

# 中国炊飯器市場をめぐるパナソニックの拡大戦略 —中国の「ボリュームゾーン」市場に挑む—

王 丹 霞

## Strategy for Panasonic's Expansion in the Chinese Electric Cooker Market —Development of middle class market in China—

Wang DanXia

### 目 次

- I. はじめに
- II. 中間層獲得にむけた検討の意義と背景
- III. 中間層の増加と消費者の拡大
- IV. 中間層に対するアプローチ
- V. 結び

### Abstract

Despite its successful entry into China's market, Panasonic is at a difficult point with little increase in its market share. Although Panasonic enjoys an incredible reputation, its consumers consist mainly of high earners.

In this research paper focusing on Panasonic's electric cooker production, I contend that in China, where rice is the staple of its citizens, there exists huge demand for multi-functioned electric cookers of high quality, and therefore Panasonic still enjoys the prospect of a further jump in its market share. Nevertheless, what impedes the development of Panasonic in China's market is the fact that its consumers are chiefly citizens of the upper class.

Based upon these facts, I make reference to the number of consumers belonging to the middle class between 2010 and 2030 in China, which means that in the coming 20 years, there will be approximately 440 million citizens who will join the middle class.

Therefore, according to my perspective, if Panasonic is to enjoy a bigger share of the market, then it is crucial for it to make adjustments to its market strategy, that is to say, the manufacturing, selling, and promotion of its products should not be focused on the upper class. Rather, Panasonic should make more strides to be oriented towards a wider consumer base, namely, the middle class.

キーワード：中国炊飯器市場、パナソニック製炊飯器、パナソニックの中国市場拡大戦略

Key words: rice cooker market in China, panasonic rice cooker, Panasonic's Expansion In Chinese Market.

## I 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二極化し、その間の中間層の比率が大きい。

ここで、まず、韓国ブランドである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ている。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のみ、あるいは顧客がいなかったというパターンである。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ている。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ものの、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べき大量の消費者層が誕生してきている。本研究においては、この新しく出現する大量の消費者層を「中間所得層」<sup>1</sup>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推計結果は、表I-1が示すとおりであり、2010年の16.6億人から、2030年には23.6億人にまで拡大し、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べきだと思われる。

表I-1 新興国中間層に関する推計結果（上位中間層+下位中間層）

	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：柳川・森（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）  
<http://www.nira.or.jp/pdf/monograph31.pdf>（2013/10/26）より筆者作成。

ここでは、世帯年間可処分所得が5,000ドル未満を低所得層、5,000ドル以上～35,000ドル未満を中間層、35,000ドル以上を富裕層としている<sup>2</sup>。低所得層の人口は、2000年の31.7億人から2020年の13.4億人へと、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16.6億人から2030年の23.6億人へと増加する見通しである。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

<sup>1</sup> 以下「中間層」、「ボリュームゾーン」と呼称する。

<sup>2</sup> 経済産業省『通商白書』（2011），p. 153。

富裕層は世帯年間可処分所得35,000ドル以上、上位中間層は15,000ドル以上35,000ドル未満、下位中間層は5,000ドル以上15,000ドル未満、低所得層は5,000ドル未満。世帯可処分所得別の家計人口。各所得層の家計比率×人口で算出。2015年、2020年はEuromonitor推計。

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ことが分かる。

次に、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 I - 2 上位3カ国の購買力平価 GDP の推移

	1995年		2001年		2010年		2016年	
	国	金額	国	金額	国	金額	国	金額
1位	米国	7415	米国	10286	米国	14658	中国	18976
2位	日本	2818	中国	3338	中国	10086	米国	18808
3位	中国	1834	日本	3292	日本	4310	インド	7106

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7.4兆ドルの米国であった。2位の日本は2.8兆ドルで、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。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5年後の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・ショックから5年が経過する。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ものの、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 I - 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。

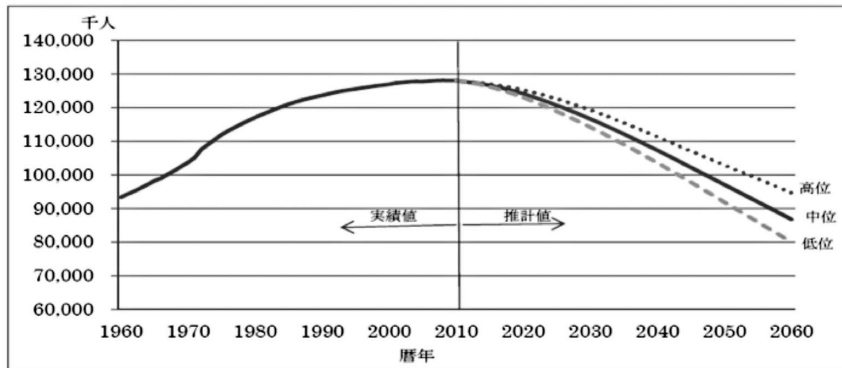


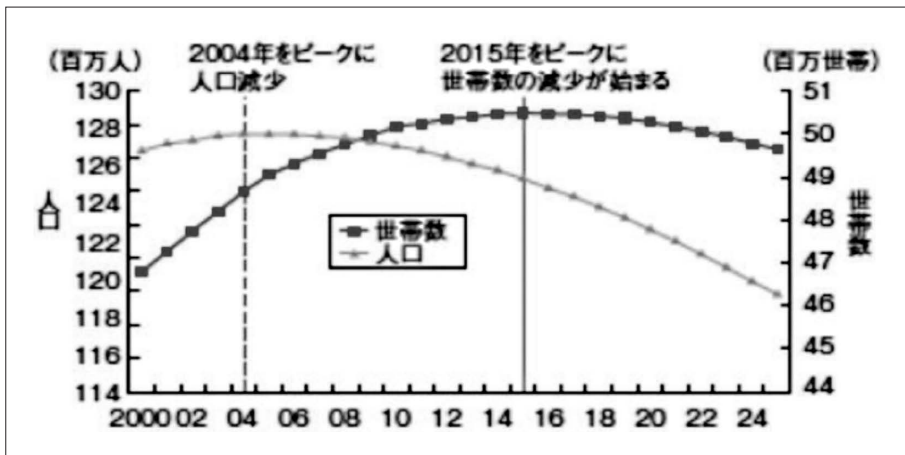
図 I - 1 日本の総人口の推移

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術は、将来のビジネスチャンスが大きく提供する国はどの国で、どの程度の伸びが期待できるかは、市場戦略を描く上で大きな関心事である。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見える。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。今後は、ごく一部の富裕層ではなく、拡大しつつある中間層市場を見るのが重要になる。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」となってしまう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。中国の市場にこれから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、本研究ではこの2つの側面から分析していく。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。

## Ⅱ 中間層獲得にむけた検討の意義と背景

パナソニックにとって、中国のボリュームゾーン市場の獲得が重要であることは、すでに述べたとおりである、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市場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を理由として挙げることができる。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Ⅱ-1)。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。



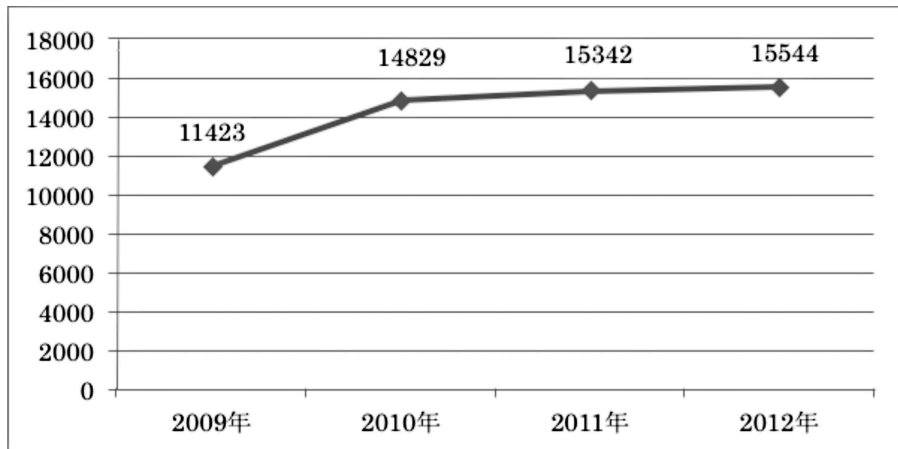
図Ⅱ-1：人口と世帯数の推移 (予測)

(注) 人口は2005年までは実績、2006年以降は予測。出生中位 (死亡中位) 推計。

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が分かる。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にある(図Ⅱ-2)。2009年から売上高比率が大きく伸びている。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、すでに述べたように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へどのように取り組んでいるのかについて見ていく。





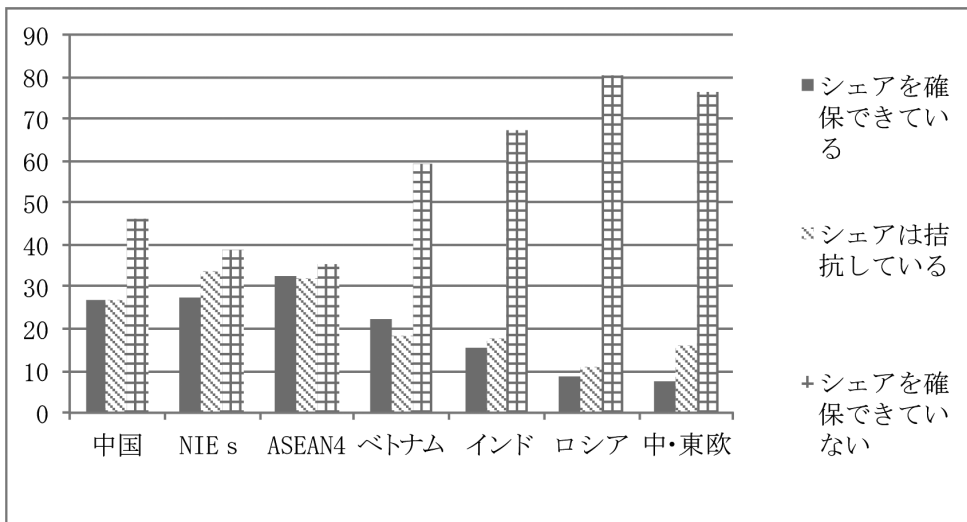
図Ⅱ-2 パナソニックのアプライアンス売上高比率（単位：億円）

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<sup>3</sup>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った。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、この市場での富裕層シェアに止まり、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Ⅱ-3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」国は1か国もなく、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している中国でも「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」

<sup>3</sup> 牛田、遊佐、宮口「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告」（2010）の「中期的（今後3年程度）有望事業展開先国・地域（複数回答可）」より

においては46.3%と高い割合となっている。表Ⅱ－1は中国市場における各商品の国籍別企業シェア状況であるが、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・化粧品な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を確保できているが、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ーヤーになり得ていないのである。



図Ⅱ－3 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「通商白書2012」より筆者作成。

表Ⅱ－1 中国市場における各商品の国籍別企業シェア状況

	日本企業	中国企業	米国企業	韓国企業	台湾企業	欧州企業	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「通商白書2010」より筆者作成。



パナソニックはなぜ中国の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だろうか。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Ⅱ－４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Ⅱ－２ 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 <sup>4</sup>	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。

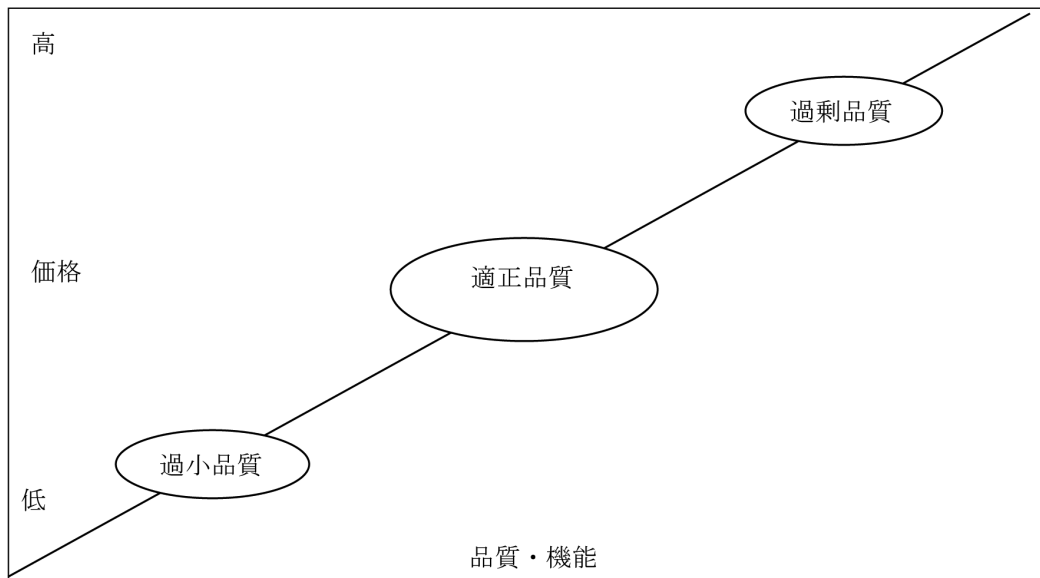
表Ⅱ－２は中国の家電大手である国美電器のウェブサイトに掲載されている価格帯別オンライン設置台数を見たものであるが、炊飯器分野では、パナソニックが中国製品の美的、蘇泊爾より高価格であることが分かる。中国製品より高価格であるにも関わらず、日本市場で売っていた製品あるいは中国の富裕層向けの製品をそのまま中国のボリュームゾーン市場へ向けてもシェア拡大は難しい。ボリュームゾーンには「パナソニックは、品質は良いかもしれないが高くて買えない」と捉えられてしまっている危険性がある。つまり、パナソニックは市場で求められる品質レベルよりも高すぎる品質を提供し、それによって高価格となってしまっているという「過剰品質」の問題が発生している。この問題を図Ⅱ－４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、

<sup>4</sup> 1元=15円で換算

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Ⅱ-4 適正価格と品質

出所：新宅純二郎「新興国市場開拓に向けた日本企業の課題と戦略」2009年8月第2号、p. 58. より筆者作成。

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2.5億人から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拡大しようとするとき、どのような問題に直面しているだろうか。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かった。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～1,000元に対し、パナソニック製炊飯器の価格設定が300元～3,000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ばし悩んでいるパナソニックの製品を見ていると、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、品質は高いかもしれないが、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とのことである。一方、技術力未熟の中国国産炊飯器製品は、品質が低すぎて粗悪品であるが、過剰品質のパナソニック製品は特殊な小さな市場しか獲得できず、中レベルの品質・価格の製品が「適正品質」で、最も大きな売上げを実現できると思う。これがパナソニックの品質に対する考え方である。このような考え方は、品質と価格に対する合理的な捉え方であろう。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の意味している。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ので、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示したのが図Ⅱ-4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、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、かなりの差があるので、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。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、その層のニーズを調査・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。

### Ⅲ 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に、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。

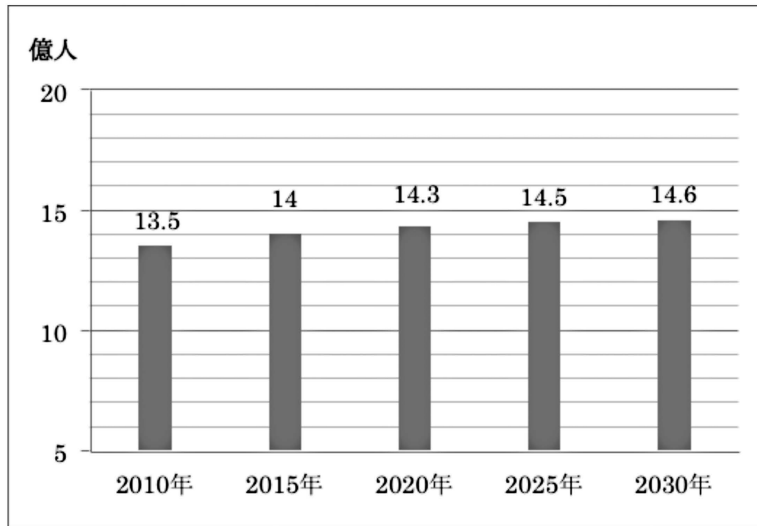
現在、トップ層より少し下をターゲットとしている日本企業が多く見られる。具体的には「普段は50元のランチを食べ、一生懸命お金を貯めて自動車、日本のブランド家電を買う」、「多少高くても子供には粉ミルクを飲ませたいと思っている」層が日本製品を購入しており、今後、如何にこの層にメッセージを発信していくかが重要になると考えられる。

国連によると、中国の総人口は、2010年の約13.5億人が、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Ⅲ-1）。

繰り返しになるが、表Ⅰ-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23.6億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5,000ドル～1万5,000ドル）と上位中間層（家計所得1万5,000ドル～3万5,000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



図Ⅲ－１ 中国の総人口推移

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。

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、炊飯器などを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。

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5.2億人に上る一方、下位中間層から上位中間層へと上昇する人口も4.6億人おり、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Ⅲ－１ 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。

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10年間で3.4億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、中国においては、ブランド家電が浸透しつつある。

表Ⅲ-2 増大する上位中間層上位3ヶ国（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。

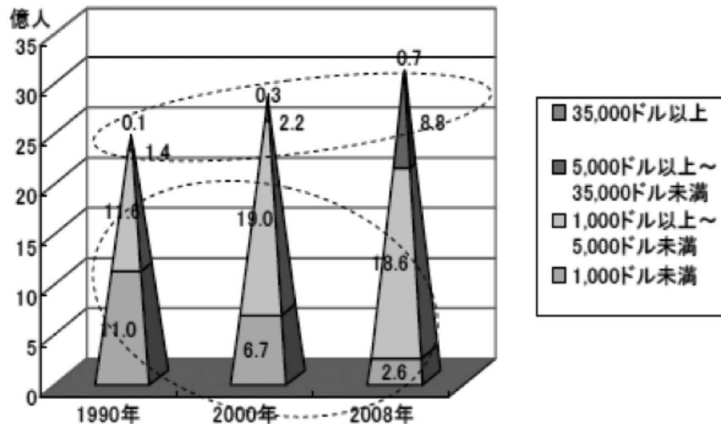
お米を主食としている、6割以上の中国人が毎日ごはんを1食以上食べている。米食ライフスタイルの背景に、高級炊飯器のニーズが急成長している中国市場のなか、これまでのパナソニックの中国市場向けものづくりは、富裕層向けに高品質な炊飯器を提供することで市場シェアを獲得するシナリオで展開してきた。しかしながら、富裕層向け製品、およびそのビジネスモデルの水平展開では、今後拡大していく中間所得層市場でのシェア獲得・拡大は難しい。富裕層にとどまることなく、中間所得層の市場を獲得・拡大するシナリオを構築する必要があると考えられる。伸びゆく中間所得層のニーズを捉えていくためには、中間層にまでターゲットを広げ、ボリュームゾーンを獲得する必要がある。2009年度版通商白書によると、中国には約4億4千万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。

中国においては、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は、加速しなければならない。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。

中国市場全体にパナソニック製品に対する需要が年々拡大している。今後数年の間に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ている。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Ⅲ-2）。世帯可処分所得別に、3万5,000ドル以上を「富裕層」、5,000ドル以上3万5,000ドル未満を「中間層」、1,000ドル以上5,000ドル未満を「低所得層」、1,000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、一部の地域を除いては、パナソニックのメインターゲットとはなりにくい。

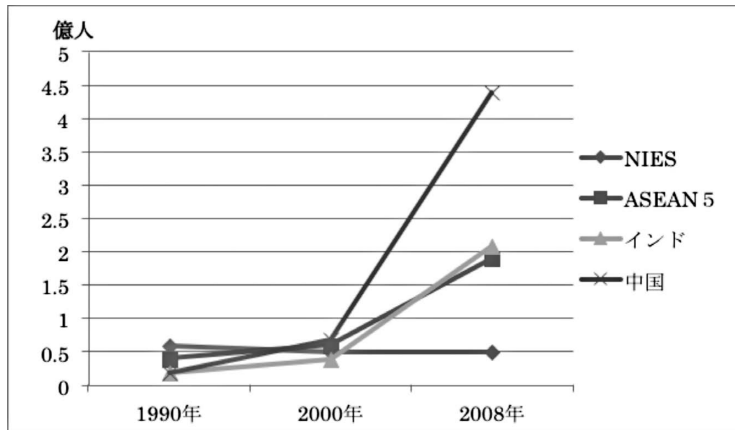


図Ⅲ-2 アジアの世帯可処分所得別の家計人口

出所：(資料) 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Ⅲ－3）。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する構造が浮かび上がる。

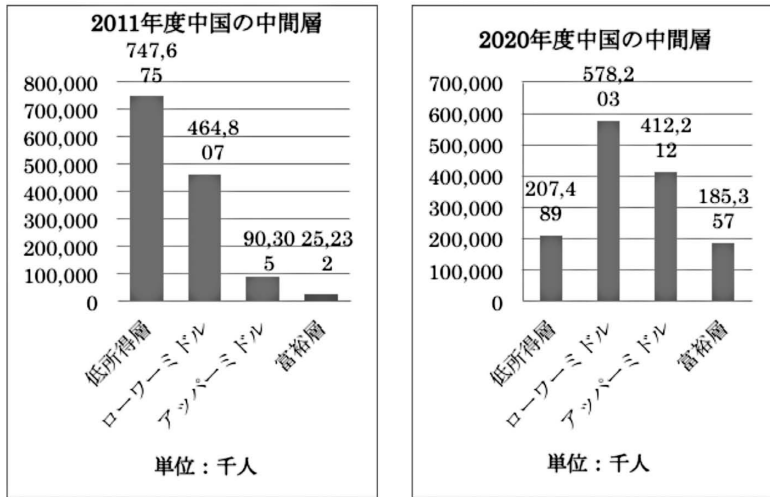


図Ⅲ－3 「中間層」のみ抽出

出所：（資料）通商白書2009年度版

つぎに、2011年以降の中間層データを検討しておこう（図Ⅲ－4）。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してくる、「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して、高・中価格炊飯器を投入する戦略が求められる。ジェトロの推計では、図Ⅲ－4が示す通り、中国においては2011年のローミドル（5,000ドル超～1万5,000ドル未満）4.6億人が2020年には5.8億人、アッパーミドル（1万5,000ドル～3万5,000ドル）が9千万人から4.1億人に急拡大すると予測されている。ローミドルとアッパーミドルクラスの割合が高まるによって、ターゲット層も拡大す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。

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Ⅲ－3に示す通りである。セグメント別の収益で1位のアプライアンス分野の売上高は1兆1971



図Ⅲ-4 2011年度と2020年度中国の中間層

出所：「これからの消費市場を読む」～拡大する世界の中間層を狙え～ JETRO (2012), p. 49.

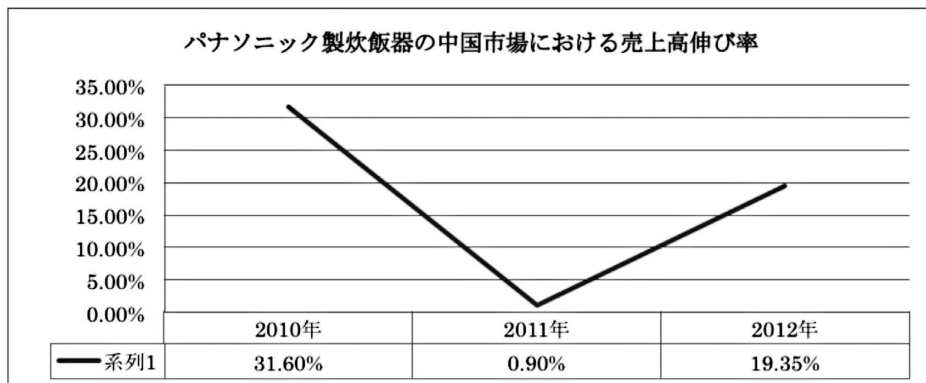
億円に達し、営業利益は703億円、利益率は5.9%となり、他の事業をリードしていることが明らかになった。AVC ネットワークスの売上高が1兆789億円と高いものの営業利益は小さい。アプライアンスのなかには、エアコン、洗濯機、冷蔵庫、炊飯器といった白物家電単体に加えて、収益性が高いコンプレッサーなどの主要デバイスの存在が見逃せない。さらにコールドチェーン（生鮮食品を低温で保ち、流通する仕組み）などの業務用システムも収益性に貢献している。こうした製品群が、アプライアンス事業の高い利益率を下支えしているのである。アプライアンス分野の需要は安定した成長が続く（年平均成長率+2.8%）。日本市場では+1.3%と成長性が鈍化している。一方、中国は年率+1%の成長が期待され、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レベルではまだまだ低い。アプライアンス商品の世界需要は平均5000万台以上のものばかりであり、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。

パナソニックの3年間（2010～2012）の連結決算補足資料を参考にして、中国市場におけるパナソニック製炊飯器分野の売上伸び率を計算し、図Ⅲ-5を作成した。2011年度の伸び率は前年度より低いが、2012年度において顕著な伸び率を示した。現在、中国炊飯器市場において顕在化してい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た中国炊飯器業界において、積極的な投資を続ける美的はパナソニックにとって脅威になるだろう。しかし、これに対抗できるのは、省エネ

表Ⅲ－３ パナソニック2012年度セグメント別売上高

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	10789	216	2.0%
アプライアンス	11971	703	5.9%
システムコミュニケーションズ	5098	-140	-2.8%
エコソリューションズ	11401	427	3.7%
オートモーティブシステムズ	5717	119	2.1%
デバイス	10302	179	1.7%
エナジー	4348	64	1.5%
その他	10129	113	1.1%

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。



図Ⅲ－５ パナソニック製炊飯器の中国市場における売上高伸び率

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。

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。これらの技術を駆使している炊飯器は白物家電の中でも市場性があると判断できる。

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ければ、市場から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た明確なポジショニング戦略を立てなければならない。

#### IV 中間層に対するアプローチ

第Ⅱ章では、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てきた。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、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おらず、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について、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の発言<sup>5</sup>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。日本のものよりもプロモーションがよいので、国産のものを買った。」(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の発言からも分かるように、マーケティングプロモーション戦略などの目に見える「表の競争力」も非常に重要である。

以下では、中国市場においてパナソニック製品をプロモーションしていくための有効な手段として「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Ⅳ-1)。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

<sup>5</sup> 経済産業省「平成23年度アジア消費トレンド研究会報告書」より引用

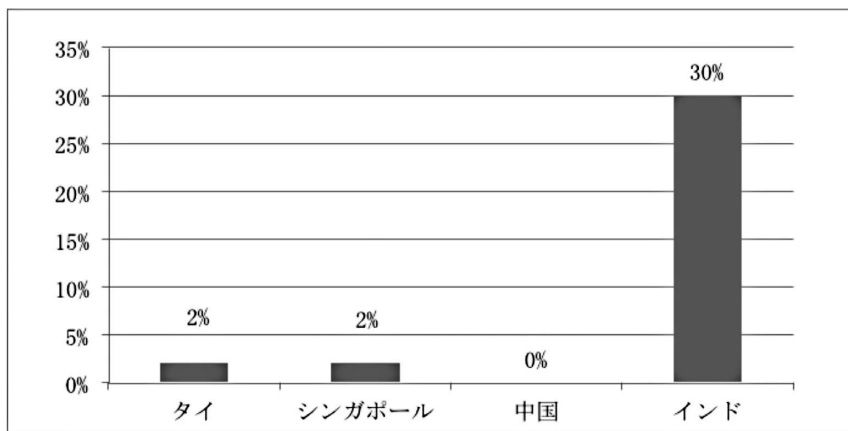


があるか？」のアンケートで、ムンバイでは調査対象者の30%が「一つもない」と回答している。（図IV-1）この結果から、有効なプロモーションが行われていないことが窺える。

表IV-1 アジアにおけるパナソニック製品のイメージ

	n数	1位	2位	3位	4位	5位	6位
全体	50	品質が良い 78.5	信頼できる 65.5	技術力がある／高い 56.5	デザインが良い 54.5	現代的 50.5	高価格 42.0
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／高い 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／高い 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「平成23年度アジア消費トレンド研究会報告書」より筆者作成。



図IV-1 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「通商白書2011」より筆者作成。

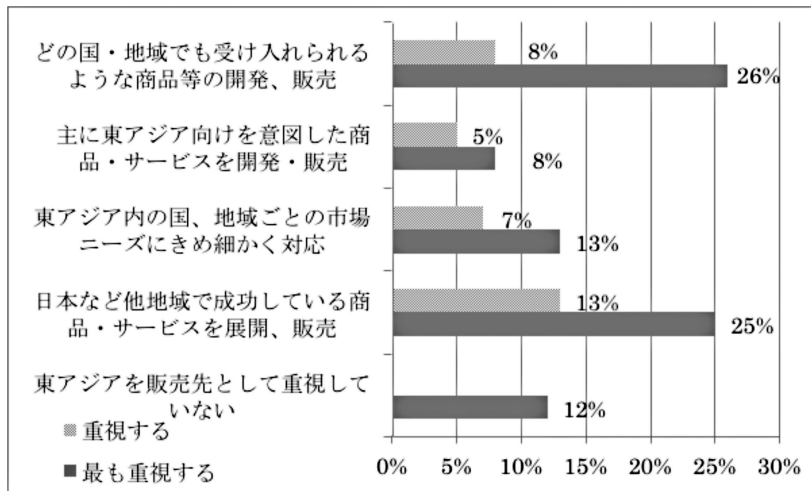
また、パナソニック製品について知っていることが一つもないという調査において、中国では0%、タイとシンガポールでは約2%、インドでは約30%の消費者がパナソニック製品について知っていることが一つもないと分かった。これは「いくら良い製品を作ってもその製品の良さが理解されない」と「そもそも製品の仕様が現地のニーズからずれ

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、それが現地の販売現場との乖離を生じ、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、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することになると考えられる。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。以上の「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」という問題意識の下で、この課題を克服するために「裏の競争力」を高める手段として「中国杭州市内にある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」<sup>6</sup>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、パナソニックが中国市場に進出し、市場シェアの拡大を目指す状況において、中間層、下層市場に対応しなければならない。その戦略は「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等を展開・販売」といった回答が多く（図IV-2）、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。

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炊飯器は性能は

<sup>6</sup> 見本市とは、メーカーが自社の製品の良さを消費者や業界関係者にアピールするために参加する展示イベントであり、世界各国の都市で開催されている。



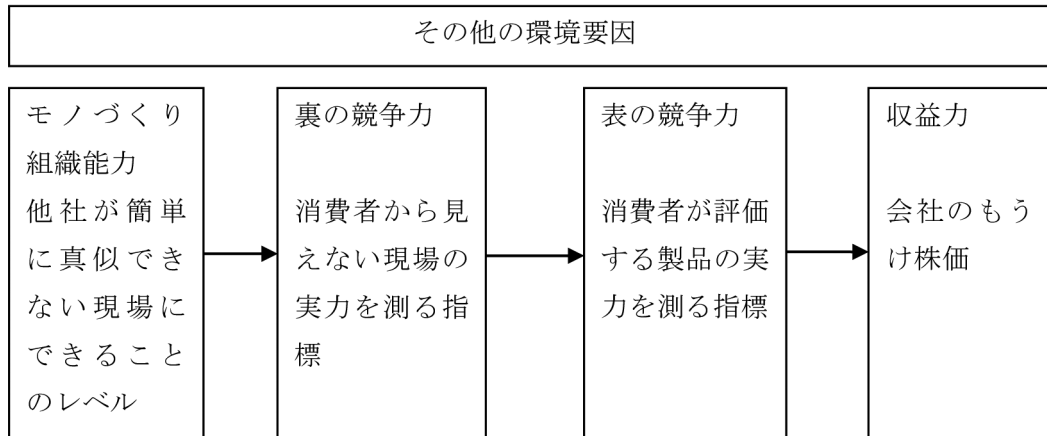
図Ⅳ-2 東アジアにおける日本企業の事業戦略

出所：経済産業省「通商白書2011」より筆者作成。

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Ⅱ-1、図Ⅱ-3を見て分かるようにパナソニックの中国市場に対する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か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な、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、パナソニックは事前の調査（フィージビリティ・スタディー）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、販売する必要がある。また中国領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する、広告戦略が有用である。



図Ⅳ-3 もの造りの組織能力とパフォーマンス

出所：藤本隆宏ほか『ものづくり経営学』p. 26. より筆者作成。

図Ⅳ-3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の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、パナソニックは中国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傾向にある。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。すなわち開発リードタイムが長い、ということより中国の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」というメリットを実現するために、2005年上海に、中国で生活する人たちに関する研究、調査を行い、それを製品の企画に結びつける役割を担う、「パナソニック中国研究センター」が設立された<sup>7</sup>、さらに、2009年に、パナソニック HA R&D センター杭州有限会社<sup>8</sup>が設立された。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は、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

<sup>7</sup> <http://ascii.jp/elem/000/000/199/199808/>（2013/07/08）

<sup>8</sup> <http://news.livedoor.com/article/detail/4255468/>（2013/07/08）



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を加速させたこと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の比較評価し、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、そうし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性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つて、中国市場では中長期的に中国の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、日本とは異なることから、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。その対応としては、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、中国で拡大する中間層の獲得のためには、5つのアプローチの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3万5,000ドル以上）は2011年で既に2万5,232人であり、2020年に向けて18万5,357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の需要が高い。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、日本での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5,000ドル～1万5,000ドルであり、1人当たり所得が3,000ドル以下の、いわゆるBOP層<sup>9</sup>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、

<sup>9</sup> 「The Next 4 Billion」(IFC) においては1人あたり年間所得が3,000ドル以下の世代をBOP層として定義している。

当然、中国にアフターサービスの拠点を設けて、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見ないならば、中国市場に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。

## V 結び

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た。中でも、中国や韓国、香港、シンガポール、タイなど盛んになって、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、展示会開催件数3,800件から5,400件に上り、非常に活発であることが分かった。

この研究に見本市、展示会の特徴は、最新の製品技術情報の発信力に優れている点を示し、日本家電メーカーの技術水準の高さがベースにあるが、日本企業が見本市、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意見も述べている。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も或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と提案を行っている。

I～IV章の研究内容に踏まえて、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、カタログなど各販売店頭に置く、雑誌広告や飛行機の機内誌に掲載、特定エリアで帯番組、月～日と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は設置していて、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とか、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ことであるが、大都市では中国本土、欧米系を含めて広告活動が非常に大規模で、ある程度の広告宣伝規模でないと、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を考える。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のパナソニック製品や日本異文化に対する認知度や、購買意欲上昇のための手段として見本市が有効であることを考えられる。

パナソニックと中国のボリュームゾーンが求める製品との mismatch 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、ニーズを反映させた製品をボリュームゾーン層に売り込む際に直面する「日本製品に関する情報不足」を解消する手段を考える。中国市場では中国、他国企業との市場獲得競争が激しく、市場獲得にはもっと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。第四章で中国の中間層に対するアプローチとして取り上げた「見本市の開催」のほかに「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てみよう。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マンがやって来る。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ふ、好循環をもたらすスケールメリットである。そして、こ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。見本市では対面交渉を行うので、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、積極的な見本市への出展は、販路拡大、市場調査に非常に有効な手段の1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、資料代等の支出のほかに、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事が期待できる。

他方、マスメディアを使った宣伝の場合を考えてみよう。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などによって、テレビ普及率（1世帯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、リードエグジビジ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

効果をもたらします。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」という説が流れていたが、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<sup>10)</sup>。

広告に投資してブランド力を高めることによって、消費者はそのブランドを知ることができるが、それが直接の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・広告が有用なことは認めるが、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る見本市は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、想定価格等を説明した上で、アンケート形式でヒアリングを行った。

調査結果としては、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、日本製品の情報不足にあるインドの消費者に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（展示商品毎）に興味がありますか」を訪ねたヒアリング調査では、調査対象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

<sup>10)</sup> RIETI BLL セミナー NO. 525 2008/7/17「日本経済の再活性化に向けて『急げ、国際見本市大国へ!』」議事録より引用



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割以上の方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、今後これらの多くの品目において新市場を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により、ただ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下げが必要であるということが分かる。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 向けの見本市の併催が不可欠である。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認知させる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も可能となり、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を図る必要がある。パナソニックを含む、中国市場進出、拡大に意欲的な他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事が期待できるし、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。

## 参考文献

- 石川晃・佐々井・別府志海（2010年）「国連世界人口推計2010年版の概要」『アジアの人口増加』65巻3号, pp. 73-105。
- 牛田、遊佐、宮口（2010年）『わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告』の「中期的（今後3年程度）有望事業展開先国・地域（複数回答可）」。
- オリット・ガディッシュ（2007年）『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。
- 経済産業省（2009年）『通商白書』, pp. 198-204。
- （2010年）『通商白書』, pp. 185-199。
- （2011年）『通商白書』, p. 153。
- （2012年）『通商白書』, pp. 105-117。
- （2011年）「平成23年度アジア消費トレンド研究会報告書」
- 国立社会保障・人口問題研究所（2012年）『日本の将来推計人口』。
- 新宅純二郎、天野倫文（2009年）『ものづくりの国際経営戦略』, p. 126. 有斐閣。
- 新宅純二郎（2009年）「新興国市場開拓に向けた日本企業の課題と戦略」, 2009年8月第2号, p. 58。
- （2007年）「中国の家電産業と日本企業の戦略」『ものづくり経営学－製造業を超える生産思想』, pp. 475-485. 光文社。
- （2012年）「新興国市場開拓と国内製造業－グローバルサプライチェーンと日本製造業の付加価値－」, 『JMC journal』, 日本機械輸出組合, 8・9月号, pp. 2-12。
- （2012年）「先進企業の新興国市場戦略」, 『JMC journal』, 日本機械輸出組合, 2012年7月号, pp. 2-13。
- JETRO（2012年）『これからの消費市場を読む』～拡大する世界の間層を狙え～, p. 49。
- 野村総合研究所（2009年）「次なる中国市場の主役たち『中国新生代』」（知的資産創造/2009年1月号）。
- 藤本隆宏ほか（2013年）『ものづくり経営学』, p. 26. 光文社新書。
- 柳川・森（2010年）「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,

p. 11。

RIETI (2010年)「日本企業の R & D 国際化における組織・戦略的課題」R & D 国際展開に関するアンケート調査。

RIETI BLL セミナー NO. 525 (2008年)「日本経済の再活性化に向けて『急げ、国際見本市大國へ!』」。

### 参考サイト

<http://panasonic.co.jp/corp/news/official.data/data.dir/2013/02/jn130201-7/jn130201-7-11.pdf> (検索日: 2013/4/26)。

<http://news.livedoor.com/article/detail/4255468/> (検索日: 2013/7/8)。

<http://www.nira.or.jp/pdf/monograph31.pdf> (検索日: 2013/8/22)。

「日本の将来推計人口」(2012年1月推計)

(<http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/newest04/sh2401top.html> (検索日: 2013/10/24))。