

博 士 論 文

論 文 題 名

中国における家電市場の考察

—家電企業の経営戦略及び国内販売システムを中心に—

広島修道大学大学院  
商学研究科 商学専攻

王 玉蘭

## 目 次

### はじめに 研究の背景と目的、論文の構成

第 1 節 研究の背景と問題意識・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 6

第 2 節 論文の構成・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 9

### 第 1 章 中国家電市場の現状

第 1 節 中国家電産業の発展過程・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 11

第 2 節 中国家電市場の現状と特徴・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 15

2-1 中国家電市場の現状 15

2-2 中国家電市場の特徴 17

2-3 中国家電市場の動向 24

1) カラーテレビ

2) 冷蔵庫

3) 洗濯機

4) エアコン

第 3 節 中国家電企業の急成長の要因と背景・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 30

3-1 中国政府の産業育成政策 30

3-2 技術導入による品質と生産能力の向上 32

3-3 生産規模の拡大 32

3-4 販売網とアフターサービスの構築 33

## 第2章 ハイアールの国内戦略

第1節	ハイアールの発展軌跡	36
1-1	概況及び現状	36
1-2	「海爾」ブランドの由来	41
1-3	「海爾」の成長軌跡と発展過程	42
第2節	ハイアールの戦略	46
2-1	ブランド戦略段階（1984年～1991年）	47
2-2	多角化戦略段階（1992年～1998年）	49
2-3	国際化戦略段階（1998年～2005年）	52
2-4	国際ブランド戦略段階（2006年～2012年）	53
2-5	インターネット化戦略段階（2012年～現在）	53
第3節	ハイアールのマーケティング戦略	55
3-1	市場の細分化	55
3-2	プロモーション戦略	57
3-3	製品戦略	59
3-4	販売網とアフターサービス	60

## 第3章 ハイアールの海外進出戦略

第1節	中国企業海外進出の背景と現状	63
第2節	ハイアールの海外進出概要	66
第3節	アメリカ市場	70
3-1	概要	70

3-2	アメリカ市場での戦略	71
第4節	新興市場	74
4-1	概要	74
4-2	インド市場	75
第5節	日本市場	77

#### 第4章 海信集団の戦略

第1節	海信集団の概況と現状	83
1-1	概要	84
1-2	海信集団の発展軌跡	85
1-3	海信集団の現況	87
1-4	海信集団の戦略的発展	91
第2節	海信集団の販売システム	91
2-1	中国国内家電の流通の概要	91
2-2	海信集団の販売システム	94
2-3	海信集団のマーケティング戦略	95
第3節	海信集団の海外進出	96
3-1	概要	96
3-2	欧米市場	97
3-3	アフリカ市場	98
3-4	日本市場	99

#### 第5章 TCLの経営戦略の発展

第1節 TCLの発展過程と国内戦略	103
1-1 TCLの発展過程	103
1-2 TCLの販売スタイル	106
第2節 TCLの海外戦略	107
2-1 TCL海外進出の概要	107
2-2 アジア新興国市場	110
1) ベトナム	
2) インド	
2-3 欧米市場	113
1) 概要	
2) ドイツ	
3) フランス	
2-4 日本企業との連携	117
2-5 TCLにおける海外企業買収の問題点	118
第3節 中国主要家電企業戦略上の相違（TCL、ハイアール、海信）	119
<b>第6章 中国家電製品の国内販売ネットワークの形成</b>	
第1節 中国の家電チャネルの変遷と家電流通の現状	123
第2節 中国家電メーカーの独自の流通チャネル政策	126
2-1 ハイアールの販売システム	126
2-2 TCLの販売システム	129
2-3 海信の販売システム	130
第3節 家電量販店および外資系小売業	132
3-1 中国の家電量販店	132

1) 蘇寧雲商集團 (蘇寧電器)

2) 国美電器

3-2 外資系小売業の展開 136

1) ベスト・バイ

2) ヤマダ電機

3) その他

4) 外資系小売業中国市場で不振の原因と問題点

おわりに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 140

参考文献・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 142

## はじめに 研究の背景と目的、論文の構成

### 第1節 研究の背景と問題意識

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、現在、国際競争力のある産業として発展してきた。2013年現在、冷蔵庫、洗濯機、エアコンの生産台数は全て世界首位になり、世界家電生産台数に占める中国の割合が49%となっている。また、近年、中国の家電消費は急成長しており、中国の家電市場は現在世界最大の市場となっている。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、中国などの新興国市場では普及が急速に伸びている。

中国の家電企業は中国国内市場では、約7割のシェアを持っている。中国市場の拡大に伴い、2012年主要メーカー6社の世界販売シェアは19.2%まで上昇した。独特な販売システムの充実により、特に外国メーカーが販売チャンネルを築きにくい農村市場では、圧倒的なシェアを持っており、海外にも積極的に進出している。低価格を武器に、海外市場でもシェアを広げている。その代表的な企業として、ハイアール、海信、TCLなどをあげることができる。中国最大の家電企業ハイアールは、2012年、洗濯機、冷蔵庫ともに中国市場では販売シェアの1位になっている。また、生産台数においては、2012年、洗濯機で12.4%、冷蔵庫で16.8%（出荷額ベース）で世界シェア1位となっている。海信集団は2012年薄型テレビの販売量は世界シェア7位、中国での販売量シェアは2011年まで9年連続で第1位を占めている。TCLは2012年、液晶テレビの販売量は1,578万台、世界シェア4位に占め、中国国内市場では1位で18%のシェアを占めている。携帯電話とエアコンともに世界シェアにおいて7位に占めている。

本論文では、このような背景を踏まえて、中国家電市場の現状や特徴などを全体的に分析する。中国の主要家電企業を事例として、中国家電メーカーの国内でのマーケティング

戦略、販売システム及び海外展開を考察し、中国家電製品の国内販売ネットワークの形成の実態について明らかにする。こうした考察により、中国家電市場の特徴と問題点を抽出することを目的としている。中国家電メーカーがなぜ、そして、どのように急成長を遂げたのかについて明らかにしたい。

先行研究としては、中国の家電企業に対する研究、特にハイアールについての研究が盛んに行われている。ハイアールの経営に関する多数の本が日本や中国で出版されている。日本語の出版物としては、これまで王曙光（2002）『海爾集団』、吉原英樹・欧陽桃花（2006）の『中国企業の市場主義管理 ハイアール』、孫健（2003）『ハイアールの戦略』などがある。中国語では、谷照明・閻紅玉（2002）の『海爾：中国的世界名牌』、胡泳（2002）『海爾中国造之跨国攻略与領導之道』胡泳・秦劭斐（2008）『張瑞敏管理日誌』などがある。また、ハイアールのグローバル化戦略についても大原盛樹（2002）「中国：白物家電産業における海爾グループのグローバル展開と競争優位」（星野妙子編『発展途上国の企業とグローバルイゼーション』第6章）、アメリカ市場での展開について西口・天野・趙（2005）『中国家電企業の急成長と国際化』、日本市場について才鑫・丸川（2008）「海爾集団の日本市場戦略」（丸川・中川編『中国発多国籍企業』第5章）などがある。また、ハイアールのブランド戦略についての研究は、董為（2005）の「ハイアールのブランド戦略—ブランド視点から見た消費者との接点—」（『千里山商学』第61巻,関西大学）などがある。

海信に関する研究は、日本語では、趙長祥（2009）『転型期における中国家電企業の急成長モデル分析』の中で、海信集団の成長要因を分析した。中国語では王誠（2009）『海信集団考察』と海信案例研究組編（2012）『海信成功之路』の中で海信集団発展過程、企業文化など経営戦略を研究している。

TCL の経営に関する本は中国語では、吴晓波編（2012）『鷹的重生』があるが、日本語の文献はほとんどない。TCL のグローバル化戦略に関しては、丸川知雄（2006）「ベトナムのテレビ製造業と TCL の挑戦」（大西康雄編『中国・ASEAN 経済関係の新展開：相互投資と FTA の時代へ』第9章）、小島末夫（2007）「TCL」（天野・大木編『中国企業の国際化



戦略』第6章)がある。

また、中国家電流通チャンネルに関する先行研究では、新井亨(2005)「中国家電流通の変遷と展望」(松江宏編『現代中国の流通』第10章)では中国家電流通の変遷及び日系家電メーカーの流通チャンネルについて分析を行った。関根孝の(2009)「家電流通の革新者」(矢作敏行編『発展する中国の流通』第9章)では中国家電量販店の急成長の理由について、国美と蘇寧を比較分析し、家電メーカーのマーケティング・チャンネル戦略にも言及した。また、関根孝の(2012)「最近における中国家電品流通の特徴」(『専修商学論集』第43巻第2号, 専修大学学会)では、小売市場における競争を特徴づけている異業態間競争、商品流通の主導権、立地の3つの要素に、マーケットスペース化とグローバル化の視点で中国家電品流通の状況について述べている。

しかし、これらの先行研究を概観すると、中国の家電産業について、多くの研究は家電メーカーの経営戦略、グローバル化戦略に着目している。また、中国家電製品の国内流通ネットワークについての研究でも、家電流通の主導権や家電量販店の現状などについての分析がほとんどである。中国市場の多層的流通チャンネルが家電メーカーの利益にどのように影響を与えているかに関する研究はほとんど見られない。

従って、本論文では、これらの先行研究を踏まえて、中国における家電市場の現状を考察し、中国の家電産業の発展要因、家電市場の特徴及び現状を分析し、家電企業の発展戦略について検討する。中国主要大手家電メーカー、ハイアール、海信、TCLの中国国内での発展、戦略、販売システム及び海外進出時の戦略、特徴などの比較分析を通して、中国家電企業の現状及び問題点を追究する。特に、先行研究ではほとんど取り上げられていない中国家電市場の多層的な販売チャンネルについて明らかにしたい。これらの考察により、中国の家電産業と家電メーカーがどのように発展し、急成長できたのか、その要因及び問題点を分析する。また、中国家電製品の多種多様な流通チャンネルは家電メーカーにどのような影響を与えたのか、その課題を示したい。

## 第2節 論文の構成

本論文は、先述の目的に基づいて、6章によって構成される。

第1章は、中国家電市場の現状を分析し、中国家電産業の発展過程、中国家電市場の特徴及び動向、そして中国家電メーカーの成長要因と背景を検討する。

第2章は、中国家電業界を代表する中国最大総合家電メーカーハイアールの国内戦略について考察する。ハイアールは1984年累積赤字147万元で、倒産寸前の企業から国内企業のM&Aと製品の多角化により規模拡大し、2012年売上高は1,631億元の総合家電メーカーに成長してきた。その発展過程、マーケティング戦略、販売システムを含む国内戦略について分析する。

第3章は、ハイアールの戦略的な海外展開について検討する。中国企業の海外進出の背景、政府の支援策などを考察し、ハイアールの「先難後易」の海外進出戦略の背景及び現状について、先進国と新興国に分けて分析する。

第4章は、中国の大手総合家電メーカー海信集団について考察する。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、競争力のある大企業となった。その戦略的な発展を分析し、海外進出戦略では日本、欧米などの先進国とアフリカなどの発展途上国での戦略および展開を検討する。

第5章は、中国最大手のテレビメーカーTCLの経営戦略について考察する。TCLは中国国内市場での経営戦略および販売スタイルについて分析し、TCLは海外事業を重視し、海外収入を占める割合が中国家電メーカーの中で最も大きい。TCLの海外進出について、アジア新興国市場と日本、欧米などの先進国を分けて論じる。また、TCLが海外進出時の戦略及び問題点を分析する。

第6章は、中国家電製品の国内販売ネットワークの形成について分析する。中国家電製品の国内流通チャンネルは、2000年以降都市部では主流になっている家電量販店と農村部の

中国家電メーカーの独自の販売チャネル（専売店）、また、外資系小売業といった中国特徴的、多層的な流通チャネルによって構成されている。それぞれの流通チャネルの特徴および課題について考察する。

おわりに、本論文のまとめと今後の研究方向について述べる。

## 第1章 中国における家電市場の現状

中国の家電産業は、1978年の改革開放<sup>1</sup>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た。中国国内の家電需要の拡大に伴い、中国の家電メーカーも急速に成長した。1985年までに冷蔵庫、洗濯機、テレビでそれぞれ100社以上のメーカーに急増した。1990年代初めまで、高い関税により、製品の輸入を制限することで、国内の家電メーカーを育成してきたが、1992年の市場経済化の促進以降、中国への投資が容易になったため、日本をはじめ、欧米、韓国など多くの海外大手電機メーカーが、中国での現地生産を始めた。厳しい品質・価格競争の中で、企業の淘汰が進み、その中で勝ち残った企業は、他製品への進出や国内の経営不振家電メーカーの買収・合併により急速に規模を拡大した。1990年代半ば以降、それらの有力メーカーが、さらに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へと成長してきた。90年代後半になり、核心技術を持たなかった中国の家電メーカーは、品質管理やサービスの充実、ブランドイメージの向上などにより、優れた能力を発揮し、家電産業は激しい国際競争が展開されるなか、競争力のある産業として発展してきた。

本章では、こうした現状を踏まえて、まず、中国における家電産業の発展過程を概観し、次に、中国家電市場の現状と特徴を分析する。最後に、中国家電企業の急成長となった要因と背景について考察する。中国における家電市場の現状と発展余地を明らかにする。

### 第1節 中国家電産業の発展過程

中国の家電産業は、1970年代末の改革開放以来本格的な成長が始まった。それ以前は、

---

<sup>1</sup> 1978年に邓小平が打ち出した「改革開放」は、第一が国有企業改革、第二が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。

国有企業による重化学工業が優先の経済政策のもとで、消費財生産部門は停滞し、家電の需要は抑圧された。家電産業も著しく立ち遅れた状況にあった。テレビや白物家電などが1950年代後半から相次いで誕生したが、当時、中国の産業政策の重点は国防力の増強と重工業生産拡大に置かれていたため、耐久消費財の生産が極めて制限されていた。1978年時点で、カラーテレビ、冷蔵庫、洗濯機の生産台数はそれぞれ3,800台、28,000台、400台しかなかった。しかも、これらの製品のほとんどが政府機関や公共施設など業務用に使用され、一般の家庭での普及率は極めて低かった。「改革・開放」から国が従来の重工業を優先する政策が見直され、国民生活の向上に貢献できる消費財の生産が重視されるようになり、家電産業は経済改革と対外開放政策の実施によって発展してきた。1980年代は量産体制が確立されていないため、国内需要は輸入に大きく依存していた。しかし、国民所得の増加と購買力の向上に伴って、テレビなどの家電製品に対する需要が急速に伸びていった。当時は国内企業の生産能力がその需要の伸びに対応できず、1985年に輸入されたカラーテレビは496万台で、国内生産量の435万台を上回っていた。冷蔵庫98万台、洗濯機60万台、エアコンの16万台の輸入台数で過去最高であった<sup>2</sup>。

1985年以降、需要に刺激され国内生産は急上昇した。国内需要の伸びに対応すべく規制緩和や海外企業からの技術移転により生産規模は大きく拡大し、生産の拡大と共に輸出量も徐々に増大し、1988年と1990年にはカラーテレビと冷蔵庫の輸出が、それぞれ輸入を上回った。1990年代に入ると、生産と輸出が順調に拡大し続けるのに対して、輸入が大幅に減少した。2001年ではテレビが32%、家庭用ビデオ(VCR)98%、ホームビデオカメラ86%、DVD/VCD機器71%が輸出を上回っている<sup>3</sup>。この背景には、国内企業によるOEM輸出と外資企業による輸出が大きな割合が占めている。その大半は先進国に対するOEMである。1990年代前半に10億ドル未満だった輸出額が、2007年には348億ドルとなった。

---

<sup>2</sup> 範建亭 (2004) p.152~153

<sup>3</sup> 中国電子工業年鑑編輯委員会編 (2002) 『中国電子工業年鑑』

1990年代末になると、中国政府は「走出去<sup>4</sup>」と称する海外進出政策が実施され、多くの中国企業が海外で組立工場を設立し、海外での市場開拓を始めた<sup>5</sup>。

2000年頃から中国の家電メーカーが外国企業、特に日本企業との包括的な提携が盛んに行われ、ハイアールは2002年から三洋電機と提携を結び、互いにブランドの製品販売を支援している。また、TCLは松下電器と提携、長虹は東芝と提携した。このような動きの中で、家電産業の規模がさらに拡大し、カラーテレビと冷蔵庫の生産台数はそれぞれ1980年の3.2万台と4.9万台から、1988年に最初のピークを迎えそれぞれ1,038万台（80年代の324倍）と758万台（80年代の155倍）になっていた。中国は一気に世界有数の家電大国になった。1995年の生産台数はカラーテレビの2,058万台と冷蔵庫の919万台、2000年の3,936万台と1,279万台<sup>6</sup>、さらに、2012年の12,823万台と8,427万台へと急増した。

（表1-1、図1-1を参照）

表1-1 中国主要家電製品の年間生産量（1957年～1978年） 単位：万台

	家庭用冷蔵庫	洗濯機	カラーテレビ	エアコン
1957年	0.16	0	0	0
1962年	0.09	0	0	0
1965年	0.3	0	0	0

<sup>4</sup> 「走出去」は「海外に出る」という意味である。「引進來」という外国資本の対中投資を指す言葉と対比して使われる。2000年3月、第9期全国人民代表大会第3回会議において対外直接投資に重点を置く「走出去」政策が正式に提起され、同年に開かれた中国共産党中央委員会の会議（15期五中全会）で、“走出去”戦略が最終的に明確化され、2001年3月の全人代で採択された第10次5ヶ年計画（2001年～2005年）の中に明記された。2002年11月の中国共産党第16期全国代表大会において「走出去」政策の実施が評価されたことにより、「走出去」は、中国の国家戦略の一つとして位置づけられた。また、「走出去」国家戦略の下で、政府は様々な支援策を打ち出した。さらに、第11次五カ年計画（2006～2010年）は、M&A、資本参加、外国証券市場への上場、中国企業の国外インフラ建設への参加奨励が付き加えられた。

<sup>5</sup> 中国企業の海外進出については、第3章、第4章、第5章に、中国の大手家電メーカーハイアール、TCL、海信の海外展開を事例として詳しく述べている。

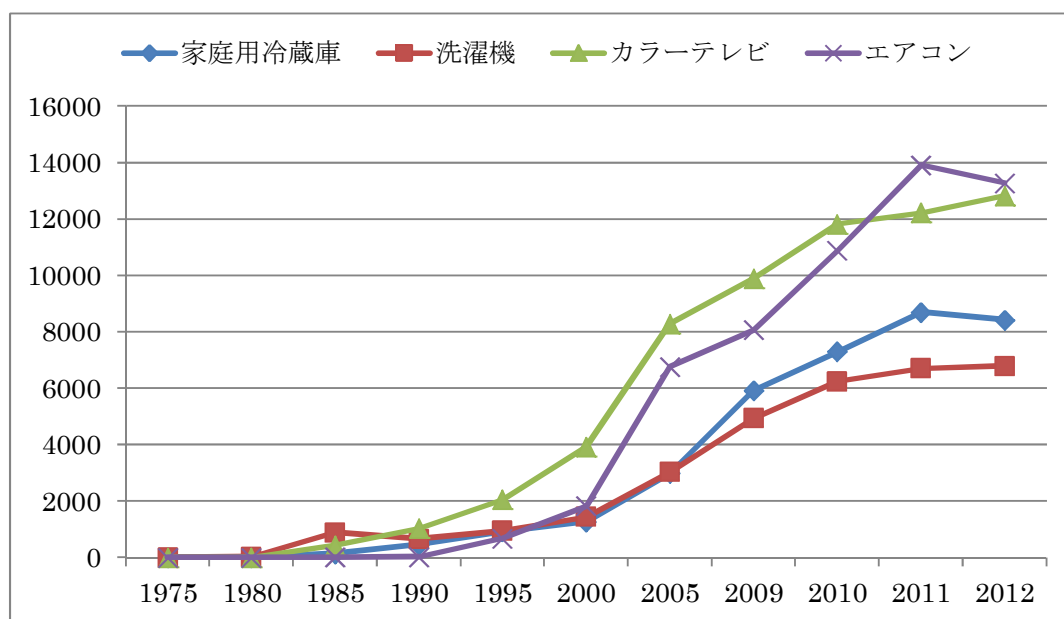
<sup>6</sup> 範建亭(2004)p.154

1970年	0.52	0	0	0
1975年	1.8	0	0.29	0
1978年	2.8	0.04	0.38	0.02

出所：『中国統計年鑑』2001年版より作成

図1-1 中国主要家電製品の年間生産量

単位：万台



出所：『中国統計年鑑』各年版より作成

また、テレビの発展過程を例として見ると、1978年、中国は初めて海外からカラーテレビの技術や生産ラインを政府の指定生産企業である上海電視機廠（現在の上海広電）に導入し、その後、指定生産各社に生産ラインが大量に導入され、1985年には、42の指定生産企業に生産能力842万台の生産ラインが導入された。1990年代半ばには、このような指定生産企業は57社あり、非指定企業も157社あった<sup>7</sup>。

<sup>7</sup> 金堅敏（2010）p.104

## 第2節 中国家電市場の現状と特徴

### 2-1 中国家電市場の現状

現在、中国は世界最大の家電市場になっており、2013年、冷蔵庫、洗濯機、エアコンは全て中国勢が首位になっている。世界家電生産台数に占める中国の割合が49%となっている<sup>8</sup>。中国の家電消費は急成長が続いている。コストが低く、豊富な労働力を背景に「世界の家電工場」に成長した中国は、「家電消費市場」に変貌した。その背景は、経済成長に伴う個人所得の増加、政府による積極的な消費刺激策の導入、農村市場の拡大、ネットショッピングの普及など、販売ルートの多角化がある。

中国の家電市場は、1990年代初めまで、政府は高い関税をかけて輸入を制限することによって、国内の家電生産を育ててきた。1992年の市場経済化の進展により、中国の家電業界には大きな変化がもたらされた。中国への投資が行いやすくなったため、日本をはじめ、欧米、韓国などの多くの海外大手電機メーカーが中国での現地生産を始めた。国内市場の競争はさらに激しくなり、国内市場のシェアを獲得するため、中国メーカーの中には、激しい価格競争を経て、破産に至った企業が相次いでいた。それまで、中国における計画経済下の中国企業はテレビメーカーならテレビだけ、冷蔵庫メーカーなら冷蔵庫だけしか生産できなかったが、90年代半ば以降、他製品の生産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。例えば、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から洗濯機、エアコンなどに進出し、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や長虹なども総合家電メーカーになった。1995年頃中国には、家電メーカーはおおよそ200社もあり、激しい競争の中で、企業の淘汰や合併によりメーカーの数は現在の10数社まで絞られてきた<sup>9</sup>。

1990年代後半から、売り手市場から買い手市場に変わった中国の家電市場では、値下げ

---

<sup>8</sup> 日本産業新聞 2012年11月14日

<sup>9</sup> 中国研究所編 (2009) 『中国年鑑』



競争が繰り広げられていた。中でも、カラーテレビ価格の下落が顕著であり、1996年3月に長虹電子集団が平均20%近くの値下げを実施したことをきっかけに、カラーテレビ市場は本格的な市場競争に突入した。その後、過剰生産と販売低迷を背景に、各メーカー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<sup>10</sup>。

政府は景気減速で経営が悪化する中国国内家電メーカーを支援するため、近年、家電の普及と個人消費の喚起を目的にさまざまな政策を試みた。「農村と都市の格差是正」「内需拡大」を掲げた「家電下郷」<sup>11</sup>政策は2007年から実施され、農村部消費者の購買意欲を刺激すると同時に、相応の産業振興となった。また、家電の普及率も急増した。2010年の普及台数（100世帯あたり）を政策導入前の2008年と比較すると、カラーテレビが99.2から111.8台、洗濯機が49.1から57.3台、冷蔵庫が30.2から45.2台、エアコンが9.8から16台に急増した。その他、都市部での家電買替え促進政策「以旧换新」<sup>12</sup>省エネ性能の高いエコ製品補助金制度「節能惠民工程」<sup>13</sup>などが推進された。ところが、政府によるこうし

---

<sup>10</sup> 範建亭（2004）p.170

<sup>11</sup> 「家電下郷」とは、農村地域を対象にテレビ、冷蔵庫、洗濯機、携帯電話等について、購入代金の一部を政府が補助するもので、購入代金の13%分が家電購入者に返還される制度である。2007年12月に山東、河南、四川の3省で先行実施。2008年に14の省・市・自治区へ拡大し、2009年2月から全国に広がった。農村部での家電普及と個人消費の喚起を目的とした制度が、景気減速で経営が悪化する国内家電メーカーを支援するとの目的もあるようだ。ただ、上限価格はテレビの場合は3,500元、冷蔵庫は2,500元、洗濯機は2,000元であるため、外資企業はほとんど対象外になっている。先行実施した山東、河南、四川の3省は、2011年11月30日で4年間の満期を迎え、終了した。2012年11月30日には、内モンゴル自治区、遼寧省、大連市、黒龍江省、安徽省、湖北省、湖南省、広西チワン自治区、重慶市、陝西省における政策が終了した。2013年1月31日には、北京市、天津市、河北省、山西省、吉林省、上海市、江蘇省、浙江省、寧波市、福建省、アモイ市、江西省、広東省、海南省、貴州省、雲南省、チベット自治区、甘肅省、青海省、寧夏回族自治区、新疆ウイグル自治区での政策が終了した。それで、家電下郷政策はすべて終了した。

<sup>12</sup> 「以旧换新」（実施期間は2009年6月～2011年12月）とは、都市部の消費者を対象として、製品買替時に古い製品を下取りし、購入代金の10%割引クーポンとして利用できるようにする制度。テレビ、冷蔵庫、洗濯機、エアコン、パソコンの5品目がその対象となっており、自動車向けにも同様のプログラムが実施されている。本政策では、主に沿海地域の消費水準の比較高い地域をモデルとして実施された。

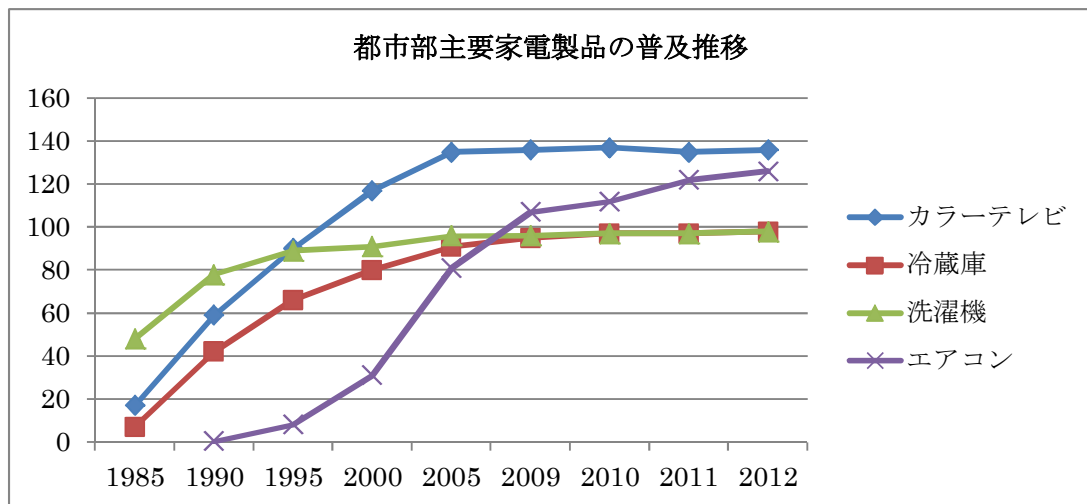
<sup>13</sup> 「節能惠民工程」とは、2009年5月から2012年5月にわたって実施された「中国版エコポイント」制度で、エアコン、冷蔵庫、薄型テレビ、洗濯機等10機種の家電製品購入時、省エネ基準に達する機種に対して政府から300～850元の補助金が支給される制度である。本政策は政府が製品ごとに設定した補助金を各メーカーに支給、各メーカーは、政府が製品ごとに定めた上限価格から補助額を差し引いた価格で消費者に製品を販売することとな

た家電販売補助金が終了されて以降、家電売上の成長の伸びは 1 桁台と減退し、赤字の企業も出ている<sup>14</sup>。政策による一時的な効果はあったものの、現在は、家電メーカーの競争に委ねられている。政府による補助に頼らない真の市場競争の時代へと突入した。

## 2-2 中国家電市場の特徴

図 1-2 主要家電製品の普及推移

単位：都市部における 100 世帯あたりの保有台数



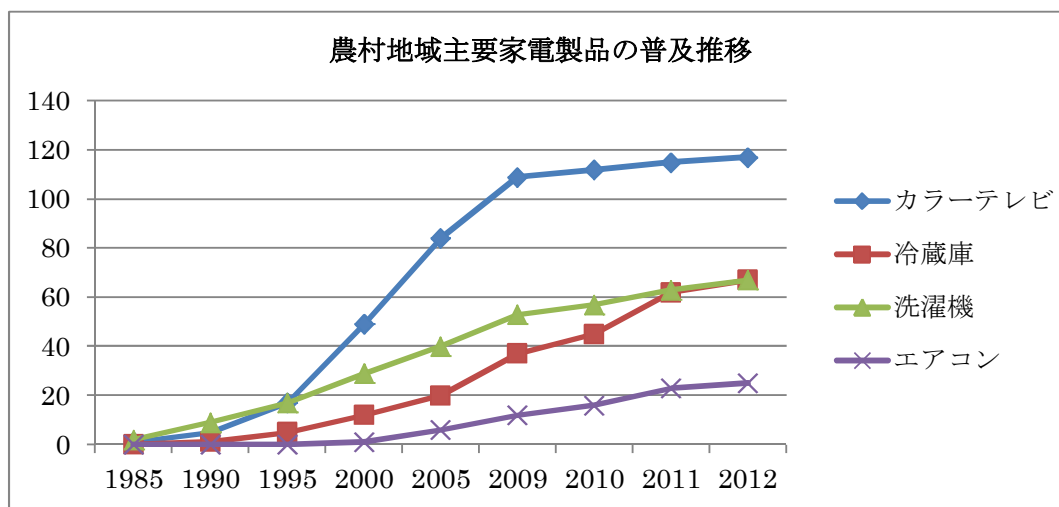
出所：『中国統計年鑑』各年版により作成

図 1-3 主要家電製品の普及推移

単位：農村地域における 100 世帯あたりの保有台数

る。

<sup>14</sup> 日経産業新聞 2012年11月14日



出所：『中国統計年鑑』各年版により作成

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。主要家電製品の普及率をみると、1981年時点で、都市部でのカラーテレビ普及率はわずか0.6%、冷蔵庫の普及率は0.2%という状況だったが、図1-2、1-3で示したように、家電製品の100世帯あたりの普及状況は、1985年から急速に成長し、2012年、都市部では、カラーテレビの普及率は136%になり、洗濯機と冷蔵庫は100%に近づいている。近年、特に目覚ましいのはエアコンの普及で、これは1世帯当たりすでに1台を超えた。農村部でもカラーテレビの普及率が117%、洗濯機と冷蔵庫ともに67%の普及率になっている。エアコン25%まだ普及が遅れている。全体的に見ると、都市部1級、2級<sup>15</sup>市場では、主要な家電製品が飽和傾向にあるが、新規需要から買い替え需要

<sup>15</sup> 中国の国内市場では以下のように分類している。1級市場は省会都市、直轄市、主要な沿海開放都市市場、2級市場は地方の都市市場、3級市場は県級市、鎮市場、4級市場は、鎮以下の農村市場を指す。具体的に、北京、天津、上海、重慶の4つの直轄市、香港、マカオの2つの特別行政区、と省会都市広州(広東省)、深圳(広東省)、瀋陽(遼寧省)、大連(遼寧省)、武漢(湖北省)、杭州(浙江省)、南京(江蘇省)、青島(山東省)、済南(山東省)、成都(四川省)、西安(陝西省)、哈爾濱(黒竜江省)の12都市を加えた18都市が第1級都市、2級市場は、汕頭(広東省)、厦門(福建省)、珠海(広東省)の3つの経済特区都市、省都の石家荘(河北省)、長春(吉林省)、呼和浩特(内モンゴル自治区)、太原(山西省)、鄭州(河南省)、合肥(安徽省)、長沙(湖南省)、福州(福建省)、南昌(江西省)、烏魯木齊(ウルムチ、新疆ウイグル自治区)、海口(海南省)、南寧(広西チワン族自治区)、貴陽(貴州省)、昆明(雲南省)、蘭州(甘粛省)、

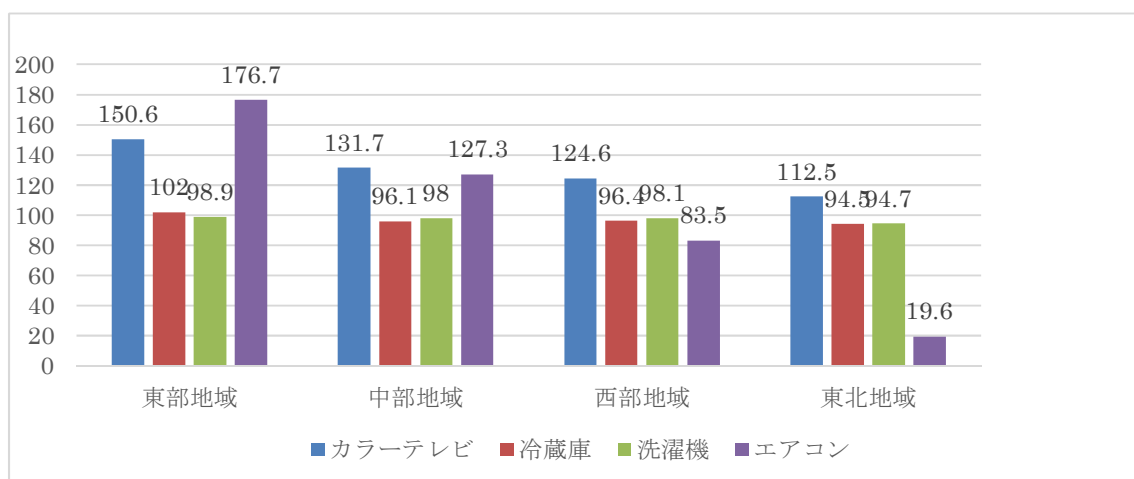
への移行が見込まれる。農村市場では、カラーテレビ以外の家電製品の普及率はまだ低い。市場に存在する商品の価格帯が幅広く、台数ベースで圧倒的シェアを占めるのは価格競争が厳しい低価格帯の商品であるが、高性能、高機能のものを購入する消費者層もまた存在する。(図 1-4~1-10 を参照) 具体的に、都市部 1 級、2 級市場では買い替えと新規購入共にハイエンドの付加価値商品への需要が高く、3 級、4 級市場ではミドルレンジを中心にハイエンドの需要も見込める。農村市場では、価格が安く、品質が保証され、操作が簡単であり、また故障への対応が充実しているなどの要素が求められている。購買力がついた消費者の増加、新規購入、買い替えなどにより市場拡大が大いに見込まれる。また、経済格差や地域格差によりの購買力が違ってくることが予測できる。家電メーカーにとって、規模が大きい、成長性、多様性を兼ね備えた中国市場は大きな魅力であり、中国地場メーカーのみならず世界の主要メーカーが入り乱れて市場競争が展開されている<sup>16</sup>。

図 1-4：都市部地域別における 100 世帯家電製品の保有台数 (2012)

---

銀川(寧夏回族自治区)、西寧(青海省)、拉薩(チベット自治区)、蘇州(江蘇省)、無錫(江蘇省)、その他副省級都市寧波(浙江省)、三亜(海南省) の 25 の都市が第 2 級都市のことを指す。3 級市場は、唐山(河北省)、秦皇島(河北省)、淄博(山東省)、煙台(山東省)、威海(山東省)、徐州(江蘇省)、連雲港(江蘇省)、南通(江蘇省)、鎮江(江蘇省)、常州(江蘇省)、嘉興(浙江省)、金華(浙江省)、紹興(浙江省)、台州(浙江省)、温州(浙江省)、泉州(福建省)、東莞(広東省)、惠州(広東省)、仏山(広東省)、中山(広東省)、江門(広東省)、湛江(広東省)、北海(広西チワン族自治区)、桂林(広西チワン族自治区)沿海部の 14 開放都市を含む経済が発達している都市のことを指す。4 級市場は人口が 100 万人以上の 4 級都市、鎮、農村部などを指す。

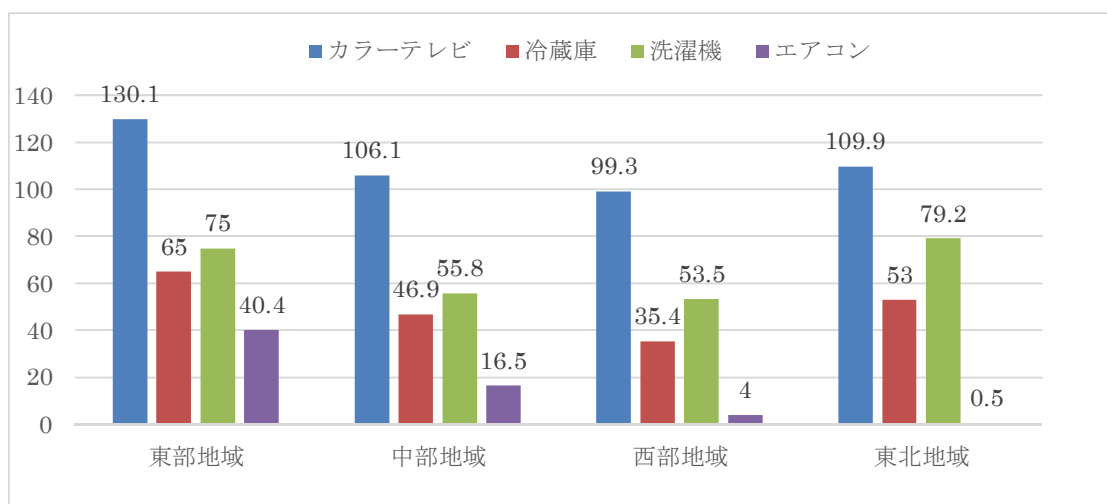
<sup>16</sup> 丸川知雄 (2007) p.150



出所：『中国統計年鑑』2013年版により作成

また、中国の都市部市場を地域別における100世帯家電製品の保有台数をみると、図1-4で示したように、2012年、エアコン以外の製品ではほとんどの地域は、普及率が高いことがわかる。エアコンが、東部地域では普及率が176.7%であるのに対して、東北地域はわずか19.6%の普及である。

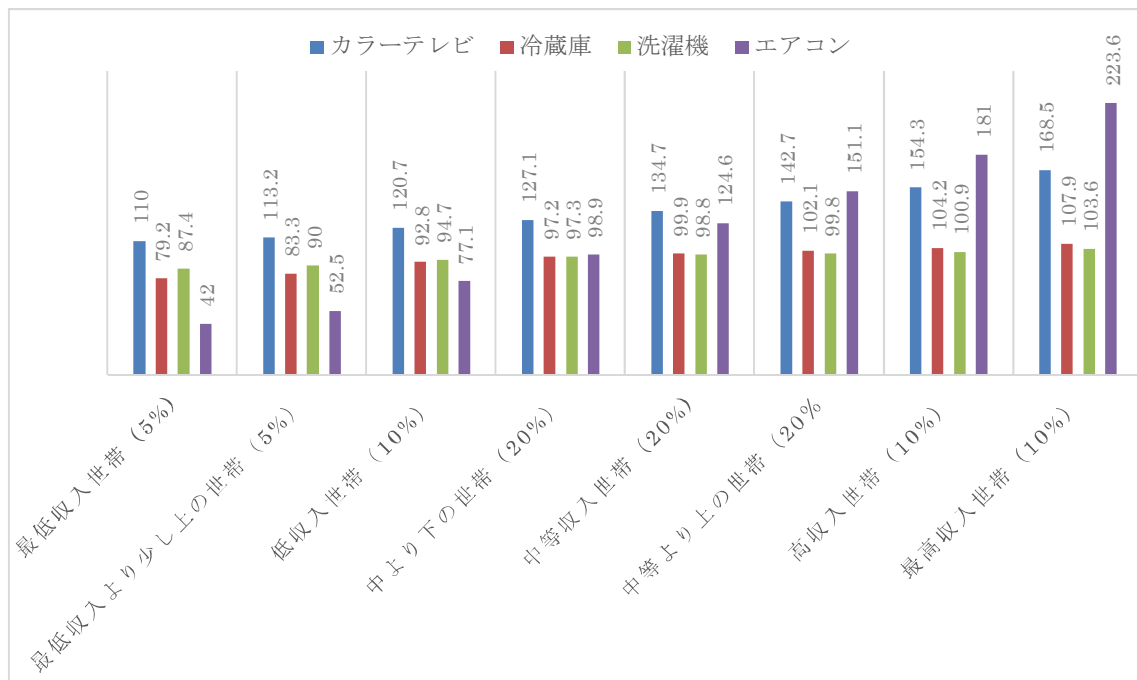
図1-5：農村部地域別における100世帯家電製品の保有台数（2010年）



出所：『中国統計年鑑』2011年版により作成

図 1-5 で示したように、2010 年農村部地域別における 100 世帯家電製品の保有台数では、カラーテレビはほとんどの地域は 1 世帯 1 台を保有している状況と比べて、冷蔵庫と洗濯機の普及率がまだ低く、特に、エアコンでは、東部地域の 40.4%普及しているのに対して、中部地域は 16.5 %、西部地域は 4%、東北地域はわずか 0.5%である。

図 1-6 : 都市部収入レベルにおける 100 世帯家電製品の保有台数 (2012 年)

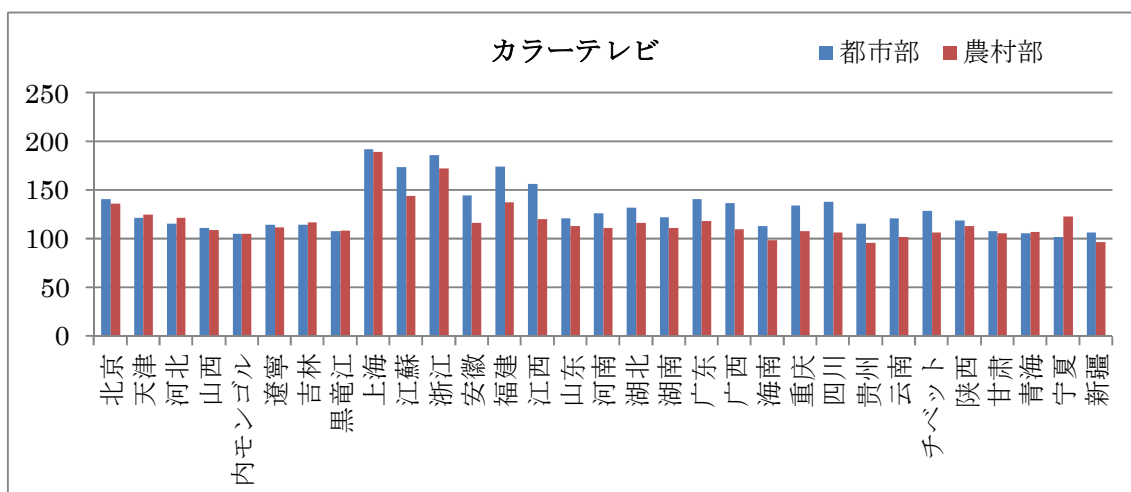


出所：『中国統計年鑑』2013年版により作成

また、家電製品の普及率が高い都市部でも収入レベルによって、保有する台数が変わってくる。特にエアコンの場合、平均普及率の 126%に対して、10%の割合を占める最高収入世帯の 100 世帯あたり 223.6 台を有するのに対して、5%の割合を占める最低収入世帯の 100 世帯あたりはわずか 42 台しか持っていない。

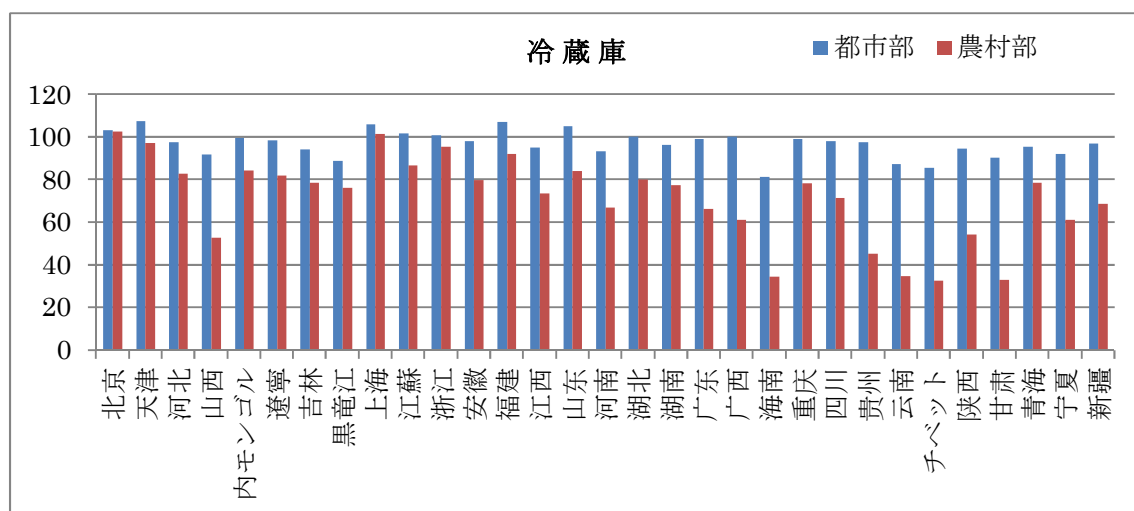
次に、省別における 100 世帯のカラーテレビ、冷蔵庫、洗濯機、エアコンの保有台数を比べてみる。

図 1-7 省別における 100 世帯カラーテレビの保有台数（2012 年）



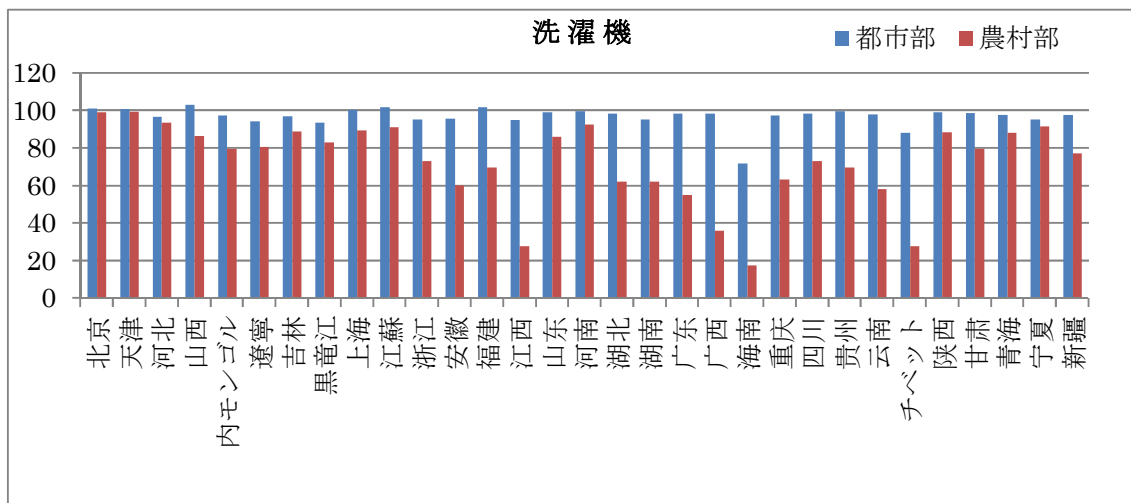
出所：『中国統計年鑑』2013年版により作成

図 1-8：省別における 100 世帯冷蔵庫の保有台数（2012 年）



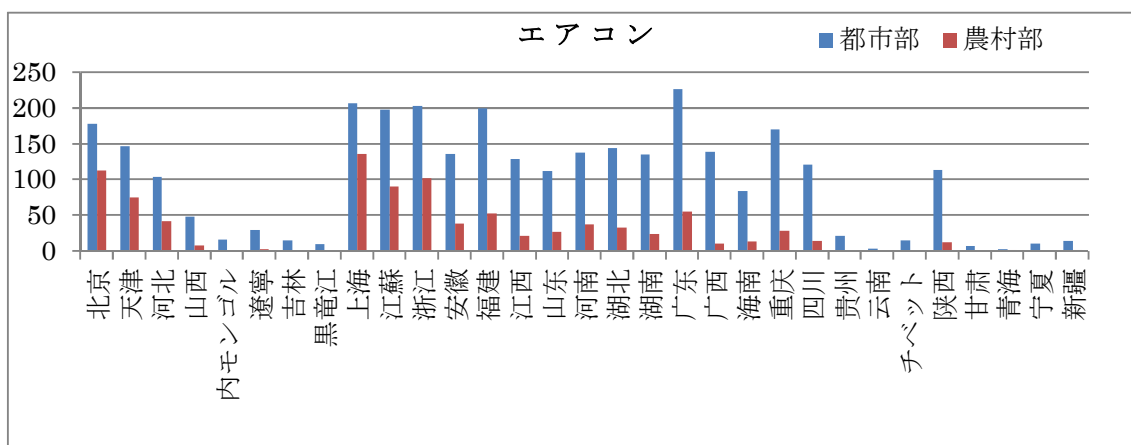
出所：『中国統計年鑑』2013年版により作成

図 1-9：省別における 100 世帯洗濯機の保有台数（2012 年）



出所：『中国統計年鑑』2013年版により作成

図 1-10：省別における 100 世帯エアコンの保有台数（2012 年）



出所：『中国統計年鑑』2013年版により作成

2012 年の主要家電普及率を省別で見ると、図 1-7,8,9,10 で示したように、上海、北京などの主要大都市では、どの製品でも都市部と農村部ともに普及率が高く、海南、チベットなどの地域では、都市部の普及率が高いのに対して、カラーテレビ以外、農村部の普及率がまだ低く、冷蔵庫は海南、雲南、甘肅、チベットでは 30%ほどの普及率である。洗濯機では江西、海南、チベットでは 30%以下の普及率である。特に農村部エアコンの普及率



を見てみると、上海 135.9%、北京 112.6%、浙江 102.2%、江蘇 90.6%高い普及率を占めているが、その他の地域では普及率が低く、新疆、宁夏、青海、甘肅、チベット、雲南、貴州、黒竜江、吉林、辽宁、モンゴルなどの地域では、都市部でも普及率が極めて低い。農村部では全く普及していない状況である。中国では、東部沿海地域は豊かになっているのに対して、中西部地域は経済的に恵まれてないのが現状である。中西部地域は沿海部地域との経済格差は大きく、かつ拡大している。その他、中国は広大で、多民族の国のため、各地域は経済的な格差のほか、地域の気候、自然条件、生活習慣なども関係があると考えられる。中国の消費市場を分析する中で、このような特徴に注意する必要がある。

### 2-3 中国家電市場の動向

#### 1) 概況

表 1-2 中国主要家電製品のメーカー別市場シェア (2010年5月) (シェア数値は%)

冷蔵庫			洗濯機		家庭用エアコン		液晶テレビ	
順位	メーカー	シェア	メーカー	シェア	メーカー	シェア	メーカー	シェア
1	ハイアール	24.76	ハイアール	26.82	格力	22.11	海信	14.84
2	美的	13.19	小天鵝 (美的)	16.67	美的	21.44	TCL	13.64
3	榮声(海信)	10.56	合肥三洋	9.74	ハイアール	13.26	創維	3.22
4	美菱(長虹)	9.89	松下	8	エレクトロ ラックス	7	康佳	11.77
5	新飛	9.36	熊貓	6.34	志高	6.34	長虹	9.97

出所：金堅敏著 (2010) p.106 より筆者加筆

注：() の中は親会社

2010年5月時点で、主要家電製品のメーカー別市場シェアを見てみると、ハイアールは冷蔵庫、洗濯機ともにトップの位置に立っている。液晶テレビでは、海信が1位になっており、TCLはシェア2位である。エアコンでは格力は1位、美的は2位、ハイアールは3位である。上位はほぼ中国国内メーカーが占めている。

表1-3 中国家電企業トップ4の変化

順位	2012	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
1	ハイアール	ハイアール	ハイアール	ハイアール	ハイアール	ハイアール	ハイアール	ハイアール	ハイアール
2	海信	海信	海信	美的	美的	TCL	TCL	TCL	TCL
3	長虹	TCL	TCL	海信	TCL	美的	美的	熊猫	海信
4	TCL	長虹	熊猫	TCL	海信	海信	熊猫	海信	熊猫

出所：中国工業情報部、中国電子情報産業部のデータにより作成

中国家電企業トップ4の変化を見てみると、1位のハイアールは、これまで積極的な海外展開と優れた販売力で継続的にトップ総合家電メーカーとして事業拡大をしてきた。テレビを主力としてきた海信は、2007年白物家電大手の科龍の買収で、科龍と容声の二つのブランドを手に入れ、冷蔵庫、エアコン事業を拡大した。近年、海信はTCLと美的を超え2位になっている。美的集団はこの数年外資との積極的連携や国内同業企業の買収を通じて事業を急拡大している。売上の72%を占める主力のエアコン販売は年1,350万台である。洗濯機、冷蔵庫にも事業を拡大している。テレビ大手のTCLは2004年フランスのトムソン社とアルカテル社の買収により、2004年~2006年には業績が悪化し、2007年からようやく黒字に回復した<sup>17</sup>。

## 2) カラーテレビ市場

<sup>17</sup> TCLの海外進出及び海外での企業買収については詳しく第5章に参照されたい。

表 1-4 世界液晶テレビ販売量シェアトップ 10 (2012 年)

順位	ブランド名	2012 年	2011 年
1	Samsung	20%	18.7%
2	LG	13.1%	12.0%
3	Sony	7.4%	9.9%
4	TCL	5.8%	4.8%
5	Toshiba	5.5%	7.2%
6	Panasonic	5.0%	6.2%
7	Hisense	4.7%	4.5%
8	Sharp	4.1%	6.6%
9	Skyworth	4.1%	3.5%
10	AOC	4.0%	0.9%

出所：DisplaySearch より

2012 年の世界液晶テレビ販売シェアトップ 10 を見ると、韓国のサムスン電子、LG は依然上位にいる。一方、日本の家電メーカーがどれも前年よりシェアが下がっているのに対して中国の家電メーカーのシェアが増加している。TCL は前年の 4.8% から 5.8% に増加し、第 4 位になっており、海信は 4.5% から 4.7% に増え、第 7 位になっている。TCL などの中国メーカーがサムソン、LG などの韓国メーカーとの差がまた大きい、先進国での販売拡大を狙って、確実にシェアを広げている。

表 1-5 中国市場液晶テレビ販売量シェアトップ 10 (2012 年)

順位	ブランド名	2012 年	2011 年
1	TCL	18.0%	14.8%

2	Skyworth	16.6%	15.7%
3	Hisense	16.3%	18.2%
4	Konka	11.7%	10.7%
5	Changhong	10.7%	11.3%
6	Haier	6.5%	5.9%
7	Sony	3.8%	4.7%
8	Sharp	3.2%	4.8%
9	Samsuny	3.1%	3.3%
10	Panasonic	2.1%	2.1%

出所：DisplaySearch より

中国における国内市場のシェアを見ると、TCLは1位で、18%のシェアを占め、2位は創維、次は、海信、康佳、長虹、ハイアールの順である。上位6位まではほとんど中国国内メーカーが占めている。ソニー、サムスンなどの外国メーカーも上位に入っているが、地場ブランドと比べると、シェアが低い。

2012年の世界のカラーテレビの出荷台数は2億3266万台である。その中、中国の出荷台数が5,200万台で、世界最大の市場となっている。中国国内のカラーテレビ市場は、2012年の国内販売台数4262.8万台、対前年比1.8%増加しているが、金額ベースでは5%減少している。これは、2012年12月に従来の販売補助金制度「以旧換新」政策、省エネ商品に補助金を支給する「節能産品惠民工程」が終了したことにもよるが、一方で、農村と都市の販売量比率が2012年で51：49と農村の販売量が都市を越えたことにより、販売単価が下がったため、金額が減少したと思われる<sup>18</sup>。

現在、中国では、スマートテレビが普及している。中国政府が推進している「三網融合」

---

<sup>18</sup> 国吉 (2011) p.17

<sup>19</sup>政策と 2012 年 5 月から「寛帯中国工程」<sup>20</sup>の推進で、2012 年末までに光回線 3,500 万戸を敷設、4M を超えるブロードバンドが 50%を超えた。今後、2015 年までに 4M 以上のバンド領域を 2.5 億戸に拡大する方針である。それに合わせて、テレビ放送領域でも 2012 年 11 月に 45 億元の登録資本で、「中国広播電視網絡有限公司」(放送テレビネットワーク会社)を設立し、スマートテレビを積極的に推進している。普及率では 2012 年 10%、2013 年の 20%目標である。現在、中国の家電メーカー各社は、「智能化」(スマート化)「高端化」(高付加価値化、機械化)「綠色化」(エコ化、グリーン化、省エネ化)の実現を目指して、スマートテレビ市場の開拓に積極的に乗り出している。

### 3) 冷蔵庫

中国の冷蔵庫の需要を製品タイプ別にみると、日本では、主に単身世帯が使う内容積 120～140 リットルの小型製品が主流で、200 リットル以下の需要が半分以上を占める。中国では野菜は購入した日に、料理を作った日かその翌朝に食べてしまうことが一般的で、さほど大きな容積が必要とされていない。また、氷を使う習慣もあまりないので製氷室も大きくなくてよいのである。冷却方式は、日本ではファンで冷気を庫内に充満させる間冷式が主流で、霜がつく冷蔵庫は少ないが、中国では、ヨーロッパで主流の直冷式と呼ばれる冷気を庫内に吹きかけるタイプが主流で、製品コストも消費電力も安いことから、今後も一定の需要を維持すると考えられる<sup>21</sup>。

2012 年の冷蔵庫販売台数は「家電下郷」政策の終了の低迷で、2011 年の 3,617 万台と比較して 11%減の 3,207 万台となっている。販売台数シェアでは、テレビと同様に、地場ブランドが大半を占め、ハイアールが 24.1%とシェア首位を占めている。2位の海信が 14.2%、美的が 11.1%で 3 位となっている。

---

<sup>19</sup> 「三網融合」とは通信網、インターネット、有線テレビ網の三大ネットワークを、技術改造を通じ、音声、データ、画像など総合マルチメディアの通信サービスを提供できる政策である。

<sup>20</sup> ブロードバンド・チャイナ・プロジェクトのことを指す。

<sup>21</sup> 丸川 (2009) p.155

#### 4) 洗濯機

中国の洗濯機市場では従来の渦巻き式（タテ型）から、徐々にドラム式が増えてきている。冷蔵庫が環境意識の高まりとともに、省エネ型やノンフロン型など新規の商品需要が喚起されているのとは比べて、洗濯機の買い替えスピードは遅い状況である。メーカーの内  
外資比率は 64.4 : 35.6 と中国地場ブランドが強いが、ドラム式では 60%が外資ブランドで  
占められている。外資系メーカーが高額商品を中心に展開している。ブランド別の販売シ  
ェアでは、上位は中国地場ブランドが強く、ハイアールがシェア 26.4%を占め、1 位であ  
る。総じて、小天鵝<sup>22</sup>、三洋の順であるが、外資メーカーでは三洋の他、パナソニック、シ  
ーメンス、サムスン、LG が市場の一角を占めている。冷蔵庫と同様に、家電下郷政策終了  
の影響で、2013 年 1~9 月販売は対前年 11.6%減の 2,199 万台となっている。

#### 5) エアコン

中国のエアコン市場規模は 2008 年の 3,500 万台から 2012 年の 5,500 万台に 40%の成長  
をしていた。2013 年は 5%の成長が見込まれている<sup>23</sup>。市場特徴としては、需要によって、  
製品の価格や質の幅が大きい。政府の促進政策にも市場の発展を推進した。

2012 年、中国国内のエアコン出荷台数は 3,265 万台である。これは、対前年 12.4%の減  
少、金額でも 8.9%の減少となった。2013 年 1 月~6 月に、家庭用エアコンの販売量は 3.6%  
の増である。特に、1 級市場での高級品の販売増加により、販売額は 17.1%の増であった<sup>24</sup>。  
メーカー別のシェアでは、広東省の格力は、販売シェアの 23.5%で 1 位を占め、2 位の美  
的の 23.4%とわずかな差である。ハイアールは 3 位で 10.6%を占めている。近年、電力不  
足に悩む中国政府は、消費電力に基づく、省エネエアコンの市場への導入を進めている。

---

<sup>22</sup> 小天鵝と榮事達は美的の経営傘下に入っていることから美的製品と合わせ、「美的系  
列」と呼ばれ、シェアは合計で 25.4%となった。

<sup>23</sup> 中怡康時代市場 <http://www.monitor.com.cn/> (2013/ 11/28)

<sup>24</sup> 中怡康時代市場 <http://www.monitor.com.cn/> (2013/08/08)

また、最近、中国の環境に対応して、PM2.5 を除去、空気浄化機能のエアコンが推進されるようになった。

### 第3節 中国家電企業の急成長の背景と要因

#### 3-1 中国政府の産業育成政策

中国の家電産業が短い期間で急速な発展を遂げた。その中、中国政府の産業保護、育成政策は、大きな役割を果たした。1990年代前半までは、政府は家電製品及びその生産設備に高い関税をかけて、輸入を厳しく制限してきた。1988年に関税率は100%に引き上げられた。家電製品に高い関税を賦課した中国の関税政策は、輸入競争産業への保護を主な目的とした政策手段であると言える。しかし、当時、国内の生産供給体制が整備されていない、家電消費ブームで需要が高く、高い関税の結果、密輸入を誘発した<sup>25</sup>。他方、家電の基幹部品の関税は相対的に低い。1993年には、テレビの関税が依然として100%であったのに対して、ブラウン管の関税は30%であった<sup>26</sup>。政府は、そうした基幹部品の海外からの調達を円滑化し、完成品の組立産業を保護し、発展を推進しようとの狙いがあると思われる。

一方、中国政府は様々な行政手段と措置を使って、家電産業を育成しようとしていた。1980年代までの中国の家電産業は、政府の統制と保護の下に置かれ、企業の参入も制限されていた。生産台数や販売ルート、製品の価格まで政府が決めていた。企業は政府の言われた通り生産するだけであったが、家電製品の需要が供給を超過する状況が続いたため、企業は高い利益を上げることができた<sup>27</sup>。その結果、多くの家電メーカーが成長してきた。

ハイアール集団と海信集団が位置する青島市を例としてみると、青島市政府は、地場家電企業が外国から技術を導入する際、政府は企業側とともに、先進国企業に対して技術提

---

<sup>25</sup> 丸川（2009）が『現代中国の産業』の中で、この時期の密輸が大量に中国市場に流入したことにより、中国の家電市場が早い時期から競争になり、この競争は中国家電メーカーの成長を促進したと指摘されている。

<sup>26</sup> 範建亭（2003）p. 177

<sup>27</sup> 丸川知雄（2009）p.5

携の打診を行う。また、地場家電企業の単品生産から多角化やM&Aにより規模拡大などにも、政府は大きな働きをしていた。特に、地域を越えた買収には、政府が強力な支持をした。1990年代を通じて、ハイアールや海信などの地元ブランド企業は、地域を超えて事業を拡張していったが、青島市は、地域を越えた買収・合併を対象企業がある地域の自治体との相談と調整により誘導していった。また、海外進出に困難のある場合、青島市が政府の名義で海外企業との合作を乗り出し、役割が非常に重要だった<sup>28</sup>。

また、近年、政府は中国家電企業が労働集約産業から脱却するため、さまざまな産業育成に力を入れており、家電企業を直接・間接的に支援している。中国政府は、中国の家電企業が核心技術やブランド力の不足の欠点に認識しており、家電大国から家電強国へと脱皮するため、中国企業に対して独自技術規格の開発、国際的に通用するブランド作りの推進、ハイエンド製品での海外市場開拓、対外投資を奨励している。一方、中国における技術、管理、製品のレベル向上を目的に、外国企業に対して、中国での調達、研究開発所の設立を奨励している<sup>29</sup>。

政府は家電産業第12次5カ年計画（2012年）では電機業界において中国企業の成長とグローバル展開を積極的に支援する方針を明言している。「廉価製品から高付加価値、ハイエンド製品へ進化、インバータ、新エネルギーを利用、スマート化などの領域において自主開発、技術革新を指導、支援」と、具体的な政策を打ち出し、中国企業の成長とグローバル化を支援している。

### 3-2 技術導入による品質と生産能力の向上

中国の家電企業は技術力を強化するため、外国企業との積極的な技術提携、あるいは合併を繰り返した。1970年代末の「改革開放」以降、中国政府は、それまで禁止していた外国からの直接投資を積極的に導入し始めた。特に、日本などの先進国からの資本と先進技

---

<sup>28</sup> 趙長祥（2003）

<sup>29</sup> 丸川（2009）p.159



術を導入することができるようになり、家電企業の事業拡張を可能にした環境が築き上げられていた。家電企業は、先進国からの技術導入や設備、プラントの輸入によって、基礎的な生産能力を形成していった。ハイアールは、1984年に、当時製品としては世界トップと言われたドイツのリプヘール社から冷蔵庫の技術と設備を導入し、品質を重視した管理体制を確立していった。海信集団は1985年に日本の松下電器からテレビの生産設備を導入し、製造技術や品質管理技術の導入を図った。

1990年代に入ると、対外開放と経済改革は加速化し、世界的にも対中ブームが沸き起こった。1980年から1999年までの20年間に導入された外国技術と設備の総額は1,203億ドルで、改革開放前の30年間(1950年～1979年)の145億ドルに比べて8.3倍も増加した。対外開放と外資導入政策の実施は、量的にも質的にも、かつてない技術導入をもたらした。さらに、直接投資による技術移転をもたらした。技術は生産技術のようなものもあるが、販売と経営に関する知識やノウハウも重要である。直接投資は多方面にわたる経営資源を一括して移転することができる。中国家電産業は、1990年代半ばに直接投資に関する規制が緩和され、外資系企業による参入が相次いだ。直接投資を通じた技術移転の効果は合併パートナーや関連産業に波及し、中国家電企業の技術力向上に貢献したと考えられる<sup>30</sup>。

### 3-3 生産規模の拡大

中国の家電産業構造は、「垂直分裂」<sup>31</sup>産業構造と言われている。こうした産業構造は技術移転や直接投資によって実現された部分が多い。ちなみに、企業は基幹部品から開発、製造せず、部品の専門メーカーから部品を購入し、最終製品だけ製造・販売すること。この点は日本メーカーの戦略と違う。日本の家電メーカーの多くの場合、キーコンポーネントから一貫して自社が設計・製造するが多い。中国の主要メーカーはいずれも生産規模の拡大によるコスト低減を図っている。ハイアールはその一例である。冷蔵庫、エアコ

---

<sup>30</sup> 天野・範(2003) p.69

<sup>31</sup> 丸川知雄は『中国の家電産業』の中で、この現象を「垂直分裂」と呼ばれている。

ンのコンプレッサーを自社製造せず、すべて外国企業からの輸入か、国内外資から供給を受ける。規格も標準化している部品を多数のサプライヤーが生産しているため、メーカーはあらかじめ存在するそれら部品サプライヤーに若干の設計を変更させ、それらを組み合わせることで素早い製品開発を実現できた。時間とコストをかけて自ら基幹部品を開発するよりも部品を組み合わせ、消費者の需要に合った製品を手早く開発したほうがよいという考え方である。比較的限られた種類の製品を大量生産することで、生産を効率化し、部品の大量購入によって調達価格を抑えている。それに、新製品の開発も急速に進めることができる。部品開発リスクをサプライヤーが負担しているため、リードタイムがさらに短くなる。他のメーカーとの区別を図るため、外観や機能面で、それぞれが若干の差をつけるようになった。そうした構造の背景は、中国の家電産業の計画経済時期、政府によって計画されていた。完成品を作る企業と、基幹部品を作る企業が分かれた歴史がある。その他、中国家電市場では、消費者の低価格志向であるため、日本企業のように基幹部品の優秀さを武器に自社の製品を差別化する戦略は中国市場であまり効果がないと考える<sup>32</sup>。それも中国家電メーカーが基幹部品を開発・製造しない理由である。

### 3-4 販売網とアフターサービス網の構築

中国家電メーカーは、販売力を強化するため、市場のニーズによって、製品の開発や販売網の確立、アフターサービスの改善などに乗り出した。また、品質面では外資系メーカーに劣る家電製品の販売を強化するため、全国規模の販売網を確立すると同時に、充実したアフターサービスの強化にも努めた。1980年代後半から1990年代半ばごろまでに中国に進出した外資企業の現地法人自身は、国内市場で直接の販売活動が許されなかったため、日本の多くの外国家電企業は中国の家電メーカーと合併した。販売は合併相手のメーカーに任せるか、従来からの国営物資配分部門に任せた。一方、中国の家電メーカーは、国内で独自の販売ネットワーク、アフターサービスネットワークの構築に力を入れていた。そ

---

<sup>32</sup> 丸川（2006）

の代表的な企業はハイアールを上げることができる<sup>33</sup>。ハイアールは専売店を含む約 3 万店の販売網、約 2 万ヶ所のアフターサービス拠点を中国全土に張り巡らせている。中国地場家電企業のこうした農村地域での販売ネットワークは外資企業が簡単に築くことができず、中国家電企業は農村地域では大きなシェアを獲得している。

このように、中国の家電企業は中国政府の支援策より成長し、国内企業の M&A により、規模を拡大した。外国企業との技術提携などにより技術力を向上し、製品の多角化などにより生産規模を拡大した。また、市場に合った製品開発<sup>34</sup>や販売網、及びアフターサービスの改善により急速に成長を遂げた。

本章は、中国家電産業の発展過程、及び中国家電市場の現状と特徴を分析し、中国家電産業の発展要因を明らかにした。中国の家電産業は日本をはじめとした先進国から技術導入、外資との合弁生産、自主開発などによって大きく発展し、家電メーカーも急速に成長してきた。特に成熟化・標準化した組立技術の導入は、中国の家電産業に量産体制の確立に決定的な役割を果たしてきた。中国の家電市場は早い段階から国内競争の激化により刺激され、家電産業の発展を促進した。さらに、1992 年以降では、対中国の直接投資の急増により、外資系家電メーカーの現地生産の拡大も国内競争に拍車をかけるようになった。また、中国政府の家電産業に対する育成政策、その他、低コスト、豊富な販売網と充実したアフターサービスの構築により急成長を遂げてきた。現在、家電産業は中国で最も成熟した産業の一つだと言える。

中国の家電企業の発展、及び戦略を見るため、第 2 章から第 5 章までは中国の代表的な家電メーカーであるハイアール、海信、TCL を取り上げて、それぞれのメーカーの国内戦略及び海外進出戦略を含む経営戦略を分析する。

---

<sup>33</sup> 第 6 章では、ハイアールの販売システムについて詳しく述べている。

<sup>34</sup> 第 2 章では、ハイアールの各市場に適合したユニークな製品開発について詳しく述べている。

## 第2章 ハイアールの国内戦略

前章では、中国における家電市場の現状を考察した。中国家電産業の発展過程を概観し、中国家電市場の現状と特徴を地域別、収入別、省別に分けて分析した。そして、中国家電企業が急速に成長した原因と背景を明らかにした。本章では、中国最大の総合家電企業ハイアールの国内戦略について論じる。中国の家電企業を代表するハイアールの発展や経営戦略などを全体的に分析することにより、中国家電企業の成長過程及び発展要因を究明する。

ハイアールは中国最大の総合家電メーカーである。そのブランド価値は年々増えつつある。2012年のブランド価値は992.3億元、12年連続で中国のトップとなっている<sup>35</sup>。2012年の売上高は約1,631億元になった。豊富な販売網と充実なアフターサービスの構築で中国国内では圧倒的なシェアを占めている。専売店を含む約3万店の販売網、約2万ヶ所のアフターサービス拠点を中国全土に張り巡らせ、修理や配送など迅速な顧客対応を武器に、2012年ハイアールの中国市場での販売シェアは、洗濯機31%、冷蔵庫28%を占め、ともに1位になっている。エアコンは1位の美的集団に次ぐ13%に至っている<sup>36</sup>。生産台数では、洗濯機と冷蔵庫の両方とも世界シェア1位である<sup>37</sup>。出荷台数でも、洗濯機で12.4%、冷蔵庫で16.8%のシェアを持ち、両方ともに世界シェア1位になっている。世界の白物家電市場で2009年から4年連続でシェア1位を占めている。電気給湯器では世界2位、ルームエアコンでは世界3位のシェアを持っている。

本章では、まず、ハイアールの歴史と成長段階を含むハイアールの発展過程を概観し、ハイアールの発展要因を明らかにする。次に、ハイアールの成長戦略を5段階に分けて分析する。最後に、ハイアールの製品戦略、プロモーション戦略、アフターサービスを含む

---

<sup>35</sup> 北京ブランド資産評価有限公司の公表による。

<sup>36</sup> 青島海尔股份有限公司2012年年報より

<sup>37</sup> 日経産業新聞2012年10月12日

マーケティング戦略を検討する。こうした考察により、ハイアールの発展背景と戦略を追究する。

## 第1節 ハイアールの発展軌跡

### 1-1 概況及び現状

表 2-1 ハイアールの概要

創業	1984年12月
企業形態	集団所有制 <sup>38</sup>
事業	家電製品、携帯電話、パソコンなど
売上高	2012年1,631億元
従業員	全世界で約50,000人
本社	中国山東省青島市
代表者	張瑞敏 CEO、楊綿綿総裁

ハイアール（海爾集団、以下ハイアール）の前身企業「青島冷蔵庫総廠」（青島電冰箱總廠）は山東省青島市に本社を置く、1984年累積赤字147万元で、倒産寸前の企業だった。品質重視を掲げて成長してきた。ドイツのLiebherr-Haushaltsgerate社（以下リープヘル）から生産技術と設備を導入し、冷蔵庫の生産と販売を開始した。1984年以降、年平均伸び率80%以上の急成長を続けてきた。その後、冷蔵庫単品の生産から多角化を目指し、多数の電気製品を生産するようになった。現在、アメリカ、日本、欧州、東南アジア、インドなどの国と地域で生産、販売を行っている。中国市場において冷蔵庫・洗濯機・フリーザ

<sup>38</sup> 中国の企業は、一般的にその所有形態別によって「国有企業」、「集団所有制（郷鎮）企業」「私営企業」、と「外資企業」4つに分類される。「集団所有制（郷鎮）企業」とは、「人民公社」時代の「社隊企業」が転換して生まれて郷、鎮企業と改革開放以降に生まれた農村部の個人・共同経営の企業の総称と定義されている。資産を国が保有し、経営は民間で行う。80年代以降急速な成長を遂げた。国有企業をリストラされた雇用を吸収し、大きな役割を果たした。現在、多国籍企業に成長している企業も多い。

ー・エアコン・ドラム式洗濯機など 8 種のトップシェアを持ち、その他にも食器乾燥機・電子レンジ・テレビ・携帯電話・パソコンまで生産から販売に至るまで一貫した管理体制を誇る総合家電メーカーである。その他の分野として、工業ロボット・知能電子・特殊鋼板などの工業製品、ユニットバス・システムキッチンを始めとするホームインテグレーション、生物分野や旅行分野、IT 分野及び金融分野に関しても積極的に進出している<sup>39</sup>。米ゼネラル・エレクトリック（GE）や日本のパナソニックの経営手法を参考に、経営近代化を推進した。品質確保や顧客対応を優先し、ライバル企業に差をつけた。90 年代半ばから販売ネットワークやアフターサービス網を充実させ、全国の農村部まで自社の販売網を整備した。その他、積極的な広告によるイメージの確立、併せて国内関連企業の積極的な買収によって規模拡大を図り、急速に成長し中国最大の家電企業になった。世界各国の消費者ニーズや文化に適合した製品を一から開発することを強みとし、製品を数多くの国に輸出し、現地生産を行う世界的企業となった。現在、世界 165 か国に進出し、全世界の従業員数は 5 万人を超え、61 の販売会社、21 か所の工場団地、24 か所の工場、10 の研究所を展開している。2012 年の売上高に占める海外の比率は 25% になり<sup>40</sup>、大規模な多国籍企業に発展してきた。

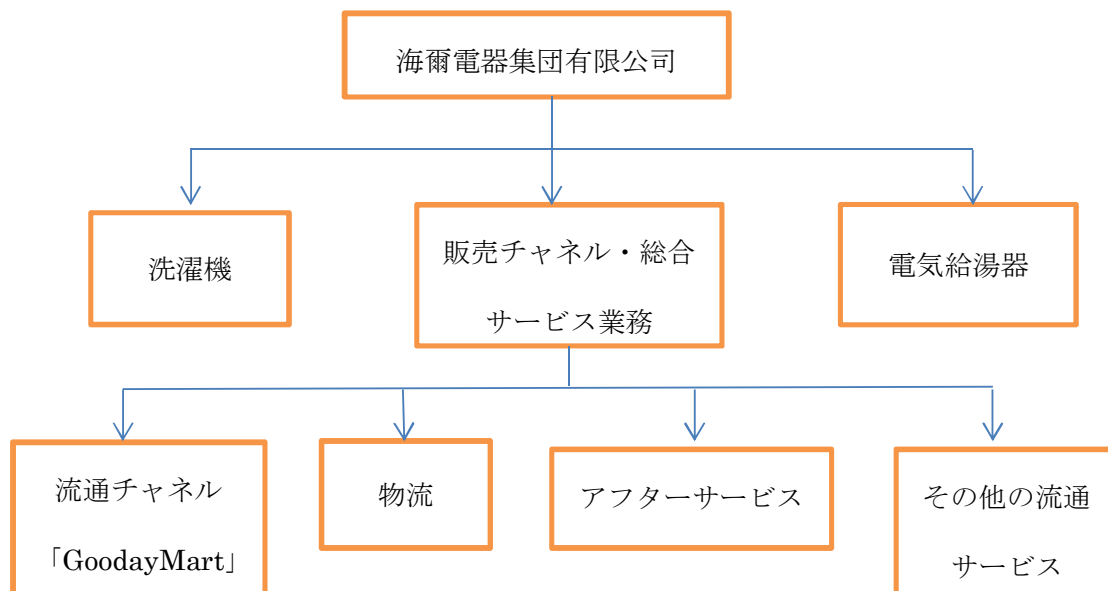
ハイアール集団の子会社では、「青島海尔股份有限公司」と「海爾電器集団有限公司」の 2 社が上場している。「青島海尔股份有限公司」は冷蔵庫とエアコン部門を担当し、上海で上場している。一方、「海爾電器集団有限公司」は香港で上場しており、主な業務は（図 2-1 を参照）洗濯機、電気給湯器、流通チャネル、物流、アフターサービスを含む総合サービス業務である。洗濯機は世界販売シェア 1 位であり、電気給湯器は中国市場でシェア 1 位を保っている。販売チャネルの「GoodayMart」（RRS 日日順）は家電量販店がまだ入っていない 3 級、4 級市場では大きな成果を上げている。ハイアールの製品だけではなく、他のメーカーのものも販売チャネルとして提供している。

---

<sup>39</sup> ハイアールのホームページ： <http://www.haier.cn> (2013/11/13)

<sup>40</sup> ハイアールのホームページ： <http://www.haier.cn> (2013/11/13)

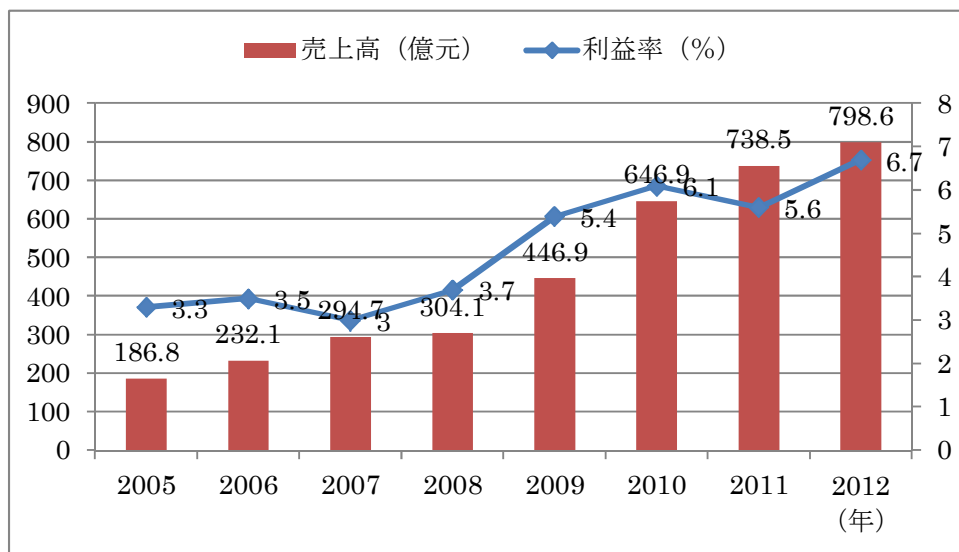
図 2-1 海爾電器集团有限公司業務概要



出所：海爾電器の 2012 年決算書より作成

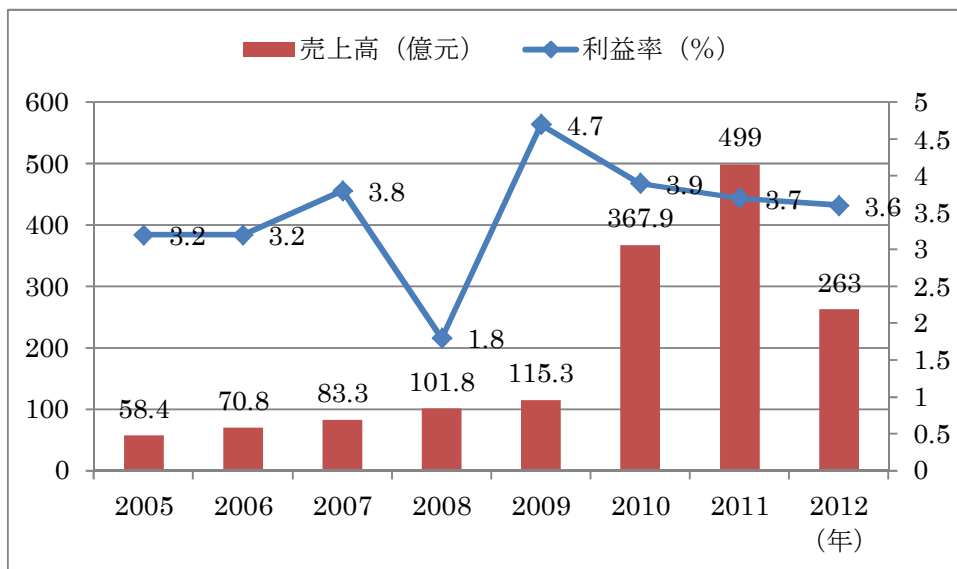
ハイアール集団の資本性質は、「集団所有制」（会社員が全員所有する）である。しかし、ハイアールは会社法による企業組織改革を実施しておらず、構成員に企業資産あるいは株式を割り当てていない。グループ全体の情報公開は不十分であり、したがって、企業の資本や実績などは不透明の状況にあるといえる。ただし、上場している 2 社の資本や経営状況などは公開されており、業績も順調に伸び続けている。（図 2-2, 2-3 を参照）

図 2-2 青島海爾の売上高と経常利益率



出所：青島海爾の決算書各年版より作成

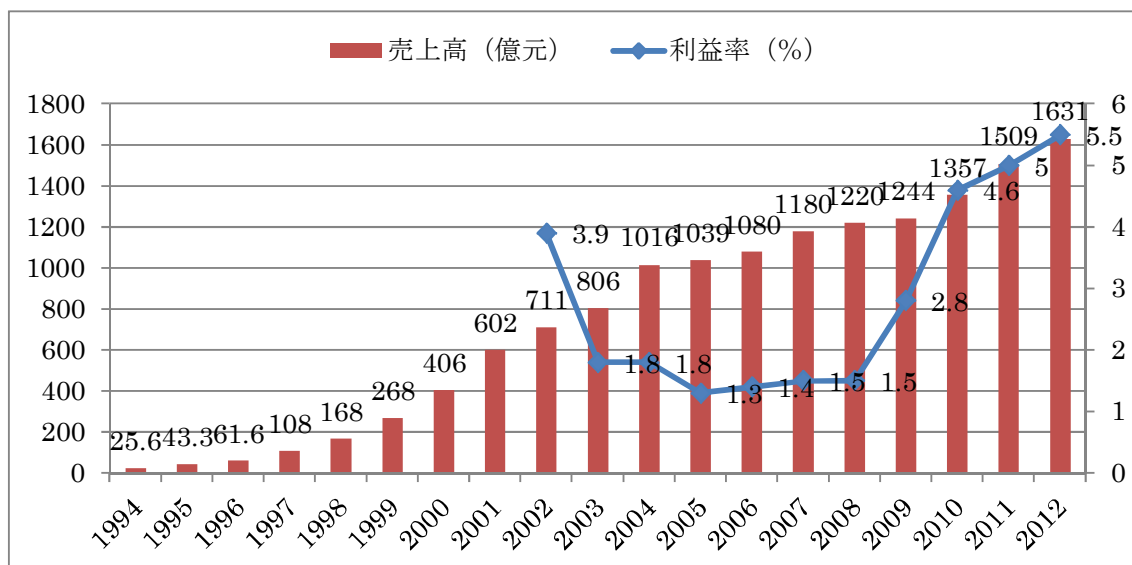
図 2-3 海爾電器の業績推移 (2012年は1~6月半期の数値)



出所：海爾電器の決算書各年版より作成



図 2-4 ハイアールの売上高と利益率



出所：ハイアールのホームページ及び新聞など各種資料より作成

ハイアール全体の売上高と利益率は上場した青島海爾より低い、これは、ハイアールが1980年代末から1990年代はじめにかけて冷蔵庫業界が過剰生産と需要急減で値崩れしたことと、1990年代に入って積極的な吸収、子会社化、合併企業設立などにより急速に事業の多角化を図ったことによるものである。1990年代は絶えず新規事業を拡大させ、電子部品、工業ロボット、製薬、金属材料などの分野でも新製品を出し、飲食、金融、保険、証券業界への事業も展開している。しかし、家電製造における競争力は全く違う分野ではうまく発揮できず、専門分野以外の多角化戦略は全体の収益性を低下させた。その反面、冷蔵庫、エアコンなど、主力事業を集めた青島海爾の収益性は高くなっている。(図 2-2) ハイアールは2003年まで順調に売上を伸ばしてきたが、利益を出すことにおいては国内市場に依存していた。2003年頃からハイアールの成長は緩慢になっている。経常収益も2%以下に低下した。その後のグローバル化展開の成果により近年回復が見られる(図 2-4)。近年では、技術開発重視の戦略に移り始め、研究開発費が売上高に占める比率も2003年~2004年の4%前後から、近年の6%前後に引き上げられ、研究成果の権利化にも力を入れ始めて

いる<sup>41</sup>。2009年の特許申請は943件（発明特許538件）で、累計した特許申請数は9,733件になり、中国家電企業のトップとなった。

## 1-2 「海爾」ブランドの由来

ハイアールのブランド化戦略は、青島市政府の産業政策が大きく働いたと考えられる。当時、中国政府は「沿海重視、外資重視」のもとで改革開放をすすめ、4つの開発区<sup>42</sup>から14の沿海都市へと市場開放を拡大した。その中、深圳市をはじめとする大部分の都市は外資の誘致に熱心だったが、青島市では外国企業の誘致だけではなく、地場企業の育成と地域ブランドの強化を中心的な政策としてとってきた。青島市経済委員会は青島市の花型産業を育成するために、「青島冷蔵庫」へ技術を導入し、設備投資をすることを決定した<sup>43</sup>。約30社の世界の冷蔵庫メーカーの技術資料を比較検討した結果、ドイツのリプヘール社が持つ最高水準の冷蔵庫モデルを投入した。リプヘール社から製造設備と主要部品、そして関連製造技術の提供をうけることに合意した。これにより、「琴島利勃海爾」「Qindao Libherr」というブランドの製品を生産することになったのである。1992年リプヘール社との提携期間が終了した。これを機にブランド名を「Qindao Haier」に改めた。これは、元の製品の英字表記から、外国メーカーの印である「Libherr」を完全になくし、代わりに「海爾」の中国語発音綴り「Haier」を入れた。シンボルマークは（ハイアール兄弟）二人の子供が手を組んで立つ模様であり（図2-5）、これをもとに、ハイアールはイメージアップ戦略を進めてきた。やや色黒の子供が中国を、色白の子供は冷蔵庫の開発で提携していた西ドイツ企業（当時）を象徴する。色白の子供が手に持つソフトクリームは創業当時に主力生産していた冷蔵庫をイメージしたものである。ちなみに、「子供」の意味を表す中国語「孩児」の発音も「Haier」である。1993年5月に社名を「海爾集団」に改名、全グル

---

<sup>41</sup> 金堅敏（2010）p.109

<sup>42</sup> 深圳、珠海、汕头、厦門を指す。

<sup>43</sup> 天野・大木（2007）p.112

ープの製品名をすべて「Haier」とした<sup>44</sup>。

図 2-5 ハイアールブランドイメージ



ハイアール中心ビルの前に建つ「ハイアール兄弟」像

出所：ハイアールのホームページより

現在、ハイアールは多数のブランドを利用して事業を展開している。製品ブランドでは、「Haier」ブランド以外「Casarte カサルテ」という高級デザインブランドも展開しており、「AQUA」「Leader」、その他、「RRS」（Goodmart 日日順）ブランドは流通チャネル、家電修理、アフターサービスのブランドとして使用されている。現在、「RRS」のネットワーク網は、全国範囲で展開している。

図 2-6 ハイアールのブランド



出所：ハイアールのホームページより

### 1-3 「海爾」の成長軌跡と発展過程

1980年代末までに中国家電産業の輸入代替化・国産化プロセスがほぼ完遂した。しかし、中国は「計画経済と市場経済<sup>45</sup>」の論争の下で、経済停滞期が続いた。1992年の邓小平の

---

<sup>44</sup> 王曙光（2002）p.77～81

<sup>45</sup> 1949年、新中国が成立してから30年間、中国は計画経済体制を推進してきて、国家の専門的部門は各分野の経済的目標を計画、制定してきた。計画経済の下では、国家の計

南巡講和<sup>46</sup>をきっかけに、同年 10 月の中国共産党第 14 回党大会において「社会主義市場経済」路線が確定され、社会主義市場経済化、グローバル化、開発区、直接投資が推進され、「中国の特長を持った市場経済」の建設に邁進することになった。中国は 1990 年代前半には家電産業における外資企業への市場開放と価格の自由化を進めていく。日本などの家電メーカーが中国市場に参入しやすくなり、価格の自由化が行われたために、中国の家電市場は 90 年代を通じて供給過剰となり、90 年代の前半、家電産業は厳しい価格競争に陥り、競争力を失った企業は淘汰され、外国企業との合弁を通じて彼らの傘下に入るか事業を閉鎖した。しかし、ハイアールは独自の製品開発力と製品技術力、品質管理体制を築き、外資系企業との適切な提携関係の中で、事業を拡大させてきた<sup>47</sup>。

1992 年、リプヘール社との契約が終わり、ハイアールは「Haier」ブランドが自由に使えるようになり、生産管理や品質管理についても一定のノウハウを蓄積した。この年、「海爾集団」は持ち株会社を中心にして、全国の 13 の企業を吸収合弁し、傘下に収めた。1993 年冷蔵庫部門を上海証券取引所に上場した。1997 年には、合併・買収 (M&A) により、貴州海爾、広東順徳海爾、山東萊陽海爾、安徽合肥海爾など、全国に生産基地を展開した。自社ブランドの確立、持ち株会社化と上場、M&A を通じた多角化と全国事業展開はブランド価値を全国的に拡大狙いであった。しかし、これらの成功は青島市政府の支援が大きく関わっていた<sup>48</sup>。青島市政府が上場を優先させるよう働きかけを行ったのである。さらに、

---

画が価格の資源配分機能を代替する。政府が生産や消費の情報を掌握し、その情報に基づいて資源の適正な配分を決定するのである。この体制は、中国経済を目標通りに計画的かつ安定的に発展させたが、中国経済の活力と発展スピードを大きく束縛していた。市場経済では、私的所有権が認められ、生産や消費の決定が個々の企業や消費者に委ねられ、経済全体の資源配分が価格メカニズムによって処理される。つまり、多くの売り手と多くの買い手が自由に様々な商品を売り買いできる市場である。70 年代末、中国は計画経済体制に対し、改革を行ってきた。1978 年、農村地域で家庭請負制を主とする責任制度を押し進め、1984 年、経済体制の改革が都市部に移され、1992 年、社会主義市場経済体制を建設するという改革の方向を定めた。

<sup>46</sup> 1992 年 1 月 18 日は当時の中国の最高指導者である鄧小平が北京から南に向けて出発し、その後、湖北省、広東省、上海市を約 1 カ月かけて視察し、各地で改革・開放の加速を呼びかけた。これが、「南巡講話」と呼ばれるものである。

<sup>47</sup> 天野・大木 (2007) p.115

<sup>48</sup> 中国の国有企業は、国に直属する企業、省、直轄市に属する企業、市政府に属する企業、

地域を超えた M&A は、対象企業のある地域の自治体との調整を円滑に進めていった。

次に、ハイアールの発展過程を簡略して見ていく。

表 2-2 ハイアールの発展過程

年	中国国内の展開	国際展開
1984 年	青島冷蔵庫総廠を設立	
1985 年		ドイツのリプヘル社から技術や設備を導入、「ブランド戦略」を確定
1990 年	ハイアールはアメリカの UL 認証を取り、OEC 管理システム完成	欧州へ冷蔵庫を輸出開始し、ドイツ市場にも進出
1991 年	「海爾集団」を設立	
1992 年	洗濯機など 13 の赤字企業を合併	
1993 年	冷蔵庫部門が上海証券取引所で上場	イタリアの Merloni 社との合弁で、ドラム式洗濯機を生産、日本三菱重工との合弁により、業務用エアコンの生産を開始、日本の GK デザイン機構との合弁で、海高工業デザイン合弁工業を設立、その後、東京、ロサンゼルス・シリコンバレー、フランスのリヨン、オランダのアムステルダム、カナダのモントリオールの計 6 カ所に海外デザイン子会社を設立

各部・局に属する企業など、いくつかの階層に分けられ、管理が行われていた。しかし、青島市政府はハイアールなどの企業をもとの管理部門から切り離して、直属企業とした。ブランド企業に対する管理層を減らし、企業に自由な発展環境を提供した。(西口・天野・趙 2005)

1995年	ハイアール工業パーク完成、「青島紅星電器廠」を買収	
1996年		インドネシアに冷蔵庫会社を設立
1997年	広東順徳ハイアール、山東萊陽ハイアール、安徽合肥ハイアールを設立	フィリピンに冷蔵庫会社を設立、マレーシアに洗濯機会社を設立、ユーゴスラビアにエアコン会社を設立。オランダのフィリップス及びドイツのルーセントとカラーテレビの技術提携を行った
1999年	ハイアール開発区工業パーク、ハイアール情報産業パーク、アメリカハイアールパーク、ハイアール大学部を設立	アメリカのサウスカロライナ州に冷蔵庫の生産工場を設立。日本の東芝と業務用エアコンの連合研究センターを設立
2000年	張瑞敏をハイアールの CEO に任命した。	パキスタンで工場設立
2001年	エリクソンと協力し、「藍牙」技術を開発、携帯電話事業に参入、国際物流センターをハイアール工業パークに設立	イタリアの冷蔵庫工場を買収、バングラデッシュの工場生産を開始
2002年	武漢ハイアール工業パーク生産開始	日本三洋電機と「三洋ハイアール」を日本で設立し、技術提携契約を結び、マレーシアとタイに販売会社を設立。オーストラリアとニュージーランドに初輸出。台湾の声宝集団と競合関係を結び、互いに相手ブランドの販売を代理。韓国のLGと技術提携を結び、カラーテレビデジタル技術を導入

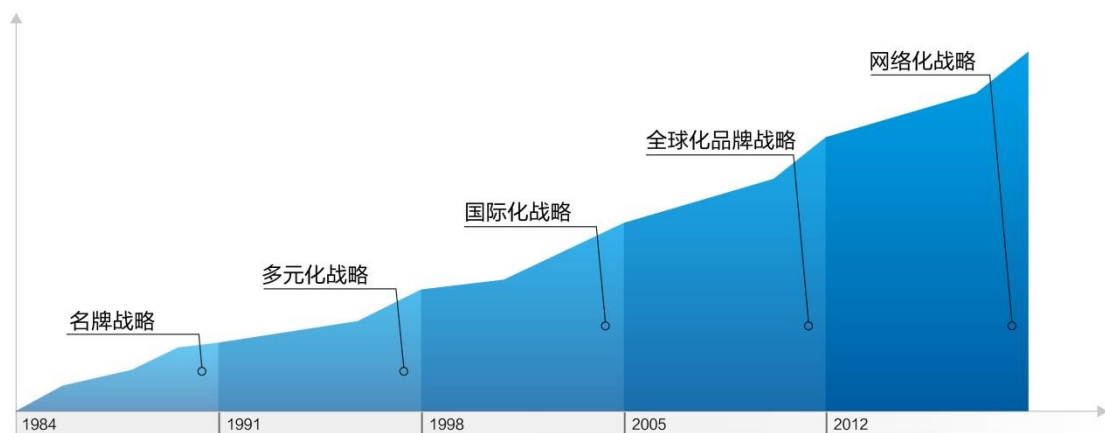
2003年		ヨルダン冷蔵庫工場操業開始
2004年	集団の総売上高 1,000 億元に達成	フランス市場に初輸出
2005年		ハイアール—中東工業パークを設立
2006年	世界最初の洗剤のいない洗濯機を開発	インド市場で携帯電話の販売を始めた。 パキスタンのルバ集団合資でハイアール—ルバ工業パークを設立。オーストラリアのハイアール専売店設立
2007年	「家電下郷」政策の中で、冷蔵庫、携帯電話、カラーテレビ 3 種類 36 型号の製品が落札され、農村流通ルート「海爾専売店」も流通企業の中で落札された。	三洋ハイアール解散、インドで冷蔵庫の現地生産を開始
2008年	北京オリンピックで、唯一の白物家電協力商として、会場に 6 万件の新製品を提供	
2012年		日本三洋電機の白物部門を買収

出所：ハイアールのホームページ：ハイアール大事記（2013/3/16）及び各種新聞記事に基づいて作成

## 第2節 ハイアールの戦略

ハイアールの発展段階を見ると、次のような 5 段階戦略になっているのがわかる。

図 2-7 ハイアールの戦略段階



出所：ハイアールのホームページより（2013/12/02）

## 2-1 ブランド戦略化段階（1984年～1991年）

創業当初、冷蔵庫のみに特化した製造・販売・サービスを展開し、「ユーザーは常に正しい」「市場は品質で決まる」という二つの考えをもとに、ユーザー視点での高品質な商品を提供し、企業管理の経験を積み重ねて、今後の発展の基礎を作った。この段階では、中国市場は売り手市場だったため、ほとんどの企業は品質よりも多く生産することに力を入れた。しかし、ハイアールはこの時期から製品品質を重視し、ブランドの重要性を早く認識し、より早い時期に自社ブランドイメージを消費者に浸透させた。

ハイアールは自社のブランドを確立するために、相応な戦略を積極的に実行した企業である。1984年創業当時、中国の家電業界では、「作れば儲かる」「どんなブランドでもいいから、とにかく商品を作る。そして作れば必ず売れる」時代だった。その状況の中で、冷蔵庫ブームの前に、ハイアールの創業者である張瑞敏は、不合格になった自社製冷蔵庫を、社員の前で叩き壊すというエピソード<sup>49</sup>を持っている。ハイアールのこの行動は、当時の新

<sup>49</sup> 1985年、顧客からのクレームで当時の「瑞雪」というブランドの冷蔵庫在庫400台を突然検査され、その結果、76台が2等品と判明した。80年代に、中国の機械工業品の品質評価システムは、製品を1等品、2等品、3等品、等外品（不合格品）に分けていた。等外品以外に、いずれも出荷できるものだった。当時の慣例では、たとえ出荷できなくても、利害関係者（工商局、電力局など）の業者に割安で売れば、仕事をやりやすい環境を作れる。しかし、張瑞敏は76台の冷蔵庫を7日間にわたり工場内で展示し、生産担当者が全従業員



聞だけではなく、CCTV<sup>50</sup>のニュースでも報道された。その当時、人々は初めて品質の問題に気づき、同時に、ハイアールブランドの高品質の印象が残った。その後、ハイアールは生産プロセスにおける全面的な品質管理を行い、高水準の生産ラインを導入し、高品質な製品を製造する経営方針を固めた。社内では、「量」より「質」を重視し、ブランドの確立することが重要であったことを会社全体の目標とした<sup>51</sup>。

中国の家電市場では、かつて2回にわたってカラーテレビの価格戦争があった。1996年3月、四川省の長虹集団は全国レベルで全製品の値下げを行った。平均8~18%、カラーテレビ一台あたり100~850元の下げ幅で価格戦争が始まった。それと対抗して、ライバル企業の間で「価格競争」が始まり、また、1997年初めに、広州高路華がさらに大幅な値下げを行い、22インチを1000元以下、29インチを4000元以下まで値下げし、これを契機に第2回価格戦争が始まった<sup>52</sup>。その後、5年間で、中国ではカラーテレビの価格で大規模な値下げが10回も行われ、21インチのカラーテレビの平均売価は95年の3000元から600元へと80%も低下した。その結果、中国の市場経済の下では、価格競争で戦う結果、倒産に至る企業が続出する。

しかし、ハイアールはブランドを維持するため、「価格競争は戦わず、価値競争に打って出る」という考えを打ち出している。1998年、各メーカーが値下げする中、ハイアールブランドの製品を全体的に12%値上げした。製品価格より、品質、デザイン、性能、アフターサービスを徹底し、自社ブランドの価値を高めた。中国家電協会の調べによると、1998年の価格競争の前後に、中国冷蔵庫メーカーは100社あまりから、一気に50社前後に減少した。その中で、ハイアールの冷蔵庫生産量は年間100万台になった。この段階での品質、

---

の前で全てを打ち壊した。当時、1台の冷蔵庫が800元で、従業員1カ月の給料が40元である。76台の冷蔵庫は全従業員3カ月分の給料に相当した。また、いつもの処理と違って、張瑞敏をはじめとする経営陣に罰金も課せられた。この事件を通じて、全員に品質こそ企業の命であるということを徹底させた。同時に、品質追求の企業であることが消費者に知られていた。王曙光（2002）

<sup>50</sup> CCTVは中国中央テレビ局のことを指す。

<sup>51</sup> 胡泳・秦劭斐(2008) p.17~18

<sup>52</sup> 孫健(2003) p.181~185

ブランド重視の戦略が急成長できた大きな要因であると考える。

## 2-2 多角化戦略段階（1991年～1998年）

この段階では、冷蔵庫のみの生産から多種の製品へ発展、洗濯機、エアコン、小型家電、黒物家電などへ事業領域を多角化させた。M&Aの手法によって、短い時間で最低のコストで企業規模の拡大を実現した。サービスの向上を重点とした「多角化戦略」はブランドと競争力を基本として強化された。さらに、青島市政府の支持を得て、大胆な経営方針を打ち出した。青島市にある洗濯機メーカーと冷凍庫メーカーを相次いで吸収し、さらに、1995年までの数年間、山東省内でも家電メーカーを買収し、国内資本による多角化経営を築いた。1997年度全国での大買収を経て、ハイアールは18社の家電メーカーを子会社にし、国内で15の生産基地を建設した。（表2-3を参照）ハイアールの相次ぐ企業買収による冷蔵庫、冷凍庫、洗濯機、エアコンという四つの事業は順調に進み、中国家電メーカーとして初めて年間総売上高100億元を突破した。

表2-3 ハイアールの主な国内生産基地

地域	工業団地・基地名	主要製品等	
山東省	青島市	海爾開発区工業団地	エアコン、冷蔵庫、システムキッチン、冷凍庫、電気温水器、電子レンジ、食器洗浄機、換気扇、掃除機
		海爾膠南工業団地	カラーテレビ、エアコン、洗濯機
		海爾工業団地	エアコン、洗濯機、冷凍ショーケース
		海爾情報産業団地	カラーテレビ、パソコン、携帯電話
		海爾開発区国際工業団地	家電製品輸出
		海爾開発区研究開発基地	海爾中央研究所、附属試作センター
		海爾膠州国際工業団地	精密機器、各種電機、新型工程プラスチック
		青島海爾製薬	生物製薬
		青島海爾住宅設備	システムキッチン、浴槽関連製品
		海爾平度工業団地	冷蔵庫

	海爾章丘工業団地	洗濯機、エアコン、冷蔵庫、その他の電機
	海爾萊陽電器	アイロン
安徽省	海爾合肥工業団地	カラーテレビ、洗濯機、エアコン
	海爾合肥国際工業団地	電子、包装製品、インジェクション、板金
湖北省	海爾武漢電器	エアコン
	海爾武漢工業団地	物流、マーケティング、アフターサービスセンター
浙江省	海爾杭州電器	カラーテレビ
貴州省	海爾貴州電器	冷蔵庫
広東省	海爾順徳電器	洗濯機
遼寧省	海爾大連工業団地	冷蔵庫、エアコン、除湿機
四川省	海爾重慶工業団地	カラーテレビ、エアコン、洗濯機、電気給湯器などの生産、および、物流、マーケティング、研究開発

出所：王曙光（2002）P.52 より筆者加筆

1997年のアジア通貨危機の中で、ほとんどの中国家電メーカーがその影響を受けて、国内に対して需要の低迷、また、輸出不振、企業間の価格競争で体力を消耗し、経営状況が悪化した。中国進出を加速していた外国メーカーも通貨危機の混乱中に海外市場からの撤退を余儀なくされた。ハイアールは一時的な経営不振に陥った企業の中から、管理水準や設備、敷地環境、そして立地条件などが良い企業をターゲットにして買収し、ハイアール独自の管理システムを導入した。実際に、ハイアールに買収された企業の中には、広州、浙江、湖北、など産業の発達した地域と、家電メーカーが少ない貴州、安徽など潜在的市場もあった。それは今後ハイアールの全国シェアの拡大及び販売ネットワークに大きく貢献した。

ハイアールは1992年からインドネシアに製品を輸出し、1996年に初の海外冷蔵庫工場をインドネシアに立ち上げたが、現地には日本、韓国の企業が多く、シェアを獲得するの

が難しかった。東アジア市場で通貨危機の打撃を最も受けた日本、韓国そして一部の台湾メーカーがアジア市場から撤退したことを契機として、現地で広告を出し、コマーシャルを増やすなど、ブランドイメージを確立した。そのため、コストは通貨危機前の2、3割しかかからなかった。不況の中でも広告など宣伝投資を行う強気の企業として、現地でのイメージが高まった。その後、1998年8月、フィリピン、マレーシア、タイ、ベトナムなどで相次いで工業団地や現地工場を設立した<sup>53</sup>。

また、この時期に、顧客のニーズに最短の時間で応えるために、ハイアールは「人単合一」<sup>54</sup>という人的資本をコアとする企業文化を作り上げてきたのである。これらに基づいてハイアールは、90年代の初めに全方位・全過程の整理整頓とコントロールを打ち出し、テイラーの「科学的管理法」及び日本の品質管理(TQC,TQM,5S)などを学び、特有の「OEC(Overall Every Control and Clear)管理法<sup>55</sup>」を作り上げた。「OEC管理法」は目標システム、日清システム及びインセンティブ・メカニズムという3つの部分から構成されている。目標システムとは企業目標の設定に際して、全体の目標からまず部門ごとの目標を決め、さらに、その目標をひとりずつの具体的な目標に設定し直す。それは個人単位にまで行われ、しかも具体的かつ定量的である。日清システムとは、毎日起こる問題の原因・責任を明確にし、対策・処理を行い、問題の再発を防止する。インセンティブ・メカニズムとは、細分化した目標の達成度を従業員の給料に反映させ、徹底した成果主義を取り入れた制度である。このOEC管理はテイラーの「科学的管理法」と日本の管理法を取り入れながら、従業員の資質を大幅に向上させ、自主管理ができるように導き、基本的な管理を徹底した。中国人の特性を生かし、中国の現状に合わせながら、作り上げた効果的な管理シ

---

<sup>53</sup> 王曙光(2002) p.52~57

<sup>54</sup> 「人」は人材、「単」は中国語で顧客からのオーダー(注文)を意味する「訂単」のことである。具体的には、ハイアールの人材といえば、まず市場からオーダーを直接吸い上げる能力で、同時に真に有用な人材はオーダーを獲得することで育つということである。それに従って、雇用制度、報酬を実績・品質に直接的に結びつける制度など、各種厳格なルールや制度を徹底させた。

<sup>55</sup> このOEC管理によって、ハイアールが中国で最高の経営レベルにあることが広く知られるようになった。そして、OEC管理は社外から注目され、ハイアールの成功の基本要因といわれるようになった。詳しくは吉原・欧陽(2006)p.60~69を参照されたい。

ステムである<sup>56</sup>。

### 2-3 国際化戦略段階（1998年～2005年）

この段階で、ハイアールは世界の主要都市での販売を開始した。独自の販売網とアフターサービス網を構築することで、ブランドの知名度および信頼度を高め、製品を世界各地に輸出し、海外進出を始めた。研究開発面では、ハイアール中央研究所を設置した。

ハイアールの国際化においては、輸出の拡大と海外で工場を設立して現地生産を行うといった複合的な内容がある。1990年代半ばごろからの製品輸出では、世界各地での販売・サービスの拠点作りに努めた。現在、ハイアール製品が輸出されている160の国や地域に、合わせて5万を超える販売拠点や取次店、サービス店がある。これらの拠点は、ハイアール製品の輸出が急速に伸びることを可能にしている。

海外での市場開拓では、まず、製品の販売実績を積んでいく。そして、製品販売の累積収支が採算ラインに達してから、その地域で製造工場を建設するのである。特に欧米先進国市場においては、ハイアールの市場戦略の基本原則になっている。たとえば、アメリカ市場では、先に小型冷蔵庫の販売を中心に市場シェアをゼロから着実に伸ばしていく。販売実績が合計40万台の採算ラインに達した時点で、冷蔵庫工場を建設した。イタリア市場でも、イタリアでの販売実績が29万台の時点で、冷蔵庫メーカーを買収して自社ブランドを生産し始めた。ハイアールの海外推進本部では、「一経済圏<sup>57</sup>一拠点戦略」をとっている。これらの地域経済圏を対象に、それぞれひとつずつ生産中核拠点を設けることを計画している。その理由として、ハイアールブランドの海外進出促進と非関税障壁の回避がある。近年、域外からの製品輸入を制限しようとする保護主義的貿易政策が急速に広がっている。これらの動きに対抗し、輸出製品の競争力を保つためにも、地域経済圏内での生産拠点設

---

<sup>56</sup> 趙長祥（2009）p.23

<sup>57</sup> 経済圏とは、北米、中南米、欧州、アフリカ、中近東、中央アジア、東南アジアなどの経済共同体あるいは自由貿易区など、いわゆる地域経済圏を指す。経済圏内の経済を活性化するため、地域間で自由貿易協定(FTA)を結んで、関税撤廃による地域内貿易コストを低減などメリットがある。

立によって、輸出製品を現地生産に切り替える必要がある<sup>58</sup>。

さらに、ハイアール製品の海外輸出と生産拠点の海外進出には、政治的、民族的な問題もある。ハイアール製品が大量に入ると、その国や地域の産業に影響があるなど、さまざまな問題が起き、いわゆる貿易摩擦が起きる。そこで、ハイアールの世界各地に設置された生産拠点が大きな役割を果たす。

#### 2-4 国際ブランド戦略段階（2005年～2012年）<sup>59</sup>

世界経済一体化の体制に適応するため、ハイアールは2006年から国際化戦略を経て、国際ブランド戦略段階に入った。中国を基地として全世界に製品を出荷することに重点を置く戦略から、「その国の求めるハイアールブランドを創造する」という戦略への転換である。国際ブランド戦略の実施において、製品や企業運営の競争力をつけるだけでなく、部品メーカーや販売店、そしてユーザーにもメリットがでるようにする。ハイアールブランドは単一文化を超え、多元文化へと発展することを目指している。

ハイアールは、全世界の経済のグローバル化に適応するために、すべての異なる国の市場で既存品を見直し、ハイアールブランドの創造に努め、真のグローバルブランドを創造する戦略へと転換を図った。この結果、現在、アメリカ、ヨーロッパ、アジア、中東、アフリカなど世界165か国において事業展開している。全世界に58,800か所の営業拠点、61の販売会社、21か所の工場団地、24か所の工場、10か所のデザインセンターのネットワークがいる。2010年4月[Business Week]に「世界で最も革新的企業50社」で28位にランクされていた<sup>60</sup>。

#### 2-5 インターネット化戦略段階（2012年～現在）

---

<sup>58</sup> 王曙光(2002)p.212～217

<sup>59</sup> ハイアールのホームページ：[http://www.haier.cn/about/vision\\_index.shtml](http://www.haier.cn/about/vision_index.shtml) (2013/11/08)

<sup>60</sup> ハイアールアジアインターナショナル株式会社 <http://haier.co.jp/corporate/info/> (2013/11/08)

ハイアールは以上の段階を経て、インターネット発展戦略段階に入った。2012年12月、ネット経由での家電販売を増やすインターネット重視の新たな経営方針を打ち出した。目標は白物家電とAV機器を組み合わせ、「スマート家電」を一体提供することである。AV機器が得意な台湾の鴻海精密工業などの力を借り、特許に裏打ちされたスマート家電の世界標準をつくりたい。米シスコシステムズなどのIT大手とも話している。「例えば、冷蔵庫の中のビールが減ればスーパーに自動で情報が流れ、宅配されるネット家電の考え方があ。いい発想だが、(物流など)社会システムが追いついていない。スマート家電ではまず、盗難防止など安全面の性能向上に努めたい。家電の販売もネット経由が増えていく<sup>61)</sup>」。中国国内にある3万店以上の専売店で顧客はハイアールの家電製品を体験できる。それをネット販売と組み合わせ、ネットで受注した商品を直ちに配送・据え付けするための拠点にする。「ビッグデータ」など最新のIT(情報技術)で顧客ニーズを細かく把握し、冷蔵庫、洗濯機など主力製品の競争力を強化する戦略である。

中国のインターネット通販市場の拡大を受け、ハイアールは2013年12月、中国ネット企業の電子商取引最大手アリババ集団と戦略的提携した。アリババは中国のネット通販市場で約8割のシェアを持っている。中国2013年7~9月期のネット通販市場は前年同期比42.4%増の4,547.6億元(約7兆6千億円)である。中国の小売総額の7.8%を占めるまでになった<sup>62)</sup>。ただ、消費者に商品を送り届ける物流網の近代化は遅れている。沿海都市部でも配送遅延などのトラブルは多く、今後のネット通販市場の成長は、内陸部を含めた配送網の拡充、物流インフラの整備を急ぐ必要がある。現在、アリババとハイアールが協業することで、物流網作りが加速している。

ハイアールは中国市場の広大性の特徴に対応して、早期からネットの重要性を認識していた。2001年から新製品開発、設計、そして製品販売、アフターサービスを対面型からオンライン方式重視に切り替えた。ハイアールのサイトにおいて、(ehaier.com)「海爾商城」

---

<sup>61)</sup> 日本産業新聞 2013年8月1日張瑞敏 CEOのインタビューより

<sup>62)</sup> 日本経済新聞 2013年12月9日

(ハイアールオンラインショップ)のほとんどのハイアール製品がネットで購入できる。また、一部の製品はオーダー・メイドできる。消費者のニーズにより、容量、色、材料、デザインを選び、その情報に基づいて製造され、販売網を通して配送される。さらに、現地のサービスチームが配送と取り付けを担当する。現在、「海爾商城」の会員数は10万人である<sup>63</sup>。また、2001年に自社ホームページ上で非営利性の会員制「海爾俱樂部」を開設し、その目的を「顧客の個性的なニーズを満たし、顧客と一緒に豊かな生活の追求や新しい資源・技術による成果の享受を図るための親密な関係を作る」としている。会員と双方向のコミュニケーションを効率的に行っている。これによって、顧客の声を商品開発に反映させ、顧客の「Haier」ブランドに対するロイヤルティを強化している<sup>64</sup>。そのシステムは、日本のオンライン販売とは違っている。日本の家電メーカーではほとんど別の業者がオンライン販売を担当し、企業内で直接手掛けているところは少ないが、ハイアールは自分で事業を立ち上げた。

以上のように、ハイアールは1984年創業以来5段階の戦略を経て現在の多国籍大企業に発展してきた。

### 第3節 ハイアールのマーケティング戦略

#### 3-1 市場の細分化

ハイアールのマーケティング戦略は市場の細分化を最も重視している。広大な中国市場では、都市部と農村部など、地域間（東部と西部）での収入格差が大きい。それによって、消費水準や需要も変わってくるという特徴を持っている。ハイアールはこの市場の特徴に対応して、市場を合理的に分析したうえ、市場ニーズに対応して、多種多様な製品を開発した。そのため、各階層の消費者は製品の中から自分に合う製品を選ぶことができる。ハ

---

<sup>63</sup> ハイアールのホームページ <http://www.haier.cn> (2013/12/01)

<sup>64</sup> 謝憲文 (2009) p.82 及びハイアールのホームページ <http://www.haier.cn>(2013/10/25)



ハイアールはこの市場を細分化したことで多くの消費者の支持を得たという。

ハイアールの市場細分化は、地域、デザイン、階層、輸出によって行われている。地域による細分化を見てみると、広い国土では、収入、習慣、気候など差があるため、需要も違ってくる。例えば、同じ時期に発売した冷蔵庫モデルでも上海と北京のデザインが違う。それは、上海の住宅は北京では住宅と比べたら狭いという住宅事情があるため、北京向けの冷蔵庫は広くて大きめ、上海向けの冷蔵庫は長くて細めに設計された。デザインによる細分化では欧州風、アジア風とアメリカ風に分けられ、欧州風は厳格、四角いドア、色は白であるのに対して、アジア風は主にあっさりして上品、円弧、丸角ドア、カラーの模様が主流である。アメリカ風は豪華さを強調し、広い流線型である。階層による細分化ではホワイトカラー向けとブルーカラー向けに分けている。ホワイトカラー向けには中小容量、外観は優雅、ブルーカラー向けには大容量、外観は豪華であるのが特徴である。輸出による細分化では、先進国と発展途上国に異なる製品を出している。

近年農村の冷蔵庫に対する需要が高まっているのに対して、ハイアールは現有のモデルをそのまま農村市場に投入するのではなく、農村部の生活状況に合う製品を開発・製造した。都市部と比べると、農村部の収入が低い。また、農村部の住民にとって、複雑な機能に使いこなせないのも問題になっている。その他、農村の電圧が不安定なこともあり、予告なく急に停電することもよくある。電圧は通常 220V であるのに、農村では電圧の波動は上下で 5% を超えることがしばしばある。ハイアールはそういった事情を踏まえて、まず、使いきれない機能を外す。そこで、コストを削減し、価格も低く調整し、電圧不安定の事情に合わせて、低圧に適応できるコンプレッサーを改造し、その種の冷蔵庫を市場に出し、農村部で大きな支持を得た。

ハイアールの戦略では、まず、一つの製品を投入し、それが消費者に受け入れられたら、その消費層をさらに掘り下げて分析し、細かいニーズに合わせて新仕様の製品シリーズを打ち出していく。さまざまな消費者のニーズに応えるため、1000 元から 1 万元まで、50 元ごとに 2 種類の製品を用意しており、全国レベルで細分化した市場の状況に応じ、どの市

場にどの製品がマッチするか決めている<sup>65</sup>。このような体制をとっている国内企業は多くないため、ハイアールは多くの消費者の支持を得た。

市場の細分化によって、ハイアールは技術を高めることもできた。例えば、ハイアールエアコンのコンプレッサー技術は日本から導入したが、日本は電圧が安定しているのに対して、中国は電圧が不安定な事情で、そのままでは使えないため、ハイアールはその技術をさらに研究して、中国に適応できるコンプレッサーを開発したのである。

国際市場でも、ハイアールはそれぞれの国の文化や生活習慣などの違いによって、新商品の設計、開発を相違させている。アラブ人は白と金色が好きなことにより、中東市場向けのエアコンのボタンをすべて白色と金色に変えた。この結果、中東市場向けのハイアールエアコンはかなり人気があったのである。

このように、ハイアールは新製品を投入するにあたって、細分化したニーズに合わせて種類は多くするものの、量は多くしないことから、自分の気に入った新製品を求める消費者から、常に支持される存在となっている。

### 3-2 プロモーション戦略

ハイアールのプロモーション戦略は以下のように行われている。

テレビコマーシャルでは、全国のテレビ局 CCTV（中央テレビ局）と各地方のテレビ局に分けて行う。コマーシャルは本社の販売センターで制作し、そのテープを各地の販売会社に郵送する。各販売会社が現地の市場、人気製品、宣伝の重点などの状況を分析し、適正なコマーシャル内容を選択し、地方テレビ局を通じて放送する。新聞広告はハイアールにとって重要な宣伝方法である。ハイアールは、主に現地の発行数、影響力がトップ3に入る新聞に広告を掲載する。新聞に掲載する広告は主に企業文化の紹介、企業の国際的な活躍ぶり、国内で獲得した賞、国際認証など。ハイアールはまず全国規模の新聞に掲載する。そして、その内容を各地の販売会社に郵送する。各販売会社が現地の新聞社に連絡し、

---

<sup>65</sup> 孫健・王東(2007) p.49

転載する。ハイアールは各新聞社と良好な関係を構築するよう努力している。ハイアールは雑誌に広告を掲載するのが比較的少ない。掲載する場合、一般読者向けではなく、取次販売業者向けの雑誌あるいは専門誌に掲載する。ハイアールはラジオを補助的な広告手段として利用する。ラジオで放送する内容は主に 2 種類であり、一つは現地販売促進などのキャンペーン予告である。もう一つは消費者にハイアールのニュースを伝えるため、新聞に掲載されるハイアールのニュースの内容を放送する<sup>66</sup>。ハイアールは以上のようにメディアを組み合わせて利用している。

その他、ハイアールは公益活動を通じて社会活動に熱心なイメージを社会に伝えた。ハイアールは社会的にも教育事業に多く貢献している。「海爾希望小学校」の開設や雑誌『少年電世界』に資金援助している。青島海洋大学、北京大学、青島電気大学に賛助するなど、高等教育もサポートしている。1998 年から数多くの大学に高品質洗濯機を提供し、各校に「ハイアール洗濯室」を造った。

ハイアールは早い段階から農村市場を重視し、「Haier」ブランドを浸透させる動きを見せている。1996 年 8 月からおよそ 1000 万元を使って、139 県の農民に相次いで 1 万回に及んで映画を上映し、政府からも農村での映画活動への支持を受けた。映画の始まる前にハイアールの PR フィルムを放映し、国内家電企業が歩いて来た道のりを紹介するとともに、民族工業に関する教育フィルムにより、民族工業への支持、国産品の購入、そして国家発展への貢献を呼びかけた。また、上映会を機に、自社で特別にデザインした「農村手帳」を農民に配った。手帳には新時代の農民が生きるための必須知識を詳しく記載している。例えば、「農業技術編」では、農薬の正しい使用法、果樹に関する栽培・管理法、豚の科学的な養育法など、さらに、「冷蔵庫使用編」には、中国農村の電圧が不安定な時や停電した時などの対策法が紹介されている。こうした活動により、家電製品に関する知識が少ない農村部の消費者にブランドイメージを浸透させ、良好な企業イメージが巨大なニーズが潜

---

<sup>66</sup> 王衍宇 (2009) p.130

在する市場の中に深く根を下ろすようになった<sup>67</sup>。実際、ハイアールは農村での活動を通して、広範囲における農村消費者の好感を得た。2007年から中国財務部で実施している「家電下郷」政策の中で、売上金額はハイアールの冷蔵庫、洗濯機ともにシェア1位であった。

以上のように、ハイアールは各メディア、公益活動を利用して、プロモーション戦略を行ってきた。こうした宣伝により、消費者がハイアール商品に親しみ、好感度が上がり、知識豊富、強い責任感があるという企業イメージを作り上げたのである。

### 3-3 製品戦略

ハイアールは市場の需要により製品を開発するという製品戦略を行っている。市場調査により、市場の潜在的な需要を発掘し、また、消費者が日々抱えている不満や不便さを考慮して製品を開発する。その商品に対して、消費者がなんらかの不満を示した場合、さらに、もう一度研究開発し、市場へ再投入する。そういうサイクルにより、ハイアールの製品はどんどん消費者のニーズに合った商品となり、ブランドイメージも向上してきた。

例えば、1985年の冬に、ハイアールの冷蔵庫は初めて市場に投入されたが、その後の市場調査を行った結果、「小さすぎる」「温度の低い地域では作動しない」という苦情が出た。中国は地域によって温度差が大きい。また、冬はお正月に近い、中国人はお正月に買いだめする習慣があるからである。開発チームはさっそくそれらの意見を反映させて、製品を改良した<sup>68</sup>。

1997年ごろ、四川省のある農村地域で、洗濯機の排水口がすぐ詰まるなどのクレームが何件も出た。故障の原因を調べたところ、現地で農民たちが洗濯機でイモを洗うことが分かった。この地域では、夏は洗濯機で服を洗い、冬は洗濯機でイモを洗っていたのである。これによって、「XPB40-DS」というイモのほか、果物や魚介類なども洗える特別仕様の洗濯機が開発された。その結果、この洗濯機は四川省の農村地域で最も人気のある商品にな

---

<sup>67</sup> 孫健（2003）p.203～211

<sup>68</sup> 孫健（2003）p.172

った。

その他、チベットのユーザーに提供される酥油（バター的一种）が作れる洗濯機、電子部品工場で部品が洗える洗濯機、韓国市場向けの薬草が洗浄できる洗濯機などの多種多様な洗濯機を作ってきた<sup>69</sup>。洗剤による皮膚アレルギーが気になる人に、環境配慮などのことを考えて、洗剤のいらぬ洗濯機を開発し、中東の民族衣服やインドのクルタ・パジャマを洗える洗濯機もそのよい例である。現地で調査したところ、当時市販されていた洗濯機は大きな服は非常に洗にくいという問題があり、クルタ・パジャマを1回に36枚も洗える大容量洗濯機を開発した<sup>70</sup>。

ハイアールはこういった製品戦略で市場シェアを大きく獲得している。

### 3-4 販売網とアフターサービス

1984年当初、ハイアールは自社の販売ネットワークとアフターサービスはほとんどなかったが、現在、ハイアールは国内で3万店の販売網、90か所の物流配送センター、2,000か所の2級配送所、2万か所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力を入れている。ハイアール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、ユーザーの修理要求や販売店からの据付工事の指示に即応できるサービスチームを瞬時に出動できる体制を完備させている。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。

2001年に中国はWTO加盟を果たしてから、外資系企業の対中進出がしやすくなった。そのため、外資系企業は国内メーカーと同様に、独自のサービス網を築くことができ、土地取得、国内市場開拓、さらに融資や税制などにおいても制限が少なくなるようになってきた。市場競争がさらに激しくなってきた。海外大手メーカーは資金力、技術力、販売手法などほぼすべての面において国内メーカーより優れている。ハイアールはこうした激し

---

<sup>69</sup> 王曙光 (2002) p.89

<sup>70</sup> ハイアールジャパンセールス株式会社ホームページ：  
<http://www.haierjapan.com/index.html>(2011/09/12)

い競争の中で他社製品との差別化を図る手段として、高品質な製品で消費者を惹きつける以外に、全国的な範囲での販売網、細かく周到なアフターサービス網を作った。

従来、中国では家電製品を購入する際、自分で家まで運ばなければいけなかった。ハイアールは1994年から、全国主要都市で初めて、大型家電商品購入者に対する「無搬動」<sup>71</sup>(自分で運搬しなくていい) サービスを始めた。ハイアールの専売店、または販売店で商品を購入した者に自宅まで運び、据付工事と試運転を行うサービスである。消費者は店頭で代金支払いの手続きをすれば、後のことはすべてやってくれるのである。後程、中国の他の家電メーカーも相次いでこのサービスを導入し、今、このサービスはすでに中国での家電販売における常識となっている<sup>72</sup>。

ハイアールは中国国内では、品質を重視し、早い時期からブランドの確立を重視してきた。顧客のニーズに応える製品の開発、厳しい品質管理やアフターサービスの向上などにより基礎を固め、1990年代から始まる市場経済、開放経済への移行の新たな局面で、上場、多角化、買収、多地域化などの経営戦略で急成長を遂げた。一方、独自の「市場主義管理」<sup>73</sup>という経営システムを作り、複雑化した経営を統合的に管理することができた。各国、地域の事情に合わせたユニークな事業戦略で、緻密なマーケティングに基づき、その国、地域の文化、風土、消費者のニーズを分析し、世界各地で大きな成功を収めていった。中国国内では、豊富な販売網と充実したアフターサービスにより、冷蔵庫、洗濯機ともに首位

---

<sup>71</sup> そのきっかけは、1994年3月青島市『青島晩報』に次のような記事があった。エアコンを買った老人が、家まで運ぶのにタクシーを呼んだ。しかし、家に着いたところ、老人が近所の人にエアコンを運ぶのを頼んでいた際、そのタクシーの運転手はそのままエアコンを乗せて逃げた。老人が退職金でせっかく買ったエアコンが盗まれて、ショックで倒れたという記事である。この記事を読んだハイアールは盗難にあったエアコンが自社製であるとわかった後、被害にあった老人にもう一台のハイアール製エアコンを贈った。その後、消費者が製品購入後も運搬と輸送に苦勞することについて、社内でサービス改善を検討する会議を開き、ユーザーの便利を図る新サービス、ハイアール新製品の購入者へのサービス項目を追加した。

<sup>72</sup> 王曙光 (2002) p.120~122

<sup>73</sup> 「市場主義管理」は、組織改革のなかで人事管理、製品開発、購買といった各職能にとりいられ、同一の組織目的に対する部門間や個人間の協力関係が「市場連鎖」という契約関係によって担保され、動機付けられる仕組みである。詳しく吉原英樹・欧陽桃花著『中国企業の市場主義管理』(2006)を参照されたい。

になっている。海外市場では、海外企業の買収、海外での現地生産、販売により海外進出も積極的に進めており、現在では、世界的なブランド企業になっている。ハイアールは 90 年代初めから、海外進出を始めた。ハイアールの海外展開について第 3 章で詳しく述べる。

### 第3章 ハイアールの海外進出戦略

前章ではハイアールの発展過程、発展戦略、そして、マーケティング戦略などを含む国内戦略について考察してきた。ハイアールは国内市場では、中国企業のM&A（合併・買収）で規模を拡大し、製品の多角化や全国展開を進め、優良な製品品質、豊富な販売網と優れたアフターサービス網の構築で成功してきた。90年代末には、国内市場の飽和などを背景として、海外市場を新たな成長源とする国際化戦略を始めた。現在、ハイアールは世界30カ国以上に設計センター、製造基地及び貿易会社を設立し、その製品を165カ国・地域で販売している。国内市場の成長が続く間に海外での製造や販売、サービス網を充実させて、世界中でバランスよく収益を上げるのが目標である。

本章では、ハイアールの海外展開について考察する。まず、第1節では、中国企業海外進出の背景と現状について検討する。次に、第2節では、ハイアールの海外進出状況を概観する。第3節では、先進国市場としてハイアールが最初に進出したアメリカでの現状とマーケティング戦略を考察する。第4節では、タイ、ベトナム、インドなどを含む新興市場への進出現状と問題点を概観する。最後に、ハイアールの海外進出にとって一番難しい日本市場についてその現状と戦略を検討する。こうした多国市場へのハイアールの進出戦略を比較検討することによって、その戦略的特徴を抽出する。

#### 第1節 中国企業海外進出の背景と現状

1970年代末における「改革開放<sup>74</sup>」以前、社会主義計画経済という制度的な要因とともに、外貨と国内建設資金の不足のため、海外への直接投資等の経営

活動は、極めて限定されていた。1993年頃から、外国から直接投資の流入により生産力

---

<sup>74</sup> 「改革開放」政策とは、鄧小平の指導体制の下で、1978年12月に開催された中国共産党第11期中央委員会第3回全体会議で提出、その後、開始された中国国内体制の改革および対外開放政策のことである。



の向上と輸出の増大が貿易黒字の増大になって現れ外貨準備の増加、企業の国際競争力の向上などの背景の下で、従来のような「引進來<sup>75</sup>」政策を引き続き継承するとともに、海外市場と資源にも着目し、「走出去」政策を促進するようになった。とりわけ 2001 年 12 月における中国の WTO への正式加盟により、中国企業の海外進出は一段と加速されつつある。こうした政府の強力な政策的後押しを受け、世界各地域に対する直接投資を行う企業が次々と現れてきた。

第 10 次 5 年計画（2001～2005 年）から中国政府は「走出去」という戦略を採用し、中国企業の対外投資を積極的に奨励したことにより、多くの企業は海外投資を積極的に行っていった。2002 年 3 月には、全国人民代表大会で「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、海外進出戦略の実施を意欲的に推し進め、条件の整った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、労務の輸出と我が国の欠乏している商品、資源の輸入を促す。国内で至急必要とされ、カギとなる設備、技術、重要原材料の輸入を立派に行う<sup>76</sup>」と述べている。これは、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<sup>77</sup>。

こうした状況の中で、中国では、国内で強い競争力を持つ家電メーカーを中心に海外投資が行われるようになった。しかしながら、中国の家電企業は核心技術、ブランド力と情報力の不足などが依然として多くの問題を抱えているうえ、海外市場で貿易摩擦を起こしたり、知的所有権侵害として訴えられたり、多くの困難に遭遇している。また、国内市場でも国内企業と外資系企業との競争で、経営環境が厳しくなっている。これによって、現在中国の家電企業は吸収合併によるさらなる集約化や海外への進出などの戦略を一段と進めている。

---

<sup>75</sup> 「引進來」とは、海外資本の導入である。1978 年の改革開放以来、中国は外資と外国企業の誘致を最優先し、海外から外資や外貨を積極的に受けること。

<sup>76</sup> 第 9 期全国人民代表大会第 5 回会議における曾培炎国家発展計画委員会主任の報告 2002 年 3 月 6 日

<sup>77</sup> 木村・丸屋・石川（2003）p.26

中国企業の対外投資の変化を見てみると、概ね次の段階に区分することができると思われる。

まず、(1990-2000年) 1990年、海外直接投資に関する規制が以前より緩和され、数件の大規模な海外企業の買収が相次いで行われた。その時、政府は加熱する経済をコントロールしようとしていたこともあり、対外投資プロジェクトの審査を厳しくした。次に、(2001-2004年)：中国のWTO加盟が実現し、海外に市場を求めるため、この海外投資ブームは起こした。中国企業による対外投資が積極的に推進され、グローバル化という新たな成長段階を迎えた。政府の各部門はこの戦略を支援するため、税制、外国為替、保険、情報提供などの分野で民間企業へも幅広く提供するという新たな措置<sup>78</sup>を講じた。したがって、この段階では、民間企業先導と市場型がその特徴であった。TCLがフランスのトムソンと合併でカラーテレビ企業を設立するのもこの時期の代表的な例である。(2005年～現在)：この時期、石油価格の暴騰を受け、国家政策のバックアップもあり海外投資は急速に増えている。資源と技術を求める目的があると考えられる。中国商務部が2006年1月6日に発表したデータによれば、2005年末までの対外直接投資額は累計3,045億元、海外に設立した中国系企業は1万社を超えたという<sup>79</sup>。

---

<sup>78</sup> 第10次五カ年計画(2001~2005年)における中国の「走出去」戦略の実施は次のような内容である。「1、我が国の比較優位性を発揮できる分野の対外投資を奨励、国際経済技術力の分野、ルート、方式を拡大。2、対外プロジェクト請負、労務協力を継続的に発展させ、競争力のある企業の海外における加工貿易を奨励し、それを通じて製品、サービス、技術輸出を促進。3、海外における国内不足している資源の開発を奨励し、国内の産業構造の調整、資源の調達先の転換を促進。4、国外の人材を活用した形での海外での研究開発機関、設計センターの設立を奨励。5、実力のある企業の多国籍経営、グローバルな発展を支持。6、海外投資に関するサービス体系を健全化。金融、保険、外資、財政、税制、人材、法律、情報サービス、出入国管理などの面で、「走出去」戦略の実施に向けた条件を整備。[出所：国民経済・社会発展第10次五カ年計画綱要]

<sup>79</sup>[http://www.nikkeibp.co.jp/style/biz/china/mo/060313\\_senryaku/index.html](http://www.nikkeibp.co.jp/style/biz/china/mo/060313_senryaku/index.html)(2006)

Nikkei BP net 莫邦富の中国ビジネス第15回「加速する中国企業の(走出去戦略)」

(2013/02/08)

表 3-1 企業形態別の海外企業買収に占める比率

	買収金額 (100 万元)	全体に占める比率 (%)
中央企業	272,448	58.2
国有企業 (中央企業を除く)	129,534	27.7
民営企業	64,365	13.8
その他	1,431	0.3

注：2009年1月～2012年6月の企業買収が対象

注：中央企業：中国の国有企業のうち、中央政府の管理監督を受ける企業である。その他、地方政府が監督管理する国有企業は地方企業という。

出所：日本経済新聞 朝刊 2012年11月9日

2009年1月から2012年9月の間中央企業が買収した海外企業の総額は2,722億元（約3兆6千億円）で、中国企業の海外買収全体の約6割を占めていた。

中国家電市場は1990年代から国内市場では国内企業と外資系企業との競争で、経営環境が厳しい供給過剰状態となっている。また、2012年末から政府による農村での家電販売補助金策<sup>80</sup>が縮小されたため、家電販売は大きな影響を受けた。現在、中国は世界の家電生産の49%を占めているが、OEMが多く、利益率が低い。また、蘇寧電器、国美電器などの大型量販店が急成長し、納入価格が低く抑えられ、大型量販店に販売を依存しているメーカーも業績悪化に苦しんでいる。こうした状況の中で、中国家電企業は競争力を高めるために、国内市場シェアの拡大から海外市場の開拓への経営戦略へ転換させた。

## 第2節：ハイアールの海外進出概要

<sup>80</sup> 家電販売補助金策は「家電下郷」という政策である。農村部に住む人が冷蔵庫、洗濯機、カラーテレビ、携帯電話など家電製品を購入した際に政府が販売価格の13%を補助する制度である。

1970年代末の改革・開放以来、中国では、家電の需要が急速の増えに対応して中国家電生産が急増した。現在、家電産業は中国における各業界の中で最も競争が激しい業界だといえる。対外開放を通じ、中国と諸外国・地域との経済的な関係が深まるようになった。さらに、90年代になると、輸出も増えていった。近年、中国企業による対外直接投資が世界中の注目を集めている。外国技術の導入や外資との提携・合併を通じて多くの中国企業が急速に技術レベルを上げ、グローバル市場での競争に参入してきた。

ハイアールは90年代半ばまでの外国企業との関係は、技術導入を中心としたものであった。ハイアールの海外事業展開は、1996年のインドネシアにおける冷蔵庫の生産が最初である。その後、OEMと合併事業を中心に海外生産を拡大していった。2000年10月中国政府の提唱した「走出去」政策を背景にハイアールは自社ブランドを世界的なブランド企業に転身を遂げるため積極的な海外進出を進めている。ハイアールの「先難後易<sup>81</sup>」と呼ばれる海外進出戦略は、先に参入が困難な先進国のニッチ市場で成功例を築き、ブランド価値を高めることによって、途上国市場におけるフルライン化を進めるというものである。ハイアールの先進国市場への事業展開は、まず、進出先進国市場に関する深い市場知識を企業の中に蓄積する。先進国市場におけるブランド展開は、途上国市場への事業展開に影響を与えることとなる。

ハイアールの海外進出戦略について、90年代初めから三つの3分の1マーケティング戦略をとっている。即ち、長期的には、売上のうち、国内生産国内販売を3分の1、国内生産海外販売を3分の1、海外現地生産販売を3分の1にすることを目標としている<sup>82</sup>。現在、ハイアール製品は国内市場の30%をすでに占めている。輸出も3分の1を占めている。海外現地生産・販売はまだ3分の1に達していないが、国内生産では輸出のコストは最近増

---

<sup>81</sup> ハイアール海外市場への参入戦略は「先難後易」モデルであると社史は述べているが、「先難後易」ではなく、「先易後難」であるという指摘も多くある。実際に、ハイアールの海外投資状況（表3-1）をみると、最初現地で生産、販売を行ったのが1996年インドネシア、1997年フィリピン、マレーシア、ユーゴスラビアであることから、「先易後難」ともいえる。

<sup>82</sup> 胡泳・秦劭斐(2008) p.159

えていることもあり、さらに WTO 加盟後、非関税障壁を避けるため、海外生産海外販売は必要になってくる。2013 年現在は、売上高に占める海外の比率は 25%である。目標としては少なくとも 50%に高める<sup>83</sup>という。

ハイアールの海外進出はまず製品輸出方式でその市場に進出し、輸出量が一定の生産量を超えたとき、現地に投資、生産をはじめ。また、投資をする際、ほとんどの国、地域では、合弁や合作の方法を取っている。アメリカとイタリア市場では独資工場であるが、販売会社は合弁会社である。1988 年からリプヘルブランドで輸出を始め、ドイツ、イギリス、フランス、イタリアなどへ OEM 製品を輸出し、1990 年代前半までは OEM 供給を主としていたが、自社ブランド戦略を打ち出し、1991 年からは自社ブランドによる輸出のマーケティングを開始した。2000 年代半ばまでは、ハイアールが海外市場に投入する製品は、その 80%が自社ブランドによるものである<sup>84</sup>。

製品の設計でも、合弁・合作方式がほとんどである。90 年中後期から、ハイアールは、世界各地で協力できる家電製品の企画企業を求め、その会社の株式を取得、双方ともに利益を共有できる合弁方式で設計センターを設立した。現在、このようなハイアール設計センターは世界で 20 社近くあり、アメリカ、イギリス、フランス、日本などの国に幅広く分布している<sup>85</sup>。

表 3-2：ハイアールの海外投資状況

年 月	投資先	事業内容	投資形態
1996 年 8 月	インドネシア	冷蔵庫の生産・販売	合資
1997 年 6 月	フィリピン	冷蔵庫等の生産・販売	合資
1997 年 8 月	マレーシア	洗濯機の実生産・販売	合資

<sup>83</sup> 日本産業新聞 2012 年 11 月 14 日

<sup>84</sup> 天野・大木 (2007) p122

<sup>85</sup> 高橋五郎(2008) p.142~143

1997年11月	ユーゴスラビア	エアコンの生産・販売	合資
1999年4月	アメリカ	家電販売	合資
1999年4月	アメリカ	冷蔵庫の生産・販売	独資
1999年9月	イラン	洗濯機の実産・販売	合資
1999年	チュニジア	家電の実産・販売	合資
2000年	ベトナム	冷蔵庫の実産・販売	合資
2000年	バングラデッシュ	家電の実産・販売	合資
2000年11月	ウクライナ	エアコンの実産・販売	合資
2001年1月	イタリア	家電販売	合資
2001年3月	パキスタン	洗濯機の実産・販売	合資
2001年5月	ナイジェリア	冷蔵庫等の実産・販売	合資
2001年6月	イタリア	冷蔵庫の実産	独資
2002年	日本	家電の販売	合資
2003年	ヨルダン	洗濯機の実産・販売	合資
2004年	インド	エアコンの実産・販売	独資
2007年	インド	冷蔵庫の実産・販売	
2007年4月	タイ	冷蔵庫の実産・販売	
2012年1月	日本	冷蔵庫、洗濯機、業務用冷蔵庫の販売	独資

出所：高橋五郎（2008）p.141 及びハイアール大事記より筆者作成

ハイアールの国際化戦略は企画、生産、販売の三位一体戦略である。製品を市場に投入する時、単一から多様化へといった特徴を持っている。ハイアールは海外に進出するに際して、各国や地域の消費需要を分析し、その国や地域にあった製品を投入する。当地の市場で歓迎されると推測される単一製品を先ず投入する。その製品が成功すれば、次いで他

の製品を投入する。たとえば、アメリカ市場では、先ず、冷蔵庫で参入したが、ヨーロッパでは、エアコンから参入した。東南アジアでは、消費水準がまだ低いため、洗濯機から参入した。そうすることによって、たとえ失敗したとしても、損失を最小限に軽減することができる<sup>86</sup>。

ハイアールは世界に通用する企業を目指すため、世界各地域でのブランドを確立し、各地域にあった製品を開発している。先進国で特に重視するのは市場規模が大きい米国と消費者の嗜好が細かい日本市場である。米国や日本などそれぞれの地域に専用の開発チームを設置した<sup>87</sup>。途上国では大規模な工場を稼働させるなど現地生産にも力を入れており、現在、パキスタンでは高いシェアを占めている。インドやアフリカのナイジェリアにも工場がある。冷蔵庫は、ナイジェリアで 55% のシェアとなっている<sup>88</sup>。

さらに、現在、M&A をテコに海外戦略を加速している。2012 年 1 月に、日本の三洋電機から白物家電事業を買収し、2012 年に、ニュージーランド家電大手のフィッシャー・アンド・パイクル・アプライアンス (F&P) を買収した。2013 年 9 月、アメリカの投資ファンド KKR から約 34 億元 (約 540 億円) の出資を受け入れる。M&A の経験豊富な KKR の出資を受け今後の海外買収に備えて陣営を強化するためである。

### 第 3 節 アメリカ市場

#### 3-1 概要

ハイアールは 1995 年にアメリカのニッチ市場を戦略対象として、最初学生寮向けの冷蔵庫など特殊性の高い冷蔵庫の輸出からはじめた。アメリカへの進出については、最初からブランドを重視する戦略をとってきたため、相手企業ブランドの OEM での製品を輸出するケースは少なかった。しかし、中国からの輸出は輸送費がかかるため、1999 年、サウスカ

---

<sup>86</sup> 胡泳・秦劭斐 (2008)p.200

<sup>87</sup> 日経産業新聞 2010 年 09 月 17 日

<sup>88</sup> 日経産業新聞 2012 年 11 月 14 日

ロライナ州グリーンサイトに工場を設立した。これは現地州政府が外資誘致に積極的で、3年間法人税が免除になり、さらに、企業の教育訓練費を負担してくれるなどの優遇策があったためである。現在では、大型冷蔵庫や特殊冷蔵庫をサウスカロライナの生産拠点で生産し、小型は中国から輸出する体制になっている。また、2002年3月にはニューヨークのビルを買収し、そこに北米本部を置いている<sup>89</sup>。2009年～2010年度、アメリカでハイアールブランドのエアコンは130万台を販売した。市場シェアの21%を占めており、アメリカで第2のエアコンブランドになった。2010年まで、ハイアールはアメリカ市場で12種類、2,000の製品を販売している。年率35%の速さで増えている。年間売上6億ドルとなっている<sup>90</sup>。2013年、ハイアールのエアコンはアメリカ市場でシェアの第2位20%である。

ハイアールのアメリカでの現地生産の理由は以下のように指摘されている。①ハイアールブランドを世界ブランドとして認知させるためである。アメリカでのビジネス展開は競争力のある家電メーカーのことを世界的にアピールし、他国市場への進出にも役に立つと考える。②現地に進出することで、アフターサービスの充実が可能になり、長期的にアメリカ市場での生産・販売に取り組むとの評価を受け、消費者と小売業者をより多く獲得できる。③現地での生産、販売はアメリカ市場状況を素早く把握することができ、市場ニーズに合った製品を提供する対応ができる。④「Made in USA」のハイアールブランドは、消費者に好感を与え、販売促進につながる<sup>91</sup>。

### 3-2 アメリカ市場での戦略

アメリカ市場では、現地化戦略、市場の細分化によるニッチ市場戦略、低価格戦略を取っている。プロモーション戦略では、当初消費者に対する直接的販売促進活動は少なく、流通業者に積極的に売り込む戦略をとっている。

---

<sup>89</sup> ハイアールサイト [http://www.haier.cn/about/worldwide\\_america.shtml](http://www.haier.cn/about/worldwide_america.shtml) 「海尔在美国」(2010/10/12)

<sup>90</sup> ハイアールのホームページ [http://www.haier.net/cn/about\\_haier/haier\\_global/america/](http://www.haier.net/cn/about_haier/haier_global/america/) 海爾在美州(2013/11/08)

<sup>91</sup> 木村・丸屋・石川 (2003) p.22



現地化戦略では、現地化製品開発、現地化生産、現地化販売である。アメリカ市場では、工場を建設する前には、販売額は 3,000 万ドルしかなかったが、その 3 年後には販売額は 8 倍増の 2.5 億ドルに達している。工場の 300 人の従業員はトップから社員まで全部現地採用のアメリカ人であった。毎月 1 万台の冷蔵庫が製造され、アメリカで販売される<sup>92</sup>。この現地化戦略により、ハイアールはアメリカ市場では大きな成果をあげている。現地化戦略により現地の状況をいち早く把握し、市場でどういう商品が必要されているか、当地消費者の心理などを把握、当地市場に素早く対応することができたのである。また、経験のある現地の管理者の採用もハイアール国際戦略の一つである。

製品の参入では、当地大手企業との競争を避けるため、最初ニッチ市場を戦略の対象とした。当地メーカーがほとんど進出していない容量が 180L 以下の小型冷蔵庫・冷凍庫から参入し、2004 年に 20%、2005 年に 26%とシェアを伸ばしている。また、小型冷蔵庫、冷凍庫の販売実績が伸びるにつれ、徐々に製品分野を拡大し、2005 年にはアメリカ市場においてワインセラーが 50%、フリーザーが 9%、ルームエアコンが 6%のシェアを獲得している<sup>93</sup>。

アメリカ市場で最初低価格戦略をとっている。価格設定は同容量の他社製品の半額前後に価格を設定している<sup>94</sup>。その背景は、アメリカに新規参入した当初は、小型冷蔵庫、ワインセラー、フリーザーといった製品は、ニッチ市場向けのものであるため、アメリカの消費者に短期間のうちにハイアール商品を受け入れさせるための効果的戦略であった。2007 年からは中型・大型冷蔵庫の生産も開始した。ハイエンド製品では、高価格政策が実施されている。2007 年アメリカで製造販売された大型冷蔵庫の販売価格は、同容量の他社製品より割高で、中国からの輸入品の 20 倍もする<sup>95</sup>。このように、ハイアールはアメリカ市場でニッチ市場の製品を低価格で販売し、ハイアールブランドを消費者の認識高まり、ハイ

---

<sup>92</sup> 前掲サイト「海尔在美国」(2010/10/12)

<sup>93</sup> 高橋五郎 (2008) p.168

<sup>94</sup> 『日経ビジネス』2002 年 1 月 21 日号

<sup>95</sup> ハイアールのホームページ <http://www.haier.cn>(2010/10/06)

エンド商品である程度の利益を確保しようという戦略である。

プロモーション戦略では、アメリカ市場に参入した当初、知名度はまだ低かったため、主に流通業者に積極的に売り込む方式を採用した。販売促進費の 80%を小売業者向けに注ぎ込み、アメリカの主要空港の手荷物車に「Haier」のラベルを貼ったり、ポスターなど広告を載せたりしている。2000 年小売最大手のウォルマート本部の向かい側に屋外広告を載せた。こうして、ある程度流通業者に認識された後、消費者に積極的にハイアールブランドを浸透させる戦略に変えた。2004 年には、アメリカで第 4 位の小売チェーンであるターゲットと手を組む新製品の発売に合わせて事前の大規模な広告キャンペーンを行った。このキャンペーンでは、7 時間で 7,000 台のエアコンが売れたという記録を作った。2006 年には、アメリカのプロバスケットボール協会 (NBA) とスポンサー契約を締結している<sup>96</sup>。4 年間を経た 2010 年、知名度を 37%に達している。

販売チャネルでは、基本的に自前の販社を構築せずアメリカの総代理商を通じてその既存のチャネルを利用し、小売段階では一般小売店を重点的に開拓するのではなく量販店の開拓に集中し、量販店による高集中度チャネルを構築するといった現地の既存小売チャネルを利用している。また、販売人材も徹底した現地化政策である。現在、ハイアールの製品はウォルマートをはじめ、シアーズ、ホームデポ、ベストバイ、コストコ、ターゲットなどの大手小売業者の販売網を通じて販売され、これらの大手小売業者による販売量はハイアール製品の 85%以上を占めている<sup>97</sup>。特に、ウォルマートからの受注の獲得が数量の確保に寄与したという。さらに、2010 年から、ハイアールの冷蔵庫と冷凍庫はアメリカの家具大手 Lowe's での販売を許可された。これにより、ハイアールの販売チャネルがさらに増え、販売拡大に繋がる。

ハイアールはアメリカ市場では徹底した現地化政策を採用し、細かな市場調査を行って、当地の状況に合った製品を作り、当地消費者の信頼を獲得した。ハイアールは現在アメリ

---

<sup>96</sup> 前掲サイト「海尔在美国」(2010/10/08)

<sup>97</sup> 高橋五郎(2008)p.168

カ市場で成功したと断言できるまでには至っていないが、アメリカ市場での知識を蓄積し、着実に実績を積み重ねているといえる。他の国へ進出する時、その経験を参考になる。ハイアールはアメリカでの工場の設置やマーケティングの展開が海外市場におけるハイアールブランドの確立に大いに貢献したと考える。

## 第4節 新興市場

### 4-1 概要

ハイアールは1996年にインドネシアに冷蔵庫の製造会社を設立し、その後、エアコン、洗濯機、電子レンジ、給湯器を生産し、東南アジア全域を対象に輸出するようになった。1997年、フィリピンで冷蔵庫、冷凍庫、エアコン、洗濯機の生産をはじめ、マレーシアにおいては洗濯機を生産している。これらの国の市場規模はそれほど大きくはなく、先進国企業との競合も少なかった。しかし、当時の海外進出はハイアールにとってまだ実験的だったと考えられる。

2001年4月にパキスタンでハイアール第2の工業パークを設立、2002年5月洗濯機の生産を始めた。その後、ハイアールはインドネシア、マレーシア、インド、バングラディシュ、ベトナムなどの国に相次いで生産工場を設立、現地生産を果たした。タイには、当初冷蔵庫の製品輸出で進出した。2007年4月、日本の三洋電機のタイ冷蔵庫工場を買収した。現在、ハイアールは、タイ第2の冷蔵庫製造企業になった。2012年現在、タイの冷蔵庫市場シェアは12%を占めている<sup>98</sup>。現地に合った製品開発を方針で、シェアを拡大しつつある。

2010年1月1日、中国—ASEAN自由貿易区が建設された。この自由貿易区の建設は、ハイアールのASEAN経済圏に対する戦略にも大きな影響を与えるものと考えられる。ハイアールの生産、開発、販売“三位一体本土化”といわれる戦略をみると、タイ工場を例と

---

<sup>98</sup> 日本経済新聞 2012年12月29日

して、本土化生産は、ゼロ関税優遇政策を利用して、部品を中国から調達、関税を回避することができる。また、タイ製家電製品がタイから輸出する関税障壁が中国から輸出するより低くなるので、ハイアールはタイ工場を生産基地として、製造した製品が他の ASEAN の国、世界の他の国や地域に輸出することも大きな優位性を持つてくる<sup>99</sup>。例えば、タイ市場ではファン式冷蔵庫が多く使用されているが、中国市場ではこういうタイプの冷蔵庫は少ない。実際に、中国国内ではこういうタイプの冷蔵庫は人気があるため、自由貿易区の建設により、タイ製の家電製品が中国に輸出される場合の関税がゼロになることで、タイ工場生産したハイアールファン式冷蔵庫を中国に逆輸出して、製品間の優位性を互いに補い、市場の資源を共有することが実現することとなった。

ベトナム市場においては、2012年1月、日本の三洋電機の買収より三洋の東南アジア（インドネシア、ベトナム、フィリピン、マレーシアなど）にある開発・製造・販売拠点を傘下に収めた。ハイアールは三洋が使用していた「アクア」ブランドを引き継ぎ利用する。現在、ベトナム一人当たり国内総生産（GDP）は2010年に1,100ドルである。タイや中国の4分の1程度にとどまっている。冷蔵庫や洗濯機の普及率は1～3割と低い。一方、人口は8,500万人とタイより多く、潜在市場が大きい。しかも、人件費はタイの半分程度である。教育水準も相対的に高く、安価で質の高い労働力を確保しやすいという利点がある<sup>100</sup>。三洋電機はベトナムでの冷蔵庫30%のシェアを持っている。洗濯機もシェア首位であるので、ハイアールは日本や韓国家電メーカーが強い東南アジアでは販売が伸び悩んでいるため、こうした事業基盤を取り込むことでベトナムでの販売拡大を期待できる。

#### 4-2 インド市場

約12億人の人口を抱えるインドでは家電需要が年率3割のペースで拡大している。インド家電メーカーの業界団体 CEAMA がまとめた2009年度（2009年4月～2010年3月）

---

<sup>99</sup> 中国—東盟商務簡報（第二十期）2010年1月25日

<sup>100</sup> 日本経済新聞 2011年9月9日

の市場規模は約 4,000 億ルピー（約 8,000 億円）である。1 億 4000 万世帯以上とされる中間所得層が拡大していることが背景にある。2009 年の世帯普及率はカラーテレビが 31%強、冷蔵庫が 22%強と拡大余地が大きい<sup>101</sup>。

ハイアールはインド市場においては、1999 年、生産と販売の目的で合弁会社を設立、2004 年ハイアール 100%出資のハイアール・インド工場を設立、インド市場向けのエアコンの現地生産を始めた。また、ワールプールやヴォルタスとも連携を図り、インド市場向けのエアコンの現地生産を開始した。現在のインド・オペレーションは、このハイアール・インドを中心に展開されている。中国からインドに輸出されている商品と現地で生産されている商品を両方取り扱い、インド国内の販売網に商品を供給している。2005 年 7 月、ハイアール製品の現地化を進める目的をもって、インドに開発センターを設立した。ハイアールのインドにおける売上高は 2005 年度 30 億ルピー（77 億円）を超え、2009 年にはインドでの売上高は 35 億ルピー（約 73 億円）となっている。2011 年には、97.2 億ルピーに拡大した。

現在、インドの携帯電話市場シェアの 50%以上はノキアが占めているものの、市場の成長性が高いところから、2006 年、ハイアールはインドのスコープと合弁会社による携帯電話製品の工場を設立した。2010 年にはインド国内の家電生産体制を強化し、西部マハラシュトラ州ブネの工場洗濯機とエアコンを組み立てるラインを稼働させている<sup>102</sup>。

現在、インド市場では、ハイアールは 3,000 の販売拠点、14 のハイアール展示ルームを設立するまで発展してきた。製品も冷蔵庫、エアコン、洗濯機、食器洗い機、電子レンジなど白物家電から、テレビ、DVD、携帯電話など黒物家電に拡大し、ハイアールは現地ブランドとしての地位を確立した<sup>103</sup>。2012 年から、インド国内で販売する洗濯機とエアコン、温水器を自社生産に始めた。これまでは洗濯機の大半とエアコンを外部に生産委託し、温

---

<sup>101</sup> 日本経済新聞 2010 年 8 月 7 日

<sup>102</sup> 天野倫・大木（2007）p.129～130 及びハイアールのホームページ  
[http://www.haier.cn/about/worldwide\\_SouthAsian02.shtml](http://www.haier.cn/about/worldwide_SouthAsian02.shtml) 海尔在亚太（2010/10/09）

<sup>103</sup> [http://www.haier.cn/about/worldwide\\_SouthAsian.shtml](http://www.haier.cn/about/worldwide_SouthAsian.shtml) 海尔在南亚（2010/10/12）

水器は中国から輸入していたが、冷蔵庫の製造を手がけるラジャンガオン工場（マハラシュトラ州 プネ）にこれらの製品の生産ラインを新たに設ける。インド国内での売上増加が目標である。インド市場では停電が多い電力事情に合わせて、停電時の庫内の温度上昇を抑える冷蔵庫など複数の専用商品を投入する。生産体制の拡充に加え、販路の拡大も進める。

現在、インド市場でブランドイメージを向上するため、広告宣伝に力をいれるとともに、販売網を拡充している。低価格ブランドから脱却するため、中間層向けのブランドとして、2013年広告宣伝費を前年度より30%の8億5,000万ルピーを引上げた。一方、価格設定では、テレビや冷蔵庫、洗濯機などの商品で最も高価格帯のモデルでもサムスン、LGなど、インド市場で大きなシェアを握る韓国メーカーのハイエンド製品より5%下回る水準に設定している。価格を低めに抑えることで消費者への訴求力を高め、競合に対抗する戦略である。販売網についてはスーパーなど大型小売店の数を6,000店に増やす、ショールームも2014年まで275か所に増やす予定である。現在インド市場では、冷蔵庫が8%、エアコンと洗濯機ともに4%で、まだ低い水準を占めている。

ハイアールはインドへの進出が日本や韓国のメーカーよりも遅く、知名度も低いため、現在、積極的な宣伝・広告戦略でブランドを浸透させている。販社体制の整備、現地販路の開拓、現地市場経験を有する人材の登用、アフターサービス体制の充実化を図っている。その他、現地に社会的貢献活動などに積極的に参加しながらハイアールブランドを消費者にアピールしている。こうした活動により、広大なインド市場でシェアを上げていくと結びつく。

## 第5節 日本市場

日本市場は日本メーカーのブランド力が強く新規参入が難しい、消費者の要求も厳しい独特な市場と言われている。

日本市場の概況についてみると、まず、1998年頃、日本への輸出が開始された。当初は日本企業のブランドによるOEMを行っていた。2001年1月、自社ブランド製品エアコン3万台を東京のある家電取次販売業者に輸出し始め、その後、自社ブランドの洗濯機の輸出も開始した<sup>104</sup>。2002年1月には、ハイアールジャパンセールス株式会社を設立、同年2月には、三洋電機との提携により三洋ハイアール株式会社を設立、(2007年三洋電機との提携を終了)また、6月にはハイアール100%出資でハイアールジャパンホールディングを設立、ハイアール製品販売会社の管理業務、及び日本市場向け窓口として、家電市場における製品調査、市場開拓、広告宣伝、専門家募集、企画開発等の関連業務を担当している<sup>105</sup>。日本市場へ投入した商品はいずれも中小型製品だったが、日本における2002年から2010年までの売上高は5.7倍の高成長とみられる。50L以上100L未満の家庭用冷蔵庫のシェアでは50.8%の1位、上開き家庭用冷凍庫では26.8%で2位、4kg以上5kg未満の家庭用全自動洗濯機では12.4%で3位となっている<sup>106</sup>。

ハイアールの日本での製品販売は、ハイアールジャパンセールスを通じて行っている。最初、日本市場での製品分野を小型製品市場に集中しているため、販売ルートは、主にイオングループ、イトーヨーカー堂、西友などのGMS、アークランドサカモト、カインズ、ケーヨー、コーナン、コメリ、ジョイフル本田、DCM Japanホールディング、トステムビバなどのホームセンター及びケーズホールディングで販売している。

ハイアールは2012年1月三洋電機から冷蔵庫、洗濯機など白物部門を買収し、日本市場でハイアールアクアセールスとして発足、日本市場に向け、家庭用、業務用を含めて、63機種、106品番の製品を扱っている。三洋電機から取得した「アクア」ブランドの冷蔵庫・洗濯機事業の売上高の348億円が加わって、2012年日本市場での売上高が11年の4.5倍の483億円大幅に増えた。現在、日本市場での(台数ベース)シェアは洗濯機で約10%、冷蔵庫約7%となっている。品揃えの拡充や通信販売などの販路の開拓を通じてシェア拡大

---

<sup>104</sup> 丸川・中川 (2008) p.100

<sup>105</sup> ハイアールジャパンセールスのホームページ <http://www.haierjapan.com/>(2013/10/13)

<sup>106</sup> 前掲ハイアールジャパンセールスのホームページ(2013/10/12)

を目指している<sup>107</sup>。

現在、埼玉県熊谷市に新しい「東京 R&D センター」を建設している。大手電機メーカーを退職した技術者らの中途採用も進めており、冷蔵庫を中心に研究開発の体制を強化する。アジア向けの低価格製品ブランドの「ハイアール」と日本国内向けブランド「アクア」の商品開発のほか、基礎技術の研究も実施する。日本市場では高度な技術力や品質意識を活用して、世界市場で通用する製品を開発しようとしている。

現在、ハイアールは日本で低価格を売りに支持を拡大してきた「ハイアール」ブランドと中・高価格帯で展開する「アクア」を分離し、2012年1月から、ヤマダ電機、ビックカメラ、ヨドバシカメラなど家電量販店での販売を開始した<sup>108</sup>。ハイアールアクアセールスは家電量販店との契約は、三洋電機時代の約9割の取引と新たに契約をしている。ただし、三洋電機系列の地域販売店は、パナソニックの販売店へと移行しており、ハイアールアクアジャパンでは地域販売店は持たない。

価格設定では、アメリカ市場と違って、低価格戦略を採っていない。洗濯機では日本ブランドの同等品より15%ほど安いものの、アメリカほどではなく、冷蔵庫は日本ブランドとほぼ同じ水準に店頭価格が設定されている。製品については冷蔵庫では小型、洗濯機では二槽式で一人暮らしの若者を中心としたどちらも容量におけるニッチ市場を狙っている。

日本市場でのブランド戦略は、まず、認知度を高め、次に製品イメージを向上させる戦略である。店頭販促なども含む広告宣伝費に売上高の約4%に達している。店頭に置くカタログにも、大手広告代理店や印刷会社と企画段階から体裁や内容を練りものであった。外資メーカーが日本に製品を投入する場合、現地適応は言語表記や電圧の調整など最低限にとどめる例が多く、世界展開する規模のメリットを最大限生かすためだが、ハイアールはボタンの押し心地や取っ手の質感など細部にもこだわって日本向け製品の仕様を決める。日本の消費者の要求に応えた製品は精密で高機能であるため、ハイアールは日本市場向け

---

<sup>107</sup> 日本経済新聞 2013年1月30日

<sup>108</sup> 前掲ハイアールジャパンセールスのホームページ(2013/11/16)



に開発した製品をそのままアメリカなどほかの地域に転用できるわけではないが、日本市場の経験は世界で生かすことが目標としている。2010年からデザイン性の高い中高級機市場へ相次いで参入している。

また、日本市場で知名度を上げるため、積極的な販売促進活動を実施している。2009年から量販店へ営業員を派遣し、プロ野球・東北楽天ゴールデンイーグルスとスポンサー契約を結んだ。球場のベンチ回りなどに企業ロゴを入れることによって、消費者の認知度アップなどを図った。また、ハイアールは従来主婦層や単身者向けの製品を展開していたが、2010年から大学生や新社会人向けターゲットを拡充した。2010年から人気モデルを起用した広告で日本での存在感を高めている。主力の小型家電品の潜在顧客である若い女性への認知度アップを図った。2012年、山洋電機の白物部門を買収してからすぐ、小泉今日子をイメージキャラクターとしてプロモーションを展開している。

表 3-3 ハイアールアクアセールスの概要

会社名	ハイアールアクアセールス株式会社
設立	2008年4月（2012年1月社名変更）
事業	家庭用冷蔵庫、洗濯機、業務用洗濯機及び関連設備、部品
売上高	2012年 348億円
本社	大阪市
代表者	代表執行取締役社長 中川 喜之
主要拠点	大阪、東京、名古屋、福岡、札幌

出所：ハイアールアクアセールスのホームページより作成(2013/12/01)

ハイアールは2012年に三洋から白物家電事業を取得してから、本格的に日本市場に進出したともいえる。今まで、ハイアール製品は日本でほとんど知られていなかった。中国では24時間のコールセンター及び全国多数のサービス拠点により、優れたアフターサービスを

提供しているが、日本ではこのネットワークを自前で構築するのは大変コストがかかるため、日本での事業拡大にはサービス充実が課題になっていた。現在、事業譲渡を受けた三洋電機出身者らを活用して改革に取り組む。品質に厳しい日本の消費者に受け入れられるようにブランド力を高める。日本国内に19か所に自前のサービス拠点を設け、全国での商品の修理、相談などのアフターサービスを展開している。製品の部品やオプション品などは、日本のメーカーと同様、部品管理をする専門部署を設置して、在庫を国内拠点でストック対応している<sup>109</sup>。さらに、2013年4月から大阪市に新しいサービスセンターを設立し、自社の「ハイアール」と三洋から引き継いだ「アクア」2つブランドの修理などのアフターサービスを対応する。不良品を見つけた場合はすぐ中国の本社に連絡し、改善提案につなげている。コスト面では、世界最大の白物家電メーカーとしての生産規模を背景にグローバルに共通化したプラットフォームでの製品開発、部品の共通化を行うことで、高いコスト競争力を発揮できる。また、2012年3月に京都市で「洗濯機 R&D センター」を開設、洗濯機の新製品開発を進めている。ハイアールは新製品のアイデア等を示し、手数料を支払った上で試作品を作ってもらい、最終的には製品化する計画である<sup>110</sup>。

ハイアールは日本市場でこれから製品の機能や価格はもちろん、アフターサービスの分野でも日本メーカーとの違いをどう打ち出せるかが、事業拡大の成否を左右すると考える。ハイアールは日本市場へ進出してから、ゆっくり着実に進んでいるといえる。

このように、ハイアールは中国国内市場では、他の中国家電企業と違って、いち早く自社ブランドの価値を高め、品質とデザインを重視し、さらに、丁寧なアフターサービスにより、商品流通末端である最終顧客までその価値を浸透させてきた。先進国市場への展開は、国際的なブランド認知を得るという意味から重要であった。そこで得た市場知識は今後の事業展開の財産だと考えられる。アメリカや日本などの先進国市場では、最初の小型製品から最近の中型、大型に展開してきた。その一方、新興国では、販売網の整備、現地

---

<sup>109</sup> ハイアールアクアセールスのホームページ [http://aqua-has.com/\(2013/12/17\)](http://aqua-has.com/(2013/12/17))

<sup>110</sup> 日本経済新聞 2013年2月8日

販路の開拓、現地市場経験を有する人材の登用やアフターサービス体制の充実化を図った。  
ハイアールが中国国内で培ってきた経営ノウハウなどがそれらの国に応用され、新興市場での発展余地が極めて大きいと考える。

## 第4章 海信集団の戦略

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>111</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。

本章では、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節では、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節では、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節では、海信集団の海外進出および海外企業との連携状況について考察する。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節 海信集団の概況と現状

---

<sup>111</sup> 日経産業新聞 2012年3月16日

## 1-1 概要

表 4-1 海信集団の概要

創業	1969 年
企業形態	国有企業
事業	総合家電製品、通信機器、情報機器
売上高	2012 年 810 億元
従業員	全世界で約 15,000 人
本社	中国山東省青島市
代表者	周厚健 CEO

出所:海信集団のホームページより作成(2013/12/12)

海信集団は、1969 年に国有の町工場「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<sup>112</sup>。合併しできた海信科龍は、科龍電器時代より速いスピードで発展している。

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>113</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持ち、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・生産技術を導入していた。青島市政府ではブラ

---

<sup>112</sup> 海信集団のホームページ <http://www.hisense.com.index.html>(2013/03/31)

<sup>113</sup> 海信案例研究組編(2012) p.164

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な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>114</sup>。

### 1-3 海信集団の現況

図 4-1 海信のブランド



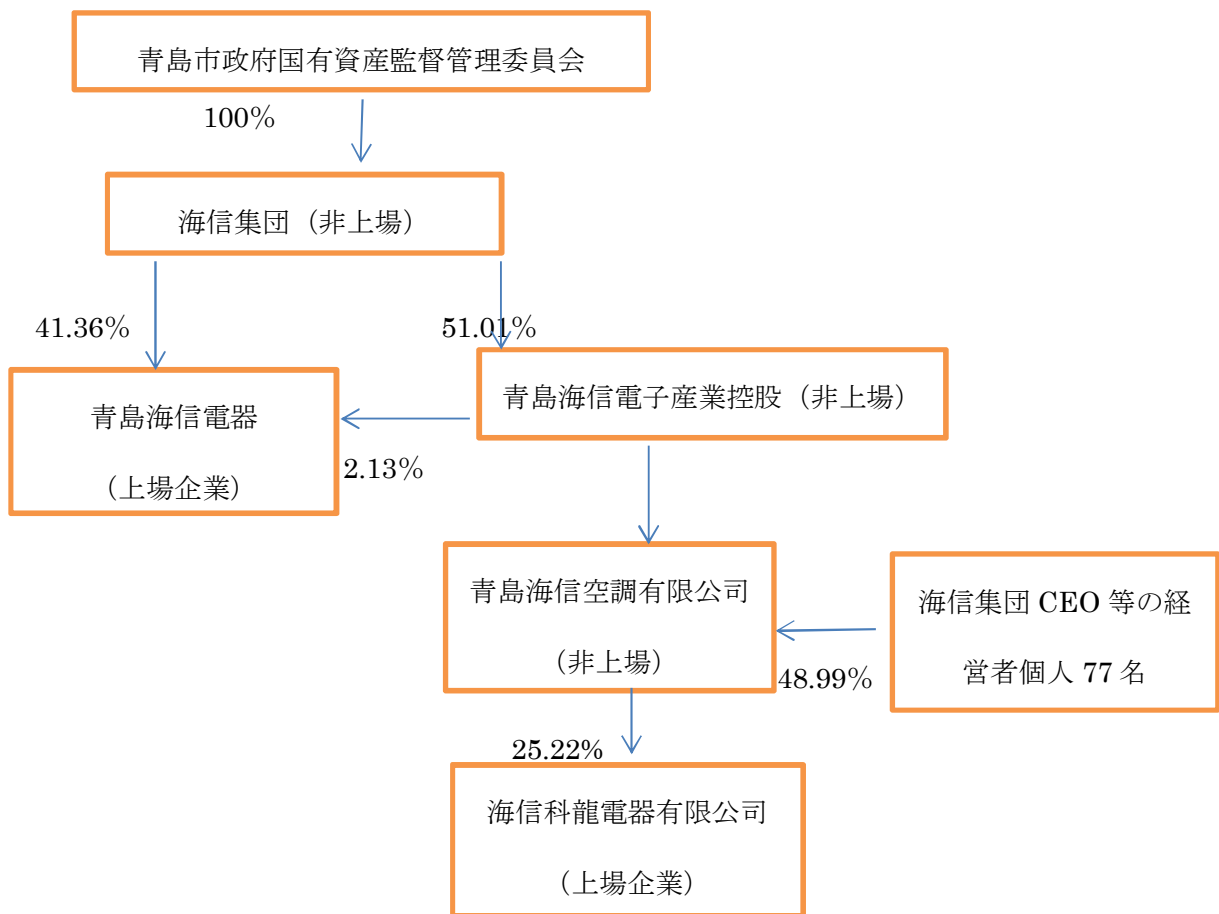
出所：海信集団のホームページにより（2013/4/15）

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。

<sup>114</sup> 趙長祥(2010) p.31 及び海信案例研究組編（2012） p.17～22



図 4-2 海信集団の出資関係



出所：金堅敏（2010） p.112

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、図 1-2 で示したように、その出資関係は非常に多様化している。

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より、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>115</sup>。

表 4-1 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	黃島信息産業園	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（2013/3/11）

注：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呼ぶ。

冷蔵庫、洗濯機、エアコン、電子レンジなどを白物家電と呼ぶ。

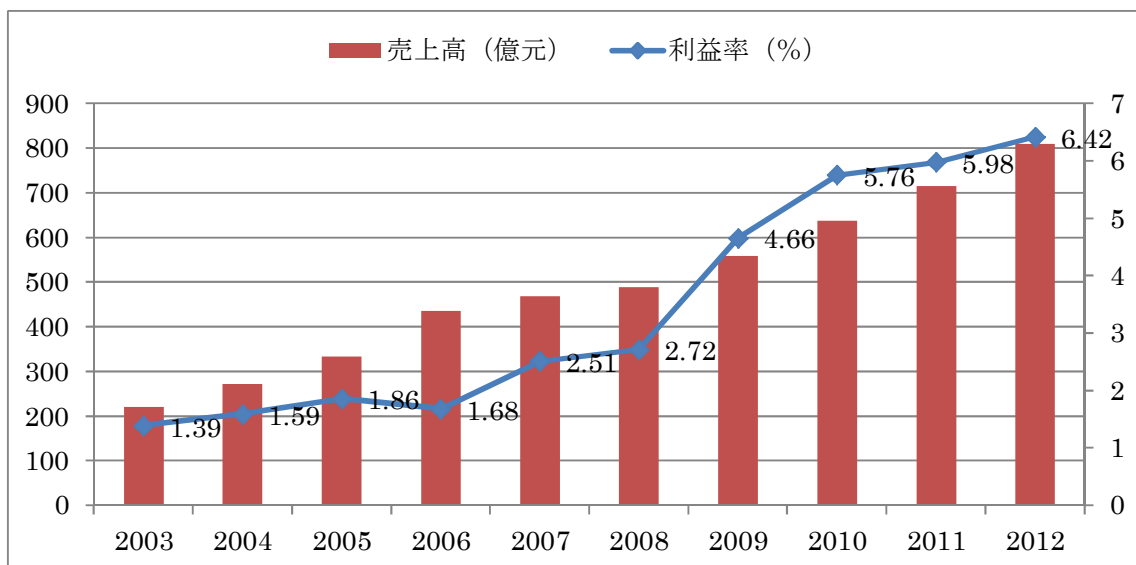
海信集団の発展プロセスにおいて買収合併は重要な方法である。1994 年以降、20～30 社を買収合併した。大規模な買収合併により、規模と範囲の経済を達成し、生産規模を拡大、

<sup>115</sup> 日本電機工業会（2009）p.158、及び海信集団のホームページ（2013/4/02）

企業集团的発展を遂げた。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「広東順徳珠江氷箱厂」（広東順徳珠江冷蔵庫公司）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ち直っている。海信集团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、海信集团は業界での競争力がさらに強くなった。また、黒物家電<sup>116</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 4-3) 海信集团の売上高と利益率の推移



出所：海信集团のホームページおよび各種新聞により作成

<sup>116</sup> 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呼ぶ。

#### 1-4 海信集団の戦略的発展

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、穩健経営」を目標とした発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>117</sup>。

### 第2節 海信集団の販売システム

#### 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

---

<sup>117</sup> 中国研究所編(2011)『中国年鑑』p.169

貨店での販売が段々減少し、代わって、家電専売店<sup>118</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競争的協議により決められるようになってきた<sup>119</sup>。現在、中国の主な家電販売チャンネルとしては、電器城<sup>120</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、家電量販店が主流となっている。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。

表 4-1 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。

<sup>118</sup> 「専売店」とは、家電メーカーが第 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が、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。筆者の調査では、他のメーカーの製品を置いている専売店もある。

<sup>119</sup> 王誠(2009) p.9

<sup>120</sup> 「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。

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ネルの主流であった。全国ネットワークを持たず、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：日本電機工業会編（2009）p.133 及び各種資料により作成

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>121</sup>。

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専売店を含む約 3 万店の販売網を構築している。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ネルが併存する。多元的多層的流通チャネルが形成されているといえる。

<sup>121</sup> 日本電機工業会（2009）p.133

## 2-2 海信集団の販売システム

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、第3, 4級都市では専売店が主に販売機能を担っている。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。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。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>122</sup>。

他方、冷蔵庫とエアコンを主力とする海信科龍は、独自の販売チャンネルを有する。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

---

<sup>122</sup> 関根孝 (2012) p.53~54

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>123</sup>。

### 2-3 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会社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。

表 4-2 海信の広告戦略

段階	広告種類	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。新製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：王誠（2009）p.72 より作成

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

<sup>123</sup> 日本電機工業会（2009）p.191



を行うのと違って、表 2-2 にみられるように、製品のライ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>124</sup>。

### 第 3 節 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

---

<sup>124</sup> 王誠 (2009) p.130

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。市場の需要に適応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>125</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>126</sup>。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

---

<sup>125</sup> 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。

<sup>126</sup> JETRO(2007) p.148

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会社を設立、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、海信アメリカ会社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等のチャネルを利用して販売している<sup>127</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>128</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>129</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月海信南アフリカ会社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

---

<sup>127</sup> 海信集団のホームページ <http://hisense.com/gyhx/hxqx/hxzsjs/>海信全球(2013/04/11)

<sup>128</sup> 日本経済新聞 2011年1月16日

<sup>129</sup> 日経流通新聞 2013年2月15日

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>130</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。

#### 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

---

<sup>130</sup> 海信集団のホームページ <http://hisense.com/gyhx/hxqx/hxzsj/>海信全球(2013/04/12)

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>131</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。

このように、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、圧倒的の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

---

<sup>131</sup> 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

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らう。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。

## 第5章 TCLの経営戦略の発展

本章では、中国最大手のカラーテレビメーカーTCL集団（以下TCL）の国内戦略及び海外進出戦略について論じる。TCLは中国家電メーカーの中で最も海外市場を重視している総合家電企業である。2004年、フランスのトムソンのテレビ部門、アルカテル社の携帯部門の二つの大型買収で産業界に注目されている。

TCL集団は中国のカラーテレビの最大手メーカーであり、カラーテレビや携帯電話の生産を中核とする総合家電メーカーである。1998年から海外市場の開拓を目標に国際化を始め、着々と市場拡大を図ってきた。現在、世界各地域に投資を行い、2012年総売上高は696.29億元で、2011年と比べ、14.5%の増加である。そのうち、海外売上高は256.76億元、37.43%を占めている<sup>132</sup>。すでに国際化企業になっている。2012年ブランド価値は583.26億元である。2013年現在では、中国、アメリカ、フランス、シンガポールにR&Dセンター、中国、ポーランド、メキシコ、タイ、ベトナム等の国に20か所の生産拠点を有する。最近、政府の購入補助策の縮小や海外の景気減速の影響から一段とマーケティング活動を多様化、農村・中小都市など従来手薄だった市場を中心に販路を拡大するとともに、海外市場の開拓も加速している<sup>133</sup>。

本章は、TCLの経営戦略について、特に海外進出戦略及び海外進出時の問題点について検討する。具体的には、まず、第1節では、TCLについて、これまでの発展過程、国内市場での状況と販売スタイルを含む国内戦略について述べる。第2節では、TCLの海外事業の展開における海外進出と海外企業の買収とその成果を新興市場と先進国市場に分け相互に検討する。第3節では、中国最大の総合家電メーカー、ハイアールと総合家電メーカーの海信との戦略比較を試みる。そして最後に、TCLにおける今後のグローバル化企業としての課題を分析する。

---

<sup>132</sup> TCL 集団股份有限公司 2012 年年度報告

<sup>133</sup> 日経産業新聞 2012 年 5 月 4 日

## 第1節 TCL の発展過程と国内戦略

### 1-1 TCL の発展過程<sup>134</sup>

TCLは電話、通信からの「Telephone Communication Ltd」の略称であったが、コンピューター産業に展開した時に、「Tomorrow Computer Leader」にもなるとTCL社はこう解釈していた。また、民族産業を振興する意気込みの「The China lion」と解釈されていたが、2007年「The Creative Life」と再定義した新しい企業イメージ戦略を展開した。その前身は「TTK 家庭電器有限公司」で、1981年に地元政府から5000元の借款を受け、元恵陽地区機械工業局の政府幹部7人と香港の企業家によってカセットテープメーカーとして設立された。当時、全国で最も早い創業の中外合弁企業12社の一つに数えられていた<sup>135</sup>。1985年には「TCL 通信設備有限公司」を設立して磁気テープと電話機、1992年にはカラーテレビ、1993年PC、1999年には携帯端末と続々と製品ラインを拡大、この時期にTCLは多くの事業に新規参入していった。企業も高速的な成長を遂げた。現在、固定電話機国内販売シェア第1位、カラーテレビでは第1位、家庭用パソコンでは第3位、携帯電話端末では第3位となっている。

TCLはTCL 集団、TCL マルチメディア、TCL 通信科技と通力電子4つの上場会社を持ち、現在、TCLの事業は家電、情報、通信、マルチメディア、電子電工、部品の6事業の分野で構成される。1999年から、TCLは国際化経営を開始した。新興市場を開拓するとともに、欧米市場では、成熟ブランドを合併・買収し、TCLは経営の多角化を進める。多角化方針の下で、既存の業務拡張とともに次々と国内企業の合併・買収を繰り返し、新しい業種へ積極的に参入した。2002年4月にTCLは株式会社化し、国家が実質的に支配する

---

<sup>134</sup> TCL のホームページ

[http://www.tcl.com/index.php/News/history/id/86.html\(2012/10/15\)](http://www.tcl.com/index.php/News/history/id/86.html(2012/10/15))

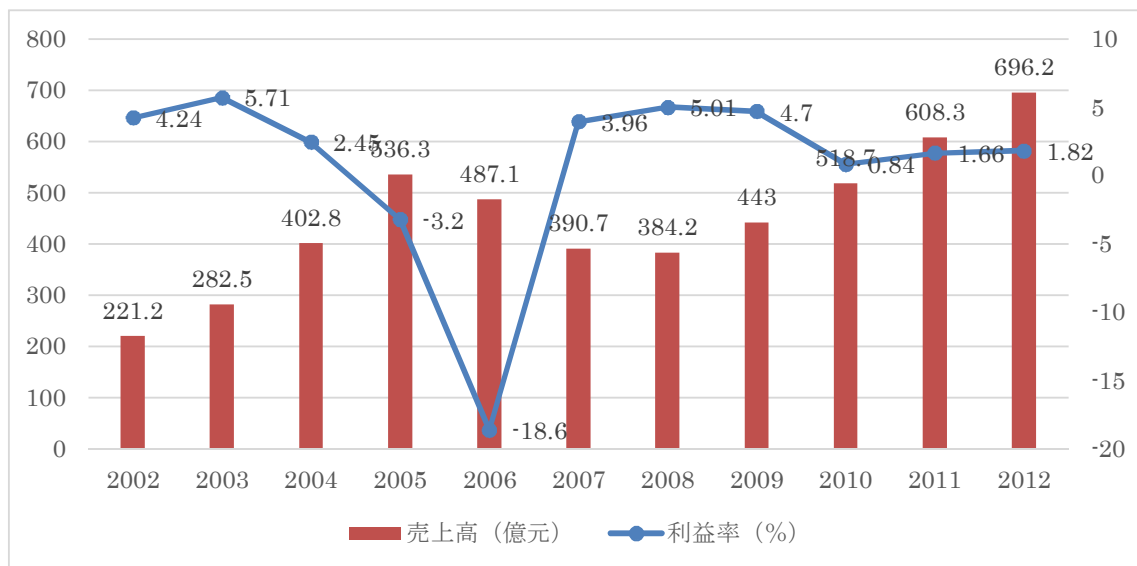
<sup>135</sup> 井上隆一郎 (2004) p.74



株式会社へと変貌を遂げた。現在では、カラーテレビと携帯電話機製造の両事業を中心に支柱産業が確立された大型国有企業の一つにまで成長している<sup>136</sup>。2002年、ドイツのシュナイダーのテレビ部門を買収した。2004年1月、フランスのトムソンとTTEを設立した。2004年フランスのアルカテル社の携帯部門を買収し、TCLアルカテル移動電話会社を設立。家電分野ではテレビ、AV機器から冷蔵庫、エアコン、洗濯機へ、また通信分野では固定電話機から携帯電話機、通信システム設備などへと、製品の種類が大幅に拡大されていったのである。現在では、不動産、金融業務、物流、サービスなどにも拡大している。

1990年代以降、連続して13年間にわたり年平均42.7%増の高度成長を続けている。しかし、2004年には、2つ大型合併を行ったが、合併後の経営統合効果が十分に発揮できずに、初めて黒字から赤字経営に転落した（図1-1を参照）。他方、TCLの海外における営業収入は中国の他の家電メーカーと比べ、2012年、37.43%と高くなっており、その意味ではTCLが真のグローバル企業の仲間入りを果たしているといえよう。

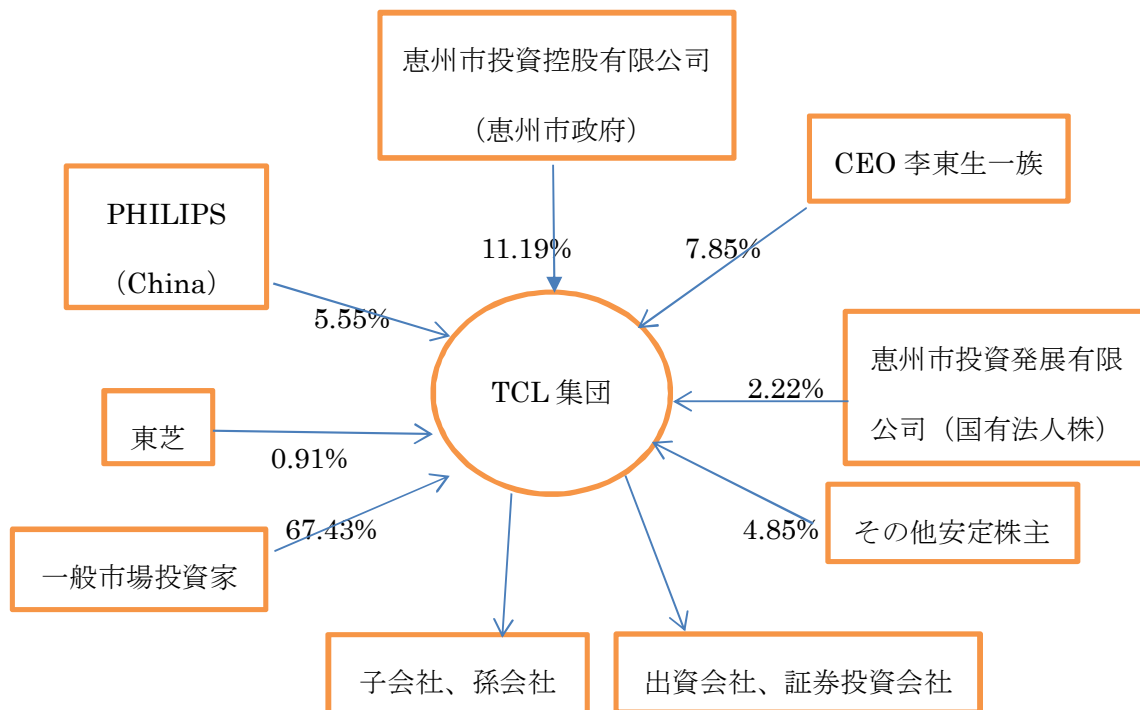
図5-1 TCL売上高と純益率の推移 単位：億元



出所：TCLのホームページ及び決算書より作成

<sup>136</sup> 天野・大木 (2007) p.137

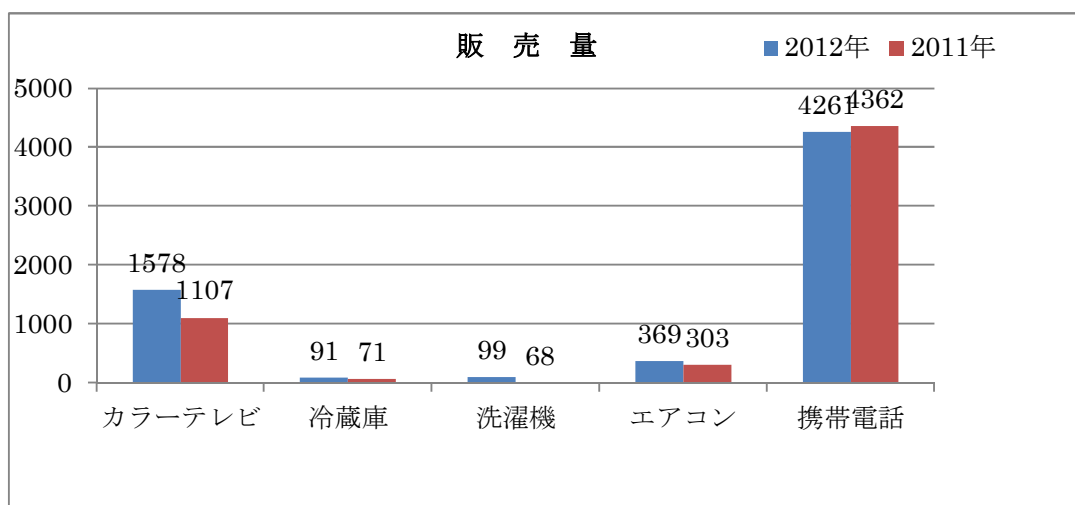
図 5-2 TCL 集団の出資状況



出所：金堅敏（2010） p.114

図 5-3 TCL 製品の販売量 2012/2011 年

単位：万台



出所：TCL 集団股份有限公司 2012 年年度報告より作成

TCLの販売量を見ると、2012年液晶テレビは1,578万台、世界シェア4位に占め、中国国内市場では18%のシェアを占め、1位になっている。携帯電話は4,261万台で、エアコンは369万台ともに世界シェアの7位に占めている。携帯電話の販売量は2011年の4,362万台より下がっていたのが、TCLは研究開発費と販売費用の増加によるものである。実際に、2012年は2011年より研究開発費は61%、販売費用は33%増である。TCL 智能（スマート）携帯に特に力を入れようとしている<sup>137</sup>。現在、中国政府のスマートテレビ推進政策に乗って、TCLは中国のスマートテレビ市場の開拓にも積極的に乗り出している。2012年5月からAndroidベースのスマートテレビを日本、欧米より先に投入した。

## 1-2 TCLの販売スタイル

TCLは自社ブランドのカラーテレビを生産する以前、ODMで中国国内ブランド（牡丹、熊猫、北京）のカラーテレビの生産をしていた。それを通してTCLは、資金を集め、生産能力も拡充、メーカーとしての豊富な経験を蓄積してきた。1993年から、TCLブランドのテレビを生産し始めた。当時、中国ではカラーテレビの普及率まだ低く、都市部は50%未満、農村市場では15%しかなかった。サイズもほとんど21インチ以下、大型カラーテレビはまだ普及し始めたばかりで、価格も高く、しかも、当時ほとんど外国製品が市場を占めていた。TCLは1993年第1号となる28インチカラーテレビを生産し、この製品の反響はとてよく、その後、21、25、29、34インチのカラーテレビを相次いで開発していた。

1991年まで、企業は企業所在地以外の地域に販売所を持つことがなく、資金の回収や他の地域への輸送コストなど問題化した。それまで、中国の販売スタイルはほとんど販売員が製品の説明書を持ち、全国各地に回って宣伝販売、あるいは、製品展覧会で来場した顧客に製品を説明し販売する。この販売方式は顧客から信頼度が低く、資金の回収率も低かった。このため、TCLは他の省、市に支店を設立することを試みた。まず、上海で販売拠

---

<sup>137</sup> TCL 集团股份有限公司 2012 年年度報告

点を設立し、支店販売を試みた。この支店販売は、大幅な販売増に結び付くとともに、販売力の増強に努めた。この上海での販売網の確立は、企業の信頼を得て、資金の回収率を高め、ブランド力と知名度を向上させた。上海で初めての成功後、1993年から、TCLは支店網の拡充を図り、中国家電メーカーでは初めて全国各地に支店を開設、各支店に倉庫とアフターサービス拠点を設立した。これは、販売量の増加とブランド知名度の上昇に繋がった。その後、中国における他の家電メーカーもこの方式を模倣し、販売網の設立は中国国内に普及した。1995年までは、TCLはこの販売網の全国展開に成功し、当時、中国国内最大の販売網規模と競争力ある企業であった。

TCLが各地に支店を設立する際の特徴としては、現地のことをよく知る人材を積極的に起用したことである。それは、現地の人は地域の人脈を持っているとともに、現地の習慣や風習などもよく知り、現地向け製品の開発、販売など大きな効果がある。この販売網を現地化するという特徴は、海外進出時にも利用している<sup>138</sup>。

現在、家電量販店の普及につれて、TCLは1、2級市場では家電量販店を利用し、3、4級市場と農村市場では専売店を利用して販売を行っている。TCLは国内市場では、2、3級市場と農村市場を重視し、2011年現在で全国26,000カ所の販売店舗を持っている<sup>139</sup>。

## 第2節 TCLの海外戦略

### 2-1 TCL海外進出の概要

中国の家電関連企業の対外直接投資をみると、ハイアール、海信、TCL、康佳、などの家電メーカーが海外に生産拠点と販売拠点を設置している。これらの企業は、主に中近東、アフリカ、東欧の数か国、バングラデッシュ、パキスタン、ベトナムといった先進国にとってはリスクが大きくて投資しにくい地域に生産拠点を設けた。そのうち、TCLは

---

<sup>138</sup> 吴晓波 (2012) p.67~77

<sup>139</sup> TCL 集团股份有限公司 2011 年年度報告

国際化の推進に注力しつつ中国版の多国籍企業を目指している。

2000 年半ばごろから、中国企業の対外 M&A（企業合併・買収）が多くなってきた。一般的には、企業の海外市場の展開は輸出からはじめ、関税障壁など貿易摩擦や通貨の切り上げなどにより現地生産に変わっていく流れが一般的だが、中国の場合では、輸出段階から M&A という方法で海外市場に進出していくのが多い。

20 世紀 90 年代後期、TCL は年平均 42.66% の売り上げ増を達しているが、中国の市場では、価格の競争が激しく、利益率は低くになり、新しい市場の開拓は中国家電企業の共通の課題となっていた。また、中国が WTO の加盟により中国国内市場の障壁はなくなり、国外企業が中国市場に入りやすくなり、競争が一層に厳しくなった。海外進出は中国企業の国際化において必ず経過する道である。このような状況の中で、TCL の海外進出が開始された。

TCL の海外進出はまず、中国国内市場において、中国国内産業分野で他の企業をリードするような優位性を確立し、それから徐々に海外市場に進出するという方向を辿った。TCL の海外進出は 1998 年から開始された。東南アジア諸国が最初で、その後、他の途上国への進出を経て、一歩ずつ欧米先進国の市場に進出していったのである。進出方式では、投資相手先の特徴に応じ、ベトナムやインドなどアジア地域の開発途上国においては自社ブランドでの製品輸出を主体とする。成熟した欧米市場では OEM や ODM（開発・設計の受託方式）による生産方式を行っている<sup>140</sup>。地場の有名ブランドを活用しながら現地市場を開拓している。TCL は海外市場では多ブランド戦略を利用している。現在、カラーテレビでは、TCL、Thomson ブランド、携帯では TCL、Alcatel ブランドを使っている。これは、短時間で先進国の市場を開拓するために、消費者にとって全く新しいブランドよりも、現地でよく知られているブランドを使った方が、低コストでブランドの運営ができる。

TCL は現在、世界 80 か国・地域に 4 万カ所の販売拠点を設置しており、また同社の支部支店などの機関 20 カ所近く、自社の生産拠点および戦略的協力工場が約 25 社となってい

---

<sup>140</sup> 天野・大木（2007） p.40

る。アメリカ、フランス、シンガポールでは開発部を設置しており、中国、ポーランド、メキシコ、タイ、ベトナムなどの国に 20 の生産基地を設置している<sup>141</sup>。

表 5-1 TCL の国際化

1981 年	香港資本と TTK 家庭電器を合併
1985 年	香港資本と合併 TCL 通信設備有限公司を設立
1993 年	TCL 電子（香港）を設立
1996 年	TCL 集団香港陸氏公司カラーテレビ部門を買収
1998 年	台湾致福集団と合併会社致福電腦有限公司を設立
1999 年	香港株式市場に上場、ベトナムにテレビ工場を設立、インドにカラーテレビ工場を設立
2001 年	台湾瑞智精密股份有限公司資本と合併公司 TCL 瑞智製冷設備有限公司を設立
2002 年	ドイツ企業 Stineider 社を買収、カラーテレビを現地生産 松下電器と戦略提携、フィリップスと戦略提携
2003 年	フランスのトムソンのテレビ部門を買収
2004 年	フランス Alcatel 社の携帯電話部門を買収、東芝と冷蔵庫、洗濯機部門を提携
2005 年	フランス企業ロラング社一部を買収

出所：TCL のホームページ発展歷程より作成

表 5-2 2011 年/2010 年 TCL の世界売上高 単位：億元、() 内は市場比率

	2012 年	2011 年	増減率 (%)
中国国内	429.1 (62.57%)	371.2 (62.46)	15.58
香港及び海外	256.8 (37.43%)	223.2 (37.54)	15.04
合計	685.9	594.5	15.38

<sup>141</sup> TCL 集団股份有限公司 2012 年年度報告

出所：TCL 集団股份有限公司 2012 年年度報告より作成

TCL の世界市場での売り上げは拡大しており、区域別に分けると、中国国内が 429.1 億元、62.57%を占め、前年比 15.58%増である。海外の販売収入は 256.8 億元、37.4%を占めている。これを地域ごとの収益状況をみると東南アジアと、ロシアなどの新興国市場で順調に業績を伸ばしている。

## 2-2 アジア新興国市場

TCL の海外市場で、最も重視しているのは新興国市場である。

1997 年のアジア経済危機で中国の加工貿易は大きな打撃を受けた。加工貿易だけでは相手のブランド、チャンネル、市場と顧客を頼らないといけない。自分のブランドと販売チャンネルを国外で確保できなければ、安定的な成長はできないと考え、海外進出を始めた。

1999 年から、TCL は東南アジア、中東、東欧、南アフリカなど発展途上国の新興市場へ進出、TCL ブランドを主として取扱う自社の販売網を持つようになった。

### 1) ベトナム

TCL が一番早く進出した地域は、東南アジアである。投資相手国はベトナムであった。ベトナムでは、質の高い労働力が大量存在し、8100 万人口の市場を持つベトナムは将来性のある市場だと考える。ハイアールはベトナムに進出した背景は 1997 年に発生したアジア通貨危機により輸出が大きな影響を受けたことである。TCL は OEM 生産による他社ブランドの輸出と関連企業への委託生産による TCL ブランドの輸出が主流であったため、アジア通貨危機の発生により、海外の顧客からキャンセルが相次ぎ、輸出は急減した。このことから、TCL は本格的な海外進出を決意した<sup>142</sup>。また、ベトナムは経済発展レベルが中国の内陸部に近く、人口の多数が農村に住むという社会構造も似ており、中国での成功経験を活かせる可能性がある。1999 年 2 月にベトナム市場の開拓を開始した。陸氏同奈電子公

---

<sup>142</sup> 『経済日報』2002 年 1 月 14 日

司（香港人の陸擎天氏が1990年ベトナムで設立したカラーテレビ企業である。カラーテレビを年産50万台）を買収し、ベトナムではほとんどの外資系テレビメーカーはベトナムの国営企業との合弁形態をとっているが、TCLは外資単独100%出資である。

TCLは99年ベトナムのカラーテレビ市場に多くの不利な条件の背景にベトナムに進出した。まず、ベトナム市場では年間300万台の生産量に対して60万台の国内需要しかない。次に、日本ブランド製品が60-65%、韓国ブランド製品は30%のシェアを持っている。また、ベトナム政府は新たにカラーテレビ生産企業を増やさないため、進出には80%の輸出義務を課すなど条件を設けていた。その他、ベトナムの消費者の中に中国製品への偏見を持っている<sup>143</sup>。TCLはベトナムで新しい市場の開拓、コミュニケーションの難しさ、当地政府の政策、そして、ブランドの知名度が低いといった困難に直面しながら、低価格で農村市場では確実にブランドを浸透させている。中国製品のイメージがよくないため、TCLは長い間自社は香港の会社であり、アメリカの技術、日本の部品を有する会社と潜称していた<sup>144</sup>。

多くの中国企業は外国に進出した際に、ニッチ市場を開拓するのが強みである。ベトナムでは、日系、韓国系企業は利幅の薄い農村市場に興味を持たなかったため、TCLはベトナムの現地工場による農村テレビ市場を開拓し始めた。TCLは中国農村テレビ市場の開発を通じて十分なノウハウ・経験を手に入れており、雷の多いベトナム気候に対応して雷対策を強化している。テレビ送信所のカバーする面積が広い農村部に配慮して、受信感度を高くしていることが自社の特徴とされている。また、各都市に24時間のホットラインを設け、電話一本で顧客の家に修理に向う、他のメーカーの2年保障に対して、3年保障を承諾しているなどアフターサービスに力を入れている。

TCLはベトナム市場で低価格戦略をとっている。TCLは最も安いベトナムの地場メーカーと同じぐらいのレベルの価格を設定している。それに対して、サムソンとLGは現地消費

---

<sup>143</sup> 木村・丸屋・石川（2003）p.24

<sup>144</sup> 吴晓波（2012）p.199



者の信頼を得ているので、ベトナム地場メーカー価格より 10% 余り高いが、それでも最大のシェアをとっている。日本ブランドは韓国メーカーよりさらに 10% ほど高い状況である。

1999 年ベトナムに進出してから 18 か月連続赤字だった TCL は、2001 年 9 月から販売量が上昇、現在ベトナム市場で 2 位になっているという。

ベトナム以外、2000 年には、フィリピン、インドネシア 2004 年には、タイでも自社ブランドによる現地生産をしている。シンガポールには販売事務所を設置し、マレーシア、ブルネイ、ミャンマーでの販売を行っている。

## 2) インド

12 億の人口を有するインドでは、中国に次ぎ第二の新興市場として世界の企業から注目されている。1999 年から 2002 年 TCL はインド市場に一度進出した。インドの Baron との合弁企業、TCL バロンホールディングスで、中国側が部品を提供し、インド側が国内販売を担当、TCL ブランドのカラーテレビを組立、販売した。進出して 1 年余り後の 2001 年 8 月ごろには売上高が 5,000 万ドルを超え、販売規模としては損益のボーダーラインを超えたともいわれた。だが、合弁パートナーである Baron 社の経営が悪化したことと、双方の間に理念の不一致や経営上の食い違いなど、品質問題、売掛金の回収問題などで TCL はインド市場から撤退を余儀なくされた<sup>145</sup>。

2004 年 TCL はインドに工場を持っているトムソンを買収して、再びインド市場に進出することとなった。インド市場では、宗教、階層、そして、地域、経済状況などにより、購買力が違う。また、消費特性も違ってくる。インドは格差が大きい国である。その格差は中国よりも鮮明である。

TCL のインド市場でのマーケティング戦略は、インドの消費習慣と階層に注目し、2 億の中産階層をターゲットとしている。インドネシアなどの営業販売などでは華人が大きな役割を占めているのに対して、インド市場では、他の東南アジア諸国と違って、華人のネットワークがない。また、ベトナムと同様、一般消費者は中国製品にいい印象をもってな

---

<sup>145</sup> 天野・大木 (2007) p.146

いため、現地での販売にお苦労している。

インドの 1、2 級市場では、LG、サムソンなどの韓国メーカーが主導的地位を占めているため、TCL は直接的競合を避け 2、3 級市場と農村市場をターゲットとしている。また、韓国メーカーや地場メーカーが現地市場で依然強い状況にあるが、再チャレンジの TCL としては、社会的貢献活動などに積極的に参加しながら TCL ブランドを消費者にアピールするとともに、中国の広大な農村市場で培った現地主義的ノウハウを利用して、販売実績を確実にあげていく戦略を採用している。

現在、インド国内には 20 支社、アフターサービスセンター100 か所、代理店 2,700 か所の販売網を構築しており、40 人からなる研究開発（R&D）部門も設置している。

TCL はインド、ベトナムなどの新興市場における販売促進としては、①定期的に各市場の販売業者を中国に招き、中国国内の工場、販売店などの見学より経営実態をアピールすることによって、成約に結び付ける。②展示会に参加し製品発表会を開催する。③途上国市場のニーズに合わせた製品開発にも取り組むと同時に、欧米市場における、事業の買収により知名度の高いブランドの投入や流通網を活用するといった戦略を実施しており、こうした販促活動を通して TCL の途上国市場において企業のイメージの向上などを目指している。

## 2-3 欧米市場

### 1) 概要

欧米市場は世界市場の「ショールーム」という役割を持ち、欧米市場で地位が確立されれば、そのブランド力は新興市場を含め、世界市場全体に及ぶといわれている。そのため、各国企業は欧米市場を最重要市場として位置付けている。

TCL は海外では多ブランド戦略をとっている。例えば、トムソンブランドは欧州市場で、RCA ブランドはアメリカ市場で使用している。ドイツでは Schneider ブランドを使用している。TCL には海外 2 つの事業部があり、一つは TCL ブランドの生産と輸出、もう一つは

OEM の生産と輸出を担当している。また、海外に生産基地の設立によりダンピングや関税などの回避を企図している。TCL の国際化は、TCL ブランドが 50%以上を占めるのが基本である。

2001 年以後、EU は中国製カラーテレビのダンピングに対し、44.6%の高関税率を適用した。域内全体的需要は年間 2000 万台に上がっていたにも関わらず、中国からの輸入にはわずか 40 万台の割り当てしか許可しなかった。買収による国外生産基地の設立は、現地生産を可能とし、貿易障壁を避けることができる。そのほか、カラーテレビ、携帯電話などは更新が速い産業ではあるが、中国企業は革新技術の蓄積力乏しいため、買収により、技術力をより速く高めることができる。TCL の欧米市場での展開には、こうした経営戦略的背景も存在している。

## 2) ドイツ

2002 年 10 月、TCL はドイツで 100 年以上の歴史を持つ電子企業スナイダーを 825 万ユーロで買収した。内容的には、同社の著名ブランド「Schneider」と「Dual」、そして、生産設備、在庫品、さらに R&D 陣容や販売網などが含まれている。TCL にとって最大の収穫は、同社の R&D 部門の吸収と欧州全域の販売網を手に入れたことであった<sup>146</sup>。TCL の欧州市場への参入はスナイダーの買収で現地生産が可能になるとともに、革新的技術の吸収としても TCL の経営に与える意義が非常に大きかった。

## 3) フランス

### ① トムソン

2003 年 11 月、TCL はフランスの最大のエレクトロニクスメーカートムソンとテレビ部門で合弁、主にカラーテレビと DVD 製品の開発、生産、販売の会社 TTE (TCL トムソン電子有限公司) を設立した。双方の出資率は TCL マルチメディアが 67%、トムソン側が 33%である。国際化の一環とされるブランド戦略については、トムソンブランドが強い地域ではそれを使うことになっており、基本的には、欧州市場では「トムソン」ブランドを

---

<sup>146</sup> 日経産業新聞 2002 年 10 月 3 日

主に使っている。アジアその他の途上国市場および新興国市場では、「TCL」ブランドを使っている。複数のブランドを使って、それぞれ異なった市場に参入している。2005年8月、不採算性を理由にトムソン側の株式を買収することによってTTEを完全子会社化した。

TCLにおけるトムソンの買収動機については、第1に、国際化、ブランド力の強化である。トムソンは、1988年米国GEの電子部門を買収、アメリカの有名カラーテレビブランドRCAを保有していた。トムソンは、当時12%のアメリカ市場と8%の欧州市場を占めていた。第2に、貿易障壁への対応である。中国企業が欧米企業に入るためアンチダンピング(AD)が問題になる。また、関税率が高く、TTEはフランス、メキシコ、ポーランド、タイ、ベトナムに生産基地があり、それらの生産基地で生産した製品の域内での輸出は貿易障壁を避けることができ、欧米市場に入りやすくなる。第3は、知的財産権のリスクを避けるためである。中国企業は、コア技術が乏しいため、トムソンと合併した後、TCLはトムソンの34,000項のカラーテレビ特許を利用することができた。第4に、トムソンの欧米市場でのブランド効果である。TCLはトムソンブランドを利用して他の企業より短い時間で国際化を進めることができた。

しかし、トムソンとの合併には問題点もあった。TCLは67%の比率を持っているが、TTEのコストはほとんどTCLが負担していた。トムソンの資産は、工場の施設など有形資産の他、特許、知的財産権など無形資産が多く、また、トムソンのテレビ部門が不採算部門であったため、短時間で利益を出すのが難しかった。その他、技術面では、トムソンの技術は主に伝統的なCRTテレビの技術であるため、TCLはトムソンとの協力において、利用できるのは、旧来的技術だけであり、トムソンの最先端技術は合併会社の中に入っていなかった。しかも、最も価値ある海外販売ネットもはいておらず、TCLとの関係は一面で協力関係でありながら、他面では競争関係も内在している。したがって、コア技術では、TCL自身の開発が必要になってくる<sup>147</sup>。

---

<sup>147</sup> 「TCL 并购汤姆逊（电子）公司的动机，风险与整合」伍力  
1994-2010China Academic Journal Electronic Publishing House All rights reserved. Http://www.cnki.net (2012/02/12)

## ② アルカテル

2004年4月、TCLはフランスのアルカテル社と携帯部門で合併した。出資比率では、TCL通信が55%で、アルカテルが45%である。2005年5月、携帯部門の不採算を理由に合併を解消し、その後、TCLはアルカテルの株式を買収することにより、完全子会社化した。

2004年11月、アルカテルの第4四半期の販売は急激に下落。同時に、TCLの中国国内携帯市場も激変の状況に陥っていた。2003年、中国は全世界情報産品貿易協定（ITA）への加入により、携帯電話の輸入関税はゼロになり、外資メーカーは、高端市場だけの競争から低端市場にも参入してきた。中国国内携帯企業における低価格の優位性がなくなり、外資メーカーはブランド力により産量、スタイル、価格を変更し、急速に中国市場全体に普及し始めた。そのほか、偽ブランドの氾濫は、TCLの携帯事業にとって大きな打撃となった<sup>148</sup>。

TCLは、トムソンのテレビ部門、アルカテルの携帯電話部門を20年に渡る長期ブランド使用権付きで買収した形であり、TCLが目指したのは、フランス企業のブランド（テレビでは「RCA」、携帯電話では「アルカテル」）を活用した海外市場開拓であった。

TCLのCEO李東生はこの買収について、「トムソンの買収では、予想よりコストがかかったが、それは、TCLが買収する前の20何年間はずっと黒字、企業にとって自信ありすぎたのも原因の一つである。しかし、全体的には成功したと考える。テレビ事業では、買収により、中国カラーテレビの第一ブランドになり、液晶パネルの生産能力が向上した。他の国際的企業と比べるとまだ差があるが、将来、中国企業が日本企業を代わって、世界テレビ産業を代表する」と語っている。また携帯電話については、アルカテルの買収により、欧米市場で市場の開拓ができた。2011年欧米市場で4400万台を販売した。それはアルカテルの買収なしに得られない成果である<sup>149</sup>。

---

<sup>148</sup> 吴晓波（2012）p.223

<sup>149</sup> 「李东生反思十年国际化」『中国机电工业』2012年第2期 p.26-27

表 5-3 2011 年 TCL テレビ・通信事業の市場別販売台数

(単位：千台)

	2011 年	中国市場	海外市場
テレビ	15,045	8,530	7,433
LCD テレビ	10,860	7,464	4,254
CRT テレビ	4,185	1,066	3,179
携帯事業	43,617	5,116	38,501

出所：TCL 集団股份有限公司 2011 年年度報告より作成

2011 年 TCL の地域別販売量を見れば、テレビでは、中国市場 853 万台、海外市場で 743.3 万台である。携帯電話では、中国市場 511.6 万台、海外市場 3,850.1 万台の販売台数である。海外市場では新興市場での販売が多く占めている。

#### 2-4 日本企業との連携

TCL は日本市場では、主に OEM など提携的参入している。2002 年ごろ松下電器と家電分野での包括提携に合意し、松下電器は TCL の販売網を使って中国内陸部の農村向けに販売し、TCL は松下電器のカラーテレビを OEM で生産する内容である<sup>150</sup>。

2006 年、東芝と「東芝 TCL 家電製造（南海）」を広東省佛山市で設立した。出資比率は東芝子会社の東芝家電製造が 90%、TCL は 10%である。新工場では一部製品を TCL へ OEM 供給するほかは、東芝ブランドの製品を製造する。2008 年 8 月には、東芝 TCL 家電製造（南海）の合弁を解消し、東芝側が TCL 側の持ち株を約 2 億円で買い取り、完全子会社化した。

2010 年 7 月、東芝と液晶テレビを販売する合弁会社「東芝ビジュアルプロダクツ（中国）社」（広東省）を設立、資本金は 5000 万元（約 6 億円）で、東芝が 51%、TCL が 49%出資するが、業務は中国市場に詳しい TCL が中心となる。東芝は、TCL の販売網を活用し、

<sup>150</sup> 日本産業新聞 2002 年 4 月 25 日

内陸部などの中小都市に進出し、現在の 2200 店舗を 12 年末に 1 万店舗、14 年 3 月期に 1 万 5000 店舗まで増やす計画である<sup>151</sup>。現在東芝が中国で販売するテレビの 7 割は TCL が生産している。

そのほか、現在、TCL は、ソニー向けのブルーレイディスク製品を生産、シャープから液晶パネルを購入している。さらに、パナソニック製品の生産を請け負っている。TCL は 2013 年、受託生産業務を独立した企業として分離する計画である。受託生産事業を EMS（電子機器の受託製造サービス）として独立すれば、欧米も含む複数の企業から多量の製品を受託しやすくなる。<sup>152</sup>テレビと並ぶ主力事業の携帯電話機も、日本企業のブランド名で日本市場に参入できる。TCL は日本市場への積極的な参入意欲をみせている。

#### 2-5 TCL における海外企業買収の問題点<sup>153</sup>

TCL における海外企業買収の問題点は、フランス企業の買収から見ると、第 1 に、組織統合の困難性である。第 2 には、企業文化の融合における困難性である。買収したフランス企業は TCL より規模が大きく、従業員は TCL の企業文化を受け入れることが困難であった。第 3 に、二つの企業の共同資源の共有ができていないことである。本来合弁企業は互い得意分野製品を互いのチャンネルに導入するのが一般的であるが、TCL と買収したフランス企業は、販売チャンネルの共有がうまくいかず、TCL ブランドをそのチャンネルを通じて海外市場へ販売することができなかった。第 4 に、国外人件費コストが高いことである。長い間、人件費が安いのが中国企業の競争力の一つでもあったが、TCL の海外企業買収では、フランスにおける人件費が中国よりはるかに高く、また、フランスの組合も非常に強いため、従業員を解雇することも困難であった。第 5 に、技術優位性が発揮できていないことである。TCL はアルカテルの買収に期待していた技術力はなかなか発揮できなく、従業員の積極性も低く、新製品の開発率も低い、双方のコミュニケーションにも難しいという状

---

<sup>151</sup> 日経産業新聞 2010 年 7 月 6 日、12 月 16 日、

<sup>152</sup> 日本経済新聞 2012 年 7 月 7 日

<sup>153</sup> 吴晓波（2012）p.222

況があった。2005 年末になると、損失は 9 億元にも達した。

TCL は、この 2 つのフランス企業の買収で事業を一気に拡大し、中国企業による欧米企業への M&A の先駆けとなったが、市場の変化を読み間違ったのである。当時、テレビはブラウン管から液晶への転換期を迎えていたが、トムソンに液晶技術の蓄積が乏しかった。携帯では最大手のノキア(フィンランド)が価格攻勢を強め、高コストのアルカテルの事業を直撃した。テレビと携帯電話いずれも価格競争が激しい製品である。対応の遅れた TCL は、2005 年、2006 年と最終赤字に陥り、上場廃止まで追い込まれた。

TCL の大規模な海外企業買収は、中国国内市場では競争が激しく、海外市場の開発が必要であるためであったが、2004 年の買収当時、TCL は中国国内市場の経験から利用し、独自の判断をしており、2 つの買収について、相手の状況を詳細に調査しなかった。TCL、そして、多くの中国企業は、海外企業買収時においては、相手国の市場情勢、投資国の文化、政治状況などを詳しく研究しなかったのが事実である。また、TCL が買収したフランス企業は、不採算部門だったため、TCL に巨大な損失をもたらした。その点では、TCL、そして中国企業の海外企業の買収にとって、このことが大きな教訓になるだろう。しかし、TCL にとって長期的に見れば、海外進出する際における海外企業の買収は、欧州と北アメリカの販売網を手に入れることにおいて貴重な経験になったと言える。

### 第 3 節 中国主要家電企業戦略上の相違 (TCL、ハイアール、海信)

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、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。海信は技術志向で、戦略的多ブランドで販売している。



次に、国際化戦略について、TCL、ハイアールと海信の共通点としては、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がある程度得て、比較的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。

このように、TCLを代表した中国家電メーカーは現在、技術力、販売力を高め、中国国内だけではなく、海外市場にも積極的に進出している。今後においても、中国家電メーカーの海外進出がますます活発化していくと考える。しかし、今後国際市場への進出は、価格面の競争から品質面での競争に転換し、中国企業独自のブランド、そして、中国企業独自の知的財産権を持つハイテク製品を作り、その技術力、品質の高さで新興市場だけではなく、先進国市場でも市場を確保していくことが必要になる。それにどう対処していくかこれからの動向が注目される。

海外市場参入の事例を見てみると、中国の家電企業はかつてサムソンなどの韓国企業が

日本企業を追いかけてきたように、現在、スマートフォンや薄型テレビなどで韓国企業を追いかけている。液晶テレビなどの製品の品質均一化が進み、価格が唯一最大の差別化要素となる汎用化が急速に進行している。TCL を代表とする中国家電企業は中国国内では、基本的には、巨大な国内市場を背景に吸収・合併を通して規模の拡大を図ってきた。こうした規模拡大によるコストパフォーマンスを武器に低価格市場を確保、量産による技術力強化に努めてきたのである。特に、TCL は OEM 生産を主力とし、家電製品の汎用化に対応して急成長を遂げた。TCL の海外進出においても、こうした低価格訴求による汎用製品を中心とした海外参入を図っている。こうした結果が、東南アジアや中南米を中心とした価格志向が強い地方都市や農村地域において大きなシェアを占める要因となっている。

しかしながら、今後更なる企業の発展を試みるとすれば、欧米市場やより高度な品質や機能性を求める都市型成熟市場への積極的な展開が必要となってくる。TCL の国際展開事例の考察から、こうした成熟市場に対する長期的な視点に立った TCL の戦略的意図が鮮明に読み取ることができよう。そのためには、革新的コア技術の開発と量産を中心とした価格指向型汎用製品からの脱皮が急務となっているといえよう。

## 第6章 中国家電製品の国内販売ネットワークの形成

中国では、1970年代末に改革開放が実施されて以来、中国経済は目覚ましい発展を遂げ、中でも、特に急成長した家電産業は注目を集めている。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。1990年代末までは、主な家電販売チャン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徐々に減少し、代わって、家電メーカー系列の専売店、家電小売店、そして、2000年頃には国美、蘇寧電器などの家電量販店は、商品の大量仕入れ、効率的な流通、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、低価格販売を主導する動きを強めてきた。このため、家電製品の価格は、家電メーカーが主導した段階から徐々に変化し、メーカーと販売商の間での競争的協議により決められるようになってきた。家電メーカーは自身の利益を確保するために、家電量販店との対抗措置として、自ら流通チャンネルの構築に力を入れている。特に家電量販店がまだ入っていない3、4級市場及び農村市場では、積極的にネットワークの開拓に取り組んでいる。その他、カルフルー、ウォルマートなど外資系を含む総合スーパーが小型家電品販売に力を注いでいる。さらに、ネット販売の成長、グローバル化による外資系家電量販店の中国市場への参入などもみられ、中国家電市場は極めて複合多元的な市場を形成してきている。

このような状況を踏まえて、本章は、中国家電流通チャンネルの変遷、家電流通の現状を分析し、家電メーカーの独自の流通チャンネルの形成、また、国内および外資系家電量販店の展開について分析を試みる。その上で、中国家電製品の国内販売ネットワークの形成の実態を明らかにしたい。まず、第1節で、中国における家電流通の現状について、中国の家電チャンネルの変遷と家電流通の現状を考察する。第2節では、中国家電メーカーの独自の流通チャンネル政策を検討する。ハイアール、TCL、海信などの中国大手家電メーカーが中国家電市場でどのような流通チャンネルを構築してきたか、そして国内流通の形成におい

てどのような役割を果たしたのかを検討する。最後に、第3節では、デパート、百貨店から家電流通における主導権を獲得しつつある国美、蘇寧電器などの家電量販店、そして、外資小売業について考察する。こうした考察を通して、停滞傾向を見せつつある中国家電流通市場の抱えるチャンネル問題とこれからの展開方向を明らかにしたい。

## 第1節 中国の家電チャンネルの変遷と家電流通の現状

中国の家電品流通は計画経済から市場経済への移行に伴い、大きく変貌した。改革開放に伴い、家電品流通チャンネルが多様化するようになってきた。中国家電の流通経過は以下の通りである。

改革開放前、中国の経済制度は計画経済であった。家電製品は主に国営の百貨店で販売されていた。物不足で売り手市場の状態であり、多くの家電製品も「切符制」がとられ、家電製品流通は政府に掌握されていた。したがって、ものの流れは、単一の流通ルートで、中央（一級卸売）から各省・市（二級卸売）そして、県（三級卸売）の三段階の卸売ステーションと国有の小売店からなる配給システムが形成されていた<sup>154</sup>。

改革開放後、多くの家電メーカーは外国メーカーから生産技術や設備の導入により生産能力が急増し、家電品の普及も急増した。改革開放による市場経済化に伴い、流通企業は、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、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、流通チャンネルは多段階になり、家電メーカーにとって、流通チャンネルの掌握は困難であった。この時期における卸企業は計画経済時期配送センターの組織を引き継いだ国有企業が主流であった。その卸売機能を遂行している企業が輸送・保管という機能を有しているものの、市場情報の収集・伝達や金融機能は持っておらず、卸売企業の持つパワーは、以前からの行政権力を継承したものであった

---

<sup>154</sup> 新井亨（2005）「中国家電流通の変遷と展望」（松江宏編『現代中国の流通』同文館出版、第10章）p.188

といえる。そのため、家電メーカーは中継機能を排除し、直接、消費地の卸売企業や小売店、あるいは、消費者に製品を販売するメーカー独自の流通チャネルを模索することとなる。

1992年以降、「社会主義市場経済」が公式に認められ、企業所有制度などが改革された。市場経済への加速化が始まった。それを契機として、ハイアール、TCL、海信などの大手家電メーカーが自らの販売システムの構築を図ってきた。

1990年代末までは、中国における主要な家電製品小売チャネルは百貨店であった。しかし、2000年頃になると、安売りを訴求する中国の家電量販店が急成長し、この時期、家電メーカーの数は多く、それにより、メーカーの販売経路は多様化し、家電量販店は仕入れ先を容易に選択できた。また、中国都市部への人口の集中により、都市化が進み、家電量販店にふさわしい立地が増えた。さらに、日本などの家電量販チェーンから情報収集や市場調査などの経営ノウハウを学び、積極的な店舗展開と合併・買収(M&A)により店舗数を拡大していた。複数地域にわたる巨大な販売ネットワークを形成したため、大量集中仕入れによる価格引き下げや有利な支払い条件が実現した<sup>155</sup>。現在、家電量販店は国美、蘇寧の2つに集中している。そして、現在、2級、3級市場への店舗網を拡大しようとしている。

2012年チェーンストアランキング(表1-1)から中国小売業の特徴的な点を見てみると、ランキング1位2位では国美と蘇寧両家電量販店間の競争がある。一方、3位以下の企業は、百貨店、スーパーマーケットを複合的に展開する企業が中心となっている。ただ、上位100社の売上高合計の伸び率は2011年には家電量販店を含め過去最低となり、小売業界全体における成長力の陰りも見られる<sup>156</sup>。

---

<sup>155</sup> 関根(2009)「家電流通の革新者国美と蘇寧」(矢作敏行[他]『発展する中国の流通』白桃書房第9章)p.289

<sup>156</sup> 日経流通新聞 2013年4月26日

表 6-1 中国小売業売上高ランキング

	1 位	2 位	3 位
2005	百聯集团	北京国美電器	蘇寧電器集团
2006	北京国美電器	百聯集团	蘇寧電器集团
2007	北京国美電器	百聯集团	蘇寧電器集团
2008	北京国美電器	蘇寧電器集团	百聯集团
2009	蘇寧電器集团	北京国美電器	百聯集团
2010	蘇寧電器集团	北京国美電器	百聯集团
2011	百聯集团	蘇寧電器集团	北京国美電器
2012	蘇寧雲商集团	百聯集团	北京国美電器

出所：中国連鎖経営協会各年資料より作成

そうした中で、蘇寧雲商集团は、ここ数年連続首位を確保しているものの、北京国美電器は、2006年に、2005年の中国小売業売上高ランキング10位、家電量販業界では3位の上海永樂電器の買収により、首位になったものの、2009年には2位、2012年には3位と、やや順位を落としている。小売業全体における成長力鈍化の中で、順調に成長してきた中国国家電量販店もまた、厳しい競争に直面しつつあると言えよう。

他方、カルフルー、ウォルマート、メトロなど中国で全国展開している大手外資総合チェーン店では、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販売を徐々に強化する傾向がある。こういう総合チェーン店は家電量販店と比べ、小物家電の販売において独自の競争優位性がある。また、多様な価格帯と品揃えが豊富である。このため、小型家電から始めて徐々に全品目へ拡大している。これらの外国流通企業は資本力、管理能力があり、またチェーン店としてのブランド力もあるため、今後は家電販売における製品及び地域が拡大して、一定の影響をもつ流通チャネルになると考えられる。

## 第2節 中国家電メーカーの独自の流通チャネル政策（ハイアール、海信、TCL）

1996年末に、家電製品の普及と家電メーカーの量産体制の確立によって、各家電メーカー間の値下げ競争が激しくなってきた。この値下げ競争の中、価格訴求を標榜する家電量販店が急速に成長してきた一方で、コスト、人件費、管理などの面から様々な問題を持つ国営百貨店が経営破綻の危機に瀕し、小売業界での存在感が薄くなってきた。そのため、家電メーカーにとって、販売網の構築し、充実させることは市場を占有する迅速かつ有効な方法であった。この時期、ほとんどの家電メーカーが自社チャネルの発展に力を入れていた。自社の代理店、専売店などに力を入れ、自社販売網を構築し始めている。

2000年以降、家電量販店がだんだん強くなり、家電メーカーが自社の販売チャネルの巨大なコストに悩み、TCL、ハイアール、海信、格蘭仕などのメーカーは自社チャネルを徐々に縮小するようになった。そして家電量販店との関係を重視するようになった。

しかし、近年、家電量販店のリベートや値下げ要求によって、平均最終利益率が1%未満という家電メーカーもあった<sup>157</sup>。このような状況の下で、多くの家電メーカーは再度自前販売店網の構築を始めた。自社製品の性能や使い勝手の良さを消費者にアピールし、アフターサービスも手厚くして拡販している。その一方で、家電各社は量販店と距離を置く動きも見せている。

### 2-1、ハイアールの販売システム

ハイアールは当初から国有卸を利用しない直営方式で百貨店に販売し、1984年から流通チャネルを自ら構築し始めた。企業内部に販売部門を強化し、都市ごとに支店を設け、小売店と直接取引を行った。さらにアフターサービス網を構築し、自社ブランドの確立を狙っていた。しかし、90年代前半までは、家電の需要の多くは大都市にあったため、百貨店を中心に販売を行っていた。1995年、ハイアールは販売スペースを借り受ける「店中店」

---

<sup>157</sup> 日経流通新聞 2006年3月31日

(150 m<sup>2</sup>までの売り場面積)を上海にあるデパートに設置した。これが「店中店」の始まりである。当時、百貨店は全国において有名であり、売上高も大きかった。大量のハイアール商品を扱っていた百貨店が「店中店」を提案し、ハイアールはそれを受け入れたのである。「店中店」は消費者から高く評価されるとともに、中国家電メーカーがデパートの中で店を構える先駆けとなった<sup>158</sup>。また、小売商と衝突しないように、1級都市では、店中店以外専売店を設けないことにした。3級市場および一部の2級市場においては、専売店の設立に力をいれた。90年代後半になると、ハイアールの生産力は大幅に拡大し、成長してきた家電量販店を利用するとともに、中小都市を中心に97年から再び専売店網に力をいれている。

ハイアールの専売店は、3級市場および一部の2級市場において1997年から設立を始めた。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」に対してハイアールは出資しないが、最新のPDP、販売の経験を教える。また、ハイアールのサービスを行うことが義務付けられる。そして、専売店の店主は定期的にハイアールの訓練を受け、ハイアールの価値観、理念を理解し、受け入れる。毎年、ハイアールは専売店を検査し、要求を満たさなかった専門店は専売許可を取り消される<sup>159</sup>。ハイアールの専売店はハイアールの商品を注文する際、先に商品発注を行い、次に仕入れ代金を全額前払いしてから、商品が出荷される。都市部市場の家電量販店がメーカーの利益を圧迫しているのに対して、ハイアールは農村市場ではリスクを最小限に抑えている。

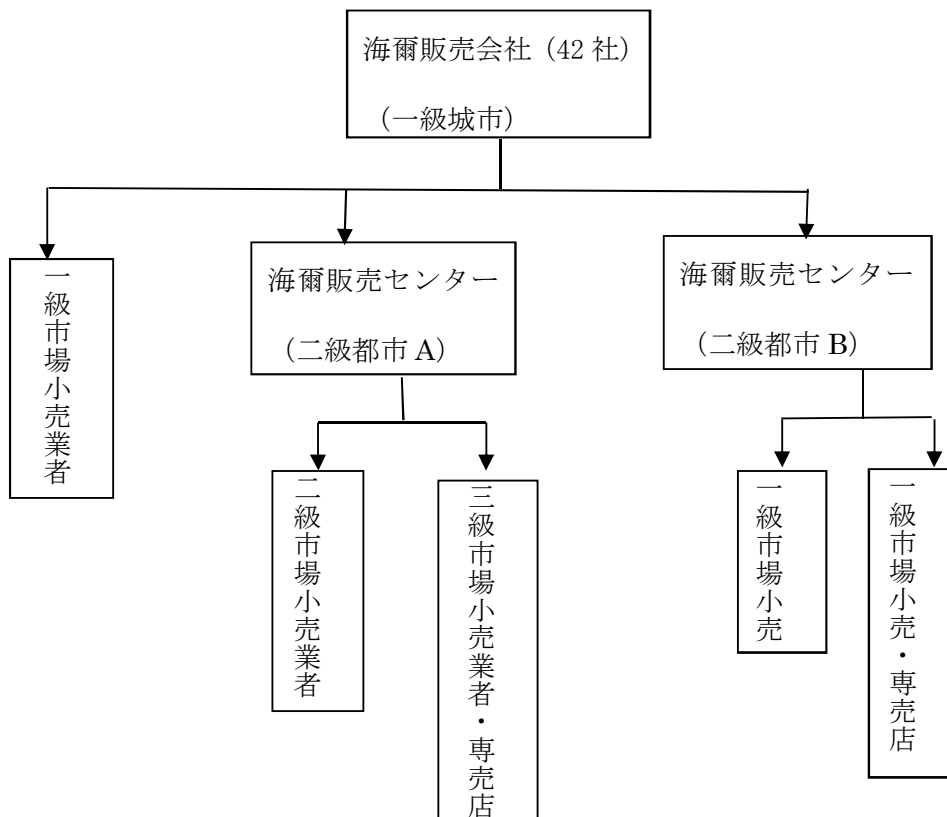
---

<sup>158</sup> 徐成湘・官艳玲(2000) p.60

<sup>159</sup> 谷照明・闫紅玉(2002) p.80



図 6-1 ハイアールの販売システム



出所：胡泳・秦劭斐（2008）p. 113 により筆者作成

2000年まで、ハイアール本部が小売店に直接販売して資金回収を行っていたため、法人税などはすべて青島市に納めていた。これに対して、各地方政府の不満が拡大したため、全国に新しくハイアール販売会社を設立した。全国で1級都市ごとに海爾工貿公司（販売会社）を設立し、2006年末、全国で42の販売会社、48の配送拠点を持っている<sup>160</sup>。ハイアールの販売会社とその支社にあたる販売センターは各省・市・県にある販売店舗に対して、小売価格や販売状況などのモニタリングを行っている。2級都市に海爾販売センターを設置、各都市現地ハイアール商品の販売を管理する。3、4級都市に専売店を設立する。販売会社は第1級都市の小売商と直接取引するとともに、販売センターを通じて第2級市場

<sup>160</sup> 関根（2009）p.285

の小売商と第3級市場の小売商・専売店と取引する<sup>161</sup>。それとは別に、家電量販店を担当する大規模得意先サービスセンターが設立されている。第1、2級都市では家電量販店チャンネルが中心であり、全国に構築した専売店網は第3、4級市場で機能している。ハイアールは、現在、自社販売網をパワーアップしながら、一方で家電量販店との良好な関係どう続けていくのかが問われている。それ以外、ハイアールの製品は外資系大型総合スーパー（ウォールマート、カルフル）、電器専門店などを通じて販売されている。

ハイアールモデルの特徴としては、販売ネットワークは広く分布し、管理方法としては集権である。商品価格は本社が統一して設定し、商品も本社が配分し、供給する<sup>162</sup>。ハイアールは各地の既存の卸売店、小売店を活用しながら、独自の系列販売・サービス代理店を各地に確保した。

現在、ハイアールは農村部で「RRS」（日日順 Gooday Mart）というネットワークの構築に力を入れている。このネットワークは農村部で販売から物流、アフターサービスまでのサービスを提供している。ハイアールの製品だけではなく、他のメーカーの製品も販売チャンネルとして提供されている。全国で7,600か所の県レベルの専売店、26,000か所の郷レベルの専売店があり、190,000か所の村でステーションを設立し、全国2,800の県で物流センターを設置している。農村地域ではより迅速に消費者にサービスを提供することが狙いである<sup>163</sup>。

## 2-2、TCLの販売システム

TCLは1992年までは3段階の伝統的流通チャンネルを利用していたが、1992年テレビ事業に参入したのを契機に、「総代理店制度」を採用した<sup>164</sup>。総代理店制度は基本的に、代理店に加えて、卸売商も専売とされ、1級都市の卸売商は1級都市の小売店のみと取引を行い、

---

<sup>161</sup> 胡泳・秦劭斐(2008) p.113

<sup>162</sup> 胡泳・秦劭斐(2008)p.113～115

<sup>163</sup> ハイアールのホームページ : <http://www.haier.com>(2013/10/12)

<sup>164</sup> 関根 (2009) p.286

2級都市と3級都市については、テリトリーを明確にした2級都市の卸売商が担当することとなる。これにより、卸売商間で同一ブランドの競争がなくなり、卸売段階での共存共栄が確立されたといえるが、メーカーがチャネル管理に関しては総代理店に依存しており、総代理店のパワーは強くなり、メーカーの統制が利かなくなった。そこで、1998からは自社販売網の構築に努め、2006年末までに、全国に30の販売会社と160の営業部を設置して、全国すべての大中都市と3,000の県、郷、鎮に、2万5,000以上の販売拠点を設けている。販売拠点である小売店の販売データは、インターネットで管理され、リアルタイムで売れ筋情報にアクセスできるようになっている<sup>165</sup>。

しかし、家電量販店が成長し、価格競争が激化している中で、TCLは近年、家電量販店や総合スーパーとの関係を深め、チャネル体系全体を見直ししている。2006年、TCLは家電量販の国美電器と提携し、両社の販売システムを接続させ売れ筋情報を共有化し、市場のニーズにあった製品開発を進める。それによって、他の家電量販店と製品の差別化を図った<sup>166</sup>。

### 2-3、海信の販売システム

海信は地域代理店販売制度を利用した。具体的に1、2級都市ごとに販売代理店を設け、その地域の流通に任せるというチャネルである。ただし、販売代理店は複数のメーカーの製品を扱うので、価格競争に陥りやすいという欠点がある。

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、海信（Hisense）、科龍（Kelon）、容声（Ronshen）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。地域によりマーケティング・チャネルは大きく異なり、

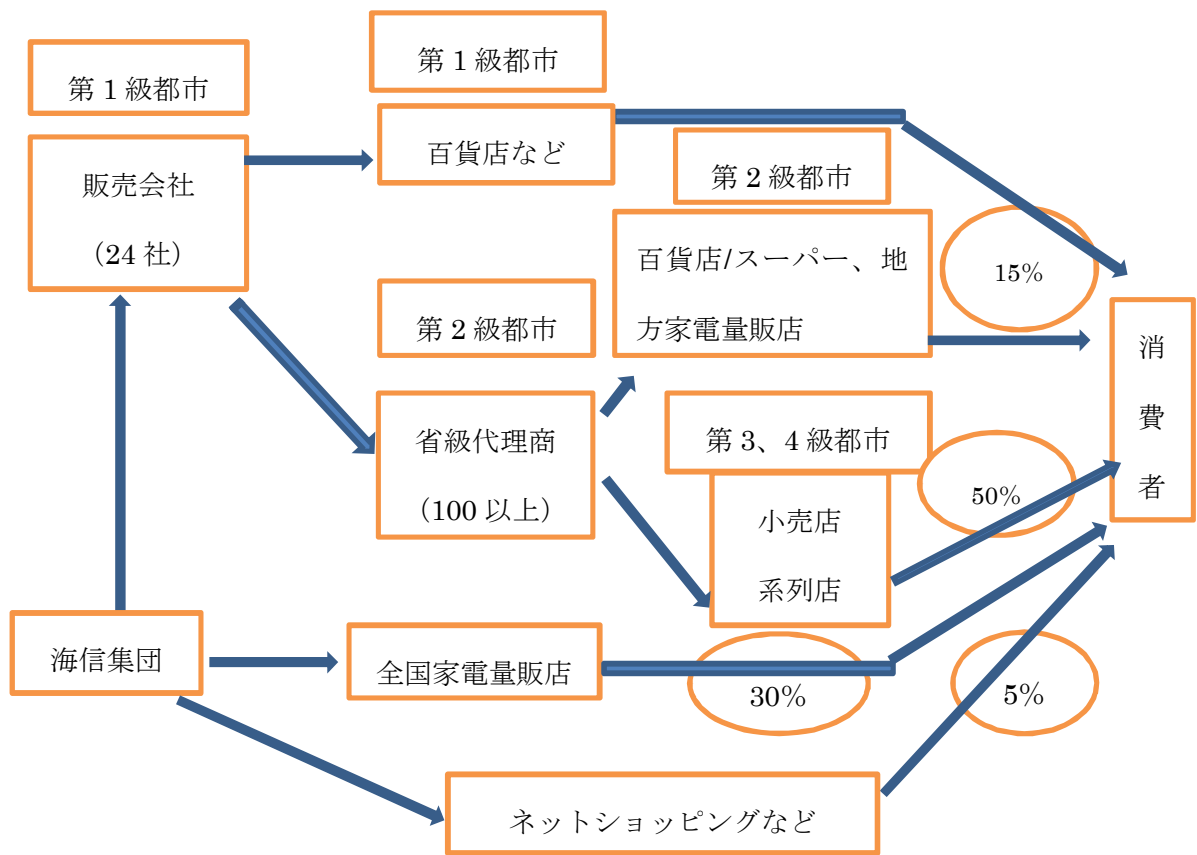
---

<sup>165</sup> 関根（2009） p.287

<sup>166</sup> 日経流通新聞 2006年11月3日

第1、2級市場は家電量販店、総合スーパー、百貨店、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6-1を参照）。販売規模の違いにより、それぞれ中間流通の長さには差がある。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<sup>167</sup>。

図6-1 海信の販売システム



出所：関根 孝（2012）p.53

他方、冷蔵庫とエアコンを主力とする海信科龍は、自らの販売チャネルを有する。販売先は、主に家電量販店が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

<sup>167</sup> 関根（2012）p.53-54

市場の状況に対応することができる<sup>168</sup>。

このように、中国の多くの家電メーカーは量販店の台頭により、量販店を通した方がシェア拡大に有利なことを知っているが、量販店と良好な関係を続けている一方、自社製品の性能や使い勝手を消費者にアピールし、アフターサービスの充実などにより、自前販売網の整備を進めている。

### 第3節 家電量販店および外資系小売業

#### 3-1 中国の家電量販店

中国の家電量販店はテレビや冷蔵庫など製品別の売り場をメーカーごとに分けて、メーカー派遣の従業員に販売させる手法がほとんどである。各メーカーの商品を比較するのに、各メーカーのブースに回って比べなくてはならない。メーカーは定期的に販売員に商品知識、販売方法、販促内容、メーカー政策などについて、トレーニングをする。そのため、販売員は、自社製品だけについては詳しい。

家電量販店は「大量仕入れ、低価格販売」の特徴を持ち、商品を家電メーカーから一括購入する。基本的には、仕入れ価格と販売価格が同じであるが、商品によっては、仕入れ価格と販売価格が違う場合もある。家電量販店はメーカーに売り場スペースを提供する。その代償として、家電メーカーに高額の展示スペース代、入場料、販売促進料、宣伝料、特価料、店記念日料などを徴収する。さらに、「店舗オープン協賛金」「高価格商品促進リベート」「新製品取扱リベート」「規模（売上高比例）リベート」「市場推進リベート」などのリベートを厳しく要求する。その他、家電量販店は値下げも主導している。また、セールスの開催において、割引販売する場合、割引した金額は家電メーカーが一部を負担しなくてはならない。一般的には、家電量販店とメーカーが事前に相談し、メーカーの分担した金額は家電量販店がセールスを開催する前に、メーカーから販促費として徴収される。売れ

---

<sup>168</sup> 日本電機工業会（2009）p.191

残った商品については、メーカーに返品することが多いが、一部は割引して販売することもある。家電量販店の利益はこうしたリベートなどにより生じるのである<sup>169</sup>。

中国の小売業界の粗利益率（売上総利益率）は10%台前半であり、欧米や日本に比べて圧倒的に低い。日常的な場所代や広告費などリベートは多種多様であり、競争激化による利益損失の穴埋めを補っている。メーカー側も販売シェア拡大するため量販店の要求に応じてきた<sup>170</sup>。家電量販店の発展は、家電メーカーに対して様々な方法で利益を圧迫することで成り立っていた部分があった。家電量販店は家電メーカーから大量仕入れ・大量販売することでチャンネル優位に立ち、家電メーカーに対して、仕入れ価格の引下げを要求、仕入れ代金の長期間延期払い、店舗売り場位置の競売、販売員派遣の要請、販売促進特価商品の提供要請などを行っていた。また、家電量販店が急速に新店舗を展開し、開業資金が必要な場合は、メーカーからの仕入れ代金を最長半年間延期払いすることもある。

量販店は大手であればあるほど、店舗数の多さ、集客力の高さを背景にメーカーに対して立場を強くし、ライバル店との販売競争に勝つために、店頭価格値下げの圧力をメーカーにかける。販売・値下げ圧力により一部の有力メーカーによる量販店離れも発生している。

また、家電量販店の発言力が強くなり、メーカーとのトラブルも頻繁に起き、2003年、日立製作所のエアコンが上海の国美の店頭から消えたのは、日立的安売りは是正要求を国美が拒否した結果であった。その後、両社は和解したが、この夏、上海は60年ぶりの猛暑となっただけに、交渉が長引いていけば、日立は大きな販売機会を失っていた。拡大するバイイングパワーを背景に、流通業がメーカーに対する発言力を強めてきた。

2004年、格力エアコンは家電量販店の国美電器が不当に値引きをしていると反発、格力製品を店頭から引き上げた<sup>171</sup>。事件後、格力は価格維持によってブランドイメージを保つ

---

<sup>169</sup> 筆者のヒアリングにより

<sup>170</sup> 日経流通新聞 2006年3月31日

<sup>171</sup> 2004年、成都国美電器が格力エアコンの価格維持の通知を無視し、格力エアコンの専売店より安い価格で販売した。これに対して格力は国美に対して低価格販売しないように

ために、自ら流通チャネルの形成を急ぎ、全国で 3,500 店の販売網を自前で整備した。それによって、国美に依存しなくても国内トップブランドの地位を保つことができた。その後、2007 年になって、広州の国美電器と再提携し、4 年ぶりに国美電器に製品を供給することになった。

#### 1) 蘇寧雲商集団（蘇寧電器）

現在、蘇寧電器は中国国内に 1,728 店を展開している。2012 年の売上高は 1,240 億円で、中国小売業売上高ランキングの 1 位である。扱う商品は家電品だけではなく、食品、日用品、書籍など幅広い。2012 年には食品スーパーのマルエツとも提携を結び、食品販売、飲食業、宅配便といったサービス業を追加した。2013 年 4 月に蘇寧雲商集団に社名を変更し、店舗販売、ネット通信販売、サービス業を融合したビジネスモデルになった。

蘇寧電器は 1989 年に設立され、家電製品の卸売を始めた。1990 年、春蘭エアコンの専売店を江蘇南京市に開店し、その後、エアコン専売店として店舗拡大を図った。1999 年からエアコン中心販売からカラーテレビ、冷蔵庫、洗濯機、パソコンなどを加え、総合家電量販店となり、アフターサービスや割引販売に力を入れ、全国へ店舗展開をしていった。蘇寧電器は流通業以外に家電製造業にも進出し、グループ内企業の飛歌のエアコン年産量は 50 万台、その他、製造業、不動産の開発、電子商取引などの事業も展開している。総合小売業に転身しようとしている。

2004 年、蘇寧電器は深セン証券取引所に上場した。2005 年までに、全国の第 1 級都市のすべてに進出し、小売売上高ランキングは 3 位となった。2009 年、蘇寧電器は日本のラオックスを傘下に入れ、ラオックスから日本流のノウハウを取り入れた。2011 年、新店舗を江蘇省南京に出店し、蘇寧電器は扱っていなかったコンピューター周辺機器などの製品を強化し、時計やベビー用品、玩具、楽器の売り場も設け、日本式の販売手法や陳列方法

---

要請したが、国美はこれを拒絶し、低価格で販売し続けた。格力は国美との取引を停止した。

などを学んでいる<sup>172</sup>。2010年、蘇寧電器は香港の家電量販店シティコーン・リテール・マネジメントを買収した。シティコーンは香港内に22店舗を持つ中堅家電量販店であり、蘇寧電器は中国本土の店舗網を背景にした家電メーカーとの価格交渉力を武器に香港市場の開拓を進める。

蘇寧電器はメーカーとは共存共栄の関係性を構築し、サービス第一主義を掲げて差別化を図っている。メーカーとの二重保証によるアフターサービス、迅速な配送、広範囲な顧客サービスの3つのサービスを充実させている。

## 2) 国美電器

国美電器の2012年の売上高は1,174億元で、中国小売業売上高ランキングの3位である。2012年137店舗の閉鎖など、店舗配置見直しや販売員の人件費削減などを進めたが、5億9,700万元の赤字が出た。一方、戦略として、ネット通販事業を強化し、中小規模都市へ積極的に出店する。

国美電器は、1987年北京市の繁華街でわずか100平方メートルの小さな店から事業をスタートさせた。1990年頃から、仲介商を離れメーカーから直接仕入を開始したことにより、仕入原価を下げることができ、消費者に安く提供したことが支持された。1993年まで、北京で8店舗を開店した。1993年から店名を「国美電器」に統一、1998年ごろ急速に発展し、人口の郊外化や環状道路が進捗したことなどを背景に、国美電器は立地戦略を変更し、それまで都市中心部に展開していた小型店舗を減少させ、郊外に中型店を開設するようになった。1999年、初めて北京を離れ、全国チェーンの展開を始めた。天津に2店舗を開店し、上海にも進出を果たした。2000年上海で9店舗に増えた。2002年、国美電器は全国の店舗で「最低差額補償」（最低価格を保証し、競合店より高い場合は価格差の3倍を補償する）という価格戦略を打ち出した。山東、広州、深セン、武漢と各地で積極的に進出し店舗数が大幅に増加した。この年、吸収合併により、家電売上ランキングで首位になった。

2005年まで、国美電器は北京、上海、成都、重慶、西安、広州、深セン、など1級都市

---

<sup>172</sup> 日経流通新聞 2012年2月1日



の市場で 270 以上の直営店、4 万人以上の従業員を有する巨大企業になった。メーカーからの直接大量仕入れによる低価格戦略であり、経営規模の拡大が低価格を可能にした。2006 年に、上海永楽電器を買収した。2007 年、同業の大中電器を買収、2007 年中国の小売業として初めて 1000 億元を突破した。

国美電器の発展した要因は大都市の立地条件、豊富な品揃え、低価格、充実したサービスのサポートなどがあげられる。また、創業時から日本の家電量販店を視察し、ヤマダ電機をモデルとして学んできた。大量集中仕入れによる価格引き下げや有利な支払条件を実現している。早い時期に有能なバイヤーの育成、メーカーと一定の数量を契約する仕入れ方法、実用に特化した PB 商品の開発なども低価格販売に貢献している<sup>173</sup>。人口 150 万以上の都市で支社を設立し、支社を中心にドミナント出店など戦略的拠点作り、臨機応変な店作り、積極的な IT 導入なども発展要因として考えられる。

### 3-2 外資系小売業の展開

中国では、2001 年の WTO 加盟に伴う小売・サービス分野での「国内市場の開放」を先進国政府から強く求められた。2004 年の外資小売業に対する規制緩和を受け外資企業の出店が加速した。特にウォルマート、カルフルの二大外資系の出店が 2004 年以降加速している。カルフル、ウォルマートのような大手スーパー1店舗あたりの1日平均来客数は8,000 人を超え、その集客数は家電量販店をはるかに上回る。そのため、テレビや小物家電の販売で一定の業績を上げている<sup>174</sup>。また、2004 年以降ベストバイやテスコが買収により中国進出を果たすなど、世界的な小売業が中国で一様にしのぎを削ることとなった。出店を加速する外資系小売業に対抗するために、中国ローカル小売業も合併や買収などによる巨大化が進められてきたという側面もある。

#### 1) ベスト・バイ

2006 年米国の家電量販店最大手ベスト・バイが上海に第 1 号店を開いた。同年 5 月、当

---

<sup>173</sup> 関根 (2009) p.277

<sup>174</sup> 日本電機工業会 (2009) p.133

時業界 4 位だった江蘇省五星電器を買収し子会社化した。ベスト・バイは中国の家電量販店と違って、売り場でテレビやパソコンなどを商品毎に展示し、家電メーカーの販売員を使わない。当初、ベスト・バイは地元メーカーへの対応として、優良と判断した中国メーカーには北米にある 1,000 店以上のベスト・バイ店舗にも供給チャンスを与え、長期的な関係を築き、自社の世界最大級の販売網を積極的に活用しようとした<sup>175</sup>。

しかし、ベスト・バイは中国の大手蘇寧、国美電器と比べて事業規模が小さく、店舗展開の遅れや価格面でも見劣りしたため、2011 年、中国におけるベスト・バイの 9 店舗すべてを閉鎖した。併せて上海に設置していた販売本部も閉鎖し、家電販売業務を子会社の江蘇省五星電器に統合した。事実上、ベスト・バイブランドでの小売業務を廃止したのである。現在、ベスト・バイによる中国での展開は、買収した五星電器だけとなった。

## 2) ヤマダ電機

ヤマダ電機は日本国内市場が成熟する中、新たな成長戦略として海外進出を始めた。2010 年 12 月、中国の瀋陽に海外 1 号店をオープンし、2011 年 6 月、天津に 2 号店、2012 年 3 月に南京に 3 号店をオープンした。家電製品から日用雑貨まで豊富に商品を揃え、売り場では商品カテゴリー毎に各メーカーの商品を陳列している。店内では自社の社員による接客を行う。また、充実したポイントサービスや長期保証等の各種サービスも提供する。しかし、2013 年 5 月、進出してからわずか 1 年 3 カ月で南京店を撤退し、6 月、天津店も撤退し、現在、瀋陽店だけの運営となっている。

## 3) その他

台湾の鴻海精密工業<sup>176</sup>が経営する「賽博数碼」(Cyber Mart) は中国で主力市場の家電量販店を現在 34 店舗持っている。しかし、ノウハウや人材不足など、激しい価格競争の中国市場で苦戦している。その他、米ホームセンター大手 Home Depo も不採算店を閉鎖し、業態転換している。欧州最大手の独メトロは 2013 年中国での家電量販店「万得城電器」(メ

---

<sup>175</sup> 日経流通新聞 2007 年 1 月 22 日

<sup>176</sup> EMS (電子機器の受託製造サービス) 世界最大手である。

ディアマールク) 事業からも撤退した。

#### 4) 外資系小売業中国市場で不振の原因

中国における外資系小売業の不採算店閉鎖が進んでいる。その理由はいくつか考えられる。中国の地場家電量販店は早くから激しい価格競争の中で鍛えられ、店舗数が多く、販売ネットワークを武器に家電メーカーから最低限の価格で調達し、値引き競争で優位に立っている。販売手法において、日本では優越的な地位の乱用として独占禁止法に抵触しそうなメーカーから派遣した販売員による販売である。そのため、人件費の削減による店舗運営コストは低い。また、それらの販売員は大きな値引きの裁量権を持ち、他のメーカーの価格を見ながら、その場で値下げをすることができる。同じ店舗内でもメーカー間の競争は激しい。それに対して、外資系量販店の場合では販売員の値引き裁量権が小さく、店内でメーカー間の競争が起こることはない。その結果、価格が高くなったのである。中国では消費者の低価格志向が強いため、外資系家電量販店は価格優位性が見られない。

ヤマダ電機やベストバイなどの外資小売業の場合、売り場では商品カテゴリー毎に各メーカーの商品を陳列し、自社の店員による接客で、新しいビジネスモデルで差別化を図ったが、低価格重視の中国の消費者から支持を得られなかった。その他、中国独自のビジネス商習慣（各種のリベート）などをうまく把握できず、家電メーカーとの暗黙のルール作りがうまくできなかったことも失敗の大きな原因だと考えられる。

また、蘇寧や国美などの中国家電量販店は地価が安かった頃に購入した自社物件が多いうえに、全国多数の店舗を有している。バイイングパワーも大きい。こうしたことがローコストでの店舗運営を可能にし、外資系量販店との差をつけることができた。その他、中国で急拡大するネット通販のことも原因の一つである。それは、中国の家電量販店も悩ますことである。2012年の調査では、中国の無店舗販売は前年比50%増である。これに対して、実店舗は専門店が1割減、百貨店が1.2%減、大型スーパーが0.8%減という状況である<sup>177</sup>。

---

<sup>177</sup> 読売新聞 2013年9月5日

ヤマダ電機の場合、2013年10月、中国に残り瀋陽店を改装し、テレビや洗濯機など商品別に売り場を作る日本式の構成を一部見直し、現地量販店と同様にメーカー別に商品を並べる方式を導入する。現地企業売り場になじんでいる現地消費者には、中国流の売り場づくりの方が、受け入れやすいと判断した。国により商習慣が異なるうえに、中国のような大きな国は省ごとにも商習慣が違う、ヤマダ電機はこれまでのように中国の大都市に1店ずつ出すのではなく、瀋陽市内で集中的に出店していく出店戦略に変更する<sup>178</sup>。中国の家電市場は地域によって、収入格差、需要が変わってくるので、外資系家電量販店は中国での展開は、中国現地量販店と正面競争するのではなく、広大な中国市場で地域、ターゲットを選んで、自分の独自性、優位性を出すことにより成功につながるだろう。

中国の家電流通は日本のように、順次段階的に展開してきたのと異なって、1990年代初めには家電製品は売り手市場から買い手市場へ移行し、国有の家電品配分システムは徐々に崩壊し、民営の中間商人が登場し発展するようになった。現在、中国の家電流通は、家電量販店、家電メーカー主導の流通チャンネル（専売店）、ネット商店、それに外資小売チェーン、総合スーパーなどが併存し主導権を争うという多層的流通の状況にある。2000年以降急成長してきた家電量販店において、経営実態は日本の家電量販システムと比べて、歴史が非常に浅く、経営ノウハウは十分とは言えない状況にある。しかし、中国独自の商習慣に対応することで低価格販売を実現し、大都市部では家電流通における主導権を徐々に強く持つようになったと考えられる。一方、3、4級市場および農村市場は消費規模など都市部と異なり、消費者が分散しているため、家電量販店は規模の優位性を発揮しにくく、家電メーカーは自らの販売チャンネルを積極的に構築している。中国の家電の需要を見ると、農村市場ではまだ普及率は低いため、家電量販店でも家電メーカーでも農村市場を重要な市場として注目している。今後、家電メーカー及び家電量販店双方にとって、どのように3、4級市場において事業を展開させていくかが課題になると考えられる。

---

<sup>178</sup> 日本経済新聞 朝刊 2013年9月28日

## おわりに

本論文は中国の家電市場において、中国家電産業の発展過程、中国家電市場の現状と特徴、そして中国家電企業の成長要因について分析してきた（第1章）。事例研究として、中国家電業界を代表する総合家電メーカーハイアールの国内戦略（第2章）、海外展開（第3章）、海信集団の国内と海外進出戦略（第4章）、そして、大手カラーテレビメーカーTCLの経営戦略（第5章）3つの家電企業の発展過程、国内での戦略及び海外進出戦略について考察した。そして、最後に、中国家電製品の国内販売ネットワークについて（第6章）、中国多種多様な流通チャネルを検討し、都市部では主導地位を持つ家電量販店、農村地域では家電メーカーの販売網が強い中国家電市場独特な販売ネットワークについて分析した。こうした家電メーカーの発展戦略及び家電製品の流通販売チャネルの分析により、中国家電市場の特徴、現状を明らかにし、中国の家電メーカーがなぜ急成長してきたのかを明らかにした。

中国の家電産業は著しく立ち遅れた状況から日本をはじめとした先進国から技術導入、外資との合弁生産、自主開発などによって大きく発展し、家電メーカーも急速に成長してきた。特に成熟化・標準化した組立技術の導入は中国の家電産業における量産体制の確立に決定的な役割を果たしてきた。1980年代以降、家電製品の需要が供給を超過する状況が続いたため、企業は高い利益を上げることができた。中国の家電市場は早い段階から国内競争の激化により刺激され、家電産業の発展を促進した。また、中国政府の家電産業に対する育成政策、低コスト、家電メーカー独自の豊富な販売網とアフターサービスの充実などにより中国の家電メーカーが急速な成長を遂げてきた。海外市場に積極的に進出し、国内市場で積んできた経験、特に農村市場をターゲットとした細かな商品開発（第2章）、中国の広大な農村市場で培った現地主義的ノウハウ、また、マーケットへの迅速な対応能力を利用して、海外では、まず、ニッチ市場から入って、当地の消費者に自社のブランドを知ってもらうことにより知名度を上げる。低価格を競争力として、市場シェアを拡大し

ている。現在、中国の家電メーカーは世界で大きなシェアを持つ、国際企業になっている。

しかし、中国家電メーカーが現在世界生産台数の1位を占めているものの、基本的には後発メーカーとして、急増する国内需要を背景に、国内企業のM&Aによって規模を拡大、海外企業の技術を吸収し、安価な労働力と大規模な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、製品の多角化により、効率的に成長してきたといえる。国内では大きなシェアを占めているものの、高価格帯製品はほとんど日本、韓国などの外資系メーカーが占めている。また、中国の家電製品の国内流通ネットワークでは、日本など先進国のように、健全な流通システムが形成されておらず、多層的な流通ルートが存在している。特に、都市部の1、2級市場では、蘇寧、国美電器などの大型量販店が主導な流通チャンネルでは、家電量販店のバイイングパワーが強く、家電メーカーから低価格納入及び種々のリベートの要求がかなり厳しい。(第6章)家電メーカーの利益は常に圧迫されている。さらに、海外展開の中で、基本的に低価格戦略によりニッチ市場への参入は主にある。従って、海外市場でも、低価格を武器に販売シェアを拡大しつつであるが、利益率が低い状況である。

今後も中国の家電市場の動向について注目していきたい。急成長してきた中国の家電企業はこれから、どのように世界市場を確保していくのが課題になると考える。ハイアール、海信、TCLをはじめとした中国家電メーカーはどのような形で業界を全体的に変え、低利益から脱却していくのかこれからも注目していきたい。また、中国家電製品の流通について、家電メーカーは家電量販店が主導な流通チャンネルから脱却し、各種のリベートを回避し、家電流通システムは安定的、垂直なビジネスモデルを作っていく必要がある。現在、まだ健全な流通システムが形成されていない中国の家電市場が今後どのように流通システムを形成していくのか、日本のように家電メーカーと家電量販店が協調的で、健全な流通システムに発展させていくのか、それとも、まったく新しい関係で形成していくのか興味深い。今後、事例分析やフィールド調査などを通じて、より理論的な分析を行うことを研究課題としたい。

参考文献：

日本語文献：

- 天野倫文・大木博巳（編）『中国企業の国際化戦略』ジェトロ,2007年
- 井上隆一郎（編）『中国トップカンパニー～躍進 70 社の実力』ジェトロ,2004年
- 大西康雄（編）『中国・ASEAN 経済関係の新展開』アジア経済研究所,2006年
- 王曙光『海爾集団 - 世界に挑戦する中国家電王者』東洋経済新報社,2002年
- 『韓国・中国企業の欧米市場戦略』日本貿易振興機構 JETRO ,2007年
- 木村福成・丸屋豊二郎・石川幸一『東アジア国際分業と中国』ジェトロ,2003年
- 金堅敏『図解でわかる 中国の有力企業・主要業界』日本実業出版社,2010年
- 黄磷（編）『WTO 加盟後の中国市場—流通と物流がこう変わる』蒼蒼社,2002年
- 謝憲文『流通構造と流通政策 日本と中国の比較』同文館出版,2008年
- 謝憲文著『グローバル化が進む中国の流通・マーケティング』創成社,2009年
- 社団法人日本電機工業会『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』社団法人日本電機工業会,2009年
- 孫健著・福田義人訳『ハイアールの戦略』かんき出版,2003年
- 高橋五郎（編）『海外進出する中国経済』日本評論社,2008年
- 趙長祥『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 2010年
- 中国連鎖経営協会（編）『中国トップチェーンストア 100』2009年
- 中国研究所（編）『中国年鑑』毎日新聞社,各年版
- 日本電機工業会『白物家電 7 品目の世界需要調査 (2004 年~2010 年)』日本電機工業会, 2012年
- 範建亭『中国の産業発展と国際分業』風行社,2004年
- 星野妙子編『発展途上国の企業とグローバリゼーション』アジア経済研究所,2002年
- 松江宏編『現代中国の流通』同文館出版,2005年

丸川知雄『現代中国の産業』中央公論新社,2007年

丸川知雄（編）『中国産業ハンドブック』蒼蒼社,2003～2004年版、2007～2008年版

丸川知雄・中川涼司（編）『中国発・多国籍企業』同友館,2008年

安室憲一『中国企業の競争力』日本経済新聞社,2003年

矢作敏行・関根孝・鐘淑玲・畢滔滔『発展する中国の流通』白桃書房,2007年

矢作敏行[他]『発展する中国の流通』白桃書房,2009年

山崎勇治・嶋田巧（編）『世界経済危機における日系企業』ミネルヴァ書房,2012年

吉原英樹・欧陽桃花著『中国企業の市場主義管理』白桃書房,2006年

日本経済新聞、日経産業新聞、日経流通新聞、読売新聞など

参考した論文：

天野倫文・範建亭「日中家電産業発展のダイナミズム」『経営論集』第58号 2003年

天野倫文「中国家電企業の経営構造改革と国際化戦略」『ロシア・ユーラシア経済』2008年7月号

王洵宇「ハイアールのブランド戦略—中国国内を中心に」『環太平洋圏経営研究』第10号 2009年

王玉蘭「中国企業の海外展開—ハイアールの海外進出戦略を事例として—」『アジア市場経済学会年報』第14号 2011年

王玉蘭「中国における家電市場の考察—ハイアールの販売システムとマーケティング戦略を事例として—」『修道商学』第52巻第2号 2012年

王玉蘭「TCLの経営戦略の発展—TCLの国内戦略と国際戦略を事例として—」『アジア市場経済学会年報』第16号 2013年

王玉蘭「中国における家電市場の考察—海信集団を事例として—」『修道商学』第54巻第1号 2013年

王玉蘭「中国家電企業の海外展開—TCLの海外進出を事例として—」『修大論叢』第35号 2013



年

片山誠一「海外直接投資、輸出貿易と品質に関するシグナル効果」『愛知学院大学論議』第49巻第2号2009年1月

柯麗華「ハイアールの国際マーケティング—アメリカにおける戦略を中心に」『経営総合科学』愛知大学経営総合科学研究所 第91号2008年9月

神谷渉「チェーンストアランキングに見る中国における小売業の特徴と課題」『流通情報』(484)2010年

国吉澄夫「中国電子・家電産業と産業構造変換「自主创新」と標準化」『産業学会研究年報』第26号2011年3月

近藤和明「改革開放後の中国流通政策」『同志社商学』第52巻第4.5.6号2001年3月

関根孝「中国家電チェーン勃興に見るグローバルへの視点—アジアを見渡す国美電器と蘇寧電器」『販売革新』2008年5月号

関根孝「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」『専修商学論集』専修大学学会第43巻第2号2012年

西口敏宏・天野倫文・趙長祥「中国家電企業の急成長と国際化—（ハイアール）海爾集団の研究」『一橋ビジネスレビュー』第52巻第4号2005年

ハイアールジャパンセールス「“引き算”で節約心つかむ」『日経ビジネス』2009年11月号

中国語文献：

丁俊发『中国流通』中国人民大学出版社,2006年

谷照明・闫紅玉『海爾：中国的世界名牌』经济管理出版社,2002年

胡泳・秦劭斐『張瑞敏管理日誌』中信出版社,2008年

郎朗『国美劫』中国民主法制出版社,2010年

孫健・王東『中国四大企業的管理模式』企業管理出版社,2007年

王誠『海信集團考察』經濟管理出版社,2009年

吳曉波(編)『鷹的重生 TCL 追夢三十年』中信出版社,2012年

徐成湘・官艷玲『海爾的營銷網絡—企業營銷戰略案件分析—』山西經濟管理幹部學院學報,2000年第2期

逸凡・于曉娟『蘇寧管理模式全集』武漢大學出版社,2010年

「中國企業成功之道」海信案例研究組(編)『海信成功之路』機械工業出版社,2012年

中國電子工業年鑑編輯委員會(編)『中國電子工業年鑑』電子工業出版社,2002年

中華人民共和國國家統計局(編)『中國統計年鑑』中國統計出版社,各年版

參考了網站：

家電下鄉信息：<http://jdxx.zhs.mofcom.gov.cn/index.shtml> (中國語)

國美電器網絡購物網站 [http://www.gome.com.cn/?cmpid=sem\\_baidu\\_pinpai\\_bt](http://www.gome.com.cn/?cmpid=sem_baidu_pinpai_bt)  
(中國語)

蘇寧雲商網絡購物網站：

[http://www.suning.com/?utm\\_source=Baidu&utm\\_medium=brand&utm\\_campaign=title](http://www.suning.com/?utm_source=Baidu&utm_medium=brand&utm_campaign=title)  
(中國語)

中國家電網：<http://www.cheaa.com>(中國語)

中國電器商務網：<http://www.eea.com.cn>(中國語)

中國情報局：<http://www.searchchina.ne.jp>(日本語)

中國統計局：<http://www.stats.gov.cn/> (中國語)

海爾的網頁：<http://haier.cn> (中國語)

海爾日本銷售的網頁 <http://www.haierjapan.com/> (日本語)

海信中國的網頁 <http://www.hisense.com/index.html> (中國語)

北京中怡康時代市場研究社：<http://www.monitor.com.cn/> (中國語)

TCL 集團股份有限公司董事會關於 2012 年 4 月份主要產品銷量數據的公告

<http://www.cninfo.com.cn/> 巨潮資訊網 (中国語)

TCL のホームページ : <http://www.tcl.com> (中国語)

参考した資料 :

青島海尔股份有限公司 2009, 2010、2011、2012 年年度報告

海爾電器集团有限公司 2009, 2010、2011, 2012 年年度報告

TCL 集团股分有限公司 2011、2012 年年度報告

TCL 并购汤姆逊(电子)公司的动机, 风险与整合 伍力 1994-2010China Academic Journal  
Electronic Publishing House All rights reserved.Http//www.cnki.net

付属表：

中国の家電企業一覧

ハイアール（正式名称：海尔集团公司）英文略称：Haier 本社所在地：山東省青島市

<http://www.haier.com>

ハイアールは 1984 年に集団所有制の冷蔵庫メーカーとして設立され、当時、累積赤字 147 万元で、倒産寸前の企業だった。中国国内競争力が弱った企業の買収により、規模を拡大、事業も多角化し、現在、冷蔵庫、洗濯機、エアコン、テレビ、携帯電話機、パソコン、電気給湯器など、中国最大の総合電機メーカーになっている。東南アジア、中東、アメリカに工場を持つ、「先難後易」の海外進出戦略で、海外へ積極的に進出している。2012 年総売上高は約 1,631 億元となっている。ブランド価値は 992.29 億元である。

TCL（正式名称：TCL 集团股份有限公司）英文略称：TCL 本社所在地：広東省惠州市

<Http://www.tcl.com>

TCL は 1981 年、広東省惠州市恵陽地区に国有企業として設立されたカセットテープの企業である。最初カセットテープだけの生産で、その後、電話機を生産で成功し、1993 年カラーテレビに参入した。その後、携帯電話機、パソコン、エアコン、冷蔵庫、洗濯機に多角化し、2004 年、フランスのトムソンのテレビ部門を買収し、同年、フランスのアルカテルの携帯電話事業も買収した。そして、アメリカの RCA も買収した。海外買収など積極的に進出している。2012 年総売上高は 696.29 億元である。2012 年ブランド価値は 583.26 億元である。

海信（正式名称 海信集团有限公司）英文略称：Hisense 本社所在地：山東省青島市

<Http://www.hisense.com>

海信は 1969 年に設立された国有ラジオメーカーが前身である。1980 年代に日本の松下電器からの技術移転により、カラーテレビを生産し始め、エアコン、冷蔵庫、パソコン、

携帯電話機などに多角化し、総合家電メーカーとして発展してきた。国内家電メーカーの買収により規模拡大し、全国に生産拠点を広げた。2006年に、広東省の白物家電メーカー科龍の買収により、1000万台もの冷蔵庫の生産能力を手に入れた。同時に、「科龍」と「容声」二つのブランドも手に入れた。ハンガリー、南アフリカにも工場を持ち、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、世界100カ国以上で自社製品を販売している。2012年の総売上高は約810億元となっている。

格力（正式名称：珠海格力電器股份有限公司） 英文略称：Gree 本社所在地：広東省珠海市

<http://www.gree.com.cn/>

格力は1991年に設立され、エアコン専門メーカーとして発展を続けてきた。中国エアコン最大手である。珠海の他、重慶とブラジル・マナウスに生産基地を持っている。家庭用エアコンの年産能力は6,000万台である。珠海、重慶、合肥、鄭州、武漢、石家荘、蕪湖、ブラジル、パキスタンなど9つの生産基地、従業員は8万人を有する。2005年から家庭用エアコンの販売台数で世界の首位を独占している。2012年の総売上高は約1001.10億元となっている。

美的（正式名称：広東美的集団股份有限公司） 英文略称：Midea 本社所在地：広東省佛山市順徳区 <http://www.midea.com/cn/>

美的は1968年に郷鎮企業としてスタートし、1980年に扇風機生産を開始し、1985年に家庭用エアコン事業を開始、1993年、深セン市場に上場、2001年にMBOによって民営企業になった。買収などによって全国10カ所に生産基地を持ち、国内では合肥、蕪湖、無錫、廣州、荊州、中山、順徳、武漢、重慶、淮安、蘇州、常州、臨汾、貴溪、邯鄲など15の生産基地を持つ、海外では、ベトナム、ロシア、エジプト、ブラジル、インド、アルゼンチ

ンで生産基地を持っている。エアコン、冷蔵庫、扇風機、電子レンジ、炊飯器、皿洗い機、加湿器、掃除機などを生産している。世界で 60 の海外支社、及び販売会社を持っている。2004 年栄事達と華凌を買収し、2008 年、小天鵝を買収した。2012 年総売上高は約 1027 億元となっている。ブランド価値は 653.36 億元である。

長虹（正式名称：四川長虹电器股份有限公司）英文略称：Changhong 本社所在地：四川省綿陽市 [Http://www.changhong.com](http://www.changhong.com)

長虹電器は、1958 年にソ連の援助により、四川省綿陽市に建設された軍事用レーダーを生産する国有企業が前身である。軍民転換により、1980 年、1986 年に松下電器から技術導入を行ってテレビの生産を開始。1989 年に率先してテレビの値下げを行い、トップメーカーになった。テレビの他、エアコン、携帯電話、冷蔵庫、炊飯器などに多角化している。

春蘭（正式名称：春蘭集团公司）英文略称：Chunlan 本社所在地：江蘇省泰州市  
<http://www.chunlan.com>

春蘭は零細な国有冷蔵設備メーカーが前身である。1980 年代後半に、不採算部門から撤退してエアコンに集中し、1990 年代後半にはエアコンでトップに立ったこともある。家庭用エアコンの他、業務用エアコン、オートバイ、トラック、洗濯機、エアコン用コンプレッサーなどに多角化している。また、不動産、ホテル業、金融投資などにも参入している。現在、欧州、アメリカ、中東、東南アジアなどで販売展開している。

康佳（正式名称：康佳集团股份有限公司）英文略称：Konka 本社所在地：広東省深圳市  
[Http://www.konka.com](http://www.konka.com)

康佳集団は広東光明華僑電子工業会社が前身である。中国の改革開放後、最初の合弁企業である。当初は、輸入部品でラジカセ、テレビ等を組み立て、国内市場へ販売した。1984 年頃から本格的にテレビを生産し始め、主にヨーロッパ向けに輸出していた。1989 年に深

圳康佳電子有限公司に名称を変更し、現在、テレビ、携帯電話機、冷蔵庫を中心に、LED、精密機械、携帯電話の電池、自動車用 AV 機器なども生産している。1992 年深センで上場し、現在、国内では东莞、安徽、重庆、昆山などの生産基地を持つ。海外では、インドネシア、メキシコ、スロバキアで生産基地を持っている。国内では 50 の支社、3,000 のアフターサービス拠点を有する。そのブランド価値は 150 億元である。

格蘭仕(正式名称：広東格蘭仕集団有限公司)英文略称：Galanz 本社所在地：広東省仏山市順徳区 [Http://www.galanz.com.cn](http://www.galanz.com.cn)

格蘭仕は、1978 年にダウンジャケットを生産する郷鎮企業として創業した。1992 年に電子レンジの生産に転換した。2005 年には電子レンジの生産台数は 2,000 万台となり、その 7 割を輸出している。世界の電子レンジ生産の半分近くを占めている。現在、エアコン、冷蔵庫、洗濯機などの白物家電、炊飯器、皿洗い機などの台所製品、コンプレッサー、変圧器、などにも生産している。

彩虹電子 正式名称：彩虹集団電子股份有限公司 英文略称：Irico 本社所在地：陝西省咸阳市 [Http://www.irico.com.cn](http://www.irico.com.cn)

1978 年、日立からの技術導入により設立された中国最初のカラーブラウン管メーカーである。一時、テレビメーカー 2 社を合併したこともあるが、一貫して、ブラウン管専門メーカーとして歩んできた。年 1200 万本の規模でブラウン管を生産する。ガラスバルブ、シャドーマスク、電子銃などブラウン管の主要部品の生産工場も持っている。1996 年上海で上場し、2004 年、香港で上場している。西安、昆山、珠海、南京などで生産基地を有する。

創維(正式名称：深圳創維 RGB 電子有限公司)英文略称：Skyworth 本社所在地：広東省深圳市 [Http://skyworth.com](http://skyworth.com)

創維は 1988 年設立、その前身はリモコンメーカーである。1993 年に電子工業部系の国

有企業との合弁で深圳にテレビ工場を設立し、2000年、香港で上場している。現在はテレビ、携帯電話機、DVDプレーヤーを生産している。冷蔵庫、洗濯機、iPad、半導体、精密機器、などにも参入している。国内では、深圳石岩、深圳龙岗、深圳公明、广州、南京、内モンゴル、呼和浩特などの生産基地を持つ、香港、深圳、北京、广州、南京などに開発機構を持っている。2012年ブランド価値は352.95億元である。

新科（正式名称：江蘇新科電子集団有限公司）英文略称：Shinco 本社所在地：江蘇省常州市 [Http://www.shinco.com](http://www.shinco.com)

新科電子は1980年に設立され、ビデオCDプレーヤーが連続して15年間、中国でトップになっている。現在、エアコン、液晶テレビ、カーナビ、iPad、録音ペン、オーディオ機器なども生産している。

熊猫電子（正式名称：中国電子熊猫集団）英文略称：Panda 本社所在地：江蘇省南京市 [Http://chinapanda.com.cn](http://chinapanda.com.cn)

熊猫電子は1936年に設立され、前身は国有企業の南京無線電廠である。軍用無線機、ラジオ、テレビなどの生産を行い、電子産業のリーダー的存在だった。現在は携帯電話機、パソコン、テレビ、AV機器、洗濯機、通信機器、液晶、電子部品、照明などを生産。その他、不動産、物流なども参入している。外資との技術提携で事業の多角化を図っている。傘下にエリクソン、ソニーエリクソン、日立、LG、ハンスターなどとの合弁企業を抱えている。海外40カ国以上に販売網を有する。

出所：各メーカーのホームページ及び丸川（2009）より