

浅野 潤

セールス・インチャイナ 代表取締役社長

片岡 寛

セールス・インチャイナ 顧問

中国EC市場で成功する方法

「世界の工場」としてだけでなく、ここ数年は「世界最大の市場」としても成長著しい中国。

各国企業が中国市場を狙っているなか、多くの日本企業も中国へ進出している。

しかし中国に進出した日本企業は必ずしも成功しているというわけではない。

本稿では、これから中国進出を考える企業にとって比較的ハードルの低い中国EC市場の攻略方法について、そのポイントを解説する。

text: Tomoko Hara / photo: Kouichi Imai



なぜ日本企業の中国進出は失敗するのか？

上海を拠点に中国のEC（エレクトロニック・コマース）市場への進出を検討する日本企業へのコンサルティング、出店支援を行っている私たちは、公私にわたって日本企業の駐在員と知り合う機会も多い。そしてこれまでに進出のアプローチが適切でないために、なかなか結果が出せないでいる日本企業、さらには業績不振で撤退する日本企業を数多く見てきた。

彼らはなぜ失敗したのか。中国進出がうまくいかないケースを分析すると、以下のような共通要因が浮かび上がってくる。

- ①日本での事業の成功体験を中国に当てはめようとする
- ②中国の市場や中国人を十把ひとか

- らげにステレオタイプに捉えている
- ③中国市場における日本企業のポジションへの誤解
- ④現地パートナーがない
- ⑤現地経営陣の実力不足

ここからは、上記5つのポイントについて、原因と処方箋を見ていくことにする。

「典型」のない中国市場

中国市場へ進出を失敗した日本企業の最も多いパターンが、「日本での自社の過去の成功体験をそのまま中国市場に当てはめる」というものだ。「今の中国は日本の〇〇年にあたるから、今後こんな商品が売れるはずだ」といった言葉も現地法人の日本人ビジネスパーソンからよく聞く。しかし

日本と中国では文化も社会の成り立ち、習慣も異なる。当然経済や市場の発展の仕方も日本とは異なるわけで、過去の日本での成功体験を当てはめても、うまくいくわけではない。

中国に派遣された駐在員に多いのは、中国ビジネスについて人の話を聞いたり、本を読んで「中国はこうだ」「上海人はこうだ」と中国を十把ひとかからげにして捉えるケースだ。しかし中国について書かれた本の内容は実に多種多様だ。つまり「いろいろな人がいろいろなことを言える」のが中国ビジネスの現実なのである。それぞれの本で書かれたことは、ある限られたエリアのある業界に関しては事実であり、有益な情報であっても、それ以外のエリアや業界には適用できない。中国には「典型」というものがないのだ。ケースバイケースで、地域や年齢層、業界によって状況はまったく異なる。

また日本企業の多くは中国市場における自社のポジションを高く見積もる傾向がある。「自社のブランドは中国でも有名」と信じて中国に来てみたところ、誰も知らないのに愕然とする駐在員も多い。確かに中国では日本製品全般への信頼の高さはある。ただしブランドとして確立しているのは進出歴の長い企業などに限られている。またブランド名は知られていても欧米や韓国のブランドと比べて特に競争力があるというわけでもない。駐在員の多くは最初の数年でこうしたシビアな現実を目の当たりにしてプライドがずたずたにされる。「中国市場において自分たちは無名、弱小のプレーヤーだ」という認識のもとに進出計画を立て、現地でのプロモーションや販売を進めていかなければ成功はつかめない。

結局は中国の現実を自分の目で見て判断していくことが、進出成功へ

のカギとなる。しかし状況を正確に把握するというは実際にはなかなか難しい。人間は目の前の現実を自分の都合の良いように断片的に切り取って、自分たちのシナリオ（たとえば日本での成功体験に合わせたシナリオ）に無意識的に当てはめようとしがちだからだ。中国に「典型」はないことを念頭に、時に少し痛い思いもしながら、中国の現実に触れていくことが、中国を、そして中国市場を理解する早道だ。

現地の事情を知る パートナーが必要

エリアや業界によって事情がまったく異なる中国市場に進出していくには、現地の事情を知る信頼できるパートナーの存在が必須である。現地のパートナーとは、日本サイドが

知らないことを知っていて、できないことをやってくれる存在だ。時には営業、法務、あるいはライセンスかもしれない。そして、よいパートナーの条件とは、お互いが補完関係にあり、将来のビジョンを共有できること。弊社にはマネージメントを長年一緒にやってきた中国人のパートナーがいるが、彼はわれわれの長年の友人でもある。こうしたよいパートナーを見つける方法は、日本でも海外でも変わらない。つまり多くの人と会い、これはと思われる人物とビジネスを通じて信頼関係を築きながらパートナーシップを築いていくしかない。

中国進出にあたっては現地経営陣に中国人パートナーが入っているのが望ましい。しかし、パートナー探しには時間もかかる。適切なパートナーがいなかった場合は、現地でのビジネスの支援をしてくれる経験豊富な

日系のコンサル会社など、現地の状況に通じている社外のパートナーをまずは見つけるべきだろう。

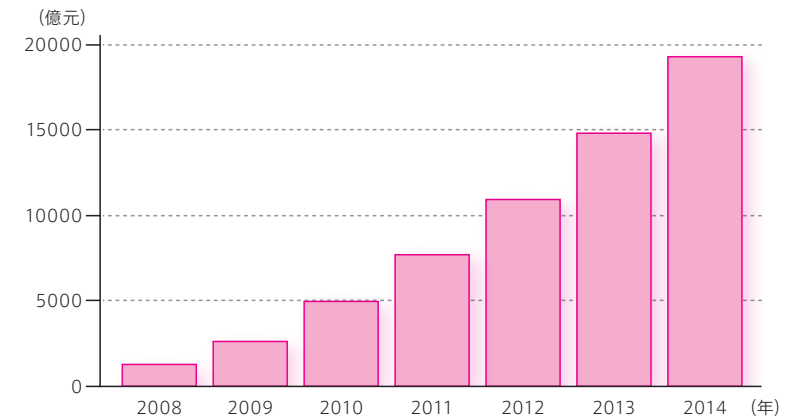
なお、中国に現地経営陣として日本から赴任してくる人は30代後半、課長クラスが多い。これまで人事や事業の意志決定など経営にかかわる業務に携わった経験が少なく、率直に言って経営陣としてのスキルと経験がやや不足している人が多い印象がある。また、事業における意志決定や人事の決裁権は本社側が持っている、現地駐在員に本格的な経営手腕を求めている場合もある。しかし、これでは中国の取引企業やスタッフからは現地経営陣が信用されない。なにより本社の稟議にかけて物事を決定している、中国のビジネスのスピードについていけない。

本気で中国市場進出を進めるのであれば、現地駐在員に事業の意志決定や人事権を委譲するのが原則だ。そのための適切な人材を現地に派遣するべきである。

急成長するEC市場から 中国進出を考える

ここまで解説してきたことは、中国市場進出に失敗しないための基本原則だ。これらを踏まえた上で、中国市場進出を検討している日本企業に、私たちはEC市場から中国に進出することを勧めている。いきなりリアルな店舗展開から始めるのではなく、まずはネット販売から始めよう

図1 中国EC市場取引額の推移（2011年以降は予測）



というわけだ。

中国のEC市場は2006年ころから急激な成長を見せている（図1）。なかでもECモールで80%以上のシェアを持つ淘宝网（タオバオ）の流通金額は2009年に2000億元、2010年に4000億元と1年で2倍に成長。その勢いは止まっておらず、2012年には1兆元を超えるのではないかと予測されている。そこで、タオバオのECモールにまずネットショップを構えることを多くの日本企業に提案している。

EC市場参入のメリットは、第一に出店におけるコストを抑えられ、かつ出店スピードが速いことだ。大都市にリアルな店舗を展開すると莫大な投資額が必要となり、また出店までにも時間がかかる。またカバーできるエリアも非常に限られるが、EC市場では広大な中国ほぼ全土の消費者をカバーする。実際、セールス・インチャイナが支援している日本企業のネットショップには内モンゴルや新疆

ウイグル自治区などさまざまなエリアからも注文が入ってきている。

「中国のEC市場は信用できるのか」と懸念を示す人もいる。かつては入金したものの商品が届けられなかったり、あるいはニセモノが送られたり、逆に商品を送ったのに入金がないといったトラブルが中国のECではしばしば起こった。だが、タオバオでは「アリペイ」という第三者決済システムを導入して状況は一変した。「アリペイ」への買い手からの入金確認を受けてから、売り手は商品を発送する。そして、買い手が商品確認をした後に、アリペイから売り手側口座に商品代金が振り込まれる。このような中国独自のシステムを生み出し、とかく不安のあった中国のEC市場で安心して売買ができるようになったのである。

このようにタオバオに代表される中国EC市場は非常に魅力的な市場となっている。まずは投資額を抑えられるEC市場で中国でのビジネスのやり方

を身に付けつつ、自社のブランドや商品を中国の消費者に広めていく。EC市場での販売自体を自社製品の広告活動やマーケティングにも利用しつつ、認知度が高まってきたところで人気の高いエリアにリアルな店舗を展開していくというシナリオが、中国市場に初参入する企業にとっては順当な進出の仕方ではないかと思われる。

中国ECサイトで 成功するには

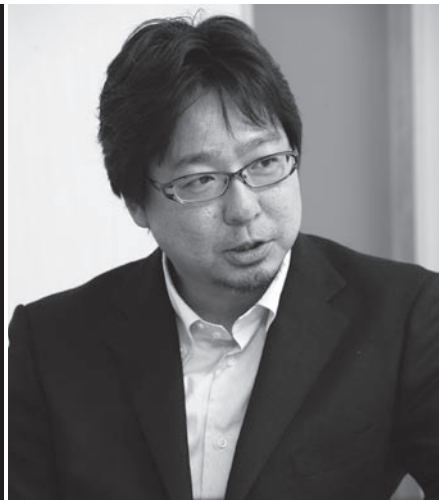
ただし中国EC市場で成功を収めることは、決してたやすいことではない。出店コストはリアルな店舗より抑えられるとはいえ、ECモール内には何百万社もの中国企業や外資企業のネットショップが参入しており競争は激しい。

EC市場で成功するための原則は基本的に前出の中国市場進出の成功条件と同じだ。「ネットショップは日本ですでに立ち上げて成功しているので、やり方はわかる」と日本での成功体験を中国のEC市場に当てはめるようなやり方はもちろん厳禁である。日本とは異なる中国EC市場の状況を把握し、適応していかなくてはならない。

中国のEC市場の現状を分析した上で私たちが結論づけた成功に向けてのポイントは、①大胆な値引き、②中国の消費に合わせた商品ラインナップ、③中国EC市場独自のやり方に合わせた販促活動、の3つだ。

JUN ASANO

1968年兵庫県生まれ。大手映画配給会社向けのプロモーション、および営業担当として日本の広告代理店に勤務後、2001年に中国上海へ渡り、日本人向けの語学学校を起業。日本人・日本企業の中国撤退を目的とし、中国における日本企業の助けとなるべく、2008年に日系企業のタオバオ出店代行サービスを行うセールス・インチャイナを創業。中国ECの第一人者、「タオバオマスター」として執筆や講演などの多数の実績がある



HIROSHI KATAOKA

1973年愛媛県生まれ。専修大学経営学部卒業。1995年ISID（電通国際情報サービス）にてインターネット・プロジェクトに参画。帰国後ドリーム・アーカイブ社（旧イマラボ）の創業者兼代表、SNSの先駆けとなったソシオウェアの取締役兼創業者を経て、単身で中国へ渡る。その後、在上海日本人向けフリーペーパーを発行する天益成広告公司を創業。中国ジャビオン董事（取締役）兼CEO（総経理）。ECナビチャイナ董事。



激烈な価格競争が展開される中国ECモール内

タオバオのECモールに参入している企業は何百万社、扱われているアイテムは何十億点にもなる。外国企業も多数参入しており、ECモール内の競争は激烈だ。特に価格競争は日本のEC市場よりはるかにシビアである。そのため利用者に受け入れられやすい価格の商品を用意する努力が求められる。仕入れ価格の見直し、流通の見直しなど日本以上にシビアに計算して行わなくてはならないだろう。「日本の小売価格と合わせたい」と考える企業もあるが、中国市場に進出するにはこうした考えは改めなくてはならない。

ちなみに現在の中国EC市場の利用者は20代の若者が中心である。しかもタオバオの利用者の約65%が女

性であるように、EC市場のコアな購入者は都市で働く若い独身OLたちだ。EC市場の売り上げが最も伸びるのは平日の午後2～3時。オフィスの仕事が一段落した時間帯に集中するのは、彼女たちが会社で密かにネットショッピングを行っているためだ。一方、リアルな店舗がかき入れ時の春節前後は、OLたちが帰省してネットが使えない状態にあるのでほとんどのネットショップが通常の10分の1程度の売り上げにまで落ちる。

こうした若い利用者が中心のため現在の売れ筋商品の価格帯はそれほど高くはない。上限が300元程度で最も売れるのは100元以下、1000円前後の価格帯の商品が中心だ。商品としては化粧品や衣料品、生活雑貨が人気だ。

とはいえメインの利用者層がやがて30代に入り、さらに利用者層自体の広がりでも中年層もECモールを

利用するようになれば、高価格商品も売れるようになっていこう。家電製品や宝飾品、釣り用具や登山用品など高級品の市場が今後、数年の間に発展していく可能性が高い。したがって、高価格帯の商品も今うちにEC市場に参入し、ブランドを確立していくべきだと思われる。

日本とは異なる中国消費者の嗜好

中国で日本ブランドの人気の高いといった報道がされるためか、日本での人気商品を中国市場でも主力商品ラインナップとする日本企業が多い。しかし所得の違いから、買いやすい価格帯の商品も異なってくる。中国で人気のある日本ブランドでも、日本での売れ筋商品とは別の商品が好まれることも珍しくない。

もちろん中国向け日本商品の品質に対する中国国内での信頼度は高いものがある。この点を積極的にアピールしていくことは、売り上げを伸ばす上では重要だ。それと同時に中国人は何を好むか、中国人はどういった商品を購入するのか綿密な調査を行い、中国人に合った商品ラインナップを揃えていくことが求められる。

チャットのコミュニケーションが重要な中国のEC市場

中国のEC市場で成功を収めるた

めに最も重要なことは、独自の発展を見せる市場に合わせた販売活動を展開していくことだ。日本のEC市場との大きな違いは利用者が店のスタッフとチャットで直接コミュニケーションしながら買い物ができる「チャットシステム」である。値引き交渉という中国人の商習慣に合わせ、タオバオが導入し一般的になったものだ。実際チャットの内容の7割は価格交渉で、「もう少し負けてほしい」「3つ買うので1つおまけしてほしい」「2つ買うから送料を無料にしてほしい」などなど、中国のリアルな店舗で日々繰り広げられている交渉がネットショップでも行われている。日本においてはEC市場の店側のメリットは、お客の相手をする店員が不要な点だが、中国のEC市場においてはこれは当てはまらない。チャットに対応する店員がいなければ、お客は即座に別のネットショップに移ってしまう。このためほとんどのネットショップは朝

の9時から夜10時まではチャット対応のスタッフが常駐し、人気店においてはほぼ24時間対応している。商品の売り上げに大きな影響力を持つチャット担当のスタッフにはコミッションがつき、価格の決裁権を持っている。中国EC市場に参入するならば優秀なチャット対応のスタッフを確保しなくてはならないのだ。

ECサイトのチャット以外でも、ミニブログ、SNSなどは日本以上にプロモーションに利用されている。中国で大変人気のあるミニブログ「微博（ウェイボー）」や人気のロコミサイトなどをフルに使って「日本で話題だという化粧水を使ってみたら、お肌がツルツルになった」といった中国語の書き込みを展開していく必要がある。さらに、資金に余裕があるなら「百度（バイドゥ）」など中国の有力検索エンジンにネット広告を出し、ネットショップに飛べるような仕組みをつくることも大切だ。

EC市場といっても、市場規模からECモールの雰囲気、販売のあり方が日本とはかなり違うことがご理解いただけたらどうか。実はそれと同じように、リアルな中国の市場も日本の市場とは大きく異なる。

中国市場で成功を収めるには、日本と比べずに中国のビジネスの状況や、やり方を理解していくことが必須だ。まずは日本での常識を捨てること。固定観念にとらわれず、柔軟に考えることが大切である。

一方で自分たちの企業が中国で何を達成したいのかという強い信念も必要だ。コアの部分を保ちつつ、臨機応変、柔軟に対応する。「スマートな厚かましき」とでもいうべきものを身につけることが大切だ。こうした姿勢がとれれば、中国市場には日本にない刺激があり、チャレンジしがいのあるビジネスの面白さがあることを最後に強調しておきたい。❶

中国市場で成功を収めるには、
コアの部分を保ちつつ、臨機応変、
柔軟に対応する。
「スマートな厚かましき」とでもいうべきものを
身につけることが大切だ。

