

「国進民退」問題における外資の役割

— 日立製作所の中国展開とテレビ製造事業 —

中 川 涼 司

目次

はじめに

- I. 日立製作所の成長発展とテレビ製造事業
 1. 日立製作所の創業と発展
 2. 日立製作所のテレビ製造事業
- II. 日立製作所の中国事業とテレビ製造事業
 1. 日立製作所（グループ）の中国進出
 2. 日立製作所の中国事業の現状と新戦略
 3. 日立製作所テレビ製造事業の中国展開と縮小
- III. 日立製作所の中国におけるテレビ製造事業と「国進民退」

はじめに

筆者は2013年度より科学研究費を得て、中国の「国進民退」現象の集団研究を行っているが、「国進民退」を考える上で、外資系企業との関係が極めて重要な意味を持つ。その理由は2つである。一つは多くの産業では、国有企業、民営企業と並んで外資系企業が第三極として存在し、単に「国進民退」か「国退民進」かということだけでなく、「外進国退民退」や「外退国進民進」といった関係も生じるからである。第二に、外資との合併が、しばしば国有企業および民営企業の競争優位に決定的な意義を持つからである。

別稿（Nakagawa [2015]）で中国電気通信業とカラーテレビ産業の「国進民退」問題についての検討を行っているが、そこでの結論は、電気通信業に関しては、中央企業である中国移动、中国聯通、中国電信の3大メジャーによるほぼ100%市場支配があるが、かつての中国電信1社支配からなんども業界再編が繰り返され、競争関係の構築が行われていること、カラー

テレビ産業については、形式的に見れば国有企業の市場占有率は高いが、主たる企業は地方国有企業であり、また、多くの地方国有企業が民営企業も交えて市場競争を行った結果に過ぎないことから、単純に国有企業の市場占有率だけを見て、「国進民退」という結論を導くべきではなく、所有別に見たベクトル（国有 \leftrightarrow 民営）と市場競争体制から見たベクトル（非競争的 \leftrightarrow 競争的）の2次元のベクトルで評価すべきということであった。

本稿は、上記のカラーテレビ産業の分析を受け、外資系企業と言うファクターがそれにどう関連するのかを、日立製作所の事例を通じて検討することを課題とする。

I. 日立製作所の成長発展とテレビ製造事業

1. 日立製作所の創業と発展

日立製作所は、日立鉦山の修理工場を前身に、1910年に5馬力誘導電動機の製造において創業した。創業社長は小平浪平である。なお、日立鉦山は久原房之助が1905年から経営するもので、そこを母体に久原財閥が形成され、のちに久原が政友会総裁として政治家稼業に専念するために義兄である鮎川義介に経営が譲られたのちは、日本産業（日産）コンツェルンとして発展した。日立製作所は電動機、変圧器、発電機などの事業からさらに弱電、家電分野まで総合化し、1920年代には旧財閥系の東芝や三菱電機などを凌駕し、日本最大の電機メーカーとなった。戦時経済の中でも軍需品の生産にも関与し成長を続けた¹⁾。

第2次世界大戦後、軍需生産への関与のため、創業社長の小平は公職追放となったが、その後も総合電機メーカーとして成長をした。なお、戦後日産コンツェルンは解体したため、日立製作所は三和銀行（現三菱東京UFJ銀行の一部）グループの「三水会」（1967年発足時から加盟）と富士銀行（現みずほ銀行の一部）グループの芙蓉会（1966年発足時から加盟）の両方に、さらに1978年からは第一勧業銀行（現みずほ銀行の一部）グループの三金会にも参加した²⁾。

1964年に東海道新幹線用電車を製作するとともに、国鉄用座席予約システムを開発、1969年に銀行オンラインシステムを完成、1970年には新幹線運転管理システムを開発、電電公社に関しては電電4社の一角として交換機を提供するなど、インフラ系に強い競争力を持つほか、1970年代には富士通との共同でIBMコンパチ機のMシリーズの開発で汎用コンピュータの開発と販売でも成長した。ただし、家電分野は創業事業でもあるモーターをキーパーツとする冷蔵庫とエアコンでは地歩を持つものの、それ以外では家電専門メーカーの後塵を拝した。情報機器もPCなどコンシューマ系は弱い。次項に見るようにテレビ事業について自社生産から撤退をし、全体的にコンシューマ系を縮小、システム系、インフラ系、材料系を中心とした産業向け生産に事業の重点を移すことで、業績の回復を行っている。

2013年3月31日時点で、資本金4,587億円、売上高は単独1兆9,115億円、連結9兆410億円、従業員数単独33,665名、連結326,240名。事業は日立製作所本体として電力システム、インフラシステム、情報・通信システムの3グループおよび半導体、コンシューマ、オートモーティブ事業を持つほか、グループ企業として日立アプライアンス（白物家電、家庭オール電化、エアコンなど）、日立金属（自動車・エレクトロニクス・産業機械等の器材）、日立化成（機能材料、先端部品）、日立建機（パワーショベルなど）などがある。

2. 日立製作所のテレビ製造事業

日立製作所のテレビ製造事業は1957年に、戸塚工場で14型の「F100」の生産、販売を行ったことで本格的にスタートした。1959年には戸塚工場のラジオ・テレビ部門が分離され、テレビ工場としての横浜工場が設立された。同年には皇太子（現天皇）ご成婚のテレビ放送があり、テレビ需要が拡大した。1960年にはカラーテレビ放送も始まり、日立も17型と21型のカラーテレビ販売を開始した。当時の給与水準からいってカラーテレビはかなり高価であったが、1964年の東京オリンピックの放送などを契機に需要は拡大した。1966年には日本初のオールドランジスタ白黒テレビの「TW-77IC」を発売した。半導体事業を持つ強みを生かし、高品質、低消費電力（25W）を実現し、また、普及価格である44,000円での販売であったためベストセラーとなった。カラーテレビのトランジスタ化にも取り組み、横浜工場、研究所、半導体工場の協力体制の下に、1969年には日本初のオールドランジスタカラーテレビ（ポンパのニックネームがついた）の量産化にも成功した。重要部品のチューナ、偏向ヨーク、フライバックトランスも自社生産を行った。1970年代には19型から26型へと大型化が進むとともに、省スペースのための薄型化を進めた。また、1980年代にはリモコン操作、筐体とブラウン管のサイズの同化、他の機器との接続、ブラウン管の平面化などの進化があった。

テレビ製造事業の国際化も進められ、1969年にアメリカ向けの生産工場として台湾の高雄にHitachi Television Taiwan Ltd.を設立したことを皮切りに、タイ、シンガポール、アメリカ、マレーシアに次々に現地法人を設立した。1981年には日本企業としての初めての合弁会社である福建日立電視機有限公司を設立した（のちに見る）。さらにドイツ、イギリス、メキシコにも生産拠点を設けた。

1983年には大型化に対応するためPVT（投射型テレビ）の市場にも参入、開発を重ねた結果アメリカ市場でヒットした。

1991年からMUSEハイビジョンの試験放送が始まり、また、アスペクト比が4:3から16:9に変化した横長テレビへの移行が始まった。また、それとともに、ディスプレイが、ブラウン管から、プラズマや液晶のフラットディスプレイへの転換が始まり、日立はいち早く2000年にブラウン管テレビの販売を中止することを決定し、大型はプラズマ、小型は液晶で対応する

こととした。1999年には富士通との合弁で富士通日立プラズマディスプレイ株式会社（FHP）が設立され、高解像度化を独自のALIS方式の採用で実現し、32型でハイビジョン放送の受信を世界で初めて可能とした。Woooの愛称で知られたプラズマテレビは他社に先行し、さらに薄型化、HDD内蔵、情報端末としてダウンロード可能にするなどの発展を遂げた³⁾。

テレビ製造事業はこのように大きな発展を遂げていたが、2009年以降縮小の方向に転じた。その契機は、2009年3月期での7,873億円の赤字だった。創業100年を翌年に控えて製造業で過去最大の損失を計上した日立は、子会社から舞い戻る形で川村隆氏が会長兼社長に就任し、4月の就任会見で川村氏は、信頼・効率的な情報通信技術に支えられた社会インフラである社会イノベーション事業が独自の強みとしてこの分野への注力を表明した。1年後には当時副社長だった現中西宏明氏が社長に就任したが、この改革路線を継承し、事業はインフラシステム、情報通信システム、電力システム、産業交通都市開発システムなどの主要事業とそれを支える材料・キーデバイスを中心とするとこととされ、それ以外の事業については縮小されることとなった⁴⁾。

日立製作所はすでに2008年9月18日に年度内のプラズマディスプレイパネル生産からの撤退を発表し、その後も国内での回路の生産とプラズマテレビセットの組み立て、販売は継続していた。さらに、2012年1月23日、上記の業績悪化の下で、日立は薄型テレビ事業の再編を発表した。テレビの自社生産は日立情映テック（岐阜県美濃加茂市）で行っていたが9月末で終了、海外メーカーからOEMに依存することとなった。自社ブランド（Wooo）での販売は続ける。それにともなってテレビ事業の統括は日立コンシューマエレクトロニクスから日立コンシューマ・マーケティングに移管し、営業主導型の運営とされ、日立コンシューマエレクトロニクスは薄型テレビや映像機器に活用可能な技術開発を続けこととなった。通天閣の巨大広告で「日立プラズマテレビ」は「日立エレベーター」に差し替えられた。なお、2013年10月31日、パナソニックがプラズマディスプレイパネル（PDP）/プラズマテレビ事業からの撤退を発表し、12月にプラズマディスプレイ（PDP）の生産を終了、2014年3月末で事業活動を終息した。これでもって、国内のプラズマテレビ生産は終息し、市場としても大きく縮小していくものと思われる。

液晶でも中小型液晶ディスプレイ製造事業がソニー、東芝、日立の3社の子会社であり、産業革新機構が出資するジャパンディスプレイに移管された。

2013年6月21日の株主総会では中村豊明副社長が自主生産から撤退したテレビ事業の今後については、「日本生産については撤退したが、日立ブランドとしてのテレビは、一定の海外需要もある。（12年度までに）大きな赤字にならない形にしたので、今のペースを維持しながらワールドワイドな市場で必要とされるものは提供する」と語った⁵⁾。しかし、販売台数は80万台程度と他社とは2ケタ違う水準であり⁶⁾、実質的に撤退といえる。

II. 日立製作所の中国事業とテレビ製造事業

1. 日立製作所（グループ）の中国進出

日立の中国市場進出は、遠く遡れば戦前にまでさかのぼるが、戦後の中華人民共和国成立以降については、LT 貿易⁷⁾の下で、エアコンプレッサ、建設機械などの各種工業機械の輸出が行われたことに始まる。

1970年代は1972年の日中国交正常化、74年の日中貿易協定の締結などにより、日本の対中輸出が徐々に拡大していたが、その中で日立は1972年に唐山徒河発電所向けにタービン・発電機を納入したことを皮切りに種々の輸出を拡大し、1979年には日系企業としては初の北京事務所を開設した。

1981年には初の日中合弁企業としての福建日立電機有限公司を設立し、カラーテレビの現地生産を行うようになった。ココムの規制緩和をうけ、北方交通大学と中国気象局にそれぞれメインフレームコンピュータのM-180とM-150をそれぞれ納入も行っている。また、外資との協力による国産化の方針に従い、変圧器、電動モーター、洗濯機などの合弁事業を開始した。1990年代には中国事業は全面展開され、家電、建設機械、エレベーター、情報システムなどに展開し、多くの事業現地法人が設立された。

これらのグループの事業の統括会社として1994年に日立中国有限公司が設立され、さらに2003年4月中国市場への投資および地区代表法人資格を持った日立（中国）投資有限公司が設立された（2004年10月日立（中国）有限公司に改名）。さらに2005年2月には上記2社が合体し、日立（中国）有限公司となるとともに、中国総代表が就任した。

2005年には独立法人資格を持つ研究開発会社として日立（中国）研究開発有限公司も設立されており、情報、通信、エネルギー、医療、材料、ソフトウェア、家電などの開発と設計を行っている。

2. 日立製作所の中国事業の現状と新戦略

2012年2月9日のプレスリリースによれば、中国は日立グループの最も重要な市場のひとつであり、141のグループ企業と、約60,000人の従業員を擁している（2011年3月末現在）。中国における日立グループの2010年度（2010年4月1日から2011年3月31日）の売上高は、990億元（約1兆1,880億円）で、日立グループ全世界売上高の約13%を占めている⁸⁾。また日立製作所（執行役社長：中西 宏明／以下、日立）と中国のグループ統括会社である日立（中国）有限公司（董事長：大野 信行／以下、日立（中国））は同「ニュースリリース」で中国において、事業の一層のローカリゼーションとさらなるグループシナジーの発揮を通じ、2015年度の中国における連結売上高を2010年度に比べ約1.6倍の1,600億元（約1兆9,200億円*）

に拡大することをめざす「中国事業戦略 2015」を発表した。

具体的な中身は以下の通り。

表 1. 中国事業戦略 2015 のポイント

1. 2010 年度の実績と 2015 年度の目標		
	2010 年度実績	2015 年度目標
売上高	990 億元 (約 1 兆 1,880 億円*)	1,600 億元 (1 兆 9,200 億円*)
* 1 元 = 12 円で換算		
2. 事業の一層のローカリゼーション		
<ul style="list-style-type: none"> • (1) 具体的な施策 <ul style="list-style-type: none"> o [1] パートナーリングの強化 中国内外市場を視野に入れた、政府、有力な中国企業との関係強化 o [2] 現地化の推進・拡大（バリューチェーンの現地展開の加速） 研究開発、設計、製造、エンジニアリング、販売、保守サービスといった事業機能に加え、調達、人財、財務に関する活動の現地化 o [3] 伸長分野への対応 環境・省エネルギー関連、都市化に伴う社会インフラ関連、サービス関連事業の展開 o [4] 地域戦略 経済の発展が著しい地域、日立グループのプレゼンスが高い地域、有力パートナー開拓が可能な地域に着眼した事業推進 (2) 主要事業の戦略 中国の発展の方向性に合わせ、以下の施策を実行していきます。 		
分野	セグメント	主要な施策
環境・省エネルギー	電力システム	大連市生産拠点の機能拡張 脱硝触媒現地生産による事業拡大（杭州） 分散電源としてのガスタービン事業の拡大
	社会・産業システム	環境・省エネルギーを支える技術・製品群の供給（産業機器・システム） 水環境ソリューション事業の大連市東達集団、成都市興蓉集団との協業
	情報制御システム	スマートシティ・スマートグリッド市場参入による伸長地域における事業開拓

情報化 イノベーション	情報・通信 システム	北大方正とのクラウド・SaaS ビジネスの展開 大連におけるデータセンター事業展開 エネルギー、クラウド、データセンターなどの分野 で日立の総合力を生かしスマートシティ化へ対応 ストレージ、ATM など競争力のあるプラットフォーム 製品の事業拡大 金融・製造・流通・公共ソリューションの中国企業 向け展開
産業 イノベーション	鉄道システム	パートナーとの一層の連携強化による事業の拡大 鉄道車両用電気品の生産能力拡大
	建設機械	代理店販売、サービスサポート力向上 新型機投入による販売強化
	高機能材料	中国拠点を鉄鋼圧延用ロール事業のグローバル生産 拠点化（日立金属） 産業インフラ市場への本格的参入（日立電線） 統括会社設立による事業拡大（日立化成工業）
	オートモティブ システム	地域統括会社を中心としたスピード経営の加速 広州に開発・設計・製造拠点を新設
国民生活の向上	都市開発 システム	昇降機の生産能力増強 開発体制強化
	電子装置・ システム	内需ビジネス対応強化（日立ハイテクノロジーズ） 蘇州新工場の立ち上げ（日立メディコ）
	デジタルメディア・ 民生機器	液晶プロジェクターの代理店関係強化によるトップ シェア維持（日立コンシューマエレクトロニクス） インバーター製品の拡充による売上拡大 （日立アプライアンス）
	金融サービス その他	有力パートナーとの連携による全土配送網の構築 （日立物流） 医療・建設機械リースビジネス拡大と内陸展開 （日立キャピタル）

3. グループシナジーの発揮

日立グループは、グループ経営基盤の強化やグループ営業・ファイナンスおよび研究開発・設計体制の強化など、グループシナジーの発揮を加速します。具体的な施策は以下の通りです。

• (1) グループ経営基盤強化

日立（中国）を中心とした、日立グループがグローバルに推進するコスト構造改革プロジェクト「Hitachi Smart Transformation Project」の一環としてのコスト削減の推進や、投資、人財、CSR、環境、知的財産、法務等シェアードサービスの拡充

• (2) グループ営業の強化

o [1] 大型案件の横断的対応

- o [2] 現在 12 箇所の営業拠点を 2015 年度までに 16 箇所に拡充(2012 年武漢, 濟南分公司新設)
- o [3] 12 都市におけるグループ総合展開催 (2 ~ 3 回/年)

• (3) グループファイナンスの運用拡大

日立 (中国) 財務有限公司を中心とした資金調達の拡大とグループ会社への展開

• (4) イノベーション強化

2015 年度までに中国における日立グループの設計, 研究開発人員を 3,000 名に拡大
(日立 (中国) 研究開発有限公司: 200 名, 設計他: 2,800 名)

4. 日立グループ中国・アジア地区総裁の新設

アジア・パシフィック地帯における現地司令塔機能を強化するために, 4 月 1 日付で, 日立グループ中国・アジア地区総裁を新たに北京に設置します。中国・アジア地区総裁には, 執行役員副社長の森和廣が就任し, 中国・アジア地域における地域戦略の立案, 調達マネジメント機能, 地域における経営方針の方向付けを行うとともに, 中国・アジアの視点を日立グループの経営に反映していくことでビジネスの拡大を図ります。

(出所) 日立製作所「ニュースリリース」2012 年 2 月 9 日 <http://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2012/02/0209.html>

3. 日立製作所テレビ製造事業の中国展開と縮小

(1) 進出と発展

中国では白黒テレビからカラーテレビへの転換に難航し, 第 6 次 5 年計画にあたって「カラーブラウン管の技術と生産設備をセットで導入する」方針の下, 「咸陽顕像管工程」が取り組み, 国営企業として 1977 年「陝西彩色顕像管総廠」⁹⁾が設立された。その際に, ブラウン管生産技術を供与したのが日立製作所であった。なお, ブラウン管を収めるガラスバルブ工場も併設され, そちらの技術は旭硝子が供与している。

ブラウン管技術の供与に続いて, カラーテレビの合弁生産の計画も進められ, 1980 年 12 月 13 日, 日立側が 360 万円の設備投資, 282 (1074)

図 1 1986 年 4 月 25 日の福日の出荷検査の様子



(出所) 新華網福建頻道
http://www.fj.xinhuanet.com/news/2008-09/26/content_14508824.htm

表2 福日会社の歩み

年 月 日	主 要 内 容
1980年12月13日	合弁契約サイン
1981年4月15日	試生産式典
5月20日	CTV 第一次出荷
1981年6月8日	開工式典
1982年7月21日	輸出開始
1983年4月8日	サービス技術研修会開催
5月7日	北京展示会参加
6月	NTSC, CTV シャーシ輸出開始
1984年12月11日	チューナ科開工式典
1985年1月29日	HFM-170A 設計認定合格
11月14日	進出委員会開催
1986年4月20日	ライン全面停止, 帰休
6月18日	生産再開
11月19日	FBT 工場 (配件公司) 開工式典
1987年7月5日	高品質企業の認定
7月31日	先進技術企業号の認定
12月25日	福日集団発足
12月31日	輸出売上の先進企業の認定
1988年11月	北米向け輸出開始
11月	七周年開工式典
	全国 CTV 品質評価一等賞 (18 インチ) (機電部優秀製品)
1989年4月	北米向け新機種開発プロジェクト発足
10月	増資決定
11月	一級計量企業認定
11月	全国 CTV 品質評価会第一等賞 (20 インチ)

(出所) 郝燕書[1999], 『中国の経済発展と日本的生産システム——テレビ産業における技術移転と形成——』ミネルヴァ書房, 170 ページ。

中国側が福建電子設備廠の工場建屋, 補助施設等の実物投資をする形式で日中初の電子合弁企業「福建一日立電視機有限公司」(福日) が設立された。日本側は日立製作所 (38%), 日立家電販売 (10%), 東栄商工 (2%), 中国側は福建投資企業公司 (10%), 福建電子進出口公司 (40%) である。

中国側の合弁相手は形の上では福建省政府系の投資会社と輸出入会社となっているが, 実質的な合弁相手は福建省電子設備廠であった¹⁰⁾。福日は日本的な管理手法を中国式にアレンジしながら導入し¹¹⁾, (1986年に生産全面停止という事態はあったが) 業績を伸ばした(丸川 [1996] における業績推移参照)。カラーテレビの生産は急拡大し, 福日の売り上げも急拡大した。

表3 テレビの売上額上位メーカー（1993年の上位10社）

(単位：万元)

年	1989	1990	1991	1992	1993
上海広電設股份有限公司 ¹⁾	86,420.3	116,136	125,119	335,219	364,452.9
長虹機器廠	84,113.6	115,088	151,180	181,007	289,447.2
南京無線電廠	85,199	95,233.9	150,851	210,159	288,066.4
康佳電子有限公司	33,259.1	83,843	108,649	121,225	222,178.1
華強電子工業總公司	21,286	81,000	101,214	18,215	156,077.6
天津通信廣播公司	65,732	91,815	123,008	121,387	153,961.6
福建日立電視機有限公司	43,997.8	51,400	73,976	84,847	144,132.9
珠海東大企業集團公司	-	-	17,915	34,218	133,788.7
北京牡丹電子企業有限公司 ²⁾	57,820.6	65,747.9	86,822	101,509	121,351.7
廈門華僑電子企業有限公司	49,604	80,491	53,075	52,404	104,594.4

(出所) 中国電子工業年鑑編輯委員會編『中国電子工業年鑑』北京 電子工業出版社 各年版。

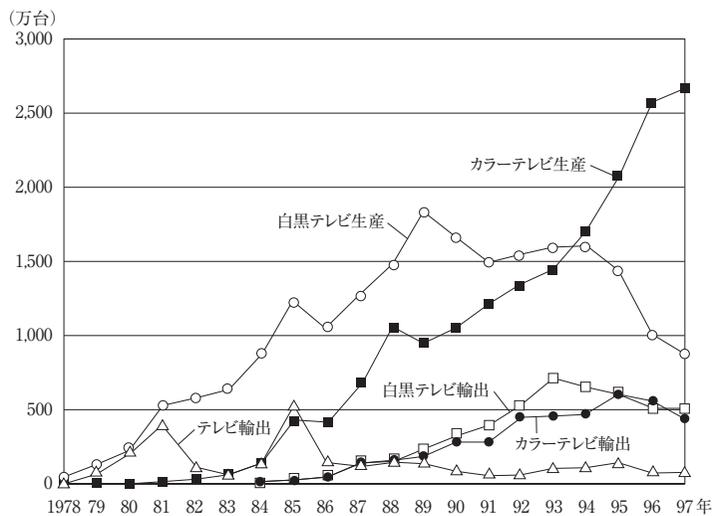
(注) 各メーカーの売上額にはテレビ以外の製品の売上も含まれている。

1) 1992年から上海無線電十八廠、上海無線電四廠、上海電視一廠の3社の売上額が統合されて表示されるようになった。1991年以前の数字は上海電視一廠のもの。

2) 1990年以前は北京電視機廠のデータ。1991年以降は北京東風電視機廠を合併したので、両者を合算したデータを示す。

(出所) 丸川知雄 [1996]「市場経済移行のプロセス—中国電子産業の事例から—」『アジア経済』XXXVII-6, 6月, 19ページ。

図2 中国におけるテレビの生産と輸出入（1978—97年）



(原資料) 国家統計局編『中国統計年鑑』各年版／China Customs Statistics, Customs General Administration, 各年版。

(出所) 丸川知雄 [1999]『市場発生のダイナミクス』日本貿易振興会アジア経済研究所, 11ページ。

1994年時点で、福日はテレビの5大ブランドの一つであった。1995年には合弁契約はさらに20年延長されることになった。

その後、ブラウン管製造企業は松下電器と北京市の合弁である北京・松下顕像管、東芝からの技術導入をした上海永新、フィリップスとの合弁である南京華飛と拡大していったが、日立はさらに1989年に、日立ディスプレイ（25%）と深圳市賽格中電彩色顯示器件有限公司（75%）との合弁で深圳賽格日立彩色顯示器件有限公司を設立した。また、広東福地科技総公司には技術供与を行った。それらは前述の4社、LG電子と合弁したLG曙光、サムスン電子と合弁した三星電管、と併せて8大メーカーとなった。なお、深圳市賽格中電彩色顯示器件有限公司は1986年に深圳市国有資産監督管理委員会、中国華融資産管理公司、中国東方資産管理公司、中国長城資産管理公司の4者が設立した深圳市賽格集团有限公司（1996年に上場企業として深圳市賽格集团股份有限公司が設立されもう一つレイヤーが入った）の子会社である。広東福地科技総公司是、1988年に広東彩色顕像管総公司として設立されたもので、2000年に同名に改名された。東莞市国資委（70%）と同市信托公司（30%）が所轄する国有企業である¹²⁾。

（2）製品ラインとマーケットの転換

しかし、1990年代において主に长虹が仕掛けた価格戦に康佳などが応じ、カラーテレビ市場では激しい価格競争が展開され、福日は市場地位を徐々に下げ、市場と製品の見直しが進められるに至った。

2000年5月投射型テレビのブラウン管製造を行う深圳日立賽格顯示器有限公司が設立された。また、6月には福建日立電視機有限公司から投射型（リア・プロジェクション）テレビの設計・生産・販売・サービス部門が分離され、新たに合弁企業として、日立（福建）数字媒体有限公司が設立された。同社は投射型テレビの生産の拠点となっただけでなく、福建日立におけるカラーテレビ製造事業を継承し、国内市場の価格競争を回避するため、海外市場の開拓を進めるようになった。同社へは日立グループが51%出資するとともに、福日公司の出資元である福建省電子信息（集団）有限責任公司（FEI：Fujian Electronics & Information Group）が47%、東栄商行（本社：兵庫県神戸市）が2%をそれぞれ出資し、社長は日立から派遣した。これに伴い、福日公司のカラーテレビ設計・販売・サービス部門も新会社に移管し、福日公司は、ブラウン管タイプのカラーテレビの受託生産に特化することとなった¹³⁾。2001-2003年において、日立は世界の投射型テレビの市場で主導権を握っており、また、プラズマテレビの売上も伸びていた。日立（福建）数字媒体有限公司は毎年50%前後の成長率で売り上げを伸ばし、2005年には初年度の2.5億元から25億元へと10倍化に成功した。福建省の100強企業の42位にも位置づけられ、地方政府から表彰も受けた¹⁴⁾。

2006年には、日立（福建）数字媒体有限公司は日立数字映像（中国）有限公司（HDCN）

と名称を変更, 日立の中国におけるすべてのテレビ関連事業を継承した。日立数字映像(中国)有限公司は日立コンシューマエレクトロニクス, 日立(中国)有限公司, 福建電子信息(集団)有限責任公司および Max Benefit Holdings Limited の4者による投資となっている。登録住所福建省福州市経済技術開発区, 登録資本1.6億元, 総投資額3.2億元。中国側の福建電子信息(集団)有限責任公司是福建省傘下の電子情報産業の国有資産経営および投資を行うもので, 2013年(第27回)中国電子情報100強企業の第45位に位置している。

(3) 事業縮小

しかし, 世界的にプラズマテレビが明らかになり, 日立は2008年にはプラズマディスプレイの生産をやめ, パナソニックからの購入に切り替えた。上記のように2009年からテレビ製造事業は縮小対象事業となり, 福州とチェコのプラハにおけるフラットテレビの生産ラインは停止され, メキシコのテレビ組み立て工場は4,000万ドルで, 台湾の冠捷に売却された。テレビ生産ラインは日本国内の岐阜だけとなった。

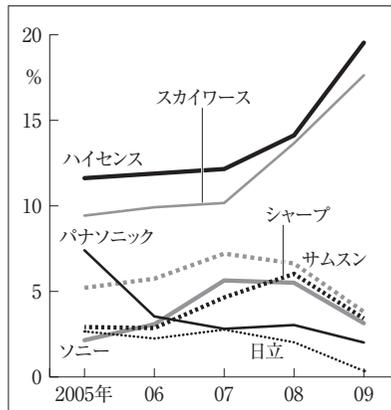
日立数字映像(中国)有限公司はスクリーン投射等のプロジェクタ生産・販売を中心とするようになった。日立の液晶プロジェクターは, 用途別に教育用, ビジネス用に分類でき, それぞれに適した製品を提供している。例えば教育用には, 出入りの多い教室に対応する防塵機能のほか, 独自に開発した「自由曲面レンズ・ミラー」を光学系に採用し, 近距離からの大画面表示を実現する超短投写距離モデルを提案している。2010年12月には務用液晶プロジェクターの中国向け出荷台数が累計50万台を達成したと発表した。

また, 深圳賽格日立彩色顯示器件有限公司は2007年7月19日, 「当社持株会社の生産ラインの全面的な生産停止に関する公告」を発表し, 生産ラインを停止することを発表した。これにともない, 同11月に日立ディスプレイは持株をすべて深圳市及び深圳市遠致投資有限公司へ1億7,500万円で売却した。

これらを背景に日立は薄型テレビにおいても中国でのシェアをほとんど失ってしまっている。ただし, コモディティ化するだけでなく, 中国系メーカーが激しい価格戦を展開, さらに, 政府の家電下郷政策によって農村部まで販売網を伸ばせる中国系企業に事実上の補助がされるなどの下では, いち早い撤退が経営判断としては正しかったともいえる。

なお, 同様にパナソニックは2014年3月期まで, 6期連続赤字が続くテレビ製造事業の収益改善のため, 海外生産を70万台程度減らし世界全体で約1割減少させる方針を採り, その一環として主要5工場のうち中国とメキシコを閉館することとなった。年20万台規模の自社生産は他社からの調達に切り換えて販売は継続する¹⁵⁾。

図3 中国の薄型テレビ市場シェア



(注) (出荷台数, ディスプレイサーチ調査)
 (出所) 『日本経済新聞』2013年4月4日

Ⅲ. 日立製作所の中国におけるテレビ製造事業と「国進民退」

以上、明らかなように、日立製作所を始め、日系のテレビ企業はブラウン管および完成品の合弁生産を通じて、中国におけるカラーテレビ受像機の生産開始において決定的な役割を果たした。注意すべきは、日立製作所を含め、ほとんどの合弁相手は地方国有企業であったことである。このことは、地方国有企業のテレビ受像機メーカーの伸長に大きく貢献した。しかし、日立製作所がほぼシェアを失ったこととも軌を一にして、パナソニック、ソニー、シャープなどの日系メーカーや韓国のサムスンなどが後退し、中国系企業の伸長が見られた。Nakagawa [2015] でも示している通り、中国系の主要6社はハイセンス（海信）、スカイワース（創維）、TCL、コンカ（康佳）、長虹、ハイアール（海爾）であるが、これらのうち、民間企業はスカイワースのみである。つまり、日立製作所をはじめとする日系テレビメーカーは、地方国有企業の伸長に貢献するとともに、自らは全世界的な事業再編の戦略もあって、中国におけるテレビ受像機製造事業を縮小することで、結果的には中国企業（大半は国有だが、一部民間）に事業空間を明け渡していったのである。

以上の考察からわかるように、中国の「国進民退」か「国退民進」かを巡る議論をする際には外資企業という第三者の役割を避けて通ることはできないのである。

注

- 1) 中川涼司 [1985] 「企業戦略の経済的・社会的意義について一両大戦間期日立製作所を中心に一」『経営研究』（大阪市立大学）第36巻第1号、中川涼司 [2000] 『国際経営戦略—日中電子企業のグローバ

- ルベース化—』ミネルヴァ書房, 第9章
- 2) 鈴木健 [2002] 「複数の企業集団に加盟する企業の銀行取引関係」『桃山学院大学総合研究所紀要』第28巻第1号
 - 3) テレビ製造事業の創業からここまでの歴史は主に由木幾夫(当時日立プラズマディスプレイ株式会社代表取締役社長) [2009] 「日立製作所創業100周年記念シリーズ 開拓者たちの系譜—10—美しい映像を求めて 日立テレビ半世紀の歩み」『日立評論』Vol.91No.03, 2009年3月号, http://www.hitachihyoron.com/pioneers/pdf/pioneers_10.pdf を参照している。
 - 4) 川村隆 [2013] 「日立製作所川村隆の経営教室 第1回 経営危機の克服 事業はピークの直後に仕舞え」『日経ビジネス』2013年8月5日号などを参照。
 - 5) 日本経済新聞ネット版 2013年6月21日 http://www.nikkei.com/markets/features/09.aspx?g=DGXN ASFL210NA_21062013000000
 - 6) 「日立, 脱テレビで復活」『日経ビジネス』2012年5月21日
 - 7) 1962年11月, 高碓達之助と廖承志(りょうしょうし)との間で, 長期, 総合, パーター(パーター貿易), 延払い(延払輸出)を基本とする〈日中総合貿易に関する覚書〉が準政府協定として取り交わされ, 翌63年から実施された。これが廖, 高碓の頭文字をとったLT貿易とばれたものである。1968年には1年更新の日中覚書貿易(MT貿易とも称される)に切り替えられ, 1972年の日中国交正常化によって, 1974年には日中貿易協定が締結された。
 - 8) 『日立在中国』では160社余り, 44,400人の従業員, 2012年度の日立の中国市場売上高は約538億円で, 日立グループの世界売上高の約9%を占める, との説明されており, 数字に距離がある。2010年から2012年の間に会社数が20社程度増えながら, 従業員は約15,600人減少し, 売上も452億円も減ったことになる。計算のベースが違うこともありうる。
 - 9) 1989年4月に同廠を主体に彩虹電子集団会社が設立され, 1995年に同社は北京に移転, 1996年から集団として彩虹電子集団会社が正式名称となった。中央の直接管轄企業であり, 国有資産監督管理委員会成立後は同委員会の下にあったが, 2013年1月国務院は中国電子信息产业集团公司(CEC=中央企業)の全額出資子会社となり, 直接の監督をうけなくすることを決定した。英文名 IRICO GROUP CORPORATION。
 - 10) 郝燕書 [1999] 『中国の経済発展と日本の生産システム—テレビ産業における技術移転と形成—』ミネルヴァ書房, 168ページ。
 - 11) このプロセスは郝燕書, 同上書第6章「福日の事例」が詳しい。
 - 12) 技術供与を行った広東福地科技総公司是傘下の東莞市福地電子材料有限公司を通じてカラーCRT生産を行っていたが, 同社は2000年にLED生産会社となっている。
 - 13) 日立製作所ニュースリリース 2001年6月19日「プロジェクトンテレビ事業強化のため, 中国福建省に新会社を設立」<http://www.hitachi.co.jp/New/cnews/2001/0619/>
 - 14) 李黙風 [2010] 「彩电業務名存実亡 日立転型迎合中国市場」『IT時代週刊』総第193-194期, 2月20日
 - 15) 『日本経済新聞』2015年1月31日

参考文献

- 郝燕書 (Hao, Yanshu) [1992] 「中国テレビ産業における技術移転」『季刊中国研究』第22号, 5月
----- [1998] 「中国テレビ産業の量産体制の確立と日本企業の技術移転」(岡本義雄編『日本企業の技術

- 移転—アジア諸国への定着—』日本経済評論社、所収)
- [1999] 『中国の経済発展と日本の生産システム—テレビ産業における技術移転と形成—』 ミネルヴァ書房
- 日立製作所 [2013a] 『会社概要 2013-2014』
- [2013b] 『日立簡介 2013-2014』
- [2013c] 『日立在中国』
- [2013d] 『日立（中国）有限公司簡介』
- 李黙風 [2010] 「彩電業務名存実亡 日立転型迎合中国市場」『IT 時代週刊』 総第 193-194 期, 2 月 20 日
- 丸川知雄 [1996] 「市場経済移行のプロセス—中国電子産業の事例から—」『アジア経済』 XXXVII-6, 6 月
- [1999] 『市場発生ダイナミクス』 日本貿易振興会アジア経済研究所
- 編 [2002] 『中国企業の所有と経営』 アジア経済研究所
- [2007] 『現代中国の産業』 中公新書
- [2013] 『チャイニーズ・ドリーム—大衆資本主義が世界を変える』 ちくま新書
- 中川涼司 [1985] 「企業戦略の経済的・社会的意義について—両大戦間期日立製作所を中心に—」『経営研究』 (大阪市立大学) 第 36 巻第 1 号
- [2000] 『国際経営戦略—日中電子企業のグローバルベース化—』 ミネルヴァ書房
- [2010] 「中国フラット・テレビ, フラット・パネル・ディスプレイ製造企業と企業家—中国の IT 企業家と社会的形成モデルその 3—」『立命館経済学』 第 58 巻第 5・6 号, 3 月, http://ritsumeikeizai.koj.jp/koj_pdfs/58516.pdf
- Nakagawa,Ryoji [2015] ,“Rethinking of the “State Advance, Private-sector Retreat ” Phenomenon in China”, *Ritsumeikan International Affairs* ,Vol.13
- 湯進 [2009] 『東アジアにおける二段階キャッチアップ工業化 中国電子産業の発展』 専修大学出版局
- 立本博文 [2009] 「製品アーキテクチャが分業構造に与える影響と国際競争力の分析—液晶テレビの事例」『中国経営管理研究』 第 8 号, 5 月
- 鈴木健 [2002] 「複数の企業集団に加盟する企業の銀行取引関係」『桃山学院大学総合研究所紀要』 第 28 巻第 1 号
- 由木幾夫 [2009] 「日立製作所創業 100 周年記念シリーズ 開拓者たちの系譜—10—美しい映像を求めて 日立テレビ半世紀の歩み」『日立評論』 Vol.91No.03, http://www.hitachihyoron.com/pioneers/pdf/pioneers_10.pdf
- 渡邊真理子 [2002] 「資本構成と企業行動—テレビ 2 社の比較から—」 (丸川編 [2002] 所収)

サイト

- 日立製作所 <http://www.hitachi.co.jp/>
- 日立（中国） <http://www.hitachi.com.cn/>
- 日立数字映像（中国）有限公司 <http://www.hitachi-dm.cn/>

本稿は科学研究費基盤研究（C）「市場環境適応・市場ガバナンス・企業ガバナンスから見た中国『国進民退』現象の再検証」（課題番号 25380552）および 2014 年度立命館大学国際地域研究所重点プロジェクト「市場環境適応・市場ガバナンス・企業ガバナンスから見る中国の

立命館国際研究 27-4, March 2015

『国進民退』現象」の研究成果の一部である。

(中川 涼司, 立命館大学国際関係学部教授, rtn20014@ir.ritsumei.ac.jp)

The Role of Foreign Companies in the “State Advance, Private-Sector Retreat” Phenomenon in China: Development of Hitachi Electric in China and TV Set Manufacturing

In analysis of the “state advance, private-sector retreat” phenomenon in China, considering the role of foreign companies is of indispensable significance. In many industries in China foreign companies exist as a third party other than State-owned companies and private companies. In some cases, “foreign companies advance, state retreat and private-sector retreat,” in other cases, “foreign companies retreat, state advance and private-sector advance.” Moreover, joint ventures with foreign companies might have decisive effects on the relationship between state-owned companies and private companies.

This article, through a case study of Hitachi Electric, analyzes the role of foreign companies in the formation of the market structure of color TV which was mainly dominated by state-owned companies managed by local government.

Japanese color TV companies including Hitachi Electric contributed the start of color TV manufacturing in China through the joint venture of CRT and TV sets with state-owned companies managed by local government. And then as the result of competition on the one hand, and corporate strategy on the other hand, Japanese TV companies lost their market share in China. Through this process Japanese TV companies including Hitachi Electric contributed to forming the market structure of color TVs, which was mainly dominated by state-owned companies managed by local government as an unintended result.

(NAKAGAWA, Ryoji, Professor, College of International Relations, Ritsumeikan University)

