

拡大する中国ボリュームゾーンと日系企業戦略☆

加藤 真妃子（法政大学）

I. はじめに

世界の多極化と経済のグローバル化による世界経済の大きな変化のなかで、近年の米国発世界金融・経済危機を一つのきっかけとして、先進国から新興国へと世界経済のシフトが顕著になっている。それに伴い、消費市場においても、日系企業に優位があるとされる高品質・高機能・高付加価値のハイエンド商品の主力市場である先進国が景気後退や人口減少などの要因で縮小傾向にある一方で、新興国市場がより一層の存在感と重要性を増してきている。

特に、新興国市場でそのけん引役となっているのが、その並外れた経済成長と巨大な人口によって、GDP（国内総生産）で日本を抜き世界第2位となった中国である（CIA 2011）。中国は、「世界の工場」に加え、「世界の市場」としても企業の成長の場としても期待が高まっている（Garner 2006; Retail in Asia 2010）。その経済発展に伴い、ボリュームゾーンと呼ばれる中間所得者層とその市場が拡大し、今後も顕著に拡大してゆくことが見込まれ、内需主導型経済発展。成長を目指す中国の消費に重要な役割を果たしている。すでに世界中の多くの多国籍企業が戦略や経営・生産システムをボリュームゾーン向けに展開または転換しており、また中国地場企業の成長も著しいことから競争が激化している。そのなかで、一般的に日系企業はその戦略に遅れを取り、苦戦を強いられているとされ（例えば、新宅、天野 2009; JBIC トピックス 2010; 新中間層獲得戦略研究会 2012 など）、大きな課題の一つになっている。

以上のような視点から、本稿では、まず、(1) 中国ボリュームゾーンの定義と指標、その趨勢を比較したうえで、(2) 中国ボリュームゾーンを定義する指標を問題点や課題から検討する。そして、(3) 中国ボリュームゾーンでなぜ、日系企業が出遅れ、苦戦が強いられているといわれるのか、日系企業の中国市場における活動の概観とその問題点を明らかにする。以上をふまえて、(4) ボリュームゾーン製品戦略について破壊的イノベ

☆ 受稿日 2012年12月14日 受理日 2014年3月17日

ーションに基づいて考察し、最後に(5)パナソニックの事例研究を用いて、日系企業のボリュームゾーン戦略とその課題・問題点を考察する。

II. 中国ボリュームゾーンの定義と推移

1. ボリュームゾーンの定義

元来、ボリュームゾーンは、マーケティング用語として、“普及価格帯、最も売れる価格帯、人気のある価格帯”などと定義され、現在でもマーケティングや経営学に関する研究においては、このような製品価格を基準とした定義や指標を採用することが多い。一方、現在では、世界的に中間層、グローバル中間層、中間所得層、中産階層、中産階級、ミドルクラス (middle class)、good-enough market、ネクスト・ビリオンなどと称されるそれらの人口と市場が拡大している現状があり、本稿では後者を総称して、ボリューム(量・数・額など)があるという意味で“ボリュームゾーン”とする。

とりわけ、「世界の市場」として注目を集める中国におけるボリュームゾーンは、たとえば、中国での急速で継続的な経済成長、市場の自由化や民営化(国有企業改革や所有権改革、労働市場改革、資源における国の関与や独占体制を緩和するなど)、第3次産業や知識集約型産業の発展、中国の改革開放とグローバル化の影響など経済的な要因から拡大し(Yan 2006)、今後も顕著に拡大が続くことが予測されている(例えば、Ravallion 2010; Farrell et al. 2006; 経済産業省 2010a)。そのため、日本を含む世界中の多くの多国籍企業が戦略や経営・生産システムをボリュームゾーン向けに展開、または転換している。今後、内需主導型の経済発展・成長モデルへとシフトを目指す中国自身にとっても、ボリュームゾーンはその消費の牽引役として重要な役割を果たすとみられる。このように現在注目を集める中国におけるボリュームゾーンの検討・考察には、まず“中国ボリュームゾーン”を定義する必要がある。中国は、先進国ともその他の新興国とも異なる社会主義経済下での経済発展を経験し、中国独自の歴史や文化をもち、民族の多様性や国土の大規模性、地域間格差などの問題から、それぞれの製品価格を基準とした経営学に関する指標よりも、より社会・経済的な視点からボリュームゾーンを定義する必要があると考える。

本稿では、まずこれまでさまざまに議論されているボリュームゾーン¹の指標をまとめ

¹原文中で、中間層、グローバル中間層、中間所得層、中産階層、中産階級、ミドルクラス (middle class)、good-enough market、ネクスト・ビリオンと称されている指標。

る。ボリュームゾーンの拡大は、中国に限らず、アジア新興国を中心とした他の国々でも生じているため（IMF 2012）、様々な定義や指標がグローバルに議論されている。しかしながら、そうした定義や指標は研究機関、研究者、前提とする国や地域、都市部か農村部か、対象とする産業、企業、製品などによって異なり、いまだに確立したものはない。中国政府においても、公式にボリュームゾーン（middle class）の所得範囲などの指標を明確に提示していない。その背景には、中国政府の政策がどの所得層をターゲットにしたものなか、その政策意図を反映させて、高くも低くも設定されることがある。そのため、非公式に中国のボリュームゾーンを定義されることが多くなっている（Yan 2006）。こうして様々な異なる指標を単純に比較することは難しい。また、定義や指標によって市場規模や拡大スピードなどに違いが生じている。そのため本稿では、グローバルな定義や指標を参照しつつ（図表 1）、前提とする指標が同じである中国または、中国を含む東アジアに関する定義や指標があるもののみを比較し、今後のボリュームゾーンの動向や推移をどのように予測しているのか考察することを目的とする。

図表1 ボリュームゾーンの指標と区分一覧

| 【消費・支出】 | | | |
|----------------------------------|------------------------|------------------------------------|---|
| 著者・機関（年） | 1日当たり | 年間 | 備考 |
| Easterly (2000;2001) | | | 1人当たり消費支出配分 5分位の2~4位 |
| Banerjee and Duflo (2007) | \$2~\$4 と \$6~\$10 | \$730~\$1,460 と \$2,190~\$3,650 | 選択的な絶対的アプローチ 1人当たり |
| Banerjee and Duflo (2008) | \$2~\$10 | \$730~\$3,650 | 1人当たり PPP ベース 途上国を考慮 |
| Bhalla (2009) | (1)\$8 (2)\$10~\$80 | (1)\$2,920 (2)\$3,650~\$29,200 | 2007年 先進国で貧困ではない基準=途上 国では中間層 1日当たり (1) 1996年 PPP ベース (2) 2005年 PPP ベース |
| OECD;Kharas (2010) | \$10~\$100 | \$3,650~\$36,500 | 1人当たり/2005年 PPP ベース/ “グローバル中間層” |
| Ravallion, Chen, and Prem (2008) | \$2~13 | \$730~\$4,745 | ハイブリッドアプローチ 発展途上国の中間層（発展途上 国と米国の貧困ラインの中央値）と 欧米の中間層（米国の貧困ライン より上） |

| ADB (2010) | 下位中間層: \$2~\$4 中位中間層: \$4~\$10 上位中間層: \$10~\$20 | 下位中間層: \$730~\$1,460 中位中間層: \$1,460~\$3,650 上位中間層: \$3,650~\$7,300 | 2005年 PPP Ravallion, Chen, and Sangraula (2008)による途上国の貧困ライン (\$1.25)の定義よりわずかに上 |
|---|--|---|---|
| [所得・収入] | | | |
| 著者・機関 (年) | 1日当たり | 年間 | 備考 |
| Birdsall, Graham, and Pettinato (2000) | | | 1人当たり所得 75%~125%の間 |
| 1)World Bank (2001); 2)Labor and Wage Institute, Labor Ministry (Di 2003) | | \$3,470~8,000 | 1)全世界の22%が middle class PPP ベース 2)1)の1人当たり年間所得 10,000~40,000RMB(PPP換算) |
| Milanovic and Yitzhaki (2002); World Bank (2007) | | 約\$4,000~\$17,000 | ブラジルとイタリアの1人当たり 年間所得 2000年 PPP ベース “グローバル中間層” |
| Institute of Economic Research, NDRC (2003) | | 1人当たり年間所得 約\$4,131~\$12,150 年間世帯所得 約\$6,524~\$19,439 | 中国1人当たり年間所得 34,000~100,000 RMB 中国年間世帯所得 53,700~160,000 RMB |
| Bureau of Labor Statistics (2004) | | \$25,000~\$75,000 | 米国年間世帯所得 2003年米国全世帯の44.9%が middle class |
| CASS (Xin 2004) | | \$17,476~\$34,952 | 中国世帯総資産 150,000~300,000 RMB |
| BNP (2004) | | | 中国年間世帯所得 75,000~100,000 RMB |
| NCAER (2005) (National Council for Applied Economic Research) | | \$4,545~\$23,000 | インド年間世帯所得 3億人 |
| State Statistical Bureau (People's Daily online 2005) | | 約\$7,692~\$64,103 | 中国年間世帯所得 60,000~500,000 RMB |
| Jiang (2005) | | \$10,000~\$50,000 | 中国年間1人当たり所得 北京、上海など大都市 |
| Farrell et al. (2006) ¹ | | 上位中間層: 約\$4,800~\$12,000 下位中間層: 約\$3,000~\$4,800 | 中国年間世帯可処分所得 グローバル富裕層: \$24,000以上 大衆富裕層: 約\$12,000~\$24,000 貧困層: \$3,000以下 |
| Birdsall (2007) | \$10以上 | \$3,600以上 | ハイブリッドアプローチ 所得配分の90%以下 |

| | | | |
|--|----------------------------|--|--|
| Bussolo, De Hoyos, Medvedev, and van der Mensbrugge (2007); Bussolo, De Hoyos, and Medvedev (2009) | \$10~\$20 | \$3,650~\$7,300 | 1人当たり 平均日当たり収入 ブラジル(\$10)とイタリア(\$20)の 貧困ライン |
| St-Maurice et al. (2008) | | \$5,040~\$8,400 ⁱⁱ | 中国都市部中間層 月世帯所得: 3,000 元~5,000 元 (\$420~\$700) ⁱⁱⁱ |
| Abraham, Aguiar, Michael, Pickman, and Subramanian (2008) | | \$756~\$4,500 ^{iv} | “ネクスト・ビリオン” 1ヵ月\$63~\$375 |
| Japan Research Institute (2010) | | 中間層: \$5,001~\$35,000 上位中間層: \$15,001~\$35,000 下位中間層: \$5,001~\$15,000 | 年間世帯可処分所得 富裕層: \$35,000 以上 貧困層: \$1,001~\$5,000 “アジア中間層”(中国を含む) |
| 経済産業省 (2010a); みずほ総合研究所 (2010); 柳川・森 (2010) | | 中間層: \$5,000 以上 \$35,000 未満 (上位中間層: \$15,000 以上 \$35,000 未満+下 位中間層: \$5,000 以上 \$15,000 未満) | 年間世帯可処分所得 富裕層: \$35,000 以上 低所得層: \$1,000 以上 \$5,000 未満 貧困層: \$1,000 未満 |
| 青嶋・久保田・坂本 (2009) | | \$7,500~\$30,000 ^v | 中国世帯所得 5 万元以上 20 万元未満 |
| Bhalla (2009) | | \$3,900 以上 | 絶対的アプローチ/年間収入/PPP ベース |
| Cui and Song (2009) | | \$6,000~\$25,000 | 中国の中間所得層 年間収入 |
| Court and Narasimhan (2010) | | 上位中間層: \$56,500~\$113,000 中間層: \$22,500~\$56,499 下位中間層: \$13,500~\$22,499 | 年間世帯可処分所得 中国を含む途上国の中間層 グローバルクラス: \$113,000 以上 貧困層: \$13,500 以下 |
| 三菱東京 UFJ リサーチ&コンサルティング (2010) | | \$7,200~\$28,800 ^{vi} | 中国都市部 (上海、北京) 月世帯当たり収入 4,000 元~16,000 元 ^{vii} (約\$600~\$2,400) |
| Ravallion (2010) | 農村部: \$2.24 都市部: \$3.47 | 農村部: 約\$818 都市部: 約\$1,267 | 小康 (Xiaokang)=中国の中間所得層 2005 年 PPP ベース |

| | | | |
|--|--|---|---|
| Walters, Hsu, Jap, Jin, Kluz, Liao and Lui (2010); 沖野 (2011) | | 中間層： \$9,000~\$15,000 ^{viii} 新興中間層： \$6,000~\$9,000 | 世帯当たり年間可処分所得 富裕層上位：20 万元以上 富裕層下位：10 万元~20 万元 中間層：6 万元~10 万元 新興中間層：4 万元~6 万元 中間層予備軍：2.5 万元~4 万元 貧困層：2.5 万元未満 |
|--|--|---|---|

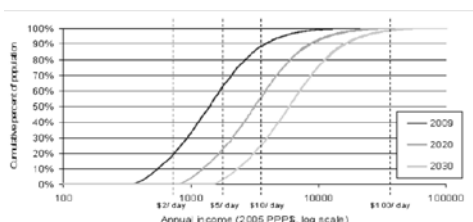
注：参考文献において1日当たりまたは年間の計算がされていないものに関しては、比較のため著者により1日当たり=年間÷365日で計算。年間=1日当たり×365日で計算。

出所：各参考文献より著者作成。

2. 消費・支出による指標と推移

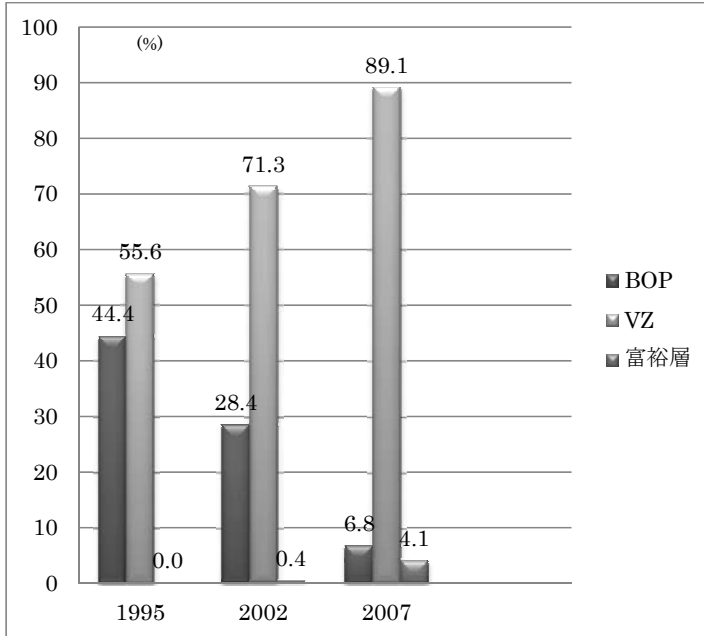
まず、消費・支出を基準とした代表的な指標は、次のとおりである。Ravallion (2010、p.8) は、中国におけるボリュームゾーンを発展途上国の貧困ライン（1日当たり\$2以下で生活）と米国の貧困ライン（1日当たり\$13以下で生活）の中央値である1日当たり\$2~\$13で生活している人々と定義している。1990年には人口全体の約15%だったが、2005年には約62%を占めるまで拡大している。また、OECDのワーキングペーパー‘The Emerging Middle Class in Developing Countries’ (Kharas 2010、pp.26-27)によると、中国の1人当たり1日支出額で\$10~\$100(2005年PPPベース)がボリュームゾーンとされ、2009年には、約10%であるが、2020年には約40%、2030年には約75%近くに推移していくことが予想されている(図表2)。他方、アジア開発銀行による定義では、1日1人当たりの消費でボリュームゾーンを\$2~\$20、\$20以上を富裕層、\$2以下を貧困層と定義している(ADB 2010、p.5)。中国では、BOP (Bottom of Pyramid) 層が減少し、ボリュームゾーンが1995年には全人口の約56%だったが、2002年には約71%、2007年には約89%を占めるまでに拡大し、富裕層も約4%まで拡大した(図表3)。

図表2 中国ボリュームゾーンの推移



出所：Kharas (2010) “OECD Development Centre Working Paper No.285.” p.27, Figure6. China’s Middle Class is Small, but Quickly Rises.

図表3 中国における1日1人あたり消費の人口シェア（2005年PPPベース）



注：VZ=ボリュームゾーン

出所：ADB（2010）“Table 2.5 Population Distribution(%) by Income Per Person Per Day (2005 \$ PPP, %) PRC”.p.9. より著者作成。

資料：元データ Staff estimates, CHIPS 1995, 2002, 2007 より著者作成。

3. 所得・収入による指標と推移

所得・収入を基準とした代表的な指標は、次のとおりである。Farrell et al.（2006、p.63）^{ix} は、中国の年間世帯可処分所得で、（1）グローバル富裕層を約\$24,000以上、（2）大衆富裕層を約\$12,000~\$24,000、（3）上位中間層を約\$4,800~\$12,000、（4）下位中間層を約\$3,000~\$4,800、（5）貧困層を約\$3,000以下としている。中国では、下位中間層は、2011年には約2億9000万人で都市部の約44%を占め、2015年ごろに最盛期を迎え、総購買力の4兆8,000億元に達するとされている。上位中間層においても、約5億2000万人に増加し、2025年までにその総可処分所得は13兆3,000億元に達するとみられている。同様に Court and Narasimhan（2010、p.2）は、中国を含む途上国の消費者を、年間世帯可処分所得で（1）グローバルクラスを\$113,000以上、（2）上位中間層を\$56,500~\$113,000、（3）中間層を\$22,500~\$56,499、（4）下位中間層を\$13,500~\$22,499、（5）貧困層を\$13,500以下と区分している。この指標によるボリュームゾーンは

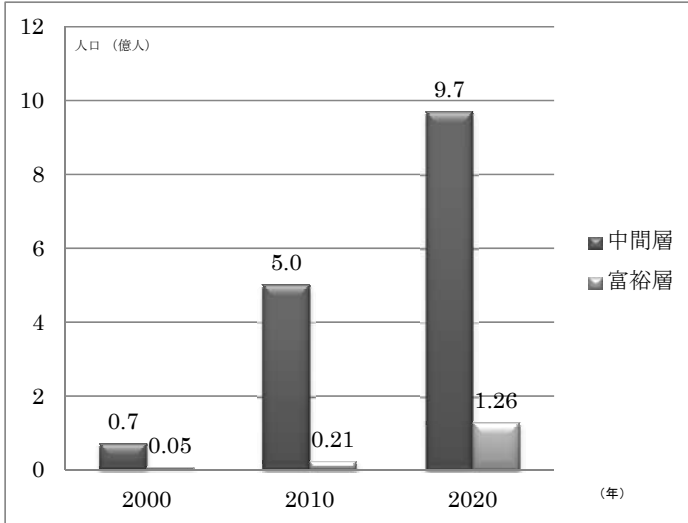
\$13,500~\$113,000 である。

他方、経済産業省（2010a、187 ページ）、みずほ総合研究所（2010、12 ページ）、柳川・森（2010、1 ページ）は、中国を含む“アジア中間層”として、年間世帯可処分所得で \$5,000 以上\$35,000 未満の所得層をボリュームゾーン（\$5,000 以上\$15,000 未満を下位中間層、\$15,000 以上\$35,000 未満を上位中間層）、\$35,000 以上を富裕層、\$1,000 以上\$5,000 未満を低所得層、\$1,000 未満を貧困層としている。この指標によると、中国のボリュームゾーンは 2000 年に 7000 万人、2010 年には 5 億人、2020 年までには 9 億 7000 万人に増加するとみられている。一方で、富裕層も拡大していくことが予想されているが、中間層に比べるとその拡大は小さいことがわかる（図表 4）。

Walters et al.（2010、5 ページ）もまた、年間世帯可処分所得で、(1) 20 万元（約 \$29,542）^x以上を富裕層上位、(2) 10 万元~20 万元（約 \$14,771~\$29,542）を富裕層下位、(3) 6 万元~10 万元^{xi}（約 \$8,863~\$14,771）を中間層、(4) 4 万元~6 万元（約 \$5,908~\$8,863）を新興中間層、(5) 2.5 万元~4 万元（約 3,693~\$5,908）を中間層予備軍、そして(6) 2.5 万元（約 3,693）未満を貧困層としている。これによると、2010 年には 3400 万世帯がボリュームゾーン（年間世帯可処分所得 6 万~10 万元）に属している。また 2020 年には、中間層と新興中間層を合わせたボリュームゾーンは 1 億 3500 万世帯になると予測されている（図表 5）。

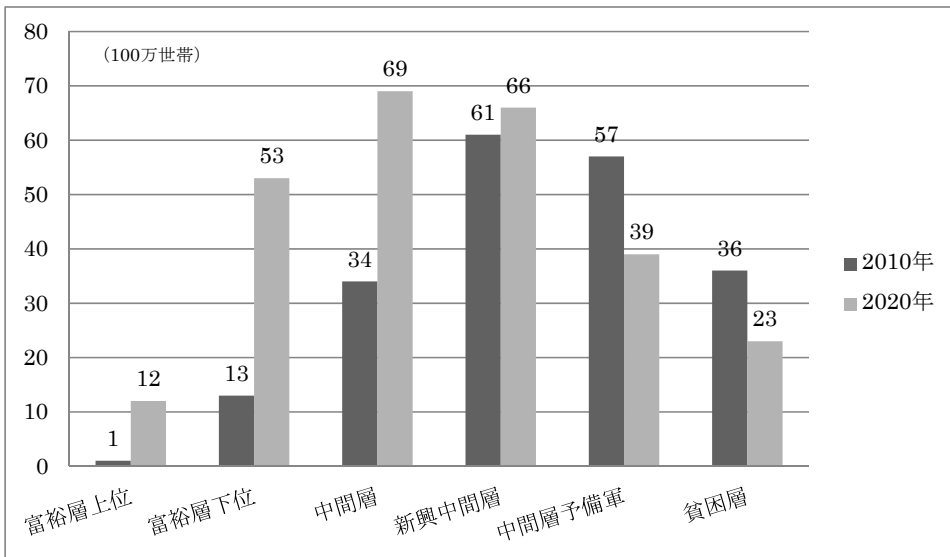
青嶋・久保田・坂本(2009、88 ページ)は、中国においては、世帯所得 5 万元以上 20 元未満^{xii}の中間所得層が 2015 年までに新たに 7000 万世帯増加し、今後急拡大していくと推測している。また、Cui and Song（2009、p.39）は、年間所得で \$6,000~\$25,000 を中国の中間所得層としている。この指標によると、2006 年には 1 億 3000 万人、2016 年には 3 億 4000 万人、そして 2026 年には 5 億人を超えるとみられている。

図表4 中国ボリュームゾーン・富裕層の推移



出所：経済産業省(2010)「平成22年版通商白書 概要」14ページより著者作成。
資料：Euromonitor international 2010.

図表5 中国都市部の所得階層構成 (2010年、2020年)



出所：Walters et al. (2010) より著者作成。

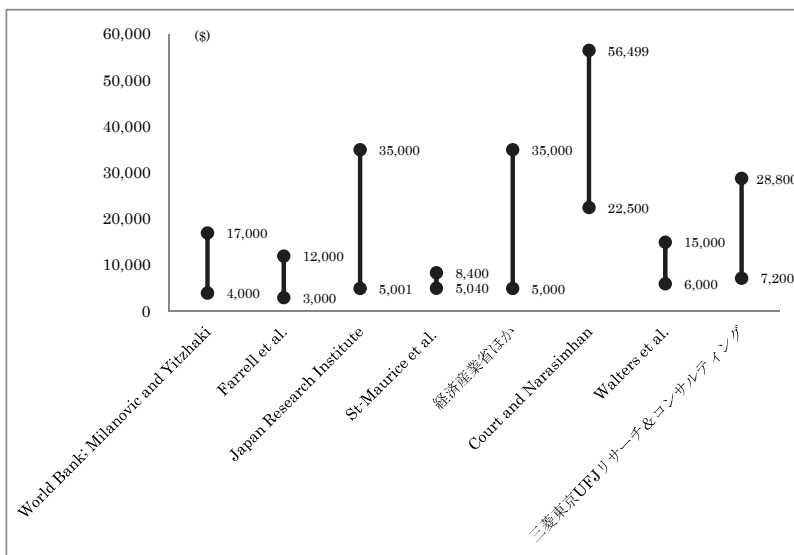
Ⅲ. 中国ボリュームゾーンを定義する指標の検討

以上のボリュームゾーンの定義・指標とその趨勢を踏まえ、続いて、中国市場の特徴や日系企業の経営面からの課題を明らかにする。

1. 中国ボリュームゾーンの定義上の課題

以上で確認したように、中国ボリュームゾーンに関するそれぞれの定義は、前提にしている条件が年間所得か年間可処分所得か、また世帯当たりか、1人当たりかで異なるため、容易に比較することはできないとみられる。このことは、共通した指標である“中国の年間世帯可処分所得”に基づいて比較してみても、その水準のとらえ方が広範囲にわたることがみてとれる（図表6）。

図表6 中国年間世帯所得・収入によるボリュームゾーン定義の比較



出所：各参考文献より著者により作成。

こうした定義上の問題は、単純に消費・支出や所得・収入による定義からだけでは、中国ボリュームゾーンにおける消費行動の特徴を捉えることは難しい点である。ボリュームゾーンにおいても、高品質、ブランド製品など品質水準やブランド価値、価格水準を重視する消費行動もある一方で、製品によっては（例えば白物家電）、基本的な機能で十分で

あると考える製品もある（ITソリューションフロンティア 2012）。

その他にも、Zhou Xiaohong(2005)における 2004 年の北京、上海、杭州、南京、武漢の 5 大都市の調査によると、中間層の平均年齢は、38.8 歳で、最も多いのが 30-39 歳であることを明らかにした。また、性別では男性が 58.8%と過半数を占め、女性を上回っている。しかし、女性の教育や、職業などは急速に向上しており、今後の動向に変化が現れるとくとみられる。つまり、社会階層や職業、家族構成、性別、学歴、世代などその他の要素を含め（丸屋、丸川、大原 2005；蔡 2006）、よりの確にボリュームゾーンまたは企業や製品のターゲットとするセグメントを捉えることが重要になっているといえる。

2. 地域的動向に関する問題

一般的に、企業は、事業が国際化・グローバル化してゆくにつれ、“単一市場戦略”を 1 つの国またはいくつかの国に焦点を当てて実施しようとする（Homburg et al. 2009）。しかしながら、中国の場合は、先進国を合わせた 2 倍以上の人口を保有し、地域格差も大きく、富裕層から貧困層まで幅広く存在している市場である（CIA 2011）。そうした点を強く捉えると、中国のボリュームゾーンをひとまとめにして定義するのは難しく、企業は、ボリュームゾーンを都市ごと、都市階級ごと、都市部と農村部、沿海部と内陸部ごとに定義し、その地域性や消費行動を把握したうえで、戦略を展開していく必要がある。

たとえば、Yan(2006)は、中国のボリュームゾーンは、北京、上海、広州、深圳などの大都市・近代都市、省都、長江デルタや珠江デルタ地域における中規模都市などに集中しているとみている。また、都市部におけるボリュームゾーンの定義として、三菱東京 UFJ リサーチ&コンサルティング（2010、2 ページ）は、中国の都市部、特に上海市と北京市を想定し、世帯月収で 4,000 元（約 5 万円）～16,000 元（約 20 万円）^{xiii}とし、年間では約 \$7,200～\$28,800^{xiv}をボリュームゾーンとしている。これによると上海市の 56.6%、318 万世帯、945 万人が、北京市では、317 万世帯、887 万人がボリュームゾーンであるとされる。St-Maurice et al.（2008、p.8）は、中国の都市部のボリュームゾーンを、月世帯所得で 3,000 元～5,000 元（\$420～\$700）^{xv}、年間では \$5,040～\$8,400^{xvi}としている。また、Walters et al.（2010）は、都市部の所得階層において、2010 年から 2020 年にかけて、約 600 の市・県で 1 人当たり可処分所得が倍増すると予想している。特に富裕層においては約 4 倍の増加が見込まれ、ボリュームゾーン以上は 1 億 3000 万人以上に達するとみている。

一方で、地域格差がいまだに大きいことから、農村部におけるボリュームゾーンを都市部より低い水準を採用しているものもある。Ravallion (2010, p.4) は、鄧小平の目指した“小康 (Xiaokang) 社会”において、1日当たり最低所得で農村部が \$2.24、都市部が \$3.47 (2005年 PPP ベース)、年間に換算すると農村部で約\$818、都市部で 約\$1,267^{xvii}をボリュームゾーンとしている。この指標によると、2005年には既に5億人を超えていることになる。

従来は都市部に集中していたボリュームゾーンだが、2002年以降の格差是正の政策を受け、農村や内陸部での経済発展が重視されるようになり、農村部のボリュームゾーン(世帯年間可処分所得を5万元~20万元)が急拡大している状況もみられる(遊佐 2010, 66 ページ)。アジア開発銀行 (ADB 2010) による中国ボリュームゾーン (1人当たり1日\$2~\$20の支出) は、2002年時点の8億6800万人から2007年には10億人を越えたとみられ、特に農村部で全人口約28%から約87%と著しく増加している(図表7)。

図表7 中国における1日1人当たり所得(2005年 PPP ベース)による人口配分(%)

| | 中国 | | | 都市部 | | | 農村部 | | |
|------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 1995 | 2002 | 2007 | 1995 | 2002 | 2007 | 1995 | 2002 | 2007 |
| <\$1.25 | 23.9 | 11.9 | 1.7 | 3.0 | 1.9 | 0.1 | 44.6 | 21.7 | 2.8 |
| \$1.25-\$2 | 20.5 | 16.5 | 5.1 | 13.4 | 5.4 | 1.0 | 27.8 | 26.3 | 8.3 |
| \$2-\$4 | 37.7 | 34.0 | 23.4 | 54.9 | 30.8 | 9.4 | 22.5 | 36.9 | 34.1 |
| \$4-\$6 | 12.4 | 18.7 | 21.5 | 20.5 | 28.8 | 16.1 | 3.5 | 9.9 | 25.7 |
| \$6-\$10 | 4.8 | 13.9 | 25.5 | 7.1 | 24.7 | 33.0 | 1.4 | 4.0 | 19.8 |
| \$10-\$20 | 0.7 | 4.7 | 18.7 | 0.9 | 8.0 | 32.8 | 0.3 | 1.0 | 7.9 |
| >\$20 | 0.0 | 0.4 | 4.1 | 0.1 | 0.5 | 7.5 | 0.0 | 0.2 | 1.5 |
| 合計 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |
| \$2-\$20 | 55.6 | 71.3 | 89.1 | 83.5 | 92.3 | 91.3 | 27.7 | 51.8 | 87.4 |

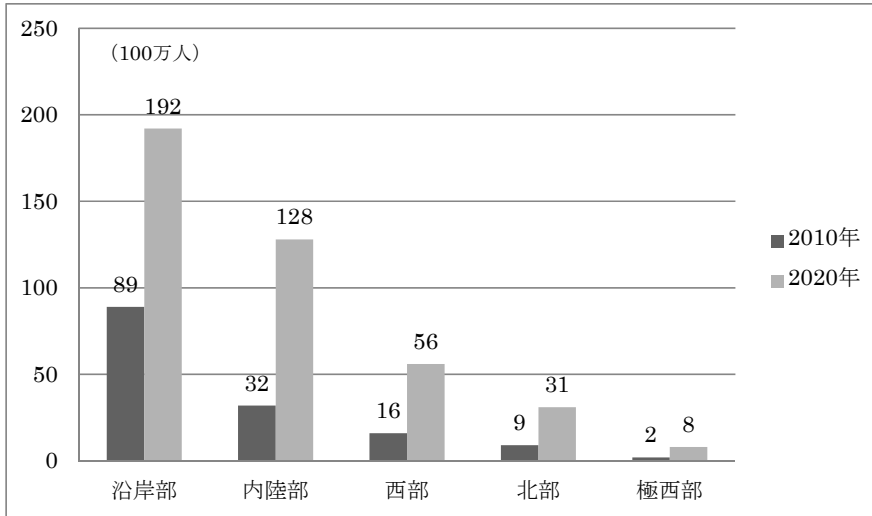
注:\$2-\$20がボリュームゾーン。

出所:ADB(2010)“Table 2.5 Population Distribution(%) by Income Per Person Per Day (2005 \$ PPP, %) PRC”.p.9(元データ:Staff estimates, CHIPS 1995, 2002, 2007). より著者作成。

今後ボリュームゾーンの最も大きな増加が見込まれる地域は、従来の東部沿海地域とそれに隣接した内陸の省である。沿岸部地域では、2010年8900万人がボリュームゾーンか富裕層に属し、2020年には1億9200万人に、内陸部においても3200万人から、1億2800万人へと拡大することが予想されている。その一方で、西部、北部、極西部では拡大はするものの、小規模にとどまるとみられる(Walters et al. 2010) (図表8)。このように、ボリュームゾーンや富裕層をターゲットとする際に、その地理的カバー範囲が拡大し続け(図表9)、それらの市場にアプローチするには2005年時には約70の市・県だった

ものが、2010年には約240へ、さらに2020年には約400にも拡大してゆくとの推計がある（Walters et al. 2010）。

図表8 中国地域別ボリュームゾーン・富裕層の推移



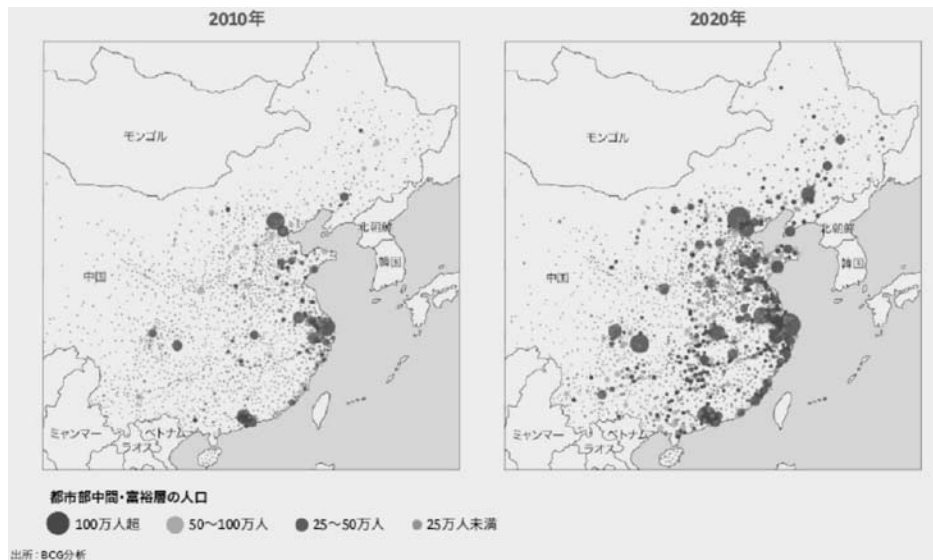
注：沿岸部（福建省、広東省、海南省、江蘇省、山東省、浙江省、北京、上海、天津）、内陸部（安徽省、河北省、河南省、湖北省、江西省、山西省、重慶）、西部（陝西省、四川省、雲南省、貴州省、広西チワン族自治区、内モンゴル自治区）、北部（黒竜江省、吉林省、遼寧省）、極西部（甘肅省、青海省、寧夏回族自治区、チベット自治区、新疆ウイグル自治区）

出所：Walters et al (2010). 図表3：都市部の中間・富裕層人口は中国全土で拡大。9ページより著者作成。

このように、今後も引き続き沿海部の主要都市を中心に、内陸部都市においてもボリュームゾーンの拡大が予想され、企業や多くの消費財にとってこれらの省や地域が重点エリアになることが見込まれる。日系企業は従来、富裕層が集積している地域である、北京、上海、広東、浙江省の沿海部大都市において、事業展開を進めながら顧客を開拓してきた。しかし、現在では富裕層は、陝西省や内モンゴル自治区、重慶市などをはじめとする内陸部に拡大し、北京、上海、広東、浙江省以外の地域において、富裕層が2009年末比で約20%増の1万人規模に達している。こうした地域は、人口規模、経済規模ともに比較的小規模ながら、それぞれの要因から経済成長のスピードが速く、富裕層が着実に形成されつつある。今後、これらの地域でもボリュームゾーンが拡大し、現在の沿海都市のような消費構造が形成されてゆくことも想定されるが、それを待たずにすでに沿海部や都市部には

現地マーケットに対して影響力を持ち、海外の情報と感覚を持つ富裕層が存在している点は注目される（横山 2011）。企業は、ターゲットが都市部か農村部、沿海部か内陸部などそれぞれの地域性を考慮し、各地域や都市の文化や消費者行動を把握し、よりの確にそのニーズに対応した戦略や製品が求められていることが示唆されている。

図表 9 都市部中間・富裕層の人口分布（2010年、2020年）



出所：Walters et al (2010). 図表 2：今後 10 年で、厚みのある中間・富裕層が形成される市・県が激増. 7 ページ.

IV. 日系企業の中国市場における活動の概観とその問題点

1. 日系企業の中国市場における活動の概観

近年の世界情勢や中国国内の情勢が継続的に大きく変化する中で、先進国・地域に比較すれば、高い経済成長率が見込まれ、今後は特に中国の家計所得と消費の拡大を図る政策の達成が中国政府によって第 12 次 5 カ年計画にも掲げられていること、先進国での売上拡大が困難に直面する中で、ボリュームゾーンを原動力として、急成長を遂げる新興国の大規模で未開発な市場である中国は、消費市場としても世界を牽引していくことが予想され、日本を含めた各国多国籍企業にとっては不可欠な成長のチャンスである（Hang, Chen, and Subramian 2010; Sarkar n.d.）。また、中国自身にとってもボリューム

ゾーンを中心とした内需主導型経済発展モデルを確立させるために、こうしたボリュームゾーンをどうとらえ、戦略を展開していくか重要となっている。そのなかで、日系企業は、先進国市場の低成長のなかで従来通りの一部の富裕層をターゲットにした戦略では、今後拡大していく大規模なボリュームゾーンを取りこぼすことになり、中国ボリュームゾーン市場における課題や日系企業の抱える課題もあるなかで、現在そして今後、日系企業は新興国を中心としたボリュームゾーン戦略に取り組まなければならない状況が生じている。

2. 日系企業の経営上の課題

ボリュームゾーンを攻略するためには、日系企業のこれまでの製品やビジネス慣習をただ単に持ち込めば良い、単にコストを削減すればよいというものではない。従来の先進国市場における1世代前のモデルを中国市場へ投入することや既存の製品ラインからローエンドのものを低機能化して持ち込むことでは、新しく超低価格なハイテク品や *good enough* な（ある程度十分な品質）製品を要求するというボリュームゾーン特有のニーズに対応できていないのである（Sarkar n.d; Walters et al. 2010）。

日系企業がボリュームゾーンをターゲットに絞りきれない要因の一つとして、ボリュームゾーン以外の消費者層である富裕層や BOP 層の存在がある。マッキンゼー社の『中国新興的富裕消費者階層』報告書においては、富裕家庭（家庭収入が年間 25 万円を超える都市家庭）が 2008 年にはすでに 160 万人に達していたと見積もっている（McKinsey&Company 2009）。2010 年末には、個人資産 1000 万円（約 1 億 2 千万円）をもつ事業主、不動産投資、有価証券投資など各種投資による資産形成に成功した人々は、全国で 96 万に達し、年間 100 万円から 300 万円（約 1200 万円～3600 万円）を消費しているとされる（胡潤百富 2011）。こうした「千万富豪」とよばれる人々は、不動産投資に関心があり、高級車、高級時計などの購入にも積極的で、子供の教育、留学、自身の大学院進学のための教育費への投資にも積極的であり、休暇には、欧米を中心に平均年 3 回程度の海外旅行をする（横山 2011）などがその消費行動の特徴である。また、「億万富豪」とよばれる個人資産が 1 億元（約 12 億円）を保有するさらに上の消費階層には、6 万人が存在している。「千万富豪」の消費行動の特徴に加え、大型の不動産や高級車、モーターボードなどを嗜好する投資家である。地域的には、北京市に 17 万人、広東省、上海市の上位 3 都市で全国の富裕層のほぼ半分を占めると推測されている（日本貿易振興機構 2012）。さらに、『ワールド・ウェルス・レポート日本語版 2011』によると、中国の富裕

層（主な居住用不動産、収集品、消費財、及び耐久消費財を除き、100 万米ドル以上の投資可能資産を所有する資産家）は、世界で米国、日本、ドイツに次ぎ第 4 位の 53.5 万人達しているとされる（三菱 UFJ メリルリンチ PB 証券 2011）。このような富裕層の存在は日系企業にとって、ボリュームゾーンに戦略を転換するのではなく、従来どおりの富裕層をターゲットにしたハイエンド戦略をとり続けることが可能であることを示している。

他方で、潜在的な大量市場、大衆市場、量販市場、マスマーケットとよばれる BOP（Base/Bottom of (the Economic) Pyramid）でのビジネスも注目されている。BOP ビジネスは、中国以外の新興国市場への強力な基礎を作るための多くの機会を企業に提供することが可能とする（Prahalad 2005; Ray and Ray 2011; Hart and Christensen 2002）ため、主にビジネスと貧困削減の両立を目指す欧米企業を中心に、その他の多国籍企業やローカル企業も積極的に取り組んでいる（経済産業省 2009; Hart and Christensen 2002）。しかしながら、この BOP においては、特質な社会経済、組織・機関と環境的な特徴から需要背景を形成しているため、単なる“BOP ビジネス”ではなく、発展途上国・地域への援助という側面もある。例えば、不十分な生活基盤や社会基盤などに起因する貧困削減、衛生、教育、水や生活必需品・サービスの提供などにおける BOP における社会的な課題があり（経済産業省 2010b）、これらを解決することがビジネスチャンスであるというのが BOP ビジネスの考え方である。また、所得水準が向上することで、将来的にボリュームゾーンへ市場が移行することも考えられ、生活に不可欠な支出から生活を豊かにする支出へのシフトや、消費支出が「量的拡大」から「質的改善」へ向かうことに伴い、消費行動の変化が予想され（三尾 2012）、併せて注視していく必要がある。

このように、中国の大規模で多様な市場においては、拡大が顕著に予想されているボリュームゾーンに加え、富裕層や BOP の存在が日系企業をボリュームゾーンに特化した戦略を採りづらくしているとみられる。しかしながら、従来の日系企業のターゲットである富裕層の存在は、日系企業の従来の戦略を継続できる可能性がある一方で消費が飽和状態に入りつつある。また、消費にまわす余裕のない BOP 層に比較すると、中国のボリュームゾーンは、彼らの可処分所得を富裕層や BOP 層の消費者よりも多く消費しようとする傾向がある（Yan 2006）ため、やはりボリュームゾーンが戦略において重要な位置を占めることには変わりはないといえる。

こうしたボリュームゾーン以外の市場の存在や前述した中国のボリュームゾーンの定義や指標に関する課題、地域動向に関する問題等に関連して、次のような具体的な経営課題

が具体的に考えられる。まず第1に、日系企業が現地市場のニーズを把握しきれていない。つまり、日系企業の多くは製品開発拠点を日本にしているため、市場と製品のミスマッチが生じている（新宅、天野 2009）。第2に、日系企業の多くが個々の経営判断を日本の本社に依存しており、意志決定のスピードの面でも現地企業や他の新興国企業に遅れをとっている（新中間層獲得戦略研究所 2012）。第3に、中国地場企業や他の新興国企業に比べ、価格面でも対応できていないうえに、技術開発のスピードの速い電子機器などの産業においては価格下落やコモディティ化が進行している（JBIC トピックス 2010）。さらに、経営層のコミットメント不足、これまで中国を再輸出の生産拠点として位置づけてきたことによる人材や組織の現地化の遅れ、中国における経営資源不足や現地のニーズに対応できる経営プラットフォームの未整備（Walters et al. 2010; 柯 2003）に加え、前述した中国市場の不確実性と不透明性などさまざまな要因が重なり、日系企業はボリュームゾーンで苦戦を強いられているのである。

V. ボリュームゾーン製品戦略の考察

1. ボリュームゾーン製品戦略モデルの理論的考察

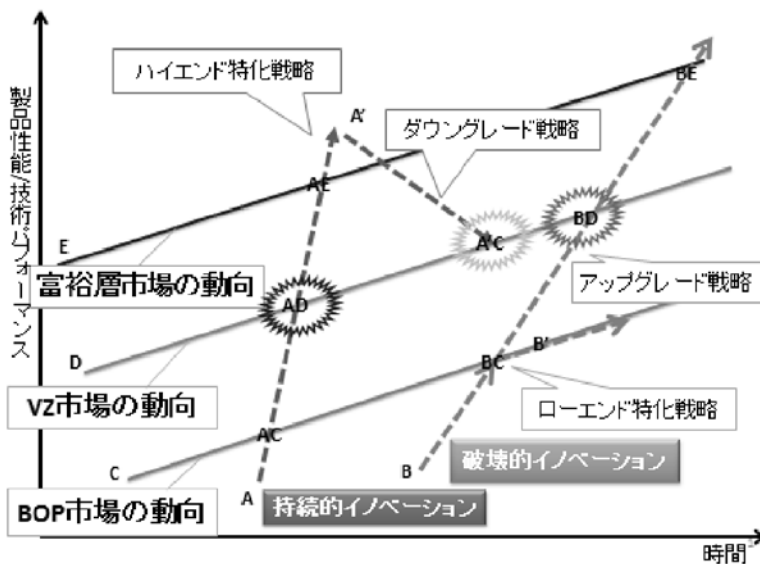
中国向け、さらには拡大していく中国ボリュームゾーン向けのものづくりにおいては、現地に組織能力を構築すること、情報収集や企画・開発拠点を設置し、市場からの情報を迅速に吸収し、それらをベースに商品やビジネスシステムを企画するなど（新宅、天野 2009）、従来の先進国向け、ハイエンド向けとは違うものづくりが必要になっている。中国を含む、新興国でのものづくりに関する代表的な理論にクリステンセンの“破壊的イノベーション”論（Christensen 1997;2003;2012;Christensen et al.2004;2008）がある。本稿ではこれに基づき、ボリュームゾーン製品戦略モデル（図表 10）を提案し、事例を用いて論じる。

従来、日系企業は、最も要求の厳しい顧客、つまり、何らかの次元における性能向上（例えば、速いスピード、小さなサイズ、高い信頼性など）に対して、対価を支払う意識がある顧客を最も重視し、その市場において最も魅力的で、最も収益性の高い顧客層において、既存のプロセスやコスト構造を活かし、現在の競争力を維持または改善することで、性能を斬新的かつ画期的に向上させる「持続的イノベーション」を行ってきた。この「持続的イノベーション」は従来製品よりも優れた性能、要求の厳しいハイエンド顧客向けにより良い製品を作り、既存のプロセスやコスト構造を活用し、現在の優位性を十分に活か

し利益率の改善や維持していくものである（例えば、Christensen 2003、38-40 ページ）。

「持続的イノベーション」（直線 A）の傾きが市場の動向（直線 CDE）よりも急になっていることは、企業のイノベーションのスピードが人々の生活がそのイノベーションをフル活用できるようにする変化するスピードよりも速くなっていることを示し、「持続的イノベーション」が各市場の動向を超えた時点（点 AC、AD、AE）で、それぞれの市場にとって過剰な開発や性能の行き過ぎという状態が生じている。これは、企業は市場のハイエンド層にいてまだ満足していない顧客をターゲットにしてより高い利益率で売れるより良い製品を作ろうとしているからである（例えば、Christensen 2003、38-39 ページ）。

図表 10 ボリュームゾーン製品戦略モデル



出所：Christensen (1997;2003;2012);Christensen et al.(2004;2008); Yu and Hang (2010); Ray and Ray (2011); 天野 (2011) などを参考に著者作成。

一方で、「破壊的イノベーション」（直線 B）は、現在手に入る製品ほどは優れていない製品だが、低価格で、シンプルで、便利な、使い勝手の良い製品を商品化することで、多くを求めない、性能が劣ってもよい代わりに、それ相応に低価格という見返りを得るといった要求がそれほど厳しくない顧客（遅いスピード、大きなサイズ、低い信頼性など）に魅力的な製品を提供するものである。これは、確立した市場の既存顧客により良い製品を提

供するという「持続的イノベーション」の軌跡を破壊し、再定義するものである。また、この「破壊的イノベーション」は新しい市場、とりわけローエンド市場において展開を始めると、改良のサイクルが始まり、技術進歩のペースが顧客の利用能力を上回るためには以前は不十分だった技術が十分に向上することで、より厳しい顧客のニーズを満たすことで、既存企業を滅ぼす軌道に乗り、「破壊者」となる（例えば、Christensen 2003、38-42 ページ）。

「持続的イノベーション」で攻略することができるハイエンド市場の顧客や投資家に注力している企業にとって、資源依存の理論からも既存のハイエンド市場へ自社の経営資源を依存させており、その他のローエンドやボリュームゾーンへの資源配分が難しい状況にある（Christensen 1997;2003;2012;Christensen et al.2004;2008）。日系企業は、従来の資源配分プロセスによって「持続的イノベーション」へ注力し、常にハイエンド市場を目指しているため、「破壊的イノベーション」には構造的に対応できず、またローエンド市場など新たな市場を開拓しようとする意欲はほぼないとみられる。

こうした状況が現在の中国ボリュームゾーン市場において生じている。破壊的イノベーションによって作り出された破壊的な製品がローエンド市場で成功を収めると、改良のサイクルが始まり、その技術進歩のペースが顧客の利用能力を上回るため、それまでは不十分だった技術が十分に向上し、より要求の厳しい顧客のニーズを満たすようになる。従来の「持続的イノベーション」による事業展開を行う日系企業には、持続的イノベーションにおける戦いではほぼ必ず勝利を収めるが、「破壊的イノベーション」によって発展・成長してきた中国地場企業や韓国、台湾企業などが力を持ち、こうした新興企業の台頭が日系企業や業界における大企業に対して「破壊者」的な存在になっている（例えば、Christensen 2003、41 ページ）。一般的に、中国地場企業をはじめとする新興国企業は、“低価格、小規模・小型、単純な機能”を重視し、さらに省エネや環境配慮などの要素を含むボリュームゾーン向け製品を開発に取り組んでいる。そして、規模の経済により価格を引き下げ、収益を確保し、さらに長期的な開発へ投資していくというモデルで、ボリュームゾーンで成功を収めているとみられる。成功後には、ハイエンド市場や先進国市場へと進出していくという形が一般的になっている。すでに、中国地場企業も含めた各国の多国籍企業が中国の内需を一層重視する傾向にあり、今後競争がさらに激化していく中国ボリュームゾーン市場において、日系企業が勝ち抜いていくためには、日系企業も「破壊的イノベーション」による戦略を採る必要があるとみられる。

2. 中国ボリュームゾーン製品戦略の理論的分析

以上の議論を別の角度からまとめると、「破壊的イノベーション論」に基づく中国市場の製品戦略としては、4 タイプ；(1) ハイエンド特化戦略、(2) アップグレード戦略、(3) ダウングレード戦略、(4) ローエンド特化戦略が考えられる（図表 10）。

2.1. ハイエンド特化戦略

ハイエンド特化戦略は、「ハイエンドに特化し、ローエンドはあきらめる」という、差別化戦略の基本パターンである（例えば、新宅、天野 2009、14 ページ）。一般的に日系企業に優位があるとされ、最も広く追及されている戦略である。ハイエンド特化戦略においては、日本からの輸出で対応することが可能である。売れ行き次第では、現地に製造拠点を設立し、現地のニーズを満たす意味でも、販売網を拡大していくことで、輸出よりも低価格で販売することが可能になり、ハイエンド市場でのシェアを獲得することができる。そのなかで、自社固有のノウハウを基に製品を創り出し、その価格をマーケティング活動などで顧客に働きかけることが重要とされる。この戦略が富裕層（点 AE）やボリュームゾーン（点 AD）で通用する背景には、中国市場の高度化がある。中国のハイエンド市場において、消費者は日本並みの生活をし、消費者のニーズも優れた製品、安心・安全、環境にやさしいなど日本と同じものであり、日本の製品がそのまま通用する市場とみられる。

しかしながら、ボリュームゾーンにとって、その品質は「過剰品質」（新宅、天野 2009）、つまり品質は良いが、価格が高すぎ、特殊な市場でしか成り立たないとみられるが、一眼レフカメラ産業は、ハイエンド商品がボリュームゾーンでも成功している一例である。

一眼レフカメラ市場において、中国ボリュームゾーンは先進国と需要特性には大きな違いはなく、世界的に同機種が販売され、比較的高価な機種の需要が高まっている。キャノンは、一眼レフカメラの入門機の売り上げが伸びており、デジタルカメラの入門者もいくなりデジタル一眼レフを求める層が増加傾向にある（キャノンホームページ）。また、オリンパスにおいても、ミラーレス一眼レフと高価格帯コンパクトに集中する方針に基づき、中国の深圳工場に最新の生産技術を投入し、徹底的な生産性の向上に取り組んでいる。また、付加価値の高い鏡枠や交換レンズ製造に集約し、組立工程も OEM（Original Equipment Manufacturer）や EMS（Electronics Manufacturing Service）を積極的に活用し（オリンパスホームページ）、中国市場の富裕層に加えボリュームゾーンにも対応するこ

とができている。

2.2. アップグレード戦略

アップグレード戦略は、BOP 市場とボリュームゾーン市場をターゲットにしたものである。市場の競争激化を受け、従来の高価格帯へのシフトではなく、地場企業と徹底的に戦うことで市場シェアを確保しようというもので、徹底した低価格戦略が採られる。そのため、品質を見切ったローエンドのための専用モデルを開発、投入し、資源戦略としても大胆な展開を実行していることが多い（例えば、新宅、天野 2009）。これは、もともとボリュームゾーンをターゲットに（点 BD）専用モデルを低価格で展開したものであり、売れ筋の品質と価格の組み合わせである「適性品質」（新宅、天野 2009）、つまり、中レベルの品質、価格の製品で最も大きな売り上げを達成できるものである。そして、この戦略での成功後はそのままハイエンド市場へ進出する（点 BE）か、高い性能の製品を高い価格で販売し、利益を得るという戦略である。

日系企業のアップグレード戦略の事例として、資生堂の「Za（ジーエー）」ブランドがある。発売当初は、輸入ブランドと「オブレ」を中心に富裕層をターゲットに展開していたが、90年代末からボリュームゾーンの購買意欲の高まりを受け、中低価格のブランド開発の必要性を認識し、1997年に新たに「Za」商品を投入した。資生堂の名を冠さないこの Za は、パッケージや売り場のサインに資生堂の文字は一切なく、いわば「アウトオブ資生堂商品」であった。販売チャネルも既存のチャネルと競合しないよう、ドラッグストア、地方都市の百貨店、化粧品店などを主体に展開してきた。オブレを販売する百貨店においても、オブレは1階、Za は2階や3階のヤングファッションのフロアで、オブレは対面式なのに対し、Za はハーフセルフ方式で、オブレはスーツ、Za はカジュアルなパンツルックといったように、全く違うコンセプトの商品から販売方法までが徹底され、従来の資生堂のイメージは崩さないようにしている（資生堂 2012）。

この Za は、現在、グローバル市場における戦略製品として位置づける「グローバルメガブランド」の一つとなり、アジア市場で販売しているスキンケア、メーキャップブランドの総合ブランドで、価格帯は\$10前後である。2012年9月より順次この Za ブランドの19品目54品種（税込希望小売価格が630円～1680円）が日本市場でも販売が開始される。アジアから展開を始めた Za を日本市場へ導入することで、日本の低価格市場への対応を強化し、新規顧客の獲得と売上げの拡大を目指している（資生堂 2012）。このように

Za ブランドはもともとボリュームゾーンをターゲットに、そこからアップグレードし、従来のハイエンド市場が主流である日本のローエンド市場へ進出するというモデルの一例である。

2.3. ダウングレード戦略

ダウングレード戦略は、従来のハイエンド特化戦略によって「過剰品質」（点 AE）となったものを、ボリュームゾーン市場向けにダウングレードさせるものである（直線 A'、点 A'C）。これは、設計基準を見直すことで、低コスト部品を採用し、品質を低下させ、製品の大幅な価格低下を実現しつつ、中国のボリュームゾーンにおける「適正品質」を達成する。また、サムスン電子が採用している、基本設計は同じままで、使用する部品をランク分けし、高ランク部品を高価格（ハイエンド）市場へ、低ランク部品を低価格（ローエンド）市場へ投入するという方法で、「体感不良率（販売台数に占めるクレーム件数の比率）」を独自の品質管理の指標とし、それを満たすレベルの製品を製造するというものである（新宅、天野 2009）。一般的に多くの日系企業が採用しているとされるダウングレード戦略について、パナソニック事例を次章以降で詳しく考察・分析する。

2.4. ローエンド特化戦略

ローエンド特化戦略（直線 B、点 BC）とは、特に先進国市場における競争激化を受け、新興市場またはローエンド市場（直線 C）をターゲットにした市場戦略である。これは、従来の持続的なイノベーションをベースとした高価格帯へのシフトではなく、徹底した低価格戦略であり、新興国市場で市場シェアを占める地場企業と徹底的に戦うことで市場シェアを確保しようというものである。このビジネスモデルにおいては、運営面または財政面、あるいはその両面において、新しいアプローチである。低い粗利益率と高い資産活用率を多様に組み合わせることで、BOP 市場で必要な低価格でも魅力的な利益率を達成させることが必要となる（Christensen 2003、66 ページ）。具体的にそれは、品質を見切った専用モデルを開発し、投入する戦略であり、品質はボリュームゾーン市場に対しては“過小品質（品質が低すぎて粗悪品。特殊な小規模市場でしか市場シェアを獲得することができない）”となっていることが多い（新宅、天野 2009）。また、資源戦略においても大胆な展開が必要とされ、持続的イノベーションを支えるために設計された精緻化された資源配分プロセスをもつ大手企業にとっては、構造的に破壊的イノベーシ

ョンに対応できないという状況がある（例えば、Christensen 2003、41-42 ページ）。ローエンド戦略に成功した後は、その他の新興国市場またはローエンド市場へと横展開をしてゆく（直線 B'）。こうしたローエンド特化戦略は、日系企業で採用しているところははまだ少ないとみられる。BOP またはローエンドだけをターゲットしているため、ボリュームゾーンに対しては、過小品質であり、市場のニーズに応えることができていないことがわかる。

BOP ビジネスの例としては、ベスタゴー・フランセンのライフストローや衛生商品のユニリーバーが代表的である。ベスタゴー・フランセンは高品質な浄化装置を中に詰め込んだ飲み水浄化キットで、4 ドルという低価格で 3 年間中身の交換が不要であり、途上国のニーズに応えられている製品である。主にアフリカやアジアなどに国際機関の支援によって供給され、成功している。ユニリーバーはシャンプーや洗剤などを少量の小袋に分けて 1 袋 1~4 円の安価で提供し、農村部の低所得者層における購買障壁を解消するという戦略を用いた。“大規模人口×少量×毎日使う＝大量消費” という構図で市場を確保し、収益事業化に成功した例である。一方で、日系企業においては、住友化学のオリセットネット（マラリア予防用に殺虫剤を練りこんだ糸使用の蚊帳）やヤマハの浄水器などがあるがこのような BOP ビジネスへの参入はほとんど行われていないのが現状である（経済産業省 2009;2010b）。

BOP 層は、相対的にみて、ボリュームゾーンよりも潜在的な規模が大きく、より重視されるべきであるとする議論もあるが、日系企業はこうした BOP ビジネスへあまり積極的ではないとみられる。その要因の 1 つに、BOP 市場の特徴である特質な社会経済、組織・機関と環境的な特徴が需要背景を作っていることがあげられる（Ray and Ray2011）。例えば、途上国における社会課題として、不十分な生活基盤や社会基盤などに起因する貧困削減、衛生、教育、水や生活必需品・サービスの提供などにおける課題があり（経済産業省 2010b）、これらを解決することがビジネスチャンスであるというのが BOP ビジネスの考え方である。そのためには、日系企業における従来の製品やビジネス慣習そのまま用いるだけでは BOP ビジネスに対応しきれず、特化されたビジネスネットワークへの参加やその組織やゼロベースで特化した製品やプロセスを再設計していく必要があるとされている。つまり、BOP 層のニーズの把握や現地の国、地域、政情、市場環境に関する正確な情報の把握、現地に精通した事業計画能力のあるパートナーとの連携や、BOP 実施にあたり社内外からの利害関係者からの承認、支持の獲得が必要となり（経済産業省

2010b)、それらに関連する課題や問題点には次のようなものがある。

まず、事業化段階においては、研究開発に必要な人的資源、資金を含む資源の確保、BOP 層への啓発、教育活動による市場の創出、現地活動（生産、流通、販売など）における人的、資金的拠出を担うパートナーとの連携が必要となってくる。また、そのためには、製品コスト、仕様の見直し、事業化段階（研究開発、現地実証事業など）のコスト負担を迫られ、事業実施パートナーの確保、事業目的の共有、公的支援制度の効果的活用、途上国の政策・制度面での課題（高額な関税など）への対応が迫られている（経済産業省 2010b）。その後、確立・拡大段階においては、現地政府などからの支援、支持の獲得、BOP 層とのパートナーシップを通じた事業の拡大、複数の国、地域にまたがり同様の事業を展開するパートナーとの連携が求められ、ビジネスモデルの効率的な横展開、反復が必要であり、他企業による模倣リスクへの対応も同時に行う必要がある（経済産業省 2010b）。

このようにそれぞれの段階において、BOP 層におけるビジネスには、日系企業は課題や懸念材料を抱えていることがわかる。そうした要因により、従来のハイエンド特化戦略をベースとした戦略から比較的シフトしやすいダウングレード戦略の方が、日系企業にとって採用しやすくし、一方で BOP ビジネスに消極的になっているといえる。

VI. パナソニックの事例

改革開放以降、中国で事業展開を継続してきたパナソニックグループは、中国企業に対して生産設備や技術提携も行っており、長年にわたり中国の経済発展・成長にも重要な役割を果たしてきた。そのなかで、近年では、中国国内市場向け戦略を特にボリュームゾーン戦略絞って注力してゆく方針をとっているため、本稿では事例として取り上げることにする。

1. パナソニックの中国事業

パナソニックは、1978 年の改革開放政策のもと、鄧小平氏の松下電器・茨木工場を訪問したことから中国事業を開始した。当時、中国では重工業から軽工業を重視する政策に転換し、テレビ、ラジオ、ラジカセ、洗濯機、冷蔵庫など耐久消費財への爆発的な需要がうまれていた（佐々木 2007）。こうした需要を満たしたのが、パナソニックをはじめとする日系企業の製品の輸出によるものだった。中国はこれにより、輸入金額が急増し、生産

体制の構築が課題となっていく。そのため、国家資金を投入し、国有企業に製造プラント、製造技術をパッケージ導入する対応策を取り、1979年から80年にかけて、松下からプラント設備を導入し、中国事業を展開していく（佐々木 2007）。パナソニックにおいては、1980年代にカラーテレビの組立工場を設立し、1987年9月に松下彩色顕像管有限公司を北京に設立し、80年代後半には、VTR関連の組立工場を展開していく。1992年から94年にかけて、社会主義市場経済の波にのり、日本企業の中国投資を先取りする形で、中国事業が急ピッチに推し進められた。特に、90年代においては、松下電器の海外現地法人110社のうち4割が中国に進出していることから、中国市場を重視した集中的な事業展開が行われてきたことがみてとれる（白水 2004、72-73 ページ）。進出当初は、輸出拠点としての位置付けが強かったが、次第に中国の潜在的な市場の大きさを見越した中国市場向けのアプローチへのシフトがみられるようになっていった。中国当局の政策がこうした背景の1つにあり、進出初期には外貨を目的とした外貨政策として輸出指向業種の投資を呼び込んだが、その後中国国内への販売における規制が解禁されたことにより、中国国内市場向けの製品の製造販売拠点としての位置付けへの移行がみられた（白水 2004、72-73 ページ）。1990年代後半以降には、世界の大手家電メーカーが中国市場に次々に進出していた。中国地場企業も着実に力をつけ、市場での競争が激化し、苦戦を強いられていた（関・範 2003、232 ページ）。2000年初めにかけて、事業部制の下で野放図になる会社を設立したことや、中国市場に適した製品を供給できなかったこと、その関連であるコスト競争力の欠如が電子レンジ、テレビ、エアコン、携帯電話など松下の中国市場向けの主力製品が苦境にたたされていった。2001年ごろまでは中国の生産会社（部品事業、輸出を除く）の約7割が赤字であり、成長著しい巨大な中国市場においてもブランド力の維持においても、無視できない課題となっていた。2001年の1月、競争力の強化を目的として「松下電器研究開発（中国）有限公司（CMRD）」を北京の中関村大廈に設立した。パナソニックのR&D拠点の現地化は比較的早い段階から進めていたことがわかる。そのため、市場規模はまだ大きくないが中国メーカーと競合しないゾーンで最先端の高付加価値製品で勝負する戦略、または、市場規模は大きい中国企業ととともに競合するゾーンで、中国メーカーに負けないコスト競争力をつける戦略をとるか選択が迫られていたが、パナソニック（松下）はその両方を同時並行的に遂行していき（板垣 2005）、現在に至っている。パナソニックグループは、現在、AVC製品、白物家電、電子部品、各種電池、モーター、半導体、通信、照明、電機溶接機、自動車関係部品、自動

化設備等、さまざまな製品を製造し、製造拠人も 57 ヶ所まで拡大している。現在では、統括会社を北京に設置し、研究開発拠点は 5 ヶ所、販売拠点を 10 ヶ所、その他の事業所を 6 ヶ所、香港を含む中国全土に配置している（Panasonic 松下電器）。

2. パナソニックのボリュームゾーン戦略の分析・考察

2.1. ボリュームゾーンの定義・指標

パナソニックが明確にボリュームゾーン戦略を打ち出したのは、2008 年度以降である。それまでの富裕層におけるマーケティングに加え、“Next Rich” 戦略を強化する取組に転換する方針を示した。当初ボリュームゾーンは、年収 75 万円（約 8,242 ドル）以上の 7,300 万人（中国全土 13 億 1448 万人・6 億 3000 万世帯のうちの 5.5%）と定義されていた。

この年収は前述した中国ボリュームゾーンの定義（例えば、Cui and Song 2009; Yitzhaki 2002; World Bank 2007）にほぼ重なる水準である。特に、中国の都市部のボリュームゾーンを年間世帯所得 \$5,040~\$8,400 と定義している St-Maurice et al. (2008, p.8) に近く、パナソニックが都市部の比較的ハイエンドに近いボリュームゾーンの定義にしていることがわかる。2008 年度には、従来の年収 150 万円以上（約 \$16,415^{xviii}）の富裕層 2900 万人（全体の 2.2%）に加え、このボリュームゾーンを合わせて全体の 7.7%しかターゲットにしておらず、比較的ハイエンドに近い市場がターゲットになっていた。

その後、「Panasonic IR DAY 2012 グローバルコンシューマーマーケティング部門 事業戦略」において、このボリュームゾーンのターゲットをさらに中間層ボトムの約 9,800 万世帯へ拡大し、富裕層・新富裕層の約 5,400 万世帯に加え、合計で約 15,200 万世帯へ拡大することが発表された。このように、パナソニックのボリュームゾーンの定義・指標が、中間層ボトムを含む下位へ展開している現状からみても、従来のハイエンド特化戦略から、ボリュームゾーンをターゲットにしたダウングレード戦略に転換していることが確認できる。

2.2. ボリュームゾーン戦略

「2008 年度連結決算」（2009 年 5 月 15 日）の会見において、パナソニックが製造業として成長を維持する方法として、“新事業・新商品で新市場を創造すること、既存事業、商品をグローバルに展開するとともに、ボリュームゾーンの攻略に正面から挑む”として、

今後ボリュームゾーンに注力してゆくことが発表された。2009年度は、販売2桁成長を実現し、アジアを拠点としたボリュームゾーン向け商品を開発し、それを中近東アフリカや中南米に横展開するなど、地域間連携を強化してゆく方針を示した。特に、中国では、ボリュームゾーン向け商品を強化し、今度都市化の進展により需要の増大が予想される2、3級都市での増販を図るとした。

「Panasonic グループ新中期計画」（2010年5月7日）において、グループの中期戦略として、新興国を中心とした海外事業拡大とボリュームゾーン戦略に関して言及している。重点新興国として、中国を含む「BRICs+V」「MINTS+B」の11カ国・地域で市販・システム販売合計で3,300億円の販売拡大を目指すとしている。この新興国での戦略を成功させる中心となるのが、ボリュームゾーン攻略であるとし、現地の顧客を起点とした商品企画力を高めるために、“生活研究機能”を強化してゆくとした。とりわけ、アプライアンス事業では、ボリュームゾーン商品も原動力として、グローバル増販に取り組んでゆくとした。その中核となる「ボリュームゾーンは、当面は事業基盤があるアジアで展開する」^{xix}とし、中国を含むアジア市場を重視し、既存拠点を再編・強化しながら拡大してゆく方針を示していた。特に、白物家電では、エアコン、冷蔵庫、洗濯機、電子レンジ、掃除機、調理小物などをセット商品としてワンセットでの販売の拡大を目指す。

この頃から、機能を絞り、手ごろな価格に抑えたシェーバー、ドライヤー、マッサージチェアなどを中国市場に投入し始めた。こうした製品を製造するために、現地で商品開発を徹底することが必要となり、日本から人材を派遣して開発を行う体制を採っていた。

その後、2011年の「新体制と重点事業戦略」（2011年10月31日）のなかでも、中国市場の戦略が言及されている。“中国23作戦”によると、急成長する内陸部の都市を攻略することを販売網を一気に拡大する（2010-11年に支店数を2倍に、Panasonic生活館を7倍に拡大）計画に基づいて、2010-12年度において、市販で年率20%成長を目標にしていた。

このように、パナソニックがダウングレード戦略で中国ボリュームゾーンを攻略しようとしている一方で、中国の現地企業ボリュームゾーンの戦略はアップグレード戦略が中心である。例えば、ハイアール社は、1996年時点ですでに中国国内のニーズを把握し、それに合った製品開発を行ってきた。中国では夏場、洗濯機の売れ行きが落ちるという現状から、一足の靴下だけでも洗える洗濯機として、1996年 小小神童（The Mini Magical Child；小型、高効率、低騒音、省水、省エネ、軽量）を開発・販売し、その後も12種の

洗濯モードを有した新小小神童（XQBM）を開発し、中国国内市場だけではなく、すでに欧米、アフリカ、アジアなど 68 カ国に輸出し、200 万台出荷するまでになっている（福田 2011; Hang, Chen, et al.2010）。このように、中国地場企業もそれぞれの強みを活かし、製品開発を行い、成功を収めている。さらに、コンシューマー向け製品において、国や地域ごとに求められるものが違うという点に対応しきれず、パナソニックは韓国のサムスン電子や LG 電子にも遅れをとったと分析している。今後は、パナソニックの強みである、省エネ技術や現地ごとのカスタマイズ性に注力していくとしている（文藝春秋 2012）。

2012 年 2 月 3 日の「収益強化の取組み」によると、厳しい経営環境のなか、白物家電事業は海外市場において、2 ケタ成長を実現し、この背景には、グローバル増販を支えるモノづくり基盤の構築を進めてきたことがある。日本を中心に、環境コア技術を磨きながら、グローバル共通のプラットフォームを作りながら、中国を含む世界 10 カ所に生活研究拠点を設置し、現地密着型の商品企画機能の強化などに取り組んできた。このような一連の取組みにより、新興国でボリュームゾーンを攻略するような商品を次々に生み出すことができている。さらに、OEM 調達など、現地においても社外のリソースを積極的に活用し、大幅なラインアップ強化も実現してきた。そのために、OEM 先のモノづくりまで踏み込み、高品質とスピーディな市場導入を同時に達成することができている。一部の国で先行している韓国勢との差も急速に縮めることができていると考えている。このような基盤の元、新たな展開として、まず日本で成功している「エコナビ」の世界展開を加速していくこと、そして、韓国勢にはない美容・健康商品を全地域で強化し、特に中国をはじめインドなどのアジアで“Panasonic Beauty～忙しければ忙しいほど、美しくなる”のトータル展開を進め、新たな需要を創造していこうとしている。2010 年度には、全国主要都市の百貨店、量販店、ショッピングモールで商品を体感する「美健ロードショー」を 200 回以上実施しており、中国 13 億人市場で、美容・健康家電の満足度 No.1 のブランドを確立しようとしている。取扱店は百貨店、量販店を中心に 2010 年度で約 3,600 店舗であり、2011 年度には約 5,000 店舗に拡大し、広告や宣伝活動にも注力している^{xx}

2.3. ボリュームゾーン製品生産のための手法

2.3.1. 商品コンセプト

ボリュームゾーン向けの製品として、2007 年度の V プロダクト（日本を中心に展開し

てきた付加価値商品)の推進に加え、2008年度は「EM-WIN」(Emerging Market-Win)に注力していくとした。EM-WIN商品とは、新興市場向け市場適格商品で、現地の独自規格や仕様に対応し、言語、技術仕様、社会的要請を考慮した、現地のライフスタイルに密着した新しい提案、現地視点での「優れたデザイン」、価値が評価される適正な価格を持つような、新興市場で勝てる「特徴」を持つ商品のことである。具体的に、中国をはじめとする新興国市場で、その市場特性を考慮した電子レンジ、エアコン、洗濯機、CRTテレビ、コードレス電話、ドライヤーなどである。2007年度の5モデルで43億円の売上から2008年度には49モデル、200億円を目標にしている^{xxi}。ボリュームゾーン向けだが、“こだわり”と“割り切り”のメリハリをつけ、低価格でもそれなりに良いものをめざしている。

ボリュームゾーンの製品においても、日系企業が従来得意とする“高品質・高付加価値のものづくり”がベースにあるため、安心・安全・高品質・環境にやさしい・エコ/省エネなどのボリュームゾーンにおけるハイエンド市場並みの需要に対応することが可能であり、そこにも日系企業の優位がまだあるといえる。

2.3.2. 研究開発体制

ボリュームゾーンを中心とした、現地の需要を把握するために、市場で“一番消費者が求めている商品を探し出す取り組み”として、中国市場向けの製品の設計や開発、生産は主に現地を中心に行っている。その中心となるのが、2005年には既に上海に設立されていた中国生活研究センターであり、現地のニーズを的確にとらえながら、パナソニックの中国向け商品の企画・提案や中国関連情報のパナソニック全社への発信などの役割を果たしている。2008年時にはメンバー9人のうち8人が中国人研究員で、言語や文化の利便性を生かし、徹底的なフィールド調査を行い、中国国内の地域別特性の把握に努めた(高天野、新宅、善本2008)。

その成功例として、スリム冷蔵庫、高機能洗濯機、赤い炊飯器、赤いレンジ、卵の収納スペースが多い冷蔵庫、化粧品収納付き冷蔵庫、農薬を除去・低減させる冷蔵庫、上部が平らな洗濯機、コンパクト洗濯機などがある。例えば、横幅55cmのスリム冷蔵庫の投入は、同センターが約300件の家庭訪問調査により、それまでの最小幅60cmの冷蔵庫では約3割がキッチンに置くことができていることを受け、230リットルで55cm幅の冷蔵庫を開発し、販売実績は10倍に拡大した。

洗濯機においても、大気汚染によって汚れた衣服と下着を一緒に洗濯したくないという意識から、洗濯機を所有しているのに約 86%の人が下着を手洗いしている実態を調査した。これを受け、2007 年に「光 Ag 除菌効果」を開発し、高機能洗濯機の分野でシェアを一気に拡大していった。また、中国人に縁起が良いと好まれる“赤”色を炊飯器や電子レンジ、洗濯機にも採用し、標準モデルにすることで一般ユーザーの購入に加え、慶事の贈り物として人気が出てきている。冷蔵庫は、中国人が卵を多く使うことからその収納スペースを拡大したり、化粧品などを冷蔵庫に保管する習慣からそれ専用のスペースを設けたりもしている。また、オゾンの力を使って農薬を溶かす機能が搭載された冷蔵庫もある。これは果物野菜酸素保護技術により、残留農薬を減らし、冷蔵庫から取り出した後水洗いすれば農薬を除去しやすいというものである。このように、日本からの製品開発だけでは思いもつかないようなニーズを現地の生活センターの設立により、把握することが可能となり、より現地のニーズに適確に応えることができ、それが確実に販売実績につながっている（日経トレンドネット 2009）。

2009 年 6 月には、中国にアプライアンスの R&D 拠点となる「パナソニック HA R&D センター杭州有限会社」を設立した。先進国向け高機能商品をまず作り、その廉価版を普及商品として展開するという従来のやりかたは通用しないという認識（パナソニック 2009）のもと、現地を一番よく知る現地の人が企画・設計を行い、日本側はブランド戦略や技術支援などで支えていくやり方で（パナソニック 2009）、研究開発分野の現地化の推進も行っている。中国では蘇州のエアコン開発拠点に続いて 2 ヶ所目となる白物家電の R&D 拠点として、杭州市に R&D センターを設置し、現地製造拠点や上海の中国生活研究センターとの連携も強化することで、消費者の生活実態を踏まえた商品の開発と材料・制御技術の現地化や標準化を通じ、商品力やコスト力を強化し（パナソニック 2009）、市場に密着した研究開発の推進により、ボリュームゾーン攻略を中心に中国市場での商品力を強化するとともに、アプライアンス事業のグローバル展開を支える役割も果たしている。2005 年に設立した、「中国生活研究センター」や中国国内の大学、研究機関と連携しながら、現地の消費者の生活実態を踏まえた中国市場で求められる低価格白物家電の研究・開発に取り組んでいる^{xxi}。

また、世界各地における生活研究の拠点に加え、本社に「グローバルコンシューマリサーチセンター」を設置し、グループ全体としての機能強化を図ろうとしている。このように、生活研究強化をもとに、世界各地でモノづくりにイノベーションを起こし、新たな市

場を創る「ボリュウムゾーン商品」を開発・製造していく方針を示している。このボリュウムゾーン向け商品の成功例の一つが、中国で2010年3月に発売された節水洗濯機である。中国生活研究センターの研究に基づき、中国人の節水意識の高まりや省エネ性能を重視する傾向を踏まえ、普及価格帯初の節水1等級、省エネ2等級を達成しつつも、マニュアル運転機能をなくすという“割り切り”により、ボリュウムゾーンが買える価格を実現することができている。このようなボリュウムゾーン商品の売上を2012年度には、1兆円規模に拡大することを目標にしている。

さらに、2012年には、グローバルコンシューマーマーケティング部門（以下、GCM部門）が設立された。このGCM部門は、AVCネットワーク社、アプライアンス社の2つのドメイン会社で開発・製造が行われたコンシューマー事業分野における世界中のマーケティング・販売・サービスを一元的に行う組織として、商品群別販売体制の強化による販売拡大と業務効率化による生産性を向上させせることが目的である。2012年3月末の人員は約15,000名（日本7,000名、海外8,000名）で構成され、グローバル、リージョナル、ローカルにおいて会社を設置している。このGCM部門の設立によって、商品企画を強化し、PULL戦略（最終消費者に商品価値を直接訴求して販売につなげ、ブランド力を高める）を推し進めていくとしている（Panasonic 2012; Panasonic IR DAY 2012）^{xxiii}。

このGCM部門の成果は、試行段階ですすでに出ている。その例として、2011年4月に中国で販売したマイコン炊飯器がある。マイコン炊飯器は、もともと中国向けに開発した製品であり、同じ筐体で26カ国に展開し、計画に対して3割増の販売台数を記録し、成功している。この炊飯器は、フロントパネルの4つのボタンのうち、「標準白米」、「白米快速／蒸し」、「お粥／スープ」を基本に、中国向けには「雑炊」、アジア向けには「玄米」とし、マイコンで炊き方を制御することで、その地域に最適化した商品化を実現したのである。また、中国だけでなく、市場を横断して大量生産をしたことで、53ドルという低価格でワンランク下の炊飯器の価格を実現することができている。今後この炊飯器は日本で展開する計画もあるという（大河原 2012）。このように、アップグレード戦略的な製品の開発もGCM部門を通して今後も行われていくことが見込まれる。

2.3.3. 生産面(イタコナ活動)

生産面においては、ダウングレード戦略に基づき、低コスト化のために、ハイエンド特化アプローチの様に輸入によるものではなく、生産拠点を現地に設けている。現地の拠点において、「イタコナ」活動によって、部品の低価格や現地調達を行っている。「イタコナ」

活動とは、板や粉という源流まで遡って、実行する原価低減活動であり、「イタコナ活動は、2006年に大きな考え方をまとめ、2007年度からV商品の一部に展開し、2008年度に海外の一部商品に広げることができた。本格的な全社展開はこれからだといえる。イタコナで狙ったのは、モノづくりの本質において、改革を起こすこと。ボリュームゾーンとイタコナの活動をミックスさせ、新興国で一番消費者が求めている商品を探し出す」（大坪元社長）^{xxiv}としている。これは、細かい部分にまでコスト改善を加える活動であり、それだけの活動に陥りすぎると、削減意識ばかりが先行し、新たなものを創出するという活動と相反する危険性もある。イタコナ活動の成果を、ボリュームゾーンの商品に結びつけることができれば、イタコナ活動をスムーズに新商品開発につなげることができる。

2.3.4. 生産面(部品の標準化、桁違い品質活動)

生産面においては、さらなるコスト低減を目的とした“部品の標準化”にも取り組んでいる。その一つに、「桁違い品質」活動がある。これは、2007年度からQFC(Customer Quality First。「お客様第一」+「品質第一」)活動の一環として、2012年に向け商品品質レベルをダントツに上げるためにスタートさせたものである。目標とするのは、全社の多様な商品群の品質トラブルを桁違いに下げること、「商品安全」を重視して、安全品質問題のゼロ化をめざすとともに、顧客の声に耳を傾け、顧客に選んでもらうための「勝つ品質づくり」を追求するものである。また、開発段階・製造段階それぞれに高品質な商品を造り込むためのしくみを見直し、「品質造り込みシステムの強化」を図っている(Panasonic ホームページ)。

3. パナソニック・万宝 AP ビューティ・リビング(広州)有限公司の事例

ここでは、ボリュームゾーン向け製品を製造しており、今後中国市場で注力していくとしている“Panasonic Beauty”製品の製造を行っているパナソニック万宝ビューティリビング(広州)の事例を紹介する。“パーソナル商品”である健康美容家電の分野は、住宅空間(白物家電)と作り方や売り方が異なるが、コア事業にはならないが高収益を実現させる可能性があると期待される分野である(文藝春秋2012)。

パナソニック・万宝 AP ビューティ・リビング(広州)は、広東省広州市番禺区市広路万宝基地の広州経済技術開発区内に立地し、1993年12月に設立し、1995年3月から操業を開始している。パナソニック万宝ビューティリビング(広州)は、当初メンズシェー

バー工場としてスタートし、その後日本からの生産移管、SKD生産(Semi Knock-Down組立)によってアイテムが増加していった。

2011年現在、主な製品は、中国市場シェアの台数ベースで12%、金額ベースで15%を占めるメンズシェーバーをはじめ、ヘアドライヤー、レディシェーバー・脱毛器、バリカン・カッター、美容商品などがあり、特にポケットドルツ（ハブラシ）の売上が近年は好調である。例えば、メンズシェーバーでは100元、ドライヤーでは59～69元を普及価格帯としてのボリュームゾーンとして捉えている。いずれも、フィリップス、ブラウン、FLYCOなどグローバル企業や中国地場企業との競争が激しくなっているが、メンズシェーバーでは高い市場シェアを占めている。スチーマも売れ始めている。製品の出荷先としては、日本への輸出が約3割で半製品をパナソニックAWM本部を通じて全国市場へ販売する形をとっている。約4割は、香港松下電工有限公司（商社）を通して世界50カ国へ販売、輸出している（ドライヤーは中国国内販売のみ）。その他の約3割が中国国内市場向けであり、代理店経由出荷と直接小売店へのお荷はほぼ同じ割合で行っている。また、今後の成長戦略としては、生産能力を2倍に拡大し、欧州向けと、主に中国の国内内需を中心にしていくことから、中国ボリュームゾーン市場向けで生き残る戦略に注力していくことが予想される。

新商品の開発・ボリュームゾーン戦略としては、日本では、パナソニック万宝ビューティリビング（広州）と同じ製品を製造していないため、グローバル商品は、日本で設計するが、中国から出張という形で共同開発をおこない、他方、ボリュームゾーンを含めた中国向けはパナソニック万宝ビューティリビング（広州）が設計開発を行う形をとっている。そうしたボリュームゾーン製品の製造を支える生産管理面では、市場のニーズに対応すべく、中国パナソニック、日本パナソニックなどグローバル販社からの情報に基づき、生産計画を作成し、出荷計画から逆算して、日々の生産スケジュールを設定している。

ボリュームゾーン向けの製造に関しては、いかにコストを抑え、低価格な製品を作り出すのが大きな課題となっており、そのために生産ラインや部品調達の面でも様々な取り組みが行われている。生産ラインは、近年の人手不足と賃金高騰に対応するため自動化を進めているが、人件費がまだ安いこともあり、半自動化になっている。ただ、組立工程は、セル方式が採用されている。特に、ソイエの組立ラインはほぼ人手で、主に女性作業者によって行われている。部品点数が多いため、自動化は難しいという。しかし、全体としては自動化の方向を進めており、自動化のメリットを享受するだけの生産ボリュームはある

とみている。また、部品の調達も、主に現地の日系企業からによるものであるが、例えば、シューバーの現地調達率はローカル企業も含め高い水準である。「イタコナ活動」にも取り組んでおり、川上まで実施し、コスト削減に取り組んでいる。

このようにコストを抑え、低価格な製品を作り出す努力が進められているが、同時に、従来の“高品質・高付加価値”の一面の維持も図られている。一つは、品質管理面で、「桁違い品質」活動に取り組んでいる。そして、その結果として全工程不良率の低減が高い水準で達成されている。ボリュームゾーン製品のものづくりを支えるうえで重要なのは、“人”であるが、従業員^{xxv}は、全社で約 3000 名を擁している。この全社員を 3 つのカテゴリー、(1) スタッフ機能+職班長（直接工を除く）、(2) 正社員、(3) 臨時工に分類している。(1) は創業以来、生産販売の増加分ほどは増加しておらず、2006 年度から重点強化部門で人員補強を行っている現状である。(2) は、期間技能工として、高スキルを目指し、労務派遣のトップクラスを正社員に登用している。基本的に退職補充の形をとっている。(3) は、2001 年より実習生制度を導入し、生産の増加に対して実習生で対応してゆく。これにより、季節変動にも人員調整で柔軟に対応できるとしている。また、労働契約法改正により、契約は 1 年以内で、政府通達により 2 年目以降は派遣社員扱いに変更になる。実習生に対する構成比や残業制限などの規制により、労務派遣工への切り替えなども行われている。

従業員の出身地域をみると、広州出身者は集まりにくいという現状があるが、それでも約半数が広東省の出身である。その他、域外の出身者のワーカーの多くは湖南、広西、湖北や成都を中心とした内陸部からの出稼ぎであるが、最近は地元へ帰る動きも出ている。賃金水準からみても、広州周辺は 1100 元/月であるのに対し、深圳は 1350 元/月が平均となっているため、深圳に移るか、内陸に戻るかを選択し、離職率が高くなる要因となっている。そのため、参画意識面において、FT (Foremen & Technicians) 職能開発研究会とよばれる、働きを高め、職務遂行能力の開発、職場の活性化を図るという基本方針の下、全社と工場ごとに幹事や事務局を設けて活動するものを班長と職長向けに実施するなどしている。

全体としては、今後、中国市場向け、特に中国ボリュームゾーン製品の製造に向け、人材の育成と機能部品の自動化に加え、部品の内製化率の向上、部品現地調達率の向上を通じた部品の現地化が大きな課題とされている。

4. パナソニック事例の小括

中国ボリュームゾーン市場の攻略を目指すとき、一般的に日系製造業で採用されているとダウングレード戦略の代表的な事例として、パナソニックを検討・分析した。パナソニックでは、従来のハイエンドまたは先進国市場をターゲットとした従来のハイエンド特化戦略から、ダウングレードさせてボリュームゾーンをターゲットとする“ダウングレード戦略”を採用し、今後拡大してゆくボリュームゾーンを攻略する方針がみてとれた。そして、パナソニック・万宝 AP ビューティ・リビング（広州）有限公司の事例で確認したように、パナソニックのボリュームゾーン製品のコンセプトとして、価格を抑えたうえで、それなりに良い品質を達成するものづくりを目指していた。そうしたものづくりの実現のために、まずボリュームゾーン製品の製造に重要となる現地に密着した、ボリュームゾーンのニーズに対応した製品づくりのために、研究開発を早い段階から現地に設置していた。そのうえで、生産面でイタコナ活動や部品の標準化、桁違い活動等をとおして、設計基準をみなおしたり、低コスト部品を採用したりすることで、品質をハイエンド・先進国市場向け製品よりも低下させ、製品の大幅な価格低下を実現するための取り組みが確認できた。今後は、こうしたボリュームゾーン向けにコストを抑えた低価格かつボリュームゾーンにおける「適正品質」、「市場品質」を持ち合せた製品を製造することができるか、そうしたボリュームゾーン製品の製造を実現させるために必要となってくる人材育成、機能部品に関する自動化の推進、部品の内製化率の向上、部材・部品の現地調達率の向上を通じた現地化などが今後の大きな課題となっているといえる。

Ⅶ. おわりに

以上の議論を通じて、本稿では、中国ボリュームゾーンの定義・指標と推移を考察し、中国ボリュームゾーンにおける日系企業が抱える課題とその製品戦略における日系企業の現状を中心に検討した。日系製造業は、短期・中期的には今後も拡大が顕著であるボリュームゾーンに注力していく可能性が高い。パナソニックの事例で確認したように現状からみると、ハイエンド特化戦略からダウングレード戦略への展開が主流となっているとみられる。その場合、中国市場向けの製品開発を行い、単純に先進国市場における製品の価格や機能・性能を落とすことだけではなく、先進国市場向けの過剰な機能・性能を省き、現地のニーズに合った機能・性能を付け加え、先進国市場での製品よりも低価格な製品を創造することでこのような企業や製品に対抗していくことが重要になる。また、ボリュームゾ

ーンは製品によっては、ハイエンド特化戦略、ダウングレードやアップグレード戦略のどれもが成り立つ多様で複雑な市場であるため、企業は製品ごとにターゲット層の特徴や消費者行動・選好を適確につかむことも必要である。

一方で、中国市場はボリュームゾーンだけではなく、富裕層も BOP も規模は大きい。中国の富裕層は着実に形成され、すでに現地マーケットに対しても影響力を持ち、海外の情報と感覚を持つ消費者が今後も存在し、日系企業にとって大規模なボリュームゾーンをターゲットにするよりも、付加価値の高い製品やサービスを提供し、現地におけるブランドを効率的に構築することができるという議論がありうる。また、ボリュームゾーンが今後富裕層になることを見通して、従来通りのハイエンドに特化したいという企業もあるだろう。他方では、自動車産業などは低価格競争が激化し、日系企業も BOP 市場を新たに開拓する戦略の可能性もある。従来のハイエンド市場向けの軸をどのようにボリュームゾーンや BOP 向けに転換または拡大していくのが日系企業の重要な課題となるだろう。

本稿では十分に論じられなかったが、このような日系企業の戦略を論じる上で、今後の研究課題として、さらに次の3点についてより立ち入った研究が必要とされる。第1に、マーケティング戦略的な視点から、中国ボリュームゾーンにおける製品ごとの消費者行動にさらなる分析、第2に、ものづくり論的な視点からの企業・製品戦略の考察、第3に、中国ボリュームゾーン戦略が日本型経営・生産システムの現地移転に与える影響の考察である。とりわけ、第3に関して、日系企業が本来持つ、技術力、ブランド力、販売チャネルを活かしながらどのように、品質・機能・コスト・価格のバランスをとっていくのが解明される必要がある。この点に関しては、以下のような点がより立ち入った解明される必要があると考えられる。(1) 別ブランドを立ち上げたり、地域別製品を開発したり、新技術や新製品を継続的に開発していくのか、(2) これまでの生産拠点を調達拠点や現地ニーズに的確に対応するための R&D 拠点やアフターサービス拠点到シフトまたは追加させていく動きは加速するのか、(3) 沿海部での賃金コストの上昇や労働力不足などの影響を受け、内陸部へ拠点を移転させる企業もあるが、中国での組織調整と事業の再編や統廃合も求められているのでなかで、実際に日本型経営・生産システムにどのような影響や変化を与えているのか、(4) ヒト、モノ、部品調達先、金型拠点などすべての経営資源の現地化がどれほど進んでいるのか、(5) 製品の現地開発によって中国市場の特性に合わせた製品開発が実際に行われているのか、(6) また、それは単機能化や変種変量性を向上させることで対応できるのか、(7) 従来のアメリカ型大量生産システム化しても

よいか、それとも日系企業の本来持つ、高機能、高品質製品にこだわり他国企業との差別化に注力していくべきなのか。こうした点に関しては、今後の研究課題としたい。

参考文献

〔日本語文献〕

- IMF (2012) 「アジア：見通しは一段と明るいものの、脆弱な世界経済により高いリスク直面」 IMF サーベイ・オンライン。
- IT ソリューションフロンティア (2012) 「中国のスマートシティ市場へ参入するために - 日本企業にとっての成功要件とは何か - 」特集 【中国の社会・産業の発展と日本の IT 事業機会】。
- 青嶋稔、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』。
- Abraham, J, Aguiar, M, Michael, D, Pickman, and Subramanian, A (2008) 「ネクスト・ビリオンの実像—1 万 5 千人の調査から ケータイはネクスト・ビリオンで進化する」ボストンコンサルティンググループ。
- 天野倫文 (2011) 「アジア市場の変容と日本企業の市場浸透戦略」アジア経済学会 「危機を超えて：アジア経済の強さと展望」2011 年 5 月 21 日プレゼンテーション資料。
- オリンパスホームページ <http://www.olympus.co.jp/jp/>
- 板垣博 (2005) 「第 10 章 松下の中国事業展開」. 上山邦雄編『巨大化する中国経済と日系ハイブリッド工場』実業之日本社 236-256。
- Walters, Jeff, Hsu, H. Jap, W et.al. (2010) 「勃興する中国の消費パワー」ボストンコンサルティンググループ。
- 沖野真紀 (2011) 「経済成長を牽引する中国女性消費者のリアル 消費者を知らずして成功なし - 中間層・富裕層宅の訪問徹底調査」株式会社カナリア書房。
- 大河原克行 (2012) 「大河原克行のデジタル家電—最前線—パナソニックの成長の鍵を握る戦略組織「GCM」とは? ~パナソニック・坂本俊弘副社長に聞く~」2012 年 3 月 17 日
http://av.watch.impress.co.jp/docs/series/ce/20120315_516725.html?ref=garank

- 柯隆（2003）「中国の家計所得と消費構造に関する分析」 *Economic Review*: 83-99.
- キヤノンホームページ <http://canon.jp/>
- Christensen, C, Anthony, S, Johnson, M, Sinfield, J, and Altman, E (2008) 『イノベーションへの解 実践編』 栗原 潔訳 翔泳社。
- Christensen, C (2003) 『イノベーションへの解』 玉田俊平太監修、櫻井祐子訳 翔泳社。
- Christensen, C (2012) 『イノベーションのジレンマ 増補改訂版』 玉田俊平太監修、伊豆原弓訳 翔泳社。
- 経済産業省（2009）「BOP ビジネスの現状とこれまでの取組について」。
- 経済産業省（2010a）『通商白書 2010』。
- 経済産業省（2010b）「BOP ビジネスへの政策的支援の方向性と具体的取組 - 途上国における官民連携の新たなビジネスモデルの構築 - 」。
- 高婷、天野倫文、新宅純二郎、善本哲夫（2008）「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—」 『ものづくりアジア紀行第三十一回』 赤門マネジメント・レビュー7巻 12号 893-910。
- 蔡林海（2006）『巨大市場と民族主義 中国中産階層のマーケティング戦略』 日本経済評論社。
- 佐々木信彰編（2007）「5. 家電・電子産業」 『現代中国産業経済論』 世界思想社 121-153。
- 資生堂（2012）「ニュースリリース」 2012年6月21日
<http://group.shiseido.co.jp/releimg/2038-j.pdf>
- Japan Research Institute（2010）『アジアマンスリー』 10(115):1-15。
- JBIC トピックス（2010）「製造業ボリュームゾーン戦略にかかる主な論点」。
- 白水和憲（2004）『松下電器、中国大陸新潮流に挑む』 水曜社。
- 新宅純二郎、天野倫文（2009）「新興国市場戦略論—市場・資源戦略の転換—」 MMRC Discussion Paper SeriesNo.272 東京ものづくり経営研究センター。
- 新中間層獲得戦略研究会（2012）「新中間層獲得戦略～アジアを中心とした新興国とともに成長する日本～」 経済産業省。
- 関満博、範建亨（2003）『現地化する中国進出日本企業』 新評論。
- 日経トレンドィネット（2009）「中国向け“赤物家電”、市場調査が奏功したパナソニックの戦略」 2009年6月8日

<http://trendy.nikkeibp.co.jp/article/column/20090602/1026685/?P=2&rt=nocnt>

- 日本貿易振興機構（ジェトロ）（2012）「中国市場レポート ～日本伝統産品・デザイン商品の中国市場開拓に向けて～」。
- 福田佳之（2011）「先進国企業の成長戦略として注目されるリバース・イノベーション戦略とは」『東レ研究所 TBR 産業経済の論点』No.11-06:1-10。
- 丸屋豊二郎、丸川知雄、大原盛樹（2005）『メイド・イン・シャンハイ〈新世界事情〉』岩波書店。
- 三尾幸吉郎（2012）「2020年の中国消費市場：高成長が終焉を迎え安定成長へ移行も、消費市場の存在感はむしろ高まり、マイカーは2世帯に1台の時代へ」ニッセイ基礎研究所。
- みずほ総合研究所（2010）「中国・インドの「ボリュームゾーン」市場に挑む日本企業 ～台頭する「中間層」・「中間層予備軍」の囲い込みがカギ～」。
- 三菱UFJリサーチ&コンサルティング（2010）「『上海・北京ボリュームゾーン（一般大衆消費者調査分析）』結果報告～拡大する消費市場の獲得に向けて～」。
- 三菱UFJメルリランチPB証券（2011）「ワールド・ウェルス・レポート 日本語版」。
- パナソニック
 - Panasonic website. <http://panasonic.jp/>
 - Panasonic China. <http://home.panasonic.cn/>
 - Panasonic HP. <http://panasonic.co.jp/es/company/customer/03/index.html>
 - 「海外2桁成長に向けての取り組み」2008年9月24日PPT資料。
 - 「株主通信 No.169 第103期第二四半期ご報告」.2009。
 - 「パナソニック新中期計画」2010年5月7日PPT資料。
 - 「新体制と重点事業戦略」2011年10月31日PPT資料。
 - 「収益強化の取り組み」2012年2月3日PPT資料。
 - 「Panasonic IR DAY 2012 グローバルコンシューマーマーケティング部門事業戦略」2012年5月23日PPT資料。
 - 「Panasonic 2010 アニュアルレポート」2010年。
 - 「Panasonic 2011 アニュアルレポート」2011年。
 - 「Panasonic 2012 アニュアルレポート」2012年。
- 文藝春秋（2012）「パナソニック新社長インタビュー 聖域なき改革で生き残る」。

『総力特集 日中文明の衝突』174-181。

- McKinsey & Company (2009) 「中国の消費市場で成功を収めるために 日本企業に与えられた成長機会」。
- 柳川範之、森直子 (2010) 『アジアの「内需」を牽引する所得層 景気が失速しても、中間所得層の拡大は大きい』NIRA 研究報告書。
- 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および事例～中国とインドを中心に～」国際調査室報 2010年3月 第4号。
- 横山幹朗 (2011) 「増加する中国富裕層と日本企業のアプローチ」『アジアインサイト』大和総研。

[中国語文献]

- 胡潤百富 (2011) 「群邑智库・2011 胡潤財富報告 (Hurun Wealth Report 2011)」。
<http://www.hurun.net/zhen/NewsShow.aspx?nid=87>.
- BNP (2004) 「巴黎百富勤測算：中国中产家庭户均财产 31 万元」民营经济报,18,02,2004.
- Chen Xinnian (陳新年) et al. (2003) 「扩大中等收入者比重的战略研究」, an internal report of the National Development and Reform Commission (NDRC).
- Di Huang (狄煌) (2003) 「合理界定中等收入者比重的战略研究」经济参考报
- Jiang Shan (江山) (2005) 「A road map to be middle class」长江出版社、武漢.
- Panasonic 松下电器 http://panasonic.cn/about/panasonic_china
- Zhou Xiaohong (周晓虹) (2005) 「中国当代中产阶层调查」社会科学文献出版社、北京.

[英語文献]

- ADB (Asian Development Bank) (2010) “The Rise of Asian’s Middle Class.” Consumer spending in developing Asia. *Key Indicators for Asia and The Pacific* 2010 41st Edition.
- Banerjee, A. V. and E. Dufloz (2007) “What Is Middle Class about the Middle Classes Around the World?” MIT Department of Economics Working Paper 07-29 (Cambridge, MA).
- Banerjee, A. V. and E. Duflos (2008) What is Middle Class about the Middle Classes

around World? *Journal of Economic Perspectives* 22(2): 3-28.

- Bhalla, S (2009) “The Middle Class Kingdoms of India and China.” Washington, DC, Peterson Institute for International Economics.
- Birdsall, N., C. Graham and S. Pettinato Stefano (2000) “Stuck in Tunnel: Is Globalization Muddling the Middle?” *Working Paper* 14.
- Birdsall, N (2007) “Reflections on the Macroeconomic Foundations of Inclusive Middle-Class Growth” Center for Global Development *Working Paper* 130. Washington DC, October.
- Bureau of Labor Statistics (2004) “Real earnings in July 2004”, News Release, 17, 08. 2004.
- Bussolo, M., R.D. Hoys, D. Medvedev and D. Van der Mensbrugge (2007) “Global Growth and Distribution: Are China and India Reshaping the World?” *World Bank Policy Research Working Paper* 4392. Washington DC, November.
- Bussolo, M., R.D. Hoys, D. Medvedev (2009) “The Future of Global Income Inequality.” In A. Estache and D. Leipziger, eds, *Stuck in the Middle: Is Fiscal Policy Failing the Middle Class?* Washington D.C.: Brookings Institution Press.
- Christensen, C.M (1997) “The Innovator’s Dilemma” Boston; Harvard Business School Press.
- CIA(2011) “The World Factbook.”
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html>
[Accessed 1st March, 2014]
- Christensen, C.M. Anthony, S.D., and Roth, E.A (2004) “Seeing What’s Next.” Harvard Business School Press.
- Court, D. and L. Narasimhan (2010) “Capturing the world’s emerging middle class.” *The McKinsey Quarterly*: 1-6.
- Cui, A. and K. Song (2009) “Understanding China’s middle class.” *China Business Review* 38-42.
- Easterly, W (2000) “The Middle Class Consensus and Economic Development.” *Policy Research Working Paper*. Washington DC, World Bank. 2346.
- Easterly, W (2001) “The Middle Class Consensus and Economic Development.” *Journal*

- of Economic Growth*. 6(4): 317-335.
- Farrell, D., U. A. Gersch, et al (2006) "The value of China's emerging middle class." *The McKinsey Quarterly*: 61-69.
 - Garner, J. (2006) "The Rise of the Chinese Consumer: Theory and Evidence." Wiley, West Sussex.
 - Hang, C.-C., J. Chen, and A. Subramian (2010) "Developing disruptive products for emerging economies: Lessons from Asian cases." *Research Technology Management*: 21-26.
 - Hart, S. L., and Christensen, C. M (2002) "The great leap: Driving innovation from the base of pyramid." *Sloan Management Review*, 44(1), 51-56.
 - Kharas, H (2010) "The Emerging Middle Class in Developing Countries." OECD Development Centre Working Paper 285.
 - Milanovic, B. and S. Yitzhaki (2002) "Decomposing world income distribution: Does the world have a middle class?" *Review of Income and Wealth* 48(2): 155-178.
 - OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). <http://www.oecd.org/>
 - People's Daily online (2005)"China's middle class defined by income."
 - Prahalad, C. K (2005) "The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits." Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.
 - Ray, S. And Ray, P.K (2011) "Product innovation for the people's car in an emerging economy." *Technovation*31:216-227.
 - Ravallion, M (2010) "The developing world's building (but vulnerable) 'middle class'." *World Development* 38(4): 445-454.
 - Ravallion, M., Shaohua C, and Prem S (2008) "Dollar a Day Revisited.", *Policy Research Working Paper* 4620. Washington DC, World Bank.
 - Retail in Asia (2010) "China Supermarket Industry 2010" (<http://www.retailinasia.com/article/sectors/supermarkets/2010/11/report-china-supermarket-industry-2010>).
 - Sarkar, C (n.d) "Reverse Innovation An Interview with Vijay Govindarajan".
 - St-Maurice, I., C. Sussmuth-Dyckerhoff, et al (2008) "What's new with the Chinese

consumer.” The McKinsey Quarterly: 1-8.

- Yan, Hao (2006) “China’s growing middle class in an increasingly stratified society” EAI Background Brief No.307.
- Yu, D. and Hang C.C (2010) "A Refeective Review of Disruptive Innovation Theory." *International Journal of Management Reviews* 12:435-452.
- World Bank (2001) “Finance for Growth.” Oxford University Press, New York.
- World Bank (2007) “Global Economic Prospects 2007.”
- Xin, Z (2004) “Dissecting China’s middle class” China Daily, 27, 10, 2004.

ⁱ 1元＝\$0.12換算 (Farrell et al. 2006)。

ⁱⁱ 年間世帯所得＝月世帯所得×12ヵ月として計算。

ⁱⁱⁱ 1元＝\$0.14換算。

^{iv} 年間収入＝月收入×12ヵ月として計算。

^v 1元＝\$0.15換算。

^{vi} 年間所得＝月所得×12ヵ月として計算。

^{vii} 1元＝\$0.15換算。

^{viii} 1元＝12円、約72万～120万円。\$1＝80円換算。

^{ix} 1元＝\$0.12換算 (Farrell et al. 2006)。

^x 比較のため著者により\$1＝6.77元(2010年平均)換算。

^{xi} 6万～10万は、1元＝12円換算で約72万～120万円。

^{xii} 1元＝13円換算(青嶋、久保田、坂本2009)。比較のため著者により1元＝\$0.15換算。

^{xiii} 1元＝13円換算。

^{xiv} 比較のため著者により1元＝\$0.15で計算。年間所得＝月所得×12ヵ月として計算。

^{xv} 1元＝\$0.14換算。

^{xvi} 年間世帯所得＝月世帯所得×12ヵ月として計算。

^{xvii} 年間所得＝1日当たり×365日として計算。

^{xviii} \$1＝約91.38円(2008年12月平均)著者による換算。

^{xix} 産経ニュース「パナソニック電工次期社長(当時)インタビュー」(2010年5月26日)より。

^{xx} 「Panasonic 2011 アニュアルレポート」より。

^{xxi} 「海外2桁成長に向けての取り組み」(2008年9月24日)より。

^{xxii} 「Panasonic 2010 アニュアルレポート」より。

^{xxiii} 「Panasonic 2012 アニュアルレポート」より。

^{xxiv} パナソニックの2008年度連結決算の会見(2009年5月15日)より。

^{xxv} 2010年12月20日現在。