

【研究ノート】

東アジア企業のマーケティング革新の研究

Research Report on Marketing Innovation of East Asian Companies

田口冬樹, 石崎 徹, 金 成洙

Fuyuki Taguchi, Toru Ishizaki, Sungsu Kim

専修大学経営学部

School of Business Administration, Senshu University

■キーワード

ブルーオーシャン戦略, 拡大する中間層市場, 標準化と現地適応化,
マーケティング・イノベーション, ブランド戦略

■要約

本研究報告は, 東アジア企業が日本, 韓国, それに中国の変化しつつある市場においてマーケティング革新をどのように行っているかを示している。われわれの研究プロジェクトは2011年にスタートし, 2014年3月まで行われ, そこでは主に企業関係者へのインタビューと施設視察によって進められた。国内市場で成功している日本企業の多くはコアな強みを確立しているが, 東アジア市場では文化的な違いを理解し, かつ地域市場のニーズにコアな戦略を適応させる必要がある。この調査研究では, 急速に変化する市場の中で東アジア企業にとってのマーケティング革新をめぐる幾つかの特徴や問題点を明らかにしている。

■Key Words

blue ocean strategy, the expanding middle class market, standardization
and adaptation, marketing innovation, brand strategy

■Abstract

This research report shows how East Asian companies are innovating their marketing in the changing markets of Japan, South Korea and China. Our research project started from April 2011 and continued until March 2014 and was conducted mainly by the interview to company stuffs and inspection to major shopping facilities. Although the most successful Japanese companies build on their core competencies in the domestic market, they also need to recognize cultural differences and adapt their core strategy to the local needs in East Asian markets. This report reveals some characteristics and issues for the marketing innovation of East Asian companies in drastically changing markets.

受付日 2016年4月8日

受理日 2016年5月17日

Received 8 April 2016

Accepted 17 May 2016

1 はじめに

本特集は、専修大学経営研究所大型研究プロジェクト「東アジア企業のマーケティング革新の研究」というテーマのもとで、主に現地調査や企業関係者へのインタビューを中心に行った研究成果である。

ここで、東アジアとはアジア大陸の東部に位置する日本、韓国、中国などを主な対象としている。なぜ東アジアなのか、なぜそこでの企業のマーケティングが問題なのか。それには東アジア市場が近年急速に成長してきたこと、そのことが日本の企業や市場との関係に大きな影響を及ぼすようになっていること、さらには東アジア市場における企業の成長にはマーケティングの考え方や活動がますます重要視されていることに注目しているからである。またこのテーマに強い関心を持つ東アジア（韓国や中国）出身のメンバーが参加していることも言語や文化、それに企業の理解という面で、このプロジェクトへの取り組みの大きな推進動機となっている。

われわれの研究調査プロジェクトが立ち上げられたのは2011年4月であり、2014年3月まで継続して行われた。東アジアにおける市場と企業の関係に焦点をあて、急速に変化する市場の特徴と、それに対応した国内外の企業のマーケティング革新の内容について、担当メンバーの専門分野を活かした研究調査が実施されてきた。

2 研究の背景、目的およびメンバーについて

韓国にしても中国にしても、企業のポジションとしては、後発の優位性や政府介入を活用することで、欧米や日本などの先進企業をベンチマークしながら、成長の著しい東アジア自体の市場や他地域の成長市場における中間層の拡大を視野に入れたマーケティングへの取り組みが行われるよう

になってきた。これまで欧米企業や日本企業と比較して、台湾、韓国、中国など東アジアの企業は、相対的に低賃金、OEM、低価格での市場開拓を中心としたマーケティングを特徴に展開してきた。しかし、2000年代に入ってからこれらの国の企業（サムスン、LG、ハイアール、Eマート、蘇寧電器など）は、人件費の上昇やブルーオーシャン戦略（例えば日本勢がカバーしていない地域や低価格帯の製品領域などを対象）をベースに、しかも低価格ばかりではなくブランド、デザイン、広告、マーチャンダイジング、業態開発などマーケティングの優れた革新を通して、国内外に向けたスピーディーで地域に密着した市場開拓にシフトしつつある。日本企業にとっても、アジアの所得上昇、中間層・富裕層人口の増大、TPPへの加盟を追い風に、品質、ブランド、洗練された提供の仕組みを訴求したマーケティングの展開が挑戦課題となっている。そこで、研究の目的を、東アジア市場の成長に伴い、主に日本、韓国、中国での企業のマーケティング面の特徴や課題を明らかにすることに設定した。メンバーは以下のとおりである。

共同研究者	所属学部	氏名	研究役割分担
研究代表者	経営学部	田口 冬樹	研究統括&流通分野
共同研究者	経営学部	石崎 徹	広告分野
共同研究者	経営学部	金 成洙	消費者行動分野
共同研究者	経営学部	橋田洋一郎	研究者間の調整 &製品分野

このような視察やインタビュー調査が実現できたのには、われわれのさまざまな要望を快くお引き受けくださった企業ならびに施設関係者の温かいご理解とご支援があったからであり、ここに改めて謝意を申し上げたい。さらに研究協力者として、大阪商業大学総合経営学部中嶋嘉孝准教授、中国厦門理工学院 楊陽准教授（当時経営学研究科博士課程院生・後に経営学部助教）にもご尽力いただき、薛曉帆さん（株東急モールズデベロップメント SHIBUYA 109：当時経営学研究科修士

院生), 陳浩博君(経営学研究科博士課程院生: 当時経営学研究科修士院生)にも調査に参加していただいた。こうした研究機会を与えていただいた経営研究所ならびに専修大学に厚くお礼申し上げたい。

3 | 年度別の共同研究の手順と訪問企業概要について

すでに専修大学経営研究所定例研究会において該当の年度別の報告が行われ、またその内容についてポータルで紹介されてきた。ここでは概要のみを取り上げている。

2011年度: この年度では、日本企業と東アジアでのマーケティング戦略の関係を探るために、以下のような形で企業関係者へのインタビューや施設の視察・見学を行った。(2011年9月5日～9月9日)

- (1) 三洋電機: 本社, サンヨーミュージアムの視察, 平石奎太氏(平石経営研究所所長, 元冷蔵庫国内営業統括部長, 冷凍機事業部長, 三洋スカイリゾート元社長)による製品開発の研究会など
- (2) 小林製薬: 本社(新製品開発のプロセス, OEMの活用, 国際化戦略, とくに「カイロ」の中国での販売などについて)
- (3) 平和堂: 本社(中国湖南省長沙市への進出の経緯と現地適応戦略など)
- (4) 大阪駅再開発: JR西日本による「大阪ステーションシティ」の複合商業施設開発の現状と東アジアでのビジネスモデル展開の可能性
- (5) 大塚製薬: 能力開発研究所の視察と大塚食品徳島工場(オロナミンCドリンク・ポカリスエット等の製造ライン)見学
- (6) セシール: 香川県志度ロジスティクスセンター見学(商品入荷・伝票発行・ピッキング・箱詰め・検品・発送の工程と品質検査室など)

2012年度: この年度は、韓国を中心に、企業

関係者へのインタビューや商業施設・店舗視察などを行って、韓国での企業別のマーケティング革新の実態を把握し、特徴や課題を明らかにしようとした(2012年10月29日～11月2日)。

- (1) E マート(小売企業): 本社(①E マートのマーケティングの動向, ②中国進出の経緯と課題, ③日曜営業規制の動向, ④本社併設の店舗・聖水店の視察)
- (2) ホームプラス(小売企業): 永登浦店の視察(①ホームプラスのマーケティングの動向, ②テスコの現地適応戦略について, ③店内の品揃えとライバル店との差別化についてなど)
- (3) 農心(インスタントラーメンなどの食品メーカー): 本社(①韓国の消費者行動について, ②製品開発・ブランド戦略の特徴, ③グローバル戦略, ④食品の安全性に関する動向と対応など)
- (4) ショコラティア(チョコレート専門店&チョコレート工房): 本社ならびに教育施設(①韓国の手作りチョコレートのねらいについて, ②事業構想について: 韓国の原料を使用したハンドメイドチョコレートの提案について, ③韓国手づくりチョコレートの国内での普及と日本の教育機関との連携について)

2013年度: この年度では中国を中心に、企業関係者へのヒアリングや商業施設・店舗視察を通して、企業別のマーケティング革新の実態を把握し、特徴や課題を明らかにしようとした(2013年8月12日, 9月1日～9月5日)。

- (1) ラオックス: 日本本社(①蘇寧電器によるラオックスの買収とラオックスの中国市場への進出の意図, ②日本式ビジネスモデルの評価, ③進出業態の決定と立地戦略, ④蘇寧雲商集団とラオックスの関係, ⑤免税店の拡張についてなど), 上海四川北路店視察(①店舗の立地条件と品揃えの特徴, ②顧客の主要ターゲットについて, ③マーケティングの特徴, サービス, 価格比較, 顧客満足の重視など)
- (2) 日清食品: 上海日清食品有限公司(①袋麺か

ら容器麺へのシフト傾向と中国でのカップ麺の嗜好や食習慣、②中国の即席麺メーカーおよび量販店での価格競争の激化・コモディティ化の進行、③カップ麺の高品質・高価格化の重視など)

- (3) ヤマト運輸：雅瑪多（中国）運輸有限公司（①中国での宅配事情、②集配の手段・利用方式、③高層階のマンション住民への手渡し、④宅急便の中国での浸透の可能性など）
- (4) テスコ：上海乐购香港名都店視察（品揃え、PB商品の構成、店内のプロモーション、現地化の特徴など）

4 視察先の企業や施設の類型と特徴

われわれが訪問し視察やインタビューを行った企業や施設の動向を幾つかの切り口で整理し、東アジア市場との関係で特徴づけると以下のように区分することが可能と考えられる。

4.1 日本企業の東アジア市場への進出と展開

ここでは、日本企業が日本式を強く打ち出す標準化から現地適応化まで多様な展開がみられ、食品は現地適応化が多い。ヤマトは日本で成功した宅急便のビジネスモデルを中国上海などで展開し、1個の荷物を丁寧に手渡しする方式で中国市場に挑戦している印象を受けた。日本で従業員教育に使用しているヤマトの思いを伝える感動ビデオを現地従業員に見せてもほとんど感動しなかったという説明も、日本との考え方の違いの大きさを物語っており、現地適応の課題を実感した。これに対して小林製菓は日本の製品パッケージのイメージをベースにしながらブランドやネーミングは現地化しており、大塚製菓も中東市場ではオロナミンCの炭酸を抑え、甘みを強くするなど現地化している。日清食品は中国ではカップ麺の容器のサイズが日本より大きい（スーパーカップが標準）ことやライバル商品とのコモディティ化を避けるため、統一ブランド（合味道）での浸透、

中国初のパスタ、電子レンジ商品、小さいタイプの容器や紙製のエコカップ、ノンフライ技術の導入、賞味期限の表示など、現地の条件に合わせながらも市場をリードする価値提案を行っている。平和堂は湖南省長沙市において日本で確立した総合スーパーではなく、中国湖南省政府の要請により高級感のある百貨店を展開してきた。反日デモの被害を受けたものの、中国人スタッフの再開への熱意と地元政府の再発防止への確約を得てさらなる現地化を進めている。このセクションでは、日本の信頼イメージと現地ニーズをいかに融合させるかがポイントになっている。

4.2 東アジア企業の日本市場への進出と展開

三洋電機（パナソニックとハイアールなどに事業分野ごとを買収された）とラオックスに共通している点は、中国企業が日本企業を買収することで、日本市場への進出や開拓のためのベースとして活用されていることが指摘できる。三洋電機の白物家電事業を買収した中国最大の家電メーカー、ハイアールは従来、低価格帯・格安家電のポジションをターゲットにしていたが、三洋のアクア・ブランドを活用することで、日本市場では特定の家電製品を対象に高付加価値と機能の絞り込みによるマーケティング展開に力点を移している。2016年には、日本東南アジアの統括子会社、ハイアールアジアの社名をアクアに変更する予定で、三洋電機時代のブランドを活かして、日本はもとよりアジア市場に浸透を図ろうとしている。インドネシアなどの東南アジア市場では、ハイアールを業務用に、アクアを家庭用に使い分けるように展開している。ラオックスは、中国家電量販店最大手の蘇寧電器によって買収され、新しく就任した羅怡文社長の方針により、日本の国内店舗事業を中国人観光客向けの免税店を軸に再建しようとしてきた。ラオックスは中国市場では日本型家電量販店方式や日本のサブカルチャーの発信を行いながら、さらに訪日客として日本に送り出す情報提供の窓口機能も果たしている。日本でも中国でもラオックスは家電事業にこだわらない多

様な品揃えで成長を実現しようとしている。中国での中間層の増大、日本政府のビザ発給要件の緩和、円安を追い風に、贈答習慣や日本との商品の品質・安全性格差が訪日の動機にもなっている。農心は辛ラーメンについてはほぼ韓国式の味や辛さを変更することなく日本市場で提供している。

4.3 東アジア企業の日本以外の市場への進出

E マートは、韓国の新世界グループの主力企業であり、業界で最も早く大型マート（総合スーパーに類似）を導入した小売企業で、業界トップシェアとなっている。しかし次第に市場成熟（人口規模は日本の約 40%）に直面し、国内では専門店やオンラインモールなど業態の多様化を進めている。1997 年に中国へ合併で進出し、当初は韓国式の経営を浸透させようとしたが、現在は独資に切り替え、中国市場への現地適応化を追求するようになってきている。これに対して、農心は辛ラーメンについては中国市場やアジア以外（アメリカなど）でも韓国標準を一貫して採用している。進出先で企業の強みの活かし方が問われている。

4.4 東アジア企業以外の企業の東アジア市場への進出

イギリスのTescoは韓国と中国、それに日本にも進出した。韓国では、当初大型店であるハイパーマーケットを現地のサムスンとの合併で進出させ、後に小型店のエクспレスの段階的導入を実現し、店名もサムスンTescoとして地元密着による現地化戦略が功を奏し、Tescoホームプラスをイギリスに逆輸出するなどTescoにとって海外進出で最も優秀な企業として評価されてきた。しかし、われわれの視察後になるが、2015 年 10 月には、Tescoがイギリス本社の財務事情により韓国から撤退する旨を明らかにし、韓国最大の金融財団 MBK を主体とする投資グループに売却が予定されている。韓国でのホームプラスの問題としては、大型店に対する日曜営業規制が売上にブレーキをかけるようになっており、以前のような

成長が期待できなくなったことも売却の背景にある。中国では 2013 年 5 月に、業績不振により中国事業を中国のスーパーマーケット大手である華潤万家に譲渡し、事業の縮小をはかり、日本の場合も小型店を中心に展開してきたが業績不振でイオンに売却し、2012 年 6 月に撤退している。このことは、成長市場や規模の大きな市場を対象とし、しかもグローバル展開に豊富な経験を有する企業といえども、常に健全な財務力と現地のライバルとの競争を乗り越えて、地域の顧客ニーズに的確に適合していく市場適応力が問われている。逆に言うと、華潤万家に示される現地の小売企業が外資小売企業から貪欲に学習し、カンントリーキラー（外資企業を駆逐する地元の有力な小売企業）として成長してきていることがうかがわれる。

以上、これまでの調査の概要を述べてきたが、変化の激しい東アジアの市場環境において、一方での中間層・富裕層増加のトレンド、それに対して少子化や高齢化のトレンドをどのようにビジネスチャンスに活用するのかが、それぞれの企業に問いかけている。日本企業に提起された課題には、他の東アジアの企業によって追い上げられ、追い越されつつある状況を踏まえて、自国で培ってきた強みをさらに洗練させるとともに、異文化の価値観を考慮しながら、現地への適応を進め、顧客に対しライバル企業以上の価値提案を行うマーケティングが求められている。日本ブランドやインバウンドなどの追い風をベースにビジネスやマーケティングのさらなるイノベーションが不可欠となっており、グローバルな競争優位性を実現することが重要となっている。こうした調査で得られた成果をさらにわれわれ個々のメンバーが共有し、それぞれの専門分野で発展させていきたい。（1～4 の執筆担当：田口冬樹）

5 データで見る日中韓の経済発展と消費・項目別支出の比較

5.1 日中韓の経済発展

ある国の消費生活水準の向上は、その国の生産性向上に依存している。例えば、各国経済の構造を理解するために、GDP（国内総生産）を用いる場合である。すなわち、GDPが世界の総生産に占める割合の大きい国が経済大国と呼ばれる。そこで日中韓のGDPを確認してみよう。

IMF（2015）によると、各国の一人当たりGDP（USドル）は、とりわけ1996年から2015までの10年間に於いて、日本は2006年の34,077から2015年の33,223ドルへ、中国は2006年の2,125から2015年の8,154ドルへ、韓国は2006年の20,917から2015年の28,338ドルへの推移を発表した。この中で、一番著しい伸びを示したのが中国の一人当たりGDPである。約8倍に近く成長している。

日中韓における一人当たりGDPの推移（2006～2015年）の時系列表は、表1の通りである。

ちなみに、日中韓の一人当たり購買力平価GDP（USドル）は、1996年から2015までの10年間に於いて、日本は2006年の31,634から2015年の38,216ドルへ、中国は2006年の5,704から2015年の13,801ドルへ、韓国は2006年の24,535から2015年の36,601ドルへの推移を発表した。この中で、一番著しい伸びを示したのが中国の一

人当たり購買力平価GDPである。すなわち2倍以上が成長している。日中韓の一人当たりの購買力平価GDP（USドル）の推移（2006～2015年）の時系列表は、表2の通りである。

5.2 日中韓の消費・項目別支出の特徴

消費者行動研究の主たる目的（黒田, 2016）は、家計調査資料など様々な資料を活用しながら（実際に、消費が行われた結果としての）総消費支出や項目別支出がどのような要因によって行われたのかを分析することである。この要因としては、経済的、社会的、心理的、文化人類学的、マーケティング的なものなど、いろいろのものがある。そして、その消費支出の内訳は国の事情によって若干異なっているが、日本では食料費、住居費、光熱・水道、家具・家事用品、被服及び履物、保険医療費、交通・通信費、教育費、教養娯楽費、諸雑費という10大費目で分類している。

本稿では、主として日本の10大費目を基準に中韓の項目別支出の特徴について考察していくことにする。

勤労者世帯の生活費を日中韓で比較してみると（表3参照）、特に中国の食料費の割合の高さ（35.4%）が目立っている。日本の食料費（23.6%）

表1 日中韓の一人当たりGDPの推移

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
日	34,077	34,038	37,865	39,321	42,917	46,175	46,661	38,633	36,332	33,223
中	2,125	2,652	3,424	3,826	4,437	5,429	6,194	6,959	7,589	8,154
韓	20,917	23,102	20,475	18,339	22,151	24,156	24,454	25,975	28,101	28,338

注）一人当たりのGDP=GDP÷人口、単位：USドル。

出所）IMF - World Economic Outlook Databases（2015年4月版）より筆者作成。

表2 日中韓の一人当たりの購買力平価GDP（USドル）の推移

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
日	31,634	33,153	33,430	31,825	33,714	34,295	35,602	36,793	37,390	38,216
中	5,704	6,653	7,400	8,103	9,012	10,006	10,923	11,886	12,880	13,801
韓	24,535	26,440	27,523	27,796	29,825	31,327	32,474	33,791	35,277	36,601

注）購買力平価は、「為替レートは2国間の物価上昇率の比で決定する」という観点により、インフレ格差から物価を均衡させる為替相場を算出している。各国の物価水準の差を修正し、より実質的な比較ができるとされている。

出所）表1と同じ。

表3 日中韓の勤労者世帯の生活費比較 (2013)

消費費目	日本 ¹⁾ (全国)		中国 ²⁾ (全国)		韓国 ³⁾ (全国)	
	金額 (円)	割合	金額 (元)	割合	金額 (ウォン)	割合
食料費	68,604	23.6	7559.7	35.4	376,254	15.1
住居費	18,262	6.3	2361.9	11.1		
住居・光熱・水道					266,970	10.8
光熱・水道	23,240	8.0				
家具・家事用品	10,325	3.6			99,238	4.0
家事用品・日用品・光熱・水道			1408.7	6.6		
被服及び履物	11,756	4.0	2121.2	9.9	169,490	6.8
保険医療費	12,763	4.4	1425.4	6.7	163,805	6.6
交通・通信費	41,433	14.3	3134.9	14.7	460,332	18.6
教育費	11,539	4.0			283,453	11.4
教養娯楽費	28,959	10.0	2537.0 ⁴⁾	11.9	138,991	5.6
飲食・宿泊					319,833	12.9
その他	65,573	22.6	786.9	3.7	202,359	8.2
消費支出	290,454	100.0	21335.5	100.0	2,480,725	100.0
世帯人員 (人)	3.05		3.37 ⁵⁾		3.25	

注) 1) 平均1ヵ月支出, 2) 勤労者世帯1人当たり生活費, 3) 平均1ヵ月支出, 4) 教育費を含む,

5) 2012年度の数値である。

出所: 日本統計年鑑 (2016), 中国統計年鑑 (2014), 韓国統計年鑑 (2014) より筆者作成。

と比較すると11.8%の差である。長い間この傾向は変わっていないが、2004年の食料費が42.5%であることからすると、経済発展に伴って次第にその割合が減少していることがわかる。続いて目立っている消費費目は住居費(11.1%)である。日本の住居費(6.3%)と比較すると4.8%の差である。今の中国ではかつて日本やアジアの国々が経験した、消費ブームと「見せびらかしの消費」の時代に入っているという(黒田, 1996)。

現在、その消費動向は顕著に現れているが、徐々にその動向は変わっていく。人の消費は欲望から生まれるが、消費欲望は限りがないことと、その対象は変化するからである。人間の欲望の本質についてはさまざまな説があるが、代表的なものとして「欲望の本質」(山崎, 1984; 黒田, 2016)の見解が参考となる。欲望には「物質的欲望(手に入れるだけの目的志向的な欲望)」と「精神的欲望(物を手に入れたときから始まる目的探究的な欲望)」とがある。現在を含む今後の中国の消費動向は「物質的欲望(目的志向的な欲望)」から「精神的欲望(目的探究的な欲望)」への動きを示していくだろう。とりわけ、後者はものの消

費(消耗)を遅延させ、消費過程そのものをいかに長く味わうか、または楽しむかのことである。そして、消費の楽しみ方や味わい方は個々人に任せられ、それぞれ個々人の精神的欲望を満たしていくことになる。

経済発展が進むにつれて、人々はモノであふれた生活に飽き、それに見切りをつけ、いかに自分らしさを演出するか、真に必要なものが何かなどの精神的欲望を満たしていくかを考えるようになり、「モノ」の消費(所有)から「コト」の消費(楽しむなど)時代を迎えることになると考えられる。

一方、韓国においては教育費(11.4%)の高さが目立っている。特に日本の教育費(4.0%)と比較すると6.4%の差があり、教育に対する温度差が感じられるが、韓国における教育熱の原因として3つがあげられる(李, 2012)。まず、「崇文主義」であるが、韓国人は「文」を「武」より重視する社会的傾向がある。第二は「体面重視」であるが、自慢したい身分、地位を密かに表す傾向がある。第三は「学歴主義」であるが、人を評価するときに外面的な学歴で評価する傾向がある、

という。

いずれにせよ、韓国における教育熱は韓国の超競争社会に起因するものである。すなわち、韓国の親は子供が名門大学に入ること、財閥系企業や安定した職業（公務員など）への就職が有利になる傾向を重視した結果と推測される。

以上がデータで見る日中韓における一人当たりGDPや購買力評価、そして日本に対する中韓の消費・項目別支出の特徴である。日中韓は欧米と違い、アジア文化圏であることから、人間が生活していくために基礎となる衣食住などに類似点が多く見られている。しかし、経済の発展または時間の経過と共に変化するものと変化しないものがあることを強調したい。その理由はそれぞれの国には固有の消費者志向や慣習などの特殊性が存在するからである。すなわち、歴史、制度、文化、習慣、言語、信じる宗教などが異なるのである（金, 2016）。今後の研究課題として、経済の発展または時間の経過と共に変化するものと変化しないものを明らかにしたい。（5の執筆担当：金成洙）

6 | 東アジア企業のマーケティング・コミュニケーション革新

ここでは、大型研究プロジェクトで訪問した各企業のうち、主にマーケティング・コミュニケーション政策への取り組みについて見聞きできたことをまとめている。韓国のEマートの店頭プロモーションおよび店舗外プロモーション、韓国ホームプラスのSNSの利用、農心の広告戦略、中国上海のラオックスのプロモーション戦略、日清食品の広告戦略、テスコのプロモーション戦略がその内容となる。

6.1 韓国Eマートのプロモーション戦略

韓国Eマートの1号店が開店したときには、米、油、卵をトラックに積んでサンプリングを行った。その結果、4万人が来店する効果があった。家族と一緒にだと8万人がいつべんに来店する

計算になり、エスカレータが重みで止まってしまうので、階段で上がるようにした。

2012年当時に行われていたプロモーション活動としては、1つ商品を買うと割引クーポンを進呈するというもの、ポイントカードの積極的な導入、会員券による割引などがある。

店舗外プロモーションとしては、チラシはコストがかかるために売り場チラシを除いて全面的に撤廃していて、主に新聞への広告出稿や、アパートメント内のエレベータ乗り場やエレベータ内に設置されているLED液晶モニターへの広告出稿が中心であった。

また、Eマートだけではなくロッテマートなどでも行われているが、店舗の出入口付近にポストが設置されていて、応援したい団体（学校、教会、福祉施設など）へ購入レシートを入れると、集まったレシートの総購入代金分の一定割合が各団体へ寄付されるというコーズ・リレーテッド・マーケティングも盛んに行われている。

6.2 ホームプラスのSNSの利用

韓国テスコのプロモーション戦略もEマートなど競争相手と同じような展開をしているが、特に特徴的であったのは、2012年当時、韓国における利用者が圧倒的に多いSNSである「カカオトーク」を積極的に活用している点である。「カカオトーク」は日本における「LINE」のようなSNSで、利用者間で無料メール、無料電話ができる。韓国で利用者が増えた背景には、利用者同士で対戦、共有できるゲームが広まったからであるといわれている。

テスコでは、「カカオトーク」を活用し、全店で一斉に特売情報を送る場合と、各店長の裁量で店舗ごとに特売情報を送る場合がある。

6.3 農心の広告戦略

農心の主力ブランドは「辛ラーメン」であり、2012年に訪問した時には辛ラーメンの高級ブランドとして「辛ラーメンBlack」のキャンペーンを展開していた。キャンペーンでは当時日

本でも人気の出ていた韓国の歌手「PSY（サイ）」を起用し、TVCM、ポスター、店頭POPなど複数メディアを活用していた。

農心はブランド戦略がしっかりしており、そのブランド戦略に基づいて広告戦略が策定されている。2012年当時の農心は、韓国のテレビ局には3大ネット（KBS, SBS, MBC）があり、テレビの影響力は日本よりもあると考えている。インターネットの普及は確かに高いが、スマートフォンでテレビを視聴しており、TVCMの効果が高いとしている。

実際の店頭では、TVCMと同じ映像が店頭POPとしてモニターより流れており、バンドリング（6パック買うと1つおまけがついてくる、あるいははじめから7パックセットで6パックの価格になっている）が盛んである。

6.4 中国上海ラオックスのプロモーション戦略

中国上海のラオックスは中高所得層がメインターゲットであり、蘇寧雲商集団と共同でマスコ

ミ広告を活用している。また、メーカーとの共同プロモーションも行い、上海ローカル2紙を中心に新聞広告、新聞折り込みチラシを用いている。他にはコミュニティエリアの看板広告、タクシーのパネル広告、ビルの看板広告、移動式パネル広告なども活用しているが、虹口地区への新聞折り込みチラシの効果が一番高いそうである。

SNSでは中国版ツイッターである「微博（ウェイボー）」を活用しており、訪問店の店長は12万フォロワーを有し、この店舗の情報、新製品情報、電子版ビンゴの提供（ビンゴをすると商品券かサプライヤーからのプレゼントを配布する）、イベント時の販促券の提供などを行っている。他の支店の店長もそれぞれで行っているとのことである。

意外だったのは、ディスプレイされている家電のPOPが日本語のままであることであった。日本の場合には日本向けのPOPに作り替えるであろうが、なぜ日本語のままのPOPなのかと尋ねたところ、商品が分かればいいし、顧客は日本語

図1 展示商品の日本語のPOP



（出所）2012年9月3日上海ラオックスにて撮影

で書かれていれば日本製であるという信頼感を抱くからとのことであった（図1参照）。

6.5 日清食品の広告戦略

日清食品は日本のブランド戦略に基づいているため、大変しっかりしたブランド・コンセプトを有している。パッケージひとつとっても、中国上海のカップ麺が量的な面を強調し、麻辣麵（マラーメン）の辛さを表現するために赤になっていてコモディティ化しているのに対し、中国版カップヌードルのブランド・ネームを「合味道」に統一し、パッケージ・デザインで差別化し、蓋のロゴとカップのロゴの位置を合わせるなど、大変細かい気遣いを見せている。

広告戦略としては、TVCMは行わず、地下鉄の電車内や駅構内での広告展開が中心である。TVCMは行っていないものの、中国の若年層ターゲット向けには動画サイトで動画による広告展開を行っている。

6.6 テスコのプロモーション戦略

中国上海におけるテスコ店舗内のプロモーション戦略であるが、これはテスコに限らず、主に韓国、中国の小売業で盛んに行われていることとして、バンドリングとプレミアム提供がある。

バンドリングとは同じ商品あるいは別々の商品を1つ買うより2つ、3つ買うことで結果的に割引になる方法である。プレミアム提供は、おまけや試供品を商品に付けたり、商品を買うごとに渡したりする方法である。

テスコでは、「1つ買うと1つ無料になる」「1つ買うともう1つが無料でついてくる」というバンドリングによるセールス・プロモーションが盛んに行われている（図2参照）。これはウォルマートなどのアメリカ系の小売業者が主に直接的な割引（ディスカウント）をプロモーション戦略の中心にしているのに対し、ホームプラスなどのイギリス系やヨーロッパ系の小売業者が「結果として割引になる」間接的なプロモーション戦略を盛んに用いていることが影響しているとも考え

図2 バンドリングの事例



（出所）2013年9月4日上海テスコにて撮影

図3 プレミアム提供の事例



(出所) 2013年9月4日上海テスコにて撮影

られる。

また、図3のように日本に比べて大型のプレミアム（景品）がついているのも特徴的である。日本では景品表示法における景品提供の上限に抵触

する恐れがあるため、このような大型プレミアムを付けることは難しいと思われる。（6の執筆担当：石崎 徹）

●謝辞

本稿は2011年～2014年度専修大学経営研究所大型研究助成（テーマ：「東アジア企業のマーケティング革新の研究」）を受けて行った研究成果の一部である。

●参考文献

- 伊丹敬之編著（2013）『日本型ビジネスモデルの中国展開』有斐閣。
- IMF データ- World Economic Outlook Databases (<http://www.IMF.org/external/pubs/ft/weo/2015/01/weodata/index.aspx/2015/8/24> にアクセス)。
- 李昔映著（2012）「韓国における教育費が出生率に与える影響1」（www.ipp.hit-u.ac.jp/consultingproject/2011/CP11Lee.pdf 2016/3/6 にアクセス）。
- 韓国統計庁『韓国統計年鑑（2014年版）』（<http://kostat.go.kr/2016/03/11> にアクセス）。
- 金成洙著（2016）「消費者行動と文化」黒田重雄・金成洙編著『わかりやすい消費者行動論』白桃書房、152-174頁。
- 黒田重雄著（1996）『比較マーケティング』千倉書房、199-211頁。
- 黒田重雄著（2016）「消費者行動とは」黒田重雄・金成洙編著『わかりやすい消費者行動論』白桃書房、4-23頁。
- 総務省統計局『第65回 日本統計年鑑（2016年版）』。
- 田口冬樹著（2016）『流通イノベーションへの挑戦』白桃書房。
- 中華人民共和国国家統計局編『中国統計年鑑（2014年版）』。
- 山下裕子・福富信他著（2012）『日本企業のマーケティング力』有斐閣。
- 山崎正和著（1984）『柔らかな個人主義の誕生—消費社会の美学—』中央公論社。
- 楊陽著（2015）『変化する中国の小売業』専修大学出版局。
- Khanna, T., J. Song and K.Lee（2011）, “The Paradox of Samsung’s Rise,” *Harvard Business Review*, July-August, pp.142-147.
- Paliwoda, S. Andrews.T. and J. Chen（2013）, *Marketing Management in Asia*, Routledge.