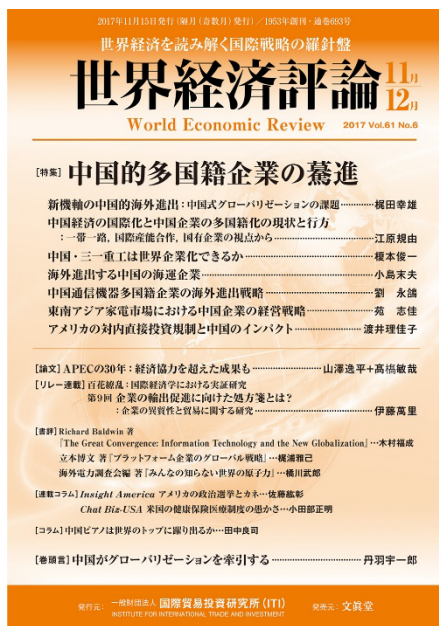


本論文は

世界経済評論 2017 年11/12月号

(2017年11月発行)

掲載の記事です



世界経済評論

定期購読のご案内

年間購読料

1,320円×6冊=7,920円

6,600円

税込

17%

送料無料

OFF



定期購読
期間中

富士山マガジンサービス限定特典

※通巻682号以降

デジタル版バックナンバー読み放題!!



世界経済評論 定期購読



☎0120-223-223

[24時間・年中無休]

お支払い方法

Webでお申込みの場合はクレジットカード・銀行振込・コンビニ払いからお選びいただけます。
お電話でお申込みの場合は銀行振込・コンビニ払いのみとなります。

Fujisan.co.jp
雑誌のオンライン販売

東南アジア家電市場における 中国企業の経営戦略

立正大学経済学部教授 苑 志佳

えん しか 1998年、東京大学大学院経済学研究科博士課程修了、1998年、立正大学経済学部助教授、2003年より現職。著書：『中国企業対外直接投資のフロンティア―「後発国型多国籍企業」の対アジア進出と展開―』（創成社、2014年）他。

本稿は近年、東南アジア市場に急速に進出した中国家電企業5社の事例を取り上げてその経営戦略の特徴を浮き彫りにするものである。本稿の分析を通じて中国家電企業の下記の経営戦略の特徴が明らかにされた。中国企業による東南アジア家電市場への進入戦略の特徴として、現地に既存した企業の資産の買収による進入と、進入ハードルの高い市場の後回し、先にアクセスしやすい市場の攻略、が挙げられる。東南アジア家電市場における中国企業のブランド戦略の特徴は、自社ブランドと買収した先進国企業のブランドの同時採用である。中国企業は、ダブル・ブランド戦略によって自らのブランド劣位を克服しようとする。経営現地化について、中国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、東南アジア市場へ進出した最初の時点から、人的現地化と物的現地化を追求している。さらに、東南アジア家電市場の攻略に際し、中国企業は、異質化競争戦略を採用する傾向が強い。

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、さらに加速させる方針を掲げている。東南アジア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。現状では東南アジアの対内直接投資は先進国が中心であるものの、中国の対外直接投資は増加傾向にあり、今後も大きく増加すると見込まれる。一方、東南アジア市場は、日本企業が長い時間をかけて開拓し、高い存在感を有する市場である。また、1990年

代以降は、韓国財閥企業による進出が活発になってきた。韓国ブランドは今や東南アジア現地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。さらに、2000年以降、中国企業も東南アジア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、東南アジア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。現在、日韓中3カ国の企業は、東南アジア市場をめぐって激しく競争している。

こうした背景のもとで、本稿は、近年東南アジア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その経営戦略の特徴を浮き彫りにするものである。

I 中国家電企業の対東南アジア進出

本節では中国企業の対東南アジア直接投資の概要を確認する。2015年, 中国企業の対東南アジアへの直接投資は, 史上初めて100億ドルを突破し, 146.04億ドルになり, 前年比で87%増であった。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東南アジアの割合は10%であった。2015年, 中国企業の対東南アジア直接投資のストックは627.16億ドルで, ストック総額に占めるシェアが5.7%である。そして, 2015年1年間に中国企業が東南アジアで設立した現地法人数は3600社, 雇用した現地従業員数は31.5万人である。2015年の対東南アジアへの業種別で見た投資状況は, 製造業の割合が高いという大きな特徴がある。具体的にみれば, 製造業分野の投資が26.39億ドルに上り, 同地域全体に占める割合が18.1%である¹⁾。

東南アジア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, 金額と件数ともに最大であった。この数年の間, 中国の主要な家電企業である, 海爾, TCL, 創維, 美的, 康佳, 春蘭などは揃って東南アジアに現地生産・販売拠点を設置している。中国家電企業が東南アジアへ大挙進出する背景として, (1) 国内市場の飽和, (2) 2012年以降の国内経済

成長の鈍化, (3) 東南アジア家電市場の潜在成長力, (4) 東南アジア各国の所得水準の上昇, などが挙げられる。

一般的に「家電 (家庭用電気製品)」とは, 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。家電市場は, 先進国では円熟期を迎えているが, 東南アジア地域では多くの国が依然として普及途上にある。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, 東南アジアでは所得水準上位国でも5割以下の水準に留まっている。また, 電子レンジ普及率をみると, 所得水準が高いシンガポールこそ69%に達しているが, それに次ぐマレーシアやタイではまだ10%未満に留まっている²⁾。

広く知られているように, 日本家電製品は戦後から現在に至るまでの長年に渡り, 東南アジア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, 日本企業は依然として健闘してきた。このような環境の中で, 2000年以降, 中国企業は東南アジア家電市場へ大挙進出し始めた。現在, 中国企業はどのように東南アジア市場を攻略しているか, また, どのような市場戦略を採用しているか。

II 東南アジア家電市場を攻略する中国企業の経営戦略

本節では東南アジア家電市場に進出した中国企業5社——長虹, 創維, TCL, 美的, 海爾

——の事例を中心にその経営戦略を分析する。まず、この5社の共通点は、いずれも2000年前後というタイミングに東南アジア市場へ参入した点である。この5社の資本所有関係は、民間企業2社（創維、美的）、国有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。

1. 市場進入戦略：既存企業の買収+「先易後難」

中国企業による東南アジア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点である。しかも買収対象となった

現地企業のほとんどは、外資系企業であった。これに対してグリーンフィールド（つまり、新規に現地法人を設立すること）による進出の例は稀である。表1に示した通り、5社のうち、4社は現地に既存した企業の資産を取得することによって現地経営をスタートした。その典型例は、海爾、創維とTCLの東南アジアへの進出であろう。

まず、海爾による東南アジア家電市場への進出は、1996年に遡る（インドネシア）。その後、海爾はフィリピン（1997年）、マレーシア（1997年）にも次々と現地法人を立ち上げたが、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、海爾の本格的な東南アジア家電市場における量産事業の立ち上げは、2006年のタイ進出である。2006年に経

表1 東南アジア家電市場における中国企業5社の経営戦略

	進出国	市場進入戦略	ブランド戦略	現地化戦略	異質化戦略
長虹	インドネシア	現地華人企業との合弁、長虹側は88%	自社ブランド	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、より長い保障期間
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）	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）	自社ブランド	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	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）	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。

営不振に陥った日本の三洋電機は事業整理のため、海外事業の縮小と整理を開始したところ、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、東南アジア家電市場の現地生産工場を確保した。

中国の大手テレビメーカー・創維も、東南アジア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、東南アジアで自主ブランドを打ち出し、タイ、インドネシア、フィリピンなどで販売を拡大しているが、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。この買収した資産は創維グループとして初めての海外直営工場であった。

大手家電企業のTCLの東南アジア市場進出も、現地における外資系企業を買収という進出戦略を採用した。TCLの最初の進出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系企業トムソンの現地事業を買収した。TCLは、これによって東南アジアの2大市場に同時に地盤を得ることに成功した。

このように、中国家電企業の東南アジア市場進出戦略における特徴——買収戦略による参入——が鮮明に示されているが、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。筆者は、現地に既存した企業を買収・合併には次のような利点があると指摘したい。

- (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。

そしてもっとも重要な点として、

- (4) 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。

といった点である。

買収による上記(1)の効果は明らかである。一般的に、東南アジア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。

もう1つの東南アジア市場へ進出戦略の特徴は、「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。東南アジア家電市場は大きなバラツキはある。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は比較的高い。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。

2. 現地市場におけるブランド戦略：ダブル・ブランド戦略

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。東南アジア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、ベトナム消費者にとって家電ブランドといえば、男女共に最も多いのは「Samsung」であり、続いて、男性は「LG」, 「SONY」, 女性は「SONY」, 「Panasonic」であった。中国ブランドの「Haier」は、ようやく10位に登場した⁴⁾。この事実からみると、東南アジア市場に進出した中国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、認知度の低い中国家電製品を如何に消費者に認めさせるか。

本稿に登場した中国企業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、いわゆるダブル・ブランド戦略を採っている。このような戦略は、日韓企業には見られないものである。中国企業がこの戦略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年の三洋電機タイ事業の買収と、2012年に行った三洋電機の持つ日本と東南アジア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权を含むものである。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、東南アジア市場で「SANYO」と「Haier」のブランド名を同時に使ったダブル・ブランド戦略を展開し、市場を攻略するようになったのである。

創維も、同様なダブル・ブランド戦略を採用した。既述したように、2016年にインドネシアにおける東芝の家電事業を買収した。実際、創維はこの買収を通じ、事業エリアを東南アジアへと拡大する形となった。収入源の多元化が進み、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。

東南アジア家電市場でダブル・ブランド戦略を採ろうとするもう1つの企業は美的である。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を含む提携関係を東芝側と結んだ。東南アジア市場に関して美的は、2007年にベトナムのホーチミン市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、その事業を東南アジア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東南アジア市場を開拓したが、市場シェアはずっと伸び悩んできた。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東南アジア市場を開拓していくと明言している⁵⁾。

3. 現地化戦略：現地の人的資源と華人資源の活用

これまで筆者が訪問調査した在東南アジアの

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、グローバル経営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) 現地生産に使われる資材・部品が現地産か (物的現地化)、(3) 現地の日常的取引対象が現地企業か (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。工場では、生産関係に関わる管理が本社から派遣された中国人スタッフでなく、三洋電機から出向してきた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、海爾の東南アジア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を現地人もしくは現地華人に任せる戦略は、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。東南アジア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。現地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達していると考えられる。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。

タイ海爾とフィリピンのTCLは、8割以上の現地調達率を実現している。とりわけ、タイ海爾の量産工場はそもそも旧三洋電機から買収したものである。このため、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時から、現地生産は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・原材料の調達ネットワークをTCLがそのまま利用しているため、高いレベルの現地調達比率を維持できた。

組織的現地化に関しては、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。このため、中国で慣れたこの販売方法を東南アジア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、フィリピン等、TCLが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。流通が比較的遅れているベトナムでは、TCL側は代理店ネットワークを構築しただけでなく、代理店に資本の支援もしている。東南アジアに進出した中国家電企業は、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。立地特殊競争優位を持たない中国企業は、現地の社会的資本の活用によって自身の劣位を優位に転化しようとする賢い選択を見せる。

4. 異質化競争戦略の採用：ローエンド市場とニッチ市場の囲い込み

繰り返して説明したように、日本と韓国の家電製品はこれまで、東南アジア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宿命的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、東南アジア家電市場における中国企業は、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手法——を採用する傾向が強いといえる。

東南アジア家電市場における市場セグメントの特徴は、日韓企業がハイエンドとミドルエンドをめぐって激しく競争している。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、市場の首位の座を手にした。参入してきた中国企業は最初から、競争の激しいハイエンドとミドルエンド市場を避けて、日韓企業の弱いローエンド市場を狙った。創維と美的は、自社の攻略セグメントを「ローエンド商品」に設定すると進出当初から明言した。ベトナムに進出した美的の経営者は、次のような認識を示している。つまり、現時点では、多くの経営資源を投入して日韓企業とハイエンド市場で競争しても勝ち目がない。とりあえず、中国国内のローエンド市場競争を通じて

蓄積した経験とノウハウを駆使して類似性を有する東南アジア市場を開拓する選択が賢明だと説明している。また、TCLが、ベトナムとフィリピンで採用した競争戦略の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多く存在しているため、商機が多く潜む、ということである。

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東南アジア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)を受信し、これを圧縮してテレビに顯示する機器である。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ので、販売はほとんどない。しかし、中国の市場特性に類似する東南アジアでは、これに関連する法的規制が存在しないため、大きな商機となった。

ニッチ市場開拓の他の例は海爾の洗濯機である。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のために、省エ

ネ型エア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。

まとめ

最後に、これまで本稿が分析した中国家電企業の経営戦略の特徴をまとめる。

まず、市場進入戦略については、中国家電企業は、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、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こと、の2点の特徴が確認された。

次に、東南アジア家電市場における中国企業のブランド戦略については、中国独自のブランドの認知度が低い東南アジア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3に、経営現地化について、中国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、東南アジア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。

最後に、東南アジア家電市場の攻略法について、中国企業は、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手法——を採用する傾向が強い。つまり、中国企業は現在、日韓企業の得意な市場セグメントのハイエンド商品を避けて、ローエンド市場とニッチ市場を積極的に開拓している。これは、中国企業が技術的競争優位性と現地優位性が不足していることに起因しているが、今後は、中国企業の成長によって、日韓企業と正面から競争することも十分考えられるだろう。

【注】

- 1) 商務部、国家統計局、国家外貨管理局『2015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。
- 2) 富士経済（2017）による。
- 3) 大和総研（2015）4ページの説明による。
- 4) 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。
- 5) 「新浪網」（2017年1月15日）「美的方洪波：我的新挑戰是運營一個全球型企業」。

【主要参考文献】

- 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
- 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
- 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」
- 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
- 松岡絃司（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