

## 【情勢分析研究会報告】

# ハイアールアジアの日本展開 —サムスンベンチマークする中国企業

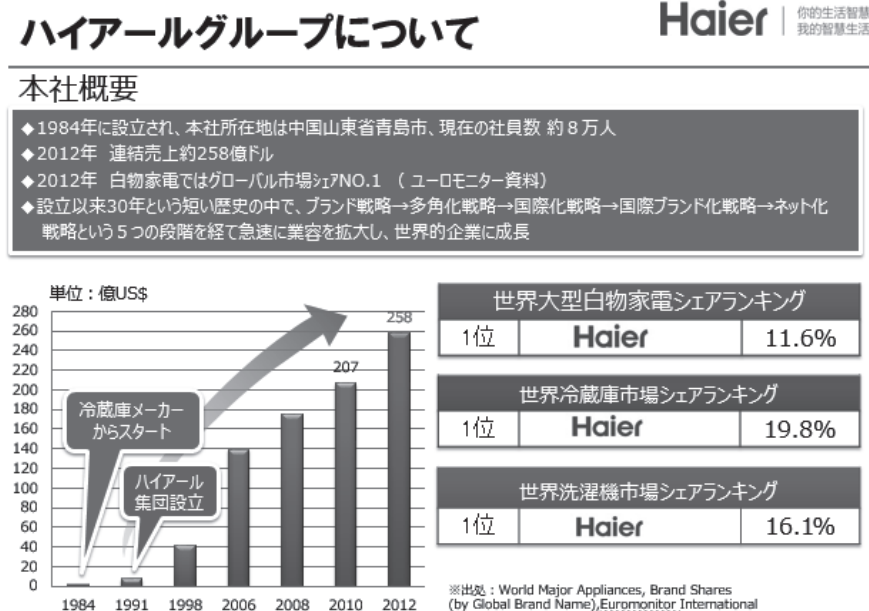
石田 賢

## 1. ハイアールの概要

ハイアール本社は1984年に中国山東省・青島市に設立され、冷蔵庫メーカーからスタートした。1991年にハイアールグループが設立され、2012年の売上高は258億ドル、2014年は326

億ドルに達した。白物家電、特に冷蔵庫、洗濯機、エアコンを中心に業務展開している。2012年以降、白物家電では世界シェア第1位となった。ハイアールグループになってから、わずか20年で世界トップの地位を占めた（図表1）。

図表1 ハイアールグループの売上高・世界シェア



（出所）情勢研究会配布資料。

ハイアールの発展の経緯をまとめると、1984年から1990年頃までは冷蔵庫を中心に事業を展開していった。1985年が1つの大きな節目であった。当時は品質が悪いために、張瑞敏会長が冷蔵庫を山積みにして、従業員の前でハンマーで冷蔵庫をぶち壊した。それが契機となり、またドイツの冷蔵庫メーカーと技術提携し

たことによって、1988年には中国国内で冷蔵庫の金賞を取った。

1990年代には、洗濯機やエアコンへと事業を広げていった。1990年代後半からは、アメリカやヨーロッパに海外展開を進め、企業としての国際化が始まった。この時から、ハイアールは国際ブランドの形成に力を入れるようになった。

特に2010年以後、海外展開は加速した。

現在、ネット化戦略といわれている戦略は、海外展開した拠点のネット化を意味する。ハイアールアジアからすれば、日本企業を核としてアジアとのネットワーク化である。この2つの軸でネット化戦略が動いている。

ハイアールのグローバル戦略というのは、白物家電で世界をリードしていくということを軸に、コンセプトとしてはユーザー第一主義、事業の多角化、現地化商品である。この3つを基本戦略として、グローバル戦略を展開している。

2010年以降、ハイアールグループは、活発に海外 M&A 展開してきた。2016年1月に、ハ

イアールはアメリカのゼネラル・エレクトリック (GE) の家電部門を買収した。買収額は54億ドル (約6,370億円) であり、家電部門の人員や米国での事業基盤を引き継ぎ、知的財産や「GE」ブランドも取り込むこととなった。欧米などの先進国市場を本格的に開拓する足掛かりとなることが期待されている。

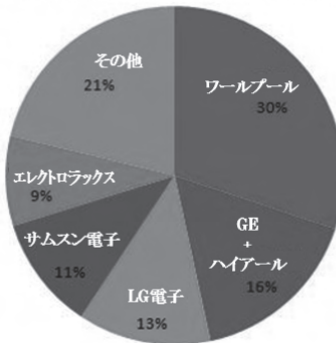
ハイアールが GE 家電部門を買収したことにより、家電市場でハイアール・GE 連合は世界第5位となる (図表2)。GE・ハイアール連合は北米家電市場では第2位、16%のシェアを占めることになる。

図表2 ハイアール・GEの世界シェア

**ハイアール・GE連合は家電市場で世界5位に**  
(ユーロモニター調べ、2015年の世界シェア)

順位	メーカー	世界シェア
1	フィリップス (オランダ)	5.0%
2	美的集団 (中)	4.6
3	グループセブ (仏)	4.0
4	スペクトラム・プランズ・ホールディングス (米)	3.7
	<b>海爾集団・GE連合</b>	<b>3.4</b>
5	プロクター・アンド・ギャンブル (米)	2.9
5	パナソニック	2.9
7	海爾集団 (ハイアール・中)	2.7
8	ワールプール (米)	2.6
9	ジャーデン (米)	2.5
10	コンエアー (米)	2.3
19	シャープ	0.7
19	GE (米)	0.7

北米家電市場における企業別占有率



資料：ユーロモニター (2015年6月基準)

(出所) 情勢研究会配布資料。

## 2. ハイアールアジアの戦略

ハイアールグループの中で、ハイアールアジアは日本及び ASEAN 諸国の統合会社として位置づけられる (図表3)。中国市場は基本的に管轄対象外である。ハイアールアジアは、2012年1月に三洋電機の家電事業を買収したことにより設立された。2014年10月現在、従業員数は6,235名である (日本及び ASEAN 各国拠点合計)。2015年3月には、埼玉県熊谷市に R&D 拠点を設立した。

現在、日本の中小企業と連携を強化している。たとえば中国では、介護のような仕事はできる

だけ回避したいと考えられており、そのため最初から機械化したいという動きが出ている。一人っ子政策の影響もあり、他人の親の世話をするという感覚はきわめて希薄である。介護というビジネスは、これから中国で非常に大きなビジネスになると見込まれ、この事業領域で日本企業との連携もあり得よう。

日本におけるハイアールの歩みをまとめると、まず2012年1月に三洋電機の家電事業を M&A したことにより、設立された。2014年には、研究開発部門を独立した組織とした。

ハイアールアジアは、①三洋電機の技術力、高品質力、人材と、②ハイアールの戦略方針、

図表3 ハイアールアジアの概要

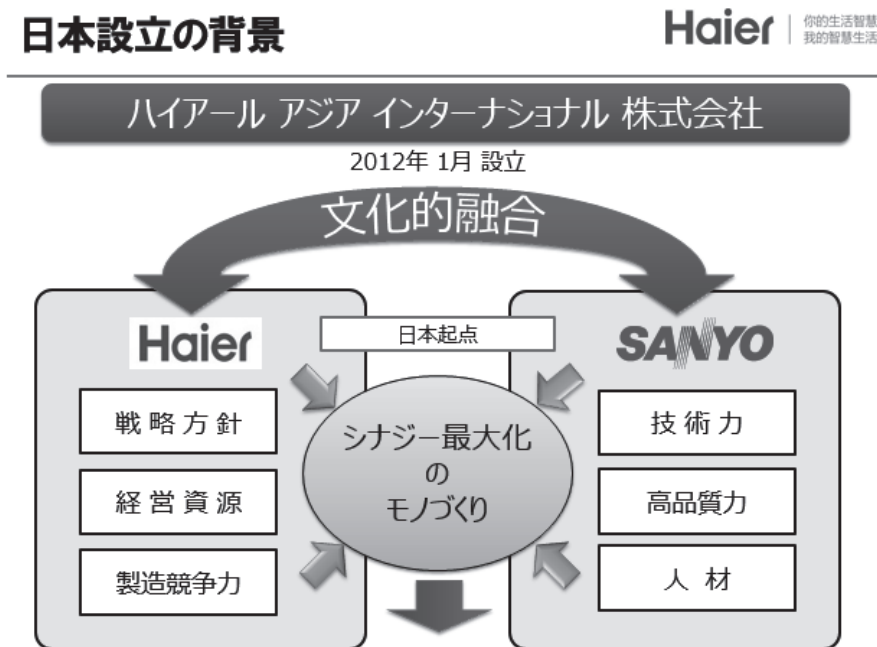
会社概要		Haier   你的生活智慧 我的智慧生活
商号 (Position)	ハイアール アジア 株式会社 (ハイアールグループの日本およびASEAN諸国の統括会社)	
本社所在地	東京都千代田区丸の内2丁目1番1号 明治安田生命ビル10階	
設立	2012年1月5日 (2014年10月1日にハイアールアウアセールス㈱から社名変更)	
資本金	9,000万円	
代表者	代表取締役社長兼CEO 杜鏡国	
従業員数	6,235名 (2014年10月時点) * 日本国内及びASEAN各国拠点合計	
関連会社 (日本国内)	ハイアール アジア R & D株式会社 ハイアール ジャパン セールス株式会社 湖南電機株式会社	

(出所) 情勢研究会配布資料。

経営資源、製造競争力とを組み合わせることによるシナジー効果を考えながら、モノづくりを進めている(図表4)。

ハイアールアジア全体のネットワークでは、京都と熊谷に2つのR&D拠点をもち、また湖南電機に加えて、ベトナム、インドネシア、タ

図表4 ハイアールアジア設立の背景



(出所) 情勢研究会配布資料。

イに製造拠点を持っている。

現在、ハイアールアジアは、日本市場ではWブランド、つまり Haier ブランドと AQUA ブランドで事業展開している（図表5）。Haier ブランドは、グローバルライフスタイルを日

本市場に提案するブランドである。アクアブランドは、日本発のワンランク上のプレミアム製品をグローバル市場で展開するブランドであり、日本発のテクノロジーを生かした、アドバンストな製品を販売している。

図表5 ハイアールアジアのWブランド

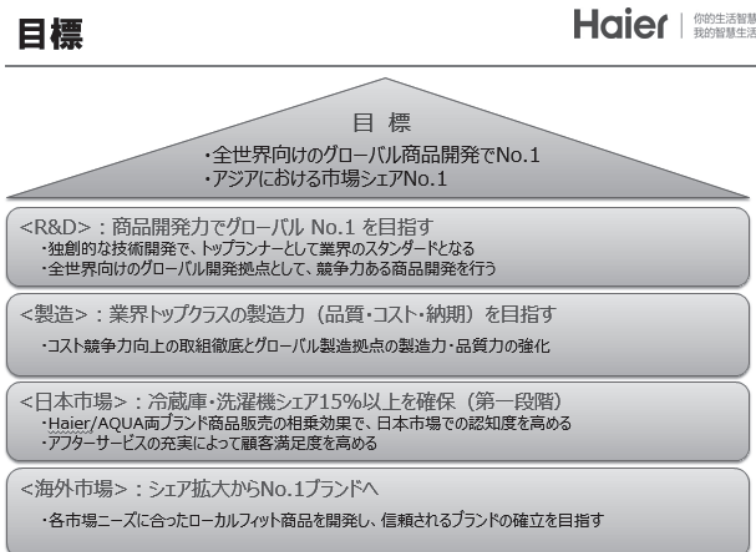
日本市場ではWブランドで展開		Haier	你的生活智慧 我的智慧生活
<b>Haier</b>	<b>AQUA</b>		
GLOBAL to JAPAN	JAPAN to GLOBAL		
グローバルライフスタイルを日本市場へ提案するブランド	日本の技術をグローバル市場へ提案するブランド		
<ul style="list-style-type: none"> <li>・世界発</li> <li>・スタンダード</li> <li>・ベーシック</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本発</li> <li>・テクノロジー</li> <li>・アドバンスト</li> </ul>		
販売担当 ハイアールジャパンセールス(株)	販売担当 アクアジャパンリジョン		

（出所）情勢研究会配布資料。

ハイアールアジアの目標は、全世界向けのグローバル商品の開発で No.1 となり、アジアにおける市場シェアでも No.1 となることである（図表6）。日本市場では、冷蔵庫と洗濯機の市場シェアの15%以上の確保を目指す。Haier/

AQUA 両ブランド商品の相乗効果により日本市場での認知度を高め、アフターサービスの充実により顧客満足度を高めていきたい考えである。

図表6 ハイアールアジアの目標



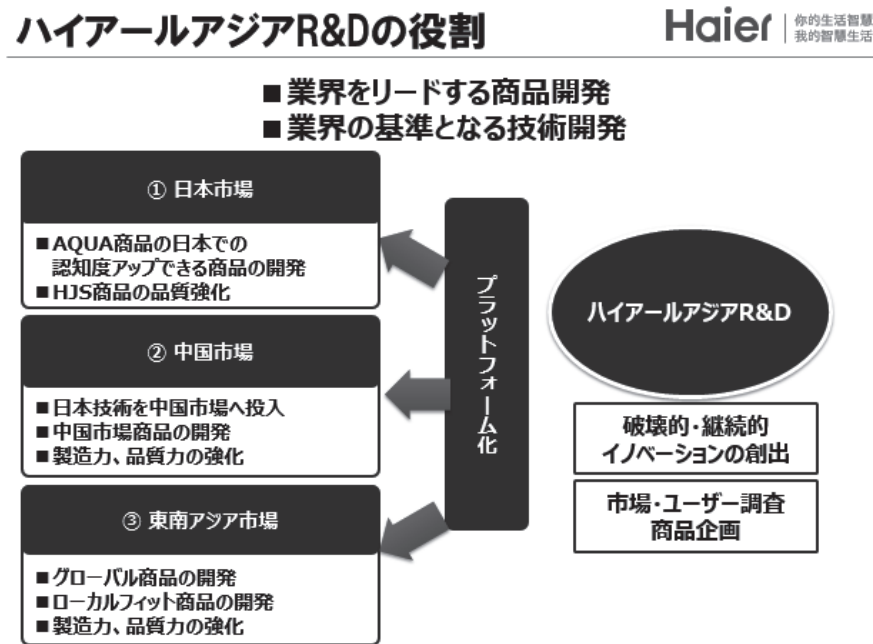
（出所）情勢研究会配布資料。

### 3. ハイアールアジアの R&D

ハイアールアジアの R&D の基本的な戦略は、業界をリードする商品開発、業界の基準となる技術開発である。日本市場には AQUA ブラン

ドに加えて Haier ブランドを投入し、中国市場には既存の Haier ブランドに AQUA ブランドを投入する。東南アジア市場では AQUA ブランドと Haier ブランドの双方を投入する（図表 7）。

図表 7 ハイアールアジア R&D の役割



(出所) 情勢研究会配布資料。

現在行っているオープンイノベーションは、社内的には継続的イノベーション、すなわち既存技術の深化と、破壊的、あるいは革新的なイノベーションという2つの概念で技術開発が進められている。オープンイノベーションでは、特に日本の中小企業・中堅企業とのタイアップが不可欠となっており、日本企業との活発な技術交流が行われ、技術ネットワークが構築されている（図表 8）。

既存分野での革新的な商品の開発事例としては、水を使わない洗濯機があげられる。服を掛けて、中から吹き出したオゾンできれいにする。携帯用の洗濯機は爆発的に売れている。充電式と電池式があり、20センチ程度の大きさである。

### 4. サムスンをベンチマークするポイント

#### (1) サムスングループと中国

サムスングループは韓国 GDP 421の約25%を占めており、サムスン電子だけでも付加価値で見れば GDP の約0.5%を占めている。サムスングループの納めた法人税は韓国の法人税収の20%を占めている。このように、ある意味で韓国経済を支えているのはサムスンである。

ところが、サムスは売上高営業利益が2014年より下落しており、厳しい状況にある。半導体はまだ好調であるが、携帯電話は急激に落ちている。中国市場での売り上げを見ると、2～3年前までに30%超のシェアを獲得していたが、華為や小米に奪われ、2015年には7%台に落ち、営業赤字に転落した。ヨーロッパ市場で

図表8 ハイアールアジア R&amp;D のミッション

## ハイアールアジアR&Dのミッション

Haier | 你的生活智慧  
我的智慧生活

1. グローバルで業界をリードする技術/商品開発  
(1) グローバル市場への展開を図るため  
プラットフォーム化の要素技術の確立  
(2) 既存商品の差別化商品

2. 各製造拠点の製造力及び品質力向上  
日本、中国、ベトナム、タイ、インドネシア

3. 将来に向けたHaier(AQUA)ブランドの構築

(出所) 情勢研究会配布資料。

も、携帯電話は非常に苦戦しており、2013年をピークに急激に落ちている。日本市場でも同様に、2015年にサムスのスマホ市場のシェアは5%以下となり、第6位に転落した。

半導体産業を見ると、中国は国策として半導体産業を育成している。2015年6月に、中国は今後10年間、半導体産業に対する1兆元規模の投資計画を打ち出した。国産化が進展すれば、サムスの半導体は輸入代替され、サムスの立場は悪くなる見通しである。

### (2) 研究開発体制/R&D 管理技術

サムスの研究開発体制は、日本企業と比較しても先行している。具体的には、サムスは研究開発プロジェクトごとに本社と契約を取り交わし、進捗状況を管理する体制をとっている。

### (3) デザイン経営 (品質+デザイン)

サムスにはデザイナーだけでも1,700人以上を抱えている。ソウル本社には大体900人のデザイナーがおり、デザインによる差別化をきわめて重視している。

### (4) スポーツマーケティング戦略

スポーツマーケティングは世界的に受け入れられている。ハイアールもブランド形成のため

に、スポーツマーケティングを熱心に研究している。

### (5) その他

このほか、サムスの日本市場進出の失敗から教訓を学ぼうとしており、日本市場の特性と本社との連携を重視している。

### 【Q&A】

Q1: 日本企業、特に家電メーカーの敗退過程には、日本企業は研究開発のマネジメントが不在であるという問題、またマーケティングに繋がっていないという点がある。日本のエンジニアは、いいものを作れば売れると信じているが、良いものが必ず売れるわけではない。日本企業は気づいていないかもしれないが、良いものと売れるものとの間にギャップがある。サムスンやハイアールは、この点を中心に動いている感じがする。日本企業の敗退との関連でいえば、R&D マネジメント以外に何か要因が考えられるか。

A1: もう1つ大きな要因は、製造工程の違いである。サムスは製造工程を如何に簡略化し、少ない設備投資コストで、同様の品質のものを



作れるかに関して、時間と技術開発者を投入している。そのための生産技術研究所があり、そこに優秀なスタッフが揃っている。日本企業の場合、品質を考えるばかりに、非常に生産ラインが長く、設備投資コストがかかる。したがって最終的に作られた製品の品質は良いものの、非常にコストが高い。日本企業には、このようなスタッフが少ないために、競争に負けることになった。

Q2：日本企業の場合、主に中国で生まれた技術開発の成果が日本本社の名義で登録され、いわゆる本社一括管理になっている。ハイアールの場合、日本で生まれた研究開発の成果、デザインや意匠または特許の形で生まれた技術はどのような形で管理されているのか。本社が一括管理するのか、それともライセンスの形になるのか。

A2：熊谷研究所はハイアールの商品開発技術部署と直結している。開発の動きも、新製品開発の情報交換も、青島本社と一体化して動いている。研究開発情報は、日本と青島と共用されている。

Q3：日本国内では、ハイアールはローエンド

のイメージがある。ハイアール製品を見ている限り、技術水準にはまだまだ差があると思う。これからハイアールはいかにして日本市場を開拓するのか。日本市場は技術力が高く、ハイアールのキャッチアップは困難ではないのか。  
A3：日本のマーケットでは廉価なものはハイアールブランドで販売されている。アクアブランドは、他の電機メーカーの商品と値段はほとんど同じである。これから2～3年のうちに、アクアブランドのシェアを15%に高めていこうという戦略で動いている。日本人もブランドにあまり執着しなくなってきたとの印象がある。Wブランド戦略はうまく機能し始めている段階にあると思う。

Q4：技術者市場の流動化はこれから進んでいくか。

A4：技術者の流動化には相当時間がかかる。日本の技術者はプライドが高すぎるので、移動させることは容易ではない。

(いしだ まさる・ハイアールアジア R&D(株)特別顧問／元日本サムスン(株)顧問)

(講演整理 李春霞 専修大学大学院)