

博士論文の要旨および 博士論文審査結果の要旨

氏名	19D6102 刘博 晗
学位の種類	博士（経済学）
学位記番号	経済博甲第15号
学位授与の日付	2022年9月24日
学位授与の要件	学位規則第4条第1項該当
博士論文題目	中国における日系食品企業の戦略に関する研究 —ハウス食品の販売戦略を中心に— A Study on the Business Strategy of Japanese Food Enterprises in China : The Case of House Foods Corporation
論文審査委員	主査 大島 一二 教授 副査 角谷 嘉則 教授 副査 上ノ山賢一 准教授

<博士論文の要旨>

中国における 日系食品企業の戦略に関する研究

—— ハウス食品の販売戦略を中心に ——

刘 博 晗

本論文の要旨

本論文は、中国食品市場において、日系食品企業として良好な販売成績を残したハウス食品の事業展開を検証したものである。このハウス食品の事業展開を検討する前提として、現在の中国の消費者の市場行動の変化や特徴等についての検討も実施した。具体的な章別構成は以下のとおりである。

まず第一章では、中国市場において良い販売成績を残したハウス食品の事業展開と進出の流れについて整理した。ハウス食品は、中国市場において1997年のカレーレストランの開設を嚆矢としてカレー関連事業を展開し、現在は比較的順調にカレー関連事業全般を取り扱うまでに成長している。その事業展開は、模索期、合弁進出期、独自拡大期という三つの段階を経て、事業エリアは当初の上海市から中国各地にまで拡大し、現在は20都市以上にオフィスを開設している。また、本章では、同業他社との競争状況なども検討し、ハウス食品の強みも明らかにした。

まず、資金投入についてである。カレーのように、いまだ中国消費者に十分に普及していない商品については、一般的に、中国国産メーカーに比べて、日本などの外資メーカーはその投資額が多いと考えられる。その中で、とくにハウス食品の投資は一般的な外資メーカーよりも高い水準にある。中国国内に3カ所の工場を有し、さらに20都市以上に事務所を開設している

のである。この資金投入規模は、企業進出においてもっとも重要な要素と考えられ、ほかの方面にも好ましい影響を与えている。

次に、事業地域については以下のような状況である。現在はインターネット通販の拡大によりそのシェアが急速に拡大していることから、変動しているが、2010年前後の時期においては、ハウス食品はほかの国産メーカー、外資メーカーと比べて、圧倒的に広域の事業エリアを有してきた。2010年当時の状況としては、地方の国産メーカーは一般的に地元に限定された範囲で販売しているにすぎなかったのに対して、外資メーカーの事業範囲はやや広範囲であったが、それでも限定されていた。例えば、日系食品企業にとってもっとも重要な販売ルートは、一般的に日系スーパーを通じて販売するという形態であった。これに対して、ハウス食品は2010年前後にはすでに10都市以上に営業所を開設しており、現在は北京市、上海市、広東省以外にも19の都市にオフィスを開設し、シェア拡大に努めている。

続いて、人材育成である。ハウス食品はとくに営業人材の育成に注力してきたという経緯がある。前述したように、投入資金が比較的多かったが、このため、一般的な国産メーカーや外資メーカーに比べて人材育成に力を入れてきた。現在の営業人員数は、100人以上に達しており、かなり多いと評価できる。これにより、ハウス食品の営業力は比較的に充実してきた。

原料調達については、外資メーカーは、国産メーカーとの比較で原料調達が比較的に容易であると評価できる。しかし、ハウス食品はコスト削減と原料の安定供給の側面を重視し、大部分の原料を中国国内で調達している。これにたいして、外資企業の多くが国外からの原料調達に依存しているため、今般の新型コロナウイルスの感染拡大による流通ルートの混乱により原料調達に困難が発生したが、ハウス食品はこうした問題の発生を回避することができたという。

最後に価格優位に関してみてみよう。一般に中国国産メーカーの設定価格はもっとも安い。それに対して外資メーカーやハウス食品の商品価格は多少高い水準に設定されているが、その差は大きくない。これは、ハウス食品の

場合、前述したように、他の外資メーカーと異なり、中国現地産の原料を利用しているため、利益が出やすい構造であることによっている。

続いて第二章では、中国経済と市場の変化、そして消費者の購買行動の変化について、分析した。1978年から開始された改革開放政策の影響を受け、中国経済の急速な経済成長により、2000年代に入った後、中国消費者の購買力が大きく成長した。さらに、2010年から、経済の成長と転換により膨大な購買層が形成された。14億人の人口を有する中国にとって、理論上は、どのような種類の商品でも、受け入れられる消費者は存在しているということである。

これに対して、影響が大きいのは消費者の消費観念である。一般的に、消費観念の形成は、子ども、又は青少年時期の社会経済環境、家庭環境、文化環境などに大きく影響を与えられる。これは中国市場においては、改革開放政策から40年以上の時間的経過によって、消費者の消費観念の間に大きな相違が存在していることを示している。

この消費観念は主に二つのことに大きく影響を受けている。一つは消費者の購買意欲である。つまり、消費者自身の価値観、消費の習慣、新しい商品に対する受容能力などの相違ということである。もう一つは外部からの影響である。消費商品の種類、価格の変化、広告などの影響、つまり、企業の販売戦略により消費者にどのくらいの影響が与えられるかという部分である。

これを意識して、まとめると、中国市場は大別して三つの消費階層に区分できる。

その中で、特に注目されているのは第二消費層と第三消費層である。この消費層は、およそ70後、80後と90後世代にあたる。この三つの消費階層は、前述したように、どちらも改革開放政策の影響を受けて、消費観念が形成されている。そのため、新規商品に敏感で、健康または飲食を重視しているなど、さまざまな購買意欲を有するという特徴がある。第二消費層は改革開放政策初期又は「世界の工場」としての中国の時期から形成された複雑な消費観念を持って、市場の新しい物資・食品等が急速に豊富になった一方、

全体的な一人当たりGDP水準がまだまだ低いため、購買力もいまだ限定的であった。そのため、どうやってこの消費層の購買意欲を満足させるかがとくに重要となる。

こうした相違に基づけば、ハウス食品にとっては、製品戦略において、消費者により多くの食品の中で、ハウス食品の商品を選択してもらうことが大切なことと考える。つまり、消費者の満足度を向上させることが重要である。特にハウス食品のように、中国消費者の認知が低く、伝統的な食品でもない場合、ハウス食品の商品の選択の場において、「なぜこの商品を買うのか」という理由を、きちんと消費者が認識していなければならないということである。

また、第三消費層は経済成長と経済モデルの変化からの賃金上昇期、つまり「世界の市場」としての中国のなかで消費観念が形成されている。豊富な物資と購買力を有しているため、購買意欲に個人意識の影響がさらに大きくなっている。「消費>貯金」という消費の習慣を有しており、その好みを満足させれば、膨大な購買力を有する消費階層となりうる。

また、消費者の満足度の向上がさらに重要になる。ハウス食品にとって、商品の製造、価格、種類、ターゲットなどの部分は重要になる。つまり、製品発売戦略の部分は特に注目されていると考えられる。

一方、経済発展と物資の増加により、中国市場はしだいに売り手市場から買い手市場に転換し、宣伝活動の競争激化がもたらされ、単純な宣伝方法から手法が多元化した。これを背景として、加えて宣伝に関する信用問題や食品安全問題など、第二と第三消費層にとって伝統的な広告の影響は小さくなった。特に第二消費層は、2010年前後では、中国市場においてかなり高い消費比率を占めている。彼らは体験的な販売、科学的な証拠という宣伝方法を信用し、自分の目で見て、自分で作って見るということを重視しているということである。

そこで、どのようにしてこの多様な中国消費者の購買行動を満足させるかがハウス食品にとっての大きな課題となる。また、経済発展と物資の増加に

より、中国市場は売り手市場から買い手市場に転換し、また、インターネットの急速な普及により、プロモーション活動の競争激化がもたらされ、その活動手法も単純な宣伝から実に多様化している。このような背景の下で、ハウス食品のプロモーション活動はとくに注目されている（ハウス食品のプロモーション活動については第四章で詳述している）。

第三章では、ハウス食品の製品開発について分析した。ハウス食品の中国市場における製品戦略は、おおよそ三つの段階を経て確立したと考えられる。まず第一段階では、アンテナショップ開設により、中国市場において一定程度の商品需要が存在していることを確認した。次に、第二段階では、商品開発における現地化戦略の推進により、現地の消費者の満足度を向上させ、さらなる調整を進めることで、販売拡大を実現してきた。最後に現在の第三段階では、商品の市場における位置の特定と消費者が求める商品特性に基づいて、自社製品を多様化させ、さらに市場における販売拡大を目指している。

商品の製品開発と発売において、ハウス食品は中国の消費者の購買意欲に対応して、以下の三つの手法または戦略により対応している。

まずは、高度な現地化による製品開発によって、現地消費者の商品に対する満足度を向上させる。味覚の部分にとどまらず、視覚的な印象や内容量にも配慮しつつ、中国消費者に、自社の商品に対する評価を上昇させるという戦略である。

続いて、現地消費者の増大する購買力を重視し、日常生活でも買える価格の設定により、購買できる階層を拡大する。また、ターゲットを特定し、その個人から家族内の普及に注力している。

最後に、商品の市場における位置づけを明確化し、競争関係が激しい中国の他の食品や料理との競争をある程度回避させつつ、カレー調味料としての機能を活用し、利用面の拡大によりさらに販売の拡大を目指している。

こうした努力の進展により、ハウス食品は中国市場においてある程度の成功を収め、中国市場での比較的高い市場シェアを獲得したと考えられる。

そして最後に第四章では、ハウス食品の各種プロモーション活動の費用と効果について整理した。認知の向上には基本的には二つの側面があると考えられる。一つは、①「個人的な認知の深まり」が進展することである。つまり、ハウス食品やハウス食品のカレー関係製品についての理解（味覚、おいしさ、有用性など）の深まりが具体的には考えられる。この①の深まりは、将来のリピーターの発掘、さらには販売の拡大につながる可能性が高くなるう。

もう一つは、②「市場における知名度の高まり」である。これは文字通り、ハウス食品の社名、商品名の知名度を向上させることであり、例えば、テレビ・インターネット等の媒体を利用したプロモーション活動により、より多くの消費者にその社名・商品名を印象づけることが可能となることである。ただ、この②だけでは、それが必ずしも販売促進に直結するかは疑問である。一般に消費者にとって、「名前は知っていても味の想像できない食品を購入する機会」は多くないと考えられるからである。

よって、企業が、自社が置かれた状況を前提にプロモーション手法を選択する場合、この①と②のどちらを優先して活動するかを判断しなければならない。

ハウス食品は社名や商品名製品の知名度の向上を目指すのではなく、むしろ試食などによる体験を反復することによって、消費者個人レベルの製品に対する認知の高まりを目指すことを選択したといえる。具体的には、企業・大学の食堂における試食を中心としたプロモーション活動、工場見学、各種の販促活動などの手法を通じて販売を拡大してきた。

またこの章では、実際の事例「古都の朝めし屋」との連携について分析し、そのプロモーション効果についても説明した。

ハウス食品と古都の朝めし屋の連携により、どのような事業展開効果が生まれたのかについて、①②③の順番で、そのそれぞれの特徴をまとめて説明した。

まずは①について、連携対象の選択が重要である。前述のように、古都の

朝めし屋は毎朝朝食を提供していることから、地元の消費者に対して強い影響力を有している。しかし、この企業は西安市以外には影響力はほぼないとも言えよう。そのため、企業の規模は中小企業レベルである。このような企業・組織との連携は、ハウス食品にとってコストの節約も可能で、相対的に連携が容易な対象である。これは前述の大学・企業食堂との連携と類似しており、ある範囲内で影響力の強い企業、組織はハウス食品にとって魅力的な連携対象であると考えられる。

続いて②では、連携企業の現地消費者に対する影響力・知名度を利用して、消費者のカレーに対する認知を向上させることを可能としている。一般に、大学・企業食堂、事例の古都の朝めし屋などは、食品製造用の原材料メーカーを、とくに消費者に伝達しないし、そのような方法もない。しかし、消費者は、ハウス食品のことを知らなくても、古都の朝めし屋のカレー製品を食するだけで、ハウス食品にとって、いわゆる試食と同じ効果が得られ、カレーの認知を拡大することができる。

最後の③は、ハウス食品は古都の朝めし屋のような地方の特徴ある企業との連携により、中国消費者にカレー製品をより深く認知させて、最後にハウス食品のカレーの購買者を獲得する可能性が高まる。

すでに述べたように、カレー製品の販売拡大の要点は、まずカレーという商品の認知自体を向上させることにかかっている。そのために、ハウス食品は各地方の企業・団体との連携により、認知向上に努めているのである。

世界経済のグローバル化とともに、企業の外国や特定の地域への進出も一般的になった。こうした変化を背景として、企業競争、それに対応した戦略展開も複雑な状況となっている。

2000年代に入り、中国のような巨大な市場は、外国企業に対して、魅力である一方、対応の難度もかなり上昇している。とくに、改革開放政策から現在まで、中国人の個人収入の増加などにより、市場は売り手市場から買い手市場に転換し、個人の購買意識は大きく変化している。

また、企業のマーケティングにおいて、伝統的な4P戦略以外にも、4Cs

などの消費者を第一位にする経営理論も誕生した。それぞれの理論は市場の状況において、妥当する場合もあり、そうでない場合もある。

こうした状況の中で、企業にとって、消費者の体験、満足度などの影響もますます重要になっている。

このように、ハウス食品の成功要因は多数あげられる。しかし重要な点は、中国市場の変化を重視し、詳細に消費者分析を展開し、消費者の満足度を高める活動は、もっとも重要な要因であると考えられる。つまり、ハウス食品の中国進出過程は、実際には市場への参入と同業他社との競争過程ではなく、中国におけるカレー市場の開拓過程が主要な内容であったということである。その開拓は本論文で詳述してきたように、厳しいものであったが、その成果も大きかった。このハウス食品の経験は、他の日系食品企業の新しい市場への進出時にも大いに参考になると考える。

<博士論文審査結果の要旨>

申請者：刘 博 晗

論文題目：中国における日系食品企業の戦略に関する研究

—ハウス食品の販売戦略を中心に—

学位申請の種類：甲（課程博士，経済学）

1. 論文内容の概要

本論文は、中国に進出した日系食品企業（ハウス食品）の中国販売戦略について、主に製品戦略、価格戦略、プロモーション戦略の分析を中心に、ハウス食品関係者を対象とした丹念な現地調査の成果を基本として研究を実施したものである。

本論文の構成は以下の通りである。

序章

1. 研究の背景
2. 先行研究
3. 研究課題と研究目的

第一章 ハウス食品の概況と中国への進出

1. ハウス食品の概況
2. ハウス食品の事業と海外進出
3. ハウス食品の中国進出
4. 同業他社企業との対比

第二章 中国の食品に関する市場変化と消費行動変化

1. 本章の背景
2. 中国の経済成長と市場消費の変化

3. 近年の中国の飲食消費行動の変化
4. 年齢階層別消費動向
5. 購買意欲の変化に関する分析

第三章 ハウス食品の製品開発と販売に関する分析

1. 本章の背景
2. ハウス食品の中国進出と製品開発
3. ハウス食品の製品と現地化戦略
4. 価格の制定とターゲットの選択
5. 小括

第四章 ハウス食品のプロモーション選択に関する分析

1. 本章の背景
2. ハウス食品のプロモーション戦略の展開
3. ハウス食品のプロモーション活動の効果と課題
4. ハウス食品のプロモーション活動の具体例
5. 小括

おわりに

参考文献

2. 概評

2.1 本論文の課題

近年、中国をはじめとするアジア市場への日本の食品企業、外食産業等の進出が相次いでいる。これは、日本国内市場において、長期にわたる不況、人口減少、少子高齢化などにより縮小傾向が継続する一方、アジア新興国市場では、人口増大、顕著な所得の上昇等により市場の急拡大がみられるなど好対照が存在するためである。しかし、いうまでもなく、日本市場と大きく

異なる海外市場への進出は容易ではなく、当初予期できなかったさまざまな障害により、事業拡大が停滞し、甚だしい場合には撤退を余儀なくされる企業も散見される。

こうした背景のもとで、本論文では、大手食品企業であるハウス食品の中国市場における製品開発戦略（マーケティングミックスのフレームワークの4Pの一つである「Product」）、価格戦略（「Price」）、プロモーション戦略（「Promotion」）に注目し、ハウス食品関係者からのヒアリング調査の結果に基づいて、それらの戦略の手法と効果について分析し、その有効性と消費者に対する影響、さらには現在残されている課題について明らかにすることを目的とする。

2.2 研究結果

今回の研究からは以下の点が明らかになった。

(1) まず論文の前提として、中国市場におけるハウス食品の事業展開と進出の流れについて整理した。ハウス食品は、中国市場において1997年の上海市でのカレーレストランの開設を皮切りにカレー関連事業を展開し、現在は家庭用カレー事業を主力に、業務用販売、外食事業などカレー関連事業全般を取り扱うまでに成長している。その事業展開は、模索期、合併進出期、独自拡大期という三つの段階を経て、事業エリアは当初の上海市から中国各地にまで拡大し、現在は20都市以上にオフィスを開設している。

(2) 中国経済の発展と市場の変化、そして消費者の購買行動の変化について分析した。1978年の改革開放政策を契機に、中国の経済成長が開始されたが、そのなかで、市場は大きく変化し、中国の消費者は従来の比較的単一の消費行動から、多様な消費行動を行うに至っている。とくに出生した時代の経済背景によって、購買行動が大きく異なる点について分析し、これに対応したハウス食品の製品戦略、価格戦略について考察した。

(3) つづいて、ハウス食品の製品開発について具体的に分析した。ハウス食品の中国市場における製品戦略は、おおよそ三つの段階を経て確立したと考

えられる。まずは第一段階では、アンテナショップ開設により、中国市場において一定程度の商品需要が存在していることを確認した。次に、第二段階は、商品開発における現地化戦略の推進により、現地の消費者の満足度を向上させ、さらなる調整を進めることで、販売拡大を実現してきた。最後に現在の第三段階では、商品の市場における位置の特定と消費者が求める商品特性に基づいて、自社製品を多様化させ、さらに市場における販売拡大を目指している。

(4) さらに、ハウス食品の各種プロモーション活動の費用と効果について整理した。ハウス食品は、TV広告等で社名や商品名製品の知名度の向上を目指すだけでなく、むしろ試食などによる体験の反復を重視することによって、消費者個人レベルの製品に対する認知の高まりを目指すことを選択した。具体的には、企業・大学の食堂における試食を中心としたプロモーション活動、工場見学、各種の販促活動などの手法を通じて販売を拡大し、現在の事業規模に成長してきたことを明らかにした。

以上のように、全体の論文の主張は明快であり、かつ、研究の中心は数年間にわたる本人の反復的なハウス食品関係者を対象とした調査活動に基づくもので、他の先行研究にはみられないオリジナリティがあると考えられる。

しかし、この研究結果は、今回の限定された現地における調査結果から導き出されたものであり、中国における日系企業の戦略全体に適用できるものなのかについては、今後さらなる検討が必要であろう。

3. 結論

ここまで述べてきたように、学位申請者・劉博哈氏の本論文は、経済学分野において研究者として研究活動を行うに必要な研究能力とその基礎となる学識を示すに足るものと判断できる。なお、本論文の主要部分はずでに『桃山学院大学経済経営論集』に3編掲載されている（「中国市場における日系食品企業の販売戦略に関する分析 ―日系H社の購買層戦略を事例として―」『桃山学院大学経済経営論集』第62巻第1号、pp 31～46、2020年、「中国

市場における日系食品企業のプロモーション戦略に関する分析 ー日系H社の事例を中心にー」『桃山学院大学経済経営論集』第63巻第2号, pp 47～64, 2021年, 「中国市場における日系食品企業の製品戦略に関する分析 ー日系H社の事例を中心にー」『桃山学院大学経済経営論集』第63巻第4号, pp 105～123, 2022年)。

学位規定に定める最終試験に関しては, その定めに基づいて口頭試問を行った(2022年8月2日)。そこで, 同氏の研究成果および外国語能力が上記の判断と齟齬がないことを確認し, 合格と判定した。

以上の結果から, 学位申請者・刘博哈氏は博士(経済学)の学位を授与される資格を有するものと認める。

2022年(令和4)年9月14日

審査委員(主査)	大島 一二
審査委員(副査)	角谷 嘉則
審査委員(副査)	上ノ山 賢一