

ISSN 1345-0239

第37卷 第1号

商学研究所報

2005年9月

中国家電品流通の端緒的研究

関 根 孝

専修大学商学研究所

中国家電品流通の端緒的研究

関根 孝
専修大学

中国家電品流通の端緒的研究

専修大学 関根 孝

- I はじめに
- II 中国の家電産業
 - (1) 中国家電産業の発展段階
 - (2) 中国家電産業の現状
- III 商品別動向
 - (1) カラーテレビ
 - (2) 電気冷蔵庫
 - (3) 洗濯機
- IV メーカーのチャネル戦略
 - (1) 海爾 (ハイアール)
 - (2) T C L
 - (3) 松下電産
- V 家電専門店チェーンの成長
 - (1) 全体動向
 - (2) 国美電器有限公司
 - (3) 蘇寧電器集団
 - (4) 三聯商社
- VI 中国家電品チャネルの変遷
 - (1) 「切符制の時代」(1979-83年)
 - (2) 「経商ブームの時代」(1983-88年)
 - (3) 「メーカーによるチャネル構築の時代」(1989-94年)
 - (4) 「家電専門店チェーンの時代」(1995年～)
 - (5) 最近の動向
- VII 中国家電品流通の特徴
 - (1) 生産段階
 - (2) 消費段階
 - (3) 流通段階
- VIII おわりにー市場経済化とモデル構築

I はじめに

計画経済の呪縛から開放された中国の経済発展には、様々な問題を孕みながらも著しいものがある。家電産業も、近年、成長が著しい中心的産業のひとつと言える。本論文は、家電品、そのなかでカラーテレビ、電気冷蔵庫、洗濯機のいわゆる「三種の神器」に焦点を当てて、中国家電品流通の現在に至る変遷と特徴を明らかにすることが第1の目的である。中国における家電産業の展開プロセスを辿り、主要家電品の普及プロセスや消費欲求の変化を紹介し、そしてこれらを生産と消費を結ぶ流通チャネルの変遷と現状を探ることを通じて、日本や韓国との比較的視角から、中国家電品流通の特徴を浮かび上がらせたい。そして最終的には、家電品流通の発展モデル「東アジア版」の構築を目指している。ただし中国では、家電品ばかりでなくあらゆる商品の流通の変遷は、日韓と異なり社会主義計画経済からの漸進的市場経済化のプロセスであり、同質性と異質性の抽出ばかりでなく、市場経済深化の展開を明らかにすることも本研究の目的のひとつになる。

しかしながら、中国の家電品流通は大きな変革期にあること、国土が広大であり人口も13億人と非常に多いこと、そしてなによりもマクロデータの不足、思うにまかせないヒアリング調査、また蒐集した資料の信頼度の問題などがあり、われわれの研究はまだ発展途上であり、本論文は端緒的研究に止まらざるをえない。中国家電品流通がどのように形成され変遷を辿っているのかと言うテーマは十分研究価値のあるにも拘わらず、まだ始まったばかりであり、先駆的研究も少ない。本論文は「はじめの一步」としての意義を十分持つと考えるが、その評価は読者に委ねたい。

II 中国の家電産業*1

中国の家電産業はこの20年間で急速に発展した。激しい国際競争が展開される中で、現在、国際競争力がある産業として発展している。生活水準が顕著に反映される家電品（カラーテレビ、電気冷蔵庫、洗濯機、エアコン、DVDなど）では、生産量でみると、世界トップクラスの生産大国になった。2003年、カラーテレビの生産量は7,030万台、冷蔵庫は2,208万台、洗濯機は1,943万台、そしてエアコンは4,813万台となっている*2。2001年、家電市場の売上高は、世界家電市場の7%を占め、アメリカ、日本について第3位になった。

(1) 中国家電産業の発展段階

中国の産業は、少なくとも1992年の中国共産党第14期3中全（中央委員会第3回総会）において「社会主義市場経済に関する決定」が採択されるまでは、家電産業に限らず、殆どの主要な産業は社会主義計画経済のもと、中央及び地方政府の指導のもとに発展が図られたことに大きな特色がある。有力産業に育った中国家電産業の発展は、次の3段階に分けてみることができる。

1 初期階段

中国家電産業の第1段階は、家電産業の導入段階であり、1965年頃から始まる。しかしな

がら、当時の政府の経済政策の重点は国防力の充実と重化学工業の振興にあり、家電産業をはじめとする消費財部門は立ち後れた。こうした中で各地の政府は、先進国の生産技術と設備を導入し始め、70年代後半には、消費財部門にも目を向けられるようになり、また生活水準の成長と共にカラーテレビなどの家電品の需要も徐々に拡大した。当時のメーカーは、カラーテレビ、洗濯機、冷蔵庫などのいずれか特定品種を生産する単一製品メーカーが多く、その数は全国で100を超えた。当時名の知れた家電企業としては、「海爾」、「万宝」、「上菱」、「飛鹿」などがある。家電メーカーが急増した背景には、海外の先進国メーカーが、低コストで家電品を製造可能な地域を探していて、白羽の矢の一つが中国に立ったという事情がある。

2 発展階段

1970年代後半から中国では、経済体制改革や対外開放改革などが実施され、80年代後半になると「三種の神器」は急速に普及するようになり、家電市場は拡大し、「消費ブーム」が起った。しかし、計画経済体制のもと、生産規模は小さく品質にも問題があり国内供給だけでは消費ブームに対応できず、家電品の輸入は急増し「輸入ブーム」をもたらし、85年ピークに達した（天野他〔2003〕上、128頁）。

三種の神器の中で中国の家庭に初めに普及したのは洗濯機であり、1981年の都会における100世帯当たりの保有台数が僅か6%に過ぎなかったのが、85年に過半、95年には9割近い家庭で保有するようになった。カラーテレビと電気冷蔵庫は、80年代後半以降急速に普及し、上海や北京などの都会では、三種の神器が花形商品となった。ただし、地方の保有台数は都会と比べるとかなり低い値であり、地域格差が大きく、この状況は現在にも及んでいる。

表1 主要家電製品の普及推移

	1985		1990		1995		2000		2003	
	都市	農村	都市	農村	都市	農村	都市	農村	都市	農村
カラーTV	17	1	59	5	90	17	117	49	136	68
電気冷蔵庫	7	0	42	1	66	5	80	12	89	16
洗濯機	48	2	78	9	89	17	91	29	94	34
エアコン	-	-	-	-	8	-	31	1	62	3

注)『中国統計年鑑』各年による。数字は100世帯当たりの保有台数。

地方にとどまっていた各メーカーは、全国市場を開拓し始めた。売上を拡大しシェアを高めるために家電メーカーの合併が始まり、単一製品メーカーが減少した。その結果、「海爾」、「長虹」、「TCL」、「美的」などの現在に至る大手企業が出現し、一部で中国家電ブランドが消費者に浸透するようになった。メーカーはこの間、海外企業から導入した技術を消化する一方で、自力で製品開発を行い、家電品の国産化が進められた。

企業制度も、徐々にではあるが現代化された。1990年代になると、国有企業に企業統治の

概念が導入、国有企業から社会サービスや社会保障の役割の分離、所有制の再編などが本格的に始まった（大橋 [2005] 133-5 頁）。現在、ハイアール（海爾）の CEO である張 瑞敏^{チアン ルエミン}が「超過債務で倒産寸前だった小規模な町工場を建て直すために学んだのは、日本の企業経営の精神だった」*3と述べているように、日本や欧米の企業がベンチマークされた。さらに、先進国の家電品が大量に登場するようになり、外資との合弁企業も出現した。たとえば、パナソニック、エレクトロラックス（スウェーデンの総合電機メーカー、日本では東芝と提携）、シーメンス（独の総合電機メーカー）などであり、多国籍企業も中国家電品市場を注目し始めたことがわかる。

3 国際化の時代

現在中国家電産業は、国際化の入り口に立っている。今や一部家電企業は総合的な実力を備えるようになり、技術レベルを高め、企業制度を改善し、国内シェアを高めている。家電産業では、新製品開発、プロモーション、ブランド戦略などが活発に見られるようになった。WTO加盟（2001年11月）によって家電市場の開放は一層進み、外資との提携も活発になっている。2002年、海爾は三洋電機と包括的提携に合意し、折半で「三洋ハイアール」を設立し、また TCL は、松下との間で包括的提携の合意がなされ、04年には仏トムソン社と合弁による世界最大のテレビ・メーカー「TTE 公司（コーポレーション）」（出資比率は、TCL が 67%、トムソンが 33%）を誕生させている*4。

中国でも三種の神器は都会ではほぼ普及し、市場が成熟した現在、家電業界はどのように先端技術を内部化し自らの市場を強化し開拓するのか、外資企業のブランドに如何に立ち向かうのか、そしてどう家電産業を今後も継続して発展させていくのかということが課題となっている。誕生以来 30 年経った中国の家電産業は、市場競争はますます激しくなる一方で、市場潜在力を勘案すると、ビジネス・チャンスはまだまだ大きい。

（2）中国家電産業の現状

ここでは中国家電産業の現状として、家電産業の集積地域、供給過剰と価格競争、国際化と経営多角化、および家電専門店チェーンの成長の 4 つのポイントに分けて紹介しよう。

1 家電産業の 3 大集積

表 2 家電産業の 3 大集積

	家電の集積地域	主な大手企業
1	珠江三角洲	TCL、康佳、美的、格力、科竜、創維、格蘭仕など
2	長江三角洲および周辺	春蘭、小天鵝、奥克斯、新科、美菱、榮事達など
3	青島および周辺	海爾、海信、奥柯瑪、小鴨など

注) 田 雋 [2003]。

家電は総合的生産技術が必要な商品であり、多くの関連企業と資源を共有することのメリットを有している。産業の成長に伴い、中国では、「珠江三角洲」、「長江三角洲および周辺」、「青島および周辺」の3地域に家電産業が集積し、「産業クラスター」を形成するようになっている。

3大集積形成とともに、中国家電産業の生産段階の市場集中度は急速に高まっている。2001年から、家電企業の再編成や海外企業と合弁などが行われている。カラーテレビ、洗濯機、冷蔵庫では、トップ3の企業が販売台数の市場シェアの50%に占めるようになった。1997年に独力メーカー数が100社あったが、2007年までに10社程度に減少すると予測されている。

2 供給過剰と価格競争

中国の家電産業は、「大家電」と「小家電」、あるいは「白色家電」と「黒色家電」などに分けられる。どの分野でも、中国の家電産業は過当競争の階段に入り、さまざまな企業、ブランド、規格、サイズが入り乱れて激しい競争が繰り広げられている。各企業は買手市場に直面し、市場シェアを確保したり、新製品の商品化を成功させるために、さまざまなマーケティング戦略や戦術で創意工夫を行っている。また市場が成熟化し、消費欲求が高級化・個性化すると共に、多様な製品が登場するようになっている。しかし、都会では以前のような伸びは期待できないにもかかわらず、メーカー数が多く、競争が激化する中で供給過剰状態にあり、在庫数は年々増加している。家電産業全体で、生産能力の1/3以上が過剰といわれており、過剰供給が常態化していると言われている⁶⁵。

供給過剰が慢性になれば、価格競争は高進する。後発企業の参入により価格競争が激化し、家電産業は中国で最も競争が激しい産業のひとつになっている。その契機となったのは1996年3月、「四川省长虹集団」のカラーテレビ価格の引き下げである。これに対して、競争企業が対抗措置を採り「価格戦争」が始まった。その後の5年間で、中国ではカラーテレビの価格が大規模な値下げが10回も行われ、21インチのカラーテレビの平均売価は、95年の3,000元から600元へと80%も低下した。その結果、利益率が下がり、倒産の危機に立たされている企業も増えた。

2003年3月「海信」が、「工薪変頻」（サラリーマン向けエアコン）の戦略が打ち出したことにより、エアコン業界で新たな競争が始まった。「格蘭仕」は、電子レンジで低価格戦略をとり、市場シェア50%を回復しトップに立った。同時に、冷蔵庫、洗濯機、熱水器（シャワー）などへも価格競争が伝播した。価格競争が高進しており、家電業界全体が簿利多売の時代に突入したといえる。00年の上半期、家電企業22社の粗利益は、前年同期比で20.1%下降し、堅実企業と評価されていた「科竜」でさえ、01年に15億元の欠損をだしている。こうした状況で、一部の限界的企業は淘汰されている。

価格競争の主要原因は、大量在庫品を放置したこと、そして製品や経営方式の同質性にある。構造的問題として、失業者・潜在失業者を多く抱える状況では、在庫解消のための生産調整が難しいことがある。それとともに、革新技術を欠く製品は、同質化し競争激化に拍車をかけている。こうした過当競争を脱却するためには、多くのメーカーは生産コストの引き

下げとともに、ハイテクや新コンセプトを取り入れた新製品の開発に取り組んでいる。カラーテレビを例にとってみると、走査技術を用いた「長虹」の「精顯テレビ」、「創維」の「写真テレビ」、「海信」の「胶片テレビ」、「厦華」の「変頻テレビ」、「康佳」の「柔性テレビ」、「熊貓」の「Hi 視窓」、「海爾」の「美高美」などである。これらの他にも環境保全型、省エネルギー型、知能型などがある。ハイテク導入や新しい製品コンセプトの確立で、新製品が次々と開発し、難局を打破しようとした。

3 家電市場の国際化と経営多角化

現在、中国家電企業の主要な成長戦略は、海外市場の開拓にあり、その方法は2種類に分けられる。一つは「海爾」を代表とする自社ブランド構築型であり、他は「格蘭仕」を代表とするもので、OEM方式を採用するグローバルな生産拠点^{クアランシー}を築くタイプである。広東省に本拠をおく格蘭仕は、電子レンジ生産台数はトップで世界シェアは44%に達し、外国市場では7割がOEMである*6。中国の家電輸出額は、1999年の42.2億ドルから、01年の69.3億ドルへと着実に上昇している。

反対に、近年、海外ブランドの参入も目立っている。2000年8月の調査では、冷蔵庫の海外ブランドの市場シェアは28%に達している。カラーテレビでは、ソニーとフィリップスが先端技術を用いたプロジェクション（背投）テレビを導入し、三星カラーテレビも中国の家電市場に復帰した。因みに同調査で海外ブランドは、カラーテレビ23%、洗濯機19%を占めた。

また、家電企業にとって最大の課題は経営多角化である。単品の大規模経営では、供給過剰に直面するとリスクが大きい。2000年後半、順徳（珠江三角洲の地名）を舞台にして家電業界版「三国志演義」が演じられた。大手カラーテレビのメーカー「長虹」は、大型エアコン分野に進出すると共に「高清晰背投テレビ」を開発した。冷蔵庫メーカー「榮事達」は小家電に進出し、「海信」と「美的」は相前後して冷蔵庫分野に参入した。「TCL」と「厦新」は、国産携帯電話の新世代のメーカーとして名乗りをあげ、「海爾」、「小天鵝」、「科竜」なども小家電分野を製品ラインに加えた。「格蘭仕」も20億元を投資し、エアコン分野に参入した。中国家電産業では、こうした経営多角化や事業ポートフォリオの再構築は、優れた戦略として評価される。その結果、中国家電産業の競争は単品メーカー間の競争から、複数ラインをもつ大手企業のブランド間競争に移行しつつある。

4 家電専門店チェーンの成長

1990年代前半までは、78年の改革解放以降少しずつ市場原理が導入されたとはいえ、家電品を含めて殆どの物資は政府統制のもとにあり、卸売商ばかりでなく一定規模以上の小売商もすべて国有であった。都市部の消費財は、政府機関の「商業部」が担当していた。家電製品の主な小売販路である百貨店などは、政府よる計画的配分の一翼を担うに過ぎなかった。一方で、有力メーカーは90年代前後から、卸機能を果たす販売会社や代理店、そして系列店（専売店）を構築し始め、マーケティング・チャネルの系列化が行われた。しかし21世紀に入ると、チェーン経営の大型家電専門店が急成長し、商業資本の地位が確実に向上した。2000

年10月、「国美電器」は、業界で初めて自ら製品の様式やサイズなどを決定（PB商品を開発）、全国のカラーテレビのメーカーに1千万元の発注をした。次の2ヶ月間で2回入札募集を行い、1回目の入札金は2,546万元、2回目は1億元にのぼった。落札した企業には、ソニーなど海外企業も含まれていた。

2000年末、「北京大中電気」は「エレクトロラックス」の空調の経営権を15,000万元で、また「北京百貨店」は「樂華」の変頻空調を1,000万元で買収した。また「成都華聯」は「長虹」の2919PKカラーテレビの経営権、「武汗中南集団」は「小天鵝」の年産10万台の洗濯機ライン、「北京西单」などの小売業は、一手販売方式でTCL2901A超平面カラーテレビの経営権を買収した。「国美」と「蘇寧」は、家電市場で「圈地運動」（囲い込み）や「拡張計画」を行っている。こうした商業資本の成長は家電市場に大きな影響を及ぼしている。

II 商品別動向

中国では総合家電メーカーがみられるようになったのは最近であり、当初より単一製品メーカーとして成長してきている。三種の神器それぞれに関し、誕生からこれまでの展開と現在の動向を見てみよう。

（1）カラーテレビ^{*7}

1969年、北京、上海、南京でカラーテレビの試験放送が開始され、トランジスタ式のカラーテレビの開発と試作は70年によく成功した。中国にカラーテレビ産業が誕生したとき、「天津通広」というメーカーの生産ラインがひとつしかなかった。増大する消費需要に国内供給は追いつかず、多くは海外からの輸入に依存した。80年代前半になると、生産ライン導入ラッシュにより新規企業が急増し、85年にはメーカー数は78社に達した。急増の背景としては、海外からの技術導入が活発に行われたこと、および政府による高価格水準での統制が行われたことが指摘される（天野他 [2003]、60頁）。その後カラーテレビ産業は順調に発展し、メーカー数はおよそ100社にのぼった。しかし、90年代後半から価格競争が激化し、現在、限界的企業の淘汰が始まり、有力メーカーのシェアは高まっている。

1 中国カラーテレビ産業の歴史

今までの中国カラーテレビ産業の発展の歴史は、4段階に分けられる。

- ①1970年代末まで：完成品の輸入が多く、生産は主に輸入部品の組み立てが中心であった。
- ②1980年代：生産ラインの大量に海外から導入され、量産体制が確立した。自社ブランドの生産を開始したが、技術的には海外に完全に依存していた。後半になると、技術の一部内部化、部品の国産化が始まるとともに、生産コストの比較優位から輸出が拡大した。89年、長虹が政府規制価格を破り安売りを仕掛けた。
- ③1990年代前・中期：政府はテレビに対する国産化発展基金と特別消費税を撤廃し、価格の自由化が進められた。供給過剰になり市場経済化が進む。95年の生産能力は4,467万台にものぼったが、実際の生産台数は2,100万台前後で、稼働率は5割未満であった（渡邊

[2002]) 181頁)。各メーカーは、自主開発による新製品に力を注ぐ。

- ④1990年代末から現在まで：96年、長虹が「輸入品より国産品を」というスローガンのもと大幅な値下げを行ったことなどが契機となり、国産ブランドが松下などの海外ブランドから主導的地位を獲得した。さらなる供給過剰から価格競争が激化し、限界的企業の淘汰が始まる。LSIやデジタルなどの最新技術を採り入れた「高質先端市場」でも海外メーカーの追撃を開始しているが、技術格差はまだ大きい。

表3 カラーテレビの販売台数シェア①(2004年見込み) 単位：万台 %

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
企業	康佳	長虹	TCL	創維	海信	海爾	三洋	廈門	LG	その他
販売台数	800	750	690	610	500	350	200	180	150	770
シェア	16.0	15.0	13.8	12.2	10.0	7.0	4.0	3.6	3.0	15.4

注)「中国軽工業信息中心」のデータをもとに、中聯富士経済咨询有限公司が推定。

表4 カラーテレビの販売台数シェア②(2004年1月) 単位：%

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
企業	長虹	康佳	王牌	創維	海信	海爾	三洋	ソニー	SVA	熊貓
シェア	16.23	14.03	11.54	10.55	9.02	6.32	4.73	3.55	3.49	2.91

注) 国家信息中心情報資源開発部「大型商城小売統計」による。10社の累積集中度は82.39%である。

表5 カラーテレビ(25インチ以上)の販売台数シェア③(2004年3月) 単位：%

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
企業	TCL	康佳	創維	長虹	海信	海爾	飛利浦	ソニー	厦華	SVA
シェア	17.33	17.11	15.46	15.01	9.69	4.84	3.24	3.11	2.88	2.07

注) 中華全国中心情報による。10社の累積集中度は90.74%である。

表6 液晶テレビの販売台数国内シェア④(2004年見込み) 単位：万台 %

	1	2	3	4	5	6	7
企業	康佳	シャープ	LG	上海広電	廈門	創維	その他
販売台数	10	9	8	8	3	3	4
シェア	22.2	20.0	17.8	17.8	6.7	6.7	8.9

注)「中国軽工業信息中心」のデータをもとに、中聯富士経済咨询有限公司が推定。

2 カラーテレビ産業の現状と課題

1991年、カラーテレビの売上は大きく落ち込み、政府によるブラウン管の配分を通じた生

産台数の統制が難しくなり、配分システムは形骸化した。同年、18インチカラーテレビ用ブラウン管の売買が自由になった。ブラウン管に対する超過需要があればこそ可能であった統制が有効性を喪失したからである（丸川 [1996] 13-7 頁）。「カラーテレビの流通ルートは、1989年初めまでの供給不足の時代と、供給過剰で競争が特に激しくなった91年以降では大きく変化した」（丸川 [1999] 24 頁）。すなわち、89年までは計画経済のもとで作られた流通システムが機能していたが、91年以降は急速に家電品流通の市場経済化が進んだ。

市場経済化が進むなか、1994年、中国のテレビ生産台数で初めてアメリカを超えトップになった。2001年、中国のカラーテレビの生産量は4,150万台、販売台数は世界の29.6%を占めた。現在、都市でカラーテレビの世帯普及率は99.1%に達し飽和状態にあるが、農村ではまだまだ開拓余地がある。

カラーテレビ産業の第1の特徴は、市場が成熟していることであり、生産力が過剰で、現在、約40%が売れ残ると言われている。第2は、国際競争力が備わり、輸出額が増加している。生産技術の向上や活発な新製品開発により、ブラウン管テレビでは海外市場でも一定のシェアを占めるようになった。2000年、輸出量は初めて1,000万台を超えた。第3は、あらゆる産業のなかで最も激しい価格競争が行われている。00年、カラーテレビの平均価格は15.6%下がり、01年はさらに18%下落した。その結果、カラーテレビ産業は高利潤産業から、低利潤産業に転落している。価格競争の背景には供給過剰、そして技術革新の能力不足が指摘されている。

最近の傾向をみると、国内ブランドは価格優位で市場シェアは大幅に増やし、販売台数では約85%に占めている。しかし、海外ブランドは台数シェアは低い、売上高シェアは高い。特に「ソニー」は、2001年の台数シェアは3.3%しかないが、売上高シェアは10.3%あり、「長虹」と「TCL」に次いで3位である。海外ブランドは、高級機種や最新技術を用いた薄型TV市場を占有し、高い利潤を得ている。また、「市場確保率」（消費者が現在持っているブランド）では、「パナソニック」が16%で首位、「ソニー」は9%で4位である。

今後のカラーテレビ業界の今後はどうであろうか。第1の方向は、寡占がさらに高度化するであろう。6回に渡る価格競争により、国産メーカーが海外メーカーに取って代わり、市場集中度も高まった。メーカー数は約100社から10社程度に減少したが、今後はさらに、大手3~4社に集約されることが予想される。第2は、破滅的な価格競争から、今後は技術革新競争が焦点になるであろう。近年、各社は新技術に基づく新製品を消費者にアピールするようになっている。また、プラズマ・テレビ、液晶テレビ、プロジェクション・テレビなど「高質先端市場」でも、国内ブランドは海外ブランドの追撃を始めている。第3は、「海爾」と「三洋」、「TCL」と「パナソニック」の提携にもみられるように、グローバルな規模での競争が展開され、また同質的競争から創意と工夫によるマーケティング競争に重点が移るであろう。「競争の中で提携し、提携の中で競争が存在する」ことになる。

（2）電気冷蔵庫*8

2003年、中国の冷蔵庫生産台数は約2,200万台で、世界最大の生産国である。また、中国産冷蔵庫は、海外市場に毎年平均50%を輸出されており、2003年の実績は、容量200ℓ以下

の小型冷蔵庫中心に1,039万台（5.5億ドル）である（富士経済 [2004] 207頁）。冷蔵庫産業の歴史は3段階に分けられる。

表7 電気冷蔵庫の販売台数シェア①（2004年見込み） 単位：万台 %

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
企業	海爾	容声	新飛	美菱	星星	榮事達	伊萊克斯	三星	小天鵝	その他
販売台数	310	210	180	80	60	50	50	40	40	80
シェア	28.2	19.1	16.4	7.3	5.5	4.5	4.5	3.6	3.6	7.3

注)「中国輕工業信息中心」のデータをもとに、中聯富士經濟諮詢有限公司が推定。

表8 電気冷蔵庫の販売台数シェア②（2004年3月） 単位：%

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
企業	海爾	新飛	容声	西門子	伊萊克斯	LG	美菱	奧柯瑪	三星	榮事達
シェア	25.06	13.35	11.38	10.85	7.40	6.87	6.30	3.70	3.52	1.98

注) 中華全国中心信息による。10社の累積集中度は90.41%である。

1 改革開放から80年代中期まで

中国社会に電気冷蔵庫が普及し始めた時代であり、すべて海外ブランドが占めていた。しかしながら、1985年みると、都市でも普及率は7%に過ぎず、農村ではまだ殆ど利用されていなかった。

2 80年代中期から90年代後半まで

1980年代中頃から、国内で冷蔵庫メーカーが発展し始めた。80年代後半になると、メーカー間の競争が激化し、一部企業は脱落した。市場シェアは有名国産ブランドに集中し、冷蔵庫業界の「4大家族」（「容声」、「海爾」、「新飛」、「美菱」）が形成された。同時に、「ワールドプール」、「サムスン」、「エレクトロラックス」などの海外企業が国内企業を買収したり、「パナソニック」や「シャープ」などは生産拠点を構築したりして、中国市場に進出した。しかし多くの海外企業は、中国において消費欲求の動向把握が的確ではなかった。消費能力を低く評価して低機能・低価格の製品中心に供給したため、消費者の支持を得られなかった。一方、すでにかかなりの技術力を有していた国内メーカーは、「無フロン冷蔵庫」、「抗バクテリア冷蔵庫」、「保鮮冷蔵庫」、「变频冷蔵庫」、「省エネルギー冷蔵庫」などの新製品を次々に商品化し、海外勢に対する競争優位を保った。実際、冷蔵庫は他の家電製品より国産ブランドが優勢であり、市場シェアの殆どを占めた。海外ブランドは低迷し、90年代中期からは反対に、中国企業が欧米市場にも進出し、海外市場においても一定の売上を確保するようになった。

3 1990年代後期から今まで

海外企業は、1990年代後半から再度中国市場に進出、冷蔵庫市場は激しい競争の時代を迎えている。現在、冷蔵庫産業は、第1は4大家族、第2は海外企業、第3は「華凌」、「上菱」、「長嶺」などの地方企業、および「美的」、「TCL」、「海信」、「春蘭」、「榮事達」などの新勢力の4グループから構成されている。2001年、4大家族の販売台数は100万台を超え、64.9%市場シェアを占めた。各ブランドの市場シェアは、地域によって異なり、一般に海外ブランドは都市で強く、「美菱」、「新飛」などのブランドは地方で人気がある。「シーメンス」、「エレクトロラックス」、「サムスン」の3つの海外ブランドは売上が順調で、同年5位-7位を占めている。海外企業は、これまでの学習効果から新たなマーケティング戦略で望んだことが功を奏している。すなわち、海外企業は、冷蔵庫の中高級市場にターゲットを絞り、中国で優秀人材を集め、デザインを重視した高品質な製品開発、効果的なプロモーションを行い、ブランド・イメージ高揚させ、一部の消費者を惹きつけるようになった。

現在、冷蔵庫の生産量は国内需要量を大幅に上回っており、競争が激化し、利益は下降傾向にある。一部有名ブランドをもつ企業でも赤字に転落している例もいくつかあり、今後はM&Aにより大手企業への集約が進むと予想される。

(3) 洗濯機

三種の神器のなかで最も早く普及したのが電気洗濯機であり、1980年代半ば都市部では約半数の家庭で洗濯機を備えるようになった。

表9 洗濯機の販売台数シェア①(2004年見込み) 単位:万台 %

	1	2	3	4	5	6	7
企業	海爾	小天鵝	榮事達	TCL	新樂	金魚	その他
販売台数	470	270	150	80	70	70	490
シェア	29.4	16.9	9.4	5.0	4.4	4.4	30.7

注)「中国軽工業信息中心」のデータをもとに、中聯富士経済咨询有限公司が推定。

表10 洗濯機の販売台数シェア(2004年3月)

単位:%

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
企業	海爾	小天鵝	榮事達	LG	松下	シーメンス	三星	恵而浦	小鴨	日立
シェア	24.89	19.83	10.16	7.84	6.32	5.62	3.53	3.23	2.62	2.00

注) 中華全国中心情報による。10社の累積集中度は86.04%である。

1 トップに立ったハイアール

1980年代前半までは売手市場にあり、多少品質に問題ある商品でも在庫として滞るようなことは殆どなかった。しかし後半になると状況は一変し、市場は飽和し買手市場になり、技

術力のないメーカー数社が倒産、淘汰が始まった。実際、84年にハイアールの前身「青島電氷箱日用電器廠」の工場長（社長）に就任した張 瑞敏は、市場の状態や自社の技術力など勘案し、洗濯機の生産から撤退し、冷蔵庫の生産に資源を集中することを決定している。

中国の家庭用洗濯機メーカーは100社を超え、2003年の生産台数は1,900万台で世界第1位であり、うち368万台が輸出である（富士経済[2004] 221頁）。一部を除く多数のメーカーは、現在でも技術力やブランド力が不十分で、品質より価格重視の製品供給を行っている。しかし、1993年に洗濯機業界に再参入したハイアールは、技術革新により製品開発を行い、高付加価値製品を商品化し成功し、生産台数と国内販売台数でトップに立っている。同社は市場を広汎にカバーするために、日本の「うず潮式」、アメリカの「攪拌式」、ヨーロッパの「ドラム式」の3タイプすべてを生産ラインに加えている。大ヒット商品は渦巻き式の「小神童」シリーズである。「小天鵝」、「榮事達」、「松下」などの主力商品はいずれも渦巻き式であるが、「小鴨」のドラム式は評判が良く、今後が期待されている（孫[2003] 161-2頁）。

2 海外メーカーを迎え撃つ国内メーカー

中国の洗濯機市場では、ハイアール、小天鵝（リトルスワン）、榮事達、小鴨などの国内メーカーが強く、市場は比較的安定していた。しかし、ハイアールを除いて経営上の不安定要因が増している。2003年、海棠が経営破綻、小天鵝と小鴨は2年連続赤字になった。その理由としては、近年、慢性的な供給過剰の状況下であり、製品差別化が不十分で同質的競争、すなわち価格競争が激化していることがあげられる。

もうひとつの背景としては、松下、日立、恵而浦（Whirlpool）、LGなどの海外メーカーの競争力が次第に強くなったことがある。シェアを少しずつ増加させており、特に韓国のLG電子の躍進が目立っている。海外メーカーは高度な生産技術とブランド・イメージを梃子に、高級機種市場では比較優位を保っている。さらに大衆機種においても、海外メーカーは積極的に進出するようになってきている。2003年、松下は小型家庭用全自動洗濯機市場に参入した。関係者によれば、松下は中国市場に投入する最初のモデルとして、世界的に有名なデザイナーを特別に結集して容量3キログラムの洗濯機を開発、広州工場生産を開始した。松下洗濯機北京の李 雪華社長は、「この洗濯機はすでに北京の国美や大中などの小売店で、1300元（約19,000円）以下の価格で販売された」と述べている⁹⁹。

IV 主要メーカーのチャネル戦略

中国情報産業省は、電子情報産業のランキングを発表している。ハイアールが売上はダントツの首位、第2位の聯想は、2004年12月、IBMのパソコン・ノートパソコン事業を買収することを発表して話題呼んだ中国最大のパソコン・メーカーであり、いわば中国ITのリーダー企業である。ここでは家電産業に焦点を当てているので、ハイアールと第3位のTCL集団の企業概要とマーケティング・チャネル戦略をみてみよう。中国家電産業の全体としての特徴は、利益率は殆ど5%未満と総じて低いこと、国内市場は競争激化で海外に活路を求める傾向が強いこと、規模の拡大と収益体質改善の必要性が指摘されていることなどで

ある。

さらに、外資系企業のひとつのケースとして日系企業の松下電産をとりあげ、中国における事業展開とチャネル戦略を紹介しよう。

表 11 中国の電子情報産業 売上上位 10 社 (2003 年)

①海爾集団 (807) ②聯想 (403) ③T C L 集団 (382) ④上海広電 (307) ⑤熊猫電子 (263)
⑥海信 (221) ⑦華為技術 (217) ⑧北京北大方正 (181) ⑨広東美的電器 (175) ⑩中興通訊 (175)

注) 中国情報産業省による。() 内の単位は億元。

(1) 海爾 (ハイアール)

海爾の前身は、青島で設立された小型電動機などを製造する「青島電動機廠 (工場)」に始まる*10。1979 年、「青島市日用電器廠」と社名を変更し、「白鶴」ブランドで洗濯機の生産を開始した。しかし、品質の不安定、古いデザイン、低い生産効率などが原因で倒産寸前に陥った。そこで 84 年、当時の直属上部機関の青島市家電公司是、張 瑞敏を中心とする指導チームを送り込み、洗濯機生産を中止し、独メーカーと技術提携し冷蔵庫生産に切り替えるなど、大改革に乗りだした (1988 年には、「青島冷蔵庫総廠」に社名変更)。91 年、青島市を代表する優良企業に成長した「青島市冷蔵庫総廠」を核に、「青島冷凍庫総廠」と「青島空調機廠」の 3 社が合併し、「琴島海爾集団」が設立された。中国で家電品が急速に普及し始めるのは、80 年代後半から 90 年代前半であるであるが、こうした中国における「消費革命」の進展とともに、海爾集団は成長の軌道に乗ったといえる。

1993 年、日本の三菱重工業と業務用エアコン製造の合弁企業を立ち上げ、冷蔵庫、冷凍庫、エアコン、洗濯機という 4 事業分野からなる経営体制を確立するとともに、株式会社に転換した。90 年代後半になると、M&A による拡張を行い、97 年、中国家電メーカーで初めて、売上 100 億元を達成した。新規分野への進出も積極的に行われ、電子レンジ、カラーテレビ、パソコン、携帯電話、携帯情報端末 (PDA)、工業用ロボットなどをラインに加え、総合家電メーカーとしての地位を築きつつある。

表 12 日中家電メーカーの主な提携関係

主な提携関係	西暦	提携内容
東芝-T C L	2004	白物家電で合弁会社設立を合意。
東芝-広東美的電器	2004	中国 4 カ所でエアコンを合弁生産。
松下電器産業-T C L	2002	技術、生産、販売などで包括的提携。
三洋電機-ハイアール	2002	三洋ハイアールを設立、包括的提携。
三菱電機-上海上菱家用電器	1995	エアコンの生産と販売。
日立製作所-上海電器	1994	上海でエアコンを合弁生産。

注) 日本経済新聞などから筆者が作成。

2002年、三洋電機と包括的提携に合意し、折半で「三洋ハイアール」を設立した。合意内容は、三洋製品を中国一のハイアール販売網で販売し修理サービスも同サービス拠点で行うこと、ハイアール製品を三洋の系列店を通し日本国内で販売すること、三洋はハイアールに対して技術・基幹部品の供与を行うことなどである。ハイアールは海外進出にも積極的であり、輸出と共に生産拠点も海外に設けている。たとえば冷蔵庫では、現在、アメリカ、イタリア、パキスタン、ヨルダンなど13ヶ国に現地生産工場を持っている。

ハイアールは、現在中国で最も尊敬される企業の一つであり、顧客志向に基づいて、新技術による新製品開発力、品質管理の徹底、販売網・サービス体制の確立などにより、高い企業ブランド・イメージが形成されている。ここ数年来、中国家電業界では競争が激化し、価格競争や懸賞付き販売常態化する中で、ハイアール製品に対するブランド・ロイヤリティは高く、別格として扱われる傾向がある。たとえば、家電専門店チェーンの店頭で、「家電製品一律〇〇引き、ただしハイアール製品を除く」と書かれたポスターが貼られている(孫[2003])。中国でハイアールはブランド力があるので、「1度決めた価格は変更しない」という原則が貫かれている。

こうしたハイアールの評価に対して、公称売上高と上場企業売上高との間の乖離が大き過ぎるとし、その前途に危惧を示す見解がある*1。アメリカへの海外進出(1999年、サウスカロライナ州に工場建設、2003年、マンハッタンに米本社ビル購入)の意図が不明確、三洋電機との包括提携はすでに機能していない、利益率のピークは2001年でその後は低下傾向にあるなどの問題が指摘されている。

問題は、ハイアールに限ったことではないが、中国では企業統治がどうなっているかである。一般に中国では、国や国有法人(集团公司)が上場企業の発行済み株式の約7割を、市場では売買できない「非流通株」として握っていると言われている。政府保有の集团公司が集中支配株主として、その傘下に上場企業を含むピラミッド型グループを形成しているのである。その結果、大株主である集团公司の介入により、企業成長に反する意思決定、頻繁なトップの交代、資源の浪費などが行われることが多い*2。

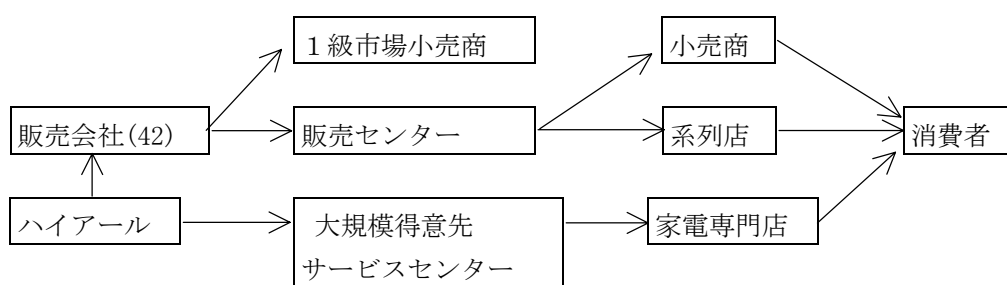
ハイアールは、行政機関の一部としての卸売機構利用しないで、1984年から自らマーケティング・チャネルを構築する直営方式をとった。当初は大商城(百貨店)販売であったが、店中店を設けるようになり、そして専売店(系列店)網を確立していった(張他[2003]176頁)。すなわち、企業内に販売部門を設け、企業規模や販売地域が拡大するに従い、都市ごとに支店を設置し小売店と直接取引を行った。しかしながら、90年代前半までは、家電品の需要の多くは大都市であり、他のメーカーと同じように、大商城中心であった。殆どの有力ブランドは、そうした大商城で扱われたが、90年代後半になると、百貨店が弱体化する一方で、ハイアールの生産力は大幅にアップしたことで、チャネル政策の変更にも迫られた。そこで成長してきた家電専門店を利用するとともに、中小都市を中心に97年から系列店網づくりに着手した。

全国の各都市に(省都)にハイアール工貿会社(販売会社)を設立し、省都以外の2級都市にはハイアール販売センター、それ以外の3・4級市場では系列店を組織した。販売会社は1級小売市場の小売商と直接取引するとともに、販売センターを通じて2級市場小売商と

3級市場小売商・系列店と取引する（張他 [2003] 177-8 頁）。これとは別に家電専門店を担当する大規模得意先サービスセンターが設立されている。系列店は「1 県 1 店舗」が原則であり（ただし、大きい県は複数）、2000 年までに農村を中心に約 1,000 店舗、現在はおよそ 2,000 店に達している*13。系列店の規模は 100 平方メートルから 1,000 平方メートルと様々であるが、ハイアール製品のみ扱うという排他的協力が必要条件となっている。系列店や家電専門店に対しては、決算協力金や数量リベートなどのインセンティブの提供が行われている。

1995 年以降、家電専門店は地方にも進出し、系列店との間に衝突が起こっている。ハイアールとしては、両者に供給する商品を差別化し、極力衝突回避に努めているが、将来的に系列店シェアの減少が予測される。

図 1 ハイアールの流通経路



注) 張 敦群他 [2003] 図 6、日本機械輸出組合 [2004] 図 124、などから筆者が作成。

2000 年まで、本部が小売店に直接販売し資金回収を行う方式を採っていたので、税金はすべて青島市に収めていた。これに対して各地政府の不満が拡大したので、全国に全く新規に販売会社を設立するようになった。現在、42 の販社とともに、42 の配送拠点も設けられている。なお、生産拠点は国内は 8 カ所ある。現在のハイアールのチャネル別シェアは、筆者の現地関係者の聞き取り調査によると、系列店 40%、家電専門店チェーン 40%、百貨店 10%、総合量販店 5%、その他 5%ということであった。

アフターサービスの充実にも力を傾注しており、全国 50 都市で 24 時間無料のコールセンターを開設し、消費者の修理依頼、販売店からの据え付け工事の指示に即応できる体制を完備させている（王 [2002] 115-6 頁）。実際のサービス提供は、各地の地元業者（資本関係はなし）約 400 社に委託しているが、これらのうち拠点となる「ハイアール・センター」は専属であるが、他はそうではない。

（2）TCL（TCL 集团有限公司）

TCL 集团公司は、中国改革開放後の高度成長企業のモデルの一つで、IBM のパソコン部門を買収した联想集団と共に、「国際買収」の先駆け企業として有名である。TCL 集団は、2000 年末、惠州市政府が株式の 59%、従業員が 41%（そのうち李 東生総裁が 2.97%、袁信成副総裁が 0.54%）をもついわば地方国有企業であるが、経営の独立性は比較的高いと言われる。集团公司のもと、テレビや AV 事業などを行う「TCL 国際ホールディングス」（香

港上場)、電話事業を行う「TCL通信設備」(深圳上場)などがある。2003年の売上は5100億円、過去10年の年平均成長率は40%超、従業員45,000人、世界最大の生産規模をもつテレビの他、携帯電話、PC、家電など幅広い製品群をもっている^{*14}。

1981年、広東省惠州市人民政府の出資により、オーディオ・カセットテープのメーカー「TK家庭電器」として設立された。香港の中小メーカー向けの委託加工が中心であり、安い労働力だけが強みであった。しかし、86年に電話機の生産を開始、TCLブランドで販売を始めると急成長を遂げ、89年には電話機の売上でトップに立ち、現在に至っている。

創業10周年を過ぎた1992年、カラーテレビ生産に進出した。同業他社が18-21インチの普及品を主力にしていたのに対し、海外製が8割以上を占めていた28インチ以上のワイドスクリーン・テレビの生産を目指し、高級品を中程度の価格で販売して成功した(小島[2004])。96年に中国テレビ市場で3大メーカーの一つになり、98年には自社ブランド商品の輸出を本格化している。さらに、90年代末、台湾企業との合弁で情報機器分野、すなわちコンピュータ生産に乗りだした。カラーテレビ生産では、現在、長虹、康佳、創維などを上回わり国内1位、携帯電話2位など、中国全土の販路を武器に圧倒的なシェアを誇っている。ハイアールが白物家電に強い松下なら、TCLはAVや情報通信機器を得意とするソニーにたとえられる。

TCLもハイアールと同様にグローバル化を進めており、カラーテレビの生産拠点はベトナム、ドイツ、タイ、メキシコなど世界各地に設け、グローバルな生産・販売体制を構築している(富士経済[2004]20頁)。

2002年、松下と包括的提携の合意がなされた。その具体的な提携内容としては、松下はキーデバイス(CRT、プラズマ、コンプレッサーなど)をTCLに供給する、TCLは松下製品(現地製、輸入品、OEM)をTCLルートを利用しての中国市場向けに販売をする、テレビ等の製品分野でのOEM、ODM(自社設計品の相手先ブランドでの供給)等相互補完による生産提携する、技術面、特に先端AV技術商品(DVD、SDなど)で提携することが含まれている。さらに、04年7月、広東省深圳市に、仏トムソン社の合弁による世界最大のテレビメーカー「TTEコーポレーション(TTE公司)」を誕生させた。TCL集団およびTTE公司両社の董事会(取締役会)主席を務める李東生は、「2004年、TTE公司のテレビの販売額は40億ドルに達する」と述べた^{*15}。同時期、仏通信機器大手アルカテルとの合弁会社も発足させている

さらに、2004年11月には、松下に続いて東芝と白物家電の合弁会社を設立することで合意した。合意内容によると、新工場を建設し冷蔵庫年70万台、洗濯機年30万台を生産する予定で、9割が東芝ブランドで残りがTCLブランドで販売する。TCLが全土に張り巡らした販売網を活用して、現在1%未満のシェアを10%超にアップさせることが目標となる。東芝が生産と技術、TCLが販売と相互の強みを生かすことが重要であるが、問題は成長著しい家電専門店チャンネルをどう取り込むかにある^{*16}。この他、エリクソン(スウェーデンの通信機メーカー)やフィリップス(蘭の欧最大電子機器メーカー)などとも多面的な提携を行っている。

TCLは1992年までは、長虹などと同じように、メーカー→国有卸売商(1級→2級→3

級)→小売商→消費者と言うピラミッド型の伝統的流通チャネルを利用した。しかしながら、供給過剰になるにつれて担当範囲を超えた取次販売や価格競争が激化し、多数の卸売商が欠損を招来する事態を招いた。そこでTCLは、1992年にテレビ事業に参入して以降、1級市場で大商城に直接販売する場合を除き、各地域で単一の卸に独占の販売権を与える「地域総代理店制」を採用した(張他[2003]173-5頁)。しかしながら、特定地域における販売権を一手に持つ地域総代理店のパワーが増し、メーカーのコントロールが効かなくなった。そこで1998年からは自社販売網の構築に努め、小売市場への影響力を高めるようになった。現在、全国を5つの管理区域に区分し、27の販売会社と170の末端営業部を設置して、全国すべての中大都市と約3,000の県、郷、鎮に、25,000以上の販売拠点を設けている^{*17}。販売拠点である小売店の販売データは、インターネットで管理され、リアルタイムで売れ筋情報にアクセスできるようになっている(丸尾[2004])。

(3) 松下電産

松下電産の中国における事業展開とチャネル戦略の概要は次の通りである。

表 13 松下の中国における事業展開

1978	事業創始	北京駐在員事務所設立。
1979	輸出・技術援助	創業者(松下幸之助)訪中。
1980-86		プラント輸出・技術協力推進(150件以上のプラント・技術援助)。
1987	事業進出	北京・松下彩色顕像管設立。
1992-96	事業多様化	合併事業の急速展開(製造会社31社・販売会社1社設立)。
1994		松下電器(中国)設立。
1997-98		製造会社2社設立。
2000-02	グローバル基地化	製造会社7社・研究所2社設立。
2002		TCLと包括的提携。
2003		松下電器(中国)を地域統括会社化。

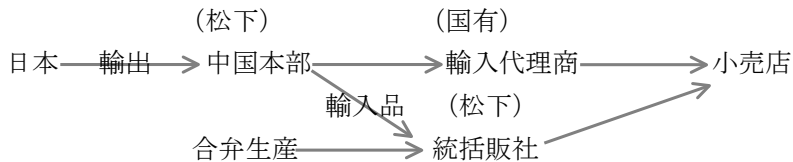
注) 筆者が作成

「政治の井戸を掘ったのは田中角栄で、産業の井戸を掘ったのは松下幸之助」と言われるほど、松下の中国進出は早く、その後も積極的に事業展開しており、「松下」ブランドは中国社会に広く浸透している(白水[2004]87頁)。2005年1月1日現在、香港を含めると、地域統括会社1社、研究開発会社5社、製造会社46社、販売会社6社、物流会社2社、合計60社に達するので(松下[2004])、その全貌を明らかにするには容易ではない。ここでは、本論文の主旨に照らして、松下のマーケティング・チャネルに焦点を絞ることにする。

松下の海外での事業展開の通常パターンは、日本で生産した製品を輸出し、現地本部および販売会社・販売店を次第に整備する。マーケティング・チャネル網が確立した後に、現地生産に切り替えるというものである。これに対して、中国では外資による流通活動が禁止さ

れており、輸入品は国有の「輸入代理商」がすべて統制し、現地本部はチャネル網の構築どころか、販売店には全く接触することはできなかった。1990年半ば以降、中国企業と合弁の生産拠点が増加すると、販売会社など自己のチャネル構築が認められるようになり、現地生産を進める事を条件に、輸入品の取扱いも徐々に解禁になっている。

図2 松下の中国での事業展開パターン



注) 筆者が業界関係者の聞き取り調査から作成。

現在の松下のマーケティング・チャネルは、統括会社である松下電器（中国）のもとに、統括販社が製品別に6社（家電販社3、システム販社、携帯販社、空調販社）がある。また、地域別に華北（天津）、華中（上海）、華南（深圳）に3「統括支店」と14支店がおかれ、そのもとに松下製品を扱う電気店が中国全土に約3,000店ある。電気店の中には、他の電気店に卸売を行い資金回収を請け負うものも含まれる。業界関係者によると、松下製品の小売店の業態別シェアは、1990年代後半まで百貨店が殆どで7割以上占めていたが、最近では家電専門店が成長し、チャネルが多様化している。

V 家電専門店チェーンの成長

ここでは、近年成長著しい家電専門店チェーンの成長を、北京国美電器有限公司、蘇寧電器集団、および三聯商社の3社を中心にみてみよう。

(1) 全体動向

中国の家電小売市場で、家電専門店チェーンは1990年年前後に登場し、90年代後半から急速に成長するようになった。そのなかで、現在、国美（グオメイ）、江蘇省の蘇寧（スウニン）、山東省の三聯（サンリエン）の3つの家電専門店チェーンが注目を集めている。

(2) 国美電器有限公司

中国鵬潤集団に属する国美電器有限会社は、1987年の創業から11年間の成長は緩慢であったが、98年から急速に発展し、2003年までの6年間で、北京市、天津市、重慶市、成都市など25都市で21支社をもつようになり、店舗数は150に達した。現在、家電専門店チェーンでは中国最大の売上（2003年、約200億元）をもち、全国規模のチェーン店網を形成している。

国美電器躍進の要因としては、チェーン・オペレーションの徹底、家電専門店としての業

表 14 家電専門店の売上ランキング（2001年） 単位：万元

順位	企業名	年間販売額	店舗数
1	三聯商社	702,600	177
2	国美電器有限公司	615,047	84
3	蘇寧電器集團	399,107	91
4	江蘇五星電器有限公司	254,600	66
5	上海永樂家用電器有限公司	205,142	22
6	華聯集團家用電器公司	166,000	20

注) 中国連鎖店協会 [2002] による。

表 15 家電専門店の売上ランキング（2002年） 単位：万元

順位	企業名	年間販売額	店舗数
1	北京国美電器有限公司	1,089,649	64
2	蘇寧電器集團	606,843	134
3	上海永樂家用電器有限公司	489,500	40
4	江蘇五星電器有限公司	323,339	76
5	華聯集團家用電器公司	90,000	15
6	深圳市順電連鎖經營有限公司	80,000	3
7	河南通利量販有限公司	60,000	20
8	広州市東澤電器連鎖商社	10,455	9

注) 中国連鎖店協会 [2003] による。

表 16 家電専門店の売上ランキング（2003年） 単位：万元

順位	企業名	年間販売額	店舗数
1	北京国美電器有限公司	1,779,235	139
2	蘇寧電器集團	1,209,765	148
3	三聯商社	1,067,560	202
4	上海永樂家用電器有限公司	876,018	55
5	江蘇五星電器有限公司	510,688	96
6	深圳市順電連鎖經營有限公司	130,480	8

注) 中国連鎖店協会 [2004] による。

態コンセプトの確立、低価格訴求、戦略的拠点づくり、店長による臨機応変な店づくり、積極的なIT導入などが挙げられる（于 [2004]）。店舗は、すべて直営のレギュラー・チェーンである。チェーン経営形態のメリットが発揮されるようになったのは、1998年に、10数年

表 17 国美電器年表

1987	国美電器会社設立（創業者は広東省出身の黄 光裕）。北京市・珠市口に1号店を出店（売場面積は100㎡）。
1990	仲介商を離れメーカーから直接仕入れ、買取制による新しい供給販売モデルを構築。
1991	家電製品は売手市場であったが、「北京晩報」に中縫価格広告を掲載開始。広告により「坐店経営」の伝統から開放される。広告は消費者に価値のある情報を提供したので、「中縫大王」という美名を獲得。消費者が電器を購入前に新聞の中縫価格広告を読むことが習慣になる。
1992	経営は順調で、7～8番目の店舗を開店（各店舗は異なる店名）。
1993	北京市・前門に、「国美電器総公司」を設立し、店名を「国美電器」に統一。
1995	「国美電器王府井商城」を開業。売場面積、品揃え、広告投入が質的に飛躍。店舗イメージが確立。
1996	「四川长虹」などの国内メーカーが成長。国美電器は迅速に経営構造を変更、従前の輸入商品の単一経営から、国産・合資ブランドの経営に転換。
1998	立地戦略を変更。都市の小型店舗数を減少させ、北京市の三環路近くに2,000㎡を超える大型商城を開設。／「国美経営管理手引」を発行。連鎖経営の枠組み策定で全国展開の基盤を構築。
1999	サービスの強化。「8項承諾」、すなわち80kmまで配送無料、免拾サービス、無料問い合わせ電話、顧客名簿の作成、電話訪問、メーカーと共同保証、無料設計、エアコンの「24-7-7サービス」*を提供。北京の消費者から「アフタサービスが信用できる会社」とされ、中国消費者協会から「誠信企業」の名誉を獲得。／初めて北京市を離れ、天津市に2店舗を開店。現地の10大商場から激しい反発を遭う。この反発により国美の知名度が高まり、「国美現象」が起こる。／上海市に進出。開店月の売上2,183万元。1年後、9店舗が上海の8区に定着し、月商1億元超。京、津、滬の連鎖枠組みを実現。
2000	「経営管理手引」の第一次修訂。国内外の先進的な連鎖経営の成功経験と実践経験から細緻な手引を作成。／企業文化、各店舗の店員交流などを目的に「国美報」を創刊。／京、津、滬の各店舗で、カラーテレビの特価セール。これを契機に家電商家（量販店）は、プライス・メーカーになる。／北京支社を設立し、事業の組織的全国展開の準備完了。／厦華やソニーなどと1千万元カラーテレビ購買の入札を行う。その後、榮事達やTCLとも契約。これを経済学者は「商業資本の再台頭」と呼ぶ。／「国美模式」トップ検討会を北京で開催。国家情報（情報）産業部、国家経済貿易委員会、国家内貿局、國務院發展研究中心などの政府機関の官員および国内の有名な学者が参加、国美的将来の発展方向を検討。／成都市と重慶市で、同時開店。当日売上はそれぞれ320万元と300万元。
2001	「経営管理手引」の内容拡充、「依法治企」の法典となる。／1999年に次いで、「アフタサービス信用できる会社」「誠信企業」の美名獲得。／中国連鎖企業ランキングで8位になる。／中国制冷学会と「国美2001年夏季空調流行趨勢発表会」を主催。国内外の有名エアコン9社が参加。／全国で同時に13店舗開店。全国店舗数が60店を超える。「全国連鎖小売ネット」の建設時期に突入。／鄭州市、西安市で開店、当日売上が900万元を突破。家電品販売の神話を作る。／瀋陽市で開店、当日売上が400万元を超える。／青島市で1号店。当日の売上は460万元以上。／大規模なサービス（服務）販促活動により、系列サービス措置を打ち出す。
2002	山東省・済南市で「国美開元店」と「八一店」を開店。当日売上は600万元。／「新年新品家電推薦会」を開催。長虹、厦華など23社の国内外家電メーカー総裁が国美に集まる。／全国で「差価補償」（最低価格保証、価格差の3倍を補償）の価格戦略を打ち出す。／「国美2002年空調流行趨勢発表会」を北京で開催。／「中国手机（携帯電話）高峰论坛」を北京で主催、手机市場で地位を固める。／中国商業連鎖企業百強ランキングの第3位に躍進。／広州市1号店「東山口商城」が開店。当日売上は900万元を突破、広州市の商城開業の新記録を樹立。／深圳市で1号店「華強商城」が開店。当日売上は1000万元超。／武漢市で1号店「唐家墩商城」を開店。／「2002年中国彩電高峰论坛」を北京で開催。「新科技カラーテレビ一族」を披露。
2003	ネット・ショッピングを開始。価格戦争が全国に広がる。／エアコンの価格を1000元引き。／広州市の「番禺商城」と「中山八商城」、深圳市の「宝安商城」が開店。華南地域の連鎖商城が7店から10店舗に増加。／資金170万元を投じ、香港に進出。／「2003中国大陸百富榜」で、創業者「黄 光裕」は、ランキングの第27位。／ハイアールと共同イベント「2003冬季新品推廣月」を開催。
2004	全国で「レインボー・プロジェクト」を展開、ハイアール、海信、志高、A. O. Smithなど9社とアフターサービス体制を整備。／「2004国美グローバル戦略パートナーシップサミット」を開催。世界の家電メーカー約8割が参加。／格安CDショップ・チェーン展開（安売りで海賊版に挑戦）。／武漢市人民法院が「国美電器」を著名商標として認定。／携帯電話の価格を大幅値下げ。価格競争激化。／香港市場で株式公開。／国慶節からの11連休で、国美電器の販売額は前年比89%の増加。／「黄 光裕」が富豪中国一（ユーロマネー誌によると推定資産1400億円）。

注) 周 錫冰 [2004] などから筆者が作成。

* 「24-7-7サービス」の「24」とは全国すべての店舗は顧客がエアコンを購入した後、24時間以内に取り付けを保証すること。「7-7」とは「7免サービス」（設計/取り付け/穴開け/問い合わせ/年1回のガス補充・無料保修・無料移動）と「7のサービス規範」（作業服・名札/雑巾/挨拶/靴袋/飲水禁止/禁煙/サービス監督カード）のこと。

の経営経験をまとめた「国美経営管理手引」が開発されて以降である。この手引は、中央統制の徹底による規模の利益を發揮する方法、各職場の職務・責任などの規範を詳しく述べ、連鎖経営管理の枠組みを策定した。これにより全国展開の基盤を構築することができた。

国美電器は、大・小型家電製品、電子製品、AV機材、デジタル製品、通信製品など多様かつ深い品揃え、専門知識をもつ店員の配置、アフターサービスの徹底を家電専門店の業態コンセプトとしている。また、チェーン経営形態の特徴である本部による大量集中仕入により、低価格販売を実現している。有能なバイヤーの育成、買取仕入、実用に特化したPB商品の開発、メーカーと一定の数量を契約する仕入方法なども、低価格販売に貢献している。さらに、国美電器は次のようなチェーン店網展開の原則を確立している。第1に、人口150万以上の1級都市で支社を設立し、全国規模のチェーン店経営を実現すること、第2は、支社を中心に当該地域に集中出店し、種々の規模の利益を獲得することである。

2003年、ERP（Enterprise Resource Planning、経営資源の統合的管理）を導入し経営改革を促進したことも競争力を高めている。ERPは在庫削減にも役立っている。またメーカーとのパートナーシップが強まり、メーカーと共同保管をするようになり、経営効率を高めている（于[2004]）。しかしながら、家電専門店チェーンは、その成長が急だったこともあり、「比較競争優位は同業者に対する、それも外部資源（設備、技術、規模、人脈など）によるものであって、ウォールマートのような内部資源によるものとの差は大きい。国美や寧蘇の成功の大きな要因は、企業家がチャンスをタイムリーに捕まえたことに過ぎず、持続的な競争優位は有していない。外部資源の獲得は容易であるが、内部資源の獲得には長期的努力が必要である。家電チェーン企業として、もっと健全な科学管理手段が必要である」と現状に危惧をする意見もある（何[2005]）。

（3）^{スウコン}蘇寧電器集団^{*18}

蘇寧電器の会社名は、「江蘇南京」の地名からとったものである。1990年、張近東は江蘇省の南京市寧海路で「蘇寧」という家電店を創設し、エアコン販売を始めた。その頃、中国の家電市場は売手市場であり、蘇寧は国美ともにこの絶好のビジネス・チャンスを捉えた。96年頃から、長虹をはじめとする国内家電産業の急速に発展したことは、家電小売業にチャンスを与えた。国美は、輸入家電商品の経営から国産品中心の総合家電製品販売の経営に転換した。また、取り扱い商品もカラーテレビ、冷蔵庫、洗濯機、エアコン、パソコンなど2万品目以上になった。これに対して蘇寧も、99年、エアコン中心から総合家電経営に転換し、品揃えが国美と競合するようになった。

蘇寧電器は、次々に江蘇省内の主要都市、上海、北京、広州、杭州、合肥、西安、武漢などで、10数所の地域連鎖管理センターと200社の連鎖企業を設立した。わずか13年間で、蘇寧は江蘇省南京市の10数人従業員と資本金数10万円の小さい会社から、現在、全国の20省・市に跨がり、200社の連鎖企業を所有する地域管理センター、4,000人の従業員と10数億円の資本金を有する大型企業に成長した。流通業以外に家電製造業にも進出し、グループの「飛歌^{フライグ}エアコン」の年産量は50万台、その70%を欧亜に輸出している。この他にも製造業、不動産の開発、電子商取引などの事業も展開している。蘇寧電器の中核事業である流通

蘇寧電器の飛躍

1993年、南京市は稀にみる高温に襲われた。この年中国全国で、「エアコン大戦」が上演され大きな話題となった。戦いは、南京8大国有商場（百貨店）の「連合艦隊」と、「小さいサンパン」（小舟）の蘇寧との間で行われた。当時の戦争のすさまじさを語る時、いまだに蘇寧の関係者は興奮を抑えられない様子だ。メディアの「エアコン大戦の追跡報道」というコラムから、その激しさを知ることができる。

1993年、春の冷え込みがまだ終わらない頃、蘇寧はいち早く南京各メディアに、大々的に「夏を気楽に過ごしたいなら、蘇寧へ行ってエアコンを買おう」という広告を打った。オフシーズンにかかわらず、蘇寧のエアコン販売額は9,000万元を突破、南京エアコン市場の70%のシェアを奪った。蘇寧の鋭い攻撃に直面した国有百貨店は、市場を奪還すべく迅速に対応した。国有マーケット陣営は、「南京家電開拓協調委員会」を設立し、「統一販売、統一メンテナンス・サービス、統一交換を実行する」と発表し、全国のエアコン企業に「反撃を展開する」旨の手紙を出した。これに対し、蘇寧の張近東は「計画経済時代の統一価格は過去のもの。我々は同業者と対立は望まないが、対立することを恐れない」と語った。

大戦の最終結果は、蘇寧はオフシーズンに大量に仕入れた低価格エアコンと低コスト経営方式で、3億円の販売額を実現した。この時から蘇寧は中国最大のエアコン販売店になった。後に専門家は、エアコン大戦の勝負は、早くも1992年に勝敗が決定していたと分析した。92年、南京地域の高温は長続きはせず、エアコン市場は谷間に落ち込んだ。秋にエアコン・メーカーが注文展示会を開催した際、百貨店の反応は冷淡だった。しかし、蘇寧は「オフシーズンに投資して低価格で仕入れ、低価格販売を行う」方針により、計画通り仕入を進めた。蘇寧の戦略は、ハイシーズン直前から仕入を行う従来の方式とは全く異なるものであった。同じ方法で、蘇寧は有力エアコン・メーカー「華宝」と協同関係を結んだ。その見返りに、蘇寧はハイシーズンの到来とともに、有利な仕入を行うことが可能になった。競争業者は、エアコンの需要が供給を大きく上回り、エアコンの仕入すらできなかった。

張近東は後に「エアコン大戦」について、「今回の価格戦争は表面現象にすぎない。実際には、商品の供給源こそが本質である」と語っている。家電品販売が百貨店から家電専門店にシフトしたのは、この大戦からだと言われている。最近、経済学者は、国美のカラータレビ市場での成功を根拠に「商業資本の台頭」と言っているが、実際には10年前に、蘇寧が斬新な仕入方法と販売戦略で、メーカーに対する対抗力を確立している。

注) 何 [2005] による。

は、連鎖経営と特別許可経営による拡張戦略が採られている。8割以上が特別許可加盟店に依存しており、健全なチャネル構築と適切なチャネル統制が不可欠である。なお、特別許可加盟店は特許専売店と同じであり、蘇寧電器の販売権と商標権を付与することにより、長期契約を結んだ専売店で、一種のフランチャイズ・チェーンのフランチャイジー（加盟店）といえる（塩地 [2002]）。

市場経済の発展と家電市場の拡大とともに、同業者間の競争も激しくなっている。2001年、蘇寧電器は国美電器と北京で激烈商戦を行なった。00年末、蘇寧は3年以内に全国で160店の新店舗を増設すると公表、01年には、北京で10店舗を出店した。3～5年以内に北京での家電市場を、国美とシェアを互角に分け合うことを意図している。蘇寧は、もともとは家電品の卸売を主要な業務とし、小売はエアコン販売に限定していた。それに対して、国美はカラータレビの小売商だったので、両社間で競争が起こる可能性が低いとみられていた。しかし、蘇寧は北京出店によって卸売から小売に明確に方向転換した。その理由は、卸売は利潤が少ないこと、地域制限があり全国市場の形成が難しいことが背景にあった。

蘇寧電器に関する最近の動向は、次の通りである。2002年2月、済南市に進出し、9月、松下、TCL、長虹などから10億元分のカラーテレビ50万台を買い入れ、10月、北京、上海、重慶、寧波、常州の5都市で6店舗を同時出店した。この年、蘇寧は中国商業連合会から「中国商業名牌企業」という栄誉が授与され、江蘇省の大型民営企業のトップに輝いた（中国連鎖経営協会〔2004〕）。03年3月、南京市山西路に、売場面積18,000㎡の大型直営店をオープンした。04年7月、深圳証券取引所に上場、11月、ハイアールと合弁事業を開始、家電業界に衝撃を与えた。同年2月、中国政府は年末の小売分野の全面的に開放に備えて、蘇寧を含む重点支援小売企業20社を決定している。また05年5月、北京オリンピック開催年の08年末をメドに、世界最大級の経営規模の1500店体制にすることを発表し（現在160店）、とりあえず05年末までには2日に1店のペースで出店することになった*19。果たして蘇寧電器の野望は実現するであろうか。

政府重点支援小売企業20社（2004年2月）

上海百聯グループ、浙江物産グループ、大連大商グループ、広東物資グループ、国美電器、武漢中百グループ、天津家世界グループ、北京華聯グループ、山東三聯グループ、上海農工商スーパー、安徽商グループ、北京王府井、蘇果スーパー、深圳華潤万家、北京物美投資グループ、蘇寧電器、天津物資グループ、重慶商社、武漢武商グループ、深圳新一佳スーパー

蘇寧電器の株主構成は、張近東が1990年に、個人で創設した家電店であることから、家電メーカーとは異なり、個人株主の比率が高い。

表 18 蘇寧電器の10大株主（2004年12月31日現在）

	株主	持株数	比率	株式種別
1	張 近東	3,271.68	35.12%	個人株
2	江蘇蘇寧電器有限会社	1,704.00	18.29%	国内法人株
3	陳 金鳳	817.92	8.78%	個人株
4	趙 倍	477.12	5.12%	個人株
5	金 明	204.48	2.19%	個人株
6	鐘 金順	204.48	2.19%	個人株
7	中国工商銀行-科翔証券投資基金	133.38	1.43%	国内法人株
8	中国銀行-易方達策略成長証券投資基金	130.92	1.41%	国内法人株
9	交通銀行-科匯証券投資基金	126.34	1.36%	国内法人株
10	中国農業銀行-景順長城内需増長開放式証券投資基金	119.81	1.29%	国内法人株

注) SOHU.comによる。

(4) 三聯商社*20

三聯商社は従業員3万人、60億元の総資産を有する大型企業集団である。1985年の設立以来の発展は3段階に分けられる。第1段階(1985-91年)は「創業期」であり、百貨店から家電専門店経営へと業態転換を行った。第2段階は(1992-95年)は「拡張期」であり、「地域発展戦略」と「資本戦略」のもと、管理体制、運営モデルなどを整備、わずか数年間で大型総合企業集団に成長した。第3段階(1996年-現在)は「飛躍期」であり、大規模なグループ全体の調整を行い、企業集団が投資の中心、各法人会社が利潤の中心、各子会社がコスト管理の中心となる管理体制を構築した。集団で展開する事業の再調整によって、三聯は商業貿易、不動産、電子情報、旅行などの分野で急速な発展を遂げた。96年、「双百連鎖工程」を実施し、山東省で100の連鎖店と100の修理店を設立することを決定した。

三聯電器は、ほとんど山東省の済南市、煙台市、日照市、東営市などに店舗を集中させ、地域ドミナントを形成している。大本営がある済南市では、家電小売市場シェアの65%、山東省各地域でも圧倒的シェア(30-60%)を誇っている。現在、全国拡張戦略によって、河北、河南、江蘇などの山東省周辺地域を戦略発展地域として、フランチャイズ経営方式による市場拡大に全力を注いでいる。1992年以来、三聯は「連鎖経営、規模発展」という経営方針のもとで、堅実な拡張を行ってきた。2000年、売上高53億元で全国小売連鎖企業ランキングの第4位の座についた。三聯は、国美や蘇寧と異なり、設立以来山東省に集中して市場開拓を行ってきた。それは「精耕細作」であり、新しい市場を開拓するとその市場のシェアの50%以上を占めることを目標とする。中国の市場経済は初期段階にあり、過度な地理的展開はリスクが大きいという考えからである。三聯の新規出店は、自社の配送センターでカバーできる範囲内というのが原則である。02年、三聯は「ハルビンハル濱聯強」と家電連鎖経営合作協定を結び、ハルビンハル濱の市場に参入を図った。これは三聯が、全国に事業拡大するための試金石である。またこの他、上海聯華と共同経営の店舗をもっている。

三聯電器は、物流機能の強化に力点を置いている。物流システムの改善により、サプライ・チェーンを構築し、「零環節物流」(供給者、三聯家電本部、連鎖店間の無仲介物流)を実現しようとしている。また、商流、物流、情報流などをネットで効率化し、流通・販売コストを現在の46%から、将来14%に削減できると想定している。

2002年、国美電器は山東省の省都で、三聯電器の本拠地である済南市に進出し、商業戦が行われ大きな話題となった。国美がオープンした「開元店」の店舗前に、「買家電到三聯、網上購物更省錢」(家電を買うなら、三聯のネットショッピングがお買い得)という内容の巨大広告掲示板を立て、100mも離れていない道路両側に、家電ネット便利店を2店舗開店した。

1997年、三聯は、国美電器の「販売量が大きいかほど仕入価格が低くなる、仕入価格が低いほど販売量が大きくなる」という「低価格理論」に対し、「六項承諾」を打ち出した。この中には「差価補償」と「欠品奨励」が含まれ、また、ネット・ショッピングで3-5%店頭価格より安く提供した。「差価補償」は、市内の他店より高い場合、価格差の2倍を補償するといもので、7日以内なら返金を保証するもの。「欠品奨励」とは、消費者に対し、全国で売られている家電商品で三聯に扱われていない商品情報の提供を奨励するもの。もし消費者がその商品の購入を希望すれば、仕入価格で提供する。

三聯電器のサービス戦略

三聯のサービスは、国美電器の「8項承諾」に対し、微笑サービス、優質サービス、魅力サービス、無欠陥サービス（100－1＝0）、個性化サービス、全員サービスなどを提供している。三聯、毎年、アフターサービスの保障に500万元を投資している。優質なサービスは、消費者の三聯に対するストア・ロイヤリティを高め、「中国家電第一店」という名誉を獲得している。

注) 周 錫冰 [2004] による。

表 19 三聯商社の 10 大株主 (2004 年 12 月 31 日現在)

	株主	持株数	比率	株式種別
1	山東三聯集団有限公司	10,666.91	49.10%	法人株、発行済株A
2	鄭州百文集団有限公司	1,588.28	7.31%	国家株
3	南方証券有限公司	410.63	1.89%	国内法人株
4	山東泉港文化教育發展有限公司	217.87	1.00%	国内法人株
5	河南省鄭州市市区信用合作聯社	139.43	0.64%	国内法人株
6	河南金鑫電腦信息有限公司	120.84	0.56%	国内法人株
7	中国人民保險公司河南分公司	111.54	0.51%	国内法人株
8	中国建設銀行鄭州鐵道分行京廣路支店	102.25	0.47%	国内法人株
9	中国石化集團河南省石油總公司	69.15	0.32%	国内法人株
10	鄭州城市合作銀行人民路支店	65.07	0.30%	国内法人株

注) SOHU.com による。

国美電器が北京から全国へ拡張する際、現地小売商から猛烈な反発を浴びることが多かった。これに対して、三聯電器は、山東省においても、河南省、河北省に進出しても、「百社連鎖工程」プロジェクトを実施し、特別許可経営（フランチャイズ・チェーン）を多く採用したことは、現地小売商の経営管理や商品調達を充実させ、苦境から脱出したいという要求と合致し支持された。

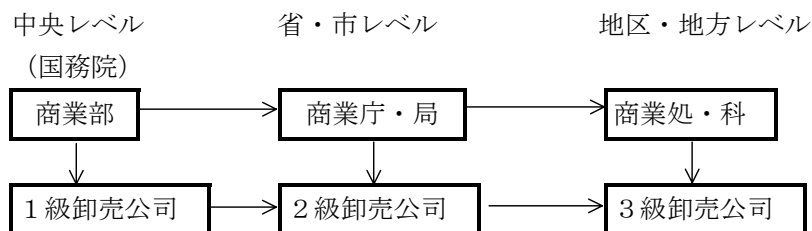
三聯商社は 10 大株主を見ると、蘇寧電器とは対照的に、政府と国有法人が市場では売買できない「非流通株」として握っているケースが多い。

VI 中国家電品チャネルの変遷

1978 年の改革・解放以前における中国の商品流通は、家電品を含めてすべて政府統制のもとにあり、卸売商ばかりでなく、一定規模以上の小売商もすべて国有であった。社会主義計画経済を支えるために、地域の行政区分に基づいて、都市部と農村部に流通が分割されていた。都市部の消費財は、政府機関の「商業部」*21が担当していた。その管轄のもとに省・市レベルで商業庁・局、地区・地方レベルで商業処・科がおかれ、計画流通の行政指令・命令がなされた。一方農村部の流通、特に重要な農産物の買い付けと営農資材・日用品の供給は、

準国営的な「購入販売協同組合」（供銷合作社）が担当した。そして物流は、中央の1級卸売公司、省・市の2級卸売公司、そして県の3級卸売公司（專業公司）の3段階の国有卸売公司を經由して、国有小売商に流通し消費者の手に渡った。卸売公司は供給販売区域、取引先、および割引率・マークアップ率の「三固定方式」が採られた（黄 [2002] 80-82 頁）。

図3 計画経済下の消費財流通（都市部）



注）黄 [2002] 図2-1（81頁）から作成。

家電産業に関しては、1957年、国務院・商業部のなかに家電卸売公司（1級卸）が創設され、省・市と県のレベルにはそれぞれ家電品専門の2級卸と3級卸がそれぞれ設けられた。80年代になると、中央レベルでは商業部以外に電子工業部傘下の卸売企業も加わるようになった。中国家電品チャネルの変遷は、こうした社会主義経済において形成された計画流通の枠組みが徐々に解体し、課題を孕みながらも市場経済に向かうプロセスと捉えることができる。すなわち、国内流通を独占していた国有卸の「三固定方式」が次第に緩和されるとともに、国有卸などから独立した「民有卸」が登場し、流通機能を担当する比重を高めていった。

1978年、政府が製品の一部を自由に販売することを認めるようになって以来、その後90年代前半までは計画配分と価格統制は残存し、15年前後にわたり中国経済は、計画と市場という相反する経済原理が併存という状況（双軌制）が続いた。生産財の場合、80年に837種類が中央政府により計画的に配分されていたが、88年には72種類、93年には11種類に減少した。また消費財は、78年に274種類が政府により配分されていたが、93年には14種類に減った。計画配分が最後まで続けられたのは、生産財では石炭、鋼材、ソーダ灰など、消費財では穀物など基礎的な財であるが、こうしたものでも80年代になると、計画配分と市場での流通が併存し、計画配分の比率が次第に下がっていった（丸川 [1999] 151-3 頁）。

中国における現在までの家電品チャネル変遷のプロセスは、次の4段階に分けることができる*22。

（1）「切符制」の時代（1979-83年）

1976年に「文化大革命」が終結し、鄧小平が復活したのは、78年、中国共産党第11期3中全会（中央委員会第3回総会）においてであった。「大胆に権限を下放し、地方と企業により多くの経営管理の自主権をもたせる」という経済改革委の方針が決定され、改革・解放が徐々に進められた。80年には深圳、渤海、汕頭、および廈門を経済特区に指定し、試験的に

内地と異なる体制と政策を実施している。鄧小平は「生産力の発展」が最大の課題であることを認識し、「白猫であれ、黒猫であれ、鼠を捕るのは良い猫だ」という「白猫黒猫論」の考え方を示し、意識改革を行うと共に、以後の経済発展の基礎を築いた（温 [2003] 22-26）。

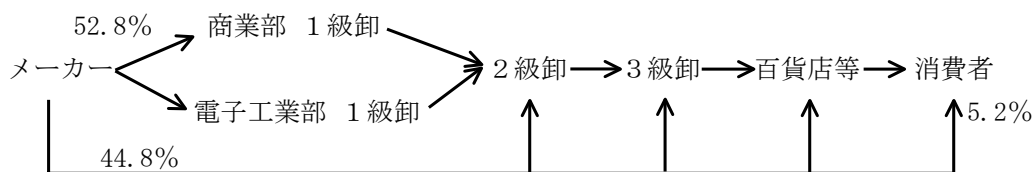
改革・解放が行われたとはいえ、家電品産業を含めて消費財部門における技術革新はまだ「夜明け前」であった。生活水準からみて家電品がまだ貴重品の時代であり、家電品も政府組織の流通システムにより配分され、国営の「百貨店」や「五金店」（よく街でみかける金物、工具、建設器具などを扱う金物店で、この一部が家電専門店に発展）などで販売された。企業に一応販売自主権は与えられていたが、物不足で多くの家電品も「切符制」がとられ、家電品流通は形式的にも実質的にも政府が掌握していた。

（2）「経商ブームの時代」（1983—88年）

1984年の中国共産党第12期3中全会で、「経済体制改革に関する中国共産党中央委員会の決定」が発表され、「経営責任制の確立」と「（必要ではなく）労働に応じた分配」が基本的方向として提案された。それと同時に、小型企業の「利潤請負制」が導入され、一定の利潤ノルマを達成することを条件に、国有企業の経営を民間人に委ねるという「国有民営」が試みられた。その後、90年代にはいると、共産党の指導と社会主義的公有制が前提ではあるが、企業自主権は拡大された（成生他 [2001] 11頁）。

経済改革の効果が現れ始め、所得水準は上昇し家電品に対する需要が拡大した。家電品流通は、1級卸→2級卸→3級卸の単一のチャンネルから、部門別、行政別の枠をこえた取引が可能になったが、国有卸が半強制的に買い上げる仕組みは1990年代まで続いた（新井 [2005] 189-90頁）。この段階では供給が需要に追いつかず、こうした売手市場の状況下で、家電市場にビジネス・チャンスを求めて「経商（ちょっとした商売で一儲けするもの）ブーム」が起こり、家電品市場に中小零細な流通業者が参入した。メーカーや卸から、そして密輸などで不正規流通の稀少な家電品を入手さえできれば、計画外ルートで高価格で販売することができた。まだ国内家電メーカーは質量ともに不十分で、輸入家電品専門の流通業者も多数存在した。

図4 白黒／カラー・テレビの流通チャンネル（1986年上半期）



注) この他輸出が2.5%ある。丸山 [1996] 図3 (12頁) などから作成。

（3）「メーカーによるチャンネル網構築の時代」（1989—94年）

1989年、天安門事件直後の共産党第13期4中全会で、改革・開放政策が確認されるとともに、社会主義の現代化が進められることになった。天安門事件の影響で、90年の国内総生

産（GDP）前年比で実質3.8%増と、70年代末の改革・開放政策以来の最低を記録した。しかし、92年、中国高度成長の起点ともされる鄧小平の「南方（視察）講話」が行われ、市場経済への加速化が始まった。93年の中国共産党第14期3中全において、「社会主義市場経済に関する決定」が採択され、社会主義計画経済から社会主義市場経済に移行して、国有企業・金融など各分野で大胆な改革を行うことが決定された。GDPは92年以降、4年連続で10%以上の上昇し、今度は景気過熱が問題となった。

1990年頃から、所有制度を変更せずに従業員が商店経営を請け負う「国有民営」が盛んに行われ、大規模流通企業に関しては、卸売と小売の兼業化、経営多角化、企業集団化、国家株を中心とした会社化（「有限責任公司」や「股份有限公司」などで日本の株式会社に相当）などの制度改革の実験もみられた（黄 [2002] 84-5頁）。

多くの家電メーカーは、政府から許可を受けた代理店や代理人を利用するようになった。ただし1991年、カラーテレビについては「専営」制度は発表された。この制度によれば、売手市場のなかで暗躍する闇ブローカーを締め出すために、カラーテレビの小売を政府が許可した国営商店のみに限定し、また卸売も国営卸とメーカーだけが中央政府ないし地方政府の計画に基づいて行おうとするものであった。しかしながら、同年、カラーテレビの売上は大きく落ち込み、政府によるブラウン管の配分を通じた生産台数の統制が難しくなり、政府による配分システムは形骸化した。既述のように、カラーテレビの流通ルートは、1989年初めまでの供給不足の時代と、供給過剰で競争が特に激しくなった91年以降では大きく変化した。

こうした状況下、大手メーカーのハイアールやTCLは、生産能力の拡大や経済調整、改革の停滞などを背景に、90年代に入ると、自社のマーケティング・チャンネル網構築に本格的に乗りだした。ハイアールは、小売販路の中心であった百貨店が弱体化する一方で生産力は大幅にアップしたことで、チャンネル政策の改変を行った。すなわち、成長してきた家電専門店を利用するとともに、中小都市を中心に97年から系列店網づくりに着手した。これらの一部成功に刺激されて、他メーカーも一斉に自社販売網の構築に力を入れ、90年代半ば以降、全国各地にサービス拠点を兼ねた系列店（特約専売店）づくりが本格化した。

（4）「家電専門店チェーンの時代」（1995年～）

1997年のアジア通貨危機後は、中国でもデフレ傾向に陥り、99年にGDPの伸びは7.1%に低下した。しかし、その後は高度成長が復活し、2001年の世界貿易機関（WTO）加盟による外国企業の対中直接投資増加などで拡大基調になり、現在までその傾向は続いている。その反面、地域間や地域内経済格差、大量の慢性的失業者の存在、社会環境の破壊などの問題が顕在化している。特に、沿海部と内陸部、都市部と農村部との間の所得格差は、どう是正するかが大きな課題となっている。家電業界では、8億人いると言われる農村人口の市場への対応が問われている。それは、今後経済が順調に発展し経済格差が徐々に是正されていくとすれば、市場規模と現在の「三種の神器」の普及率からみて、潜在需要の宝庫であるからである。

国内家電メーカーが台頭し、供給不足から次第に供給過剰の状態に移行した。1990年代半ばになると、買手市場の時代が到来し、家電品市場の競争は、生産者段階でも流通段階でも

激化し、流通コストの削減が大きな課題となった。大量仕入、効率的流通、低価格販売を特徴とする家電専門店チェーンが、メーカーの系列店網に対して比較優位にあり、大都市では大きなシェアを獲得するようになった。家電専門店チェーンは、解体されつつある国有卸を利用しないで、卸売機能を内部化しメーカーと直接取引を行うケースが多い。因みに、国美電気は1990年に、仲介業者を離れメーカーから直接仕入れを開始し、「包銷制」（買取制）による新しい供給販売モデルを構築している。

（5）最近の動向

最近の家電品流通の動向としては、大手家電専門店チェーン発展の加速化とともに、メーカー系列網との衝突が増えていること、カルフル、ウォルマート、メトロなどのグローバル・リテラー（大型超市）が家電品販売に参入し、大規模店同士の競争が激化する気配があること、地域の零細電気店が手を組み始めたことなどが指摘されている（中国連鎖経営協会 [2003]）。

現在、中国における家電販売の小売チャンネルには、「電気城」（家電市場）、「百貨店」、「大型超市」（総合量販店）、「系列店（中国では専売店という）」、及び「家電専門店チェーン」がある（中国連鎖経営協会 [2004]）。「電気城」は、国内家電販売や輸入に対する政府の厳しい規制があり、正規外流通品や密輸品がかなり存在し、その販路として集積したのが発祥といわれており、上海市など地域によってはかなりの規模に達している。経営形態はテナント方式であり、家電品の卸売・小売市場の機能を果たしている。この業態のメリットは、多様な商品を低価格で販売することにあつたが、消費者が品質とサービスに対する欲求が高まるにつれて、地位を低下させている。百貨店は、顧客吸引力が強いこと、信用度が高いことが特徴であり、家電品販売でも有力な販路であった。現在でも、家電品の年間売上高が1億元（約13億円）に近い「百貨店」は数多く存在する。しかし、家電専門店など他のチャンネルが成長し、近年、地位を後退させており、一部百貨店は家電品販売から撤退している。

「大型超市」は、1990年代半ば導入された業態である。各大型超市により家電品の品揃えにおける位置づけは異なるが、総じて補助的商品で、小電器、厨房用具、テレビなどが中心のケースが多い。しかし、近年、外資系の中には家電専門店に負けない家電品売場を設けている大型超市も増えている。ただし、日系のイトーヨーカ堂は家電専門店の攻勢に押されて、2003年、テレビや冷蔵庫など大型家電製品の販売を中止している（矢作 [2005] 96頁）。「系列店」は、特定メーカーに認定された単一ブランドの販売店である。中国市場では、コンピューター、携帯、デジタル製品などの情報（IT、情報）電器業の成長につれて、このような家電品の系列店は中小都市・農村市場において、重要な役割を果たすようになってきている。

「家電専門店チェーン」は、1990年代後半から急成長している。大量集中仕入、大規模な店舗、豊富な品揃え、低価格販売、サービスの充実などを武器に、現在大都市では、家電品販売額シェアで百貨店や系列店を凌ぐようになってきている。しかしながら、蘇寧電器の大構想はあるにしても、日本のヤマダ電機やコジマのような全国チェーンの形成はこれからである。

VII 中国家電品流通の特徴

ここでは今までの分析を通じて明らかになったことを、中国家電品流通の特徴を、日韓比較の視点から生産段階、消費段階、および流通段階に分けて要約しよう。

(1) 生産段階

- ①中国の家電産業が始まったのは1965年頃からで、その後20年間で、中央・地方を問わず政府主導のもと急速に発展した。特に、90年代後半になると、中国は普及タイプの家電品では世界第1の生産数量大国になった。有力国内メーカーもいくつか登場し、海外進出も積極的に手掛けるようになった。
- ②海外の先進国メーカーが、低コストで家電品を製造するために中国に進出したことが技術移転を大いに促進した。しかし、全国各地で多数の企業が参入した結果、供給過剰の状態に陥るとともに競争が激化し、1990年代後半には殆どの家電品は売手市場から買手市場に転じている。その結果、供給不足下で機能した切符制は崩壊し、家電市場の市場経済化が急速に進んだ。
- ③近年、競争激化により家電メーカーは集約傾向にあるとはいえ、生産段階の市場集中度は相対的に低い。日中韓3ヶ国の生産段階集中度は韓国が最も高く、日本、そして中国の順である。中国では内外の多数のメーカーが入り乱れて、激しい競争が行われている。
- ④国内メーカーの販売台数シェアは、普及品を中心に高まっている。しかし、高級機種や最先端技術を備えた製品に関しては海外メーカーが相対的に強く、販売額シェアも高い。日本、韓国、欧米の一流メーカーと比較すると、技術水準の格差はまだ大きい。
- ⑤単品メーカーから出発した家電メーカーが多く、近年事業多角化が進んでいるが、総合家電メーカーの形成は遅れている。
- ⑥家電メーカーに限ったことではないが、一般に中国では、国や国有法人（集团公司）が上場企業の発行済み株式の多数を握っている。政府保有の集团公司が集中支配株主として、その傘下に上場企業を含むピラミッド型グループを形成している。その結果、大株主である集团公司の介入により、企業成長に反する意思決定が行われることがあり、成長の阻害要因になっている。

(2) 消費段階

- ①家電品の家庭への普及は、世界で稀にみるほど急速であった。カラーテレビで見ると、都会では導入期からほぼ15年間で全家庭に普及した。日本、韓国、中国と雁行的展開であるが、普及プロセスは明らかに迅速化の傾向がうかがえる。
- ②都会と農村では生活水準にかなりの開きがあり、普及時期のタイムラグとともに主力商品の仕様の違いが大きい。最新の2003年統計では、農村における電気冷蔵庫は16%、洗濯機は34%であり、それもいずれも殆どが下級機種と思われる。
- ③都会では、1995年頃には、三種の神器は殆どの家庭に行き渡った。カラーテレビは複数台所有が進んでいる。大都市では、現在、薄型テレビなど高級先端機種への需要の高まり、

そして消費欲求はかなり高級化(デザインや副次的機能の重視)してきている。「ソニー」、「パナソニック」、「サムソン」など高ブランド・イメージ商品に対する執着もかなり高いと思われる。

- ④農村では、普及が始まるのは90年代後半からであり、都会とは10年のタイムラグがある。経済の舵取りが正しく行われることが前提条件であるが、今後潜在市場として農村地域は有望である。

(3) 流通段階

- ①家電品は、当初、「切符制」のもと、国有百貨店や五金店(街の金物店)などで販売された。家電品販路の中心であった百貨店のシェアは、新業態の成長で下落傾向にあるが、まだかなりのシェアを持つ。
- ②社会主義計画経済では家電品流通も政府統制下にあり、特に卸は政府の強い統制のもとにおかれた。こうした傾向は、1978年の改革解放以降も90年代前半まで続いた。特に外資系メーカーには、プロモーションやチャネル戦略などマーケティングによる創意工夫の余地は殆どなかった。
- ③家電品流通を一手に引き受けていた国有卸売会社は、供給販売区域、取引先、および割引率・マークアップ率の「三固定方式」が採られていたが、徐々に緩和され、家電メーカーの代理店としても機能するようになった。家電品流通が外資系にも解放されたのは、製品の現地生産が軌道に乗った1990年代も後半に入ってからである。
- ④1990年代の半ば以降、メーカーの系列店網の整備と家電専門店チェーンの成長が同時並行的であり、順次的に発展した日韓とは好対照である。
- ⑤家電専門店チェーンの成長が急であり、一部でPB商品の開発がみられる。寡占メーカーの影響が大きく家電専門店の発展が限定的な韓国よりも、中国の方が発展の可能性が大きい。しかし、まだ中国家電専門店の歴史は非常に浅く、チェーン・オペレーションなど経営ノウハウは十分とは言えない。各地域に有力チェーンが群雄割拠し、M&Aが展開中であり、中国版「ヤマダ電機」や「ヨドバシカメラ」の登場はこれからである。
- ⑥都市、中小都市、そして農村では流通方式が異なり、小売段階における業態シェアもかなり異なる。家電専門店チェーンは大都市中心であったが、近年地方への進出と共に、系列店との衝突するケースが増えている。
- ⑦カルフル、ウォルマート、メトロなどの外資系を含めて、総合量販店の家電品販売が今後拡大する可能性が大きい。現在、家電品の販売をめぐる小売市場における異業態間競争が活発化する様相にある。

Ⅷ おわりにー市場経済化とモデル構築

日本や韓国との比較的視角から、中国家電品流通の特徴を明らかにし、より一般化された家電品流通の発展モデルを構築することを意図したが、データ蒐集や統計資料の限定から信頼性や客観性に若干心配な点があり、今回は端緒的研究に止まらざるを得なかった。しかし

ながら、「中範囲」でみれば、それ程大きな過誤もなく、研究目的の「はじめの一步」を踏み出すことができたと考える。

中国経済は、社会主義計画経済から社会主義を堅持したままでの市場経済化のプロセスの途上にあり、家電品ばかりでなくあらゆる商品流通の変遷は、こうした文脈で捉えられなければならない。改革・解放以後も切符制による計画配分がなされていた家電品は、1990年代にはいると、供給が需要を一気に上回るようになり市場経済化が進捗した。家電品市場の競争激化に拍車をかけたのは、基幹部品は主に輸入に依存したことや中国への技術移転が普及品モデルが中心であったことにより、同質的競争が一般化したことにも起因する。生産部門での技術革新が活発であれば、差別優位獲得競争になる傾向が大きいし、メーカーによるチャネル戦略による創意工夫の余地が大きくなる。

中国における市場経済深化のプロセスは小売市場から眺めると、「計画配分と市場流通が併存」、「異業態間競争の活発化」、「都市計画のなかでの秩序ある競争」の3段階から考察できる。現在中国の家電品流通は、小売段階では経営革新と立地の分散化を伴いながら、異業態間競争が活発化してきた段階にあり、今後一層競争が激化すると考えられる。しかし、家電量販店などの大型商業施設の郊外やロードサイドへの出店は、中心市街地の空洞化など地域社会の近郊ある発展を阻害するおそれがあり、計画的なまちづくりの中での創意と工夫による競争が求められる時代がやがて来るであろう。

今後の課題は、本論文で明らかになった日中韓の同質性と異質性をもとに、さらに中国での実証分析を積み重ね、家電品流通の発展モデル「東アジア版」の構築に立ち向かうことである。

*1 ここの論述は、主に田 雋 [2003] による。

*2 富士経済 [2004] による。

*3 「朝日新聞」(2004年10月13日)による。

*4 「人民網日本語版」(2004年7月30日)によれば、TTE会社の2004年のテレビ販売台数は2千万台を超え、販売総額は40億ドルに達する見込み。

*5 2000年の全国過剰生産台数は、カラーテレビは2,000万台、エアコンは800万台、冷蔵庫は1,000万台、および洗濯機は1,100万台と算出されている。

*6 「朝日新聞」(2004年7月20日)による。

*7 ここの論述は、主に田 雋 [2003] による。

*8 同上。

*9 『中新網』(新華社のネット版ニュース、2003年8月6日)による。

*10 海爾の歴史に関しては、主に王 [2002] による。

*11 渡邊真理子 [2005]「中国の企業統治と企業行動－電子電気企業などを事例に」中国流通研究会のレジュメによる。

-
- *12 同上。
- *13 海爾のマーケティング・チャネルに関しては、Liu Zili 氏（同社 商流推進本部部長）に対する聞き取り調査等による。
- *14 「日本経済新聞」（2004年12月20日）による。
- *15 「人民網日本語版」（2004年7月30日）による。
- *16 「日本経済新聞」（2004年11月4日）による。
- *17 胡 欣欣（中国社会科学院 研究員）の調査による。
- *18 ここの論述は、主に周 錫冰 [2004] による。
- *19 「日本経済新聞」（2005年5月9日夕刊）による。
- *20 注15に同じ。
- *21 消費財は商業部、生産財は物資部が担当したが、2つの官庁の名称はその後何度も変更され、現在、国家国内貿易局になっている（丸川 [1999] 193頁）。
- *22 ここの論述は、胡 欣欣（中国社会科学院研究員）の草稿による。

参考文献

- 天野論文・範 建亭 [2003] 「日中家電産業発展のダイナミズム（上）（中）（下）」『経営論集』第58・59・60号、東洋大学。
- 新井 亨 [2005] 「中国における家電の流通チャネルの変遷」（松江 宏編『現代中国の流通』同文館）。
- 于 淑華 [2004] 「国美発展と連鎖経営」国家発展改革委員会レポート（中国語）。
- 温 世仁 [2003] 『中国経済の未来』毎日新聞社。
- 王 曙光 [2002] 『海爾集団－世界に挑戦する中国家電王者』東洋経済新報社。
- 大橋英夫 [2005] 『現代中国経済論』岩波書店。
- 何 森 [2005] 『連鎖为王－解説中国連鎖企業經典案例』中国经济出版社（中国語）。
- 胡 欣欣「流通業における中小企業の実態」（西川博史・谷 源洋・凌 星光編『中国の中小企業改革の現状と課題』日本図書センター）201-29頁。
- 胡 欣欣 [2001] 「日米欧がしのぎを削る中国」（ロス・デービス／矢作敏行編『アジア発グローバル小売競争』日本経済新聞社）163-196頁。
- 胡 欣欣 [2003] 「中国小売業の近代化と外資参入動向」（矢作敏行編『中国・アジアの小売革新－グローバルのインパクト』日本経済新聞社）53-75頁。
- 黄 磷編 [2002] 『WTO加盟後の中国市場－流通と物流がこう変わる』蒼蒼社。
- 黄 磷 [2003] 『新興市場戦略論－グローバル・ネットワークとマーケティング・イノベーション』千倉書房。
- Goldman, A. (2001), "The Transfer of Retail Formats into Developing Economies: The Example of China," *Journal of Retailing*, Vol. 77, pp. 221-42.

-
- 小島末夫 [2004] 「中国躍進企業 T C L—グローバル戦略で拡張図る家電大手」『ジェットロセンサー』2004年5月号。
- Samiee, S., L. S. C. Yip and S. T. K. Luck (2004), “Retailing Trends and Opportunities in China,” *International Marketing Review*, Vol. 21 No. 3, pp. 247-54.
- 周 錫冰 [2004] 『国美攻略』民主与建設出版社（中国語）。
- 塩地 洋 [2002] 『自動車流通の国際比較—フランチャイズ・システムの再革新をめざして』有斐閣。
- 白水和憲 [2004] 『松下電器、中国大陸新潮流に挑む』水曜社。
- 関根 孝／趙 時英 [2004] 「韓国家電品流通のダイナミクス—日韓比較の視点から」専修大学商学研究所報 第36巻第3号。
- 孫 健 [2003] 『ハイアールの戦略—中国最大最強の企業グループ』（福田義人訳）かんき出版。
- 田 雋 [2003] 『中国主流消費市場研究報告』企業管理出版社（中国語）。
- 中国連鎖経営協会 [2002] 『中国連鎖経営年鑑 2001年』中国商業出版社（中国語）。
- 中国連鎖経営協会 [2003] 『中国連鎖経営年鑑 2002年』中国商業出版社（中国語）。
- 中国連鎖経営協会 [2004] 『中国連鎖経営年鑑 2003—2004年』中国商業出版社（中国語）。
- 張 敦群／張 永強 [2003] 「中国家電製品の流通モデルの実例研究」（李 東進／金 鏞准編『21世紀的市場理解と探索』経済科学出版社）（中国語）。
- 成生達彦／張 洛霞 [2001] 「中国の流通改革—地方分権化と流通企業の改革を中心に」『経済論叢』第168巻第3号、京都大学経済学会。
- 西口敏宏／天野倫文／趙 長祥 [2005] 「中国家電企業の急成長と国際化—海爾（ハイアール）集団の研究」『一橋ビジネスレビュー』春号（52巻4号）、東洋経済新報社。
- 日本機械輸出組合 [2004] 『中国市場での販売課題と市場戦略』日本機械輸出組合。
- 樊 綱 [2003] 『中国 未完の経済改革』（関 志雄訳）、岩波書店。
- 富士経済 [2004] 『2004年 中国電子機器産業・市場の展望（上巻）「AV機器・映像情報機器・電化機器編」—中国国内向けにも輸出向けにも高機能化が進む中国電子機器の方向性』。
- 松下電器（中国） [2004] 「Panasonic Ideas for Life」（中国語パンフレット）。
- 丸屋豊二郎 [2004] 「中国 T C L—国内市場を固め、アジア・先進国市場に挑戦」『ジェットロセンサー』2004年5月号。
- 丸川知雄 [1996] 「市場経済移行プロセス—中国電子産業の事例から」『アジア経済』6月号、アジア経済研究所。
- 丸川知雄 [1999] 『市場発生のメカニズム—移行期の中国経済』アジア経済研究所。
- 水口達郎 [2004] 「中国市場における松下電器の優位性」『THE WORLD COMPASS』9月号、三井物産戦略研究所。
- 谷地宏安 [1999] 『中国市場参入—新興市場における生販平行展開』千倉書房。
- 矢作敏行 [2005] 「ブランディング・イン・チャイナ—「経済の暗黒大陸」の夜明け」『一橋

ビジネスレビュー』夏号(53 巻 1 号)、東洋経済新報社。
渡邊真理子 [2002] 「資本構成と企業行動ーテレビ企業 2 社の比較から」(丸川知雄編『中国
企業の所有と経営』アジア経済研究所)。

* 中国語文献の引用は、鄭 小英・劉 虹波(専修大学大学院商学研究科 修士課程)の翻訳による。

◎本研究は、文部科学省・平成 17 年度・科学技術研究費補助金「基礎研究 (B)」による研究成果の一部である。

平成16年 9 月30日 発行

専修大学商学研究所報

第37巻 第1号

発行所 専修大学商学研究所
〒214-8580
神奈川県川崎市多摩区東三田2-1-1

発行人 上 田 和 勇

製 作 佐藤印刷株式会社
〒150-0001 東京都渋谷区神宮前2-10-2
TEL 03-3404-2561 FAX 03-3403-3409

Bulletin of the Research Institute of Commerce

Vol. 37 No.1

Sep 2005

The First Step Study of Household Electric Appliances Marketing in China

TAKASHI SEKINE

Published by
The Research Institute of Commerce
Senshu University

2-1-1 Higashimita, Tama-ku, Kawasaki-shi, Kanagawa, 214-8580 Japan