

## 1. ごあいさつ

秋も深まり、肌寒い日もあるこの頃いかがお過ごしでしょうか。株式会社アイリンクの照井清一です。

トライアスロンを始めて 20 年以上経ちましたが、10 年近く大きな大会に参加しませんでした。そこで 10 月 1 日久しぶりに、スイム 1km、自転車 36km、ラン 10km の大会に参加しました。シーズン終盤、水温は 21 度と冷たかったのですが、何とかスイムを終え、へろへろになりつつも自転車、ランを終えて完走しました。しかし体力を消耗したせいか、翌日からかぜをひいてしまいました。

「運動は健康に良いのだろうか？」と疑問を感じましたが、普段感じる事のない「使い切った爽快感」は他には代えがたいものがありました。「何やってんだか」と思うのですが…。



水温 21 度の中スイムスタート

## 2. EV の覇者となるのか、教科書に載っていない中国企業の経営戦略

家電の世界シェアは、海爾（ハイアール）は冷蔵庫と洗濯機で 1 位、エアコンは格力（クーラー）が 1 位、テレビでもサムスン、LG、ソニーに次いで、ハイセンスが 4 位と中国企業の存在感が際立っています。

中国企業の経営戦略は、中国での発展の過程と置かれた環境から生まれ、日本や欧米企業の戦略と大きく異なります。EV 時代が到来すると家電と同様に世界を席巻するのか中国企業の経営戦略について考えます。

### 1) 経営戦略とは

本来、軍事用語であった戦略を企業経営に取り入れたのは、1950 年代のアメリカです。経営戦略はその後企業経営に大きな影響を与えました。

マイケル・ポーターは企業の競争戦略を「コスト（つまり価格）」と「製品やサービスの差別化」で図 1 のように分類しました。これは企業は自社の経営資源やその環境からいずれかの戦略を取るという考え方です。

現実には他社よりも低コストを実現するには他社とは異なる生産や流通の仕組みが必要で、これは差別化でもあります。また製品やサービスのバリエーションが幅広い

今日では業界全体で差別化や低コストを実現するのは困難で、大企業でもいずれかの市場に特化しています。

		競争優位のタイプ	
		差別化	低いコスト
戦略ターゲットの幅	業界全体	<b>差別化戦略</b> 製品・サービス・流通などのいずれかで競合と異なる価値を顧客が認め優位に立つ	<b>コストリーダーシップ戦略</b> 業界全体において競合よりも低いコストで優位に立つ
	特定の分野	<b>差別化集中戦略</b> 特定の市場(地域・顧客層)において製品・サービス・流通などのいずれかで異なる価値を顧客が認め優位に立つ	<b>コスト集中戦略</b> 特定の市場(地域・顧客層)において競合よりも低いコストで優位に立つ

図 1 ポーターの競争戦略

### 2) 20 世紀の競争戦略は 21 世紀にも有効か？

かつては開発から発売まで時間がかかり、企業間競争の優劣がつくのに何年もかかりました。これに対して 21 世紀は以下の特徴があります。

- 資本の集中と投下が容易
- 技術・ノウハウが容易に移転
- 流通のフラット化、販売チャネルの確保が容易

実体経済の 10 倍以上のお金が投資先を求めて

が集まります。そして新たな技術を開発してもそのノウハウは設備メーカーや転職する人材から短期間に他社に流出します。またコンテナ物流の発達により、世界中で部品の調達や製品の製造が可能になりました。その結果、新事業の立ち上がりと展開のスピードは 20 世紀と比較して非常に早くなっています。

### 3) 技術開発に対する国民性の違い

欧米と日本、韓国・中国の国民性が違うため、技術開発と製品化に対する考え方が違い、これが経営戦略にも大きく影響します。

#### 【欧米】

新しい理論や原理の探求は熱心で、革新性、独自性にこだわる。一方、技術の実用化・製品化の関心が低い。

#### 【日本】

他社から新しい技術やノウハウを積極的に導入、技術を実用化・製品化する熱意は高い。

独創的な技術を開発する研究者の意欲も高いが、組織として新しい技術を生み出すのは難しい。VHSビデオ、青色LEDなど革新的な製品は、組織の中核にいない人材が独自に取り組んだ。

#### 【韓国、中国】

新しい技術やノウハウを手に入れることには貪欲で、実用化・製品化への意欲は高い。スピードを重視して、例え不完全でも他社に先んじて市場へ投入する。

### 4) 需要が拡大するときの戦略

需要が急増し市場が拡大する局面では積極的な設備投資や価格引き下げが有効です。かつては日本企業もそのような戦略を取っていました。

【ホンダ】1953年、当時のトヨタ、日産を上回る4.5億円の設備投資を行い、低コストの量産体制を確立しました。そして1957年には20%の値下げを行い

二輪車市場のシェアトップに躍り出ました。

【トヨタ】モータリゼーションの勃興にいち早く着眼し1963年にはカローラのために300億円かけて高岡工場、エンジン専用の上郷工場を新設しました。そして1966年満を持しての発売後、供給体制、製造コストでライバルの日産を圧倒しました。

### 5) 性能で太刀打ちできなかった日本企業の輸出

日本企業もかつては品質が悪く、欧米の製品と対等には競えませんでした。そこで運良く競合の間隙を見つけ進出の足掛かりとしました。

【ホンダ】1959年からオートバイをアメリカに輸出しました。しかし長時間高速で走るアメリカではオイル漏れが多発しました。たまたま販売員が移動用に乗っていたスーパーカブが現地の販売店の目に留まり大ヒットしアメリカ進出が成功しました。

【日産】1960年にアメリカに進出しましたが、

1000ccのダットサン210はパワーが低く販売不振に陥りました。

しかし同時に輸出したトラックは高い耐久性で西海岸での販売が想定外に好調でアメリカ進出の足掛かりとなりました。



図2 ダットサントラック

### 6) 中国の白物家電メーカーの黎明期と海外からの技術導入ブーム

中国では、1970年代末よりカラーテレビ、冷蔵庫、洗濯機の需要が急増し、国は輸入制限と国内生産の奨励を行いました。多くの地元企業が参入しましたが、供給不足のため家電の収益率は高く、最も高い企業では総資本利益率は50%以上に達しました。

その後1980年代には、先進国、特に日本からの家電製品の輸入が急増し、政府は海外からの生産技術や設備の導入を促進しました。それに伴い中国企業の生産能力は需要の2倍以上になり、1980年代後半には売り手市場から買い手市場に変わりました。

### 7) 中国市場の飽和に伴い、輸出を強化

1990年代にはWTO加盟に備えて政府は家電製品の関税を引き下げました。また政府の価格統制もなくなり、メーカー間の価格競争が激化しました。

一方日本などの外資系企業から国内企業を保護するために、高率の関税や輸入許可制、また流通網に対する外資系企業の制限などを行いました。その結果、日本メーカーは価格競争力を失いました。

大手メーカーも外資系の新規参入に対抗するためにも設備投資を強化し、生産能力の過剰は増大しました。

そこで政府は大手家電メーカーに海外市場に打って出る「走出去」という方針を打ち出しました。

その目的は

- ① 市場の開拓
  - ② 資源の確保
  - ③ 技術やブランドの確保
  - ④ 国際市場での競争を通じた中国企業の競争力の向上
- でした。

## 8) 中国企業の特徴

国内の激しい競争に打ち勝ってきた中国企業は、成果報酬制度など徹底した実績主義と内部管理の強化が特徴です。一方短期の業績を重視するため、成果が出るまで時間のかかる基礎的な技術開発には消極的です。自社で技術開発するより、既存の技術を引っ張ってきて組み合わせることで新しいものを

つくり、早く市場に投入することで優位性を確保しています。

コピーした製品を安く劣悪な素材を使って同じような性能やデザインを出したり、機能を減らしてコストを下げ、先進国製品と見かけは同等でも価格は大幅に安くすることで競争力を得ています。

## 9) 中国企業の価格戦争 1 長虹 (チャンホン)

多くの企業が激しい競争に行っている中国では、実力のある企業は、積極的に価格戦争を仕掛け、競合を振るい落とししています。

1996年にテレビの輸入関税が引き下げられると、中国のテレビメーカーは外国のメーカーに席卷されると予想されていました。中国最大のテレビメーカー長虹は、これに対抗するために価格戦争を仕掛けました。1996年長虹は、全てのカラーテレビを8~18%値下げしました。品質に自信のある日本など海外メーカーは、値下げに追随せず、また国内の小規模メーカーは追随するには生産コストが高すぎました。

3ヶ月後、長虹の市場シェアは16%から31%に上昇しました。1996年初頭には海外ブランドのシェアが64%を占めていたのに対し、1997年には、中国のテレビブランドのトップ10のうち、8つが中国ブランドになりました。



図3 長虹本社

## 10) 中国企業の価格戦争 2 格蘭仕 (ギャランツ)

1996年中国には116社の電子レンジメーカーがありました。その中で最大手のギャランツは、慎重に戦略を検討した結果、価格戦争を決定しました。

値下げの2か月前には生産ラインを24時間稼働させ、十分な在庫を用意するなど入念に準備しました。

そして販売の閑散期の8月、ライバルの不意を衝いて、平均で20%の価格引き下げを行いました。これにより販売は200%増加し、平均コストは50%低下、市場シェアは34%に拡大しました。

## 11) 異質競争戦略を取る中国企業の海外進出

国内市場の飽和と生産能力の余剰のため、中国の大手家電メーカーは2000年ごろから海外進出に取り組みました。日本など先進国メーカーと同じ土俵は避けて、別の次元で競争する異質競争戦略を取っています。フィリピンやベトナムでは、日系企業が押さえるハイエンドの液晶テレビは避け、LG、

サムスンなど韓国企業が展開するラインナップのうち、ミドルエンドからローエンド市場のブラウン管テレビに参入しました。

ベトナムでは、一般消費者を対象に25インチ以下の低価格のブラウン管テレビを開発し、シェアを奪うことに成功しました。

## 12) 経営戦略とは、地域、市場、技術などの環境の中で企業が生き残る手段

このように見ていくと、戦略は、アメリカ企業、日本企業、中国企業、それぞれの置かれた環境、時代の中で、自らが成長するための最善の手段として選択したものです。そして中国企業が一見無謀とも思える大幅な低価格で市場に参入しシェアを確保するのも、それまで国内での激しい競争から生き残るため

に獲得した能力です。

今後EVの時代となると、家電のように規模の経済が大きく影響します。中国企業の戦略が日本にどのような影響を及ぼすのか、これは別の機会にお伝えします。

## 3. 時代を先取りしすぎた発明 ~電話より早かった通信技術~

信じられないかもしれませんが、モールスが電信を発明した1837年からわずか23年後、発明されたのは電話でもラジオでもなく、なんとFAXでした。

1815年生まれのイタリア人司祭ジョバンニ・カセッリの住まいは聖職者というよりマッドサイエンティストのようでした。

彼はスコットランドのアレクサンダー・ペインの考えた電線を使って絵図を送るアイデアに熱中していました。ペインは特殊なインクで書いた原稿の上を針が通る際に文字の上だけ電気信号が途切れることを利用して絵を送る方法を考案しました。しかし送信側と受信側の時計を正確に一致させなければならないという問題がありました。



図4 カセッリのFAX機

カセッリはパリに移り、科学装置を作るのが得意なギュスターブ・フロモンと一緒に7年の間改良を

重ねてこれを進化させ、1863年実用に耐えうるFAXを発明し、世界最初のFAXの特許を出願しました。そして1863年フランス政府はパリーリヨン間にFAX通信を開設しました。しかし1870年普仏戦争で中断され、その後復旧することはありませんでした。これは株式市況の通信に使われていましたが、電報との競合に敗れました。

この早すぎた技術だったFAXが普及するのは、光センサーが発達し、国際通信規格G1が設立される1974年まで待たなければなりませんでした。



図5 カセッリ



図6 左が原稿、右は受信した原稿

#### 4. 未来戦略ワークショップ「教科書に載っていない中国企業の経営戦略」

経営環境の変化や経営事例などを学ぶ勉強会「未来戦略ワークショップ」11月は「教科書に載っていない中国企業の経営戦略」本ニュースレターで取り上げた中国企業の過去の発展から中国企業の競争戦略と日本企業の今後について考えます。勉強会はどなたでも参加できます。詳細は以下にあります。  
<http://ilink-corp.co.jp/1669.html>

日時 11月19日(日) 9:30~12:00

場所 刈谷市総合文化センター アイリス  
(中央生涯学習センター) 404 研修室  
刈谷駅南口 徒歩3分

参加費 500円

前日までに、FAX、電話(0564-55-5661)

又はメール(terui@ilink-corp.co.jp)でお願いします。

未来戦略ワークショップ参加申し込み FAX 0564-52-5364

会社名 \_\_\_\_\_ お名前 \_\_\_\_\_

TEL \_\_\_\_\_ FAX \_\_\_\_\_

#### 5. 編集後記

中国企業の発展は過去の日本と似ている点が多い反面、事業に対する考え方には大きな違いがあります。一方今の日本企業はかつてのようなリスクを取らず安定志向に感じるのは私だけでしょうか。

本ニュースレターが不要な方はお手数ですが下記通信欄に、お名前又は社名と「不要」とご記入の上、FAXして頂くか、メールにて不要とお知らせください。

通信欄

最後まで読んで頂きありがとうございました。

株式会社アイリンク 代表取締役 照井清一

〒444-0202 愛知県岡崎市宮地町馬場 17-1

TEL 0564-55-5661 FAX 0564-52-5364

URL : <http://www.ilink-corp.co.jp>

Email: [terui@ilink-corp.co.jp](mailto:terui@ilink-corp.co.jp)

Facebook : <https://www.facebook.com/se.terui>

メルマガ

<http://ilink-corp.co.jp/malmag.html>

