

筑波大学大学院博士課程

システム情報工学研究科特定課題研究報告書

キューピー株式会社

日本市場における競争力・中国市場展開可能性

陳 芳

Nguyen Huy Ngoc

喬 偉娟

張 露引

程 麗

劉 シンエン

(経営・政策科学専攻)

指導教員 松田紀之 教授

2011年3月

筑波大学大学院博士課程

システム情報工学研究科特定課題研究報告書

キューピー株式会社

日本市場における競争力・中国市場展開可能性

200920636	陳 芳	修士 (ビジネス)
200920614	Nguyen Huy Ngoc	修士 (ビジネス)
200920612	喬 偉娟	修士 (ビジネス)
200920633	張 露引	修士 (ビジネス)
200920637	程 麗	修士 (ビジネス)
200920646	劉 シンエン	修士 (ビジネス)

(経営・政策科学専攻)

指導教員 松田紀之 教授

2011年3月

---

Kewpie Corporation's Domestic Competitiveness and Possibility of Expansion into China Market

## 報告書全体要旨

日本の深刻な少子高齢化に伴い、日本食品市場が飽和する状態になっている。日本食品メーカーにとって、海外市場に進出することは重要な課題になっている。こんな背景で、本報告書は日本の代表的な食品メーカーキューピー株式会社を選び、キューピー社の日本市場の現状、また日本市場での競争力を分析する上で、日本市場の事業展開を提案する。さらにキューピー社が1993年中国市場に進出して以来、17年経っている現在、巨大な中国市場へ新たな発展を目指している。中国市場での地域差の現状を把握し、新市場に注目し、中国市場展開について提案を行う。

本報告書は主に二つの部分を分けて論じる。一部分はキューピー社が日本市場の競争力を分析と事業展開の提案をする。日本市場で、キューピーの主力事業のマヨネーズ・ドレッシング事業と売上・営業利益が一番低い健康機能事業を対象として、GEマトリクス手法を利用することで日本における各事業の強み・弱みと市場の特徴を把握する上、キューピーにとって、日本国内市場において、キューピーは魅力が高いセグメントを判断して商品を展開する必要であるという結論を得た。具体的に、マヨネーズ・ドレッシング市場の中に、キューピーは健康系マヨネーズ注目、一方、健康機能事業について、高齢者・病者用食品、特に、在宅介護の食品に注目すべきという結論となった。

二つの部分は中国市場の展開に注目した。キューピー社にとって、中国市場拡大にするために、中国市場の地域差の特色と新しい市場に注目すべきという考え方のもとで5章を分けて論じた。地域差の部分は中国の西北市場と浙江省市場を選び、市場展開提案を行う。その上に、新市場ベビーフード市場と都市から郊外の市場展開、また店舗プロモーションのテーマを決め、それぞれの現状を把握した上で、中国市場展開について提言した。中国西北市場状況を把握するほか、フォーカス・グループインタビュー法で消費者行動を主な対象として調査した。小容量で試食させると、多様な好みに対して豊富な商品ラインナップを充実すべきだと提案した。浙江省市場もウェブアンケートにより、キューピー商品は浙江省市場の現状を把握した上で、浙江省市場に家庭市場と業務市場を分けて提案していく。野菜を食べさせるとマヨネーズ多様化という視点で提案した。新市場都市から郊外の市場は中国の代表大都市北京を調査対象として調査を行った、調査結果に基づいて新たな経営戦略を提案する。ベビーフード市場もアンケート調査の上で、現状を把握し、キューピーのベビー商品のネットフォーラムやコミュニティを利用するなどの提案した。店頭プロモーションの分は日本市場調査からの示唆及び中国現地調査を行った上で、キューピーの北京店頭市場のポジションを明らかにし、効果的な店頭プロモーションを提案した。

## Summary

Because of aging population and low birthrate problem, many food markets have been becoming saturated in Japan. Therefore, expansion into foreign market is a very important solution for many Japanese food manufacturers, including Kewpie corporation which facing lots of difficulties in domestic market. In this management field study, by using competitiveness analysis of Kewpie corporation's business units in domestic market, we proposed some suggestions for Kewpie's business units in Japan. Besides the domestic market, Kewpie has joined the China food market since 1993, and is considering new challenges in this attractive market. By understanding characteristics of different areas in China, this study focuses on new areas in China markets and proposed suggestions for Kewpie to expand its business into China.

This study has two parts. The first part, by using GE matrix model, provides the understanding and strategy suggestions in Japan market of Kewpie Corporation's two business units, which have highest and lowest sale amounts: Mayonnaise-Dressing unit and Health Function Products unit. Analysis result showed that, Kewpie should pay attention to healthy mayonnaise products and food products for elderly and sick people, especially the non-institutional care's food market in Japan.

The second part focuses on the development of China's market. To expand the China's market for Kewpie, we divide 5 chapters separately based on regional differences and remarkable developing sub-markets. We recommend to making marketing strategies for Zhejiang Province and North western China. Additionally, suburbs market and baby food market are studied as new developing sub-markets. Effective promotion activities are also discussed. Based on the current situation of China's market, we summarize marketing strategies for Kewpie.

For North western China, consumers' behavior is mainly studied by focus group interview. To meet consumers' requests, we recommend improving packages, reducing capacity and enriching product line-up. In Zhejiang Province, strategies are discussed for family market and business market separately on present state by web questionnaire, and recommendations are made with a view of vegetables consumption and diversity of mayonnaise. In suburbs market, Beijing city is studied as representative metropolis. In baby food market, online forum and communities of Kewpie' products are recommended by questionnaire. In promotion activities part, we clarify the position of Kewpie in the market and suggest effective promotion activities, based on hints from the survey conducted in Japan and investigation in Beijing.

## 目 次

第1章 序論	
1.1 背景.....	2
1.2 研究対象と研究目的.....	2
1.3 日本市場の展開.....	3
1.4 中国市場.....	4
1.4-1 英文商号の変更.....	4
1.4-2 中国への進出.....	4
1.4-3 中国の全体市場.....	5
1.4-4 中国のキューピーの現状.....	6
第2章 キューピー事業別日本市場競争力分析	
2.1 序論.....	13
2.1-1 背景.....	13
2.1-2 目的.....	13
2.1-3 方法.....	13
2.2 分析.....	14
2.2-1 一般概要.....	14
2.2-2 キューピーの強み.....	21
2.2-3 提案.....	25
2.3 結論.....	30
参考文献.....	31
第3章 キューピー中国西北市場の状況と将来性調査	
3.1 序論.....	35
3.1-1 研究目的.....	35
3.1-2 研究背景.....	35
3.1-3 研究方法.....	38
3.2 調査と提案.....	39
3.2-1 ケーススタディ（味の素）.....	39
3.2-2 現地責任者のインタビュー.....	40
3.2-3 消費者調査.....	44
3.2-4 提案.....	49
3.3 結論.....	52
参考文献.....	53

第4章	キューピー中国浙江省地域展開調査	
4.1	序論.....	56
4.1-1	浙江省研究背景.....	56
4.1-2	研究目的.....	59
4.2	浙江省市場調査と分析.....	60
4.2-1	アンケート調査状況.....	60
4.2-2	アンケート分析.....	60
4.3	浙江省市場展開向けの提案.....	67
4.3-1	家庭市場向けの提案.....	67
4.3-2	業務市場.....	69
4.4	結論.....	71
	参考文献.....	73
第5章	キューピー中国北京市及び周辺地域の市場調査	
5.1	序論.....	76
5.1-1	研究背景.....	76
5.1-2	キューピーの成功要因.....	79
5.1-3	研究目的.....	80
5.2	研究方法.....	80
5.2-1	実地調査及び考察.....	80
5.2-2	キューピー商品に関するアンケート調査.....	82
5.2-3	北京市民にインタビュー.....	86
5.3	対象別の提案.....	88
5.3-1	北京市周辺地域に向け提案.....	89
5.3-2	北京市周辺地域に向け提案.....	91
5.4	結論.....	92
	参考文献.....	93
第6章	北京市場におけるキューピー店頭プロモーション調査	
6.1	序論.....	96
6.1-1	研究背景と研究目的.....	96
6.1-2	研究方法.....	98
6.2	調査研究.....	98
6.2-1	基本概念と本論の枠組み.....	98
6.2-2	日本市場マヨネーズ消費状況及び調査から示唆.....	99
6.2-3	中国北京市場マヨネーズ消費状況と消費環境分析.....	101

6.2-4	北京市場店頭プロモーション展開調査.....	102
6.2-5	提案.....	111
6.3	結論.....	112
	参考文献.....	113
第7章 キューピーの中国市場におけるベビーフード拡大の可能性		
7.1	序論.....	116
7.1-1	研究背景.....	116
7.1-2	研究目的.....	116
7.1-3	研究方法.....	116
7.2	調査と分析.....	116
7.2-1	中国のベビーフードの市場現状.....	116
7.2-2	日本のベビーフード.....	120
7.2-3	ベビーフードの購買行為.....	120
7.2-4	インタビュー.....	125
7.3	キューピーに中国のベビー市場に進出提案.....	127
7.3-1	結果.....	127
7.3-2	提案.....	128
7.4	結論.....	129
	参考文献.....	130
第8章 最終章		
	結論.....	132
	謝辞.....	133
	付録.....	134

## 図の目次

図 1-1 日本マヨネーズ・ドレッシング消費量の推移（1980～2009）	2
図 1-2 キューピー事業別売上高の推移（国内）	3
図 1-3 事業別営業利益の推移（国内）	3
図 1-4 キューピー英語商号の変更	4
図 1-5 キューピー中国市場売上高推移図	7
図 1-6 中国キューピーのドレッシング商品シリーズ	7
図 1-7 マヨネーズのブランド浸透率	7
図 1-8 キューピー中国会社組織図	8
図 1-9 中国重点市場の地域分布図	9
図 2-1 日本の一人当たりマヨネーズ・ドレッシングの消費量の推移	13
図 2-2 GE マトリックスの評価基準の例	14
図 2-3 GE マトリックスの作成過程	14
図 2-4 健康食品市場規模の推移（トクホ除く，小売ベースの推計値）	16
図 2-5 特定保健用食品市場規模の推移	17
図 2-6 特定保健用食品の許可件数の推移	18
図 2-7 マヨネーズ・ドレッシング類業界のシェア	22
図 2-8 2事業の GE マトリックス	24
図 2-9 マヨネーズ分類別構成比変化	25
図 2-10 高齢者・病者用食品市場規模推移と予測	26
図 2-11 介護食品の認知度と利用状況	27
図 2-12 介護食品について困ること	27
図 2-13 日本介護食品協議会の「区分」の決め方を使用，商品の案内機能を追加	28
図 3-1 中国行政区分地図	35
図 3-2 都市住民一世帯あたり可処分所得	36
図 3-3 1998－2008 年都市居民の平均収入増加率	36
図 3-4 陝西省地図と陝西省の中国にある位置	36
図 3-5 2009 年陝西省経済総量と社会消費品小売総額	36
図 3-6 各国の「味の素」最小容量品価格＝各国の 1 コイン	39



図 3-7 「丘比」の関連検索 .....	50
図 4-1 浙江省地域図 .....	56
図 4-2 浙江省 2005 年— 2009 年全省 GDP と前年比増加率 .....	57
図 4-3 浙江省消費者キューピーブランド認知度 .....	60
図 4-4 浙江省消費者キューピーマヨネーズの受け入れ度 .....	61
図 4-5 キューピーブランドを知るきっかけ .....	65
図 4-6 キューピー商品の宣伝反応集計図 .....	65
図 4-7 マヨネーズ料理調理例図 .....	69
図 5-1 北京市及び周辺地域 .....	76
図 5-2 北京市住民の平均年収 .....	77
図 5-3 北京市民食品に関する支出 .....	77
図 5-4 北京市人気のレストラン .....	79
図 5-5 キューピー商品の購入状況 .....	82
図 5-6 年齢層別キューピーの購入状況 .....	82
図 5-7 キューピーの商品購入しない理由 .....	83
図 5-8 キューピー商品の販売状況 .....	84
図 5-9 マヨネーズとドレッシングのみを購入者の年齢別分布図 .....	84
図 5-10 キューピーのベビーフードの現地投産に関する調査 .....	86
図 5-11 北京現地のサラダ .....	89
図 5-12 大拌菜 .....	89
図 5-13 日本国内販売された新型マヨネーズ .....	90
図 5-14 新しいマヨネーズを使ったレシピ .....	91
図 6-1 消費者店内消費実態調査 .....	96
図 6-2 消費者店内購買実態 .....	97
図 6-3 本章の枠組み .....	99
図 6-4 日本市場マヨネーズ購買決定につながる要因 .....	99
図 6-5 マヨネーズ認知度 .....	100
図 6-6 最もよく利用するマヨネーズ .....	100
図 6-7 性別の構成図 .....	102
図 6-8 アンケート対象年齢別 .....	102

図 6-9 アンケート対象収入別.....	103
図 6-10 キューピーマネーズの認知度.....	103
図 6-11 キューピーマヨネーズを知っているきっかけ.....	104
図 6-12 キューピーマヨネーズ好意度.....	104
図 6-13 キューピーマヨネーズの購買頻度.....	105
図 6-14 キューピーマヨネーズを購買する考慮された要素.....	105
図 6-15 キューピーマヨネーズ認知度.....	106
図 6-16 店頭でいつも商品の購買選択のきっかけ（平日）.....	106
図 6-17 店頭でいつも商品の購買選択のきっかけ（休日，祝日）.....	107
図 6-18 レシートの有用度について.....	107
図 6-19 消費者はキューピーの店頭プロモーションについての考察.....	108
図 7-1 品質や消費面で出た問題.....	117
図 7-2 両親の購買嗜好に影響する要素.....	118
図 7-3 ブランドの知名度.....	118
図 7-4 消費者が輸入食品の安全性に態度.....	121
図 7-5 消費者が輸入食品の味に態度.....	121
図 7-6 輸入食品の値段に態度.....	122
図 7-7 消費者が輸入食品の国産化に態度.....	122
図 7-8 生産チェーンの統計量.....	123
図 7-9 乳幼児の食嗜好の統計量.....	124

## 表の目次

表 2-1 本特定課題の使用される評価基準.....	15
表 2-2 国が制度を創設して機能等の表示を許可しているもの (Aグループ).....	15
表 2-3 国が保健効果や健康効果などの表示がないいわゆる健康食品(Bグループ) .....	16
表 2-4 各種の健康食品の売上シェアと品目数.....	18
表 2-5 マヨネーズ・ドレッシング生産量 と 1人あたり消費量の推移.....	19
表 2-6 マヨネーズ・ドレッシング市場規模の推計.....	20
表 2-7 健康食品市場におけるキューピーのシェアの推定 .....	21
表 2-8 キューピーのマヨネーズ・ドレッシング事業の売上推移.....	22
表 2-9 各基準において事業の評価.....	23
表 2-10 事業の GE マトリックス区分 .....	24
表 2-11 売上実績 (RDSスーパー全国) .....	25
表 2-12 出生率が高い順の国 .....	29
表 2-13 高齢者人口の割合が高い順の主要国.....	29
表 3-1 現在西北市場の北京丘比社の商品状況.....	42
表 3-2 在日と在中西北消費者の共通点.....	48
表 3-3 在日と在中西北消費者の相違点.....	49
表 4-1 寧波市あるウォルマートマヨネーズとドレッシング価格表.....	58
表 4-2 キューピー株式会社は浙江省市場でSWOT分析表.....	59
表 4-3 消費者キューピー商品価格反応表.....	62
表 4-4 浙江省住民食習慣分析結果.....	62
表 4-5 洋風の食習慣組み合わせ集計表 .....	63
表 4-6 伝統の食習慣統計集計表.....	64
表 4-7 マヨネ・ズとの食べ方集計表 .....	66
表 5-1 行政区・県別人口変動.....	78
表 5-2 調査されたスーパー .....	80
表 5-3 中国国内生産されたキューピーが市内と郊外の販売比較.....	81
表 5-4 市内にある輸入品専門店のキューピー商品の販売 .....	81
表 5-5 キューピー商品の食べ方に関する調査.....	85

表 5-6 インタビュー対象.....	86
表 6-1 キューピー日本市場にてのマヨネーズ.....	100
表 6-2 北京市場販売しているマヨネーズ一例.....	101
表 6-3 中日スーパーで店頭販売状況と店頭プロモーションの対照表.....	102
表 6-4 購買への誘発要素を平日と休日，祝日を別にしての順位.....	107
表 6-5 インタビュー質問表.....	108
表 6-6 店頭インタビュー結果1.....	109
表 6-7 店頭インタビュー結果2.....	109
表 6-8 店頭インタビュー結果3.....	110
表 6-9 店頭でマヨネーズ購買要因の可能性の探索.....	110
表 7-1 中国のベビーフードの販売チャンネル.....	119
表 7-2 ご飯ヌードの嗜好と親の購買意欲の相関係数.....	124
表 7-3 餃子の嗜好と親の購買意欲の相関係数.....	125
表 7-4 スープを混ぜるご飯の嗜好と親の購買意欲の相関係数.....	125