

中国家電市場「三国志」と日本企業

上海の販売マーケティングの現場を訪問して

高 婷

東京大学大学院経済学研究科

E-mail: gtina@hotmail.com

天野 倫文

東京大学大学院経済学研究科

E-mail: amano@e.u-tokyo.ac.jp

新宅 純二郎

東京大学大学院経済学研究科

E-mail: shintaku@e.u-tokyo.ac.jp

善本 哲夫

立命館大学経営学部

E-mail: tyoshimo@ba.ritsumei.ac.jp

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、日系企業が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、日系企業が中国市場で成功するために、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、ものづくりは日本企業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日本企業がどのような優位性を発揮できるのか、今後の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年のオリンピック開催など、マーケットに活気が溢れる反面、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、現地の日系メーカーはどう対応しているか、我々は焦点を家電業界に絞り、現地調査のために上海へ向かった。

我々が訪問したのは2008年9月上旬、オリンピックの幕が閉じて間もない時期だった。2008年3月に完成を見た浦東空港第2ターミナルに到着すると、第1ターミナルの2倍の54.6万m²を有するこの新しいターミナルは、平日で乗客が少なく余計に広く感じられた。その後、2010年の上海万博の会場に向かった。万博会場は、まだ土地を整備中で建物の形すらなかったが、黄浦江をまたぐ528万m²と面積だけでもかなりの迫力だった。日本ではよく「東京ドーム〇〇個分」という言葉で広さを表すが、この会場は東京ドーム100個分ぐらいあるのだろう。

1. 中国消費構造の変化と家電市場の「三国鼎立」：日韓ブランドの復権

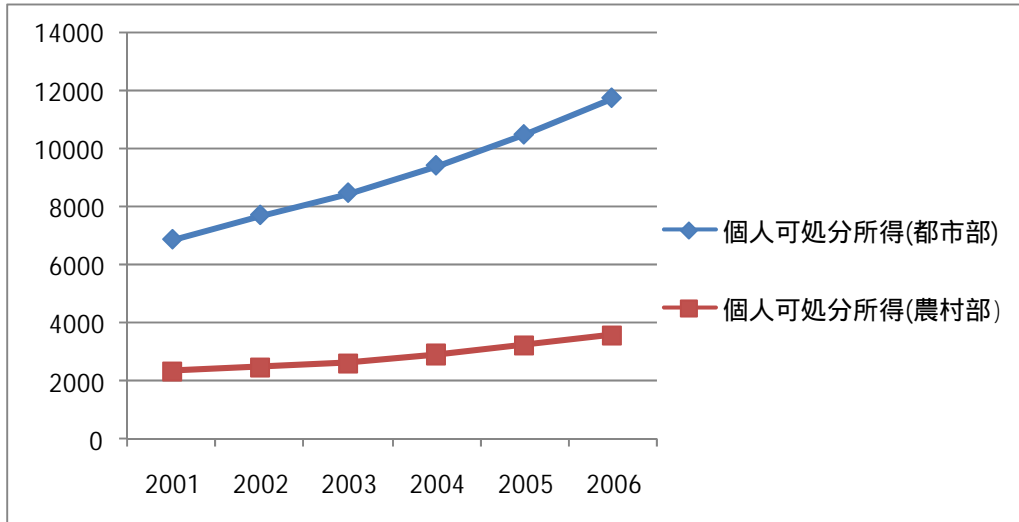
まず上海調査を報告する前に、中国家電市場全体の概況を簡単に紹介する。中国では北京、上海、広州などの大都市を中心に家電市場が形成されているが、2004年頃から、それらの消費市場に三つの変化が見られるので、冒頭で触れておきたい。

第一は基本的な年収の増加である。オリンピック関連の建設ラッシュによって、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、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、依然農村部消費者の収入は都市部より少ないとはいえ、収入の平均水準は上昇した（図1）。

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年下半年から、政府の厳しい制限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、金融バブルにより、消費財市場にもインフレが発生した。中国政府は認めていない

図1 中国個人収入の推移

(単位：元/年)



注) 2001-2007年の中国個人収入平均
出所) 中国国家统计局データより筆者作成

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。2004年頃から、中国でいわゆる「80後」と呼ばれる世代の世帯独立ブームが訪れた。「80後」とは1980年以後、とくに一人っ子政策で生まれた世代のことである。教育レベルが高いためトレンドに敏感で海外の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。

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じゃない」と考える若者も急増した。その結果、品質のよい商品、特に外資ブランドが好まれるようになってきた。

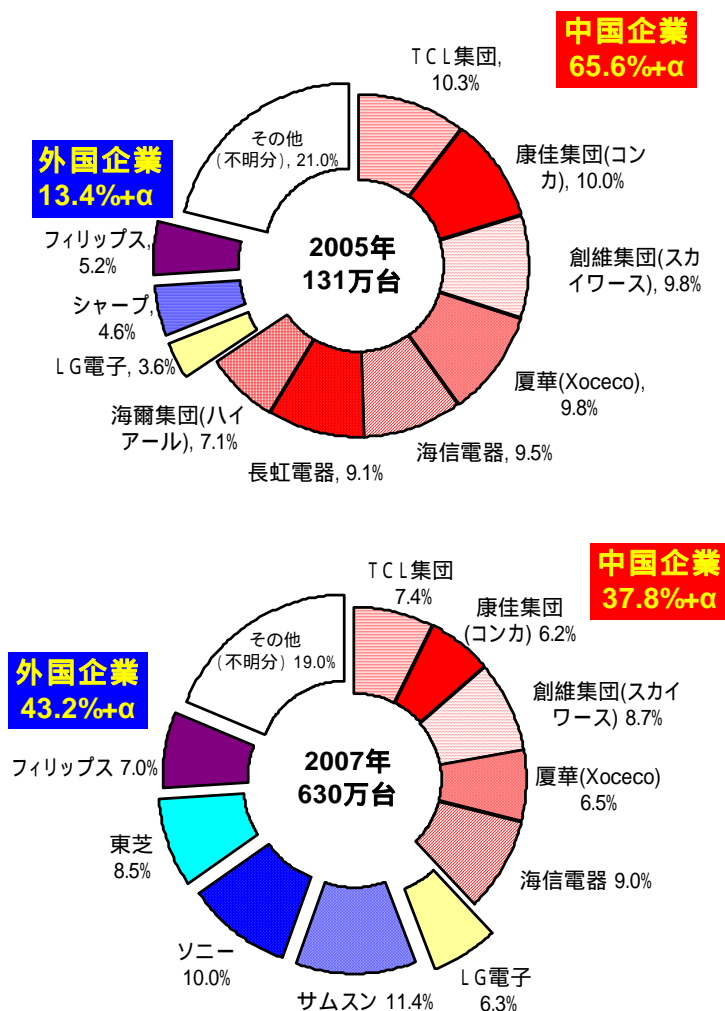
こうした消費構造の底流の変化は、確実に家電市場にも影響を及ぼしている。以下、液晶テレビ、空調（エアコン）、洗濯機の三つの製品分野を見てみよう。

液晶テレビ

近年中国の液晶テレビ市場では、市場規模の急拡大や、外国ブランド、特に日系・韓国系ブランドの巻き返しが目立つ。図 2 を見れば、中国液晶テレビの販売台数が 2005 年の 131 万台から 2007 年の 630 万台に伸びたと同時に、中国企業のシェアは急激に下落し、外資企業シェアが急上昇したことが明らかである。

さらに、中国国家信息中心によると、2008 年上半期中国国内の液晶テレビ全体販売量は台数と金額ともに 2007 年より増加し、上位集中度も高まった。図 3 には、日系、韓国系ブ

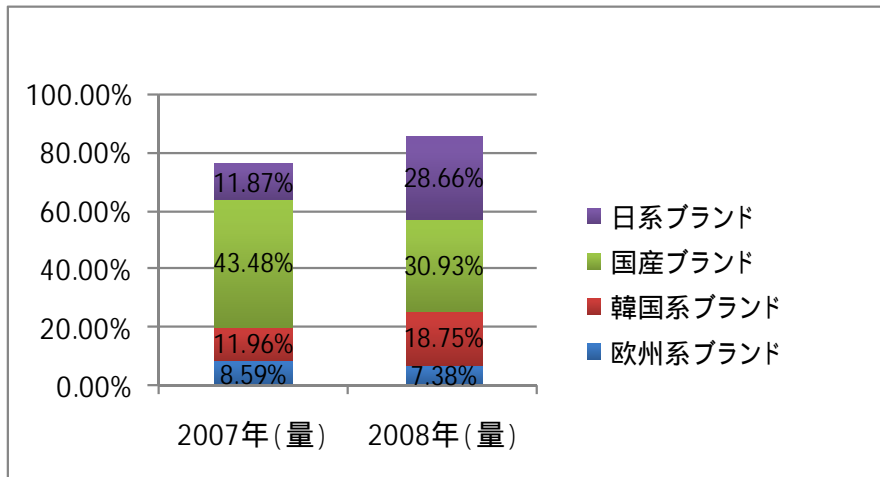
図 2 中国における液晶テレビ市場シェア（2005-2007）



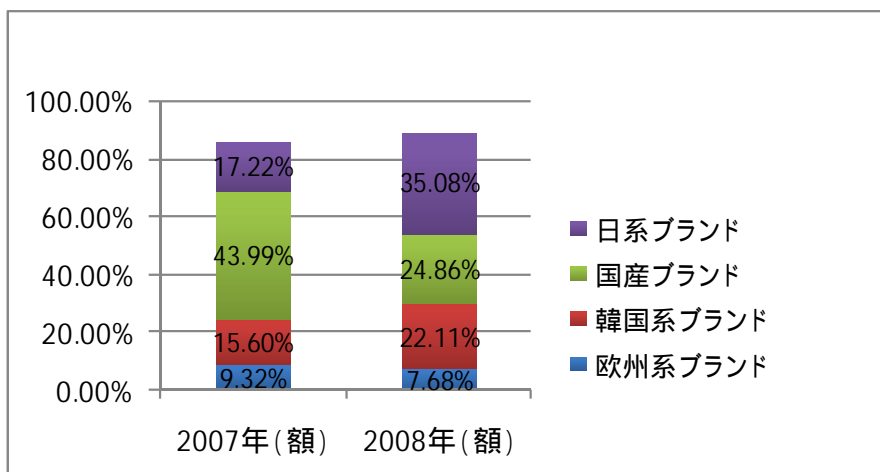
出所) 松田久一 (2008) 「中国薄型テレビ市場なぜ日本勢は強いのか?」『週刊エコノミスト』(2008年3月25日)、図2により加工

図3 中国国内液晶テレビトップ10ブランドの市場シェア

a. 販売台数シェア



b. 販売金額シェア



注) 2007年・2008年上半期中国国内液晶テレビトップ10ブランドの市場シェア
出所) 中国国家信息中心「2008年上半期国内重点都市フラットテレビ市場分析報告」(筆者訳)

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、サイズから見ると、32-37インチの液晶テレビは2007年上半期の50.5%から2008年上半期の36.63%に落ち、40インチ以上が31.99%から47.79%に増えた。液晶テレビ市場では消費傾向(特に都市部の消費傾向)が高価格、高品質、大サイズと外資ブランドに移っているのがわかる。

空調機器(エアコン)

空調機器の市場では、市場全体が 2,630 万台から 2,450 万台へと 9.31%減少したものの、平均価格が上昇し、4,000 元以上、とくに 7,000 元以上のハイエンド製品の売上が著しく伸びた。また、空調市場でも外資ブランドの上昇と国産ブランドの減少が見られる(表 1)。外資ブランド各社は、地理的に一級、二級都市、価格的にハイエンド製品に集中させる戦

表 1 中国国内空調機器の市場シェア

	販売台数シェア (%)				販売額シェア (%)			
	国産		外資		国産		外資	
	2008 年	2007 年	2008 年	2007 年	2008 年	2007 年	2008 年	2007 年
壁掛型	80.45%	86.23%	19.55%	13.77%	74.01%	83.30%	25.99%	16.70%
床置型	76.64%	82.50%	23.36%	17.50%	70.56%	78.44%	29.44%	21.56%
全体	79.75%	85.62%	20.25%	14.38%	72.74%	81.80%	27.26%	18.20%

注) 2007 年・2008 年上半年期中国国内空調販売量にもとづき計算。床置型については、中国では床置型エアコンでもルームエアコンのカテゴリに入り、家庭ではよく使われている。広いリビングルームに置かれることが多い。

出所) 中国国家信息中心「2008 冷凍年度国内空調市場白書」(筆者訳)



商品に掲示が義務づけられた中国空調設備の省エネ基準

ものづくりアジア紀行

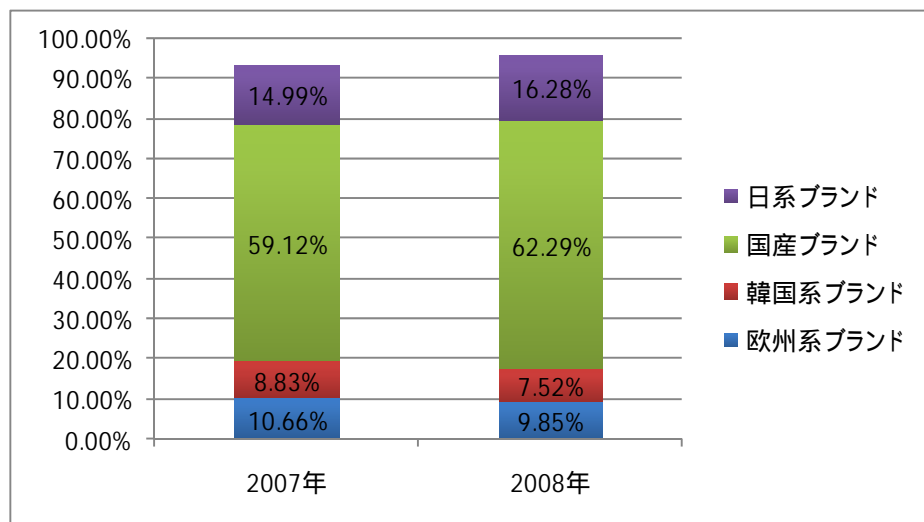
略をとってきたが、それは2008年に奏功し、販売額は顕著な伸びを示した。さらに効率的な経営を行う外資系企業は、在庫水準も中国メーカーより少ないと言われる。

また、2009年3月から、中国国内空調業界の省エネ標準が正式に実施されるため、低コストで生産され、省エネ標準を満たしていない国産ブランド製品は販売できなくなり、消費者の環境保護意識も高まることによって、外資ブランドの売上がさらに伸びると予想される。

洗濯機

洗濯機市場では、液晶テレビ、空調市場に反して、中国メーカーがシェアを伸ばしてい

図4 中国国内洗濯機トップ10ブランドの市場シェア



注) 2007年・2008年上半期中国国内洗濯機トップ10ブランドの市場シェア(販売台数)
出所) 中国国家信息中心「2008年上半期重点都市洗濯機小売市場分析」(筆者訳)

表2 中国国内洗濯機の価格別販売台数比率

価格(台/元)	2007 上半期	2008 上半期	変化(%)
<1000	24.11%	20.77%	-3.34
1001-1500	26.47%	22.83%	-3.64
1501-2500	29.98%	32.41%	2.43
2501-4000	15.04%	17.64%	2.60
>4001	4.40%	6.35%	1.95

注) 2007年・2008年上半期中国国内洗濯機販売量(価格帯別割合)
出所) 中国国家信息中心「2008年上半期重点都市洗濯機小売市場分析」(筆者訳)

る。しかし、外資系のなかでは韓国系、欧州系の減退とは対照的に、日系ブランドの上昇が見られる。中国国家信息中心の「2008年上半期重点都市洗濯機小売市場分析」によると、2008年上半期中国国内洗濯機市場のトップ10ブランド中、七つが外資系、三つが国産ブランドである。その中、外資系は三洋、パナソニック、中国系はハイアールだけがシェアを伸ばし、ほかのブランドのシェアを奪っている。価格帯別で販売シェアを見ると、大容量・高価格帯の製品が売上を伸ばし、低価格帯製品は減少傾向である。

また、洗濯機業界でも省エネ標準の起草が進められており、近いうちに実施されると注目されている。省エネ技術が先行している日系メーカーにとって、省エネ標準の実施がさらにシェアを伸ばすチャンスと見られている。

以上、中国家電市場の三つの製品分野を見たが、ここからある程度全体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、消費者選好の変化によって、外資メーカー（とくに日韓メーカー）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。特に大画面の液晶テレビ、大馬力床置型エアコン、大容量洗濯機など、技術力が問われる商品では、外資系ブランドが好まれる。今の中国家電市場では、いくつかの欧州メーカーを除き、主に中国メーカー、日系メーカー、韓国メーカーのいわば「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. 上海の家電市場事情

中国経済・金融の中心である上海は、日本人にも馴染みの深い都市である。多くの外資企業がここに中国本社をおき、金融、観光などの産業も盛んで、平均収入が最も高い都市に成長した。外資企業や外国人も多いため、東西文化がかなり融合し、市民の外資ブランド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。

上海と言えば、高層ビルというイメージも強い。筆者らが訪問した時は、ちょうど世界一高層の101階建ての「上海環球金融中心」が完成したばかりであった。日本の森ビルグループを中心に日米企業約30社が投資したと言われるこの摩天楼は上海の魅力を一層高めた。

上海環球金融中心ほど目立たないが、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、ダイキン各社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、韓国系メーカーのサムスンも上海に事業会社と研究センター、LG は事業会社を置いている。日韓企業の間では、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。こうした状況への各社の対応はどうか。今回の調査からわかったことを中心に述べてい



上海環球金融中心（上海ワールドフィナンシャルセンター）——左

上海の家電市場と消費者

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利便性の面で、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た。表3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2位、その隣の浙江省は第3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、家電製品が入る「家庭設備用品・サービス」の 카테고리では、上海の消費支出は北京に次ぎ全国第2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2007年に300億元（約5兆円）を超え、2010年には400億元（約6.7兆円）になると見る向きもある。

表3 中国都市部世帯あたり消費支出

地域	全体	食品	服装品	家庭設備用品	医療保健	交通	通信	教育・文化・娯楽	居住	他の商品・サービス
全国	8696.55	3111.92	901.78	498.48	620.54	606.92	540.2	1203.03	904.19	309.49
北京	14825.41	4560.52	1442.42	977.47	1322.36	1232.07	941.18	2514.76	1212.89	621.74
上海	14761.75	5248.95	1026.87	877.59	762.92	1395.54	937.29	2431.74	1435.72	645.13
浙江	13348.51	4393.4	1383.63	615.45	852.27	1628.22	863.78	1946.15	1229.25	436.37
広東	12432.22	4503.86	719.26	633.03	707.86	1593.77	800.89	1813.86	1254.69	405
天津	10548.05	3680.22	864.89	634.39	1049.33	520.62	572.25	1452.17	1368.2	405.99

注) 都市部世帯当たり消費支出 (2006年) (単位: 元)

出所) 中国国家统计局 (表は筆者作成)

表4 中国国内洗濯機の地域別市場シェア

地域	国産ブランド	外資ブランド	区域	国産ブランド	外資ブランド
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%			

注) 2008 上半期中国国内洗濯機市場シェア (販売台数・地域別)

出所) 中国国家信息中心「2008 年上半期重点都市洗濯機小売市場分析」(筆者訳)

では、家電製品の消費について、上海の消費者にはどのような選好があるのだろうか。洗濯機市場を例に見ると、上海を中心とした華東地域は、国産ブランドよりも外資ブランドが好まれる二つの地域のひとつであり、外資ブランドシェアが最も高い地域である(表4)。

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、消費者の所得と消費力が高く、品質のよい外資ブランド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、日系メーカー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、戦略的なマーケットだと考えられる。

上海の家電流通チャンネル

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ンネルは、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ンネルも、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（現在国美に買収された）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。

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かたち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、彼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、外資系であるベストバイは米国でのやり方を上海でも踏襲し、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。なおベストバイに陳列されている製品には外資ブランドが非常に多い。こうした形態では、メーカー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、反面で「量販店に売ったら終わり」という売り方ができるため、メーカーの販売管理に係るコストと手間を省ける。

中国系と外資系の量販店の違いは、テレビ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



上海市徐家匯のベストバイ第1号店（左）と上海浦東の国美電器（右）

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、ベストバイのテレビ売り場は、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、ベストバイの販売員が、顧客ニーズをよく理解したうえで、ブランド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している。中にある販売店は、パソコン、音響、デジタルカメラ、ソフトウェアなど、取り扱う商品で分かれ、「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、iPod、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。客層は若者が中心で、PC、デジタルカメラ、ビデオカメラ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



上海太平洋 IT モール

い、人が集まる光景がよく見られる。

3. 日系企業の市場戦略

日々変化する中国市場に日系企業はどう対応しているか。今回我々は、上海に本部を置く日系家電メーカー3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、日系メーカーにとってシェア回復の好機であるが、各社の状況はどうか。

「二段構え」で高級ブランドを育てる ダイキン

ダイキンは近年の中国市場において、著しい成長を見せている。その原因のひとつは、ダイキンの空調産業における高い技術力で、もうひとつは、ダイキン中国のいわば「二段構え」とも言える販売・マーケティング手法であろう。

ダイキン工業は1996年から、ほかの日系メーカー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、韓国系、欧米系の大手空調メーカーがすでに中国で生産・販売を展開していた。ルームエアコン市場は混戦状態であった。

後発のダイキンがルームエアコン市場に参入するのは難しく、まず中小店舗向けの業務用床置型エアコンからスタートしたが、その後業務用マーケットにビジネスを特化していった。2007年度の中国の売上高は1,382億円である（空調・冷凍事業）。¹ うち約8割が業務用エアコンで、残り約2割がルームエアコンである。

業務用エアコンには、ビル用マルチエアコンとスカイエアの2種類がある。前者の代表的なシステムであるVRV（Variable Refrigerant Volume）は、可変冷媒流量制御システムで、1台の室外機に室内機を複数台接続し、部屋ごとの個別制御を行うものである。このシステムは1982年にダイキンによって開発され、中国でもVRVで約6割、ビル用マルチエアコンの市場全体でも約5割という高い市場シェアを誇ってきた。同社が中国で「エアコンのベンツ」と呼ばれた所以である。後者のスカイエアはコンビニエンスストアなどの小規模店舗の空調システムとして用いられる。

以上のようにダイキン中国の主力商品は業務用エアコンであり、ルームエアコンとは違ったマーケティング戦略が必要になる。ダイキン中国の成功要因のひとつは、そうした業務用製品の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。まずダイキン中国は

¹ <http://www.daikin.co.jp/data/investor/fusion/FUSION10.pdf>

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じて売られるが、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」と呼ぼう。

第一はダイキン中国主導の提案活動や PR 活動、ブランド作りである。ダイキン中国は、全土に多数のセールスエンジニア (SE) の部隊を有する。業務用エアコン (スカイエアと VRV) の販売では、各販売店の開拓した法人顧客に SE を派遣し、提案営業を行うことが大事である。ダイキンは SE の教育にも力を入れており、高い技術力と説得力のある提案によって、ダイキンの「高い品質と信頼性」のイメージを作り上げる。

近年上海の不動産バブルで、高級住宅用のマルチエアコン (スカイエア) の需要が増えたため、ダイキンの営業部隊は顧客の購買意思決定の「キーマン」である内装設計師/会社を対象に PR 戦略を展開し、PROSHOP という住宅用マルチエアコンのチャネルを開拓した。また、北京、上海、広州など各主要都市にある「ダイキンソリューションプラザ」には、ダイキンの製品技術やソリューション例などが展示され、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、ダイキンの高い技術力、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。ダイキンは現地市場に強いネットワークを持つ。彼らの専売代理店約 600 店を含め、中国全土に約 1,000 店の代理店を擁する。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、ダイキン製品の市場への浸透力を高めている。ビル用マルチエアコンの販売は入札で決まることが多



上海の「ダイキンソリューションプラザ」

ものづくりアジア紀行

く、代理店が情報収集と事業提案を自ら進んで行うことが大事である。ダイキンは、代理店の教育にも労を惜しまない。

こうした業務用エアコンで築いたダイキンの高い品質と信頼性のあるブランドイメージは、ルームエアコン分野での市場セグメントにも影響力を持っている。ダイキンのルームエアコン（壁掛／床置）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てきた。さらにルームエアコン市場で得た高い評価が、業務用市場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。ダイキン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。

現地に根ざした消費者ニーズの理解と商品企画への反映 パナソニック

パナソニック（旧松下電器産業）の中国事業展開は歴史が長いので、詳しくは他の研究に譲るが、ここでは同社の新しい動向について述べる。中国で家電製品を展開している同社にとって、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、中国活研究中心（上海）の設置である。3年前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、彼女らが主役である。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。同センターの企画によって実現・成功した製品として、2007年発売の光銀イオン洗濯機がある。中国人家庭への訪問調査を通して、洗濯時の除菌ニーズに気づき、上海交通大学と共同で光銀イオン洗濯機技術を開発した。この商品の効果もあり、同社のドラム式乾燥機つき洗濯機の販売は良好である。

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。家電メーカー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4,000以上あると言われ、CCTV（中国中央テレビ）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、オリンピック商戦に先立った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。同社は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。

高い商品ブランドと独自のチャネル戦略 ソニー

ソニーの中国国内向けの販売活動は、1970 年代の業務用製品からスタートした。その後、合弁会社の形で上海に製造拠点を立てた。現在は、中国国内に七つの工場がある。1996 年に、中国の統括法人として、ソニーチャイナが設立された。

ソニーチャイナは、アメリカ、日本に次ぐ世界 3 番目の売上高を誇る事業規模になりつつある。2007 年の中国市場の調査結果では「好きなブランド」(Most preferred brand) ランキングで、ソニーは主要都市別、年齢別の多くのセグメントでトップ 3 に選ばれていると言う。また商品別のサブブランドの認知度も高く、バイオ、サイバーショット、ウォークマン、ブラビアなどの商品は、いずれも高い支持率を得ている。ソニーチャイナもこうした高いブランド力を武器に、企業ブランドと商品別のブランドが一体になった展開を進めているが、特に商品別ブランドを高める活動を重視している。

中国でソニーが進めているチャネル戦略は特筆すべきだろう。ソニーチャイナの販売チャネルは中国全土 386 都市をカバーし、販売店は約 4,200 店に及ぶと言う。むろん中国国内メーカーである TCL の 2 万店という数値に比べると必ずしも多いとは言えないが、外資系、とりわけ日系メーカーではこの店舗規模の実現は容易ではない。またチャネルも、単に店舗数を広げればよいものではなく、販売店の質や能力、多様性、経営戦略との整合性などを十分に考慮しなければならない。その意味ではこの店舗数は多いと言える。

ソニーチャイナの販売チャネルは、一般的な量販店、百貨店、総合スーパー以外に、SONY Style shop、DWS (Digital Work Shop)、VAIO shop、DI Core shop の四つの独自チャネルを展開している。これら専売店は合わせて約 800 店に上る。SONY Style shop とは、ソニー製品をすべて揃えた店舗、いわゆる旗艦店である。DWS は 100%ソニー製品を扱っている店舗である。VAIO shop と DI Core shop は主に IT モールの中に位置している PC、デジタルカメラなど商品別に分かれた店舗である。各店舗はソニーチャイナの方針に沿って、店舗外観や商品陳列を設計し、ソニーブランドの特徴を消費者に伝えている。

我々も紹介を得て、浦東地区にある DWS 店を訪問させていただいた。気づいた点はソ



上海浦東のソニーDWS

ソニーの扱う商品には、例えば一眼レフカメラの α やバイオのように、量販店よりもこうした直販店の方が販売に適すると思われる商品も多いことである。例えば一眼レフカメラなどは、消費者は購入した後にも引き続き使い方に関するインストラクションがあった方がよいし、何よりも一眼レフカメラを通じて趣味の輪を広げたいと考える。DWSでは定期的にセミナーを開いたり、地域でサークルを組織して、ソニー商品を中心に置いた「ユーザーの輪」を広げることに力を注いでいる。そうした取り組みが、冒頭の一人っ子世代やその親の心をつかんで離さないのかもしれない。

4. 調査後記

我々が上海を訪問した時期は、米国サブプライム問題が世界的問題となる少し前のことであった。すでに中国経済全体は、株価や不動産価値が下がり、オリンピックも終わったことで調整期に入っていたが、それでも消費市場における、特に外資企業の好調はまだ続いていた（オリンピック商戦の現場が見られなかったのはやや残念であった）。

しかし現在、周知のように金融危機の影響が中国まで及び、中国の経済成長率も1桁に下がった。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日系メーカーをはじめ、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わかったことは、中国家電業界の中でも一部の日系企業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思うが、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。我々はこの点をふまえて今後とも中国市場と企業動向を調査していきたい。