

筑波大学大学院博士課程

システム情報工学研究科特定課題研究報告書

# 在中国日系家電企業のビジネス戦略

黄 曉竹

謝 力

張 恭

張 萌

楊 可立

李 世玉

(経営・政策科学専攻)

指導教員 佐藤 亮

2010年3月

## 要旨

本研究では、消費者行動、顧客適合、経営戦略、流通システム、電子商取引及び人材現地化という6つの側面から、在中国日系家電企業に対して戦略提案を行った。

第2章(担当:謝力)本章では、消費者行動の定義からその研究対象と研究領域を明確した上で、中国の改革・開放が進んでいるに伴い、中国の歴史舞台に登場した中産階層という新しい社会階層の生活様式と消費文化をヒアリング調査で分析した。また、新時代の消費主役としての中国の中産階層の消費者行動は日系家電企業の中国市場に参入するマーケティング戦略の構築にどのような影響を与えるのかを分析し、広告戦略の面で提言する。

第3章(担当:黄晓竹)本章では日系家電企業は中国に進出する際に、どのように顧客適合戦略を進むべきかを研究するため、まず、顧客ニーズ、顧客価値、表舞台と裏舞台という3つ重要な側面から、いかに成功な顧客適合戦略を導く関係を明らかにした。そして、価値創造サイクル図を用いて、ソニーとパナソニック両社は日系家電企業の成功例として、主に中国沿海部の上海市という環境で進行した顧客適合戦略の分析を行った。また、今まであまり進出してなかった内陸部に注目して、成都市顧客のアンケート、ヒアリング調査と価値創造サイクルに基づき、顧客が抱えている問題と求めている価値分析を行った。最後に、それを基に、日系家電企業は中国内陸部に対する顧客適合戦略の助言を行った。

第4章(担当:李世玉)本章では、中国家電製品流通システムと、在中国日系家電企業流通システムの実態を把握した。具体的にはローカル企業ハイアール社と在中国日系企業の松下電器についてケース・スタディした。また、SWOT分析を行い、両社の差異と優位性を探った。そして、中国における日系家電企業に対する短期的な流通戦略の提案を行った。しかし、長期的に中国ではどのような家電流通システムがいいのかは本章では扱われていない。

第5章(担当:張萌)本章では、中国における電子商取引に関するマクロ動向、市場動向および電子商取引産業の現状を分析し、特に中国におけるB2C家電業界市場の現状については、4種類のパタンに分かれ、それぞれの代表例をあげながら、電子商取引に関する仕組み、特徴および欠点を明らかにした。また、中国の電子商取引市場を目指す日系家電企業について今後如何に改善していくべきかを検討し、提案を行った。

第6章(担当:楊可立)本章では、近年日系企業が中国に進出している背景の下で、多国籍企業の人材現地化に関する概念、必要性、現状の観察を通じた上で、在中国日系企業の人材現地化の現状、問題点、背景を論述した。それから、それに踏まえて、ケース・スタディを通して、在中国日系企業の人材現地化を改善するための要点を提案した。

第7章(担当:張恭)本章では、中国経済が持続的に高成長する背景に、家電市場の需要総量、成長率、需要構造の変化を検討した。そして、PEST分析と5Forces分析を通じ、中国家電市場のマクロ環境とミクロ環境を分析した。分析した結果を踏まえて、SWOT分析を通じ、日系家電企業が中国における戦略論点を議論した。その論点によって、日系家電企業が中国家電市場へ参入する場合、経営戦略を構築するための要点を提言した。

第8章(共著)結論では、各側面から分析して出てきた問題点に対する提案及び今後の課題を整理した。

## Abstract

This report conducts detailed analysis of consumer behavior, conformity of customer, business strategy, distribution system, electronic commerce industry and HRM(Human Resources Management) of Chinese household appliance market, in order to provide strategic advices to Japanese household appliance enterprises in China.

In chapter 1, as an introduction, the background and object of our research will be introduced. Besides, we explained the role of each chapter of relationship among them.

In chapter 2, according to the concept of consumer behavior, after clarified the research target and research area, presented an analysis of the “middle class” in life style and consumer culture in China, which appears in Chinese historical stage. This research is basing on analysis the influences to the Japanese Household Appliances Enterprises giving by the "Middle Class" and making a proposal to their advertising strategy.

Chapter 3 presented the analysis of how should the conformity of customer strategy be taken while the Japanese household appliance enterprise are eager to advance into China markets. Firstly, it was revealed to the customer needs, customer value, front-stage and backstage which lead the customer strategy into success. Secondly, this thesis analyzed the conformity of customer strategy of Sony and Panasonic, which both have achieved success in coastal city of China with the cycle of the customer value creation. Thirdly, based on the cycle of the customer value creation, this thesis made a research and collected the results of questionnaires in the inland city of China so as to analyze the problems which the inland customers are having, and the values which the customers are looking for. Finally, this thesis made the suggestion for Japanese household appliance enterprises in China based on the previous analysis.

In chapter 4, consists of the understanding of current status in Chinese household electric appliances distribution system and distribution system of Japanese household appliance enterprises. While choosing Haier China and Matsushita Electrical Industry system as case study. In addition, the SWOT analysis was used to explain the different characteristic and advantages of both enterprises. To proposed a short-term distribution strategy for Japanese household appliance enterprises in China. However, the long term distribution strategy will not be covered in this chapter.

In chapter 5, this thesis analyzed the current state of electronic commerce industry and market trends, the macro trends of electronic commerce in China. Particularly in China B2C market, the current state of the consumer electronics industry is divided into four different patterns, and representative example of each pattern on electronic commerce was given according to the characteristics and shortcomings. At last, the thesis uses the results above to bring up the important strategy points of the future development needed for the Japanese household appliance enterprises in China.

In chapter 6, firstly, using the embarkation of Japanese household appliance enterprises in recent years as a background, we observed the concept, necessity and present situations of HRM (Human Resources Management) in multinational corporations. Secondly, we discussed the present situations, problems and background of HRM in Japanese household appliance enterprises. Thirdly, based on a true case, this thesis brought up the important points needed

for the HRM of Japanese household appliance enterprises in China.

In chapter 7, using the continuous growth of China's economy in recent years as a background, this thesis discusses the gross weight of demand, the growth rate, change of the demand structure in the household appliance market. This thesis discusses the macroenvironment and microenvironment of household appliance market through PEST analysis and 5Forces analysis. Based on the analyzed results, this thesis analyzed the strategy of Japanese household appliance enterprises in China. At last, the thesis uses the results above to bring up the important strategy points needed for the Japanese household appliance enterprises in China.

Chapter 8 summarized the list of problems identified in the present Chinese household appliance market, and proposed possible solutions to this problem. It also drew a conclusion to the topic, and the direction of future research.

## 目次

第1章	序論	1
1.1	研究の背景及び目的	2
1.2	各章の役割及び各研究の関係	2
1.2.1	各章の役割	2
1.2.2	各研究の関係	3
第2章	中国の中産階層における消費者行動の分析	5
2.1	はじめに	7
2.2	消費者行動とは	7
2.2.1	消費者行動の定義	7
2.2.2	消費者行動の研究意義	8
2.2.3	消費者行動の研究手法	8
2.3	中国の中産階層に関する研究	8
2.3.1	中国の中産階層をターゲットとして選択理由	8
2.3.2	中国の中産階層の形成背景	9
2.3.3	中国の中産階層の定義及び特徴	9
2.4	調査から見た中国中産階層の消費生活	10
2.4.1	ヒアリング調査の内容	10
2.4.2	中産階層の貯蓄と消費の態度	11
2.4.3	中産階層の消費観	13
2.5	中国の中産階層の消費者民族中心主義とブランド消費	14
2.5.1	国産ブランドと外国ブランドの選択	14
2.5.2	消費者民族中心主義	14
2.5.3	中産階層の日系家電ブランドへの認識	16
2.5.4	中産階層の日系家電企業へのイメージ	17
2.5.5	中産階層から見た日本家電ブランドの競争力	17
2.6	中国の中産階層をターゲットとする広告戦略提言	18
2.7	結論	20
	参考文献	22
第3章	在中国日系家電企業の顧客適合戦略に関する分析	23
3.1	はじめに 研究背景と目的	25
3.2	顧客経営の本質と顧客の役割	25
3.3	価値創造と顧客適合戦略	26
3.3.1	価値の定義と特徴	26
3.3.2	異なる二つの顧客価値創造方法	26
3.4	顧客ニーズと顧客適合戦略	27
3.4.1	顧客ニーズへの認識	27
3.4.2	顧客適合戦略の定義及びレベル	28
3.4.3	顧客適合戦略に導くプロセスと顧客価値の関係性	28
3.5	ソニーとパナソニックの中国市場における顧客適合戦略の分析	29
3.5.1	価値創造サイクルモデル	29
3.5.2	ソニーとパナソニックの中国市場（上海を中心）における顧客適合戦略	29

3.5.3	ソニーの顧客価値創造サイクルによる適合戦略	30
3.5.4	パナソニックの顧客価値創造サイクルによる適合戦略	32
3.6	中国内陸部でソニー、パナソニックの顧客適合戦略に特化した分析	33
3.6.1	内陸部の特性分析	33
3.6.2	成都顧客の求める価値	34
3.7	価値創造サイクルに基づく分析及び中国内陸部への提言	35
3.7.1	成都顧客求める価値間のギャップ及び提言	35
3.7.2	新製品の地域価格差と「同時販売」の遅れ問題及び提言	37
3.7.3	アフターサービス対応と従業員専門知識不足の問題及び提言	37
3.7.4	成都顧客生活習慣に適合する問題に対する提言	38
3.7.5	顧客情報管理と活用への提言	39
3.8	本章の結論	40
	参考文献	42
第4章	中国における家電企業の流通システム分析	43
4.1	はじめに	45
	研究背景と目的	45
4.2	研究方法及び分析枠組	45
4.3	中国の家電産業	45
4.3.1	中国の主要家電企業	45
4.3.2	中国家電産業の現状	46
4.4	中国家電産業流通システム分析	48
4.4.1	中国家電流通の変遷	48
4.4.2	中国家電販売店の種類	50
4.4.3	中国家電産業流通システム	52
4.5	在中国日系家電企業流通システム	53
4.5.1	外資系企業の流通面に関する制限	53
4.5.2	在中国日系家電企業の流通システムー松下電器	53
4.6	中・日（在中国）中国家電企業の流通システムの比較・評価	55
4.7	在中国日系家電企業の流通戦略提案	57
4.8	本章の結論	58
	参考文献	59
第5章	在中国日系家電企業電子商取引に関する分析	60
5.1	はじめに	62
5.1.1	研究背景	62
5.1.2	研究目的	62
5.2	中国における電子商取引の発展状況	62
5.2.1	電子商取引に関連するマクロ動向	63
5.2.2	電子商取引の市場動向	64
5.2.3	電子商取引産業の現状	67
5.3	中国における B2C 家電業界市場現状の分析	67
5.3.1	家電企業直販型の電子商取引	67
5.3.2	家電販売チェーンの電子商取引	70
5.3.3	ポータルサイトの電子商取引	72
5.3.4	専門家電オンラインの電子商取引	73

5.4	中国の電子商取引市場を目指す日系家電企業への提案	73
5.4.1	サイト自体広告の重視	74
5.4.2	サイト自体の技術の革新が必要	74
5.4.3	オンライン支払システムの充実	74
5.4.4	自社物流システムの構築が必要	75
5.5	結論	75
	参考文献	76
第6章	在中国日系企業の人材現地化に対する戦略分析	78
6.1	はじめに	80
6.2	中国に進出する日系企業の現状	80
6.2.1	日系企業が中国に進出する目的	80
6.2.2	中国に進出する日系企業の経営の方向性	82
6.3	中国における多国籍企業の人材現地化の国際比較	83
6.3.1	企業の人材現地化の概念と必要性	83
6.3.2	在中国欧米系企業の人材現地化の現状	84
6.3.3	在中国韓国系企業の人材現地化の現状	86
6.4	在中国日系企業の人材現地化問題の実態分析	86
6.4.1	在中国日系企業の人材現地化の現状	87
6.4.2	在中国日系企業の現地化過程の問題点	89
6.4.3	在中国日系企業の人材現地化が進まない背景	90
6.5	在中国日系企業の現地化の実例（ヒアリング調査—日産東風汽車の人材現地化）	90
6.6	在中国日系企業の人材現地化の対策と展望	94
6.6.1	既存問題点を改善するための進め方	94
6.6.2	日本本社の中国人スタッフによる現地管理	95
6.6.3	制度面で欧米系企業から学ぶ	96
6.7	本章の結論	96
	参考文献	98
第7章	在中国日系家電企業の経営戦略に関する分析	99
7.1	はじめに	101
	研究背景と目的	101
7.2	中国家電市場の需要に関する分析	101
7.2.1	家電産業の範囲	101
7.2.2	需要総量および成長率に関する分析	101
7.2.3	需要構造の変化に関する分析	102
7.3	家電製品ビジネスに対する競争環境分析	103
7.3.1	マクロ環境における PEST 分析	103
7.3.2	ミクロ環境における 5Forces 分析	107
7.4	SWOT モデルに基づく戦略論点および戦略選択	109
7.4.1	戦略論点	110
7.4.2	戦略選択	110
7.5	本章の結論	114
	参考文献	116
第8章	結論	117
8.1	各章の結論	118

8.2 総括提言	119
8.3 今後の課題	120
フィールドワーク	122
1. パナソニックセンター東京	122
2. ソニー歴史資料館	122
謝辞	124
付録	125



## 図表目次

### 図目次

図 2.1	中産階層の貯蓄と消費の態度	12
図 2.2	都市別に見た貯蓄と消費の態度	12
図 2.3	都市別、消費における「流行」と「実用」	13
図 2.4	性別における「流行」と「実用」	14
図 2.5	中国の中産階層から見た日系家電ブランド順位	16
図 2.6	日系家電ブランドは他の国の家電ブランドより競争力があるか	17
図 2.7	2001-2007 年中国広告市場規模及び伸び率	18
図 2.8	2004 年主要グローバル企業の中国新聞・雑誌広告分析（単位：万人民元）	19
図 3.1	顧客価値創造イメージ図	27
図 3.2	「ニーズの束」と「ニーズの核」の関係図（家電産業）	28
図 3.3	ソニーの顧客価値創造サイクル図	30
図 3.4	パナソニックの顧客価値創造サイクル図	32
図 3.5	成都顧客全体は家電製品を購入する時重視する価値	34
図 3.6	「80 後」と「中間所得層」の価値重視点比較	35
図 3.7	ワンストップ店舗の一貫性ある対応イメージ図	36
図 4.1	2008 年中国家電企業のトップベスト 5 社の概況	45
図 4.2	2007 年度エアコンの世界需要ランキング	46
図 4.3	2007 年度冷蔵庫の世界需要ランキング	46
図 4.4	2002 年～2007 年までカラーテレビの輸出額推移	47
図 4.5	中国家電企業の経営多角化	48
図 4.6	計画経済時代家電製品の流通モデル	49
図 4.7	家電量販店写真	50
図 4.8	家電量販店のビジネスモデル	50
図 4.9	ハイアール専売店写真	50
図 4.10	専売店のビジネスモデル	51
図 4.11	美的直営店写真	51
図 4.12	直営店のビジネスモデル	51
図 4.13	康佳店中店写真	51
図 4.14	ハイアールの流通チャネル構造	52
図 4.15	WTO 加盟に伴う合意事項	53
図 4.16	パナソニックセンター北京	54
図 4.17	松下の中国での販売ルート	54
図 5.1	中国の電子商取引の主管官庁	63
図 5.2	インターネット産業市場の分野別シェア	65
図 5.3	2008 年～2009 年の四半期別ネットショッピング市場の推移	66
図 5.4	2009 年四半期 B2C ベンダーの取引高シェア	66
図 5.5	直販型モデル	68
図 5.6	家電販売チェーンのモデル	71
図 5.7	ポータルサイトのモデル	72
図 5.8	2007 年～2009 年四半期中国インターネット産業市場の分野別シェア	74

図 7.1	2004-2007 年黒物家電業界の売上高推移	102
図 7.2	2004-2007 年白物家電業界の売上高推移	102
図 7.3	中国全国一人当たり名目 GDP 推移	104
図 7.4	中国の人口総数および人口増加数の推移	106
図 7.5	パナソニックの特許申請数の推移	111
図 7.6	中国で外観設計特許申請数の TOP10 国家 (2006 年 12 月 31 日現在)	114

## 表目次

表 3.1	顧客価値の分類と特徴	26
表 3.2	地域別のニーズ差 (洗濯機の例)	38
表 3.3	営業時間改善前後の比較	39
表 5.1	総合サービスの比較図	70
表 5.2	中国ネットユーザーの平均閲覧時間 (2007 年 9 月)	72
表 5.3	オンライン支払システムの比較	75
表 6.1	中国の近年主要経済指標	82
表 6.2	欧米系企業の「ヒット」の現地化の例	85
表 6.3	中国の大学生就職の人気企業ランキング	88
表 6.4	日系企業の販売先別の人材現地化比率	89
表 7.1	パナソニックの戦略論点と戦略選択の関係	111