

博士論文の要旨および 論文審査結果の要旨

氏 名	王 衍 宇
学 位 の 種 類	博士（経営学）
学 位 記 番 号	経営博甲第9号
学位授与の日付	2009年3月17日
学位授与の要件	学位規則第4条第1項該当
学 位 論 文 題 目	中国におけるブランド消費市場の形成と ブランド戦略の生成 ——家電企業を中心に——
論 文 審 査 委 員	主査 鈴木幾多郎 教授 副査 武田 久義 教授 副査 岸本 裕一 教授

<博士論文の要旨>

中国におけるブランド消費市場の形成と ブランド戦略の生成 ——家電企業を中心に——

王 衍 宇

1978年の改革開放以来、中国は目覚ましい高度経済発展を続けている。
「市場経済」の導入による経済改革は壮大な社会的変革であり、この改革遂

行のために経済政策に直接関わる制度だけでなく、国民生活、価値観、政治、社会階層など、社会全体が再編成されている。これにより、中国の各方面では大きな変化が起きている。本論文と関連する消費市場及び中国企業における変化は以下のである。

(1) この20年間の発展により、中国消費市場は根本的な変化を遂げ、売り手市場から買い手市場へと転換してきた。1997年以来、中国では乗用車を除くほとんどの耐久消費財市場が供給過剰に直面している。600余種類の主要製品の供給状況調査に(2004年)によると、供給過剰は31.1%、供給平衡は66.6%、供給不足はわずか1.6%となっている。

(2) 先進国の技術及び消費文化が中国になだれ込み、世界的に著名な企業及び有名ブランド商品が相次いで中国市場に進出したため、中国人にとって全く未知の商品と新たな消費観念が導入された。その結果、人々の伝統的な消費意識が変化し、消費行動、特に過度の消費が浪費とみられることもなく、従来の衣食のみで足りることに満足する消費意識が徐々に高級化を求める消費意識にとって代わられつつある。こうした背景のもとに、新しい生活様式を提示し、個性を示す有名ブランド商品がますます好まれるようになってきた。そして、有名ブランド商品を求めることが新しい消費様式の一つとして認められ、注目を集めつつある。

(3) 中国国家工商局の調査(2004年)によると、1997年以来全国で毎年廃業する企業数が100万社を超えた。90年代前期では、廃業企業数と新規登録企業数の比率は120:100であったが、90年代の半ば以降、その比率は170:100となっている。多くの企業は既存事業を縮小し、あるいは市場から撤退した。その最も大きな要因は、これらの企業が消費者の新しい購買行動に対応できなかったからであった。多くの中国企業は商標さえもたない。それに、ブランドを「商標」と等置し、商標登録を行うことをブランド構築戦略と誤解していた企業も少なくなかった。このような企業は「つくれば売れる、売れば儲かる」という物不足の時代では生存できたかもしれないが、商品の供給過剰及び消費者価値観、購買行動が変わってきた時代では、市場に生き

残ることが困難である。

(4) 更に、WTO 加盟後、中国の市場では、世界大手企業の進出によって、世界の有名ブランドと国内の有名ブランドが互いに激しい競争を繰り広げている。中国市場を狙う外資系大手企業は、資金力、技術力、販売手法などほぼすべての面において中国企業を凌駕している。

(5) 中国は「世界の工場」といわれ、中国産の製品は世界中で溢れている。しかし、中国ブランドの製品はきわめて少なく、外国系ブランドの名のもとで生産された製品がほとんどである。つまり、中国は世界の各ブランドの「加工地」にすぎない。「生産の大国、ブランドの小国」とも指摘されている。現在、中国製の安い衣料品や雑貨が世界の市場に大量に流入している。このため、中国製の商品といえば、「安かろう、悪かろう」というイメージを消費者に与えてしまっている。これが中国企業の現在の実力を如実に示しているといえる。

(6) 「世界の工場」から「世界の市場」へと移行しつつある現在、ブランドのもつ意義はますます重要となっている。2005年、中国の GDP は世界で第4位となり、特に沿岸地域の消費者は莫大な消費能力をもっている。2001年、中国で高級ブランドの香水、鞆など奢侈品の消費率は全世界の1%しか占めていなかったが、2006年はその比率が12%と上昇した。中国では、市場競争の重点が価格競争から品質、技術、サービス、文化を含めるブランド競争へと変わりつつある。このような新たな変化のなかで、中国企業はブランドを育成し、「世界の市場」といわれる中国において消費市場を制覇することこそ発展の道だと指摘されている。

以上のような厳しい環境のなかで、中国企業が勝ち残るためにはブランド戦略を通じて競争力を強めていくことが重要かつ緊急な課題となっている。

中国でのブランド研究は先進国より遅れており、依然として先進国のブランド理論を導入・学習・吸収する段階である。しかしながら、中国企業の現状はまさにブランド戦略の研究を抜きにしては前に進めない段階に来ているのであり、しかも、単に先進国の理論の引き写しではなく、中国の現実を踏

まえたブランド研究が緊急の課題となっているのである。このため、本論文の目的は中国におけるブランド消費市場の形成及び中国企業、特に中国家電企業のブランド戦略の生成を解明し、中国の独自なコンテクストにおいてブランド問題を論じようとするものである。この課題を果たすために、ブランド研究を次の3つの異なったレベルから行うこととする。

(1) 国家レベル 中国経済全体の歴史的発展段階に対応してブランド消費市場がどのように形成されたのか、それに伴って先導的産業分野でどのように企業ブランド戦略が生成されたのか、マクロ的に見てみる。

(2) 産業部門経済レベル 企業ブランド戦略がみられるようになった産業部門のなかでも、特に典型的・先導的な部門の1つである家電産業部門に視点を移し、業界レベルで各社のブランド戦略がどのように展開されるようになったかについてクローズアップする。家電市場が海外資本の参入とともに、民族資本が多数乱立の状態から淘汰を経て寡占化され、それとともに寡占企業各社でそれぞれ独自のブランド戦略が採用されるようになっていった実態を分析する。

(3) 企業レベル 民族資本系家電のなかでトップの位置を占め、ブランド戦略でも民族系資本のなかで最も先進的との評価を得ているハイアールに焦点を絞り、同社のブランド戦略を考察する。

このような考察を通じて、①家電業界の先進的ブランド戦略の現段階における現状を確認し、②あわせて中国における先進企業のブランド戦略の特徴も確認し、③先進諸国における企業ブランド戦略の実際や理論との比較において、何が中国企業のブランド戦略において残された課題であるかを探り、④今後を展望する参考資料とするものである。

本論文は、このような目的に基づいて序章、第一部、第二部、第三部、終章から構成されている。

序章では、先述の問題意識に立ちながら、まず先行研究を行い、そして、本論文におけるブランドの意味を明らかにする。

ブランドという言葉は「焼き印を付ける」ことを意味する「brandr」という古ノルド語から派生したものであり、所有している家畜に焼き印をつけることにより、他との区別・差異をつけるのが目的であった。本格的なブランド理論研究は1955年からといわれている。そして、ブランド・イメージ、ブランド・ポジション、ブランド・パーソナリティ、ブランド・アイデンティティを経て、アメリカ、日本などの先進国のブランド研究は、単なるマーケティングの手段としての位置づけから現在のマーケティングの出発点としての位置づけへと変わってきた。

しかし中国のブランド研究は、先進国と比べ遥かに遅れている。中国で行われたブランド研究は、主に先進国のブランド理論に基づき中国の企業に適合する戦略理論を探求することである。ブランド及びブランド理論に対する認識がまだ初期の段階である。中国企業のブランド戦略に対する研究も、段階ごとの特徴はまだ未解明の部分が多かった。

序章では先行研究を行ってから、本論文における各定義を明確にする。

「家電」というのは、冷蔵庫庫、洗濯機など白物家電を主、テレビなど黒物家電を従とするものである。

池尾恭一は消費者にとってブランドが意味をもつという視点で、消費者の購買行動におけるブランドの役割は3つあると指摘している、第一に、当該製品をほかの製品から識別する手段としての役割である。第二に、信頼の印である。第三に、それが有する意味である。これを受けて、本論文でのブランド戦略とは、消費者にとってブランドが意味をもつという視点から、企業側がブランドの役割、即ち識別手段、信頼の印、意味を果たすための戦略と定義する。

第1部では「中国におけるブランド消費市場の形成と企業ブランド戦略の生成」をテーマに、国家経済レベルでブランド消費市場の形成と企業ブランドの生成を分析する。

中国企業におけるブランド戦略の生成には、ブランド消費市場の形成が前

提となる。したがって、第1章では、中国におけるブランド消費市場の形成を分析する。改革開放政策によって、中国の経済は目覚ましい発展を遂げ、中国市場に大きな変化をもたらした、即ち計画経済下の深刻な物不足の状況から、商品品種の豊富、品質の改善、流通及び価格の自由化へと変わってきた。これはブランド消費市場の形成の基礎となっている。そして、経済発展によって消費者の所得が増加しただけではなく、消費者のイデオロギー及び価値観にも根本的な変化が生じ、生活水準の向上に伴って、基礎的な生活需要が満足されたという前提のもとに、人々はより良い生活に憧れるようになった。外資系企業の中国進出は政府、企業、消費者のブランド意識に大きなインパクトを与え、ブランド意識の形成に拍車をかけた。「売り手市場」から「買い手市場」へと転換している中国市場では、消費者は所得の増加によってブランドを求めるようになっており、それに伴って、ブランド消費市場が徐々に形成されていった。更に、政府は着実に法的整備を進め、ブランド経営を保護し、ブランド消費市場の形成をより一層促進することになる。

ブランド消費市場の形成により、中国企業には、ブランド戦略が生成してきた。第2章では、新中国が成立してから現在まで4段階に分け、中国企業におけるブランド意識の形成とブランド戦略の生成を考察する。

第1段階では、首鋼の例を取り上げ、「高度集中管理」の体制での国有企業を中心とした中国企業ではブランド意識の形成が不可能であったことを分析する。国有企業での人・財・物及び供給・生産・販売のすべてが政府に統制されていたので、企業は政府部門の附属体とみなされ、経営権をもたない生産工場にすぎなかった。

第2段階では、首鋼の例に即して、改革後の国有企業におけるブランド意識形成への可能性について分析する。他方、非国有企業が登場し、少数企業ながらブランドを意識した活動が始まった点にも触れる。改革後、国有企業は行政機関型企業から法人財産権をもった自律的企業へと変換してきた。市場の多様性とグローバル化に応じて、生産の柔軟性、新製品の開発、高品質化などが重視されてきていた。改革された生産部門の管理方式は、企業の経

営戦略による市場のニーズに応じて展開される方式へと転換されつつある。70年代末から中国では経済改革と対外開放に踏み出すと、従来の国有企業中心の社会から事情は一変し、新たな形態の企業が大量に登場していた。人民公社の解体により農村部には郷鎮企業が誕生し、また都市部にも農村部にも個人企業や私営企業が復活し、その存在が徐々に認められるようになった。この段階では、商品の品質、サービスの質、経営戦略における様々な問題は、迅速に拡大し続ける市場のゆえに重要な問題としては顕在化していなかった。企業の製品はたとえ不良品であっても出荷できる。多くの企業は短期的利益だけに目のくらんだ投資をしても、商品をつくれれば宣伝もせずに売ることができた。

第3段階では、中国企業はブランドへの関心が始まった。品質を重視し始めた消費者に対して、一部の企業は高品質のブランド戦略でブランドを確立した。食品業界の企業（五糧液、伊利）、服装業界の企業（昇信、紅豆）の事例を取り上げながら、この段階の中国企業における高品質ブランド戦略を分析する。中国市場は「売り手市場」から「買い手市場」へと転換してきた。「選択の拡大」により、消費者の商品に対する要求が厳しくなってきた。その基本的な要求は商品の品質であった。中国企業にとって、品質が中国市場でブランドを確立する上での基本的な要素となっていた。このため、一部の中国企業はブランドを確立する第一歩として、品質を高めることに努力していた。この段階における中国企業のブランド戦略の特徴といえば、高品質のブランド戦略であった。この段階において、中国企業の高品質を基準としたブランド戦略は次のような市場効果をあげたということができる。その1、国産品が消費者から信頼され、市場シェアが拡大していった。その2、国産ブランドのあり方が現在の数社程度に絞られる状況にまで集約されたという点である。

第4段階では、WTO加盟により、激しい競争のなかで、商品の同質化傾向が進んだ。一方、消費者のライフスタイルの多様化によって、中国企業はブランド戦略の強化を余儀なくさせられた。食品業界の企業（康尔寿、雅客、

五糧液)の事例を取り上げ、中国企業のブランド・ポジショニング戦略を分析する。WTO加盟後、中国市場での競争激化によって、中国企業がブランド戦略の強化を迫られてきた。消費者のライフスタイルの多様化による消費ニーズの個性化、及び増えつつある商品群によって、各企業は昔のようにあらゆる消費者を標的顧客とすることができなくなってきた。中国企業にとって、「どのような消費者に対して、そしてその消費者のなかで、自社ブランドは一体どのようなもの」と明確に決めなければならない。即ち、ブランド・ポジショニング戦略を考えなければならないのである。

この段階では、一部の企業は標的顧客を限定し、あるいは自社製品及びブランドが市場でどのような位置づけを示し、標的顧客に対してどのような役割を果たすのかなどの点に基づきブランド戦略を再編したのである。つまりブランド・ポジショニング戦略によって成功を収めた。

第2部では「中国における家電企業のブランド戦略」をテーマに、産業部門経済レベルでの中国企業のブランド戦略を分析する。各産業部門のなかで、典型的、先導的な部門の1つである家電産業部門に視点を移し、より詳細に分析する。

考察の第一歩として、中国家電産業の歴史を踏まえた上で、中国家電企業のブランド意識の形成過程を解明する。第3章では、中国家電産業の現在までの発展過程を4段階に分け概観する。

1978年改革開放以前は第1段階とし、政策と経済発展の遅れで家電産業の発展は止まっていた。

1978年から1995年までは第2段階とし、高まってきた家電製品への需要及び政府の政策で、小規模、ローカルな家電企業が一気に増えた。しかし、家電市場が供給過剰となり、更に政策の保護がなくなったことが原因で、多くの企業が淘汰され、一部の企業に集約されていた。一方、外資系企業も積極的に中国市場に進出した。

1995年から2000年まで、発展の第3段階とし、大手中国企業が更に発展し、

中国市場で重要な存在となっていた。

そして、2001年 WTO 加盟後は第4段階とし、外資系企業の本格的な進出によって、内外家電企業間の国内市場競争が激化した。一方、中国企業も積極的に国際市場に進出した。

第4章では、外資系企業の中国でのブランド戦略と中国家電企業へのインパクトを説明する。その理由は中国家電企業のブランド意識の形成とブランド戦略への生成が、外資系企業に大きく影響されたとみられるからである。

第5章では、家電企業5社の事例を取り上げて、初期段階におけるブランド戦略の実態を分析する。長虹は安定した品質、低価格、消費者の心理を把握するプロモーション活動を通じてブランドを確立していった。TCLは販売政策を重視し、販売チャネルの拡大によってブランドを確立した。グリー、ハイセンスは徹底的な品質管理、高品質製品の提供によってブランドを確立した。そして、第三部で詳しく取り上げられるハイアールの事例を簡単に触れる。ハイアールは高品質、優れたサービスでブランドを確立した。

第6章では、WTO加盟後の家電企業のブランド強化戦略を分析する。2001年以降、中国の家電市場は需要がほぼ飽和状態に近づいており、深刻な供給過剰になっている。一方、外資系企業も本格的な進出を加速化した。こうした状況のなかで、中国家電企業はリスクの分散及び技術学習のため、国際市場に進出し、国際化の模索を始めた。国内市場で、一部の企業はブランド・ポジショニング戦略をとるようになった。オークマはエアコン業界に進出するのが遅れていた。しかしながら、同社は明確なブランド・ポジションをとり、「スタンダード・エアコン」の開発によって市場で自社なりのコンセプトを消費者に伝え、ブランドを確立したのであった。科龍は省エネルギーの冷蔵庫によって、「科龍といえば、中国での最も省エネルギー家電製品だ」というイメージは消費者のなかで定着してきた。

一方、中国家電企業が国際市場に進出することを積極的に行い、OEMから国際市場でブランドを確立するようになった。国際進出にあたって、①まずはアメリカ、ヨーロッパ、日本などの先進国に進出し、ブランドを確立し

てから発展途上国へ進出する。即ち、初期の段階ではあえて仕様や規格などの要求が厳しい欧米先進国市場の開拓に重点を置き、そこで認知と信頼を勝ち取った後、中近東や南米、東南アジアなどの発展途上国向け輸出を拡大させた。②まず発展途上国に進出し、成果をあげた後先進国に進出する。つまり「先易後難」（先にやさしく後で難しい）という戦略である。即ち資金、技術を備えたうえで、先進国に本格的進出する。

第3部は「ハイアールにおけるブランド戦略」と題し、企業レベルでの中国企業のブランド戦略を分析する。

第7章では、まずハイアールの発展過程を三段階に区分し、各段階の発展とブランド戦略形成との関係を分析する。

第1段階では、ハイアールは冷蔵庫生産への特化と品質を重視し、高品質の冷蔵庫によって中国で信頼できる冷蔵庫ブランドを確立した。

第2段階では、ハイアールは多角化戦略を行い、中国で第一の家電メーカーへと成長してきた。高品質以外、販売網の構築、サービス、商品開発によって、「信用、親しみ」という立体的なブランド・パーソナリティを創出した。ブランド戦略も第1段階の「高品質の製品」を訴求することから「ハイアール」という企業ブランドへの訴求と変わってきた。

第3段階では、ハイアールは国際市場で高品質・サービスによって「中国製」というマイナス・イメージから脱出し、国内市場で高級化、高技術化の製品戦略、販売戦略、プロモーション戦略を通じて先導的な家電ブランドを確立しようとしている。

第8章ではハイアールにおける第1段階のブランド戦略を分析する。張瑞敏は76台不良品の冷蔵庫をたたき壊した事件をきっかけに、従業員に「欠陥があれば、それは廃品」などの考えを浸透させ始めた。そして、高品質冷蔵庫を生産するため、政府の指示に違反し、高品質の外国産部品を使った。また、多くの技術者、管理スタッフ、作業者などを、リープヘル社や当時中国の最も大きな冷蔵庫メーカーへ派遣し、研修を受けさせた。社内でも「品質

管理勉強講座」を開き、従業員に品質管理の知識を指導した。このような努力の蓄積によって高品質の冷蔵庫自社生産が可能となったのである。そして、ハイアールは高品質イメージをつくるために、洋風のブランド名を使用し、「ブランド品を扱う」イメージをもつデパートで販売した。国や国際で獲得した認証など宣伝し、国内で「高品質冷蔵庫」のブランド・イメージを確立した。

第9章ではハイアールにおける第2段階のブランド戦略を分析する。この段階では、ハイアールは多角化戦略を行い、ハイアール・ブランドの製品は、白物家電、黒物家電にパソコンなどを加え、家電市場のほとんどをカバーしていた。ハイアールは企業ブランドを確立するために、3回にわたって組織改革を行い、より効率的、統一的に運営できる会社組織の構築を完成した。このような組織のもとで、ハイアールは高品質製品の生産維持、多様な消費者ニーズに対応する商品開発、傘下ブランドの統一管理など企業ブランドを形成するための全体的な運営と管理が可能となった。ハイアールは多様な消費者ニーズに対応する商品開発を行い、消費者のニーズを満足するだけでなく、「ハイアールは独特の技術で面白い製品を開発する家電ブランドだ」という企業ブランドのイメージを作り上げた。ハイアールは傘下の製品を（企業名と機能名／愛称名）の形で名付けられ、消費者に「ハイアール」というブランドの保証機能を果たしながら、各製品の特徴を表現することができた。そして、ハイアールは①自社流のサービスを徹底的に提供する、②価格を統一管理する、③消費者のニーズを速やかに把握する、④統一的企業ブランド・イメージをつくり維持するなどを目的として、自社販売網を構築した。また、高価格を維持することで消費者に「一流企業、一流商品」というブランド・イメージを浸透させた。サービス面において、ハイアールは感動的なサービスを通じて「親しみのある友人」というブランド・パーソナリティを創出し、消費者に「ハイアール」という企業ブランドの総合的なものを提供することができ、「ハイアール」傘下の1つ1つの高品質製品に、「親しみのある友人」という統一的な「性格」を与え、製品より、「ハイアール」という「人」を

全体的に訴求するのである。それに、ハイアールは各メディア、公益活動を利用し、商品宣伝を含めた企業ブランドのプロモーション戦略を行い、同社のブランド・パーソナリティの訴求度を高め、「ハイアール」に「親しみ」のほか、「知識豊富、強い責任感をもつ」などの性格を与え、消費者に「立体的な人間」のイメージを作り上げた。

第10章ではハイアールの国際戦略を分析する。中国がWTOに加盟したことによって規制緩和が進み、世界先進各国の有名家電ブランドが中国市場への進出を加速化させた。中国市場では、世界各有名家電ブランドと中国系家電ブランドとの激しい競争が広がっている。ハイアールは世界家電企業と競争するために、国際市場で高品質・優れたサービスで中国製品の「安かろう、悪かろう」というマイナス・イメージから脱出しようとしている。一方、ハイアールは国際市場での活躍ぶりを利用して国内市場で「世界のハイアール」をアピールしている。ハイアールは中国で「先導的な家電ブランド」を確立するために、高級化・高技術化の製品開発を行い、技術標準の制定にも努力している。また、同社は自社販売網の構築から、家電量販店の発展に伴って販売チャネルの中心を家電量販店重視へシフトしている。そして、サービスの面についても、ハイアールは第2段階で行っていたサービスを更に超え、より一層のサービスを行っている。そして、ハイアールはオリンピックを活用し、様々なプロモーション戦略を行い、全世界の消費者に「ハイアール」をアピールしている。ハイアールにおける製品開発、チャネル戦略、プロモーション戦略の分析を通じて、同社は第3段階には中国で「先端的な家電ブランド」を確立しようとしている姿勢が読み取れる。

最後に、本研究から得られるインプリケーションを検討する。まず、中国企業のブランド戦略の特徴を分析するにあたって、他の国の企業と比べ、中国企業のブランド戦略と政府の政策などマクロ的要因と関係している点を明らかにした。計画経済の政策から改革開放の政策に転換することによって、中国では現代的な企業が出現し、そしてブランド戦略を含める経営活動も全

面的に変化してきた。これは「社会主義」から「社会主義市場経済」へと変わりつつある中国において起きた独特な現象だと考えられる。

本論文は中国企業におけるブランド意識の形成とブランド戦略の生成を、新中国が成立してから現在まで4段階に区分して分析した。

第1段階（1949年～1978年）では、「高度集中管理」の体制での国有企業を中心とした中国企業ではブランド意識の形成が不可能であった。

第2段階（1978年～1990年）では、改革開放後、国有企業の経営方式の転換及び非国有企業の登場に伴って、少数企業ながらブランドを意識した活動が始まったことを明らかにした。

第3段階（1990年～2000年）では、中国企業のブランドへの関心が強まった、そして、一部の企業は品質への要求が高まってきた消費者に対し、高品質製品でブランド戦略を確立したのである。

第4段階（2001年以降）では、WTO加盟により、激しい国際競争のなかで、中国企業はブランド戦略の強化を余儀なくさせられた。一部の中国企業は自社ブランドのポジショニングの限定、変更にしたがって新たなブランド戦略を展開していったのである。

全体的にみれば、一部の中国企業はブランド戦略で一定の成功を収めていたといえる。ブランド戦略の特徴について、形が明確に現れてきた最近の2つの発展段階について振り返ってみると、以下の点が指摘できる。

（1）第三段階における高品質のブランド戦略

中国では、急速な工業化に対して、技術的・人的能力的等の面で、工場近代化や生産標準化に乗り切れておらず、また市場第一主義の理念に馴染んでいない企業がまだ多かったのである。このような背景のなかで、一部の企業は高品質製品を提供し続けることで消費者から信頼され、ブランドを確立していったのである。

高品質の製品はブランドの確立にとって最も重要かつ基礎的なことだといえる。また、国際市場の進出及び国際市場でブランドを確立しようとする中国企業にとって、品質問題はより重要だと考えられる。

現在、世界各国に輸出している中国製品には様々な品質問題があるため、多くの国は中国製品について厳しく制限している。このようなことは問題を起こした企業にダメージを与えるだけではなく、全部の中国企業や中国製品に悪い影響を及ぼしている。しかしながら、多くの中国企業はこの点について認識不足である。製品の安全（特に食品や薬品の安全）は消費者の生命と健康と深く関わっているため、どの国の消費者も製品の品質と安全に対する要求がますます厳しくなることに違いない。物不足、品質が問題とならなかった中国の独特の市場で経験してきた中国企業にとって、一刻も早くこの点を認識しなければならない。つまり、中国企業はどの市場で経営活動を展開するのか、どのようなブランドを確立するのか、それらの問題を考える前に、避けられない第一の基本的な課題は製品品質の問題である。

（２）第四段階におけるブランド・ポジショニング戦略

ブランド・ポジショニング戦略は中国企業の国内市場活動にとってこの点がきわめて重要である。中国では、各業界においてもブランドが乱立していることが問題となっている。

このような状況で、一部の中国企業は消費者に区別させるためにブランド・ポジション戦略をとっていたのである。現在、ほとんどの中国企業は自社ブランドが市場でどのように位置づけられ、消費者にとってどのようなものかがはっきりしていない。例えば、多くの食品企業は「消費者の健康のために」広告を行っているが、多くの企業は自社製品がどのような消費者のために、その消費者のどのようなニーズを満足するために、そして、他社とどのような異なる点を提供できるのか、明確にしていない。中国企業は自社ブランドのポジションを決める際、①製品の性能、②期待される効果、③ターゲット、④価格、⑤ランクなどの点から自社ブランドの位置づけを決めることができる。

（３）現在の中国企業におけるブランド戦略の到達点—ハイアールのブランド・パーソナリティ戦略

アメリカ、日本などの先進国のブランド研究は、単なるマーケティングの

手段としての位置づけから現在のマーケティングの出発点としての位置づけへと変わってきた。それは、ブランドの理念を基準としてマーケティング意思決定を行うことである。中国企業の多くは、ブランド戦略の重要性を徐々に認識してきたが、ブランド戦略を未だマーケティングの出発点として認識していないといえる。このため、中国企業にとって、最も重要なのは、どのようなブランド理念に基づきマーケティング戦略を展開するかということである。即ち、ブランドをマーケティングの出発点として考えなければならぬのである。この点こそハイアールから学習すべき点ではないかと考えられる。

本論文では、池尾の指摘にしたがって、消費者にとってブランドが意味をもつという視点で、消費者の購買行動における①信頼の印、②他の製品から識別する手段、③有する意味、ブランドの役割の視点からブランド戦略を定義した。

中国企業のブランド戦略の成功要因をまとめると、①高品質戦略で消費者に信頼の印を与えている、②ブランド・ポジショニング戦略で他のブランドと区別させている、そして、③ブランド・パーソナリティ戦略で他のブランドと区別させるかつブランドに意味を与えている、つまり消費者の購買活動におけるブランド役割を果たせることができたことによって、ブランド戦略が成功していたと考えられる。

以 上

<博士論文審査結果の要旨>

中国におけるブランド消費市場の形成とブランド戦略の生成

——家電企業を中心に——

審査委員 主査 鈴木 幾多郎

審査委員 副査 武田 久義

審査委員 副査 岸本 裕一

1. 論文の目的及び研究方法

中国は1978年の改革開放以来、目覚ましい高度経済発展を続けている。「市場経済」の導入による経済改革は壮大な社会変革であり、この改革遂行のために経済政策に直接関わる制度だけでなく、国民生活、価値観、政治、社会階層など、社会全体が再編成されている。それに伴って、中国の消費市場及び中国企業は大きな変化に直面している。本論文では、中国の消費市場及び中国企業が直面している変化と課題について以下の諸点を指摘している。

①中国消費市場は根本的な変化を遂げ、売り手市場から買い手市場へと転換してきた。

②世界的に著名な企業及び有名ブランド商品が相次いで中国市場に進出したため、中国人にとって全く未知の商品と新たな消費観念が導入された。その結果、人々の伝統的な消費意識が変化し、従来の衣食のみで足りることに満足する消費意識が徐々に高級化を求める消費意識にとって代われつつある。

③1997年以来、中国で毎年廃業する企業数が100万社を超えている。その最大の要因は、これらの企業が消費者の新しい購買行動に対応できなかったことである。

④WTO加盟後、中国市場では、世界大手企業の進出によって、世界の有

名ブランドと国内の有名ブランドが互いに激しい競争を繰り広げている。中国市場を狙う外資系大手企業は、資本力、技術力、販売方法などすべての面において中国企業を凌駕している。

⑤中国は「世界の工場」といわれ、中国産の製品は世界中で溢れている。しかし、中国ブランドの製品は極めて少なく、外国系のブランドを使って生産した製品がほとんどである。

⑥「世界の工場」から「世界の市場」へと移行しつつある現在、ブランドの意義はますます重要となっている。中国では、市場競争の重点が価格競争から品質、技術、サービス、文化を含めるブランド競争へと代わりつつある。このような新たな変化の中で、中国企業が勝ち残るためにはブランド戦略を通じて競争力を強めていくことが重要かつ緊急な課題となっている。

本論文では中国企業の課題は、ブランド戦略の研究を抜きにしては語れない段階に来ており、中国の現実を踏まえたブランド研究が緊急の課題となっているとする認識をもとに、中国におけるブランド消費市場の形成及び中国企業、特に中国家電企業のブランド戦略の生成を分析し、中国の独自のコンテキストにおいてブランド問題を論じたものである。この研究課題を果たすため、ブランド研究を次の3つのレベルから行っている。

- (1) 国家レベル（中国経済全体の歴史的発展段階に対応してブランド消費市場がどのように形成されたのか、それに伴って先導的産業分野でどのように企業ブランド戦略が生成されたのか。）
- (2) 産業部門経済レベル（企業ブランド戦略が見られるようになった産業部門のなかでも、特に典型的・先導的な部門の一つである家電産業部門に視点を移し、業界レベルで各社のブランド戦略がどのように展開されるようになったのか。家電市場は海外資本の参入とともに、民族資本が多数乱立する状態から淘汰を経て寡占化され、それとともに寡占企業各社でそれぞれ独自のブランド戦略が採用されるようになった実態を分析する。）
- (3) 企業レベル（民族資本系家電の中でトップの位置を占め、ブランド戦

略でも民族系資本のなかで最も先進的との評価を得ているハイアールに焦点を絞り、同社のブランド戦略を考察する。)

このような研究目的と研究方法によって、事例研究をふまえて①中国家電業界の先進的ブランド戦略の現状、②中国先進企業のブランド戦略の特徴、③中国企業のブランド戦略の課題を考察している。

2. 論文の構成

以上の研究課題を踏まえた上で本論文は、序章と3部から構成されている。

序章

第1節 問題意識

第2節 先行研究と本論文における定義

2-1 先行研究

2-2 本論文における定義

第3節 本論文の構成

第1部 中国におけるブランド消費市場の形成と企業ブランド戦略の生成

第1章 中国におけるブランド消費市場の形成

第1節 ブランド消費市場形成の基礎—改革開放政策と経済の発展

1-1 改革開放政策以前の中国における経済と市場の状況

1-2 改革開放政策による経済の発展及び市場の変化

第2節 中産階層の形成と消費市場におけるブランド意識の台頭

2-1 消費者生活水準の向上に伴う中産階層の形成

2-2 消費市場におけるブランド意識の台頭

第3節 外資系企業進出によるブランド意識形成へのインパクト

3-1 中国進出外資系企業によるブランド重視の戦略

3-2 消費者・企業・政府のブランド意識形成へのインパクト

第4節 ブランド経営保護政策によるブランド消費市場の促進

第2章 ブランド意識の形成と企業ブランド戦略—発展段階的考察

第1節 第1段階—ブランド意識形成以前の時期

1-1 計画経済体制下の国有企業とその特徴

1-2 国有企業におけるブランド意識形成の不可能性—首都鋼鉄公司の事例からみる

第2節 第2段階—ブランド意識の萌芽期

2-1 国有企業の改革による経営方式の変化

2-2 非国有企業の登場及び経営活動の特徴

2-3 少数企業におけるブランド意識の台頭

第3節 第3段階—ブランド意識の発展期

3-1 中国企業におけるブランドへの関心の広まり

3-2 中国企業における高品質のブランド戦略

第4節 第4段階—ブランドの戦略要因化の時期

4-1 WTO加盟による中国企業を取り巻く経営環境の変化

4-2 中国企業におけるブランド・ポジショニング戦略の生成

第2部 中国における家電企業のブランド戦略

第3章 中国における家電産業の発展過程—ブランド戦略生成の歴史的背景

第1節 第1段階：発展の遅れた家電産業

第2節 第2段階：国内企業の整理淘汰と外資系企業の中国進出の併存

第3節 第3段階：国内企業の規模拡大とナショナル・ブランドの成立

第4節 第4段階：中外家電企業間の国内市場競争の激化と国際市場への進出

第4章 外資系家電企業の中国市場進出と中国家電企業のブランド意識の覚醒

第1節 進出外資系企業によるブランド戦略の展開

第2節 中国家電企業のブランド意識へのインパクト

第5章 中国家電企業における初期ブランド戦略の展開

第1節 低価格を武器としたブランド戦略—長虹の事例

第2節 販売チャネルを武器としたブランド確立戦略—TCLの事例

第3節 高品質を武器としたブランド確立戦略—グリーとハイセンスの事例

3—1 グリーの事例

3—2 ハイセンスの事例

第4節 高品質・サービスを武器としたブランド確立戦略—ハイアールの事例

第6章 中国市場における内外家電企業の競争激化と中国企業のブランド戦略強化

第1節 WTO加盟による市場の変化

第2節 ブランド・ポジショニング戦略の生成

2—1 「スタンダード・エアコン」—オークマの事例

2—2 「省エネルギー・スター」—科龍の事例

2—3 初期ブランド戦略で発展した企業における「総合家電企業」というブランド・ポジショニングの難関

第3節 国際市場でのOEM中心からブランドの確立への模索

第3部 ハイアールにおけるブランド戦略

第7章 ハイアール成長の3段階とブランド戦略形成との関係

第1節 第1段階—冷蔵庫生産への特化の発展段階

第2節 第2段階—冷蔵庫生産への特化から事業多角化への発展段階

第3節 第3段階—国際市場に進出の発展段階

第8章 第1段階における「高品質冷蔵庫」のブランド確立戦略

第1節 冷蔵庫生産における「高品質」製品戦略への転換

1—1 「冷蔵庫叩き壊し事件」をきっかけとした従業員の意識改革

1—2 冷蔵庫生産における徹底した高品質管理の追及

第2節 国有大型デパートでの販売及び高価格戦略—高品質製品戦略に対応したチャンネル・価格戦略

第3節 高品質製品・チャンネル・価格戦略に対応したブランド戦略

3—1 外国風ブランド名の使用による「高品質」イメージづくり

3—2 国家の賞・外国認証を通じた「高品質」の保証及びメディアによる宣伝

第4節 ブランド戦略の特徴—「信頼」というイメージの確立

第9章 第2段階における「総合家電ブランド」の確立戦略

第1節 事業多角化段階における製品戦略とブランド戦略の転換

1—1 全社システムの構築とブランド戦略転換の必要性

1—2 新規事業における高品質水準の確保・信頼維持とブランド戦略転換の必要性

1—3 多様な消費者ニーズに対応する商品開発とブランド戦略転換の必要性

1—4 多角化に伴うブランド戦略の転換—企業ブランド名の省略と傘下製品ブランドの統一管理

第2節 チャンネル・価格戦略の再編成とブランド戦略転換の関係

第3節 能動的サービスによる感動と親しみの演出—新たなブランド戦略の形成

第4節 企業ブランドのプロモーション戦略

第5節 ブランド戦略再編の意義—「コモディティ化」での差別化企業ブランドの確立

第10章 第3段階における「先導的な家電ブランド」を目指す戦略

第1節 国際市場で高品質・サービスで「中国製」のイメージからの脱出の努力

第2節 国内市場における「先導的な家電ブランド」を目指す戦略—WTO加盟後の中国市場での外国ブランド迎撃戦略

2-1 主力製品における高級化・高技術化の戦略

2-2 チャンネル政策転換の動き—自社販売網から家電量販店重視へ

2-3 オリンピックを活用するプロモーション戦略

第3節 ブランド戦略の意義—外国ブランドに競争優位なブランド確立の目標

終章 本研究からえられるインプリケーションと今後の課題

3. 論文の概要と概評

序章では、本論文の研究課題を述べ、論文の構成を示した。

第1部では、「中国におけるブランド消費市場の形成と企業ブランド戦略の生成」をテーマに、国家経済レベルでブランド消費市場の形成と企業ブランドの生成を分析している。中国企業におけるブランド戦略の生成は、ブランド市場の形成が前提となる。そのため、第1章では、改革開放以来、経済の発展に伴って、政府、企業、消費者のブランド意識が形成されるとともに、

外資系企業の進出がブランド意識に大きなインパクトを与え、ブランド意識の形成に拍車をかけた。「売り手市場」から「買い手市場」へ転換している中国市場では、消費者は所得の増加によってブランドを求めるようになってきた。それに伴って、ブランド市場が徐々に形成され、更に、政府は着実に法的整備を進め、ブランド経営を保護し、ブランド市場の形成をより一層促進することになったと指摘している。

ブランド消費市場の形成により、中国企業にもブランド戦略が生成することになる。第2章では、改革開放から現在までの中国市場におけるブランド意識の形成とブランド戦略の発展過程を4つの段階に区分し、中国企業のブランド意識の形成とブランド戦略を分析している。

ブランド消費市場と企業ブランド戦略生成の背景分析を踏まえて、第2部では、ブランドが重要な経営戦略上の要因となる家電業界に眼を転じ、そこにおけるブランド戦略を明らかにしている。

第2部では「中国における家電企業のブランド戦略」をテーマに、産業部門経済レベルでの中国企業のブランド戦略を分析している。各産業部門の中で、典型的・先導的な部門の一つである家電部門を取り上げ、中国家電企業ブランド戦略をより詳細に分析している。第3章では、中国家電産業の現在までの発展過程を4段階に区分し、各段階における家電業界の背景、家電企業の発展状況を考察している。

第4章では、外資系企業の中国でのブランド戦略と中国家電企業へのインパクトを分析し、中国家電企業のブランド意識形成に外資系企業が与えた影響の大きさを指摘している。

第5章では、中国家電企業の初期段階におけるブランド戦略を分析している。特に低価格ブランド戦略を行った長虹、販売チャンネルでブランドを確立したTCL、高品質ブランド戦略を行ったグリー、ハイセンス、そして、高品質と優れたサービスでブランドを確立したハイアールの5社の事例を取り上げ、初期段階におけるブランド戦略の実態を詳細に分析している。

第6章では、WTO加盟後、中国家電企業のブランド強化戦略を分析して

いる。

第3部は、「ハイアールにおけるブランド戦略」をテーマに企業レベルでの中国企業のブランド戦略を分析している。

ハイアールの発展段階を3段階に区分し、それぞれの段階におけるブランド戦略形成の特徴を分析している(第7章)。第1段階では、ハイアールは冷蔵庫生産への特化と品質を重視し、高品質の冷蔵庫によって中国で信頼できる冷蔵庫ブランドを確立した。第2段階では、ハイアールは多角化戦略を行い、中国で第1の家電メーカーへと成長してきた(第8章)。それに加えて、ハイアールは高品質以外に販売網の構築、サービス、商品開発によって「信頼、親しみ」というブランド・パーソナリティを創出した(第9章)。

第10章では、ハイアールの国際戦略を分析している。中国がWTOに加盟したことによって規制緩和が進み、世界先進各国の有名家電ブランドが中国市場への進出を加速化させている。中国市場では、先進国の有名家電ブランドと中国系家電ブランドとの激しい競争が広がり、ハイアールは先進国の家電企業と競争するため、国際市場で高品質・優れたサービスで中国製品「安かろう・悪かろう」というマイナス・イメージからの脱出を試み、一方、ハイアールは国際市場での活躍ぶりを利用して国内市場で「世界ハイアール」をアピールしている、と指摘している。

終章では、本研究から得られる次のようなインプリケーションを検討している。①中国企業のブランド戦略の特徴はどのようなものなのか、②ハイアールにおけるブランド戦略は今後の中国企業のブランド戦略にどのような示唆を与えるのか、③国際的なコンテストの中で、「中国企業」という全体的なイメージをどのような方向に構築していくべきなのか。「この研究を通じて、中国におけるブランドに関する理論研究、実務研究を充実することが期待できる」と結んでいる。

以上で紹介したように、本論文の目的は、中国におけるブランド消費市場の形成及び中国企業のブランド戦略の生成と現状を明らかにし、これからの方向を展望したものである。本論文は、中国企業のブランド戦略の特徴を分

析するにあたって、ハイアール等の中国企業の詳細な事例研究だけでなく、中国企業におけるブランド意識の形成とブランド戦略の生成を新中国が成立してから現在まで4段階に区分して分析を行い、他の国の企業と比べ、中国企業のブランド戦略は政府の政策などマクロ的要因と関係している点を明らかにした点である。

極めて興味をひかれる研究として高く評価しうる。

4. 結論

以上のように学位申請者 王衍宇氏の本論文は、経営分野において研究者として自立して研究活動を行うに必要な研究能力およびその基礎となる豊かな学識を示しているものと判断できる。

学位規程第24条に定める外国語に関しては、同条第3項の定めにもとづく経営学研究科博士学位論文審査に関する運営内規10の2)①により、本論文の内容の審査をもって試問に代えた。

このような判断にもとづいてさらに2009（平成21年）2月12日、最終試験を口頭試問で行った結果、上記の判断と齟齬のないことを確認し、合格と判定した。

以上の結果、学位申請者 王衍宇は博士（経営学）の学位を授与される資格を有するものと認める。