

# 中国におけるブランド消費市場の形成と 企業ブランド戦略の生成

王 衍 宇\*

## 【目次】

はじめに

第一章 中国におけるブランド消費市場の形成

第一節 ブランド消費市場形成の基礎—改革開放政策と経済の発展

- 1 改革・開放政策前中国における経済と市場の状況
- 2 改革・開放政策による経済の発展および市場の変化

第二節 中産階層の形成と消費市場におけるブランド意識の台頭

- 1 消費者生活水準の向上に伴う中産階層の形成
- 2 消費市場におけるブランド意識の台頭

第三節 外資系企業進出によるブランド意識形成へのインパクト

- 1 中国進出外資系企業によるブランド重視の戦略
- 2 政府・企業・消費者のブランド意識形成へのインパクト

第四節 ブランド経営保護政策によるブランド消費市場の促進

第二章 ブランド意識の形成と企業ブランド戦略—発展段階的考察

第一節 第一段階—ブランド意識形成以前の時期

- 1 計画経済体制の国営企業およびその特徴
- 2 国営企業におけるブランド意識形成の不可能性

第二節 第二段階—ブランド意識の萌芽期

- 1 国営企業の改革による経営方式の変化
- 2 非国営企業の登場および経営活動の特徴
- 3 少数企業におけるブランド意識の台頭

---

\* 本学経営学研究科博士後期課程

### 第三節 第三段階—ブランド意識の発展期

- 1 中国企業におけるブランドへの関心の始まり
- 2 中国企業における高品質のブランド戦略
- 3 広告・低価格・多角化戦略から見る中国企業のブランド戦略の未成熟性

### 第四節 第四段階—ブランドの戦略要因化

- 1 WTO加盟による中国企業を取り巻く経営環境の変化
- 2 中国企業におけるブランド・ポジショニング戦略の生成
- 3 ブランド戦略における問題点

おわりに

注

## はじめに

各国ではブランドについての研究が盛んに行われている。ブランドを大きく分けると、ナショナル・ブランドとプライベート・ブランドがある。本論文のブランドはナショナル・ブランドを指している。

現代の社会において、ブランドは経済の発展を促進することができる。ブランドは企業そのものの実力を示すモノとなっており、ブランドの原産国イメージはその国の経済発展のシンボルとなっている。世界の有名ブランドはほとんどアメリカ、ドイツ、日本などの先進国に集中していることがわかる。そのためには、ブランドに対する研究が企業の経営には止まらず、国の経済発展にも大きな意義がある。

現在、中国は「世界の工場」といわれ、中国産の製品は世界中で溢れている、しかし、中国ブランドの製品は極めて少なく、外国系のブランドを使って生産したものはほとんどである、つまり中国は世界の各ブランドの「加工地」に過ぎない。「生産の大国、ブランドの小国」とも指摘されている。このような状況で、ブランドの研究は中国の経済および企業の発展に、より大きな意義が持っていると考えられる。

アメリカ、日本などの先進国では、ブランドについての研究は既に最初のマーケティングの手段としての位置づけから現在のマーケティングの出発点としての位置づけへと変貌を遂げた。その原因は市場の感性化が進んでいることにある。市場の感性化とは、消費者が感性に基づく購買意思決定によって購買するということである。この市場感性化の進行によって、消費者は購買意思決定においてますます独自の感性的基準を持つことになる<sup>1)</sup>。そのため、消費者サイドを重視した理論・実証研究が盛んとなっており、企業戦略の面においても消費者の認知

やブランド・ロイヤルティの重要性が指摘されている<sup>2)</sup>。

中国では、ブランドに対する研究は、先進国と比べ遥かに遅れている。その原因は1978年の改革開放の以前、「計画経済」の社会で、消費者に対する関心が少なく、研究も行われていなかったことに遠因がある。1985年頃から都市で急速に現れた消費ブームについて、経済学、社会学の分野でようやく議論され始めた<sup>3)</sup>。現在まで中国の消費生活の変化については、いくつか研究が行われている。しかしながら、中国におけるブランド消費市場の研究はまだ少ないのが現状である。一方、中国企業のブランド戦略に関する研究も少ない。既存の研究には、個別企業のブランド戦略に対する研究はあっても、中国企業のブランド戦略の全貌に関する研究が少ない。

そこで、本論文の目的は中国におけるブランド消費市場の形成および中国企業のブランド戦略の生成を明らかにしたい。

中国企業におけるブランド戦略の生成には、ブランド消費市場の形成が前提となる。したがって、本論文の第一章は中国におけるブランド消費市場の形成を明らかにしたい。改革・開放以来、経済の発展につき、政府、企業、消費者のブランド意識が形成され、外資系企業の進出によるブランド意識に大きなインパクトを与え、ブランド意識の形成に拍車をかけた。「売り手市場」から「買い手市場」への変化しつつ中国市場では、「選択の拡大」に加え所得が増加した消費者は、ブランドを消費するようになってきた。ブランド消費市場が徐々に形成された。さらに、政府は着実に法的整備が進み、ブランド経営を保護し、ブランド消費市場の形成をより一層促進した。

ブランド消費市場の形成により、中国企業には、ブランド戦略が生成してきた。筆者は改革・開放してから現在まで、中国企業におけるブランド意識の発展過程を4つの段階を区分して考察する。前2段階における中国企業のブランド意識の特徴、および後2段階におけるブランド意識の発展とブランド戦略、とりわけブランド・ポジショニング戦略の発展について分析していきたい。

第一段階では、計画経済体制であったこととも関係して、国営企業にはブランド意識の形成が不可能であった。

第二段階では、改革・開放政策への移行によって国営企業にはブランド意識形成への可能性、条件が生まれ、他方、非国営企業が登場し、少数企業ながらブランド意識した活動が始まったことによって、ブランド意識の萌芽期となった。

第三段階はブランド意識の発展段階である。中国企業はブランドへの関心が高まり、各業界において、数多くの高品質戦略でブランドを確立した企業が現れた。

第四段階においては、WTO加盟により、競争がより一層厳しくなる中国市場では、ブランド・ポジショニング戦略の形成が中国企業のブランド戦略の大きな特徴となった。

このようにして、これからの中国企業にとっては、ブランド戦略の研究が重要な意義を持つてくることが期待される。

## 第一章 中国におけるブランド消費市場の形成

ブランドは企業が作り出すモノであるが、取り巻く社会環境の中で成長し、そして成熟したモノである。企業はブランド製品を計画・生産し、流通業者はブランド商品を販売し、消費者はブランド商品を消費する。国は法律を制定してブランド商品の経営を保護する。すなわち、ブランドの育成は単に企業側の努力でなく、社会全体各方面の協力が必要である。社会全体各方面は、安定的な政治環境、良好な経済環境、流通環境、文化環境、法的環境の意味を含んでいる<sup>4)</sup>。ブランドの育成およびブランド消費市場の形成はこれらの基本的な条件を備えなければならぬといえるだろう。

### 第一節 ブランド消費市場形成の基礎—改革・開放政策と経済の発展

#### 1 改革・開放前中国における経済と市場の状況

1949年10月1日、内戦に勝利した中国共産党の指導者毛沢東は中華人民共和国の成立を宣言した。長期間にわたる日中戦争と国共内戦で、中国の経済は荒廃に直面していた。当時中国は巨大な人口を抱え、周囲を成長しつつあるアジア諸国に囲まれ、また強力な政府が存在するなど、経済発展に有利な初期条件を備えていた。しかしながら、1949年から1978年まで、イデオロギー重視・自力更生の毛沢東型開発戦略のもとで大きな政治・経済的災厄に見舞われ、経済成長率は他の国と比べて低い水準にとどまった<sup>5)</sup>。

1949年から1978年に至る中国市場の特徴は、以下のようなものであった。

(1)「文化大革命」など政治動乱の原因で社会は不安定であった。政治的混乱は社会の安定に悪影響をもたらした一方、経済もかえって停滞してしまった。

(2)経済が遅れている。重工業化路線による消費財を生産する軽工業の発展が抑えられたため、国民の生活水準の向上との結びつきが弱く、経済の全体的バランスにも悪かった。国際的孤立を強いられ、クローズドな経済体制を続けていたため、経済水準も国際的に下位のままであった。

(3)企業に自主経営権がなく、政府から命令されたものを、命令された量だけ作り出せばよいのだから、経営者は費用をいくらかけてもノルマさえ達成すればよいという考えになった。つまり、高投入・低生産のシステムづくりに経営者を駆り立てたのである。そのため技術進歩はなされなくなり、同一モデル、同一技術の製品が何年にわたって生産されてきた。

表1 改革・開放前の中国国民の消費支出 (単位：元)

| 年    | 全国国民消費支出 | 農村住民消費支出 | 非農村住民消費支出 |
|------|----------|----------|-----------|
| 1952 | 76       | 62       | 149       |
| 1955 | 94       | 76       | 188       |
| 1960 | 102      | 68       | 214       |
| 1964 | 120      | 95       | 234       |
| 1968 | 132      | 106      | 250       |
| 1971 | 142      | 116      | 267       |
| 1972 | 147      | 116      | 295       |
| 1973 | 155      | 123      | 306       |
| 1975 | 158      | 124      | 324       |
| 1977 | 165      | 124      | 360       |
| 1978 | 175      | 132      | 383       |

出所：『中国統計年鑑—1993』、280頁より。

(4)市場調整メカニズムが動かないため、商品アイテムが少ないだけでなく、さらに単一化されていった。

(5)流通体制の未発達と商業ネットワークの未整備により、各種サービス業が存在しないという現象が現れた<sup>6)</sup>。

(6)消費者には中華人民共和国建設以来の伝統的な消費観があった。それは、毛沢東が提唱した「社会主義消費観」、実は刻苦奮闘、勤儉節約、節衣縮食をモットーとして、新国家建設のためには、衣食さえも犠牲するところがあった<sup>7)</sup>。

(7)国民の収入は少ないため、消費支出の水準も少なかった(表1)。

つまり、1978年までの中国においては、ブランド消費市場を形成する政治、経済など社会的基礎条件が備わっていなかった。政治動乱が多くて、その原因で経済が停滞しており、むしろ衰退していた中国社会では、国民はわずかの収入で貧しい生活を送っていた。企業は消費者に提供する商品の種類は少ないのみならず、数も少ないし、品質も悪かった。嚴重な物不足の状況で、消費者は生活必需品さえ購入しにくく、ブランド商品を購入し、消費することは考えもしなかった。かくして、ブランド消費市場の形成は不可能であった。

## 2 改革・開放政策による経済の発展と市場の変化

1978年12月の11期第三回中央委員会総会の決定は政策転換をもたらした。従来の制度での弊害を認め、企業の自主性と市場機能を経済運営に取り入れる方針をとることとした。経済の「調整、改革、整頓、向上」を開始した。「調整」とは、従来の重化学工業部門の発展を優先させることから、農業と軽工業の成長を重視し、重化学工業部門への投資を削減することである。「改革」とは、国営企業の経営自主権を拡大させ、中央集権型経済体制の改革を試みるものである。

方針変更を契機に、中国は「改革・開放」をはじめた<sup>8)</sup>。これしたがって、中国経済はそれまでの計画経済体制から着実に市場経済体制に移行していく。

改革・開放政策は中国の経済急速な成長軌道に乗り、1978年から2003年に年平均9.4%の経済成長率を達成した<sup>9)</sup>。この成長率は先進国より7.3ポイント高く、発展途上国に比べても4.8ポイント高くなっている。高度成長は中国の生産能力を大きく向上させた。現在、中国の綿花、肉類、石炭、衣類、セメント、テレビジョンなどの年間生産量は既に世界一となっている。生産能力の向上につれて中国経済の規模も拡大した。国民の1人あたりGDPの成長率も4.0%から8.1%と倍増した。1997年のGDP総額は7兆4,772億元に達し、実質ベースでは1978年の5.92倍である。世界銀行によれば、その規模経済は世界第7位であり、発展途上国の中でも大きかった<sup>10)</sup>。

改革・開放政策は中国の経済に著しい発展を実現させたのみならず、中国の市場においてさまざまな変化を起こせた。その中で、従来の市場と比べ、ブランド消費市場の形成の基礎になる変化が3つ生じてきた。

(1)商品の種類は豊富となり、品質も向上してきた。計画経済時代においては、商品の種類と生産量は全部政府に決められた、国営企業による画一的な大量の生産方式がとられ、少品種大量生産が中心であった。また、嚴重な物不足の状態で、商品の品質に問われてもしなかった。1978年以降、「改革開放」政策による市場主義経済の導入が進み、徐々に多品種の傾向を強めてきた。

(2)流通においても変化があった。中国においては、1950から1978年まで、生活に密接に関連している商業は軽視され、従来の国有商業企業は経営の自主権を持たず、国家から割り当てられた生産物を販売するだけであった。当然、製品が市場で売れているかどうか、消費者が満足しているかどうか、といったことは、調査どころか関心さえ持たれなかった<sup>11)</sup>。改革開放後、流通における4つの変化があった<sup>12)</sup>。第1には、商品流通の規模が絶えず拡大を続けたことである。第2には、流通形態の多様化があげられる。国有および国有持株経済の社会消費は小売総額の18%を占め、集団経済は16%、個人と私営経済は45%、外国投資と香港・マカオ・台湾地区の経済は2%を占めるようになった。商業の経営拠点は1,000万あまり増加し、従業員は4,686万人となった。流通の就業貢献率は非農産業で第2の地位を占めるに至った。第3は、新しい流通形態の急速な発展である。チェーン経営・物流配送・電子商取引など、新たな流通形態が出現し、それらが市場体系を次第に形成してきた。1999年には、中国でのチェーン経営の企業は974社、店舗数は14,623店、販売額はその年の卸売業と小売業および飲食業の販売総額の4.5%を占めるようになった。第4に、流通の近代化が進展した。国家備蓄食糧・備蓄綿・備蓄砂糖・備蓄肉の倉庫と大型の卸売市場・物流配送センターなどの建設も急ピッチで既に一定の規模になっている。

(3)価格が自由化された。「社会主義市場経済化」が最終消費財と生産財の価格自由化によって行われるようになった。改革・開放以後、政府は価格統制を10年以上かけて徐々に緩和した。1993年に至り、消費財の90%、生産財の70%以上が市場取引に委ねられるようになった。中国政府は、まず1978年から1984年にかけて、紡績、衣服、食品、靴、自転車、腕時計、ミシンなど、いわゆる伝統的な最終消費財の価格を自由化し、次に1984年から1988年までの期間に家電製品に代表される耐久消費財の価格自由化を促進した。つまり、「最終需要的産業」の領域で早くから市場のメカニズムを貫徹していた<sup>13)</sup>。

以上の変化から見ると、改革・開放政策によって中国の経済に目覚ましい発展を遂げ、その政策による中国市場の変化、すなわち商品品種の豊富、品質の改善、流通および価格の自由化はブランド消費市場の形成の基礎となっている。

## 第二節 中産階層の形成と消費市場におけるブランド意識の台頭

### 1 消費者生活水準の向上に伴う中産階層の形成

中国の改革・開放政策による「社会主義市場経済システム」の形成は、経済の安定成長、消費生活の向上をはかり、高度経済成長を実現させ、大衆消費社会をもたらした。高度経済成長において最も重要なことは、その便益が広範に普及し、人々の生活を向上させ、「豊かな生活」に向かわせたことである<sup>14)</sup>。

1980年代以来の経済改革と対外開放政策の実施により、中国経済は凄まじい発展を遂げた。そのため、国民の所得が急速に伸び、消費生活の多様化が実現しつつある。特に、計画経済から市場経済への移行が着実に進む中で、個人・私営企業が大量に出現し、外国または香港・台湾・東南アジア華僑資本を導入して設立された合弁企業、さらに外資系企業の進出により、国民の所得構成に大きな変化が生じた<sup>15)</sup>。

所得増加にしたがって、国民の消費支出水準は改革・開放以後、絶対的にも相対的にも着実に上昇した(表2, 3)。また、生活水準の重要な尺度であるエンゲル係数については、都市部では1978年の57.5%から1994年の49.9%へ、さらに2000年には39.2%まで低下した。一方、農村では1978年の67.7%から1994年の58.7%へ、2000年には47.7%まで低下した<sup>16)</sup>。つまり、消費支出水準の上昇および支出内容の変化から見ると、中国国民は改革・開放政策に恵まれて、生活水準確実に向上した。

改革・開放政策は消費者の所得を増加させただけでなく、消費者のイデオロギーおよび価値観にも根本的な変化が生じ、かつて信仰したものは、現在においては理解し難くなってしまい、信仰に縛り付けられることなく、過度に需要を抑制することもなくなってきた。生活水準の向上につれ、基礎的な生活需要が満足されたという前提のもとに、人々はよりよい生活に

表2 改革・開放後の中国国民の消費支出 (単位：元)

| 年    | 全国住民消費支出 | 農村住民消費支出 | 非農村住民消費支出 |
|------|----------|----------|-----------|
| 1980 | 227      | 173      | 468       |
| 1983 | 289      | 232      | 547       |
| 1988 | 635      | 473      | 1281      |
| 1990 | 723      | 524      | 1477      |
| 1992 | 935      | 648      | 1983      |

出所：『中国統計年鑑—1993』，280頁より。

表3 改革・開放後の中国国民の収入とエンゲル係数  
(収入：元 エンゲル係数：%)

| 年    | 農村住民収入 | 非農村住民収入 | 農村エンゲル係数 | 非農村エンゲル係数 |
|------|--------|---------|----------|-----------|
| 1978 | 133.6  | 343.4   | 67.7     | 57.5      |
| 1985 | 397.6  | 739.1   | 57.8     | 53.3      |
| 1990 | 686.3  | 1510.2  | 58.8     | 54.4      |
| 1994 | 1221.0 | 3496.2  | 58.9     | 49.9      |
| 2000 | 2253.4 | 6280.0  | 49.1     | 39.2      |

出所：『中国統計年鑑—2001』，304頁より。

憧れるようになった<sup>17)</sup>。1980年代から1990年代中期までの中国市場は消費ブームを幾度も起こっていた。80年代中期にテレビ、冷蔵庫、洗濯機を中心とする消費ブームに入り、都市部家庭では早くとも1979年から普及し始めた白黒テレビは1987年に普及率が99.4%になった。カラーテレビは1985年から都市を中心として、消費者の最高の人気商品となり、1988年の調査によると、広州86%、北京74%、上海60%と加速的に普及していった<sup>18)</sup>。この段階では、中国の消費者が耐久消費財への支出が大きな比率を占めた。カラーテレビ、冷蔵庫、洗濯機の購入は家庭の重要な「基本建設」となっていた。中国の経済学者李京文（中国社会科学院数量経済研究所所長）は、中国での消費志向の変化を次のように述べている。1960、70年代の「三種の神器」は「百元クラス」（商品価格は百元から数百元程度）、1980年代の「三種の神器」は「千元クラス」、1990年代には「三種の神器」のような集中志向がないものの、人気商品は「万元クラス」になるであろう<sup>19)</sup>。

改革・開放後中国消費者の消費生活は確かに大きな変貌を遂げたが、広大な中国では、全国の各地域においては同じレベルの状況ではない。中国では21省、5自治区、および3直轄市に分かれている。これらは大きく6地域に分けることができる。すなわち北部、東部、南部、中部、西南部、西北部である。地域ごとにそれぞれ異なった地理的、経済的特徴を有する<sup>20)</sup>。

経済が急速な成長を遂げた中国では、際立った成長を遂げたのは、北部では北京市、中部では上海市、南部では広州市、深セン市を中心とする東部沿海地域であり、5億人の商圈を形成

している。1980年代から中国は5つの沿海経済特区と14の沿海都市を外国向けに開放し、製造業外資企業の誘致を行ってきた。東部沿海地域は改革・開放以来の発展を経て所得水準が上がり、最も注目されている地域である。

これらの地域を中心に、1978年から新しい「階層」が徐々に形成され、拡大しつつある。蔡林海（中国青島大学客員教授）は1980年から2005年のこの20年間で3つの時期に分け、中国社会における階層分化に伴う中産階層形成の主要な背景を分析した。

まず、1980年代は中国社会における階層分化が開始された時期である、鄧小平の「先富論」（まず一部の人、一部の地域を豊かにさせる理論）が社会主義計画経済時代の「悪平等」から脱出したい人々に希望をもたらし、都市部の「個人経営者」と農村部の「小規模個人経営者」が最初に豊かになった。

次に、1990年代は中国社会における階層分化の活発時期である。グローバル企業の中国進出、国有企業の民営化などにより、外資系企業で働く都市部のサラリーマン、各分野の専門知識・技能を持つ専門家などが1つの新しい社会的存在としてその規模が拡大し始めた。

そして2000年から2005年という21世紀最初の5年間は中国社会における階層分化の形成された時期である。これも中国の中産階層が著しく台頭してきた時期である<sup>21)</sup>。

中国の社会学専門家である陸学芸によると、中国社会は改革・開放に伴い既に10大階層に分化される。この10大階層とは、①国家と社会の管理者（政府機関で働いている管理職の公務員）、②政府機構、業界団体、企業のサラリーマン、③外資系企業と大型国有企業の経営管理者、④技術専門家、⑤私的企業の経営者、⑥個人経営者、⑦商業・サービス業の従業員、⑧製造業の労働者、⑨農業の労働者、⑩都市の失業者である<sup>22)</sup>。改革開放とWTO加盟に伴う市場開放は中国社会における「社会関係的資源」、「経済的資源」、「文化的資源」が再配分されるプロセスでもある。中国では、20数年間におけるこれらの資源の再配分の最大の「受益者」は中産階層である<sup>23)</sup>。

中産階層をなしているのは、まず、外資企業や新興産業に勤める人々である。次は、党幹部、公務員と知識人など所得が安定し、昇進機会も多く、昔も今も中間層の地位を維持した人々である。3番目は、経営状況のよい大手国有企業や国有の株式会社に勤める人々である。4番目には、個人経営者と私営企業経営者層である<sup>24)</sup>。中国国家情報センターの専門家は現在中国の中産階層の規模が約1億で、2010年にはその規模が2億人に達すると予測している。一方、中国国家统计局の分析と予測によれば、21世紀の最初の10年は中国の中産階層の最も重要な形成時期であり、2005年には、中国の都市部における中産階層の世帯が約2,500万世帯（都市部全世帯の13%）であるが、2010年には、約6,000万世帯（同25%）となる。また、人口規模から見ると、中国の中産階層の人数は2005年の8,000万人から2010年の約2億人に増加する<sup>25)</sup>。

蔡林海が計画した「2005年中国・中産階層とその消費意識に関する調査」によると、中産階

層の年収入は6-20万円で、エンゲル係数では、中国の都市部全体が40%弱であるに対し、中間階層は21%にまで低下している。流行関連の服装費、マイホーム、マイカーのための費用、携帯電話やインターネットの通信使用料、および教養娯楽費は中間階層の消費支出構成で64%を占めている<sup>26)</sup>。中産階層は一般消費者より膨大な消費力を持っているのがわかる。

中産階層をはじめ中国消費者は1978年の改革・開放政策後、特に1992年以降の著しい経済成長に伴い、個人所得の増加と供給の隆盛にも支えられ、全国の消費水準が大幅に向上し、国内市場は活況を呈した。全国の小売総額は1992年度に1兆894億元となり、初めて1兆元の大台を突破した。その後も消費堅調の基調が変わらず、1993年度に1兆2,237億元、1994年度には1兆6,053億元と、引き続き大幅な増加が実現した<sup>27)</sup>。一般的にいえば、社会インフラ投資、外国からの直接投資、輸出は改革開放以来の中国経済成長を牽引する三つのエンジンである。しかし、近年、中国経済の成長モデルと経済成長の質が根本的に変わってきていることは注目に値する。それは国民所得の増加に伴って拡大してきた消費市場が固定資産投資の代わりに、中国経済成長を牽引する最も重要なエンジンとなっていることである<sup>28)</sup>。

## 2 消費市場におけるブランド意識の台頭

1978年までの消費生活レベルは、政治変動の激しさとは対照的に、極めて変動の少ない、静止的社会であったといわれている。都市住民は低賃金、低物価、低消費いわゆる「三低」政策の状況にあった。1970年代後半になると、都市部の就業率は非常に高くなる。特に大都市では「完全雇用」が実現された。一方、労働者に対する医療、定年後の生活保障は約束されていた。60歳になれば、ほぼ自動的に年金が退職時の給与の60-100%で保証されていた。このような都市労働者に対する「退職制度」は完全雇用政策とともに、中国の経済能力を遥かに超えているという意味で相対的には「高保障」といわれている。つまり、高就業率、高保障の「二高」である。この「三低」「二高」が都市勤労者の生活をスタティックにしてきたといえるであろう。このような状況の下で、1978年までの中国人の消費生活意識には、「質素」「同一レベルの生活」「仲間意識」という特徴があった<sup>29)</sup>。

また、中国消費者の消費生活は極端に質素なものが求められ、毛沢東が提唱した「富国強兵」（富民強国）の路線がとられたが、ブランド商品を求めることは、資本主義社会の贅沢と腐敗した生活様式に馴染むことで、社会主義社会では絶対に許してはならないことであるという観念をおしつけられていた。イデオロギー的にブランド商品の生産と消費に関心を寄せず、ブランド商品の宣伝は完全に市場外に排斥されていた<sup>30)</sup>。

改革・開放以前の時代において、その末期には民衆はその消費生活に強い不満を抱くようになっていた。改革・開放路線は中国消費者の財布を潤し、それまでイデオロギー至上主義に抑圧されていた消費意欲は破竹の勢いで爆発した。先進国の技術および消費文化が中国になだれ

込み、世界的に著名な企業および有名ブランド商品が相次いで中国市場に進出したため、中国人にとって全く未知の商品と新たな消費観念が導入され、その結果、人々の伝統的な消費観念が変えられ、消費行動、特に過度の消費が浪費と見られることもなく、従来の衣食のみで足りることに満足する消費意識が徐々に高級化を求める消費観念にとって代わられつつある。消費意識の転換は、社会の発展の原動力として公認されてきた<sup>31)</sup>。

中国消費者の購買活動は属する集団の中で相互に影響を強く受けている。集団内では既に親戚、友人や隣人が購入している比較的高価で、かつ人気のある商品については購入しようとする欲求がより一層、強く刺激される。また、多くの中国消費者にとって、購買の行為は単なるものの売買ではない。それは個人の財力や社会的身分を示すシンボルであり、したがって、消費行動は社会的評価に対して個人の心理的要求を満たすための行動である<sup>32)</sup>。野村総合研究所(NRI)が2004年に実施した消費者調査によれば、中国人は日本人に比べて、「ブランド」や「周囲の評判」を消費における選択基準として重視する傾向が強い。また、「消費に際しては、さまざまな情報を集める」という人の割合も日本人よりも多いことがわかった<sup>33)</sup>。しかしながら、多くの消費者は、ブランドそのものが持つ伝統や文化をまだ理解しておらず、単なる「他人が持っているから、自分もどうしても持ちたい」という気持ちでブランドを購入し、あるいはそのブランドは社会的ステータスの象徴として受け入れている。

先述した「2005年中国・中産階層とその消費意識に関する調査」によると、中間階層の消費支出は食事の確保から住宅や乗用車といった高級耐久消費財の充足へと高級化している。また、消費生活が一般的実物消費からサービス消費へ傾斜していく傾向も見られ、教育、娯楽、レジャー、医療と健康といったサービス消費支出構造に占める割合が増大している。中産階層にとって、生活充実の手段において、「収入」「金銭」といった経済的欲求より、「存在価値」を追求し、自分の社会的地位を向上させる欲求が非常に強い<sup>34)</sup>。

中産階層は自分の社会的「存在的価値」を追求欲望で、高級ブランド消費を通じて「ファッションと満足感」を追求し、中国の高級ブランドブームのトレンドをリードしている。中国ブランド戦略協会の分析によると、中国の高級ブランド消費者群は約1.5億人で、全人口に占める割合が12%に達しており、そのほとんどが40歳以下の人々である。「中国人は日本に取って代わり、有名ブランドの最も熱心な消費者になるのか」と『エコノミスト』誌が巨大なブランド市場に成長しつつある中国を分析し問いかけている<sup>35)</sup>。

中国の一人っ子政策は1977年から始まったのだが、その頃に生まれた子供たちは既に20代後半に達している。生まれた時から8%を超える経済成長の中で育ってきた子の世代は、最も広告の影響を受けやすい世代でもある。BNPパリバ中国部門の調査責任者は「最も多くの一人っ子が消費者となる2005-16年は全国的な消費ブームになるだろう」と指摘している。生活に困るという状況を知らないこの世代は、既に生活の「質」を重視し始めている。消費にも彼らが

目指すライフスタイルが反映され、その基準に合うブランドを選択し出している。この特徴を持っていた消費者が今後、中国の消費トレンドの中心を担う存在にあるのである<sup>36)</sup>。

要するに、計画経済体制の時代に、「不足の経済」のもとでは、中国の市場では商品の品質が悪かったうえに品種も少なかったため、消費者の選択肢は限られた。経済体制改革により、中国は1990年代前半には「不足の経済」を克服し、一部の製品は過剰供給の状態となってきた。1990年代後半になると、さらに全面的供給過剰となって今日に及んでいる。中国商務部が全国の600種主要消費財について調査したところによれば、2004年下期に需給バランスがとれたものは172種、全体の28.7%を占め、供給過剰となっているのは428種、全体の71.3%を占めた。供給過剰になっているのは食品（133種）が18.1%、飲料・タバコ・酒類（24種）が33.3%、衣類（84種）86.9%、家電（73種）87.7%、文化・オフィス用品（118種）89%、娯楽・スポーツ用品（47種）80.8%、輸送・通信商品（16種）81.2%、家具製品（7種）42.9%、貴金属アクセサリー（6種）が33.3%となっている<sup>37)</sup>。

「過剰の経済」の背景で商品の品種および品質が問われる時代となってきた。賃金の急増や可処分所得の向上などに伴い、消費市場は活況を呈した、消費者は商品とサービスを購入する際、より多くの選択肢を与えられた。中産階層のみならず、一般の消費者もよい品質とサービスを提供できるブランド商品を選択する傾向が現れた。中国市場でブランドへの関心が高まっている背景として、消費者の「選択の自由」が拡大したことをあげることができるだろう<sup>38)</sup>。国家統計局の中国業界企業情報公表センターは2005年3月19日、重点消費財市場の年度調査の結果を明らかにした。それによれば、2004年、中国国内で有名・優良ブランド志向が高まったことが読み取れ、有名・優良ブランドの消費は消費額全体の64.17%に達する<sup>39)</sup>。

中国は「世界の工場」から消費者の膨大な消費需要によって「世界の市場」へと変わり、さらに消費者のブランド意識の形成、ブランドへの追求によって「世界のブランド消費市場」に変わりつつあるのかもしれない。

### 第三節 外資系企業進出によるブランド意識形成へのインパクト

中国の政府、企業および消費者におけるブランド意識の形成は、外資系企業進出と大きな関連を持っている。中国消費者の外国商品に対する認識は、アヘン戦争から始まった。1949年新中国を成立する前、中国においては、外国商品のブームは既に3回が行われていた<sup>40)</sup>。

1949年から1978年まで、中国は毛沢東が提唱した「自力更生」の方針にしたがって、外国企業、外国商品に対する警戒の態度を持っていた。1978年改革・開放の路線へと変換してから、外資の誘致によって、外資企業は次々に中国市場に進出し、中国市場では再び外国商品のブームが生じた。特に1980年代から1990年代の初にかけて、高級車、化粧品、洋服、タバコ、洋酒

なども大量に販売、消費された。外国ブランドを販売する高級デパートや専門店が雨後の竹の子のように急増した。当時の中国は「外国ブランドの博物館」とも呼ばれていた<sup>41)</sup>。

### 1 中国進出外資系企業によるブランド重視の戦略

改革・開放後外資系企業進出の段階はおおむねに3つに分けられる。最初は商品輸出から始まり、次いで中国で投資して独資の工場や合弁の工場を立ちあげて現地生産へ変わり、最後はブランド輸出するという三つの段階である。その経過は以下の通りである。

第一は、商品輸出の段階である。1978年から1980年代までは外資系企業進出の方式は主に商品輸出であった。改革・開放の最初段階においては、中国市場商品不足を補うために、政府は慎重に一部の商品を選択し、輸入を許可した。限定された商品は主に家電製品と飲料であった。中国の消費者は初めて松下、東芝、ソニー、コカコーラなどを認識してきた。日本の家電メーカーは強いブランド・パワーで中国消費者の心を掴んだ。1980年代ごろ、パナソニック、三洋、日立といえば中国では一流品の証であり、消費者の憧れのまどだった。中国の家電市場で日本のブランドは大きなシェアを占めていた。1980年代後期、中国市場ではほとんど日本や欧米のブランドが溢れていた。

第二は、資本輸出の段階である。1992年に鄧小平の「南巡講話」を皮切りに、外資系企業は中国進出のテンポを速めた。1979年から1997年11月まで、外資系企業の中国に投資額合計は2,166億ドル、その中の1,515億ドルは1992年から1996年まで5年間で投資した金額である。外資系企業は投資して中国で独資の工場や合弁の工場を立ちあげて、現地生産へ変わった。

第三は、ブランド輸出の段階である。外資系企業は最初と第二の段階を経て、膨大な資金を利用して中国では独資や合弁の工場を作って、あるいは赤字の中国企業を購買し、本格的な中国進出を始めた。中国市場における外資系企業のパフォーマンスから見ると、中国企業とは一番大きな相違点があるが、何よりもブランドを重視することである。

多くの中国企業はブランドに関心を持たないし、ブランドは企業にとって貴重な無形資産だとの認識が全くない。そのことは、例えば次のことに現れている。

- ① 商標登録を行わない点。調査によると、中国で登録した企業数は2,000万を越え、実際に使用されている商標は500万、登録した商標はわずか80万ぐらい、商標の登録率は20%にも達していない<sup>42)</sup>。
- ② ターゲットは中国の消費者にもかかわらず、ふさわしい中国語でブランド名を使うことでなく、わざわざ意味のない、覚えにくい「洋風」なブランド名を使って、消費者に誤解を招くという点。
- ③ 安い値段で自社のブランドを売却してしまう点。

このような中国企業と全く違う形で、外資系企業はブランドに対する重視の態度でブランド

経営を中国の消費者に示した。中国系有名ブランドを他の国で登録し、世界市場でそのブランドとの競争する可能性をゼロにすることができた外資系企業がある。

中国市場でも、外資系企業はブランド戦略をとって成功を取めた。例えば、ブランド・ネーミングの戦略である。大量な資金で調査を行い、各専門家の意見をまとめ、ふさわしい中国語でブランドをネーミングする。「可口可樂」（コココーラ）はその好例である。発音はほぼ変わらなく、「楽しくて、美味しくて」の意味を含んでいる。いままで最適な訳名とも評価されている。アメリカのP&Gは中国で販売される製品は、「潘婷」「飄柔」「玉兰油」など美しく、中国っぽいブランド名を使って、消費者に好感度を与えている。現在でも多くの消費者はこれらの製品は中国企業のブランドだと思いこんでいる。

また、外資系企業は中国系有名ブランドを調査し、自社ブランドの脅威と感じる場合、各種の手段を使って、そのブランドを食い尽くす。やり方は主に以下の種類がある。

①有名な中国系ブランドの所有権を買収し、自社の商品をそのブランドで販売する。例えば、中国の内モンゴル自治区のフフホト市ゴム会社は自社製品のタイヤのブランド名に「鷹」を登録し、そのブランドで生産・販売した。アメリカのグッドイヤー・タイヤ・アンド・ラバー会社は中国に進出時、タイヤ製品は「鷹」ブランドで販売できなかった。同社は中国の「鷹」ブランドを215万ドルで買収し、「鷹」はもともと多くの消費者の中には人気があったため、アメリカ企業は少ない購買金額で中国市場に進出した。

②有名な中国系ブランドの使用権を購入し、ローエンドの商品に使っている。例えば、天津市靴クリーム会社の「金鷄」ブランドは外資系企業に買収されて、安い靴クリームのブランドで使われた。その外資系企業自社のブランドで高級靴クリームを生産、販売した。段々に「金鷄」ブランドは消費者の頭に安くてローエンドの商品のイメージに変化し、定着してきた。

③有名な中国系ブランドの使用権を買収し、放置する。例えば、1994年、上海市家化会社の「美加淨」ブランドはアメリカのユニリーバ社に買収され、そのブランドの製品生産量は減らされた。もちろん販売量も激減された。2000年までの6年間で60%-70%減少した。したがって、「美加淨」の知名度はどんどん下がってきた。安徽省冷蔵庫メーカーの「揚子」のブランドもドイツのシーメンズに買収された後、完全に放置された。現在中国の市場では「揚子」ブランドは消えてしまった<sup>43)</sup>。

外資系企業の進出は最初の商品輸出から、中国で独資の工場や合弁の工場を立ちあげて現地生産へ変わり、最後はブランド輸出するという三つの方式をとっていた。現在、多くの外資系企業は中国の原材料と労働力を使って、中国で生産して、中国の消費者に自社のブランドで売る。中国の消費者が高い値段で買って、喜んで使っているのは、実は100%中国産の「外国高級ブランド」である。一方、中国系ブランドは激しい競争でなくなったか、あるいは外資系企業に買収されたか、数はどんどん減っていく。中国の政府と企業が気づいたら、市場において

は、中国系ブランドの姿が見えなくなって、外資系ブランドは増えつつあるという厳しい状況となっていた。

## 2 消費者・企業・政府のブランド意識へのインパクト

外資系企業の進出は中国の市場を変化させた。中国消費者、企業、政府には大きな影響をもたらし、ブランド意識の形成に大きな刺激を与えた。以下において、このそれぞれについて詳述しよう。

(1)消費者への影響。外資系企業は提供したのが中国でまだ生産できない、あるいは、中国市場にあっても、品質と性能は明らかに優れている商品である。これらの商品とその広告による先進国消費文化のイメージが中国社会に入り込むようになった。従来の国産品に慣れてきた中国国民は、外国製品の機能・品質に感動しただけでなく、外国製品を通じて商品というものに対する考え方を大きく変えたのである<sup>44)</sup>。よりいい商品、ブランド商品を求めるようになってきた。

多くの商品の中で、家電製品は生活水準のシンボルとして注目を集めている。家電製品の購入は中国の消費者にとって「消費損耗材」でなく、「家庭建設」という重要な意味を持っている。消費者は洗濯機、掃除機などのおかげで家事から解放した、テレビ、ラジオなどは情報を得る手段でもあり、娯楽手段でもあるとして各家庭には欠かせない。外資系家電企業の商品大量輸入は中国市場の家電製品の品種を豊富にさせ、国民の膨大なニーズを満足し、ライフスタイルに対しても大きな影響を与えた。家電製品の普及が中国国民の生活水準を高めた、生活意識を変えたのである。特にテレビの普及のおかげで、中国国民は世界を知ることができて、価値観が多様になった、これは比較的に国民平均教育レベルの低い中国にとって重大なメディア革命だったといっても過言ではない<sup>45)</sup>。

(2)企業への影響。要求が高まりつつある消費者に昔のような品質の悪い商品を提供できなくなった中国企業は、商品の品質とサービスの向上に力を入れざるを得ない。商品品種増加によって、消費者に山ほどの商品群で自社の商品を選んでもらうために、企業は他社と区別できる商品の計画・生産を考えなくてはいけない状況になっている。

外資系企業のブランド戦略はマーケティングのケース・スタディーとして使われている。特に日系家電企業のプロモーション戦略は注目に値する。1978年改革以降、中国人の収入はどんどん上昇すると判断した日本企業は、中国で入手可能な香港の親中国共産党系紙「大公報」、*「文匯報」*を通して家電製品の広告を出していた。それは華南地域と北方の上層部幹部が見ることができると判断した新聞であった。中国中央テレビ局は国産ドラマ不足だったので日本企業がそのチャンスを利用して日本のドラマの放送権を買って「無料」提供したが、広告の価値がわからない中国にとってこれほどいいことはなかった。とにかくテレビ番組表を埋めるために「サインはV」

「赤い疑惑」「一休さん」などの放送途中に挟んだ「珍しく明るいメロディの広告」は全国の視聴者の頭に日本製品のイメージを刻み込んだ。広告宣伝の効果は中国家電市場で永遠に残ることになった。

ブランド戦略のほか、中国家電企業は日本家電企業の経営理念、経営手法を導入することができた。特に松下電器の創立者である松下幸之助は中国との特別な関係および中国にあう経営理念という理由で中国企業の模範者として注目されている<sup>46)</sup>。「販売の松下」は中国の家電流通のモデルなると推測できる<sup>47)</sup>。

中国家電企業の高成長の達成は、一般に「圧縮成長」といわれている。この圧縮成長の概念とは、神戸大学の実証研究に基づく、中国の家電企業が先発組の欧米・日本・韓国企業の成長を時間的に短縮して達成するという意にほかならない。つまり、欧米企業が100年、日本企業が50年、韓国企業が25年をかけてそれぞれ到達した水準に、中国企業は10-15年で追いつくというものである<sup>48)</sup>。こうした結果は外資系メーカーの進出がもたらしたものであろう。日本などから生産ラインを導入するにつれて、組み立て生産能力が急に増加してきたことに対して、中国の家電産業、例えばテレビ産業は、部品、特にブラウン管は日本からの輸入、技術供与に依存せざるを得なかった<sup>49)</sup>。外資系メーカーの進出によって中国家電メーカーの生産技術が向上した。

ところが、外資系企業の進出戦略は中国側企業にも大きなマイナス面を招き、家電企業を含む中国企業のブランド意識をより一層刺激した。そのマイナス面とは、一つ目は、無形資産の損失である。先述のように、外資系企業の進出によって、多くの中国ブランド競争であるいは買収されてなくなった。ブランドをなくすと、当然ブランド価値もなくなり、国と企業にとって膨大な財産の損失である。二つ目は、巨大な市場を失ったことである。ブランド競争の時代は消費者が「ブランド品」購買に集中し始めると、ブランドのない企業は当然消費者から注目されず、市場を得ることができない。三つ目は、競争優位がなくなったことである。WTO加盟によって国家の保護政策はなくなる。ブランドをなくした中国企業はコストと販売網における競争優位も全部なくなった。このような企業は競争で勝ち抜くかどうかの問題でなく、市場で生き残るかどうかの問題になるだろう。このような危機感が高まる中、1996年11月、北京のヒルトンホテルで、中国家電業界の11大手企業の社長が集まって、会議を開いたのであった。危機感を感じた社長たちは「いま11大手メーカーといわれるけれども、5年後どのくらいのメーカーが生き残れるのだろうか」という点をめぐって議論を展開した。これを受けて1997年6月、中国家電工作会議は中国家電メーカーのこれからの目標を明らかにし、中国が家電生産大国から家電工業強国へと邁進することを唱えたのであった<sup>50)</sup>。

(3)中国政府への影響。早くも1980年代後半、中国市場で外国商品のブームを起きたとき、中国政府はそのブームを気づき、『経済日報』に「愛国なら、国産品を使おう」というタイトル

の文章を掲載し、国産品の使用を呼びかけた。『中国経営報』も国産品と輸入品の選択について討論を展開した。しかし、討論は激しく進みながら、外国商品のブームは相変わらず続いた<sup>51)</sup>。

外資系企業は中国市場でブランドだけで大きな利益を獲得したとき、それを見た企業だけでなく、政府もさらにブランドの「威力」と感じて、ブランドの重要性を認識した。1994年4月14日から17日まで、中国政府のブランド事業の検討会が海南省の海口市で開かれ、「中国ブランド発展戦略提案書」が発表され、「中国企業の今後の目標はブランドを確立し、ブランドを保護し、ブランドを宣伝し、そしてブランドを発展すること」との提案がなされた。1995年10月9日「ブランドは国の国宝」という政府文書が共産党中央機関紙『人民日報』に掲載された<sup>52)</sup>。

中国政府は企業のブランド育成に全力投球するようになった。2001年12月、ブランド振興の法律「中国名牌産品管理法」を施行した。国家が著名企業のブランドを評価し、それを監督管理して企業の品質向上を促し国際競争力を強化することを狙う、この法律に基づいてブランド評価機関の「中国名牌戦略推進委員会」が設けられ、中国ブランド商品リストを公表することとなった。そして実際、この法律に沿って中国政府は2002年9月1日、家電製品、コンピューター、カメラ、衣服、食品、雑貨など21の商品分野の120社、123品目を2002年の「中国ブランド」として公表した<sup>53)</sup>。

以上を要約すれば、外資系企業の進出とそのブランド戦略は中国の企業および消費者のブランド意識を喚起し、さらに中国の政府および企業のブランド意識形成に拍車をかけたということになる。

#### 第四節 ブランド経営保護政策によるブランド消費市場の促進

ブランドは市場経済発展の産物であるが、この市場経済は他方で法的規制による競争ルールの枠組み設定が基礎にあることを必要条件としている。そのため、各国の政府は、市場経済の発展を推進する重要な基礎を築くために、国の法律システムの完備および法制の健全化を努力している。ブランド経営に関わる点でいえば、以下の法律範囲を含んでいる。(1)企業の主体を規範する法律、例えば憲法、企業法、企業組織法などである、(2)企業の行為を規範する法律、例えば民法、商法、企業経営法、税法などである、(3)企業の生産販売活動を規範する法律、例えば製品品質法、製品責任法、消費者権益保護法、環境保護法などである、(4)企業間の公平な取引を規範する法律、例えば契約法、商標法、広告法、不正競争防止法などである<sup>54)</sup>。翻って、中国におけるこの面での法整備はどのように進展したのであろうか。

1949年10月の中華人民共和国成立して以来、現代中国法制の展開は、(1)創設・発展期（1949

—1956年), (2)混乱・停滞期(1956—1966年), (3)大破壊期(1966—1976年), (4)改革開放および市場経済期(1977年—現在)の四つの時期を経ている<sup>55)</sup>。

1978年3月, 第5期全国人民代表大会第1次会議で, 新たな憲法が, 制定された<sup>56)</sup>。そして, 1982年12月, 第5期全国代表大会第5次会議で, 新たな憲法が, 審議され, 制定された。この憲法は建国後の4つの「憲法」のうち, 最も完備されたものである<sup>57)</sup>。憲法は中国における最上位の法である。政府は憲法の規定にしたがい, 実際の必要に基づき, 各法律を制定した<sup>58)</sup>。

その中, 民法と経済法の制定は企業のブランド経営の順調な進展を保証することによって, 極めて大きな意義がある。民法は, 中華人民共和国の極めて重要な基本的法律である。それは, 自由意思・平等・等価有償の方式によって, 平等な主体である公民相互間, 法人相互間, 公民と法人との間の財産上の関係および人格上の関係を調整する法律規範の総称である<sup>59)</sup>。経済法とは, 国家による経済管理関係・企業経営関係の調整に関する法律規範の総称である<sup>60)</sup>。この2つの部門の法は, 密接に関連しながらも異なる役割を果たす。一般的に言えば, 民法は一種の横の平等関係であるが, 経済法が調整するのは一種の行政が管理する縦の関係である<sup>61)</sup>。

改革・開放以来, 政府は一連の民法と経済法を制定している, これらを基礎法規としながら, ブランド経営, 消費者の利益を直接に保護する主な法律は以下の通りである(表4)。

特に, 中国の知的財産保護に大きな注目が集まっている。1995年模倣品対策に関する米中の集中交渉以降, とりわけ中国のWTO加盟交渉の過程において, 知的財産権の保護制度を国際基準に合わせるための法整備が盛んに行われている。1991年に著作権法, そして1993年には反不正当竞争法(不正競争防止法)が施行され, その間, 1992年に専利法, 1993年に商標法が各々改正されている。立法面に関する限り, 知的財産権の保護制度は, ほぼ法体系の基本的枠組みが整ったといえよう<sup>62)</sup>。

「反不正当竞争法」や「商標法」などの法律は, 企業のブランド経営を保護するものとして重要である。とりわけ「商標法」は, 中国のブランド経営に関する最も主要な法律である,

表4 改革・開放後中国政府が制定した主な民法と経済法

| 法律名称      | 公布日付        | 実施日付       |
|-----------|-------------|------------|
| 経済契約法     | 1981年12月13日 | 1982年7月1日  |
| 商標法       | 1982年8月27日  | 1983年3月1日  |
| 特許法       | 1984年3月12日  | 1985年4月1日  |
| 環境保護法(試行) | 1979年9月13日  | 1979年9月13日 |
| 食品衛生法     | 1982年11月19日 | 1983年7月1日  |
| 技術契約法     | 1987年6月23日  | 1987年7月1日  |
| 消費者権益保護法  | 1993年10月31日 | 1994年1月1日  |
| 製品品質法     | 1993年2月22日  | 1993年9月1日  |
| 反不正当竞争法   | 1993年9月2日   | 1993年12月1日 |

出所: 王叔文・韓延龍・畑中和夫『現代中国法概論』法律文化社, 1989年, 24-27頁, および万力編『中国品牌戦略』天津大学出版社, 2001年, 31頁, 63頁などより筆者作成。

1982年実施以来、1993年に改正して、2001年WTO加盟のためにさらに改正された。これにより中国の商標保護は「パリ条約」、「TRIPS」で要求される基準をほぼ満たした<sup>63)</sup>。「商標法」の目的は、商標管理を強化し、商標専用権を保護し、生産者に商品の品質を保証させるとともに商標の信用を維持させて、消費者の利益を保障することである<sup>64)</sup>。多くの企業は商標登録の必要性を認めさせた、商標出願・登録件数は激増してきた。1979年末の有効商標登録件数は国内商標2万7,459件と外国商標5,130件であったが、89年末では前者21万2,643件と後者3万6,796件となった<sup>65)</sup>。商標権侵害行為に対して行政による保護と司法による保護を行う<sup>66)</sup>。すなわち、当事者は人民法院に訴訟を提起することも、行政管理部門に処理を請求することもできる。また、登録商標を使用し、その商品を粗製濫造し、品質の劣ったものを優秀品と偽り、消費者を欺いたときには、期間を定めて改善させ、または罰金を科し、その登録商標は取り消されることもある<sup>67)</sup>。

中国政府は製品の品質を高めることにも強い関心を寄せ、行政面では、製品の標準化、品質管理、検査など多くの制度が創設されるとともに、法制面でも、「製品品質法」「消費者権益保護法」などの法律を制定された。これらの法律は施行して以来、中国での製品品質向上に貢献した。

改革・開放および市場経済の導入によって、中国政府はかつての「低生産、低消費」の方針から「消費奨励」「節約戒め」の方針へと変わった。消費市場を刺激するために、商品のエンドユーザーである消費者の安全、権利を重視するようになった。「消費者権益保護法」は経営者側の規範であるだけでなく、消費者を保護する典型的な法律である。この法律の制定と公布は、中国の消費者保護の歴史にとって画期的なことであった。これは中国の消費者保護が既に法制化の軌道に乗ったこと、つまり法によって消費者が保護される新段階に到達したことを示している<sup>68)</sup>。「消費者権益保護法」は消費者の安全権、知情権、自主選択権、公平交易権、求償権、結社権、関係知識の獲得権、人格尊重および民族風俗習慣の尊重権、監督権を定めている。

「消費者権益保護法」を制定と公布の前、既に1984年12月26日消費者保護社会团体「中国消費者協会」が全国工商管理总局のもとで設立された。協会は商品とサービスに関して社会的監督を行い、消費者の合法的権利を保護する。「消費者権益保護法」によれば、協会は法律によって7項目の職能を持つこととされている<sup>69)</sup>。1984年以来、全国には県クラスの消費者協会（委員会）が3,141設立され、そのうち31の省、自治区、直轄市ではすべて協会が誕生している。2001年まで、中国消費者協会と各地の協会は、消費者の訴えを5,405,630件受理し、解決率は96.9%に達し、消費者のために経済的損失を30.6億元取り戻していた<sup>70)</sup>。この法律は多くの消費者が積極的に自分の権利を守り、進んで違法行為を摘発する気運を促進した。

そのほか、中国政府は「中国品質管理協会」、「中国ブランド推進委員会」、「中国企業管理委

員会」,「中国工業経済協会」「有名ブランド保護組織」などの組織を設立し,品質,偽造商品,知的財産保護する各方面から中国でのブランド商品を育成,監督,保護することとした。また,政府は『品質管理』,『中国ブランド』など専門的な雑誌や新聞を通じて,経営者および消費者にブランドについて理論的知識と実践的ケースを紹介し,教育している。中央テレビ局は「焦点インタビュー」,「ニュース調査」などの番組を通じて,偽造商品,不良商品,企業と消費者の合法的権利を侵害する事件を公開し,批判する<sup>71)</sup>。

このように,中国政府は行政面と法律面から中国ブランドの育成,監督,規範を努力している,ブランド経営側の監督およびブランド消費側の保護を同時に行うようになってきた。このような気運の中で,企業はより安全にブランド経営ができ,消費者もより安全にブランド消費ができ,マクロ経済的にブランド消費市場を促進するという方向が進んでいるのである。

## 第二章 ブランド意識の形成と企業ブランド戦略—発展段階的考察

第一章では,中国において,経済発展につき,消費者,政府のブランド意識が徐々に形成された点について考察した。さらに,外国商品,外資系企業の進出から与えられたインパクトは,ブランド意識の形成をより一層刺激したことも明らかになった。中国におけるブランド消費市場の形成の背景と過程が,まず取り上げられた。

第二章では,この前提を受けて,新中国が成立してから現在まで4つの段階を分け,中国企業におけるブランド意識の形成とブランド戦略の生成を考察する。第一段階では,首鋼の例を取り上げて,「高度集中管理」の体制で,国営企業を中心とした中国企業にはブランド意識の形成の不可能性を分析する。第二段階では,首鋼の例に即して,改革後国営企業のブランド意識形成への可能性について分析する。他方,非国営企業が登場し,少数企業ながらブランドを意識した活動が始まった点にも触れる。第三段階では,中国企業において,ブランドへの関心が始まった。品質を重視している消費者に対し,高品質のブランド戦略をとる企業の事例を紹介したうえで,中国企業のブランド戦略の未成熟性を分析する。第四段階では,WTO加盟により,激しい競争の中で,ブランド・ポジション戦略が企業ブランド戦略の特徴となっている。このことを詳しい事例を通じて分析していくことにする。

### 第一節 第一段階—ブランド意識形成以前の時期(1978年以前)

#### 1 計画経済体制下の国営企業とその特徴

1949年10月,中華人民共和国が成立した。当時,農業と手工業が民経済の90%以上を占め,近代的工業はその基盤すら脆弱であった。戦争による大きな傷跡はいたるところに散見された。

また、アメリカを中心とする多くの国は、対中国封鎖・禁輸政策を実施した。政権をとった中国共産党は「社会主義＝社会平等を追求する＝計画経済を実行すること」と認識し、インフレを抑制し、市場を安定させ、国民経済を発展させると同時に国富の公平な分配を実現するために、旧ソ連の経験を学んで、集中度の極めて高い計画経済体制を選んだ<sup>72)</sup>。

社会主義計画経済のもとで、「すべての工業生産の国有化」が中国政府の大きな目標であり、60年代に国有工業企業の生産のシェアは90%に達した<sup>73)</sup>。すなわち、工業はすべて国有、つまり国営であった。国営企業のほか、集体所有制企業（集団企業）しか存在していなかった。以前は、私営企業や個人企業の零細企業も存在していたが、50年代中頃に実施された「公私合営」によって、これらの私有企業は社会主義の体制の下で国有企業と集体企業に統合された<sup>74)</sup>。1949年以来、共産党は徐々に計画経済を浸透させてきた。つまりあらゆる生産と販売を政府が直接とりしきり、私有制は消滅したのである。全国の企業は大小を問わず政府の行政組織の一環とされ、生産をつかさどるのは政治権力であって市場の原理ではなかった<sup>75)</sup>。

国営企業は独立の法人ではなく、政府部門に直接管理される末端機構である<sup>76)</sup>。次の特徴を持っていた。

(1)生産は、上級計画部門の指導的計画に厳しく統制される。企業自身は生産の品目・数量を選択する意志決定権を持っていなかった。

(2)製造した製品は「統一買い付け」され、販売された。流通部門も上級計画部門の計画にしたがって生産企業から製品を購入し、製品はそれぞれの販売ルートを通じて市場に出回る。物資管理部門は企業生産に必要な原材料・設備を計画通り配給する。企業は市場と分離され、販売機能をあまり重要視していなかった。

(3)財政は「統一収支」、つまり企業の利益と固定資産の減価償却費は国庫に上納する。その代わり企業が必要な資産は、国家の統一計画」によって無償で支給される中国では過去の伝統的計画体制のもとに、欠損が発生すれば、政府財政で補った。

(4)人員は「統一調達・統一分配」される。企業の従業員は政府の労働管理部門によって「統一分配」される。企業は従業員を自由に募集する権限を持っていない、従業員も企業を選ぶ自由がない。

要するに、国営企業での人・財・物および供給・生産・販売のすべてが政府に統制されていたので、企業は政府部門の付属体と見なされ、経営権を持たない生産工場に過ぎなかった<sup>77)</sup>。このような体制で、国営企業は、何十年もの間、政府からの注文を受け、コストも計算せずに生産を行ってきた。商品の如何は、企業の運命を左右するものではなかった。

## 2 国営企業におけるブランド意識形成の不可能性—首都鋼鉄会社の事例から見る<sup>78)</sup>

首都鋼鉄公司（以下は首鋼と略す）は80年間の歴史を持つ古い製鉄所であり、新中国が成立

してから大型国営企業となっている。

1978年以前、この企業の経営管理体制が以下のものであった。

(1)政府主管部門の管理方式—中央・地方政府による「二重管理」。企業と政府主管部門との関係において、首鋼は中央政府に属する冶金工業部と地方政府である北京市政府の二重的な管理におかれている。冶金工業部は主に企業の鉄鋼生産・設備投資を、北京市政府は主に企業の雇用・賃金と財務を、それぞれ指導・監督している。経営者（企業長と党書記）の人事については、企業長（総経理）の任免に冶金工業部が大きな発言権を持つものに対し、党委員会書記の任免に北京市が大きな発言権を持っている。こうした二重管理体制のもとで、企業の財務と雇用問題は常に地方政府の地域開発計画と社会政策から制約を受ける。その制約は冶金工業部の生産面の指導とは必ずしも整合性を持つとは限らない。

(2)企業内管理機構—工場委員会指導下の総経理責任制。企業の管理体制については、首鋼では、工作者代表大会および工場委員会の指導下の総経理（企業長）責任制を実行している。すなわち、形式上、企業の意思決定は総経理ではなく、工作者大会、およびその常設機関である工場委員会である。主な経営者は従業員の選挙によって選ばれるとされた。実際には、工作者大会や工場委員会は党委員からの指導を受けている。経営者の選挙も党組織の管理に基づいて行われている。この意味で、首鋼の実質的な意思決定者は党委員会、または、党書記であると見てよい。

(3)自主経営権の制限。その内容は5項目からなる。①計画生産量（冶金部決定）の達成。②自主販売権：計画内製品については、生産量の15%に限定。計画外超過生産品については全量を自主販売できる。③製品価格：計画内製品は公定価格。計画外超過生産品は公定価格を基準に上下20%の変動を認める。④設備投資：300万元（1件）以上の投資については政府の承認が必要。⑤生産能力：粗鋼300万トン以下に制限する。この5項目のうち、注目すべきは計画生産の優先と投資規模と設備能力の制限であった。自主経営にとって重要な投資権限が300万元以下に制約され、300-1,000万元の投資は冶金省の承認を、1,000万元以上の投資は国家計画委員会の承認を得る必要があり、大規模な新規建設は不可能であった。

このようながんじがらめの規制の中では、国営企業の経営者は、どのような事業戦略で行くのか、どういう製品、サービスを提供するのか、投資をどうするのかなど、企業経営の最も基本的な「経営戦略」「意志決定」の部分の権限が全くなかった。その意味では、経営者たちは本当の意味の経営者ではなかったと見てよい。事実上、政治思想を第一に重視していた中国では、国営企業の経営者は「国家幹部」と選ばれて、多くが筋金入りの退役軍人であった。その結果、経営管理の素人が専門技術者を指揮するという形が一般化していた。また、企業の待遇は企業の指導者と主管部門との関係の良否によって決定されていたため、企業の経営者たちは、主に主管部門の上司との関係作りに精力を割かれていた。

また、このような国営企業は中央政府、各層の地方政府といった横割り体制、産業・部門別といった縦割り体制によって二重に管理され、経営に関する権限が皆無であった。その場合、企業はただ生産機能のみを有する工場であり、行政機関は生産、流通、分配に関するすべての機能を「代行」したように見えた。しかも、行政機関の「企業機能」は厳格な計画にしたがって行われるので、「生産工場」間の競争は当然あり得なかった<sup>79)</sup>。

「生産工場」のような国営企業において、製品は国家によって統一的に買いあげられ、そして販売される。消費者との直接関連が発生しない、競争相手もないため、企業は市場ニーズの変化に応じる、競争相手と区別がはかれる製品を計画・生産する必要もない、その能力もなかった。したがって、国営企業の生産と販売の結びつきが弱く、企業は市場と顧客の要求の関心を持たず、その情報も得ようとはしなかった。企業は、基本的に顧客のニーズに応える製品の販売活動、サービス活動を行っていなかったのである<sup>80)</sup>。以上で見てきたように、首鋼のような国営企業にとってブランド意識の形成が不可能であったことは明白であった。

つまり、1978年前の中国では、生産の担い手を背負った国営企業は、上からの指令に、決められた工場施設で、決められた製品を、決められた数だけ生産するに過ぎなかった。日本や欧米の企業の事業部以下の権限しか持っていなかった<sup>81)</sup>。企業には責任も、権限も、利益も一切なかった。こうした仕組みから見ると、国営企業は「企業」とはいいいにくい。国営企業における生産、販売など活動は経営戦略ともいえないだろう。経営戦略の一環としてのブランド戦略という概念もなかった、その意識も全くなかった。極端といえば、ブランド意識の必要もないであろう。

国営企業のほか、一部の集団所有制の企業も存在したが、その投資家も結局、政府の末端行政組織であったし、その経営管理も、いち早く国有国営企業と同じような政府の計画と管理の下に置かれてしまったので、国営企業と見なしても差支えないようなものでしかなかった<sup>82)</sup>。

高度に中央集権化された計画経済の結果、市場は中国の領土から追放されてしまった。この方法は世界中のすべての共産主義国家において徹底的な失敗におわり、生産技術や管理の立ち後れ、浪費された大量の資源、個人の自由を失ったうえに依然として貧困に苦しむ民衆、といった結果だけを残すことに帰着することとなった。

## 第二節 第二段階—ブランド意識の萌芽期（1978年から1989年まで）

### 1 国営企業の改革による経営方式の変化

70年代後半頃から、中国の経済が諸外国と比べかなり遅れていることは国内で広く認識されるようになった。その原因の一つは、企業の効率の低さにあった<sup>83)</sup>。国営企業は経営の重要意志決定が国家に集中している。企業には経営の効率化や技術革新を行うモチベーションが

生まれず、また企業は経済的責任も経済的リスクも負わなくなった。このようなモチベーションと制約の欠如した企業の経営メカニズム、国有企業の受動的性格と硬直性をもたらし、企業の不効率はますます顕著なものとなった。

こうした背景のもとで、1978年、中国共産党は第11期中央委員会総会第3大会で、経済体制改革の路線が打ち出された。計画経済体制の重大な欠陥は「権限の過度集中にある」と指摘し、権限を大胆に下放し、国家統一計画を前提としたうえで、地方や企業により多くの経営管理の自主権を与えることを企業改革の方向として確認した。それ以来、国有企業改革は一貫して中国の経済改革の中心として位置づけられていた。国有企業改革はまず、企業自主権の拡大から始まり、およそ3つの段階、すなわち、「放権譲利」（1979—84年）と「利改税」（1983—86年）段階、「経営請負責任制」の実施段階（1987—91年）、経営メカニズムの転換と現代企業制度の確立段階（1992年から）を経過している<sup>84)</sup>。

中国国有企業は、経営方式の改革、その多様化によって、その効率を大きく改善してきた。経営方式の多様化によって国有企業の管理システムに現れた主な変化とは、

(1)企業間の競争意識の変化。中国の企業は人材と市場を何より大事にするように変化している。人材獲得競争と市場での売りあげの競争は、企業間の競争の中心を占めるようになっていく。

(2)経営自主権の付与。改革前の中国企業は、権利も責任を持たず、ただ政府の計画と指示に基づいて、生産を行うことになっていた。改革以後には、経営の自主権と利益とを徐々に企業に委譲し、「企業法」をはじめとする法律によって、法人としての企業の一連の権利を守るようになってきている。

(3)企業経営者の変化。改革後、企業は経営の責任を担うようになり、厳しい市場競争のもとで、経営者を選ぶとき、基準がその人の「思想」「政治性」でなく、経営管理の能力や経験へと変化してきた。

(4)人間関係作りから市場努力への変化。経営者の努力対象の変化、改革・開放経済の進展に伴って、彼らの努力は市場活動に向けられ始めている<sup>85)</sup>。

改革後国有企業は行政機関型企業から法人財産権を持った自律的企業へと変換してきた。市場の多様性とグローバル化に応じて、生産の柔軟性、新製品の開発、高品質化など重視されてきている。改革された生産部門の管理方式は企業の経営戦略による市場のニーズに応じた展開される方式へと転換されつつある<sup>86)</sup>。

本節は首鋼の事例に即して、国営企業の経営方式の変換を考察してみよう。国有企業の改革過程で首鋼が最も注目された改革モデルとなった主な理由は、経営請負制という自主経営形態を創出し、政府と企業と従業員三者の分配関係を規則化して自主経営の条件を固め、それによって利益と生産性の増大を達成したことにあった<sup>87)</sup>。経営請負制の成立過程により、自主経営

の展開が考察しよう（表5）。

首鋼は自主経営領域の拡大をはかっていく方策をとった。その方策とは、他企業の吸収合併と成長分野への新規参入を通じた経営多角化を推進し、鉄鋼メーカーから複合経営企業への脱皮を目指す戦略であった。その骨子は以下の通りである。第一は、政府規制の弱い軽工業・サービス業・不動産業（食品加工、家具、服飾と観光業など）を発展させ余剰人員を有効活用することである。第二は、地方国有鉄鋼企業の吸収合併を通じて鉄鋼生産の規模の拡大をはかることであった。第三は、機械産業における赤字国有企業を吸収して、製鉄機械・関連重機械の一貫生産体制を作り出し、製品の高付加価値化をはかることであった。第四は、政府の承認を取り付けやすいエレクトロニクス、情報通信などのハイテク産業への進出であった。第五は、海外戦略の積極的な展開である<sup>88)</sup>。

このように経営多角化から海外戦略への展開過程で、首鋼の経営規模と兼營業種が急速に膨張した。90年代に入って、中央政府の市場化路線が明確化されるにつれて、首鋼の経営方式が評価されるようになり、自主経営権もさらに拡大した<sup>89)</sup>。1995年以来、首鋼は企業の実展について、新しい方針を作り出した。その方針とは、鉄鋼の産量は年間800万トンまでに限定し、付加価値の低い製品を淘汰し、高付加価値、高品質、多種類、市場ニーズに応じられる製品の開発と生産へと更新し続ける<sup>90)</sup>。

天津第2自転車工場は以前生産が完全に指令制計画にしがたい、工場は全く上級の指定した通りに生産を進め、商業部門もそれを一手販売し、生産と販売とはつながりを持たず、企業の積極性は発揮できなかつたし、製品の品種は1つしかなかつた。改革後、企業自主権の拡大により、単純な生産型から生産・経営型に切り換えられ、製品は1種類から3つの系列、50種類まで発展した<sup>91)</sup>。

表5 首鋼経営請負制の改革

|       | 工業経済生産責任制  | 利潤上納定額請負制   | 利潤上納通増請負制  |
|-------|--|---|--|
| 実行時期  | 1979-1980年   | 1981-1982年  | 1982-1995年   |
| 経営自主権 | ①企業は政府下達の前産計画を上回る生産品を自主的に販売することができる。②減価償却費の使用権を政府から企業に委譲する       | 企業独自の投資・生産計画の編成と自主販売の権限を部分的に企業に委譲する                           | 上納利潤が年間7.2%増加することを請負い、超過利潤の全額を企業留保とする。留保利潤の60%を生産発展基金にする                         |
| 特徴    | 単純再生産レベルの技術革新と、過剰生産能力の活用などの領域で企業に自主裁量権を持たせるといふ意味で、計画経済の改良プランといえる | 新規投資など拡大再生産レベルの投資権が部分的に企業に委譲され、自主生産・販売も部分的容認され、自主経営の基盤が出来はじめた | ①直接には利潤通増を強制し、間接的には投資と能率の持続的増大を醸成する仕組みを持っている。②賃金と福利の増加を投資活動の効果である実現利潤の成長にスライドさせた |

出所：李捷生『中国「国有企業」の経営と労使関係—鉄鋼産業の事例（1950年代～1990年代）—』御茶の水書房、2000年、168頁（一部省略）。

1988年4月には「全人民所有制工業企業法」(企業法)が公布されたが、これによって、実験段階にあった企業の権利が追認されるとともに、国有企業の経営権がより体系的に法制化された。8章158条からなる「企業法」は主に次のような内容を持つ。①所有権と経営権の分離原則に基づいて、企業に経営管理を委ねる。②企業は経営請負責任制、リース経営性などの経営方式を採用できる。③工場長責任製を実施する。この「企業法」によって、国有企業の所有権は国が有し、経営権は企業が持つことが法制化された<sup>92)</sup>。

## 2 非国営企業の登場および経営活動の特徴

70年代末から中国は経済改革と対外開放に踏み出すと、従来の国有企業中心の社会から事情は一変し、新たな形態の企業が大量に登場した。人民公社の解体により農村部には郷鎮企業が誕生し、また都市部にも農村部にも個人企業や私営企業が復活し、その存在が徐々に認められるようになった<sup>93)</sup>。中国の工業生産から見ると、国有企業のシェアは79年になお79%の高い水準を維持していたが、92年から93年にかけてついに5割の大台を割り込み、そして98年は2割台まで減少した。国有企業の後退に対して、「非国有企業」は一貫して伸び続けている。そのシェアは79年の21.5%から98年まで56.8%まで上昇した<sup>94)</sup>。

企業のブランド戦略は、その企業の特長、社会体制および時代特徴とつながっている。改革・開放政策を実施してから10年間は、中国の企業といえば、高度管理の制度から改革されつつ国営企業以外、台頭し始める私営企業、個人企業、郷鎮企業を含める非国有企業も指す。中国の近代化工業は歴史が浅いので、企業経営人材が不足、企業の経営責任者には小生産方式および家庭的手工業の経営方式、自給自足の農民意識の影響がまだ残っている。また、中国では長期に抑圧された消費需要は一気に爆発されて、市場は各商品に対する需給は大きかった。何の商品でもよい、作れば売れる、売れば儲かる。「紙で作った冷蔵庫も売れるかもしれない」という笑い話も出るほど異常な状況であった。

このような背景で、全国的な産業発展計画がなくなったため、各地方は、地域経済を発展させるために、一時ブームになった製品に莫大な投資をして、産業構造を奇形化させるという現象も起きている。その典型的な例として、家庭電化製品の生産をあげることができる。中国国産のカラーテレビのメーカーは一時62社を数え、その主な部品は海外からの輸入に頼っていた。杭州市では冷蔵庫のメーカーが60社以上もあり、整理整頓された後、まだ30社以上のメーカーが残っている<sup>95)</sup>。

この段階では、各企業の経営活動を見て見ると、ブランド戦略といえるところがないといえよう。企業や商品にネーミング際、調査もせず、企業のコンセプトや商品の特徴を表し、特定の意味を持っているのではなく、勝手に名付けたものに過ぎない。調査によると、登録されたブランド名が、熊貓(パンダ)は331社、海燕(ウミツバメ)は193社、天鵝(白鳥)は175社、

長城は130社に達していた。他には、牡丹、水仙、月季（コウシンバラ）、菊花などの花名、あるいは、長江、黄河、高山などの河名や山名は、ブランド名としてたくさん使用された<sup>96)</sup>。このようなブランド名は、企業のコンセプトや商品の特徴を表すことができず、独特な個性も持っていない、多数の同名は消費者にメーカーや製品を区別させない、認知してもらうこともできなかった。

ブランド名は企業や商品が消費者に認識してもらい、他者と区別してもらう最初の「顔」である。ブランド名だけで消費者の心を掴む企業は枚挙に暇がないほどである。例えば、日本のソニー会社、ラテン語「小さくてかわいい」と「音」の意味を持つ語源で完璧な統合で、同社の主要商品「小型の音響商品」の特徴を表し、発音も独特で、消費者が覚えやすく、どの国の言葉に訳しても発音は変わらないのだ。ソニー会社の他の商品名、例えばウォークマン、バイオオなど、名前からして消費者の注目を集めたのである。もちろん、ソニーは現在まで世界で有数なブランドに成長してきたのは、同社の先端技術、高品質、よいサービスなどの要素と関係したが、名前を1つの武器にしたといえるだろう。中国の企業はブランド名の重要性が認識していないため、自らその消費者に紹介する「武器」を失っていたのである。

既述のように、この段階において、改革・開放政策によって経済が伸び、市場需給も迅速なスピードで伸びてきた。当時中国の生産力不足のために、中国市場は「売り手市場」となっている状態であった。こうした状況では、中国の企業にとって、成長していく方法としては、速やかに新しい消費領域に進入し、投資を通じて、生産力を拡大することである。したがって、大胆に投資して、大胆に海外の生産設備と技術を導入して、生産力を向上させて、迅速に拡大し続ける市場を満足させるという方法に走ったのが、改革・開放してから10年間の中国企業の特徴であった。先述した杭州市における60社以上の冷蔵庫メーカーが乱立した例はこの特徴を説明できるだろう。

この段階には、商品の品質、サービスの質、経営戦略におけるさまざまな問題は、迅速に拡大し続ける市場のゆえに重要な問題としては顕在化しなかった。企業は製品を一等品、二等品、三等品、等外品に分け、どのランクに属しようと、作ったものはすべて出荷していた。この時期にあたる中国市場においては、長期間にわたる嚴重物不足の社会で生活してきた消費者にとって、ブランドより商品への必要が強かった。勝手なネーミング、短期的利益だけに目のくらんだ投資でも、商品を作れば宣伝もせずに売ることができた。このような生産活動は、ブランド戦略だといえる難いであろう。

### 3 少数企業におけるブランド意識の台頭

しかし、欧米から管理理論の導入によって、ブランド意識の萌芽が極一部の企業や企業経営者の中に現れた。1985年、現在中国の最もブランド価値が高い家電メーカー・ハイアール社の

CEO張瑞敏（当時青島電冰箱総廠<sup>97)</sup>の総経理）は自社で76台品質不良の冷蔵庫を発見し、自らハンマーで叩き潰した。張瑞敏と技師長二人は、責任をとって同月給料ゼロのペナルティーを受けた。張瑞敏が「欠陥があれば、それは廃品」という考え方を従業員の意識に深く刻み込んだ。当時は革命的な考え方でハイアールは冷蔵庫のブランド戦略を歩み始めた。

「中国の魔の水」と評価される健力宝会社は、中国の有名飲料メーカーである。この会社も80年代からブランド名の登録に重視し、自社の知的財産保護にはいち早く力を入れていた。1985年8月30日に「商標法」によって商標登録を行った。1993年まで、国内で27カテゴリー、60種商標を登録した、申請中は40種であった。海外で4カテゴリー、90種のブランド登録を行い、ブランド名の盗用を最大限に防御した。この行動が当時ほとんど商標登録を行わない中国企業にとっては珍しい行動であった<sup>98)</sup>。

「飛亜達」は中国の時計ブランドである。会社は1980年代の初に創立された。創立した最初、同社は自社発展について、このような方向を計画された。経済発展につき、時計は単なる時間を表すモノではない、社会的ステータスなどを表すモノとなる。「飛亜達」は最初が中国の高級時計のブランドとなり、徐々に世界のブランドとなるべきである。「飛亜達」は「亜細亜から飛び出し、全世界に到達する」という意味を含めている。このような目的を達するために、「飛亜達」は自社のブランドを確立しなければならない。ブランドを確立する第一歩は、自社の技術を有することである。技術を持たない限り、時計の組み立ての工場に過ぎない。したがって、同社はまず研究開発に投資し、大胆に太空金属と航空技術を使用し、自社なりの技術を開発した。同社が開発した208シリーズは、ヨーロッパ風のデザインと貴金属のバンドの組み合わせである。中国には、昔から貴金属が富の象徴であるため、208シリーズは、高品質に加え、消費者の流行を追求すると富を象徴できるという二つの心理を満足させることができ、発売してから10年間消費者の中には人気は落とさなく、販売量は100万個を越えた。このことは「中国時計業界の神話」とも呼ばれている<sup>99)</sup>。

以上の企業のように、1980年代から1990年代にかけて設立され、ブランド意識があった企業は以下のものである。いずれも現在中国市場で有名なブランドである。各企業のブランド意識は企業の経営理念からわかる（表6）。

これらの企業が中国市場ブランドを確立した理由は、各企業のブランド戦略にあり、この段階に企業のブランド意識にもあると考えられる。企業が成立の最初は、ブランドより商品が必要だった中国市場で、「何でもいいから、作れば売れる、売れば儲かる」と考えた企業と異なり、「ブランドを確立したい」という強い意識を持っていた。この意識に基づいて、品質、サービス、広告などでブランドの確立ができた。しかしながら、これらの企業はまだ少数であった。ほとんどの企業は明確なブランド意識を持っていなかった。ところが、各年商標の申請件数と有効登録件数の絶対数から見ると、確かに増加する傾向が現れた（表7）。ブランド意

表6 1980—1990年代に設立しブランド意識があった中国企業

| ブランド名     | カテゴリー | 企業の設立年度 | 経営理念                               |
|-----------|-------|---------|------------------------------------|
| 聯想 (レイボ)  | パソコン  | 1987    | 自社のブランドを有し、中国の消費者に最新最善なハイテク製品を提供する |
| 実達        | パソコン  | 1988    | 世界市場で競争できる中国のブランドを確立する             |
| ハイアール     | 家電    | 1985    | 高品質で冷蔵庫のブランドを確立する                  |
| TCL       | 家電    | 1981    | 最善な製品、サービスを提供し、最高のブランドを確立する        |
| 科龍        | 家電    | 1984    | 「人を根本にする」というブランド文化を提唱する            |
| 杉杉        | 服装    | 1980    | 中国の服装ブランドを確立する                     |
| 波司登       | 服装    | 1987    | 自社のブランドを確立しなければならない                |
| 紅豆        | 服装    | 1983    | 民族ブランドを確立する                        |
| 娃哈哈 (ワハハ) | 食品    | 1989    | 子供の食品ブランドを作ろう                      |

出所：各資料、各企業のホームページから筆者作成。

表7 1979年から1989年まで商標申請件数と有効登録件数

| 年度   | 国内申請件数 | 国際申請件数 | 申請件数総計 | 国内で有効登録件数 | 海外で有効登録件数 | 有効登録件数総計 |
|------|--------|--------|--------|-----------|-----------|----------|
| 1979 |        |        |        | 27,459    | 5,130     | 32,589   |
| 1980 |        |        | 26,177 | 42,807    | 6,427     | 49,234   |
| 1981 |        |        | 23,004 | 58,514    | 8,476     | 66,990   |
| 1982 | 17,000 | 1,565  | 18,565 | 70,899    | 13,148    | 84,047   |
| 1983 | 19,120 | 1,687  | 20,807 | 75,182    | 15,436    | 90,619   |
| 1984 | 26,487 | 3,077  | 29,564 | 88,444    | 16,944    | 105,388  |
| 1985 | 43,445 | 5,798  | 49,243 | 107,916   | 19,076    | 127,492  |
| 1986 | 45,031 | 5,939  | 50,970 | 135,021   | 24,154    | 159,175  |
| 1987 | 40,014 | 4,055  | 44,069 | 159,038   | 28,588    | 187,626  |
| 1988 | 41,683 | 5,866  | 47,549 | 181,882   | 32,177    | 214,059  |
| 1989 | 43,202 | 5,209  | 48,488 | 212,643   | 36,796    | 249,439  |

出所：卢泰宏・谢颀・罗淑玲・梁志红「我国自创品牌的进展与展望」『中山大学学报』（社会科学版）第3期，1996年，5頁。

識を持つようになってきた企業が増えてきたことが伺える。

しかし、申請件数と有効登録件数が増えつつある一方、急速に増え続けてきた企業数と比べれば、商標登録を行う企業がまだ全体企業の10%に達してない。この視点から見ると、90%を越える中国企業はブランド戦略の基本、すなわち商標登録さえ行わなかったともいえる。企業全体からすれば、意識を持って他者と区別できる商品を開発、生産、販売するというレベルではなかった。その意味で、この段階は少数企業がブランド意識に目覚めたのみに過ぎず、中国企業のブランド意識の萌芽期ととらえてよいものと考えられる。

このような状況を生み出すのは3つの原因が考えられる。

一つ目は、近代工業自身の発展の遅れ。改革・開放政策によって中国市場で急登場の非国営企業には小農経済、小生産者意識および封建思想の存在が近代的経営の障害となっていること。

二つ目は、改革された国営企業においては、硬直した従来の計画経済体制から生じた悪しき

傾向、例えば悪平等意識、ソフトに対する軽視、あるいは、労働力の移動に対する障壁を設置し、「土法」（中国在来のやり方）だけを信じて専門家の役割を排斥し、経済効果を問わずに労働力を無償乱用し、資源と時間を浪費し、労働者の積極性を破壊する行政命令主義など、まだ一部の企業において、こうした傾向が根強く存在していたこと<sup>100)</sup>。

三つ目は、中国の研究者はブランドに対する研究は遅れている。20年代呉応国は『広告学』を翻訳し出版したが、それ以降ブランドに対する研究は進んでなかった。新中国が成立するまで、戦争で中国は荒廃に直面した。新中国が成立してから改革・開放まで、国際的孤立を強いられ、社会主義と提唱した中国も欧米先進国に対し、イデオロギーの対立で先進国の文学、映画、学術などに対し「資本主義の毒草」として認識されていた。中国の研究者は先進の経営理論に触れる環境と機会がなかった。

以上の原因で中国企業にはブランド意識が萌芽の状態に止まっていた。市場経済に適応してさらにブランド意識が発展するには、いましばらくの時間が必要であった。

### 第三節 第三段階—ブランド意識の発展期（1990年から2000年まで）

#### 1 中国企業におけるブランドへの関心の始まり

1990年代になると、中国企業はブランド意識の萌芽時期から発展時期に入った。中国人の消費行動の一つの特徴ともいえる「食品に対する欲求の高級化」によって、都市家庭において耐久消費財の支出の低下とともに衣・食に対する欲求は高級化、多様化の方向へ発展しつつであった。一時期、経済の発達した先進国からの輸入品は非常に人気があった。新しい、幅広い商品が受け入れられ、それらに伴う広告などのプロモーション戦略は人々にブランド品への憧れ、関心、各人固有の価値観などを示す新しい消費意識を育てたのである。

また、中国社会全体の市場経済化と生産力の発展は供給不足から供給過剰という事態を生み出した。市場における企業の競争が激しくなり、消費者の選択余地が広がるにつれ、「ブランド品」購買の消費ブームが起こっている。基本的欲求が満足され、消費者が「ブランド品」購買に集中し始めると、企業のブランド品販売競争が消費市場の特徴となってきた<sup>101)</sup>。

この背景のもとで、中国企業はブランドへの関心は急速に高まった。1993年11月中国の全国範囲のブランド大会が開かれた、130社商標保護組織のメンバーは討論を通して、ブランド発展戦略を提唱と推進する「成都宣言」と発表した。それ以来、海口、広州、成都、北京などでは企業の経営者が中国ブランド発展問題について討論会を開いた。こうしたことを反映して、1994年9月、中華商標協会が成立した。さらに1995年までに、上海、広州を始め10省以上の地方商標協会を成立した。

1993年、新華社は北京で「中国品牌」（中国ブランド）という雑誌を発行したが、これは中

国でのブランド問題に関するはじめの専門雑誌である。また、1995年、中華商標協会も「中華商標」という雑誌を発行し、この2種の雑誌とも中国ブランドの確立と発展のことを主旨としている。1994年10月から、『人民日報』は新しいコラムを始めた。テーマは「中国ブランドについてみんなの意見を寄せて」、このコラムは現在まで続いている。経済類以外の新聞や雑誌にはブランドについての文章も大量に記載し、ブランドはメディアのホットな話題となっていた。

1991年、中国では初めて消費者の投票から「中国驰名商标」（中国著名ブランド）を選出する活動を開催した。この活動では、14ブランドが選ばれた。1992年、中国貿易部、国家経貿委、電子工業部、中国轻工總會、中国紡績總會、国家技術監督局、中国消費者協会は連合して「全国売れ行きいい国産品の展示会」を開き、「金橋賞」を選出した。それから毎年「金橋賞」を選出した、1994年まで、3年連続「金橋賞」と選ばれたブランドは「全国最も売れ行きいい国産品」の称号を授与する。このような活動の開催によって、多くの企業は「売れ行きいい商品」の開発を考え、生産、販売し始めた。

商標登録の件数を見ると、中国企業のブランド意識が萌芽状態から成長状態へと変わってきたことがわかる。第2節の表3からわかるように、1980年、商標登録申請件数は26,177件、有効登録商標は49,234件であった。1994年、商標登録申請件数は162,617件に、有効登録商標は468,865件に達した。1980年と比べ、有効登録商標の件数は8.3倍増加した。

しかしながら、中国企業はブランドへの関心が始まったといっても、ブランドに対する認識が不足で、ブランドは貴重な無形財産だとまではわかっていなかった。この点に関しては、国有企業の例を見るとわかる。

(1)国内ブランド価値の認定と評価を行わないため、外国企業との合資の際、損失をまねた。調査によると、1990年から2000年まで損失金額は3,000億元を超えた。

(2)合資の際、国内ブランドは外国ブランドに食い尽くされた。外資系企業の方法とは、有名な中国系ブランドの所有権を買収し、自社の商品をそのブランドで販売する。有名な中国系ブランドの使用権を購入し、ローエンドの商品に使っている。有名な中国系ブランドの使用権を買収し、放置する。

(3)投資で中国ブランドを支配し、利益を獲得する。例えば、機械業界には、324社の企業の中、148社は完全に外国側に支配された<sup>102)</sup>。

## 2 中国企業における高品質のブランド戦略

既述のように、計画経済の中国では、嚴重な物不足の状態、商品の品質に問われてもいなかった。1978年以降、改革・開放政策による経済が発展し、中国市場は「売り手市場」から「買い手市場」へと変更してきた。「選択の拡大」により、消費者は商品に対する要求が厳しくな

ってくる。その基本的な要求は品質である。

1997年初、中国社会調査事務所は「中国消費者のブランド意識」についてアンケートを行った。「どんな商品はブランド品だと思いますか？」という質問に、「高品質の商品がブランド品だと思います」と回答したのは90.6%に達した<sup>103)</sup>。この数字から、品質は中国市場でブランドを確立する基本的な要素だとわかる。この段階における中国企業のブランド戦略の特徴とえば、高品質のブランド戦略といえるだろう。

以下は食品と服装業界における企業のブランド戦略を例として、見てみよう。

#### (1)食品業界におけるブランド戦略

経済発展につき、消費者の食生活も改善されつつある。食品に対し、満ち足りることだけでなく、食品の種類、品質、栄養成分、味への要求が強まってきた。特に、品質は食品にとって最も重要な要素とも考えられる。したがって、この業界では、多数の企業は高品質でブランドを確立した。

「五粮液」は中国の白酒業界の有名ブランドである。1980年の初は品質管理の概念を導入した。1985年、会社は新しい方針を策定した。それは「全面的に品質管理の標準化とシステム化を実現し、品質から利益を生じる」。1985年から1990年にかけて、中国政府から品質認証を得た。それに、中国商業部の品質管理奨、四川省の品質管理奨、中国の国家品質管理奨をもらった。1991年、会社は世界市場に進出するために、中国の品質標準を越え、国際の品質標準に達し、国際品質標準認証を得なければならぬと認識していた。1994年7月、「五粮液」は始めに国際品質標準認証を得た。ドイツ、スイス、オランダ3国の認証を得た。

会社は高品質のブランドを確立するために、生産過程および管理過程において、品質を中心とするシステム化を実現した。以下のようなものである。

- ① 伝統的な生産方法を改良し、コンピューターで生産過程をコントロールする。このことによって、同社はコンピューターで原料の配合、調製の技術を開発し、生産過程の科学化と製品の標準化が実現できた。
- ② 白酒の製造の特徴によって自社なりの品質管理を行う。白酒の発酵には、原料の投入は1回限りである。そのため、発酵の最初は酒の産量と品質を大体決められた。発酵過程の厳密なコントロールにより、酒の産量と品質を向上できる。同社は原料の購入から製品の包装までいくつかの段階を分け、検査を行い、発酵前、発酵過程、発酵以後の品質を保証する。
- ③ 先進な検査設備を設置する。会社は千万元以上の投資をし、研究開発と品質検査の建物を建てた。分析、検査の設備を完備し、製品の品質を保証する。
- ④ 1983年から、工場長が担当する品質管理委員会を設立した。1987年、品質管理部門を設立した。品質管理部門には全面品質管理、品質検査、計量、化学検査・分析4つの課を

設置し、各方面から品質の検査を行う。会社の各部門、各生産組にも品質管理スタッフを配置し、品質管理のネットワークを形成した。会社は「品質管理ハンドブック」を3回修正した。「経験型」品質管理から「規範型・標準型」品質管理へと変わってきた。このような品質管理で、「五粮液」の製品合格率は100%に達し、1994年は四川省技術監督局に「検査を免除できる製品」と選ばれた。1995年「中国で最も価値のあるブランド」で7位ランクされ、ブランド価値は31.56億元に達した。酒の業界に最もブランド価値が高いブランドであった<sup>104)</sup>。

内モンゴル伊利グループ会社は乳製品の生産を中心とする会社であり、同社の商品のブランド名は「伊利」である。同社は何よりも商品の品質を重視した。1998年、中国の国家乳製品検査組織は中国市場の乳製品について抜き取り検査を行った。「伊利」ブランドの商品の合格率は100%であった。中国市場品質追跡報道グループが中国の飲料関連企業を対象に商品品質、商品信用度、ブランド知名度、市場シェアについて調査活動を行った。「伊利」はトップと評価された。同社は乳製品以外、スキムミルク、冷凍食品、ミネラル・ウォーターなどに進出した。本社に所属する冷凍食品会社、スキムミルク会社、天然乳製品会社、インスタント食品会社、鉱泉飲料会社は中国でISO9000国際品質の認証を得た最初の食品会社である。「伊利」ブランドのアイス・キャンディ、アイスクリーム、粉ミルクティー、牛乳は中国で最初に「緑色食品」(健康食品)の認証を得た食品である。1998年、中国品質管理協会から「全国ユーザーの満足できる企業」の賞をもらい、中国食品協会に「品質から利益になる企業」と評価された。

## (2) 服装業界におけるブランド戦略<sup>105)</sup>

改革・開放以来、中国において、服装産業の発展が著しい。1999年の生産量は100億枚を越えていた。激しい競争の中で、服装は生産量の競争段階から品質の競争段階に入った。多数の品質がよく、デザインもよい服装ブランドが現れた、中国服装の市場を繁栄させた。また、某種類の服装生産を中心とする地域も形成された。例えば、浙江省の楓橋はワイシャツの生産地域となり、江蘇はダウン・ジャケットの生産地域となり、温州は男子服の生産地域となり、深センの虎門は女子服の生産地域となり、広州の沙溪はカジュアル服の生産地域となっている。これらの地域は、中国服装の流行の最前線、および服飾文化の発展の中心となっている。1995年以來、中国の服装業界においては、ブランド戦略を実施し、服装ブランドを確立した一部企業が少なくない。ここで、二つの例を取りあげよう。

昇信服装実業有限公司は香港昇信制衣工業有限公司、惠州昇信工業会社、湖北国際信託会社が合資して創立された会社である。この会社のワイシャツのブランド「富紳」は中国市場で有名である。創立してから、同社は中国市場のワイシャツについて調査を行った。調査によると、ワイシャツの市場には、10元から30元までの低級なワイシャツが最も多い、150元以上の高級なワイシャツは品質がよいが、値段が高すぎて販売量が少ない。しかし、中国の消費者は品質

がよく、手頃なワイシャツに対する需要が高まっている。したがって、同社は販売値段が70円で、品質は150元以上のものよりよいワイシャツの生産販売を計画した。ブランド名は「富紳」と決められた。同社はワイシャツの品質のために、膨大な資金を使って世界で最も先進なワイシャツ生産設備と原材料を購入した。それに、香港から有名なワイシャツのデザイナー、技術者を招聘し、「富紳」ワイシャツのデザイン、生産の主要過程を担当させ、ワイシャツの品質を保証した。同社は生産について以下のような要求を決めた。①優良な生地を使用する。しかも、生地の成分は必ず65%の綿、35%の化学繊維となっている。このような生地は着心地がよく、しわもなりにくい。②生産の手間がかかっても、各部分を丁寧に作らなければならない。特に、えりに対する加工は特別である。最も優良な粘着材を使用し、堅固に立てられる。洗濯しても形が変わらない。③デザイン、試着する際、マネキンを使用しない、人間を使用する。消費者に合うサイズ、デザインを確保する。このようにして、「富紳」は高品質でワイシャツ市場にはブランドを確立した。

「紅豆」も中国で有名な服装ブランドであり、1997年に中国工商局に「中国有名ブランド」と選ばれた。この会社は以前「山花」のブランド名を使っていた。競争力がなくて倒産寸前の状況となっていた。1983年、周耀庭氏はこの会社の社長に就任した。ブランド名を変更するのは周耀庭氏が考えた第一歩である。洋風なブランド名のブームの中、彼は中国の伝統的なブランド名を選んだ。それは「紅豆」(小豆)である。紅豆は中国の古詩文の中ではよく相思相愛の象徴とされ、親しく感じられるネームであり、市場に進入したら、速やかに注目を集め、人気があるブランド名となっていた。同社が優良なブランドはブランド名だけではない、高品質とブランド文化を持たなければならないと認識した。高品質を確保するために、先進な設備と技術を有するのは基本である。早くとも1984年に、同社は古い設備を淘汰し、銀行から100万元を借り中国国内一流の設備と技術を導入した。利益が出ると再び設備と技術に投資した。1988年、1990年、同社はイタリア、ドイツから先進な設備と技術を導入し、高品質な服装の生産が確保できた。現在、「紅豆」は中国国内で生産規模が最も大きい、種類が最も多い、市場シェアが最も高い服装ブランドとなっている。

### 3 広告・低価格・多角化戦略から見る中国企業のブランド戦略の未成熟性

一方、多くの中国企業は、ブランドおよびブランド戦略に対する認識が十分でないため、失敗を招いた。ブランド戦略発展段階におけるこれらの企業のブランド戦略のパフォーマンスを見ると、大別にして3種類がある。それは広告のブランド戦略、低価格のブランド戦略と多角化ブランド戦略である。

(1)一部の企業は、ブランド戦略はイコール広告活動だと認識していた。

経済発展によって中国は「売り手市場」から「買い手市場」と変身した。製品を生産したら

顧客を待つという時代ではなくなった。各企業は自社の商品を宣伝する方向に努力し始めた。ご周知のように、中国の中央テレビ局は全国400局を越えるテレビ局の中で最も権威性を持っている、特に1チャンネルの視聴率が30%に達している。中国のテレビ視聴者は10億人と計算すれば、毎日少なくとも3億以上の視聴者が1チャンネルの番組を見ている。1チャンネルのゴールデンタイムの広告は注目を集めている。多くの企業はこのタイムに広告すれば、消費者の目を引き付けることができると確信していたため、激しく競争した（表8）。

表8からわかるように、1995年、「孔府宴酒」は3,000万元の金額で落札し、1996年「秦池酒」はその2倍以上の金額6,000万元落札し、さらに、1997年は「秦池酒」前年落札金額5倍以上の3億2千万元で落札した。この金額は中央テレビ局の史上最大の広告落札金額であった。「秦池酒」も2年連続の「落札の王様」として全国に知られ、急速に「ブランド品」と変身した。しかし、各年の「落札の王様」として輝いた各ブランドもう既に消えてしまった。未だに市場に残っているのは「孔府宴酒」だけである。なぜこのような状況を起こしたのか。これらの商品は優れた品質とサービスを持っていない、競争相手と区別できる技術、コア部分も持っていない、企業側が以上の点に努力しようとしなかった。膨大な金額で広告し、ブランドを確立しようとした。短期間で消費者の注目を集めることができるかもしれないが、ブランドの基礎として品質、サービス、技術はないため、広告で確立「ブランド」は速やかに崩れる。「秦池酒」はこの好例である。1995年、「秦池酒」は中央テレビ局の広告「落札の王様」となり、一夜で中国の白酒業界で最も有名な新ブランドになった。1996年、「秦池酒」は史上最大の金額で落札し、さらに広く知られた。しかしながら、わずか2ヶ月後、「秦池酒は実際川酒（極普通の白酒の一種）の水割りだ」という噂が流れた、この噂で「秦池酒」は中国市場で消えてしまった。

もちろん、メディアを利用してブランドを広告し、短期間でそのブランドの知名度をあげることができる。プロモーション戦略もブランド戦略の重要な一環としてさまざまな研究が行われている。しかし、ブランド戦略は単なる広告ではなく、企業は調査に基づいて、商品開発、高品質と良好なサービス質の構築、ターゲットの設定、そのブランドのポジションとパーソナ

表8 各年中央テレビ局1チャンネルのゴールデンタイム広告落札ブランドと金額  
(単位:元)

| 年度   | 落札ブランド    | 落札金額         | 入札ブランド数 | 入札ブランドの主要カテゴリー    |
|------|-----------|--------------|---------|-------------------|
| 1995 | 孔府宴酒      | 30,009,889   |         | 酒, 家電, 保健医薬       |
| 1996 | 秦池酒       | 66,666,668.9 | 29      | 酒, 家電, 保健医薬       |
| 1997 | 秦池酒       | 320,000,000  | 32      | 酒, 家電, 食品飲料       |
| 1998 | 愛多VCD     | 210,000,000  | 44      | 家電VCD, 食品飲料, 保健医薬 |
| 1999 | 步步高 (VCD) | 159,000,000  | 42      | 家電VCD, 食品飲料, 保健医薬 |
| 2000 | 步步高       | 120,000,000  | 61      | 家電VCD, 食品飲料, 保健医薬 |

出所:『中国広告』2002年第3期, 50頁 (一部省略)。

リティの確定など、一連の企画と長期間の努力を行うことが必要である。ブランド戦略すなわち広告活動と認識していた一部の中国企業の失敗は案外ではない。

(2)一部の企業は売りあげの拡大、市場シェアの向上がブランドの確立の証拠だと考えている。

これらの企業の計画書では、最大の目標は市場シェアの向上だと見なされている。中国市場では、大部分の消費者の所得がまだ少ない、商品の選択においては、価格に左右されやすい。低価格戦略で市場シェアの拡大はそれほど困難ではない。

しかし、ブランドの価格はそのブランドのポジショニング戦略によって制定される。高品質および先端技術を持つ高級ブランドのポジションをとる場合、高価格の制定による消費者にそのイメージを伝える。大衆ブランドのポジションをとる場合、普通価格の制定は消費者に安定したイメージを伝える。企業にとって、競争に打ち勝つ手段として、①製品差別化、②価格差別化（つまり低価格戦略）、③サービス差別化、④ブランド差別化、という四つの差別化の武器がある。ブランドの差別化は必ずしもすべての企業にとって可能ではないが、他の三つの武器は何らかの形で一つの市場で競争しているすべての競争相手が武器にしようとするものである。

その三つの武器の間には、企業にとっての好ましきという点で一般的に序列がつけられる。製品差別化が最も望ましく、サービス差別化がその次、価格差別化は最下位という順序である<sup>106)</sup>。

中国市場で各企業は低価格で競争するのはブランド戦略に対する認識不足の一方、技術を持っていないため、商品の同質化による価格競争をやむを得なかった。各業界の中で、家電業界は価格競争が最も激しい業界だといわれた。各家電メーカーはコア技術を持っていないため、商品の同質化による価格競争に巻き込まれた。特に四川長虹集団をはじめとするテレビ価格競争は最も激しいといわれている（表9）。

過激な価格競争は各企業の利益が低下させつつあった、1994年、長虹、康佳、TCL 3社は百元売りあげの平均利益が16.22元だったのが、1995年13.6元までに低下し、それからも低下した。2000年には、3.16元まで低下した（表10）。ソニーは中国市場で100万台のカラーテレビを売り、10億元の利益を獲得した。この利益は同年度の中国カラーテレビ・メーカーの利益総額であった5.4億元を遥かに超えていた<sup>107)</sup>。

(3)確立したブランドで無条件に他の商品に進出できると認識している中国企業は少数ではない。

これらの企業は市場で品質やサービスでブランドを成功に確立した。しかし、そのブランドをさらに保護し、慎重に拡大するのではなく、他の業界に進出し、無関連の多角化戦略をとり、資金、人材、技術、市場など問題を抱え、新業界で成功できず、現有のブランドまでを壊してしまった。

表9 中国のテレビ価格競争

|     | 勃発時        | 発動者    | 経過  |
|-----|------------|--------|---|
| 第一次 | 1989年8月9日  | 長虹     | 長虹がテレビ価格を350元引き下げ、その50日後、政府が統制価格の引き下げ発表                     |
| 第二次 | 1996年3月26日 | 長虹     | 規制価格で超過利潤、大量企業の参入という17—29インチTV価格を8—18%の幅で引き下げ               |
| 第三次 | 1997年      | 高路華    | 超低価格テレビを発売、他社も対抗し、低価格化が進む                                   |
| 第四次 | 1998年春節    | 康佳、TCL | 康佳、TCLが特価テレビを発売し、市場シェアを伸ばす                                  |
| 第五次 | 1999年4月7日  | 長虹     | 前年のブラウン管買い占めて、在庫を抱えた長虹がカラーテレビ価格を1台平均1000元引き下げ               |
| 第六次 | 2000年8月    | 長虹     | 6月9日、TCL、康佳など9社のテレビメーカーがカルテルを結成し、対抗しようとしたが、小売が安売りを仕掛け、事実上崩壊 |

出所：渡邊真理子「資本構成と企業行動—テレビ企業2社の比較から—」、丸川知雄編『中国企業の所有と経営』アジア経済研究所、2002年、186頁。

表10 長虹、康佳、TCL 3社各年百円売り上げの平均利益 (単位：元)

| 年度        | 1994  | 1995 | 1996  | 1997  | 1998 | 1999 | 2000 |
|-----------|-------|------|-------|-------|------|------|------|
| 百円売り上げの利益 | 16.17 | 13.6 | 13.24 | 11.97 | 8.59 | 3.39 | 3.16 |

出所：王静『品牌有価—1995年～2004年中国品牌価値報告』企業管理出版社、2005年、87頁。

「巨人」グループ会社は最初ソフトウェアのメーカーであったが、健康に重視し始めた中国消費者は、保健薬品は流行った。「巨人」は保健薬品「脳黄金」を開発し、中国市場を席卷し、その業界で最も有名ブランドとなった。ソフトウェア領域から保健薬品領域に拡張し、成功したのは市場の偶然性にあった。それは消費者の膨大な保健薬品のニーズと当時その領域にはブランドがなかった、空白の状態であった。その後、「巨人」は不動産業界に進出し、関連性が全くないため、最終的に失敗した。

ソーセージ・メーカー「春都」は持ち分支配の形で24社非関連会社に出資した。半分以上の企業は赤字の状態で、「春都」本社はこれらの企業に絶えず資金を投入し、最後の倒産を招いた。家電総合メーカー・ハイアールも非関連業界飲食や、生物製薬などに進出し、全部失敗した。

1990年から2000年まで、中国企業にとって重要な10年間であった。ブランド意識が萌芽状態から成長してきた。その原因は中国市場の発展、「売り手市場」から「買い手市場」へと変化、消費者のブランド選択の傾向、および外資系企業が中国市場でのブランド戦略にもたらされたインパクトにあった。

しかしながら、ブランド意識があったにもかかわらず、遅れた市場経済、法的インフラの未整備、ブランドに対する研究が少なく、経営者の小農意識の原因で、中国企業のブランド戦略のパフォーマンスを全体的に見れば、未成熟的なところが多いと考えられる。広告で確立したブランドはほとんど市場に残らず、低価格戦略で市場シェアを拡大したブランドは果たして消費者の頭にブランド・イメージをアップしたのか、あるいはブランド・イメージを傷つけたのか

か。無関連な多角化戦略は成功ところが、現有のブランドを食い尽くした。

この10年間は中国企業にとって、成長の段階といえる、勉強の段階ともいえるだろう。国民の生活に関わる消費財の各業界においては、最初乱立して、数多くのメーカーは競争の渦で消え去れ、少数の優良なメーカーに集中していく傾向が現れた。ところが、これらの優良なメーカーとはいえ、中国の他のメーカーと比べる評価であり、世界大手メーカーに比べると、規模、品質、技術、戦略などの点で遥かに差がある、まだ未成熟の幼稚なメーカーであろう。

中国の遅れた市場経済、膨大な人口、爆発した消費ニーズ、未整備な法的インフラ、および企業経営者の意識などの原因で、これらのメーカーは、「儲かったら、直ちに逃げる」姿勢をとった他のメーカーに比べ、一定の品質を保ち、承諾したサービスを実現し、ブランドを確立した。このような行動は先進国にはメーカーが行うべき最低限の行動であり、安全と品質も商品としての最低限の標準である。しかし、中国未成熟の市場では、これらの要素を保つ商品はブランド品として扱われた。

この段階において、中国企業の未成熟だが活発なブランド戦略は、市場で一定の効果をあげたということができる。それは、国産品が消費者から信用され、市場シェアが拡大したというに現れた。いまひとつ注目される点は、激しい競争を通じて国産ブランドのあり方が10年前には分散していた状況から現在の数社程度に絞られる状況にまで集約されたという点である（表11）。

#### 第四節 第四段階—ブランドの戦略要因化期（2001年から現在まで）

##### 1 WTO加盟による中国企業を取り巻く経営環境の変化

2001年11月、中国はWTOに加盟した。WTO加盟を果たしてから、中央政府および地方政府が国内市場保護政策を止め、その結果地域保護主義を抑制する効果が生まれた<sup>108)</sup>。13億人の巨大な市場に対して、日米欧などの先進諸国のグローバル企業は次々と現地生産拠点を設立し

表11 2001年中国の消費財業界における主要ブランドの市場シェア (%)

| カテゴリー | 各カテゴリーにおける主要ブランド  | 総合シェア |
|-------|---|-------|
| 家電製品  | ハイアール、長虹、TCL、康佳、海信、熊貓、美的、格兰仕<br>科龍、容声、新飛、小鴨、小天鹅、美菱、荣事達、澳柯玛、愛多 | 85    |
| 服飾    | 李寧、双星、仕奇、雅戈尔、紅豆、鄂尔多斯、奧康、杉杉                                    | 65    |
| 食品、飲料 | 健力宝、康師傅、統一、金龍魚、春都、双汇、樂百氏、娃哈哈、非常可樂、露露、<br>椰風、太太                | 70    |
| 保健医薬品 | 同仁堂、白雲山、華北製薬、哈尔滨製薬、太陽神  | 55    |
| タバコ、酒 | 中華、紅塔山、玉溪、紅梅、阿诗玛、茅台、五粮液、張裕、古井貢、口子、沱牌、<br>青島ビール                | 76    |
| 日用品   | 綠丹兰、霞飛、中華、白猫、海鸥、雕牌、安尔樂  | 67    |
| 自動車   | 解放、紅旗、夏利、東風、富康、桑塔納  | 74    |

出所：王永龍『中国品牌運営問題報告』中国發展出版社、2004年、173頁。

始めた。しかも、外資系が国内メーカー同様に、独自のサービス網を築くことができ、土地取得、国内市場開拓、さらに融資や税制などにおいて制限が次々と取り除かれるようになったため、国内外メーカーは同じ土俵で勝負をしなければならなくなってきた。中国流通市場の対外開放が進展し、外資系企業から見たWTO加盟の影響は次の二つの側面からとらえることができる。

- ① 市場アクセスの自由化によって中国にない事業システムの持ち込みが可能になる。フランチャイズ経営やチェーンストア経営などより広域的な市場展開が可能となり、全国市場では外資系企業の競争優位が発揮しやすい。
- ② WTO加盟後、外資系メーカーには独自の流通チャンネルを構築する可能性が開かれる<sup>109)</sup>。

一方、先述のように、賃金の急増や可処分所得の向上などに伴い、消費市場は活況を呈した。消費者は商品とサービスを購入する際、より多くの選択肢を与えられた。中産階層のみならず、一般の消費者もよい品質とサービスを提供できるブランド商品を選択する傾向が現れた。中国の市場では、高収入、高品質を求める消費者の増加および外資大手企業の本格的参入により、価格競争時代からブランド競争時代になっている。いわば中国企業にとってブランドは今や戦略的要因になってきたのである。

## 2 中国企業におけるブランド・ポジショニング戦略の生成

WTO加盟後、中国企業におけるブランド戦略は1つの特徴が現れた。その特徴とは、明確なブランド・ポジショニング戦略をとるようになったことである。

中国企業は、自社商品のターゲット、市場でのポジション、どのような方法で宣伝すべきか、いわゆるブランド・ポジショニング戦略を明確にしてこなかった。ところが、消費者のライフスタイルが多様化による消費ニーズの個性化、および増えつつある商品群、自社の商品があらゆる消費者をターゲットにする訳に行かなくなる。ターゲットは特定の消費者を絞り込み、市場で独自のポジションをとるのは、中国企業のこれからのブランド戦略の方向だろう。明確なブランド・ポジショニング戦略をとり、成功した企業が増えていた。

### (1)事例1

1990年代、オリンピックの男子体操チャンピオン李寧は「李寧スポーツ用品会社」を創立した。スターと体操選手を通じて宣伝し、主要なターゲットは25-45歳の消費者とスポーツ選手を限定し、スポーツ用品業界には有名なブランドになった。しかし現在は、スポーツ用品は時代の流行に流されやすい、頻繁に変えられる消費財になり、主要な顧客も80年代以降生まれた世代に変わった。「李寧」の売り上げが落ちた。2001年、会社は「李寧を再構築」を提案し、「李寧」ブランドのターゲットは15-35歳、流行を追求し、スポーツが好きな青年を設定し、「親し

い、流行、魅力」のイメージを構築した。このブランド・イメージはスポーツ選手以外、流行を追求し、スポーツが好きな青年にも受け入れられた。「李宁」ブランドは標的の消費者の中で知名度をあげ、シェアも迅速に向上した。

### (2)事例2

中国人口栄養協会の調査によると、中国の肥満人口は7,000万人に達し、全国人口の8%を占めた。都市では肥満人口が17%に達した。中国のダイエット薬品も非常に多い。しかし、ダイエット薬品の広告はほとんど変わらない、「迅速、有効」など、区別がつかない、ターゲットも細分化しなく、あらゆる肥満の消費者である。「康尔寿」ダイエット茶は中国市場で10年間を経っていた。安全、有効なダイエット食品であり、会社もスーパー・スターを利用して大量な広告宣伝をした。にもかかわらず、「康尔寿」の認知度が依然として低く、シェアの伸びに悩んでいた。市場で溢れるダイエット製品は、広告内容もほぼ同じのため、消費者に区別して認識してもらうのが非常に困難である。

会社は調査を行った。ダイエットを熱心する消費者は20-30歳の若い女性、30-40歳の家庭と子供を持ち中年女性である。若い女性は速やかな、明らかな効果があり、多少の副作用でもかまわないダイエット製品を求める。しかし、中年女性が異なる。家庭と子供を持つため、健康、安全なダイエットを追求し、時間がかかっても、体に副作用がない、体のバランスをとれるダイエット製品を求める。「康尔寿」は漢方薬から造られ、安全かつ健康、効果が迅速に出てないダイエット製品である。

会社は自社製品の特徴と調査の結果により、新たな戦略をとった。ターゲットは30-40歳の中年女性を設定し、広告も中年女性向けの内容、時間が変わり、「康尔寿」は中年女性のために安全、健康なダイエット製品のイメージを定着した。2004年の前半期の売り上げは2003年の同期の4倍となった<sup>110)</sup>。

### (3)事例3

福建雅客はチョコレート、キャンディのメーカーであり、800種以上のチョコレート・キャンディのブランドを有している。ところが、知名度は非常に低かった。膨大なブランド群には、各ブランドには区別できる特徴も持っていない、それぞれのターゲットも明確ではなかった。各ブランドの生産量・販売量も少なく、消費者に覚えてもらうこともできなかった。同社の調査によると、25社同類商品のブランドの中では、雅客のブランド認知度はわずか3%であった。中国のキャンディ業界の発展を見ると、1987年の年産量は105.5万トンに達し、この段階には中国の消費者はキャンディに対する要求が品質の面であり、メーカーも品質に努力した。1991年の年産量は42.5万トンまでに減少した、1996年から生産量が回復しつつ、2001年の年産量は85万トンに達した。

消費者はキャンディに対して、品質の面以外、味、包装、効能にも要求してきた。その中、

キャンディの効能への要求が高まってきた。例えば、せき止めができるのど飴、息をきれいにするミント飴、豊富なビタミンを含める果汁飴など、消費者の注目を集めている。最も注目すべきは、ビタミンの補充を通じて健康管理を行う消費者は増える一方、中国市場では、その効能を持てる果汁飴がまだ少ない、有名ブランドもなかった。したがって、同社はビタミンの補充と果汁飴について調査を行った。調査の結果によると、60.4%の消費者はビタミンの補充が必要であると考えている、80.4%の消費者は意識的に各方法でビタミンを補充したことがある、81.7%の消費者はビタミンの含める果汁飴を買ったことがある、91.8%の消費者はビタミンの含める果汁飴を食べたいと考える。特に、SARS—後、消費者の中に「ビタミンを補充し、免疫力を高める」という観点が流行っている。果物、野菜の次、果汁飴は消費者がビタミンを補充する第三選択となっており、保健薬品より果汁飴だと考える消費者が多い。

この調査の結果から、同社はビタミンを補充できる果汁飴の開発に決定した。同社は世界で最も権威のあるキャンディ研究機構D&Fと共同研究し、新しいキャンディを開発した。キャンディの品質、味、効能は中国営業学会から認証を得ることができた。この新商品について、「雅客V9」というブランド名を名付けられた。「雅客」は社名で、「V9」は9種類のビタミンを含める意味としている。このブランド名は商品の特徴をズバリ表し、ブランド名からして消費者はこの商品の効能をはっきりわかる。「雅客V9」のポジションも凄く明確にしている、それは9種類のビタミンを補充できる健康キャンディである。

その後、同社は中国で健康、明るいイメージを持つある有名女優を起用し、中央テレビ局、新聞、インターネットなどで広告を行った。明確な効能を持っているに加え、有名女優、各メディアの広告によって、「雅客V9」は中国市場で認知度と影響力を速やかに高めた。「果汁飴といえば、雅客V9だ」という認識は消費者の中で高まった。各地は「雅客V9」に対する需要が爆発した。2003年8月から12月まで、「雅客V9」の全国売り上げは3億元を超えた。「雅客V9」の影響で、同社の他の商品の認知度も高め、売り上げも上昇した<sup>111)</sup>。

#### (4)事例4

中国の白酒業界は、伝統的なブランドがとても多かった、複雑な技術が必要でないから、進入がしやすいため、メーカーが3万8千社に達し<sup>112)</sup>、競争が家電業界より激しいといわれる。

中国政府は酒に関して次のような政策を定めた。ワイン、フルーツ酒を重点として発展し、醸造酒を積極的に発展し、ビールを着実に発展し、白酒の生産量を抑えることである。1994年1月1日国家税務局は酒に対して消費税を徴収し始めた。白酒の税率が一番高い。2001年初、国家税務局が白酒メーカーの広告費用は売りあげの20%を越えることができないと定めた、2001年5月1日から、白酒の売りあげに対する消費税の徴収が変わらないに加え、生産量に対して消費税を徴収し始めた、すなわち1キロの生産量ごとに1元の消費税を納めるのである。一方、健康意識が高まり消費者は、飲用、ギフト用の際、白酒より他の酒を選択するようにな

った。白酒の販売量は1996年から激減してきた。このように厳しい市場環境の中にあって、「五糧液」は1995年のブランド価値31.56億元から2004年306.82億元まで成長した<sup>113)</sup>。

2003年から、「五糧液」社は同社に属する100以上のブランドを整理整頓し始めた。世界レベルのブランドが1つ（すなわち「五糧液」）、それ以外、全国レベルのブランドを9つ、地域レベルのブランド8つを絞り込んだ。各ブランドの味、度数、ターゲットは区別して、それぞれ明確にした（表12）。

表12からわかるように、「五糧液」社の各ブランドは酒の使用場合によって、例えば中級、高級ビジネス、公務の宴会用、私人宴会用、ギフト用、日常飲用など、各ブランドにふさわしい意味を与えた。このように、消費者が酒の使用場合、出費の多少、中級か高級にこだわることによって、「五糧液」社の各ブランドを選択しやすくなる。また、ブランドに意味が与えられることによって、消費者により一層認識、差別されやすく、好感度を伝えられることができた。その典型の例は「金六福」である。酒文化は中国には長い歴史を持っているため、祝日、家族が再会する、親友のパーティ、親戚・友人に訪問するとき、酒を通じて祝い、親しい感情を表す習慣がある。「金六福」はその祝い、親しい感情の表現を越えて、寿、富、康、徳、和、孝を含め「祝福」の意味も与えられた。消費者が収入、ステータスにもかかわらず、同じく円満、幸福の生活を追求し、祝いの場合、「六福」が含む「祝福」を相手に伝えることである。「金六福」の包装も独特であり、中国伝統的な黄色、赤色、金色をメインにして、開けたら、「福」が見える。これも人気がある「開門見福」「開門接福」（ドアを開けると福が見える、ドアを開けると福を受け取る）意味としている。中国中央テレビ広告部、中国メディア大学などは「2004年度中国における優秀広告ランキング」を選出した、「金六福」は「最もよいキャッチフレーズ」と選ばれた。2005年は中国消費者が祝い、ギフト用の際最も選択された白酒のブランドであった。2005年春節期間の売りあげは、2004年の同期より40%増長した<sup>114)</sup>。

表12 「五糧液」社の各ブランドの市場ポジション

| ブランド名 | 市場ポジション             | ブランドに含める意味            | キャッチフレーズ    |
|-------|---------------------|-----------------------|-------------|
| 五糧液   | 高級、フォーマルの公務、ビジネス宴会用 | 時代と共に進歩する文明           | 天下三千年、五粮成玉液 |
| 五糧春   | 中・高級の私人宴会用          | 女性の柔和の美               | 妩媚风韵～名門之秀   |
| 五糧神   | 超高級のビジネス宴会用         | 世間の平凡を越える、神様          | 惊天动地五粮神     |
| 五糧醇   | 大衆型中級消費用            | 真実、純粋な感覚              | 真実感受五粮醇     |
| 金六福   | 祝い、ギフト用             | 寿、富、康、徳、和、孝を意味する「福」文化 | 好日子离不开它     |
| 尖庄    | 日常飲用消費用             | いいもの安い                | 实实在在的酒      |

出所：郝彤「269億：五糧液の神奇跨越—“中国酒王”五糧液品牌策划纪实」『財経界 Money China』2005年2月、12頁（一部変更）。

### 3 ブランド戦略における問題点

全体的に見れば、中国企業はブランドおよびブランド戦略に対し、初歩的な認識があるようになっていると見られている。しかしながら、ブランドの研究の流れ、および世界での有名ブランドを確立する歴史を見れば、ブランドについて研究上、実務上長い時間がかかると考えられる。中国の国有企業は改革・開放政策以来、徐々に自主経営できる企業になってきた、80年代、日本の経営者が中国企業を視察した後、「中国には本当の企業がない」と断言された。その中国も、いまでは民営企業を中心にして90年代に入ってから活性化してきた。企業のブランド戦略を見ると、ブランド意識の形成により高品質のブランド戦略、さらにブランド・ポジション戦略を生成した。とはいえ、中国企業のブランド戦略は依然としてさまざまな問題が残っている。その問題とは、次の3点である。

(1)製品によるブランドを確立するのが中国企業のほとんどのやり方であり、ブランドの信念、ポジション、パーソナリティによる製品を計画的に開発することはなかった。

(2)多くの企業は製品の品質、技術の点に独特性を作り出し、ブランドを確立するのではなく、広告を通じてブランドを確立しようとしている。しかも、広告にも大きな問題がある。それは宣伝の方向、中心は常に変更するのである。消費者に統一なブランド・イメージ、ブランドに含まれる意味を伝えられない。そもそも企業は自社のブランドがどのようなイメージ、意味があるのがはっきりわかっていない。

(3)ブランドを確立する視点から見れば、戦略性がまだ欠けている。ブランドを確立する最初、ブランド名、ブランド・イメージ、ブランド・ポジション、ブランド・パーソナリティ、ブランドの宣伝について、系列的、戦略的な計画を立てていない。一部の問題が起こると、その一部の問題に対して解決する。全体的にどのような影響を及ぼすのは全く考えていない。

ブランド戦略の未成熟は中国ブランドの確立に難関を直面させた。既述のように、中国は「生産の大国、ブランドの小国」ともいわれている。一部の中国ブランドは成長してきたものの、世界で知名度がまだ低い。中国市場にも楽観できない。20年間あまり発展してきた中国ブランドは現状が以下のようである<sup>115)</sup>。

(1)中国では、一部の消費財市場において、外資系ブランドが圧倒的な優位を持っている。

カメラ、ビデオ・レコーダー、ビデオ・カメラなど、外資系ブランドは寡占な状況となっている。調査によると、ビデオ・レコーダー、ビデオ・カメラ、カメラの市場シェア・ランキングのベスト・スリーは全部外資系ブランドである。それぞれ96.5%、79.1%、44.7%に達した。フィルム市場は、外資系ブランドのシェアは79.5%に達した。100種主要な消費財の市場において、市場シェア・ランキングのベスト・スリーは全部外資系ブランドの商品は15種である。主に炭酸飲料、アイスクリーム、粉ミルク、チョコレート、インスタント・コーヒー、カメラ、ビデオ・カメラ、電池、計算器、Tシャツなど、外資系ブランドのシェアは26.8%-96.5%に達

した。中国ブランドの競争を許さない優位を持っている。

(2)世界の有名ブランドの中には中国ブランドはない。

1994年、中国はアメリカだけに7億足の靴を輸出した、各国に5万種の服を輸出した、シャツだけは12億枚に達した。しかしながら、有名な中国の靴と服のブランドはなかった<sup>116)</sup>。1999年、アメリカの雑誌『国際ブランド』は1998年度に世界で最も影響力のあるブランドを評価した。60ブランドを選出したが、中国ブランドはなかった。2004年1月31日に、世界で5大ブランド価値評価機構である世界ブランド実験室の編集した「世界で最も影響力のあるブランドトップ100」において、唯一の中国ブランド・ハイアールは95位ランクされた。

(3)中国ブランドの輸出が少ない。

世界有名ブランドは海外市場での売り上げは大きな一部を占めている。例えば、コカコーラは売り上げの70%が海外市場から、トヨタは売り上げの42%は自動車生産大国のアメリカからである。有名ブランド世界各地で影響力があり、強力な販売力を持っていることがわかる。

しかし、これに対し、中国ブランドの影響力と販売力は中国市場に限られている。ハイアールは中国の家電業界のトップ・メーカーとして、2001年の輸出による外貨収入わずか4.2億ドル、当年売りあげの総額72.5億ドルの5%に過ぎない。紅塔山は中国で最も有名なタバコ・ブランドであり、生産量と販売量は世界トップ・スリーに達し、消費市場もほとんど中国市場に限られている。やはり、中国ブランドの影響力と販売力は中国市場だけにあるのだろう。それに、何よりも、中国からの輸出の大部分は、付加価値の低いOEM製品であり、ブランド製品の輸出は少ないのである。

## おわりに

本論文では、改革・開放後中国経済の発展、消費者所得の増加による購買力の高まり、消費意識の変化、外資系企業の中国市場への進出、および中国政府のブランド保護経営政策制定から、中国市場におけるブランド消費市場の形成に至るまでを明らかにしてきた。

ブランド消費市場の形成は企業ブランド戦略を研究する前提だと考え、中国企業のブランド意識の形成とブランド戦略を4段階に分けて考察した。すなわち、ブランド意識がなかった段階、ブランド意識の萌芽期、ブランド意識の成長期、ブランド戦略の要因化期に分け、それぞれの段階における中国企業のブランド意識とブランド戦略の特徴を背景事情との関連において、発展的に論述した。中国企業は4つの段階を経て、ブランドおよびブランド戦略に対する初歩的な認識を持つようになってきた。しかし、中国ではブランドの理論研究と実務研究は先進国に比べると、明確に遅れているため、中国企業のブランド戦略を見ると、まだブランド戦略の最初の段階といえる。本稿は可能な限り中国側の文献を参考にしつつ、日本文献の進んだ

分析内容や分析方法に学びながら、この遅れのギャップを埋める手がかりを掴もうとする最初の第一歩としての試みである。

したがって残された課題は限りなく多い。

中国は広大な、多民族の国のため、各地域は経済的な格差に加え、自然条件や文化にも差がある。各段階における中国起業のブランド戦略の特徴を明らかにしたが、地域格差によって企業ブランド戦略へどのような影響が出てきたのか。これから中国企業にとって、どのようなブランド戦略をとることが選択肢として想定されるのか。これらの点については、本論文は触れる余裕がなかった。

また、ブランドをめぐる研究は、手段としてのブランド研究から結果としてのブランド研究まで、さらに起点としてのブランド研究へと変遷してきた。その位置づけからすれば、本稿では手段としてのブランド研究をというレベルを中心としたものということができる。起点としてのブランド研究におけるブランドのアイデンティティやパーソナリティの研究には触れる余裕がなかった。これからの研究課題としていきたいと思う。

#### 注

- 1) 原田将「ブランド・アイデンティティ概念とその形成過程に関する基礎的考察」『経営学研究論集』（明治大学経営研究科）第11号、1999年9月、286頁。
- 2) 波積真理『一次産品におけるブランド理論の本質—成立条件の理論的検討と実証的考察—』白桃書房、2002年、7頁。
- 3) 李海峰『中国の大衆消費社会—市場経済化と消費者行動—』ミネルヴァ書房、2004年、3頁。
- 4) 王文龍『中国品牌運営問題報告』中国発展出版社、2001年、5頁。
- 5) 南亮進・牧野文夫編『中国経済入門 [第2版] 世界の工場から世界の市場へ』日本評論社、2001年、1頁。
- 6) 中江剛毅・夏占友『中国の経済と経営—動き出した巨大な生産力・消費力—』ダイヤモンド社、1993年、41-42頁。
- 7) 横田澄司・張光輝「中国の消費財市場に注目された『電子消毒食器庫』と消費者の評価」『オイコノミカ』（名古屋市立大学経済学会）第37巻第2号、2002年、86頁。
- 8) 王在喆『中国の経済成長 地域関連と政府の役割』慶應義塾大学出版会、2001年、67頁。
- 9) 大橋英夫『現代中国経済論』岩波書店、2005年、11頁。
- 10) 王在喆、前掲書、2頁。
- 11) 李海峰、前掲書、36頁。
- 12) 以下の記述は、陳国輝講演再録「中国の消費市場と商業企業の概況(1)」日中商業会議（主催：日本経済新聞社）、2005年3月6日。
- 13) 王在喆、前掲書、32-34頁。
- 14) 李海峰、前掲書、40-42頁。
- 15) 王曙光『詳説 中国改革開放史』勁草書房、1996年、223頁。
- 16) 李海峰、前掲書、17頁。

- 17) 「上海市場における消費者のブランド意識」中国マーケティングレポート2 <http://www.jpuc.co.jp/asiascope/mr02.html> (アクセス日: 2005年9月25日)。
- 18) 李海峰, 前掲書, 57頁。
- 19) 『光明日報』1993年4月5日。
- 20) 李海峰, 前掲書, 24頁。
- 21) 蔡林海『巨大市場と民族主義 中国中産階層のマーケティング戦略』日本経済評論社, 2006年, 24-25頁。
- 22) 同上書, 27頁。
- 23) 同上書, 24頁。
- 24) 徐向東「中国における中間層消費市場の拡大」『日経リサーチレポート』2003-I, 20頁。
- 25) 蔡林海, 前掲書, 26-27頁。
- 26) 同上書, 56頁。
- 27) 王曙光, 前掲書, 221頁。
- 28) 蔡林海, 前掲書, 23頁。
- 29) 李海峰, 前掲書, 27頁。
- 30) 「上海市場における消費者のブランド意識」中国マーケティングレポート2 <http://www.jpuc.co.jp/asiascope/mr02.html> (アクセス日: 2005年9月25日)。
- 31) 山本武利編『現代中国の消費革命—改革開放下 中国市民の消費・広告意識—』日経広告研究所, 1989年, 9頁。
- 32) 王元・張興盛・R.グッドフェロー著/田中一博・郝曉彤訳『中国のビジネス文化—経営風土と交渉術—』出版研, 2001年, 154-155頁。
- 33) 野村総合研究所&サーチナ総合研究所『中国市場での企業ブランド戦略2006』サーチナ総合研究所, 2006年, 4頁。
- 34) 蔡林海, 前掲書, 6, 27, 75頁より。
- 35) 同上書, 74-75頁。
- 36) 野村総合研究所&サーチナ総合研究所, 前掲書, 2頁。
- 37) 『経済日報』, 2005年8月10日。
- 38) 野村総合研究所&サーチナ総合研究所, 前掲書, 3頁。
- 39) 「People's Daily Online (人民網日本語版)」2005年3月20日 (アクセス日: 2006年6月1日), [http://j.peopledaily.com.cn/2005/03/20/print20050320\\_46515.html](http://j.peopledaily.com.cn/2005/03/20/print20050320_46515.html)
- 40) 第一回ブームは, 1940年—42のアヘン戦争以降, 列強は中国に大量な生活用品を輸出し, 販売した。当時, マッチは「洋火」, 布は「洋布」と呼ばれ, ほぼ全部の生活用品は「洋」をつけて呼ばれていた。そのため, 中国の民族工業は大きなショックを受けた。第二回ブームは, 第一次世界大戦後, イギリス, アメリカ, 日本を中心する外国製品は再び中国の市場を席卷した。解放以前の上海のデパートは, 80%の商品は外国から輸入したものである。第三回ブームは, 1930年代前後, 外国企業は商品を輸入し, 販売するのみならず, 中国に工場を建ち始めた。日本の松下電器は30年代末上海に乾電池の工場を建った。これは松下電器の海外において初めての工場であった。ドイツのシーメンスは30年代中国に三つの合資会社を有し, ヨーロッパ以外の最も大きな子会社も中国に設立された。
- 41) 秦月鷗『大話中国』民主与建設出版社, 1999年, 35頁。
- 42) 王文龍, 前掲書, 55頁。

- 43) 秦月鷗, 前掲書, 80-81頁。
- 44) 周勇兵「中国/消費者を主役にすえた法整備の進展」『アジア研ワールド・トレンド』第95号, 2003年8月, 8頁。
- 45) 王裕晋「日本の家電企業の進出と影響」『現代社会文化研究』(新潟大学大学院現代社会文化研究科)第5号, 1996年3月, 62頁。
- 46) 1978年に鄧小平政協主席(当時)が松下電器を訪れ, 創業者の松下幸之助氏が「中国の近代化に全面的に協力する」として, 翌年2回にわたって中国を訪問し, それから20年の間に160項目以上の対中技術協力を実施, 50に及ぶ現地法人を設立してきたことは有名である。
- 47) 王裕晋, 前掲論文, 62-64頁参照。
- 48) 小島末夫「躍進する中国企業 その1 海爾(ハイアール) —中国版多国籍企業のランナー『ジェトロセンサー』2002年9月, 42頁。
- 49) 範建亭・天野倫文「日中家電産業発展のダイナミズム(中)」『経営論集』(東洋大学経営学部)第59号, 71頁。日本企業の対中技術・設備輸出(カラーブラウン管製造)は第一導入(78年6月), 第二次導入(1986-1988年), 第三次導入(1990年代以降), 東芝, 日立, 三菱など中国に技術供与やプラントの形式で行っていた。
- 50) 秦月鷗, 前掲書, 95-96頁。
- 51) 同上書, 35頁。
- 52) 陳放編『海外兵団購中国』中国社会出版社, 1999年, 360-361頁。
- 53) 日経産業消費研究所編『台頭するアジアブランド』日本経済新聞社・日経産業消費研究所, 2003年, 14頁。
- 54) 王文龍, 前掲書, 48頁。
- 55) 西村幸次郎編『グローバル化のなかの現代中国法』成文堂, 2003年, 1頁。
- 56) これは中華人民共和国成立後, 3度目の憲法である。これは, 1954年憲法の一部の条款を回復し, 1975年憲法におけるいくつかの重大な誤りを改正した。
- 57) 王叔文・韓延龍・畑中和夫『現代中国法概論』法律文化社, 1989年, 22-23頁。
- 58) 現行憲法は, 1982年に制定され, その後1988年, 1993年および1999年に改正されている。
- 59) 王叔文・韓延龍・畑中和夫, 前掲書, 101頁。
- 60) 同上書, 143頁。
- 61) 同上書, 25頁。
- 62) 西村幸次郎編, 前掲書, 133-136頁。
- 63) 森/濱田松本法律事務所・射手矢好雄・石本茂彦編『中国ビジネス法必携』ジェトロ, 2004年, 166頁。
- 64) 針生誠吉・安田信之編『中国の開発と法』アジア経済研究所, 1992年, 199頁。
- 65) 李継忠・林元華訳「中国の商標法制(講演録)」『日本商標協会誌』, 1991年, 37頁。
- 66) 商標権侵害行為とは, 登録商標の専有権者の許諾を得ずに当該登録商標と同種または類似の商品に当該登録商標と文字, 図型が同一または類似の商標を使用するか, または当該老六商標と文字, 図型が同一または類似の包装, 装飾を使用し, かつ誤認を招くのに足りる行為をいう。
- 67) 針生誠吉・安田信之編, 前掲書, 200-201頁。
- 68) 鐘振奮「変わりゆく消費者意識」『People's China』2001年10月, 16頁。
- 69) (1)消費者に情報を提供し, 相談に応じること。(2)関係行政部門の商品およびサービスに対する監督調査に参加すること。(3)消費者の合法的権利問題に対して, 関係行政機関に報告し, 調査を行い, 提案すること。(4)消費者のクレームを受理し, クレーム調査を行い, 調停すること。(5)クレーム事項が商品やサービスの

- 質の問題に関わる場合、査定部門に査定をさせ、結果を明らかにすること。(6)消費者の権利を損なう問題に関し、消費者の訴訟を支持すること。(7)消費者の合法的権利を損なう行為について、メディアを通し、公開し、批判すること。
- 70) 鐘振奮、前掲誌、15頁。
  - 71) 王文龍、前掲書、181頁。
  - 72) 中江剛毅・夏占友『動き出した巨大な生産力・消費力 中国の経済と経営』ダイヤモンド社、1993年、39-40頁。
  - 73) 関満博編『現代中国の民間中小企業』新評論、74頁。
  - 74) 同上書、72頁。
  - 75) 徐宗懋著/鈴木かおり・服部裕美子・米井恵美子訳『変貌する中国企業—中国の企業家と戦略』河出書房新社、1995年、15頁。
  - 76) 岩田龍子・瀋奇志『国際比較の視点で見た 現代中国の経営風土—改革・開放の意味を探る—』文真堂、1997年、133頁。
  - 77) 工藤市兵衛・趙大生『現状と見通し 中国の企業経営と投資環境』同友館、1994年、1-2頁。
  - 78) この事例は、李捷生『中国「国有企業」の経営と労使関係—鉄鋼産業の事例〈1950年代~1990年代〉—』御茶の水書房、2000年、143、146、183、184頁より。
  - 79) 愛知学泉大学経営研究所・中国国家経済体制改革委員会・経済体制管理研究所編『中国の企業改革—日中共同研究—』税務経理協会、1995年、144頁。
  - 80) 王薇『中国国有企業改革と経営管理体制の転換』関西学院大学出版会、2004年、99頁。
  - 81) 関満博編、前掲書、35頁。
  - 82) 岩田龍子・瀋奇志、前掲書、133頁。
  - 83) 愛知学泉大学経営研究所・中国国家経済体制改革委員会・経済体制管理研究所編、『中国の企業改革』税務経理協会、1995年、144頁。
  - 84) 許海珠『中国国有企業改悪の戦略的転換』晃洋書房、1999年、2-3頁。
  - 85) 岩田龍子・瀋奇志、前掲書、155-157頁。
  - 86) 王薇、前掲書、104頁。
  - 87) 李捷生、前掲書、166頁。
  - 88) 同上書、188-189頁。
  - 89) 同上書、189-190頁。
  - 90) 万力編『中国品牌戦略』天津大学出版社、2001年、317-318頁。
  - 91) 金山権『現代中国企業の経営管理—国有企業のグローバル戦略を中心に—』同友館、2000年、14頁。
  - 92) 同上書、36頁。
  - 93) 関満博編、前掲書、72頁。
  - 94) 同上書、75頁。
  - 95) 岩田龍子・瀋奇志、前掲書、62-63頁。
  - 96) 王文龍、前掲書、99頁。
  - 97) 冷蔵庫メーカーを意味している。
  - 98) 卢泰宏・谢飏・罗淑玲・梁志红『我国自创品牌的进展与展望』『中山大学学报』（社会科学版）第3期、1996年、5頁。

- 99) 王文龍, 前掲書, 191-192頁。
- 100) 工藤市兵衛・趙大生, 前掲書, 33頁。
- 101) 李海峰, 前掲書, 96頁。
- 102) 王文龍, 前掲書, 56-57頁。
- 103) 陸娟『現代企業品牌發展戰略』南京大学出版社, 2002年, 261頁。
- 104) 王静編『品牌有価—1995年~2004年中国品牌価値報告』企業管理出版社, 2006年, 12-13頁。
- 105) 以下の二つの事例は, 万力編, 前掲書, 173-178頁より。
- 106) 伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール 経営学入門』日本経済新聞社, 2003年, 57頁。
- 107) 李毅「中国家電メーカーにおけるブランド管理」『経営学論集』(明治大学大学院経営学研究科) 第22号, 2005年2月, 292頁。
- 108) 黄リン編『WTO加盟後の中国市場』蒼蒼社, 2002年, 23頁。
- 109) 同上書, 20-21頁。
- 110) 中外企業管理案例研究中心編『中国企業最佳案例—市場营销』中国長安出版社, 2005年, 161-167頁。
- 111) この例は, 張良『营销勝局啓示录』海天出版社, 2005年, 150-158頁より。
- 112) 王静編, 前掲書, 100頁。
- 113) 同上, 130-131頁。
- 114) この例は, 余明陽編『2006中国品牌報告』上海交通出版社, 2006年, 45-52頁, 郝彤「269億: 五粮液的神奇跨越—“中国酒王” 五粮液品牌策划纪实」『財経界 Money China』2005年2月, 8-17頁より。
- 115) 以下の記述は, 陸娟, 前掲書, 196-202頁より。
- 116) 王文龍, 前掲書, 10頁。

(2006年11月20日受理)