

日系電機メーカーの中国事業における新展開 －国内外ヒアリング調査からの実態－

New Phase of Japanese Electrical Enterprise's Activity in China

近藤 信一*

*****目次*****

- 1. はじめに－問題提起－..... 19
- 2. 「生産拠点としての中国」..... 22
- 3. 「研究開発拠点としての中国」..... 24
- 4. 「市場としての中国」..... 25
- 5. 中国事業の位置づけと今後の展開..... 35
- 6. おわりに－中国での製販一体体制の構築の必要性－..... 36

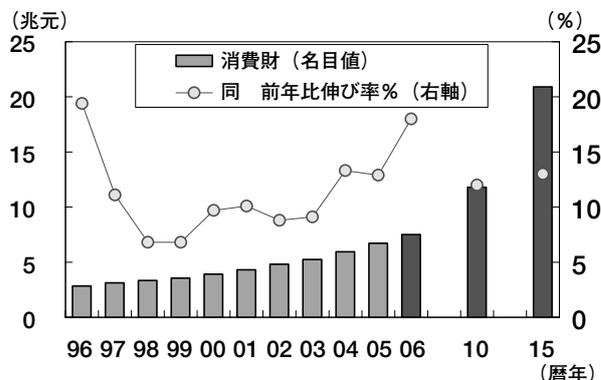
1. はじめに－問題提起－

(1) 経済成長を続ける中国経済と日系企業

中国は、2006年12月11日にWTO（世界貿易機構）に加盟してから5周年を迎えた。この加盟後5年間の経済発展は目覚しく、中国の2006年の貿易総額（輸出＋輸入）は約1兆7,000億ドルで2001年の約3倍になる見通しで、世界第3位の貿易大国に成長している¹。貿易黒字も7倍になり、2006年は過去最高の1,700億ドルになる見通しである。貿易黒字の伸長をうけて外貨準備高も2006年10月末で1兆ドルを突破している。中国国家発展改革委員会の馬凱主任（閣僚級）は2006年12月9日に、2006年の国内総生産（GDP）が20兆元を突破し、実質GDP成長率は10.5%で4年連続の2桁成長になるとの見通しを示した。上記のような中国の高度経済成長は、今後も続く予想されている。調査機関による2007年の実質GDP成長率見通しは、IMFが10.0%、Goldman Sachsが9.8%、Merrill Lynchが9.6%など、軒並み9%台の経済成長を予測している²。

経済発展を背景に、都市部を中心に個人消費は確実に拡大している。家計部門の消費動向を反映する「社会商品小売総額」は、2005年に前年比12.9%増の6.7兆元となった。（図表1）。

図表1 社会商品小売総額の推移
(2005年まで実績、2006年以降予測)



出所) 内閣府と注3に同じ。

みずほ総合研究所のレポート³によると、中国の個人消費は今後下記のように拡大していくと予想されている（図表2）。小売売上高は2006年の7.5兆元から2010年の11.8兆元へ、2015年にはさらに20.9兆元に拡大する。そのうち都市部は2006年の5.1兆元から2010年の8.4兆元へ、2015年には16.3兆元に拡大し、その全体に占める比率は2006年の68%から2010年の71%へ、2015年にはさらに78%まで上昇していくと予想されている。それに対し、農村部は2006年の2.4兆元から2010年の3.4兆元へ、2015年には4.6兆元に拡大するものの、その全体に占める比率は2006

*財機振興協会経済研究所 調査研究部 研究員

年の32%から2010年の29%へ、2015年には22%に低下することが予想されている。都市部1人当たり可処分所得は2006年の11,800元から2010年の18,500元へ、2015年にはさらに37,000元に上昇するのに対し、農村部の収入は都市部以上には上昇せず、都市部との格差は拡大が継続と予想されている。

図表2 消費関連指標の中長期予測

	単位	2004年実績	2006見通し	2010年予測	2015年予測
小売総額	兆元	5.4	7.5	11.8	20.9
名目伸び率	%	18.0	12.0	12.0	13.0
都市部	兆元	3.6	5.1	8.4	16.3
農村部	兆元	1.8	2.4	3.4	4.6
1人当たり可処分所得					
都市部	元	9,422	11,752	18,492	37,195
農村部	元	2,936	3,646	5,736	10,569
1人当たり消費支出					
都市部	元	7,182	8,769	14,042	28,900
農村部	元	2,185	2,740	4,312	8,375

注) 上記は、メインシナリオ(確率60%)。出所) 注3に同じ。

このように発展を続ける中国において日系電機メーカーは事業規模を拡大させている。東芝の現在の中国事業は、グループ全体で現地法人が64社、中国国内の売上高と中国からの輸出の合計は2005年度で約8,300億円だったが、2006年度は1兆円を超える見通しである⁴。シャープは、2003年で4,200億円、2004年で6,600億円、2005年で8,800億円だった中国総事業規模(中国市場向けの自社生産だけでなく、輸出用や委託生産を含む額)を、2006年(暦年)に1兆円にすることを目指す⁵。中国市場でのプレゼンスを高めるため、液晶TV「アクオス(AQUOS)」をはじめ、冷蔵庫、洗濯機、エアコンなどの白モノ家電、太陽光発電システムなど、付加価値の高い商

図表3 日立グループの新中国事業戦略の概要

日立グループの中国連結売上高

(単位: 億円、カッコ内は前年度比%)

	02年度	03年度	04年度	05年度	06年度	
					中間期	目標
売上高	3,545 (-)	4,774 (135)	5,976 (125)	7,367 (123)	3,545 (128)	3,545 (-)
構成比(%)	4.3	5.5	6.6	7.8	8.9	

注1) 06年度の目標は「The Most Trusted Planner in China」発表時の数値(下欄)を1ドル=105円で算出したもの。なお、中国内にある個別の会社の業績については開示していない。
注2) 構成比とは全売上高に占める中国売上高の比率。

中国の日立グループ会社

	02年度	03年度	04年度	05年度		06年度
				上期末	期末	上期末
会社数(社)	78	88	117	122	120	125
人員(人)	18,000	21,910	29,056	33,456	37,041	41,329
			3,302	3,191	3,318	3,616

注) 上段は台湾地域を除いた大陸・香港地域、下段は台湾地域。

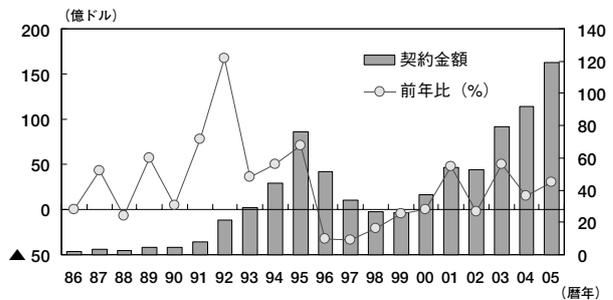
出所) 『電波新聞』2006年12月19日。

品戦略を強化するという。日立は、2006年12月12日に「日立グループの新中国事業戦略について」を発表した⁶。その中で同社は2010年度の中国売上高目標を、2006年度の1.7倍の120億ドル、中国域内の売上高に加えて中国から他地域への輸出を含む2010年度の中国地域における事業規模目標を130億ドルとしている(図表3)。

(2) 転換期の中国の外資導入政策

先日、日本から中国への直接投資(図表4)が減少に転じたと報じられた⁷。中国商務省の統計によると、2006年1~9月の対中直接投資額は32.7億ドルで前年同期比30%減となっている。この結果、対中直接投資は通年で4年ぶりのマイナスになる公算が高くなった。対中投資減少の主な要因としては、①企業の大型投資がほぼ一巡したこと、さらに②人件費の上昇でコスト増加への懸念が強まっていること、などが挙げられる。報道によると、ダイキン工業は主力工場への投資一巡で2006年度の対中投資を前年度比で42%減らす計画であり、コニカミノルタビジネステクノロジーズの2006年度の対中投資も38%減の見通しであるという。

図表4 日本の対中直接投資の推移



出所) 『中国対外経済貿易年鑑』、対外貿易経済合作部資料より日中経済協会作成。

また、現地でのコストの上昇を懸念する企業も増えている。中国国内の各地で、最低賃金を引き上げる動きが活発化している(図表5)。最低賃金の引き上げは、所得格差拡大の是正へ向けた中国政府の措置で、人件費上昇が一段と加速する一因になっている。最低賃金を2006年に引き上げたのは、31の省と政府直轄市、自治区のうち23に達している。安い労働力を目当てに中国に進出した外資系企業は今後、事業計画の見直しを迫られる可能性があるだろう⁸。

図表5 2006年に最低賃金が引き上げられた
主な省と政府直轄市

(単位：元、上昇率%)

	最低賃金	引上率		最低賃金	引上率
▽東北部			▽華南		
遼寧省	590	31.1	広東省	780	14.0
黒竜江省	590	63.9	福建省	650	8.3
吉林省	510	41.7	▽内陸部		
▽華北			四川省	580	28.9
北京市	640	10.3	重慶市	580	45.0
天津市	670	13.6	陝西省	540	10.2
▽華東					
上海市	750	8.7			
浙江省	750	11.9			

出所)『日本経済新聞』2006年10月24日。

さらに、企業所得税(法人税)優遇見直しの動きもある⁹。中国政府は外国企業に対する税制優遇を2008年にも廃止し、企業所得税の税率を(現在は多くの企業で10%台)25%程度に引き上げる。ただし、ハイテク企業は内外資ともに15%の低税率にとどめられる見通しである¹⁰。

中国政府は自国に進出する外資製造業の選別強化に乗り出し、外資導入を積極的に進めてきた中国政府の姿勢が変わりつつある¹¹。中国政府は、先進技術や資源を持ち込む形の事業を優遇し、低コスト生産だけを狙う労働集約型産業を抑制するため、外資を幅広く受け入れてきた従来政策の軌道修正に踏み切ったのである。そのために中国政府は、従来の加工貿易振興策を軌道修正し、奨励品を一部削減する¹²。原材料輸入や製品輸出に優遇税制を認めていた奨励品のうち、単純な組み立て作業の素材となるステンレス半製品や板材など804品目を2006年11月22日から除外するという。外資系企業の生産拠点に原材料の現地調達を促すと同時に、付加価値の低い製品への優遇を撤廃することで「組み立て型」から「高付加価値型」の産業構造へ転換する狙いがある。原材料を輸入し、中国国内で加工、製品として輸出する「加工貿易」は、中国の貿易総額の約半分を占めている。中国政府は、外資系企業にさらに中国内での原材料調達を促し、国内産業の高度化につなげる考えである。今後は、低付加価値品を中心に原材料の輸入抑制策を検討しているとみられ、加工貿易型企業への優遇策縮小が進む可能性がある。中国に進出している日系企業は、原材料の中国国内調達先の開拓や「中国市場向けの供給量を増やし、輸出比率を下げる」(電気機器メーカー)といった内販型へのシフトを迫られる。

中国政府は、輸出増徴税(付加価値税、17%)を減免することで外資系企業の進出を促し、中国が「世界の工場」を目指す原動力としてきた。しかし、中国政府は2006年9月14日に「輸出還付率の調整及び加工貿易禁止類商品目録」を商務省や財政省、国家税務総局など関連5部門が発表し、翌15日施行の通達で17%の増徴税のうち輸出時に13%還付されていた増徴税の還付率を品目によってゼロにすると発表した¹³。

このような中国政府による加工貿易に対する政策変更により、輸出型の生産拠点では輸出コスト上昇を招くことから対策に迫られている。

中国政府は、原材料への優遇措置の削減、輸出増徴税の還付率廃止、最低賃金の引き上げなどにより中国の安い労働力を活用して労働集約的な生産活動を中国で行なう動きに対して牽制をしている。しかし、経済研究所のヒアリングでは、シャープや松下電器など薄型TVメーカーではブラックボックス化やモジュール化を進める中でパネルの生産(前工程と後工程)は日本国内で行い、モジュール工程とTV組み立て工程はパネルを日本から輸入すると行った分業体制、村田製作所やアルプス電気など電子部品メーカーでは原材料を日本から輸入し、中国で生産し、グローバル市場に輸出するといった分業体制を構築している企業が多かった。このような分業体制を構築している外資系企業では、いずれ生産拠点の分散化といった中国事業戦略の再考を迫られる可能性があるだろう。

(3) 日系企業の中国事業の現状について

ここでは、日中投資促進機構が2004年10月から12月にかけて実施した「第8次日系企業アンケート調査」結果から、日系企業の中国での活動状況についてまとめた。

まず①進出地域については、沿海部354社(93.7%、内製造業277社)、内陸部24社(6.3%、内製造業23社)と第7次アンケート調査(沿海部380社、内陸部16社、2002年4月～7月実施)より内陸部への進出が徐々に進んできている。②企業形態は、合弁157社(41.8%)、合作経営8社(2.1%)、独資206社(54.8%)と第7次アンケート結果より独資が12.6ポイント増、合弁が13ポイント減となっており、独資での進出が増えている。また、合弁企業の出資比率

も過半を超える企業が多くなっており、日本サイドが経営のイニシアティブをとっていく傾向が強まっている。③進出目的は、「中国国内マーケット参入」が210社（55.7%）、「輸出加工安価な労働力確保」が128社（34.0%）、「日本国内既取引先関連維持」が56社（14.9%）、「人材活用」13社（3.4%）で、第7次アンケート結果と比較すると中国国内マーケット参入の割合が増え、輸出加工が減少し、内販型へシフトしている。④企業収益は、企業所得税の適用税率で357社中145社が15%、83社が23.2%、76社が24%適用となっている。また、日系企業の多くがフローでみると黒字であるという。内販型の企業でも黒字の企業が多いと予測されている。⑤今後の事業化計画は、「事業規模の拡大」を挙げる企業が回答の8割を超えている。拡大の理由としては、「中国国内市場の拡大」が8割を超えている。今後の事業拡大分野は、「生産の拡大」(77%)と「販売・アフターサービスの拡大」(51%)をあげる企業が大半を占めた。「研究開発拠点の設置」は、第7次アンケート結果を下回っている。これは、設置ではなく活動領域の拡大に軸足が移行しているものと推測される。⑥国内販売については、最終製品メーカーでは自社独自の販売ルート構築の動きが加速している。特に、沿海部の都市部を中心とした点から、内陸部を含めて都市部をつなぐ線への動きが見られる。販売強化のために生産拠点のあり方を変え、製造販売の一元管理を強化する企業やマーケットニーズの把握強化を図っている企業が多くなっている。⑦販売地域は、地元周辺から全国展開が一層進んでいる。販売競争の激化で営業地域の拡大が加速化していると推測される。市場拡大での問題は、「国産品との競争が熾烈」が依然高い比率であり、今後も激しい競争は続くと思われる。販売面では、「物流手段が未確立」「マーケットや顧客への情報不足」「政策規則」「模造品の氾濫」が課題として第7次アンケート結果を大きく上回っている。⑧原材料調達・製造コストについては、原材料の国内調達は上昇傾向にある。ローカル企業からの調達は大半の日系企業が取り組んでおり、調達コストの低減効果を得ている。しかし、原材料や部材の品質、特殊性によりローカル企業からの調達が進んでいない日系企業も依然として多い。

以上が、中国における日系企業、特に電機メーカーを取り巻く事業環境の概観である。経済研究所では、在中日系企業の中国における「アジア内循環」(技術開発や事業をめぐる活動とその市場がアジア内で“自律的”に展開すること)の実態を把握するために、2006年11月～12月にかけて日本国内(東京、大阪、京都)と中国(上海、北京)でヒアリング調査を実施した。本稿は、その結果を分析することで日系企業、特に電機メーカーの中国事業の今後の方向性を模索することを目的にしている。

2. 「生産拠点としての中国」

(1) 「世界の工場」中国の実態

中国は、あらゆる製品の生産大国として「世界の工場」と呼ばれている。特に、携帯電話端末やノートPCといったIT関連製品、液晶TVやデジタルカメラといったデジタル家電の生産が拡大している(図表6)。例えば携帯電話端末は、2006年1～10月の生産が3億7,500万台を超えて世界生産の4割前後になると見られている¹⁴。経済協力開発機構(OECD)の「情報技術アウトルック2006年版」によると、中国は2004年にIT関連製品の輸出額で米国を抜き世界1位(中国のIT関連輸出額は約1,800億ドル)になった¹⁵。中国情報情報部によると、2006年の電子情報産業生産額(付加価値ベース)は約1.1兆元(前年比0.66%増)に、電子情報製品輸出額は3,000億元を超える見通しである¹⁶。

図表6 電子情報産業の主要製品生産推移

	(単位:万台、%)				
	2004年 実績	2005年		2006年	
		実績	前年比 伸び率	推計	前年比 伸び率
携帯電話端末	23,344.6	30,354.2	30.0%	45,078.0	48.5%
PHS端末	2,631.9	1,632.7	-38.0%	1,151.5	-29.5%
電話機	13,959.8	16,953.7	21.4%	18,299.8	7.9%
FAX	1,380.4	1,067.9	-22.6%	1,211.5	13.4%
TV	8,439.2	9,124.7	8.1%	9,491.6	4.0%
カラーTV	7,431.6	8,283.2	11.5%	8,789.9	6.1%
液晶TV	87.2	452.2	418.6%	855.4	89.2%
PDP-TV	24.5	77.4	215.9%	63.8	-17.5%
リアプロTV	112.7	85.5	-24.1%	92.9	8.6%
VTR	2,322.2	1,205.7	-48.1%	1,119.4	-7.2%
PC	5,974.8	8,083.8	35.3%	9,710.4	20.1%
ノートPC	2,750.0	4,564.9	66.0%	6,009.0	31.6%
サーバ	168.3	318.0	88.9%	603.6	89.8%
ディスプレイ	10,148.9	16,057.6	58.2%	9,112.7	-43.3%
液晶ディスプレイ	7,726.5	13,076.4	69.2%	6,334.7	-51.6%
プリンタ	2,754.0	3,555.8	29.1%	4,587.7	29.0%
デジカメ	2,490.6	5,522.9	121.7%	6,479.0	17.3%

注) 2006年は、1-10月実績より筆者推計。

資料) 中国信息产业部。

出所) 『電波新聞』2006年12月22日より作成。

中国は、IT関連製品やデジタル家電での生産を伸ばし、その結果世界生産に占めるシェアは低付加価値品では過半を超えるまでに拡大している。しかし、そのメインプレーヤーは多くの製品で外資系メーカーやOEM/EMSメーカーの中国内での生産拠点である（図表7）。

図表7 世界生産に占める中国生産の比率

	Made In China	Made In Other Countries	Major Manufacturer
CRT Monitor	90%	10%	TPV, Proview, Samsung, LGE
LCD Monitor	80%	20%	TPV, Samsung, LGE, BenQ, Lite-On
Total PC	60%	40%	Quanta, Compal, Wistron
Notebook	75%	25%	Foxconn, Flextronics, Solectron
Mobile Phone	46%	54%	Motorola, Nokia, Samsung, Sony-Ericsson
LCD Module	45%	55%	AUO, CPT, QDI, LPL, HannStar, Innolux
All TV	37%	63%	TCL, Samsung, LGE, Philips, Sony
CRT TV	40%	60%	TCL, Samsung, LGE, Philips
LCD TV	15%	85%	TPV, Philips, Samsung, Sony, Sharp
PDP TV	10%	90%	Panasonic, Samsung

出所) DisplaySearch、第11回 DisplaySearch Japan Forum、July 4-5, 2006。

経済研究所が訪問したヒアリング先の各社は、いずれも中国を生産拠点として十分に活用している企業であった。ただし、その位置づけは、B to Cビジネスを主体とする企業が中国市場向け製品の生産拠点として活用を始めているのに対して、コンポーネントを含めてB to Bビジネスを主体としている企業は、グローバル活動の中での生産拠点として位置づけであった。

また経済研究所が行ったヒアリング調査では、日系電機メーカーの多くが労働集約的な生産工程や成熟した製品の生産を中国で行っている実態が明らかになった。日系電機メーカー各社は、中国で製造できる製品と製造できない製品、中国で製造する製品と製造しない製品を分けて、中国で製造できない製品と製造しない製品は日本国内で製造していくという国際分業体制を既に構築している。中国は急速な生産能力の拡大と生産品目の高度化から「世界の工場」と呼ばれているが、日系電機メーカーに対するヒアリング調査や各種資料をまとめると、いまだ「付加価値の低い世界の下請け工場」に過ぎない現

実が浮き彫りになったと言っても過言ではないだろう。

(2) 材料や部品の現地調達について

ジェットロが、2005年12月～2006年1月に中国・韓国・台湾・香港に進出している日系製造業1,181社を対象に実施したアンケート調査¹⁷(有効回答数455社、有効回答率38.5%)によると、中国における現地調達率のその平均値は46.9%となった。今後の原材料・部品調達の方針としては、「進出国での現地調達率を引き上げる」との回答が89.0%で、多くの企業で中国での調達を拡大させる意向をもっていることが明らかになった。その中国での原材料・部品の現地調達拡大に必要なこととしては、最も多い回答が「現地サプライヤーの品質向上」(91.8%)、続いて「現地サプライヤーの納期厳守」(45.7%)、「現地サプライヤーのコスト削減」(41.8%)と、いずれも現地サプライヤーに対する要望である。アンケート調査では、経営上の問題(販売・営業面での問題点)で最も多い回答が「主要取引先からの値下げ要請」(57.5%)であり、同(生産面での問題)では「品質管理の難しさ」(50.5%)や「有能技術者確保が困難」(47.0%)とともに「調達コストの上昇」(40.4%)や「限界に近づきつつあるコスト削減」(37.5%)、が挙げられている。このことから、かつての低賃金労働力に支えられたコスト競争力は過去のものになりつつあり、取引先の値下げ要請に対応するためにコスト削減が必要であり、その対応策として現地調達率引き上げが日系企業に求められていることが分かる。例えば、ブラザー工業の工業用ミシンの製造拠点である合弁会社「西安兄弟標準工業有限公司」(陝西省西安市)では、現地企業からの部品調達を増やすことでコスト削減を図るという¹⁸。また、日本航空電子工業のコネクタの生産・販売を行う「航空電子(無錫)有限公司」(江蘇省無錫市)の保見董事兼総経理は、「できるだけ内製率を向上させ、付加価値を高める。品質やデリバリの維持向上に加え、コスト面の競争力を高めていく」とコメントしている¹⁹。

経済研究所のヒアリング調査でも、ジェットロのアンケート調査結果と同様の声がかかれた。また、現地調達率は進展しているものの、依然として中核部品は在中日系サプライヤーからの調達が中心であり、

ローカルサプライヤーからの調達が進んでいない実態が明らかになった、といえる。その背景には、コストではローカルサプライヤーに優位性があるものの、QCD（品質、コスト、納期）のトータルでの競争力と、加えてE（環境）対応では在中日系サプライヤーに依然として優位性があるといえる。

中国政府は2006年2月28日、「中国版RoHS指令」²⁰といわれる「電子情報製品汚染制御管理弁法」を公表した。2007年3月1日に中国で施行される同法では、EUで施行されたRoHS指令と同様の有害6物質が規制対象となる。対象となる機器は、中国で販売されるすべての電子情報機器である。対象となる製品は、AV機器、通信機器、情報機器といった完成品に加え、電子部品、電子材料といった部材、さらには電子生産設備まで適応される。したがって、ローカル、外資系を問わず電機メーカーにとって、販売だけでなく、調達にも関わる関心事項である。「中国版RoHS指令」からは、欧州が中国の電子情報機器輸出の約1/4を購入していることなどから、中国政府がEUの規制に歩調を合わせることが重要だと考えていることがわかる。

中国家電メーカーの対EU輸出が、EUが2006年7月1日に施行した「RoHS指令」の影響から低迷している²¹。検査体制が整わないローカルメーカーが、輸出を控えているのが要因とみられる。広東省の2006年1～6月のエアコン輸出台数は、米国向けが前年同期比36.6%増と好調だったのと対照的に、EU向けは222万台と前年同期比で33.3%の減少となった。ハイテク製品の輸出拠点である同省深セン市や家電生産基地の同省中山市でも2006年7月に入って対EU輸出伸び率は鈍化もしくは減少している。日系電機メーカーの中国にある生産拠点はグローバル市場向けの輸出拠点である企業も多く、日系電機メーカーにも対応策が早急に求められる。「中国版RoHS指令」は、日系電機メーカーの現地調達にも影響を及ぼしている。経済研究所のヒアリング調査では、需要サイドのP社は「QCDに加えてRoSH指令に対する同社の要求をクリアしていれば、日系ベンダーでもローカルベンダーでもかまわない」と中国版RoHSへの対応を重視しているし、供給サイドのアルプス電気は「ローカル部品メーカーに対してコストだけでは競争できないが、グローバル競争の中ではQCD+E（環境）のトータル

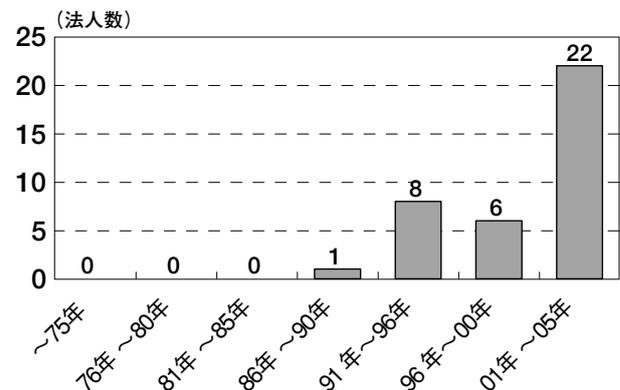
の競争力を持つ企業からの調達が優先される」とコメントしている。シャープは、「ローカルサプライヤーからの調達を拡大させたい」と考えているが、「環境対応の必要性から、特に白物家電において逆にローカルサプライヤーからの調達が減少することもありえる」ともコメントしている。日系電子部品メーカーは、中国版RoSH指令がEUと同じであるため技術的にはクリアしており、対応は最終準備段階にあるとみられる。電波新聞のアンケート調査（2006年11月～12月実施）では、回答47社のうち「すでに対応を進めている」は24社となり過半数を超えている²²。

3. 「研究開発拠点としての中国」

(1) 研究開発拠点の実態

日系電機メーカーは、2000年代に入り相次いで中国に研究・開発法人を設立している（図表8）。

図表8 中国における研究・開発法人数の推移（設立時期別）



出所) JEITA総合企画部調査グループ、『2006海外法人リスト』、2006年より筆者作成。

しかしながら、経済研究所のヒアリングによると、研究開発拠点を設けている企業が複数あるものの、実際には基礎研究や応用研究というレベルではなく中国市場向け製品のカスタマイズ化のための設計段階が中心となっている企業が多かった。あるヒアリング先では、「多くの研究者が『日系電機メーカーが中国に研究開発拠点を設立していることを受けて、研究開発機能の強化を図っている』とコメントしているが大きな間違いである。日系メーカーの在中研究開発拠点の多くが、設計開発段階にとどまっており、実際は研究開発と呼べるような内容を行ってい

ない」という趣旨のコメントもあった。つまり、内実を伴わない法人を研究開発拠点としているケースも多数あると推測できる。

ただし、中国の設計開発機能を中国市場向け製品だけでなく、アジア向け市場向け製品のカスタマイズ化にも活用する動きは、経済研究所のヒアリング調査でもみられた。中国での生産が先行している複写機では、リコーが複合機やプリンターの設計開発の中国移管を加速させると報じられている²³。同社は、中国を含めて新興市場向けのモノクロの中低速タイプは中国で設計開発する体制を整備してコスト削減を図るといふ。そして、中国との役割分担を進めて日本の開発部門を高付加価値製品の開発に集中させる。

では、中国の研究開発拠点の活動領域が拡大しないのはなぜだろうか。まず、技術系の人材面から考えると、ヒアリング先の多くで、人材の質で日本とほぼ同等がそれ以上、量では人口の絶対数から上回るという、コメントがあった。しかし、中国人の技術系の人材、離職率が高いことから、「長期的な視点で研究開発できる環境にない」などの意見があった。一方で、技術のブラックボックス化などの研究開発戦略面からも、ヒアリング先の多くの企業で日本国内を優先する企業が多かった。したがって、中国が技術系の人材の育成をし、日系企業での雇用の流動性が低くなったとしても、研究開発戦略上の問題から、今後も中国の研究開発拠点の活動領域が拡大することは難しいといえる。

(2) 研究開発拠点のもう一つの役割

近年のIT技術の発展と知的財産権侵害に対する取り締まり強化を受けて、中国ではIT関連分野を中心に独自標準制定—例えば、3G携帯電話規格の「TD-SCDMA」、次世代DVD規格の「EVD」—の動きが強まっている²⁴。知的財産権侵害取り締まりについては、特に2001年のWTO加盟以降厳しくなっており、液晶TVやDVDプレーヤーなどを生産するローカルメーカーは、コア技術の特許を有する日本や欧米のメーカーに対して、その生産台数に応じた特許ライセンス料を支払うことになっている。中国側が知的財産権を所有する国際標準が極めて少ない現状では、生産のたびに特許ライセンス料を支払い続けなければならないケースが多くなっている。

特に、主要IT製品の生産増加に伴い特許ライセンス料の支払いは更に大きく膨れ上がっている。こうした状況に懸念を抱いている中国政府は、国家標準の制定を全面的に推進する方針を固め、既に関連機関や企業での取り組みが始まっている。国家標準を制定することで、中国市場に参入する他国の企業からライセンス料を徴収することができ、これまでの特許ライセンス料を「支払う側」から「支払われる側」へと立場が一変する。更に、中国の国家標準が国際標準化されると、中国市場だけでなく海外での生産に対しても特許ライセンス料の徴収が可能となり、その影響は極めて大きいといえる。したがって電機メーカーでは、中国の標準化の動きを捉えることが非常に重要になっている。例えば、経済研のヒアリング調査でも松下電器産業や三洋電機では、北京にある研究開発拠点の役割として中国における標準化の動向を把握すること、そしてそれに対応するための技術動向の把握が業務として挙げられている。

4. 「市場としての中国」

(1) 市場のけん引役「新富裕層」

中国の新富裕層（「ニューリッチ」ともいう）新しい購買層が、中国の消費市場のリーダー的な存在として市場を牽引している。(株)日本リサーチセンターと北京世研中興市場調査有限公司が2001年7月から「16歳から54歳まで」を対象として、北京、上海、広州の3都市で実施した「中国消費リーダー（富裕層）オムニバス調査」²⁵の結果、ニューリッチ層は北京市で23.5%、上海市で22.7%、広州市で27.4%になっている。また、ジェトロの調査（「特集：中国の新富裕層を攻める」『通商公報』2006年12月）では、「中間層」と「富裕層」を合わせた層を「新富裕層」と名付け、「新車購入可能な世帯」がこれに該当すると定義し、その水準を乗用車の普及状況から「世帯年収6万1,000元以上」算出した結果、新富裕層は都市部全世帯の上位7.9%、世帯数で1,505万世帯に達すると算出している。

ニューリッチ層は13億人の人口からすればまだまだ少数派であるが、中国経済が今後も拡大して国民所得が上昇すれば、ニューリッチ層に続く中間層が後を追う形で拡大し、中国市場をさらに拡大させる可能性は高い。

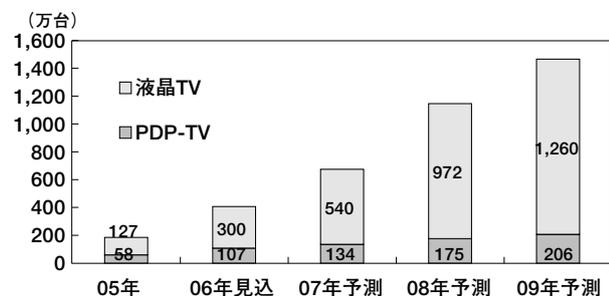
(2) 個別製品の販売状況

中国信息产业部によると2006年1～10月の電子情報産業の販売総額は3兆3,952億元で前年比同期比29.4%の増加となった。携帯電話端末、薄型TV、PC、デジタルカメラといったIT関連機器やデジタル家電は、2008年の北京五輪までは好調な市場拡大が続くと見方が多い。そして、中国での生産拡大が続くことから、電子部品の需要も拡大すると見方が多くなっている。

①薄型TV

国家信息中心が発表した「2005年度薄型TV白書」によると、2005年の中国の薄型TV市場規模は前年比375%増の190万台で、うちPDP-TVが55万台、液晶TVが135万台だった²⁶。中国の調査会社の「賽諾市場研究所」によると2006年1～9月の薄型TV販売台数は336万台で、うち液晶TVが前年同期比3倍の280万台、PDP-TVが同28%増の56.5万台になった(図表9)。2006年は薄型TV市場全体で、420万台になると予測されている。調査会社「Display Search」の予測(2006年7月時点)では、2010年の中国の薄型TV市場は液晶TVが2,159万台、PDP-TVが256万台になると予測している。また、シャープ専務取締役 AV・大型液晶事業統轄兼AVシステム事業本部長の片山幹雄氏は講演(2006年11月25日、中国・上海市、「2006アジアLCD産業サミット」にて)で、中国における液晶TV市場が2006年に400万台、2007年には1,100万台、2008年には1,600万台に拡大すると予測している。

図表9 中国の薄型TV市場予測



出所) 賽諾市場研究所。

日系電機メーカーは、急拡大する中国の薄型TV市場で攻勢を強めている²⁷(図表10)。ソニーは2007年度の液晶TV販売目標を2006年度比2倍の50

万台、特に「都市部で需要が旺盛な40型以上の大画面製品を中心に販売を強化する」方針である。東芝は2006年中にCRT-TVの生産を停止し、すべて液晶TVに切り替えることで中国市場向けの生産能力を約3割増の月10万台にして、2007年度の販売台数で5割増の50万台を狙う。

図表10 中国市場での薄型TV事業目標

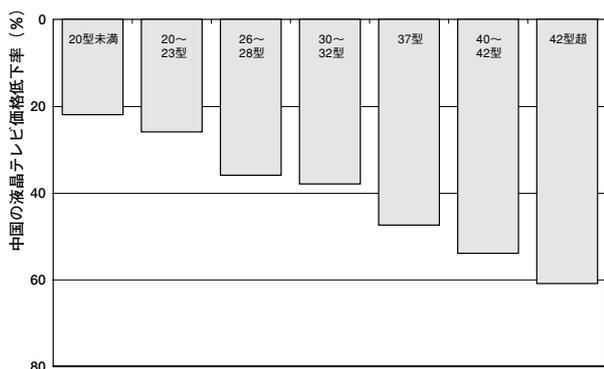
メーカー名	事業目標
液晶TV	
ソニー	07年度に50万台の販売
東芝	07年度に50万台前後の販売
シャープ	早期にシェア10%を目指す
PDP-TV	
松下電器産業	07年度に30万台の販売
日立製作所	現地組立工場の能力を月産2万台に

出所) 『日本経済新聞』2006年12月15日。

しかし、液晶TVでは中国ブランド製品が低価格(筆者の家電量販店(上海)の調査では、37型でソニーが12,000元、松下電器産業が13,000元、シャープが12,000元、対してSVAが9,000元であった。)で販売するなど競争が激化している。中国のTV市場は、「ホット・サイズ」²⁸が2003年の15/17型、2004年の20型、2005年には26/27型から30/32型に移行し、2006年には37型から40/42型へと、大画面化を続けてきている。特に、現在市場の中心は40型及び42型が「ホット・サイズ」であり、大型化が日本市場より先行している。しかし、その「ホット・サイズ」では競争が激化していることから、価格下落率も大きくなっている(図表11)。その結果、2005年始めには50%程度あったといわれる利益率は、足元ではわずか2～3%まで急落したとみられる。予想以上の価格引下げ競争が各ブランドメーカーの収益を圧迫しており、「2007年には中国勢含め多くのメーカーの液晶TV事業が赤字になる」との見方もある。

中国の薄型TV市場で大型化が進んだことは、日系メーカーに二つの課題を生み出している。まず、液晶TVメーカーとPDP-TVメーカーの競争が激化していることである。PDP-TVメーカーは、液晶TVの大型化が進んだために2006年は当初80万台まで拡大するとみられた市場規模が「65万台程度にとどまる」とみている。信息产业部の調査では2006年1～7月の液晶TV生産量は前年同期比約2.7倍の377万台に対し、PDP-TVは同10.4減の35万台に落

図表11 サイズ別の価格低下率



資料) 中国Sino-Market Reseach Ltd.
 出所) 「中国FPDテレビ市場」『日経マイクロデバイス』
 2006年9月号、日経BP社、61ページ。

ち込んでいる。中国の薄型TV市場では、液晶TVの大型化が進み従来はPDP-TVの領域とされた40型以上で液晶TVが相次ぎ製品化され競争が激しくなっているが、液晶TVが大きく伸びてPDP-TVは劣勢に立たされている。経済研究所のヒアリングでも、PDP-TVメーカー間の競争よりもPDP-TV対液晶TVの競争に注力して、PDP-TVのマーケットを拡大することが重要であるとの認識を示した企業もある。松下電器産業にとってPDP-TV事業は「超戦略事業」であり²⁹、松下電器産業の代表取締役副社長の川上徹也氏は、「液晶TVの大型化で競争は厳しい。価格下落も激しさを増している。」という質問に対して、「国内勢だけでなく韓国も含めた液晶メーカーの攻勢が強い」という認識を示したあとで、「パネルサイズの大型化を一段と進めるほか、松下だけでなくプラズマ陣営全体を盛り上げるような努力をしていく。液晶に比べプラズマの方が、製造工程が少なくリードタイムも短いため、コスト対応力が高い。価格競争は確かに激しいが収益はきちんと確保できる。」と発言している³⁰。その松下電器産業も含めて四川长虹電器や日立製作所など中国でPDP-TV事業を手がける国内外8社が、業界団体「中国電子視像行業協会内」内にプラズマ専門委員会を発足した³¹。委員会は、PDP-TVの特徴や液晶TVとの性能比較といった正しい情報をメディアや消費者に提供、需要を喚起することを目的としている。

大型化によるもう一つの課題は、中国のリビングユースのサイズが40型以上であることから、30型台がリビングユースのメイン市場である日本市場を中

心にしている日系メーカーの商品ラインナップと合わなくなってきていることである。経済研究所のヒアリングによると、ベッルームユースのサイズが32型や37型であるため日系メーカーこのサイズの商品が高機能（フルHDパネルを搭載やHDDレコーダー内蔵など）すぎるのである。ベッルームユースの商品は、消費者がリビングユースよりも品質や機能ではなく低価格を志向することから、中国市場向けの商品ラインナップを検討することも求められる。

次に、薄型TVの販売チャンネルについて考察したい。台湾のIT産業のシンクタンクである資訊市場情報センター（MIC）による薄型TVの消費需要調査（アンケート調査）によると、購入場所として、特に北京や上海では「家電チェーン店（家電量販店）」が圧倒的になっている。しかし、瀋陽や広州では「家電スーパー」や「デパート」で購入する比率も2割強ある（図表12）。経済研究所のヒアリングでは、家電量販店を通じた販売量は急拡大しているものの、利益的には苦しいという。したがって日立製作所は、「今後の方向性として「地域の大型小売店」に食い込みたい」とコメントしている。

図表12 薄型TVの購入先（地域別）

	北京	上海	成都	広州	瀋陽
家電チェーン店	99%	92%	85%	56%	76%
大型家電スーパー	0%	1%	1%	14%	0%
デパート	0%	3%	4%	10%	23%
大型スーパー	1%	2%	10%	10%	0%
ブランド・ショップ	0%	2%	0%	7%	0%
展示会	0%	0%	0%	1%	0%
オーディオ・ビデオ・ショップ	0%	0%	0%	2%	0%
不明	0%	0%	0%	1%	0%

資料) MIC。
 出所) 『電波新聞』2006年7月5日より作成。

この急拡大している薄型TV市場のブランド別市場シェア（2006年上半期）をみると、PDP-TV市場では外国ブランド品が上位10社中5社を占め（台数ベース）と健闘している。特に、日系ブランドの2社が全体の27.5%を占めている。一方、液晶TV市場ではローカルブランド品が優勢で、外国ブランドは上位10社中3社、日系ブランドでは東芝が10位に入っているにすぎない。（図表13）

図表13 メーカー別薄型TV販売台数
(2006年上半年期)

《液晶TV》			《PDP-TV》		
メーカー	販売台数	シェア	メーカー	販売台数	シェア
1 海信	172.7	11.5	1 日立	41.2	14.1
2 长虹	149.8	10.0	2 パナソニック	39.3	13.4
3 厦華	149.7	10.0	3 长虹	38.5	13.1
4 康佳	147.2	9.8	4 海信	31.5	10.8
5 TTE	138.7	9.2	5 フィリップス	26.7	9.1
6 創維	124.7	8.3	6 LG電子	25.4	8.7
7 サムスン電子	92.1	6.1	7 サムスン電子	19.7	6.7
8 ハイアール	69.4	4.6	8 康佳	13.5	4.6
9 フィリップス	62.5	4.2	9 創維	12.4	4.2
10 東芝	59.8	4.0	10 TTE	7.9	2.7
11 ソニー	54.5	3.6	11 三洋	7.7	2.6
12 シャープ	46.5	3.1	12 厦華	7.4	2.5
13 夏新	41.8	2.8	13 東芝	7	2.4
14 三洋	15.9	1.1	14 ハイアール	4.9	1.7
15 日立	12.1	0.8	15 上海広電	4.1	1.4
その他	163.5	10.9	その他	5.7	1.9
合計	1500.9	100	合計	292.9	100.0

注) 白抜きは地場メーカー。

資料) ディスプレイサーチ。

出所) 百本・江田 (2007)。

ローカルの電機メーカーは、急成長する薄型TV市場へ注力し始めている³²。夏新電子(福建省)は、福建省アモイ市内に年産100万台の液晶テレビの新工場を建設する。同社の新工場が立ち上がれば、同社の薄型TVの生産能力は3倍の150万台になる。また、通信・電機機器大手の熊猫電子集団(江蘇省)は、新たにPDP-TV市場に参入する。同社は、42型のPDP-TVの生産を2006年上半年中に始め、2年目には年産1万台規模にするという。中国ブランドメーカー各社は、シェアを拡大しようと積極投資をしており、稼働率を維持するために値下げし、販売量を増やしている。このことから、中国の薄型TV市場では、中国ブランドメーカーが主導する形での価格競争が激しさを増し、収益環境が悪化している。日立製作所は、現地企業との合弁会社「日立数字映像(中国)有限公司」(福建省)が日本から輸入したプラズマパネルを中国でPDP-TVに組み立てているが、そのPDP-TVの輸出を2006年内にはじめている³³。同社は、これまでは急成長する中国市場向けに供給してきたが、価格競争力のある中国の生産拠点をグローバルな供給拠点に位置づけ、東南アジアのほか、インドや中近東、ロシアなどに供給する。このように今後は、メーカー各社が中国市場での利益確保が困難なことから、価格が中国市場より高く設定できる輸出を強化することも対応策として考えられる。

さらに、中国の薄型TV市場の特徴をもう一つ挙げるとするならば、シェア変動が激しいということ

である(図表14)。PDP-TVで2005年に首位だった松下電器は2006年上半年期には2位になったとみられる。一方、日立製作所は2005年の3位から2006年上半年期には首位に躍進している模様である。このように、中国の薄型TV市場は急成長している市場だけに販売戦略次第では、大きくシェアを伸ばすことが可能であるし、逆に大きくシェアを落とすことにもなりかねない。

図表14 メーカー別薄型TV販売台数(2005年)

《液晶TV》			《PDP-TV》		
メーカー名	シェア(%)		メーカー名	シェア(%)	
1 TCL集団	10.3		1 松下電器産業(日本)	13.3	
2 康佳集団	10.0		2 长虹電器	10.1	
3 創維集団	9.8		3 日立製作所(日本)	9.9	
4 厦門華僑電子	9.8		4 フィリップス(オランダ)	8.3	
5 海信電器	9.5		5 TCL集団	7.8	
6 长虹電器	9.1		6 康佳集団	6.4	
7 海爾集団	7.1		7 サムスン電子(韓国)	6.3	
8 フィリップス(オランダ)	5.2		8 厦門華僑電子	6.2	
9 シャープ(日本)	4.6		9 海信電器	6.1	
10 LG電子(韓国)	3.6		10 創維集団	6.0	

注) 白抜きは地場メーカー。

資料) 国家信息中心。

出所) 『日経産業新聞』2006年1月23日

②複写機、プリンター

日系メーカーによる生産拠点の中国シフトで、複写機は価格競争の激しさを低価格のモノクロ機を中心に移管が進み、日本国内大手三社(キヤノン、リコー、富士ゼロックス)では台数ベースで5割以上を中国で生産している。日本から現地調達に難しい光学部品や電子部品などの基幹部品を輸出して、中国で組み立て、完成品を日本に環流する分業体制が確立している。リコーの場合、上海と深センの両生産拠点で全生産台数の約6割を組み立てている。日本からの部品調達比率は上海で2~3割、深センで約2割、そして中国生産の完成品の2~3割が低・中速機など普及機種を中心に日本向けとなっている。富士ゼロックスも上海と深センに生産拠点があり、現在は6~7割の最終組み立て比率を9割まで高める計画である。国内生産比率(付加価値ベース)で40%を掲げるキヤノンでも5割強が中国での組み立てとなっている³⁴。このように複写機では、

中国生産を拡大するなど海外への生産移管を進めている。ただ、高機能のカラー複合機では日本国内の開発拠点と一体化して生産する体制を維持するメーカーが多い。リコーは、さらに一歩進めてモノクロ機である程度完成させた「共通部分を中国で一括生産し、消費地で完成品に仕上げる生産方式」をカラー機でも導入し始めている³⁵。

そして複写機では生産と歩調をあわせるように、中国市場での拡販が加速している（図表15）。中国の複合機（MFP）市場は、2004年の36万台から2005年は50万台に拡大している。特に、カラー機は全体の10%程度であるが、今後も二桁成長が見込まれている。日本市場はリコー、キヤノン、富士ゼロックスの三強が圧倒的シェアを握っているが、中国市場はコニカミノルタビジネステクノロジーズやシャープや東芝テックが早くから市場を開拓した結果、6社が出荷台数ベースではほぼ横並び状態となっている。富士ゼロックスは、中国で複合機やデジタル印刷機の販売拡大に動き出している³⁶。同社は、販売と保守担当を合わせて約900人いる現場人員を2008年度までに44%増の1,300人に増員し、営業拠点も3割増の16カ所に増やす計画である。同社は、営業力強化により2006年度の中国国内の売上高を前期比約2割増の450億円で見込んでいる（2005年度は約370億円）。今後は、年率3割程度の伸びを目指という。コニカミノルタビジネステクノロジーズは、現地企業と合弁で設立していた8ヶ所の販売事務所を2006年4月に販売統括会社の「コニカミノルタビジネスソリューションズ中国」（上海市）に統合し、直販網を整備している。直販網の整備により、中国での売上高を3年後に現在の3倍の300億円に引き上げる計画である。

図表15 複写機メーカーの最近の中国展開

メーカー名	事業内容
リコー	・19都市に販売サービス拠点 ・中国仕様のA3機を拡販
キヤノン	・15カ所に販売サービス拠点 ・中国向けのA3機に重点
シャープ	・2006年10月に上海に販社設立 ・家電とともに販売強化
コニカミノルタ	・上海に新販社設立 ・デジタル印刷機の出荷開始
東芝テック	・生産を中国に全面移管 ・8都市に販売拠点

出所)『日経産業新聞』2006年8月24日。

③携帯電話端末

中国の独立系調査会社である「諾盛電信諮詢」（北京市）は、2005年の中国携帯電話端末市場シェア（販売台数ベース）をまとめた。それによると、2005年の中国における携帯電話端末の販売台数は前年比18.8%増の8,533万台であった。日系メーカーではソニーエリクソンが6位に入ったが、NECや松下電器産業は上位10社に入らず、三菱電機や京セラ、三洋電機はシェア1%にも満たなかった（図表16）。

中国の情報産業省系の調査会社である「賽迪顧問（CCID Consulting）」（北京市）によると、2006年4～6月期の中国における携帯電話端末の販売台数は前年同期比32.2%増の2,893.5万台だった³⁷。中国の携帯電話端末市場は、販売台数、販売額とも四半期ベースで過去最高を記録した。しかし、販売額の伸び率は同25.5%の406.9億元にとどまり、価格競争の激化がうかがえる。

図表16 2005年の中国携帯電話端末市場シェア（販売台数ベース）

	企業名	シェア (%)
1	ノキア（フィンランド）	23.8
2	モトローラ（米国）	13.3
3	サムスン電子（韓国）	9.6
4	寧波波導（中国）	6.1
5	夏新電子（中国）	4.2
6	ソニーエリクソン（日本・スウェーデン）	4.1
7	レノボ・グループ（中国）	4.1
8	TCL集団（中国）	3.7
9	康佳集団（中国）	2.8
10	海爾集団（中国）	2.5
12	NEC（日本）	2.1
18	松下電器産業（日本）	1.0

出所)『日本経済新聞』2006年3月20日。

中国の携帯電話端末市場をめぐる日系メーカーの対応は三つに分かれている（図表17）。一つ目は、市場からの撤退である。三菱電機は、2006年3月末に現地合弁会社「三菱数源移動通信設備（北京市）」の開発部門と販売部門を閉鎖し、商品の新規開発・販売を停止し、中国での携帯電話機の販売から撤退している³⁸。東芝も2005年4月に中国市場から撤退している。二つ目は、価格競争への挑戦である。京セラは、低価格戦略で中国の携帯電話端末事業の生き残りを目指す。同社は、現地子会社で機能

を絞った400円未満の低価格端末を開発し、2006年内に発売する。また同社は、中国で開発した低価格端末をロシアやインドなどに投入することも検討しており、新興市場国開拓の足がかりとする計画である。三つ目は、事業規模の縮小と高級機種へのシフトである。NECは中国の携帯電話事業を立て直すため、全額出資の現地法人「武漢NEC移動通信有限公司」(湖北省武漢市)の資本を2億2,500万ドル(約260億円)増強した³⁹。開発や流通コストを減らすため、販売店舗数を現在の2,500店舗から2,000店舗へ縮小し、機種数も中級機種から撤退してピーク時の30から15へ削減する。一連のリストラで発生した損失を増強した資本で処理する。NECは、商品を高額機種に絞り込んで巻き返しを図る計画である。

図表17 日系メーカーの中国携帯電話端末事業

社名	内容
松下電器	2005年末に大幅縮小、第三代機で再参入予定
NEC	2005年末に大幅縮小、現地子会社をリストラ
東芝	2005年4月に撤退
三菱電機	2006年3月に開発・販売から撤退 日本向け生産に特化
京セラ	低価格機を投入

出所)『日本経済新聞』2006年4月15日。

④電子部品

電子部品メーカー各社は、デジタル家電、携帯電話端末、パソコンなどに自動車関連が加わり増大している華東地域での需要に対応するため、華東地域での生産拠点の増強を計画している⁴⁰。村田製作所は、「無錫村田電子有限公司」に総額30億円を投資し、第3生産棟を建設した⁴¹。この第3棟目の工場棟ではチップ積層セラミックコンデンサを一貫生産する。董事兼総経理の窪田正明氏は、「携帯電話、パソコン、液晶TV、DSC、DVC、自動車などで増大している中国需要に応える」とマスコミに対してコメントしている。同生産拠点は、チップ積層セラミックコンデンサの主力サイズ品の供給拠点として拡大していく計画であるという。日東電工は、2005年に「日東電工(上海浦東新区)有限公司」で携帯電話端末向け、「日東電工(蘇州)有限公司」でノートPC、PCモニター向けの液晶用の偏光板フィルム、位相差板フィルム、輝度向上フィルムといっ

た光学フィルムの後工程をエリア供給体制に改め、現地生産、現地供給体制を強化している。ニチコンは、2002年8月に稼働させた「尼吉康電子(無錫)有限公司」の3カ年の第2次計画を2006年度からスタートさせ、高付加価値化と規模の拡大で3カ年のうちに第2棟の生産拠点を立ち上げる計画である。KOAは、「興和電子(太倉)有限公司」(江蘇省太倉市、チップ抵抗器の量産拠点)に第2工場棟を建設した。KOA中国代表所の谷橋三千蔵代表は「中国、香港、台湾系のパソコン、携帯電話、デジタル家電など、現地需要の増加で年率30%のペースで増加。今後車載関連の需要が見込めることから生産を増強する」とマスコミに対してコメントしている。四方工業は、「東莞四方技研五金製品有限公司」に第2工場を建設し2007年2月に稼働させ、中国での液晶パネル向けのプレス部品を増産する⁴²。日系液晶メーカーの需要増加に対応するのが狙いである。アルプス電気は、生産子会社「寧波アルプス」(浙江省寧波市)の工場を寧波市内の鎮海区経済開発区に移転し、新工場を本格稼働させている。同拠点は、アルプス電気の中国における最大の生産拠点となる。アルプス電気は、遼寧省丹東市に生産拠点を新設し、2006年5月から稼働し、「無錫アルプス」(江蘇省無錫市)で手掛けているスイッチの生産の一部を移管している。さらに、アルプス電気はテレビ用チューナーなどの高周波部品を生産する「上海アルプス」(上海市)を移転・拡張し、2006年1月から稼働を始めている⁴³。アルプス電気は、中国での事業展開は1993年から10年以上を経過し、これからの中国展開は充実期に入るとして、開発・生産・販売の連携を強化することで中国事業のさらなる拡大を目指している。特に、日系電子部品メーカー各社が中国で薄型TV関連部品の量産体制を強化し始めたことに関しては、部品コスト削減要求に応えることに加え、中国で薄型TV需要が急拡大していることも量産体制強化の背景にある⁴⁴。アルプス電気の中国室長の本田哲哉氏は、「中長期的にも拡大が見込まれる需要の受け皿として位置付ける」と中国市場の持続的な成長を見込んだコメントをしている。

電子部品メーカー各社は、消費地生産でセットメーカーの海外生産移管が一段と進む中、現地生産とともに、現地サービス体制の強化を目指して海外営業拠点を拡充している⁴⁵。村田製作所は、中華圏

の販売拠点を管理・統括支援する統括会社として2005年12月に「村田(中国)投資有限公司」を設立⁴⁶し、2007年度中も新たな販社もしくは支店・出張所の開設を検討中である。同社の代表取締役副社長(当時)の村田恒夫氏は、「中国をはじめとして生産の海外移管が続いている。移転先でも需要を確実につかめるようグローバル営業体制を強化している。」とコメントしている。アルプス電気は、顧客サポートの強化のために中国での販売拠点拡充を推進しており、2006年は東莞にオフィスを開設したほか、下期中に広州への拠点開設も計画している。同社の中国全体での営業人員は、1年前と比較し2割ほど増加しているという。ロームは、ユーザーとの時間距離を縮め、意思疎通、情報交換をより密接に行うため、中国の営業拠点の強化に取り組み、大連、上海、香港の販売会社と北京から珠海まで12カ所の連絡事務所を、2006年後半には無錫、寧波、福州、惠州、広州の5連絡事務所を加えた。

(3) 販売拠点の拡大について

販売面で内陸部に進出を期待する日系企業は多い。しかし、基本的には沿海部から面で内陸部に攻め込むわけではなく、沿海部の都市を点で攻略し、線につなげたものを、今後は内陸部まで線の販売網を拡大させていく方向であるといえる。

日系メーカーの販売拠点の強化は、地場企業をディストリビューター⁴⁷として活用し、地場企業のネットワークを保守サービス拠点として活用する動きがみられる。日系メーカーとしても、自社独自で拠点網を構築することは難しい。それは、中国市場が足元で伸びている市場であるため、時間的に間に合わないからである。例えば、沖電気工業グループでプリンター事業を担当する「沖データ」は、プリンター機器の販売で中国のIT機器販売最大手「神州数碼控股有限公司」(北京市、Digital. China Holdings Limited)と提携した⁴⁸。沖データは、小型ドットインパクトプリンターの低価格機種を神州数碼控股有限公司の販売網でビジネス向けに販売をしている。また、三菱重工業は、ビルマルチエアコンで従来型の代理店網依存の販売政策(認定販売店方式)を転換し、地元の有力異業種企業との提携による同社の「専属代理店網」構築の販売政策(専属販売店方式)での販売力の強化を図っている⁴⁹。こ

のように、代理店側の意向が優先する方式から、メーカー側の販売政策が浸透できる方式に転換する企業もある。

また日本企業の販売拠点の拡大は、ローカルメーカーを買収して、販売拠点と保守サービス拠点を手にいれ、中国市場のゲートウェイとして活用する企業が増えることも予想されている。例えば、積水化学工業の中国の水環境インフラ市場での事業拡大⁵⁰や東芝の真空バルブ市場での事業拡大⁵¹がその事例として挙げられる。

(4) ブランド戦略

中国商務部が発表した「主要消費財600品種と主要生産資料商品300品種の需給状況調査報告」によると、中国市場では消費財600品種のうち、繊維品、家電、靴などは需要が落ち込み、供給過剰がはつきりと現れているという。特に、商務部がモニタリングする家電73品目のうち87.7%は供給過剰の状態にある⁵²。中国市場は、消費市場が拡大しているものの、生産もそれを上回る勢いで拡大していることから、供給過剰状態にある。供給過剰状態では値下げ圧力が当然増すことから、メーカーは圧力に負けないブランドを構築、または高める必要がある。また、ヒアリング先企業の対応者も多く語っていたことが、中国人の「面子」を重んじる文化・風土である。自らを富裕層と自覚している中国人は、面子から人前ではけっしてケチな行動が取れない。したがって、自らのステータスや富を対外的に表すために、ブランドを活用する傾向が強い。ヒアリングでも、薄型TVでも来客があるリビングは外国製品を、ベットの購入は国産製品を購入する人が多いということも聞かれた。このことは「made in Japan」が根強く残る日系メーカーにとっては、中国人がブランドや評判を重視する傾向を戦略上活かせる余地が大きいことを意味している。

ここでのブランドとは、企業の経営資産であり、それによって長期的な競争優位性を築くことができ、売上や収益の増加に貢献するものである。つまり、ブランドは「売れ続ける」「選ばれる」ことを支える重要な要素である。そしてブランド・マネジメントとは、商品やサービスを通じてステークホルダーの自社に対する認識をいかに好ましいものにしていくかということであり、それを目的にした活動がブ

ランド・マネジメントである。つまり、ステークホルダーの頭の中で形成されている「自社に対する印象」がブランドであり、そのイメージをいかに作り上げていくかということがブランド・マネジメントである。

ブランドを構築していくためには、商品レベルでのコミュニケーションだけでなく、各ステークホルダーとの接点を管理し、社内の従業員や消費者や取引先といったステークホルダーだけでなく、社外でも新聞やテレビ等のメディア、政府機関や業界団体、地域社会などにコミュニケーションを継続する必要がある。

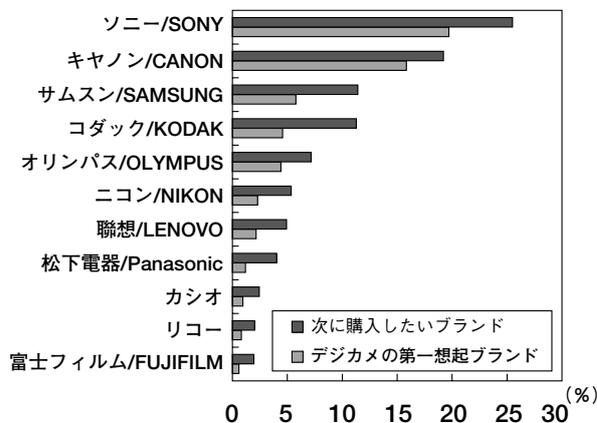
企業活動に関わるブランドには、「企業ブランド (corporate brand)」と「商品ブランド (product brand)」がある。企業ブランドは、競合他社と区別させることを意図として作られた商標や銘柄、または企業自体のことを指す。ブランド・マネジメントにおいては、商品ブランドよりも企業ブランドが重視されている。企業ブランドが重視される理由は、①企業ブランドによる商品ブランドの品質保証（アンブレラ効果）、特に取引先に対する信頼獲得の武器、②コミュニケーションの効率性、③従業員のモチベーションや採用活動への後押し、である。一つ目の企業ブランドが商品ブランドの品質を保証するという「アンブレラ効果」は、B to B取引での信頼の多くが企業ブランドにあることから、B to Bビジネスにおいて重要である。経済研究所のヒアリング調査でも村田製作所は、「今後はローカルメーカーがメイン顧客となる可能性が高いことから、同社としては将来の取引のための先行投資としてブランド認知度の向上を行っている。」と企業ブランドの向上を重要視している。商品ブランドとは、個々の商品につけられるブランドのことだが、当然のことながら各メーカーとも重視して取り組んでいる。シャープは、2005年10月に子会社4社の販売機能を集約し、上海市浦東新区に中国国内で同社のトータルマーケティング戦略を図る独資販売子会社「夏普商貿（中国）有限公司」を設立している。シャープの取締役海外事業本部副本部長（中国担当）兼中国統轄の菅野信行氏は「日本市場同様、中国市場でもまずはアクオスを前面に打ち出して、ブランドイメージを高めたい」と商品ブランドについて述べている。

ヒアリングした有識者によると、広告媒体の活用

については、日系メーカーは韓国メーカーと同様に行なっている、という。しかし、韓国メーカーと比べて投入広告費の額が違っているという。また、中国ではTV広告などの広告費用が上昇している。シャープ・中国総代表の松尾宏司氏（当時）は、「しかし、意外なことに、中国では広告コストが非常に高い」と述べている⁵³。しかし有識者は、メーカーはシェアを取るためには広告に投資をして、ブランド力を強化する必要がある、とも述べている。前出の松尾氏も、「総花的に宣伝を打つわけにはいかない。宣伝でも「選択と集中」が重要だ」と述べている。

中国の消費者には日系メーカーの製品は「良いもの」というイメージが未だに根強くあり、これをうまくブランド展開している分野がデジカメ分野（キヤノンなど）だろう（図表18）。中国のデジカメ市場は、日系ブランドメーカーが市場全体の68.2%（2005年上半期、台数ベース）を占め、韓国・米国メーカーの16.7%、中国メーカーの4.7%を圧倒している。サーチナ総合研究所と野村総合研究所が2005年10月から11月にかけて実施したインターネット調査の結果によると、「デジカメと聞いて想起するメーカー・ブランド名」（第一想起ブランド）では「ソニー（索尼）」と「キヤノン（佳能）」で回答者の4割弱を占め、他を圧倒している。続いて、韓国の「サムスン」と日系ブランドの「オリンパス」「コダック」と続いている。

図表18 デジカメのブランド調査



注) N=1,992。

出所) サーチナ総合研究所 (2006)。

有識者によるとローカルメーカーなどのブランド

戦略は、「価格は安いけれども、品質も悪い」というところから、品質の悪さを取り払って、「中国製品も品質はいいが、価格も安い」というイメージに切り替えを図っている、という。このような状況を考えるに、日系メーカーは今後「性能をアピールするような広告」に資金を投入するべきである、という。

(5) 最大の販売チャンネル「家電量販店」

中国商務省がまとめた2005年の小売・飲食業の中国チェーンストア上位10社に家電量販店3社がランキングしている(図表19)。同調査によると、上位30社の売上高は合計4,914.4億元と前年比30.9%増加している。2位で家電量販店の「国美電器」(北京市)が同108.7%増、3位の「蘇寧電器集団」(江蘇省)が79.7%増と、家電量販店は好調な家電需要に支えられ全体の伸びを大幅に上回るペースで急成長している。上位30社以内に入った家電量販店5社を合わせた売上高は同66.8%増加している。

図表19 中国小売業売上高ランキング(2005年)

順位		企業名	売上高(億元)		店舗数(軒)	
05年	04年			前年比 伸び率(%)		前年比 伸び率(%)
1	1	百聯集団	721	7.2	6,345	15.4
2	2	北京国美電器	498	108.7	426	87.7
3	4	蘇寧電器集団	397	79.7	363	88.1
4	3	大商集団	301	30.5	130	8.3
5	6	北京華聯集団投資控股	208	30.0	74	5.7
6	9	物美控股集团	191	43.6	659	8.4
7	7	蘇果超市	181	30.5	1,503	11.7
8	8	農工商超市(集団)	175	28.1	1,572	27.6
9	5	家樂福(中国)管理諮詢服務	174	24.9	78	25.8
10	10	上海永樂家用電器	152	40.0	199	80.9

資料)中国商務省。
出所)『日経流通新聞』2006年3月10日。

中国の家電小売市場は2004年には5,000億元を突破した模様である。家電量販店が急速に店舗網を拡大し、デジタル家電や携帯電話端末の販売も多く、日系電機メーカーにも主要な販売先に成長している。家電量販店の2005年の売上高ランキング(図表20)で首位の「国美電器」、2位の「蘇寧電器集団」、3位の「上海永樂家用電器」(上海市)の3社だけで上海市の家電小売市場で85%のシェアを握るとされる。中国で家電量販店が台頭していることを受けて、日本と同様に家電量販店の価格交渉力が家電製品の低価格化を主導する構図から、業績悪化に苦しむメーカーも少なくない。電機メーカーはローカル・

外資系を問わず、いかに量販店と付き合いかが課題となっている⁵⁴。家電量販店ランキングで3位の「上海永樂家用電器」の幹部は、「日本の量販店に赴き、製品の並べ方や接客の仕方を研究してきた」と話している。家電量販店首位の「国美電器」は2005年末で426店だが、2005年だけで約200店舗も増加している。同社の出店ペースは衰えず、2006年も150店程度を出店する計画で、2008年までに1,000店舗体制を目指している。電機メーカーは、家電量販店の急成長ぶりから苦境に立たされている。某日系家電メーカーは、「新しい店舗に販売スペースを設けるだけで多額の費用を要求されるのはたまらない」と嘆いている。また富士通総研の主席研究員の朱炎氏は、「家電需要の拡大を背景に国美電器、蘇寧電器集団などの家電量販店が急成長し、メーカーに「この価格でこういう製品を作ってくれ」と要求するほどの力を持つようになっている」という⁵⁵。

図表20 中国の家電量販の売上高ランキング(2005年)

順位	企業名	売上高(億元)	店舗数
1	国美電器(北京)	498	426
2	蘇寧電器(江蘇省)	397	363
3	中国永樂電器(上海)	152	199
4	五星電器(江蘇省)	146	293
5	三聯集団(山東省)	132	274
6	大中電器(北京)	100	120

資料)中国連鎖経営協会などによる。
出所)『日本経済新聞』2006年7月26日。

家電量販店の急成長に対してローカル・外資系を問わず、電機メーカーは対応策を迫られている。中国の電機大手の「TCL集団」(広東省)は家電量販店「国美電器」と戦略提携することで合意した⁵⁶。両社は2006年末までに販売や物流のシステムを接続して、売れ筋情報を共有化し、TCLは国美電器の店舗から得られるデータから市場ニーズにあった製品開発に生かし、TCLが開発した新製品を国美電器は自社店舗に優先投入し、他の家電量販店と製品の差別化を図る。両社は、電機メーカーと家電量販店の新たな関係モデルを探り、競争が激しい中国の家電小売市場での勝ち残りを目指す。

急成長している家電量販店だが、家電量販店同士の競争も激化している。その結果、国美電器では

2005年の売上高に占める最終利益率が前年比1.5ポイント減の4.3%に低下し、上海永楽家用电器でも営業利益率が2005年は2.9%と前年を0.2ポイント下回るなど、収益力は低下している。収益力の低下を受けて、中国の家電量販店では業界の再編時期にさしかかっている。シェア3位の「上海永楽家用电器」は、シェア6位の「大中電器」（北京市）と1年後をメドに合併することで合意した。合併により2位の「蘇寧電器集団」（江蘇省）に迫り、中国の家電量販店業界は「三強」時代に突入する⁵⁷。さらに、首位の「国美電器」は2006年7月25日に3位の「上海永楽家用电器」を買収すると発表した⁵⁸。北京が本部の国美電器と中部が地盤の永楽家用电器の合併により全国的な店舗網を強化する。合併後は、2007年に売上高を1,000億元に、2010年には2,000億元に増やすことを目指している。尚、上海永楽家用电器は2006年5月に6位の大中電器との合併合意を発表していたが、上海永楽家用电器の董事長の陳曉氏は会見で合併報道を否定している。日系家電メーカーでは国美電器の合併を受けて、「我々の製品の販路も広がる」と買収を評価する見方がある一方、「量販店側の価格交渉力が強まり、値下げ圧力がさらに高まるのでは」と懸念する声もある。さらに、外資系企業の市場参入も起きている。米家電量販店最大手の「ベスト・バイ」は2006年5月12日、中国の家電量販店4位の「五星電器」（江蘇省）を買収すると発表した⁵⁹。中国の家電量販店業界では、外資系企業の本格参入で競争が激化することが予想されている。

(6) ヒアリングからの考察

経済研のヒアリングでは、各社ともに中国市場を重要視していることには変わりがなかった。しかし、中国市場に対する取り組み姿勢には企業ごとに大きな相違があった。ただし、各社ともに多数の商品を抱えており、企業ごとにパターンわけをして分析することは困難である。したがって以下では、B to BビジネスとB to Cビジネスに大きくわけて考察したい。

①B to Bビジネス

B to Bビジネスでは、各社ともに中国市場に深く入り込んでいる。顧客は、外資系企業を中心にロー

カルメーカーにも及び、販売地域も沿海部と内陸部と関係なく存在している。「世界の工場」中国の恩恵を受けて、概ね販売も拡大し、利益も上がっている。

②B to Cビジネス

経済研究所のヒアリング調査をまとめると日系電機メーカーの中国市場への今後の戦略（B to Cビジネス）は、中国市場に対する関わりの「深さ」からさらに二分できる（図表21）。

まず、「ブランド戦略積極型企業」である。これらの企業は、従来の富裕層から中間層、さらにはその下の層にまでターゲット購買層を拡大させており、拡大する中国市場にあわせて販売量も拡大している。特に、中間層にターゲットを合わせたことで家電量販店向けの販売が拡大している。しかし、家電量販店での販売は、販売コスト⁶⁰、プラント構築コストの増加が著しく、販売量の拡大に比べて収益状況は厳しい状況である。言い換えると、「価格を引き下げて、自社の購買層を拡大させる」戦略である。コンペチターがローカル企業であるため、価格競争に挑み自社の購買層を短期的に拡大させる戦略である。この戦略では、商品ブランド戦略が非常に重要になってくる。

次が、「高付加価値商品戦略型企業」である。これらの企業では、あくまでも富裕層がターゲットであり、消費者に対して自社高付加価値製品の技術や性能で勝負していくという。したがって、販売チャンネルとしては、価格重視の家電量販店ではなく、百貨店など大型小売店の家電売場などを活用し、顧客に対してFace to Faceでの説明をできる販売チャンネルの構築に力を入れている。言い換えると、「価格を引き下げず、中国の経済成長に伴う所得向上を待って、自社の購買層を拡大させる」戦略である。特に、コンペチターが他の日系企業や外資系企業である場合、価格を維持して、中国の経済成長を待ち自社の製品のターゲット購買層自体が拡大することを待つ中長期的な戦略である。この戦略では、価格を維持するために企業ブランドを向上させることが重要になってくる。

5. 中国事業の位置づけと今後の展開

(1) 各種アンケート調査からの考察

社団法人日本能率協会（JMA）及び株式会社日本能率協会コンサルティング（JMAC）が2006年6月に実施した「第2回モノづくり実態調査」によると、中国他アジア圏の生産拠点は現在の「コスト追求型」から3年後には「納期・サービス追及型」に移行するという。調査結果によると、中国他アジア圏は3年後に向けて「コスト追求」目的が減少し、開発機能を持った「消費地生産」と納期・サービス対応目的の「消費地生産」を合わせると42%が「消費地生産」を志向している。これは、「コスト追求」の37%を超える値となっている（図表22）。

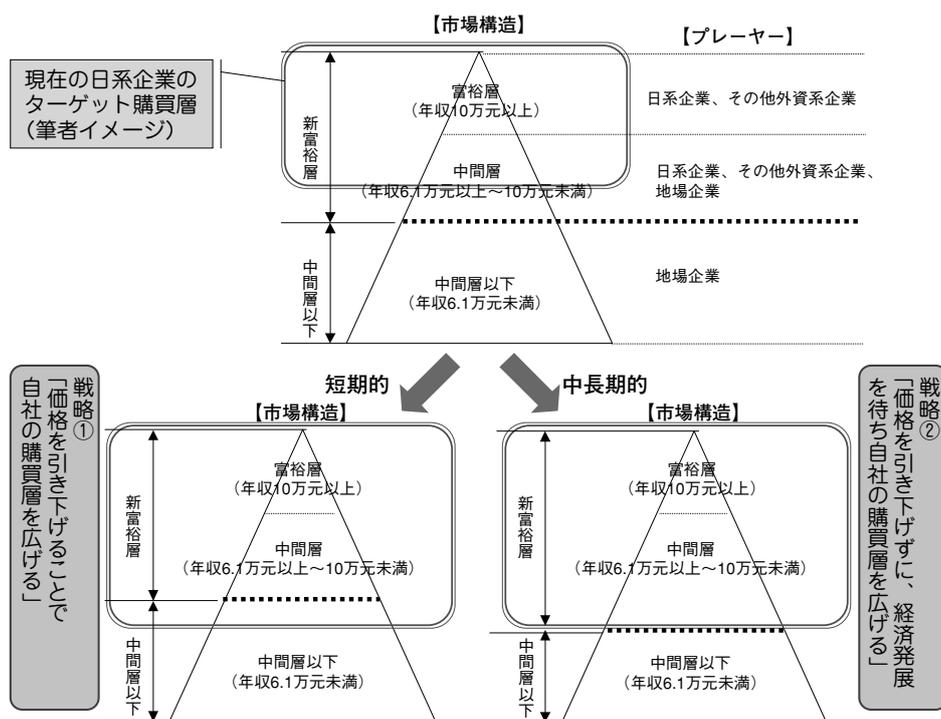
上記の調査でも、地域別商品開発と一体化した地域別生産拠点としての「消費地生産」が現在の10%から3年後には17%まで拡大している。経済研究所のヒアリングでも、生産拠点として中国市場をターゲットにしたカスタマイズ化だけではなく、東南アジアや中近東も含めて中国の生産拠点を「ローカル市場のためのカスタマイズ化センター」にしたいというメーカーがあった。

また、みずほ総合研究所が日系企業に対して2006年5月に実施した第7回「アジアビジネスに関する

アンケート調査」の調査結果によると、中国拠点における「今後2～3年で検討している取り組み」に対する回答では、「新たに拠点を設け現地体制を増強」が大きく低下した反面、「ライン合理化等による現地体制の増強」が急上昇し、「本社等とのサプライチェーン網の構築拡充」も上昇傾向を示した（図表23）。このことは、日系企業の中国進出が一巡した現在では、競争力の源泉を規模の拡大による追求から合理化及び効率化によるコスト削減に求めていることがわかる。松下電器産業やキヤノンなど日本国内の生産拠点でセル生産方式を積極的に導入している企業では、中国の生産拠点でも日本国内と同様にセル生産方式の導入を始めている⁶¹。

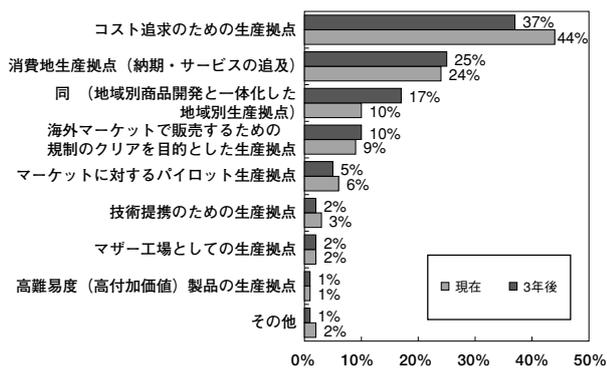
中国においては、前述のように賃金上昇率も常態化しているし、政府も産業構造の高度化へ政策を転換し始めており、日系企業の中国事業も戦略も労働集約重視型から高付加価値重視型へと路線転換することが迫られている。このことは、経済研究所のヒアリング調査でも明らかになっている。今後は、高付加価値化路線とあわせ、事業プロセスの見直しによる体制強化も、中国事業の高度化に向けた重要な取組といえるだろう。

図表21 日系電機メーカーの購買層拡大戦略



出所) ヒアリング結果を元に筆者作成。

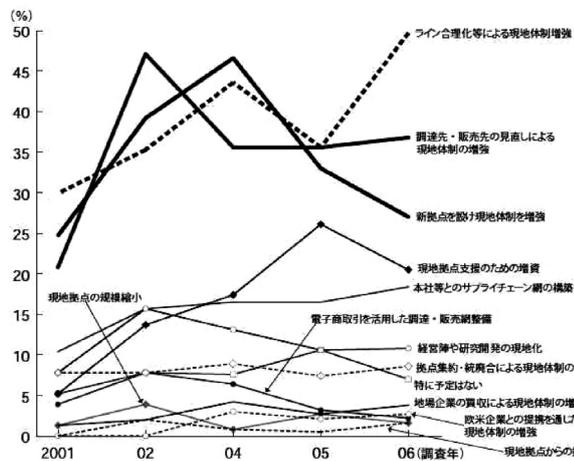
図表22 中国他アジア圏での生産拠点の目的



注) N = 271。

出所) 第2回「モノづくり実態調査」。

図表23 中国拠点で今後2～3年の間に検討している取り組み



注1) 統計の制約から2001～02年は「無作為抽出の製造業」、2004～06年は「資本金5,000円以上の製造業」のデータを採用。

注2) 複数回答。

資料) みずほ総合研究所、第7回「アジアビジネスに関するアンケート調査」。

出所) 「現地事業の高度化を狙う日本企業の中国戦略」『みずほリサーチ』2006年10月号。

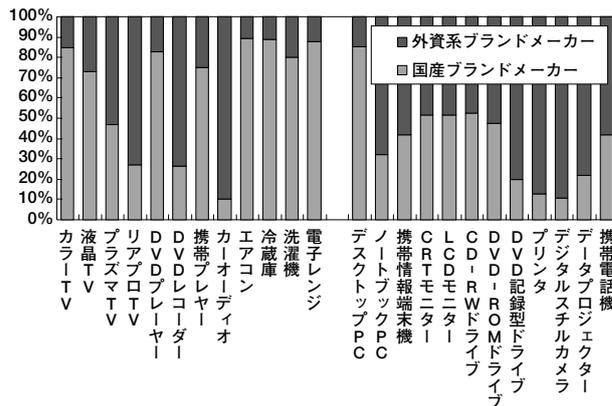
(2) ヒアリングからの考察

ヒアリングをしたメーカーに中国事業の今後の展開を尋ねたところ、概ね生産機能の強化ではなく、販売機能の強化をあげており、中国が日系電機メーカーにとって「生産拠点としての中国」ではなく、「市場としての中国」に位置づけが変わりつつあることが明らかになった。

ただ中国市場での販売では、販売チャンネルや販売ルートなどの相違から大きく収益性が異なっており、各社の販売戦略に相違があるのも確かである。特に、収益性が低いのは、B to Cビジネスで、中間

層をターゲットに家電量販店で販売を拡大させているデジタル家電である。しかも、ローカルブランドメーカーとの競争に曝されていないデジカメではなく、TCLやSVAなどローカルブランドメーカーとの競争に曝されている薄型TVである(図表24)。この分野では、日系ブランドメーカーには販売戦略の再構築が必要といえるだろう。

図表24 中国市場に占める国産と外資系シェア



注) 2005年実績：カラーTV～電子レンジ

2005年見込：デスクトップPC～携帯電話機

出所) 富士経済東京マーケティング本部第4事業部海外開発グループ編、『2006年 中国電子機器産業・市場の将来展望 上巻』、2006年と同、『2005年 中国電子機器産業・市場の将来展望 下巻』、2005年より作成。

6. おわりにー中国での製販一体体制の構築の必要性ー

薄型TVなどのConsumer製品については、日本の家電量販店のビジネスモデルを導入した中国の家電量販店に、中国内の日系電機メーカーは価格決定権と顧客との接点を握られている。そのため、家電量販店の価格要求などに対して、日系電機メーカーは対抗することができずにいる。いわば、中国のConsumer製品市場では、家電量販店が「主」、日系電機メーカーが「従」、の関係が構築されてしまっているといっても過言ではないだろう。この状況から脱するためには、自動車産業のように販売網をメーカーが自前で持ち、販売データを生産拠点と直結させて、BTO生産ができる生産拠点を持つことが必要である。それを日本国内で実行しているのは、IT製品では「PC」だろう。例えばNECは、NEC直営のPC販売サイト「NEC Direct」を持ち、ここでの注文はPC生産拠点であるNECパーソナル

プロダクツの米沢事業場と繋がり、変種変量で生産されている⁶²。

振り返って中国の生産拠点では同様な取り組みができるのであろうか。規制緩和が進んでいるものの、中国で通販を手掛ける際の課題はまだ多い。他方、中国の流通マーケットの変化について「日本に比べ速さは一足飛び」と例えられる。通販を受け入れる人が多いとされるインターネットユーザーもすでに1億人を超えている。将来有望な販売チャンネルとして期待する企業は少なくない。

しかし、「アジア内循環」という視点で中国戦略を考えた場合、「市場としての中国」と「生産拠点としての中国」を切り離すことはできないが、現状の中国での労働集約性の強みを活用するような生産拠点では変種変量生産に対応できないだろう。また、そのような生産拠点に変化させるためには、研究開発拠点の役割を明確にし、現地生産モデルの設計開発を中国にさらに移管しなければならないだろう。したがって、販売戦略を見直すとしても生産拠点の見直しが必要であるし、生産拠点の見直しをするならば販売拠点の見直しをすることが必要である。このように、アジア内循環を考えた場合、もはや中国は「生産拠点としての中国」であるとか、「市場としての中国」とかの区別は不可能といえるのだろう。その上で、現地調達率の向上を図る必要がある。そして、変種変量の生産体制を構築しなければ、製販一体体制の構築は成功しないといえる。

日本経済団体連合会の会長の御手洗富士夫氏は、「中国で経済発展が進み、中間所得層がどんどん増えれば、広大な市場もできます。そのなかで、将来は、中国でも開発-生産-販売の自己完結型にした」と述べている⁶³。しかし、経済研究所のヒアリング調査からは、開発の現地化が遅れている実態がみられた。したがって、日系電機メーカーとしては、まずは製販一体体制の構築を早急に進めることが重要であるといえる。

ヒアリングしたA社は、「中国戦略を考えたときに、「どこまで中国ビジネスに取り組むのか」、中国市場で自立していくだけのビジョンを日本企業として持つ必要がある」とコメントしている。日系電機メーカーには、グローバルな国際分業を前提に、自社の最適地生産を構築するためのビジョンを持って

中国事業に取り組む必要があるだろう。そして最後に重要なことは、日系電機メーカーにそこまで深く中国市場に入り込む“覚悟”あるのかということである。

謝辞と断わり

本稿作成に関わり実施した国内外での現地ヒアリング調査は、業務中ご多忙にも関わらず協力していただいた皆様によって実施できたものである。ここに改めて、感謝の念を記したい。

また、本研究レポートは現地ヒアリング調査をもとに筆者の解釈、各種二次資料により記したものであり、その責任は筆者に帰するものであることを明記する。

参考資料

以下は、経済研究所が2006年11月～12月にかけて国内外で実施したヒアリング調査の内容（12社分、ヒアリング自体は17機関）である。ヒアリング先の校閲を受けた内容を、校閲者の意図を重視して基本的にそのまま掲載している。

(1) 総合電機メーカーP社

以下は、経済研究所が実施した国内（東京）での同社の中国事業についてのヒアリング（ヒアリング先「同社 渉外部門」）内容である。

○中国事業の位置づけと今後の展開について

- ・中国における拠点数は、58拠点（ヒアリング時点）で、2005年1月現在より製造法人が2社減っている（46社→44社）。従業員は、7万人強にのぼる。
- ・傘型企业である「P（中国）有限公司」は、1994年に設立された。現在、中国国内需要に対応するために統括機能を強化しようとしている。特に、傘型企业は家電と情報通信システムの販売を担当しているが、この販売機能を強化する予定であるという。
- ・尚、同社の販売法人は6社あり、主に電子部品や電子デバイスを扱っている。上海の「P機電（中国）有限公司」が販売の拠点となっている。販売の拠点を上海にしている理由は、ローカルメーカー、日系や台湾系などの外資系メー

カーへの販売を行っているため、経済活動の最大拠点である上海に設置している。

○「生産拠点としての中国」について

- ・中国で生産した分の約半分が中国国内向けに出荷している（中国国内の製造拠点向けも含む、尚グループ向けは電子デバイス関係が多い）、輸出は4割強となっている。その輸出のうち、4～5割が日本への「持ち帰り輸出」である。生産については、中国国内向けの生産を増やしていきたい。
- ・生産している製品のレベルは、普及品の白物家電からAV機器まで幅広いが、垂直立ち上げの対象となるような最先端のものは日本から持ち込んでいるケースが多い。日本から持ち込む製品については、中国市場でも同時販売できるようなロジスティクス体制を整えるようにしている。
- ・現地調達額は増加傾向にある。ただし生産品目により異なり、100%近い品目もあれば依然20～30%前後の品目もある。中国市場での最終製品価格は下落しており、コストダウンが必要となっている。その対策としては、①現地調達率の向上、②調達先の絞込み（調達先を絞り込み、発注量を増やすことで、単価を下げる）といった調達サイドからの施策と内製化率の向上と両面作戦である。
- ・現地調達については、ローカルメーカーからの調達も増えている。QCDに加えてRoSH指令に対する同社の要求をクリアしていれば、日系ベンダーでもローカルベンダーでもかまわないという。特に、汎用性の高い部品については、系列を関係なく、ローカル、日系の隔てなく、価格が合えば調達したい。
- ・同社のブラックボックス化とモジュール化について生産拠点を考えると、「汎用化」と「内製化」の両面で拡大している。中国生産拠点で手がける内製化率を向上させるとともに、汎用化率を向上させて現地調達を拡大し、現地調達率の拡大を計る。現地調達を量的に拡大することと調達先を絞り込むことで、コスト削減も図っている。
- ・現地調達の権限は、各現地法人と親事業部にある。資材部門が現地部材情報の共有化を図るこ

とで、部品の共通化を図り、部品当たりの調達ボリュームを拡大させて、コスト削減を計っている。

○「研究開発拠点としての中国」について

- ・中国の研究開発拠点の活動レベルは、設計開発段階にある（基礎研究、応用研究、製品開発、設計開発で分けた場合）。5つの研究開発拠点のうち、北京はリサーチが中心で、特に中国の標準化動向を探っており、大連はソフトウェア開発を行っており、蘇州では現地商品化に向けた設計を行っている。また、北京の研究開発拠点を中心に産学連携を積極的に実施している。

○「市場としての中国」について

- ・コンシューマ向け商品を中心に、市場としての中国を考えたい。中国での販売は、売上は伸びているものの、価格下落の影響から利益率は上がっていない。
- ・販売チャンネルは、家電量販店が約半分で、デパートやスーパーなどの小売が半分、少しだがコールセンターを通じた販売も行っている。家電量販店を通じた売上は、ここ2、3年急速に伸びている。しかし、家電量販店からの取引要求は、価格を中心にかなり厳しいものがある。
- ・同社としては、売上が急増している家電量販店への取り組みを強化している。ただし、経営資源を投入するとはいっても、ターゲットとなる商品を絞り込む必要はある。今後は、店頭での販売状況を迅速、かつ的確に把握して、生産にフィードバックするシステムを中国国内でも構築したいという。
- ・競合状況は、かつては韓国メーカーのみだったが、最近では中国ローカルメーカーがコンペチターとして急上昇してきている。
- ・従来は、特に薄型TVでは日系と韓国系を中心とする外資系メーカーが競合の中心だったが、現在ではそこに中国ローカルメーカーが加わってきている。中国ローカルメーカーは、中国市場では「オリジナルブランド」だが、今後は輸出市場で「流通ブランド」（OEM/EMS生産）としての影響が拡大するだろう。
- ・ブランド戦略について。スポーツ広告の活用など、ブランドの露出を高めるような戦略を採用している。ブランド戦略も、中国の傘型企業で

ある「P（中国）有限公司」が担当している。

- ・同社として市場戦略は、製品によっては普及モデルも販売するものの、基本的には富裕層向けに、高付加価値品の販売を拡大させていきたい。したがって、地理的には、沿海部の大都市をターゲットにしていく。
- ・高付加価値品に絞る理由は、コスト競争力でコンペチターに太刀打ちできないからである。同社は、中国でも日本国内と同様にPDP-TVの販売を強化していきたいという。液晶は、ラインナップの一つに過ぎないと考えている。そのためには、①対液晶-TV陣営、②対PDP-TV陣営内コンペチター、の両方での戦略が必要になる。①については、中国のPDP-TVメーカーとも連携して、中国市場でPDP-TVの良さを訴えてきたい。
- ・同社では、中国市場でローカルTVメーカーにPDPパネルを供給するベンダーとしてではなく、ブランドメーカーとしての戦略が基本であるという。

(2) 総合電機メーカー A 社

以下は、経済研究所が実施した国内（東京）での同社の中国事業についてのヒアリングに基づいた内容である。

○「生産拠点としての中国」について

- ・大型家電のように輸送コストが比較的高い製品に関しては、消費地に隣接したところで生産し供給したほうが効率がよい。同社ではコンシューマ商品については、販売チャンネル、人材、ネットワークなど市場に対する対応力を強化したいという。中国拠点は、生産するだけの拠点から、事業全体をみることができる拠点が必要となっている。
- ・市場の変化に対応できるコンシューマ製品の供給のためには、設計段階から現地化に取り組む必要がある、また設計が現地調達のポイントにもなる。一方、生産拠点において、台湾企業を中心とするOEM調達が拡大すれば、別の意味で問題が発生する可能性もある。
- ・製品調達を中国で行い、生産拠点で検査して、中国国内市場で販売すると、品質管理に対する

責任が問題となる可能性がある。A社の事例ではないが、現時点でも、中国内企業から製品を調達し、販売しているケースでも訴訟問題が起きている⁶⁴。中国の生産拠点が製品調達を拡大するようになると、中国市場でこのような問題が発生する可能性は十分にある。そのときの、品質管理体制やリスクマネジメントを強化しておく必要がある。

- ・生産拠点としての中国を考える場合は、上記のようにサプライヤーとの関係を考慮した上で、さらに市場としての中国を考えると、中国における電機メーカーの生産拠点のあり方をもう一度考えざるを得ない（OEM調達が拡大≡工程間分業が進展すれば、中国の生産拠点は本当に“製造”拠点と呼べるのだろうか）。
 - ・同社によれば、電機メーカー各社が中国で何をどこまで作っているのか見えなくなったという。しかし、電機メーカーは「絶対的に譲れないもの」については、自社で作っているはずである。このように考えると、中国の生産拠点の役割は、①日本市場向け、②欧米など第三国市場向け、③中国国内市場向け、と分けて考える必要がある。
 - ・市場を分けて考えた場合に、中国国内市場向け製品を生産するのであれば設計も移すべきだが、ある特定の製品に特化し中国のメリットを生かした大量生産を行なう場合は別の判断となる。
- ### ○「技術開発拠点としての中国」について
- ・技術開発の現地化を考えるにあたっては、研究と開発と設計の三段階に分けて考える必要がある。特に、設計がポイントであり、製品設計を現地に移転することで、現地調達も進むことになるからである。
- ### ○「市場としての中国」について
- ・中国が市場であることは、どの事業領域にも共通しているが、問題は、どの製品機種で市場に参入するのか、であるという。さらには、市場に参入する場合、製品別の外資規制に対し“インサイダー化”する必要性がある。
 - ・競合状況にも注意する必要がある、競合相手が、ローカルメーカーなのか、外資メーカーなのかという「プレーヤーの軸」と、競合地域が沿海部なのか内陸部なのかという「地域軸」を考慮

しなければならないという。中国市場が国全体として総需要が拡大しているといっても、そのうち同社のビジネスとして活用できる需要は、実際のどの程度あるのかを見極める必要があるという。

- ・ 同社としては、中国市場のどこをターゲットとするのか—富裕層か、ボリュームゾーンか、ラインナップはミドルからハイレベルまでどこを狙うのかも重要であるという。いずれにせよ、事業単位での戦略を明確にする必要があるという。
- ・ 中国での販売チャンネルは、かつては地場企業と提携し総代理店方式を採用していたが、現在は、中国でも大手家電量販店やデパートへの直接納入が増えてきているという。通常だと、中間流通が無くなり、売価が維持されていれば、メーカーにも小売業者にもメリットがあるはずだが、家電量販店が増えた結果、納入価格が急速に下がり、販促費用もかかるようになったため、利益率は大幅に減少しているという。これは、日本国内の家電量販店v.s電機メーカーの構図がそのまま持ち込まれている状態である⁶⁵。このような中国市場の現状に対する方策としては、①高級品を富裕層に売る（少量高額多利益販売≡“非”規模の経済性）、②ミドルレンジの製品を、ボリュームゾーンに売る（大量低額薄利販売≡規模の経済性を狙う）、がある。同社としては、価格下落率が緩やかで、韓国メーカーという競合企業がない高級品を先ずターゲットにしていきたいという。このように考えると、ターゲットとするマーケットを決めてから、販売チャンネルの選択をする必要があるだろう。

○中国事業の位置づけと今後の展開について

- ・ 同社では、社内カンパニーすべてが、何らかの形で中国ビジネスとリンクしている。同社の中国事業は、製品別戦略に基づいて、事業を実行する機能は事業部ごとにあり、A社として大枠での投資や進出などの意思決定を本社で行っている。
- ・ このような背景には、同社の中国事業が“はじめに中国ありき”という地域戦略からではなく、個々の事業部単位で中国事業が進展していった

経緯がある。しかし、A社という複合電機メーカーは、単一製品ではなく、複数の製品構成を持つ事業体であり、事業部製品ごとの中国事業が、“結果として”合理的なものになるように追求しているが、グループ全体として中国事業を束ねることは決して容易ではないといえる。したがって、中国拠点の位置づけは、事業内容ごとに違っており、「生産拠点」、「販売拠点」などと一概には言えず、事業目的に応じて判断しているという。

- ・ 同社の中国統括会社（傘型企業）の役割には、スタッフサービスと内部統制があり、特に对中国政府や地域への代表窓口としての役割や、リスクマネジメントを行なうことが重要になっている。同社の統括会社は販売の統括拠点を兼ねていない。販売の統括機能を重視すれば、上海の方が便利であるが、統括会社の本部是北京にあり对中国政府の代表窓口としての役割が中心で、販売機能は各社内カンパニーの現地法人にある。
- ・ 中国戦略を考えたときに、「どこまで中国ビジネスに取り組むのか」という企業のビジョンが必要である。現地法人を設立しても利益をすべて日本に還流できるわけではない。とすれば、中国市場で自立していくだけのビジョンを日本企業として持つ必要がある。

(3) 株式会社日立製作所

○株式会社日立製作所の中国事業概況⁶⁶

- ・ 中国事業の売上高は、2004年3月期で関連企業数88社、売上高約4,800億円、従業員は約22,000人である。
- ・ 「中国企業 日立」の事業目標は、連結売上高で2003年度の45億ドルから2006年度には70億ドルに、持分法適用関連会社の売上高で2003年度の54億ドルから2006年度には100億ドルに事業規模の更なる拡大を計画している。事業拡大に向けて、2001年度から2003年度までに10億ドルの投資を実施したが、2004年度以降の3年間でさらに10億ドル以上の投資を実施する計画である。事業規模の拡大にあわせて、生産高も2003年度の31億ドルから2006年度には70億ドルに、調達額も2003年度の36億ドルから2006年度には

60億ドルに拡大させる計画である。

- ・日立製作所は中国において事業拡大に向けた研究開発を実施している。北京の研究開発センターを独立法人化させ、研究開発統括会社「日立（中国）研究開発有限公司」を設置し、さらに研究開発人材を充実させ2005年度に1,000人体制にすると発表している。

以下は、経済研究所が実施した中国・上海での同社の中国におけるデジタル家電事業についてのヒアリング（ヒアリング先は「日立数字映像（中国）有限公司」）内容である。

○デジタル家電事業の「生産拠点としての中国」について

- ・デジタル家電については、中国の福建省の福州（「日立数字映像（中国）有限公司」）で組み立て（PDP-TV、液晶TV、リアプロTV、液晶プロジェクター）を行なっている。
- ・PDP-TVは、ガラス基盤を「富士通日立プラズマディスプレイ株式会社（FHP）の宮崎事業所から輸入し、中国では後工程とTV組み立てを行なっている。構造部品の多くは日本から輸入している。リアプロTVは、現地開発設計、現地調達が進んでおり、ローカルベンダーからの調達も多くなっている。液晶TVは、モジュールを日本から輸入しており、後工程も行なっていない。現地調達も、フレームやスタンド程度である。しかし、液晶モジュール以外は2007年1月から現地で設計開発を行なう計画であるという。液晶プロジェクターは、設計開発も日本で行い、部品も90%前後は日本から輸入しており、中国で組み立て工程を行なっている。
- ・ローカルサプライヤーのレベルは、構造部品についても技術力は向上している。しかし、CMOSセンサー、LCDドライバーといった電子デバイスは日本から輸入している。
- ・中国生産品の仕向け地としては、基本的に中国国内市場向けである。PDP-TV、リアプロTVについては、一部アジア向け、中近東向けに輸出もしている⁶⁷。液晶プロジェクターは、8割が欧米市場と日本市場向けの輸出となっている。
- ・生産のラインナップは、PDP-TVは外観も含め

て国内生産と同じ製品を生産している。液晶TVは、2007年1月から現地開発モデルの生産を開始する計画である。現地モデルを投入する理由は、日本市場のリビング用TV市場が32インチ、37インチが中心であるのに対して、中国ではこのサイズは寝室用TVになり、リビング用TVとしては42インチ以上となっている。しかし、日本でつくられている37インチ以上の日立製作所の薄型TVは、PDP-TVであり、ハイビジョンHDDレコーダーが内蔵されるなど高機能化で高付加価値製品となっている。このような高付加価値製品は、中国で主流となりつつある37インチの寝室用TVとしては販売できない。つまり、日本で設計開発した商品が中国市場ではコンセプトが合わなくなっているのである。したがって、日立数字映像（中国）有限公司では、単機能の現地モデルの液晶TV、特に寝室用TVについて現地で設計を行なうことになったのである。42インチ以上は、日本と同様にPDP-TVで中国市場に攻めたいという。

- ・中国で、液晶TVの後工程の工場を設ける計画はないという。同社では、IPSアルファテクノロジーからの調達を続けていくという。それには、販売においても「made in Japan」のパネルということが受け入れられるからでもあるという。

○デジタル家電事業の「研究開発拠点としての中国」について

- ・液晶TVは2007年1月から設計については現地化する。中国のエンジニアのレベルでは人材のレベルは向上している。その背景には、液晶モニターのコモディティ化やCRT-TVでの蓄積がある。
- ・しかし、PDP-TVについては、デジタル処理の開発がキーポイントであり、生産技術も難しく、容易に現地化できるレベルではない。

○デジタル家電事業の「市場としての中国」について

- ・中国の薄型TV市場は、42インチ以上で液晶TVが多くなっている。PDP-TV：液晶TV≒4：6程度だという。
- ・40インチ以上のLCD-TVでのコンペチターは、ソニー、東芝、今後販売に力を入れると思われるシャープ、韓国のサムスン電子、である。ローカルメーカーも42インチ以上の薄型LCD-

TVを販売しているものの、パネルを台湾メーカーから調達しており画質が劣っているため、同社がターゲットとしている富裕層やミドル層が購入する製品ではない。同社は、ターゲットとする購買層として富裕層（50インチ以上）と沿海部の中間層（月収で7,000～8,000元、製品価格が夫婦共働きで給与の一ヵ月分）が中心である。

- ・37インチの液晶TVでのコンペチターは、海信、TCL、長虹などのローカルメーカーである。しかし、同社は日本に工場のある「IPSアルファテクノロジー」からパネルを調達しているため、コスト競争力では苦戦している。
- ・日立を含める外資系メーカーの販売チャンネルは、およそ一般小売店：家電量販店≒3：7となっている。しかし、ローカルメーカーはおよそ一般小売店：家電量販店≒6：4となっている。この差は、サービス網が中国全土にきめ細かく配置されている⁶⁸ことから、家電量販店がまだ進出していない内陸部まで食い込んでいるからである。
- ・同社の販売戦略としては、中国各地のサービス網が110箇所（営業拠点数）であること、また営業効率から沿海部の都市部が今後も中心となる⁶⁹。
- ・家電量販店を通じた販売は利益的には苦しい。しかし、販売量は急拡大している。今後の方向性としては、「地域の大型小売店」⁷⁰に食い込みたい。ただし、地域戦略では、重点地域を定めて効率化を図っていかなければならない。
- ・また一方では、拡大を続ける家電量販店とも付き合っていかなければならない。その結果、一般小売店：家電量販店≒3：7の比率を、一般小売店：家電量販店≒4：6にまで持っていきたいという。

○中国事業の位置づけと今後の展開について

- ・日立製作所本体は、PDP-TVの生産、研究開発に経営資源を投入しており、液晶TVが手薄になりがちである。中国では、その手薄な液晶TVを中国で肩代わりできないか検討中であるという。
- ・これまでは、中国で生産したものは基本的に中国で販売していた。しかし、液晶TVについて

は、中国の生産拠点を液晶TVのマザー工場として活用できる体制にしたいという（PDP-TVは日本、液晶TVは中国、という棲み分け）。

(4) 株三菱電機

○株三菱電機の中国事業概況⁷¹

- ・同社の中国事業は1978年から本格的に参入し、1997年10月には傘型企业である「三菱電機（中国）有限公司」を設立している。2006年7月時点で、三菱電機グループの中国事業の規模は、企業数で27社、売上高は約3,100億円、従業員は約10,000名となっている。

以下は、経済研究所が実施した中国・上海での同社の中国事業についてのヒアリング（ヒアリング先「三菱電機（中国）有限公司」）内容である。

○「生産拠点としての中国」について

- ・三菱電機の中国事業の中心は、昇降機、業務用空調機、FA機器を中心にB to Bビジネスである。
- ・FA機器事業は、中国で拡大している事業である。FA機器事業の販売先は、日系企業、欧米系企業やローカル企業などの生産拠点向けである。空調機事業では、上海を中心に高付加価値のエアコンをConsumer向けに販売している。それ以外はビル向け空調機であり、建設会社向けのB to Bビジネスである。
- ・現在中国に23ヵ所の生産拠点がある。中国の生産拠点は、全て「中国のお客様向けの工場」である。日本向けのいわゆる持ち帰り輸出⁷²は、ほとんどない。したがって、中国事業の売上高は中国市場での外販によるものである。また、現地地調達率も高く、特にローカルベンダーからの調達も多いという。
- ・同社の生産拠点は、中国市場向けの生産拠点として活用しているため、元高の影響は受けていない。むしろ、元高は日本からの調達がコスト的にむしろ有利になる。

○「研究開発拠点としての中国」について

- ・中国では、中国人好みに合ったデザインを行なうためにエアコンのデザインなど外観部分についてのデザイン部門を設けている。
- ・設計開発も一部は中国で行なっているものの、

三菱電機として国内のマザー工場との並存が基本となっている。したがって、研究開発や基本設計など重要な部分は日本で行なっている。

○「市場としての中国」について

- ・FA機器などの販売先のメインはローカル企業であるが⁷³、販売代金は前金かCash on Delivery（代金引換（代引き）のこと）となっている。貸し倒れリスクについては、従来から非常に注視してきている。

○中国事業の位置づけと今後の展開について

- ・同社における中国での拠点が上海に集中している理由は、①中国での有力なパートナーが上海にいたこと、②上海の外高橋保税区⁷⁴を活用してきたこと（現在も保税区内に4社ある）、から上海が三菱電機の中国事業の中心となったという。
- ・上海は、日系企業などの外資系企業が集中しておりB to Bビジネスが主体の同社にとって販売拠点である。北京には、中央政府の窓口として傘型企業である「三菱電機（中国）有限公司」があるだけである。同社の中国ビジネスの中心はB to Bビジネスであり、そのため中国市場に深く入り込まなければならない。B to Bビジネスで深く中国市場に参入することのメリットは①家電量販店を通じた販売やブランド戦略などB to Cビジネスでは資金がかかることをしなくて済んだこと、②ローカルメーカーとの競争に巻き込まれずに済んだことで、その結果としてB to Bビジネスに経営資源を集中させることができたことだという。
- ・同社はローカルメーカーに空調機用コンプレッサー（現地調達率は90%程度であるという）を供給しているが、これもB to Bビジネスであり、同社はあくまでもB to Bビジネスにこだわっていくという。
- ・三菱電機の生産体制は、国内のマザー工場を中心とすることが基本となっている。したがって中国の工場は、①日本の工場の補完であり、②中国市場向け製品を生産するための工場、である。だから、事業としては自前で調達できるなど中国国内でほぼ完結しているものの、研究開発機能は日本に残っている。
- ・中国事業としては、「中国の顧客にいい製品を、

作り、売っていく」という現在の方針を今後も続けていくことであるという。

(5) パイオニア(株)

以下は、経済研究所が実施した中国・上海での同社の中国事業についてのヒアリング（ヒアリング先：「先鋒電子（中国）投資有限公司」内容である。

○「生産拠点としての中国」について

- ・上海にはカーオーディオ関連や家庭用オーディオ製品を生産している4,000人規模の生産拠点（「先鋒高科技（上海）有限公司」）がある。同生産拠点では、Consumer向け製品が約6割、Carメーカー向け⁷⁵製品が約4割の割合で生産されている。中国市場向けの出荷はOEMを含めても全体の10%弱前後で、残りは欧米市場向けを中心に全世界に出荷している。
- ・東莞にはConsumer向けのDVDレコーダー、コンピューター向けのDVD-RWを生産している6,000人規模の生産拠点（「先鋒高科技（東莞）有限公司」）がある。同生産拠点からの中国市場向けの出荷は、10%以下に留まっている。
- ・パイオニアにおけるタイと中国の生産拠点は、グローバル市場向けの生産拠点となっており、地域市場のための生産拠点ではない。上海の生産拠点では、「安く作るだけなら上海でなくてもよい」という考えのもとに、設立前から設計を行なう予定であり、そのためのエンジニアの確保として有利な上海を選んだのである。

○「研究開発拠点としての中国」について

- ・設計についても、製品の“コア設計”については日本で行なっている。中国で行なっているのは、コア設計とコア設計の“つなぎの部分”や、中国市場向け製品の設計、欧米市場向け製品の設計について行なっている。つまり、研究開発が要求されないところを中国で行なっている。
- ・中国における研究開発の方向性としては、DVDのように基本的な技術が既に確立しているような、いわば“製品として枯れた”ものについては上海に移転してもよいと考えている。つまり、研究開発を技術の成熟度で判断している。

○「市場としての中国」について

- ・パイオニアは、技術へのこだわりが強く、シーズ発信型の企業であるという。生産技術で安く作れる他社と同じ製品ではなく、技術的に他社にない製品を生産している。つまり、パイオニアはシーズを活かす企業なのである。
- ・したがって、同社の製品を販売していくためには、顧客とFace to Faceで説明し、多少価格が高くても技術を評価して買ってくれる方式を取りたい。したがって、中国市場でも全13億人を販売の対象とはしておらず、富裕層（Carメーカー向けでも、高級車を購入するような購買層）をターゲットにしている。これは、PDP-TVでも同様で、中国市場で松下電器産業のPDP-TVと比べて約5割程度高いが、それでも技術を評価して購入してくれる購買層をターゲットにしたい。地域的には、沿海部の都市ということになる。PDP-TVについては、液晶TVに対して、PDP連合として他社と歩調をあわせていきたい。
- ・今後成長が見込まれている中国カーナビ市場では、2006年2月22日に同3月からDVD型カーナビを発売し、中国で市販用カーナビゲーションシステムの販売に参入すると発表した。同社では、都市部の富裕層を主なターゲットに想定して年間2,000台の販売を目指し、市販シェア25%⁷⁶を目指す⁷⁷。パイオニアでは、製品投入に当たってナビを搭載しそうな10万元以上の価格帯の車をリストアップし、販売店選びでも「商品説明の能力」と「アフターサービスのきめ細かさ」を重視するなど富裕層向けの販売戦略をとっている⁷⁸。
- ・販売チャンネルは、Carメーカー向け製品ではディストリビューターを活用しているが、大型小売店（直納）も増やしていきたい。いずれにせよ、パイオニア製品の技術面での優位性を顧客に伝えられるようにフォローしていきたい。Consumer向けでは、家電量販店向けに入っていかなざるをえない。今後は、ディストリビューターを活用しながらも、直販店のような形態（擬似FC方式：店作りや販売店員の教育をパイオニアが行なう）を強化していきたい。
- ・カーオーディオ関連では、中国のConsumer向け市場はシングルCDセットが前年比で約4割

減となるなど縮小しており、Carメーカー向けを増やしていきたい。

- ・中国市場向けには、現地市場向け製品を投入している。販売サイドとしては、パイオニア製品の技術面の優位性は説明すればわかってもらえると考えている。したがって、「どのように説明すれば伝わるのか」「説明する場をつくること」が販売サイドのミッションであると考えている。

○中国事業の位置づけと今後の展開について

- ・現在のところ同社の中国事業は、設計、生産、販売、保守サービスを手がけており、機能的には揃っている。今後は、販売においてマーケットのニーズを吸い上げて、商品企画をする機能を強化していきたい。
- ・パイオニアが中国に進出して約5年になるがその間は経験を蓄える時期であり、今後の5年間は販売機能を強化していきたい。

(6) セイコーエプソン(株)

○セイコーエプソン(株)中国事業概況⁷⁹

- ・中国事業の2005年度の生産高は、約314億人民元で全社生産高の39.1%を占めており、日本を除けば一国での生産規模では最大の拠点となっている。
- ・生産品の大半が日本に輸出されて、世界の各市場に出荷されている。中国国内で生産されたプリンターも一度日本に輸出されて、中国に再び輸出されて、販売されている。このような形態をとる理由は、生産拠点の多くが輸出加工区にあること、インクジェットプリンターに関しては関税がゼロであること、である。
- ・したがって、中国事業の2005年度の売上は21.6億ドルで、全社売上の16.2%を占めているが、その3/4が日本からの輸入ということになっている。

以下は、経済研究所が実施した中国・北京での同社の中国事業についてのヒアリング（ヒアリング先「愛普生（中国）有限公司」）内容である。

○「生産拠点としての中国」について

- ・中国での生産体制は、生産拠点別にみると下記

のようになっている。

- ・「天津愛普生有限公司 (TEL)」：同社では、日本で生産されている製品と同じインクカートリッジを生産している。これは、エプソンにおいてインクカートリッジが分業体制をとっているからである。むしろ、中国の生産拠点がモデル工場になっているという。
 - ・「蘇州愛普生有限公司 (SZE)」：同社では、水晶振動デバイス、液晶デバイス（携帯電話端末用STN液晶）を生産している。生産している製品は国内生産と比べて前の世代の製品であるが、前工程からの一貫生産を行なっている。研究開発機能はないが、それを除けば日本と同等の機能を有しているという。
 - ・「福建愛普生実達電子有限公司 (FJES)」：同社では、業務用のドットプリンターを生産している。同社では、中国国内市場に向けて生産されている。業務用のドットプリンターは、技術的には古い製品で日本での生産は行なわれていない。
 - ・「愛普生技術（深セン）有限公司 (ESL)」：同社では、インクジェットプリンター、レーザープリンター、液晶プロジェクターを生産している。インクジェットプリンターのヘッドは日本で生産しており、プリンター本体の生産を中国で行なっている。
 - ・現地調達は、FJESでは9割近くになっているという。プリンターヘッドは天津のTELで生産している。業務用ドットプリンターについては、調達、生産、販売が中国内でほぼ完結して行われている。サプライヤーも輸入からローカル企業の育成を進めた結果、ローカル企業からの調達が多くなっている。業務用ドットプリンターは、成熟した市場であるのでコストダウンが販売上重要になってくる。したがって、トータルのQCDで考えた場合には在中日系部材メーカーに優位性があるものの、コストだけみるとローカル企業に勝てないという。
 - ・インクジェットプリンターを生産しているESLでは、プリンターヘッドは日本から調達しており、今後現地生産の計画もないという。
- 「研究開発拠点としての中国」について
- ・セイコーエプソンでは、設計開発段階も日本で

行なっている。中国で行なっている活動は、現地市場向けのソフト開発、形状変更などの分野であるという⁸⁰。

- ・研究開発での中国の役割は、日本からの下請けを低コストで行なうか、中国市場向けにローカライズする程度に留まっている。

○「市場としての中国」について

- ・中国市場での販売を完成品（B to Cビジネス）と電子デバイス（B to Bビジネス）で分けて考えてみると、ここ4、5年は電子デバイスの売上が伸びている。従来は売上比率で、完成品：電子デバイス≒50：50だったのが、05年には同≒25：75、06年も同≒40：60になるとみている。このように同社で電子デバイス部門の売上が伸びている要因としては、プリンターのグローバル市場が頭打ちであるのに対して、電子デバイス市場、特に同社が手がける携帯電話端末向け部品市場は、携帯電話端末メーカーでの中国の生産拠点の拡大にあわせて、中国での納品が増加しているためである。
- ・インクジェットプリンターに関していえば、日本や欧米市場でのビジネスモデルは、「本体を安く販売し、市場に浸透させて、インクカートリッジビジネスで利益を回収する」というものである。しかし、中国ではその“インクカートリッジ”に模倣品や非純正品⁸¹が氾濫しており、このビジネスモデルが成り立たなくなっている。インクカートリッジの模倣品や非純正品により、故障の多発から保守サービスコストが増加しており、かなり収益にも悪影響がでてきているという。模倣品や非純正品に対しては、知的財産や意匠登録、商標登録を強化して、訴訟も行ないながら対応していくという。そこで、中国では「本体を高く売って、インクを安く売る」というビジネスモデルに方向転換し始めている⁸²。そのためには、プリンターヘッドは日本（品質は日本水準）、デザインは中国市場向け（外観は中国人好み）という中国市場向けのインクジェットプリンターを生産し、利益の適正化を図っていかなければならない。
- ・収益性についてみると完成品は、ビジネスモデルをチェンジすることで、収益性は改善に向かっている。しかし、全体ではB to Cよりも、

B to Bが売上も伸びているし、収益性も高いという。B to Cビジネスがうまくいかない理由は、インクジェットプリンターのエンドユーザーが中国市場では育っていないことがある。中国市場では、ローエンドの製品は売れているものの、写真画質などの高付加価値の製品市場は育っていない。モノクロのローエンドを販売しても、利益は限られてしまうのである。

- ・ B to Bである業務用ドットプリンターでは、政府、公共機関、ホテルなどへの販売が安定的であり、価格下落もさほどないことから、収益性も高くなっている。
- ・ しかしながら、中国の購買層は低価格帯の製品に流れが向いている。したがって、日本で生産し、輸入してはコストで太刀打ちできない。ある程度成熟した製品であれば、中国で商品企画をして、現地調達して、販売を行なっていくたい。
- ・ 今後の販売戦略としては、B to Cではビジネスモデルの転換を図ったところであり、ボリュームが拡大して利益を回収できる時期を探っている段階である。したがって、全体としてはB to Bのビジネスを拡大させていきたい。いずれにせよ、B to Cが期待した以上に盛り上がらないため、B to Bにいかざるをえないのである。
- ・ 中国の購買層は、年賀状（日本市場）やクリスマスカード（欧米市場）のようにカラーを楽しむ市場にはなっていない。中国人は、カメラを撮るのは好きだが、コストを払ってそれをプリントする文化が育まれていないのである。したがって、今後も中国でインクジェットプリンターのB to Cビジネスは伸びないと考えており、やはり、B to Bビジネスが中心にならざるを得ない。

○中国事業の位置づけと今後の展開について

- ・ 中国事業サイドからみたエプソンのグローバル戦略との関係は、中国への投資は今後増えないと思われるが、現在でも生産では同社の一大拠点となっている。したがって、今後は生産に関するインドネシアやフィリピンなど各地の拠点のコントロールとしての拠点にしていきたいという。中国は、日本がキーデバイスを生産して、供給する基地としての役割をサポートしていき

たい。そして、それをどう組み立てるかは中国でコントロールしていきたい。現在の中国の拠点でもコントロールできる能力（生産技術、生産管理技術）は十分にあるという。

(7) 沖電気工業株

○沖電気工業株の中国事業概況⁸³

- ・ 同社は、中国事業を「日本事業移転ベースから中国現地軸足の事業へ」転換するために、①現地マーケティング機能、②販売力（販売統括会社の設立）、③開発体制、を強化するとともに、アライアンス及びパートナー戦略の強化を図る。
- ・ さらに、マーケティング、開発、生産、販売という一連のビジネスを現地で統括、オペレーションする体制を実現するために、生産体制を強化し（深セン市の新工場稼働）、中国事業統括会社を2007年度の設立を目指して準備を開始している。
- ・ 中国事業の売上目標は、2005年度の200億円から、2006年度は300億円を計画し、2007年度は450億円、さらに中国売上高比率を2010年までに10%以上に引き上げることを目標にしている。

以下は、経済研究所が実施した中国・北京での同社の中国事業についてのヒアリング（ヒアリング先「沖電気工業 北京事務所」）内容である。

○中国事業の位置づけと今後の展開について

- ・ 沖電気工業の中国事業は、「情報通信システム事業」「半導体・光デバイス事業」「プリンター事業」の三つの事業領域がベースとなっている。
- ・ 同社は、「中国市場で成功しないと、グローバルで成功しない」との考えを持って中国において活動しているという。
- ・ 中国事業の今後の展開としては、「グローバル戦略の中で中国事業を強化し、現地機軸のオペレーションを実現していくこと」であるという。
- ・ 2006年7月に販売統括会社「日沖商業（北京）有限公司」を設立し、プリンター／複合機の販売を皮切りに今後販売製品を拡大していくことである⁸⁴。

○「生産拠点としての中国」について

【情報通信システム事業】

- ・「常州沖電気国光通信機器有限公司」は、オフィス向け電話機、VoIPのゲートウェイ装置などを生産している。同社は「常州国光電子総公司」との合弁会社（1997年設立）である。出荷先は、中国内販向けのほか日本市場向けなど世界市場向けのメイン工場となっている⁸⁵。
- ・「沖電気実業（深セン）有限公司」は、ATM、プリンター（業務用ドットプリンター、カラープリンター）を生産している。ATMは日本市場向けも含めて中国の同社で全量生産している。近年では、中国の地場銀行にも販売を行なっている。
- ・「日沖電子科技（昆山）有限公司」は、ノートPC用のキーボード⁸⁶を生産している。同社は、台湾から中国に生産拠点を移してできた生産会社である。台湾から生産拠点を移した理由は、主要顧客である台湾企業がノートPCの生産拠点を中国に移転させていることにあわせたものである。

【半導体・光デバイス事業】

- ・沖電気工業の自社生産拠点は中国にはない（タイと日本）。販売（日沖電子貿易（上海）有限公司）とマーケティングと一部設計（「日沖科技（上海）有限公司」）を行なっている。

【プリンター事業】

- ・プリンターとATMの製造拠点である「沖電気実業（深セン）有限公司」はグローバル生産拠点としての位置づけである⁸⁷。
- ・プリンターは、中国とタイの工場がメイン工場となっている。日本市場向けも含め世界へ輸出する拠点となっている。業務用ドットプリンターに関しては、中国政府が領収証の発行や地方政府での手書きから印字への転換により需要が多く、内販が中心となっている。

○「研究開発拠点としての中国」について

【情報通信システム事業】

- ・「沖電気軟件技術（江蘇）有限公司」は、2002年に独資企業として設立され、通信機器のソフトウェアを開発している。当初は中国市場向け製品のソフトウェアのカスタマイズ（労働集約的な作業の中国での下請け作業）をしていたが、現在では一部新製品の企画は日本で行い中国では仕様書からプログラム作成までを行なう段階

に移行している。同社は、江蘇省常州市の「常州沖電気国光通信機器有限公司」の進出実績をベースに地元の優秀なエンジニアを採用していることから従業員の定着率が高いという。定着率が高いことで、育成に時間をかけられることから、同社での活動領域を拡大することができたという。

- ・ハードウェアにおいては「常州沖電気国光通信機器有限公司」に通信機器の設計拠点をもち、試作までを日本で行なっている。将来的には、グローバル機種にも商品企画段階から関わり、サポートできるような体制にしていきたいという。特に、中国市場向けのカスタマイズだけでなく、アジア市場向けのカスタマイズ化の拠点にしたいと考えている。
- ・ATMについては、中国向けの製品でも基本的には試作段階まで日本で行い、中国は中国市場向けのカスタマイズと量産から行なっている。ビジネスホンについては、日本と試作に近いところまでの設計を協力しながら行っている。

【半導体・光デバイス事業】

- ・「日沖科技（上海）有限公司」は2004年に設立され、音声合成LSI⁸⁸、PHSのベースバンド半導体などの中国向け一部設計を行っている。特に携帯電話の着信音源や交通機関向けガイダンス音源などは中国で高いシェアを持っている。

【プリンター事業】

- ・「日沖情報（大連）有限公司」は05年に設立され、プリンターのソフトウェア開発と中国向けカスタマイズを行っている。今後は中国で成長が期待されるオフィス向けカラープリンターのアプリケーション・ソリューションなどの開発拠点として期待している。

○「市場としての中国」について

- ・中国におけるATMは現金支払機（CDタイプ）が主流であるが、預入が可能なATMの需要が拡大しており、2004年から中国市場向け紙幣還流方式のATMを開発。「沖電気実業（深セン）有限公司」で製造し中国での内販をスタートさせている⁸⁹。
- ・業務用のドットプリンター⁹⁰は、世界的には需要は伸びていないものの、伝票・領収書発行が手書きから機械印字に置き換わることで地方政

府での需要が伸びている市場である。同社の方針は、「市場に近いところで生産を行なう」というものである⁹¹。しかし、B to Bビジネスであるものの、利益率は厳しくなっている。その理由としては、業務用ドットプリンターの残された市場である中国市場にローカルメーカーなどが参入してローカルメーカーとの競争が激化しているためである。

- ・ B to Bビジネスでも、ATMは利益率が高くなっている。ATMの販売は、華南地方が中心になっている。中国のローカルバンクはCDが圧倒的であり、華南地方では大手銀行でもATMに置き換えざるを得ない状況になっている。銀行ごとに攻めるのではなく、地域ごとに攻めていきたいという。
- ・ 半導体では、音声合成LSI、PHSのベースバンドLSI、LCD ドライバー ICなどを生産している。LCDドライバーICについては、メイン顧客は大手LCDディスプレイメーカーであるが、ローカルメーカー（LCDモニター製造のパネルメーカー）も含めて販売先を開拓していく途中である⁹²。いずれは、ローカルTVメーカーにも納入したいと考えている。
- ・ 光デバイスはローカルメーカーにも納入しており、売上が伸びている分野である。
- ・ 複写機は、コスト面での優位性で中国生産が進んでいる。現在は、中国生産の優位性は徐々に小さくなってきている。
- ・ カメラは、商品ラインナップのうち低価格品だけを中国で生産しており、一眼レフのデジタルカメラは日本から輸入している。
- ・ インクジェットプリンターは中国で生産していない。主にベトナムからの輸入である。レーザービームプリンターは中国で生産しているが、内販は行なっていない。生産拠点（「佳能（中山）弁公設備有限公司」）が輸出加工区にあるために、一度香港向けに輸出したあと、輸入して、販売している。
- ・ デジタルカメラについては、CMOSセンサー、一眼レフ用レンズなど主要構造部品については、日本国内で生産している。このような製品は、中国で生産するメリットを感じていないという。
- ・ キヤノンの全社方針として、キーコンポーネント（製品の性能を左右する主要な部品）は内製して、技術を社外に流出させないことが基本になっている。（いわゆる「ブラックボックス化⁹⁴」）また同社は、付加価値の高いものは日本国内で生産し、付加価値ベースの海外生産比率を40%程度に抑えるとしている。
- ・ キヤノンとしては、カントリーリスクという観点からも、これ以上生産面で中国に大規模投資することは当面ないだろう。

(8) キヤノン(株)

以下は、経済研究所が実施した中国・北京での同社の中国事業についてのヒアリング（ヒアリング先「佳能（中国）有限公司」）内容である。

○「生産拠点としての中国」について

- ・ 生産子会社は、日本の事業部に直結した会社であり、「佳能（中国）有限公司」は販売を中心とした統括会社である⁹³。
- ・ 生産拠点は全世界向けの生産を行なっているが、内販向けもある。キヤノン中国の販売する複写機のアクセサリ類はほぼ100%中国生産であるが、内販権が取れていないためすべて一旦香港に輸出している。複写機本体についての内販調達率は9割程度である。複写機生産の世界最大拠点である蘇州工場の生産量のうち、約1割が中国内販向けとなっている。

○「研究開発拠点としての中国」について

- ・ 研究開発機能は、ハードにおいては設計段階まで日本国内で行っている。
- ・ したがって、中国での研究開発機能はソフトのローカライズ化などに限られている。

○「市場としての中国」について

- ・ 基本的に日本と同じ商品ラインナップで販売している。よって、中国市場に合った商品が提供できていないと感じている。日本の本社事業部サイドには、中国市場向けの商品を生産するように訴えている。
- ・ 一部の製品では現地市場モデルを製造、販売している。例えば、複写機では中国では低速のモノクロ機が市場の8割を占めている。デジタルだが、プリンター機能のない機種を各社が低価格で発売し、良く売れている。インクジェット

プリンターでも、低価格の事務用モデルを現地市場モデルとして販売している。このように、機能を絞りこむことで、コストを押さえた製品を現地市場に投入している。

- ・しかし、商品企画機能は日本の事業部サイドにあるために、中国サイドから日本の事業部サイドに働きかけている。キヤノンの場合、設計段階も日本が行なっており、中国では生産するだけという状態である。しかし、かつて台湾に一部の設計を移管したときに、技術流出が起こったという苦い体験があることから、この役割を変える予定はないという。
- ・中国事業は、生産拠点としての整備が一段落したことから、現在販売面を強化している。しかし、ターゲットとする市場は中国13億人全体ではなく、一部の富裕層というわけでもない。月収30,000元程度のファーストレイヤーと月収2,000元程度までのセカンドレイヤーをターゲットにしている。特に、セカンドレイヤーは、購買層が急速に拡大しており、デジカメは対前年比70~80%の売上増となっている。地域的には、省都および一級都市を念頭に内陸部へも販売を拡大させて生きたいという。
- ・デジカメの販売チャンネルについては、①家電量販店（約4割）、②カメラ店（約3割）、④IT機器販売店（約3割）が中心である。売上が伸びているのは家電量販店である。しかし、薄型TVや白物家電と異なりそれほど価格競争に巻き込まれていないという。デジカメの場合、競争相手が日系メーカー、サムスン電子、コダックに絞られており、ローカルメーカーがコンペチターになっていないからである。したがって、熾烈な価格競争にはなっていないといえる。むしろ、家電量販店側が、自社の利益を削ってでも価格を引き下げて販売しているため、他の販売チャンネルの価格が下がっていることの影響が大きいという。取引形態も、Cash on Deliveryであり、家電量販店に対して今のところある程度の取引上の優位性があると感じている。
- ・同社の販売戦略としては、製品に応じて販売チャンネルを使いわけることを行っている。一眼レフデジタルカメラは、カメラ店での販売を

行っていく。その理由としては、顧客にきちんと説明して、高価格でも適正な価格として販売したいからである。したがって、Face to Faceでの販売を重視していきたい。一方で、コモディティ商品については、家電量販店を積極的に活用していきたい。このように、デジタルカメラは全方位で販売を強化していきたいが、市場としてはコモディティ商品の市場が大きい。ブランドを維持するためにも上位機種も販売を強化していくという。尚、同社は、中国のデジタルカメラ市場において2005年にデジタルカメラ全体で約3割、一眼レフで約6割のシェアを取っている。

- ・家電量販店が小売市場で拡大することは避けられないだろう。したがって、同社としても家電量販店と付き合わざるをえない。同社の家電量販店向けの販売戦略としては、以下のようなものである。まず、家電量販店と付き合うためには、家電量販店に対して優位性を保つことが必要である。したがって、ブランド戦略がポイントである。ブランド戦略によって、顧客がキヤノンの製品を買いに店舗に行くようになれば、家電量販店もキヤノンの製品を値下げせずに販売するようになる。
- ・同社のブランド戦略について。もともと「Canon」は中国人が発音できない表記でもあり（「キャ」という発音が中国語には無い）、中国市場ではブランド認知度が低かった。従って、中国では「Canon」と「佳能」（ジャノン）を併記した広告にしている。富裕層だけでなく、その下の購買層にまでターゲットにするならまず、「佳能」を市場に浸透させるべき、と考えたからである。広告は基本的に中国事業の収益から捻出している。利益移転と見なされる恐れから、日本からの資金で広告をする時は「Canon」だけを広告するが、中国の資金で広告するには必ず「Canon」と「佳能」を併記して広告するようにしている。中国事業としては、現在は先行投資として広告費を積極的に投入して市場認知度を上げることの方が重要であると考えている。
- ・中国市場では所得向上により、購買層自体が拡大することを期待している。価格を下げてまで、

購買層を拡大させるつもりはないという。例えばデジカメでは最低価格が999円となっているが、対象購買層を考えるとこのレベルがボトムであろう。

- ・ B to CとB to Bで分けた場合、B to Cは7.5割程度、B to Bは2.5割程度となっており同社の他の地域と比べてB to Bの比率が低くなっている。商品別では、B to Cのデジカメは利益がでているものの、B to Bの複写機は利益率が低くなっている。B to Bの比率が低い理由は、複写機で中国国内シェアが取れていないことがある。中国国内市場は、東芝テック、シャープ、コニカミノルタ、キヤノン、リコー、富士ゼロックスが団子状態であり、日系メーカー同士の競争が激しい。サムソン電子はA4版までの複写機では競合相手であるが、A3版の複写機では商品がなく競合相手ではない。中国国内シェアを取れなかった理由は、90年代には代理店方式で販売していたが、代理店のカバーに十分なフォローができていなかったことがある。2002年から直納体制にして2003年から本格的に市場に参入している。
- ・ 複写機やプリンターのビジネスモデルは、「本体を廉価で販売して、トナーやカートリッジという消耗品で利益を上げる」というビジネスモデルである。しかし、中国市場では模倣品や非純正品⁹⁵がある上に、インクジェットプリンターでは中国政府が消耗品を自社ブランドで囲い込む上記のビジネスモデルを認めていない⁹⁶。このように複写機・プリンターのビジネスモデルが成り立っていないために、これら事業の利益率が低くなっている。模倣品対策としては、純正品を販売してくれる“安心店”を強化していきたい。

○中国事業の位置づけと今後の展開について

- ・ 佳能（中国）有限公司は、中国だけでなく、ASEANやインドを含む地域の統括会社となっている。ただし、日常の業務の監督範囲は中国大陸及び香港・台湾。香港・台湾には別途子会社がある。
- ・ 佳能（中国）有限公司は販売主体の統括会社であり、現地市場向け製品を生産するなどの案件については東京の事業部と連携しなければなら

ず、中国で生産から販売までを完結することはできない。

- ・ 中国事業は、キヤノンの中期計画に対して“利益面より、売上面で貢献して行くことになるだろう”という。他の市場では規模の成長での貢献をすることは中国ほど容易ではないからである。したがって、中国事業では、デジカメではシェアの拡大を、複写機ではシェアNo.1を目指して、利益を維持しながら、ボリュームを重視していきたい。ボリュームとしては、B to Bも伸びるが、B to Cがより伸びるだろうと期待している。

(9) アルプス電気株

以下は、経済研究所が実施した中国・北京での同社の中国事業についてのヒアリング（ヒアリング先「阿尔卑斯（中国）有限公司」）内容である。

○「生産拠点としての中国」について

- ・ 中国市場でのビジネス拡大に向け、設計機能を持ち、金型、生産準備段階も含めて活動領域を拡大することで、前工程を取り込んだ一貫生産体制構築に取り組みたい。つまり、生産面においては中国においても日本と同じような機能を持つ拠点に進化させていきたい。中国に進出している日系・外資系顧客を含むローカル市場においても、製品のライフサイクルは短縮化しているし、バリエーションも広がっていることから、こうしたことが必要になっている。
- ・ 但し、マーケットとしては中国市場だけを睨んでいるわけではない。部品メーカーはセットメーカーのグローバルな動きに合わせていくべく、マーケット情報の収集はグローバルニーズに対応していかなければならない。したがって、中国においても中国市場のためだけの新製品を設計する拠点との位置づけとは考えていない。
- ・ 生産における中国と日本の棲み分けは、ベースキャンプ（マザー工場）は日本において維持・発展させていく。海外の生産拠点は、日本のマザー工場のサポートがあってこそ効率良く運営できると言え、マザー工場が強い企業は、海外の生産拠点も強くなれる。今のところ中国の生産拠点をマザー工場にするつもりはなく、マ

ザー工場は研究開発機能と同じ場所でなければならぬ。同社としては、日本の事業部⁹⁷のもとにマザー工場があり、その下に海外の生産拠点がある形が理想であるという。

- ・中国生産拠点の現地調達率は、かなり高くなっているという。しかし、同社が調達しているサプライヤーの“原籍”は日系であることが多いという。ローカル部品メーカーに対してコストだけでは競争できないが、グローバル競争の中ではQCD+E（環境）のトータルの競争力を持つ企業からの調達が優先される。アル卑ス（中国）有限公司も同様に競合に対抗し、顧客に継続して選ばれるようになっていかなければならない。
- ・一方、更に現地調達を深める為には、QCD+Eを保ったままローカルのサプライヤーを育てていかなければならない。過去日本においてはアルプス電気自体が新製品開発に関して材料メーカーとの共同開発を行ってきた。いずれ中国においても材料開発を共同で行なえるローカル材料メーカーが育ち、或いは見つけることで、こと連携して一貫生産の領域を深めて行くことが課題となる。
- ・従来は「低廉豊富で優秀な人材」と「中国政府による外資優遇政策」が、生産拠点としての中国を他の地域よりも有利なものにしてきた。例えば、従来は色々な産業においてクリスマス商戦に向けて6月ごろから在庫を積み増していたが、中国の生産拠点を活用することで8月や最近では12月に入るまで需要動向を読みながらフレキシブルに生産対応できる体制になり、在庫リスクが低減してきたといえる。しかし、今後は経済発展に伴う産業政策や税制の変更が事業に影響を及ぼすというリスクはある。

○「研究開発拠点としての中国」について

- ・今のところ設計機能の移管までであり⁹⁸、全社・ビジネスユニットごとの研究開発はマザー機能の一つとして日本で行なう。従って、開発に根ざすノウハウのレベルは日本に残る形となる。
- ・また品質や精度にかかわる部分についても当面は日本で行なうが機能展開と共に段階的・部分的に中国で行なうようにするなど、日本と中国

の棲み分けを考えていく⁹⁹。

○「市場としての中国」について

- ・販売は、日系メーカーや外資系メーカーが多い。ローカルメーカーとの取引もあるものの、大手との取引が中心で、全体としての取引規模の拡大は今後の課題となっている。同社としてはQCD+Eトータルでの差別化を図ることでビジネス拡大を図っていく考えである。

○中国事業の位置づけと今後の展開について

- ・1993年に本格進出してから、中国事業は飛躍的に拡大してきている。アルプス電気が事業規模を拡大する上で、中国の生産拠点のキャパシティ（量的）拡大が果たした役割は大きい。
- ・今後共、生産拠点としての中国を積極的に活用して、日本は新しい製品の開発・生産に取り組んでいく。したがって、同社では今後（第五次中期計画¹⁰⁰）は日本で生産するもの、中国で生産するものをより明確に棲み分けし、ビジネスユニットによっては、新製品の試作までは日本で、量産は中国でという取り組みになるものも増えて来る見込みという。
- ・一方、アルプス電気では新製品の開発の為にも日本国内での生産を半分は残して行くとの方針を掲げている。今後は国内生産により競争力を確保できるような商品を開発することで、これに対応すると共に、既存製品・労働集約的な製品を中心に中国の生産拠点のキャパシティを更に活用していきたい。しかしながら、コンペターも中国で生産活動を行っていることから価格競争は激化しており、従来の延長では“チャイナコスト、チャイナプライス”になってしまう。中国の生産拠点も今後は単なる生産請負に留まらず、設計能力をもちカスタマイズ化や生産技術も持ち、コストとともに市場に対してスピードを持つことが必要である。さらには、部品加工や金型など前工程も取り込んでいかなければならない。
- ・このように生産拠点の活動領域を拡大させることで、アルプス電気のグローバル活動の中での生産拠点として貢献していきたい。

(10) 三洋電機

以下は、経済研究所が実施した中国・北京での同社の中国事業についてのヒアリング（ヒアリング先「三洋電機（中国）有限公司」）内容である。

○「生産拠点としての中国」について

- ・中国事業の売上高は約4,000億円で、そのうち約60%が二次電池、コンプレッサー、光ピックアップなどの部品関係であり、約20%が洗濯機や掃除機などの家電製品であり¹⁰¹、約20%弱がショーケースや空調機などの業務用機器となっている。部品関連については、日本への持ち帰り輸出はほとんどなく、例えば光ピックアップは台湾メーカーのDVDプレーヤーの生産拠点に対して、香港を通じて輸出されている。尚、光ピックアップの生産拠点である「深セン三洋華強激光電子有限公司」はグローバル生産拠点となっている。家電は、中国で生産したものは7割程度が欧州市場や北米市場に輸出されている。残りの3割程度が中国国内販売されており、「三洋電機国際貿易有限公司」が販売を担当している。
- ・現地調達率は総じて高く7割程度がローカル、日系の区別なく購入されている。ただし、家電用のハイレベルな鋼板やステンレスについては日本から調達しているケースもある。
- ・カラーTV（CRTと液晶）は、「東莞華強三洋電子有限公司」で中国国内向けと日本向けを生産しており、2005年度実績は140万台であった。家庭用冷蔵庫については、ハイアールに生産移管を基本的に検討しており、業務用冷蔵は中国大連で生産・販売を行っている。
- ・B to Bの業務用機器、二次電池、光ピックアップは売上が伸びている。したがって、二次電池と業務用機器は増産体制を整えている。

○「研究開発拠点としての中国」について

- ・基礎研究部分は、三洋自体では行わず「北京研究開発中心」が大学との協業を進めながら行っている。
- ・三洋電機で行っている活動領域としては、大連を中心とする業務用機器では商品企画と商品開発レベルまで、光ピックアップは商品開発レベルまで、コンプレッサーはさらに上流からでき

る体制を整えている。個別子会社では、設計部門の強化を行っている。

- ・三洋電機（中国）有限公司の「北京研究開発中心」では、日本のR&Dセンター向けに次世代技術の動向や中国における次世代の技術や中国における標準化技術動向について、大学と同社の事業部と連携しながら全方位で情報収集を行っている。
- ・将来的には、そうした情報を基に中国市場に対応した製品の商品開発（中国市場向けの設計や規格対応の商品）までを事業部と連携しながら中国で行ないたい。

○「市場としての中国」について

- ・同社の中国事業においては、B to Bビジネスの収益が高くなっている。特に、業務用ショーケース¹⁰²では、中国市場シェアが約40%あるが、それは90年代にスーパーなどの新しい小売形態が登場した際に、同社として早い段階から講習会を開くなど対応したり、保守サービス体制を整えたりしたことから、保守サービスビジネスでも利益が出ているからである。
- ・部品関連については、量的に拡大していることから、利益も拡大しているが、顧客であるセットメーカーからのコストダウン要求は厳しくなっている。したがって、中国でも設計部門を強化してコスト削減を調達サイドからもできるような体制にしなければならない。販売先としては、外資系メーカー向けが大きく、ローカルメーカーなどは規模的には大きくない。
- ・B to Cビジネスは、「チャイナコスト、チャイナプライス」という状況から価格下落が収益を圧迫している。
- ・価格下落に対抗するために生産サイドの視点では、同社では華南と華中、華南に分けて集中購買を検討中である。さらに、ローカル部品メーカーからの購入拡大を検討している。販売サイドの視点では、高級品で中国の富裕層にどのように攻めるかが鍵となる。そのポイントとしては、中国の富裕層に合った商品をいち早く市場に投入するかということである。そのためには、商品投入までのLTを短縮し、すばやく需要に対応する体制を整えなければならない。
- ・ブランド戦略では、三洋電機本社からの広告資

金の供給はない。現在では、個別子会社ごとに広告を行っている。三洋電機（中国）有限公司としては、三洋電機本体で中国においてブランド戦略をしたいと考えている。

- ・ 今後を考えると、拡大しているB to Bビジネスに注力していかざるをえない。B to Cビジネスは収益が上げられるところ、富裕層向けの高級品に注力していきたい。

○中国事業の位置づけと今後の展開について

- ・ 同社の中国事業は、個別事業ごとに進めてきており、その結果子会社が規模に対して多くなっていることから、現在会社の数の見直しを進めている。
- ・ 同社の中国事業は、1983年に「三洋電機（蛇口）有限公司」（電子部品、音響製品）を独资で設立してから本格進出が始まっている。したがって、電子部品関係の生産子会社は広東省を中心に存在している。業務用冷凍機、業務用ショーケースは、大連を中心に生産拠点が存在している。
- ・ 同社の中国ビジネスは、個別事業ごとに事業を大きくしてきた経緯がある。今後は、三洋電機（中国）有限公司として、中国事業全体としてまとめていきたい。

(11) シャープ(株)

以下は、経済研究所が実施した大阪での同社の中国事業についてのヒアリング（ヒアリング先「同社海外事業本部 中国事業戦略部」）内容である。

○中国事業の位置づけと今後の展開について

- ・ AV機器を中心に同社の生産拠点は基本的に「消費地生産」である。これは、液晶TVでも同様である。しかし、コストの優位性のみならず、関連部材メーカーの進出が進んでいることから、中国の生産拠点は液晶TVの組み立て工程など労働集約的な工程を行なうことで、販売までのLTを短縮（SCの短縮）することができるため、中国での世界に占める生産比率に関係なく、生産拠点としての重要性は今後も変わらない。
- ・ 中国では『裾野が広がっている製品』¹⁰³を生産することは有効であり、同社としては主要四分

野（白物家電、OA・情報機器、AV機器、電子デバイス）の全体最適を目指してバランスとれた生産体制を構築していきたいと考えている。

○「生産拠点としての中国」について

- ・ 中国事業は、「上海夏普電器有限公司」（白物家電の生産拠点）を1992年に設立し、インバーターエアコンを生産したのが本格的な進出の最初である。
- ・ 同社は、中国に生産拠点を設立した当初から、日本などへの再輸出と中国市場に対する内販を行なっている。当時は、上海と江蘇省周辺が販売の中心であった。その後、1993年に「夏普弁公設備（常熟）有限公司」（OA、情報機器の生産拠点）、1994年に「無錫夏普電子元器件有限公司」（電子デバイスの生産拠点）、1996年に「南京夏普電子有限公司」（AV機器の生産拠点）を設立している。
- ・ 白物家電の内販は当初こそ売上が好調だったものの、同社の予想より早くローカルメーカーが市場に参入してきたため、競争が激化し収益環境が悪化している。その結果、同社では90年代後半からはローカルメーカーの製品と競合しない高付加価値品の販売が中心になっている。
- ・ 同社の中国事業における生産高は、2005年度で約5,000億円あり、電子デバイスと複写機の生産が伸びているという。電子デバイスはセットメーカーのグローバルな生産拠点に販売しているため内販より輸出が多くなっている。複写機は内販に加えて、北米を中心とする海外市場向けに輸出している。白物家電は大部分が再輸出している。また、AV機器は、消費地生産であるため内販が中心である。
- ・ 同社の生産拠点が当初から内販を意図して設立された理由は、再輸出だけでは人件費などのコスト上昇などから将来的に生産拠点としての競争力を失ってしまうと考えたこと、そして巨大な消費市場が育つことを見込んでいたからである。
- ・ 生産品目のレベルとしては、特に液晶TVでは液晶パネル生産を日本（亀山）で行い、モジュール工程とTV組み立て工程を中国で行なっている。
- ・ 現地調達については、白物家電では2005年度の

金額ベースで74%が中国国内で調達されている。ローカルサプライヤーからの調達は、74%のうち41%（残り33%が在中外資系サプライヤーからの調達）である。複写機などの情報機器は、現地調達率は同じく79%であるものの、日系サプライヤーの中国進出が進んでいることから、ローカルサプライヤーからの調達は4%にとどまっている。

- ・ 同社としては、「基本購買方針」で示された“シャープスタンダード”をクリアすればローカルサプライヤーからの調達を拡大させたいという。そのためには、ローカルサプライヤーの育成が必要であると認識している。しかし、環境対応の必要性から、特に白物家電において逆にローカルサプライヤーからの調達が減少することもありえるという。

○「研究開発拠点としての中国」について

- ・ 同社は中国に、「家用电器研究開発中心」（2003年設立）、「高科技研究開発中心」（2005年設立）という設計開発センター、及び研究開発センターを持っている。
- ・ 「家用电器研究開発中心」では、白物家電における中国市場向け製品の設計開発を行なっている。また、「高科技研究開発中心」では、中国語対応など中国市場や文化に対応する研究を行なっている。
- ・ 同社は、将来的には応用研究、基礎研究を手がけたいと考えているが、現時点では中国市場への対応が重要であるという。

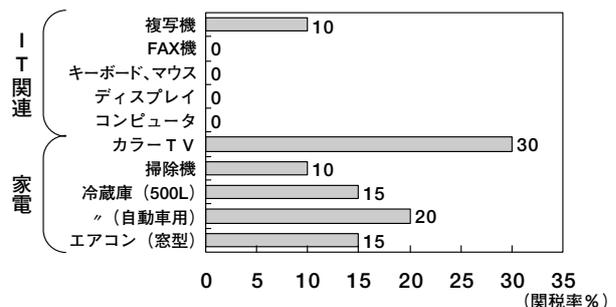
○「市場としての中国」について

- ・ 同社が中国で生産し¹⁰⁴、中国市場で販売している外販比率は14%（2005年度）で、中国国内市場で販売している製品のうち、日本から輸入し、中国国内で販売している製品が多くなっている。ただし、日本から輸入している製品は輸入関税が基本的にゼロである電子デバイスが多く、輸入関税率が高い電子レンジ（関税率15%）、冷蔵庫（同15%）、洗濯機（同10%）など白物家電は日本からの輸入は少ない（図表25）。電子デバイスは、アプリケーションが中国で生産する品目が多く、日本からの輸出、中国販売での売上が大きくなっている。
- ・ 内販が伸びている製品としては、液晶TVと液

晶プロジェクターであるという。液晶TVの中国市場は42インチや46インチ、52インチの大型需要が急速に拡大しており、大型化がむしろ日本よりも先行しているという。複写機は、大きく伸びることも大きく落ち込むこともなく安定して伸びている。また、白物家電は乱高下の幅が大きいという。

- ・ 収益性の観点からみると、日系メーカーがプレーヤーの中心であり、品質が価格に反映されやすい複写機が高くなっている。液晶TVなどのデジタル家電はローカルメーカーが市場に参入していることから、価格下落の影響を受けている。
- ・ 液晶TVを中心とするデジタル家電では、家電量販店での売上が伸びている（中国事業の売上高の約6割）ものの、価格下落から収益環境は厳しくなっている。同社では、家電量販店に対して高付加価値商品を投入し、中流層から上のゾーンをターゲット購買層に、また地域的には沿海部の都市を中心にして、価格競争による台数ベースの競争に巻き込まれたいくようにしているという。つまり、同社としては、高付加価値ベースの競争を目指しているといえるだろう。
- ・ 家電量販店に対して高付加価値製品を投入しWin to Winの関係を構築するとともに、米ベスト・バイの中国流通市場¹⁰⁵への参入などで競争が激化する中で、生き残れる家電量販店と付き合っていくことが重要であるという。
- ・ 今後は、液晶TVにおいて“AQUOS”のブランド力の向上と複写機ビジネスにおけるソリューション展開に注力していきたいという。

図表25 中国の関税率



資料) 経済産業省。

(12) (株)村田製作所

○(株)村田製作所の中国事業概況¹⁰⁶

- ・同社の中国事業は、1994年7月に北京市に生産・販売会社である「北京村田電子有限公司」を、同年12月には江蘇省無錫市に生産・販売会社である「無錫村田電子有限公司」を設立し本格的に参入している。その後、2001年7月に香港に生産・販売会社である「香港村田電子有限公司」を設立し、2005年6月に広東省深セン市に生産会社である「深セン村田電子有限公司」を設立している。そして、販売面での強化と将来的な統括機能の強化を意図して、2005年12月に上海市に中華圏の販売統括会社である「村田(中国)投資有限公司」を設立している。

以下は、経済研究所が実施した京都府長岡京市での同社の中国事業についてのヒアリング（ヒアリング先「同社 企画・管理グループ」）の内容である。

○中国事業の位置づけと今後の展開について

- ・中国事業全体としては、中華圏（台湾は含まれない）の販売拠点を管理・統括支援する統括会社として設立した「村田(中国)投資有限公司」の機能を拡大させて、現地で事業戦略を構築できるところまで持っていきたいという。
- ・そのために、①統括会社を中心に販売機能を強化し、ローカルメーカーへの販売を強化するとともに、②拡大する需要に応じた生産量の拡大するために生産機能の強化を行っている。具体的には、「無錫村田電子有限公司」に延べ床面積約23,000㎡の新たな生産棟（第3棟）を建設し、新棟では原料の調合から出荷までの一貫生産を行い¹⁰⁷、また広東省・深セン市に電源モジュールの製造会社「深セン村田科技有限公司」を設立し2006年12月より操業を始めている¹⁰⁸。同子会社の稼働により、現地企業に生産を委託していたが、自社生産により納期や販売、技術サービスを強化するという。
- ・しかしながら、同社としては「中国一辺倒」にするつもりはなく、村田泰隆社長は「中国の生産拠点は引き続き強化するが、生産の8割を占める日本国内に重心を置くことに変わりはない」と述べている¹⁰⁹。

○「生産拠点としての中国」について

- ・同社の海外生産の基本は、「海外生産、海外販売」である。しかし、海外売上（海外販売比率は約75%）が高いものの、全社売上に占める国内生産比率は8割程度になっている。同社の生産の基本は、設備を内作したりすることで、国内生産と海外生産を同じコストでできる体制を構築することである。したがって同社では、特に海外生産比率を上げるようなことは行っていない。国内生産を維持したい理由は、積層セラミックコンデンサなど同社の製品は材料開発が重要であり、日本国内で研究開発と生産をリンクさせたいからである。
- ・同社の海外生産の考え方としては、新しい製品を日本で生産し、成熟してきた製品については顧客の生産拠点の進出状況、特に中国での生産拠点の強化、に合わせて海外生産を行っていく、というものである。そのため、中国での生産額の約8割が大手セットメーカーの在中生産拠点向けに内販されている。残り2割もほぼASEAN向けに出荷されている。
- ・現地調達については、原材料を同社の日本国内生産拠点からはほぼ全量を輸入している。原材料については、将来も中国から調達する計画はないという。その理由は、①同社の製品は材料に様々なノウハウが詰め込まれていること、②材料の研究開発は日本国内でしか行なえないこと¹¹⁰、である。

○「研究開発拠点としての中国」について

- ・同社は中国においては現状では、顧客への技術的なサポート、特に販売面での技術的なサポート、を行っている程度であるという。同社では、2006年度下期に華東地区に「デザインエンジニアリングセンター」¹¹¹を新設して、顧客へのサポート力の強化を図っていく計画である。

○「市場としての中国」について

- ・同社の全社売上を考えると、近年は中国を含む「アジア・その他」の売上が伸びている。中華圏での売上高（連結ベース）は、2005年度が8,575百万元、2008年度の目標を15,413百万元としており、年率20%超の成長を見込んでいる。
- ・その中国での売上高のうち7割程度が日系を含む外資系メーカーであり、高級・高機能品にな

るほど外資系メーカーの比率が高くなっている。ローカルメーカーは、白物家電・音響映像機器の生産が中心であるため現時点では携帯電話端末など一部の製品を除き同社のメイン顧客にはなっていないという。しかし、今後はローカルメーカーがメイン顧客となる可能性が高いことから、同社としては将来の取引のための先行投資としてブランド認知度の向上を行っている。

・ローカルメーカーは、同社にとってのコンペチターにもなりつつある。最先端の製品では競争関係にないものの、成熟化した製品では競争が激しく、価格下落が起こっている。その対応としては、「よりよいモノを、より安く」提供できるようにローカルメーカーを先行するとともに、対顧客サポートを重視してQCD全体で顧客に評価されることが必要である。

注

- 1 『電波新聞』2006年12月12日。
- 2 『日本経済新聞』2006年12月27日。
- 3 劉家敏、「中国経済における個人消費の行方」（みずほりポート）、みずほ総合研究所、2006年4月、及び同「中国の個人消費」『みずほ総研論集』2006年Ⅲ号、みずほ総合研究所、1-32ページ、を参照。
- 4 『日経産業新聞』2006年7月24日。
- 5 『電波新聞』2006年7月21日。
- 6 同社プレスリリース、2006年12月12日の他に、『電波新聞』2006年12月19日と同年12月13日、『日本経済新聞』2006年12月13日、『日経産業新聞』同日。
- 7 『日本経済新聞』2006年11月7日。
- 8 ただし、経済研究所のヒアリングでは、日系企業の大半が最低賃金を上回る水準で雇用していることから、最低賃金の引き上げはあまり影響がないのでは、というコメントもあった。
- 9 『日本経済新聞』2006年12月22日。
- 10 『日本経済新聞』2006年12月25日。
- 11 『日本経済新聞』2006年7月25日。
- 12 『日本経済新聞』2006年11月20日。
- 13 『日経産業新聞』2006年11月9日。
- 14 『電波新聞』2006年12月22日。
- 15 『日経産業新聞』2006年10月24日。
- 16 『電波新聞』2006年12月25日。
- 17 ジェトロ海外調査部、「在アジア日系製造業の経営実態－中国・香港・台湾・韓国編（2005年度調査）」、2006年3月。
- 18 『日経産業新聞』2006年12月18日。
- 19 『電波新聞』2006年9月12日。
- 20 「中国版RoHS」の電機メーカーへの影響については、「待ち構える「中国版RoHS指令」」『日経エレクトロニクス』2006年12月4日号、117-137ページ及び『日刊工業新聞』2007年1月4日に詳しく紹介されている。
- 21 『日本経済新聞』2006年8月28日。
- 22 『電波新聞』2007年1月9日。
- 23 『日本経済新聞』2006年12月20日。
- 24 中国における国家標準制定の動きについては、サーチナ総合研究所編、「特集1 標準立国目指す中国情報電子産業」『中国IT白書－サーチナ中国白書2006～2007－』、サーチナ、2006年、20-35ページや『日本経済新聞』2006年12月3日、『電波新聞』12月12日に詳しく紹介されている。
- 25 同調査ではニューリッチ（新富裕層）の基準を、①個人月収が5,000元以上、または世帯月収が8,000元以上、②最終学歴は大学（本科）以上、③職位は企業の中間管理職、としている。
- 26 『日経産業新聞』2006年1月23日。
- 27 『日本経済新聞』2006年12月15日。
- 28 液晶TV市場でサイズ別にみたときに全体に占める比率が急上昇している領域を指す。
- 29 『電波新聞』2007年1月3日における同社代表取締役専務（パナソニックAVCネットワークス社長）・坂本俊弘氏のコメント。
- 30 『日本経済新聞』2006年12月7日。
- 31 『日経産業新聞』2006年10月16日。
- 32 『日経産業新聞』2006年4月3日。
- 33 『日本経済新聞』2006年4月15日。
- 34 『日本経済新聞』2005年1月26日。
- 35 『日刊工業新聞』2006年10月18日。
- 36 『日経産業新聞』2006年8月24日。
- 37 『日経産業新聞』2006年9月22日。
- 38 『日本経済新聞』2006年2月27日。
- 39 『日本経済新聞』2006年4月9日。
- 40 『電波新聞』2006年3月1日。

- 41 同社プレスリリース、2005年6月29日と2006年2月17日。
- 42 『日刊工業新聞』2006年9月26日。
- 43 『日本経済新聞』2006年1月24日、同社ニュースリリース、2006年9月13日。
- 44 『日本経済新聞』2006年12月4日。
- 45 『電波新聞』2006年12月16日を参考。
- 46 同社プレスリリース、2006年3月31日。
- 47 卸売業者または販売代理店のこと。
- 48 『日本経済新聞』2006年11月25日。
- 49 『日刊工業新聞』2006年12月7日。
- 50 同社は、中国の水環境インフラ市場に進出するため中国最大手の強化プラスチック複合管（以下、FRPM管）メーカーである「新疆永昌複合材料股フェン有限公司」（以下、永昌社）の発行済み株式のうち60%を譲受し、同社の経営権を取得している。永昌社はFRPM管、ポリエチレン管の生産及び研究・開発を事業とし、販売実績では新疆ウイグル自治区で70%、中国全土では12%で、同事業においてはシェアナンバー1を誇る企業である。今後、積水化学と永昌社は、製品、生産技術力を融合させることで品質を高め、新疆ウイグル自治区以外の重要拠点である、広東省広州市や上海などの沿岸都市、北京市などでのシェア拡大を図る。また、永昌社の輸出実績をベースとして、アジア各国への輸出も増大させる予定である。（中国情報局HP、2005年4月5日から引用）
- 51 東芝は、「広州白雲電気集団有限公司」の子会社である真空バルブ製造販売会社の株式60%を取得し、合併会社化すると発表している（『電波新聞』2006年12月8日、同年12月25日）。
- 52 「人民網日本語版」2005年8月2日。
- 53 NIKKEI NET 中国ビジネス特集「現地レポート 第5回」（インタビューは2004年12月）のコメント。
- 54 『日経流通新聞』2006年3月31日。
- 55 『日経産業新聞』2006年4月13日。
- 56 『日経流通新聞』2006年11月3日。
- 57 『日経流通新聞』2006年5月12日。
- 58 『日本経済新聞』2006年7月26日、『日経流通新聞』2006年7月28日。
- 59 『日本経済新聞』2006年5月13日。
- 60 例えばシェア1位の家電量販店「国美電器」では、店頭に製品を置いてもらうのに100万元以上かかるという。
- 61 『日本経済新聞』2006年1月17日、30日。
- 62 拙稿、「3. RFIDを活用したモノづくり強化－NECのPC生産ラインの事例」『機械情報産業Next分析レポート』、第3号、25-36ページ、財団法人 機械振興協会 経済研究所、2006年8月を参照願いたい。
- 63 街風隆雄『御手洗富士夫「強いニッポン」』朝日新聞社、2006年、236ページ。
- 64 台湾メーカーが中国で製造した電気ストーブを利用して化学物質過敏症になったとして、男性が販売業者のイトーヨーカ堂に損害賠償を求めた訴訟で、東京高裁は2006年8月に550万円の支払いを命じている（『日本経済新聞』2006年11月21日）。
- 65 ヒアリングによると、中国の家電量販店は日本の家電量販店のビジネスモデルを研究している。
- 66 以下は、庄山悦彦、「企業のグローバル・アライアンス戦略と臨機応変な経営」講演（2004年10月26日）資料を参照にしている。
- 67 同社は、日本から輸入したプラズマパネルをから組み立てたPDP-TVの輸出を2006年から始めている。これまでは急成長する中国市場向けに供給してきたが、世界的な薄型TVの需要拡大を睨み輸出に踏み切った。価格競争力のある中国の生産拠点を、供給拠点到位置づける計画である。（『日本経済新聞』2006年4月15日）
- 68 中国ローカルメーカーは、中国全土で150数箇所はあるという（ヒアリングから）。
- 69 同社の売上のおよそ80%が同地域で上げている（ヒアリングから）。
- 70 地方の都市では、家電量販店よりデパートなどの大型小売店のほうが強いことが多いという（ヒアリングから）。
- 71 三菱電機（中国）有限公司から提供の企業案内による。
- 72 「持ち帰り輸出」とは、日本国内での販売を目的に人件費の安い中国等の東アジアへ生産を移転し、現地で生産した完成品を再度輸入する形態をいう。
- 73 同社の中国におけるFA機器事業は売上が拡大

- している。需要拡大の背景には、自動車産業の活況を背景に日系部品メーカーなどが進出したことから、地場部品メーカーも含めて裾野が広がりをみせていることがある。販売子会社の「三菱電機（上海）有限公司」は、2005年度に中国国内で445台の放電加工機を販売しているが、うち約7割の315台がローカルメーカー向けの販売であった。（以上は、『日経産業新聞』2006年4月13日を参考）
- 74 外高橋保税區は、上海浦東新区の東部、揚子江下流に接する10kmのやや細長い区域で、国際空港である上海浦東空港へ約20km、同じく虹橋空港からは20km、上海市の主要コンテナ港である外高橋港からは5kmの距離にある。
- 75 日系や外資系の合弁メーカー向けが中心で、地場独資メーカーとの取引はないという。
- 76 パイオニアは、中国の市販カーナビ市場を年間7,000台と予測している。
- 77 『日経産業新聞』2006年2月23日より抜粋。
- 78 『日経産業新聞』2006年7月24日を参照した。
- 79 以下は、同社提供の会社案内による。
- 80 同社提供の会社案内によると、開発機構を担う企業は3社（北京、上海、深セン）にあり、プリンタソフトウェア、ED/ID設計、ソフトウェア開発を行っている。
- 81 非純正品は、模倣品でないもののプリンタメーカーの純正品とは異なる独自の商品を目指す。
- 82 同社の情報機器事業本部長の小口徹氏は、「消耗品の純正率が低下しているため知財戦略を強化する。」とともに、「アジアや南米では本体を高く売る戦略に切り替えた。中国では2年ほど前、消耗品の純正率が低下し、頭を悩ませていた際に、高級機種を投入した。この実験ではシェアがいったん落ちたが、再び上昇している。高級機を買う人は純正品を使う傾向にあり、利益も改善する」と述べている（『日経産業新聞』2006年8月22日）。
- 83 以下は、『日本経済新聞』2006年11月1日及び「2006年度 中間決算説明会」資料（2006年10月26日）を参考にしてしている。
- 84 同社は、将来的には沖電気グループの様々な商品の販売を統括する会社を目指している。当面はプリンタの販売に注力し、2005年度に約25億円だった中国でのプリンタ事業の売上高を2008年度に約200億円まで伸ばす計画である。（同社プレスリリース、2006年7月26日、『日本経済新聞』及び『日経産業新聞』2006年7月26日）
- 85 同社は中国市場で通信システムの設計開発から、生産、販売、保守サポートまでの一貫体制を構築し、事業展開を本格化していく方針である（『電波新聞』2006年11月24日）。同社は、当初はプリンタ事業の販売網を活用するが、現地企業などと提携により2年以内に10社程度と販売代理店契約の締結を目指している。それにより、2010年度にビジネスホン事業（事業全体で100億円が目標）において海外売上のうち30%以上を目標にしている。同社は、中国のビジネスホン市場は事業所数の増加などにより2010年に05年比で約2倍弱まで拡大すると予想している。（『日刊工業新聞』2006年11月22日）
- 86 同社は、B5サイズ軽量ノートPCのキーボードの世界シェアが約半分あるという。
- 87 同社は、深セン市にある生産拠点の生産能力を現在の約2倍の40万台まで増強する。加えて、部品の内製化率を現行の約50%から70~80%まで向上させてコスト削減にも取り組む。中国の生産拠点は、同社のプリンタ事業にとってタイの生産拠点と並ぶ主要生産拠点となっている。（『日本経済新聞』2006年2月28日）
- 88 自然言語による音声出力の処理を行う集積回路。
- 89 同社は、2007年1月に広東省深セン市郊外にATMの設計開発から製造まで一貫生産できる新工場の稼働を予定している（投資額は約2億円）。新工場の稼働により、生産能力を月産500台に現行から約6割引き上げる。中国では、ATM市場が年率3割程度で拡大しているという。中国市場では、「日立オムロンターミナルソリューションズ」が現在約5割のシェアを持っており、同社は中国市場向けの新機種を投入し、現在一桁のシェアだか2008年を目途に約3割まで高める計画である。（『日本経済新聞』2006年10月24日）
- 90 同社は、販売網の構築や保守の充実策を進め、業務用ドットプリンタ市場で2007年中にシェア30%を目指している。販売網の拡大のために、

- 中国企業とプリンター機器の販売で提携している。中国では、税金の関連書類や領収書の書き換えなどの不正を防ぐため、同時に複数の紙に印字ができるドットプリンターの需要が高まっている。2005年は年間130万台程度だった市場が2009年には220万台まで拡大すると予測されている。同社は、中国市場を狙った、販売価格を低く抑えた製品を開発している。同社は今後、2006年第1四半期に8%の市場シェアを30%程度まで高めて、同期に47%のシェアを占めるセイコーエプソンを追い上げる計画である。(『日経産業新聞』2006年11月16日、『日本経済新聞』2006年11月25日)
- 91 中国市場参入の成果として、下記のような事項が挙げられる。プリンター事業を担当している「沖データ」は、「2006年中国ITユーザー満足商品賞」をドットインパクトプリンター部門とカラーページプリンター部門でダブル受賞したと2006年12月26日に発表した。同賞は、信息产业部に直属するシンクタンクの中国電子情報産業発展研究院が主催したもので、ユーザーアンケートと取材を元に受賞商品を選んだものである。(同社プレスリリース、2006年12月26日)
- 92 同社の半導体事業は、上海の販売と設計開発部門の一体化、現地のローカルデザイン体制の増強、日本の開発部門との密接な連携体制の構築やSE力のある販売代理店の開拓強化を図ることで、2005年度に135億円だった中国市場向け売上高を2006年度に195億円、2007年度には260億円に引き上げる計画である。(『電波新聞』2006年9月12日、『半導体産業新聞』2006年12月6日)
- 93 キヤノンが国内でも製造(「キヤノン」と販売(「キヤノンマーケティングジャパン」)が別会社で存在しているのと同じ構造である。
- 94 ブラックボックス化とは、材料・加工法を含めた「モノづくり」の工夫によって、製品を見ただけでは造り方がわからないような高度な製品開発を行うことを指す。
- 95 第三者メーカーが、自社ブランドで「for Canon」で販売している製品。もともと模倣品メーカーであった場合も多い。
- 96 日系企業の模倣品被害については、日本貿易振興機構(ジェトロ)／中国日本商会、「第4回中国模倣被害実態アンケート調査結果」、2006年3月31日、に詳しい。
- 97 アルプス電気には、「コンポーネント事業部」「磁気デバイス事業部」「通信デバイス事業部」「ペリフェラル事業部」「車載電装事業部」の五つの事業部がある。
- 98 アルプス電気は、上海市に高周波製品の設計会社「アルプス通信デバイステクノロジー上海」を展開しており、現地でチューナーの開発設計を行っている。「上海アルプス電子有限公司」も工場内に設計部門や生産技術部門を持ち、「アルプス通信デバイステクノロジー上海」とも密なる情報交換をしながら、量産設計や自動機設計、各種治工具の開発などを行っている。(『電波新聞』2006年11月8日)
- 99 アルプス電気は、中国での金型、部品加工、アセンブリまでの一貫生産体制の充実や、現地ユーザーのニーズに対応する現地設計開発体制を強化し、CS向上を図る。そのために、中国の各生産拠点所属の設計エンジニア数を2~3年以内にそれぞれ2倍程度に増強する。(『電波新聞』2005年4月29日)
- 100 アルプス電気は、2006年5月に新しい中期経営計画(2006年~2008年)を発表している。
- 101 同社によると、洗濯機の2005年度のシェアは2.8%で、売掛金の未回収は少なく、価格も比較的高いことから、安定した収益を上げている。
- 102 三洋電機は、業務用冷熱機器を中核事業の一つに位置づけており、中国事業の売上高を2005年の670億円から2010年には2,000億円以上に引き上げる計画である(『日本経済新聞』2006年6月7日、『日経産業新聞』同日)。
- 103 「関連部材でサプライヤーの対中進出が進んでいる製品」である(ヒアリングより)。
- 104 この生産高には、同社がOEMメーカーに委託生産している分は除いている。
- 105 中国流通市場を狙って米国の大手家電量販店「ベスト・バイ」が、中国の業界大手「五星電器」の過半数の株式を1.8億ドルで取得すると発表した。これは外資系家電量販店の初の中国市場参入であり、民族系が主体の他の家電量販店に大きな衝撃を与えた。(「チャイナネット」2006年5月18日を参考)

- 106 同社から提供の資料による。
- 107 同社プレス発表（2006年2月16日）および日経HP（2006年2月17日）を参考。
- 108 同社プレス発表（2006年11月21日）及びサーチナ・中国情報局（2006年12月1日）を参考。
- 109 京都新聞電子版、2004年8月28日より抜粋。
- 110 ヒアリングでは、「優れた技術者を長期的に確保し、育成することが海外では難しい」というコメントがあった。
- 111 デザインエンジニアリングセンターの設置は、日本国内以外では初めてになるという。

参考文献

- MIC（資訊工業策進會資訊市場情報中心）・シノベイト 台湾支社 編著、『中国デジタルライフ消費者マインド調査報告：薄型テレビ編』、資訊工業策進會資訊市場情報中心、2005年。
- 石井英行、「中国市場で求められる戦略的広報」『知的資産創造』2005年11月号、野村総合研究所、34-47ページ。
- 石井英行・名本敦司、「特集 中国におけるブランド戦略」『JMC』2006年6月号、日本機械輸出組合、16-32ページ。
- 上野洋、「中国における成功企業の事業戦略」『知的資産創造』2004年12月号、野村総合研究所、14-25ページ。
- 大河原克行、『松下電器 変革への挑戦』、宝島社、2003年。
- 恩田達紀・東方浩、「中国における流通業規制緩和のインパクト」『知的資産創造』2004年12月号、野村総合研究所、40-53ページ。
- 柯隆「日本企業対中投資の新たな選択—集中か分散か」（研究レポート、No.250）、富士通総研（FRI）経済研究所、2006年1月。
- 金堅敏、「中国における外資企業のR&D 活動と日系企業」（研究レポート、No.270）、富士通総研（FRI）経済研究所、2006年7月。
- 国際情報化協力センター、『17-CICC-C06 中国における電子情報産業に関する調査報告書』、2006年。
- 小林守・佐井強、『中国ビジネス・戦略発想ノート』、PHP研究所、2004年。
- 此本臣吾、「転換期を迎える日本企業の中国戦略」『知的資産創造』2003年4月号、野村総合研究所、34-45ページ。
- 此本臣吾・緒方卓、「中国事業強化に向けたM&A・資本提携の活用」『知的資産創造』2004年12月号、野村総合研究所、4-13ページ。
- 此本臣吾、「中国事業のリスクに日本企業はどう対応すべきか」『知的資産創造』2005年10月号、野村総合研究所、26-37ページ。
- サーチナ総合研究所 企画編集、『中国IT白書2006-2007』、サーチナ、2006年。
- サーチナ総合研究所 編集、『日本企業の対中戦略の動向（2005年版）』、サーチナ総合研究所、2006年。
- サーチナ総合研究所・野村総合研究所企画編集、『中国市場での企業ブランド戦略2006』、サーチナ、2006年。
- ジェトロ 編著、『中国市場に挑む日系企業』、ジェトロ、2004年。
- ジェトロ 編著、『中国ビジネスのリスクマネジメント』、ジェトロ、2006年。
- 徐向東、『中国で「売れる会社」は世界で売れる！』、徳間書店、2006年。
- 関根孝、「中国家電品流通の端緒的研究」『専修大学商学研究所報』（第37巻1号）、2005年9月。
- 中華人民共和国情報産業部 編、『2005-2006年 電子情報産業経済進行状況と発展趨勢』（中国語）、電子工業出版社、2005年。
- 中小公庫レポートNo.2002-1「中国の産業高度化と日系中小企業の経営戦略」、中小企業金融公庫調査部、2002年4月。
- 中小公庫レポートNo.2002-7「電気・電子機器産業におけるアジア各国間の分業構造の変化と日系中小企業の対」、中小企業金融公庫調査部、2003年3月。
- 中小公庫レポートNo.2004-5「中国との新たな連携を志向する我が国中小企業の戦略と課題」、中小企業金融公庫調査部、2005年3月。
- 中垣昇、『日本企業の東アジア戦略』、文眞堂、2004年。
- 日経産業新聞編、『松下の中村改革』、日本経済新聞社、2004年。
- 日中投資促進機構、『投資機構ニュース【別冊】第8次日系企業アンケート調査』、2005年。

- 日本機械輸出組合 機械産業国際競争力委員会 編、
『中国等アジアとの分業戦略』、日本機械輸出組
合、2004年。
- 日本機械輸出組合編、『中国市場での販売課題と市
場戦略』、日本機械輸出組合、2004年。
- 野中利明、「中国事業成功の鍵となる統括会社の機
能強化」『知的資産創造』2005年1月号、野村
総合研究所、94-105ページ。
- 百本和弘・江田真由美、「中国における新富裕層の
成長とマーケティング戦略」『中国経済』No492
(2007年1月号)、日本貿易振興機構 (JETRO)、
22-54ページ。
- 富士経済東京マーケティング本部第4事業部海外開
発グループ、『中国電子機器・市場の展望 上
巻、下巻』各年版、富士経済。
- 富士通総研 中国ビジネス研究会、『中国市場で勝
ち残る法則』、ソフトバンク パブリッシング、
2003年。
- 古田秋太郎、『中国における日本企業の経営現地化』、
税務経理協会、2004年。
- 増田辰弘、『中国ビジネス勝利の方程式を解く』、グ
ローバルヴィジョン、2004年。
- 舩山誠一、「中国経済の台頭、東アジア地域統合の
進展と内外企業の中国戦略」『知的資産創造』
2004年5月号、野村総合研究所、4-27ページ。
- みずほコーポレート銀行産業調査部、「今こそ日本
産業に求められる対中市場戦略へのコミットメ
ント～2010年日中経済・産業を展望して～」、
2005年1月。
- みずほコーポレート銀行産業調査部、「中国戦略に見
る日系エレクトロニクス企業の変化」(Mizuho
Industry Focus Vvol.25)、2004年3月。
- 森山親人 編、『中国事業戦略事例集』、企業研究会、
2004年。
- 李穎生・林三卓、『中国市場終端報告』(中国語)、
企業管理出版社、2006年。
- 劉永鶴、『日本企業の中国戦略』、税務経理協会、
1997年。