

第Ⅲ部

中国製品流入の実態と各国経済への影響

第7章

タイの家電市場と中国製品流入の影響

遠藤 元

はじめに

近年、タイにとって中国は貿易相手国としてますます重要な地位を占めるようになってきている。たとえば、タイの2003年の対中国輸出（香港をのぞく）は輸出総額の7.1%を占め、アメリカ（同17.0%）、日本（同14.2%）、シンガポール（同7.3%）に次ぎ、第4番目の輸出先となっている。10年前の1993年における対中国輸出の比重が1.4%だったことと比較すると、その急伸ぶりが明らかである。同様に、2003年の中国からの輸入は輸入総額の8.0%を占め、日本（同24.1%）、アメリカ（同9.4%）に次いで第3番目の輸入相手国であり、1993年時の同2.4%から激増している。貿易品目でみると、中国をはじめ主要貿易相手国との間では、輸出・輸入ともに電気・電子機械関連製品（半製品、部品を含む）の比重が圧倒的に大きい⁽¹⁾。

本章ではそのうち、中国からの家電製品の輸入に注目する。理由は次の3点である。

第1に、タイ商務省の貿易統計によると、2003年の中国からの家電製品輸入額は2億3000万ドル強に達し、5年前の1998年に比べて4倍以上に急増している。増加率でいうと、家電製品は最も顕著な貿易品目のひとつである。もっとも、2003年現在、中国からの輸入総額約60億ドルに占める家電製品の比率はまだ3.8%に過ぎないが⁽²⁾、中国製家電製品が今後タイ市場を席卷する

可能性が小さくないことをタイ政府は懸念している⁽³⁾。

第2に、これまでASEAN市場で圧倒的なブランド力を持ち、高い市場シェアを占めてきた日本の家電メーカーも、中国の家電メーカーによるASEAN向け輸出や直接投資を警戒している⁽⁴⁾。すでにLG電子やサムスン電子など韓国メーカーによって市場が侵蝕されているところに、海爾（ハイアール）やTCLなど中国メーカーが参入することで競争が激化することが予想されるからである。今後、AFTA（ASEAN自由貿易地域）やFTA（自由貿易協定）の進展と、それにともなう各メーカーの製造拠点配置の再編により、タイをはじめASEANの家電市場をめぐる競争はいっそう激しくなると考えられる。

第3に、タイで急成長している大型ディスカウントストア（キャッシュ&キャリー、ハイパーマーケットなど）や家電量販店では、近年、中国製家電製品の取り扱いが急増している。これら各小売企業の取締役社長ないし副社長によると、「廉価だが品質が低い」という中国製品にまつわる従来のイメージは、最近の急速な品質向上とともに変わりつつある⁽⁵⁾。ただし、「中国製家電製品」のなかには、海爾やTCLなど中国の有名ブランドもあれば、後述のように、無名ブランドや中国のメーカーに製造委託しているタイの地場ブランドが多数含まれている。現時点では、むしろ後者のタイプの方が顕著であり、おもに中・低級品市場で大量に流通している。

以上の3点から、タイの家電市場において中国製品はすでに一定の存在感を示し、今後、その存在がいっそう大きなものになることが推察される。筆者が本章で中国製家電の輸入に注目する理由はこれらの点にある。

ところで一般に、製品輸入が輸入国の経済に対して及ぼすインパクトは生産と消費の両面に現れる。そのうち生産・供給面については、地域経済統合の進展や中国製品の流入がASEANの家電産業に及ぼす影響を分析した研究はある程度みられるが⁽⁶⁾、他方、ASEAN家電産業の消費・需要面に焦点を当てた研究は僅少で、とりわけ国内流通チャンネルにまで踏み込んだ研究はほとんど皆無である。そこで本章では、タイを事例に、家電製品の「消費（市

場)」と、生産・消費両面の間を架橋する「流通」とに注目し、それらが中国からの家電製品流入によってどのような影響を受けているのかを考察することにしよう。

本章の構成は次のとおりである。まず第1節で、タイの家電市場を取り巻く国際経済環境、特にタイの輸入関税政策と中国製品輸入の関係について概観し、今後 AFTA の進展や ASEAN・中国間 FTA の締結によって、それがどのように変化しうるかを展望しておく。次に第2節で、現在のタイ家電市場の構造を明らかにし、先行の日本、欧米、韓国のメーカーのブランドと対比しながら、タイ家電市場のなかでの中国製品の位置づけを行う。さらに第3節で、日本における家電製品の流通チャネルと比較しながらタイの流通チャネルの特徴を整理する。それを受けて第4節では、日韓の有力ブランドメーカーのチャネル管理政策に注目しつつ、大規模小売店チェーンの台頭と中国製品の流入という2つの重要な契機がタイの家電流通チャネルに与える影響について分析する。そのうえで最後に、タイの家電市場に対して現時点で中国製品流入がどのような点で影響を及ぼしているか、そして今後その影響はどのように拡大・深化していくかを展望したい。

第1節 タイ家電市場を取り巻く国際経済環境

タイを含む ASEAN 先発6カ国は、AFTA の合意に基づき、2003年1月1日から関税引き下げ適用品目のうち99%以上の品目の域内関税率を5%以下に引き下げた。ところが、AFTA は EU (欧州連合) とは異なり関税同盟ではないため、域外各国との貿易関税は個別に設定される。たとえば家電製品・部品に対する輸入関税をみると、表1に示したように、タイの関税率が域内他国に比べて高いことがわかる。特に部品に対する関税率が相対的に高い⁽⁷⁾。こうした関税体系はこれまで自国産業の保護や裾野産業の育成に一定の貢献を果たしてきたと考えられるが、地域経済の統合化が進む現在には不

表1 東南アジア諸国の品目別関税率 (2005年)

HSコード	品目	(%)				
		マレーシア	タイ	インドネシア	フィリピン	ベトナム
8415	エアコン	0.30	20.30	0~15	10.15	15~50
8418	冷蔵庫	30	20.30	0~15	1~10	3~50
8450	洗濯機	0~25	15.30	0.15	1~10	50
8471	情報機器	0	0	0.5	0	0~10
8473	情報機器部品	0	0~15	0.5	0.3	0.5
8516	電熱機器	5~30	15.30	5.15	1~7	10~40
8517	有線通信機	0~15	0~3.78	0~10	0.7	5~20
8519	オーディオ	0~10	30	10.15	3.15	10.50
8521	VTR	0	20	15	5	10.50
8522	オーディオ・VTR 部品	0	20.30	0.5	0~5	5~20
8527	ラジオ	0~20	15.20	0~15	0~15	10~40
8528	テレビ	0~30	20	15	1.15	5~50
8529	ラジオ・テレビ部品	0~50	1.15	0.5	0~5	0~30
8541	半導体素子	0	0	0	0	0.5
8542	IC	0	0.1	0	0	0

(注) 関税率が2段階に分かれているものについては最低と最高を、3段階以上に分かれているものについては「0~15」のようにそれぞれ表示。

(出所) World Tariff ホームページ (www.worldtariff.com) より筆者作成。

利に働く。なぜなら、今後関税体系を改善しなければ、タイでは域内他国に比べて部品調達コストが割高になり、外資系家電メーカーが生産拠点をコスト上有利な国に逃避させる可能性があるからである。さらに、その域内他国からの家電製品がほとんど関税を課されることなく、タイ市場に流入することにもなろう。こうした事態にタイ産業連盟 (FTI) 電機部会は危惧を抱き、コンプレッサーや変圧器など22品目の原材料・半製品の輸入関税引き下げを急ぐよう大蔵省に強く求めている⁽⁸⁾。

タイの地場系電機業界が危機感を抱く理由は、地域経済統合がもたらしうる今後の影響だけにあるのではない。むしろ、中国製家電の輸入が近年すでに急増していることに切迫した理由がある。新聞報道によると、中国製家電は15~20%の輸入関税を課された後でも、その低い生産コストのために、タイ国内産の製品よりも20~30%安価だといわれている⁽⁹⁾。また、これら中国製品のなかには品質の劣悪なものも混じっており、安価であることと相まって

国内家電市場の攪乱要因になっている¹⁰⁾。そこで同業界は工業省に対し、低品質製品の輸入を抑制するため、工業規格の設定と品質検査の厳格化を要請している¹¹⁾。

これに先立ち、工業省工業製品規格事務所は2002年8月31日から「工業規格 (Mattra-than Utsahakam: MOK.) 1195-2536第14号」を施行している。これは、通貨・経済危機後に中国から安価な家電製品がタイ市場に大量に流入してきたことを背景に、同事務所が電子製品の管理を推進するために安全保証規格表示の許認可を行うというものである。ただし、この措置はあくまでも安全検査が中心であり、品質検査までは十分に行われていない¹²⁾。そこで電気電子インスティテュート (EEI) は、中国からの輸入台数の多い電気ポット、炊飯器、電子レンジをはじめ、冷蔵庫、エアコンなど電気・電子製品15品目を選定し、遵守すべき品質基準を早期に規定するよう工業製品規格事務所に対して求めている¹³⁾。

また品質基準の規定は、輸出市場をめぐりタイの家電メーカーが不利な立場にならないように、タイ政府が対抗措置を講じることにもなる。なぜなら、中国政府は2003年8月1日から家電や音響・映像機器をはじめとする工業製品に対し、中国国内で販売する前に製品品質基準“China Compulsory Certification (CCC)”をパスしたことの証明を義務づけるようになったからである¹⁴⁾。もしタイ政府側が輸入製品に対して同様の品質基準を設定しなければ、タイの家電産業は中国の同産業との間で不利な競争を強いられることになるわけである¹⁵⁾。

このようにタイの現行の関税・貿易政策は、自国の家電産業が中国など AFTA 域外から部品を調達するうえで不利に働く一方、安価な中国製品が自国市場に流入するのを制御できていない。そうした関税・貿易政策は早晩改善されるにせよ、AFTA の進展に加えて ASEAN・中国間 FTA の交渉が進められている事実を鑑みれば、中国製家電の輸入が今後いっそう増加することは確実である。

第2節 家電市場の構造と中国製品の流入

1. 家電市場の構造

経済の高成長期にあるタイでは、世帯間の所得格差が大きい。その結果として、消費市場も高級品（ハイエンド）市場と低級品（ローエンド）市場とに明確に分かれており、その中間に中級品市場が位置している。Philips Electronics (Thailand) 社総支配人によると、2002年のタイ家電市場の規模は約600億パーツで、高級品市場が5%、中級品市場が50%から70%程度、低級品市場が25%から45%程度と推定される¹⁶⁾。もっとも、中級品市場の上部は高級品市場と、下部は低級品市場とそれぞれ重複すると考えられる。

タイでは家電各社の国内販売額を網羅したデータが公開されていないため詳細は不明であるが、現地の同業界各社での聞き取りや各種経済新聞によると、高級品・中級品市場では、日系企業（松下電器、ソニー、日立、東芝、シャープなど）、欧米系企業（フィリップス、エレクトロラックス、ワールプールなど）、韓国系企業（サムスン電子、LG電子）といった、外資系企業が支配的である。とりわけ、日系企業の比重が高いことが表2から窺える。表に掲げた各社の売上高すべてがタイ国内販売によるものというわけではないが、ソニーの売上高が約118億パーツ（2001年3月期）とトップで、松下電器（パナソニック）がAV（音響・映像）機器と白物家電を合わせて約98億パーツ（同）と続く。この表ではオランダのフィリップスが売上高80億パーツ（2001年12月期）で3番手に来ているが、それ以外の欧米系企業はエレクトロラックスの売上高が10億パーツ強（同）、表には掲げていないがワールプールの売上高が約8億パーツ（同）にすぎず、日系メーカーには遠く及ばない。

日系各社にとってむしろ脅威なのは、韓国系メーカーの躍進である¹⁷⁾。サムスン電子については、現地法人 Thai Samsung Electronics 社の売上高に占める国内販売の割合が約50%であることから¹⁸⁾、タイ国内での販売額は約43

表2 タイの主要家電ブランド

(日系メーカー)

ブランド名	Panasonic (National)		Sharp	
社名	Siew-National	A.P. National Sales	Sharp Thebnakorn	Thai City Electric
出資形態	タイ資本との合弁	タイ資本との合弁	タイ資本	タイ資本
業務内容	AV 機器の国内販売	白物家電の国内販売	AV 機器の国内販売	白物家電の国内販売
設立年	1970年	1984年	1989年	1972年
売上高(100万パーツ)	7,475	2,337	3,429	2,623
決算期	2001年(3月末)	2001年(3月末)	2001年(3月末)	2001年(12月末)
ブランド名	Sony	Hitachi	Mitsubishi	Toshiba
社名	Sony Thai	Hitachi Sales (Thailand)	Kang Yong Watana	Toshiba Thailand
出資形態	現地子会社	現地子会社	タイ資本との合弁	現地子会社
業務内容	国内販売	国内販売	国内販売	国内販売
設立年	1988年	1968年	1971年	1969年
売上高(100万パーツ)	11,802	2,740	3,151	1,733
決算期	2001年(3月末)	2001年(12月末)	2000年(9月末)	2001年(3月末)

(ヨーロッパ系メーカー、韓国系メーカー)

ブランド名	Philips	Electrolux	Samsung	LG
社名	Philips Electronics (Thailand)	Electrolux Thailand	Thai Samsung Electronics	LG Mitr Electronics
出資形態	不明	現地子会社	タイ資本との合弁	タイ資本との合弁
業務内容	製造・販売	製造・販売	輸出・国内販売	国内販売
設立年	1952年	1977年	1988年	1988年
売上高(100万パーツ)	8,004	1,059	8,636	3,796
決算期	2001年(12月末)	2001年(12月末)	2001年(3月末)	2001年(12月末)

(地場系メーカー)

ブランド名	Distar	Saijo Denki
社名	Distar Electric (Plc)	Saijo Denki International
出資形態	タイ資本	タイ資本
業務内容	製造・販売	エアコン製造・販売
設立年	1994年	1992年
売上高(100万パーツ)	2,275	806
決算期	2001年(12月末)	2001年(12月末)

(注) パナソニックの現地販売会社名は、2004年に Panasonic Siew Sales (Thailand) 社および Panasonic A.P. Sales (Thailand) 社にそれぞれ変更された。

(出所) Advanced Research Group ed., *Thailand Company Infomation 2002-2003* およびタイ語経済紙各紙より筆者作成。

億パーツ(2001年3月期)と推定できる。また、同じく韓国系のLG電子のタイ国内販売額は約38億パーツである。これら2社は、タイ家電市場におい

ては売上規模ですでに日系メーカーに追いついているといえよう。

これら外資系メーカーに比べて、地場系メーカーの多くは規模が小さく、ブランドイメージも十分には確立していない。地場系で唯一といってもよい総合家電メーカーの Distar Electric 社の売上高は約23億バーツ（2001年12月期）、エアコン大手の Saijo Denki 社の売上高は約8億バーツ（同）に達し、それぞれある程度のブランド力があるが、大多数の地場系家電メーカーの製品は低級品市場向けが中心であり、先の外資系メーカーとは直接競合していない⁹⁹。地場系メーカーに直接影響を及ぼすのは、同じく低級品市場をターゲットとする中国製家電である。

すなわち、現在のタイ家電市場の構造を大まかに整理すると、主に日系各社と韓国系各社のブランド間競争が展開されている高級品・中級品市場と、地場系各社の国産品と「中国製品」（海爾や TCL といった有名ブランドではなく、無名ブランドないし中国のメーカーに製造委託した地場系各社の自社ブランド）の間の競争が行われている低級品市場ないし中級品市場下層とに、さしあたりは二分することができる。

2. ブランド間競争

ここではまず、高級品・中級品市場をめぐる日韓ブランド間競争の実態をみていこう。

表3 家電製品品目別販売額上位企業（2003年）

白物家電	
冷蔵庫	1位：東芝、2位：日立、3位：三菱電機
洗濯機	1位：LG電子、2位：Samsung電子、3位：日立
エアコン	1位：三菱電機、2位：三菱重工、3位：Saijo Denki
AV機器	
カラーTV	（順不同）ソニー、東芝、Panasonic、Samsung電子、LG電子
情報機器	
携帯電話	1位：ノキア、2位：Samsung電子、3位：モトローラ

（出所）日系A社とB社での聞き取り調査（原データはGfK社調べ）より筆者作成。

表3はタイの家電市場における品目別販売額上位企業の一覧である。すでに洗濯機やカラーテレビといった白物家電やAV機器の中核品目において、サムスン電子とLG電子が日系企業と肩を並べる存在になっていることがわかる。また、表4は家電の人気ブランド（購入希望ブランド）の一覧である。この表をみても、韓国の二大家電メーカーがタイ市場で一定の地位を確立していることが明らかである。

1980年代末にタイ市場に本格的参入をはたしたサムスン電子とLG電子の製品は、当初、日系メーカーの製品に比べて割安だが低品質というイメージで消費者に受け止められていた。その後両社は、品質の向上はもちろん、斬新な製品デザインの採用や巨額の広告宣伝費の投入などによってブランドイメージの向上に努め、次第に消費者の間にブランド名を浸透させていった²⁰。そうしたなか、1997年に通貨危機が起こり、その後タイの消費市場が低迷したことは、両社がいつそう躍進するうえで追い風になったと考えられる。なぜなら、すでに両社の製品は日系メーカーのブランドと遜色ないほど高品質というイメージを定着させることに成功する一方で、販売価格の引き下げを推進していったからである。価格志向を強めたタイの消費者が、割安感のあ

表4 バンコクの家電市場における人気ブランド（順不同、2003年末）

白物家電	
冷蔵庫	Samsung, Hitachi, Sanyo, Mitsubishi, Toshiba
洗濯機	Samsung, Electrolux, EVE, Sharp, Hitachi
エアコン	Mitsubishi, Saijo Denki, York, Hitachi, Carrier
電子レンジ	Hitachi, Samsung, Sharp, LG, Nikon
AV機器	
カラーTV	Sony, Panasonic, Samsung, Sharp, LG
DVD/VCD	Samsung, Sony, Aiwa, Soken, Family, Panasonic
ホームシアター	Sony, AJ, Kenwood

(注) 原データはエスビック社が2003年末にバンコク都民を対象に実施した調査の結果。被調査者数は979人で、内訳は次のとおり。性別では男性44.5%、女性55.5%、年齢階層別では20歳代41.9%、30歳代28.6%、40歳代22.4%、50歳代5.5%、60歳以上1.6%、1人当たり月間所得別では、1万～2万バーツが80.3%、2万1～3万バーツが11.2%。

(出所) *Than Setthakit*, 2004年1月18日より筆者作成。

る韓国家電を選好するのも当然である。

日系A社によると、2000年の半ば過ぎから韓国系メーカーによる販売価格引き下げが顕著になり、日系各社の製品との価格差が拡大した²¹⁾。韓国系メーカーを脅威と感じた日系メーカーの多くは普及品を中心に価格引き下げに追随し²²⁾、消費者の側も日系ブランドと韓国系ブランドの間の差異をあまり意識しなくなりつつある²³⁾。韓国系メーカーが価格面での競争力を増大させた要因として、次の3点が挙げられよう。

第1に、東南アジアでの効率的な生産体制の構築とデジタル技術の進歩などにもなう生産コストの低下である。たとえばサムスン電子は通貨危機後、タイ国内にテレビ製造工場を設立し、製造原価の抑制を容易にした²⁴⁾。またLG電子は、AFTAの進展により域内の輸入関税が引き下げられたことを利用し、従来は韓国で生産していた製品の一部をインドネシアでの生産に切り替えてコスト削減を実現した²⁵⁾。

第2に、一時的な損失を覚悟のうえで販売シェア拡大を優先させたことにその要因があった可能性がある²⁶⁾。日系の販売会社各社と韓国系の販売会社各社の財務諸表(2001年)に基づき損益構造を比較すると、売上高に対する営業外収益の比率が前者では1%前後であるのに対し、後者ではThai Samsung Electronics社で2.7%、LG Mitr Electronics社で5.0%と、日系各社との間で大きな相違があることがわかる(筆者算出)。特にLG Mitr Electronics社の場合、売上高営業利益率が-4.7%と赤字を計上しており²⁷⁾、本業での損失を何らかの営業外収益で補填することで、経常利益や当期利益を黒字化していることが認められる。この営業外収益の中身は不明であるが、タイの家電業界各社での聞き取りや新聞報道などにより、韓国の本社がその利益の一部をマーケティング費用としてタイ現地法人の販売会社に移転したものであるという可能性も考えられる。

これら2つの理由に加えて、第3に、韓国系各社の徹底した月賦販売戦略が挙げられる。その先駆けはサムスン電子である。同社系列のThai Samsung Electronics社はフラット型テレビを対象に「月賦金利負担0%」

という販売促進方法をタイで初めて採用し、その後他の製品にも同じ方法を適用していった²⁸⁾。これは、本来は消費者が信販会社に支払うべき金利をメーカー（販売会社）が肩代わりするというものであり、消費者にとって実質的な価格引き下げを意味する。まもなく LG Mitr Electronics 社が追随し、日系各社も「0%金利」の対象を普及品など一部の商品に限定したり年末などのセール期間に限定したりするなど²⁹⁾、制限付きながら採用せざるをえなくなった³⁰⁾。

ところで、月賦金利負担0%という方法は、当然メーカー側の利潤を低減させることになる。折から価格引き下げ競争が激化していたことも相まって、販売台数が増加する割には売上高が伸び悩むなど、その弊害が目立つようになった³¹⁾。それと同時に、中級品市場の下層部分を安価な中国製品が侵食しはじめ、韓国系メーカー、さらには日系メーカーにとっても看過しえない状況が生じた。

そのため日系各社は、この極端な販売促進方法だけでなく価格競争戦略それ自体の見直しをも図るようになった。たとえば、シャープは価格競争の激しいいくつかの製品モデルの製造販売を取りやめる一方、抗菌技術を備えたエアコンや空気清浄機の新モデルを市場に投入して安価な製品との差別化を明確にしようとしている³²⁾。東芝は中国製品や韓国ブランドとの価格競争を回避するために、プラズマテレビやプロジェクションテレビをはじめとする高級AV機器だけでなく、炊飯器や電気ポットといった小型白物家電についてもデジタル製品に重点を置くことを表明している³³⁾。また、三菱電機は中級品市場下層向けブランドとして新たに“TRIMOND”を立ち上げ、湯沸かし器、オーブンなどの小型キッチン家電やDVDプレーヤー、小型テレビなどのAV機器にも力を入れていく計画であるが³⁴⁾、これは三菱ブランドを価格競争から守るための手段だと考えられる。

このように日系各社は、サムスン電子やLG電子との価格競争が無制限に進み、やがては中国製品との全面的な競合にまで至るのを回避するために、販売戦略を修正しつつある。しかし、韓国系2社も同様に中国製品との競合

を望まず、デジタル化・高級品化やアフターサービスの強化によってブランドイメージのさらなる向上を図ろうとしている⁹⁵⁾。両社ともに家電量販店の売場に日系各社以上に豪華な自社ブランド特設コーナーを設置し、大型液晶テレビやプラズマテレビを展示しているのも、その意欲の表れであろう。したがって、高級品市場および中級品上層市場では、今後も日韓ブランド間競争が継続すると考えられる。

3. 中国製家電の流入

次に、近年タイの低級品市場ないし中級品市場下層を中心に急速に存在感を高めている中国製家電の実態をみてみよう。

中国の家電メーカーには、海爾（ハイアール）、TCL、長虹、康佳（KONKA）など中国国内で高い市場占有率を誇るだけでなく、なかには欧米市場でも上位を占める企業があるが、現時点のタイ市場では、これら有名メーカーの参入はまだあまり目立たない。たとえば海爾集団は、2002年にタイの地場系総合家電メーカーのDistar Electric社との間で合併企業“Haier Electrical Appliances (Thailand)社”（出資比率は、55：45）を設立し、将来的にはタイ国内をはじめASEAN市場向けの製造拠点にする計画であるが、タイでの本格的な生産・販売には至っていない⁹⁶⁾。また同様にTCL集団も、“TCL Electronics (Thailand)社”を中核会社としてAV機器をはじめ冷蔵庫や洗濯機などの製造・販売事業をタイで展開するほか、タイをASEAN域内での同社の重要拠点に位置づけるとしているが⁹⁷⁾、その本格的な稼働はまだこれからというところである⁹⁸⁾。

それに対して、現在タイの市場で急増している「中国製家電」は、(1)中国の無名ブランドか、(2)中国の工場（メーカー）からOEM供給を受けたタイの地場ブランドのどちらかである。これら中国製家電は低価格を武器に低級品市場でのシェアを急速に高めており、タイ国内に製造拠点を置く地場系メーカーにとって脅威となっている⁹⁹⁾。この2種類のうち(1)のタイプに

は、家電業界消息筋によると、Herculis, Tory, Turbora, Pal, Otto, Astina, Kashiwa, Kendo などのブランドがあるとされているが⁽⁴⁰⁾、その生産や流通などの実態は不明である⁽⁴¹⁾。むしろ現在のタイでは、中国製家電といえ、(1)のタイプより(2)のタイプの方が顕著である。

表5は、中国の工場（メーカー）からOEM供給を受けているタイの地場ブランドの一覧である。品目別では、AV機器分野でVCDプレーヤーとDVDプレーヤーが、白物家電分野で炊飯器、電気ポット、ミキサーなどの小型家電がそれぞれ多い。家電市場に浸透したのが通貨危機以後の消費低迷期に集中していることや、新規参入と撤退が盛んなことも特徴的である⁽⁴²⁾。

このうち小型の白物家電については、こうした中国製品の流入急増にともない、MISUSHITA, HANABISHI, MISUBARU, HIGHといった地場メーカーは深刻な打撃を受け、炊飯器で7～8割、電気ポットで5割、アイロンで2～3割それぞれ売上が落ちたといわれている⁽⁴³⁾。またオランダのフリリップスは低価格のアイロンを市場に投入し、中国製品が中級品市場を浸食するのを阻止しようとしている⁽⁴⁴⁾。一方、AV機器については、SOKENやFAMILYといったVCDプレーヤーのブランドが、市場がVTRからDVDブ

表5 中国メーカーからOEM供給を受けている地場系家電ブランド

ブランド名	企業名	製品品目	備考
THANIN Klass	Si Khiw Ko. Phanit 社	白物（ミキサー、オープン、エアコン） AV（TV、VCD、DVD、MP3、音響機器）	10年以上前に市場から撤退したが、2002年に再登場。
SOKEN	Soken Electronics (Thailand) 社	DVD、VCD	2000年前後にVCDで有名に。
ACONATIC	Hi-fai Orient (Thai) 社	音響機器、VCD、ホームシアター	10年以上の歴史あり。
FAMILY	Leadertech 社	VCD	2000年前後にVCDで有名に。
LEONA	Grow Rich Enterprize 社	DVD、VCD	1999年に販売開始。
LOTTE	LOTTE Group 社	白物（洗濯機、ミキサー、炊飯器、電気鍋、オープン、掃除機、空気清浄機など） AV（TV、DVD、VCD、音響機器）	1997年頃からVCDのブランドで有名になり、2003年から製品ラインアップを拡大。
TONZE	Grory-Thai Intercontinental 社	小型白物家電（湯沸かし器、炊飯器）	2002年にタイでの販売本格化。
TOMEX	Classic Class 社	白物家電（約40品目）	1998年設立。
MAZUMA	Mazuma (Thailand) 社	浄水器、小型家電	中国に自社工場を設立予定。

(注) その他、「MATHUCHITA」「TOYOBISHI」「LADYSTAR」「MXJVC」「ファンタシア」「エンサー」「ニコーン」などがある。

(出所) 現地での企業調査およびタイ語経済紙各紙に基づき筆者作成。

レーヤーに切り替わる途中の「真空期間」にタイの消費者の購買力に見合う商品として台頭した⁴⁵⁾。その結果、VCD プレーヤーでは、「中国製」地場ブランドの市場占有率が8割程度と圧倒的に強い⁴⁶⁾。日系メーカーはVCD プレーヤーには手を出さずDVD プレーヤーに向かったが、地場系メーカーの側もDVD プレーヤーに手を広げている。すなわち、これらの分野では日韓や欧米のブランドといえども、ある程度は中国製家電と競合しているといえる。

こうした小型白物家電やVCD プレーヤーをはじめとする低価格商品が、2000年前後からタイの中級品下層市場ないし低級品市場を席卷している中国製家電の典型例である。その主要な販売ルートは、近年タイで急成長している外資系ディスカウントストア（キャッシュ&キャリアやハイパーマーケットなど）であり、そのチェーン展開が進むほど中国製家電が消費市場に浸透する度合いも高まる⁴⁷⁾。ただし、そうした低級品とは一線を画そうとする中国製家電もある。たとえば、電気ポットや炊飯器など小型白物家電の“TONZE”ブランドのGlory-Thai Intercontinental社は、中国に設立した自社工場で製造し、中国国内で販売するほか、香港、韓国、ベトナムなどへ輸出している。タイへの逆輸入を本格化したのは2002年頃からである。まだタイの家電市場でそのブランド名は浸透していないが、価格の割に高品質を謳う同社は、低品質の中国製家電に混じることでブランドイメージが損なわれるのを避けるため、ディスカウントストアなどの量販チャネルは利用せず、同社がOEM供給を受けている地場系家電メーカーのLT Work社の販売網を通じて販売している。もっとも今後は、巨大な販売力をもつ外資系ディスカウントストアとの取引が必要になってくることを同社の社長も認めている⁴⁸⁾。

以上より、近年中国製家電が低級品市場や中級品市場下層で存在感を増大させており、部分的とはいえ日系メーカーや韓国系メーカーのブランドとも競合していることがわかった。それでは、上記のような中国製家電はタイの家電市場全体に今後どれほどの影響を及ぼしうのだろうか。日韓の家電メーカーの製品はブランド力を堅持しうるのか、また中国製家電との競合はどう

なるか。これらの問いに答えるために、以下の第3節と第4節では、タイにおける家電製品の流通チャネルの特徴を整理したうえで、メーカーのチャネル管理政策はどのようなものか、その政策は消費市場の構造とその変化の方向性からみたときにどれほどの有効性を保ちうるかといった論点を検討する。

第3節 家電製品の流通チャネル

1. 日本における系列販売システム

家電製品は日本では長らくメーカー主導による流通系列化の代表的商品であり、日本ブランドの市場シェアが依然として高いタイにおいても、何らかの系列販売システムが形成されていると考えられる。ただし、日本とタイとは、既存の流通チャネルの成熟度やチャネル構成員（メーカー、卸売業者、小売業者）間の取引関係、非系列の大型小売店チェーンの成長度、そして消費市場の構造などの点で異なるため、家電の流通チャネルの形態も相違するはずである。そこで本節では、タイにおける家電製品の流通の特徴を浮き彫りにするために、最初に、日本における家電製品の流通チャネルの形成過程と現状について整理しておこう。

新飯田と三島の研究によると⁴⁹、日本で松下電器をはじめとする総合家電・電機メーカーが流通系列化を推し進めた背景には、メーカー側と流通業者側のそれぞれに理由があった⁵⁰。

まずメーカー側の理由を挙げると、次のとおりである。家電製品は、食品や日用雑貨など非耐久消費財とは異なり、消費者にとって比較的に取り扱いが難しく高価である。メーカーにとっても、製品情報やアフターサービスの提供をメーカーと協力して担ってくれる流通業者（卸売店、小売店）が必要である。にもかかわらず、1960年頃までの日本には、メーカー側の期待に応えるだけの近代的マーケティング技術を体得している流通業者が十分にはい

なかった。加えてメーカーは、卸売・小売段階で自社製品同士の安売り競争（ブランド内競争）や他社製品との競争（ブランド間競争）を回避して「値崩れ」を防ぎ、自社製品のブランドイメージを守ることを望んだ。そこで、各種の取引制度（再販売価格維持ないし建値制やテリトリー制）を通じてメーカー側のチャネル管理を貫徹できる流通系列化こそが、最も効果的だと判断したのである⁵¹。

他方、流通業者側にとっても、メーカー主導の系列店組織に参加するのが好都合であった。なぜなら、家電製品の開発が相次ぎ商品の種類が拡大するなかで、卸売店や小売店が新製品の品質・機能情報やアフターサービスを独自に提供するには限界があったからである。また、メーカーが系列販売店に付与する優遇措置（有利なりべート率や販売奨励金など）も流通業者にとって魅力的であった。さらに、小売店の場合は、有力メーカーの系列店舗になることでメーカーの持つブランド力が利用でき、消費者から高い評価が得られるという利点もあった。こうしたメーカー側と流通業者側双方の事情を背景に、1960年頃までに、主要家電メーカーは系列販売システムの原型を作り上げたのである⁵²。

その後、1960年代半ばの不況を契機に、初期の系列販売システムの限界が明らかになっていった。メーカーは、地域別販売会社（地区販社）の再編を通じてメーカーによる卸売段階での統制を強めつつ、「一店一帳合制」（各小売店の仕入れ先が特定の一卸売業者に限定される制度）を採用してテリトリー制（一地域一販売会社制）を厳格化したほか、系列小売店を取扱高や専売率により選別して優良小売店に対する優遇度を高めるなど差別化を強化し、系列販売システムを再建しようとした⁵³。また、1970年代に入り、量販店や総合スーパー（GMS）といった「非系列」の流通チャネルが台頭したことに対しては、メーカーもこれら系列外の大型店に卸売を行う専門の販売会社を設立して対応した⁵⁴。図1は、日本ではほぼこの時期に完成した家電製品の流通チャネルを示している。

しかし、「非系列」大型店がその後も成長していったことにもなって流

図1 日本における家電製品の流通チャンネル（1980年代）



（出所）財団法人家電製品協会『家電産業ハンドブック1986年』財団法人家電製品協会，1986年，より筆者作成。

通チャンネルの多様化が進み，販売系列網が次第に揺らぎ始めた⁵⁵⁾。それに追い討ちをかけたのが，1980年代後半以降の円高の結果，アジア NIEs 製品の輸入が拡大したことである。もはや家電メーカーは，流通の末端である小売段階までチャンネル管理を貫徹させることは不可能になった。すなわち，現在の日本でみられる家電製品の流通は，高度経済成長期を中心にメーカー主導で構築された強固な系列販売システムの形態とは，その本質において，大きく異なっているのである。

2. タイにおける家電流通の特徴

以上整理した日本の家電製品流通を念頭におきながら，現在のタイにおける家電製品流通の特徴を分析しよう⁵⁶⁾。

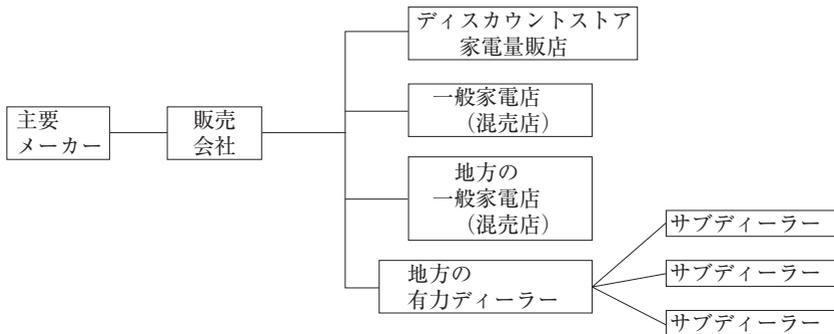
タイにおける家電製品流通の仕組みは，大まかに捉えれば，かつての日本の系列システムと類似している。おそらくそれは，タイ家電産業の発展の経緯に起因する。タイの家電産業は最近に至るまで日本の主要家電メーカーが主導して発展してきたが，その嚆矢は1961年に松下電器が「ナショナル・タイ」（2004年，Panasonic [Thailand] に社名変更）を設立したことである。以後，日本の家電メーカーが続々とタイに製造子会社を設立して量産体制を整えていったものの，当時のタイでは家電製品の流通を十分に担えるような卸売店

と小売店がともにきわめて不足していた。これはまさしく、日本で高度経済成長期に流通系列化を促した条件と同じであったため、日本の家電メーカーのなかにはタイにおいても同様の系列販売システムを構築しようとしたところもあった。

しかし、流通チャネルがかつての日本のそれ以上に未成熟であるうえに、チャネルを取り巻く諸条件、すなわち、経済制度・法規制、商慣習、市場条件などが日本の場合とは大きく異なる。また、日本の大手メーカーといえども、流通系列を独自に整備できるだけの資金と人材が現地法人には不足している。その結果、図2に示したように、出来上がったシステムは日本におけるシステムとは大別して2つの点で異なる特徴をもつことになった。

第1の特徴として、日系メーカー各社は、バンコクに設けた自社系列販売会社に国内販売を一元管理させている点を指摘できる。日本においては、主要家電メーカーは各地域の代理店との共同出資によって地区販売会社を設立したが、経営は旧代理店の経営者が継承した⁶⁷⁾。確かに、この地区販売会社はメーカーの子会社あるいは関連会社であり、これによって卸売段階はメーカー主導の系列販売システムの内部に取り込まれることになったもの⁶⁸⁾、メーカー側が系列システムを維持するには多大なコストの負担を求められたと考えられる。たとえば、地区販売会社にメーカーの販売戦略を徹底させ

図2 タイにおける家電製品の流通チャネル（2004年現在）



(出所) 聞き取り調査に基づき筆者作成。

るための指導コストや、地区販売会社間のブランド内競争を避けるための調整コストなどが余分にかかるわけである。それに対してタイにおいては、日本のメーカーは地方資本との共同出資によって地区販売会社を地域ごとに設立するという方法をとらず、基本的にはすべての取引をバンコクの販売会社（ないしメーカーの販売部門）を通じて、全国に点在する小売業者を直接管理している。つまり、一店一帳合制が徹底されているわけである。販売会社は現地資本との合弁事業で、合弁相手はそのメーカーの輸入総代理店であったという場合が多い。メーカーによっては白物家電とAV家電とで合弁相手が異なる場合もあるが、いずれにせよ、日本側が販売会社の経営の主導権を握るか役員を派遣するかして販売戦略を一貫させており、卸売段階で自社製品同士のブランド内競争や他社製品とのブランド間競争が起こる心配はない。ただし地方市場の場合、地域の市場情報と流通網を掌握している当該地域の有力ディーラーには、例外的に、小売だけでなく農村部での卸売を黙認することもある⁶⁹。

第2の特徴は、タイには日本でみられるような特定メーカーの系列小売店がなく、複数のメーカーのブランドを扱う「混売店（併売店）」が一般的だということである⁶⁹。日本でも系列小売店がそのメーカーの製品を100%専売しているとはかぎらないが、タイのこうした小売店ではその比率はずっと低い。当然、小売段階でのブランド間競争が容易に起こりうる。第1の特徴が、いわば、卸売段階における流通系列化の徹底さであるのとは対照的に、この第2の特徴は、一見すると、小売段階における流通系列化の不徹底さにあるように思われる。そのため、メーカー側が販売政策を小売段階にまで貫徹させることは非常に困難になるという仮説が成り立ちうる。しかも、近年タイでもディスカウントストアや家電量販店が成長し、非系列の量販チャネルの比重が高まっているうえに、前節でみたように安価な「中国製家電」の流入が増大している。こうした条件を考え合わせれば、この仮説はより強化され、日本の家電市場で経験したような系列販売システムの崩壊がタイでも容易に起こることが予想される。しかし他方、タイで「系列小売店（混売

店)」の店舗数は各メーカーともせいぜい500店程度にすぎず、たとえば松下電器が日本で系列小売店「ナショナル・ショップ」を現在でも2万店近く抱えていることと比べると、混売店といえどもメーカーによるチャンネル管理が容易である可能性も否定できない⁶⁰⁾。なお韓国の家電メーカーも、日系メーカーと同様のチャンネルをタイで構築している⁶²⁾。

以上より、タイにおける主要ブランド家電製品の流通チャンネルは、日本であつて構築された系列販売システムと比べて、メーカーによるチャンネル管理がより徹底している側面と、逆に不徹底な、あるいは不安定な側面とが併存している。それでは日韓メーカーのチャンネル管理は結局どの程度強力かという論点は、中国製家電の流入がタイの市場にどれほどの影響を及ぼすかを明らかにするという、本章全体の課題にとってもきわめて重要である。そこでこの論点を第4節で検討するが、その前にタイの家電製品市場における非系列量販店の比重がどの程度あるのかを確認しておこう。

3. 量販店チェーンの拡大

本節の最初に整理したように、日本において家電製品の系列販売システムを動揺させ、その基盤を掘り崩す契機となったのは、「非系列」量販店の台頭とアジアNIEs製品の流入とであった。タイにおいても同様に、中国製家電の流入だけでなく、量販店の台頭という現象がみられる。

表6は、タイにおける量販店チェーン主要6社の売上高を示している。このうち、外資系チェーン、すなわち、マクロ（オランダ）、テスコ・ロータス（イギリス）、ビッグC（フランスのカジノ）、カルフル（フランス）の4社は、近年急速に多店舗化を進めて売上規模を増大させており、「外資系大型ディスカウントストア4強」とひと括りに捉えられることの多い有力チェーンである⁶³⁾。ただし、これら外資系チェーンは、キャッシュ&キャリー業態ないしハイパーマーケット業態であり、取扱商品は生鮮・加工食品から日用雑貨、衣服・寝具、そして家電製品に至るまで、衣食住に関わるありとあ

表6 タイにおける主要な（家電）量販店の売上高

(単位：100万バーツ)

	外資系ディスカウント店チェーン				外資系4社 売上高合計 (1)	(1)×0.15 =(2)	地場系家電量販店			対前年比 (%)
	Makro (C&C)	Tesco Lotus (HM)	Big C (HM)	Carrefour (HM)			Power Buy (3)	Power Mall (4)	(2)+(3) +(4)	
1990	3,684	-	-	-	3,684	553	-	-	553	-
1991	7,289	-	-	-	7,289	1,093	-	-	1,093	97.6
1992	9,152	-	-	-	9,152	1,373	-	-	1,373	25.6
1993	13,135	-	-	-	13,135	1,970	-	-	1,970	43.5
1994	18,793	334	1,707	-	20,834	3,125	-	-	3,125	58.6
1995	25,011	2,198	5,456	-	32,665	4,900	-	-	4,900	56.8
1996	31,655	5,970	10,761	1,613	49,999	7,500	127	0	7,627	55.7
1997	32,094	12,934	17,666	4,904	67,598	10,140	2,125	2,268	14,533	90.5
1998	30,776	17,172	20,612	6,735	75,295	11,294	3,789	2,056	17,139	17.9
1999	34,493	20,924	22,464	8,367	86,248	12,937	4,453	2,253	19,643	14.6
2000	37,808	33,078	25,591	10,906	107,383	16,107	5,030	2,450	23,587	20.1
2001	38,243	45,087	32,637	13,096	129,063	19,359	5,825	2,736	27,920	18.4

(注) 1) 株式上場企業である「Makro」および「Big C」は、連結ベースの数値。

2) C&Cは「キャッシュ & キャリー」を、HMは「ハイパーマーケット」をそれぞれ表す。
なお、タイにおける流通業の業態区分については、遠藤 [2002: 304 (注16)] を参照。

3) 外資系ディスカウント店チェーン4社の売上高合計に「0.15」を掛けたのは、筆者の聞き取り調査に基づき、同チェーン各社の家電販売は全売上の15%程度と推定したため。

4) 「Power Mall」は、The Mall百貨店グループ社の家電販売部門。同社での聞き取りによると、同部門の比重は売上高の20%であるため、「同社の売上高×0.2」により算出した。

(出所) 各社財務諸表より筆者作成。

らゆる分野に及ぶ。筆者が各社で実施したインタビュー調査に基づき、これら4チェーンにおける家電製品の売上比率を15%程度と推定したため、表にはこれら4社の売上高合計にその比率を掛けた数値も掲げてある⁶⁴⁾。また、「パワーバイ」は地場のセントラル百貨店グループの子会社で、1996年に同グループ百貨店内の家電販売部門を分社化して設立された、タイで初めての本格的な家電専門量販店チェーンである。同じく「パワーモール」は地場のザ・モール百貨店グループ社の家電販売部門である。

さて、この表より、量販店がすさまじい速度で売上規模を拡大していることがわかる⁶⁵⁾。1990年代半ばまでの投資・消費ブーム期に比べれば、通貨危機以後の6大チェーンの売上高成長率は落ち着いているものの、依然として

相当高い水準にある。新聞報道によると、タイの家電市場全体の規模は2000年に約500億バーツ、2001年に約550億バーツであるから、量販店主要6社の売上高合計は全体の50%前後を占めていることになる。一般小売店（混売店）ルートを依然として重視している日系および韓国系の家電メーカー各社の場合でさえ、量販店ルートの比重が3割5分から4割程度に達することを勧案すれば⁶⁶⁾、ここで推計した5割前後という数字は十分信頼に値する。

量販店がこれほどの急成長を短期間に遂げた最大の要因は、その仕入れおよび物流の仕組みにある。それは、簡潔に言えば、次のようなものである。多店舗展開を進めてチェーン全体の発注量を増大させ、仕入れ原価を引き下げ一方で、各店舗の販売データをオンラインで本部の電子加工センターに集約し、本部がそのデータを一元管理することによって在庫と発注の最適化が図られる。また、各店舗に効率良く商品を配送するための拠点として物流センターを設置する。すなわち、高度な情報技術（IT）を駆使することによって、店頭での販売情報を起点とする効率的なロジスティックスを構築し、低価格販売を実現したことが、この業態を急成長させたのである。

たとえば、2003年12月現在、バンコク首都圏と地方拠点都市に55店舗を運営しているパワーバイ社の場合、各店舗からオンラインで送られてきた発注データを本社のホストコンピュータに集約して一元管理し、メーカーに発注する。メーカーは、バンコク郊外にあるパワーバイ社の物流センターに一括納品し、その後の仕分けと各店舗への配送は同社が自分で行う。こうした一括発注、一括納品という方法は、他の量販店チェーンでも基本的に共通している。

以上の説明から当然想定されるのは、量販店はバイイングパワーを増大させ、納入業者、すなわちメーカーないし販売会社に対して自社に有利な取引条件を要求できるはずだということである。事実、外資系大型ディスカウントストア4強は、その優越的地位を利用して高いエントランス・フィー（導入手数料）やリベートなど自社に有利な取引条件を押し付けているとして、食品加工メーカーや日用雑貨メーカーから訴えられている⁶⁷⁾。また、地場系

総合家電メーカーの Distar Electric 社も、販売チャネルを量販店に依存しては小売価格の低下ひいては同社の利益率低下を余儀なくされるため、同グループ傘下のハイヤーパーチェス事業（DE Capital 社、2004年9月上場）を軸に、地方住民を主要顧客とした独自の系列販売チャネルを構築することでその問題を回避しようとしている⁶⁸。

ところが、各量販店での筆者の聞き取り調査によると、日系および韓国系の家電メーカーは販売チャネル管理政策を強力に推し進め、非系列の量販店といえどもその政策に従わざるをえない⁶⁹。安価な中国製家電の流入と非系列量販店チャネルの拡大という、日韓のメーカー側にとって不利な条件が生じているにもかかわらず、メーカー側がチャネル管理を貫徹できるのはなぜか。そうしたチャネル管理によってブランドイメージを堅持し、中国製家電の影響を回避することは可能なのか。それは今後どの程度持続性をもつのか。次節でそれらの点を分析する。

第4節 有力メーカーのチャネル管理政策と中国製品流入の影響

1. 再販売価格維持

日系家電メーカーは、前記のような新たな経営環境のなかでも自社製品のブランド力を維持するため、様々な販売チャネル管理政策を実施している。そのうち特に重要なのが、「再販売価格維持」である。再販売価格維持とは、メーカー（販売会社）から販売された商品を流通業者が別の相手に再度販売する際に、本来は流通業者の自由な決定に委ねられている価格をメーカーが指示し、拘束する行為をいう。日本では一部の例外品目をのぞいて再販売価格維持行為は原則として独占禁止法違反となるが、タイでは日本の独禁法に該当する「取引競争法」の適用が緩やかなこともあって、家電製品の販売に

においてもこの行為が行われている⁷⁰⁾。

メーカー（販売会社）側から出される再販売価格維持契約は、一般小売店（混売店）だけでなく量販店も結んでおり、小売側が商品を割引販売する場合はメーカー側との協議が前提になる。メーカー側は自社ブランドのイメージが安売りで損なわれるのを好まないため、セール期間などの例外をのぞき、通常は割引販売を認めない。すなわち、同じメーカーの同じ商品であれば、一般の家電小売店（混売店）でもディスカウントストアでも同一価格で販売されるわけである。仮に、メーカー側の意向に反して割引販売を行えば、その小売業者はメーカーから取引関係を一時的に停止されるか、場合によっては絶たれることになる。韓国のメーカーの場合、タイ市場に参入した当初は日本ブランドとの差別化を意図した低価格戦略を採用し、小売価格の統制を行わなかったが、市場シェアの高まりとともに日系メーカーと同様のチャネル管理政策を導入するようになった⁷¹⁾。

そのため、たとえば、低価格販売を最重要戦略とする外資系ディスカウントストアのマクロは日系メーカーとの取引を極力縮小し、その代わりに、再販売価格維持を要請されない地場系ブランドないし「中国製品」の取り扱いを増大させている。商品によってはブランドロイヤリティの高い顧客がいるため日本のブランドも扱っているが、マクロの売上に占める割合は小さい。もっとも、マクロが日系メーカーとの取引を縮小することができたのは、キャッシュ&キャリア業態である同社の主要顧客が一般消費者ではなく事業者であり、商品構成のなかに占める個人向け家電製品の重要性が比較的低いことにもよる⁷²⁾。

マクロとは異なり、ハイパーマーケット業態のテスコ・ロータス、ビッグC、カルフルーや、家電量販店のパワーバイ、パワーモールなどは、市場占有率の高い日本の家電ブランドを軽視するわけにはいかず、有力メーカー各社のチャネル管理政策を受け入れている。日本の家電量販店チェーンをモデルのひとつにしたというパワーバイは、一時期、日系有力メーカーのブランド戦略とは相容れない独自の販売戦略を採用したため、取引が中断されたこ

とがある⁷³⁾。結局パワーバイも、日本や韓国などの有力メーカー各社が提案するチャンネル管理政策を受け入れるに至っている。

2. チャンネル管理の仕組み

このように有力家電メーカーは、再販売価格維持契約を中心にチャンネル管理を行っているが、その効力を担保する仕組みを他にも工夫している。日系および韓国系家電メーカー（販売会社）各社での筆者の聞き取り調査によると、まず次の2点が重要である。

ひとつは、各社は特定の小売業者との取引額を一定の範囲内におさめ、できるだけ量販店ルートと一般小売店（混売店）ルートとの間のバランスをとるようにしていることである。取引相手（たとえば外資系ディスカウントストア）の仕入額が拡大するのにもないその交渉力が高まるのを、メーカー側としてはチャンネル管理が難しくなるため好まないからだと考えられる。前節で述べたとおり、日系および韓国系家電メーカーの場合、量販店ルートの比重は3割5分から4割程度に達するが、逆にいえば、これらのメーカーにとってそれ以上に一般小売店ルートが依然として重要であるのは、そうしたチャンネル管理政策の結果であろう。

もうひとつは、リベート制の見直しあるいは廃止である。リベート制とは、メーカー側が販売促進を目的に流通業者に対して与える報奨金や利益の割戻金のことであり、タイでも家電業界にかぎらず広く行われている取引慣行である。しかしこの制度の下では、一方で小売業者側は、販売量を増やすほどそれだけ多くのリベートが与えられるため過剰な発注に陥りやすく、他方でメーカー側の販売担当者も、業績を上げるために年度末などに小売業者への押し込み販売に走りやすい。そもそもリベートは割引販売の原資にされやすいうえに、過剰在庫を抱える小売業者は割引販売の誘惑に駆られることにもなる。家電メーカーがリベート制の見直しや廃止に至った理由も、再販売価格維持政策を揺るがしかねない原因を除去することにあつたと考えられる⁷⁴⁾。

これらに加えて、有力家電メーカーがそのチャンネル管理を徹底し、自社製品のブランド力を堅持する方法として、各種の小売業者支援がある。たとえば、家電メーカー各社はそれぞれ、“PC (Product Consultant)” と呼ばれる販売スタッフを量販店に派遣している⁷⁵⁾。販売の際にある程度の商品知識が必要な家電製品の場合、量販店にとっては重要な助っ人になる⁷⁶⁾。人件費もメーカー側が負担する。もっとも、メーカー側は派遣店員を通じて市場動向が掴みやすくなるというメリットが得られるだけでなく、その負担の代わりに自社ブランド専門の販売スペースの設置を小売側に求めることもある。また、メーカー各社は必要に応じて販売店会議を開催するほか、中小小売店に対しては定期的に地域担当マネジャーを巡回させて経営指導を行う。さらにメーカー各社は、バンコク首都圏だけでなく各地方拠点に修理センターを設置し、アフターサービスの向上にも努めている⁷⁷⁾。

こうした有力メーカー側のチャンネル管理政策は、量販店との価格競争を避けたい一般家電小売店（混売店）には当然支持される。また量販店のなかでも、ザ・モール百貨店の一部門である「パワーモール」は、高級感を売り物にする百貨店の他部門と適合させるため、メーカー側のチャンネル管理つまりはブランド力堅持の政策を積極的に支持している。同チェーン店の売場が、商品カテゴリー別ではなくブランド別に構成されているのは、その現れである。

以上みてきたように、有力家電メーカーは再販売維持行為をはじめ様々な手段を講じて販売チャンネル管理を徹底させ、自社製品のブランド力を堅持しようとしている。そして、その努力は現時点ではかなりの程度奏功している。しかしメーカー側のチャンネル管理とブランド力は、消費市場という需要側からみた場合も、それほどまでに強力なのだろうか。最後にこの点を検討しよう。

3. 消費市場の構造と中国製品

第2節の初めに家電市場の構造を「高級品」「中級品」「低級品」に三分したように、所得階層も「上層」「中間層」「下層」に三分できる。

タイ小売業者協会のピットヤヤー・ヂアラウイシッタゲン会長によると、中間所得層の上半分（「中の上」）以上に属する消費者は「中国製家電」や中国メーカーのブランドには関心を示さない⁷⁸⁾。所得階層をどのように区分するかは議論の分かれるところであるが、たとえば、テスコ・ロータスのティティマー取締役副社長は、月間世帯所得が5万バーツ以上の世帯を「中の上」とし、これらの世帯は中国製家電を購入の際の選択肢に入れていないと捉えている⁷⁹⁾。すなわち現時点では、所得分配の観点からも中国製品と日韓欧米のブランドとの間には厳然たる棲み分けがみられ、中国製家電がタイの消費市場に与える影響は限定的なものにとどまるといえそうである。しかしなが

表7 家電製品の世帯普及率（1992～2002年）

	電気 冷蔵庫	電気 アイロン	電気 炊飯器	扇風機	ラジオ	カラー テレビ	コンピュ ータ	携帯 電話	電気 洗濯機	ビデオ (VTR)	ルーム エアコン
全国											
1992	38.9	53.2	61.3	75.6	73.0	47.5	-	-	7.0	9.8	3.1
1994	49.2	61.4	69.1	84.1	70.8	58.7	-	-	10.2	12.6	3.7
1996	58.9	67.4	74.2	88.6	72.1	70.9	-	-	14.4	16.2	4.7
1998	68.6	73.4	78.6	92.3	75.5	88.7	2.3	-	20.3	20.9	7.2
2000	71.5	74.3	79.6	92.4	71.8	89.3	4.3	-	22.6	22.5	7.3
2002	76.4	76.4	81.9	94.1	68.9	91.6	6.7	30.0	29.5	37.7	9.1
バンコク											
1992	58.4	77.2	80.1	89.1	79.2	67.6	-	-	20.6	31.8	15.1
1994	62.6	82.8	80.1	92.5	78.7	73.3	-	-	24.1	34.2	16.6
1996	67.3	82.7	81.4	94.4	81.0	78.0	-	-	30.4	41.6	18.1
1998	77.3	90.6	85.7	98.0	86.1	88.9	9.7	-	37.5	49.5	29.1
2000	77.0	91.2	86.5	98.4	85.4	91.6	18.3	-	39.3	51.8	28.9
2002	82.4	92.4	91.0	98.6	82.2	92.8	20.3	59.0	45.6	62.4	31.0

(出所) National Statistical Office, *Report of the Household Socio-Economic Survey*, 各年版より筆者作成。

ら、この棲み分け状態は決して安定的というわけではなく、今後変動に向かうと考えられる。その理由は次の2つである。

ひとつは、タイでも近い将来、一部の新品をのぞけば、多くの家電製品がどの家庭にも普及し、買い替え需要が中心になると予想されるからである。新規購入の場合はリスク回避のために一般にブランド志向が強いが、購入・使用の経験を経た後の買い替え需要時には商品知識も蓄積しており、消費者は必ずしもブランド名にはこだわらなくなる可能性がある。表7によると、確かに、現時点ではまだ世帯普及率の低い家電製品も少なくないが、この10年ほどの間に普及率は全国的に急速な高まりをみせている。しかも、家電製品の技術が成熟化したこととともない、かつてのように故障などのトラブルに煩わされることが激減したことも、ブランド志向を弱める方向に作用すると考えられる。したがって、将来的には中国製地場ブランドや中国ブランドも交えたブランド間競争がタイでも展開される可能性は否定できない。

もうひとつは、消費を牽引するとされる「中の上」以上の所得階層が、全体でみれば決して大きな割合を占めているわけではないことと関係がある。表8によると、テスコ・ロータスの副社長のいう、月間世帯所得が5万バー

表8 月間世帯収入別世帯数の分布（2002年）

	(%)			
	全国	バンコク 首都圏	地方	
			都市部	農村部
1万バーツ未満	58.5	20.6	45.8	71.2
1万バーツ以上～2万バーツ未満	25.1	37.0	31.6	20.4
2万バーツ以上～3万バーツ未満	7.9	16.5	11.3	4.9
3万バーツ以上～5万バーツ未満	5.2	12.5	8.1	2.7
5万バーツ以上	3.3	13.3	3.3	0.8

(注) 1) 「バンコク首都圏」は、バンコク都、ノンタブリー県、パトゥムターニー県、サムットプラーカーン県の1都3県。

2) 「地方」は「バンコク首都圏」を含まない。なお便宜上、「テーサバーン」を都市部、「テーサバーン外」を農村部とした。

3) 各地域の数値は所得階層ごとに四捨五入しているため、合計値が100%にならないところがある。

(出所) National Statistical Office, *Report of the 2002 Household Socio-economic Survey (Whole Kingdom)* より筆者作成。

ツ以上の世帯が全世帯に占める割合は、全国でみてわずか3.3%、バンコク首都圏に限っても13.3%にすぎない。家電量販店のパワーバイが「中の上」と想定する、月間世帯所得3万バーツ以上の層にまで対象を広げても、全国で8.5%、バンコク首都圏でも25.8%にとどまる。それに対して、今後大きな成長が見込まれる潜在的市場はむしろ「中の下」以下の所得階層であり、実際のところ、タイでは割賦販売方式が広く普及しているために、すでに潜在的市場のうちの相当部分は顕在化している。たとえば、パワーバイは、「ハイエンド」、つまり、日韓欧米のブランドだけでなく、「ローエンド」、つまり、中国製の地場ブランドに至るまで幅広く商品を調達し、各店舗の立地条件（都心か郊外か、首都圏か地方かなど）に応じて商品構成を変えることで、「中の上」以上の所得階層だけでなく、「中の下」以下の所得階層をも重要な顧客として取り込もうとしている。別言すれば、その潜在的市場を、量販店が中国製品をはじめとする低価格品によっていち早く掘り起こそうとしているのである⁸⁰。

このように、外資系ディスカウントストアをはじめとする量販店チャンネルを通じて、安価で品質も改善されてきた中国製家電が大量に流入し、潜在的市場が押さえられていくとすれば、日韓メーカー各社だけでなく、日韓ブランドの販売に専念している一般家電小売店（混売店）もそれを座視しているわけにはいかないはずである。もともと「混売店」であるだけに、「系列離れ」もいっそう容易に起こりうる。加えて、中国の有力家電メーカーがタイ市場に本格的に参入するのはまさにこれからである。日本や韓国の家電メーカーは強力な販売チャンネル管理によってブランド力を堅持しているからといって、安閑とはしてられない理由がここにある。

おわりに

以上の分析により、近年、タイの家電市場で中国からの製品輸入が急増し

ているが、現時点でその直接的影響は「低級品市場」にほぼとどまっていることがわかった。それに対して、「中級品市場」以上への中国製家電の影響は、一部でみられるもののまだ限定的で、そこでの競争は主に日本および韓国の有力ブランド間で展開されている。日韓の有力家電メーカーが自社製品の再販売価格ひいてはブランド力を維持するために実行している販売チャネル管理政策も強力である。すなわち、中国製家電と日韓の有力ブランドとの間では依然として明確な棲み分けが存続している。

しかし、この棲み分け状態はけっして固定的なものではないと考えられる。その根拠として、次の3点が指摘できる。第1に、日韓のメーカーがタイで構築してきた「系列販売システム」は、かつての日本でのシステムと比較すると、卸売段階では徹底しているものの小売段階では必ずしも強固な形態ではないということである。すでに述べたように、タイには日本でみられるような特定メーカーの系列小売店がなく、複数のメーカーのブランドを扱う「混売店」が一般的である。そのような小売チャネルではもともとブランド間競争が潜在的に起こりやすいうえに、各メーカーは自社ブランドの販売に注力させるためのインセンティブを競って小売店に与えることによりブランド間競争を顕在化させかねない。また、各小売店は契約上メーカー系列の販売会社からのみ仕入れる（一店一帳合制）ことになっているが、実際には小売店同士で互いに商品を融通し合っているともいわれる⁸¹。これらの事態は、メーカーによるチャネル管理をなし崩しにしかねない。第2に、中国製家電の流入と「非系列」量販店の台頭という、メーカー側がチャネル管理を行ううえで不利な条件が今後ますます強化される傾向にある。現在タイに流入している「中国製家電」は、主に中国の無名ブランド品か中国のメーカーに製造委託しているタイの地場ブランドであるが、今後中国の有力メーカーのブランドもタイ市場に本格的に参入してくるだろう。たとえば、海爾集団やTCL集団などがタイに工場を設け、ASEAN域内での重要拠点にする計画を進めていることは本章のなかですでに述べたが、それ以外に、TCLを含む中国の有力家電メーカーがベトナムに進出し、ASEAN域内向けの輸出拠

点にしようという動きもみられる⁸²⁾。また、既存の量販店チェーンの拡大だけでなく、新たなチェーンの誕生もみられる⁸³⁾。かつて、日本において家電製品の系列販売システムを形骸化させる契機になったのも、非系列量販店の台頭とアジア NIEs 製品の流入であったことを想起する必要がある。そして第3に、中間所得層以上の厚みが不十分なタイの消費市場の構造は、中国製家電の増大とディスカウントストアの台頭とを促す方向に作用するということである。これら3点を考慮に入れば、日韓のメーカーのチャンネル管理政策が早晩見直しを迫られる可能性は十分にあるといえる。

さらに、タイの家電市場をめぐる上記の動きは、ASEAN・中国 FTA が実現すればより加速されると考えられる。ASEAN 主要6カ国（原加盟国とブルネイ）と中国の間では早くも2004年から関税引き下げが開始され、2010年に FTA を完成させる計画になっている（ASEAN 後発4カ国は別スケジュール）。比較的高い関税障壁が設けられている現在でさえ、それをものともせず中国製家電製品がタイ市場に流入してきているのは、本章ですでにみてきたとおりであり、今後進められていく関税引き下げが中国製品の輸入増大をいっそう促すのは確実である。ただし、その結果として日韓の家電メーカーのブランドが市場占有率を急速に低下させるかどうかは即断できない。なぜならこれらのメーカーは、一方で高級品路線により中国製品との差別化を図りつつ、他方ですでに始動した AFTA を活用して ASEAN 域内の生産拠点を再編し、価格競争力の向上にも努めているからである。当面、より大きな影響を被るのは、現在すでに中国製品と競合している地場メーカーの方だと推測される。地場メーカーは中国メーカーとの単なる価格競争だけではあまり勝算はないため、何らかのニッチ市場戦略が求められよう。また、通貨危機後、雨後の竹の子のように生まれた「俄メーカー」、すなわち、中国のメーカー（工場）から OEM 供給を受けてブランド名を貼り付けるだけの地場業者は、商品企画力や製造委託工場の生産管理能力などを身につけないうちに、概ね淘汰されていくに違いない。そのとき、タイの家電市場、少なくとも低級品ないし中級品市場で台頭するのは、真の意味での「中国ブランド」であろう。

本章では、中国からの家電「製品」の輸入に焦点を当てて、それがタイ市場に及ぼす影響について分析した。さらに検討すべき論点は、中国やASEAN 域内からの家電「部品」の輸入増大がタイの家電産業全体に与える影響についてである。実際のところ、本章冒頭に記したとおりタイの輸入に占める電気・電子部品の比重はすでにきわめて高く、そうした事態をタイの政府当局も産業界も懸念している⁸⁴⁾。なぜなら、それはタイ家電産業の生産基盤を形骸化させ、タイ経済全体に対してより大きな影響を及ぼす可能性があるからである。今後の研究課題としたい。

[注] _____

- (1) タイ商務省貿易交渉局の統計データ (<http://www.ops2.moc.go.th/trade/trade2.html>)。
- (2) しかしながら、「消費財」としてカウントされる家電製品とは別に、「資本財」や「原材料・半製品」のなかに家電製品用の電気・電子部品が含まれており、仮に「家電関連工業品」として括り直すことができれば、その比重はもっと大きくなる。これ以外に、規模は不明であるが、密輸による家電製品の流入も指摘されている。たとえばタイ工業省によると、炊飯器、電気ポット、アイロン、音響機器、DVD/VCD (Video CD) プレーヤーなどの小型家電を中心に、低価格・低品質の密輸品が中国から相当量流入してタイ市場を攪乱している (*Phujatkan Rai Sapda*, 2004年7月5日 [タイ字紙])。また新聞報道によると、中国製家電の密輸は、中国雲南地方からメコン川を船で南下してミャンマーの領土で荷揚げし、Hongpang Import Export 社 (本社はタイのメーサーイとの国境に位置するターキーレックに所在) を介してからタイの地元商人の手に渡るとというのが主要ルートのひとつである (*Phujatkan Rai Wan*, 2004年6月1日 [タイ字紙])。
- (3) タイ工業省産業経済事務所ソムチャーイ・ハーンヒラン所長からの筆者の聞き取り調査 (バンコク, 2003年12月19日)。また、次のタイ投資委員会月刊誌掲載論文でも、タイの製造基盤を脅かす可能性のひとつとして、中国からの家電製品・電子部品の輸入増大が指摘されている。Yutthasak Khanasawat, "Khruang Chai Faifa lae Electronics Phachoen Khwamthathai jak Jin (中国からの挑戦に直面する家電・電子製品)", *Warasan Songsoem Kanlong Thun*, Vol.13, No.12, 2002.
- (4) たとえば、「家電寡占化のうねり (下) アジア製品の台頭」(『日本経済新聞』2001年7月11日) および「コリアン家電 in ASEAN (上) (中) (下)」(『日経

- 産業新聞』2003年4月8日、9日、10日)を参照。
- (5) キャッシュ&キャリア業態のマクロ、ハイパーマーケット業態のテスコ・ロータス、家電量販店のパワーバイなどでの筆者の聞き取り調査(バンコク、2003年12月24~26日)。
 - (6) たとえば、渡邊博子「日系家電メーカーにおけるグローバル化の進展と分業再編成」(大原盛樹編「中国の台頭とアジア諸国の機械関連産業——新たなビジネスチャンスと分業再編への対応——」調査研究報告書、アジア経済研究所、2003年)、森澤恵子『岐路にたつフィリピン電機産業』勁草書房、2004年、竹内順子「エレクトロニクス製品のグローバル供給と市場統合」(日本総合研究所調査部環太平洋研究センター『環太平洋ビジネス情報RIM』第4巻第13号、2004年)などがある。
 - (7) 2003年から2004年にかけて地場家電業界から関税体系の見直しを再三要請されたことにともない、タイ政府は家電部品の関税を段階的に引き下げている。表1にあるのは2005年現在の関税率であり、前年までに比べれば若干低減している。
 - (8) *Than Setthakit*, 2003年7月6日(タイ字紙)。また、タイ産業連盟エアコン部会長によると、そもそもエアコン生産の中間財の多くがAFTA域外からの輸入で、それに対して5~30%の関税が課せられており、このままでは安価な中国製品と価格面で競争にならない(*Than Setthakit*, 2003年2月9日)。なお2004年5月、大蔵省は関税引き下げ対象を76品目に拡大し、関税体系の見直しを約束した(*Than Setthakit*, 2004年5月6日)。
 - (9) *Bangkok Post*, 2003年1月7日。
 - (10) *Krungthep Thurakit Rai Wan*, 2004年1月12日(タイ字紙)。
 - (11) タイ産業連盟副事務局長のサーヤン・チャンウィパースウォング氏からの筆者の聞き取り調査(バンコク、2004年8月27日)。
 - (12) *Phujatkan Rai Sapda*, 2003年7月28日。
 - (13) *Than Setthakit*, 2003年2月9日。同様に、韓国系メーカーも日系メーカーとともにタイ工業省当局に対し、プラスチックや鉄鋼など原材料の輸入関税引き下げに加え、中国製品の品質検査を厳格にするよう要請している(*Phujatkan Rai Wan*, 2003年1月18日)。その後、EEIと工業製品規格事務所の協議によって対象品目が25品目に拡大された(*Than Setthakit*, 2004年3月11日)。
 - (14) *Prachachat Thurakit*, 2003年3月20日(タイ字紙)、*Phujatkan Rai Wan*, 2003年8月13日。
 - (15) 2004年8月24日、筆者はチュラーロンコーン大学中国研究センター長のソムポップ・マナランサン準教授と東茂樹氏(本書第4章執筆)とともにタイ産業連盟電機部会の会議を傍聴した。2時間半にも及んだ会議のなかで、

この問題も主要な論点のひとつとして取り上げられた。

- (16) *Phujatkan Rai Sapda*, 2003年1月6日。
- (17) Thai Samsung Electronics 社販売・マーケティング部門取締役が地元経済紙のインタビューに答えたところによると、2003年1～9月のタイにおけるテレビ販売台数（総台数190万台）の市場シェアは、サムスンが19%と、これまでトップだったソニー（17%）を追い抜いて首位に立った（*Phujatkan Rai Sapda*, 2003年10月6日）。また、「家電（上）『サムスン』街に浸透——韓国勢、白物シェア急伸（ASEAN 新産業地図）——」（『日経産業新聞』2004年4月14日）も参照。
- (18) *Phujatkan Rai Wan*, 2003年9月11日。
- (19) タイ小売業者協会会長のピットヤー・ヂアラウイシッタグン氏からの筆者の聞き取り調査（バンコク、2003年12月25日）。同様の指摘は日系各社での聞き取り調査においても聞いた。
- (20) *Prachachat Thurakit*, 2003年11月17日。
- (21) 日系A社での筆者の聞き取り調査（バンコク、2004年8月31日）。
- (22) たとえば、*Phujatkan Rai Sapda*, 2003年1月6日、*Krungthep Thurakit Rai Wan*, 2003年12月12日などを参照。
- (23) *Than Setthakit*, 2003年8月14日。
- (24) *Prachachat Thurakit*, 2003年11月24日。
- (25) *Phujatkan Rai Wan*, 2003年5月23日。
- (26) *Prachachat Thurakit*, 2003年12月1日。
- (27) 同社の売上高営業利益率および同営業外収益率は、それぞれ1999年がマイナス3.5%、5.4%、2000年がマイナス5.9%、8.9%（筆者算出）と、損失覚悟で販売価格を引き下げて市場占有率を高める戦略をとってきたことが示唆される。
- (28) *Prachachat Thurakit*, 2003年12月11日。なお、「金利0%」という販売促進方法がタイの家電市場で急速に広まったのは、2002年半ばからである（*Phujatkan Rai Sapda*, 2003年1月6日）。
- (29) *Phujatkan Rai*, 2003年4月16日、*Prachachat Thurakit*, 2003年12月1日。
- (30) ガシゴーンタイ調査センター社によると、タイにおける家電ハイヤーパーチェス市場の規模は、2000年の210億パーツから、2001年に33%増の280億パーツ、2002年に25%増の350億パーツ、2003年に20%増の420億パーツ（推定）へと急拡大している（Kasikorn Research Center, “Thurakit Chao Su Khruang Faifa: Kan-khaengkhan Sung Yaeng Talat 48,500 Lan Baht [家電製品向けハイヤーパーチェス業——485億パーツ市場をめぐる激しい争奪競争——],” *Mong Setthakit* [Kasikorn Research Center], Vol.9, No.1337, 2003)。
- (31) *Prachachat Thurakit*, 2003年12月25日。

- (32) *Bangkok Post*, 2003年1月7日。
- (33) *Than Setthakit*, 2003年2月16日, 同, 2003年9月18日。
- (34) *Than Setthakit*, 2003年1月26日。
- (35) *Than Setthakit*, 2003年9月21日。
- (36) Haier Electrical Appliances (Thailand) 社マネージング・ディレクターのタウィーサク・グリアングライギアット氏からの筆者の聞き取り調査(バンコク, 2004年8月23日)。なお, 同社設立の経緯については, Santi Tangraphiphakon, *MADE IN CHINA: Haier-Liansiang (Lenovo) Brand Dang Mangkon Phan Thae* (メイド・イン・チャイナ——海爾・聯想, 本物の龍の子孫のようなブランド——), Bangkok: Matichon, 2003, pp.77-88を参照。
- (37) 『週刊タイ経済』2004年11月22日。
- (38) テレビの製造・販売で有名な長虹社も, タイを東南アジアの生産・輸出拠点にする計画があると発表している (*Than Setthakit*, 2004年7月22日)。
- (39) *Than Setthakit*, 2003年1月26日。
- (40) *Than Setthakit*, 2003年7月6日。
- (41) タイに出店している外資系ディスカウントストアのバイヤーが中国に向いて開拓してくる例もある (*Phujatkan Rai Sapda*, 2003年7月28日)。また, ここに挙げたブランドのなかにも, (2)のタイプに含むべきものが混じっている可能性がある。
- (42) タイ国内でのシャープ製白物家電の販売を担う地場系販売会社, Thai City Electric 社社長のスバチャイ・スッティポンチャイ氏によると, 安価な「中国製家電」のなかには, アフターサービスの負担を回避するために, ブランド名が頻繁に変更されるケースもある(筆者の聞き取り調査。バンコク, 2004年8月30日)。
- (43) *Than Setthakit*, 2004年5月30日。これらの地場家電メーカーは工業製品規格事務所に対し, 中国製品の品質検査を厳格化するよう要請している(同紙, 2004年7月22日)。
- (44) *Prachachat Thurakit*, 2004年3月11日。
- (45) *Phujatkan Rai Sapda*, 2003年2月10日。
- (46) *Prachachat Thurakit*, 2003年12月15日。
- (47) Thai Herbal Industrial 社は, カラーテレビの“KIMURA”ブランドを英系ハイパーマーケット“Tesco Lotus”から, また同規格のカラーテレビの“Minton”ブランドを仏系ハイパーマーケット“Carrefour”からそれぞれ事実上のプライベートブランドとして製造受託している。同社は中国製部品を輸入し, タイの自社工場で組立を行っている (*Phujatkan Rai Sapda*, 2003年10月27日)。
- (48) Glory-Thai Intercontinental 社社長のユッタナー・セーンソーパー氏からの

- 筆者の聞き取り調査（バンコク，2003年12月23日）。
- (49) 新飯田宏・三島万里「流通系列化の展開——家庭電器——」（三輪芳朗・西村清彦編『日本の流通』東京大学出版会，1991年）。
- (50) 流通系列化を強力に推進したのは，家電専門メーカーの松下，三洋，シャープ，総合電機メーカーの日立，東芝，三菱電機の計6社である。このうち特に松下の系列化政策が最も積極的に徹底していた。なお，松下電器の系列販売システムの形成と展開について詳しくは，孫一善「高度成長期における流通系列化の形成——松下販社制度の形成を中心に——」（『経営史学』第29巻第3号，1994年），および下谷政弘『松下グループの歴史と構造——分権と統合の変遷史——』有斐閣，1998年を参照。
- (51) 新飯田・三島「流通系列化の展開——家庭電器——」pp.106-107。
- (52) 同上書，pp.108-109。
- (53) 孫「高度成長期における流通系列化の形成」。
- (54) 新飯田・三島「流通系列化の展開——家庭電器——」pp.110-112。
- (55) 下谷『松下グループの歴史と構造』pp.202-203。
- (56) タイにおける日系家電メーカーの製品流通チャネルに関するデータは，特に断りのないかぎり，筆者が次の企業で行った聞き取り調査に基づいている。シャープ製白物家電販売会社の Thai City Electric 社（バンコク，2004年8月30日），日系A社（バンコク，2004年8月31日），日系B社（東京，2004年9月24日）。
- (57) 孫「高度成長期における流通系列化の形成」pp.19-25。
- (58) 下谷『松下グループの歴史と構造』pp.199-200。
- (59) 遠藤元「タイにおける地方実業家の事業展開——チェンマイを事例として——」（『アジア経済』第37巻第9号，1996年9月）pp.61-62。
- (60) 各メーカーとの間で取り交わされる契約を個別にみれば「系列店」や「特約店」と呼ぶことも可能であるが，日本でいう系列店と区別するために，本稿では「混売店」と呼ぶことにする。なお，新聞報道によると，タイAV市場首位のソニーは，タイ全国に400~500あるディーラー（混売店）に対し，ソニーブランド専売の“exclusive dealer”になるよう働きかけている（*Prachachat Thurakit*，2003年12月25日）。
- (61) 日系家電メーカーにとってタイの消費市場はおもに都市部の中間所得層以上に限定されるため，取引業者数が比較的少なくてもすむのだと考えられる。
- (62) LG Mitr Electronics 社マーケティング部門上席支配人のスラポン・リムトーンカム氏からの筆者の聞き取り調査（バンコク，2004年8月26日）。
- (63) 外資系大型ディスカウント店チェーンの台頭とそれがタイの地場系百貨店グループに与えた影響については，遠藤元「小売業の構造変化と流通資本の再編——外資の台頭とセントラル・グループの対応——」（末廣昭編『タイの

制度改革と企業再編——危機から再建へ——』日本貿易振興会アジア経済研究所, 2002年)を参照。

- (64) 筆者はこのうちビッグC社をのぞく3社と、家電専門量販店のパワーバイ社およびパワーモール(ザ・モール百貨店家電販売部門)で聞き取り調査を実施した。インタビューの相手と日時は次のとおりである。マクロはスチャーター・イッティチャールゲン取締役社長(バンコク, 2003年12月24日), テスコ・ロータスはティティマー・バントラーピワット取締役副社長(バンコク, 2003年12月26日), カルフルは同チエンマイ店長(チエンマイ, 2002年8月23日), パワーバイはプラウィット・アナンタワラーシン取締役社長(バンコク, 2003年12月26日), パワーモールはアピチャート・アッサワポーキー取締役・家電販売部門責任者(バンコク, 2004年8月31日)。特に断りのないかぎり, 本章での主要量販店に関する情報はこれらの企業での筆者のインタビューに基づく。
- (65) これ以外にも新たなチェーンが出現しつつある。たとえば, 家電量販店“Mega Universe”を運営するMega Store社は, 2003年半ばの時点でバンコク都内の大型ショッピングセンター内に4店舗を出店済みで, 今後急速に多店舗化を進めることを表明している(*Phujatkan Rai Wan*, 2003年6月25日)。
- (66) 各社での筆者の聞き取り調査および新聞報道(*Phujatkan Rai Wan*, 2003年11月26日)に基づく。
- (67) 外資系大型ディスカウント店チェーンの台頭がタイの伝統的な零細小売店・卸売店および消費財メーカーに与えた影響と, それに対するタイ政府の政策については, 遠藤元「経済危機後のタイにおける流通政策」(『大東文化大学紀要』第43号, 2005年)を参照。
- (68) 同社の関連会社“Haier Electrical Appliances (Thailand)社”での筆者の聞き取り調査(注36参照)。
- (69) インタビューの相手と日時は, 注(64)を参照。
- (70) 日系メーカー各社, 量販店各社での筆者の聞き取り調査による。インタビューの相手と日時は, 注(56), 注(64)を参照。
- (71) LG Mitr Electronics社での筆者による聞き取り調査(注62参照)。
- (72) 2003年12月現在, マクロにはタイ全国で170万人の会員がいる。主要会員は零細小売業者, 飲食店, 学校・病院などの諸機関で, 売上の80%は業務用である。
- (73) たとえば同社は, 「金利0%の割賦販売」という, 今では広く普及している方法を採用した。事実上の安売りになるこの方法はブランドイメージを損ねる可能性があるため, ソニーはパワーバイとの取引を一時期停止した(*Prachachat Thurakit*, 2003年12月8日)。
- (74) ただし小売店が過剰在庫を持たず, かつ販売機会ロスを避けるためには,

店頭の販売情報をメーカーに効率的にフィードバックさせる仕組みとリードタイムの短縮を可能とする生産体制の構築とが不可欠になる。たとえばタイのテレビ市場でトップのシェアを誇るソニーの場合、「セル生産方式」を導入したタイ工場のリードタイムはわずか6日間だという（中村末広『ソニー中村研究所——経営は「1・10・100」——』日本経済新聞社、2004年、pp.137-142）。

- (75) マクロでは1店当たり平均して従業員が100人に対し、“PC”は50人程度（家電メーカー以外からの派遣も含む）もいる。また、パワーモールでは家電販売部門の社員よりも“PC”の方が多いぐらいである。ただし、家電メーカーと量販店の取引は「買い取り仕入れ」であり、百貨店でみられる「委託仕入れ」と「派遣店員」の併用とは異なる。
- (76) 注(64)と同じ。
- (77) 小売業者は受け取りだけを担い、修理はメーカーが行う。
- (78) 筆者の聞き取り調査（バンコク、2003年12月25日）。
- (79) 筆者の聞き取り調査（バンコク、2003年12月26日）。
- (80) フランス系ハイパーマーケットのカルフルでは現在、家電売場のうち20%を中国ブランドに割り当てている（*Prachachat Thurakit*, 2004年8月12日）。
- (81) こうしたインフォーマルなネットワークにより、取引関係のないメーカーのブランドを扱う小売店もある。もちろん、こうした行為はメーカーとの契約に違反するものであり、露呈すれば取引停止などのペナルティが課せられるため、親しい小売店同士で内密になされている（*Prachachat Thurakit*, 2004年3月8日）。
- (82) 『朝日新聞』2003年8月8日。
- (83) パワーバイとパワーモール以外に、家電量販店「メガユニバース」が新規参入をはたし、今後急速にチェーン展開する計画を表明している。また、ホームセンター業界大手のホームプロも家電のカテゴリーキラー「ザ・パワー」を設立した（*Prachachat Thurakit*, 2003年12月8日）。
- (84) タイ工業省産業経済事務所での聞き取り調査（注3参照）および新聞報道（たとえば、*Than Setthakit*, 2003年4月17日）による。