

中国家電企業の台頭と今後の日系企業経営の方向性についての一考察

孫 学 慧

あらまし

近年、中国家電産業は著しい発展を遂げている。とりわけ、国内市場で外資系特に日系企業に追い付き、さらに追い越した地場企業までも出現し、中国家電産業の発展は新たな段階を迎えようとしている。

一方、90年代には、投資の自由化が進み、日系家電企業は輸出とともに、現地生産が認められるなど、中国市場参入を果たしたものの、90年代半ばから中国市場でのシェアが低迷している。

このような背景の下で、本論文では、中国家電企業の台頭と日系企業の伸び悩み（不振を続けたことを指す）の原因、及び新たな対中戦略について考察する。

第1章では、中国家電産業の発展の軌跡について概観し、その中、日系企業が出遅れたこともあり、地場企業に格差を付けられていることを明らかにする。

第2章においては、家電産業における中国地場企業の発展の要因と強みを取り上げ、日系企業が中国市場で伸び悩みに陥った原因を明らかにする。つまり、中国による保護・育成政策が原因で、外資系、中でも日系企業が遅ればせながら、90年代から本格的な中国市場参入を果たしたが、既に成長を遂げ、国内において強みを持った地場企業との競争で苦戦を強いられ、市場シェアが低下した点を明らかにした。

第3章では、筆者が2004年12月に松下電器産業と三洋電機で行った企業調査並びに、今年山東省で行ったヒアリング調査の結果を踏まえ、以上で述べてきた事態を打開する視点から、日系企業の今後の対応といかなる戦略を取るべきかについて述べる。

1. はじめに

本稿は、中国の家電産業が発展する過程で、中国家電企業の台頭と日系企業の伸び悩みの原因、及び新たな対中戦略について考察する。

このようなテーマを取り上げた理由は、以下のような問題意識に基づいている。近年、中国家電産業の発展が際立ち、世界の注目を集めている。特に最近力をつけた中国企業（以下は中国家電企業、もしくは地場企業）は外資系企業とアライアンスを結ぶ動きや、海外事業に踏み出す企業が目立って増え、中国家電産業の発展は新たな段階を迎えようとしている。一方、90年代には投資の自由化が進み、日系企業は輸出とともに、現地生産が認められるなど、中国市場参入を果たしたものの、90年代半ばからシェアが低迷している。

そこで、なぜ、中国家電産業はこのような実績を挙げることができたのか、そして、日系企業はハイテク技術などの強い力を持っているにも拘らず、中国市場で伸び悩んだのか、その原因を本稿で明らかにし、これを打破するにはどうすべきについて考察する。

従って、本稿では、まず、中国家電産業の発展の経緯を振り返り、地場企業が近年に力を付けており、外資企業に追いつき、更に追い越した現状について述べる。ここでは、先行文献にあまり取り上げられていない視点、即ち日系企業が実は長年強い規制に制限され、力を発揮できなかったこともあり、地場企業に格差を付けられていることを明らかにする。

次に、地場企業が政府による国内産業の保護・育成政策によって力をつけたことと、日系企業の協力による基礎付けが発展の大きな原因であ

ることを述べた上で、日系企業に比べて優位に立つ地場企業の持つ強みを取り上げ、日系企業が対中戦略の見直しを迫られていることを指摘する。

最後に、筆者が昨年年末において、松下電器産業や三洋電機の本社で行った両社の中国ビジネス展開を中心とした企業調査並びに、今年山東省で行った調査結果を踏まえて、今後中国でより一層発展するためには、日系企業はいかなる戦略を取るべきかについて考察する。

2. 中国家電産業の発展の軌跡

まず、本稿で取り上げる家電製品の範囲を決めておこう。家電とは家庭用電気器具・電子製品のことを指した広い概念であるが、ここでは、主にテレビを始めとするAV家電と、冷蔵庫、洗濯機、エアコン、電子レンジなどの白物家電を対象とする。

中国家電産業の急速な発展の端緒は1978年に始まった改革開放¹である。それ以前は、重化学工業優先の経済政策の下で消費財部門は停滞し、家電産業も著しく立ち遅れた状況にあった。改革開放後の10年間は、日本を始めとする他の先進諸国からの技術導入や設備・プラントの輸入によって、地場企業は基礎的な生産能力を形成し、90年代初頭に輸入代替化に繋がっていく。特に、92年の小平の南巡講話²によって、市場開放と価格の自由化³が行われたことを契機に、地場企業の台頭が著しく、最近では、海外展開まで乗り出した企業も出現し、世界で注目を浴びるようになった。その急成長が90年代に入ってからという事実から、本章において、中国における家電産業の発展を90年代以前と90年代以降に分けて説明することにした。

2.1 90年代以前の発展状況

中国において、一般大衆の生活用器具としての家電生産が本格的に勃興するのは78年を起点とする改革開放期である。それ以前にはテレビ、冷蔵庫、洗濯機等の大型家電製品の生産従って普及は極めて低い水準にあった。建国1949年以前に、中国は少量の扇風機を生産できるのみで、他の家電製品についての生産がほとんどなかった。建国後、まず扇風機、アイロン、ラジオなどの小物家電が発展し、白物家電では、1954年には冷蔵庫、57年には洗濯機、62年には掃除機、64年には空調機(エアコン)の試作が行われた。また、テレビについては、1958年に白黒テレビの第1号機を教育・宣伝の道具として生産し、さらに、60年代末にトランジスタ式CTV(カラーテレビ)の開発を行い、71年にはCTVの第1号機を生産した。しかし、70年代において生産の中心は依然として白黒テレビであり、78年に至ってもテレビの年間生産量は約50万台、その中、CTVの生産台数はわずか3800台であり、当時年産4万台を超える韓国の1/10弱に過ぎなかった。

冷蔵庫の場合、第1号機を1954年に試作した後、テレビと同じく78年の時点で、生産台数は2万8000台しかなかった。洗濯機はもっと少なく、わずか400台だった。世界諸国の冷蔵庫生産量を比較してみると、80年前後に中国の生産量は最下位にあった。

しかも、これらの製品のほとんどが政府機関や医療、研究機関など業務用に使用され、庶民にとってまさに「高嶺の花」のような存在であった。事実1981年における都市部の家電普及率は、それぞれCTV0.6%、洗濯機6.3%、冷蔵庫0.2%と極めて低かった⁴。総人口の8割を占めていた農村部においては、都市部に比べてさらに低い

¹ 1978年に小平が打ち出した「改革開放」の中身は、大別して三点に分けることができる。第一は国有企業改革、第二はこれに対応した政府機能の転換、第三が市場開放である。「改革開放」は経済発展に必要な資本、技術等の生産要素を外国から取り入れ、かつ、これを効率よく活用させるための市場メカニズムに転換することを目指す政策である。

² 小平は1992年の年初から2月にかけて、広東省の深センや珠海、上海、武漢などを訪れた。当時中国の中では姓「資」、姓「社」論争(中国は社会主義なのか資本主義なのか)が起きていたことから、この南方視察の意図は保守派への反撃にあった。ここで小平は改革開放と経済発展をさらに加速すること、改革開放は100年はやると発言。また上海の浦東開発を徹底して推進することも強調した。

³ 1992年4月に中国政府による価格統制と特別消費税が撤廃され、価格と流通の自由化は実現された。その詳細については、範健亭著『中国の産業発展と国際分業 - 対中投資と技術移転の検証』風行社、2004年6月1日、165 - 170頁を参照。

⁴ 中国統計年鑑1987年版参照。なお、白黒テレビは57%、扇風機は43%であった。

状況にあり、以上の三品目はほとんど見当たらなかった⁵。それに対し、工業先進国である日本の場合、1980年の時点で、全国における家電の普及率は既にCTV 141.4%、洗濯機 103.9%、冷蔵庫 114.2%、エアコン 51.8%となり⁶、中国の家電生産は遙かに遅れていたことがわかる。

中国の家電生産が遅れた根本的な原因は、前述の通り、重工業優先の経済政策にあった。1949年の建国から約30年間、中国は生産財部門への投資を集中的に行い、この影響で消費財生産が停滞し、テレビなどの耐久消費財の生産は限定された。70年代に入っても、家電の普及どころか、消費者は日用品さえ満足に入手できなかった。

ところが、1972年に中米国交回復が行われたのを契機に、中国を巡る国際環境が大きく変化し、中国は先発工業国との技術格差を埋めるため、欧米諸国や日本から工業技術の導入を開始した。さらに、78年に小平主席が実権を握り、改革開放路線を打ち出した。対外経済政策の転換と共に、従来の重工業優先の発展戦略を見直し、国民生活向上に繋がる消費財の生産が重視されるようになった。改革開放の一環として、農産物買い付け価格と賃金の引き上げなど、所得増加と消費拡大に向けた諸施策が講じられた。購買力の増加により、耐久消費財の需要が急増した。こうして、70年代末までに衣服、食品、自転車など軽工業の生産が成長したが、80年代に入ると、それまで抑えられていたテレビなどの耐久消費財の需要も急速に伸び、生産も急増した。特に、洗濯機は80年頃、CTVと冷蔵庫は84年頃から急速に生産量が伸びた。

しかし、80年代前半の中国においては量産体制が確立されていなかった。各社は各省・市に分散していたため⁷、生産規模が小さく、品質も低い水準にあった。結局、急増した需要拡大に対応できず、特に日本からの家電製品の輸入台数が急速に増えた。そして、85年にはピークを達した。

輸入の急増を日の当たりにした中国政府は、CTVを始めとする家電の国産化が急務と判断し、

1980年代を通じて家電製品の輸入代替化による国産化を国家的課題に位置づけた。ここでは主にCTVを取り上げて見てみよう。当時、地場企業の多くは自らの技術で家電を量産することが困難であったために、日本を始めとする先進諸国から技術・設備を輸入し、基礎的な生産能力を形成していった。例えば、1978年2月に北京で「日中貿易長期取り決め」が正式に調印され、中国は日本から技術やプラントを輸入し、日本はその見返りに原油や石炭などを輸入するといった内容の取引が合意された⁸。

また、その年に小平主席が松下電器産業(以下、松下とする)を訪れ、創業者の松下幸之助に「中国近代化協力要請」を行った。翌年松下幸之助は2回中国を訪問し、それから20年の間に松下は160項目以上の対中技術協力を実施、50にも及ぶ現地法人を設立した。欧米企業からの技術・設備導入もあったが、日本企業からのものが圧倒的だった⁹。例えば、1983年から85年までの間、CTV組立における日本企業の対中技術・設備輸出だけでも30件以上に上っている。日本側でこの分野の技術・設備輸出をリードしたのは松下電器産業グループと日本ビクターであり、東芝と日立もこれに続いた。日本企業にとって、当時の対中ビジネスは、重要なライセンス収入源であったが、不確実性の高い国の将来へ布石を打つ戦略でもあった¹⁰。

一方、国有企業における自主経営権の拡大、84年頃から地方分権の推進などによって、国有企業と地方政府は外国からの技術・設備導入を容易にできるようになり、各省や市は挙って日本企業への協力を求めた。技術・設備の導入を利用して、中国企業は旺盛に家電の組立を行った。例えば、CTV組立の場合、1985年には全国で83工場(計78社)がCTVの生産を開始し、119本の生産ラインが設置され、年間生産能力は1700万台に達した。このうち、日本から導入した組立ラインの年産能力は1280万台に上る¹¹。1984年に生産されたCTVはわずか134万台であったから、

⁵ 同年鑑によれば、81年農村部における耐久消費財の100世帯あたりの保有台数は、テレビ(白黒・CTV)0.9%、ミシン28%、ラジオ42%、自転車44%、時計(腕時計を含む)89%としか統計されていなかった。

⁶ 日本統計年鑑1982年版参照。なお、エアコンは51.8%であった。

⁷ 当時、各省・自治区・直轄市に最低一つのテレビ工場と白物家電工場が立ち上がったと言われている。

⁸ 範・前掲書187頁より抜粋。

⁹ 2004年12月、筆者が松下電器産業でのヒアリング調査による。

¹⁰ 天野倫文「中国家電産業の発展と日本企業」開発金融研究所報、第22号、2005年2月、119頁引用。

¹¹ 注10に同じ。

1985年にその13倍という生産能力が日本からの導入が大きな役割を果たしたと考えられる。

しかし、輸入代替化が急速に進む一方で、技術・設備の導入は地方政府や国有企業の裁量で行われたために、中央が統制することは困難であった。さらに、貿易収支は大幅な赤字となり、外貨保持の観点からもはや放置できなくなった。そこで、中国政府は輸入家電製品に高率の関税を課した、にもかかわらず、前述のように、85年までに輸入家電は増え続け、日本の製品が中国市場を席卷した。また、密輸品も多く出回った。

こうした問題に対処すべく、1980年代半ばから中国政府は技術や設備の無秩序な導入を規制すると共に、製品輸入についても数量規制などの非関税障壁を追加した。その結果、例えば、CTVの輸入台数は1985年の496万台に対し、86年と87年にそれぞれ84万台と82万台まで下落した¹²。強い規制は90年代前半まで続いた。密輸入品の取締りも強化された。

こうして、1980年代末までには中国の家電企業は量産体制を確立し、輸入代替化をほぼ達成した。当時外資が相対的に少ない中で、欧米などの外国企業による投資も行われたが、松下電器、日立製作所など日本企業の中直接投資が集中的に行われ、合作・合併・独資など様々な形を通じてビジネス展開がなされたのであった。

要すれば、中国家電産業の成長のための基盤形成には、日本の家電企業による対中プラント輸出や技術移転が多なる貢献をなしたと言える。

2.2 90年代以降(市場開放期)の発展状況

1990年代に入ると、経済改革の加速化もあり、中国家電産業の生産規模は急速に拡大した。折しも、92年の春に行われた小平の「南巡講話」によって、市場開放が一層推進され、外資系企業特に日本企業が大挙して中国の市場に参入した。日本の対中投資の契約件数は、ほぼ横ばいだった80年代後半からの第1次ブームと対照的に、91年～93年前半までの契約件数は急速な直線的な伸びを呈し、本格的な第2次対中投資ブーム

を迎えた。その中、松下・東芝・日立・シャープ・ソニー・三洋など、主要な日本家電企業は1990年代半ばまでに全て中国に生産拠点を設立した。だが、これら日系企業は技術的には優位にあったにもかかわらず、90年代後半から激化した市場競争に直面し、伸び悩みに陥った。

80年代に、海外特に日本から技術や設備を導入し、力を付けていた中国の家電産業は、後述する政府の国産化に向けた手厚い保護政策の庇恵もあって、90年代初頭から著しく台頭し始め、90年代後半には外資系企業に追いつき、さらに追い越し、最近では海外投資にも乗り出すまでになっている。以下では、家電産業の中で特に活躍している有力地場企業の事例を二つ取り上げ、90年代以降における中国家電産業の発展について述べる。

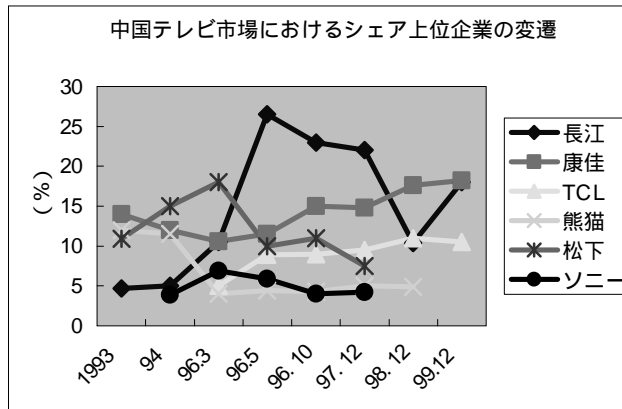
2.2.1 有力テレビメーカー「長虹」^{チャンホン}

最も成功している国有企業¹³モデルとされている長虹について見てみよう。長虹(1958年創立、英語名: Changhong、本社: 四川省綿陽市、CEO: 趙勇)の前身はレーダー生産専門の軍事企業であった。79年同社は生産の一部を民生用に転換し、松下からCTVに関する技術と年産15万台の組立ラインを導入し、80年8月に生産を開始した。92年に中国で初めてCTVの年生産量は100万台を突破した。中国のテレビ市場に参入した日系企業は長虹にかなり悩まされた。1993年から94年頃に中国で家電消費が再び拡大したため、テレビ製造業への新規参入が増えた。中でも日本や韓国の家電メーカーによる合併形態の中国市場参入が目立った。高品質、高価格の日本製品などに対し、技術力に不足がある中国家電企業は、製品自体の差よりも価格、サービス、流通チャンネルなどに競争のポイントを移していった。その中、CTVの低価格販売は長虹の得意な手であった。

ここで注意すべきは、CTVの低価格販売が展開される以前と展開された後の数年間、CTVや冷蔵庫などの中低級品市場において、日本ブラ

¹² 86年と87年のデータについては、範・前掲書196頁を参照した。ちなみに、中国統計年鑑1988年版によれば、この2年間ににおけるテレビ(白黒含む)の輸入台数はそれぞれ139万台と107万台であった。

¹³ 中国企業の形態分類は厳密にはかなり複雑だが、大まかに分ければ、国有企業、集団所有制企業、私有制企業の三つの類型に分けることができる。



(出所): 黒田篤朗著 『メイド・イン・チャイナ』 60頁より作成。

図1 中国テレビ市場におけるシェア上位企業の変遷

ンドがそれまでに高品質などで獲得した人気によって、市場上位を占めていた事実である。図1でみるように、94年～96年3月頃まで、テレビ市場において、松下がずっとトップのシェアを持っていた。ここまでは日系企業が中国市場で成功していたと言える。

91年にCTVの価格はなし崩し的に自由化されたことと、92年特別消費税が廃止されたことが契機に¹⁴、92年から自由競争が始まった。だが、96年に長虹が製品価格を8～18%引き下げ、これを機に中国企業の間で価格引き下げ競争が起こった。これによって、長虹は95年には10%前後だった市場シェアを96年には20.5%まで拡大し、さらに97年25.0%、98年33.7%とシェアを広げていった。CTVの生産台数も95年の290万台から96年は480万台、97年には670万台、98年には930万台に拡大した。こうして、国産ブランドのシェアは95年の73.6%から98年の81.5%に拡大し、日本ブランドはシェアを大きく落とした¹⁵。2001年のデータを見てみると、トップである長虹の16.51%に対し、松下、ソニー、東芝などの日系メーカーはいずれも3%前後のシェアに甘んじている。これはCTV全体の市場シェアだが、21型CTVの場合、同年においてやはり

長虹が19.9%で首位を占めている。

今や、長虹は中国で実力とブランド価値が大変高い家電企業とされている。中国情報局の記事によると、山東省青島市で開催している中国国際電子家電博覧会では、2004年度における中国市場の国内外家電ブランドの影響力ランキングのトップ50に、長虹が2位にランクされている。トップ50の中で、海外ブランドは15社(日本が9社、韓国が2社)であり、中国が35社を占めている。トップ3は海爾、長虹、シーメンスの順であった¹⁶。外資参入が進む中に、地場企業は大きな成果を挙げていることがわかる。

2.2.2 最大の総合家電メーカー「^{ハイアール}海爾」

次に、国内で最大の家電メーカーとされている海爾について見てみよう。海爾(84年創立、英語名:Haier、本社:山東省青島市、CEO:張瑞敏)は1992年に倒産寸前の青島冷蔵庫総廠を前身として誕生した。年間売上高は創立当時から年々直線的な伸びを呈し、84年のわずか348万元から、2004年には1016億元に達した¹⁷。現在の従業員は約3万人である。

¹⁴ CTVの価格の自由化と特別消費税の廃止の詳細については、田島俊雄・江小涓・丸川知雄著『中国の体制転換と産業発展』東京大学社会科学研究所、2003年1月30日、第2章と、範・前掲書165～170頁を参照されたい。

¹⁵ 田島(他)・同書60頁より。

¹⁶ 中国情報局HP <http://search.yahoo.co.jp> より、2004年6月21日付。ちなみに、3～10位までは、松下、サムスン、ソニー、TCL、康佳(この2社は中国ブランド)、東芝、LGであった。

¹⁷ 中国ネット「新華網」<http://www.xinhua.jp/> の中国財經報道より、2005年11月2日確認。

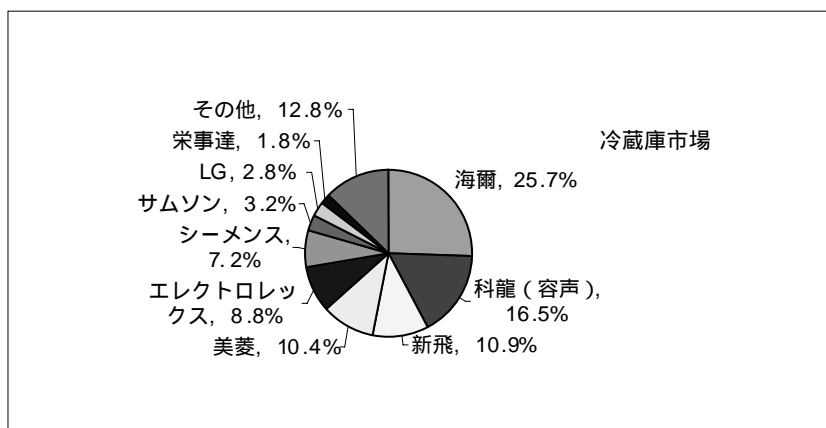
同社は2002年3月の時点で、米国を始めとする海外13カ国に生産拠点を有し、AV、白物家電からパソコン、携帯電話、PDAなどのIT関連製品までを含めた多様な製品群を世界165カ国・地域向けに販売している。中国で数の少ない多国籍企業であり、実力1の家電企業とされている。その急成長は今や世界が注目するところである。ハーバードを始め、世界の著名なビジネススクールの研究教材でもすでに取り上げられており、CEOの張氏も1999年末には世界で最も尊敬される企業家の第26位に選ばれた¹⁸。イギリスの家電調査会社であるEuro Monitor社は、海爾を1999年と2000年における大型キッチン家電の世界トップ10メーカーの6位としてランキングしている¹⁹。後で海爾の海外展開について再度取り上げるが、ここでも、海爾は家電業界において世界に独自ブランドの浸透に成功していることが覗ける。

総合家電メーカーと称される海爾だが、その主力製品は依然として冷蔵庫、エアコン、洗濯機といった白物家電である。この三品目における2001年中国主要都市部の市場シェアを図2で見てみよう。冷蔵庫市場において、海爾は25.7%とトップシェアを確保しており、他の地場企業より一歩抜きん出た形となっている。他では、科龍(容声)、新飛、美菱など地場企業が10数%のシェアを獲得し、後を追う様な形となっている。一方、外資系企業についてみると、5位以下はエレ

クトロラックス(スウェーデン)やシーメンス(ドイツ)などの欧州勢が8.8%と7.2%のシェアを獲得している他、サムソンやLGなどの韓国勢もそれぞれ3.2%と2.8%で後に続く。洗濯機も海爾がトップとする中国ブランドが占め、5位から以下はシーメンス、ワールプール、LG、松下などの外資系企業が並ぶ。エアコンも2001年6月の時点では、海爾が15.2%と天下を取っている、それ以外に10%以上のシェアを占めているのは美的だけである。3位からは海信、格力、长虹などの中国ブランドが続くのに対し、日立やLGなどの外資系企業はそれぞれ5.1%と5.0%で比較的下位になっている。

ちなみに、中国市場におけるエアコンの販売状況は風土や気候の違いからブランドや機種がまちまちであるが、セパレート方式では海爾がほとんどの地域でトップシェアを獲得、華南地域と西北地域では国内ブランドの格力と美的がそれぞれトップシェアを獲得しており、華北や華東地域では海爾、格力、美的の3社がシェアを分ける形となっている²⁰。

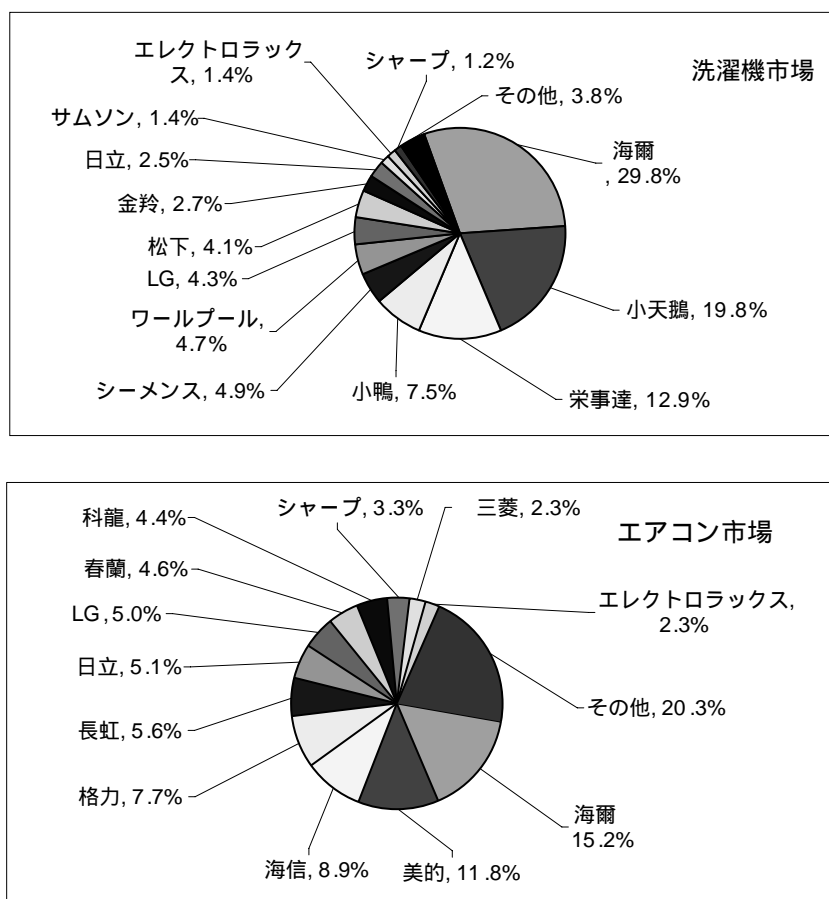
また、2001年前半の海爾グループ全体の国内冷蔵庫生産は約200万台、エアコンが181万台で、海爾1社で当時の日本の国内生産全体と比肩しそうな量である。中国の家電生産の規模が桁違いに大きいのはメーカー数が多いだけでなく、上位企業の生産規模が世界トップレベルに達しているからでもある。



¹⁸ Financial Times、Dec.7、1999、と「海爾集団-中国家電企業の高起点経営」より。ちなみに、日本勢で30位以内に入ったのは7位のトヨタ奥田会長と8位のソニーの出井会長の2人である。

¹⁹ 他、松下電器は9位、シャープは10位となっている。出所：Forbes Global、Aug. 6、2001。

²⁰ 特別調査資料『中国エレクトロニクス産業と日本メーカーの事業戦略2002年版<家電・IT産業の実態>』(株)アイアールシー、2002年9月、32頁より。ちなみに、海爾は以前、全体的な国内エアコン市場において圧倒的なシェアを占めていたが、近年では格力、美的が力をつけてきており、家庭用エアコンを中心にシェアを伸ばしている。



出所：(中国) 賽諾市場研究公司 (SINO - MR) の調査資料に基づいて、筆者が作成。

注：データについては、冷蔵庫は2001年の統計、洗濯機は2001年6月までの統計、エアコンは2001年6月時点の統計である。

図2 2001年中国主要都市部の市場シェア(三品目)

以上のように、地場だからこそ外資よりも中国市場に熟知している彼らが、現地ならではの利点を生かし、中国の国産保護・育成政策に支えられて大躍進を遂げたことと裏腹に、日本ブランドのシェアは96年頃から下がり始め、低迷状態を続けている。中国メーカーは、安価な部品・材料への切り替えによって価格を抑え、販売ネットワークの構築とサービスには多数の人員を投入し、規制によって手足を縛られていた日系メーカーに差を付けたのである²¹。そして、90年代前半までに日本ブランドが市場シェアの上位を占めていたが、90年代後半から、CTV、冷

蔵庫、洗濯機、エアコンなど規模の大きい中・低価格品市場では、有力地場企業が市場の7割以上を支配している、それに対し、日系家電企業は比較的小さい高級品市場に集中せざるを得なかったである。

2.2.3 有力地場企業の海外展開

以上で述べたような有力企業はついに国内から海外市場にも目を付け、99年～2000年頃から海外展開を始めた。特に、中国のコスト優位が強

²¹ 丸山知雄「日本企業が直面する中国の競争環境」 開発金融研究所報、2005年2月 22より。

く発揮できるローエンドのテレビ、冷蔵庫、エアコンなどの分野で、東南アジア、中南米、中東欧などにまで中国の地場企業が輸出を行い、現地生産を本格化させている²²。2000年の中国のテレビ輸出は約1000万台で日本全体の市場規模より多く、他方、輸入はわずか7万台であった。以下では代表的な事例となる海爾とTCLを取り上げる。

海爾の海外展開は96年、インドネシアでの生産工場建設を皮切りに、99年4月に米国への投資で本格化した。同社は「三つの3分の1」と「先難後易」²³というグローバル戦略方針の下で、海外、中でも米国での事業展開においては目覚ましい発展を遂げ、一気に世界ブランドの企業への道を歩むことになった。その主な輸出先は、はじめの段階から米国とドイツを中心にした欧州であった。続いて、東南アジア、中東諸国向けが増加し、日本向けも少なくなかった。1998年時点で、製品別では冷蔵庫が世界市場の30～40%、エアコンが約40%であり、地域別では欧米市場で約60%、東南アジア市場が約15%、中東市場が10数%であった。冷蔵庫は北米市場が中心で、エアコンは欧州市場、洗濯機は中東、ラテンアメリカ市場が中心だった。また、海爾のホームページによれば、2001年1月～9月の米国での冷蔵庫販売のうち、容量80リットル以下の冷蔵庫の36%、124リットル以下の30%、183～266リットルの36%を海爾が占めたという。

各国企業は世界経済のグローバル化が進む中で、生産コストをいかに削減し、生産の最適化図っていくかが課題となっている。こうした中、海爾はなぜ、生産コストでは中国で生産するよりも割高となる米国での現地生産を選んだのか、その理由としては以下の4点が指摘できる²⁴。

「Haier」を世界ブランドとして認知させるため。

米国の小売業者と消費者をより多く獲得できる。

米国市場の動きをより素早く察知し、対応

できる。

米国工場建設は「外来者」との見方を打ち消す。

国内市場を確保することと、グローバル企業としての優位性を獲得することは、海爾にとっては表裏一体である。グローバル企業になることが、国内市場を守る方法であり、国内市場においてもグローバル市場で通用するような、よりグレードアップした優位を獲得せねばならない。同時に、国内での優位をグレードアップするために、海外での活動とそれによる新しい経験の吸収も必要である、と海爾がそう思っていると見られている。

続いて、「TCL」²⁵（81年創立、Tele Communication Limitedの略、本社：広東省恵州市、CEO：李東生）の海外展開について述べる。同社は中国国内トップシェアを誇るCTVを主力商品の一つとして急速に発展してきた。2001年に25型CTV市場1位と好業績を上げている、同年CTV全体の市場シェアにおいて长虹に続き、14.12%と2位となっている。最近では海外展開においても力を入れ、ますますの事業拡大を図ろうとしている。

TCLの海外展開は93年の香港法人設立を皮切りに、インド、フィリピン、米国、ベトナムに海外拠点を設置するまでになった。特にベトナムにおいては、現地の日本、韓国系企業との競争など多くの困難を乗り越え、参入後1年目から黒字を計上するなど、順調な発展を遂げている。ちなみに90年末のベトナムのCTV市場では、日本ブランドが60～65%、韓国ブランドが30%と圧倒的なシェアを有していたが、TCLはベトナムの家電市場を詳細に調査、分析し、その特徴を掴んだ上で、ベトナム市場に適した戦略を打ちたて、成功を収めたと言われる。例えば、現地のCTV市場では、日本、韓国企業が提供する25インチ以上のCTVは中国製品よりも2倍以上、25

²² こうした地場企業における海外展開の背景には、中国国内で供給過剰構造が定着し、海外に市場を求めざるを得なくなった面や、WTO加盟を控え、模倣商品の在庫処分を行う必要があったという指摘もあったが、むしろ、中国の家電企業の価格競争力が強まってく中、中国市場が海外市場へと戦線を展開していく必然的な動きと捉える見方もある。詳しくは黒田篤朗著『メイド・イン・チャイナ』東洋経済新報社、2001年、第二章を参照。

²³ 前者は国内での生産・販売が3分の1、国内での生産・海外販売が3分の1、海外での生産・販売が3分の1となる経営方式を目指すもの。後者は最初に難しい市場を開拓し、ある程度のブランド力を確立した上で、その後比較的やさしい市場を狙う戦略である。顔建軍・胡泳『海爾中国造』海南出版社・三環出版社、2001年3月、154頁より。

²⁴ 木村福成・丸屋豊二郎・石川幸一編著『東アジア国際分業と中国』ジェトロ、2003年9月5日、11頁参照。

²⁵ 名前の通り、「TCL」はもともと固定電話のメーカーで、一時は中国最大のシェアを有したが、その1万店以上にある販売店網を活用し、その後、テレビ、パソコン、携帯電話、エアコンなどを次々投入し、高いシェアを獲得していた。

インチ未満のものでも5割以上高い価格で売られており、一般消費者には手の届かない商品となっていた。そこで、TCLはベトナムの一般消費者をターゲットに、品質を維持しながらも低価格な商品を開発した。このように、海外においてまだ国内ほどではないが、中国ブランドの存在感が次第に高まっている。

では、いったい地場企業はどのようにして競争力をつけてきたのか、またそれと裏腹に日系企業もなぜ伸び悩みに陥ったのか。以下の第2章では、その原因を探ってみることにする。

3. 地場企業の発展要因と強み

前章で述べてきたように、90年代後半から、中国の家電市場において、地場ブランドが日系ブランドを圧倒している。また、その生産量は1990年代に急成長し、今や、中国は「家電王国」と言っても過言ではない。表1が示している2001年の世界に占める生産台数シェアについてみると、それぞれCTVは24.4%、冷蔵庫は25.5%、洗濯機は25.4%、エアコンは37.5%、DVDプレーヤーは49.1%などと、他国を圧倒している。2005

表1 家電生産台数における中国のシェア（2001年）

品目	世界計 (万台)	中国	日本	韓国	マレーシア
カラーテレビ	12,978	24.4	1.4	8.7	10.8
VTR	4,827	28.3	4.1	7.0	13.6
ステレオ	5,449	48.5	1.7	1.8	26.7
ポータブルCD	2,525	48.5	18.2	0.0	21.8
DVD プレーヤー	3,148	49.1	10.9	13.4	16.9
冷蔵庫	5,494	25.5	8.4	6.8	0.2
洗濯機	5,524	25.4	9.4	9.1	0.5
電子レンジ	4,740	32.7	5.0	23.3	2.3
	4,252	37.5	1.7	13.6	4.9
タイ	インドネシア	その他アジア	北米	中南米	欧州
8.5	3.4	3.6	18.1	2.5	18.1
8.8	24.4	0.8	0.4	1.9	9.9
1.3	7.4	8.1	0.0	1.8	2.7
0.8	5.0	0.0	0.0	0.0	5.7
0.5	0.0	0.3	0.8	0.2	4.6
4.0	1.6	5.7	12.4	4.0	30.4
2.4	0.2	2.1	9.0	5.9	34.6
7.3	0.0	1.3	9.4	1.2	17.3
7.5	0.3	1.1	10.6	2.1	2.8

(出所): 丸山知雄 『中国の産業力』を参照し、筆者が作成。

年現在も、これらの製品の生産量は大幅の伸びを続けている。

いったい、地場企業はなぜこんなに際立った成長ができたのであろうか、それには以下のような原因があった。まずは中央政府のみならず、地方政府にもよるサポートの力が大きかった。次に、70年代末から日本を始めとする諸外国からの技術・設備移転は彼らの成長に基礎付けをした。本章では、この二つの側面に詳述し、さらに、力をつけてきた地場企業の持つ強みを取り上げ、日系企業が地場企業に追い越された原因を明らかにする。

3.1 地場企業の発展要因

3.1.1 国内産業の支援政策

中国家電企業の発展の背景として、まず政府が実施した政策に着目する。社会主義体制下で市場経済の利点を活かそうとする中国においては、日本と欧米諸国と比べて、行政と企業の関係が極めて重要であり、中国の家電産業は発展の各段階において、中央政府のみならず、地方政府からも様々なサポートを得てきた。

まず、政府の支援策として、1978年から始まった経済改革がきっかけで、70年代末から80年代初めに中国政府は消費財工業、特に新しい消費財となる家電産業の生産発展を奨励、支援し、いわゆる「6つの優先」政策を打ち出した²⁶。すなわち、エネルギーと原材料の優先的供給、基本建設プロジェクトへの投資の優先、企業の技術革新と設備改造の優先、銀行融資の優先、外貨割当と技術導入の優先、交通運輸の優先、である。

こうした政策環境は、家電産業の初期発展に有利な条件であった。政府は特に重工業と軍事工業の軽工業への転換を奨励し、当時多数の軍需企業が消費財の機械電子製品の開発生産に転換した（両者の間での設備、技術の共通性が強く、生産の転換がわりと容易であった）。前章で取り上げた长虹がその一例である。中でも、テレ

ビ、冷蔵庫、洗濯機、テープレコーダー、ラジオなど10種の新しい家電製品は重点的な開発対象であった。

このような奨励策に続き、中国政府は国産化に向けて、保護・育成政策をも打ち出した。第1節で述べたように、80年代前半、所得の増加に国内企業の生産力が追いつかなかった。家電を主とする消費財は海外から輸入した。そこで、中国政府は外資規制の上に、輸入代替化による家電の国産化という政策を掲げ、海外特に日本からの技術や設備の無秩序な導入を制限し、製品輸入についても数量制限や許可制などの非関税障壁を設けた。その結果、家電の生産能力は一気に拡大した。85年から95年までの10年間に家電産業の総生産額は年平均32.1%で成長した。かかる成長はアジアNIESをも上回るものであった。生産台数が顕著であるCTVの例を見てみよう、韓国のCTV産業は年産4万台（75年）のレベルから年産1020万台（87年）に達するのに12年を要したが、中国の場合は年産3万台（80年）から年産1027万台（88年）のレベルに8年で到達した。また、白物家電においても、88年に洗濯機が1047万台（80年の43倍）、冷蔵庫が757万台（同155倍）を記録した。

さらに、中国政府は国内市場だけへの支援に止まらず、前章で触れた地場企業の海外展開においても、積極的に奨励策を打ち出している。この政府による支援は、98年に輸出の伸び率が0.5%と低迷したことを受け、海外投資による組立工場の建設が輸出拡大策の一つに位置づけられたことが始まりである。つまり、在外に建設した組立工場へ中国から部品・原材料を供給（輸出）することで、輸出拡大を図るという政策である²⁷。具体的な輸出促進策として、家電産業を含め、以下の条件を満たすメーカーの輸出を重点に支援していくことを決定している²⁸。

国家及び省レベルの重点メーカーまたは大型企業グループとして認定されること。

中国銀行による信用レベルの格付けが「B」以上であること。

輸出市場が確立され、収益が得られているほか、輸出による外貨収入が年500万ドル

²⁶ 範・前掲書156頁、田島（他）・前掲書142頁を参照して整理した。また、これは家電産業のみの支援政策ではないが、新しい消費財工業を対象にということで、同じ時期から振興し始めた家電産業にも適していたと解釈できる。

²⁷ 木村・前掲書25頁より。

²⁸ 人民網日本語版 <http://www.people.ne.jp> 2001年9月5日確認。

(機械電気製品及びハイテク製品メーカーは300万ドル)を超えていること。

ハイテク技術や付加価値の高い製品または設備を輸出する企業であること。

加えて、税関も全面的にバックアップする、例えば長虹の場合、綿陽市税関は同社を最大かつ最重要のサービス対象として、積極的かつ最大限に協力し、通関速度を上げているという。

上述以外の輸出奨励策として、中国企業の海外展開は、第10次5ヵ年計画(2001～2005)に正式に『『走出去』(海外展開)戦略』として盛り込まれるようになった。2002年3月には、全国人民代表大会で曾培炎(国家発展計画委員会主任)が「2002年度の国民経済・社会発展計画案」の中で、「輸出方式の多元化の実現に努め、国内企業の海外での開発投資、工事請負を奨励、それによって国内の設備、材料、労務の輸出とわが国の欠乏している商品、資源の輸入を促す」と述べている。これらの指針でわかるように、中国は海外投資の目的として、国内外の「二つの市場」と「二つの資源」の有効活用を挙げている。つまり、中国だけでなく、外国の消費市場への参入、開拓と、中国で産出できない希少資源の開発協力・購入を目指した戦略である。さらに、この戦略を通じて世界的に通用する多国籍企業の育成を狙っている。実際、海爾やTCLなど国内で強い競争力を持つ家電メーカーが以上の条件に満たしており、積極的に海外投資を行うようになったのであった²⁹。

繰り返しになるが、これまでのところを要約すると、日系ブランドが中国市場を席巻することに危惧感を覚えた中国政府は80年代に家電産業に介入し、国内産業を保護・育成のため、輸入代替化政策を打ち出した。日系企業は生産、流通に入れなかったのは言うまでもなく、輸入面においても、高率の関税や輸入許可制など二重や三重の強い規制で制限されていた。

そして、90年代に入って、日系企業による現地生産はやっと認められたが、既に成長してきた地場企業に対して出遅れは明らかであった。その上、流通にはやはり参入ができなかったこともあり、後述する有力地場企業のように中国で全国規模の販売網やサービス網を設けるには

至らなかった。

さらに、2001年WTO加盟後においても、中国政府は貿易投資の自由化を促進しつつも、地場企業を一層発展させるため、あの手この手での国産振興策を推進している。

こうして、中国政府による保護・育成政策の下で、地場企業は十分に力を付けてきており、90年代後半から、価格と販売の両面で日系企業に対して優位な立場に立つことができた。一言で言えば、中国市場において日系企業が不振になった原因は、中国政府が背後でコントロールする力が極めて大きかったことにあったと言える。

3.1.2 日系企業による協力

中国家電産業の発展のもう一つの要因は外資とりわけ日系企業の協力であった。前にも触れたが、日本、中でも松下を始めとする大手日系企業からの技術導入や、合併による基幹部品の提供が、中国地場企業の急速な発展を基礎づけたことが重要である。

振り返ってみれば、80年代に中国は自前の生産技術に基づく一貫した生産構造を持ち合わせていなかったことから、海外特に日本から導入した技術・設備を基礎に家電の生産を開始した。これについて、さらに詳しく見てみよう。当時導入が著しかったCTVの基幹部品と組立ラインは、1978年に年産100万本のカラーブラウン管一貫製造プラントが陝西省咸陽市の国有企業に導入された(その内訳はカラーブラウン管組立 - 日立、ガラスバルブ - 旭硝子、蛍光体 - 大日本塗料、シャドーマスク - 大日本スクリーンとなっている)。そして、1979年から1980年までに三つのCTV組立ライン(JVC - 天津、松下 - 北京、日立 - 上海)が設置され、さらに、五つの部品生産ライン(チューナー: NEC - 上海、NEC - 丹東、プリント基板: 松下 - 上海、フライバックトランス: 三洋 - 蘇州、JVC - 北京)が中国政府による指定企業に導入された。

完成品や基幹部品の量産技術の導入を進めると同時に、中国政府はCTVの製品技術に関わるICの生産技術の導入でも成功を挙げた。当時、コ

²⁹ 海爾やTCLの海外展開の詳細について、本論文の9～11頁を参照。また、木村・前掲書によれば、家電メーカーが海外参入の理由としては、テレビ、冷蔵庫、エアコンなど容量・重量のある家電製品は輸出の際、多額の長距離輸送費がかかるため、現地生産が適しているからであるという。

コム(対共産圏輸出統計委員会)規制によってICに関する技術は中国への輸出が禁止されていたが、中国側が日本側に強く働きかけた。1978年8月に中国が東芝に発注したりニアIC製造プラントは、後工程であるにもかかわらず、ココムに申請した1年後に初の特認として許可されたのである³⁰。

こうした日系企業による技術・設備の対中輸出は、初期段階の中国家電メーカーの量産体制と技術進歩に大きく貢献した。さらに、この時期の技術導入の特徴として、当時として最新の生産技術と製品技術であったことが挙げられる。例えば、1979年末に松下から北京電視機厂に導入されたフリー・フロー・ラインという生産ライン、部品の高密度実装による小型化を実現したM11シャーシーは、いずれも松下で完成させたばかりのものであった。また、必要な標準作業指示書なども松下と同じものが設備と同時に導入された。

その後、1985年には地方政府のプロジェクト審査・認可権限枠が拡大され、日本家電産業による対中協力ブームが湧き起こった。また技術導入の方法も多様化し、従来のプラント一括導入方式から、技術指導を受けられるようなKD(ノックダウン)生産や技術供与契約などが加わった。家電分野においては、日本からの技術と設備の導入が急速に拡大した。

白物家電の場合総じてCTVほどではないが、1980年代半ばには、全国各地で日本から技術・設備を導入した。協力する日本企業の中で、CTVと同じく、松下グループの規模が際立っており、中でも洗濯機に関する技術供与や設備導入が圧倒的に多かった。1982年から1994年までに地場企業各社に導入した松下の技術・設備だけで、洗濯機の生産能力は合計で年間860万台以上であった。また、完成品および部品技術の導入は、同じ企業に繰り返し行われたことも度々あった。例えば、無錫洗衣廠という洗濯機メーカーは1980年代前半の導入に続き、80年代後半に第二期の追加導入が行われていた。

また、こうした技術供与は完成品生産のみならず、洗濯機のモーター、冷蔵庫とエアコンのコンプレッサーなど、基幹部品に関する技術と設

備もほぼ同時に導入されていた。その導入の形態については、1980年代では、プラント輸入が中心となっているが、1990年代に入ると、技術導入が主流になったという特徴が挙げられる。

一方、技術導入以外に、地場企業は在中日本企業から基幹部品の提供をも受け、成長を続けてきたのである。例えば、ブラウン管は当初日本から輸入していたが、家電製品の国内供給力を高めるべく、輸入代替化の一部として、中国はカラーブラウン管などの基幹部品や材料について日本に直接投資を求めた。80年代後半には、日本企業によるカラーブラウン管の現地生産が認められ、地場企業はそれを現地調達できるようになった³¹。「北京・松下彩色顕像管」(1987年設立、89年操業)と「深せん賽格日立彩色顯示器」(1989年設立、91年操業)は、当時代表的な日系合弁企業である。ただし、本格的にブラウン管の現地生産が始まったのはやはり1990年代後半からのことである。

2001年になると、カラーブラウン管の国内生産量は3709万本で、主要メーカー8社が94%を占めているが、トップの松下に続き、日立、フィリップス、LG、サムスンなどの外資系企業5社の合計が57%にも達した。こうして日系企業を始めとする基幹部品や素材の現地生産が順調に拡大し、中国家電産業全体の発展を支える一つ大きな要因となっている。

以上でわかるように、80年代における日本の対中直接投資は、中国家電産業の発展にきわめて大きな役割を果たし、中国の輸入代替化の達成と量産体制の確立は基本的に日本に依存していたと言っても過言ではない。

中国地場企業自身による努力も看過できない。彼らがまず、海外から導入した技術をよく吸収・消化し、さらに改造・改良によって、技術の蓄積を進め、独自の生産技術を確立した。例えば、牡丹電子集団(以前の北京電視機廠)は1979年以降、松下電器産業や米国のGEなどからの技術導入によって量産技術を確立していたが、その際、以前の自主技術開発によって蓄積された知識と経験が導入された技術の吸収に生かされ、その一例として、その後のコンベア製造技術の自立化につながったと言われる。

³⁰ 『日本経済新聞』1979年8月19日付。

³¹ 厳しい外資規制により、日系企業は93年までに中国で本格的な現地生産ができなかったが、ブラウン管の現地生産だけが先行して、87年頃に認められていた。

以上のように、90年代前半の外資特に日系企業の参入ラッシュがもたらした市場競争激化によって、地場企業は生産の合理化と技術革新の意欲を高めたと見られる。

3.2 地場企業が持つ強み

3.2.1 マーケティングにおける強み

市場ニーズに合う製品の開発

地場家電企業は中国本土で成長しているため、中国の消費習慣、消費カルチャーを熟知し、家電消費の変化、動向をいち早く把握できるという地の利を占めている。それ故に、特にローエンド商品においては、市場ニーズに合う商品の開発力が強いと見られている。

地場企業が開発生産した製品が国内市場でよく売れるのは、同じ機能で外資より安い価格の上、製品のデザインや機能については、中国人消費者のニーズに合ったからである。例えば、冷蔵庫では中国の人のライフスタイルに合わせて冷凍と冷蔵の収納位置を変えたりして、中国人消費者が求める使いやすさに工夫を凝らしている。

また、彼らは中国の消費者の好みとライフスタイルにいち早く対応した製品を開発し、市場に投入すべく、欧米などの最新機器を導入して開発期間の短縮に努めている。例えば、日本の金型の設計期間が3ヶ月、そこから市場に投入されるまでに3ヶ月と合計半年もかかるのに対して、中国は3次元設計を利用して設計に1ヶ月、市場への投入までに1ヶ月と日本の3分の1の期間しかかからない³²。これは世界で活躍する日本の自動車メーカーの強みである開発期間の短さと同じで、中国地場企業の大きな武器となっている。

低価格販売

地場企業は技術力が弱い故、ローエンド商品

への集中投資と大量生産、低価格販売、市場シェアの拡大を重視した。前述の長虹が低価格販売で市場シェアを高めた例を挙げよう。長虹は1985年に松下から生産ラインを導入して本格的に生産し始め、生産能力を急速に拡大し、1992年に地場企業として初の年産100万台を達成した。長虹は1989年に価格統制の中で率先して値下げを実施したが、1996年3月に再び平均20%近くの大規模な値下げを実施したことで市場シェアのトップを取った³³。これを契機に、1990年代後半からCTVの価格が大きく下落し、本格的な値下げ競争が繰り広げられた。過剰生産拡大と販売低迷を背景に各地場企業が競って低価格型製品を打ち出し、市場シェアの確保と拡大に走った³⁴。大規模な値下げが継続的に行われた結果、例えば、90年代前半に3000~4000人民元もしていたCTVは、今では21インチのものならば、600人民元にまで価格が下落している³⁵。

一方、輸入価格は表2のように、92年の価格自由化までは国内価格に比べて低い水準にあった。しかし当時、輸入製品の販売価格も政府の指導で統一され、市場での実勢価格は国産品よりむしろ高くなっていた。例えば、1989年2月に公布された輸入CTVの販売価格に関する政府の通知をみると、松下の14インチ、20インチ、21インチの指導価格(特別消費税込み)はそれぞれ2260、3410、4360元となっており、同じサイズの国産品より600~1000元高くなっている。外国製の価格が高くなるのは、性能やデザインなどの面での良さから当然とも言えたが、問題はもともとの輸入価格(国際価格)が国内価格より安いにもかかわらず、国産品育成の観点から、市場での販売価格は逆に高くなった点である。

3.2.2 販売網とサービスにおける強み

製品の品質向上や中国の市場ニーズに積極的に取り込んだ製品の開発を進めた上、販売力を

³² 2004年12月筆者が三洋電機でのヒアリング調査による。

³³ 範・前掲書212~213頁より。また、渡邊真理子「中国家電企業のビジネスモデル」『アジア研ワールド・トレンド』2001年3月の資料によれば、1996年3月時点で松下が市場シェア最上位であったが、値下げ競争によって、同年の5月に3位に落ちたという。

³⁴ 価格競争の激化に対して、1999年3月に政府はカラーテレビとカラープリンターの不当価格競争を制しようとする通知を打ち出したが、価格下落に効き目がほとんどなく、例えば長虹の21インチと25インチカラーテレビの年末価格は1月よりそれぞれ24%、19%引下げられていた。長虹CTVの価格については、『中国物価年鑑』2000年版、37頁を参照。

³⁵ 天野倫文・範建亭「日中家電産業発展のダイナミズム(中) 国際分業の展開と競争優位の変化」経営論集、第59号、2003年3月、67頁を参照。

表2 中国におけるCTVの販売価格と輸入価格 (単位: 元)

	価格統制			浮動価格制			価格の自由化		
	81年	82年	85年	88年	89年	90年	92年	95年	97年
国産品価格									
14インチ	1,200	998	998	998~1,190	1,690	1,350	1,180	1,220	1,013
20インチ	1,800	1,500	1,500	1,500~1,900	2,800	2,500	1,830	1,652	1,260
21インチ					3,300	3,250	2,250	2,682	2,346
輸入品価格									
関税除き	418	416	582	747	728	773	1,855	2,922	3,041
関税込み	753	749	1,048	1,493	1,456	1,546	3,709	4,626	4,561

(注): 1. 国産品価格は89年と90年には国産化発展基金と特別消費税が含まれているが、それぞれ90年3月と92年4月に撤廃された。2. 輸入価格は台あたり平均価格、人民元の対米公定レートで換算したものの。

(出所): 天野倫文「中国家電産業の発展と日本企業」を参考し、筆者が作成。

強化するために、中国地場企業は全国規模の販売網の確立、アフターサービスの改善などにも積極的に乗り出した。ここで注目すべきことは、外資系とりわけ日本企業はサービスへの進出規制もあって、サービス・ネットワークを十分に展開できていなかった点である。

販売網とアフターサービスの構築で自社ブランドの確立に成功した地場企業の著しい例としてはまず海爾を取り上げられる。同社は国内5万店の販売網、1万2千点のサービス拠点を整備した。販売以外にアフターサービスにも注力している海爾は中国全土で車での巡回サービス網も広げ、24時間対応する電話センターでクレームを受けてから、24時間以内にその場所に到着し、無料で修理・交換するといったサービスで市場を開拓していった。壊れるかもしれないがすぐ取り替えてくれるローカルブランドのほうが、絶対に壊れないといっても万が一壊れたときの保証がない日本ブランドよりも消費者に受けたのだ。万全な販売網とサービス網で日系などの外資系企業が海爾に敵わなかった。

また、大手CTVメーカーの康佳(80年創立、英語名: KONKA、本社: 広東省深セン市、CEO:

侯松容)は、競争激化によって低価格化が進むと輸送コストが重荷となることから、「消費地の近くに生産基地を置く」という方針の下で、東北、北西、華東、西南に新たに工場を設けて、さらに、黒龍江、陝西、安徽、重慶各省市の同業メーカーを吸収合併して生産拠点を拡大し、併せて販売網を整備、拡充した³⁶。この他、TCLは従来電話機などを生産する企業であったが、1992年にテレビ市場に参入し、既に確立された自社ブランド力と、地方にまで展開していた直営の営業所や小売店など広大な販売ネットワークを活用し、2002年には、テレビ市場において、トップシェアを獲得した³⁷。

3.2.3 メリハリのある人事制度における強み

地場企業は社員にやる気を出させるため、メリハリのある人事制度を導入している。彼らの急速な能力・成果主義の人事制度への移行に影響を与えているのが米国のコンサルティングファームと欧米系子会社の人事システムである。中国の労働法は米国式の労働市場を前提にデザ

³⁶ 木村(他)前掲書、14頁より。

³⁷ TCLの事例について、安室憲一『徹底検証・中国企業の競争力』日本経済新聞社、2003年、119～126頁、他、<http://www.jetropkip.org/ipn/backup/57.htm>を参照、2005年12月28日確認。

インされているため、企業の人事制度も米国式に近似している³⁸。

ここでも海爾を例に挙げよう。海爾が中国で起こした、今一つの革命的転換がある。製品の品質への責任をとるといふことと並び、企業の労務管理に徹底的な競争原理と、成果主義を持ち込んだことである。かつて国有企業などと言われた「鉄飯碗」(壊れないお碗 = 国家に保証された平等主義的雇用制度)を一掃し、能力主義と機会均等の競争原理を大胆に導入した。例えば海爾では、一般労働者として採用された者でも、改善アイデアの提出や具体的業績などに応じ、管理者コースに移行することができる。

また、同社のCEOである張氏は「市場主義管理」を従業員管理に適用するやり方を強化し、テイラーの科学的管理法から「OEC」³⁹と呼ばれる独自の管理法を考案し、浸透させていった。この狙いは、企業グループ全体の大きな目標を各部門、従業員個人の目標にまで分解し、責任権限を明確にした上で、日々の目標実現に向かっただけの効果を確認・コントロールし、従業員の日々の報酬を決定するものであり、「市場主義」を原則として、従業員のモチベーションを向上させ、「自主管理」に導くことであった。

地場企業が社員に与える給与と制度についても変わりつつある。「鉄飯碗」が崩壊した中国の新しい給与制度には3つのポイントがある。第1が基本給である。これは以前と変わらず、業績の良し悪しに関係なく固定されている中国伝統的の給与スタイルである。第2は、この4～5年に急速に広まった「成果に基づくボーナス」、つまり業績給、成果給である。これは中国市場参入している多国籍企業で取られている制度であり、海爾のように近年急速に地場企業にも導入されている。第3番目がストックオプションである。これは外資で導入されているが、一部の国有企業でも導入されている⁴⁰。

3.2.4 事業の国際化・多角化における強み

中国の地場企業は事業の拡大を優先する立場

から、規模の拡大や多角化に積極的であり、例えば、海爾は1991年に青島紅星電器廠を吸収して冷蔵庫、湯沸かし器、電子レンジなどの生産に乗り出した。さらに、1997年に西湖集団のテレビ工場に資本参加し、黄山テレビ廠を統合してAV製品、1998年に情報通信製品の生産も手がけ、総合家電メーカーとして台頭した。また、前述のように、海外にも積極的に事業展開し、13カ国に生産拠点を作り、15カ国に開発センターを設けた。2002年には三洋電機との包括的提携により、日本での自社ブランドによる販売にも乗り出した。また、康佳も国内企業との合併によって、自身の事業拡大を図り、テレビ市場で上位を獲得することができた。

他にも、「関係(人脈)大国」である中国では、各地場企業は地元の経済発展に貢献していることもあって、常に地方政府と緊密な関係にあり、第1章第2節で述べたように、種々の支援政策でバックアップしてもらっている。第3章では人脈の重要性について詳しく述べるが、その政府との人脈構築にまだまだ浸透していない日系企業にとって、これは地場企業に比べて一つの弱みとも言えるのではなからうか。

以上のように、地場企業は市場ニーズに合った製品の生産、独自の流通と販売体制の構築、厳格かつ明確な人事制度の導入、事業拡大による自社ブランドの確立、さらに政府との人脈形成など様々な面に独自の強みを発揮し、市場シェアを高めてきたのである。

しかし、2001年12月にWTO加盟したことによって、中国はこれまで国有企業や集団所有制企業が独占してきた市場の開放、関税の引下げや非関税障壁の撤廃など貿易の自由化、知的所有権制度、地方政府の権限見直し、ローカルコンテンツ(国産化)義務の見直しや資本の自由化など、これまでにない対外開放・自由化政策が求められている⁴¹。日本は中国にとって最大の輸入国であり、また、日本の対中輸出は商品構造上、WTO加盟に伴う関税率の引下げや非課税措置の削減・廃止など市場開放の主要な対象品目に集中していることから、日本が最大の受益国になることを世界銀行が指摘している。日本企業は

³⁸ 木村・前掲書 177頁より。

³⁹ OEC : Overall Every Control and Clear。

⁴⁰ 国有企業がストックオプションの導入の詳細について、安室・前掲書 179頁を参照。

⁴¹ (株)アイアールシー・前掲書、2002年9月、24頁より。

対中投資環境の改善を追い風に、中国戦略の見直しを迫られている。

4. 見直しを迫られる日系企業の対中戦略

今や、中国は世界最大の家電消費市場であると共に、世界最大の生産供給基地である。日系企業にとって、中国市場での成否は極めて重要な意味を持ってきている。前述したように、中国の家電市場において、地場企業の台頭を始めとする厳しい競争が進行する中で、日系企業は中国の家電市場で勝ち組として生き残るために、対中戦略の見直しを迫られている。では、中国ビジネスにおいて日系企業に求められる対中戦略とは何か、ビジネスチャンスとは何か。本稿は主として前章で述べた地場企業の4つの戦略に基づいて、考慮すべきポイントについて検討する。なお、これらの点の多くは家電産業のみならず、広く日系企業全体への啓示として妥当すると思料する⁴²。

4.1 マーケティング戦略

4.1.1 中国市場独自の成長パターンの見極め、市場ニーズに合う商品の開発

まず、中国のマーケティングポジションを活用するには、現地市場独自の成長パターンを見極め、市場ニーズに合うような商品企画が必要とされる。中国市場には独自の成長パターンが見られる。例えば、磁気カードがまだ市場に浸透しない段階でICカードが既に市場に地歩を占めている。ビデオよりVCD⁴³、固定電話よりも携帯電話の普及が進んでいる。

また、中国のような国土広大な多民族国家においては、地域ごとに独特な社会が存在し、独自の文化や価値観がある。日本でのヒット商品や、

中国向けと言われているものは、必ずしも中国の広い地域で通用するとは限らない。省や地域によって、人々の生活、好み、考え方、ライフスタイルなどがそれぞれ違い、そこに異なる市場ニーズや消費層が存在するため、中国市場に受け入れられる商品・サービスを投入するには多様なマーケットのニーズを把握することが必要である。そのために、徹底的な市場調査が求められる一方、中国現地で生まれ育った有能な中国人スタッフやマネージャーの活用が重要な課題であろう。

4.1.2 技術力を活かしたハイエンドに絞った商品の生産販売

技術力を活かしたハイエンドに絞った商品に絞り込み、近年増え続ける富裕層をターゲットにするという戦略も一つの手として考えられる。現に、日系家電企業が得意とする高機能のハイエンドテレビ（例えば、LCD⁴⁴、PDPテレビ、薄型大画面テレビなど）の販売拡大が期待できるようになった。

日本リサーチセンターと北京世研中興市場調査有限公司が2001年7月に中国3大都市で行った調査によれば、ニューリッチ（新富裕層）に該当する人の比率はそれぞれ、北京市で23.5%、上海市で22.7%、広州市で27.4%となっている⁴⁵。比率は低いですが、2001年の時点でこの3都市におけるそれぞれ人口総数は1383万人、1327万人、995万人ということから⁴⁶、これらのニューリッチ人数は900万人近くなり、市場としてはかなり魅力的であろう。

4.2 中国政府との人脈形成

人間関係を非常に重視する中国で、ビジネスがうまくいくかどうかについて、人脈の構築も

⁴² 「対中戦略」の詳細は筆者の修士論文「中国家電産業の発展と日系企業の対応についての考察 - 見直しを迫られる日系企業の対中戦略 -」に記載されている。

⁴³ VCD : Video Compact Disc . VTR : Videotape Recording [recorder] . DVD : Digital Versatile Disk .

⁴⁴ LCD [液晶ディスプレイ] Liquid Crystal Display .

PDP [プラズマディスプレイ] Plasma Display Panel .

⁴⁵ 当調査によるニューリッチの選考基準 : (1)個人月収が5,000元以上、または世帯月収が8,000元以上。(2)最終学歴は大卒以上。(3)職位は企業の中間管理職。

⁴⁶ フリー百科事典『ウィキペディア(Wikipedia) <http://ja.wikipedia.org/wiki/> 2005年11月10日確認。

大事である。政府との人脈形成の重要性は、例えばスタッフの募集、銀行借入、稀少資源の購入、運輸通信、水や電気の供給など重要な業務上の要素は、全て政府が直接関与するからである。それ以外にも、中国で「突然の法律変更」に振り回された経験のある日系企業は少なくない。その面から見ても、法律を定める立場になる（中央）政府とより親密的な付き合いができた場合、より早く、より必要な情報収集もできるであろう。

人脈形成においてもやはり松下が先行している。筆者が2004年12月松下で行ったヒアリング調査によると、松下はトップ外交を非常に重視していることがわかった。同社はトップ外交を単なる儀礼ではなく戦略とし、各事業を必ずトップ外交と結びつけながら進めている。今後もこの方針で臨むということである。具体的には、松下は中国の特殊性の持つ国情として、儒教の人間関係重視、法整備の不完全、トップポリシーの強さ、対日感情の低下などを挙げ、それ故に、トップ外交が必要と考えている。また、トップ外交の重要性が事業活動に直結するという点については、事業推進の円滑化、企業イメージの高揚、経営リスク回避、ロス削減、などのメリットを挙げている。

4.3 ビジネスの現地化

4.3.1 部品調達、研究・開発の現地化

近年、中国で家電製品の普及に伴い、メーカーを取り巻く競争環境は厳しさを増している。その中、製品の価格の低下は著しい。地場企業の低価格戦略を可能にしている一つの要素として、部品調達、研究・開発の現地化が挙げられる。

部品の現地調達を進めている松下の関連会社の例を見てみよう。94年11月に設立された合弁企業である上海松下半導体は、設備導入に際して可能な限り、日本各地から償却済みの設備を持ち込、投資額を新規購入の20%程度に抑えている。その上で、直接材料(樹脂、リードフレーム)と間接材料(消費パーツ)などの現地調達の拡大

を進めた。2003年の売り上げは松下グループに30%、グループ外に70%であるが、70%の内訳は地場企業が35%、外資(日系中心)企業が35%となっている。同社における収益性の改善は設備導入計画のあり方と経営の現地化に向けた努力に帰するところが大きい⁴⁷。

研究・開発の現地化も極めて重要な問題である。これは単にコスト削減とか、現地ニーズに密着した研究・開発体制の構築とかの問題だけでなく、中国への信頼感があるかないかで見られている重要な問題である。これは他の国との対応と比べて、大半の日系企業にとって課題として残されているが、積極的に取り込んでいる企業もある。例えば、松下のように早くから中国市場に参入し、常に対中ビジネスの先頭に立っている大手企業は研究・開発の現地化にも注力している。同社の海外事業についての基本的な考え方として、第一に挙げられるのは「その国で歓迎される事業、現地に根ざした事業活動」という方針である。筆者のヒアリング調査によれば、2001年6月、同社は北京にR & D⁴⁸(研究・開発)センターをオープンした。現在センターは全部で5ヶ所にある。中国本部長の杉浦取締役は「設計から製造、マーケティング、販売、マネジメントまで現地化しなければならない。中国にもう一つ松下電器を作る気概で取り組んでいる。」と強調する。

また、中国側にできないハイテク技術は日本側が補充するという日中共同開発も考えられる。三洋の例がそれに当たるが、今の段階では、共同開発した商品は洗濯機と冷蔵庫の1機種ずつしかなく、より一層な努力と促進が必要だと同社の関係者が言う⁴⁹。

4.3.2 人材の現地化

人材の現地化については、日系企業は昔から欧米企業や韓国企業に比べて遅れを取っているという指摘が多い。よく言われるのは、中国側のビジネスマンに英語が得意な人が多いことから、欧米企業側とスムーズな意思疎通ができ、良好

⁴⁷ 関(範)・前掲書148頁参照。同社の調達はリードフレームと樹脂が100%現地調達、銅線がマレーシアからになっている。現地調達は日本でも取引のある日系メーカーが中心である。

⁴⁸ R & D : Research and Development .

⁴⁹ 2004年12月筆者が三洋電機でのヒアリング調査による。

な信頼関係の確立もできやすいということである。それに対し、中国側に日本語を話せるトップが少ない上、日本側にも中国語を話せる人材がより少ない。通訳に頼るコミュニケーションには限界がある。信頼関係が築きにくい上、コスト面も効率面も劣る。

また、現地人材の有効的確保には大学へのアピールも重要であろう。中国の一流大学と緊密な関係を構築している欧米系企業は少なくないが、日本企業の多くはまだこうした流れに乗り切れていないと見られている⁵⁰。

日系企業にとって、権限賦与、明確な評価制度、社員の能力に相応する報酬体系や昇進昇給などのインセンティブの確立と推進が重要である。そして、中国の社会メセナ（植樹、教育援助など）に積極的に参画し、大学に冠講座を設けるなどのイメージアップ作戦も重視する必要があるのではないだろうか。

4.4 中国家電企業との新たな提携

有力地場企業は、大都市だけでなく、地方の農村市場にまで達するような「毛細血管型」の巨大販売網や流通チャンネルを持っている。日本企業は出遅れたこともあって、独力で中国の大都市に限らず、地方の農村部までに販売チャンネルを構築することは非常に難しい。しかし、中国伝統的流通チャンネルをバイパスする形で、新しい販売チャンネルを構築することは可能である。

既に、2002年の初め頃から、家電業界における日系企業の対中ビジネスに、地場企業を「ライバル」でなく、「パートナー」として再認するし新たな動きが見られる。三洋電機が2002年1月に、中国家電メーカーの最大手である海爾と包括的に提携することを発表し、2月には、合併で「(株)三洋ハイアール」⁵¹を設立した。これにより、海爾は三洋の日本国内販売網を利用して海爾製品を日本市場で販売し、三洋は海爾が中国で展開する9000の販売拠点で、海爾が製造していないデジタルカメラなどを中心に販売していく。また、松下も同年4月に中国大手家電メー

カーのTCL集団と家電事業で包括提携したことを発表している。プラズマディスプレイなどの基幹部品をTCLに供給するほか、松下製品をTCLの販売網で販売していく⁵²。松下や三洋などが中国の有力地場企業とパートナーシップを結び、彼らの持っている販売チャンネルを使って製品を販売し、ブランドを浸透させる戦略を取っている例は、日系企業の対中ビジネスモデルの再構築に示唆を与えている。

5. 終わりに

本稿は、中国における家電産業の発展と日系企業の伸び悩みの原因及び今後の対応について考察してきた。先行文献や筆者独自の企業調査結果を通じて、明らかにしたものは2点である。

まず、第1点目は、中国の地場企業が著しく成長する中、日系企業が中国市場で伸び悩みに陥った原因は、日系企業の問題というよりも、むしろ中国側の保護・育成政策にあったということである。事実、80年代に日系企業は様々な規制を受け、自由な競争を展開できなかった。90年代に入って、家電産業の最終製品生産に対する外国企業の参入が認められ、90年代後半には、本格的な現地生産・販売による市場参入が可能になった（とは言え、今日でも流通を始め、規制はまだ残っている）。しかし、中国の地場企業は既に力をつけており、CTVや白物家電の市場での天下を取っていた。日系企業はハイテク製品一部を除き、大規模な中低級品市場で取り返しのつかないほどの差をつけられており、伸び悩みに陥っている。

そして、第2点目は、日本の家電企業が対世界戦略の中で重要な中国の位置づけを再認し、日系企業が中国地場企業との厳しい競争の中で、勝ち組として生き残るために、新たな戦略の見直しが求められているのではないかと、ということである。今や、中国は世界最大の家電消費市場であると共に、世界最大の生産供給基地である。日系企業にとって、中国市場での成否は極めて重要な意味を持ってきている。中国地場企業の

⁵⁰ 関（範）・前掲書192頁参照。

⁵¹ 三洋ハイアール株式会社は2002年2月18日に大阪守口市に設立された。出資率はそれぞれ三洋電機が60%、海爾が40%となっている。

⁵² しかし、三洋と海爾の関係のように、松下がTCL製品の日本販売に協力するところまで踏み込むのかなど課題は残る。

持つ強みに対し、マーケティング戦略の見極め、中国政府との人脈形成、ビジネスの現地化、提携モデルの再構築など、見直しを迫られている点について述べた。

日本企業に優れたものづくりの技術とハイテクと、その製品の品質は中国で高く認知されている。しかしマーケティングや人事は、技術と比べて、もっと社会や文化と密接な関わりを持ちながら展開されるものである。日本の経営管理の良さも中国で段々認識され、学ぼうとする動きも一部出てきている。しかし、中国に適していない部分もあり、それを中国へ「移転」するに当たって、大胆な発想転換、適切な対策と行動が、中国に根を下ろし、成長を目指すことが求められる。現在日中間の経済関係にはいくつかの不確実性があるが、既に緊密な相互依存関係になっている。

筆者は、共生的な関係をさらに発展させるには、相互の強みを活かしながら、共通産業基盤の形成、貿易・経済摩擦への対応、及び人材の交流と育成などを一層推進すべきことの重要性を痛感している。

また、日系企業の見直しを迫られる対中戦略について、本稿は主に中国市場に焦点を当てて述べてきたが、それ以外に、「輸出基地」として中国をどう見るかという問題もある。日本企業は中国市場にとどまらず、東南アジアを始め、欧米やその他の世界市場でも家電の「生産・販売」を積極的に進めている。また、テレビや白物家電以外にも情報（IT）家電など幅広い分野において、海外生産体制の最適化を強化しつつある。

そうした中で、現に、第2章で述べた日立の低価格テレビ生産からの撤退事例（同社は低価格のブラウン管テレビから撤退する一方、2001年にプロジェクション・テレビ生産の合弁企業〈福州市〉とそのブラウン管製造の合弁企業〈深せん市〉を新設し、薄型大画面テレビなど高付加価値品に特化する中国でのテレビ事業を再構築した）や、松下、シャープの普及型のブラウン管テレビの分野からの撤退例（2003年より、TCL集団に松下ブランドのOEM生産を委託している、2004年6月より、シャープは中国での生産と販売を全面的に停止した）がある。日系企業が選択と集中を進める中で、撤退も一つの選択ではないか。世界市場における対中戦略の一つ重要な要素として、中国を「工場」や「輸出基地」と

してのみ活用し、日本を含む第三国市場への輸出も考えられる。その中で中国市場をどう位置づけていくかは非常に興味深いところであるが、ここでは立ち入れなかった。

全体を通して、中国による保護・育成政策が原因で、外資系、中でも日系企業が遅ればせながら、90年代から本格的な中国市場参入を果たしたが、既に成長を遂げ、国内において強みを持った地場企業との競争で苦戦を強いられ、市場シェアが低下した点を明らかにした。先行文献にこういう視点に関するものがあまりなかったことから、日系企業が取るべき対中戦略とあわせて、中国でのこれまでのビジネス展開について、本稿により、関係者の理解が少しでも深くなれば幸いである。

参考文献

- (1) 範健亭 『中国の産業発展と国際分業 - 対中投資と技術移転の検証』 風行社、2004年6月1日、80 - 82頁、156 - 170頁、212 - 213頁。
- (2) 木村福成・丸屋豊次郎・石川幸一 『東アジア国際分業と中国』 ジェトロ、2002年、11 - 25頁、117頁。
- (3) 安室憲一 『徹底検証中国企業の競争力:「世界の工場」のビジネスモデル』 日本経済新聞社、2003年5月、119 - 126頁。
- (4) 関満博・範建亭 『現地化する中国進出日本企業(株) 新評論』 2003年9月、25頁、148頁、246頁、192頁。
- (5) 黒田篤朗 『メイド・イン・チャイナ』 東洋経済新報社、2001年、166頁。
- (6) 日中経済協会 『中国の産業構造と経済発展戦略』 1990年4月。
- (7) 野村総合研究所 『知識経済化するアジアと中国の躍進: 日本企業の戦略』 野村総合研究所広報部、2002年3月、165頁。
- (8) 天野倫文 「中国家電産業の発展と日本企業」 開発金融研究所報、第22号、2005年2月、119頁。
- (9) 天野倫文・範建亭 「日中家電産業発展のダイナミズム(上)(中)(下)」 『経営論集』 第58・59・60号、2003年。
- (10) 田島俊雄・江小涓・丸川知雄 『中国の体制転換と産業発展』 東京大学社会科学研究所、2003年1月30日、60頁、142頁。
- (11) 関志雄 『中国経済入門』 東洋経済新報社、1998年、209頁。
- (12) 『2005年中国電子機器産業・市場の展望(上巻)』 AV機器・電化機器編』(株)中聯富士経済咨询有限公司、2005年7月、25頁。
- (13) 特別調査資料 『中国エレクトロニクス産業と日本

- メーカーの事業戦略2002年版<家電・IT産業の実態>』
(株)アイアールシー、2002年9月、24頁、32頁。
- (14)金堅敏 「中国有力地場企業の競争戦略と日系企業への示唆」 富士通総研経済研究所『FRI研究レポート』
No.136、2002年。
- (15)杉田俊明 「急成長する中国との競争と共存 - ケースから見る対中ビジネスと日本企業の対応について - 」
国民生活金融公庫『調査季報』第64号、2003年2月。
- (16)服部健治 「中国経済の動向と日中経済関係』経団連
クラブ会報』2005年、VOL.389。
- (17)遲双明編著、多田敏宏訳 『ハイアールの企業文化：
中国トップ家電メーカーの経営戦略』 近代文芸社、
2004年12月、24 - 63頁。
- (18)大原盛樹 「中国家電メーカーの競争優位』日中経協
ジャーナル』 日中経済協会、2000年2月号。
- (19)稲垣清 『中国進出企業地図』 蒼蒼社、2002年。
- (20)孫健 『海爾の人力資源管理』 企業管理出版社、2002
年。