

チャイナ・マーケット・インサイト

# CHINA MARKET INSIGHT

中国の市場・業界・商習慣を徹底調査&研究

巻頭特集

## 消費意欲向上と円安で 海外製品が流入中

拡大する海淘市場、日本企業にチャンスはあるか

トレンド・ウォッチ

## ネット上で盛り上がった“紅包大戦”

オンラインお年玉は春節の風物詩に

マーケティング

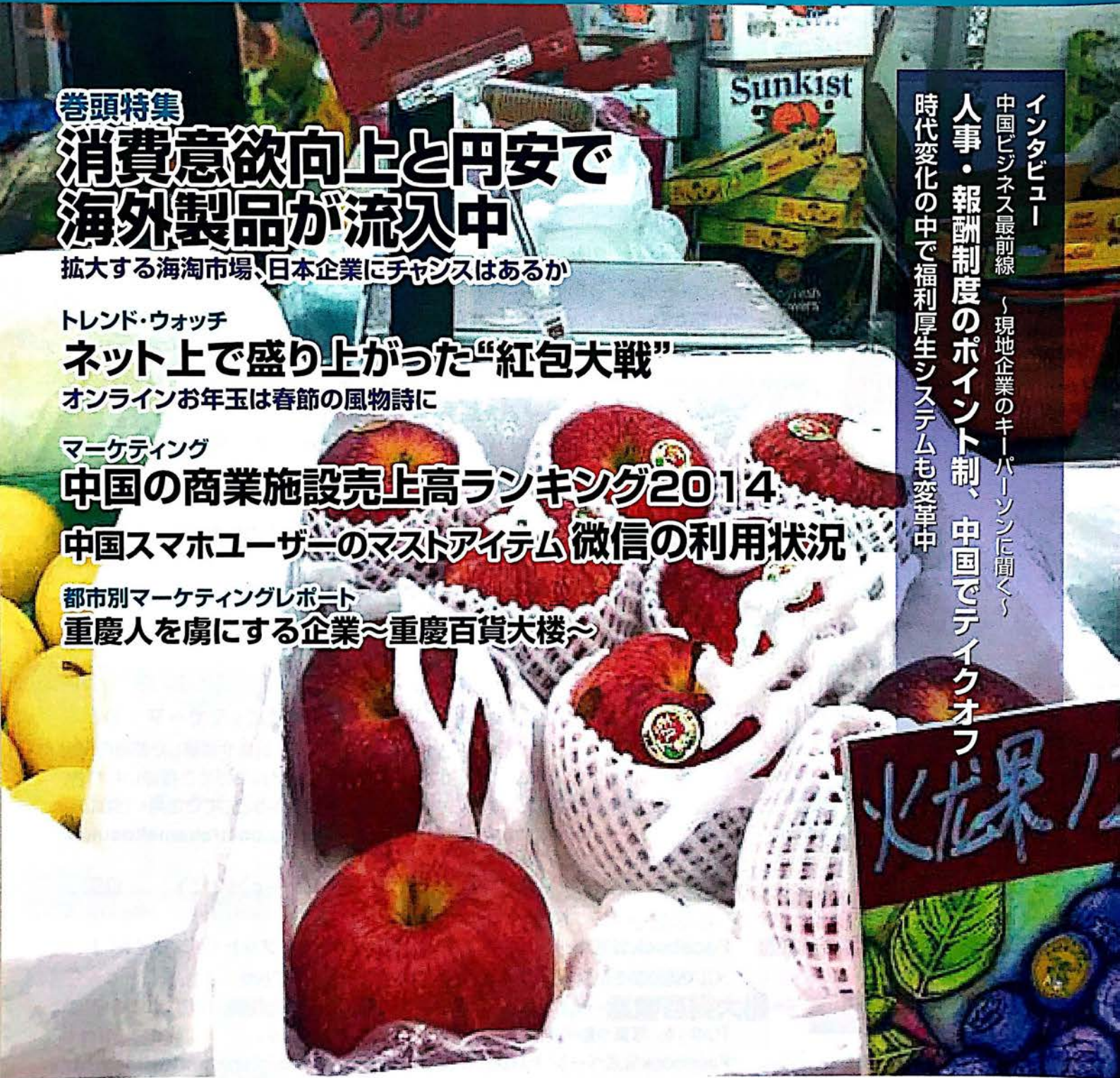
## 中国の商業施設売上高ランキング2014

## 中国スマホユーザーのマストアイテム 微信の利用状況

都市別マーケティングレポート

## 重慶人を虜にする企業～重慶百貨大楼～

インタビュー  
中国ビジネス最前線  
～現地企業のキーパーソンに聞く～  
人事・報酬制度のポイント制、中国でテイクオフ  
時代変化の中で福利厚生システムも変革中



上海・外高橋保税区内にある輸入品直売センターでは日本の果物が人気

<http://www.cast-marketing.com/>



会員制サイト「キャスト中国ビジネス」  
中国EC・マーケティング会員コース

# CHINA MARKET INSIGHT



## 2 巻頭特集 中国最新マーケティング 消費意欲向上と円安で 海外製品が流入中

拡大する海淘市場、日本企業にチャンスはあるか

現地の最新商品&サービス

- 12 **トレンド・ウォッチ** ネット上で盛り上がった“紅包大戦”  
オンラインお年玉は春節の風物詩に

数字で見る中国

- 16 **マーケティング** 中国の商業施設売上高ランキング2014

数字で見る中国

- 18 **マーケティング** 中国スマホユーザーのマストアイテム微信の利用状況

中国ビジネス最前線 ～現地企業のキーパーソンに聞く～

- 20 **インタビュー** 人事・報酬制度のポイント制、中国でテイクオフ  
時代変化の中で福利厚生システムも変革中

都市別マーケティングレポート 地場系小売企業②

- 26 **都市別調査** 重慶人を虜にする企業～重慶百貨大楼～

- 28 編集後記

# 消費意欲向上と円安で 海外製品が流入中

拡大する海淘市場、日本企業にチャンスはあるか

キーワードになってきた海淘。  
入れようも感じられる。  
日本企業はどのように攻めていけばいいのか。

## ポピュラーな消費行動に

中国ネット通販市場の拡大の勢いは止まらない。2014年の同市場規模(B2C+C2C)は前年比48・7%増の2兆8145億元(約54兆円)となり、18年には7兆3000億元になるとの予測もある(※左頁グラフ①参照)。

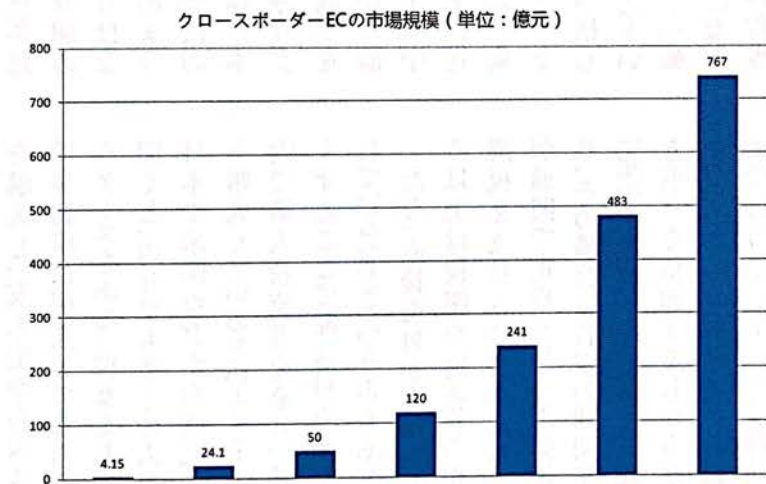
しかし、それ以上にもっと驚く市場予測データに注目したい。それは、中国人が日本や米国など海外のサイトから直接商品を購入する越境(クロスボーダー)ネット通販の取引規模が18年に1兆元を超えるとの予測だ。中国EC市場全体の7分の1程度を占めることになり、ユーザー数も13年の1800万人から18年にはほぼ倍の3560万人に増えるとされている。

中国で「海淘」と呼ばれる越境ネット通販。「海外」とネット通販最大手サイトの「淘宝」からそれぞれ頭文字を取っての造語だが、中国のネットユーザーの間でも頻繁にスマホアプリ「微信」で買物情報が飛び交い、越境ネット通販は今やポピュラーな消費行動といっても過言ではない。実際、07年にはわずか4・5億

グラフ①



グラフ②



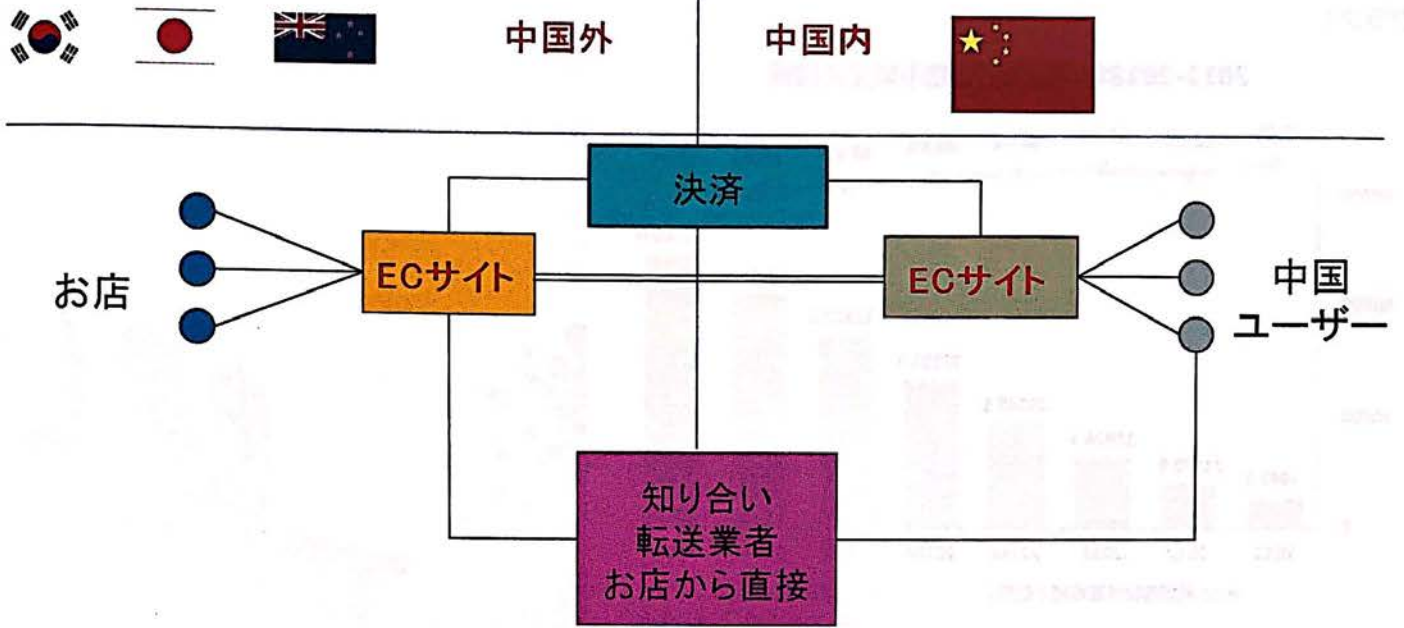
中国のネット通販を語る上で欠かせない税金などの法整備も進み、当局の力の中国人の購買意欲が高まっている中、海淘市場の現状と今後を分析する。

しかしながら、海淘は今に始まったことではない。革新的な越境ネット通販のプラットフォームが産まれたわけでもない。海淘のスキームは、日本人が米アマゾンのサイトでオーダーした商品がEMSやFedExなど国際郵便

**転送から始まった越境ネット通販**

元でしかなかった市場規模が11年には241億元となり、12年は483億元、13年は767億元と倍々ゲームで急成長している(※グラフ②参照)。

こうした市場成長を背景に、日本でも14年末ごろから注目され始めている。そのきっかけの一つに、14年12月16日にテレビ東京系の日経スペシャル「ガイアの夜明け」で放送された「世界の『巨大セール』を狙え!」が挙げられよう。同番組内では、中国ネット通販の最大のイベント「双十二(独身節)」のキャンペーンセールが取り上げられた。ドラッグストア大手のキリン堂が11月11日のイベント単日で大きな売り上げを達成したことで、日本のネット業界のみならず、多くの企業が改めて中国ネット通販市場を再考するようになってきている。



經由で直接配送されてくる仕組みと何ら変わりはない。日中間のネット通販に当てはめると、例えば日本の楽天やアマゾンで購入した商品を日本のどこかに滞在（留学）する中国人の友人宅に送り届け、そこで「集荷」したものをEMS等で一括して中国に送るという仕組みだ。「転送ドットコム」など海外配送代行専門業者を経由する場合や、ごくわずかだが海外配送にも対応したネットショップなどから商品を購入できるケースもある。

弊社の上海拠点でも、日本語がそれほど得意ではない中国人女性が日本の楽天で服や靴、かばん、健康食品、美容器具など

を購入し、友人宅から大きな箱で事務所に配送してもらおうというケースもある。彼女たちに話を聞くと、周りでも多くの人たちが日本や米国などから商品をネット購入しているということだ。社内で購入希望者を募り、共同購入することで配送料を割り勘にしているなどという声もある。

ただ、直接海外から購入している以上は税関を通過し、相応の関税を支払う必要がある。荷物が通関で止められる可能性もあり、その場合は特定の通関業者に一定の手数料を支払って荷物の引き取りを依頼するしか方法がなかった。そうしたリスクを冒してまで海外からネットで商品を購入していたわけだが、実務的には通関で止められるリスクもほとんどないということもあり、海淘ユーザーやその取引量がうなぎ上りに上昇していく結果となったわけである。

### 上海自由貿易試験区が海淘を後押し

では、なぜ中国で海外から直接ネットで購入する海淘の人氣が出ているのだろうか。その背景は何であろうか。単なるトレンドであれば、それに乗っかって投資を行

い、後で痛い目に遭う日本企業が出てくる可能性もあるのではないだろうか。

この背景を理解した上で、今後も大きく成長するであろう中国海淘市場に打って出るかどうかを判断することが大変重要になってくる。

マクロ的な背景としては、中国経済が日本を抜き米国に次ぐ世界第2位の経済大国になり、市民の生活水準も向上し、よりよい品物や品質を求めるようになってきたことが挙げられる。経済的にゆとりができてきた富裕層や中間層が香港や欧米などに海外旅行に出かけるようになり、海外の優れた商品やサービスに触れるようになったといった要因も当然挙げられるが、より身近に起こった出来事としては13年9月末に開設が大々的に発表された「中国（上海）自由貿易試験区」がある。

試験区のうちの一つである外高桥保税区内に設置された「上海外高桥保税区輸入商品直売センター」が13年にオープンした。同保税区は物流関係のオフィスや倉庫が並ぶのみのエリアだが、同センターはその敷地内に身をひそめるようにしてできた海外輸入

トレンド・ウォッチ

# ネット上で盛り上がった

## 〓紅包大戦〓

### オンラインお年玉は春節の風物詩に

#### 春節の国民運動

中国では春節(旧正月)の年越しに際して年長者が「紅包(ホンバオ)」というお年玉を配るのが伝統になっている。この紅包の様相が、今年2015年の春節時に一変した。一言でまとめると「微信で紅包の奪い合いに参加しないと落伍者になる」とでもいうものだ。

中国語で「搶紅包(紅包争奪戦)」と称されるこのイベントは14年の春節にすでにスタートしていた。微信上の決済システムを経由して、ひも付された銀行口座などから紅包を送る、もしくは口座に紅包を振り込むという、いわば「バーチャルお年玉」「オンライン紅包」だ。アリババ系の支払宝(アリペイ)や微博(ウェイボー)なども参戦し、15年の春節の国民運

動と称されるムーブメントになった。形式的には、知人同士で「送り合う」タイプと、企業や有名人が大盤振る舞いした紅包を「奪い合う」ものに分かれる。

筆者の知人の多くもこの「紅包」に参加して多くのお年玉をゲットしたが、特に「90後(1990年代生まれ世代)」の間では大きな盛り上がりを見せた。この世代が誰よりも多くお年玉を稼いだのだ。友人の姪(20歳の大学生)は春節を前に、毎晩徹夜で微信の「朋友圈(モーメンツ)」グループチャット機能を通じて紅包の奪い合い(送り合い)を行ったという。結果、1056.3元をゲットし、657元を送った。25歳の同僚は支払宝で239元(19件)をもらい、173元(11件)を送った。同時に、微信では799元(88件)をもらい、733元(74

件)を送った。1万元以上の紅包を「稼いだ」という強者も少なくない。

春節の大みそか1日だけで、微信経由での紅包の送り合いは10.1億件、QQ経由では6.37億件に上った。支払宝経由は2.4億件で、金額ベースでは40億元。微博では、1541万のユーザーが芸能人や大手企業が送った1.01億件の紅包を文字通り奪い合った。また、大みそかから正月5日までの6日間に統計範囲を広げると、微信で32.7億件、QQで11.6億件の紅包が飛び交ったという。

#### 紅包にもたらされた新概念

さて、なぜこのような「搶紅包」が盛り上がりを見せたのだろうか。まず挙げられるのは、皆が興味本位で参加したという点だ。紅包の額は数元、あるいは数毛という少額のケースもあるが、それを送り合う、あるいは奪い合うというプロセスは変わらないので、ゲーム感覚で楽しめる、刺激を得られるというポイントが大きかったらしい。



友達同士でお年玉をゲット

次に、友人と一緒に楽しめるという点も注目された。アプリ上で集まり、一緒に紅包を送り合ったり奪ったりする過程で、昔の同級生などにも偶然に出会って旧交を深めたり、紅包を送り合いながら近況を報告し合うというケースも多く見られたようだ。

ここで重要なのは、これまで紅包というと「年長者から年少者に」送られるという固定観念で語られていたが、SNSやチャットアプリ

の普及によって「友達同士で送り合うもの」という新たな概念が加わってきたことだ。この背景には、やはり若者世代、つまり90後が存在感を増してきたことがある。QQで飛び交った紅包の62.3%が90後のポケットに入ったという。支払宝が提供した紅包関連のゲームの参加者は半数以上が90後だった。

### 中国版紅包と「コラボ」

ネット上で紅包を送り合う一連の行為は、ビジネスと絡めて業界では「紅包大戦」と呼ばれた。この大戦、15年春節において一番注目されたのは、微信と中央電視台(CCTV)の番組「春節聯歡晚会(春晚)中国版紅白歌合戦」とのコラボレーション。京东商城(JDドットコム)、泰康保険、微店(微信上のバーチャルショップ)、P2Pサービスの陸金所、招商銀行、華為技術などスポンサー企業の協力の下、総額5億円の紅包を大盤振る舞いしたのだ。

仕組みは極めて簡単。番組の途中で「全民搶紅包」というコーナーが設けられ、ここで視聴者が微信の「搖一搖(シェイク)」という機能を使って紅包争奪戦に参加した。スマートフォンで微信アプリを開き、端末を振ることで紅包がもら

えるというシステムだ。夜10時半のピーク時には1分間に8.1億回の「シェイク」があり、全体では110億回を数えたという。

興味深いのは、中国の人気番組とのコラボにより、これまでネット決済などとは縁がなかった層を取り込んだということだ。実際、各家庭では老若男女の親戚一同を巻き込んだシェイク合戦も見られたという。これにより、微信の知名度が格段に広がった。1億円を投入したスポンサーの陸金所は、番組中の宣伝効果もあり、微信の公式アカウントのフォロワー数が一千万件規模で増えた。コストパフォーマンスが高い投資と言えるだろう。

### キーワードやスターも活用

次は支付宝による「口令紅包」というものだ。口令は「合言葉」「キーワード」などの意味となり、紅包と合わせて「合言葉でお年玉」とでもなるだろうか。指定された数字などを入れることでお年玉が当たるシステムだ。一番注目されたのは、年が明けた春節元旦の0時19分に行われたクイズ。アリババの馬雲(ジャック・マー)氏がデビットベッカム氏と並んだツーショット写真の下に、「宇宙人に似ているのはどちらでしょう?」という自虐

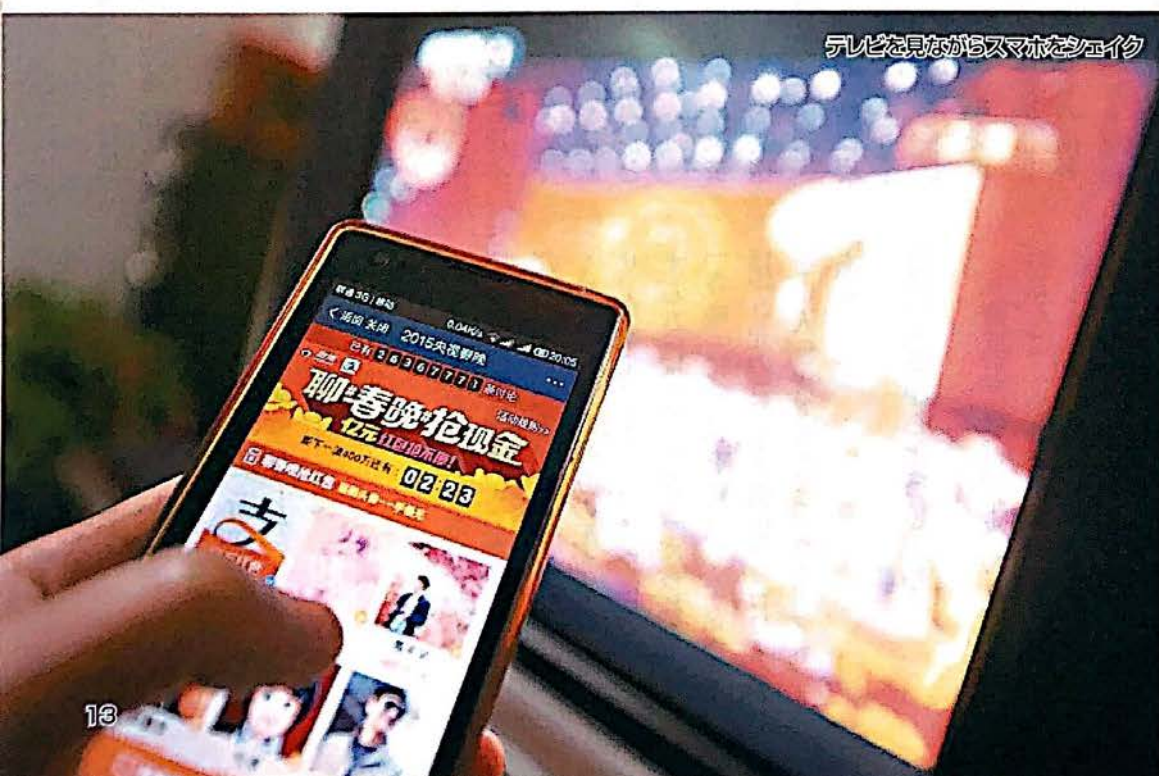
的な問題が登場した。ユーザーはこの答えを指定の画面に入力してお年玉を奪い合うわけだが、用意された99万9999件の紅包がわずか2分でなくなってしまうという。参加者は2998万人、回答は1億個近くが寄せられたという。このシステムは企業のマーケティング活動の一環にもなった。

支付宝は企業向けに口令紅包用のプラットフォームを設け、各社は自社ロゴと共に独自のクイズを出せるというものだ。それがSNS上で拡散されていくと、宣伝効果は絶大なものになる。

もう一つ注目されたのは、微博上で展開された「明星紅包(スターからのお年玉)」だ。テンセントやアリババ系の各種ソーシャル

サービスと比べると、微博は一歩出遅れた感がするが、それでもマーケティングバリエーションと微博を開設している著名人のフォロワーへの影響力は絶大なものがある。そこで微博は今年、忠誠なフォロワーを活用し

テレビを見ながらスマホをシェイク



# 中国の商業施設

# 売上高ランキング

# 2014

中国全土の商業施設の売上高ランキングで、2014年のトップに立ったのは北京新光天地だった。年商は前年とほぼ横ばいの75億元だったが、2位の南京德基とは8億元超の差をつけた。以下、3位は広州正佳広場、4位

は深圳万象城、5位は杭州大厦と続く。

代表的なモールや百貨店などの売上高も地域別にまとめてみる。

2014年商業施設売上高ランキングトップ10	
北京新光天地	75億元
南京德基	66.4億元
広州正佳広場	64億元
深セン万象城	62億元
杭州大厦	59億元
広州天河城	55億元
長春欧亜	54億元
上海八佰伴	49億元
南京中央百貨	42.1億元
上海港匯広場、武漢国際広場	40億元



中国の小売商業施設で最大の売上高を誇る北京新光天地



省・直轄市・自治区	市	商業施設名	2014年(億元)	2013年(億元)	
新疆	ウルムチ	天山百貨大樓	16	17.1	
		友好百貨	16	17.8	
		美美百貨	10	8.8	
		百盛	9	10.8	
上海	上海	八佰伴	49	47	
		南京路新世界百貨	35	36.8	
		久光百貨	25.6	25.6	
		東方商厦	12	16	
		港匯広場	40	38	
		恒隆広場	30	38	
		國際金融中心	27	32	
		來富士広場	10	12	
		青浦奥特萊斯	31.5	28	
		杭州大廈	59	61	
浙江	杭州	銀泰百貨武林店	27.5	30	
		杭州解百	19	23	
		万象城	22	21	
	温州	銀泰百貨	11	11.2	
		時代百貨	8	8	
	寧波	銀泰百貨	10	12.8	
	金華	金華一百	8	8	
	湖州	浙北商厦	13	13	
	江蘇	南京	中央百貨	42.1	43.6
			金鷹購物中心	35.6	40
新街口百貨			34.7	33	
大洋百貨			12.7	14	
無錫		德基	66.4	58.9	
		無錫商業大廈	20	24.15	
蘇州		八佰伴	18	22.5	
		美羅	15.4	15.8	
		泰華	12.5	13.9	
		久光百貨	11	10.7	
南通	文峰	23	23		
昆山	百貨大樓	18	20		
徐州	金鷹購物中心	22	22.3		
揚州	金鷹購物中心	19	18.7		
常州	常州購物中心	15.3	15.3		
安徽	合肥	麥當	6.6	6.4	
		百貨大樓	14	12.5	
		合肥銀泰	13.7	11.1	
		商之都	13.5	14	
四川	成都	百盛	8	7.6	
		王府井百貨	30.3	32.6	
		王府井百貨(二店)	17	13.5	
		仁和春天(光華)	17	17.6	
重慶	重慶	仁和春天(人東)	16.5	18	
		江北世紀新都	24.5	28.6	
		遠東百貨	11.5	11.3	
		星光68	11.3	10.3	
湖北	武漢	大都太平洋	6.6	7.4	
		武漢國際広場	40	40	
		武漢広場	33	34.5	
		群光百貨	21	23	
湖南	長沙	武漢中商	9.5	8.5	
		宣昌國貨	15.5	16.1	
雲南	昆明	友誼商店	21.7	22.88	
		友誼商店	14.6	14.8	
貴州	貴州	平和堂百貨	13	12.9	
		百盛購物中心	15	15	
廣西	南寧	金電匯都	11	11	
		國貨	8.2	10.2	
廣東	廣州	星力瑞金	8	7.9	
		星力購物広場	7.5	8	
		星力荔星	6.9	7.6	
		夢之島民族店	15	16	
江蘇	無錫	万象城	23	18	
		百貨大樓(北京路店)	23	24	
		友誼商店	22	24.8	
		正佳広場	64	62	
天津	天津	天河城	55	58	
		太古匯	31	27	

省・直轄市・自治区	市	商業施設名	2014年(億元)	2013年(億元)
北京	北京	新光天地	75	75
		新世界百貨	29	30
		翠微大廈	25.6	28.3
		君太百貨	25	23
		中友百貨	22.7	23.9
		燕莎友誼百貨	21	24
		百盛復興門店	20	22.3
		王府井百貨大樓	18.6	22.4
		双安商場	16.7	18
		当代商城	15	17.3
		庄勝崇光百貨	12	15.6
		燕莎(金源)	11	12
		賽特購物中心	10.9	14.2
		西單大悅城	36	35
		朝陽大悅城	25.5	23
		東方広場	23	28.5
		金融街購物中心	14.3	14.5
		天津	天津	燕莎奥特萊斯
賽特奥特萊斯	20			17.7
天津友誼	18			25
海濱	16.1			16.2
伊勢丹百貨	8.5			9
濱海國際	6			4.5
弘羅倫薩小鎮	21.8			17
北國商城	37.5			39.4
新百	27.5			28.5
先天下購物中心	24			23
河北	石家莊	百貨大樓	10.6	10
		世紀	20.5	20
		遠大購物中心	30	31
		紅博会展広場	17.5	18.8
黑龍江	ハルビン	卓展購物中心	15.6	14.3
		松雷	10	13
		大慶	26	22.5
		長春	54	53
吉林	吉林	卓展購物中心	32.5	34
		吉林國貨	6	7
		延吉	17.5	18.6
		百貨大樓	33	34.2
遼寧	瀋陽	瀋陽中興	18.6	24
		卓展購物中心	20.7	20.5
		瀋陽万象城	9	9.2
		鞍山	10.2	9.2
大連	大連	遼山新瑪特	19	19
		遇凱樂	12.5	13
		大連友誼	29.8	28.6
		丹尼斯(人民路店)	15.5	16
河南	鄭州	丹尼斯(花園店)	15.5	14.5
		新瑪特	13	15
		金博大	10.3	10.7
		洛陽	23.5	25.9
山東	濟南	王府井百貨	7.6	8
		銀座購物中心	21	21.6
		貴和購物中心	27	26.7
		青島	11.5	11.5
山西	太原	煙台振華	16.5	17.5
		威海振華	12.5	12.4
陝西	西安	天美	28.8	25.7
		開元購物中心	13.8	18
		金花(鐘樓店)	13.5	14.7
		民生(解放路)	12.3	12.8
內蒙古	フフホト	金鷹(高新店)	12	14
		金花(高新店)	8.9	9.8
		中大國際	11.5	13.3
		維多利商厦	10.5	12.83
甘肅	蘭州	維多利國際広場	10.8	9.95
		王府井百貨	7.5	8.5
青海	西寧	百貨大樓	6	7.5
		國芳百貨	27	28.4
寧夏	銀川	華歐商厦	11	12
		王府井百貨	14.3	12.8
寧夏	銀川	新華百貨	7.8	7.8

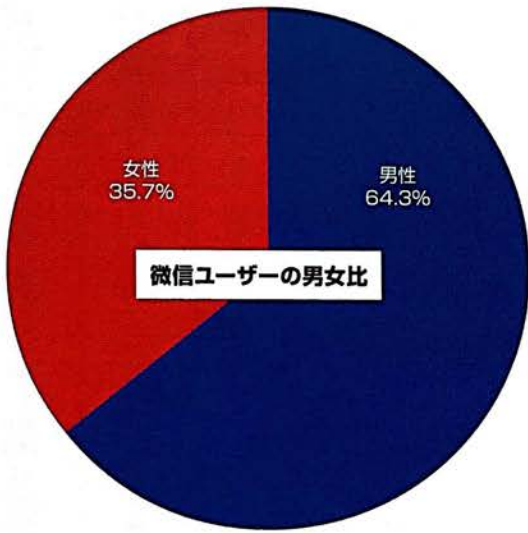
# 中国スマホユーザーの マストアイテム 微信の利用状況

中国のスマホユーザーのマストアイテムと言えば、チャットアプリの「微信 (WeChat)」が一番に挙げられるだろう。メッセージのやり取りからSNS機能、ネット決済まで、サービスの種類も増えている。2011

年1月のサービス開始から4年しかたっていないが、今やなくてはならないツールである。  
ここでは、運営元のインターネットサービス大手、テンセントがまとめた微信関連のデータを紹介する。

## 男性ユーザーが6割超

まずは微信ユーザーの男女比。男性が64.3%、女性が35.7%というデータとなった。意外にも差が大きかったが、ビジネスツールとしても多く用いられるため、社会進出率が若干高い男性の方が多いという結果になったようだ。

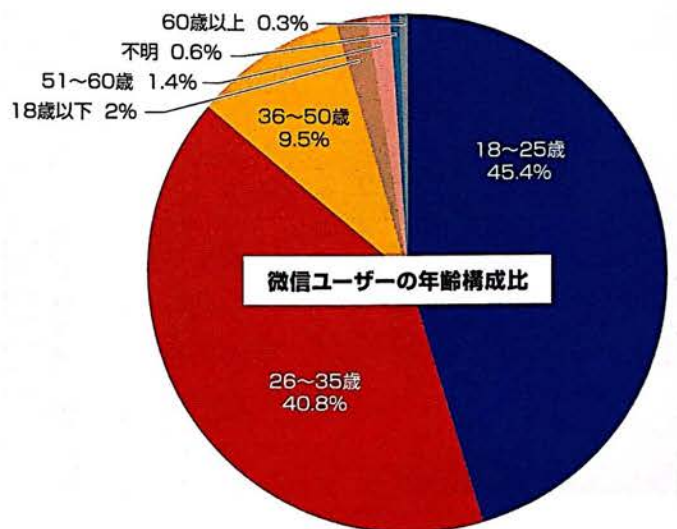
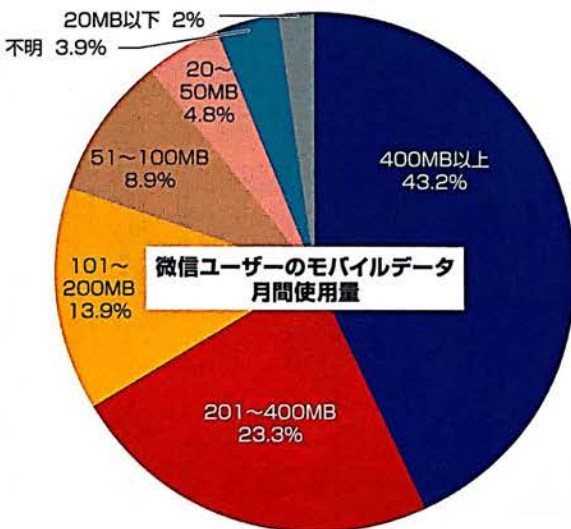


## ユーザーの9割弱が35歳以下

微信ユーザーの年齢別構成は、18〜25歳が45.4%、26〜35歳が40.8%だった。学生や若手及び中堅社会人に多く使われているようだ。

## 100MB/月以上が8割

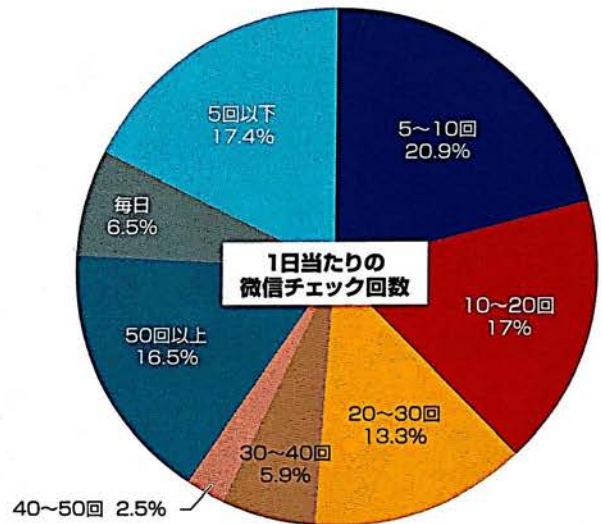
微信ユーザーのモバイルデータの月間使用量は、400MB以上が43.2%、201〜400MBが23.3%、101〜400MBが23.3%、200MBが13.9%だった。ネットを使って積極的にコミュニケーションを取る傾向にあるようだ。





半数が1日10回以上チェック

1日に微信をチェックする回数は5〜10回が全体の20.9%で最多だった。しかし、10回以上チェックする者は55.2%に上った。50回以上と答えた者も16.5%いるなど、頻繁にアプリを開いていることが分かる。



## 大亀浩介の中国ビジネス コンサルタントの眼

### ワインまでも偽物登場？ 根強い中国の食への不信感

「フランスポルドーの5大シャトーのひとつ、ラフィットのワインが1本990元のところ、6本入り1箱で990元の特別価格。今がチャンス！購入ご希望の方はこちらへ電話を」。

先日、車のラジオで流れていたワインの特売広告。中国では2月に入り、一気に春節（旧正月）ムードが高まっています。虹橋空港と駅（火車站）から浦東空港が結ばれている地下鉄2号線の車内が、大きなスーツケースを運ぶ乗客で混雑するほどです。このラジオの広告も、春節に地方の実家へ帰省する人々を狙いにしたものだとも言えますが、それにしてもあまりにも無謀な値段設定ではないでしょうか。

実はちょうど最近スマートフォン（スマホ）のチャットアプリの微信で、CCTV（中国中央電視台）のある報道特集が頻繁に転送されています。それは「焦点訪談（フォーカスインタビュー）」という番組。1本5円で販売されている偽物ワインについての特集で、生産現場や実際の原材料などが赤裸々に公開された突撃レポートです。そのレポートの要約は以下の通り。

北京の主要な酒類の卸売市場である城北回龍観交易市場では、1本数百元もするワインのほかに1本5〜10元の

ワインも販売されている。そうした格安ワインの出所は、ほとんどが河北省秦皇島の昌黎で生産されたもの。そこではブドウ果汁を使わず、水にブドウ色素やレモン酸、中国白酒によるアルコール分などを配合して調合したワインを製造。原料も現地の食品添加剤のお店で販売されており、店主が格安ワインの原料の配合を把握しているほど。さらには偽物のラベルや包装箱を印刷する工場も隣接しており、原料から製造、パッケージまでに至るワンストップのサプライチェーンが形成されている。専門家は、こうした偽物格安ワインは頭痛や心拍数にも影響を与え、癌の原因にもなりかねないと指摘。……

実際、企業の総経理など内部関係者へのインタビューや、原料が入った大きなビニール袋などが映し出されており、大きな衝撃を覚えます。確かにこれまでも夜の接待などの場に出されるウイスキーは偽物が多いとの指摘はありましたが、まさかワインまで……。二日酔いで頭痛がする際は、こうした偽物の可能性が高いと疑ったほうがいいのかも知れません。何をどこまで信じたいのやら。中国での食に対する不信感は当分収まりそうにありません。



## 让员工心满意足的福利内容

从旅行到餐厅，我们为您准备多样丰富的方案选择



### 利用积分调动员工的积极性

贝那上海协助企业调动所有员工与合作伙伴的积极性



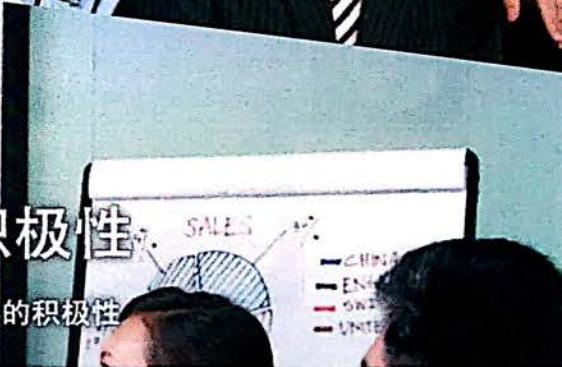
### 利用积分调动员工的积极

贝那上海协助企业调动所有员工与合作伙伴的积极



### 利用积分调动员工的积极性

贝那上海协助企业调动所有员工与合作伙伴的积极性



二桁台の高度経済成長から「新常态(ニューノーマル)」という中低速経済成長時代に突入した中国。これまでジョブホッピング(転職)を繰り返しながら倍々ゲームで給与を上昇させてきた優秀な中国ホワイトカラー層も、今後の急成長が見込めないビジネス環境ではより安定した職を求めようになってきている。

一方で、人件費や家賃の高騰によるビジネスコストの上昇、労働契約法の改正などによる労務リスクの増大など、中国に進出した外資系企業の経営環境にも大きな変化が生じている。特に2009年の日本政府による尖閣諸島国有化に伴う反日騒動や昨今の円安、

## インタビュー

### 中国ビジネス最前線

〜現地企業のキーパーソンに聞く〜

# 人事・報酬制度のポイント制、中国でテイクオフ

## 時代変化の中で福利厚生システムも変革中

人民元高など、日系企業を取り巻く中国ビジネス環境は大きな転機を迎えているといっても過言ではない。

こうしたビジネス環境の変化のなか、日系企業を中心に従業員への「福利厚生」や「インセンティブ」などのキーワードで新たな人事・報酬制度を提案しているベネフィット・ワン上海(貝那商務諮詢(上海)有限公司)の総経理・鈴木梢一郎氏に、中国でのビジネス状況から中国人従業員の福利厚生に対する考え方の変化、今後の福利厚生のあり方についてインタビューした。

御社の概況を教えてくださいませんか。

ベネフィット・ワン上海は2012年5月の設立。日本のベネフィット・ワン株式会社との100%独資だ。14年4月には北京にも営業事務所を開設した。弊社は主に「インセンティブカフェ」という従業員向け「福利厚生／インセンティブ」サービスを提供している。紅包（春節）や月餅（中秋節）を贈る代わりに、成績優秀な従業員に報酬としてポイントを付与し、その溜まったポイントに応じて商品やサービスが選べる福利厚生システムだ。同システムは1990年代にアメリカで「ポイントリワーズシステム」として先行して普及し、日本でも2000年くらいから徐々に浸透し始めた。弊社の日本本社はその先駆者的位置づけで、業界をリードしている。

を維持するのが難しくなった。特に90年代後半の山一証券や日本長期信用銀行などの経営破綻により大手金融機関に対して公的資金が注入されてから、従業員の給与水準や福利厚生の厚さがクロージアアップされると、社会全体で福利厚生のあり方が見直された。

一方で、従業員の考え方も多様化するにつれ、社員旅行を好まない若年層や会社から与えられるのではなく自分で自由に選択できる福利厚生のコンセプトが受け入れられるようになった。そうした時代背景に押される形で、弊社の日本本社は1996年に設立され、2000年前後から業績が一気に伸びた。私は1999年入社で、ちょうどほぼ創業期から事業拡大を間近に体験した。

中国へ進出しようとしたきっかけは何だったのでしょうか。

元々日本でのビジネスが成熟してきたこともあり、海外への進出も検討をしていたが、中国進出のきっかけはあるコンサル会社からの手引きだった。2011年に、地場系の大手人材派遣会社と提携するか、もしくは独自にビジネスを展開するか検討したが、結局は

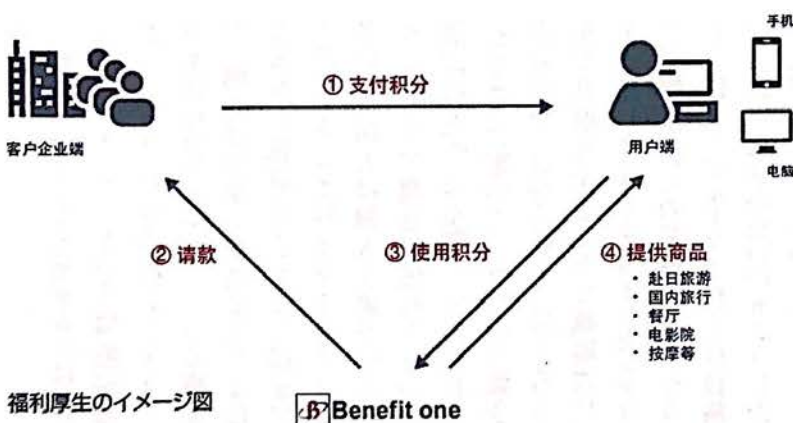
独資で進出することになった。

進出前の市場調査で、中国の国営企業を中心に社員旅行や社内イベントが盛んで、月餅などの現物給付や「贈り物」文化が根付いており、マーケティングは大きいと考えた。一方で、社会や従業員の価値観の変化が目まぐるしく変化しており、社員旅行を敬遠したり、もらった月餅を転売するなど従来やり方では満足していない従業員の姿も垣間見られたので、これはチャンスだと感じた。ただ、実際に新しいシステムに替えようといっても、日本人のトップ層はすぐに理解し、面白いと乗り気になってくれるのだが、これまでのやり方に慣れている現場マネージャー層はこちらの意図や従業員のメリットなど表面上は理解していただけが、実際の契約に結びつくまでに時間がかかった。

その対策としてはどのようなことを行いましたか。

とにかく「待つ」(笑)。日本でも同じだったが、諦めないでじっくり時間をかけて接触を重ねるしかなかった。日本語が堪能な中国人管理者の場合も自らも営業現場に立った。現場のマネージャー層に

とつて、社内の福利厚生制度を変えるのは大きな勇気が必要。既得権益にもかかわる問題なので、従業員からブツブツ文句を言われるリスクもあるのはよくわかっていった。セミナーを開催し、ウェブサイトやメディアでコラムを執筆するなど弊社や自分自身のブランディングアップを図ることで、信頼を醸成することに努めた。



# 重慶人を虜にする企業 重慶百貨大樓



世紀百貨」「重慶商社電器」(家電量販店)の三大ブランドを有す。なお、重慶百貨と新世紀百貨は「百貨」という名称を持つものの、モールやスーパーマーケットを展開しているのが実態だ。

重慶では圧倒的なブランド力を誇る重百。同地を訪れたことがない人は、その実力を知る由もないだろう。だが、重慶の街を歩くと、繁華街、住宅密集地、郊外のどの地域でも重慶百貨や新世紀百貨を目にすることができる。重慶百貨があるところには新世紀百貨も必ずあるというように、代表的商圈の観音橋、

南坪、沙坪壩、楊家坪から郊外の江津区まで、どこに行ってもこの両ブランドが目立つのだ。13年末時点での重百の総店舗数は228店。業態別では、百貨店(実質的に商業モール)が53店、スーパーが148店、家電量販店が27店となる。総売上高の376億元は、重慶の社会消費品小売総額の7.3%に相当する。

懸案となっていたブランドごとの共存体制も前進しつつある。ブランド名は残しつつ、消費者の便宜を図るために、商品カードの相互利用や会員ポイントシステムの統合などを行い、グループ全体の顧客層の広がりや顧客管理の効率化が進んだ。また、スーパー部門では調達や配送業務を統合し、卸売業者に対するバーゲニングパワーを高めた。

14年5月に重慶を訪れたが、重慶百貨と新世紀百貨は同じプロモーションを行っており、その割引率も大きく、買物客からの評判も高かったのが印象的だった。

## 市民の愛着が後押し

重慶百貨と新世紀百貨は従来型百貨店の店舗構成で、狭いスペースや低い天井が一昔前の施設を思い起こさせる。進出テナントも大衆ブランドや地元企業が多く、時代広場、金鷹、龍湖天街といった新興商業施設と比べると様々な点で見劣りする。しかしながら、重百グループの店舗はいずれも繁華街や各地域の要所にあるなど、立地面で大きなアドバンテージを有しており、会員サービスなどの充実で重慶市民の生活に深く溶け込んでいる。

地元紙「重慶晨報」がまとめた最新の商業施設人気ランキングによると、新世紀百貨世紀新都店と沙坪

壩重百店が1位と2位だった。スーパー部門でも新世紀超市と重百超市が同じく1位と2位を占めており、その人気は証明された形だ。

人気No.1だった観音橋商圈にある新世紀百貨世紀新都店は、高級化粧品や女性靴ブランドが揃い、女性消費者から大きな支持を受けている。年間売上高は30億元近くで、重慶市の百貨店でトップの売上高を誇る。市中心部の解放碑近くにある重百超市はハイエンド路線で、日系ブランドの化粧品や欧米及び日本・韓国からの輸入食品を多数取り揃えている。一方、重慶商社電器の各店はスペースを広く取り、照明で雰囲気明るくするなどの工夫を凝らしている。日系ブランドの展示スペースも広く取られ、蘇寧電器EXPO店に勝るとも劣らない。

重慶市の13年GDPは1兆2656億元。前年比成長率は12.3%で、中国全体の7.7%を大きく上回る。また、華東地域などの沿岸部と異なり、市民は保守的で情報も狭い範囲で滞りがちなのが特徴だ。これが、地場系商業施設へのロイヤルティ(忠誠度)の高さにつながっており、重百が小売分野で圧倒的な地位を築いている理由でもあるのだろう。



蒋佳玲

キャストコンサルティング  
コンサルタント

1996年台湾大学政治学部国際関係学科卒業、97年米シラキュース大学広報修士課程終了。その後、台湾地区大手PRエージェンシー、台北101ショッピングモール、米系シリアル大手メーカー等を経て、05年からキャストコンサルティングのマーケティングコンサルタント。

キャストコンサルティング(上海)  
加施徳諮詢(上海)

上海市浦東新区浦東南路528号  
上海証券大廈北樓1404室

☎ 021-6321-3000

🌐 www.cast-marketing.com/

✉ service@cast-marketing.com

キャストコンサルティング

地場系小売企業②

重慶百貨大樓

都市別マーケティングレポート



キャスト中国ビジネス「中国マーケティングEC会員コース」  
会報誌『チャイナ・マーケット・インサイト』毎月発行

ご希望の方に会報誌サンプルを無料で送付。  
お申し込みは下記サイトから。  
<http://www.cast-marketing.com>

中国の地方都市に行くと、大都市では見たことも聞いたこともない名前の商業施設を見かけることがある。しかしながら、それらの多くは地元市民の生活に深くかかわり、大きな支持を受けている。地方都市に拠点を置き、現地のニーズにきめ細かく応える地場系小売企業。今回は重慶を拠点に展開する重慶百貨大樓を紹介する。

日本では、地場系小売企業と言うと、地元では高い人気を誇るものの大手の全国展開に押され気味で、先細り的なイメージがあるだろう。規模のメリットで負けてしまい、資金面のやり繰りが困難な企業も多い。

ところが、中国では地場系企業は基盤となる地元をがっちり押さ

えており、独特な商品構成やきめ細かいサービスで消費者の心もつかんでいる。全国チェーンを展開するライバル企業としては、華潤万家や大潤発、ウォルマートやカルフルなど挙げられるものの、いずれもハイパーマーケット業態が多く、百貨店やコンビニとなると地場系企業の強さが目立つ。

地元・重慶で圧倒的知名度

重慶百貨大樓(重百)は2013年百貨店チェーン企業ランキングで上海友誼集団と大商に次いで第3位につけたが、知名度はそれほど高くないだろう。しかし、地元重慶では知らない人はいない小売企業チェーンである。同社の前身は1950年に成立した国有企業。93年に株式会社化、96年に株式上場を果たし、順調に民営化を進めてきた。10年には重慶の大手小売業、新世紀百貨と業務統合し、事業規模を拡大させた。傘下には、「重慶百貨」「新

## 編集後記

2012年末ごろからのアベノミクスによる円安・人民元高により、日本円相場が人民元に対して実に60%も下落しました。日本の商品が一気に格安となり、春節休暇期間での中国人観光客による日本での「爆買い」も話題を集めています。

この「爆買い」の流れはネット上でも起こっています。日本との間の越境ネット取引が13~14年に急成長し、スマホチャットアプリの「微信」でも日本観光や商品に関する情報が頻繁に飛び交うようになりました。

この海淘の盛り上がりを目の当たりにし、最近、我々のもとにも様々な企業から「うまくいきますか?」「今後もこの流れは続きますか?」といった相談が舞い込んできます。実際に海淘を始めること自体は、普段日本でネット通販ショップを運営している企業や人たちがあれば何ら大きな障害はないでしょう。中国語でのサイト準備や問い合わせ及びクレーム対応ができるようにしさえすれば、これまでの運営の流れの延長線上で対応が可能です。

しかし、日本では中国のネット通販市場に対する不信感、つまり市場規模はたしかに大きい、そんなにはうまくいかないという「暗黙の了解」的な認識が蔓延しているような気がします。そのために前述のような質問が来るのだと思います。

10年に中国ネット通販が外資に解禁となり、日本で何度か講演をしました。その際、法的には何ら問題なくネット通販ができるようになりましたが、ただ通販サイトを立ち上げただけでは売れるかどうかはわかりません、日本の商品やブランドについて中国の消費者はほとんど知りません、という論調で話をし、主催者から苦笑いされる場面もありました。

実際に多くの企業が中国ネット通販市場に進出し、結果としてほとんどが撤退したことを考えると、そのように主張したこと自体は間違っていなかったのですが、今回のいわゆる第二次ブームは果たしてホンモノなのでしょうか?また、このブームはどのくらい続くのでしょうか?

その答えについて、単に円安・人民元高による値ごろ感だけではなく、中国の消費現場でいま起こっている現象や背景をしっかりと見つけ理解したうえで、今後の中国ネット通販の取り組みを考察する必要があるのではないかと考えます。(亀)



### 大亀浩介

キャストコンサルティング取締役

1996年早稲田大学政治経済学部卒業。台湾のIT企業などを経て、2004年弁護士法人キャスト入所。2005年キャストコンサルティング入社、2007年取締役。会員制「キャスト中国ビジネス」事業を立ち上げたほか、在中国日系企業のWeb戦略・Web制作・運営の支援や中国マーケティングのコンサルティングを行う。著書に「中国ネットビジネス成功へのポイント」(日本経済新聞出版社)のほか、現在、日経MJ(流通新聞)でコラム「中国&アジア商売見聞録」(隔週掲載)を執筆。講演多数。



### 蒋佳玲

キャストコンサルティング(上海)有限公司  
コンサルタント

1996年台湾大学政治学部国際関係学科卒業。

中国(台湾含む)でのマーケティング経験を15年以上有し、実務経験に基づいた日系企業の中国進出及びマーケティング・販売・プロモーション戦略と実行のコンサルティング業務を行なう。

現在、中国全土をカバーする日本語ビジネス情報誌「WheneverBizCHINA」に都市別マーケティングレポートを連載中。

#### ◆ 著作権

本資料の著作権は出典が明記されているものを除き、原則、キャストコンサルティング株式会社に帰属します。いかなる目的であれ、本資料の一部または全部について、無断で、いかなる方法においても複写、複製、引用、転載、翻訳、貸与等を行うことを禁止します。

#### ◆ 免責

本資料記載の情報は、キャストコンサルティング株式会社が信頼できると考える各方面から取得しておりますが、その内容の正確性、信頼性、完全性を保証するものではありません。キャストコンサルティング株式会社は当該情報に起因して発生した損害については、その内容如何にかかわらずいっさい責任を負いません。この情報は執筆時の情報に基づいておりますので、今後登場する法令、司法解釈等により、記述内容と異なる結果が導かれる可能性があることに十分ご注意ください。また、本資料に記載された内容は予告無しに変更されることもあります。

「キャスト中国ビジネス」中国マーケティング・EC会員コース

中国の市場・業界・商習慣を徹底調査&研究

チャイナ・マーケット・インサイト News Letter 2015 MARCH (vol.22) 2015年3月発行

発行:キャストコンサルティング株式会社

〒105-6234 東京都港区愛宕2-5-1 愛宕グリーンヒルズMORIタワー34階

TEL:03-5405-7860 FAX:03-5405-3308 メール:service@cast-marketing.com

© 2015 CAST Consulting Co., Ltd. All Rights Reserved



# 中国マーケティング・EC会員コース

中国市場徹底攻略! 専門性の高い情報とコンサルティングの融合による、スピーディで精緻なビジネスサポートを提供いたします。

当会員コースにご入会いただくと…

**1** 中国現地生情報をリアルタイムにレポート!  
会報誌「チャイナ・マーケット・インサイト」が毎月届く!!

毎月20日発行、ウェブコンテンツを冊子形式に編集し、お手元に郵送いたします。(1・2月と7・8月は合併号となります)

**2** 個別調査案件レベルの量および質のコンテンツほか  
精度の高い情報の数々が、24時間オンラインで閲覧可能!!

クライアント様から、個別に受注する調査案件と同等レベルのクオリティです。

**3** コンサルタントがビジネス相談に対応!! (メール・TEL)

中国での調査・販売に関する各種相談に電話またはメールでコンサルタントが対応いたします。  
また、業界・市場の実態や販売店リストなども、デスクリサーチ(ネット上での情報収集に限る)の範囲内であれば会費内で対応可。  
(内容によっては、別途お見積もりを提示する場合がございます)

**この内容で、わずか月々50,000円/4,000元(税別)!!**

- ・ご契約は日本or中国いずれも可能。ご契約期間は1年単位で承っております。
- ・その他ご契約条件、利用規約等については、弊社ホームページご入会案内をご覧ください。

「それが知りたかった!」にお応えする、キャスト独自のコンテンツラインナップ

中国マーケティング専門のコンサルタントが現地視察・取材を敢行!

- ・中国沿岸部から内陸の三・四線級都市まで網羅した「都市別レポート」
- ・各都市の80后・90後の家庭を訪問調査し消費動向を見据える「消費者研究」
- ・自動車、流通、食品など各業界のリーディング企業から読み解く「業界動向」
- ・中国で活躍する市場部マネージャー級人材への取材から把握する「実務の視点」
- ・統計データから中国市場・業界のいまと今後を知る「数字で見る中国」など

中国の市場・消費者・流通・小売・物流・都市・業界などの情報が盛りだくさん!!

## マーケティングレポート 一例

- ・香港系大手ドラッグストア「ワトソンズ(屈臣氏)」徹底研究
- ・外資系大手スーパー「カルフルー」徹底研究
- ・大潤発に学ぶ中国市場攻略の方程式
- ・中国ネット通販最大手「淘宝」トップ店舗徹底研究
- ・ブルガリとセリーヌを徹底分析! 中国奢侈品市場
- ・台湾系の85度C、中国で躍進のポイント など

## 都市別レポート 一例

上海・北京・広州・成都・重慶・瀋陽・青島・ハルビン・杭州・寧波・蘇州・南京・天津・長沙・無錫・湖州・西安・武漢・鄭州・合肥・温州 など  
掲載都市は随時更新中!!

## 会員企業様

花王、三井倉庫、岡村製作所、ペリトランス、ヴィンクス等(順不同)多くの企業様にご利用いただいております。今後、会員企業間の異業種交流なども開催予定です。

