

## 中国テレビ業界の変貌

新宅 純二郎

東京大学大学院経済学研究科

E-mail: [shintaku@e.u-tokyo.ac.jp](mailto:shintaku@e.u-tokyo.ac.jp)

### ブラウン管テレビの生産は停止

8月のお盆明けに、2週間の日程で中国を訪問した。前半は西安で中国企業を中心に調査し、後半は広州で日本企業を調査するという計画だった。我々が中国企業を訪問調査する際、企業にアクセスをとり、訪問の約束を取り付けるまでのプロセスは、なかなか厄介である。一筋縄ではいかない。大学教授など、知り合いの中国人に仲介に入ってもらったことが多いのだが、最終的にはその地方のお役人が紹介者になることがほとんどである。市のお役人が、その市の企業、たいていは国営企業に連絡をとり、その方も同行訪問するのである。いわば、管轄官庁の視察をかねているような雰囲気での訪問である。

今回の訪問でも、西安市が属する陝西省のお役人に仲介していただいた。いくつかの企業をリクエストしていたのだが、その中の目玉として期待していたのは彩虹という企業であった。国営のブラウン管メーカーである彩虹は、東芝からの技術援助でブラウン管事業を始めた。2003年、年産1,000万台で中国最大の生産能力を保有する企業であった。<sup>1</sup> 北京にある松下のブラウン管工場や、深圳にあるサムスンSDIのブラウン管工場を訪問した経験のある筆者としては、それらの工場とどこが異なり、どの程度の力をつけているのか、非常に興味深い研究対象であった。

ところが、残念なことに、西安に着いてから、彩虹への訪問はだめになったと聞かされた。仲介者によると、「ブラウン管の売れ行きが悪くなって、会社がたいへんなので、受け入れ体制にない」との説明だった。どうも、経営者も何か問題を起こしているらしい。その代わりに、訪問したのは「黄河集団」という企業だった。これも国営企業で、軍需部門もあるが、民生用ではブラウン管テレビが主力製品のひとつだった。「黄河」ブランドのブラウン管テレビは西安では結構売れていたが、だんだん大手企業に押され、最近ではTCLへのOEM供

<sup>1</sup> 中国におけるカラーテレビとブラウン管事業については、次の論文を参照されたい。新宅純二郎、加藤寛之、善本哲夫 (2004) 「中国モジュール型産業における日本企業の戦略」『赤門マネジメント・レビュー』3(3), 95-114. <http://www.gbrc.jp/GBRC.files/journal/AMR/AMR3-3.html>

## 西安の黄河集团



給をしていたという。会議室で総経理らと面談したのち、工場に行った。そこで、ブラウン管テレビの最終組立ラインを見学した。正確にはライン設備を見学した。というのは、我々が訪問した時点ではラインはストップしていたからである。二つのラインを見学したが、片方は数年前から止まったまま、もう一方も数ヶ月前から止まっているという。ラインの横で、10名ほどの従業員が電子回路基板に手作業で部品挿入をしていただけであった。その後、会議室に戻って、再度話を聞くと「我々は薄型テレビへの転換に出遅れた。これから発展する内陸部では、まだ所得が低いので、そこをターゲットにブラウン管テレビを売っていこうと思っていたのだが……」と総経理は語った。ブラウン管メーカーの彩虹の経営が思わしくないはずである。

### 売り場から消えたブラウン管テレビ

本当に、中国でブラウン管テレビは売れなくなってしまったのか？ 筆者が昨年(2005年)北京や広東を訪問したときは、液晶テレビも売り場に陳列されていたが、まだブラウン管テレビも多く売られていた。そこで、現状を確かめるため、黄河集团で止まったテレビ組立ラインを見た翌日、西安市内のテレビ売り場を見学に行った。まず、大手量販店の国美電器に行った。中国の量販店では、テレビ、携帯電話、エアコンなどは、メーカー別の陳列になっている。テレビ売り場には、長虹、TCL、康佳(コンカ)、創維(スカイワース)、ハイアー

西安のテレビ売り場



ル、海信など中国企業、サムスン、ソニー、パナソニックなど外資系企業の製品がそれぞれ広いスペースを確保して陳列されていた。中国の大手企業は、各社 10 モデル程度展示しているの、売り場全体で 100 機種は陳列していただろう。しかし、驚いたことに、ブラウン管テレビはほとんどないのである。よく探すと端の方に、申し訳なさそうにひっそり陳列されたブラウン管テレビがあった。しかし、眼にしたのは全 100 機種のうち、わずか 2~3 モデルだけであった。

別の百貨店にも行って見たが、状況は同じであった。しかも、液晶テレビの値段が安い。メーカーやモデルによって差はあるが、32 インチで 6000 元（約 9 万円）、37 インチで 1 万円（15 万円）、40 インチで 12000 元（18 万円）という値札で販売されていた。

薄型テレビ元年

このような現場の状況を眼にしたのだが、マクロとして中国での状況はどうなっているのか、帰国してから統計データで確認してみた。民間の調査会社による市場調査データもあるが、ここでは中国の情報産業部（情報産業省）が発表した統計を紹介しよう。

情報産業部によると、2005 年の中国でのテレビの生産台数は 8283 万台で、うち 5 割弱の 3975 万台が輸出された。薄型テレビ（液晶テレビ、プラズマテレビ）の輸出台数は 753 万台（うち、液晶が 729 万台、プラズマが 24 万台）で前年比 136% 増、金額ベースでは 209.6% 増と急増している。国内市場でも薄型テレビは約 200 万台（うち液晶が 130 万台、プラズマが 70 万台）が販売されたという。中国の家電業界は 2005 年を「平板電視年（薄型テレビの年）」と呼んだそうだ。たしかに、2005 年の薄型テレビがテレビ全体に占める比率は、台

数ベースで輸出では19%にも達し、総生産の12%に相当する。直近の2006年1~8月の生産では、薄型テレビが952万台で、すでに昨年の生産を上回り、全体の18%になっている。

ただし、2005年の中国国内市場では、薄型テレビの販売台数比率はまだ5%であった。したがって、この統計数字がただしければ、2005年までは、中国国内で販売されたのはほとんどブラウン管テレビであった。これと前記の実態とのズレが生じた理由としては、統計数字が実態を反映していない、2006年になってから状況が急速に変化している、あるいは上記の現象が西安など都会に限られている、といった仮説が考えられる。現時点では、いずれが正しいのか、まだ確証はとれていない。

### 携帯電話機事業の限界

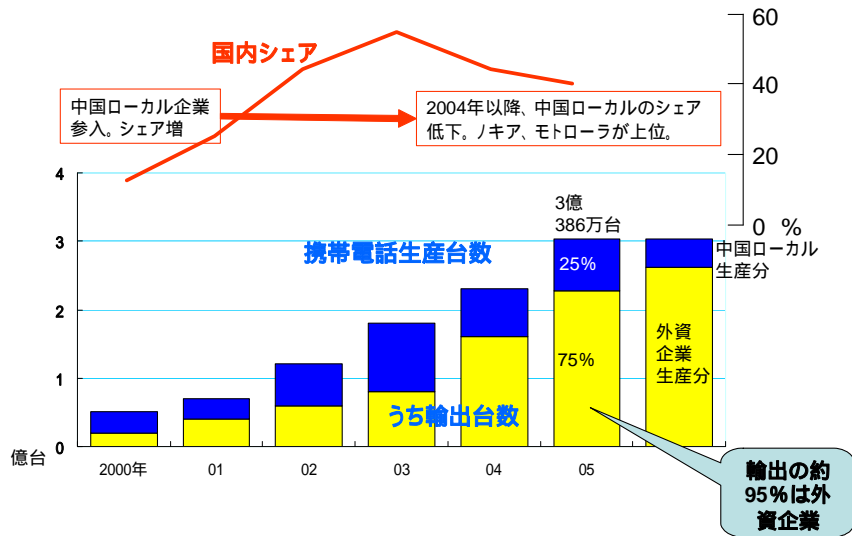
このような状況下で、中国のテレビメーカーは薄型テレビの分野に大型の投資をし始めている。中国電機メーカーは、これまで中国市場で立ち上がる製品分野にいち早く参入して、生産量を拡大し、市場シェアを取ることでビジネスを拡大してきた。まず洗濯機、冷蔵庫、それが普及するとブラウン管のカラーテレビ、さらにエアコン、そして携帯電話へと主力製品を変えてきた。それら製品の成長初期には、需要が供給を上回り、作れば作っただけ売れる状態が続き、良いビジネスになる。しかし、成長後期になると、参入企業も増え、各社の投資によって生産能力が過剰になり、その結果として熾烈な価格競争になる。そうすると、次の新しい商品へと乗り換えていくのである。

携帯電話の次の商品として期待されているのが、薄型テレビである。中国はいまや世界最大の携帯電話機生産基地であり、2005年の出荷台数は3億386万台である。中国国内の契約者数も3億934万件で、市場としても世界最大である。2000年以降、多くの中国企業が参入し、中国市場は活況を呈した。50社が年間1000機種近くを販売する世界でも類を見ない市場になった。しかし、その中で中国企業の占める地位は意外に小さい。

中国市場は、もともとはモトローラやノキアなど欧米系企業による寡占的市場であった。そこに中国企業が参入して着実にシェアを伸ばし、2003年には約60%を占めるまでになった。しかし、その後は外資系が巻き返し、2005年の中国企業シェアは40%程度らしい。また、海外市場では中国企業はまったく存在感がない。2005年に中国国内で生産された携帯電話機の75%が海外に輸出された。金額で206億3500万USドル、台数で2億2800万台を輸出したという。ただし、輸出の94.2%は外資系によるものであった。したがって、3億台の生産のうち、中国企業によるものは、わずか10%強であると推定される。

なぜ、一旦のびた中国企業が国内市場で外資系の巻き返しを許したのか？ ノキアなどのブランド戦略が有効であった、中国企業製品に品質上の問題があり消費者離れが起きた、輸

図1 苦戦する中国ローカルの携帯電話：国内市場と輸出を支配する欧米企業



出所) 日経産業新聞 2006年4月3日に加筆

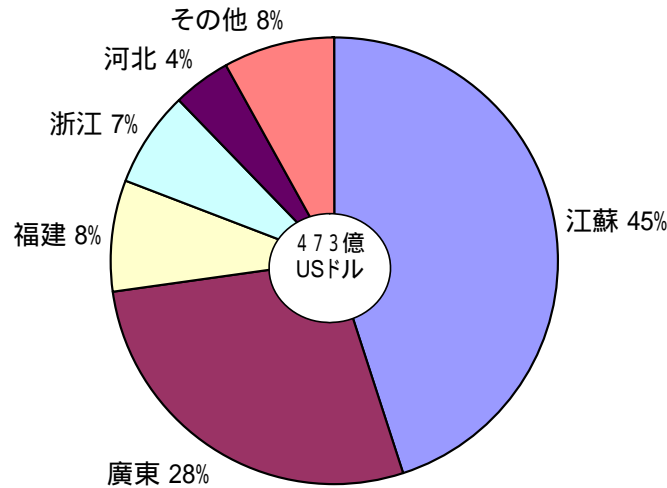
出競争力がないのは特許使用料を払わなければならないからだ、といったような仮説が考えられる。実際はどうか、今後検証していきたい。いずれにせよ、このような携帯電話機事業の限界を背景にして、各社とも薄型テレビに力を入れはじめたのである。その中で、福建省の廈門（アモイ）にある夏新電子（アモイ電子）は、現在年産50万台の液晶テレビの生産能力をもち、さらに100万台規模の工場を建設中で、これが完成すると150万台体制が整うという。西安に行った1ヶ月後、そのアモイ電子を訪問する機会を得た。

### 台湾から福建への投資

アモイ電子のあるアモイは、台湾の対岸に位置している島である。そのアモイから見える距離にあるのが有名な金門島である。金門島は台湾に逃げた国民党が大陸に戻るための最後の足場として死守した場所で、今でも台湾政府が統治している。金門島は思っていたよりもはるかに大陸寄りにあり、「よくぞ、台湾の軍隊は、こんなところに位置する島の支配権を守り続けたものだ」と感心させられた。

1950年代には中国共産党と国民党の戦いの最前線だったところである。しかし、いまでは台湾と中国の経済交流の中心のひとつになっており、様変わりしている。もともと、福建省から台湾にわたった人々がいわゆる台湾人といわれており、言語も非常に近い。ア

図2 台湾から中国への省別直接投資（1991-2005年）



出所) 中華民国經濟部投資審議委員会「中華民国統計月報」2005年12月より作成。

モイで話される閩南語（びんなんご）は台湾語と同じ方言であるという。

台湾人にとって、福建省、とくにアモイは対岸にあり、親しみのある土地なのだろう。多くの台湾企業がアモイに進出している。アモイに進出している日本企業は少なく、外資系の大半は台湾企業である。その他、有名なところでは、パソコンのデル社がアモイにアジア製造拠点を保有している。

台湾から福建省への直接投資の累計（1991年から2005年）は、4942件で38億8千USドルである。これは中国大陸全体への投資の件数では14%、金額では8%に相当する。金額ベースで省別に見ると、上海や蘇州がある江蘇州が46%でトップ、ついで広東省が28%で2位、福建省はそれについて3位に位置している。台湾企業にとって福建省は、我々が日本で認識している以上に大きな位置を占めている。

いまでは、アモイに住んでいる台湾ビジネスマンは、金門島経由で入国できるようになっている。台北から金門島まで飛行機で1時間、金門島でフェリーに乗り換えて30分でアモイに到着する。途中の乗り換え時間が入っても、朝一番の飛行機に乗れば、昼にはアモイについて仕事に取りかけられるという。

## アモイ電子：欧州市場への自社ブランド展開

アモイには、薄型テレビを生産販売している企業が二つある。ひとつは厦華電子(Xoceco)である。厦華電子は、薄型テレビになって急速にシェアを伸ばしている企業で、中国薄型テレビ市場において、2004年はトップ、2005年は3位の地位にある。<sup>2</sup> 最近の発表では、13億元を投資して年産350万台体制を2008年までに整え、最終的には年産800万台を目指すという。2005年末には、台湾の中華映管が厦華電子の筆頭株主になった。中華映管はブラウン管時代からのPCモニターメーカーで、今では液晶パネルを製造している。その中華映管も2億ドルを投資して、アモイに年産500万枚のテレビ用液晶パネルの生産拠点を設置することを発表している。アモイが液晶テレビの一大拠点になるかもしれない。

今回訪問したのは、アモイにあるもうひとつの液晶テレビメーカーであるアモイ電子であった。アモイ電子は、1990年代初めにVTRの国産化プロジェクトによってVTRの生産を開始した。<sup>3</sup> アモイ電子は日本の設計会社と提携して製品を設計し、中国VTR市場でトップにたっていた。フィリップスにもODM供給していた。しかし、中国ではVTR自体が普及しなかったため、このプロジェクトは失敗に終わった。1990年代半ばからVTRの代わりに普及したのは、ビデオCDであった。アモイ電子もVTR失敗の後にビデオCDを発売した。

その後、ビデオCDで稼いだ利益を注ぎ込んで始めたのが、携帯電話機事業であった。2001年にはじめてGSM機器を発売した。2002年、2003年の2年間は、非常に大きな利益の上がる事業であったという。中国の携帯電話機メーカーの中には、設計も外注、生産も委託という企業がけっこう存在する。しかし、アモイ電子は、設計から生産まで一貫して社内で行っている。中国企業の中では、独自技術開発指向の強い会社である。

そのような携帯電話機事業の利益を使ってはじめたのが液晶テレビ事業である。2003年にはじめて製品を発売し、2006年は20万台の販売を見込んでいる。アモイ電子は、液晶が将来主力になり、プラズマはなくなるかもしれないと判断して、液晶に集中している。その液晶パネルの供給先は台湾企業が多い。その理由は、液晶パネルの量の確保や物流で台湾企業のほうが問題が少ない。また、市場の量変動があったとき、仕切り価格などで、トップ同士がコミュニケーションを頻繁にとる必要がある。相手が台湾企業だと、トップレベルで相談して迅速な対応がとれるという。

さて、面談した洪新華副經理が語った液晶テレビ事業の戦略は、製品戦略、販売戦略の双方でユニークなアプローチをとっていたことが印象的であった。まず製品戦略として、液晶

<sup>2</sup> [http://news.searchina.net/jp/disp.cgi?y=2006&d=0313&f=column\\_0313\\_002.shtml](http://news.searchina.net/jp/disp.cgi?y=2006&d=0313&f=column_0313_002.shtml) を参照。

<sup>3</sup> 中国のVTR国産化プロジェクトで、基幹部品の供給を担当したのが松下電器産業で、大連工場がその生産基地になった。

テレビは差別化が難しいと認識していた。購入品である液晶パネルや画像処理チップではなかなか差別化できないと考えていた。むしろ、彼らが製品差別化のポイントになると考えているのは、IPテレビであった。IPテレビはウィンドウズ CE を搭載し、製品上部に無線 LAN カードを差し込むことでネット接続できる。さらに、USB 端子が付いており、キーボードなどを接続できる。

### アモイ電子の IP 液晶テレビ



次に販売戦略では、欧州市場に自社ブランドで販売していく計画である。2006 年の 20 万台計画のうち、10 万台は欧州市場での販売を見込んでいる。中国の企業も、いままでの失敗の中から学ぼうとしているようであった。つまり、一時的に成功しても、国内市場は熾烈な価格競争になり、利益は出ない。であれば、価格が低下傾向にある中国やアメリカよりも、欧州に進出したほうが良い。中国市場から逃げてアメリカに行っても、やはり価格で買いたたかれる。欧州市場で自社ブランドを確立することができれば、安定した利益があげられるようになるだろう。

いままで、中国企業はなかなか海外市場を開拓できなかった。中国で成功したハイアールが鳴り物入りでアメリカに工場まで建設して進出した。しかし、売れたのは結局低価格の小型冷蔵庫で、テレビも大型冷蔵庫も売れずに巨額の赤字を出したといわれている。また、ベトナム市場を狙った中国二輪企業も、最初は成功したが、ホンダなど日本勢の反撃に遭い、いまではほとんど見られない。<sup>4</sup> ASEAN市場に進出した中国家電製品も、バンコクやハノイなど主要都市では見られない。また、世界最大の電子レンジ・メーカーである広東のギャランツ社は海外販売で成功しているが、ほとんど相手側ブランドでの供給である。携帯電話機では前述のように、輸出は皆無に近い。いままで中国国内市場で価格競争をしながら規模の拡大をひたすら追求してきた中国企業が、利益率向上を求めて欧州市場で差別化製品を自社ブランドで販売しようとしている試みは、新しい動向として注目したい。

<sup>4</sup> 善本哲夫 (2006) 「[ものづくりアジア紀行 第二回：ベトナムの味、日本の味](http://www.gbrc.jp/GBRC.files/journal/AMR/AMR5-4.html)」『赤門マネジメント・レビュー』5(4), 227-232. <http://www.gbrc.jp/GBRC.files/journal/AMR/AMR5-4.html>



**赤門マネジメント・レビュー編集委員会**

編集長 新宅 純二郎

編集委員 阿部 誠 粕谷 誠 片平 秀貴 高橋 伸夫 藤本 隆宏

編集担当 西田 麻希

**赤門マネジメント・レビュー 5巻9号** 2006年9月25日発行

編集 東京大学大学院経済学研究科 ABAS/AMR 編集委員会

発行 特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター

理事長 高橋 伸夫

東京都文京区本郷

<http://www.gbrc.jp>