

# 中国における家電企業のブランド戦略

## —中国系家電企業を中心に—

王 衍 宇\*

### 【目次】

はじめに

第一章 中国における家電産業の発展過程—ブランド戦略生成の歴史的背景

第一節 第1段階：発展の遅れた家電産業

第二節 第2段階：国内企業の整理淘汰と外資系中国進出の併存

第三節 第3段階：国内企業の規模拡大とナショナルブランドの成立

第四節 第4段階：中外家電企業間の国内市場競争の激化と国際化

第二章 外資系企業の中国市場進出と中国系家電企業におけるブランド意識の覚醒

第一節 進出外資系家電によるブランド戦略の展開

第二節 中国系家電企業へのブランド意識のインパクト

第三章 中国家電企業における初期ブランド戦略の展開

第一節 低価格のブランド戦略—長虹の事例

第二節 販売チャンネルでブランド確立戦略—TCLの事例

第三節 高品質でブランド確立戦略—格力と海信の事例

第四節 高品質・よいサービスでブランド確立戦略—ハイアールの事例

第五節 ブランド戦略における未成熟性

第四章 中外家電企業の国内市場激化と中国系企業ブランドの強化

第一節 WTO加盟による取り巻く環境の変化

第二節 ブランド・ポジション戦略の生成

1 「スターダート・エアコン」—澳柯玛の事例

2 「省エネルギー・スター」—科龍の事例

---

\* 本学経営学研究科博士後期課程

3 初期ブランド戦略で発展した企業における「総合家電メーカー」というブランド・ポジショニングの難関

第三節 国際市場でOEM中心からブランドの確立への模索

第四節 ブランド戦略における諸問題

おわりに 中国家電企業におけるブランド戦略の展望と残される課題

注

はじめに

1 問題提起

1978年の改革開放路線への転換以来、家電産業は中国における各業界の中で最も競争が激しい業界だといえる。特に、1980年代から1990年代後半まで破壊型価格競争と過剰競争の中で業界の統合と淘汰を繰り返してきた。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企業は破壊型価格競争に生き残り、市場シェアの配分が10年前の100社程度に分散していた状況から現在の10数社程度に絞られる状況にまで集約された<sup>1</sup>。

中国家電産業の現状には以下のような特徴がみられる。

(1)この20年間の発展により、中国市場は根本的な変化を遂げた。売り手市場から買い手市場へと転換した。1997年以来、中国では乗用車を除くほとんどの耐久消費財市場が供給過剰に直面している。600余種類の主要製品の供給状況調査によると、供給過剰は31.1%、供給平衡は66.6%、供給不足はわずか1.6%である<sup>2</sup>。家電業界では400倍にまで成長したにもかかわらず、現在供給過剰と価格競争が激化しており、最も厳しい業界になっている。家電市場の需要動向をみると、都市部では、カラーテレビ、冷蔵庫、洗濯機の100世帯あたり保有台数が100台前後に達し、ほぼ飽和状態に近づいているのに加えて、膨大な潜在需要が埋もれているとみられる農村部でも、所得の低迷を背景に需要が伸び悩んでいる。

(2)先進国の技術及び消費文化が中国になだれ込み、世界的に著名な企業及び有名ブランド商品が相次いで中国市場に進出したため、中国人にとって全く未知の商品と新たな消費観念が導入され、その結果、人々の伝統的な消費観念が変えられ、消費行動、特に過度の消費が浪費とみられることもなく、従来の衣食のみで足りることに満足する消費意識が徐々に高級化を求める消費観念にとって代わられつつある。こうした背景のもとに、新しい生活様式を引っ張り、ほかの異なる個性を示す有名ブランド商品がますます好まれるようになり、有名ブランド商品を求めることが新しい消費様式の一つとして認められ、注目を集めつつある。特に、家電など

の耐久消費財に対して、高級化、ブランド化の傾向が現れている。

(3)更に、WTO加盟後、中国の家電市場では、世界大手家電企業進出によって、世界の有名ブランドと国内の有名ブランドが互いに激しい競争を繰り広げている。中国市場を狙う外資系大手家電企業は、資金力、技術力、販売手法などほぼすべての面において中国家電企業を凌駕している。その競争は価格、製品機能競争からブランド競争となってきた。この中において、中国家電企業の優位性は果たして保てるのだろうか。

(4)中国家電市場での国際競争を展開すると同時に、中国の家電製品を214か国・地域に輸出し、輸出先の市場は主に先進国である。90年代に入ってから、中国の家電は外国の銘柄で加工し輸出することから、外国で商標を登録し自らの銘柄で輸出することになった。

しかし現在、中国製の安い衣料品や雑貨が世界の市場にすごい勢いで流入している、このため、中国製の商品といえば、「安かろう、悪かろう」というイメージを消費者たちに与えてしまった。中国の家電製品は海外での認知度、ブランド・イメージは極めて低いのが現実である。どうしてこのようになってしまったかというと、これが中国家電産業の現在の実力を如実に示していると思う。

アジアのマーケットの例をみよう。アジアのマーケットでは中国製の安物衣料品とか雑貨類が溢れており、中国の家電製品のプレゼンスは極めて限られたものであり、日本や韓国製品とは比較しようもないほど低いものであった。プレゼンスの最も高いのは日本と韓国の製品で、次いで地場のローカル・ブランドである。日本や韓国ブランドは高性能・高品質を武器に、ローカル・ブランドは低価格を武器にしており、中国製品はこれら二大勢力の板挟みになっている状況である<sup>3</sup>。

以上の現状を踏まえて、この厳しい環境の中で、中国家電企業が勝ち残るためにはブランド戦略を通じて競争力を強めていくことが最も重要かつ緊急な課題となっている。

本論文の関心問題は、現在中国系家電企業におけるブランド戦略はどのように生成してきたか、現在までどこまで発展してきたのか、各段階において、どのような特徴と問題点が現れたのか、そして、現段階における中国家電企業のブランド戦略は理論上でどのような位置づけができるのか、などである。

このような研究を通じて、中国家電企業ブランド戦略の全貌を解明できるだけでなく、共通パターンを深く認識することができるし、これからの中国家電企業の行き方を把握することもできるであろう。

中国における家電産業は、そもそも冷蔵庫や洗濯機など白物家電を主に指し、テレビなどの黒物家電は「電子製品」として認められていた。90年代まで、国の管理システムも白物家電を家電製品に、黒物家電を電子製品として分類し、別々のルートで生産計画を立てていた<sup>4</sup>。本論文で「家電」というのは、冷蔵庫、洗濯機など白物家電を主、テレビなど黒物家電を従とす

ると指している。

## 2 中国におけるブランド研究の立ち後れ—現実に即したブランド研究の緊急性

アメリカではブランドに関する議論が1980年代後半から注目されて始めた。その背景は(1)80年代から盛んになったM&Aでブランドが資産評価の対象として注目されたこと、(2)安易なブランド拡張によるイメージ低下への危機感、(3)徹底したブランド戦略を行った企業の成長などであるというのが大方の見方である<sup>5</sup>。今や各国の企業はグローバル化の加速及び生産技術の向上によって、コスト競争の時代から製品品質競争時代へと移っていて、ブランド競争の時代に突入している。そのため、世界の各国ではブランドを巡る研究は重要なテーマとされてきた。

ブランドという言葉は「焼き印を付ける」ことを意味する「brandr」という古ノルド語から派生したものである。研究の視点によってブランドの定義はいくつがある。アメリカ・マーケティング協会では、ブランドを、「ある売り手の財やサービスをほかの売り手のそれとは異なるものとして識別するための名前、用語、デザイン、シンボル、及びそのほかの特徴」と定義する<sup>6</sup>。

消費者にとってブランドが意味を持つという視点で、消費者の購買行動におけるブランドの役割は簡単にいえば三つある。第一に、当該製品をほかの製品から識別する手段としての役割である。第二に、信頼の印である。第三に、それが有する意味である。識別としての役割は製品を特定の認知や感情や行動と結び付け、信頼の印としての役割は認知や感情を創出、変容ないし強化する。また、意味としての役割は、製品に付加的な価値（あるいは負の価値）をもたらすということになろう。ブランドはこれら三つの役割を通じて、消費者の購買行動に影響を与える<sup>7</sup>。従って、企業はこれらの役割、とりわけより重要な役割をよりよく果たし、より多くの消費者の購買決定を有利に導きうるブランドを確立するために、どんなブランド戦略をとるべきだろうか（表1）。

本論文では、ブランド戦略とは、企業側がブランドの役割、すなわち識別手段、信頼の印、意味を果たすためにとる戦略と定義する。ブランドに関する研究は様々な視点で行われているが、本稿ではブランドの役割から意味するブランド戦略に関する先行研究を簡単に振り返って

表1 ブランドの役割を果たすブランド戦略

	消費者にとって	企業側にとって
識別手段	いかなる特徴をもつものを求めているか	いかなる特徴をもつものとして、識別されているか
信頼の印	なにについての知覚リスクが重要か	なにについての信頼感を与えているか
意味	いかなる意味を求めているか	いかなる意味を与えているか

出所：池尾恭一『日本型マーケティング』有斐閣、1999年、149頁（一部変更）。

みる。

ブランドは昔から存在していたにもかかわらず、理論研究は1950年代から始まっていたといえる。今から半世紀ほど前、大衆消費社会の扉が開き始めた米国において、マーケティングの様々な分野で、新たな視点からの研究がいくつも登場し始めた。その中でも、特にブランド研究に関していうなら、実は、いち早く製品とブランドの違いを明確に区別し、かつ、長期的な投資によってブランドを育成することの重要性を説いた論文は、既に1955年発行のHarvard Business Review誌に掲載されていた<sup>8</sup>。

1960年代、生活レベルの向上に伴い、消費者は心理的の満足を追求し始めた。製品の性能、特徴より、製品の持っている名声とイメージが消費者の心をより容易につかむことができるようになってきた。この背景において、David Ogilvyはブランド・イメージ理論を主張した。彼によれば、広告というのは、すべてブランド・イメージの形成に貢献するものでなければならない。広告の1つ1つの成果が組み合わされ、積み上げられた象徴の複合体がブランド・イメージで、1つ1つの広告が長期的投資の一部としてブランドの名声づくりに大きな役割を果たしている<sup>9</sup>。

1970年代、生産過剰によって同質化製品の競争が一層厳しくなってきた。企業にとって、ブランドを構築するために、良好な製品とブランド・イメージだけでなく、明確なターゲットを確立しなければならない。そのため、市場の細分化がブランド研究の主な方向となっていた。A.RiesとJ.Troutは「ポジショニング戦略」を主張した<sup>10</sup>。ブランド・ポジショニング戦略とブランド・イメージ戦略の根本的な違いは、初めて消費者の角度から、消費者のために競争相手と区別できる製品を提供することを意味している<sup>11</sup>。

そして、1980年代に入ってから、製品の機能的便益の差が失われ、または卓越した便益を持っていても競合がすぐに追いつき、優位性を長期間維持することが難しくなってきた。これに伴ってブランドのポジショニングが、競合ブランドとの間でほとんどユニーク性を持たず、広告表現に寄与しなくなっていることから、ポジショニングを超える追求する中で、ブランドのパーソナリティが注目された<sup>12</sup>。ブランド・パーソナリティは、ブランドの人間的な意味を訴求し、また、ブランドは人間と同じような年齢、性別、職業、社会経済的階層といった特徴を持つかのようにみとれるということである<sup>13</sup>。

中国では、ブランドに関する研究は先進国と比べかなり遅れている。その原因は、そもそも中国ではマーケティングの導入は遅れていたにある。中華人民共和国は1949年建国後、旧ソ連の影響の下で、計画経済体制として出発した。計画経済体制の下では、企業の生産・販売が政府のコントロールの下に置かれている。このような体制の下では、マーケティングが成立状況ではなかった。このため、マーケティング活動やマーケティング論の研究活動は1978年以降の中国の改革・開放以後のこととみてよい<sup>14</sup>。

ブランド理論はマーケティング理論の一環として、中国での導入が更に遅れていた。1990年代、外資系の中国進出は中国政府、アカデミー界、実務界にインパクトを与え、ブランドへの関心を呼び起こした<sup>15</sup>。先述のブランド・イメージやブランド・ポジショニング戦略などもこの時期に中国の理論界と実務界に紹介されていた。中国のアカデミー界で行われたブランド研究は、主に先進国のブランド理論を翻訳し、紹介する。研究の目的はこのような理論に基づいて、中国の企業に適合する戦略理論を探求するのである<sup>16</sup>。実務界では、国の経済発展レベル及び長期間計画経済の影響で、ブランド及びブランド理論に対する認識がまだ最初の段階といっても過言ではない。

中国家電企業の急成長が注目を集め、それについての研究は、近年盛んになってきた。その中、産業全般の歴史的展開及び各企業の経営活動について研究は少なくない。しかしながら、中国家電企業のブランド戦略に関する研究が極めて少ない。個別企業、例えばハイアールのブランド戦略に関する研究があっても、業界全体に対して、今までのブランド戦略発展の過程、特徴について解明したとは、必ずしもいえない。

しかし、既に述べたように、中国家電業界の現状はまさにブランド戦略の研究を抜きにしては前に進めない段階に来ているのであり、しかも、単に先進国の理論を引き写しではなく、中国の現実を踏まえたブランド研究が緊急の課題となっているのである。

### 3 本論文の構成

以上の分析を踏まえて、先述の目的に基づいて、本論文は4つの章から構成されている。

まず第1章では、中国家電産業現在まで発展過程を概観する。ブランド戦略の特徴と問題点は、中国家電業界の発展段階の中で漸次的に形成されてきたものであり、歴史的要因と不可分の側面がある。

そして、第2章では、外資系企業の中国でのブランド戦略と中国系家電企業へのインパクトを解明する。

第3章では、中国系家電企業における初期段階のブランド戦略を分析する。低価格ブランド戦略をとった長虹、販売チャンネルでブランドを確立したTCL、高品質ブランド戦略をとった格力、そして、高品質、販売チャンネル、よいサービスでブランドを確立したハイアール、4社の事例を取り上げて、初期段階におけるブランド戦略の実態を詳細に解き明かす。

第4章では、澳柯玛、科龍、初期ブランド戦略で発展してきた家電企業の事例を取り上げて、WTO加盟後、中国系家電企業のブランド強化戦略を分析する。

最後に、中国系家電企業のブランド戦略の行方を展望し、そして本研究に残される問題点を提出する。

## 第一章 中国における家電産業の発展過程—ブランド戦略生成の歴史的背景

1970年代の改革開放が実施して以来、中国経済は目覚ましい発展を遂げつつあり、近年では生産大国、輸出大国として台頭してきている。中でも、急成長した家電産業は注目を集めており、経済改革・対外開放の成功を象徴する存在となっている<sup>17</sup>。

国家統計局によると、1980年に8億6千万元であった家電生産額は、2003年には3412億元へと約400倍にまで成長している<sup>18</sup>。中国の家電産業は20年の間に物の足りない時代から技術導入、量産化期を経て、成熟期を迎えた。更に、中国が世界ナンバーワンの家電生産国にのし上がり（表2）、中国国内に止まらずグローバルマーケットにおいても家電のマーケットシェアを急速に拡大している。

中国の家電産業は、白黒テレビ、半自動洗濯機をシンボルとした最初段階からプラズマテレビ、液晶テレビ、全自動洗濯機などをシンボルとする成熟段階に入った。中国家電企業の高成長の達成は、一般に「圧縮成長」といわれている。この圧縮成長の概念とは、神戸大学の実証研究に基づく、中国の家電企業が先発組の欧米・日本・韓国企業の成長を時間的に短縮して達成するという意にほかならない。つまり、欧米企業が100年、日本企業が50年、韓国企業が25年をかけてそれぞれ到達した水準に、中国企業は10-15年で追いつくというものである<sup>19</sup>。

中国家電産業発展の流れは様々な視点によっていくつの分け方がある<sup>20</sup>、本論文では、中国系家電企業の乱立から、少数企業へと集中し、更に発展してきた経過を、4段階を分けて分析していきたい。

1978年改革開放以前は第1段階とし、政策と経済発展の原因で家電産業の発展は止まっていた。

1978年から1995年までは第2段階とし、爆発した家電製品への需要及び政府の政策で、小規模、ローカルの家電企業が一気に増えた。しかし、家電市場で供給過剰となっていた、及び政策の保護がなくなった原因で、多くの企業が淘汰され、一部の企業に集約された。一方、外資系企業も積極的に中国市場に進出した。

1995年から2000年まで、発展の第3段階とし、大手中国系企業が更に発展してきた、中国市

表2 世界市場における中国家電製品シェア（2001年）（万台）

	テレビ	洗濯機	エアコン	冷蔵庫
世界総生産量	11787	6500	4000	7000
中国生産量	4262	1400	2000	1400
シェア	36.2%	21%	50%	20%

出所：韓中和『品牌国際化戦略』復旦大学出版社，2003年，11頁。

場で重要な存在となっていた。

そして、2001年WTO加盟後は第4段階とし、外資系企業の本格的に進出によって、内外家電企業間の国内市場競争が激化した。一方、中国系企業も積極的に国際市場に進出した。

### 第一節 第1段階：発展の遅れた家電産業

改革開放以前の時代は、中国は前ソ連をモデルとし、重化学工業優先の経済政策の下で消費財生産が停滞し、家電産業は著しく立ち遅れていた。当時の中国では、家電製品の生産といえば、主に扇風機、アイロン、炊飯器など技術レベルが低い家電製品の生産と指している。70年代の中期までには70あまりの家電企業ができ、30種類以上の製品を小量生産していたが、依然として扇風機とアイロンが主流製品であった<sup>21</sup>。

ほかの国と比べ、中国では、テレビ、冷蔵庫、洗濯機の国産化が遅れていた。1955年、天津医療器械工場は第1号の冷蔵庫を生産した、1962年、上海大華電器工場は第1台目のウインドー式エアコンを生産した、1970年、天津通信放送会社は第1台目のカラーテレビを生産した、1976年、無錫洗濯機工場は第1号の洗濯機を生産した<sup>22</sup>。

生産できる企業が少ないため、生産量も非常に少なかった。1962年の生産量をみると、全国では、白黒テレビは3,600台、冷蔵庫はわずか900台であった<sup>23</sup>。1978年の家電生産量をみてみると、1962年と比べ、少し増加してきたが、依然として少なかった（表3）。

また、生産量の少ない加え、品質が悪く、販売されてもすぐに故障が出て、常に修理しなければならない。種類も極めて限られていた。カラーテレビは主に14インチ、冷蔵庫は主に200リットル、ワンドア型であった。しかし、このようなものでも消費者にとっては手に入れにくい高価品であった。一般家庭には全く普及しなかった。

### 第二節 第2段階：国内企業の整理淘汰と外資系中国進出の併存

1978年から、重工業を重視した産業構造の歪みを是正することが重要な課題となり、政府は国民生活の向上にも貢献できる消費財生産にも力を入れるようになった。

1978年、政府は「中共中央工業発展を加速させるに関する若干問題の決定」を公布した。こ

表3 1978年中国の家電製品生産量 (単位：万台)

扇風機	カラーテレビ	冷蔵庫	洗濯機	エアコン
137.8	0.38	2.8	0.4	0.02

出所：李安邦「試論家電産業政策的調整」『科学・経済・社会』1991年第1期（第9巻総42期）68頁（一部省略）。



の「決定」には、燃料、原材料、交通運送業を発展させるべきことを定めたと同時に、電子工業、軽工業を積極的に発展させ、当時の工業構造（すなわち重工業は発展してきたものの、軽工業は停滞の状況に止まっているというバランスをとれない構造）を調整することを明確に定めた<sup>24</sup>。軽工業の発展については、いわゆる「六つの優先」政策がとられた。すなわち、(1)原料・燃料・動力の供給、(2)既存企業の技術革新と設備改造、(3)基本建設の割当、(4)銀行融資、(5)外資割当と技術導入、(6)交通輸送における優遇である。また、経済改革が進む中で、軍事関連産業は改革を余儀なくされ、多くの軍需工場が日用工業品の生産に転換していった<sup>25</sup>。一連の改革と産業構造調整のもとで、家電製品をはじめとする耐久消費財の生産は拡大をはじめた<sup>26</sup>。

1979年、蘇州で全国家電製品発展会議を開いた。この会議は「中国家電製品発展の宣言大会」と呼ばれ、全国で家電製品の生産拡大を更に呼びかけた。この以降、中国で家電業界に参入する企業が急速に増えてきた。この会議は重要な意義を持ち、中国家電産業発展の「里程碑」とも呼ばれている<sup>27</sup>。

当時、国の政策以外、家電企業が増えたもう1つの原因があった。それは中国国民所得水準の向上のため、カラーテレビ、冷蔵庫、洗濯機、が「三種の神器」と呼ばれ、家電製品への需要が大きく伸びた。その結果として利潤率は高く、地方企業や地方政府は家電業界へ積極的に参入していった<sup>28</sup>。

しかし、当時中国の家電企業の生産規模は小さくて、技術力もなかった。各企業は日本、ドイツなど世界先進国の生産技術や設備の導入によって基礎的な生産能力を形成していったが、重複導入、重複建設の現象は非常に嚴重であった。80年代初期、冷蔵庫の生産ラインは60あまり導入され、年間生産力は1500万台に達し、カラーテレビの生産ラインは110あまり導入され、年間生産力は2000万台にも達した<sup>29</sup>。家電企業の数も急速に増えてきた。1988年、中国において冷蔵庫の企業は114社に達し、その中、浙江省だけには30社以上が乱立した<sup>30</sup>。

このような背景では、中国家電企業の生産力が非常に分散していた。各企業が自社の技術を持たないため、市場での家電製品は技術的、機能的な区別ができなかった。当然、消費者はブランドによって製品を区別することができず、特定のブランドに認識し、好感度を持つようになってくることもできなかった。当時、家電製品は地方政府の保護で該当地域に販売され、全国的な知名度の高いブランドは殆どなかった。

1989年から、中国政府も家電産業における過熱発展の問題を気づき、乱立した企業を整理整頓し、新しい企業の参入を制限するために、一連の政策を打ち出した（表4）。

以上の表からわかるように、中国政府は家電企業に対する政策を大きく変えた。最初は激励政策から厳しく制限する政策と変更した。92年以降、鄧小平が「社会主義市場原理」の理論を提出してから、政府は家電業界の発展に対する干渉が少なくなり、市場に任せる姿勢を取り始めた。政府の政策も市場競争を監督し、維持する方向へと変更した。例えば、1996年3月、長

表4 1989年—1991年中国政府の家電産業について公布した総合的な政策

公布年	政策名	内容
1989	現在産業政策に関する要点の決議 国務院から公布	カラーテレビ、扇風機、冷蔵庫、洗濯機の生産能力が嚴重に過剰になっているため、生産を厳格に制限しなければならない、エアコンは高エネルギー製品であるため、生産を厳格に制限しなければならない
1990	国家産業政策に関する若干製品の生産能力に対して管理を強化する通知	国家は産業政策と国民経済発展のため、生産能力の制限と必要する製品リストを公布し、中には、ホームエアコン及びコンプレッサー、家庭用冷蔵庫と冷凍ケースのコンプレッサー、電子レンジが公布された
1991	企業が継続的に在庫品を生産ことに対して厳格に制限する通知	原材料の供給を停止し、銀行の貸付金を制限し、ほかの製品の生産を命令し、在庫品の増加を抑える
1991	固定資産の投資による新項目の増加を継続に厳格に制限する通知	各地域、各企業に対して、新項目の増加を制限する、審査の権限とプロセスを厳格的に規定する
1991	中華人民共和国固定資産投資方向調節税暫定条例	家庭用冷蔵庫、洗濯機、扇風機、エアコンの発展を禁止する
1992	供給過剰と注目される製品項目に関する審査を制限する指示	カラーテレビ、冷蔵庫、冷凍ケースとコンプレッサーの生産利用率が低いため、一定の期間で新項目の審査は一切受け付けない

出所：廖長友「中国家電工業産業政策有効性分析」西南财经大学2003年修士論文、38頁より筆者作成。

虹のテレビ値下げ行動について、ほかのテレビ企業は政府に苦情を出したのだが、政府はこのような行動は企業の正常な経営活動であるため、違法でなければ政府が関与できないと明確に発表した<sup>31</sup>。この事例から政府の姿勢を示していたと考えられた。

地方政府の保護を失った一部分の企業は生産、経営管理の面において様々な問題が浮上してきた、継続に経営することができなくなり、倒産したり、ほかの中国系家電企業あるいは外資系家電企業に買収されたり、家電企業数は急激に減少してきた。冷蔵庫企業の例をみてみよう。1988年、全国に冷蔵庫の企業数は114社あり、1992年に72社まで減少し、更に、1994年は50社まで減少した<sup>32</sup>。

家電企業の減少によって、中国の家電製品は生産管理などの面で優れた企業に集中された。1995年、冷蔵庫の年間生産量が30万台を越えた企業は12社に達し、生産総量は全国の86.6%を占めていた。洗濯機の年間生産量が30万台を越えた企業は11社に達し、生産総量は全国の80.5%を占めていた。その中、全自動洗濯機の年間生産量が10万台を越えた企業は6社であり、生産総量は全国の92.9%を占めていた。冷凍ケースの年間生産量が15万台を越えた企業は15社に達し、生産総量は全国の83.5%を占めていた。エアコンの年間生産量は15万台を越える企業は10社に達し、生産総量は全国の71%を占めていた<sup>33</sup>。

1990年代初頭になって、輸出が伸びたことで貿易赤字が解消し、外資に余裕が出てくるようになると、それまで抑えられていた日本製品に対する需要が密輸の形で噴出し、大量のテレビやVTRが密輸された。中国政府は密輸に対抗するために、外資企業への市場開放と価格の自

由化を行った。この後、それまでの成長する需要に対する供給力の拡充政策を一転させ、市場経済原理の導入と産業の効率性の回復を柱とする政策を打ち出した<sup>34</sup>。

外国企業への市場開放により、日米欧家電企業が現地生産や現地販売拠点の設立などの転換を進めた。日本の11社家電企業中国で現地生産をはじめに、韓国、アメリカ、ドイツ、スウェーデン、イタリアなど国の家電企業も中国に進出し、現地生産をし始めた。1995年、契約されたのは21項目であり、契約金額12億ドルに達した<sup>35</sup>。

90年代以来、中国市場環境は、外資系企業の投資にも、非常に有利だと考えられる。以下の点からわかる。その1、「社会主義市場経済」体制確立により、法的インフラも進めている、比較的に安全な投資環境を備えていた。その2、政府が外資を積極的導入するために、外資系企業に多く特恵の政策を与えた。その3、経済発展によって、消費者の消費能力が急速に高まってきて、巨大な購買力を持つようになってきた。その4、中国系企業は生産規模、技術力、経営管理など各方面においては、外資系企業と競争できる実力を持っていなかった<sup>36</sup>。

外資系企業の投資は中国の経済発展には大きく貢献したが、中国系企業は厳しい競争を持たれた。外資系企業が中国での戦略は政府、消費者、企業に大きなインパクトを与えた。特に中国系家電企業が外資系企業のもたらした製品、経営理念、経営手法に影響され、一層発展を図ろうとした。外資系企業の進出は中国系企業の成長を促進したといえるだろう。

### 第三節 第3段階：国内企業の規模拡大とナショナル・ブランドの成立

1996年以来、中国家電企業が大きな成長を遂げた、まず、生産量からみる（表6）。この表からわかるように、1991年から2000年までの冷蔵庫、洗濯機、エアコン、冷凍ケースの生産量は大幅増加した。特に1995年以降、生産量増加の傾向が更に明らかになった。その中、冷蔵庫とエアコンの生産量増加のスピードが速かった。1995年、冷蔵庫の生産量は91年の1.9倍、エアコンの生産量は91年の9.7倍となり、2000年、冷蔵庫は91年の2.7倍となり、エアコンは91年の28.9倍となった。

一方、生産量が大きく伸びた反面、中国系家電企業にとって、市場がより一層厳しい状況となっていた。家電製品の嚴重に供給過剰となり、デフレが引き起こされた。各企業は有限な市場を争うために、激しい競争を始めた。価格競争は最初的手段となった。テレビ、冷蔵庫、洗濯機など、それぞれの産業における企業がひしめき合う状態で、更なる競争の中で弱小企業の淘汰が進み、競争力の強い企業の生産力、販売力が拡大して、より一層発展してきた。

この段階では、家電製品の生産は継続に少数大手企業に集中する傾向が強くなってきた。1996年、冷蔵庫製造企業のトップ6社の生産総量は全国の72.4%を占め、洗濯機製造企業のトップ6社の生産総量は全国の65.1%を占め、エアコン製造企業のトップ6社の生産総量は全国

表5 外資系企業が中国で投資の状況

外資系企業	合資企業名	中国側企業	製品 ブランド	投資額 (万元)	外資投資の比率 (%)	生産能力 (万台)		
韓国サムスン会社	蘇州サムスン電子会社	香雪梅電器会社	サムスン	12300	80	冷蔵庫 (75) 電子レンジ (100)		
アメリカ惠普会社	①北京惠普雪花電器	北京雪花電器会社	惠普	撤退した	60	冷蔵庫コンプレッサー (150)		
	②惠普藍波空調実業	深セン藍波製冷設備会社	惠普	撤退した				
	③北京恩布拉科雪花コンプレッサー有限公司	北京雪花グループ会社	恩布拉科	2950				
	④上海惠普水仙有限公司	上海水仙電器株式会社	惠普 水仙	2950			55	洗濯機 (130)
	⑤広東惠普蜆華電子レンジ有限公司	広東蜆華電子レンジ有限公司	惠普				100	電子レンジ (130)
日本松下電器	①無錫松下冷機会社	小天鶯電器株式会社	松下	5960	80	冷蔵庫 (50)		
	②松下万宝 (広州) エアコン有限公司	万宝電器グループ会社	松下	2720	60	エアコン (40)		
	③無錫松下コンプレッサー有限公司	小天鶯電器株式会社	松下	2980	80	冷蔵庫コンプレッサー (80)		
	④松下・万宝広州コンプレッサー有限公司	万宝電器グループ会社	松下		60	エアコンコンプレッサー (100)		
	⑤杭州松下家用電器有限公司	杭州金魚電器グループ会社	松下	320	40	洗濯機 (40)		
	⑥上海松下電子レンジ有限公司	上海陽子江電子有限公司	松下	2342	60	電子レンジ (75)		
	⑦杭州松下ガス器具有限公司	杭州市五金工業会社	ナショナル	2222	55	ガス器具 (100)		
	⑧杭州金魚電器グループ会社							
韓国LG会社	①春蘭楽金会社	春蘭グループ会社	春蘭LG	2940.7	50	冷蔵庫・コンプレッサー (100) 洗濯機 (25)		
	②南京楽金パンダ電子有限公司	パンダグループ会社	LG					
	③楽金電子 (天津) 有限公司	天津冷蔵庫工業会社	LG				4898	80
シャープ株式会社	上海シャープ電器有限公司	上海広電グループ会社	シャープ	15598	60	エアコン (100) 電子レンジ (50) 冷蔵庫 (50) 洗濯機 (50) 小型家電 (150)		
日本三洋電機株式会社	①大連三洋冷気設備有限公司	大連冷凍機会社	三洋	2800	60	業務用冷凍ケース (50)		

	②広東三洋科龍冷凍ケース有限公司 ③瀋陽三洋エアコン有限公司 ④瀋陽華潤三洋コンプレッサー有限公司 ⑤合肥榮事達三洋洗濯機会社	広東科龍電器株式会社 瀋陽エアコン会社 瀋陽華潤エアコン株式会社 合肥榮事達グループ会社	三洋科龍 三洋 三洋 榮事達三洋	2450 3039.6 9018.34 2300	56 55 40	冷凍ケース (30) エアコン (40) エアコンコンプレッサー (100) 洗濯機 (80)
日本三菱株式会社	①上海森林電器有限公司 ②京電制冷設備有限公司 ③上海三菱電機・上菱電器株式会社 ④上海三菱電機・上菱電子レンジ株式会社	上海冷蔵庫コンプレッサー会社 北京機電冷氣設備会社 上海上菱電器グループ会社 上海上菱電器グループ会社	三菱 JDC 三菱上菱 三菱上菱	8950 10000 2838	25 50 50	冷蔵庫コンプレッサー (300) エアコン (10) エアコン (50) 電子レンジ (50)
日本日立製研究所	①上海日立電器有限公司 ②上海日立上菱電化機器有限公司 ③上海日立家用電器有限公司 ④上海日立双鹿冷凍ケース有限公司 ⑤福建日立家電有限公司	上海冷蔵庫コンプレッサー株式会社 上海上菱家用電器グループ会社 上海ホームエアコン総会社 上海双鹿電器株式会社 福建日立テレビ有限公司	日立 日立 日立 日立 日立	17800 2980 5000 2000 750	21 60 60 10 25	エアコンコンプレッサー (200) 全自動洗濯機 (60) エアコン (50) 冷凍ケース (30) 電子レンジ (30)

出所：『中国軽工業年鑑2000』，中国軽工業年鑑社，2000年，548頁。

表6 1991年—2000年中国家電主要家電製品産量 (単位：万台)

製品別	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
冷蔵庫	469.94	475.31	621.96	764.53	929.56	928.22	986.09	1014	1199.34	1278.48
洗濯機	687.17	1712.71	876.28	1096.42	944.79	1068	1257.12	1207	1342.17	1442.98
エアコン	63.06	152	291.84	382.55	591.88	645.93	848.59	850	1250	1826.67
冷凍ケース	73.38	147.8	188.97	234.26	284.49	312.12	252.84	364	392.1	384

出所：谷照明・閻紅玉『海爾：中国の世界名牌』経済管理出版社，2002年，3頁。

の68.1%を占めた。容声、ハイアール、新飛3社の冷蔵庫生産量、榮事達、小天鷲、水仙、ハイアール、威力5社の洗濯機生産量、春蘭社のエアコン生産量は、それぞれ100万台を越えた。その中、容声、ハイアール2社の冷蔵庫生産量、榮事達社の洗濯機生産量が、既に150万台を越えた<sup>37</sup>。

1997年、冷蔵庫製造企業のトップ6社の生産総量は全国の75%を占め、洗濯機製造企業のトップ6社の生産総量は全国の74.58%を占め、エアコン製造企業のトップ6社の生産総量は全国の68.41%を占め、冷凍ケース製造企業のトップ6社の生産総量は全国の81.81%を占めた<sup>38</sup>。

生産拡大により、販売も急速に拡大した。調査によると、1997年、72社家電企業（合資会社も含めて）の年間販売総額が745.8億元であった。その中、20社の販売額は10億元を超え、中国系家電企業は18社であった（表7）。

厳しい競争で残された中国系家電企業は、生産量を拡大だけでなく、生産技術にも努力していた。全体をみると、研究開発に投入する資金が増加してきた。1999年をみると、平均売上の1%に達していた。当然、この数字は先進国と比べまだまだ少ないが、過去の0.5%と比べ、着実に増加してきた<sup>39</sup>。また、日本、欧米などから生産ラインを導入し、家電製品のコア部品も輸入し、先進国の技術を学習することができ、生産技術の向上が実現した。

これらの中国系家電企業はとって、国内市場でブランドを確立する第一歩として、消費者から「国産品」に対する信頼をえなければならない。それを図るために、積極的に国家及び国際的認証をもらい、公的な証明をえることである。1999年をみてみよう、各中国系家電企業は技術、品質におけるもらった認証と賞、努力した項目は以下の通りである（表8）。

この表は中国家電企業1999年一年間の例を示すだけである。現在、例を取り上げられた家電企業はいずれも中国での有名家電企業である。国内市場で大きな成功を収めた原因には、生産技術への取り組みが1つだと考えられる。

表7 1997年販売額が10億元を越えた中国系家電企業（単位：億元）

順位	企業名	販売額	順位	企業名	販売額
1	ハイアール・グループ会社	108.76	10	河南新飛電器有限公司	22.13
2	春蘭グループ会社	65.81	11	広東華宝エアコン会社	18.22
3	広東科龍グループ会社	55.66	12	合肥榮事達グループ会社	17.84
4	珠海格力電器株式会社	44.20	13	青島澳柯瑪グループ会社	14.08
5	広東美的グループ会社	31.40	14	順徳ギャランツ電器有限公司	11.14
6	杭州金松グループ会社	30.58	15	中山威力グループ会社	11.10
7	江蘇小天鷲グループ会社	29.50	16	広東卓越エアコン会社	11.07
8	合肥美菱グループ会社	27.53	17	長嶺（グループ）株式会社	10.49
9	国信華菱グループ有限公司	24.59	18	万宝電器グループ会社	10.25

出所：『中国軽工業年鑑1998』中国軽工業年鑑社、1998年、265頁（一部変更）。

表8 1999年中国系家電企業が技術と品質においてもらった認証と賞、努力した項目

企業名	えた認証あるいは賞
ハイアール	各部門はISO9001認証の定期検査を通過し、全グループはISO14001認証の定期検査を通過した
澳柯瑪	9シリーズの27目製品は科学技術鑑定を通過し、青島市の品質認証をえた
新飛	技術センターは国家レベルの技術センターと認定され、4種類冷蔵庫製品は中国省エネルギー認証センターの認証をえた
格力	ISO9001認証の定期検査を通過し、エアコン技術センターを設立した
ギャランツ	国家品質技術監督の検査を受け、合格品は100%に達し、アメリカで電子レンジ研究所を設立した
江門金鈴	XPB52-11S型洗濯機は広東省優秀工業設計賞をもらい、XQ140-1型洗濯機はアメリカのUL認証をえた
杭州金松	エアコン検査センターは検定を受け、国家レベルの実験室と認定され、ミニ・洗濯機など新商品が開発された
科龍	冷蔵庫の静音技術は広東省科学技術委員会の検定を通過し、多門多温の冷蔵庫、VFD型エアコンなど新商品が開発された
美菱	冷蔵庫は中国省エネルギー認証センターの認証をえて、安徽省の唯一「1998年品質から利益をえる企業」と評価された
小天鵝	ISO9001認証とISO14001認証をえた
小鴨	国家レベルの技術センターを設立した
春蘭	エアコン、除湿器7シリーズの37種類新製品は江蘇省の科学技術委員会の検定を通過し、全国で新製品展示会を開いた

出所：『中国軽工業年鑑2000』中国軽工業年鑑社、2000年、601-606頁より筆者作成。

この節では、生産量、販売金額、技術の分析を通じて、国内家電企業がこの段階には、大きな発展を果たしたことがわかった。ここに、1996年から2001年まで第三段階として区切る最大の理由はあった。それは、1996年から、長虹の低価格ブランド戦略で中国市場において大きなシェアを占めたことは、カラーテレビ業界ではじめて国内企業のシェアが外資系企業を超えたことである。それ以外、冷蔵庫、洗濯機、エアコンなど家電製品も、国内企業が中国市場で大きな圧倒的なシェアを占めるようになった。中国市場で、中国の消費者にとって、国産品は重要な存在となっていた。

1998年、中国統計局中怡康会社は全国各地の600大、中型店に対して調査を行った。主要家電製品においては、国産ブランドのシェアは以下の通りである。カラーテレビは81.36%、洗濯機は82.58%、エアコンは74.22%、冷蔵庫は94.49%、冷凍ケースは99.21%、それぞれ大きな市場シェアを占め、市場制覇がなされていた<sup>40</sup>。

#### 第四節 第4段階：中外家電企業間の国内市場競争の激化と国際化

2001年WTO加盟後、家電市場の需要はほぼ飽和状態に近づいており、深刻な供給過剰になっている。カラーテレビを例にとると、2002年の国内生産台数5155万台に対して、国内販売台

数は2374万台、輸出台数は1920万台となっており、統計でみる限り、一年間に861万台が生産過剰となっている<sup>41</sup>。

一方、中国のWTOに加盟することは、外資系企業にとって極めて大きな意味を持っている。というのは、中国での投資、関税、流通各領域において、政策の変化が行われた。その具体的な内容は以下の通りである。

(1)関税が低下している。WTO加盟以前、中国政府は、家電製品の輸入について、高い関税を徴収した。例えば、冷蔵庫は35%、エアコン25%、電子レンジ35%であった。WTO加盟によって、家電製品の平均関税10%まで低下させた。外国産家電製品特に高級品の対中輸入は増加している<sup>42</sup>。

(2)輸入商品ライセンス制度と輸入商品数量の制限が徐々に減少している。WTO加盟以前、輸入商品ライセンス制度下管理された商品が53カテゴリー、その中、電子製品は20種を超えていた。加盟後、管理される商品の数は3分の1までに減少していた<sup>43</sup>。

(3)外資系企業は「国民」として扱われ、「国民待遇」を享受できる。その1、製品の輸出比率への規定がなくなった。その2、中国で原材料を調達する場合、中国系家電企業と同じく行われ、各制限がなくなってきた。その3、販売チャネルの構築が可能になった。外資系家電企業は中国系企業同様に、独自のサービス網を築くことができ、土地取得、国内市場開拓、更に融資や税制などにおいて制限が次々と取り除かれるようになった。これによって、外国の新たなサービス方式、販売理念が中国に導入される、中国の消費者及び家電企業に新たなインパクトを与える可能性がある。

関税の低下と輸入商品ライセンス制度の緩和によって、現在まで輸入できない商品、あるいは輸入しても値段が高すぎて競争力が下落する高級品が増えていると考えられる。中国での投資制限の減少によって、各国企業が中国での投資を拡大し、進出をより一層進めた。

また、中国の市場では、商品は豊富となり、消費者の生活レベルが向上し、住宅条件も改善してきた。このため、消費者が家電消費において、高級の家電製品、技術の高い製品、個性のある製品にたいする需要が増えてきた。中国国務院研究センターの2002年中国都市部家電消費調査によると、現在中国の家電市場では、カラーテレビは国内外を含めて30個以上のブランドが競争している。その中で、中国家電企業は普通のカラーテレビを中心に、外資系の企業はフラット、ハイビジョン、液晶、プラズマなど先進技術のカラーテレビを中心に争っている<sup>44</sup>。やはり、中国系家電企業と比べ、外資系家電企業の強みはこれからの市場でますます発揮できると考えられる。中国企業にとって、国内市場では決して楽観できない厳しい状況となっていた。

国内市場での競争が激化してきたことに加え、企業が市場でリスクを分散し、更なる発展を図るために、国際市場に進出し、国際化の模索を始めた。中国政府も国内企業に「走出去」(外



へ出て行くのを意味する、つまり国際市場へ進出）と呼びかけた。政府から公布した報告によると、「走出去」戦略は改革・開放政策の新段階に求められたものであり、企業は積極的に海外に進出し、国際市場で実力のある企業及びブランドを構築しなければならない。国内企業は世界で更なる範囲と領域で、更なる高レベルで国際経済技術の提携と競合をしなければならない、国内と国際市場を十分に利用し、資源を合理的に配置し、発展の空間を開拓し、開放による改革と発展を促進する<sup>45</sup>。家電産業は先進国では成熟産業だが、中国ではまだ成長産業である。国内市場競争の激化及び国際市場でブランドの確立に迫られ、各業界で「走出去」の模範作用を果たすべきだろう<sup>46</sup>。

WTOを迎えて、中国家電企業は2000年から国際化へのテンポを速めた。

まず、輸出量と金額をみてみよう。2000年、冷蔵庫、洗濯機、エアコン、電子レンジの輸出数量と金額は前年と比べ、大幅に増加した（表9）。

輸出先は1999年の189カ国と地域から191カ国と地域へと拡大した。輸出金額は1億ドルを超える国と地域は10に達した。アメリカ、日本、ドイツ、イギリス、フランスなどの国は中国企業にとって重要な輸出先である。2000年は前年と比べ、輸出金額も大幅に増加した。アメリカへの輸出は25.8%、日本への輸出は55.2%、イギリスへの輸出は52.6%、イタリアへの輸出は54.9%、カナダへの輸出は101.9%、それぞれ増加した<sup>47</sup>。更に、2004年、輸出先は214カ国と地域に昇り。輸出量を見ると、エアコンは2334.3万台に、電子レンジは3523万台、冷蔵庫は1106.87万台、洗濯機は629.06万台に達した<sup>48</sup>。

また、2000年から、単に商品を大幅に輸出するだけでなく、多くの企業は海外で設計、開発、販売の部門を設立した。一部の大手企業は海外で工場を建設した。例えば、ハイアールはアメリカ、イラン、インドネシア、マレーシアなどで工場を建設し、格力はブラジルで工場を建設し、小天鵝はアルゼンチンで工場を建設した<sup>49</sup>。

海外での研究開発センターを建設することは、国際市場で最先端の情報、技術を学習し、単なる低価格を武器にし、市場で勝つのでなく、ブランドを確立し、長期的な発展を図るのは中国系家電企業の新たな目標であろう。

表9 2000年中国家電製品の輸出量と金額

製品	輸出量(万台)	前年比(%)	輸出金額(億ドル)	前年比(%)
冷蔵庫	378	65.7	2.79	49.43
洗濯機	101	57.43	0.93	57.96
エアコン	370	86.92	7.83	63
電子レンジ	837	43.77	4.74	33.1

出所：中国軽工業局『中国軽工業年鑑2000年』、141頁より筆者作成。

## 第二章 外資系企業の中国市場進出と中国系家電企業におけるブランド意識の覚醒

### 第一節 進出外資系家電によるブランド戦略の展開

中国家電産業は外資系特に日系家電企業の進出と深く関わっている。1980年代から1989年まで、日本家電企業を代表とする強いブランド・パワーを持つ国際企業が豊富かつ安価な労働力を求め、中国市場を席卷した。ソニー、東芝、日立、松下、三洋などの日本の代表的な家電ブランドは高品質かつ低価格で中国家電市場において、消費者の注目を惹きつけていた<sup>50</sup>。

1992年に鄧小平の「南巡講話」を皮切りに、外資系企業は中国進出のテンポを速めた。アメリカの恵而浦、美泰克、飛歌、スウェーデンのエレクトロラックス、イタリアのザヌシ、メイロウニ、オランダのフィリップス、ドイツのパンノウ、シーメンズ、韓国のLG、サムスンが次々と中国に進出した。「家電王国」と呼ばれる日本の主な家電企業松下、三菱、日立、シャープ、東芝、三洋は全面的に中国に進出した。これらの家電企業が現地生産、現地販売拠点の設立や転換を進めた。進出した家電企業は膨大な規模と先端の技術を持ち、いずれも国際市場では知名度の高い企業である。80年代を経て商品輸出の段階から資本輸出、ブランド輸出の段階へと変わってきた。多くの中国家電企業が買収された。例えた、湖南省長沙の「中意」はスウェーデンのリート社に買収され、浙江省蘇州の「香雪海」は韓国のサムスンに買収され、安徽省の「楊子」はドイツのシーメンズ社に買収された<sup>51</sup>。

外資系家電企業と中国系企業根本的な相違点とは、中国市場で短期的な利益をえることなく、成長しつつある巨大な市場に対し、長期的な利益は本当の狙いである。これを実現するために、ブランドの確立は前提となっている。ブランドの確立ができれば、製品の競争力を高め、シェアを拡大できる。また、中国の消費者にブランドを受け入れられ、ブランド・ロイヤルティを高めることによって、中国で長期的な発展を果たせることである。このため、外資系企業はブランド戦略を何よりも重視していた。

外資系企業は先端な技術を持ち、デザイン、品質、包装は中国の国産製品より遥かに優れていた。外資系企業はこれらの点を利用して、「一流製品」「超高級品」のイメージを作り出し、消費者の注目を集めた。特に、一部豊かになった消費者にとって、高級ブランドを通じて自分の成功を誇ることであるため、外資系ブランドはこれらの消費者の欲求を満足できた。また、これらの消費者の影響で、「外資系ブランドを持つことは自慢できる、成功の証明だ」という考え方は消費者の中で広がっていた。この段階において、外資系のブランドは中国市場で大きなシェアを占めた。

(1)先端技術と高品質で作りに出した「世界一流品」のブランド・イメージ戦略

改革開放以来、中国の消費者が外国産、外資系企業の製品に対して「高級品」のイメージを持っていた。特に家電製品の普及率が少ないため、ほとんどの消費者にとって「先端技術を持ち、夢のような高級品」であり、また、値段が高くて、簡単に手に入れないため、特に品質にこだわったのであった。外資系企業はこの点を利用して、中国市場で「世界一流品」のイメージを作り出した。

もちろん、「世界一流品」のブランド・イメージは単に広告で確立したものではない。先端な技術と高品質は高級品イメージの基礎である。外資系企業と中国系企業と比べ、先端なコア技術を持っているため、製品は当ジャンルの中で「最新技術型」が多い。高品質に加え、中国で「世界一流品」のイメージを確立し、定着した。

(2)地域を集中して、ブランド戦略を展開、更に確立したブランドはほかの地域に広がっていく

中国の広大な地域で、外資系企業はすべての地域で同じく戦略をとるわけではなかった。発展の速い地域を選択し、ブランド戦略を確立した。例えば、LGとエレクトロラックスは北京、天津、上海、成都、武漢、広州など発展の速い大都市を選択し、重点としてブランド戦略を展開していく。これらの地域でブランドを確立すれば、ほかの地域に進出するのは容易である。

また、外資系企業は中国系有名ブランドを調査し、自社ブランドの脅威と感じする場合、各種の手段を使って、そのブランドを食い尽くす。その手法とは、有名な中国系ブランドの使用権を購入し、ローエンドの商品に使っている。あるいは、有名な中国系ブランドの使用権を買収し、放置する。例えば、安徽省冷蔵庫メーカーの「揚子」のブランドもドイツのシーメンスに買収された後、完全に放置された。現在中国の市場では「揚子」ブランドは消えてしまった<sup>52</sup>。

## 第二節 中国系家電企業へのブランド意識のインパクト

改革開放してから、長期的に抑制された生活欲求が爆発された。中国の消費者が家電製品に対する需要が所得の向上に伴う急速に増えてきた。このような背景で、中国の家電業界は空前

表10 中国における外資系企業ブランド・イメージの広告

ブランド名	キャッチ・フレーズ
松下	国際化認証、国際化品質
LG	LG電子は世界と伴う発展し、消費者の生活レベルをアップさせよう
エレクトロラックス	国際ブランド・世界で信頼され・消費者に好まれる
デル	国際品質・手頃の価格

出所：張紅明「跨国公司在中国的ブランド戦略」『国際投資』2002年第6期、66頁。

の売り手市場で、家電企業の大半は「撈一把就撤」（ボロ儲けしたら直ちに逃げる）の姿勢で、生産設備と部品を輸入して組み立て、どんなブランドでもいいから、とにかく商品売って金を稼ごうという姿勢ばかりだった。作れば売れる、売れば儲かる、という異常な時代だった<sup>53</sup>。この段階では、家電企業というより、家電加工・組み立て企業と称すべきであったと思われる<sup>54</sup>。そのことは企業名をみるとわかる。「上海テレビ工場」、「福州冷蔵庫工場」など、「地名」プラス「商品名」が企業の名前となっていた。企業側は商品の銘柄が大きな価値があり、しかも自社にとって貴重な資源ということがわかっていなかった。

冷蔵庫企業の例を取り上げる。多くの企業は、規模にふさわしい新製品開発力がなく、品質管理やコスト意識も極めて低いレベルにとどまっていたため、市場環境に対する対応力が弱かった。家電製品の販売熱が冷めると、消費者の選別志向が高まり、同業者間の競争も激しくなった。その結果、多くの企業は、売れなくなった在庫品を処分するようになった。結局、熾烈な価格戦の末、多くの冷蔵庫企業は業績悪化の苦境に陥った。ちょうどそのとき、外国企業の中国進出が急増し、それを受けて、中国各地で外資合併ブームが巻き起こった。このような状況下で、競争力が落ちた国内冷蔵庫企業の多くは、自社ブランドを外国有名ブランドに替えるのを条件に、相次いで外資の傘下に入った。ほかの多くの中国家電企業も、「市場を持って技術に替える」という風潮の中で、自らのブランドをたたんで外資の傘下に入った。

このような厳しい背景のもとで、中国もブランドの重要性を認識してきた。1996年、中国家電協会は業界のランキングを行い、上位ランクされた冷蔵庫、エアコン、洗濯機、冷凍ケースの商業は中央テレビチャンネルで放送された。また、協会は「1995年中国家電工業発展の回顧」を発表した。メディアとの友好関係の構築にも取り組み、家電業界の全体状況、発展動向を紹介してもらい、特に優秀企業、ブランド商品、新商品を宣伝してもらった<sup>55</sup>。

1996年11月、北京のヒルトンホテルで、中国家電業界の11大手企業の社長が集まって、会議を開いたのであった。危機感を感じた社長たちは「今11大手企業といわれるけれども、5年後どのくらいの企業が生き残れるのだろうか」という点を巡って議論を展開した。これを受けて1997年6月、中国家電工作会議は中国家電企業のこれからの目標を明らかにし、中国が家電生産大国から家電工業強国へと邁進することを唱えたのであった<sup>56</sup>。

### 第三章 中国家電企業における初期ブランド戦略の展開

中国市場では、一部の中国系企業は国内外の企業と激しく競争して、市場に生き残り、速やかに大きな成長を果たした。それを実現したのは、これらの企業が品質、商品開発、販売、ブランド戦略など様々な面で努力し、競争力が強くなってきたためである。また、消費者からも信頼をえて、国内市場でブランドを確立した。

1996年から、長虹の値下げをきっかけに、カラーテレビ以外、冷蔵庫、洗濯機などの国産ブランドも国内市場で大きなシェアを占めるようになってきた。1996年、冷蔵庫は93%、洗濯機は82.6%に達し、1997年はそれぞれ95.5%、87.2%に拡大した<sup>57</sup>。

1999年、主要な家電製品には、市場シェアのトップ3はいずれも国産ブランドであり、湯沸かし器以外、他の商品は全て市場シェアの半分以上を占めていた（表11）。

以上の数字から、90年代後半から、一部の中国系企業はブランド戦略でブランドを確立した、国産家電ブランドは中国市場重要な地位を占めていたことがわかった。これらの企業はどのようなブランド戦略を展開し、成功を収めたのか。また、全体的にみれば、中国系家電企業のブランド戦略におけるどのような特徴、未成熟性が現れていたのか。この章では、長虹、TCL、格力、海信、ハイアールの事例を取り上げ、それぞれのブランド戦略を分析し、中国家電企業における初期ブランド戦略の実態を考察していきたい。

### 第一節 低価格のブランド戦略—長虹の事例

長虹は、第1次5か計画のプロジェクトで軍事工業企業として設立された。1956年に四川省綿陽市で工場の建設が始まり、1958年に操業を開始した。長虹のテレビ生産は、軍民転換政策として始まった。1979年にテレビの試作と量産を開始し、1985年には、国家プロジェクトとしてカラーテレビ生産を行う認可を受け、松下の生産ラインを導入した。

長虹は小さな地方都市にあるため、国に重視されず、政策支持をえることもできず、銀行の貸付金も限られていた。このような背景のもとで、長虹は「一人っ子政策」をとっていた。それは投資をテレビ製品に集中させ、資源の分散化を防ぐ方式であった<sup>58</sup>。集中戦略によってテレビの品質を向上させて、生産コストも低減させることが実現できた。この条件は長虹の低価格でブランドを確立してシェアを拡大できるもととなっていた。

表11 1999年における家電製品トップ3の総合シェア （単位：%）

家電製品	ブランド	総合シェア
カラーテレビ（54センチ）	長虹, 康佳, TCL	51.76
カラーテレビ（64センチ）	康佳, 長虹, TCL	50.18
冷蔵庫	ハイアール, 容声, 新飛	58.03
エアコン	ハイアール, 美的, 春蘭	51.42
冷凍ケース	ハイアール, 澳柯瑪, 新飛	71.05
全自動洗濯機	小天鵝, ハイアール, 榮事達	72.28
湯沸かし器	ハイアール, 万家樂, 阿里斯頓	35.46

出所：中華人民共和国年鑑社『中華人民共和国年鑑2000』中華人民共和国年鑑社、2000年、1090頁より筆者作成。

1989年8月、長虹は「家電業界の反逆者」として規制価格を破ってテレビの安売りを仕掛けた。当時中国政府は景気過熱を抑えるために、600元のテレビ特別消費税を導入していた。そこで、長虹は一般庶民のテレビに対する膨大な需要を感じて、国家の統制価格を無視して、一台あたり350元の値下げを行った。広告は自社の製品の品質のアピールなどではなく、消費者の立場を考える「長虹は利益を消費者に譲る」などを打ち出して、まるで自社が損しても消費者に手頃な値段でカラーテレビを買えるように努力しているかのような姿勢をみせた。こうして長虹は庶民の味方、民族企業の雄となった。

90年代に入ってから、所得水準が上昇し、よりよい生活を求める消費者は「テレビは白黒テレビからカラーテレビに、電気冷蔵庫はワンドア型からツウドア型に、洗濯機はワンシリンダから、ツウシリンダ型、更に全自動型に変わる」という意識が強くなった。特に情報型耐久消費財としてのカラーテレビに対する需要が増大してきた。

長虹の社長倪潤峰氏は一年間約半分の時間を利用して外回りをし、市場調査を行う。時々自ら農山村まで行って、農民に収入状況を詳しく聞き回した。1996年、倪氏は市場を分析し、消費者のカラーテレビに対する需要が向上したと強く感じた。1996年3月26日、長虹は「今日から、長虹のあらゆる種類のカラーテレビ（17インチから29インチまで）全国範囲で8% - 18%の値下げする」と公表した。

この公表はメディアで大きな反響を呼んだ。当時のカラーテレビ業界にとって、まるで爆弾を投げられたようであった<sup>59</sup>。まるで今度は消費者に「民族企業を立ち上げるわれわれの責任」「国産テレビ産業を振興するのはわれわれ長虹の責任だ」などの民族感情を込めた広告を打ち出した。集中戦略でコスト低減と品質保証できる長虹は当時中国で「安くて、品質が安心、国産ブランドのテレビを買うなら、長虹だろう」のブランド・ポジションをとっていた。また、長虹の値下げでほかの中国家電企業も値下げせざるをえなかった。そのため、外資系企業のシェアが急速に下落して、はじめて販売シェア・ランキングのベスト10から外れた。価格競争の発動者としての長虹のおかげで中国のカラーテレビが手頃の値段になってきた。また、長虹は「民族の英雄」「われわれ国産のブランド」という意味で消費者の民族プライドを高めた。消費者の経済的と精神的満足をさせた長虹は「中国のカラーテレビの王様」のブランドを確立した。

中国家電市場で過去6回のカラーテレビ価格競争のうち、4回について長虹が価格引き下げを仕掛けたとみられている<sup>60</sup>。この価格競争を通じて、市場シェアのランキングも大きく変化した（表12）。

この表からわかるように、テレビ市場では、それまで輸入品への信仰が根強く、中でも日本の松下電器のパナソニック・ブランドのシェアは高かった。1994年から1996年まではまだパナソニック・ブランドがトップを占めていた。しかし、1996年3月、「輸入物より国産を」というスローガンのもとに、長虹が更に8 - 18%の大幅な価格引き下げを始め、市場シェアの構造

表12 カレーテレビのブランド別国内市場販売シェアの推移（台数ベース）  
（単位：％）

	1993	1994	1996	1997	1998	1999
1位	康佳 (13.4)	松下 (14.7)	長虹 (20.5)	長虹 (25.0)	長虹 (14.9)	康佳 (15.9)
2位	熊貓 (11.2)	康佳 (11.0)	松下 (13.3)	康佳 (15.1)	康佳 (13.5)	長虹 (13.2)
3位	松下 (10.7)	熊貓 (11.0)	康佳 (12.2)	TCL (9.5)	TCL (9.4)	TCL (11.0)
4位	北京 (5.4)	長虹 (5.0)	北京 (7.1)	松下 (6.7)	海信 (7.0)	海信 (8.5)
5位	長虹 (4.2)	北京 (4.0)	TCL (6.2)	金星 (4.5)	ハイアール (6.4)	ハイアール (7.8)

出所：大原盛樹「経営戦略と企業家の役割」、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、233頁。

が一気に変化した。5月には長虹がトップにたち、外資系ブランドはそのシェアを急激に落としていったのである。長虹はその後、1998年末もその地位を維持した<sup>61</sup>。

長虹ブランド戦略の特徴は低価格戦と消費者の各時期の心理を理解し、うまくつかんだ立派なプロモーション戦略であろう。しかし、長虹は販売軽視だといわれている。製品の機能など付加価値による差別化というよりも、規模の経済を発揮することで低コスト、低価格を実現し、市場シェアを獲得することを重視した<sup>62</sup>。また、同社はマーケティング戦略を重視していないため、自社の販売網を構築することで価格コントロールやアフターサービスなどを充実させるよりも、大量生産した製品を素早く販売するため、各地の卸売り屋に丸投げして、任せたのであった。

## 第二節 販売チャンネルでブランド確立戦略—TCLの事例

1997年から市場シェアがトップ3に入ったTCLは、1980年に借入金5000万元、国家資本金ゼロで設立された広州恵陽区電子工業公司としてスタートした恵陽区機械局電子科から改組された企業が母体である<sup>63</sup>。最初は録音テープを生産していたが、1985年からある事情<sup>64</sup>でプッシュホンの生産に転換を余儀なくされた。電話機市場で一定のシェアを確保してから、1992年テレビの需要が拡大してきたと感じたTCLはテレビ業界への参入を決断した。最初は自社で工場を設立して、生産するのではなく、他社へOEM(相手先ブランドによる生産供給)に出し、TCLブランドのテレビを量産するという他社とは違う方法をとったのである。

TCLは電話機、テレビのAV機器ほか、住宅用のスイッチ、洗濯機、冷蔵庫などの製品分野に参入するとき、テレビ産業への参入方法と同様に、まずOEMで自社のブランドを自らの構

築した販売網を通して販売、そして一定の市場シェアを確保してから、自社の生産をはじめた。

TCLがほかの企業に先んじて突出した販売力を築いたのには、それなりの理由があった。(1)政府との距離。政府からの出資金は全くなかったため、政府との関係は薄かった。(2)資金不足が生んだ独自の経営戦略。政府からの援助が少なく、また中国市場では販売代金の回収は難題であったので、リスクを回避するため自社で卸売りネットワークを構築した。(3)販売力で技術をつかむ。TCLは自社の販売網を無形資産出資し、生産技術を持つ企業と合弁会社を作った<sup>65</sup>。

TCLは90年という、国内のほかの家電企業と比較して最も早い時期に自社の販売網の構築に着手していた。同社の販売網構築は、「計画的な構築」を行った第1期、「細かく耕地を耕した」第2期の二つの段階を経ていた。最初の計画的構築の時期には、1年目に1社、2年目に7社と市場の需要と企業の体力に合わせて徐々に拡大した時期である。1990年ごろには、当時まだ上海が中国の経済の中心で、全国への輻射作用を持っていた。それから5年を経たときには、上海の地位が相対的に低下し、北京と広州の地位が上がっていた。このときにTCLは初めて北京市場に進出し、大型テレビを安値で販売し、TCLというブランドが飛躍する契機となった。こうして全国ブランドの地位を確立した後の1997年から、「細かく耕地を耕す」戦略へ転換した。全国に張った販売網の基盤の目を「細かく耕す」、つまり営業部、外部小売店レベルに働きかけを行った。この運動によって、1996年13億元だったテレビ・AV部門の売上は、1997年に32億元、1998年に52億元、1999年83億元、2000年114億元と、毎年ほぼ20億元ずつの増加を達成できた<sup>66</sup>。

現在TCLは中国全土に32の地域販売社、174の営業所を配し、4000の代理店を通じて約2万の小売店で製品を販売している<sup>67</sup>。こうしたネットワークを100キロに1カ所、基盤のように全国を張り巡らせている。これらの数多くの小売店を管理することによって、価格維持などが可能になったことに加えて、市場情報や消費者ニーズを速やかに収集することが可能になり、また、アフターサービス網も完備することができた<sup>68</sup>。

そもそも中国の消費者にとって、小売店のある企業は安心できる企業、そのブランドは安心できるブランドという意味があった。その理由は中国の法的インフラの未整備である。多くの不法企業はそれを利用して膨大な利益をえるために、小規模の店で短期間の専用コーナーを借りて、商品を消費者に売り込んだ。商品を売って、自社の利益をえて、速やかにコーナーを撤退し、工場まで閉めた。消費者は商品を使ううちに、問題が発生した場合、店に行っても、既にコーナーも撤退しており、企業までなくなっているケースが多かった。TCLは小売店をたくさん設置することは、消費者に「われわれはこんなに多い店を持てる企業だから、商品に関して問題があってもいつでも、どこでも相談できる」とアピールしている。消費者も「店をたくさん持てるTCLは安心できる」というイメージを受け入れられた。



また、TCLは小売店を通じて、消費者のニーズを収集して、そのニーズに応じて商品をスピーディーに生産販売している。消費者がほしい商品を素早く把握して、生産して、消費者の手に入れられるTCLは、東芝大連のテレビ生産責任者であった日本人技術者を生産管理の責任者として雇用して、それまでの単に生産スピードを競っていた生産ラインから販売需要を反映して製品の転換ができるような生産ラインに改造しつつあった。

2001年に家電業界で激しい価格競争があったにもかかわらず、TCLは約20%の市場シェアを獲得し中国のトップ・テレビ企業になった(表13)。これはTCLの中国全土、特に農村部でよ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分析されている。この販売網を使ってTCL製品の80%以上は地方の流通者を通して出荷されている<sup>69</sup>。

### 第三節 高品質でブランド確立戦略—格力と海信の事例

#### 1 格力の事例

1992年、エアコン生産企業として格力が創立された。当時同社の生産ラインは古くて、年間生産量は2万台にも達してない。当時、エアコンはテレビ、冷蔵庫、洗濯機と異なり、「家庭必需品」ではなかったため、それほど普及されてなかった。消費者にとって、エアコンは「なくてもいい」ものといってもよい。このため、消費者に多くの家電ブランドの中、「格力」というブランドを認識してもらうことは非常に難しかった。エアコン業界に進出したことも遅く、どのような特徴をつけてブランドを確立することも格力にとって最大な難題であった。

1995年、同社の社長朱江洪氏はイタリアへ考察に行った。イタリアにある消費者はエアコンの返品と要求された。朱江洪氏は直ちにこの消費者のところに行き、返品理由について調べた。この消費者はイタリアにあるビーチ・ホテルのオーナーだった。購入したエアコンは全部ホテルで使われている。ビーチのため、湿度が高く、空気の塩分も多い。返品理由は一台のエアコン室外機が三ヶ月で1つの錆が出てきた。中国国内の場合では、このようなことがあっても、品質の問題ではない。「ビーチだから、しかたない」というのは一般的な認識である。しかし、イタリアの消費者にとって、これは 심각한品質問題であった。朱江洪氏当然消費者の

表13 中国カラーテレビ販売ランキング

順位	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：範小農「世界市場に取り組む中国の家電企業」<http://www.mitsubishi-trust.co.jp>（アクセス日：2005年10月24日）。

返品要求を満たした。このことは朱氏に大きなインパクトを与え、「中国市場では商品を欠いていない、逸品を欠いている」、「格力は国内市場あるいは国際市場で生きていくために、逸品を作らなければならない」と認識した。

このことから、格力社は「精品政策」（逸品政策）を打ち出した。同社の品質管理は以下のようである。

(1)従業員を徹底的に教育する。「品質が企業の命だ」という観念を従業員に教えて込む。各作業の動作に対し、細かく規定する。規定を従わなく、「しなければならないこと」をしない従業員に対し、1回目は警告する、2回目は解雇する。

(2)部品を徹底的に検品する。格力社に部品を提供する企業は300社以上である。同社はこれらの300社以上の部品会社の納品に厳しく規定している。部品は同社の購買部、検品部、技術部など各部門の認可をえたうえで納品する。各部品に対して100%検品する。「たとえ部品の1%が不良品としても、その1%の不良品で作ったエアコンは100%不良品だ」というのは、同社の品質管理の認識である。

(3)1999年から、同社は「欠陥ゼロ品質管理工程」を始めた。この工程とは、生産過程において、段取りごとに厳密に検査し、不良品をゼロにする。同社は100万円を専門基金とし、「欠陥ゼロ品質管理工程」を成功に実行する従業員を奨励する。

厳密な品質管理は同社製品の品質を向上させた。同社既にISO90001, ISO14001, OHSAS18001, 日本のJIS, ドイツのGS, アメリカのULなど認証をえた。

高品質を保つために、同社は技術開発にも努力していた。毎年3,000万元以上5,000万以下の資金を技術開発に投入した。2001年まで、格力社のエアコンは既に9シリーズ、260種の製品が開発された。1999年開発した「冷静王」シリーズ、省エネルギー、騒音は34.5デジベル、大ヒットした。

中国市場では、各家電企業が低価格を武器にして争う中、格力は影響力のある新聞紙に「格力のエアコン、中身をおみせします」という広告を打ち出し、消費者と記者の前で、エアコンを解体した。従業員はエアコン中身の部品、効能を消費者にいちいち説明した。このように、「格力のエアコンは、中身信頼できる」というイメージが全国に広がった。

創立してからわずか10年間あまり、格力社は高品質で中国の「エアコンの王様」となっていた。2001年、格力のエアコンシェアは14.9%に達し、エアコン・ランキングのトップとなっていた（表14）。

## 2 海信の事例

海信はハイアールと同じ青島政府のサポートを受けながら全国的な有名家電企業に成長した企業である。同社の前身だった青島無線電二廠は1969年に設立された国有企業で、従業員10数

表14 2001年中国におけるエアコンのシェア・ランキング

順位	ブランド名	市場シェア (%)	順位	ブランド名	市場シェア (%)
1	格力	14.9	4	科龍	4.7
2	美的	14.2	5	春蘭	4.4
3	ハイアール	12.1			

出所：「空調商情」，2002年第1期，34頁（一部省略）。

人程度、ラジオを製造する単品企業で、1970年の売上は15万元程度であった。

1985年に松下電器からカラーテレビ生産技術と設備を導入し、テレビの生産を始めた。1992年まで同社の売上高は5億元以下のレベルに留まっていた。

1994年に、周厚健氏が責任者に就任すると同時に、「高技術、高品質、高レベルのサービス、国際ブランドを作り出す」という方針に基づき、急速に発展を遂げてきた。同社の歴史は四つの発展段階に分かれている。(1)第一段階（1969-1984年）、この段階の製品は単一で規模も小さかった。この時期に主力製品を創業時のラジオからテレビへと移し、それが同社の発展の布石となり、開発重視の芽生えの時期であった。(2)第二段階（1985-1992年）、松下電器からカラーテレビ生産ラインを導入し、生産管理と科学的管理法も導入した。「青島」というブランド名で広げた。この時期に、中国政府は計4回の国家優質賞の評価をしたが、海信が4回ともこの賞を獲得しており、品質重視の成果が現れた。(3)第三段階（1993-2000年）、事業の多角化と低コスト戦略を展開し、買収・合併によって売上高を5億元足らずから135億元へと成長させた。多角化は1995年の電話機、1996年のパソコン、1997年の家庭用エアコン、1998年のソフトウェア、同年のファイアウォール・サーバーへと進んだ。(4)第四段階（2000年以降）、グローバル化が志向され、南アフリカ、日本、ブラジル、アメリカ、ハンガリーなどに現地法人を設立し、現地生産を展開している<sup>70</sup>。

海信の成長過程を顧みると、最初に品質と企業の技術力に依存して競争優位を獲得したが、家電業界の競争が激しくなった1990年代に入ると、「中国家電産業の技術流派の代表」の異名を持つ海信は、企業戦略計画を「技術を中心に」から「ブランド戦略」へ移していった。1990年代の末期に、グリーン・テレビ、インバーター・エアコンなどの製品が中国家電市場で、ナンバーワンのシェアを占めるようになった<sup>71</sup>。

高新技術をセールスポイントとして、「中国のソニー」というブランド・イメージを作り上げたい海信は、多様な分野で技術開発を行っているが、最も力を集中しているのはTV新製品の研究開発である。先端技術としてデジタルTVの開発を優先し、アナログTVとの開発及び人員の投入比率は8：2とされている。また、パソコン、携帯電話などIT商品もこれからの研究開発の中心である。

#### 第四節 高品質・よいサービスでブランド確立戦略—ハイアールの事例

家電企業ハイアールの出現と躍進、これは現代中国の産業史上に現れた奇跡の一つである。赤字経営の町工場から、中国で製品品目が最も多く、規模が最も大きい家電メーカーに成長してきた。

ハイアールの前身である青島電冰箱総廠は、1984年12月に青島市で倒産に瀕していた小規模企業2社が合併してできた集団所有制企業であった<sup>72</sup>。設立当初は売上高がわずか348万円で、累損147万元を抱える町工場に過ぎなかった。そこに工場長として就任した張瑞敏は、まずドイツのリープヘル（Liebherr、中国語で「利勃海爾」）から冷蔵庫の生産ラインを導入し、その組み立てを開始したのが事業の本格的なスタートとなった。1990年代に入ると、早くも中国で有名な冷蔵庫メーカーにまで発展させていった。1991年以降、沿海地域及び内陸地域の企業に対する合併、特にそれら地域の公有制集団企業及び国有企業に対する一連の合併を通して、産業業種範囲の拡大を実現すると同時に、集団全体の規模も迅速に拡大してきた。1998年まで2つの発展段階を経た。

##### 1 第一段階—冷蔵庫事業のみの発展段階（1984年から1991年まで）

張瑞敏は市場調査と分析を何度も行った結果、「中国国内の冷蔵庫業界はスタートしたばかりで、家庭普及率はかなり低い、生活レベルの向上に伴って冷蔵庫の需要は今後ますます拡大することになる」と判断し、西ドイツ（当時）のリープヘル社と契約を交わし、冷蔵庫を共同生産することになったのである。

張瑞敏は、「群を抜く」ことを追求し、「やるからには一番」との考えを従業員に浸透させ始めた。当時の中国の企業にとって、「欠陥があれば、それは廃品」という考え方は、意識のうえでそう簡単に受け入れられるものではなかった。しかし、張瑞敏は従業員がこれまで持っていた旧来の意識を打ち砕き、「欠陥があれば、それは廃品」という考え方をその意識に深く刻み込んだ。当時の張瑞敏は、品質は命取りであり、競争優位に鍵でもある、いかに品質の向上や企業イメージの向上を図るべきか、それが自社にとっての至上命題であると感じたからである。

1988年青島冷蔵庫総廠（当時ハイアールの企業名、以下同）が生産した冷蔵庫が史上初の「国優金賞」を獲得した。1990年、中国品質管理協会、国会技術監督局により、青島冷蔵庫総廠に「国家品質管理賞」が授与され、青島冷蔵庫総廠は全国ナンバーワンの地位を獲得した。更に、1991年消費者の直接投票による「中国10大有名ブランド」において青島冷蔵庫総廠の製造した冷蔵庫が選ばれた<sup>73</sup>。

ハイアールは品質管理の徹底化によって、ハイアールの製品、ブランド力、消費者の評価が高まっていった。1984年から1991年までの7年間、ハイアールは製品を冷蔵庫一品目に絞り、品質重視、ブランドを育成することに専念した。このハイアール発展の第一段階である「品質重視段階」「ブランド戦略の段階」、すなわち高品質発展戦略は見事に成功を勝ち取った。

## 2 第二段階—事業多角化段階（1992年から1998年まで）

中国の国内でハイアール・ブランドを確立してから、ハイアールは冷蔵庫だけの生産、販売でなく、多角化戦略を行った。1991年青島市内のエアコン工場、フリーザー工場と合併し、新製品のラインナップを広げたのを皮切りに1992年には洗濯機など山東省内の13の赤字企業を吸収してハイアール・グループを設立した。その後、広東省の洗濯機企業、安徽省のテレビ企業、貴州省の冷蔵庫企業などと合併し多角化が進展した。外資企業との合併についても、1992年に三菱重工（業務用エアコン）と、1994年にイタリア・メルローニ（横型ドラム式洗濯機）と、それぞれ合併工場を設立した。フルライン戦略による総合家電メーカー化である<sup>74</sup>。

ハイアールの指導者層には、「品質は企業の生命であり、サービスは信用と評判の源泉である」という信条があって、「ユーザーは永遠に正しい」「顧客は神様」などの経営理念を導入した。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。各方面にそれぞれ方針が設けられていた。

ハイアールは消費者へのサービスを徹底的するために、独自の流通網の整備に乗り出した。各地の既存の卸売店、小売店を活用しながらも、独自の系列販売・サービス代理店を各地に確保した。各省及び主要市・県に、小売価格や販促状況、サービス代理店のアフターサービス状況のモニタリングを行う直属の営業センターを設けた。現在、同社のサービス拠点は11976、販売拠点は58800（うち海外38000）に達している。ハイアールの販売拠点は7種類ある。(1)ハイアールの専門店、(2)国際大型スーパー、例えばウォルマート、カルフルなど、(3)電器パーク、(4)電器量販店、例えば国美、国通、大中、三聯など、(5)電器専門店<sup>75</sup>、(6)デパート、(7)専門工程を直接提供する業務のシステム部門。

ハイアールは販売拠点によって宣伝の中心が異なる。デパートでは主にハイアールの最先端の製品を並べて、会社全体のイメージ—高技術・高品質を宣伝している。電器量販店や大型スーパーでは各メーカーの数多くの電器製品が溢れているから、ほかの電器製品と区別するために、ハイアールの宣伝の中心は製品の専門化、サービスのよさを重点的に宣伝する。ハイアールの専門店では主にサービスのよさを宣伝している。

ほかの家電メーカーのブランド・イメージと区別するために、ハイアールのサービス内容は不断に新しいものに、ほかのメーカーがやらないことをやる、ほかのメーカーのやっていることを持つとよくやろうということである（表15）。

表15 ハイアールのサービス措置の飛躍

1985年	ユーザーの家に上がる時、してはいけない四つのこと
1994年	無搬動（自分で運ばなくて済む）サービス
1997年	ユーザーやることは電話一本だけ
1999年	五つ「一」サービス
1999年	一匹の竜形サービス
2000年	「愛の心」答礼訪問サービス
2002年	「ワン場所で済む」検査サービス
2003年	「ハイアール全程管理365」サービス
2004年	相互に増殖及び秘密訪問サービス
2005年	ハイアール家電「誕生日」サービス

出所：ハイアールのホームページ <http://www.haier.com/chinese/service/upgrade.html>より筆者作成（アクセス日：2005年11月23日）。

1985年から2003年まで、ハイアールのサービスは8度の飛躍を重ね、2004年末から2005年初めまで、ハイアールのサービスはエアコンが無塵取り付けと安全節電サービスを前後して打ち出し、9度目と10度目の飛躍を実現した<sup>76</sup>。

ハイアールは1999年に「ハイアール国際スター級サービス」と銘打ったサービス・キャンペーンを開始した。サービスの充実による顧客満足の追求は製造面で中国有数となったハイアールが新たな差別化を図る新戦略の中核であった<sup>77</sup>。

### 第五節 ブランド戦略における未成熟性

中国における主な中国大手家電企業のブランド戦略をこの章の第1節から第4節まで紹介した。それぞれの特徴が明らかにされたと思われる。この節では各企業におけるブランド戦略の未成熟性を分析していく。

まず長虹の事例をみてみよう。長虹のブランド戦略は規模の経済による価格の引き下げによってシェアを伸ばすこと、及び中国消費者の民族感情をうまく利用して、ブランドを確立することである。この戦略が成功するには、市場の供給不足が前提条件として必要とされる。しかし、1990年代後半から中国のテレビの市場は供給過剰の状況になってきて、各企業が販売網の構築など戦略的な改善を迫られるようになった<sup>78</sup>。一方、収入が向上して、各種情報を速やかに手に入れることができ、個性を追求するいわゆる成熟してきた中国の消費者にとって、単なる低価格と民族感情だけでブランドをどのくらい維持できるのだろうか。国内で民族ブランドを確立したとしても、国際市場に進出し始めた長虹は中国国内で適用したブランド戦略が世界でも適用するのだろうか。

企業にとって、競争に打ち勝つ手段として、(1)製品差別化、(2)価格差別化（つまり低価格戦

略)、(3)サービス差別化、(4)ブランド差別化、という四つの差別化の武器がある。ブランドの差別化は必ずしもすべての企業にとって可能ではないが、ほかの三つの武器は何らかの形で一つの市場で競争しているすべての競争相手が武器にしようとするものである。

その三つの武器の間には、企業にとっての好ましきという点で一般的に序列がつけられる。製品差別化が最も望ましく、サービス差別化がその次、価格差別化は最下位という順序である<sup>79</sup>。

長虹の低価格戦略はブランド戦略ともいえない、競争戦略の中で最下位のレベルの戦略である。コア技術を持っていないため、商品同質化による価格競争に止まっている段階であろうか。

また、長虹は販売を軽視していた。既に紹介したように、製品は各地の卸売り屋に丸投げして任せたのであった。長虹と鄭百文（河南省鄭州市を本拠とする国有の鄭州百貨文化用品公司と呼ばれた流通業者である）の提携が破綻したことは長虹の販売軽視の結果である。1997年、鄭百文は長虹の21インチ・カラーテレビの生産ライン5本分のテレビを買い付けていた。当時長虹の総生産量の3割を鄭百文に販売していた。しかし、鄭百文における販売の混乱と内部管理の失敗によって、長虹は鄭百文との取引を停止した。1998年初め、長虹の手元にあった売掛手形60億7000万のうち、17億元が鄭百文1社のものであった<sup>80</sup>。

この低価格と販売軽視の戦略は国際市場に進出するときも大きな問題を起こした。2001年に、長虹は国際戦略に正式に取り組んだ。アメリカのAPEX社に対するOEMの形でアメリカに製品の輸出を始めた。APEXは長虹製のDVDプレイヤーやブラウン管テレビを自社ブランドで、破格の安値で販売した。2003年、長虹はアメリカ商務省からダンピング認定を受け、APEXを含めた対米輸出品に24.28%のダンピング関税を課されることになった。その影響で売上高も落ち込んだ。2004年の長虹の中間報告によると、未回収輸出代金は43.5億元で、40.1億元はAPEX社の債務だった<sup>81</sup>。

TCLの販売優先ブランド戦略も限界を示した。TCLの現在までの成功は競合他社に先駆け、広大な中国をくまなく網羅する直営販売網を築いたことである。しかし、競合他社もTCLの後を追って販売網を急拡大。更に中国のWTO加盟後、これまで制限されていた外資系企業による自社販売網の構築も解禁が決まった。「競争力を維持するには、強い販売網だけでなく製品そのものの差別化を強化する必要がある」。そんな危機感に駆られた李東生総裁は、2000年から技術力に優れた日本企業との戦略提携を模索し始めた。その内容は(1)TCLの販売網を活用し、松下ブランドの家電製品を中国の農村部で販売する。(2)低価格の普及型テレビをTCLから、高画質の平面テレビを松下から相互にOEM供給。(3)録画可能なDVDの規格で、松下が推進するDVD-RAM方式の普及にTCLが協力する。(4)環境保全型のエアコンの冷媒技術やキーデバイスを松下がTCLに供与する。(5)松下がTCLに資本参加、将来は株の持ち合いも検討<sup>82</sup>。

海信は長虹やTCLや違う戦略をとってブランドを確立したのである。同社は品質と技術を通じてブランドの構築は長虹の低価格戦略やTCLの販売優先戦略より高いレベルに達していると考えられる。

しかし、同社のブランド・イメージを作る戦略が混乱している。1994年同社はブランド名「青島」から「海信—HISENSE」へと変更した。初めて同社ブランドの意味を「海納百川，信誠無限」（もろもろの川が海に流れ入る，信用と誠実が無限である）と説明した。それは同社が海のような広い度量で成長を渴望し，消費者に対して信用と誠実の限りがないというブランド・イメージを作り出すつもりであった。しかし，同社がブランドを宣伝するとき，いくつかの問題があった。(1)「海信」のブランド名の解釈は哲学的で，自社商品の高品質と高技術の特典との結び付きはうまく表現していないため，その訴求は曖昧などいう欠点が現れた。(2)高新技术をセールスポイントにするつもりにもかかわらず，海信はテレビニュース，新聞ニュースを利用して自社のことを報道するときは，ほとんど自社の技術アピールに関係のない資金の運用，財務の状況などを宣伝した。(3)コピーが一致していない。例えば，テレビコマーシャル，新聞，雑誌の海信の宣伝の言葉は異なっている。「海信，品質を重視している」，「海信，高技術で作り上げたブランドである」，あるいは「海信30年，イノベーション毎日」など，不統一の表現では海信の「高新技术の海信」「中国のソニー」のブランド・イメージの確立が難しくなる<sup>83</sup>。

ハイアールは低価格，販売チャネルでブランド戦略を展開するのではなく，高品質プラス良いサービスでブランドを確立したのだが，実は良いサービスができたのは，中国の人件費が安いからである。80年代の中国は，デパートで買い物するとき，おつりが販売員から投げられた時代であった。ハイアールはこのような背景では，いち早く当時の消費者にとって信じられないサービスを打ち出した，注目を集めた。しかし，90年代に入ると，多くの企業が良いサービスの面で取り込んだ（表16）。

表で取り上げた3社の事例からわかるように，各社は他社と区別するために，特典のあるサービスを展開していた。家電業界は「価格戦」から「品質戦」への変わり，さらに「サービス戦」へと変わりつつある。その中，ハイアールのサービスを超えるといえるサービスも続々した。「良いサービスといえば，ハイアールだ」といえなくなった。つまり，良いサービスは同社の「シンボル」とすることができなくなった。

以上の分析から，中国家電企業のブランド意識は高まり，各社もそれぞれのブランド戦略をとって競合の相手を区別するように自社のブランドを確立しようとしているが，それにもかかわらず，家電企業はまだブランド戦略の低レベルに止まっていることが解明される。

既述のように，ブランドの役割は3つある。すなわち，識別する手段，信頼の印，何かの意味をする。ブランド戦略への認識は，既に企業側により確立することから消費者側により確立



表16 中国の一部家電企業が提供するサービス

小天鵝	一貫するサービス、ユーザーが無運搬、悩みと疑問がゼロにする 商品はユーザーに家に着く時、サービスも家に着くこと 「1・2・3・4・5」というサービス、具体的な内容とは： 「1」とはユーザーの家に行く時、専用靴を1足持っていくこと 「2」とは2つの挨拶、その1は家に上がる時、「私は小天鵝の従業員でございます」。その2は終わるとき、「何かあったら、すぐ参ります」である 「3」とは3枚の布、1枚は敷く用、1枚は拭く用、もう1枚は従業員の手拭き用 「4」とは4つ絶対にやってはいけないこと、その1はユーザーにたてつくこと、その2はユーザーのものを食べたり、飲んだりすること、その3はユーザーからお土産などをもらうこと、その4はユーザーから不合理な費用を納めること 「5」とは5年間保証すること
榮事達	絨毯サービス、3大規律、8項目の注意する事項、5年間保証すること
小鸭	24時間のコールセンター、ドアTOドアサービス 購入年間数にかかわらず、サービス料金は一切ゼロ どの地域でも毎年1回手入れすること あらゆるユーザーの資料をコンピューターで管理する、全国どこでも、ユーザーにとって最も近いサービスセンターが最善のサービスを提供する

出所：王新玲「我国家電品牌国際競争力—形成過程及影響因素分析」『管理世界』2000年第4期，79頁。

すべきと変わってきた。中国系家電企業の確立したブランドをみると、消費者に識別する、信頼の印という役割を果たしたが、意味としての役割はまだ果たしてないと考えられる。ブランド戦略も企業側により確立するがほとんどである。

ブランドは市場経済発展の産物である。経済発展の各時代では、社会の気風、規範などが違うから、消費者の商品に対する要求のレベルが違う。経済発展レベルが低い時代は、消費者は商品に対して要求が低い。中国系家電企業はブランドを確立できたのは、中国の経済発展のレベルと消費者の商品に対する要求がまだ低いレベルに止まっていると考えられる。経済の発展及び消費者は消費に対する成熟、そして、企業自身の成長により、企業のブランド戦略も成長していくのだろう。

#### 第四章 中外家電企業の国内市場激化と中国系企業ブランドの強化

##### 第一節 WTO加盟による取り巻く環境の変化

WTO加盟後、既に第1章代4節で述べたように、外資系企業は中国での投資、進出を進めた。やはり、外資系企業にとって、中国は単なる生産工場から巨大な消費市場へ、及び研究開発の中心へと変わってきて、グローバルの中で重要な位置を占めているのだろう。

以上の表からわかるように、外資系企業が中国市場で本格的に進出した。今まで中国家電企業持っている競争優位、すなわち低価格、販売チャンネル、サービスは既になくなった。

日系企業の例を取り上げよう。中国企業の低価格攻勢に対抗するために、部材の徹底した現地調達化、割安なローカル部品企業の活用、低コストを求めた生産拠点のシフトなどを通じて価格競争力の強化を図っている。また、沿海都市部の比較的高い所得層をターゲットに、日系企業の強みである技術力、製品開発力を生かした最新鋭の高付加価値製品を導入し、中国家電企業との熾烈な価格引き下げ競争に巻き込まれるリスクを回避する戦略をとっている<sup>84</sup>。それは松下の例をみるとわかる（表17）。

この表から、松下の中国家電企業に対する優位性がわかる。それは高付加価値を生み出す技術力と「松下」ブランドである。松下の社内調査によると、中国市場において「松下電器」の認知度は98%である。更に、松下は2003年4月から、海外でのブランド統一を進めている。中国においては、家電は「ナショナル」、AV機器は「パナソニック」と分かれていた商品ブランドを「パナソニック」に一本化する作業を進めている。今後は、商品ブランドの「パナソニック」への一本化のみならず、元々強力な会社ブランド「松下」と商品ブランド「パナソニック」を一体化させて、より一層のブランド力強化を狙っている<sup>85</sup>。

シーメンス社の中国地域のCEOバホーラン氏によると、90年代をかけて国際大手家電企業は中国での戦略は本格的な戦略ではなかった、10数年をかけて市場をリサーチと把握したので

表17 WTO加盟後中国における外資系企業の主な戦略

外資系企業	中国での戦略
シーメンス	家電高級品のイメージを利用しながら、ミドルクラス製品も拡大する。中国で研究開発を進め、世界研究開発中心を中国に移転しつつある
エレクトロラックス	中国で冷蔵庫、エアコン、洗濯機の生産、販売を強化し、各ジャンルでトップワン・ツーの地位を占める
ワールプूल	中国での合弁会社を独資会社に変更し、2つの高レベル研究開発センターを設立し、研究開発資金は毎年20%増加する。スウェーデンでの電子レンジ生産ラインは中国に移転し、中国を電子レンジの世界生産基地に変更させ、中国で冷蔵庫、洗濯機、エアコンの販売を拡大する
LG	投資2.3億ドル、年産1,000万台の電子レンジの工場を建設し、増資3億ドル、エアコンとテレビの工場を建設し、中国で最大規模の白もの家電製品生産基地を完成し、中国で世界レベル研究開発センターを設立する
サムスン	増資4,600万ドル、第2の工場を建設し、年間120万台のエアコン、100万台のコンプレッサーの生産力を達成する
松下	中国での合弁会社は既に独資会社に変更させ、3カ所の研究開発センターを設立し、海外における松下の最大の研究開発センターとなる。中国を松下の全世界で最大の生産基地と変更させ、東南アジアにある4つの炊飯器工場は中国に移転し、年間100万台の生産力を達成する。また、中国で高級品ブランドと普通品ブランドを同時に確立する
日立	5年以内中国での投資総額は1,000億円（約8,259億ドル）、エアコンの年間生産力は2002年70万台に達し、2005年100万台に達する。2003年に、コンプレッサーの年間生産力は600万台に達する。

出所：王新玲「正在成為世界製造基地の中国家電製造業」『中国工業経済』第181期、2003年4月、27頁。

表18 デジタル家電と用途型家電における松下の商品戦略の特徴

	商品名	商品戦略の特徴
デジタル家電	「DVDレコーダー」 「プラズマTV」	最先端技術により市場を開拓。競合相手は日系企業が7割以上。中国家電企業の市場参入を許さず、低価格競争を回避
用途型家電	「ノンフロン型冷蔵庫」 「省エネ型エアコン」 「節水型洗濯機」	成長・成熟期の市場に対し、独自の技術商品で差別化ニッチ市場を開拓するのではなく、既存の市場において全く新しい機能を打ち出し、新たな需要を開拓

出所：水口達郎「中国市場における松下電器の優位性」『THE WORLD COMPASS』2004年9月，32頁。

ある。既に世界市場で有名になるこれらの家電企業にとって、成熟のブランドだからこそ成熟になってきた市場で本格的な戦略を取り始めるわけである。現在、中国の家電業界は徐々に成熟期に入り、中国に進出した外資系家電企業はこれから本格的なブランド戦略を取り始めた<sup>86</sup>。これを向かって、中国系家電企業はどのようにブランド戦略を強化していくのか。

中国の家電市場は、高収入、高品質を求める国民の増加及び外資大手家電企業の本格的参入により、価格競争時代からブランド競争時代になっている。いわば中国家電企業にとってブランドは今や戦略的要因になってきたのである。現在中国家電企業は世界大手家電企業と比べると、規模、品質、技術、戦略などの点で遥かな差がある。今後の10年間は、都市部消費者は主に高技術のカラーテレビを購入するであろうと推測されている。そうすると、外資系企業のシェアが増加する可能性がみられる。それに対して、中国系家電企業にとって、外資系企業に勝つかどうかではなく、この市場で生き残るかが重大な問題となっている。そのため、中国の家電企業にとってブランド戦略を通して自社のブランドを確立し、競争力を高めることが何よりも重要なこととなってきた。

## 第二節 ブランド・ポジション戦略の生成

競争激しい市場では、消費者に多くのブランドの中で自社のブランドを他者と区別し、そして記憶してもらうポイントは、自社のブランドは、消費者にとって、一言でいえば、一体どのようなものであろう。つまり、どのようなブランド・ポジションをとることである。特に、中国の家電市場には、多くの中国系、外資系家電ブランドがあって、各ブランドが激しく競争している。中国の消費者にとって、各ブランドはどのような意味をしている、一体何であろうか。その意味をつくって、ブランド戦略を強化し、成功した典型的な企業は澳柯瑪と科龍である。

### 1 「スターンダート・エアコン」—澳柯瑪の事例

1990年、澳柯瑪の前身青島黄海冷凍ケース会社は倒産寸前の企業であった。魯群生氏は同社の社長に就き、新しい企業を作ろうと決心した。当時乱立した家電業界では、品質のいい冷凍

ケースを生産できる企業はなかった。魯群生氏は品質が何よりも重要だと認識し、新しい企業になろうとすれば、まず製品の品質に努力したことは第一歩であった。

1992年から1995年、同社の製品は「中国新製品新技術博覧会金メダル」、「国家レベル新製品賞」、「国際家電製品展覧会金メダル」などの賞をもらった。1994年、同社の冷凍ケースは第50回国際統計大会、国家統計局、中国技術進歩評価センターは「中国冷凍ケースの王様」と評価された。それ以後、澳柯瑪は冷凍ケース以外、製水器、冷蔵庫、エアコンを製造し始めた。いずれの製品にも、同社は相変わらず品質に努力し、高品質を保てた。2001年、同社は国家品質監督検査総局に「検査の免除できる製品」と認定され、2004年はまた認定された<sup>87</sup>。

澳柯瑪の広告「一番いいものなんかない、もっともっといいものを追求し続けるべき」というキャッチ・フレーズは既に中国家電市場で「品質の名言」となっている。高品質の澳柯瑪は中国市場でブランドを確立した。既述のように、90年代中国家電業界では、多くの家電ブランドがあるにもかかわらず、短期的な利益を追求するために、品質のいい国産家電製品は少なかった。外資系家電製品は高品質、先進技術のため値段が高かった。中国の消費者が品質のいい国産家電製品に対する需要が高かった。一部の中国系家電企業は高品質でブランドを確立したのであった。澳柯瑪もその中の1社であった。

しかし、2001年以降、市場が厳しくなってきた。成熟してき中国家電市場では、消費者も成熟してきた。多くの中外家電ブランドの中で、高品質だけでブランドを確立し続けることが難しくなってきた。むしろ、高品質はブランドを確立する最低限の条件となっている。

澳柯瑪社もこの点に認識してきた。「消費者にとって、澳柯瑪といえば、一体何ですか？」を巡り、同社は調査を行った。

現在、中国の家電市場では、エアコンの競争が最も激しいといわれている。カラーテレビ、冷蔵庫、洗濯機の高い普及率に対し、エアコンの普及率がまだ低い。需要が高まってきたエアコンは各企業競争の「領地」となっている。このため、各企業はエアコンについて、様々な性能を加え、区別を使い、激しい競争を展開している。低騒音、マイナスイオン、換気、センサーつき、などの性能を加えられている。しかし、普通の消費者にとって、エアコンの基本的な役割は温度を下げるとあげることであり、余分な性能を加えられると、値段が高くなる。しかも、様々な「高級性能」は普段の生活にも使われていないものの、購入する際、逆に迷ってしまう。

澳柯瑪はこの調査結果を研究し、他者と区別するために消費者を忘れることがエアコン市場の現状である。同社は「自社のほしいエアコンを製造するのではない、消費者のほしいエアコンを製造するべき」と決定した。澳柯瑪は自社の研究センター、国家重点研究所、中国家電研究所及び清華大学など一流大学と共同研究を行い、無用な性能を一切削除し、実用な性能が付き、高品質のエアコンを開発した。このエアコンは「澳柯瑪スタンダード・エアコン」と名付け、

市場で販売し始まった。

「消費者の本当にほしい製品を提供する」というコンセプトを込めた「スタンダード・エアコン」は中国市場でヒットした。その原因は、澳柯瑪が以前から持っていた「高品質」のイメージは消費者に安心感を与え、また、「スタンダード」は消費者に購入する際他者と区別でき、便宜をもらし、数多くのエアコン製品の中明確なポジションをとり、成功を収めたのだ。

製品は消費者のため作られた以上、スタンダードは消費者自身に制定しなければならない。これを実現するために、澳柯瑪は「消費者は我が社の参議議員になってください」というイベントを計画した。消費者はデパートやスーパーで「澳柯瑪投票」を書いて、「澳柯瑪のスタンダード参議議員」になることができる。「スタンダード参議議員」になる消費者はエアコンについて澳柯瑪社に提案できる。澳柯瑪は電話、インターネット、交流会などを通じて消費者とコミュニケーションをとり、同社のエアコンの新スタンダードを制定する。

「スタンダード・エアコン」の影響を拡大するために、澳柯瑪は社会知名人、学者、エアコンの技術者などに「スタンダード参議議員」をなってもらい、ほかの「参議議員」と一緒に「スタンダード・エアコン」の概念を消費者に紹介し、より多くの消費者にこの概念を認識させた。「スタンダード参議議員」となる消費者は提案以外、澳柯瑪の市場活動を監督することもできる。貢献がある「参議議員」は澳柯瑪社に招待され、生産過程などを見学できる。

2004年、「スタンダード・エアコン」はヒット言葉となり、「澳柯瑪エアコン」もホット話題となっていた。多くの消費者に「澳柯瑪はスタンダード・エアコンだから、安心して購入できる、時間と精力を費して、ほかのものを調査、選ぶ必要もない」と思われ、成功した。

また、中国では「シンプルな生活だからこそ質のある生活だ」というブームがなっていて、一部の間層にとって、シンプルなものを使用することによって、自分が本当の質のある生活を送っていることを誇示できることもあって、澳柯瑪の「スタンダード・エアコン」はこれらの消費者の心もつかんだのだ。

澳柯瑪はほかの企業と比べ、エアコン業界に進出する時間が遅れた。しかしながら、明確なブランド・ポジションをとることにより、市場で自社なりのコンセプトを消費者に伝え、ブランドを確立したのであった。

## 2 「省エネルギー・スター」—科龍の事例

1980代初期、広東省容奇鎮の工業と交通課の副主任潘寧氏は、業務の関係で常に全国に出張した。当時、中国の消費者が家電製品への需要が非常に高かった。これをチャンスだと気づいた潘寧氏は冷蔵庫を製造する企業をつくろうと容奇鎮政府に提案した。この提案が受け入れられ、1984年、科龍冷蔵庫会社が創立された。潘寧氏が社長に就いた。

1986年、中国市場で冷蔵庫が最も売れた年であった。同社の販売部門は「品質がそれほど悪

くないから、厳密な検査しなくても、とりあえずどんどん売って行って、売上をあげよう」と考え、よく品質検査部門ともめていた。しかし、潘寧氏はこれを猛反対した。「厳密な検査を受けない限り、絶対工場から出すな」、「売上をあげる一方、信用が落ちることがやってはいけない」と明確に命令した。

このような信念のもとで、同社の製品が高品質を保ち、ISO9001品質認証などをえた。中国政府の品質検査でトップ・ワンにランクされ、全国で「品質で勝負する冷蔵庫」というイメージが迅速に広がっていた。1990年から、同社の冷蔵庫は連続9年中国でトップ・シェアに達し、消費者にとって信頼できる家電ブランドとなっていた<sup>88</sup>。その後、同社は冷蔵庫、エアコン、冷凍ケースなど進出して、中国で有数な「白物家電企業」と成長してきた。同社には、3つブランドを有し、「科龍」は高収入の消費者をターゲットし、「容声」は都市一般消費者をターゲットし、「康拜恩」は主に農山村の消費者をターゲットしている。

しかしながら、「科学技術の巨龍」と宣伝した科龍社は、消費者にとって漠然としたイメージであった。その原因は同社の広告にある。キャッチ・フレーズをみると、「夢には境がない、科学技術には限界がない」、「実用ならびに永久」、「精美家電、世界で共に享受する」など、明確な意味を持っていないフレーズばかりであった<sup>89</sup>。

中国市場には、科龍以外、数多くの有名な冷蔵庫ブランドがある。ハイアール、美菱など、いずれも高品質製品を有する企業である。科龍が中国の冷蔵庫市場明確なポジションをとるために、以下のようなブランド戦略をとった。

21世紀に入ってから、中国は1つ大きな問題が直面された。発展によって、全国の電気が嚴重に足りない。例えば、2004年の1月から4月まで、全国の24省では、定期的に停電を行った。家電製品に消耗された電力量全国総量の15%に達し、省エネルギー電気製品は注目を集めつつある。環境保護局、科学技術部、教育部など政府機関は共同で声明を発表し、全国の国民に省エネルギー製品の使用を宣し、環境を保護することを呼びかけた。省エネルギー家電製品が政府、企業、国民にとって、最も関心の問題となっている。

科龍社は自社を「省エネルギー家電製品を製造する企業」とポジションし、新たな戦略を取り始めた。同社のブランド「容声」の「スーパー省エネルギー」シリーズは一日電気の消費量は0.48キロワットであり、「科龍」[BK]シリーズは一日電気の消費量は0.38キロワットである。2003年11月、「容声」のBCD-209Sは中国政府と国連開発計画署（UNDP）が設立した環境に優しい賞の中で、一日の消費費0.35キロワットでシーメンス、松下、ハイアールなど有名家電ブランドを勝ち、「省エネルギー・スター」と認定した。「世界で最も省エネルギー冷蔵庫」と呼ばれていた。

2005年5月、同社は全国で「省エネルギー・コンペ」を行った。各地で、「省エネルギー・スター」を消費者に展示し、もし消費者が購入したほかのブランドの冷蔵庫は、消費量は「省

エネルギー・スター」より少ない場合、「省エネルギー・スター」は無料で消費者にプレゼントする。同時、国内外の冷蔵庫メーカーにも同じく、もし製造した冷蔵庫が電気消費量は「省エネルギー・スター」より少ない場合、「省エネルギー・スター」を無料でプレゼントする。しかし、参加する企業がなかった。

このようなイベントは全国各地で行われ、「省エネルギー電気製品といえば、科龍社の冷蔵庫だ」という認識が迅速に消費者の中で広がっていく。数多くの冷蔵庫ブランドの中、消費者に区別、記憶してもらうことができた。

科龍社のエアコンも省エネルギーに全力投球した。2002年、同社は第1代目の「スーパー省エネルギー・エアコン」を製造・販売した。効率は3.8/4.2で、中国で最も高い水準に達した。その後、同社は第2代目、第3代目、第4代目の省エネルギー・エアコンを相次いで開発した。4代目の効率は6.65に達し、日本企業の世界記録を超えていた。現在、同社のエアコン能率は7に達し、自社の記録を更に超えていた。

2004年5月、杭州市消費者協会が杭州百貨ビル広場で、中国で最も大規模な「エアコンエネルギー消費大会」を行った。国内外の19エアコン・ブランドはこの大会に参加した。日本の日立、シャープ、韓国のLG、中国の格力、美的、ハイアール社などは自社の最も省エネルギーのエアコン製品を選択し、大会に参加した。30時間の競争を通して、科龍社は省エネルギーのチャンピオンをとった。同社の消費量はわずか5.67キロワット、ほかの18社の平均消費量は8.54キロワット、最も高いは9.82キロワットであった。

同社の広告も「省エネルギー」を中心に変更した。「科龍といえば、中国での最も省エネルギー家電製品だ」というイメージは消費者の中で根付かれた。

以上の2社は、創立の初期において、高品質で一定の知名度があり、ブランドを確立したの

表19 2004年5月31日杭州市が公布した省エネルギー・エアコンの統計一覧表

順位	ブランド名	製品型	パワー (ワット)	測定温度 (℃)	電気消費量 (キロワット)
1	科龍	KFR-35GW/S 3 F	3500	17	5.67
2	美的	KFR-32W/11Q	3200	18	6.92
3	新飛	KFR-32W/O 3	3200	19	7.11
4	海信	KFR-35GW/ 3 P	3500	15	7.47
5	新科	KFR-35GWL	3500	18	7.59
6	LG	KFR-35W 1	3600	17	8.07
7	ハイアール	KFR-35GW/K	3500	18	8.24
8	日立	KFR-32W/B	3200	16	8.44
9	奥克斯	KFR-32W/F	3200	15	9.02
10	小天鵝	KFR-35GW/CX	3500	18	9.18

出所：2004年5月31日杭州市消費者協会公布資料より。

だ。しかし、WTO加盟により、中国の家電市場大きな変化を起こした。外資系大手家電企業の本格的に進入によって、中国市場での競争がより一層厳しくなってきた。多くの外資系と中国系家電ブランドの中で、2社の以前から持っていた「高品質」のイメージはブランドを確立し続けることができなくなった。

ブランドを強化するために、明確なブランド・ポジションをとり、消費者に他者と区別し、記憶してもらわなければならない。この2社は明確なブランド・ポジションをとってこそ、更に消費者に共鳴を起こし、ブランドの確立に成功してきたと考えられる。

### 3 初期ブランド戦略で発展した企業における「総合家電メーカー」というブランド・ポジショニングの難関

第三章で紹介した長虹、TCL、格力、海信、ハイアールは、長年の努力を通じて、消費者から信頼され、いずれも中国家電業界のトップグラスに入っていた。

これらの企業は（格力を除く）、ハイアールと同じく、それぞれ多角化戦略をとっていった。消費者には「カラーテレビの製造企業」というイメージを持っていた長虹は1997年から、そしてTCLは2001年からほぼあらゆる家電業界に参入し、冷蔵庫、エアコン、パソコン、携帯電話までの生産、販売を始めた。エアコンと中心して生産した海信もパソコン、カラーテレビの業界に入った。

各社は某種類特定の製品を通じてブランドを強化するのではなく、幅広く家電製品を生産、販売し、それを通じて中国市場で「総合強力的な家電企業」と位置づけたがる。つまり、多角化戦略を通じて消費者に「総合家電企業」というブランド・イメージを伝えていって、同企業の全商品にブランド効果を及ぼすことは、これら企業の図りであった。

しかしながら、初期のブランド戦略である程度の成功を取めた中国家電企業は、現段階には、多角化戦略をとれる実力は持っていなかった。

海信の例をみてみよう。同社はブランドを拡張するとき、ほぼ同時にエアコンとパソコンを生産、販売し始めた。しかし、エアコンが既に業界のトップ5に入ったにもかかわらず、パソコンのほうはまだよく知られていない。その原因は主力製品のカラーテレビについての歴史的な背景とブランド・イメージがエアコンや冷蔵庫のような白モノ家電業界にシナジー効果をもたらした反面、「海信はパソコンのようなIT技術製品とふさわしくないだろう」と消費者の声が出てしまった点にある。2001年、海信は冷蔵庫、CDMA携帯電話に進出する前に調査を行った。30%の消費者は海信が既に冷蔵庫を生産していたと思い込んで、その逆に、ほとんどの消費者は海信が携帯電話を生産するのに対して不安感を抱えていた<sup>90</sup>。やはり、消費者にとって海信は技術が成熟した家電製品のブランドであり、そのブランド力がIT業界にまだ及んでいないであろう。



ハイアールは家電企業の中で、多角化戦略が一番成功しているといわれている。しかし、ハイアールでも様々な難関が直面されている。ハイアールの例を通して家電企業の多角化戦略における問題点を概観しよう。

ハイアール現在主に商品のブランドばかりアピールしているが、それを製造する企業の「顔」がみえなければ消費者は信頼を寄せない。これまで経営理念、生産現場、社会活動を含める「ハイアール企業」として宣伝は少なかった。消費者に「ハイアールはこんな会社だ」の情報を発信しなければ、本当の意味で商品への信頼は生まれにくい。商品ブランドにとどまらず、企業ブランドの認知も重要なのである<sup>91</sup>。世界のブランドを目指すハイアールは、企業を長く信頼してもらえる顧客の確保が必要であり、それを実現するためには、企業ブランドを確立する必要があるだろう。

企業ブランドは企業に対して消費者が持つイメージであり、そのイメージは「信頼」や「あこがれ」などの感情である。例えば、ソニーという企業を信頼して、製品を選んだ場合は企業ブランドが消費者の心の中で動いていたといえる。そして製品ブランドは、消費者が製品に寄せる「信頼」や「あこがれ」という感情である。例えばバイオにあこがれを持ち、購入した場合は、製品ブランドが動いていたといえる。つまり、企業ブランドは企業を信頼し、その信頼感で製品を選び、購入するため、その良いイメージは長期的持続するものである。一方、製品ブランドは、製品そのものを信頼し、あこがれるため、製品の流行などに影響されやすく、そのイメージが短期的にしか持続しないものである<sup>92</sup>。

ハイアールは主力製品の冷蔵庫、冷凍庫、エアコン、洗濯機において、国内最大シェアを有するトップメーカーの地位を確立した。その後、総合家電メーカーを目指して、カラーテレビ、パソコン、携帯電話、電子レンジ、皿洗い機、電気掃除機及びそのほかの小型家電の製造を始めた。ハイアールは最初の「冷蔵庫のメーカー」から「総合家電メーカー」に変身してきた。更に、電子部品、工業ロボット、製薬、金属材料などの分野でも新製品を出し、飲食、金融、保険、証券業界への事業も展開した。

同社はリスクを分散し、シナジー効果を果たす、企業の潜在力を発揮するために多角化戦略をとった。しかし、新しい分野への新規進出は、膨大な資金投入をバックに作戦を展開しなければならない。技術力、市場開拓力など欠かせない。家電製造における競争力はあらゆる分野特に全く違う分野で全部発揮できるわけではない。その点はハイアールの飲食業界と製薬業界の失敗が証明している。無関連業界の多角化戦略はハイアールの収益低下を顕在化した同時に、ブランド・イメージにも大きな問題を招いた。

一つのブランド名はいくつものモノを代表することはできない。例えば、「コカコーラ」といえば炭酸飲料、「松下」といえば家電製品、「ナイキ」といえばスニーカーのように、世界の多くの有名ブランドには共通の特徴がある。それはブランド名を代表するモノが明確であり、

ブランド名を聞くと消費者は速やかにその商品やイメージを想起する。しかし、「ハイアール」といえば、家電のブランドなのか、薬のブランドなのかあるいは保険会社名なのか、消費者ははっきり答えられない。

長虹、TCLなども同じく問題を抱えている。これらの企業は、「総合家電メーカー」というブランド・ポジショニングを目標としているにもかかわらず、それを実現する正確なブランド戦略が欠けている。製品ブランドから企業ブランドへと変身するのは、意識上では既に認識されているのが、実務上はまだ認識されていないと考えられる。

現在、家電企業の多角化戦略が正確かどうかについて、中国の理論界と実務界では討論展開されている。もちろん、現段階の企業は多角化戦略に相応する実力が持っていないのは一番大きな問題である。しかし、その実力が持っていっても、多角化戦略ではなく、得意の分野で全力を尽くし、ある細分化市場でブランドを維持するという意見も多数である。

### 第三節 国際市場でOEM中心からブランドの確立への模索

実は、中国系家電企業が90年代急速に発展してから、毎年輸出量が徐々に増えてきた。しかしながら、輸出品の大分はOEM製品がであった。OEMのメリットは過剰の生産能力と遊んでいる資源を有効利用し、技術と販売は相手企業に依存し、短期的な利益を追求することができる。このようなモデルはコア技術を持たない、経営と管理など各面で遅れた中国系家電企業にとってやむをえない選択肢だった。でも、中国系家電企業に国際市場に大量な製品を輸出したにもかかわらず、世界では中国ブランド家電製品が極めて少なかった。

また、近年、中国の賃上げと原材料の値上がりに伴い、OEMを依頼企業が賃金と原材料のもっと安い国と地域へとシフトする傾向も現れた。中国系家電企業にとって、この市場で生き残るのは、長期的に、着実にブランドを確立することは根本的な選択肢となっている。

技術、資金、国際人材が欠けている中国系家電企業は国際市場に進出する第一歩として考えなければならないのは、有限の資源を持ってまずはどの市場に進出すればよいのか。中国系家電企業は国際市場への進出は2種の戦略がある。以下のようなものである。

(1)まずはアメリカ、ヨーロッパ、日本などを代表とする先進国に進出し、ブランドを確立してから発展途上国へ進出する。このような戦略はで国際市場に進出した典型的な企業はハイアールである。これは「先難後易」（先に難しく後でやさしい）という戦略である。すなわち、初期の段階ではあえて仕様や規格などの要求が厳しい欧米先進国市場の開拓に重点を置き、そこで認知と信用を勝ち取った後、中近東や南米、東南アジアなどの発展途上国向け輸出を拡大させた。

1998年以降、ハイアール内部で新たな戦略が既に練られていた。中国発の世界的ブランドを

目指す、という新しい目標である。「国門之内無名牌」（国内市場競争だけでは、真のブランドが作れない）、張瑞敏のこの言葉に、「世界のハイアール」を目指す気迫と情熱が凝縮されている。

ハイアールの国際戦略段階では、単なる外貨獲得のための輸出ではなく、あくまでもブランド確立のためのシェア拡大である。ほかの中国企業と比べると、ハイアールは製品輸出及び海外での現地生産販売などで、「廉価」イメージを極力避けようとしてきた。海外でもブランドの認知度向上に全力を注いで、これまでと違うイメージの中国家電製品を世界市場に送り出そうとしている<sup>93</sup>。

この段階では、ハイアールは国際戦略の展開が遂行されているところである。世界的なブランドの確立を志向し、漸進的發展を勝ち取っていくこの戦略は、国際市場を發展空間とみなす「三つの三分の一」方針を通じて推し進められている。実は、ハイアール・グループ全体の輸出が激増したばかりでなく、海外での生産基地の建設（13カ所）も展開されつつある。この「三つの三分の一」戦略方針とは、ハイアールの年間の総売り上げのうち、中国国内生産、販売が3分の1、中国国内生産、海外販売が3分の1、そして海外生産、海外販売が3分の1を、それぞれ占めることを意味する。

ハイアールの「先難後易」戦略の最初のターゲットはドイツだった。ハイアール製冷蔵庫の技術はドイツ伝来だった。同社製の冷蔵庫最初の輸出は、この冷蔵庫技術の本家ドイツをターゲットにした。現在、ドイツはすでにハイアール・ブランド冷蔵庫の対ヨーロッパ輸出拠点になっている。ハイアールがドイツ国内に作ったハイアール・ヨーロッパ物流センターは、冷蔵庫をはじめとするハイアール製家電製品の保管と配送を行っている。

ハイアールの「先難後易」戦略は、先進国市場に広がる「メイド・イン・チャイナ＝安物」という古き認識への反省を込めた逆手の手法である。中国製品への古い先入観を打ち破り、新しいイメージを広げられる。

(2)まず発展途上国に進出し、成果をあげた後先進国に進出する。つまり「先易後難」（先にやさしく後で難しい）という戦略である。TCLは代表的な企業である。同社の国際化の基本方針は、市場潜在力のあるベトナム、フィリピン、インドで現地生産を行い、販売ネットを構築する。同時、アメリカで情報と研究開発センターを設立し、世界最先端の市場情報と技術を収集、把握する。資金、技術を備えてうえで、先進国に本格的に進出する。

TCLは輸出した商品も殆どOEMを中心とした。1998年東南アジア金融危機で、人民元が高いため、同社のOEMが激減した。このこともあって、同社は更に国際市場で自社のブランド確立の重要性を認識してきた。

1999年、TCLはベトナムで工場を建て、カラーテレビの現地生産を始めた。2001年まで、ベトナムで販売のネットワークを構築した。同社のカラーテレビは厳格にISO9001国際品質標

準で生産され、厳密な検査を受けない限り販売ができない。サービスの面でも、同社も最善を尽くした。ベトナムではカラーテレビの修理を保証するのは殆ど2年間。しかし、TCLは「修理を保証するのは3年間、維持と修理は永遠だ」というサービスのスローガンを打ち出し、しかも全国でどこでも同じくサービスを行う。また、ベトナムの国民はスポーツ、特にサッカーが大好きな特徴で、TCLは特別なイベントを行った。それは、サッカー番組を放送する際、もしテレビが故障を起こす場合、スタッフがすぐに消費者に家に修理しに行かなければならない。消費者は番組を楽しむことを保証するために、もう一台スペアのテレビを持っていくのである。このような努力で、TCLはベトナムで徐々にブランドを確立した。2000年、市場シェアは5%に、2001年は9.5%に達した<sup>94</sup>。ベトナムは90年代に入ってから経済は著しく発展した。国民は家電製品への需要が高まってきた。このような環境は中国と似ていた。TCLはベトナムを選択したのは、似た背景で、国内で成功した経験を生かせるのである。また、消費者は商品に対するそれほど厳しくないから、比較的容易にブランドを確立できる。

TCLは国際市場で慎んでブランド戦略を展開していた。2003年8月から、TCLは「楽華」を買収して、中国国内市場で自社ブランドの「TCL」と「楽華」で中高層と低層の消費者のニーズに対応しようとした。一方、欧州では「シヨナイダー」と「THOMSON」、北米では「Govedio」ブランドで、多ブランド戦略を展開していた。2003年11月、TCLと世界第4位お消費型電子機器企業の仏トムソン・マルチメディア社は広州で両社のテレビ・DVD再生機生産部門の合弁合意書に調印し、世界最大のテレビ企業「TCL-トムソン」が誕生した。新会社は今後、他ブランド戦略で様々な市場に進出する<sup>95</sup>。

TCLの国内市場及び国際市場での多ブランド戦略の狙いは、販売チャネルを拡大し、その販売チャネルを通じてブランドを確立し、また消費者の多様なニーズに対応できる、単一ブランド・リスクの回避などであると考えられる。

ハイアールとTCLの国際化戦略の例をみて、中国系家電企業にとって、国際化は単なる短期的な利益を獲得するのではなく、世界市場でブランドを確立することが長期的、根本的な目標であることがわかってきた。しかし、高速発展といわれても、中国系家電企業が世界の大手家電企業と比べ、まだ「幼稚段階」にあたり、国際化もまだ模索段階に当てはまると考えられる。

表20 TCLの多ブランド戦略

対応市場	ブランド名
中国市場（アジア市場含め）	TCL（高級志向対応）、楽華（大衆志向対応）
欧州市場	シヨナイダー、THOMSON
北米市場	Govedio, RCA

出所：曾憲忠・近藤和明「メイド・イン・ブランドの一考察 —中国企業のブランド戦略を解析する」『修道商学』（広島修道大学商経学会）第45巻第2号、2005年2月、125頁。

#### 第四節 ブランド戦略における諸問題

WTO加盟を迎え、中国系家電企業のブランド強化戦略を概観し、90年代より大きな進歩を実現したとみられる。しかしながら、依然として、様々な問題が残っている。

(1)国内のブランド・ポジショニング戦略をみてみよう。品質とサービス保証の前提で、特定の消費者をターゲットし、多くの商品群から容易に区別できる自社商品を開発、販売した。確かに進歩してきたと考えられる。しかし、これはあくまでも製品によるブランドを確立するやり方であり、消費者に何かの深い、続けられる意味を持つのは、系列的、戦略的な計画を立てていない。

取り上げた例のように、明確なポジションを取っているには極一部の商品だけ。もちろんこのような戦略は短期的に効果を上げたに違いがない。このようなポジションが同社他の商品にも適合できるのか、あるいは会社全体のイメージと一致しているのか、矛盾しているのか。会社自体もわかっていない。

(2)ハイアールの国際化をみてみよう。先進国でブランドを確立したといっても、そのブランド・イメージはどのようなものであろうか。アメリカで販売されているのは殆どローエンド、低価格商品である。ハイアールは国内でいつも「一流企業、一流商品」のイメージを持っているのが、国際市場でそうでもない。同社は国内市場と国際市場で同じブランド・イメージを作っていくのか、あるいは全く違うイメージのブランドを作っていくのか。同じブランドを作っていくのはハイアールにとってとても難しい。国際市場で「一流」のイメージは簡単に確立できない。もし全く違うブランド戦略を取るとすれば、即ち国際市場で大衆品、国内市場で高級品の戦略でいくと、逆に現在まで構築したブランド・イメージにマイナス効果を招くかもしれない。というのは、消費者に誤解されやすい。ハイアールは一体どのレベルの会社なのか。ハイアールの商品に一体どのくらいの値段を払うべきか。このようなことは長期的なブランド構築には大きな損をもたらす可能性が大きい。

(3)TCLの国際化をみてみよう。中国と同じく発展途上国でブランドを確立したとしても、その効果は他の国で通用できるわけではない。他の国特に先進国に進出する際、最初からやらなければならない。

また、TCLの多ブランド戦略の裏には、複数のブランドをマネジメントするのも大きな問題である。ブランド間の違いが明確でなければ、消費者を選択に悩ませ、流通業者への説得も困難となる。例えば、国内テレビ市場において、TCLは「楽華」ブランドを所得の相対的に低い顧客層に対応させ、「TCL」ブランドをその中高層に対応しようとしているが、しかし国内消費者からみれば、「楽華」ブランドが元々中等なブランドであり、「TCL」ブランドもそ

れほど高級なブランドのイメージもない。消費者がこの二つのブランドの違いがわからない限り、この二つのブランドが共食いの落とし穴に落ちる恐れが充分あると考えられる<sup>96</sup>。

### おわりに—中国家電企業におけるブランド戦略の展望と残される課題

本論文で例をあげた長虹、TCL、海信及びハイアールはいずれも中国で人気を集める代表の大手家電企業である。それぞれのブランド戦略を分析し、そのブランド戦略の特徴を明らかにしてきた。それは製品の同質化による価格競争、各社のアフターサービスの競争及び消費者のニーズに合わせた製品開発である。そのブランド戦略における中国家電企業の強みが3つある。1つ目は中国の豊富かつ安価な労働力<sup>97</sup>、原材料を使って、低価格でシェアを伸ばすことである。2つ目は販売とアフターサービスである。3つ目は既存の技術を組み合わせて生産し、市場を開拓して素早く販売するという商人的なマインドが強いといえる<sup>98</sup>。

しかし、中国ではブランドの理論研究と実務研究は先進国に比べると、確かに遅れている。中国家電企業のブランド戦略をみると、まだブランド戦略の最初の段階といえる。

その原因のひとつは中国の遅れていた市場経済が考えられる。ブランドは市場経済発展の産物である。経済発展の各時代では、社会の気風、規範などが違うから、消費者の商品に対する要求のレベルが違う。経済発展レベルが高い時代だからこそ、消費者は商品に対して要求が高い。現在世界では有名なブランドはほとんど経済の発展レベルが高い国に集中している。例えば、アメリカ、日本、ドイツである。近年中国の経済が速いとはいえ、発展の最初の段階に過ぎない、いわゆる発展途上国である。

以前から中国に進出し、WTO加盟による状況変化のもとで新しい状況を理解したうえでブランド戦略を練り直す海外の有力家電企業に加えこれから本格的に中国に進出を図る世界有名家電企業の参入により、中国家電市場は一層厳しい市場になってくると考えられる。この市場で勝ち残り、更に発展しようとする中国家電企業にとって、今までのブランド戦略にはいくつかの残された課題があると思う。

#### 1. 製品開発の限界

中国家電企業の「開発」というのは、「コピー的改造」のことだと指摘されている。全く新しい技術分野であれば外国企業と提携して技術導入を行うが、ある程度技術を把握すると、独自に「開発」を行うようになる<sup>99</sup>。中国は広くて地域、気候、都市と農村の差が大きいため、ライフスタイルもいろいろある。新製品を速やかに「開発」して、市場に投入してみて、売れば大量生産し、だめならすぐに生産中止するという戦略がほとんどである。

そもそも中国の産業界では、「各領風騷三五年」（異なる者がそれぞれ、三～五年間にわたって業界をリードする）という言葉が流行していた。この言葉を逆読みしたら、業界の頂点に立

っての華やかな振る舞いは、せいぜい三年、長くて五年で終わる、という意味にもなる。知名度が上がってから衰退までの期間の短さを象徴するような表現である。これは決して誇張でも、極論でもなかった。中国における企業は、歴史的にみても長期的に繁栄を保つことが難しい<sup>100</sup>。

現在、中国の家電企業のイノベーションはほとんど第三段階の応用技術面で行われている。第一段階のコア技術は依然として先進国の家電企業が把握している。その原因は、一つには中国の1978年の改革開放から現在まで家電企業の発展の歴史がまだ短いということである。もう一つの原因は中国の家電企業は激的な価格競争のため、利益が減少し、研究開発への投資の不十分であるという点である。ハイアールはほかの中国家電企業と比べると多いといっても、まだ少ないほうである。世界の有名家電企業の研究開発費は総売上高の10%以上を占めている。調査によれば、消費商品の業界では、技術をリードする企業の平均市場シェアは29%、他者の技術に追随する企業のシェアは17%、工業用品の業界では、技術をリードする企業の平均シェアは39%、追随する企業のシェアは21%である<sup>101</sup>。技術は企業にとって大きな役割を示している。家電業界において、コア技術を持たない限り、本当の意味での一流ブランドにはなれない。

## 2. 原産国イメージにおける課題

中国家電企業はこれから国内市場だけではなく、世界市場でほかの企業と競争しなければならない。これまで国際市場中国製品は「安かろう、悪かろう」のイメージを残してきた。世界の消費者の原産国に対するイメージの問題を考えなければならない。ブランドに及ぼす原産国の効果が重要である。

原産国のイメージがよいときには、プラスの効果がある。しかし、もし中国が国際的に非難を浴びれば、中国製品の評価にも悪い影響が出る。企業活動とは直接関係のないところで、企業のブランドが評価される可能性がある。中国家電ブランドと同様に、中国のイメージは定着するまでに時間がかかるのである。

日本の例をみてみよう。第二次大戦後の数十年間で、製造業国としての日本は、「安かろう、悪かろうの国」から「高品質製品の生産国」へと、原産国イメージがドラスティックに変化した。国のイメージチェンジに成功できたのは、日本の製造業各社が品質向上に努力したことが評価された結果である。「日本製」は現在の日本製造業にとって貴重なブランド資産だといえる。

「中国製」をイメージチェンジするために、中国政府の国際活動でよい国のイメージを作ると共に中国家電企業の各社の努力を必要であろう。

## 3. ブランド・パーソナリティの構築問題

中国系家電企業にとって、ブランドの育成に対して、「人」として考えていない、単純に「もの」として考えるのである。これも世界の他企業との大きな違いだと考えられる。もちろん、その原因は中国の学术界と実務界が世界のブランド理論に接する時間が短いにもあると思う。

「もの」を育てるのは短期間で達成できるのが、「人」を育てるのは長い時間がかかるのであろう。中国で本格的にブランド理論を導入するのは1992年である。現在まで数十年しか経っていない、今はまだ理論への認識、学習する段階と考えられ、実践するのはこれからの課題だろうと思う。

本稿は可能な限り中国側の文献を参考にし、現段階における中国家電企業のブランド戦略の特徴と課題を明確にした。ブランドを巡る研究は手段としてのブランド研究から結果としてのブランド研究まで、更に起点としてのブランド研究へと変遷してきた。本稿では手段としてのブランド研究を中心とした。起点としてのブランド研究には触れる余裕がなかった、これからの研究課題としていきたいと思う。

---

〔注〕

- 1 範小晨「世界市場に取り組む中国の家電メーカー」<http://www.mitsubishi-trust.co.jp>（アクセス日：2005年10月24日）。
- 2 王永龍『中国ブランド運営問題報告』中国発展出版社、2004年、1頁。
- 3 清水伸介「アジア市場における中国機械企業の戦略展開 ―その国際競争力評価とアジア機械産業の対応―」『中国機械産業』2003年7月8日、31頁。
- 4 陳晋『中国製造業の競争力』信山社、2007年、91-93頁。
- 5 住谷宏・塚田朋子編『企業ブランドと製品戦略 右脳発想の独創性』中央経済社、2003年、40頁。
- 6 同上書、40頁。
- 7 池尾恭一『日本型マーケティング』有斐閣、1999年、137-139頁。
- 8 青木幸弘・岸志津江・田中洋『ブランド構築と広告戦略』日経広告研究所、2000年、22頁。
- 9 李東・刑振超「四種營銷傳播理論的比較―從USP論、品牌形象論、定位論達MC理論」『學術交流』2006年第11期、92頁。
- 10 王永龍、前掲書、84頁。
- 11 韓福榮・王仕卿「ブランド理論研究1 品牌理論發展評述」『質量管理』2006年第9期、4頁。
- 12 陶山計介・梅本春夫『日本型ブランド優位戦略』ダイヤモンド社、1999年、113頁。
- 13 後藤こず恵「ブランド・パーソナリティ研究における実証課題」『千里山商学』（関西大学大学院商学研究科院生研究会）第60号、2005年1月、24頁。
- 14 陳鏄「中国におけるマーケティング發展段階説とマーケティングの導入」『千里山商学』（関西大学大学院商学研究科院生研究会）第59号、2004年3月、61頁。
- 15 この内容は、王衍宇「中国におけるブランド消費市場の形成と企業ブランド戦略の生成」『桃山学院大学環太平洋圏経営研究』（桃山学院大学環太平洋圏経営研究会）第8号、2007年1月、55-57頁を参照されたい。
- 16 李曉青・周勇「中外企業品牌管理研究綜述」『商業研究』2005年第21期、79頁。
- 17 範建亭・天野倫文「日中家電産業發展のダイナミズム（中）」『経営論集』（東洋大学経営学部）第59号2003年3月、59頁。
- 18 李毅「中国家電企業におけるブランド管理」『経営学論集』（明治大学大学院経営学研究科）第22号、2005年2月、285頁。



- 19 小島末夫「躍進する中国企業 その1 海爾（ハイアール） —中国版多国籍企業のランナー『ジェトロセンサー』2002年9月, 42頁。
- 20 例えば, 範建亭・天野倫文, 前掲論文によると, 中国におけるカラーテレビ（CTV）をはじめ家電産業の発展は(1)揺籃期（1980年以前）, (2)導入期（1981年から85年）, (3)輸入代替期（1986年から92年）, (4)市場開放後（1993年以降）を分けている；飯田恭子「中国家電産業の現状と課題」『中国21』（愛知大学現代中国学会, 風媒社）第14号, 2002年10月, 231頁によると, (1)1970年代末から1980年代中期まで, 集中的な技術導入の段階, (2)1980年代中期から1990年代中期まで, 中国家電産業急速発展の段階, (3)1990年代中期以降, 成熟期の段階を分けている。
- 21 陳晋『中国製造業の競争力』信山社, 2007年, 95頁。
- 22 谷照明・閻紅玉『海爾：中国的世界名牌』经济管理出版社, 2002年, 2-3頁。
- 23 邓偉根・周毅「我国家電業競争力実証分析—廣東の問題及対策」『南方経済』1999年第7期, 5頁。
- 24 廖長友「中国家電工業産業政策有効性分析」西南財経大学, 2003修士論文, 28頁。
- 25 第二章で紹介する中国カラーテレビの大手企業長虹も軍需工場から転換した。
- 26 範建亭・天野倫文, 前掲論文, 61頁。
- 27 谷照明・閻紅玉, 前掲書, 3頁。
- 28 渡邊真理子「松下が組んだ中国家電大手TCLの販売優先戦略」『エコノミスト』2002年7月29日号, 50頁。
- 29 余東華「中国家電行業の市場集中：從過度競争到有効競争」『石油大学学报』（社会科学版）2005年8月（第21卷第4期）, 20頁。
- 30 邓偉根・周毅, 前掲論文, 6頁。
- 31 廖長友, 前掲論文, 48頁。
- 32 余東華, 前掲論文, 22頁。
- 33 中国輕工業局『中国輕工業年鑑1996』中国輕工業年鑑社, 1996年, 230頁。
- 34 西口敏宏・天野倫文・趙長祥「中国家電企業の急成長と国際化」『一橋ビジネスレビュー』2005年9月, 56頁。
- 35 中国輕工業局, 前掲書（注33）, 231頁。
- 36 閻志軍・尤宏兵「跨国公司対華投資的品牌策略及我国的对策」『中国軟科学』2001年第9期, 29頁。
- 37 中国輕工業局『中国輕工業年鑑1997』中国輕工業年鑑社, 1997年, 233頁。
- 38 中国輕工業局『中国輕工業年鑑1998』中国輕工業年鑑社, 1998年, 265-266頁。
- 39 谷照明・閻紅玉, 前掲書, 4頁。
- 40 邓偉根・周毅, 前掲論文, 7頁。
- 41 重並朋生「厳しい価格競争に直面する中国の家電・携帯電話市場」『みずほアジアインサイト』（みずほ総合研究所）2003年12月17日号, 1頁。
- 42 袁偉峰「我国大型家電企業跨国經營戰略的探討」上海海運学院2002修士論文, 17頁。
- 43 中国輕工業局『中国輕工業年鑑2000年』, 2000年, 250頁。
- 44 先端技術のカラーテレビ生産をしている中国家電企業はTCL, 康佳, 長虹だけ。
- 45 樊增強「“走出去”与“国际化”：中国中小企業的必然選抉」『当代經濟研究』2004年第3期, 40頁。
- 46 中国輕工業局『中国輕工業年鑑2003年』, 2003年, 16頁。
- 47 中国輕工業局, 前掲書（注43）, 141-142頁。
- 48 同上書, 141頁。

- 49 中国輕工業局『中国輕工業年鑑2005年』, 2005年, 403頁。
- 50 李毅「中国国家電メーカーにおけるブランド管理」『経営学論集』(明治大学大学院経営学研究科) 第22号, 2005年2月, 288頁。
- 51 国家計委宏觀經濟研究院課題組「我国家電工業發展の經驗和教訓」『宏觀經濟研究』 第24期, 2000年11月, 36頁。
- 52 秦月鷗『大話中国』民主与建設出版社, 1999年, 80-81頁。
- 53 王曙光『海爾集団: 世界に挑戦する中国国家電王者』東洋經濟新報社, 2002年, 82頁
- 54 李毅, 前掲論文, 288頁。
- 55 中国輕工業局, 前掲書(注37), 234頁。
- 56 秦月鷗, 前掲書, 95-96頁。
- 57 『人民日報』, 1998年2月9日。
- 58 劉姪倩「中国国家電企業の経営戦略とその問題点 —長虹のケース—」『現代社会文化研究』(新潟大学大学院現代社会文化研究科) 第33号, 2005年7月, 40-41頁。
- 59 張良『營銷勝局啓示録』海天出版社, 2005年, 67頁。
- 60 渡邊真理子「資本構成と企業行動 —テレビ企業2社の比較から—」, 丸川知雄編『中国企業の所有と経営』(アジア經濟研究所, 2002年), 185-186頁を要約した。
- 61 同上書, 187頁。
- 62 大原盛樹「経営戦略と企業家の役割」, 丸川知雄編『中国企業の所有と経営』(アジア經濟研究所2002年), 237頁。
- 63 渡邊真理子, 前掲論文(注60), 205頁。
- 64 TCL当時使った名称「TTK」は日本のTDKの知的所有権を侵していると訴えられたため, 録音テープの生産を停止した。
- 65 渡邊真理子「松下が組んだ中国国家電大手TCLの販売優先戦略」『エコノミスト』2002年7月29日号, 51-52頁を要約した。
- 66 渡邊真理子, 前掲論文(注60), 216頁。
- 67 田原真司「松下・TCL提携は三洋・ハイアールと似て非なり 狙いは中国農村部の開拓」『日経ビジネス』2002年4月22号, 9頁。
- 68 松江宏編『現代中国の流通』同文館出版, 2005年, 194頁。
- 69 範小晨「世界市場に取り組む中国の家電メーカー」<http://www.mitsubishi-trust.co.jp> (アクセス日: 2005年10月24日)。
- 70 西口敏宏・天野倫文・趙長祥「中国国家電企業の急成長と国際化 —中国青島の家電企業の研究を通じて—」『東京大学』2005年9月, 17-18頁。
- 71 同上書, 296-297頁。
- 72 電冰箱は冷蔵庫の意味である。
- 73 杉田俊明「急成長する中国の代表的企業: 海爾」『日中経協ジャーナル』(日中經濟協会) 第94号, 2001年10月, 12頁。
- 74 大原盛樹, 前掲論文, 257頁。
- 75 中国の電器専門店はほとんど卸売りと小売を両方やっている。
- 76 遲双明編・多田敏宏訳『ハイアールの企業文化 中国トップ家電メーカーの経営戦略』近代文芸社, 2004年,

- 145頁。
- 77 大原盛樹, 前掲論文, 258頁。
  - 78 劉姪倩「中国家電企業の経営戦略とその問題点 —長虹のケース—」『現代社会文化研究』（新潟大学大学院現代社会文化研究科）第33号, 2005年7月, 43頁。
  - 79 伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール 経営学入門』日本経済新聞社, 2003年, 57頁。
  - 80 渡邊真理子, 前掲論文（注60）, 201頁。
  - 81 劉姪倩, 前掲論文, 44-45頁。
  - 82 田原真司「松下・TCL提携は三洋・ハイアールと似て非なり 狙いは中国農村部の開拓」『日経ビジネス』2002年4月22号, 9頁。
  - 83 王永龍, 前掲書, 381頁。
  - 84 「厳しい価格競争に直面する中国の家電・携帯電話市場」『みずほアジアインサイト』（みずほ総合研究所）, 2003年12月17日, 3頁。
  - 85 水口達郎「中国市場における松下電器の優位性」『THE WORLD COMPASS』2004年9月, 33頁。
  - 86 段伝敏『科龍革命500天』広州出版社, 2002年, 275-276頁。
  - 87 紀然「王者十年澳柯玛—澳柯玛品牌建设飛速發展之路」『中国質量と品牌』2005年第1期, 21頁。
  - 88 段伝敏, 前掲書, 33-34頁。
  - 89 顧丙坤「科龍空調品牌营销研究」西安理工大学2005年修士論文, 35頁。
  - 90 王永龍, 前掲書, 383頁。
  - 91 日経産業消費研究所編『台頭するアジアブランド』日本経済新聞社・日経産業消費研究所, 2003年, 28頁。
  - 92 立教大学経済学部教授郭洋春ゼミナール『6つの戦略から学ぶ 中国進出企業のためのビジネスモデル』唯学書房, 2004年, 262頁。
  - 93 王曙光, 前掲書, 94頁。
  - 94 何志毅「中国企業国際化途徑選択 —海爾与TCL海外投資戦略の比較—」『世界経済研究』2002年代6期, 6頁。
  - 95 曾憲忠・近藤和明「メイド・イン・ブランドの一考察 —中国企業のブランド戦略を解析する—」『修道商学』（広島修道大学商経学会）第45巻第2号, 2005年2月, 124頁。
  - 96 同上論文, 124頁。
  - 97 世界開発銀行の統計などによると, 2001年の時間あ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。
  - 98 大原盛樹「中国家電メーカーの競争優位 中国市場で勝つために日系企業は中国企業に何を学べるか」『日中経協ジャーナル』2000年2月, 10頁。
  - 99 同上書, 12頁。
  - 100 王曙光, 前掲書, 22頁。
  - 101 王文龍, 前掲書, 223頁。

(2007年10月18日受理)