

日中家電産業発展のダイナミズム (下)

—国際分業の展開と競争優位の変化—

天 野 倫 文

範 建 亭

V 日中家電産業の比較分析

- 1 両国産業のダイナミックな発展
- 2 産業組織の比較分析
- 3 企業行動の比較分析

VI 国際分業と産業発展の動態論

- 1 国際分業の展開と中国の産業発展
- 2 日本企業の戦略転換と経営現地化
- 3 結びにかえて：雁行形態論の再考

我々は本論文の上篇において、基礎的な統計を用いて日中の家電産業発展のパターンを観察し、具体的に日本の家電産業の発展と国際化の系譜をみてきた。また中篇においては、中国の家電産業におけるキャッチアップのプロセスを観察し、なかでも日系企業を中心とする外資系企業が、技術移転や直接投資を通じてそのプロセスに貢献してきたことを明らかにした。

これらをふまえ、本篇では二つの分析を行う。第一に日中家電産業について若干の比較分析を試みる。比較のポイントは、産業政策、市場構造、生産構造といったマクロ的な視点と、企業の行動や戦略に関するミクロ的な視点である。分析を通じて両国企業の比較優位や競争優位の源泉が明らかにされる。第二に、両国企業の国際分業の展開と産業発展との関わりを考察する。ここでは両国企業の国際分業関係が、(1) 技術供与やプラント輸出等を通じた技術移転、(2) 完成品や部品の輸出入、(3) 部品輸出や現地部品供給による垂直的取引、(4) 直接投資を介した合併事業等の協力関係、(5) 市場における競争上の差別化形態などを含む幅広い概念として把握され、相互の優位性に基礎づけられた国際分業の形態と産業発展の関わりが明らかにされる。また産業発展の要因として、企業の競争優位と国際分業関係の多様性を理解することの重要性が示され、従来の雁行形態の産業発展論について再検討が行われる。

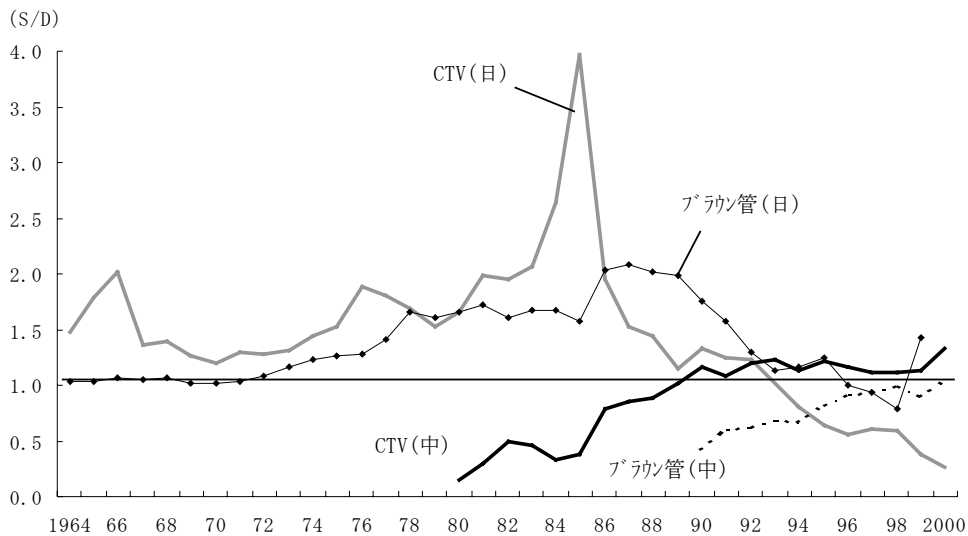
V 日中家電産業の比較分析

上篇と中篇では、日本と中国のカラーテレビ産業について、それぞれの産業発展の歴史とメカニズムの分析を行ってきた。本編ではそれらを総括し、両国間で比較分析を行う。両国の産業発展について、産業組織や企業戦略などの観点から発展要因を抽出し、それらを比較することによって、両国企業間の比較優位や競争優位の構造を明らかにしたい。

1 両国産業のダイナミックな発展

その前に両国の発展過程を対照させつつ、それぞれの産業発展のパターンを見ておこう。図V-1は日中両国のカラーテレビについて生産・内需比率（S/D）を同一図表に重ね合わせて描いたものである。S/D線は国内生産の国内需要に対する比率の変化を表すものであり、産業の雁行形態的発展の諸局面に対応し、導入と輸入代替の段階では1を下回り、輸出成長の段階では1を上回る⁽¹⁾。同図から明らかなように、両国におけるカラーテレビ産業の発展は日本から中国へ波及していくという雁行形態的な発展過程を辿っている。

図V-1 日中CTV産業の雁行形態的発展



(注) 1. 数量ベースによる計算結果。S/Dは生産・内需比率、生産は国内生産のみ。

2. CTV（カラーテレビ）はブラウン管式のみ。CTV（中）は修正値（図Ⅲ-1と同じ）。

3. ブラウン管はCTV用。但し、ブラウン管（日）は1968年までモノクロも含む。

(資料) 図I-1, 図I-2, 図I-3と同じ。

日本のカラーテレビ産業は1960年代後半から本格的に発展を始めたが、輸入代替生産の段階を経過せず、早くから輸出化に転じた。生産・内需比率をみると、カラーテレビもブラウン管もS/D線が初めから1を上回っている。1970年代以降、技術の革新や生産の合理化などにより国際競争力が強化され、カラーテレビの輸出は急速に拡大した。1980年代前半には生産・内需比率が2.0を超え、国内生産が国内消費の2倍以上に達した。生産の拡大のおよそ半分が輸出増加に依っていたのである。ちなみに1985年には対中輸出が急上昇し、そのことによって生産・内需の比率が3.97に達した。しかしその後、急激な円高をきっかけに、日本のカラーテレビ産業は海外直接投資に向かい、輸出成長から生産のグローバル化へと発展の方向転換することになる。これにより、S/D線が急速に下落し、1994年には比率が1を下回り、1990年代後半からは逆輸入の段階に転じている。

一方、中国カラーテレビ産業は、日本に比べると創始期が20年以上も遅れたが、1980年代の輸入代替化、1990年代の生産拡大と輸出増加と段階を追って発展し、日本へキャッチアップする姿勢を強めてきた。ただし、そのプロセスには日本とは異なるところがある。1980年の生産・内需比率はわずか0.15しかなく、発展の初期段階で輸入代替化という大きな課題に直面した。技術導入や直接投資などを利用して、時間をかけて輸入代替生産を成し遂げた結果、S/D線は1990年代からようやく1を超えるようになる。しかし輸出化の段階には至らず、その後は横這いが続いている。中国の家電産業の生産量は世界一の規模に達したものの、それが主に内需の増加に依存しており、かつての日本のような輸出成長によるものではない。

さらに、基幹部品のブラウン管の動向を比較すると、両国の発展パターンの違いは顕著に現れる。図V-1を見ると、日本のブラウン管産業はほとんど輸入に頼らず、初期段階から国内生産体制を整備し、カラーテレビ生産の拡大とともに輸出産業として成長してきた。これに対して、中国のブラウン管産業は輸入代替化に要する時間が長く続いており、国内生産が内需を超えた時期はカラーテレビよりもさらに10年近く遅れた。

このように、両国のカラーテレビ産業の発展パターンは、輸出依存度の違いや部品産業の遅れなどの相違点があるが、双方の発展過程は既存の比較優位産業が先発国から後発国へと移行していくという、いわゆる雁行形態的発展のパターンを辿っている⁽²⁾。ただしこれまでも指摘されてきたように、後発国である中国の産業発展は国境を超えた外資系企業の技術移転や直接投資の拡大、国際分業の展開によって実現された部分が大きい。その意味で従来の雁行形態論では十分に捉えきれない側面がある。

企業活動のグローバル化が進行している今日では、産業発展を規定する要因として、外国貿易ばかりでなく、外資系企業による直接投資や技術移転、現地企業との部品取引、現地の企業間競争などが重要である。さらに先発国の立場にたてば、日本の家電産業を貿易と国内生産のみから把握す

ることはできず、海外事業展開やローカル企業との多様な関係性を視野に入れながら、競争優位の所在を明らかにしてゆく必要がある。

2 産業組織の比較分析

両国企業の比較優位や競争優位を明らかにするために、以下では両国の産業組織や企業行動について、幾つかの視点から比較分析を行う。最初に産業政策、市場構造、生産構造といったマクロ的な要素を分析し、次に両国企業の経営戦略に関わるミクロ的要素の比較検討を行う。

(1) 産業政策の比較

最初の比較対象は産業政策である。テレビ産業では両国ともに産業発展の初期において、産業を保護し、発展を誘導する施策がとられていた。しかし施策のあり方において大きな違いが見られ、そのことが企業や産業の発展経路に少なからぬ影響を与えた。

まず日本の場合は、1950年代前半の白黒テレビに関わる施策と、1950年代後半から60年代前半のカラーテレビに関わる施策が挙げられる。前者については、第二次大戦後の空白期間を埋め、家電産業の地盤を形成し、アメリカにキャッチアップすることを目的としていた。後者に関しては、アメリカとの技術格差がある程度肉薄するなかで、いかに優位性の高い技術を国内でつくりあげていくかということが主眼であった。

しかしいずれにも共通していることは、日本の産業政策が、アメリカからの技術導入を基礎としながらも、幅広い技術領域において、技術の国産化を志向してきたことである。多様な領域における技術の国産化を迅速に進めるにあたっては、通産省やNHK技研、業界団体、メーカーの協調行動が極めて良好に機能した。また産業発展の初期段階から、テレビセットのみならず、部品を含めた技術習得と量産体制の確立が意図されており、セットの普及についても通産省等から様々な対策が講じられた。

白黒テレビの開発段階では、NHK技研などが中心となり、共同研究が行われた。研究成果は公表され、メーカーの研究開発の基礎を提供した。カラーテレビの場合もNHK技研が中心となり、先行的に研究が進められた。産官学連携によってカラーブラウン管の製作技術、各種部品、材料の基礎技術が確立された。

特許導入についても通産省は企業の協調行動を促した。白黒テレビを立ち上げる際には、外国特許を利用してテレビ生産を行おうとする企業が乱立したため、同省は37社についてのみ特許導入を許可し、特許料率の引き下げ交渉にあたった。試験研究への補助も行い、互いに競争するメーカーは、補助金の対象から除外した。

加えて初期において、製品普及を促す諸策が講じられた。白黒テレビの場合は14インチを標準規

格とし、生産を集中させ、廉価な製品を普及させた。セット価格の低廉化には、ブラウン管とバルブの安定した供給が不可欠であったが、旭特殊硝子にバルブ生産を集中させてコストダウンを促した。同型の普及を促すべく、物品税の優遇も施し、輸入を原則的に禁じた。こうした保護政策は、カラーテレビの普及期においても見られた。

一方、中国の家電産業においても産業政策は講じられたが、そもそも日本とは初期条件が異なっていた。テレビが軌道に乗った1980年代は、同産業が技術的に成熟化していた頃であり、国内では家電需要が膨張していたため、政府は基幹技術の国産化に力を入れるよりも、外国技術を効率的に導入し、セットの量産体制を整えることを優先した。ブラウン管や半導体などの電子部品の国産化計画も存在したが、結局のところそれらの計画は形骸化し、急増する需要を背景に、日本から製造ラインや設備が導入されたのである。

1980年代当初、国内産業は未成熟であり、輸入依存度も高かった。「技貿結合」政策が打ち出され、完成品や部品の輸入、生産技術と設備の供与が総合的に進められた。しかし1985年以降、中国政府はこれらの輸入規制の強化に乗り出した。完成品と生産設備の輸入については禁止に近い措置が講じられた。これを受けて、日本からの技術導入はノウハウ指導も含めたKD生産、技術供与と契約などへと多様化していった。またカラーブラウン管などの基幹部品の輸入も続けられた。

こうした技術導入や部品輸入に支えられ、1980年代後半には、低インチのテレビセットを中心とし、国内生産が輸入を代替するかたちで伸びていった。1990年代半ばに輸入代替化がほぼ完了したことを受け、政府は完成品の輸入関税、および外資による現地生産に関する規制を緩和した。

以上のように、日本の産業政策が、部品技術から製品技術までのフルセット的な国産化、国内生産能力の形成と製品普及の促進にあったのに対して、中国の産業政策は既に急増する需要に対して、技術導入を利用して量産体制を確立し、輸入規制によって国内生産を保護しつつ輸入代替化を進めることにあった。しかし中国では部品や基幹技術は輸入や現地取引、技術供与等によって外部から賄おうという姿勢が強く、あくまでテレビセットの量産体制の確立と輸入代替に政策の焦点が置かれたのである。

（2）市場構造の比較

市場構造についても相違が認められる。両国の家電産業は成長段階における発展パターンが異なる。日本の家電産業は代表的な輸出産業として成長し、成熟段階に入ると輸出から海外生産に転換して発展を続けている。これに対して、中国の家電産業が輸入代替化に成功しても、輸出成長の段階に移行することなくそのまま高い成長を続けている。

このような点は両国の内需の大きさによるものでもある。カラーテレビの場合、日本の消費需要は中国より20年早く形成されたものの、1986年までは年間700万台前後の水準に留まっていた。そ

の後内需は増加したが、年間1000万台前後の規模に過ぎなかったため、生産の拡大は欧米やアジアへの輸出に依存してきた。これに対して、中国のカラーテレビ需要は急速に上昇し、ピークの1999年には日本の3倍以上の3700万台となっている。

表V-1 日中家電普及状況の比較

	(単位：保有台数/百世帯)			
	日本(全国) 1980年	中国(都市部) 2000年	中国(都市部) 1989年	中国(農村部) 2000年
カラーテレビ	141.4	116.6	51.5	48.7
洗濯機	103.9	90.5	78.4	28.6
冷蔵庫	114.2	80.1	36.5	12.3
エアコン	51.8	30.8	—	—

(注) 両国の数値はそれぞれの統計資料によるもの。

(資料) 日本：『消費動向調査年報』，中国：『中国統計年鑑』。

国内市場の大きさの違いは家電製品の普及率にも表れている。表V-1は4品目の家電製品について日中両国の普及状況を比較したものであるが、1980年の日本の家電普及をみると、エアコン以外では、百世帯当たりの保有台数はすでに100を超えており、日本の家電産業が1970年代後半から成熟期を迎えたことを示している。これに対して中国の場合、近年最大の家電生産国として台頭したとはいえ、2000年の家電普及はいずれも1980年時点の日本に及んでいない。中国都市部における百世帯当たりのカラーテレビ数は116.6台であり、1980年の日本の141.4台より24.8台少ない。中国農村部では家電普及がさらに遅れており、2000年の百世帯当たりの保有台数は1980年の日本を下回り、1989年の中国都市部の保有台数よりも低い。家電の普及状況に示された格差は、中国の家電市場における都市と農村の二重構造を反映すると同時に、中国国内の家電需要が日本のそれをはるかに超えていることを示している。長期的にみれば、中国の家電産業にとって国内市場に依存しながら発展していく余地が依然として大きいと言える。

市場競争の違いについても触れておく必要があろう。日本では、産業の初期段階で、新規参入が制限されてことも手伝って、業界では少数企業による寡占的な競争が繰り広げられた。寡占競争は各企業の新製品開発や新技術の導入を促進し、共同開発などの協調行動を可能にさせた。また「顔の見える競争」のなかで、差別化とコスト競争によって発展を志向するという状況が作り出された。

一方中国では、産業形成の初期段階から多数の企業が参入し、乱立する状況が続いた。1980年代初頭は政府によって価格が高く統制され、非効率な企業でも利益が出せる状態が続いたため、新規

参入が後を絶たなかった。セットメーカーは日本からのプラント輸入を活用してテレビセットの組立を開始した。日本からの量産技術をベースにし、しかもほとんどが同じ時期に新規参入した企業であるから、メーカー間で生産技術や製品技術の面では決定的な差別化を図ることができず、市場シェアを巡る競争は激しさを増した。

市場競争の激化は海外から導入された技術を効率よく消化・吸収させ、早期の量産体制確立と輸入代替に貢献した。しかし1992年の価格自由化後、乱立した業界構造は、価格競争の激化につながり、企業の収益率は一気に低迷した。一方、そうしたなかで、熾烈な競争を勝ち抜いた海爾集団や長虹電子集団、TCL集団のような一部の有力企業は、導入技術を改造・改良することによって内部化し、独自の生産技術を確立した。また現地の市場ニーズに合った製品デザインと機能を開発し、安価な製品で市場を席卷した。

このように、市場構造や産業の成熟度は、両国のテレビ産業発展の方向性に重要な影響を与えてきた。日本においてテレビ産業が成長した時期は、産業自体の成熟度が浅く、国内に産業を形成することが優先的な課題であった。政府は参入企業を制限すると同時に、有力企業の共同開発や技術開発を支援し、寡占的な市場のなかで、新製品開発や市場シェアの獲得競争が繰り広げられた。国内市場の規模が小さく、輸出に依存したかたちで、規模が拡大した。一方中国でテレビ産業が成長した時期は、産業自体が既に成熟化していたため、技術の確立はそれほど問題にならなかった。むしろ、急速に拡大する内需に対して海外から技術導入を行い、量産能力を形成することが優先的な課題であった。そのため、基本的には内需を基礎に生産拡大と輸入代替が進められた。また早い段階から参入企業が乱立する業界構造がつくられ、企業間競争が激化した。

（3）生産構造の比較

両国家電産業の間には生産構造においても相違がある。既に指摘したように、初期の日本の産業政策は、欧米からの技術導入を利用しながらも、部品から完成品まで一貫した生産・技術構造の形成をめざしていた。政府の産業政策にも影響を受け、日本のテレビ産業は、部品技術や材料技術を基礎として、フルセット型の幅広い技術体系をつくりあげてきた。外国技術を導入するばかりでなく、独自の国産技術を開発し、幅広い製品ラインとコスト競争力を持つ生産システムを構築することによって、輸出競争力を高めてきた。加えて、テレビ産業は民生電子機械分野における産業発展の先駆け的存在であり、電子部品や電気機械の開発・製造に関わる幅広い産業基盤を日本国内に定着させた。

日本のセットメーカーは、ブラウン管やICなどの基幹部品について、海外技術を導入しながらも、積極的に内製化を進めてきた。開発が難しい部品については共同開発が行われ、開発コストの軽減とリードタイムの短縮化が図られた。

また、家電産業の発展に併せて部品・材料メーカーが力をつけ、成長を遂げてきた。白黒テレビ

やカラーテレビの開発のときには、メーカーや業界団体による共同開発に部品メーカーが参加し、セットメーカーとともに開発にあたった。カラーブラウン管のケースでは、旭特殊硝子や大日本印刷、大日本塗料、古河電工などの部品・材料メーカーが関与し、外国企業と技術提携にもとづいてノウハウ導入を進めつつ、国内に部品・材料技術の幅広い技術基盤を蓄積してきた。

セットメーカーについては、要素技術ばかりでなく、製品技術や生産技術の技術革新についても積極的であった。寡占的な競争のなかで、技術開発や設備導入の熾烈な競争が繰り広げられた。日米の国際競争力逆転は、ソリッドステート化と製品技術面での技術革新、生産技術面での自動挿入機の導入が、産業全体として比較的早期に進められたことが本質的な理由であった。また製造装置の開発を重視する企業があったことも重要である。

生産技術については、生産現場における改善が奨励された。現場レベルの改善は、生産の合理化と生産性の向上を可能にし、輸出競争力を高めた。また日本では、有力な大企業のセット工場の下に多数の下請中小企業が取引関係を結ぶ系列構造が形成された点も特徴的である。有力企業は生産の変動を吸収し、競争力を強化するために、バッファー部分や工数の多い部分に関して外注化してきた。こうした産業組織も、優れた製品をより安く製造することに寄与したと考えられる。

一方、中国の家電産業は日本と比べると、自前の生産技術に基づく一貫した生産構造を持ち合わせていない。発展の初期段階では外国との技術格差が歴然としており、技術導入の道を必然的に選択した。当初は、中央政府が技術導入の主導権を握り、統一した計画に基づいて産業を育成しようとしたが、需要の増加は政府の予想をはるかに超えるものであった。結局大量の企業が参入し、一斉に技術導入を行った。日本はその主な導入先であるが、導入された技術と設備の大部分は、標準化・成熟化された製造技術であり、素材材料や基幹部品の技術、研究開発に関わる先端技術などは極めて少なかった。

そのため、中国の家電産業は「移植された産業」として発展した。標準化された生産技術の大量導入は過当競争や重複投資をもたらした側面もあるが、それが当時急速に拡大した消費需要の対応した企業の合理的な行動であり、量産体制の確立と輸入代替生産を支えた基本的な要因となった。

近年、中国家電産業における技術の進歩と品質の向上は確かに顕著である。しかしそれが総じて量産技術に限られ、部品技術や製品技術に関する自主開発能力は依然として日本に大きく遅れている状況にある。基幹部品産業の発展の遅れが目立つことも指摘される。前掲の図V-1に示されたように、中国のカラーテレビ産業は日本とは違って、完成品と基幹部品の輸入代替化に時間的なズレが見られる。現状でも、ほとんどのローカルメーカーはブラウン管やICなどを内製しておらず、組立専業メーカーである。外部から購入した部品の製造コストに占める割合は、70%にも達していると推定されている⁽³⁾。

部品産業の遅れという問題を内包しつつも、内需の拡大を背景に家電産業全体は生産技術と一定

の製品技術の吸収・定着させ、急速な発展を遂げた。部品工業の遅れは主として基幹部品の輸入と外資系企業の現地生産によって補われた。日本のようなフルセット型産業発展は中国にとって目指すべき道ではないかもしれないが、産業の健全たる発展には量産技術の他に、素材技術、部品加工技術、製品設計技術など、一貫した自主的な技術開発力と技術革新力が重要である。それが欠けたままでは、需要がグレード・アップするなかで競争優位を保つことは困難になろう。このような視点からみれば、中国家電産業のキャッチアップはまだ完了されておらず、多くの課題が残されていると言える。

3 企業行動の比較分析

(1) 日本家電メーカーの経営戦略

次に両国の企業について経営戦略を比較したい。既述のように、日本の家電産業はあらゆる局面で、寡占的競争を展開してきた。このことは技術の導入や開発、量産体制の構築、販売系列の形成、輸出促進や海外事業展開などの局面で企業の潜在能力を引き出す原動力となってきた。表V-2は、日本を代表する総合家電メーカーを中心として、企業戦略の特徴をまとめたものである。

表V-2 日系家電メーカーの経営戦略と競争力

経営戦略の特徴	
	- 利益率よりも成長性や規模拡大を重視 - 規模の経済と経験効果を生かした戦略 - 製品フルライン戦略による自社ブランド確立 - 基幹部品を内製化し、技術力によって差別化 - 事業拡張の折には下請企業を系列化
販売・マーケティングの特徴	
	- 当初は自社系列店をつくっていたが、量販店が勢力を拡張 - 輸出の折にはOEMが多かったが、直販に切り替える企業も多く、海外生産進出とともに自社ブランドで販売を展開 - 最初は低インチ集中化で市場を拡大し、高インチシフトで製品フルライン化を図る - 要素技術を基礎に製品差別化戦略を展開
技術・R&Dの特徴	
	- 技術導入を利用しながらも、基幹部品の技術・ノウハウの国産化をめざした - 要素技術について、共同技術開発を実施した - 部品製造や製品組立について、QCサークルなどの現場レベルの改善活動が行われた - 開発と製造の相互作用があり、製品技術と製造技術の相乗効果があった - 新技術導入の意欲が強く、部品技術や製造技術の技術革新に迅速に対応した
事業の国際化・多角化	
	- 当初は輸出に重きが置かれ、貿易摩擦や円高への対応として海外生産を展開 - 欧米への進出はグリーンフィールドや買収による完全所有が中心で、合弁の場合も株式を買い取るケースが多かった - アジアへの進出方式は合弁が中心だが、独資進出も増加した - テレビメーカーのほとんどは総合家電メーカーとなった

（資料）新宅（1994）、平本（1994）、天野（2001）、他多数。

日本企業の特徴として、利益率よりも、事業自体の成長性や事業規模の拡大を重視していることが指摘されてきた（加護野他、1983）。家電産業においても、戦後から現在にいたるまで、日系企業は、新技術と新製品の開発、売上と市場シェアの拡大、コスト競争力の増強を目標とし、内外に販売網を形成し、生産合理化を進めてきた。量的拡大をめざすことで、規模の効果と経験効果を利用し、輸出競争力を高めた。

販売面においては、各企業は製品フルライン戦略を採用し、ブランドの確立を目指すと同時に、国内においては系列販売網や量販店を通じた流通体制を築き、売上増加に貢献しやすい事業体制を整備してきた。製品戦略においては、低インチから生産能力を伸ばし、徐々に多インチへと製品ラインの高度化を図ってきた。海外においても直販を重視し、自社ブランドの確立を指向する企業が多かった。

技術面については、初期に技術導入を行ったものの、基本的には技術とノウハウの国産化を図り、独自技術の形成に重きを置いた。技術によって事業の高度化や差別化を図ろうとする行動原理が一貫して働いていたように思える。セットメーカーは基幹技術を内製化して、事業の高度化や製品の差別化を進め、製造技術を高度化させることで生産性の向上に努めてきた。

国際化に関しては、成長期に海外生産よりも輸出に力点が置かれていたことに留意が必要である。日本の家電メーカーの成長は戦後早くから顕著であり、米国市場が牽引したにもかかわらず、日本企業の多くは市場アクセスを輸出に依存し、大々的な海外生産展開は躊躇してきた。日系企業が本格的に国際化に取り組んだのは、貿易摩擦と円高が深刻化した1970年代後半以降のことであり、外部環境変化への受身的な対応という性格が否めない。進出形態としては、欧米への進出が、グリーンフィールドや買収による完全所有方式を中心としたものであった。合併進出した場合も、株式を買い取るケースが多かった。東アジアへの進出は、当初は合併方式がほとんどであったが、1980年代に入ると輸出拠点の単独進出が目立つようになった。近年は中国などへ市場立地型の生産展開が進みつつある。

技術やブランドを重視する戦略は事業構成や事業構造転換の方向性にも影響を与えてきた。テレビを製造するメーカーのほとんどは、白物家電や重電機器、情報機器までをカバーする総合家電メーカーであり、電子機器全体でフルラインを形成し、ブランド力を高める戦略が採用されている。また基幹技術を内製化する指向性は各分野で強く、映像デバイスや半導体、ソフトウェアなどの先端技術開発が重視されている。デジタルテレビなどの新製品開発にも積極的である。近年家電メーカーは収益性の低下や海外生産シフト後の過剰能力に苦しめられており、グループ全体の事業再構築と競争力強化、収益性の回復を迫られている。新しい映像事業や関連デバイスはこれに寄与するものと期待されている。

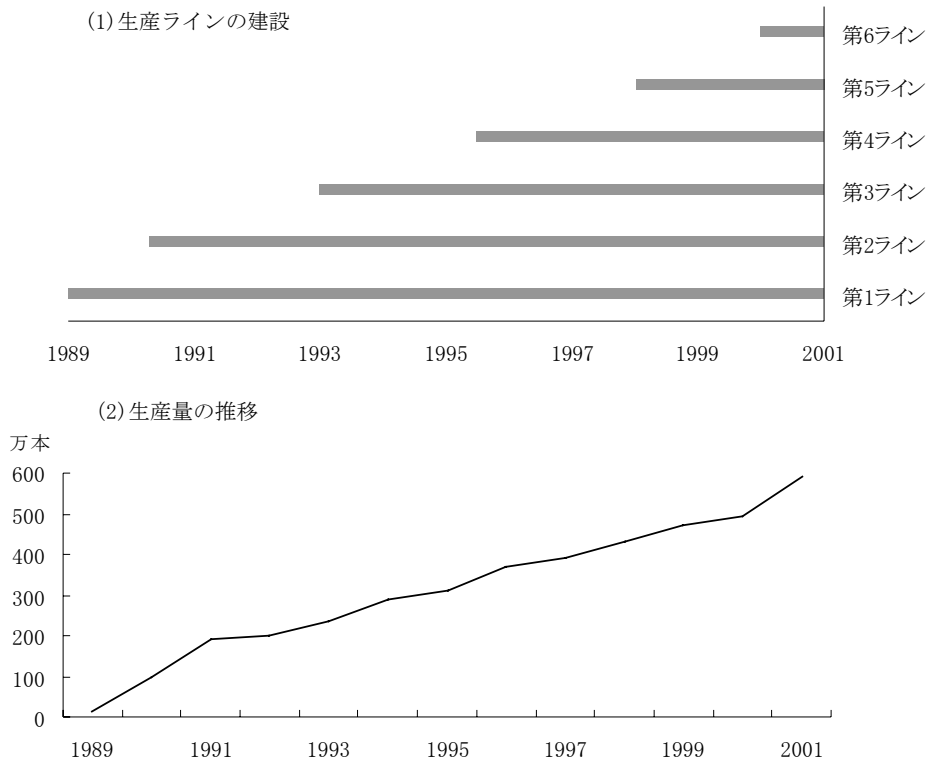
（2）中国進出した日系家電メーカーの経営戦略

1980年代では日本企業の中国市場へのアクセスは輸出を主としていた。直接投資の可能性としては、輸出指向型のセット組立拠点か、基幹部品の製造拠点の設置であった。前者のケースとしては三洋電機と日立製作所がテレビセットの合弁進出を行った。後者のケースは中国からの要請を受けたもので、松下電器産業と日立製作所が現地供給向けブラウン管工場を設置した。

ここでは松下電器産業によるブラウン管の生産展開をみてゆきたい。中国における松下の本格的な事業展開は、1979年から中国を2回訪問した創業者・松下幸之助氏が「中国の近代化に全面的に協力する」と表明したことから始まる。それから20年余りの間に、同社は160項目以上の対中技術協力を実施し、49の現地法人（うち製造拠点41、香港を含む）を設立し、雇用者は4万人に及んでいる（2002年4月現在）。このうち1980年代に最初に進出したのはカラーブラウン管製造の合弁会社「北京・松下彩色顕像管」（BMCC）であった。当時ではカラーブラウン管メーカーは国有企業1社（陝西省咸陽市、年産100本規模）のみであったため、中国側はブラウン管の大量に輸入しなければならない状態が続いていた。ブラウン管の国産化は緊急課題となっていたが、膨大な資金と技術を必要とするため、中国政府は外資系企業による現地生産に求め、松下側に協力を要請したのである⁽⁴⁾。

松下もカラーブラウン管事業が単純な組立生産ではなく、中国の寄与する点も大きいと判断し、中国側の要請に応じて1985年3月に北京市政府との合弁会社設立の意向書を調印した。だがその後の実務レベルの交渉は難航することが多く、1987年に設立し、1989年に生産をはじめた。生産開始は「天安門事件」の直前であったが、双方の努力で操業停止に至らなかった。その後生産が軌道を乗り、図V-2に示したように一貫して拡大している。輸出比率は一貫して約10%で、出荷の大半が現地販売であり、多くはローカル企業を中心として、グループ外の企業に供給されている。

図V-2 北京・松下(BMCC)のCRT生産状況



(資料) 2002年8月28日に実施したBMCCにおけるインタビュー資料による。

このように、中国テレビ産業の創生期において、日本企業は技術協力やプラント輸出、合併進出などのかたちで、現地の産業インフラの形成に関与してきた。1990年代半ばになると、テレビ産業においても外資系企業の直接投資と国内市場アクセスが認可されるようになり、日系家電メーカーはそろって中国に進出し、多数の生産拠点を設置した。かつて輸出指向型の現地生産拠点を設置していた三洋電機などは1995年に新たに合併企業を設立し、中国国内の販売と日本を仕向地とするテレビ生産に着手している。松下やソニーなども同年に現地販売を主たる目的とした合併企業を設置している。またこの時期は関連部品メーカーの進出も顕著であり、ブラウン管からガラスバルブ、シャドーマスク、偏向ヨークなどの部品メーカーが中国進出を遂げた。近年ではテレビの主要部品はほとんど現地調達できる状況となっている。

1990年代後半の外資参入とローカル企業の成長を受けて、中国のテレビ市場の価格競争は一段と激化しつつある。現地に進出した外資系企業でも、ローカル企業との価格競争に巻き込まれ、収益性を悪化させる企業が少なくない。一方、彼らのなかにも要素技術とデバイスの製造、独自の製品

開発力などを武器に、いち早く新製品を現地市場に投入し、ローカル企業と差別化を図る企業も多い。沿海部においては新製品の投入や販促活動によって量販店との交渉を進め、内陸部への販売については代理店流通体制を整備している。とくに内陸部への販売については、現地の有力企業との提携が模索されている。2002年には三洋電機が海爾集団と、松下電器産業がTCL集団とそれぞれ包括的提携を結び、中国企業への技術の提供や日本国内の販売を支援する一方で、中国国内の販売網を活用することを許可する協力関係を構築した⁽⁵⁾。現段階では提携の有効性を問える段階にないが、現地市場参入の積極性については認められる。

また近年は部品やデバイスの分野においても競争が激しくなりつつある。ブラウン管等の基幹部品については外資系企業とローカル企業が寡占的な競争を展開し、日系企業は韓国企業やローカル企業との熾烈な競争に直面している。表V-3は中国市場におけるブラウン管メーカーの生産占有率であるが、日系資本の占有率は20～25%で推移し、中国企業や他の外資系企業とシェアを分けている。ただし注目すべきは、日系企業のシェアの動向である。表V-3によれば、1999年から2001年にかけて、BMCCのシェアは13.4%から15.9%に上昇し、賽格日立も8.6%から9.2%に上昇している。日系企業はいちはやく新機種のブラウン管をシフトさせ、現地における競争をリードしている。また中国のブラウン管市場全体でみるとローカル企業のシェアは3割程度に過ぎず、7割近くが日系企業などの外資系企業によるものである。完成品ではローカル企業のプレゼンスが圧倒的であるが、基幹部品の分野では外資系企業の貢献が大きく、部品取引を通じた分業関係が見られる。

表V-3 メーカー別中国のブラウン管生産状況

企業名	(単位：万本、%)						
	1999年		2000年		2001年		
	本数	占有率	本数	占有率	本数	占有率	
彩虹電子 (中国系)	724	21.0	665	18.4	707	19.1	
BMCC (日系)	463	13.4	505	14.0	591	15.9	
上海永新 (中国系)	430	12.5	425	11.8	488	13.2	
南京華飛 (欧州系)	402	11.7	410	11.4	359	9.7	
賽格日立 (日系)	296	8.6	330	9.2	342	9.2	
広東東莞 (中国系)	360	10.4	360	10.0	261	7.0	
長沙LG (韓国系)	332	9.6	390	10.8	385	10.4	
三星電管 (韓国系)	344	10.0	340	9.4	427	11.5	
その他	98	2.8	180	5.0	149	4.0	
合計	3449	100.0	3605	100.0	3709	100.0	

(資料) 筆者らによる北京・松下彩色顕象管有限公司 (BMCC) へのヒアリング (2002年8月28日実施)。

チューナーやプリント基板などの一般部品の分野でも、台湾系や香港系、中国企業の成長が著しいものの、日系企業は高付加価値品を導入し、ローカル企業との差別化を図ろうとしている。偏向ヨークを製造している三洋電機 (蛇口) 有限公司の場合、14インチから32インチまでの偏向ヨークを製造し、約

半分を現地で販売しているが、近年は製品を28インチや32インチのワイドテレビやフラットテレビ用の偏向ヨーク、およびプロジェクションテレビ用の偏向ヨークにシフトしている。製品の15%は三洋グループの中で使われるが、75%はグループ外に販売されており、順調に生産個数を伸ばしている⁽⁶⁾。

1990年代後半以降の中国ではセットと部品の双方で外資系企業とローカル企業が入り乱れた競争が繰り広げられており、日系企業は技術力と製品の新規性を武器にN I E S企業やローカル企業との差別化を図り、販売や調達などの現地化を進め、競争力を高めようとしている。楽観視はできないものの、現地のセットメーカーは日系をはじめとする外資系企業の部品供給に依存したかたちで、生産を拡大させており、日系企業としては部品やデバイスの分野で競争優位性を維持する可能性が十分にある。

(3) 中国家電メーカーの企業戦略

1980年代後半から1990年代にかけて、中国のテレビ産業は輸入代替化を進め、短期間で需要に応じた供給能力を形成することに成功した。しかし中国の家電産業は初期段階から多数の企業が乱立し、競争し合う状況を呈してきた。当初は新規企業が競って参入した結果、1980年代半ばには冷蔵庫、洗濯機、テレビメーカーはそれぞれに100社以上あり、各省に最低一つのテレビ工場や白物家電工場が存在したと言われている。こうした産業構造は企業間の激しい競争をもたらし、過剰投資の一因にもなってきた。

しかし激しい競争が繰り広げられた結果、かつては数百のブランドもある家電市場は、1990年代半ばに至ると数十のブランドに絞り込まれ、成長企業と衰退企業への二極分化が進んだ。輸入代替化のプロセスは激しい企業間競争を通じて有力企業が台頭する過程でもあった。表V-4より市場シェアをみると、近年では上位を占めているのがほとんど国産ブランドである。上位メーカーへの集中度も上昇している。外国企業のブランド品は1990年代前半まで圧倒的な支持を得ていたが、最近では中国進出を果たしたにもかかわらず、逆に中国企業の後塵を拝する結果となっている。

表V-4 CTVのブランド別市場シェア

(%)						
順位	ブランド	1994年	ブランド	1997年	ブランド	2000年
1	*松下	14.7	長虹	25.0	長虹	17.2
2	康佳	11.0	康佳	15.1	康佳	14.7
3	熊猫	11.0	T C L	9.5	海爾	8.0
4	長城	8.8	*松下	6.7	海信	7.7
5	長虹	5.0	*フィリップス	4.5	創維	7.6
6	*福日	4.6	金星	4.5	T C L	7.1
7	北京	4.0	創維	4.4	*フィリップス	7.1
8	金星	3.7	熊猫	3.9	*ソニー	6.8
9	*ソニー	3.5	厦華	3.8	*東芝	5.7
10	牡丹	3.0	海信	3.1	*松下	5.0
上位10社の合計		69.3		80.5		86.9

(注) *印は外資系企業または外国企業のブランドを示す。2000年は29吋のみ。

(資料) 94年は『中国市場統計年鑑』、97年は丸川(1999)、2000年は『軽工業年鑑』。

今日の中国家電産業を代表する大手メーカーの経営戦略と競争力の主な特徴は表V-5に示されている。以下では、トップ家電メーカーの海爾集団（山東省青島市）、長虹電子集団（四川省綿陽市）、TCL集団（広東省惠州市）の例を参考にしながら、中国企業の戦略と競争優位を検討したい。

表V-5 中国家電メーカーの経営戦略と競争力

経営戦略の特徴
市場シェア至上主義：低価格による市場シェアの拡大、規模の経済によるコスト削減
生産投資の特化：単一製品の集中投資により一点突破、品質よりコスト重視
外部資源の活用：地方政府との緊密な関係、外資との合併・提携、基幹部品の外部調達
自社ブランドの確立：広告、販売、アフターサービスに資源を集中
経営者の役割：独自の経営戦略・管理手法を持つ優れたトップ経営者の存在
販売・マーケティングの特徴
積極的な市場開拓、国内に強いブランド力、ローエンド市場の独占
独自の販売代金回収・決済制度と販売戦略
全国規模の販売ネットワークとアフターサービス網
技術・R&Dの特徴
導入技術を吸収する高い能力
成熟した技術の改良を中心とした技術革新・製品開発
現地市場のニーズに合った速い製品開発スピード
独自の要素技術・コア技術の欠如、独創的な新製品開発能力の弱さ
事業の国際化・多角化
国内企業の吸収合併、外国企業との戦略的提携
OEM輸出中心から自社ブランドによる輸出の拡大、海外生産へ
単一製品生産メーカーから総合家電メーカーへ

（資料）大原（2000，2002），渡邊（2001，2002），他多数。

まず中国企業の経営戦略における第一の特徴は市場シェア至上主義である。家電メーカーの大半はほぼ同じ時期に新規参入した企業であり、無名かつ技術力が弱く、市場開拓とシェア拡大は最も重要な経営課題であった。そのためにローエンド商品への集中投資と大量生産、低価格販売などが重視された。例えばカラーテレビ最大手の長虹集団は、1985年に松下から生産ラインを導入して本格的に生産を開始したが、早期に集中的な投資を行い、生産能力を拡大させた。1989年には価格統制が行われるなか、率先して値下げを実施し、1992年にローカル企業として初の年産100万台を達成した。1996年に再び大幅な値下げを実施し、市場シェアのトップに躍り出た⁽⁷⁾。

中国企業の競争優位は製品技術というより、販売とマーケティングにある。家電メーカーの多くは全国規模の販売ネットワークとアフターサービス網を構築し、自社ブランドを確立することに力

を入れてきた。例えば海爾集団の前身は倒産寸前の国有中小企業であり、1985年にドイツから生産技術を導入してOEM生産で再生を図った。その後1992年に自社ブランドで冷蔵庫を売り出した際に系列販売店とアフターサービス代理店を全国展開し、そのことが奏功して順調な発展を遂げた。

TCL集団も従来は電話機などを生産する企業であったが、1992年にテレビ市場に参入した際に確立された自社ブランドと販売ネットワークを利用して、市場シェア獲得に大きな成功を収めた。

技術的な特徴としては、技術導入の早さと市場ニーズに合った製品開発力が指摘される。中国で家電産業が勃興したとき、同産業の技術自体は成熟期を迎えていた。しかしローカル企業はプラント輸入や技術供与など、複数の技術移転のルートを用いて迅速に製造技術を導入し、量産体制を整えた。また現地の市場ニーズに応じた製品開発体制を早くから整備した。既存技術を吸収し、状況に応じて改良を加える能力の高さは評価される。

一方、日本企業が注力してきた映像デバイスや半導体などの要素技術やコア技術については脆弱性が指摘される。中国家電メーカーの多くはかつて技術力の乏しい企業群であり、要素技術の開発に取り組む余力はなく、技術導入と市場開拓が最も重要な経営課題とされたのである。また要素技術の弱さは、新製品開発能力の弱さにも関係している。昨今は中国企業の多くが自社ブランドによる製品開発を進めているが、そのほとんどは既存製品のアーキテクチャーの改良であり、アーキテクチャーそのものを独自に開発するレベルには達していない。独創的な新製品開発は、要素技術に裏打ちされねばならず、中国企業はそうした点において日本企業に及んでいない。

事業の多角化や国際化についても特徴がある。中国企業は市場シェアの拡大を優先する立場から、吸収合併による企業規模の拡大や多角化を図ってきた。日本企業が内生的な企業成長や多角化を指向したことと対照的である。海爾集団は1991年に青島エアコン廠を吸収合併して、エアコン分野に進出した。1995年に青島紅星電器廠を吸収して洗濯機、お湯沸かし器、電子レンジなどの生産に乗り出した。さらに、1997年に西湖集団のテレビ工場に資本参加し、黄山テレビ廠を統合してAV製品、1998年に情報通信製品の生産にも広がり、総合家電メーカーとして台頭した。

近年では、海外進出と提携によって積極的に事業の国際化を図っている。海爾集団は、1990年代後半から海外にも積極的に進出し、12カ国に生産拠点を作り、15カ国に開発センターを設けている。2002年では先の三洋電機との包括的提携により、日本における自社ブランドによる販売も試みている。現時点では中国企業の輸出や海外生産の規模は小さいものの、海爾集団のような中国発のグローバル企業は、今後増える可能性がある。

以上のように、中国家電メーカーは熾烈な競争から生き残るために、独自の経営戦略と厳格な管理手法の導入、市場ニーズに合った製品の生産、独自の流通と販売体制の構築、自社ブランドの確立などに経営資源を集中し、さまざまな経営努力を通じて外資系企業を凌いできた。外資系企業は

製品技術や品質の面で競争力を有していたため、当初は圧倒的な優位性を有していたが、中国市場に適応するための経営戦略の相対的な弱さから、近年では業績不振を招いている。

VI 国際分業と産業発展の動態論

1 国際分業の展開と中国の産業発展

以上の比較分析から、両国の企業の競争優位性が明らかにされたと思われる。日中両国の企業は、互いの優位性を背景に、ある局面では補完的な関係を形成し、別の局面では競合しつつ、産業発展の担い手となってきた。ここでは両国企業の国際分業を、(1) 技術供与やプラント輸出等を通じた技術移転、(2) 完成品や部品の輸出入、(3) 部品輸出や現地部品供給による垂直的取引、(4) 直接投資を通じた合弁事業等の協力関係、(5) 市場における競争上の差別化形態という5つの視点から捉え、産業発展との関わりを整理したい。まずは両国企業の国際分業の展開と中国の家電産業の発展について検討する。

第一に、中国の家電メーカーの立ち上がりに際して、日本企業からのプラント輸入や設備輸入、技術供与契約が現地の産業インフラを形成する上で極めて重要な役割を果たした。1970年代末から1980年代前半を通じて、対中技術協力という名のもとに日本から中国には大々的な技術輸出や設備輸出が行われ、ローカル企業はこうした設備や技術を基礎にして、家電の生産を開始したのである。

第二に、製品や部品の輸出は現地の産業発展に重要な影響を与えてきた。1980年代前半は日本からテレビセットや部品が輸出され、中国の市場成長を背景に、その規模はかつての対米輸出を上回る水準に達した。中国は自国の市場が日本からの製品輸入に浸透されることを目の当たりにしつつ、日本企業からの技術協力を受けて産業を興そうとしたのである。1985年に中国政府は輸入代替化政策に力を入れたが、その後も正式ルートや密輸入ルートを介して製品や部品が輸入され、1990年頃までは比較的大きなプレゼンスを持った。中国への製品輸出はローカル企業に新製品のデザインや製品技術の学習効果を与え、輸入代替化を促進した。

第三に、部品輸出や現地部品供給による垂直取引の重要性である。1980年代に創業と発展を経験した中国のローカルセットメーカーは、基幹部品の多くを日本企業に依存した状態が長く続いた。当初から基幹部品の多くが日本から輸出されていたが、1980年代末より現地生産が進められた。政府は外資系企業による基幹部品生産の現地化を奨励し、1990年代半ばには関連部品も含めて多くの分野で外資参入規制が緩和されたため、多数の企業が現地に生産進出し、セットメーカーへの供給体制を整備している。近年は部品分野でもN I E S企業や中国企業の台頭が見られるが、日系企業は技術力と製品力に基づいた差別化を試みており、セットメーカーの発展に貢献している。

第四に、直接投資を通じた合弁事業等の協力関係の意義である。1980年代は直接投資による外資

参入に様々な制約が課せられていたが、1990年代半ばより外資参入が大幅に認可されるようになり、日系企業の多くが合併事業を展開した。それによってローカル企業への多様な技術移転ルートが用意されるようになった。直接投資は資本関係が絡む一方で、製造技術や管理技術、製品技術に及ぶ幅広い技術体系の一括的な移転が可能である。こうした技術移転は合併パートナーや関連企業の技術力の向上に貢献したと考えられる。

最後は両国企業の現地市場における差別化形態である。中国家電産業はその形成期において、日本からの製品輸入に依存していた。輸入代替期においても、密輸入を含めた大量の輸入家電は価格、品質、性能などの面で優位性を持ち、日本製品は中国の国産品を圧倒していた。しかし1990年代に入り、中国の有力なローカルメーカーは国内の市場シェアを奪回していった。しかし製品市場をみると、現在でも日系企業と中国企業の間にはある程度の棲み分け関係が観察される。

表VI-1 ブランド別C T V販売価格の比較

(単位：人民元)

ブランド (産地)		21インチ	25インチ	29インチ	34インチ
中国 企業	SVA/金星 (上海)	930 (球)	1380 (球) 1850 (平)	1580 (球) 2580 (平) 4980 (フル)	3418 (平)
	康佳 (深セン)	1028 (球)	1360 (球) 2058 (平)	1899 (球) 2399 (平) 3499 (フル)	3980 (平) 4990 (フル)
	創維 (深セン)	1298 (球)	1980 (平)	2198 (球) 2598 (平) 3990 (フル)	4780 (平)
	海信 (青島)	1030 (球) 1450 (平)	1480 (球) 2050 (平)	2280 (平) 4180 (フル)	3980 (平) 4980 (フル)
	TCL (広東)	988 (球)	1300 (球) 2050 (平)	1780 (球) 2330 (平)	3980 (平) 5180 (フル)
外 資 系 企 業	LG (沈陽)	1680 (平)	1580 (球) 2380 (平)	2180 (球) 2499 (平)	4880 (平)
	松下 (山東)	2120 (平)	3150 (平)	3250 (平) 4980 (フル)	9180 (フル)
	ソニー (上海)	2450 (平)		3590 (平) 4980 (フル)	7880 (フル) 8980 (フル)
	東芝 (大連)	1780 (球)	3080 (平)	2390 (球) 3298 (平) 5800 (フル)	9150 (フル)
	シャープ (南京)	1320 (球)	2590 (平)	2920 (球) 3180 (平) 5180 (フル)	6980 (フル)

(注) 1. 価格は2002年9月5日時点、上海「永楽家電城」にて調べた店頭販売価格。ブラウン管型のみ。

2. (球)は普通の球面、(平)はフラット、(フル)はフルスペックのフラット型を指す。

3. 各ブランドで同じサイズに同種類のものが多数ある場合、最安値を抽出して集計した。

表Ⅵ－１は中国におけるメーカー別のカラーテレビの小売価格である。製品ラインと価格帯について外資系企業と中国企業の間に差異が認められる。同じインチと仕様のものであれば、中国企業のものよりも外資系企業の製品の価格が高く、さらに外資系企業のなかでは韓国系企業よりも日系企業の価格帯が高い。例えば25インチのフラット型のテレビをみると、日系企業の製品は2500～3100元程度であるが、韓国系の製品が2400元前後、中国企業の製品は1800～2000元と価格帯が相当異なる。ちなみに日系企業の製品はすべて現地生産されたものであり、その場合でも相当程度の価格差がある。製品ラインについても、日系企業は29インチから34インチなどの大型平面テレビ、プロジェクションテレビや液晶テレビ、PDPなどのハイエンド製品に注力し、現地企業と差別化を図ろうとしている。

日系企業と中国企業の製品は現地市場において競合しにくいポジションにあると思われる。ハイエンド製品の購入やブランド力を重視する場合は日系企業の製品が選択される可能性が高い。価格を重視する場合は、中国企業が完全に有利になる。生産台数の多いブラウン管方式の中・小型テレビでは価格指向性が強くなるため差別化しにくい。一方、ハイエンド製品については消費者の価格指向性が弱くなり、ブランドや技術力が重視されるため、日系企業は一定のポジションを確保できる可能性が高い。

２ 日本企業の戦略転換と経営現地化

以上の分業形態は日本企業の戦略にも示唆を与える。上篇で見てきたように、日本企業はこれまでも基幹技術を内製化し、技術力に基づいて製品の差別化や事業創造を進めてきた。その重要性は今後も変わることはないであろう。現地生産の拡大を進める一方で、日本国内の事業改革を進め、基盤技術やデバイス技術の開発力や新しい製品アーキテクチャーの開発力を強化し、競争をリードしてゆくことは依然重要である。後発国における市場競争を想定した場合も、差別化の源泉となる能力がなければ、先発国企業は価格競争に巻き込まれ、撤退を余儀なくされてしまう。

他方、後発国の企業とは多様な関係性のづくり方が考えられる。上記の分類を参考にすれば、技術供与契約、完成品や部品の輸出入、現地部品供給による垂直的取引、合併事業等の協力関係、現地市場における差別化の形態などについて、どのプレーヤーを想定して、どのような関係づくりを進めてゆくかという点に関しては柔軟かつ戦略的でなければならない。とくに日系企業は新製品や付加価値の高い製品分野、基幹部品やデバイスなどの分野では、中国市場においても競争優位性を有している。こうした分野において競争力を伸ばし、後発国企業と分業関係や棲み分け関係を形成してゆくことが肝要であろう。

そしてその前提となるのが経営の現地化である。中国のテレビ産業において外資参入が認可され

たのは1990年代半ばであるが、ローカル企業の状況を把握し、調達先や提携先として関係をつくり、現地において販売ネットワークを広げることに関して、日系企業は未だに硬直的であるという見解が見られる。また人材の現地化や現地における製品開発の推進も今後の課題である。現地における戦略的な可能性を広げ、同時に国内の事業構造転換と技術力強化を図るには、広い視野で日中の関係と日本企業の位置を展望し、適切な判断を下す経営能力が必要とされる。

3 結びにかえて：雁行形態論の再考

本論の実証研究から、日中両国の企業による国際分業の展開と競争優位の変化を基礎にしつつ、両国、ひいては東アジア地域における産業発展を論じる必要性は今後とも高まると予想される。

伝統的な比較優位論では、国家が形成する要素賦存条件が国家間の外国貿易のパターンを決め、その国の産業発展の方向性を規定すると論じられてきた。雁行形態論も外国貿易を介した国際分業や産業発展の形態をモデル化したものと考えられる。しかしながら後発国の外資参入規制が大幅に緩和され、企業活動のグローバル化が進むと、完成品の貿易のみならず、プラント輸出や部品・設備の輸出、技術供与、合弁事業や委託加工、現地部品供給、現地市場における差別化競争など、先発国の企業と後発国の企業にはさまざまな関係性が発生し、技術移転のルートや後発国の要素賦存形成のパターンは多様化する。1980年代以降の日中家電産業はまさにこうした状況にあった。

赤松教授の原論文を紐解くと、雁行形態論は「後進産業国あるいは新興産業国の産業が先進産業国の産業を摂取し、それを追跡しつつ成長発展する場合に一般的に成立する発展法則」としてモデル化され、後発国が輸入した工業品を自力生産して工業化する条件として、先進国からの資本財輸入や技術輸入が挙げられている⁽⁸⁾。こうした点は本論の理論的含意を考えるうえで重要である。

まず本質的なことは、雁行形態論の真意が後発国産業の自立的な発展にあるということである。この真意に基づけば、国際分業という概念は比較優位論や貿易論の枠組みに制約されることなく、先発国の企業と後発国のローカル企業との間に発生する多様な関係性を包含するものとして捉えることが可能である。この概念的拡張により、先発国企業との関係性を利用して後発国のローカル企業が自立化し、産業が成長するプロセスを分析することができる。中国の家電産業は、日本企業との多様な分業関係を利用しながらローカル企業が成長し、後発国の産業が発展した典型的なケースであった。

また工業先発国の立場からも比較優位論や貿易論の枠組みに制約されることなく国際分業関係を捉える視点は重要である。伝統的な雁行形態論では、後発国の産業発展と輸出化によって先進国の産業は縮小するとされてきた。しかし先発国企業のグローバル展開を念頭においたとき、先発国の産業縮小は必ずしも当該国企業の競争力低下を意味するものではない。貿易と国内生産のみを見る

と、1990年代以降は日本の産業が縮小し、日系企業の競争力が失われたかに見える。しかし実際は海外生産が拡大し、近年まで世界一の生産規模を維持し続けた。円高で輸出競争力を失った日本の家電産業は、国内生産の縮小を世界各地での生産拡大によって補い、日本への逆輸入と海外市場の確保を可能にしており、企業として国際競争力が衰えたとは言い難い。こうした状況では、企業の競争優位の変化を分析し、それにもとづいて先発国と後発国の企業の関係性を捉える必要がある。

このような視点に立てば、先に掲げた5つの国際分業の形態は産業発展の要因を把握するときの考慮要件となる。もちろん本論は国家間の貿易を対象とする国際分業論の意義を消極視するものではないが、今後は先発国と後発国の産業発展や、企業の経営戦略の展開を見るときに、伝統的な比較優位理論の制約を超えて、多様な企業間関係を視野に入れつつ産業発展のダイナミズムを分析する必要があるだろう。

謝 辞

本論文は筆者ら二人の博士論文を基礎とし、さらに発展させたものです。博士論文と本論文の作成過程で御世話になった山澤逸平（早稲田大学）、伊丹敬之（一橋大学）、関満博（一橋大学）、西口敏宏（一橋大学）、松島茂（法政大学）、深尾京司（一橋大学）の諸先生方に感謝申し上げます。また松下電器産業の青木俊一郎顧問をはじめとする訪問企業の方々から数多くの知見をいただきました。ここに記して感謝申し上げます。

本論文作成にあたり、天野は東洋大学・井上記念研究助成金（平成14年度：国際分業と事業構造の転換）および文部科学省・科学研究費（平成14年度：若手研究B：地域経済統合・連携下の国際分業再編）より研究助成を頂きました。併せて御礼を申し上げます。

注 釈

- (1) 生産・内需比率（S/D）が産業の雁行形態的発展の各過程との対応についての説明は、山澤（1972）と山澤（1991）に基づいている。前者は日本の18産業についてS/D曲線を描き出し、産業間の雁行形態的発展と産業構造の高度化を分析し、後者は同様の手法で合成繊維繊維物業と鉄鋼業を対象に、東アジア諸国における雁行形態的発展を分析している。
- (2) 日中両国の家電産業発展の諸局面を整理した概念図は範（2002）を参照されたい。
- (3) 大原（2000）を参照。推定は現地での长虹と各部品サプライヤーに対するヒアリングによるものである。
- (4) 北京・松下彩色顕像管（BMCC）に関する記述は筆者らによる訪問調査に基づいている（2002年8月28日実施）。
- (5) 三洋電機との海爾集団は2002年1月8日に包括的提携の合意が発表された。(1) 海爾の販売網を活用して三洋商品を中国市場で販売すること、(2) 海爾ブランドの商品を日本市場で販売すること、(3) 製造拠点での協業の推進、(4) 三洋のキーデバイスの海爾への供給と技術協力などが主な内容である（三洋

電機・海爾集団ニュースリリース)。松下電器産業とTCL集団の提携も類似の内容で2002年4月9日に包括的提携の合意が発表された(松下電器ニュースリリース)。

- (6) 三洋電機(蛇口)有限公司に関する記述は筆者らによる訪問調査に基づいている(2002年9月12日実施)。
- (7) 渡邊(2001)によれば、1996年3月時点では松下が市場シェア最上位であったが、値下げ競争によって同年の5月に3位に落ちたという。
- (8) 赤松(1956)68頁より抜粋および参照。

参考文献

- 赤松要「わが国産業発展の雁行形態」『一橋論叢』第36巻, 第5号, 1956年.
- 天野論文『国際分業と事業構造の転換—日系グローバル企業の戦略的行動』一橋大学大学院商学研究科博士学位論文, 2001年.
- 大原盛樹「中国家電メーカーの競争優位」『日中経協ジャーナル』2000年2月.
- 大原盛樹「経営戦略と企業家の役割—海爾と長虹のケース」丸川知雄編『市場発生のダイナミクス—移行期の中国経済』アジア経済研究所, 1999年.
- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博『日米企業の経営比較—戦略的環境適応の理論』日本経済新聞社, 1983年.
- 関満博『日本企業／中国進出の新時代』新評論, 2000年.
- 範建亭「国際分業と後発国の産業発展—中国家電産業の事例研究」『一橋論叢』第128巻, 第6号, 2002年12月.
- 深尾京司・細川祐二「国際産業政策と多国籍企業」『経済研究』第50巻, 第1号, 1999年.
- 松石達彦「東アジアの工業化と雁行形態論」『一橋論叢』第128巻, 第6号, 2002年12月.
- 丸川知雄『市場発生のダイナミクス—移行期の中国経済』アジア経済研究所, 1999年.
- 山澤逸平「産業発展と国際分業—日本の経験とアジア諸国への伝播」篠原三代平編『日本経済のダイナミズム』東洋経済新報社, 1991年.
- 山澤逸平「雁行形態的發展の産業間比較」小島清編『日本貿易の構造と発展』至誠堂, 1972年.
- 渡邊真理子「中国家電企業のビジネスモデル」『アジア研ワールド・トレンド』2001年3月.
- 渡邊真理子「資本構成と企業行動—テレビ2社の比較から」丸川知雄編『中国企業の所有と経営』アジア経済研究所, 2002年.

(2003年1月15日受理)