

<b>Title</b>	日系多国籍企業の中国立地戦略についての一考察
<b>Author</b>	鈴木, 洋太郎 / 王, 磊 / 張, 凡 / 翟, 毅松
<b>Citation</b>	経営研究. 56(4); 153-175
<b>Issue Date</b>	2006-02
<b>ISSN</b>	0451-5986
<b>Textversion</b>	Publisher
<b>Publisher</b>	大阪市立大学経営学会
<b>Description</b>	

Osaka City University

In April 2022, Osaka City University and Osaka Prefecture University merge to Osaka Metropolitan University

# 日系多国籍企業の中国立地戦略についての一考察

鈴木 洋太郎・王 磊  
張 凡・翟 毅 松

- 1 問題意識と検討課題
- 2 多国籍企業の立地戦略——分析フレームワーク
  - 2.1 ポーターのグローバル競争戦略の考え方
  - 2.2 配置に関するより具体的な検討
  - 2.3 日系多国籍企業の中国立地を事例とする検討
- 3 日系電機企業のR&D拠点の中国立地
  - 3.1 R&D拠点の海外展開の要因
  - 3.2 R&D拠点の中国立地の特徴
  - 3.3 松下電器の中国へのR&D拠点の展開
- 4 中国現地企業の発展とマーケティング戦略——日系電機企業の中国立地戦略の背景
  - 4.1 中国現地家電企業の発展
  - 4.2 中国現地家電企業のマーケティング戦略——海爾の事例
  - 4.3 海爾ブランドの構築と日系企業へのインプリケーション
- 5 おわりに

## 1 問題意識と検討課題

日系多国籍企業が中国に事業拠点を設ける理由の1つは、現地の低賃金労働力などを利用したコスト削減である。多国籍企業の立地要因を先駆的に考察したヴァーノン（Vernon, 1966）は、製品のライフサイクルにおける標準化製品段階になると、立地要因として外部経済要因よりも労働費用要因が重要になるため、多国籍企業の発展途上国への立地展開が行われると論じている。また、ヘライナー（Helleiner, 1973）は、多国籍企業は企業内国際分業の観点から労働集約的な生産工程のみを発展途上国へ移転することを論じている<sup>1)</sup>。

ヴァーノンやヘライナーの考え方にもとづき日系多国籍企業の中国立地戦略をとらえると、外部経済が不可欠である新製品の生産や資本・技術集約的な生産工程は日本国内に留めながら、標準化製品の生産や労働集約的な生産工程を中国に立地展開してコスト削減を追求する戦略である。だが、近年、日系多国籍企業が中国へ新製品の生産や資本・技術集約的な生産工程を移

転するケースもみられ、またコスト削減とともに現地市場の開拓を目的とした立地展開も目立ってきている。

本稿は、日系多国籍企業の中国立地戦略に変化が生じてきていると仮定し、その変化の特徴と背景について検討する<sup>2)</sup>。なお、家電など電機産業（電気・電子機械産業）を中心に検討する。

以下では、第1に、ポーターのグローバル競争戦略の考え方を整理・検討しながら、多国籍企業の立地戦略を分析するためのフレームワークについて論じる。第2に、日系多国籍企業の中国立地の新たな動向として、R&D（研究開発）拠点の中国立地展開について論じる。第3に、日系多国籍企業の中国立地戦略の変化の背景として、中国現地企業の発展とマーケティング戦略について論じる。最後に、近年の日系多国籍企業の中国立地戦略の特徴をまとめる。

（本稿は1、5を鈴木が、2を王が、3を張が、4を翟が執筆した）

## 2 多国籍企業の立地戦略——分析フレームワーク

### 2.1 ポーターのグローバル競争戦略の考え方

多国籍企業の立地戦略を分析するためのフレームワークを考える上で、ポーターの研究が参考になる（ポーター編、1989）。ポーターは、多国籍企業が激しい市場競争の中で存続・発展するには競争優位が不可欠であると指摘し、このような競争優位をいかに構築するのかについて競争戦略論の立場から検討した。また、ポーターは多国籍企業の競争戦略について、グローバルな活動の配置と調整の観点から論じた。活動の配置は、多国籍企業の各事業活動の集合、いわゆる「バリューチェーン（価値連鎖）」が世界各地に、どの程度分散されるか、あるいは集中されるかで測られる。活動の調整は、国別に行われる同種類の活動が相互にどの程度調整されるかということである。

ポーターによれば、価値連鎖は企業の競争優位の具体的な源泉であり、競争優位を分析する基本概念である。図1は価値連鎖の基本形を示している。「価値連鎖は、価値のすべてをあらわすものであって、価値をつくる活動とマージンとからなる。価値をつくる活動とは、会社の活動のなかで、物理的にも技術的にも別個の活動である。会社が買い手にとって価値のある製品をつくるための建築ブロックである」（ポーター、1985、50ページ）。さらに、価値をつくる活動は主活動と支援活動の2つに分けることができる。主活動は購買物流、製造、出荷物流、販売・マーケティング、サービスという5つの活動からなる。異なる業界における各主活動の重みは違うものの、どの活動も競争優位の獲得にとって不可欠である。支援活動は調達、技術開発（研究開発）、人事・労務管理といった、各主活動と直接関連する活動と全般管理といった各主活動と直接関連しない活動により構成される。

多国籍企業が競争優位を獲得するには、価値連鎖を利用し、グローバルに展開している企業の活動を効率的に配置・調整することが必要である。図2は配置と調整を類型化したものであ

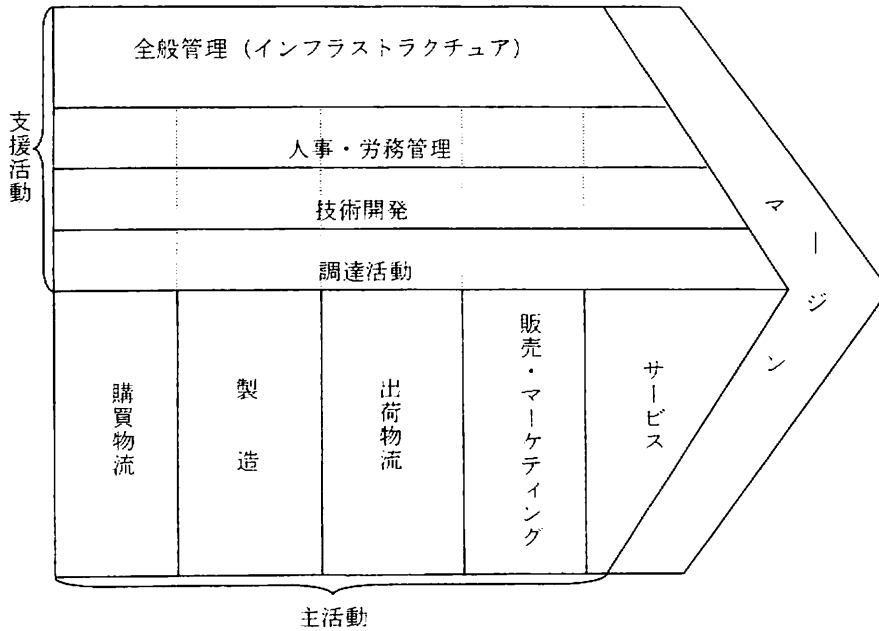


図1 価値連鎖の基本形

出所：ポーター（1985）『競争優位の戦略』49ページより引用。

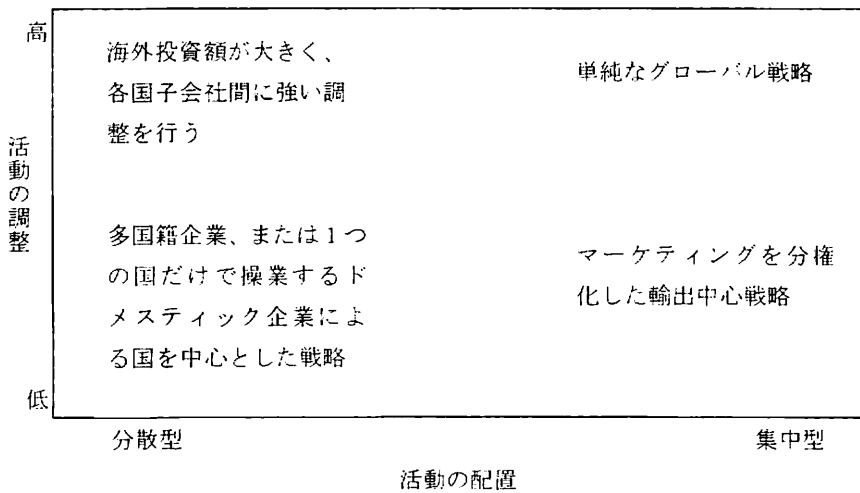


図2 国際戦略のタイプ

出所：ポーター編（1989）『グローバル企業の競争戦略』34ページより引用。

る。横軸に活動の配置を、縦軸に活動の調整を示している。配置の選択肢は、「集中」から「分散」まで様々あり、調整の選択肢は「ゼロ」から「多く」までである。

こうしたポーターの配置と調整の考え方は、価値連鎖における諸活動の地理的な配置と調整

の仕方の違いにより、多国籍企業のグローバル競争戦略のパターンを類型化したものである。だが、活動の配置の方法について、「集中」と「分散」の2つを提示しているものの、実際には多国籍企業の海外事業活動の配置は、すべての活動を集中する、あるいはすべての活動を分散するというケースはまれであり、ある活動を集中し、他の活動を分散する方法が行われることが多い。また世界の「どこに」配置されるのかは様々なパターンが考えられる。つまり、「集中」と「分散」は活動配置の基本的なあり方であり、多国籍企業の競争戦略の特徴を明確にするためには、配置のパターンについてより具体的に分析する必要がある。

## 2.2 配置に関するより具体的な検討

以下では、2つのステップを通して、多国籍企業の海外事業活動の配置をより具体的にとらえてみる。

### 2.2.1 製品別視点と機能別視点——配置される事業活動の区分

まず、第1のステップは事業活動の内容による区分である。企業の事業活動は、製品の種類と製造、販売・マーケティング、R&D（研究開発）など事業機能の種類によって区分できる。多国籍企業は海外に進出するにあたって、すべての製品において海外で事業活動を展開するとは限らない。多くの製品の中で、どの製品事業を海外に配置するのか、どの製品事業を配置しないのかは、配置の具体的な方法をとらえるための1つの視点である。これを「製品別視点」と呼ぶことにする。

多国籍企業が海外で製品事業を配置するといっても、実際に配置されるのは製造、販売・マーケティング、R&Dといった価値連鎖を構成する諸機能活動である。つまり、多国籍企業の海外における製品事業の配置に伴い、必ず何らかの機能活動の配置が発生する。海外における製品ごとの機能活動の配置において、どの機能活動を配置するのか、どの機能活動を配置しないのかは、多国籍企業の海外事業活動の配置を具体的にみるときのもう1つの視点である。これを「機能別視点」と呼ぶことにする。こうした「製品別視点」と「機能別視点」の二軸による区分は、多国籍企業の海外事業活動の配置について検討するための第1のステップとなる<sup>3)</sup>。

図3は事業活動の海外配置の一例である。丸印は海外配置が行われていることを示している。

	製品 A	製品 B	製品 C	製品 D
製 造	○		○	○
販売・マーケティング	○		○	○
R & D				○

図3 「製品別視点」と「機能別視点」からみる事業活動の配置

出所：筆者作成。

製品別視点において、製品AからDまでの4つの製品の中で、製品B以外のすべての製品では何らかの機能活動が海外に配置されていることがわかる。また、製品A、C、Dにおける機能活動の海外配置パターンは、製品AとCは同じであり、また、それぞれDとは異なることがわかる。このように、個々の製品事業のどの機能活動が海外に配置されているのかがわかるのである。図3の例では、製造、販売・マーケティング、R&Dという3つの主要な機能活動しか示していないが、価値連鎖のすべての機能活動の配置を分析することにより、多国籍企業の配置をより明確にできるであろう。

### 2.2.2 地域別視点と時期別視点

以上のような第1のステップでは、事業活動の具体的な内容を区分することにより、多国籍企業の海外事業活動の配置パターンを考察したが、その事業活動が海外の「どこに」、「いつ」配置されるのかを把握することが、多国籍企業の配置に関する具体的な検討のための第2のステップとなる。

多国籍企業は海外に事業活動を配置するにあたって、各事業活動がどの国あるいは地域に配置されるのかを決めなければならない。その各事業活動の具体的な立地場所に着目することは、多国籍企業の配置を検討するための最も重要な視点である。これを「地域別視点」と呼ぶことにする。

「地域別視点」において、多国籍企業の海外事業活動の配置は、全世界範囲から個別都市まで地理的範囲を絞りながら地域区分することにより把握される。こうした地域区分は、たとえば、(国を越えた)地域レベル、国レベル、都市レベルの3つのレベルに分けられる。まず、1つ目の(国を越えた)地域レベルからみると、アジア、北米、ヨーロッパなど世界の主要地域により区分できる。また、世界各国の経済力の違いにより、「先進国」と「発展途上国」の2つに大きく分けることもできる。「先進国」には北米、ヨーロッパ、オセアニアなどの地域の諸国が含まれ、「発展途上国」にはアジア、アフリカ、南アメリカなどの地域の諸国が含まれる。

そして、国レベルでの検討においては、各事業活動は各地域のどの国に配置されるのかをより詳しく検討する。最後に、都市レベルでの検討は、各事業活動がどの都市に配置されるのかを具体的にみることになる。

以上の3つのレベルでの検討を通して、多国籍企業の海外事業活動の配置を「地域別視点」からより具体的に検討することができる。

ところで、多国籍企業の海外事業活動の配置は、立地場所を決めると同時に、「いつ」配置するのも決定される。多国籍企業の各事業活動が配置される時期に関する区分・検討は「時期別視点」と呼ぶことにする。

以下、図4に基づいて、「地域別視点」と「時期別視点」について整理してみる。図4のa

		1990年以前	1990年以降
先進国型配置	北 米		
	ヨーロッパ		
	:		
発展途上国型配置	ア ジ ア		
	ア フ リ カ		
	:		

a 第1レベルにおける配置

		1990年以降		
		1990～1994年	1995～1999年	2000年～
アジア	中 国			
	タ イ			
	マレーシア			
	:			

b 第2レベルにおける配置

		2000年～				
		2000年	2001年	2002年	2003年	2004年
中国	北 京					
	上 海					
	大 連					
	青 島					
	:					

c 第3レベルにおける配置

図4 「地域別視点」と「時期別視点」からみる事業活動の配置

出所：筆者作成。

(第1レベル) から、1990年以前と1990年以降とを比較した大まかな配置パターンを読みとることができる。たとえば、1990年以降では、どの地域(アジア、北米など)への配置がより多く行われているのかがわかる。また、図のaの網掛け部分を詳細にみた図のb(第2レベル)においては、1990年以降をさらに5年ごとに分ける形で時期区分するとともに、アジア内部を国レベルまで地域区分している。さらに、図のbの網掛け部分を詳細にみた図4のc(第3レベル)では、2000年以降を年レベルまで時期区分するとともに、中国内部を都市レベルまで地域区分している。第2レベルでは、1990年代前半、90年代後半、2000年以降の各時期を比較して、アジアのどの国への配置がより多く行われているのかがわかる。第3レベルで

は、2000年以降の各年において、中国のどの都市への配置がより多く行われているのかわかる。

以上のように、第2のステップでは、いくつかのレベルにわたり、多国籍企業の配置を「地域別視点」と「時期別視点」からより具体的に検討することが有用である<sup>9)</sup>。

当然のことであるが、ステップ1とステップ2は独立なものではなく、多国籍企業の事業活動の配置をより具体的に検討するためには、2つのステップのすべての視点から把握する必要がある。つまり、「製品別視点」、「機能別視点」、「地域別視点」、「時期別視点」という4つの視点を関連させながら、各レベルでの区分・検討を通して、多国籍企業の海外事業活動の配置を具体的にみることが重要である。

### 2.3 日系多国籍企業の中国立地を事例とする検討

以下では、1990年以降の日系多国籍企業の中国への事業活動の配置を取り上げ、それを検討することにより、今日における日系多国籍企業の海外事業活動の配置パターンをより具体的にみでみる。日系多国籍企業のアジア配置において、中国と並んで東南アジア諸国への事業拠点の配置が顕著である。したがって、ここでは、地域別視点において、中国と東南アジアといった2つの立地場所を比較しながら検討する。

表1 日系製造企業の中国・東南アジアにおける配置

(単位：件)

	1990～1994年		1995～1999年		2000年～		合計	
	子会社数	構成比 (%)	子会社数	構成比 (%)	子会社数	構成比 (%)	子会社数	構成比 (%)
中国	565	52	977	55	743	74	2285	59
東南アジア	525	48	807	45	257	26	1589	41
合計	1090	100	1748	100	1000	100	3874	100

出所：『海外進出企業CD-ROM(2004)』東洋経済新報社より作成。

表2 日系電機企業の中国・東南アジアにおける配置

(単位：件)

	1990～1994年		1995～1999年		2000年～		合計	
	子会社数	構成比 (%)	子会社数	構成比 (%)	子会社数	構成比 (%)	子会社数	構成比 (%)
中国	153	41	232	46	275	75	660	53
東南アジア	216	59	267	54	93	25	576	47
合計	369	100	499	100	368	100	1236	100

出所：表1に同じ。



表1は日系製造多国籍企業が1990年以降に両地域に設立した事業拠点数（海外子会社数）の比較である。表から、日系製造多国籍企業のアジア配置は1990年代から、東南アジアより中国に集中していることがわかる<sup>5)</sup>。また、この傾向は2000年代に入ってから、より強まっていることも読み取れる。

続いて、電機といった製品別（産業別）視点から検討してみる。日本の電機多国籍企業は積極的に海外に進出しており、中国と東南アジアにおける配置は製造業全体の三分の一近くを占めている。表2は、日系電機企業の中国と東南アジアにおける配置を示しているが、表1と比べてみると、電機企業の配置のパターンは製造業全体のそれと若干異なる部分があることがわかる。つまり、日系電機企業の配置は、2000年以前には中国よりも東南アジアに集中しており、2000年以降に中国への集中が顕著になったのである。

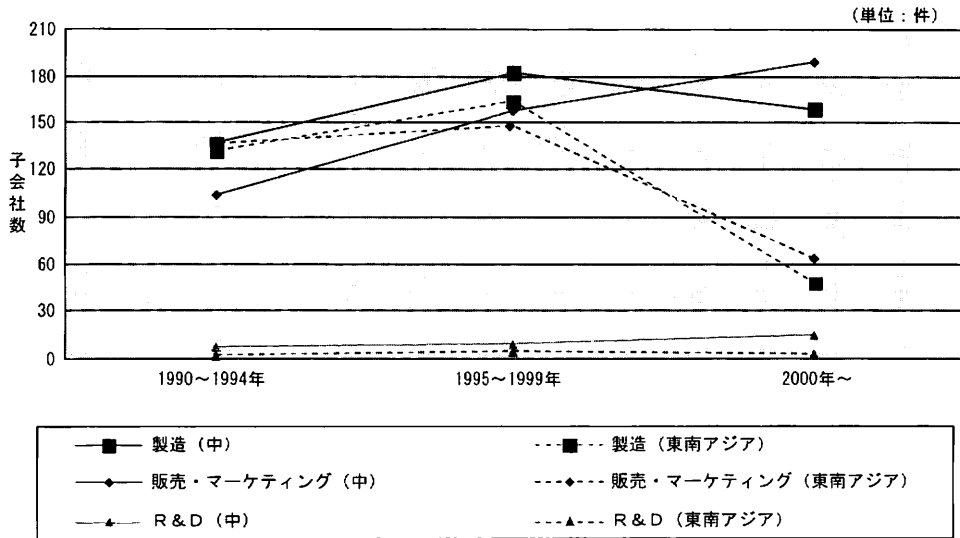


図5 日系電機企業の中国・東南アジアにおける機能別配置の推移

出所：表1に同じ。

最後に、機能別視点から日系電機企業の海外配置をより詳しくみってみる。ここでは、製造、販売・マーケティング、R&Dの3つを中心にみってみる。図5は機能別にみた日系電機企業の中国と東南アジアでの配置である。まず、両地域において、R&D拠点（R&D子会社）の配置は他の機能（製造拠点、販売・マーケティング拠点）の配置に比べるとずいぶん少ないことがわかる。また、2000年以降、両地域において、販売・マーケティング拠点の配置が製造拠点の配置を上回っていることもわかる。

以上の考察を通じて、日系多国籍企業の1990年代以降の中国立地のいくつかの特徴が明らかになった。1つは、事業活動のアジア配置の中心が東南アジア諸国から中国に移ってきたことである。もう1つは、配置された事業活動の機能が、製造という単一機能から販売・マーケ

ティングやR&Dなどを含んだ多機能へと変化してきたことである。

1990年以前の日系多国籍企業の中国などアジアへの配置は、低コストを求めるため、製造活動が中心に行われた。しかし、1990年代に入ると、製造以外に他の機能の配置も行われるようになった。特に中国では販売・マーケティング拠点の増大が顕著である。今日において日系多国籍企業の中国へ事業展開の目的は、コスト削減のみならず、現地市場の獲得も重要になったといえる。また、現地市場の獲得のためには、販売・マーケティング拠点の配置だけでなく、現地ニーズに合った製品を開発するためのR&D拠点の配置も必要となる。R&D子会社以外の形態（R&Dセンターなど）を含めるとR&D拠点の中国立地は無視し得ないものになってきている。この点については、次節で論じる。

### 3 日系電機企業のR&D拠点の中国立地

#### 3.1 R&D拠点の海外展開の要因

R&D拠点の海外展開は販売・マーケティング拠点や製造拠点の海外展開より遅れて行われることが多い。R&D活動<sup>6)</sup>によって生まれた技術は企業の最も中核的なノウハウであるため、企業の貴重な財産として、多国籍企業であっても、R&D活動を企業本国に集中させ、本社で集権的に意思決定、管理させるものとして考えられてきた。Terpstra (1977) は、R&D活動の集中化の要因として、機密テクノロジーの保護、規模の経済効果、コミュニケーションの容易さと調整のスムーズさ、そして、ホスト国政府の影響力の削減などを指摘している。しかしながら、1970年代からアメリカ企業を中心に多国籍企業の海外R&D活動の展開が徐々に活発化し、R&D活動の国際的分散化、分権化が現実のものとなってきている。

なぜ多国籍企業はR&D活動を海外へ分散させるのか。吉原 (1988) は、日系多国籍企業の海外R&Dと欧米多国籍企業の在日R&Dを分析し、現地の市場ニーズへの対応、原材料・部品の現地調達増大、開発の分業体制、現地市場に対するクイック・レスポンスなどの要因を挙げている<sup>7)</sup>。また、Terpstra (1977) は、多国籍企業の国際マーケティング戦略の一環として、海外市場へ適切に製品を供給するために、R&D活動を海外に分散させる様々な要因を列挙している。具体的には、現地市場への素早い対応、既存製品の生産技術の移転、人件費の安さ、有能な研究者や製品スキルの獲得などの要因がある。

以上の先行研究を参考にしながら、R&D拠点の海外展開についての主な要因を以下のように3つにまとめることができる。

① 海外市場ニーズへの迅速な対応は、R&D拠点の海外展開を促す要因の1つである。

進出国や進出地域の社会、文化および生活習慣などは差異があり、消費者の好みも多様である。日本で人気がある製品は決して海外でよく売れているわけではない。たとえば、台湾松下電器は、中国人の生活に欠かせない粥を炊ける電子炊飯器を開発し、現地で好評を博したが<sup>8)</sup>、中国人の生活習慣をあまり知らないと、このような製品を開発することはできない。なお、現

地市場のニーズは、現地で生活しなければわかりにくいと思われる。そのために、海外市場に接近し、R&D活動を行なうことが必要になってくる。

② 原材料、部品の現地調達率が高まることで、R&D拠点の海外展開・現地化を促進する1つの理由である。

これまでのやり方は、日本国内で調達する原材料、部品を前提にして日本で製品を設計し、海外工場に持っていくことであった。ところが円高などの影響により、日本企業はコストを抑えるために、原材料や部品の相当部分は現地で手に入れるようになってきている。同時に、現地で調達される原材料、部品を使って現地で製品を設計・開発することが、以前よりも増えている。部材調達の現地化と製品開発の現地化により、一層のコストダウンが図られること、より効率的な生産体制が構築できることが明らかになっている。

③ 海外に存在する優れた知識、人材などのR&D資源やR&Dインフラを活用することも、海外にR&D拠点の設立を推進する要因である。

このような要因は、情報技術関連分野で世界の最先端に位置し、多くの研究者・技術者、そしてその支援体制が集積しているアメリカのシリコンバレーに、日本の情報通信企業がR&D拠点を設立する動きがみられることからわかる。

ただし、企業が属する産業（業界）の特性、進出国や進出地域の立地環境、および企業の経営戦略などにより、企業のR&D拠点の海外展開を促進する様々な要因の重要さの度合いは異なってくると考えられる。

### 3.2 R&D拠点の中国立地の特徴

日系電機企業は、90年代から様々な形態（主に3つの形態）で中国におけるR&D活動を行っている。1つは、現地R&D子会社を設立することである。もう1つは、日系電機企業の在中現地子会社の社内に事業部門としてのR&Dセンターや技術部門を新たに設立することである。また、中国の大学や企業と連携して設立された実験室という形態もある。本節では、以上の3つの形態をR&D拠点としてみていくことにしたい。

#### 3.2.1 R&D拠点の中国展開

表3によると、1992～2005年10月末までに設立された日系電機企業の中国でのR&D拠点数は全部で84ある。R&D拠点の進出年をみると、2001年以前では日系電機企業の中国へのR&D拠点の進出はまだ少ない。ただし、1994、1995年にはそれぞれ5ヶ所、7ヶ所のR&D拠点進出がある。一方、2001年以降は日系電機企業の中国へのR&D拠点進出の数が大幅に増加していることがわかる。2001年に新設されたR&D拠点数は10ヶ所あり、そして、2002年、2003年、2004年に連続して10ヶ所以上のR&D拠点が新たに設立されている。1992～2000年の9年間に設立されたR&D拠点数は23ヶ所であるが、これに対して、2001～2005年10月末

表3 日系電機企業の在中 R&D 拠点数の推移

年\形態	R&D 子会社	R&D センター	R&D 実験室	合計
1992		2		2
1993		1		1
1994		5		5
1995	2	5		7
1996		1		1
1997		1		1
1998	1	1		2
1999		1		1
2000	1	2		3
2001	3	6	1	10
2002	3	8	1	12
2003	5	12		17
2004	4	8	2	14
2005	2	5	1	8
合計	21	58	5	84

注：R&D 拠点には、R&D 事業を行なっている R&D 現地子会社、現地子会社の社内に併設された R&D センター、および現地の大学や企業と共同で設立された実験室が含まれている。

出所：東洋経済新報社編『海外進出企業総覧（会社別）2005 年版』、日系大手電機企業 9 社ホームページ（松下電器（中国）有限公司 <http://www.panasonic.com.cn/>、NEC（中国）有限公司 <http://www.nec.com.cn/> など）より作成。

までのわずか5年間で61ヶ所が設立されている。これは1992～2000年のR&D拠点数の合計数に比べて、約3倍の値である。以上のR&D拠点数の変化状況を見ると、2001年以降、日系電機企業が中国へのR&D拠点進出に以前より力を注ぎ始めたことがわかる。

日系電機企業が、これまで中国へ事業を展開する要因の1つは、コスト削減である。すなわち、比較的早く中国に進出した日系電機企業は、中国を輸出向けのローコストの製造拠点として位置づける事業戦略を選択した。この戦略の結果、現地製造子会社に製造技術は移転されるが、R&D活動、販売・マーケティング活動などの主要なバリューチェーンは日本に残すことになった。しかしながら、日系電機企業が近年、相次いで中国で現地市場ニーズに適したR&D拠点を設立したという新たな動きからみれば、日系電機企業は中国に豊富で安価な労働力を求めるだけでなく、中国を「成長する巨大市場」として活用していくこと、そして、中国に存在している優れた経営資源、特に優秀な中国人技術者にも注目し始めたことが考えられ

る<sup>9)</sup>。

### 3.2.2 R&D 拠点の形態別特徴

R&D 拠点の形態について注目してみると、R&D 事業を行なう現地 R&D 子会社の数は延べ 21 ヶ所で全体の 25% の割合であり、それらのほとんどが 2000 年以降に設立された。そのうち、日本側の会社の 100% 出資での R&D 子会社が 10 社あり、ほぼ半分を占めている。残りは合併で設けられた R&D 拠点であるが、ほとんど日系電機企業が 50% 以上の出資比率を占めている。また、このような R&D 子会社の社長は、日本の親会社から派遣されることが多い。こうした行動からみると、日系企業が R&D の成果を保護するために、会社を創立した際に、資金面と組織面で R&D 活動に関する管理や支配に強い影響力を及ぼすという目的が認識される。

現地製造子会社や現地統括会社などの社内に設立された R&D センターや技術部門は 58 ヶ所であり、全体の 69% を占めている。そのうち、現地の製造活動や販売・マーケティング活動を支援する、あるいは、現地市場向けに製品を改良・改善するために設けられた R&D センターが大きなウェイトを占めている。また、グローバルな R&D 体制の中で非常に重要な位置づけがなされ、活用されている R&D センターもある。

中国の大学や企業と共同で設立した R&D 連合実験室や研究室の数はあまり多くないものの、中国の名門大学や中国の有力な企業などとの R&D 活動の連携を通じて、優れた中国人技術者や研究者などの高度な知識を持った人材を求める動きが目立っている。

### 3.2.3 R&D 拠点の地理的特徴

表 4 は日系電機企業 9 社の R&D 拠点の中国での地理的分布を示している。1992 年から 2005 年 10 月まで、日系電機企業の中国に進出した 84 ヶ所の R&D 拠点は中国の 17 の都市に分布している。このうち、北京、上海に集結する R&D 拠点数が 46 ヶ所となっており、全体の半分以上を占めている（北京 26 ヶ所、上海 20 ヶ所）。広州は 6 ヶ所で 3 位となっているが、北京、上海の R&D 拠点数に比べ、かなり大きな格差がみられる。そのほかの都市にも 1 ヶ所から 5 ヶ所までそれぞれに配置されている。また、2001 年以降に増加した R&D 拠点は、北京と上海に集中する傾向が顕著になっている。特に、2001 年以前に上海に設立された R&D 拠点数は 2 ヶ所で、北京の 5 ヶ所より少ないが、2001 年以降では上海への R&D 拠点進出は、北京への進出とほぼ同じ速度で増加する傾向にある。2001 年以降、日系電機企業の中国への R&D 拠点の立地場所としては、上海が北京に匹敵する地位にあることがわかる。

上海は北京とともに中国を代表する大都市であり、数多くの多国籍企業が事業展開の最も重要な立地場所としている。現在の上海はすでに製造、商業、金融など複合的機能を持つ大都市に発展してきており、中国市場における最新消費動向を素早くキャッチできる都市である。一方、北京は中国の政治・文化の中心であり、数多くの世界レベルの大学、研究機関が集積して

表4 日系電機企業9社のR&D拠点の地理的分布

区域	都市\年	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	累計
北部 沿海	北京	1	1	1	1			1			3	3	7	4	4	26
	天津	1			1								2			4
	ハルビン			1												1
	瀋陽											1				1
	大連			2	1							1		1		5
	済南				1										1	2
東部 沿海	上海				1		1				2	4	5	4	3	20
	南京					1		1	1							3
	蘇州			1								1				2
	無錫												1	1		2
	杭州									1	1		2			4
	寧波									1						1
南部 沿海	福州									1						1
	深圳									1		1				2
	広州				1			1		1				3		6
	仏山													1		1
西部	西安				1					2						3
合計		2	1	5	7	1	1	2	1	3	10	12	17	14	8	84

出所：表3に同じ。

いる。また、世界の最新技術の発展動向も迅速に把握することができる。そのために、北京に数多くの通信機器・IT関連技術についてのR&D拠点が、世界最新の基礎研究や応用研究が行われるR&D拠点もある。これらのR&D拠点はほとんど中国のシリコンバレーとも称される北京の中関村に集結している。

また、中国の沿海部に分布している製造拠点にも開発センターや技術部門が数多く設置されており、このことから、日系電機企業の中国における製造拠点は着実に高度化しつつあることがわかる。中国の拠点は、単純な組み立て工場としての位置づけから、徐々にR&D活動、販売・マーケティング活動まで含めた一貫型へと変化していくことが推測される。

### 3.3 松下電器の中国へのR&D拠点の展開

以下では、代表的な日系電機企業である松下電器産業(株)の事例についてみる。2005年10月末現在で集計すると、松下電器が中国で設置したR&D拠点は、R&D子会社が6ヶ所、R&Dセンターが6ヶ所を数えることができる。松下電器が中国で設立した現地R&D子会社

表5 松下電器の中国における R&amp;D 現地子会社一覧表

現地法人名	所在地	出資比率	事業内容	設立時期
松下電器研究開発 (中国)	北京市	100%	次世代移動通信、デジタル TV 関連ソフト、CRT 技術、中国 語音声技術などの研究開発	2001
松下電器研究開発 (蘇州)	蘇州市	100%	中国市場向けのエアコン、照明 用光源の開発	2002
天津松下汽車電子 開発	天津市	100%	自動車用のオーディオ機器とカー ナビの設計、開発	2003
松下電器軟件開発 (大連)	大連市	100%	中国市場、グローバル市場向け の AV、デジタル機器の組み込 みソフトウェアの開発	2004
仏山市南海国凱数 字電視技術	仏山市 (広東省)	49%	デジタルテレビの研究・開発	2004
上海宇夢通信科技	上海市	47%	移動体通信端末技術商品の研究・ 開発	2002

出所：表3に同じ。

を一覧にしたのが表5である。

2000年以降、松下電器の中国への事業展開に新たな動きがみられる。2001年12月に中国が念願のWTOに加盟することになったが、松下電器にとっては、13億の人口を抱える巨大市場が更に開放されることが期待できる。一方で、中国の現地企業の安価な製品に市場シェアを奪われるという事態に直面することも考えられる。こうした現実から、松下電器は対中事業の再編成を進め、経営の「現地化、集約化、協業化」というスローガンを打ち出した。経営の現地化は製品の設計・研究・開発から製造・販売まで現地で完結する体制構築を目指しているものである。

こうした中でR&D活動の現地化も一層加速している。2001年以降、中国国内にR&D拠点を新設する動きが目立っている。北京市中関村ハイテクパークに設立したR&D子会社の社内には、さらにパナソニック北京研究所、先端移動通信研究所、AVC中国開発センター、CRT研究所、システムソリューション北京開発センター、ソフトウェア開発推進センター、電池技術開発センターなどの研究所や開発センターを置いており、次世代移動通信、CRT技術、中国語音声識別技術など最新の先端技術の研究・開発が取り組まれている。また、中国市場向けのソフトウェアの開発や携帯電話の応用開発も行なわれている。2002年、松下電器は、江蘇省蘇州市の工業園区<sup>10)</sup>において、中国では2番目のR&D拠点を設立したが、この子会社の内部に空調機器R&Dセンター、照明光源開発センターがある。エアコンおよび照明光源関係の家電分野でのR&D活動を行い、特に生産基地として市場に適應するR&D拠点としての役割を担っている。上海では移動通信端末技術商品の研究・開発を、天津ではカーAV商品の開発

設計を、大連ではソフトウェア開発を行っており、さらに広東の仏山市でデジタルテレビの研究・開発を始めつつある。こうしたR&D拠点の中国国内設置は、中国市場の変化への迅速な対応、優秀な中国人技術者の活用などに沿ったものである。

以上の6つのR&D子会社のほかに、松下電器（中国）という現地統括会社の社内においても、R&D事業部門としてのR&Dセンターがある。また、2005年3月に上海で新設された中国生活研究センターは、①生活様式、マクロ動向情報収集・分析などのマーケット研究、②生活研究に基づく商品力強化に向けた商品コンセプト・機能の提案・検証を中心に、中国市場における商品力の強化を目指している<sup>11)</sup>。「マクロマーケット研究」としては中国の消費動向・生活インフラの変化などをテーマとした情報分析を、「提案・検証」活動としては、中国人の生活実態や意識の分析、商品の使用実態の分析に基づく商品コンセプトや仕様提案など、現地の商品開発支援活動を行なっていく。中国生活研究センターの開設を機に、R&D活動は販売・マーケティング活動、製造活動と連動しながら、シナジー効果の創出を発揮・加速していくことが図られている。

#### 4 中国現地企業の発展とマーケティング戦略——日系電機企業の 中国立地戦略の背景

##### 4.1 中国現地家電企業の発展

1990年代前半から、日系電機企業は本格的に中国へ進出し、低コストを追求するための製造拠点を相次いで立地させた。この時期は中国家電産業の発展の経緯から見ても非常に大事な時期である。すなわち、1980年代から家電産業は成長期に入り、多くの国内企業は海外からプラントや技術を導入し、家電を組み立て販売した。しかし、市場混乱や弱小企業乱立などの問題が発生したため、1980年代後半から中国政府は家電産業への介入を行った。海外からの生産ラインや設備の導入を制限する一方、家電基幹部品に関しては、外国企業の直接投資を許可した。さらに、1992年に鄧小平氏の南巡講話により、社会主義市場経済化がよりいっそう推進され、家電産業における全面的な外資企業への市場開放も行われたのである。また、当時、中国家電市場は開放されたばかりで、市場では家電製品に対する需要が旺盛であったため、生産が追いつけない状況であった。以上のことを背景にして中国に進出した日系電機企業は、日本製品の品質と性能の良さにより、瞬く間に市場を席巻し、全家電製品にわたり高い市場シェアを獲得した。

ところが、それからわずか数年後、海爾などの中国企業が一躍市場の主役となり、市場シェアにおいても、日本企業との逆転を起こした。近年の中国現地企業の優位性は、市場調査のデータから読み取ることができる（表6）。

表6によると、2002年においてテレビ、冷蔵庫、洗濯機、エアコンの四大家電製品の市場シェア<sup>12)</sup>トップ10のうち、日系電機企業はテレビ部門のソニー（第7位、3.6%）、松下電器



表6 2002年の中国家電市場における主な製品の市場シェア（トップ10）

シェア	テレビ (%)		冷蔵庫 (%)		洗濯機 (%)		エアコン (%)	
1	TCL 王牌	14.6	海爾	27.5	海爾	23.1	格力	10.9
2	長虹	14.2	エレクトロラック	10.5	小天鹅	17.4	美的	10.3
3	康佳	13.0	容声	9.9	荣事達	9.9	海爾	9.2
4	海信	10.0	シーメンス	8.1	ワールプール	7.7	奥克斯	7.8
5	創維	8.6	美菱	7.8	小鸭	5.1	海信	5.8
6	海爾	6.4	新飛	6.0	LG	4.7	LG	5.2
7	ソニー	3.6	LG	3.9	松下電器	3.0	春蘭	5.0
8	松下電器	3.2	荣事達	3.3	金羚	2.9	長虹	4.3
9	フィリップス	2.9	サムソン	3.0	サムソン	2.7	科龍	3.1
10	熊猫	2.8	TCL	2.1	シーメンス	2.6	志高	3.0

出所：『2003 CMMS 中国ブランド発展レポート 家庭用電器編』（中国名：『2003 CMMS 中国ブランド発展報告 家庭用電器』）より引用。

（第8位、3.2%）と洗濯機部門の松下電器（第7位、3.0%）しかない。対照的に、中国現地企業はすべての製品部門で上位を占め、強固たる強さを見せている。なぜわずか10年足らずの間に、中国現地企業は市場の主導権を握るようになったのか。

家電業界において、いかに消費者のニーズを掴み、企業諸活動を通じて消費者を満足させるかが経営の至上命題でもあり、企業業績の鍵ともなっている。そのため、最大の原因は市場における企業の販売・マーケティング活動にあると思われる。

従来、日系多国籍企業は中国に立地する場合、低賃金労働力を活用した現地の製造活動を最も重視した。しかし、中国経済の発展により、巨大な消費市場が現れつつある。また、日系企業は現地企業との激しい競争も余儀なくされるようになってきている。したがって、従来の製造活動だけではもはや経営環境の変化に対応できなくなり、現地拠点は製造活動に加えて販売・マーケティング活動やR&D活動を担わなければならないのである。

前述したように、中国家電市場の競争において、中国現地企業と日系企業との逆転を起こすにあたって、中国現地企業の販売・マーケティング活動が大いに貢献したと考えられる。したがって、日系多国籍企業の立地戦略の変化の背景を理解する上で、中国現地企業の販売・マーケティング活動について検討することが重要である。以下では、中国家電業界の代表格である海爾集団会社のマーケティング戦略について考察していきたい。

## 4.2 中国現地家電企業のマーケティング戦略——海爾の事例

### 4.2.1 海爾の事業拠点

海爾集団公司（ハイアール・グループ、以下、海爾）は中国青島市に本社を置く総合家電メー

カーである。2004年、海爾は売上高が1016億元（1元=14円の場合、1兆4224億円）に達し、1984年の348万円の3万倍程度になっており、中国最大の家電メーカーに急成長してきた。現在、海爾は冷蔵庫や洗濯機などの白物家電を中心に、テレビやパソコン、携帯電話を含む96品目、1万5千タイプの製品群を生産している<sup>13)</sup>。

海爾は国内の家電最大手として全国レベルに活動をしているが、その各事業拠点の地理的分布をみてみよう。製造拠点は沿海地域にとどまらず、内陸部まで展開している。沿海地域では、本社のある青島周辺の5つの製造拠点に加え、同じ山東省の済南に2つ、遼寧省の大連に1つ、広東省の順徳に1つ製造拠点がある。内陸部では、合肥、武漢、貴陽に1つずつ製造拠点がある。R&Dの拠点は主に本社構内にある海爾研究院であるが、近年、北京や上海にある大学との共同研究も目立っている。また、販売・マーケティング拠点は本社の商流推進部によって統括されている。商流推進部の下に、中国全土を華東、華北、中南、華南、西南、東北、西北の7つの地域に分け、12の地域販売事業部が設けられている。さらに、地域販売事業部のもとで各省庁所在地を中心に42の販売会社が設置されている<sup>14)</sup>。

以上のように、海爾は全国範囲に販売・マーケティング拠点を展開しているため、最大限に市場のニーズに対応し、最も効果的な販売・マーケティング活動を行うことができる。

#### 4.2.2 海爾のマーケティング戦略

企業のマーケティング戦略は主に3つのステップによって構成される。すなわち、①標的市場の設定、②製品コンセプトおよびポジショニングの明確化、③マーケティング・ミックスの策定である。企業はなんらかの分割基準によって、市場をいくつかの類似したニーズがある買い手の集合に分割してから、自らのターゲットとなる市場を定め、製品コンセプトおよび市場におけるポジションを明確化にし、最後に製品政策、価格政策、チャネル（流通）政策、コミュニケーション（プロモーション）政策といったマーケティング・ミックスで顧客のニーズを充足する。

日本と比較すると、中国は国土が広く、地域間の習慣が違い、都市部と農村部の経済的格差もかなり大きい。よって、中国市場は特殊な市場で、家電製品に対するニーズは同時に多数が存在する。さらに、生活水準の向上により、消費者のニーズも変わりつつあり、価格だけでなく、機能やスタイルなどの面も求められている。多様な市場ニーズに対して、海爾は主に差別化戦略を中心にマーケティング・ミックスを展開している。

製品政策においては、海爾は創業当初から品質をもっとも重視し、有名な「ハンマー事件」<sup>15)</sup>を通じて品質意識を全社に叩き込み、生産工程にも「ゼロ欠陥」の基準を設定した。厳しい品質管理の結果、1988年に海爾は国内冷蔵庫業界で、初の「国家優秀金賞」を獲得した。さらに、以降、海爾の製品はISO9001認証をはじめ、ドイツのVDE、米国のUL、日本のS-mark規格などの国際基準<sup>16)</sup>を次々とクリアし、世界レベルに達した。日本製品などに劣らぬ、さ

らに良い品質で海爾は市場で「品質の海爾」のイメージを確立したと考えられる。品質のほか、海爾は製品機能などにおいて差別化を徹底し、できる限り市場ニーズへ対応するように工夫してきた。サツマイモ洗濯機や夏季に少量洗濯に使う「少少神童」洗濯機はその例である。

コトラ（1995、305-306 ページ）によると、製品は中核層、正式層、拡大層によって構成される。品質や機能などは製品の中核層、正式層の問題として市場競争の焦点となっているが、アフターサービスなどの拡大層は顧客満足に大いに影響するものの、軽視されがちである。ところが、海爾はいち早くアフターサービスの重要性を認識し、他社の追随を許さない高いレベルのサービスを提供し、製品における最大の差別化を行っている。現在、海爾は中国全土に1万1900ヶ所のサービス拠点を構え、500都市で24時間無料のコールセンターを設置している<sup>17)</sup>。その良質なサービスも海外から認められ、1996年にアメリカ良質サービス学会から中国企業初の「五つ星ダイヤモンド賞」が授与された。

価格政策において、海爾は価格競争を避ける一方、「良質良価」の政策を採用し、自らの高品質、市場ニーズに合う製品と高いレベルのサービスを武器に、消費者への価値創造を訴えている。家電市場で価格戦争が繰り広げられる時でも、ブランドが傷づくため、海爾は競合他社に一切追随しない。さらに、89年の冷蔵庫の価格競争の際に、海爾は逆に12%の値上げを断行した。これによって、海爾は市場シェアを失うどころか、一気に市場シェアを拡大し、強者の地位を強めた。

実際の価格設定の際、海爾は同様の国産ブランドより高く、海外ブランド並みぐらいの基準で価格を設定する<sup>18)</sup>。これにより、従来の国産品の「安かろう、悪かろう」のイメージは覆された。

現在、中国家電製品の流通チャンネルはデパート、家電チェーン店中心である。特に、2000年前後から家電チェーン店は凄まじい成長を見せ、次第に家電流通段階のリーダー役となってきている。しかし、家電チェーン店が強くなるにつれて、家電製品の値下げ競争も凄まじく仕掛けられるようになった。海爾は価格混乱やブランドに悪イメージを招くような事態を避けるため、都市部のデパートを中心に店内で自らのコーナーを設立し始めた。海爾コーナーの従業員はすべて海爾の育成訓練を受け、販売業績を海爾の販社に報告することが義務付けられている。そのため、海爾コーナーは完全に海爾のコントロール下に置かれている。

一方、農村部流通チャンネルは少ないため、農村部での家電市場はほぼ未開発の状態であった。海爾は農村部の重要性をいち早く認識し、チャンネル問題を解決するために、1994年から農村部で多くの海爾専門店を立ち上げた。これらの専門店には海爾が出資せずに、地元の事業主と契約して設立したものである。海爾専門店の経営者は自ら出資し、人員を雇用するに対して、海爾側は商品専売権を与え、商品の配送及び従業員の訓練などを支援した。これによって、海爾は効率よく10億人ともいわれる農村市場で自らコントロールできる販売チャンネルを構築した。現在、その数は9000以上となり、海爾成長の大きな原動力の1つとなっている。

企業のコミュニケーション活動は消費者に情報を伝達する重要な手段である。海爾は製品宣伝広告をして製品の知名度を高める一方、企業の社会的責任を重視し、社会全体における海爾の優良なイメージ作りに取り込んでいる。中国では経済的な理由により就学困難な子どもたちが学校に通うことができるように支援する「希望プロジェクト」があるが、海爾は早くも1994年から「希望プロジェクト」に参加し、現在まで47の「希望小学校」を寄付し、数万人もの子供の就学に貢献した。この他に、海爾は農村地域での無料映画巡回放映、子供向けに自らのコーポレート・キャラクターを主人公とするアニメ「海爾兄弟」を制作するなど、様々な公益活動を行っている。長年にわたる社会貢献をした結果、最近中国消費者を対象に行われた日欧米中韓の主要20社のCSR（企業の社会的責任）についての調査では、海爾はトップの座に輝いた<sup>19)</sup>。

### 4.3 海爾ブランドの構築と日系企業へのインプリケーション

中国家電市場での販売・マーケティング活動により、海爾は強いブランドを構築することに成功した。まず、高い品質の製品は海爾ブランドにしっかりとした土台を作り上げ、消費者に使用上の信頼感を与えている。また、万全なサービスを行うために全国各地に設置された海爾コーナーと海爾専門店が、消費者にとって身近な存在となっている。よって、消費者の心の中に製品品質だけではなく、製品全般にわたり心理的な安心感が生まれる。このような信頼感と安心感は消費者が家電製品を購入する時の手がかりとなり、「海爾」ブランドの良い知覚品質に結びついている。

また、白物家電製品は日常生活に密接し、生活上の不便を軽減して生活の質を高める役割があるが、海爾は消費者に単なるモノを提供するのではなく、細かい顧客のニーズに対応して、多機能、多品種の製品で顧客に価値を提供するのである。次第に、「海爾」ブランドに対して、「ユニーク、革新的」とのイメージも消費者の間に広がるようになってきた。さらに、高めの価格設定は良い製品と結合して、従来の価格訴求型の国内企業と一線を画し、消費者に「海爾の価格が高いのは当然である」との印象を与えている。

最後に、海爾は長年に通じて行ってきた公益活動や社会貢献を通して、絶えず消費者に会社の良好なイメージをアピールしてきた。会社側の行動は消費者に好意的に受け入れられ、結局、「海爾」というブランドの連想に単なる家電製品だけではなく、「社会貢献に熱心、責任感に富む」などの新たな連想が生まれてくる。

以上のように、海爾は販売・マーケティング活動を通じて、「海爾」ブランドに「信頼、革新、責任感」などのイメージを創造した。さらに、それらは企業の「ブランド・エクイティ」<sup>20)</sup>に転換し、「海爾」のブランドに蓄積されている。現在、「海爾」ブランドは中国家電市場のトップブランドとなり、ブランド価値はWorld Brand Lab社の調査によると616億元にも達している。したがって、「海爾」ブランドは市場における海爾の持続的競争力の源泉となりつつあ

るといえる。

対照的に、中国市場に進出している日系電機企業は、そのブランドに対する認識がいまだに「品質がよく、高価な製品」だけにとどまっている。中国家電市場は20年近くの成長を経て、市場自体は成熟化し、消費者のニーズも変化している。もはや品質だけでは中国の消費者の欲求を充足できなくなっている。また、中国現地家電企業の成長により、日系企業も価格競争を強いられるようになってきている。このような事態を避けるため、日系企業にとっても、さらなる強いブランドを構築するほかないのである。強いブランドを構築するには、製品政策、価格政策、チャンネル政策、コミュニケーション政策といったマーケティング・ミックスを通じて、消費者に価値を提供することが重要であり、さらに、製品レベルを超えての優良なイメージ作りも不可欠である。

これまで日系多国籍企業の中国拠点には主に製造活動を担ってきたが、以上の海爾のマーケティング戦略とブランド構築の考察を通して、中国現地拠点の販売・マーケティング活動の重要性が浮き彫りになったと考える。したがって、中国現地拠点は従来の製造活動に加え、販売・マーケティング活動やR&D活動を担わなければならない。マーケティング要素は日系多国籍企業の立地戦略に大きな影響を与えるであろう。

## 5 おわりに

日系多国籍企業（電機企業）の中国立地戦略の変化をまとめてみると、図6のようになる。

従来、日系電機企業の中国拠点にとっての標的市場・製品コンセプトは、主に日本市場など輸出向けで、低価格帯・標準化製品であった。高価格帯の製品は日本国内で製造し、低価格帯・標準化製品は中国で製造するといった製品間分業が進められ、この見地からコスト削減のための中国立地が進められてきたと考えられる。

ところが、中国の経済発展に伴う現地市場の拡大は、日系電機企業の中国拠点の主な販売先を輸出向けから現地国内向けへと転換させた。ただし、中国現地企業の発展の結果、日系電機企業は、低価格帯・標準化製品においては、現地で競争優位性を保持できなくなってきた。したがって、日系電機企業にとっての新たな標的市場・製品コンセプトは、中国国内の富裕層向けで、高価格帯・差別化製品とならざるを得ない。

日系電機企業の中国立地戦略の変化は、以上のような標的市場・製品コンセプトの変化を反映していると推測される。新たな中国立地戦略では、現地市場開拓のために製造拠点の配置だけでなく販売・マーケティング拠点やR&D拠点の配置が不可欠となる。現在のところ、販売・マーケティング拠点の配置は主として沿海部主要都市に限定されているが、今後、内陸部や農村部への立地展開も進んでいく可能性が大きい。また、R&D拠点の配置は、製造拠点や販売・マーケティング拠点の配置に比べるとまだまだ少ないが、現地ニーズに合った製品の設計・開発については現地化せざるを得ないだろう。本稿では十分に分析できなかったが、現地の部品

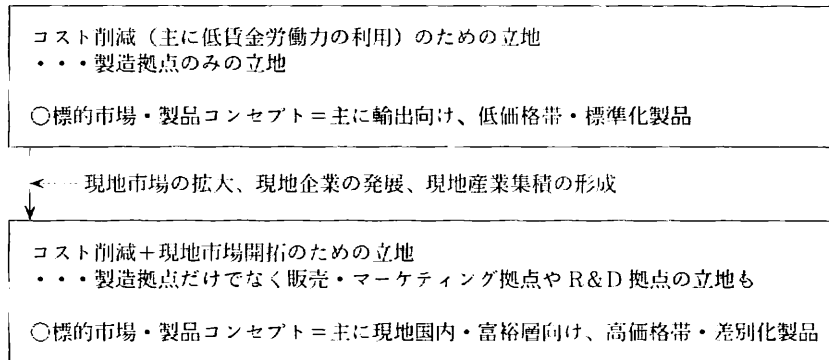


図6 日系多国籍企業の中国立地戦略の変化

出所：筆者作成。

産業集積の形成・発展に伴って、現地部品調達（現地産業集積の活用）を通じたコスト削減も重要になってきており、このことも、日系電機企業の R&D 拠点の中国立地展開を不可避のものにしている。

2 節の分析フレームで論じたように、多国籍企業の立地戦略を検討する際には、製品別視点・機能別視点・地域別視点・時期別視点といった4つの視点を多様なレベルで複合させながら考察する必要がある。日系電機企業の中国立地戦略の特徴をよりいっそう明らかにするためには、電気・電子製品を家電と半導体などに分けて比較分析したり、中国立地と東南アジア立地とを比較分析するなど、さらに検討すべき点は少なくない。これらは今後の研究課題としたい。

注

- 1) 多国籍企業の立地要因については、鈴木（1994）を参照のこと。
- 2) 日系多国籍企業の中国立地戦略の変化については、すでに鈴木・李・姜（2005）で論じている。ただし、主として、物流の変化の側面から検討しており、本稿では、R&D（研究開発）やマーケティングの側面から中国立地戦略の特徴をさらに掘り下げて検討する。
- 3) 製品別視点と機能別視点において、多国籍企業の海外事業活動の配置を具体的に検討するポイントをまとめると、1つ目のポイントはどの製品事業が海外に配置されるのかである。2つ目のポイントは、製品事業のどの機能活動が海外に配置されるのかである。3つ目のポイントは、図3には表示されていないが、同一製品の同一機能活動が何ヶ所に配置されるのかである。この3つのポイントを通して、多国籍企業の海外事業活動をより具体的に検討することができる。
- 4) 実際は、両方の視点において、より細かなレベルで詳しく検討することも可能である。つまり、「地域別視点」において、都市レベル以下の区・町まで絞ってみることもできる。同様に、「時期別視点」において、年レベル以下の月・日までに絞ることもできる。
- 5) このデータにおいて、中国には香港は含まれない。東南アジアはベトナム、タイ、シンガポール、マレーシア、ブルネイ、フィリピン、インドネシア、カンボジア、ラオス、ミャンマーを含む。なお、2000年からのデータは、2000年1月から2003年11月までの3年11ヶ月間のデータであり、5年間のデータではない。したがって、前の期間とは単純に比較できない。

- 6) R&D 活動は、大まかには研究活動と開発活動に分類される。研究活動は商業目的を持たない新知識を創造する基礎研究、および獲得された新知識を現実へ応用する応用研究に細分化される。一方、開発活動とは、事業化・商品化を前提とした新製品や新工程を設計・実験することである（藤本、2001、167 ページ）。なお、既存の製品を現地の市場ニーズや現地生産条件へ適合させるために、製造活動、販売・マーケティング活動をサポートする支援活動も、R&D 活動に含まれている（Medcof, 1997, pp. 307-308）。
- 7) 岩田（1996）の調査によると、日本企業のアジアでの R&D 活動は、欧米におけるそれより遅れている、また、日本企業による海外 R&D 活動は、欧米企業の在日 R&D 活動より遅れているなどの特徴が明らかになっている。
- 8) 吉原（1988）、27-28 ページ。
- 9) 今日では中国の事情は進出当時に比べ、大きく変わっており、日系電機企業は中国での事業戦略を「ローコスト」製造戦略から、「プロフィット志向」市場戦略へと再構築し始めている（竹田、2004、55 ページ）。
- 10) 蘇州工業園区は、中国とシンガポール両国政府間の合作プロジェクトとして 1994 年スタートした中国の中央政府から数多くの管理権限、優遇な税制政策を授けられ、物流税関と輸出入通関などの面において、独特の優位性を有している。
- 11) 2005 年 3 月 31 日、松下電器産業（株）のホームページ（<http://www.panasonic.co.jp/corp/news/>）で「中国生活研究センター」を開設というニュースを発表した。ここでの記述はこのニュース内容に基づいている。
- 12) 当レポートは 2002 年 3 月～2002 年 12 月に、中国全土 30 都市の 15 歳～64 歳の成人消費者を標本に行った調査である。家電編の標本総数は 71849 人である。当レポートでは、実際には、市場シェアのかわりに「ブランド購入率」という用語を使っている。ブランド購入率とは「2002 年当該製品の購入者数に、あるブランドの購入者数が占める比率」のことである。
- 13) 海爾のホームページ（<http://www.haier.com/chinese/about/index.html>、2005 年 10 月 25 日）による。
- 14) データは海爾のホームページによる。
- 15) 「ハンマー事件」というのは、1985 年、海爾工場長であった張瑞敏（現 CEO）が 76 台もの不良冷蔵庫を自らハンマーで叩き壊す事件であった。当時、冷蔵庫は高級品で、普通従業員の給料の 1 年半分に相当した。
- 16) 王（2002）、104 ページ。
- 17) 王（2002）、115-116 ページ。
- 18) 海外ブランドよりも高く設定する場合もある。中国価格情報センター 2002 年 6 月の調査によると、ノンフロン冷蔵庫において、シャープの BCD-245WE 型（245L）の 2798.58 元に対して、海爾の BCD-238WF 型（238L）は 700 元ほど高く、3504.88 元の市場価格が付けられた。
- 19) 『中国消費者のブランド意識—サーチナ中国白書 2005～2006』による。調査対象企業は中国の海爾、レノボ、日本のソニー、松下、トヨタ、ホンダ、アメリカの IBM、マイクロソフト、ドイツの VW、韓国のサムソンなどがある。
- 20) アーカー（1991、20-21 ページ）の定義によると、ブランド・エクイティとは、「あるブランド名やロゴから連想されるプラスとマイナスの要素の総和（差し引いて残る正味の価値）」である。

## 参考文献

- アーカー、D. A. (1991) 陶山計介ほか訳『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社。
- 岩田 智 (1996) 「日本企業の研究開発の国際化」『研究年報』（香川大学）、36、173-193 ページ。
- 王 曙光 (2002) 『海爾集団』東洋経済新報社。
- コトラー、P. (1995) 小坂恕ほか訳『マーケティング・マネジメント（第4版）』プレジデント社。
- 鈴木洋太郎 (1994) 『多国籍企業の立地と世界経済』大明堂。
- 鈴木洋太郎・李慧琴・姜天勇 (2005) 「日本企業の中国立地の新展開について」『経営研究』（大阪市立大学）、55-3・4、47-72 ページ。
- 竹田志郎 (2004) 『日本企業のグローバル市場開発』中央経済社。
- 藤本隆宏 (2001) 『生産マネジメント入門：生産資源・技術資源編』日本経済新聞社。
- ポーター、M. E. (1985) 土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社。
- ポーター、M. E. 編 (1989) 土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社。
- 吉原英樹 (1988) 「R&D の国際化」『世界経済評論』4月、26-33 ページ。
- Helleiner, G. K. (1973) "Manufactured Exports from Less-Developed Countries and Multinational Firms," *Economic Journal*, March, pp. 21-47.
- Medcof, J. W. (1997) "A Taxonomy of Internationally Dispersed Technology Units and Its Application to Management Issues," *R&D Management*, 27(4), pp. 304-314.
- Terpstra, V. (1977) "International Product Policy: The Role of Foreign R&D," *Columbia Journal of World Business*, Winter, pp. 24-30.
- Vernon, R. (1966) "International Investment and International Trade in the Product Cycle," *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80, pp. 190-207.