

世界市場に取り組む中国の家電メーカー

目 次

- . はじめに
- . 中国における家電業界の現状
- . 日本市場に進出する「海尔（Haier）集団」
 - 1. 企業急成長の秘訣
 - 2. 日本企業との提携から日本市場参入へ
 - (1) 包括業務提携の主な内容
 - (2) 米国市場での実績
 - (3) 日本市場への新規参入
- . 「松下」と提携する「TCL 集団」
- . 今後の展望
 - 1. 海外市場における中国メーカーの強み
 - 2. 日本市場参入の展望
 - 3. 中国市場における日系メーカーの強み
- . まとめ

. はじめに

中国の家電業界は 90 年代後半から価格破壊と過剰競争の中で統合、淘汰を繰り返してきた。コスト競争力を生かしながら「世界の工場」と呼ばれる中国が作った家電製品は技術や品質の面でも国際ブランドと競争できる日がやがてやってくると思われる。本レポートでは中国各業界の中で価格競争が一番激しい家電業界の現状と最近「家電大国」の日本市場に参入を始めた中国最大の民族系家電メーカー「海尔集団」（ハイアール、Haier）、日本企業との提携を進める総合家電企業「TCL 集団」などのビジネス展開を紹介すると共に、中国家電メーカーの国際競争力を分析、展望してみた。

. 中国における家電業界の現状

各業界の中で競争が一番激しいと思われる中国家電業界は 80 年代から 90 年代後半にかけて価格破壊と過剰競争の中で業界の統合、淘汰を繰り返してきた。価格破壊型の競争の中で、規模のメリットを生かしてコスト削減ができ、かつ低価格競争に応じる体力と資金

力のある総合家電メーカーは生き残り、市場占有率の配分が10年前の100社程度に分散していた状況から現在の10数社程度に握られる状況まで集約された。

中国情報産業部(MII)発表の2001年中国家電メーカーランキングで見ると、売上高トップ10社はいずれも品質、サービス、価格などの強みを生かして競争に生き残った企業である(図表1)。ランキングトップの山東省青島市に本社を構える「海尔集団」は他社を遥かに上回る602億人民元の売上高(前年比48.3%増)を記録した。一方で各社の利益率をみると、売上高利益率が3.0%以上の企業はわずか5社、利益率の最も高い企業でも5.2%に過ぎず、中国家電業界の激しい競争が業界各社の利益率を圧迫していることが窺える。

図表1:中国家電メーカーの売上高ランキング(2001年)

順位	会社名	売上高 (万元)	売上高 (前年比変化率)	売上高 営業利益率
1	海尔集団	6,025,556	48.3%	3.3%
2	上海広電集団	3,000,961	30.4%	5.2%
3	熊猫電子集団	2,120,500	25.9%	4.6%
4	TCL集団	2,111,196	18.9%	3.4%
5	海信集団	1,615,733	19.9%	1.9%
6	四川長虹電器	1,061,763	-18.3%	1.0%
7	蘇州孔雀電器集団	577,945	-15.5%	3.7%
8	アモイ華僑電子	577,762	5.0%	0.5%
9	シンセン華強集団	557,243	-16.9%	2.3%
10	シンセン賽格集団	506,934	-6.3%	1.7%

出所:中国情報産業部(MII)発表よりMTBCHK作成

しかしながら、激しい業界競争の中でブランド価値を高めた家電メーカーも幾つかある。2001年の民族系ブランド価値評価ランキング(図表2)によると、中国ブランド価値トップ5社の中で民族系家電メーカーは「海尔」、「長虹」及び「TCL」の計3社が入っている。特に最近日本市場で自社ブランドによる家電販売をスタートした「海尔」、日本企業と提携を進める「TCL」などは急ピッチで国内と海外でビジネス展開をしているため、市場参加者から大いに注目を浴びている。

図表2:中国の民族系ブランド価値トップ5社(2001年)

順位	ブランド名	業界	ブランド価値 (億人民元)
1	紅塔山(Hong Ta Shan)	たばこ	460
2	海尔(Haier)	家電	436
3	長虹(Chang Hong)	家電	261
4	五糧液(Wu Liang Ye)	酒類	157
5	TCL	家電	145

出所:「北京ブランド評価会社」発表よりMTBCHK作成

．日本市場に進出する「海尔集団」

中国国内で主要家電品目においてトップマーケットシェアを握り、アフターサービスの良さで国内消費者に最も信頼される民族系総合家電メーカー「海尔集団」の 2001 年度のグローバル売上高は 602 億元（前年比 48.3%増）、国内従業員は 30,000 人に達した。

中国国内でのマーケットシェアは 2000 年末時に冷蔵庫 21.3%、エアコン 19.5%、掃除機 22.2%でいずれも第 1 位となった。中国人の中で根強い人気がある一因でもあるが、「海尔」は国内で約 60,000 店の販売拠点と 12,000 のサービス拠点をもち、消費者に対して 365 日、24 時間対応のアフターサービスを提供している。

1．企業急成長の秘訣

1984 年に設立された国有企業の「海尔集団」は主に三つの段階を経て発展してきた(図表 3)。まず、1991 年までの「ブランド立ち上げ」時期にドイツのリーバ-ハイアール社からの技術導入によって冷蔵庫生産を開始。完成品には「合格」と「一等品」以外のランク付けがなく、徹底した品質管理を通じて自社ブランドを確立する方針で経営にあたった。

第二の発展期は 1992 年から 1998 年までの「商品多角化」時期である。イタリアや日本の会社からの技術導入によりエアコン、洗濯機の生産を手掛けるようになった。また、1993 年に冷蔵庫生産部門を A 株へ上場させ、1995 年に青島の「紅星電器」、1997 年に合肥の「黄山テレビ」を買収して、株式市場での資金調達と M&A によって 1980 年代の単一経営(冷蔵庫のみ)から商品多角化経営へ変身した。「海尔」はこの中国家電市場が急拡大する 1990 年代半ばの発展機会を掴み、十分な生産能力と運転資金を確保したメリットを生かして、国内での市場占有率を高めることができたと思われる。

図表 3：「海尔」の成長過程

1984年～1991年	ブランド立ち上げ時期	ドイツリーバ-ハイアール冷蔵庫の生産を開始 品質第一のプラント経営方針を立てた
1992年～1998年	商品多角化時期	外資から技術導入や国内での事業買収を通じて エアコン、冷蔵庫、テレビの生産を開始、民族系 総合家電トップメーカーとして地位を築いた
1999年～	国際化経営の時期	米国、パキスタン、インド、イランなどで生産開始 2001年米国での小型冷蔵庫市場占有率が50%
2002年2月～	日本市場開拓の時期	日本市場での自社ブランド製品の販売を図り 「三洋」と包括的な業務提携をする

出所：会社発表よりMTBCHK作成

国内市場での地位を築き、1999 年から小型冷蔵庫の米国輸出を開始、更に米国で大型冷蔵庫の生産工場を開設し、第三の「国際化経営」時期に入った。現在、国内で本社所在地の青島を中心とする 8 カ所の工業パーク以外に、米国とパキスタンに工業パークを持っている。アジアに関しては 1996 年以来、既にインドネシア、フィリピン、パキスタン、インド、マレーシア、イランに生産工場を設置した。また、設計については 1994 年東京に設計センターを開設したのを初めとし、現在世界計 5 カ所に設計センターを持っている。米国についてはロサンゼルスで R&D センター、サウスカロライナの「海尔工業パーク」に生産基地、ニューヨークで販売貿易センターを持っている(図表 4)。

2001年の製品輸出比率(金額ベース)では欧米地域が60%、東南アジア地域が16%を占めている。欧米での販売市場が確立されたことを受けて、2002年2月には日本市場での家電販売を目指して「海尔」は「三洋」と完成品や部品の包括的業務提携を締結した。これによって世界主要市場での自社ブランドによる家電を販売するという目標達成により近づいた。

設立以来16年の売上高年成長率が平均80%もの高成長を続けてきた「海尔」は成長の過程において、民族メーカーを育成し市場でのプレゼンスを高めたい中国政府のサポートも受けたと思われる。未上場企業であるため、財務データの一部しか公開されていないが、業界平均を凌ぐ高い収益成長率と市場占有率を維持してきた同社は、中国の四大商業銀行からいくらかでも運転資金が借りられると伝えられている。また、企業内部で実力重視の厳しい昇格競争制度を取り入れているため、管理部門社員は週末でも出勤しており、年間50万人民元の高給取り社員も入れれば、毎年全体の5%に相当する評価の悪い社員を辞職させることもある模様。

国内外における「海尔」ブランド確立の秘訣は政府の支援よりも 従業員のインセンティブ向上に有利な実力主義の人事制度、品質とアフターサービス重視の経営理念、顧客ニーズに応じてデザインを短期間で変更する等の素早い対応力、などによるところが大きいと思われる。

図表4 国内と海外における「海尔」のネットワーク

国内	設計センター	13ヶ所
	工業パーク	青島 5ヶ所 合肥 1ヶ所 大連 1ヶ所
	販売拠点	58,800ヶ所
	サービス拠点	11,976ヶ所
海外	設計センター (5ヶ所)	ロサンゼルス、シリコンバレー、リヨン(フランス)、カナダ、東京
	工業パーク(2ヶ所)	米国、パキスタン
	工場(13ヶ所)	インドネシア、フィリピン、マレーシア、イラン、米国、南アフリカなど

出所：会社発表よりJMTBCHK作成

2. 日本企業との提携から日本市場参入へ

日系家電メーカーとの付き合いは1993年に「三菱重工」と業務用大型エアコンの合弁企業設立(重工55%、海尔45%出資、資本金23億円)から始め、1999年8月に「東芝」と合弁でインバーター・エアコンの生産をスタートした。さらに、今年2月に「海尔」は「三洋」と完成品や部品の包括的業務提携を締結した。日本企業の生産技術のみならず、日本市場で製品販売を目指す中国家電メーカーが初めて出てきたため、日中の間で注目を浴びている。

(1) 包括業務提携の主な内容

2002年2月に発表された「三洋」との提携内容としては、第一にお互いの販売網を利用して中国と日本でそれぞれの製品の販売を行う。日本市場では「三洋」が自社の販売ルートを通じて「海尔」ブランドの冷蔵庫、洗濯機の販売とアフターサービスを行う予定だが、「海尔」は中国国内に持つ42社の販売会社、9,000店の系列販売店、約60,000の販売拠点と12,000のサービス拠点を通じて三洋製品の販売を行う。

日本市場での「海尔」製品販売のため、両社は大阪で資本金5億円の「三洋海尔販売会社」を設立、出資比率は三洋側60%、海尔側40%となっている。これは日本大手家電メーカーが中国ブランド製品販売のために専門販売会社を作る初めての試みになる。

第二に、「三洋」は「海尔」に対して部品を提供する。「三洋」のコンプレッサー生産工場を「海尔」の青島本社敷地内に作り、今まで輸入に頼っていた高機能コンプレッサーの国内調達を果たす。「三洋」にとっては大口の安定した取引先を確保できるメリットがある一方で、「海尔」にとっては最新型のコンプレッサーの安定供給を受けることが可能になる。

(2) 米国市場での実績

家電大国の日本へ市場参入しようとする「海尔」の動きは日本の家電、小売、流通業界で大きな反響を呼んだ。「海尔」日本戦略の今後をみる上で、同社の米国市場開拓状況は少し参考になるかもしれない。

図表5 米国家電市場での市場占有率状況

品目	ランキング	1996年	2001年
電気冷蔵庫	1 .Electrolux	60%	63%
	2 .W.C.Wood	35%	24%
	3 .Haier	-	8%
	4 .Sanyo Fisher	3%	1%
	Others	2%	4%
ルームエアコン	1 .LG Electronics	3%	28%
	2 .Fedders	27%	22%
	3 .Electrolux	21%	12%
	4 .Haier	-	9%
	5 .Goodman	6%	6%
	6 .United Technologies	6%	3%
	7 .Sharp	2%	3%
	8 .Matsushita	7%	2%
Others	28%	16%	

出所 米国「Appliance Manufacture」誌発表よりJMTBCHK作成

1990年代初期にスタートした「海尔」の米国市場開拓はまだ10年の歴史しかない。1999年にサウスカロライナで「海尔工業パーク」を作り、輸入品販売から現地生産販売への切り替えに成功した記録がある。設計面で工夫した「海尔」の家電は米国の消費者に受け入れら

れている。米国市場のために設計、開発した学生などの独身者向け(鍵が掛る冷蔵庫)やホテル室内向け(自動除霜機能付き)などの冷蔵庫機種の人気が特に高い。

現在、米國小売業界トップ10社の中で最大手のウォールマートを含めて、既に8社が「海尔」ブランドの家電商品を販売している。2001年「海尔」製品の米国市場占有率は同社発表によると、中小型冷蔵庫が35%(小型冷蔵庫のみでは50%)、ワインクーラーが60%となっている。また、米家電業界誌「Appliance Manufacture」誌の統計によると、2001年の電気冷凍庫(フリーザー)と家庭用エアコンの市場占有率ランキングでは「海尔」がそれぞれ8%と9%で、ランキング第3位と第4位にまで急上昇した(図表5)。

2001年の「海尔」家電の米国市場における販売金額は前年比90%増の1.4億米ドルに達し、米国家電メーカー売上高ランキングの第5位に入った。さらに今後3年以内に米国での売上高を10億米ドルにすることを目指している。

(3) 日本市場への新規参入

日本市場への参入は、昨年三洋と提携を発表し、本年4月には大阪に販売会社「三洋海尔」(三洋60%、海尔40%)を設立し、5月より家電量販店のベスト電気や大手スーパーのジャスコなどの家電売り場で洗濯機と冷蔵庫の販売を開始した。「海尔」ブランド家電の日本販売開始は中国家電メーカー初の日本上陸となる。日本市場で販売する製品は「海尔」の既存製品より「三洋」がセレクトして販売し、資金調達、物流とアフターサービスは全て「三洋」が担当する。

現在、日本市場で販売している商品の種類は50~125リットル容量の中小型冷蔵庫、全自動洗濯機、電気冷凍庫(フリーザー)、ワインクーラーなどである(図表6)。今年中に10品目以上の商品を日本市場で売り出し、市場の反応を見極めて2003年に約30品目の商品を日本に出す予定。2002年の日本での売上高は60億円に上ると見込んでいる。

販売価格については国内で同型商品がほとんどないため、簡単に比較できないが、類似

図表6: 「三洋海尔」が日本で販売する海尔製品の第一弾

	製品のタイプ、容量
冷蔵庫	50 / 90 / 125リットル
洗濯機	5キログラム
電気冷蔵庫	60 / 100リットル
ワインクーラー	82リットル(2本収納可能)

出所 新聞報道よりMTBCHK作成

製品に比べるとほぼ同じ値段か2割安い程度で売られている。日本市場での展開は低価格よりも商品デザインの良さで勝負する戦略を取っていると「海尔」はアピールしている。一方で、合併販売会社の「三洋海尔」以外に2002年1月に「海尔」は100%出資の販売会社も日本に設立した。小規模ながら今後ニッチな中低価格家電を中心に独自の販売も行っていく計画がある。

。「松下」と提携する「TCL 集団」

中国ブランド価値ランキング第5位の「TCL 集団」は中国広東省の惠州市にある。1981年に設立された同社は固定電話機器で事業をスタートし、1990年代から白物家電、パソコン、携帯電話端末へ生産品目を広げ、2001年に211億人民元の売上高で中国総合家電メーカー第4位、中国ブランド価値トップ第5位(注：図表1, 2参照)にランキング入りしている。

「TCL 集団」の現在の株主構成は広東省惠州市政府が40.97%(国有株)、TCL 経営者数名が25.00%、外資系企業5社が計18.38%、その他15.65%となっている(図表7)。外資系5社は東芝2.00%、住友商事が0.38%、香港系企業16.00%から構成されている。来年にかけて国有株の比率を低下させて国内A株市場での株式公開、及び「松下」を含む外資系株主を更に増やす計画がある模様。

図表7:TCL集団の資本構成

広東省惠州市政府	40.97%
TCL経営者数人	25.00%
外資系企業5社	18.38%
うち香港系企業	16.00%
東芝	2.00%
住友商事	0.38%
その他	15.65%

出所:TCL社発表よりMTBCHK作成

2001年に家電業界で激しい価格競争があったにも関わらず、TCLは約20%の市場シェアを獲得し中国トップテレビメーカーの座を堅持している(図表8)。携帯電話端末事業に関して2002年上半期の中国市場でのシェアは、モトローラ(31.7%)、ノキア(24.3%)、TCL(6.7%)、サムソン(6.5%)、シーメンス(6.4%)、バード(3.3%)、科健(2.5%)

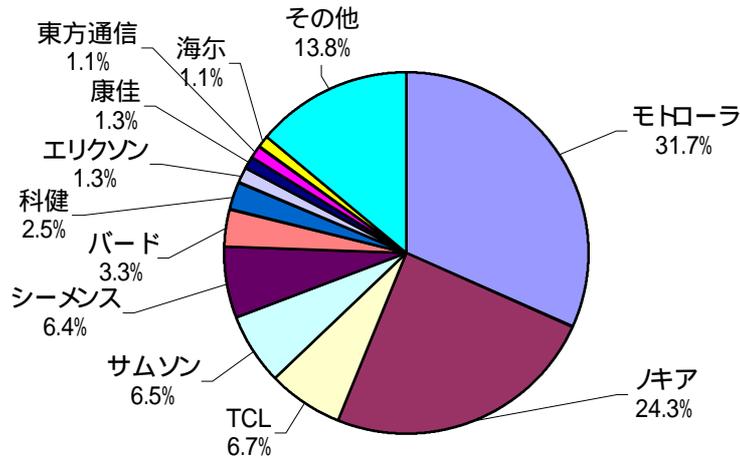
で、「TCL」がシェアを急速に伸ばしている(図表9)。2002年の民族系携帯端末メーカーのマーケットシェアは25%、うち「TCL」が10%となる見方が多い。このような成果は「TCL」の中国全土、特に農村部で良く整備されている強力な販売網によるところが大きいと思われる。この販売網を使ってTCL製品の80%以上は地方の流通業者を通して出荷されているが、逆に大手の外国携帯電話端末メーカーは殆ど全国規模の流通業者を使用しているため、販売の末端ショップとのやり取りで時間が取られるデメリットがある。

図表8:中国カラーテレビ販売ランキング

	1999年	2000年	2001年	2002年 1H(シェア)
1	長虹	長虹	TCL	TCL (19.8%)
2	康佳	TCL	長虹	康佳 (15.6%)
3	TCL	康佳	創維	創維 (14.5%)

出所:中国情報産業部(MII)発表よりMTBCHK作成

図表 9 :中国携帯電話端末市場の占有率 (2002年 1H)



出所 :中国情報産業部(MII)発表よりMTBCHK作成

2002 年 4 月に「三洋」に続いて「松下電気」が「TCL」と包括業務提携を発表した。主な内容としては「TCL」が「松下」製品の中国農村部での販売を請け負う、その見返りとして「松下」が「TCL」にプラズマなどのハイテク技術やコンプレッサーなどの主要家電部品の供給をするという相互補完的な契約である。

「TCL」にとっては提携を通じて「松下」から安定的な部品供給と技術導入が得られ、国内同業他社との製品差別化が図れる一方で、「松下」にとっては「TCL」の中国全土における 32 の地域販売会社、174 の営業所、4,000 の代理店及び約 20,000 の小売店を通じて 7 億の人口を有する中国農村部市場にアクセスすることが可能になる。このような膨大な販売網は外資にとっては長時間、大量投資をおこなっても得難いものであり、中国市場でのシェア獲得の大きな助けとなる。

． 今後の展望

1 . 海外市場における中国メーカーの強み

中国の家電メーカーは人件費コスト面で日本、ないし殆どのアジアの他の国に比べて大きなアドバンテージを持っている。世界開発銀行の統計などによると、2001 年の時間当たり人件費コストで日本が中国の約 40 倍、韓国、マレーシア、タイがそれぞれ中国の 12 倍、5 倍、3 倍となっている(図表 10)。大きな人件費格差からみると、中国企業の人件費コスト面での強みは当面続くだろう。

しかし、日本市場開拓の戦略として「海尔」は低価格よりも「品質と設計の良さで勝負する」とアピールしている。実際、金型製造に関して「海尔」は日本メーカーよりいち早く欧米の最新機械を導入して既に「三次元設計」をやっている。日本では金型の設計期

間が3ヵ月、製品が市場に出てくるまで更に3ヵ月がかかるのに対して、「海尔」は設計が1ヵ月半、製品が市場に出るまで更に1ヵ月半と、日本メーカーの半分しかかからないと報道されている。これまで「海尔」は米国顧客の要求に応じて設計を変え、新製品を17日目に顧客へ納品した記録がある。

図表10 :主要国の時間当たり人件費比較 (2001年)

	時間当たり人件費 (US\$)	中国に対する倍率
ベトナム	0.27	0.90
インドネシア	0.28	0.93
中国	0.30	
インド	0.44	0.47
タイ	0.91	2.03
マレーシア	1.40	3.67
フィリピン	1.64	4.47
チリ	2.10	6.00
メキシコ	2.40	7.00
韓国	3.94	12.13
台湾	4.42	13.73
香港	5.66	17.87
シンガポール	8.58	27.60
日本	11.94	38.80
米国	13.56	44.20

出所 :「World Develop Indicators」,CEICなどよJMTBCHK作成

総じて、速やかな設計、製造スピード、高い商品企画力、及び多品種少量生産に対応できる生産体制は「海尔」を代表とする中国メーカーが海外市場を開拓する際の低い人件費コスト以外の重要な強みである。これらの強みを生かして中国メーカーはニッチ商品を切り口にして海外市場に入り込み、自社ブランドを市場に浸透させることが可能になる。

2 . 日本市場参入の展望

日本の貿易統計からみると、2001年日本に輸入された家電は金額ベースで前年比138.7%増の2,883億円であった。その中では特にルームエアコン、冷蔵庫と洗濯機の輸入増加が著しく、それぞれ家電輸入総額の13.7%、10.0%と6.1%を占めている。台数ベースでは2001年に日本市場へ209万台のルームエアコン(前年比249.0%増)、177万台の冷蔵庫(前年比120.9%増)、138万台の洗濯機(172.6%増)が輸入された(図表11)。「海尔」を代表とする中国の家電製品は価格面で競争力があるのみならず、品質や設計レベルでも急速に向上しているため、今後、日本の家電量販店はタイ、マレーシアから調達している商品を中国にシフトする可能性が十分ありうると思われる。一方で中長期で見た場合、「家

電大国」であり、顧客の家電製品に対する要求が厳しい日本市場に入り込もうとする中国家電メーカーにとって、いかに人件費の低さに頼る低価格経営から脱出し製品の設計や品質を工夫してブランドを浸透させるのかが勝負の決め手になる。

図表11 :日本の家電輸入状況 (2001年)

輸入品目名	2001年 1月～12月				
	台数(万台)	前年比	金額(百万円)	前年比	割合
ルームエアコン	209	249.0%	38,932	243.6%	13.7%
窓・壁用型	21	195.6%	4,722	163.5%	1.7%
セパレート型	188	256.7%	34,210	261.3%	12.1%
冷蔵庫	177	120.9%	28,211	120.6%	10.0%
電気冷凍庫	26	113.6%	4,828	116.1%	1.7%
洗濯機	138	172.6%	17,321	159.2%	6.1%
掃除機	501	109.5%	13,555	111.3%	4.8%
ファン類	1,570	141.1%	21,208	13.4%	7.5%
電子レンジ	180	118.4%	11,825	117.7%	4.2%
家庭用電気機器合計			283,376	138.7%	100%

出所 財務省「日本貿易月報」よりMTBCHK作成

「海尔」のような大手中国メーカーは企業グループ内のニーズに備えて近年来銀行、保険、不動産事業にも出資することが多い。ちなみに2002年3月に「海尔」はニューヨークのマッドハットに1,400万米ドルでビルを購入して「The Haier Building」と名前を付け直し、米国市場でのブランドイメージ構築に力を入れている。実際、2001年に「海尔」の製品輸出による外貨収入は前年比50%増の4.2億米ドルに達し、また中国電子業界トップ10社の中で二桁以上の輸出比率に達している家電メーカーは4社もある(図表12)。潤沢な外貨収入を手に行っている背景から考えると、今後米国や日本での市場参入、開拓に連れて、「海尔」を含む中国の有力企業は日、米を含む海外で不動産、貿易などの分野への投資活動を活発におこなう可能性がある。

図表12 :中国電子業界トップ10社の輸出状況 (2001年)

売上高 順位	会社名	業種	売上高		輸出比率	
			(万元)	(前年比)	(比率)	(前年比)
1	中国普天信息产业集团	通信機	6,424,782	38.2%	22.6%	3.6%
2	海尔集团	家電	6,025,556	48.3%	5.8%	-1.8%
3	联想集团	PC	3,287,658	15.6%	3.5%	19.5%
4	上海公電(集团)	家電	3,000,961	30.4%	31.8%	-42.2%
5	熊猫電子集团	家電、通信機	2,120,500	25.9%	17.8%	10.2%
6	TCL集团	家電、携帯	2,111,196	18.9%	27.7%	-20.2%
7	華為技術	通信	1,622,895	6.8%	6.2%	-14.0%
8	海信集团	家電	1,615,733	19.9%	3.2%	-10.4%
9	上海ベル	通信機	1,510,107	39.6%	8.5%	-15.8%
10	北京北大方正集团	ソフト開発	1,166,297	15.9%	1.6%	-47.0%

出所 中国情報産業部(MII)発表よりMTBCHK作成

3 . 中国市場における日系メーカーの強み

続々と出てくる、日・中家電メーカーの生産、販売面での提携は日本メーカーの中国市場戦略がこれまでの自前主義から転換している動きの現しであろう。このような動きの背景としては中国のWTO加盟によって、これまで制限されていた外資メーカーによる自社販売網の構築が解禁されたことも挙げられる。しかし、広い中国の都市と農村で販売ネットワークを構築するためには、大量の時間や資金及び現地状況に精通するローカル販売人員の投入が要求され、外資にとって容易なことではない。

一方で、中国の家電メーカーは技術力がそれ程優れているわけではないが、これを補うためにアフターサービス網と販売ネットワークの整備に力を入れて、中国の消費者に受け入れられていると言えよう。WTO加盟後の輸入関税低下や外資参入規制緩和によって中国メーカーは内外家電メーカーとの競争がより激しくなるとみられる。今後、競争力を維持するために強い販売網以外に製品そのものの差別化を強化する必要がある。

現在の大手家電各社はこれまで国内競争の勝ち組みであるとはいえ、大手の日系メーカーに技術力で勝てる会社はまだない。2001年の中国電子業界トップ10社を売上高R&D投資比率で並べてみると、各社のばらつきが大きく、家電メーカーの中で「海尔」が6.6%（前年比153.8%増加）で技術開発に最も資金投入している企業となった。他の家電メーカーの同比率は1%前後、或いは3～4%で、全体として低い水準に留まっている（図表13）。

日系企業との提携によって技術開発面の強みを得られれば、販売網のメンテナンスやアフターサービス水準維持に集中することができるため、今後中国メーカーは日系パートナーをどんどん探して提携していくと予想される。ちなみに「海尔と三洋」または「TCLと松下」の業務提携には排他的な性質がないため、「海尔」や「TCL」と外資他社、または他の中国家電メーカーが外資と提携を組む可能性が高い。

図表 13 :中国電子業界トップ10社のR&D投資状況（2001年）

売上高 順位	会社名	業種	売上高 R&D投資率	R&D投資額		売上高	
				(万元)	(前年比)	(万元)	(前年比)
7	華為技術	通信	18.8%	304,963	47.3%	1,622,895	6.8%
2	海尔集团	家電	6.6%	398,000	153.8%	6,025,556	48.3%
9	上海ベル	通信機	5.3%	79,329	30.9%	1,510,107	39.6%
10	北京北大方正集团	ソフト開発	4.3%	50,559	11.4%	1,166,297	15.9%
4	上海公電(集团)	家電	4.3%	130,000	17.8%	3,000,961	30.4%
3	联想集团	PC	2.9%	96,146	12.3%	3,287,658	15.6%
6	TCL集团	家電、携帯	2.8%	58,600	30.2%	2,111,196	18.9%
8	海信集团	家電	1.0%	16,353	-74.3%	1,615,733	19.9%
1	中国普天信息产业集团	通信機	1.0%	61,326	-55.4%	6,424,782	38.2%
5	熊猫電子集团	家電、通信機	0.9%	18,653	111.7%	2,120,500	25.9%

出所：中国情報産業部(MII)発表よりMTBCHK作成

．まとめ

総じて、「海尔」を代表とする中国メーカーが海外市場を開拓する際に、速やかな設計、製造スピード、高い商品企画力、及び多品種少量生産に対応できる生産体制は低い人件費コスト以外の重要な強みであると思われる。これらの強みを生かして中国メーカーはニッチ商品を切り口にして海外市場に入り込み、ブランドを市場に浸透させることが可能となる。今後、日本の家電量販店はタイ、マレーシアから調達している商品を中国にシフトする可能性が十分ありうる。

また、近年来中国家電メーカーが海外への製品輸出によって潤沢な外貨収入を手に入れている背景から考えると、今後米国や日本での市場参入、開拓に連れて、「海尔」を含む中国の有力企業が日、米を含む海外で不動産、貿易などの分野への投資活動を活発におこなう可能性があるろう。

一方で続々と出てくる日・中家電メーカーの生産、販売面での提携は日本メーカーの中国市場戦略がこれまでの自前主義から転換している動きの現しであろう。中国のWTO加盟によって、参入障壁がなくなっても広い中国の都市と農村で販売ネットワークを構築することは外資にとって容易ではない。

現在の中国の大手家電各社はこれまで国内競争の勝ち組みであるとはいえ、どこも大手の日系メーカーに技術力で勝てる会社ではまだない。日系企業との提携によって技術開発面の強みが得られるため、今後日系家電メーカーとどんどん提携していくと予想され、日本メーカーが提携によって中国市場でのプレゼンスを高めることも期待できよう。

(三菱信託銀行香港支店 范小農 8/27記)