

経営資源の補完と 在中日系電子企業の提携

劉 曉 慧

I はじめに

中国のWTO加盟以後、日本企業を含む多くの多国籍企業が中国を海外投資の最重要地域と見なしている。即ち、中国は、成長市場としての中国と、グローバル生産拠点としての中国という、二つの側面で重要である。1990年代は、後者の生産拠点としての中国進出戦略を捉える企業が多かったが、今後は成長市場としての中国に対してどのような戦略対応を取るかが重要になりつつある。そこで、日系電子企業が活発に行っているのは戦略提携である。

1980年代後半に入ってから、グローバル市場で競争優位性を構築するために戦略性をもつ提携、いわゆる「戦略提携」が大きな役割を果たし、脚光を浴びている。それでは、戦略面における戦略提携の現実的位置づけは、どのようなものであるか。それについて山下(1995)は、「競争の手段としての戦略提携が成立するのは、提携によって、自社単独では得がたい優位性、利益を入手できる場合である」という¹⁾。

また、江夏は、次のように述べている。「企業が提携するのは、パートナー同士がお互いに互恵的であるとの知覚があり、双方が自己の利益の一部をお互いに譲歩しあうことによって、双方が相応の利益にあずかるうと予想するからである」²⁾。即ち、他社が保有する自社にない企業能力の源泉である経営資源を積極的に獲得し、自社の競争優位性に結びつけることが、提携の意義である。それはパートナー同士の相互補完、協力のもとで得ることができる。

一方、この戦略提携がもたらす具体的な競争優位について、山下(1995)は、参加企業に直接的に利益をもたらせるかどうかと、ゲームの構造や業界構造を変えることによって、提携が非参加企業による市場参入を阻止し、あるいは参入障壁を高くできるかどうかという2つに分けて考える必要があると指摘した³⁾。

即ち、直接的利益をもたらす競争優位の源泉として

は、知識や経営資源の連結による技術など新しい知識の創造、共同化による規模の経済、グローバル活動の最適配置と調整、資源の相互利用などがある。その結果として新しい事業や製品・サービス、投資の削減、コストやリスクの低減など直接的な利益が生まれる。そして、競争企業の市場参入を阻止し、参入障壁を高くする競争優位の源泉としては、追従することが困難な製品・サービスによる差別化などがある。

そこで本論文は、企業が市場競争においていかに自社の競争優位性を構築するために戦略提携を通して貴重な経営資源を補完し合っているかについて在中日系電子企業の中国企業との提携を事例に検討したい。そこから競争優位性の構築に果たす戦略提携の役割を割り出し、日系電子企業の中国における戦略提携の補完性をも抽出する。

II 「工場」と「市場」としての中国

1 進出目的

検証研究に入る前に在中日系電子企業をめぐる経営環境を認識する必要があると考え、これら企業の進出目的の考察から分析に入りたい。日系現地企業の進出動機が表1で明確に示された。まず第1に、中国では市場要因とともにコスト面が重視されており、生産基地として認められている。特に、中国の場合は、日本への逆輸入の比率が高く、一種の分業体制が形成されている。

そして第2に、中国への進出動機を見ると「現地での販売の維持拡大」を選んだ企業が5分の1ほど占めている。それは、やはり中国のWTO加盟、高い経済成長率を睨んで、中国市場を重要視している。即ち、現在、日本企業にとって中国は、「工場」のみならず、「市場」としても重要である。

表1 日系現地企業の海外進出動機（複数回答）

	米国	EU	アジア	(ASEAN 4)	(NIEs 3)	(中国)	全地域
コスト面で有利	5.7%	3.8%	16.3%	18.4%	11.8%	17.3%	12.1%
コストの引き下げが不可欠	4.5%	2.4%	11.8%	13.0%	7.5%	13.7%	8.6%
現地での販売の維持拡大	34.6%	34.0%	25.3%	22.5%	30.3%	24.2%	28.4%
同一地域内の第三国での販売の維持拡大	10.5%	23.1%	11.2%	10.3%	15.6%	9.2%	13.0%
域外の第三国での販売の維持拡大	6.1%	11.6%	6.2%	5.5%	7.8%	5.8%	7.2%
日本への逆輸入	3.7%	1.9%	6.3%	5.9%	4.6%	8.1%	5.1%
現地での研究開発	5.3%	2.6%	0.8%	0.6%	1.1%	1.0%	1.9%
総回答数	3,464	2,809	11,683	4,156	2,945	4,105	19,961

備考：1. 調査は12の選択肢から複数回答（3選択肢）するもの。ここでは本稿に關係する項目だけを抽出した。

2. 香港は中国に含まれ、NIEs 3には含まれない。

出所：経済産業省「平成14年度海外事業活動基本調査」により作成。

表2 日系電子企業の製品・生産地別生産シェア（台数ベース、2003年）

（単位：％）

①2003年の世界シェア50%以上で海外生産を主にしている製品（前5位）

製品別	日系企業の 世界シェア	国内 生産	中国 生産	ASEAN 生産	主要生産 拠点地
1 光ピックアップ	87.8	17.0	77.4	5.3	中国
2 ページプリンタ（レーザープリンタ）	95.4	10.0	76.1	5.3	中国
3 インクジェットプリンタ（MFP）	57.1	2.9	54.7	39.4	中国
4 コピー機	86.0	19.6	51.8	11.2	中国
5 フロッピーディスクドライブ（FDD）	73.1	0.6	36.1	63.3	ASEAN

②2003年の世界シェア50%未満で海外生産を主にしている製品（前5位）

製品別	日系企業の 世界シェア	国内 生産	中国 生産	ASEAN 生産	主要生産 拠点地
1 DVD プレーヤー	32.7	0.8	72.6	26.6	中国
2 家庭用ゲーム機	26.1	31.0	69.0	0.0	中国
3 CD-ROM/R/RW	29.9	0.6	55.1	10.0	中国
4 掃除機	31.9	24.9	53.4	7.3	中国
5 コードレス電話	24.9	12.0	44.2	43.8	中国

出所：『ジェトロセンサー』2004年10月号。

2 「世界の工場」としての中国

中国が「市場」として注目されつつある中、従来からの生産拠点としての役割もますます重要視されている。日本の各大手電子企業は、次々と中国で工場を建てた。2001年に日本経済産業省が発表した白書では、中国がすでに「世界の工場」となったことに初めて言及した⁴⁾。また、その重要性は表2からも窺い知ることが出来る。即ち、2003年の世界シェア50%以上と以下の日系電子企業の製品が殆ど中国で生産され、しかも、2品種を除いて全てが5割強の比率を占めている。

それでは、なぜこれだけの製品が中国で生産されるようになったか。それは、中国には豊富かつ安価な労働力資源がある。労働力の質が高い、長年蓄積された技術力により品質の改善が見られ、産業集積が進み、

部品調達が便利になったというよく指摘されている理由が挙げられる。しかし、日系企業側から見れば、やはりそれら条件に基づいた国際分業体制の形成が直接的な原因であるといえよう。

日系企業の東アジアにおけるビジネス活動は、NIES から ASEAN へ、そして中国へと拡大している。一方、グローバルな競争激化に伴い、企業にとってコスト削減圧力や製品ライフサイクルの短縮化への対応は大きな課題となっている。つまり、如何に良いモノを早くかつ安く市場に供給する体制を構築するかである。こうした課題を解決する手段として、日系企業はサプライチェーンの形成を進め、アジアにおける国際分業を加速し、東アジアを中心にいわゆる最適地生産を進めている。

具体的には、日本で開発された高付加価値製品は、

当初は、日本で生産し、日本から輸出するというパターンを中心にして世界市場に供給していた。そして、世界市場シェアを一層獲得するため、東アジアに生産拠点を構築し量産するようになる。一方、汎用的、低価格製品を中国での生産に移したり、ライバル企業に渡すといった方向に進みつつある⁵⁾。つまり、従来の製品別あるいは工程間の分業から付加価値や価格帯における棲み分けによる新しい分業関係に進化している。

3 「市場」としての中国

近年、中国を今後、単なる生産拠点としてだけではなく、「市場」として捉える必要がある。即ち、「市場としての有望性」を認識した企業が増えている。それは、以下の理由があると考えられる。まず、13億人の人口を持つ中国全体のGDP成長率は年率約7%、華北、華東、華南の3地域など沿海部を中心に成長率は約10%である。しかも、毎年ほぼこの水準を維持し、成長を続けている。さらに、中国は、第9次5カ年計画の最終年(2000年)にはGDPは8兆9,000億元であったが、第10次5カ年計画の最終年度(2005年)には、2000年の1.5倍、2010年には2000年の2倍を達成することを目標として掲げている。

一方、大都市の所得水準も急速に伸びている。都市部の家計サンプル調査によれば、2002年の都市部の一人当たり年間可処分所得(名目)は、7,703円で、90年以降の12年間で5倍となった。さらに、ボストンコンサルティンググループの調査によると、一世帯当たり月収が3,000元以上の世帯数は、上海、北京、広州の3都市で2001年の900万世帯から2006年には1,300万世帯に増加する一方、沿海部の主要30都市では同じ時期に1,490万世帯から2,660万世帯に、内陸部の主要20都市でも380万世帯から1,140万世帯に増加すると予測できるという⁶⁾。

これは、高所得層が大規模都市からその他の沿海部主要都市へ、さらには内陸主要都市へと広がる可能性を示唆している。このように中国経済の高成長が今後も続き、所得水準がさらに高まれば、日系企業にとって内販のターゲットとなる所得層も拡大するであろう。現にそれを睨んで、日系電子企業による投資は、従来の「加工輸出型」に加えて、国内販売を狙って進出する「内需型」が大幅に増えている。

従って、今後、中国市場において日系企業を含む各国企業の間でさまざまな形を通し、激しい市場シェアの拡大競争が展開されると予測できる。実際にジェト

ロの2002年度『在アジア日系製造業活動実態調査』によると、自社製品を取り巻く経営環境について「現地生産品との競争が厳しくなってきた」とする回答が52%と5割を超えている⁷⁾。

つまり、中国市場における市場競争の激化は、すでに日系企業の大きな問題となった。多国籍企業の積極的な市場参入、中国企業の急速な成長などは、在中日系電子企業の経営に多くの難問をもたらしている⁸⁾。そこで、次の部分において、このような経営環境を背景に戦略として選定された企業提携が果たす役割について分析してみたい。

III 在中日系電子企業の提携実例

1 海爾集団について

この部分では、とりわけ事例として三菱重工海爾及び、三洋電機と海爾との提携を取り上げる。本文に入る前にまず、海爾集団(以下、海爾と略称する)について簡単な紹介をしたい。海爾は、84年頃、売上高は348万元で累損が147万元の倒産寸前の「集体所有制」企業であった。その後、青島市政府の力を借りながら、新たな経営者のもとで抜本的な改革を行って以来、連続16年間、年平均80%の伸び率で成長し続け、中国最大の家電企業となった。そして、海爾の売上高は94年の25.6億元から2000年には406億元に、2002年は711億元に、さらに2004年には1,016億元に達した(図1)。

製品は主に冷蔵庫、エアコン、テレビなど89種類、13,000品目を生産している。グループ企業数は2002年2月時点で約400社である。そして、国内市場において、掃除機、冷蔵庫、エアコンは1位になってい

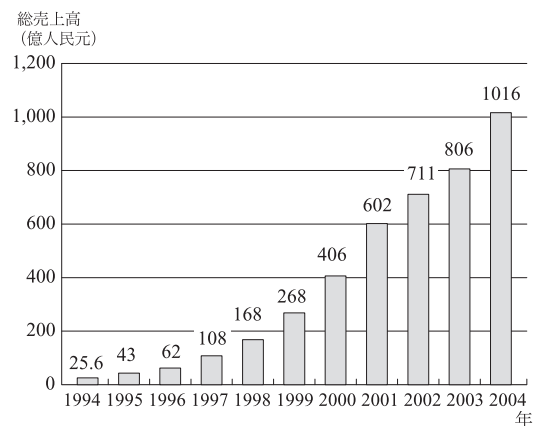


図1 海爾総売上高推移(1994-2004年)

出所: 海爾集団の社内資料, 2004年の数値は海爾ホームページ資料に基づく。

る。現在、海外において31の国と地域に現地法人を設立し、特にアメリカ市場における冷蔵庫のシェアは30%も占めている。さらに、海爾は例えば、白物家電（冷蔵庫、洗濯機など）分野では、世界消費市場調査機構である Euromonitor 社の発表によると、世界市場シェアにおいて、2002年では5位、2003年では2位までに上昇したという⁹⁾。その数々の業績が世界に認められるまで大きく成長し、国際的にも知名度の高い企業に築き上げた。

また、海爾の成長の中で数々の国内外企業との提携を繰り返していた。そのたびに、自社製品の生産範囲を拡大したり、新たな商品分野に参入したり、明確な戦略的意図をもって、提携を通して上手く他社の強みを獲得・吸収し、自社の競争優位性に結び付けることができた。

2 三菱重工海爾¹⁰⁾

(1) 企業概要と提携活動内容

三菱重工は、中国において上海・北京・香港の3つの事務所を含めて11の現地法人を構えている。その中に三菱重工海爾（青島）空調機有限公司（以下では三菱重工海爾と略称する）は、三菱重工55%と海爾45%の出資比率で1993年8月に設立された合弁会社である。会社は三菱重工で開発・設計されたものを技術移転し、中国現地のニーズに合わせて改造する。製品は基本的に中国国内と海外向けに販売しているが、国内販売の場合のブランド名は海爾で、海爾の優れた販売・サービスネットワークを利用して、中国各地に販売している。残りの10%を三菱重工の販売ルートで日本または、欧州・トルコ・オーストラリアを中心に三菱重工のブランド名で直接輸出している。

会社は、主にエアコン及びエアコン用部品を生産しているが、特に、2001年3月ごろから日本三菱重工の国内家庭用エアコン分野の生産中止と海外移転に伴い¹¹⁾、中国では、省エネで評判の家庭用床置き型エアコンの発売に踏み切り、本格的な家庭用エアコン分野への参入を実現し、商品範囲を拡大した。現在では、10-40馬力までの大型ビル用空調機に力を入れている。この会社の経営理念は、顧客第一、快適な社会環境作りに貢献することであり、中国と日本の技術・才能を結集し、団結と協力の力で目標に向かって挑戦していくことにある。それでは、この会社は、いかに両社の技術と才能を結集し、顧客へのサービス向上に努めているのかを見てみる¹²⁾。

中国市場における製品価格については、主に3つの

製品ランクに応じて、価格の3段階がある。一つは、主に日本あるいはアメリカから輸入された製品の価格である。二つ目は、輸入品の品質・仕様で生産されたこの会社の商品をも含む合弁会社製品の価格で、それなりに高く売れている。三番目は、国産メーカーが生産した商品の価格である。従って、高い値段で売るには、品質と技術力が必要で、性能面での差をつける必要がある。

そして、それを可能にしたのは、三菱重工海爾の経営管理システムである。この会社では、まず製品の設計、開発は日本国内で行い、テスト評価を経てから生産を開始する一方で、この新製品を技術移転により同時に三菱重工海爾でも生産するという形を取っている。会社は、三菱重工で開発設計した技術を移転技術料を払い導入している。そして、この設備投資により先進的生産ラインが設置され、さらにそれにより、次のような製品の技術優位性が得られる。即ち、①鉄板価格の安さと内製による安い生産、そして、②先進的な技術及び製品品質が高いことである。

まず、内製については、この会社では、部品の殆どを内製している。これによって外部から購入するときはその値段の妥当性が分かり、またコスト競争力が判断できるので、交渉力がある。そして、製品の競争優位と技術優位については、主要市場向けには、床置型2.7HP、3HP、5HP、及び10HPとあるが、この会社では、3HPより上の製品を作っている。そして、海爾では2.7HPの製品を生産し、両社が棲み分けしている。

原材料に関しては、日本から輸入しているのは、現地で品質確保できない一部の電装品関係、IC関係の部分である。現地調達では、設立した当初、原材料を日本本社から送り込んでいたが、現在、現地調達率は94-95%でかなり上昇した。その理由は、機械資材については、日本から進出している日系企業があり、これらの企業が、日本から鋼管、鉄板などを中国に輸出しているためである。そして、この会社の原材料は、海爾は調達力があるので、基本的にパートナーである海爾に任せている点も背景にある。

物流に関しては、三菱重工海爾では、日本から輸入する購買物流について基本的には商社経由を利用する一方、中国国内向けは海爾の販売部門が販売し、輸出と日本での販売は三菱重工が担当するので、製造したものを国内市場で販売する場合、海爾は販売ルートを作り、販売面の業務を担当している。海爾には、推進本部が4つあり、輸出、資金の流れ、物流の流れ、そ

して商流の流れ（販売会社）という大きな柱で海爾を支えている。海爾には中国全土に42の直轄販売会社、9,000拠点の販売取扱店、1万9,000拠点のサービス拠点という膨大な販売ネットワークを持っている。三菱重工海爾の管理部に設置されている業務課が海爾との業務連絡窓口となっている。

このように、流通・販売は全て海爾に任せているので、日本側にとっては中国国内での市場開発の負担が軽減できる。特に、日系企業にとって一番の難問である代金の回収、さらにその他のイベントや宣伝活動などいわゆる物流システム、サービスシステムを含むシステムの運用を海爾が担当してくれるので、その貴重な経営資源の利用により自社は、得意分野に集中し、力を入れることが可能となった。

人的管理に関しては、三菱重工海爾は、海爾から一部優秀な人材を派遣・確保している一方で、海爾の一部の管理手法も取り入れている。海爾が短期間に驚異的に伸びた大きな理由の一つとして、人事管理面での徹底的な成果主義がある。毎年、下から10%の従業員のクビを切る。社員のモチベーションをどう高め、企業の成長に貢献する社員にどう報いるのか、またその企業の成長の阻害要因となるものの摘出や排除にどう対応すべきか。

海爾は欧米の経営システムを参考に、独自の経営システムを構築し、明確な戦略目標を設定し、SST¹³⁾といった徹底した成果方式を採用し、「定期定量淘汰制度」¹⁴⁾を適用している。それによって幹部社員の能力を引き出し、その努力の成果に報いることが企業成長の活力につながり、また厳しい競争の中で淘汰や新陳代謝も活力を生む源泉となる。

これはやはりこれまでの日本的経営とは馴染まない点でもある。三菱重工では、基本的に三菱重工のやり方で、海爾方式の一部を取り入れている。例えば、ランク付けについて海爾と同じく、毎日を行い、評価を下している。そして、日々の評価と月評価は給料に反映される。一方、SSTについては、改善成果や計画通りに開発できたなど業績を出した従業員は毎月表彰され、給料にも反映される。しかし、業績が悪い人に対しては、仕事の内容を何回か変えるなど、基本的に本人が辞めない限りクビにしない方針を採っている。つまり、三菱重工海爾の成果主義は、給料体制に反映されている¹⁵⁾。

(2) 三菱重工海爾提携への検討

このように三菱重工と海爾は、対等的に経営活動を分担し、価値連鎖の構築にそれぞれの役割を果たして

いる。それでは、この戦略提携はどのような成果が得られたか。まず、2002年に、三菱重工海爾は、新鋭工場の増設をして拡大する。中国業務用エアコン市場への強化策を打ち出した。そこで、現在の年4万台の生産能力を持つローエンド・低価格の商業用エアコン工場を年8万台の生産能力を有する高性能商業用エアコン生産基地へと改造した。そして、その全ての商品を海爾の販売ルートで中国国内向けに販売している。

また、日本で開発したものは、中国で改良するか、日本にアレンジを注文する。例えば、高性能フィルター付のダクト機やコントローラーの表示部分や、下がり天井埋め込み型の超薄型機がある。特に後者の場合、中国では天井裏が狭いため、日本の設計の29.5cm厚を18cm厚という世界一薄いダクト機に改造設計した。

さらに、三菱重工海爾では全機種モデルチェンジに取り込み、新機種を開発し、市場に投入した。結果的には、モデルチェンジで販売を伸ばし、特にビル用大型空調機に人気が出た。例えば、ダクト型の20馬力、中国で人気の家庭用バーチャルFX型機、クリーンルーム用のエアコンなど日本にはないが中国市場で需要が出た数々の商品を現地開発したところ、意外と顧客に認められた。特にSAC15FD空気清浄機の場合、SARSの際に2カ月で1,500台も販売できた。

現在は、三菱重工海爾は「今までは日本で作った1世代前のものをやっていたが、これではもう追いつかないので、日本で作った最新のものを導入し生産する、あるいは中国で一緒に開発するか、ここを開発拠点・生産拠点にしようという位置づけで行かないと中国ではもう生きて行けない」¹⁶⁾との認識を示し、いわゆる「時差のない製品開発」を目指している。即ち、そこから現在の三菱重工海爾では、長年の技術者育成と技術吸収・蓄積により既にこのような先進的な製品を開発・生産できるほどの能力を持っているか、あるいは持てるほどの基礎能力を備えていることを窺わせる。

さらに、このような先進技術に加え、海爾の優れた販売・アフターサービスネットワークを利用できたことによって、三菱重工海爾エアコンを迅速に中国消費者の手元に届けることができた。この提携は、まさに日本の先進技術と合弁先の中国市場販売ネットワークの相互補完・利益享受の典型である。即ち、両社の業務分担により、価値連鎖の全てを自社で行うのではなく、自社の得意分野に活動を集中的に配分して、それ以外の価値活動については提携相手の経営資源を活用

することで、三菱重工は単独で行うよりも容易に参入障壁を高め、製品の競争力を持続的にすることができた。従って、戦略提携の開始時点での目的に共通するものは、補完性の獲得という意図に過ぎないかもしれないが、このような、知識をぶつけ合って創造的に新たな知識の創造が行われるような段階は、補完性の獲得から一歩進んだ新たな戦略提携の発展形態ということができるだろう¹⁷⁾。

一方、海爾側は、三菱重工からの技術指導、また合弁企業における共同経営を通じて、直接的、間接的にもさまざまな生産技術、管理ノウハウを学ぶことができた。そして、もともと冷蔵庫専門企業であった海爾は、本格的にエアコンの製造・販売に進出し、中国国内最大のエアコン企業にも成長したのである。このエアコン分野への参入とその成功は結果的に、海爾が総合電機企業への発展のきっかけを掴むことに成功した要因でもある。海爾にとっての三菱重工の位置づけとは何かと聞かれたとき、三菱重工海爾の日本側の責任者は、「三菱重工の先進商品・技術と技術習得の場としての位置づけで、海爾からのスタッフは日本からの新技術や管理を吸収し、海爾に戻れば幹部になるので、その意味で、ここは幹部養成機関とも言える¹⁸⁾と率直に答えた。

戦略提携から新たな競争優位を得る一つのカギは、パートナーからどれだけ学習できるかという意欲と能力である。ハメルらは、これも戦略提携の成否を決める要因であり、また競争戦略としてみると、パートナーよりもどれだけ早く学習できるか、「戦略提携は学習のレースである」と述べている¹⁹⁾。その意味で、海爾は提携を通して、いち早く三菱重工から先進技術を獲得・学習し、上手く海爾内部に移転し、吸収することができた。海爾が急速な成長を遂げたのは、さまざまな企業との提携によるものとよく言われるが、三菱重工との提携は、まさにその典型的な事例であるといえよう。

しかし、この観点から見れば、逆に三菱重工の側は海爾から果たして期待していたほどの成果を得られたかどうかは、疑問視するところがあるのではないかと考える。例えば、三菱重工との合弁交渉に際して、「海爾は自社の実力と強烈なブランド意識を持ち、激しい論争と困難な交渉を経て、ついに中国国内で販売する全ての商品に海爾ブランドを使用するという条件を勝ち取って」、「海爾は困難を恐れずに世界を目指し、ついに多国籍企業と互角の国際的地位を獲得した²⁰⁾とも評されているように、海爾は自社の経営戦

略の柱であるブランド戦略において優位性を勝ち取ったといえよう。実際に、中国エアコン市場のランキングをみると海爾エアコンの知名度は、三菱重工ブランドより断然に高いことがわかる。この見えざる資産の確保は、結局海爾のコア・コンピタンスの確立に繋がる形となった。

また、海爾がエアコン分野に参入した時点で両社は、すでにライバルになっていた。従って、今までの合弁契約により販売を全て海爾に任せていたので、三菱重工側にとって販売会社は、海爾に取られたようなものに等しい。実際に、海爾の3,000販売店の中で、三菱重工海爾の商品を預かっているのは、わずか1,200店しかない。つまり、三菱重工側は、パートナーから獲得できる資源が限られている。

さらに、海爾と比べ、三菱重工側は、生産品目が固定的で、技術基盤の経営である。しかし、関連技術の著しい進化により技術がどんどん陳腐化しているため、中国に技術移転を続けるためには、自己の研究に多額の研究費を注ぎ込んで、絶えず先進技術を開発しなければならない。一方、三菱重工は家庭用エアコンの国内生産から撤退するという。しかし、現在の三菱重工は、従来の一般的な日本企業の経営戦略を取っている。即ち、設計は日本で行い、部品の調達と生産はコストの安い中国へと移転する。また、会社の製品は、日本の三菱重工が統一企画、設計と測定を行い、製品生産は部品加工から製品の組み立てまで全て、日本本部の生産工程を参照し、生産を行うという経営方式を取っている。しかし、それぞれの国の製品仕様が違う、改良を加えなければならないので、現地の工場で行う必要がある。

以上の状況から三菱重工の先進技術が導入・移転されたことにより合弁企業の技術水準が高められ、開発力と生産力が強化されたことで顧客に優れた商品を提供することができた。しかし、その際に海爾による吸収と学習で三菱重工の技術が海爾に移転されたことは、海爾の急激な成長をもたらした一つの要因になり、結局自社にとってのライバル会社をどんどん育てる格好になった。一方、付加価値の高い販売・アフターサービス分野は、パートナーに握られているため、期待したほどの市場シェア拡大が困難である。

要するに、海爾は、三菱重工との提携を通して中国市場における優位性をいち早く獲得することができた。しかも、家電業界における海爾ブランドの知名度も高められた。一方、三菱重工は、この提携を通じて、三菱重工の中国における営業利益を増加するこ

と、または三菱重工の技術を業界標準として確立すること、あるいはブランド力を強化すること、どのような目的を達成したいのかは、海爾に比べて必ずしも明確的であるとは言い難い。

また、確かに同じ産業に属する海爾との提携を通じて、新しい知識や情報を獲得し、自社だけではできない価値の創造ができた。しかし、自社の貴重な知識、情報及び技術などの一部がパートナーに流失し、しかもそれにより相手企業が目覚ましい成長を遂げた。いわゆる「学習の非対称」²¹⁾の発生である。そこは、戦略提携のジレンマでもある。三菱重工にとって、会社の更なる発展のために、自社の知的資産を守りながらパートナーに知識を提供し、同時に自社が相手からどのようにして学ぶかという課題に直面しているといえよう。

3 三洋電機海爾の戦略提携²²⁾

(1) 三洋電機と海爾との提携要因

総合家電大手の三洋電機株式会社（以下では三洋電機と略称する）の中国事業開始は、1979年で電器業界の中でも早い。この年、三洋電機貿易会社の北京事務所を設立し、また、北京で三洋電機技術座談製品展覧会を開催した。これを契機に上海でラジオカセの委託生産を開始した。そして、1983年には中国における会社の第1号である三洋電機（蛇口）有限公司を広東省の深圳に設立し、ラジオカセットと電子部品の製品生産を開始した。2003年現在、三洋電機の関係中国法人は40社あり、そのうち製造拠点が29社である。

現在、三洋電機の販売額の50%以上は日本で売られている。中国を含むアジアは、21%に過ぎない。実際に2001年中国で65万台のエアコンを生産し、50万台を輸出したが、その殆ど日本向けであった。また、2002年に、中国をアジアにおけるグローバル最適生産基地と位置づけ、広東省東莞市にプラズマテレビとリア・プロジェクションテレビの生産関連設備を全て中国に移管し生産を開始した。

三洋電機にとって中国は生産基地の性格が強いが、今後、市場としての役割も評価されている。実際に2002年の実績で前年比115%の伸びで、2003年度の中国での生産高は、2,600億円で同社の海外生産高の4分の1近くを占めるまでに成長している。その半分以上がテレビ、エアコン、全自動洗濯機などの業務用機器を中心に中国市場向けに販売されている²³⁾。

三洋電機の対中投資に関して近年、とりわけ注目されたのは、2001年1月に発表した中国の海爾との包

括的提携である。いわゆる相互協力という非資本提携の形態を取っている。日本では、2001年2月に三洋がコスト競争力を失った白物家電類を海爾ブランドで中国から輸入し、日本国内向け販売を目的とした三洋海爾株式会社を大阪に設立した。一方、中国国内では、同じ年の5月に山東省青島市にある海爾の冷蔵庫工場の隣接地に中国及びアメリカでトップのシェアを有する海爾の冷蔵庫向けコンプレッサを生産する製造販売会社青島三洋電機有限公司を設立した。そして、2002年4月以降、三洋が日本国内で製造する非排気掃除機、洗剤不要洗濯機といった高付加価値家電を始め、携帯電話の市販電池、電子レンジ、炊飯器、さらにデジタルカメラなどの商品を輸出し、海爾の販売網で三洋ブランド商品の販売が始まるなど提携が多方面で行われた。

この提携に関して、業界内では賛否両論があるが、日中間で初めて締結された対等的提携関係として評価された。それでは、三洋電機はなぜ、この提携を締結しようとしたのか、そして、提携先としてなぜ海爾を選んだのかについて検討してみよう。前述したように三洋電機は最も早く中国への進出を果たした企業の一つである。当初は、企業業績が良かったものの、中国市場をめぐる競争の激化に伴い、市場シェアが奪われた。

この状況は多くの在中日系電子企業でも見られた。丸川が指摘しているように、「従来日本企業の垂直統合構造や企業間系列により、日本の製造業のなかでも本当に他の追随を許さない強い競争力を持っている部分（キー・コンポーネントの開発と生産）と、技術移転により中国の企業も比較的容易にキャッチアップできる部分（組み立て生産、一般的な金型生産）、さらに有力な中国企業に比べれば劣る部分（中国市場におけるマーケティング）が分離されないまま、中国企業との競争によって日本製造業の『弱い環』が暴露された」²⁴⁾。

従って、中国のWTO加盟後、いかに「市場」と「工場」としての中国で戦略展開をし、上述の「3つの部分」の「強み」を発揮し、「弱み」を補い、内外の経営環境に適合した戦略展開をするかは、三洋電機の課題となった。そこで、三洋電機は、まずコスト削減と利益の強化を目的に、2002年からローエンド製品・普及型家庭用エアコンの生産ライン、2004年3月までにハイエンドの家庭用商品も中国へと移すことにし、グローバル最適地の再配置を図った。そして、その戦略の実現手段の一つとして海爾との戦略提携を

活用したのである。

それでは、なぜ提携先として海爾を選んだのか。その理由についてははじめの部分で述べたように海爾が中国で最も成功した大型企業であることの他に、三洋電機の責任者は次のように述べている。「1社で世界の全ての顧客に対応していく時代ではないということで、国際的な提携先を求めて、中国有力各社を回って調査した。この過程で、海爾と当社のトップが意気投合した、考え方や経営理念などで意見が合ったということが第1である。そのために、初めてあってから2、3カ月という短期間で提携を決断した²⁵⁾。つまり、お互いに提携の必要性を共感したことで、成功裏に事業を展開することに自信を持ったのである。

(2) 提携に関する分析

一方、この提携から三洋電機が得られるものとは何か、また海爾にとってどんなメリットがあるのか、それは具体的な提携内容から窺い知ることが出来る。

第1、海爾の強い販売網を活用しての中国市場における三洋電機商品の三洋ブランドと海爾ブランドでの販売である。中国は安定した経済成長を続けており、特にWTO加盟に伴う一連の規制緩和により中国は「工場」のみならず、「市場」としても有力である。この状況は三洋電機にとって中国での再生のチャンスとして見逃すわけにはいかなかった。従って、海爾の持つ42の直轄販売会社、9,000拠点の販売取扱店、1万9,000拠点のサービス拠点は三洋電機にとって魅力的であった。厳しい市場競争の中、他社よりいち早く中国家電産業の最大の販売網を利用できることは、ある意味で参入障壁を高くし、他社に追従することが困難な販売サービスを差別化し、中国における三洋電機の競争優位性の確立に直接結び付けることができた。

第2、海爾ブランド商品の日本市場での販売と合弁会社の設立である。これは、日本市場への参入と海爾ブランドの浸透の早期化を目指す海爾の戦略と、流通分野において新たな事業領域の開拓を目指す三洋電機の戦略が相互に一致したものである。特に、海爾にとって国際化戦略の一環として海外市場の開拓をずっと重視してきたので、日本市場への進出は言うまでもなく重要な意味を持つ。海爾は、日本において海爾ブランドのイメージはまだ弱く、海爾自体の日本における販売力・販売網やアフターサービスの拠点もゼロに等しい。

従って、この提携で三洋電機側の販売チャネルやアフターサービスのネットワークの利用により、自らの不備をカバーでき、日本市場に浸透するためのきつ

けを掴んだ。また、日本市場は世界の家電市場で最も難しい市場であり、そこで成功したら世界中どこへ持っていても通用する商品力を付けるであろう。ちなみに、その際に、海爾が得意でない230リッター級中型冷蔵庫の投入に関しては、三洋電機は、設計から断熱材までの殆どの技術協力を行った²⁶⁾。

第3、製造拠点での協業の推進である。具体的には、海爾冷蔵庫向けに冷蔵庫コンプレッサーの独資工場を設立し、製品を提供する。実は、この提携内容の背景に両社のそれぞれの戦略を見え隠れている。三洋電機の2000年4月1日から2001年3月31日までの営業利益は1,065億円で、そのうち、約34%の362億円はキー・コンポーネッツによる収入である²⁷⁾。つまり、三洋電機は松下電器産業など日本企業と同様に中国事業戦略の中でキー・コンポーネッツを自社の強みとし、それに特化する戦略展開を図っている。

一方、海爾をはじめ中国企業は、部品、あるいは設備を関連技術付きで買うことが可能であるから、コストダウンを図るために生産のモジュール化を進め、必要なものは自前でなく、外部から購入することが基本方針になっている。従って、この提携の中で、海爾が中国最大の家電メーカーなので、それにより三洋電機は、得意とするキー・コンポーネッツの大口かつ安定した顧客を獲得できる一方で、海爾にとってはその製品が早速、海爾製の冷蔵庫に組み込まれることにより海爾ブランド製品の質的な向上が図れる。まさに、WIN-WINの関係を構築できた。

第4、三洋電機の基幹部品の海爾への技術協力と供給の拡大である。即ち、三洋の得意とする2次電池、液晶、コンデンサなど先進的なキーデバイスを海爾に技術協力する共に、供給協力もする予定である。これにより、三洋電機は大きな供給先を確保することになる一方、海爾は自社の技術力の強化にもつなげることができる。

その他に三洋の製品であるドラム式洗濯機15万台を含む一部の商品を2002年から海爾によるOEM生産を開始し、しかも海爾の販売ルートで販売する予定である。このように、この提携を通し、三洋電機は自社の中核的な能力を明らかにする上で、パートナーとの相互の積極的な協調を通し、経営資源の融合による新たな価値を創造しようとしている姿勢が窺われる。即ち、パートナー同士の資源の補完により従来の生産体制をはじめ、販売体制とそれを含むバリューチェーン全体を見直し、中国における事業の再構築と競争力の強化を図っている。

また、この協力関係は一見、日中両国企業でよくある国際分業形態に見えるが、違いもみてとれる。即ち、中国企業が安さと品質の両面で問題がなければ現地で作らせ、中国企業側のブランドで日本に輸出する。しかし、日本国内での輸入品の流通やアフターサービスについては日本側が担当する。その理由は、三洋電機がこの流通販売分野において自社ブランドの低付加価値家電を日本国内で組み立て製造するよりはるかに利益率が高いからである。そして、海爾が作らない、あるいは作れない中核部品を独资で製造し、海爾に供給することにより、利益率の高い部分を抑え、経営資源を自社の得意・有力な分野に特化し、集中することができた。

一方で、三洋電機と海爾は事業分野で競合しているのではといわれる。それについて、三洋側は「われわれの考えとして、分野としては競合するのは初めから分かっているわけで、競合して負けるような商品であればやめなければならない。世界には海爾以外にも強力なライバル会社は多く、海爾と提携しようがしまいが、他社と差別化できない商品を作っていたのでは全く意味がない。常に他社より先行できるような高付加価値のものを作るといのが当社の方針であり、結果としてそうっていないものは、市場原理として当社のコア事業からは、除外していくことになる。従って、この提携を通して構造改革促進の背中を押すということがねらいである。その意味では、この提携は両者の協力と切磋琢磨が目的であり、海爾は「競合」の意味を、「競」は競争、「合」は合作すなわち協力と解釈している²⁸⁾という認識を示している。

海爾側は今回の提携を「全面競合関係」と表現し発表した²⁹⁾。この競合の意義について、海爾は「競合的基礎：優勢互補、競合的方式：資源互換、競合的結果：双贏発展」というように解釈した。つまり、「競合の基礎」とは競争優位の相互的な補完であり、「競合の手法」とは経営資源や市場資源の相互交換であり、「競合の結果」とは双方によるWINとWINの発展である。

しかし、実際のところ、両社はライバル企業であることも無視できない事実である。確かに、例えば、2003年から海爾の販売網を利用して短期間で1万5,000台の三洋ブランドの炊飯器を販売できた。その背景には、海爾の販売網（海爾の専売店約1,600店）は、百貨店、家電量販店などと並列した位置づけで、その専売店が地域密着型の販売方法を取り、既存の大型小売店とは対象とする顧客が異なるので、販売ルー

トの相互侵食は起きにくかったことのほかに、そもそも炊飯器が海爾の得意でない分野の製品であったことも理由として挙げられる³⁰⁾。海爾の販売ルートは、競争しない分野において三洋電機にとって有力な販売ルートの一つとなっている。

しかし、三洋電機自身も中国でローエンド・普及型製品の生産、またOEMでの三洋ブランドの製品を持っている。また、海爾は中国市場において全家電製品の21%、白物家電にだけでも35%と極めて高いシェアを持っている³¹⁾。中国で最大手家電企業であるので、それは単に規模や経営ノウハウのこののみを指しているのではなく、技術的にもリードを取っている。従って、一部の商品分野において両社が衝突することは十分にありうる。

また、両社は共に、ブランドの確立を経営戦略の柱に位置づけ、自社の見えざる資産として最重要視している。実際に、三洋の海爾向け冷蔵庫用コンプレッサーの供給も軌道に乗りつつある。しかし、一方で、電池類の海爾ルートでの販売、三洋カーナビや三洋携帯電話の海爾ブランドでの販売などが展開されているものの、期待されていたほどの結果は、まだ見えない状況にある³²⁾。

海爾も、日本で海爾ブランド商品の販売も2002年度の売上高は100億円、3年後は300億円と計画したが、初年度は計画の10分の1の売上高であり、2年度目も目標を60億円と業績を下方修正した³³⁾。

従って、以上から見ると、この戦略提携は、競争を前提にした部分協力、つまり、自社が競争力を持つことを前提にした、一部の領域における相互協力であるといえよう。まさに、両社がそれぞれ明確な戦略的意図を持って、つまり「戦略的な思考」と「戦略的な狙い」を持って提携を行っている。そして、それは一部では、着実にその戦略的な狙いを達成しつつある。

一方では、不採算事業の見直しが迫られる三洋電機と、高級路線へのシフトを計画している海爾の「双方によるWINとWINの発展」が最終的に達成できるかどうかは、まだ未知数の部分が多く、いかに両社の利害関係を調整するか、まさに江夏（1995）の言うお互いの「譲歩は忍耐であり、これが協力の本質である³⁴⁾という言葉にかかっているのではないかと考える。また、両社にとって競争に勝つには、短期的にはともかく、長期的には他社依存よりも、あくまでも自社の競争力を維持できるかどうか、自立できるかどうかによると認識すべきであろう。

IV おわりに

以上を用いて、戦略提携を通して、パートナー同士が経営資源を補完し合うことにより自社の競争優位性を構築するという論点を在中日系電子企業の中国企業との提携を事例に検討した。表3では、日中電子企業の相互補完関係をまとめている。即ち、中国企業と提携する場合、日本電子企業が得られるメリットが何かを示している。ここでは、まず、前述した事例と合わせて、日系電子企業が中国企業との提携を通して、経営資源の相互補完により得られるメリットを明らかにする。

第1、開発・製造の川上活動を最適配置して相互依存体制を築くことにより規模の経済が入手できた。第2、販売や人材管理などさまざまな面におけるパートナーが持つ知識を取り入れ、共有すること、即ち、両社の知識の相互依存により範囲の経済が入手できた。第3、川上活動から販売・サービスの川下活動までを相互に連鎖することによって、自社のみで実現できない顧客価値を提供することができた。

第4、とりわけ、中国企業の独自のビジネスモデルにより生産のモジュール化が進み、日本企業は、提携によりキー・コンポーネントをはじめとするインテグラル商品の安定した顧客を獲得でき、自社得意分野への経営資源の集中が可能となる。即ち、スマイルカーブに沿った新たなビジネスモデルの構築が展開されている。

従って、中国市場における戦略提携の「補完性」が競争優位の構築に役割を果たしている。また、日本企業による対中ビジネスは、自社のコア・コンピタンスを重視した形態に移り、自社の戦略に応じた多種多様なビジネス形態の応用や、多面的な提携が中心形態になっている。従って、日系電子企業にとって、厳しい市場競争に勝ち抜くための自社のコア・コンピタンスの創造に励むと同時に、特定分野において、共生を図るために戦略パートナーをどう求めるべきかが今後の課題となる。

表3 日中電子企業の相互補完関係

日本企業の優位性	中国企業の優位性
研究開発 優れた品質 インテグラル型生産 経営ノウハウ 世界的ブランドの優位性	製品応用 コスト抑制 モジュール型生産 地元企業の優位性、人材管理 販売・アフターサービス力

筆者作成。

しかし、中国市場におけるこれらの戦略提携は、日系電子企業に限られるものではなく、欧米、または韓国・台湾企業にみられる現象でもある。これらの企業は、日系電子企業と同じ戦略的意図を持ち、日系電子企業と同様なメリットを享受している。従って、「不安定さ」から提携パートナー間の信頼関係をどれほど構築できるか、さらに競争が複雑化、多元化している中、製品機能を中国に持っていく場合、製品活動を行うために培ってきた知識が崩壊する可能性もあるので、いかに自社の知識を保護し、そして「学習の非対称」を回避するかは、日系電子企業の今後の課題となるであろう。

今後、日系電子企業は、ビジネス・プロセスの中に中国企業をうまく取り込み、スマイルカーブの構築によりパートナー企業の優位を最大限に利用し、そして、「スピード経営」を用いて、コアとなる能力をパートナーから獲得・学習し、その成果をいち早く内部化することによって、自社のコア・コンピタンスを維持し、または新たに獲得していくという戦略展開になるのではないかと考える。

注

- 1) 山下達哉 (1995) 「国際戦略提携による競争優位の構築」『富士論叢』第40巻第1号, 53頁。
- 2) 江夏健一編著 (1995) 『国際戦略提携』晃洋書房, 293頁。
- 3) 山下達哉前掲書 (1995), 41-42頁。
- 4) 経済産業省 (2001) 『通商白書2001』経済産業調査会。
- 5) 『ジェトロセンサー』2005年5月号, 41頁。
- 6) The Boston Consulting Group, *The Pursuit of Competitive Advantage and Profitable Growth*, July 7, 2003.
- 7) ジェトロがアジア11カ国・地域に進出している日系製造業企業を対象として2002年11月に実施。中国進出企業の回答数は384社。
- 8) この点について拙稿 (2005) 「戦略的提携論から見た在中日系電子企業」愛知大学国際問題研究所『紀要』第125号, 227-253頁で詳しい。
- 9) <http://www.china-embassy.org/chn/gyzg/t56366.htm> (2004年2月10日による)。
- 10) この部分の作成は2005年3月10日青島三菱重工海爾でのインタビューに基づく。
- 11) この事業は競争が激しく採算が悪化しているので、タイへ移管して製造コストを削減し、次年度以降黒字転換を目指すというものである (『日本経済新聞』2002年11月14日)。
- 12) 三菱重工の社内資料による。
- 13) 海爾は独自の「市場鏈」(マーケット・チェーン) 制度を考案したが、その一環として独自の SST 制度を導入している。SST は中国語の「索酬 suochou」(成果を上げられた褒美として報酬を得ること)、「索賠 suopei」(罰則を受けることにより損失をもたらせたものには罰金や減俸などの処分がされる)、「跳關 tiaozha」(役割を果たせないものは、企業における存在価値はない)の頭文字の略称である。現在では、SST 制度や「定期定量淘汰制度」を前面に出さずに、社員による自主管

- 理をより強調した「OEC管理法」などの制度を導入・適用し、対外的にアピールしている。
- 14) 各生産現場や事務室には、「員工動態管理(表)」や「淘汰通告(書)」が壁に貼られている。実名実例(時には写真付き)で勤務評定が掲載され、淘汰されるもの一覧が淘汰された理由と共に掲載されたりしている。2000年における生産現場の淘汰実績は約1割という厳しい対応ぶりであり、上級官吏色においてもほぼ同様の制度が適用されているというので、常に緊張感を持って業務に対応することが求められている。
- 15) 2005年3月10日青島三菱重工海爾でのインタビューによる。
- 16) 古田秋太郎(2004)『中国における日系企業の経営現地化』税務経理協会, 226頁。
- 17) 野中郁次郎(1991)「戦略提携序説」『ビジネスレビュー』第38巻第4号, 6頁。
- 18) 古田秋太郎前掲書(2004), 227頁。
- 19) Praharad, C. K. and Hamel, G. (1993) *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, p. 167. (ハメルらは、近年のアジア系企業と欧米系企業との戦略提携からアジア系企業が西欧企業より戦略提携から多くの成果を上げていると指摘する。それはアジア系企業のほうが、戦略提携を形成する際の戦略的意図がかなり明確となっており、組織全体にそれが浸透しているためである。一方で欧米企業はしばしば投資を避けるために戦略提携を利用し、新技術の習得というよりむしろ、新事業や、新市場に参入する際のコストやリスクを削減するための一手段として考えていることからこのような両者の差異が生じるのだという。詳しくは以下の論文を参照のこと。G. Hamel, Y. L. Doz and C. K. Prahalad, "Collaborate with Your Competitors-and Win," *Harvard Business Review*, Jan.-Feb. 1989. (「ライバルとの戦略提携で勝つ法」DAIA-MOND ハーバード・ビジネス, 1989年5月号)。
- 20) 顔建軍・胡泳(2001)『海爾 中国造』海南出版社, 419頁。
- 21) プーチック, U., (1995)「競争的協力と学習——次のラウンドへ向けて——」『ビジネス・レビュー』第42巻第4号, 35-95頁。
- 22) この部分の作成は、2005年3月8日青島海爾集団本部でのインタビュー、三洋電機株式会社・海爾集団のホームページのニュースリリース、三洋電機株式会社本社戦略スタッフ中国担当部長 貴田捷雄(2004)「三洋電機 中国ビジネス戦略について」『中国事業戦略事例集』社団法人企業研究会を参照する。
- 23) ジェトロ(2004)『中国市場に挑む日系企業』, 35頁。
- 24) 丸川知雄「家電・IT産業に見る中国企業と日本企業の競争力」『現代中国』第77号, 13頁。
- 25) 社団法人企業研究会前掲書(2004), 158-159頁。
- 26) 「三洋電機:日本版諾亜方舟(3)——“中国算盤”」『日経ビジネス』中国語版, 2002年10月25日。
- 27) 「結海爾為盟友, 三洋大胆下注」『日経ビジネス』中国語版, 2002年1月21日。
- 28) 社団法人企業研究会前掲書(2004), 160頁。
- 29) 「2002年1月9日の張瑞敏の記者会見」, 海爾のホームページを参照する。
- 30) ジェトロ前掲書(2004), 44頁。
- 31) http://www.nikkei.co.jp/china/interview/20050614cd86e000_14.html (2005年7月5日による)。
- 32) 杉田俊明「効果が見えない三洋・ハイアール提携の弱点」『週刊エコノミスト』臨時増刊, 毎日新聞社, 2004年3月8日。
- 33) http://www.nikkei.co.jp/china/interview/20050614cd86e000_14.html (2005年7月5日による)。
- 34) 江夏健一前掲書(1995), 293頁。