

# 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——

王 玉 蘭

(受付 2011年 10月 28日)

### は じ め に

近年、中国の家電産業は目覚ましい発展を遂げてきた。改革・開放<sup>1)</sup>以来、中国では、家電の需要が急速に増え、それに対応して中国家電生産が急増した。当初、中国における家電生産は、外国企業、特に日本企業からの技術導入による、基幹部品を輸入に頼った簡単な組立生産だったが、家電生産メーカーは、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。90年代前半から、家電業界では、勝ち残った企業その他製品への進出や国内の不振家電企業の買収・合併および外資との提携が急速に進んだ。その結果、企業規模は急速に拡大した。90年代後半になると、中国メーカーの競争力が急速に高まった。核心技術を持たなかった中国の家電企業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、90年代を通して、経営能力を高めていったのである。現在、中国家電産業は激しい国際競争が展開される中で、国際競争力がある産業として発展している。その代表としては、「海爾集団」(以下ハイアール)をあげることができる。

ハイアールの急成長には、1984年に青島市政府が家電産業を重要産業と

---

1) 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。

して位置付け、有力企業の育成に支援策を講じたという背景も大きく関係していると考える。ハイアールは当初冷蔵庫のみの生産であったが、90年代よりエアコン、洗濯機、小型家電、黒物家電<sup>2)</sup>へと事業の幅を広げてきた。いち早く価格競争から抜け出し、独特な厳しい品質管理方式を開発、90年代半ばからの販売網やアフターサービス網の充実、積極的な広告によるイメージの確立により、中国最大の家電企業になった。現在、すでに欧米にも工場進出を遂げ、現地生産体制を確立している。世界各国の消費者ニーズや文化に適した製品を一から開発することを強みとし、2009年には冷蔵庫、洗濯機の実生産量で世界シェア第1位にランクインしている。

本論文は、こうした背景と現状を踏まえて、ハイアール及び中国家電市場の現況を考察する。まず、第1章では、中国家電産業の発展過程および現状を分析、ハイアールが中国の家電市場でどのような位置にあるかを確認する。第2章では、ハイアールの企業発展の足跡を概観し、ハイアールのブランド戦略を考察する。第3章では、デパート販売が中心だった中国家電流通市場に対し、ハイアール独自の販売網を構築した革新的流通政策を分析する。最後に、第4章では、ハイアールのマーケティング戦略について、ハイアールの市場細分化、ハイアールの製品戦略やプロモーション戦略等を含めハイアールの企業戦略を全体的にみる。ハイアールの分析を通じて、現在中国家電市場の全貌をみると同時に、中国家電メーカーそしてハイアールの将来的課題について考察したい。

## 第1章 中国における家電業界の現状

### 1. 中国家電産業の発展過程

中国の家電産業は、1970年代末の改革開放政策以来本格的な成長が始まった。それ以前は、重化学工業優先の経済政策がとられており、家電産業を含む消費財生産部門が著しく立ち遅れていた。テレビや白物家電の生

---

2) 中国ではビデオ、テレビ、オーディオ等を黒物家電と指す。

産は、1950年代後半から相次いで始まったが、当時の産業政策の重点は国防力の増強と重工業生産拡大におかれていたため、耐久消費財の生産が非常に限られていたのである。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<sup>3)</sup>。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。

1970年代末に始まった改革・開放政策から中国の家電産業は急速に発展してきた。国が従来の重工業を優先する政策を見直し、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た。1980年代は量産体制が確立されていないため、国内需要の多くは輸入に依存していた。しかし、国民所得の増加と購買力の向上によって、テレビなどの家電製品に対する需要が急速に伸びてきた。当時は国内企業の生産能力が需要に対応できず、1985年に家電製品の輸入がピークとなった<sup>4)</sup>。

1985年以降、需要に刺激され国内生産は急上昇した。それにより、輸入

表 1-1 家電生産量

単位(万台)

	家庭用冷蔵庫	洗濯機	カラーテレビ	エアコン
1975	1.8	—	0.3	—
1980	4.9	24.5	3.2	1.3
1985	144.8	887.2	435.3	12.4
1990	463.1	662.7	1,033.0	24.1
1995	918.5	948.4	2,057.7	682.6
2000	1,279	1,443	3,936	1,827
2005	2,987	3,036	8,283	6,765
2009	5,931	4,936	9,899	8,078

出所：『中国統計年鑑』各年版により作成

3) 中国統計年鑑

4) 範建亭著（2004）『中国の産業発展と国際分業』風行社152～153頁

が急速に減少した。1990年代に入ると、生産と輸出が順調に拡大し続けたのに対して、輸入が大幅に低落していった。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、カラーテレビが2,058万台、冷蔵庫が919万台、さらに、2009年には9,899万台と5,931万台へと急増した。

普及率においては、1981年時点で、都市部でのカラーテレビ普及率はわずかに0.6%、冷蔵庫の普及率は0.2%という状況だった。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ことにより、1991年にはカラーテレビの都市部普及率が68%、冷蔵庫が49%まで伸びてきた。最近、さらに進み、2009年時点で、カラーテレビは都市部では136%、農村部では109%になっている。冷蔵庫では、都市部95%、農村部では37%となっている。洗濯機の都市部普及率は96%、農村部は53%となっている。

表 1-2 主要家電製品の普及推移

単位：100世帯当たりの保有台数

		カラーテレビ	冷蔵庫	洗濯機	エアコン
1985年	都市	17	7	48	—
	農村	1	0	2	—
1990年	都市	59	42	78	0.3
	農村	5	1	9	—
1995年	都市	90	66	89	8
	農村	17	5	17	—
2000年	都市	117	80	91	31
	農村	49	12	29	1
2005年	都市	135	91	96	81
	農村	84	20	40	6
2009年	都市	136	95	96	107
	農村	109	37	53	12

出所：『中国統計年鑑』各年版により作成

他方、エアコンは都市部の95%に対して、農村部は僅か12%にすぎない（表 1-2 参照）。表で示したように都市部はほぼ飽和状態に達しているのに対して、農村部の普及はまだ大きな余地があるという状況である。つまり、農村部には大きな市場が潜んでいるという現状である。

## 2. 中国家電産業の現状

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、韓国などの多くの外国大手電機メーカーが中国での現地生産を始めた。

そのような状況の中で、中国企業は市場シェアを獲得するため、激しい価格競争を展開した。各社は厳しい値下げ競争の中で、倒産に至った企業が相次いだ。その状況の中で、勝ち残った有力メーカーは国内での買収・合併を繰り返した。それまで、中国における計画経済下、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、それらの勝ち残った企業は他製品への進出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。企業の淘汰や合併によりメーカーの数は当初の100社から現在の10数社まで絞られてきた<sup>5)</sup>。

中国家電業界では、外国企業、特に日本企業との包括的な提携が積極的に行われている。ハイアールは2002年から三洋電機と互いに他社ブランドの製品販売を支援するという販売提携を結んだ。次いで、TCL は松下電器と提携、長虹も東芝と提携した。このような動きの中で、中国の家電製品は、1990年代後半から輸出が急増した。2000年以降、さらに増加している。各製品の輸出比率をみると、2001年でテレビが32%、家庭用ビデオ（VCR）

---

5) 中国研究所編（2009）『中国年鑑』毎日新聞社170～171頁

98%, ホームビデオカメラ86%, DVD/VCD 機器が71%に上る<sup>6)</sup>。この中、国内企業輸出の大半は、先進国に対する OEM と言われている。また、1990年代末から、「走出去」<sup>7)</sup> と称する海外進出政策によって、多くの中国企業が海外で組み立て工場を設立し海外での市場開拓を始めた<sup>8)</sup>。

テレビ業界では、激しい市場競争の下、生産は大企業に集中する傾向を示し、近年、業界全体がブラウン管テレビから薄型テレビへとシフトする中、テレビの生産は海信、TCL、創維、ハイアール、長虹、康佳、熊猫、厦華、上広電の上位9社に集中されつつある。

冷蔵庫業界では、ハイアールが連続18年間トップを占め、年間生産量は750万台に達している。海信は2006年、科龍を買収した後、海信と容声という2大ブランドによる生産量がすでに750万台に達している。3位は美的である。2009年、冷蔵庫の生産量は5,930.5万台に達している。ハイアールはシェアの38.2%を占めている<sup>9)</sup>。

従来、中国の大規模家電製造基地は、広東省順徳市および山東省青島市に集中していた。しかし、近年における家電企業間の激しい競争の中で、家電企業は立地戦略を調整し、徐々に中、西陸部に移転しつつある。そのような状況の中で、国内外メーカーを問わず、インフラ設備が進んでいる安徽省合肥市が移転先として注目されている<sup>10)</sup>。低コスト及び地理的な優位性があり、各メーカーは最終組み立てのみならず、板金、成形、包装等の関連事業も同時に移転し、現在家電の集積地は中西部地域に形成されつ

---

6) 中国电子工业年鉴编辑委员会编 (2002)『中国電子工業年鑑』电子工业出版社

7) 走出去とは「海外進出」という意味である「引進来」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。中国が正式に提起したのは、2000年3月に北京で開催された第9期全国人民代表大会第3回会議においてであった。その後、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。

8) 丸川知雄編 (2003-2004) 年版『中国産業ハンドブック』蒼蒼社149頁

9) 中国研究所編『中国年鑑2010』毎日新聞社186~187頁

10) 前掲『中国年鑑2009』

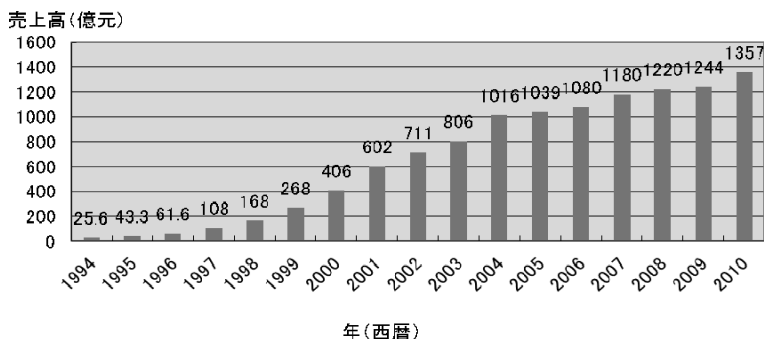
つある状況である。

## 第2章 ハイアール「海爾」の發展軌跡

ハイアールは中国最大の家電メーカーである。現在、世界で29の製造基地、8の総合研究開発センター、19の海外貿易会社、全世界の従業員数5万人を超え、大規模な多国籍企業に發展してきた<sup>11)</sup>。現在、冷蔵庫、エアコン、洗濯機などの白物家電の他、ビデオ、テレビ、オーディオなどの黒物家電に加え、携帯電話機、パソコン、ロボットに至るまで、86種類合計13,000品目余りの製品群の生産を手掛けるまでに發展した。90年代半ばからの販売網やアフターサービス網の充実、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、世界各国の消費者ニーズや文化に適した製品を一から開発することを強みとし、2010年の世界売上高は約1,357億元になっている。

巨大工場で生産効率を高めてコストを低減すると同時に徹底した品質管理を実施し、さらに綿密なサービス網を築き、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。

図 2-1 ハイアールの売上高の推移



出所：ハイアールのホームページ「海爾大事記」各年度より作成

11) ハイアールのホームページ：http://www.haier.cn/

修理や配送など迅速な顧客対応を武器に、2009年ハイアールの中国市場シェアは、洗濯機34%、冷蔵庫27%、エアコン14%を占めるに至っている。洗濯機と冷蔵庫の両方とも生産台数では、世界シェア 1 位である。家庭用エアコンも 3 位になっている<sup>12)</sup>。さらに、2010年の世界シェアは冷蔵庫が13%の 1 位である。洗濯機が 9 %の 2 位になっている。

## 1. 「海爾」ブランドの由来

ハイアール（海爾集団）の前身企業青島冷蔵庫総廠（青島电冰箱总厂）は、1984年山東省青島市に本社を置く累積赤字147万元を抱える倒産寸前の企業だった。当時、中国政府は「沿海重視、外資重視」のもとで、改革开放政策を進め、4 開発区から、14の沿海都市へ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。その政策の 1 つとして、青島冷蔵庫の技術・設備の更新に資金を投入することを決定し、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（Libherr）社の冷蔵庫モデルを投入した。これにより、「琴島利勃海爾」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 Libherr 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。「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 2-2）、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）を象徴している。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のイメージを考慮したものである。1993年 5 月に社名を「海爾集団」に改名、全グループの製品名をすべて「Haier」とした。それによって、

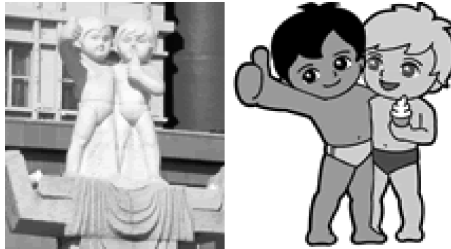
---

12) 日本経済新聞 朝刊 2009年12月29日



ブランド名チェンジが完成した<sup>13)</sup>。

図 2-2 ハイアールのシンボルマーク



ハイアール中心ビルの前に建つ「ハイアール兄弟」像

## 2. ハイアールの発展過程と戦略段階

表 2-1 ハイアールの発展過程

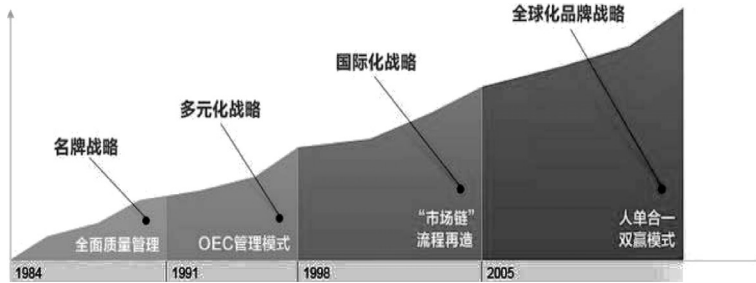
1984年	青島冷蔵庫総廠を設立
1985年	ドイツ Liebherr 社から技術や設備を導入「ブランド戦略」を確定
1991年	12月20日「海爾集団」設立，多元化戦略段階に入った
1993年	11月グループの冷蔵庫部門が上海証券取引所で上場 三菱重工業とパッケージエアコンの合併会社を設立
1994年	GK デザイン機構とデザイン合併会社を設立
1999年	4月，アメリカで初めての海外生産工場を設立。アメリカ・ヨーロッパ などで設計・製造・販売の三位一体となった現地経営を開始
2001年	パキスタンに海外で2番目の生産工業団地を設立
2002年	1月日本三洋電機と「三洋海爾株式会社」を設立し，技術提携契約を結 んだ。2月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 売を代理する。
2007年	8月インドの冷蔵庫工場を買収，インドの第一製造基地として生産
2010年	9月日本の住生活グループと製造・販売で提携
2011年	7月三洋電機の冷蔵庫，洗濯機事業を買収

出所：ハイアールのホームページ（ハイアール大事記）

13) 王曙光著（2002）『海爾集団——世界に挑戦する中国家電王者』東洋経済新報社77～81頁

ハイアールの歴史を振り返ってみると、四つの成長段階があるのがわかる。ハイアールの成長段階と段階別戦略について見てみる。

図 2-3 ハイアールの発展段階別戦略



出所：ハイアールホームページ（集団戦略）

#### (1) ブランド確立戦略段階（1984年～1991年）

この時期では、冷蔵庫のみの生産、企業管理の経験を積み重ねて、現在の発展の重要な基礎となっている。

中国家電企業の中で、ハイアールは最もブランド意識が強く、ブランドの重要性を最も早く認識し、そして自社のブランドを確立するために、ブランド戦略を確実に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、メーカーにとっては売り手市場であった。「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」<sup>14)</sup>。その状況の中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、社内で行われたハンマー事件<sup>15)</sup>のエピソードがそのひとつである。ブランドを確立することが最重要である

14) 前掲書 王曙光 (2002)

15) 1985年12月、ハイアールの創業者である張瑞敏は、品質に欠陥のあった76台の冷蔵庫に対して、社員の前で叩き壊すというエピソードがあった当時、品質に対する意識があまりない社員は、品質に対する意識だけではなく、価値観についても大きく変わった。

ことを会社全体の目標とした<sup>16)</sup>。

## (2) 多角化戦略段階（1992年～1998年）

この時期の特徴としては、単種類の製品から多種の製品へ発展、白物家電から黒物家電の領域へ、製品の多様化が進められた。「休克魚」<sup>17)</sup>を食べるといった吸収、合併を通して、最短の時間と最低限のコストで、企業規模の拡大を実現した。

ハイアールの多角化戦略においては、まず、自社の本業が成熟した後、成熟化した本業と技術的、市場的に近い新事業に進出することを基本としている。ハイアールは冷蔵庫だけの事業を7年間続け、ブランド、サービス、管理など一連のことに優位性を確保し、1992年から多角化経営へ乗り出した。その後、新事業と本業との関連性を重視し、次の新事業へ進出する。新事業へ進出する際、本業と関連度の高い新事業への進出が多い。また、実際の状況によって、それぞれに異なる進出方法をとっている。新事業への多角化の過程で、具体的な状況に応じて、投資、買収、技術提携、持ち株、社内資源などを利用して、慎重に進出を果たした。

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、国内においては需要の低迷、また、輸出不振、さらには企業間の価格戦で体力を消耗し、経営状況が悪くなっている。こうした中、ハイアールは経営悪化企業の吸収を進め、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 2-2 を参照）。

## (3) 国際化戦略段階（1998年～2005年）

この時期より世界の主要都市での販売を開始。大量の製品が世界各地に

---

16) 胡泳・秦劭斐著（2008）『張瑞敏管理日誌』中信出版社17～18頁

17) 「休克魚」とは、ショック死した魚を意味する。ハイアールは経営環境がよく、ハード面の優位性を持ったまま、管理や市場戦略の不全で、経営が持続することが不可能となった企業のことを「休克魚」と称した。

表 2-2 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	
		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	
		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
		海爾章丘電機	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
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	

出所：王曙光著（2002）『海爾集団——世界に挑戦する中国家電王者』東洋経済新報社52頁

輸出され、自社の海外販売センターとアフターサービス網を構築し、ハイアールブランドの知名度と信頼を獲得、海外進出を本格化した。

ハイアールは海外で販売拠点だけではなく、生産基地、物流拠点、デザインセンター、情報センターまで設置されている。製品輸出と海外工場設立において、ハイアールは、当初からの独自の市場戦略を遂行した。その

戦略はマーケットの成熟度に応じて、その地域での生産拠点設立に踏み切るといった漸進的な開拓方法である。海外での市場開拓において、まず、製品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。

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おいては、政治的、民族的、貿易摩擦などの問題もあるため、世界各地で設置された生産拠点がそういう圧力を軽減させるため大きな役割を果たした<sup>18)</sup>。

#### (4) グローバル・ブランド戦略段階（2005年～）<sup>19)</sup>

グローバル・ブランド戦略は、世界各国でナショナル・ブランドとしてのハイアールブランドを浸透させることである。中国から全世界に製品を出荷する戦略から、「その国の求めるハイアールブランドを創造する」戦略へ転換。単一文化を超え、多元文化へと持続発展することを目指している。

ハイアールは世界165か国でビジネスを行っている。アメリカ、ヨーロッパ、アジア、中東、アフリカで幅広く事業を展開している。全世界に広がる営業拠点の数は58,800カ所、61の販社、16カ所の工場団地、29カ所の工場、8カ所の研究所により、全世界をネットワークしている。現在、冷蔵庫、洗濯機それぞれの分野において、ブランド販売シェア世界1位になっている。各国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、その国の文化や風土、消費者ニーズを分析し、「その国の求めるハイアールブランドを創造する」ことで事業をさらに大きく展開していく。

2011年7月、ハイアールは三洋電機の日本と東南アジアにある洗濯機と冷蔵庫の開発、製造、販売拠点を含むすべての事業を買収した。三洋電機

---

18) 筆者「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85～93頁

19) 前掲 ハイアールのホームページ、ハイアールジャパンセールスホームページ：<http://www.haierjapan.com/>

は日本市場では洗濯機15%、ベトナムの冷蔵庫で30%のシェアを持っていたが、<sup>20)</sup> ハイアールはこうした事業基盤を取り込むことで東南アジアでのシェアをさらに拡大していくと予想される。

### 第3章 ハイアールの販売システム

#### 1. 中国家電流通の現状

中国では、80年代前後、家電製品は政府組織の流通システムによって流通されていた。家電製品の流通は基本的には政府が主導権を持ち。流通は伝統的に国有流通企業が担当していた。ほとんどの家電製品は国営の「百貨店」で販売され、家電製品がなかなか入手できない状況の中で、家電製品を買うため、「切符制」がとられ、しかし、邓小平による「南巡講話」<sup>21)</sup>後、1992年、中国共産党第14回大会において社会主義市場経済体制の建設が採択され、市場経済への加速化が始まった。政府主導の流通チャネルは供給過剰、海外ブランド品の流入、価格競争の激化、産業利潤の低下、消費欲求の変化など新しい環境に対応することができず、メーカーは自ら適切なチャネルを探索し、あるいは構築せざるを得ない状況になった。民営企業が流通分野に多く出現してきた。家電企業の新たな販売網構築が目の前に迫ってきた<sup>22)</sup>。

中国家電の流通システムの発展は時期によって以下のように分けられる。  
1) 改革開放前(国による配給)、2) 1979年～1992年(国有卸売企業の販売旧流通チャネル)、3) 1992年～2000年(ブランド家電メーカーの登場とメーカー主導の流通チャネル)、4) 現在(2000年以降家電量販店の成長)という流れである。中国における家電市場の拡大、国内生産の急増の中で、

---

20) 日本経済新聞 朝刊2011年7月28日

21) 1992年、邓小平は中国の南部地域を視察、「改革・開放へ進むべき」との講話を行い、同年10月の中国共産党第14回共産党大会において、「社会主義市場経済」路線を確定し、これによって「中国的特長を持った市場経済」の建設に進み、改革開放に拍車がかかり、中国は高度経済成長を見せるようになった。

22) 矢作敏行〔他〕著(2009)『発展する中国の流通』白桃書房260～262頁

メーカーとしては流通への関与を強め、大手メーカーは独自に系列流通チャンネルを構築する動きを加速している。

## 2. ハイアールの流通システム

現在、直営方式（直供分銷模式）は中国国内で主流になっている。そのやり方としては、全国で支社を設置し、ビジネス小売ネットワークを利用して第1級都市<sup>23)</sup>へ直接供給を行う、2級都市に分銷機構を設置あるいは駐在員を派遣する。小区域に事務所を設置し、2、3級市場の小売商あるいは専売店に直接販売する。すべての小売商は直接にメーカーから商品を仕入れする。

ハイアールは1984年から自ら流通チャネルを構築していった。企業内部の販売部門を強化、各地に支店を設け、さらにアフターサービス網を構築、自社ブランドの確立を狙っている。ハイアールは独自商品の取扱い種類が多く、年間販売量も大きい。そしてブランド知名度が高いことを特徴としている。ハイアールの販売システムは図表 3-1 に示される。まず、全国で1級都市ごとに海爾販売会社（工貿公司）を設立し、2級都市に海爾流通センター（販売センター）を設置、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。販売会社は第一級都市の小売商と直接引取するとともに、販売センターを通じて第2級市場の小売商と第3級市場の小売商・専売店と取引する<sup>24)</sup>。

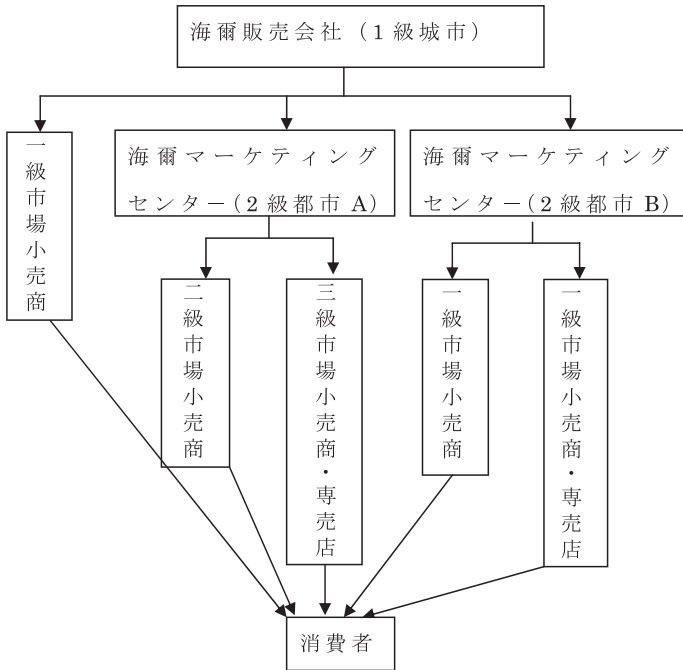
それとは別に、ハイアールでは、家電量販店を担当する大規模得意先サービスセンターが設立されている。家電販売の現実家電量販店が新規店舗を開くたびに数10万円の出店料を取られ、家電チェーン店間価格競争が激化し、低価格納入が要求される。それに対して、家電メーカーは、有効な対策が無いのが現状である。自社販売網を整備したハイアールでも、

---

23) 1級都市（省会と中心都市）2級都市（地方都市）3級都市（県級市）4級都市（鎮、農村市場）

24) 前掲書 胡泳・秦劭斐（2008）113頁

図表 3-1 ハイアールの販売システム



出所：胡泳・秦劭斐『張瑞敏的管理日記』（2008）113頁により作成

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にすぎない<sup>25)</sup>。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。

ハイアールは当初から自社販売チャンネルだった。当時大商城（百貨店）での販売だったが，販売スペースを借り受ける「店中店」（150 m<sup>2</sup> までの売り場面積）を設置し直販体制を固めた。また，小売商との利益が衝突しないように，1級都市では，店中店以外専売店を設けない。2級市場および

25) 矢作敏行他「著」（2007）『発展する中国の流通』白桃書房285頁



一部の2級市場においては、専売店の設立に力をいれた。「店中店」に対して直接管理するが、3級市場の専売店は間接的管理をする。一方、社内に販売部門を設け、都市ごとに支店を設置し小売店と直接取引を行った。しかし、1990年代前半までは、家電品の需要の多くは大都市であり、販売はほとんど大商城（百貨店）であったが、90年代後半になると、ハイアールの生産力は大幅に拡大するにつれて、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た。

「店中店」は1995年から設立し始めたが、当初、大量のハイアール商品を扱っていた百貨店が提案した結果である。当時、百貨店は全国において有名店であって、実力があり、売上高も大きい。ハイアールはその提案を受け入れ、現在、すでに、350以上の「店中店」を百貨店の中に設けている。今後、徐々に「店中店」の規模を拡大し、最終的に「電器城」に変えることをターゲットとしている<sup>26)</sup>。

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けれど、最新のPDP、販売の経験を教える。もちろん、「専売店」はハイアールの製品だけを販売する<sup>27)</sup>。

ハイアールはすでに2、3級市場でよい販売実績をあげている。さらに、大都市郊外の団地に「専売店」の設立を試みている。これからの成長市場である農村市場を開拓するためいろいろ工夫している。現在、ハイアールの販売ネットワークは前述した1、2、3級都市以外、全国6万の農村にも深く入り込んでいる。その特徴としては、販売ネットワークは多く広く分布し、管理方法としては集権、商品価額は本社統一設定とし、商品も本

---

26) 傅錦晶・王祖華「自動車産業・家電産業における中日流通販売システムの比較研究」『帝京大学大学院経済学年初』第17号246～294頁

27) 筆者は現地調査したところでは、実際、他のメーカーの製品を置いてある専門店もある。

社統一に配分供給する<sup>28)</sup>。

## 第 4 章 ハイアールのマーケティング戦略

この章では、ハイアールのマーケティング戦略について、市場の細分化、農村市場を重視したプロモーション戦略、そして、顧客志向の製品戦略、最後に先行的なアフターサービスの角度から分析する。

### 1. 市場の細分化

ハイアールは市場の細分化を重視する戦略を取っている。市場の細分化により、人口が多く、収入格差が大きい中国では、多くの消費者が自社の製品を選ぶことができ、シェアを拡大することができた。

市場を詳細に分析したうえ、多種多様な製品を開発した。ハイアール製品は他のメーカーと比べたら、品質面はそんなに差がないものの、その市場を細分化したことで消費者の心を捕まえた。例えば、ハイアール冷蔵庫の市場細分化戦略をみると、デザインの細分化、階層の細分化、輸出（外銷）の細分化と地域の細分化に分けることができる。その中、デザインの細分化は欧州風、アジア風とアメリカ風がある。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で、円弧、丸角ドア、色はカラーの模様が主流である。アメリカ風は豪華を強調し、広い流線造型である。階層の細分化では所得における細分化である。その中心にホワイトカラーとブルーカラーに分けている。ホワイトカラー向けには中小容量、外観優雅、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。どの階層の消費者でもその商品の中から自分に合う製品を選ぶことができる。輸出（外銷）細分化では、先進国と発展途上国に分かれている。地域細分では、広い国土に気候の差もあるため、北方と南方、また、都市と農村でも需要が違ってくる。例えば、同じ時期

---

28) 前掲書 胡泳・秦劭斐 (2008) 113～115頁

のハイアールモデルでも上海と北京で購入した冷蔵庫のデザインが違う。それは、北京と上海の住宅事情が違うので、ハイアールの開発部門は市場調査の結果、上海の住宅は北京の住宅と比べたら狭いのに気づき、北京向けの冷蔵庫は広くて大きめ、上海人は外観が小さめの冷蔵庫が好みであるところから、上海向けの冷蔵庫は長くて細めに設計されていた。

近年、農村の冷蔵庫に対する需要が高まってきている状況に対して、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、農村市場に向けモデルを開発した。農村の消費水準はまだ低いため現在の商品と価格では難しい。また、農村では電圧が不安定である。中国では、電圧は通常 220 V 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。冷蔵庫は低圧になると、コンプレッサーが壊れる可能性がある。ハイアールはそういった事情を踏まえて、農村向けの冷蔵庫を開発した。まず、使いきれない機能を外す。そこで、コストを削減し、価格も低く調整した。次に、電圧不安定の事情に合わせて、低圧に適應できるコンプレッサーを改造し、その種類の冷蔵庫を市場に出し、農村住民の大好評を得たのである。

また、西洋の国では、冷蔵庫はキッチンに置くのが普通だが、中国では、リビングルームや部屋に置く習慣がある。だから、外観を重視する人が多い。ハイアールはそういう事情によって、外観に力を入れた。また、色や光沢にも力を入れ、また、部屋に置くため、上下、左右に組合せできる冷蔵庫も開発するなど、様々な工夫をして、消費者の支持を得た。

ハイアールはさまざまな消費者のニーズに応えるため、多品種戦略をとっている。エアコンを例として、ハイアールは1,000元から1万元まで、50元ごとに2種類のエアコンを用意し、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。このような体制をとっている国内企業は多くない。ハイアールにはこういった研究・開発・生産能力があり、また全国をカバーする流通チャネルと、万全なアフターサービス・システムがあるからこそ可能なことである。

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、常に待たれる存在となっている<sup>29)</sup>。

## 2. 農村市場を重視したプロモーション戦略

プロモーション戦略とは、企業がある種の手段を通してその企業と製品に関する情報を消費者に伝え、消費者がその製品を理解し、気に入り、購入する、売上を実現しようというものである。プロモーション戦略を正確かつ巧みに展開することができれば、消費者に受け入れられ、市場シェアを拡大することができるだけでなく、その企業は市場競争のなかで有利な位置を占め、業界での主導権を握ることができるのである。ハイアールでは、社会全体をターゲットとして、企業情報を広く伝達することで、農村地域を含む社会全体に自社の良好なイメージを広めるという経営戦略を早くから実施している。

中国では現在、農村部と都市部の家電の普及率まだ大きな格差がある。したがって、今後は農村市場が大きな市場となる可能性が大きい。ハイアールはそういう状況を考えて、農村部への宣伝を早くから始めた。1996年8月から139県の農民に相次いで1万回に及ぶ映画上映をプレゼントした。「放映隊」は映画の始まる前にハイアールのPRフィルムを放映し、国内家電企業の歩いて来た道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、ハイアールはこの上映会を機会として、自社特別デザインした「農村手帳」を農民に配った。手帳には新時代農民生きるための必須知識を詳しく記載している。例えば、「冷蔵庫使用編」では、中国農村電圧不安定や時には停電するなどの対策法として紹介されている。

---

29) 孫健・王東著（2007）『中国四大企業的管理模式』企業管理出版社47～51頁

当時、中国ではほとんどのメーカーのプロモーション活動は即効性のある宣伝手段を使って、値下げや商品を買ったら、おまけに何かがつくなど短期間で特定の製品を販売させるマーケティング手段が一般的であった。ハイアールのプロモーション活動は自社の良好なイメージを社会全体にゆっくり浸透させることを目標とし、短時間でシェアを獲得するためある時期特定な製品を売りたいということではなく、企業イメージを維持するため長期的な利益を見込み、それを最大のものにしようというのである。ハイアールの良好な企業イメージは巨大なニーズが潜在するターゲット市場の中に深く根を下ろしている。実際、ハイアールは農村での活動を通し、広範囲に農村消費者の好感を得た<sup>30)</sup>。2008年から中国で実施されている「家電下郷」制度では、ハイアールは2009年度冷蔵庫と洗濯機それぞれの対象製品の国内市場シェアが37%と49%とトップのシェアを占めている。ハイアールの家電下郷関連の総売上高では86億元（約1,130億円）と全体の2割弱に達する<sup>31)</sup>。

### 3. 顧客志向の製品戦略

ハイアールは特に製品の研究開発に力を入れている。研究開発部門では、ハイアール製品を扱う店舗、海外に設置された情報センターに寄せられた顧客情報や、研究開発者が直接自分で市場に出て入手した顧客の要望や意見に基づいて、商品の機能を改善したり、新しい機能を増やしたりして、新しい商品の開発を行っている<sup>32)</sup>。

ハイアールの製品戦略では、中国の国際ブランドを作り上げることである。技術革新を発展目標としている。顧客の多様なニーズに合わせ、「白菜漬ける冷蔵庫」<sup>33)</sup>「牛乳庫」<sup>34)</sup>「イモ洗濯機」<sup>35)</sup>などユニークな製品を作っ

30) 孫健著（2003）『ハイアールの戦略』かんき出版 203～211頁

31) 日本経済新聞朝刊2009年11月22日、『日経速報ニュース』2009年11月10日

32) 吉原・欧陽（2006）に詳しく書いてある。

33) 中国の東北地方では、自宅で白菜を漬けるという習慣がある。しかし、その漬ける過程では、強い発酵臭が出るため、ハイアールは白菜を漬ける冷蔵庫を開発

いた。

消費者が日々抱えている不満や不便さは市場の潜在需要を正確に反映していると考え、市場で困っていることを研究開発のテーマとして新製品や新技術を開発し、新商品化して市場へ戻している。その商品に対して、消費者からまた不満が示された場合、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、ハイアールブランドに対するイメージもどんどん向上することとなる。

例えば、1985年冬に、ハイアールは冷蔵庫を初めて市場に投入したが、その後の市場調査を行った結果、「冷蔵庫が小さすぎる」「温度の低い地域では作動しない」という苦情が出できた。それは、中国の事情があり、もともと中国は地域によって温度差が大きい。また、冬は正月が近づく大型冷蔵庫の要求が高まる。中国人は正月買いだめの習慣があるため開発チームはさっそくそれらの意見により、製品を改良し、消費者の支持を得た<sup>36)</sup>。

現在、世界8つの開発センターと世界100カ国の販売拠点と連携し、中国各地、世界各地の異なったニーズに応じて研究・開発を行っている。様々な特別仕様の洗濯機が作られた。たとえば、チベットのユーザーに提供される酥油（バターの一種）が作れる洗濯機、電子部品工場に部品が洗える

---

した。この冷蔵庫では臭いが出ない。美味しい漬物が作れる。東北地方では、非常に人気がある。

34) 牧場主のニーズで開発した3時間で牛乳を36度から4度まで下げることができる冷蔵庫。

35) 1997年ごろ、四川省のある農村地域から、洗濯機の排水口がすぐ詰まるなどのクレームが何件もあった。故障を調べるため、現地で農民たちが洗濯機でイモを洗っているのを見た。この地域では、夏は洗濯機で服を洗う、冬ではイモを洗うという当地住民たち自身の「発明」だったことがわかった。これによって、「XPB40-DS」という特別仕様の洗濯機が開発された。イモのほか、果物や魚介類なども洗える。その結果、この洗濯機は四川省の農村地域でもっとも人気のある商品になった。

36) 前掲書 孫健（2003）172頁

洗濯機、韓国市場向けの葉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。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た<sup>37)</sup>。

ハイアールはこのように顧客が困っていることをテーマとして研究開発し、消費者に合う製品をどんどん作り出して、たくさんの消費者の支持を得た。これこそ、中国市場で成功した理由だと考える。

#### 4. 先行的なアフターサービスの導入

ハイアールは技術面での優位性を元にアフターサービスをプラスにして消費者の心をつかむという。ハイアールは国内5万店の販売網、1万2千店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間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。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。市場競争がさらに激しくなってきた中でハイアールは他社製品との差別化を図る手段として、製品の高品質で消費者をひきつける以外、細かい周到なアフターサービスで勝負するという。

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いといけないう。1994年3月青島市『青島晩報』にエアコンを買った老人の記事が載っている。老人がエアコンを家に運ぶため、タクシーを利用したところ、タ

---

37) 前掲 ハイアールジャパンセールス株式会社ホームページ

クシーの運転手にそのままエアコンを乗せて逃げられたという記事である。ハイアールは消費者が製品購入後も運搬と輸送に苦勞することをうけて、1994年夏ごろから、全国主要都市で大型家電商品購入者に対する「無搬動」サービスを一齐に始めた。これは、ハイアールの専売店、または販売店で商品を購入した購入者に自宅まで運び、据付工事と試運転を行うサービスである。その後、ほか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家電販売における常識となっている<sup>38)</sup>。

ハイアールはこうした周到なアフターサービスにより、顧客の心をつかみ、そして、自社なイメージアップに繋げている。

## お わ り に

中国の家電産業では、1978年の改革開放政策を実施して以来、急拡大する需要に対応して生産が急増した。わずか20年間の間に、大きな発展を遂げてきた。当時、中国家電企業は売り手市場としてほとんどの企業はブランド意識がなくひたすら製品を作るだけだった。しかし、ハイアールはその時からブランドの確立を重視し、品質管理やアフターサービスの向上などによって基礎を固め、これを基盤として、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。これは、青島市政府が地場企業のブランド力を高めるために、1990年代以降は上場の支援、地域を越えた合併・買収の調整など企業の成長段階に応じて積極的に応援したことも大きな関係あると考える。一方、ハイアールは独自の「市場主義管理」<sup>39)</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。また、優

---

38) 前掲書 王曙光 (2002) 120~122頁

39) 「市場主義管理」は、組織改革の中で人事管理、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。



## 王：中国における家電市場の考察

れた技術とアフターサービスの充実より、中国では、第一の家電メーカーとして発展してきた。中国の WTO の加盟により、外国企業の現地生産などによって、低コストの競争優位をだんだん失ってきた中国家電企業はグローバル市場を狙って、現在、海外進出を通じて発展を求めている中、農村もまた新しい市場として各家電企業に注目されている。

中国の家電企業はこれから厳しい競争の中でどのように市場を開拓していくのかがこれから各メーカーの課題であると考ええる。海外市場特に新興市場へ積極的に進出する一方、国内市場では、富裕層向けの製品として海外有名メーカーと匹敵できるレベルの製品を作り、農村向けの商品をその地域の生活レベルと生活環境を考えながら、機能をシンプルにし、価格も農村住民が負担できる価格設定で開発していくべきだと考ええる。そうした工夫により国内市場を大きく拡大できるだろう。現在、中国家電メーカーにとって、一番大切なのは、技術の向上、そして、品質の重視である。地道に、積極的に技術を学んで、自分独自の核心技術を持てるよう努力する。国内外家電メーカーとの厳しい競争の中で生き延びるためには、そうした努力しかないと考ええる。

## 参 考 文 献

日本語文献：

- 王曙光著（2002）『海爾集団——世界に挑戦する中国家電王者』東洋経済新報社  
孫健著・福田義人訳（2003）『ハイアールの戦略』かんき出版  
範建亭著（2004）『中国の産業発展と国際分業』風行社  
吉原英樹・欧陽桃花著（2006）『中国企業の市場主義管理』白桃書房  
天野倫文・大木博巳（2007）『中国企業の国際化戦略』ジェトロ  
矢作敏行・関根孝・鐘淑玲・畢滔滔著（2007）『発展する中国の流通』白桃書房  
丸川知雄著（2007）『現代中国の産業』中公新書  
中国研究所編（2008）『中国年鑑』毎日新聞社  
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・中川涼司編著郭四志〔ほか〕著（2008）『中国発・多国籍企業』同友館  
矢作敏行〔他〕著（2009）『発展する中国の流通』白桃書房  
中国研究所編『中国年鑑』（2007）（2008）（2009）毎日新聞社

日本経済新聞, 日経産業新聞, 日経 MJ (流通新聞) など

論文:

- 傅錦晶・王祖華 (2009) 「自動車産業・家電産業における中日流通販売システムの比較研究」『帝京大学大学院経済学年史』第17号, 246～294頁
- ハイアールジャパンセールス (2009) 「“引き算”で節約心つかむ」『日経ビジネス』2009年号, 58～60頁
- 天野論文 (2008) 「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, 2～20頁
- 片山誠一 (2009) 「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, 227～235頁
- 柯麗華 (2008) 「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, 43～62頁
- 王玉蘭 (2011) 「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, 85～93頁

中国語文献:

- 孫健・王東著 (2007) 『中国四大企業的管理模式』企業管理出版社
- 胡泳・秦劭斐 (2008) 『張瑞敏管理日誌』中信出版社
- 曹翠珍著 (2008) 『現代物流管理』経済科学出版社
- 中華人民共和国国家統計局編 (2006, 2007, 2008) 『中国統計年鑑』中国統計出版社
- 中国電子工業年鑑編輯委員会編 (2002) 『中国電子工業年鑑』電子工業出版社

参考したサイト:

- ハイアールのサイト: <http://haier.com> (中国語)
- 中国家電網: <http://www.chaaa.com> (中国語)
- 中国電器商務網: <http://www.eea.com.cn> (中国語)
- 中国情報局: <http://www.searchchina.ne.jp> (日本語)