

# 中国家電企業の経営戦略とその問題点 長虹のケース

劉 姪 倩

## 要 旨

本文通过分析中国家电企业四川长虹的事例，对中国家电企业在成长发展过程中如何采取战略方针提出了警示。四川长虹是从一个国营地方小厂发展到今天这样一个中国代表性家电企业的。在它二十几年的历程中，有成功的辉煌也有失败的苦涩。本稿通过考察它实行的经营战略，剖析了它在成长过程中的起起落落。并从企业人事的角度，提出了经营者的任免以及经营者所做出的战略决策是和企业的命运互相关联的观点，从侧面揭示了国有企业现存的问题点。本文通过四川长虹的事例，从中认识到我国家电企业面临的现状，尝试性地提出了问题的解决方法。

キーワード……経営戦略 集中 価格戦略 国際化 研究開発

## 一 問題の所在と限定

本稿の課題は中国家電企業の経営戦略の展開過程を分析し、その中に存在する問題点を引き出すことである。また、中国企業の発展における戦略決定と経営者の関連の分析も試みた。四川长虹集团有限公司(四川长虹電子集団有限会社を持ち株会社とし、上場会社として四川长虹電器株式会社を持つ企業グループ、以下長虹)を具体的事例として研究を行うものである。

1980年代前半、政府の改革政策により外国輸入品が中国国内に流入し始めたのと同時に生活消費財への需要に火がついた。当時、中国家電製造企業はまだ少数でありかつ技術力を持たない状態であった。長虹のような多くの家電企業は外国企業からの生産ラインの導入や技術提携により生産能力を身に付けた。潜在的市場の巨大さと利潤率の高さから、多くの企業が家電産業に参入することになった。1990年代に入ってから、市場環境は供給不足から需要不足に変わった。この時から、本当の市場競争が始まった。WTOに加盟後、多数の多国籍企業が中国の市場シェアを目標にして進出し、市場競争がますます激化した。競争相手から市場シェアを奪うことや企業を優位に立たせることに関する経営戦略の策定は、各企業が直面する一大事になった。こうした背景のもとで、本稿は中国家電業界を代表する大手テレビ製造企業長虹を事例とし、企業の成長と経営戦略について研究を行った。

本稿は、まず長虹の基本的な情報を紹介し、次にその経営戦略を時期に分けて検討し、長虹

の成功と失敗に関する環境変化を取り入れ分析した。そして、当企業が中国家電業界に与える影響や企業と経営者の関係にも触れ、最後に結論を導出した。分析手法としては先行論文を整理することと、中国統計局の各年統計年鑑、中国信息产业部インターネットサイトのデータや長虹社の年度報告書などを利用している。

## 二 長虹の概略

長虹は中国有数の大手家電メーカーの一つで、主力製品はカラーテレビである。1980年代後半から1990年代にわたって、破竹の勢いで急発展した。1996年から1998年までの三年間、中国カラーテレビ国内市場販売シェアのトップ<sup>1)</sup>の座に君臨し、中国家電企業・民族企業の英雄や中国カラーテレビ業界の王様とも呼ばれていた。しかし、それまでの栄光とはうらはらに、企業全体は1999年から販売不調となり始め、在庫を大量にかかえているため生産量を急減してしまい、市場シェアトップの座を譲らざるを得なかった。2000年に入ってから、市場シェアのトップの座を取り戻したが(表2-1)、実際のところ、企業内部の経営者交代問題や米国のカラーテレビ代理販売店 APEX 社との財務問題など、長虹の企業経営は泥沼の中に陥ってしまった。2004年12月、長虹は連結最終損益が37億元、およそ481億円の赤字と公告した。その額は中国株式市場に上場する企業中最大となった。

表2-1 カラーテレビのブランド別国内市場シェアランキング

(台数ベース、%)

順位	1996年	1997年	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年
1	長虹 (20.5)	長虹 (25.0)	長虹 (14.9)	康佳 (15.9)	長虹 (17.2)	長虹 (16.5)	長虹 (16.3)
2	松下 <sup>2)</sup> (13.3)	康佳 (15.1)	康佳 (13.5)	長虹 (13.2)	康佳 (14.7)	康佳 (13.8)	TCL (13.2)
3	康佳 (12.2)	TCL (9.5)	TCL (9.4)	TCL (11.0)	海爾 (8.0)	TCL (12.3)	康佳 (12.5)
4	北京 (7.1)	松下 (6.7)	海信 (7.0)	海信 (8.5)	海信 (7.7)	海信 (10.5)	海信 (10.3)
5	TCL (6.2)	金星 (4.5)	海爾 (6.4)	海爾 (7.8)	創維 (7.6)	創維 (8.3)	創維 (9.6)

出所:1996、97、98、99年は丸川<sup>3)</sup>、2000、2001年は『中国軽工業年鑑』、2002年は丸川<sup>4)</sup>などにより、筆者加筆。

長虹は中国四川省に立地している。前身は長虹機器廠、1958年に国の航空工業を発展させるため国家投資により設立された軍事企業であった。当時、航空機用レーダーの生産を主に行っていた。1970年代以降、軍事用品のオーダーが激減し、国の改革開放政策と軍民転換政策に従って、長虹は生産構造を一変して、民生品の生産をし始め、企業の新しい発展に挑んだ<sup>5)</sup>。1979年に、日本の松下電器産業(以下、松下)と技術提携を達成し、松下の協力によってカラーテレビの組み立て生産をスタートした。その後、中国国防科工委委員会の支持を得て、1986年に再び松下から3本のカラーテレビ生産ラインを導入した。と同時に、松下の生産ラインを模倣し、4本のカラーテレビ生産ラインを作り出した。ようやく、この時点で大量生産体制を整えることができた。こうした大量生産能力を備えたもとの、長虹は市場シェアを獲得するために、何回かにわたって、カラーテレビ価格引き下げ戦争(詳細は後章に述べる)の仕掛け人の立場に立った。それに加えて、内陸に立地することによって生産コストを低く抑えられたため、長虹は当時供給不足の家電市場において競争の優位性を持つようになって急成長した。

表 2-2 四川長虹電器股份有限公司の基本状況

<b>正式名称</b>	四川長虹電器股份有限公司
<b>中国語略称</b>	四川長虹
<b>正式英文名称</b>	SICHUAN CHANGHONG ELECTRIC CO., LTD.
<b>英語略称</b>	CHANGHONG
<b>上場市場</b>	上海証券交易所
<b>株名称</b>	四川長虹
<b>株番号</b>	600839
<b>株式総数</b>	216,421.14 万株
<b>CEO</b>	趙 勇
<b>筆頭株主</b>	四川長虹電子集团公司(国有) 持ち株数：116,068.28 万株 持ち株比率：53.63%
<b>売 上</b>	2003 年 141.3 億元
<b>売上構成</b>	2003 年：カラーテレビ：78.62%、エアコン：8.06%、その他：13.33%
<b>人事変動</b>	2004 年度臨時株主会議にて、倪潤峰氏が CEO 辞任することを受け、趙勇氏が就任。

出所：四川長虹電器股份有限公司 2003 年度報告、2004 年上半期報告より  
筆者作成。

長虹は典型的な国有企業であり、設立の時の主管部門は中央第四機械工業部であり、1985年に四川省主管に移され、その後1988年に四川省綿陽市主管となった。すなわち、中央直属企業から地方国有企業に変身したのである。長虹の急成長を導いた前CEO倪潤峰氏がこの時期に就任している。1992年、国の国有企業改革の政策に基づいて、四川長虹電器股份有限公司を創立し、割り当て株式(相対での出資募集)発行を行い<sup>6)</sup>、1994年正式に中国上海証券交易所に株式上場している。(表2-2)

### 三 長虹の経営戦略

1986年に長虹は正式にカラーテレビの生産を始め、過酷な国内競争の中、小さな地方国有企業から中国カラーテレビ王者企業に発展したが、その原因は経営戦略にある。一方、現在の長虹が陥っている経営不振にもその経営戦略によるものである。ここではその経営戦略の是非を検討してみよう。

#### 1 集中戦略

企業は成長のプロセスの中で、様々な問題に直面すると考えられる。これらの問題を解決していくうちに、自分なりの企業文化や経営戦略を構築する。長虹は四川省綿陽市に設立当時、小さな地方都市であるため、国に重視されず、政策支持を得ることもできず、銀行の貸付金も限られていた。また、社会から資金調達をしようとしても、内陸地方都市ではそれほど資金の余裕はなかった。このような背景のもとで、長虹が取った戦略は以下のようなものである。企業は発展の初期であるため、資金をはじめ各面にも競争優位を持っていない。企業が生き残るための、唯一の方法として全ての力を1つの製品(カラーテレビ)に集中する、という戦略である。集中戦略とはM.ポーター<sup>7)</sup>によれば、ある特定のセグメントのみをターゲットにする戦略である。ターゲティングを行ったら、経営資源を集中させる。そこにおけるコスト、差別化において優位に立とうとする。セグメントは地域であったり、顧客や製品であったりする。市場において弱者が行いやすい戦略である。長虹のセグメントは製品であった。また、製品が市場において競争力を持つかどうかを、直接反映するのは市場シェアと信じ、大規模な生産を図った。すなわち、長虹は投資を全てカラーテレビ製品に集中させ、規模生産を行い、資源の分散化を防ぐ方式<sup>8)</sup>をとった。長虹は集中戦略によって、雪だるま式に資金を蓄積し、企業を自力発展の道に導いた。この戦略は、長虹内部では「一人っ子政策<sup>9)</sup>」と呼ばれている。

これについて、当時就任したばかりの長虹の前CEO倪潤峰氏は「資金不足で、企業が苦しかったので、一人っ子政策をとった。限られた資金を『刀の刃の上に集中させ<sup>10)</sup>』、主力製品を形成するためであった」と語っている。長虹の集中戦略は後から見て的確であったことが良くわ

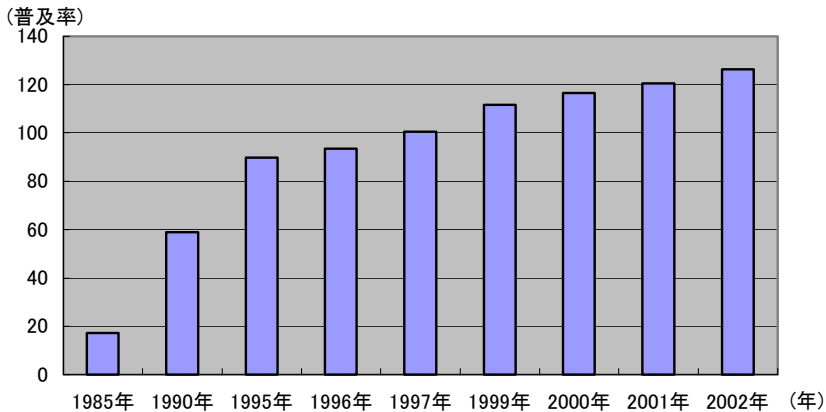
かる。「一人っ子政策」をスタートさせてから10年後の1994年には、純利潤は7億元に達し、資本も大量に蓄積できた。テレビ企業としては十分な規模を構築し、ようやく「第二子」の誕生を検討し始めた<sup>11)</sup>。

長虹は集中戦略によって規模の経済ができ、規模の経済によって生産コストを低減させた。この条件のもとで後の価格戦略を打つことで市場シェアをさらに拡大し、それによってまた規模を拡大させ、その繰り返しの中、長虹は中国テレビ企業王者の地位に昇り立った。企業発展初期にとった集中戦略は長虹の成長にとって極めて重要であった。

## 2 価格戦略

改革開放以来、中国の経済は著しく発展を進めてきた。その中で、最も注目され成長したのは家電産業である。しかし、急速な成長とともに家電産業はまた最も競争が過酷な業界となった。その中でも、カラーテレビ分野は中国都市部においては家庭への普及率が最も早く100%を超えた製品(図3-1)であり、テレビ業界の競争はすでに1980年代から始まっていた。

図3-1 中国都市部のカラーテレビ普及率の推移(単位：%)



出所:各年の『中国統計年鑑』<sup>12)</sup>より、筆者作成。

元来、長虹の経営戦略の特徴は製品の品質や機能による差別化というよりも、規模の経済を発揮することで低コスト、低価格を実現し、市場シェアを獲得することであった。1980年代、中国政府による国有企業経営への統制が依然として続いていた。この時期から、外国からの家電製品が中国国内に流入し、家電製品の需要が急激に増大した。国内の多数企業が家電製品の国産化のためにテレビの生産を開始したが、需要の爆発には追いつかなかったため、テレビの

価格は高騰した。しかし、1989年、インフレと天安門学生運動を契機として、またこの年に政府はテレビ業界について強力な需要抑制政策<sup>13)</sup>を行い、さらに新規参入した企業が生産を始めため、需給関係は一転して供給過剰となった。政府の需要政策の影響を受け、テレビ生産各社の在庫は膨らむ一方だった。長虹も例外でなく大量の在庫に困っていた。この時、倪潤峰氏は農村地方の市場考察に出かけていった。そしてテレビの値下げは全国範囲に広がると予感し、自らテレビの値下げを決行した。1989年、長虹は第1回目の全国的なテレビの値下げ競争を引き起こした。その結果、他社も順次価格を値下げし、政府の価格統制が廃棄される契機となった。

理論的に低価格戦略は十分な利益を獲得することができないが、大きな市場シェアを確保しやすい。そして、市場シェアが高まれば、規模の経済性と経験効果を利用してコスト面での優位性を築き、やがては大きな利益が生まれるようになる<sup>14)</sup>。これはまさに長虹の経営戦略と一致したものであった。長虹は価格競争を先読みしたことによって、在庫を削減し、かつ市場シェアを一気に拡大することができた。こうして中国のテレビ市場は本格的な市場競争に突入した。その後、過剰生産と販売低迷を背景に各メーカーが競って低価格製品を打ち出し、市場シェアの拡大に走って<sup>15)</sup>、長年にわたって価格競争を繰り返した。表3-1に示したように、価格競争6回のうち、4回は長虹が発動者となっていた。特に、1996年に長虹は「輸入品より国産品」というスローガンのもとに第2回目の価格競争を起こし、市場シェアの構造を変化させた。この年から、松下など外国ブランド製品の市場シェアが激減し、長虹はその後の数年間市場シェアトップの座を保った。

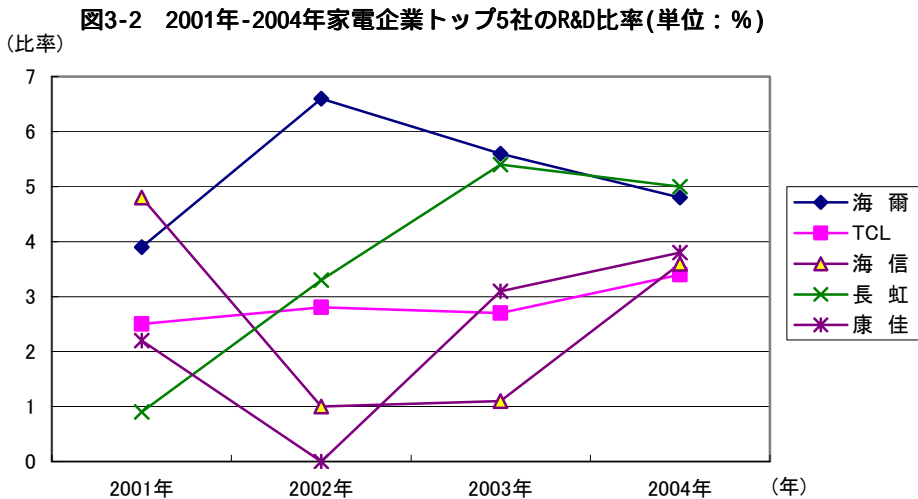
表3-1 中国テレビ市場における価格競争一覧

	発動者	年次	経緯
第1回	長虹	1989年	長虹がテレビ価格を350元引き下げた。
第2回	長虹	1996年	17～29インチテレビ価格を8～18%の幅で引き下げ、業界の再編を進めた。
第3回	高路華	1997年	超低価格テレビを発売、業界の低価格化さらに進んだ。
第4回	康佳・TCL	1998年	康佳・TCLが特価テレビを発売し、市場シェアを伸ばした。
第5回	長虹	1999年	長虹がカラーテレビ価格を1台平均1000元引き下げた。
第6回	長虹	2000年	康佳・TCLなど9社のテレビメーカーがカルテルを結成し、対抗しようとしたが、小売が安売りを仕掛け、事実上崩壊。

出所：郝<sup>16)</sup>、渡邊<sup>17)</sup>により筆者加筆。

### 3 販売戦略と新製品の開発研究

以上述べたように、長虹の経営戦略は集中投資と規模の経済による価格の引き下げによって、シェアを伸ばすことで利益を確保しようというものだった。要するに、利益率よりも市場シェアを重視する経営であった。この戦略が成功するには、市場の供給不足が前提条件として必要とされる。しかし、1990年代後半から、テレビの供給と需要の関係が逆転し、市場は供給過剰に転換する。この状況変化に応じて、各メーカーは販売網を構築するために経営資源を投入する必要が生じ、戦略的な改善を迫られるようになった。しかし、長虹は、このような市場変化に気づかず、販売網の構築ではライバル社に遅れをとった。ようやく、1996年に河南省の鄭州百貨文化用品公司(以下、鄭百文)と提携関係を結んだ。長虹は生産量の3割近く鄭百文に販売を任せ、自身は経営資源を生産能力の拡大だけに集中するという戦略をとった。しかし、1998年鄭百文の内部管理の失敗による経営悪化が進み、急速に破綻に至った。長虹は鄭百文の経営悪化に気づいて慌てて取引を中止した時、在庫の山積みと資金繰りの悪化という問題に陥っていた。販売提携は失敗の結末で幕を閉じた。倪潤峰氏も経営責任をとり、2000年6月に長虹CEO<sup>18)</sup>の座を辞した。



注：康佳 2002 年度のデータはなかったなので na と表示した。

出所：「中国電子情報百強企業網」(中国信息产业部インターネットサイト：  
<http://www.ittop100.gov.cn/> アクセス日：2005.4.16)より筆者作成。

一方、新製品の開発研究においても、長虹はライバル社より遅れた。ライバル社は日本企業

等と比較すればそれほど技術革新や研究開発が進んでいるとは言えないものの、彼らなりに市場に応じようと努力をし、独自の技術力を身に付け市場競争の差別化を図っている。しかし、長虹は R&D 投資や情報化の投資でも、他社と比べてかなり低い。2000 年には、長虹の R&D 投資比率は海爾の 15.7%、TCL の 4.5%、海信の 6.4%、康佳の 2.5% に対し、わずか 1.2% であった。これを受けて、長虹は技術または新製品なしの戦略が市場の競争に勝てないと改めて認識し、革新的な技術に投資するようになった。2004 年にはライバル社と同じ水準に追いついた。（図 3-2）

#### 4 国際化戦略

2001 年に、長虹は国際化戦略に正式に取り組んだ。当時、中国国内のカラーテレビ市場の価格競争の繰り返しによって、全てのテレビメーカーは赤字経営となっていた。長虹は 90 年代後半において、国際化戦略は全く考えもしなかったが、国内市場の経営不振、在庫の山積みなどの問題を解決するために、海外市場の開拓に目を向けた。

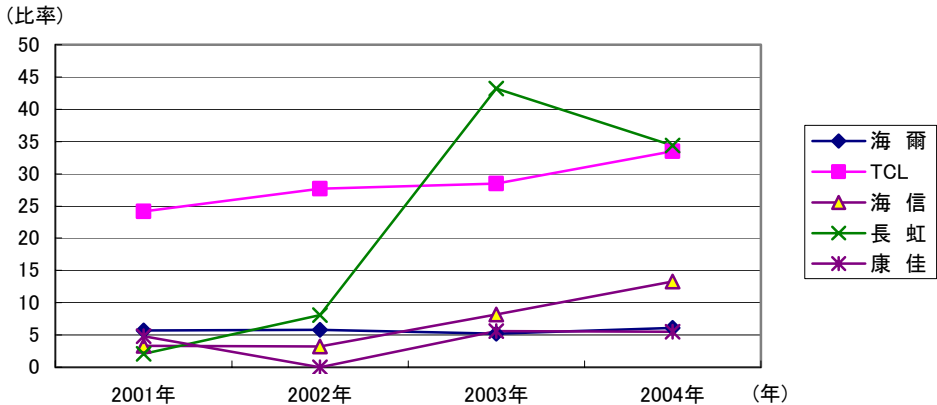
中国国内のコンサルティング会社「安邦集団」<sup>19)</sup>の分析によれば、中国企業の海外進出は主に 3 つのパターンに分けられる。1 つは国際市場での資源（石油、天然ガスなど）の取引。例えば、中国石油天然気股份有限公司、中国石油化工集团公司などが大型国有企業で国家の支援を受けながら国際市場で活躍している。第 2 のパターンは海外への投資。代表的企業は、海爾や TCL である。第 3 のパターンは製品の輸出。これは多くの中国企業に採用されているパターンであり、長虹もその一員である。

長虹はアメリカの APEX 社に対する OEM<sup>20)</sup>の形で米国に製品の輸出を始めた。APEX 社は在米中国人が 1997 年にアメリカで設立した、中国家電製品を販売代理する会社である。設立当時、米国大手量販店ウォルマートを通じて中国の家電製品を低価格でアメリカ市場に販売し、発展した。しかし、2000 年から中国電機メーカーに対して、債務の支払い遅延や未払いの問題を起こしていた。

APEX は当初、長虹製の DVD プレイヤーを自社ブランドで、破格の安値で販売した。2002 年には長虹製のブラウン管テレビも格安販売を開始し、2003 年には売上高が 10 億ドルに達した。2002 年長虹の年次報告によると、年間輸出額は 55.4 億元、前年度と比べ 600% 超過となった（図 3-3）。しかし、APEX 社の未払い売掛金も 38.3 億元に上り、長虹の APEX 社に対する販売収入の 40% にもなった。一方、輸出の急増によって、長虹は国からの表彰を受けるようになった。2001 年に、国内ブランド価値評価ベスト 3 に位置付けられ、倪潤峰氏も「2001 CCTV 中国経済年度人物」に選ばれた。



図3-3 2001年-2004年家電企業トップ5社の輸出比率(単位：%)



注:康佳 2002 年度のデータはなかったので na と表示した。

出所:「中国電子情報百強企業網」(中国情報産業部インターネットサイト:<http://www.ittop100.gov.cn/> アクセス日:2005.4.16)より筆者作成。

2003年長虹は米商務省からダンピング認定を受け、APEXを含めた対米輸出品に24.28%のダンピング関税を課されることになった。これが響いたためか、売上高は落ち込んだ。2004年の長虹の中間報告によれば、未回収輸出代金は43.5億円で、40.1億元はAPEX社の債務だった。多額な債権をかかえることは、四川省政府管理部門に不安を与えた。2004年7月、倪潤峰氏との採用契約を破棄し、趙勇氏が長虹のCEOに就任した<sup>21)</sup>。

米市場開拓を優先するあまり、リスクを度外視して問題企業と取引を続けたことは、企業の経営管理体制が問われる事態である。結局、長虹の国際化戦略は販売戦略に続き失敗した。

#### 四 中国家電産業に与える影響

しかしながら、不祥事があっても、長虹が中国家電業界に与える影響力は依然として強い。中国国際電子家電博覧会、「経済参考報・電器週刊」、帕勒諮訊会社が共同で発表した「2004年度中国家電市場ブランド影響力ベスト50」から見てみると、長虹は海爾に次ぎ、日本の松下、ソニー、東芝を抑え2位に立っている(表4-1)。今回の発表は2002年6月以来2回目の発表となり、国内ブランドと世界ブランドの格差を見極めることができると市場の注目度が高い。ランキングから中国ブランドの影響力が急上昇したことがわかる。上位10位のうち、4社が中国ブランドであった。日本の三菱とオランダのフィリップスは上位10位から外された。

表 4-1 中国家電市場ブランド影響力ベスト 10

順位	企業名及びブランド (2002 年)	国 名	企業名及びブランド (2004 年)	国 名
1	三菱(MITSUBISHI)	日 本	海爾(HAIER)	中 国
2	サムスン(SAMSUNG)	韓 国	長虹(CHANGHONG)	中 国
3	シーメンス(SIEMENS)	ドイツ	シーメンス(SIEMENS)	ドイツ
4	フィリップス(PHILIPS)	オランダ	松下(PANASONIC)	日 本
5	ソニー(SONY)	日 本	サムスン(SAMSUNG)	韓 国
6	海爾(HAIER)	中 国	ソニー(SONY)	日 本
7	長虹(CHANGHONG)	中 国	TCL(TCL)	中 国
8	松下(PANASONIC)	日 本	康佳(KONKA)	中 国
9	東芝(TOSHIBA)	日 本	東芝(TOSHIBA)	日 本
10	TCL(TCL)	中 国	LG(LG)	韓 国

出所：中国国際電子家電博覧会が発表資料より、筆者作成。

また、北京名牌資産評估有限公司<sup>22)</sup>の各年「中国ブランド価値報告」によれば、長虹は 1995 年の 87.61 億元から 2004 年は 270.16 億元に上昇し、2.8 倍になった。「中国ブランド価値報告」は 1995 年以来、毎年中国の国内ブランドについて研究・分析して発表したものである。中国国内企業のブランド市場競争力状況の研究に重要な参考資料となる。

表 4 - 2 2004 年中国ブランド評価額ベスト 10(単位：億元)

順位	企業名	ブランド	評価額	業務分野	所在地
1	海爾集团公司	海 爾	616.00	家電	山東省
2	玉溪紅塔山煙草有限公司	紅塔山	469.00	煙草	雲南省
3	聯想集团公司	聯 想	307.00	PC	北京市
4	四川宜寶五糧液集团公司	五糧液	306.82	酒	四川省
5	中国第一汽車集团公司	第一汽車	306.65	自動車	吉林省
6	TCL 集团股份有限公司	TCL	305.69	テレビ、携帯電話	広東省
7	四川長虹電子集团有限公司	長 虹	270.16	テレビ	四川省
8	広東美的集团股份有限公司	美 的	201.18	エアコン、電子レンジ	広東省
9	康佳集团股份有限公司	KONKA	113.02	テレビ、携帯電話	広東省
10	青島ビール股份有限公司	青 島	112.20	ビール	山東省

出所：北京名牌資産評估有限公司「2004 年中国ブランド価値報告」より、筆者加筆。

## 五 経営者と長虹

長虹の急速な発展は、前 CEO 倪潤峰氏なくしてはありえないものであろう。倪潤峰氏は 1944 年に生まれ、1967 年大学卒業と同時に四川省綿陽市長虹テレビ工場に配属され、1985 年に国営長虹機器廠工場長、1988 年四川長虹電器股份有限公司 CEO に就任した。

倪氏は長虹の発展初期の地理的不利や資金不足の時代に、中国市場を熟知するという優位性を最大限発揮して、市場の規模に頼り(集中戦略)、民族産業の威信発揚を挙げて外国企業と対抗した。また、中国国内のライバル企業を価格競争で痛めつけ、国内市場の制覇に成功した。長虹は倪氏の傑作と言っても過言ではないだろう。しかし、環境は変わった。市場は供給不足から過剰になって、作れば売れる時代が終わった。成熟した市場が企業に要求したのは生産・開発・マーケティングを含めた総合的な競争力であり、またそれを長期にわたり維持する事業システム、能力の構築<sup>23)</sup>である。

倪氏はテレビ市場における供給過剰、技術変化、消費者ニーズの変化に対応が遅れた。それは、大規模製造力を身に付ける一心でマーケティングや研究開発という重要な能力を軽視した結果であった。逆に、ライバル社の TCL、康佳などは長虹より正確な市場分析ができ、新製品の開発や販売網の拡充およびアフターサービスにより消費者ニーズを満足させ、より良い収益と競争優位を獲得した。そして、テレビ業界の競争は価格競争から技術競争に転換した<sup>24)</sup>。倪氏の戦略はこの時期から行き詰った。その後、販売戦略の失敗から在庫の山積み、業績不振を招き、倪氏は 2000 年に引責辞任となった。

四川省政府は倪氏の後継者として 36 歳の若手趙勇氏を選んだ。趙氏は倪氏の経営主張と一転し、アメリカ的成果主義を導入し、技術者にインセンティブを与えた。また、それまで大規模生産、低価格販売によるシェア重視から、利益重視、新製品開発力、販売体制強化の戦略を鮮明に打ち出した。情報サービス企業への出資やネットワークの獲得にも積極的に乗り出した。主力のテレビ製品については、新技術の液晶、プラズマディスプレイ、プロジェクター型の商品化を進め、テレビ以外の家電製品も増やしつつ、企業の多角化を図った。しかし、生産第一主義をやめ、巨大な在庫を調整するための減産が、地元政府の怒りを買うようになった。長虹の減産は四川省の工業総生産額に影響を与え、政府官僚の業績を直接傷付けるものになった。政府の長虹のトップ人事の介入によって、倪潤峰氏が復活した。

倪氏が復帰後すぐに取り込んだのは長虹の国際化である。業績の改善や市場開拓、輸出拡大などがその理由と考えられる。しかし、倪氏はまた国際化のリスクを軽視し、海外販売代理商との債務問題で巨額な赤字を生み出した。2004 年 8 月、四川長虹臨時株主会議が開かれ、倪潤峰氏が罷免され、再び趙勇氏がトップの座に戻った。倪氏は最終的に引退した。彼は長虹を国有地方小企業から中国テレビの王様に育てた一方、40 億元あまりの赤字という惨状をもたらした。倪潤峰氏は長虹にとって英雄か罪人という論争がいまだに続いている。

## 結 論

本稿は中国テレビ業界の大手企業長虹の発展を経営戦略の視点から分析し、事例研究という形で述べたものである。長虹をとりあげ、その成長過程を巡り、長虹の戦略的な成功と失敗を分析することによって、中国家電企業が現在、直面している問題点を発見することが本稿の課題である。中国家電業界は改革開放以来の20年間、中国で最も成長スピードの速い業界である。同時に、市場経済化が進みつつある中国経済において、最も過酷な競争が繰り広げられている業界である。本稿で取り上げている企業長虹の成長はまさに家電産業の発展と一致したものと考えられる。1980年代後半、長虹は供給不足の時期、規模の経済と低コストの優位性を十分に利用し、大量生産を行った。その生産力を用いて、90年代前半に価格戦略で市場シェアを奪ってテレビ業界のトップに立った。しかし、環境は供給が需要を上回る構造に変わった。市場は企業に規模の拡大ばかり追求するのではなく、製品の品質、技術及びサービスの面で競争するように要求した。この時から、中国家電市場は成熟期に達したと言えるだろう。本当の市場競争が始まった。長虹はマーケティングの軽視により環境変化への対応が遅れ、市場の優位性を失ってしまった。その後、経営不振を解決するため慌てて開始した国際化戦略も、リスクを十分検討しない結果、多大な赤字を負って、失敗に終わった。

経営戦略とは、「環境適応のパターン(企業と環境との関わり方)を将来志向的に示す構想であり、企業内の人々の意思決定の指針となるもの」<sup>25)</sup>と定義されている。長虹は発展初期では、市場の変化に応じながら目標を達成した点で、経営戦略の実施は正しい。しかし経営環境が大きく変動する現在では、長虹の経営戦略が市場の環境変化に適応できなかった。

長虹に限らず、中国の多くの家電企業も市場変化に対応する戦略の決定に追われている。現在の中国家電消費市場は、技術やブランド力、品質、サービス力を備える製品に焦点を当てている。また、中国のWTOの加盟によって、国内競争から国際競争に、企業競争は民営企業と国有企業の競争からローカル企業と多国籍企業の競争に変わった。すなわち、市場で成功するために、企業は高い総合競争力を持つことが要求されている。高い総合競争力を持つには独自の技術が欠かせないと考えられる。しかし、中国多くの家電企業はいまだに家電の創造ではなく製造に留まっている。独自技術の研究開発は中国企業が現在ただちに行うべき投資行動であると筆者は考える。

国際市場の進出については、海外市場を開拓といっても、低価格で大量に単一製品を海外市場に売り込むことは、ダンピング訴訟に掛けられることがありうる。長虹の例はその1つである。中国国内家電企業の現状を客観的に見ると、海外市場に進出するには、まず製品の多角化を進めることが必要である。この製品が成功しなければ、別の製品を売り出す。しかし、製品の品質と技術力が前提となる。次の問題は進出地域の選択である。当然、先進国での市場シェアの拡大は最も理想であるが、先進国であるからこそ競争が激しく、市場がブランドを認める

ことは簡単ではない。そうすると、逆に文化や習慣、また環境にも近いアジア地域で、ブランドの知名度を広げ、ある程度のブランド力を付け、それから、このブランド力を用いて先進国に進出するという方法が考えられる。海爾の国際化戦略の成功はこれに当てはまる。最後は販売ルート構築である。製品の海外販売について、中国家電企業のほとんどは海外販売代理商に任せている。いかに競争コストを下げかつブランド影響力を広げるかは販売網の構築に関する。但し、販売網の構築は時間を掛けて創って行くしかない。周知の通り中国企業の「真似する能力」は高い、しかし、中国企業の海外戦略は、成功した多国籍企業の真似ではいけない。要するに、企業ごとには経営資源や優位性が異なるのであり、彼らは自らの条件と適合する道を選び歩まなければならないと筆者は考える。

加えて、政府からの影響力を見落としてはならない。本稿が述べた長虹の人事変動は政府の介入によるものと考えられる。このような政府の影響力は企業の発展に対する牽制となり、市場競争への戦略決定にも制約が課せられていると見られる。今回のケースから見ると、頻繁な経営者交代は企業の目標達成や安定的な成長に大きな影響を与えたと同時に、投資者及び消費者に不安を感じさせた。結局、一番傷ついたのは企業のイメージと利益である。このようなケースの分析結果を用いて今後の研究課題の基礎としたい。

<注>

- 1) 大原盛樹「経営戦略と企業家の役割—海爾と長虹の比較」〔丸川知雄編『中国企業の所有と経営』アジア経済研究所、2001年、pp.232 - 233。〕
- 2) 1994年には、松下が中国のカラーテレビ市場において14.7%のトップの市場シェアを持っていたが、皮肉にも松下が中国で現地生産を開始してから市場シェアが下落した。その原因は中国政府の政策規制に加えて、中国電機メーカーが敢行した値下げ戦略やアフターサービスにあると考えられる。
- 3) 丸川知雄『市場発生ダイナミクス—移行期の中国経済』アジア経済研究所、1999年、p.35。(元データは1996、97年は『中国電子報』による。1998年は中華商業連合会による全国105小売店、1999年は106小売店でのSINO-MRの調査による。)
- 4) 丸川知雄「日本企業が直面する中国の競争環境」『開発金融研究所報』2005年第22号、p.111。(元データは賽諾市場研究公司全国35都市小売調査、<http://kitking.com.cn>)
- 5) 包曉聞、宋聯可編『中国企業核心競争力経典』経済科学出版社、2003年、p.267。
- 6) 株式発行当時、国有株は71%近くになっていたが、現在には53.63%まで減少している。ほかに持ち株の10%以上の企業はいない。
- 7) M.E.Porter『COMPETITIVE STRATEGY』、土岐坤など訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、1982年、p.56。
- 8) 渡邊真理子「資本構成と企業行動—テレビ企業2社の比較から—」〔丸川知雄編『中国企業の所有と経営』アジア経済研究所、2002年、p.199。〕
- 9) 1979年から中国で厳しく強制的に実施した人口抑制政策。「夫婦二人で子供一人しか生めない」という内容だった。しかし、少数民族は2番目の子供の出生は認める。希少の少数民族なら、制限はない。
- 10) 中国古来民間で伝わっている諺である。原文は「好鋼用在刀刃上」、元々武器を鑄る時、良い鋼を刀の刃に使うべきという意味で、すなわち、一番いいものは最も重要なところに使う。現在さまざまな場面で応用されている。
- 11) 前掲書(注5)p.278。
- 12) 主に『中国統計年鑑』2003年352ページを参考し、作成したもの。
- 13) テレビへの課税、価格統制、闇流通への取り締まり、総需要の引き締めなどである。
- 14) 和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦『マーケティング戦略』有斐閣アルマ、2000年、p.198。
- 15) 天野倫文・範建亭「日中家電産業発展のダイナミズム(中)—国際分業の展開と競争優位の変化—」『経

## 中国家電企業の経営戦略とその問題点（劉）

営論集』2003年第59号、p.67。

- 16) 郝燕書「国有企業の成長と衰退による産業構造変化への影響—テレビ産業の事例を中心に—」『中国の経済構造調整と金融・財政問題』国際貿易投資研究所 2000年。
- 17) 前掲書(注 8)p.186。
- 18) 2001年に再び就任した。詳細は後に述べる。
- 19) 安邦集団(ANBOUND)、1993年に設立し、現在、北京、上海、深圳、香港の四つの会社を持つ民間コンサルティング企業。中国を代表するコンサルティング企業の一つである。
- 20) OEM(original equipment manufacturing)とは、相手先ブランドによる生産と訳されるものであり、生産に技術力・資金力を要する、また規模の経済の働く耐久財の業界でよく見られるものである。OEMは参入障壁や移動障壁を乗り越える有効な戦略である。
- 21) 「外灘画報」2005年2月3日に掲載。
- 22) 北京名牌資産評価有限公司は1995年2月に中国国家国有資産管理局の許可を経て設立した。中国国内に唯一のブランド価値比較研究に従事する専門研究機構である。
- 23) 大原盛樹「経営戦略と企業家の役割—海爾と長虹の比較」〔丸川知雄編『中国企業の所有と経営』〕アジア経済研究所、2001年、p.248。
- 24) 魯開垠・汪大海『核心競争力』経済日報出版社、2001年、p.251。
- 25) 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論(新版)』有斐閣、1999年、p.7。

主指導教員(高津斌彰教授)、副指導教員(佐藤正教授・永山庸男教授)