

## 中国家電産業の現状と展望

飯田恭子

### はじめに

中国家電産業は一九七〇年代末の改革開放以降、最も急速に発展してきた新興産業のひとつである。家電産業は、一九七六年に文化大革命が終結し、第一期三中全会で鄧小平によって提言された「貧しい社会主義国家」から脱却するための具体的な政策として成長し、これに伴い国民生活は大きく向上した。消費ブームを引き起こしてしまふほど、家電製品は一気に普及したのである。一方、先進外国企業による直接投資や海外進出による現地生産は、中国の家電産業発展に際して重要な役割を果たした。今日の中国企業の大規模化は外国企業による資本投下だけでなく、生産技術・管理・ノウハウから得られたものである。中国の家電産業にとって、外国企業の資本と技術は重要なものであり、市場の拡大を狙って進出してきた外国企業との

相互依存の関係が深まっているといえよう。

ところで、家電産業をテーマに取り上げた理由は二つある。

第一に、この二〇年の間に多くの日本企業が中国へ進出していることである。日本ではほぼ寡占化されている家電産業であるが、中国に進出した場合は、他の外国ブランドとどう戦っているのか。第二に、日本では一流ブランドであれば少々壊れやすくとも消費者に選ばれる。かつての計画経済時代とは違い、消費者の自由な選択が可能となった今、中国では何を基準にして選択するのか、という点である。

二一世紀を迎え、新聞にも毎日中国関係の記事が載っている状況に入ってきた。日本メーカーを寄せ付けない圧倒的な価格競争力と急速に向上する品質を備えている中国メーカーを謳っている記事ばかりである。そんな、世界中が注目している中国の最大の課題であるWTO加盟問題も、二〇〇一年一月に開かれる世界貿易機構(WTO)会議で正式批准され、国内における審査によって可決されれば、遅くとも二〇〇二年早々に加盟が実現する。一五年間にわたる苦難を乗り越え、現実味を帯びてきたWTO加盟に向け、中国では今、これに応じて規制緩和や市場開放への動きが俄かに慌しくなっている。また、WTO加盟に加えて、二〇〇八年のオリンピックも北京で開催と決定され、これも中国経済の活性化につながる材料となっていくと考えられる。

わずか二〇年で紡績製品を抜いて中国最大の輸出を占めるまでに成長し、中国を代表する成熟産業となった家電産業は、ま

だまだ質的にも、企業力の面でも改善の余力を残していると考  
えられる。本論文は、中国における家電産業の企業活動的戦略  
を中心に分析したものである。

## 一 中国家電産業の概況

この二〇年間、中国人の家庭生活に大きな変化が現れた。  
特に家電製品の普及は中国人の生活水準を大きく引き上げ、文  
化的なものにした。この章では、中国家電産業の成長を論じる。

### (一) 中国家電産業発展の軌跡

改革開放後から本格的にスタートした中国の家電産業の発展  
段階は、ここ二〇年で三つの段階に分けることができる。

第一段階は、一九七〇年代末から一九八〇年代中期であり、  
この時期は集中的な技術導入を主な特徴として、「無」から「有」  
へと急速に発展していった。開放前には「時計・ミシン・ラジ  
オ」であった家庭の必需品が人々の所得増加によって、一九八  
〇年代初には「白黒テレビ・ラジカセ・扇風機」へと移り変わ  
った。一九八三年にはカラーテレビ業界初の合弁会社である福  
建日立電機有限公司が設立され、これをきっかけとして技術  
導入ブームが起り、生産規模の大幅な拡大につながった。

第二段階は、一九八〇年代中期から一九九〇年代中期まで、  
中国の家電産業が急速に発展した黄金時代である。この時期か  
ら製品の国産化がはじまり、産業が少しずつ集約化され、技術

や品質も向上し、大規模化した発展基盤において、家電市場を  
リードする国内の資本ブランドや企業グループが創られた。一  
九八六―九〇年の第七次五年計画では、カラーテレビの国産  
化が決定し、一九八七年には北京に松下カラーブラウン管有限  
公司（出資比率、松下・中国Ⅱ五〇・Ⅱ五〇）<sup>②</sup>が設立された。<sup>③</sup>今  
では中国一、二位のブラウン管会社に成長し、中国国内約百社  
のテレビメーカーの重要な供給源となっている。一九八三―八  
八年には家電の生産量が大幅に増加した。これが第一次消費  
ブームで、「三種の神器」とよばれる「カラーテレビ・洗濯機・  
冷蔵庫」の生産量が急増、量産体制に入り、一九八八年の生産  
量はそれぞれ、一千万台強、六百万台、一千万台へと拡大され  
た。そして、一九九二年の鄧小平の南巡講話によって市場経済  
化が進んだことから、一九九二―九六年には第二次消費ブーム  
が起り、主にステレオ・エアコン・電子レンジの生産拡大が  
見られた。エアコン生産は一九九〇年代初期からはじまったに  
もかわらず、一九九五年には五百万台、一九九八年には一千  
万台を超えるという成長ぶりをみせた（図一）。

また、カラーテレビの生産は一九九三年以降特に加速し、一  
九九八年には四千万台超のピークを迎えその後下降している  
が、今でも世界一の生産能力を誇っている。<sup>④</sup>一九八〇―一九九  
〇年代にかけて、中国の家電産業はカラーテレビ・洗濯機・エ  
アコンを中心に発展してきたといえる。

第三段階は、成熟期を迎えた一九九〇年代中期以降で、国際  
市場のシェア争いの激化に伴い、多国籍企業は中国で次々に合

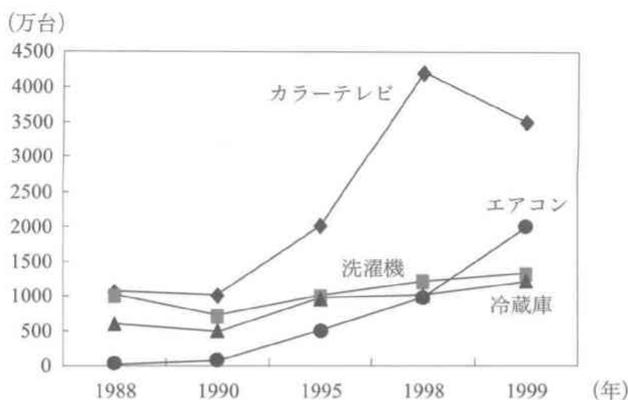


図1 中国主要家電製品生産量の推移

出所：『中国年鑑2000』「電子・家電」、張学類「中国の家電産業の市場動向」『中国経済週報』2000年8月3日号。

弁企業を設立した。それによって生産規模がさらに拡大、技術レベルも大幅に向上し、中国家電市場に競争をもたらしたのである。最近の製品は開発スピードが速まり、耐久性・デザイン・省エネ面でも改善が見られ、消費傾向は主に、ステレオ・エアコン・電子レンジに移行している。すでに大多数の都市住民が所有しているカラーテレビは、大型化・多機能化・デジタル化され、洗濯機は全自動へ関心が集まっている。

また、数年前にはVCDに人気が集まり、今では先進国のように、VCDより高付加価値製品であるDVDが注目され始め、各家電メーカーで生産されている。二〇〇〇年を迎え、全盛時代をむかえている三アイテムは「携帯電話・パソコン・インターネット」であり、ここでも先進各国との差を感じられなくなってきたのがわかる。<sup>⑥</sup>一三億の人口を抱える中国の家電産業は、莫大な需要が産業の急速な発展を促しており、大型家電製品の生産量は世界第一位となっている。しかし、生産過剰により、需給バランスがとれなくなってきたという問題点も浮上してきたのである。

## (二) 中国家電産業の発展パターン

中国家電産業は一九七八年以降、急激に発展した産業であり、成長パターンは日本と大きく違う(図2)。

日本では工業技術の発展に伴い、段階を踏んで少しずつハイテク化へ進んでいった。<sup>⑦</sup>しかし中国は、コンピュータ技術はアメリカから、電子技術は日本からという具合に一気に世界各国

	60～70年代	80年代	90年代		
日本の場合	AV	カラーテレビ	VTR	ムービー	DVD ハイビジョン
	電化	洗濯機・冷蔵庫	エアコン	快適健康機器	
	情報		ワープロ	パソコン	マルチメディア
	通信	電話	ポケベル	携帯電話	PHS
中国の場合	AV		CTV	VTR VCD ムービー DVD ハイビジョン	
	電化	洗濯機・冷蔵庫	エアコン	快適健康機器	
	情報		ワープロ・パソコン	マルチメディア	
	通信		電話	ポケベル PHS 携帯電話	

図2 電子市場の成長パターン

出所：吉岡京一「中国の家電業界と家電市場」『中国主要産業の現状と展望——21世紀の産業を占う——』日本貿易振興会、1999年、191頁、図-5参照。

の最先端技術が持ち込まれ、ローテク時代を体験してはいない。その一方、中国の一般消費者の生活レベルが追いついていないため、各国から常に最先端製品が入ってはくるが受け入れられず、消費者の需要に合った商品をタイムリーに供給できていない。例えば、電子レンジは今のところ、魚やケーキを焼くという習慣がないため、温める機能のみが求められていることなどである。

中国家電市場の主流品は、性能面から見ると、先進国とほとんど差はないといってよい。しかし、消費者の需要に応える商品は、性能的にはかなり旧式なものとなり、先進各国と競争していくための最先端技術のものではない。市場に出回っている中国製品は、最先端の性能を持つてはいるが、自己の力で商品開発されたものではなく、いわゆる外国製品の「コピー」（真似）を作っているにすぎない。しかし、これからは最先端技術をもって諸外国と競争していくことが、シェア争いに勝ちぬくための必要な条件となり、どこにも負けない商品力が不可欠になってくる。

### (二) 発展の特徴

中国家電産業の発展には次の三つの特徴がみられる。

第一に、企業規模の拡大と品種の多様化である。<sup>(8)</sup>一九九〇年代に入ると、企業間の激しい競争によって競争力を失った企業が淘汰されていった。例えば上海のカラーテレビブランドの「金星」「飛躍」「凱歌」は、三つのブランドを「金星」に統一し、

生産会社を一体化した。これによって有名ブランドの性能と知名度を維持したと同時に、コスト削減と利益獲得を生み出した。「金星」以外の二社は電子レンジやコンピュータ等、テレビ以外の電子分野で名をあげ、従来の単品メーカーから総合電器メーカーとしての道を開いた。

またここ数年、企業の大規模化によって、生産拠点も地元から全国、世界へと目を向けられるようになってきている。深圳の「康佳電子集団」はカラーテレビのシェアを伸ばすため、黒龍江省・安徽省・江西省のテレビ工場を買収し、生産規模を拡大させ、拠点も広東から全国へと展開していった。「海尔」はインドネシア、マレーシア、フィリピン等の東南アジアを中心に展開し、世界へと手を広げていった。

第二に、トップメーカーの寡占である。激しい市場競争の中で、力のあるものが生き残るといふ現象が明らかに、品質重視・サービス改善を中心に競争力はさらに向上している。カラーテレビ市場ではシェアの約六五%（一九九九年）が、「长虹」「康佳」「TCL」等の国産ブランドによって、市場制覇がなされている。また、電子レンジの「格蘭仕」はコストダウンからの安売り作戦が成功し、シェアの七〇%以上を占めている。<sup>10)</sup>第三に、サービスの改善である。各メーカーともに「誠実さ」をもって接し、困ったときいつでも対応できるように体制を整えた、「便利さ」等に着目し、顧客獲得へのりだした。顧客の満足度を高めることによって次回再購入を狙い、また、使用者からの口コミ効果をも狙ったものである。サービス効果によって

売り上げを伸ばした企業の代表としては、「海尔」があげられる。

#### 四 輸出状況の変化

中国の家電製品輸出額は年々増加しており、一九九九年現在、中国は一八九の国と地域に家電を輸出している。<sup>11)</sup>輸出規模はかなり大きく、一三億ドルを超え、前年比二〇・八%増となった。輸出額が一千万ドルを超えた国・地域は三五、輸出額が一千万ドルを超えた中国企業は八五社あると報告されている。<sup>12)</sup>研究開発や生産能力があるブランド企業は、国際競争に積極的に参入し、海外に販売ネットワークや、資金・技術工場を作り自主輸出の割合を押し上げた。

二〇〇〇年の輸出総額は前年比三〇・一%増となり、予想以上の経済成長を見せている。輸出額の多くを占めているのは家電製品やパソコン部品等である。家電輸出製品の中でも輸出額の多くを占めているカラーテレビは、中国における家電製品の雄となっており、輸出率も高い。二〇〇〇年一―七月のカラーテレビ輸出は五五四万台、五億七三〇〇万ドルに達し、それぞれ前年同期比一〇八%、一九二・四%の伸びを見せた。この数値は昨年一年間の輸出水準であり、世界的に中国産製品が注目されていることを表している。中国の対外輸出の特徴は以下の四点と考えられる。<sup>13)</sup>

第一に、輸出カラーテレビの品質ランクが上がった。これまで中国のカラーテレビは低ランク製品といわれていたが、今ではデジタル化・ネットワーク化等の開発と生産ができるように

なった。これに大型化が加わり、五四センチ(二一インチ)以上の製品はカラーテレビ世界総輸出金額の六四%を占めるまでに至った。

第二に、実力ある有名ブランドカラーテレビが輸出の主力になった。家電製品輸出の全体にいえることなのだが、前述したように有名ブランドは国際競争に積極的に参入し、自主輸出の割合を押し上げた。特にカラーテレビには大きく反映されており、一〇社でカラーテレビ輸出総額の約六三%を占めている。

これらの企業に共通していることは、生産能力が強く、比較的技術があるということである。

第三に、輸入加工貿易方式が高い比重を占めるようになった。国外から材料や部品を購入するようになり、生産コストの低下・品質保証が輸出競争力の原動力となった。

第四に、アジア向け輸出が主流となった。二〇〇〇年一七月のカラーテレビ輸出額が一千万ドルを超えている国のうち、日本(一位)、香港(二位)、インドネシア(三位)とアジアは上位を占めている。アジアは発展途上国が集まる地域であり、今後はさらに大きな市場になると考えられる。そこで、アジアで最も巨大な国家である中国はアジアを拠点に置き、中国産カラーテレビの普及を展開していこうとしているのである。

このように現在の輸出状況とカラーテレビ生産の競争能力から見ると、今後一定期間のカラーテレビ輸出は、右肩上がりを持続し続けると考えられる。

また、中国政府は輸出を積極的に支援し、輸出産業を育成し、

WTO加盟で予想される今後の市場開放に備えた体力強化を促すため、「輸出優遇ブランド」制度というものを確立、第一弾として家電産業を含む五分野三三ブランド(家電産業一三ブランド)を選出した<sup>15)</sup>。制度の内容は、輸出割合枠の優先的配分・開発研究と生産設備の近代化を支える技術資金援助・輸出品に対する付加価値税還付率の拡大であり、輸出増加効果を著しく発揮している<sup>16)</sup>。

## 二 中国家電メーカーの強み——海尔を例に——

中国家電業界はこの二〇年間、外資企業から技術やノウハウ等を学び取り、かなりの実力をつけてきた。とはいえ、まだまだ技術面では外資系企業に劣っている。それにもかかわらず、中国国内シエアを見ると、圧倒的に中国国内メーカー(以降中国メーカーとする)が占めている。中国国内市場において、少なくとも日本ではほとんど無名な中国メーカーが、技術面では圧倒的に優位な外資系企業を凌駕しているのはなぜか。この章では、中国メーカーの強みを中心に議論する。

### (一) 海尔の概況

「海尔」の前身である「青島電冰箱総廠」(青島冷蔵庫工場)は、倒産寸前の赤字集団企業であった。一九八四年に生まれ変わった「海尔」は、ドイツの Liebherr から冷蔵庫生産技術を導入して発展した青島の中国大型企業である<sup>17)</sup>。

「海尔」は、わずか一五年という期間で中国が誇る世界的な有名ブランドへと成長した。この成長は三つの段階に分けることができるが、それぞれの段階で明確な戦略目的がうちだされてきた。

第一段階は、設立から一九九一年であり、この七年間は「ブランド戦略段階」とした。そのために全面的に厳しく質の管理を行ない、良いものをいつでも消費者に提供することに成功し、「冷蔵庫Ⅱ海尔」というブランド意識を消費者に植え付けた。ブランド名を売り込むことは総経理（社長に相当）の張瑞敏がかねてから考えていたことであり、この思想があらゆる戦略の基礎となっていた。<sup>18)</sup>

第二段階は、一九九二年から一九九八年までの七年間で、「多元化戦略発展段階」であった。冷蔵庫でブランド名を世に知らしめた「海尔」は、次の段階として家電製品全般を取り扱うようになった。企業文化を推進し、多くの企業と製品の性能や機能面・コスト面等、あらゆることで知識や技術の情報交換をし、家電製品の多元化にむけて歩んだ。一九九八年には松下電器産業と商品・人事管理や商品開発、教育といった企業文化交流を行なっている。

第三段階は、一九九九年以降にあたり、「国際化戦略段階」である。「海尔」ブランドを世界的なものにするため、積極的に国際進出をしていった。その後、「海尔」は順調に世界各国でその製品の質と性能を認証され、一九九九年二月七日「世界優秀企業家三〇人」において社長の張瑞敏が二六位に選ばれ、中国

人企業家が世界規模で表彰された中で、最高の榮譽となった。<sup>19)</sup> それだけでなく、各国の新聞や雑誌にも「海尔」企業は優秀企業として選ばれている。「海尔」は、今では世界中に販売拠点を構えるまでになり、世界に通用する中国ブランドとして闊歩しているのである。「海尔」は先見力に優れており、これが市場支配を生んだ。「市場は常に変化するという法則は変わらない」という理念にも、新しいものを常時捕らえようという姿勢が見られる。

また、「海尔」は国際化に向けて、「①国内市場から国際市場への移転、②製造業からサービス業への移転、③縦割り式から業務プロセスの格式化への管理の移転という『三つの移転』の改造を行なっている」<sup>20)</sup>。③については国際化戦略に伴い、内部組織改革を行なった。これまでは社長をトップに置いたピラミッド型であったが、市場情報が行き届くまでに相当の時間を要するため組織をフラット化させた。こうすることによって社員全てが市場の反応を捕らえることができ、競争に反応しやすいい形態にした。「市場は常に変化すること」を認識しているからこそ踏み切ることができた組織改革である。

改革開放後も計画経済の影響は残っており、商品の販売等は国によってすべて管理されていた。サービスも品揃えも悪かったが、モノ不足であったため消費者は商品の選択の余地がなく「作れば売れる」という売り手市場になっていた。しかし九〇年代に入り、外国からの技術がさかんに導入され、技術革新が進んだ。大量生産が可能になったことからモノ不足が薄らぎ、消

表1 1998年度中国主要家電製品市場の売上高順位

	カラーテレビ	DVD	エアコン	洗濯機	冷蔵庫	アイスケース
1	長虹	Panasonic	海尔	海尔	海尔	海尔
2	康佳	PHILLIPS	上海 SHARP	小天鵝	容声	澳柯瑪
3	TCL	先鋒	春蘭	榮事達	新飛	星星
4	創維	崑華	上海 HITACHI	愛妻號	美菱	阪神
5	海尔	SONY	美的	小鴨	長嶺	新飛
6	海信	TOSHIBA	科龍	金羚	上菱	西冷
7	Panasonic	SHARP	格力	上広電	SAMSUNG	白雪

出所：「1998年度中国家電市場暢銷品牌」『新商報』2000年10月30号の表より。

費者が商品を選択する時代がやってきた。こういった状況のもと、消費者からの信頼を得るために、タイムリーな商品入荷・小売店での低欠品率を目指し、「海尔」はいち早く独自の流通ネットワークを整備し始めた。その後第二次消費ブーム（一九九二―一九九三年）を迎え、「海尔」はさらに好調な成長を続け、一九九五年には冷蔵庫第一位、洗濯機第二位というシェアを占めるまでのトップ企業に成長した。一九九八年の中国国内市場におけるシェアは、新規参入したカラーテレビでさえ五位、「白物」といわれる冷蔵庫・エアコン・洗濯機・アイスケースは一位を占めるまでになり、家電製品の雄と謳われるようになった（表1）。

こうして「海尔」は、他を凌駕する速さで中国を代表する一流ブランドに成長した。「海尔」の経営販売収入は毎年平均で八一・六％という驚異的なスピードで増加しており、二〇〇〇年には四〇〇億元を突破した。製品数も五八系列九二〇〇品種以上（二〇〇〇年一月現在）と多種多様で、技術開発も成熟しており、販売力もある。今ではアメリカに工場を作るまでになり、これで六つの現地法人・六つの製品設計部・一〇の情報センター・二つの国際物流センターを海外に設立している。そして一〇〇以上の国・地域と貿易を行っており、輸出力の六〇％を欧米地区、一六％を東南アジア地区向けに輸出している。

## (二) 巨頭「海尔」の強みと戦略

「海尔」の成功要因は、真つ先に自社の流通ネットワークを整

備し、販促とアフターサービスによって、消費者の心をつかんだ所にあるといえよう。そして大規模な生産力や品種展開の速さといったものも兼ね備えているため、「海爾」は中国ナンバーワン企業の座を不動のものとしているのである。

(1) 独自性のある流通・販促ネットワーク

「海爾」の特長の一つとして、流通と販促ネットワークがあげられる。中国メーカーは日本メーカーと違ってモノづくりを主眼とせず、既存の技術や生産基盤を使っただけで消費者に自社製品をアピールするかに重点を置いていた。彼らはブランドイメージを上げることには力を入れており、これは「海爾」にとっても例外ではない。「海爾」のトレードマークは白人と中国人の男の子が二人で肩を組んでいるというもので、これはドイツによって技術導入をしたことと、消費者が感じる欧米のイメージ（先進技術開発力・文化水準の高さ・西洋生活へのあこがれ）とグローバル展開をしていくというブランドイメージを組み込んでいる。宣伝活動にも力を入れており、テレビコマーシャルや広告はもちろんのこと、メインストリートの街灯に付属している看板がすべて「海爾」のものであったりすることも珍しくない。いつでもどんな時でも「海爾」の二文字が消費者の目に飛び込むよう、様々な工夫をしているのである。

流通ネットワークについては、自社構築し、消費者ニーズを反映した製品を、迅速に消費者に提供し始めた。「海爾」は集団所有制の企業であったため、「政府の経営関与がない代わりに、資金援助もなかったため、必要資金等は自前で借り入れなければ

ばならなく、初めから市場に重点を置かざるを得なかった」からである。第一段階として「海爾」は北京を重点販売都市とした。北京は首都であり、家電製品の消費が多いということと、青島―北京間に高速道路が作られたため、製品の流通が比較的便利であると考えたからである。そして、「海爾」の名が比較的広まった後、北京以外の都市・郊外に進出していった。製品管理は徹底されており、単に製品を流通させ始めただけでなく、独自の系列販売をするため販売店や営業センター・サービス代理店を全国一万余以上に設置し、販促状況等のあらゆる情報を細かく吸い上げ、顧客志向を徹底させるためのネットワークを構築した。

販促活動については、卸売り会社を通さず、準大手小売との直接販売を行なった。コスト削減と、強い小売店との結びつきにより、他メーカーより有利な立場で販売できることを狙ったのである。小売店に自社製品販売ブースを設置し、消費者が実際に製品を理解できるように、実演によって製品をアピールした。専用ブースでの店頭陳列の指導、専門スタッフの派遣も「海爾」が全て行なうようにしている。計画経済時代には、製品の良し悪し・販売動向・利益等は政府が考えることであり、企業には関係なかったため、誰も消費者や市場ニーズのことは考えていなかった。しかし、売り上げが落ち込む一方であった「海爾」は「消費者が望むものならば売れる」と考えを改め、メーカーが国有小売店に全面依存していた従来型とは一転した販促活動を行なったのである。こういった世間に流されない思い

切った政策転換こそが常に「海爾」を成功に導いているのである。

## (2) 徹底されたアフターサービス

「海爾」が消費者から絶大な信用を得たもう一つの理由は、ブランドイメージの確立を考え、徹底したアフターサービスをいち早く始めたことにある。「海爾」には各方面にそれぞれ方針が設けられているが、サービスにおいては「顧客が全てである」というスローガンが掲げられている。

計画経済の名残があつた以前は、メーカーが計画どおり作れば、自動的に国が買い上げ、消費者に降りていくというメカニズムになっていたため、国営の小売店には販促もサービスも存在しなかつた。<sup>(28)</sup>しかし、九〇年代以降になるとモノ不足が薄らぎ、消費者が商品を選択するようになると、「海爾」は自前で消費者へサービスを届けたり、消費者情報を聞き取ったりするメカニズムを作り上げた。一般小売店でも専売売場を充実させ、専門スタッフを置いて販促に勤め、購入製品の無料配送も行なつた。二四時間電話対応サービスを始め、ユーザーがいつ電話しても誰かが必ず対応するという体制を整えた<sup>(29)</sup>のである。しかも電話を受けてから二四時間以内に消費者のもとへ出張し、無料で修理を行なうという。また、サービス員が消費者の家庭に上る際は、土足で上がらない・スリッパを用意する等、基本的なマナーまでもが細かくマニュアル化されている。このようなサービスは、日本では当たり前のよう<sup>(30)</sup>に実施されているが、サービスというものに対する意識が中国社会全体

で低かつた当初には抜群の効果をもたらし、製品の性能にほとんど変わりのない他社との差別化に成功したのである。

ところで、サービスを提供しているのは契約社員であり、正社員ではない。中には農村からの出稼ぎ労働者もいる。都市生活さえ経験しておらず、しかもサービスというものが世の中に存在していなかつた時代に、「海爾」はどのようにしてサービス提供という概念を植え付けたのであろうか。

まず、「海爾」の従業員（正社員）管理は、評価に基づいて昇格・降格が決められ、従業員の言動や実績等を全て金銭化するというメカニズムになっている。<sup>(31)</sup>従業員の士気を高める給料制度はアメリカ企業から学び、各人の受け取る分配利益は市場次第、といった市場に連動した管理手段を採っている。<sup>(32)</sup>判断基準はあくまでも市場への貢献度であり、同年齢や同階層で収入に一〇倍の差が生じることも珍しくない。幹部を含めた「海爾」の全社員は「優秀社員」「合格社員」「試用社員」の三段階に分かれ、業績に応じてグレードが上下する。昇格する基準は決められており、その基準をクリアすれば誰でも昇格することができ、学歴といったものはほとんど重視されない。逆に降格にも様々な基準が設けられており、一度幹部になつたからといって、一生その地位に就いていられるわけではない。実際、頻繁に幹部の降格も見られ、幹部になつたとしても気が抜けないような仕組みになっているのである。給料を決めるものさしとしては、目標管理という管理方法を用いており、あらかじめ上司と明確な目標を設定し、それをチームごと<sup>(33)</sup>に提出し、従業員全員に他

チームの目標がわかるよう一覽表にして職場に張り出される。目標達成度によって給料の善し悪しが決まってしまうのである。個人別では点数化が敷かれており、直接の上司が毎日部下の仕事ぶりや成績結果に点数をつけ、この点数をもとに従業員の給料等が差別化されている。この個人の成績もチーム全体の成績に大きく影響し、連帯責任制度をとっていることも特徴の一つといえる。また「海爾」は、上述のような点数化をもとにした従業員管理だけでなく、厳しい罰則も設けている。遅刻や喫煙、器物損傷等を行なえば、罰金がとられ、何度も続くようならば解雇も免れない。罰金だけでなく、他の従業員への見せしめとして扱われることもあるようだ。

一方、消費者に直接サービスを提供するサービス員は、全国に散らばっているサービス代理店の従業員である。彼らの多くは農村からの出稼ぎ労働者であり、「海爾」の正社員ではないため、企業成績にはほとんど関心がない。意識の違いがあるため、正社員に比べて消費者に対するサービス提供という概念が薄いのである。サービス概念を持たないサービス員が消費者の家庭に訪問し、気持ちの良いサービスを提供するために、「海爾」は以下のような方法を採用している。

「海爾」はマニュアル化とアンケート調査によって、サービス員を管理している。マニュアルの内容は、土足で上がり込まずにスリッパを持参する、飲食物を出されても遠慮する、笑顔で接する等、基本的なマナーまで事細かに規定されており、サービス内容やサービス員の態度は全国すべて統一されている。顧

客の満足度を高める仕組みが取られており、顧客の疑問や悩みをゼロにするための努力を惜しまず、商品と一緒にサービスも届けることが方針とされている。修理後は、満足度等に関するアンケートを訪問宅の人に記入してもらい、そのアンケートを県や市レベルの営業センターに郵送し、センターの人がサービス状況や態度を確認する。また、アンケート記入の結果だけでなく、電話アンケートも実施している。電話アンケートは、サービス員の訪問宅・訪問時間を把握している営業センターが、修理等が終わってサービス員が帰った頃を見計らい、訪問宅に確認の電話を入れるというものである。営業センターはこれらのアンケート方法で顧客の満足度を確認した後サービス店に代金を支払うが、粗相を起こした等、問題が確認されると罰金を徴収する。さらに、「市・県の営業センターとサービス代理店が癒着しないよう、省レベルの営業センターがさらに抜き打ちの電話アンケートを顧客に行なっている」という徹底ぶりである。このシステムは、サービス員の業務姿勢や内容を確認できるだけでなく、顧客第一の理念も消費者に伝わり、彼らの満足度をより高めているのである。

### (3) 海爾の大きな前進

二〇〇〇年一〇月二九日、「海爾」は大連シャングリラホテルで「海爾B2C工程產品大連定制談会」を開催した。この相談会はユーザーが注文するものを「海爾」が作るという、いわゆるオーダーメイド式生産をする(B2C方式という)というものであり、「海爾」の大きな前進として各ユーザーから評価

された。B2Cが登場する前はB2Bという「海尔」の独創的な生産方式が主流であった。B2BとはBusiness to Businessを簡略化したものであり、本来は「企業間の一般商取引」を意味するが、ここでは「メーカーと小売り」を表わしており、小売りが求めるものをメーカー（海尔）が作るというものである。

二〇〇〇年九月のB2B合作会議において、メーカーが元々製造していたものや、売り手（卸売り）が古い方法で行なっていた取次販売を変え、小売りが求める商品のために、メーカーは新モデルでどんなものでも製造するべきだと小売り側から主張され、小売り本位の製造方式を新経済時代のモデルとして推進するようになった。「海尔」は小売りが求めるもの、いわゆる消費者からの情報の吸い上げ結果によるものを製造し、予想以上に消費者からの反響が大きくなったため、売り上げを大幅に伸ばした。中でも「海尔」の目玉商品であるエアコンは一五七億元と過去最高額を記録し、対前年比四五%の増加につながったのである。

そしてB2Cは、Business to Customerの略で、本来の意味は「消費者（顧客）を対象とする商品・サービスの提供」である。今回は「メーカーとユーザー（顧客）」を表し、これはユーザーの個性的な要望の注文を受けるといふものであり、B2CはB2Bを深く細かくした、より画期的なものである。メーカーとユーザーとの距離をなくした形式であるため、経営理念のひとつである「顧客がすべて」という考えに、より近づぐことにならるであろう。

ユーザーといっても法人等を対象とする大口ユーザーと、一般人を対象にする普通ユーザーの二つに大きく分けることができる。両者ともユーザーとしての特徴が違っているため、「海尔」側の対処方法も微妙に変わってくる。各ユーザーの特徴とB2C効果を、実際に報告された例を用いて論じる。

まず、大口ユーザーとのB2Cであるが、彼らは製品に対する要求がきわめて高く、特殊性を求めるといふ特徴を持っている。従来の伝統生産モデルや技術レベルでは、大口ユーザーが望んだものを製造することは不可能であった。大口ユーザーの製品要求例の一つに、何室もの部屋に一台ではなく複数台のエアコンを装着したいが、外部に器材を取り付けざるを得ない。建物の外観を気にするため外観に影響をもたらさないエアコン装置はないかという要求があった。またある時は、医療用の薬品・血液といった温度の安定さが求められ、鋼材等の試験材料は低温環境を必要とするものを保存しておく低温冷蔵保存設備を何とか国内で作ってくれないかという依頼もあった。以前は外国から輸入していたが、大量の外貨を浪費してしまっただけでなく、企業の科学研究開発コストさえも増大させてしまったためである。「海尔」は要求に合わせた研究開発を重ね、前者の要求にはMRVネットワーク中央エアコン装置（統一集中管理が可能）を、後者には超低温冷相という製品を提案し、ユーザーから高評を得たという報告があった。「海尔」は要求・需要に基づいて生産するという製造の根本を、その技術力で現実のものとした。このような生産方式は家電業界を含む製造業全般にお

いて突出したものであったため、相談会では大反響となった。

次に普通ユーザーとのB2Cである。この大連で行なわれたB2C相談会では、「普通ユーザーの求める、満足いくものをさらに深める」が主題になっていた。エアコン・冷蔵庫といった「白物」からテレビ等の「黒物」まで、多品種にわたり製品を扱うようになった「海尔」が、主に末端ユーザーに対して、彼らに要求する製品の開発生産を進め、ユーザーの個性的な要求を飲み込めるといふ、他メーカーよりも優勢的立場で顧客との距離を縮めようという考えがB2Cの根源にあるからである。普通ユーザーの製品要求の一つとして、高齢者用のエアコンの製作を依頼され、海尔エアコン開発部は高齢者でもわかるような簡単な操作・規格外の型等のものを短期間で提供した。たった一人の顧客のために設計・生産・取り付けをしたということに依頼者に大きな評価を下され、「顧客との距離をなくす」ことに着実に近づくことができたのである。これに対して「海尔」側は、「たいしたことではない。顧客の欲しい、満足いくものを作るだけだ」とコメントしている。

中国経済が成長していくに従って、国民の生活レベルも上がり、様々な様式の部屋や建物が確実に増加していくと考えられる。エアコンやテレビの仕様も十人十色となり、一人ひとりのユーザーに合ったものを生産していくことが勝者の義務であり、他との差別化につながっていくであろう。「海尔」は一九九九年八月から市場に合わせた内部業務工程へ結び付けるといふ業務工程に変更した。家電産業の勝者として、市場の特色の変

化にに応じていち早く製品を提供したいという姿勢からである。強大な生産能力と開発力だけでなく、顧客第一という理念を併せ持つことが、ユーザーの個性的な要求を十分に満足させるB2Cモデルを生み出した。B2Cモデルは伝統的な大規模生産モデルを突破し、量より質を求められる新経済・新需要傾向にふさわしい方式であるといえるだろう。

### (三) 中国市場における日系メーカー

改革開放後、中国の巨大マーケットと豊富な労働力に期待をした日本企業は一齐に中国進出を計画した。国内市場で技術力を高めた日本メーカーが、一流の証明として輸出できる企業を目標に開拓していったことが始まりであった。

#### (1) 日系企業の弱みと対策

まず、家電メーカーはそれぞれの優位性を持っており、それを強みとしている。

日系メーカー（現地生産している日本メーカー）の場合、付加価値の高い中枢部（製品の心臓部）の開発と、製造する能力に優位性を持っている。ほとんどの場合、性能のグレードアップは、この中枢部がグレードアップしていることになり、言ってみればコア部分の技術革新がされたものなのである。また付加価値が低い一般部分の部品は、外注し、組み立てを自社で行なうという形をとっている。

一方、中国メーカーは基本的な技術の遅れがあることから中枢部を自分たちで新規開発することもできず、さらに技術面に

において他国メーカーと競おうという意思は見られない。リスクを背負って自分たちで開発するよりむしろ、買った方がいいと考えるからである。事実、多くのメーカーでそのような製品や部品が作られており、日本や韓国から輸入したり、中国にある外資メーカーから購入したりと、市場で調達するのに苦労はしていない。技術革新を行なっていない分、市場に合わせた製品開発に力を注いでいる。例えば、日系メーカーが新製品を市場に登場させると、中国側はそのデザインや性能を真似て、なおかつ市場に合わせた製品を作ってしまうのである。

しかし、真似るといっても安く質の悪い材料を使用し、必要ない機能をなくす等の工夫をしてコストダウンを図り、消費者へ提供している。日系メーカーは最高の部材と最高の設備を整ってはじめて、最高品質の品物を作れるのであり、現地の質の悪い材料を使って適当な製品を生み出す技術は見られない。そのため現地調達ではなく、外国からの高価な輸入部品を使わざるを得ず、常に最新設備を整えているため必然的に製造原価が高くなり、小売価格も高くなってしまっている。日系製や輸入製品は、国産品と比べると三〇%前後高く、消費者は価格と性能の釣り合いから両者を比較し、安く、性能にもほとんど違いを見せず、なおかつ品質が保証されている国産品を選んでしまうのである。さらに、「近年中国の家電メーカーは技術導入や自主開発、製品刷新を通じて品質が国際水準まで高められ、中国の消費者ニーズに合った機能を備えた製品を製造できるようになった」<sup>23)</sup>。技術面においても中国側に差し迫られ、日系メー

カーは厳しい状況に立たされているのは言うまでもないことである。

また、日本企業の弱みとしてサービス提供の限界という問題がある。日系メーカーの製品は性能が良く、壊れにくいといっても、時には不良品が紛れ込んでいたり、故障したりしたりすることもある。消費者がこれらの問題に直面した時、アフターサービスとして修理や苦情を受けなければならぬ。しかし中国の国土は広く、特に内陸部においては進出するほどの家電製品が普及していない。日系メーカーは主に都市部を中心に営業センターを設置しており、数にして大手日系メーカーでさえ二千か所、これに対し「海爾」のそれは一万か所以上も全国展開されており、比較になっていない。設置個所が少ないことから日系メーカーのサービスには限界が生じ、消費者側からすれば、「サービスが悪く、価格が高い」と映ってしまう。「海爾」は設置個所が多い分だけより早く、的確に丁寧なサービスを提供できるため、消費者から絶大な信用を得ているのである。

これらのことを総括してみると、日系メーカーはどこにも負けない強みをもってはいない。Made in Japan の最高品質の製品が輸入されるなか、日系メーカーが現地で作っている製品は日本で作られているものに比べて品質が悪く、中国メーカーに比べると値段が高くサービスが悪いというような、板ばさみ状態になっている。これから生き残りを懸けるためには、made in Japan 製品と中国製品にはできない、現地生産だからこそできる日系企業の強みを作り出す必要がある。

ジェットロによる「日系製造業活動実態調査」(二〇〇〇年五月一日実施)によると、日系メーカーの実績は芳しくないといえ、売り上げにおいては少しづつ伸びており、一九九九年の営業損益が黒字転換した企業は七六・二%存在している。これは、一九九九年七月から中国の輸出は回復基調にあることに関連しており、日系メーカーの約八割は輸出が増大したため黒字転換したという。また、原材料や部品を現地調達している日系メーカーも着々と増加しており、今では四社に一社が一〇〇%現地調達している。今後は現地調達を増加させたいと答える企業が七〇%以上と圧倒的で、さらに現地生産拠点を生産量の拡大を睨んでいる企業も多い。

日系メーカーは現地調達によって原材料等のコストを下げ、高い技術力を大いに活用して製品開発をしていくことを強みとするべきである。中国がまだまだ遅れている分野で事業を進めていき、白物家電等、技術的に成熟した製品については中国メーカーに生産を委託するなど、相手を利用するという戦法も有効だ。「敵対するのではなく、中国の力を自社の世界戦略に取り込めばよい」と、松下電器産業の杉浦敏男中国本部長は戦略を練っている。実際、日系大手メーカーである三菱電機は、二〇〇一年夏までに、ブラウン管カラーテレビの自社生産を完全撤退し、韓国や中国メーカーへの委託生産に切り替える見込みだ。価格競争が激化するなか、採算確保が難しいと判断したための動きである。この他にも、コスト競争力を保つため、生産工場を日本から諸費用が安いアジア地区に移管するメーカーも続出

している。日本側がすべきことは、全てを背負い込むのではなく、地域に合った製品を作り上げるためにも、市場調査に重点を置き、力を入れることではないか。そして、中国国内での販売だけにとどまらず、世界や、日本へ積極的に製品輸出するといった、日本の市場をも必要の受け皿として開放していくことも、大々的に取り上げていくべきではないのだろうか。

## (2) 成功につながった「日本型」戦略方式

日系メーカーは高度成長時代を経て、三五年という短い期間で世界的に認められる存在となった。中でも写真フィルム産業やオートバイ業界・AV機器は日本企業がトップクラスの活躍をしている。日本の高度成長時代は、低賃金・長時間労働で低価格製品を生み出すことができた。低価格販売から始め、マーケットシェアを拡大していくことで、必然的に生産量が増加し、「規模の経済」の原理が働き、さらに低コスト製品を作る。それを低価格で売るという好循環が日本企業の成功につながったのである。一つのことを地道に成し遂げるといって本業重視が成功の鍵であったといえよう。以後、この戦略方式を「日本型」戦略方式とする。

中国ビジネスにおいて失敗例が多いなか、アイワは上述したような「日本型」戦略方式を採用し、中国で成功した日本メーカーである。アイワは、アジアに工場移植するとともに日本の物づくりの強みを移植し、世界レベルのコスト競争力をつける戦略を採った。他社が時代と共に新製品や新規事業に転換していくなか、アイワは音響機器(特にミニコンポ)という日本で

比較的早い時期から成熟商品となったものにこだわり、成熟商品の競争力をアジアにおいて活用したことが成功要因といえよう。多角化を追求し、結果として本業の衰退と新規事業での失敗を横目に見ながら生き残っていったのである。アイワの海外生産比率は同社製品の九〇%を占めており、生産拠点はアジアを中心にしている。初めは低賃金労働を活用した委託加工であったが、現地化が進み、輸出力（国際競争力）を高めるため工場自体を移転させ、アジアを活用した低コスト生産が成功し、世界の成長市場を相手に高収益事業を実現することができた。為替レートが過小評価されているところやコストが安いところで生産・保管し、その逆の通貨価値が高いところで売るという、当たり前の戦略を採ったのである。日本国内への輸入は、アジアからコンテナ輸送を行ない、低コスト納入方式を採り、生産だけでなく調達にまでも徹底されたコスト削減を可能にしたのだ。

ほとんどの日本企業が長期にわたって採用した本業重視とマーケットシェア拡大が日本の高度成長期の原動力となり、日本企業が世界的企業へ好転するきっかけとなった。一口で「本格的経営」といっても、企業権威や責任・組合・コミュニケーション等の組織構造も関わってくるため、容易に達成できるわけではない。しかし、この「本格的経営」システムはアイワが証明しているように、高度経済成長期が始まっている中国においても適用価値があると考えられる。

#### (四) 大型家電メーカーの新展開

大型家電（テレビ・冷蔵庫・洗濯機等）を取り扱っている有名メーカーが小型家電製品（電子レンジ等の台所製品・空気洗浄機等）への参入を始め、総合家電メーカーとして生まれ変わるという動きが出てきた。参入理由はいくつもあり、都市部については大型家電製品が飽和状態を迎えてしまったため、ここ数年価格競争を余儀なくされ、大型家電メーカーの企業利益はかなり薄いものとなっている。それに比べて小型家電はまだ普及されきれていないため消費も伸びかけており、先行き良好と見られているからである。先進諸国における家電産業の歴史からすると、以前は多くの家電メーカーが乱立していた。しかし総合家電メーカーブランドが市場で勝ち残り、各国とも今では数社のブランドが市場を占有しているのである。大型家電メーカーはブランド名やネットワーク・技術面と、無名メーカーに比べいくつかの有利な持ち札を持っているため、消費者に安心感を与える。このため総合家電メーカーとなっても選ばれるというわけである。

また、近年になり多元化が謳われているが、要は多元化が必要か否かということではなく、どのように多元化を進めていくかという点である。大企業であれば技術・人材・ネットワーク面という基本設備と大型家電競争で培った経験を持っている。製品面や経営において修正の効かない、間違いが起きない限り、大型家電と同様に売り上げ・シェアを伸ばしていくと考えられ

る。

ところで、小型家電産業の先行きを明るく見据えている大企業であるが、懸念がないわけではない。大型家電市場では熾烈な価格競争が勃発してしまったため、企業の利益率はいたって低い。価格競争は各企業の技術力に差がないために起こったものであるため、今は利益率の高い小型家電界でも、いずれはこのような状態に陥ってしまうであろう。もう一つの懸念は小型家電の消費面である。大型家電と違い、小型家電は誰もが欲しいもの、必要なものとは言いがたい。大型家電では大きな躍進を見せた企業がいくつも存在したが、小型家電によって成功する企業は少ないことは確実である。

小型家電産業への参入によって、大型家電市場を制する大企業が小型家電製品の規模を拡張させたことに偽りはない。しかし、拡張させたといっても、外国製品に比べると技術力や外観に劣っている。「中国メーカー同士の競争は決して無駄なものではない。競争がなければ発展はなく、競争することによって進歩していき、企業の実力で真つ向勝負すべきだ」という姿勢を海爾は見せている。現在の小型家電市場において最も優先すべきことは、競争によって中国の大型・小型家電ブランドを倒すことではなく、外国ブランドに対抗する競争力をつけることなのである。

### 三 中国家電市場の展望と課題

中国家電市場はめざましい発展を遂げ、今では中国を代表する産業へ発展して来たが、いくつかの問題点も浮上している。また、WTO加盟は米中二国間協議の合意により、早ければ二〇〇一年に実現される見通しとなった。この最終章では今後の課題と、中国経済の二一世紀における発展に大きな影響を及ぼすと考えられるWTO加盟後の展望を議論する。

#### (一) 中国家電市場の課題

最も大きな問題点は生産過剰と消費不振から生まれる競争激化である。

各メーカーは市場への生産過剰が深刻化しており、少数の人氣ブランドにもその傾向が見られる。カラーテレビを除いた他の家電製品は、生産量の五〇%前後にしか需要量が達していない。その原因は、生産量の規模がその企業の力量であるという「生産能力優先主義」が根づいており、市場需要量を無視した目標設定が掲げられているためであり、売れるかどうかは別問題としているからである。また、ヒット商品が登場すると、多くの企業が一気にその類の商品を生産し、供給量が極端に増えてしまうため、売れ残りを抱えてしまう企業が少なくない、という点も原因となっている。これに加え、一九九〇年代に入ると、外国メーカーとの合弁ブームが起り、外国からの直接投資に

よって様々な経済効果を得たため、生産能力も驚異的に拡大した。今後、携帯電話やDVDという新製品の更なる普及が考えられ、多くの新規参入企業が加わってしまうことも供給過剰をさらに激しくしていくであろう。

この問題は需給ギャップが大いに関係している。しかし、需がプームを生み出すような急拡大は期待できそうもなく、このギャップは簡単に解決できるものではない。まず、主として九〇年代後半に入り、社会保障制度改革が実施されたことから、個人が負担する保障費用が増加し、消費を控え預金を増やす傾向が高く、国有企業改革に伴う失業者の増加が消費不振を引き起こした。また、都市部による家電製品の買い替えといっても、量的にはさほど期待はできそうもない。一方農村部では、低所得・インフラ設備の不備という点が普及を阻んでいるため、企業が在庫を農村への販売に充てることも難しいと思われる。

このような生産拡大からの需給ギャップが製品の売れ残りを生み出してしまい、在庫一掃のための価格競争を引き起こし、必要コストさえも下回る勢いの販売価格となってしまうのだ。中国政府はこのような深刻化したデフレ対策として、いくつか法令を打ち出したが、その効果はまだ表れてはいないようだ。

この他、市場の寡占が生まれてしまったことや、商戦に勝つための決め手となる新しい技術開発ができないことも、今後中国が発展していく上で不利なものとなり、無視できない。またハイテク製品を需要している都市部と、家電の普及さえも行き

渡っていない農村部との格差縮小は、家電製品の問題だけでなく、経済全体の大きな課題として取り組んでいかなければならない。

## (二) 中国家電産業の展望

中国国家统计局は二〇〇〇年のGDPは推定値で八%増であると発表した。中国のGDPは一九九三年以来マイナス成長を続けてきたが、二〇〇〇年は八年ぶりに上回った。当初の目標値は七%前後であったが、輸出が前年比三〇・一%、国内消費は前年比九・八%増加し、予想以上に好調な経済成長を達成させたのである。積極財政で行なわれた公共事業、急回復した輸出、二〇〇〇年に入って住宅取得プームや数回の大型連休が盛り上げた個人消費、といったものが中国経済を支えた。中国経済全体の今後の展望として、輸出の驚異的な伸びは期待できないが、都市部を中心に回復してきた個人消費と、政府が継続を宣言している積極財政が、引き続き経済成長を引っ張っていくであろう。また中央政府は、公務員に対して給料を三〇%引き上げる方針を固め、これも個人消費を活性化させる動きにつながっていくと予想される。個人消費を拡大させれば、今まで悪循環に働いていた価格競争も転じて好循環になり、高度成長を増長させる歯車になるといえる。

家電産業界においては、今後マルチメディアや情報科学時代に対応するため、大型化・デジタル化がさらに進み、これまでの単機能ではなく多機能を備えもったアイテムが台頭してくる

だろう。また、最近では中国でも環境問題が大きく取り扱われ始めたことも手伝って、環境に優しいタイプの製品が製造されていくと考えられる。市場開放によつて競争激化の道を歩んできた家電業界であるが、WTOに加盟すれば、現在採られている外資規制もなくなり、国有企業を含む中国メーカーは苦戦を強いられ、品質やコスト・サービスの改善を余儀なくされる。

そして、現在の市場では低価格製品が出回っているため、家電台数を増やす家庭が急増していることや八〇年代に購入した家電製品はじきに耐用年数を迎えるという事実もあり、ブームまでとはいかないが、需要は確実に増えるだろう。

最も期待できるのは農村部への普及である。農村部の都市化建設が進み、地域格差は開いてはいるが、普及基盤は少しずつ整えられている。二〇〇一年の国家クラスの目標として、西部大開発を積極的に推し進めようという動きがみられるため、改革開放の波が沿海部から内陸部に押し広げられ、農村部の地域開発が急激に整っていくと考えられる。これに加えて、農村からの出稼ぎ労働者たちは、金銭だけでなく、家電製品というもの存在・概念・便利さを学び、農村に持ち帰るため、農民たちにも家電意識が存在するようになった。このような意識変化は、ちょうど十数年前の都市部に見られた「三種の神器」の購入といった消費意識と似ており、農村部にも浸透していくだろう。その一方、生活水準の高い農民と、衣食が足りる程度の生計を立てている農民との二極化も進んでいるため、都市部との経済格差だけでなく、農村部においての貧富格差の是正も急務

となってくる。八億七千万という農村の巨大市場が、都市部で生産過剰となっている家電製品の受け皿となれば、新たな新消費ブームを生み出すことも期待できると考えられる。

また、近年になり急激な成長を遂げているのはIT関連製品である。パソコンの生産量はアジア第三位、携帯電話普及台数の急拡大から生産も活性化している。二〇世紀後半には鉄鋼やエアコン等で日本を抜いて世界のトップに立った中国が、今ではDVDプレーヤーや携帯電話といった新分野でも日本を急追しているのである。素材・新旧製品全てにおいて世界のトップクラスに位置している中国は、アメリカや日本企業のシェアを奪い、世界の大工場となるのはそう遠くない未来にやってくるであろう。

### (三) WTO加盟がもたらす中国家電市場

#### (1) WTO加盟への準備

中国はアメリカ（一九九九年）・EU（二〇〇〇年）との合意成立により、中国のWTO加盟は確実なものとなった。中国がWTOに加盟すれば最恵国待遇を享受できる等と相応の権利が享受されるが、それに対する義務も当然要求される。

WTO加盟が実現すれば中国国内市場がさらに開放され、輸入品に対する関税も低くなり、低価格な外国メーカー製品が大量に流入してくると考えられる。国内市場の開放を迫られることを恐れ、中央政府は海外市場の積極的な開拓を考えた「輸出優遇ブランド」を起てた。まず比較的国際競争力のある産業で、

知名度が高く、輸出競争力のある五分野（三三ブランド）を第一弾として優遇している。具体的な優遇措置は、①輸出割当枠を優先的に配分、②技術開発資金の援助、③増値税の還付率の大幅引き上げといったものである。中でも一九九九年一月より輸出家電製品に対する増値税の還付率が一七％に引き上げられたことは増値税が実質ゼロであることを表しており、輸出増大の最大の原因となった。

しかし、中国の輸入関税は先進国や途上国の関税と比べると高く、この関税問題は特に重要視されている。

## (2) WTO加盟後の中国家電市場の動向

WTO加盟は中国の家電業界にとってチャンスであると同時に厳しい挑戦を突きつけられることにもなる。家電産業はリーディング産業として中国経済を支えてきたとはいえ、その歴史はまだ浅い。技術導入を中心として発展してきたが、WTO加盟に伴い外国企業や外国製品が大量に入ることへ対応するため、中国の有力メーカーは新製品の研究開発に積極的に取り組み、国際レベルへの総合電気メーカーへの転身を目指している。そして、「さらに開放的な競争メカニズムが導入され、経済や企業の潜在的な成長能力が発揮されるであろう」。二〇年前の改革開放初期、中国が家電市場を対外的に開放した際も衝撃が大きすぎるとの意見もあったが、現在の状況から見れば、多くの商品が海外に輸出され、国際競争に参入している。

また、WTO加盟後は、輸入関税が低減されるため、低価格な外国製品が大量に国内に入り込んでくる。外国製品は良好な

ブランドイメージと優れた技術を持ちあわせていることから、中国メーカーにとって手強い競争相手となると考えられる。しかし逆を考えると、中国メーカーに改新的な進歩・生産品質レベルの向上・競争力の強化を促すという効果ももたらすのであって、決してマイナス効果ばかりではない。そして、イメージの良い外国製品が低価格で市場へ入ってくることにより、消費者の購買意欲が駆り立てられ、今まで中国で低迷していた消費活動を、再び活性化させることにつながると考えられる。

他方では、市場開放後、外国製品と同時に外貨の獲得も可能となり、外国メーカーや投資家によって先進的設備・技術・管理方法等が持ち込まれると予想される。それによって、中国経済や企業の成長が促されていくだろう。

最終的には「国内市場の国際化、国際市場の本土（中国）化」という体系へ進んでいき、国内市場ではたぐさんの外国製品が扱われるようになるであろう。技術力も生産力も急激に伸びている中国メーカーが国際市場に進出するための、中国政府による優遇政策を享有し、中国メーカーの活躍と中国製品の世界展開も夢ではないであろう。

また、WTO加盟は消費者だけでなく、中国と関係を持つ企業にも期待や不安をもたらしていることがわかる。日系進出企業の事業展開への影響については、「ややプラス」と回答した日系進出企業が三四・三％で最も多く、以下、「影響ない」（三二・九％）、「かなりプラス」（一五・〇％）、「ややマイナス」（一四・九％）、「かなりマイナス」（三・九％）という結果となった。プ

ラス効果（「かなりプラス」と「ややプラス」の合計）は四九・三％で、その効果は、「制度・政策運用面での透明度の向上」、「関税引下げ」、「規制緩和」、「情報公開」、「対中投資の増大」、「国内市場の開放」の順に大きいとしている。一方、マイナス効果（「かなりマイナス」と「ややマイナス」の合計）は、一八・八％で、その影響は、「外資優遇措置の段階的撤廃」、「輸入品との競争激化」、「中国企業との競争激化」となっている。

このように目前に迫るWTO加盟に向け、各メーカーは各々の戦略や展望をたて、準備を行なっている。それは日本をはじめとする外国メーカーも例外ではない。中国メーカーは非価格競争の面も重視し、品質の向上、新製品の開発、品種の増加、広告やサービスの強化等価格以外の分野での競争力強化に努めはじめているのだ。

## おわりに

二一世紀に入り、中国のアモイと台湾領である金門・島間で「小三通」（通商・通信・通航）が解禁された。一九四九年の中台分離以来、初めての画期的な出来事である。部分的な解禁のため「小」がついており、中国側はあくまでも全面的な「三通」（大三通）を求めているものが入港を拒否しなかったのは、交流拡大のためへの切り口だと考えたからであろう。「小三通」が実現したとはいえ、中台のトップ同士の話し合いがあるわけではないが、往来が活発化すれば両者の経済の結びつきがより強ま

ることは違いない。中国大陆と台湾島の関係改善がみられるということは大きな一歩であり、中台がWTOに共に加盟すれば貿易や投資も格段に深まると思われる。中国大陆・台湾はアジアを代表するIT関連の生産工場となっているため、両者の関係改善は、互いの繁栄のためには避けては通れない。現在日本では、デジタル家電製品が旧来製品から取って代わろうとしている。第一章で論じたように、発展が著しい中国でもデジタル製品（家電含む）は近い将来に注目されると考えられる。

一方、WTO加盟に伴って、輸入家電製品の価格が大幅に下がり、中国製品もそれに従って安く販売されると言われているが、果たして本当にそうなのであろうか。多くの産業が存在するなか、家電産業は最も成長している産業であり、また比較的開放されている産業でもある。よって、関税もそれほど高くない。また、関税が下がるといっても、中国に比べて人件費や諸費用がかさむ日欧米製品は、必然的に高価になってしまう。現に、日本製の製品でさえ、日本では中国で売られているより高値で販売されているのが何よりの証明であろう。WTOに加盟するといっても、中国人消費者が期待するような現象は起こらないと思われる。

このように、台湾経由で外国製品が流入されることも考慮すると、今後は多くの外国製のもの中国で見られることになるだろう。今はコピー製品や偽物が出回っているが、「中国人のブランド意識」というものが育成されれば、本物志向へと変化するのではないか。その「ブランド意識」というものは一部の地

域だけでなく、国民全体が豊かな生活を営むことができている、先進国の人々が持っている一歩進んだブランド意識に近づいていくであろう。家電製品は今でも、他の物質に比べてブランド意識が高いと言える。豊かになった時、世界的に有名な外国製のもの多数あれば、人々は「ファッションの一部」という感覚でそれらを選択するかもしれない。しかしそれと同時に言えることは、その時中国メーカーが世界に名を轟かせていけば、消費者は中国製を選択するということである。二〇〇〇年には、中国国内で有名な企業も次々と他企業と提携を結び<sup>(6)</sup>（フィリップス・长虹、アイワ・ソニー等）、ダブル・ブランド戦略が稼動しはじめた。中国人がブランド名にこだわるきっかけの一つになるのではない。

中国家電産業は、わずか二〇年間で繊維製品を抜いて、中国最大の輸出を誇る産業へ成長した。そして、その驚異的な成長スピードは世界のリーダーであるアメリカでさえも脅かす存在となっている。「社会主義による国有企業、官僚経営者」というかつての中国企業のイメージからは考えられないほど転換し、今では若手や民間資本企業が活躍している。中国は発展途上の段階であり、三大改革や経済格差等、大きな課題も残されている。まずは、二〇〇一年から始まる第一〇次五年計画で推進される「西部大開発」を成功させ、中国全土に改革開放の風を送り込む必要がある。今、中国は「眠れる獅子」から目覚めようとしているのだ。

## 注

- (1) 青木俊一郎「中国家電産業の現状」『中国経済』二〇〇〇年八月号、二三頁。
- (2) 赫ゼミナルHP <http://www.isc.meiji.ac.jp/kakuzemi/>
- (3) 吉岡京一「中国の家電業界と家電市場」『中国主要産業の現状と展望——21世紀の産業を占う——』日本貿易振興会、一九九九年、一五三頁。
- (4) 東京三菱銀行経済調査部・産業調査部「厳しき続く中国家電業界」『調査月報』二〇〇〇年二月号、二七頁。
- (5) 童商「家電市場の新たな動き」『中国経済週報』一九九九年六月二十四日号、七頁。
- (6) 青木俊一郎、前掲論文、二三三頁。
- (7) 吉岡京一、前掲論文、一六〇頁。
- (8) 同右、一五五頁。
- (9) 新華社「中国経済ニュース」『PETRO 中国経済』二〇〇〇年一月号、一三一頁。
- (10) 雷東「格蘭仕電子レンジ業界の勇者」『中国経済週報』一九九九年二月二三日号、二八頁。
- (11) 機械電子商会「一九九九年中国家電輸出報告」『中国経済週報』二〇〇〇年六月一日号、三頁。
- (12) 同右、五頁。
- (13) 董文「仍有好戲唱」『國際信息報告』二〇〇〇年第一期。
- (14) 中国メーカー八社、日系メーカー一社（大連東芝、その他外資メーカー一社）。
- (15) 家電製品・オートバイ・自転車・衣料品等の五分野。
- (16) 松尾泰介「中国の家電産業が海外市場を開拓」『Asia market review』一九九九年六月一日号、四、五頁。
- (17) 吉岡京一、前掲論文、一五五頁。
- (18) 海爾HP <http://www.haier.com>（海爾の情報は基本的にHP

を参考にした)

- (19) 『特集 中国は世界の工場』『日経ビジネス』二〇〇〇年一月二七日号、四七頁。
- (20) 時約「海爾グループ アメリカに工場を作った」『中国経済週報』二〇〇〇年八月二十四日号、一八頁。
- (21) 現地法人・アメリカ、フィリピン、マレーシア、イラン、インドネシア、北アフリカ。製品設計部・アメリカ(二か所)、カナダ、日本、フランス、オランダ。情報センター・アメリカ(二か所)、カナダ、日本、韓国、台湾、香港、オーストリア、オランダ、オーストラリア。国際物流センター・中東方面、ドイツ。
- (22) 海爾 H P <http://www.haier.com>
- (23) 大原盛樹「家電産業にみる中国市場と企業の競争優位」『北陸経済研究』二〇〇〇年一月号、三六頁。
- (24) 前掲「特集 中国は世界の工場」、四七頁。
- (25) 畢滔滔「中国の家電産業における流通構造——家電産業に与えた影響——」『商品研究』一九九七年四月号、五五頁。
- (26) 大手小売店は国有企業であるため制限が多いが、準大手小売店は一定の販売力を持ち、消費者層が幅広く、比較的自社の意見が通せる。
- (27) 畢滔滔、前掲論文、五五頁。
- (28) 同右、四七、四八頁。
- (29) 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』二〇〇〇年二月号、一〇頁。
- (30) 同右、一四頁。
- (31) 小林収(インタビュアー)、前掲「特集 中国は世界の工場」四八頁。
- (32) 大原盛樹、前掲「中国家電メーカーの競争優位」一五頁。
- (33) 吉岡京一、前掲論文、一五九頁。
- (34) B 2 B、B 2 C の「2」は「与」(ゝ) という意味で、「2」の両端にある二つのアルファベットを繋ぎあわせることにかけている。また、英語の「go」と「two」の音もかけている。
- (35) 『新商報』二〇〇〇年一月三〇号。
- (36) 同右。
- (37) 同右。
- (38) 大原盛樹、前掲「中国家電メーカーの競争優位」八一〇頁。
- (39) 余東暉「外国家電製品の評判を落とす密輸入」『中国経済週報』一九九七年四月二十四日号、一五頁。
- (40) JETRO「在中日系製造業活動実態調査結果」H P [http://www.jetro.go.jp/ged/j/press/2000\\_05\\_01/2000\\_05\\_01.htm](http://www.jetro.go.jp/ged/j/press/2000_05_01/2000_05_01.htm)
- (41) 前掲「特集 中国は世界の工場」三七頁。
- (42) 同右。
- (43) 『日本経済新聞』二〇〇一年一月四日、第七面。
- (44) 中江剛毅「中国ビジネス29社の成功」ダイヤモンド社、一九九五年、一九七頁。
- (45) 本業重視とマーケットシェア拡大による戦略方法。
- (46) 土屋勉男、三菱総合研究所アジア市場研究部編「日本企業はアジアで成功できる」『東洋経済新報社』一九九九年、一三〇、一三一頁。
- (47) 『奥港信息日報』二〇〇〇年一月六号。
- (48) 同右。
- (49) 送電距離が長かったり、電力コストが高いため農村部の電気代は高く、都市部以上の電気代がかかることもある。
- (50) 「価格法」(不当販売の禁止)、「基準価格制度」(有力メーカーの価格カルテルの公認)、「安売りに関するコスト認定規定」(安売りコストを調査した上、不当販売と認定すれば罰則を科す)といったもの。

- (51) 『中日新聞』二〇〇〇年二月三十一日、第四面。
- (52) 計画経済の延長からこれまでは中央から住宅が分配されていたが、分配が中止された。
- (53) 中国経済ニュースHP <http://www.chinawave.co.jp>
- (54) 松尾泰介、前掲論文、四、五頁。
- (55) 赫燕書「電子・家電」『中国年鑑』二〇〇〇年版、創土社、二〇〇〇、一四六頁。
- (56) 中国の関税は一七・〇％であり、平均は先進国が三七％、途上国は一・〇％となっている。
- (57) 『奥港情報日報』二〇〇〇年一月六号、徊履。
- (58) 『世界貿易機関(WTO) 加盟が中国に与える影響』『日中経協ジャーナル』一九九九年二月号、四五頁。
- (59) 同右、四九頁。
- (60) 侯書森「WTO給中国百姓帶來什麼？」『経済日報』二〇〇〇年、八五―八七頁。
- (61) 注(40)に同じ。
- (62) 賈全欣「家電産業 産業構造の大調整時代に突入」『中国経済週報』二〇〇一年一月四日号、二頁。

#### 参考文献

- 曾士才ほか編『アジア読本 中国』河出書房新社、一九九五年。
- 今井理之、中嶋誠一編『中国経済がわかる事典』日本実業出版社、一九九八年。
- 土屋勉男、三菱総合研究所アジア市場研究部編『日本企業はアジアで成功できる』東洋経済新報社、一九九九年。
- 中江剛毅『中国ビジネス29社の成功』ダイヤモンド社、一九九五年。
- 大澤豊編『マーケティングと消費者行動』有斐閣、一九九二年。
- 中兼和津次『改革以後の中国農村社会と経済——日中共同調査による実態分析——』筑波書房、一九九七年。

- 中国研究所編『中国年鑑』一九九六―二〇〇〇年の各年版(新評論、一九九六―一九九八年、創土社、一九九九―二〇〇〇年)。
- 『インテラス2000』集英社、二〇〇〇年。
- 青木俊一郎『中国家電産業の現状』『中国経済』二〇〇〇年八月号。
- 吉岡京一『中国の家電業界と家電市場』『中国主要産業の現状と展望』21世紀の産業を占う——日本貿易振興会、一九九九年。
- 東京三菱銀行経済調査部・産業調査部「厳しき続く中国家電業界」『調査月報』二〇〇〇年二月号。
- 『中国経済ニュース』JETRO『中国経済』二〇〇〇年一月号。
- 松尾泰介「中国の家電産業が海外市場を開拓」『Asia market review』一九九九年六月一日号。
- 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』二〇〇〇年二月号。
- 大原盛樹「家電産業にみる中国市場と企業の競争優位」『北陸経済研究』二〇〇〇年一月号。
- 機械電子商会「一九九九年中国家電輸出報告」『中国経済週報』二〇〇〇年六月十五日号。
- 『特集 中国は世界の工場』『日経ビジネス』二〇〇〇年一月二七日号。
- 柳林「家電巨人 康佳集団股份公司」『中国経済週報』二〇〇〇年二月二十四日号。
- 『世界貿易機関(WTO) 加盟が中国に与える影響』『日中経協ジャーナル』一九九九年二月号。
- 李栄霞「電子ビジネスの時代を迎える」『北京週報』一九九九年五月〇号。
- 啓会「有名ブランドに対する消費者意識調査」『中国経済週報』一九九九年三月四日号。
- 吳迅「国産ブランドの市場競争力に関する調査報告」『中国経済週報』一九九七年六月一日号。

葉平「中国家電市場の回顧と展望」『中国経済週報』一九九八年四月二三日号。

器東「格蘭仕 電子レンジ業界の勇者」『中国経済週報』一九九九年一月二二日号。

張善良「有名ブランド開発戦略の実施上の解決すべき問題」『中国経済週報』一九九七年五月一日号。

張学類「中国家電産業の市場動向」『中国経済週報』二〇〇〇年八月三日号。

林木「中国の家電市場」『中国経済週報』一九九八年四月二三日号。  
畢滔滔「中国の家電産業における流通構造——家電産業に与えた影響——」『商品研究』一九九七年四月号。

中国轻工業情報センター「中国小型家電産業」『中国経済週報』一九九九年九月一六日号。

肖峰「小型家電市場」『中国経済週報』一九九九年九月一六日号。  
余東暉「外国製品の評判を落とす密輸品」『中国経済週報』一九九七年四月二四日号。

中国情報局 <http://www.searchina.ne.jp>

中国経済ニュース <http://www.chinawave.co.jp>

中国ニュース <http://www.hoops.ne.jp>

中国経済 <http://www.age.ne.jp>

チャイナワーク <http://www.chinawork.co.jp>

人民日報 日文版 <http://www.peopledaily.co.jp/j/>

環日本海貿易交流センター <http://sun1.pref.toyama.jp/sections/1302/kaminon/index.htm>

赫ギョナル <http://www.isc.meiji.ac.jp/kakuzeni/>

ハイパール <http://www.haier.com>

康佳 <http://www.konka.com>

长虹 <http://www.changhong.com>

松下電器産業 <http://www.panasonic.co.jp>

ジェトロ <http://www.jetro.go.jp>

〔付記〕 本稿は愛知大学現代中国学部の卒業論文として二〇〇一年一月に提出され、二〇〇〇年度現代中国学会学会賞を受賞したのち、一部加筆修正されたものである。（編集部）