

世界屈指の激戦区中国で、 衛生陶器高級品市場のトップシェアを獲得

衛生陶器のイメージを一新する販促戦略で、高級品市場を拡大するTOTO。ケリー・チャンを起用した広告や、ハイセンスなショールームが話題になりがちだが、中国では馴染みの薄いアフターサービスを定着させるなど、地に足のついた地道な活動も見逃せない。TOTOの強さの秘密を探ってみよう。

早期の進出で確固たる地盤を築く

TOTOが中国市場に進出したのは1979年のことである。TOTOが一時代を築いた温水洗浄便座『ウォシュレット』を日本で発売したのが1980年だから、いかに早くから中国に目を向けていたかがわかる。中央政府の迎賓館「釣魚台」改修の際に商品を納めたのが、中国への第一歩だった。TOTOが中国ビジネスをスムーズに立ち上げることができたのは、いち早く進出し中国の人と文化を理解することに力を注ぎ、マーケットと良好な関係を築き上げる努力を惜しまなかったことによる。

80年代に入ると、TOTOは高級ホテルやオフィスビルを中心に商品を納入。高級ブランドとしての知名度と認知度を高めていった。85年には、北京・上海・香港に営業拠点を設置し、販売網の整備に取り組むなど、将来に向けてのマーケティング活動を開始した。87年には、国営の衛生陶器生産会社・北京市陶瓷廠と技術援助契約を締結。プラント輸出と建設に協力し、89年に完工・引渡しを行っている。

90年代に入り、中国経済が活性化してきたことから、TOTOは本格的なビジネス展開に着手する。94年には中国初の衛生陶器生産拠点「北京東陶有限公司」、鋳物ホーロー浴槽を生産する「南京東陶有限公司」、水栓金具を生産する「東陶機器（大連）有限公司」を相次いで設立した。翌95年には、TOTOとしては海外初の統括会社「東陶機器（中国）有限公司」を設立。中国市場にかける意気込みを強力にアピールした。また同年、衛生陶器第2の生産拠点「東陶機器（北京）有限公司」を、97年には便座やアクセサリ商品などを生産する「東陶機器（上海）有限公司」

を設立したのである。

そして2000年代に入り、05年には衛生陶器第3の生産拠点「東陶華東有限公司」を上海市に設立。中国の旺盛な需要に応えていった。

富裕層のニーズをしっかりと捉える

改革開放政策が功を奏し、中国は90年代から目覚ましい発展を続けている。個人所得の増加、政府による住宅取得政策の推進などにより、個人の住宅取得や水回りの改装など、住宅関連市場は急拡大している。休日ともなると、住宅ショールームやホームセンターには、大勢の人が押しかける。そのため、各国の住宅関連メーカーが市場参入し、世界有数の激戦区となっている。

中国における衛生陶器の年間総需要はおおよそ5,000万個といわれる。TOTOはそのうちの高級品500万個をターゲットとして狙いを定め、販売促進活動を強化してきた。97年には高級品市場で約2割のシェアを占め、01年には約3割とシェアNo.1を獲得。04年はさらにシェアを伸ばし、トップの座を確保している。（いずれもTOTO推定）

TOTOが世界の競争を抑えて高級品市場を制しているのは、過去の実績が信頼できるブランドとして評価されていること、トイレ、洗面台、水洗金具などの総合商品で他メーカーを圧倒していること、節水や洗浄能力などの機能性に優れていることなどがあげられる。富裕層になるほど有名品・一流品への志向が強く、高級ブランドとして定着したTOTOへの支持が高まっている。

また、中国国内に営業所7カ所、工場などの生産拠点が10カ所あり、供給体制に抜かりのないことも、TOTOのシェア拡大をしっかりと支えている。そのため、2003年に105億円であった国内売上高が、06年には170億円とわずか3年の間に1.6倍に拡大したのである。





ステータスシンボルと なった TOTO ブランド

TOTO といえば『ウォシュレット』といわれるほど、『ウォシュレット』は TOTO を代表する商品である。TOTO は現在進行中の中期経営計画で、『ウォシュレット』の拡販を大きな目標に掲げている。

そのため、あらゆるメディア、口コミを通じて、ブランド力を強化していく方針だ。

TOTO はブランドとは「商品」「販売」「サービス」の総合力であると考えている。「商品」では、節水・省エネという性能面での優位性、ハイセンスなデザイン性、そして『ウォシュレット』の知名度を訴求していく。「販売」では、高級販売店をチャネルとして、また自社ショールームをコミュニケーションの場として活用する。さらに、テレビ CM や各種の PR を用いて高級品イメージの定着をはかる。「サービス」では、プレサービスやアフターサービスを徹底し、信頼性を勝ち取る。Web の「TOTO 通信」などを用いて価値の高い情報を提供する。これら 3 要素の相乗効果で、高級ブランドとしての地位をゆるぎないものにしようという戦略である。

特に『ウォシュレット』では、30 代のキャリアウーマンをターゲットに、ライフスタイルの提案を通じてブランドイメージの形成をはかっている。イメージキャラクターには、ターゲット層の女性たちから絶大な支持を得ている、ケリー・チャンを起用。この戦略が成功し、05 年は前年度比約 170% の売上高を記録した。06 年も売上高約 130% の伸びを見込んでいる。

体験を信頼に変える販促戦略を展開

『ウォシュレット』は消費者が体験し、そのよさが人から人へと伝わっていく、体験・口コミ型商品である。そのため TOTO は、公共施設を中心に、ホテル、オフィスビル、病院、スポーツジム



など、ウォシュレットが設置された場所を紹介する“ウォシュレットマップ”を作成。上海ではこのマップを展示会やショールームで 1 万枚配布した。このマップ戦術は日本で 80 年代の初頭に行ったもので、日本でのウォシュレット普及に弾みをつけた販促策である。

また、新しいライフスタイルを提案するショールームを、98 年に上海の中心部に、03 年には北京に、05 年には広州市に開設した。これらショールームでは、ホテルやビルの建設に携わる設計事務所関係者や建築家に商品提案を行っているほか、土・日曜日には一般消費者を対象とした商品展示と商品説明を行い、ブランド価値の向上に役立っている。

こうした活動に加えて、TOTO では中国では従来あまり重視されてこなかった、アフターサービスの普及に取り組んでいる。特に大都市の北京、上海、南京、厦門、広州、深圳、重慶では、営業所がアフターサービスを担当。北京、上海では営業所だけではさばき切れないことから、アフターメンテナンスを専門会社にも委託し、顧客からの対応に当たっている。また、天津、大連、杭州など 15 の中核都市では、代理店がサービスポイントの一翼を担っている。代理店教育を根気強く続け、消費者の問い合わせや修理依頼に迅速かつ的確に対応できる体制を築き上げてきたことが、TOTO ブランドの確立に大きく貢献してきたのである。

中国では北京オリンピック、上海万博に向け、ホテルやオフィスビルが競うように建てられている。住宅をはじめ自動車などの高額商品が売れ、富裕層・中間層が形成されている事が実感できる。これら富裕層・中間層の人々は、より質の高いものを求めブランド品にその価値を見出している。また、内需拡大策の柱として持ち家制度が推進され、住宅に関する関心が高まっている。さらに、世界標準のホテルやオフィスビルが増え、高級な水まわり設備の普及に拍車がかかっている。TOTO はこうしたフォローの風を最大限に利用し、さらなるシェアの拡大をめざしている。