

# 中国における家電市場の考察

——海信集団を事例として——

王 玉 蘭

(受付 2013年 5 月 31日)

## はじめに

中国の家電産業は、1978年の改革開放以降、政府による政策的技術導入、外資との合弁生産、自主開発などのプロセスを経て大きく発展し、中国の家電メーカーも急速に成長してきた。1990年代初めまで、政府は高い関税をかけて製品輸入を制限することによって、国内の家電生産を育成してきた。1992年の市場経済化の促進以降、中国の家電業界には大きな変化がもたらされた。中国への投資が容易になったため、日本をはじめ、欧米、韓国などの多くの外国大手電機メーカーが中国での現地生産を始めた。そうした厳しい状況の中で、激しい価格競争を強いられることになった。厳しい値下げ競争の末、多くの弱小家電メーカーにおいて破産に至った企業が相次いだ。その状況の中で、勝ち残った有力メーカーは、国内での買収・合併を繰り返した。90年代半ば以降、それらの勝ち残った企業は製品の多様化や外資との提携により急速に総合家電メーカーに成長してきた。たとえば、ハイアールは当初冷蔵庫のみを生産する単製品メーカーであったが、現在では、洗濯機、エアコン、テレビ、掃除機、携帯電話まで製造するようになった。同様に、電話機のみを生産だった TCL、テレビ専門だった海信も、現在冷蔵庫、洗濯機、エアコン、パソコンなどの総合家電メーカーになっている。

現在、中国は世界最大の家電市場になっており、世界生産台数に占める中国の割合が21%となっている。中国の家電市場の大きな特徴としては市場規模が大きいことである。また、新規需要の割合が高く成長性も著しい。

先進国の家電市場では成熟期に入っており、買い替え需要が多いが、中国市場では都市部が主要な家電製品においてほぼ100%の普及率に達しているのに対して、農村部における普及率はまだまだ低い。特にエアコンの普及率は2010年16%にしか達していない。家電メーカーにとって、市場規模、成長性のある中国市場は大きな魅力である。

現在、中国国内では、中国家電メーカーが中国の家電市場で約7割のシェアを占めている。テレビでは海信集団、創維集団、TCL 集団などのメーカーがシェアの上位を占めている。さらに、世界的に見ればテレビ事業は、まだまだ成長市場である。2011年の世界の販売台数は2億2,229万台で、先進国では普及率の上昇などに伴い販売が低迷しているものの、新興国市場の急拡大を背景に前年比6%伸びている。しかし、一方で、年率30%を超える価格下落が進んでいる。その中で、中国家電メーカーが安さを武器に国際市場においても急速に成長してきた。

中国市場の拡大に伴い、海信集団などの中国主要メーカー6社の2012年世界販売シェアは19.2%まで上昇した<sup>1)</sup>。現在、海信集団は薄型テレビ世界シェア7位、中国でのテレビ販売量は9年連続で第1位を占めており、とりわけ中国で高いシェアを持っている。中国で「技術の海信」と誇示される海信集団は、外部では政府の支援策を利用し、内部では自社内に蓄積された技術力を活かして買収した企業を短時間で立て直しに成功し、競争力のある大企業となった。現在では、多国籍企業へと成長した海信集団は海外市場において、特に新興市場において緩やかながらも着々と自主ブランドを浸透させる戦略をとっている。

本論文では、こうした現状を踏まえて、具体的には次の内容について考察する。まず、第1章では、海信集団の発展軌跡を概観し、海信集団の発展戦略を考察する。第2章では、海信集団の販売システムとマーケティング戦略について分析する。第3章では、海信集団の海外進出および海外企

---

1) 日経産業新聞2012年3月16日

## 王：中国における家電市場の考察

業との連携状況について考察する。また、これまで考察してきた中国の他の大手家電メーカーであるハイアール集団と TCL 集団との戦略上の相違を考察する。こうした分析を通して、海信集団を中心とした中国家電企業の全体的現況、そして現在の問題点などを把握するとともに、中国家電市場はこれからどのような方向に発展していくのを明らかにしたい。

## 第1章 海信集団の概況と現状

### 1-1 概 要

海信集団は、1969年に国有の町工場「青島无线电二厂」（青島無線電二廠）としてラジオの生産からスタートした。1970年8月、14インチの真空管テレビを山東省で初めて生産、1976年、9インチのブラウン管テレビを生産、1979年「青島电视机总厂」（青島テレビ総廠）に改名した。1984年には松下電器のカラーテレビ技術と設備を導入し、カラーテレビの生産を開始、急速な発展を遂げて、1994年には海信集団として設立された。しかし、1990年代に入ると、海信集団は多くの国有企業と同様に製品開発の遅れ、進まない生産コストの引き下げで、激化する家電業界の競争にさらされ、売上は伸び悩み、停滞に陥った。ところが、1997年4月、上海証券交易所に上場したのを契機に、テレビ、レジスターなどに留まっていた製品にパソコン、電話機、エアコン、プロジェクターテレビなど製品多様化を促進し、総合家電への道を歩み始めた。現在は、家電（Consumer Electronics）通信（Communication）、情報（Computer）の3Cを事業領域に定め、傘下に約20社の関連会社を有する総合家電企業集団に成長した。

2000年、海信は中国語発音に近い「Haixin」を High Sense を意味する英文商標 Hisense として登録した。2006年、広東の科龍電器の買収により、科龍と容声の二つのブランドを手に入れた。現在は、海信（テレビ）、科龍（エアコン）と容声（冷蔵庫）の3つの有名ブランド製品を生産している。合併してきた海信科龍は、科龍電器時代より速いスピードで発展して

いる<sup>2)</sup>。

2005年6月、中国で初となるテレビ用画像処理半導体（Hiview 信芯）を自主開発した。それまで、中国の家電メーカーは半導体や液晶・プラズマパネルなど中核部品は外国企業からの購入に頼っていた。海信集団は、この半導体の開発により高画質デジタルテレビ等に組み込まれる心臓部品を獲得、中国国内の他メーカーへも供給している<sup>3)</sup>。

海信のテレビ・エアコン・冷蔵庫製品は政府の品質保証つきであり、中国国家初めて輸出製品の品質検査免除資格を持っている。

海信集団は海外においても生産販売の拠点を着々と展開しており、現在、南アフリカ、アメリカ、オランダなどで7カ所の研究センターを有し、北アメリカ、欧州などの地域に販売拠点をもち、地域本部は欧州、北米、オーストラリア、アフリカ、東南アジアにある。また、南アフリカ、フランス、ハンガリー、エジプトなどの国で生産拠点を展開し、グローバルな現地化経営を進めている。M&Aによるグローバル展開を加速させている他の大手家電メーカーとは異なり、自社による輸出から現地生産、そして、現地開発といったアプローチをとっている。現在、製品は130か国以上で販売されている。

## 1-2 海信集団の発展軌跡

海信集団の発展過程を見てみると、以下の発展段階に区分できる。

第1段階：1969年～1984年までの間、「自力更生」と呼ばれる時期である。この時期の製品は単一で規模も小さい。製品は創業時のラジオからテレビへと移行し、それが同社の発展の布石になった。

第2段階：1985年～1993年の間である。技術の導入期である。当時の中国では、各地方政府がこぞって先進国から生産ライン・生産技術を導入し

---

2) 海信集団のホームページ <http://www.hisense.com/index.html>

3) 中国企業成功之道海信案例研究組 編著（2012）『海信成功之路』機械工業出版社 p. 164

## 王：中国における家電市場の考察

ていた。青島市政府ではブランドを高めることの重要性を早くから認識し、業種ごとに企業を選定し、重点的な支援を進めてきた。（海信も重点企業のひとつに指定されている。）1984年には、青島市は、「1984-1990年重点製品発展計画」を作成している。1985年、海信集団は松下電器からカラーテレビ生産ラインを導入し、製造技術の向上を図った。また、QC（品質管理）活動を中心とする近代的管理手法も導入した。このことが従業員全員で品質を重視するきっかけとなり、海信製品の品質向上に結び付くとともに「青島」というテレビブランドが全国で認知される契機となった。

第3段階：1994年～2000年の間である。多元化発展段階と呼ばれる。海信集団の急成長期である。この時期では、中国の家電企業は外国から導入した技術を消化・吸収する一方で、過剰生産と外国企業の間との過酷な競争によって、家電企業は国内大手に集約されていった。また、この時期では、中国の家電企業は中国における大規模生産・低価格・高品質・強力な販売・サービス網の形成によって、外資企業から市場を奪い返した。海信集団は青島市政府の支持或いは斡旋の元で、事業の多角化と低コスト戦略を展開し、技術力の多重利用による買収・合併を通じて企業規模を急拡大し、1995年の電話機、1996年のパソコン、1997年の家庭用エアコン、1998年のソフトウェア、ファイアウォール・サーバーへと段階的に進出を果たした。

第4段階：2000年以降からの国際化段階である。2001年、中国のWTO加入に伴って、中国の家電市場が国際的に開放された。この時期では、中国の家電企業は技術・市場のグローバル化によって国際化され、先発企業の技術導入と模倣より、グローバルな総合家電企業となった。この段階では、海信集団は南アフリカ、東南アジア、ハンガリー、中近東などに現地法人を設立し、現地生産を展開している。また、日本、アメリカ、ブラジルなどの国に事務所を設けて、製品を輸出している。他方、この時期でも、多角化を進め、2000年のCDMA携帯、2001年の冷蔵庫、2002年のビジネス用エアコンへと事業の幅は広がりを見せた。生産管理と品質管理の方法も

発展段階に従って進化し、2000年から生産基地拡大、技術研究開発力の整合などの改革を行い、現在は情報産業パーク、家電工業パーク、研究開発センターと海信タワーの「三園一厦」を配備している<sup>4)</sup>。

### 1-3 海信集団の現況

図 1-1 海信のブランド



出所：海信集団のホームページより

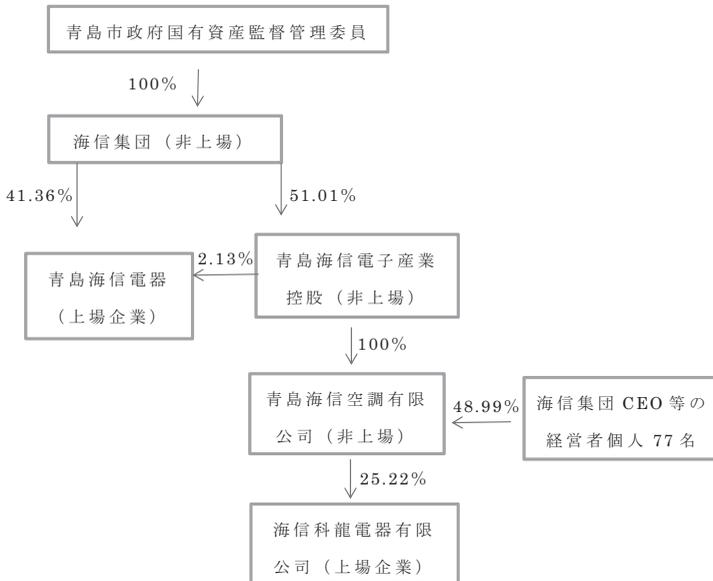
海信集団は多ブランド戦略をとっている。製品ブランドでは、2006年、科龍を買収してから、海信（Hisense）、科龍（Kelon）、容声（Ronshen）3つのブランドを使っている。海信ブランドでテレビ、エアコン、冷蔵庫、携帯電話、科龍ブランドはエアコン、容声ブランドは冷蔵庫である。家電修理、アフターサービスのブランドとして賽維（Savor）を使用している。現在、賽維（Savor）のネットワーク網は、全国30の省市、3,000の直営店を置き、全国の4級市場のほとんどに展開している。

図 1-2で示したように、海信集団は青島市政府国有資産監督管理委員会が100%出資している国有企業である。非上場の親会社がグループ全体の経営戦略や研究開発を担っている。海信集団の主要子会社、「青島海信電器」と「海信科龍電器有限公司」は1997年上海、深セン、香港で上場しており、その出資関係は非常に多様化しており、市場原理に基づく経営が実現される環境が整備されつつある。

4) 趙長祥著（2010）『転換期における中国家電企業の急成長モデル分析』海爾集団と海信集団の事例を中心に p. 31, 前掲書『海信成功之路』pp. 17-22

王：中国における家電市場の考察

図 1-2 海信集団の出資関係



出所：中国の有力企業・主要業界 金堅敏 著 p. 112

上場企業の青島海信電器股分有限公司はテレビなどの研究開発、製造、販売している。上場企業の海信科龍電器有限公司は主にエアコン、冷蔵庫、冷凍庫、小物家電などの電気製品および関連製品の開発、製造、中国国内、海外販売、アフターサービスに携わっており、エアコンでは、「海信」ブランドはミドルレンジ・ハイエンド市場向け、「科龍」ブランドはミドルレンジ・ローエンド市場向けブランドと位置づけている。冷蔵庫では、現在、合併した「容声」と合わせて、「海信」「科龍」の3つのブランドで、さらに、日本企業と戦略パートナー契約を結び、技術・サービスなどについて指導を受けることにしており、各ブランドはそれぞれハイエンド・ミドルレンジ・ローエンドと全ての価格帯の冷蔵庫を取り揃えている。海信集団が科龍を買収してから、強みとしては、華東、華南地域で販売チャネルのカバー範囲が拡大し、3、4級市場、農村市場での製品PRに有利になっ

たことである。また、「科龍」と「容声」2つのブランドを持ち、異なるターゲットや市場でそれぞれのニーズに合わせた製品の訴求、販売が可能になり、冷蔵庫の機種が豊富になった。ハイエンドからローエンドまで合わせて約100機種のラインナップを揃え、その生産規模は中国国内の冷蔵庫メーカーでもトップクラスにある<sup>5)</sup>。

表 1-1 海信集団の生産基地

冷蔵庫基地	エアコン基地	黒物家電基地	その他の白物家電基地
北京基地	湖州基地	広東海信メディア有限公司	芜湖盈嘉电机有限公司
成都基地	平度基地	貴陽海信電子有限公司	佛山市順德区容声塑料有限公司
南京基地	順德基地	黄島信息産業園	广东科龙配件有限公司
順德基地			广东科龙模具有限公司
揚州基地			广东海信容声冷柜公司
營口基地			

出所：海信集団のホームページより作成

注：黒物家電：家庭用のラジオ、テレビ、オーディオ機器などを指す。

白物家電：冷蔵庫、洗濯機、エアコン、電子レンジなどを指す。

海信集団の発展プロセスにおいて買収合併は重要な方法である。1994年以降、20～30社を買収合併した。大規模な買収合併により、規模と範囲の経済を達成し、生産規模を拡大、企業集団の発展を遂げた。自社で蓄積された技術力を被買収企業へ移植することで短期間に被買収企業の業績を回復させた。現在、中国各地で生産基地を持っている。

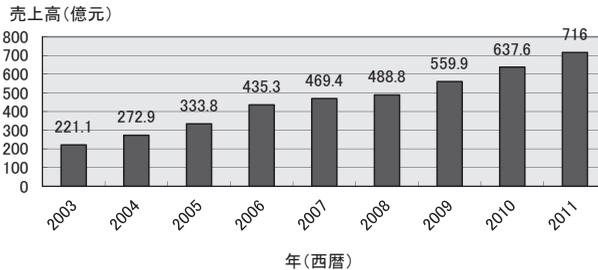
科龍の買収を例として見てみると、科龍は1984年設立の郷鎮企業「広東順德珠江水箱厂」（広東順德珠江冷蔵庫公司）を前身とする大手家電メーカーであったが、2005年には董事長が資金横領で逮捕されたり、役員会メンバーが定員割れを起こしたりして中国の会社法に抵触するなど、問題視される会社であった。しかし、海信グループに吸収されることによって立

5) 社団法人日本電機工業会（2009）『中国の白物家電の生産拠点ならびに市場としての評価と日系メーカーの課題』 p. 158, 及び海信集団のホームページ

## 王：中国における家電市場の考察

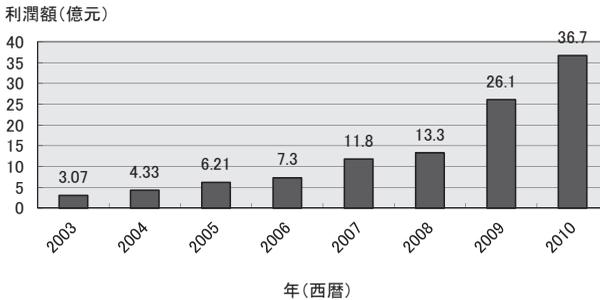
ち直っている。海信集団の本社は山東省の青島市に位置している。このため、北方地域での競争力が強かったが、南方地域はカバーできていなかった。科龍は南方地域の広東省に位置しているため、科龍との合併により、現在、北方、南方の広域をカバーできるようになり、生産規模も拡大し、海信集団は業界での競争力がさらに強くなった。また、黒物家電<sup>6)</sup>を中心とした海信は科龍の買収より冷蔵庫、エアコンの白物家電分野も強化された。

図 1-3 海信集団の売上高の推移



出所：海信集団のホームページおよび各種新聞より作成

図 1-4 海信集団の利潤額の推移



出所：同図 1-3

6) 中国では、家庭用のラジオ、テレビ、オーディオ機器などを黒物家電と指す。

#### 1-4 海信集団の戦略的發展

海信集団は「技術立企」（高技術，高品質，高レベルのサービス，国際ブランドを作り出す）を企業理念として，常に「技術志向，穩健經營」を目標とした發展戦略を展開している。

海信は中国家電企業の中でも技術革新への志向性が強い企業として認知されている。例えば，海信の研究開発費の投入額は，対販売額比率 5% を占め国内同業他社より高くなっている。また，海信の技術人員数は中国家電業界の最大手ハイアールより多い。現在，青島，深セン，順徳，米国，オランダ，ベルギー，南アフリカに 7 つの研究開発センターを設置して，グローバルな研究開発活動を展開している。青島にある研究開発本部は，2,000 人以上の研究開発要員を擁する一大技術開発拠点である。さらに，近年の特許取得数は，対前年比平均約 50% の比率で増加している。グローバル展開が加速される中で，海信集団は国際的知的財産権戦略を強力に推進しつつある。

2012 年，海信集団は，「ハイテク産業推進組織」を設立し，マルチメディア，通信，家電，交通情報システム，不動産等の諸部門において，企業理念，イノベーション組織，人材育成の手法等，全面的なレベルアップを図っている。中国政府による内需拡大策<sup>7)</sup>の終了後，2011 年における中国の家電製品の売上高および輸出額は，プラス成長を維持し，共に史上最高を更新した。ちなみに，対前年比ではそれぞれ 21.8% と 15.4% 増である<sup>8)</sup>。

---

7) 「家電下郷」という政策である。中国財政部，商務部，工業情報化部が共同で打出した農村の家電製品消費を促進する政策である。農村戸籍を持つ住民は全て指定された範囲内の家電製品を購入すると，その後政府が購入者に購入価格の 13% に当たる現金補助金を提供する。2007 年 12 月から，2012 年 10 月末まで終了した。

8) 中国研究所編（2011）『中国年鑑』p. 169

## 第2章 海信集団の販売システムとマーケティング戦略

### 2-1 中国国内家電の流通の概要

近年、中国国内家電市場の激しい競争により、多くの家電メーカーの製品の価格が大きく下落している。そのなかでも利潤を確保するために家電販売網も大きく変化してきている。1980年代の主な家電販売チャネルは百貨店販売が中心であった。その後、伝統的な百貨店での販売が段々減少し、代わって、家電専売店<sup>9)</sup>、家電小売店、そして、1990年代には国美、蘇寧電器などの家電量販店の販売が急増してきた。特に家電量販店は、商品の大量仕入れ、効率的な流通、低価格販売、アフターサービスの徹底などを武器に急速に拡大を遂げてきた。家電製品の価格もメーカー主導から徐々に変わってきた。家電製品の価格は家電メーカーが主導した段階から、メーカーと販売商の間での協議により決められるようになってきた<sup>10)</sup>。現在、中国の主な家電販売チャネルとしては、電器城<sup>11)</sup>、百貨店、大型スーパー、専売店、家電量販店などである。都市部では、主流は家電量販店となっている。近年、中国消費者の消費志向が徐々に成熟している。価格重視から、質、効能、そして、アフターサービスの重視に変わっている。家電量販店では、消費者は広い売り場で各メーカーの豊富な品揃えの中から商品を選ぶことができ、大量仕入れによる安さも享受できる。店頭での製品説明、アフターサービス、商品配送など消費者サービスも充実しており、家電量販店の成長は今後さらに中国家電市場の拡大を後押しすると見られている。

- 
- 9) 「専売店」とは、家電メーカーが3、4級市場及び農村市場において、設立した販売店である。店舗の面積、候補の経営者の実力などを審査し、最後に入札で経営者を決める。専売店に対して、メーカーは出資しないけど、最新のPDP、販売経験を教える。基本的に、そのメーカーの製品だけを販売する。
- 10) 王誠著（2009）『海信集団考察』经济管理出版社 p. 9
- 11) 「電器城」とは、正規外流通品を販売するところである。消費者は商品を低価格で購入可能だが、品質面やアフターサービス面に保証がない。

## 2-2 中国における家電の流通チャネルの変遷

中国における家電の流通チャネルの形成は、主に4つの段階を分けることができる。1) 1979年改革開放前の流通チャネル、2) 1979年～1992年中国家電メーカーが急発展した段階、3) 1992年～2000年、そして4) 2000年以降の家電量販店の台頭による新しい流通チャネルである。

まず、1) 改革開放前の流通では、モノの流れは、中央（一級卸売）から各省・市（二級卸売）そして県（三級卸売）の三段階卸売配給所と国有の小売店からなるシステムが形成されていた。家電の流通は1957年に商業部のなかに家電卸売配給所（一級卸売）が創設され、省・市と県の商業部門家電専門の二級卸売と三級卸売がそれぞれ設けられた。このシステムは、財の計画的な配分と物流を行うことが目的であり、計画部門において計画された範囲内での製品の生産と配分を行っていた。このため、メーカーにおいては、市場状況や消費者ニーズとは乖離し、消費者が必要とする品質の製品の生産は行うことができなかった<sup>12)</sup>。

2) 1979年の改革開放による市場経済化に伴い、流通業者は、経営自主権が与えられ、従来の部門別・地域別の行政的な枠組みを超えて、活動範囲を自由に選択することができるようになった。しかし、これまで独自の販売網を有していなかった単品生産を主とする家電メーカーからすれば、独自の流通チャネルの形成や獲得が困難であるとともに、流通コストもかかりすぎる結果となった。そのため、家電メーカーは、直接消費地の卸売業者や小売店、あるいは消費者に製品を販売する流通チャネルを模索することとなる。

3) 1992年以降、市場経済の発展と買収・合併を通して規模を拡大した大手家電メーカーの出現より、中国家電流通チャネルの形成も多様化してくる。大規模生産体制を確立した主要な家電メーカーは代理店販売制度を採用した。そのシステムは、地域ごとに代理店を設け、代理店にその地域

---

12) 松江 宏編 (2005) 『現代中国の流通』同文館出版 p. 189

の流通を任せるといふチャンネルである。ただし、販売代理店は、複数のメーカーの製品を扱う併売代理店であった。このため、メーカーの統制が効きにくく、チャンネル・リーダーは地域代理店が握っていたといえる。この状況の中で、各大手家電メーカーが自ら流通チャンネルを模索するようになった。ハイアールは1984年から、企業内部に販売部門を設け、都市ごとに支店を設置していき、基本的に小売店と直接取引をする独自の販売網を形成していった。TCLと長虹電器においても1998年から、自ら直接小売店に販売するための流通チャンネルを構築した。小売店を管理するとともに、流通過程における値崩れを防止し、価格維持が可能になるとともに、メーカーの直接支配する流通チャンネルの形成によって、市場情報や消費者ニーズを速やかに収集することが可能になり、アフターサービス網も完備することができた。つまり、小売専売店制の拡充である。さらに、中国領土は広大であり、地域によって、気候、風土、習慣も違う、地域ごとに特性もさまざまである。そのため、販売活動も地域の実情にあわせた対応が必要である。そのため、メーカーと卸売商が共同出資で販売会社を設立する流通チャンネルの形成も進められた。地域の卸売商と合弁で合資販売会社を設立ことによって、地域特性に対応する。それぞれの合資販売会社は、独立企業であり、相対的にメーカーのチャンネル内での支配力は直販形式に比べ低下するものの、小売店への管理は可能である<sup>13)</sup>。また、急速な全国的販売網の形成も容易であった。

4) 2000年以降には、小売業においても大きな変化が出てきた。すなわち、海外からの小売販売技術とチェーンシステムの導入により、国美、蘇寧などの家電量販店が急成長したことである。このことは中国の家電流通をさらに大きく変化した。家電メーカーは競争による価格の低下と自前での流通チャンネル構築のためコスト増などにより、現在、多くの家電メーカーが1、2級都市では、家電量販店を利用している。3、4級都市と農

---

13) 前掲書『現代中国の流通』p. 194

表 2-1 中国の主な家電販売チャンネル

家電量販店	国美、蘇寧が2つの流通チェーンである。大量仕入れによる低価格販売、大規模店舗などが特徴である。
専売店	中国メーカーが独自に開拓した家電販売のネットワークである。3、4級市場及び農村市場を中心としている。
大型スーパー	カルフルー、ウォルマート、メトロなどの大型外資スーパーや量販店が主流である。扱う商品は小物家電、厨房用品、テレビなどが中心である。
電器城	正規外流通品などの販路が集積された家電製品の「市場」の発祥と言われている。消費者は商品を低価格で購入が可能だが、品質面やアフターサービス面に保証がないため、その地位は低下しつつある。
百貨店	1980年代は家電商品の販売チャンネルの主流であった。全国ネットワークは持たず、地方ごとに独立している。価格競争の面で現在は家電量販店チェーンに対して優位性を持たない。

出所：『中国の白物家電の生産拠点ならびに市場としての評価と日系メーカーの課題』 p. 133及び各種資料より作成

村市場では、メーカー独自の販路として専売店を利用している。

現在、全国展開している大手家電量販店では、大量仕入れによる低価格販売を実現しているのに対して、百貨店は全国展開が少なく、地域性が強い。このため、百貨店は仕入れコストが大手家電量販店よりかかるため、価格競争の面では非常に不利となっていることが多い。家電量販店の拡大より2005年以降、百貨店が家電売り場を撤廃するケースが増えている。一方、大型スーパーは百貨店の販売方式とは大きく異なる。カルフルー、ウォルマートなど、中国で全国展開している大手外資スーパーは、炊飯器やハンディタイプの掃除機など小物家電を中心に家電量販を徐々に強化する傾向がある。大手スーパーは家電量販店に比べ、小物家電の販売において独自の競争優位性がある。その集客数は家電量販店をはるかに上回る。そのため、小物家電の販売で一定の業績をあげている<sup>14)</sup>。

14) 前掲書『中国の白物家電の生産拠点ならびに市場としての評価と日系メーカーの課題』 p. 133

3、4級市場や農村市場では、メーカー独自の販路として専売店を出店するケースがほとんどである。専売店では、基本的にそのメーカーの商品だけを販売する。例えば、家電大手のハイアールは農村市場で現在約2千店舗の専売店を出している。TCLも2011年現在で全国26,000カ所の販売店舗を持っている。

このように、中国の家電流通においては、地域、製品により様々な販売チャンネルが併存する。多元的多層的流通チャンネルが形成されているといえる。

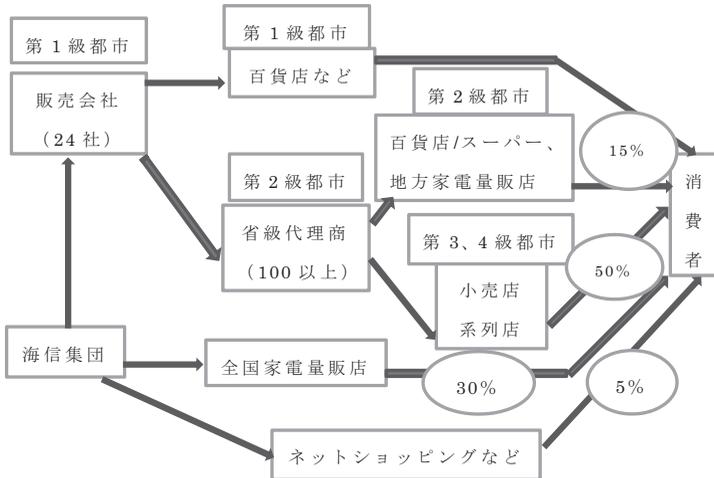
### 2-3 海信集団の販売システム

近年、家電量販店チェーンの発展は家電販売チャンネルを大きく変化させている。家電量販店は一括集中仕入によりバイイングパワーを発揮、家電メーカーは低価格販売を余儀なくされ、業績悪化に苦しむメーカーが増加している。量販店が新規出店する際に要求する出店料など様々なリベートの負担がおおきくなり、メーカーの利益は圧迫されている。そこで、家電メーカー大手は、自社のチャンネル網の構築や整備を急いでいる。

中国家電メーカーに共通していることは市場規模によりチャンネルが異なることである。すなわち、第1、2級市場では主に蘇寧電器、国美電器などの家電量販店と取引し、第3、4級市場では、専売店チャンネルが中心的流通機能を担っている。また、同一メーカーの家電製品であっても、それぞれの市場におけるポジションによって、中間流通が異なることが多い。

海信集団はテレビの開発・生産が中心であるが、グループ内には白物家電の部門があり、3つのブランドより構成されている。複数のブランドを持っているため、ブランド毎にターゲットエリアや商品の価格帯、タイプを変えることで、市場を確保しようとしている。現在、海信集団は、中国における全国的販売網の形成を展開している。本社の販売チームには1万人以上が所属している。地域によりマーケティング・チャンネルは大きく異なり、小売段階では、第1、2級市場は家電量販店、スーパー、百貨店、

図 2-1 海信の販売システム



出所：関根 孝 (2012)「最近における中国家電品流通の特徴——優越的地位変動の視点から」『専修大学商学研究所』第43巻第2号 p. 53

第3, 4級都市では専売店が主に販売機能を担っている(図2-1参照)。海信の販売先は、全国家電量販店が20-30%、地方家電量販店、スーパー、百貨店などが15%、専売店が50%、ネットショッピングなどが5%である。このため、それぞれ中間流通の長さには差がある。蘇寧電器、国美電器などの全国量販店はワンステップ流通であり、それ以外のチャンネルは、海信が全国の1級都市に展開する24の販売会社が介在する。さらに2級都市以下では、約100社の省級代理商(AVが48社、白物家電が50社)を経由して川下に流れていく。小売販路の、概略図としては、1級市場は全国量販店、2級市場は百貨店、3, 4級市場は個人経営の専売店ということになる。海信は蘇寧電器や国美電器などの全国量販店への販売は、帳合上は直接流通になっているが、実際は、海信の販売会社が物流機能を遂行し各量販店の店舗に配送するケースが多く、店舗立地によっても異なり一律の対応は行われているとは言えない。3, 4級都市のチャンネルは、販売会社、省級代理商、専売店のチャンネルが中心であり、全体の過半を占めている。専売

店は、全て個人経営の家電店から出発し、その後専売店となった店舗が多く、伝統的店舗で販売を行っている。販売会社は、1級都市の百貨店、総合スーパーなどの大型店と2級都市の省級代理商に対する卸機能を担当している。代理商の機能は2級都市の百貨店、総合スーパーなどの大型店と3、4級都市の専売店に対する卸売機能を担当しているが、白物とAVの代理店では若干役割が異なり、AVでは金融、回収、物流を行い、白物はこれらの他に店舗開発を行っている<sup>15)</sup>。

他方、冷蔵庫とエアコンを主力とする海信科龍は、独自の販売チャネルを有する。販売先は、主に家電量販店50%、専売店は50%を占めている。販売エリアはすでに全国各地をカバーし、1万を超える販売拠点がある。海信科龍は中国の市場の現状に合わせて、各支社の自主経営方式を採用し、より強い決定権を与えた。この方式によって、迅速、的確に市場の状況に対応することができる。海信科龍はサービスを非常に重視している。販売前の問い合わせ・無料据付工事・アフターサービス・修理・品質情報フィードバックなどのサービスを提供している<sup>16)</sup>。

#### 2-4 海信集団のマーケティング戦略

海信製品の販売は青島海信マーケティング公司を通して販売している。海信集団6万人の社員の中、半分以上はマーケティングに従事している。海信は技術を非常に重視している。当地の需要の特性に合った商品開発のほか、デザインをニーズに応じて短期間で変更するなどの素早い対応力で中国国内市場を確保している。

また、海信集団の販促戦略は、中国国内の他メーカーがマスメディアによる大量の広告を行うのと違って、表 2-2にみられるように、製品のライ

---

15) 関根 孝 (2012)「最近における中国家電品流通の特徴——優越的地位変動の視点から」『専修大学商学研究所』第43巻第2号 p. 53-54

16) 前掲書『中国の白物家電の生産拠点ならびに市場としての評価と日系メーカーの課題』 p. 191

表 2-2 海信の広告戦略

段 階	告 告 種 類	内 容 ・ 目 標
開拓段階（市場に投入して3カ月以内）	情報（告知） 広告	新製品の関連情報が広告を通じて伝える。 新商品に関する知識を説明，消費者との距離感を縮め，顧客に安心感を与える。
成長段階（市場に投入して3～15か月）	説得広告	消費者が新製品に好感を持つよう，販売促進活動を実施する。
成熟段階（市場に投入して15か月以後）	呼びかけ広告	新製品の最新動態，最新市場情報を消費者に伝え，製品の知名度を維持する。

出所：海信集団的考察 p. 72より作成

フサイクルの各段階に対応した差別的な販促活動を行う。いわゆる PLC (Product Life Cycle management) 戦略との融合である。

海信の販促活動は新製品導入期にいる時期では，知名度，影響力は成熟製品より低いために，告知広告を中心に広範に新製品情報をマスメディアに通して伝達すると同時に，成熟製品のチャネル，販売網，などを利用して，顧客に新製品の状況を伝える。このような戦略は短期間で製品の知名度を上げることができ，コスト削減できるというメリットがあるという。成長段階には，説得広告により競争製品をターゲットに販売チャネルにおける自社製品の選好をより効果的にする。こうした PLC 戦略の効果的な採用は，海信製品の技術的信頼とともに競争力強化と結びついている。

また，海信は3，4級市場と農村市場を重視する戦略を取っている。テレビから見ると，1，2級市場では日本，韓国などの海外ブランドが強く，国内ブランドと海外ブランドの比率は4：6である。海信は多くの中国メーカーと同様に農村市場を重視している。テレビを事例としてみると，1，2級市場では日本，韓国などの海外製品との競合が激しく，また，量販店の勢力が強いため，オリジナルなマーケティング活動が制約される傾向がある。このため，農村市場を重視し，農村市場では販売チャネルを自ら構築し，販売チャネルだけではなく，農村需要向けの技術を重視し，農村市場の電圧不安定，弱い信号，多い湿気，また不得意な消費者操作など

に対応して、その需要に細かく対応した製品を開発し、農村市場で大きなシェアを獲得している<sup>17)</sup>。

### 第3章 海信集団の海外進出

#### 3-1 概要

中国企業の海外進出は、先発多国籍企業の進出と比べ歴史が浅く、技術・ノウハウなどの競争優位性も低い。中国などの新興多国籍企業は、絶対的な優位性を持ち合わせていない。しかし、先発多国籍企業がまだ十分に浸透していない途上国市場では、現地企業に対する相対的な「企業優位性」や強みを持つことができる。中国の企業は積極的に途上国・地域に進出し、現地市場で相対的優位性を実現している。

海信の海外進出では、東南アジア、南アフリカ、欧州、北米の順で段階的に重点市場を開拓するため、M&Aを積極的に展開、海外ブランドの構築を進めてきた。海信は、海外ではOEMと自社ブランド「Hisense」を併用している。2006年には欧州と米国にマルチメディア研究開発センターを開設し、現地向けのデザインなど仕様に工夫に加え、地域に密着した販売ルートの開拓など国内市場同様の戦略を追求している。市場の需要に適合した製品開発を進めながら、市場開拓を進めようとしているのである。2005年には、独シーメンス・ボッシュとの6年間にわたる商標権での係争<sup>18)</sup>を解決し、欧米市場での「Hisense」ブランドの確保にも成功した。2006年時点ですでにプラズマテレビの欧米市場への投入に着手しており、米国市場への自社ブランドによる10万台規模の輸出、フランス市場での2.5%シェア獲得も報じられている<sup>19)</sup>。海信の海外進出は他の中国メーカーと比べて、

17) 前掲書『海信集団考察』p. 130

18) 1999年、独のシーメンス／ボッシュは海信より早く同じ「Hisense」商標を登録し、それからヨーロッパでも登録した。その結果、海信商品はヨーロッパでの発展に大きく影響した。海信は6年をわたって交渉し、2005年ようやくシーメンスと和解し、「Hisense」商標権を解決した。

19) JETRO (2007)『韓国・中国企業の欧米市場戦略』p. 148

順調に進んできたように見える。

現在、南アフリカとハンガリーにテレビなど AV 機器の工場を設立している。また、日本、ブラジル、米国、インドネシア、中東、オーストラリア、香港、イタリアに販売会社を設立、100か国以上で自社製品を販売している。

### 3-2 欧米市場

海信は2002年に欧州市場へ進出し、2004年ハンガリーでテレビの生産基地を設立、現地化経営を始めた。2012年、海信欧州研究開発センターをオランダからドイツのデュッセルドルフ市に移すとともに、当地の消費習慣などを合わせて研究開発を進めている。白物家電と黒物家電両チーム分けて、新製品の研究開発に力を入れている。さらに、2009年には、イギリスのリーズで海信英国公司を設立、現地の家電量販店などを通じて、海信商品を販売している。

2001年、海信アメリカ公司はロサンゼルスで設立、2007年、アトランタに移し、テレビ、エアコン、冷蔵庫、パソコン、携帯電話などを販売している。2010年、北米研究開発センターを設立、現在、BestBuy、Wal-Mart、カナダの CTC、Hhgregg 等のチャンネルを利用して販売している<sup>20)</sup>。

2011年1月、海信はアメリカ市場で、3次元(3D)テレビを投入、2012年1月、アメリカ市場でインターネットに接続して SNS(交流サイト)やゲームが楽しめる「スマートテレビ」を投入している<sup>21)</sup>。

液晶テレビは部品のモジュール(複合)化が進み、経験が乏しいメーカーも大型の製造装置を用意すれば、一定の水準の商品を作れる。品質も均一化しており、価格が唯一最大の差別化要素となる「コモディティ(汎用品)化」が急速に進行している。アメリカ市場では、これに対応し

---

20) 海信集団のホームページ <http://hisense.com/gyhx/hxqx/hxzs/> 海信全球

21) 日本経済新聞2011年1月16日

た海信ブランドのテレビは40型では389ドルと最安値だった<sup>22)</sup>。アメリカでは価格志向の強い消費者が多く、ブランドへのこだわりも薄いため、海信を代表とした低価格を強みとしての中国家電メーカーの参入は加速している。

### 3-3 アフリカ市場

海信は1993年南アフリカで自社ブランドの白黒テレビの輸出を始め、1996年10月海信南アフリカ公司を南アフリカのヨハネスブルグに設立した。テレビ、DVD、冷蔵庫、エアコン、電子レンジ、洗濯機などを販売している。2000年、海信集団は400万ドルで韓国の大宇グループの面積2万平方メートルの南アフリカ工場を買収し、南アフリカで大規模なテレビ工場を建設した。南アフリカでは、販売、物流、アフターサービス網は全域へ拡大し、現在、海信は、南アフリカで有名なテレビブランドになった。製造した製品は他のアフリカ国へも輸出している。2010年海信はアフリカで3Dテレビを初めて導入した。現在、海信テレビは南アフリカで10%以上の市場シェアを占めている。

2005年5月海信はアルジェリアで拠点を持つようになり、冷蔵庫、エアコン、テレビなどを生産、年産テレビ25万台、冷蔵庫20万台、エアコン30万台である。販売網はアルジェリアの48の省に及び、全国で33のショールームを持ち、80を超えるアフターサービス店を持つ海信は、アルジェリアで家電の40%のシェアを持っている<sup>23)</sup>。

東アフリカでは、電圧の変動は中国の2倍であるため、海信は東アフリカ向けの製品は電圧に対して調節し、当地の消費者に人気を集めている。

---

22) 日経流通新聞2013年2月15日

23) 海信集団のホームページ <http://hisense.com/gyhx/hxqx/hxzs/j/> 海信全球

### 3-4 日本市場

海信は日本市場では主に日本企業と提携の形で参入している。2011年から、日本で自社ブランドのテレビを販売し始め、安値攻勢で日本市場を開拓している。

2000年、日立から導入した技術をベースに独自の携帯端末を開発、2002年7月、住友商事と日本に合弁会社を設立し、合弁会社は日本の技術や部品を海信集団に供与、輸出するとともに海信製品を日本で販売する。一方、住友商事は海信が中国国内に持つ流通ネットワークを活用し、日本メーカー製の高級家電を中国沿海部の富裕層に売る。

2002年10月、シャープと家電製品の OEM 供給で合意した。シャープは海信へ小型ファン式冷蔵庫を供給、シャープは中国内陸部で販売拠点を持たず、ブランド認知度も低いため、海信が中国内陸部に持つ流通ネットワークを活用する。

2002年11月、日立製作所の業務用エアコン事業子会社、日立エアコンは海信集団と業務用エアコン製造販売の合弁会社を設立。

2010年11月、海信日本株式会社を設立。その役割は日本市場を開拓することと、日本の家電メーカーから製品技術等を学ぶことを目的としている。日本市場では、現在、9社の家電量販店に製品を供給する契約を締結している。

2011年3月、海信は自社ブランドのテレビを家電量販店のノジマで発売、日本で販売した薄型テレビの修理や顧客の相談窓口といったアフターサービスは日立製作所が請け負うことになる。まずノジマの首都圏94店で、19～32型の中・小型4機種を「Hisense」ブランドで販売、日本メーカーと同じサイズの製品と比べ3割以上安い。2012年2月、全国のニトリ店舗を通じて容量約50リットル、90リットルの小型冷蔵庫を販売し始めている。また、2012年7月、日本市場で液晶テレビ5機種をビックカメラなど家電量販大手を通じて販売する。主力の50型液晶テレビのオープン価格は10万円以下、同じサイズの日本製品テレビの半額以下である。機能は少なめだが、

他社製品より安いので、中小企業の事務所に置く例が多いという<sup>24)</sup>。

現在、日本メーカーと海外メーカーの品質差がなくなり、日本では、ブランドを指名して買う客が減っているという傾向が見られる。薄型テレビなどデジタル製品の価格競争力が落ちた日本の家電メーカーは、今後、ハイエンド製品にシフトしていく傾向があると指摘される。このため、海信製品には大きなチャンスが広がると予想される。海信は日本でブランドを確立できれば欧米など世界販売増にもつながると考えている。

### 3-5 中国主要家電企業戦略上の相違（海信、TCL、ハイアール）

中国主要家電企業戦略上の相違を見てみると、まず、国内戦略の共通点では、中国の家電市場では、1級市場で日本、韓国などの外資系メーカーが強いため、中国メーカーは、2、3級市場と農村市場を重視するのが特徴である。また、相違点では、海信は技術志向で、戦略的多ブランドで販売している。TCLのテレビ産業は最初OEMでの生産を始め、ある程度経験を積んだ後、TCLブランドでの生産販売を始めた。ハイアールは総合マネジメント力が強く、自社ブランドを重視し、最初から自社ブランドでの生産販売をしている。

次に、国際化戦略について、海信、TCLとハイアールの共通点としては、最初から低価格戦略をとっている。そして、ニッチ市場をターゲットとして、海外市場に参入していった。それは中国企業が海外進出する際の共通点ともいえる。

そして、国際戦略の相違点については、中国企業の海外展開は大きく二つのパターンに挙げられている。一つは「先難後易」と呼ばれるモデルである。「先難後易」モデル代表的な企業は、ハイアールの海外展開である。ハイアールの海外進出はまず、仕様や規格などの要求が厳しい欧米先進国市場から参入し始め、それらの国で信用とブランド力のある程度得て、比

---

24) 日本市場については主に日本経済新聞、日本産業新聞、日経流通新聞など参照

較的に規格などの要求が低い東南アジアなど開発途上国市場に進出していく。もう一つ「先易後難」モデルでは、TCL、海信を代表する海外展開モデルである。TCL はまず中国と文化、習慣などに似ているベトナム、フィリピンなど東南アジア諸国から進出し始め、その後、欧米先進諸国市場に進出するに際して企業の M&A により欧米企業の複数のブランドを手に入れる。現在、TCL では複数のブランドを活用しているのが特徴である。海信も「先易後難」モデルと見られる。海信の海外進出では、東南アジア、南アフリカ、欧州、北米の順で段階的に重点市場を開拓してきたことなどで、技術力が比較的弱い発展途上国に進出し、ある程度のシェアを確保してから、先進国へ進出する戦略である。ハイアールと TCL とは違った戦略を展開している。OEM と自社ブランド「Hisense」を併用してきた海信の海外進出は他の中国メーカーと比べて、順調に進んでいるように見える。

## お わ り に

海信集団は、中国国内では、高技術、高品質、高レベルのサービスを標榜し、発展してきた。また、各地の国有家電メーカーを買収して生産拠点を全国に広げ、テレビ単品の経営から、家電分野全体に多角化を進め、総合家電メーカーに成長してきた。海外でも積極的に進出し、国際ブランドの構築を進めている。しかし、海信集団の発展も、国際的にみれば、他の中国国内メーカーともども、基本的には後発メーカーとして、圧倒的低価格訴求による成長であったといえる。むしろ、言い方を変えれば、急増する国内需要を背景に、M&A によって規模を拡大、海外企業の技術を吸収ないしは模倣し、優秀で安価な労働力と規模の経済を最大限に利用することによって製品の低価格化を実現、効率的に成長してきたといえる。

したがって、現在でも中国家電メーカーは核心技術が少ないため、中国市場の70%以上は中国メーカーが占めているものの、総利潤額の80%は海外メーカーが獲得しているといわれ、利益率が非常に低い。総じて5%未満である。特に1、2級市場では外国メーカーがまだ60%の販売シェアを

## 王：中国における家電市場の考察

持っており、価格競争が極めて厳しい。

これは、1、2級市場においては、量販店の市場支配力が強く、メーカー主導の流通チャネルが形成しておらず、量販店主導の価格競争が恒常化しているためである。「高技術」による差別性を追求する海信集団にとっても、低価格訴求による競争は避けられないのが現状である。

これまで、中国家電業界の成長をもたらした家電需要も1、2級市場ではやや鈍化の傾向がみられる。ハイアールやTCLの業績にも若干の陰りがみられるし、海信も例外ではなかろう。こうした現状を脱却するためには、革新的技術を有する差別化製品の開発と海外メーカーが入りにくい農村市場で専売店を拡充し、販売網の強さと農村市場向け製品の充実化により、8億人を有する中国農村市場を安定獲得し、流通段階における価格形成力を強めていく必要が緊急的課題ともいえる。これを基礎に、外国メーカーとの競合が激しい1、2級市場でオリジナル技術の開発をとおした「高技術」を背景とした製品による非価格競争をどう確立していくかが低利益体質からの脱却の課題になると考える。

## 参 考 文 献

日本語文献：

天野倫文・大木博己編著（2007）『中国企業の国際化戦略』ジェトロ

『韓国・中国企業の欧米市場戦略』（2007）JETRO

金堅敏著（2010）『図解でわかる 中国の有力企業・主要業界』日本実業出版社

『中国の白物家電の生産拠点ならびに市場としての評価と日系メーカーの課題』

（2009）社団法人 日本電機工業会

趙長祥著（2010）『転換期における中国家電企業の急成長モデル分析』海爾集団と海信集団の事例を中心に 富士ゼロックス小林節太郎記念基金2004年度研究助成論文

松江 宏編（2005）『現代中国の流通』同文館出版

矢作敏行・関根 孝・鐘淑玲・畢滔滔（2009）『発展する中国の流通』白桃書房

中国研究所編『中国年鑑』各年版 毎日新聞社

日本経済新聞、日経産業新聞、日経流通新聞など

中国語文献：

王誠著（2009）『海信集団考察』 経済管理出版社

郎朗著（2010）『国美劫』 中国民主法制出版社

逸凡・于曉娟著（2010）『蘇寧管理模式全集』 武漢大学出版社

「中国企業成功之道」海信案例研究組編著（2012）『海信成功之路』 機械工業出版社

中華人民共和国国家統計局編『中国統計年鑑』 各年版 中国統計出版社

参考したサイト：

海信中国のホームページ <http://www.hisense.com/index.html>（中国語）

海信日本（ハイセンスジャパン）株式会社のホームページ <http://www.hisense.co.jp/>  
（日本語）

中国家電網：<http://www.chaea.com>（中国語）