

〈博士学位請求論文〉

パナソニック製炊飯器の中国市場拡大戦略

A Study on the Market Expansion of Panasonic Rice Cookers in China

オウ タン カ
王 丹 霞

2015 年 1 月 28 日

大阪産業大学 大学院 経営・流通学研究科

経営・流通専攻 博士後期課程

中村 徹 教授研究室

〈論文の要旨〉

パナソニック製炊飯器の中国市場拡大戦略

A Study on the Market Expansion of Panasonic Rice Cookers in China

氏 名：王 丹霞

指導教員：中村 徹

一人当たり GDP で 3000 米ドルを越えた中国経済はいまなお比較的に高い経済成長を続けており、中間所得層の増加は著しい。住宅、白物家電や耐久消費財などへの購買力が形成されつつあり、消費構造の高度化で新しい市場が次から次へと生まれてきている。

日本企業及び中国の経営環境や市場環境の変化に合わせて、日系企業は、既進出企業も新規進出企業も「工場としての中国」から「市場としての中国」へと中国の内需重視の戦略にシフトしつつある。ターゲットとなる製品市場もこれまでの自動車、家電の在来市場から、高級、高品質、多機能、省エネ、環境保全などを重視した新たな製品市場へ拡大している。

本研究は、中国におけるパナソニックの炊飯器事業に着目する。世界最大の炊飯器生産国に暮らす中国人消費者が、高価格の日本製炊飯器にこれほど熱くなるのはなぜだろうか。巨大な生産能力が価格を急速に引き下げており、今日は格安の炊飯器製品が多く登場しているが、このような炊飯器市場をめぐる競争が激しい中国市場では、パナソニックはいかにして市場を開拓し、拡大させようとしているのだろうか。マーケティング活動はどのように展開しているのだろうか。このような問題意識のもと、中国大手家電メーカーの美的集団と比較しつつ、研究を進める。

本研究の構成は、次のとおりである。Ⅰは、中国家電市場での日系家電メーカーによる事業展開をめぐる諸研究をレビューする。天野（2005）は、日本家電企業の中国事業展開について、現状とものづくりの現地化の課題を分析している。陳麗梅（2008）は、日系企業の中国市場物流戦略について分析している。みずほ総合研究所（2010）は、中国の「ボリュームゾーン」市場に挑む日本企業について論述している。先行研究の分析を通して、研究の空白部分を明らかにし、研究課題を提示する。

Ⅱでは、Ⅰで行った先行研究レビューを通じて見られるように、従来の中国市場での日系企業の事業展開およびマーケティング手法は生産者の視点に立ったものであることが明らかになった。その結果として、日系企業の顧客層は一部の富裕層に限られ、広がりが見られない。ここに伝統的なマーケティングの限界を垣間見ることができる。すなわち、いい物を作れば売れるという生産者の視点に立ったマーケティング手法が

通用しない時代が到来していると言える。こうして、コトラーに代表される伝統的なマーケティングを見直す動きが見られる。濱岡（2004）は、消費者の目線で物を作り、消費者と企業が長期的相互作用していくという「アクティブ・コンシューマー」、「共進化マーケティング」、「協働化マーケティング」を提示している。一方、佐藤（2013）は、アクティブ・コンシューマーはそんなに多く存在しないことを証明し、消費者に「目利きが選んだ商品・サービスをおススメする」ことで、購買までに必要な数多くの選択を大幅に減らせる「ソムリエ型マーケティング」を新たに提唱している。このような学術先行研究を踏まえて、今日まで中国市場において一部の富裕層市場で成功していたパナソニックのマーケティング手法が中国の内陸部市場への展開にあたり通用するのかどうかを検討したい。また、理論研究、事例検証を通して、中国市場の拡大にあたり、パナソニックに欠如している戦略ポイントを指摘する。

Ⅲ章以下において、パナソニックが従来行ってきたマーケティングから新たな視点に基づくマーケティングを指向し、中国市場への一層の浸透を図ろうとしているのか検証してみよう。中国における炊飯器市場をめぐるパナソニックと美的集団のマーケティング戦略の比較分析を行う。まず、パナソニックと美的集団の会社概要を紹介し、次に、パナソニックの中国市場進出の背景と現状及び美的グループの国内市場での現状を分析する。中国の一部の消費者は国産炊飯器よりも、海外ブランドの超豪華炊飯器を購入する傾向がある。しかし、パナソニック製炊飯器が中国市場で伸び悩んでいる。そこで、パナソニックとパナソニックの競合会社である中国メーカーの美的の 4P 戦略の比較および SWOT 分析を通して、パナソニックの課題を明らかにする。さらに、STP 理論の視点から、セグメント、ターゲティング、ポジショニングについて議論を行い、中間所得層への販路拡大の必要性和その根拠を明らかにする。本章での分析の結果、①パナソニックが中国市場で消費者動向、ニーズの高度化多様化に対応するために、現地ニーズ基点での製品企画・開発で専任体制を構築することが必要となる、②中国市場では地域本部に軸足を置き、地域内部の製品企画・開発機能と強力に連携した販売・マーケティング体制を構築することが重要となる、③中国市場で中間所得層が購入できる価格帯で製品を製造することが必須条件となるという 3 つの結論をえた。

Ⅳでは、2013 年 5 月、上海で現地に進出しているパナソニックに対する消費者の意識をヒアリングおよびアンケートによる調査を行った。パナソニックについて中国消費者がどのように思っているのか、ファンの人数を増やしているのか、一般の消費者はパナソニック製品やサービスの価格を高すぎると思っているのか、あるいは適正だと思っているのか、アフターサービスはどのように評価されているのか、一部の消費者がパナソニック製品を利用しない理由を探った。その結果、パナソニックの今後の課題が浮き彫りになった。家電製品の購入時、消費者が最も重視するのは「品質」、「省

エネ技術」と「価格」であることがアンケート調査から明らかになった。今後の中国市場拡大に、優れた省エネ技術を発揮し、品質、価格とアフターサービスの三位一体の販売戦略を構築する必要があると思われる。

Ⅳまでの議論より、パナソニックは中国市場展開において、一部の富裕層を対象にしたマーケティングを展開してきたことが明らかになった。しかし、中国での市場を拡大するには、中間層と低所得者層市場の開拓が必要である。また、既存の販路について、パナソニックは1、2級都市の家電量販店、地域電気店において商品展示を行っているが、3、4級の内地地方都市や農村部の総合スーパー、ホームセンターではほとんど商品展示を行っていない。Ⅴでは、新たな販路開拓の方策について述べることにする。中国の消費者の行動に近年大きな変化が見られる。すなわち、テレビ通信販売で家電用品を購入する消費者が増加する一途にある。テレビ通信販売が産業化し、中国におけるテレビ通信販売は急速に普及している。こうした中で、パナソニックのテレビ通販の活用の可能性について論述する。

Ⅵでは、中国の「ボリュームゾーン」の開拓と課題を論じる。日本の総人口は将来的に大幅に減少する見込みであるため、国内需要の減少を食い止めるのは容易なことではない。一方、中国市場に占める中間層の割合が非常に大きい。新興国の中間層に関する推計によれば、2010年の約16億6千万人から、2030年には23億6千万人にまで拡大し、中国、インド、インドネシアの上位3カ国が約8割を占め、経済発展の伸び率が依然として大きいといわれている。日本経済の成熟化と少子化に伴う人口減少によって一般消費財と耐久消費財への需要が低減し、国内の消費水準が低下し、国内市場が縮小するなかで、パナソニックにとって中国中間層市場を取り込むマーケティングが必要であると思われる。これまでのパナソニックの中国市場向けものづくりは、富裕層向けに高品質な炊飯器を提供することで一部の市場シェアを獲得していたが、今後は富裕層市場に止まることなく、拡大していく受動的な中間層市場を獲得するシナリオを構築する必要があると考えられる。実際、パナソニックはグローバル化によって、アプライアンスにおける売上高も上昇傾向を示しており、毎年穏やかに伸びている。そして、海外での売り上げを伸ばす際、成熟化している先進国よりも、急成長している中国で売上高を伸ばすことが、今後は非常に重要になる。

また、インプリケーションでは、中国家電製品市場をめぐって、中国人消費者のニーズの中で「エコ」に対するニーズが高いことを示す。アンケート調査で中国人消費者が高くてもパナソニック製炊飯器を購入する理由として「アフターサービスがいい」及び「省エネ機能が優れている」が購買動機に影響があるという新たな発見があった。エコ家電品の需要を満たす「モノづくり」およびマーケティングが求められている。したがって、中国市場でのマーケティング展開を考えた場合、「ソムリエ型+エコづくり」の立場が最も有効であると主張する。

最後に、終章では、本研究の学問上の貢献、実務上の貢献および残される課題を記述する。

第 I 章から第 VI 章までの分析より、日本製炊飯器に対する高品質の評判と中国炊飯器業界がなお多くの問題を抱えていることが明白になった。中国市場において、国際競争力を持つパナソニックはすでにブランドを構築している。その上、さらにアフターサービスを充実させ、消費者の多様なニーズに対応できるシステムを構築し、中長期的な戦略プランを立てることが、炊飯器市場の拡大へとつながると思われる。

中国で最も競争が激しい上海と、今後の成長が見込まれる内陸市場及び「80 后」(1980 年代生まれ若者層) マーケットに対してどのようにマーケティングを展開すべきであろうか。それぞれ、独自の視点から攻略手法を提案してみよう。

1. 「上海×パナソニックブランド」

日本の食文化、米文化とセットで消費者に PR することに着目する。上海でもパナソニック製炊飯器が一部の高所得者家庭にしか浸透していないのは、利用する機会がない、価格が高い、国産品が十分使えるなどの考え方があるからかもしれない。そこで、上海でパナソニック製炊飯器を売るには「日本ブランド家電の利用経験があり、新しいものの良さや文化を理解できる人」を選抜し、彼らがパナソニックの魅力を伝えるインフルエンサーとなるような仕組みを考える必要がある。

2. 「内陸×一般消費財」

中国の内陸のどの都市販売のターゲットにするのかということを考えるとき、内陸都市と沿岸都市のリンクを理解することが重要である。例えば、深センで PR すると成都で売れるという現象がある。これは、深センでは成都からの出稼ぎ労働者が多いことと、成都の消費者は深センの流行に敏感であるという地域性を示している。この例からも分かるように、パナソニックが中国の内陸都市へ展開しようとするとき、問題の内陸都市と最も関係が深い沿岸都市はどこかを考えることが重要であり、どこまで横展開できるのかという視点に立って地域性を研究する必要があると思われる。

3. 「80 后×家電ファッション」

80 后市場を開拓するには、ウェブマーケティングが有効であると考えられる。動画、音楽、ゲーム、チャット、SNS に加え、新しいコミュニケーションの手法や技術が、次々と進化を遂げている現状である。デジタル社会を享受している 80 后世代にとってウェブマーケティングは中国市場に浸透するための有効なツールと考えられる。パナソニックが中国市場で成功するためには、有効なウェブマーケティング戦略が必要であると思われる。

パナソニック製炊飯器の中国市場拡大戦略

A Study on the Market Expansion of Panasonic Rice Cookers in China

目 次

序 章

1	研究背景と研究目的	1
2	研究方法	2
3	研究意義	3
4	本論文の構成	3
I	中国市場進出をめぐる諸研究	8
II	マーケティング理論の変遷をめぐる先行研究レビュー	36
1	伝統的なマーケティングの考察と課題	36
2	最近のマーケティング研究の考察と課題	44
3	先行研究の課題と自分の考えの提示	57
III	中国における炊飯器市場をめぐるパナソニックと美的集団のマーケティング戦略の比較分析	62
	はじめに	62
1	パナソニックの市場参入と拡大戦略	63
(1)	パナソニックの会社概要	63
(2)	パナソニックの市場参入戦略	64
(3)	パナソニックの市場拡大戦略	65
2	美的グループの成長戦略	67
(1)	美的グループの国内成長戦略	67
(2)	美的グループの海外成長戦略	69
3	パナソニックと美的グループの炊飯器市場での戦略比較	71
(1)	価格設定	76
(2)	流通チャネルと品揃え	77
(3)	商品仕様	80
(4)	販売促進	81
小括		86

IV パナソニック製炊飯器をめぐる上海市場の分析	88
はじめに	88
1 中国消費構造の変化と家電市場の「三国鼎立」	89
(1) 中国市場の変化と消費者嗜好の変化	89
(2) 上海の販売マーケティングの現場訪問	92
(3) パナソニックの「二段構え」戦略	95
2 パナソニックが中国市場で浸透できない原因	99
(1) インターネットリサーチ	99
(2) パナソニックの今後の課題	104
3 省エネ意識アップと購買行動の実態	107
(1) 中国の省エネ・ラベリング制度の現状と今後の展望	109
(2) 省エネマークの認知および認知経路	110
(3) 家電製品購入時の重視点および省エネの重視理由	114
小括	116
V 新たな販路開拓の方策	119
はじめに	119
(1) 中国テレビ通販の概要	120
(2) 日中テレビ通販の比較	123
2 中国通販市場の仕組み	125
(1) カタログ通販	125
(2) ネット通販	127
(3) 中国通販媒体別比較	127
3 内陸部市場と沿海部市場における通販の差異	129
(1) 内陸部消費者と沿海部消費者の差異	129
(2) テレビ通販とインターネット通販の違い	131
4 中国通販媒体の今後の課題	134
(1) テレビ通販の今後の課題	134
(2) カタログ通販の今後の課題	137
(3) インターネット通販の今後の課題	139
小括	141
VI 中国の「ボリュームゾーン」市場の開拓と課題	145
はじめに	145
1 中間層獲得に向けた検討の意義と背景	149

2 中間層の増加と消費者の拡大	156
3 中間層に対するアプローチ	163
小括	171
インプリケーション	176
終章	193
著書	194
論文	195
ウェブサイト	199
謝辞	200

表 目 次

表Ⅰ－1 中国市場開拓における課題と留意点	23
表Ⅱ－1 マーケティング・コミュニケーションにおける ABCD マトリクス	38
表Ⅱ－2 伝統的マーケティングと「共進化マーケティング」	47
表Ⅲ－1 パナソニックの会社概要	63
表Ⅲ－2 中国関係会社（一部）	64
表Ⅲ－3 2005 年杭州に設立したパナソニック HA 精密会社の概要	66
表Ⅲ－4 HA ホームアプライアンスグループ 杭州地区 既存拠点一覧	67
表Ⅲ－5 美的グループの概要	68
表Ⅲ－6 美的グループの事業分野と内容	69
表Ⅲ－7 海外関係会社（日本の事例のみ）	69
表Ⅲ－8 中国主な炊飯器生産メーカー	72
表Ⅲ－9 中国炊飯器メーカー価格一覧表	74
表Ⅲ－10 パナソニック製炊飯器と美的炊飯器の比較	76
表Ⅲ－11 美的グループ年間売上推移と対前年度比増減率	82
表Ⅲ－12 パナソニックの SWOT 分析	84
表Ⅲ－13 美的集団の SWOT 分析	84
表Ⅳ－1 中国主要都市の個人収入の推移	90
表Ⅳ－2 中国都市部世帯あたり消費支出	93
表Ⅳ－3 2012 年中国国内炊飯器市場シェア	93
表Ⅳ－4 アンケート対象者	100
表Ⅳ－5 調査対象群の居住地区分	100
表Ⅳ－6 調査対象の職業	101

表Ⅳ－7	中国省エネマークの認知経路	113
表Ⅳ－8	2007－2009 年中国家電製品販売量と普及状況	113
表Ⅳ－9	炊飯器の需要台数ランキング	114
表Ⅳ－10	家電製品購入時の重視点	115
表Ⅴ－1	2009年中国テレビ通販会社売上高トップ3	121
表Ⅴ－2	広電総局から全国での放送許可を受けているテレビ通販会社10社リスト	125
表Ⅴ－3	無店舗小売業業態	125
表Ⅴ－4	中国カタログ通販の概要	126
表Ⅴ－5	中国主要B2C、C2C企業	127
表Ⅴ－6	テレビ通販、カタログ通販、ネット通販比較	128
表Ⅴ－7	沿海部と内陸部の2009年一人あたり域内総生産（GRP）トップ3	129
表Ⅴ－8	内陸部のテレビ通販会社の人気商品トップ3	130
表Ⅴ－9	沿海部のテレビ通販会社の人気商品トップ3	130
表Ⅴ－10	テレビ通販とネット通販での購買層、売れる商品の違い	132
表Ⅴ－11	テレビ通販とネット通販で売れている商品と平均単価の比較	132
表Ⅴ－12	内陸部と沿海部のメリットとデメリット	134
表Ⅵ－1	新興国中間層に関する推計結果	146
表Ⅵ－2	上位3ヵ国の購買力平均GDPの推移	147
表Ⅵ－3	中国市場における各商品の国籍別企業シェア状況	152
表Ⅵ－4	日中主要メーカーの炊飯器の価格帯別オンライン設置台数（国美電器）	152
表Ⅵ－5	下位中間層の推移（2010年～2030年）	158
表Ⅵ－6	拡大する上位中間層上位3ヵ国	158
表Ⅵ－7	パナソニック 2012年度セグメント別の売上高	162
表Ⅵ－8	アジアにおけるパナソニック製品に対するイメージ	164

図 目 次

図 1	本論文の枠組み	8
図Ⅱ－1	マーケティング 1.0 から 3.0 への変化	37
図Ⅱ－2	新製品開発における消費者とのマーケティング共創の概念的フレームワーク	43
図Ⅲ－1	海外関係会社	64
図Ⅲ－2	2012 年度中国炊飯器市場シェア	73
図Ⅲ－3	消費者が美的炊飯器を選択した理由	77

図Ⅲ－４	炊飯器購入時の流通チャネル・・・・・・・・・・	79
図Ⅲ－５	美的とパナソニック製炊飯器選択時の重視ポイント・・・・・・・・	80
図Ⅲ－６	美的とパナソニックの情報入手先・・・・・・・・・・	81
図Ⅲ－７	パナソニック海外市場の売上高推移・・・・・・・・・・	85
図Ⅳ－１	知っている海外家電メーカーについての調査・・・・・・・・	101
図Ⅳ－２	知らない海外メーカーの炊飯器についての調査・・・・・・・・	102
図Ⅳ－３	パナソニックと国産品の商品購入の選択について・・・・・・・・	102
図Ⅳ－４	「高くてもパナソニックを購入する」を選んだ理由について・・・・・・・・	103
図Ⅳ－５	家電製品を購入する際に、参考にするものについて・・・・・・・・	106
図Ⅳ－６	省エネ意識：中国の現在の実行度と今後の実行度・・・・・・・・	109
図Ⅳ－７	能效標識ラベル・・・・・・・・・・	111
図Ⅳ－８	中国市場における省エネマークの認知について・・・・・・・・	112
図Ⅳ－９	中国省エネマーク重視理由・・・・・・・・・・	116
図Ⅴ－１	中国テレビ通販市場規模推移・・・・・・・・・・	121
図Ⅴ－２	2010年主要省級衛星テレビ局24社のランディング経費の予算・・・・・・・・	123
図Ⅴ－３	炊飯器カタログ例・・・・・・・・・・	126
図Ⅴ－４	沿海部と内陸部における都市部住民世帯1人当たり平均年間消費支出の比較・・・・・・・・	130
図Ⅴ－５	炊飯器紹介アプローチの違い・・・・・・・・・・	133
図Ⅴ－６	テレビ通販炊飯器の販売事例・・・・・・・・・・	135
図Ⅴ－７	中国のテレビ通販で売れる製品・・・・・・・・・・	136
図Ⅴ－８	中国のカタログ通販で売れる製品・・・・・・・・・・	138
図Ⅴ－９	インターネット通販のパナソニック製炊飯器価格・・・・・・・・	139
図Ⅴ－10	インターネット通販のパナソニック製炊飯器機能一覧・・・・・・・・	140
図Ⅴ－11	中国のインターネット通販で売れる製品・・・・・・・・	141
図Ⅴ－12	各通販の年齢層および販売価格一覧・・・・・・・・	142
図Ⅴ－13	中国市場販路開拓に向けて具体的なアドバイス・・・・・・・・	144
図Ⅵ－１	日本の総人口の推移・・・・・・・・・・	148
図Ⅵ－２	人口と世帯数の推移（予測）・・・・・・・・・・	149
図Ⅵ－３	海外市場におけるアプライアンス分野の売上高推移・・・・・・・・	150
図Ⅵ－４	パナソニックが新興国における製品・サービスの市場シェアの状況・・・・・・・・	151
図Ⅵ－５	適正価格と品質・・・・・・・・・・	153
図Ⅵ－６	中国の総人口推移・・・・・・・・・・	157
図Ⅵ－７	アジアの世帯可処分所得別の家計人口・・・・・・・・	160
図Ⅵ－８	「中間層」のみ抽出・・・・・・・・・・	160

図VI-9	2011 年度(左)と 2020 年度(右) 中国の中間層人数	161
図VI-10	中国の炊飯器市場の規模推移	163
図VI-11	パナソニック製品について知っていることが一つもないとの回答率	165
図VI-12	東アジアにおける日本企業の事業戦略	166
図VI-13	もの造りの組織能力とパフォーマンス	167

序章

1. 研究背景と研究目的

一人当たり GDP で 3000 米ドルを越えた中国経済はいまなお比較的の高い経済成長を続けており、中間所得層の増加は著しい。住宅、白物家電や耐久消費財などへの購買力が形成されつつあり、消費構造の高度化で新しい市場が次から次へと生まれてきている。

日本企業及び中国の経営環境や市場環境の変化に合わせて、日系企業は、既進出企業も新規進出企業も「工場としての中国」から「市場としての中国」へと中国の内需重視の戦略にシフトしつつある。ターゲットとなる製品市場もこれまでの自動車、家電の在来市場から、高級、高品質、多機能、省エネ、環境保全などを重視した新たな製品市場へ拡大している。

本研究は、中国市場におけるパナソニックの炊飯器事業に着目する。中国は世界最大の炊飯器生産国である。巨大な生産能力が価格を急速に引き下げており、今日は格安の炊飯器製品が多く登場しているが、このような炊飯器市場をめぐる競争が激しい中国市場では、パナソニックはいかにして市場を開拓し、拡大させようとしているのだろうか。マーケティング活動はどのように展開しているのだろうか。このような問題意識のもと、中国大手家電メーカーの美的集団と比較しつつ、研究を進める。

中国の大手家電「美的集団」の 2012 年の高級炊飯器販売台数は 400 万台で、高級品の占める割合はまだ 32% である。中国ではまだお米を炊くだけの炊飯器が主流のようで、現在多くの中国人旅行者は日本で高級炊飯器を購入し、また中国国内でも中国現地生産の日本メーカーの炊飯器を購入しようとする。中国の家電各社も高級炊飯器市場に対してさらに新商品を投入してくるだろう。

今後は日中の家電メーカーによる価格や機能の競争が一層激しくなりそうだ。こうしたなか、中国市場におけるパナソニックの対中市場戦略は、高所得層をターゲットにしたこれまでの差別化戦略を踏襲し、重要な中間層市場の開拓は相変わらず軽視されているのではないかと思われる。また、中国におけるパナソニックの活動紹介や報道などから、パナソニックは中国市場で引き続き「物売り」モデルに特化しており、サービス需要が高まっている分野への対応が弱い可能性が高い。

以上の問題意識の下で、中国市場でのパナソニックの競合企業である国産炊飯器大手美的集団の市場展開に関する諸研究、パナソニックの中国市場進出をめぐる諸研究をレビューしたのち、中国市場に対するパナソニックのスタンスの変化やパナソニック製炊飯器に対する中国消費者の評価を分析した上で、幾つかの仮説を提示し、それを検証するなかで、パナソニックの対中市場開拓に求められるものが何であることを明らかにしたいと考える。

2. 研究方法

本研究の目的は、中国におけるパナソニックの炊飯器事業に着目し、パナソニックの中国市場での事業展開を分析し、対中市場開拓に求められるものを明らかにすることにある。あわせて比較検討の対象として中国国内の有力メーカーである広東省の美的集団を取り上げて、論を進める。

この目的を達成するための研究方法について述べておこう。基本的な文献研究を通して議論の枠組みを提示し、アンケート調査を通して実態の分析を行う。また、消費者の動向を探るために、多くの日系企業が進出している上海において、2013年5月に、家電品直営店、家電品モールなどを見学し、ヒアリング調査を行った。

ヒアリング調査及び見学の具体的内容は次の通りである。

上海市内にある国美電器（全国的に有名な家電販売店）

時期：2013年5月1日

内容：店舗見学し、炊飯器コーナーで取引内容及び販売員接客の風景を見学した。

上海市内にあるパナソニック直営店

時期：2013年5月3日

調査対象：店舗見学し、その店舗にあるアフターサービスコーナーを見学した。

また、このヒアリング調査及び見学で不足している部分は、2013年5月9日－5月15日において、インターネットでアンケート調査を行い、アンケート調査で得られたデータを用いて、分析を行った。

ところで、パナソニックが中国市場で浸透できない原因として次の二つの仮説が考えられた。

仮説① 3、4級の内陸都市、地方都市はパナソニックに対する認知度が低い。

仮説② 中国の消費者の海外メーカーの製品への信頼度が低い。

しかし、600人のアンケート調査の分析から、パナソニックの認知度が99.8%であることから仮説①はあてはまらないことが明らかになった。また、仮説②についても、7割近くの消費者は高くてもパナソニック製品を購入すると答え、その理由として、パナソニック製品に信頼感と安心感があるからである。よって仮説②も妥当性がないことになる。それでは、パナソニックが中国市場でさらに一層浸透できない原因はどこにあるのだろうか。この問題を解明するために、先行レビューを行ったのち、以下のように5つの課題を設定し、本研究は6章構成で議論を展開する。

①世界最大の炊飯器生産国に暮らす中国消費者が国産品に目を向けず、高価格の日本製炊飯器にこれほど熱くなる原因を明らかにする。

②パナソニックの比較対象となる（2012年度炊飯器市場シェア1位）美的集団を取り上げて、美的炊飯器のロングセラーを遂げたプロセスと要因を明らかにする。

③パナソニック製炊飯器は中国市場である程度の市場シェアを獲得しているが、市場

シェアが伸び悩んでいる要因を 4P 戦略と SWOT 分析を通して明らかにする。

④製造の強みを持っているパナソニックが中国消費者のエコ意識の高まり、省エネ技術製品重視の姿勢、製品デザインの尊重といった考え方を利用し、消費者のパナソニック製炊飯器の新規購入、買い替えを促すために、どのように付加価値を創造し、シェアの拡大に結び付けようとしているかを明らかにする。

⑤パナソニックの従来の市場ターゲットが「富裕層」に限られていたが、今後市場拡大するためには「中間層」を獲得する必要があることを明らかにする。

3. 研究意義

日系企業の中国市場への進出をめぐる研究は数多く見られるが、特定メーカーの中国市場での事業展開の分析を通して市場拡大する際の課題を明確にし、対応策を提示する研究は数少ない。

本研究は中国市場進出の先駆者であるパナソニックを研究対象に取り上げ、国民の豊かさとともにライフスタイルが変化するなかで食文化の変化に注目する。すなわち、国民が豊かになるにつれて、食の中心である米食によりおいしいご飯を食べたいという欲求が高まってきている。こうしたなかで、パナソニックの高機能の炊飯器が注目されている。しかし、いまなおパナソニック製の炊飯器の顧客は一部の富裕層にとどまっている。そのニーズを掴み切れていない現状がある。他の日系メーカーにいたっては同様である。

このような現状を打破し、中国市場に浸透するには今後、何か求められるのだろうか。これは日系メーカーに共通した課題である。この課題を明らかにし、対応策を提示することは、今後の中国進出および市場展開の一助になると考えられる。

4. 本論文の構成

本論文の構成は、次のとおりである。

I は、中国家電市場での日系家電メーカーによる事業展開をめぐる諸研究をレビューする。天野（2005）は、日本家電企業の中国事業展開について、現状とものづくりの現地化の課題を分析している。陳麗梅（2008）は、日系企業の中国市場物流戦略について分析している。みずほ総合研究所（2010）は、中国の「ボリュームゾーン」市場に挑む日本企業について論述している。先行研究の分析を通して、研究の空白部分を明らかにし、研究課題を提示する。以下では、I で示された課題に対する解を求めべく論を展開する。

II では、I で行った先行研究レビューを通じて見られるように、従来の中国市場での日系企業の事業展開およびマーケティング手法は生産者の視点に立ったものであることが明らかになった。その結果として、日系企業の顧客層は一部の富裕層に限られ、

広がりが見られない。ここに伝統的なマーケティングの限界を垣間見ることができる。すなわち、いい物を作れば売れるという生産者の視点に立ったマーケティング手法が通用しない時代が到来していると言える。こうして、コトラーに代表される伝統的なマーケティングを見直す動きが見られる。濱岡（2004）は、消費者の目線で物を作り、消費者と企業が長期的相互作用していくという「アクティブ・コンシューマー」、「共進化マーケティング」、「協働化マーケティング」を提示している。一方、佐藤（2013）は、アクティブ・コンシューマーはそんなに多く存在しないことを証明し、消費者に「目利きが選んだ商品・サービスをおススメする」ことで、購買までに必要な数多くの選択を大幅に減らせる「ソムリエ型マーケティング」を新たに提唱している。このような学術先行研究を踏まえて、今日まで中国市場において一部の富裕層市場で成功していたパナソニックのマーケティング手法が中国の内陸部市場への展開にあたり通用するのかどうかを検討したい。また、理論研究、事例検証を通して、中国市場の拡大にあたり、パナソニックに欠如している戦略ポイントを指摘する。

Ⅲ章以下において、パナソニックが従来行ってきたマーケティングから新たな視点に基づくマーケティングを指向し、中国市場への一層の浸透を図ろうとしているのか検証してみよう。Ⅲでは、中国における炊飯器市場をめぐるパナソニックと美的集團のマーケティング戦略の比較分析を行う。まず、パナソニックと美的集團の会社概要を紹介し、次に、パナソニックの中国市場進出の背景と現状及び美的グループの国内市場での現状を分析する。中国の一部の消費者は国産炊飯器よりも、海外ブランドの超豪華炊飯器を購入する傾向がある。しかし、パナソニック製炊飯器が中国市場で伸び悩んでいる。そこで、パナソニックとパナソニックの競合会社である中国メーカーの美的の 4P 戦略の比較および SWOT 分析を通して、パナソニックの課題を明らかにする。さらに、STP 理論の視点から、セグメント、ターゲティング、ポジショニングについて議論を行い、中間所得層への販路拡大の必要性とその根拠を明らかにする。本章での分析の結果、①パナソニックが中国市場で消費者動向、ニーズの高度化多様化に対応するために、現地ニーズ基点での製品企画・開発で専任体制を構築することが必要となる、②中国市場では地域本部に軸足を置き、地域内部の製品企画・開発機能と強力に連携した販売・マーケティング体制を構築することが重要となる、③中国市場で中間所得層が購入できる価格帯で製品を製造することが必須条件となるという 3 つの結論をえた。

Ⅳでは、パナソニック製炊飯器をめぐる上海市場の分析である。中国不動産バブル、2006 年からの金融バブルと食料品インフレ、2008 年のオリンピック、2010 年の上海万博開催など、マーケットに活気が溢れる反面、市場変化が激しくリスクが高い。そのような状況の中で、2013 年 5 月、上海で現地に進出しているパナソニックに対する消費者の意識をヒアリングおよびアンケートによる調査を行った。パナソニックにつ

いて中国消費者がどのように思っているのか、ファンの人数を増やしているのか、一般の消費者はパナソニック製品やサービスの価格を高すぎているのか、あるいは適正だと思っているのか、アフターサービスはどのように評価されているのか、一部の消費者がパナソニック製品を利用しない理由を探った。その結果、パナソニックの今後の課題が浮き彫りになった。家電製品の購入時、消費者が最も重視するのは「品質」、「省エネ技術」と「価格」であることがアンケート調査から明らかになった。今後の中国市場拡大に、品質、価格とアフターサービスの三位一体の販売戦略を構築する必要があると思われる。

Ⅳまでの議論より、パナソニックは中国市場展開において、一部の富裕層を対象にしたマーケティングを展開してきたことが明らかになった。しかし、中国での市場を拡大するには、中間層と低所得者層市場の開拓が必要である。パナソニックは1、2級都市の家電量販店、地域電気店において商品展示を行っているが、3、4級の内陸地方都市や農村部の総合スーパー、ホームセンターではほとんど商品展示を行っていない。第Ⅴ章では、新たな販路開拓の方策について述べることにする。中国消費者のライフスタイル・購買ニーズの変化に合わせて販売チャネルの多様化が進む。現在、日本の大手商社が相次ぎ中国のテレビ通販に参入している。中国国内では沿海部の都市を中心に家電、アパレル製品、雑貨、食品などの生活用品市場が急成長している。テレビ通販を活用して内陸部の消費者も取り込む狙いである。中国の専門家、日本総合研究所の試算によると、2020年に5000億元を超えたテレビ通販市場が急拡大の様相である。中国ネットワークインフォメーションセンターによると、2012年時点のテレビ通販の利用者は4億5300万人を突破し、総人口に対するテレビ通販の利用率は19.1%にのぼった。利用者を年齢別に見ると、50歳以下の利用者が全体の2/3を占める。若年層はテレビ、雑誌またはインターネットから様々な家電情報を集め、家電誌と連動した人気商品を実店舗とテレビ通販の垣根なく購入していることが分かる。インフラの向上、携帯電話の普及などを背景にテレビ通販、テレビショッピングの利用は高まるばかりである。テレビ通販は、「無店舗で、販売員も要らず」という新しい販売チャネルであり、直営店舗販売に比べて、コストが非常に安い。しかし、実物が確認できないテレビでの販売、顔の见えない消費者に対してのサービス向上など乗り越えなければならない壁が多いのも事実である。今後中国内販を本格化させるパナソニックにとっては、テレビ通販はマーケティング調査やテスト販売のためのツールとして活用できると思われる。

テレビ通販はテレビを使うチャネルであるため、費用が発生する。それに対して、インターネット通販は参入がより簡便である。しかし、インターネット通販は国内最大手の淘宝网（タオバオモール）やその他の有名インターネット通販サイトを合わせて、すでに強力な競合企業が存在する。しかもBtoCビジネスであるため、企業が参入

して満足できるだけの利益を上げるのは難しい。

一方、テレビ通販はテレビ視聴者向け、テレビに製品を登場させることによって、インターネット通販で懸念される「信用」や「安心」問題を克服できる。価格では、テレビ通販では数百元、数千元の製品が普通である。高級輸入車や不動産住宅まで売れることが実証されており、数千元の国産の炊飯器が売れる可能性があるならば、パナソニック製の高級・多機能炊飯器の市場が成り立つ可能性は十分にあると考えられる。

第VI章では、中国の「ボリュウムゾーン」の開拓と課題を論じる。日本の総人口は将来的に大幅に減少する見込みであるため、国内需要の減少を食い止めるのは容易なことではない。一方、中国市場に占める中間層の割合が非常に大きい。すなわち、新興国の中間層に関する推計によれば、2010年の約16億6千万人から、2030年には23億6千万人にまで拡大し、中国、インド、インドネシアの上位3カ国が約8割を占め、経済発展の伸び率が依然として大きいといわれている。したがって、パナソニックにとって中国の中間層市場を取り込むマーケティングが必要であると思われる。これまでのパナソニックの中国市場向けものづくりは、富裕層向けに高品質な炊飯器を提供することで一部の市場シェアを獲得していたが、今後は富裕層市場に止まることなく、拡大していく中間層市場を獲得するシナリオを構築する必要があると考えられる。日本経済の成熟化と少子化に伴う人口減少によって一般消費財と耐久消費財への需要が低減し、国内の消費水準が低下し、国内市場が縮小するなかで、パナソニックにとって中国中間層市場は大きな魅力である。実際、パナソニックはグローバル化によって、アプライアンスにおける売上高比率も上昇傾向を示しており、2009年から売上高比率は大きく伸びている。そして、海外での売り上げを伸ばす際、成熟化している先進国よりも、急成長している中国で売上高を伸ばすことが、今後は非常に重要になる。

また、インプリケーションでは、中国家電製品市場をめぐって、中国人消費者のニーズの中で「エコ」に対するニーズが高いことを示す。アンケート調査で中国人消費者が高くてもパナソニック製炊飯器を購入する理由として「アフターサービスがいい」及び「省エネ機能が優れている」が購買動機に影響があるという新たな発見があった。エコ家電品の需要を満たす「モノづくり」およびマーケティングが求められている。したがって、中国市場でのマーケティング展開を考えた場合、「ソムリエ型+エコづくり」の立場が最も有効であると主張する。最後に、終章では、本研究の学問上の貢献、実務上の貢献および残される課題を記述する。

第I章から第VI章までの分析より、日本製炊飯器に対する高品質の評判と中国炊飯器業界がなお多くの問題を抱えていることが明白になった。中国市場において、国際競争力を持つパナソニックはすでにブランドを構築している。その上、さらにアフタ

サービスを実践させ、消費者の多様なニーズに対応できるシステムを構築し、中長期的な戦略プランを立てることが、炊飯器市場の拡大へとつながると思われる。

中国で最も競争が激しい上海と、今後の成長が見込まれる内陸市場及び「80 后」(1980 年代生まれ若者層) マーケットに対してどのようにマーケティングを展開すべきだろうか。それぞれ、独自の視点から攻略手法を提案してみよう。

1. 「上海×パナソニックブランド」

日本の食文化、米文化とセットで消費者に PR することに着目する。上海でもパナソニック製炊飯器が一部の高所得者家庭にしか浸透していないのは、利用する機会がない、価格が高い、国産品が十分使えるなどの考え方があるからかもしれない。そこで、上海でパナソニック製炊飯器を売るには「日本ブランド家電の利用経験があり、新しいものの良さや文化を理解できる人」を選抜し、彼らがパナソニックの魅力を伝えるソムリエ、インフルエンサーとなるような仕組みを考える必要がある。

2. 「内陸×一般消費財」

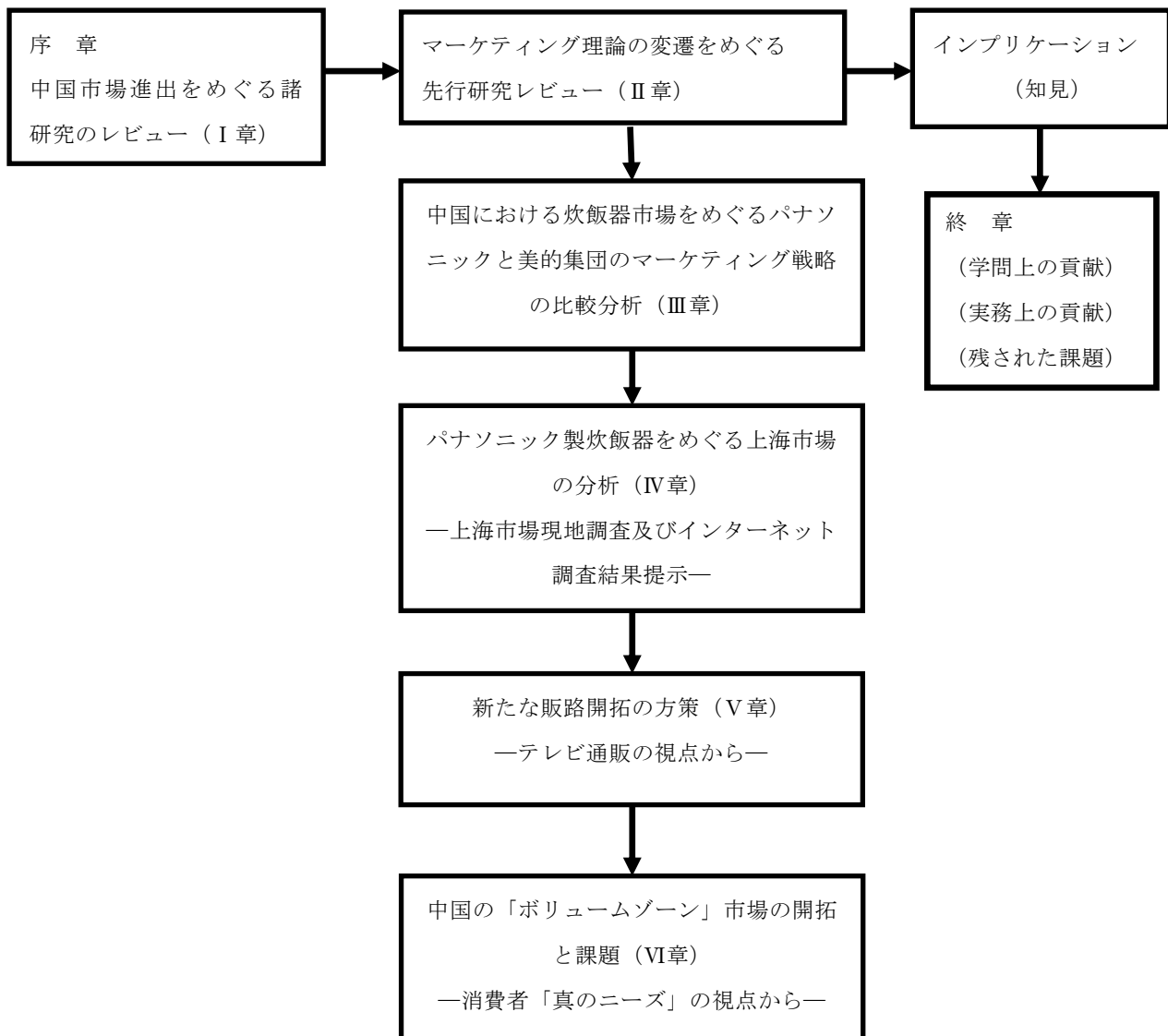
中国の内陸のどの都市販売のターゲットにするのかということを考えるとき、内陸都市と沿岸都市のリンクを理解することが重要である。例えば、深センで PR すると成都で売れるという現象がある。これは、深センでは成都からの出稼ぎ労働者が多いことと、成都の消費者は深センの流行に敏感であるという地域性を示している。この例からも分かるように、パナソニックが中国の内陸都市へ展開しようとするとき、問題の内陸都市と最も関係が深い沿岸都市はどこかを考えることが重要であり、どこまで横展開できるのかという視点に立って地域性を研究する必要があると思われる。

3. 「80 后×家電ファッション」

80 后市場を開拓するには、ウェブマーケティングが有効であると考えられる。動画、音楽、ゲーム、チャット、SNS に加え、新しいコミュニケーションの手法や技術が、次々と進化を遂げている現状である。デジタル社会を享受している 80 后世代にとってウェブマーケティングは中国市場に浸透するための有効なツールと考えられる。パナソニックが中国市場で成功するためには、有効なウェブマーケティング戦略が必要であると思われる。

以上で説明した本論文の枠組みは、図 1 のようになる。

図1 本論文の枠組み



I 中国市場進出をめぐる諸研究

本研究は、中国市場におけるパナソニックの炊飯器事業に着目する。世界最大の炊飯器生産国に暮らす中国人消費者が、価格が何十倍も高い日本製品にこれほど熱くなるのはなぜだろうか。このような中国市場でパナソニックはいかにして市場を開拓し、拡大させようとしているのだろうか。市場拡大する時に、直面している中国市場の問題点、留意点を明らかにするとともに、パナソニックの中国市場での事業展開を分析する。そこで見られる中国市場の特徴を分析し、対中国市場開拓に求められるものを

明らかにすることにする。

具体的には中国の家電メーカーである美的集団を比較対象として取り上げる。同社がいかにして中国の都市市場、農村部市場開拓を行い、成果を上げているかを明らかにすることによりパナソニックに求められる戦略施策を提示したい。

まずは日系企業の中国市場進出および中国の家電産業に関する既存研究を見ておこう。日本語による文献、資料の主たるものとしては金堅敏（2009年）、松浦（2008年）、王蘊紅（2012）、原田（2009）、天野（2005）、近藤（2010年）などがあげられる。しかし、これらの既存研究の多くは、日系企業の中国市場への進出をめぐる研究であり、特定メーカーの中国市場での事業展開の分析を通して市場拡大する際の課題を明確にし、対応策を提示する研究は数少ない。本研究では、これらの既存研究が取り上げてこなかった部分について、日本語文献、中国語文献、美的関係者、中国家電モールの従業員および中国市場調査、インターネットアンケート実施に基づいて実態を明らかにするとともに、各種調査から導出された事実に基づき、今後のパナソニックの市場戦略の展開に対してある種のインプリケーションを提示したい。

金堅敏（2009）は、2004年ごろに中国で生じた電力不足問題やその翌年の反日デモなどを契機に日本企業に「チャイナプラスワン」の機運が生まれ、その後の人件費上昇や人民元高などで中国ビジネスを見直そうとする日系企業は少なくないと指摘する。しかし、現実には、一部の労働集約的な生産拠点や内需型の拠点については、中国の優位性は引き続き日系企業の関心を引き付けている。なぜなら、「チャイナプラスワン」の投資先としてのインドネシアや南アジア諸国では裾野産業の未発達、インフラの未整備、経済政策の未熟性、知的人材の欠如など、外資活動の障害が確認されたからである。それ以上に中国ビジネスにこだわり続けているのは、急拡大する中国の優位性にあると指摘している。中国市場に対する日系企業のスタンスの変化や日本製品に対する中国国内の消費者の評価を整理した上で、中国市場を開拓するいくつかの具体的な事例を検証し、中国市場の開拓を急いでいる日系企業の戦略特徴と課題、特にマーケティング戦略をまとめ、中国でのミドル市場の開拓やサービスビジネスをいかに展開すべきかという示唆の提示を試みている。中国市場の開発で成功する日系企業を分析した結果、次のような共通した特徴があることを明らかにしている。すなわち、①タイミングよく新技術や新製品を投入、②現地経営環境を熟知する人材を活用、③地場拠点をローカル市場での競争主体にしている、④効果的なマーケティング戦略やPR戦略の実施（GR、CR、ER、HR等）、⑤企業制度やITシステムによる透明な経営の実現である。特に、新製品のタイミング良い投入、適切なPR/マーケティング戦略、優秀な人材の投入は重要な成功要因になると指摘している。例えば、自動車メーカーのホンダ、建機のコマツ、家電メーカーのシャープ（液晶テレビ分野）、化粧品の資生堂は評価される事例としてあげている。とくにシャープの携帯電話の中国携帯端末市場

への参入事例について分析している。それによると、エリクソンと携帯電話事業を統合したソニーを除いて、2008年3月までにすべての日系企業が撤退を余儀なくされた。中国の視点からその原因を探れば、本社からの権限移譲の少なさ、確定されなかった販売チャネル、技術及び製品の現地化の遅れ、顧客サービスの傲慢さなどが指摘されている。他方、日本の立場から見れば、製品ラインの少なさ、販売チャネルの未整備、杜撰な在庫管理が原因であると指摘されている。これらの問題を克服して中国市場への参入を果たした事例としてシャープが取り上げられている。さらに、「中国経営報」が行った都市部住民に対する意識調査では、中国の都市住民の製品意識において、日本製品が競合対象とされる欧米系や韓国・台湾系を抑えてトップになっている。特に、都市部の20代、30代の若者も「日本製＝高品質」というイメージを持ち続けているようである。既進出企業、新規に中国市場の開拓を推進する日系企業にとってはイメージを活用でき、優位性があると考えられる。一方、中国の消費者には日本製品は「高品質だが高い」というイメージが定着している。これは一部の日系企業が中国市場に新技術や新製品をタイミングよく投入しておらず、中国の消費者の購買力に見合った商品やサービスを投入していないという側面もあるが、「誰に向かって何をどう訴えていくか」の重要性が認識されておらず、中国の消費者とのコミュニケーションを戦略的に展開していない可能性が高いと指摘している。また、拡大しつつある中国のミドル市場開拓はなぜ重要なのか、開拓のあり方について検討を行っている。日系企業では、既進出企業も新規進出企業も「工場としての中国」から「市場としての中国」へと中国の内需重視の戦略にシフトしつつある。ターゲット製品市場もこれまで家電、自動車の在来市場から流通、省エネ・環境などの新規市場まで広がり始めている。しかし、各企業のニュースリリースやメディアの報道を検証してみると、日系企業の対中戦略は、高所得者層をターゲットにしたこれまでの差別化戦略を踏襲し、重要と見られるミドル市場の開拓は相変わらず軽視されているのではないと思われる。中国における日系企業の活動紹介や報道などから、一部の日系企業は中国市場で引き続き「物売り」モデルに特化しており、サービス需要が高まっている分野への対応が弱い可能性が高い。このような問題意識の下で、日系企業は中国市場で有力ブランドの地位を獲得するためには高価格帯市場を維持しつつ、やはり市場の中心である中価格帯市場での攻略が欠かせないと指摘している。大部分の日系企業は高所得者、高付加価値分野の市場開拓にターゲットを絞っている。中国の消費者の持つ「日本製＝高品質」というイメージを活かせることや「高いコスト＝高価格」でも利益が確保できると考えているのであろう。中国の高所得者は一握りしかおらず、品質さえよければ高コストでも購入してもらえる量は限られている。販売量の少ないビジネスでは、ブランド育成のためのPR戦略にはなりうるが、例え少量の利益が出たとしても日系企業の収益に貢献するビジネスの柱としては期待できない。他方、高品質というブランドを強調

しすぎると、中価格帯の顧客（ミドルクラス）を取り込むため「過剰」とも言える品質や機能を引き下げると消費者にそっぽを向かれる可能性がある。また、ミドルクラスを取り込む過程で企業のハイエンド商品の値崩れの可能性もある。日系企業にはミドル市場攻略の手法が欠けていると指摘している。

中国政法大学大学院特任教授劉新宇（2012）によれば、中国経済は輸出主導で成長してきたが、ここ数年、内需拡大への転換が唱えられるようになった。これを受けて、中国を輸出製品の生産基地として位置付けるだけでなく、中国国内での販売も視野に入れる日系企業が相当増えており、中国市場における競争力の強化が急務となっている。そのためには、現地の文化、風土、商慣習を熟知した中国人従業員を管理職や技術職に積極的に採用し、経営の現地化を進めることが不可欠となる。このように中国が輸出製品の生産基地から世界の消費拠点に変化しつつある実態に鑑み、日系企業は中国市場での競争力を高めるために現地の文化、風土、商慣習を熟知した中国人従業員を管理職や技術職に積極的に採用し、経営の現地化を進めることを指摘している。留意点として中国人管理職が権力を掌握したあまり暴走し、本社のコントロールが利かなくなる場合があることを付言している。あわせて、現地化の必要性として、海外輸出のみならず、自社製品の中国国内での販売にも注力する現地日系企業にとっては、中国での消費者の需要を的確に把握し、成長する中国市場のニーズをリアルタイムで捉え、これに応えていくことが、今後ますます重要な目標となる。日系企業が中国市場をターゲットとした販売事業を行う際には、中国企業のみならず、欧米など諸外国の外資系企業との競争が待ち受けており、これらに勝ち抜くためには中国人のニーズに応じた市場戦略を展開する必要がある。そのためには、中国市場に対する理解が重要となるのはもちろんのこと、政府当局との関係維持など中国特有の対応が必要となる。この点で、日中は隣国といえども、政治、社会、文化、習慣といった要因や歴史的経緯、また、ビジネス手法の大きな差異ゆえ、日本で成功した企業が必ずしも中国で成功するとは限らないことに注意を喚起している。こうした観点から、現地化によって管理職を中心とした中国人従業員を積極的に起用し、自社製品・サービスを中国市場に適合させ、その競争力を高めることが求められるようになっている。また、現地化推進における基本的な考え方について次のように述べている。現地化の基本は、人的資源の活用、すなわち現地の人員を従業員、特に管理職として積極的に登用し、会社に貢献するよう動機付けることである。中国で事業を行うためには、当然ながら中国式のビジネスを知らなければならない。特に中国では、その特殊な社会制度、計画経済から市場経済への転換、近年の急激な経済成長などの要因により、独特のビジネス感覚が形成されている。例えば、それは、長期的な目標よりも直近の成果の重視、何十年も先のことは考えない現在の利益優先、実利主義などとして現れるが、これらの中国ビジネスの特徴は、特に日本の企業文化とは相いれない部分も少なくない。中

国事業においてこの点の理解を欠いたままの経営判断は現地の実情に適合せず、失敗に終わるリスクが高い。従って、現地化の一環として、現地の事情に精通したビジネス経験豊富な中国人を抜てきすることなども、中国事業成功の鍵の1つといえよう。これに対し、従来型の日系企業（特に完全子会社）では、本社から派遣された駐在員が董事（取締役）、監事（監査役）、総経理、財務責任者等の重職に就く場合がほとんどであり、意思決定も親会社の支配下にあることが多かった。しかし、中国の事情に通じていない外国人ばかりが会社の経営を担っていても、絶えず変化する中国市場に迅速に対応できない恐れがあり、他面において、現地従業員が管理職へと昇級する道がほぼ閉ざされた社内制度の下では、現地従業員が努力目標を見いだすことは難しく、会社への忠誠心も期待し得ないと述べている。さらに、同じ職場にいる本社派遣の駐在員と仕事の内容や量が大きく異なるわけではないにもかかわらず、賃金格差があることに對して不満を抱く現地従業員も少なくなかった。以上のような問題に起因して、従来日系企業で働く現地従業員は、モチベーションが低く、職務に対して消極的であり、「中国人には決定権・発言権がない」、「どんなに頑張っても副部長止まり」、「中国人社員は信頼されない」といった考えに陥りやすい等の現象が往々に見受けられ、現地従業員を採用しても十分にその能力を発揮させられないことが指摘されていた。こうして生じる会社全体としての活力の欠如は、ひいては経営不振の引き金にもなりかねないことから、優秀な中国人職員に対しては、本社社員と同一ないしこれに準じる待遇や昇進の機会を与え、その職務に対する責任感や会社への忠誠心を高めることが必要である。本社レベルの中国事業戦略の策定に中国人管理職を関与させ、その意見を積極的に取り入れ、彼らのモチベーションを最大限に引き出すことによって、労働意欲に満ちた現地従業員が会社のため多大な貢献をするという真の現地化を実現することが可能と述べている。最後に、現地化は、中国に進出した外国企業にとって、単なる経営戦略の1つというだけでなく、企業文化そのものを刷新する絶好の機会ともいえるが、それに伴う種々の問題・リスクも否定し得ない。日系企業も例外ではなく、中国における現地化への移行は、現在も模索の段階にある。それ故、その推進に当たっては、試行錯誤を重ねながらも、日本本社と現地法人・事業会社とが密に情報交換をしながら確かな戦略を立て、外部の専門家の意見も取り入れながら着実に進めていくことが肝要となる。また、現地化を成功させるには、守秘義務や競争禁止義務のほかにも、労働法令に基づく現地従業員の雇用や福利、会社法の観点からの社内意思決定の健全化など、関連する法務・労務上の管理体制を整備することも極めて重要になると述べている。いずれにせよ、現地化を真に実現することは、新時代における中国事業、中国ビジネスにおいて、台頭する現地企業、その他の外国企業との競争に勝ち抜く成功への鍵となると付言している。

新宅順二郎（2009）は新興国市場での事業立ち上げ、拡大に成功している新興国ビ

ジネスの具体例をあげ、新興国市場開発、拡大に向けた日本企業の課題と戦略について述べている。2008 年の秋以降の欧米をはじめとした先進国市場の冷え込みの中で、新興国市場の存在に改めて注目が集まっている。日本企業に対しても、以前から成長の見込める BRICs など新興国市場への取り組みの重要性が指摘されている。日本企業についても、先進国市場から新興国市場への軸足の転換が、リーマン・ショックで加速したと言える。欧米では、新興国市場の最下層、つまり BOP (Base of Pyramid) をターゲットとして先進国企業がどのような戦略をとるべきかといった議論もある。たとえば、London and Hart (2004) が、欧米企業 24 社の事例研究をベースにして、BOP 市場で成功するには、提携する現地のパートナー企業を見直した上で、既存の製品サービスを流用せずに新たに顧客ソリューションを開発することが重要であると指摘していることを紹介している。このような BOP 市場攻略についての研究成果は、先進国企業が新興国市場を開拓するための戦略を考える上で示唆を与える。ただし、日本の製造業が家電や自動車などの耐久消費財を売ろうと考えた場合にターゲットになるのは、BOP と言われるよりも上位である中間層市場であろう。経済産業省「2009 年版ものづくり白書」によると、BRICs の中間層市場は、2002 年の 2 億 5000 万人から 2007 年には 6 億 3000 万人（中国 2 億 7000 万人、インド 1 億 4000 万人、ロシア 1 億人、ブラジル 1 億 2000 万人）に増加しているという。このように急成長する新興国中間層市場に日本企業が入り込もうとしたとき、直面する問題を示している。日本企業のこれまでの発展は、コスト上昇を最小限に抑えながら製品市場で上方へと移行するプロセスをたどってきた。しかし、現在の新興国市場の開拓で直面しているのは、現在よりも下位の市場に対応しなければならない状況である。日本企業にとって、はじめて下位市場への戦略を本格的に迫られているといえる。中国など新興国市場、とりわけ中間層市場において、しばしば指摘される問題は次の 3 つの問題である。第一に、過剰品質で価格が高すぎる、第二に、いくら良い製品を作ってもその製品の良さが理解されない、第三に、そもそも製品の仕様が現地のニーズからずれている。さらに、詳しい事例を用いて、どのようにして、このような問題を克服するかについて述べている。新興国市場開拓に必要な 3 つの解決策を、次のように述べている。①徹底した低価格戦略（ノキア事例）。中国携帯電話市場における近年のノキアの成功も、新興国市場向けに品質を見切った専用モデルを開発投入したことの効果が大きい。中国の携帯電話市場の成長過程で、当初はノキアやモトローラなど海外企業が圧倒的なシェアを持っていた。しかし、2000 年頃から中国ローカル企業のシェアが急激に高まり、2003 年には 50% 以上のシェアを獲得するまでになった。その時にノキアは高価格帯にシフトするのではなく、低価格帯で徹底的に中国企業と対峙する戦略をとった。それまで携帯電話端末は世界商品であり、全世界市場に向けて製品を開発するのが常識であった。中国などの新興国市場の低価格帯には、先進国市場の 1 世代前のモデルが投入さ

れることが多かった。ノキアはこの常識を覆し、最初から中国、インドなど新興国市場をターゲットにした低価格モデルを開発した。液晶は白黒、カメラなし、対応周波数帯域も限定、キーのカバーは独立させずに 1 枚のシートといった具合に、徹底して機能もコストも切り詰めた製品を開発した。この製品によって、海外企業では例外的にノキアが中国企業からシェアを取り返した。中国市場におけるノキアの価格帯別のシェアを見ると、1000 元以下の最低価格帯でもっとも高いシェア（40%程度）を獲得している。現在、「Nokia1200」というモデルが中国の量販店で、全商品中最低価格モデルとして販売されており、2008 年 8 月の上海で 280 元であった。中国大手企業の商品よりも安い価格である。中国の消費者は安さとともに、ノキアの信頼性とブランドで商品を選んでいるようである。②品質差の見える化—新興国での高付加価値戦略。上述では低価格品を出す戦略について述べているが、もう一方で高品質・高価格の製品戦略にも目を配る必要があると指摘している。日本のオートバイ市場を見ると、世界を制覇した日本のオートバイ産業だが、日本の大型（750cc 以上）市場で 2000 年以降トップシェアを誇っているのはハーレーダビッドソンである。日本のオートバイ市場が 1982 年をピークに縮小が続くなか、ハーレーダビッドソン・ジャパンは 85 年以降増収増益を続けている。750cc 以上では 33.2% でトップシェア（250cc 以上でも 18.8%で 2 位）、価格は日本製の 2 倍の 200 万円以上である。ハーレーダビッドソン・ジャパンでは、モノでなく、コトを売るという考え方で、各種のイベントを企画し、顧客に提供する付加価値を高めている。このような状況が先進国では高付加価値戦略、新興国では低価格戦略をとるという二面作戦の有効性を示しているかということ、必ずしもそうではない。新興国市場でも、日本企業は高付加価値戦略で成功する可能性はある。先進国市場にしろ、新興国市場にしろ、高付加価値戦略を取って成功するためには、提供する製品・サービスの価値を顧客に納得してもらう努力が鍵になる。どのような顧客層をターゲットにして、そこに対して自社固有の技術やノウハウに裏打ちされた製品・サービスを作りだし、その価値がマーケティング活動を通して顧客層に訴求していく。これが差別化戦略の基本パターンである。③メリハリをつけた現地化商品—差別化軸の転換。第 3 の戦略はいわゆる現地化商品の開発である。これは差別化軸の転換として言い換えることもできる。日本市場、中国市場、インド市場、それぞれの市場でどのような品質・機能を重視していくかは変わってくる。現地市場が重視する品質・機能軸を高め、現地市場がそれほど重視しない品質・機能軸では若干手を抜く。新興国市場だからといって、すべての機能要求が日本より低いということはない。例えばインドでは自動車泥棒が多いので、防犯のためのメカニズムを強化するためであれば、例えそれが価格増になっても受け入れられる。一方、日本の顧客が要求するきめ細かな仕様については、それほど頓着しない面もある。すなわち、現地市場が気にしない軸では品質レベルを下げコスト削減し、現地市場が重視する軸はコ

ストをかけても高めていくというのが差別化軸の転換である。それほど価格を上げずに現地市場に差別化商品を投入するには、このような二面戦略が必要である。現地化商品を開発するためには、そのようなメリハリのついた商品開発が必要である。最後に、新しい市場を開拓するときに、技術力だけでは決して成功しないとの注意を喚起する。新興国市場は所得レベルが低いから、とにかく価格を安くすれば良いという発想も危険である。価格低下は、市場開拓の第一歩としては重要だが、価格を下げることで自体が重要なのではない。その国の消費者が、何に対してどのくらいの価格を受容できるかが重要である。価格を下げることを目的にして、その市場を理解しようとしなければ、やはり、長期の成功にはつながらないであろう。新しいからこそ、その市場をよく理解することが重要である。その上で、技術、製造、販売を統一したビジネスモデルでつなげていくことが求められる。日本企業のものづくり能力を基盤にしながらも、市場からのマーケティング発想を起点にして新興国ビジネスの再構築をはかり、大きな市場獲得につなげられることを期待したいと付言している。

中国河南財経学院教授の王蘊紅（2012）は、中国家電産業の苦境を分析し、今後の課題を展望している。中国の家電産業は WTO 加盟後、今までにない挑戦に直面し、一方ではかつてないほどのチャンスを迎えることにもなる。その際、家電産業が置かれている現状を理解し、その優位性を活かすことで世界経済の一体化という挑戦に臨むということは、あらゆる家電企業にとって重要な課題である。改革開放以来、中国の家電業界は著しい発展を遂げ、今や競争が最も激しい業界となっているが、コアとなる自らの技術を開発する能力を持っていないという本質的な欠点がある。家電業界は長年にわたり、バリュー・チェーンに沿って補完し合う分業体制ができておらず、単に価格競争を繰り返してきた結果、コアとなる競争力のない組み立て産業になってしまったと分析している。また、今後は中国の家電企業は、創造的で個性のある製品を作るべきであり、大衆化から個人化への市場構造の変化に従って内包的成長を求めるべきであると主張する。加えて、製品の革新を通じて技術進歩や文化を表現し、それと同時に社会や環境への責任を果たすべきである。単に価格やセールスを促進することで勝負するのではなく、理性に対する製品の表現力で勝利すべきであると述べている。そして、今後の課題として、「高所を目指す：ハイエンド市場を開拓することである」。長虹の「精頭背投」は段階的成功の一つの好例であり、苦難の調整期を脱出する契機となった。ハイエンド市場をコントロールすることができるようになれば、市場における要所を占領したと言っても過言ではない。「農村における市場を開拓する：ローエンド市場から農村市場へと拡大することである」。農村は家電産業に巨大な発展の余地を提供し、家電産業が今後も持続的な発展を維持するためには重要な部分である。「海外に進出する：販売・営業の国際化を通じて市場を開拓し、外国の有利な条件を活かすことによって企業の生存空間を拡大させる。」「西部の大開発に参加する、中国

の地域の発展段階に合わせた戦略と西部大開発のチャンスを活かして企業を発展させる。」。それによって製品のサイクルを延長し、かつ製品の価格競争力を維持するのであるという4つの課題をあげている。

原田（2009）は、北京オリンピックが終わり、経済成長の歩みが一段落した中国において、今後、中国がどのような道を歩むのかは不透明であるが、人口13億人というビッグマーケットがこれからも日本企業にとっては「市場」であり続けることに変わりがないという認識を示している。しかし、巨大であるからこそ、ターゲットを絞った戦略が必要であると指摘し、中国市場の中でもとりわけ消費意欲の強い「80后（バーリンホウ）」にスポットを当てる。中国の「80后」（80年代生まれ）の消費行為を正確に分析しており、多くの日本企業から注目を集めた。まず、「80后」をターゲットとする理由について次のように述べている。80后（バー・リン・フォー）の「后」は日本語の「後」と同義であり、80后とは1980年代生まれの世代を指す。この世代はそれまでの世代とは明確に一線を画す世代とされている。まず、その理由を次の4点にまとめている。①改革開放（1978～）後の豊かな社会に生まれ育ち、かつての貧しい中国を知らない。②一人っ子政策（1979～）下に生まれ、親族から過保護に育てられた。③大学が否定された文化大革命（1966～1977）期とは異なり、高学歴比率が高く、その結果ホワイトカラー層も多く、平均所得や消費額もそれ以前の世代よりも多い。④中国におけるインターネットユーザの8割を占める。これらはどれも日本企業をはじめとする、中国進出をねらう外国企業にとって魅力に映るが、特に3点目の、上の世代よりも所得が多い点は、基本的には年功序列制度が色濃く残る日本と比べて異色であるがゆえに、押さえておきたい重要なポイントである。さらに、中国「80后」の4つの特徴について次のように述べている。①市場経済と共に成長した。パナソニックや資生堂等の日本有名企業は、彼らの幼少時から中国市場に進出していた。また彼らは幼い頃より、「鉄腕アトム」、「ドラえもん」、「クレヨンしんちゃん」等のテレビ番組や音楽に親しんでいる。②一人っ子が多く、甘やかされ成長した。中国の「80后」は、総人口の6分の1を占める2億1000万人に達し、その多くが一人っ子である。中国の保護者は一人っ子を溺愛するため、甘やかされ育った「80后」は社会人になってからも、両親に金銭的な支援を要求する。③大卒者やホワイトカラーという、優良な消費者が多い。④ネットユーザが多く、「最も交流を期待する世代」である。ホームページを通じ「80后」に商品を宣伝すれば、理想的な効果が得られることが多い。原田は、これらの特徴は「90后」、「00后」にも見られ、「80后」が中国の新生活を導く開拓者となっており、「70后」は時代遅れであると指摘した。「80后」が中国の消費の主体となると、それ以上の年齢層をターゲットとする商品の売れ行きが突如鈍った。「80后」のハートをつかむことは中国を制することを意味する。日本企業は「80后」という消費主体の心を引きつけることにより、日本経済に新たな活力を注ぎ込むこと

ができる」と指摘している。また、中国の 1991 人の「80 后」を対象に調査を実施し、「月光族」（月給を使い果たす人々）、「洗練族」、「透明族」、「飯族」の 4 大消費族群に区分した。月給を全て使って衝動的に高額な商品を購入してしまう月光族は、「80 后」のうち 44.6%を占める。日本企業にとって、月光族は販売に有利な新型消費群であり、強力なブランドを確立する上で攻略が必要となる。洗練族は 35.9%で、社会的意義のあるモノや自分らしさを体現できるモノであれば、何も考えずに衝動的に消費するという特徴を持つ。洗練族が「友人や家族と有意義な時間を過ごすために消費する」という特徴をつかみ、効果的なマーケティングを行うべきと指摘する。透明族は 31.8%で、将来設計に長け、計画的に消費を行う特徴がある。日本企業は透明族が描く「未来予想図」を対象に、必要な商品やサービスを開発し、消費を促す必要がある。飯族は 34.2%で、多くの人々が持つモノに対して興味を抱かず、特定ブランドの商品を使用し続ける特徴がある。日本企業はターゲットを特定し、好まれる商品を発売し、長期的なリピーターとする必要があると指摘する。

沖野（2011）は、中国は日本よりも男女平等の意識が強く、女性の社会進出も進んでいると指摘する。実際に中国人の積極登用で発展の礎を築いたと言われるイトーヨーカ堂は、北京市内 8 店舗のうち 5 店舗において女性中国人が店長を務め、中国で最も成功している日本発の外食チェーン味千中国の CEO（最高経営責任者）も女性である。また沖野（2011）は、特に日本製品を中国で売る鍵は女性消費者にあると主張している。その理由は家庭内の購買決定権を女性が握っているという点だけでなく、多くの中国人インタビューを通して、特に女性から「日本の商品は、値段が高いけど、物は良い。品質が良いから、丈夫で長持ちするし、細かいところまで配慮されていて、すごく使いやすい」といった共通する評価を得ている点によって裏付けられると述べている。実際に近年日本が中国市場で成功している分野もスーパーマーケットや化粧品など、女性消費者に特化した分野が多いことはその証左である。中国中間層の中核を成す「80 后」に焦点を当て、消費者意識について考察を行っている。全体的な分析を通じてまず、日本人の若者とは決定的に異なる 80 後の生活意識を認識することができる。それらは家族観（敬老の精神、家族が第一等）、職業観（能力重視、女性も働き続けるのが当然等）、食生活（生ものは食べない等）、メディア観（テレビ報道は信用しない、音楽にはお金を払わない等）など多岐に渡った。加えて、中国の沿海部と内陸部の大きな差異も明らかにしている。「先富起来」（富みやすい所から先に豊かになれ）政策の下、日本企業が先に進出したのは沿海部であり、その経緯もあって現状では日本文化への接触度は沿海部において高い。しかしそれは日本以外の諸外国文化についても同様である。先進国並みに発展した沿海部ではあるが、慌ただしい日常を送っており、またかつて「月光族」がもてはやされた喧騒も幾分落ち着きを見せている。その活発な消費欲はむしろ未発達な内陸部においてより強くなっており、日系企業が

軸足を内陸へとシフトさせるべき必要性が確認された。

天野（2005）は、日本家電企業の中国事業展開とその現状およびものづくりの現地化の課題について分析している。それによると、1990年代半ば頃より、日系家電メーカーや電子部品メーカーは中国市場に直接投資を進めた。しかし家電セットについては過当競争と低収益性の問題が深刻であった。この問題を克服するために、少なくとも次の3つの方向性が示された。第1はセット分野で日本家電企業独自の強みを打ち出してゆくこと。中国企業やNIES企業は現地で十分に技術的な差別化が可能な商品をいち早く投入し、先行者として市場シェアを獲得する試みを行っている。典型的にはカメラやデジタルカメラなど日本企業が世界で圧倒的なシェアを保有している商品やプリンターやポータブルビデオなど中国ではこれから普及期に入る商品の早期投入である。これらの商品は、AV機器や白物家電のように、過去に日本企業が対中技術移転を進めた経緯は少なく、1990年代後半に始めて、日本企業自らが完全所有型直接投資によって生産を移管し、現地販売を進めてきたものである。市場参入後も知財保護を怠っておらず、中国企業やNIES企業の追随を許していない。第2は統合的なマーケティング戦略の展開により、ブランド価値を向上させ、川下への交渉力を強化している。興味深い事例として、パナソニックの取り組みがとりあげられている。パナソニックの対中ビジネスは長年に渡っているが、過去には事業部が自らの判断で現地生産進出を進めてきた。その結果、中国国内に各事業部傘下の現地法人が40以上も設立され、各々合弁相手も異なるなどの複雑な組織構造が形成された。これら現地法人が各自営業活動を行ったため、小売店側で混乱が生じ、量販店への交渉力も低下していた。2003年にパナソニックは投資有限公司（傘型会社）に統合的なマーケティング機能を持たせる方針を打ち出した。生産現地法人による直接出荷・営業を全廃し、傘型会社に家電製品の販売支援を集約化した。現地法人への統治力を強化するために、現地法人50社をすべて連結子会社化した。また傘型会社に広告宣伝、営業人材の育成、法務、代金回収などの機能を集約させた。この組織再編により、製・販の統括機能を一本化させ、小売店に対して統合的なマーケティングを展開し、交渉力を高める構えである。第3は、ものづくりの現地化であることを指摘している。技術的に完全な差別化が困難な家電製品の場合、中国企業が生産する商品とある程度は競合することになる。その際、日本企業が提供する商品の価値が設定した製品価格に比して十分に高くなければ、消費者は日本企業の商品を選択しないであろう。日本企業は現地で市場ニーズに適合した商品企画・設計を行い、現場の品質管理を徹底させ、部品調達等の現地化を進める必要がある。とりわけ抜本的な原価低減には部品調達の現地化が不可欠である。日系企業の中には現地調達化を進めた場合も、従来から取引関係のある日系部品メーカーの製造現地法人から調達するに留まることも多い。海外生産シフトのメリットが労務費の削減に留まり、製造原価全体の削減にまで及ばない。中国企業や他の進出外国

企業からの調達まで視野に入れて、採用可能な現地部品を調査し、その部品を前提に商品の開発や設計を行うことも考える必要があることを指摘している。他方、中国企業側のものづくり方法に対する抜本的な改善が必要である。多くの家電企業が中国に生産拠点を移した現在、中国企業が自らの競争力を低賃金に訴求することは難しい。1980年代とは様相が異なり、先進諸国からの産業協力が今後とも続く保障はなく、生産性と品質を高める工法を自ら開発してゆく必要があるが、これまで国内需要と海外技術に依存する発展を遂げてきた同国企業がこの種の発想の転換を進め、実行を続けることは容易ではない。以上を念頭に置き、日本企業は中国企業との提携関係を模索する一方で、中国市場に直接投資を通じた統合的な事業展開を進めなければならない。近年の日本企業は同国市場への生産投資を積極化させている。技術的優位性を有する商品、今後成長すると考えられる商品を早期に市場に投入し、統合的なマーケティングを展開する一方で、部品やデバイスの分野では、現地企業を含めて、中国に立地展開をしている世界の企業に販路を開拓しようとしている。こうした取り組みは今後も強化されるべきであると指摘している。

東レ経営研究所（2007）は、中国ビジネスで最近元気な企業群として、台湾企業と米国企業を取り上げ、そこにおける特徴的な経営アプローチの考察を行うと同時に、日本企業を取り巻くビジネス環境の変化を踏まえ、これからの企業経営の現地化のために今何をなすべきかについて問題提起を行っている。特に、今後の中国ビジネスにおける企業経営の現地化の問題について分析している。中国ビジネスにおける現地法人の経営の現地化は日本企業にとって頭の痛い、また難易度の高い経営課題の1つである。近年、日本企業による中国子会社への日本人駐在員の派遣が増えており、日本企業の中国ビジネスの現場では、企業経営の現地化よりも日本人スタッフ増加のほうが目立つ状況である。特に、中国における経営人材、専門人材などオフィス人材の不足は深刻であり、企業経営の現地化の問題を複雑なものにしているという実態を明らかにしている。近年はこれまでのモノづくりを中心とする活動から、開発・設計、販売・サービスなどを含む幅広い活動に移りつつある。特に、中国の国内市場の開拓を目指した販売・サービス活動を強化するための投資が増えている。ここで、さらに中国市場を見据えた事業戦略の組み立てと実行のためには、現地人材の活用が重要であり、企業経営の現地化が重要な課題となっている。特に、中国における事業展開においては、「関係（Guanxi）」の開発が決定的に重要であり、ここでは現地の有職者や専門人材の力を活用する必要がある。日本企業においても、本社サイドが中国現地法人の経営現地化の意義を理解し、現地化の取り組みが着実に進むよう、旗振りをすべきであると述べている。現地市場志向の経営は現地の人材と一緒に仕事することを通して生み出される。米国企業のように超一流の人材を採用することは難しくても、積極性と安定感に富んだ現地人材を登用し、彼らがやりがいを持って仕事に打ち込める職場の環

境を作れば、経営の現地化の質は必ず上がると指摘している。このように、本社の現地化支援の重要性を述べている。重要なことは、基本的な経営方針がぶれないことである。また、現地人材を登用して事業を進めるという基本的な方針を貫き通すことが重要である。優れた現地人材によるビジネス展開ができている会社の活動は5年、10年前の先輩たちの努力に始まり、ローカル人材重視の長い歴史に裏づけられていることが多い。現地法人は市況や経営環境の変化に伴い、良い時期も悪い時期も経験するものである。業績が良い時も悪い時も、本社側で現地法人の現地人スタッフを支援する姿勢が肝要である。

陳麗梅（2008）は、日系企業の中国市場物流戦略について分析している。中国国内での事業活動の拡大に伴い、物流を含めた現地拠点に対するガバナンス全体のあり方が問われるようになってきている。例えば中国生産子会社に対して物流コストの透明化、ベンチマーク、妥当性といった側面からトータルの支援を行っていく必要性が高まっている。一般に中国における現地調達は、サプライヤーと届け価格で取引しているため、多くの企業はそこに物流コストがどれだけ掛かっているのかを把握し切れていない。「うちの調達物流コストはタダである」との誤った認識を持っている現地スタッフも珍しくないと指摘している。しかし2005年、中国の全業種平均の対売上高物流コスト比率は8.1%といわれ、正確な比較はできないものの、日本の4.83%をはるかに上回っている。日系企業の中国国内における物量の増加は、今後ますます拍車がかかる。これまでの調達先との取引ルールやプロセスを見直す必要がある。そうしない限りコストは下げられないという認識が、既に日系企業のなかにも広がってきている。その典型的な取り組みの一つが「ミルクラン方式」だ。従来の「届け物流」から「ミルクラン方式」に切り替えるには多大な努力が必要であるが、採用を検討している日系荷主企業は確実に増えている。また、中国国内消費者向けの販売が強化されている中、生産子会社の物流統合、きめ細かい販売物流ネットワークの構築、効率的な納品体制の確立と消費者へのアフターサービスの内容充実（補修パーツセンター等）が新たな課題となることに言及している。例えば中国国内の電機・家電市場において、日系メーカーは家電量販店をメインに販売チャネルを構築している。家電量販店経由の販売は日系メーカーが約7割であるのに対し、ローカル企業は約4割といわれている。中小の家電専門店の比で家電量販店は一店舗当たりの取扱量が大きく、納入価格の条件が厳しい。それだけに効率的な納品の仕組みを作ってコストを削減する必要がある。しかし現状では地域別・製品別に設置した生産子会社ごとにバラバラに対応しているのが実情である。補修部品についても、現状を見ると生産子会社ごとに、それぞれの部品在庫で対応している例がほとんどであり、その統合が課題となっている。これにメスを入れるため、同業界の日系メーカーの一部には生産子会社の物流統合などの改革に乗り出しているケースもある。こうした動きはこれから本格化すると考えられる。

一方、現地に進出している日系流通企業においては、中国に調達物流センターを設置し、「バイヤーズコンソリデーション」の方式で製品を、日本をはじめとした消費地に輸出する活動がこれからさらに拡大されていくだろう。日系の製造業でも、同じ仕向け地であれば、従来の生産子会社別の輸出方式を改め、輸入業者または本社の名義で混載するといった手法への関心が高まってきている。日系企業の中国拠点から世界中に配送される物流は、今後も増加の一途をたどることが必至である。ただし、国際輸送リードタイムの長期化はサプライチェーンのリスクを増大させる。突発的な需要増に備えるために、市場側は常に製品在庫を多めに抱えていなくてはならない。中国を起点とするSCMにおいて、市場側における適正在庫維持のためのロジックをいかに確立するかが、重要な課題になると指摘している。日系家電メーカーにおいて検討された中国物流改革の取り組みを事例に中国物流戦略の見直しのポイントを、①中国消費者販売向けの製品販売物流ネットワークの構築、②中国国内の部品調達物流（ミルクルン調達）の検討、の2つをテーマとして取り上げている。

みずほ総合研究所（2010）は、中国の「ボリュームゾーン」市場に挑む日本企業について論述している。高齢化社会の影響などで先進国の耐久消費財市場が伸び悩む中、中国は約13億人、インドは約12億人という巨大な人口を抱え、中長期的にも市場拡大が期待できる点も新興国の魅力となっている。日系家電企業は、既に中国、インドを中期的な最有望市場とみており、2009年は、対世界投資が大幅減となる中で、両国向けの投資、開発、開拓は堅調に推移している。現地法人売上を見ると、経済発展で先行する中国は既に北米に迫りつつあり、家電品や日用品などは、今後の伸びが十分に期待できると分析している。ただし、日系家電企業がこれまで海外のメイン市場としてきた米欧と比較すると、中国、インドの現在の所得水準は大きく見劣りする点には留意が必要であると注意喚起している。先進国並みの購買力を有するのは中国の大都市の「富裕層」などに限られるため、売上を伸ばすためには「中間層」にまでターゲットを広げ、中国市場を拡大していくために、ボリュームゾーンを獲得する必要があることに言及している。

2009年度版通商白書によると、中国には約4億4千万人、インドには約2億1千万人の「中間層」が誕生しているとみられ、十分なボリュームとなる。また、世帯別のボリュームゾーン囲い込みという観点からは、中国の若年層の攻略が重要になると指摘している。人口構成上、中国版団塊の世代は30～44歳（約3億5千万人）と比較的若年で、改革開放政策後に高等教育を受け、既に社会の中核を担い、所得水準も高い。それに続く一人っ子世代の20代、10代も各約2億人のボリュームがある。日本企業には、こうした若年層を囲い込むためのマーケティング・PRの強化が求められている。また、中国の「ボリュームゾーン」市場開拓に際しては、「ダウングレード戦略」と「アップグレード戦略」がある。前者は先進国向け製品を中国の「中間層」向けにアレンジし

直す戦略であり、後者は当初から中国の「中間層」をターゲットにした製品を投入して、徐々に付加価値を上げていく戦略である。日本企業が、中長期的な成長期待が高い中国、インドの「中間層」・「中間層予備軍」など巨大な「ボリュームゾーン」を開拓するためには、「アップグレード戦略」への転換が求められるようになる。まずは、現地の購買力や品質に合わせた戦略製品を投入することによって顧客を囲い込むことがポイントである。中長期的には、「中間層」・「中間層予備軍」は、経済成長により所得が向上するし、予め、自社のブランド製品でこうした購買層を囲い込んでおけば、所得向上に合わせた付加価値の製品を投入することが可能となる。日本企業が、「ボリュームゾーン」市場に挑むためには、まずは、「アップグレード戦略」による顧客囲い込みが必要であると分析している。最後に中国において、経済成長が続くことを前提とすれば、2020年にかけて、沿海部の「中間層」が「富裕層」へ、内陸部の「低所得層」が「中間層」へと成長する可能性が高い。このことから、日系家電企業は、沿海部の「富裕層」と内陸部の「中間層」の両方をターゲットとして、販売網を広げて、「二兎を追う」戦略を提案している。

近藤（2010）は、中国の新富裕層（「ニューリッチ」ともいう）新しい購買層が、中国の消費市場のリーダー的な存在として市場を牽引していると述べている。中国の北京、上海、広州の3都市で実施した「中国消費リーダー（富裕層）オムニバス調査」の結果をまとめ、ニューリッチ層は北京市で23.5%、上海市で22.7%、広州市で27.4%になっている。また、ジェトロの調査「中国の新富裕層を攻める」（2010年）では、「中間層」と「富裕層」を合わせた層を「新富裕層」と名付け、「新車購入可能な世帯」がこれに該当すると定義し、その水準を乗用車の普及状況から「世帯年収6万1000元以上」算出した結果、新富裕層は都市部全世帯の上位7.9%、世帯数で1505万世帯に達すると算出している。よって、ニューリッチ層は13億人の人口からすればまだまだ少数派であるが、中国経済が今後も拡大して国民所得が上昇すれば、ニューリッチ層に続く中間層が後を追う形で拡大し、中国市場をさらに拡大させる可能性が高いと指摘している。さらに、日系家電メーカーの中国市場への今後の戦略は、中国市場に対する関わりの「深さ」から二分できると述べている。一方は、「ブランド戦略積極型企業」である。これらの企業は、従来の富裕層から中間層、さらにはその下の層にまでターゲット購買層を拡大させており、拡大する中国市場にあわせて販売量も拡大している。とくに中間層にターゲットを合わせたことで家電量販店向けの販売が拡大している。しかし、家電量販店での販売は、販売コスト、ブランド構築コストの増加が著しく、販売量の拡大に比べて収益状況は厳しい状況である。言い換えると、「価格を引き下げて、自社の購買層を拡大させる」戦略である。この戦略では、商品ブランド戦略が非常に重要になってくる。他方は、「高付加価値商品戦略型企業」である。これらの企業では、あくまでも富裕層がターゲットであり、消費者に対して自社高付

加価値製品の技術や性能で勝負していくという。したがって、販売チャネルとしては、価格重視の家電量販店ではなく、百貨店など大型小売店の家電売場などを活用し、顧客に対してFace to Face説明できる販売チャネルの構築に力を入れている。言い換えると、「価格を引き下げず、中国の経済成長に伴う所得向上を待って、自社の購買層を拡大させる」戦略である。特に、競合会社が他の日系企業や外資系企業である場合、価格を維持して、中国の経済成長を待ち自社の製品のターゲット購買層自体が拡大することを待つ中長期的な戦略である。この戦略では、価格を維持するために企業ブランドを向上させることが重要になってくると指摘している。

ジェトロ（2012c）は、中国市場開拓に挑む日系企業約100社の現在の状況や市場開拓における課題や留意点、今後の戦略等についてまとめている。日本が人口減少局面となる中で、国内市場中心に事業展開してきた中小企業の事業環境は厳しさを増やしている。こうした中、日本の中小企業の間には、成長を続ける新興市場開拓を通じて自社ビジネスの拡大を目指す動きが顕在化しており、とりわけ2010年に日本を抜いてGDP規模で米国に次ぐ世界第2位となった中国市場の開拓を目指す企業が増えていると指摘したうえで、中国市場開拓における販売戦略策定時と市場参入後の課題と留意点を指摘している。前者としては、①市場セグメント、②販売商品、③価格設定、④販売チャネル、⑤プロモーション、後者としては、①代金回収、②商習慣、③法規制、④人材育成・人脈形成をあげている。さらに、課題と留意点への対応を表Ⅰ－1のようにまとめている。

表Ⅰ－1 中国市場開拓における課題と留意点

項 目	課題・留意点
市場セグメント	国土面積が広く、所得格差も大きな中国で市場開拓を推進するには、販売ターゲットとする地域、所得階層、年代別のきめ細かな市場セグメントが重要。
販売商品	Made In Japanに対する中国人の評価は高いが、日本製だから売れるというわけではなく、中国人の生活習慣や嗜好にマッチした商品の投入が必要。
価格設定	中国では価格に対する要求が厳しく、価格設定は大きな課題。日本から輸出する場合、価格は日本での販売価格の1.5～3倍にもなる。
販売チャネル	販路構築のためには、パートナーとしての代理店の活用が重要であり、その選定がカギを握る。
プロモーション	PR資料を事前準備するとともに、試験販売やデモンストレーションなど商品価値を理解させるための仕組みづくりが不可欠。

出所：JRTRO(2012c)，pp. 1-7より筆者作成。

① 市場セグメント

中国は国土面積が日本の約25倍、人口は約11倍という大国であり、地域ごとに所得格差が大きく、消費水準も異なる。市場開拓においては、そうした特性の違いに配慮した地域、所得階層、年代別のきめ細かな市場セグメントが重要となる。そのためには中国市場についてしっかりとリサーチすることが重要であり、どの地域のどの顧客層に、どの値段で売るかといった綿密なマーケティングが求められる。所得階層別では、まずは富裕層をターゲットとし、その後、中低所得者層向けの販売を展開する意向を持つ企業が多く見られた。その理由としては「販売価格が日本より高くなるため、販売ターゲットとして中間層上の所得層を狙わざるを得ない」「いきなり中低所得者層から販売していくと、買い叩かれる恐れがある」といった意見があった。また「日本製は富裕層や政府関係者、中国製は上位中間層」という形でのすみ分けを目指すところもあった。地域別では、沿海部の大都市を狙うところが多く、「内陸部はインフラが沿海部に比べて未発達で、商品物流が困難とみられるため、上海や北京といった大都市からの展開を考えている」といった声があった。しかし、今後の成長が期待できる内陸部に対する関心も高く、「将来的には、上海以外の周辺都市や内陸新興地域へのビジネス展開も考えている」とのコメントも少なくない。企業によっては競争の厳しい大都市を避けて、地方都市を狙う戦略を持つところもあった。ただし、内陸部の市場は沿海部に比較すれば発展途上であり、自社製品が受け入れられるかどうかについて慎重な見極めも必要になる。重要なことは、中国市場を一律にとらえるのではなく、地域や都市ごとの市場特性を踏まえ、自社製品の展開に相応しい発展段階の地域や都市で売り込むことである。

② 販売商品

Made In Japanに対する中国消費者の評価は一般的には高い傾向がみられるが、日本製だから売れるというわけではない。企業からは「日本製だから売れるということではなく、商品と販売チャネルが一致しないと売れないと考えている」との指摘もあった。すなわち、中国市場開拓においては中国消費者の生活習慣や嗜好にマッチした商品の投入が課題となる。そのためには、まず中国消費者の生活習慣など、統計数字に表れない本当の中国の姿を把握することが必要になる。その上で中国消費者が生活の中で求めるものが何なのかをリサーチし、そこに自社製品を提案していくことが肝要である。例えば「中国でインターネット調査や家庭の実態を知るための家庭訪問を100件以上行ってきた。その結果を踏まえて、中国向けに仕様を変更した商品の現地生産を始めた」といった取り組みを行っているところもある。また、その際には、中国消費者とのコミュニケーションが大切であり、相手の提案を理解し、それに合わせて改良をしていく姿勢を示すことが不可欠となってくる。ただし、自社での調査には限界もあるから「代理店にサンプルを送り、販売店を回ってもらい、どのようなサイズ、

色が良いかを調査させ、反応が良かったものを中心に中国で販売する」ことを検討している企業もあった。中国の消費者の嗜好を念頭におきつつ、「Made In Japan」をアピールすることも差別化の観点から重要となる。

③ 価格設定

中国消費者は価格に対する要求が厳しく、価格設定は中国市場参入において直面する大きな課題となっている。日本製品の価格は高いものでは日本での販売価格の1.5～3倍以上にもなるという声は多くの企業から聞かれた。商品単価は高くなる傾向があり、一部の富裕層にしか販売できない高価な商品にならざるを得ないケースも少なくない。対応策としては、「高くても売れる商品を展開すること」を挙げる企業があったが、「中国はデザインや品質などの付加価値を理解してくれない。知名度のないブランドでの中国展開は本当に難しい」との意見もあった。製品価格を引き下げるためには、中国での現地生産も検討課題となる。「最終的には、商品普及のためには中国での生産が不可欠だと考えており、これを可能にするための事業展開が今後の当社の方向性」「中国での当社製品の価格には割高感がある。Made In Japanにこだわる日本で製造し輸出を続けていくか、価格面を考慮して現地生産を行うべきか検討が必要」との意見もあった。ただし、中国ではMade In Japanを求める消費者もあり、「日本語の表記は逆に売りになるため、現地生産していく際も日本語の表記を少し残す」といった方策を検討しているところもあった。

④ 販売チャネル

販売チャネルについては、自社で最初から構築しようとする、時間やコストがかかることから、パートナーとして代理店を活用するところが多く、代理店に代金回収リスクを負担させ、中国における交渉窓口に行っているところも少なくない。したがって代理店の選定は中国市場開拓におけるカギを握るともいえる。代理店の選定に当たっては「相手企業をよく調べ、自らの目で見えて確認し、熱意をみて判断している」「代理店の選定基準は、有力な販売ネットワークがあり、商品価値を分かってくれるところ」「代理店の選定で重視しているのは、当社のスタンスを理解してくれるかどうか」といった意見が聞かれたが、まず重要なことは相互の信頼関係を構築できる相手かどうかを慎重に見極めることである。

⑤ プロモーション

中国市場開拓においては、試験販売やデモンストレーションなど商品価値を理解させるための仕組みづくりが不可欠となる。「商談会ではパンフレットの中国語版などPR素材を充実させ、サンプルも数種類そろえて出展したところ、バイヤーの反応も良かった」「販売員の説明があるのとないのとでは売れ行きが全く異なる。説明付きで販売すると日本よりも売れる」「中国消費者も購入に際して細かな点までチェックし、品質に納得しないと買ってくれない。品質確認の観点からもショールームで製品の実

物を手に取ってもらうことが重要」との指摘もあった。また、プロモーションにおいてはPR資料や各種販促ツールなどの事前準備も重要となる。企業の間からは「中国に限らず海外展開に当たっては、相手国に向けたパンフレット、ビデオなどの資料の事前準備、価格戦略などしっかり準備をした上で実際の相談に望むことが重要」「展示会では開催日に先立って現地に入り、代理店と一緒にバイヤーはもちろんのことプレスも事前に回り、展示会に来てもらうように働きかける、展示会に向けた現地語でのプレスリリースを準備する、などの努力もしている」といった声も聞かれた。これらに加えて、代理店経由で販売する場合には、代理店への十分な説明（商品に関する専門的な知識や販売ターゲットなど）もプロモーションを展開する上では重要になると5つの視点から販売戦略策定時の課題を指摘している。

本研究は、パナソニック製炊飯器の中国市場開拓戦略に関する研究である。パナソニックは中国でのプレゼンスが年々高まっており、中国市場開拓、拡大が重要な経営課題となっている。こうした背景のもと、様々な研究成果が発表されている。その中で、パナソニックの中国市場での販売戦略とその課題を論じた研究者がいる。華(2011)は、パナソニックは、①研究開発、生産、販売、サービス一体化の積極的推進、②現地に歓迎される事業の展開、③政府方針に合致した事業展開、④国際競争力のある製品の生産、技術移転の促進、⑤現地での経営者、技術者、販売員の養成などの5点を基本方針とし、中国ビジネスを展開していると述べている。中国での事業展開は人材育成を基本に、「もの作りの前に人作り」という経営理念を掲げ、人材育成を行っている。1994年に、松下電器は北京に人材育成センター(CMC)を設立し、中国パナソニックの中国人経営幹部育成のための教育を、継続して実施している。現在中国での家電製品サービスステーションは約700社、技術支援によるサービスレベルの向上と経営管理面でのサポートを実施し、販売競争が激化している巨大市場の中国で、今日、中国の日系企業が求められているのは迅速なリスク管理対応であり、パナソニックも例外ではない。そのうえで、パナソニックに求められるのは日本の本社を含むグループ上げての総合力の結集であると分析している。たとえば、CSRの取り組みを宣言し、環境対策を実践し、総合的な環境問題に対する取り組みにより、中国社会に貢献し、企業の認知度、好感度をあげることができるとにも言及している。

一方、日系企業の中国市場の開拓を対象とした研究が多く存在するが、安藤(2010)は、中国市場開拓における有効な営業行動について考察している。日本国内市場の成熟化を受け、日本企業の海外展開は拡がりを見せ、特に中国を中心とした新興国市場開拓に対する取り組みは、加速する一方である。中国では、労働・地価が高騰するなかで、労働集約的な輸出産業への依存が減り、内需志向型へ移りつつある。日系企業も中国の内需で稼ぐ色彩が濃くなっていると指摘している。これまで中国市場開拓における関係性重視の考え方は関係性マーケティングがいうところの関係性とは対象や

意味を異にする。関係性マーケティングの関係性が売り手企業と買い手企業の信頼関係を中心に営業の役割を論じ、顧客の購買問題解決を帰着としているのに対して、中国での取引、市場開拓における関係性とは個人と個人の信頼関係を提示している。さらに中国市場開拓において中心的な役割を担う営業部隊をどのように構築し、マネジメントするかは業績に大きな影響を与える重要な課題である。営業マネジメントには現地化の問題、採用・育成・処遇・配置といった人材マネジメントにかかわる問題など様々な問題が含まれる。このように中国市場開拓における有効な営業マネジメントについて考察している。設定される二つの仮説的考察である『中国市場開拓を進める上では、環境適応をするために現地化を促進し、現地法人への権限委譲、中国人社員への権限委譲を推進し、意思決定のスピードを速める事が有効である』と『中国企業（国営・民営）、政府機関、各種機関を対象として中国市場開拓を進める場合は、中国関係重視型営業に対して関与を高める事が有効である』の二つについては、その傾向が確認された。最後に次のように結んでいる。中国進出日系企業の営業マネジメントは、中国市場開拓においてその企業の現在の段階や、今後どうしたいかという戦略的意思（Strategic Intent）によって異なる。一般論として、中国進出日系企業の問題点は、「現地化が進んでいない」「中国人社員への権限委譲が進んでいない」「日本語重視の人材採用に問題がある」「評価制度が年功中心で優秀な人材が定着しない」「日本本社主導で意思決定が遅い」など、これまで多くの指摘がされてきた。しかし状況は企業ごとに異なり、その戦略的意思も異なる。一般論に左右されるべきではなく、その企業の個別の状況に応じた最適解の選択をすべきである。産業財市場においては、中国ビジネス進化モデルを基にして、自社のポジションを確認し、基本方向を検討していくべきである提言している。加えて、顧客インターフェイスとしての有効な営業行動について提言している。これまで中国市場開拓に関しては多くの提言がされてきた。しかしその多くはBtoC マーケティングの内容が中心であった。BtoB を中心とした産業財市場においては営業担当者の役割は非常に大きい。中国では関係主義に基づいた中国関係重視型営業が中心となっており、これを無視して、産業財市場での顧客開拓を考える事はできない。この研究で明らかになったことは、中国ビジネス進化モデルの段階によって「回避」「共存」「アウトソーシング」と対応行動が分かれることである。各段階によって最適な選択をすることが重要である。またコンプライアンスの問題を回避しながらも中国市場開拓を深めていく手法として協働型の「アウトソーシング」対応があることが明らかになった。日本企業の強みと中国パートナーとの強みを活かしたハイブリッド型の対応をベースとした中国市場開拓手法は、今後の中国進出日系企業の産業財市場における市場開拓の先駆的手法として大いに活用するべきと指摘している。

以上の研究に加えて、中国の家電業界に関する多くの研究成果がある。なかでも、

程(2009)は、中国のメーカーは様々なセールを仕掛け、日本の家電メーカーが長い間占めてきた市場を奪い取る視点から検討して、「家電下郷」¹、「以旧換新」²、「節能惠民プロジェクト」³などの政策により国産家電が発展する機会があることにも言及している。グローバル金融危機及びそれに伴うマクロ経済の落込みに対応するため、中国政府は莫大な金額でかつ広い分野にわたる内需景気を刺激する財政政策を打ち出した。そのなかでも特に農村市場に対応したもので、農民の家電購入に補助金を付ける「家電下郷」という政策が、直接低所得者層の消費を促進するその新奇な方法により広く関心を集めている。「家電下郷」政策は消費に対する直接的な補助金の提供であり、特定の人々に対し行う値下げ販売に等しい。2009年2月1日から中国全国で展開、実施期間は暫定的に4年間とされた。現在すでに確定した家電製品のなかに、テレビ、冷蔵庫、洗濯機、携帯電話、パソコン、エアコン、電子レンジ、炊飯器等の10大家電製品が含まれており、合計90社の製造企業と1264の型番号の家電商品が落札決定されている。落札企業には中国家電製造企業のほか、日系企業のパナソニック、サンヨー、韓国企業のサムスン、シーメンス、といった多くの外資企業も含まれている。「家電下郷」で取扱う商品を農村の消費特性に合わせ、農民の利益をしっかりと守り、都市型商品を安易に農村へ移動させたり売れ残り商品を農村に持ち込んだりするのを防ぐため、商務部と財政部は十分に調査研究を重ね「家電下郷」の取扱商品の基準的条件を特別に制定し、また省エネ、環境保護、耐用性、安全性等についても明確な条件を要求している。同時に、農村の消費に適切ではない機能や華美な包装を簡素化することにより、生産コストを引下げ、「家電下郷」の取扱商品の品質を信頼の置けるものにし、実用的な機能があり、安くかつ見た目のよいものにすることを確保し、また、農村の商業流通システム及びサービスシステムを改善していくことにもなる。農村の住民分布は分散し、かつ一人当たり平均購買力も低いことから、中国農村の基礎商業流通施設の特徴は、分散、寡少、販売サービスも劣悪なものになっていることで、住民の生産と生活にとって大変不便な状況にあると指摘したうえで、4年間の「家電下郷」政策により、農村の家電製品保有率は1ポイント向上し、家電製品販売量は累計で6億台に達し、国内消費を約1兆6千億元押上げるという試算が示されている。このように、「家電下郷」政策は、農村における商業インフラ建設を促進し、農村の消費を中長期にわたり安定的に成長させるための基礎を築くことが期待されている。「家電下郷」

¹ 家電下郷政策は、中国政府の実施してきた、農村部への家電普及政策である。農民が、政府による認可を受けた企業の特定の商品を購入する際に、政府から購入補助を受けることができる。

² 「以旧換新」は都市部の消費者を対象に、製品を買い替えた時に補助金を支給する。以旧換新では、まず古い家電製品を政府指定の回収事業者の下取りしてもらう。その際に以旧換新プログラム参加の証明書を受け取り、証明書は次に対象製品を購入する際に購入代金の10%を割り引くクーポンとして利用できる。

³ 「節能產品惠民工程（省エネ製品で人民に恵みをもたらすプロジェクト）」と銘打ち、省エネ能力が高いと認定するエアコン、冷蔵庫、フラットテレビ、洗濯機、照明器具、エコカーなどの購入に対して、一定割合の補助金を支給する。

の活動は初めに一部の企業の農村市場を拡大し、これら企業の農村市場への関心を呼び起こし、自主的に農村における基礎流通網と販売サービス網を整備させる。それに加え、「家電下郷」政策及びその他の農村消費刺激政策の順調な実行を担保するため、2009 年中に全国で 15 万箇所の「農村の小型小売店」と 1000 箇所の農村商品配送センターを新たに建設あるいは修繕し、都市店を中心拠点、郷鎮（農村地域の中にある町）店を衛星拠点、農村店を末端とするような現代的農村流通基盤網を構築する決定を中国政府は打ち出している。「家電下郷」の活動が推進するもう一つの重要な意義は、中国の家電製品市場における供給過剰の状況を緩和することにある。洗濯機と携帯電話の生産量は世界第一位になっているが、最近の縮小する国際市場の影響をうけ、家電製品の輸出は大幅に下落、また国内の都市市場は基本的に飽和状態にある。従って「家電下郷」の活動はこのような状況下で困難に陥っている国内の家電製造業界を救済する作用もあると評価している。

李(2009) は、中国家電業界は企業規模の拡大に伴い、生産拠点も従来の極集中から地域間多極分散に変わり、目を地元から全国、さらに世界にも拡大することを論じ、メーカーの品質管理、サービス改善などを中心とした経営に注目し、競争力向上のための課題を整理している。李(2011) は、炊飯器のトップメーカーである美的がコストダウンに力を入れ、安売り作戦に成功し、40%以上の市場シェアを占め、安売りにも関わらず利益率が 12%に達していることに注目している。そこには、積極的なアフターサービスの改善に取り組む姿が紹介されている。徐(2012) は、中国市場の供給過剰が深刻化になり、一部の中国ブランドも供給過剰の局面に直面している。新しい技術の中で不利になるのは避けられない中国家電産業の課題を整理している。林(2012) は、農村部住民収入の伸び悩みおよび電力、水道、ガス、放送施設などインフラの立ち遅れによって、家電製品は農村部での普及が遅れ、順調に普及、拡大するかどうかは農村住民の収入の増加およびインフラ整備の進展のスピード次第と強調する。張(2012) は、2008 年以降、電化製品については省エネ、環境に優しいものが主流になり、消費人口の所得増加および市場の市場化によって、新たな消費ブームを迎えることになる。中国の内需拡大の一環として、農民の収入を増やす、農村の振興が重点課題として取り上げられ、農村市場の急速な成長が期待できると述べている。

さらに、市場拡大、チャネル拡大の視点から、横江(2012) は、テレビ通販について取り上げて、具体的にあるテレビ通販の実例を紹介し、商品や商品の宣伝の取り組み方によっては、魅力のある販売チャネルであることを述べている。中国のテレビショッピング市場は、2003 年から現在に至るまで、右肩上がりの成長を続けており、2009 年度は234億元の売り上げを達成している。現在、中国のテレビショッピング市場で最も勢いのあるのは、上海の「東方購物」で、2009年度の売上高は28億元で中国のトップである。また、同社は2010年4 月に中国初となる24時間アナログ放送のテレビショ

ッピングチャンネルを開局している。それに次ぐのは、湖南テレビの「快樂購」であり、2009年度の売上高は、21億元になっている。ここまで中国のテレビ通販を中心として、中国の通販市場を比較し、見てきたが、結論から言えば、中国のテレビ通販、カタログ通販、インターネット通販を比較した場合、日本企業にとって最も有望なチャンネルはテレビ通販であると指摘している。中国では消費市場の成長に伴い、販売チャンネルも多様化している。なかでも、テレビ通販市場は毎年30%程度の成長が見込まれる有望市場であり、足立(2011)は、新たな販路として、中国における生活消費関連分野の事業拡大を提案している。

松岡(2012)は、拡大するアジアの白物家電市場と日系家電メーカーの関連性を分析している。通商白書によれば、1990年に1億人程度であったアジアの中間層人口は、2008年には8億8000万人に達し、一人当たりのGDPが、耐久消費財の普及拡大が進むといわれている3000ドルを上回る国も出てきた。アジアで台頭しつつある中間層の需要を取り込むことが、日本企業の成長発展に必要不可欠であることを指摘している。さらに、国別に白物家電製品の需要量をデータで推計し、それをもとに検討を加えている。アジア諸国(日本以外)の白物家電は、リーマン・ショック後の2009年に需要が急減したものの、基本的には増加傾向にあった。既に中国が大市場に成長しているが、インド、インドネシア、ベトナム等も高い伸び率を見せている。一方、日本の需要は全品目で、2009年までの年平均成長率が軒並みマイナスとなっている。また、韓国においても需要の伸びは鈍化傾向にある。日本は全品目で生産量が減少基調にあるが、電気炊飯器だけは小幅の減少となっている。日本の消費者が高機能の炊飯器にシフトしていることや、中国・アジア諸国からの観光客が好んで日本の高級炊飯器を購入していることも、後押ししていることが考えられると指摘している。また、日本の家電メーカーの全社売上に占めるアジア売上高の比率は2005年～2010年の間で上昇した。一方で、日本国内の売上高比率は減少傾向にある。パナソニック、日立、三菱電機は海外売上比率の半分以上をアジアが占める。日系白物家電メーカー各社は、アジアで拡大する需要を取り込むため、同地域での事業拡大を急いでいる。近年、日系家電メーカーのアジア売上高比率も上昇しており、単に安価なコストを武器にした生産拠点としての位置づけではなく、主要な販売先へと変わりつつあることにも言及している。とくに、今後の課題として、興味深い事例として東芝とタイの有力な工業大学であるキンモンクット工科大学が提携し、日本人とは微妙に異なる色合いや形状の好みを現地人に合わせることで需要を喚起する取り組みが取り上げられている。その結果、アジアの新興国ボリュームゾーンへの本格展開のためには、単に日本向けの製品を小改良するのではなく、現地ニーズを汲み取り、商品に反映させる取り組みが欠かせないという実態を明らかにしている。

とくに新興国といわれる諸国では、国民所得の向上に伴い、快適なライフスタイル

を指向する一般家庭が増え、これらの需要に応えるべく新たな家電機器が増加する傾向にある。世界最大級のエネルギー消費国である中国では、政府による需要・供給の両面での省エネルギー対策が進められているが、一層の省エネルギー対策の必要性を強調する向きは多い。これを踏まえて、中国政府の省エネ、環境規制には、古い技術や設備を淘汰させ、新技術や設備の導入を奨励する政策もあるが、全体としては個々の技術や設備よりも省エネ、環境保全の結果志向がより重視されている。つまり、省エネ、環境保全のパフォーマンスは新技術、新設備の導入によって得られるが、プロセス改善や意識改革などマネジメントによっても獲得できる。結果重視（パフォーマンス志向）の省エネ、環境市場では、技術力よりもソリューション提案がより重要であるように思われる。

本研究の課題は、なぜパナソニックは中国市場に浸透しないのだろうかという課題を解くことにある。炊飯器市場という特定の市場に注目し、その原因を解明し、中国市場に真に浸透するために何が必要であるかという問に解を提示することにある。この際、パナソニックが中国市場に真に浸透するために、考えられる仮説を提示しよう。仮説①：パナソニックの認知度が高ければ、3、4級の地方都市での売上が増加する。仮説②：中国の消費者の海外メーカーの製品に対する信頼度が高ければ、パナソニック製品の売上が伸びる。

インターネットリサーチ、ジェトロが行った省エネ意識調査、インターネット上の消費者の口コミ情報から得られたデータから各仮説に対して次のように述べるができる。仮説①については、中国市場においてパナソニックの認知度は99.8%であるので、棄却される。仮説②について、7割近くの消費者がパナソニック製品に対して高い信頼度を示し、価格が高くても購入すると回答している。あわせて、パナソニックの今後の課題も浮き彫りになった。家電製品の購入時に、消費者が最も重視するのは「品質」、「省エネ技術」と「価格」であることがアンケート調査から明らかになったので、今後の中国市場拡大に、品質、価格とアフターサービスの三位一本となる販売戦略を構築する必要があると思われる。アンケート調査で中国の消費者が高くてもパナソニック製炊飯器を購入する理由として「アフターサービスがいい」及び「省エネ機能が優れている」が購買動機に影響を与えているという新たな発見があった。消費者の節約志向と深刻な環境問題の状況から中国は、1990年代から省エネの運動を進めてきた。しかし、投資資金の欠如、国産家電メーカーの技術的な遅れ、地元企業レベルの希薄な省エネ意識などから省エネ効果はあまり上がっていない。「パナソニック＝高品質」というイメージは中国市場に浸透しているが、さらに加えて「パナソニック＝エコ」というイメージを浸透させることによって、パナソニックブランドは中国市場に一層浸透していくものと考えられる。

1995年には中国初となるテレビ通販会社が誕生し、わずか18年で一大マーケットへ

成長した。テレビ局の広告放送枠を購入し、放送するテレビ通販広告が主流で、中央、省級レベルのテレビ局で集中的に流し、全国での知名度を高めた結果、売上を伸ばした。しかし、販売されていた商品に粗悪品や模倣品が多く見られるなどのトラブルが相次ぎ、社会問題へと発展するケースが増加した。業界全体に対する消費者の信用度は低下し、通販会社が続々と減少する事態に陥った。この頃からテレビ局を母体としたテレビ通販企業が誕生し、トレンドは徐々に専用のテレビチャンネルを使ったテレビ通販番組へとシフトし始めることになった。JETRO（2011c）は中国テレビ通販市場の概要、市場規模、日中テレビ通販の差異、実績と今後の予測について言及している。中国におけるテレビ通販のはじまりは、1992年に広東省のテレビ局によるテレビ通販広告の放送とされる。1995年には中国初となるテレビ通販会社「北京電視台BTV電視購物」（BTVテレビ通販）が誕生し、わずか18年で一大マーケットへと成長した。2005年に一度減少したものの、2006年から現在に至るまで右肩上がりの成長を続けて、2013年度は684億元の実績を達成した。今後飛躍的な成長が見込まれる。中国の専門家らは、5年後の2020年には5000億元に到達すると予測している。また、広い中国の領土を考えるならば、内陸部と沿海部にはそれぞれメリットとデメリットがあることも指摘している。テレビ通販の仕組みの関係上、売れ筋商品に大きな違いが見られないとしても、内陸部と沿海部では地理的条件の違いによってメリット、デメリットは当然存在する。まとめると以下ようになる。

① 内陸部

メリット：家族消費が多く販売単価が大きい、情報収集チャンネルに限りがあるため、宣伝効率が良い。

デメリット：流通、物流の管理が難しい。マーケット理解に多大な労力を必要とする。

② 沿海部

メリット：通販に対して不信感が少ない。流通、物流網、情報発信網が豊富。

デメリット：競争が激しい。購買力はあるが、ECや実店舗等との競争もあり販売単価が低くなりがち。

以上のように、テレビ通販の活用にあたっては地域差が存在するものの、多くは、主にインフラの整備に起因することが分かる。企業は、自社の製品を内陸部と沿海部のどちらで売るのがかを検討する際に、地域ごとに多様なカスタマイズを施した複数の製品を準備する必要性が低い。例えば自社の看板商品が一点のみの場合でも、その商品を中国に持ち込む場合、販売地域を考慮しさえすればいいことになる。豊富な品揃えを必要とされるインターネット通販とは、この点が大きく異なると指摘している。

最後に、まとめとして、分析内容を踏まえて実際に日本企業が中国のテレビ通販市場で製品を販売する際に知っておくべき、気をつけておくべき事柄について述べている。①エリア。テレビ通販で最も重要な点は、どこで自社の製品を販売するかを検討

する点である。現状中国で全国放送をカバーできるテレビ通販番組は存在せず、大手テレビ通販企業といえども、主要エリアを点で抑えているにすぎない。とすれば、自社製品を販売する場合、この数エリアの中から選択することになる。予算が許せば、全エリアでの販売も可能であるが、中国のテレビメディアの媒体費（通販で製品を紹介する費用を含めて）は、世界でも類を見ない高さであり、全エリアの番組で製品を紹介、販売するというのは現実的ではない。②生活密着型製品。売れ筋製品ランキングのデータでも明らかなように、テレビ通販では生活密着型の製品の人気が非常に高い。例えば、炊飯器、豆乳製造器、圧縮袋、スチームアイロンなどが代表的である。これらはすべて、生活の中で特に主婦層が利用する製品であり、テレビ通販で製品を売る際、主婦層をターゲットとした製品が最も成功率が高いと言える。これは、若年層が中心のインターネット通販とは明らかに異なる特徴であり、「生活密着型の製品を主婦層に売る」ことがテレビ通販では非常に重要である。③あると便利なアイデア商品。売れ筋製品にランクインしている炊飯器、豆乳製造器、圧縮袋、スチームアイロン、収納ボックス等に共通するのは、「あると便利なアイデア商品」という点である。テレビ通販の場合、番組の中で製品の特徴や使い方、便利な点等を詳細に、かつ何度も紹介することができるため、写真だけでは使用方法や用途がわからない製品でも、テレビ通販であれば視聴者の理解が容易となる。これは通常、画像しか掲載することができず、使用方法や用途が説明しにくい製品は売るのが難しいインターネット通販とは明らかに異なる特徴である。④インパクトがある製品。一方で、テレビ通販は、テレビ番組の特性上、インターネット通販のように長期間にわたって製品を陳列しておくことは難しい（テレビ通販番組で常に紹介してもらうことは可能だが、コストが莫大となり現実的ではない）。そのため、テレビ通販で製品（特に、あると便利なアイデア製品の場合）を売る際には、説明や紹介を番組で見た際、一瞬で記憶に残るインパクトや、際立つアイデアを備えている製品であることが望ましい。視聴者にテレビ番組を見た瞬間に「便利」と思わせることができれば、テレビメディアを通じて瞬時に多数の視聴者に情報を届けることができるというメリットが有効に働いて、自社製品を一瞬にして多くの消費者に販売することができる。

以上の分析に基づいて、パナソニックの販売チャネルの事例を用いて、実店舗とテレビ通販を組み合わせるなどあらゆる販売チャネルを統合することによって、さまざまな消費行動をもつ消費者のライフスタイルに合わせて、どのような販売チャネルからも同じように商品を購入できる環境を構築することが課題になることを示している。さらに、中国の通販市場（テレビ通販、カタログ通販、インターネット通販）でパナソニックにとってもう一つ有望なチャネルは何だろうかという問題意識をもって、考察を行った。インターネット通販は気軽に始めることができるというメリットがあるが、中国最大手の淘宝网やそのほかの有名インターネット通販サイトを見渡しても競

争相手の数が膨大であり、しかもその相手が個人相手であるため、企業が参入して満足できるだけの利益を上げるのはほぼ不可能に近い状態である。カタログ通販の場合、テレビ通販とインターネット通販に挟まれて、苦戦を強いられているが、独自の強みがある。情報として、長期間保存ができ、再度確認することができる。しかし、紙面に限りがあるので、カタログでは商品数も情報量も少しだけであり、ターゲットが中高年層に集中して、若年層の市場がなかなか取り込めないのが現状である。既存の実店舗、インターネット通販を含めて、パナソニックにとってもう一つ有望なチャネルはテレビ通販であると考えられる。テレビを利用して販売、説明、宣伝する場合、相応の費用が発生するため、インターネット通販のように、気軽に始めるわけにはいかないが、テレビという多くの視聴者を抱えるチャネルを利用し、テレビに製品を登場させることによって、インターネット通販が直面する「信用」や「詐欺」、「安い」をいった不安要素を比較的簡単に克服できる。さらに、テレビ通販で国産の炊飯器数千円の商品が売れる可能性があるならば、パナソニック製の高級・多機能の炊飯器の市場が成り立つ可能性は十分にあると考えられる。今後もテレビ通販が市場急激に拡大していくと予想されている。実店舗を持つ家電量販店も通販強化を迫られている。実店舗と通販の垣根がなくなりつつあるなか、顧客の囲い込み競争が激化している。いかにして実店舗と通販をバランスよく成長させるのかという課題はなお残っている。

2008年9月にコクヨと中国の民間ネット調査会社iResearchとが共同で行った中国市場で歓迎される海外製品についての調査においても、日本製品は欧米、韓国商品を抑えてトップとなっている。特に、都市部の20代、30代の若者も「日本製＝高品質」というイメージを持ち続けている。ただし、国民の所得から見ると、2007年の日本の勤労世帯の年間可処分所得は約500万円となっているので、物価水準などを考慮しても、日中間の家計所得の格差は非常に大きいと言わざるを得ない。したがって、日本などの高所得者市場でのビジネス戦略が中国のような低所得市場で機能しにくいのも理解できるだろう。中国の高所得者は一握りしかおらず、品質さえよければ、高価格でも購入してもらえる量は限られている。少量の利益が出たとしても、本社の収益に貢献するビジネスの柱としては期待できないと思われる。JETRO（2012a）は、低価格で炊飯器を提供する中国国産家電メーカーと比較して、パナソニック製炊飯器が中国の中間層市場にとって過剰品質ではないか。中国の消費者が求める製品とパナソニックが提供する製品がマッチしているかどうかという仮説を立てた。仮説を検証するために、日本総人口の推移から中国の富裕層、中間層の人口推計結果のデータを用いて、中間層獲得に向けた意義を論じた。ここで、パナソニックが中国市場での事業展開の重要性を認識していることが分かったが、さらに、パナソニックが中国における製品の市場シェアの状況、各炊飯器の価格設定などを分析した結果、炊飯器市場においてパナソニック製品の購買層は富裕層に止まり、中間層を確保できていないことが明らかに

なった。中国市場への進出後、富裕層をターゲットし、技術力とブランド力を活かして、高品質、高価格の製品を売り込んできた。しかし、中間層は富裕層に比べると、所得が少ない、消費額も小さく、高価格の製品に手が届きにくい。中間層にとって、「パナソニック品質は良いかもしれないが高くて買えない」と捉えられてしまう。パナソニックは中間層市場で求められる品質レベルよりも高すぎる品質を提供し、それによって、高価格となってしまう「過剰品質」の問題が発生していた。パナソニックはBRICs向けに現地仕様の白物家電を開発して、2009年度には投入品目を現在の4割増しで市場投入したという事例があったが、価格が安ければよいという問題ではない。中間層市場の開拓には、高所得者層の開拓と違った戦略が必要となる。①富裕層にまずアプローチし、その後、上位中間層に下っていくアプローチ。すでに獲得している富裕層市場を維持しつつ、若干安い価格で炊飯器の提供が実現できれば、製品の購買層は富裕層から上位中間層までシェアが一気に拡大するだろう。②見本市の開催、出展することで、来店客と積極的にコミュニケーションを取り、パナソニックの利点をPRしたり要望を聞き取ったりする。訪れる顧客から収集した声はレポートにして、本社で商品の注目度や課題を分析する。新商品の開発、既存品の改良や販促活動に生かすことができる。

従来の諸研究は、大旨家電業界、家電小売業、流通サービス、家電量販店、地域家電店などを対象にした研究であり、個別のメーカーを取り上げた研究も中国山東省を本拠地とするハイアールについての研究が多い。しかし、本研究は、パナソニックの中国市場での事業展開について、とくに炊飯器市場に焦点をあて分析を行っている。あわせて比較検討の対象として中国国内の有力メーカーである広東省の美的集団を取り上げている。

今日までの中国市場をめぐる日系企業の事業展開をめぐる先行研究レビューより、日系企業の対中市場戦略は、高所得者層をターゲットにしたこれまでの差別化戦略を踏襲し、今後重要となる中間層市場の開拓は相変わらず重視されていないのではないかというほぼ共通した指摘がある。中国における日系企業の活動の紹介や報道などから、日系企業は中国市場で引き続き「物売り」モデルに特化しており、サービス需要が高まっている分野への対応が弱い可能性が高い。いわゆる伝統的なコトラー流の生産者の視点に立つマーケティングが追及されている。このような生産者の視点に立つマーケティングから脱却し、市場のニーズの把握に軸足を置くマーケティングの展開が求められるだろう。このような視点からパナソニックがいかにボリュームゾーンといわれる中間層市場を開拓し、拡大させようとしているかという課題にアプローチしている。

このような視点から、個別メーカーの中国市場開拓の課題を考察する研究はあまり散見しない。

II マーケティング理論の変遷をめぐる先行研究レビュー

1. 伝統的なマーケティングの考察と課題

Iで行った先行研究レビューを通じて見られるように、従来の中国市場での日系企業の事業展開についての議論は生産者の視点に立ったものであることが明らかになった。その結果として、日系企業の顧客層は一部の富裕層に限られ、広がりが見られない。ここに伝統的なマーケティングの限界を垣間見ることができる。

近年はこのような生産者の視点に立ったマーケティングを見直す論調がある。主要なマーケティングの概念を実際に活用して現実の市場を分析するときに、暗黙のうちに踏襲してしまっているアプローチを打破するためには、従来のマーケティングの考え方の再認識と再構築が必要であると思われる。コトラーはマーケティングの世界においては第一人者であるが、21世紀に入って、既存のマーケティング手法に限界を感じ、新たにマーケティング概念を再構築しようとする動きがある。いい物を作れば、売れる時代ではない。コトラー流の伝統的なマーケティングが通用しない時代になっている。ここに、消費者の目線で物を作り、マーケティングを行うことが求められる時代が到来したといえる。

ソーシャルメディアにより、消費者の発言力が飛躍的に高まり、企業と消費者とのコミュニケーションの在り方が大きく変わりつつある。今、マーケティング 3.0 が改めて注目されるのは、それが新たな時代に求められるマーケティングともいえるからである。マーケティングは、1.0、2.0、3.0 と呼ぶ三段階の進化を遂げてきた。

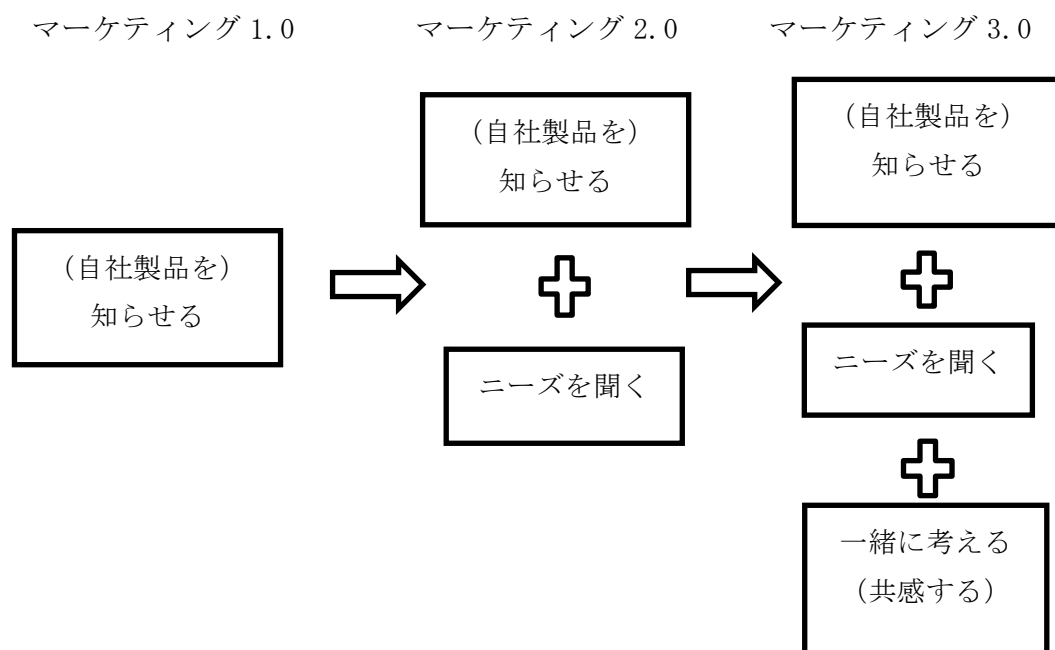
マーケティング 1.0 は、プロダクトアウト指向のマーケティングで、製品をマス市場に売り込むことや、自社製品の機能がいかに優れているかを訴求することが重視された。マーケティング 2.0 は顧客志向のマーケティングであり、顧客を満足させることを第一義とする。マーケティング 3.0 は、ソーシャルメディアのみならず、グローバルライゼーション、深刻な地球環境問題などが同時に進行する時代に求められる価値主導のマーケティング概念である。そこでは、消費者の心からの共感を得られるような価値の追求が重要となる。

激しい市場環境の変化のなか、個人の価値観も大きく変わり始めており、この点についてコトラーは「消費者は今では自分たちのニーズを満たす製品やサービスだけではなく、自分たちの精神を感動させる体験やビジネスモデルを求めている」と述べている。逆にいうと、共感を得られない商品やサービスは淘汰されることになるだろう（コトラー、2010：76）。

こうした時代にマーケティングが果たす役割はより広範囲となる。企業のミッションやアイデンティティーを見つめ直し、消費者の共感を得られる商品作りや情報発信、さらには企業運営自体を推進することが求められているのである。

冒頭でマーケティング・コンセプトの変遷が整理されていたが、生産志向・販売志向だったマーケティング 1.0、消費者志向のマーケティング 2.0、そして、マーケティングは、ブランド認知や個人の無意識をも巻き込んだ認知科学的な分野に進もうとしている。

図Ⅱ－1 マーケティング 1.0 から 3.0 への変化



出所： フィリップ・コトラー（2010 年）より筆者作成。

図Ⅱ－1 が示すように、マーケティング 1.0 は「製品中心のマーケティング」である。産業革命期の生産技術の進歩によって生み出された。産業革命時代、すなわちコアテクノロジーが工業用機械だった時代のマーケティングとは、工場から大量に生み出される製品を市場に売り込むことであった。マス市場向けに単一製品を大量生産することによって、生産コストをできる限り低くし、価格を下げることで、市場の拡大と市場シェアの獲得を図っていた。

マーケティング 2.0 は「消費者志向のマーケティング」である。情報技術とインターネットがコアテクノロジーになった時代に登場した。消費者は十分な情報と知識を利用して、類似の製品を簡単に比較することができるようになり、自分の好みに合わせて製品やサービスを選択することができるようになった。消費者の嗜好は一人一人違うため、製品やサービスも個人に合わせた価値を求められるようになった。マーケティングの役割は、市場をセグメント化し、特定のターゲットに向けて他社より優れ

た製品を提供することにあつた。しかし、このような消費者中心のアプローチは、消費者がマーケティング活動において、受動的であるという見方を暗黙のうちに前提にしてしまう。機能面での満足を充足できても、精神面での満足を充足させることは難しい。マーケティング 2.0 では、最も一般的な戦略概念である STP について説明されている。

ほぼ単一の市場にほぼ単一の商品で商売をしていた時代が、競合の参入によって破壊されると、マーケティングは STP を重視するマーケティング 2.0 に移行する。市場を切り刻み（セグメンテーション）、ターゲティングを狭めれば狭めるほど、ポジショニングマップに空きスペースは見つけやすくなるが、同時にマーケットサイズはニッチ化していく。そのため、大きな市場が欲しい家電メーカーのようなマス・マーケティング企業は、マーケティング 2.0 の STP を脱却しないと、新たな成長戦略は描けないことを示唆する。

表Ⅱ－１ マーケティング・コミュニケーションにおける ABCD マトリクス

		相手（顧客・消費者側）	
企業側	知	知っている（既知）	知らない（未知）
	つ	企業は売るべきものを知っていて、顧客も買うべきものを知っている。 ▲マーケティング不要（A）	企業は売るべきものを知っていて、顧客も買うべきものを知らない。 ▲マーケティングプロモーション（B）
	て		
	いる		
企業側	知らない	企業は売るべきものを知らず、顧客も買うべきものを知っている。 ▲マーケティングリサーチ（C）	企業は売るべきものを知らず、顧客も買うべきものを知らない。 ▲新しいマーケティング必要性（D）

出所：グロービス MBA 集中講義 【実況】マーケティング教室より筆者作成。

表Ⅱ－１が示すように、D 領域の「新しいマーケティング」のひとつに、「価値共創」があると捉える。どんな優秀な企業であっても、マーケティング 2.0 について理想的にやり尽くしているわけではない。そのため、マーケティング 3.0 に進まず、2.0 をやり尽くすという選択肢もあるだろう。しかし、製品のコモディティ化や、さまざまなマーケティングのジレンマ（顧客重視の売り手の論理という矛盾の露呈）などを鑑みると、現在のマーケティング 2.0 ではたどりつけない領域が存在すると考えられる。D 領域において発見されたインサイトや新しいビジネスは模倣されにくいため、一定の期間、その市場で大きな優位性を獲得することができる。逆に、B と C の領域では、いかに注力、徹底していったとしても、各競合が明示的な土俵で勝負を展開する以上、

市場はレッドオーシャン化しやすいと考えられる。

従来から、「製品には2つの価値がある」と言われている。それはつまり、客観的な部分（性能面など）と、主観的な部分（個人的な満足感）である。フィジカルベネフィット（物理的便益）とメンタルベネフィット（精神的便益）と言われることもある。市場の成熟化や消費者の情報行動などの変化によって、市場での競争は、高性能信仰に代表される「客観的価値」から、消費者がその使用価値をどう捉えるかという「主観的価値」に移行している。「客観」は企業によって作れるが、「主観」は消費者の中にある。企業は従来のマーケティングリサーチや、近年注目される観察調査（行動観察）など、さまざまな活動によって、消費者の「主観」を把握しなければならない。マーケティング2.0の限界が見え始めてきた現在ならなおさらである（上田、2003：4）。

ニューウェーブの技術によって形成された消費者の集合知と企業が協働するようになり、商品やブランドは企業が一方的に作り上げるものではなくなっている状態である。もはや、消費者は企業によってコントロールされる受動的な存在ではないのである。消費者は自発的に世界をよりよい場所にしようと活動し、自分たちの問題を解決しようとする。製品やサービスも、このようなマインド・ハート・精神を基準にして選ばれるようになる。そのため、マーケティング3.0においては、信頼関係や感情的な結びつきといった関係を構築することが望ましい。

マーケティングの役割として求められているのは、消費者をコントロールすることではなく、むしろ消費者との協働によって消費を含めたあらゆる人間活動の高みを目指し、世界をよりよい場所にして行くという姿勢・心意気なのである。

プロダクトアウトは企業が商品開発や生産を行う上で、作り手の理論を優先させる方法である。「作り手がいいと思うものを作る」「作ったものを売る」という考え方で、向いているのは高度経済成長期のような大量生産の求められている時代である。このような時代は、物をつくれれば商品がどんどん売れていくので、作り手の意志を最大限に尊重することができる。

一方、マーケットインは、ニーズを優先し、顧客視点で商品の企画・開発を行い、提供していくことである。プロダクトアウトの対義語であり、「顧客が望むものを作る」「売れるものだけを作り、提供する」方法を指す。日本では長い間、「良いものを作れば売れる」という時代が続いた。しかし、時代が進むにつれて次第に消費者のニーズは多様化していき、作り手が素晴らしいと思うものを作るだけでは、製品が売れなくなってしまい、市場の成熟化・飽和化と技術の高度化によって、さまざまな業界で供給過剰に陥り、企業の都合で作られた商品やサービスのままでは、受け入れられなくなってきた。そこで90年代前半、顧客の視点やニーズを重視しようとする発想が登場し、それらを起点にしたビジネスが考え出された。一定の需要を確保できる可能性が高まるため、そこで登場したのがマーケットインという考え方である。マーケットイ

ンという消費者の目線で製品を開発、製造する企業が増えている。市場の声を把握し、顧客思考に立つことは、企業のモノづくりの前提となっている。しかしそれだけでは、画期的な商品は生まれない。プロダクトアウトが古い概念で、すべてがマーケットインへ転換しているわけではない。なぜならば、顧客自身も、明確に欲しいものを理解しているわけではない、というのが現実であるからである。市場に存在しない新しい商品やサービスは、やはり、企業側が提案していく必要があると思われる。

伝統的マーケティング理論の基本は、フィリップ・コトラーが提唱した「STP 理論」である。すなわち、①市場をなんらかの属性で細分化し（セグメンテーション）、②その中から自社が対象とするセグメントを決め（ターゲティング）、③そこに属する顧客に対して、商品やサービスの訴求ポイントを作り上げる（ポジショニング）という取り組みである。また、4P 戦略（製品戦略、価格戦略、チャネル戦略、販売促進戦略）の要素の最適な組み合わせを検討するというのが伝統的マーケティングである。従来のセグメンテーションに基づく STP 理論は現在でも間違いなく有効な手法である。ただし、消費者の嗜好や価値観のますますの多様化や製品のコモディティ化といった問題に対応するためのツールとしては、STP 理論の限界が様々な論者から指摘されるようになっている。

「セグメンテーションが繰り返されるとセグメントの規模は次第に小さくなり、そこから得られる利益も減少する。市場はあまりにも断片化してしまうと、新製品を投入するに値するだけの余地は失われてゆき、STP という基本的枠組みの限界が顕在化し始める。同時に、各企業の技術的水準は同質化し、各ブランドの差別化ポイントは次第に乏しくなり、やがてコモディティ化へと落ち込んでいく」（恩蔵、2007：4）。また、「ビジネス成功の要は、競争力にある。競争力とはいかに差別化できるかである。ところが、その差が細かくなりすぎて、多くの消費者がいぶかしく思う段階に達すると、差別化は無意味になるとして、STP による製品開発が限界に達しつつあることを指摘している（ムン、2010：16）。さらには、「たとえ仮に差別化できたとしても、製品の機能や性能が、既に顧客の求める水準を超えてしまっており、十分な対価を支払ってもらえない場合も多い」とするオーバーシュート現象も指摘されている（青木、2011：25）。

これらの指摘から共通して言えることは、企業の製品開発、改良の絶え間ない努力も消費者にとっては、何が新しく、それが自分にとって、どういう意味を持つのか分からないという状態に陥っていることではないだろうか。そこで今、企業は新たな努力の方向性を探る必要がある。消費者は今、どこを目指して進もうとしているのだろうか。

今後の企業と消費者の間のコミュニケーションのあるべき姿について若干検討しておこう。マーケティング研究においては伝統的に、消費者は受動的な存在として捉え

られ、企業にとって説得の対象とされてきた。しかし、近年、製品イノベーション研究、サービス・マーケティング、リレーションシップ・マーケティングおよびブランド論を中心に、消費者を受動的な存在ではなくアクティブで価値を「共創する」存在として捉える議論が活発化している。2000年以前にもこうした議論は存在していたが、特に、Vargo and Lusch(2004)が提起した「サービス・ドミナント・ロジック (S-D ロジック)」は、消費者との相互作用に重点を置き、共創に関する議論に大きな影響を与えた (Vargo and Lusch, 2004 : 1-17)。

現在、伝統的マーケティングの限界が様々な論者から指摘されるようになって一方、企業が顧客とともに市場を作るという新しい「共創マーケティング」の考え方が盛り上がりを見せている。単に共同で商品開発をするという意味であれば、今日もある。だが今広がりを見せている共創マーケティングは、企業と顧客が「中長期的な関係」の中で「対等に」「常に」話し合いの場を設け、企業や製品の「支持者とともに」「イノベーション (革新)」を促進する活動である。企業が生産者の論理で場当たりの市場調査を実施するのではなく、恒常的な対話、消費者とのフラットな関係を実現する共創コミュニティという場作りをすることが重要になっている。従来のマーケティング調査では、もはや新たな洞察を得ることは難しくなっている。企業は答えが出なくてもいい、ヒントが欲しいのである。対話を欠かさず、消費者と平等かつ徹底的に対話する。ファンをつくろうと思ったら、まずファンの声を聞くことである。

Vargo and Lusch (2004) は、価値の創造および交換においてサービスが中心的な役割を果たすと主張している。その基本的前提の1つに「モノはサービス提供の流通メカニズムである」があり、モノはサービスの乗り物だと考えられている。ここでのサービスはナレッジやスキルのことを指している。この考え方は南 (2010) が述べるように、確かに現実のビジネスにおける競争優位が物財ではなく、それを創り出すナレッジから生み出されるという認識に合致するものであろう (南、2010 : 65-77)。しかし、理論的な発展を目指すためには、製品 (モノ) とサービスは明確に分ける必要があると考えられる。なぜなら、製品は機能などの基本的価値を形成し、サービスはどちらかと言えば、製品に立脚した付加的価値を創造すると考えられるからである。また、共創の議論に当てはめた場合、顧客ないしは消費者の参加プロセスにも違いがある。つまり、サービスでは生産と消費が同時に行われる中で顧客は自動的に参加することになるが、製品の場合は生産以前から市場導入後といった幅広い時期に参加することになる。このような2つの点での差異を区分せず、製品とサービスを同様に捉えることで全体的な見通しが悪くなっているように考えられる。まず、製品を対象とした共創は、主に製品イノベーション研究に見られる。そこでの顧客や消費者は、Thomke and von Hippel (2002) が示すように (Thomke and von Hippel, 2002 : 74-81)、直接的なイノベーターとして表わされる研究もあれば、Sawhney, Verona and Prandelli

(2005)が示すように (Sawhney, Verona and Prandelli, 2005 : 4-17)、イノベーションの源泉やイノベーションプロセスのパートナーとして表されることもある。こうしたアクティブな顧客が新製品開発に参加し共創することを、O' Hern and Rindfleisch (2009) は「顧客が積極的に新製品の内容に貢献するないしは内容を選択する共同の新製品開発活動」と定義している (O' Hern and Rindfleisch, 2009 : 86)。企業がなぜ新製品開発において顧客を取り入れるのかという点については、顧客が積極的な役割を担うことで、企業の成長が促進され利益も向上する可能性があるためである (Prahalad and Ramaswamy, 2000 : 79 - 87)。この理由の 1 つは、顧客は自分自身のニーズを良く知り、企業はそのニーズの解決策を持っており、この「情報の非対称性」を解消でき得るからである。また、特に近年注目されているオープンソフトウェアの開発においては、新製品を創造する力を高め、市場導入までの時間を減らし、開発コストも減ることが指摘されている (サイコム・インターナショナル監訳、2006 : 1043 - 1056)。この点は、ソフトウェアに限らず、他の製品にも適用できると思われる。

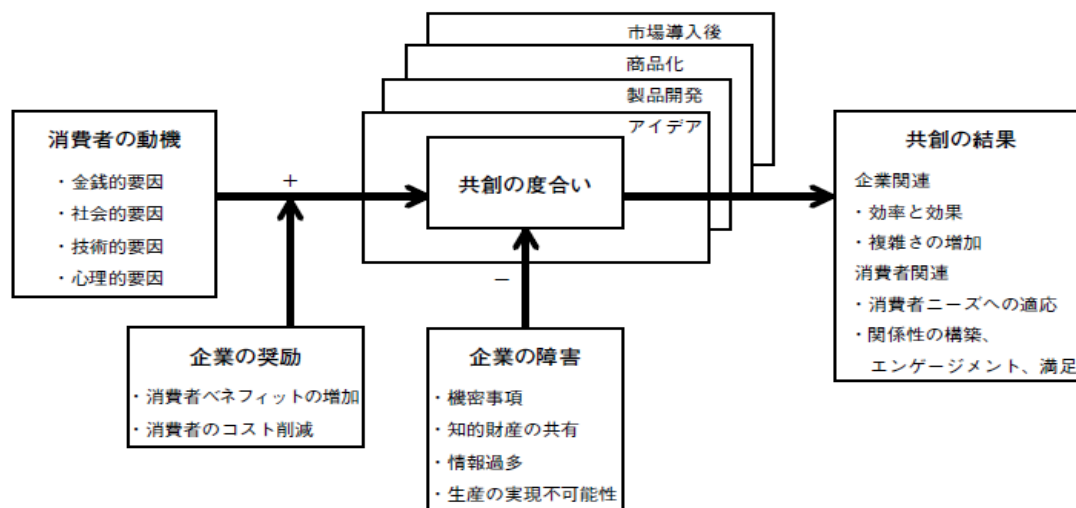
一方で顧客がなぜ企業との共創を行うのかについて、濱岡 (2004) は Raymond (1998) や Lakhani and von Hippel (2000) の研究から、ソフトウェア開発の動機について、利用しやすいソフトの開発による使いやすさの向上といった経済的ベネフィットに加え、プロセスにおける開発者同士でのコミュニケーションなどの非経済的ベネフィットも考慮する必要があると主張している (濱岡、2004:23 - 36)。Shah (2006) や Nambisan and Baron (2009) でもこのような積極的な開発プロセスへの参加に「楽しみ」を見つけていることが言及されている (Shah, 2006 : 1000 - 1014, Nambisan and Baron, 2009 : 388 - 406)。こうしたポジティブな動機に加え、O' Hern and Rindfleisch (2009) が指摘するように、企業の不祥事などでマーケティング・コミュニケーション活動に懐疑的になっているというネガティブな動機も存在している (O' Hern and Rindfleisch , 2009 : 86)。

次に、サービスにおける共創である。サービス・マーケティングでは、顧客とサービス提供者の相互作用によってサービス品質が決定するとされる。特に、リレーションシップ・マーケティング研究でサービス・エンカウンター of 相互作用性が強調されている (Gronroos and Christian, 2009)。サービス研究では、共創の議論は co-creation という言葉を用いているとは限らないものの、サービスプロセスへの「参加 (participation)」という表現を用いて以前から研究対象となっている。初期の研究としては、Lovelock and Young (1979) が、サービスの生産における顧客参加について考察し、生産性向上の源泉になり得るとしている (Lovelock and Young, 1979 : 168-178)。

Hoyer, Chandy, Dorotic, Krafft and Singh (2010) は、新製品開発における消費者との共創の概念的フレームワークを提示している (図Ⅱ-2)。特徴的なのは、生産

者目線ではなく消費者の目線に焦点を当てていることである。その理由は、消費者目線の方が潜在的な顧客が多い一方で、ロイヤルティが低く、それゆえ生産者目線より困難な課題が見られるからである(Hoyer, Chandy, Dorotic, Krafft and Singh, 2010 : 283 - 296)。

図Ⅱ－２ 新製品開発における消費者とのマーケティング共創の概念的フレームワーク



出所：Hoyer et al (2010) , p. 284.

この議論では消費者の共創に向ける労力の度合い（degree of the cocreation effort）を決めるのが、プラスの影響を与える「消費者の動機」と「企業の奨励」、マイナスの影響を与える「企業の障害」という3つの先行要因だとされている。加えて、共創を4段階に分け、最終的にそれらの活動によって成果が生み出されるというフレームワークになっている。

企業と消費者の関係性が大きく変化してきている。これまでは企業が価値を創出し、消費者は企業の生み出した価値を消費するといった枠組みで考えられていたが、消費者が企業とともに商品・サービスの価値を創り出す、つまり「共創」する存在として捉えられるようになった。共創によって新しい商品・サービスが生み出されるプロモーションが行われる事例が増えてきた。どうしてこのような事例が増えてきたのだろうか。背景として、ソーシャルメディアの浸透、スマートフォンやタブレット端末の普及がある。企業から消費者へと一方向であった情報の流れが、これらによって双方向となり、誰もがより容易に情報を発信したり、他の人々と交流したりできるようになった。消費者は様々な情報源の中から情報を取得することが可能になり、その結果、企業から消費者へのパワーシフトが起きる。共創には、企業と消費者だけでなく、消費者同士が対話できるコミュニティの存在が不可欠であるが、ここでソーシャルメデ

アイデアが活用されている。

消費者とともに価値を創出する「共創」には、企業にとってどのようなメリットがあるのだろうか。商品・サービスの開発プロセス、さらにはリリース後のケースで検討してみよう。

まず、開発プロセスについて考えてみると、消費者が企画時点から関わることで、消費者ニーズにより適合したアイデアを発見することができる。例えば、インターネット上にコミュニティを作り、消費者とコミュニケーションを図る。消費者のコミュニティ上で発信されたコメントや写真から、消費者のリアルな日常に迫ることができ、消費者同士のコミュニケーションの中からも思わぬ発見をえることができる。アイデアの獲得に加え、開発プロセスに消費者が関わり、思い入れを持つことによって、顧客ロイヤルティの向上が期待できるだろう。次に、リリース後について、消費者の評価や利用方法を商品・サービスにフィードバックすることで、さらに新しい価値を生み出すことが可能となる。例えば、企業側が想定していなかった消費者の利用方法から新たな開発ヒントを得るケースがあるし、また、消費者の口コミによる広告宣伝効果も大いに期待できると考えられる。

企業と消費者の価値共創は、必ずしもこれまでの商品・サービスの開発やプロモーションの枠組みに取って代わってしまうものではない。すべての消費者が共創を望んでいるわけではない。当然商品・サービスの種類によって価値共創の概念の適用は異なるだろう。取り入れ方も変わってくるものと思われる。しかし、今後このような新たな取り組みは増加していくものと考えられる。

2. 最近のマーケティング研究の考察と課題

濱岡（2004）は、情報ネットワーク上のコミュニティからソフトウェア、あるいはハードウェアを開発するという事例研究から、開発・創造する消費者、利用段階の経済的なベネフィットだけでなく、開発プロセス、コミュニケーションプロセスからの経済的・非経済的なベネフィットを得る消費者、消費者の能力の向上、消費者間のコミュニケーション・メディアの変化、個としての消費者から、コミュニティ=つながった消費者などの特徴が見いだされた。これらは、企業が作り消費者が情報を収集し購入する、消費者は利用段階での効用を最大化するといった、これまでのマーケティングが前提としてきた枠組みが崩れつつあることを示している。これを踏まえて、消費者からの情報発信を前提とし、消費者と企業が長期的に相互作用していくという「共進化マーケティング」を提示している。Linux Torvaldsおよび、その共感者によるLINUXの開発に見られるように、消費者によるソフトウェア開発の動きが活発化している。生協を消費者の集合体ととらえれば「消費者による開発」は、目新しい現象ではない。しかしながら、ここに挙げた例は、情報ネットワークがなければ会うことがなかつ

たであろう消費者が情報や考え方を交換し、いわば「コミュニティ」を形成しながら、より複雑で高度な製品・ソフトウェアを開発しているという特徴がある。Linuxの成功をみたMicrosoft、Appleは自社のOSの一部を一般に公開し、ある程度自由に開発させるように戦略を変更した。このことに見られるように、「消費者による開発」は企業の開発、マーケティングにも影響を与えている。テクノロジーや市場環境の変化にともなってマーケティングの考え方も、マス・マーケティングから、セグメント・マーケティング、ワンツーワン・マーケティングへとよりミクロな観点から消費者を捕える方向へと変化してきた。しかしながら、これらはすべて、企業が商品を開発、販売促進し、消費者がそれを購入することを前提としており、消費者が開発・生産するという現象を前提とした枠組みは用意されていない。このような現象を理論的にどのようにとらえるかは大きな課題であるが、その課題に取り組むための第1ステップとして、消費者による開発の事例を紹介し、伝統的マーケティングの限界を指摘し、「共進化マーケティング」の考え方を提示している。最後に、今後の研究の方向性を指摘している。

Linuxなどのオープンソース・ソフトウェアプロジェクトを見ると、伝統的マーケティングが考慮してこなかった現象を指摘している。

① 消費者の役割の変化:開発・創造する消費者

伝統的マーケティングでは、企業が製品・サービス、情報を提供し、消費者がそれを選択するという仮定をおいてきた。しかし、濱岡が取り上げた二つの事例とも、消費者がソフトウェア、ハードウェアを開発し、それを他の消費者が利用している。つまり、単に「消費しているだけではなく開発・創造」している。考えてみると、バイクにステッカーを貼って、パーツを取りつける、自分なりのファッションの着こなしを考える、インスタントラーメンにちょっとした具を入れる、替え歌をつくるなど、消費者は企業から発売されたものに、何かしらの手を加えて利用・消費していることが分かる。これらもいわば身近な「消費者による開発」といえるだろう。しかし、濱岡が紹介した事例では、「情報ネットワーク」によって出会い結びついた消費者がいれば「コミュニティ」を形成し、「自発的な動機」から「情報、知識を共有しながら」、より複雑なソフトウェア、ハードウェアを「開発・創造」し、「他者に供給」しているという特徴がある。

② 消費者間のコミュニケーション・メディアの変化:コミュニケーションの質と広がり

このケースで出会った人々は、情報ネットワークがなければ出会うこともなかっただろう。情報ネットワークは、多様な人を「出会わせ、つなぐ」機能を果たしているのである。また、ここで出会った人々は、自分の行ったこと、考え、意見を電子掲示板やメーリングリストへの投稿という形で表明している。これによって、ある人が行

ったことを別の人が試してみることが可能になった。例えば、あるキーを押すとDOSに降りることができることを発見したが、別の人が別の場所で同じことをしても降りることができなかったことから、内部のソフトウェアが出荷時期によって変更されていたことなども推測できた。また、自分の能力ではここまでしかなかった、ということを投稿し、それについて他の人がアイデアや情報を提供するといった、知識のパッチワークも可能となったのである。つまり、情報ネットワークは「情報や知識」を残す機能も果たしているのである。

③ 行動主体の変化:個としての消費者から、コミュニティ=つながった消費者へ

このフォーラムでは先端的なプログラマーの硬い話題と併せて、フリートーク、自己紹介といった柔らかな話題も交換され、モバイルギアという共通の興味によって結びつけられたバーチャル・コミュニティが形成されている。このコミュニティが「消費者による開発」について重要な役割を果たしている。つまり、共同で問題を発見したり、学習したり、さらには新たな目標、問題を創造することすらある。これによって一人では不可能だったことをも可能としているのである。

④ プレイヤーと時間スパンの変化:様々な主体間の長期的な相互作用

消費者コミュニティの参加者は、プログラミング能力の高い人だけではない。単なるユーザーであっても、要望をなげかけたり、開発されたソフトのテストをしたり、より初歩的な相手への対応を行ったりしている。また、コミュニティの参加メンバーは固定されておらず、新たな者が新たな視点での意見、ニーズなどを投げかける。社会的な注目度が高まっていく。このように、メーカーと消費者という関係だけでなく、消費者間、メーカー、マスコミなど、様々な経済主体が長期的に相互作用している。

マーケティングは、消費者をかたまりと考える「マス・マーケティング」から、ニーズなどの類似した消費者に分けて、それぞれに対応していく「セグメント・マーケティング」、さらには個々の消費者に対応する「ワン・ツー・ワン・マーケティング」「インタラクティブ・マーケティング」へと、その中心が移行してきた。ただし、ここで仮定されている消費者の行動は、何らかの刺激によってニーズが発生し、情報を探索する。そして選択肢の評価をへて購入し、その経験に基づいて購入後の行動が生じるというものである。つまり、消費者は与えられた選択肢から選ぶことを前提としているわけである。伝統的マーケティングにおいては、企業は消費者に対して、製品や広告などを通じて大量の情報、モノを提供する一方で、消費者からの情報は苦情もしくは購買継続・中止による意思表示しか想定していなかった。しかし、ここで紹介した事例のように消費者は単に与えられたものから選ぶだけではなくて、足りなければ自ら開発、創造する能力をもっている。消費者が結びつき、より複雑で高度なモノが開発される。その活動が大きくなれば、企業に大きな影響をあたえることもあり得る。つまり、消費者から企業に対しても、ソフトウェアやハードウェアといった形で

より大量の情報が発信される時代なのである。企業が開発、生産した製品が消費者の手に渡る。一方で、ユーザーの内部では、ユーザーが行ったことが、他のユーザーにも継承され、それらの中から企業にも影響をあたえるソフトウェアが開発される。また、ハードウェアのメーカーだけでなく、マスコミなどの行動も消費者や企業の行動に大きな影響を与えている。このようにさまざまな経済主体が、相互に影響を与えながら長期的、短期的に変化している、つまり共進化しているのである。伝統的マーケティングと消費者が開発する時代における「共進化マーケティング」の違いを対比させたものが表Ⅱ－2である。

表Ⅱ－2 伝統的マーケティングと「共進化マーケティング」

	伝統的マーケティング	共進化マーケティング
消費者観(仮定されている消費者行動)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 効用最大化や満足化など経済的な側面に注目。 ・ 与えられた選択肢から選択し、それを経験する。 ・ 個としての消費者。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経済的な動機だけでなく非経済的(社会的、非合理的な側面にも注目)。 ・ 選択するだけでなく、創造する主体。 ・ つながった消費者。
消費者間の関係	<ul style="list-style-type: none"> ・ フェースツーフェイス、顕示効果などでの「情報」の「伝達」に注目。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ネットワークを通じたコミュニケーションにより物理空間的な制約はなくなる。 ・ より多量の情報の伝達、知識の蓄積、製品やアイデアの「開発・創造」が可能となる。
企業と消費者の関係	<ul style="list-style-type: none"> ・ 企業が生産し消費者が購入する。 ・ 企業→消費者への情報、製品の流れと比べて、企業←消費者については情報しか流れず、その量も少ない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 企業と消費者の機能の境界はあいまい。 ・ 消費者から情報とあわせて製品、アイデアが発信される。
企業間	<ul style="list-style-type: none"> ・ 主に競争に注目 ・ 競争優位の源泉は閉じていること。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 競争とあわせて協調関係も重要。 ・ オープンであることが競争優位の源泉となる可能性。
期間	<ul style="list-style-type: none"> ・ 短期の事象を重視。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 長期的な視点がより重要に。
プレイヤー	<ul style="list-style-type: none"> ・ メーカー、消費者 	<ul style="list-style-type: none"> ・ メーカー、消費者、マスコミ、コミュニティ。

出所：濱岡豊(2004)p. 31.

伝統的マーケティングでは、「効用最大化や満足化など経済的な側面に注目し」「与えられた選択肢から選択し、それを経験する。」「個としての消費者」が仮定されてきた。しかしながら、ここでの事例では消費者は開発することによって、金銭的なメリットを受けることはない。つまり、「経済的なものだけでなく非経済的(社会的、非合理的)。」な側面にも注目する必要がある。また、単に「選択するだけでなく、創造する主体」であるほか、「消費者がつながる」ことによって、その能力を高めることが容易となっている。これによって、企業と消費者の関係も、「企業が生産し消費者が購入する」という関係だけではなく、「消費者から情報とあわせて製品、アイデアが創造される」可能性も高まっている。また、これまでは、企業から消費者への情報、製品の流れと比べて消費者から企業への影響は大きくはなかったが、今後は消費者からの情報発信がより重要になっていくだろう。

実際、松下電器はパソコンLet's noteの開発にあたってニフティのフォーラムの意見を積極的に取り入れたという。しかしながら、事はそう単純ではない。企業とそれを構成する社員との関係が変化しており、社内的に見てもこれまでと同じ方法で従業員と付き合うことはできにくくなっていること、企業と消費者との情報格差が縮小していること、彼らの開発の動機を満たすような製品・サービスを企業が提供できることは限らないことである。「共進化マーケティング」について、実務および理論的な観点からは、企業のありかた、特に消費者との関係について再考する必要があるだろう。消費者による開発の例を紹介してきたが、「開発段階で消費者の声を聞く、もしくは消費者を開発段階に取り込んでいけば対応できる」「ワン・ツー・ワン・マーケティングで個人別に製品のカスタマイズができるようになれば、一人一人のニーズに対応できるようになる」と考えることもできるのかもしれない。しかしながら、そう単純な話ではない。企業と消費者との情報格差が縮小していることや、消費者が創造すること自体に楽しみを見出していることなどである。創造しコミュニケーションする「アクティブ・コンシューマー」をどのように利用するのか、またどのようにし支援を受けるのか、極めて難しい問題を含んでいる。情報ネットワークの発達によって、企業だけではなく消費者、そして従業員も多量の情報、ノウハウを仲間と共有することができるようになった。このような新しい流れのなかで企業、消費者、従業員をとらえる新しい理論が必要とされている。「共進化マーケティング」という視点からマーケティング実践の必要性が投げかけられている（濱岡、2004：23 - 34）。

濱岡（2007）は「創造しコミュニケーションする消費者」について、消費者の創造性、消費者のコミュニケーション、消費者による創造、企業と消費者との相互作用、企業間の関係など、様々な分野の知見を統合したマーケティングの新たな枠組み「アクティブ・コンシューマー」という概念を提案し、ユーザーによるイノベーション、創造性研究など消費者による創造についての研究を概説している。そこでは、創造的

消費とコミュニケーションという二つの要素が考慮されているのである。

① 創造的消費者

まず、消費者が「製品」を何らかの「使用方法、用途」に用いると考えてみよう。製品については、「既存の製品のまま」「既存の製品を修正する」「新たな製品を創造する」という3つの消費者の方法があり得る。用途については、「既存の用途に用いる」だけでなく、「新たな用途を見出す」こともあり得るだろう。なお、用途についても製品と同様、これまでとは用途を少しだけ変更するといった状態を想定することが可能だが、製品と比較して、実際に定義、測定することが困難なので二分法を採用する。

「歯磨き」を例にとって考えてみよう。「既存製品・既存用途」とは、企業が意図したようにハミガキを歯磨きのためにそのまま用いるというものである。「製品創造・既存用途」とは例えば、既存のハミガキに塩を混ぜる、甘味料を混ぜるといった行動であり、既存の製品に若干の修正を行うことによってハミガキを本来の用途に用いる行動である。「製品製造・既存用途」とは礬素と界面活性剤を混合して自分なりの製品を新たに作るという行動である。「用途創造」とは、ハミガキをカーペットの汚れ落としに用いるというように、既存の用途に他の製品を利用する方法である。「製品修正・用途創造」とは、ハミガキに洗剤を混合して、カーペットの汚れ落としに用いるというように、新しい用途のために既存の製品に手を加えるという行動である。「製品創造・用途創造」とは新しく製品を創造し、それを新しい用途に用いるものである。これらは「創造的消費」と呼ばれる。

② コミュニケーション

マーケティングという観点からは創造的消費者の産物や用途についてのアイデアが社会に広がるのが重要である。社会に普及するか否かは、製品やアイデアの特性、社会の状況なども重要だが、ここでは、「他者とのコミュニケーション」の重要性が指摘される。個人的な創造的消費の産物であっても、他者とコミュニケーションすることによって、社会的なものになりうるのである。ただし、コミュニケーションは創造段階においても行われる。必要な知識、情報を交換することによって、個人的な創造のスキルの不足分を補足することが可能となる。また、他者の意見、要望から問題を発見、認識し、それが創造のきっかけとなることもあるだろう。さらに消費プロセスでのコミュニケーションには相互のサポートや学習という効果もある。このように、創造的消費を行い、かつ他者とコミュニケーションする消費者は「アクティブ・コンシューマー」と定義される（濱岡、2007：67 - 87）。

佐藤（2006）は社会システムや消費者の生活意識の変化を背景とする情報格差の縮小という市場環境の変化に対応するために創造された、新たなマーケティング・パラダイムである協働型マーケティングの展開によって生じる顧客満足について論じるな

かで、伝統的マーケティングに代わる新たなマーケティング理論の構築が必要であるという結論を導き出した。

上原（1998、1999、2003）の提唱する協働型マーケティングは、「消費者が財の生産過程に直接介在するシステムのもとで、消費者と企業との協働関係が構築され、その関係の中で両者による価値創造活動が展開される、といった相互制御行為（協働行為）の展開を指すもの」と定義されている。この概念は、林（1987）の工業化社会の次に来る新しい社会として「情報化社会」が想定され、この「情報化社会」では、財が売り手と買い手との協働によって生産されるようになる』という考え方が基盤となっており、上述したような市場環境の変化のもとで花開くマーケティング理論であると考えられた。もし売り手が自らのオファーを消費者に適合させようとするならば、売り手は完成されたオファーを提示する前に、消費者との交流関係を構築し、その関係の中で売り手と消費者とが協働する形で固有のコンセプトを創造し、そのコンセプトを実現するオファーを売り手が生活者との協働の中で生産・調達するしか方法はないからである。つまり、伝統的マーケティングでは、売り手はオファーの市場適合を図るために、様々な知識を動員して、消費者にオファーを提案し、それを消費者に選択してもらうために多くの操作手段を動員してきたが、協働型マーケティングでは、消費者に製品を選択してもらうのではなく、消費者と一緒に製品を創造していくことになるのである。ここで上原（1998、1999）の協働型マーケティングの具体例を見てみよう。

顧客がDIYのペンキ売場に行くと、そこには何台ものパソコン・ディスプレイが据え付けられており、その1台の前にある椅子に座ってベルを押すと店員が出てきて対応するようになる。そこで店員は「あなたの家の壁の色は現在どうなっていますか」と顧客に聞く。顧客がそれに答えるのに応じて、店員がしかるべき色をパソコンを操作しながらディスプレイに出してくれる。それが終わると店員は「こんな色はいかがでしょう」と言っており、そのディスプレイに色を表してくれる。そうすると顧客は「もう少しピンクがかったのがよい」と注文をつけて、店員にディスプレイ上でピンクを混ぜてもらいが、今度は店員が「それは今の技術ではあまり上品な色が出ませんね」というアドバイスをしてくれる。このような応酬をしあっているうちに顧客も店員も「これは素晴らしい」という色がディスプレイ上に出来上がる。そうすると、ディスプレイ上にどの色をどのように混ぜればその色が出てくるかという調合比率が表示されるようになる。店員は、その場で、直ちにその調合比率に合わせて色を作り、それを缶に詰めて顧客に手渡ししてくれる。すなわち、顧客と店員とが協働してペンキの色を創造したことになるのである。

上記のような協働型マーケティングでは、消費者は、自分自身の生活情報を基盤とし、企業は自らが保有する資源を基盤としながら、双方がそれぞれ相手の機能に依存

しつつ、新しい価値を協働して作り出すこと、しかも、それは情報化を基盤として、その効率化が図られることが重要なポイントである。

ところで、協働型マーケティングは、オルダースン流の生産の延期やマス・カスタマイゼーションと同様のものではないか、という意見があるかもしれない。しかしながら、ここでいう協働型マーケティングは、生産の延期やマス・カスタマイゼーションが指向している生産方式の効率化や個別需要適合だけではなく、消費者と企業との協働関係の中で展開される価値創造活動をも指向しているのである。つまり、協働型マーケティングにおいては、生産の延期やマス・カスタマイゼーションが指向する生産方式の変化ということは、あくまでその理論の基盤部分でしかない。したがって、協働型マーケティングは、生産の延期やマス・カスタマイゼーションよりも包括的、先進的な概念であると言える。

また、ソニースタイルドットコムなどで行われている共同開発や、リレーションシップ・マーケティング、ワン・ツー・ワン・マーケティング、そしてインタラクティブ・マーケティングとの違いについても言及しておこう。

共同開発が、商品開発段階におけるプロトタイプを創造するために顧客を企業に取り入れるという考え方であるのに対して、協働型マーケティングは、継続的に行われる取引毎に、顧客と共に商品・サービスを創造するという考え方である。つまり、共同開発が、商品開発という限定された場所でのいわばワソショット的な顧客利用型の概念であるのに対して、協働型マーケティングは、全ての取引場面において展開することが可能な、顧客との累積的な相互学習型の概念である。

次に、リレーションシップ・マーケティングとは、顧客やその他のステイクホルダーとの強固で価値のあるリレーションシップを創造し、維持し、強化するプロセスである。協働型マーケティングにおいても、顧客とのリレーションシップの創造、維持、強化というプロセスは、もちろん理論の前提条件として考慮されている。しかしながら協働型マーケティングでは、単なる関係性の創造、維持、強化というプロセスを超えた、顧客との協働価値創造プロセスをも考慮されている。さらに、この協働価値創造プロセスを実現するためには、ルーズな組織が必要であると考えられている。このように、企業組織の在り様までをも変革してしまうという意味においても、両者の相違を見て取ることができよう。そして、同様のことが、ワン・ツー・ワン・マーケティングやインタラクティブ・マーケティングと協働型マーケティングとの違いにも当てはまるであろう。

協働型マーケティングの問題点と課題については、協働型マーケティングのように、消費者を企業の生産過程に取り入れ、共に価値創造を行うという概念は、顧客満足の観点から考えても、消費者に不満足を与えにくく、非常に優れたマーケティング手法である。しかしながら、世の中の消費が、すべて協働型マーケティングによって行わ

れることは決してないであろう。

協働型マーケティングは、消費者に多大な情報処理を要求するものであるが、伝統的マーケティングは、消費者に過度の情報処理を要求しない。したがって、消費者は創造に参加する意欲を強めるような購買のもとでは多大な情報処理を厭わないが、そうでない購買においては情報処理をできる限り少なくする、というような判断と行動が採用され、前者において協働型マーケティングが、後者において伝統的マーケティングが活用されるようになると考えられる。つまり、高関与商品に関しては、協働型マーケティングの展開余地は大きなものとなるであろうが、低関与商品には、伝統的マーケティングの展開余地がまだ多数残されている。

また、個人の情報処理能力には限界があると仮定すれば、消費者は日々行われる数多くの消費において、自らの限られた情報処理能力を出来るだけ有効に活用するため、情報処理の能力配分を行うものと考えられる。その結果、企業は自社が提供する協働型の製品・サービスに消費者の情報処理能力を配分してもらうために、ある部分においては伝統的マーケティングを展開する有効性が生じてくる。

さらに、生産コストの面から考えても、協働型マーケティングの例に出てきたペンキのように、広範囲の経済を効かすことが可能な生産システムが構築されない限り、企業が協働型マーケティングを展開したとしても、それは単なるオーダーメイドのようなものとなってしまい、従来の販売価格よりもはるかに高い価格設定を行わざるを得なくなるであろう。協働型マーケティングの展開には、マス・カスタマイゼーションのような情報化、効率化された生産システムというものが、1つ欠かすことのできない重要な要素となる。

最後に、協働型マーケティングのように協働といった場合、果たして企業と消費者との関係は、対等なものとなり得るのであるだろうか。企業はたとえ消費者がいなくとも、価値を創造することが可能だが、消費者は企業がいなければ価値を創造することができない。この意味において、消費者は企業に依存していると言えることができる。両者において依存関係が成立する限り、伝統的マーケティングから完全に脱却することができないのかもしれない（佐藤、2006：183 - 195）。

佐藤（2013）は、マーケティング研究の新たな潮流として、「協働型マーケティング（上原 1999、2002）」、「共進化マーケティング（濱岡 2004、2007）」などの消費者参画型マーケティングの概念が数多く誕生していることを指摘する。これらの新たなマーケティングに共通している点は、企業と消費者との関係が、伝統的マーケティングのような主体・客体の関係から、企業・消費者共に主体として捉えるべきというように変化している点である。つまり、従来は企業だけが製品・サービスの創造者であったのに対して、これらのマーケティングでは消費者も財の創造者足り得ることである。また、これらの概念以外にも、消費者の意見を商品開発のプロセスに

取り入れて新商品の開発を行う「共同開発」といった概念なども存在している。このように、消費者を企業のパートナーとして捉えて、一緒に製品・サービスを創造するといった内容の研究が、近年数多く見受けられると指摘している。

そして、これらのマーケティング概念の背景には、「アクティブ・コンシューマー（濱岡 2002、2007）」と呼ばれる能動的・積極的に企業や他の消費者とコミュニケーションを取る消費者の存在がある。確かに、一消費者として考えてみれば、企業とコミュニケーションを取ることによって、自分の好みに合った製品やサービスを創れるということは非常に嬉しいものである。例えば、通勤用のカバンを買おうと思ってお店に行ったとして、サイズやデザインや機能などが自分の理想と完全に一致することはなかなかない。大方の場合、自分の理想に最も近いものを探し出し、多少の妥協をしながら購入するものである。ところが、サイズ、デザイン、機能などをメーカーと相談しながら自分の希望通りに変更していくことができれば、自分の理想と完全に一致するカバンを購入することが可能である。しかし、それを実現するためには、カバンに関する色々な情報をたくさん収集して、メーカーと様々なやり取りを行っていく必要がある。従って、消費者がこのようなマーケティングを行える財はほんの一部の高関与な財だけに限定されるのであって、その他の関与度がそれほど高くない財においては、これらのマーケティング手法は通用しないものと指摘している。

ここで一つの疑問が浮かんでくる。それは、インターネットの普及によって情報過多になっている現代において、企業が何でもかんでも消費者参画型マーケティングに傾倒することは本当に正しいことなのであろうか、という点である。もしかしたら、これからの時代は、消費者に多大な情報処理を負わせてしまう、これらの消費者参画型マーケティングとは反対に、日々膨大な情報処理に追われている消費者を情報処理作業から解放してあげるような新たなマーケティングも消費者に求められているのではないだろうか。

選択肢が多過ぎる場合よりも、選択肢が少ない場合の方が、消費者の購入金額が増加すると言われている。佐藤が示唆していることは、消費者は数多くの選択肢の中から選択することに疲れているということかもしれない。そこで、消費者に「目利きが選んだ商品・サービスをオススメする」ことで、購買までに必要な数多くの選択を大幅に減少させるソムリエ型マーケティングを新たに提唱している。この概念は、近年の消費者参画型マーケティングや伝統的マーケティングとは全く異なる考え方を持つ新たなマーケティング概念である。消費者参画型マーケティングや伝統的マーケティングは一般的にメーカーが主体となってその理論が展開されるメーカーのマーケティングであるが、ソムリエ型マーケティングは主に小売業やサービス業が主体となって展開される小売業・サービス業のマーケティングである。何故ならば、目利きが消費者にオススメ商品を提案するためには、単一メーカーのプロダクト・ミックス（製品

ラインの奥行きと製品ラインの幅) だけでは到底物足りず、たくさんのメーカーの商品群の中から選び抜いた商品をオススメしなければならないからである。そのためには、メーカー単体ではなく、幅広い選択肢を持つ(社会的品揃えを実現できる)小売業やサービス業でなければその役目が務まらない。つまり、従来は消費者が自ら担っていた製品選択プロセスを企業が消費者に代わって請け負うというのが、このマーケティング理論の肝であると指摘している。

また、濱岡(2002)の調査結果からアクティブ・コンシューマーは実はそれほど多く存在しないということを明らかにし、パッシブ・コンシューマーに焦点を当てることの重要性を訴求する。また、Iyengar(2010)の文献から、消費者は選択肢が多い時よりも選択肢が少ない場合の方が商品をたくさん購入することを明らかにし、ソムリエ型マーケティングの有効性を示している(Iyengar, 2010: 18 - 20)。Iyengar(2010)の実験結果によると、品揃えが豊富すぎると逆に売上が下がってしまうようである。彼女は、あるスーパーマーケットに試食コーナーを設置した。数時間ごとに、試食に供するジャムの種類を大きな品揃え(24種類)と小さな品揃え(6種類)とで入れ替えた。その結果、24種類の時は買い物客の60%が試食に立ち寄ったが、6種類の時は買い物客の40%しか訪れなかった。試食客が試食したジャムは24種類の時も6種類の時も平均2種類程度だった。結果は、6種類の試食に立ち寄った客のうち、ジャムを購入したのは30%だったが、24種類の試食の場合、実際にジャムを購入したのは、試食客のわずか3%しかいなかったのである。この実験結果からわかることは、選択肢は多ければ多いほど良いわけではなく、選択肢の適切な数があるということである。あまりにも選択肢が多すぎた場合、消費者に多大な情報負荷を与えてしまい、彼らは上手く情報処理を行えなくなるということである。消費者参画型マーケティングも消費者に多大な情報負荷を与えてしまうマーケティング手法なので、そこまでの情報負荷が掛かってでも創造(そのためにはたくさんの選択が必要である)したいと思えるような非常に高関与な財にのみ有効であると考えられる。消費者参画型マーケティングは、ごく一部の消費者(アクティブ・コンシューマー)を対象としたものであり、かつ非常に関与度の高い財にのみ有効なマーケティング手法であると言えよう。そこで、消費者参画型マーケティングではカバーしきれないパッシブ・コンシューマーに対する新たなマーケティング手法であるソムリエ型マーケティングが提案された。

近年、伝統的なマーケティングが、今までよりも上手く機能していないといった事例が数多く見受けられる。企業が売れると確信して市場に出した製品が売れない、売れないかも知れないと思っていた製品が大ヒットすることが多くなってきたのは、まさにこのことを示す現象であろう。また、売れている製品が、実は買い手においては、売り手が当初想定した意図とは異なった方向に位置づけられているといった例も少なくない。例えば、“読書の秋”というコンセプトで市場に出された文庫本は、女学生

や若いOLにとっては必ずしも“読むための文庫本”ではなく、自らのライフスタイルを主張する“自己表現の手段”であることが多い。さらに、セーターを通常のように着ないで腰にぶら下げるスタイルが流行したことや、たばこのセブンスターは吸うという機能のほかに、そのデザインがトラッシュ・ボックスや小物に多く使われたこと、さらにミネラルウォーターのエビアンボトルを首からぶら下げるスタイルが流行したことなどは、企業による消費者の操作が、その意図通りに行われていないことを示している。これらの現象は、企業による消費者の操作が上手く機能していないという意味で、伝統的マーケティングの行き詰まりを表すものである。

濱岡（2004）の提唱する「アクティブ・コンシューマー」の定義は、「（選択して消費するだけでなく）既存の製品・サービスを修正する（製品修正）、新しい製品・サービスをつくる（製品創造）、新しい用途を発見する（用途創造）といった『創造的消費』を行い、他者とコミュニケーションする能動的な消費者」となっている。つまり、濱岡（2004）の考えるアクティブ・コンシューマーは、製品修正、製品創造、そして用途創造を行う能動的・積極的な消費者であり、企業と消費者との間の情報格差を縮小して、彼らに対応するために協働型マーケティングや共進化マーケティングなどの消費者参画型マーケティングが必要であるということを示す。確かに、このような能動的な消費者に対しては、消費者参画型のマーケティング手法は非常に有効であると思われるが、濱岡（2004）は自らの実証分析のデータを基に、能動的な消費者のセグメントの規模について考察を行っている。この調査結果から言えることは、消費者参画型マーケティングに求められるような創造的消費を行っている消費者の数はわずか1割強に過ぎず、ほとんどの消費者は創造的消費を行っていないということが明らかになった。つまり、消費者参画型マーケティングの抱える市場セグメントは、実は非常に小さなものであり、アクティブ・コンシューマーの数は非常に少ないと言えよう。実際には、能動的な消費者（アクティブ・コンシューマー）よりも受動的な消費者（パッシブ・コンシューマー）の方がはるかに多いということがこの調査結果から明らかになった。

ここまでの議論で、消費者参画型マーケティングに求められている能動的な消費者（アクティブ・コンシューマー）は実際にはわずかしおらず、大多数の消費者は受動的な消費者（パッシブ・コンシューマー）であることがわかった。このことから、企業はアクティブ・コンシューマーよりもパッシブ・コンシューマーに焦点を当てた方が、多くの売上や利益を獲得することが可能だと言える。

伝統的マーケティングの考え方では、消費者はリアル店舗であれネット店舗であれ、小売業の棚の中から自分に合った製品を選択するという一般的な製品選択のプロセスを辿る必要がある。そのためには、想起集合から考慮集合といった多段階の選択プロセスを経なければならない。また、佐藤（2009）によれば、このようなカテゴリー内

の製品選択プロセス（第2の選択）の前に、アドホックなカテゴリーを創造する際にもカテゴリー間での選択行動（第1の選択）が行われている。このように、伝統的マーケティングにおいても、実は消費者は非常に多段階の選択プロセスを経ているのである。また、消費者参画型マーケティングでは、伝統的マーケティングの選択にプラスして、更に製品を共創するために非常に数多くの選択が迫られる。つまり、企業と一緒に新しい価値を創造するためには、伝統的マーケティングで行われる選択よりもはるかに高負荷の情報処理が消費者に要求されるのである。

しかし、一部の消費者を除いて、消費者はそもそも企業と一緒に製品を創造したいと思っていないし、たくさんの選択肢の中から選択することが苦手なのである。近年、ICTの発達によって情報の量は飛躍的に増大して、消費者は情報洪水の中で生活を行っている。ところが、消費者が処理することができる情報量は昔からほとんど変わっていないのが現状である。そこで、これからの時代は消費者を情報洪水から守り、少しでも情報処理作業から解放してあげるためにも、「消費者に代わって目利きが商品・サービスを選ぶ」というマーケティング手法が求められるものと思われる。それがソムリエ型マーケティングである。

このソムリエ型マーケティングについては、実際のビジネスの現場において、既にその萌芽が見られている。そこで、一部のソムリエ型マーケティングの事例から見ると、ソムリエ型マーケティングは既にリアル店舗、ネット店舗を問わず、小売業やサービス業において導入され始めている。しかし、全ての小売業やサービス業においてソムリエ型マーケティングが展開可能かと言えば、決してそうではない。ソムリエ型マーケティングを展開するためには、ある条件が求められる。それは、「情報格差」と「学習」である。協働型マーケティングなどの消費者参画型マーケティングは、その前提条件として情報格差の縮小が挙げられていた。しかし、ソムリエ型マーケティングにおいては、情報格差が大きいことが前提条件として挙げられる。上記の事例からも分かるように、情報格差が大きいからこそ、消費者は「自分で選ぶのは難しい」のであって、情報格差が小さくなれば、消費者自身が選んで、共創することが可能になる。また、なぜ情報格差が縮小するのかと言えば、それは学習が働くからである。事例にある日本酒、洋服のコーディネート、そしてトレーニング・メニューのように、消費者の学習が進んでいない段階においては、「目利きに提案してもらう」ことで難しい情報処理作業から解放されるというメリットを享受することができる。しかし、消費者の学習が進んでいけば、徐々に企業と消費者との情報格差は縮まり、消費者はソムリエ型マーケティングを必要としなくなるだろう。そうなれば、消費者は伝統的マーケティングのように自分で選び、いずれは消費者参画型マーケティングのように製品を企業と共創するようになっていくものと思われる。

このように、企業との情報格差が大きいパッシブ・コンシューマーに対する新たな

マーケティング手法としてソムリエ型マーケティングを提唱し、消費者を情報処理作業から解放する1つの手段を提示した。しかし、今後ソムリエ型マーケティングを展開する企業が増加すれば、また新たな問題が発生するものと思われる。それは、消費者がいったい誰に頼んだらいいのか分からなくなってしまうということである。ソムリエ型マーケティングは信頼できる人に商品の選択を委ねることであり、誰が信頼できるかを探索することが難しくなれば、別の情報処理作業が必要になってしまう。従って、ソムリエ型マーケティングを展開する企業は今後、消費者に信頼される「店舗」、「サービス」や「人」のブランド化を進めていく必要があるだろう。また、伝統的マーケティング、消費者参画型マーケティング、そしてソムリエ型マーケティングを同じ次元で扱っていたが、既に述べたように、ソムリエ型マーケティングは小売業やサービス業のマーケティング手法である。メーカーがソムリエ型マーケティングの前提条件を満たす消費者にアプローチしようと思った時にどうすればいいのかがまだ解明されていない（佐藤、2013：119 - 139）。

3. 先行研究の課題と自分の考えの提示

ここまで、共進化マーケティングの考え方、協働型マーケティングの考え方、ソムリエ型マーケティングの考え方についてまとめたが、もう一度最近のマーケティング研究の主要な研究例に触れつつ、残された研究課題をまとめておこう。濱岡（2004）によれば、①消費者による開発についての研究例は極めて少ない、「個人」による開発に注目しているので、消費者による開発の成功条件を見極めていきたい。②「既存のものを組み合わせる、手を加えることなどによって新しい使い方、製品・サービスを創造し、コミュニケーションする消費者」のことを「アクティブ・コンシューマー」と定義し、消費者の行動を理解し、モデル化することは、極めて重要である。③企業のありかたの再考について、企業と消費者との情報格差が縮小していること、消費者の開発の動機を満たすような製品・サービスを企業が提供できるとは限らないことである。開発のためのツールを与えるというのは一つの方策だろうが、業種によっては不可能な場合もあるだろう。「共進化マーケティング」について、実務および理論的な観点からは、企業のありかた、特に消費者との関係について再考する必要があるだろう。「開発段階で消費者の声を聞く、もしくは消費者を開発段階に取り込んでいけば対応できる」、「ワン・ツー・ワンで個人別に製品のカスタマイズができるようになれば、一人一人のニーズに対応できるようになる」と考えることもできるのかもしれない。しかしながら、そう単純ではない。企業と消費者との情報格差が縮小していることや、消費者が創造すること自体に楽しみを見出していることなどである。創造しコミュニケーションする「アクティブ・コンシューマー」をどのように利用し、どのように支援を受けるのか、「共進化マーケティング」という視点から実務的な対応

の必要があるだろう。濱岡（2007）によれば、共進化マーケティングはアクティブ・コンシューマーという概念を用いて、消費者の創造性、消費者間のコミュニケーション、消費者による創造、企業と消費者との相互作用、企業間の関係など、様々な分野の知見を統合した新たなマーケティングの枠組みを提示している。①「創造的消費を行い、かつ他者とコミュニケーションする消費者」を「アクティブ・コンシューマー」と定義しているので、その前提として、創造的消費者とコミュニケーションという二つの要素を考慮しなければならない。②「他者とのコミュニケーション」の重要性を指摘している。マーケティングという観点からは創造的消費の産物や用途についてのアイデアが社会に広がるために、コミュニケーションが重要である。消費プロセスでのコミュニケーションには相互のサポートや学習という効果があるし、他者とコミュニケーションすることによって社会的なモノとなる。アクティブ・コンシューマーは、企業に直接接触していく傾向があるので、企業のネガティブな情報を検出するためにも有用である。さらに、アクティブ・コンシューマーは「改善や要望の企業への伝達」について正で有意であり、苦情だけでなく提案という一歩進んだアイデアをもち、それを企業に伝えてくれることを示している。しかし、企業の対応には大きな問題がある。消費者の声に応じて具体的な行動に結びつけば、企業へのイメージが向上するにも関わらず、多くの企業の対応は不十分である。これについて、能動的な消費者に対応するためには、対外的双方向コミュニケーションの重要性を認識しなければならない。消費者が開発や生産などを低コストで楽しみながら、必要なものを入手することが可能となりつつある。マーケティングのみならず、社会経済システム全体を捉える視点からこの研究を進める必要があるだろう。佐藤（2006）は、社会システムや消費者の生活意識の変化を背景とする情報格差の縮小という市場環境の変化に対応するために創造された、新たなマーケティング・パラダイムである協働型マーケティングの展開によって生じる顧客満足について論じている。①協働型マーケティングは、消費者に多大な情報処理を要求するものであるが、伝統的マーケティングは、消費者に過度の情報処理を要求しない。高関与商品に関しては、協働型マーケティングの展開余地は大きなものとなるであろうが、低関与商品には、伝統的マーケティングの展開余地がまだ多数残されている。②生産コストの面から考えると、企業が協働型マーケティングを展開したとしても、それは単なるオーダーメイドのようなものとなってしまい、従来の販売価格よりもはるかに高い価格設定を行わざるを得なくなるであろう。協働型マーケティングの展開には、マス・カスタマイゼーションのような情報化、効率化された生産システムというものが、1つ欠かすことのできない重要な要素となる。③協働型マーケティングのように協働といった場合、果たして企業と消費者との関係は、対等なものとなり得るのであるだろうか。企業はたとえ消費者がいなくとも、価値を創造することが可能だが、消費者は企業がいなければ価値を創造することができない。

この意味において、消費者は企業に依存していると言うことができる。両者において依存関係が成立する限り、伝統的マーケティングから完全に脱却することができないのかもしれない。協働型マーケティングのさらなる理論的検討が必要であると指摘する。さらに、佐藤（2013）は、「協働型マーケティング」、「共進化マーケティング」、「参画型マーケティング」といった研究内容を背景に、消費者に「目利きが選んだ商品・サービスをお勧めする」ことで、従来は消費者が自ら担っていた製品選択プロセスを企業が消費者に代わって請け負うというソムリエ型マーケティングを新たに提唱する。アクティブ・コンシューマーが実はそれほど多く存在しないということを明らかにし、パッシブ・コンシューマーに焦点を当てることの重要性を訴求している。消費者の学習が進んでおらず、情報格差が大きい段階においては、ソムリエ型マーケティングが有効であるが、徐々に消費者の学習が進んでいき、情報格差が縮小するにつれて、伝統的マーケティング、共進化マーケティング、そして消費者参画型マーケティングの有効性が増していくことを明らかにした。つまり、消費者の学習段階に応じて企業のマーケティングを変える必要があるということである。しかし、もし今後ソムリエ型マーケティングを展開する企業が増加すれば、また新たな問題が発生するものと思われる。それは、消費者がいったい誰に頼んだらいいのか分からなくなってしまうということである。ソムリエ型マーケティングは信頼できる人に商品の選択を委ねることであり、従って、展開する企業は今後、消費者に信頼される「店舗」、「サービス」や「人」のブランド化を進めていく必要があるだろう。さらに、ソムリエ型マーケティングは小売業やサービス業のマーケティング手法であり、メーカーがソムリエ型マーケティングの前提条件を満たす消費者にアプローチしようと思った時にどうすればいいのかが課題として残されている。

以上の先行研究を踏まえて、これまでのマーケティングが考慮してこなかった現象を実務家へのインプリケーションおよび研究者への今後の課題として指摘しておこう。これまでのマーケティングの消費者の行動は、刺激によってニーズが発生し、情報を探索する。そして選択肢の評価をへて購入し、その経験に基づいて購買後の行動が生じるというものである。つまり、企業が製品、サービス、情報を提供し、消費者は与えられた選択肢から選ぶことを前提としている。しかし、ここまでの先行研究が示しているように、消費者は単に与えられたものから選ぶだけではなくて、足りなければ自ら開発、創造する能力を持っている。このような側面に注目して、濱岡は、マーケティング現象を消費者と企業との長期にわたるダイナミックな相互作用としてとらえるべきであると考え、そのフレームワークとして「共進化」という観点の重要性を述べている。日本市場の調査結果にみられるように、消費者の38%が創造的消費の経験を持ち、消費者の16.9%が、自分の創造物が社会に広がった経験を持っている（濱岡、2002：16）。このようにアクティブ・コンシューマーは創造し、コミュニケーション

する存在なのである。しかも、消費者の知識を高めるだけでなく、創造者の認知、さらに仲間と創造物についてのコミュニケーションの楽しみを広げることを通じて、創造的消費を促進する。インターネット、スマホの浸透に伴って、オープンソース・ソフトウェアの世界で生じていることが、一般の消費者の世界にも生じる可能性がある。ここで一つの疑問が浮かんできた。インターネット、スマホの普及によって情報量が多くなっている現代において、企業が何でも消費者との共同開発、参画型マーケティングに傾倒することは本当に正しいことなのであるだろうか。特に中国市場において見られる消費者の多様化、消費者選好の急速な変化、競争の激化といった環境の中、企業が新製品の適切な仕様と販売量を見極めることが、これまでになく困難になってきている。果たして中国市場で日本の実務家および研究者が提案している新たな「協働化マーケティング」、「共進化マーケティング」手法や日本のノウハウが通用するのか。中国人消費者には、通常では理解しがたい予測不可能な消費行動の傾向がある。たとえば、自分たちがほしいと考えているものを言い表せない、広告があまり利かない、消費者の考えには一貫性がない、特に、中国の消費者は購入を決めるときには他人の意見に頼り、時には、異なるニーズを持つ人の意見を聞くことさえある。製品が発売されるころには、気が変わっていることが多い、といったことである。モノが溢れる豊かな現代で、消費者は様々な商品やサービスを経験し、興味・関心も多様化する中、個々人の「こだわり」により商品を選別する目が厳しくなった。ある中国人消費者の購買行動の調査では、「消費者はモノを買うときに、購買行動の各段階で、家族や友人からの“口コミ”を参考にする傾向が非常に強い。」という結果が出ている⁴。今や消費者の多くは、売り手やマスメディアの情報より消費者の言うことを信じる、つまり消費者がほかの消費者からの刺激、例えば店頭プロモーションや新聞折り込み広告などに反応する受動的な存在が多い。さらに中国は成長が著しく、今後とも13億人の巨大消費市場が拡大していくと期待する向きも多い。しかし、同時に所得の格差が拡大しており、それが消費拡大の抑制要因になり得るとの懸念もある。成長の中心といわれる都市部（平均）の耐久消費財の普及状況を見ると、カラーテレビ、洗濯機、冷蔵庫、パソコン、炊飯器といった基本的な家庭用耐久消費財は、ほぼすべての世帯に普及しており、注目すべきは、日本の家電製品は依然として一般庶民にとっては所得水準に対して高額なため、購買層は一部の高所得者層に限られていると推測される。都市部での家電製品需要をいかに維持するか、都市部を中心に、都市部から内陸部への拡大により、中国市場での成長を維持することができるだろうか。最後に、中国市場では日本市場と比べ、生活環境や地域事情が複雑であることから、相対的には発展が遅れているのが現状である。中国同様、都市部とそれ以外の地域における消費者市場

⁴ 「中国人生活者購買行動研究」 http://www.dnp.co.jp/cio/news/10014771_5367.html (2015/1/8)。

の成熟度に違いが見られる。学歴が低いため、知識の吸収が遅いうえ、企業のパートナーとして捉えて、一緒に製品、サービスの開発を行う「共同開発」、自分の目標や目的を達成するために情報を収集し、その情報を自分の中で精査し、購買に至る方法が「情報処理型」といったアクティブ・コンシューマーが実はそれほど多く存在しない、受動的な消費者が圧倒的に多いのが現実である。都市部と地方部の消費者の間に大きな格差が存在する点には留意しておく必要がある。しかし一方で、消費者が新製品や新サービスの重要な開発者であることも認識すべきである。良いものを生活へ届けるのは決して企業だけではないのである。

新しい消費者スタイルが登場している中国では、消費者を適切に分類し、企業の商品・サービスに合致するターゲット層を絞り込み、行うべき活動の方向性を明確にすることが一層求められている。

この際、中国の家電市場を概観し、中国市場におけるパナソニック製炊飯器の事例で受動的消費者を対象とした有効なマーケティング戦略とは何であろうかということ进行考察してみよう。この際、以下のように 5 つの課題を設定し、事例研究を通して問題を解明しよう。

- ①世界最大の炊飯器生産国に暮らす中国消費者が国産品に目を向けず、高価格の日本製炊飯器にこれほど熱くなる原因を明らかにする。
- ②パナソニックの比較対象となる（2012 年度炊飯器市場シェア 1 位）美的集团を取り上げて、美的炊飯器のロングセラーを遂げたプロセスと要因を明らかにする。
- ③パナソニック製炊飯器は中国市場である程度の市場シェアを獲得しているが、市場シェアが伸び悩んでいる要因を 4P 戦略と SWOT 分析を通して明らかにする。
- ④製造の強みを持っているパナソニックが中国消費者のエコ意識の高まり、省エネ技術製品重視の姿勢、製品デザインの尊重といった考え方を利用し、消費者のパナソニック製炊飯器の新規購入、買い替えを促すために、どのように付加価値を創造し、シェアの拡大に結び付けようとしているかを明らかにする。
- ⑤パナソニックの従来の市場ターゲットが「富裕層」に限られていたが、今後市場拡大するためには「中間層」を獲得する必要があることを明らかにする。

I は、中国家電市場での日系家電メーカーによる事業展開をめぐる諸研究をレビューする。II では、マーケティング理論の変遷について、先行研究をレビューする。その際、伝統的マーケティングと新しいマーケティングそれぞれの課題について整理する。III 章以下において、パナソニックが従来行ってきたマーケティングから新たな視点に基づくマーケティングを指向し、中国市場への一層の浸透を図ろうとしているのか検証してみよう。III では、中国における炊飯器市場をめぐるパナソニックと美的集团のマーケティング戦略の比較分析を行う。IV では、筆者が自ら行ったインターネットを利用したアンケート調査あるいは上海現地での聞き取り調査に基づいて、パナソ

ニック製炊飯器をめぐる上海市場の分析を行う。Vでは、新たな販路開拓の方策について述べることにする。VIでは、中国の「ボリュームゾーン」の開拓と課題を論じる。最後にインプリケーションと終章では、パナソニックが今後、中国市場を拡大するために求められるマーケティング手法を提示するとともに、筆者が行った現地での市場調査から明らかになった、パナソニックに欠落していた中国の市場観やパナソニックが見落としていた視点を指摘する。例えば、ITの活用、広告宣伝などの販売促進活動の分野である。最後に、中国市場開拓に向けて、筆者独自の視点からいくつかの提案を行って、本論文を締めくくることとする。

Ⅲ 中国における炊飯器市場をめぐるパナソニックと美的集團のマーケティング戦略の比較分析

はじめに

中国は世界最大の炊飯器生産国である。巨大な生産能力が価格を急速に引き下げており、今日では100元から200元の製品も珍しくない。ここ数年、国内では国産品に目を向けず、海外ブランドの超豪華炊飯器を購入する消費者が急増している。海外旅行する中国人の多くが、大小さまざまなパッケージの化粧品を抱えて帰ってくるだけでなく、パナソニック製炊飯器を別便で家に送るようになっている。超豪華炊飯器はほとんどが日本製品で、日本を旅行した観光客にこうした現象が数多くみられる。それだけでなく、インターネットの海外代理購入の世界では、日本製炊飯器を取り扱う店舗が増えているという。世界最大の炊飯器生産国に暮らす中国人消費者が、価格が何十倍も高い外国製品にこれほど熱くなるのはなぜだろうか。

これまでのパナソニックの中国市場向けのものづくりは、富裕層向けに品質面で圧倒的な優位性を確立してから中間所得層に販路を拡大する構想の下、価格よりも技術的な優位性を押し出す形で市場にアプローチしてきた。そのため、一般消費者が購入できる価格帯での製品力とマーケティング力が弱く、中間所得層のニーズとの乖離が生じている。

本章では、まずパナソニックとパナソニックの中国現地でのライバル企業である美的グループの会社概要を紹介し、次に、パナソニックの中国市場進出の背景と現状及び美的グループの国内市場での現状を分析する。

さらに、中国の一部の消費者は国産炊飯器よりも、海外ブランドの超豪華炊飯器を購入する傾向がある。しかし、中国市場におけるパナソニック製炊飯器販売の展開及び国産の美的炊飯器との4P戦略⁵比較、およびSWOT分析⁶比較に基づいて、パナソニッ

⁵ 4P戦略：マーケティング・ミックスを4つのPではじまる活動に体系化したものである。具体的には、商品政策(Product)、価格政策(Price)、流通政策(Place)、プロモーション政策(Promotion)からなる。

ク製炊飯器が中国市場で伸び悩んでいる要因を明らかにする。また、STP 理論⁷の視点から、セグメント、ターゲティング、ポジショニングについて議論を行い、中間所得層への販路の必要性和根拠を明らかにする。

最後に、パナソニックがこれまで海外のメイン市場としてきた米欧と比較すると、中国の現在の所得水準は大きく見劣りする点には留意する必要がある。

1. パナソニックの市場参入と拡大戦略

(1) パナソニックの会社概要

パナソニックグループは、パナソニック株式会社及び連結子会社 578 社（2012 年 3 月 31 日現在）を中心に構成され、総合エレクトロニクスメーカーとして関連事業分野の国内外のグループ各社との緊密な連携のもとに、生産・販売・サービス活動を展開している⁸。パナソニックの会社概要は表Ⅲ－1、中国関係会社（一部）は表Ⅲ－2、海外関係会社は図Ⅲ－1 に示す通りである。

表Ⅲ－1 パナソニックの会社概要

会社名	パナソニック株式会社 (Panasonic Corporation)
本社所在地	〒571-8501 大阪府門真市大字門真 1006 番地
取締役社長	津賀 一宏 (Kazuhiro Toga)
設立	1935 年 (昭和 10 年) 12 月 15 日
創業	1918 年 (大正 7 年) 3 月 7 日
※ 当社創業者	故松下幸之助 (当時 23 歳) が、自身で考案したアタッチメントプラグを幸之助、妻、義弟の 3 名で製造販売を開始した時を創業。
事業内容	部品から家庭用電子機器、電化製品、FA 機器、情報通信機器、および住宅関連機器等に至るまでの生産、販売、サービスを行う総合エレクトロニクスメーカー
資本金	2587 億円 (2012 年 3 月 31 日現在)
連結売上高	7 兆 8462 億円 (2012 年 3 月期)
従業員数 (連結)	33 万 767 人 (2012 年 3 月 31 日現在)
連結対象会社数	578 社 (2012 年 3 月 31 日現在)

出所: <http://panasonic.co.jp/company/info/about/> (2013/2/13) より筆者作成。

⁶ SWOT 分析: 目標を達成するために意思決定を必要としている組織や個人の、プロジェクトやベンチャービジネスなどにおける、強み (Strengths)、弱み (Weaknesses)、機会 (Opportunities)、脅威 (Threats) を評価するのに用いられる戦略計画ツールの一つ。

⁷ STP 理論: フィリップ・コトラーが提唱した、「セグメンテーション (Segmentation)」、「ターゲティング (Targeting)」、「ポジショニング (Positioning)」の 3 つの頭文字をとったものである。

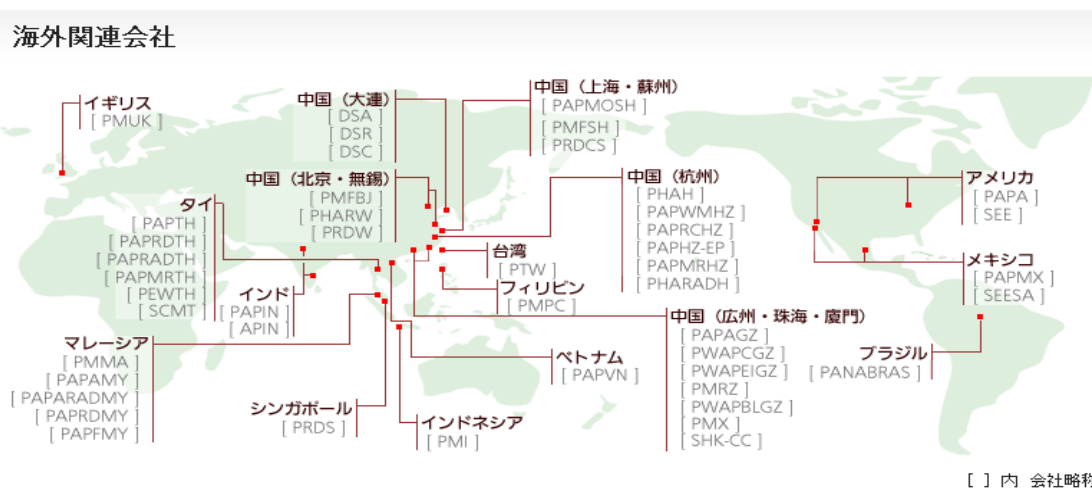
⁸ パナソニックホームページ <http://panasonic.co.jp/company/info/about/> (2013/2/13)

表Ⅲ－２ 中国関係会社（一部）

本社	中国関係会社（一部）
パ ナ ソ ニ ッ ク 株 式 会 社	パナソニック AP 炊飯機器杭州(有)
	パナソニック AP 洗濯機杭州(有)
	パナソニック AP 杭州(輸出加工区)(有)
	パナソニック AP モータ杭州(有)
	パナソニック HA R&D センター杭州(有)
	マニュファクチャリング北京(有)
	パナソニック HA 冷蔵庫無錫(有)
	パナソニック 冷機デバイス無錫(有)
	パナソニック AP 電子レンジ上海(有)
	パナソニック マニュファクチャリング 上海(有)
社	パナソニック R&D センター蘇州(有)
	パナソニック AP エアコン広州(有)

出所：http://panasonic.co.jp/ap/corporate_profile/overseas_base.html#P02 (2013/2/13) より筆者作成。

図Ⅲ－１ 海外関係会社



出所：http://panasonic.co.jp/ap/corporate_profile/overseas_base.html#P02 (2013/2/13) より筆者作成。

(2) パナソニックの市場参入戦略

中国とパナソニックの関係は、パナソニックがまだ松下電器産業だった 1978 年にさかのぼる。中国最高実力者鄧小平が初めて日本を訪れ、日本を代表する大手企業（当時の松下、日産自動車、新日鉄）を見学し、日本がいかに高度成長の奇跡を作り、世

界第二位の経済大国を築き上げたかを自分の目で確認し、それを参考に中国の改革・開放政策の導入を考案・模索することになった。当時、鄧小平が大阪府茨木市のテレビ工場を訪れた際、出迎えた松下幸之助（当時相談役）に「中国の近代化を手伝ってくれませんか」と頼んだのが発端である。幸之助は「できる限りのお手伝いをします」と返答し、翌 1979 年には北京に駐在員事務所を開設した。1987 年にはブラウン管製造の合弁会社を北京に設立し、日本企業では戦後初めて中国に工場進出した。その後も次々と合弁会社の設立を進めた。

さらに、1985 年のプラザ合意以降の急速な円高進行を契機として日本企業はアジアへの直接投資を急増させた。日本国内でのコスト、とりわけ人件費が急上昇すると、シンガポールを軸に ASEAN へと進出した。また 90 年代に入ると、より安価で豊富な労働力による生産を展開するために、中国へと進出した⁹。さらに 90 年代以降、中国の賃金が上昇すると、ベトナムやミャンマーなどに進出する企業もあった。日本市場が行詰まりを見せていたため、中国の市場を目指す誘因は大きかった（徐、2009:26）。

日本の家電メーカーの中で、特にパナソニックを分析の対象とするのは、中国にいち早く進出し、グローバル展開を図ったことに注目したからである。資金力、技術開発力、人材備蓄、グローバル管理能力などの面で、一定の力を蓄積し、グローバル投資リスクに対する対応力、現地化経営、国外の経済団体との提携などの面で、一定の経験を持つようになった。こうして、パナソニックは家電製品の国内トップメーカーであるだけでなく、海外への進出においてもトップの地位を保持している。1998 年までに、48 の国と地域に 253 社が進出しているが、進出先地域の中で最も多いアジアには 82 社、そのうち、中国へは 49 社と最も多い。さらに、中国への出資額は 5 億ドルを超え、他の製造業の進出と比べ、進出件数と進出金額の両方において中国がトップになっている。

（3）パナソニックの市場拡大戦略

2007 年、中国に展開するパナソニックの子会社は 55 社であり、そのうち、製造会社は 44 社である（日刊工業新聞社、2007:13）。

2005 年、パナソニック電器産業（株）ホームアプライアンスグループは、多くのアプライアンス拠点のある杭州地区を、今後の中国アプライアンス事業の重要戦略拠点と位置づけ、新たに杭州経済技術開発区「松下杭州工業団地」（27 万 m²）を建設した。同工業団地に、炊飯器、エアコンなど家庭用電化製品を生産する「パナソニック H A 杭州（有）」およびコンプレッサー部品の精密加工を行う「パナソニック H A 精密加工 杭州（有）」を建設した。

⁹ 国営企業改革により、1995 年には国有企業の企業内余剰人員総数は 1.14 億人の 18.8%に達していた。

日本と同様に米を主食とし、約 14 億の人口を有する中国は将来の巨大な炊飯器市場になり得ると判断し、パナソニックが 19 億元（約 270 億円）を投入して、世界最大規模となる白物家電製品の生産拠点（パナソニック HA 杭州有限公司）を中国の杭州に設立したのをはじめ、プラズマテレビ、洗濯機、炊飯器などの 14 分野事業を領域別に再編を進めている。

ホームアプライアンス事業分野では、既にガス機器・炊飯器・掃除機等の生産拠点を杭州市に展開している（表Ⅲ－3）。豊かな工業インフラに加え、優秀な人材に恵まれた杭州市を中国での重点戦略拠点として位置付け、新拠点と共に既存拠点の強化・拡大を図り中国の成長に対応していく構えである。また、杭州輸出加工区にある「パナソニック HA 杭州（輸出加工区）（有）」で 欧州向け掃除機の生産を開始し、グローバル拠点としての位置づけを強化している。さらに、中国の優れた人材を積極的に活用するため、将来「開発センター（仮称）」の設置を検討している。今後の成長戦略の一環としてグローバルな成長、とりわけ中国での事業を重要課題と考え事業推進を図っている。これまで日本国内において、環境対応技術などを軸とした製品開発によって、新しい生活提案を行い顧客の支持を獲得した。杭州地区を核とし、パナソニックの先進の環境対応技術などをベースに、中国市場と文化に融合した製品の提供によって、中国の発展と中国消費者のより豊かな生活の実現に貢献するとともに、グローバル成長を図っている¹⁰（表Ⅲ－4）。

表Ⅲ－3 2005 年杭州に設立したパナソニック HA 精密会社の概要

社名	日本名 パナソニック HA 精密加工杭州（有） 中文名 松下電化住設（杭州）精密加工有限公司 英文名 Panasonic Home Appliances (Hangzhou) Precision Machining., Ltd.
所在地	中国 浙江省 杭州経済技術開発区（下沙）
資本金	7 億 6000 万元 ¹¹ （107 億円）
設立日	2004 年 9 月 29 日
事業内容	炊飯器、エアコンなど家庭用電化製品の製造・販売

出所：http://panasonic.co.jp/ir/relevant/2004/jn041018-2/jn041018-2.html（2013/2/13）より筆者作成。

¹⁰ パナソニックホームページ <http://panasonic.co.jp/ir/relevant/2004/jn041018-2/jn041018-2.html>（2013/2/13）

¹¹ 1 元＝15 円で換算 以降同一の換算レート採用。

表Ⅲ－4 HA ホームアプライアンスグループ 杭州地区 既存拠点一覧

社名(日本名 中国名)	所在地	事業分野	2012 年 生産能力
パナソニック HA 炊飯機器杭州 杭州 Panasonic 厨房電器有限公司	杭州経済技術開発区 3 号大街	ジャー炊飯器	200 万台
パナソニック HA 洗濯機杭州 杭州 Panasonic 家用電器有限公司	杭州市拱墅区長板巷 93 号 ＜杭州経済技術開発区（下沙）へ移 転予定＞	全自動洗濯機二槽 式洗濯機	250 万台
パナソニック HA 住宅設備杭州 杭州 Panasonic 住宅電器設備有 限公司	杭州経済技術開発区 3 号大街 19 号	ガス機器内需向け 掃除機 温水洗浄便座	100 万台 (ガス機 器)
パナソニック HA 杭州(輸出加工 区) 杭州 Panasonic 住宅電器設備 (出口加工区)	杭州経済技術開発区 12 号大街 杭州出口加工区 9 号棟	輸出用掃除機	200 万台

出所：http://panasonic.co.jp/ir/relevant/2004/jn041018-2/jn041018-2.html（2013/2/13）より筆者作成。

パナソニックの中国市場進出についてまとめると、技術の導入・低賃金・優遇政策を目指しながら、特に中国市場の開拓を重視したものであった。今後も中国の消費市場は急拡大し、最大の消費市場として発展するであろう。合併による内販権を獲得し、中国への販売市場の拡大を目指して進出したものといえる。中国側には、資金・技術・設備の導入や、改革によって表面化した余剰労働力の吸収というメリットがある。特に、外資企業の労働者の受入れに関して、都市部での就業のチャンスを与えていると考えられる（徐、2009：33）。

2. 美的グループの成長戦略

(1) 美的グループの国内成長戦略

美的グループの前身は 1968 年広東省順徳の北沼鎮で 23 人の住民から集めた 5000 元の資金で設立された「北湾街道プラスチック生産チーム」である。設立当初はプラスチック製品を製造する小さな町工場であった。1980 年、金属扇風機の試作の成功をきっかけに、美的は本格的に家電生産に参入した。1981 年から「美的をブランド名とし

て登録し、使用し始めた。1992年に美的は株式制への改編を行い、美的グループ株式会社を設立し、正式に「美的グループ株式有限会社」となった。設立してから約50年が過ぎ、美的グループは中国の大型家電企業に成長してきた（譚、2009：18）。

美的グループの年平均成長率は80年代には60%にも達し、90年代でも50%であった。近年でも20%超の成長率を保っている。2012年には美的のグループ連結売上高は1050億元に達し、対前年比21%増となった。その中、家電製品の売上は745億5900万元を占め、対前年比58%増となった。美的グループの家電生産はそもそも扇風機の製造から始まったが、1985年からエアコン、炊飯器、冷蔵庫、洗濯機などの生産にも参入してきた。特に、炊飯器分野では、中国国内1位の市場シェアを占め、現在エアコン、炊飯器、冷蔵庫、洗濯機は美的グループの主力家電製品であり、2012年それぞれの売上は総売り上げの45%、25%、18%、12%を占めている。主力製品以外にも、生活家電では扇風機、電子レンジなど、キッチン家電ではガス台、食洗機など、個人ケア家電ではドライヤー、アイロンなど、さらにエアコンの心臓部品エアコン・コンプレッサーなども製造している（表Ⅲ－5）。

表Ⅲ－5 美的グループの概要

社名	美的集団
住所	中国広東省佛山市順徳区美的工業園
創立年月日	1968年
売上	1050億元（2012年）
社員数	15万名
代表者 取締役	何 亨健
事業内容 会社性質	家電、オーディオ機器、炊飯器 メーカー
メイン市場	全世界
生産能力	扇風機 1700万台/年（世界一） エアコン用小型電機 800万台（中国一） 電子炊飯器 800万台/年（中国一） 電気ストーブ 200万台（中国一）

出所：http://mideall.jp.busytrade.com/aboutus.shtml (2012/2/13) より筆者作成。

家電生産で築いた強力な経営基盤をもとに、美的グループは多角化経営に踏み出した。現在、美的グループは空調家電、日用家電、電気設備、不動産開発という4つの産業グループを有し、家電生産を中心事業としながら、業務範囲を物流、不動産開発、金融にまで広げている（表Ⅲ－6）。

表Ⅲ－6 美的グループの事業分野と内容

事業分野	事業内容
空調家電	エアコン・冷蔵庫・業務用冷熱機器等の開発・製造・販売
日用家電	白物家電・理美容・健康商品等の開発・製造
デバイス産業	電子部品・電子材料・半導体等の開発・製造・販売
不動産産業	不動産

出所：http://midea11.jp.busytrade.com/aboutus.shtml (2012/2/13) より筆者作成。

美的グループは2004年から順次、中国国内の家電企業広州華滯・合肥榮事達・重慶美通などを買収し、「美的」のほかに、「華滯」、「榮事達」、「美通」、「春花」、「小天鶴」というブランドを持つ。現在、美的グループの傘下に美的電器、小天鶴、威靈控股という3つの上場会社がある。2012年、美的の国内生産拠点は、順徳・広州中山・重慶・安徽合肥・蕪湖・江蘇など14箇所にある。各拠点で生産された家電製品は、アメリカ、イギリス、日本など200の国と地域に輸出されている。また、企業のグローバルな展開に伴い、美的グループは積極的に海外での現地生産を行い、ベトナム・タイ・エジプト・ベラルーシに生産拠点を持つと同時に、アメリカ・イギリス・フランス・日本などに60以上の海外販売会社を持っている。2010年美的のブランド価値は497億8600万元に達し、「北京名牌資産評価有限公司」により公表された『2010年度中国ブランドランキング』では、美的がTCL、青島を抜き、6位にランクされた。さらに、2010年2月にイギリスのブランド価値コンサルティング会社Brand Financeが発表した『世界で最も価値のあるブランド・500ランキング』の中、美的グループは唯一選出された中国家電企業であった（譚、2009：18）。

表Ⅲ－7 海外関係会社（日本の事例のみ）

本社	日本支社 日本美的株式会社
美的集団	日本の東芝会社と電子レンジ、内釜、エアコンなどで技術提携関係を持っています。

出所：http://midea11.jp.busytrade.com/aboutus.shtml (2013/2/13) より筆者作成。

（2）美的グループの海外成長戦略

中国は、対外開放政策により外資の直接投資を受け入れ、企業の経営・技術力の向上、製品輸出の拡大を図り、外貨を蓄積してきた。WTO加盟後は、グローバル・スタンダードに基づく市場開放、自由競争を推進し、企業の民営化を実行し、中国企業の海外進出が著しく増えてきている。この現象を中国語で「走出去」という。このとき、

中国国内における外資企業と内資企業の競争は一層激しくなるものと予想される。また、東南アジア諸国との FTA（自由貿易協定）の締結は、中国製品の輸出を増やすチャンスともなる。しかし、中国企業の弱点は、ブランド力の弱さである。安い労働力の利用により、コスト競争力を高めてきたが、今後はこれだけでは不足である。自社ブランドを海外で確立しなければ、先進資本主義諸国企業の OEM 工場にとどまり、将来的に生存競争に勝ち残ることは難しいといえる。そこで、グローバル企業への更なる発展を目指す企業は、これまでのノウハウの蓄積を糧に企業力を強化しておきたいと考えている。この手段として、中国企業の「走出去」＝海外進出がある。

1980 年代からの日本の海外進出は、製品製造、製品開発、企業経営の各方面で日本的なシステムを進出国企業（工場）に移転しようとするものであった。中国企業も対外開放以来、日本企業の直接投資を受け入れる中で、日本企業の方式を経験として学んできた。

海外市場に進出し、海外売上高を拡大するために、美的グループは海外戦略を定めた。第一歩として、中国市場では美的ブランドで市場シェアを高めていながら、海外市場では OEM 製品を中心に輸出する。さらに、外国の企業を買収することである。ローカルな企業を実際に経営することにより、海外の経営経験を積み、海外市場の販売を拡大する。それと同時に、美的ブランドを海外市場で少しずつ浸透させる。続いて、世界規模で美的を白物家電ブランドとして確立し、「美的」の家電製品をグローバルに販売する。2010 年まで、美的グループは米州、欧州、中東、アジア太平洋、南米などの 6 つの地域に 60 以上の海外販売会社を持ち、200 カ国・地域に進出している。

グローバルな販売ネットワークを構築すると共に、美的グループは海外工場の設立にも力を入れている。2006 年東南アジア諸国で事業の開拓を狙い、2500 万ドルでベトナムに生産工場を設立した。ベトナムの工場が美的グループの最初の海外工場となった。2007 年美的グループはベラルーシで地元の Horizont 株式会社と「Midea—Horizont」合併会社を設立し、ロシア地域やカザフスタンへ「美的」の電子レンジを供給し始めた。その後、合併会社の製品も電子レンジから掃除機、扇風機などといった日用家電にまで広げてきた。2010 年 5748 万ドルでエジプトのエアコン企業 Miraco の 32.5%の株を買収し、アフリカでの工場を設立することができた。この工場ができたことにより、美的グループは比較的到低いコストやリスクでエジプト市場を開拓できただけでなく、アフリカ、中東、南ヨーロッパなどの地域で「美的」製品を宣伝し、「美的」のブランドをアピールすることもできるようになった。2011 年 8 月美的グループは約 2 億 2 千万ドルでアメリカのエアコン大手キャリアのブラジル、アルゼンチン、チリなどといった南米地域における事業を買収すると発表した。買収決定の公告の中で、美的グループは今回の買収を「エジプトのエアコン企業 Miraco の買収の成功に次ぎ、美的グループのグローバル化戦略を推進し、南米市場での販売を拡大し、海

外で「美的」ブランドを普及させるための重要な一歩と明確に位置づけ、新興国を中心に海外事業の拡大を目指す（譚、2009：18）。

美的はエアコンや冷蔵庫、洗濯機を主力事業とし、エアコンでは珠海格力電器（広東省）に続く中国 2 位につけている。2010 年に対前年比 5.8%増の 892 億元の売上高の内、海外市場比率は 27%であった。

3. パナソニックと美的グループの炊飯器市場での戦略比較

中国の電気炊飯器の生産量は世界トップで、生産能力の拡大とともに価格も急速に低下している。中国では 100～200 元（1500 円～3000 円）程度で購入できる炊飯器も多いが、中国人消費者の多くが、外国ブランドの 3000～4000 元（4 万 5000 円～6 万円）もする炊飯器を求める傾向が強く、高級炊飯器がよく売れている。今や海外旅行する中国人の多くが、大小さまざまなパッケージの化粧品を抱えて帰ってくるだけでなく、パナソニック製炊飯器を別便で家に送るようになっている。超豪華炊飯器はほとんどが日本製品で、日本を旅行した観光客にこうした現象が数多くみられる。それだけでなく、インターネットの海外代理購入の世界では、日本製炊飯器を取り扱う店舗が増えているという。世界最大の炊飯器生産国に暮らす中国人消費者が、価格が何十倍も高い外国製品にこれほど熱くなるのはなぜだろうか。

パナソニックなどの高級炊飯器を使ったことのある消費者の多くは、「高級炊飯器で炊くと本当においしくて、口当たりも違う。それに栄養成分も壊れないとのうわさだ。」と語る。業界関係者は「これは消費者の外国崇拜だけでなく、海外の炊飯器の技術や原理が国内のほとんどの炊飯器と異なることが高い評価の原因だ。」と指摘した。日本で主流となっている炊飯器はマイコン制御で、炊飯の過程で加熱方式や温度を自動調節することで理想的な白米の形・味・色・口当たり・香りを実現する。これに対し、中国メーカーの炊飯器は単純な加熱による炊飯機能しか持たないものが多い（経済新聞、2011/2/7）。

中国でもマイコン炊飯器は生産されているが、その売れ行きはあまり良くない。美的グループは 1994 年に日本から技術を導入し、マイコン炊飯器生産を始めたが、中国国内の炊飯器市場におけるマイコン炊飯器のシェアはわずか 32%に過ぎない。そこで、2011 年に 1 億元（約 15 億円）を投入して独自のマイコン炊飯器を打ち出し、外国ブランドの市場独占を奪回する計画である。美的グループ市場部の王松濤総監によると、日本は世界で最も早く機械式電気炊飯器を発明した国だが、マイクロチップの登場により、わずか 10 年でコンピュータ制御のインテリジェント炊飯器が機械式製品を駆逐してしまった。美的は 1994 年に同技術を日本から導入し、中国で他社に先駆けて生産をスタートしたが、広告宣伝が不十分だったため、今でも国内の炊飯器市場でインテリジェント型製品が占める割合はわずか 32%に過ぎず、伝統的な機械式炊飯器がなお

主流である。ここ 1～2 年の間に、中国人消費者が日本製炊飯器を大量に購入するようになっており、美的は中国でも超豪華炊飯器の市場が形成されたと見なし、今後は強力なキャンペーンを行って市場をこじ開けたい考えである。実際、美的グループは 2008 年からインテリジェント炊飯器市場に力を入れ始めており、1 年間の普及活動を経て、国内台数は 2009 年の 100 万台から 2010 年は 400 万台に急増した。

2012 年現在、中国国内炊飯器市場は、伝統的な機械式炊飯器、マイコン炊飯器メーカーがおよそ 800 数社あり、広東省だけで 200 社あり、大きな影響力を持つ企業はまだ少ない。高機能モデル開発と製造面が弱みである。全国の生産メーカーは主に珠江三角洲¹²と長江三角地区¹³に集中し、比較的实力がある企業は美的グループである。

表Ⅲ－8 中国主な炊飯器生産メーカー

企 業	英語表示	創立と所在地	主な製品（強み）
長 虹	CHANGHONG	1958 年四川	カラーテレビ、エアコン、白物家電製品
美 的	Midea	1968 年広東	白物家電製品、エアコン、冷蔵庫
格蘭仕	Galanx	1978 年広東	白物家電製品、エアコン
康 佳	KONKA	1980 年広東	携帯電話、LED 電球、カラーテレビ
海 爾	Haier	1984 年山東	冷蔵庫、洗濯機
蘇 寧	Suning	1990 年江蘇	白物家電製品、パソコン、通信設備
蘇泊爾	Supor	1994 年浙江	白物家電製品、食器洗い機、乾燥機
九 陽	Joyoung	2002 年山東	電気ポット、ジューサー、ミキサー

出所：中国の各炊飯器家電メーカーのホームページを参考より筆者作成。

成熟しつつある小型家電製品市場に位置する炊飯器は都市と地方の家庭炊事場の必需的な電器である。そのため農村家庭での使用率が高いが、農村市場は今まで価格だけを重視する特徴があり、いくつかローエンドのブランドに大きな市場を提供してきた。現状によると、全国の炊飯器年間生産量は約 2000 万台で、都市でも農村でも、炊飯器の買替量と新規購入量は増えている。市場変動は穏やかで、市場の販売量の主力は中級炊飯器であるが、高級炊飯器の需要は毎年増加している（李、2011：9）。

模倣品製造の主角と言われる中国では炊飯器は日本のコピー商品が散見され、よく見ると同一のデザインモデルと思われるものも多い。炊飯器は 1990 年代から普及し始

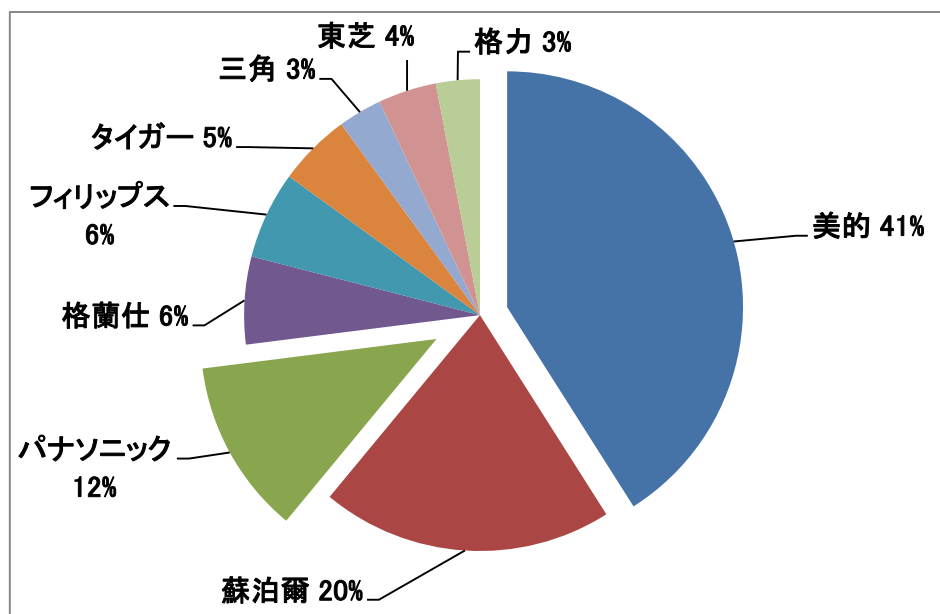
¹² 珠江デルタ（Pearl River Delta）は、中国珠江河口の広州、香港、マカオを結ぶ三角地帯を中心とする地域の呼称。中国でも最も人口が密集した地域のひとつである。改革開放以降、香港の後背地として発展し、香港だけではなく日本や台湾の企業なども進出している。経済特区として早くに開放された深圳のほか、その北に位置する東莞にパソコン・電気製品などを製造する外資系企業の工場が多く進出し、世界有数の製造業の集積地として知られる。

¹³ 長江デルタは中国の上海市と江蘇省南部・浙江省北部を含む、長江河口の三角洲を中心とした地域。人口 1 億 3500 万（中国総人口の 10%）で中国 GDP の 22% を占める。近代以降海外との接触が盛んとなり、20 世紀後半から急速に工業発展してきた。日本企業もデルタ地帯に工場を運営するなど進出している。

めて、中国の炊飯器生産メーカーが、自らデザイン開発するには莫大な投資が必要である。簡単に似たようなデザインの製品が安価で作られるため、一旦市場に新機種が新登場すると、「外観模倣」から「機能模倣」まで真似で作られた炊飯器が登場する（JETRO, 2005 : 148）。

炊飯器の業界は既に成熟期に入っており、ブランド品の集中の程度が高いことはひとつの重要な市場特性である。中国市場調査研究のデータによると、マイコンジャー占有率1位にある美的、パナソニック、蘇泊爾の総計は全国のマイコンジャー市場の4分の3を占める。美的メーカーの炊飯器の市場シェアは全国の約半分程度を占める。炊飯器業界がきわめて寡占市場であることを示している。普及価格帯の製品が中心となり、高級ゾーンでの展開がやや遅れている。図Ⅲ-2 が示すように、2012 年度炊飯器市場シェア一位は美的メーカー41%、二位蘇泊爾（ス波尔）20%、三位パナソニックは12%である。美的など地場家電メーカーはパナソニックの中国市場拡大における強力なライバルである（中国炊飯器市場研究年度報告書、2012 : 52-53）。

図Ⅲ-2 2012 年度中国炊飯器市場シェア



出所：中国炊飯器市場研究年度報告書（2012 年）より筆者作成。

各ブランドのホームページのデータに基づいて、表Ⅲ-9 価格一覧表を作成した。市場シェア1位の美的とス波尔の平均価格は100～1000 元である。▲マーク付き、太字で表示する外国メーカーは、国産品より3 倍の差があるので、市場シェアの差が出る原因のひとつは価格であると考えられる。

表Ⅲ-9 中国炊飯器メーカー価格一覧表

美的	100 元～1000 元
蘇泊爾	100 元～1000 元
▲パナソニック	300 元～3000 元
格蘭仕	100 元～1000 元
▲フィリップス	550 元
奔腾	150～500 元
▲タイガー	1800～3000 元
三角	130 元
▲東芝	600 元
格力	200 元

出所：中国炊飯器市場研究年度報告書（2012 年）より筆者作成。

2011 年、美的グループは全国 7 都市（1 級都市¹⁴の北京、上海、広州、2 級都市¹⁵の重慶、蘇州、寧波、厦門）の一般消費者に対しアンケートを実施し、家電流通チャネルの利用状況、過去 1 年間の購入商品、サービス、促進販売、今後の購入意向などを調査した。有効回答数は 2505 である¹⁶。調査結果によると、一部の消費者は価格が高くても日本製品を購入したいと述べ、購入する理由としては「日本の製品が最も優れていると思うから」の他、「海外メーカーの製品のアフターサービスが安心できる」ということである。ここで、中国市場において外国メーカー炊飯器のなかでよく売れているパナソニック製品を取り上げ、美的メーカーとの 4P 戦略について比較し、検討する。

まず、両社の 4P 戦略を比較する前に、4P 戦略の重要性を検討しておこう。

4P とはマーケティングの各戦略の頭文字を取って名付けられたもので、別名マーケティング・ミックスとも呼ばれている。マーケティングでは、この 4 つの P、Product（製品）、Price（価格）、Place（流通）、Promotion（プロモーション）の 4 つの戦略を組み合わせることで最大の効果を目指していくことになるのである（安部、2010：3）。

Product（製品・サービス・品質）戦略の立て方：まず「何を売るのか？」という製品戦略を検討する場合、「パナソニックや美的メーカーの売りたい製品を販売する」という視点ではなく、「ターゲットとするお客様が買いたい製品を販売する」という視点が重要になってくる。大量生産・大量消費の時代は、メーカーが製品を作れば売れるというマーケティング不要の時代であるが、現代のようにモノが溢れ、ほとんど

¹⁴ 1 級都市：北京、天津、沈阳、大连、哈尔滨、济南、青岛、南京、上海、杭州、武汉、广州、深圳、香港、澳門、重慶、成都、西安 18 個。

¹⁵ 2 級都市：石家庄、长春、呼和浩特、太原、郑州、合肥、无锡、苏州、宁波、福州、厦門、南昌、长沙、汕头、珠海、海口、三亚、南宁、贵阳、昆明、拉萨、兰州、西宁、银川、乌鲁木齐 25 個。

¹⁶ 美的グループアンケート調査（2011 年）と年次報告（2009 年～2012 年）

の市場で成熟期を迎えている状況では、顧客は本当に必要な物や欲しいと感じるものにしか購入しない（コトラー，2013：20 - 22）。そこで製品戦略では両社の炊飯器分野における販売している機種を明らかにして、本当に中国顧客に欲しいと思わせる製品を開発し続けることが重要なポイントになる。

Price（価格）戦略の立て方：続いて「いくらで売なのか？」という価格設定を行なうことになる。価格はメーカーにとっては売上や利益に直結しているし、顧客にとっては購入に対してのハードルになるからである。たとえば、低価格設定の美的は顧客にとって購入に対するハードルを低くする効果を発揮することができるが、低価格で利益を上げる仕組みを構築しておかなければ、売上だけは上がっても低収益に苦しむことに繋がりがかねない。逆に高価格設定はパナソニックにとっては高収益を上げるためには好都合かもしれないが、顧客にとっては購入に対するハードルが高くなるという事態を招く。

Place（流通）戦略の立て方：次の流通戦略では「どこで売なのか？」を決定する。いくら素晴らしい炊飯器を手頃な価格で提供しても、実際にその炊飯器が店頭に並んでいなければ購入されることはない。そこで流通戦略では、ターゲット顧客の特性に応じて最適の流通網を築いていく必要があると思われる。たとえば、若者がターゲットであれば総合スーパー、通販が主要な流通網になるかもしれないし、富裕層がターゲットであれば百貨店が効果的な流通網になるだろう。ターゲット顧客の行動を分析して、最も接触が図れる流通網を整備することによってスムーズに製品の販売が実施されるという点からも、流通戦略の重要性が伺える。

Promotion（プロモーション）戦略の立て方：最後は「どのようにして自社製品を知ってもらうか？」というプロモーション戦略の展開である。現代ではテレビや新聞、ラジオ、雑誌、インターネットなど様々なマスメディアがあり、プロモーション戦略で活用することができる。製品の認知度を高めたい場合にはこれらマスメディアを活用して、不特定多数の消費者にアピールすることが有効になる。一方で、自社製品のリピート販売向上に繋げたい場合は、ダイレクトメールやコールセンターからの電話セールスなどを活用することができるだろう。プロモーション戦略においては、目的に応じて様々なツールを使い分けるとより効果が高まる。

以上、「何を」「いくらで」「どこで」「どのようにして」という4P戦略を見てきたが、これらの戦略は単体で機能するものではなく、組み合わせによって効果を発揮する。

競合との関係性の中で、パナソニックと美的の「4P」の強みや弱みをはっきりさせることができれば、これからパナソニックは中国の市場でどの方向を目指して戦略を立てればいいかが見えてくる。

この「4P」のそれぞれについて、パナソニックと美的メーカーを比較し、表Ⅲ－10にして示すことで、パナソニックの強みや弱みが美的と比べてどうなのかが把握でき、

課題が見え、「とるべき戦略」がわかるようになる。今現在の戦略の内容と照らし合わせれば、自社の経営戦略を客観的に判断することが可能になる。

表Ⅲ－10 パナソニック製炊飯器と美的炊飯器の比較

	パナソニック	美的
プロダクト戦略 (機種数)	(7都市)で販売する機種約18機種(中級品と高級品が中心)	(7都市)で販売する機種約33機種(高級品から激安品まで)
プライス戦略	300元～3000元(中、高価格)	100元～1000元(低、中価格)
チャネル戦略	1級都市の家電量販店、一部の地域代理店、総合スーパー、通販に浸透している、農村部市場はまだほとんど浸透していない現状である。	1級都市、2級の内地都市、農村部、通販、国内すべての販売ルートを利用して商品展示している。
広告宣伝戦略	① チラシ、パンフレット、カタログなど各販売店頭にしっかり置く。 ② 雑誌広告が飛行機の機内誌に掲載される。 ③ テレビCMは特定エリアで帯番組、月～金、月～日と同じ時間に放送する。 ④ ネット広告を利用している。	① 一風変わった広告戦略と広告を支援するPR活動(商品チラシ、パンフレットなど自作する)。 ② 雑誌広告、交通広告、チラシなどへ広告を出稿する。 ③ テレビCMは全国エリアで帯番組月～金、月～日と同じ時間に放送する。また、店頭・街頭に止まらない試食品戦略。 ④ ネット広告：バナー広告、リスティング広告(PPC広告)とメルマガ広告を利用している。
店頭販売員戦略	1、2級都市の家電量販店ほぼ全部設置している状態、地域代理店、総合スーパーの売り場には、専任の販売員はいない。他の商品も担当している販売員が厨房用具商品の接客も兼務している体制が多い。	1、2級の都市家電量販店、地域代理店、総合スーパーなどの一般店舗および3、4級内地地方都市販売店では、美的専任の販売員が設置している体制が多い。

出所：美的グループアンケート調査（2011年）と年次報告（2009年～2012年）より筆者作成。

（1）価格設定

美的の価格は商品機能、デザインにより多様である。80元、150元～1000元以上の商品が揃っているので、消費者にとって、選択幅が広い。炊飯器は安ければいいという傾向が強かった中国の低所得層に受け入れられている。

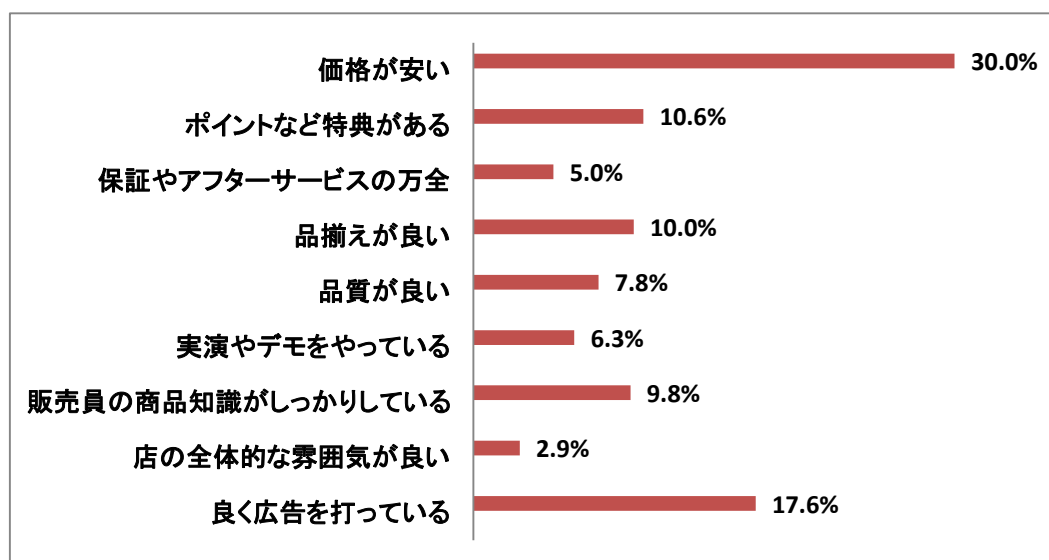
パナソニック製品の価格設定は一番安くても300元、さらに、商品機能、デザインによって、700元～3000元の高額商品が多い。

価格競争の激化に伴い、リアル店舗でも通信販売でも同一の商品を販売するため、瞬く間に安売り競争に発展し、リアル店舗よりもインターネット販売が日常化している。消費者にとってはリアル店舗より安く購入できるので、当然利用は増大する。近年、リアル店舗に商品を見に行きインターネットで購入するというような消費者も増えている。

「なぜ美的炊飯器を購入したのか」という聴取調査によれば、グラフで分かるように、第1位は価格が安い（30%）、第2位はよく広告を打っている（17.6%）、第3位はポイントなど特典がある（12.6%）であった。消費者が商品購入時、機能より価格を重視することが判った。

一方で、消費者の多くは低価格を理由にして商品購入しているが、高品質と優れた機能などはあまり重視されていない。要約すると、美的炊飯器のプラス面の特徴は低価格、良く広告を打っている宣伝効果で認知度が高く、よく来店する会員消費者にポイントなどの特典を設けている。マイナス面では、海外ブランドと比較すると、品質があまり良くない、保証やアフターサービスの内容が必ずしも充実していない、専任の販売員が常駐しても、店の雰囲気と接客態度が良くないなどのネガティブなイメージが強い。

図Ⅲ－3 消費者が美的炊飯器を選択した理由



出所：美的グループアンケート調査（2011年）と年次報告（2009年－2012年）より筆者作成。

（2）流通チャネルと品揃え

美的は1、2級沿海都市および3、4級内陸都市の家電量販店、地域電気店、総合スーパー、百貨店、ホームセンター、通信販売を主な販路として商品がすべて展示されている。パナソニックは1、2級都市の家電量販店、地域電気店、通信販売において一般的に展示されているが、3、4級の内陸地方都市や農村部の総合スーパー、ホームセンターではほとんど商品展示がなく、販売ルートとして未開発の地方都市や農村部の市場が多い。さらに、美的集団は旗艦店や有名商業施設への出店、有力小売業との取引に先駆けて、販売予定地で徹底してTVスポットを入れ、認知度の向上（PR・販促・広告宣伝）に非常に力を入れている。豊富な品揃えと店員の商品知識もパナソニック

に比べて強みになっており、ロコミによるパブリシティー効果も大きい。

① 大都市の家電量販店

白物家電をベースにして店舗を大型化し、厨房用品全般を扱うようになった業態である。都市部で若者やビジネスマンなどを対象に圧倒的な集客力を誇り、地方都市への進出などが見られるようになるというような経緯で勢力を伸ばしてきた。パナソニックも美的製品も大量に展示販売しており、順調に業績を伸ばしている。

中国国内の主要な巨大ターミナルには既に出店を果たしており、地方の中核都市にも計画的に店舗を広げているところである。デジタル製品などは若者やビジネスマンの顧客が多く映像系や情報系商品に強みを発揮するが、最近では主婦、高齢層まで客層が広がり、炊飯器を含め生活家電のシェアも拡大傾向にある。

② 地域電器店

メーカーの系列店や複数メーカーの商品を扱う併売地域電器店など、いわば「まちの電気屋さん」が地域電器店である。大多数が地域密着型の中小規模店であり、店の周辺の気心の知れた消費者が中心顧客であるため、顧客に対する商品説明への取り組みや素早いレスポンスには定評がある。しかし近年はパナソニックや美的の製品を展示しても、価格や品揃えの面で家電量販店への消費者の流出を止められず、また、後継者不足の店も多く、店舗数は長期的に縮小傾向にある。

③ 総合スーパー

多品種の商品を大量仕入、大量販売する方式で経済成長期の中国の消費者の要求に応えてきたが、消費者の要求の多様化、高級品への憧れのなどに対応できなかったこともあり、近年では広域から集客する大規模なスーパーセンターや大型ショッピングセンター（ショッピングモール）といった新しい業態に軸足を移しつつある。

④ ホームセンター

家電専門店ではほとんど扱っていない電材（配線材料）関係の扱いはあるものの、一般電気製品については乾電池、電球・蛍光灯などの消耗品、エアコン、温水洗浄便座などの住設関連機器、炊飯器や電子レンジなど調理家電を中心とした基本的なものに限られ、それ以外の家電製品、特にデジタル AV 機器や情報家電、高額的大型家電製品などの取り扱いほとんどない。

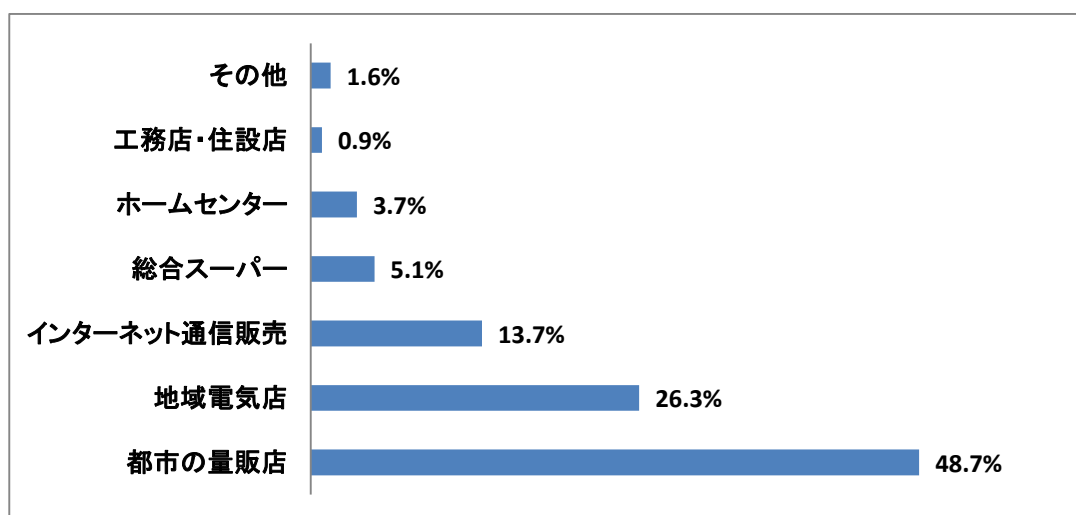
⑤ 通信販売

過去1年間炊飯器を購入した流通チャネルについての結果は図Ⅲ-4の通りである。圧倒的に多かったのが都市部の量販店であり、約半分の利用率を誇っている。第2位は地域電気店（26.3%）。第3位は通信販売（13.7%）であることが明らかになった。3位以下のチャネルの利用状況と比べると、非常に高い利用率である。ちなみに、4位以下は総合スーパー（5.1%）、大型店を構えるホームセンター（3.7%）、工務店（0.9%）である。それほど大きな差はついていない。「その他」という回答の中身は、ドンキホ

一テ、アウトレット、百貨店、社員販売、旅行時のお土産購入などであった。選択肢として設けた6つのチャネル分類に当てはまらないか、あるいは選択肢の中にあるが一般消費者では判断が難しかったために「その他」回答となっている。

ここで、注目したいのは第3位の通信販売である。中国通信販売協会の調査によると、中国の通信販売市場は、2001年度の2兆4900億元から2010年度の4兆6700億元まで、10年間でほぼ倍増している。中国家電研究所（2007年度より）によると、2010年度の家電（炊飯器を含む）の通信販売市場規模は、メーカー・販社出荷ベースで294億元である。家電市場全体の3割を占めている。このように、中国でもネットでの買い物が普及している。2012年6月時点で、中国のインターネット利用者はすでに5億3800万人を超え、モバイルインターネット利用者も3億8800万人以上を超えた。さらに、2013年にはネット通販の利用者は2億4000万人を超えると予想される。利用者の増加と共に、中国のネット通販市場の規模も年々大きくなっている。

図Ⅲ－4 炊飯器購入時の流通チャネル



出所：美的グループアンケート調査（2011年）と年次報告（2009年－2012年）より筆者作成。

高度成長期の中国市場では、ワン・パターンのチャネル対応が主流であったが、IT技術の進歩により、様々なチャネルが発生し選択肢が増え便利になっている一方で、どの接点チャネルを選べばよいのか分からなくなり売り手も買い手も振り回されてしまいがちである。だからこそ、明確な情報をもって、しっかりとした戦略・軸を固めることが重要である。接点チャネルをつくる前提として、ターゲット層の見極めとセグメントがますます重要になっている。

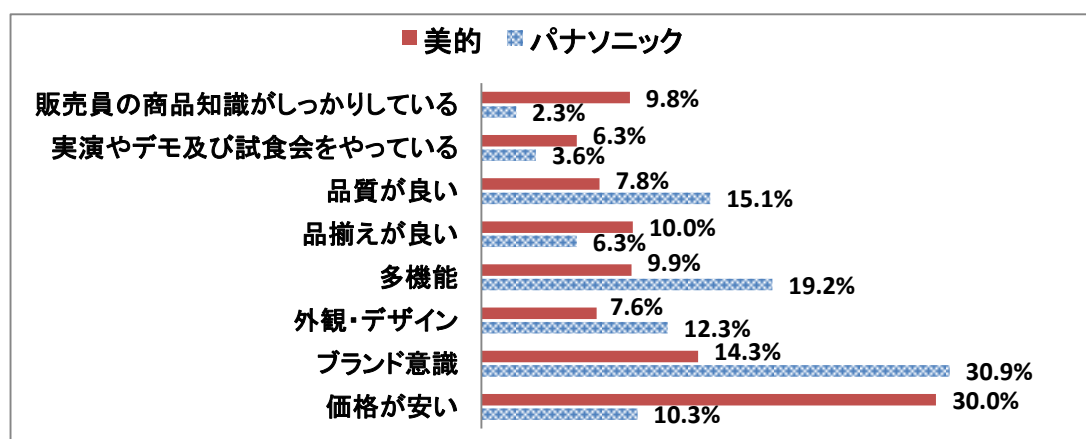
（3）商品仕様

美的は近年積極的にデザインと機能を変えて、モデルチェンジも速い。それに対して、パナソニックは高級モデルを展開しているが、モデルチェンジ面では美的よりやや遅れている。

図Ⅲ－5 が示すように、美的とパナソニック製炊飯器の選択時の重視ポイントを見てみよう。美的炊飯器を選択する際に重視されるポイントとして、第1位は安価(30%)であること、第2位がブランド意識(15.6%)、第3位品揃えが良いこと(10%)であり、以下は多機能性(9.9%)、販売員の商品知識(9.8%)とつづく。パナソニック製炊飯器の場合は第1位がブランド意識(30.9%)、第2位が多機能性(19.2%)、第3位が高品質(15.1%)となっている。このデータによると、まず、中国消費者が商品購入時に、機能、品質より価格を重視することが明らかになった。近年、炊飯器は以前より買いやすい価格帯になってきたものの、パナソニック商品に対するポジティブな印象が圧倒的に強い。「先進的な技術・多機能」、「高品質」、「ブランド力」という項目のイメージでは、パナソニック商品は圧倒的に高い支持を集めている。つまり、中国の消費者は日本商品にきわめて高い信頼性を持っており、またブランド品・高額化という認識も強いようである。

今後のパナソニックの注目ポイントとしては、富裕層にとどまることなく、価格面では個人消費の拡大が著しい内陸部の3、4級都市の消費者や消費の中心となると期待される「80后(バーリンホー)世代」を新たなターゲットとして¹⁷、中心価格が1000元未満の炊飯器市場の開発と拡大が必要であると思われる。

図Ⅲ－5 美的とパナソニック製炊飯器選択時の重視ポイント



出所：美的グループアンケート調査（2011年）と年次報告（2009年－2012年）より筆者作成。

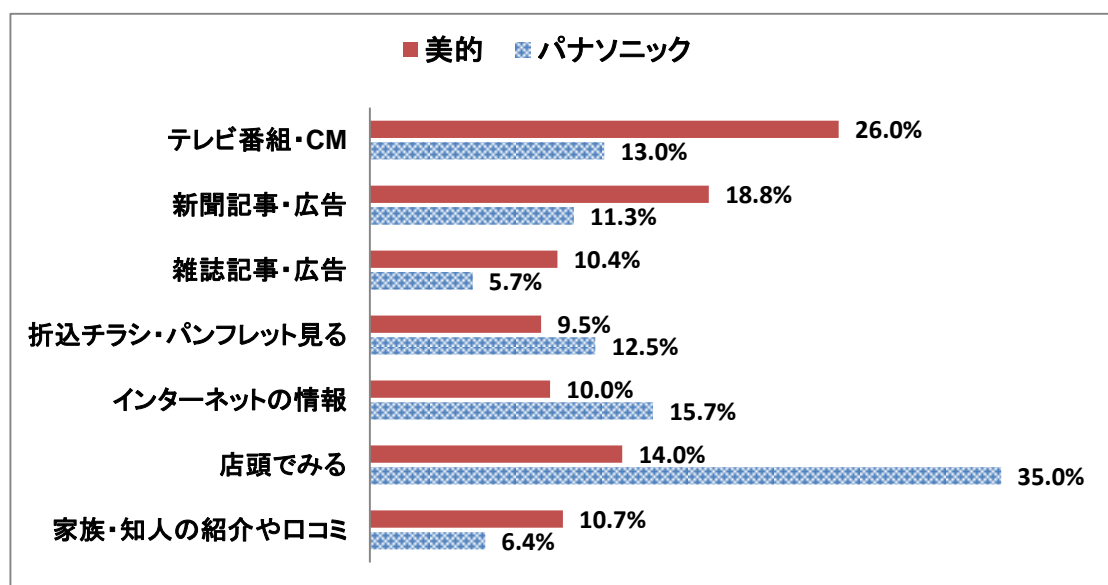
（4）販売促進

¹⁷ 通常1980年～1989年生まれの人を指す。一人っ子政策による「6つのポケット」に甘やかされ、学校では社会主義思想を学ぶ一方、社会では改革開放以降の資本経済の繁栄を目にしてきた世代である。

美的から派遣された専門的な販売員が多いのに対して、中国市場において、パナソニックから派遣された専任の商品販売員が少ないために、商品説明に関しては説得力がない。パナソニック製炊飯器の特徴として、使い勝手・調理機能がユーザーに理解できないため、中国大都市や地方都市で炊飯器の実演プロモーションを行う必要があると思われる。パナソニック製炊飯器を使って、パナソニックの設計意図をフルに活用し、ユーザーに十分に理解してもらい、実演をやり炊飯器の拡販を促進する。炊飯器は安ければいいという傾向が強かった中国消費者に、おいしくご飯を食べるための炊飯器という新たな市場を創出することが考えられる。

現在 1、2 級都市の量販店において、パナソニックと美的は専門販売員を配置している。3、4 級内陸都市地域の代理店、総合スーパーなどの一般店舗では、美的は専任の販売員を配置しているが、パナソニックは専任の販売員を配置していない。他の商品も担当している販売員が厨房用具商品の接客も兼務する体制である。

図Ⅲ－6 美的とパナソニックの情報入手先



出所：美的グループアンケート調査（2011 年）と年次報告（2009 年－2012 年）より筆者作成。

図Ⅲ－6 が示すように、美的炊飯器の情報入手先の第 1 位はテレビ番組・CM（26%）であり、積極的に広告宣伝費用を投入し、販売店の営業活動や販売員の対応が非常に活発であることを想像させる。第 2 位は新聞記事（18.8%）、第 3 位は店頭で見る（14%）である。一方、パナソニックについては、第 1 位が店頭で見る（35%）となっている。この際、注目したいのは、第 2 位のインターネットの情報（15.7）である。他のメディアの場合は、わざわざ自分から情報を探しに行く性格のものではなく、たまたまそこにあった情報が目に入ったという受動的な情報入手方法であるが、インターネット

の場合は、消費者が自分で情報を探しに行くという能動的な情報入手方法である。情報提供する側から見ると、インターネットは購入意向の強い人に情報を届けやすい高効率なメディアであるといえることができる。

かつてのような利用メディアがカタログやDM 中心であったところに比べ、現在はテレビ・ラジオ、新聞・雑誌広告や折り込みチラシ、インターネット、モバイル（携帯電話）など多様なメディアが利用できる。美的製品は一風変わった広告戦略と広告を支援する PR 活動に力を入れている。商品チラシ、ブログ、ガイドブックなど、いずれもオリジナルな広告を自前で作成している。最大の理由は、パナソニックなどの海外ブランド品と区別するために、メーカーの用意した販促物は極限すれば「製品カタログ」であり、その製品がどんな機能を持っているかは分かるが、その製品を使用するユーザーにどのようなメリットがあるかは示していないからである。消費者の知りたいことは多種多様だが、最も重視するのは、購入することでどのような物的・心的メリットがあるかであり、それは消費者それぞれで異なる。自ら接客に携わり消費者のニーズを一番詳しく知っている人でなければ、消費者が本当に求める情報を提供するコミュニケーションを作ることはいない。

表Ⅲ－11 が示すように、美的グループの 2009 年から 2012 年までの 4 年間の売上高金額を見ると、景気好調で毎年順調に成長を続けている。

表Ⅲ－11 美的グループ年間売上推移と対前年度比増減率

(単位：億元)

美的グループ	年間売上	広告宣伝費	前年度比増減率 [%]
2009 年	843	70.3	3.5%
2010 年	892	81.3	5.8%
2011 年	950	89.6	6.5%
2012 年	1050	100	10.5%

出所：美的グループ年次報告（2009 年－2012 年）¹⁸

売上が伸びていることから、さらなる売上の獲得を狙い、積極的に広告宣伝費を増加させ、広告宣伝に力を入れている。広告費用の差異はブランド価値の差異をもたらす重要な要因の一つでもある（李、2011：57 - 60）。美的グループの広告方式は主にテレビ広告、新聞や雑誌の広告、ウェブサイトの広告、屋外広告などである。特にテレビ広告の宣伝中、美的グループは「中国春節聯歡晚会」の時報広告宣伝を 8 年連続で

¹⁸ 美的グループ年次報告（2009 年－2012 年）

<http://www.money.finance.sina.com.cn/corp/go.php/vCB-Bulletin/stockid/000527/page-type/ndbg.phtml>. (2012/8/18)

獲得したことが注目を浴びた¹⁹。CCTV(中国中央テレビ局)毎年旧正月に開催する「春節聯歓晩会」(日本 NHK の「紅白歌合戦」番組に相当)は、全国の視聴率が 90%にも達している番組である。美的グループの企業名付きの時報を放送するのにわずか 10 秒しかないが、これは全国だけでなく海外でも見ることができるので、美的製品の販路拡大とブランド名の認知度を高めるにも非常に高い効果がある。「春節聯歓晩会」は既に美的グループを連想させるものとなり、認知度高め、良いブランド・イメージを構築している。そこで、低価格と高認知度を前提にして、高品質、優れた機能とアフターサービスの三位一体となるビジネスモデルの構築が必要である。炊飯器を購入する際、最も重視するのは「価格」と「品質」であることがアンケート調査から明らかになっている。美的グループは中級品や低級品を低価格販売することで市場シェアを獲得していたが、パナソニックの高級品市場に価格帯を調整して提供すれば、長期間のアフターサービスを保証することで、市場シェアを伸ばす可能性があるだろう。

以上の点から改めてパナソニックは中国炊飯器市場におけるプロモーション戦略を再検討する必要がある。

Step1. ターゲットを明確にする

Step2. 顧客を理解する(情報精度を上げる)

Step3. 訴求目的を明確にする

Step4. 提供価値を明確にする

Step5. 提供メッセージを明確にする

Step6. 提供メッセージの整合性をチェックする

Step7. どの手段を通じてメッセージを提供するのが一番効果的なのか検討する(媒体の選択 例: マス広告、Web(ブログ・SNS・ツイッターなど)、人的対応など)。上記を基本に進めることが肝要であると考えられる。

ここまで、2011 年に美的グループが全国 7 都市で行った一般消費者に対するアンケート調査の内容をまとめ、4P 戦略の比較を行った。さらに、4P 戦略に基づいて、パナソニックと美的両社の炊飯器市場について SWOT 分析を表Ⅲ-12、表Ⅲ-13 のように示すことができる。

表Ⅲ-12 パナソニックの SWOT 分析

¹⁹ 美的グループホームページ <http://www.midea.com.cn> (2011/8/18)

内部環境	強み (Strength)	弱み (Weakness)
	<ul style="list-style-type: none"> ● 高い技術力 ● 日本特有の商品、品質、デザインおよびサービス ● 日本での経営資産を活用できること ● ブランド力 	<ul style="list-style-type: none"> ● 中国企業ではないことによって、マーケティング活動上の不利 ● 異文化と複数の言語が共存する社内環境 ● 保守などの安定した収益源が少ない
外部環境	機会 (Opportunity)	脅威 (Threat)
	<ul style="list-style-type: none"> ● 中国の家電市場環境が回復基調によって、高付加価値商品への需要拡大 ● 中国市場でのジャパン・デザインやジャパン・テクノロジーへの関心が増加 ● 異文化に対する関心、許容度の高さ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 中国市場での価格競争の激しさ ● 他アジア諸国からも中国市場への参入が活発でアジア文化圏同士の競争も激化 ● 海外からの輸入品が多くなるため、輸入コストが多くなり、収益構造に悪影響

出所：JETRO（2012a）より筆者作成。

表Ⅲ－13 美的集団の SWOT 分析

内部環境	強み (Strength)	弱み (Weakness)
	<ul style="list-style-type: none"> ● 低コストで豊富な労働力などを背景として圧倒的な価格競争力 ● トップダウンによる迅速な意思決定力 	<ul style="list-style-type: none"> ● 技術力、研究開発力の低さ ● 世界に通じるブランドの不足 ● 国際ビジネスの経験不足 ● 製品やサービスの品質の低さ
外部環境	機会 (Opportunity)	脅威 (Threat)
	<ul style="list-style-type: none"> ● 経済成長を背景とした内需の拡大 ● 企業の「走出去（海外進出）」を国家戦略とする政府の支援 ● 首脳外交によるトップセールス 	<ul style="list-style-type: none"> ● 欧米諸国との貿易摩擦の激化 ● 中国企業の M&A に対する警戒心の高まり ● 食品を始めとした中国製品の品質や安全性に対する懸念 ● 人民元の切り上げ圧力

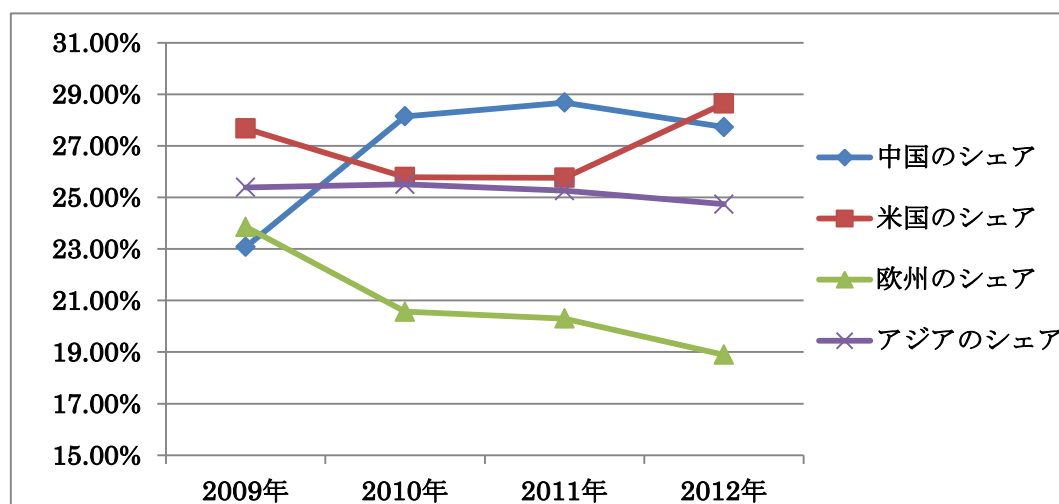
出所：美的グループアンケート調査（2011 年）と年次報告（2009 年－2012 年）より筆者作成。

以上の SWOT 分析により、パナソニックの強みとしてはブランド名の認知度や高付加

価値商品の開発力、技術力が挙げられる。また総合電機企業として、デバイスと商品のコラボレーションのように、異なるセグメントの商品が、互いにシナジー効果を生み出すという強みもある。しかし、弱みとしては、中国炊飯器市場で高級品モデルを中心に展開しているために、市場シェアが富裕層市場にとどまる。積極的に一部の大都市に販売拠点を設置しているが、農村部市場にはまだ浸透していない現状などが挙げられる。さらに、広告・宣伝に関して、空港免税店にカタログなどを置いて、飛行機の機内誌にも広告が掲載されるが、ターゲットを絞っていない雑誌広告となっている。ゆえに、広告の費用対効果が小さいといえる。

日本が人口減少時代を迎える中、積極的に海外事業の強化を図る必要がある。図Ⅲ-7の示す通り、パナソニックの海外市場の売上高推移を見ると、中国は海外市場の中に最も重要な位置を占め、2009年から2010年度には高い伸びをみせた。2010年度と2012年度の売上高はきわめて小さいレベルに止まっているが、海外市場の中で人口約13億人と世界最大の中国において、世界的な日本食ブームを背景に特に富裕層向けの炊飯器の高級機種種の販売が好調である。今後、拡大が有望視されるターゲットとして中間所得者層をあげることができる。経済発展に伴い、中間所得層の市場が急速な勢いで拡大すると予想される。1、2級都市にしかない営業拠点を3、4級の他都市にも設置し、顧客層を富裕層にのみならず、中間層と低所得層にも拡大するなどして、販売を強化する必要がある。

図Ⅲ-7 パナソニック海外市場の売上高推移



出所: <http://panasonic.co.jp/corp/news/official.data/data.dir/2013/02/jn130201-7/jn130201-7-11.pdf>
(2013/4/26) より筆者作成。

小括

需要拡大が続く中国が世界全体の30%強を消費する最大市場となっている。今後も高成長が続き、3、4級地方都市での販売シェアはさらに高まると予測される。

パナソニックはこれまで中国市場で価格が高くても性能を求める富裕層をねらっていたため、品質面で圧倒的な優位性を確立し、価格よりも技術的優位性を前面に押し出す形で市場にアプローチしてきた。そのため、一般消費者が購入できる価格帯で製品力とマーケティング力が弱く、中間所得層のニーズとの乖離が生じていると考えられる。

今後、パナソニックが中国市場で成長していくためには、現地目線での製品企画・現地ニーズ密着型の製品開発推進体制の構築を求められる。地域に軸足を置いた販売・マーケティング展開が必要となる。また、部品調達力、現地生産力強化のためのロジスティクスを最適化することも必要である。今後の戦略提案を以下に述べることにする。

①中国ビジネスでは、現地ニーズ基点での製品企画・開発で専任体制を構築することが必要となる。富裕層が一部、中間所得層の市場が急速な勢いで拡大すると予想されるが、所得水準やニーズが先進国とは異なるので、先進国向け製品を手直しする形では価格帯、ニーズ訴求が十分にできない。パナソニックは炊飯器事業において、中国富裕層向けの基準を設定し、その基準をもとに製品開発することで、富裕層シェア獲得を狙っているが、今後、中間所得層、農村部での市場シェアを獲得するためには、中間層、農村部で受け入れられている製品を徹底的に企画し、価格帯、現地ニーズを訴求できる機能で競合他社との差別化を図らなければならない。現地ニーズを把握し、製品企画・開発を行うために、現地の人材を中心とした企画・開発拠点を現地に設置することが望まれる。また、販売員設置もパナソニック炊飯器機能にこだわらず、顧客の「こんなものが必要なのではないか」「こんな機能があったらきっと便利だ」といった視点で顧客を徹底的に観察し、製品企画・開発機能の現地化により、現地販売員の感性で製品づくりをすることが必要である。また、顧客ニーズを、単に日本語や英語に翻訳するだけではニュアンスは伝わらない。現地語で理解し、そのまま現地販売員が製品企画・開発コンセプトまでつくりあげることが望ましい。

②先進国市場ではドメイン（製品事業）単位の販売・マーケティングが中心となるが、中国市場では地域本部に軸足を置き、地域内部の製品企画・開発機能と強力に連携した販売・マーケティング体制を構築することが重要となる。ブランド構築についても、製品別ではなく、地域を軸にした製品横断での構築が求められる。中国市場の戦略で最も課題となるのは販売チャネル展開である。パナソニックは従来1、2級都市を中心とした量販店を重視する体制をとっていたが、内陸部、農村部では、そのような対策は適当ではない。販売チャネルの構築について、パナソニックの企業理念、顧

客にとって訴求するポイントを販売チャネルに明確に伝えていく必要がある。

③パナソニックの海外生産、販売比率が高まるなかで、中間所得層が購入できる価格帯で製品を製造することが必須条件となる。この段階で内部での製品プロセスにこだわると、高い製造コストから市場シェアを失うことになりかねない。ミッドレンジからローエンドの領域については、EMS²⁰の部材調達力を活用することを含めて現地で部品を調達し、コストを引き下げることが必要である。たとえば炊飯器であれば、内釜、内フタ、タンクプレート、蒸し板などの基幹部品をどう調達するかが課題となる。生産拠点を中国に置くことによって、部品調達拠点も増加していく。部品市場の最先端状況を把握し、部品 1 点ずつに求められる品質基準を明確にすることで、調達購買機能の強化と EMS の購買力を合わせ、部品コストを削減する。

3 つの戦略提案が示すように、中国の中間所得層の拡大のためには、マーケティングから製品企画、製造、サービスまで含めたバリュー・チェーン全体の変革が必要となる。中国市場で利益と売り上げ規模を両立させていくためには、中間所得層の顧客が何を求めているか、どのような価値を訴求しブランドストーリーを作っていくべきかを真剣に捉え直す必要がある。

中国経済の成長が輸出主導の高成長路線から内需主導への転換が進んでいることから 2012 年以降も家電市場は 10%以上の高成長を続けると予測される。今後の注目ポイントとしては、高級・多機能炊飯器市場の拡大、つまり個人消費の拡大が著しい内陸部の 3、4 級地方都市の消費者や消費の中心になると期待される「80 后（バーリンホー）世代」を新たなターゲットとした、中心価格が 1000 元未満の炊飯器市場の商品開発及び販売ルート拡大である。流通面では 1、2 級沿海部都市でのブランド力を構築してから内陸都市、農村部市場へ浸透する。1、2 級沿海部都市を含む、3、4 級内陸地方都市、農村部の大型量販店、百貨店、専門店、ネット通販などの台頭によるマルチチャネル化の進展、広告宣伝、販促面ではインターネットやビル内、屋外広告などの新しい手法の拡大がある。

大国となりつつある中国は、政治も経済もさらに市場としても世界有数のポジションを占めるようになったが、まだ不安定な社会であるという現実を、パナソニックはしっかり認識しなければならない。中国における市場研究や、現状把握のための基礎資料（人口動態、地理的要因、各地域の文化、トレンドの把握）の収集を継続していく必要がある。それらの資料に基づいて中国市場を見通し、中国の消費者を理解・尊重した上で、販売戦略を確立し、中国地域の特色と合わせて、販売ターゲットの選定、

²⁰ EMS（イーエムエス）とは、英語の“Electronics Manufacturing Service”の略であり、電子機器の受託生産を行うサービスのことである。企業規模とは無関係に、自社では生産設備を保有せず（ファブレス）、製品の設計・開発や宣伝・販売といった自らの得意分野に経営資源を集中するビジネスモデルが広がりを見せており、この生産工程などを主体的に請け負う会社が EMS を行う企業である。1990 年代から発達した業態であり、製造のアウトソーシングといえる。

文化的差異の理解、社会貢献活動などの地道な努力を重ねなければならない。

中国市場シェアを拡大するために、文化及び経営の両面からアプローチして、その適否を判断しなければならない。中国市場の変化は予想以上に速いテンポで進展しており、反日デモ、人民元の切り上げ問題など突発的なリスクは避けられない。絶えずその変化の動きを注視し、いち早く対策を取ることがパナソニックにとって重要な課題である。

IV パナソニック製炊飯器をめぐる上海市場の分析

はじめに

家庭用の高級・多機能付き炊飯器を対象とする。日本国内は今後、景気低迷の影響が残り大きな伸びは期待できない。一方、中国では好調な伸びが見られる。特に、3、4級地方都市、農村部は人口が多いうえ炊飯器の普及率が低いため、2011年は前年比18%増と世界市場を牽引している。1、2級の大都市では市場が飽和して、同7%増と陰りを見せている(総合研究開発機構、2012)。

BRICs²¹が世界市場に占める割合は、2015年50%を超えると予測されている。なかでも中国のシェアが高く、またインドの伸びも著しい。2016年市場を2011年と比較すると、中国は2倍以上の市場拡大を遂げると予測されている。一方で、日欧米といった先進国は横ばいと予測されている(JETRO, 2011b)。

中国は近年年率二桁のスピードで成長を続け、今や世界経済の中で無視できない大国になった。自動車、家電をはじめ、食品、医薬品、金融サービス、小売など、数多くの日本企業がこの広大な国土へ進出した。

これまでの研究は、主としてものづくりの視点から、日系企業の代表であるパナソニック製炊飯器が中国市場において、いかに優位性を発揮し、中国でどのような生産活動や開発活動を行っているかを見てきた。しかし、現地でビジネスを長く定着させるためには、開発や生産だけでは十分ではない。とくに中国国内需要が著しく成長している今日、パナソニックが中国市場でシェアを拡大するために、どのような販売・マーケティング活動を行っていくかが重要になってきた。中国では、ものづくりはパナソニックが優れていると広く認識されている。だが、販売・マーケティング活動では、中国など新興国市場でパナソニックがどのような優位性を発揮できるのか、今後注目を集めるところであろう。

中国では、2003年からの不動産バブル、2006年からの金融バブルと食料品インフレ、2008年のオリンピック、2010年の上海万博開催など、マーケットに活気が溢れる

²¹ BRICs とは、経済発展が著しいブラジル、ロシア、インド、中国、南アフリカの頭文字をあわせた五カ国の総称。

反面、市場変化が激しくリスクが高い。その中で、マーケットにどのような変化が起こっているか、現地に進出しているパナソニックがどのように対応しているか、焦点を炊飯器業界に絞り、上海で市場調査を行った。

パナソニックについて中国消費者がどのように思っているか、ファンの人数を増やしているか、一般の消費者はパナソニック製品やサービスの価格を高すぎると思っているか、あるいは適正だと思っているのか、アフターサービスはどのように評価されているのか、一部の消費者がパナソニックを利用しない理由、再度利用してもらうための手段、今後顧客を失わないための戦略、提案を探るために、上海および周辺地域にてアンケートを行った。このアンケート調査で得たデータを分析することによって、中国の消費者の好みやそれに対応した炊飯器分野における改善点をある程度突き止めることができるだろう。

1. 中国消費構造の変化と家電市場の「三国鼎立」

(1) 中国市場の変化と消費者嗜好の変化

上海での調査結果を示す前に、中国家電市場全体の概況について述べておこう。中国では北京、上海、広州などの大都市を中心に家電市場が形成されているが、2008年頃から、それらの消費市場に三つの変化が見られるので、冒頭で触れておきたい。

第一は基本的な年収の増加である。2008年オリンピック、2010年上海万博開催など建築ラッシュによって、中国では様々な面で国内需要が急増、企業と個人ともに収入が上昇した。また、公務員の賃上げなどで、都市部の消費者の収入が確実に上がった。農村部でも、依然農村部消費者の収入は都市部より少ないとはいえ、農業関連の税金免除や新労働契約法による最低賃金の引き上げで、収入の平均水準は上昇した（表Ⅳ－1）。

2009年～2012年の4年間都市住民1人当たりの可処分所得の平均値は約4万元、価格要因を除いた実質伸び率は対前年比+9.6%となった。農村部1人当たりの現金収入は2万6千元で、実質伸び率は対前年比+10.7%となった。地元を離れた農民工の平均月収対前年比+11.8%の3万5千元である。都市部の一人当たり可処分所得を所得層地域別にみると、中高所得層はアモイ、天津、寧波などの4万元～4万5千元前後、高所得層は北京、上海、杭州、温州などの貿易が盛んな沿海都市に集中している²²。

²² 「中国の最新平均年収のまとめ」 <http://matome.naver.jp/odai/2135400724624219901> (2013/6/14)

表Ⅳ－１ 中国主要都市の個人収入の推移

(単位：元)

都市名	2009年～2010年	2011年～2012年
北京	45678	56061
上海	43683	51968
天津	39467	42240
深セン	47596	57473
アモイ	34448	41725
杭州	44565	54408
寧波	37882	44497
温州	47727	54713

出所：http://matome.naver.jp/odai/2135400724624219901（2013/6/14）より筆者作成。

第二はバブルと物価の上昇である。2003 年頃から上海の不動産価格が急激に上がり、直ちに北京、広州、深圳などの大都市へ広がり、全国的な不動産バブルとなった。その大きな要因は国内外の投機マネーが不動産市場へ流入したことと言われ、中国政府は不動産市場をコントロールするために、不動産売買に一定の制限を設けた。2006 年下半期から、政府の厳しい規制で行き場を失った投機マネーが証券市場にたどり着いた。上海証券市場の平均指数が2006 年時には年間127%も上昇し、それまで氷河期だった中国の証券市場に活気が溢れ、少しでも余裕のある人たちが次々と証券市場へ投資した。このような不動産バブルが、一部の地域では2006 年だけで食料品が50～100%値上がりし、消費者は実際の生活レベルでインフレを感じていた。

第三が主力消費者層の変化である。2008年頃から、中国でいわゆる「80后」と呼ばれる世代の世帯の独立ブームが訪れた。教育レベルが高いためトレンドに敏感で海外のブランド商品を受け入れやすく、自分の親世代より倹約の意識が薄く、貯金が少ないなどの消費特徴があり、生活の豊かさを進んで享受する傾向が強い。これら若者の世帯独立によって、中国の主力消費層の構造が変わり始めた（野村総研上海、2009）。

この三つの変化が、それまで倹約重視と言われていた中国の消費者の嗜好性を変え、価格への敏感度は下がり、高価格商品への抵抗感も弱まり、「財布の紐」を緩めることにつながった。また一人っ子世代においては、「一家の貯金を出してよいものを買ってあげる」と考える親や、「せっかく高いマンションを買ったのでよい家電製品でない」と考える若者も急増した。その結果、品質のよい商品、外資ブランドが好まれるようになってきた。特に、幼い頃から日本の映画、アニメ、漫画好きの「80后」世代はどんどん日本商品に傾倒していた。

こうした消費構造の底流の変化は、確実に家電市場にも影響を及ぼしている。以下、炊飯器分野を見てみよう。

近年中国の炊飯器市場では、市場規模の急拡大や、外国ブランド、特に日系ブランドの巻き返しが目立つ。2011年中国全国の炊飯器生産台数が1億8千万台であり、美的家電などが集中している広東省だけは1億6千万台を生産し、同期比7.03%増、全国シェアの87.60%を占めている。残った2000万台の生産地は浙江省、上海市、山東省である。浙江省にはパナソニック最大のアプライアンス会社があり、上海にもパナソニック研究センターがある。山東省にあるハイアールも国産家電品のトップ企業であるが、炊飯器分野にあまり注力していない²³。しかも、その中で中国企業のシェアは下落し、日本企業のシェアが急上昇したことが明らかになっている。さらに、中国国家信息中心によると、2012年中国国内の炊飯器全体の販売量は台数と金額ともに2011年より増加し、上位集中度も高まった。日系ブランドの上昇、国産ブランドと欧州系ブランドの下降という傾向が見られる。また、機能から見ると、炊飯器市場では消費傾向（特に都市部の消費傾向）が高価格、高品質、デザイン重視と日系ブランドに移っているのが分かった。

さらに、近年国産炊飯器（美的、蘇泊爾、格蘭仕）の平均価格が少し上昇し、国産品離れが顕著になり、パナソニックや東芝などの2000元以上のハイエンド製品の売上が著しく伸びた。パナソニックは、地理的に1級、2級都市、価格的にハイエンド製品に集中させ富裕層をターゲットとする戦略に絞っていたが、それは2008年まで奏功し、販売額は顕著な伸びを示した。さらに今後は拡大しつつある中間層消費者の獲得と農村部市場の開拓をしなければならない。

2012年の中国炊飯器市場シェアを見ると、一位の国産美的炊飯器の市場シェアは42.49%、蘇泊爾20%とパナソニックが12%の市場シェアを占めている。さらに地域別では、中国を六大区域で示すと、美的は中南地区で50%超のシェアを占め、シェアが最も低い西南地区で38.01%である。逆に蘇泊爾の西南地区における市場シェアは19.34%、最も低い中南地区のシェアは12.52%である。価格から分析すると、海外ブランドの中でパナソニックが最も高く、平均価格は約920元であり、次で東芝の平均価格は約577元となっている、市場シェアの一、二位である国産品の美的、蘇泊爾の平均価格は270元～300元で、ほかの国産メーカー格蘭仕、三角などの平均価格がさらに低く、100元～200元で販売されている²⁴。

また、炊飯器業界でも省エネ基準の起草が進められており、2010年3月、炊飯機業界の省エネ基準が正式に実施された。これにより、省エネ基準を満たしていない一部の国産製品は販売できなくなった。中国消費者の環境保護意識が高まるなかで、技術

²³ 2011年中国炊飯器の製造量 http://www.askci.com/news/201202/01/92832_21.shtml (2013/6/10)

²⁴ 2008－2012 中国炊飯器市場の発展状況 <http://detail.net114.com/chanpin/5586300.html>

面に優れているパナソニック炊飯器がさらにシェアを伸ばすチャンスがあると見られている（JETRO, 2012b）。

以上、中国家電市場の炊飯器製品分野を見たが、ここからある程度炊飯器業界の構造がうかがえるだろう。中国の家電メーカーは1990年代の激しい競争を乗り越えて成長し、2005年ごろまで国内市場シェアを強く握っていたが、近年の所得の増加、消費者嗜好の変化によって、パナソニックの強みが顕在化し、中国メーカーの市場シェアを少しずつ奪っている。特に、高級・多機能、外観デザインの豊富な炊飯器など技術力が問われる商品では、パナソニックが好まれる。今日の中国家電市場では、欧州メーカー（フィリップス）、主に中国メーカー（美的、蘇泊爾、格蘭仕）、日系メーカー（パナソニック、東芝）のいわば「三国鼎立」状態が形成されているとも言えよう。そしてこの局面は当面維持されると思われる。

（2）上海の販売マーケティングの現場訪問

中国最大の経済・金融の中心である上海には現在、日系企業は約3000社が進出していると言われ、進出件数は今も衰えていない。また、上海は観光、グルメ、ショッピングなどにおいて日本人に人気のある都市である。今日では、中国において平均収入が最も高い都市に成長した。国際都市で、外資企業や外国人も多いため、東西文化が融合し、市民のブランド意識や輸入品への好感度も高い。中国国内随一の「外国もの好き」な都市として、昔から知られている（21世紀中国総研、2012：42）。

近年は日本企業の上海進出が確実に進んでいる。家電業界では、パナソニック、ソニー、シャープ、各家電企業は早い段階から上海に事業会社、研究センターなどの形で拠点を設置し、上海を中心とする華東地域で重点的に事業を展開している。「三国鼎立」の中、パナソニックは上海に事業会社と研究センター、シャープは事業会社を置いている。日中企業の間では、上海を中心とした華東地域の市場は、中国戦略の中心的な地位にあるという認識で共通しており、中国メーカーを加えて、各社がこのマーケットの争奪戦を展開している。こうした状況に対するパナソニックの対応はどうか。今回の現地での聴取調査から明らかになったことを中心に述べよう。

中国国内でとりわけ所得の高い都市である上海の消費者は、強い消費力を持つと同時に、ブランドや品質を重視している。また、海外のトレンドに敏感で、新しいものを受け入れやすいマーケットでもある。そのため、国内最新のファッションや技術の発信地という特徴をもつことから、多くの外資企業を引きつけている。

近年、オリンピックと上海万博による内需の拡大や所得の増加で、その傾向がさらに強まり、家電市場の消費にも影響を及ぼしている。表Ⅳ－2が示すように、上海市の世帯あたりの消費支出は中国国内で第1位、その隣の浙江省は第4位であり、華東地域の強い消費力を示している。消費構成を見ると、食品、家電製品、服装品、交通など

の 카테고리では、上海の消費支出は全国第1位である。さらに、非公式筋によれば、上海の家電市場の規模は2010年に400億元（約5兆円）を超え、2015年には600億元（約6.7兆円）になると見る向きもある（中国家電市場調査研究報告、2012 - 2015：36）。

表Ⅳ－2 中国都市部世帯あたり消費支出

（単位：元）

地域	居住	食品	家電品	服装品	交通	通信	サービス
北京	1212.89	4560.52	1077.47	1442.42	1232.07	941.18	621.74
上海	1435.72	5248.95	1277.59	1026.87	1395.54	937.29	645.13
浙江	1229.25	4393.4	915.45	1383.63	1628.22	863.78	436.37
広州	1254.69	4503.86	1033.03	719.26	1593.77	800.89	405
天津	1368.2	3680.22	1034.39	864.89	520.62	572.25	405.99

出所：中国都市部世帯当たり消費支出（2012）より筆者作成。

家電製品の消費について、上海の消費者は何を選好しているのだろうか。炊飯器市場を例に見ると、上海を中心とした華東地域は²⁵、国産ブランドよりもパナソニックが好まれる二つの地域のひとつであり、パナソニック炊飯器シェアが最も高い地域である（表Ⅳ－3）。

表Ⅳ－3 2012年中国国内炊飯器市場シェア

（販売台数・地域別）

地域	国産ブランド	パナソニック	区域	国産ブランド	パナソニック
東北	54.21%	45.79%	中部	63.96%	36.04%
北部	56.22%	43.78%	北西	64.67%	35.33%
華東	38.87%	61.13%	南西	56.59%	43.41%
華南	44.61%	55.39%	—	—	—

出所：中国国家信息中心「2012年上半年重点都市炊飯器小売市場分析」より筆者作成。

つまり、上海およびその周辺地域からなる華東地域のマーケットでは、消費者の所得と購買力が高く、国産ブランドより品質のよいパナソニックが好まれる傾向が他地域よりも高いと言えるであろう。この地域は、日本企業や他の外資系メーカーにとって、魅力の高い市場で、国内のトレンドの発信地という点を考えても、戦略的なマー

²⁵ 華東地域とは、中国東部の呼称で、上海を中心に江蘇省浙江省地帯を総称した長江デルタ地帯のことである。山東省、江蘇省、安徽省浙江省、江西省、福建省上海市が含まれる。

ケットだと考えられる。

上海市場は、家電メーカーだけではなく、家電小売店にとっても重要なマーケットである。中国の家電・電子製品の販売チャネルは、主に家電量販店、デパート、IT モール（中小家電専門店の集積地）から形成されている。上海の家電販売チャネルも、全国と比べて大きな違いは見られないが、デパートより家電量販店が多く、メーカー直営店が他の地域より多いという特徴がある。

中国国内家電量販店の最大手国美は、上海に55店舗、2位の蘇寧は50店舗、永楽（国美に買収された）は約40店舗を有している。他に、アメリカ大手ベストバイ（百思買）が2008年5月に上海1号店をオープンし、現在4店舗を上海市中心部に構えつつある。上海市内は家電量販店の店舗数が多いため、市場は飽和状態になり、複数の量販店が同じ商圈内に軒をつらねている。国美的向かい側に永楽、隣に蘇寧という光景は珍しくない。もっとも競争の激しい中山公園周辺の商圈では、国美、蘇寧、永楽3店舗間の直線距離は50メートル程度といった状況である²⁶。

同じ商圈で顧客の争奪戦を展開しているため、価格が各店舗の最大の武器になっている。国美、永楽などの国内量販店では、コストを抑えるため、展示・販売ブースをメーカーに貸し出し、キャッシングと一部の配送だけを行う形で業務展開している。店頭の設定、宣伝広告、販促人員の派遣、配送・設置、アフターサービスはメーカー側の負担になることも少なくない。

さらに低価格設定、無条件返品などの厳しい取引条件もメーカー側についてくる。メーカーにとって、これらのコスト面での圧力は確かに厳しい。一方で、販売ブースの設置や宣伝などは自社の意向どおりに行えるので、マーケティング戦略の自由度は高まる。

対照的に、パナソニック家電量販店はすべての商品を自社納入し、商品の陳列についても、顧客がブランドごとの製品特徴や価格を比較しやすいように、それぞれの商品分野（カテゴリー）ごとに、ブランドを問わず並べている。こうした形態では、パナソニックが自由にマーケティング戦略を展開する余地は少なくなるが、反面「量販店に置いたら終わり」という売り方ができるため、パナソニックの販売管理に係るコストと手間を省ける。

国産品とパナソニックの量販店の違いは、炊飯器売場でよりはっきりと見られる。国美や永楽などの中国系量販店はブランドごとにブースを分け、それぞれ1名から数名の販売員がいて、そのブランドの商品だけを客に紹介するという販売を行っているが、パナソニックの炊飯器売り場は、日本と同じように複数のブランドの商品がサイズごとに分けて展示されており、販売員が、顧客ニーズをよく理解したうえで、ブランド

²⁶ 上海家電協会のホームページ www.shjd.org (2013/5/13)

やサイズごとに商品の特徴を顧客に紹介するスタイルになっている。

家電量販店のほか、上海の家電マーケットでは「IT モール」というチャンネルも重要である。中国での「IT モール」は、多くの中小家電・電子専門店が集中している数階建ての「ショッピングセンター」のようなところを指す。ITモール内の販売店は、パソコン、白物家電、デジタルカメラ、ソフトウェアなど、取り扱う商品、ブランド別に分かれ、「店舗」というよりブース・カウンターに近い形で営業している。販売店は小規模だが、商品はバイオ、iPad、サイバーショットなど、最新の技術製品ばかりで品揃えがよく、値段も割安になっている。客層は若者や新婚夫婦が中心で、PC、デジタルカメラ、ビデオカメラ、日用品、白物家電製品などの製品にとっては一番重要なチャンネルと言われている。週末や休みになると、各メーカーがIT モールの外でイベントを行い、人が集まる光景がよく見られる。

（３）パナソニックの「二段構え」戦略

日々変化する中国市場にパナソニックはどう対応しているか。今回は、上海に本部を置くパナソニック会社取材した。中国市場、とりわけ上海市場の消費動向の変化は、パナソニックにとってシェア回復の好機であるが、現在の状況はどうか。

中国で家電製品の販売を展開しているパナソニックの中国事業展開の歴史は長い。中国市場では、日本で開発した製品をそのまま中国で製造・販売するのではなく、中国の消費者のニーズを深く理解し、それに適合した製品を投入できるかどうか、現地の市場シェアを高めるためのポイントになる。そのため同社は現地化を進める上で、二つの行動をとっている。

第一は、パナソニック研究センター（上海）の設置である。2005年に設立されたこの研究センターは、今はパナソニックの中国向け商品の企画提案、中国関連情報のパナソニック全社への発信等の役割を担っている。メンバー9人のうち中国人研究員が8人で、彼らが主役である。日々の商品企画にあたっては、中国研究員ならではの言語・文化の利便性、徹底的なフィールド調査、中国国内の地域別特性の把握が強みである。

第二に、現地の消費者に接近するために、イベントを重視したマーケティング手法を取り入れていることである。パナソニックのマーケティング手法として、CMや雑誌広告、店頭POPなどは一般的だが、中国は国土が広く、全国のテレビチャンネル（地方を含め）が4000以上あると言われ、CCTV（中国中央テレビ、日本のNHKに相当）だけにCMを流しても地方までカバーできない事情がある。2008年にパナソニックはオリンピック商戦に向けて、VIERAの販売コンテストと全国巡回イベントを試み、オリンピック、上海万博の商戦に先立って販売網の強化と消費者の獲得を狙った。販売コンテストは売上で優勝した店舗に対して北京五輪招待という魅力的な賞品を設けた。巡回イベントは全国21都市で展開した。こうした中国特性を考慮したマーケティング手法を重視

し、今後の展開にも活かそうとしている。

パナソニックは近年の中国市場において、著しい成長を見せている。その背景には、パナソニックの家電産業における高い技術力がある。さらに、パナソニックのいわば「二段構え」とも言える販売・マーケティング手法であろう。

パナソニックのホームアプライアンスグループは2005年から、他の分野に一步遅れて中国へ進出した。当時の中国市場では、日系企業はもとより欧米系メーカーがすでに中国で生産・販売を展開していた。中国の炊飯器市場は混戦状態であった。後発のパナソニックが炊飯器市場に参入するのは難しく、まずファミリータイプの炊飯器からスタートしたが、その後大家族タイプや業務用マーケットにビジネスを特化していった。パナソニックの成功要因のひとつは、そうした家電製品分野で独自のマーケティングモデルを築いたことにある。パナソニックは中国市場において製品の製造だけでなく、自らセールスエンジニアを擁して活発な提案活動を進めている。製品は販売代理店を通して販売されるが、販売代理店の働きかけも重要である。この戦略を「二段構え」と呼ぶ。

第一はパナソニック主導の提案活動やPR 活動、ブランド作りである。パナソニックは、全土に多数のセールスエンジニア（SE）²⁷の部隊を有する。白物家電の販売では、各販売店を開拓した法人顧客にSEを派遣し、提案営業を行うことを重視している。パナソニックはSEの教育に力を入れ、高い技術力と説得力のある提案によって、中国市場でパナソニックの「高い品質と信頼性」のイメージを作り上げている。

近年、上海の不動産バブルで、高級住宅用の白物家電の需要が増えたため、北京、上海、広州など各主要都市にある「パナソニックショールーム」には、パナソニックの厨房製品技術やサンプルなどが展示され、重要な企業ユーザー向けの展示場になっている。ほかに、様々な業界の法人顧客向けの説明会やセミナー、工場見学などを開催し、パナソニックの高い技術力、強い品質保証を直接顧客にアピールしている。

第二は販売店を通じた顧客獲得活動である。パナソニックは現地市場に強いネットワークを持つ。2013年まで、パナソニックの専売代理店約123店を含め、中国全土に約700店の代理店を擁する²⁸。各々の販売店のネットワークや顧客への訴求力を引き出し、競争原理も活かして、パナソニック製品の市場への浸透力を高めている。また、代理店が情報収集と事業提案を自ら進んで行うことが重要となっているのである。こうした中国市場で築いたパナソニックの高品質と信頼性のあるブランド・イメージは、炊飯器分野での市場セグメントにも影響力を持っている。パナソニックは中国の同製品市場で品質の良い「高級品」のイメージが強く、口コミ効果などで市場シェアを伸ばし

²⁷ セールスエンジニアとは、製品やサービスに関する技術的な専門知識を備えた販売員の総称である。セールスエンジニアは、技術職と営業職の中間的な職種である。技術営業とも呼ばれる。

²⁸ 杭州パナソニックホームページ <http://wm.panasonic.cn/>（2013/6/15）

てきた。さらに炊飯器市場で得た高い評価が、ほかの分野での評価にもつながるなど両市場は相互補完的な関係にある。パナソニックの取り組みはこの補完性をうまく活かしていると思われる。

上海万博景気も一息つき調整期に入っていると言われるが、株価や不動産価値が上昇し、炊飯器消費市場においては、特にパナソニックの好調は依然として続いている。

しかし現在、周知のように金融危機の影響が中国まで及んだが、中国の経済成長率は2桁を維持した。2008年11月には中国政府が内需促進のためにインフラ建設を中心に4兆元（約57兆円）の公共投資を発表した。さらに税制改革により2009年1月から、今日まで行ってきた外資企業に対する税制優遇を見直し、廃止する意向である。これらのマクロ経済環境の変化がパナソニックをはじめ、中国市場に進出した外資家電メーカーの経営にどのような影響を及ぼすか、外資製品の優位性が今後も続くのか、予断を許さない状況が続いている。

一方、今回の調査を通じて明らかになったことは、中国家電業界の中でもパナソニックが中国企業や他の外資系企業と現地で差別化を図り、独自の競争力を構築するための方向性をつかみ始めたことである。経済環境が変化する中で、市場戦略の試行錯誤は今後も続くと考えられるが、中国の消費者の底流をなす消費者の嗜好性の変化や、企業が現地で築いてきた競争力の基盤は、多少の景気変動があろうとも、ある程度変わらず保たれると予想される。

中国での環境活動を強化する、環境重視の姿勢をブランド戦略に本格的に取り込み、経済成長が続く中国市場で、富裕層を中心に地歩を固めていく方針である。2007年まで炊飯器分野で市場シェアが1桁台にとどまっている。2012年に、中国市場シェア12%を確保できた（中国炊飯器市場研究年度報告書、2012：52-53）。もっとも、中国の家電売り場は日本の量販店とは異なる。商品別ではなく、メーカー別に売り場が厳格に分かれている。パナソニックやシャープ、サムソン、LGなどは、AV売り場のほか、やや離れた場所に白物家電売り場も確保している。販売員もパナソニック系列会社の中国人社員が詰めている。この形態は、百貨店も家電量販店と同じである。どちらも「場所貸し」業である。販売員はいない、日本で言えば、パルコの販売形態に類似している。ただし、ブースの売り上げが落ちると容赦なく撤退させられる。

上海名物でもある地下に広がる家電量販店を調査した。ファミリータイプのIH炊飯器の値札は2980元、同じく、マイコンタイプは1290元である。百貨店と比べると、5～8%は安い。ただし、値札通り素直に買う客はいない。パナソニック関係者の話によると、「価格は客と販売員との交渉で決まる。たいていの客は最初値札の1割にしると迫ってくる」そうだ。

中国市場では好調な伸びが見られるが、パナソニックを含めた日本メーカーは中国家電市場では劣勢である。美的、ハイアール、TCL集団といった中国メーカーが市場全

体の7割を占めると言われる。残り3割はパナソニック、東芝、シーメンスなどの欧州メーカーが上位を占める。パナソニックの関係者によれば、各製品におけるパナソニックの推定シェアは炊飯器全体で10～12%、洗濯機が9～10%、薄型テレビで7～8%、エアコンで7～8%と炊飯器分野以外は1桁台にとどまる。

炊飯器だけは例外で、2012年、パナソニックがシェアの約12%を握る。ただし、店頭に並ぶ製品の大半は「周回遅れ」のもの、したがって「中国におけるパナソニックのライバルはソニーでも東芝でもなく、美的や蘇泊璽だ」。(パナソニック関係者)。

中国市場では、華美で豪華なデザインが好まれる。日本の一般家庭と異なる。友人を自宅に呼び家電品を見せて「見栄を張る」習慣があるからだ。厨房にパナソニックのロゴが入った白物家電、リビングに大画面の液晶テレビや派手な絵柄が入った洗濯機を据える家庭も少なくない。

機能と品質を優先し、オリジナルデザインのパナソニックは、概して人気がある。デザインに加えて国産品の美的炊飯器は、低価格やアフターサービスの充実が功を奏し、短期間に高いシェアを獲得した。「壊れたらその日のうちにサービス担当者が飛んでくる」と言われている。

80年代から90年代に中国に進出したパナソニックは「生産拠点」としての中国から「市場としての中国」への対応が遅れたことも、低迷の原因と言えよう。こうした中でパナソニックは「環境」を切り口に販売アップを図っている。パナソニック（中国）有限公司・副董事長の木元哲氏は、「中国、韓国、欧州さらに日本と世界中のメーカーがひしめく中国市場では10%を取ればトップメーカー。パナソニックは省エネ、環境機能を高めた製品を充実させることで、各製品の市場シェア10%を目指す」と意気込んでいる²⁹。

10%を獲得できれば、市場での存在価値が高まり、販売店の対応が良くなる。顧客との値決めの交渉も優位に展開できる。主なターゲットは、環境マインドが高く、高級・多機能、省エネ付き炊飯器などを購入できる富裕層を維持し、中間層に浸透することである。

2007年4月に始めた3年の中期経営計画「GP3計画」³⁰で、中国を最重要地域と位置づけている。中国エコプロジェクトにおける活動計画や目標は具体的には、①製品、②生産拠点、③従業員の3項目において環境への対応を進める。①の製品では、テレビやエアコン、冷蔵庫、炊飯器など14品目において、今後中国で発売する新製品すべ

²⁹ 「パナソニックの中国戦略、環境対応をてこにシェア10%を目指す」

http://www.nikkeibp.co.jp/style/biz/feature/news/071004_matsushita/index.html (2013/5/23)

³⁰ 「GP3（ジー・ピー・スリー）計画」：パナソニックがめざすグローバルエクセレンスへの挑戦権を獲得するため、本格的な成長に向けてフェーズチェンジを行う新たな中期計画として、2007年度から2009年度を位置づけ、これを「GP3計画」とする。グローバルに増販を達成しながら、会社として進化していく「グローバル・プログレス（Global Progress）」、グローバルで高収益を上げる「グローバル・プロフィット（Global Profit）」、世界中で信頼されるブランド「グローバル・パナソニック（Global Panasonic）」の「3つのGP」の達成をめざす計画である。

てを環境に配慮した製品にする。同時に、中国政府が発行する環境ラベルを取得する。環境ラベルは「+環境ラベル」、「節ラベル」、「環境保全」の3つがある。いずれも、省エネ性能など製品の環境対応力を示し、売り場に並ぶ製品に添付される。中国消費者にとっては、客呼びの“見栄張り”にも利用できそうである。2012年度の海外連結売上高 35126 億円（前年同期比 13%増）のうち、中国での売上高は2位の約 9408 億円である（1位は米州 1 兆 223 億円）³¹。「GP3 計画」を踏まえて、「中国エコプロジェクト」をきっかけに、パナソニックブランドの認知拡大とブランドロイヤルティ向上に向けて、リピートに繋がりそうな消費者へのトライアル獲得とロコミ醸成に繋げる。

中国市場におけるパナソニック炊飯器と国産品の競争は質的に変わってきている。コストパフォーマンス優先から、環境対応などの社会的責任を重視するようになってきた。中国の経済成長にかけりが見られると言われるが、パナソニックの環境活動は商品ブランド力を高め、ビジネス拡大に結び付くと思われる。

2. パナソニックが中国市場で浸透できない原因

（1）インターネットリサーチ

安価な労働力と消費地としての経済成長を背景に、中国の炊飯器は、マーケットシェアの高い企業が中国に集中している。地産地消を基本としているメーカーも少ないため、市場が拡大するために、パナソニックは高級炊飯器などを除き、普及価格帯炊飯器への生産シフトを進めなければならない。2016年には2011年比106.3%近くの成長を予測する。2016年には中国炊飯器は14万6400台の巨大な消費市場として台頭して、消費者の生活習慣の変化など炊飯器の存在感が増やすとも予測される。こうした中で、パナソニックが中国市場で浸透できない原因は次の2点ではないかと考えられる。

- ① 3、4級地方都市はパナソニックに対する認知度が低い。
- ② 中国の消費者の海外メーカーの製品への信頼度が低い。

この二つの仮説を検証するため、2013年5月インターネットアンケートを実施した。また、上海で行ったヒアリング調査及び見学の具体的内容は次の通りである。

上海市内にある国美電器（全国的に有名な家電販売店）

時期：2013年5月1日

調査対象：店舗見学し、炊飯器コーナーで取引内容及び販売員接客の風景を見学した。

時期：2013年5月3日

調査対象：店舗見学し、その店舗にあるアフターサービスコーナーを見学した。

なお、このヒアリング調査及び見学で不足している部分は、2013年5月9日～5月

³¹ パナソニックホームページ <http://panasonic.co.jp/ir/>（2013/2/13）

16 日において、インターネットでアンケート調査を行い、アンケート調査で得られたデータを用いて、分析を行った。

委託先：www.baidu.com サイト株式会社

実施日：2013/05/ 09～2013/05/15

調査の目的

中国市場における家電メーカー、製品に関するアンケートである。各家電製品の認知、購入について上海および同市の 300 km 圏内の 30～50 代の 600 人にアンケート依頼をした。先入観を持たないよう日本ブランドに加えてアメリカ、韓国、オランダのブランドも入れ、商品の認知度について回答を求めた。そのうえで、パナソニックと国産品をあげて、高級のパナソニック炊飯器の購入願望を尋ねた。最後にデータ分析によって、中国の消費者が炊飯器などの厨房用具を購入する際の消費行動心理などを調べて、パナソニック製炊飯器が中国市場で伸び悩む原因を究明した。

表Ⅳ－4 アンケート対象者

	上海および同市の 300 km 圏内	
	男	女
30 代	100 人	100 人
40 代	100 人	100 人
50 代	100 人	100 人

出所：インターネットアンケートデータ（2013/5/9－2013/5/15）より筆者作成。

表Ⅳ－5 調査対象群の居住地区分

		度数	%
集計母数		600	100.0
1	上海	144	24.0
2	蘇州	91	15.2
3	揚州	37	6.2
4	湖州	28	4.7
5	杭州	118	19.7
6	紹興	66	11.0
7	嘉興	40	6.7
8	寧波	76	12.7

出所：インターネットアンケートデータ（2013/5/9－2013/5/15）より筆者作成。

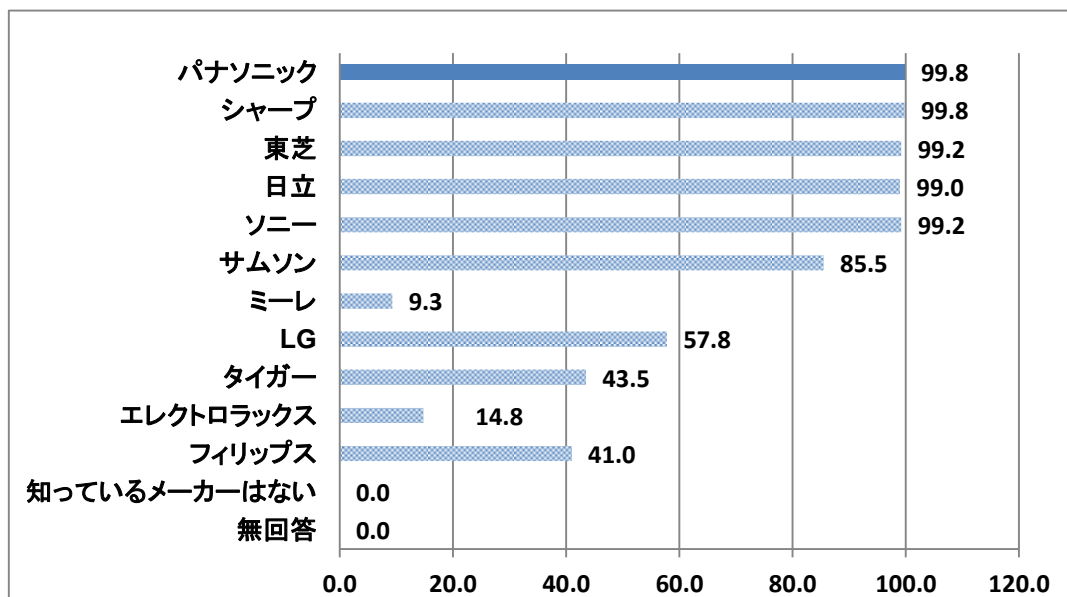
表Ⅳ－6 調査対象の職業

		度数	%
集計母数		600	100.0
1	学生	0	0.0
2	会社・法人の経営者（含役員）	23	3.8
3	給与所得者（含役職者）	272	45.3
4	自営業	46	7.7
5	パート・アルバイト	71	11.8
6	その他職業	6	1.0
7	専業主婦（主夫）	179	29.8
8	無職	3	0.5

出所：インターネットアンケートデータ（2013/5/9－2013/5/15）より筆者作成。

図Ⅳ－1 知っている海外家電メーカーについての調査

(n=600)



出所：インターネットアンケートデータ（2013/5/9－2013/5/15）より筆者作成。

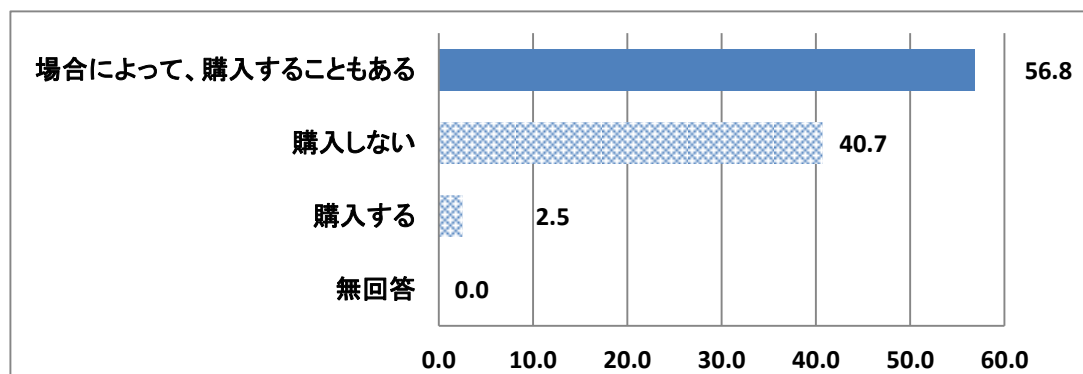
図Ⅳ－1は、海外家電メーカーの認知度を示す。グラフから分かるように、600人のアンケート調査の分析から、パナソニックの認知度が99.8%であることから仮説①はあてはまらないことが明らかになった。

中国市場進出の際、まず、中国の消費者に認知してもらい、信用してもらい、褒められるよう3つの段階を踏めば、短期間に中国市場で定着できる。中国市場に進出し

て約 34 年が経ち、高い認知度が認められる。よって、この認知度を踏まえて、信用力を一層高め、ブランド力を拡張することが重要となる。

図Ⅳ－2 知らない海外メーカーの炊飯器についての調査

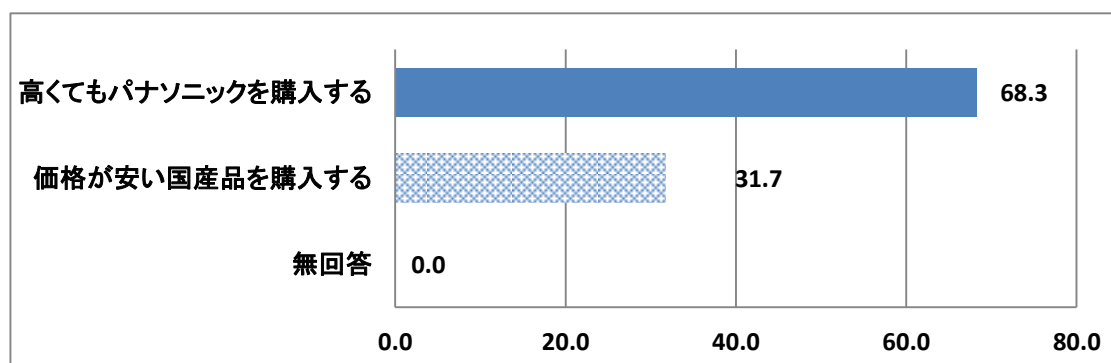
(n=600)



出所：インターネットアンケートデータ（2013/5/9－2013/5/15）より筆者作成。

図Ⅳ－3 パナソニックと国産品の商品購入の選択について

(n=600)



出所：インターネットアンケートデータ（2013/5/9－2013/5/15）より筆者作成。

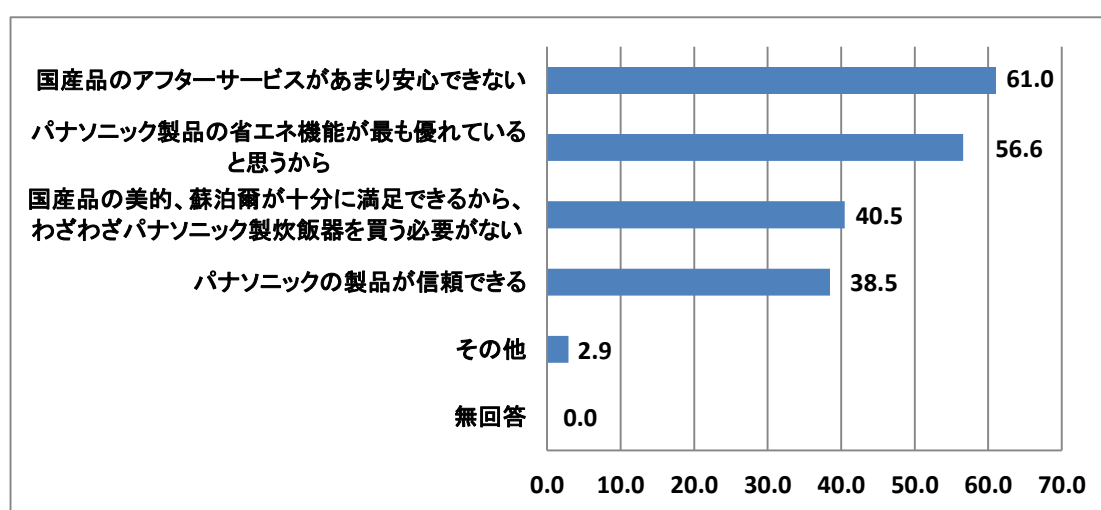
図Ⅳ－2 が示すように、認知されていない海外メーカーの製品に対して、4 割の消費者は購入しないと回答している。場合によっては、購入することもあると回答する者は約 6 割である。機能・品質・デザインなど同程度で、価格の差がある場合、7 割近くの消費者はパナソニックの製品を選ぶということがアンケート結果から明らかになった。その理由として、パナソニック製品に安心感があるからであろう。調査によると、消費者は全体的にパナソニックに対してポジティブな印象を強く持っている。[先進的な技術]、[優れた機能]、[高品質] と [省エネ] という項目のイメージでは、パナソニックは圧倒的に高い支持を集めている。企業の国籍に関するイメージが、消費

などに影響を与えている。日本企業は中国人の消費性向に影響を与えている国と言えるだろう。

一方、国産品は、パナソニックと比較すれば、低価格のイメージである。高品質と優れた機能などは考慮されていない。要約すれば、国産炊飯器の特徴は「低価格、低品質」、「低機能性、デザインが悪い、高級感がない」、「先進的でない」などのネガティブなイメージが強い。

図Ⅳ－４ 「高くてもパナソニックを購入する」を選んだ理由について

(n=410)



出所：インターネットアンケートデータ（2013/5/9－2013/5/15）より筆者作成。

図Ⅳ－４によれば、高くてもパナソニックを購入する理由としては、「パナソニック製品の省エネ機能が最も優れていると思うから」のほか、「国産品のアフターサービスがあまり安心できない」という理由もあった。ここで、「優れた省エネ機能」と「国産品のアフターサービスがあまりよくない」が購買動機に影響を与えているということが新たに明らかになった。

価格が安い国産品を購入する消費者が約 3 割いる。認知度が高いのに買わない。最大の理由はやはり価格差である。約 6 割の消費者は炊飯器が高くても品質にこだわる。安さを求める残りの 3 割の消費者を狙わなければならない。「1 円でも安い炊飯器を買う」、「おなかを満たせばいい」という意見は極端としても、「炊けたご飯の大差がなければ経済性を重視」されてしまう。低価格の国産品が長年積み上げてきた「愛着」に対抗するには、パナソニックの高級・多機能炊飯器も息の長い育成策が必要だと思われる。

（２）パナソニックの今後の課題

上記の分析にインターネット上の消費者の意見を加味して、今後の中国市場においてパナソニックがとるべき市場戦略について考察する。

ターゲットを絞って、顧客にニーズに合わせる製品を作り出すことが重要であるということである。

パナソニックがはじめて中国に進出したとき、市場戦略として富裕層を標的に中国市場を攻めると表明していた。34 年が経ち、製品はある程度売れた。購買層も富裕層が明らかに多い。今後はこのような顧客のライフスタイルを徹底的に研究して、富裕層、核家族や一人暮らしに適合する製品を生産することが重要となる。たとえば、核家族や一人暮らしのサラリーマンの場合、冷蔵庫、炊飯器、電子レンジなどの調理用具が日用必須品である。中国消費者のライフスタイルを研究して、独自のニーズに応じて、デザインすることが重要となる。

これは、baidu.comにある家庭主婦によるパナソニック 5.5 合 IH ジャー炊飯器についての書き込みである。「介護と育児を同時進行で行っている家庭では、5.5 合の炊飯器がとてめありがたいのです。機能がシンプルで簡素であるから、信頼性が高いと思われるし、この簡素さゆえに、ある程度の故障なら、アフターサービスで対応できる。このように 3 人家族の我が家では、パナソニック 5.5 合 IH ジャー炊飯器を選んで使用しています。またできれば、今後の中高年層社会を見越した、炊飯時に発生する高温の蒸気を外に漏らさない炊飯器を作ってもらいたいものです」。

セオドア・レビットは、「企業と消費者の両方が独自の価値観で商品を選別するようになってきた。共通ブランドの時代は急速に過去のものとなり、特定機能、独自のライフスタイルだけに適合した専門のブランドや商品を消費者は求め始めている」と述べている（ハーバート・ビジネス・レビュー編集部、2012：121）。

ゆえに、顧客のニーズを徹底的に研究して、顧客ニーズを満たす製品を作り出すことが非常に重要なことである。

一方で、炊飯器などの家電製品は服や靴などのファッションと違って、生活と緊密に繋がっているのも、値段も高いし、購入してから一旦故障が生じたら、生活に不便をもたらすだけでなく、修理代もかかる。そのため、炊飯器の品質が非常に気になる。baidu.com というサイトでパナソニックの品質についての口コミを調べてみた。「いい感じ、品質信頼できる」と「故障があったから、品質が信じられない」と長短 2 種類の意見に別れた。パナソニックが販売しているのは 1 万円～4 万円で、5 万円以下の製品群である。前者の意見に従えば、少し高い値段で、不満を抱く顧客でも抵抗感が少なく、容易に購入できる。もし、「いい感じ、品質信頼できる」と思わせたら、今後、製品販売の拡大や高い値段の製品を販売するひとつの切り口となる。小規模のニッチ市場をマス市場に拡大することができる。

アンケート調査では、中国消費者は高くてもパナソニックを購入する理由として、61%の消費者が「一部の国産品のアフターサービスがあまり安心できない」という要因を選んだ。したがって、充実したアフターサービスを構築することは、中国市場では非常に重要である。

現在、中国国産の美的メーカーのアフターサービスについては、低価格やアフターサービスの充実が功を奏し、短期間に高いシェアを獲得した。「壊れたらその日のうちにサービス担当者が飛んでくる」と言われている。商品の修理と問い合わせは二つの窓口を設置している。一つは「美的商品のアフターサービス」で、もう一つは「美的セールス株式会社」である。買い上げの製品がどの会社の担当となるかについては、製品に貼付されているラベル表示、または製品取扱説明書から確認できる。製品のアフターサービスを二つの窓口に分けるのは、いろいろな事情があるのだろうが、一部の消費者の立場から見れば、製品取扱説明書を確認しなければならないことから、安心感が薄くなる。

一方、反対の声もある。それは国産の美的炊飯器を購入した消費者がインターネットで書いた使用レポートである。「購入して約1年半、炊飯スイッチが効かなくなり、購入先の電器ショップに修理依頼を連絡すると、出張料で100～200元かかり、修理代は別とのこと。炊飯器の保証期間は1年間で長期保証には入っていませんでしたし、1年半で故障する炊飯器を修理するより、買い替えることにしました」。

国産品は5千円以下のものがほとんどであるから、一旦故障が生じたら、料金が多くかかり（納得できる範囲以上の金額）、いくらアフターサービスが充実しているとしても、一度国産品を利用した消費者は国産品を捨てて、海外メーカーの炊飯器に買い替える可能性がきわめて高いと思われる。

製品故障の発生率が製造直後のほうが多いため、保証期間を1年間にするのが基本である。ただし、メーカーと販売店の方針によって、2年間以上の場合もある。パナソニックの製品保証は、購入するとき、一定の金額を払ったら、期間を1年間から3年間に延長することができる。顧客に安心して使ってもらうために、パナソニックも自社のアフターサービスをアピールする必要がある。たとえば、保証期間を5年間にするとか、コストがかかることもあるが、製品の品質を高めて、故障を減らすことで、アフターサービスのコストが下がる。

アンケート調査で、中国市場におけるパナソニックの知名度が高いことが明らかになっている。ただ、製品をさらに販売するには、知名度が高いだけでは十分とは言えない。商品に関する知識、認知を拡大すれば、購入チャンスも拡大する。さらに市場シェアも伸びる。

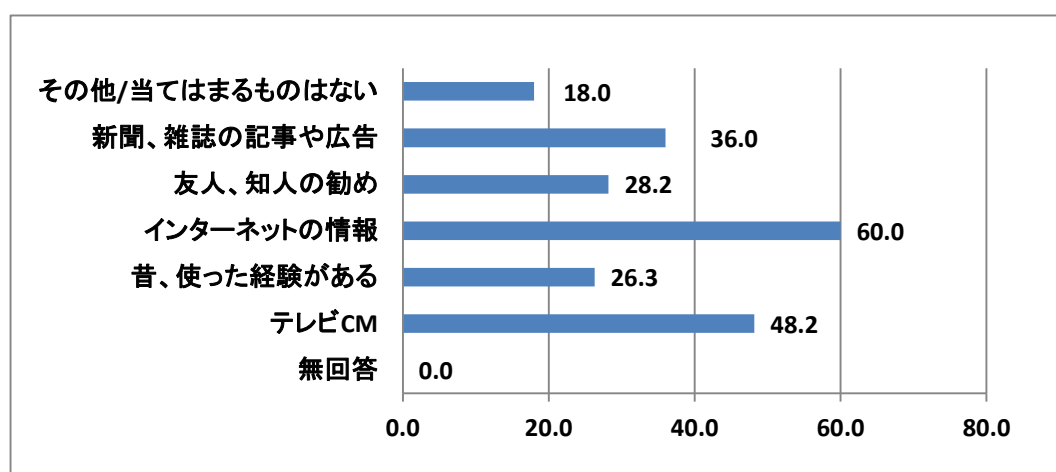
ここで、パナソニック 3D テレビの事例をあげて説明してみよう。現在、3D テレビは中国でも展開されている、消費者の認知度のアップなどを狙い、今季、CMのキャラ

クタは中国の有名人であるブルース・リーの画像を使っている。初のテレビ CM には、主婦や若者を主なターゲットに想定し、ブランド・イメージの向上と定着を図っている。

台湾のパソコンメーカーであるエイサーは、飛行機を利用する人はパソコンを使う潜在顧客として考えて、アジアのいくつかの空港内で使われる運搬用のワゴンや手荷物カートに社名をつけるという宣伝方法で、低コストで、認知度を高めた。パナソニックもこのような手法を使って、知名度を高めることができると考えられる。厨房用具（特に炊飯器）を買う際に、決め手は主婦であるので、主婦がよく利用するスーパーのショッピングカートにもパナソニック製炊飯器を画像や簡易な商品詳細をつけて、認知度をアップさせ、購入に繋げることが重要であると考えられる。

図Ⅳ－5 家電製品を購入する際に、参考にするものについて

(n=600)



出所：インターネットアンケートデータ（2013/5/9－2013/5/15）より筆者作成。

図Ⅳ－5 によれば、消費者が家電製品を購入する時にもっとも参考にするものは、「インターネット情報」と「テレビ CM」である。このことから、パナソニックは自社の製品を宣伝する時、インターネットを上手に利用して、さまざまな方向からメッセージを発信する必要があると思われる。

一方で、韓国のサムソンは欧米では高い支持を集めている。中国においても 85% 程度の高認知度を持ちながら、サムソン製品は中国市場でなかなか売れない。日本のタイガーも 4 割以上の認知度を持ちながら、家電量販店にはあまり並べられていない。ゆえに、認知度だけを高めたら、売れ行きがよくなるというわけでもない。

そこで、高認知度を前提にして、品質、価格とアフターサービスの三位一本となる販売戦略の構築が必要となる。家電製品を購入する時、消費者が最も重視するのは「品

質」、「省エネ技術」と「価格」であることがアンケート調査から明らかになった。もしパナソニックが中性能の製品を中、低価格で提供し、長期間のアフターサービスを保証するならば、市場シェアをさらに伸ばすことができるだろう。

3. 省エネ意識アップと購買行動の実態

大幅な経済発展と市場の拡大が期待される中国のマーケットを中心に、従来の製造の強みを持っているパナソニックは中国の現状を踏まえて、消費者のエコ意識の高まり、省エネ技術製品重視、製品デザインなどのソフトパワーを活用し、中国マーケットにおける需要の獲得といったアウトバウンドの効果に加え、中国の消費者がパナソニック製炊飯器を買ったり、買い替えたりするといったインバウンドの面からも、パナソニックの付加価値創造とシェアの増進に結びつけている。

パナソニックの中国での炊飯器事業展開という面から見ると、ボリュームゾーン獲得の最大のカギは、成長してくる中間所得層の消費トレンドに働きかけていく積極的なマーケティングにあると言われる。省エネ技術、商品デザイン、新商品開発技術、食文化などを通じて中国消費者のライフスタイル全体の魅力が浸透することで、パナソニックへの良いイメージが醸成され、アウトバウンドの需要を喚起することできるようになるとともに、それがさらに他の厨房用具全般にわたるインバウンド需要の拡大に広がっていくことが期待される。

ちなみに、今回のアンケート調査で明らかになったパナソニックに対するイメージは、日本の消費者から見た場合と中国の消費者から見た場合では大きく異なっている。中国の消費者からは、日本人が思うほど「価格に見合う価値がある」とは思われていないが、「センスがいい、高品質、省エネ性、安全、快適」「国産炊飯器と比べたら、明確な個性・特性がある」といった点では日本人が思う以上に高い評価を得ている。こうしたパナソニックの魅力を積極的に付加価値に転換していくことが重要である。

炊飯器業界の省エネ技術に関しては、中国の1、2級都市にはきちんと伝わっているが、3、4級都市にはごく少数の日本のテレビ番組、ネット情報、中国の地方テレビチャンネルなどの断片的な情報からイメージが作られており、その結果、先端的、尖鋭的な情報に偏り、「過激すぎる」、「極端すぎる」といったイメージが強くなっており、ボリュームゾーン向けの情報を伝えることが急務であることを示している。

省エネ家電の活用について述べておこう。アンケート調査で中国の消費者が高くてもパナソニック製炊飯器を購入する理由として「アフターサービスがいい」及び「省エネ機能が優れている」が購買動機に影響があるという新たな発見がある。一方、「省エネ炊飯器を新しく買うのは無理だ」という声が聞かれる。そもそも、省エネについては、これまでも地球温暖化問題などを契機に意識が高まっている問題であり、特に新しい課題ではない。ただし、近年、中国の消費者の節電意識の向上とともに、環境

にやさしい、家庭の収支にもやさしい家電製品を選択しようという消費者行動の傾向が見られる。家電品を「省エネ」として売り出しているものもたくさんある。今後も「エコ家電」が家電品業界のトレンドの一つになると思われる。

ジェトロは、2010年12月～2011年1月、首都の北京および40km圏内農村部電化世帯の一般生活者世帯を対象に、訪問調査によるアンケート調査を実施し、783名から回答を得た。

中国の消費者の省エネ意識と購買行動の実態を把握することを目的に、各一般生活者世帯の省エネ意識、省エネ・ラベリング制度の認知状況、家電製品購入時の省エネ・ラベリングの重視度などを定量的に調査した。この調査にあたっては、参考情報として、新興国の中国、タイ、インドの省エネ・ラベリング制度の実態等を把握するために、文献および対象国政府の省エネ・ラベリング制度実施機関等へのインタビュー調査もあわせて実施した。ここで、ジェトロのデータに基づいて、中国のデータのみを整理し、分析する。

訪問アンケート調査結果は、集計および相関分析による定量分析を行い、以下の結果を得た。

【調査結果のポイント】

調査結果から得られたポイントは以下のとおりである。

- ① 新興国の中国、タイ、インドを対象に省エネ意識の調査で、タイ 1 位、中国 2 位、インド 3 位というランクである。
- ② 省エネマーク認知者が最も多い国はタイであり、次いでインド、中国の順。
- ③ 中国では、消費者が実際に店頭を訪れることで省エネマークを認知しているケースが最も多いのに対し、タイ、インドにおいては、メディア、テレビ広告・番組を通じた認知が多い。
- ④ 家電製品全般の購入時には、「製品の品質・性能・使い勝手」が最も重要視される。「省エネマークがついていること」は、中国では重要度が高かったが、インドではあまり重要視されていない。タイにおいては全項目中最も重視度が低かった。
- ⑤ 省エネマークを購入時に重視する最たる理由は、中国は「電気代の節約につながるから」であった。
- ⑥ パナソニック製品に対するイメージは、中国は「製品の品質・性能・使い勝手が良い」が多くの回答を得ており、「製品の購入価格が安い」の回答率は低い。
- ⑦ 「省エネに力を入れている家電メーカー」と聞いて想起された企業名について、中国では、国産ブランドのハイアール 152 件、美的 63 件、海外ブランドのパナソニック 101 件、東芝 101 件、SAMSUNG 56 件といった企業名の出現が高かった。

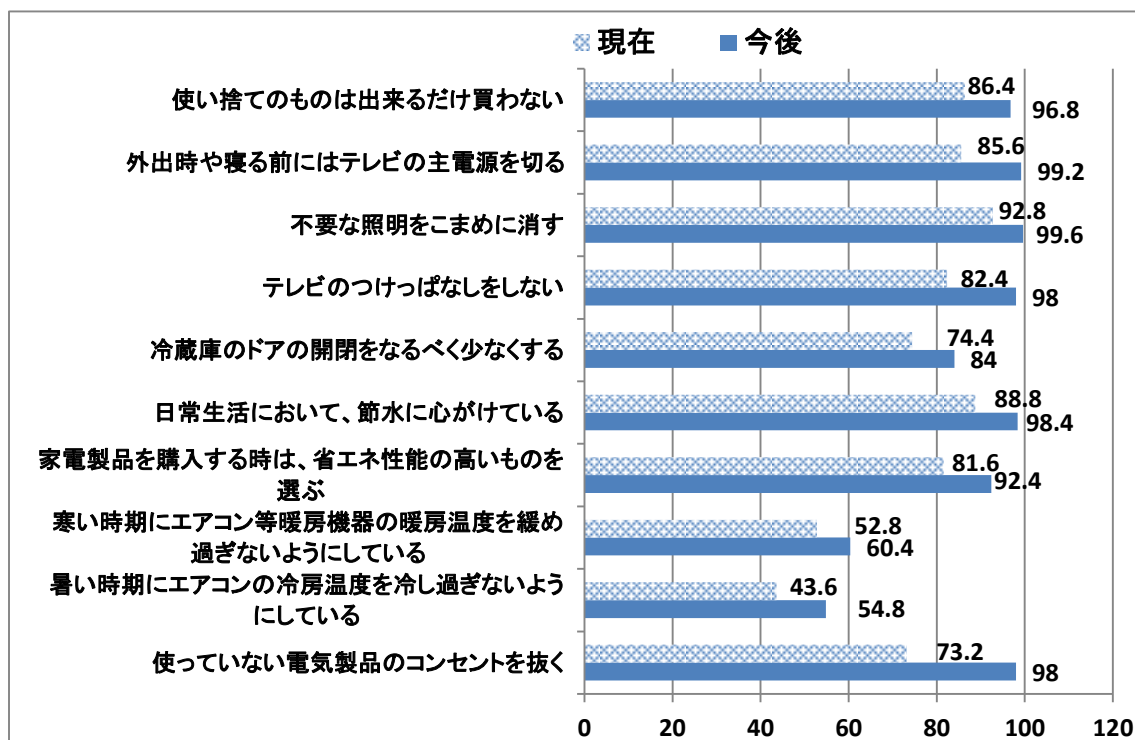
(1) 中国の省エネ・ラベリング制度の現状と今後の展望

中国の省エネ・ラベリング制度は、「能源効率標識制度」と呼ばれ、2005年3月に開始された。2011年3月時点で21製品が対象製品となっている。中国国内における認知度の最も高い省エネルギー標識となっている。その最大の特徴は、強制的制度であり、「能效標識」製品の目録に記入された対象製品へのラベルの貼付がメーカーに対し義務付けられており、貼付のない製品は国美電器、大中電器など、各種家電製品の販売店において販売できないことである。「能效標識」製品目録にある大部分の製品は消費者生活と密着している家電製品である。例えば、炊飯器、湯沸し器、冷蔵庫などである。大部分の中国の消費者（特に都市部の市民）は能效標識に一定の認知を有し、製品を購入する場合、該当製品の能效標識の等級を、しばしば気にする。

今後は、中国では認証検査の厳格化が進むとされる。現行の制度では、認証はメーカーによる自主検査が可能であるため、市場で見られるラベルのほとんどが高い省エネ性能を示す1級か2級となっているが、中国政府は今後、企業の検査室への管理を強め、ラベル付きで販売される製品の抜き打ち検査も強化していく方針である。また地方政府に監督管理機構などの管理体系を設け、最終的には中央政府における省エネラベルの監督管理体系を地方政府レベルでも統一していくことを中央政府は考えている。

図IV-6 省エネ意識：中国の現在の実行度と今後の実行度

(n=250)



出所：JETRO(2011a), p. 3.

省エネ行動 10 項目について、現在の実行度と、今後の実行度を尋ね、中国の省エネ意識を測定した。総じて中国の省エネ意識は高い。現在の実行度と今後の実行度との乖離が小さい傾向がうかがえる。「現在の実行度」の選択肢は、「いつもかかさず行っている」、「行っている（行わないこともある）」、「行っていない（たまに行うこともある）」、「全く行っていない」、「持っていないのでわからない」であった。「今後の実行度」の選択肢は、「是非行おうと思う」、「行おうと思う」、「行おうとは思わない」、「全く行おうとは思わない」、「持っていないのでわからない」であった。「寒い時期にエアコン等暖房機器の暖房温度を暖めすぎないようにしている」という項目は、中国の地理的（気温など）特性を考慮して測定された。

（２）省エネマークの認知および認知経路

まず、省エネ実施の背景を見ておこう。中国は、世界で最大級の家電生産国・家電消費国であり、家電の所有量の急激な増加に伴い、エネルギーの大量消費と環境汚染が進んだ。中国は「実施能源効率標準」を設定・実施・普及させることで、エネルギー利用効率を高め、有害物質の放出削減と環境保護を狙う。

つぎに、標識の意味について述べておこう。エネルギー能効（能源効率）標識は、エネルギー消費製品に貼り付けて、製品エネルギー効率等級などの性能指標を標示するラベルである。消費者が購買する際、必要な情報を提供し、消費者を誘導してエネルギー効率が高い省エネルギー製品を購買させる。現在、全世界で100に迫る国々がエネルギー効率制度を実施している。中国のエネルギー効率標識は、青色と白色を背景としたカラーで、5等級標識と3等級標識の2種類に分けられる。具体的には下表のとおりである。5級能效標識ラベルの場合、1級と2級は省エネレベルに達していることを表わし、3級は中等で、4級と5級は販売が許可されるが、比較的多くのエネルギーを消費するということを表わしている、このラベルを貼っていれば、必ず省エネルギー製品であるということの意味するわけではない。

2010年6月1日より「5級能效標識」が「3級能效標識」に統一された。「中華人民共和国实施能源效率标识的产品目录」に記載された製品は、すべて、「能效標準」でレベルが分類され、5等級あるいは3等級の能效標識が貼付される。従来は、例えば、家庭用冷蔵庫の場合は5等級が、PCモニタの場合は3等級が適用されるなど、5等級と3等級の能效標識が並立していた（図IV-7）。

家庭用空調機は当初5等級能效等級標準を適用していたが、2009年6月1日以降、中国政府が「省エネルギー製品への財政補助策」を実施したことに伴い、各空調機メーカーが相次いで、製品の能效標準表示を2級や1級に変更した。2級の製品に対して、消費者に300～650元/台の補助金、1級に対して500～850元/台の補助金を与えている。これにより、マーケットで3級以下の製品がほとんど見られなくなり、結果として、空調機

における従来の5等級標準の存在意義がほとんどなくなった。そのため政府関連部門は、新たに一層厳しい基準を適用すべく、2010年6月1日より、家庭用定速空調機（Fixed speed airconditioner）に3等級の能效標識を適用するよう変更した。

炊飯器の省エネルギープログラムは、2010年3月1日に実施された。このプログラムによって、一部省エネ基準を満たしていない低価格の国産品が販売できなくなる。

図IV-7 能效標識ラベル
(左：五級能效標識 右：三級能效標識)



等 級	五級能效標識定義
1	エネルギー消費が最も低い。
2	比較的省エネルギー。
3	製品のエネルギー効率は、中国市場の平均レベルである。
4	製品のエネルギー効率は、中国市場の平均レベルを下回る。
5	市場参入の許可指標であり、これを下回る製品は中国で販売禁止。

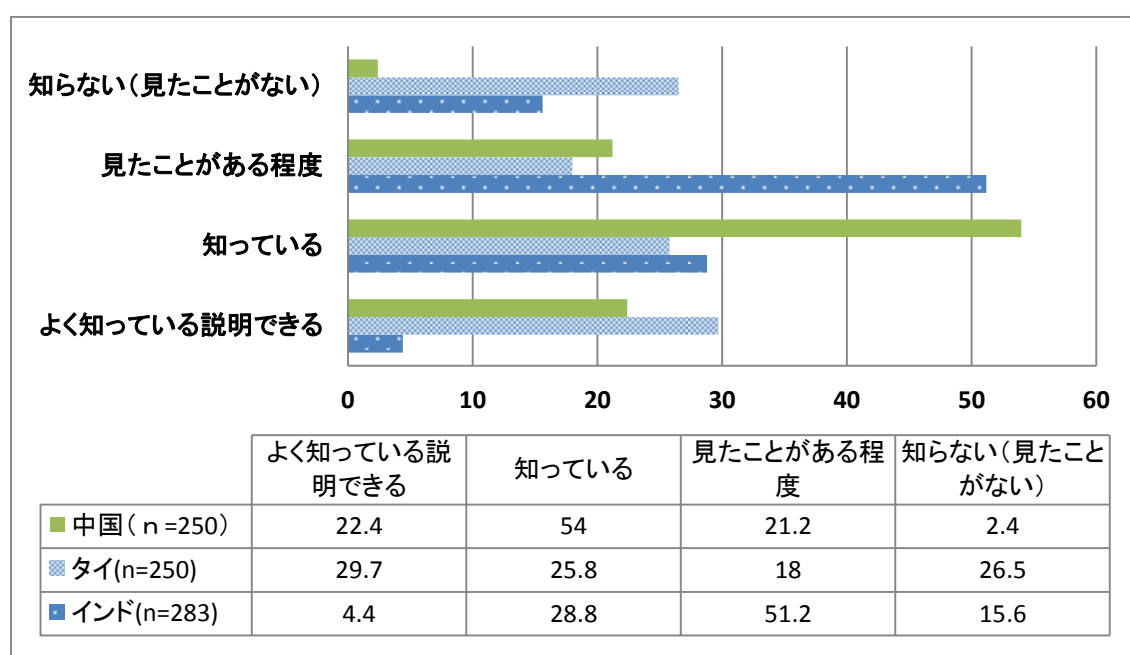
等 級	三級能效標識定義
1	エネルギーの消費が最も低い。
2	エネルギー効率は、中国市場の平均レベルである。
3	市場参入の許可指標であり、これを下回る製品は中国で販売禁止。

出所：JETRO(2011a), pp. 34-35.

新興国において省エネマークの認知について、「よく知っていて説明できる」、「知っている」と答えた回答者を省エネマーク認知者とする、認知者が最も多い国は中国 76.4%であり（「知っている」と「よく知っていて説明できる」両方合わせて）、次いでタイ 55.5%、インド 33.2%の順であった（図Ⅳ－8）。

性別でみると、男性と女性の認知率は同じ程度であった。所得区分別にみると、富裕層の認知率が相対的に高く、中間層や低所得層の認知率は相対的に低かった。地域区分別にみると、都市部の認知率は、農村部よりも相対的に高かった。

図Ⅳ－8 中国市場における省エネマークの認知について



出所：JETRO(2011a), p. 4.

表Ⅳ－7 が示すように、省エネマーク認知者に対して、認知経路（知るきっかけとなった情報源）を尋ねたところ、中国では「店頭の販売員」が最も多く 84.3%、次いで「テレビ番組」57.8%、「店で実際に見て」が 39.8%であった。タイでは「テレビ広告」77.0%が最も多く、「テレビ番組」69.1%、「製品パンフレット」68.1%が続いた。インドでは、「テレビ広告」57.3%が最も多く、「テレビ番組」41.4%、「店頭の販売員」31.2%の順となった。中国では、消費者が実際に店頭を訪れることで省エネマークを認知しているケースが最も多いのに対し、タイ、インドにおいては、メディアを通じた認知が多い。省エネマーク認知者に対して、省エネマークに関する政府広報を見たことがあるかどうかを尋ねたところ、「見たことがある」の割合は6割程度であった。

表Ⅳ－7 中国省エネマークの認知経路

順次	認知経路	認知者（83人）	%
1	店頭の販売員	70	84.3
2	テレビ番組	48	57.8
3	店で実際を見て	33	39.8
4	知人・友人からの話	31	37.3
5	インターネットサイト（記事、HPなど）	22	26.5
6	家族からの話	22	26.5
7	店頭広告	21	25.3
8	製品パンフレット	16	19.3
9	雑誌記事	12	14.5
10	新聞記事	8	9.6
10	フリーペーパー記事	8	9.6
	全体	83	100.0

出所：JETRO(2011a), p. 5.

近年、生活者1人あたりの住居、居住の面積が徐々に拡大してきた。家庭用電器の数も増え、生活用電力の消費量も、電子レンジ、炊飯器、貯水式電気湯沸器、エアコン、コンピュータなど家庭用電器の普及率の上昇に伴って上昇している。季節も、電力使用量の変化要因のひとつである。特にエアコン、電気暖房器、ヒーターなどの季節性の電器が電力使用量に与える影響は比較的大きい。農村生活用電器については、農村住民の生活条件の改善と、「家電下郷」という政府の補助の増加に伴って、家庭用電器の普及数量、及び生活用電力の消費量が大幅に増加してきた。電力使用量の増加は、主に貯水式電気湯沸器、冷蔵庫、エアコンなどの電力消費量が多い電器によるものと言われている。

表Ⅳ－8 2007－2009年中国家電製品販売量と普及状況

別種	品目	都市住民家庭平均百世帯の所有量（台）			国内販売量（万台）			耐用年数
		2007	2008	2009	2007	2008	2009	
台所設備	炊飯器	95.03	101.63	107.35	3920	4200	4340	10
	冷蔵庫	95.08	100.28	106.84	2820	2730	2450	14
	電子レンジ	53.39	54.57	57.18	—	1200	—	10
	IH調理器	—	—	—	2487	2980	—	5

出所：中国家電市場調査研究報告（2007－2009）

2009年、国内の総世帯の107%が炊飯器を所有しており、冷蔵庫以上に普及しており普及率は大変高い。日本の80～90年頃のモデルに類似したフタに取手がついたタイプが主流となっている。中国国内には約4億台の炊飯器が存在しており、2007～2009年の3年間で海外ブランドと国産品を合わせて平均4000万台が販売されている。炊飯器の省エネルギープログラムは、2010年3月1日に実施された。

所有している家電製品の全体傾向をみると、最も所有率が高い家電製品は「テレビ」であり、次いで「炊飯器」であった。所得区分別にみると、所有率の差は、全体の所有率が低い製品ほど顕著に見られ、富裕層の所有率が相対的に高いことがうかがえる。地域区分別にみると、全体的には、都市部の所有率が農村部よりも高い。

以下は、白物家電7品目の国・地域別に見た日本メーカーの家電品需要台数ランキングである。中国では、エアコン、冷蔵庫、洗濯機、炊飯器において世界的で最も需要が高く、市場の成長が堅調である。電子レンジについても需要は高く、ランク外は電気掃除機のみである。

表IV－9 炊飯器の需要台数ランキング

品目名	2006年実績（販売台数：千台）			2010年予測（販売台数：千台）			
	順位	国・地域名	台数	構成比	国・地域名	台数	構成比
炊飯器	1位	中国	22000	51	中国	25500	53.2
	2位	日本	6516	15.1	日本	6527	13.6
	3位	韓国	2645	6.1	韓国	2735	5.7
	4位	タイ	2400	5.6	タイ	2735	5.7
	5位	インドネシア	1662	3.9	インドネシア	1850	3.9

出所：日本電機工業会「白物家電7品目の世界需要予測」http://www.jema-net.or.jp/jema/data/sekai2000_2010.pdf（2013/5/21）

（3）家電製品購入時の重視点および省エネの重視理由

家電製品全般について、購入時における重視点を把握するため、9つの購入時の重視点について7段階（「とても重視する」～「全く重視しない」）で測定した。「とても重視する」と「重視する」の合計値で傾向をみると、中国では「製品の品質・性能・使い勝手」が97.6%、「省エネマークがついていること」が90%、「製品のアフターサービス」が84.4%であり、相対的に重視度が高かった。

表Ⅳ－10 家電製品購入時の重視点
（「とても重視する」と「重視する」の選択率合計）

購入時重視点	中国
製品の購入価格	75.2
製品の品質・性能・使い勝手	97.6
製品のデザイン	75.2
製品のブランド・イメージ	67.6
製品の人気や売れ筋	74.4
製品のアフターサービス	84.4
製造企業の国籍	50.0
製品利用に必要なランニングコスト	68.4
省エネマークがついていること	90.0
サンプル数	250

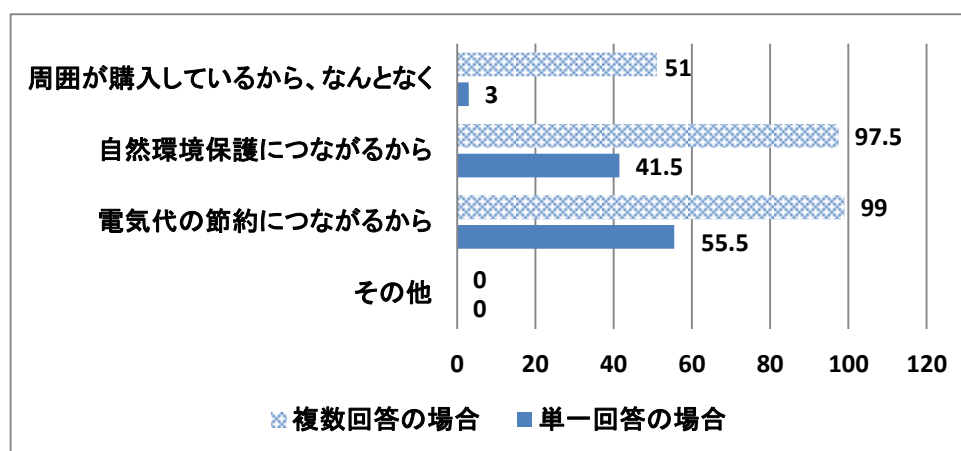
出所：JETRO(2011a), p. 7.

中国市場全体の傾向をみると、「製品の品質・性能・使い勝手」の重視度が最も高く、次いで「省エネマークがついていること」と「製品のアフターサービス」であった。さらに、性別にみると、「製造企業の国籍」以外の項目の重視度については、男性よりも女性の方が高かった。所得区分別にみると、富裕層は「製品の品質・性能・使い勝手」、「製品のデザイン」、「製品企業の国籍」を重視している。地域区分別にみると、「製品の購入価格」、「製品のデザイン」、「製造企業の国籍」の重視度は、農村部の方が都市部よりも高く、「製品の人気や売れ筋」、「製品のアフターサービス」、「製品利用に必要なランニングコスト」の重視度は都市部の方が農村部よりも高かった。

省エネマーク重視者（「とても重視する」～「まあ重視する」選択者）に対して、省エネマークを重視する理由を尋ねた。複数回答（あてはまるものを全て選択）と単一回答（最もあてはまるものを1つ選択）どちらにおいても、「電気代の節約につながるから」の割合が最も高かった。ただし、複数回答よりも単一回答のほうが、「電気代の節約につながるから」と「自然環境保護につながるから」の差が顕著であった。

図IV-9 中国省エネマーク重視理由

(n=200)



出所：JETRO(2011a), p. 113.

最後に、「省エネに力を入れている家電メーカー」と聞いて想起される企業名について、中国では、国産ブランドのハイアール152件、美的63件、海外ブランドのパナソニック101件、東芝101件、SAMSUNG 56件といった企業名の出現が高かった（JETRO, 2011a：145）。

中国は広大な生産拠点であり、市場が成熟化、規則化に向かっている。それ以上に大規模で頼りになる市場であることを、パナソニックはよく理解している。5月の上海市場訪問、インターネット調査及びジェトロの省エネ意識調査の分析を通して、中国国内で最も認知度の高い海外ブランドはパナソニックであることが明らかになった。また、近年、海外旅行が盛んになり、来日して買い物をする中国の旅客も増える一方である。彼らの旅行コースには、必ず家電量販店でのショッピングや見学が含まれている。これらの見学、買い物によって、中国旅客が日本で感じ、見たリアルなパナソニックブランド、商品の品揃えなどを中国に帰って知人、親戚、職場同士の中での口コミによって、パナソニックの認知度がさらにあがる。しかし認知度は上がってきたものの、利用に踏み切る利用者はまだ少数派の富裕層であることも現実である。

小括

上海の市場調査結果とジェトロ省エネ意識と購買行動の分析から明らかになった点をまとめておこう。

① 省エネマークの認知率について、全体の認知率は 33.2%。所得区分別にみると「富裕層」の認知率は 62.0%、「中間層」の認知率は 36.0%、「低所得層」の認知率は 16.0%であった。地域区分別にみると「都市部」の認知率は 44.0%、「農村部」の認知率は 17.0%

であった。認知経路は「店頭の販売員」が 84.3%と最も高く、次いで「テレビ番組」が 57.8%、「店で実際に見て」が 39.8%であった。ここで、中国人消費者を外部（店頭販売員、口コミ、広告宣伝）などからの刺激に反応する受動的な存在として捉えることができる。したがって、消費者と一緒に製品を開発、創造するよりは広告を打てば、口コミさえ良ければ、消費者は製品を買うだろう。

② 機能・品質・デザインなど同程度で、価格の差がある場合、7 割近くの消費者はパナソニックの製品を選ぶということがアンケート結果から明らかになった。その理由として、消費者は全体的にパナソニックに対してポジティブな印象を強く持っていて、パナソニック製品に安心感があるからであろう。また、「先進的な技術」、「優れた機能」、「高品質」と「省エネ」という項目のイメージでは、パナソニックは圧倒的に高い支持を集めている。

③ 所有している家電製品については、「テレビ」所有率が最も高く、次いで「携帯電話」、「冷蔵庫」、「炊飯器」であった。所得区分別にみると、所有率の差は、全体の所有率が低い製品ほど顕著に見られ、特に、富裕層の海外ブランド家電の所有率が相対的に高いことがうかがえる。地域区分別にみると、全体的には、都市部の所有率が農村部よりも高い。パナソニック製炊飯器は都市部の富裕層市場に浸透しているが、内陸部および農村部中間層市場への広がりが見られない。

④ 所有している家電製品の省エネマークの有無については、省エネマーク有りの割合が最も高い家電製品は「エアコン」の 88.9%、次いで「冷蔵庫」83.0%、「貯水式電気湯沸器」80.5%、「炊飯器」73.2%であった。

⑤ 家電製品購入時における重視点については、「製品の品質・性能・使い勝手」が 97.6%と重視度が最も高く、次いで「省エネマークがついていること」と「製品のアフターサービス」であった。

中国市場でのさらに一層の事業展開を志向するパナソニックは炊飯器事業において、以下の 2 点を念頭に置く必要があると考えられる。1 点目は、地域別・所得区分別の特徴を理解することである。中国は、国全体でみると省エネマークの認知率は 2 位だが（タイ 1 位、インド 3 位）、地域別にみると農村部より都市部のほうが認知率は顕著に高いという特徴を持っている。このように 1 つの国の中でも、細かく区分してみると傾向が大きく異なる場合がある。各区分にあわせて、事業の展開方法を調整する必要があると思われる。2 点目は、消費者に対して省エネマークの意味内容を正確に伝える取り組みを行うことである。アンケート調査によると、省エネマークの詳細を理解する前後で、それぞれ省エネマーク重視度を測定した。その結果、中国の省エネマークの詳細を理解することで、重視度が高まる傾向がうかがえた。前提として、省エネマークの周知活動は、各国行政機関の役割であることは当然であるが、パナソニックも周知活動をサポートすることで、結果として、省エネマークが重視される（すな

わち、省エネルギーという訴求が有効に機能する）市場を形成していくことに資すると思われる。例えば、中国においては店頭で省エネルギー性能を訴求する POP 広告や製品パンフレットが置かれていない現状に鑑み、それら広告宣伝物を活用し、製品の省エネルギー性能の訴求と併せて省エネマークについて従来以上に詳しく周知していく、といった活動が有効であると考えられる。パナソニック製品を利用した経験がある人、パナソニック製炊飯器の良さを宣伝する、消費者の要望に応じて製品を選ぶ手助けをするようなインフルエンサー、ソムリエのような人を探し出し、商品やサービスを宣伝してもらい、周囲に口コミをしてもらうことで、無駄を省いて効果的に富裕層市場を維持する同時に、価格に敏感な受動的な中間層消費者にも商品を浸透させることができるだろう。

ところで、国産の美的製炊飯器などの省エネ基準は「最低エネルギー効率基準」を採用している。しかし、市場で販売される製品に貼り付けられる省エネラベルは高い等級を示すものばかりである。すなわち、もともと中国の家電製品の省エネ基準が低いからである。たとえば、地元の有名メーカーが省エネの認定を申請すれば、どんな製品であっても認定を受けることができるということがある。しかもいずれの製品も高水準の省エネ基準を認証するラベルを付けて販売されている。これは、中国人消費者の省エネ意識の高まりを意識した行動である。こうした中国メーカーの行動に対して、パナソニックは、中国人消費者に対して日本国内で適用されている「トップランナー制度³²」に基づく省エネの基準値を合理的に説明し、真の省エネ製品に対する理解を得られるように PR 活動を展開し、中国人消費者の省エネ意識を醸成し、喚起させる取り組みを地道に行う必要があるだろう。同じグレードで、少し価格が高くても、消費者は間違いなく省エネ機能の高い方を選択すると考えられる。白物家電製品の場合、機能やサイズ、デザインなど複合的な要素があり、一概には言いにくいところもある。炊飯器分野で省エネ機能も選択基準の 1 つになっていることは確かなことである。また、製品購入の際、家族構成や厨房環境を考慮した上で製品を選択しないと、すぐに買い替えたり、使わなくなったりするので、ライフスタイルに合った製品が優先されるが、その中で値段は少し高くても、省エネ機能の高いパナソニック製炊飯器の購入を検討していると思われる。

パナソニックの進んだ省エネ技術は、中国市場での活躍の場を広げていくための大きな武器であるとともに、パナソニック製炊飯器のシェアの拡大に向けた鍵にもなる。炊飯器の市場シェアが伸び悩んでいると言われているにも関わらず、約 80%の中国人

³² 日本では、1998 年にエネルギーを多く使用する機器ごとに省エネルギー性能の向上を促すための目標基準（「トップランナー基準」）が設けられた。エネルギー多消費機器のうち省エネ法で指定するもの（特定機器という）の省エネルギー基準を、各々の機器において、基準設定時に商品化されている製品のうち最も省エネ性能が優れている機器の性能以上に設定するというものである。パナソニックはエアコン、テレビ、冷蔵庫、電子レンジ、炊飯器など 21 種類が対象となっている。家電製品を中心に国の省エネルギー基準を達成しているかどうかを「省エネ・ラベリング」に表示するものである。一方、1998 年に「トップランナー制度」の適用を受けるパナソニックと比べ、中国では、省エネ家電の「トップランナー制度」を 2014 年 10 月から導入する見通しである。

消費者が新家電商品や新サービスの購入、体験意向が強く、新商品やサービスが「テレビ番組で紹介される」、「友人・知人に勧められる」、「ネットで口コミされている」、「欲しくなる」と回答しており、新商品、新サービス、省エネ機能の認知経路や勧める人によっては、炊飯器がさらに売れる余地があり、パナソニックの市場シェアが拡大する可能性があることが伺える結果となっている。また、最近パナソニックの家電量販店などで見られる「店頭での大量陳列」も、従来型の広告に比べ購入意欲をそそるとの回答が出ており、テレビCMをはじめとする従来型の広告における認知だけで購入意欲を高める手法に限界があると思われる結果となっている。

今回の調査から見てきたことは、中国人消費者は「友人・知人に勧められる」、「テレビ番組で紹介される」、「店頭で大量に陳列している」商品やサービスが欲しくなる傾向があり、その商品やサービスに「省エネマーク」、「家族向け」、「一人暮らし向け」、「主婦向け」という付加価値がつくことで、購入意欲が一層高められることになる。それゆえ、「友人・知人」などの口コミ、「省エネ機能」、「店頭陳列」、「アフターサービス」が今後のマーケティングの鍵になると思われる。

V 新たな販路開拓の方策

はじめに

中国消費者の生活スタイル・購買ニーズの変化とチャネルの多様化が進むなか、「品物を買う」という購買行動に対して、様々な方法がある。購買者は、その人にとって、適切な方法を用いて、商品やサービスを購入している。

消費者と対面で直接話をしながら、実物を見せる実店舗販売のほか、映像、音、データなど五感に訴えて、一つの商品に対してある程度の時間をかけて、丁寧に紹介するため商品への理解が進み、クロージング率が高くなる傾向にあるテレビ通販も流行している。

現在、日本の大手商社が相次ぎ中国のテレビ通販に参入している。中国国内では沿海部の都市を中心に家電、アパレル製品、雑貨、食品などの生活用品市場が急成長しているため、テレビ通販の活用で内陸部の消費者も取り込む狙いである。中国では物流や決済成否のカギは、物流環境整備と消費者信頼がどこまで進むかにかかっている。

中国でのテレビ通販市場の急拡大がある。中国の専門家および日本総合研究所の試算によると、2020年の売上高は約5000億元を超えた模様である。自宅で買い物ができる手軽さに加え、「画像と商品説明が見られる安心感が受けている」（業界関係者）という（JETRO, 2011c : 1）。

2008年秋のリーマン・ショック以降、世界経済は落ち込んだ。その世界経済復活の牽引役に期待されているのが中国である。事実、都市では休日ともなればたくさんの

買い物袋をさげた人々で町は賑わいを見せており、消費意欲は依然旺盛である。

そんな中国で躍進しているのが通信販売である。電話やインターネットで簡単に欲しいものが手に入るこの手法は、国土の広い中国の消費拡大の一翼を担い始めている。

現在、中国の通販市場は約2兆円規模で、その中でテレビ通販市場は2500億円である。これが今後の10年で10倍の規模に成長することが期待されている³³。

中国ネットワークインフォメーションセンターによると、2012年時点のテレビ通販の利用者は4億5300万人を突破し、総人口に対するテレビ通販の利用率は19.1%にのびた。利用者を年齢別に見ると、50歳以下の利用者が全体の2/3を占める。若年層はテレビ、雑誌またはインターネットから様々な家電情報を集め、家電誌と連動した人気商品を実店舗とテレビ通販の垣根なく購入していることが分かる。

情報インフラの向上、携帯電話の普及などを背景にテレビ通販・ショッピングの利用は高まるばかりである。「テレビ通販は無店舗で、販売員も要らず」という新しい販売チャンネルは、直営店舗販売に比べて、コストが非常に安い。しかし、実物が確認できないテレビでの販売、顔の見えない消費者に対してのサービス向上など乗り越えなければいけない壁が多いのも事実である。これから中国内販を本格化させるパナソニックにとっては、マーケティング調査やテスト販売のためのツールとして活用できると思われる。

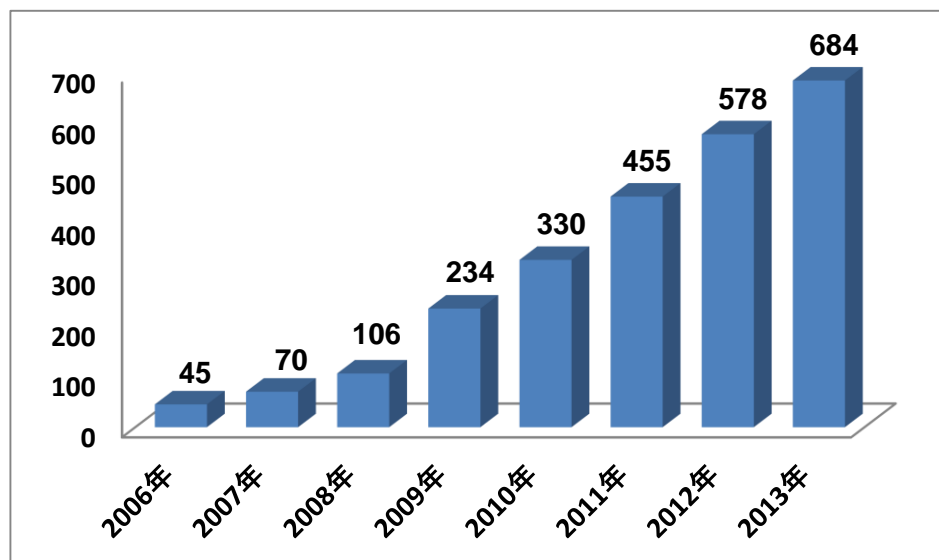
（１）中国テレビ通販の概要

図V-1の示すように、中国のテレビ通販市場は、2006年から現在に至るまで右肩上がりの成長を続けている。2013年度は684億元の実績を達成した。しかし、この数字も消費財の小売売上総額のわずか0.19%を占める程度と言われており、今後飛躍的な成長が見込まれる。中国の専門家らは、5年後の2020年には5000億元に到達すると予測している（JETRO, 2011c : 9）。

³³ 「テレビ通販にいち早く、参入東方購物の販路開拓も視野に」 2010/8/5 業界インタビュー 林永造氏。

図 V-1 中国テレビ通販市場規模推移

(単位：億元)



出所：「中国テレビ通販業界分析報告」（2005－2019），p. 325. JETRO（2011c），p. 47. より筆者作成。

現在、中国のテレビ通販市場を牽引しているのは、上海電視台が韓国の大手通販会社「韓国CJ」と設立した「東方CJ」や湖南衛視の「快樂購」(HappiGo)、テレビ通販広告を放送する「橡果国際」(Acorn International)の3社である³⁴。上記3社の2009年度売上高の合計は約68億元にのぼり、テレビ通販会社全体のほぼ3分の1を占めている（表 V-1）。

表 V-1 2009年中国テレビ通販会社売上高トップ3

	会社名	売上高（億元）
1	東方購物	28
2	快樂購	21
3	橡果国際	19

出所：http://miit.ccidnet.com/art/32559/20100919/2193039_1.html（2013/6/3）

中国テレビ通販の放送形態は、主にテレビ通販広告会社が中央や省級テレビ局の広

³⁴ 中国で最大規模の売り上げを誇るテレビ通販番組が「東方購物」である。同番組のユーザー世帯数は現在、上海エリアを中心とした300万世帯。同番組に商品を提供するサプライヤーは400社強に上っている。このうち、売り上げトップ30社の中には、シャープ、東芝、サンヨー、ソニーと、日系企業4社も名を連ねている。「快樂購」(HappiGo)は、中国湖南衛視（湖南テレビ）が出資する同社の子会社であり、中国TV通販業界最大手（2009年・第2位）である。

告放送枠を買取り、自社で制作したテレビ通販広告(商業テレビ広告)を流すタイプと「専門チャンネルやそれ以外のチャンネルで番組を放送」。テレビ局が全額出資、またはテレビ通販会社と合併でテレビ通販会社を設立し、テレビ通販専門のチャンネルを開設し、或いは既存のチャンネルでテレビ通販専門番組の放送時間枠を設けて放送するパターンの2種類に分けられる。

商品の調達や番組制作を自社で行い、テレビ局から買取った広告放送枠で数分から10分程度のテレビ通販広告を放送する形態はテレビ通販の黎明期に主流であった。

代表的な企業には、「橡果国際」や「七星購物」(チャイナ・セブンスター)などの上場企業がある。橡果国際は主に自社開発製品や特定のブランドと代理販売契約等を締結して商品を販売しており、中央や省級テレビで集中的に広告を流すなどの手法で知名度を上げ売上を伸ばしている。2007年には中国のテレビ通販会社では初めてニューヨーク証券取引所に上場するなど、長年にわたり業界の中心的存在と言える。

しかし、2010年に中国のメディアを統括する国家広播電影電視総局(以下、「広電総局」)がテレビ通販業界の規制強化に本格的に乗り出し、テレビ通販広告が「商業コマーシャル」と認定され放送時間帯の制限や企業の参入条件の大幅な引き上げなどが規定されたことで、橡果国際をはじめとするテレビ通販広告会社は、実店舗の開店やネット通販事業を展開するなどビジネスモデルの転換を迫られている。

上記とは対称的に著しい成長を遂げているのがテレビ通販専門のチャンネルや既存チャンネルでテレビ通販番組を放送する形態である。2000年前後からテレビ局自身が100%出資、または専門の通販会社と合併でテレビ通販会社を設立し、テレビ通販事業に進出するケースが現れた。テレビ局は、広電総局の許可を受けて既存のチャンネルをテレビ通販専門のチャンネルに鞍替えたり、既存のチャンネルで一定時間をテレビ通販番組の放送にあてるなどしている。このように、テレビ局がテレビ通販事業に参入するケースが増加している背景には、広電総局がテレビ局のビジネスモデルを、広告収入頼みの現状から、ネット(通販、広告)およびテレビ通販広告収入の3本柱にするよう奨励していることが関係している。中国では、テレビ局が出資しているテレビ通販会社のことを「広電系」と称され、現在までに省級レベル³⁵以上のテレビ通販チャンネルは20ほどあると言われている。代表的な企業には、「東方CJ」や「快樂購」、山西広播電視台の「優購物」(UGO)などがある。東方CJは、2010年4月1日に全国初となる24時間アナログ放送のテレビ通販チャンネル「東方購物」を開局し、高級車や高級住宅の販売にも成功している。

³⁵ 省級レベル：中華人民共和国の地方自治体の一種であり、特に重要な地級市(1級行政区)で大幅な自主権が与えられる都市。地級市として省の管轄下にあるが、経済・財政と法制的面で省と同程度の自主権が認められている。中国語では「省級城市」と言う。城市とは都市の意味である。また、上海市の浦東新区と、天津市の滨海新区は副省級区に指定されている。

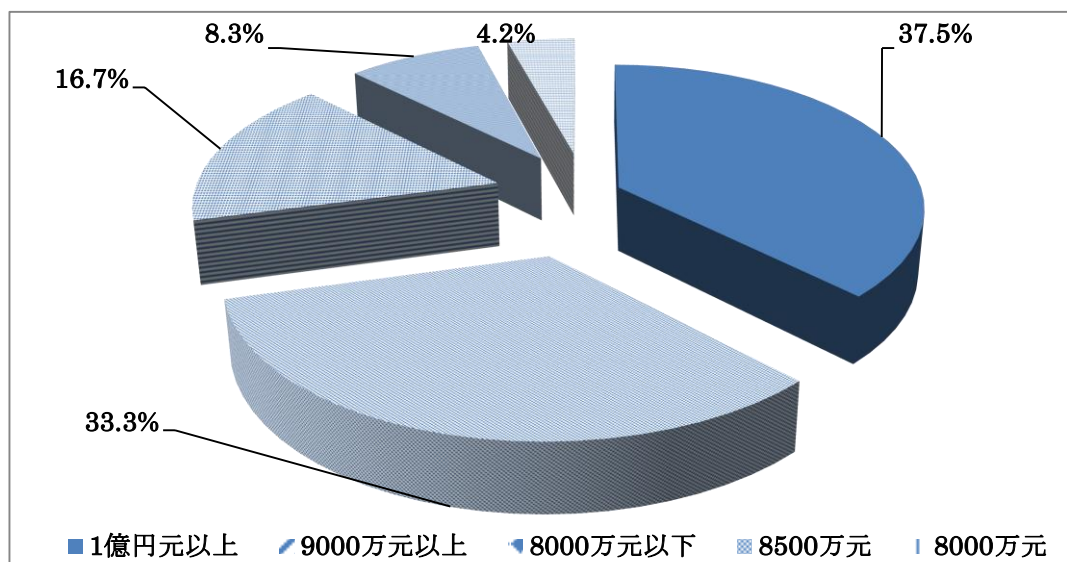
（２）日中テレビ通販の比較

日中テレビ通販の違いにはまず、中国のテレビ局が独資または合資の形でテレビ通販会社を設立し、テレビ通販事業に参入している点が挙げられる。

次に、2010年10月現在、中国では全国放送のテレビ通販チャンネル・番組が無い点が挙げられる。日本の場合、テレビ放送局（キー局）は、自局がカバーできない地域に放送局を開設するテレビ局（系列局）とネットワークを形成することで、キー局が制作した番組を系列各局の放送網を利用し放送することが可能である。これにより、一部地域で放送の日時が異なる場合はあるが、全国の視聴者が地域の区別に関係なく同じテレビ番組を視聴することができる。

中国にはこうしたキー局と系列局のようなネットワークが形成されていないため、中国のテレビやラジオを統括する広電総局からテレビ通販チャンネルの全国放送ライセンスを取得したテレビ局でも、自局がカバーできない地域での放送には、現地のケーブルテレビキャリアと交渉し、ケーブルネットワークの使用許可を得る必要がある。ところが、ケーブルネットワークには限りがある一方、チャンネル数は増加し続けており、より高額な「落地費」（ランディングフィー）を支払うテレビ局に対しケーブルネットワークの使用を許可するという構図が生まれている。このランディングフィーの価格に関する明確な法律は存在していないため、価格はケーブルテレビキャリアの「言い値」が現状だと言われており、その価格は年々高騰している。

図V-2 2010年主要省級衛星テレビ局24社のランディング経費の予算



出所： http://news.xinhuanet.com/newmedia/2010-10/14/c_12660488_4.htm (2013/6/8) より筆者作成。

2010年10月に発表された「中国省級衛星テレビ放送カバー・伝播力に関する研究報

告」によると、中国主要省級衛星テレビ局24社のうち、他の省などで放送するための経費（ランディング経費）の予算が1億元以上というテレビ局は9社あった。テレビ通販会社を持つ各テレビ局は、放送エリア拡大に専心する一方、テレビ局の収入総額の3分の1を占めるほどの高額なランディングフィーの捻出に頭を悩ませており、これが放送エリア拡大の足かせのひとつとなっている。

江蘇省のテレビ通販会社「好享購物」の孫振坤・総経理は中国メディアの取材に対し、「高額なランディングフィーは、弊社が江蘇省から放送エリアを拡大できていない原因の一つだ」と答えている。テレビ通販会社の多くで粗利がわずか20%である一方、ランディングフィーはその半分を占めるため利益を上げることが難しい現状を明かしている。

粗利については、中国メディアの報道などをまとめると、「広電系」のテレビ通販会社に比べ、テレビ通販広告会社のほうが高いようである。たとえば、橡果国際は2008年、損益を出したものの粗利は約52%ほどだったという。しかし、テレビ局の広告料金が高騰する中、同社の広告放送にかかるコストは売上の35%前後、物流やマーケティング等には20%ほどのコストがかかるといい、単純に言えば商品を販売して得られる粗利は55%なければ利益を創出することはできない。

一方、「広電系」のテレビ通販会社における粗利は20～23%程度だと言われている（JETRO, 2011c : 7）。電子商品はさらに低い10%程度で、高級車は東方購物によると1%に満たない程度だという。快樂購の場合、サプライヤーと代理販売契約を締結し、商品が一定数売れたら利益を約束することで収益を得ており、販売数の売上高向上に力を注いでいる。それにより、物流や倉庫のコストを同社が負担しているが、返品や交換にかかるコストを抑えることに成功しており、サプライヤーとの契約では、快樂購の倉庫に商品が運ばれてきた際、包装に傷などがあった場合には受け取りを拒否するなどの詳細な規約が盛り込まれている。

高額なランディングフィーが放送エリアのボトルネックとなる中、東方CJのように、江蘇省の南京広電集団（NJBG）と合併でテレビ通販会社「江蘇東方電視購物有限公司」を設立し、南京広電集団傘下の南京電視台（NJTV）で一日23時間、テレビ通販番組を放送しているケースも現れている。

こうした現状を踏まえ、中国でテレビ通販番組を放送する場合には、以下の点を考慮する必要がある。

- ① ライセンスの種類（全国放送か、放送はアナログ、衛星、デジタル、有料かなど）
- ② 放送のカバーエリア（購買意欲が高いエリアをカバーしているかなど）

表V-2 広電総局から全国での放送許可を受けているテレビ通販会社10社リスト

通販会社名	出資テレビ局	放送カバーエリア
中視購物	CCTV	天津、江蘇、貴州、海南など
央広購物	中央人民廣播電台	北京、天津
優購物 (UGO)	山西廣播電視台	北京、天津、河北、河南、山西、吉林、遼寧、江蘇、 浙江、四川、広東、広西、内モンゴル自治区、黒竜江、 海南、福建、安徽、江西など
家家購物	安徽電視台	安徽、北京、天津、山西、陝西、内モンゴル自治区な ど
快乐購	湖南衛視	湖南、江蘇、浙江、広東、広西、湖北、福建、山西、 安徽、江西、雲南、山東、海南、天津、重慶、上海
時尚購物	重慶	重慶、上海、湖南、河南、 黒竜江
家有購物	貴州電視台	北京、上海、貴州、山西、河南、吉林、河北、内モン ゴル自治区、黒竜江、山東、遼寧、陝西、 安徽
東方CJ	上海電視台	上海、江蘇、浙江、雲南、甘肅
風尚購物	江西電視台	江西、江蘇、甘肅、山東、浙江、湖北
準備中？	中国国際廣播電台？	—

出所：各社ウェブサイトにより筆者作成。

2. 中国通販市場の仕組み

テレビ通販、カタログ通販、ネット通販を含む実店舗を持たない無店舗販売について、中国では2004年に下記の5つの販売方式が正式に小売業として認められている。

表V-3 無店舗小売業業態

業態	商品の販売方式
テレビ通販	テレビを通じ、消費者に商品を宣伝し提示する
カタログ通販	商品カタログを通じて消費者に商品を宣伝、提示し、注文を受ける
ネット通販	インターネットを通じて販売活動を行う
自動販売機	自動販売機で販売を行う
電話勧誘通販	主に電話を通じて販売／購買を行う

出所：「小売業業態分類」国家基準 http://scjss.mofcom.gov.cn/table/2004_390.pdf (2013/6/8) より筆者作成。

(1) カatalog通販

現在、カタログ通販には冊子カタログと電子カタログの2種類がある。インターネッ

トが普及する以前は冊子カタログを郵送していたが、現在では多くの企業がHP上で電子版のダウンロードサービスを提供している。カタログ通販企業が相次ぎネット通販（B2C）に参入しているほか、実店舗を出店している企業もある。

通常、ネットとカタログでは取り扱う商品に大きな違いはないが、一方のみの利用、または媒体ごとに異なるキャンペーン活動を行う企業もある。

表V-4 中国カタログ通販の概要

市場規模	—
主要カタログ通販企業	<p>麦考林 (Macon Lane)</p> <p>1998年に設立されたカタログ通販会社の大手。主に、衣類や日用品、美容用品を販売。20～35歳のホワイトカラー女性がターゲット。実店舗を400出店しているほか、ネット通販も展開している。2010年10月には、中国のB2C企業では初めて米国ナスダック証券取引市場に株式上場した。</p>
	<p>小康之家 (xiaokang)</p> <p>1993年に北京の大学に留学していた米国人によって創設された。カタログでは主に健康食品や美容用品を取り扱う。中国で初めてカタログギフトをスタートさせた。</p>
カタログの注文方法	HP、オーダーシート郵送、電話、携帯電話ショートメッセージ
商品の注文方法 /決済方法	<p>メール、FAX、電話など</p> <p>着払い、クレジットカード、振り込みなど</p>

出所：JETRO（2011c），p. 12.

図V-3 炊飯器カタログ例

钻石涂层内锅

内锅使用了约含1亿个钻石微粒子的涂层，充分发挥钻石高导热、高硬度的特性，令锅内加热均匀高效，以每个钻石微粒为核心产生大量的细微气泡，形成了充分的热对流。



钻石涂层内锅



备长炭黑锅

在炊煮过程中，备长炭使内锅的远红外线放射率大大提高，从而增强了加热效果和热穿透力，让每一粒米仿佛都在运动。

出所：JETRO（2011c），p. 14.

(2) ネット通販

中国ネットワークインフォメーションセンター（以下、「CNNIC」）によると、中国のインターネット利用者数は2010年6月末時点で4億2000万人にのぼっている。インターネット通販の利用者数は1億人を超えた、2009年の売上総額は2586億元と消費財の小売売上総額の2.06%を占めている。

中国のネット通販では現在、購入者数によって値段が割安になる「團購」（一定人数のユーザーと共同で購入すると、割引になり、市場価格より安い値段で購入できる）や「秒殺」（販売日時を予告して、破格の値段をつけ販売する）など新たなサービスの人気が高い（中国商務部、2010：68）。

表V-5 中国主要B2C、C2C企業

	サイト名	市場シェア	主要商品
B2C	東京商城	35.6%	PC、デジタル家電
	卓越網	8.9%	書籍、CDなど
	当当網	8.9%	書籍、CDなど
C2C	淘宝网	84.8%	なんでも
	拍拍網	11.6%	オンラインゲーム
	易趣	3.6%	なんでも

出所： <http://www.iresearch.com.cn/View/125972.html>（2013/5/29）より筆者作成。

(3) 中国通販媒体別比較

カタログの市場規模は、政府や政府系シンクタンク等の公式発表がなく不明である。テレビ通販とネット通販では、多種多様な商品を販売するネット通販に比べ、購買力があるホワイトカラー等を購買層に想定し、安さよりも品質や安全性の保証を売り物にするミドルからハイエンドの家電や日用品等がテレビ通販でより売れる傾向にある。テレビ通販で数百円する炊飯器、豆乳製造器、圧縮袋から、数百万円する高級車や不動産が「飛ぶように」売れるのも、ネットオークションとは違い粗悪品や詐欺にあらう不安がないことが要因にある³⁶。

³⁶ 通信販売市場～ロイヤル顧客づくりとネット通販への取組み徹底調査～（2010）, p121.

表V-6 テレビ通販、カタログ通販、ネット通販比較

	テレビ通販	カタログ通販	ネット通販
売上総額（2009）	234億元	—	2586億元
利用者年齢	消費能力がある20代から40代	20～40歳 女性、主婦、会社員	18～30歳 学生、会社員
主要商品	中級、高級品	ファッション、日用品	すべて
人気商品	家電、日用品、美容品、パソコン	衣類、健康食品、ギフト	携帯電話、衣類、日用品、化粧品

出所：JRTR0（2011c），p. 54.

テレビ通販の番組放送時間は通常30～45分で、主に、1回の番組内で1つの商品を紹介する、または1つの商品でサイズや色違いのものを数点紹介する方法が採られている。現在のところ、テレビ通販番組ではこの方法が主流で、1つの家電メーカーの冷蔵庫と洗濯機を同時に紹介するようなケースは見られない。日本のように米国等海外のテレビ通販番組を吹き替えてそのまま放映する例もほばない。番組は通常、司会者が2人、または司会者とメーカー担当者という組み合わせで進行していく。

一般的な番組の流れは、① オープニングでは、商品がクローズアップされた画面や商品を手にするモデルが映し出される。② 司会者とメーカーの担当者らが登場する。主に司会者が商品の特徴や機能を説明し、もう一方が相槌を打つ。フリップなどを使い機能・性能を紹介することもある。③ 商品の安さや付加商品を説明してお得感を演出する。申し込み先などを伝え一通り説明が終わると、家庭で商品が使用されているイメージ映像に切り替わる。画面下に現在の注文状況や在庫状況等がテロップで流れる。④ 数分後に司会者とメーカー担当者の画面に戻り、再び商品の紹介が始まる。この流れが放送時間内に2度から3度繰り返される。

さらに、商品の注文を受けた後、テレビ通販会社は倉庫管理および配送を下記のように行う。

① 倉庫を持つ

サプライヤーから輸送されてきた商品を放送番組エリア内に建設された倉庫に保管する。

② 第三者物流会社の倉庫に置く

自社倉庫がないエリアではエリア内の物流会社と提携し、サプライヤーから輸送されてきた商品を保管する。

③ 自社の配送スタッフを持つ

自社で配送部隊を持つ。人材の育成などにも力を入れている。

④サプライヤーが直接配送会社へ送る

大型商品の場合には、テレビ通販会社の倉庫ではなく、サプライヤーが配送会社へ直接配送する。

⑤第三者配送会社と契約する

各地EMSや、上海大衆佐川急便やヤマト運輸などの配送会社と契約する。

東方CJでは、放送エリアの上海と甘粛省に自社倉庫を設け、サプライヤーから輸送されてきた商品を、一旦自社倉庫で保管している。同社では自社の配送部隊は持たず、上海大衆佐川急便やヤマト運輸に委託している。

3. 内陸部市場³⁷と沿海部市場³⁸における通販の差異

近年、中国でテレビ、インターネット、ラジオ、カタログ等の種類を問わず、通販市場が大幅に拡大しているのは前述のとおりである。通販市場は今後も一定の期間にわたって成長基調にあると予想されるため、通販での物販は従来の流通チャネルに加える形で新しい販売方法として検討する余地は十分にあると考えられる。

しかし、一口に通販と言っても、その種類によってさまざまな特徴や違いがあり、販売ターゲット、所得レベル、地域等によって適切な基準は異なる。

ここまでの分析から、特にテレビ通販とインターネット通販（いわゆるEC）には際だった違いが見られるため、以下では内陸部と沿海部、さらに通販の種類という点から分析を行う。

（1）内陸部消費者と沿海部消費者の差異

中国では沿海部と内陸部で所得差が拡大していると言われているが、こうした状況は通販における消費者のテレビ通販における消費行動においても顕著な違いを生み出しているのであろうか。

表V-7 沿海部と内陸部の2009年一人あたり域内総生産（GRP）トップ3

（単位：元）

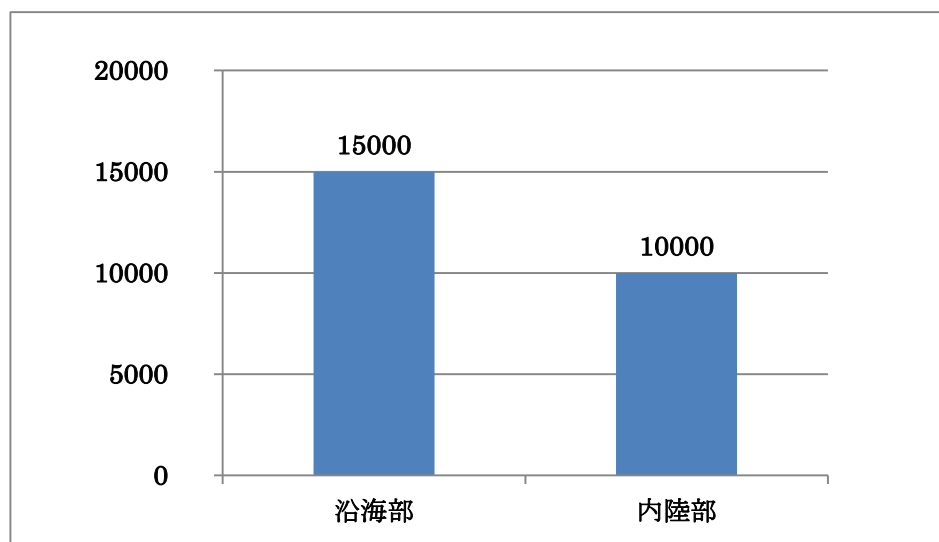
	沿海部	一人当たりGRP	内陸部	一人当たりGRP
1	上海市	78,989	内モンゴル	40,282
2	天津市	62,574	重慶市	22,920
3	江蘇省	44,744	陝西省	21,688

出所：「中国統計年鑑」（2010）より筆者作成。

³⁷ 内陸部には、重慶市、四川省、貴州省、雲南省、チベット自治区、陝西省、甘粛省、青海省、寧夏回族自治区、新疆ウイグル自治区、内モンゴル自治区、広西チワン族自治区を含む。

³⁸ 沿海部には、天津市、遼寧省、上海市、江蘇省、浙江省、福建省、山東省、広東省を含む。

図V-4 沿海部と内陸部における都市部住民世帯1人当たり平均年間消費支出の比較
(単位：元)



出所：「中国統計年鑑」（2010）より筆者作成。

表V-8 内陸部のテレビ通販会社の人気商品トップ3

(単位：元)

	空星購物・四川		樂家購物・陝西		時尚購物・重慶	
	総合トップ3	価 格	総合トップ3	価 格	生活用品トップ3	価 格
1	豆乳製造器	399	Gパン	198	▲炊飯器	298
2	▲炊飯器	288	豆乳製造器	399	フライパン	999
3	基礎化粧品	388	包丁	298	モップ	298

出所：各社ウェブサイトより筆者作成。

表V-9 沿海部のテレビ通販会社の人気商品トップ3

(単位：元)

	東方購物・上海		好享購・江蘇		好易購・浙江	
	総合トップ3	価 格	総合トップ3	価 格	生活用品トップ3	価 格
1	デジカメ	1010	鍋	999	ファンデーション	199
2	▲炊飯器	398	▲炊飯器	298	健康食品	288
3	フードミキサー	299	エクササイズ器具	298	スチームアイロン	298

出所：各社ウェブサイトにより筆者作成。

内陸部のテレビ通販における売れ筋製品をまとめると以上のようなになる。ランクインしている製品は、沿海部のテレビ通販番組同様に、「炊飯器」、「豆乳製造器」、「フライパン」、「スチームアイロン」といった生活密着型の製品が中心となっている。

（２）テレビ通販とインターネット通販の違い

表V-8と表V-9のランキングの比較や分析から、沿海部と内陸部でテレビ通販の消費行動には顕著な相違点は存在しないことがわかった。

これは、ある意味では当然の結果と言える。例えば淘宝をはじめとするインターネット通販の場合、ネット上のウェブサイトという特性上、商品は無限に陳列することが可能であり、取扱商品数は膨大となる。消費者はその膨大な数の商品の中から選択、購入するため、結果として売れ筋商品のランキングは人気分散する傾向にあり、地区（例えば沿海部と内陸部）ごとで特徴が異なる可能性が非常に高い。

一方、テレビ通販では、テレビ番組の時間的な制限があることや、番組側が売れ筋商品を厳選するため、結果として番組で紹介される商品が固定される。さらに、前述のランキングで見たように、家庭用の便利な生活用品が人気商品となる傾向があるテレビ通販の場合、沿海部、内陸部を問わず消費の中心は家族消費であり、個人消費が中心であるインターネット通販とは異なり流動性や多様性が少ない。その結果、どの地域の売れ筋商品ランキングにおいてもそれほど大きな違いは見られないことになる。

つまり、実店舗では実現不可能な圧倒的な数の商品をウェブサイト上に陳列し、さまざまな属性の異なる個人消費者に多種多様な製品を売るのがインターネット通販の特徴であるのに対し、厳選された、売れる可能性の高い、特定の製品を、ある程度固定された「家族消費」というターゲットに対して売るのがテレビ通販の特徴と言える。

とすれば、仮に内陸部と沿海部で個人所得の格差があり、個人の購買可能金額に大きな差があったとしても、家族消費の場合の購買可能金額には個人消費ほどの大きな差があることは考えられないため、テレビ通販のターゲットが家族消費であることを前提にすると、内陸部と沿海部のテレビ通販の消費能力には大きな差がないことがうかがえる。

上記のランキングで見たとおり、中国のテレビ通販チャンネル・番組における売れ筋商品は、豆乳製造器や炊飯器、足湯マッサージ器のほかにもスチームアイロンやモップ、フライパン、収納ボックスなどの生活密着型商品が多い。一方、ネット通販では、パソコンや衣類など自分のためだけに使用する商品を購入する傾向にある（JETRO, 2011c: 24-28）。

表V－10 テレビ通販とネット通販での購買層、売れる商品の違い

	テレビ通販	ネット通販
購買層	既婚者（20～40代）	単身者（10～30代の学生、会社員）
売れる商品	生活密着型 家族のために使える商品 品質の良い商品 ミドル～ハイエンド商品	自己投資型 用途やスペックが明確な商品 定番商品 価格が手頃な商品

出所：各社ウェブサイトより筆者作成。

表V－11 テレビ通販とネット通販で売れている商品と平均単価の比較

（単位：元）

	生活用品トップ10	価格	平均価格
淘宝网（C2C）	カイロ	0.85	97.85
	魔法瓶（サーモス）	52	
	ソファ（一人用）	199	
	あったかスリッパ	15.5	
	シーツ	139	
	茶器	48	
	抱き枕	11.5	
卓越網（B2C）	ラック	89	76.50
	レンジ台	88.1	
	パソコン台	44	
	収納棚	119	
	洋服掛け	59	
	掛け布団	69	
	耳栓	29.9	
東方購物 （T V）	圧縮袋	26.9	297
	収納ボックス	398	
	炊飯器	398	
	羽毛布団	1380	
	折り畳み傘	28	
	電気毛布	369	
	モップ	298	

出所：各社ウェブサイトより筆者作成。

図V-5 炊飯器紹介アプローチの違い

ネット通販

テレビ通販

商品紹介 规格参数 包装清单 商品评价

主体

品牌	松下 (Panasonic)
型号	SR-CHB15
颜色	白色
类别	电脑版
产品造型	圆形煲
价格	500以上

规格参数

容量	4L
内胆材质	波纹钻石备长碳
包装尺寸 (mm)	398*310*245mm
产品尺寸 (mm)	398*310*245mm
产品重量 (kg)	4.5
产品毛重 (kg)	4.9
预约功能	支持

出所：http://v.youku.com/v_show/id_XMzUzNDI5NzI0.html（2013/7/6）より筆者作成。

また、テレビ通販の仕組みの関係上、売れ筋商品に大きな違いが見られないとして

も、内陸部と沿海部では地理的条件の違いによってメリット、デメリットは当然存在する。それとまとめると表V-12のようになる。

表V-12 内陸部と沿海部のメリットとデメリット

	内陸部	沿海部
メリット	家族消費が多く販売単価が大きい。 情報収集チャンネルに限りがあるため、宣伝効率が良い。	通販に対して不信感が少ない。 流通、物流網、情報発信網が豊富。
デメリット	流通、物流の管理が難しい。 マーケット理解に多大な労力を必要とする。	競争が激しい。 購買力はあるが、ECや実店舗等との競争もあり販売単価が低くなりがち。

出所：JETRO（2011c），pp. 24-28.

以上のように、テレビ通販の活用にあたっては地域差が存在するものの、多くは、主にインフラの整備に起因することがわかる。ランキングを見渡しても、内陸部と沿海部で明らかに売れ筋が違えることはない。すなわち、パナソニックの製品を内陸部と沿海部のどちらで売めるのかを検討する際に、地域ごとに多様なカスタマイズを施した複数の製品を準備する必要性が低い。例えばパナソニックの看板炊飯器が一点のみの場合でも、販売地域を考慮しさえすればいいことになる。豊富な品揃えを必要とされるインターネット通販とは、この点が大きく異なる。

テレビ通販広告では携帯電話や白物家電、健康器具などの商品が多く販売されているが、「ちょっと怪しい感じ」のものが多く、テレビや新聞、ネットの掲示板では宣伝内容と実際の使用感が大きく異なる等の消費者トラブルがニュースで度々取り上げられている。

サプライヤーにとっては、橡果国際のような大手テレビ通販広告会社と代理販売契約等を締結することで、これまで売上が伸び悩んでいた商品が爆発的人気となり、大型スーパーでの取り扱いが増加する等の利点がある。

4. 中国通販媒体の今後の課題

（1）テレビ通販の今後の課題

これまで、中国の通販市場についてさまざまな分析を行ってきたが、これまでの分析内容を踏まえてパナソニックが中国の通販市場で製品を販売する際に留意すべきことを述べておこう。

①エリア

テレビ通販で最も重要な点は、どこで自社の製品を販売するかを検討する点である。前述のように、現状中国で全国放送をカバーできるテレビ通販番組は存在せず、大手テレビ通販企業といえども、主要エリアを点で抑えているにすぎない。とすれば、自社製品を販売する場合、この数エリアの中から選択することになる。予算が許せば、全エリアでの販売も可能であるが、中国のテレビメディアの媒体費（通販で製品を紹介する費用を含めて）は、世界でも類を見ない高さであり、全エリアの番組で製品を紹介、販売するというのは現実的ではない。

②生活密着型製品

売れ筋製品ランキングのデータでも明らかなように、テレビ通販では“生活密着型”の製品の人气が非常に高い。例えば、豆乳製造器、炊飯器、スチームアイロン、ジューサー、収納ボックス、成功事例でも取り上げたLOCKLOCKなどが代表的である。これらはすべて、生活の中で特に主婦層が利用する製品であり、テレビ通販で製品を売る際、主婦層をターゲットとした製品が最も成功率が高いと言える。これは、若年層が中心のインターネット通販とは明らかに異なる特徴であり、「生活密着型の製品を主婦層に売る」ことがテレビ通販では非常に重要である。

③あると便利なアイデア商品

売れ筋製品にランクインしている圧縮袋、スチームアイロン、収納ボックス等に共通するのは、「あると便利なアイデア商品」という点である。テレビ通販の場合、番組の中で製品の特徴や使い方、便利な点等を詳細に、かつ何度も紹介することができるため、写真だけでは使用方法や用途がわからない製品でも、テレビ通販であれば視聴者の理解が容易となる。これは通常、画像しか掲載することができず、使用方法や用途が説明しにくい製品は売るのが難しいインターネット通販とは明らかに異なる特徴である。炊飯器もテレビ通販で人気の製品の一つ。ご飯を含め、家でカボチャスープもできたらいいなあという主婦層のニーズをうまくすくい上げている。

図V-6 テレビ通販炊飯器の販売事例



出所：http://v.youku.com/v_show/id_XNDIzMTQ5NjIw.html（2013/6/7）より筆者作成。

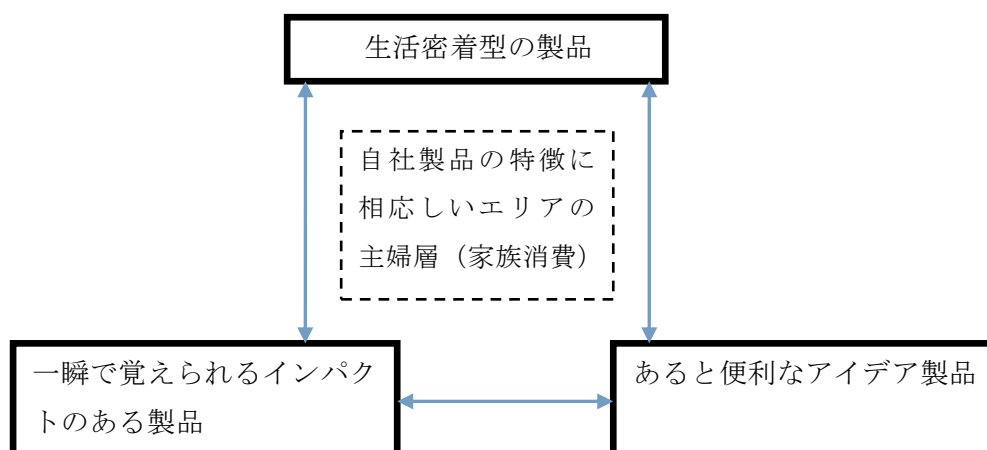
④インパクトがある製品

一方で、テレビ通販は、テレビ番組の特性上、インターネット通販のように長期間にわたって製品を陳列しておくことは難しい（テレビ通販番組で常に紹介してもらうことは可能だが、コストが莫大となり現実的ではない）。そのため、テレビ通販で製品（特に、あると便利なアイデア製品の場合）を売る際には、説明や紹介を番組で見た際、一瞬で記憶に残るインパクトや、際立つアイデアを備えている製品であることが望ましい。視聴者にテレビ番組を見た瞬間に「あっ！これ便利そうだな」と思わせることができれば、テレビメディアの瞬時に多数の視聴者に情報を届けることができるというメリットが有効に働いて、自社製品を一瞬で多くの消費者に販売することができる。

中国においてテレビ通販で製品を売るにあたっては、①エリア、②生活密着型製品、③あると便利なアイデア製品、④インパクトのある製品という4点をおさえることが非常に重要である。特に①のエリア以外の「生活密着型製品」、「あると便利なアイデア製品」、「インパクトのある製品」は、テレビ通販で製品を販売するに際に最も重要な三原則と言える。

一方、通販に常について回る消費者の製品に対する「ちゃんとしたものが届くのか不安」や「ブランドでなければ安心できない」といった主に信用上の壁は、テレビ通販の場合、少なくともインターネット通販やカタログ通販に比べてそれほど大きな障害にはなっていない。なぜならば、テレビ通販で製品を販売するためには相応の費用がかかるものであり、製品がテレビ通販番組に登場している時点で、消費者は「テレビに製品を登場させることができる実力がある企業」と消費者が感じるからである。以上から、テレビ通販で製品を販売する際に重要な点と、その傾向をまとめると図V-7ようになる。

図V-7 中国のテレビ通販で売れる製品



出所：普千（上海）商務諮詢有限公司より筆者作成。

（２）カタログ通販の今後の課題

テレビ通販で製品を売る場合に重要な点は、上述のとおり、自社製品の特徴に合致するエリアで、ターゲットとなる消費者（特に主婦層）にテレビ通販三原則にのっとる製品を売ることであった。この際、カタログ通販についても同様に分析を行っておこう。カタログ通販は近年、電子化が進んでおりインターネット通販との境界がなくなりつつあるが、ここでは従来の冊子（カタログ）を見て、欲しい製品を注文するというタイプのカタログ通販について説明する。

①明確な専門性

テレビ通販では種々多様な製品が取り扱われる。テレビやデジカメが紹介されることもあれば、住宅や車、さらには豆乳製造器、スチームアイロン等、商品やそのカテゴリーは多岐にわたり、そこに規則性は無い。テレビ通販においては、視聴者である不特定多数の消費者に売れそうな製品を紹介することが前提条件となるため、ある意味で製品選択にこだわりはないと言える。

中国のカタログ通販は、ベビー用品、文房具、家具、アパレル等のように特定のカテゴリー分類を明確にしている。総合カタログ通販のようなサービスはまだ少なく、この分野はほぼインターネット通販が主流となっている。そのため、中国のカタログ通販で依然として有望なのは、特定のカテゴリーに特化したサービスであり、自社製品カタログ通販を通じて販売する場合にも、自社製品にふさわしいカテゴリーのカタログを選択することが重要となる。

②手頃な価格

インターネット通販ほどではないにせよ、カタログ通販を利用する消費者は製品の価格に対してシビアな目を持っている。ネットであれば同様のカテゴリーの製品価格を複数のサイトを横断的に比較・検討することができるため、主に目的が最低価格での購入におかれる。カタログ通販の場合は、カタログの掲載商品の中だけの比較になるため、相対的に見て価格競争の激しさはインターネット通販ほどではないと言える。

とはいえ、カタログの同じページの中にスペックもほぼ同じ、ブランドのグレードもほとんど変わらない、似たような製品が並んでいる場合、最終的には「価格」が最も大きな購入動機になることは間違いのないため、やはり手頃な価格であることが非常に重要となる。

③わかりやすさ

ここで言う「わかりやすさ」とは主に何に使うのかがすぐにわかることを指す。インターネット通販と同様に、カタログ通販は製品の画像しか掲載することができない。しかもインターネット通販に比べて掲載画像の数は極端に少なく、通常は写真が一枚だけである。そのため、一目で何に使うモノか理解するのが難しい製品はカタログ通販での販売には不向きである。中国で総合通販的なサービスが少なく、文具やベビー

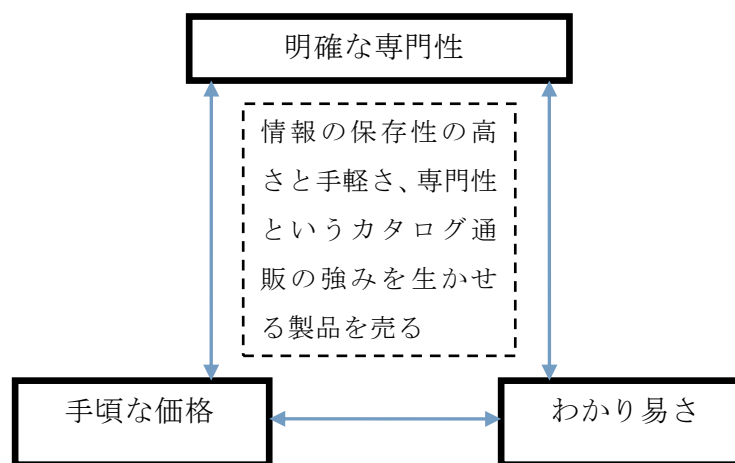
用品、家具というようにわかりやすいカテゴリー分類がなされたカタログ通販の人気の高い理由は、カタログに掲載されている製品の用途が理解しやすい点（例えば、ベビー用品カタログである以上、そこに掲載されている製品はすべてベビー用品という具合）に起因している。

テレビ通販とインターネット通販に挟まれて苦戦を強いられている感のあるカタログ通販だが、カタログ通販独自の強みもあり、テレビ通販やインターネット通販ほど爆発的ではないものの、年々成長傾向にある。カタログ通販の強みとしてまず情報の保存性があげられる。テレビ通販は、製品の紹介がテレビ番組であるため、番組が終わってしまえば製品の情報を再度確認することは困難になる。インターネット通販の場合も、人気のある商品を除けば、掲載製品の更新速度が非常に速いため、昨日掲載されていた製品が次の日にはサイトから消えているという事態が頻繁に起こる。一方、カタログ通販の場合、カタログを捨てない限り掲載されている製品をいつでも確認することができるため、情報の保存性が非常に高いと言える。

テレビ通販の場合、紹介されている商品が、自分の欲しい、購入を検討している製品であるとは限らないうえ、テレビ番組を見ることができない可能性もある。インターネット通販の場合も、製品を探したり、購入したりするためにはPCを立ち上げ、ネットに接続し、サイトにアクセスするという一連の作業が必要なため、いつでも気軽にというわけにはいかない。カタログの場合は自分が好きな時に好きな場所で気軽に閲覧することができ、電話するだけですぐに購入できるので、手軽さという意味ではテレビ通販やインターネット通販よりも優れている。

さらに、「情報の保存性」と「手軽さ」を強みとして持つカタログ通販で製品を販売する際に重要な点をまとめると図V-8のようになる。

図V-8 中国のカタログ通販で売れる製品



出所：普千（上海）商務諮詢有限公司より筆者作成。

(3) インターネット通販の今後の課題

テレビ通販や、カタログ通販同様にインターネット通販で製品を販売する場合にも三原則は存在する。中国でインターネット通販といえば、淘宝が最も有名であるが、淘宝に限らず、中国のインターネット通販では、高い知名度を誇る超有名高級ブランドでない限りは、以下に説明する三つの原則を守らない限り売るのは非常に難しい。中国のインターネットを利用して物販を行う以上これは原則とは言いながら、ほぼ前提となる最低条件であり、これをおさえることが、インターネットで売れる商品となるための第一歩となる。

① 安価

説明するまでもないが、中国のネットでは安いほうが製品はよく売れる。ネットの世界では高価格＝付加価値という考え方はほとんど存在しないため、可能な限り安価で販売することが成功につながりやすい。

図V-9 インターネット通販のパナソニック製炊飯器価格



电保包
以换代修

Panasonic/松下 SR-RE181电脑电饭煲5升大容量 部分地区包邮 特价 一年内坏了免费换新机 秒杀价

价格 ¥350.00

促销 感恩特价 ¥269.15

配送 浙江台州 至 杭州 123时效 快递¥0.05 付款后预计7月6日送达

月销量 77件(此款销量77件) | 评价 ★★★★★4.9分 累计评价8

颜色分类 银色

数量 1 库存98件

服务 赠：以换代修 延保一年 ¥38.00

出所： http://www.taobao.com/index_global.php (2013/5/26) より筆者作成。

核家族向けの市場価格350元のパナソニック炊飯器が淘宝では約269円で購入することができる(図V-9)。自分の好みのブランド商品を安価にすぐに購入できる点はインターネット通販の強みと言える。

② 実用

スペック、仕様、写真から判断しやすい、用途が一目でわかる製品が売れやすいため、おもしろ・受け狙いグッズ等はあまり売れない。便利グッズも写真で使用方法が説明できるものは、実用性が評価されるため人気が出やすい。

図V-10 インターネット通販のパナソニック製炊飯器機能一覧

工作时间
周一至周五: 9:00-21:00
周六至周日: 0:00-24:00

在线客服
客服中心 [和我联系](#)

搜索店内宝贝

关键字:

价格: 到

[搜索](#)

宝贝分类

[查看所有宝贝>>](#)

[按销量](#) [按新品](#) [按价格](#) [按收藏](#)

宝贝详情	评价详情(0)	成交记录(3件)
产品名称: Panasonic/松下 SR-MH1...	品牌: Panasonic/松下	型号: SR-MH181-R
颜色分类: 红色	锅煲容量: 5L	控制方式: 微电脑式
电饭煲多功能: 煲仔饭 预约 定时	内胆材质: 其它	电锅煲功率: 801-1000W
售后服务: 全国联保	外观造型: 圆形煲	电饭煲加热方式: 底盘加热
液晶显示: 有	适用人数: 5-6人	

产品规格及功能



保修：一年

功率：825W

适用：5L（适用2-8人）

内胆：全波纹、备长碳

颜色：红色、银色

出所：http://www.taobao.com/index_global.php（2013/5/26）より筆者作成。

図V-10で示されるパナソニック製中級品炊飯器は淘宝³⁹では約1200円で購入することができる。中国ではご飯を炊く以外、主に魚料理を作る、皿に魚や香草、出汁を入れ、水を張った炊飯器を使って蒸すという調理方法が頻繁に登場するので、多機能の炊飯器が必ず使われる。ネット上でも写真と文字説明を見ただけですぐに用途がわかる。しかも直営店に並んでいる色がほぼ白色、グレー、黒色に限られるが、こうした明るい色は、通常売り場が見つけにくく、価格も安いこともあり、インターネット通販で販売するのに非常に適した商品と言える。

価格は多少上がるが、スマホやタブレットの普及により携帯電話やPC、家電品等の数値でスペックを簡単に判断できるため、インターネット通販向けの商品と言える。実際現在、パナソニックを含め、ソニーやシャープ、韓国ではサムスン、LG、欧米ではフィリップスなどがオンラインで家電の販売を行っていることから、家電製品のネットショッピングの需要があることがわかる。

③ 少量

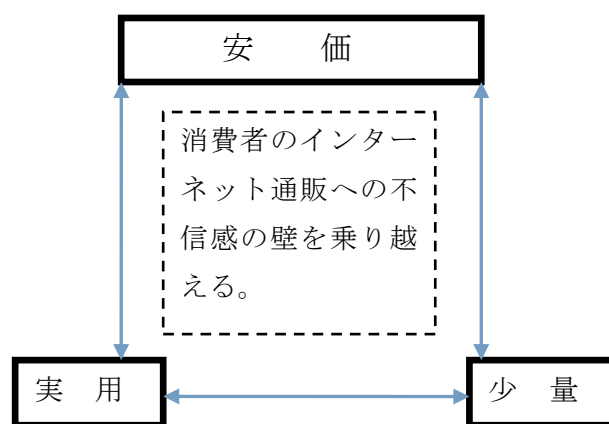
市場でサンプルとして配布されているようなサイズやロットで販売されている商品は人気が高く、サイズやロットが大きい商品は売れにくいことがうかがえる。

2011年末の中国市場のインターネット人口が5億3000万人に達し、多くのユーザーがネットショップを経験するようになったとはいえ、基本的に「ネットショップという

³⁹ 淘宝网（タオバオモール）は、2003年5月10日馬雲のB2BのプラットフォームAlibabaが4.5億元を投資し設立されたショッピングのWebサイト。淘宝の意味は、“見つからない宝物はない、売れない宝物はない”とされる。また、2年という短い期間で、すぐにオンラインショッピング市場を制覇し、中国のオンラインショッピング市場シェアの約70%、中国市場のショッピングサイト上では基本的に独占している。

のは信用できない」、「何が届くかわからない」、「届かないかもしれない」という不信任感が根強く存在しているため、中国のインターネットを使って物販を行う場合は、この垣根をいかに取り払い、消費者の心のハードルを下げるかが成功の鍵になる。以上から、インターネット通販で製品を販売する際に重要な点をまとめると図V-11のようになる。

図V-11 中国のインターネット通販で売れる製品



出所：普千（上海）商務諮詢有限公司より筆者作成。

小括

ここまで中国のテレビ通販を中心として、中国の通販市場を見てきたが、結論から言えば、中国のテレビ通販、カタログ通販、インターネット通販を比べた場合、パナソニックにとってもう一つ有望なチャネルはテレビ通販であると考えられる。

当然、テレビ通販はテレビを活用するチャネルであり、相応の費用が発生するため、インターネット通販のように気軽に始めるというわけにはいかないのは確かである。しかし、手軽さにおいてほかに追従を許さないインターネット通販であるが、国内最大手の淘宝网やその他の有名インターネット通販サイトを見渡しても競争相手の数が膨大であり、しかもその相手が個人であるため、企業が参入して満足できるだけの利益を上げるのはほぼ不可能に近い状態である。

一方、テレビ通販はテレビという多くの視聴者をかかえるチャネルを利用し、テレビに製品を登場させることによって、インターネット通販では大きな障害として立ちはだかる「信用」や「安心」といった不安要素を比較的簡単に克服できる。

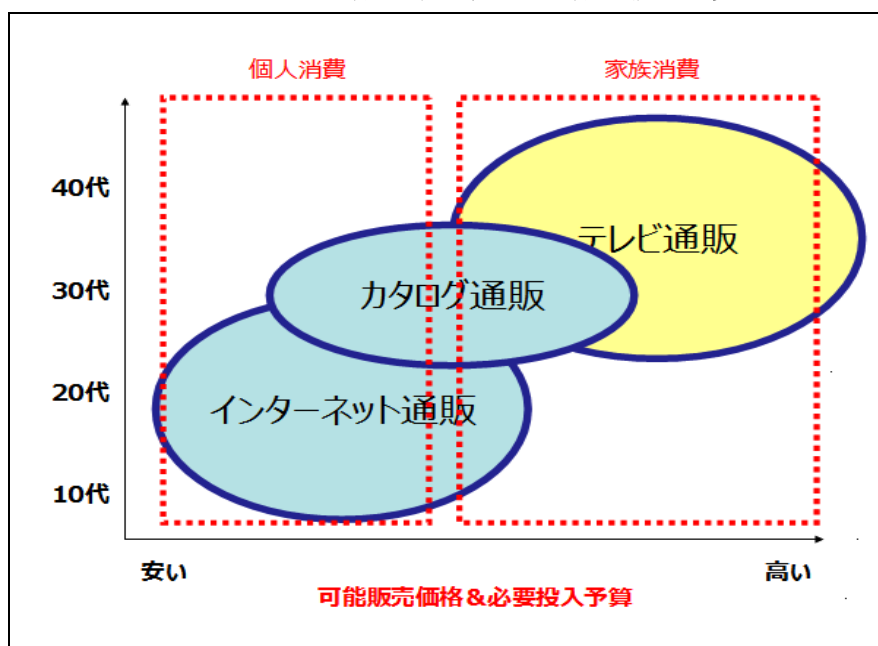
さらに、番組制作サイドである程度厳選された製品のみが番組で紹介されるため、インターネット通販のように個人を含めた膨大な競合他社との戦いを強いられることは少ない。カタログ通販も基本的に製品を掲載できるのは法人であるため、インター

ネットほどの競争はないが、情報発信力という意味ではテレビ通販に劣る。例えば、パナソニックの炊飯器を持っていたとする。その製品は生活密着型商品で、一見してその機能や使い方は分かる、さらに、機能性説明を聞いた後に確かにあると便利だ、国産品と機能が違うと感じられる商品であれば、中国のテレビ通販向きと考えられる。

上述の表V-8、表V-9のテレビ通販人気商品を見ると、テレビ通販で販売されている製品は相対的に価格が高い。インターネット通販では売れ筋がせいぜい数十元の製品であるのに対して、テレビ通販では数百元、数千元の製品が普通である。極端な例ではあるが、テレビ通販では高級輸入車や住宅まで売れることが実証されており、国産の炊飯器数千元のものが売れる可能性があるならば、パナソニック製の高級・多機能の炊飯器についても市場が成立する可能性は十分にあると考えられる。

テレビ、カタログ、インターネットの各通販の利用者年齢層および販売価格、投入予算の関係を図示化すると図V-12のようになる。

図V-12 各通販の年齢層および販売価格一覧



出所：普千（上海）商務諮詢有限公司

繰り返しになるが、中国のテレビ通販では、沿海部と内陸部で売れ筋製品にそれほど大きな違いはなく、炊飯器、豆乳製造器、スチームアイロンといった生活密着型のアイデア製品を、家庭主婦層に向けて販売するのが現在の中国テレビ通販の主要な傾向であり、数百元から数千元のものが売れるテレビ通販では、家族消費がメインターゲットとなるため沿海部と内陸部での所得格差をインターネット通販ほど考える必要もない。

そう考えると、エリア選択を慎重にかつ適切に行うことができ、一定の予算を確保することができるなら、テレビ通販の活用はそれほど難しいことではない。むしろ、重要なのはより中国の消費者が欲する製品を選択すること、パナソニックの特徴や便利さなどをいかに番組の中でうまく紹介していくかを考えることにある。実際、テレビ通販での売れ筋商品は、いわゆるグローバルブランドや大手企業の製品だけではなく、それほど知名度が高くない企業の商品も多い。その製品が売れている理由は、生活密着型の便利な製品を、テレビという視聴者がある程度安心できるチャンネルで、使い方や便利さを何度も紹介している点にある。とすれば、中国のテレビ通販はブランドがすべてという世界ではなく、アイデアで勝負する世界であることがうかがえる。

日本国内ではこうしたアイデア勝負はむしろインターネット上が主戦場であり、テレビ通販は大手企業の販売チャンネルであるが、中国の場合、逆にテレビ通販こそアイデア製品の売れる土壌があり、製品の売れ行きが販売している企業の知名度に大きく左右されないが、製品の品質と口コミで勝負するという特徴がある。

中国のテレビ通販市場は今後も急激に拡大していくと予想されている。現在、依然として中国の放送全エリアをカバーするようなテレビ通販番組は存在しない。巨大な市場を形成している中国のテレビ通販市場は、製品を販売したいと考えるメーカーにとっても非常に有望なチャンネルであると言えるだろう。

テレビ、カタログ、インターネットの通販はそれぞれ異なる特徴を持っている。商品の優劣によらず、自社製品の特徴、ターゲットとする消費者、価格等によって、最適なチャンネルは異なり、最後にパナソニックが最も相応しい通販媒体を選択しなければならない。中国市場のように地元メーカーが上位を独占する市場においても、いかにパナソニックのシェアを引き上げるのかといった取り組みも重要である。顧客は一度顧客になったからと言って、永遠に顧客であり続けるわけではない。競合他社に鞍替えしてしまったり、顧客のニーズそのものが無くなったりすることなどで、パナソニックから離れてしまう可能性がある。ここで、新規販路開拓と既存顧客のニーズ掘り起しについてオリジナルな提案を述べておこう。

図V-13 中国市場販路開拓に向けて具体的なアドバイス

リアル店舗販売 「直営店」

自社サイト、テレビ通販

無店舗販売、淘宝（タオバオ）



出所：http://panasonic.co.jp/company/info/about/ (2013/2/13) より筆者作成。

図V-13を参考にして、中国市場での販路拡大について一言述べておこう。

① パナソニック実店舗でのプロモーション

中国消費者にとってテレビ通販、インターネット通販に対する不信感が強かった参入当時、直営店やスーパーなどで消費者が実際にパナソニック商品を手に取ることができるように販売チャネルを増やすことで、テレビ、ネット通販で購入に至らなかった消費者を獲得した。現在までに、パナソニックが主な販売チャネルとして、北京や広東、重慶、上海、杭州など全国各地に直営店をオープンさせているほか、ウォルマートなどの大型スーパーマーケットで販売されている。中国市場においては、これまでの1級都市を中心とした取り組みから、2級都市、3級都市への展開も開始している。これらの新たな市場においてパナソニックブランドの訴求展開を図るとともにパナソニック生活館やショールーム型直営店を展開している。生活館では、2010年9月に第1号店をオープンしたのを皮切りに、今後数100店舗にまで拡大させる考えを示す。

② 広告活動

広告宣伝活動にはさまざまな方法がある。顧客のニーズに応えウォンツを満たす広

告宣伝に一番適しているものがホームページであろう。ホームページはインターネット上で個人（自社）を代行してくれる存在であるので、重要な位置を占める。顧客はbaiduなどの検索サイトでホームページにアクセスすると、ホームページ上で多くの情報を獲得することができる。顧客のまだ知らない商品がホームページで紹介・説明されていれば、顧客の潜在的需要の掘り起こしも可能となろう。商品価値を理解してもらうための仕組みづくりとして、試験販売やデモンストレーションは不可欠である。

③ 中国人の生活習慣にマッチした商品の開発・販売

日本ブランドだから売れるというわけではなく、中国人の生活習慣や嗜好にマッチした商品の投入が必要になってくる。口コミで消費者のさらなる獲得へとつながる。

④ 粗品を配布し、リピーターを獲得

百貨店、家電量販店、金融機関や新聞販売店などが顧客への粗品を配布するケースを増やしたり、機能説明や試食会などを開催したり、炊飯器を含め、別の商品を買うリピーターの獲得につながると考えられる。

VI 中国の「ボリュームゾーン」市場の開拓と課題

はじめに

パナソニックが中国市場において、高品質・多機能な炊飯器を発売、提供しながら、中国市場に浸透しきれない背景にあるマーケティング上のポイントとは何だろうか。

中国市場は「総中流社会」であり、中間層の割合が非常に大きい。所得格差が激しく、富裕層と低所得層に分かれ、増加しているものの、中間層の比率が大きい。

ここで、まず、韓国ブランドのサムスンの事例をみてみよう。サムスンがASEANで近年一気にTVや携帯電話のシェアを伸ばしているが、とにかく不要な機能を徹底的に削ぎ落した低価格製品で低所得層にアプローチする一方、富裕層向けにはハイスペックな製品を投入するなど明確に攻め方を分けた。ただし、低所得層向け製品でも、顧客ニーズの強いデザインにだけはこだわるなど、優先度をつけて、必要性が低い機能についてはゼロベースで徹底的に削ぎ落とし、低価格を実現した。

一方、低価格で炊飯器を提供する中国国産家電メーカーと比較すると、パナソニックは必要以上に日本レベルの製品にこだわり、低所得者にとっては、中途半端にスペック過剰になってしまった。日本品質にこだわった結果、実はそこには、価格が高すぎて顧客が一部の富裕層に限定される、あるいは顧客がいなかったという場合もある。日本の中間層マーケットは中国では富裕層マーケットに該当するということを忘れてはいけない。

日本の人口は、2004年をピークになだらかな縮小傾向に入っている。国内の需要拡大を背景として発展を続けてきた日本経済の発展のドライブを国内のみに求めること

は難しい状況となっており、世界経済とのリンクを如何に強めるかが、日本経済の持続的な発展のための鍵となってきた。先進国経済は、2008年のリーマン・ショック以降の経済の停滞から立ち直りを見せているが、今後、当分の間、先進国の経済成長に期待することは難しい状況にある。

発展途上国の中国経済は、先進諸国経済の停滞とは対照的に活況を呈している。首都圏だけではなく、多くの中核的な都市経済が発展してきている。中核的な都市においては、製造業、サービス業に従事する多くの新しい労働者群が誕生してきており、またそれらの居住者の要求水準を満たす新しい街作りが始まっている。生産年齢人口の増加、労働者の教育水準の向上などを背景として発展を継続している。2005年から2010年の5年間に、中国の経済規模は、2.2倍の増加となっており、この発展の勢いはしばらくの間継続するものと見込まれている。

中国においては、日本の1960年代と同様に、経済の高度成長に併せ中間層ともいえるべき大量の消費者層が誕生してきている。第IV章においては、この新しく出現する大量の消費者層を「中間所得層」として認識し、パナソニックの新たな戦略領域として位置づけていくこととする。パナソニックが持続的な成功を実現できるかどうかは、このセグメントで収益力ある成長を促進する戦略にかかっている。

成長の先駆者としての知見を活かし、中国の中間層が求める厨房用品・サービス需要に応え、ともに成長していくことが重要である。なお、中間層に関する具体的な統計結果は、表Ⅳ－1に示すとおりである。2010年の16億6000万人から、2030年には23億6000万人にまで拡大し、その内訳としては、中国、インド、インドネシアの上位3カ国が約8割を占めている。経済発展の伸び率が依然として大きいため、将来的な需要の伸びが確実視されており、こうした中間層需要を獲得することが必須となる。

表Ⅵ－1 新興国中間層に関する推計結果

(単位：億人)

	2010年	2015年	2020年	2025年	2030年
中国	6.4	7.2	7.5	7.4	7.0
インド	5.5	6.7	7.8	8.8	9.6
インドネシア	1.2	1.5	1.7	1.7	1.8
その他	3.5	4.1	4.6	4.9	5.3
合計	16.6	19.5	21.5	22.8	23.6

出所：JETRO（2012a）, p. 124. より筆者作成。

ここでは、世帯年間可処分所得が5000ドル未満を低所得層、5000ドル以上～3万5000

ドル未満を中間層、3万5000ドル以上を富裕層としている。低所得層の人口は、2000年の31億7000万人から2020年の13億4000万人へと、半分以下に減少する見通しである。それとは対照的に、中間層の人口は、2010年の16億6000万人から2030年の23億6000万人へと増加する見通しである。まず、中間層の伸びは顕著である。その結果、所得のボリュームゾーンが低所得層から中間層へとシフトしていく。一定の購買力を持つと言われている中間層は将来的にも拡大が見込まれるので、購買力の拡大が期待される。このように新興国諸国において、中間層は大きく増加し、今後は更に高い所得層の伸びが期待される。新興国市場は急成長しており、その中の所得のボリュームゾーンとなっていく中間層は大きな消費市場として注目されている。つまり、ボリュームゾーンは魅力的な消費市場であり、パナソニックはこの市場を獲得していくことが重要である。

次に、表VI-2に示すとおりであり、IMFデータによれば、中国の購買力平価GDPは2016年には米国を逆転しトップに、インドは2012年には日本を抜いて3位になると見込まれる。

表VI-2 上位3ヵ国の購買力平均GDPの推移

(単位：10億ドル)

	1995年		2001年		2010年		2016年	
	国	金額	国	金額	国	金額	国	金額
1位	米国	7,415	米国	10,286	米国	14,658	中国	18,976
2位	日本	2,818	中国	3,338	中国	10,086	米国	18,808
3位	中国	1,834	日本	3,292	日本	4,310	インド	7,106

出所：IMF World Economic Outlook April 2011 データベースより筆者作成。

(注)：通貨単位はCurrent International dollar.

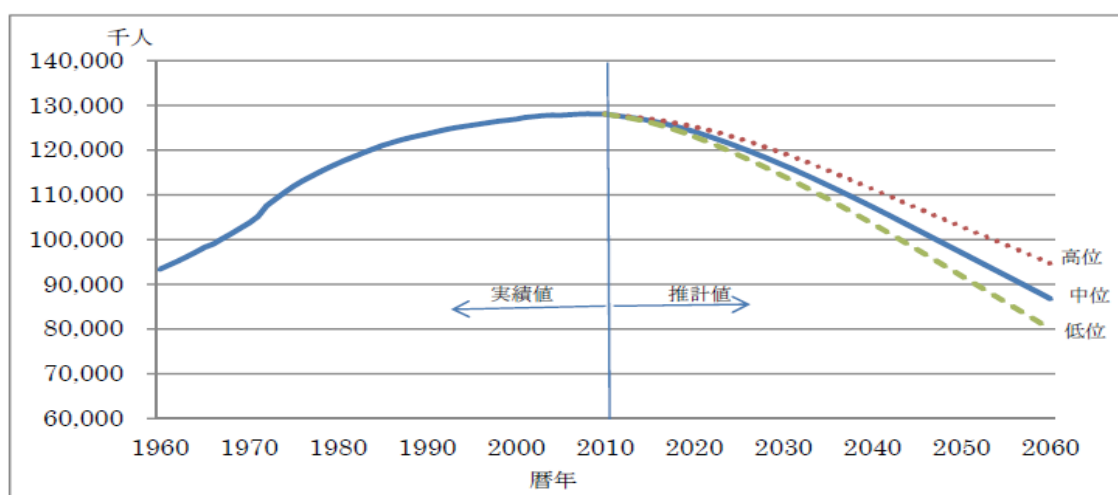
1995年において、世界のグローバル市場で最大の購買力を持っていたのは約7兆ドルの米国であった。2位の日本は約3兆ドルで、中国は3位で購買力平価ベースでも日本市場の65%に過ぎなかった。しかし、日本は2010年に中国に逆転された。さらに大きな変化として指摘されることは、2016年に中国が米国を抜いて世界1の購買力平価GDPを達成すると見込まれていることである。同時に、2016年には日本の購買力は中国の3割以下の水準となる。この結果、日本と世界主要国との購買力の格差は拡大する。

また、2008年9月のリーマン・ショック以降の日本経済は、円高とデフレの悪循環の懸念もあって、いわゆる、産業空洞化が進む中で、2011年3月の東日本大震災や欧州政府債務危機など内外の様々なショックに見舞われた。しかし、2013年の実質GDP

はリーマン・ショック前の 2008 年の水準を回復した。景気は回復に転じ、支出の増加が生産の増加につながり、それが所得の増加をもたらすという経済の好循環の芽が出ているにもかかわらず、日本の総人口が図VI-1に示すとおり、将来的に大幅に減少する見込みであるため、国内需要の減少を食い止めるのは容易なことではない。日本の総人口減少・少子高齢化等に伴う国内需要の低迷・減少化傾向に加えて、石油資源・鉱物資源・穀物資源の高騰による原材料費・製品の値上り、消費者の購買意欲の減退等により、日本市場は停滞していると思われる。

図VI-1 日本の総人口の推移

(単位：千人)



出所：「日本の将来推計人口」（2012 年 1 月推計）

日本の総人口が減少し続ける現在、パナソニックの生き残り戦略は、旺盛な海外市場需要によっていち早く回復に向かい成長を続ける中国をはじめとする新興国へのシフトにかかっているといえる。パナソニックはこれまで、世界に対して最先端の技術を搭載した家電製品を製造、輸出しているが、そのような高級、高価格の製品はごく一部の富裕層しか購入できない。パナソニックが中国のボリュームゾーン市場をどのように取込んでいくのかを見ていくことにする。市場シェアの状況を示す資料によれば、パナソニックは中国市場で中間層シェアを確保できていない。高価格・高品質なパナソニック製品は中間層にとっては「過剰品質」となっている点にその原因を求めることができる。つまり、「中間層が求める製品とパナソニック製品とのミスマッチ」がパナソニックの問題である。今後、中国の市場に本格的に取り組む場合には、中国の購買力や所得の水準、及び人口構成をしっかりと把握し、ミスマッチを是正し、必要な機能を絞り込み、適正な価格で商品を提供することが必要である、そのためには、「現地消費者に関する情報

不足」と「パナソニックに関する情報不足」への対応と中国市場の特性にあった販売戦略が必要であり、第Ⅵ章ではこの2つの側面から分析していこう。また、急速な成長を遂げる中国市場に着目し、パナソニックの視点からのアプローチに、パナソニックの現地認知度といった、中国市場の消費者からの視点を加え、今後のパナソニック製炊飯器の中国市場における戦略と展望について論じていきたい。

1. 中間層獲得に向けた検討の意義と背景

パナソニックにとって、中国ボリュームゾーン市場の獲得が重要であることは、すでに述べたように、大きな消費市場としての魅力だけではない。パナソニックが海外を狙っていかなければならないのは、日本国内市場の限界も理由として挙げられる。日本経済の成熟化と少子化に伴う人口減少によって国内市場に大幅な経済成長は見込めない。国内市場は、2004年をピークに人口が減少し、2015年をピークに世帯数の減少が始まる（図Ⅵ-2）。人口が減少することによって一般消費財への需要は低下し、また、世帯数が減少することによって、耐久消費財への需要が低下する。これによって、国内の消費水準は低下し、今後国内市場は縮小すると考えられる。

図Ⅵ-2 人口と世帯数の推移(予測)



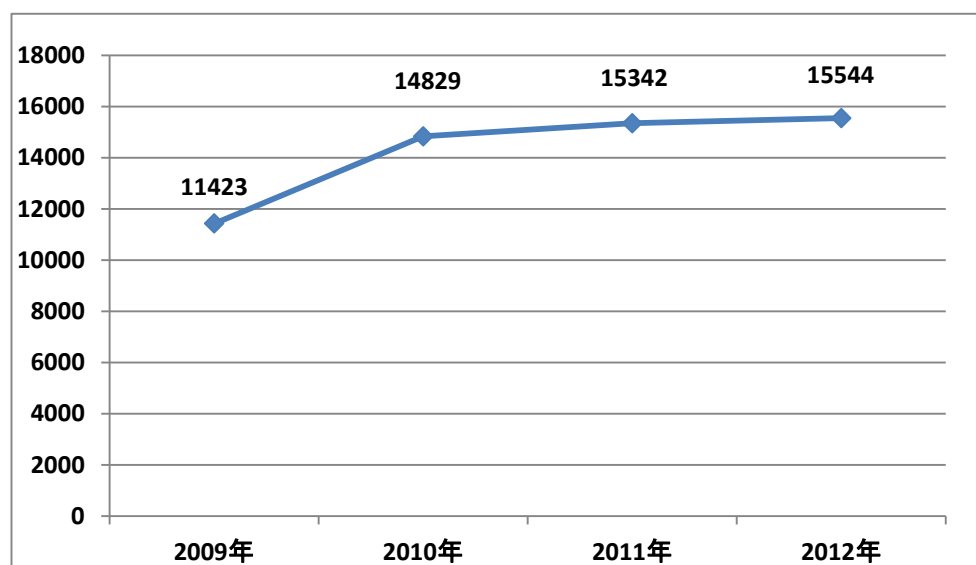
出所：国立社会保障・人口問題研究所

このような国内市場の現状から、パナソニックの中国市場拡大は必要であることは自明である。実際、パナソニックはグローバル化によって、アプライアンスにおける売上高も上昇傾向にある（図Ⅵ-3）。そして、海外での売り上げを伸ばす際、成熟化

している先進国よりも、急成長している中国で売上高を伸ばすことが、パナソニックや日本経済にとって非常に重要になってくるのである。ここでは、パナソニックが中国のボリュームゾーン市場に対してどのように取り組んでいるのかについて見ていくことにしよう。

図VI-3 海外市場におけるアプライアンス分野の売上高推移

(単位：億円)

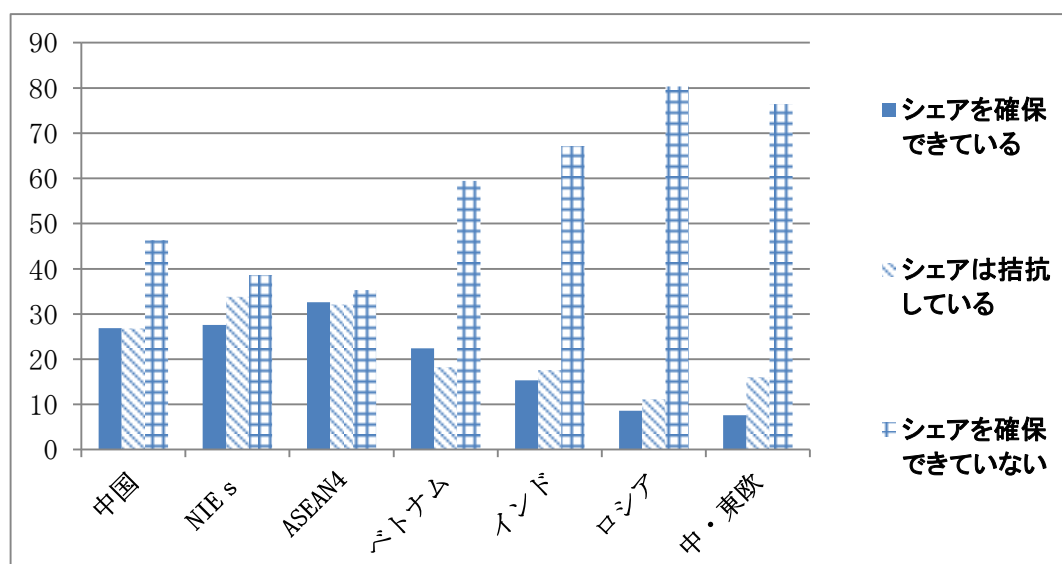


出所：http://panasonic.co.jp/ir/ (2013/8/22) より筆者作成。

中国のボリュームゾーン市場に対して、パナソニックはどのように取り組んでいるのであろうか。パナソニックは中国をどれほど市場として重要視しているのかを見ていく。まず、2009年度日本の製造業企業へのアンケートの調査結果に基づく中期的に有望事業展開先だと考える国と地域のランキングによると、1位が中国、2位がインド、3位がベトナム、4位がタイ、5位がロシアと、新興国を有望視していることが分かる。1位の中国を有望国として挙げたのは、回答した480社のうち353社にも及んでいる。また、1位から5位までの国は100社以上からの票を得ており、パナソニックを含む、多くの日本企業が新興国市場に注目している現状が表れている。ランキングの上位を見ると、とりわけアジアの新興国が有望視されていることが分かる。これを踏まえて、新興国の中でも中国に焦点をあてていく。このように、パナソニックも新興国市場への事業展開の重要性を認識していることが分かったが、パナソニックは、ボリュームゾーン市場の獲得に苦戦を強いられており、中間層シェアを確保できていないのである。

この現状を、図を用いて見ていこう。図VI-4を見ると、新興国市場においてパナソニックは僅かなシェアしか確保できていないことが分かる。全体的に「シェアを確保できている」1ヵ国もない、いずれの国や地域においても「シェアは拮抗している」「シェアを確保できていない」が多い。パナソニックが事業展開先として有望視されている中国でも「シェアを確保できている」の割合は26.9%であり、「シェアを確保できていない」は46.3%と高い割合となっている。表VI-3は中国市場における各商品の国籍別企業シェアの状況であるが、市場シェアを金額ベースで見ても、パナソニックを含む日本企業がシェアを確保できていないことが分かる。市場規模が大きい中国市場シェアの状況を取り上げているが、家電製品や携帯電話、デスクトップパソコン、トイレタリー・化粧品のどの商品においても、現地企業や韓国企業が強く、日本企業はシェアを確保できていない。日本企業は家電製品において少しシェアが確保できているが、そのシェアの割合は小さく、また、他の商品ではほぼ全くシェアが確保できていない。これに対し、韓国企業はこれらの市場に加え、中東やアフリカ市場までを視野にいれ、新興国市場で着実にシェアを伸ばしている。このように、日本企業は中国のボリュームゾーン市場において主力プレイヤーになり得ていないのである（牛田、遊佐、宮口、2010：10 - 28）

図VI-4 パナソニックが新興国における製品・サービスの市場シェアの状況



出所：経済産業省（2013）より筆者作成。

表VI-3 中国市場における各商品の国籍別企業シェア状況

	日本	中国	米国	韓国	台湾	欧州	その他
家電製品	39%	40%	5%	4%	—	—	12%
携帯電話	—	10%	24%	20%	3%	37%	6%
PC	9%	43%	35%	—	3%	—	10%
化粧品	6%	4%	32%	—	—	19%	39%

出所：経済産業省（2013）より筆者作成。

パナソニックはなぜ中国ボリュームゾーン市場でのシェアの獲得に苦戦しているの
 であろうか。それは、中国のボリュームゾーンはパナソニックが今まで得意としてき
 た富裕層とは違った性質があるため、パナソニックのこれまでの戦略では上手く中間
 層を獲得できないからである。中国市場進出後、パナソニックが中国の富裕層をター
 ゲットとし、技術力とブランド力を活かして、高品質・高価格の製品を売り込んでき
 た。しかし、中間層は富裕層に比べると消費額も小さく、ブランドもあまり浸透して
 おらず、彼らは高価格の製品に手が届きにくい。図VI-5からも、中国市場進出後、パ
 ナソニック製品が高価格である現状の一部がみてとれる。

表VI-4 日中主要メーカーの炊飯器の価格帯別オンライン設置台数(国美電器)

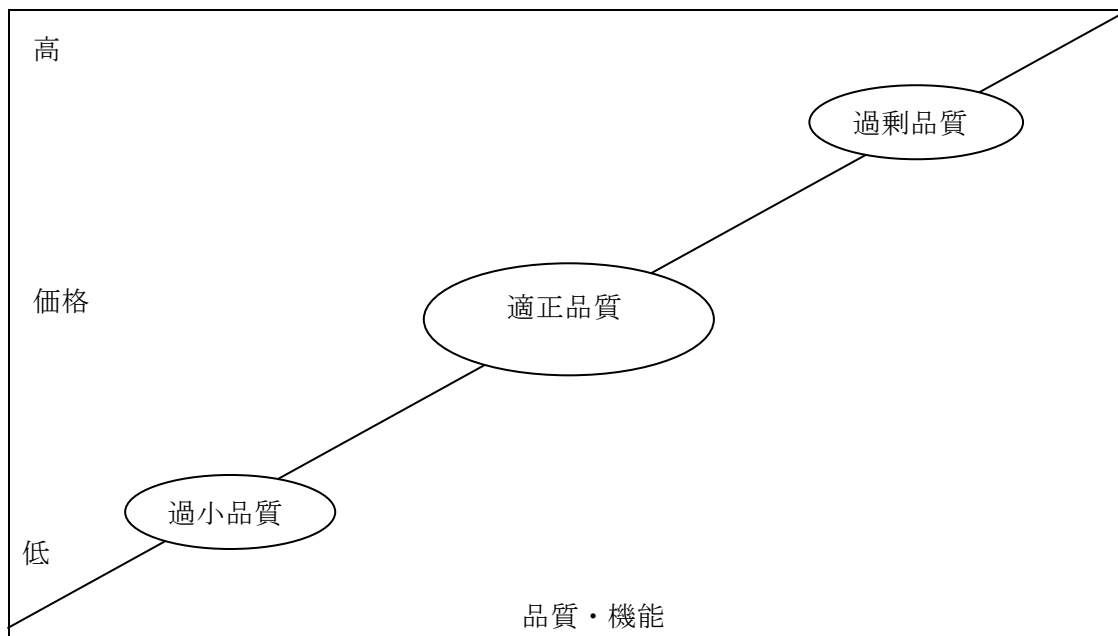
	パナソニック	美的	蘇泊爾
300～500元	2	28	32
800～1500元	23	15	11
2000～3000元	10	3	2

出所：国美電気ウェブサイトより筆者作成。

表VI-4は中国の家電大手である国美電器のウェブサイトに掲載されている価格帯
 別オンライン設置台数を見たものであるが、炊飯器分野では、パナソニックが中国製
 品の美的、蘇泊爾より高価格であることが分かる。中国製品より高価格であるにも関
 わらず、日本市場で売っていた製品あるいは中国の富裕層向けの製品をそのまま中国
 のボリュームゾーン市場へ向けてもシェア拡大は難しい。ボリュームゾーンには「パ
 ナソニックは、品質は良いかもしれないが高くて買えない」と捉えられてしまってい

る危険性がある。つまり、パナソニックは市場で求められる品質レベルよりも高すぎる品質を提供し、それによって高価格となってしまうという「過剰品質」の問題が発生している。この問題を図VI-5に表して論じていく。縦軸に価格、横軸に品質をとると、価格と品質は一般的に右上がりの関係にある。市場には、その市場の消費者が求める機能と価格が存在し、図の真ん中が適正品質にあたる。過剰品質では特殊な小さな市場しか獲得できず、適正品質で最も大きな売り上げが可能となる。この適正品質のレベルは一義的には決まらず、どの程度の品質・価格が適正品質になるのかは市場ごとに異なる。市場の特性は、機能や品質重視の消費者と価格重視の消費者という選好の違う消費者の比率に影響される。パナソニックが今まで得意としてきた日本国内市場や中国の富裕層は、機能重視の消費者によって適正品質のレベルが高くなり、高品質・高価格の製品が適正品質になっていた。そのため、消費者の求める製品とパナソニックが提供する製品がマッチし、成功していたのである。一方で、中国で高いシェアを誇る美的とハイアールの家電製品が日本市場では売れないことも同じ原理である。日本市場の高品質・高価格な適正品質のレベルに、低価格志向の中国家電製品がマッチしなかったのである。しかし、中国家電企業は、そこまで品質は求められていない新興国市場で、この市場の適正品質に上手く対応させ、成功したのである。

図VI-5 適正価格と品質



出所：新宅純二郎（2009）より筆者作成。

経済産業省「2011年版ものづくり白書」によると、BRICs の中間層市場は、2002 年

の2.5 億人から2007 年には6.3 億人(中国2.7 億人、インド1.4 億人、ロシア1 億人、ブラジル1.2 億人) に増加しているという。このように急成長する中国中間層市場にパナソニックが浸透しようとするとき、どのような問題に直面するだろうか。パナソニックは、まず日本市場をベースにしてものづくりを展開した。その後、アメリカなど先進国市場に輸出を開始した。そのとき、直面した問題は、品質が低くて欧米の下層市場でしか競争できなかった。ただし、中国市場に輸出や現地生産を開始すると、パナソニックが直面した問題は、高品質、高価格、中国の富裕層市場でしか競争できないということである。その後、日本企業各社は、コストを上げないようにして品質の向上につとめ、徐々に欧米の上位市場への製品を移行していったのは周知の通りである。つまり、日本企業のこれまでの発展は、コスト上昇を最小限に抑えながら製品市場で上方へと移行するプロセスをたどってきた。しかし、現在の中国炊飯器市場の拡大で直面しているのは、現在よりも下位の市場に対応しなければならない状況である。パナソニックにとって、はじめて下位市場への戦略を本格的に迫られているといえる。中国など新興国市場、とりわけ中間層市場において、しばしば指摘される問題は次の3 つのようなものである。第一に、過剰品質で価格が高すぎる(中国国産の炊飯器販売価格100元~1000元に対し、パナソニック製炊飯器の価格設定が300元~3000元である)、第二に、いくら良い製品を作ってもその製品の良さが理解されない(大都市の家電量販店ほぼ全部専任の販売員が設置している状態で、一部の地域代理店、総合スーパーの売り場に、他の商品も担当している販売員が接客も兼務している体制が多い)。第三に、一部炊飯器の仕様が現地のニーズからずれている。どのようにして、このような問題を克服するかがパナソニックの課題になっている。中国市場でなかなかシェアを伸長させることができない。パナソニックの製品を見ると、必ずしもその製品自体が悪いからだとは思えない例が多い。パナソニックの技術力やものづくり能力は依然として高い。パナソニックの成果が低いのは、技術力やものづくり能力を活かしたビジネスモデルや、ものづくりの価値を販売やマーケティングを通じて、顧客の価値に転換していく活動が不足していることにあると思われる。

中国企業の製品は、価格が安い品質にまだまだ多くの問題を抱えているケースが多い。しかし、その中国市場でパナソニックに対しては、品質が高すぎるのかもしれないが、価格が高すぎるという中国製品とは対照的な評価と、逆の問題を指摘されることがよくある。それは中国市場における日本製品に共通した問題であり、しばしば「過剰品質」の問題として指摘される。つまり、パナソニックは現地市場で求められる品質レベルよりも高すぎる品質を提供しており、それが高価格の原因となっているという問題である。日本向けの製品は過剰品質である。品質と価格は一般的に右上がりの関係にあり、日本向けの製品の品質は良いが、価格も高くならざるをえない。中国の一般的な客はこんなに高い品質を求めておらず、品質を多少犠牲にしても、価格

を安くする方が喜ばれるのである。すなわち、適正品質、適正価格が求められる。しかし、適正品質のレベルは一義的には決まらない。どの品質・価格レベルを支持するかは市場によって異なる。例えば、CD-R の事例で、日本市場では未だに日本ブランドの製品、いわゆる過剰品質といわれた製品が売れている。これは日本市場においては高品質・高価格の製品が適正品質であるということを意味している。海外で高いシェアを誇っているサムスン電子の製品が、日本ではいっこうに売れない理由の1 つには、このような日本市場の特性が影響していると考えられる。同じ製品であっても、市場によって売れ筋が変わってくるのは、各市場での選好の分布が異なるからである。同じ製品であっても、選好が価格重視の消費者と品質・機能重視の消費者がいる。価格重視の消費者は品質・機能より価格を重視するので、中国企業が出すような国産製品を選択する。逆に、品質・機能重視の消費者はパナソニックや東芝の日本製品を選択する。日本市場では後者の消費者の比率が高いため、日本製品が売れ筋になり、中国市場ではその比率が一部の富裕層しか浸透できていないので、中国国産炊飯器のシェアが圧倒的に高い。また、同種類の炊飯器製品であっても、国や地域、あるいは市場セグメントによって、売れ筋製品のあり方は異なってくる。ここでは売れ筋製品の品質・価格の組み合わせを、「適正品質」と呼ぶ。このような考え方を図で示したのが図VI-5である。このようなフレームワークを使って、パナソニックが中国市場を開拓するために必要な製品戦略について提言していきたい。

中国市場を拡大するときに、技術力と高品質だけでは決して成功しない。もう一方で、中国市場は所得レベルが著しく増えているが、日本と比較すると、かなりの差があるが、とにかく価格を安くすれば良いという発想も危険である。価格低下は、市場開拓の第一歩としては重要だが、価格を下げること自体が重要なのではない。中国の消費者が、何に対してどのくらいの価格を受容できるかが重要である。価格を下げることを目的にして、その市場を理解しようとするならば、やはり、長期の成功にはつながらないであろう。新しいからこそ、その市場をよく理解することが重要である。その上で、技術、製造、販売を統一したビジネスモデルでつなげていくことが求められる。パナソニックのものづくり能力を基盤にしながらも、市場からのマーケティング発想を起点にして新興国ビジネスの再構築をはかり、大きな市場獲得につなげられることを期待したい。

このように、ターゲットとしている市場の消費者の求める適正品質と、企業が提供する製品の品質・価格が適合することが、市場獲得の鍵であることが分かる。中国市場において、中国企業は求められる機能を絞り込み、価格を抑えて積極的なプロモーションでシェアを伸ばしてきた。対照的に、パナソニック製品の高価格・高品質は、中国のボリュームゾーン市場の適正品質と乖離が生じている。つまり、中国のボリュームゾーン市場の消費者とパナソニック製品との間にミスマッチが存在しており、こ

のミスマッチを是正することがパナソニックの課題と考えられる。パナソニックが中国のボリュームゾーン市場でシェアを獲得するには、この市場の適正品質に合うような品質と価格のバランスを持った製品を提供していくことが重要となる。これらの中国市場のボリュームゾーンの求める適正品質とパナソニックのミスマッチをいかにして解消していくべきか。この課題には「品質基準の引き下げ」と「品質差の見える化」が重要になる。この際、中国の中間層が求める品質とパナソニックが提供する品質との間のミスマッチを解消する方途を、「現地消費者に関する情報不足」と「パナソニックに関する情報不足」の側面から分析していくことにする。また、パナソニックは現地市場で求められる品質レベルよりも高い品質を提供していることが、高価格の原因となっているということである。パナソニックの中国のボリュームゾーン市場獲得戦略においては、中間層のニーズを調査・分析し、適正な品質・機能と価格の最適な組み合わせを選択することが重要となる。

2. 中間層の増加と消費者の拡大

足元のアジア経済の堅調さに加え、先進国と比較した中長期的な人口動態上の優位性にもパナソニックの目が向いている。日本国内においては、「団塊の世代」が60歳超となり、移民の流入によって人口増が続く米国、欧州においても、これまで消費の中核を担ってきた「ベビーブーマー」が50歳前後となり、高齢化が進んでいる。このような状況下、先進国では、住宅や自動車、家電などの耐久消費財の市場が伸び悩んでいる。

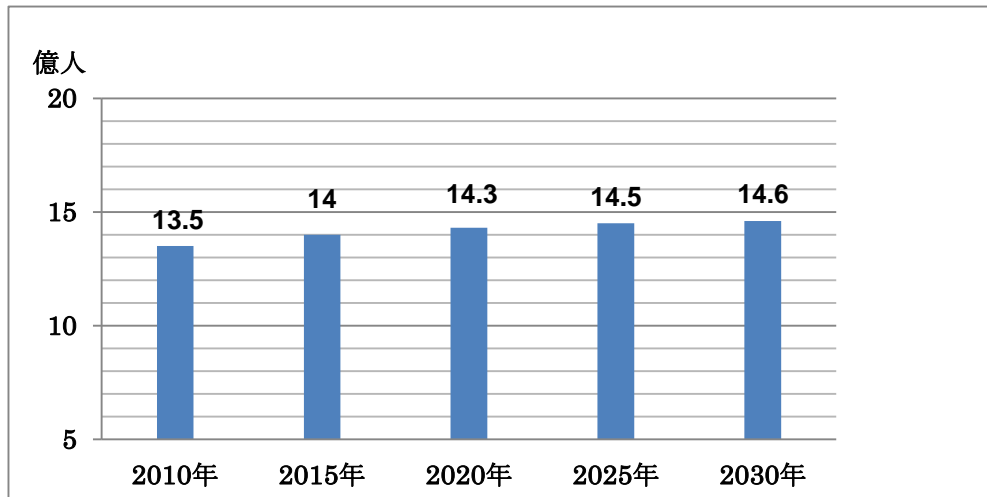
一方、アジアでは、中国は約13億人という若年層主体の膨大な人口を抱えているため、中長期的な内需拡大が期待できる点が、先進国市場の縮小に悩むパナソニックにとって魅力といえるだろう。

現在、トップ層より少し下をターゲットとしている日本企業が多く見られた。具体的には「普段は50元（約800円）のランチを食べ、一生懸命お金を貯めて自動車、日本のブランド家電を買う」、「多少高くても子供には粉ミルクを飲ませたいと思っている」層が日本製品を購入しており、今後、如何にこの層にメッセージを発信していくかが重要になると考えられる。

国連によると、中国の総人口は、2010年の約13億5000万人が、2030年までに、約15億人に達するとみられており、消費市場の更なる拡大が期待できる（図VI-6）。

図VI-6 中国の総人口推移

(単位：億人)



出所：(資料)「アジアの人口増加」国連中位統計、中国のみ抽出筆者作成。

繰り返しになるが、表VI-1が示す通り、アジア・アフリカの新興国における中間層は、2030年に向け23億6000万人へと拡大することが見込まれている。増大する中間層のうち上位3ヶ国は、中国、インド、インドネシアとなっており、3ヶ国で約8割を占めている。

また、中間層を所得により2つに分けて捉えることが市場戦略の構築に当たり有用となる。下位中間層（家計所得5000ドル～1万5000ドル）と上位中間層（家計所得1万5000ドル～3万5000ドル）である。

下位中間層は、貧困から脱し、まさに市場経済に参入し始めた人々から構成される。まず新しい衣服を購入し、必要な家電製品を買い求めていく。テレビ、洗濯機、冷蔵庫、炊飯器など競って購入していくのがこの階層である。最近では、下位中間層まで携帯電話が普及している。

表VI-5が示す通り、2010年から2030年までの推計では、下位中間層はほぼ横ばいで推移する。貧困層を脱し下位中間層に上昇する人口が5億2000万人に上る一方、下位中間層から上位中間層へと上昇する人口も4億6000万人おり、全体としての下位中間層にはボリュームとしてほとんど変化は無い。

表VI-5 下位中間層の推移（2010年～2030年）

（単位：億人）

	2010年	2015年	2020年	2025年	2030年
中国	5.2	5	4.8	4.2	3.8
インド	4.5	4.8	4.9	5.2	6
インドネシア	1.6	1.3	1.3	1.2	1.1
合計	11.3	11.1	11	10.6	10.9

出所： <http://www.nira.or.jp/pdf/monograph31.pdf>（2013/8/22）より筆者作成。

上位中間層は、市場経済を楽しみ、様々な家電製品を購入し、医療、教育などのサービス支出を増加させ、週末や夏期、冬期の長期休暇にレジャーを楽しむ余裕のある人々である。乗用車を購入することも上位中間層入りの一つの目安となっている。

表VI-6が示すように、2010年から2030年までの上位中間層推計では、特に中国、インド、インドネシアで顕著であり、中国で、2010年から2030年までの20年間で3億4000万人の増加が見込まれている、既に高所得層＋上位中間層が2億人に近づきつつあり、中間層の拡大により、中国において、ブランド家電が浸透しつつある。

表VI-6 拡大する上位中間層上位3ヵ国

（単位：億人）

	2010年	2015年	2020年	2025年	2030年
中国	1.2	2.2	2.8	3.2	3.4
インド	0.5	1.2	1.9	2.6	3.1
インドネシア	0.1	0.4	0.5	0.6	0.6
合計	1.8	3.8	5.2	6.3	7.1

出所： <http://www.nira.or.jp/pdf/monograph31.pdf>（2013/8/22）より筆者作成。

中国が成長市場として注目を集めている要因としては、金融危機後も内需拡大策で高成長を維持していること、及び将来的にも人口増による内需拡大が見込めることが挙げられる。

お米を主食としている6割以上の中国人が毎日ごはんを1食以上食べている。米食ライフスタイルの背景に、高級炊飯器のニーズが急成長している中国市場のなか、これまでのパナソニックの中国市場向けものづくりは、富裕層向けに高品質な炊飯器を提供することで市場シェアを獲得するシナリオを展開してきた。しかしながら、富裕層向け製品、およびそのビジネスモデルの水平展開では、今後拡大していく中間所得

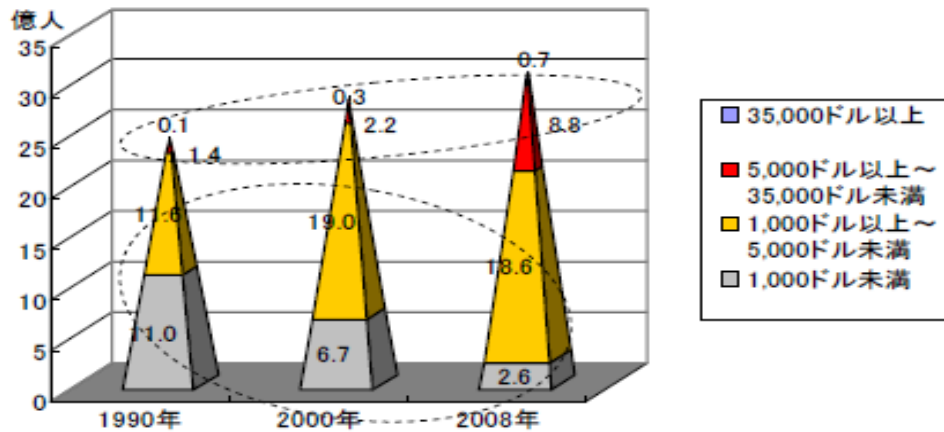
層市場でのシェア獲得・拡大は難しい。富裕層にとどまることなく、中間所得層の市場を獲得・拡大するシナリオを構築する必要があると考えられる。

中国の経済成長が続くことを前提とすれば、2020年にかけて、1、2級沿海部都市の「中間層」が「富裕層」へ、3、4級内陸部都市の「低所得層」が「中間層」へと成長する可能性が高い。このことから、パナソニックには、沿海部の「富裕層」と内陸部の「中間層」の両方をターゲットとして、「二兎を追う」戦略が求められる。1、2級都市に加え、3、4級内陸部にも販売網を広げる動きを、加速させなければならない。また、世代別のボリュームゾーン囲い込みという観点からは、若年層の攻略が重要となる。人口構成上、中国版団塊の世代は30～44歳（約3億5千万人）と比較的若年（日本の団塊の世代は60代前半、米国のベビーブーマーは50代前後）で、改革開放政策後に高等教育を受け、既に社会の中核を担い、所得水準も高い。それに続く一人っ子世代の20代、10代も各2億人のボリュームがある。パナソニック製炊飯器には、こうした若年層を囲い込むためのマーケティング・PRの強化が求められる。

中国市場全体がパナソニック製品に対する需要が年々拡大している、今後数年もアプライアンス分野で30%以上の高成長が続くと予測される。また、従来の機械式炊飯器、マイコン式から省エネ効果の高いIH炊飯器へのシフトもみられ、成長市場として注目を集めるが、パナソニックの販売ターゲットを勘案する際、現在の所得水準が、先進国に比べて大きく見劣りする点に十分留意して戦略を立てる必要がある。

ここで、まず、1990年～2008年のアジアの世帯可処分別の家計人口データを検討しておこう（図VI-7）。世帯可処分所得別に、3万5000ドル以上を「富裕層」、5000ドル以上3万5000ドル未満を「中間層」、1000ドル以上5000ドル未満を「低所得層」、1000ドル未満を「貧困層」と定義して、所得階層の動向を見てみよう。この定義を当てはめると、例えば、日本の場合には、約9千万人（2008年、人口の70%、ユーロモニターベース）が「富裕層」に該当するが、アジアの「富裕層」は、地理的には広範囲にも拘らず、約7千万人（2008年、2009年度版通商白書ベース、国・地域別内訳は未公表）に過ぎない。アジア全体でみると、「富裕層」は2%程度にとどまり、中国沿海部の主要都市など、一部の地域を除けば、パナソニックのメインターゲットとはなりにくい。

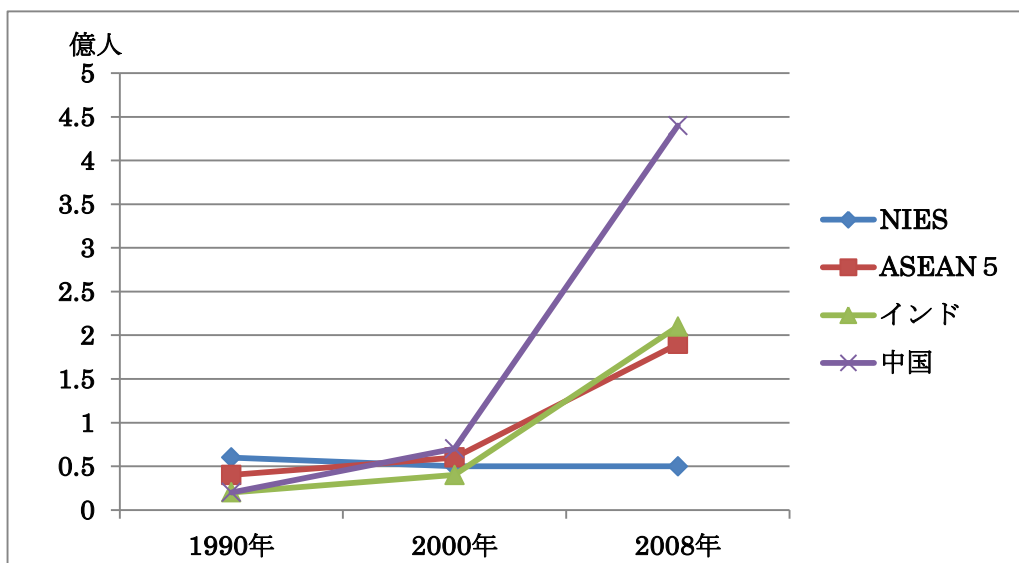
図VI-7 アジアの世帯可処分所得別の家計人口



出所：経済産業省通商白書 2009 年度版

一方、1990 年～2008 年の「中間層」にまでターゲットを広げると、2008 年までに NIES、ASEAN5、インド、中国の規模は約 8 億 8 千万人と「富裕層」の 12 倍以上のボリュームとなる。国・地域別内訳をみると、2008 年時点では、NIES が約 4 千万人、ASEAN5 が約 1 億 9 千万人、インドが約 2 億 1 千万人、中国が約 4 億 4 千万人で続いている（図 VI-8）。加えて、最も人口の多い、いわゆる「中間層」が速やかに上方シフトしようとしており、高所得層の伸びも期待されている。2008 年の「中間層」を 2000 年時点と比較すると、中国は約 6 倍の規模に拡大しており、中国の経済成長が「低所得層」と「貧困層」の所得水準を押し上げることで、これからの中国は「都市中間層」が誕生して、旺盛な消費行動を活性化していく構造が浮かび上がる。

図VI-8 「中間層」のみ抽出

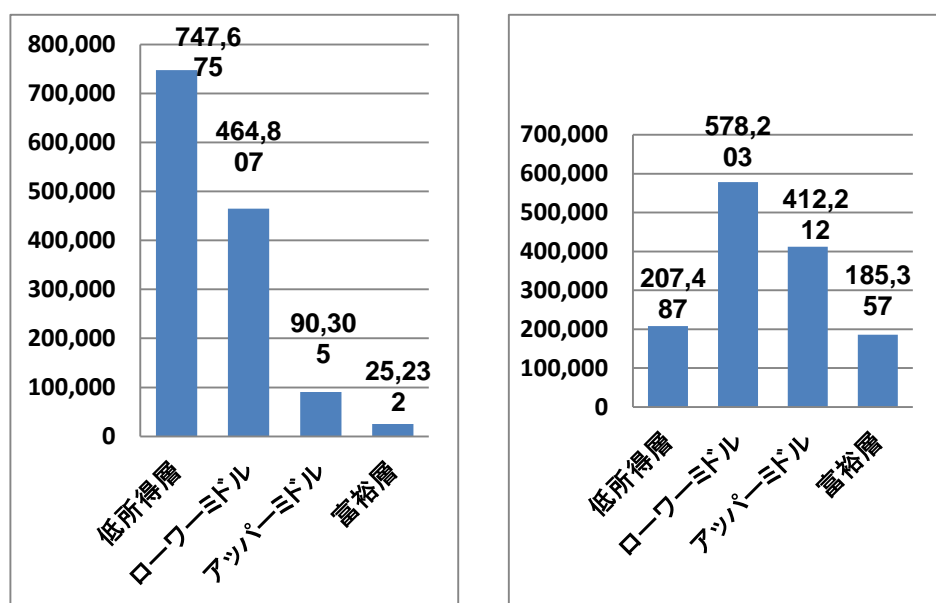


出所：経済産業省通商白書 2009 年度版

つぎ、2011 年以降の中間層データを検討しておこう（図VI-9）。2012 年まで、富裕層と中間層の購買力の差はあると考えられるが、2011 年の時点で中間層の割合が 2010 年比倍増、2012 年には中間層の割合も大きく高まる。今後 10 年の間に、富裕層、中間層人口が増加するという「量の拡大」のみならず、中間層の中でもより購買力の高い上位中間層の厚みが増えてくる。また、「質の向上」も見込めると言えるだろう。勃興する中間層をターゲットに中、高・中価格炊飯器を取り入れる戦略を求められる。ジェトロの推計では、図VI-9 が示すように、中国においては 2011 年のローミドル（5000 ドル超～1 万 5000 ドル未満）4.6 億人が 2020 年には 5 億 8000 万人、アッパーミドル（1 万 5000 ドル～3 万 5000 ドル）が 9 千万人から 4 億 1000 万人に急拡大する。ローミドルとアッパーミドルクラスの割合が高まることによって、ターゲット層も増える傾向があると見られており、「中間層」の囲い込みが、パナソニックにとって重要な戦略課題となろう。

図VI-9 2011 年度(左)と 2020 年度（右）中国の中間層人数

（単位：千人）



出所：JETRO（2012a），p. 49.

最後に、2012 年度のパナソニックのセグメント別売上高、営業利益と利益率は表VI-7 の示す通りである。セグメント別の収益で 1 位のアプライアンス分野売上高 1 兆 5544 億円に対し、営業利益は 665 億円、利益率は 4.3%となり、他の事業をリードしていることが明らかになった。エコソリューションズの売上高が 1 兆 5479 億円と高いものの営業利益はアプライアンス分野より小さい。アプライアンスのなかには、エアコ

ン、洗濯機、冷蔵庫、炊飯器といった白物家電単体に加えて、収益性が高いコンプレッサーなどの主要デバイスの存在も見逃せない。さらにコールドチェーン(生鮮食品を低温で保ち、流通する仕組み)などの業務用システムも収益性に貢献している。こうした製品群が、アプライアンス事業の高い利益率を下支えしているのである。アプライアンス分野の需要は安定した成長が続く(年平均成長率+2.8%)。日本国内では+1.3%と成長性が鈍化している。一方、中国は年率+1%の成長となる。2015年までに、中国では+15%という高い伸びが見込まれている。また、中国の市場シェアはグローバルなレベルではまだ低い、アプライアンス商品の世界需要は平均5000万台以上であることを考えれば、新興国、特に中国市場を中心にまだ需要の伸びが見込まれ、販売機会が大きいとも言える。

表VI-7 パナソニック 2012年度セグメント別の売上高

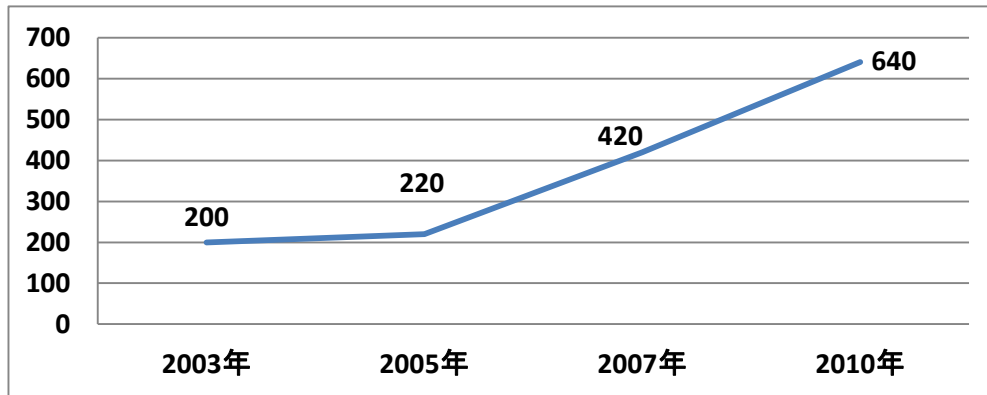
パナソニック 2012年度セグメント別			
単位：億円	売上高	営業利益	利益率
AVC ネットワークス	13,439	199	1.4%
▲ アプライアンス	15,544	665	4.3%
システムコミュニケーションズ	7,409	124	1.7%
エコソリューションズ	15,479	591	3.8%
オートモーティブシステムズ	7,829	166	2.1%
デバイス	13,614	192	1.4%
エナジー	5,923	83	1.4%
その他	14,428	250	1.7%

出所：http://panasonic.co.jp/corp/news/official.data/data.dir/2013/02/jn130201-7/jn130201-7-11.pdf
(2013/4/26)より筆者作成。

野村総合研究所のデータを参考にして、中国市場における炊飯器市場の規模推移図を作成した(図VI-10)。2003年度から2010年度には顕著な伸び率を示している(野村総合研究所、2014:33)。現在、中国炊飯器市場において顕在する問題は、安価なモデルが中国各社から登場し続け、機種と価格の幅も広がって百花繚乱の状態になっていることである。そのなかで、美的のような積極的な投資を行う企業の存在である。しかし、これに対抗できるのは、省エネ技術やデバイス技術などの圧倒的に強い技術を持っているパナソニックである。これらの技術を使った炊飯器は白物家電の中でも市場性があると判断できる。

図VI-10 中国の炊飯器市場の規模推移

(単位：億円)



出所：野村総合研究所（2014）より筆者作成。

中国市場はグローバルブランドの激戦区である。どんなに市場が広く潜在消費者が多いと言っても可能性のある消費者を選定し、差別化されたポジショニング戦略を持っていないならば、市場からは追い出されるしかない。パナソニック製品の中国市場展開は目標とする顧客を対象にして明確なポジショニング戦略を立てなければならない。

3. 中間層に対するアプローチ

第1節中間層獲得にむけた検討の意義と背景ではパナソニックが中国市場で十分なシェアを確保できていないということに関して、中国の中間層が求める機能と日本製品にミスマッチが存在していることに原因があることを論じた。ここでは、中国の中間層が求める機能と日本製品にミスマッチが存在する原因について論じていきたい。このミスマッチを引き起こしている原因は大きく分けて「現地消費者に関する情報不足」と「パナソニックに関する情報不足」の2つが存在すると考えられる。パナソニックと中国市場のボリュームゾーンとの間に存在するパナソニック製炊飯器に対するミスマッチを埋めるために、「パナソニックに関する情報不足」という側面からアプローチしてみよう。「パナソニックが現地消費者に与える情報不足」とはつまり、中国の消費者がパナソニック製品を知っていても、その製品には価格に見合う性能を持ちあわせている、ということを理解していない、すなわち、パナソニックは中国の消費者に対して自社製品の十分なプロモーションが行えていない、ということである。

実際に、パナソニックのプロモーション活動の現状として、消費者はプロモーションが十分ではないと感じている。パナソニックに対する消費者へのグループインタビュー発言からは、「美的は家で使っているが、美的のほうがプロモーションがよい。」（中国40代女性）というような意見や、「パナソニック家電はプロモーションをして

も、少数のテレビ番組に限られるような気がする。」（中国 30 代女性）という意見がある。消費者の現地ニーズとパナソニックとのミスマッチを解消するには「裏の競争力」も重要であるが、グループインタビュー発言からも分かるように、プロモーションなどの目に見える「表の競争力」も非常に重要である（経済産業省、2013：27）。

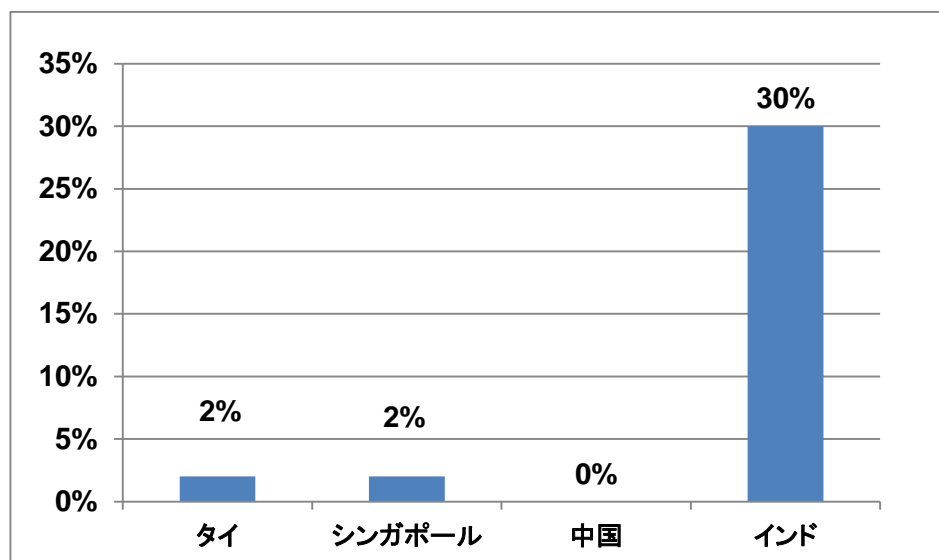
それでは、中国市場においていかにしてパナソニック製品をプロモーションすればよいのだろうか有効な手段のひとつとして「見本市」を事例として取り上げ、考察していくこととする。経済産業省では、パナソニックのアジアのボリュームゾーン獲得支援を目的に、平成 23 年 3 月に「アジア消費トレンドマップ」を作成し、拡大するアジアの中間層の消費実態調査を行い、8 月には「アジア消費トレンド研究会」を設置した。「平成 23 年度アジア消費トレンド研究会報告書」によると、消費トレンドの調査対象となったアジアの 4 カ国（中国、シンガポール、タイ、インド）において、パナソニックは、基本的には品質が高く、技術が優れているというポジティブなイメージが抱かれている（表Ⅵ-8）。しかし、具体的なパナソニック製品の理解やブランド認知は十分に進んでおらず、「パナソニック製品について知っていることがあるか？」のアンケートで、ムンバイでは調査対象者の 30%が「一つもない」と回答している（図Ⅵ-11）という結果からは、有効なプロモーションが行われていないことが伺える。

表Ⅵ-8 アジアにおけるパナソニック製品に対するイメージ

	n 数	1位	2位	3位	4位	5位	6位
▲中国	50	品質が良い 88.0	信頼できる 80.0	デザイン が良い 78.0	多機能74.0	技術力が ある/高 68.0	高価格 66.0
タイ	50	品質が良い 74.0	技術力があ る/高い56.0	現代的 52.0	信頼できる 46.0	高価格 36.0	デザイン が良い 32.0
シンガ ポール	50	品質が良い 82.0	信頼できる 80.0	技術力が ある/高 74.0	高価格66.0	デザイン が良い 62.0	壊れにく い54.0
インド	50	品質が良い 70.0	信頼できる 56.0	使う人の ことを考 えている 48.0	高級感48.0	デザイン が良い 46.0	現代的 42.0

出所：経済産業省（2011）より筆者作成。

図VI-11 パナソニック製品について知っていることが一つもないとの回答率



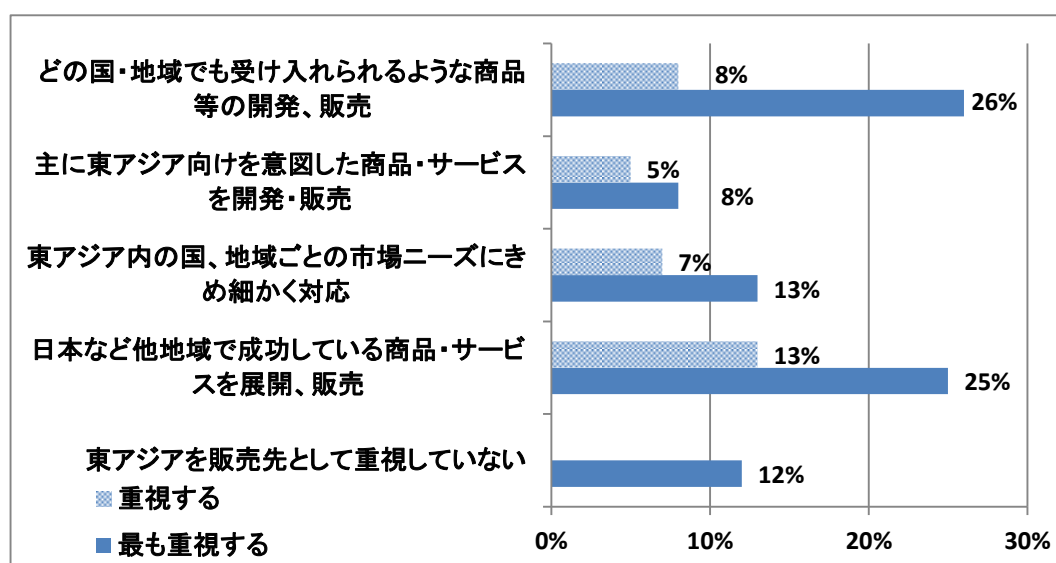
出所：経済産業省（2011）より筆者作成。

また、パナソニック製品について知っていることが一つもないとの調査において、中国では0%、タイとシンガポールでは約2%、インドでは約30%の消費者がパナソニック製品について知っていることが一つもないということが明らかになった。これは「いくら良い製品を作っていてもその製品の良さが理解されない」と「そもそも製品の仕様が現地のニーズからずれている」といったパナソニックの課題が指摘されている。中国を含む、新興国市場に取り組むパナソニックの多くは新製品開発研究機関をほとんど日本に残していることが多く、製品の仕様が現地のニーズを反映できていないこと、それにより過剰品質の製品を提供してしまっていることの要因となっていると考えられる。これにより消費者が求めている製品とパナソニックの間に価格設定等のミスマッチが存在していると考えられる。つまり、そのような市場でパナソニック製品の良さや価格に見合う価値を理解してもらえることに成功すれば、さらに大きな市場を獲得できることが予想されよう。「パナソニックと中国ボリュームゾーン市場が求める製品にミスマッチが存在している」という問題を克服するために「裏の競争力」を高める手段として「中国杭州市内にアプライアンスの研究・開発拠点の現地化」に焦点をあてて分析する。また、「表の競争力」を高めるために、「現地消費者に関する情報不足」を克服する有効なプロモーション手段として「見本市の開催」を新たに提言する。

パナソニックの「現地消費者に関する情報不足」、それはすなわち、パナソニックは中国の消費者のニーズをしっかりと把握できていないということである。戦後、日本の製造業は、まず日本市場の復興をもとに、ものづくりを展開した。その後、アメリカなどの先進国市場に輸出を開始したが、その時日本企業の多くが、日本製品の品質

の低さから、欧米の下層市場でしか競争できないという問題に直面した。そこで、日本企業各社はできるだけコストを上げないようにして品質を向上させることにつとめ、徐々に欧米の上層市場に製品を移行させていった。つまり、日本企業のこれまでの市場獲得戦略とは、最低限のコストの上昇で最大限の品質・機能の上昇を実現させるというものであった。そして、現在日本企業の東アジア市場における販売戦略についての調査結果では、アジアを販売先として重視すると答えた日本企業は約9割にものぼる。現在、パナソニックが市場シェアの拡大において直面している状況は、中間層あるいは下位中間層市場に対応しなければならないということである。こうした市場に対する戦略は「どの国・地域でも受け入れられる製品の開発・販売」や「日本など他地域で成功を収めている製品の展開・販売」といった回答が多く（図VI-12）、アジアの中間所得層に対して日本向け・欧米向けと同等の品質の製品を投入する動きがみられる。

図VI-12 東アジアにおける日本企業の事業戦略



出所：経済産業省ものづくり白書（2011）より筆者作成。

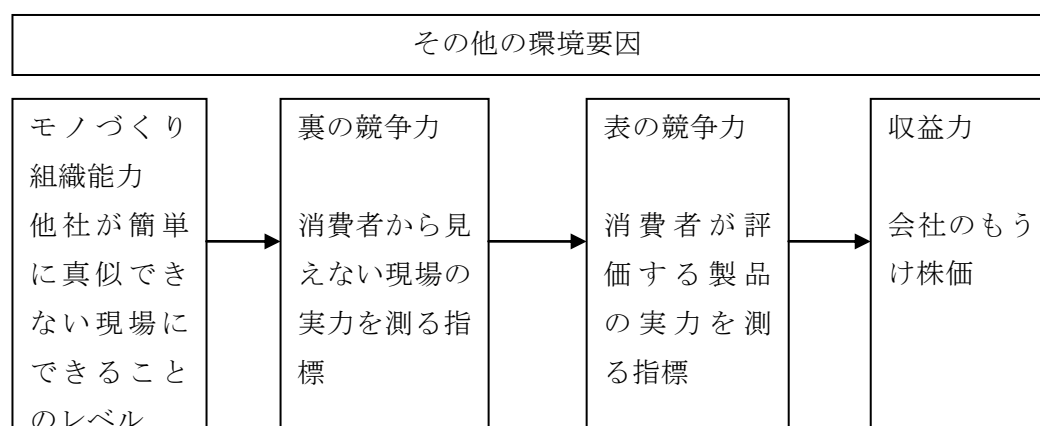
急成長している中国のボリュームゾーンに対して、パナソニックによって先進国向けに生産された製品は、中国の消費者にとって必要のない機能まで付加されている場合が多い。製品にたくさんの機能を加える、それは製品の付加価値を高めることとなるので製品自体の価格は当然高くなる。つまり、中国の一部消費者にとってパナソニック製炊飯器は性能が良いが、過剰な品質の製品を過剰な価格で販売していることになる。しかし、成長する中国のボリュームゾーンに対し、このような販売戦略を行ってきた結果が、第1節で見た現在のパナソニックのシェアに表れている。表VI-3、図

VI-4を見て分かるようにパナソニックの中国市場に対してのシェアは決して高いとは言えない。それはすなわち、必要な機能、不必要な機能を見定め、不必要なものはそぎ落として、それを適正な価格で販売することが求められているのである。このことから、中国のボリュームゾーン獲得に際し、中国の消費者のニーズを細部までくみ取り、消費者に対し、不必要な機能を見定め、それをそぎ落とし、適正価格・適正品質の製品を供給すること、すなわち消費者にとっての価値をいかに現地目線で訴求するのが重要であると考えられる。これは、日本が戦後行ってきた自分たちよりも上位の市場に対しての高付加価値製品の提供といった販売戦略とは正反対であり、自分たちよりも下位市場に対して必要な機能、不必要な機能を見定め、ニーズに合った製品を提供するというような販売戦略が必要とされている、ということである。続いてパナソニックが中国の消費者のニーズを取り込むために何が必要か述べていくことにしよう。

気候や文化的な背景が日本と大きく異なるため、事前の調査などを積極的に実施し、中国の消費者のニーズに合わせて商品・サービスをカスタマイズし、展開していくことが求められる。また中国の国土が広いという地理的な問題もあり、流通を1社に任せるのではなく、各地域に強い流通業者の活用や自社流通を上手く組み合わせながら、各地域での販売網の構築に取り組む必要性も指摘されている。

中国の都市部、内陸部では富裕層が増え、近年ショッピングモールが数多くオープンしており、休日にはエアコンが効いていることから家族で訪れることが大人気となっている。地方では娯楽やレジャー産業がそれほど発達していない地域が多く、テレビ、ラジオなどのメディア媒体が主要な娯楽となっており、そういった地域的な特性を捉えて、様々な催し物を実施し、広告戦略を打つことも有効であろう。

図VI-13 もの造りの組織能力とパフォーマンス



出所：新宅純二郎（2009）より筆者作成。

図VI-13は、製造業の収益力を決める要因を「表の競争力」、「裏の競争力」、「もの造り組織能力」の3階層で捉えようという枠組みである。ここで「表の競争力」は顧客の目に見える価格や性能、ブランド、広告の効果等のことを言う。「裏の競争力」は「表の競争力」とは反対に生産性やコスト、リードタイム等であり、顧客の目には見えないものである。しかし、この裏の競争力は顧客が製品の価値を判断するときには直接関係しないが、顧客の目に見える表の競争力に影響を与えている。低コストの実現によって競合他社よりも低価格での販売が可能であり、生産リードタイムが短いことで顧客満足度を高めることができ、開発リードタイムが短いことで顧客のニーズにあった製品をタイムリーに市場に出すことが可能になる。つまり、パナソニックが表の競争力を上昇させるために欠かせないのが裏の競争力である。さらに、この裏の競争力に影響を与えるのが「組織能力」である。高い組織能力が高い裏の競争力を生み出し、それが高い表の競争力につながり、結果として顧客に支持されて高い収益につながるということを上図は表している。

しかし、必ずしもこういった裏の競争力や組織能力が高い企業が市場シェアを獲得でき、逆に裏の競争力や組織能力が低い企業が市場シェアを獲得できない、というわけではない。それは裏の競争力や組織能力から生み出される表の競争力がターゲットとする市場にとって魅力的かどうか、ということに左右されるからである。こういったことを踏まえて現在のパナソニックが中国ボリュームゾーンへ投入する製品の特徴を見てみると、先述したように、パナソニックは中間層に対して日本・欧米と同じ製品を投入しようとする動向にある。これではボリュームゾーンの需要に対して過剰品質な製品を供給しており、ボリュームゾーンにとって魅力的ではなく、表の競争力が十分に発揮されていない。さらに、パナソニックを先進国市場に焦点をあててみると、高付加価値の製品を開発していることから裏の競争力は高いと推測できるが、パナソニックをボリュームゾーン市場に焦点を当てて考えてみると、顧客のニーズをくみ取った製品を提供できていない。また、開発リードタイムが長い、ということは中国ボリュームゾーンに対してはパナソニックの裏の競争力も十分に発揮できていないと考えられる。表の競争力、裏の競争力、この2つの競争力がボリュームゾーン市場に対して十分に発揮できていないことが、中国市場における十分なシェアの確保につながっていないと考えられる。

「現地ニーズを汲んだ製品開発が可能」、「現地部品の活用でコストダウンに繋がる」のメリットとして、パナソニック中国研究センター（2005年）⁴⁰、パナソニックHAR&Dセンター杭州有限会社（2009年）⁴¹は、2005年に上海で、中国で生活する人たちにに関する研究、調査を行い、それを製品の企画に結びつける役割を担った「中国研究セ

⁴⁰ <http://ascii.jp/elem/000/000/199/199808/>（2013/07/08）

⁴¹ <http://news.livedoor.com/article/detail/4255468/>（2013/07/08）

ンター」を設立した。中国研究センターによる製品開発の成果として挙げられるものが「スリム型冷蔵庫」である。同センターでは300件の中国の家庭を調査し、その結果、中国の家庭ではキッチンに冷蔵庫を設置している家庭が56%、リビングやダイニングに設置している家庭が37%にも上がることが判明した。リビングやダイニングに冷蔵庫を設置する理由が、中華料理は油を多く使用するので、油污れの掃除をより効率的に行うためにキッチンを小さく作る傾向があり、そのためキッチンに冷蔵庫を置くスペースが確保できない、という中国の食生活と関連したものであることが明らかになった。しかし、冷蔵庫を置くスペースが全くないわけではない。パナソニックがそれまで投入していた冷蔵庫の最小幅は60cmであり、これでは調査した家庭の3割に設置できなかったが、最小幅を55cmに縮めれば調査したすべての家庭に設置できることがわかった。そこで、230リットルながら55cm幅のスリム型の冷蔵庫を開発、販売したところ210～230リットルの冷蔵庫の販売実績は10倍に拡大した。

さらに、パナソニック株式会社ホームアプライアンス社（以下HA社）は、中国市場における白物家電商品力の強化に向けて市場に密着した研究開発活動の加速により中国市場における白物家電の商品力を強化するとともに、白物家電事業のグローバル展開を支えるグローバル研究開発拠点として、2009年6月30日付で、中国杭州市に「パナソニックHA R&Dセンター杭州有限会社」を設立した。そこでは①洗濯機、掃除機、炊飯器、温水洗浄便座等を中心とした白物家電の開発・設計、②材料や制御を中心とする共通基盤技術開発、新規商品の先行開発、③大学・研究機関との共同研究を通じた産学連携推進を予定しており、市場に密着した商品開発を徹底するとともに、共通基盤技術開発の新設、強化により、グローバルな白物家電製品を支える技術開発を行う。市場に密着した商品開発のために、中国の白物家電製造会社との連携はもちろん、先述した中国生活研究センターとの緊密な連携により、商品の設置や使用状況、消費者の生活実態や変化を踏まえた商品開発を行う。

パナソニックのように、研究・開発拠点の現地化に力を入れているほかの日本企業もあるが、まだまだ研究・開発拠点の現地化を進める余地はあると思われる。研究・開発拠点を現地化することによるメリットは、日本で研究・開発を行うよりも現地ニーズの把握が容易となり、加えて現地の優秀な人材を獲得し、現地市場についての顕在的なニーズだけではなく、潜在的なニーズをもくみ取ることが可能になる。また、現地市場で受け入れられている製品を徹底的に競合他社製品と比較評価し、その市場での適正な価格・品質を把握し、その範囲内で競合他社と差別化を図った製品開発も行えるようになる。こういったことから、現在のパナソニック製品と中国市場のボリュームゾーンとの間に存在するミスマッチを埋める有効な手段として、研究・開発拠点の現地化の推進ということが多大なる可能性を秘めている。それはすなわち、市場のグローバル化に伴い、生産拠点や販売拠点のグローバル化だけでなく、研究開発の

グローバル化が求められる、ということである。研究・開発拠点の現地化がもたらす利点はほかに、現地企業・現地進出のほかに日系家電企業との取引が有利になり、そういった企業から日本で生産される部品よりも安価なものが入手でき、製品のコスト削減にも繋がる、というものもある。

気候、地域別食生活などにより、商品に求められる特製が日本市場あるいは中国の富裕層市場と異なることが多い。それを踏まえた上で、どのような人々をターゲットにした商品を開発するか、プロモーションするかが重要になる。

また、市場ニーズの把握、内販は中国人でなければ難しいとの声があって、中国市場では中長期的に中国人材を幹部として養成することが必要となる。中国人材はワーカー、マネジメント層ともに人の流動性が高く、会社に対するロイヤリティが、日本とは違うことから、人材の確保と育成に苦勞している。また、給与に対する要求が強く、高い給与が得られないと簡単に辞めてしまう傾向がある。その対応として、社員一人一人に対し自社の将来性と個々の社員の役割を説明し、理解を得る必要がある。

中国市場におけるパナソニックの企業活動の分析を通じて、中国で拡大する中間層の獲得のためには、5つのアプローチ方法があることが明らかになった。

① 富裕層にまずアプローチし、その後、上位中間層に下りていくアプローチ

繰り返しになるが、中国における富裕層（家計所得3万5000ドル以上）は2011年で既に2万5232人であり、2020年に向けて18万5357人へと拡大することが見込まれている。

富裕層の生活は、日本の一般的な生活と全く変わらないものとなっており、日本の生活用品がそのまま消費され、日本と同じような教育、医療、文化、ブランドなどのサービスが需要を集めている。こうした高所得層に対しては、現地における嗜好に合った製品を生産するための現地製造拠点を設置し、販売網を広げていくアプローチがある。日本からの輸出販売の場合には、現地販売価格は、日本で一般的な流通価格の約2倍とならざるを得ないが、現地生産に切り替えた場合には、日本の流通価格と同じか、場合により、日本よりも低価格での提供が可能となる。日本と同価格ないし若干安い価格での提供が実現した途端に、製品の購買層は高所得層から上位中間層に一気に拡大する。

パナソニックの販売製品を既に、中国の工場で生産しており、中国への輸出品を現地販売に置き換えるだけで対応ができるため、うまく中国国内の流通ラインに載せることができれば収益性は高い。ただし、中国における国内流通へのアプローチは、様々な現地の慣習、道路状況、交通機関があるため苦勞が多く、市場拡大にあたっては、物流問題も考慮に入れる必要がある。

② 下位中間層にまずアプローチし、その後、上位中間層に上がっていくアプローチ

下位中間層は、家計所得5000ドル～1万5000ドルであり、1人当たり所得が3000ドル

以下の、いわゆるBOP層⁴²と重なる部分が多い。

中国経済の急成長の中で、多くの下位中間層は上位中間層に上昇していくことが見込まれており、下位中間層に対して商品を販売し、商品に慣れ親しんでもらうことは、将来の上位中間層向けのビジネス拡大に向けた準備として有用である。

③ 上位中間層への直接アプローチ

上位中間層は爆発的に増大しており、パナソニックにとっては無限の市場のように感じられる。ただし上位中間層 1 人 1 人の購買力には限界がある。また、上位中間層は、パナソニックのアフターサービスに対し多くの需要を有しており、こうしたサービスの提供は、当然、中国にアフターサービスの拠点を設けて、アフターサービスを行う必要がある。中国において急激に普及しつつあるインターネット販売やテレビ通販を利用することも検討すべき課題である。

④ 中国の消費者ニーズの把握（ローカルフィット）

中国の数百万、数千万の消費者を相手に商売をするのであるから、市場ニーズを的確に踏まえた商品開発が必要となる。商品を市場ごとにカスタマイズしていくためには、大きな市場には製品開発センターを設け、消費者ニーズを把握し、市場ごとに最適な製品（ローカルフィットした製品）を供給していく必要がある。

⑤ 適切な現地化の推進

消費者向けの製品販売、サービス提供においては、流通網の整備、対面販売の指導、クレーム対応など現地人材でなければ十分な対応のできないことが多い。現地人材の養成、登用の巧拙が利益を左右することが常であり、また、日本に留学した優秀な人材を如何に獲得するかがパナソニックの成長を左右する。中国の人材を安価な労働者としてしか捉えない場合、中国市場では受け容れられることはない。パナソニックの今後の発展は如何に中国市場のボリュームゾーン市場を獲得するかにかかっている。アメリカでのビジネス展開において英語を話し、アメリカ文化を理解することが当然の前提であることと同様、巨大な中国市場に参入するためには、現地語を話し、現地文化を理解することは必須である。こうした人材を養成し、準備することも中国の消費市場攻略のための必要条件である。

小括

最新の製品技術情報を宣伝するために、見本市開催の視点から、JETRO（2012 年）「見本市と展示会」では、近年、経済成長著しいアジア諸国で見本市の開催が活発になっている。中でも、中国や韓国、香港、シンガポール、タイなどで盛んになっており、市場経済の活性化がアジア各地での見本市の開催ブームを醸成し、国境を越えて出展

⁴² 「The Next 4 Billion」（IFC）においては 1 人あたり年間所得が 3000 ドル以下の世代を BOP 層として定義している。

者や来場者の獲得競争が激化している。

また、アジア諸国における見本市、展示会開催件数のデータを分析すると、特に 2005 年～2010 年の 5 年間に中国で見本市、展示会が開催された件数は 3800 件から 5400 件に上り、非常に活発である。

こうした見本市や、展示会では、最新の製品技術情報が発信される点、日本家電メーカーは自社の技術水準の高さを顕示するために、見本市や、展示会を有力な広報ツールと位置づけ、テスト・マーケティングの機会として重視しなければならないという意見も述べられている。さらに、技術、品質などの情報発信力は、展示による情報発信だけではない。併催されるセミナーや講演会によってその価値は一層高まる。また、出展者側からのみならず、多様な情報を有する来場者からあるいは出展者同士の交流によっても様々な情報が交換される。

第 1～3 節の研究内容を踏まえて、販売促進戦略について、パナソニックは今まではほとんどチラシ、パンフレット、カタログなどを各販売店頭に置き、雑誌広告や飛行機の機内誌に掲載し、特定エリアで帯番組を同じ時間に放送している。大都市の家電量販店に専任の販売員を配置しているが、地域代理店、総合スーパーの売り場に専任の販売員がいない。また、他の商品も担当している販売員が厨房用具商品の接客も兼務している体制が多い。日本企業としてはかなり大規模な広告、宣伝活動を実施しているが、大都市では中国企業、欧米系を含めての広告活動が非常に大規模であるため、ある程度の広告宣伝規模でなければ、かき消されてしまうことを十分に考えられるだろう。パナソニック製炊飯器の特徴として、使い勝手・調理機能がユーザーに理解できないため、中国大都市や地方都市で頻繁に炊飯器の実演プロモーション、或いはもっと徹底的な集客、街頭デモンストレーションを行う必要があると思われる。ニーズを取り入れた製品の販売を拡大していくにあたって直面する「現地消費者に関する情報不足」を解消するための手段として、近年世界各国の都市で活発に開催されている見本市がある。見本市の開催とマスメディアを使った宣伝・広告を比較し、中国のボリュームゾーン内でのパナソニック製品や日本文化に対する認知度や、購買意欲を高めるための手段としての見本市の有効を検討しておこう。

パナソニック製品と中国のボリュームゾーンが求める製品とのミスマッチを引き起こす「現地消費者に関する情報不足」を改善するための手段として、プロモーション戦略を論じた。中国市場では中国、他国企業との市場獲得競争が激しく、市場獲得にはさらに一層パナソニックの認知度を上げることが不可欠である。現地消費者が日本製品を知らない、もしくは知っていても、その製品は価格に見合う性能を持ち合わせている、ということを理解していない。その要因としては、「パナソニックが自社製品のプロモーションを十分に行えていない」ということが挙げられる。実際に、パナソニックのプロモーション活動の現状として、消費者はプロモーションが十分ではない

と感じている。中国市場に進出し、中国企業或いは他国企業と競争して市場を獲得していくためにはプロモーション力の強化が不可欠であると言えるだろう。

実際に中国の消費者にパナソニック製品を利用してもらう手段として何が挙げられるだろうか。第3節で取り上げた「見本市の開催」の他には「マスメディアを用いた宣伝・広告」が挙げられるが、見本市とマスメディアを用いた宣伝・広告ではどちらが有効な手段となるのであろうか。

まず、見本市のメリットについて考える。見本市では実際に製品を手に取りその品質を確かめることができるという利点がある。パナソニック製品の品質や技術は優れていると多くの人が認識しているので、それを実際に手に取り操作することでパナソニック製品の良さをよりアピールすることが可能になる。また、見本市はパナソニックが商談を行う場であり、そのビジネスチャンスを求めて海外から多くのビジネスパーソンがやって来る。そこで重要になるのがスケールメリットである。それは、多くの人が集まれば出展する家電企業数も増加し、出展する家電企業数が増加すれば多くの人が集まるという、好循環をもたらすスケールメリットである。そして、そのスケールメリットを発揮する際に重要になるのが見本市の規模である。見本市を開催する際に重要な点は、その見本市にどれだけの家電企業、業界関係者が足を運んでくれるかということである。見本市では face to face な交渉を行うので、来客数が多ければ多いほどパナソニックの製品・技術を知ってもらえることになり、商談の機会も増加する。一つの場所に一同に家電企業が集まることにより、出展家電企業同士の交流も期待できる。そこから技術革新が生まれるという可能性もある。また見本市に出展することで、現地で実際に消費者の生の声を聞くことができ、消費者ニーズの把握にも有用である。したがって、積極的に見本市への出展は、販路拡大、市場調査に非常に有効な手段の一つであるといえる。さらに、見本市を開催することで開催地にも経済効果をもたらす。近年、世界各地で見本市が盛んに開催される大きな理由は、見本市のもたらす経済効果が大きいためである。例えば中国で日本製品の見本市が開催されることを考えると、見本市を円滑に行うためのスタッフなど現地の雇用が創出される。見本市に参加する日本企業はブース設営にかかる費用、資料代等の支出の他に、中国での宿泊費、交通費、飲食代などの出費も行われる。したがって、その見本市が大きいものであるほどその支出総額は大きいものとなり、見本市が行われる地域の経済活性化ひいては地域活性化につながることを期待できる。

他方、マスメディアを使った宣伝の場合を考えてみる。たしかにテレビCMなどにおける宣伝広告はブランドや製品の周知を図るには大きな効果がある。しかも中国のテレビ普及率は非常に高く、これからも新居引越しなどによって、テレビ普及率（1世代2～3台）が上昇していくことは十分予想されることではあるが、テレビCMなどの媒体として見るよりも実際に手に取ってもらう方が消費者へのパナソニック製品に対

する理解が進むと考えられる。また、リードエグジビションジャパン株式会社の石積氏は以下のように述べている。「世界各国が見本市に真剣に取り組むのは、企業にとって最も効率的な販売の手段だからです。また、先述の通り、見本市は開催地域にも定期的かつ長期的な経済効果をもたらす。さらなる要素として、グローバル化によるモノと人の移動の加速化、自由経済の発展、さらには「見て、触って、会話してモノを買いたい」という本能への回帰が指摘されます。実は 10 年前の欧米では、「(インターネットの発展によって) 見本市は今後衰退する」という説が流れたが、実際は逆で、インターネットによってむしろ見本市がより告知され盛んになったといえます」⁴³。

広告に投資してブランド力を高めるだけでは、消費者はそのブランドを知ることができるが、それが直接パナソニック製品の売り上げ増加、市場シェア拡大に結びつく訳ではない。したがって、マスメディアを用いた宣伝・広告が有用であることは認められるが、見本市に出展することによるメリットの方が大きいと考えられる。

上記のようなメリットが認められて見本市が世界各地で開催されるなか、アジア消費トレンド研究会の実証事業として、平成 22 年 3 月にインドにおいて、「日本のブランドを知る、日本のライフスタイルを感じる！」をテーマに初の官民合同ジャパン・ブランド総合展示イベント“Feel Japan Style in India”が開催された。以前から、現地国が開催する見本市に日本企業が出展することは見られたが、日本政府が海外で自国製品の見本市を開催することで海外進出企業を支援することはほぼ見られなかった。この展示イベントは、中間所得層が多い情報発信都市ムンバイのショッピングモールで実施され、ジャパン・ブランドを代表する企業が合計約 100 品目の日本製品・サービスを展示した。調査においては、調査対象を一般消費者（世帯収入中級以上）、学生、バイヤーの 3 カテゴリーに設定し、インドの住宅環境に日本製品を展示した会場をツアー形式で案内し、製品の特徴、想定価格等の説明の上、アンケート形式でヒアリングを行っている。

調査結果によれば、展示会を通じ「日本製品の特徴を理解できた」「日本製品への興味が高まった」と答えた一般来場者、学生はそれぞれともに 90%、80%を上回る結果となり、日本製品について情報が不足している、インドの消費者にとって有効なプロモーションとなったことがうかがえる。「日本製品への購入意向が高まった」と答えた一般来場者は 89%、学生で 70%と、日本製品の高品質性などの「価格に見合う価値」を知ってもらうことが販売量増加、市場獲得につながるということを示す結果となった。

展示商品の品目ごとに「あなた(お宅)がお持ちの商品をすべてお知らせください。」、さらに「あなたはこの商品に興味がありますか」を聞いたヒアリング調査では、調査

⁴³ RIETI (2008) <http://www.rieti.go.jp/jp/events/bbl/08071701.html> より引用。

対象 30 品目の中で、男性の所有率が 50%を越える品目が 11 品目あり、それぞれの品目で「興味がある」と答えた回答者の割合は全体の 77～91%と高かった。女性については 6 品目、そして、興味を抱いた人は 78～95%の割合となった。現在所有率が 5 割を越えている商品でも日本製品を良く知った上で約 8 割以上の人が興味を示したことから、買い替えの可能性を感じさせる結果となったと言える。また、現在所有率が 3 割未満で、かつ「興味がある」と答えた割合との差が 50%以上である品目は、男性では 13 品目、女性では 12 品目となった。この結果からは、今後これらの多くの品目において新市場が獲得できる可能性が感じられる。アジア消費トレンド研究会は、今回の見本市の成果を踏まえて「日本商品・文化をトータルで見せることは、理解促進、興味関心・購入意向アップに有効」「日本商品・文化を現地に適合させて展示することが重要」と総括している。現地国が開催する見本市に日本企業が製品を出展する際には、他国製品との価格等の比較の中にあるため、ひとえに日本製品の良さを理解してもらうことは難しい。このイベントでは日本製品のみが展示されており、今回のように様々な領域の製品・サービスを一堂に会してアピールすることの方が効果的であると言える。また、この展示では、典型的なインド家庭の間取りをイメージしたモデルルームに日本製品・サービスを展示した。このことがインドの消費者に「生活実感」に即した理解を促したと考えられる。中国での見本市の開催における今後の課題としては、一方的なイベントに終わらせない展開が必要となる。今回はインドで開催されたが、今後も中国や他の新興国でも展開していくためには、現地の消費者のニーズやライフスタイルにあわせた展示製品・サービスの選択が求められる。そのためには、調査を含めた、来場者からの製品・サービスのフィードバックの仕組みを充実させ、研究開発に反映させることが重要である。例えば、「価格提示前と価格提示後での購買意向の変化」のヒアリング結果からは、購買意向が大きく低下する製品では効用に比した価格が高いと判断されていることになるので、生産段階での機能の絞り込みを含めた価格の引下げが必要であると言えよう。さらに、来場者は一般消費者が中心でバイヤーが少数と、BtoC 向けの見本市であったが、今後のビジネスにつなげるためには BtoB 向けの見本市の併走が不可欠である。政府が支援する官民合同日本製品見本市の開催はまだ始まったばかりであり、現段階でその効果を実証的に計測することは難しい。しかし、企業にとって、新興国での見本市開催は日本製品を現地の一般消費者、バイヤー等の業界関係者に知ってもらうことが出来るだけでなく、来場者へのヒアリング調査を通じてニーズを知ることにも可能で、費用対効果の高い手段であると言えよう。

インド市場の事例を用いて説明したが、中国市場における「パナソニックに関する情報不足」を解消するために、パナソニックをプロモーションしていくにあたって、中国での見本市開催の充実が求められている。見本市には中国、日本だけでなく、世

界中からバイヤーが集まる有名な見本市もある。そのような見本市に出展企業を募ってパナソニックの製品が世界のバイヤーの目に触れる機会を提供し、バイヤーとの商談の場を設けて営業活動をサポートすることで、中国でのパナソニック製品に対する認知度を高め、中国でのパナソニック製品に対する新たな需要創出が図ることができるのである。パナソニックを含む、中国市場への進出、拡大に意欲的なほかの日本企業も見本市に出展し、自社の製品を現地の業界関係者やメディアに広く情報発信することで、海外市場における販路開拓・拡大に取り組むことができ、今後の市場拡大につながることを期待できる。また、試作品が磨かれ、或いは技術が転用されて新たな製品開発に結びつく可能性もあり得るだろう。

インプリケーション

現在、中国人消費者は経済成長を背景にした、消費者の購買力上昇により、国産の家電製品に満足できず、海外ブランドに注目する傾向がある。また、近年ビザ緩和などの日本の観光政策を背景にして訪日中国人観光客が増加し、多くの中国人が日本製品に対する嗜好を高めている。

本研究は、中国市場におけるパナソニックの炊飯器事業に着目する。世界最大の炊飯器生産国に暮らす中国人消費者が、価格が何十倍も高い日本製品にこれほど熱くなるのはなぜだろうか。世界最大の炊飯器生産国である中国市場でパナソニックはいかにして市場を開拓し、拡大させようとしているのだろうか。市場拡大の際に、直面する中国市場の問題点、留意点を明らかにするとともに、パナソニックの中国市場での事業展開を分析する。そこで見られる中国市場の特徴を分析し、対中国市場開拓に際して何が求められるのかという問題を解くことが本研究の主たる眼目である。

具体的には中国の家電メーカーである美的集団を比較対象として取り上げる。同社がいかにして中国の都市市場、農村部市場開拓を行い、成果を上げているかを明らかにすることによりパナソニックに求められる戦略施策を提示したいと考える。

中国とパナソニックの歴史は、パナソニックがまだ松下電器産業であった昭和 53 年 10 月にさかのぼる。日中平和友好条約の批准書交換のため来日した鄧小平が大阪府茨木市のパナソニックのテレビ工場を見学したのが原点である。当時松下電器の松下幸之助は「できる限り中国の近代化をお手伝いします」と応じ、交流がスタートした。翌 54 年には幸之助が訪日した鄧小平と懇談し、北京駐在員事務所を開設した。62 年にはブラウン管製造の合弁会社を北京に設立し、日本企業で戦後初の中国への工場進出となった。

中国が外資を誘致し、外国の資金と技術ノウハウを使って中国経済を成長へと導いた時代である。パナソニックも次々と中国現地で合弁会社の設立を進めるなど中国経

済成長の功労者と位置づけられ、幸之助は「井戸を掘った人」とされてきた。また、パナソニックと社名変更した後も中国だけは現地統括会社の中文（漢字表記）社名として「松下電器（中国）有限公司」を使用しているのも現地での認知度と好印象が浸透していたからである。平成 20 年 5 月、来日した胡錦濤国家主席は大阪府門真市の松下の本社を訪問している。

パナソニックは中国市場に進出し、34 年の歴史を経て、2007 年の時点で中国市場でのパナソニック子会社は 55 社、そのうち、製造会社は 44 社である。「都市の電気専門店で電気のある所にパナソニック製品あり」という言葉から、パナソニック製品の中国での好調ぶりを伺うことができる。

まず、Ⅰでは、日系企業の中国市場進出および中国の家電産業に関する既存研究をレビューした。日本語による文献、資料の主たるものとして、金堅敏(2009)、松浦(2008)、王蘊紅(2012)、原田(2009)、天野(2005)、近藤(2010)などをあげることができる。

これらの既存研究は、日系企業の中国市場への進出を分析するものであり、特定メーカーの中国市場での事業展開の分析を通して市場拡大する際の課題を明確にし、対応策を提示する研究は数少ない。本研究は、これらの既存研究が取り上げてこなかった部分について、日本語文献、中国語文献、美的関係者、中国家電モールの従業員および中国市場調査、インターネットアンケートに基づいて中国での炊飯器市場の実態を明らかにするとともに、各種調査から導出された事実に基づき、今後のパナソニックの市場戦略の展開に対してある種の知見を提示することを狙いとする。

Ⅰで取り上げた先行研究によれば、従来の日系企業の中国市場での事業展開が生産者の視点に立ったものであることが明らかになった。

しかし、近年はこのような生産者の視点に立つマーケティングを見直す論調がある。主要なマーケティングの概念を実際に活用して現実の市場を分析する際に、暗黙のうちに踏襲してしまっているアプローチを打破するためには、従来のマーケティングの考え方の再構築が必要であると思われる。このように、21 世紀に入って、既存のマーケティング手法に限界を感じ、新たにマーケティング概念を再構築しようとする動きがある。20 世紀の経済成長期の時代のように、いい物を作れば、売れる時代ではない。消費者の目線に立って物を作り、マーケティングを行うことが求められる時代が到来したといえる。

Ⅱでは、製品中心の伝統的なマーケティングに対して課題を提示し、新たなマーケティング思考を提示する研究として共進化マーケティング、協働型マーケティングとソムリエ型マーケティングを取り上げた。

Ⅲでは、パナソニックと中国での炊飯器業界第 1 位の美的グループを取り上げ、パナソニックの中国市場進出の背景と現状及び美的グループの国内市場での現状を分析した。美的グループは 1968 年広東省順徳の北沼鎮で 23 人の住民から集めた 5000 元の

資金で設立された「北湾街道プラスチック生産チーム」を前身とする。設立当初はプラスチック製品を製造する小さな町工場であった。1980年、金属扇風機の試作の成功をきっかけに、美的は本格的に家電生産に参入し、今日では中国炊飯器市場最大のメーカーに成長している。本章では、美的グループが2011年に全国7都市の一般消費者に対して行ったアンケートデータに基づいて、パナソニックと美的グループの相違を4P戦略の視点およびSWOT分析より明らかにした。

パナソニックはこれまで中国市場で価格が高くても性能を求める富裕層をねらっていたため、品質面で圧倒的な優位性を確立し、価格よりも技術的優位性を前面に押し出す形で市場にアプローチしてきた。そのため、一般消費者が購入できる価格帯で製品力とマーケティング力が弱く、中間所得層のニーズとの乖離が生じていると考えられる。

2013年5月に、筆者は電子、家電系を中心として多くの日系企業が進出している上海にある家電モールの見学とあわせてヒアリング調査を行った。また、パナソニック製炊飯器に関するインターネットを利用したアンケート調査を実施した。

IVでは、上海で行った調査で得たデータと公表されている各種統計データをもとに、中国家電の市場構造の特徴的な事業モデルの分析を行うとともに、中国市場において、パナソニックの更なる成長に向けての課題について検討を行った。パナソニックについて中国消費者がどのように思っているのか、愛好者の人数を増やしているのか、一般の消費者はパナソニック製品やサービスの価格を高すぎると思っているのか、あるいは適正だと思っているのか、アフターサービスをどのように評価しているのか、一部の消費者がパナソニックを利用しない理由、再度利用してもらうための手段、今後顧客を失わないための戦略、提案を探るために、上海およびその周辺地域にてアンケートを行った。パナソニック製炊飯器が中国市場で浸透できない理由として二つの仮説を立てることができる。

① 3、4級地方都市はパナソニックに対する認知度が低い。

② 中国の消費者の海外メーカーの製品への信頼度が低い。

この二つの仮説を検証するため、2013年5月インターネットアンケートを実施し、600人のアンケート調査の分析から、パナソニックの認知度が99.8%であることから仮説①はあてはまらないことが明らかになった。また、仮説②について、7割近くの消費者は高くてもパナソニック製品を購入すると答え、その理由として、パナソニック製品に信頼感と安心感があるからである。よって仮説②も妥当性がないことになる。それでは、パナソニックが中国市場でさらに一層浸透できない原因はどこにあるのだろうか。このアンケートデータ分析から、中国人消費者の好みや炊飯器分野における改善点のある程度明らかにすることができた。まずは、今後の中国市場においてパナソニックがとるべき市場戦略についてはターゲットを絞って、顧客ニーズに合った製

品を作り出すことが重要であるということが明らかになった。さらに、パナソニックに対するイメージは、日本人消費者から見た場合と中国人消費者から見た場合では大きく異なっていることが今回のインターネットアンケート調査で明らかになった。中国の消費者はパナソニック製品に関して「センスがいい、高品質、省エネ性、安全、快適」「国産炊飯器と比べたら、明確な個性・特性がある」といった点では日本人が思う以上に高い評価を得ている。炊飯器を購入する際、中国人消費者が最も重視するのは「品質」、「省エネ技術」と「価格」であることが明らかになった。中国の現状として、消費者のエコ意識の高まり、省エネ技術製品重視、製品デザイン重視などの現状が挙げられる。仮に、従来の製造の強みを持っているパナソニックはこの現状を踏まえて、中性能の炊飯器製品を開発し、中、低価格で提供し、長期間のアフターサービスを保障することによって、市場シェアの増進に結びつけることができるだろう。

Vでは、パナソニックの中国市場における新規販路の開拓について論じた。

中国人消費者の生活スタイル・購買ニーズの変化とチャネルの多様化が進むなか、「品物を買う」という購買行動に対して、様々なアプローチがある。従来のパナソニックの手法は主に直営店や特約店などの実店舗販売にのみ依存していた。このような対面販売だけでなく、映像、音、データなど五感に訴えて、一つの商品に対してある程度の時間をかけて、丁寧に商品を紹介することにより、クロージング率が高くなる傾向にあるテレビ通販も普及しつつある。

中国のテレビ通販、カタログ通販、インターネット通販を比較した場合、パナソニックにとってテレビ通販は有望なチャネルの一つであると考えられる。

中国市場のように地元メーカーが上位を独占する市場において、いかにパナソニックがいかにシェアを引き上げるのかという課題に対する取り組みが研究対象となる。顧客は一度顧客になったからと言って、永遠に顧客であり続けるわけではない。競合他社に鞍替えしてしまったり、顧客ニーズそのものが無くなったりすることなどで、パナソニックから離れてしまう可能性がある。ここで、新規販路開拓と既存顧客のニーズ掘り起しについてオリジナルな提案を行った。

VIでは、今後更に高い所得の伸びが期待される大きな消費市場としてボリュームゾーンといわれる中間層に注目すべきであると論じた。今日まで市場シェアが富裕層に留まるパナソニックにとってこの拡大しつつある中間層市場を獲得していくことが重要である。

今後、日本の総人口が将来的に大幅に減少する見込みであるため、国内需要の減少を食い止めるのは容易なことではない。日本の総人口減少・少子高齢化に伴う国内需要の低迷・減少化傾向に加えて、近年の石油資源・鉱物資源・穀物資源の高騰による原材料費・製品価格の上昇、消費者の購買意欲の減退により、日本経済の見通しは必ずしも明るいとは言えない。一方、新興国の中間層については、人口は 2010 年の 16

億 6000 万人から 2030 年には 23 億 6000 万人にまで拡大し、その内訳としては、中国、インド、インドネシアの上位 3 ヶ国が約 8 割を占める。これらの国では経済発展の伸び率が依然として大きいため、将来的な需要の伸びが確実視されており、こうした中間層需要を取り込むことが重要であると思われる。

パナソニックが中国国内市場で十分なシェアを確保できていないということは、中国の中間層が求める機能と日本製品にミスマッチが存在していることに原因があると論じた。このミスマッチを引き起こしている原因は、大きく分けて「現地消費者に関する情報不足」と「パナソニックに関する情報不足」の 2 つであると考えられる。中国人消費者はパナソニックというブランド名、およびパナソニック製品を認識していても、その製品が価格に見合う性能を持ちあわせている、ということを理解していない。すなわち、パナソニックは中国人消費者に対して自社製品について十分なプロモーションが行えていないことの証左である。消費者の現地ニーズとパナソニックとの間にミスマッチが生じている。この種の問題を解決するには「裏の競争力」も重要であるが、プロモーションなどの目に見える「表の競争力」も非常に重要である。

パナソニックは、今後、中間層を対象にした商品を開発、投入する方針を明らかにしている。となると、これまで以上に、それぞれの国や地域における家庭環境や使い方を意識した商品作りが求められる。中国市場調査を続ける拠点として、上海、杭州などの都市に生活研究センターを設置している。中国生活研究センターでは、これまで富裕層、ネクストリッチ層をターゲットに、主要な 7 大都市で調査活動をしてきたが、より広い層の獲得を目指して、調査対象を 5 つの農村部にまで広げた。農村部ならではの利用環境の調査が狙いである。

2013 年 9 月、中国大手検索サイト baidu（百度サイト）の掲示板に「日本の家電製品は本当に質が高い」というスレッドが立てられた。スレ主の主張に対して、中国人ネットユーザーからは「同意する」という意見が多数寄せられた。

「うちにあるナショナルの電子レンジは 13 年くらい使っているよ」。

「2004 年に買ったパナソニックの炊飯器は今も問題なく使えている」。

「うちにあったナショナルの冷蔵庫は両親が結婚した時に買ったものだから、すでに 25 年近く使った。容量がたりなくなってきたから買い換えたが、最後まで壊れずに使うことができた。祖父母の家にあるソニーの白黒テレビは今でも使える」。

ほかにも、17 年以上も使っている冷蔵庫や、20 年以上使っている洗濯機、10 年以上使っている炊飯器などの話題が寄せられ、日本製の品質を高く評価するコメントが多く寄せられた。一方で反論もあり、「日本製の品質が高いことは認めるが、そんなに長く使えたらだれが新品を買うんだ？わが国の製品は 1～2 年で買い替えるように造られている」という主張もあった。中国では日本製品の不買運動が行われ、「中国人は日本製に対して反感を持っている」というイメージもあるが、実際に日本製品を高く

評価していることが垣間見えた。また、同じサイトの掲示板に「日本の炊飯器は中国製とどう違う？」というスレッドが立てられ、観光などで日本を訪れる中国人観光客の多くが炊飯器を買い求め、中国市場では日本製炊飯器の専門コーナーを設けるように、お米を主食として食生活をしている中国では日本製の炊飯器で炊いたご飯はおいしいとの認識がある。スレ主は最近、1人暮らしを始めたようでまず炊飯器を購入しようと思っているという。そこで日本製炊飯器は中国製とどう違うのか、意見を求めている。そのサイトのデータを参考にとすると、実際に購入した結果を報告する人もいて「家にはパナソニックと中国メーカーの二つの炊飯器があるが、明らかにパナソニックのほうがよくていい。ご飯以外、お粥の機能も付いている、内釜が重くて、釜にコメがこびりつかない」と述べている。ほかには、具体的にどこが優れているかは分からないが、炊きあがったコメを食べ比べると確かに日本製はおいしいという意見が多数あった。

この交流サイトのデータを参考にとすると、日本製炊飯器に対する高品質の評判と中国炊飯器業界は多くの問題を抱えていることが理解できる。まず、国産品は日本のブランド製品の実力とは大きな開きがある。イメージ戦略が不得手で、ブランドが企業にもたらす利益だけを重視している。消費者が中国ブランドを信用しておらず、品質や機能面ではいまだに日本ブランドに信頼を置き、高価格帯製品については、国産ブランドはいまだに日本ブランドより劣っているという認識がある。つまり、中国市場において、パナソニックはすでにブランドを構築していると言える。その上で、さらにアフターサービスを充実させ、消費者の多様なニーズに応じられるシステムを構築し、綿密な情報収集に基づくローカル市場の価値観の分析と把握、今後有望なターゲットの設定、中・長期的な戦略プランを立てることによって、中国の炊飯器市場一層拡大させることができると思われる。

本論文は序章で設定した5つの課題に対して、解を提示する過程を経て、結論を導出している。

課題1：世界最大の炊飯器生産国に暮らす中国人消費者が国産品に目を向けず、高価格の日本製炊飯器にこれほど熱くなる理由は何か。技術面の問題として、日本で主流となっている多機能の炊飯器はマイコン制御で、炊飯の過程で加熱方式や温度を自動調節することで理想的な米の形・味・色・口当たり・香を実現している。しかし、これに対し、中国国産品炊飯器は単純な加熱による炊飯機能しか持たない製品が多い。また、中国国内炊飯器市場には、伝統的な機械式炊飯器、マイコン炊飯器メーカーがおよそ800社あり、大きな影響力を持つ企業は少ない。高機能モデル開発と製造面に弱みがある。日本製炊飯器は中国市場で価格が高くても機能を求める富裕層市場を狙っていたため、品質面で圧倒的な優位性を確立し、価格よりも品質、技術重視の富裕層の消費者の支持を得ていたことが明らかになった。

課題 2：パナソニックの比較対象となる（2012 年度炊飯器市場シェア 1 位）美的集団を取り上げたが、美的炊飯器がロングセラーを遂げたプロセスと要因は何か。美的製炊飯器は低価格商品から高価格商品まで揃えていることから、消費者にとって選択幅が広い。炊飯器は安ければいいという中国の中間層および低所得者層に受け入れられている。また、宣伝効果で認知度が高く、頻繁に来店する会員消費者にポイントなどの特典を設け、積極的にリピーター顧客を育成している。製品の品揃え、広告宣伝効果、豊富な特典サービスとあらゆる販路を使った商品展示によって、中国の消費者に長く支持されていると言える。

課題 3：パナソニック製炊飯器は中国市場である程度の市場シェアを獲得しているが、市場シェアが伸び悩んでいる要因は何か。第 1 は価格問題である。国産品炊飯器と比べ、パナソニック製品の価格設定は商品機能、デザインによって、高額商品が多い。そのため、中国の一部の富裕層市場に浸透しているが、拡大しつつある中間層および低所得者層には行き届いていないのが現状である。特に、商品展示として 1、2 級沿岸都市の家電量販店、地域電気店と通信販売において全般的に展示されているが、3、4 級の内陸地方都市や農村部市場にはほとんど商品展示がなく、販売ルートとして未開発の内陸地方都市や農村部市場が多い。また、中国市場において、パナソニックから派遣された専任の商品販売員が少ないために、パナソニック製炊飯器の特徴、調理面の多機能など商品説明に関して説得力がない。一方、他のアジア諸国からも中国市場への参入が活発でアジア文化圏同士の競争、欧米メーカーとの競争も激化しつつある。こうしたことが、中国市場において、パナソニック製炊飯器はある程度の市場シェアを獲得しているが、その後の販売が伸び悩んでいる原因と考えられる。

課題 4：製造の強みを持っているパナソニックが中国人消費者のエコ意識の高まり、省エネ技術製品重視の姿勢、製品デザインの尊重といった考え方を利用し、消費者のパナソニック製炊飯器の新規購入、買い替えを促すために、どのように付加価値を創造し、シェアの拡大に結び付けようとしているのか。中国人消費者のライフスタイル・購買ニーズの変化とチャネルの多様化が進むなか、「品物を買う」という購買行動に対して、様々なアプローチがある。市場シェア拡大の方策として、パナソニックにとってテレビ通販は一つの有望なチャネルであると考えられる。ネット通販については、国内最大手の淘宝网やその他の有名インターネット通販サイトがすでに市場を占有している状況であるうえに、その相手が個人であるため、満足できるだけの利益を上げるのはほぼ不可能に近い状態である。一方、テレビ通販はテレビという多くの視聴者をかかえるチャネルを利用し、テレビに製品を登場させることによって、インターネット通販では大きな障害として立ちはだかる「信用」や「安心」といった不安要素を比較的容易に克服できる。こうして、リアル店舗とテレビ通販を融合したマーケティングを展開することにより、市場シェアを拡大することが可能であると論じた。

課題 5：パナソニックの従来の市場ターゲットが「富裕層」に限られていたが、今後市場拡大するためには「中間層」をいかにして獲得しようとしているのか。低価格で炊飯器を提供する中国国産家電メーカーと比較すると、パナソニックは必要以上に日本レベルの製品にこだわり、中間層および低所得者にとっては、中途半端にスペック過剰になってしまっていた。日本品質にこだわった結果、価格が高すぎて顧客が一部の富裕層に限定される、あるいは顧客がいないという状況が生じていた。日本の中間層マーケットは中国では富裕層マーケットに該当するというのを忘れてはいけない。一方、中国市場は「総中流社会」であり、中間層の割合が非常に大きい。所得格差が激しく、富裕層と低所得層が二極化するなかで、中間層というボリュームゾーンの比率が大きくなっている。アジアでは、2010 年の 16 億 6000 万人から 2030 年には 23 億 6000 万人にまで拡大し、その内訳としては、中国、インド、インドネシアの上位 3 ヶ国が約 8 割を占める。これらの国は経済発展の伸び率が依然として大きいため、将来的な需要の伸びが確実視されており、こうした中間層需要を獲得することが必須となる。

パナソニックが成長戦略を描くにあたり、中国のような成長市場への進出は非常に有効な手段の一つである。中国市場に進出し、34 年の歴史で構築したブランドの認知度が高い。高品質と言えばパナソニック、パナソニックと言えば高品質という評判を確立している。炊飯器ではなく、高品質、多機能的な価値で売ろうとしている。昔に比べると炊飯器の種類が非常に増えてきて、多様化してきているので、炊飯器に対する価値も従来のものではなくなっている。消費者は自分のライフスタイルに合った家電品を買おうとする。ライフスタイルそのものに対する意識が非常に強くなっており、昔は定番商品の中から一番いいものを選べばよかったが、今日では、消費者が自分で製品を選ぶ理由を見つけなければならなくなった。またインターネット社会で、情報の細分化、情報量の拡大が起こっている。特に、80 后、90 后世代は、メディアの情報を信じていない。クオリティは低いのに声の大きいネット情報の方が流通するケースもある。消費者と企業側のコミュニケーションの形が劇的に変化している。また。家電製品のランキングやレーティングが非常に多い。しかし一方で、ネット通販、家電代理店のランキングではなく、個人的な情報がネット上で発信され、それを別の消費者が受け取り、その情報を吟味し、コメントを加えて再配信する時代になっている。いいものを開発し、生産して市場に出すと、いいものが出てきたから消費者がそれを喜んで購入するという時代ではなくなってきた。炊飯器という商品を媒体として、消費者に生活の中で喜びを感じてもらうことが重要である。また、人口が多く、都市開発が進行し、消費量がさらに拡大しており、日本からも近いことから、中国は非常に魅力的な国と言える。しかしながら、魅力的であるがゆえに、海外から多数の有力企業が進出しており（かつ、多数の企業が今も進出を計画しており）、中国現地企業も

相当程度の力をつけてきており、現地消費者の目もかなり養われてきていることから、非常に競争の激しい市場となっている。こうした中国市場の現状において、より一層市場シェアを拡大するために、パナソニックにとって、最良のマーケティング戦略は何であろうか。「製品中心」としての伝統的マーケティングは、製品の機能を訴求することを重視し、市場を一律のマス市場と捉える考え方である。よい製品を作れば作るだけ売れる時代とは異なり、市場が飽和してくると、これまで以上に競合他社との差別化を意識した、「消費者志向」のマーケティングが求められる。

これまでのパナソニックが、その高い技術力を背景に、主として中国市場の富裕層を対象として、日本と同等の高機能・高付加価値の製品の供給を主眼とする戦略をとっていた。こうした富裕層向けの商品は利益率が高く、日本製品のブランドの信認を高めることに貢献していたが、市場の広がりが見えない。その反面、中国では、経済成長に伴う富裕層の台頭だけでなく、従来の中間層や貧困層の所得水準が押し上げられたことによって、中間層が急激に拡大しており、もっとも購買力の高い消費帯中間層として大きな市場を形成しつつある。高品質、多機能をセールスポイントとする日本製品のターゲット層はこれまで日本国内購買層の所得水準に相当する中国の富裕層が中心であったが、この先の更なる市場開拓のためには、およそ4億4千万人とも言われる中間層も消費市場として重要性を増やし、今や無視できない存在となっている。こうした市場に相對するには、日本がこれまで得意としてきた高付加価値、高価格の製品中心とした伝統的製品中心のマーケティング戦略から脱して、むしろ、ロースペック、ローコスト製品を開発すべきという声がある。だが一方、そうした標準化された安価な製品分野では、圧倒的な物量をもって攻勢を掛ける中国国産品などと猛烈な消耗戦を強いられるリスクも大きい。日本の持ち味である高品質、高価格なものづくりを捨て、中国の土俵に入って勝算はあるのかという疑問もある。本当に製品性能を多少調整してでもコスト至上主義の競争に踏み込んでいくのか、それとも、日本製品を主導役とする高品質なものづくりをあくまで堅守していくのか、そうした流れの中で、近年の伝統的なマーケティングとは一線を画する考え方を持つ新しいマーケティングが提示されている。上原（1999、2002）、濱岡（2004、2007）は、マーケティング研究の新たな潮流として、「協働型マーケティング」、「共進化マーケティング」などの消費者参画型マーケティング概念が数多く誕生していることを指摘する。従来は企業が製品・サービスの創造者であったのに対して、消費者の意見を商品開発のプロセスに取り入れて新商品の開発を行う「共同開発」といった概念なども存在している。このように、消費者を企業のパートナーとして捉えて、一緒に製品・サービスを創造するといった内容の研究が、近年数多く見受けられると指摘している。しかし、佐藤（2013）は、「協働型マーケティング」、「共進化マーケティング」という概念の展開背景には、「アクティブ・コンシューマー（濱岡 2002、2007）」と呼ばれる能動的・積

極的に企業や他の消費者とコミュニケーションを取る消費者の存在があると指摘している。確かに、一消費者として考えてみれば、企業とコミュニケーションをとることによって、自分の好みに合った製品やサービスを創れるということは非常に嬉しいものである。消費者がこのようなマーケティングを行える財はほんの一部の高関与な財だけに限定されるのであって、その他の関与度がそれほど高くない財においては、これらのマーケティング手法は通用しないものと指摘している。それは、インターネットの普及によって情報過多になっている現代において、企業が何でもかんでも消費者参画型マーケティングに傾倒することは本当に正しいことなのであろうか、という点である。これからの時代は、消費者参画型マーケティングとは反対に、数多くの選択肢の中から適当な商品サービスを選択するために日々膨大な情報処理に追われている消費者を情報処理作業から解放するために、消費者に「目利きが選んだ商品・サービスをオススメする」ことで、購買までに必要な数多くの選択を大幅に減少させる「ソムリエ型マーケティング」という新たな概念が提示されている。

こうしたなか、中国市場において、富裕層、および中間層と低所得層のニーズに対応するため、消費者を巻き込んだ商品開発のプロセスを取り入れて新商品の開発を行う、「共同開発」といった動きも加速しつつある。

本研究は、中国におけるパナソニックの炊飯器市場に着目し、パナソニックの中国市場での事業展開を分析し、対中市場拡大に求められるマーケティング戦略を分析する一方で、消費者の動向を探るために、多くの日系企業が進出している上海において、家電品直営店、家電品モールなどを見学し、ヒアリング調査を行った。また、このヒアリング調査で得られたデータを用いて、分析を行った。中国現地企業の炊飯器販売に比べ、高価格戦略を採用しているパナソニックが中国市場に向けてさらに一層浸透できない原因はターゲットが一部の富裕層市場に止まっていることにある。一方、積極的に中間帯価格の製品を投入し、拡大しつつある中間層消費者のニーズに良くマッチする製品を研究開発すれば、シェアを伸ばすことができるだろう上原、濱岡、佐藤は協働型マーケティング、共進化マーケティング、ソムリエ型マーケティングというマーケティング概念を提示し、新たなマーケティングへの転換を促しているが、このように消費者を企業のパートナーとして捉えて、一緒に製品、サービスを創造するといった動きが、近年のパナソニック製品の開発、製造にも多く見られるようになってきた。近年、中国市場向けの白物家電分野に赤い色の家電が増えている。これは消費者の提案に基づいて創出された製品である。中国では、赤は縁起がいい色として好まれて、家電商品にもそれが広がっている。パナソニックは炊飯器、電子レンジ、浄水器、掃除機、エアコンといった製品で、赤い商品を投入している。これが中国市場で人気を博しているのである。実は、赤い家電の投入に際しては、日本のビジネスユニット側から強い反対にあったという。個人が所有する携帯電話や携帯音楽プレーヤー、

デジカメなどは、日本でも赤色が人気であるが、家庭内で存在感を発揮しすぎる赤い家電は、日本人の発想では敬遠されるのは当然だろう。だが、パナソニックは、中国市場の綿密な調査と、歴史的になぜ中国人消費者は赤を好むのかという問題の検証を行った。この検討結果をデザインコンセプトに反映させて、日本の本社の反対を押し切って商品化した。今日、中国市場では赤い家電製品が頻出し、赤色の冷蔵庫や赤色の洗濯機が市場に出ている。赤色の掃除機や赤色の炊飯器は、お祝いのプレゼント用としても重宝されている。こうした、消費者目線に立った新しいマーケティング戦略に基づく商品開発は中国で大きな可能性を持っているだろう。

中国の高い経済成長を支えているのは製造業を中心とした沿岸都市部の成長であると言われている。著しい高成長を背景に、沿岸都市の中には購買力平価ベースで既にNIEsと同程度の経済水準を有する都市（北京や上海等）が現れている。また、都市部と内陸部（平均）の耐久消費財の普及状況を見ると、カラーテレビ、洗濯機、冷蔵庫、炊飯器といった基本的な家庭用耐久消費財は、ほぼすべての世帯に普及しており、これからパソコン、携帯電話等の娯楽用耐久消費財への消費にシフトする段階に来ていると考えられる。他方、日本製高品質家電の普及度合いは都市部全体で見れば、依然として一般庶民にとっては所得水準に対して高額なため、購買層は一部の高所得者層に限られている。今後のパナソニックのマーケティング活動として、人口減少が不可避とされる日本市場が、今後持続的な成長を実現していくためには、中国市場での成長を取り込んでいくことが必要である。中国にも、日本などと同様に、高品質・高価格の高級品に対するニーズ、値段も手頃で品質も悪くない中級品に対するニーズ、低価格の普及品に対するニーズが並存し、それぞれのニーズに応じたマーケットが形成されている。そうしたマーケットにおいて、商品をどのようなポジションに置くか、どのような価格レベルを設定するか、というポジショニングを明確しておくことが戦略を立てる上で重要である。特に、現時点では、消費者は選択して消費するだけでなく、既存の製品・サービスを修正する（製品修正）、新しい製品・サービスをつくる（製品創造）、新しい用途を発見する（用途創造）といった消費者が開発する時代になりつつある。製品修正、製品創造、そして用途創造を行う能動的・積極的な消費者が出現し、企業と消費者との間の情報格差が縮小して、彼らに対応するために協働型マーケティングや共進化マーケティングなどの消費者参画型マーケティングが必要であると思われる。パナソニックは赤色家電分野での商品開発にあたって消費者目線での製品開発、創造していく取り組みは、消費者と深くつながることが肝要である。したがって、今後のマーケティング活動においては、消費者が参加できる舞台作りがポイントになるだろう。

インターネット、携帯端末などの情報インフラが急速に整備されたことにより個人や集団がお互いにつながったり交流したり、また、個人が自己を表現することや他の

人と協働することも可能になる。個人がニュース、娯楽などを消費するだけでなく、自身が情報を発信し、または創造していくコンシューマーからプロシューマー（生産消費者）となることが可能になる。こうした情報インフラを利用した新たなマーケティングの実践の重要性は論を待つまでもないが、とくに中国市場でのマーケティング展開を考えた場合、「ソムリエ型＋エコづくり」の立場が最も有効であると考えられる。家電製品市場をめぐる、中国人消費者のニーズの中で「エコ」に対するニーズが高い。アンケート調査で中国人消費者が高くてもパナソニック製炊飯器を購入する理由として「アフターサービスがいい」及び「省エネ機能が優れている」が購買動機に影響があるという新たな発見があった。エコ家電品の需要を満たす「モノづくり」およびマーケティングが求められている。これにより、「実需」を生み出すことが、パナソニックの成長を促すということになる。しかし、真の市場拡大を実現する「実需」を生み出すために、消費者と関係を持つことが必要とされるだろう。パナソニックと消費者が関係性を築き、一緒に価値を創造し、消費者を固定客化しなければならない。そのために必要なことは、市場メカニズムに依存するのではなく、市場に関係性を導入することなのである。パナソニックと消費者が交流する仕組みの導入とも言える。そこで生まれるのが共同体である。中国市場で市場シェアを拡大していくためのマーケティングはパナソニックと消費者による協働、共進、共同体を創造することであり、「エコづくり」の創造を目指すことである。しかし、現在の中国市場で、商品知識やテクニクを持つ企業が創造したものを消費者が共感できる段階にあるが、アイデア、情報、技術を持ち企業のパートナーとして協働活動を行える消費者が非常に少ない。

こうした中国市場の現状を眺めると、日本市場に比べ、消費者の創造意識および技術も低い中国市場では「ソムリエ型＋エコづくり」型のマーケティングが最適である。まず、数あるアイテムの中から消費者の趣向に最もマッチしたアイテムを選び出し、消費者に素晴らしい体験を享受させるのがソムリエの仕事である。このように消費者を満足させて、その消費者を捕まえて離さないのが真のコンテンツ・マーケッターである。パナソニックが中国市場で構築していた高品質の評判と同じくらい重要なことは、製品（炊飯器）は客層、地域、提供する食事、価格にぴったりと合わなければならない。また、消費者がパナソニック製品またはサービスをどのように消費するのかできる限り明確に理解し、消費者のニーズに合ったものを提供していることを確かめなければならない。

2013年5月9日～2013年5月16日に行ったアンケート調査で、高くてもパナソニックを購入する理由として、「パナソニック製品の省エネ機能が最も優れていると思うから」のほか、「国産品のアフターサービスがあまり安心できない」という理由もあった。ここで、「優れた省エネ機能」と「国産品のアフターサービスがあまりよくない」が購買動機に影響を与えているということが新たに明らかになった。近年、中国の消

費者の節電意識の向上とともに、環境に優しい、家庭収支に優しい家電製品を選択しようという消費者行動の傾向が見られる。現在、中国市場でパナソニックの家電品を「省エネ」として売り出しているものもたくさんある。今後も「エコ家電」が家電品業界のトレンドの一つになると思われる。この現状認識を踏まえて、今後のパナソニックの取り組みについて提案したいと思う。

ところで、日本市場での IH ジャー炊飯器広告宣伝には「ごはん保温時の気になるムダな電気代を節約」、‘保温開始から約 6 時間後と 12 時間後にスチームを自動投入することで、ごはんのパスつきを抑え、炊きたてのような美味しさをキープ。保温ごはんの量を検知し、量に合わせて再加熱のスチーム時間を短縮するため、電気代のムダも省きます’ とエコナビ保温搭載の広告宣伝フレーズが詳しく述べている。また、日本市場で登場している他のエコ家電の広告宣伝フレーズを見ると、家庭向けの電気料金のメニューや計算方法に合わせて、「一ヶ月つけっぱなしにすると、電気代は一日 20 円、月額 は 700 円くらい」というように、一ヶ月あたりの上限電気料金の宣伝フレーズを分かりやすくコマーシャルや製品の外装に記入してある。一方、中国市場でのサービス対応はそこまで至らず、一部「省エネ」の文字を大ざっぱに書いている商品が多い。中国人消費者も日本市場と同じく手厚いアフターサービスや広告宣伝サービスを享受することを望んでいるだろう。現在の中国市場において、パナソニックのマーケティング手法は必ずしも消費者ニーズを反映していない。今後のパナソニックの中国市場での事業展開を考えるうえで、留意すべき事項が研究成果を踏まえ、筆者独自の視点からいくつかの提案を行うことにする。その際、中国で最も競争が激しい上海市場、今後の成長が期待されている内陸部市場そして時代の変化に敏感な「80 后」（1980 年代生まれ若者層）市場を俎上に挙げる（松浦、2012：18 - 26）。

(1) 「上海×パナソニックブランド」

中国の消費者意識調査において、「どこの国のブランドの製品をより積極的に購入するか」という調査では、製品の種類にかかわらず、中国ブランドを購入する意向が最も高いという結果がでている。第 2 位は、フランス、アメリカ、韓国を抑えて日本ブランドがランクインしている。

日本ブランドが好まれる要因は、最先端技術、高品質、耐久性の良さ、優れた安全性、スタイリッシュなイメージ、信頼できるサービスだと考えられる。さらに、今後の可能性として、思いやりのある顧客サービスがあること、地球環境に配慮していること、身体や健康によいという点などが、日本のイメージとなれば、日本のブランドにとって、より良い市場環境となるであろう。仮に、パナソニック製炊飯器を上海で売るという命題を課せられたら、どのように売ればよいであろうか。日本の食文化、米文化をセットで消費者に PR することに着目する。上海でパナソニック製炊飯器が一部の高所得者家庭にしか浸透していないのは、利用する機会がない、価格が高い、国

産品が十分使えるなどが考えられる。どのように利用したらよいか、利用したらどのような利点があるのかなどパナソニック製製品に関する情報は誰も知らないのである。一方最近の調査では、炊飯器の購入を決める判断材料としてインターネットによる情報収集が重要であるという結果が出ている。そこで、上海でパナソニック製炊飯器を売るには「日本ブランド家電の利用経験があり、新しいものの良さや文化を受容できるだけの人」を選抜し、彼らがパナソニックの魅力を伝えるソムリエ、インフルエンサーとなるような仕組みを考える。具体的には、ジャーナリスト、ブロガー、トレンドセッターを選抜し、彼らにパナソニックの魅力を十分に理解してもらい、彼らの言葉でブログやマスメディアを通じ、定期的にパナソニック製品について発信させる。さらに、SNSの参加者グループを通じて、ターゲットである20代のホワイトカラーに影響力のある人に、イベントなどを通じて口コミをしてもらい、パナソニックの文化や製品品質の良さを伝達するのが効果的であると考え。SNSではDOUBAN⁴⁴という、北京、上海を中心に180万のユーザーを持つ趣味共有サイトなどと組むことができれば、大変有効だと思われる。

(2)「内陸×一般消費財」

日本企業が中国市場で成功している事例の紹介でも触れたように、マーケティングで重要なことは価値観を尊重することである。中国のどこの都市に売ればよいかを考えると、内陸都市と沿岸都市のリンクを理解することが重要である。例えば、深センでPRすると成都で売れるという現象がある。これは、深センでは成都からの出稼ぎ労働者が多いことと、成都の消費者は深センの流行に敏感であるという地域性を示している。この例からも分かるように、パナソニックは中国の内陸都市を攻めるときは、最も関係が深い沿岸都市はどこかを考えることが重要であり、どこまで横展開できるかを研究する必要がある。

(3)「80后×家電ファッション」

Ⅲにおいて、パナソニックについてSWOT分析を行ったが、パナソニックの強みとしてはブランドの認知度と高付加価値製品の開発力、技術力があげられる。しかし、弱みとして、一部の都市に販売拠点を設置しており、内陸部、農村部市場はまだ浸透していない現状などがあげられる。さらに販売促進に関して、空港免税店、飛行機の機内誌にも広告が掲載されるが、ターゲットを絞っていない雑誌広告となっていることから広告の効果が小さいと言える。

「80后×家電ファッション」に関連して、有効なウェブマーケティング戦略について提案する。中国のウェブマーケティングは日本に遅れをとっていない。動画、音楽、ゲーム、BBS、チャット、SNSに加え、新しいコミュニケーションの手法や技術が、次々

⁴⁴ 中国の大手ソーシャルネットワークのウェブサイトである。ユーザーは専用プラットフォーム上で電化製品、化粧品、食品、衣類などさまざまな製品を閲覧、コメントなどを共有することができる。

と進化を遂げているのが現状である。パナソニックが中国市場で成功するためには、有効なウェブマーケティング戦略が必要不可欠である。

80 後は中国の大きな市場ターゲットの一つである。彼らに訴求するためには、ネットコミュニティやエンターテイメントサイトとのタイアップが効果的である。SNS や BBS、会員制などのコミュニティを通じて顧客データベースを構築し、ターゲットをフォーカスしたマーケティング活動が成功の鍵を握る。

80 后消費者の消費行動として、まず彼らは何よりも目新しさを求める。新しい消費情報の吸収にも意欲的であり、価格への敏感度が低い。それが衝動買いにつながっている。さまざまな媒体を通じて、いかに口コミ効果でより多くの顧客を囲い込むかが重要なポイントである。例えば、家電量販店では、高級多機能の炊飯器の良さをアピールするため、パナソニックは独自で撮影したきれいな映像を流しているが、箱根などの日本の有名温泉地リゾート、館内提供の和食などの会社と提携して、その映像を流して、炊飯器購入者が日本旅行のチャンスが当たる抽選のキャンペーンを実施すれば、炊飯器の販促と日本の温泉リゾート、日本食文化に興味を持つ中国観光客誘致という一石二鳥の効果が生まれる。パナソニック 1 社だけで広告を行えば高額だが、異業種で連携して行えば、費用対効果は大きい。パナソニックにおいて、「モノづくり」での開発、合理化は進んでいるが、モノを売る際に、例えば、製造業者と販売業者の異業種間連携を一層進めるべきだと思われる。

さらに、人口ボリュームから見ると、中国は人口ボリュームが大きい、主に、「富裕層」「中間層」「大衆層」に分けられる。富裕層、中間層はパナソニックのターゲットになりうる。4 億人といわれる中国国内のネット人口が富裕層と中間層を合わせた人口規模にほぼ一致する。6 億人の携帯人口を加えるとさらに市場が拡大する。45 歳以上の「文革」世代、30 代のホワイトカラー層、20 代（80 后）、10 代（90 后）と世代ごとの違いを認識するべきである。80 后、90 后など若年世代になるほど、3~5 歳違うだけで価値観や消費性向が大きく異なる。日本は成熟社会に慣れているが、中国では消費者層の年齢が若いことを考慮し、消費者の好みの変化が激しいという、複雑な市場であることを意識しなければならない。

中国市場は複雑市場といわれているが、「豊かさ」と「文化」（ライフスタイル）を軸にして 12 パターンに分類される。横軸では、1 人当たり GDP を 1000 ドル以下、1000 ドルから 3000 ドル、3000 ドルから 5000 ドル、5000 ドル以上とし、縦軸を「完全遊牧」文化、「遊牧+農耕」（植民地文化）、「完全農耕」文化の 3 つライフスタイルにしてマトリクスを作ると合計 12 パターンできる。5000 ドル以上は、個性が重視される市場である。12 パターンで中国の各消費者を理解する必要がある。その経験が中国市場で応用できる。

また、世代間格差と経済格差が大きく、一言では言い表せない市場である。日本市

場のように同一性が高くないため、試行錯誤を繰り返すしかない。ターゲットを絞ったグループの一人一人の思考や生活を深く理解する「エスノグラフィ」⁴⁵の方法を通じた調査・分析の積み重ねなども重要な手法である。「富裕層」「中間層」「大衆層」で分けると、社会保障制度が整わない限り、「大衆層」は消費ではなく貯蓄する。「中間層」は、不動産ローンやカードローンに追われている。したがって「富裕層」の支出を引き出すことが重要となる。

現在話題になっている「食の安全」という観点からも、外食から内食へと変わってきており、高級炊飯器や高級食材などが有望となっている

ターゲットと分野によって、不況に対して強いかわ弱いかは異なる。ターゲットで言えば、20歳代のホワイトカラーは、これからお金を使う世代であり、中国市場の有力なターゲットである。この世代にメッセージを発していくことが重要である。不況下においては、お金の使い方の2極化がより顕著になってくる。一人の消費者の中で、より高い商品へアップしていくカテゴリーとより安い商品へダウンしていくカテゴリーが見られる。中国では、携帯電話、衣料、家電製品（とくに家族で自炊を楽しむような30から50代）では、消費者は依然として高価なものを求め、反対に食品や外食に対しては安価な物を求めている。したがって、より高い商品へアップしていくカテゴリーは、不況の影響は比較的少ないと言える。中国にない独自価値を提供できる企業、顧客をDB（データベース）などで囲い込んだところが強いと考えられる。ところで、BtoCでは、例えば上海のファッション誌を見ても、中身はほとんどが日本ブランドの模倣（特にパナソニック、ソニー、東芝など）であるが、実際パナソニックなどの家電はあまり売れていない。そのまま中国に導入、現地生産、発売しても価格が高いからである。中国消費者にとって、パナソニックの認知度が非常に高いものの、パナソニックブランドがどういう位置づけか、そこまでの認識はない。パナソニックはモノづくりに強く、ブランド作りに弱いと考えられる。ルイヴィトン、ブランド構築で優れている。コピーされているのは中国市場での人気が高い証である。本当に購買力のある消費者は本物をほしがっている。現地でブランド価値を高めていき、消費者に「本物を買わなきゃ」と思わせる強いブランド作りが必要となる。

また、ウェブマーケティングはスピードが重要である。80後の若者の変化のスピードに追従できるかがポイントである。対応に時間を取られると、市場と消費者の嗜好はどんどん変化していく。店頭調査や定性調査などで消費者の嗜好の変化をキャッチして対応していくスピードが重要となる。

加えて、中国で成功している日本企業は以前と比べてその数は減少しているが、存

⁴⁵ エスノグラフィ調査は人類学者が各文化の行動様式を解析し異民族を理解するためのアプローチです。近年ではビジネス領域への採用により、「生活者」の日常行動を包括的に知ること、潜在的な価値や欲求を見出す仮説探索、発見型の手法として注目を浴びている。

在する。中国で成功する企業は、日本での成功体験に囚われないという特徴がある。パナソニック、東芝、DHC、ダイキンしかり、中国人に喜んでもらいたいという気持ちで取り組んでいる。日本での成功体験は、中国市場では一旦捨てるべきだと思われる。

また、台湾や東南アジアで成功した日本企業は、中国市場で苦戦している。市場のスケールと1人当たりのGDPが異なることから、過去の成功体験を簡単に横展開ができないところに中国市場の難しさがある。中国ビジネスで成功するには、1つは、人を見る目（誰に任すか、誰に話を聞くか）を養わねばならない。もう1つは、モノを見る目（何が売れるか）である。この2つの目を持つためには、中国市場に深く溶け込み理解することが重要である。さらに、一ヶ国の市場だけを見て判断してはいけない。南米、アジアなど複数の国・地域でビジネスを展開しているのであれば、それらの市場に横串を刺して見る必要がある。

最後に、実際の使用シーンにおけるニーズを見誤るケースも多い。例えば、高所得者層が多いと思われがちな中国の北京、上海、杭州市場であっても、現在、パナソニックの炊飯器業態が進出しているような高価格帯（客単価3000元、約5万円）の製品は、所得の上位約25%の中でも、さらに「ハレの日需要」⁴⁶のシーンでしか使われない。ここを見誤って日本市場同様に、日常使いを想定した結果、消費者がいなかった、浸透しきれなかったという失敗例も多い。逆に例えば、パナソニック製炊飯器をローカルレベルに合わせてコストを抑え、日常使いを可能にしたことで、富裕層以外にもパナソニック製炊飯器という製品を認知させることができる。「ブランドなのに、低価格で売る必要がない」と思う人もいるかもしれないが、現地で受入れられるスペックであれば十分なのである。

以上のように、まずは「消費者を知る」ことである。具体的には「消費者のお財布×利用シーン」を明確にすることがまず第一歩である。まずは、現地の消費者を知ることが最初になるだろう。

中国では、経済発展に伴う富裕層の台頭だけでなく、従来の低所得層や貧困層の所得水準が押し上げられたことによって、中間所得層が急激に増加しつつある。高品質・多機能をセールスポイントとするパナソニックのターゲット層は、これまで、日本国内購買層の所得水準に相当する現地富裕層が中心であったが、その次に控えるおよそ4億4千万とも言われる中間所得者購買層も今や無視できない存在となっているだろう。

⁴⁶ ハレの日需要:お祭りや正月、結婚式などおめでたい特別なという意味である。

終章

日本企業にとって海外市場の重要性は一層高まっており、とりわけ中国市場の開拓、中国市場への浸透は重要な経営課題であろう。

まず、本研究の学問上の貢献に言及する。日系企業の中国市場開拓を対象としたマクロ的な研究は数多く存在する。しかし、パナソニックという特定企業の炊飯器という特定商品市場をめぐる、マーケティングの視点に立つ市場分析はほとんど見られないことから、新たな研究分野を開拓したといえる。理論的に伝統的マーケティング、「協働型マーケティング」、「共進化マーケティング」などの消費者参画型マーケティングの議論を踏まえ、中国市場での事業展開は企業と情報格差が大きい受動的な中間層消費者に対するアプローチが重要であることを主張した。パナソニックの中国市場での事業展開について、事例を交えて具体的な説明を行い、伝統的なマーケティング、「協働型マーケティング」あるいは「共進化マーケティング」といった新たなマーケティングとは一線を画する考え方を持つ「ソムリエ型+エコづくり」マーケティングを提唱したい。なお、米食を主食とする中国市場では、炊飯器は白物家電製品を代表することから、炊飯器市場の分析結果は、他の白物家電製品にも適用することができ、汎用性がある。

つぎに、実務上の貢献に言及する。本研究は、パナソニックの中国の炊飯器市場でのマーケティングの展開に注目した。その際、パナソニックは中国市場において一定のプレゼンスを確立しているにもかかわらず、販売実績は沿岸部の大都市に限定され、内陸部への浸透があまり見られないのが現状である。こうした現状を顧みて、筆者はパナソニックに欠如している戦略ポイントを指摘した。すなわち、パナソニックが中国市場で一層事業展開を拡大させるには、内陸部への進出が不可欠となる。内陸部市場は、沿岸部の大都市市場と異なり、いわゆるボリュームゾーンと言われる中間所得層から構成される。このような中間所得層に合致したマーケティングが展開されていないことがパナソニックの中国市場での成長を阻む一因となっていることを明らかにした。この課題に対して、筆者が実施したアンケート調査や中国現地でのヒアリング調査の結果に基づき、中国人である筆者独自の視点からいくつかの提案を行った。これらの提案は、今後の実務の展開の一助になるものと確信している。

なお、本研究には残された課題は数多くある。本論において、中国における通販市場の分析を行った。中国では、情報メディアインフラの整備が急速に進み、それに伴って、多様な情報メディアインフラを介したビジネスが展開されている。中でも、テレビ通販あるいはネット通販は、パナソニックの中国市場での事業展開を考えるうえでも重要な販路となっている。しかし、通販市場の拡大に対して、中国では物流インフラの整備が急ピッチで進められている状況である。これを受け、パナソニックにお

いても、物流システム構築は急務となっている。本研究では、パナソニックの中国市場での事業展開を下支えする物流システムの問題について論じていない。この問題の解明については、今後の研究課題としたい。

著 書

- 青木幸弘（2011）『価値共創時代のブランド戦略』ミネルヴァ書房。
- 安部徹也（2010）『これだけ！4P』すばる舎リンケージ出版。
- アイリサーチ（2012-2015）『中国家電市場調査研究報告』艾瑞咨訊集団。
- 阿甘 生島大嗣 徐航明 永井麻生子（2011）『中国モノマネ工場—世界ブランドを揺さぶる「山寨革命」の衝撃』中信出版社。
- 天野倫文 大木博己（2007）『中国企業の国際化戦略』千倉書房。
- エリック・フォン・ヒッペル（2005）、サイコム・インターナショナル監訳（2006）『民主化するイノベーションの時代 メーカー主導からの脱皮』ファーストプレス。
- 沖野真紀（2011）『中国女性消費者のリアル』カナリア書房。
- 恩蔵直人（2007）『コモディティ化市場のマーケティング論理』有斐閣。
- オリット・ガディッシュ（2008）『中国ミドル市場を制する者が世界を制する』アジア経済研究所。
- 『上半期重点都市炊飯器小売市場分析』（2012）中国国家信息中心。
- 徐方啓（2009）『中日企業の経営比較』ナカニシヤ出版。
- 『図解 松下電器』（2007）日刊工業新聞社。
- 『中国時代となるか』（2011）総合研究開発研究機構。
- 財部誠一（2011）『パナソニックはサムスンに勝てるか』PHP 研究所。
- 立石泰則（2013）『パナソニック・ショック』文芸春秋。
- 譚開強（2009）『美的伝奇—5000 元から 1000 億元の家電帝国』新世界出版社。
- 高橋五郎（2008）『中国企業海外進出の背景と中国経済』日本評論社。
- 高橋俊樹（2010）『世界の消費市場を読む—中間層を軸に広がるビジネスチャンス』日本貿易振興機構。
- 遅双明（著）、多田敏宏（翻訳）（2012）『中国トップ家電メーカーの経営戦略』近代文芸社。
- 陳立浩（2011）『中国市場攻略のルール—13 億人マーケット』すばる舎。
- 『中国美的とレノボのグローバル戦略分析』（2007）ロアグループ社。
- 『中国炊飯器市場研究年度報告書』（2011）人民出版社。
- （2012）中国市場報告網。
- 『中国統計年鑑』（2008-2010）中国国家统计局出版。

- (2010) 中国国家统计局出版。
- 『中国電子商取引レポート 2008 年-2009 年』(2010) 中国商務部。
- 『中国テレビ通販業界分析報告 2005 年-2019 年』(2012) 中研普華社。
- 「T・レビット マーケティング論」(2012)ハーバート・ビジネス・レビュー編集部。
- 21 世紀中国総研(2012)『中国進出企業一覧 上場会社篇』。
- 長谷川慶太郎(2013)『日本企業の生きる道』PHP研究所。
- 原田曜平・余蓮 (2009) 『中国新人類・80后が日本経済の救世主になる』 洋泉社。
- 藤本隆宏ほか (2007) 『ものづくり経営学』 公文社。
- フィリップ・コトラー (2003) 『コトラーのマーケティング・コンセプト』 東洋経済新報社。
- (2010) 『コトラーのマーケティング3.0 ソーシャル・メディア時代の新法則』 朝日新聞社。
- (2013) 『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント 第12 版 ピアソン・エデュケーション出版。
- (2001) 恩蔵直人監訳『コトラーのマーケティング・マネジメント』 ピアソン・エデュケーション。
- 古沢昌之(2008)『グローバル人的資源管理論』 白桃書房。
- 松浦良高(2008)『新・中国若者マーケット』 弘文堂。
- ヤンミ・ムン著 北川知子訳 (2010)『ビジネスで一番、大切なこと』ダイヤモンド社。
- 横山宏美(2009)『経営戦略ケーススタディグローバル企業の興亡』 シグマベイスキャピタル。
- 林剛 (2013)『中国テレビ通販市場の現状と特徴』 ビジョン社。

論 文

- Grewal, Rajdeep, Gary Lilien and Girish Mallapragada (2006) , Location, Location, Location: How Network Embeddedness Affects Project Success in Open Source System, *Management Science*, 52 (July) : 1043-1056.
- Hoyer, Wayne, Rajesh Chandy, Matilda Dorotic, Manfred Krafft and Siddharth Singh (2010) , Consumer Cocreation in New Product Development, *Journal of Service Research*, 13 (3) :283-296.
- O' Hern, Matthew and Aric Rindfleisch (2009) , Customer Co-creation: A Typology and Research Agenda, in N. K. Malholtra ed., *Review of Marketing Research*, (Vol.6) :84-106, Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- Prahalad, C. K. and Venkat Ramaswamy (2000) , Co-opting Customer Competence,

- Harvard Business Review*, 78 (January-February) :79-87.
- Sawhney, Mohanbir, Gianmario Verona and Emanuela Pran-delli (2005) Collaborating to Cocreate: The Internet as a Platform for Customer Engagement in Product Innovation, *Journal of Interactive Marketing*, 19 (4) :4-17.
- Thomke, Stefan and Eric von Hippel (2002) , Customer as Innovators: A New Way to Create Value, *Harvard Business Review*, 80 (April) :74-81.
- Vargo, Stephen and Robert Lusch (2004) , Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, Vol.68 (January) :1-17.
- 安藤雅旺(2012)「中国進出日系企業の産業財市場における顧客インターフェイスの研究～中国市場開拓における有効な営業行動に関する考察～」立教ビジネスデザイン研究 (9号) : 17-20。
- 天野倫文(2005)「中国家電産業の発展と日本企業―日中家電企業の国際分業の展開―」開発金融研究所報 : 131-133。
- (2010) 「新興国市場戦略論の分析視角～経営資源を中心とする関係理論の考察～」開発金融研究所報 (22号) : 119-121。
- 青島稔 久保田洋介 坂本遼平 (2009) 「セカンドステージに入った新興国向けものづくり～中間所得層に主眼を置いたエレクトロニクス業界の新興国戦略に学ぶ～」『知的資産創造』(12月):86-99。
- 朝日新聞 (2013)「熱戦 10 万円炊飯器」(2013 年 10 月 8 日)。
- 浅川和宏 (2009) 「日本企業のR&D 国際化における現状と課題～組織・戦略的アプローチ～」『RIETI Discussion Paper Series10-J-007』(12月) : 1-5。
- (2006) 「メタナショナル経営論からみた日本企業の課題：グローバルR&D マネジメントを中心に」『RIETI Discussion Paper Series06-J-030』(4月) :19-29。
- 浦上清(2007)「中国における企業経営の現地化を考える視点」東レ経営研究所。
- 上田隆穂 (2003)「売れない時代の「利益の出る価格戦略」『先見経済』(7月) : 23-25。
- 王蘊紅(2012)「中国家電産業の苦境と希望」中国経済新論。
- 関根考(2005)「中国家電品流通の端緒的研究」『商学研究所報』37(1):16-31。
- 金堅敏(2009)「中国のミドル市場開拓戦略と日系企業」富士通総研経済研究所 (NO. 347) :19-28。
- 「季刊 国際貿易と投資」Autumn (2011) (NO. 85) : 39。
- 経済産業省「通商白書2008、2009、2010、2011」。
- (2009)「平成21 年度アジア消費トレンド研究会報告書」。
- 「ものづくり白書2010、2011」。
- (2010)「アジアトレンドマップ意識調査グラフ集」。
- (2011)「平成23年度アジア消費トレンド研究会報告書」。

- (2013)「小型白物家電に関する新事業戦略報告書」。
- 国土交通政策研究第 80 号 (2008)「日本企業の中国進出及び中国における物流展開に関するケーススタディ調査」：30-52。
- 近藤信一 (2007)「日系電気メーカーの中国事業における新展開」『機械経済研究』(NO. 38)：25-38。
- 此本臣吾 (2010)「新興国市場に対応したビジネスモデルの再構築～新興国市場の成長と日本企業の戦略」『知的資産創造』(2)：4-9。
- 佐藤正弘 (2006)「協働型マーケティングにおける顧客満足」『商学研究論集』：183-195。
- (2014)「ソムリエ型マーケティング―選択を目利きに委ねる―」『西南学院大学商学論集』：119-139。
- 新宅純二郎 (2009)『新興国市場開拓に向けた日本企業の課題と戦略』国際調査室。
- 島谷祐史 (2007)「海外R&D 拠点の進化と企業成長」『横浜国際社会科学研究所』12 (2)：75-89。
- JETRO (2005)「第三国における中国製模倣品の流通実態調査」。
- (2007)「韓国・中国企業の欧米市場戦略」。
- (2010)「アジア新興国における日本企業の市場戦略」。
- (2011a)「省エネ意識と購買行動 (中国・タイ・インド) に関する調査」。
- (2011b)「海外ビジネスの新たなフロンティアを探る」。
- (2011c)「中国の通信販売市場について (テレビ通販を中心に)」。
- (2012a)「これからの消費市場を読む」～拡大する世界の間層を狙え～」。
- (2012b)「中国の省エネルギー政策と外資企業の事業展開に関する調査報告書」。
- (2012c)「中国市場開拓に挑む中小企業」。
- 人民網日本語版 経済新聞 (2011/2/7)「中国人消費者 日本の超豪華炊飯器を買うのはなぜ」。
- (2012/5/17)「中国の80后日本経済の救世主となるか」。
- 「セカンドステージに入った新興国向けものづくり」(2009)『知的資産創造』12月号。
- 陳麗梅 (2008)「日系企業の中国市場物流戦略」日通総合研究所。
- 「通信販売市場～ロイヤル顧客づくりとネット通販への取組み徹底調査」(2010)。
- 通商白書 (2009、2011)。
- 程華 (2009)「家電下郷 (家電製品農村普及) 政策の分析」中央三井トラスト・ホールディングス。
- 電通 (2012)「中国市場拡大鍵は内陸都市と広域消費圏にあり」。
- 特許庁 (2010)「2009 年度模倣被害調査報告書」。
- 野村総合研究所 (2008)「新興国市場における事業展開の現状に関するアンケート調査」。
- (2014)「家電産業のチャネル政策における課題と、メーカーの生き

- 残りに向けた脱コモディティ化の方向性」。
- 畠山俊宏（2010）「海外研究開発拠点の類型化と設立要因」 Vol. 4 立命館ビジネスジャーナル。
- 林楊哲（2010）「世界市場の構造変化と日本企業に求められる人材のグローバル化」『日本貿易会月報』：16-18。
- 林永造（2010年8月5日）「テレビ通販にいち早く参入東方購物の販路開拓も視野に」業界インタビュー。
- 濱岡豊（2002）「創造しコミュニケーションする消費者＝アクティブ・コンシューマーを理解する 共創化マーケティング論の構築に向けて」『一橋ビジネスレビュー』。
- （2004）「共進化マーケティング—消費者が開発する時代におけるマーケティング—」『三田商学研究』47(3)：23-34。
- （2007）「共進化マーケティング2.0—コミュニティ，社会ネットワークと創造性のダイナミックな分析に向けて—」『三田商学研究』50(2)：67-87。
- 「美的グループアンケート調査」（2011）。
- 「美的グループアンケート年次報告書」（2009-2012）。
- 松浦良高（2012）「中国の新世代「80 后（バーリンホウ）ママ」の実態」NNA アジア駐在員向けビジネスマガジン『カンパサール』掲載。
- 松岡鉦司（2012）「アジア白物家電市場と日系家電メーカーの取組」アジア太平洋研究所。
- 南知恵子（2010）「サービス・ドミナント・ロジックにおけるマーケティング論発展の可能性と課題」『国民経済雑誌』201（5）：65-77。
- 柳川範之・森直子（2010）「アジアの内需を牽引する所得層」『NIRAモノグラフシリーズNO.31』：1-8。
- 矢野経済研究所（2010）「通信販売市場～ロイヤル顧客づくりとネット通販への取組み徹底調査～」：147-169。
- 劉新宇（2012）「中国ビジネス成功へのカギ—中国における日本企業の現地化を考える」『日本貿易会月報』（7、8月号NO.705）：31-33。
- RIETI（2008）「日本経済の再活性化に向けて 急げ、国際見本市へ！」BBL議事録。
- 李曜（2012）「ブランド価値および広告宣伝費支出—美的グループ」『経済管理』第17期：57-60。
- 李燕京（2011/8/11）「5年間で美的を作る」中国消費者新聞。
- 遊佐弘美（2010）「日本企業の新興国中間層向け事業戦略の施策及び実例」JBIC 国際調査室報：63-78。

ウェブサイト

<http://www.shjd.org> (検索日 : 2013 年 5 月 13 日)。
<http://www.dvbcn.com/2009-12/17-42361.html> (検索日 : 2013 年 6 月 23 日)。
http://scjss.mofcom.gov.cn/table/2004_390.pdf (検索日 : 2013 年 6 月 8 日)。
http://miit.ccidnet.com/art/32559/20100919/2193039_1.html (検索日 : 2013 年 6 月 3 日)。
http://news.xinhuanet.com/newmedia/2010-10/14/c_12660488_4.htm (検索日 : 2013 年 6 月 8 日)。
<http://www.iresearch.com.cn/View/125972.html> (検索日 : 2013 年 5 月 29 日)。
http://www.ocj.com.cn/shop/detailshop.jsp?item_Code=126320&shop_No=200404000048 (検索日 : 2013 年 6 月 7 日)。
http://v.youku.com/v_show/id_XMzUzNDI5NzI0.html (検索日 : 2013 年 7 月 6 日)。
http://www.taobao.com/index_global.php (検索日 : 2013 年 5 月 26 日)。
http://japan.renesas.com/edge_01/global/09/index.jsp (検索日 : 2013 年 10 月 22 日)。
<http://blog.goo.ne.jp/ginnannongoo/e/2e7af7991becbc9c00296acfe60f1d3> (検索日 : 2013 年 10 月 22 日)。
http://www.askci.com/news/201202/01/92832_21.shtml (検索日 : 2013 年 6 月 10 日)。
http://www.homea.hc360.com/09dq/secondmenu/Detail_0007.html (検索日 : 2013 年 3 月 10 日)。
http://www.homea.hc360.com/08dq/secondmenu/Detail_a04.html (検索日 : 2013 年 3 月 10 日)。
<http://www.zjol.com.cn/05jx/system/2008/02/22/009234098.shtml> (検索日 : 2013 年 3 月 10 日)。
<http://www.zjol.com.cn/05jx/system/2008/01/23/009167826.shtml> (検索日 : 2013 年 3 月 10 日)。
<http://www.ceeia.com/> (検索日 : 2013 年 3 月 10 日)。
http://www.jema-net.or.jp/jema/data/sekai2000_2010.pdf (検索日 : 2013 年 5 月 21 日)。
<http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/newest04/sh2401top.html> (検索日 : 2013 年 10 月 24 日)。
http://www.nikkeibp.co.jp/style/biz/feature/news/071004_matsushita/index.html (検索日 : 2013 年 5 月 23 日)。
<http://detail.net114.com/chanpin/5586300.html> (検索日 : 2013 年 6 月 13 日)。

<http://panasonic.co.jp/company/info/about/> (検索日：2013年2月13日)。
<http://panasonic.co.jp/company/domain/> (検索日：2013年2月13日)。
http://panasonic.co.jp/ap/corporate_profile/overseas_base.html#P02
(検索日：2013年2月13日)。
<http://panasonic.co.jp/ir/relevant/2004/jn041018-2/jn041018-2.html>
(検索日：2013年2月13日)。
<http://panasonic.co.jp/corp/news/official.data/data.dir/2013/02/jn130201-7/jn130201-7-11.pdf> (検索日：2013年4月26日)。
<http://mideall.jp.busytrade.com/aboutus.shtml> (検索日：2013年2月13日)。
<http://www.midea.com.cn/zh/app/home/index.htm> (検索日：2011年8月18日)。
<http://www.money.finance.sina.com.cn/corp/go.php/vCB-Bulletin/stockid/000527/page-type/ndbg.phtml>. (検索日：2012年8月18日)。

謝辞

本研究は、筆者が大阪産業大学大学院経営・流通学研究科の博士後期課程において行った研究成果をまとめたものです。

本論文作成にあたり、中村徹教授、大須賀明教授には、本研究の構想からデータ分析、論文作成に至るまで、終始一貫しての暖かいご指導、ご鞭撻を賜り、心から厚く御礼を申し上げます。

また、研究成果の取りまとめにあたって多くのご教示を賜りました大阪産業大学経営・流通学研究科の藤岡芳郎教授、原田良雄教授、浜崎章洋教授、石坂秀幸教授に深甚の謝意を表します。特に中村徹教授には、公私にわたり暖かいご助言を賜り、丁寧に筆者の論文の査読を頂きまして、心より感謝申し上げます。

本研究の遂行にあたって、ご助言を頂きました経営・流通学研究科の各教官の方々に御礼を申し上げます。原田良雄教授、藤岡芳郎教授、浜崎教授には、さまざまな貴重な意見をご提供頂き、厚く御礼を申し上げます。

最後に、私の研究生生活を様々な面で支えてくれた数多くの先輩、友人、知人、そして苦楽をともにし、常に暖かく励ましてくれた家族に改めて感謝いたします。