

中国進出日系ビール企業の 販売戦略に関する事例研究： チャネルを中心とした戦略転換の 要因について

張 本 英 里

I はじめに

(1) 問題意識と課題設定

多くの日系食品企業が、需要が縮小する本国市場だけでなく、需要が成長する海外市場へ進出している。とくに中国は、約14億人という膨大な人口数と、高所得者層・中間所得者層の増加といった経済発展により、世界の工場から世界の市場へと転換した。しかし現在は、改革・開放（1978年）、中国のWTO加盟（2001年）といった企業の段階的な対中投資ブームも落ち着きを見せ、さらには事業の縮小、撤退がなされる場合も散見されている。

本論文で取り上げる日系大手酒類・飲料水企業のA社は、日本市場で首位を争う企業の1社であり、技術力、マーケティング力ともに優れ、学術的・実務的にも評価されている企業である。とくに中国事業においては、本国で培われた能力を存分に活かし、現地ビール企業のM&A（Mergers & Acquisitions）や現地大手ビール企業との事業提携などによって積極的な市場開発、販売拡大を進めていた。しかし、2017年を契機に海外事業の再編が進められ、中国については事業の縮小、具体的には現地企業との事業提携を全て解消し、輸出事業へと移行することになった。A社のような大手企業

キーワード：中国市場、企業研究、マーケティング戦略、日系ビール企業、チャネル選択

でも、上述で指摘したような中国市場における事業の縮小、撤退の流れは同様のようだ。よって、A社を事例対象とすることは、日系食品企業の中国事業の縮小、撤退の一要因を明らかにすることにつながる。

結論を先取りすると、A社事例によって、中国ビール市場のような競争が激しい業界において日系食品企業が単価の低い製品を投入する“量”を重視した戦略を策定するのは差別化が困難だということが明らかになった。A社は、現地大手企業の流通チャネルを利用し、現地企業のローエンドなビール、飲料水を投入して中国での販路の拡大を目指した。こうしたA社の動向はまさに、新興国市場を対象にしたグローバルマーケティングの王道的な戦略パターンと呼応している。大石（2017, 2018）は、新興国市場でのマーケティング戦略は、マス層（中間所得者層・低所得者層を指す。以下、「マス層」で統一する）を標的に、伝統的流通を利用した流通チャネル戦略が重要だと指摘した¹⁾。新興国市場では、都市地域に多い近代的流通（modern trade, 以下「MT」と省略する）と農村地域に多い伝統的流通（traditional trade, 以下「TT」と省略する）とがあり、TTが優勢となる。後述するように、新興国の流通チャネルとして主流のTTを主軸とし、「開放的チャネル」を志向することで、そのTTを利用する消費者層、つまりマス層を獲得することができるのである²⁾。先述したようにA社の場合も、中国市場進出

1) たしかに、製品の標準化志向が強い日系企業は、現地のニーズを製品・価格に反映させるようなマーケティング戦略を怠ってきた。製品の標準化志向が強いとは、すなわち本国の中間所得者層以上を対象にした製品開発・価格設定の程度が高いことを指す。天野・新宅・中川・大木（2015）は、日系の自動車製造業を対象に、先進国市場で築いた製品ラインを新興国市場でローエンドにして販売したとしても、そうした製品は「過剰品質」である場合が多く、新興国上位市場では受容されても、中間市場以下では受容されないと指摘している。そのような意味で、現地のニーズを吸収し、製品・価格に反映させることが重要なのである。日系食品企業に関しても、標準化志向が強いのは同様である。新井（2010）は、日系は西欧系と比してマーケティング能力が低いことを指摘した。結果として、現地での市場浸透がなされていない事例が多い。

2) 「開放的チャネル」とは、「零細小売店、コンビニ、量販店など非常に多様で多数の小売業者に製品を供給するために相当数の卸売業者を利用する」チャネル戦略を指す（柳 2020, 103 ページ）。第1章第2節でも詳述するが、「開放的チャネル」は、製品を露出させ、消費者の購買機会を増やすことで、ブランドの認知向上、販売量を確保することが可能になる。

当初は先行研究が指摘するような“量”の確保を志向していた。しかし現在、中国事業は欧州事業に統括され、プレミアムビールをMTで販売する“質”の確保に転換している。

本論文は、こうしたA社の“量”から“質”への転換について、特にMTあるいはTTのチャンネル選択に依拠してその要因を検討することを目的とする³⁾。A社は、低価格、現地化志向及びTTを利用することによる量の確保よりも、高価格化、標準化志向及びMTに集中した質の確保に転換することで、販売実績を高めている⁴⁾。現地のニーズに合わせた製品ではなく、グローバルブランドを育成していくことが合理的だと判断したのである。以下では、A社のそうした戦略的な判断に至った要因について検討していく。

本論文の学術的な貢献は、先行研究の多くが食料品企業の新興国市場における流通チャンネル戦略は、TTを利用した開放的チャンネルが最適であるとしているのに対して、中国市場の場合はMTを利用することが最適となる事例が存在することをA社のチャンネル選択に注目することで明らかにした点にある。実務的な貢献は、大手食品企業であるA社の中国市場に対する現状認識と戦略形成の背景を明らかにすることで、日系食品企業の今後の戦略形成に

-
- 3) 本論文は、A社中国事業の董事長兼総経営、経営企画部部長の2名に対して、2020年～2023年の間に行った計5回のヒアリング調査を基礎としている。ヒアリング内容は、主に第3章を構成している各段階での進出と撤退の要因に関するものであり、そのほかA社中国事業の事実確認、中国ビール市場の状況などに関して伺っている。A社関係者の2名方には、度重なるヒアリング調査にご協力いただき、筆者に新たな認識をもたらしていただいた。ここに深く感謝を申し上げます。
- 4) 本論文での課題を流通チャンネル論的に問い直せば、風呂(1968)のチャンネル構造(流通構造)の広狭の決定に関するものとするができる。チャンネルの「広狭基準とは、特定販売地域に設定される販売業者の数の多寡に対応している(207ページ)。よって、市場カヴァレッジおよび卸売業者・小売業者の数を考慮すれば、MTは狭いチャンネル、TTは広いチャンネルと定義づけでき、前者は直接流通、後者は間接流通に近くなる。かつて、林周二著の『流通革命』(1962)では、卸売業者が介在することによるコスト高から「問屋不要論」が唱えられ、直接流通に近づくことがより望ましいとされた。しかし、どちらのチャンネルが望ましいのかについては、特に新興国市場においては、構造的条件、企業の戦略的状况によって大きく異なるため一般的な回答を導くことはできない。本論文は、日系ビール企業A社の中国市場戦略という条件下において、どちらのチャンネルがどのような市場成果をもたらすのかを明らかにしようとするものである。

示唆を与える点にある。

(2) 論点の整理

ここでは、グローバルマーケティング論、流通チャネル論に依拠して、本論文での分析視点を整理する。

まず、企業の海外進出は、貿易（輸出入）、契約（ライセンス契約やフランチャイズ契約など）、投資（現地生産・現地販売など）の活動様式で進展する。もちろん、企業は貿易、契約によるビジネスのみでは現地での販売拡大に限界があるため、投資段階への移行を試みる。それはつまり、販売量の確保に向かうとともに、現地での激しい市場獲得競争に参入することを示し、いかに自社の製品を販売するかといったマーケティング次元の問題がより重要になろう。

竹田（1992）は、国際マーケティングの初期参入段階では、4Pの中でもPlaceの流通チャネルが最重要だとし、国際マーケティング一般におけるチャネルの先行的役割を指摘した⁵⁾。つまり、国際マーケティングでは、企業がすでに有する製品やブランドは前提であり、チャネルが一義的であるべきだとしている。

大石（2017）は、そうしたチャネルの先行的役割を新興国市場におけるチャネル戦略に当てはめた。1990年代後半以降、新興国やASEANの一部地域の都市化、経済発展によって、その経済格差が生んだ二重構造が顕在化す

5) 竹田（1992）は、企業の海外市場参入を（1）初期参入段階、（2）現地市場拡張段階、（3）グローバル合理化段階に区分し、（1）初期参入段階における製品戦略については、「国際マーケティングの展開の出発点つまり国際市場への参入は国内同様差別化された製品自体になんらかの特殊性があり、それがたまたま対象市場の要請に合致したことからはじまっている」として、高品質製品、パテント（特許）、ブランドなどは「前提」であると指摘した。その上で、（1）初期参入段階では、製品を現地市場に正確に売り込むための販売網構築の時期であるとし、日本市場に参入した外資系企業が日本の卸売商や小売商を活用することによって成功した事例を取り上げ、チャネルの先行的役割について主張している。また、製品戦略は（2）現地市場拡張段階ではじめて、「現地市場ベースの拡大、各国市場での新セグメントに合う製品戦略の修正」、「特定現地市場に適合されるように製品ラインの拡大や新製品の変形」が考えられるとする（133ページ）。

るようになった。グローバル化は、国家間の“差異”をある程度緩和するものの、瞬間的に広まるものではなく、一部地域との距離が縮まるに過ぎない。よって、海外直接投資を活発化させていた企業は、当該諸国の二重構造に対する戦略的対応を考えなければならなくなったのである。

しかし、上述の議論を展開する前に、大石の主張の骨子であるMTとTTという流通の二重構造の実態と定義を明確にする必要がある⁶⁾。なぜなら、こうした新興国の市場特性が、グローバルマーケティングにおけるチャンネルの重要性をより高めているからである。MTとTTは、分布する地域/業態/料金徴収の有無/各種スキルの有無/流通業者の多寡/規模の経済効果の程度などによって定義付けできる⁷⁾。たとえばMTは、①都市地域に多いスーパーやコンビニなどのチェーン店、②洗練された小売/財務/マーケティングなどの各種スキルを有する、③大量生産・大量販売体制によって規模の経済

6) 大石 (2017, 2018), 三浦 (2017), 多田・中川・福地 (2018) においては、すべて食品・日用品市場が念頭に置かれている。本論文においても、流通チャンネルに関する整理は、食品・日用品市場を念頭にまとめている。

7) 本論文におけるMTとTTの定義は、三浦 (2017), 大石 (2018), 多田・中川・福地 (2018) を参考している。三浦 (2017) は、流通チャンネルがグローバルマーケティングの中で最重要であることを述べ、企業がMTとTTの違いに直面することを指摘している。三浦は、MTのTTについて以下のように説明している。「MTとは、日本や欧米先進国で一般的なスーパーやコンビニエンス・ストアなどであり、TTとは、都市の郊外や農村部などでのパパママ・ストアのような零細な小規模店である」(67ページ)、「MTの大手小売業のリスティング・フィー（口座開設費）や棚代（棚貸し料）が高い」(69ページ)。「MTに比べ、これら伝統的なTTはフィーやリベートを基本的に取らないので、利益面からは重要なチャンネルである」(69ページ)。また多田・中川・福地 (2018) は、新興国市場における流通の二重構造に関する実証研究のサーベイから、MTとTTについて以下のように説明している。「伝統的流通チャンネルは、“traditional retail/market” などとも呼ばれ、市場や路面に位置する個人経営の店舗であり、特定の地域に限定して運営される。一般に、伝統的流通チャンネルの店舗は、小売/財務/マーケティング等の各種スキルに乏しく、前時代的な品揃えになる傾向が強い。以上の特徴ゆえに、規模の経済効果を生み出しにくく、経済的には不利な立場にある」(40ページ)。「近代の流通チャンネルは、“modern retail/market” などとも呼ばれ、スーパーマーケットをはじめ、コンビニエンス・ストア、ハイパー・マーケット等の店舗を指し、洗練された小売/財務/マーケティング等の各種スキルを有する・・・また、店舗内は安定した多様かつ大量の品揃えを有するため、消費者の効率的な購買 (one-stop shopping) を可能とする。したがって、規模の経済効果を実現しやすい」(40-41ページ)。

が働きやすい、④企業にとってはより直接流通に近いといった特徴がある。他方でTTは、①農村地域に多いパバママ・ストアや雑貨店などの小規模店、②各種スキルが乏しい、③少量多品種となるため規模の経済効果を生み出しにくい、④卸売業者を利用せざるを得ないため企業にとっては多段階的な間接流通になる、といった特徴がある。このように、企業がいかにして製品を効率的に販売するかというチャンネル戦略的な視点からは、圧倒的にMTが効率的であり、TTは非効率的であるとの評価を下さざるを得ない。

しかし大石（2017, 2018）は、新興国市場では一見非効率的であるTTを積極的に活用することが販売拡大の上では重要だと指摘する。新興国市場ではMTよりTTの比率が高く、棚代などの企業への料金徴収がMTは高額である反面TTでは徴収されない場合が多いというメリットがある。また、チャンネルを構築するためにはブランド力が必要になるが、TTでの販売を可能にするようなパートナーを見つけることができれば、地理的にも広範に商品を露出させることができ、それが「最大のプロモーション」にもなる。こうして、まずはマス層にブランドの認知を広めれば、MTで標準化製品を投入し、高額な費用徴収にも対応することが可能になる⁸⁾。このように、TTは一見非効率的であるものの、高い市場シェアおよび地理的な広さを追求する「開放的チャンネル」の観点からは、効率的なチャンネル戦略になり得るのである。本論文ではこうした戦略を、適応化・低価格化、TTを利用した“量”の確保を志向する「開放的チャンネル」だと定義する（第1表）。

第1表 「開放的チャンネル」の定義

	開放的チャンネル
標的設定	マス層
製品・価格戦略	適応化・低価格化
チャンネル選択	TT

資料:筆者作成。

8) もちろん、製品・価格戦略としては、TTを利用するマス層に向けて、低価格かつ現地志向の強い製品を投入する必要がある。マス層向け製品の投入にあたっては、自社で開発する以外に、M&Aやライセンス取得などで対応する場合もある。

中国市場に関しては、MTにおける取引慣行問題の回避、ポジショニングの観点から「開放的チャンネル」を支持する事例は見られる⁹⁾。A社に関しても、MT→TT→MTといったチャンネル選択の過程を経ており、一時期において開放的チャンネルを策定していた。さらに、中国ビール市場は、消費量が世界第1位の巨大な市場であり、大衆的なアルコール飲料であることから、どの地域でも飲まれ、製品の味、ブランド、価格帯も非常に多様で、「開放的チャンネル」の効果は高いように思われる。

しかし、後述するように中国市場における日系ビール企業の市場占有率が非常に低いこと、A社を筆頭に開放的チャンネルからMTを利用した高価格帯市場への集中の転換が散見されることを鑑みれば、開放的チャンネルが効率的だとする指摘は中国市場では妥当しない可能性がある。以上の論点から、A社のチャンネル選択過程を事例に検討していく。

II 中国ビール市場概況

まず、中国ビール市場を外観し、各企業の標的設定について確認する。中国ビール産業は1978年の改革・開放を契機として急速に発展していった。改革・開放の翌年に37.3万klであった生産量は、2003年にはアメリカを抜いて2,540万klにまで発展し、生産量・消費量ともに世界第1位となった。

中国ビール市場は、A社の調査によると、家庭用と業務用比率が5：5程

9) 日系食品企業の「開放的チャンネル」の事例に関しては、高元(2002)、張本・根師・大島(2020)を参照願いたい。また、中国は広大な国土に膨大な人口数が位置しており、中小零細小売店の店舗数も膨大である。『中国統計年鑑1993』では、1992年の資本所有形態別小売店数数が記載されており、「個人商店」は851.1万店であった。また寺嶋・後藤・川上・洪(2013)の2000年のユーロモニターのデータによると、食品小売業態別店舗数シェアは伝統的業態が1135.9万店と推定されている。なお、日本の小売店の総数は1982年の約172万店である。もちろん、中国の広大な国土を勘案する必要はあるが、日本と比較しただけでも、中国の小売店が膨大な店舗数であることがわかる。さらに、一般的に、MTは料金徴収が高額であることは先に指摘した通りだが、中国ではより高額で恣意的な料金徴収がおこなわれる。中国のMTにおける料金徴収の具体的内容については、第3章第1節で詳述する。

度で、近年は家庭用が伸長している¹⁰⁾。価格帯は価格が安定しているコンビニの500 ml缶を基準として、超高価格帯・高価格帯・中価格帯・低価格帯の4つに区分できる。超高価格帯は15元以上、高価格帯は10～11元以上、中価格帯は7～8元、低価格帯は3～5元以下となっている。消費量ベースでみた価格帯別の市場占有率は、2016年度で超高価格帯5%、高価格帯7%、中価格帯83%、低価格帯5%であり、中・低価格帯で合わせて88%のマス市場になる。

(1) 酒類消費の特徴

中国では経済発展によって伝統的な酒類である白酒に加えて、海外の酒類も飲まれるようになった。WHOの調査によれば、中国の一人当たりアルコール消費量(15歳以上)は7.2リットルであり、その内訳は蒸留酒(spirits)が67%、ビールが30%、ワインが3%になっている¹¹⁾。

ビール産業の勃興は、1900年代初頭に都市地域でビール工場が設立されていったことから始まる。当時、ビールは都会で飲まれる近代的なアルコール飲料であった。しかし、改革・開放を契機に各都市の郷鎮企業がビール産業に参入して生産が拡大した結果、ビールを飲む文化が全国的に普及した。上述のWHOの調査からは、海外で生まれたビールが、伝統的な酒類である蒸留酒に次ぐ大衆的な飲料であることがわかる。

近年、中国のビール市場は、酒類消費が多様化してきたこと、急速な都市化と所得向上によって量ではなく質を重視する傾向から高価格帯市場の成長が著しい。中国の都市人口は9億人を超え、2010年と比較して2億人以上増加し、中国全体で63.8%を占めている。とくに全人口のおよそ40%が北京市と上海市を含む東部に位置し、ここに人口が集中している¹²⁾。

このようにプレミアム化を志向する消費者が都市地域を中心に増大してい

10) A社提供データ参照。以下、特に注記のない情報についてはヒアリング調査で得たデータに基づいている。

11) World Health Organization (2018) 参照。

12) 中国国家统计局(2021)「第七次全国人口普查公报」参照。

る。A社によると、ビール生産量自体は減少傾向にあるが、2019年度は、高価格帯が14%まで伸長し、2023年までに2.1%増と予測されている。

都市地域で特徴的なのは、アルコール度数が高い白酒よりも、比較的飲みやすいビールやワインなど多様な酒類のなかで、量よりも質が重視される傾向がみられることである。さらには、都市地域では冷蔵庫の普及、新鮮なビールを提供するための物流網が整備されたこともあって、2010年頃から高価格帯のビールがレストランやバーで普及し、樽生ビールのようにジョッキやグラスで飲むスタイルが定番化して冷たいアルコール飲料が一般的になっている¹³⁾。ワインに関しても、2014年以降、世界の消費量の第5位を維持しており、今後の市場拡大が期待されている¹⁴⁾。他方で、中国の伝統的な飲酒文化では、冷たい飲料を飲む習慣がなくビールを含めお酒は常温で飲むことが多い。そのため、とくに農村地域の宴会の場では、低価格で酔いやすい白酒が好まれる傾向にある¹⁵⁾。

このように、近年の中国におけるビール消費は、都市地域を中心に消費のプレミアム化が大きな流れを形成している。

(2) 都市農村間の標的の相異

現在のビール産業は、1990年代後半に大手企業によるM&Aが行われ、寡占化の傾向にある。2016年販売量ベースの企業別シェアでは、華潤ビール（現地系）25.6%、青島ビール（現地系）17.2%、アンハイザー・ブッシュ・インペブ（西欧系）16.2%、燕京ビール（現地系）9.3%である¹⁶⁾。対して、日系のサントリー社は1.1%、A社は0.1%に過ぎず、日系ビールの市場浸透は現地系や外資系に比べると緩慢である。

各企業製品の味の特徴は、麦汁濃度の比率を基軸として、現地系では麦汁濃度が平均約8度と濃度が低く常温でも飲みやすい一方、欧米系では約11

13) 金子・大島（2016）173-174 ページ。

14) 日本貿易振興機構（2019）参照。

15) 自治体国際化協会北京事務所（2014）15 ページ。

16) 森・大島（2016）82 ページ。

度～12度と冷やして飲むほうが美味しく感じられ、比較的重たい味となっている¹⁷⁾。

各企業製品の価格帯は、現地系の主力ブランドが中・低価格帯に位置し、欧米系やA社の主力ブランドは高価格帯に位置する。現在、現地系の華潤ビール、青島ビールなどは中・低価格帯市場を標的設定に、中国の伝統的な飲酒文化に適合した味によって、高い市場シェアを維持している。さらに、上述の現地系企業は中国全土にわたる広いチャネルを有していることから家庭用販売が容易である。これに対して、外資系企業では家庭用チャネルの形成が困難なため、業務用チャネルが主力になっている。

現地系の華潤ビール、青島ビールらは中・低価格帯のマス市場を抑えながらも、華潤ビールは2018年にハイネケンとの事業提携、青島ビールは2018年以降、自社高価格帯ブランドを導入することで、高価格帯市場への参入を図っている。現在の高価格帯市場は、消費者の高価格帯＝海外ブランドというイメージであり、外資系に優位性はあるが、現地系企業の高価格帯市場の参入により競争がさらに激化している。

こうしたビール企業の動向をみても、麦汁濃度の低さなどに代表される現地系企業の味に象徴されるように、伝統的な飲酒文化の人気は根強い。とはいえ、高価格帯市場の成長などの要因から、日系を含む外資系ビール企業の市場シェアの一層の拡大可能性は高いように考えられる。

Ⅲ A社の事例

(1) A社の海外事業

日系大手ビール企業のA社は、日本ビール市場において首位を争う主要企業の1社である¹⁸⁾。A社の起源は、1889年に大阪で株式会社を創設したことから始まり、他の株式会社との合併と分割を経て、1949年に現在のA社が

17) 金子・大島(2016)173ページ。

18) A社の企業情報は、社史、統合報告各年版、ファクトブック、A社関係者に対するヒアリング調査を基礎としている。

発足した。現在A社は、「挑戦と革新」「最高の品質」「感動の共有」といった価値観を源泉に、「高付加価値ブランドを核として成長する“グローバルな価値創造企業”を目指」している¹⁹⁾。

A社の海外事業は、1994年に中国事業に参入し、2009年にオセアニア事業、2011年に東南アジア事業、2016年～2020年の間に欧州ビール事業の取得といったように展開している。A社にとって、海外事業は重要な位置付けであり、2022年のA社の売上収益のうち48.2%は海外事業が占め、日本事業と同程度の売上収益を達成している²⁰⁾。また、2020年には国際ビール事業の組織統合がおこなわれ、高価格帯のグローバルブランドの成長加速を推進する体制を構築している。

各事業の製品販売のラインナップは、酒類、飲料水がメインとなっている。欧州事業は、チェコ、ポーランド、ルーマニア、イタリア、英国、オランダで展開され、買収した欧州のプレミアムビールブランドを中心に販売されている。オセアニア事業では、自社、欧州のプレミアムビールブランドをはじめ、大衆価格であるオーストラリアのビールブランド、カクテルなどのRTD (Ready to Drink)、水や清涼飲料水などの飲料が販売されている²¹⁾。東南アジア事業では、マレーシアを中心に、自社の清涼飲料水ブランド、マレーシアの清涼飲料水ブランド、乳製品事業など、飲料水を中心に事業が強化されている。

これまで、A社の海外事業の最重要地域は、需要の成長が著しい中国、東南アジアであった。しかし2023年現在の地域セグメントは、欧州、オセアニア、東南アジアとなっており、中国は欧州事業に統括されている。具体的には、事業再編によって以下のような地域セグメントの変化、出資会社数の変化が見られるのである（第1図）。まずは、こうした中国事業の縮小を、

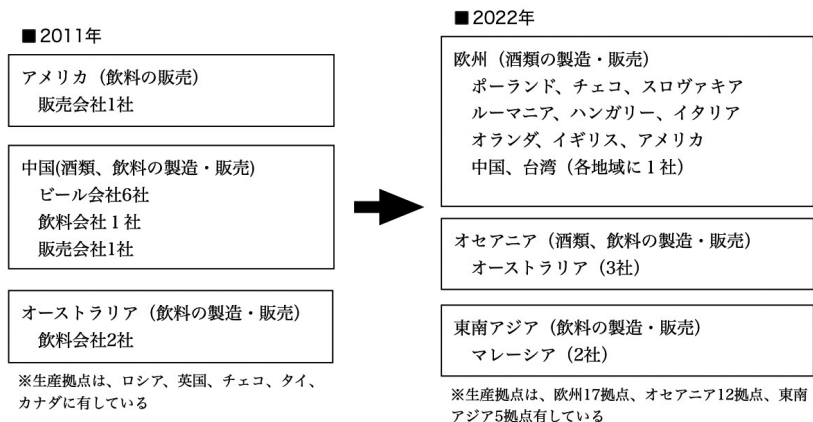
19) A社統合レポート（2023）8ページ。

20) なお、A社の2022年度の事業別売上収益構成比は、酒類事業が60%、飲料事業が28%、食品事業が10%、その他が2%となっており、その大部分を酒類事業が占める。

21) RTDとは、蓋を開けてすぐにそのまま飲める飲料のことであり、缶に入ったアルコール飲料など手間のかからないものを指す。

戦略変化の過程から捉えていこう。

第1図 A社の海外事業再編による地域セグメントの変化(2011年, 2022年)



資料: A社ファクトブックの2012年版および2023年版を参考に筆者作成。

(2) A社の中国事業

ここでは、A社の中国事業の変遷を概観する(第2表)。A社の中国事業は、1994年に日系商社と共同で投資会社を設立し、浙江省と福建省にある現地ビール企業2社の資本に参加したことから始まる。1995年には、北京市と山東省にある現地ビール企業の2社の経営に参加し、それぞれ合弁会社へと改組した。1997年には、現地大手ビール企業B社(以下、B社)と合弁で、広東省に会社を設立し、最新鋭のビール工場の建設に着手した。そうして1999年に、上海市で中国事業の統括会社を設立するに至る。主力ブランドのAビールブランドは、1996年に販売され、1998年には現地生産を開始した。この時、A社は沿海主要都市におけるAビールブランドの販売促進に注力している²²⁾。

2000年には、酒類事業はもちろんのこと、清涼飲料水事業の開拓が推し

22) A社統合レポート(1998)11ページ。

第2表 A社の中国事業展開(1994～2017)

1994年	現地ビール企業2社への資本参加（杭州市，泉州市）
1995年	現地ビール企業2社への資本参加（北京市，煙台市）
1996年	Aビールブランドの販売開始
1997年	日系商社，B社と合弁で会社設立（深圳市）
1998年	Aビールブランドの現地生産開始
1999年	統括会社（上海市）
2001年	B社と合弁で清涼飲料水事業を中心とした会社設立
2003年	C社との事業提携
2009年	B社と事業提携
2010年	C社を保有するグループ会社の株式を取得
2017年	B社・C社の保有株の売却 欧州ブランドのライセンス取得

資料：第2節での記述を参考に筆者作成。

進める旨が示されている²³⁾。中国の清涼飲料水市場は，1999年代後半から2002年までの間に前年比15%以上の成長を続け，市場規模が拡大し続けていた（販売金額にして，約1,170億元，日本円にすると1兆7,550億円程度）。2001年には，B社と合弁で会社を設立して清涼飲料水市場に参入し，ウーロン茶，緑茶，紅茶，ミネラルウォーターなどの製造・販売が開始している²⁴⁾。2003年には，中国大手食品企業C社（以下，C社）と清涼飲料水事業の合弁会社を設立している。C社との新会社設立は，A社にとってはC社の物流網及び販売チャンネルを利用して小売分野との提携を意図しており，C社にとっては生産技術，研究開発，マーケティング面での提携を求めていることから端を発している。さらに2010年には，C社を有するグループ会社の株式を取得し，酒類・清涼飲料水事業だけでなく，食品事業まで拡大している。

まとめると，ビールの生産拠点は北京市，煙台市，杭州市，深圳市であ

23) A社統合レポート（2000）18ページ。

24) A社統合レポート（2001）25ページ。

り、販売拠点は北京市、大連市、上海市、深圳市となっている。清涼飲料水の生産拠点、販売拠点に関しては、B社、C社の広い物流網により、東北から西部地区までの幅広い地域で保有している。

A社の最重要課題は、現地系、外資系企業の参入による激しい競争に対応し、収益性を維持していくことであった²⁵⁾。このような状況下で、2009年には中国で圧倒的なブランド力を有するB社の株式を取得し、B社との関係を強固にすることで収益力の向上に繋げようとした。このときA社は、赤字が続く現地ビール企業2社を清算し、取捨選択による再編を進めるとともにB社・C社とのネットワークを強固にすることに集中した。

しかし、2017年にはB社・C社の全保有株の売却が発表され、代わって3つの欧州ブランドのライセンスが取得された²⁶⁾。前1節でも指摘したように、A社の海外事業にとって中国は最重要だと言っても差し支えないほど高い位置を占めていたが、結果として海外事業は欧州事業に集中することになっている。その理由として、A社統合レポートでは、地元企業との競争が激しく市場シェアを上げられないこと、販売量では勝てないため高級ビール路線を軸とすることが明言されている。

その結果、現在A社の中国市場での販売は、Aビールブランド、3つの欧州ブランドの輸入販売となっている。主要エリア別の販売実績は、上海市25%、北京市10%、深圳市5%、広州市5%と上海市を筆頭に大都市での売上が突出している。中国での現地生産は撤退したものの、現在でも重要エリアでの販売拠点は設けられている。配送センターは、日系商社の卸売業者(代理店)・小売業者が多い上海市、広州市、大連市、天津市に設けられ、営

25) A社統合レポート(2010) 21ページ。

26) A社のような飲料事業からの撤退は、同じ酒類・飲料水事業を主とするキリンホールディングスでも同様に行われている。キリンは、華潤ビールと飲料の合弁会社を設立していたが、「欧米大手に押された」ことで、華潤との合弁を解消し、「高採算のクラフトビールなどに投資を振り向け」た。ここでは、「大量生産する一般的なビールや飲料は利益率が低い」ことが示されているが、こうした飲料の特性などの生産段階に関する論点は今後の課題としたい。詳細は、日本経済新聞「キリン、中国飲料の合弁解消へ 1000億円で持分売却」(2022年1月13日掲載)参照。

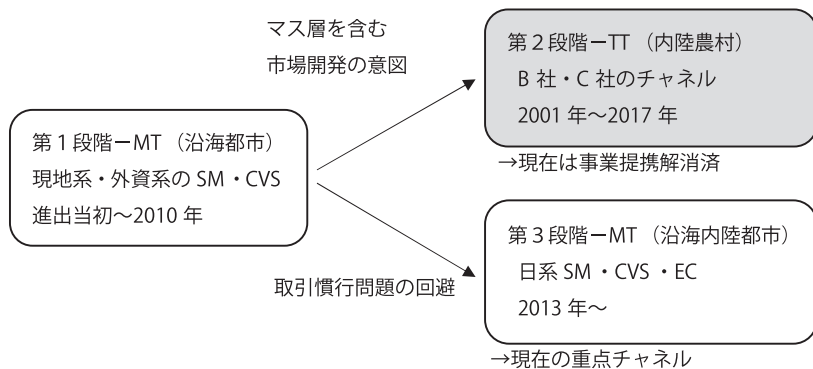
業所は、北京市・大連市・上海市・深圳市・成都市・武漢市に設置し、日系レストランが多い上海市を中心に営業を強化している²⁷⁾。

以下では、以上の中国事業の展開をチャンネル選択の視点から明らかにする。

(3) A社のチャンネル選択過程

A社のチャンネル選択を、進出と撤退の要因を中心に、段階的に区分したものが第2図である。以下では、本図に沿ってチャンネル選択の過程、戦略の変化について確認していく。

第2図 A社のチャンネル選択過程とその決定要因(BtoC)



注1: 図中のSMはスーパー, CVSはコンビニ, ECはエレクトロニック・コマースを指す。

注2: 各段階のチャンネル選択では、第1段階は2010年までには第2段階と交わり、第2段階は2004年から2017までであるが、第3段階が始まる2013年と交わっていることから、並行的に選択されていることに注意されたい。また、本図は家庭用チャンネルに限定しており、チャンネルが利用されていない空白期間は、業務用チャンネルのみの販売を示す。

資料: A社へのヒアリング調査結果から筆者作成。

27) 配送センターは、上海市、広州市、大連市は2000年までに設置が完了し、天津市は2021年に新設された。大型の配送センターは上海市のみで、他は小型で必要最小限の在庫を保有する。

①第一段階：MTにおける取引慣行問題

A社は、市場経済化によってビールが大衆的な飲料となり、ビール企業のM&Aが盛んになる1990年代に中国市場に進出した。競争が激しいビール市場では、ブランド認知が喫緊の課題になるものの、現地系・外資系MTでの導入料の負担により、自社でチャンネルを形成するのは容易ではなく、販売停滞に陥ることになった。

進出当初A社は、沿海部都市地域の高価格帯市場を標的に進出を図った。Aビールブランドは、現地系、外資系のスーパー、コンビニといったMTチャンネルで販売が開始する。

しかし第一段階では、現地系、外資系のMTを利用することで、多額の導入料による収益の悪化と、販売棚に置いてもらえずブランド認知が向上しないといったジレンマが生じ、家庭用市場から一時撤退することになる。なぜなら、現地系、外資系のMTでは、小売業者に購買力 (buying power) があり、消費者へのブランド認知が低い企業は導入料の交渉力が弱く、販売段階での費用負担が多額になるといった特徴がある。A社の製品は、一時期は小売店頭に並んだものの販売実績は芳しくなく、小売側が要求する一定基準の販売数量にも達しなかったことで販売棚から除外、返品されることになった²⁸⁾。

その結果、2010年にA社は現地系、外資系MTから一時撤退し、レストランやバーなどの業務用チャンネルを重点チャンネルにすることになった。Aビールブランドのポジショニングは、「キレのある辛口」と「クリーミーな泡」という本国と同様の味わいにある。A社は、家庭用において、消費者に一回でもAビールブランドを選んでもらうことができれば、そのポジショニングを伝えることができると考えていた。しかし、そもそもブランド認知がない状態では、消費者に選んでももらうことすらなく、かつ導入料により販売棚を維持することも困難である。そのため、消費者に選んでもらえる可能性が高

28) A社と華南エリアにあるコンビニとの取引事例では、売上実績の上位は導入料が少なく、下位には戦略の改善が要求されるため導入料が相対的に高くなる。

い日本食のレストランや、外資系のビールブランドが数多く並ぶバーなどの業務用チャンネルを重視することで、ブランドの価値向上に努めた。

業務用チャンネルでは、ジョッキに入った樽生ビールで提供することにこだわり、店舗での鮮度管理や従業員の教育を徹底することで、ブランド価値を維持していった。A社は、このように業務用チャンネルで直接飲んで体感してもらう機会を増やすことがブランド認知の向上に繋がり、将来的な現地系、外資系MTでの円滑な販売が実現すると考えた。

②第2段階：他社チャンネルの利用によるマス市場への進出と撤退

第1段階での経験から、A社はブランド認知の向上を最重要課題とした。2000年代前半から、B社・C社との事業提携によって、マス層まで標的を拡大し、開放的チャンネルを策定することになる。具体的には、B社・C社との事業提携により、①B社・C社のチャンネルを利用すること、②マス層向け製品の投入（中・低価格帯の現地ビールブランドと清涼飲料水）、することで広範な流通を可能にした。A社のAビールブランドに関しては、引き続き高価格帯を維持することでブランド価値を保持している。

第3章第2節でも記述したように、B社・C社との事業提携は、両社の中国全土にわたる広いチャンネルと強固なブランド力を擁して、物流網の構築及び小売分野での提携によるA社の認知向上を期待したものである。実際に、B社チャンネルではBビールブランドとともにAビールブランドを投入し、C社チャンネルでは中・低価格帯の清涼飲料水を販売し、将来的にAブランドの販売まで拡充する計画であった。ここでの意図は、第一段階での失敗をカバーするために、B社・C社のチャンネルを利用し、A社自体の認知向上に繋げようとしたのである。

しかし、2017年にはB社・C社との事業提携を解消し、中国事業は縮小に向かうことになる。A社はこのような結果に至った要因について、マス層に強みを有するB社・C社と、高価格帯を重視するA社の目標設定との間に齟齬が生じたためだと考えている。A社の中国事業における最重要課題は、高

価格帯に位置付けられるAビールブランドの市場浸透である。よって、現地ビールブランド、清涼飲料水の生産・販売は、販売量の確保だけでなく、A社の認知を広げることで、Aビールブランドの販売を円滑にする意図があった。しかしB社・C社チャネル消費者、いわゆるマス層は、マス層向け製品とは全く異なるA社のアルコール度数を含めた味わい、価格、飲むスタイルを受け入れることがなかった。実際に、Aビールブランドを投入したB社チャネル下では、Aブランドの売れ残りが散見された。売れない製品は流通業者からの支持を失い、賞味期限切れが近い製品が店頭に並ぶことにより、ブランドイメージが低下する恐れがある。こうしたことからA社は、①B社・C社のチャネルの利用、②マス層向け製品の投入が、必ず自社のブランド価値を向上させることにはならないと認識し、事業解消に至る。

A社は、第2段階での失敗を通じて、以下のような認識に至った。まず、自社でチャネルを構築することを重要視し、ブランドイメージを維持・向上させるための管理を徹底していくこと、次に一定の消費水準にある都市地域での販売に集中することである。

③第3段階：高価格帯市場、MTへの集中

2017年には、第2段階での事業から全面撤退し、代わって3つの欧州輸入ブランドのライセンスを取得し、高価格帯市場への集中投資に転換する。A社は、Aビールブランド、欧州輸入ブランドを“グローバルブランド”に位置付けており、その販売先である中国は欧州事業に統括されることになった。こうした“質”への転換は、高価格帯市場が成長してきたことにより、当初から高価格帯で設定しているAビールブランドを生かすことが可能な土台が形成されてきたことが後押ししている。さらに、中国内陸部の消費水準の向上を受け、自社のグローバルブランドを擁して、漸次内陸部都市地域に配送センター、営業所の設置を進めているのが現状である。

基本的にA社は、業務用を重点チャネルとするが、近年は家庭用需要の増大から家庭用チャネルを強化してA社の家庭用：業務用比率は3：7から

4:6になった²⁹⁾。2013年以降は、日系のスーパーとコンビニ、ECといったMTによって再開させ、自社の配送センターを活用している。自社チャンネルでの販売が円滑化した要因は、都市地域を中心に、日本食レストランが増えブランド認知が進んだこと、日系の商社・小売業者の進出でチャンネルが広がったことにある³⁰⁾。

A社は、こうした高価格帯市場の流れは、内陸部でレストランでの消費単価が上昇していることから、中国市場全体で拡大していると考えている。今後の自社チャンネルを利用した家庭用チャンネルの拡大においても、沿海部都市地域の高価格帯市場でのブランディングに注力し、そのブランド力をベースとして自社でチャンネルを拡大していく。

A社の中国市場におけるAビールブランドの売上数量の推移について示したものが**第3表**と**第4表**である。第3表では、Aビールブランドの海外事業全体での売上数量と中国市場での売上数量が2011年と比較して2019年には2倍以上増大していることがわかる。さらに第4表に示したmhlに換算にすれば、中国の販売量比率は1/4以上を占めている。また、2020年は新型コロナウイルス感染拡大の影響で販売数量は下がったものの、2021年には持ち直して2019年を上回る販売数量となっている。

よって、A社にとっては、MTを利用して高価格帯市場に集中し、ブランド管理を容易にしたことが、開放的チャンネルによる販売量の拡大よりも効率的な販売につながったことがわかる。

29) A社によると家庭用需要増大の背景には、中国におけるECの伸長で、持ち運びに不便なビールの自宅配送が実現したことが大きな要因だとのことである。中国市場の環境が変化したことで、ビール企業全体でECチャンネルの利用が増えている。なかでもA社は、ECを利用したブランド投資を積極的に行なっている企業である。家庭用チャンネルを拡大していく中では、ECチャンネルと自社チャンネルの利用比率などの問題が生じるが、この点については今後の課題としたい。

30) A社の取引事例によると、導入料は現地系・外資系：日系で10:1程度であり、日系は導入料が相対的に少ない。

第3表 Aビールブランドの海外事業での売上数量と中国市場での販売比率
(2011-2019)

単位:万ケース(大瓶換算)

年度	売上数量	中国市場	
		販売比率	売上数量
2011	481	14%	67.3
2012	565	14%	79.1
2013	621	14%	86.9
2014	702	14%	98.2
2015	818	14.9%	121.8
2016	906	15%	135.9
2017	1,088	14%	152.3
2018	1,094	15%	164.1
2019	1,012	15%	151.8

注1:出所元では、Aビールブランドの海外事業における売上数量、エリア別販売数量構成比が示されている。中国市場の売上数量は、以上のデータを元に筆者が算出した。第4表も同様である。

注2:出所元では、2011～2021年のAビールブランドの売上数量が提示されている。2020年以降は単位が万ケースからmhlに変わっているため、表を3と4で単位別に分けている。

資料:A社ファクトブック各年版を参考に筆者作成。

第4表 Aビールブランドの海外事業での売上数量と中国市場での販売比率
(2019-2021)

単位:mhl

年度	売上数量	中国市場	
		販売比率	売上数量
2019	1.28	21%	0.27
2020	1.02	26%	0.27
2021	1.27	28%	0.36

注:2019年度の数値は、2020年度の前年度比較によって売上数量が把握できたため記載している。

資料:A社ファクトブック各年版を参考に筆者作成。

IV おわりに

(1) 分析結果

本論文では、A社の中国事業における“量”から“質”への転換について、とくにチャンネル選択過程に着目し検討してきた。中国ビール市場は、今なお熾烈な競争が繰り返され、日系ビール企業はプレゼンスを築けないでいる。A社は進出当初、中国の膨大な需要を取り込むべく、開放的チャンネルによる販売量の確保を目指した。しかし、それは現地市場に優位性のある現地系企業、資本力がありマーケティング能力に優れている外資系企業と正面から競争することになる。A社が、第1段階、第2段階で失敗を重ね、現在の第3段階の戦略に至ったのは、日系ビール企業が中国ビール市場で生き残るための戦略の一つを示している。

A社事例で明らかになったことは、開放的チャンネルは販売量の確保という点では一定の効果を示すものの、ブランド認知を向上させ、かつ価値を高める効果は薄いということである。先行研究では、開放的チャンネルによる販売量の確保、プロモーション効果によってブランド認知を広げることで、MTでの導入料の対応を可能にし、標準化製品を投入できると指摘していた。しかし、A社事例においては現地ビールブランドや清涼飲料水の投入によって、標準化製品であるAビールブランド自体のブランド認知、ブランド価値を高めることはなかった。なぜなら、そもそも開放的チャンネルを利用するには、A社自体の高いブランド力が必要であり、その点をカバーしてAビールブランドの標的とは異なる他社のチャンネルを利用してブランドの底上げを図っても、Aビールブランドの価値を高めることはないからである。開放的チャンネル策定の条件に関しては、第1段階におけるブランド力の有無から、第2段階での開放的チャンネルに移行したことからも明らかである。

よって、A社が中国市場で開放的チャンネルの段階的な効果、つまり最終的にAビールブランドの販売を円滑化するためには、統合度の高いチャンネルの構築を実現するブランド力が必要だったのである。

結果的には、グローバルブランドの育成を主軸に、中国事業では高価格帯

市場に集中，日系MTを活用するといったような第3段階への移行が促された。中国市場におけるMTかTTの選択問題は，各流通の効率性を勧告するよりも，まずは自社の資源をグローバルに生かすこと，適正な販売能力を基準としてチャンネルを選択することが重要だと指摘できる。

A社の事例は，中国市場では標準化製品のブランディングが先決するということを示唆している。ブランド認知の向上次第で，企業の多様なチャンネル選択が生じ，開放的チャンネルの策定を可能にすることは十分に考えられよう。

(2) 今後の課題

日系食品企業が中国市場でプレゼンスを築くためにはどのようなマーケティング戦略が必要なのだろうか。グローバルマーケティング論では，マーケティングの標準化/適応化戦略の策定に関する議論が重要課題であり，日系食品企業に関しては，その国の文化や慣習を理解した適応化戦略が推奨されてきた。企業の論理に立てば，現地にカスタマイズすることでコストがかかる適応化ではなく，標準化の程度を可能な限り高めることで，国内マーケティング戦略の延長を果たし，コストの削減と自社の優位性を発揮することが望ましい。他方で，標準化程度を高めることにこだわれば，自国の環境と相対的に近い都市地域での販売に限定されてしまい，中国市場の優位性である量の確保を困難にする。企業は，こうしたジレンマを抱えて戦略の意思決定を行う。

A社の場合，現地系，外資系企業と差別化し，自社のプレゼンスを築くためには開放的チャンネルではなく，高価格帯市場に集中することだと考えた。換言すれば，こうした高価格帯市場への集中は，中国市場の二重構造，つまりその国の文化や慣習は積極的に克服する必要はないことを示している。A社は，標準化製品を市場浸透させようとして，積極的に事業提携，マーケティング戦略を策定してきた。しかし，日系流通企業との相互作用が期待でき，消費市場の高度化により，販売が自然と円滑化した方がブランド価値は

向上する。つまり、市場に変化を与えるのではなく、市場に集中して適合していく戦略である。競争ではなく、自社の優位性を受容可能性が高い市場に集中するのである。

よって、今後は高価格帯の品質を担保するA社の技術、ノウハウなどの生産段階も含んだ包括的な分析が課題となる。現地調達、現地販売による販売拡大ではなく、いかなる優位性をベースにしてブランド価値を高めていくかが重要である。さらに、第3段階でのチャンネル選択が継続的に企業成果に結びつくのかに関しては、引き続き経過を観察しなければならない。その点に関しては、第3段階での売上数量や、Aビールブランドに対する消費者の評価によって、より総合的に判断していきたい。

引用文献

- 天野倫文・新宅純二郎・中川功一・大木清弘編、『新興国市場戦略論：拡大する中間層市場へ・日本企業の新戦略』、有斐閣、2015年。
- 新井ゆたか、『食品企業のグローバル戦略：成長するアジアを拓く』、ぎょうせい、2010年。
- 張本英里・根師梓・大島一二、「日系食品メーカーの中国零細小売店を活用した販売戦略：日系食品メーカーA社・B社の事例から」、『農業市場研究』、第28巻第4号、2020年、27-32ページ。
- 林周二、『流通革命：製品・経路および消費者』、中公新書、1982年。
- 風呂勉、『マーケティング・チャンネル行動論』、千倉書房、1968年。
- 自治体国際化協会北京事務所、「中国における酒文化の発展と酒市場の現状」、『CLAIR REPORT』、第401巻第1号、2014年、1-31ページ。
- 金子あき子・大島一二、「日系ビールメーカーの中国国内販売戦略に関する事例分析：中国特有の商慣習問題への対応を中心に」、『農業問題研究』、第52巻第3号、2016年、172-177ページ。
- 三浦俊彦、「第2章 グローバル市場環境分析」（三浦俊彦・丸谷雄一郎・犬飼知徳著、『グローバル・マーケティング戦略』）、有斐閣アルマ、2017、40-72ページ。
- 森路未央・大島一二、「中国におけるビール市場の構造変化と主要メーカーの動向」、『桃山学院大学経済経営論集』、第59巻第3号、2016年、77-89ページ。
- 日本貿易振興機構、「成熟する中国のワイン市場：山東省から見る中国ワイン産業の

- 未来], 2019, https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/2019/eea14055d257c2bb.html?_previewDate_=null&revision=0&viewForce=1&_tmpCssPreview_=0%2F (2023.11.1最終閲覧)。
- 日本経済新聞, 「キリン, 中国飲料の合弁解消へ1000億円で持分売却」, 2022年(2023年11月1日最終閲覧)。
- 大石芳裕, 『グローバル・マーケティング零』, 白桃書房, 2017年。
- 大石芳裕, 「新興国におけるマーケティング・キャズム研究」, 『明治大学社会科学研究所紀要』, 第57巻第1号, 2018年, 45-66ページ。
- 多田和美・中川充・福地宏之, 「新興国市場における流通チャネルの二重構造」, 『日本経営学会誌』, 第41号, 2018年, 40-51ページ。
- 高元昭紘, 「中国市場におけるサントリー・ビールの経営戦略」, 『流通』, 第15号, 2002年, 98-111ページ。
- 竹田志郎・島田克美編著, 『国際経営論: 日本企業のグローバル化と経営戦略』, ミネルヴァ書房, 1992年。
- 竹田志郎, 「国際マーケティングにおける販売経路構築の先行的役割に関する再論: 在日外資系企業の分析を中心に」, 『横浜経営研究』, 第13巻第2号, 1992年, 121-137ページ。
- 寺嶋正尚・後藤亜希子・川上幸代・洪緑萍, 『<最新>よくわかる中国流通業界』, 日本実業出版社, 2013年。
- 中国国家统计局, 「第七次全国人口普查公报」, 2021, https://www.gov.cn/guoqing/2021-05/13/content_5606149.htm, (2023.11.6最終閲覧)。
- World Health Organization, 「Global status report on alcohol and health 2018」, 2018, <https://www.who.int/publications/i/item/9789241565639> (2023.11.1最終閲覧)。
- 柳到亨, 「第7章チャネルのマネジメント」(石井淳蔵・廣田章光・清水信年編著: 1からのマーケティング第4版), 碩学社, 2020年, 93-107ページ。

(はりもと・えり/経済学研究科博士後期課程/2023年11月13日受理)

A Case Study on the sales strategy of a Japanese beer
Company in China
: Factors behind the shift in strategy with a focus on
Channels Strategy

HARIMOTO Eri

This paper investigates the factors influencing the downsizing and withdrawal of Japanese food companies operating in China, with a specific focus on Company A's channels choice as a case study. It delves into Company A's transition from a strategy emphasizing low-priced, locally oriented quantity to one prioritizing high-priced, standardization-oriented quality.

In global marketing theory, the emphasis has been on pursuing quantity through the utilization of traditional trade. However, in the case of Company A, it's the pursuit of quality through modern trade that has led to improved sales performance. This represents a departure from previous research findings.

The academic contribution of this paper lies in providing a fresh perspective on channel selection in the Chinese market. On a practical level, the report clarifies the current situation and the background of strategy formation of a major Japanese food company, Company A, and provides suggestions for future strategy formation of Japanese food companies.

Keywords : China Market, Corporate Research, Marketing Strategy,
Japanese Beer Company, Channels Choice