

中国の消費者心理をつかむ

五つの消費動向を捉えた成長と
ハイパフォーマンスの実現

三里屯VILLAGE

ハイパフォーマンスの実現へ

目次

急速に変化する消費動向への対応	2
オポチュニティー 1 マーケティングチャンネル戦略の再考	4
オポチュニティー 2 ソーシャルメディアの活用	8
オポチュニティー 3 パーソナライズされた顧客体験の創造	11
オポチュニティー 4 期待値を上回るサービスの提供	13
オポチュニティー 5 消費主導型イノベーションの追求	15
オポチュニティーの具現化に向けて	16
結論	18

中国における消費者の知識と行動は急速に変化しており、企業が消費動向の変化を追うことが極めて困難な時代になりつつあります。

アクセンチュアによる最新調査は、急速な消費行動の変化がもたらす企業活動への影響に対する洞察を提供します。また、本調査は流動的な事業環境であっても、中国の消費者心理をつかむ努力をしている企業には大きなオポチュニティーが存在していることを示しています。

急速に変化する消費動向への対応

中国市場で事業を展開している企業にとって、顧客洞察へ投資を行うことは必要不可欠です。主要なブランドのほとんどが既に中国で事業展開しており、消費者は膨大な選択肢に溢れた日常に接しています。このため、消費者そのものと彼らがどのように購買の意思決定を行うかを正確に理解することにより競争優位を築くことが可能です。

中国における消費者行動、嗜好、期待の変化について新たな洞察を得るために、アクセンチュアは2011年から2012年に亘り、都市部の中間所得者層（2011年300人以上、2012年500人以上）を対象に二度の調査を実施しました¹。

調査結果はアクセンチュアが以前に行った中国における消費者市場の力学変化の調査結果を裏付けただけでなく、中国企業や多国籍企業が事業を拡大し成功を収めるために活用可能な5つの動向を浮き彫りにしています。これらの動向は消費者の購買アプローチがどのように変わったのかを示しています。

1. 意思決定のあり方

インターネットは中国の消費者が商品やサービスに関する情報を得る際に最もよく利用されているチャンネルです。

しかし、意思決定には職場の同僚、友人及び家族が商品やサービスに抱いている印象が最も大きな影響を与えています。

2. ソーシャルメディアの台頭

デジタル技術の進展やソーシャルメディアの台頭は商品やサービスへの印象に影響を与え、また、購買行動自体にも著しい影響を及ぼしています。

3. 顧客ロイヤリティーの変化

中国の消費者は利用頻度が高い店舗やブランドに多少のロイヤリティーを持っているものの、最良な商品・サービスを求めて行動しており、より良い商品・サービスに心奪われる傾向があります。「低価格」はもはや顧客満足度を満たすドライバーではありません。

4. 顧客サービスへの期待の変化

「迅速かつ気軽に」という顧客サービスへの期待は、これまでになく高まっています。

5. イノベーションへの参加に対する印象の変化

中国の消費者は企業のイノベーションへの取組に参加するオポチュニティーを好意的に捉えています。

これらの動向は企業が以下を実施するオポチュニティーをもたらします。

- 差別化された販売・商品戦略を策定すること
- 高い顧客利便性とチャネル統合ケイパビリティを構築すること
- 顧客維持と成長にフォーカスすること

これらのオポチュニティーを追究することにより、企業はパイパフォーマンスの実現に向けたより良いポジションを築くことになるでしょう。ハイパフォーマーとは顧客を熟知した存在なのです。そして、彼らは高い満足と差別化された体験を顧客に提供できるのです。

中国消費市場を支える「基礎」

中国の消費市場は決して同一視できません。過去30年間で、中国社会と経済環境、並びに教育や雇用環境の変化が一つの潮流を形成し、ダイナミックで急速に変化を遂げる消費市場を作り上げました。この市場は巨大で、非常に多角的かつ不安定です。企業はこの市場背景に鑑みた上で、中国人消費者に対する洞察を得る必要があります。

以下について考察していきます。

消費主導でない中国の経済成長

過去12年間の中国経済成長率は年率約9%で推移し、消費ではなく投資や輸出により大きく牽引されてきました。国内総生産成長率に対する消費の貢献度は過度に低く、2010年度のGDPに占める家計消費は34%²に減少し（2000年は46%）、米国の71%や、欧州諸国や他のBRIC諸国の50～60%を大きく下回っています³。中国の社会・経済発展に関して、高レベルの指針が設定された第12次五カ年計画（2011～2015年）では、国内消費を促進することで経済の均衡回復を図る方針が明らかになりました⁴。消費がGDPに占める割合は、2020年までに45%を占める見通しです。中国の消費者が積極的な支出を行うかはまだ不透明です。中国には健全な社会保障制度がないため、国民の貯蓄率（所得の38%）は世界トップレベルです⁵。今後10～20年間はこの貯蓄率が維持される見通しです。

収入格差の拡大

中国では昔から、都市部と農村部での所得格差がありますが、この格差は拡大の一途をたどっています。2000年には、都市部の平均可処分所得が、農村部平均を280%上回り、2011年には323%まで拡大したのです。政府は2015年までに都市部と農村部の両地域における個人所得を7%拡大する目標を掲げ、一連の社会経済政策を展開しました。この結果、可処分所得が年間2万5000ドルを超える世帯数は全体の7%に達し、2010年の2.4%から増加しました。しかしながら、都市部と農村部の所得格差が縮小する目的は立っていません（図1参照）⁶。

図表 1: 1世帯当たりの年間可処分所得

中国の世帯数 単位: 1000



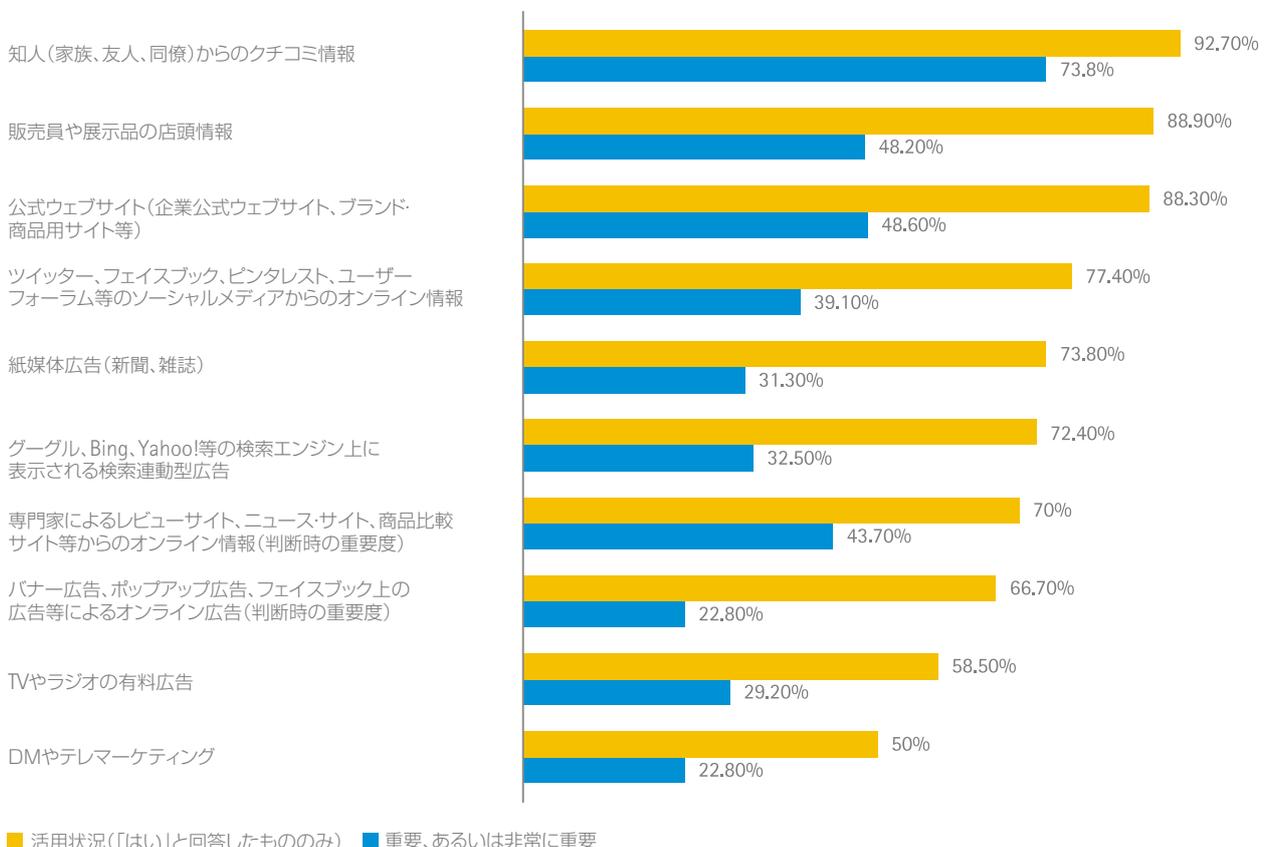
資料：国家統計局、ユーロモニター・インターナショナル、アクセンチュアの中国都市部消費者分析

オポチュニティー 1

マーケティングチャンネル戦略の再考

中国の消費者は多様なチャンネルを通じて、商品やサービスに関する情報を得ようとする傾向があります。これらのチャンネルは、DMキャンペーンから多様な広告形態、または企業サイトなど、多岐に亘ります。しかしながら、図表 2 に示されるように、商品やサービスに関する情報を得るために消費者が最も多く活用するのはオンラインチャンネルであり、特定企業からの購買判断においてもオンラインチャンネルが二番目に多く活用されています。2012 年には、オンラインチャンネルでリサーチを行う消費者の割合が 90% を超えました。

図表 2: 中国におけるマーケティング・販売チャンネルの活用状況とその重要性



注釈：アクセンチュア社の 2012 年世界消費者行動調査 (2012 Global Consumer Behavior Survey) より中国の統計を抜粋

都市化が加速し消費を牽引

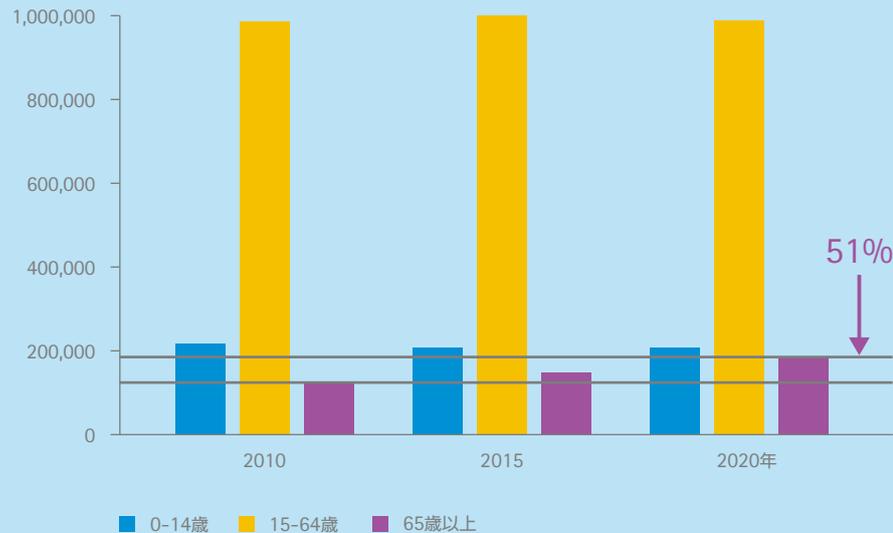
中国では毎年約 1,300 万人が都市へと移住しており、かつてない大々的な都市部への人口移動が進んでいます。この都市化は、今後も中国国内消費における主要な原動力であり続けると考えられます。1980 年時点での都市部居住者は 1 億 9,000 万人（人口の約 20%）でしたが、2000 年には 36% へと増加しました。さらに、2015 年には人口の 60% が都市部に居住すると予想されています。現在人口が最も急激に増加しているのは、比較的小さな都市や、大都市の周辺都市地域です。2020 年までには、人口 100 万人以上の都市が 70～100 都市に達する見通しとなっています⁷。

大規模な人口動向の変化により、より複雑化する消費市場

図表 3 が示すように、中国では高齢化が進んでおり労働人口は緩やかに減少しつつあります。2020 年までの 10 年間で 65 歳以上の人口は 51% 以上増え、総数は中国全人口の約 12% を占めると予想されます。また、一人っ子政策により労働人口も縮小し始めています⁸。高齢者の大多数がセーフティネットである社会保障制度の適用外となるため、高齢者を支える若年層の負荷が増大します。

図表 3: 高齢化社会

人口(単位: 1000人)



資料：国家統計局、ユーロモニター・インターナショナル、アクセンチュアの中国都市部消費者分析

購買判断に影響を与える要因として、非常に重視されるものの一つが、「知人の意見」です。アクセントの最新調査では、「クチコミ」情報には驚異的な影響力があることが判明しました。その力は市場にどのような商品やサービスがあるかを知らしめるだけでなく、実際に購買を後押しするほどです。対照的に広告キャンペーンは購買判断にそれほど影響を与えません。

中国人の購買判断に影響を与える「クチコミ」マーケティングにおいて、ソーシャルメディアの影響度は多岐にわたります。ソーシャル・ネットワークの普及に伴い、今日の消費者は極めて手軽に特定の商品やサービスに関する同僚、友人、家族の意見を知ることができます。我々が2012年に実施した調査では、中国人消費者の74%が知人が投稿した企業やブランドに関するコメントを「信頼する」と回答しています。現在では、この信頼感は更に高まっています。2011年に実施した調査では、ソーシャルメディアに投稿された知人の意見を「信頼する」と回答した比率は68%でした。しかし興味深いことに、購買行動に影響を与えるのは、友人や家族からの意見だけではありません。2011年時点では、中国における3分の1以上の消費者が、ソーシャルメディアにおける不特定多数の投稿コメントに基づいて購入を判断していました。2012年には、その影響度は約44%へと増加しています。ソーシャルメディアの広範囲における利用は、例えば全国2300都市の飲食店や店舗に対するユーザー格付けサイトである、大衆点

評（www.dianping.com）が人気を博している状況にも見て取れます。大衆点評は上海に拠点を置くクチコミサイトですが、2012年時点で月間4,800万人以上のアクティブユーザーがおり、150万以上の会員店舗に対して約2,000万件のレビューを投稿しています。同サイトは月間12億以上のPVがあり、うち、約60%のアクセスは4,000万モバイルUUからの訪問であると報じています。

これらの調査結果は、中国企業や多国籍企業が中国の消費者心理をつかむ上で一貫した顧客体験を提供することが大切であり、そのためにシームレスに統合された複数のチャネルを介して自社の商品やサービスに関する情報を利用可能な状態にすべきであることを示しています。一方、購買行動への影響については、企業は具体的なターゲット層を特定した上で、消費者が自社ブランドを自主的に支持するような戦略を策定・実行することが肝要です。

急増するオンライン利用者が成長を加速

携帯アプリやスマートフォンの普及は、ネットショッピングを活性化させただけでなく、消費者の購買行動も大きく変化させました。2011年時点では5億1,300万人だった中国のインターネット・ユーザー数は、2015年までに8億人以上へと

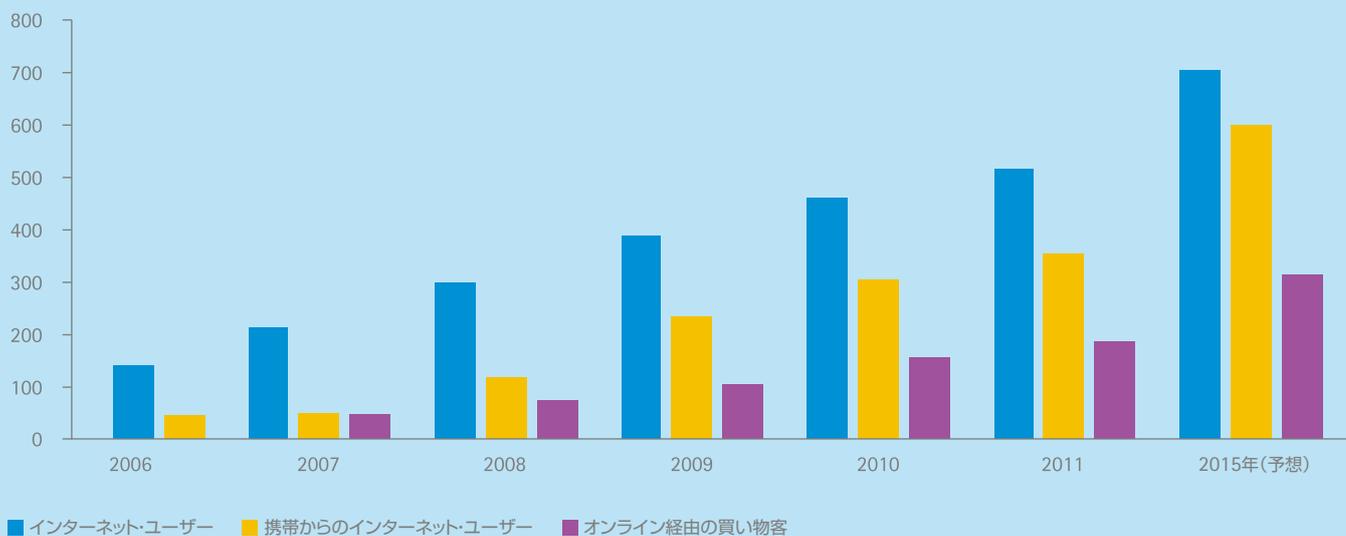
急増する見通しです⁹。買い物や娯楽にインターネットを利用することは、既に日常の消費活動の一部となっています。

2010年時点では、中国の小売販売におけるオンライン取引額は3.3%を占める程度でしたが、2015年には8%（売上額は3600億ドル以上）まで上昇すると予測されています（図表4参照）¹⁰。

中国人の消費者を魅了するプログラムを開始する前に、企業はまず中国で事業展開するための「基礎」と、消費者嗜好や行動がいかに変革を遂げてきたかという大きな枠組みを、大局を見ながら理解する必要があります。これらの要因を考慮することで、企業はより効果的なマーケティング戦略に磨きをかけ、本当に望む顧客にリーチすることが出来るようになります。

図表 4: オンライン帝国の台頭

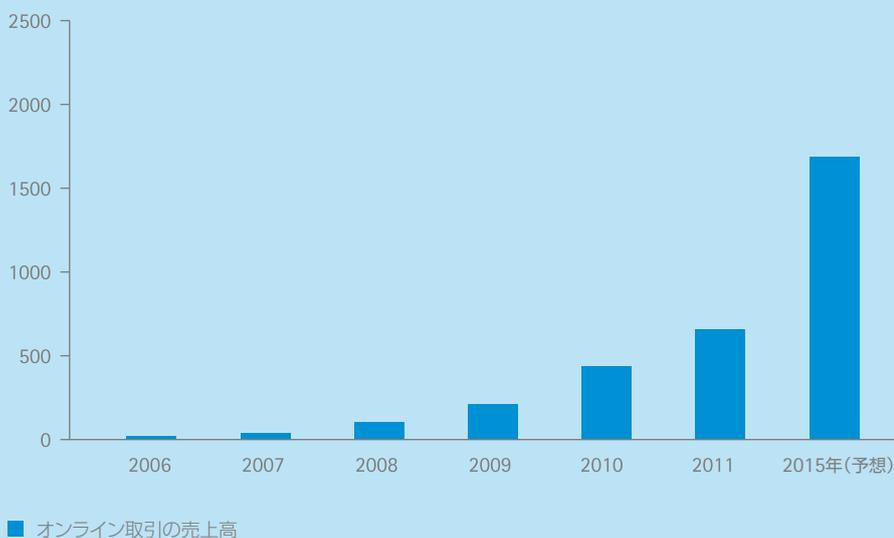
ユーザー数(単位: 100万人)



出所：中商情報網、中国インターネット情報センター、アクセンチュア分析

図表 5: 中国におけるオンライン取引の成長

元(単位: 10億)



出所：中国インターネット情報センター（CNNIC）発行の「2011年中国インターネット発展状況統計報告」

オポチュニティー 2

ソーシャルメディアの活用

中国における企業は流通、販売、サービスに係る顧客体験を過去5年間で改善させてきました。ほとんどの消費者は、これらの改善がテクノロジー利用の増加に起因すると考えています。

中国の消費者がテクノロジーを受け入れている事実は二つの点から明らかです。1点目は前述したように、中国では企業情報や購入を検討している商品・サービスについての情報収集のためにオンラインチャンネルを利用する消費者が増えていることです。事実、「オンライン」は今日これらの目的を果たすために最も広く使われているチャンネルです。消費者の好みを形成する際におけるその重要度は昨年1年で10%上昇しています。また、企業情報や企業が提供する商品・サービスの情報を収集するソースとしてインターネットを活用したことがない消費者はわずか2%と報じられています。さらに他の調査においてもオンライン接続の普及が確認されています。米国民間調査機関のピュー・インターネット・アンド・アメリカン・ライフ・プロジェクトとチャイナネットでの共同調査によれば、中国におけるインターネット利用者の92%が、直接ブランドを「指定」してサイトにアクセスしています。現在頻繁にインターネットを利用している約5億人が中国の総人口の40%に留まるという事実がさらにこれらの調査結果を注目すべきものにしていきます。言い換えれば、中国の人口の半分以下だけで既に全世界のインターネットユーザーの25%を占めているのです¹¹。中国の消費者がインターネットを利用するにつれて新たな顧客に関与する可能性は計り知れません。

2点目はソーシャルネットワーキングが購買行動に重要な影響を与えているという点です。中国では、知人から情報を集めることは消費者の購買意思決定に高い影響を与えています。ソーシャルメディアはこれらの情報を収集することを迅速かつ容易にしています。消費者の90%以上は少なくとも年に数回は商品・サービスの情報を収集するためにソーシャルメディアやミニブログサイト（微博（ウェイボー）など）を利用しています。そして、消費者の3分の1は週に何回かこれらの情報収集を実施しています。企業体験や商品・サービスに対する意見を共有することに関して言えば、中国の消費者は非常に積極的です。消費者の約4分の1は週に数回、彼らの印象を共有しています。ソーシャルネットワーキングサイトで意見を共有したことがない消費者はわずか20%に留まっています。



新浪微博 (SinaWeibo) の趨勢と影響力

数多く乱立しているミニブログサイトの中でも、新浪微博 (SinaWeibo) の存在は際立っています。利用者数は中国における全インターネットユーザーの約半数に相当する3億人以上となり、現在も月間1,000万人ペースで増加し続けています。新浪微博の発表によれば、利用者の50%近くが、友人や知人に勧められたブランドをフォローしています。新浪会社が提供するミニブログ微博のホワイト・ペーパーによると、同社ユーザーの90%が、特定商品に関するメッセージを閲覧した後に関連情報の検索を行っています。また、米ヒットワイズのデータによると、新浪微博を訪れたユーザーの6.5%が淘宝网 (タオバオ・ドット・コム) 等のCtoCサイトや、京东商城 (360buy ドットコム) 等のBtoCサイトを含む、インターネット上のe-Commerceサイトを訪れたことが明らかになっています。

現在、新浪微博に登録されている企業アカウント数は13万社を超えています。その40%近くが飲食業です。また、フォーチュン500社の30%近い企業が新浪微博にアカウントを開設し、中国の大手500社の約40%も同様に新浪微博にアカウントを開設しています。さらに微博に登録する外国企業は1,000社を超えており、同サイトは中国語のみの展開という事実を考慮すると、これは驚異的な数値と言えるでしょう。

出所：5ルーム (5Loom) 「中国ソーシャルメディアの展望を理解する」2012年4月3日、ZD ネット・アジア (ZDNet Asia) 「新浪微博のユーザーは3億人に到達、しかしコストは上昇」2012年5月16日、5ルーム 「新浪微博のホワイト・ペーパー」2012年5月7日、ウィー・アー・ソーシャル 「新浪微博からのダウンストリーム事情」2012年6月7日

以上の点から、中国の消費者がソーシャルメディアを利用するインパクトは著しく、その影響力も拡大しています。我々の調査によれば、大多数の消費者は以下のように考えています。

- ソーシャルメディアを活用することで、企業やブランドへの全般的な関心が高まった
- ソーシャルメディアを通じて、知らなかった企業の商品やサービスに関する認識が高まった
- ソーシャルメディアに投稿された肯定的コメント・否定的コメントの双方は、企業やブランドに対する理解に影響し、特定商品・サービスを購入する際の判断材料となった

明らかに、企業が中国における顧客との関係を強化できるようにするための最も重要な事項の一つはソーシャルメディアの利点を最大限活用することです。これを実現するためには、まずはソーシャルメディアの可能性と企業にとっての目的を正しく理解する必要があります。また、これを実現するためには、顧客と親和性の高いサイトやオポチュニティーの識別・モニター、ブランドに対する顧客からの

コメントの分類、競合のソーシャルメディアにおける認知度の評価、業績指標の分析を実施する能力の強化が企業に求められます。これらの能力を持つことにより、企業は否定的な「つぶやき」に即座に対応でき、逆に好意的なやり取りを促すことが出来るようになります。重要なことは、企業が顧客のロイヤリティーを改善し、継続的に影響力のあるブランド支持者群を形成していくことが出来るようになるということです。

効果的なソーシャルメディア戦略の一つの、そしてしばしば見落とされがちな要素は、企業が直接的かつ積極的にソーシャルネットワーキングで顧客と関わりを持つためのオポチュニティーを特定することです。成熟市場における消費者の27%はソーシャルメディアを介して企業と関わりを持ったことがない一方で、中国ではそのような経験を持つ消費者はわずか11%に留まっています。ソーシャルメディアへの高い依存度を考慮すると、消費者がソーシャルネットワーキングで認知されている企業を好意的に捉えるのはそれほど驚くべきことではありません。

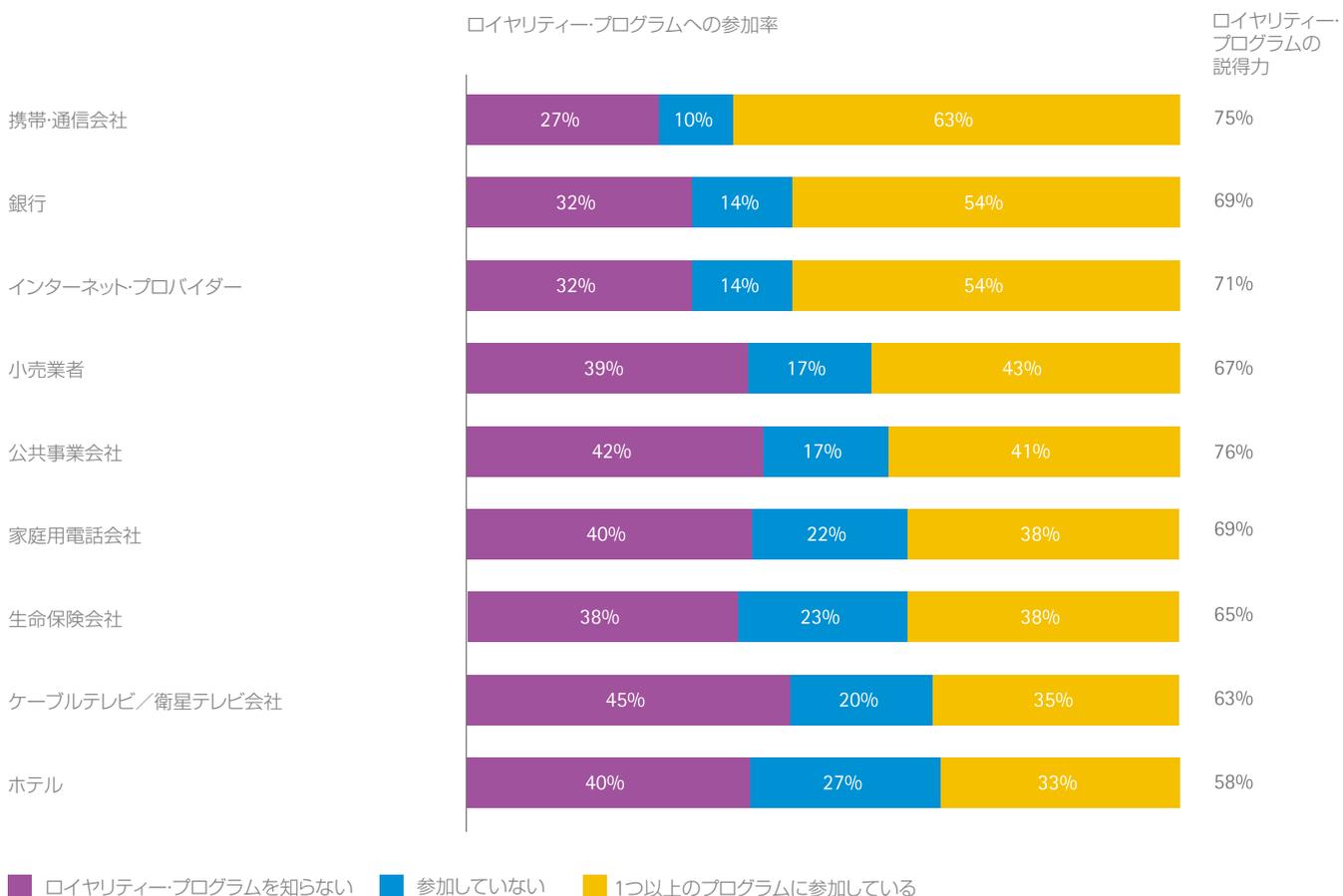
パーソナライズされた顧客体験の創造

顧客ロイヤリティーを維持することは年々困難となっていますが、中国ではより困難であるといえるでしょう。消費者の企業に対する認識と経験が購買の意思決定に直接関与しているからです。現在の中国では、特定企業のサービスに満足している消費者は3分の1を下回っています。一方、同数の消費者は特定企業に対するロイヤリティーもっており、他人にそのサービスを勧めたいと思っています。これは、動機付けが正しければ、非常に多くの消費者が取引相手である企業を切り替えることを意味しています。

ネガティブな経験は特に顧客との関係に悪影響を及ぼします。小売業者、銀行、インターネット・プロバイダーは貧弱なサービスによって顧客を失うことに最も影響を受けやすい業種でした。しかし、顧客離反から影響を受けない業種などはありません。クチコミやソーシャルメディアが消費者の嗜好を形成する上で主要な役割を果たしているため、たった一度のネガティブな経験は、瞬く間に「拡散」し、何万という消費者の購買意思決定やブランド嗜好に影響を与える可能性があります。この事実は我々の調査でも実証されています。2011年のデータによると、中国の消費者の97%は顧客サービスにおけるネガティブな経験を他者に話しており、52%はネガティブな経験をネット上に投稿しています。

ロイヤリティー・プログラムは顧客離反や否定的なコメント投稿を防止するのに役立ちます。図表6で示すよう、これらのプログラムは全業種において顧客関係を維持する効果が立証されています。中国では携帯電話会社が実施しているロイヤリティー・プログラムが最も有名ですが、続いて銀行やインターネットサービスプロバイダーのプログラムが有名です。これらのプログラムはまた、最も効果的である傾向があります。例えば、携帯電話会社の顧客の75%はロイヤリティー・プログラムが他のキャリアへの乗り換えを思いとどまらせたと報じられています。

図表 6: 中国におけるロイヤリティー・プログラムへの参加率とその説得力



注釈：アクセンチュアの2012年世界消費者行動調査（2012 Global Consumer Behavior Survey）より中国の統計を抜粋

重要なことに、我々の調査対象者の半数が「ロイヤリティーは金銭的な動機付け以外の要因で形成されている」と回答しています。この要因としては、オープンで誠実なコミュニケーションがなされていること、消費者に商品・サービスを企画または改善するオポチュニティーが与えられていること、企業が社会的責任（CSR）にコミットしていることが挙げられています。

顧客ロイヤリティー向上戦略や顧客リテンション戦略を策定する際には、企業はこれら全ての要因を考慮すべきです。また、顧客離反の根本原因を特定するためには、企業は予測型の顧客リテンション分析や他の分析手法の適用を考慮すべきです。このようなケイパビリティを備えることは、マーケットシェアを維持・拡大することだけでなく、新たな顧客を魅了するための戦略や商品・サービスを策定することを可能にします。

期待値を上回るサービスの提供

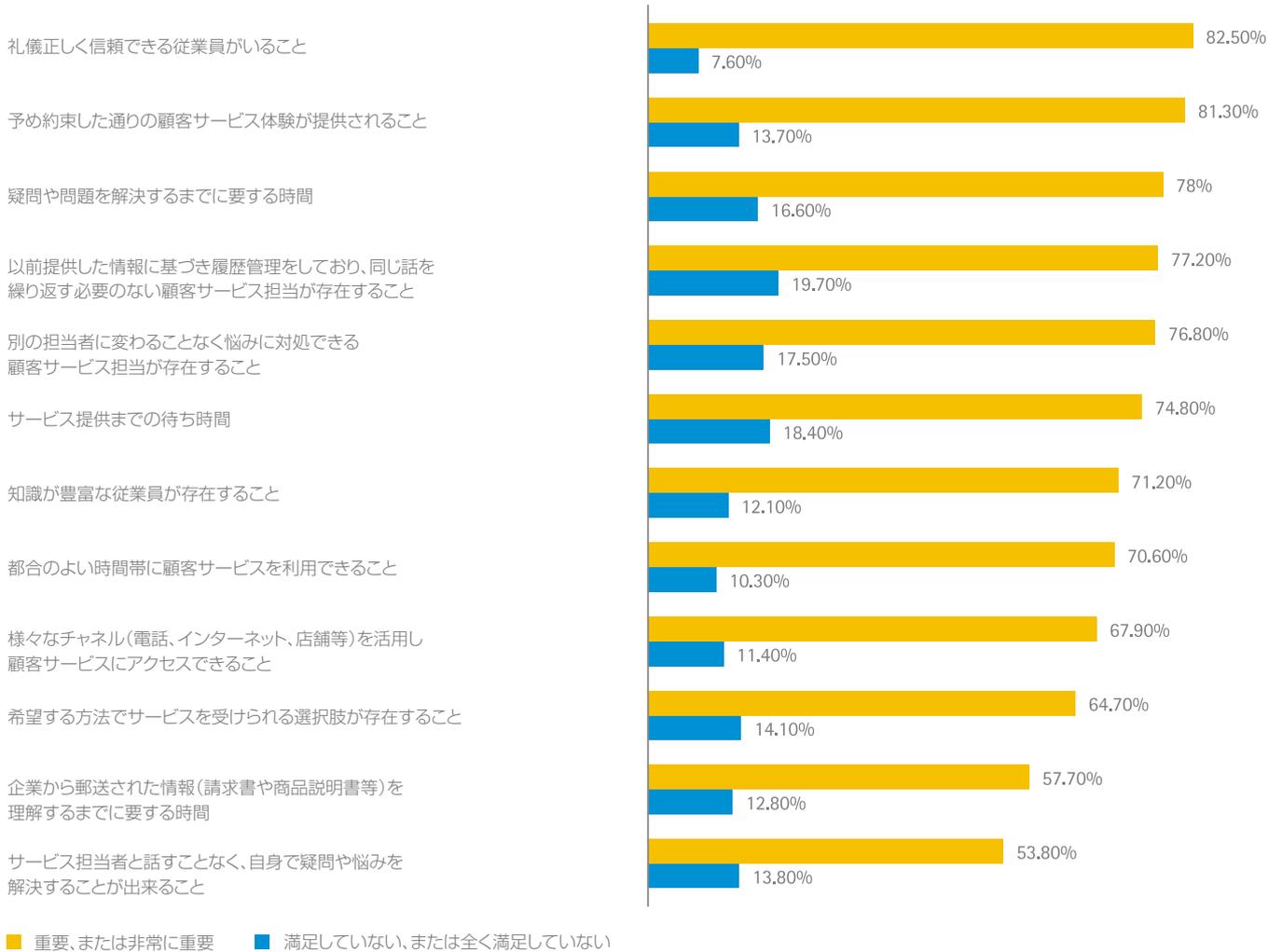
アクセンチュアのグローバル調査によると、消費者のより良いサービスに対する期待はこれまで以上に高く、特に新興市場では期待が高まる一方です。この傾向は中国でも如実に表れており、我々の調査対象者の67%が彼らの企業に対する期待が過去2年間よりも高くなったと認めています。

では、中国の消費者が企業に本当に期待していることは何なのでしょう？ 調査結果によると、消費者は迅速かつ手軽な取引を求めています。これは、顧客サービスのスピード、情報やサービスの得やすさ、販売員の商品・サービスに対する知識や経験といった妥協できない基本的なサービスに対する期待が存在することを示しています。また、中国における消費者の60%以上は企業が価値のある顧客に対し特別な扱いを行うことに対して好意的であると報じられています。

企業が中国消費者の期待に即しているかどうかをどのように判断しているかについてより良い理解を得るために、アクセンチュアは調査対象者に、顧客サービスの中で最も重視する要素を挙げてもらいました。(図表7参照) その結果、「従業員の丁寧な対応」、「約束通りのサービス経験」、そして「サービス提供までの待ち時間が長くないこと」が、上位三回答となりました。このように回答した消費者の80%以上は、現在自分が企業から提供されているサービスに満足しているとも回答しています。注目すべき例外は、「サービス提供までの待ち時間」という項目で、この項目に対する不満度は最も高いものとなりました。

また、調査対象者は企業との関係において何に最も価値を感じているかについて回答しました。この項目では「手軽に買い物できる」、「顧客サービスの品質」等の回答が上位を占めました。さらに「商品やサービスの幅広さ」も重視されており、2011年の調査では顧客満足度の重要なドライバーとして挙げられていました。対照的にこれまで顧客満足度のドライバーであったいくつかの要因についてはその重要性が減少しています。例えば、商品・サービスの品質やカスタマイズされた顧客体験の提供、プライシングなどがこれに相当します。しかしながら、これらの要因がもはや重要ではないというわけではありません。実際、これらの要因は重要です。顧客満足を形成する要因に生じている違いは、現在これらの要因が顧客満足を形成する独立した決定要素ではなく、包括的な顧客体験の一部として評価される傾向にあるという事実、少なくとも部分的に起因しています。例えば、価格面においては、中国の消費者は低価格と引き換えに顧客サービスや商品の品質に妥協することはないという姿勢を明確にしています。顧客満足を形成するドライバーとして低価格がその重要度を低下させた一つの理由は中国の消費者が現在では多くのチャンネルを通じて様々なブランドに触れるようになり、節約することは購入する商品やサービスから受け取る価値よりも重要ではないと考えようになったからです。

図表 7: 顧客サービスを構成する各要因の重要性と提供されたサービスに対する不満度



注釈：アクセンチュアの2012年世界消費者行動調査（2012 Global Consumer Behavior Survey）より中国の統計を抜粋

最後の設問では「ネガティブな経験に最も影響を与える要因は何か」との質問をしました。結果、「宣伝文句と異なる商品が届いた時」、「同じ理由で何度も担当者に連絡する必要があった時」に消費者の不満は高いレベルに達していることが明らかになりました。当然のことながら、多国籍企業や中国企業は顧客や市場を失う可能性を引き起こすネガティブな印象を与えることは避けたいと考えています。また、その代わりに、企業は差別化された販売・サービス戦略を通じて消費者に彼らの欲する以上の商品・サービスを提供したいと考えています。これはいくつ

かの方法で実現可能です。例えば、予測モデリングと分析のケイパビリティを構築することにより、企業が有益な顧客洞察を獲得することを容易にし、顧客ロイヤリティを形成する「決定的瞬間」を認識したり、消費者の行動パターンへ適応したり、特定の顧客セグメントのニーズに即したカスタマイズ商品を開発したりすることが可能になります。また、チャネル統合やセルフサービス機能を提供することにより、企業は包括的な顧客体験を提供し、サービス・コストの低減、サービスの向上、競合他社との差別化も同時に実現できるようになるのです。

消費主導型イノベーションの追求

タフツ大学経済学者のアマル・ビデ氏は、現在のグローバル経済においてはアイデアがどこから生じるのかは重要ではなく、特定地域の企業や消費者がいかに迅速にそのアイデアを形にしようとするかが重要であるということを初めて提唱した一人として知られています¹²。

ビデ氏は消費者が新商品やサービスを歓迎するこの傾向を、「ベンチャー的消費」と名付け、新たな商品やサービスを試そうとする意思がイノベーションの重要な構成要素になり得ると指摘しました。それゆえ、ベンチャー的な消費が活発な市場で事業を行うことは企業にとって大きなメリットを提供します。なぜなら、冒険的な志向を持つ消費者は企業にとってイノベーションとインスピレーションの源泉となり得るからです。そして、革新的な商品・サービスに対するフィードバックを提供することにより、消費者は自らの行動や嗜好を明らかにし、それが次のイノベーションを導くのです。

これらは中国で事業展開を行っている企業にとって朗報です。我々が2011年に実施した調査によれば、中国の消費者は驚くほどベンチャー的な消費が活発です。彼らは新しい商品・サービスを試そうとする傾向が非常に強く、また新たな消費経験に対するオープン志向は、新商品やサービス創造への刺激となり得るものです。消費者のベンチャー的消費を最も巧みに生かした企業の一つがファストフードのKFCです。現在中国全土に4,000店舗以上を展開しているKFCは、中国の消費者の特性が他の地域のそれと大きく異なることを理解し、中国市場において差別化を図ってきました。この洞察に基づき、KFCでは地元の味覚を重視したメニュー開発を行いました。現在、中国のKFCでは他の地域と同様に「オリジナル・レシピ・チキン」をバケットで注文でき

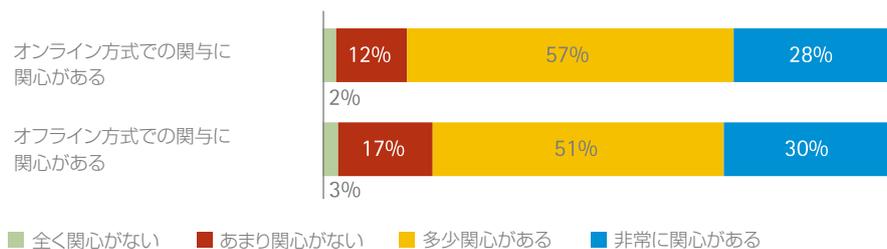
ますが、同時に揚げパン・スティック、エッグタルト、海老バーガー、豆乳ドリンクや中国の嗜好に合わせた新商品の数々を注文することも可能です¹³。この地域嗜好に合わせる戦略は収益向上と顧客ロイヤリティの観点で大きな効果をもたらしました。中国におけるKFC来店者の3分の1近くが、油条（中国風ドーナツの一種）や、北京ダックの伝統製法を模範したツイスターサンドイッチといった新商品¹⁴ 目当てに来店しています¹⁵。

中国の消費者はまた、アイデア・ポータル（企業と消費者の意見交換サイト）や企業提供のブログといったオンライン方式、またはフォーカスグループや商品サンプルテストといったオフライン方式（図8参照）のどちらにおいても、企業の商品開発プロセスへの関与に高い関心を

抱いていることが、我々の調査で確認されました。事実、消費者は商品・サービスの企画や改善に参加できるオポチュニティーを特定企業へのロイヤリティ形成の重要な要因だと考えています。

KFCの同業他社も中国に進出していますが、多くの企業は独特の消費者の嗜好に合わせた商品開発をしておらず、ましてや、商品・サービスの共同開発やクラウドソーシングを実施する状況にありません。中国における消費者の大多数は、過去2年間オンライン/オフライン方式の商品開発プロセスに関与してきませんでしたが、この状況が変化することは確実です。企業にとって、新しい技術が可能とする商品開発プログラムを平均年齢が若く、連帯感が強い消費者と共に進める大きなメリットがあるからです。

図8: 商品開発プロセスへの関与に対する興味の高さ



注釈：アクセンチュアの2012年世界消費者行動調査（2012 Global Consumer Behavior Survey）より中国の統計を抜粋

オポチュニティーの具現化に向けて

アクセンチュアの2011年の調査により識別された傾向は中国の消費者が多様であり、より高いサービスを求めているという傾向です。消費者は商品を購入する前に自ら情報を集め、他人の意見も求めています。彼らは企業に対して明確な期待値を持っており、もし、これらの期待が満たされない場合には他のサービスに移行する可能性があります。また、彼らは様々な方法、特に、商品開発プロセスに関与できるプログラムを通じて、企業と関与することを求めています。

アクセンチュアは消費者ニーズを充足し、購買意識の高い顧客を魅了する有意義な経験を創造するために、どのような企業がこれらの傾向を活用することが出来るのかについて5つの主要なオポチュニティーを識別しました。これらのオポチュニティーを巧みに活用するためには、企業がリーチしたい顧客の視点に立つことが必要です。しかし、ただ単に「顧客中心主義」をビジョンステートメントに加えるだけでは不十分です。「顧客中心主義」を勝ち取るためには事業の在り方を再考することが必要です。そして、このためにはアナリティクスベースの洞察からマルチチャンネルマーケティング戦略までの全てを包含した包括的なアプローチが重要となります。

それでは、中国の消費者心理をつかみ事業を成長させるために、企業が実施すべきことは一体何なのでしょう？具体的な取組は事業により異なりますが、中国市場で成功を収めるために全ての企業が直ちに取ることが出来るいくつかのアクションが存在すると我々は考えています。

顧客体験向けのブループリント開発

ハイパフォーマンス企業は顧客を最も満足させられる体験は偶発的に起こりえないことを理解しています。それらはブランドが果たす約束を守るために全てのチャンネルや顧客ライフサイクルに亘って注意深く計画され、一貫性を持って提供され、継続的に改善されます。「顧客体験向けのブループリント」は企業が心に残

るような体験を提供し、顧客との関係を維持するとともに、ブランドのバリュー・プロポジションを強化することを可能にします。そのようなブループリントを作成するためには、まず、戦略ビジョンを確立することにより、ブループリントの「ビッグピクチャー」を定義することが必要です。次に、現場でどのような「価値」が提供できるかを定義し、顧客が体験するであろう段階的な道りを従業員が明確に理解できるよう、理想的な顧客体験のブループリントの概要を戦術レベルで整理することが必要です。多くの企業が年次で見直しをするブループリントは、顧客へのアクセスを容易にする変更を明確にするとともに、必要となる改善をどのように導入すべきか、顧客向け機能と社内機能をどのように連携させるべきかという洞察をも提供します。

デジタル・マーケティング戦略の採用・強化

中国におけるマーケターの多くは、多くの広告活動に投資を分散させることで、広範な顧客層にリーチしようと試みています。この試みはある程度正しいと言えます。例えば、我々の調査結果は、中国企業や多国籍企業が幅広いチャンネルを通じて商品やサービスの情報を利用可能にすべきだということを示しています。しかしながら、中には他のチャンネルよりもはるかに効果的なくつかのチャンネルが存在します。我々は、マーケティング戦略が顧客体験のブループリントに沿ったものであるかどうか・顧客体験を提供するチャンネルにリソースが配分されているかどうかを確認するために、企業が多岐に亘る既存のマーケティング戦略を評価することを推奨します。多くの企業にとって、これは高いコンバージョン率を達成するためにデジタル・マーケティング戦略を再考することを意味しています。また、企業がソーシャルメディアを単に顧客の言動を監視する手段としてだけではなく、現在進行形の動的なコミュニケーションを実施するチャンネルとして活用するために彼らの潜在能力を評価することは必要不可欠な取組です。

「アウトサイド・イン」イノベーションの追求

顧客の声に耳を傾け、正しい対応を取らなければ、企業は新たなニーズや需要を取りこぼしかねません。顧客は意見を共有することに非常に熱心であり、想像的かつ高品質な体験を得ようとする傾向を一層強めています。この新しい現実に対応しないと事業機会を失うだけでなく、商品開発における消費者とのギャップも拡大することになるでしょう。顧客洞察を得るための最も有効な手段の一つは商品開発プロセスに積極的に関与したいという消費者の意欲を活用することです。少なくとも、BtoC事業を展開する企業は商品開発プロセスにおける顧客の関与を促進するためのオポチュニティーを構築、または強化すべきです。特に意欲的な企業ではイノベーション自体を顧客体験の必要不可欠な部分と位置付けてもよいかもしれません。新たなアイデア、新商品・サービスに対する価値のあるフィードバック、熱心な顧客からの支持やロイヤリティといった観点で、潜在的な価値は膨大です。

顧客満足や利益をもたらす顧客体験を生み出すことを目的としてこれらのアクションを追究する企業は、優れた財務パフォーマンスを勝ち取る可能性があります。先進的な企業は既に、「全ての消費者に同一の商品を販売する」というマーケティング・モデルから顧客体験を顧客のニーズにマッチさせるマーケティング・モデルに舵を切りつつあります。差別化された体験を如何に体系的に運用するかという課題を克服できれば、より強い顧客ロイヤリティ、顧客獲得・維持や成長といった利益を享受可能となるでしょう。



結論

中国の消費者市場の潜在性を十分に生かすためには、企業は中国の消費者がどのような存在で、企業に対して何を期待しており、どのように購買意思決定を行っているのかを理解する必要があります。このような洞察を得ることで、中国企業や多国籍企業は同様に差別化された販売・サービス戦略を策定することができ、より多くの顧客を獲得・維持することが出来るようになるでしょう。

アクセンチュアの実施した中国の消費者の行動・嗜好・期待に関する最新の調査結果は、収益性が高い中国市場で高いシェアを獲得しようとしている企業にとって大きなオポチュニティーが存在していることを示しています。また、これらのオポチュニティーは各企業が顧客に対してより魅力的で価値のある顧客体験を創造する手助けになるでしょう。さらに、これらはハイパフォーマンスの実現に向けたロードマップをも提供するでしょう。

参考資料

1. アクセンチュアは8年連続で毎年グローバル消費者調査を実施しています。本調査は27か国10産業に及び10,000人以上の消費者を対象に実施し、特定市場への進出を検討する企業に役立つファインディングを抽出できるよう、国別で実施されています。なお、中国では2011年には300人以上、2012年には500人以上の消費者を対象に調査を行いました。国別、または産業別のその他の調査結果については、下記URLの「2011年グローバル調査結果」(英語のみ)をご参照ください。
<http://www.accenture.com/us-en/Pages/insight-acnglobal-consumer-research-study.aspx>
2. エコノミスト、2012年5月26日発行、「Pedaling Prosperity.」
3. 世界銀行、「Household Final Consumption Expenditure, etc. (% of GDP),」<http://data.worldbank.org/indicator/NE.CON.PETC.ZS>
4. アクセンチュア、「Five Reasons for the World to Care About China's New Five-Year Program, New Fi
5. ブルームバーグビジネスウィーク、2010年6月10日発行、「How Household Savings Stack Up in Asia, the West, and Latin America.」
6. 国家統計局、ユーロモニター・インターナショナル、アクセンチュア・アナリシス
7. 世界銀行発行、Urban Development and China. (<http://web.worldbank.org>)
8. 国家統計局、ユーロモニター・インターナショナル、アクセンチュア・アナリシス
9. 中国ネットワークインフォメーションセンター、2011年発行、「Internet Network Development Report」
10. 第17期中国共産党中央組織部発行、「12th Five-Year Program for China's Economic and Social Development (2011-2015)」.
11. 5ルーム、2012年3月13日発行、「China Social Media By The Numbers.」
12. 2008年出版、アマル・ビデ著「The Venturesome Economy: How Innovation Sustains Prosperity in a More Connected World.」
13. マギー・スタービッシュ、ハーバード・ビジネススクール Working Knowledge に2011年6月17日発表「KFC's Explosive Growth in China.」
14. リサ・ドロシー、InfoBarrelに2011年7月4日発表、「KFC in China: Marketing success.」
15. 出版社ワイリー、2008年9月26日発行、ウォーレン・リウ著「KFC: Secret Recipe for Success.」

著者について

陈泽奇 (Tzeh Chyi Chan) は、アナリティクス・グループのマネージング・ディレクターです。北京を拠点に活動し、顧客セグメンテーション、クロスセル・モデリング、チャーンマネジメント、顧客リテンション、ロイヤリティマネジメントに関してクライアントに助言を行うなど、豊富な経験を有しています。

tzeh.chyi.chan@accenture.com

陈旭宇 (Xuyu Chen) は、マネジメント・コンサルティング・グループのシニア・マーケティング・マネージャーです。北京を拠点に活動し、マーケティング、販売、メディアの分野で 10 年以上のビジネス経験を有しています。

xuyu.chen@accenture.com

陈莹 (Ying Ding) は、アクセンチュアのカスタマー・リレーションシップ・マネジメントグループで、グローバル・セールスにおけるトランスフォーメーション・オフアリング&アセットの開発イニシアチブをリードしています。クアラルンプールを拠点に活動し、営業担当者の最適化及びセールスオペレーションエクセレンスを通じた営業プロセス再構築に関してクライアントに助言を行うなど、豊富な経験を有しています。

ding.ying@accenture.com

アクセンチュアについて

アクセンチュアは、経営コンサルティング、テクノロジー・サービス、アウトソーシング・サービスを提供するグローバル企業です。約 26 万 1 千人の社員を擁し、世界 120 力国以上のお客様にサービスを提供しています。豊富な経験、あらゆる業界や業務に対応できる能力、世界で最も成功を収めている企業に関する広範囲に及びリサーチなどの強みを活かし、民間企業や官公庁のお客様がより高いビジネス・パフォーマンスを達成できるよう、その実現に向けてお客様とともに取り組んでいます。2012 年 8 月 31 日を期末とする 2012 年会計年度の売上高は、約 279 億 USドルでした (2001 年 7 月 19 日 NYSE 上場、略号: ACN)。

アクセンチュアの詳細は www.accenture.com を、
アクセンチュア株式会社の詳細は www.accenture.com/jp をご覧ください。