

日系電機メーカーの中国との付き合い方

(株)ローランド・ベルガー

プリンシパル 大橋 謙

日系電機メーカーにとって中国市場は魅力的だが難しい市場である。中国市場における多くの製品カテゴリーで日系企業のシェアは低迷する一方、中国企業が中国政府の支援を得ながら驀進している。その勢いはすでにグローバルに及んでおり、大きな脅威になり始めている。日系電機メーカーが中国で成功するために、中国政府や中国企業と共存共栄する道が一つの選択肢であることを事例を参考にしながら論じる。

1. 魅力的だが問題が多い中国市場

日系電機メーカーにとって中国は魅力的な市場である。中国は国内総生産(GDP)で米国に次いで2位にある経済大国である。以前のような爆発的な成長から減速したとされているが、約13億人の消費パワーは絶大である。全世界のコンシューマー・エレクトロニクス市場において中国が占める割合は、2011年時点で約16%(額にして1,230億ドル)。これまで年率12%で成長しており、この成長基調は今後も続くと予想されている。

しかし、日系電機メーカーにとって中国市場には多くの問題が存在する。第一に儲けることが極めて難しい。低価格は当たり前、その中でさらに価格崩壊が起こる。第二に、あらゆる形で存在する国内保護規制。日系を含め外資系企業は事業活動が公式・非公式な形で制限されており、思うように事業展開できない。第三に「コピーできてこそ本物」という通常であれば特許侵害・ビジネスマナー違反ともいえることを堂々とできてしまうマネ文化。特に電機業界はデジタル化が浸透していることからマネすることは容易である。

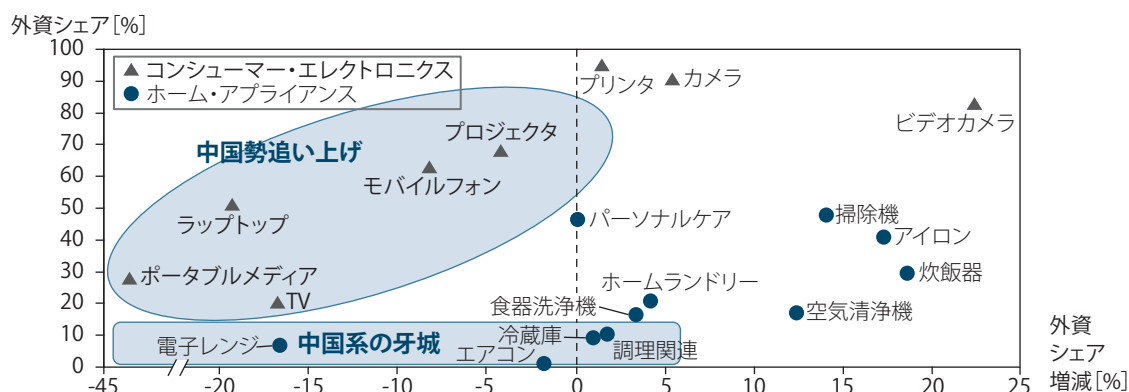
2. 日系電機メーカーが中国市場で低迷

日系電機メーカーはこれまで多くの電機製品を中国で展開してきた。元々日系ブランドは評価されていたこともあり、ハイエンド製品を中心にそこそこ売れていた。しかし、現状はより厳しい状況にある。すでに多くの白物家電製品は中国勢の牙城にある。パソコン、テレビ、携帯電話など多くの製品カテゴリーでは中国勢が急激に追いついており、日系を含む外資の勢いは失速している(図1参照)。

3. 中国政府が中国企業の成長とグローバル化を支援

電機業界における中国勢の驀進はグローバルでもすでに始まっている。例えば、コンシューマー・エレクトロニクスの中でも通信分野に強いHuaweiが良い例だ。1999年にインドに子会社を設立した後、インドネシアやアフリカ市場へ展開を進めており、成功している。同社はインドでは通信機器でのリーダーであり、セットトップボックスで24%のシェアで一位、3Gモデル市場では65%のシェアで一位のポジションを確立している。インドネシアとアフリカではスマホ市場でそれぞれ二位と一位である。

図1: 中国における主要電機製品カテゴリー別の外資シェア¹⁾



1) 主要外資ブランドのシェアを積み上げ。シェア: コンシューマー・エレクトロニクス(11年)、ホーム・アプライアンス(12年)、シェア増減: コンシューマー・エレクトロニクス('03-'11年) ホーム・アプライアンス('03-'12)
出所: ユーロ・モニター、ローランド・ベルガー分析

図2：中国政府の電機領域における方針・政策

中国政府の方針

指導部による重要談話の抜粋



Go Global戦略

「これからは、Go Global戦略を一貫して推進する。国営・民営問わず、中国企業による海外への投資、海外企業の買収などに対して指導を行う」

—温家宝 Wen Jiabao¹⁾ (2012)



Public National Championのグローバル化

「中国の大手企業、特に国有企業は、戦略的な視野を広げて、海外市場の開拓、そして海外リソースの有効利用により一層注力していかなければならない」

—白忠泉 Cai Rong²⁾ (2012)



Domestic Leadersの育成の推進

「重点育成対象企業に対する支援は今後も継続して実施。中国の国際競争力を高めるため、市場をリードするような強い企業の育成は必要不可欠」

—周銘 Zhou Ming³⁾ (2013)

電機領域における最近の政策動向

2012 モバイル通信端末

・LTEのグローバルでの普及を好機に、優位技術を活かし世界のリーダーを目指す

「我が国企業が保有している次世代通信のコア技術を世界に広げるべき。LTEの普及は良いチャンスだ。世界の強豪と肩を並べるリーダー企業として、国は深セン市にある、Huawei、ZTE、Coolpadに大いに期待」

—Li Changchun⁴⁾ (2012)

2011 家電産業

・ハイエンドを目指し、「大きい」から「強い」へ

「廉価製品から、高付加価値・ハイエンド製品へ進化。インバータ、新エネルギー利用、スマート化などの領域において、自主開発・技術革新を指導・支援」

—家電産業第12回5ヵ年計画 (2012)

1) 前首相(2003~2013在任)、2) 共産党全国代表大会委員、中国鋼鉄研究技術集団(CISRI)社長
3) 中国国際投資促進会(CCIIP、国務院直属NPO)取締役、4) 中国共産党政治局常設委員会委員
出所：各種記事、ローランド・ベルガー分析

Huaweiのような中国企業の成長とグローバル展開の成功の背景には様々な要因が考えられる。中国企業自身の中国市場におけるリーダーシップの形成、国内・海外市場の融合・グローバル化、中国以外の新興市場の急成長、低コストを武器にした競争優位性の確立などだ。これらに加え、大きな影響があるのは、中国政府の産業育成に対する政策である。中国政府は、これまでの成長を支えてきた、労働集約産業から脱却するために、様々な産業育成に力をいれており、その中核となる中国企業を直接・間接的に支援している。経済成長に伴う賃金上昇で他国との製造コスト上の優位性が少しずつ低下する中、早急に中国企業のグローバル化を急ぐ中国政府の焦りが見え隠れする。

実際に中国政府は、電機業界において中国企業の成長とグローバル展開を積極的に支援する方針を明言している。指導部の明確な方針のもと、モバイル通信端末や家電産業では具体的な政策を打ち出し、中国企業の成長とグローバル化を後押ししている(図2参照)

こうした状況の中、日系電機メーカーは中国市場でどのように戦い、どのように中国と付き合いべきであろうか。

4.事例から考える中国での戦い方

日系企業が真っ向から中国市場で中国企業と勝負することはもちろん選択肢の一つとしてありえる。しかし、よほどの競争優位性と真似されない・真似できない製品でもない限り、中国政府の支援を得た中国企業を圧倒し、そのポジションを維持することは容易ではない。難しい中国市場をあきらめ、ネクスト・チャイナを狙うことも一つの選択肢ではある。しかし、いずれ中国企業が力をつけ、低価格と世界の工場としての低コスト生産力を武器にグローバル進出することは目に見えている。中国と向き合わずして日系電機メーカーが生き残れる道はない。

中国と共存共栄する道を選び、成功している企業事例を二つ紹介する。

事例1: 中国政府と中国企業を味方につけて成功し、グローバル市場を狙うダイキン

ダイキンは、日本のエアコン市場でシェア1位(インバータ型)を誇る日系企業である。インバータ技術自体は30年以上も

前に開発された成熟技術だが、グローバルでは価格が高いことがボトルネックとなり普及していない(特に家庭用)。したがって、海外ではハイエンド市場において一部出回っている程度であり、いわゆる日本のガラパゴス市場で育った技術・製品であった。

ダイキンはインバータ型エアコンで中国の家庭用エアコン市場に参入したが、価格がボトルネックとなり成功しなかった。中国市場は低価格なノン・インバータ型エアコンが主流であり、世界シェア1位を誇る格力電器が市場を君臨していた。ガラパゴス製品で海外進出し、失敗する典型例である。しかし、ダイキンは単独で家庭用エアコンを攻略することをあきらめ、中国企業と中国政府と協力する道を選んだ。失敗を乗り越えたのだ。

ダイキンは、中国政府の思惑に応え、格力電器が抱える課題を共に解決する道を選択した。具体的には、ダイキンのインバータ技術を格力電器に提供し、格力電器からは低価格な生産技術・ノウハウを得ることで低価格なインバータ型エアコンを共に販売するという提携を組んだ(図3参照)。この提携により、高効率なインバータ型エアコンが普及し、中国政府が推進していた省エネ政策の実現をサポートした。ダイキンはWin-Win-Winの関係を構築したのである。

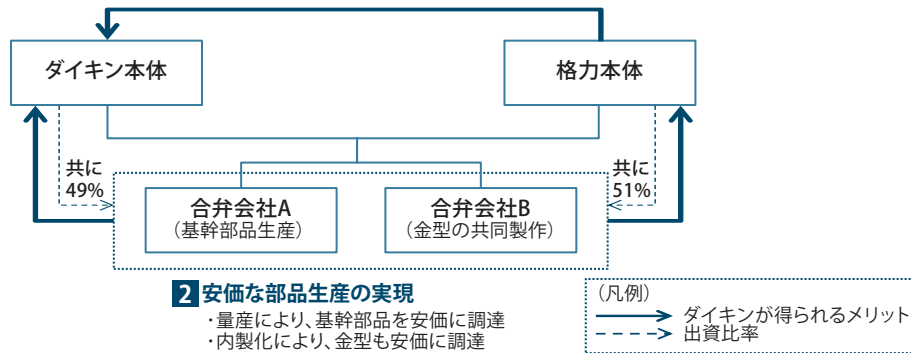
ダイキンが市場に参入した当時、中国政府は省エネ推進策を打ち出し、高効率型エアコンの普及を推進していた。中国政府は、低効率機種(多くの非インバータ型エアコンが該当)の販売停止や高効率機種への販売補助金支給などの政策を打ち始めていた。しかし、中国政府は、実行面で大きな問題を抱えていた。格力電器を含む中国企業の省エネ技術力は低く、成果が期待できなかったのである。そこで同社は、中国政府に対して省エネにはインバータ技術が有用であることを積極的にロビーイング活動を行った。

ダイキンは、ロビーイング活動によって自社のインバータ技術の優位性を政府に説いたあと、格力電器と協業する道を選んだ。格力電器が持つ部品調達力・生産力のスケールメリットを活かし、低価格なインバータ型エアコンの設計ノウハウを獲得し、金型を内製化することで大幅なコスト削減を実現した。省エネ型のエアコンを持たない格力電器にとってダイキンと提携することで中国政府の面子をつぶさずに済んだだけでなく、格力電器の事業危機を回避することができたのである。

図3：ダイキンと格力電器の協業スキーム

1 安価なインバータ用ルームエアコンの図面の獲得 **2 共同購入による安価な原料・部品調達の実現**

- ・約40,000円クラスの安価な製品を、主に格力のノウハウを元に開発
- ・互いに生産し、外形の仕様も変え、それぞれ自社ブランドで販売
- ・格力のサプライヤから、スケールメリットを活かし、安価で調達
- ・中国工場に限らず、ダイキンのグローバルの生産拠点へも供給



2 安価な部品生産の実現

- ・量産により、基幹部品を安価に調達
- ・内製化により、金型も安価に調達

(凡例)
 → ダイキンが得られるメリット
 - - - 出資比率

出所：記事検索、インタビュー

結果として、ダイキンは3つの成功を取めた。1つ目はシェアの大幅増。これまで1%未満のシェアだった家庭用(普及クラス)エアコン市場で10%以上のシェアを獲得した(2012年)。もちろん、営業利益も黒字化した。一部の消費者の間では、「格力製のエアコンだとしても『ダイキンが入っている』ことが重要」と言われるほどダイキンのインバータ技術は評価されている。2つ目の成功はインバータ型エアコンの市場形成。格力との提携以前はインバータ型は市場の1割にも満たなかったが、直近では市場の6割以上をインバータ型エアコンが占めるまでに普及した。3つ目は中国政府と中国企業を味方につけたことにより堂々と事業展開できるようになったことである。

しかしながら、ダイキンが取った選択でいくつかの疑問が存在する。まず、なぜダイキンは単独で展開する道を選ばなかったのか。中国政府が省エネ化を推進したことでインバータ型エアコンが普及することは見えており、インバータ技術を持たない格力電器等の中国勢に変わってトップシェアをとるチャンスがあったはずである。だが、インバータ技術が30年以上も前の技術であり中国企業が開発して追いつくのは時間の問題であったことや中国政府と中国企業を敵に回すことで将来大きな問題に発展する可能性があることを踏まえ、単独での展開を選択しなかったと考えられる。二つ目の疑問は、なぜ格力電器との提携でコア技術であるインバータ技術を提供してしまったのか、である。成熟した技術とはいえ、インバータ技術はダイキンにとってコア技術である。そのコア技術を格力に提供してしまったことで技術を流出させてしまった、という懸念はある。もちろんダイキンもむやみに技術提供したわけではない。より高度な業務用インバータ技術は格力電器との提携内容には含めなかった。また、格力電器に提供したインバータ装置は日本のダイキン工場で生産し、ブラックボックス化したモジュールとして提供したため、もっとも重要な電流制御プログラムの読み取りを防止する、といった策は打っている。

ダイキンは、2014年からブラジルで生産を開始することを発表している。南米もまた非インバータ型エアコンが主流の市場ではあるが、格力電器との協業で得た低価格インバータ型エアコンがブラジル市場に浸透するのは間違いない。

最後に、格力電器が合併で生産した部品を使用する限りは、格力電器の輸出分についてもダイキンに配当収入が入ることを述べておく。ダイキンのグローバル展開は始まったばかりである。

IP(知的財産権)の保護方法

ダイキンは、コアのインバータ技術の流出を避ける工夫をしている

- ・業務用インバータ技術の保護
 - 業務用インバータは住宅用のものよりも高技術
 - 格力との提携は住宅用に限定
- ・住宅用インバータ技術のブラックボックス化
 - インバータ装置は、日本のダイキン工場生産
 - その後、中国の合併会社や格力へと輸出
 - これにより、電流制御プログラムの読み取りを防止

事例2:中国パワーを使って一度は負けた技術を復活させたシーメンス

ドイツを代表する企業であるシーメンスが過去に力を入れていた技術で一般的に大失敗したと言われる技術がある。携帯電話における無線通信方式の3G規格の争いで、W-CDMA(当時のエリクソンが主導)とCDMA2000(クアルコムが主導)に破れたTD-CDMA(シーメンスが主導)である。通信方式は規格モノなので敗れると普通は市場から消える。次世代のDVD規格としてBlu-Rayと争って負けたHD DVDが良い例だ。負けたHD-DVDは一瞬にして市場から消えた。シーメンスはTD-CDMAの開発に相当な時間と資金をつぎ込んでいたため、この規格争いの敗北はシーメンスにとって大きな痛手であった。

しかし、TD-CDMAは市場から消えなかった。TD-CDMAをベースとした携帯電話は存在するが、世の中の多くの国で使えない。日本や米国をはじめ欧州のほとんどの国で採用されていない。TD-CDMAが生き残ったのは中国市場である。

中国政府は、先進国の携帯電話網が3Gに移行するなか、独自3G規格の構築による自国産業の保護と育成を模索していた。しかし、中国国内に3Gを開発し、事業化できる企業はいない上、技術が不足していた。

シーメンスは、TD-CDMAを中国の独自技術として改良し世の中に残した。技術名はTD-SCDMAと改名されたが、中国の最大手キャリアである中国移动(China Mobile)が採用し、今でも1.2億人を超える契約者が使っている。この契約者数は、日本の全契約者数を越える規模であり、中国の半端ないスケールで展開すると、規格として成り立ってしまうことが証明された。TD-SCDMAは現在ではW-CDMAとCDMA2000に次ぐ第三の無線通信方式として正式に承認されている。

シーメンスはTD-SCDMAの実現のために、DatangやHuaweiなどの通信機器メーカーに多くの技術を供与したと言われている。ほぼ無償での技術提供だったといわれているが、なくなる運命にあった技術であったことを考えると、得られたものは大きい。TD-SCDMAに関連した特許数でシーメンスはトップであり、携帯電話や基地局設備などが売れるごとにライセンス料が入る。シーメンスが3Gの世界標準を夢見ていたころからすれば、事業規模は小さくなったものの、負けた技術がここまで普及したのは中国政府の思惑を理解し、うまく協業した結果である。中国政府や中国企業を味方につけたことで、シーメンス

の他事業での活動範囲も広がったといわれている。

TD-SCDMAはまだまだ生き続ける。中国移动は、TD-SCDMAを軸にした3.9GであるTD-LTEを開発中である上、TD-SCDMAを使ってグローバル展開を始めている。アフリカなど発展途上国の携帯通信網の構築に次々と提案しており、導入試験も始まっている。

どちらの事例も、中国政府や中国企業に「勝ち」を提供することによって自社も利益を獲得した例である。また、中国市場が持つスケールを活かすことで、グローバル標準や規格を揺るがし、自分のものにする 것도可能であることを証明している。中国とうまく共存共栄する方法を選択したことで成功した事例である。

5. 日系電機メーカーが中国と共存共栄するという選択肢が持つ意味

日系電機メーカーが持つ多くの製品・技術は、ガラパゴス市場で育った、日本では強いがグローバルでは弱く、差別化が難しくマネできてしまうものが多い。このような製品・技術で中国市場に真っ向から勝負しても、浸透しない可能性が高い。仮に、浸透したとしてもマネされて価格で中国勢に一気にひっくり返されるだけである。

しかも、状況はさらに深刻だ。マネされるといっても現在の電機製品の多くは中国で生産されているものであり、必ずしもマネであると指摘できなくなっている。それどころか世界の工場としての経験を活かし、中国発のモノづくりさえ始まっている。日系電機メーカーに残された時間は少ない。

中国市場の攻略のために、ダイキンやシーメンスが選択した中国政府や中国企業と共存共栄する道は一つの有力な戦略である。この戦略は中国政府や中国企業の面子を保つため、日系企業が中国市場を独占するような圧勝は期待できない。しかし、「勝ち組」としてのポジションを確立できる上、将来大きな脅威となる可能性がある中国政府や中国企業を味方につけることができる。また、世界で戦える製品・技術を獲得できることはガラパゴスからの脱却およびグローバル展開に向けた土台作りとして機能する。

6. 日系電機メーカーのグローバルでの復活に向けて

2000年前後までの約20年間、日系企業は電機業界において世界をリードしてきた。ソニーのウォークマン、東芝のノートブックパソコン、任天堂やソニーのテレビ・携帯ゲーム機など数々の分野においてヒットを飛ばしてきただけでなく、数々の製品カテゴリーを創出してきた。しかし、2000年ごろから日系勢の失速が顕著になり、代わって韓国勢が様々な分野で日系に追いつき、追い抜いた。現在、テレビやスマホの分野でSamsungをはじめとする韓国勢がグローバルリーダーの一角を握っていることは述べるまでもない。

韓国勢の驀進が日系勢と同様に20年間は続くとなると、2020年以降グローバルをリードしていくのは誰・どの国になるのだろうか。韓国政府の強力な支援のもと、韓国勢がリードし続ける可能性も十分にあるが、中国の事業規模と中国政府の強力な支援を梃子に中国勢が大きな脅威になることは間違いない。グローバルリーダーになる可能性も十分にある。

日系電機メーカーが中国市場を攻略するだけでなく、グローバルでの復活を目指すためには、2020年以降を見据えた競争環境から逆算して戦い方を考える必要がある。中国勢が大きな脅威になる可能性が高い中、中国政府や中国企業との付き合い方は非常に重要だ。彼らの力を借りながら共存共栄する道を選ぶという戦い方は十分に想定できるグローバル戦略と考えられる。

執筆者



プリンシパル

大橋 譲 Yuzuru Ohashi
yuzuru.ohashi@rolandberger.com

カリフォルニア大学サンディエゴ校の情報工学部を卒業後、日本ヒューレットパッカード及びゼビントで企業のITシステム構築を多数経験した後、ローランド・ベルガーに参画。米国籍戦略コンサルティングファームを経て、復職。

消費財、自動車、石油、ハイテク企業など幅広いクライアントにおいて、成長戦略、海外事業戦略、マーケティング戦略、市場参入戦略(特に東南アジア諸国)、業務プロセス改革、コスト削減、IT戦略等のプロジェクト経験を有する。

関連グローバルスタディのご紹介

Chinese Market Maturing: Challenges and Opportunities for MNCs



中国において多国籍企業は、好景気、低コストの労働力、強いインフラ設備、政府のインセンティブ、急成長する国内経済など、多くの恩恵を享受してきた。しかし昨今、その「黄金時代」に衰退の兆しが見え始めている。中国市場は成熟し、「新興市場」としての魅力を失いつつあるからだ。労働力、原料、エネルギー、不動産、輸送のコストは上昇の一途をたどり、多国籍企業の収益性に影響を及ぼしている。ファーウェイ(華為技術有限公司)やハイアール(海?集?)といった中国の強力なプレーヤーは、グローバル市場での競争相手に成長しており、多国籍企業の本国市場にも戦いを挑んでいる。中国市場の成熟化、マクロ経済の不安定性、中国のGDP成長の鈍化はいずれも、多国籍企業にとって新たな負担となっている。本書では、多国籍企業が「ポスト黄金時代」で生き残るために必要な要件を考察している。