

## 中国家電メーカーの成長

### －韓国・台湾企業との比較から－

田中英式  
(愛知大学)

#### 1. はじめに

現在、中国の家電・情報機器メーカーは急速にその国際的な存在感を強めつつある。テレビで大きな世界シェアを持つ TCL や冷蔵庫・エアコン等の白物家電分野のハイアール、PC のレノボ等がその代表である。

本報告の目的は、なぜ中国においてこうした現地資本企業が成長しえたのかという点について、先行した韓国・台湾企業のパターンとの比較から考察することにある。

#### 2. 韓国・台湾企業の成長パターン

これまでアジア諸国は、先進国多国籍企業の直接投資によって構築されてきた国際企業内分業体制の中で、多国籍企業を担い手とする輸出によって工業化を達成してきた。その中でも、韓国・台湾は、輸出主体を多国籍企業から現地企業へと転換させたことに大きな特徴がある。

##### (1) 直接投資を通じた技術移転

###### ① 合併による技術の学習

韓国の三星電子は日本のサンヨーとの合併企業の三星三洋電機(1969)、NEC との合併企業である三星 NEC(1970 年)を設立し、ラジオ、テレビ、VTR の技術を習得していった(曹・尹[2005])。また、台湾の大同も同様に NEC など多くの外国企業と合併を設立して技術を吸収してきた。

###### ② 外資系企業からのスピナウト、現地サプライヤーへの指導

多国籍企業から現地企業への人材の移動や起業独立を通じた技術移転、および多国籍企業から現地サプライヤーへの指導・育成を通じた技術移転もまた現地企業の成長に大きく貢献した。例えば台湾では、1970 年代に現地に進出した欧米の電子・電気企業から数百社のスピナウトが生まれ、その後の情報機器産業を支えたと言われている(水橋[2001])。また、日系企業は台湾現地のサプライヤーに対して様々な指導育成を行いサポーティング産業の高度化に貢献した(田中[2003])。

##### (2) 先進国への OEM を中心とした成長

韓国・台湾企業は、以上のような経路によって技術を移転・吸収した上で、さらに政府の積極的な技術開発支援政策も活用しながら、自前の技術力を高めていった。そしてこれらの現地企業は、狭隘な国内市場ではなく、主に輸出市場を中心に成長してきた。その際、

特に先進国市場では、先行する欧米・日本メーカーにブランド力で劣るため、自社ブランドよりも主に欧米・日本の有名ブランドの OEM 輸出が中心となった。また先進諸国への貿易障壁への対応から途上国に生産拠点を設け迂回輸出を行うという国際展開は先行した日本企業と同様であった。

### (3) 途上国での自社ブランド戦略

海外市場における自社ブランドの浸透は一貫して韓国・台湾企業の大きな課題であった。その中で、80年代後半から90年代にかけて、途上国における韓国・台湾企業の自社ブランド戦略が顕著になってきた。例えば、台湾 PC 企業のエイサーは80年代後半から南米を中心に生産・販売網を構築し、自社ブランド展開を行ってきた。また三星や LG といった韓国の電子・電器企業は、1990年代に入って、東欧、ベトナム、CIS 諸国などの新興市場への投資を積極的に行ってきた（安部[2002]）。

## 3. 中国企業の成長パターン

中国家電企業の成長は、上記韓国・台湾企業の成長パターンと大きく異なっている。

### (1) モジュール化の進行

中国企業の成長にとって大きな影響を与えたのが、PCをはじめとする情報機器から家電製品全般へと拡大した製品アーキテクチャにおけるモジュール化の進行である。モジュラー・アーキテクチャ下の企業の参入、および企業間競争についてよく引用されるのが、下図に示したスタン・シーのスマイルカーブである<sup>1</sup>。バリューチェーンの中の組立活動はモジュール化された部品を組み合わせるだけであり、高度な製造技術は必要なくなるためどの企業でも参入可能である。中国家電企業の場合、重要な性能決定部品（スマイルカーブの左側）は、ほぼ日本企業からの購入である（丸川[2003]）。これらの点は、モジュール化の進行以前に一から技術力を構築していった韓国・台湾企業とは異なる。

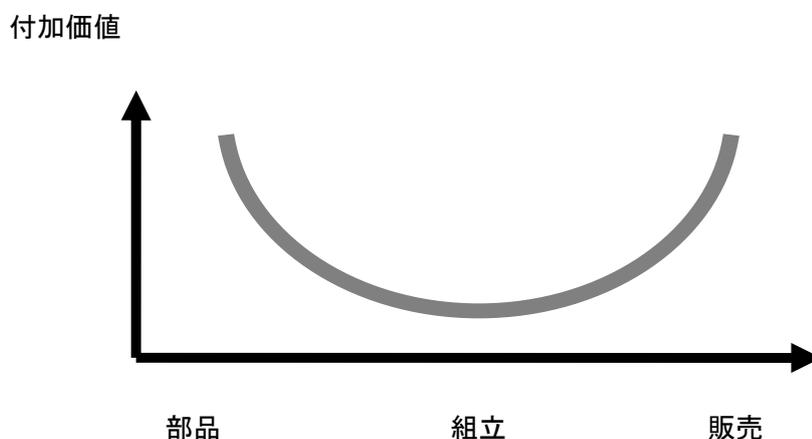
### (2) 国内市場でブランド力を強化

さらに中国企業の成長にとって重要な点は、自国市場においてスマイルカーブの右側の優位性を獲得できたという点である。

韓国・台湾企業が途上国で自社ブランドを強化したように、先進国メーカーのブランドが浸透していない途上国ではいち早く販売網を構築した上でブランドを確立し、販売面での優位性を獲得しやすい。中国企業の場合、政府の政策の効果もあり、自国市場自体が、先進国企業によって手をつけられていない途上国市場として機能した。中国政府は外資系企業の国内販売を厳しく規制していたため、多国籍企業は中国国内において自由な販売活動が行えなかった（安室[2003]）。その間に現地企業は中国全土に独自の販売網を構築し、アフターサービスに力を入れることによってブランド力を強化していったのである。

<sup>1</sup> 例えば、安室[2004]、伊藤[2005]を参照。

図1 スタン・シーのスマイルカーブ



出所：Shih[2001]、p.10,11 の図を一部省略して引用

### (3) 国際化

現在、中国家電企業は国際化の初動期にある<sup>2</sup>。先進諸国でOEM、途上国では自社ブランドという戦略や、途上国生産による迂回輸出等は基本的に韓国・台湾企業と同様であるが、他方でTCLやレノボのように欧米ブランドを買収してブランド力を高めるという戦略も目立つ。

## 4. おわりに

韓国・台湾企業は直接投資を通じた技術移転や政府の技術開発政策等を活用して、一から技術力を高め、欧米・日本メーカーへのキャッチアップを図り、国際市場を中心に成長してきた。こうした技術キャッチアップ型の成長に対して、中国企業の場合は、技術力を高めるというよりもむしろ、組立・販売に特化した形で国内市場を中心に成長してきたといえる。この背景には、製品アーキテクチャの変化という機会をうまく活用できたという要因がある。この機会自体は中国企業のみならず、ASEAN諸国をはじめとする他の後発国企業にとっても開かれたものであった。しかしながら、特に中国企業がこの機会をうまく活用して成長できたのは、広大な自国市場において販売面での優位性を獲得することができたからである。

従来 of 工業化や国際開発に関する議論は、①先進国多国籍企業の圧倒的な技術的優位性、および②輸出を中心とした国際市場での発展の2点が強調されてきた。その中で技術的キャッチアップを遂げた韓国・台湾企業の成長は一つのモデルケースであった。しかし、中国企業の経験は、現在の国際環境においては、後発国企業にとって従来とは異なる成長パ

<sup>2</sup> 中国企業の海外進出に関しては高橋(編)[2008]を参照

ターンの可能性があることを示している。

## 引用文献

- 安部誠[2002]「韓国企業の海外投資—電子産業における拡大・調整過程を中心に」北村かよ子(編)『アジア NIEsの対外直接投資』、アジア経済研究所pp.27-73.
- 曹斗燮・尹鍾彦[2005]『三星の技術能力構築戦略：グローバル企業への技術学習プロセス』有斐閣
- 伊藤薫[2005]「中国産業のアーキテクチャ特性とわが国空洞化論の関係」藤本隆宏・新宅純二郎(編)[2005]『中国製造業のアーキテクチャ分析』東洋経済新報社 pp.23-55
- 丸川知雄[2003]「家電・IT産業にみる中国企業と日本企業の競争力」『現代中国』第77号、pp.3-14
- 水橋佑介[2001]『電子立国台湾の実像：日本のよきパートナーを知るために』JETRO
- 大原盛樹[2000]「中国家電メーカーの競争優位」『日中経協ジャーナル』74、pp.6-16.
- Shih, S,[2001] *Growing Global*, John Wiley & Sons Pte Ltd
- 高橋五郎(編) [2008]『海外進出する中国経済』日本評論社
- 田中英式[2003]「日系企業の二次移転—台湾における日系企業3社のケーススタディー」『愛知大学経営論集』第147号、pp.93-120.
- 安室憲一[2003]『中国企業の競争力：「世界の工場」のビジネスモデル』日本経済新聞社