

ASEAN 家電市場における 中国多国籍企業の現地生産の特徴

苑 志佳

【要旨】

近年、中国の製造業資本は ASEAN 市場に徐々に進出し頭角を現している。日本企業の牙城にあたる ASEAN 市場に後発者として、参入してきた中国多国籍企業は、どのような方法で先発者の日本や韓国企業から市場を奪い取るか。また、ASEAN 市場に進出した中国の多国籍企業は、どのような特徴を示すか。本稿は、ASEAN の家電市場に進出した中国企業の事例を取り上げて上記の問題点を解明する。本稿の調査分析によって中国の多国籍企業の次の特徴が明らかにされた。第1の特徴は、現地に既存した企業の資産を取得・買収することによって現地事業を立ち上げることである。第2の特徴は、「先易後難」という市場アクセス手法の採用である。第3に、中国企業による ASEAN 家電市場の攻略手法の特徴として、外部から獲得した「戦略的資産」のフル活用が挙げられる。第4に、ローカライゼーションについて、中国の家電企業は先発の日、韓企業と異なる手法を採用している。第5に、中国の多国籍企業は、「迂回戦術」と異質化競争などの手法を採用する傾向が強い。最後に、中国の多国籍企業は、海外企業との提携や合弁もしくは買収によって入手した技術を海外市場に「再移転」することも多い。

【キーワード】 ASEAN, 家電市場, 中国多国籍企業

1 はじめに

21 世紀に入ってから、中国は中長期の経済発展戦略として対外直接投資を重要視しており、加速させている。東南アジア諸国連合（以下、ASEAN と略称）における直接投資において、中国の潜在的な影響力は大きい。現状は ASEAN の対内直接投資は日本、韓国など先進国が中心であるものの、中国からの直接投資は増加傾向にある。現在、日韓中 3 カ国の企業は、ASEAN 市場をめぐる激しい競争を展開している。ASEAN 市場に後発者として、参入してきた中国多国籍企業はどのような方法で先発者の日・韓企業から市場を奪い取るか。言い換えれば、進出の最初から競争劣位に立つ中国の多国籍企業は、どのように自らの競争劣位を競争優位に変えるか。この点は本稿の最大の問題関心である。無論、上記の点は明らかになれば、ASEAN 市場における中国多国籍企業の特徴もかわるようになる。

上記の問題関心を明らかにするためには、ASEAN のある特定の市場における競争状況を観察するほうがわかりやすいであろう。そこで本稿は、ASEAN の家電市場を取り上げて観察する。広く知られているように、ASEAN の家電市場は、日本企業が長い間に開拓し、高い市場シェアを有する市場であった。しかし、1990 年代以降、韓国財閥企業による ASEAN 家電市場への進出は活発になってきた。韓国の家電製品は今や ASEAN 市場での知名度も高く、消費生活に深く浸透するようになった。現在、ASEAN の家電市場でシェアの上位を占めるのは、サムスンや LG 電子などの韓国の財閥企業である。さらに、2000 年以降、中国企業も ASEAN の家電市場への直接投資と現地生産を開始した。2008 年のリーマンショック後、ASEAN の家電市場における日本企業を取り巻く環境は大きく変化したと同時に、同市場における日本企業は現地戦略の再編を迫られた。そして、本稿は近年、ASEAN 市場に急速に進出した中国家電企業 5 社——長虹、創維（スカイワース）、TCL、美的、海爾（ハイアール）——の事例を取り上げて中国多国籍企業のグローバル展開と現地生産の特徴を浮き彫りにする。

2 中国家電企業の対 ASEAN 進出と現地生産

本節では中国企業の対 ASEAN 直接投資の概要を確認する。2019 年、中国企業の対 ASEAN への直接投資は、130.24 億ドルである。同年、中国企業の対世界全体の直接投資フロー額に占める ASEAN の割合は 9.5% である。2019 年、中国企業の対 ASEAN 直接投資のストックは 1,098.91 億ドルで、中国の対外直接投資ストック総額に占めるシェアが 5% である。そして、2019 年 1 年間に中国企業が ASEAN で設立した現地法人数は約 5,600 社、雇用した現地従業員数は約 50 万人である。2019 年の対 ASEAN への業種別投資状況は、大きな特徴があり、製造業の割合が目立って高いことである。具体的にみれば、2019 年の対 ASEAN への直接投資には、製造業分野の投資が 56.71 億ドルに上り、同地域全体に占める割合が 43.5% であり、その目的地の上位 4 カ国は、インドネシア、タイ、ベトナムとマレーシアである¹。

ASEAN へ進出する中国製造業企業は、多くの分野に及ぶが、そのうち、家電はもっとも重要な分野の 1 つである。インドネシアを例にとると、2014～15 年の間に同国製造業分野に投下された中国の直接投資は金額と件数がともに最大であった。この数年の間、中国家電企業の海爾、TCL、創維、美的、康佳、春蘭などは揃って ASEAN に現地生産拠点を設置している。中国の家電企業が ASEAN へ大挙進出する背景として、1) 国内家電市場の飽和、2) 2012 年以降の国内経済成長の鈍化、3) ASEAN 家電市場の潜在成長力、4) ASEAN 各国の所得水準の上昇、などが挙げられる。

一般的に「家電」とは、家庭用電気製品のテレビ、エアコン、冷蔵庫、炊飯器、電子レンジ、洗濯機、乾燥機、掃除機など幅広い製品群を指す商品コンセプトである。家電は先進国では市場の円熟期を迎えたが、ASEAN 地域では依然として普及途上にある国もある。掃除機を例にとると、日本や韓国で 9 割を超えている一方で、ASEAN の所得水準上位国では 5 割以下の水準に留まっている。また、

¹ 商務部、国家統計局、国家外貨管理局『2019 年度中国対外直接投資統計公報』（中国統計出版社）の記述内容による。

ASEAN 各国の電子レンジ普及率を日本に当てはめてみると、シンガポールはすでに電子レンジ普及率が69%に達しているが、所得水準が高いマレーシアやタイでさえ電子レンジの普及率がまだ10%未満に留まっている²。

広く知られているように、日本の家電製品は戦後から現在に至るまでの長年に渡り、ASEAN 市場で圧倒的なブランド力を持ち、高い市場シェアを維持し続けてきた。1990年代以降は韓国系メーカーの追い上げ、家電量販店チャネルの台頭、さらには普及一巡による需要の停滞といった競争環境の変化を契機に日系メーカーは苦境に立たされているが、ASEAN 家電市場では日本企業は依然として強い競争力を持って健闘してきた。このような環境の中で、2000年以降、中国多国籍企業はASEAN の家電市場へ大挙進出し始めた。現在、中国多国籍企業はどのようにASEAN 市場を攻略しているか、また、どのような特徴を示しているか。以下では各節の分析によってその点を明らかにしよう。

3 ASEAN 家電市場に進出した中国多国籍企業の特徴

本節ではASEAN 家電市場に進出した中国企業5社の事例を中心にその現地生産の特徴を分析する。まず、この5社の共通点は、2000年前後というタイミングにASEAN 市場へ参入したことである。次に、この5社の資本所有関係は、民間企業2社（創維、美的）、国有企業1社（長虹）、集団企業2社（TCL、海爾）である。進出先の特徴として、より大きな人口規模、潜在的な大市場、安価な労働コストなどを有する国（ベトナム、インドネシア、フィリピン、タイ）に集中する傾向があることが挙げられる。

3-1 市場進入の特徴——現地既存企業の買収と「先易後難」の手法

中国の家電企業によるASEAN 市場への進入方法の第一の特徴は、現地に既存した企業の資産を取得・買収することによって現地事業を立ち上げることである。しかも買収された現地企業のほとんどは、ASEAN 各国のローカル企業では

² 富士経済（2017）による。

表1 ASEAN 家電市場に参入した当初の中国多国籍企業5社の現地生産状況

	進出国	市場進入方法	市場攻略方法	現地化状況	ニッチ市場の 攻略方法
長虹	インドネシア	現地華人企業との合弁、長虹側は88%	BOP市場に照準を合わせる；独自ブランド	材料・部品の高い現地化率、現地華人パートナーのパワーの活用	省電力エアコンの特別モデル、より長い保証期間
創維	インドネシア、ベトナム、フィリピン、マレーシア、タイ	東芝現地工場の買収（インドネシア）	BOPとMOP市場に照準を合わせる；ダブル・ブランド	現地工場管理に現地人を任せる、現地華人の流通網の活用	日韓のハイエンドを避けて、ミドル、ローエンドセグメント製品に重点を置く。STB製品、マルチメディア型テレビ
TCL	タイ、ベトナム、インドネシア、フィリピン	現地にある外資系企業の買収（ベトナム、タイ）、現地華人資本との合弁（インドネシア、フィリピン）	BOP市場に照準を合わせる；独自ブランド	現地華人の経営者登用、現地華人系流通網の利用	前世代モデルの継続的投入、STB製品の投入、
美的	ベトナム、タイ、インドネシア、フィリピン	現地華人資本との合弁からスタート	BOP市場に照準を合わせる；ダブル・ブランド	現地人の経営者登用、意図したマイノリティ	ローエンドセグメントを特化
海爾	タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピン	旧三洋電機現地工場の買収（タイ）	BOPとMOP市場に照準を合わせる；ダブル・ブランド	現地人社長（マレーシア）、日本人経営者（タイ）	無洗剤洗濯機（マレーシア）、芳香型洗濯機（タイ）

出所：筆者による現地調査および各社のホームページに基づいて作成。

なく、現地に進出した外資系企業である。これに対してグリーンフィールド（つまり、新規に現地事業を立ち上げること）による進出の例は稀である。〔表1〕が示した通り、5社のうち、4社は現地に既存した企業の資産を取得したことによって現地生産をスタートした。その典型例は、海爾、創維とTCLのASEANへの進出である。

まず、海爾による ASEAN 家電市場への進出開始は、1996年にインドネシアに投資したことに遡る。その後、海爾はフィリピン（1997年）、マレーシア（1997年）にも次々と現地事業を立ち上げたが、これらの進出のほとんどは、現地華人資本の買収もしくは現地華人資本との小規模合弁現地法人の設立である。そして、海爾の本格的な ASEAN 家電市場での量産事業の立ち上げは、2006年のタイ進出である。2006年に経営不振に陥った日本の旧三洋電機は事業整理のため、海外事業の縮小と撤退を開始したところ、三洋電機との提携関係を持つ海爾は、三洋電機のタイ工場を買収することになった。この買収を通じて海爾は、ASEAN 家電市場の最大の現地量産工場を確保してしまった。

そして、中国の大手テレビメーカーの創維も ASEAN に既存した日系企業を買収する手法によって同市場へ本格的に参入した。創維はここ数年、ASEAN で自主ブランドを打ち出し、タイ、インドネシア、フィリピンなどで事業を拡大しているが、ASEAN における創維ブランドへの認知度が低いため、現地市場で苦戦してきた。創維は2016年、インドネシア西ジャワ州にある東芝の現地法人を東芝から買収した。この買収資産は創維グループとして初めての海外量産工場になった。そして、大手家電企業の TCL の ASEAN 市場進出も、現地における外資系企業を買収という進出方法を採用した。TCL の最初の進出市場はベトナムとタイであった。1999年、TCL はベトナムにあった香港系資本「陸氏公司」、タイにおけるフランスのトムソン社の現地事業を買収した。TCL は、これらの買収案件によって ASEAN の2大家電市場に同時にアクセスすることに成功した。

上記のように、中国の家電企業による ASEAN 市場進入手法には共通する特徴——現地の既存企業を買収による参入——が鮮明に示されている。そこで問題はなぜ、中国企業が新規事業の立ち上げ手法（グリーンフィールド方式）を避けるかという点である。筆者は、現地に既存した企業を買収・合併を通じて下記の利点があるのではないかと指摘したい。

- (1) 現地事業の展開スピードが速い；
- (2) 新たな設備や追加投資は必要としない場合が多い；
- (3) 既存の商品ブランドおよび販売チャネルを継続して利用することができる；

- (4) もっとも重要な点として、既存企業が保有していた生産設備、人材、技術、ノウハウをまるごと取得することができる。言い換えれば、買収された既存企業が持っていた「戦略的資産」の取得は、中国企業の最大の買収動機である。

上記の(1)と(2)の場合、買収の効果は明らかである。一般的に、ASEANに現地事業をグリーンフィールド方式で設立する場合、法人設立手続きから建築許可、建屋の建設、設備機器の輸入手続き、人材採用・研修等、事業開始に2～3年程度は必要とされる³。これに対して現地企業買収の場合、短期間で現地事業を立ち上げることが可能である。ASEAN家電市場の後発者として参入してきた中国企業にとって、市場進入のスピードはきわめて重要である。何故なら、市場進入のスピードが遅くなれば、様々な後発者の不利益——少ない市場シェア、現地消費者の低い認知度、小さな生産規模、販売ネットワークとサプライチェーンの未整備、製品差別化の立ち遅れ、など——は、中国企業の現地生産にネガティブな影響を与えるからである。そして、上記の(3)と(4)の場合は、中国多国籍企業の共通特徴を強く示す点である。それは、「戦略的資産」の獲得である。一般的には企業の対外直接投資に関わる資産が2種類に分かれる。1つ目は「自然的資産」(natural assets)と呼ばれるものである。このタイプの資産は、自然と関わる天然資源を象徴するもの(自然資源、土地、鉱山など)と、訓練されていない労働力を含む。2つ目は、「戦略的資産」(strategic assets)である。戦略的資産は、自然資源に基づいて人間の持続的努力によって作られた知的資産であると同時に企業の競争優位の源泉でもある。中国の多国籍企業は何故、海外における戦略的資産への獲得に強くこだわるのか。その理由は非常に単純明快である。つまり、現段階における多くの中国企業は、企業の「所有特殊優位」⁴が少な

³ 大和総研(2015)4頁の説明による。

⁴ 多国籍企業の海外直接投資に関わる「所有特殊優位」は同一市場に参入している他国籍企業に対して持つ企業内の純所有優位で、その内容は、少なくともある一定時間においてその企業のみが利用可能でしかも空間的に移転可能な優位である。例えば、企業が持つ技術、ノウハウなどの無形資産から生じる優位や巨大性、独占性から生じる様々な優位や多国籍化していることによる優位が挙げられる。具体的には、Dunning(1988)に参照されたい。

いからである。海外市場に通用する先進的技術やブランドや販路などを効率的に入手もしくは確立することができる方法は、現地市場に既存する企業を丸ごと買収することが最も手取りが速い。このため、海外進出する中国企業は、進出先の企業の「所有特殊優位」の獲得を最初から狙う。ASEANの家電市場に進出した中国企業は、この傾向を強く示す。

そして、中国企業によるASEAN市場への2番目の進入特徴は、「先易後難」（進入ハードルの高い市場を後回し、先にアクセスしやすい市場を攻略する）である。そもそも対外直接投資の後発者として、中国多国籍企業は、比較的少ない「所有特殊優位」を持つため、攻略し難く競争も激しい市場（先進国市場）への進出よりもむしろ中国と同様の後進性を有する途上国市場への投資を優先したほうが合理的である。したがって、たとえ同じ地域の市場に進出する場合としても、中国の多国籍企業は、より低い進入ハードルの市場を優先して攻略することが多い。この考え方に基づいて海外投資を試みた先発中国企業には、有名なファウエイがある。1990年代、ファウエイは技術開発やブランドの重要性と中国通信市場の飽和を認識し、市場と技術を獲得するために海外進出の戦略をとった。ファウエイの海外進出は「先易後難」の戦略を用いた。この投資戦略は、中国市場で事業拡大する際に使われた「農村包圍城市（先に農村市場、後に都市市場を攻略する）」という市場開拓の戦略を海外進出に適用したものである。アジア太平洋地域とアフリカ、中南米の途上諸国が通信機器の需要が伸びる地域であると判断して最初の開拓先としたのである。その次にヨーロッパと北米を開拓する方針を取った（余, 2013）。この「先易後難」の戦略はASEANに進出した中国多国籍企業も採用していると考えられる。ASEANの家電市場には大きなバラツキがある。1人当たりGDPが高いシンガポール、ブルネイ、マレーシアなどASEAN先発国は家電の普及率が高く市場も成熟している。これらの市場において日、韓企業は先に大きな市場シェアを確保している。同時に、日・韓製品の認知度も高い。このため、市場への進入ハードルが比較的高い。これに対して1人当たりGDPが比較的低いインドネシア、フィリピン、ベトナムの家電市場は典型的な途上状態にある。家電など耐久消費財を持たない低所得者層が厚いため、ローエンド家電製品の潜在的市場は大きく、比較的に進入しやすい。〔表1〕に

示したように、中国の家電企業は、後者の市場を先に攻略する傾向が高い。

3-2 ASEAN 市場への攻略手法の特徴——獲得した「戦略的資産」のフル活用

前述したように、多くの中国多国籍企業は、「所有特殊優位」が少ない。海外市場に通用する先進的技術やブランドや販路などを効率的に入手もしくは確立することができる方法は、現地市場に既存する企業を丸ごと買収することが最も手取りが速いものである。つまり、既存の戦略的資産を獲得することによって中国多国籍企業は海外市場を効率的に攻略することができる。そして、戦略的資産には、「ブランド」というものは非常に重要である。一般的に、ブランドとは、ある商品・サービスを、他の同カテゴリーの商品やサービスと区別するためのあらゆる概念であるが、ブランド力は、特定企業が長期間にわたって作り上げた結果であり、企業と消費者の間の一種の信頼関係でもある。ASEAN の家電市場に進出した中国企業にとってはこの市場を決して簡単に攻略することができない。ベトナム家電市場を例にとると、ベトナムの消費者が持っている家電のブランドについては下記の結果になっている。男女共に最も多かったメーカーは「Samsung」であった。続いて、男性の2位は「LG」で、3位は「SONY」で、女性の2位は「SONY」で、3位は「Panasonic」という結果であった。中国ブランド名の「Haier」（ハイアール）は、やっと順位の10位に登場した⁵。この事実からみると、ASEAN 市場に進出した中国の家電企業は厳しい経営課題に直面している。つまり、中国企業は、現地市場における認知度の低い家電製品を如何に消費者に認知させるかということである。

本稿の研究対象の中国企業5社のうち、3社（海爾、創維、美的）は、自社ブランドと買収した企業ブランドを同時に使用する「ダブル・ブランド」戦略を採っている。このような方法が日、韓企業に見られないものである。中国企業がこの方法を採用した理由として、なるべく早くその市場シェアを伸ばそうとすることが挙げられる。その典型例は海爾である。先に述べたように、2007年に海

⁵ 2014年、筆者が訪問したホーチミン市で実施したアンケートによる。

爾による三洋電機のタイ現地事業の買収と、2012年に行った三洋電機の持つ日本とASEANの洗濯機と冷蔵庫関連の子会社9社の買収は、三洋電機のブランド使用権を含むものである。実際、買収後の一定期間に限りインドネシア、マレーシア、フィリピン、ベトナムの4カ国で、海爾製の冷蔵庫、洗濯機、テレビ、エアコンなどに「SANYO」ブランドを使用することになった。つまり、海爾は、ASEAN市場において「SANYO」と「Haier」のブランド名を同時に使ったダブル・ブランド戦略を採用し、現地市場を攻略するようになった。とりわけ、海爾は、ASEANの新興市場（ベトナム、ラオス、ミャンマーなど）を攻略するために、上記の手法を重視している。ベトナムの例をみよう。ベトナム市場においては、2012年、三洋電機の現地事業の買収により三洋電機のASEANにある開発・製造・販売拠点を傘下に収めた。海爾は三洋電機が使用していた「アクア」ブランドを引き継ぎ利用した。ベトナムの一人当たりGDPはタイや中国の4分の1程度にとどまっている。冷蔵庫や洗濯機の普及率は1～3割と低い。一方、人口はタイより多く、潜在的市場としてその存在感が大きい。しかも、人件費はタイの半分程度である。教育水準も相対的高く、安価で質の高い労働力を確保しやすいという利点がある。同時に、三洋電機はベトナムでの冷蔵庫の市場シェアが高かった。洗濯機もシェア首位であったので、海爾は日本や韓国の家電メーカーが強いASEANでは販売が伸び悩んでいるため、こうした事業基盤を取り込むことでベトナムでの販売拡大を図った（王、2016：75頁）。

そして、同様なダブル・ブランド方法を採用した企業は創維（スカイワース）である。創維は中国で3大テレビメーカーの一角をなす存在である。2016年のテレビ世界生産台数シェアでは、TCL、海信（ハイセンス）の中国大手メーカー2社に続いて、全体で第6位に位置する。そして、東芝の家電製造のインドネシア事業は、東芝本社と東芝シンガポール社の出資で1996年に設立され、カラーテレビの工場として稼働していたが、2010年以降、現地事業は伸び悩んだため、東芝はASEAN市場の生産・販売戦略を調整せざるを得なくなった。その結果、2016年、創維はインドネシアにおける東芝の家電事業を買収した。東芝から買収した東芝の家電製造インドネシア現地事業を衣替えしたもので、創維として初の海外直営工場とされた。実際、創維はこの買収を通じ、事業エリアをASEAN

へと拡大する形である。事業の多元化が進み、リスク分散につながる。上記の買収によって狙われるのは、「Toshiba」ブランドである。創維は今後の方向性として、東芝と創維の2ブランド体制としつつ、インドネシアを拠点に周辺のASEAN全体に展開している。最近の展開例として、創維のタイ市場での動きが挙げられる。創維のタイ法人スカイワース・タイランドが、2019年に東芝のタイ法人に代わり、東芝ブランドのテレビ販売を開始した。このように、創維は、タイ向けのテレビを生産する東芝の旧インドネシア工場を所有しており、製造から販売までの一貫した供給体制を構築している。

ASEANの家電市場でダブル・ブランド戦略を採用しようとするもう1つの対象企業は美的である。2016年、美的は、東芝の白物家電事業を買収した際に40年間にわたり東芝ブランドを継続使用することなどの提携関係を東芝側と結んだ。ASEAN市場に関して美的は、2007年にベトナムのホーチミンに工業パークを開発することをきっかけにベトナム市場へ進出した後、インドネシア、フィリピン、タイ、マレーシアへ工場や販売会社を設立し、その事業をASEAN家電市場全体へ広げた。これまで、美的は、「Media」の自社ブランド名でASEAN市場を開拓したが、市場シェアはずっと伸び悩んできた。上記の東芝の白物事業の買収後、美的は今後、ダブル・ブランド戦略の採用によってASEAN市場を開拓していくと明言した⁶。

以上のように、ASEAN市場に進出した中国の家電企業は、ブランドという典型的な戦略的資産をフルに活用することによって自身の所有特殊競争劣位を避けようとする特徴を強く示すことがわかる。

3-3 進出初期段階からのローカライゼーション——現地資源のフル活用

これまで筆者が訪問調査したASEANの中国家電企業は、ほぼ例外なく「経営の現地化」を強調した。一般的には、多国籍企業の現地化の進行を測る指標として、1) 現地法人の経営者が現地人であるか(人的現地化)、2) 現地生産に使用される資材・部品が現地製か(物的現地化)、3) 現地の日常的取引対象が現地企

⁶ 「新浪網」(<https://www.sina.com.cn/>)「美的方洪波：我的新挑戰是運營一個全球型企業」。

業か（組織的現地化）、などが挙げられる。

人的現地化に関して、5社のうち4社は、現地の人的資源を活用している。そのユニークな例はタイの海爾である。海爾タイ工場の生産関係のハード面では、工場の元持ち主の三洋電機の色が濃い。タイ工場では、生産関係に関わる管理が海爾本社から派遣された中国人スタッフでなく、旧三洋電機から出向してきた日本人スタッフによって行われている。工場の生産計画の制定に関わる中心メンバーは、日本人スタッフである。これだけでなく、工場の資材調達、品質管理、エンジニアリングなど重要な管理責任も日本人出向社員が負っている。先にも触れたように、そもそもタイにおける三洋電機工場を買収した海爾は当初、三洋電機が持つ海外生産のノウハウおよび人的資源をフルに活用したかったので、買収後、工場の日常的管理運営は三洋電機から出向してきた日本人スタッフに任せている。そして、現在、海爾のASEAN経営全般を統括する責任者も日本人が務めている。海爾のように現地経営に現地人もしくは現地の華人・華僑を任せる方法は、創維、TCL、美的、長虹の各社も共通する。

そして、物的現地化に関しても中国の家電企業は、可能な限りで追求している。インドネシアに進出した長虹は、その現地生産に必要とする部品の9割程度を現地企業から調達している。ASEAN地域ではインドネシアにおける華人・華僑の経済力が一番強い。長虹は現地の華人企業と組んで合弁事業を行っている。合弁パートナーは現地での部品・材料調達のネットワークをすでに構築しているので、部品サプライヤーの能力は一定のレベルにも達している。このような条件のもとでインドネシアに進出した長虹は、合弁パートナーのネットワークを通じて部品を調達している。長虹以外の中国家電企業には、タイ海爾とフィリピンに進出したTCLは、8割以上の現地調達率を実現している。とりわけ、タイ海爾の量産生産工場はそもそも旧三洋電機から買収したものであるため、旧三洋電機時代に築き上げられた現地部品の調達ネットワークが存在している。海爾はこれを活用している。一方フィリピンのTCLは、2000年ごろにフィリピンに進出した当初から、現地生産を合弁パートナーの華僑企業が持っていた既存工場を活用してきた。このため、パートナーの華僑工場が持っている部品・現材料の調達ネットワークは、TCLがそのまま利用しているため、現地調達の比率は高いレベル

を維持していた。そして、物的現地化のもう1つの例は、タイ海爾である。世界各国で独自ブランドとしての「Haier」を確立するため、海爾は、「三位一体の本土化（現地化）」と名付けられた徹底的なローカライゼーションを進めている。三位一体とは、「本土化設計（研究開発の現地化）」、「本土化製造（生産の現地化）」、「本土化銷售（販売の現地化）」を一体で展開することを指す。この「三位一体、本土化」はすでにASEAN市場で大きな成果を上げている。タイ家電市場を例えれば、旧三洋電機の製品モデルは、技術的なレベルが高かったが、タイ人消費者の細かな要求への配慮は足りなかった。冷蔵庫製品の色は一例である。日本の場合、生活家電や家事家電が普及し始めた当初は娯楽家電（黒物家電）に対し筐体の色が白いものが多かったことから、「白物家電」の名前で呼ばれるようになった経緯が広く知られている。シンプルで清潔感のある白色の家電製品はメイドインジャパンのイメージにもなった。しかし、タイの三洋電機を買収した海爾は、その後の市場調査を通じてタイ人消費者の色の好み——つまり、カラフルな筐体の冷蔵庫や洗濯機などが好まれる——が分かった。この現地人消費者の好みを冷蔵庫製品に反映した海爾はタイ市場に一定の成功を収めたという⁷。

そして、組織的現地化に関して中国企業は独特な現地化を示している。中国国内で家電製品の場合は代理店経由方式がもっとも多いものである。このため、中国で慣れた販売方法をASEAN市場に持ち込もうとする中国企業が多い。TCLはその代表的な企業の1つである。タイ、ベトナム、フィリピン各国に展開したTCLは投資した各国に最低200～300社の代理店ネットワークを構築している。したがって、流通が比較的遅れたベトナムではTCL側は代理店ネットワークを構築しただけでなく、代理店に資本も支援している。ASEANに進出した中国の家電企業は、ほぼ例外なく現地の華人・華僑資本と組んで合弁の方法を採用している。この進出方式のメリットの1つは、華人・華僑パートナーの販売ルートを即座に活用することができることである。本来、「立地特殊競争優位」⁸を持った

⁷ 「海爾：三位一体の本土企業」（中国語）『青島日報』2015年12月1日による。

⁸ 「立地特殊優位」は特定地域あるいは特定国に特殊なもの、したがって空間的に移動不可能なものでしかもその地域あるいは国に立地している企業すべてが利用可能な優位を指す。

ない中国企業は、現地の社会的資本の活用によって自身の競争劣位を競争優位に転化しようとする賢い選択を見せる。そして、海爾の ASEAN 事業全般に共通する特徴として下記の点が挙げられる。(1) 現地子会社と親会社との関係においては、資金関係以外の経営管理事項に関しては、基本的に現地子会社のスタッフに任せている。(2) 親会社からの派遣社員の人数は比較的少なく、現地人スタッフを大胆に起用している。(3) 現地生産に必要な部品調達に関しては、現地企業の買収や以前に築き上げられた提携関係などを活用することによって独自のネットワークを作ろうとする⁹。

以上のように、ASEAN に進出した中国の多国籍企業の共通特徴の 1 つは、初期段階からのローカライゼーションへの追求である。人の現地化という点では、中国企業の親会社派遣者が ASEAN の現地事情をどれだけ理解できているかが現地で仕事をする上で重要なポイントになる。その国の国民性、文化や宗教等への理解が無ければその国での常識が無いということになってしまうばかりか、それがために大きなトラブルに発展することもある。この点について、中国の多国籍企業は、現地人人材もしくは現地の華僑・華人人材を活用することによって自らの後発者劣位もしくは所有特殊劣位を巧みに克服している。そして、物的現地化の 1 つの目的はコストである。既述のように、ASEAN に進出した中国企業は、買収した企業が持っていたサプライヤーチェーンおよび販売ネットワークをそのまま継承した場合が圧倒的に多い。その背後には、中国企業のコスト管理の賢いところがみられる。また、製品・製造開発の現地化についても中国企業の柔軟性がみられる。海爾のタイ事業の例に示されたように、現地が一番わかっているのは、現地のローカルスタッフであり、最終商品へのニーズも、また、そのためにどんな部材を開発すべきか、また、どう販売するかもローカルメンバーの方がよほど詳しい。現地生産の基本についての教育と育成ができていれば、現地事情がわからない親会社の中国人派遣者より、よほど、適切な提案営業ができるはずであろう。

⁹ 今口・申・李 (2016), 10 頁を参照。

3-4 現地市場攻略指向の特徴——(BOP → MOP → TOP)のロードマップ

中国の多国籍企業の特徴1つは、海外に進出した後の現地市場の選択にある。これは、中国の多国籍企業の「特異性」の1つでもあると強調されている。つまり、中国企業は、先発多国籍企業のように、最初にTOP (Top of Pyramid) 市場やボリューム・ゾーン中層 (MOP: Middle of Pyramid) 市場の上層部を狙って海外進出を果たすというよりもむしろボリューム・ゾーン市場の下層部BOP (Bottom of Pyramid) 市場を狙って海外進出を果たした後に、MOPないしTOP市場へ参入するのである。つまり、所得水準の低い国・地域からはじめ、しだいに新興国、さらにビジネス経験や技術の蓄積、資本の蓄積を積んでから、欧米や日本などの技術水準とともに所得水準も高い先進国への参入を果たした (劉, 2014, 72頁)。したがって、この傾向は、海外の同一市場にもみられるものである。つまり、中国企業は海外進出の現地BOP市場セグメントを最初から攻略し、しだいにMOPセグメント、さらに経験や技術の蓄積、資本の蓄積を積んでから、TOPセグメントへ参入する。この特徴はASEAN市場にも現れている。

繰り返して説明したように、日本と韓国の企業はこれまで、ASEANの家電市場で圧倒的なブランド力を持ち、高い市場シェアを維持し続けてきた。後発企業としてこの市場へ参入した中国の家電企業は進出当初より、強いライバルの日、韓企業との競争という不利な課題に直面している。これまで筆者の調査・観察によると、ASEAN家電市場における中国企業は、「迂回戦術」——強敵の日、韓企業の強い領域を避けて、日韓企業の弱いセグメントを先に攻略して、後に日、韓企業の得意セグメントへ参入する——と、異質化競争戦略——日韓企業と異なる市場セグメント・商品ラインアップを最大限に攻略する——などの手法を採用する傾向が強い ([表1] を参照)。

ASEANの家電市場における市場セグメントの特徴は、日、韓企業がTOPとMOPをめぐる激しく競争しているという点である。とりわけ、サムスン、LGなど韓国財閥企業は、ハイエンド商品を次々と投入し、ライバルの日本企業から市場シェアを奪い取り、市場の首位の座を手にした。このように激しい競争市場に参入してきた中国企業は最初から、家電製品のBOPとMOP市場を避けて日、韓企業の比較的弱いBOP市場セグメントを狙った。創維と美的は、自社の攻略

セグメントを「ローエンド商品」に設定すると進出の最初時点で明言した¹⁰。これについて、ベトナムに進出した美的的経営者は、下記の認識を示している。つまり、現時点では、多くの経営資源を投入し、韓企業とハイエンド市場で競争したら、勝ち目がないので、とりあえず、中国国内の BOP 市場競争を通じて蓄積した経験とノウハウを駆使して類似性を有する ASEAN 市場を開拓する選択が賢明だという。また、TCL のベトナムとフィリピン市場の攻略方法の 1 つは、日、韓企業が放棄した前世代モデルの継続投入である。TCL 側の説明によると、奥深い中国市場に類似するベトナムとフィリピンには、広大で後進的な農村市場が存在している。このような農村市場ではローエンド商品または前世代商品の消費者がなお多く存在しているため、商機が多く潜る。このため、フィリピンのテレビ市場に参入した当初から TCL は、しばらく旧式の CRT テレビやプロジェクションモデルを継続して投入し、韓国企業からその市場シェアを獲得した。

そして、中国企業に共通するもう 1 つの異質化戦略は、ニッチ市場の開拓である。創維と TCL などテレビを中心とする中国企業は、STB (Set Top Box) と呼ばれる中国発のテレビ受信機器商品を ASEAN 市場へ投入している。STB は、外部の様々な放送信号 (ケーブル放送信号、衛星放送信号、ブロードバンド放送信号、など) を受信し、これを圧縮してテレビに顕示する機器である。中国の多くの都市では、広く普及している商品であるが、先進国では、法的規制に違反するケースが多いため、販売はほとんど行われていない。しかし、中国の市場特性に類似する ASEAN では、これに関連する法的規制があまり整備されていないため、中国の家電企業にとっては大きな商機となった。

そして、ニッチ市場開拓の他の例は海爾の洗濯機商品である。マレーシアでは、環境保護のため、洗剤を使用する洗濯機の販売に対して一定の規制がある。これに合わせて海爾は、無洗剤式の洗濯機を開発してマレーシア市場へ投入し、一定の成功を得たという。また、タイ消費者の特殊な需要のために海爾は芳香型洗濯機を開発して販売した (タイの消費者は、香る衣服を好むという)。また、長虹は、電力供給が不安定でかつ電気代が高いインドネシア市場に合わせて省エネ型エア

¹⁰ この証言は、2010 年ごろ ASEAN 現地調査の時に企業側から得られたものである。

コンを開発して投入し、一定の市場シェアを獲得しているという。

以上のように、2000年頃からASEAN市場に進出したほとんどの中国家電企業は、現地市場攻略の最初段階にBOPもしくはMOP市場をターゲットとして選定した。そして、進出から10～20年が経過し、製品が現地市場に定着し、現地生産の経験や技術が蓄積した中国の家電企業は現在、どのようにその戦略を転換しているか。一言でいうと、ほとんどの中国の家電企業は、進出当初のBOPもしくはMOP市場から徐々にTOP市場へシフトしてきた。以下では本稿の研究対象企業の動きをみよう。

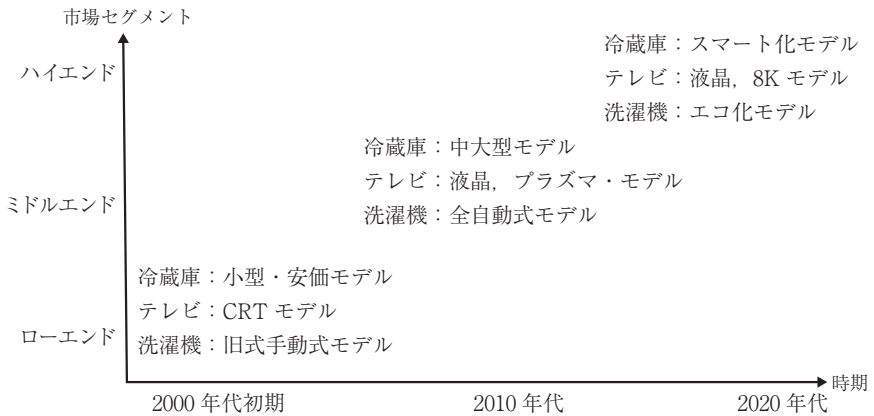
まず、創維の変化をみる。先に触れたように、創維は2016年、インドネシア西ジャワ州にある東芝の現地法人を東芝から買収した。この買収された資産は創維グループとして初めての海外量産工場であった。インドネシア市場に参入した当初、創維は中国国内市場の旧モデルをインドネシア現地工場に持ち込んで現地市場に投入した。当初の創維は明らかにTOP市場を避けて低格帯のBOP市場を狙った。当時、インドネシアの家電TOP市場は、日、韓企業の製品の認知度が高いため、創維ブランドを投入しても成功するはずはないと創維が判断した。そして、2019年から、創維は、そのASEAN市場を攻略する手法を修正し始めた。まず、創維のタイ法人が、東芝のタイ法人に代わり、ハイエンドの東芝ブランドのテレビ販売を開始した。その背景は、創維が東芝からインドネシア工場を買収してから、製造から販売までの一貫した供給体制を構築したためである。さらに、2020年になると、創維は最新の製品技術を投入し始めた。具体的にいえば、創維は8K放送対応テレビ初の量産モデルとなる「Q91」シリーズと有機EL(OLED)ウォールペーパーテレビ「W81」シリーズをASEAN市場にも投入した。Q91は同社Qシリーズの中で最上位モデルである。8Kモデルの解像度は4Kモデルの4倍、8Kのなめらかな放送に対応できる。Q91シリーズには1200万画素のスライド式AIカメラも内蔵している。消費者はテレビ電話や大画面での写真撮影、AIによるフィットネス、体感ゲームなどを家庭で楽しむことができる。そして、市場セグメントをみると、創維のQ91シリーズは75インチモデルの市場小売価格は3万9999元(約63万円)を設定している。Q91が家庭向けであるのに対し、創維が最先端テクノロジーと位置づけているのがW81モデルである。

テレビ本体の厚みはわずか 4.6 ミリで、シームレスで電気回路などを外付けしたコンポーネントタイプのデザインを採用している。OLED のフレキシブル性を利用しているのが特徴である。65 インチの W81 標準版の市場小売価格は 2 万 4999 円（約 40 万円）、65 インチの W81 Pro 版は 2 万 9999 円（約 47 万円）と設定している¹¹。上記の市場価格の設定は、明らかに ASEAN の低収入の一般家庭向けではなく、中間所得層もしくはそれ以上の収入を有する TOP 市場セグメントに照準を合わせたものである。ASEAN 市場に参入してから、わずか 4 年で創維は、その市場戦略を BOP から TOP ヘシフトさせている。

そして、TCL も同じ市場行動に出た。先に触れたように、2000 年前後、ベトナム、フィリピンとタイに進出した TCL は、ASEAN 各国の BOP 市場にその照準を合わせた。ただ、当初の TCL は、その現地生産を各国で買収した小規模の工場（ベトナム、タイ）もしくは OEM 方式で現地の華人企業に生産を委託した（フィリピン）。生産品目は、日、韓企業がすでに生産中止もしくは生産縮小のものであった。そして、すでに 10 数年間を経過した現在、TCL はその ASEAN 市場攻略のターゲットを徐々に BOP 市場セグメントから TOP セグメントへとシフトさせている。まず、現地生産については、当初の小規模生産から本格的な量産体制へシフトした。具体的には、TCL は 2019 年、ベトナムのビンズオン（ピンヤン）に同社の新たな総合製造基地を立ち上げた。同基地は、ASEAN 市場の中国家電ブランド工場全体で最大の完全一貫サプライチェーンを備えた最新鋭製造施設となる。この動きは、TCL の国際展開における地域製造ハブとしてのベトナムの戦略的位置付けを示す。また、同社のベトナム市場に対する長期的コミットメントの裏付けでもある。TCL のこの総合製造基地は高品質テレビの需要増に対応し、ベトナム市場とフィリピン、タイなどの ASEAN 市場の両方に商品を供給する。そして、ASEAN 市場への投入商品について TCL は、高価格帯・高性能の家電製品を投入する。具体的にみれば、投入されたテレビ製品は、量子ドット技術を採用し、コンテンツ技術の認証も受けている。価格は 55 インチが約 12 万円、65 インチが約 15 万円、75 インチが約 19 万円と設定しているの

¹¹ この記述は、創維のホームページ（<https://www.skyworthdigital.com/>）に掲載された情報を参照した。

図1 ASEAN 家電市場における中国多国籍企業の現地生産の変遷



出所：現地調査および企業HP情報に基づいて筆者作成。

で、明らかにこれは、TOP市場層を狙う。テレビ製品以外には、21.5インチの大型モニターを搭載したスマートホーム冷蔵庫「C5」も用意された。この冷蔵庫は、指紋認証に加えて顔認識も可能で、家族それぞれにカスタマイズされたレシピを提供する¹²。

以上の2社の事例が示したように、ASEANに進出した中国家電企業は、最初にBOPもしくはMOP市場セグメントから攻略し、その後、十分な「立地特殊優位」を獲得してからTOP市場セグメントへシフトする、という共通の特徴を持っている。筆者のこれまでの現地調査では、上記のパターンを破って最初からTOP市場を攻略する例は存在していない。ASEANの家電市場における中国企业による現地生産の経緯は〔図1〕に示された通りである。家電製品の冷蔵庫、テレビ、洗濯機の3品目に限ってみれば、ASEANに進出した中国企业は、先発者の日、韓企業に比べて1～2世代遅れた製品を進出当初に市場に投入し、それぞれの市場のBOPセグメントを狙った。そして、市場進出から約20年を経

¹² ASEAN市場におけるTCLの戦略修正に関する情報は、同社のホームページ (<https://www.tcltech.com/>) を参照した。

た現在、中国企業は、ついに日、韓企業の牙城にあたる TOP 市場セグメントに手を出し始めた。この共通特徴の背後には、中国多国籍企業が抱えた様々な弱み——立地特殊優位と所有特殊優位の欠如、後発者不利益の存在、国際市場攻略経験の不足、など——が存在する一方、中国企業の賢い部分——市場攻略の戦略的忍耐度、市場セグメントシフトのタイミング判断、学習能力、など——も反映している。

3-5 逆技術移転——〔海外技術から導入－学習－再開発・買収－再び海外市場へ〕

筆者のこれまでの調査、観察によると、海外進出する中国企業は、製品・製造技術、生産ノウハウ、現地管理マネジメント経験、製品差別化などの面で優位性を確立したうえで直接投資を行うのではなく、むしろ「逆向きの海外進出」を果たしたのである。すなわち、海外進出の時点において欠けていた優位性を外国企業の持つ優位な資源の買収などによって獲得すること、あるいは単独進出した企業の場合でも、進出先での市場競争の学習を通して優位性を獲得し、発揮していくことによって、その海外市場の攻略が果たされたのである。この現象は「逆向き技術獲得」というものである。この特徴は先進国の多国籍企業に存在せず、中国多国籍企業のユニークな特徴の 1 つである（苑，2021）。さらに、中国の多国籍企業は、海外企業との提携や合弁もしくは買収によって入手した技術を親会社や子会社に「再移転」することも多い。この現象は、「逆技術移転」とも呼ばれる（方，2010）。そのプロセスは、次の通りである。まず、中国企業は、先進国の企業との提携、合弁もしくは買収を通じて進んだ製品・製造技術を導入する。次に、中国企業の中では、導入された技術を学習・消化し、自社の技術に転換させ、活用させる。そして、市場の変化と技術進化に合わせて中国企業は、導入された技術に最新の技術要素を加える、いわゆる再開発する。この期間には、海外市場における既存海外企業の買収（戦略的資産の獲得）を行うことによって最新鋭の技術を取得する。さらに、買収した、もしくは再開発された技術を海外子会社に移転する。このプロセスは中国の多国籍企業によく現れるものであり、中国多国籍企業の特徴でもある。では、ASEAN 家電市場に進出した中国多国籍企業

表2 ASEAN 家電市場に進出した中国多国籍企業5社の技術導入から逆移転への歩み

	最初の技術導入先	学習・消化期間	戦略的資産の買収	ASEAN への逆技術移転先
長虹	1985年, 松下電機から技術導入	1980年代～2000年代	2015年, 旧三洋電機の中国における三洋ブランドによるテレビの開発, 製造, 販売, 関連サービスの提供を行う権利を取得	インドネシアの子会社へ移転
創維	1990年代, 台湾企業から技術導入	1990年代後半～2010年代	2015年, 東芝と提携; 2016年, 東芝インドネシア事業買収	インドネシアを中心とするASEAN市場
TCL	松下電器, 仏トムソンから技術導入	1990年代後半～2010年代	2014年, パナソニックからメキシコにある最新鋭テレビ事業買収	2019年, ベトナムに最新鋭工場を建設, 製品をASEAN全域へ
美的	1990年代, 東芝, 三洋電機から技術導入	1990年代後半～2010年代	2016年, 東芝の白物家電事業買収; 独クーカ買収	ベトナム工場へ
海爾	1985年, ドイツのリープヘル社から技術導入	1980年代～2000年代	2008年, 三洋電機タイ事業買収; 2011年, 三洋電機買収, AQUAへ; 2012年, ニュージーランドF&P買収; 2016年, 米GE家電事業買収	タイを中心とするASEAN全域へ

出所: 筆者による現地調査および各社のホームページに基づいて作成。

は, この「逆技術移転」を行っているか。

〔表2〕は, ASEAN 家電市場に進出した中国多国籍企業5社がこれまで歩んできた上記のプロセスを示すものである。これをみると, 中国家電企業はきわめて類似する技術進化パターンを示したことがわかる。まず, すべての対象企業は, その家電技術を日本, ドイツ, 台湾などのルートを経由して導入した。その導入時期は, およそ1980～90年代である。テレビを例えれば, 当時, 中国政府は家電産業の輸入代替工業化を政策目標に掲げたが, これを「統制」と「分権化」という一見すると矛盾する方法を用いて達成しようとした。導入期においては, 日本からの技術・設備導入により, 全国各地に多数の家電企業が現れた。その結果,

極めて分散的な産業組織が形成された。中国の家電産業の導入期は混迷状態であり、多くの問題を抱えていた。需要の伸びが著しく、技術・設備導入などで生産能力を増強しても足りなかった。高率の関税にも関わらず、輸入家電は増え続けた。密輸入品も多く出回った。海外からの技術・設備の導入は地方政府や国有企業の裁量で行われており、中央政府が統制することは困難であった。中国政府は、こうした矛盾に打開策を打ち出す必要があった。技術や設備の無秩序な導入を規制し、製品輸入についても数量規制や許可制などの非関税障壁を設けた。密輸入の取締りも強化された。強い規制が1990年代前半まで続いた反面、家電製品の国内供給力を高めるべく、基幹部品や材料については、日本の産業界に協力を求め、直接投資を求めた。中国国内で家電セットの組立を行う国有企業が部品や材料を国内で調達できるようにした。

日系企業によるカラーブラウン管の対中技術・設備輸出の経緯を見ると、第1次導入は1978年であり、年産100万本のカラーブラウン管一貫製造プラントが陝西省咸陽市の国有企業に導入された。これは、ブラウン管(CRT)組立(日立)、ガラスバルブ(旭硝子)、蛍光体(大日本塗料)、シャドーマスク(大日本スクリーン)からなる一大プロジェクトであり、これにより初期の部材需要を賄うことはできた。上記の時期は、典型的な輸入代替工業化期である。一般的な製品ライフサイクルの理論に照らし合わせれば、産業の成長期には、企業側の生産拡大と市場競争の原理により、製品価格が低下し、産業の寡占化が進むと考えられる。だが中国家電産業の場合、成長期に価格統制が行われ、価格は高止まりした。その結果、多数の企業が参入し、弱小企業が多数温存される状態が続いた。基幹部品分野の外資導入により、供給制約が解消され、セットの輸入代替化は達成されたものの、それは必ずしも産業の国際競争力が備わったことを意味しなかった。このような産業構造が、1990年代以降の価格自由化の中で、供給過剰とデフレを生み出していった。

輸入代替工業化を達成した家電産業は、その後市場開放に向けてステップを踏むことになる「市場開放期」に進む。中国の家電企業は、輸入代替期から市場開放期へと産業発展の段階が進むなかで、その勢力を著しく伸ばしてきた。以上の時期における重要なポイントは、中国家電企業自身による技術の学習・消化であ

る。つまり、様々な方法・ルートによって海外企業から導入された家電産業に関わる製品・製造・生産・管理技術は、すぐに中国企業の競争優位にならず、長期間にわたって中国家電企業内で学習・消化されていた¹³。産業形成の初期、中国企業は家電セットの組立に関する基礎的な製造技術とノウハウを外国企業から習得し、基幹部品の提供を受けてきた。このときに日本の家電メーカーが果たした役割は大きく、中国家電産業の輸入代替化は、日本家電産業と国際分業によって達成されたと結論づけても過言ではない(天野, 2005)。

そして、中国家電産業の技術的飛躍のもう1つのターニングポイントは、2010年前後からの海外の戦略的資産買収による技術獲得である。2008年の世界金融危機の発生以降、先進国経済は大きな打撃を受けた結果、一部の企業は経営危機・破綻に追い込まれた。中国の家電企業はこれを俊敏に掴み、大胆な海外買収行動に出た。〔表2〕が示したように、本稿の研究対象5社は例外なく日米欧の家電企業買収に関わった。買収によって取得された技術資産(製造・製品技術、ブランド、設備、ノウハウ、技術人材など)が現段階において、何らかの形でASEAN市場に「逆移転」されていると考えられる。以下では、海爾の事例を具体的にみる。

1984年に設立された海爾は、1991年までの「ブランド立ち上げ」時期にドイツのリープヘル社からの製品・製造技術導入によって冷蔵庫生産を開始した。その後、海爾は、イタリアや日本の三洋電機・松下電機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。総じていえば、海外から最初の技術導入からの約20年間は、海爾の「導入技術の学習・消化」期間である。そして、2000年以降、海爾は、その技術獲得の方法は、海外企業との技術提携と海外企業の買収にシフトしてきた。日本企業との例では2002年の三洋電機との包括的提携が有名である。両社の提携は「限定された範囲の部分的な協業ではなく、両社の相互信頼をベースとして広範囲な分野での協業をめざした強固なパートナーシップの樹立」にあり、(1)海爾の販売網を活用した三洋商品の三洋ブランド、海爾ブランドでの中国市場での販売、(2)海爾ブランド商品の日本市場での販売

¹³ これについての先行研究は多く存在している。テレビ産業の技術移転から学習・消化のプロセスを実証的に研究した代表作は、郝(1999)があり、参照されたい。

と合弁会社設立, (3) 製造拠点での協業の推進, (4) 三洋の基幹部品の海爾への技術協力と供給拡大などが柱となっている。三洋電機は、現地の工業パークの製造拠点から、コンプレッサーなどの基幹部品を提供し、海爾の技術協力に応じている。新製品開発においてグローバルな設計会社を利用するという点も重要である。海爾の開発部門は複数の設計会社と契約を結んでいる。「アウトソーシングによる設計期間の短縮化」という面もあるが、「新しい意匠やデザイン, 設計技術や材料技術の習得」といった理由が強い。日本の有力設計業者とも契約しているが、彼らは日本での経験を活かして、斬新なデザインを提案してくる(天野, 2005)。それらは海爾にとって貴重な情報となる。

海爾が海外にある戦略的資産の買収行動は、2010 年前後から開始した。日本においては、2011 年、当時の三洋電機は海爾に白物家電(冷蔵庫・洗濯機、炊飯器など)事業を行う子会社 9 社、海爾三洋エレクトリック株式会社の株式を、約 100 億円で売却した。これにより三洋電機が親会社パナソニックと重複する事業のリストラが推進される。2012 年 2 月、三洋電機から受け継がれた製品については海爾ではなく「AQUA (アクア)」のブランドで展開するようになった。

さらに、2012 年、海爾はニュージーランドの家電メーカー、フィッシャー & パイケル (Fisher & Paykel) を買収した。この買収の目的は明白である。つまり、これまで海爾が持っていた家電製品は、ローエンドとミドルエンドに限っているのに対して、ハイエンドの家電製品が弱い。上記の買収によって獲得したフィッシャー & パイケルの製品・製造資産とブランドは、ハイエンドにあたるので、海爾の弱みをカバーしてしまう。そして、2016 年 1 月にアメリカの名門家電企業ゼネラル・エレクトリック社 (GE) の創業時からの基幹事業である家電部門の買収に成功し、GE ブランドの長期ライセンスも取得した。海爾側はこれから、上記のハイエンド製品に関わる技術、ブランドを ASEAN 市場にも投入していくと明言した¹⁴。

以上の海爾の歩んできた技術プロセスは、ASEAN に進出した中国の家電企業の典型例である。日本企業に比べて中国企業の海外市場への進出特徴は、明らか

¹⁴ 海爾のホームページ (<https://www.haier.com/>) における情報を参照した。

に異なる。つまり、(1) 企業のコアコンピタンスの技術優位を海外進出後に獲得すること、(2) 海外企業から取得した戦略的資産とりわけ技術資産を海外子会社に再移転すること、という2点は日本などの先進国の多国籍企業のパターンとかなり違う。

4 まとめ

最後に、これまで本稿が分析した中国家電企業の ASEAN 市場における現地生産の特徴をまとめる。

中国企業による ASEAN 家電市場への進入戦略の第一の特徴は、現地に既存した企業の資産を取得・買収することによって現地事業を立ち上げることである。問題はなぜ、中国企業が新規事業の立ち上げ手法を避けるのかという点である。それは、現地企業買収の場合、短期間で現地事業を立ち上げることが可能なためである。ASEAN の家電市場の後発者として参入してきた中国企業にとって、市場進入のスピードはきわめて重要である。何故なら、市場進入のスピードが遅くなれば、様々な後発者の不利益——少ない市場シェア、現地消費者の低い認知度、小さな生産規模、販売ネットワークとサプライチェーンの未整備、製品差別化の立ち遅れ、など——は、中国企業の現地生産にネガティブな影響を与えるからである。

そして、ASEAN 市場への2番目の進入の特徴は、「先易後難」(進入ハードルの高い市場を後回し、先にアクセスしやすい市場を攻略する)である。そもそも対外直接投資の後発者として、中国の多国籍企業は、比較的少ない「所有特殊優位」を持つため、攻略し難く競争も激しい市場(先進国市場)へ進出するよりもむしろ中国と同様の後進性と有する途上国市場への進出を優先したほうが合理的である。したがって、たとえ同じ地域の市場に進出する場合としても、中国多国籍企業は、より低い進入ハードルの市場を優先して攻略することが多い。

第3に、中国企業による ASEAN 家電市場の攻略手法の特徴として、獲得した「戦略的資産」のフル活用が挙げられる。とりわけ、買収された外国企業のブランドという戦略的資産は、中国企業の ASEAN 家電市場を攻略する武器とし

て、よく使われる。そして、ASEAN家電市場における中国企業のブランド戦略について、中国独自のブランドの認知度が低いASEAN家電市場を攻略する戦略は、自社ブランドと買収した企業のブランドを同時に使用する、いわゆるダブル・ブランド戦略を採用することである。つまり、市場先発者の力を借りることによって市場シェアを伸ばそうとする手法は、中国企業の賢い戦略である。

第4に、ローカライゼーションについて、中国の家電企業は日、韓企業と異なる手法を採用している。つまり、ASEAN市場へ進出した最初時点から、人的現地化と物的現地化を追求している。その背景には、重要なポイント——国際経営に精通する専門人材の不足、東南アジアに居住する多くの華人・華僑の存在、外資系企業の存在、など——がある。ASEANに進出した中国多国籍企業の共通特徴の1つは、初期段階からのローカライゼーションへの追求である。人の現地化という点では、中国企業の親会社派遣者がASEANの現地事情をどれだけ理解できているかが現地で仕事をする上で重要なポイントになる。その国の国民性、文化や宗教等への理解が無ければその国での常識が無いということになってしまうばかりか、それがために大きなトラブルに発展することもある。この点について、中国の多国籍企業は、現地人人材もしくは現地の華僑・華人人材を活用することによって自らの後発者劣位もしくは所有特殊劣位を巧みに克服している。

第5に、ASEAN家電市場における中国企業は、「迂回戦術」——強敵の日韓企業の強い領域（TOP）を避けて、日、韓企業の弱いセグメント（BOPもしくはMOP）を先に攻略して、後に日韓企業の得意セグメントへ参入する——と、異質化競争戦略——日韓企業と異なる市場セグメント・商品ラインアップを最大限に攻略する——などの手法を採用する傾向が強い。つまり、中国企業は進出当初、日、韓企業の得意な市場セグメントのハイエンドのセグメントを避けて、ローエンド市場とニッチ市場を積極的に開拓した。これについては、中国企業の持つ技術的競争優位性と現地優位性が不足する面が反映される。

最後に、ASEAN家電市場に進出した中国多国籍企業は、海外企業との提携や合弁もしくは買収によって入手した技術を親会社や子会社に「再移転」することも多い。この現象は、「逆技術移転」とも呼ばれる。日本企業に比べて中国企業の海外市場への進出特徴は、明らかに異なる。つまり、(1) 企業のコアコンピタ

ンスの技術優位を海外進出後に獲得すること、(2) 海外企業から取得した戦略的資産とりわけ技術資産を海外子会社に再移転すること、という2点は日本などの先進国の多国籍企業のパターンとかなり違う。

【主要参考文献】

1. 天野論文 (2005) 「中国家電産業の発展と日本企業——日中家電企業の国際分業の展開——」 JICA 国際協力総合研修所・JBIC 開発金融研究所 『開発金融研究所報』 第22号
2. 今口忠正・申美花・李新建 (2016) 「東南アジアにおける日本企業の競争優位確保のための組織ケイパビリティ評価シートの研究」 『慶応義塾大学学術情報リポジトリ』 No. 139
3. 苑志佳 (2010) 「ASEAN：中国現地企業の市場競争パターンの現状と行方」 日中経済協会 『日中経協ジャーナル』 No. 19
4. 苑志佳 (2013) 「東南アジア家電市場における中国多国籍企業の現地生産の特徴——インドネシアの日系 M 社とタイの中国系ハイアール社の比較を中心に——」 立正大学 『経済学季報』 第63巻1号
5. 苑志佳 (2021) 「中国型多国籍企業に関する試論」 立正大学 『経済学季報』 第70巻第4号
6. 王玉蘭 (2016) 「中国における家電市場の考察——家電企業の経営戦略及び国内販売システムを中心に——」 広島修道大学大学院, 博士論文
7. 郝燕書 (1999) 『中国の経済発展と日本的生産システム——テレビ産業における技術移転と形成——』 ミネルヴァ書房
8. Dunning, J. H. (1988) *Explaining International Production*, Unwin & Hyman.
9. 大和総研 (2015) 「新興国における主要物品の需要拡大予測を踏まえた国際展開モデルの構築に関する調査」
10. 富士経済 (2017) 「白物・小物家電および業務用機器の世界市場を調査」 Fuji Keizai Group, 第17034号
11. 方 帆 (2010) 「中国型多国籍企業モデル——先進国における技術獲得と逆技術移転」 日本国際経済学会のホームページに掲載, http://www.jsie.jp/Kansai/Kansai_AM/1006_AM_Wakayama/Fan_Fang_Paper.pdf

12. 余胜海 (2013) 『華為走多遠——HUAWEI——』(中国語) 中国友誼出版公司
13. 松岡紘司 (2012) 「アジア白物家電市場と日系家電メーカーの取組」一般財団法人 アジア太平洋研究所, 2011 年度特別研究
14. 劉永鶴 (2014) 「中国多国籍企業の国際化戦略の特徴: 中興通迅の事例を中心として」東洋大学『経営論集』83 号