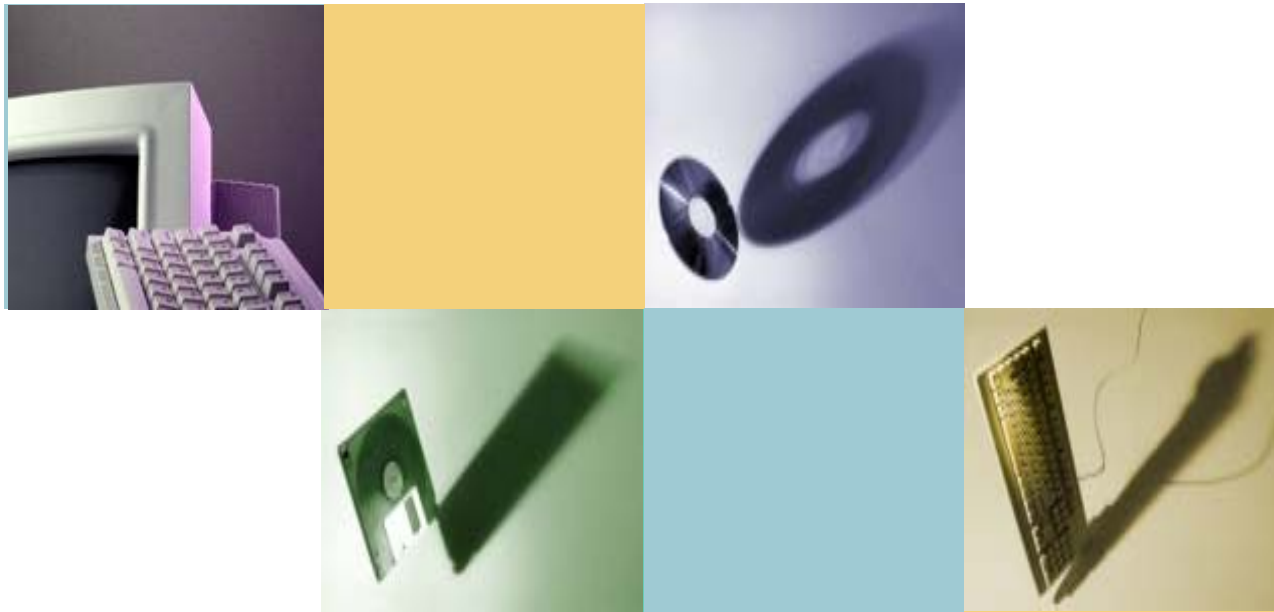


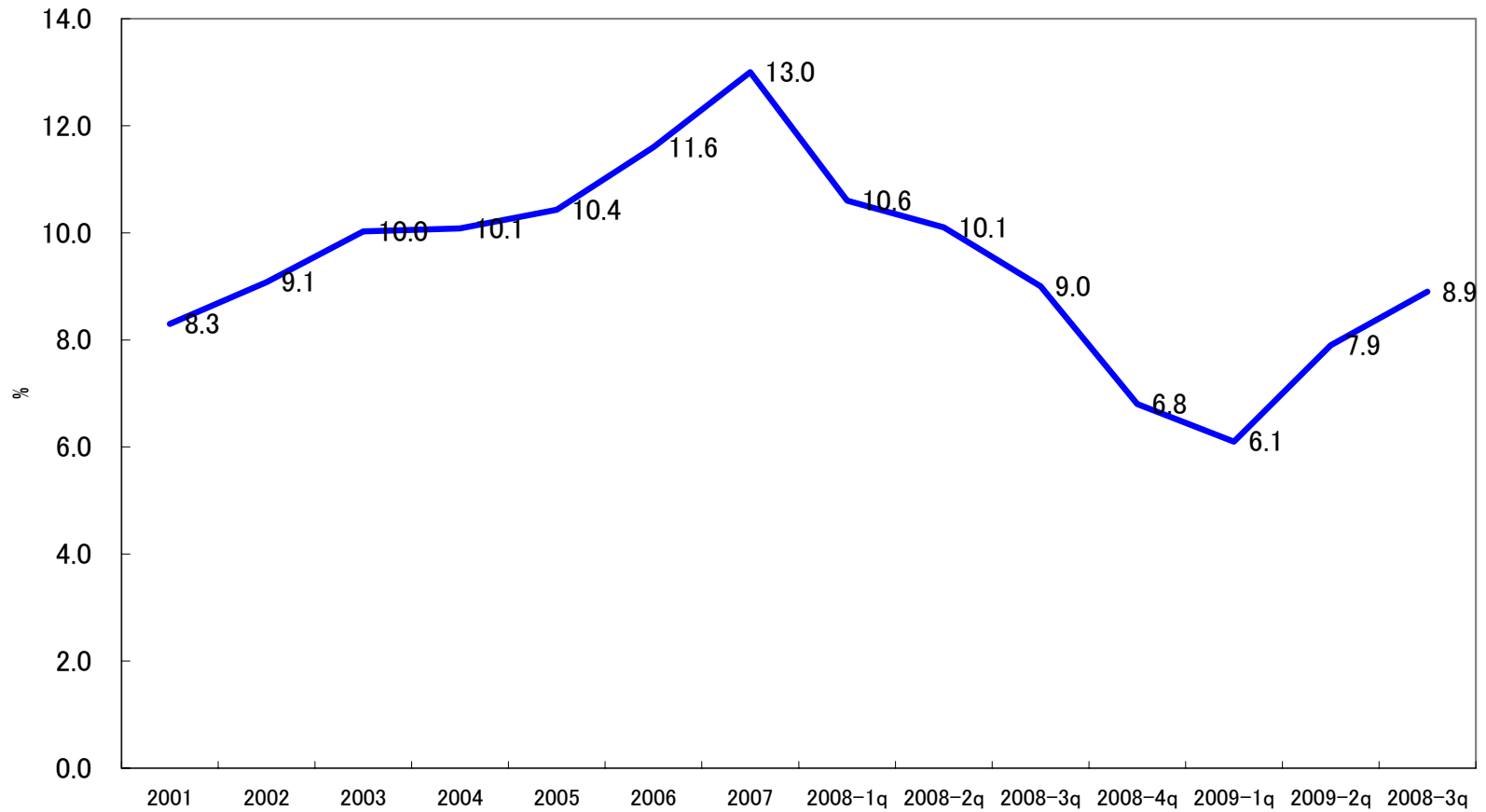
# 日本企業が取り組む対中国ボリューム ゾーン戦略



丸川知雄(東京大学社会科学研究所)  
2009年12月7日 於関西経済同友会

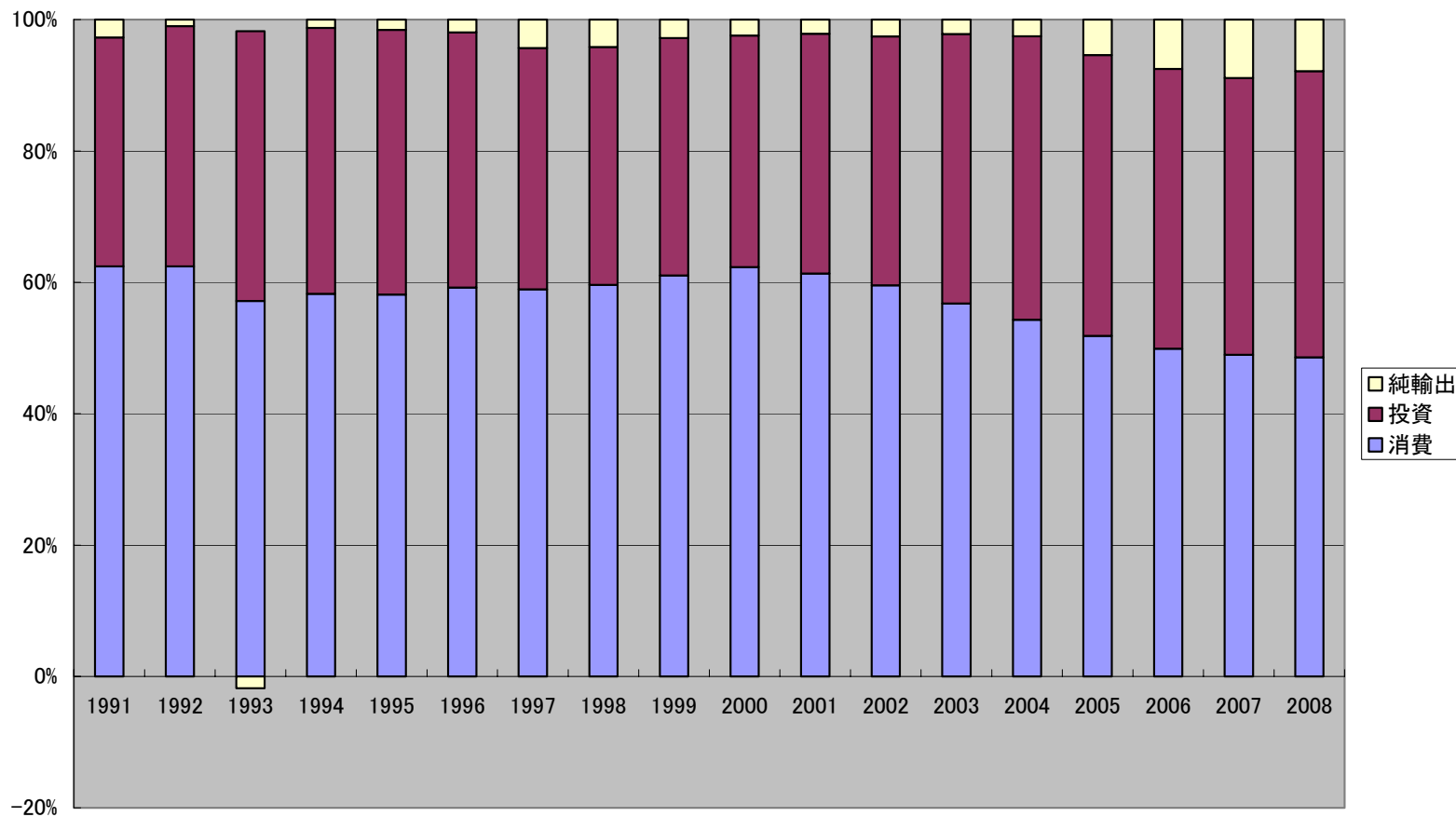
# 1. 国内消費主導への転換を図る中国 世界金融危機後、世界経済の牽引車となった

中国のGDP成長率



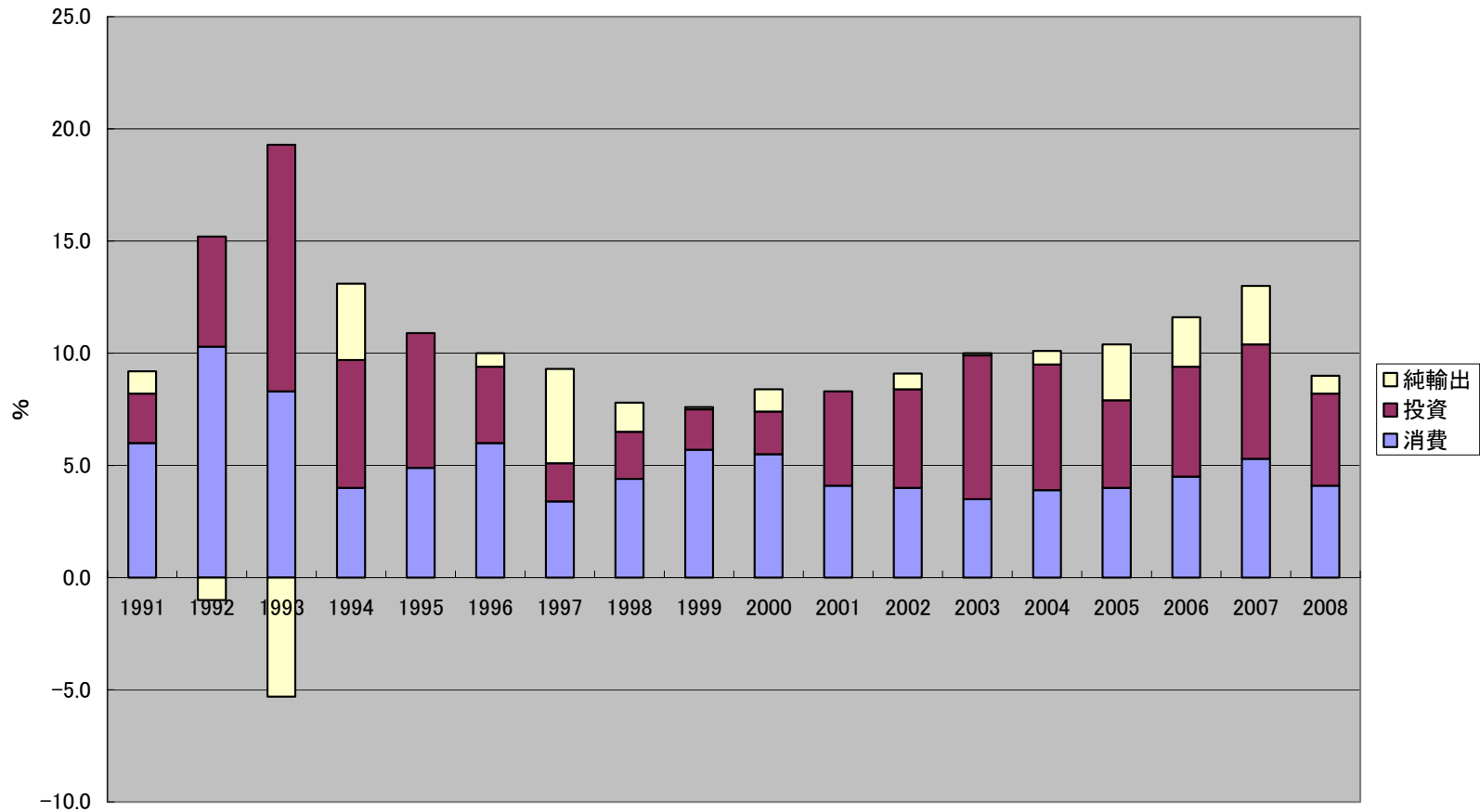
# 21世紀に入ってから投資・輸出主導型経済の様相を強める

GDPの構成



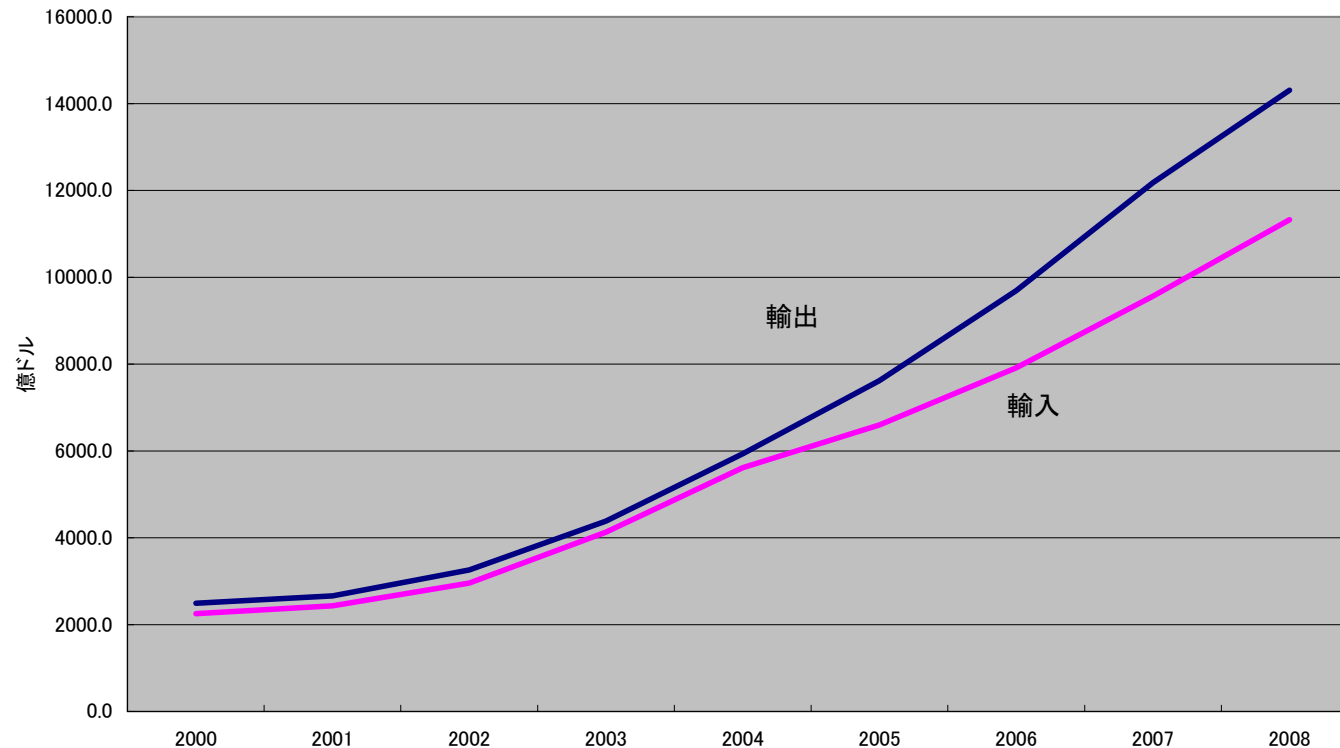
# 経済成長も投資と輸出が頼り

GDP成長率の内訳



# 輸出拡大の前途に立ちふさがる保護主義

輸出入額の推移



2009年1-8月に17カ国が中国に対して79件のアンチダンピング、特別セーフガードなどを発動。100億ドルの輸出に関わる。

アメリカは中国製タイヤ、シームレスパイプに対するセーフガードを実施。中国は米国産自動車に対するアンチ補助金で対抗



# 内需、特に国内消費主導型成長への転換が必要

- 2008年11月に発表された4兆元(60兆円)の内需振興策

  - 廉価住宅

  - 農村インフラ建設

  - 重大インフラ建設

  - 医療衛生、文化教育

  - 生態環境建設

  - 自主イノベーションと構造調整

  - 四川大地震被災地域の再建

  - 都市・農村住民の所得向上

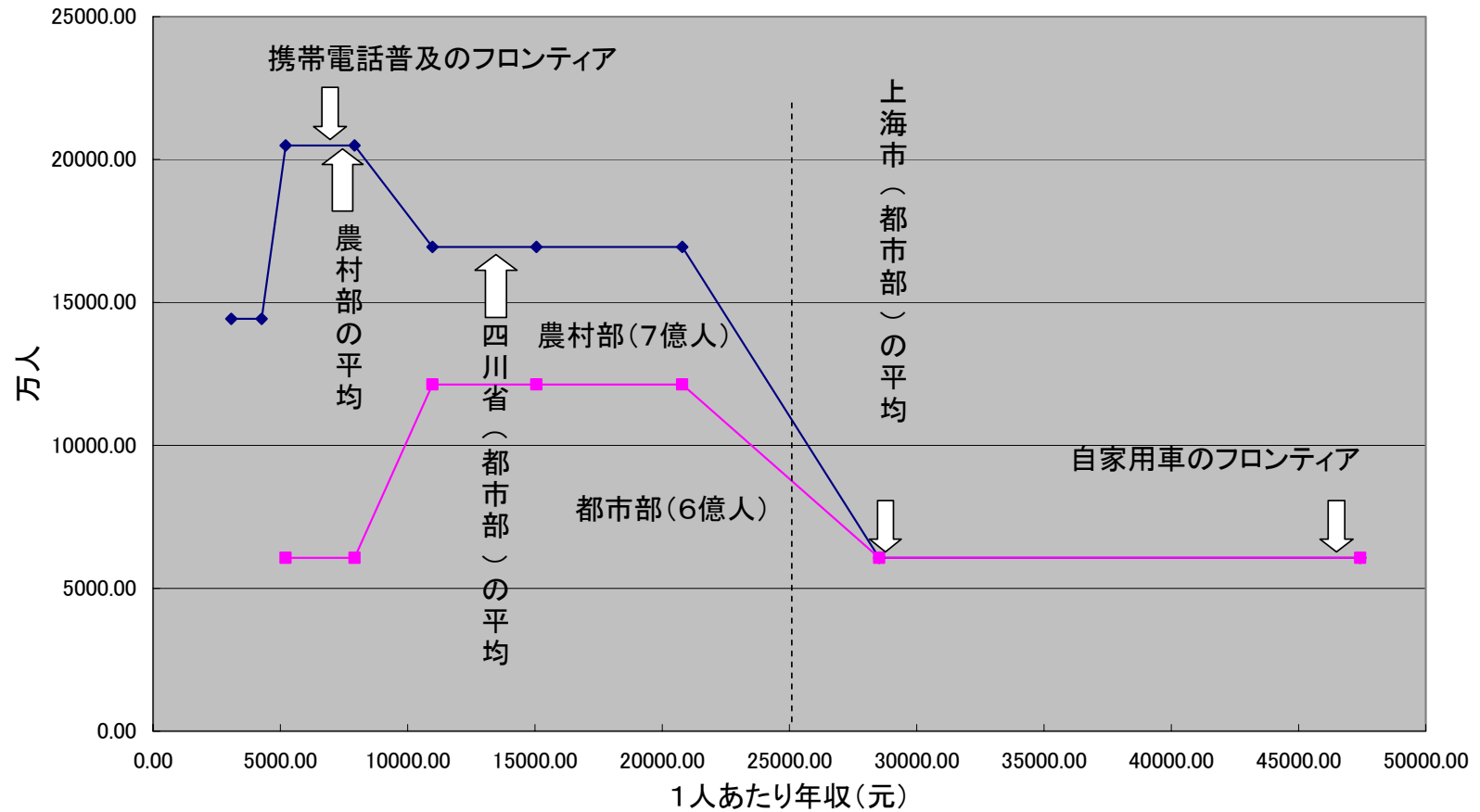
自動車購入促進策(1.6リットル以下を減税)、自動車下郷(農村普及策)

家電下郷



## 2. 中国市場の構造

収入階層別人口



# 1人あたり年収2万5000元(37万円)以下には日本企業はほとんど食い込めていない

- 乗用車では日系メーカーは3割前後のシェア。しかし、乗用車は都市部の最上位10% (6000万人)で世帯普及率33%(2008年)にすぎない。
- 上海市では日系ブランド(サントリーのビール、グリコや明治製菓のお菓子、ローソン等)がかなり浸透している。しかし、上海市の平均年収は中国の都市部上位20%(1億2000万人)のレベル





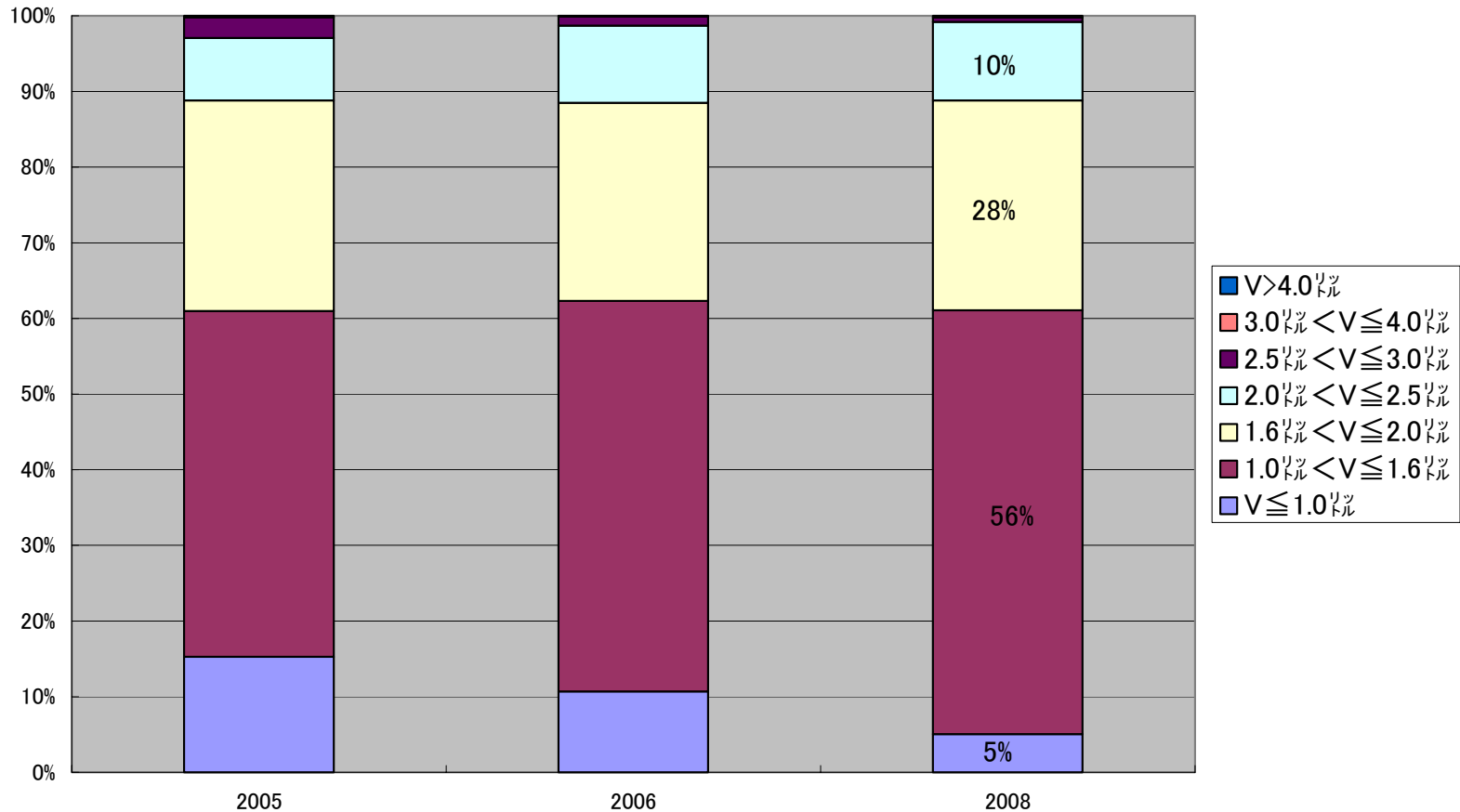
# ボリュームゾーン戦略が必要

- 家電下郷の対象となったシャープの32型液晶テレビは北京、天津、上海、江蘇省のみで販売。余り販売に貢献していない。（『日経ビジネス』2009年11月30日号）
- 普及のフロンティアが農村の平均以下の所得レベルまで低下した携帯電話からは日本勢は総撤退
- 年収2万5000元以下の階層の所得が上がってくるのを待つのか、それともボリュームゾーン戦略を立てるのか



# 3. 乗用車のボリュームゾーン戦略

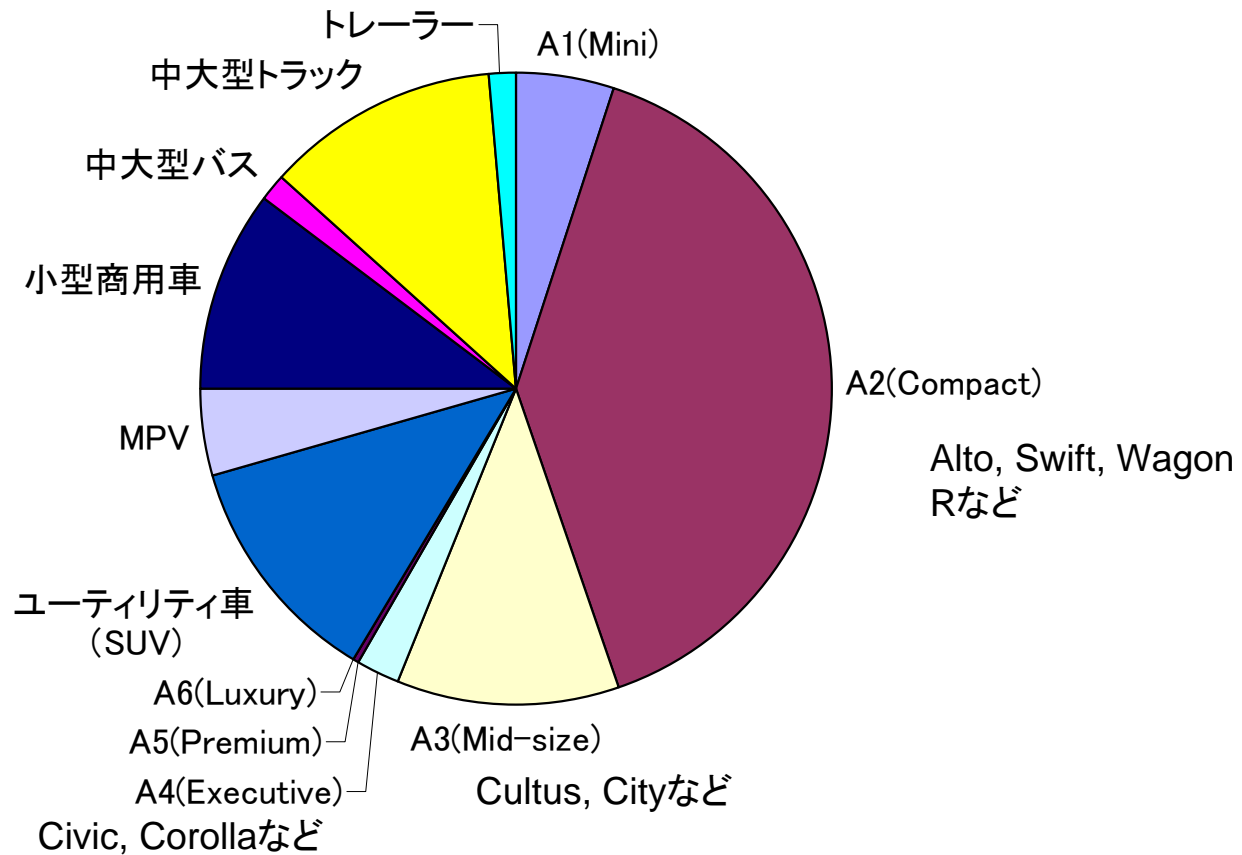
国産乗用車の排気量別販売シェア



2009年1月より、1.6L以下の乗用車に対して車輛購入税が5%に引き下げられ、1.6L以下の車の市場が拡大



# 参考:インド自動車市場の構造



小型乗用車が販売台数の半分以上を占める特殊な市場



# 2008年に10万台以上売れた1.0~1.6Lの車



北京現代Elantra 1.6L 9.88万元



一汽VW Jetta 1.6L 6.08-9.88万元



上海GM Buick Excelle 1.6L 10-12  
万元



比亞迪(BYD) F3 1.5L 6-10万元

# 日系メーカーの1.6L以下の車

FitやVitzはハッチバックにしては高いと思われている？



広州本田 Fit 1.5L 10.4~13万元 3万台



広州トヨタ Vitz 1.6L 10-12万元 2万台



広州本田 City 1.5L 10~12万元 4万台



東風日産 Tiida 1.6L 11-15万元 7万台



# 2008年に10万台以上売れた1.6~2.0Lの車



一気トヨタ Corolla 1.8L 14~19万元



上海VW Santana 1.8L 8~10万元



長安フォードマツダ Focus 1.8-2.0L 12  
~15万元



# 自動車のボリュウムゾーン戦略を考える①

- 日本の安い車（軽やVitz,Fit)には余り市場がない。軽乗用車の市場は縮小。
- ダイハツ・ハイゼットやスズキ・キャリーなどが現地化されたものが地場メーカーによって大規模に生産されている。その市場に食い込むのは困難であり、地場メーカーを取り込むしかない。（GMは実践した）



長安汽車 長安之星 1.3L 3~5  
万元



## 自動車のボリュームゾーン戦略を考える②

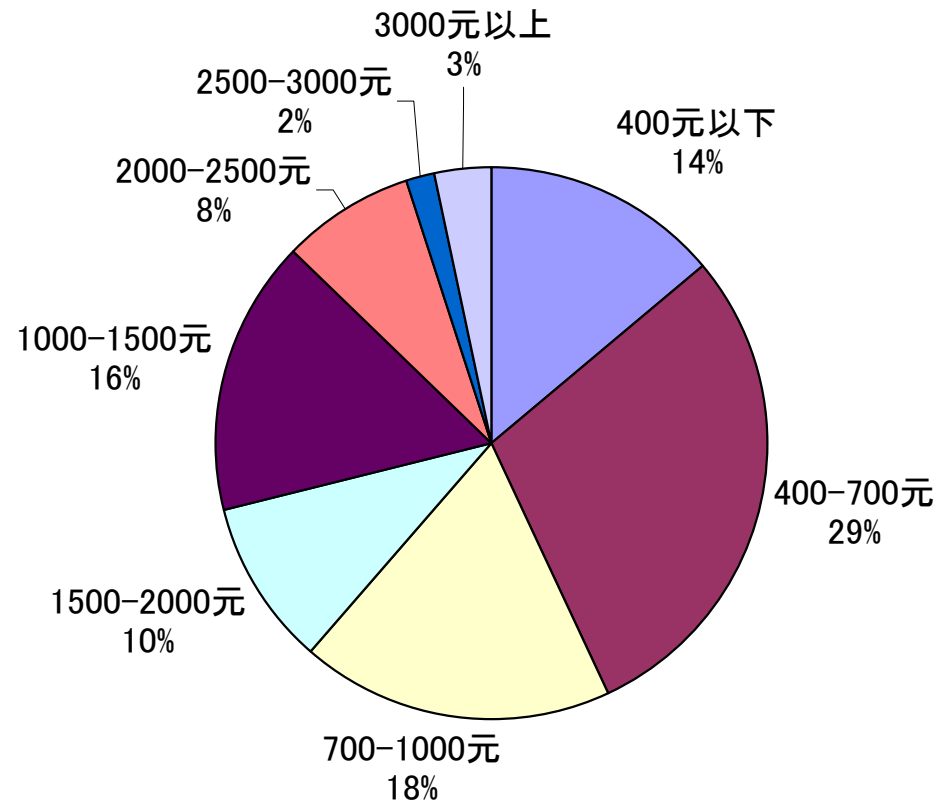
- VWや地場メーカーの製品はなぜ安いのか？  
古いモデルを作り続けている(VW)  
部品の二社購買(VW、地場メーカー)  
国産、民族系メーカーの材料の使用(地場メーカー)
- 日系メーカーの車は高くても売れている現実がある(Corolla、Tiida、Camryなど)なか、ボリュームゾーン戦略を打ち出していくのは容易ではない。
- セカンドブランド戦略(広州ホンダの「理念」、東風日産の「東風」、上汽GM三菱の「三菱」など)





# 4. 携帯電話のボリュームゾーン戦略

携帯電話(GSM)の価格帯別シェア(2007年4月)



日本(NTTドコモ)は2007年に平均44691円(約3000円)



# 日本企業が挑戦し敗れ去った中国の携帯電話市場

中国の携帯電話市場での主なブランドのシェア(GSM+CDMA)

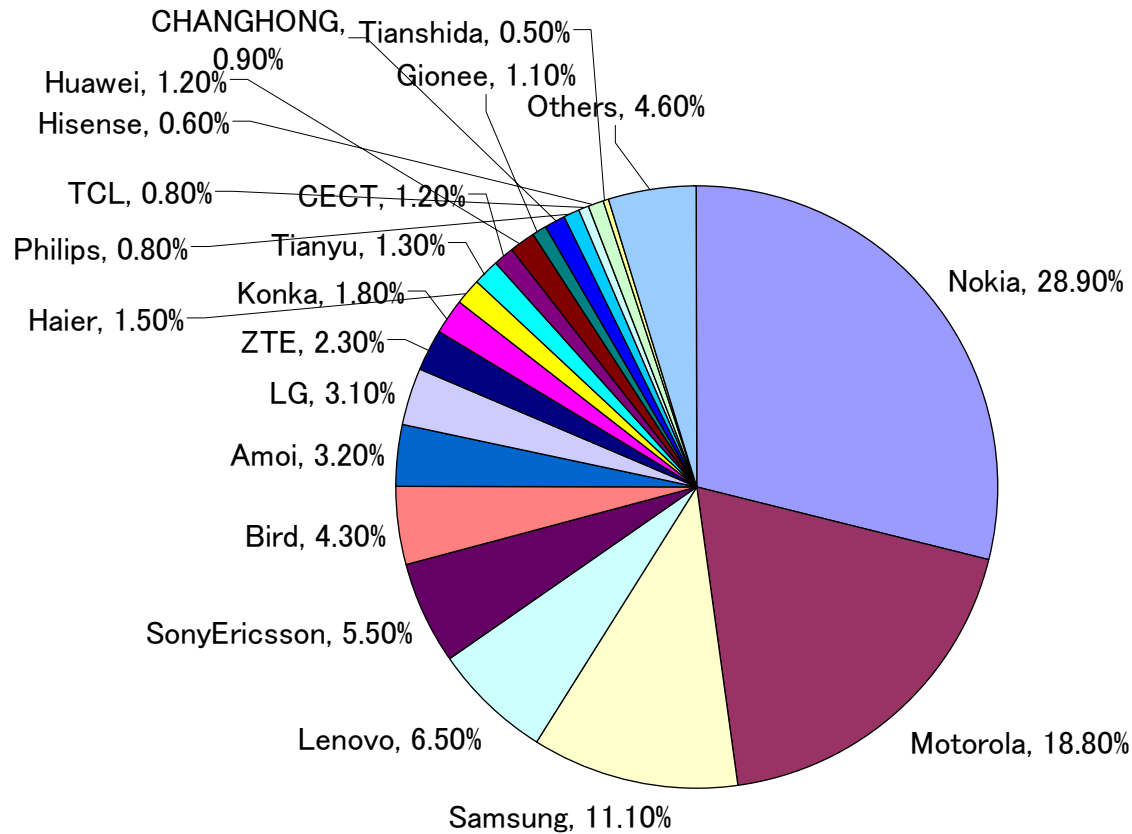
	1999	2000	2001	2002	2003	2004(注)	2005	2006
ノキア	32.3	25.1	22.3	18.2	11.2	17.0	23.8	30.2
モトローラ	39.4	35.4	29.3	28.5	9.3	14.3	13.3	22.0
サムスン	-					8.3	9.6	9.6
波導		3.2	6.4	9.9	13.2	7.8	6.1	6.2
夏新						4.6	4.2	5.7
ソニーエリク								
ソン	6.4	9.2	6.5	2.1	1.3	3.9	4.1	5.2
聯想							4.1	2.9
TCL		1.0	3.0	8.7	11.2	6.8	3.7	1.6
康佳					5.5	3.9	2.8	1.2
海爾							2.8	1.1
NEC							2.1	1.0
パナソニック							1.0	
シーメンス	6.0	8.1	9.7	4.7	2.4			
フィリップス						2.8		

(注) 2004年は1-10月のデータ

NEC, パナソニック、東芝、三菱電機、三洋電気、京セラ  
が進出するも撤退。シャープは再進出



# 中国の「有力メーカー」も、世界3強と雑多な国内勢の前に敗れ去る

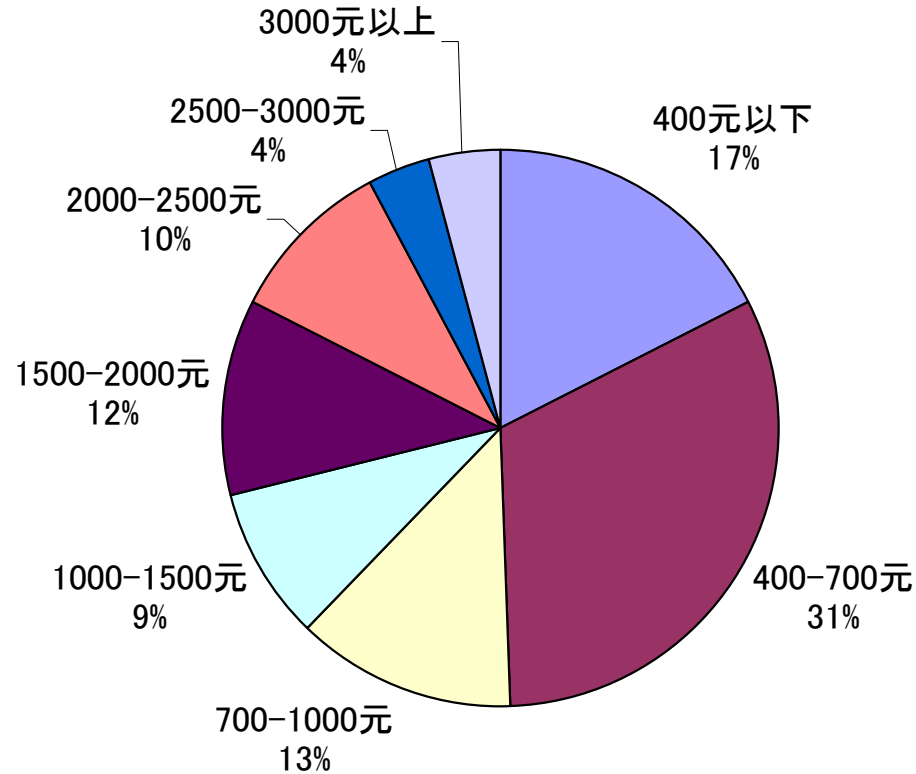


中国の携帯電話市場におけるブランド別シェア  
(2007年)



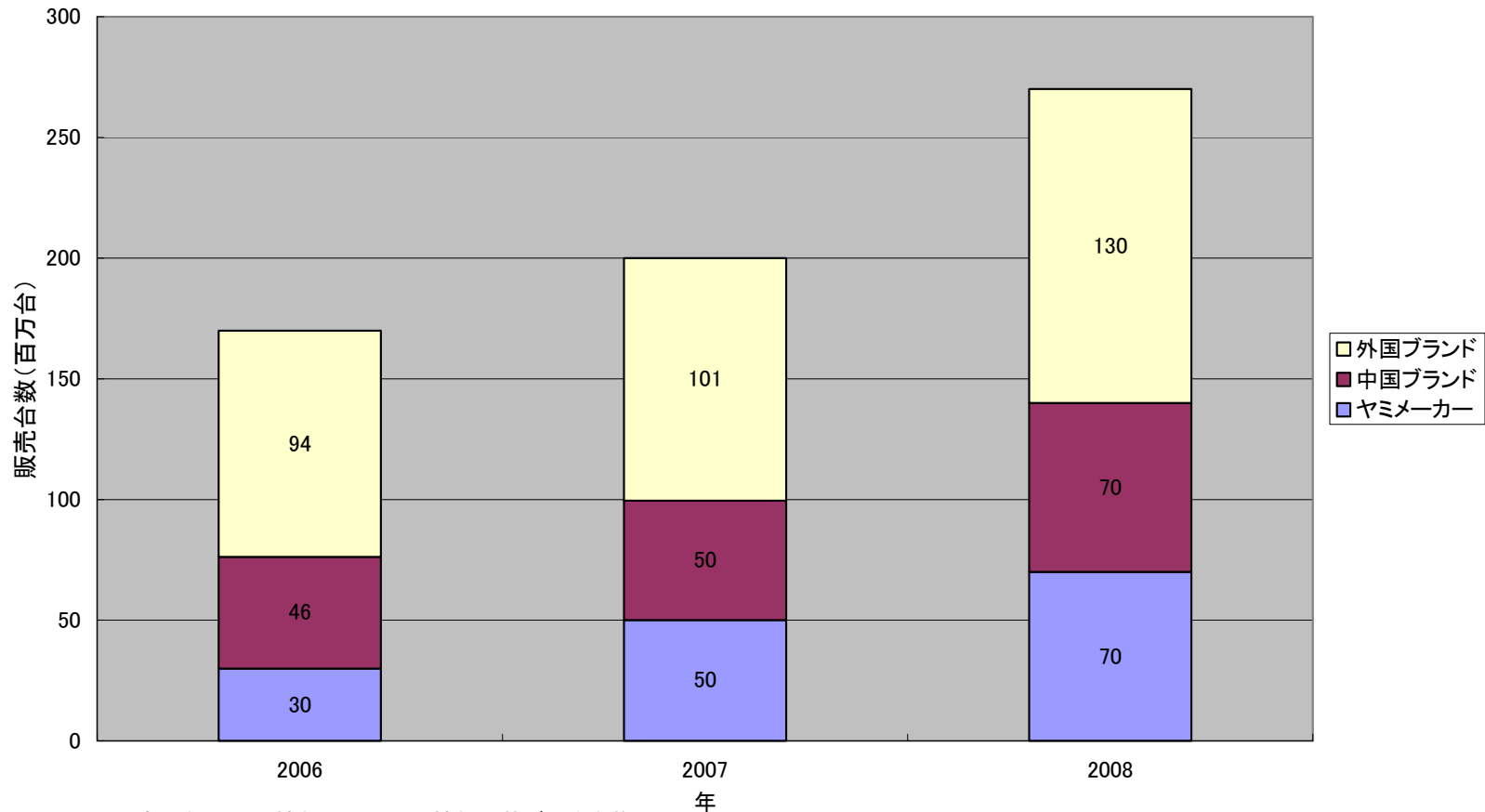
# トップシェアをとるには各価格帯をカバーする必要がある

ノキアの価格帯別シェア



# 膨れあがる「ヤミケータイ」(山寨手機)

中国の携帯電話市場の概況



(出所) 販売台数は市場情報会社からの情報に基づき筆者推計

ヤミケータイ(海外では「ヤミ」ではないが)の総生産量は2009年に1億5000万台と推計され、うち60%がアジア、中東、アフリカ、南米などに輸出されている。



# 「ヤミケータイ」とは何か？

- 中国政府は携帯電話生産に対して2007年まで許可制を実施していた。許可を得ずに生産されたのが「ヤミケータイ」
- 2007年以降は携帯電話生産は自由になったものの、端末の認証は必要。そうした認証を受けず、脱税などもしているのがヤミケータイ。

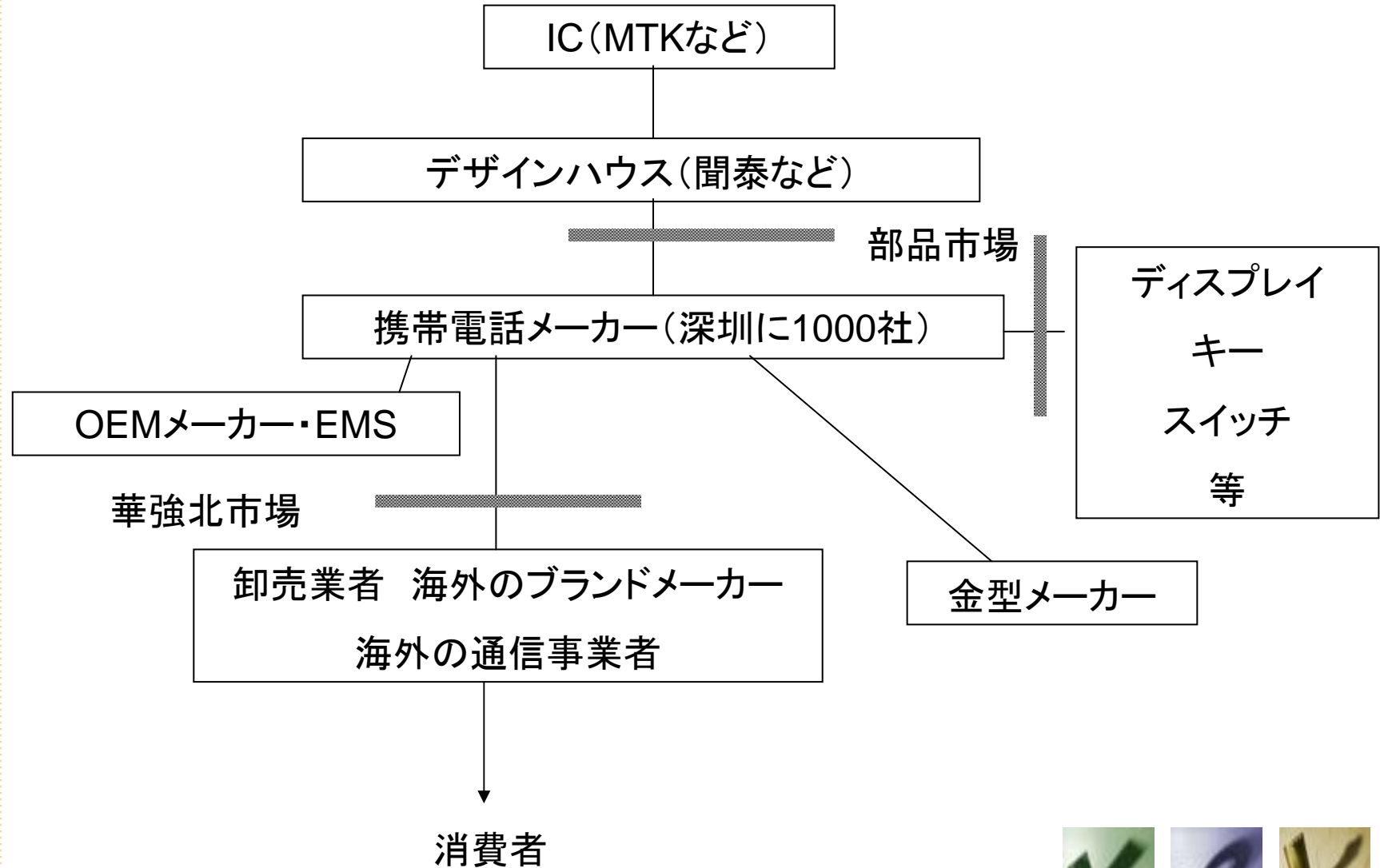


# 日本にヤマケータイが存在しない理由

- 日本では電話機と通信サービスが抱き合わせ販売。
- 日本では電話機と通信サービスが分離できないが、中国では抱き合わせ販売は一部しかなく、電話機の単独販売が一般的。
- 携帯電話設計を専門に担う会社が存在し、携帯電話を簡単に設計できるICも存在する。そうした環境のおかげでヤマケータイが育つ

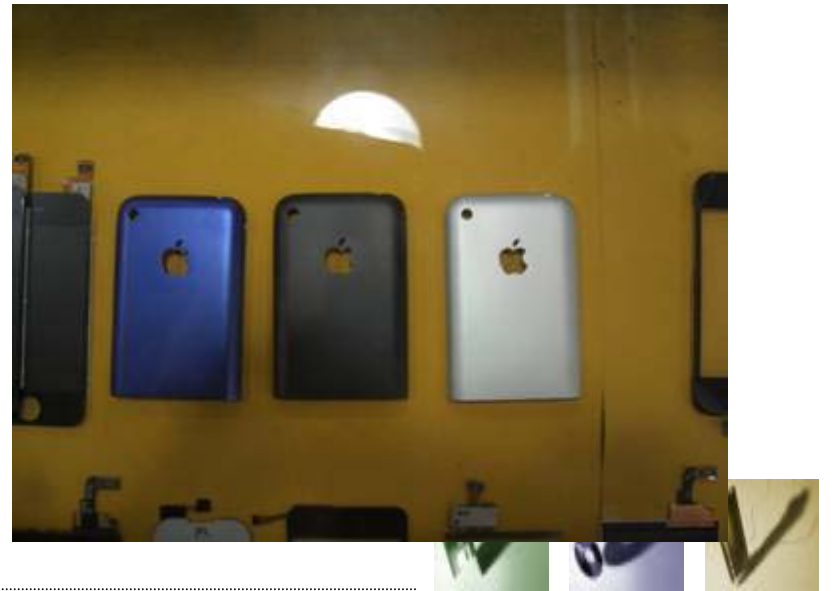


# ヤマケータイは深圳で一大産業を形成





# 「ヤミケータイ」生産を支えるインフラ： 深圳のヤミケータイ・部品市場



# 携帯電話のボリュームゾーン戦略を考える

- 日本メーカーの携帯電話は中国市場の最上層3%の市場向けにしか売れない
- それ以下の層を狙うには現地開発・現地生産をするしかない
- ノキアはグローバルで年4億台の規模。誰にも真似できない
- NECの挑戦(中国のデザインハウスに設計を委託)は失敗したが、ボリュームゾーンに背を向ける以外の唯一の選択肢である



# 5. 家電製品のボリュームゾーン戦略

各種家電製品の百世帯あたり保有台数

製品	農村部 世帯	都市部世帯							
		最低収入		低収入	中の下	中	中の上	高収入	最高収入
		(10%)	困窮 (5%)						
洗濯機	49.1	83.6	80.6	89.1	93.4	96.4	97.1	99.4	101.8
冷蔵庫	30.2	71.9	64.9	83.7	92.0	96.7	99.2	102.1	104.7
カラーテレビ	99.2	109.6	106.3	117.7	122.9	131.2	140.4	151.5	165.6
パソコン	5.4	20.3	14.1	34.2	47.6	60.9	71.3	82.9	101.5
オーディオコンポ		12.1	8.6	17.7	22.1	27.5	31.8	37.1	47.3
ビデオカメラ		0.5	0.4	1.4	2.6	6.0	9.2	13.6	21.9
電子レンジ		19.5	13.7	33.2	44.3	57.6	67.8	75.3	83.3
エアコン	9.8	29.6	19.1	54.8	73.6	95.4	121.7	152.4	197.2
固定電話	67.0	66.0	63.4	74.2	77.2	83.0	87.5	92.4	94.1
携帯電話	96.1	116.9	101.6	144.5	164.0	176.6	187.3	198.1	210.7

普及のフロンティアは都市部低所得層と農村部



# 家電下郷(農村普及策)の現状

- 政府が価格の13%を補助
- 2009年1-9月には2082万台、388億元の売上。しかし、2009年全体で1500億元の販売を喚起できるという政府の見通しを大幅に下回る。
- 原因: 豊かな農村世帯が欲しいような製品は対象とならず、貧困な世帯はもともと買う余裕がない。



# テレビの売れ筋

- ブラウン管テレビは北京、上海、広州や省都では2009年中に完全に消えそう。農村では2013年頃までまだ売れる？
- 液晶テレビが今後の販売の中心
- サムソンは蘇州に第7.5世代の液晶パネル工場を、LGは広州に第8.5世代工場を、京東方は北京に第8世代工場を、シャープは南京に第6世代工場を、龍騰光電は昆山に第7.5世代工場を建設
- TCLなど中国メーカーはサムソン、LG、シャープの攻勢が強まるとして、独自の液晶工場建設を模索



# 家電のボリュームゾーン戦略を考える

- 都市部の買い換え需要と、都市部低所得者・農村部が市場の成長点となる
- 農村部、内陸部への販売にはサービス拠点の整備が課題
- 現状では沿海部・大都市中心の販売に留まらざるを得ない恐れ
- 大規模投資で攻勢をかける韓国勢



## 6. 食品のボリュームゾーン戦略

- サントリー(ビール)は最初に連雲港に進出し、日本式を導入して失敗
- 市場調査により、ライトな味に対する潜在的な需要があることに気づき、それにあった「清爽」などを開発。
- 1本2-3元
- 販売ルートを整備して上海のトップブランドに。



サントリー 「清爽」





# 食品のボリュームゾーン戦略

- グリコのプリッツは辛いエビ味、辛いピザ味、サラダ味、バター味の4種類





## まとめ

- 自動車は日本メーカーに対する世界での評判が中国市場でも通用する。しかし、そのような産業は例外的である。
- ボリュームゾーンの開拓には、消費者に受け入れられる価格で、消費者の顕在的・潜在的テイストに合った製品を提供しなければならない。
- 販売ルートの開拓も重要である。
- 食品業界では当たり前のように行われているこれらのことが他の業界ではできているだろうか？

