マーケティング戦略

現在急激な市場成長、その潜在的規模の大きさという視点から、中国市場は世界中の企業から注目を浴びている。第1章でみてきたように、その中国市場に日本企業も相次いで進出している。そこで日本企業は中国という日本国内とは異なった環境で、マーケティング戦略をおこなうことになる。

マーケティングを展開する範囲が国内を越えて海外に及ぶものを国際マーケティング戦略というが、その特徴は、本国と異なった経営環境への適合活動から生まれる特殊性である。すなわち、対象国の言語、地理、政治、法律、経済、社会などの一般条件や、企業活動に直接関連を持つ所得水準、労働事情、流通構造、競争関係などの特定条件下でのマーケティング戦略の実施は国内と同じではない。国際マーケティング戦略の発展過程は初期参入段階、現地拡張段階、グローバル合理化段階と三段階に区分される。初期参入段階にあたっては対象国の選択、参入の時期、方法、手順などが、主たる意思決定の内容となるため、「本国とどのように異なるか」の把握と対応が主な課題となる。マーケティング戦略全体、とりわけ製品ミックスが対象国に適切であるかどうかの問題である。対象国への参入に成功すると、次は、現地市場拡張段階になる。そこでは自社のマーケティング戦略を各国の市場の状態に合わせて的確に修正することが主な課題となる。既存地域における既存製品の販売量・市場シェアの拡大、既存製品の販売地域の拡大、製品サービスの一層の現地適応的改良、製品種類ないしラインの拡大、製品多様化、高級化、新製品開発、新しい市場セグメント開発などである。さらに、広告、販売促進、PR といった販売活動の統合的实施が不可欠の活動となる。そして、グローバル合理化段階に入ると国際マーケティング戦略の新しい課題は、国・地域でのマーケティング・ミックス⁶の調整、マーケティングと調達・生産との統合、およびこれに関わる適切な経営資源の配分ということになる[スザンヌ・バーガー、2006、p154]。

国際マーケティング戦略でもっとも注目すべきところは初期参入段階での参入方式の意思決定である。それは、初期段階での参入方式の決定は企業のマーケティング計画と密接に結びついているからである。国際市場参入方式は、輸出による参入方式、契約による参入方式、投資による参入方式の三つに大別できる[スザンヌ・バーガー、2006、p174]。

参入方式の選択に影響を与える一般的要因として標的市場要因、生産要因、環境要因が指摘されている。標的市場要因は、標的市場の現在および将来の市場規模が重要な影響要因の一つとなるということである。市場規模が小さければ間接輸出流通業者を通じた輸出、技術供与などが

⁶和田充夫(2004、p9)

有利となる。逆に、市場規模が大きく売り上げの見通しが良ければ、現地生産などが有利となるだろう。標的国の生産要因は、標的国の経済インフラストラクチャー（輸送、通信、港湾施設）の質と費用および原材料、労働力、エネルギーその他の生産手段の質、量、費用が参入方法の選択に影響を与えることである。たとえば、現地での生産コストが低ければ、輸出による参入より、現地生産の形態が有利となる。標的国の環境要因は標的国の政治、経済、文化の特質が参入方式の決定に決定的な影響を及ぼすということである。中でも、政府の政策と規制に注目すべきである。現地政府は、輸入規制政策（高関税、厳しい割当など）、外国投資規制政策をとったり、逆に外国投資奨励政策をとったりする。これらの要因に影響を受けて参入方式を選択するが、企業は初めて進出国で国際マーケティング戦略を行うので、経験、ノウハウなどを欠いている場合が多いと考えられる。従って、輸出からはじめ、現地生産・現地販売へと進む段階的アプローチをとることが多い。段階的アプローチは輸出版売の時期に販売チャネル、現地顧客との双方向コミュニケーション、自社ブランドを確立することができ、これらが確立していれば、現地生産・現地販売へと移行しやすい。

ところで、今までの日本企業による中国でのマーケティング戦略はどうなっているだろうか。

かつて日本企業は米国市場、ヨーロッパを含む先進国市場への参入の際に生産活動拠点を現地につくる前に輸出を行ってきた。直接輸出から生産投資までの時間は当然長くなるわけで、それ以前に貿易専門業者を通じた間接輸出形態が採用されていたとすれば、新規に米国での販売事業に着手してから生産投資にまで至った時間はさらに長くなる。ではなぜこのような経過をたどったのか。理由は二つある[孫光、2002、p93]。一つ目は、輸出によるチャネル形成を通じた現地流通・需要情報の収集・蓄積、それに基づく現地市場向けの製品の開発・確定が可能である。そうした情報収集としては、他にサーベイ・データなどを通じた市場調査があるが、輸出を通じた実際の販売活動によって得られる情報が非常に重要であると考え方に立っている。

二つ目は、チャネル形成と生産能力形成との間の時間的な速度差があるからである。自主的なマーケティング・システムを有効に作動させるためには多大な時間と金がかかる。このマーケティング・システムと生産拠点の構築を同時に行うおうとする場合、巨額な資金の投入が必要となる。同時に、製品が産出される一方、マーケティング・システムが有効に作動しないといった事態も生じる場合がある。マーケティング・システムの開始から完全な動作にまでかかる時間は生産システムのそれに比較してはるかに大きいのが通例であるので、現地生産システムと現地マーケティング・システムの動作のタイミングを合わせる事が極めて重要な課題となるのである。生産に比較して、マーケティング戦略関連の投資の効果出現が遅れる傾向にあることから、マーケティング戦略関連の投資は生産投資に対して時間的に先行してなされる必要がある。輸出形態でのチャネル形成の先行はマーケティング戦略で重要となってくるのである。それは、国際マーケティング戦略というものが、その企業にとってまったくの新規市場で、しかも既に形成されたチャネルを有する国内とは異なり、いわばゼロから販売活動をスタートさせるという現状で認識されるからである。

以上のように、販売チャネルの形成と拡張は日本企業の中国における、マーケティング戦略にとっても、重要な課題であることが理解できる。次の節は、在中日本企業の電機メーカーの進出につ

いてマーケティング戦略の現状と問題点について解明する

第2節 日本企業のマーケティング戦略の課題

日本企業にとって、中国市場は極めて重要な市場となっている。すでに多くの企業が中国に生産拠点を築き、大手企業は複数の事業拠点を展開し、中国を地域本社と位置付ける企業すら現れている。それは、中国経済高度成長の重要な要因となった。そこで、新たな問題も起こってきた。マーケティング戦略の観点からみると、もっとも注目すべき問題は中国の「工場から市場へ」の変遷と「現地化問題」である。

(1) 中国は工場から市場へ

現在の中国は、1978年の改革・開放政策以来、「世界の工場」として発展した成長段階から、「世界の市場」と呼ばれる消費拠点としての成長段階にシフトしている。現在でも、13億人口を有し、相当数の中産階級が誕生し、貧困問題の解消などを通じて、中国の国民の消費力は今後ますます高まるはずである。

そうしたなかで、日本企業の対中投資に若干の変化が生じている。中国国内の人件費の上昇、外資企業優遇政策の調整などの要因により、日本の対中投資が減少しているのである。「CHINA+1」⁷現象(中国への投資以外に候補地を探す海外直接投資行動)が日増しに目立つようになり、投資の着眼点にも変化が生じている。

日本企業にとって、中国の大きな潜在市場は非常に魅力的である。日本企業はこれまで対中投資をする上で、労働力と原材料などの低コストという中国の優位性を重視していたが、この優位性はしだいに薄れている。欧米など第三国への輸出製品生産基地としての中国の地位も低下している。日本貿易振興機構(ジェトロ)の調査によると、日本企業が中国に対して重要視する機能は「付加価値の高い生産機能」と「研究開発機能」になりつつある。ジェトロの渡辺修理事長は「人件費の安さに着目した対中投資は今後減少し、技術が比較的高い分野への関心が高まっていく」[ジェトロ、2006、P68]と述べた。当初はコストの低さを求めていた日本企業が、付加価値の高い製品の研究開発をしだいに重視しつつあることがわかる。

日本の対中投資方法の調整という動きは、中国に対してプラスの意味があり、このことと中国産業のレベルアップ、核心技術の競争力向上のプロセスとは、互いに影響力を持つようになる。この互いの影響が良好であれば、世界経済における中国のレベル向上につながる。さらに、マーケティング・ミックスの製品と価格の観点からみると、経済成長が進み富裕層、中間層が増大したとはいえ圧倒的多数の消費者の所得水準はまだ低い。このため、多くの消費者は何よりも価格に敏感でコスト要求が厳しいのが現実である。一部の富裕層を狙うビジネスは別だが、大多数の消費者をターゲットにする場合、消費者の購入可能な価格を見極め、その価格設定から逆算して市場向けに低価格の商品を開発する必要がある。商品の低価格化を実現する手段としては、まず、過剰

⁷「CHINA+1」とは、日本企業が投資リスクを分散するために、中国に投資すると同時にベトナム、インド、タイなどそのほかのアジア諸国にも投資し、工場建設や発展拠点を設立する投資戦略のことを指す。

な機能・品質の削ぎ落としや現地調達率の向上、委託生産輸入販売、FTA⁸の活用といった開発・生産・調達体制の見直しがある。

まず中国向けの商品開発についてである。広大な中国では地域ごとに独特な社会が存在する。一つの省だけでも日本と同じくらいの面積だから、地域によって習慣や民族性が異なっても不思議はない。このような中国市場に受け入れられる商品・サービスを投入するには、多様なマーケットのニーズを把握し、中国の生活者や彼らの社会に適した商品・サービスを作り出さなくてはならない。すなわち、中国市場向けの商品開発を行う必要がある。

日系企業の工場移転、つまり安価な人件費を求めて拡大してきた海外生産戦略は、この5年間で急速に中国へと収束してきた。前述したように、これは低コストの人件費だけが目的だったわけではない。中国の生産技術が世界と競合できるレベルに上がりつつあることから、製品の品質向上も見込んでのことである。中国の生産現場は、いまでは繊維や機械の組み立てのような労働集約型産業ばかりでなく、IT関連や自動車などのハイテク産業にまで拡大しており、先端技術を駆使した製造ノウハウや、豊富で安価な人材を前提とした製造ノウハウが確立されている。

こうした基盤が整い始めたのは80年代のことである。外資系部品メーカーが低賃金の労働力を求めて中国での生産を開始すると、産業集積の加速により外資系組み立てメーカーが中国に集まり、資材調達から生産までの一貫したサプライチェーン基盤ができあがった。こうした環境ではコスト削減と生産時間の短縮を同時に実現できるため、グローバル企業をはじめとする外資企業は続々と中国に工場を設置した。米国の経済誌『フォーチュン』の世界トップ企業50社のうち、約8割の企業がすでに中国に進出しているという[ジェトロ、2006、P48]。いま、自社のサプライチェーンに中国を織り込まない企業は、おそらく世界の土俵では戦えないだろう。

つまり、「安価な労働力源」から「世界市場に向けた輸出生産拠点」へ、“世界の工場”中国の劇的な変貌を経て、日本企業はいま、対中進出の新たな課題に立ち向かっている。現地の人々との人間的な関わり方、高コスト是正の方法など、日本企業が抱えるさまざまな問題を精査し、新しい「現地化」の具体像をつぎに分析することにした。

(2) 現地化問題

前項、生産地としての中国から消費地としての中国への変化を解明してきたが、この項では現地化問題について考えてみたい。

日本企業による中国への投資は依然として活況を呈しており、中国市場に対する見方も、かつての「中国脅威論」から「中国特需論」へと大きく変化している。日本企業にとって、中国市場の位置付けは急速に高まってきている。今後、日本企業の中国進出に際しては、現地人材の活用のあ

⁸FTAとは自由貿易協定(Free Trade Agreement)のことである、物品の関税、その他の制限的な通商規則、サービス貿易等の障壁など、通商上の障壁を取り除く自由貿易地域の結成を目的とした、2国間以上の国際協定である。[地域経済統合](#)の形態の中では、緩やかなものとされている。またFTAには自由貿易地域(Free Trade Area)として、自由貿易協定を結んだ地域を指す場合がある。

り方、すなわち“現地化”への取り組みが成否を分ける要因となる[黄磷、2003、p86]。

そして、中国国内市場をターゲットとした販売事業を行う際に、現地企業を含めた競合関係のなかで成功するためには、人材の登用を中心とした企業の“現地化”をいかに進めるかが重要となろう。中国市場を理解することが重要であるのはもちろんであるが、たとえば政府当局との関係維持など、中国特有の対応が求められることも事実だからである。このような場合の対応は日本人ではなかなか難しい面がある。これまで多くの日本企業は幹部人材の現地化に対して消極的であった。これを改めない限り、今後、中国市場で成功を収めるのは容易ではないであろう。

それから、中国国内市場で製品を販売する場合、競合の関係にあるのはこれまで欧米、日本ならびに台湾、韓国などの外資系企業を中心であった。しかし現在では、中国の現地企業の存在が非常に大きなものとなっている。たとえば家電業界では、いわゆる白物家電はもちろん、PC、携帯電話、DVD プレーヤーなどの分野でも、中国企業が非常に大きなシェアを占めるようになってきている。また乗用車も、中国の企業が日系企業以上に販売シェアを伸ばしてきている[筧武雄、2002、p56]。

さらに、まわりの欧米企業に比べてみると、多くの日本企業が、これまで中国を生産拠点として位置付けていたのに対して、中国に進出している欧米企業は、早くから販売力の強化を目的として、日本企業とは対照的に現地化を積極的に進めてきた。そこでは経営層を含めた幹部への現地人材の積極的な登用と権限委譲を進めているケースが少なくない。現地の幹部候補人材を確保するため、主要な大学との共同研究や、寄付、冠講座の実施など戦略的な取り組みも行っている。

また、生産機能だけでなく、現地の技術人材を登用した研究開発を早い段階から中国で進めているケースも少なくない。これは基礎技術の研究というよりは、むしろ中国市場に合った商品開発を行うためのものという意味合いが強い。中国市場向けの製品開発は、現地の技術人材が行うべきだという考えによるものである。最近でこそ、日本企業にもこうした動きが出てきてはいるものの、欧米企業に比べればまだごく一部に過ぎない。

優秀な人材を確保したとしても、こうした人材にいかに権限を与え、登用していくかということが問題となる。ここでも欧米企業と日本企業の差はやはり歴然としている。欧米企業の場合には、経営層を含めて現地人材を積極的に登用しているケースが少なくないが、日本企業の場合には管理職クラスまでというケースがまだまだ多い。

以上のような問題を解決するには現地化において欧米企業に大きく遅れをとっている日本企業であるが、日本企業ゆえの困難さもある。海外事業の現地化は、海外拠点が単独で進められるものではなく、本社の理解とサポート体制があってはじめて可能となるものである。

ここまでは、現地化問題について述べてきたが、次の章では、中国に進出した日本企業の中で、比較的に入社意欲が高く、成功を見せているソニーの事例を具体的に見ていきたい。

第3章 ソニーの中国進出

第2章では、日本企業の中国における国際マーケティング戦略について紹介し、中国での日本企業のマーケティング戦略をめぐる課題を検討してきた。次に本章では、中国で比較的人気のある日本企業・ソニーの事例を見ていきたい。

第一財經日報(2006年1月10日)によれば、「中国で最も影響力のあるグローバル企業」ランキングを調査したところ、ソニーが選ばれた。その理由は、「内部管理がよくできている」企業であることと企業イメージや商品イメージ、企業競争力の項目で高いポイントを獲得する一方で、社会貢献度や企業文化などのポイントも評価されたからである⁹。その意味でソニーを中国進出の成功例として取り上げることに意味があると思う。この章では、まずソニーが中国へ進出する経営事業展開とマーケティング戦略について整理する。そして、マーケティング・ミックスの理論を基礎において、ソニーのマーケティング戦略の特徴を考察したい。

第1節 ソニーの中国進出

ソニーの中国進出は上海から始まった。1993年に「上海ソニー電子」(中国名:上海索広電子有限公司)を設立(ソニー70%出資)、8ミリビデオカメラなど光学機器の生産を開始した。上海ソニー電子は、1997年から3年連続上海の輸出貢献企業に認定されており、コンポ、デジタルカメラ、DVDプレーヤーの生産にも手を伸ばしている。上海ソニー電子の会社概要は以下になる¹⁰。

[上海ソニー電子]	
開業年度	1993年
資本金	500万ドル
売上	5,000万-1億人民元/年
形態	合弁(ソニー側70%)
従業員	1,000人
業務	8ミリビデオカメラの生産・販売、同カメラ用のメカデッキ、光学ピックアップ、ドライブユニットの製造、デジタルカメラの製造。

上海にはもう一つ「上海ソニー映像」があり、平面テレビ、ブラウン管、コンピューターディスプレイ

⁹秦朔(2006、5版)

¹⁰<http://www.chaqq.cn>

イなどを生産している。ソニーと上海の日中合弁企業である。テレビ、プロジェクターなどの電子製品を生産している工場、水のリサイクルなど環境対策にも取り組んでいる。会社概要は以下のようになる¹¹。

[上海ソニー映像]

開業年度	1996年
資本金	1億250万ドル
売上	1億人民元/年
形態	合弁(ソニー側70%、上海30%)
従業員	1,800人(うち半分は正社員)
工場の規模	敷地面積106,208平方メートル床面積39,417平方メートル
業務	平面カラーブラウン管、CRTおよび部品の製造・販売

1995年には北京で、移動体通信の生産・開発会社が設立され、デジタルセルラー端末が生産されている。ソニーの合弁会社「北京索鴻電子有限公司」である、中国の通信端末生産企業として初の環境管理・監査の国際規格「ISO14001」の認証を取得した会社であった。場所は北京空港近郊の天竺工業団地であり、ソニーのほか松下などIT関連企業が集中しているところである。同会社は通信端末機器、同コンポーネントおよびソフトウェアを生産している。北京索鴻電子有限公司の会社概要は以下のようになる。

[北京索鴻電子有限公司]

開業年度	1995年
資本金	1,168万ドル
売上	8,000万人民元/年
形態	合弁(ソニー側74.5%)
従業員	約293人
業務	デジタルセルラー端末製造・販売

以上の上海・北京の現地法人は、1995年に設立されているが、この年の広東惠州にも全額出資で「ソニー精密部品(惠州)有限公司」が設立されており、光ピックアップ、モーターなどを2001年から生産している。ソニープレジジョンデバイスの生産子会社である、Sony Precision Device Huizhon (SPDH、中国での社名:索尼精密部品(惠州)有限公司、本社中国・華南地区惠州)は、

¹¹<http://www.gikai.metro.tokyo.jp/index.htm>

ERP (Enterprise Resource Planning) パッケージ¹²の生産管理モジュール「EXPLANNER 生産」(NEC 製)を導入、システム構築期間約4カ月で2000年4月から稼働した。ソニー精密部品(惠州)有限会社は、ERP 導入を機に製番管理から MRP¹³(資材所要量計画)方式に移行した。従来の製番管理では、部品のリードタイムの長短に関わらずまとめて発注していたため、部品在庫が増加していた。ERP 導入により生産計画の立案サイクルを週次から日次に短縮し、部品ごとの調達リードタイムに合わせた部品別発注に切り替えたことで、部品在庫を削減できるとしている¹⁴。ソニー精密部品の会社概要は以下ようになる。

[ソニー精密部品(惠州)有限会社]

開業年度	1995年(2001年稼働)
資本金	1,400万ドル
売上	7,000万人民元/年
形態	100%
従業員	約500人
業務	光ピックアップ、モーターなど精密部品の製造・販売

上海から車で1時間の無錫では新たに携帯電話などの電源であるリチウムイオン・ポリマー二次電池工場が立ちあがった。同電池は携帯電話や PDA などのモバイル機器の電源として有望視されている最先端デバイスである。

無錫からほど近い蘇州にはソニーのヒット商品であるノートパソコン(バイオ)が生産されると伝えられたことがある。しかし、「バイオ」が中国で開発されているのは事実で、北京、上海、深圳の販売店のほかにウェブサイトなどで受注されている。中国での発売機種は、最上位「バイオノート GR」お

¹²企業の経営資源を有効に活用し経営を効率化するために、基幹業務を部門ごとではなく統合的に管理するためのソフトウェアパッケージ。部門ごとに別々に構築されていたシステムを統合し、相互に参照・利用できるようにしようというもので、財務会計や人事などデータの一元管理、システムのバージョンアップや保守点検の容易化、他部門の作業のリアルタイムな参照などが可能になる。特別な機能を持ったソフトウェア部品を後から追加できるよう拡張するための機構を備えたものもあり、個々の企業に合わせて作りこむことができるようになっている。

¹³ Material Requirements Planning 1960年代に考案された生産管理手法の一つ。企業の生産計画達成を前提に、部品表と在庫情報から発注すべき資源の量と発注時期を割り出すもの。過去の使用分を補充するのではなく、予想される需要を事前に捕らえることにより、在庫の圧縮と不足の解消を同時に実現した。資材の調達を顧客からの受注と需要予測に直結させた結果、生産計画作業は大きく改善できた。大型汎用機(メインフレーム)やオフィスコンピュータ向けの汎用ソフトウェアパッケージが登場したこともあり、中小企業を中心に広く普及した。1970年代からつい最近に至るまで、代表的な生産管理手法として製造業で利用されてきた。製造や物流等の管理、および経理などの機能を MRP に追加し、統合したものが ERP(Enterprise Resource Planning)である。

¹⁴<http://www.nikkeibp.co.jp/archives/105/105275.html>

よび「バイオノート 505」の 2 モデルである¹⁵。索尼電子(無錫)有限公司の会社概要は以下のようになる。

[索尼電子(無錫)有限公司]	
開業年度	2000 年(2001 年稼動)
資本金	950 万ドル
売上	1 億人民元/年
形態	100%
従業員	約 400 人
業務	リチウムイオン・ポリマー二次電池の製造(携帯電話や PD 等のモバイル機器の電源)、ノートパソコンの製造

そして最後に、ソニー中国を紹介することにして。1996 年 10 月、北京で取締役会を開いて話題を呼んだが、これは統括会社としての性格をもっている。ソニー(中国名:索尼)中国有限公司(1996 年 10 月北京で設立)であり、中国におけるソニーグループの統合と協調管理を目的として、中国で独資子会社¹⁶の形態で中国へ進出した。ソニー中国有限公司は中国ソニーの本部として機能しており、主な業務は電子産業への投資、製品販売の拡大、アフター・サービス業務の推進であった。また、中国国内の全般業務活動を管理しており、全国 20 都市に支社、事務所を置き 34,500 人近くの社員を配している。北京の新名所の東方広場には、体験型サイエンス・ミュージアム「ソニー探夢」(ソニー・エクスプローラ・サイエンス)があり、中国でのソニーのブランド・イメージ向上に大きく貢献している。

こうした事業展開が順調に進んだ結果、中国市場における同社電機製品の年間売上高が、2008 年までには 80 億ドル(約 1 兆円)に達する見込みだということが AFPBBNEWS に掲載された¹⁷。これは 2002 年度の売上高の 10 倍以上となる¹⁸。ソニーは、中国を米国に次ぐ第 2 の同社の市場にすることを目指している。ソニー中国有限公司の会社概要は以下のようになる。

¹⁵稲垣清(2003、p127)

¹⁶独資会社とは、中国国内において設立される全部の資本を外国投資者が出資する企業をいう(中華人民共和国外私企業法第 2 条)1

¹⁷<http://www.afpbb.com/article/economy/2242781/1712556>

¹⁸<http://www.afpbb.com/article/economy/2242781/1712556>

[ソニー中国有限公司]

開業年度	1996年
資本金	約51億ドル(2006年)
売上	1億人民元/年
総投資額	約10億ドル(2007年3月まで)
従業員の規模	約34,500人(その中日本従業員約340人)(2007年3月まで)

第2節 中国におけるソニーのマーケティング戦略

日本と中国は一衣帯水の隣国で、地理的な強みと強い経済的補完性を備えており、経済・貿易関係の発展への潜在力は大きい。そのため、ソニーは1978年から中国での事業を展開し始めた、そしてその20年後の1998年、中国での進出が本格的に展開されることになった。第1節では、ソニーの中国進出について述べたが、この節ではソニーマーケティング戦略について述べることにしたい。

ソニーはこの間絶えざる改革を積み重ねてきた。ソニーは中国を市場としても有望であると認識して以来、そのための経営戦略も次々と打ち出してきた。特に近年、中国の消費者の生活水準が上昇するとともに、ソニーの中国での経営戦略もそれを対応しなければならないことをはっきり認識した。ソニーは消費者の期待を裏切らないようにするため、次に述べるように四つの改革を行ってきた。

(1)ソニー中国における現地化の必要性

ソニー中国での経営形態は、独資会社と合弁会社の二つである。したがってどのようにして、独資会社と合弁会社の関係をうまく保つかがソニーにとって大きな問題であった。

今現在、ソニーの成功は合弁会社との関係を良好なものとした結果であることは明らかである。今後のソニーの目標は、このようないい関係をよりよい方向に進行するように努力することであった。中国国内市場をターゲットとした販売事業を行う際に、現地企業を含めた競合関係のなかで成功するためには、人材の登用を中心とした企業の“現地化”をいかに進めるかが重要となろう。中国市場を理解することが重要であるのはもちろんであるが、たとえば政府当局との関係維持など、中国特有の対応が求められることも事実だからである。このような場合の対応は日本人ではなかなか難しい面がある。

これまで多くの日本企業は幹部人材の現地化に対して消極的であった。これを改めない限り、今後、中国市場で成功を収めるのは容易ではないであろう。

これは製造業に限らずソフトウェア産業でも同様である。ソフトウェア開発を中国で行う場合、こ

れまではコーディングなどの後工程部分のみを中国のIT人材に任せるケースが多かった。しかし、後工程だけでなく開発にも現地の人材を積極的に登用するようになれば、品質面でも大きな差が出てくるものとみられる。現在、中国ではソフトウェア工学関連の学部学科を設置する大学は約400あり、学生数は40万人とも言われている。こうした豊富な人材のなかから、すでに千人規模の開発人材を確保している日系のSI(システムインテグレーション)企業も出てきている¹⁹。

(2)ソニー中国の市場への対応

かつて日本企業が中国へ進出するメリットのひとつに、豊富な労働力を安価に確保することによる価格競争力の強化があった。しかしながら、多くの日本企業が中国に進出し、中国で生産することはもはや日本企業にとって当たり前という状況となっているなかで、安価に労働力を確保することだけでは、価格競争力を維持できなくなっている。

さらに、ここ数年来の中国国内市場の拡大を背景に、中国を輸出製品の生産基地とのみ位置付けるのではなく、中国国内での販売を目的とする企業が増えてきている、ソニーも力を入れた方針を取っていた[趙迎新、2006、p36]。

ソニーは、ノートパソコンで、ビデオカメラで撮った映像や音楽CDなどを編集する、編集した映像をテレビで再生するなどの電器製品に力を入れている。こういったパソコンと家電をつなぐことによって可能になる楽しみを消費者にアピールする戦略である。ソニーがパソコンに搭載する独自のソフトが、それを可能にする。日本ではおなじみの戦略であるが、中国でもそれは全く同じである。

中国メーカーは低価格、かつ品質の高い製品で、国内市場を席卷している。29インチの最新型のテレビが日本円にして4万円程度で売られていることも珍しくない。2005年の中国市場では中国メーカーが占める割合が圧倒的に高い。テレビで8割、VTRとDVDプレーヤーではそれぞれ、9割以上にも及ぶ。単純な価格競争では巨大市場で勝利することは難しいとソニーは考えている。

一方、北京や上海、深センなどの沿海部の都市では経済発展により高額所得層が育ちつつある。ソニーの考え方では、仮に13億人の中国の総人口の5%が高額製品を買えたとすれば、6500万人の市場が生まれる計算になる。日本円で1台2万～3万円はする携帯電話の普及が1億2000万台を超す中国で、この数字は決して非現実的ではない。[趙迎新、2006、p36]によれば、「ソニーらしい特徴があれば、値段が高くても買うという消費者が既に育ってきた。」とソニー中国の会長出井伸之氏(当時)が断言した。高所得層を狙うなら、中国も他の先進国と違いはない。

実は同じ上海の百貨店の2階には、2005年11月にソニーが中国で始めた「ソニーデジタルショップ」という新しいコンセプトの店舗がある。パソコンとソニー製品をつないでどのような楽しみ方ができるかを実演する場所である。約20台のパソコンが並ぶデモンストレーション室もある。ソニー製品を購入するか、年会費を払って会員になった人は、パソコンを使った映像や音楽の取り込み方から、編集方法まで学べる。2006年6月には2号店を北京の百貨店にオープンした。

現在は北京と上海の2店舗だが、今後はフランチャイズも含めて全国の主要都市に40店舗くらいを展開する計画があり、ソニー中国は意欲的である。ソニーは既に百貨店などを中心に中国に50

¹⁹楊延(2005、p175)

0カ所の販売代理店を持っており、その中からデジタルショップの加盟店を募る予定である。近い将来、バイオを中国で発売することにより、ソニー中国の全面的な展開が開始されて中国市場への対応も十分に行われるものと考えられる。

(3)ソニー中国での付加価値重視へ

ソニーはここまでの対中投資をする上で、労働力と原材料の低コストという中国の優位性を重視していたが、この優位性はしだいに薄れている。欧米など第三国への輸出製品生産基地としての中国の地位も低下している。「日本企業が中国に対して重要視する機能は『付加価値の高い生産機能』と『研究開発機能』であり、この比重が次第に高まってきている」[ジェトロ、2006、p70]。[ジェトロ、2006、p71]によれば、ジェトロの渡辺修理事長は「人件費の安さに着眼した対中投資は今後減少し、技術が比較的高い分野への関心が高まっていく」と述べた。当初はコストの低さを求めていたソニーが、付加価値の高い製品の研究開発をしだいに重視しつつあることがわかる。

(4)ソニーの社会貢献活動による市場の獲得

ソニーの製品と技術は多くの消費者によく知られている。現在、ソニーは「社会的責任」という考え方を会社運営の中に組み入れることに力を入れると同時に、教育、環境保護、文化芸術などの分野でも全世界で社会貢献活動を積極的に展開している。ソニーはまだ会社の実力がそれほど大きくなっていない1950年代から、日本の小中学校の教育に対して援助をしてきた。そして、1996年ソニー(中国)有限公司を設立した後は、「中国に根付き、長期的に発展をさせる」という考え方が中国での発展理念となり、中国で社会貢献活動に投資することもソニーが中国社会に溶け込む重要な要素となった。これらの投資の中で、教育への投資が際立っている。

ソニー社が設立されて60周年、またソニー(中国)有限公司が設立されて10年に当って、ソニー(中国)は中国の社会貢献活動に合わせて、数千万ドルを投資した。2006年もすでに5200万元を投資し、中国民政部と中国社会活動協会が共催している「2006年中国慈善活動ランキング」のトップに立った。現在、ソニーは中国でも際立った教育活動システムを作り上げた。その活動は体験型サイエンス・ミュージアム(Sony Exploration Science)、「ソニー愛の教育支援プロジェクト」、「大学生電子デザイン・コンクール」から「ソニー奨学金」まで拡がり、小学校から大学までの各レベルの教育に及んでいる。

数十年の発展を経て、ソニーの事業はすでに、世界各地に及んでいる。市場を拡大すると同時に、ソニーは現地の社会発展に貢献することに力を尽くしている。しかし、実際には一連の社会貢献活動により、ソニーは疑いなく大きな市場を獲得し、ソニーブランドの知名度を高めた。したがって、企業に少なからぬ無形の利益をもたらすと同時に、ソニーの「全世界でのローカル化」の戦略を後押ししたことになる。

社会貢献活動がブランドイメージに及ぼす貢献度は一体どのくらいあるかについては、明言できる人はいないが、しかし、グローバル化やデジタル化の流れの中で、社会貢献活動に積極的でない企業はそのブランドイメージもあまりよくないということは無視できない現実である。その他の多

国籍企業に比べて、ソニーの社会貢献活動には独自性がある²⁰。

第3節 中国におけるソニーのマーケティング戦略の課題

前の節で、在中国のソニーのマーケティング戦略について検討した。この節では、今後の中国に進出する日本企業のモデルともなる、ソニーの中国におけるマーケティング戦略の課題、つまりブランド戦略とチャネル戦略について見ていくことにしよう。

マーケティング戦略では、マーケティング・ミックスという概念がある。マッカーシー(E.J.McCarthy)が『ベーシック・マーケティング』で唱えた4Pマーケティングのことである、すなわち、①製品政策(product)、②価格政策(price)、③広告・販売促政策(promotion)④チャネル政策(place)の4つのPではじまる要素を最適化するようにミックスすることである。

(1) 中国でのブランド戦略

20年前、中国の家庭では、ソニーの電化製品が正真正銘のステータスシンボルであった。物が少なく、収入も少なかった当時の中国では、輸入家電製品が「贅沢品」の代名詞だったからである。「家電製品」と言えば、ソニーや松下電器産業、東芝など日本のブランドが真っ先に思い浮かび、これらの名を知らない人はなかったのである。

しかし、長年の経済成長を遂げた後、今日の中国では、市場環境に大きな変化が現れてきている。商品の供給が豊富になり、国民の家庭収入も顕著に増加した。80年代を風靡したいにしえの名ブランドも、いまや中国人の視線を一身に集めるものではなくなった。少なくとも、もはや唯一の選択肢には成り得ない現状になった。ブランドイメージが強かったソニーには、新たな課題に直面しなければならない時代がやってきた。ここで取り上げる問題点は、二つである。一つ目は、中国での「ソニーのニセモノ問題」である。二つ目は、中国での「ソニーのブランドイメージの希薄」である。

まず、中国での「ソニーのニセモノ問題」からみてみよう。中国産ニセモノ(コピー商品)はヨーロッパの高級ブランドで既に有名であるが、デジタル製品、特にソニー製品のニセモノも大量に出回っている。

ソニーは日本を代表するブランドの一つであるが、中国でのブランド力は日本でのそれ以上の力がある。ニセモノ製品の多さはそのブランド力を反映している。街で見かけるニセモノ日本メーカー製品の中では、圧倒的にソニー・ブランドが多い、以下の写真はソニー・ロゴの入った「iPod nano」風のMP3プレーヤーである²¹。

²⁰<http://japanese.cri.cn>

²¹<http://itpro.nikkeibp.co.jp>



(出所) <http://itpro.nikkeibp.co.jp>

今後、中国でブランド戦略を進めるためには、知的所有権問題への対応が重要である。ブランド戦略とともに、模造品(ニセモノ)対策も強化しなくてはならない。そのために、中国での統括会社の役割はこれまで以上におおきくなる。商品サービス体制の充実や広報宣伝活動、そして法律面での対応までを覚悟しなくてはならない。

欧米企業はこの点では、法的手段に訴えて解決しようとするのに対し、日系企業はどちらかといえば、「泣き寝入り」型である。係争中のものもあるが、今後、経済紛争やトラブルの係争事件への発展も多発するであろう[山下裕子、2006、p146]。

もとより、中国も WTO 加盟に伴う知的所有権保護を約束していることから、徐々にこれを遵守していくであろうが、中央はともかく、地方でトラブルが後を絶たない、というリスクはさげられない。

模造品、まがい物ブランド、コピー商品は枚挙に暇がないが、上のように、ソニー・ロゴの入った「iPod nano」風の MP3 プレーヤもあれば、「SONY」をもじったもの、「GONY」、「SUNY」もある²²。

こうした、ニセモノ商品は、ソニーブランドを追いつめることになる。ソニーでの対応には限界があることから、政府間協議を粘り強く行うとともに、業界としても取り上げていくことが必要であろう。

中国での戦略は長期的には、ルール化が行われていくであろうし、WTO に示される内外無差別の原則が貫かれていくであろう。しかし、ソニーから積極的な行動も期待されている。

第二の問題は、「ソニーのブランドイメージの希薄」である。

近年、国美のような大手家電量販店に行ってみると、ソニーの売り場もその他数多くの中国国内外のブランドと一緒に並べられて、何一つ目立つ所はない。むしろ一部の新興ナショナルブランド

²²<http://itpro.nikkeibp.co.jp>

の方が往々にして販促活動が猛烈であったりする。特に新製品の宣伝活動は目まぐるしいほどで、人々に活気を感じさせるが、ソニーを初めとする日本ブランドは「寂しい」という印象を与える。

中国における地域総本部として、ソニー中国は、中国国内では電子情報業界への投資、製品販促、ユーザー向けアフター・サービスなどに従事、また、ソニーの中国各地拠点に対してはマクロ的管理と広範な業務サポートを行い、同社の中国事業を支えてきた。2003年頃から、ソニーはブランドイメージの再構築に注力してきた。昔日を思えば、ソニーブランドは中国でも絶大な影響力を持っていた。ソニー製品であれば、多くの消費者は他メーカーの製品と比較しようともせず、少々高くても気にせずを買っていたのである。

しかし、現在の消費者は違う。現在の消費者は価格合理性に対するセンスが圧倒的に鋭いといえる。ブランドイメージやデザインがいかに優れていても、価格が合理性を失ってしまえば、商品の魅力も色褪せてしまう。ソニー製品はその優れた性能とデザインで、かつては価格が他社製品より少々高くても売っていたわけだが、いまではこうした「神話」も影を潜め始めている[Frank Bradley, 2004, p351]。

2006年末、ソニー関係者には降って湧いたような大災難が起こった。ソニーが製造した大量のノートPC用電池パックが世界中で炎と煙を巻き上げたからである。

高品質が売り物のソニーだけに、電池パックの品質問題は、その他のソニー製品に対する信用不安をも呼びこんである。ブランドイメージ再構築中のソニーにとっては、まさに泣き面に蜂である。深刻な品質問題が起こるといことは、技術と管理の両面における問題の総合的な現れなのである。これほど大規模な品質事件が起きたということは、ソニーの体制上における問題が生易しいものではないことの証左であろう。当然のことながら、バッテリー問題を契機に徹底的な改革が行われていなければ、ソニーの中国におけるその他の業務開拓にもマイナス影響が出てくることだろう。

だが、いまのソニーに利益率の減少と競争力の衰退という事実が存在していることは間違いない。そして最大の危機は、競争相手が成長し続けていることなのである。

中国市場を重視するその姿勢とは裏腹に、ソニー製品の中国市場における競争力は次第に弱くなってきている。ソニーは中国に設計プロジェクトグループを設立し、中国人エンジニアが設計した製品が全世界でヒットすることを期待してはいるが、それも今のところは片思いに過ぎない。中国消費者が目にした事実、ノートPCからデジタルカメラ、さらにはテレビまで、ソニーの問題製品が後を絶たないということである。設計の現地化は、品質の完璧さを保証するものではない。ソニー製品は、まず品質面において、中国消費者からの信頼を取り戻さなければならなくなっている。

要するに、現在の中国は80年代の中国ではないのである。20年前、中国は計画経済の制約を受け、商品が極度に不足しており、ソニーを初めとする日本企業は欧米企業に先駆けて中国へ進出したから、いとも簡単に市場で勝利することができた。しかし、現在はそうは行かない。ソニーは欧米や韓国企業と、中国市場で大競争を繰り広げねばならず、また、昔の優位性も希薄になってきている。

中国市場において、多くの新製品が米国や日本と殆ど同時に発売されるようになってきた。当然、中国の消費者はますます商品選好が厳しくなり、多様化してきている。ソニーに限らず、どのような

製品でも、気の変わりやすい中国消費者のニーズに応じていくかが大きな課題となっているのである。ソニーのブランド再構築が第一の課題であるとするれば、次の課題はチャンネルの再構築であろう。

(2) 中国でのチャンネル戦略

第2章で述べたように、日本企業が中国進出する際、国際マーケティング戦略としては、流通戦略の一部となる流通・販売チャンネルの形成・拡張がもっとも重要な戦略であることがわかる。ここでは、ソニーによる中国でのチャンネル戦略の特徴と問題について紹介したい²³。

ソニー中国が本土での販売事務所を開設したのは1978年のことである。その時は、鄧小平氏の「改革・開放」政策を開始したばかりのころであった。現在ソニーは、中国に7カ所の大型生産工場を構え、液晶テレビやノートPC、ステレオ、デジタルカメラ、DVDプレイヤー、プロジェクターなどを生産している。そして、子会社と事務所が全国に30カ所で設立し、販売・専門修理所が全国に展開している。こうすることによって、ソニーの生産、販売、アフター・サービスといったチャンネル形態が一体化にしたのである²⁴。中国のネット消費調査研究中心 ZDC²⁵のデータによって、松下電器のチャンネル戦略と比較しながら、ソニーの販売チャンネルの分類、特徴と課題をまとめることにしたい。

ソニー中国の販売チャンネルは多様であった。まず、ソニーのチャンネルの分類を紹介する。大まかに分類すると「オンライン販売」と「オフライン販売」に分けられる²⁶。「オンライン販売」というのは、インターネットあるいはテレホンを通じて、顧客に製品を届けことである。このような販売形態は、ほとんどの同業他社でも用いられている。ところで、インターネットでの販売には問題もあった。インターネットで製品を体験した消費者はほとんど支払い上のトラブル、商品の品質、配送時間などに不満を感じており、積極的に「オンライン販売」を利用するまでには遠く及ばない。また、現実として中国のインターネットの接続料金がまだ高い水準にあるため、消費者はコストの面からあえて高い通信料を払って安い商品を注文する必要がない。それからサイトページの構成がわかりづらいという問題も消費者の意欲を阻害している。

「オフライン販売」というのは、顧客が直接に店舗まで来て、製品を見たり、体験したりしたあとに購入することである。ソニーの「オフライン販売」はさらにまた4つのチャンネルが設置されている。それは、「デジタルワークショップ」(中国名:数碼工作坊)、「VAIO販売店」(中国名:VAIO銷售ショップ)、「デジタル・メディアセンター」(中国名:数碼映像核心店)、「家電チェーン店」(中国名:家電連鎖店)である²⁷。では、ソニーの独自の販売チャンネルの特徴と問題点を紹介したい。

まずは、「デジタルワークショップ」(中国名:数碼工作坊)を紹介する。「デジタルワークショップ」というのは、顧客が必要な時に必要な物を探しできるようにする総合販売店である。ソニー製品を中心としたIT商品各種、家電、各種サービスを手軽な価格で提供するところである。いま全国の39

²³和田充夫(2004、p9)

²⁴<http://www.sony.com.cn>

²⁵<http://zdc.zol.com.cn>

²⁶<http://www.sony.com.cn>

²⁷<http://www.sony.com.cn>

の都市で、チェーン展開している。ここでは、ソニーの製品に詳しいスペシャリストを配置しているため、ソニーの製品について何かの問題があれば手軽に店内で相談することができる場所である。それだけではない。そのほかに、ソニーの新製品の紹介、パフォーマンスなどを体験する舞台でもある。しかし、このような高付加価値のサービスを利用できるのは、会員のみである。

つぎは、「VAIO 販売ショップ」(中国名:VAIO 銷售店)を紹介する、ソニーのVAIO 販売店は全国で317カ所に設置されている。ソニーはネット時代において、パソコンを単なるハード製品の販売形態からパッキングされたソリューション形態に変換する方針で、この巨大市場中国を勝ち取る方針である。そのために、体験型販売店「VAIO 販売ショップ」が設立されたのである。そのことが、販売戦略にも顕著に表れている。北京・上海・広州・深センの4大都市に、ソニー直営の「ソニーデジタルワークショップ」を開設し、VAIO の店頭販売はひとまずこの店頭においてのみ販売されることになっている。また厳しく選んだパートナーにも販売権を渡し、販売することになっているが、VAIO のコンセプトである AVIT コンセプトを把握して、きちんと消費者に対して商品説明できることが前提となっている。これは、ソニーの販売戦略の一環で、消費者に対してソニーのコンセプトを正確に、また確実に伝えていきたいという狙いがある。そのほか、WEB サイト「ソニースタイル」の注文も受け付けている。

そして「デジタル・メディアセンター」(中国名:数碼映像核心店)である、ソニーのデジタル・映像製品を販売するショップである。全国のIT 専売店の23カ所に設置されている。ほかの販売店と同じく、主なサービスは、製品の自由体験、顧客のコミュニケーション、専門知識の紹介である。

最後には、「家電量販店」(中国名:家電連鎖店)を紹介する。「家電量販店」は、製品の種類が豊富で、値段も専門店より安いところで、消費者のここをつかむ。そのためでほとんどの消費者はここで製品を買う。したがって、ソニーで、販売量が一番多い販売チャネルは「家電量販店」ということになる。いうまでもなく、販売チャネルの中心としてもっとも重視される場所であった。ところで、ここでの問題も多い。いま中国に行くと恐らく街中で繰り広げられている家電量販店が目に入る。2005 年度の中国の電機メーカー大手 100 社の利益総額は大幅に下落した。原因はいろいろあるが、家電量販店の強硬政策が間違いなくその原因の1つである。家電量販店は圧倒的な流通チャネルを武器に価格決定や各種費用の徴収など、日系の電機大手も含め、メーカーとの間の交渉で主導権を握ってきた。価格戦争に陥った家電量販店はメーカーへの転嫁を主張してきたのである。それに対し、ソニーは中国の人口や広い国土を考えれば、今後もチャネル拡大の余地は十分ある。確実にいえるのは、量販店や家電メーカーといった関連業界を持続的に発展させるためには、公正で合理的な業界の秩序作りが先決ということだと考えられる。

それでは、松下電器産業のチャネル戦略と比較してみよう。

その前にまず、中国市場開拓の最前線を見てみよう。ソニーと松下は極端なほど違う立地にある。一方は畑が地平線まで広がる農村の小さな町、もう一方は高層ビルが立ち並ぶ大都会のショッピングセンター内にある。

松下は農村地区に立地している。そもそも中国メーカーの製品より価格が2~5割も高く、所得の低い農村部では高級すぎる。豊かな都市部なら、いくら値段が高くても品質やデザインの良い松

下製品を選ぶお客さんが大勢いる。しかし貧しい農村部では、ほとんどのお客さんがブランドにこだわらず5元(約75円)でも安い商品を選ぶのである。

それだけではない。中国の家電産業は、生産が需要を大幅に上回る供給過剰に陥っている。流通経路の最下流にある農村市場では、メーカーの「正規品」のほか在庫処分品や横流し品も入り乱れ、激しい販売合戦が繰り広げられている。交通インフラの整った都市部より物流コストも高い。家電の中で最も値崩れの大きいテレビの場合、中国メーカーでも利益が出ている会社はほとんどないと言われるほどである。

こんな厳しい農村市場に、松下は今年、大きく打って出ようとしている。昨年4月に提携した中国のテレビ最大手、TCL集団(広東省惠州(フイチョウ)市)から低価格テレビをOEM(相手先ブランドによる生産)調達し、今月末から販売を開始する。初年度は15万台を売る計画である。今年後半からは、自社生産の平面テレビをTCLの農村部の流通網を通じて販売する準備を着々と進めている。

松下の基本的な考え方は、世界中どこでも、より多くの顧客に商品とサービスを提供することにある。中国の農村市場でも、ボリュームゾーン(量販価格帯)を避けず、いかに利益を上げるかに知恵を絞っている[日経 BP 社、2003、p32]。乱戦区に正面から飛び込む松下を「直球勝負」とすれば、「変化球」で新たな市場を発掘しようと試みているのがソニーである。

中国のように過当競争で、需要の振れ幅が大きい市場では、『ハードウェアを売る』という発想で生き残るのは難しい。ソニーの武器はブランドとソリューションである。

上海の新都心、浦東(プートン)新区の陸家嘴(ルーチアツイ)地区にお目見えした大型高級ショッピングセンター「スーパー・ブランド・モール」のなかに 2006 年11月、ソニーはショールーム兼販売店「デジタル・ドリーム・タウン」をオープンした。

床面積600平方メートルの広々とした店内に、テレビや携帯オーディオ、パソコン、デジタルビデオカメラなどの看板商品をゆったり展示し、そのほとんどを自由に手に取って試用できる。まだ中国では発売していない「プレイステーション2」も置いてあり、実際にゲームをして遊ぶことができる。見て、触って、楽しめる体験型店舗である。さらに、ここで製品を購入すると、専門知識のある店員にその使い方を徹底的に教えてもらえる。店内には教室も併設され、「ビデオ編集入門」「デジタルカメラ写真コンテスト」などのイベントを毎週開いている。

一般の家電量販店では、多数のメーカーの製品をジャンル別の棚にまとめて展示している。このため、製品の機能が同じなら、顧客の選択の決め手はやはり価格になりがちである。独自のデザインや質感にこだわり、外資系メーカーの中でも価格の高いソニー製品はどうしても不利になる。だが体験型の店舗では、価格よりも使い方の説明やイベントといった付加サービスが購入の動機になりやすい。

[日経 BP 社、2003、p32]によれば、デジタル・ドリーム・タウンの小型版で、北京に5店舗を展開する「デジタル・ドリーム・ワークス」の調査によると、最新のデジタル製品は多機能で、説明書を読むだけでは機能の半分も使いこなせないことが明らかとなった。安売り店ならここより2割安く買えるかもしれないが、8割の値段で5割しか使えないより、10割で買って10割使いこなす方が得であると

いう考え方なのである

ハードとともに「遊び方」や「楽しさ」という価値を売り、競合他社とは違う土俵で勝負する。

今後は、こうした体験型店舗を中国の主要な大都市に毎年30店程度ずつ展開していく計画である。しかし、ここで素朴な疑問がわいてくる。平均的な所得水準がまだまだ低い中国で、価格よりサービスを評価する消費者が一体どれだけいるのであろうか。

目指すターゲットは、「新富裕層」である。今の中国は貧富の差が大きく、高所得層の収入は日本人の常識をはるかに超える。しかも彼らは、沿海部の大都市にまとまって住んでいる。この市場を囲い込むだけで十分大きいと見込んでいるのである。

ここまでみると、松下電器産業とソニーのチャンネル戦略において、一見、正反対に見えるが、中国市場の常識に挑戦している点では共通している。

ソニーは、自社のブランドの強化、再構築を行っていくために、主として都市部でのチャンネルを強化している。そして、それは単にハードとしてのモノを売るのではなく、それによって実現する価値を売ろうとしている。それが体験型の店舗のねらいであろう。松下との違いもここにある。要するに、中国における「新富裕層」をターゲットとしてチャンネルを構築しているのである。もとより、中国の市場がソニーの狙い通りに受け入れて認知するかどうかは予断できないが、その可能性は大きいのではないかと思われる。

おわりに

改革開放から約 30 年、中国は大きな発展を遂げた。いまでは世界第二位の外資受入国となった。「世界の工場」といわれアメリカやヨーロッパ、そして日本や韓国などの外資を積極的に受け入れてきた。WTO 加盟後は、さらに経済成長が促進され中国の企業が海外進出して、自らが多国籍企業となろうとしている。もはや「世界の工場」というだけではすまなくなって「世界の市場」とまで言われるようになってきている。

本論文は、こうした中で日本企業が中国へ進出して生じている問題、すなわち「在中日本企業のマーケティング戦略」について取り上げてきた。そこで、日本企業による中国へ投資の現状と政策を紹介し、国際マーケティング戦略の必要性を検討した。とくに日本企業は流通・販売チャネル形成・拡張ができなければ、マーケティング戦略活動が充分に行われたいのではないかと考えられる。また、日本企業は中国へ進出する際、どのようなマーケティング戦略を実施しているか、そして直面する課題が「中国工場から市場へ」の変化と生産と人材の「現地化」問題が充分に行われていないからではないか、そう考えて分析を加えた。

この二つの問題が比較的順調に行われているのがソニーである。ここでは、ソニーを事例にあげながら、その過程を詳しく紹介した。さらに、ソニーの中国におけるマーケティング戦略を 4 つのポイントに絞り、いわゆる①「中国での現地化」、②「市場への進出」、③「付加価値の重視」、④「社会貢献活動」についてそれぞれ説明を加えた。こうして、ソニーは中国でのさらなる現地化の取り組みを進めている。

ところで、ソニーが現在取り組んでいるマーケティング戦略は、ブランドとチャネルのふたつに絞られるように思われる。まず第一のブランド戦略では、電池の発火事件やニセものの横行に伴う、ブランド価値の低下に対する対策が求められている。いずれにせよ、品質に対する中国消費者の信頼や評価をいかにして勝ち取るかという戦略課題なのである。この課題を実現するためにも、ブランド強化につながる戦略、すなわちチャネル戦略が必要になってくる。体験型店舗など、松下のチャネル政策との比較をしながら検討を加えてみた。

なお、資料の制約もあって十分に分析できなかった点もある。「知的財産」を守るための施策や具体的な販売促進政策などである。今後の研究課題としたい。

参考文献

日本語文献

- (1) 稲垣清 (2003)『中国進出企業地図』蒼蒼社
- (2) 板垣英憲 (2004)『戦略カンパニーソニーの軌跡と出井伸之』
- (3) 鶴飼明夫 (2003)『ソニー流商品企画』エイチアンドアイ
- (4) 関志雄 (2005)『共存共栄日中経済』東洋経済新報社
- (5) 関満博、範建亭 (2003)『現地化する中国進出日本企業』新評論
- (6) 笈武雄 (1997)『中国への企業進出ノウハウ』蒼蒼社
- (7) 笈武雄 (2002)『中国進出失敗・トラブル事例集』朝日香出版
- (8) 黄磷 (2003)『新興市場戦略論』千倉書房
- (9) 周恵 (2003)『日経ビジネス』日経 PB 社
- (10) 白水和憲 (2004)『松下電器、中国大陸新潮流に挑む』水曜社
- (11) ジェトロ (2006)『ジェトロ貿易投資白書』ジェトロ
- (12) スザンヌ・バーガー、MIT 産業生産性センター (2006)『グローバル企業の成功戦略』草思社、
- (13) 孫光 (2002)『中国投資マーケティング戦略マップ』明日香出版社
- (14) 辻中修 (2003)『中国進出と国際化への対応』しいがる書房
- (15) 趙迎新 (2006)『日経ビジネス』日経 PB 社
- (16) 日経産業新聞 (2004)『松下の中村改革』日本経済新聞社
- (17) 富士通総研 中国ビジネス研究会 (2003)『中国市場で勝ち残る法則』SOFTBANK
- (18) 馬成三 (2002)『中国経済の読み方』日本貿易振興会
- (19) 山下裕子 (2006)『ブランディング・イン・チャイナ』東洋経済新報社
- (20) 和田充夫、恩蔵直人、三浦俊彦 (2004)『マーケティング戦略』(新版) 有斐閣アルマ

中国語文献

- (21) 魯徳、夏尔・湯普森 (2005)『創業与冒険』上海文化出版社
- (22) Masaaki Kotabe, Kristiaan Helsen (2005)『全球營銷管理』中国人民大学出版社
- (23) 楊延 (2005)『索尼創新攻略』南方日報出版社
- (24) Frank Bradley (2004)『国際營銷戰略』中国人民大学出版社
- (25) 統計局經濟景气検口中心 (2005)『中国經濟景气月報』□□局經濟景气検口中心出版社
- (26) 經濟貿易委員会主管 (2003)『中国對外經濟貿易年鑑』中国對外經濟貿易出版社
- (27) 秦朔 (2006)『第一經濟日報』第一經濟日報出版社

参考ホームページ

- (28) www.fdi.gov.cn/
- (29) <http://www.chinawork.co.jp>

- (30) <http://japan.cnet.com>
- (31) <http://www.gikai.metro.tokyo.jp/index.htm>
- (32) <http://www.nikkeibp.co.jp/archives/105/105275.html>
- (33) <http://japanese.cri.cn>
- (34) www.mofcom.gov.cn
- (35) <http://itpro.nikkeibp.co.jp>
- (36) <http://www.sony.com.cn>