

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

## 中国ビジネスは台湾経由で円滑に

台湾を活用した進出モデルに再注目

トレンド・ウォッチ

## サラリーマンとOLに絶大な人気のコーヒー店

低価格と高品質で勝負、台湾のcama café

都市別マーケティングレポート 北京編

## 首都・北京の力強い消費 新型モールで消費多様化

企業分析  
中国ビジネス最前線  
マルチブランド化で市場開拓  
外食産業の逆風に挑む小南国



# CHINA MARKET INSIGHT



## 2 巻頭特集 **中国ビジネスは 台湾経由で円滑に** 台湾を活用した進出モデルに再注目

現地の最新商品&サービス

- 16 **トレンド・ウォッチ** **サラリーマンとOLに  
絶大な人気のコーヒー店**  
低価格と高品質で勝負、台湾のcama café

中国ビジネス最前線

- 20 **企業分析** **マルチブランド化で市場開拓**  
外食産業の逆風に挑む小南国

都市別マーケティングレポート 北京編

- 26 **都市別調査** **首都・北京の力強い消費**  
新型モールで消費多様化

- 28 **編集後記**



# 中国ビジネスは 台湾経由で円滑に

台湾を活用した進出モデルに再注目

点を変えてみると意外なアイデアも出てくる。  
その一例だ。  
人が経営に参画して成果を上げる。  
手企業ほど多いのも事実だ。

勝率が高い台湾経由モデル

日本企業の対中進出を考えると、意外と盲点となっているものの、実は効率が良い戦略の一つに「台湾経由」という方法がある。台湾経由での中国進出、または台湾企業との提携による中国進出は決して新しい話ではなく、1990年代から今日まで試行錯誤を続けながら出来上がってきたものだ。

2013年頃に上海で「大ブーム」を巻き起こした日本発のスイーツがあった。それは、福岡に本社を置くバランスが展開する「つおじさんのチーズケーキ」。久光百貨や日月光中心などの店舗では長い行列ができるほど。焼き立ての熱々チーズケーキは1個39円。あまりの人気ぶりに、平日は1人2個まで、休日は1個までの購入制限すらかけていたこともあった。

同社はまず台湾に出店し、地元の人気トーク番組「康熙来了」でも紹介されるほどの人気店となった。この番組をネットで見ただけの人が微博や微信などのSNSで拡散し、口コミ方式で中国でも知名度が一気に高まったのである。

一方、時代を遡ること25年。1990年に日本のハンバーガー





中国ビジネスには様々な戦略があるが、視  
今回取り上げる台湾経由での中国進出も  
経験豊富で言葉や文化もほぼ同じの台湾  
このセオリーによって成功しているのは大

店が台湾に進出した。今や世界各地で1723店舗(15年4月末時点)を展開するモスバーガーである。東元電機(TECO)との合併で、他のファストフードとは一線を画したハンバーガーやサイドメニューを提供。台湾では安定した人気を誇り、台湾高速鉄路(台湾版新幹線)の駅構内にも出店するほどだ。モスバーガーは海外で322店舗を経営するが、そのうち7割強に当たる239店舗が台湾にある。

この「日台合併」のモスバーガーが満を持して2010年に中国進出を果たし、第1号店をアモイ(福建省)にオープンした。その後

も福州、泉州などに店舗を開き、現在のところ中国で20店舗を展開している。

「モス方式」は外食残業でよく見られる。日本発のブランドが台湾をテストマーケティング的な市場として活用し、消費パターンや人気メニューを学び、そのノウハウを生かして巨大市場中国に挑むのだ。ただ、単独では難しいので、言葉や商習慣が似ている台湾人及び台湾企業をパートナーとすることが多い。

日本企業は往々にして自社のみの事業展開、もしくは現地企業とのパートナーシップ締結を通じて中国ビジネスを行うことが多い

が、そこには数々の苦労やトラブルもある。しかしながら、台湾人や台湾企業を介して中国ビジネスを行うと、そこにはまた違った視点が出てくる。日本企業は元々得意とする製品開発やブランディング構築に集中し、市場開拓やマーケティングはノウハウを持っている台湾企業に任せて、お互い「ウイン・ウイン」の関係を築く。このようなビジネス展開もアリなのである。

考えてみれば、台湾を代表する企業の多くは日本企業と提携しており、共に中国進出を果たしている。例えば台湾最大の流通グループの統一企業。キッコーマン、セブ

ンイレブン、無印良品、ヤマト運輸などの合併事業はいずれも中国に進出している。中国の即席めん市場でトップシェアを誇る康師傅(頂新グループ)は、サンヨー食品との提携がその土台となっている。アサヒビール、ファミリーマート、敷島製パンなどとのアライアンスも成功を収めてきた。また、菓子メーカーの旺旺集団は、岩塚製菓との業務提携により企業として大きく成長し、中国市場では誰もが知っているブランドにまで上り詰めた。

企業レベルでなくとも、消費者目線でも台湾の活用法を考えることができる。中国人はテレビやネットを通じて台湾の情報をチェックしている。テレビドラマやCM、グルメ情報、旅行情報など、スマートフォン上で簡単に取得できる時代だ。

日本好きの台湾。台湾の芸能人やテレビ番組に興味を持つ中国。この特性を活用し、まずは台湾市場において「日本発」をアピールし、そこでの成功をステップに、今度は「台湾発」で台湾人とともに中国を攻める。このビジネスモデルこそ、中国ビジネスで一番勝率が高いと言えるのではないだろうか。



# 無印良品 ライフスタイルの向上感を 中国に持ち込む

## 台湾人の登用で事業円滑化

無印良品は中国人消費者に最も受け入れられている日本ブランドの一つと言えるだろう。同社は2014年末時点で中国全土に130店舗を展開中。総売上高の約10%を中国で稼いでいる。

14年には中国で30店舗を新規オープンさせたが、これはユニクロやH&Mに並ぶペースだ。新規出店数が二番集中したのは成都で、同年中に6店舗を開設。北京と上海、深圳では各3店舗、貴陽と西安では各2店舗がオープンした。15年はさらに30店舗を新設予定で、17年までに中国200店舗体制の構築を目標とする。中長期的には1000店舗展開を目指す。

中国市場における積極的でスピード感のある事業展開は同社のグローバル管理体制の賜物である。

が、さらに重要なことは、自社ブランドへの理解と中国市場に対する理解の両方を兼ね備えたリーダーの存在だ。13年6月に中国現地法人の総経理に任命された台湾出身の王文欣氏がまさにその条件を兼ね備えている人物である。王総経理は07年から台湾無印良品の総経理を務め、同市場での売上高を25億元まで拡大した立役者だ。広告業界出身の王総経理はブランド感を消費者に訴えることに長けており、中国語で「創造美好生活」という無印のブランドイメージを台湾の消費者の中に植え付けていった。中国事業を担当してからも、成都に世界旗艦店を立ち上げたり、天猫(Tモール)にネットショップを開設するなど、成長の礎を築きあげている。

同社はこれまで、日本本社から派遣された日本人スタッフが中国



シンプルな店構えは世界共通



# 新光三越 日本式サービスで 中国市場を開拓

## 高級百貨店の代名詞

北京にある新光天地（2015年4月に北京SKPに名称変更）は、中国百貨店の中でトップの座に君臨する超大型店だ。2014年の売上高は69億元。11年から4年連続で中国No.1の百貨店である。

これまでの年商を振り返ってみると、オープン翌年の08年は25億元、09年は33億元、10年は48.29億元と順調に成長してきた。11年に65億元となり、それまでトップだった杭州大厦（11年売上高は60億元）をついに追い抜くと、12年は72.4億元、13年は75億元の売上高を記録した。

新光天地にテナント入居するシャネルの売上高は常に1億元超で、中国の店舗の中で最大規模。12年にはなんと5.18億元を売り上げた。これは、プラダ（4.07億

元）やグッチ（3億元）を上回り、当時の新光天地のテナントの中でもNo.1だった。これらの数字からも分かるように、新光天地は中国の高級百貨店の最高峰に位置する。世界的なブランドからは「中国商業界の奇跡」と称されるほどだ。

新光天地はもともと、台湾の新光三越百貨と北京華聯集団の折半出資で06年3月に誕生した企業だ。資本金は7.5億元。07年4月19日に北京のビジネスエリア、CBD華貿商圈に中国第1号店をオープンした。営業エリアの面積は12万平米で、単体では中国最大規模。ハイエンド、ゴージャス、トレンドなどのキーワードを前面に出した。前述のシャネル、グッチ、プラダをはじめ、ダンヒル、ボッテガヴェネタなどのコンセプト店も進出。Fredやフォションは中国初、ミキモトやマークジェイコブスは北京初となる店舗を開設した。

新光天地が中国百貨店の中でも傑出した存在となりえたのは、地の利の把握、著名ブランドの

誘致成功、洗練された経営モデル、きめ細やかなサービスなどさまざまな要素があるが、台湾の新光三越の経営陣によるところも大きい。

新光三越は台湾の百貨店業界の巨頭的存在だ。台湾の新光集団と日本の三越百貨店が1989年に合弁で設立した。13店舗、19館を展開中で、総面積は120万平米を誇る、台湾最大の百貨店だ。

この新光三越が北京の新光天地のオープンに際して、テナント募集、管理部門の研修などにおいて全面バックアップしてきた。北京側の経営陣が台湾に視察や研修に来ることもあった。オープン間近になると、台湾側が60人超の管理職スタッフを北京に派遣し、指導にもあたった。台湾の百貨店経営のカルチャーは日本からもたらされた

斬新な外観が人気の的



ものだが、台湾の商習慣に合わせた現地化を経ながら、一方で日本式経営管理の洗練さは失わず、中国の消費者に合わせるように微調整をしてきたのもポイントである。新光天地の成功の背景には、新光三越の経験があるのだ。



# ベネッセ 「日本カラー」を抑えて 中国で成功

台湾ブランドのイメージを  
活用

アニメに出てくる「巧虎」といえば、中国の子供なら誰でも知っているおなじみのキャラクターで、高い人気を誇る。イベントなどで着ぐるみのキャラクターが出てくると、大きな盛り上がりを見せる。

この「巧虎」は、ベネッセが手がける幼児向け通信教育教材「こどもちゃれんじ」のキャラクター。日本でもおなじみの「しまじろう」である。中国では1996年に広東電視台で放送が開始され、人気がじわじわと広がってきた。

ベネッセは07年に現地法人の楽倍生(中国)商貿有限公司を立ち上げ、「こどもちゃれんじ」の中国版「楽智小天地」を投入した。「しまじろう」の正式な中国進出である。現在の会員数

は70万人を超え、中国全土で120の直営営業拠点を持つ。15年の目標は会員数100万人の突破と中国における幼児教育ブランド第1位の座を守ることだ。

さて、「楽智小天地」が中国で人気を博している背景には何があるのだろうか。ヒントは台湾での成功体験だ。

ベネッセは初の海外進出先として台湾を選び、89年に進出を果たした。20年以上にわたる市場開拓を経て、現地で展開する「巧連智」(「ちゃれんじ」の当て字)は今や幼児教育におけるトップブランドに成長した。

前述のように、ベネッセの中国進出は07年だが、それ以前から中国では「非正式なチャネル」を通じて台湾で放送されている「巧虎」のアニメを見たり、台湾の「巧連智」教材を購入すること

ができた。そのため、「巧虎」は台湾のブランドというイメージが生まれ上がっていた。

ケースバイケースだが、中国の消費者は日本ブランドに対して一定の排斥感、あるいは拒絶感を抱いている。これを理解していたベネッセは、中国進出の初期においては日本カラーを極力薄めると共に、宋慶麗基金会と中国福利会の傘下にある「中国福利会出版社」と提携し、同社の名義で「楽智小天地」シリーズの製品を投入した。これらの工夫を通じ、「巧虎」はいい意味で日本の「気配」を消して本土化に成

功。中国人の父母のほとんどは台湾ブランドと認識するようになった。

中国人の台湾の教育システムに対するイメージは、先進的かつ多元的というようなものだ。これが子供に台湾式教育を受けさせようとする動機にもなっている。これまでも、児童向けアート教育を主とする蘇荷美学やパークッションバンドの朱宗慶兒童打擊楽団などが中国市場において成功を収めてきた。「楽智小天地」の販売が好調なことも、「台湾発」を掲げる戦略が奏功した一例と言えるだろう。



「巧虎」はしまじろうの中国語名



# モスバーガー ライスバーガーで攻める

モスバーガーは2010年2月に福建省アモイ市に中国1号店「思明南路店」をオープンした。台湾で展開する東元電機（TECO）との合弁会社が仕切っている「日台提携」モデルだ。

実はモスバーガー、中国進出は二度目となる。1994年に上海に進出したが、さまざまな事情で97年に全面撤退していた。当

時は「莫師」の名前で営業していたが、今回は台湾でもおなじみの「摩斯」を看板に掲げている。

メニューでは、アジア各国で人気の高いライスバーガーの商品構成を充実させている。マクドナルドやケンタッキーに代表される西洋式ファストフードは往々にして「ジャンクフード」と揶揄されるが、米を主食とする中国ではその感覚はほほえない。また、日本と同様に「おいしさ、安全、健康」を前面に出しているが、この中でも食の安全性が懸念される中国においては「安全」というキーワードが特に重要だ。

中国では15年5月現在で20店舗を展開しているが、広州ではコンセプト店「MOSCAFE & DINING」をオープンした。いわゆるカジュアルレストラン形式で、メニューはハンバーガーに加えて、各種サイドメニュー、パスタ、スイーツ、カクテルなどを用意。シーズン



「台湾発」ということを強調している

ごとにその内容を変える。

ファストフードチェーンの最大の特徴は、昼と夜の時間帯に來客数が最も多くなることだ。一方、朝と午後は空席も多くなる。モスバーガーもその例に漏れなかったが、香港や広東省でよく見かけるカフェレストランの「茶餐廳」をモデルに、豊富なメニューで消費者を惹きつける戦略を採ることにした。従来型店舗の回転率は3〜4回に過ぎないということだが、新業態では5〜6回を目指すという。1人当たり平均消費額は70元前後で、従来型店舗の39〜

40元を大きく上回る。

中国の外食産業では「大衆化」が叫ばれている。ただ、モスバーガーは「価格の大衆化」ではなく、消費者が今何を求めているかが最も重要だと考えている。それは、前述した「おいしさ、安全、健康」を愚直に体現していくことだろう。台湾においてライスバーガーを中心に確固たる地位を築いたモスバーガーの中国展開に期待したい。



明るい店構えは日本と一緒



# てつおじさんの チーズケーキ 飢餓感マーケティングの限界

2013年に上海で二世を風靡したチーズケーキ。地元市民が行列を作り、待ち時間が4時間以上になることもあった。その仕掛け人は、福岡に本社を置くパランスが展開する「てつおじさんのチーズケーキ」だ。

中国語で「徹思叔叔」と呼ばれる同社。先に進出していた台湾では口コミ方式で人気を広がり、人気トーク番組「康熙来了」でも紹介されるたことで一気にブレイク。中国人の間でも微博や微信などのSNS上で話題となり、満を持して13年3月に上海に進出した。

焼き立ての熱々チーズケーキは1個39元。絶妙な価格設

チーズケーキを求めて行列ができる人気ぶり



定とふわふわした口当たりの新鮮さは上海つ子に大ウケ。平日は1人2個、休日は1個までの購入制限すらかけるほどに人気ぶりだった。

狙ったかどうかは分からないが、てつおじさんのチーズケーキは結果的に「飢餓感マーケティング」

の成功例となった。一般的な店舗にはオープンに三つ用意し、それぞれは45分かけて12個のチーズケーキを焼き上げる。その間にも出来立てのケーキを待つ客が増え、自然と

行列ができる。行列は最高の広告だ。物珍しさから並ぶ人もいて、行列はさらに長くなる。上海では直営店が30店舗まで増え、それ以外の40超の都市ではフランチャイズ店を開き、一時は中国全土で120店舗超を経営していた。

ただ、14年後半頃からその勢いに陰りが見え、店舗数縮小の噂もちらほら出てきた。大きな原因はずばり、消費者の間で「飽き」が出てきたことだ。前述の「飢餓感マーケティング」で成功した企業や商品は、そもそも短期的な流行で終わることが多い。同マーケティングは一過性で、このブームが続く間にコア競争力を持った商品を次々に投入しなければならぬのが鉄則だ。だが、客はそれを持つてくれない。チーズタルトやミニケーキなどの商品を投入して



可愛いキャラクターが描かれたポスター

みたものの、販売は振るわない。もう一つの原因は、類似ブランドの登場だ。中国ではよくあることだが、店名が似た「徹思叔叔」や「徹思叔叔」といった店が次々と現れた。本家より20元安い19元のチーズケーキを売るところもあった。消費者にとっては食べたことのない初めての物なので、比較はできないし、そもそも本家を知らないのだ。

中国事業で早くも踊り場に差し掛かっている同社。今後は、上海以外の都市における経営権を取得した中華料理レストランチェーンの小南国の手腕にかかってくるだろう。業態多様化を目指す小南国の二つのピースとしてどのような発展をしていくのか。てつおじさんの「第2ステージ」が注目される。



# camacafé

www.camacafe.com



トレンド・ウォッチ 現地の最新商品&サービス

## サラリーマンとOLに

## 絶大な人気のコーヒー店

### 低価格と高品質で勝負、

### 台湾のcamaca café

#### テイクアウトが主流

台湾・台北のメインストリート、忠孝東路を歩くと、どこからともなくコーヒーの香りが漂ってくる。それを頼りに歩いて行く「camaca café」という小さなコーヒー屋にたどり着いた。8坪ほどの小さな店舗で、店頭には麻袋に入ったコーヒー豆が置かれ、店員は焙煎機を動かしている。全身真っ白のキャラクター「camaca baby」がいやがおうにも目立っている。香ばしいコーヒーの香りに我慢できず、1杯40台湾元(約160円)のアメリカンコーヒーを注文した。良心的な価格の割にはしっかりとした味で、さすが専門店といった感じだ。

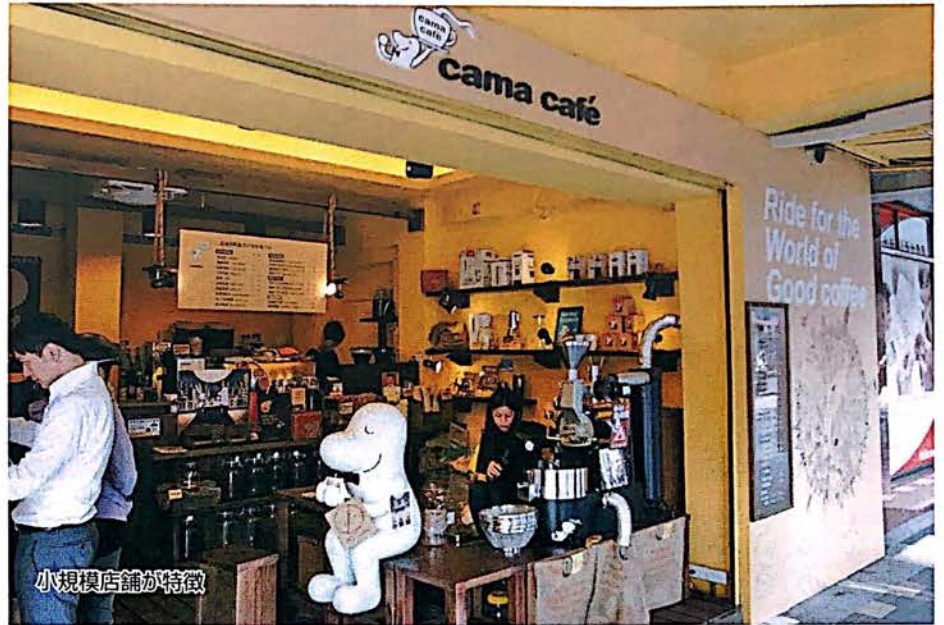
店舗は基本的にウッドテイストの作りで、シンプルかつモダンな雰囲気となっている。店舗面積は小さく、席が2〜3人分しかないところもあ

るので、テイクアウトがメインだ。忙しい台北人のライフスタイルには持ち帰り方式が一番合致する。現地の知人に聞いてみたところ、camaca caféは今、台湾で一番人気のあるコーヒーチェーンで、「テイクアウト」「高品質」「低価格」などのキーワードが特にホワイトカラー層に人気とのことである。

同カフェは「テイクアウト専門、小規模店、新鮮焙煎」などを経営方針に掲げ、2004年に誕生した。10年からはフランチャイズ形式を採用し、台湾の北部から中部、南部まで展開を開始。特にオフィスエリアへの進出をメインとした。1杯平均50〜70台湾元と低価格で、特にサラリーマンやOLの間で人気を博している。テイクアウトのほかデリバリーサービスにも乗り出した。現在、台湾に70店舗を有し、年商は3.5億



台湾元を誇る。1顧客当たり平均単価は55台湾元、1店舗当たり1日で500〜600杯を売り上げ、月商は50万〜100万台湾元ほど。店舗面積が50坪ほどのスターバックス(スタバ)と比べると効率が高い。1坪当たり売上高はスタバの3万4000台湾元に対し、cama caféはその約1.8倍に当たる6万2500台湾元だ。



小規模店舗が特徴

値段はスタバ以下、質はコンビニ以上

台湾のテイクアウト

コーヒー市場は3種類に分かれる。1杯100〜140台湾元ほどのスタバに代表されるコーヒーチェーン、1杯50台湾元ほどのセブンイレブンやファミリーマートに代表されるコンビニコーヒー、1杯30元ほどの朝食スタンドや飲料店のコーヒーの三つだ。店舗としてはスタバのほか、怡客咖啡(イカリコーヒー)、丹堤咖啡(ダンテコーヒー)、「Mr. Brown」、85度Cなどが有名だ。台湾財政部のまとめによると、台湾人は毎年、

21.7億杯のコーヒーを嗜むとされ、1人当たり平均では94.3杯になる。コーヒー文化は相当程度浸透しており、コーヒー市場の競争は激しい。この市場環境の中、cama caféはいかにして成功を収めてきたのだろうか。

まずは、ポジショニングの確立をしっかりと行ったことがポイントだ。

創業者の何炳霖氏は元々、米国の大手総合広告代理店であるレオ・バーネットワールドワイドで勤務しており、二つのブランドが消費者にどのように受け入れられるかなどについて豊富な経験と深い洞察力を兼ね備えていた。彼はまず、ブランドポジショニングの明確化に注力し、その上で商品の方向性と進出先を考え抜いていった。その過程で、コーヒーのメイン消費者であるサラリーマンやOLは、スタバはやや高く、コンビニは価格は手ごろだが味はイマイチという感想を抱えていることに気付いた。これをきっかけに、味は高級感を漂わせるものの低価格、つまり50〜60台湾元程度のコーヒーが受け入れられると考えた。

価格はコンビニコーヒーと同程度だが、質への要求とこだわりはコンビニのそれをはるかに上回る。コーヒーマシンはイタリアのラマルゾッコ製を採用するなどのこだわりがある。狙い通り、「スタバのコーヒーほどにはお金はかけたくない。でも、品質はコンビニより上がいい」というサラリーマンやOL層から絶大な支持を集めた。「値段以上の価値がある」という言葉もよく聞く。店員の対応もきびきびとしていて、気持ちがいい。まさに「安くてうまい」コーヒーなのだ。



手工挑豆，只為堅持品質

コーヒー豆の品質を重視



# マルチブランド化で 市場開拓

## 外食産業の逆風に挑む小南国

高級消費減退で落ち込んだ  
外食産業

2012年末に中国政府が打ち出した「ぜいたく禁止令」以降、中国の高級レストラン市場は長期の低迷を余儀なくされている。中国餐飲協会によると、中国の飲食業の収入は12年は前年比14%増だったが、13年は同9%増と直近21年間で最低の成長率まで落ち込んだ。一定規模以上（営業収入200万元以上）の企業に限れば状況はさらに悪い。月間収入ベースでは、12年は平均で前年同月比12.66%増だったが、13年は同1.53%のマイナス成長。14年は5.23%のプラス成長に戻ったものの、まだまだ本調子とは言えない。

銀聯がまとめたビッグデータ

によると、高級飲食市場の前年同月比成長率は12年9月は21%だったが、13年2月になると0.7%に減速し、14年2月はマイナス27%だった。北京と上海での影響が最も大きく、両都市では12年12月の時点ですでにマイナス成長に陥っていた。北京の最悪時はマイナス53%、上海は一時マイナス27%となったほどだ。13年通年で高級レストランにおけるカード消費の落ち込みが最も大きかった地域は、陝西省、天津市、北京市、河南省、黒龍江省などが挙げられ、下落幅は25%~40%に上った。

ビジネス環境の大きな変化を受け、高級レストランは生き残りをかけてモデルチェンジを推し進めている。手ごろ値段の大衆レストランが業界のトレンドになり



小南国は高級レストランの代名詞



つつある。  
上海の外灘南側にある龍皇  
餐飲はビジネス向けの宴会需要  
が多かったが、個人消費を後押  
しする意味もあり、1人当たり  
最低消費価格を90元程度に抑  
え、少人数でも食べやすい「半分  
メニュー」を投入した。高級レス  
トランの俏江南は弁当を売り出



シンプルなスタイルを前面に出す南小館

しているほどだ。  
大衆レストランの売り上げは  
すでに中国の外食産業の80%  
前後を占めている。国家統計局  
によると、15年1〜4月期にお  
ける外食産業の売上高は前年  
同期比11.4%増の9785億  
元となり、前年同期の伸び率を  
1.4ポイント上回った。一定規  
模以上に限ると、同5.9%増の  
2557億元で同じく3.9ポ  
イント上回り、それ以下の規模  
では同19.8%増の7225億  
元で5.1ポイント上回った。外  
食産業はすでに回復基調にあ  
り、また大衆化が進んでいるの  
である。  
この流れに乗って成功を取  
めているのが小南国集団だ。  
1987年に誕生した同社のミ  
ドル・ハイエンドの上海料理レス  
トラン「小南国」はすでに中国全  
土に知れ渡っている。12年7月  
には香港証券取引所に上場を果  
たし、中華レストランチェーンの  
経営のスタンダードモデルを確立  
したとも言える。13年の中国外  
食トップ100において第16  
位にランクインした。ただ、宴会  
需要が多かった小南国は他の外  
食企業同様、ぜいたく禁止令の  
影響を受けた。

かつて、「小南国」の1人当たり  
平均消費額は2000元以上、高  
級店の「慧公館」は5000元以上  
とかなり高い部類にあった。いわ  
ゆる「三公消費」（公費による飲  
食、公用車の私的流用、公費によ  
る出張・旅行）が中国外食産業の  
15%を占めていたと言われる時代  
だ。ところが、前述のように市場

が縮小すると、小南国の中国店舗  
の13年売上高は前年比10%減、  
純利益に至っては同99.4%減少  
した。  
この危機を乗り越えるため、小  
南国は13年6月、他社に先駆け  
て経営方針を転換した。他社が  
「大衆路線」をキーワードとして  
掲げる一方、同社が注力したのはマ

セットメニューの展開も進める



# 首都・北京の力強い消費 新型モジュールで消費多様化



BibigoCGV傘下の企業も合わせて進出している。

また、同モールの最大の特徴といえるのは書店のPage Oneだ。シンガポール発のこのチェーン店は、タイ、マレーシア、香港地区、台湾地区にも店舗展開しており、デザイン関連や繁体字版書籍などを中心に取り揃えている。商品の7割方は外国語版とデザイン関連本。中国語の書籍は半分が香港地区や台湾地区の繁体字版だ。北京でこれまで欠落していた外国語書籍というジャンルを開拓した。このほか、各フロアに点在する28のレストランも

人気だ。冬季花園に面した店舗は全てレストランで、室内にしながら屋外の雰囲気を楽しめる設計になっている。

## 【北京apm】

王府井といえば伝統的な商業ストリートで、今でも中国を代表する買物スポットだが、地方からの客を目当てに各商業施設が半ば観光地化しており、地元北京人のニーズを完全には満たしていない状況が続いていた。また、王府井百貨など多少時代遅れの商業施設が並び、ショッピングの魅力にも欠けていた。そこで登場したのが、大きなガラス張りのディスプレイ、自然光を取り入れた広々としたショッピングスペースを誇るapm。香港地区の明るくて清潔なモールを彷彿とさせ、その斬新なデザインと相まって、地元北京の18～35歳の消費者層を惹きつけた。GAPやForever21、H & Mの旗艦店、3フロアから構成されるZaraなどを誘致し、同消費者層への訴求にも力を入れた結果、「若者向け」「オシャレ」「トレンド」というイメージが抱かれるようになり、人気を後押しすることになった。

館内に4Gネットワークを構築し、買物客に無料Wi-Fiサービスを提供していることも特徴だ。至るところにデザイン性豊かなベンチが置かれ、買物客は休憩しながらスマートフォンなどでインターネットを楽しんでいる。まるでモールがネットカフェ化したような光景だが、apmは意に介していないようだ。むしろそれを後押しするかのように、iPhoneの充電スペースも設けているほどだ。集客を最優先事項とする経営スタイルが表れているといえよう。

各種情報のスマート化も進んでいる。買物客は館内に設置されたタッチパネル式の案内板で、各ショップや映画館、駐車場などの情報を得ることができる。

ハードは常に顧客重視だ。全館空調システムからは香水の香りが漂い、買物客がスムーズに移動できるよう、金宝街に面したエントランスには約100㎡に及ぶタクシー乗り場を設け、配車スタッフも常駐させている。いつも行列ができてしまうトイレ対策にも抜かりはない。05～07年の改修時に、360㎡の空スペースに「中央トイレ」を設け、子供用及び障害者用トイレや授乳室なども併設した。広々としたトイレは、特に女性の間で話題になっている。

北京apmは08年以降、来客数が平均40%、売上高が平均45%のペースで毎年成長してきた。トレンドの先端に行くという明確なポジショニングと、無料Wi-Fiに代表されるような買物客へのさまざまなサービス提案を率先して行ってきた成果がしっかりと形になって表れており、同社は中国のモールの「勝利の方程式」を作り上げた先駆者ということができるだろう。



蔣 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  
上海証券大厦北楼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

北京編

## 都市別マーケティングレポート



apmの概観は洗練され、高級感も漂う

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>

北京の消費市場が活気づいている。政府による「儉約令」の影響もものの、市民の消費力は百貨店やショッピングモールでうかがい知ることができる。北京では新型モールが続々と開業し、ショッピング環境の多様化が進んでいる。

## 【頤堤港 (INDIGO)】

頤堤港(INDIGO)は朝陽区の酒仙橋付近にある、香港地区系の太古地産と中国系の遠洋地産が折半出資して開発したショッピングモールだ。

大きな特徴はショッピングスペースの高さと広さだ。冬季花園と名付けられた、自然光を取り入れたドー

ム式のスペースは近未来の巨大空港を彷彿とさせる。遮熱性能を持ちながら光を通すガラスを採用した、広さ2400㎡、高さ33mの空間は壮観だ。併設する17ha規模の公園では、各種イベントや展覧会なども行われる。

入居ブランドはミドル〜ハイエンド志向。国際的な一流ブランドはないものの、上海家化聯合の高級化粧品

品ブランド「双妹」、フランスのシューズブランドのKickers、オランダのd'zzitなど個性あふれる企業が迎えてくれる。地下1階には、KODO可多生活、Pop Mart、Cuccinaなどの生活雑貨ショップが数多く揃う。このほか、大衆ブランドのGAP、GUESS、IT、H & Mなどもある。

韓国系シネマコンプレックスのCGVは7スクリーン(収容人員1000人)を誇る。「駅」をテーマにした内装で、クラシックな雰囲気も漂う。ベーカリーの多楽之日(Tous Les Jours)、レストランの

※当コンテンツは「Whenever BizCHINA」掲載分を転載したものです。



## 編集後記

今回の特集では「ビジネスモデル研究」という新たな試みをしました。特に日本企業が中国で成功するうえでのモデルにフォーカスしています。何をもち「成功」とするかという議論はあるのですが、中国人消費者から一定の認知度を獲得し、事業拡大を続けているというのが大きなポイントです。

まずはどのような成功モデルのパターンがあるかを考察し、パターンごとに成功できる要素やヒントを分析したうえで、実践して成功している日系企業（非日系ながら日本ブランドを標榜する企業も含む）のケーススタディを行うのが基本です。

今回取り上げたのは「台湾経由で成功するビジネスモデル」についてです。中国よりも早く経済発展を遂げ、80年代にはパソコン産業の世界的な工場として圧倒的シェアを誇るまでに至った台湾。日米欧の先進技術やノウハウを受け入れてきた台湾は中国との歴史的背景にも支えられ、香港と共に中国市場のテストマーケティング的存在だったともいえるでしょう。

こうした土壌をベースに、外資系大手企業が進出して市場開拓を試みる過程で、台湾約2300万人、香港約700万人と限られた人口のマーケットではありますが、最新のマーケティングやビジネス戦略が惜しみなく導入されました。その結果、中国人を相手にした市場戦略やノウハウに長けた人材が育成され、90年代から急成長する中国市場の各分野に輩出されました。

小職も1996年から2004年まで台湾に滞在していたのですが、実際に上海で台湾人の人脈を辿ると意外にも多くの大手企業（欧米、台湾、地場系問わず）のマーケティングマネージャークラスの人員が台湾人で占められていることに驚きます。それも食品から日用品、化粧品に始まり、アパレルや宝飾品の高級ブランドに至るまでです。彼らは頻りに週末など家族ぐるみで食事をしながら各種情報を交換しており、いつも中国ビジネスや市場を見る鋭い目線に感心させられます。

12年の反日騒動で日本からのビジネスが停滞するなか、上海でモスバーガーの開店準備がされていました。しかし、その看板には「来自台湾 台湾第一米漢堡（台湾から来た 台湾一のライスバーガー）」の文字が……。和製ハンバーガーではなく、あえて「台湾」を全面にアピールする戦略を取ったモスバーガー。その大胆な試みと戦略を称賛するとともに、ぜひともこのパターンが中国で功を奏するかどうかについて分析したいと思った瞬間でした。（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。



### 蔣佳玲

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 JUNE(vol.25) 2015年6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后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、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。



キャストコンサルティング株式会社 会員サービス事務局 TEL: 03-5405-7860

MAIL: service@cast-marketing.com 〒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

