



## タイにおける中国家電企業

## — 企業間関係の比較的視点から —

川井伸一<sup>1</sup>

## はじめに

近年、中国企業の海外進出が急速に増加する趨勢にある。この現象についてわれわれは2004年度以来研究プロジェクトを組織し、ほぼ継続して中国企業本社および海外子会社に対するヒアリング調査を実施し、関連情報を収集してきた。この研究プロジェクトは第一期(2004~2006年度)を終了し、現在第二期(2008年度~2010年度、研究テーマ「海外経営における企業間関係とネットワーク—日中企業比較」)を実施中である。現在の研究課題は、近年海外進出を開始した中国企業が海外進出先において如何なる企業間分業・ネットワークを構築しているか、その関係構造と機能について、海外進出した日本企業との比較を通して究明することにある。特に以下の点に重点がおかれる。すなわち、海外経営における企業間における垂直的な分業関係(ものづくりのプロセスにおける上流と下流とのあいだの分業関係)、または水平的な分業関係(同一製品または同一工程のあいだの分業関係)がどのように構築されているのかである。商品としてのモノを中心とするが、それだけでなくヒト、カネ、情報の経営資源の取引、提携、交流を含めた企業間の関係ネットワークがいかに構築、展開されているのか、という点である。こうした研究の意義は、①まだ研究蓄積の極めて乏しい中国企業の海外経営のありかたを解明すること、それを踏まえ②中国企業の海外経営を日本企業のそれを比較することにより、その性格・特徴を明らかにすることである。

今回の報告は、上記のようなわれわれの研究調査結果のなかから、タイにおける中

国家電企業であるTCL、ハイアールを事例として取り上げ、それぞれの海外現地経営における企業間関係のあり方について比較検討する(この調査は2008年9月に実施された)。なお、比較のベンチマークとしてタイにおける日系企業パナソニックグループの家電企業を取り上げる。報告の分析視点はタイに参入した中国資本と日本資本の同業種の企業がテレビ、冷蔵庫、洗濯機を生産販売するにあたり、それぞれどのような企業間関係を構築しているのかにある。すなわち、現地生産、部品調達、製品販売における企業間関係および現地企業とグループ本部(またはグループ内企業)との関係のありかたについて注目する。

## I 対象企業の概要

まずここで取り上げる企業TCL、ハイアール、パナソニックの現地法人について概略紹介しておこう。

TCLは、2004年トムソン・TCLの合弁会社(TTE)が成立するのとはほぼ同時(同年7月)に、バンコク北部のバンカディ工業団地にあったトムソンの工場(1990年設立)を買収するという形でタイに初めて進出した。TCLは2004年9月よりテレビの現地生産を開始し、中国から関税ゼロでテレビ部品を輸入し、タイでそれらを組み立てるというKD生産の形で参入した。またTCLは2002年にタイに事務所を設立、市場調査等の準備期間を経て、2004年に11月に子会社としてTCL電子タイ社を設立した。この子会社はTCLが新興市場において成立した第八番目の販売子会社であった(ベトナム、フィリピン、インドネシア、シンガポール、

ICCS Journal of Modern Chinese Studies Vol.2 (1) 2010  
社である PST (1970 年設立, 松下と Siew & Co.の合弁) はテレビを, PAT (1984 年設立, 松下と現地資本 AP Holding との合弁) は冷蔵庫・洗濯機等の白物家電をそれぞれ販売している。

インド, ロシア, メキシコに次ぐもの)。現在, TCL のタイ販売会社は TCL 集团の上場子会社である TCL マルチメディア社の新興市場本部 (中国深圳) に所属しており, タイの TCL 生産工場は本部に直属し, 販売会社とは並列関係にある。

ハイアール集団は, 2002 年 11 月に現地の家電メーカーである DISTAR 社との合弁会社 Haier Electric Appliances (Thailand) を設立してタイに初めて参入した。ただし, ハイアールは生産には直接かかわらないという条件であった。次に 2006 年にハイアールはタイの電話設備販売会社である TWZ 社, タイの投資持株会社の TIGA, マカラナン社との間で合弁会社ハイアール電器 (タイ) 社 (Haier Business (Thailand)) を設立し, LCD テレビ, 通信製品, 通信技術部品の現地生産を始めた。そして 2007 年 4 月に, サンヨーと現地資本の合弁企業サンヨーユニバーサル社 (SUE, 1969 年成立) のカビンブリ (Kabinburi) 工場を買収し, 名称を Haier Electric (Thailand) に変更した。現在冷蔵庫, 洗濯機の現地生産・販売を行っている。この買収は, ハイアールとサンヨー電機とのあいだの 2006 年の戦略的提携の一環であり, これによりサンヨーは冷蔵庫のタイ現地生産から撤退し, 以後, ハイアール工場への委託生産に切り替えることとなった。

パナソニックは 1961 年にナショナルタイを設立してタイに進出した。これは松下電器の最初の海外生産拠点であった。2006 年にタイのグループ統括会社としてパナソニックマネジメントタイ社 PMT (松下電器本社の 100% 出資) が設立, そして翌年にナショナルタイを前身にタイのグループ持株会社としてパナソニック (タイ) ホールディング社 PTHC (松下電器 48.65%, 現地資本 Siew & Co. が 51.35% 出資) が設立された。2008 年現在, 統括会社・持株会社のもとに製造企業 20 社, 販売企業 4 社, R&D 会社 1 社, 金融保険会社 4 社がある。そのうちで PAVCTH (1998 年成立, PTHC と松下との合弁) はカラー TV を, PHAT (2006 年設立, 松下の単独出資) は冷蔵庫・洗濯機等をそれぞれ生産している。他方販売会

## II タイにおける家電産業

タイ政府は投資奨励法により製造業に対する外資参入を歓迎し, 電子・電機産業を含む 7 業種に対してタイ投資委員会 (BOI) がさまざまな恩典措置 (工業団地の提供, 法人税・関税減免, VISA/WP 取得優遇など) を取ってきた。特に家電を含む電機・電子産業を自動車産業に次ぐ主力産業として位置づけ, 外資導入に積極的であった。近年では 2006 年 3 月に主要な家電製品 (冷蔵庫, 洗濯機, 炊飯器, エアコン, 電子レンジなど) の生産に必要な輸入部材の関税を免除する財務省令を公布し, また BOI は最長で 13 年間の法人税免除を付与した。こうしたなかで, 家電産業は多くの外資系企業が参入し, 生産の主導的な役割を果たしている。このなかで先行組は日本企業, 韓国企業等であり, 中国企業は明らかに後発組であり, 本格的な進出は 2001 年の中国の WTO 加盟以降である。この間, 家電製品の生産は概ね増大しているが, 他方で企業間における競争は激化している。図は主要な家電製品の生産量の近年の推移を示したものである。

家電製品のタイ市場におけるシェアランキング (2007 年) をみると, 以下のとおりである。

### カラーテレビ (CRT, LCD)

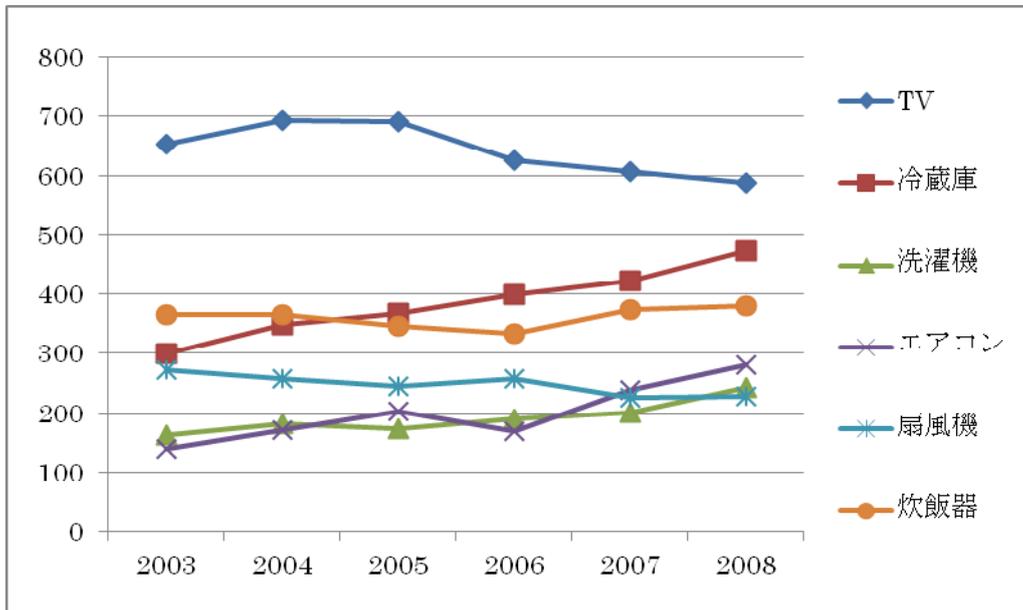
- ①サムスン CRT20%, LCD38%
- ②LG,
- ③パナソニック (CRT20%, LCD10%, PDP50%)
- ④ソニー, ⑤フィリップス,
- ⑥シャープ, ⑦JVC, ⑧サンヨー, ⑨TCL

### 冷蔵庫

- ①東芝 19%, ②パナソニック, 三菱 17%,
- ④日立 14%, ⑤サムスン 11%
- ⑥シャープ 6%, ⑦サンヨーユニバーサル 5%, ハイアール 5%,

図 1. タイにおける家電製品生産

(単位：万台)



(出所: タイ統計局) 1998年以降生産能力全体の61%をもつ11社のデータ。

### 洗濯機

- ①LG28%, ②サムスン, パナソニック 15%, ④シャープ 10%, ⑤日立 9%

従って, 上記の家電製品の市場におけるポジションでは, 一般に中国企業の製品は上位を占めてはならず, 新参の挑戦者としての地位にあるといえる。

## III 生産と部品調達

### 1 TCL

旧トムソンの現地工場の生産能力は年250~300万台規模であり, 主にCRTテレビおよびLCDテレビをそれぞれ約10機種生産している。中心はCRTテレビである。

しかし, 近年のCRTテレビの需要減少で生産規模は縮小している。TCL販売会社の2007年のタイでのテレビ販売は15万台に過ぎず, 海外からの注文による輸出向け生産が大きなウェイトを占めているようだ。例えば, タイをはじめ東南アジア諸国から注文を受けた製品はタイの工場でも生産されており, またフィリップス社のグローバルな注文に基づくOEM製品もタイ工場生産対応している。それを考慮しても, 現

在のところ過剰な生産設備能力を抱えていると考えられる。生産計画は本部が管理統制している。タイでの組立コストは中国よりも高く, また製造コストに占める組立費の平均比率は10~15%という(注: この組立費は労働者賃金と推定される)。また各種テレビの製品開発はTCL本社で統一的に行っており, 現地工場での製品開発機能はない。

テレビ部品はすべて本社から統一的に配分のもとに中国から輸入しており, CKD生産の段階である。部品の輸入関税は優遇措置を受け関税ゼロである。現地での部品材料価格は物価上昇の影響もあり, 中国から輸入品より割高という。TCLはかつてタイ現地のブラウン管工場からブラウン管を調達する計画を立てたものの, 当該工場が閉鎖されたため実現しなかった。

### 2 ハイアール

タイにおけるテレビ生産については具体的情報が欠けているので, 以下では冷蔵庫および洗濯機生産についてみてみたい。現地カビンプリ工場の生産能力は年120万台規模であり(かつてサンヨーの海外最大

規模の冷蔵庫生産拠点であった), 2007年の生産実績は冷蔵庫76万台, 洗濯機4.4万台であった。ハイアールの生産体制での大きな特徴は外部委託を受けたOEM生産の比率がかなり高いことである。すなわち, 2007年では冷蔵庫で90.5%, 洗濯機で53.0%である。例えば, 委託先としては, サンヨーを初めとして, GE, エレクトロラックス (Electrolux), ワールプール (Whirlpool) などである。言い換えればハイアール自社ブランドの生産比率は相対的に小さく, 特に冷蔵庫では極めて低い水準にある。

現地工場の経営陣の構成は, 会長がサンヨー側, 総経理はハイアール側, 生産BU工場長はサンヨー側, 財務および洗濯機工場の責任者はそれぞれハイアール側との分担であり, 経営管理職としてハイアール及びサンヨー側からそれぞれ7名が派遣されている。冷蔵庫工場の生産管理方法は基本的にサンヨーの方式により運営されており, ハイアールの指導性はみられない。他方, 洗濯機工場ではハイアール側の責任者のもとでハイアール方式が部分的に導入されている (例えば人事評価とインセンティブ方法など, ただし中国と異なり罰金制度はタイ法で禁止されているため導入していない)。

ハイアールの現地工場では製品開発機能があり, 開発チームが組織されている。また冷蔵庫の製品開発にはハイアール及びサンヨーの家庭用冷蔵庫のグローバルな設計・開発機能を担当する合弁会社ハイアールサンヨーの指導下に置かれている。

タイの冷蔵庫・洗濯機工場の部品サプライヤーは230社であり, そのうち日系企業が40%, 台湾企業が15社, 欧州企業が5社含まれている。冷蔵庫の部品では現地調達価格ベースで20%, 海外からの輸入が80%を占めている (間接輸入を含む)。輸入先は日本40%, 韓国20% (化学製品, ウレタン, 鉄板など), シンガポール20% (コンプレッサー), 中国15% (熱交換器, エバポレータ, 電装品, 基板など) となっている。他方で, 現地調達では現地ローカル

企業が70%, 外資系企業が30%割を占めている。外資系企業は日系, 台湾系, 中国系などであり, 日系企業が約半分を占める。現地のローカルサプライヤーの能力は工場の日本人管理者からみて「ある程度高い水準」にあるが, 外注にあたって指導を行っているという。

他方, 洗濯機ではハイアールの技術デザインを基にしてKD生産を行っている。部品の現地調達比率は価格ベースで30~40% (モーター, ドア蓋, タンクなど) であり, その他は金型を含めて本社のある中国青島から輸入している。現地におけるサプライヤーとの取引では信用買いで, 支払い期間は30日から90日のあいだで平均60日 (期間60日の取引が全体の約60%を占める) である。輸入L/Cの期間は60日で, 他の企業よりも厳しく対応している。

### 3 パナソニック

テレビ, 冷蔵庫の生産能力は不明であるが, 2007年度の実績は, LCDテレビ45万台, 冷蔵庫60万台であった。CRTテレビの需要減に応じてパナソニックは2007年9月にCRTテレビの生産を終了し, その生産会社を清算した。生産のオペレーションは基本的に日本と同一であるが, 製造コストに占める人件費の比率は6~7%であり, 現地における日系電器産業では同比率10%以上では経営上困難であるとのことである。既述のようにTCLの場合は同比率が10~15%であるとする, パナソニックはTCLに比べて, 製造コストに占める部品費用・設備費用の比率が高く, 相対的に高価な部品・設備を使用していることが伺える。

テレビの部品調達では, 価格ベースで10%が現地調達, 90%は海外のグループ企業からの調達である。タイを除くアセアン地域からの調達は30%を占める。また60%以上はパナソニックグループ内調達である。例えば, 以前CRTは北京松下カラーブラウン管工場 (BMCC) から, またその他の部品はマレーシアのグループ会社から購入していた。LCDパネルは日本のグループ企業から調達している。他方, 冷蔵庫・洗濯

機の現地調達率は比較的高いという。タイにはグループの部品メーカー（モーター製造の PMRT、テレビキャビネットなどの成形品製造の PTECT、半導体等の産業部品販売の PICT など）があり、そこから調達している。ただ冷蔵庫・エアコンのコンプレッサーはシンガポールとマレーシアのグループ企業から調達している。このようにパナソニックは製品メーカーが主要部品をグループ内企業から調達している度合いが高く、グループ内部における企業間の垂直分業が進んでいるといえる。

#### IV 販売 チャンネルと販売条件

##### 1 TCL

TCL 社のテレビ販売は金額ベースでタイ国内が 97%、輸出が 3%であり、圧倒的に国内向けである。輸出は近隣のミャンマー、ラオス、カンボジアに出している。ただし、TCL 社とは別系統で TCL のタイ工場からも輸出 (OEM を含む) されているが、詳細は不明である。タイ国内の販売チャンネルは TCL タイの販売会社から①大手スーパーマーケットに 6 割、②在来の販売ディーラー・店舗約 300 社（うち華人経営が 60~70%）に 4 割に流通させている。TCL テレビの国内市場シェアは第 9 位であり、当事者の表現では第二グループのなかの後方に位置している。当面のシェア第 5 位を販売目標としている。バンコク郊外の大型スーパーマーケットの家電売り場を見たところ、TCL テレビの存在感は極めて薄い印象を受けた。取引先への販売は原則として信用販売であり、資金の回収期間は 30~60 日、平均で 30 日余りであるという。

##### 2 ハイアール

ハイアールの冷蔵庫・洗濯機の販売先は価格ベースで輸出向けが 81%、タイ国内販売が 19%であり、輸出向けが圧倒的である。ただし、数量ベースでは、冷蔵庫の 20%、洗濯機の 87%は国内向けである。

またハイアールブランド製品の販売も少ない。具体的には台数ベースで冷蔵庫は 9.5%（うち輸出品では 1%）、洗濯機では

こうした事情は前述のようにハイアール・カビブリ工場の製品の大部分が OEM 製品であることによる。台数ベースで冷蔵庫の 90.5%、洗濯機の 53.0%が OEM の相手先ブランドであり、その大部分が輸出向けである。国内向けの OEM も台数ベースで冷蔵庫が 11.6%、洗濯機が 50.5%である。OEM 製品のなかでサンヨー向けが大きな比重を占め、冷蔵庫では 73%も占めており、それはタイのサンヨー販売会社をとおして内外に販売されている。

製品の国内販売チャンネルは、ハイアールの販売会社から①大手のスーパーマーケットが 6 割、②ディーラー 30 社が 4 割である。このチャンネル構成は TCL とほぼ同様である。製品販売は原則信用売りであり、資金回収期間は平均で 44 日以内、最大で 50 日であるという。

##### 3 パナソニック

パナソニックのテレビはすべてタイ国内販売であり、輸出はしていない。冷蔵庫は国内販売 41.7%、輸出 58.3%で、輸出向けのほうが多い。販売チャンネルはタイのグループ販売会社 PST（テレビなど AV・システムの販売）、PAT（冷蔵庫・洗濯機・エアコンなど家電製品の販売）を通して販売している。輸出はタイ販売会社から海外のグループ販売会社を中心とし、それを含め日系企業が価格ベースで全体の 80%を占めている。他方、国内販売チャンネルは販売会社から①スーパーマーケット・量販店 6 割、②地元のディーラー 4 割となっており、そのチャンネル構成は TCL とハイアールの場合と同様である。販売価格については、メーカー側が標準価格（マージン込み）を設定しており、販売会社はそれを概ね遵守している。ただし、量販店は時々値下げセールを行うことが多いという。販売方法も原則信用売りであり、資金回収期間は平均で 30 日であるという。

#### V 企業グループ内の関係

TCL のタイ子会社は TCL 本部 (TCL マル

チメディア) からさまざまな面でコントロールを受けている。生産計画、販売計画とともに、特に財務では本部の集中管理統制を受けている。製品の販売価格も子会社が提案して本部の認可が必要。製品の選択も子会社は本部が製品開発した製品プールのなかからそれぞれの現地市場に相応しいものを選択する形となっている。テレビのCKD生産のため、すべての部品が本部を通してグループ子会社に対して出荷されており、子会社が各地域の部品企業から国際調達するものではない。また製品はTCL販売会社をとおしてほぼ完全に現地市場向けに限定されている。この場合、グループ内の企業間の関係は基本的に中国本部とタイ子会社との間の二者関係に限定されており、子会社が他のグループ子会社と多様な国際的な取引関係を形成する点は弱いといえる。

ハイアールのタイ企業は集団本部による目標管理の下にある。これは生産、販売、財務各職能の目標設定を集団本部がコントロールしていることを意味している。製品の研究開発は基本的に集団本部の管理下にあるが、冷蔵庫の製品開発は合弁会社であるハイアールサンヨー社の管理指導のもとに置かれた。タイ国内向けの製品企画・開発は現地企業に一定の権限がある。ハイアールのタイ子会社の部品調達および製品販売の取引関係はOEMを含めて国際的に多様に展開されている。ただし、ハイアールグループ内部の企業間分業関係は、部品サプライヤーと製品メーカーのあいだではみられず、(ハイアールサンヨーによる現地子会社に対する冷蔵庫の生産技術支援という関係を除いて)製品メーカーと販売会社のあいだにほぼ限定されているようである。

パナソニックは国際経営の管理組織とし当初の製品別事業部制に加えて地域統括会社を設立し、いわゆるマトリックス型の経営組織をとった。2003年には製品事業部制を事業別ドメイン制に再編している。従って、本社の事業ドメインと地域統括会社から二重のコントロールの下にある。ただし、職務機能別に両者の比重は異なる。すなわち、各製造事業、製品開発および役員人事

ICCS Journal of Modern Chinese Studies Vol.2 (1) 2010  
は本社の事業ドメインがコントロールしている。現地の新製品モデルの企画は本社事業ドメインと地域統括会社との協議により、事業ドメインが決定する。他方、現地の販売会社はアジア太平洋地域統括会社(シンガポール)の管轄下にあり、そこから各国の統括会社を通してコントロールされている。そして既にみたように、現地の製品製造、部品調達、製品販売はグループ内の企業間分業関係を通して展開される度合いが高い。

### まとめ

以上の分析を踏まえて、タイに進出したTCL、ハイアール、パナソニックのそれぞれの企業間関係にあり方について要約しよう。

パナソニックはタイ市場に参入した先行者として現地経営の長い歴史をもつ。自社グループの企業間取引を中心に、生産、部品調達、製品販売の企業間取引関係を現地および国際的に幅広く展開するパターンを示している。

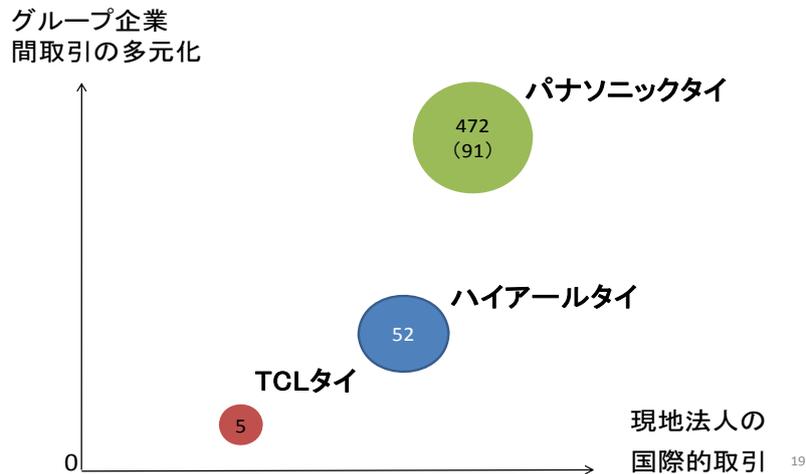
他方で、TCLとハイアールはタイ市場に近年になって後から参入した、現地経営の歴史は浅い。ともに現地生産拠点のM&Aで参入した点で共通している。部品の現地および国際的調達、製品販売の国際的展開、グループ内の企業間の垂直的分業関係などの点で、パナソニックのパターンから多少とも距離がある。

しかし、TCLとハイアールの間にも違いがみられる。TCLは部品をすべて中国から持ち込むCKD生産であり、現地工場における部品現地調達または中国以外からの国際的な調達の程度は三社のなかで最も低い。また現地生産の製品の販売先は輸出面で不明の部分があるが、TCLタイ販社の販売先はほぼ一国内に限定されている。これは東南アジア地域においてはタイ、ベトナム、インドネシアなど基本的に国別単位で生産基地と販売拠点を組織する方針の反映でもあろう。ハイアールは主にサンヨーの生産技術・管理方式を利用しつつ、海外からの部品調達比率も高く(ただし洗濯機はKD

生産), サンヨーをはじめとする多数の企業からの OEM 受託生産を中心としており, 自社ブランドの販売比率はまだ小さい。国内

販売よりも, むしろ OEM 製品を含めて海外への輸出が大部分を占めており, 販売

図2. 三社の相対的な位置



筆者作成 数字は売上 (単位: 億パーツ, 2007) ( ) 内の数字は家電製品の売上

TCL の統計はタイ販社のみの統計であり, TCL 工場からの販売は含めていない。

市場の国際化程度は高い。また現地の製品開発機能を部分的に形成している点も TCL と異なる。ともにグループ内企業間取引関係の比重はパナソニックに比べて低いが,

企業間の多様な国際分業関係の構築程度においてハイアールのほうが TCL より高いといえる (図 2 を参照)。

<sup>1</sup> 愛知大学経営学部長・教授。

### 参考資料

本稿の情報源は基本的に各現地法人でのインタビューおよび現地の取得資料による。

- 1 Panasonic Thailand Holding Co. (PTHC)  
2008 年 9 月 3 日
- 2 Haier Electric Thailand (Kabinburi 工場)  
2008 年 9 月 2 日
- 3 TCL Electronics (Thailand) 2008 年 9 月 1 日