

第6章

中国：白物家電産業における海爾（ハイアール）グループのグローバル展開と競争優位

はじめに

本章は、白物家電産業における海爾集团公司（ハイアール・グループ。以下海爾と略）の海外進出の事例分析を通じて、競争環境のグローバル化の深化に対応した中国企業の海外進出のありかたを検討する。海爾は中国家電業界で成長著しい最大の有力企業で、同時に中国で海外進出、国際化がもっとも進んでいると政府や内外のメディアで喧伝されている。中国からグローバルなエクセレント・カンパニーを輩出し、中華民族の優秀さを世界に誇示したいという悲願を背負い、またそれを使命と自認しているスター企業として、国民に広く支持されている。海外でも、後述するように欧米などの白物家電業界では実際に世界的な「メジャー」の一員として認識されるまでに成長している。

元来から、中国企業の工業製品は世界市場であまねく普及しているが、大部分は雑貨、衣料などの軽工業品における低価格のローエンド製品、とくにブランドによって選ばれることのない無名の製品というイメージのものであった。しかし中国の製造業の実力、潜在力が広く認められ「世界の工場」として注目を集めるのと時を同じくして、独自ブランドで海外市場に打って出て、一定程度の成功をおさめる中国企業も出現しはじめた。その一つが家電産業において、海外市場でプレゼンスを増しつつある海爾をはじめとする中

国企業である。

海爾のトップとして創業時から現在の発展をリードしてきた張瑞敏は、彼の最大の経営目標が海爾（Haier）ブランドを世界市場で流通させることだと述べている。

「海爾のもっとも重要な目標は、国際的なブランドを確立することです。それは私が克己奮闘する偉大な目標なのです。この目標を実現するために、海爾は『連合艦隊』を形成したいと思います。我々のすべての力を一つに集め、国際市場競争に参加するのです。しかし海爾ただ一社では力は薄く限りがあります。海爾は、我が国の民族産業と一体となり、民族の膨大な連合艦隊を形成せねばなりません。この中華民族の連合艦隊を通じ、我々自身のブランドを、太平洋を越えて全世界に行き渡らせねばなりません。我々のブランドを通じて、我が中華民族を世界の強国の中に屹立させねばなりません。この夢はかならず実現させねばなりません。そしてかならず実現できると私は思います。」⁽¹⁾

張がこう述べた1990年代半ばは、中国に大量進出した外資企業が圧倒的な技術格差を楯に国内市場シェアを奪い、これまで中国市場の大部分を占めていた国産ブランドが淘汰されてしまうのではないかと、という心配が中国大陸を覆っていた。政府は国内企業保護のために外資企業の導入と活動のいっそうの制限、指導強化を検討しており⁽²⁾、一方、地場の中国企業については、小企業が分散化した産業構造を改め、少数の大企業集団を形成し、外資企業に対抗させようとしていた。

そのような考え方は決してなくなったわけではない。2001年末のWTO加盟前後も、大方の議論の中心は、国内企業がいかに競争力をつけ外資企業と輸入品から国内市場を守るかにある。しかし1990年代半ばに比べれば、外資企業との競争に自信をもつに至った国内企業は少なくない。とくに家電産業のように、市場化が早くから実現し熾烈な競争状態のなかで有力企業が育ってきた産業では、むしろ外資企業を圧倒するような例が大半である。そのなかで、国内市場で確立した独自ブランドで、海外市場に打って出ようという

企業が続出している。政府も中国から実力あるグローバル企業を輩出することが、WTO加盟後のグローバル・コミュニティで大国として相応の影響力をもちうるかどうかの鍵だと認識し、積極的な支援を行おうとしている⁽³⁾。

途上国をおもな活動拠点とする後発企業にとって、海外市場、とくに先進国市場で独自ブランドで活動を広げることは容易ではないと思われる。中国を代表する海爾でさえ、後述するように、グローバルなメジャー企業に比べれば技術力で大きな格差がある。外資企業にたいする過大な畏怖の払拭は数年のうちに進んでいるが、総合的な実力の面では、後発性を克服できたわけでは決してなく、実際には大きな壁が存在している。海爾は、低所得の中国を本拠地とする企業として、それらの課題をいかにして克服し、海外進出を果たしているのだろうか。以下に、海爾の海外進出の現状と、彼らの海外進出の背景およびそれを可能にした要因について検討する。

第1節 中国の白物家電産業の発展

冷蔵庫の事例

まず中国における白物家電産業、とくに海爾の発展の基礎となった冷蔵庫産業について、その発展の経緯と現状を簡単にみてみよう。

1. 中国家電市場の巨大な規模と急激な生産拡大

中国は米国と並ぶ、世界最大の家電需要国である。表1にあるように、冷蔵庫、洗濯機、テレビで世界全体の約2割を占める。中国のシェアは年々増加しており、日本や欧州で需要の伸びがほとんど止まっているなか、世界最大の家電需要成長センターとなっている。白物家電の普及率は、都市部で冷蔵庫が80%近く、洗濯機で90%以上にのぼっているが、人口の7割近くを占める農村部では冷蔵庫11%、洗濯機24%とまだ低い(2000年)。高所得で製品

表1 各国の家電製品需要の規模

(1) 冷蔵庫 (単位: 万台, かつこ内シェア%)

	1993年	1999年
中国	600 (12.5)	1,105 (18.4)
米国	690 (14.3)	1,060 (17.7)
日本	449 (9.3)	477 (8.0)
ブラジル	164 (3.4)	301 (5.0)
インド	210 (4.4)	258 (4.3)
ドイツ	345 (7.2)	256 (4.3)
世界計	4,815 (100.0)	5,999 (100.0)

(2) 洗濯機 (単位: 万台, かつこ内シェア%)

	1993年	1999年
中国	735 (19.0)	1,285 (21.8)
米国	595 (15.4)	751 (12.8)
日本	466 (12.1)	423 (7.3)
ブラジル		313 (5.0)
インド		294 (5.0)
ドイツ	281 (7.3)	248 (4.2)
世界計	3,863 (100.0)	5,887 (100.0)

(3) テレビ (単位: 万台, かつこ内シェア%)

	1993年	1999年
中国	2,463 (25.3)	2,700 (23.3)
米国	1,386 (14.3)	2,350 (20.3)
日本	904 (9.3)	1,075 (9.3)
ブラジル		450 (3.9)
インド	540 (5.6)	515 (4.5)
ドイツ	340 (3.5)	400 (3.5)
世界計	9,724 (100.0)	11,565 (100.0)

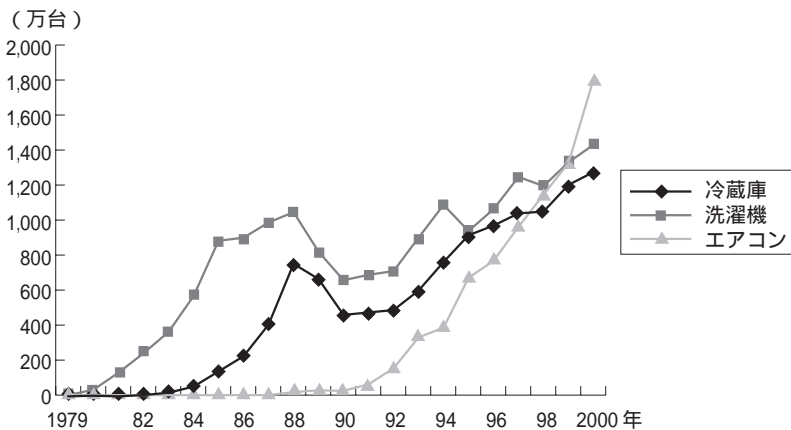
(出所) 家電製品協会『家電産業ハンドブック』1997年版, 2001年版。

知識のある都市部で更新需要，農村部でシンプルなものでも売れる新規需要と，多様な需要の伸びが見込める市場である。

表1の数字は台数ベースでの統計だが，金額ベースでは中国の割合は低くなる。中国市場で需要される家電製品は，先進国と比べて技術的にシンプルで付加価値の低い「ローエンド」製品が主体と考えられるからである。たとえば冷蔵庫，エアコンでは，日本では回転数をマイコン制御するインバータ型コンプレッサがほとんどの製品で使われているが，中国ではインバータ型は市場の10%程度である（『中国経済時報』2001年5月24日）。エアコンは日本ではほとんどが冷暖房兼用だが，中国では冷房のみのものが大半を占める。中国市場で主に求められているのは，先進国ですでに成熟し，標準化した製品，技術なのである。

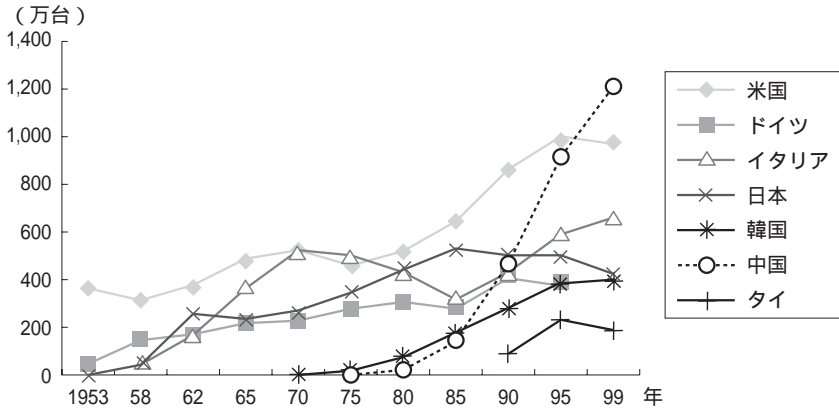
巨大な需要はさらに巨大な国内生産により満たされている。まず中国では1980年代前半に洗濯機，1980年代後半に冷蔵庫，1990年代半ばからエアコンの生産が爆発的に増えた（図1）。冷蔵庫について，主要国と比較してみよう（図2）。冷蔵庫は元来，米国でもっとも早くから普及しており，生産の中心も同国であった。その後，ドイツ，イタリア，日本が1950年代から後を追い

図1 中国の白物家電生産量



（出所）国家统计局『中国統計年鑑』2001年版，中国統計出版社，2001年。

図2 主要国の冷蔵庫生産量



(出所) UN, *Industrial Commodity Statistical Yearbook*, 各年版。

はじめ, 1970年代には米国と同じような水準に至った。1970年代にドイツ, イタリア, 1980年代に日本で国内生産が鈍化しはじめた。コンプレッサーなどの基幹技術は大きな革新がみられなくなり, 先進国市場では普及率が飽和状態となって, 需要面で大きく拡大する余地のない成熟産業になってしまった。技術移転により途上国企業にも冷蔵庫生産を本格化させるものが現れ, 1970年代後半には韓国が生産を拡大させた。そして1980年代から中国が生産を伸ばしはじめ, 1990年代に猛烈な勢いで米国を抜き世界一となった。1980年代後半から1990年代にかけての中国の生産増加は, 世界的に前例のない急速なペースで起こったものだった。

2. 輸入代替から輸出へ

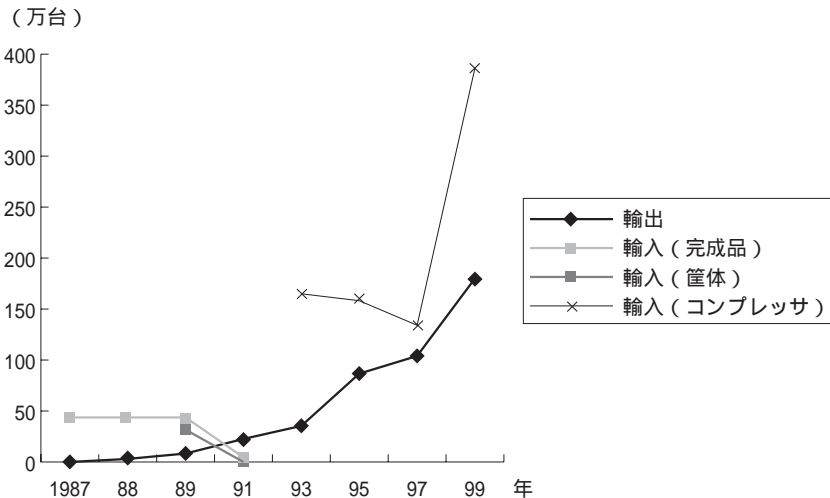
計画経済時代は, 国営企業による重工業重視のために大衆のための消費財普及は軽視されており, 家電需要は抑圧されていた。しかし1980年代の改革開放期になると需要は一気に爆発し, 供給側では1980年代半ばに海外からの輸入品とともに生産ライン, 技術が大量に導入され, 冷蔵庫, 洗濯機, テレ

びなどで100社を超えるメーカーが出現して、急激に生産量を増やした。しかし1989年の天安門事件と引き続いた経済的引き締めによる需要の冷え込みで生産量は急減し、1990年代前期に停滞期が続く。

1990年代初頭には完成品の輸入もしぼみ、国産品にとって替わられた。図3、図4によれば、1980年代末に完成品と部品（筐体およびその他部品）の輸入が急速に減少している。これは1990年の需要抑制の影響が大きいと思われるが、より根本的にはこのころには輸入部品を国産品で代替できるようになってきたことによると考えられる。

1993年の鄧小平の南巡講話から需要が急増し、このころから輸出も増大しだす。輸出比率も徐々に増加し、1991年の6%が、2000年には17%に増大した。輸入代替期を経て、国内企業が国際競争力を有する輸出期に入っているとみなせよう。ただし一部の基幹部品、たとえばコンプレッサーの国産化は遅れた。図3にあるとおり、コンプレッサーの輸入は増え続け、1999年には

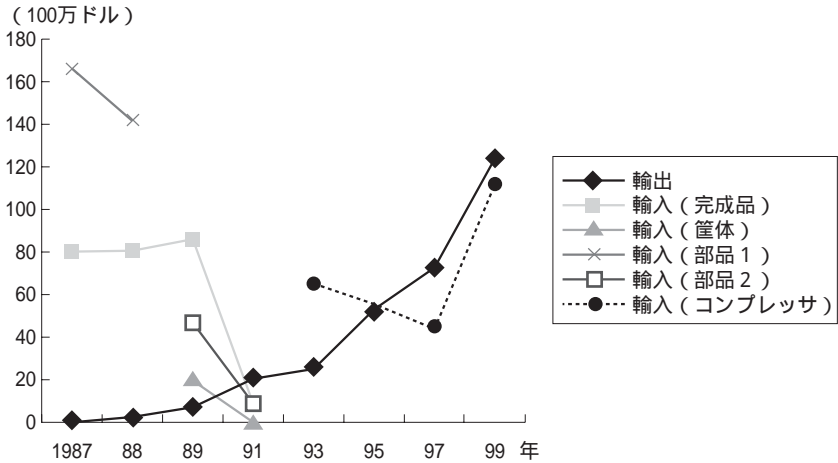
図3 中国の冷蔵庫・部品輸出入（万台ベース）



（注）筐体は組立て用の部品（外枠）だと思われる。

（出所）Customs General Administration of the People's of China, *China Customs Statistics Yearbook*, 各年版。

図4 中国の冷蔵庫・部品輸出入（金額ベース）



（注）部品1は家庭用以外の冷凍・冷蔵設備用も含む。部品2は家庭用冷蔵庫のもの。
（出所）図3に同じ。

国内全生産量の3分の1である約400万台の輸入があった⁽⁴⁾。コンプレッサーの国内生産は技術的に難しいという面もあるが、より本質的には、多くのメーカーが、日本、韓国などで大量に生産され、資本集約的なわりに低価格化してしまったコンプレッサーを内製化するのを感じなかった結果でもあった。この点は後述する。

3. ローカル企業を中心

国内生産の急拡大を担った主役は、外資企業ではなく、中国のローカル企業だった。1980年代以前には白物家電の専門メーカーはほとんどなかったが、改革開放期に入って中央政府から重点指定を受けた一部の国有企業と、他業種から新たに参入した地方の国有企業や都市部の集団所有制企業、そして新興の郷鎮企業が、外国からの生産技術や組立て設備、部品の輸入によって、大挙して生産を開始した。とくに発展が著しかったのは中央政府からの保護

と干渉の外にあった新興の地方企業や郷鎮企業で、たとえば現在のNo.1メーカーである海爾は従来ランプやモーターを作っていた青島市の倒産寸前の集団所有制企業であり、No.2の広東科竜容声集団（容声）は広東の農村部の郷鎮企業であった。彼らは中央政府の支援に頼らず、熾烈な競争のなかで市場の求めに応じて必要な実力を蓄えてきた。反対に、中央政府の重点企業として保護、干渉された国有企業の多くが、現在はマイナーな企業となり、倒産や買収の対象となる企業も現れている。外資企業については、1990年代に入って欧米日韓の国際的な有力企業が現地合弁工場を設立している。ローカル企業、外資企業が入り乱れて生産を開始し、主要な省にいくつかの家電企業が存在しながら、過当競争を繰り広げることになった。

現在の市場シェアを表2からみてみよう。これは全国の主要大型小売店での調査で、都市需要の動向を表すとみることができる。台数ベースでは海外では無名の国内ブランドが市場の7～8割を占めている。農村市場を含めれば、ローカルブランドのシェアはさらに高まる。外資企業の中国市場における市場シェアは、彼らの自国市場でのポジションと比べれば、概して低い。たとえば日本企業は冷蔵庫2社、洗濯機2社、エアコン8社が工場を設立しているが、国内市場のシェアは芳しくない。ただし、外資企業全体のシェアは、近年欧州と韓国メーカーの健闘により増加傾向にある。

市場シェアは上位メーカーに集中する傾向がある。1990年代を通じて市場競争は激化し、安く作れば売れた時代から質とサービス、ブランド、新製品・新技術など、総合的な魅力で勝負する時代に入ったからである。

しかし一方で価格競争の圧力も依然として大きい。中国の各種家電の生産量は、国別ですでに世界一だが、生産能力はさらに巨大で、2000年段階で冷蔵庫が2500万台（同年の生産量1270万台）、洗濯機で2500万台（同1440万台）、エアコンが2100万台（同1800万台）あるといわれている。過剰生産能力を抱えているうえ、ローカル各社は成熟した技術を海外から持ち込んでおり、製品の差別化の程度が低いため、市場は総じて価格競争に向かいやすい。

表2 中国のブランド別家電市場シェア

(1) カラーテレビ (%)			(2) 冷蔵庫 (%)		
	1999年	2001年 6月まで		1999年	2001年 6月まで
長虹	13.2	16.8	海爾	35.7	25.6
TCL	11.0	12.6	長沙エレクトロラックス	5.9	11.1
康佳	15.9	11.6	美菱	8.4	10.4
海信	8.5	8.4	容声	12.9	10.3
海爾	7.8	6.8	シーメンス	5.4	8.3
創維	4.5	6.6	長嶺	4.2	7.1
上海ソニー	3.6	4.3	新飛	9.1	6.5
大連東芝	2.5	3.7	蘇州サムソン	2.4	4.1
熊猫	2.9	3.6	春蘭LG		3.9
蘇州フィリップス	0.9	3.1	栄事達		2.7
厦華	6.5	3.1	無錫松下	1.0	1.5
金星	2.8	2.4	上菱	4.1	1.4
楽華	0.2	2.1	上海シャープ	1.7	1.2
その他のブランド	19.8	14.8	その他のブランド	9.1	5.9
国内ブランド	80.8	77.6	国内ブランド	81.6	69.5
国産国外ブランド	16.6	21.8	国産国外ブランド	18.2	30.3
輸入ブランド	2.6	0.6	輸入ブランド	0.2	0.2
すべてのブランド	100.0	100.0	すべてのブランド	100.0	100.0
(3) エアコン (%)			(4) 洗濯機 (%)		
	1999年	2001年 6月		1999年	2001年 6月
海爾	27.0	15.2	海爾	35.0	29.8
美的	8.8	11.8	小天鷲	21.6	18.8
海信	6.3	8.9	栄事達	10.7	12.9
格力	3.2	7.7	小鴨	7.1	7.5
長虹	5.0	5.6	無錫シーメンス		4.9
上海日立	7.1	5.1	上海ワールプール		4.7
天津LG	5.4	5.0	LG	1.9	4.3
春蘭	5.5	4.6	杭州松下	5.8	4.1
科竜	3.8	4.4	金鈴	3.2	2.7
楽華		3.6	上海日立	2.5	2.5
上海シャープ	7.3	3.3	蘇州三星		1.4
上海三菱		2.3	エレクトロラックス		1.4
エレクトロラックス		2.3	上海シャープ	0.7	1.2
その他のブランド	20.6	20.3	その他のブランド	11.5	3.8
国内ブランド	69.9	77.7	国内ブランド	84.6	75.4
国産国外ブランド	24.8	18.8	国産国外ブランド	15.1	23.0
輸入ブランド	5.3	3.5	輸入ブランド	0.3	1.5
すべてのブランド	100.0	100.0	すべてのブランド	100.0	100.0

(注) 1) 全国106大型小売店でのデータで、かならずしも農村部を含めた全国の状況を正確に表しているわけではない。

2) 2001年については、カラーテレビと冷蔵庫は1月から6月までの累計、エアコンと洗濯機は6月のみ。

(出所) SINO-MR 社資料。

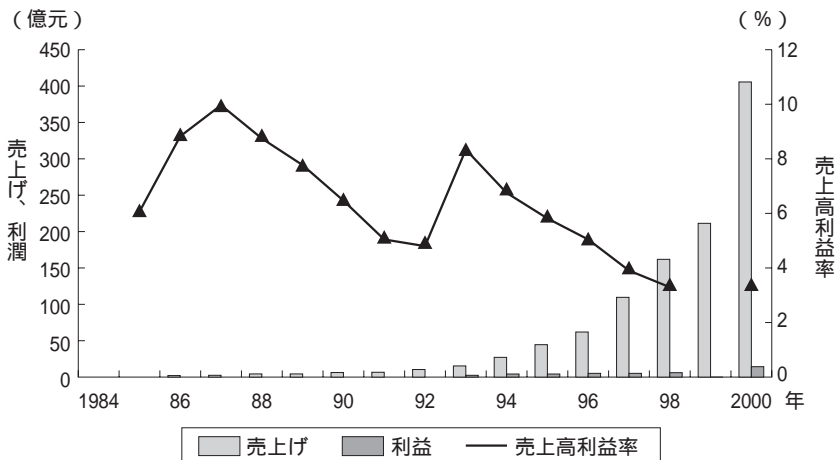
第2節 海爾の海外進出状況

1. 海爾グループの概況

海爾は1984年に倒産寸前の二つの小さな赤字企業が合併し(当時の従業員は800人)、ドイツ企業(リープヘル Liebherr 社)からの技術導入により冷蔵庫工場として再スタートをきったのがその始まりである。以後、次々に製造品目を増やし、現在では洗濯機、エアコンなどの白物家電、テレビ、DVDなどのAV機器に加え、携帯電話、PC、産業ロボットまで製造する中国最大の総合家電メーカーに成長した。同社公表の資料によれば、2000年の売上高は前年比50%増の406億元、2001年はさらに50%増の600億元(約73億ドル)にのぼり、家電産業で中国最大の企業である。創立以来、17年間の年平均成長率は約80%にのぼる(図5)。

海爾は海外進出でも中国で先陣を切っている(表3)。海外で設立し、すで

図5 海爾グループ全体の売上げ、利益、売上高利益率

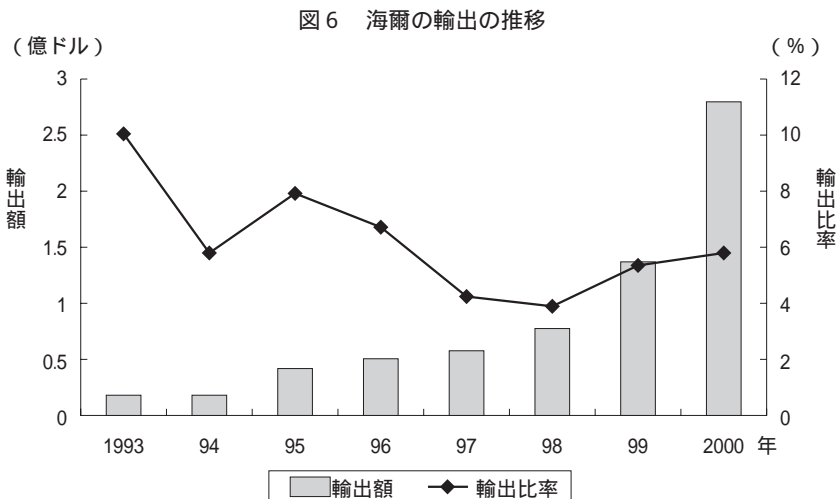


(注) 1999年の利益は不明。

(出所) 劉蓉 [1999], 海爾ホームページ資料。

に生産を開始している工場は2001年末までに13カ所にのぼり、現在建設中の海外工場も約10社あるという。集団全体の輸出額は4億2000万ドル(売上げ比6%)に達し、家電業界では、ローカル企業としては中国最大である⁽⁵⁾(図6)。1984年の設立以来、トップとして同社の発展をリードしてきた張瑞敏は、世界的にも注目されており、たとえば英国『フィナンシャル・タイムズ』は、1998年末に彼が率いる海爾を、アジアで最も信頼できる企業の第7位に評価し、1999年末には世界で最も尊敬される企業家の第26位に張を選んで⁽⁶⁾。

総合家電メーカーになった海爾だが、その主力製品は依然として冷蔵庫、エアコン、洗濯機といった白物家電である。海爾グループの中核企業は青島海爾股份有限公司(上海証券取引所上場企業。以下、青島海爾と略)という冷蔵庫、フリーザーの専門メーカー(2001年からエアコン部門を併合)で、2000年の同社の冷蔵庫生産は280万台、2001年上半期では冷蔵庫が155万台、エアコンは135万台であった。2001年前半のグループ全体の国内冷蔵庫生産は約200万台、エアコンが181万台で、海爾1社で現在の日本の国内生産全体と比肩し



(注) 輸出比率は売上高に占める輸出の割合。

(出所) 海爾ホームページ, 劉蓉 [1999: 364], 「電子情報百強企業名単(2001)」(信息产业部ホームページ)。

表3 海爾の国際展開

CEO：張瑞敏
 従業員数：約3万人（2000年）
 売上げ：2000年406億元，2001年603億元（約73億ドル）
 輸出：2000年2.8億ドル，2001年4.2億ドル
 うち冷蔵庫輸出：2000年84万台，2001年上半年70万台
 エアコン輸出：2001年上半年53万台
 主要製品：冷蔵庫（2000年販売304万台），エアコン（同210万台），洗濯機（同306万台）
 など白物家電
 その他製品：テレビ，携帯電話，小物家電，浴室など69分類の10800種の製品（2000年）
 海外工場：インドネシア，フィリピン，マレーシア，イラン，米国，パキスタン，ウクライナ，バングラデシュ，モロッコ，イタリアなど13カ所（2001年までに稼働）
 販売ルート：海外特約商社62社，販売ポイント3万カ所
 設計事務所（提携）：ロサンゼルス，リヨン，ロッテルダム，モンテリオール，東京

1984年 青島電冰箱總廠設立。独リープヘル社から冷蔵庫技術導入
 90年 エアコン工場，フリーザー工場を合併
 米国UL認定取得
 欧米へ冷蔵庫輸出開始
 91年 琴島海爾集团公司成立
 92年 冷蔵庫工場が ISO9001 認定取得
 海爾集団に名称変更
 93年 青島海爾電冰箱股份有限公司が上海証券取引市場に上場
 三菱重工と業務用エアコン合併工場設立
 長府からエアコン技術導入
 伊メルローニと洗濯機合併工場設立
 94年 GK デザイン機構（日本）と合併でデザイン部門設立
 95年 香港貿易公司設立
 96年 インドネシアに合併で現地工場設立
 97年 フィリピン，マレーシアに現地資本と合併で工場設立
 98年 フィリップスと技術提携，米国 C-Mold 社と CAD ソフト製作会社設立
 99年 マイクロソフト社のビーナス・プロジェクト推進に参加
 ルーセント・テクノロジー社と GSM 技術提携
 米国海爾貿易有限責任公司設立。サウスカロライナに工場建設開始
 東芝とインバータエアコン技術協力
 中東海爾有限公司設立。イランに工場設立
 2000年 米国工場生産開始。モロッコなどにも工場建設
 01年 イタリアの冷蔵庫工場を買収。パキスタン，バングラデシュ工場完成
 02年 サンヨーおよび台湾サンポー（聲寶）社と包括提携発表

そうな量である（海爾集団 [2000] [2001]）。ちなみに海爾ほどではないが、それに近い生産能力をもつ企業は、容声（科龍を含め2000年の生産能力300万台）や新飛グループ（2000年同160万台）など国内に数社ある。中国の家電生産の規模がけた違いに大きいのはメーカー数が多いだけでなく、上位企業の実生産規模が世界トップレベルに達しているからでもある。

生産規模で、海爾は世界の白物家電「メジャー」の一員とみなされるようになった。たとえば、イギリスの家電調査会社であるEuromonitor社は、海爾を1999年と2000年の大型キッチン家電の世界トップ10メーカーの6位としてランキングしている（表4）。少なくとも家電業界内では、世界的に独自ブランドの浸透に成功しているのである。

2. 海爾の輸出 OEMから独自ブランドでの輸出へ

図6にあるように、海爾の輸出額は近年急上昇をみせている。青島海爾の

表4 大型キッチン家電のトップ10メーカー

	販売台数（万台）		市場シェア（%）		売上げ ¹⁾ （億ドル）
	1999	2000	1999	2000	
ワールドプール	3,210	3,409	11.3	11.3	106
エレクトロラックス	2,311	2,478	8.1	8.2	149
GE	1,452	1,495	5.1	4.9	1,116
ボッシュ・シーメンス	1,234	1,351	4.3	4.5	753
サムスン	728	859	2.6	2.8	270
ハイアール	799	835	2.8	2.8	51
PL ²⁾	611	739	2.2	2.4	
LG	556	724	2.0	2.4	
松下電器	618	629	2.2	2.1	656
シャープ	608	623	2.1	2.1	167

（注）1）売上げは1999年の各社の全部門の総営業収入。海爾のみ2000年の数字。

2）PLはprivate label（小売店による独自開発商品）か。

（出所）Forbes Global, Aug. 6, 2001（元データはEuromonitor社）。売上げは『中国経済貿易年鑑』2000年版（元データは『フォーブス』誌）。

2000年の冷蔵庫輸出は84万台（全生産量280万台の30%）、2001年上半年期では70万台（155万台の45%）にのぼり、輸出比率は近年増大している⁽⁷⁾。

現在、海爾の自社ブランドでの海外市場進出が盛んに喧伝されているが、少なくとも1990年代前半まではOEM供給を主にしていたようだ。OEM生産については委託側、受託側とも情報をあまり公にしないので実態の把握は難しいが、海爾でのヒアリングによれば、自社ブランド販売がOEMを上回りだしたのは1995年以降で、1990年代末には約7割が自社ブランド輸出になったという⁽⁸⁾。

海爾の海外展開の経緯を振り返ってみよう。海爾が初めて輸出をしたのは、1989年末から1990年にかけてで⁽⁹⁾、「ブルーライン」というブランドで1年間にドイツに約100台輸出したものだ。ほとんどの部品がドイツからの輸入品のほぼ組立てのみの冷蔵庫で、実力を試すための輸出だったという。当時は地方政府が外貨獲得のために、そのような輸出を奨励していた時期でもあった。1980年代後半に独自の従業員のインセンティブ・メカニズムと品質管理システムを試行錯誤の末に完成させ、1988年に冷蔵庫で初めて国家的な品質管理国家金賞を獲得していた海爾の製品は、ドイツの業界の品質基準をクリアし、好評を博した。それに意を強くし、1991年から自社ブランド⁽¹⁰⁾での輸出も試みるようになった⁽¹¹⁾。以後、OEMを中心として順調に輸出を伸ばしていった。

輸出に力を入れはじめた背景として、上述したように当時の国内冷蔵庫市場の軟調化があったと思われる。図1にあるように、全国の冷蔵庫の総生産は、1980年代後半に爆発的な増加をみた後、1989年の天安門事件を契機とした厳しい経済引き締めにより需要が冷え込み、1992年ころまで続く大減産に陥った。海爾の利益率もこの時期急速に低下していた（図5）。この時期には、海爾だけでなく、全国の他の企業も同様に輸出を伸ばしていった。

海爾のおもな輸出先は、初めの段階から米国とドイツを中心にした欧州であった。ついで東南アジア、中東諸国向けが増加し、日本向けも少なくなかったようである。ヒアリングによれば、1998年時点で、製品別では冷蔵庫

が30～40%、エアコンが40%程度であり、地域別では欧米市場が約60%、東南アジア市場が約15%、中東市場が10数%であった。冷蔵庫は北米、エアコンは欧州、洗濯機は中東、ラテンアメリカが多いということだった⁽¹²⁾。

3. 独自ブランドへのこだわり

海爾は他の国内メーカーに比べ、独自ブランドによる輸出へのこだわりが強く、早くから「ブランド戦略」を打ち出していた。その理由として、冒頭のようなナショナリスティックな志が国内で喧伝されている。たとえば、1984年に冷蔵庫技術導入の業務で初めてドイツに行ったとき、ドイツ人に「ドイツ市場でもっとも売れている中国製品といえば、花火や爆竹」と言われ、大いにプライドが傷ついた。いつか自分が作った製品でドイツ市場、そして世界市場を席卷したい、という夢ができたという。1996年2月、ドイツのケルンでの国際家電展示会の機会に、ケルン大聖堂前の河を渡る橋の両側を海爾の旗で埋めさせ、その前で写真を撮った。夢がある程度かなって感激したという⁽¹³⁾。ナショナリズムを満足させるというのは一見アナクロな目的に聞こえるが、しかし現在の中国では確かにありうることかと思われる。

一方、より理解しやすい説明として、ブランド力をもたらす利益がある。張がブランドの力を確信したのは、1980年代末だった。元来、海爾は中国で41番目に生産を開始した弱小冷蔵庫生産工場で、しかも国有企業でなかったため政府からの資金面などのサポートも望むことができなかった。当時は盲目的に生産拡大競争が行われていたが、大規模な国有企業のように生産規模を追求する戦略はとりようがなかった。張が行ったのはむしろ高い品質を出し付加価値を高める戦略だった。海外から生産管理のノウハウを勉強し、中国の現状に適した、厳しいが公正な独特の労務管理方法を試行錯誤の末に作り上げた。品質を出すために必要なら、多少の政府の要求も聞き流した⁽¹⁴⁾。それらの甲斐あって、1988年に、冷蔵庫産業としては全国初の品質管理の「国家金賞」を受賞した。それを梃子に、高品質というブランドイメージを市場

に植え付けていった。天安門事件があった1989年に国内で需要が一気に冷え込むと、在庫を抱えた各社はこぞって安売りを始めた。しかし前年に国家金賞を受賞し、製品品質に自信をもっていた張は、高品質というブランドイメージを安売りで傷つけることを嫌い、かえって10%の値上げを行った。果たして海爾の冷蔵庫を求める顧客は衰えず、売上げは逆に伸びた。張はそのとき、ブランド力は景気が悪いときの最大の武器だと実感したという⁽¹⁵⁾。それが張の経営の原点となったと思われる。ドイツへの実験的輸出を行ったのは、そのような時期であった。

また製品開発と販売にたいする、組立て生産の付加価値の低さも実感していた。「スマイルカーブ」(微笑み曲線)を意識しており、販売と製品開発の能力をつけることが張の長期戦略となった。また当時自らも行っていった海外メーカー向けのOEM生産および低価格での輸出にたいする危機意識をもっていた。張は次のように語っている。

「中国は確かに輸出は多いが、しかし実態は海外企業の下請け生産をしているものばかりだ。今は中国の賃金が安いから外国企業がこぞってやってくるが、いったん東南アジアのどこかの労賃が安いとなれば、皆出ていってしまい、我々はすることがなくなってしまう。我々は自らのブランドで販売を伸ばさねば、いつか外国企業に使い捨てられて終わってしまう」⁽¹⁶⁾。

4. 海外市場におけるHaierブランドの確立 米国での活動と工場建設

現在、Haierブランドは海外市場でも徐々に普及しつつある。日本では末端の消費者があまり目にする事のないブランドだが、欧米の家電業界誌では、海爾は新興メジャー、中堅メジャーという扱いで頻繁に登場する⁽¹⁷⁾。

たとえば*Appliance Magazine*誌は、世界の白物家電業界の特徴とメジャー企業について以下のように描写している(Jancsurak [2001])。(1)規模の大きな家電市場は高い所得と家電普及率をもつ米、日、欧の先進国市場と、中国、

ブラジル、メキシコ、インドのような低い所得・家電普及率の新興途上国市場に分けられる。うち需要が伸びているのは中国、メキシコ、ブラジルなどの途上国市場と米国である。日欧は停滞している。(2)各品目について世界全体で10%のシェアをもつ大企業はなく、各国、各消費者層によって分節的に各社が割拠している。うちワールプール、エレクトロラックス、GE、ボッシュ・シーメンス、松下などのトップ企業が「メジャー」であり、主要家電についてフルラインナップを揃え、各自のホームベースとなる市場で最大のシェアをもち、海外でも高いブランドイメージを有する、というものである。そして同記事は韓国のサムソン、LGと並んで、海爾も新興メジャーの一つとみなしている。このような記事は上記3誌で共通してみられ、海爾の独自ブランド浸透への努力がある程度実を結んでいることを示している。

(1) ブランド浸透とイメージアップへの努力

海爾の独自ブランドへの試みについて、米国市場での例をみてみよう。上述のように海爾は1990年代初頭から、主にOEMで米国市場に輸出を始めた。市場で受け入れられて徐々に規模が大きくなり、1996年ごろから供給相手先に独自ブランドでの販売を求めるようになったという⁽¹⁸⁾。1998年段階で小型冷蔵庫の米市場への輸出は40万台近くにまで上っていた。彼らが販売を伸ばしたのはウォルマートなどの量販店で廉価品として売られるような市場であった⁽¹⁹⁾。米国市場は400リットル以上の大型冷蔵庫が主流で、それをGEやワールプールなどの既存メジャーがおもに供給し、たとえば大学のドミトリーで使用するような小型冷蔵庫は、韓国メーカーなどの低価格であまりブランドロイヤリティが必要ない製品が担っていた。海爾はまず米国の総代理商社を通じて既存の統一量販ルートにのせ、そのセグメントから浸透を図っていった。海爾の公表によれば、2000年1月～9月期の米国での冷蔵庫販売のうち、容量80リットル以下の冷蔵庫の36%、124リットル以下の30%、183～266リットルの36%を海爾が占めたという⁽²⁰⁾。

小型冷蔵庫・フリーザーで米国市場で一定程度のシェアと知名度を得た後、

1999年、2000年から大型冷蔵庫やエアコン、洗濯機やテレビなどの新製品についても米市場でプロモートを開始した。米国でのフルライン戦略、すなわちメジャー化への試みである。その拠点となったのが販売合弁会社であり、1999年から南カロライナに建設した米国工場（合弁子会社）であった。またカリフォルニアのデザイン事務所⁽²¹⁾も重要な役割を果たしている。

海爾は欧米の国際的な家電展示会に積極的に新製品を出展して注目を集めている。たとえば、1996年からケルンで毎年開催される国際家電展覧会に出展しているが、2001年春の展示会では、ワールプール、エレクトロラックス、シーメンスなどトップクラスのメジャーが不参加という要因もあったが、海爾はもっともプレゼンスの高いメジャーの一つとして注目を集めた（*AM誌*、6月7日）。インターネット家電（冷蔵庫、洗濯機）と省エネ型機器（冷蔵庫、洗濯機）がもっとも注目を集めたという。その他の展示会でも、大型冷蔵庫、電子レンジ、キッチンユニットといった高付加価値製品を精力的にアピールし、同じようにアグレッシブにプロモート活動を展開する韓国勢（LG、サムソン）とともに、“Asian Invasion”と形容する記事もある（*Twice誌*、2001年5月28日）。それらの新製品の一部は米国工場で製造されたものだという。明らかに、かつてのように標準的で単一なローエンド製品を量販店で低価格販売するという販売戦略だけでなく、ネットワーク家電化や省エネ化、クリーン化といった世界的な最新トレンドを先取りする戦略に転換したい、あるいは、少なくともそのような戦略をも付け加えたい、という意味がみえてくる。

むろん、一足飛びにすべての製品を高付加価値化させることは無理で、しばらくは従来のローエンド製品中心でいかねばならないだろう。しかし海爾の製品戦略は、中国国内の世界最大級のローエンド家電の開発・生産能力を基礎としながら、欧米市場を中心に先端的なハイエンド家電をラインナップに加え、国際メジャーにグレードアップすることで、グローバル市場に自社の地位を確立しようというものである。

(2) 米国工場

米国工場は現地の商社と合併で1999年に設立され、2000年春に生産を開始した。投資額は3500万ドル、出資比率は海爾が過半数で、2000年に40万台の生産能力を有するという⁽²²⁾。製造するのは180リットル以下の小型と、400リットル以上の大型を主にした冷蔵庫が中心で、エアコン、洗濯機、テレビも併せて生産するという。生産の実態は明らかでないが、現状ではおよそ数万～10万台の規模にあると推測される⁽²³⁾。

米国に工場を建設するのは、一見不可解にも見える。中国での安い労働力と部品を使った生産こそ、低コストという中国製品の最大の競争優位の源泉であるとすれば、コストの高い米国での生産は不利になりはしないか、という疑問が浮かぶ。しかし、次の理由を総合的に考えれば、戦略的に合理的だと考えられる。

第1に、労働コストについては、家電の製造コストに占める労務コスト(オペレーション作業員の労賃)は中国のような途上国で数%、もっともコストの高い日本で10数%だという⁽²⁴⁾。後述するように海爾の家電製造コスト(たとえばエアコン)のうち、約80%が外部からの部品・原材料の購買コストであり、労働コストはマイナーな要素である。米国生産といっても、中国からの輸入部品も多用されるとみられており、部品調達コストが大幅な増加をするとは思われない。組立てオペレーションの労働コストについてだけなら、米国で生産したとしても、上昇分は決定的な要因とならないのではないが。

第2に、ハイマーは、多国籍企業がわざわざ勝手のわからない外国に赴いて、地場企業と競争するのは、地場企業にない能力、資源を有するからだという(ハイマー[1979: 35-36])。海爾にも米国企業にない優れた能力、資源があるかもしれない。むろん、新技術の開発やマーケティングについては、海爾は米国のメジャー企業にはかなわないかもしれない。しかし、海爾が得意とする成熟技術を使った標準的製品なら、むしろ生産管理や部品調達の能力がより重要かもしれない。生産管理については、海爾は国内でもっとも優れ

たノウハウを有するといわれている。それは米国やドイツ、日本の経験を学び、中国の現実のなかで練り上げられたものである。米国でそのまま通用するとはかぎらないが、しかしまったく通用しないとかがらない。

そして第3に、より重要なのは、中国からの輸出に比べた、現地生産の優位である。米国は、元来、海爾にとって海外で最大の市場であった。海爾にとっては、すでにある市場にたいして、中国から供給するのか、現地で組み立ててから供給するのか、という選択の問題になる。外国からの輸出に比べ、現地生産のメリットは多い。第1に、ブランド浸透を図るのに現地で経営するほうが都合がよい。独自ブランドにより付加価値を高めるべき段階に立つ海爾にとっては、最大のメリットである。第2に、関税と同時に、環境規制、安全規制、特定国からの輸出を狙ったアンチダンピング提訴など、中国にとって不条理にみえる様々な政治的、政策的措置を回避することができる。非関税障壁は中国でも注目されており、たとえば、第10次五カ年計画においてもWTO加盟後にも、技術的な障壁、環境規制、アンチダンピング、輸出補助金相殺税などをむやみに中国に適用されるのではないかという警戒がある⁽²⁵⁾。たとえば海爾も、米国の環境規制の急な変更により、それまでの包装材料を使えなくなり、一時輸出ができなくなったことがあるという。先進国には中国に先んじた環境規制や安全規制があり、現地で経営することで新たな技術基準や新技術標準の変化に速やかに対応できるだろう。反対に、米国政府の調達は、米国に生産拠点があれば、ピディングに参加する資格を得られる。以上を張瑞敏自身は次のように語っている。

「海爾の海外工場設立の動機は、海爾ブランドの競争力を高めるためである。長期的にみれば、海爾の海外への拡張は『転ばぬ先の杖』ということだ。私がみるに、中国がWTOに加盟すれば、非貿易障壁は現在の貿易障壁よりもさらにひどくなる。中国企業が直面するのは、たんなる輸出コストの問題ではなく、根本的に海外市場に入れないという問題だ。海外の高い技術標準は、一群の中国企業を淘汰に導くだろう」(『中国経営報』1999年1月26日)。

第4に、国内活動のグレードアップとさらなる海外展開を図るための知識を内部化できる⁽²⁶⁾。海爾には、米国での活動をたんなる組立て生産ではなく、むしろ家電先進国で専門人材を活用し、進んだ情報・技術を取りこんで、グループの製品開発拠点の一つとして充実させていきたいという意図がある⁽²⁷⁾。白物家電のように消費者のライフスタイルや気候、生活インフラのあり方に製品設計が大きく影響される製品では、現地での製品開発は大きなメリットがある。同時にそこで培った製品設計力は、国内でも活かすことができるだろう。また先進国で経営することで、メジャー企業のお考え方、戦略を掴むことができよう。全世界への進出を目指す海爾にとっては、米国で国際的な企業文化を育むことは、大きな意味がある⁽²⁸⁾。

加えて中国政府のサポートがある。機械産業、とくに中国国内で飽和状態にある白物家電のような産業が海外で組立て生産を行うことは、中国政府が1999年ころから推奨する政策でもある。また米国に乗り込むということでナショナリズムを鼓舞し、イメージアップを図ることもできる。それにより公式、非公式に様々な優遇措置を得るのに有利であろう⁽²⁹⁾。

以上を総合的に考えれば、現在の海爾にとっては、米国での直接的な工場の経営は、たんなる生産要素のコスト差や不慣れという不利を補って余りあるメリットを提供する可能性が高いのである。またそれは海爾に独特の行動ではない。1970年代、1980年代のテレビ産業において、当時伸び盛りの日本や韓国メーカーが次々に米国へ進出し、自社ブランドを浸透させていったのと同様の動きなのである。

欧州市場でも、海爾ブランドは存在感を増しつつあるようだ。海爾が先に輸出したのはドイツであり、現在でも欧州は重要な輸出先である。海爾は2001年にイタリアの冷蔵庫工場を700万ドルで買収し、生産拠点とした⁽³⁰⁾。同工場は年産能力50万台規模で、すぐさま海爾ブランド製品を生産開始しているという⁽³¹⁾。

5. 途上国市場への進出

中国メーカーの海外進出先は、実際には先進国市場よりも発展途上国市場が多い。図7にあるように、中国のAV（テレビなど）を含めた家電メーカーは、1990年代末になっておもに発展途上国、とくに南アジア、中東、ラテンアメリカ、アフリカといった、日本など先進国企業があまり進出していない低所得地域に進出している。海爾も米国とイタリア工場以外はすべて発展途上国に向かっている。

多くの中国家電メーカーが途上国に工場を建設するのは、中国市場と所得などの面で需要が似ているからだと考えられる。中国の消費者に受け入れられようと熾烈な国内市場競争で磨き上げた自社の競争優位が、海外のよく似た市場でも同様に受け入れられるようになるのである⁽³²⁾。途上国市場には力のある地場メーカーが少なく、欧米日韓のメジャーブランドに市場を席卷されている場合が多い。そこで低価格で品質の良い中国家電製品は、強い競争力を発揮するものと思われる⁽³³⁾。

海爾の発展途上国にたいする進出は、自社ブランドでの輸出が主であり、現地工場は現地市場または周辺市場への輸出拠点となっている。海爾はまずインドネシア、フィリピン、マレーシア、イランに現地商社と合弁工場を設立したが、関税を回避するのがおもな目的で、部品のCKD組立て生産を行っていた⁽³⁴⁾。

発展途上国における海爾のプレゼンスは把握しづらい。海爾自らの発表によれば、ウルグアイのエアコン市場で60%、インドネシアのアイスクリーム用フリーザー市場で50%、イランの洗濯機市場で20%のシェアを獲得したという⁽³⁵⁾。

中東へ洗濯機を輸出するタイの日系冷蔵庫・洗濯機メーカーA社によれば、中国家電メーカーは中東市場で強い競争力を有し、ほぼ海爾が一人勝ち状態にあるという⁽³⁶⁾。中国メーカーの洗濯機は2層式のシンプルで低価格なもの

が主であり、海爾製品の価格はFOB価格40ドル前後といったレベルで、A社は価格ではまったく対抗できないという⁽³⁷⁾。また彼らの品質は致命傷になるほどに悪くなく、品質がさほど問題にならないセグメントの市場で受け入れられている、また広告の量は海爾が飛び抜けて多いという。

海爾はイラン、パキスタン、バングラデシュ、モロッコ、ウクライナなど、先進国の外資企業が進出していない市場に積極的に進出している。たとえば、日本企業は冷蔵庫で22、洗濯機で20の海外工場があるが、大部分がNIEsとアセアン諸国にあり、それ以外はインドに1社（洗濯機）、米国に1社（冷蔵庫）あるのみである。日系企業が実現できない低価格を武器に、先進国メーカーが進出していない新興ニッチ市場でシェアを獲得しようという戦略だと思われる。海爾は「先に難しい市場へ、後から簡単な市場へ」（先難後易）といい、先に先進国市場へ輸出をし、品質管理面で自らを鍛えてきた。多かれ少なかれ、他の中国メーカーも同様である。途上国市場はそのような中国企業にとってもっとも力を発揮しやすい進出先だと思われる。

第3節 海爾の海外進出の背景

海爾の海外進出はまだ始まって数年であり、十分な成功を収めたと判断できる時期にはない。しかし、少なくとも海爾が旧来の中国企業のイメージを抜け出しており、海外展開においてなかなかの健闘をし、ある程度の成果を収めているとはいえるだろう。

本節以下では、海爾の急速な海外展開を可能にした諸要因を検討しよう。海爾の競争優位の分析に進む前に、まず海爾をはじめとする中国の家電製品を需要する海外市場の変化と、海外展開を資金面で支えた海爾の財務状況について分析しよう。

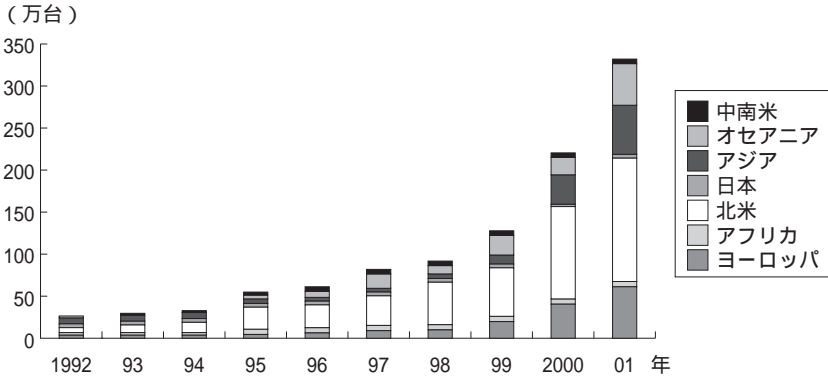
1. 海外市場の変化

上述のように、海爾は「先難後易」、すなわち、まず品質にたいする要求の厳しい米国や欧州に輸出して製品の質を鍛え高めた後、より品質にたいする要求の低い途上国に輸出して市場を席卷するのが自らの戦略だと喧伝している。しかし、実際には、欧米向けの輸出が多かったのは、かならずしも海爾だけではなく、実際には、他の有力メーカーも同様であったようだ⁽³⁸⁾。図8は中国の冷蔵庫の出荷先別の推移だが、1990年代初頭から一貫して全体の6～7割が欧米向けであり、なかでも米国が約半分を占めていた。これは中国の白物家電の輸出が、少なくとも1990年代半ばまでは欧米メーカーのOEM基地として機能しながら育っていたことを示唆している⁽³⁹⁾。

中国製冷蔵庫の最大の市場である米国の例を検討しよう。米国では白物家電の海外からの調達が早くから進んでおり、1990年に115万台（需要の約17%）を輸入していた（図10）。日本は同時期に9%であった。米国は家電発祥の地であるが、しかしよりコストの安い国が同じ製品を作れるようになると、米国のエレクトロニクス企業は自国での生産に固執せず、付加価値の低い種類の製品をそれらの国からの輸入に速やかに切り替え、自らはより高付加価値の製品の開発に集中する傾向が強いといわれる（竹内[2001]）。冷蔵庫においても、米国では標準的で付加価値が低い冷蔵庫はいち早く海外調達に切り替えられていた。当時はメキシコと韓国からの輸入が中心で、メキシコ製品はマキラドーラで生産されるOEM製品であったと推測される。

しかし1990年代半ばに中国からの輸入が増えはじめ、2000年に急増してメキシコからの輸入を抜いてしまった。これは中国製品の強い価格競争力による。輸入価格をみると（図11）、中国製冷蔵庫の価格はメキシコ製と同じ価格帯にあり、最低クラスのローエンド製品で競合していることがわかる。より安い製品を求めて中国企業に目をつけた米国メーカーが、1990年前後からOEMで購入しはじめていたと考えられる。1990年代後半から中国製品は

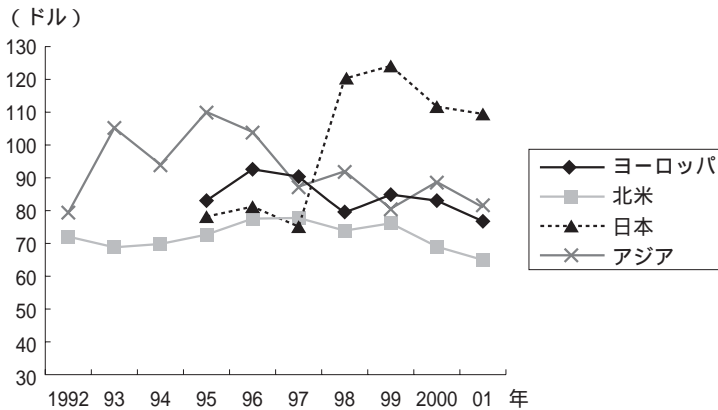
図8 中国の冷蔵庫輸出



(注) 2001年は1～11月のデータから推計。

(出所) OECD 貿易統計 (1990-99), *World Trade Atlas* (2000-01) (両者とも元データは中国海関統計)。

図9 中国の冷蔵庫の輸出価格



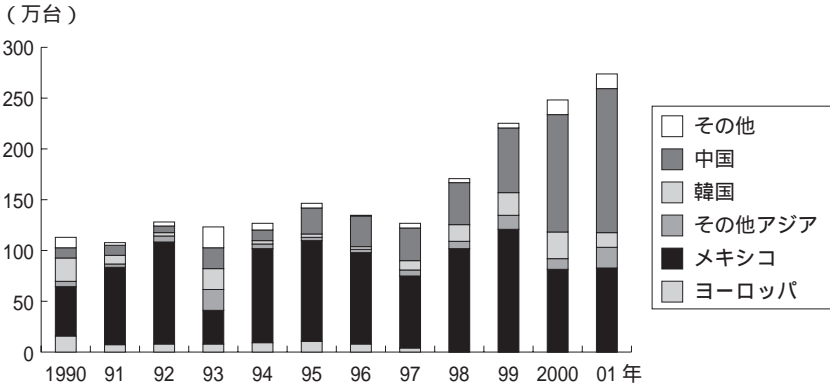
(注) 価格は輸出額 / 輸出台数。

(出所) 図8に同じ。

徐々に価格を下げ、メキシコ製品は値段について行けずに輸入量を低下させていったと考えられる。1990年代半ばからは、その他の国からの輸入価格も低下している。冷蔵庫が、持続的な価格下落傾向にある製品となっていること、すなわち、価格が安ければ売れるような市場が米国で拡大していること

を示唆する。米国では2000年までに輸入比率が25%まで上昇している。

図10 米国の冷蔵庫輸入

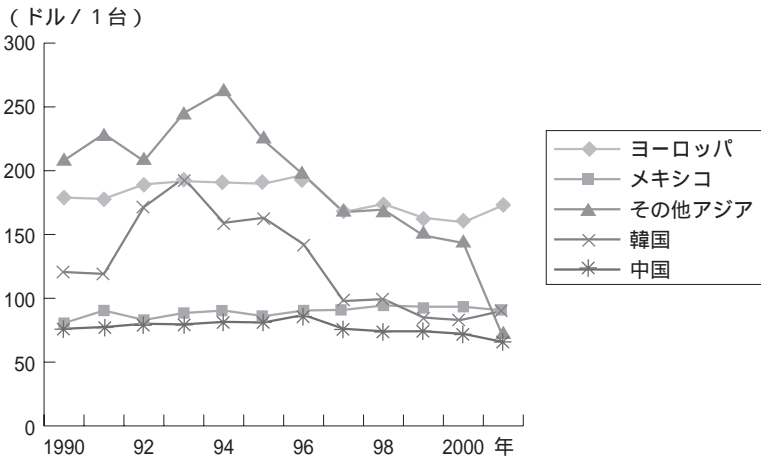


(注) (1) 家庭用コンプレッサー型冷蔵庫のみ。2001年は1～10月期の数値より推計。

(2) 日本はその他アジアに含まれる。

(出所) 図8に同じ(元データは米国財務商統計)。

図11 米国の冷蔵庫輸入価格(1台当たり)



(注) 家庭用コンプレッサー型冷蔵庫。価格は輸入額/輸入台数。

(出所) 図10に同じ。

中国の冷蔵庫の輸出価格をみると(図9),北米向けが最低だが,欧州向け,アジア向けとも大きな差がなく,徐々に下落する傾向にある。欧米向けのほうがアジア向けよりも価格が低いのは,OEM輸出だからだと推測できる。ちなみに日本向けの輸出価格が1990年代末から急上昇しているが,これは日系企業による中国の現地生産製品で,より高付加価値なレベルの製品を中国からの輸入で代替しはじめたものと思われる。2000年の日本の輸入比率は米国を抜いて30%にまで上昇している。

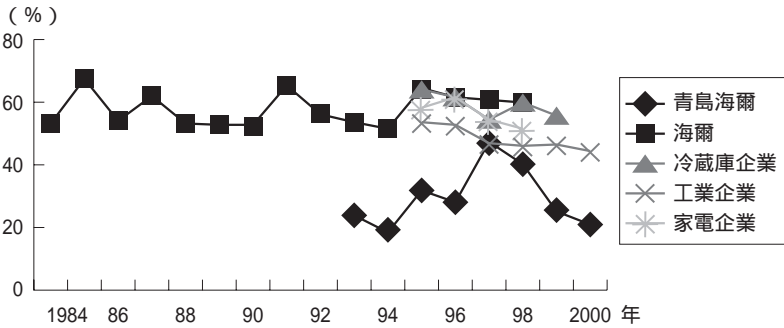
米国市場では,家電の流通にも変化があった。従来の地域の系列小売店主体の販売の比率が低下し,大型量販店経由での販売が急増した(Jancsurak [2001])。安く品質がそこそこならブランドが重視されないグレードの製品にたいする需要が伸び,中国製品が市場に受け入れられる素地が高まった。元来,白物家電は,ライフスタイルや住宅事情,文化に製品の機能や性質が規定される程度が大きく,体積・重量が大きいので輸送にも不向きで,国内生産が強みを発揮する産業といわれてきた。しかし低価格化,ライフスタイルの標準化,流通の大型化,集中化などにより,白物家電でさえ国をまたいだ取引が活発に行われるようになった。海爾が米国で販売を伸ばすことができたのは,このような受け入れ先の市場の変化が背景としてあったからと思われる。

2. 海外進出の資金調達

海爾は2000年前後に急速に海外生産子会社の設立や企業買収を進めているが,それらの資金は国内市場で調達されたものがほとんどであるようだ。海爾のグループ全体の財務状況は,多くの中国企業同様,不透明だが,断片的な情報によるかぎりでは,少なくとも1990年代末までは,良好である。図12は海爾グループ全体(以下,海爾)と,上述した子会社で上海証券取引所上場企業の青島海爾の主要財務指標である。中国全体の冷蔵庫企業(1999年に104社。非上場企業を含む),上場企業のうち工業企業(2000年に590社),上場企業

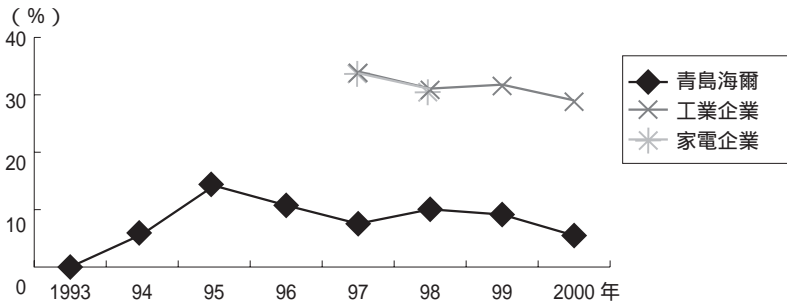
図12 海爾グループと海爾上場子会社（青島海爾）の主要財務指標

(1) 資産負債比率（％）



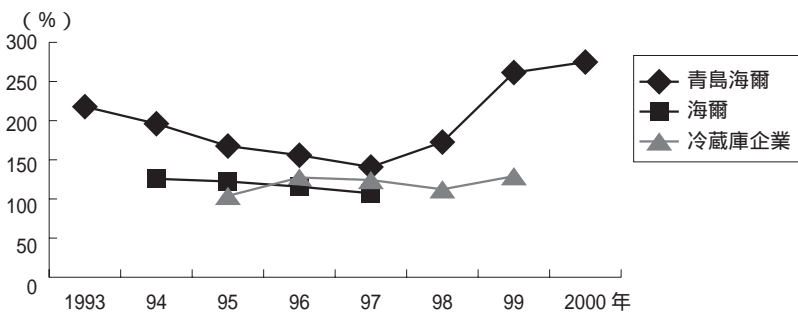
(注) 資本負債比率は負債合計/資産合計×100%。負債合計は流動負債+固定負債

(2) 資本化比率（％）



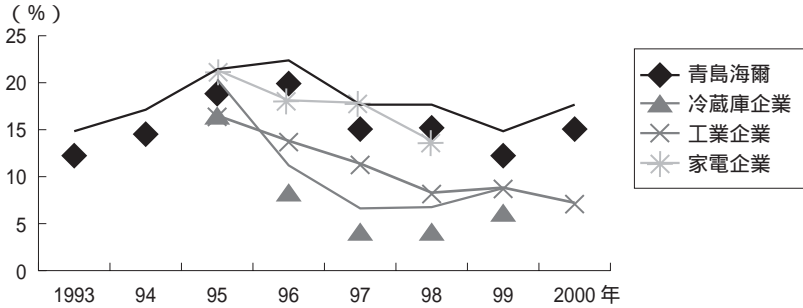
(注) 資本化比率 = 長短期債務 / (超短期債務 + 資本総額) × 100

(3) 流動比率



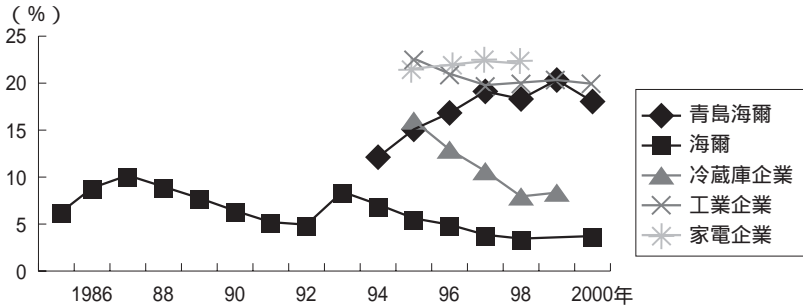
(注) 流動比率 = 流動資産/流動負債 × 100

(4) 株主資本利益率 (ROE)



(注) 株主資本利益率 = 税引き後当期利益 / 株式発行高 × 100

(5) 売上高利益率



(注) 売上高利益率 = 営業利益 / 売上高 × 100

(全体注) ・青島海爾は上場している青島海爾股份有限公司。

・海爾は海爾グループ全体の数字。

・冷蔵庫企業は非上場を含む全冷蔵庫メーカー (1995年186社 1999年104社 : 国家統計局)。

・工業企業は上場企業 (1995年135社 2000年590社)。

・家電企業も上場企業 (1995年15社 1998年24社)。

(出所) 中国誠信証券評估有限公司主編『中国上市公司基本分析』中国科学技術出版社 (各年版), 劉蓉 [1999]

のうち家電企業(1998年24社)の数値を比較の参考のために入れた。海爾の指標は資産負債比率, 流動比率, 売上高利益率の一部しかわからない。青島海爾については四半期ごとに詳細な財務報告書が公開されている。

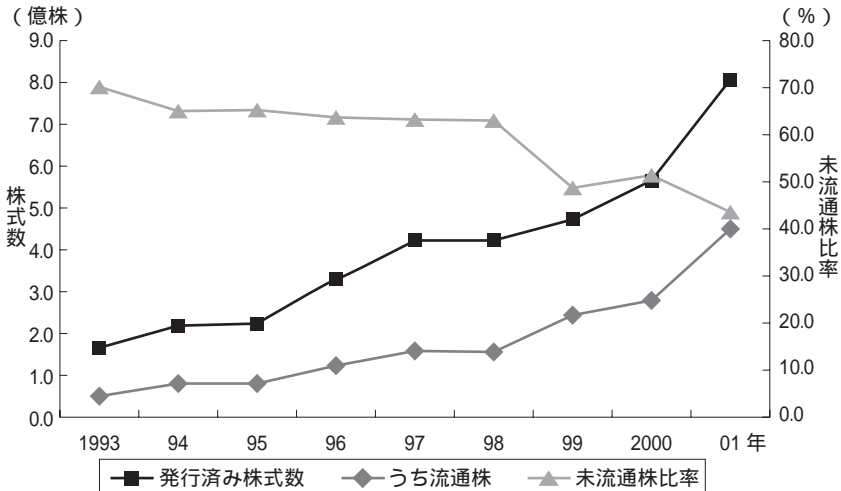
これらによれば, まず青島海爾の財務状況が, 集団全体よりもかなりよいことがわかる。優良資産, 主力事業が青島海爾に集められているからである。

青島海爾は中国の業界のなかでも財務状況が優れている。また、集団全体の指標も、中国の他社と比べて決して悪くない。資産負債比率も60%前後で格段に高いわけではなく、ほぼ安定的に推移している。しかし売上げ高利益率は低い。これは海爾が冷蔵庫を中心にした一工場であった1980年代末から1990年代初めにかけて冷蔵庫業界が過剰生産と需要急減で値崩れしたこと、1990年代に入って積極的な吸収、子会社化、合併企業設立などにより急速に事業の多角化を図ったことによる。国内での典型的な海爾の企業合併の仕方は、不振企業を無償あるいは少ない資金で吸収・買収したり、共同出資により合併経営し、海爾独自の人材管理制度を導入することで活気を取り戻させる、というものだった。これまで新たな企業を合併すると直後に全体の生産性（たとえば1人当たりの売上げ）が下がるが、時が経つにつれ徐々に生産性、収益性は回復されてきた。1990年代は絶えず新規事業を拡大してきたため、全体の収益性は伸び悩んでいる。その反面、冷蔵庫、エアコンなど、主力事業を集めた青島海爾の収益性は高いのである。

大規模な投資を続ける海爾だが、投資資金の主要な調達先として、自らの利益、青島海爾の新株発行、銀行ローン・社債をバランスよく使っている感がある。とくに印象的なのは、青島海爾の新株発行による調達である。図13、図14にあるように、新株発行による調達額は巨額であり、表5のように、実際にそれらを使って多くの新規事業を立ち上げている。海爾の大規模化の始まりとなった1993年からの海爾工業パークの建設は、半分を銀行ローン、半分を青島海爾の上場による募集資金でまかなっている。また集団の留保利益については、利益率は低いが、その絶対額は決して小さくない。留保利益も重要な投資資金であると思われる。

2000年、2001年とグローバル化に向けた新規投資が急増している。新株の発行が続いているが、それとともに大型のローンを得ているという報道が続いている。海外投資関連では、2001年に中国銀行（中国の外国業務専門国有銀行）から3億ドルのローンを利用する資格を得た。これは海外での投資や部品調達などに活用するとされており、中国政府による有力企業の海外進出支

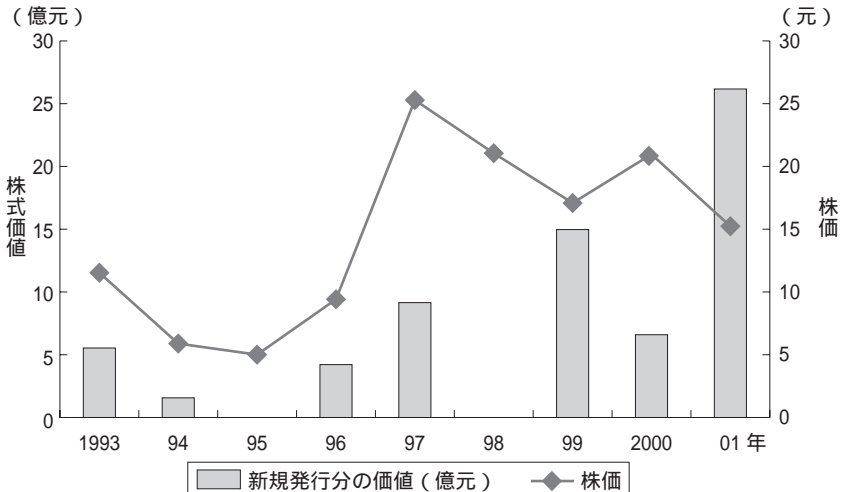
図13 青島海爾の発行済み株式数と未流通株比率



(注) 未流通株比率は、発行済み株式数に占める、大口法人(実質的にほとんどは海爾集团公司)が保有し証券取引市場で取引されない未流通株の割合。1株の額面価額は1元。

(出所) 中国誠信証券評估有限公司主編[各年版]および海爾2001年第三期年度報告。

図14 青島海爾の株価と発行新株の市場価値



(注) 株価は年間平均値。発行新株の市場価値は、年末の流通株の増加分×株価。

(出所) 図13に同じ。

表5 海爾の資金調達、投資、企業合併

年	調達	主な新規生産プロジェクト	企業合併、買収、出資
1989年 1991年			メッキ工場合併（電子レンジ工場へ） 琴島海爾集団公司成立（青島フリーザー廠、青島空調器廠を無償で吸収）
1992年 1993年	青島海爾（元冷蔵庫工場）が上海証券取引場上場 新株発行：3.7億元調達→同時に借りたローンを1996年までに全額返済	海爾工業パーク建設に16億元（1993～95年まで） 冷蔵庫、プレス、プラ成形、金型、キッチン用製品等生産工場、設備、技術	ラジエーター工場合併（冷凍設備工場へ） 三菱重工（エアコン）、伊メルローニ（洗濯機）と合併工場設立
1994年 1995年			CHKデザイン機構と合併会社設立（設計） 红星電器（洗濯機：3500人、債務超過1.6億元）を無償で吸収合併 武漢希島を子会社化（フリーザー エアコン：出資比60%）
1996年	新株発行	フロン対応フリーザープロジェクト	インドネシア合併工場（海爾沙保羅（印尼）有限公司）設立
1997年	新株発行	冷蔵庫二期プロジェクト（1998年開始） 小物家電	順徳愛徳集団と合併（順徳海爾電器有限公司：出資比60%） 青島第三製菓廠を子会社化（出資比率80%） フィリピン合併工場（フィリピン海爾LKG電器有限公司）設立 マレーシア合併工場（海爾工業（アジア）有限公司） 萊陽家用電器總廠と合併（萊陽海爾）（出資比率55% = 1100万元） 安徽黄山電子（テレビ）を合併（合肥海爾電器有限公司） 貴州電冰箱廠を子会社化（出資比率59%：貴陽海爾） 杭州西湖電子と合併（杭州海爾電器有限公司：出資比率60%）

1998年	冷蔵庫第二期プロジェクト開始 情報産業パーク第一期建設開始		章丘電機廠を合併（章丘海爾電機有限公司：1100万元） 1998年までに合併，子会社化した18企業の資産総額 15.2億元，合併時の赤字総額は5.5億元。98年の集団の 資産は39億元に 中国科学院と合併で研究子会社（プラスチックス化学研 究）設立 米国C Mold社，国内大学とCADソフト合併弁社設立 この年以降，国内外の研究機関と合併R&D会社多数 設立
1999年		海爾開発工業パーク建設開始 大型冷蔵庫等輸出品生産拠点建設 章丘海爾買収 国際物流センター建設 ファジィ制御コントロール技術	米国海爾貿易有限責任公司設立 米国海爾工場 サウスキャロライナ：投資額3500万ドル） 上海交通大学とCAD/CAM/CAE合併 海爾集団が海爾電器國際股份公司の80%株式取得。海爾 電器國際は青島海爾株式の30%を取得。集団内の株式関 係の統合強化開始
2000年	新株発行（20億元調達）→ 青島海爾が20億元ローン	青島海爾が海爾エアコン子会社株75% 判導體等情報産業，バイオ等ハイテク	長嶺買収計画 パキスタン合併工場（アラブ首長国連邦企業と合併。総 投資計画4億ドル。第1次投資3500万ドル） イタリア工場を子会社化（700万ドル） 中建数碼（携帯電話）の最大株主になる計画（香港株式 市場に上場の意向） 鞍山信託股份有限公司の最大株主に（出資比率20%） 青島市商業銀行の60%株式取得（5億元） ニューヨーク保険と合併保険会社設立（出資比率50%： 2400万ドル） *海外で14工場が稼働，11工場を建設中（2001年半現在） *海外調達，販売，技術購入等，取引額は10億ドル
2001年	中国銀行から3億ドルのロ ーン枠獲得（海外事業用） 25.8億元の転換社債 発行申請	青島海爾空調電子の75%株 貴州海爾59%株 合肥海爾空調器の78%株 武漢海爾電器の60%株 合肥海爾洗濯機の80%株 順徳海爾60%株 および海爾電器國際股份の資産を取得 大連輸出用エアコン，冷蔵庫工場建設 青島特殊冷蔵庫生産工場建設 家電新技術研究所設立	

（注）公表されたもののみ。
（出所）各資料，報道より筆者作成。

援との見方がある。また約26億元の社債の発行も計画されている。2001年には金融業への進出が明確になり、株式上場している信託会社や地元の商業銀行を子会社化した。米系保険会社と中国で合併で保険事業を行うことも決定した。GEのような金融部門をも含めた総合企業集団になることが目指されている。

以上のように、公表された情報をみるかぎり、資金調達の面では、少なくとも1999年の段階までは、青島海爾の新株発行で得た資金を中心に、ローンと豊富な利益を組み合わせ、ある程度健全な財務状況を保っていたと考えられる。海外での投資は、国内の好調な事業とその規模、および資本市場の発展が可能にした調達資金により支えられている。2000年以降、グループの投資は急増しており、それにともない銀行ローンや社債発行など債務も急増している。しかしグループ全体の財務状況の変化については、公開情報が不足しているため確認できない。

第4節 海爾の競争優位

ホームベースの優位と独自の優位

グローバル市場における海爾の競争優位には、海爾が育った中国の家電産業がもつ優位（ホームベースの優位）と、それを土台にして海爾独自の戦略と努力により磨き上げた彼ら独自の優位（企業独自の優位）があると考えられる。海爾の途上国や米国のローエンド市場への進出はおもに前者の優位により可能になり、近年のグローバルなハイエンド市場への進出は、後者がより重要な役割を果たすと考えられる。

1. ホームベースがもたらす優位

中国の家電メーカーの、中国市場における、外資企業、とくに日系家電

メーカーと比べた競争優位について、筆者はすでに別に論じているが、その概要は次のようなものである（大原 [2000][2002]）。

(1) プロダクト・アウトの日系企業

1980年代後半から1990年代半ばごろまでに進出した外資企業は、その現地法人自身は国内市場での直接販売活動が許されない場合が多く、製品の補修活動さえ認められない場合もあった。さらに日系大手メーカーのほとんどが中国の国営同業メーカーと合併した⁽⁴⁰⁾。日系メーカーがとった製品戦略は、中国市場には若干高価だと思われる製品を、典型的なプロダクトアウトで作ることであった。そこではMade in Japanと同じレベルの製品を工場内で作り込むことが目指され、高価な設備を持ち込み、高価な原材料、部品が日本から輸入された。コストはおのずと高くなったが、良いものを作れば品質を重視するユーザーに受け入れられると信じられていた。販売は勝手がわからないので、合併相手のメーカーにまかせるか、従来からの国営物資配分部門にまかせた。製品開発は日本の本社が行い、日本国内や東南アジアですでに数年前に成熟したタイプを、現地の規格に合わせて改良したものを持ち込んだ。現地ではスペックの若干の改造や生産技術面の改造・改良を行うための能力しかなかった。

(2) オープン・アーキテクチャーの中国の設計・製造

一方の中国メーカーは、まず製品の設計と製造方法が日系企業とかなり異なっていた。中国の家電製品は、パソコンや自転車並みの、アーキテクチャー（基本的設計思想）がよりオープンな製品開発・製造方法で作られているからである⁽⁴¹⁾。それには次のような背景があった。外資企業が直接生産を始める前から、中国では技術導入により多数のメーカーが、部品の輸入に頼った組立て生産を行っていた。まず組立てから始まったのは他の途上国と同じであったが、中国が異なったのは、国内市場が大きかったこと、技術導入したメーカー数も膨大であったこと、そして部品が急速に国産化されて

いったことである。部品の国産化は、国産化政策の効果もあっただろうが、おもに部品ビジネスの利益率がよかったことと、それを可能とする技能、技術吸収力が中国にあったことによる。技術者、技能者は計画経済時代から大量に存在し、労働力は良質で低廉であった。工作機械や金型製造などの基礎工業も中国のあちこちに育った。外資企業が現地生産を始めるころには、部品・素材産業が、品質が悪いといわれながらも、相当程度の規模と、ある程度のレベルの技術力を有していたのである（大原 [2001b]）。

膨大な数のメーカーとサプライヤーは、日本などから輸入された成熟した家電製品が市場でヒットすると、初期には先を争ってコピーした。たんなるコピーではライバルと差別化できないので、今度は外観や機能面で、それぞれが若干の差をつけるようになった（「コピー的改造」）。一見すると大した違いはないのだが、よく見ると価格、外観、機能で少しずつ異なる、横に順番

表6 長虹と海爾の主要部品調達状況

(1) 長虹カラーテレビ

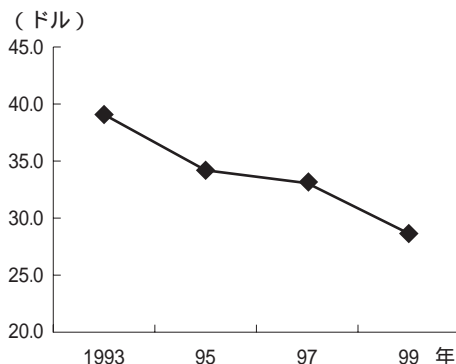
	自社製造	製造コストに占める割合(推定)
自社製造	変圧器, FBT, 消磁コイルなどの電子部品, 金型, PCB(設計, マウント), 板金プレス部品, プラスチック成型部品, 包装資材(ビニール, 段ボールなど), リモコンなど	約30%
外部購入	ブラウン管, ICチップ, コンデンサなどの電子部品, スピーカ, ケーブルなどの標準部品	約70% (うちブラウン管が約40%)

(2) 海爾エアコン

	部品の種類	製造コストに占める割合(推定)
自社製造	大型プラスチック成型, 板金, 金型	約20%
外部購入	コンプレッサー, 電子制御ユニット, ラジエーション銅管, その他	約80% (うちコンプレッサーが25%)

(出所) 海爾, 長虹と関連部品サプライヤーでのヒアリングにより作成。

図15 冷蔵庫用コンプレッサの輸入価格



(注) 価格は輸入額/輸入台数。

(出所) 中国海関統計。

に並べるとスペクトラムを形成しそうな製品群を生み出していった。メーカーはキーコンポーネントを自社製造せず、既存のサプライヤーからの購入に頼った。たとえば、海爾や中国最大のテレビメーカー、長虹の部品調達状況は表6のようなものである。海爾は冷蔵庫、エアコンのコンプレッサを自社製造せず、長虹はブラウン管を作らない。両者ともマイコン制御のためのICはすべて外国企業からの輸入か、国内外資から供給を受ける。コントロール回路の設計も以前は外部の企業に頼っていた⁽⁴²⁾。技術的に成熟しており、規格もおおよそ標準化している部品を、多数のサプライヤーが生産しているため、メーカーはあらかじめ存在するそれら部品サプライヤーに若干の設計変更をさせ、それらを組み合わせることで素早い製品開発を実現していった。ブラウン管やコンプレッサも、標準的なものを海外から輸入すればよいし⁽⁴³⁾、国内でも外資企業が多数生産し、輸入品、国産品とも値崩れしている(図15)。相手が外資で、技術をコントロールしているといっても、恐れず買ったたくことができるのである。

これは「初めに部品ありき」という環境下での開発・生産体制であり、PCや自転車、さらにはユニクロのようなアパレル製品にさえ似た、アーキテクチャーのオープンな製品になっている。一方、日本では、大手メーカーであ

れば、多くの場合、キーコンポーネントから一貫して自社が設計・製造する
場合が多い。それは、キーコンポーネントから開発せねばならない新技術製
品　たとえば液晶テレビ、ハイビジョンテレビ、ひと昔のインバーターエ
アコン　を意識しているからだと考えられる。日中の家電製品は、一見す
ると姿形は同じだが、それを開発・生産するシステムは本質的に異なってい
るのである⁽⁴⁴⁾。

(3) 低コスト

このような開発・生産体制で作られた製品は、低価格であり、また当初は
品質に難があったが、大量の仕事をこなしているうちに、品質面でも信頼性
を増していった。そして何よりスピーディな製品開発が可能であった。低価
格の理由は、第1に広範な分野の国産部品・資材が調達できることであり、
人件費の安さである。人件費の安さは、その企業が直接雇用するワーカーの
コストを下げると同時に、彼らが購入する原材料・部品の低価格の基礎でも
ある。質の高い労働者、サプライヤーが作る部品は、激しい競争のなかで、
買ったたかれる。賃金はいうまでもないが、リスクも労働者、サプライヤー
負担である。従業員はほとんどの場合、出来高制である。海爾では様々な方
式でほとんどの従業員がインセンティブ給になっている⁽⁴⁵⁾。部品開発にかか
わる取引特殊投資(たとえば金型費用)はサプライヤーが負担する。その製品
が売ればサプライヤーからの部品購入も増え、それで金型費用が償却でき
るが、もし売れなければそのコストはサプライヤーが負担する(大原[2000])。
それでも仕事が欲しいサプライヤーは、リスクを背負ってメーカーの開発に
参加したがつている。これらのメカニズムが、低コストの実現に大いに貢献
していると考えられる。さらに、いったん中国市場でヒットすれば、数万か
ら数十万台のオーダーとなるので、1台当たりのコストが大幅に下がる。

(4) 新製品開発のスピード

新製品開発の急速なスピードも可能になる。元来、「コピー的改造」で「先

に部品ありき」の「持ってこい主義」なので、新製品開発は速い。さらに部品開発リスクをサプライヤーが負担してくれれば、リスクを低くするためのマーケティングと製品企画をメーカーはあまり綿密にしなくともよいので、リードタイムがさらに短くなる。海爾の競争力の源泉の一つは、急速で膨大な新製品の開発であって、たとえば、1991年から冷蔵庫以外の製品を始めたが、現在では携帯電話、PCから産業用ロボットを含め、じつに69の分野にわたる製品を作っているという。すべての分野で採算がとれているとは思われないが、総合家電メーカーとして製品ラインナップを増やす速度は、国内のライバルメーカーの追隨を許さない。新製品開発は速く、1日平均1.3個の新製品をリリースしているという。

低価格と高速の製品開発スピードは、このような成熟技術の先進国からの流入と、ほぼフルセットの分野に存在する膨大な数の実力あるサプライヤーおよび優秀な労働者のリスクを背負ったコミットメント、そして巨大な市場の規模により、実現されると考えられる。

(5) 販売の強み

成功した中国メーカーは、製造業者であると同時に、あるいはそれ以上に商人であった。中国メーカーは、国内で独自の販売ネットワーク、アフターサービス・ネットワークを構築することに力を注いだ。この面できくに顕著だったのがやはり海爾で、他のライバルに先駆けて、1995年から「国際スター級サービス」キャンペーンを張って、1990年代後半に始まったサービス競争を主導した。また販売とネットワークの量と質でも、海爾は群を抜いていた。日系企業は直接的な販売活動を規制され、「プロダクトアウト」戦略をとった。そのため消費者とのコミュニケーションという、消費財の完成品生産者としての最重要な活動をほとんどしなかったか、中途半端にしかできなかった⁽⁴⁶⁾。

以上は、海爾を中心とした中国家電メーカーの、日系企業と比べた優位である。グローバル市場での彼らの競争優位は、コストと製品開発のスピードである。これは中国市場というホームグラウンドのなかで、熾烈な競争の結

果もたらされた，世界でも独特の優位だといえる。これが海爾の，そして後続の多くの家電メーカーの海外展開を強力に後押ししている。

2. 海爾独自の優位の創出に向けて

しかし海爾にとっては，ホームベースの優位だけに頼ってはいは，国内のライバル企業と明確な差別化ができない。OEMを中心にした低付加価値のローエンド市場向け製品を低価格で輸出する状態からの脱却は難しい。海外で世界的ブランドを確立し，高付加価値製品を絶えずリリースしていくには，製品開発と販売面でのより優れた能力の獲得が必要である。以下に，海爾独自の優位をより効果的に発揮させ，かつ優位をさらにグレードアップするために提出された新しい戦略と，そのための能力獲得の努力を検討しよう。グローバル展開，とくに米国での経営は，その努力の一つと捉えられる。

新しく獲得すべきとされた優位とはスピードとフレキシビリティであり，それを実現するのに必要とされるのは，独自に再編したフラット型超インセンティブ組織と物流能力，そしてデジタルエンジニアリング技術およびコア技術の結合能力(「整合能力」)を基にした製品開発能力である。米国などの海外での活動も，製品開発や技術研究能力の向上，新知識の獲得という面で，新たな優位の源泉になると期待されている。

(1) 新しい戦略 家電の「デル」「ナイキ」を目指す

張は，2000年末に行った講話で次のような内容の戦略を述べた(張瑞敏 [2000])。

国際的な大企業にならねばならない。現代の競争とは，世界中のマーケットの個性的な需要を満たす競争である。そしてスピードの競争である。そのためには海爾をあらゆる面で国際標準で運営される企業にせねばならず，海外子会社は徹底した現地化が必要だ。

我々が目指すのは低水準の価格競争でなく，高い資本効率が得られる

競争だ。デルのように注文生産をし、前金制で資本の回転率を上げたい。見込み生産は在庫を増やすだけだ。またナイキを目指す。ナイキは1000人足らずの企業で工場をもっていないが、ブランド力と製品開発力、販売力で高い利益を得ている。資金は船であり、ブランドは帆である。

全世界に設計、製造、販売センターを確立し、24時間止まることなく製品開発できるような体制を目指す。自社にすべての資源がなくていい。グローバルな技術開発ネットワークを活用し、グローバルな人的資源を活用できればいい。

個性化したユーザーの多様な要求を、スピーディに、在庫ゼロの注文生産で満足させるため、企業内部のすべての業務フローを、オーダーにもとづくJIT(Just in Time)で行うようにする。企業組織を上意下達のピラミッド式から、従業員が市場のなかで主体的にオーダーに応えるように動く、フラットなネットワーク型に変革する。また中国はJITを実行するには物流のインフラが十分でないので、自ら物流機能を充実させねばならない。

海爾が目指すのは、個性的なデザイン、機能を揃えた家電製品を、注文生産で中国の、そして世界のユーザーに、スピーディに届けることで優位を得ようというものであるといえる。そのためには、独自の技術力を確立するというよりも、むしろグローバルなネットワークのなかで積極的に外部の専門的な人材、企業を活用する体制をとろうとしている。このような企業に必要な能力は、オーダー生産に適した内部組織と、商品企画力(革新的というより改造的なデザインと機能)、そしてJITを可能にする物流システムだということである。

(2) 優位獲得への自己変革と能力蓄積

海爾が優れている点は、戦略的に絶えず自己を改変できる意思と能力をもつことであり、他のライバル企業に先駆けた、長期的な目標に向けた能力の蓄積への努力を続けていることだと考えられる。ここではその例を簡単に紹

介しよう。

上記の張瑞敏が目指すビジネスモデルは、家電製品のネット販売のようなモデルだが、海爾の組織と活動はこのコンセプトにもとづいて再編されつつある。まず組織をみてみよう。

海爾は1999年末から、グループ全体で次のような大がかりな組織再編を行った。より詳細な説明は別に譲るが(大原[2002]),その特徴は、(1)「マーケットチェーン」と呼ばれる、市場での成果を極力反映させた、出来高中心の賃金制度、(2)それまで事業部制(日本のエレクトロニクス企業のカンパニー制)をとっていたが、各事業部から販売、購買、物流、財務、さらには人事、法務、デザインなどの機能を分離し、別会社化して統一化した。各生産事業部は独立採算のEMS企業となった。グループ内企業が、ヒエラルキー組織から、各子会社によるフラットなネットワーク型組織に変わった、(3)事業部内の業務分配を、それまでの月次生産計画から1日当たりの計画を算出するやり方から、その時どきのオーダーにもとづいて毎日翌日の計画をたてるフレキシブルな制度にした、(4)各部門、従業員の作業の徹底した標準化と詳細に数値化された業績評価・報酬標準システム(業績評価ソフトによる管理)を設定した、というものである。販売会社が獲得したオーダーが、組立て工場、部品生産工場、部品調達部門、物流部門などに流れてゆき、各事業部、部門はそのオーダーにもとづいて仕事を行い、品物・サービスを引き渡す。各取引において、オーダーの条件を達成すればいくら報酬を支払い、それに失敗して納期が何日遅れたらいくら罰金、品質問題がいくつの部品に見つかったらいくら罰金、と詳細に指定した業績評価ソフトにもとづいて、各企業、従業員の報酬が決定される。従業員の給与は、党組織や工会(中国の労働組合)のようなごく一部を除いて固定給は存在せず、出来高や請負によるインセンティブ賃金部分が大部分を占めるシステムになっている。たとえば人事部門でさえ独立会社化し、業務改善のコンサルティング業務で各事業部から報酬をもらい、その収入で独立採算経営をする、という具合である。

また物流部門は海爾が1999年から力を入れはじめた部分である。JIT生産お

よび納品面でスピードを確保するためには、国際的に遅れた中国の外部物流部門に頼ってはいない不利なので、海爾は専用の物流会社を自前で立ち上げた。自社製品のみ輸送するのではなく対外的、商業的なサービスも行っている。縦コンピュータシステム化された自動倉庫を青島に完成させ、物流センターを形成している。豊富な資金と海爾グループの膨大な仕事量により充実した物流部門は、国家物流モデル企業にも指定されるほどである。

(3) 製品開発能力

新製品開発の能力獲得における海爾の重点は、外観デザインとそれを形にする金型製造技術、情報化・ネットワーク化にかかわる技術、そして品質にかかわる技術である。外観デザインは、上述のように、コアデバイスによる差別化ができない中国企業にとっては、ライバルと差別化する非常に重要な分野である。海爾の独自デザイン能力の獲得の試みは早く、1994年に世界的に著名なデザイン事務所である日本のGKデザイン機構と合併でデザイン事務所を設立した。現在、同社は主力商品の新製品やコンセプト製品のデザインで海爾独自の統一感のある外観を演出すると同時に、強化された中央管理部門の一部として、グループ全体のデザインに関する業績評価を行う重要な役割を担っている。

独自の外観に欠かせない、金型設計・製造能力についてもライバルに先駆けて充実させようとしている。海爾は早くから日本、ドイツなどの先進工作機械を揃えた国内でも一流の専門金型工場をもち、製造・加工面ではすでに中国最高のレベルに到達している。金型の設計能力については、中国の金型技術研究のメッカである金型CAD国家エンジニアリングセンターと金型設計システムの共同開発を行っている。KBE (Knowledge Based Engineering) というコンセプトのもと、製品設計データを入力すると金型設計から製造段階まで自動化できるソフトの開発である。日本でもインクスなどの新興企業が次世代の製品開発システムとして活用しているデジタルエンジニアリング技術で、金型メーカーに設計を頼ることなく、スピーディに製品化をしようと

いうものである。精度要求があまり高くなく、標準的な製品をスピーディに作るには、デジタルエンジニアリングは大きな効果を発揮する。海爾のように資金力はあるが、歴史が浅く金型設計の経験・ノウハウに欠ける中国企業にとっては、コンピュータと先進的な設備を購入しさえすれば、すぐに金型ができてしまうデジタル技術はうってつけである。中国の機械産業にとって、デジタル技術は成熟した標準製品において、急速なキャッチアップの重要な工具となっている（大原 [2001b]）。

機能に関する技術について、海爾は従来型の家電のキーデバイスの開発・製造にかかわる技術の獲得にはあまりアグレッシブでない。しかし、新しい製品分野や、キーデバイスを使いこなす技術、周辺技術の獲得には力が注がれている。1998年に中央研究院を設立し、現在、50以上の外資企業や国内大学と、合弁企業や連合ラボラトリーなどの形式で共同技術開発がなされている。テーマは様々だが、主なものは、(1)デジタル・ネットワーク技術：たとえばエリクソンとのBluetooth技術、マイクロソフトとのビーナス・プロジェクトなど、(2)プログラミング：清華大学などとのマイコン回路設計、(3)家電部品結合技術：振動コントロール技術、騒音対策技術、フロン関連技術など、におよそ分類できる。それらは国内外の企業、大学と共同開発プロジェクトベースで行われている⁽⁴⁷⁾。

外観デザインにしても、デジタルやネットワーキングにかかわる技術にしても、およそ技術について、張の態度は「必要なときにそれを持っているものと組んで活用すればよい」というもので、その技術の基礎から自前でやろうと考えられていない。張は次のように語っている。

「私は技術陣にはこう言っている。君たちに全部自分で開発することを求めている。……自分がリーダーシップをとり、技術的資源を活用できればそれでよい。それが何であるか、それらをどう利用すればいいかがわかっていけばよい。開発がどのようになされているか把握していればそれでよい」(「聴張瑞敏 念管理経」『企業管理』2001年1月号)。
彼はイノベーションこそ海爾のコア文化だとしながら、そのイノベーショ

ンの三つの原則について次のような標語をつくっている。(1)「イノベーションの本質：創造的な破壊である。価値をもつオーダーを獲得するのを阻害するあらゆる障害物を破壊することである」、(2)「イノベーションの目標：価値のあるオーダーを獲得することである」、(3)「イノベーションの道のり：創造的な模倣であり参照である。すなわち力を借りることである」。世界のオープンな技術ネットワークに飛び込み、それらを必要なときに学びながら製品開発に活かせる態勢が必要だとされている。

上述のように、現在、世界各地の展覧会で海爾がアピールしている新しいイメージは、世界の家電業界の情報化・ネットワーク化をリードする企業というイメージであるが、そこで必要とされる技術は、このような積極的な外部リソースの活用により可能にしようというのである。

海爾には彼ら独自の技術はほとんどなく、とくにハード、キーデバイスについて、独自の技術開発能力の必要性をあまり感じていないようだ。むしろデジタル技術のような、プログラミングにかかわるソフトな技術を修得し、オープンなアーキテクチャーのなかで、外部から購入した標準的なハード部品を使いこなす方向に考えが向いている。

(4) 海爾のコア・コンピタンスと課題 スピードとフレキシビリティ

グローバル市場で、あるいはグローバル化した中国市場で、先進国のメジャー企業といかに戦うかが途上国企業に課せられた課題であった。メジャー企業は、ブランド力、資金力、そして技術力に優れ、国際的競争によってつねにそれらを磨いている。圧倒的と思われるその格差を抱えながら、海爾は彼らと対抗するために、彼らとは別のコア・コンピタンスを身につけようとしている。

上述のように、海爾の技術戦略は、キーデバイスというハードを開発・製造する技術はとりあえず放棄し、むしろ標準的なものを使いこなす、スピーディに製品化に結びつけるための技術の獲得に考えが向いている。それは、「家電のデル」、「家電のナイキ」を目指すという自身の長期目標にフィット

している。オープンなアーキテクチャーで、技術的には標準的かもしれないが、しかし多様な製品群を開発し、スピーディに顧客に届ける、というコンセプトは、上述した中国国内のホームベースの優位性 製品の低価格と開発スピード が基礎となっている。さらに、その基礎の上に、海爾独特の新しく再編された組織と必要な技術蓄積により、ライバルにまねのできない、独特の優位を実現しようとしているのである。中国のホームベースの優位を、海爾独特の方法でさらに強化し、グローバル市場で世界的メジャーと対抗するに足るレベルまでグレードアップさせようという試みなのである。

一方、この戦略は、中国家電企業の、技術革新を主導できず、キーデバイスの開発が独自にできないという根本的な不利を、正面から克服しようとしていない方法でもある。海爾の戦略は、その点でリスクも多いものであることは、注意すべきである。

まとめ

海爾の海外進出、とくに米国への進出を検討すると、海外進出の目的には、すでにある程度の優位を確立したので、より多く儲けるために進出するという側面と、海外での競争を通じて新しい能力を獲得し、国内市場と統一された世界市場で強大なメジャー企業と戦う力をつけたいという、トレーニングとしての側面があるように思われる。

本章では海爾の優位の源泉として、グローバルメジャーにたいする「ホームベースの優位」と「企業独自の優位」に分け、海爾がローエンド市場を舞台にして、おもに前者の優位にもとづいて海外進出を果たしていること、そしてよりグレードアップした「企業独自の優位」を身につけるための一つの手段として、海外進出が捉えられていることをみた。前者はより理解しやすいが、後者については少なくとも短期的には投資効率が悪く、リスクも少なくないので理解し難いかもしれない。しかし企業がリスクを負って「事業を

企てる」存在だとすれば、そのような戦略はありうることである。海爾の最大の目標が「世界的ブランド」の確立にあること、今後ますます厳しくなる国内での競争に備える必要をいつも感じていることを考えれば、世界市場を舞台にしたトレーニングは必要なことであろう。

上記で検討した「企業独自の優位」の獲得に向けた戦略、シナリオとその努力については、それが実現するかどうかはいうまでもなく不確定である。コアデバイスの自社開発を当面放棄し、家電の主要技術を外部に依存することは、途上国企業のキャッチアップの根本的な困難を変えるものでなく、成長性にたいする制限となる可能性も大きい。海爾の独特の組織再編も、本当にうまく機能するのか疑問が残る。徹底した成果主義によりリスクを従業員やサプライヤーに転嫁する組織は、より独創性の高い、すなわちリスクの高い技術の使用を彼らに躊躇させ、それが長期的な技術の蓄積を妨げるかもしれない。海爾がメジャーになるためにスピードとフレキシビリティを獲得しようとするほど、現在の中国の競争環境においては、技術面の脆弱さをさらに深刻化させる危険性があると考えられる。

一方、海爾にとっての二つの有利な点を再確認したい。一つは海爾が得意とするのが、ハード面では技術的に成熟し、先進国では斜陽産業ともいわれている白物家電であることだ。キーデバイスは成熟化して値崩れを始めるサイクルも短い。先進国よりつねに一歩後を歩くことで、価格とスピードの競争に持ち込むことが可能になる。フロンティア的技術の独自開発の必要性は低下し、別の方法で競争優位を獲得する余地が大きくなる。

もう一つは、メインとなる活動分野である中国市場が巨大で伸び盛りの市場であること、そしてすでに独自ブランドでその多くのシェアを獲得していることである。右肩上がりの環境が、海爾の組織と戦略のもっとも重要な基礎となっている。

中国国内のグローバル化の圧力に直面して、張が本来もっとも重要視しているのは、海外よりもむしろ国内での優位である。たとえば、張は台湾で行われた、エイサーグループ会長の施振栄らとの座談で、次のように述べてい

る。「台湾と異なり、大陸市場は大きい。大陸企業が国際化しようとするなら、WTO加盟後、大陸市場が国際市場の一部になることをはっきり理解せねばならない。中国大陸の企業が中国市場でやっていく能力がないなら、国際化などただの空論だ。すなわち、大陸市場は企業の根拠地であり、中国市場を拠点として固めることで、国際的な発展が可能になる」。そして、大陸企業のコアコンピテンスが、「市場資源」⁽⁴⁸⁾、「ユーザーのブランドにたいするロイヤリティの多寡」だとして、「大陸企業は、国際市場で競争するに足るだけのコア・コンピテンス獲得に力を注がねばならない。でなければ国際化は無理である」と述べている⁽⁴⁹⁾。国際的な企業になるためには、まず国内市場を確保することが最重要であり、国内市場こそ大陸企業の国際的な優位の源だという認識は重要である。上述のように、海外工場建設など急速な海外事業の拡張は、国内での豊富な資本調達によっている。国内市場での好調な売上げと信用がこれを支えている。

国内市場を確保することと、グローバル企業としての優位を獲得することは、張瑞敏にとっては表裏一体である。グローバル企業になることが、国内市場を守る方法であり、国内市場においてもグローバル市場で通用するような、よりグレードアップした優位を獲得せねばならない。同時に、国内での優位をグレードアップするために、海外での活動とそれによる新しい経験の吸収も必要だ。張の言葉でいえば「へたくそとばかり将棋をやっていても意味がない」。「狼と踊るには、自ら狼にならねばならない。羊のままでは食われてしまう」のである。

〔注〕

- (1) 「張瑞敏の海爾夢」(中国中央電視台テレビ番組。放送日は不明だが1996年だと思われる)(中央電子台經濟部等編[2000])。
- (2) たとえば、当時の国家計画委員会外資管理部門の担当者は、外資ブランドの国内市場シェアが50%以上になったらそれ以上の新規参入を認めないことや、各産業ごとに5~10社の大型企業集団を形成して、国有企業と国産ブランドの

国内市場シェアを確保すべきだ、という主張までしている(王・丑 1997)。「『対外開放と独立自主、自力更生との関係』を正しく処理し、『国家の経済的安全』を守るという現政権の基本的方針はけっしてゆらいでいない」のである(石原 [1998: 36])。

- (3) 政府は、2001～05年までの第10次五カ年計画で、「実力ある企業が多国籍経営を行い、国際化を進展させることを支持する」と支援の姿勢を明確にしている。これまでおもに海外資本を国内に導入する「呼び込む(招進来)戦略」をとっていたが、今後は積極的に、「飛び出してゆく(走出去)戦略」も展開するとしている(「中華人民共和国国民経済和社会发展第十個五年計画綱要」『人民日報』2001年3月18日)。政府の現在の世界経済にたいする認識は、世界的な経済・産業構造の調整期にある、科学技術が飛躍的に発展している、そのなかで先進国のグローバルな大企業がますます大きな影響力をもち、技術の方向や業界標準、取引のルール形成の点で中心的な役割を果たしている、というものである(1999年中央経済工作会議での江沢民の講話。『人民日報』1999年11月18日)。グローバリゼーションの波のなかで中国が長期的に発展するには、既存の業界の序列が大きく変動するなかで、新技術により確固としたポジションを勝ち取る世界的な大企業を、今後どれだけ中国が輩出するかにかかっている、という認識である。これは国内の経済学者、メディアや財界人も共有する見方であり、海爾はそのような企業になる最有力企業と期待されているのである。
- (4) 1993年から1997年にかけてコンプレッサー輸入が減少しているが、これは密輸が増加したためだと思われる。1999年に密輸取り締まりが強化され、輸入の実態が表面化して、統計上の数字は急増した。
- (5) 輸出額として同社が公表している数字は、2001年9月25日に筆者がインタビューした担当者によれば、海外生産拠点の売上げを含むということである。たとえば『中国経済貿易年鑑』2000年版(855ページ、対外経済合作部公布資料)によれば、1999年の海爾の輸出額は1億1400万ドルとあり、海爾公表の同年輸出額1億3800万ドルと差がある。もしそれが正しければ、差額の2400万ドルが海外生産分だと推測することができる。中国全体の平均的な冷蔵庫、洗濯機の輸出価格からすると、当時マレーシア、フィリピン、インドネシア、イランにあった4社合計で冷蔵庫、洗濯機で約20～30万台程度のレベルだったと推測される。ヒアリングでは、経済危機の影響の残る東南アジア市場に比べ、中東向けの洗濯機輸出基地であるイラン工場が好調だったという。
- (6) *Financial Times*, Dec. 7, 1999. ちなみに日本勢で30位以内に入ったのは7位のトヨタ奥田会長と8位のソニー出井会長の2人。
- (7) 海爾以外にも、大口の輸出企業がいくつかある。ライバルの一つである新飛グループは、2000年の輸出が30万台で、おもにGEへのOEM供給だという。

- (8) 1998年6月18日の同社でのヒアリング。
- (9) 技術供与元のリープハーパーは、5年間の契約期間（1984年から1989年まで）海爾に輸出を許さなかったという。
- (10) ブランド名は「琴島 海爾」。Haierブランドは1992年に海爾グループに改組してから使用されるようになった。
- (11) 前掲2001年9月のヒアリングによる。
- (12) 1998年当時、北米向けはアバンティ・ブランドのOEMが多かったという。海爾は日本向けの輸出もあるが、現在でも大部分がOEM供給で、1999年には日本に洗濯機（全自動タイプ）を30万台OEMで輸出していた。2000年は冷蔵庫とフリーザーで千数百万ドル（おそらく10～15万台）あり、2001年はエアコンが好調で、全体で2000万ドル（10万台弱）に達する見込みということだった。同上2001月9月25日のヒアリングによる。
- (13) 「当時、私の気持ちは非常に大きく高鳴っていました。ある種の夢が実現したような感じでした。この橋で撮ったこの写真、歴史のこの一瞬に、私にとって12年の心血が一つの形になった感じがします。夢が一定の実現をみせたのです」（前掲「張瑞敏的の海爾夢」）。このような報道はメディアも好んで行うので、半分は海爾の宣伝のために作られたような感がなくもない。しかし張の強い意志の源を感じさせてはくれる。
- (14) たとえば輸入部品の多用もいとわなかった。当時、国産部品使用が政策的な要求だったが、国有企業でなく政府からの干渉の少ない海爾は要求を聞き流した。張忠 [1999]
- (15) 当時、値上げの決断をする際に考え込んで1週間眠れない夜を過ごしたという。現在でもそれがもっとも忘れがたい経営経験だという。このときの経験が、張のその後の戦略方向を決定づけたものと想われる（張忠 [1999]）。張瑞敏の経営戦略策定の詳細については、大原 [2002] を参照。
- (16) 「張瑞敏的の経営理念」（中央電子台經濟部等編 [2000]）。
- (17) 米国の家電業界専門誌である*Twice, Appliance Manufacture*（以下AM誌と略）、*Appliance Magazine*（以下A誌と略）などの記事による。
- (18) 前掲1998年6月のヒアリング。
- (19) 以下は「Taking the Fight to the Enemy, *Far Eastern Economic Review*, March 29, 2001.による。
- (20) 海爾集団 [2000] 元データはAssociation of Home Appliance Manufactures（米国家電生産者協会）の資料というが、筆者は未確認。このクラスの冷蔵庫需要は米国全体で150万台程度の規模だという。筆者の確認した資料でも、米国*Twice*誌の2000年8月および2001年1月と4月の市場シェアで、ワールプール、フリジデア、GE、ローパー、アバンティ、サンヨーなどの名前に混じって、「もっとも売れた冷蔵庫」のコンパクト冷蔵庫部門で8月（第1, 2位）、1月

- (第5位),4月(第4位)に,Haierブランド冷蔵庫があがっている。
- ②1) 詳細は不明だが,後述するGKデザイン機構のカリフォルニア事務所と業務提携していると思われる。
 - ②2) 海爾集団 [2000]
 - ②3) 海爾グループの2000年の米国市場での売上げは,輸出と現地生産を合わせて7000万~8000万ドル,2001年1~8月期は1億500万ドル,うち中国からの輸出は9000万ドルだという(海爾ニュース インターネット配信版)。差額の1500万ドルが米国工場の売上げとみなすと,この間の現地生産は冷蔵庫,洗濯機など合わせて数万~10万台のレベルだと考えられる。
 - ②4) 日本企業についてはタイで冷蔵庫・洗濯機を製造する日系A社での2000年9月21日のヒアリングによれば,タイで4%,日本で12~14%だという。中国については海信集团公司,長虹電子集团公司でのヒアリングによれば,約4~5%とのことであった。海爾についても大きな差はないと考えられる。
 - ②5) 中国では,先進国の恣意的な非関税障壁にたいする根強い不信感がある。たとえば,政府部門が作成した第10次五カ年計画の解説書には,次のような記述がある。「技術的障壁,関税障壁,環境障壁は,国際貿易の三大障壁で,関税障壁の適用が困難になるにつれ,「技術障壁と環境障壁が西側先進国により用いられるようになった。先進国は国際標準化のプロセスを加速させる,認証審査制度のグローバル化を進める,生態環境と消費者利益を保護する,といった手段によって,保護貿易主義の戦略を進めている。輸入を制限し,技術と設備を売りつけ,それにより市場を独占しようとしている。」(国家発展計画委員会・汪洋編 [2001: 331])
 - ②6) バックレイ・カソン [1993: 59-67] は,とくに先進国間の企業の多国籍化の動機として,製品開発(R&D)や販売(現地市場把握)に必要な知識の内部化がますます重要になっているとしている。
 - ②7) 海爾は2001~05年の期間(中国の第10次五カ年計画期)の国際化の目標として,米国などの先進国に研究と技術移転を目的とする子会社,合弁会社を設立し,情報産業を中心とするコア事業を育成するための基礎を築く,販売ルートを発展させる。目下,もっとも力のある白物家電製品を国際市場に進出させ,徐々にAV製品や情報産業製品にも拡張してゆく。同時に,メキシコやブラジルのような発展途上国に工場を設立し,現地および周辺国市場に販売する,としている(海爾ホームページ参照)。ただし,米国でのR&D活動は,これまでのところ,提携関係にある米国のデザイン会社への委託が中心になっているようだ。
 - ②8) 張瑞敏は次のような内容を述べている。海爾の最高の価値観は「イノベーション」だが,中国国内ではそれを「国家への貢献」,ナショナリズムに結びつけることで従業員の志気を高め,消費者にアピールすることができた。しか

し今後目標とする海外市場ではそれは通用しない。米国で「個人の価値」と中国で培った企業文化を融合させ、新しいグローバルな「海爾文化」を創造することで、欧州など別の国への進出が容易になるだろう（『中国経貿画報』1999年8月号）。

- (29) とくに資金面で、後述するように政府系銀行から特別なローン提供を受けたり、子会社の上場にかんする認可を得やすくするなども期待できよう。
- (30) 張瑞敏によれば、これは欧州市場向けのノックダウン生産、販売拠点としてのものである。EUはアンチダンピング製品に指定されると20数%を課税されるが、ノックダウン生産だと9%の税率だという（「聴張瑞敏，念管理経」『企業管理』2001年1月号）。
- (31) インターネット版『財經報道』2001年8月6日。
- (32) ポーター [1992] における「競争のダイヤモンド」の説明による。
- (33) たとえば、インドでは、元来、中国製の雑貨や小物家電が市場を席卷していたが、近年、大型家電製品でも中国製が市場シェアを浸食しつつあるという。生活文化による地域差が少ないAV製品では、すでに中国でトップクラスのTCLと康佳がインドに工場進出しているが、白物家電でもTCLが冷蔵庫（165リットル）を6000ルピー（約130ドル）という低価格（それまでもっとも低価格の製品が7500ルピー）で販売しだし、価格競争を激化させているという（“New Delhi Report: The Chinese Invasion,” *Appliance Magazine*, May 2001.）。
- (34) 1999年9月23日の同社でのヒアリング。
- (35) それぞれ海爾インターネット配信ニュース（1999年11月9日，2000年2月26日，2001年3月13日）。
- (36) 上述，2000年9月のA社でのヒアリング。一方、日系企業のブランドが浸透したタイ市場では、中国からの輸入が増えてはいるものの、まだ日系ブランド製品に打撃を与えるほどには至っていないという。
- (37) 同社によれば、中国の製品は、すべての部品に日系企業と価格差があるという。タイマーはハイアールが使用するものは1ドルだが、A社が在タイ日系サプライヤーから購入するものは2ドルである。モーターはタイ日系サプライヤーの価格はハイアールの1.6倍の価格だという。A社は中東やタイにおいても、品質を重視するセグメントにアピールしようとしているが、一方品質を気にしないセグメントでは中国メーカーが優位をもつという。
- (38) 海爾が米国への輸出を開拓、リードしていたのは確かである。海爾は1998年の段階で米国に30万台の冷蔵庫を輸出していたというが、それは中国の北米向け輸出全体の約半分を占める量である。
- (39) 現在でも欧米企業は積極的に中国をOEM調達基地として使っているようだ。報道によれば、たとえばGEは冷蔵庫国内7位の新飛電器など、複数の国内冷蔵庫メーカーとOEM契約を結んでいる。GEの家電部門は世界全体で80億ドル

分の調達を行うが、うち中国で2000年に1億7000万ドル、2001年には2億7000万ドルに増える見込みだという（『北京青年報』2001年7月23日）。

- (40) 中国政府によりそのようにし向けられたという面もある。中国の国産化政策では、外資導入は国内同業企業の学習のためのものだからである。
- (41) アーキテクチャーの議論については、藤本・武石・青島編 [2001] を参照。
- (42) 現在は、両社とも回路設計を自製しはじめ、ICプログラミングも試みはじめた。しかしIC設計は外国企業が提供する標準設計の改造にとどまるのが現状である。外国半導体メーカーが販売促進のために基本設計をサービスとして提供しているのである。
- (43) 海爾の輸出額は確かに多いが、輸入額がそれを上回っていることは注意すべきである。海爾は1999年の輸出額1億1400万ドルにたいし、輸入が2億7700万ドルにのぼっている。後述するように、キーコンポーネントや主要設備を外部企業、とくに輸入や外資企業に依存した開発・生産方式がそのまま表れている。
- (44) クローズドなアーキテクチャーで開発した製品が、中国に導入され、普及すると、相対的にオープンなアーキテクチャーで開発・製造される製品に変質してしまったのである。藤本隆宏はそれを「換骨奪胎」と表現している。同じ事例は、オートバイ産業でより顕著にみられる（大原 [2001a]）。
- (45) たとえば海爾の海外営業担当者へのヒアリングでは、「仮に日本との貿易摩擦が急に問題化し、日本への輸出が急速に減少した場合、対日輸出担当者の給料はどうなるのか」という問いにたいし、「結果しか評価の対象にしない。それは中日貿易摩擦を予測できなかった担当者の責任で、売上げ減少分にあわせて減給あるいはペナルティという可能性もある」という回答を得た。前掲2001年9月のインタビューによる。
- (46) 張自身も、マーケティングが外資企業に比べた海爾や他の中国企業の重要なコアコンピタンスであることを強調している。「沸騰する中国」（『週間ダイヤモンド』2001年11月）掲載の張へのインタビュー。
- (47) 海爾は中国企業のなかではR & D活動に優れた企業として認識されている。1997年に政府から中国国内で6社の「技術イノベーション試点企業」に指定され、R & D活動のモデル企業として奨励されている。
- (48) 市場における需要のことだと思われる。
- (49) 兩岸CEO高峰円卓論壇「結合兩岸優勢，成為全球企業」（莊・陳・陳ほか [2001: 244]）。

〔参考文献〕

日本語文献

- 石原享一 [1998] 「新たな経済発展戦略と外資政策」(石原享一編『中国経済と外資』アジア経済研究所)。
- 大原盛樹 [2000] 「中国家電メーカーの競争優位 中国市場で勝つために日系企業は中国企業に何を学べるか」(『日中経協ジャーナル』2000年2月号)。
- [2001a] 「中国オートバイ産業のサプライヤー・システム リスク管理と能力向上促進メカニズムから見た日中比較」(『アジア経済』第4巻第4号, 4月)。
- [2001b] 「中国の金型産業 成熟技術による急速な大量生産を可能にする基礎工業」(『アジア研ワールド・トレンド』2001年4月号)。
- [2002] 「経営戦略と企業家の役割 海爾と長虹の事例」(丸川知雄編『中国企業の所有と経営』アジア経済研究所)。
- 家電製品協会 [1997][2001] 『家電産業ハンドブック』(1997年版, 2001年版)。
- 竹内順子 [2001] 「エレクトロニクス産業のアジア展開に関する日米企業比較 アジアとの補充性が問われる日本企業」(『環太平洋ビジネス情報RIM』Vol.1, No.3)。
- S.ハイマー(宮崎義一編訳)[1979] 『多国籍企業論』岩波書店。
- P.J.バックレイ, M.カソン(清水隆雄訳)[1993] 『多国籍企業の将来[第2版]』文眞堂。
- 藤本隆宏・武石彰・青島矢一編 [2001] 『ビジネス・アーキテクチャ 製品・組織・プロセスの戦略的設計』有斐閣。
- M.E.ポーター(土岐ほか訳)[1992] 『国の競争優位』(上, 下)ダイヤモンド社。

中国語文献

- 国家発展計画委員会・汪洋編 [2001] 『国民経済和社会発展第十次五年計画要綱500題解答』中国計画出版社。
- 海爾集団 [2000] 『青島海爾電冰箱股份有限公司2000年年度報告』。
- [2001] 『青島海爾股份有限公司2001年中期報告』。
- 劉蓉 [1999] 「青島海爾」“中国改革與發展報告”專家組『成功的經驗 中国績優大企業案例研究』上海遠東出版社。
- 王建軍・王紀偉 [1997] 「外商在華直接投資の産業投向和区域結構及新時期内我国利用外資の産業政策研究」(王建軍編『中国的産業・地区發展與外資的作用』IDE SIE Report No.6, アジア経済研究所)。
- 葉培紅 [1999] 「張瑞敏與'99海爾風雲」『中国経貿』1999年8月。
- 張瑞敏 [2000] 「海爾構築國際化企業樞架, 迎接新挑戰 海爾集團主席執行官張瑞

敏 2000年12月26日 “海爾創業16周年，實現全球營業額406億元發展研究会”
上の講話 (一)(二)(三)。(海爾ホームページ)。
張忠 [1999] 「反思20年 改革開放二十年，再訪海爾集團總裁張瑞敏」(賀力等編
『與100名老板對話 精選本(二)』經濟管理出版社)。
中国誠信証券評估有限公司主編 『中国上市公司基本分析』(各年版) 中国科学技術
出版社。
中国經濟貿易年鑑編纂委員會編 [2000] 『中国經濟貿易年鑑』2000年版，中国經濟
出版社。
莊素玉・陳卓君・陳昺豪ほか [2001] 『CEO & Management Theory 8 明碁電通總
經理李焜燿発見蘇州高科技台商蜂擁長江三角洲』天下遠見出版股份有限公司。
「張瑞敏的海爾夢」および「張瑞敏的經營理念」(テレビ番組。放映日不詳)(中央
電子台經濟部等編 『經營通鑑企業卷 海爾經驗』VCD版 中国電子音像出
版社，2000年)。

英語文献

Jancsurak, Joe[2001] 『 Majors: Good(Not Great)Times Ahead Worldwide, "Appliance
Magazine, March 1.

(大原盛樹)