

## 中国の電機メーカー「海爾」の日本進出

呉 曉 東（西南学院大学）

今回の報告では、わずか17年で家電業界における中国最大、世界ベスト10の企業に上りつめてきた海爾グループ（ハイアール、以下海爾と略す）の発展プロセスに触れながら、①日本市場への進出と動機、②三洋電機との提携、③日本市場での経営戦略、④中国市場での経験、⑤日本での成功の可能性と問題点との順を追って論じた。

### I 日本市場への進出と動機

海爾が最初に日本に乗り出したのは、海爾ブランド品の日本への売込みであった。2001年1月、日本の顧客ニーズに応じて研究開発したB2B（迅速定制制度、顧客の所在地域、消費の特徴や習慣などに応ずる製品の設計と生産体系）特製エアコン3万台が青島港から名古屋港を通して日本に輸出された。さらに、2001年12月に海爾は日本からの注文を受け、日本向けの47万台洗濯機を生産した。

海爾のCEO張瑞敏氏は、日本の家電市場がすでに成熟しており、海爾の販売が量的拡大でなくブランドの確立を重視する考えを示した。さらに海爾が海爾ブランドだけを販売し、量を追うのではなく、市場の声を聞いていく。まず消費者に認知してもらい、次に信用してもらい、誉められてもらう、との3つの段階をのぼっていけば、日本に定着できると断言した。海爾は日本市場への進出を通じて日本の家電市場を開拓し、技術進歩と製品開発を速め、海爾ブランド製品の質を向上させ、企業の競争能力を強めることを目指している。

### II 三洋電機との提携

海爾と三洋電機は、両グループのもつ各々の経営資源の強みを相互に効率的に活用し、グローバルに事業を急速に発展させていくために、広範な事業分野での包括的な提携を行なうことに合意した。両グループは、海爾の強い販売ネットワークを通じて、三洋ブランド、海爾ブランドとして中国市場での事業拡大を図るほか、海爾ブランド商品の日本市場での販売を狙った合弁会社の設立、中国での生産協業、三洋の基幹部品の海爾への技術協力・供給などに関して積極的に協業を進める。

海爾と三洋の提携は、限定された範囲の部分的な協業ではなく、両グループ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である。全社的な推進体制により、協業のスピードを加速し、日中での事業拡大をベースに、グローバルな視点から広くアジア市場をはじめ、他地域へも協業を積極的に推進し、両グループのブランド力の向上という狙いがある。

### III 日本市場における海爾の経営戦略

#### 1. 海爾のブランド戦略

海爾が自社ブランドを築いていくために最も力を入れているのは、製品の研究開発と市場ニーズへの迅速的対応である。企業間の競争が激しくなるにつれ、新製品開発競争にますます拍車がかけられるため、海爾の研究開発費用は年々増加傾向にあり、売上高の4%以上を占めている。新製品

のライフ・サイクルがしだいに短縮化し、消費者のニーズの変化と技術革新のスピードがいっそう加速している。海爾はこのような変化に対し、情報家電分野における対応は、家電製品のIT化が絶対的に必要であり、インターネットに接続できる端末の1つになると考えている。海爾は日本市場での優れている海爾ブランドを生かし、日本の家電市場における海爾製品の安定的提供や高い市場占有率を狙っている。

## 2. ポーターの3つの基本戦略

M. E. ポーターによれば、業界内における競争状態を決めるのは、基本的に5つの要因である。すなわち、新規参入者の脅威、代替製品やサービスの脅威、供給業者による売り手の交渉力、買い手の交渉力、業者間の敵対関係である。これらすべてが競争相手である。企業が生き残るためには、業界の平均収益率以上を確保できる能力が企業にあるかどうかが決め手になるわけであって、その能力も業界の競争要因の強みによって左右されるのである。

さらに、ポーターは以上の5つの競争要因にうまく対処し、企業の投資収益を大きくするために、攻撃的または防衛的行動であることを強調し、企業にとって長期的に防衛可能な地位をつくり、競争相手に打ち勝つための3つの基本戦略があると指摘した。3つの基本戦略とは、コストのリーダーシップ、差別化、集中である。海爾は自社の研究開発によって、家電業界内の競争状態を弱めるために技術的障壁を設け、差別化を追求する直接的手段をとっている。海爾が競争に勝ちぬけるには、先勢後利（ブランド・イメージを利益より優先させる）が海爾にとっての総合的戦略方針とされていると言える。海爾は以上に述べられた3つの基本戦略のなかで、コストのリーダーシップにおける有効的管理体系をもっており、24時間アフターサービスやブランド・イメージを顧客に成功に植え付けることができ、さらにいわゆる市場の

隙間に目をつき、自社の経営資源を最大限に利用し、その市場を開拓する集中戦略を活用している。しかしながら、海爾は根本的に差別化戦略を実行してきたといえる。この点におきましては、以下の2つの事件からはっきりみられるのである。

## IV 海爾の中国市場での経験

### 1. 冷蔵庫壊し事件

1985年、当時の工場長である張瑞敏氏は在庫400台余の冷蔵庫のなかに、欠陥のある76台を検出した。それらの冷蔵庫が工場に運ばれ、そこで社員全員を呼び出し、解決策を模索した。社員全員が安く社員に売るとの提案に合意した。ところが、彼は各自の責任工場長が自ら生産した冷蔵庫を従業員の前で叩き壊すことを命じた。その当時、冷蔵庫1台の販売価格はおよそ従業員1人あたりの給料1年分であった。

### 2. 1989年の冷蔵庫ショック

1989年、中国家電市場が販売低迷の状況に陥ったため、冷蔵庫生産会社が一斉値下げ競争に入った。最大値下げが半分以下になった企業もあったという。しかし、海爾のみは市場と逆流して海爾の全製品を12%までに値上げをすることを決意した。そのときの海爾は冷蔵庫のみの単一な製品生産を行っていた。もし顧客が海爾の販売価格を受け入れないならば、別の製品を提供できない海爾は、倒産の危険に直面していた。

しかし、市場も逆流していた。海爾が7年をかけて一意専心で生産した冷蔵庫は、顧客に「海爾ブランド」のイメージを成功に植え付けた。海爾の冷蔵庫が冷蔵庫の市場販売不振を一掃し、冷蔵庫生産業界の独秀となったという。海爾と対照的に、1989年の冷蔵庫ショックによって、冷蔵庫生産会社の数はブームの1985年の110社以上から50社前後までに急激に減少した。

以上の2つの事件は、海爾が自社で培った高品

質へのこだわりから世界に踏み出した第一歩であり、今度の日本市場での奮闘にとって最も重要な原動力となると考えられる。

## V 海爾の日本での成功の可能性と問題点

企業の成功は、企業のなかに常に存在し、蓄えられていく組織、文化、技術、精神などが経営環境の変化を適合していく力によって生まれるのである。海爾が以上のように、7年をかけて一意専心で冷蔵庫を生産し、中国の顧客に「海爾ブランド」のイメージを成功にした経験、市場ニーズへ

の迅速的対応、同社の優れているアフターサービス、高品質、研究開発の重視などを通して、私は同社の日本での成功の可能性が十分にあると信じる。

しかし、コア・コンピタンスの欠如、海外管理人材の育成、販売・アフターサービスネットワークの構築、家電王国である日本の世界家電ブランドの林立との厳しさなどさまざまな問題が残されている。そこで、今から国際競争力を身につけていくことこそが、海爾の生き残る道であると考えられる。

## COMMENT

この報告では、経営学的な観点から見た「海爾」の企業戦略の特徴と三洋電機との提携に焦点が置かれた。中国は改革・開放政策への転換以来大量の外資を受け入れてきたが、中国企業の海外進出がすでに始まっていることはあまり知られていない。この点に着目して、その中心的存在である「海爾」の日本進出を検討した点に呉曉東報告の意義があると言えよう。この報告の意義をご理解頂くためには、中国の家電業界の歩みについて若干の補足が必要であろう。改革・開放後の家電需要急増に対応し、国内家電メーカーは外国企業から技術導入を開始した。1980年代前半には白黒テレビと洗濯機、同後半にはカラーテレビと冷蔵庫の生産が拡大。90年代後半には生産量、品目数が共に拡大し、テレビ等の製品分野で世界最大の生産量を記録している。政府は80年代にメーカー乱立防止のため、大型国有企業への集約化をはかったが、激しい市場競争で生き残ったのは主に非国

木 幡 伸 二 (福岡大学)

有企業であり、その中で中国最大メーカーに成長したのが「海爾」である。90年代半ばからは国内メーカーOEM供給を中心に輸出も本格化し、WTO加盟への期待から外資企業の中国進出が本格化し、外国企業と中国企業の包括的提携も盛んになっている。その典型例が海爾と三洋電機の提携なのである。

今後の研究・報告で改善して頂きたい点を述べる。第1に、報告にあたっては上記のような背景説明が不可欠であり、その中から本報告の意義も自ずと確認されよう。この点とも関連して、第2に、「海爾」以外の中国企業の海外進出についての言及が若干なりとも必要ではなかったか。第3に、ビデオなど報告方法の工夫は評価できるが、その結果、呉氏自身の分析に十分な時間がさかれなかった感がある。最後に、フロアーからの指摘のようにビデオ部分の著作権に対する配慮は当然必要であろう。