

海爾集團のグローバル展開

00W731 楊 建紅

目次

はじめに 世界経営環境の変化への対応

第1章：外部環境 中国の国家政策と家電産業の現状

第1節：呼び込む（招進來）戦略」と「飛び出してゆく（走出去）戦略」

第2節：中国の家電産業の発展

- 1)：中国家電市場の巨大な規模と急激な生産拡大
- 2)：各メーカーの競争格局

第2章：海爾グループのグローバル展開と競争優位

第1節：海爾の企業概略

第2節：海爾グループの海外現地化戦略の段階

第3章：国際化の進展 海爾グループの人達は国際化経営に対する認知の深化

第1節：『先難後易』欧米市場攻略

第2節：『三つの三分の一』の経営戦略

- 1) 目的
- 2) 行動内容
- 3) 業績

第3節：『洋海爾』 海外現地化生産戦略

第4節：三洋との提携戦略

第4章：海爾主な海外工場

終わりに

海爾グループの経験から中国企業グローバル化への道を展望する

第1節：海爾グループ独自の優勢と経験

第2節：中国企業多国籍企業への道

はじめに

経済における国家の役割の後退、経済のミクロ・レベルの担い手である企業の間国際競争、コンピュータ、インターネットに代表される情報通信技術の革新に連れて、1970年代に顕著となって、1990年代に世界を席卷した経済のグローバル化は、発展途上諸国を巻き込み、その経済のあり方に抜本的な変更を促した。グローバル化は発展途上国の企業を国際競争の渦中に投げ込むと同時に、豊富な企業機会をもたらした。途上国として、中国企業はグローバル化への対応如何によって、企業の運命が大きく左右される状況になったといえる。そして、その具体的な例として、中国の白物家電産業における海爾から21世紀の中国経済に、ミクロ・レベルの担い手である企業を展望しようとするものである。

海爾グループは現在、売上で中国家電業界 NO.1 を誇る企業である。洗濯機、エアコンなどの白物、テレビ、DVD などの AV 機械に加え、携帯電話、PC、ロボットまで製造する中国最大の総合家電メーカーに成長した。海爾の公表によれば 2000 年の売上高は前年比 52% 増の 406 億元(約 50 億ドル)で、16 年間の年平均成長率は 80% に上がる。2002 年は 711 億元(約 90 億ドル)である。海外進出でも中国で先陣を切っており、海外に設立した合併工場

は 13 ヶ所、輸出を含む海外での販売額は 10 億ドルに達している¹。全世界市場調査分析機構 EUROMONITOR の調査のより、海爾の冷蔵庫は全世界冷蔵庫ブランドのトップになっている。海爾グループは 18 年間の急速な成長の経験から中国企業の国際化への道を分析しようと思う。

第1章：外部環境 中国の国家政策と家電産業の現状

第1節：「呼び込む（招進來）戦略」と「飛び出してゆく（走出去）戦略」²

中国政府は、2001 - 05年までの第10次五ヵ年計画で、「実力ある企業が多国籍経営を行い、国際化を進展させることを支持する」と支援の姿勢を明確にしている。これまで主に海外資本を国内に導入する「呼び込む（招進來）戦略」をとっていたが、今後は積極的に、「飛び出してゆく（走出去）戦略」も展開するとしている。政府の現在の世界経済にたいする認識は、世界的な経済・産業構造の調整期にある。科学技術が飛躍的に発展している。先進国のグローバルな大企業がますます大きな影響力を持ち、技術の方向や業界標準、取引のルール形成の点で中心的な役割を果たしている、というものである（1999年中央経済工作会议での江澤民の講話。（『人民日報』1999年11月18日）グローバリゼーションの波のなかで中国が長期的に発展するには、既存の業界の序列が大きく変動する中で、新技術により確固としたポジションを勝ち取る世界的な大企業を、今後どれだけ中国が輩出するかにかかっている、という認識である。

第2節：中国の家電産業の発展

1) 中国家電市場の巨大な規模と急激な生産拡大

まず、中国と世界各国における主な家電製品の需要量、即ち、家電産業発展の潜在空間を比較することによって、その発展の経緯と現状を簡単にみてみよう。

表1 各国の家電製品需要の規模³（単位：万台、括弧内シェア％）

（1）冷蔵庫

	1993年	1999年
中国	600 (12.5)	1105 (18.4)
米国	690 (14.3)	1060 (17.7)
日本	449 (9.3)	477 (8.0)
ブラジル	164 (3.4)	301 (5.0)
インド	210 (4.4)	258 (4.3)
ドイツ	345 (7.2)	256 (4.3)
世界計	4815 (100.0)	5999 (100.0)

（2）洗濯機

	1993年	1999年
中国	735 (19.0)	1285 (21.8)
米国	595 (15.4)	751 (12.8)
日本	466 (12.1)	423 (7.3)
ブラジル		313 (5.0)
インド		294 (5.0)
ドイツ	281 (7.3)	248 (4.2)
世界計	3863 (100.0)	5887 (100.0)

（3）テレビ

	1993年	1999年
中国	2463 (25.3)	2700 (23.3)
米国	1386 (14.3)	2350 (20.3)
日本	904 (9.3)	1075 (9.3)
ブラジル		450 (3.9)
インド	540 (5.6)	515 (4.5)
ドイツ	340 (3.5)	400 (3.5)
世界計	9724 (100.0)	11565 (100.0)

以上の表から中国家電市場の潜在力が一目瞭然に分かれる。中国及び世界の家電メーカーはこのような巨大な市場を誰でも見逃したくない。

¹ 海爾ホームページ参照

<http://www.haier.com/chinese/about/index.html>

² 「中華人民共和国国民経済和社会発展第十個五年計画綱要」 『人民日報』1999年11月18日

³ 星野妙子『発展途上国の企業とグローバリゼーション』p.252-253より作成

2) 競争格局

表2 中国家電製品ブランド別市場シェア

(1) カラーテレビ

	1999年	2001年まで
長虹	13.2	16.8
TCL	11	12.6
康佳	15.9	11.6
海爾	7.8	6.8
国内ブランド	80.8	77.6
国産国外ブランド	16.6	21.8
輸入ブランド	2.6	0.6
すべてのブランド	100	100

(2) 冷蔵庫

	1999年	2001年まで
海爾	35.7	25.6
長沙エレクトロラックス	5.9	11.1
美菱	8.4	10.4
容声	12.9	10.3
国内ブランド	81.6	69.5
国産国外ブランド	18.2	30.3
輸入ブランド	0.2	0.2
すべてのブランド	100	100

(3) エアコン

	1999年	2001年まで
海爾	27	15.2
美的	8.8	11.8
海信	6.3	8.9
格力	3.2	7.7
国内ブランド	69.9	77.7
国産国外ブランド	24.8	18.8
輸入ブランド	5.3	3.5
すべてのブランド	100	100

(4) 洗濯機

	1999年	2001年まで
海爾	35	29.8
小天峨	21.6	18.8
栄事達	10.7	12.9
小鸭	7.1	7.5
国内ブランド	84.6	75.4
国産国外ブランド	15.1	23
輸入ブランド	0.3	1.5
すべてのブランド	100	100

(出所) 星野 妙子『発展途上国の企業とグローバリゼーション』 p.258. より作成

WTO 加盟後の中国家電業界では、外資の大挙進出で市場競争がいつそう激しくなっている。今後ますます激しさを増やす家電市場において、海爾製品のシェアが落ちることも十分考えられる。この予測は、世界トップ五〇〇入りを至上命題とする張瑞敏に、海外市場開拓の緊迫性を今まで以上に強く意識させている。

第2章 海爾グループのグローバル展開と競争優位

第1節 海爾の企業概略

海爾集団公司是以下のような企業である：

CEO：張瑞敏（1949年生） 集団総裁：楊綿綿（1941年生）
 会社形態 国家一級企業（国営）
 所有制 集団所有
 従業員数 約3万人
 売上 グループ全体：711億元（2002年）
 輸出 2000年2.8億ドル
 海外工場売上2002年10億ドル
 主力製品 冷蔵庫：2000年の生産量280万台（輸出84万台）；エアコン116万台（97年）
 その他の製品 テレビ、小物家電、キッチン家電、PC、携帯電話等15100種の規格製品
 グループ： 国内外のサービス店 11976店；国内販売店 58800店；研究センター 28
 個；工業パーク 10ヶ所（アメリカとパキスタン）；海外工場13ヶ所（2003年現在）
 発展史 1984年 青島電冰箱総場設立（赤字140元）
 86年 赤字脱却

- 89年 電気メッキ工場合併、電子レンジ工場へ改造
- 90年 OEC管理システムできあがる
欧州へ冷蔵庫輸出開始
- 91年 エアコン、フリーザー工場合併。琴島海爾集团公司成立
ヨーロッパへ冷蔵庫輸出開始第2節
- 92年 洗濯機など13の赤字企業を合併、海爾集团公司成立
長府からエアコン技術導入

2003-08 国際有名な情報会社Euromonitorの最新統計結果により：2002年米国独立式冷蔵庫のシェアで、海爾は以35%で、トップになっていて、第二位より2倍近く高い。

08 米国《財富》より世界優れるCEOは順位で、海爾のCEO張瑞敏は第19位になっている。⁴

10 HMA(海爾中東電気有限公司) 海爾グループの13ヶ所海外工場稼動

第2節 海爾グループの海外現地化戦略の段階

海爾はブランドの現地化戦略は3段階に分けている。即ち、現地化認知段階；現地化根付く段階；現地化ブランドになる段階。

第一歩、「儲けるではなく、知名度を作るため」と言う方針によって、製品を海外に輸出して、知名度を高める。

第二歩、「市場があってから、工場を作る」と言う方針によって、売上は損益平均点に達すと、海外工場を設立、信用度をつくる。

第三歩、現地化の方針によって、設計、生産、販売三位一体の現地発展戦略によって、いい評判を取る。

第一歩は種まき、第二歩は根付く、第三歩は結果

第3章 国際化の進展 海爾グループの人達は国際化経営に対する認知の深化

以上の三段階は実践の発展、その同時に海爾グループの人達は国際化経営に対する認識も深化続けている。

第1節：『先難後易』欧米市場攻略

『先難後易』(先に難しいところを攻略し、その次に易しいところを攻める)戦略は『MADE IN CHINA = 安物』という古い認識への反省を込めた逆手の手法である。品質の良い製品をだして、販売価格も有名ブランドと対等のレベルに設定する。このように、ブランドイメージが広がるのにつれて、市場シェアも自然にアップする。消費者の認知、一定のシェア率、そしてメーカーとしての絶え間ない努力、この三点があれば、世界一流メーカーと対等に競い合う実力を身につけることができる。

国際市場へ進出した時、海爾は『先難後易』の戦略を採用して、欧米など、国際経済舞台に分量が高い先進国に進入してから、途上国へ進出する。実は、海爾この戦略の最初のターゲットはドイツだった。前に話したように、海爾製冷蔵庫の技術はドイツ伝来だった。驚いたところに、海爾製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のである。1990年、ドイツの技術で『琴島利勃海爾』を生産した時、対ドイツ輸出を計画した。一年半をかけて、ドイツの品質認定を受けた、『琴島利勃海爾』冷蔵庫は、当時の西ドイツで開かれた家電展示会で展示されて、現地メーカー製品と輸入品はともに、ブランド名を伏せて五項目にわたる品質性能テストを受けた。最終的に最高点数を取った

⁴ 海爾ホームページより <http://www.haier.com/chinese/about/synopsis/milestone.html>

四台の製品のうち、『琴島利勃海爾』が三台を占めた。現在、ドイツは海爾ブランドの対欧州輸出拠点になっている。ここから出した各種規格の海爾ブランド冷蔵庫は、欧州最高の省エネとノンフロン水準を誇り、EU各国から環境に優しいクリーン商品と認定されている。

すでに、海爾にとって、全海外市場総売上の半分を創出する米国市場は、ますます広がっている。中でも、若者の一人暮らし向けに設計された新型ワンドア冷蔵庫は、机として使用できるというデザインに加え、大学生に、「寮生活の必需品」と言われている。2001年度に海爾小型冷蔵庫のアメリカでの現地生産と販売は九十%の伸び率を実現した。

第2節：『三つの三分の一』の経営戦略

1) 目的

外資の大量進出で、中国国内家電製品市場での競争がますます激しくなっているにつれて、海爾グループのグローバル戦略を見直している。その中、『三つの三分の一』という重要な目標がある。

2) 行動

『三つの三分の一』とは、海爾年間総売上のうち、国内販売が三分の一、国内生産、海外販売が三分の一、そして海外生産、海外販売が三分の一、をそれぞれ占めることを意味する。この目標を実現するために、海爾グループは海外で、10ヶ所の情報センター、6ヶ所の設計分部を設立して、専門的に海外現地消費者に適用する製品を開発する。96年から、海爾はフィリピン、インドネシア、マレーシア、アメリカ等に海外工場を設立しました。海爾グループのCEO - 張瑞敏の話によって、「考え方は世界化しなければならない；行動は現地化しなければならない」この考え方は、海爾製品の海外でのCMで、表現されている。例えば、アメリカでの広告はWhat the world comes home to、欧州ではHaier and higherを使われている。

海爾の国際戦略について、国内で有力な企業として、何で海外の激しい競争に入る？という理解できない声がありますが、海爾のCEOはこう発言している：国内ばかりだったら、ブランドにならない！国内市場における競争に作れた力を海外至上での事業拡張に生かすことは、新たな発展のチャンスを広げる「第二の創業」なのである。

海爾は海外至市場を拡大ために、国際市場の動向と現地事情を考慮した上で、製品仕様と価格設定を臨機応変に行っている。たとえば、東南アジアや米国市場では、海爾製品は先行進出メーカーとの競合が激しく、シェアを取るために、比較的に低めの価格設定で販売している。反対に、欧州市場でのエアコン、日本市場での冷蔵庫、洗濯機などにおいては、ブランドイメージを確立させるため、比較的に、高めの価格設定で、高品質、高性能を前面に打ち出し、『海爾製品 = 安物』というイメージの先行を防ごうとしている。製品仕様の面で、米国や欧州、そして中南米、中近東、南アジア、そして東南アジアなどの市場では、白物家電にかんしてはそれぞれ異なる嗜好と需要がある。それほど、白物家電業界は特異な世界なのである。海爾は、これに応じて、米国市場で高性能の小型冷蔵庫を、そして、欧州市場では省エネ・ノンフロンタイプの冷蔵庫を、それぞれ戦略的な商品として発売させた。その後、現地化戦略で、販売実績を積んだ上で、これらの製品の現地生産もはじめている。⁵

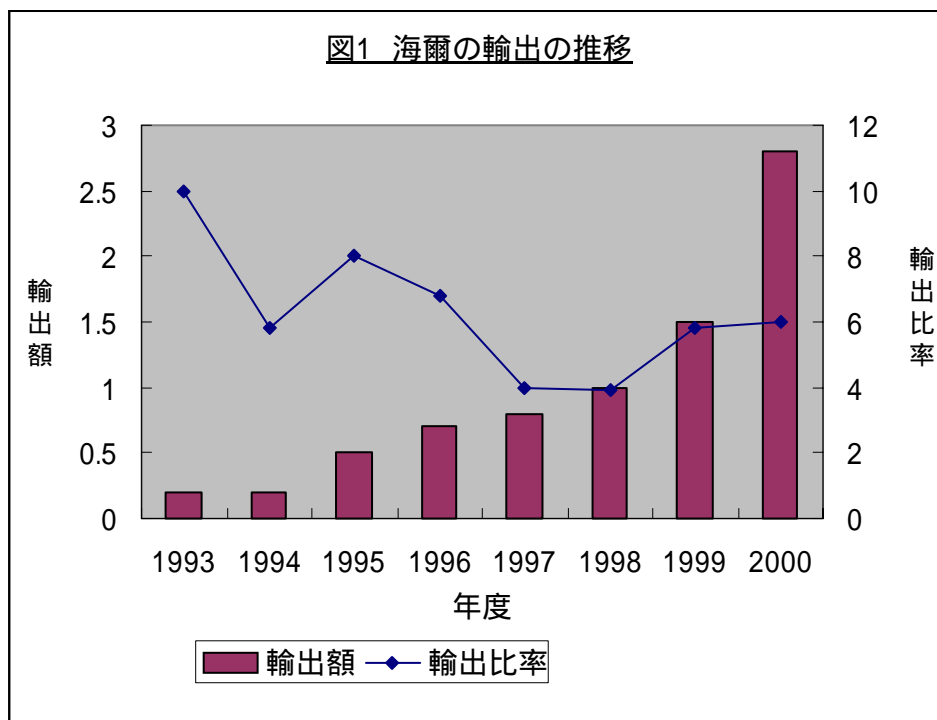
以上、海爾の製品輸出と現地生産だけに集中してきた。近年、Eビジネスの発展につれて、海爾はオンライン入札を通じて世界各国のメーカーから、有利な条件で良質な資材と部品を調達することができるようになった。例えば、家電用銅板、冷蔵庫用コンプレッサー、エアコン用銅管など、一製品シリーズで年間数百万台という巨大な生産規模は、素材企業や、部品メーカーにとって、どうしても手放せないお得意先である。海爾ほどの大量発注

が取れるかどうか、部品メーカーにとって、生死に関わる大問題なのである。そこで、海爾は大きなスケールメリットを享受して、国内外の素材、部品メーカーから低価格で良質の資材・部品供与を受けるとともに、大量・集中調達を条件に、部品・材料の先行設計・開発が行われている。⁶

3) 業績

2001年度総売上602億元、輸出総額約35億元相当、総売上に占める輸出額の割合は約5.8%、海外工場が13.55%、であった。この実績から見れば、『三つの三分の一』の目標にまだまだきわめて低く、スタートの段階から出たばかり、と言う程度だ。⁷

表3



(出所) 丸川知雄 《中国企業の所有と経営》 アジア経済研究所 2002年 P262

第3節：『洋海爾』 海外現地化生産戦略

『洋海爾』とは、外国に立地する海爾、という意味である。アメリカ海爾は最初の三位一体（設計、生産、販売）現地化の海外海爾。アメリカ海爾は海爾グループの国際段階から、国際化の海爾段階までの標識である。海爾グループの国際段階というのは、国際標準に達すること。これは基本的な資格である。主なのは三方面：品質、財務、販売。品質は国際最高水準になる、財務運営は国際財務制度で、販売ネットは国際化にする。これは海爾の輸出に対する話；国際化段階の海爾は青島の海爾だけではない、中国に所在する本社は単なる輸出向けの製品基地ではなく、世界の海爾の一部である。今、現地化を実現するために、世界主な経済貿易区域に海爾の工場と貿易があり、資金の融合、知恵の融合、文化の融合を通じて、世界のブランドになる。⁸

第4節：三洋との提携戦略

⁶ 張 薦《海爾集団》

中国海洋出版社

P221 参照

⁷ 海爾ホームページ参照

<http://www.haier.com/chinese/about/index.html>

⁸ 海爾ホームページ参照

<http://www.haier.com/chinese/about/index.html>

「2002年1月8日に、海爾と日本の三洋電機との全面的業務提携が発表された。この業務提携は以下のような内容がある。三洋電機の系列店などを通じて、海爾製品を日本国内で販売すること、三洋電機が海爾にたいして液晶など基幹部品の技術・製品を供与し、海爾へのOEM（相手先ブランドによる生産）供給も検討すること、そして、三洋電機は忠告国内の海爾系列取引販売店を通じて、三洋ブランドを販売すると同時に、海爾のサービス拠点で修理や部品交換などに対応すること。」⁹

WTO加盟後の中国では、国内企業と海外企業の区別がなくなり、対等に競争する時代が来ている。この形勢で、海爾は三洋電機との業務提携に二つの条件をつけた。

一つは、三洋電機が中国市場に新規投入しようとする製品は、海爾製品は狙う消費者層と重ならないこと。もう一つは、この業務提携を通じて、海爾製品の品質、性能、技術がさらにレベルアップできること。

実は、販売コストを見て、張瑞敏は家電業界における最強のブランドが密集する日本市場制圧を望んでいない、日本市場の一角に食い込み、海爾ブランドの存在感を試そうとしている。

「市場の変化が激しすぎるため、すべて自社でやる従来のスタイルでは、消費者需要に応えられなくなっている。そこで、国際間の業務提携が新しいチャンスをもたらしてくれる。」張瑞敏こう言っている。

第4章：海爾主な海外工場

第1節：アメリカ

1998年、1999年海爾の対アメリカ輸出は1700万ドルと3100万ドルでした、アメリカで工場を作る損益点は28万ドルで、1999年4月30日に、海爾は米サウスカロライナ州のハンプトン市に米国海爾工場が操業開始した。工場敷地44.5万平方メートル、初期投資は4000万ドル、敷地2.7万平方メートルの冷蔵庫工場で、年間生産能力は50万台。続いて、マンハッタンビルも買収に1400万ドル投下されて、だが、これは2001年の米国での総売上（2億ドル）の三分の一にも満たない。

第2節：欧州

欧州は家電産業の起源地だが、1990年ドイツに冷蔵庫を輸出してから、海爾は欧州市場の進出が始まった。2001年6月19日に、海爾はイタリアで一家の冷蔵庫工場を買収して、操業始まった。これは米国の次に設計、生産、販売という三位一体モデルの実現。

第3節：中東

中東市場は、1960、70年代はアメリカメーカーの天下、80年代は日本家電メーカーの天下、そして、90年代は韓国のサムスン、LGがやってきた。90年代後半から、中国からのHAIER（海爾）が伸びている。いままで、伊朗、約旦、突尼斯、尼日利亚で工場を設立している。

第4節：日本

日本は家電王国で世界有名、外国の家電ブランドは日本市場に入るのは、想像以上に困難である。海爾は日本の三菱重工業とエアコン製造の合併工場を持っている。2002年1月8日に、海爾は三洋との競合が知られた。海爾と三洋のこの提携方式が『アジアモデル』と呼ばれている。合意発表後、三洋電機と海爾の合併会社「三洋ハイアール」を設立した。

⁹張 薦《海爾集團》 中国海洋出版社

第5節：東南アジア

2001年4月、海爾はパキスタンでの工業パックが始まった、2002年5月6日に生産始まり。いままで、海爾もうマレーシア、インドネシア、パキスタン、ベトナムで現地工場を設立した。¹⁰

図1



出所：星野 妙子『発展途上国の企業とグローバルゼーション』

終わりに：

海爾グループの経験から中国企業グローバル化への道を展望する

中国政府は膨大な貿易黒字額を緩和するため海外投資を推奨している。こうした状況を見ると、中国には海外投資できるような経営体力を身につけている企業がすべに多く育っていると言えるでしょう。

「外が寒いからと言って、部屋に閉じこもって春の到来をひたすら待っているばかりではだめだ」海爾グループのCEO張瑞敏こう言いながら、行動している。海爾が国内ライバルメーカーと異なるのは、欧米先進国に積極的に打って出ており、すでに実績を作っていることだ。

いろいろな面から見て、海爾は中国的経営のエッセンスを体現している。纏めて言うと、海爾は勝ち組のビジネスモデルのなる源泉は、CEO張瑞敏の、そして海爾の旺盛な学習意欲、知識の体系化、活用能力で、厳格な管理システム、日々改善、競馬式人事考課、顧客満足のあくなき追求、買収より成長だ¹¹。積極的に国際化競争に参加する戦略で、海爾が中国

¹⁰海爾ホームページ <http://www.haier.com/chinese/about/index.html>

¹¹ 安室 憲一『中国企業の競争力』日本経済新聞社 2003年 p133

のスター（中国最有価値のブランド - 530億元¹²）だけではなく、国際ブランドになさせている。

中国には今まで、固定資産の半数以上は国有企業に所有されていて、国有企業を主体とし、民間企業の発展を抑制してきた。いまは、文章の最初に話したように、中国政府の政策が変わっている：政府は国有企業の改革を積極的に推進していて、多種類の企業形態を認可して、中国企業の国際進出を支持している。海爾が急速な発展を開始したのは、いい物を安く作れば売れた時代であった。その環境で、事業の基盤を作り始まった。しかし、中国市場の成長率鈍化と需要の多様化、高度化、先進国のブランドの大量進入により、競争の質は大きく変化した。多様な製品・サービスと、ブランドイメージと言う総合的な魅力で競争する時代へ、そして、グローバル化による更なる需要の多様化と利用可能資源の増加、IT化でのスピード競争をする時代に確実に移り変わっている。中国企業の国際進出は、もっと厳しくなっているだろう。

参考文献：

1. 海爾ホームページ <http://www.haier.com/chinese/about/index.html>
2. 「中華人民共和国国民經濟和社会發展第十個五年計画綱要」 『人民日報』1999年11月18日
3. 張 薦《海爾集團》 中国海洋出版社
4. 星野 妙子『発展途上国の企業とグローバリゼーション』 p.258.
5. 丸川知雄 《中国企業の所有と経営》 アジア経済研究所 2002年 P262
6. 安室 憲一『中国企業の競争力』日本経済新聞社 2003年 p133
7. 華人週報 2003年12月11日 第15面

¹² 華人週報 2003年12月11日 第15面