

「ICT企業の中国進出に関する 成功要因—進出サポート事例から—」

馮麗萍氏

株式会社 iAX 代表取締役社長

ご紹介いただきました株式会社 iAX 代表取締役社長の馮麗萍です。この学会の母体となった亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科の学生として、去年まで客席の方に座って、授業として聞いていました。1999年に亜細亜大学の法学部を卒業しました。本日は立ってお話します。理由は二つです。一つは、皆さんの中には、同級生もいますが、後ろ方の席には、わたしの恩師の先生方が座っておられます。小さいときの教育なのですが、一番恐いの、うちの親でした。2番目に恐いのが先生でした。そのために、先生の前では、立ってしゃべるのが習慣になっています。また、座って話しますと気が入りませんので、立って話します。

自己紹介は、実はしたくありませんでしたが、ご紹介に検察官という言葉が出ていましたので、少しだけ説明いたします。中国では検察官になってから日本に留学しました。検察官というのは公務員でしたが、出身地域の地方の検察官でした。そして、1994年に公職を辞任し、日本に留学しました。今は一般市民です。

本日は、「日中間ビジネスの実務」を中心にお話してほしいと聞いております。私がやっている仕事は、情報通信関係がメインですけれども、その中で一番マーケットに近く、エンドユーザーから見てわかりやすい、身近な話を選びました。

私の会社のビジネスを立ち上げた背景としては、中国の市場の拡大にあります。中国の人口は非常に多く、世界中で4人に1人は中国人と言われてるように膨大な市場があります。このことは日本に留学する前から、その市場に対する魅力を非常に感じていました。

中国市場で長く仕事をしている中、中国は「一つの市場」ではないことを実感しており

ます。特に個人ユーザー向けの商品になりますと、地域の特性、収入の格差、地域の文化、習慣による好みの問題なども十分に取入れての計画が必要になります。

中国の経済成長の点から見て、改革開放から30年間、成長し続けています。1979年～2007年までの統計では、平均9.8%の経済成長になっています。

私は1999年に亜細亜大学を卒業しまして、その後、東京にある IT コンサルティング会社に就職しました。多くの日本企業と接触している中で、日本企業のエンジニア、研究開発コストがあまりにも高いということが目につきました。大手では、1人のエンジニアが最低でも5億の売り上げをつくらないと事業が成り立たないと言われていました。しかし、日本市場だけでは、この多くのエンジニアを養っていく市場規模がありません。1980年代から日本企業の多くは中国の EMS を海外にある工場として利用してきました。その多くの製品が日本市場に輸出されていました。しかし、中国の経済成長に従い、市場としては日々拡大しています。ハイテクの消費も日本が縮小しているため、日本で研究開発された製品のコストも安くなりませんし、規模の拡大がないと存立していきません。

その中で、私たちは、日本企業が中国進出する際の市場への参入に対してサポートをしています。クライアントは IT/通信関連企業に集中しております。中国市場に参入する際は、中国の市場構造、中国の文化、ビジネス慣習を十分に理解する必要があります。同時に、十分な市場調査の上、マーケティング、プロモーション、販売支援が欠かせないサポートとなっております。このような背景から、弊社は2002年ぐらいから実際にビジネスをスタートしております。会社のメンバーはほとんど IT/通信、製造、マーケ

ティング分野のエキスパートです。「小さくてもダイヤモンドのように輝く会社」をつくりましょうと信念をもってスタートしたビジネスです。

IT/通信の中でも、ソフトウェア、ハードウェア、コンテンツ、ネットワーク向け、個人ユーザー向けの商品といろいろあります。対象者は中国の通信キャリアもあれば、市場に直接関わるものもたくさんあります。通信キャリアの業務の中でも、固定通信、移動通信があり、ネットワーク、データ転送、音声通信というような部分に分けられます。中国の市場でも、この数年、固定通信の規模が年々小さくなり、非常に速いスピードで成長してきているのは、移動通信の分野です。業務の収入の面から見ても、固定電話の収入がますます減っております。2009年には、通信市場全体収入の13%にまで落ち込んでいます。しかし、移動通信は大きく伸びており、現在は7億人の携帯電話ユーザーがいます。普及率は52%であり、先進国の携帯電話普及率は90%以上になっていますので、今後まだまだ大きな成長が見られるでしょう。

現在、中国は世界最大の通信市場となっておりますが、この携帯電話の加入者数に数えられていないのが PHS のユーザー（現時点では7400万人）です。PHS は、1998年から始まったのですが、中国は2011年までに PHS のサービスは停止するという政策を出しておりますので、だんだん減っており、この PHS のユーザーは、今後は移動通信のユーザー、携帯電話のユーザーに代わってきます。中国は2009年に 3G サービスを開始し、新しいネットワークの建設に莫大な投資をしています。ネットワーク機器、端末、コンテンツ、アプリケーションサービスなど多くのビジネスチャンスが生まれます。

中国は2009年を 3G 元年と称しています。

この中で、音声メインの移動通信からデータ通信がメインになってきます。ネットワーク、端末の進化によって、インターネットとの融合が重要なキーワードになっております。今後、3G時代の通信サービスは、ほとんど携帯端末の機能によって実現されますので、端末の優位性に大きくかかわってきます。通信キャリアに利益をもたらす重要な手段は、毎日ユーザーのボディから離れることのない携帯電話によるものです。それを持っている人は現在7億人います。先進国と同じように携帯電話の普及率が90%になった日の市場規模は容易に想像できるでしょう。そのため、中国聯通はiPhoneを導入し、中国移动はoPhoneという独自の携帯電話プラットフォームを開発しています。中国電信は、まだキラー端末がない現状ですが、モトローラ、サムスンなど大手端末メーカーと共同開発を進めています。

中国市場の特徴として、携帯電話のタッチパネル端末と手書き入力が非常に速いスピードで普及したことです。

誰でも触れればできるような、操作を簡単にしていることが重要なポイントです。3G開始によって、ハイエンドユーザーがインターネットにアクセスしやすい、大画面、機能の多いスマートフォンなどを求めます。一方、これから携帯電話を持つという新規加入者が数億人います。中国では、今後、最も販売ボリュームが増えるのはローエンド端末とタッチパネル、大画面、高機能の端末になるでしょう。

日本では、高校生から広がった「親指文化」があり、タッチパネルになっている端末はほとんどありません。

中国で携帯電話の普及は、1994年から始まりました。最近になりますと誰でも携帯端末を使うようになり、「文字を書ければ」誰でも使えるというハードルが低いという意味で、非常に受け入れやすいのは、タッチパネルの手書き入力端末でした。

日系企業としては今までほとんど使っていませんので、タッチパネルの開発はほとんど進んでおりません。これは販売方法にも関係してきます。日本で携帯電話について「どの電話を使っているか」と訊ねますと、ほとんどの皆さんがドコモ、ソフトバンク、auとキャリアの名前で答えます。しかし、中国に来て訊きますと、皆さんすべて「ノキア」、「モトローラ」と端末メーカーの名前で答

えます。日本では携帯電話は、通信キャリアがメーカーから、一括して買い上げます。携帯電話メーカーとしては、営業先が三社の通信キャリアのみです。中国市場では、通信キャリアが携帯電話を買いません。携帯電話メーカーが直接市場に出てエンドユーザーと向き合い、自社製品を販売することが一般的です。したがって、中国の企業は一生懸命ユーザーの嗜好、市場の需要を研究します。日本企業は一生懸命、通信キャリアから情報を聞き出そうとしています。一般ユーザー向けで直接販売することは、日本企業にとって新しいスタイルであり、慣れるまでは時間がかかるでしょう。日本の商品はハイエンド機種が多く、すばらしい機能を持つ携帯電話が非常に多いですが、中国の市場ではほとんど見られません。

また、日本市場では、いままで通信キャリアが買い上げ、ユーザーの手に届く際には、通信キャリアのインセンティブがついており、2年間解約しなければ、端末自身は非常に安い金額で入手できました。そのため、若者、高校生でも気軽にハイエンド機種を入手でき、難しい機能も使いこなせます。しかし、中国では、通信キャリアの補助がありませんでしたので、4000元、5000元の携帯端末でもすべて自費で購入します。結果として高機能、高価な携帯端末は今まで経済力のある人から購入し、普及してきました。自然にユーザー層の違いによって、要求機能も違ってきます。日本企業は今後、日本で販売している機種をそのまま中国に持ち込むのではなく、中国市場に対応して研究開発を行うことが必須になっています。

最近のデータを見ますと、3Gサービスが始まってからスマートフォンの売れ行きが非常によくなりました。ノキア、モトローラ、サムスン、中国国産メーカーも多くは開発に投資しています。中国移动は、中国の携帯電話ユーザーの75パーセントを持っている通信キャリアです。最近、中国移动の通話料金の値下げにより、農民加入者が多く増えています。都市部の2Gのユーザーはすでに飽和しており、今後、新規加入者の多くは、中国の農村部にあります。この場合、よく売れている価格帯は1000元以下の端末です。しかし、日本企業は、1000元以下の端末は作れません。

これらから見て、日本企業の商品戦略、現状からみて、中国市場への参入は非常に難し

くなっており、昨年の1月に、ほとんどの日本メーカーが中国市場から撤退しています。最後の発表をしたのが京セラでした。富士通、NEC、東芝など、すべて中国から撤退しました。その後、2008年6月にシャープが中国に進出を発表しました。確かに今までの報道を見ていても、シャープは、唯一、「中国から撤退します」という宣言をしていない会社です。2006年香港ITUテレコムで中国の通信専門家と日本の携帯メーカーの議論をしていましたが、次に中国の携帯電話市場に出るのがシャープでしようかと予測していました。なぜかと言いますと、中国のようにエンドユーザーと直接向き合う携帯ビジネス市場では、通信キャリアだけを相手にするネットワーク機器をメイン商品にしている会社よりは、パーソナル商品が強く、マーケティング力の強い会社が適しているからです。シャープの液晶テレビは、中国でよく売れていましたので、携帯電話も進出するであろうと予測したのですが、ぴったり当たりました。

ほかのメーカーは中国から撤退したからといって中国を考えていないわけでもありません。今、NEC、日立、カシオが一緒になってさらに中国に出ようという計画も報道されています。日本の通信市場は特殊であり、多くの国はメーカーとエンドユーザーが直接向き合っています。日本メーカーは携帯電話だけと言ってもいいのですが、中国の通信市場、特にエンドユーザーの市場では経験が少ないといえます。また、生産コストはいまだに高く、中国人ユーザーの希望する価格帯には、なかなか届きません。

商品の更新スピードも大きく異なります。日本のメーカーの商品の機種数などがとも少ないです。中国市場でもっともシェアを獲得しているノキアは、年間70機種かそれ以上出しています。サムスンは60機種以上発売しています。日本メーカーは多くても年間10機種程度です。

また、今までは、日本企業の研究開発はほとんど日本本社で行っていました。中国に携帯電話の研究開発センターを設立している企業がまだありません。家電と同じように、中国のメーカーと比べて、アフターサービスの対応も遅い傾向があります。

中国の携帯電話市場は、デザインハウス、製造、ソフト開発、アフターサービス、販売など、サプライチェーンの中でそれぞれ自分

の得意な部分に特化しています。しかし、今までの多くの日本企業は携帯電話という商品に関するすべてのプロセスを自社で行おうとしています。このような戦略では、中国の携帯電話市場では、自社1社が、各プロセスのプロと競争することになりますので、非常に厳しく感じております。

日本に長く関わっている私も実は日系商品のファンです。商品はデザインの多様化、色の多さ、品質の高さ、ブランド力は日本の携帯電話の特徴ともいえます。個人商品としてはもっとも価値の高いブランド力についても、先ほど名前を挙げた日本のメーカー数社は、すべて世界で有名なブランドです。どの会社も品質レベルの高い商品を持っています。これは日本の強みです。さらに、7年前からすでに3Gサービスが始まっておりますので、経験が非常に豊富であり、3G市場で普及しているアプリケーションやサービスが多くあります。中国の3G市場は、これからなので、日本企業にとっては、大きなチャンスだと思っております。

中国市場への進出にあたって、メーカーに大きな影響を与えるのは、知的財産権の侵害です。皆さんもよく耳にする「山寨機」です。山寨機とは、携帯電話機のコピー製品です。ブランド端末のデザインをまねしてコピーをつくって、すぐにでも市場に出せる専門の会社があります。新しい商品を発表すると、1カ月もしないうちによく似たコピー品を市場に出してきます。しかも非常に安いのです。だいたい正規ブランド品の10分の1ぐらいの値段で買えます。このような商品は中国政府の技術テスト、認証を一切受けていません。販売ルートも販売代理店を経由していないため、ローエンド市場に浸透しています。

iPhoneも中国に進出しています。しかし、iPhoneが中国で発売する前に、「山寨機」iPhoneがすでに販売しています。中国政府も、「山寨機」に対して非常に厳しい制限をし始めています。政府の今後の対応に大いに期待し、知的財産権の保護に力を入れていくべきです。

中国市場の中で日本企業が強いとするハイエンド商品は、8パーセントしかない市場です。この中を、ノキア、モトローラ、サムソンなどが争うのです。日本企業は、ハイエンド市場しか狙わないのか、それとも市場戦略として、規模を求めてミドルユーザー層

にも入ってゆくのかは、経営判断にかかわってくると思います。

シャープは昨年の6月に中国に進出し、市場でのリサーチにより、今年の7月までにすでに10機種を出していました。ディスプレイが回転できる、液晶の大画面が売りです。北京、上海、広州などの大都市であれば、シャープの携帯が見られます。価格は非常に高く、2Gの端末でも4,980元の高値です。日本円に換算しますと、7万円ぐらいになります。日本でも今年になってからユーザーは自分で携帯を買うようになりましたが、今までは通信キャリアとの契約によって毎月の通信料で携帯端末は安く購入できました。しかし、中国の2Gユーザーは、通信キャリアからの補助は一切ありません。2Gの通話機能をメインにしている商品を4,980円で購入する中国人はまだまだ少ないかもしれません。今後、商品のライナップが増えることを期待しています。

しかし、日本メーカーが中国に展開する際に何をしたらいいでしょうか。原点に戻って、よく言われている「マーケティングミックス戦略」の4つのPがあります。プロダクト (Product)、プライス (Price)、プロモーション (Promotion)、プレイス (Place) の4つです。この4つのPの中に含まれる細かい項目を検討していきますと、多くのことができていません。たとえば、プレイス (Place) は流通、販売チャネルなど、地元に近いチャネルなどを十分に利用していません。

プロモーション (Promotion) の手法に関しても、日本企業の多くは、CCTVなどの全国ネットTVで広告を出します。しかし、もし、販売チャネルを浸透していなければ、広告だけ出しても、買うところがありません。ユーザーには「買えない」ことでストレスがたまり、逆効果も場合があります。日本の携帯電話のユーザー層のほとんどはハイエンド機種に対して、中国のユーザー層は細かく分かれています。しかも、この分かれているユーザー層のどれにも市場があり、チャンスがあります。中国では、ユーザーに対する細かい分析と細かいフォローアップが必要です。中国では「ウィルス販売」という言葉があります。若者がテレビや友人から新しい情報を得ると、直ちにPCに向かいます。インターネットで性能、外観、価格を確認し、最も安いところから購入します。簡単にいう

と、口コミです。現在の若者の情報源はほとんどインターネットになっており、インターネットのショッピングサイトを利用して、携帯電話端末も購入しています。

そのようなインターネットを利用したマーケティングも、日本企業があまり使っていないのです。また、宣伝をする前にまずはしっかりした販売チャネルの構築が必要です。これから中国に進出する日本企業にはぜひ頑張ってもらいたいと思います。

売り手にとっての4つのPは、反対にユーザーから見れば、4つのCがあるとよく言われます。顧客価値 (Customer Value)、顧客コスト (Customer Cost)、コミュニケーション (Communication)、利便性 (Convenience) があります。たとえば、コミュニケーション。一方的な宣伝、プロモーションではなく、ユーザーの身近にいるように感じさせるコミュニケーションを取れるようなネットワーク構築は企業にとって、事業の拡大につながります。CRM (Customer Relationship Management) ソフトや、ウェブ機能を利用した管理方法などで、顧客と日々コミュニケーションをとっている日本企業はまだ見当たりません。また、ユーザーのコミュニティーをつくったりし、ユーザーの声を吸い上げて、分析するなどの手法もあまり利用されていないのが現状です。

また、メーカーにとっては、販売チャネル、流通が重要なのですが、ユーザーにとっては、利便性 (Convenience) が求められます。大都会、一般都市、どこのユーザーに対しても、販売チャネル、アフターサービスをすばやく対応できることが重要になってきます。ぜひ、中国人ユーザーの立場にたって、戦略を立てられそうです、より幅広く販売できると思います。

日本の通信業界では成功しているプロジェクトもあります。PHSの中国進出です。現在は中国政府がPHSサービスを2011に終了すると発表していますが、一時期9000万人の加入者までに達していました。2000年の3月と6月、11月に3回ぐらい中止命令が出ていましたが、それでも中国電信、中国網通の固定電話の通信キャリアがサービスを提供し、ユーザーが早いスピードで増えました。通話料金が20円/月で使い放題などのプランが庶民に大変魅力的でした。当時、高い携帯電話を買えない多くの民衆は通信手段として十分に満足できる通話機能でした。通話

料金は非常に安く、音質レベルが高いことで評価され、大都会ではなく、最も需要とされる中小都市、県からスタートした戦略でした。最終的には、北京、上海も PHS サービスを提供するようになりました。当時京セラに在職しているプロジェクトリーダーは現在私の会社の会長になっている人ですが、中国のほとんどの田舎都市を回って、技術説明、チャンネル構築を行っていました。どこでも買えるようなチャンネル構築を目指していました。

現在の日本商品はまだ、どこでも買えるようなチャンネルづくりをされていません。ノキアの販売チャンネルは、中国全土をカバーする全国総代理店以外に、中小都市、県まで自社の販売チャンネルを構築しています。日本企業のみならず、多くの海外携帯電話メーカーは中国企業の参入した際、最も早く全国に展開できる販売方法は全国総代理店を利用することです。しかし、このような全国代理店は中小都市に弱く、細かいところまでカバーできません。そのため、ノキア、サムソンは独自に販売チャンネルの開発を進めていま

す。大都会だけでは中国市場を語れません。多くのユーザーが中小都市にいます。販売代理店はその中小都市までカバーできる能力が必要です。総代理店には資金力があります。取引先の信用度、資金の回収に最も慎重な日本企業には最適です。しかし、大都市以外の地域をカバーできる能力が弱い。ノキアは自社製品を中国全土に浸透させるためには、総代理店に頼らずに、大都市、中小都市、三級都市、県に直接、自社の販売ルートを作り上げました。資金の回収は各省都にある省レベルの卸代理店に依頼し、ネットワークを構築してきました。また、商品のライナップはハイエンドの9000元～ローエンドの200元まで揃っています。そのため、細分化されている中国の市場に細かく対応し、どこの市場にもノキアブランドが浸透しています。

日本企業では、中国の中小都市、さらに県まで行っている日本メーカーは少ないのです。中国には進出している会社を尋ねれば、ほとんど上海、北京に集中しています。事務所は大都会にしか置いていないのです。田舎都市や県に足を運んで調査している日系企業

も非常に少ない。

今後、日系企業にとっては販売チャンネルの構築は一つの大きな課題になるでしょう。以前の敗因から見いだす戦略を練り、中国市場に再進出する際にしっかり改善していかなければ、また厳しい状況に陥ります。

以上、中国の市場、私たちがやっているような仕事からごく一部なのですが、日中ビジネスの現場に実感していることをお話ししました。これから中国の3Gサービスが開始し、移動通信に含まれる各種のサービスが求められます。中国移動も App Store のようなコンテンツショップ (Mobile Market と称しています) をオープンしています。また、サービスのプラットフォームになるシステムも自社独自のものを開発している。

今後、ハードウェア企業のみならず、アプリケーション・サービスプロバイダーやコンテンツ産業の積極的な進出も期待しています。

以上です。本日は、ありがとうございました。