

中国家電メーカーの躍進と日本の家電メーカーの今後の課題

財務総合政策研究所

研究員 金井 優洋

(ポイント)

中国では1978年の改革開放路線の開始以降、急速に各家庭に家電が普及するとともに、中国発の家電メーカーも発展してきた。とりわけ2000年以降、中国メーカーのグローバル展開が顕著となり、日系メーカーの事業も取り込みながら、世界市場で大きなシェアを獲得するまでに至った。

1. はじめに

かつて、日本の家電メーカーは、日本および海外の市場において、大きな販売シェアを有し、高い存在感を示していたが、近年は、中国・韓国メーカー等の販売シェアが増加し続けている。また、直近の約10年の間には、日本の家電メーカーの事業が、海外の企業に買収される事例が相次いで発生している(図表1)。三洋電機はパナソニックに買収(2009年)された後、洗濯機・家庭用冷蔵庫の白物家電事業が海爾集団(ハイアール)に売却(2012年)された¹。東芝は、白物家電事業を美的集団(マイディア)に売却(2016年)し、テレビ事業も海信集団(ハイセンス)に売却(2018年)した²。さらには、シャープが鴻海精密工業の傘下(2016年)となった³。その結果、この10年あまりの間に、家電業界は大きく様変わりした。

図表1 直近約10年間の日中家電業界における主な出来事

2009年	パナソニックが三洋電機を子会社化
2011年	レノボ(中国)がNECの個人パソコンの事業を買収
2012年	パナソニックが三洋電機の洗濯機・冷蔵庫事業をハイアールに売却
2014年	シャープが欧州での家電生産・販売から撤退
2016年	鴻海精密工業(台湾)がシャープを買収
2016年	東芝が白物家電事業をマイディア(中国)に売却
2016年	ハイアールがゼネラル・エレクトリック(GE)(米国)の家電事業を買収
2018年	レノボが富士通のパソコン事業を買収
2018年	東芝がテレビ等の映像事業をハイセンス(中国)に売却

(出所) 日本経済出版社:「日経業界地図2020年版」、GE・富士通・東芝HPを基に筆者作成。

本レポートでは、成長著しい中国の家電産業の発展の歴史を述べるとともに、台頭する中国メーカーの代表的な例としてハイアールを取り上げ、その成長の過程・背景を紹介する。その上で、主な家電(洗濯

* 本レポートの内容は全て執筆者の個人的見解であり、財務省あるいは財務総合政策研究所の公式見解を示すものではない。本レポートの作成にあたって、佐藤前総務課長、大西国際交流課長(以上、財務総合政策研究所)、その他関係者から大変貴重なご意見を賜った。記して感謝申し上げます。ありうべき誤りはすべて筆者に帰する。

¹ パナソニック(2009)(2011)

² 東芝(2016)(2017)

³ シャープ(2016)

機、冷蔵庫、エアコン、テレビ、パソコン、スマートフォン) について、世界・日本国内におけるマーケットシェアの現状を確認し、世界市場の中で、中国の家電メーカーが躍進を遂げてきた理由について、これまでの分析を整理する。

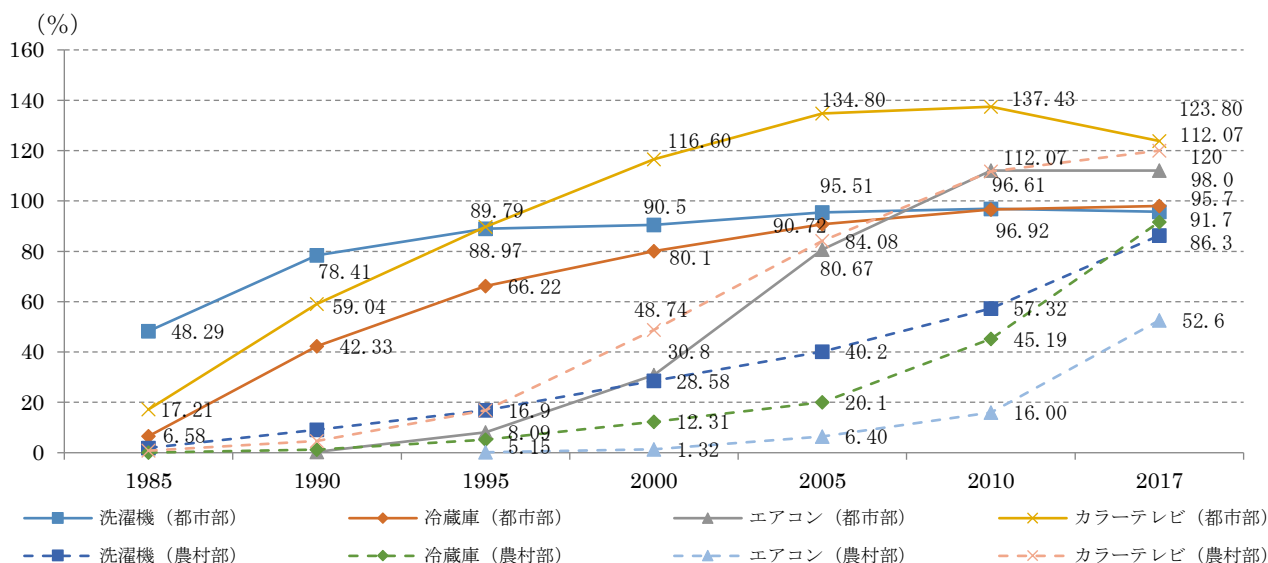
2. 中国家電産業の発展の歴史

＜中国国内における家電の普及＞

中国において家電産業が興隆したのは 1978 年の改革開放路線開始以降となる。それまでの製造業は、重化学工業優先の経済政策のもとで消費財生産が停滞し、家電産業も著しく立ち遅れていた。改革開放路線開始後、消費財生産が重視されるようになり、1980 年代以降、所得増加による購買力向上に伴い、洗濯機や冷蔵庫、エアコンなどの白物家電の生産が段階的に進んでいった(天野, 2005)。

図表 2 は、中国都市部と農村部における洗濯機、冷蔵庫、エアコン、及びカラーテレビの普及率を示している。都市部においては、1985 年から 1990 年にかけて洗濯機、カラーテレビの普及率が 50% を超え、冷蔵庫については 1990 年から 1995 年にかけて 50% を超えた。他方、農村部については、2000 年時点においても、いずれの普及率も 50% に達しておらず、普及率が急速に伸びてきたのは 2000 年以降である。

図表 2 中国都市部・農村部の主な家電の普及率



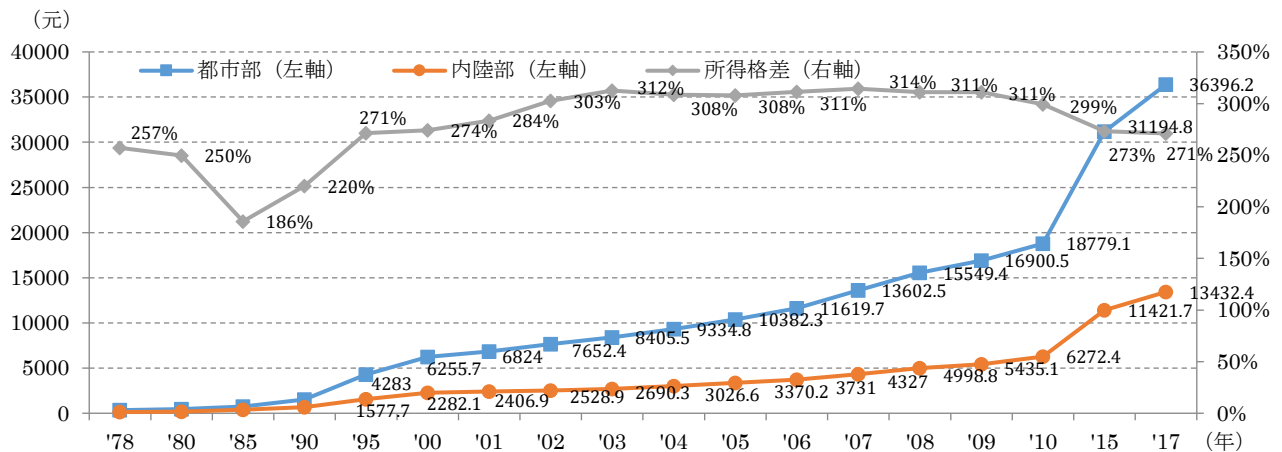
(出所) 中国統計年鑑「都市部住民世帯の 100 世帯あたりの年末の主な耐久消費財の所有量」「農村部住民世帯の 100 世帯あたりの年末の耐久消費財の所有量」を基に筆者作成。

なお、日本では、1950 年代に家電の“三種の神器”として「白黒テレビ」、「洗濯機」、「冷蔵庫」が普及し、1960 年代には、いざなぎ景気のもと、「カラーテレビ」、「クーラー」、「自動車」が“新三種の神器”と呼ばれた。また、洗濯機は 1961 年、冷蔵庫は 1965 年、エアコンについては 1985 年に普及率が 50% を超えている⁴。普及率を見ると、中国の都市部と日本との間では、10 年から 20 年以上の開きがあると言える。

⁴ 帝国書院「耐久消費財の世帯普及率の変化」

また、中国都市部と農村部との間で、近年に至るまで家電の普及率の開きが生じている背景には、所得水準の格差がある。改革開放路線の下で、沿岸部を中心に、外国の資金や技術を積極的に導入し、農村部に先んじて発展を遂げることが容認され、所得が急激に上昇した。図表 3 は中国の都市部と農村部の可処分所得、及び両者間の所得格差⁵を示している。1978 年以降、都市部、農村部ともに、可処分所得は継続して上昇しているものの、1978 年当時の都市部と農村部の格差（約 2.5 倍）は近年に至っても縮まっていない⁶。

図表 3 中国都市部・農村部における可処分所得・所得格差の推移



(出所) 中国統計年鑑(2018)「地域別の住民の一人あたりの可処分所得」を基に筆者作成。

<中国家電産業の動き>

1980 年代に入ると、中国政府は家電製品など各種耐久消費財について、輸入品を国内生産によって代替することを国家的課題と位置づけ、海外からの技術・設備導入と基幹部品分野における対内投資の誘致を図った。中国側の要請に応じ、日本をはじめとする多くの国の家電メーカーが現地の国有企業に対し技術や基幹部品の供給を行った。日本のメーカーも現地の国有企業と合弁事業を行い、基幹部品の輸入代替化に寄与した。しかし、当初は各社の生産規模は小さく、品質も劣悪であった。また需要拡大に生産が追いつかず、家電製品の輸入は急増した（天野, 2005）。

1990 年代に入ると、外資企業との合弁ブームの中で、国内でのブランド力や市場シェアを外資合弁の交換条件とし、海外資金と技術を導入する動きが見られた（王, 2002）。中国の家電市場も開放され、日系企業は続々と直接投資を展開した（天野, 2005）。しかし、2000 年代半ば以降、中国の家電メーカーは、日本の白物家電事業を買収する等、存在感を顕著に拡大していった。

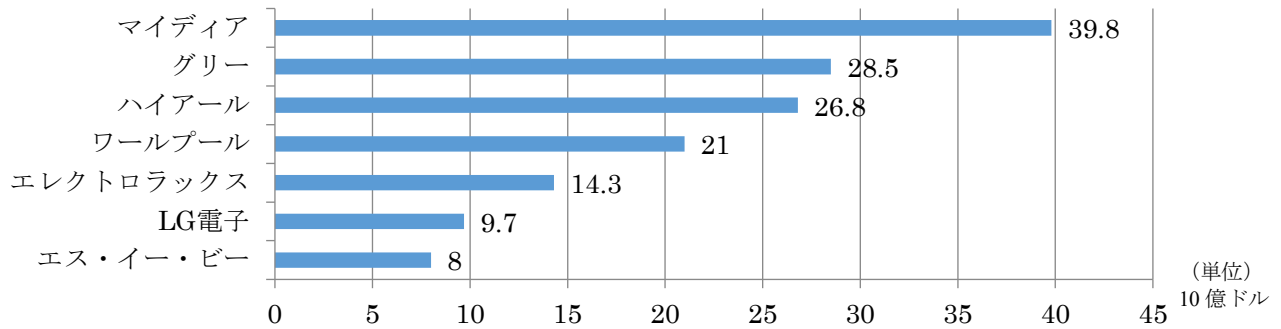
日系企業は中国に投資を進めていたものの、後述のとおり、結果的には中国企業の後塵を拝することとなった。世界の家電売上高（2019 年）⁷を見ると、海爾集団（ハイアール）（268 億ドル）の他、美的集団（マイディア）（398 億ドル）、格力集団（グリー）（285 億ドル）と中国メーカーが上位 3 位を占めており、家電産業において、中国メーカーのシェアが非常に高まっていることが分かる（図表 4）。

⁵ 所得格差は、都市部の可処分所得の農村部の可処分所得に対する比率で示している。

⁶ 金額ベースでの格差は依然として大きいものの、前年比伸び率では都市部と農村部は概ね同水準。

⁷ Statista “Sales of the leading household appliance companies worldwide in 2019”

図表 4 世界の主要家電メーカーの売上



(出所) Statista “Sales of the leading household appliance companies worldwide in 2019” 和訳は筆者による。

＜海爾集団（ハイアール）の例＞

ここで、2000年以降の中国メーカーの台頭を述べるにあたって、その代表的な例として海爾集団（以下、ハイアールと記載）について説明する。ハイアールは1984年に設立された白物家電の大手企業である⁸。当時は従業員800人程度という比較的小さな赤字企業として出発したものの（大原, 2002）、今ではイギリスのマーケット調査会社「Euromonitor International」の大型家電ブランドランキング「2020 Global Major Appliances Brand Rankings」において11年連続で首位となっている⁹。Liu（2020）によれば、家電製品の世界シェア（2019年）をブランド別に見ると、ハイアールが16%とトップとなっており、ワールプール（11%）、美的集団（マイディア）（7%）、エレクトロラックス（6%）、ボッシュ（6%）が続いている。製品種別に見ると、エアコンについてはグリーがトップ（22%）である一方、冷蔵庫及び洗濯機はハイアールがトップ（いずれも21%）となっている。

ハイアール設立当時において、中国などの途上国で立地する企業については、先進国産業に対抗するために、低価格のみを武器に競争していると受け止められることが多いが、Duysters et al.（2009）によれば、ハイアールは、価格のみならず製品のクオリティや、サービス、デザイン、技術力の重要性について早くから認識していたことが窺われる。当時の工場長でありハイアールの現CEOの張瑞敏（チャン・ルエミン）は、従業員にクオリティ重視の方針を浸透させるため、冷蔵庫について76台の不良品が見つかった際に、当時は極めて高級品であったそれらを破壊してみせたという。また、設立当初から新しい冷蔵技術を導入し旧型の冷蔵庫から脱却しようと、ドイツのリープヘル（Liebherr）と技術提携し、研究開発能力の向上を図るべく、多くの技術者をドイツに派遣し先進国の技術を学ばせた。その後、先進国レベルの冷蔵庫を販売できるようになると、ハイアールは、財務状況が悪化した企業を買収する形で冷凍機やエアコンの分野にも進出し、1990年前半までに冷蔵庫を含めたこの3本の柱がハイアールにとっての収益源として確立された。

ハイアールの海外展開が本格的に始まったのは1990年代以降である。海外に向けて素早く展開できたのも張瑞敏のリーダーシップによるものだが、Liu and Li（2002）によれば、その背景には、海外市場における収益が多い企業は、国内市場においても大きなシェアを獲得することが容易であると考えられたことがあるようだ。図表2でも見たとおり、1990年代は、中国国内において家電の普及率が大きく上昇していた時期に当たるが、このような中で、ハイアールは1996年にインドネシアに工場を設立したこと

⁸ 「海爾集団」との名称になったのは1992年である。

⁹ CISION（2020）

を皮切りに、その後、フィリピン、マレーシア、そして1999年には先進国である米国へ進出した。先進国における生産は、途上国での生産と異なり、コスト・アドバンテージが得られないという欠点があるものの、現地生産によって関税や輸送費負担を避けることができることに加え、現地の優秀なスタッフを活用することでデザインや研究開発の面で技術を高めることが可能となる。Hong and Sun (2006) は、1990年代の中国企業の海外展開の特徴として、多くの企業が先進国市場において株式上場を果たしていることを取り上げ、これにより海外における資金調達が可能になるほか、ブランドイメージの確立に貢献したことを指摘している。リープヘルとの業務提携を通じた冷蔵庫輸出に始まる先進国重視の海外展開¹⁰は、まさに「先難後易」の戦略であり、先進国で得た技術や名声を以て途上国を含めた一層の海外展開を図ってきたのである。さらにLiu and Li (2002) は、2001年の中国の世界貿易機関（WTO）加盟以降は、外資系企業が完全所有（100%出資）の企業を中国に設立することが可能となった中で、海外において自社のプレゼンスを示すことが最大の自社防衛戦略であると考えていたことも、ハイアールの海外進出の後押しとなった^{11、12}としている。

以上は中国の多国籍企業ハイアールの例である。なお、Yang et al. (2009) は、日本企業と中国企業の国際化について比較分析を行っているが、中国企業は世界で通用するブランドの構築、先進的な流通ネットワーク、先進国における研究開発の展開といった観点で国際化を図る一方、日本企業は円高下におけるコスト削減や市場拡大を目指した国際化であり、達成しようとする目的がやや異なっていたことを指摘している。外に需要を求めるという意味では両国企業は共通するが、ハイアールのケースから明らかかなように、達成しようとする目的の違いによって国際化のスピードに差が生じてゆき、結果的に、グローバルな家電産業の市場における中国企業の躍進、日本企業のシェア低下が生じたと言えるのではなかろうか。

3. 日本の家電メーカーの現状

先に述べたとおり、2000年以降、ハイアールをはじめとする中国メーカーのグローバルでの存在感が顕著となった一方、日系メーカーのシェアは低下している。代表的な家電の品目について、世界と日本国内におけるマーケットシェアは、図表5の通りである。まず、世界シェアについては、エアコン、テレビで上位5位内に日系メーカーが見られるものの、多くの製品において中国、韓国メーカーが大きなシェアを占めていることが分かる。また、国内シェアについては日系メーカーが大半を占めるものの、洗濯機や冷蔵庫においてハイアールが10%弱のシェアを占める¹³など海外メーカーの名前も見られる。

¹⁰ 大原 (2002) によれば、ハイアールが初めて輸出したのは「ブルーライン」というブランドで1989年末から1990年にかけて約100台輸出したものだという。

¹¹ Liu and Li (2002) によれば、張瑞敏は国内市場の25~30%のシェアを獲得した後は限界利益が減少するため、海外展開の必要性を訴えていた。

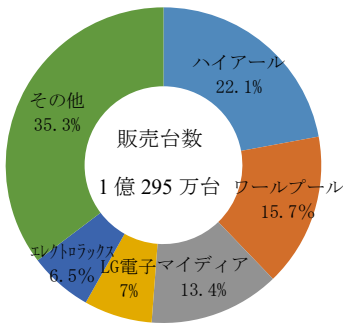
¹² 他方、Yang et al. (2009) は、日本企業と比較すると中国企業は巨大な内需を背景に国際化に比較的消極的だったとしている。その例として联想集團（レノボ）を挙げており、IBMのパソコン事業を買収した2004年以降に本格的な海外戦略が展開されたとしている。

¹³ 日本では「AQUA」ブランドの冷蔵庫等が有名。

図表5 世界・国内におけるマーケットシェア

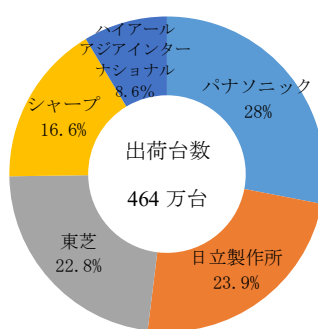
・洗濯機

世界シェア (2018年)



(出所) 日本経済新聞 (2019年7月8日)

国内シェア (2018年)

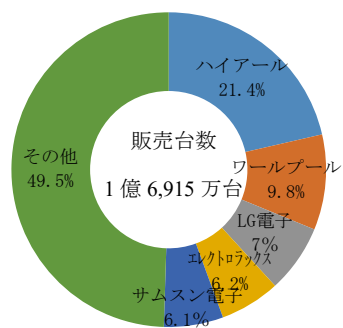


(出所) 矢野経済研究所 (日経テレコン)

ハイアール (中) が世界シェアでは22.1%で首位となっており、国内でも8.6%の販売シェアを持つ。世界シェアについては、2位にワールドプール (米)、3位にマイディア (中)、4位にLG電子 (韓)、5位にエレクトロラックス (瑞) と続く。国内シェアについては日本のメーカーが上位を占める。

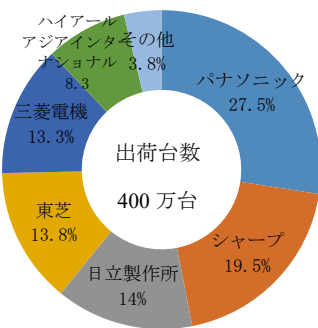
・冷蔵庫

世界シェア (2018年)



(出所) 日本経済新聞 (2019年7月8日)

国内シェア (2018年)

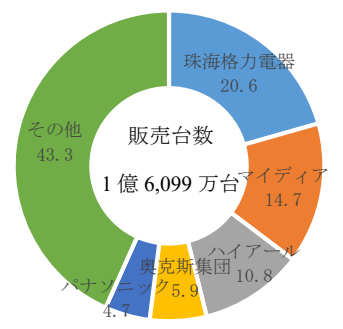


(出所) 矢野経済研究所 (日経テレコン)

世界シェアについては、ハイアールが21.4%で、2位以下を大きく引き離している。2位以下以降はワールドプール (米)、LG電子 (韓)、エレクトロラックス (瑞)、サムスン電子 (韓) の各社のシェアが拮抗。国内市場は上位5社を日本メーカーが占める。6位にはハイアール (中) が入り、約8%の販売シェアを持つ。

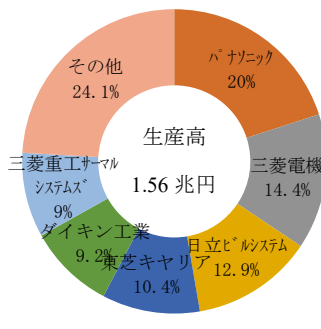
・エアコン

世界シェア (2018年)



(出所) 日本経済新聞 (2019年7月8日)

国内シェア (2018年)¹⁴

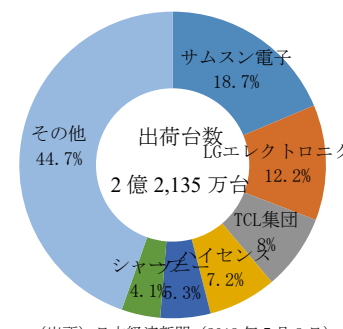


(出所) 矢野経済研究所 (日経テレコン)

世界市場では、珠海格力電器 (中)、マイディア (中)、ハイアール (中)、オックス集団 (中) の上位4社でシェアの50%以上を占める。国内市場では、パナソニック、三菱電機、日立ビルシステム、東芝キャリア、ダイキン工業、三菱重工サーマルシステムズの6社がシェアの約75%を占める。

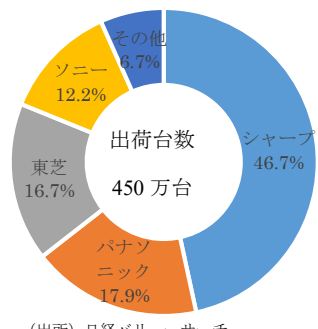
・テレビ

世界シェア (2018年)



(出所) 日本経済新聞 (2019年7月8日)

国内シェア (2018年)

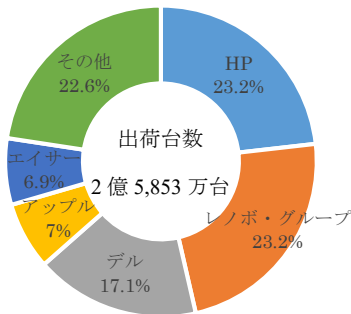


(出所) 日経バリューサーチ
元データはMM総研 (日経テレコン)

世界市場では、サムスン電子 (韓)、LG電子 (韓) の韓国メーカーが上位を占め、TCL集団 (中) とハイセンス (中) の中国メーカーがそれに続く。国内市場では、鴻海精密工業傘下のシャープが46.7%のシェアを獲得し、2位以降のパナソニック、東芝、ソニーに大差をつけている。

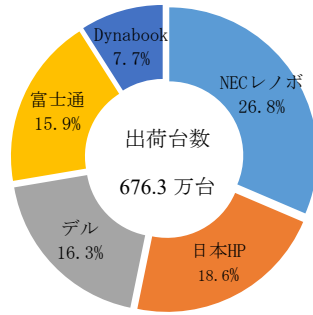
¹⁴ 比較可能な台数の数値がないため、金額を代用している。

・パソコン
世界シェア（2018年）



（出所）日本経済新聞（2019年7月8日）

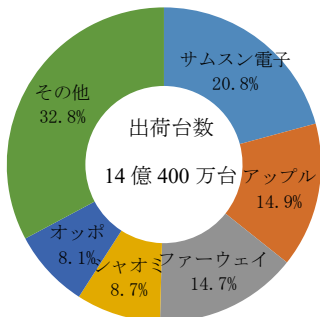
国内シェア（2017年）



（出所）日経バリューサーチ
元データはMM総研（日経テレコン）

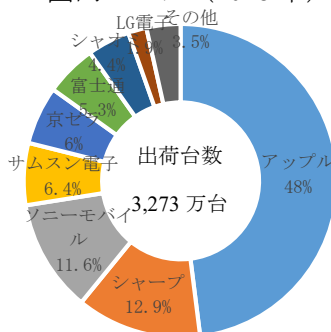
世界市場では、HP（米）とレノボ・グループ（中）がそれぞれ23.2%のシェアを有している。次いで、デル（米）17.1%、アップル（米）7%、エイサー（台）6.9%と続く。国内市場では、レノボ、HPの2強。デル16.3%、富士通15.9%と続き、シャープと東芝の合弁会社のDynabookが7.7%を獲得している。

・スマートフォン
世界シェア（2018年）



（出典）日本経済新聞（2019年7月8日）

国内シェア（2018年）



（出典）矢野経済研究所（日経テレコン）

世界市場では、サムスン電子（韓）20.8%が首位、アップル（米）14.9%が2位。僅差でファーウェイが14.7%で3位。シャオミ8.7%（中）、オッポ（中）8.1%と中国メーカーが続く。国内市場では、アップルが約半数の48%のシェアを占めている。

海外市場における日系の家電メーカーの売上割合が低下してきた要因については、様々な議論が行われている。東日本大震災後には、エネルギーコストの急激な上昇もあり、製造業にとって日本で事業活動を行う上での問題点が「六重苦¹⁵」として指摘されたこともあるが、こうした外的要因とは別に、家電メーカーの経営上の要因を指摘する議論も少なくない。例えば、有賀（2012）や藤田（2013）は、事業の選択と集中、デジタル化・モジュール化、付加価値戦略、新興国市場への展開、イノベーションの面で、変化への対応が遅れていることが主な要因であるとしている（コラム参照）。詳細な内容については各文献を参照していただきたいが、いずれにせよ2000年代以降、世界の家電産業の勢力図は大きく様変わりしている。

現在、日本の家電メーカーは、日本国内において、高付加価値の製品を提供することによって、品目によっては、引き続き、国内市場において高い販売シェアを維持している。一方で、人口減少が進む中で、国内の販売量の増加を大きく見込むことが難しい中で、今後は、高付加価値の製品をグローバルに展開し、収益を確保する戦略が求められる。その際には、先進国の企業だけではなく、中国の家電メーカーともどのように競争していくかが問われることになるだろう。

¹⁵ 経済産業省「製造基盤白書（ものづくり白書）2018年版」（https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/mono/2018/honbun/mobile/honbun_mb/101013_mb.html）（2020年7月25日アクセス）では、行き過ぎた円高、法人実効税率の高さ、経済連携協定への対応の遅れ、厳しい環境規制、エネルギーコストの上昇、労働規制・人手不足が挙げられている。

<コラム>新興国における家電の価格

藤田（2013）は、リーマンショック以降経済成長が著しい新興国においては、所得水準の向上に伴って家電製品への需要が拡大し、日本の家電メーカーにとっても活路を見出しうるところであるが、その価格帯戦略が、現地の市場におけるニーズに適合していないことを指摘している。

実際に、各国の家電メーカーが、現在、家電需要が急拡大しつつあるミャンマーにおいて、どのような価格帯を設定しているかを確認するために、ミャンマー等で展開しているアリババ系列のネット通販サイトにおいて、各社が提供している最安値の炊飯器を見ると、マイディア製は 19,700 チャット（≒約 1,600 円）であった。他方、パナソニック製は 35,000 チャット（≒約 2,800 円）、日立製は 97,000 チャット（≒約 7,600 円）となっていた^{（注1）}。勿論、これは1つの販売サイトにおける断片的な情報であるとともに、各炊飯器は機能面等で差があることは当然であるが、全般的に中国製品は日本製品より安価な価格帯を設定している。当通販サイトの販売先である 5 カ国では 1 人あたり GDP は 1,000 ドル～4,000 ドルの水準^{（注2）}であることから、1,000 円の価格差は非常に大きい。中国や韓国のメーカーは、シンプルかつ最低限の機能に限定した商品を安価に製造し、中低所得国でも確実にシェアを獲得してきたと言えるだろう。

（注1）2020年7月1日現在。

（注2）1人あたり GDP（2019年）は、スリランカ：3,853.1 ドル、バングラディッシュ：1,855.7 ドル、ミャンマー：1,407.8 ドル、パキスタン：1,284.7 ドル、ネパール：1,071.1 ドル（出所：世界銀行”GDP per capita”（https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?most_recent_value_desc=false））

参考文献

- 天野倫文(2005):「中国家電産業の発展と日本企業一日中家電企業の国際分業の展開―」(https://www.jica.go.jp/jica-ri/IFIC_and_JBICI-Studies/jica-ri/publication/archives/jbic/report/review/pdf/22_04.pdf) (2020年7月27日)
- 有賀敏之(2012):「「家電敗戦」・「デジタル敗戦」とは何か: 故 尾崎都司正教授の思い出に寄せて(故 尾崎都司正教授追悼号)」, 名古屋学院大学論集. 社会科学篇, 49(2), p13-26.
- MM 総研(2020):「2019年度 国内パソコン出荷概要」(5月21日) (<https://www.m2ri.jp/release/detail.html?id=419>) (2020年7月27日)
- 王曙光(2002):「海爾集団 世界に挑戦する中国家電王者」東洋経済
- 大原盛樹(2002):「第6章 中国: 白物家電産業における海爾(ハイアール)グループのグローバル展開と競争優位」(日本貿易振興会アジア経済研究所) (https://ir.ide.go.jp/?action=repository_action_common_download&item_id=43130&item_no=1&attribute_id=26&file_no=1) (2020年7月27日)
- シャープ(2016):「Joint Press Release」(3月31日) (<http://global.sharp/corporate/news/160330.pdf>)
- GE:(2016)「GE、家電事業をハイアールに54億ドルで売却合意」(1月17日) (<https://www.ge.com/news/press-releases/ge-agrees-sell-appliances-business-haier-54b/jp>) (2020年7月29日)
- 中国統計年鑑(2009~2018):「都市部住民世帯の100世帯あたりの年末の主な耐久消費財の所有量」(https://spc.jst.go.jp/statistics/stats2018/downloads/chinastats2018_06_10.xls) (2020年7月27日)
- 中国統計年鑑(2009~2018):「農村部住民世帯の100世帯あたりの年末の耐久消費財の所有量」(https://spc.jst.go.jp/statistics/stats2018/downloads/chinastats2018_06_15.xls) (2020年7月27日)
- 中国統計年鑑(2018):「地域別の住民の一人あたりの可処分所得」(https://spc.jst.go.jp/statistics/stats2018/downloads/chinastats2018_06_17.xls) (2020年7月27日)
- 帝国書院:「耐久消費財の世帯普及率の変化」(https://www.teikokushoin.co.jp/statistics/history_civics/index13.html) (2020年7月27日)
- 東芝(2016):「東芝と美的が東芝の家庭電器事業の譲渡に合意し、戦略的パートナーシップを強化」(3月30日) (https://www.toshiba.co.jp/about/press/2016_03/pr_j3002.htm) (2020年7月28日)
- 東芝(2017):「東芝映像ソリューション株式会社の株式譲渡について」(11月14日) (<https://www.toshiba.co.jp/tvs/news/20171114.htm>) (2020年7月28日)
- 日本経済新聞(2019):「米中、首位争いで火花 点検 世界シェア74品目」(7月8日) (<https://vdata.nikkei.com/newsgraphics/share-ranking/#/year/latest/chart-cards?page=3&sort=desc,total.diff>) (2020年7月28日)
- 日本経済出版社(2020):「日経業界地図2020年版」日本経済新聞社
- ハイアールグループ:「ハイアールについて」(<https://haier.co.jp/about/about/index.html>) (2020年7月28日)
- パナソニック(2009):「パナソニック株式会社が三洋電機株式会社の子会社化を完了」(12月21日) (<https://news.panasonic.com/jp/press/data/jn091221-1/jn091221-1.html>) (2020年7月28日)
- パナソニック(2011):「子会社の事業譲渡に関する基本合意について」(7月28日) (<https://news.panasonic.com/jp/press/data/jn110728-7/jn110728-7-1.pdf>) (2020年7月28日)
- 藤田哲雄(2013):「わが国の電機産業の再生に向けて―新たなイノベーション創成の仕組みが必要―」, JRIレビュー 2013, Vol.6, No.7 (<https://www.jri.co.jp/MediaLibrary/file/report/jrireview/pdf/6781.pdf>) (2020年7月28日)

- 富士通：「新生「富士通クライアントコンピューティング」が事業開始」（5月2日）（<https://www.fujitsu.com/jp/group/fccl/resources/press-releases/2018/0502.html>）（2020年7月28日）
- 矢野経済研究所：「マーケットシェア時点オンライン」（<https://www.yano.co.jp/msj/index.php>）（日経テレコン，2020年7月15日）
- CISION (2020). *Haier Leads Euromonitor's Major Appliances Global Brand Rankings for 11th Consecutive Year* (<https://www.prnewswire.com/news-releases/haier-leads-euromonitors-major-appliances-global-brand-rankings-for-11th-consecutive-year-300984813.html>) (22 July 2020)
- Hong, E., & Sun, L. (2006). Dynamics of internationalization and outward investment: Chinese corporations' strategies. *The China Quarterly*, 187: 610–634. (<https://www.jstor.org/stable/20192654?seq=1>) (22 July 2020)
- Duysters, G., Jacob, J., Lemmens, C. and Jintian, Y. (2009). Internationalization and technological catching up of emerging multinationals: a comparative case study of China's Haier group, *Industrial and Corporate Change*, 18(2): 325–349.
- Liu, H. and Li, K. (2002). Strategic Implications of Emerging Chinese Multinationals: The Haier Case Study, *European Management Journal*, 20(6): 699–706. (<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.560.9863&rep=rep1&type=pdf>) (22 July 2020)
- Liu, Y (2020). Top 10 Chinese Home Appliances Companies, *EqualOcean* (<https://equalocean.com/analysis/2020071214225>) (22 July 2020)
- Statista (2020). *Sales of the leading household appliance companies worldwide in 2019* (<https://www.statista.com/statistics/257968/sales-of-the-leading-household-appliance-companies-worldwide/>) (22 July 2020)
- Yang, X., Jiang, Y., Kang, R., and Ke, Y. (2009). A comparative analysis of the internationalization of Chinese and Japanese firms, *Asia Pacific Journal of Management*, 26: 141–162. (<https://link.springer.com/article/10.1007/s10490-007-9065-0>) (22 July 2020)

財務省財務総合政策研究所総務研究部
〒100-8940 千代田区霞が関 3-1-1
TEL 03-3581-4111（内線 5487, 5222）