

インターナショナル・プライシングの活用に関する研究

陸 毅

キーワード：ハイセンス、インターナショナル・プライシング、為替レート、価格差

1. はじめに

価格戦略とは、企業がそのマーケティング目標を達成するために、諸環境要因の変化に対応しながら、長期的視野に立つて行う商品あるいはサービスの価格に関する計画とその遂行をいう¹。企業は、市場動向や諸費用、ライバルの動きなど、様々な要因を考慮しつつ、それぞれ独自の戦略的な価格政策を実施するのが共通であり、製品戦略、販売促進戦略、販売チャネル戦略などとともに、企業のマーケティング戦略の主要な柱の一つとなっている²。ハイセンスのテレビ部門は 2013 年から今まで売上高が年々増加している。特に海外市場では競争力がますます高くなっている。競争力が高くなるために、ハイセンスがどんな取り組みを行っているのか、特に価格設定にどんな戦略を利用したのかを解明したい。本稿では、ハイセンス株式会社がインターナショナル・プライシングの導入プロセスを示した上で、インターナショナル・プライシングの合理性を明らかにする。

2. インターナショナル・プライシングについて

2-1. インターナショナル・プライシングの重要性

インターナショナル・プライシングとは、文字どおり、いくつかの国の価格を同時に決定することである。基本的には、異なる市場セグメントに対するプライシング、

¹ “価格戦略とは” (コトバンク) (<https://kotobank.jp/word/> : 最終アクセス 2017 年 7 月 20 日)

² 加藤周一 (2007) 『2007 改定版 世界大百科事典』平凡社

すなわち「プライス・カスタマイゼーション」である³。国を完全に分離することができれば、各国それぞれで最適な価格を設定すればよい。一般に、企業は国内よりも国際間でより価格に差異がある。400以上の企業のプライシングに関して研究を行っているS・ウィードーネベリングの調査によれば、国内では17.0%の企業しか差異がないのに、国際間では34.9%の企業に差異がある⁴。

しかしながら、国際間の価格の差異が、消費者および競合他社の行動に関する十分な情報に基づいて行われていることはほとんどない。むしろ国際間の価格の差異は、国内市場における価格にただコスト分を追加する形で作られている場合が多い。海外展開を行う上で、各国で価格をどう設定すればいいのかをインターナショナル・プライシングの議論から本稿では明らかにしていく。

2-2. インターナショナル・プライシングと為替レートの変動

製品をアメリカで販売する中国企業を考え、以下の状況を想定して説明する。

- ・生産の限界コスト=560 元
- ・アメリカにおける販売価格=100 ドル

為替レートが1ドル=7.60元(2007年の実際のレート)のとき、中国における価格760元は100ドルに相当し、1単位の販売によって中国企業に200元の利益がある。もしこの企業が100単位販売すれば、20,000元の利益がある。2007年から2017年にかけての10年間、人民元に対するドルの為替レートは1ドル=7.70ドルと6.80ドルの間で変動した⁵。ここでは、この変動幅を前提に考える。為替レートが1ドル=7元るとき、アメリカにおける価格100ドルは700元に相当する。すなわち、1単位の販売によって140元の利益であり、1単位あたり30%、利益が減ってしまう。為替レートが逆に働いてドルが最も低い水準を取るとき、すなわち1ドル=6.80元るとき、100ドルは680元に相当し、1単位の販売は80元の利益を中国企業にもたらし、200元に対し60%減少となる。

それでは、為替レートが1ドル=7.70元から6.20元に上昇した場合、中国企業はアメリカにおけるプライシングにどう対処するべきか。この企業のコストは、ドルに換算して73ドル(560元÷7.70)から90(560元÷6.20)ドルに上昇するため、アメリカにおける競争力を失う。この時、この企業には以下の3つの選択肢があるが、まず2つのオプションを示す。

- オプション1: アメリカの消費者にとって価格が変わらないよう100ドルを維持する。すなわち、利益は6,000元まで減少する。
- オプション2: 人民元換算の1単位あたりの利益が200元で一定となるよう、価格を760円で維持する、結果としてアメリカにおける市場価格は127ドルに上昇

³Dolan & Simmon (1997) (翻訳、2002、pp.189-190.)

⁴Dolan & Simmon (1997) (翻訳、2002、p.190.)

⁵「中国历年GDP、人民币对外币汇率」(百度文库) (<https://wenku.baidu.com/view/90ea0c3533687e21ae45a91d.html> : 最終アクセス2017年12月26日)

する。ここで価格が1ドル上昇することによって販売量が比例的に1.67単位（価格弾力性⁶2.5と相当）減少すると仮定すれば、売上は46単位減少し、結果として100単位から54単位まで減ることになる。利益は10,800元（200元*54）まで減少する。

いずれのオプションも、為替レートの変動に対する極端な行動である。すなわち、オプション1では供給側が為替変動の負担をすべて負い、オプション2では逆に消費者が負う。実際には、オプション2は輸出事業者の通貨で請求することと同じであるため、ごく一般的に用いられている⁷。多くの輸出事業者は、通貨の問題を回避しようとするため、顧客にこの方法（アメリカの企業はドルで、中国の企業は人民元で請求する方法）を強いている。しかしながら、ここには誤解がある。顧客は、顧客の通貨で考え、意思決定を行う。すなわち、顧客の価格に対する反応は、顧客が支払う通貨に基づく価格によって決まる。したがって、いずれのオプションもサプライヤーにとっては最適ではない。そのために、オプション3がある⁸。

- オプション3：ドルでの価格で中程度に価格を上昇させる。アメリカの顧客はより多く支払うことになるが、中国企業も同時に利益を犠牲にする。負担は両者で分け合うことになる。この場合、ドルの価格を20%上昇させ、120ドルとするのが最適である。この価格は、1単位の販売によって中国企業に744（120*6.20）元の売上を、あるいは184元（744元-560元）の利益をもたらす。ドルでの価格がより高くなるため、販売量は33単位減少し67単位となる。中国企業の利益は12,328元（184元*67単位）となる。もとの利益である20,000元よりも明らかに小さいものの、先の2つの極端なオプションよりもよい結果をもたらす。

以上のことを踏まえると、為替変動に対しては以下の3点がポイントになる

- 為替レートが変化した場合、顧客にとっての価格を一定に保つことは最適ではない。
- 供給側の通貨建てでの単位数量当たり利益を一定とすることは最適ではない。
- 双方の価格を調整し、為替レートの変動による負担または果実を顧客とサプライヤーでシェアすることがベターである⁹。

⁶価格弾力性：価格の変動によって、ある製品の需要や供給が変化する度合いを示す数値。例えば、ある製品の価格を10%値上げしたとき、需要が5%減少したとすると、この場合の弾力性は0.5（5%÷10%）となる。普通は日用品の価格弾力性がブランド品のより高いである。

⁷Dolan & Simmon (1997) (翻訳、2002、pp.193-194。)

⁸Dolan & Simmon (1997) (翻訳、2002、p.194。)

⁹Dolan & Simmon (1997) (翻訳、2002、p.194。)

以上が為替変動に対応した行動の原則になる。もし、サプライヤー側の通貨が上昇した場合、顧客の通貨建ての価格「中程度に」上げる必要がある。通貨が下落した場合は、逆の対応となる。ここでの「中程度」とは、2つの極端なオプションを避けることを意味している。

2-3. 国際的な価格の画一化¹⁰

価格画一化の傾向が強くなることについて、企業は注意を払う必要がある。インターナショナル・プライシングが危険な状態に陥る恐れがあるからである。このような状態で、企業は何をすべきか。いくつかの対応策がある。最も安易で、かつ最悪の対応は、すべての価格を最も安い価格に統一することである。一方、最も高い価格に統一するという代替案もある。しかし、このオプションは価格の低い国における市場シェアを大きく失う可能性が高いことから、あまり現実的ではない。この戦略が有効な1つ正しく表示されない状況は、小国における低価格戦略が、大国における高価格脅す場合である。この場合、画一化による最善の策は、小国における価格を引き上げて市場シェアを犠牲にするか、完全に撤退するかである。3番目のオプションは、いくつかの国で価格を引き上げ、他の国で価格を引き下げることによって、全体として適切な価格の幅を構築するという方法がある。つまり、全ての価格は、ある「価格コリドール」の幅に収まることになる（図1-1、図1-2）。価格コリドールとは、企業は、最大限の利益の追求するために各国で設定した価格の範囲である。目的としては、平行輸入を抑えるとともに、最大限の利益を保つである¹¹。

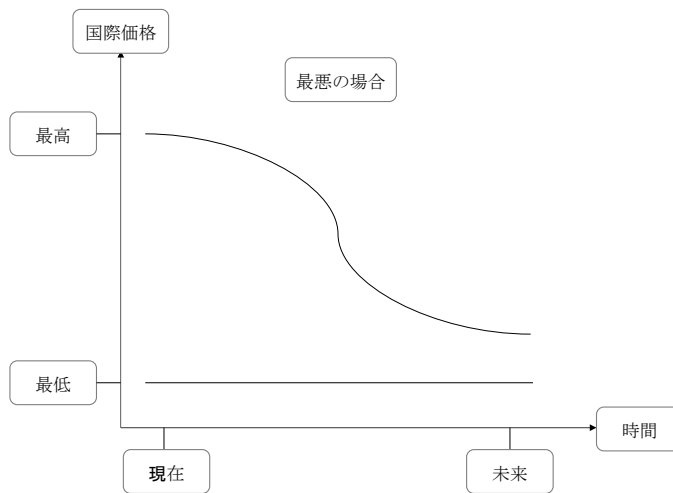


図1-1 国際価格の動向の一つ
出典) Dolan & Simmon (1997) 「power pricing」 p. 195

¹⁰この項の国際的な価格の画一化の説明について、Dolan & Simmon (1997、翻訳、2002、pp. 198-199.) に基づいて記述している。これ以外の参考文献について、必要に応じて脚注をつけていく。

¹¹Dolan & Simmon (1997) (翻訳、2002、p. 194.)

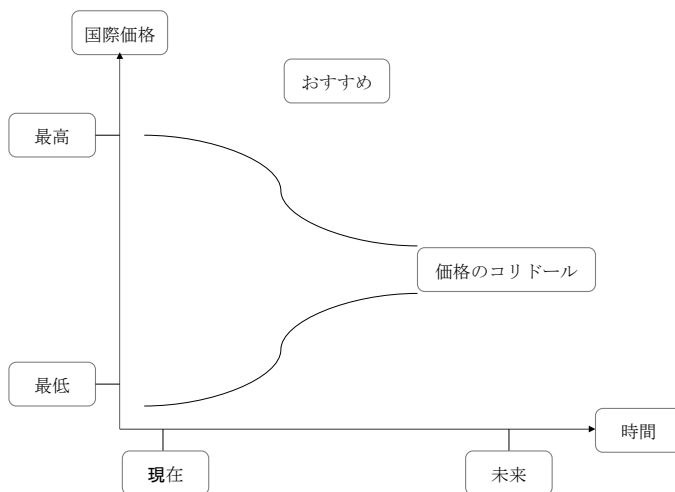


図1-2 国際価格の動向の一つ
 出典) Dolan & Simmon (1997) 「power pricing」 p.195

最適価格は国により大きな差がある。アメリカにおける最適価格は、ドイツより 57% 低く、イギリスより 48%低い。こうした価格差がある限り、製品は国境を越え、自由に流通することになる。すなわち、強い並行輸入業者が幅を利かせることになる。我々の目標は利益を最大化することであって、すべての並行輸入を食い止めることではない。利益を最大化するような価格を設定した結果、なおいくつかの業者は並行輸入を行うことができる。

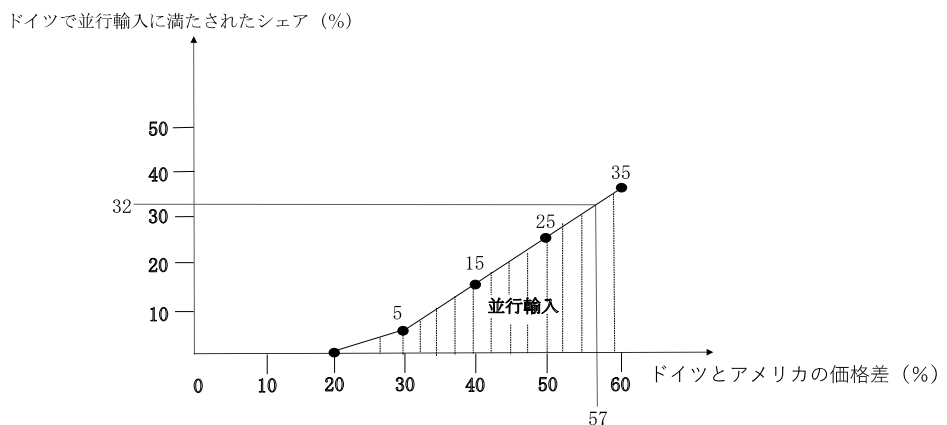


図1-3 並行輸入の関数
 出典) Dolan & Simmon (1997) 「power pricing」 p.196

「並行輸入曲線」(gray-import curves)は、図 1-3 に示したとおりである。この曲線は、アメリカとドイツその 2 国間における価格差が、ある一定水準にある場合に、並行輸入の市場シェアがどの程度になるかを示したものである。これは、各国の市場が分離できる場合の最適価格がつけられ、アメリカの価格がドイツより 57%低い場合、ドイツにおける販売量のうち 30%が並行輸入によるものであることを示している。一方、価格差が 18%以下の場合、ドイツに対する並行輸入は実質的に消滅する。

また、市場全体に対する均一価格という方法もある。この場合、並行輸入は存在しえない。しかし、価格回廊(価格コリドール)を設定し、いくらかの並行輸入を許容する方が、均一価格戦略をとるよりもはるかに高い利益を得ることができた。価格コリドールの導入によって犠牲になる利益は大きくなく、一般的に、価格差が 20%くらいを維持されれば、ほとんどの並行輸入も排除することができた。

2-4. インターナショナル・プライシングにおける制約¹²

国際的な市場におけるプライシングにおいては、法的あるいは政策による制約が、国内市場のプライシングよりもはるかに重大な影響を持つ。国境を越えることによって、租税や関税が課せられる。数量の割り当てが行われる場合もあれば、反ダンピング規制が企業のプライシングの自由を制限する場合もある。こうした制約のほとんどすべてが、価格に影響を与える。異なる国にある部局間の移転価格は税の取り扱いによって大きく異なる。輸入関税は、海外企業の競争力を阻害する。反ダンピング法は、攻撃的な価格戦略による参入を不可能にする、あるいは既存の国内企業を海外の競合企業から守る。さらに、EC(ヨーロッパ委員会)のような国際的組織は、国をまたがる企業の価格戦略を監視し、影響を与えることができる。EUは、基本的にヨーロッパ域内の市場を分離しようとする行動を禁止している。

しかしながら、こうした制約は逆に価格戦略の機会を与える。例えば、アメリカ市場に対する日本車の輸入制限を見ると良い。輸入する自動車の数が制限される場合、プライシングにおける諸問題は、まさに制限された台数が売れるだけの水準に価格を設定することである。歴史的に見て、日本メーカーはアメリカの市場でこの問題にうまく対処してきた。同時に、2つの副次的な効果があった。1つ目は、輸入制限がある場合、アメリカの市場における日本の競合企業の市場シェアが合意によって固定された、カルテルの環境に似た状況を作り出した。2つ目は、小型で、そもそも攻撃的な価格の日本車とその戦略をとり続けた。同様の考え方から、反ダンピング規制は国内企業を保護するだけでなく、攻撃的な価格戦略を好まない海外企業をも保護することになる。

2-5. インターナショナル・プライシングの理論

これまでにインターナショナル・プライシングの理論を主に2つの面で説明した。つまり為替レートの変動がある時(時間の動的な比較。例えば2015年10月20日から2016年10月20までのその時間帯に、為替レートの変動があったから、日本で同じ商品を2つの時点で比較することである)に、双方の価格を調整し、為替レートの変動による負担または果実を顧客とサプライヤーでシェアすることがベターである。また、

¹² Dolan & Simmon (1997) (翻訳、2002、p.205。)

為替レートの変動がない時（時間の静的な比較。例えば、2016年10月20日この時点で様々な国で販売している同じ商品の価格を比較することである）に、価格差が20%くらいを維持されれば、ほとんどの並行輸入も排除することができ、最大限の利益がもたらされる。しかし、企業は最大限の利益をもたらす方法しか選ばないのだろうか。

以下では、ハイセンスグループが一体どんな企業なのか、そしてハイセンスがインターナショナル・プライシングを利用したのか、どのように利用したのかを明らかにする。

3. 中国のテレビ産業の変遷とハイセンスグループの概要

中国薄型テレビ市場が2009年以降急拡大している背景には、液晶テレビの生産コストの大きな割合を占める液晶パネル価格がリーマン・ショック以降の需給バランスの悪化に伴い大幅に下落したことを受けて、中国メーカーが価格を大幅に引き下げたことが挙げられる¹³。また、農村部ほか国内の消費促進のために中国政府が打ち出した家電販売促進策「家電下郷」等の販売押し上げた効果も見逃せない。この結果、2009年の中国の薄型テレビ出荷台数は3,000万台に達し、世界全体の約2割を占めるまでに至っている¹⁴。

一方、英調査会社 HIS Mar kit によると、中国が4Kテレビ市場で優位を維持し、2017年には出荷台数全体の42%が4Kパネル搭載モデルになる見通しだと発表した¹⁵。その調査によると、8K製品出荷でも中国が優勢になると見られる。中国の4Kテレビの出荷台数は、2016年は2500万台を突破。20年までには4400万台に増加すると見られている。北米は1170万台から2590万台、西欧は800万台から1900万台にそれぞれ増加すると予測され、北米と西欧の出荷台数合計が中国と同等になると見通しとなっている¹⁶。

ハイセンスグループは、中華人民共和国山東省青島を本拠とする電機メーカーおよび企業グループの総称である。主要製品は、家電製品、通信機器、情報機器である。1969年9月、ハイセンスグループの前身である「青島無線電二廠」が創業した。社員10人余りでトランジスタラジオを生産していた。1970年には山東省初の14型ブラウン管テレビを生産し、1978年に18型カラーテレビを生産した。1979年2月に、「青島電視機総廠」が設立され、国家認定のカラーテレビ生産拠点の工場となった。1984年に松下電器産業（現パナソニック）からテレビ生産設備を導入し、1985年に主要技術経済指標で中国国内のテレビメーカーで一位となった。現在、ハイセンスの従業員は、15,776名であり、年売上高が720億元（約1兆2500億円）を達成し、青島、深セン、順徳、アメリカ、ベルギーに研究センターを建設し、グローバル研究開発体制を確立している。「技術立社、穩健経営」の経営戦略のもとで、ハイセンスグループは、

¹³ 土肥将博「拡大が続く中国薄型テレビ市場の現状と見通し」

(http://www.smbc.co.jp/hojin/report/monthlyreviewtopics/resources/pdf/2_07_CRSDMR1101.pdf#search=%27 : 最終アクセス2017年7月15日)

¹⁴ 同上

¹⁵ “HIS Mar kit 中国では2020年に向け4K/8K中心と予測” (CTI加工技術研究会)

(<http://www.ctiweb.co.jp/jp/news/835-2017-03-09-tv.html> : 最終アクセス2017-6-18)

¹⁶ “4K/8Kテレビ市場の中心は中国 日本は出荷に制約” (IT media ビジネスオンライン)

(<http://www.itmedia.co.jp/business/articles/1703/08/news130.html> : 最終アクセス2017年12月28日)

中国におけるイノベーションのトップランナーと認識されている。2018年時点でのハイセンスの液晶テレビの魅力については、高解像度で値段が安い。32インチで30,800円は有名メーカーに比べると6~8千円の安さで、店頭で比較すると安価な競合製品の中では一つ抜けた爽やかさで有名メーカーと比べても遜色ないと言われた¹⁷。

次節では、ハイセンスの液晶テレビ部門の国際・プライシングを分析する。

4. 国際・プライシングとハイセンステレビの価格設定についての分析

4-1. 為替レートの変動がある場合

2015年から2016年までハイセンスが生産した同じ型番のテレビのオーストラリアでの販売価格を比較すると、表4-1のようになる。

表4-1 2015年から2016年までオーストラリアで販売されたハイセンステレビの価格の変化

時期	型番	為替レート	価格
2015年10月	HD	4.71	1228ドル
2016年10月	HD	5.02	848ドル

時期	型番	為替レート	価格
2015年10月	4K ULED	4.71	2,688ドル
2016年10月	4K ULED	5.02	2,044ドル

出典) ハイセンスグループ (<https://www.hisense.com> : 最終アクセス 2017年12月21日)
 京東 (<https://global.jd.com> : 最終アクセス 2017年12月28日)

表4-1を見ると、2015年から2016年まで、為替レートが4.71人民元から5.02人民元への変動に対し、同じ型番のテレビの販売価格はすべて安く設定され、前年度の販売価格の75%未満となった。つまり、販売価格を大幅に減額した。結果、ハイセンスのテレビを選択する顧客が増えた。しかし、販売量が増えたが、ハイセンスは同時に利益を犠牲した。その結果としては、ハイセンスのテレビはオーストラリアでの市場シェア

¹⁷ “中国メーカー ハイセンスの液晶テレビ HS32K222 を買ってみた感想” (Blogger)
 (<http://kato19.blogspot.jp/2015/04/hisense-hs32k222.html> : 最終アクセス : 2017年12月21日)

アが2015年の18.6%から2016年の19.9%まで増加し、テレビの市場シェアでトップを獲得した¹⁸が、純利益が半分まで減少した。

次に、もう1つの事例として、2015年から2016年のハイセンスが生産するテレビの日本での販売価格を比較すると、表4-2のようになった。

表4-2：2015年から2016年まで日本で販売されたハイセンステレビの価格の変化

時期	型番	為替レート	価格
2015年10月	HD	0.051	746ドル
2016年10月	HD	0.059	635ドル

時期	型番	為替レート	価格
2015年10月	UHD	0.051	924ドル
2016年10月	UHD	0.059	813ドル

出典）ハイセンスグループ（<https://www.hisense.com>：最終アクセス2017年12月21日）
京東（<https://global.jd.com>：最終アクセス2017年12月28日）

表4-3を見ると、ハイセンスの日本でのやり方がオーストラリアと違うことがわかる。日本では、先に述べたオプション3と逆のやり方を選んだことがわかる。つまり、ドルでの価格でみると、中程度（20%以内の価格差）まで販売価格を下げ、ハイセンスはある程度利益を犠牲した。その一方で、日本の顧客は、以前より安い価格で製品の提供を受けることになった。その結果、販売量がある程度増加し、負担を両方で分け合うことになる。この方法によって、ハイセンスは市場シェアを拡大させるとともに、利益をできるかぎり保てる形となった。

近年、日本国内のテレビ離れが進んでいると言われている¹⁹。特に、10代から30代の若者のテレビ離れが深刻で、テレビメーカーだけではなく、テレビ局等も視聴率が取れずに苦しんでいる。このような背景から生じているテレビ需要の減少のために、日本のすべての家電メーカーが自社のテレビ部門の規模を縮小している、ライバルの日本企業の縮小という状況で、ハイセンスは日本で利益が出る体制づくりを進めているといえる。

¹⁸董云竹 “海信电视连续3个月澳洲占有率第一 坐稳领先优势”（新华网）

（http://news.xinhuanet.com/tech/2016-12/07/c_1120073753.htm：最終アクセス2018年1月12日）

¹⁹ “若者の「テレビ離れ」顕著に 10代、20代はインターネット利用時間の方が長く”（産経ニュース）

（<http://www.sankei.com/entertainments/news/170822/ent1708220002-n1.html>：最終アクセス：2017年12月19日）

最後に、ドイツで2015年から2016年までハイセンスが生産するテレビの販売価格を比較すると、表4-3のようになる。

表4-3：2015年から2016年までドイツで販売されたハイセンステレビの価格の変化

時期	型番	為替レート	価格（ドル）
2015年10月	HD	7.09	918
2016年10月	HD	7.50	824

時期	型番	為替レート	価格（ドル）
2015年10月	4K ULED	7.09	2,218
2016年10月	4K ULED	7.50	1,966

出典）ハイセンスグループ（<https://www.hisense.com>：最終アクセス2017年12月21日）
京東（<https://global.jd.com>：最終アクセス2017年12月28日）

表4-3を見ると、ハイセンスのドイツでの価格設定はほぼ日本と同じである。つまり、ドルでの価格を中程度（20%以内の価格差）減少させ、ハイセンスの利益を犠牲にする。ドイツの顧客は販売価格の減額を享受し、販売量は増加するが、負担は両者で分け合う。そのことで、利益を保つことになる。

4-2. 為替レートの変動がない場合

2016年10月時点で、国別のハイセンステレビの販売価格を比較すると、表4-4のようになる。

表4-4：四つの国で販売する同じ型番のハイセンステレビの販売価格の比較

型番	中国 (ドル)	日本 (ドル)	ドイツ (ドル)	オーストラリア (ドル)	価格差 (%)
HD	716	746	824	848	18.44%
UHD	824	846	868	924	12.14%
4K ULED	1,748	なし	1,966	2,044	16.93%
Full HD	483	466	512	566	17.18%

出典) ハイセンスグループ (<https://www.hisense.com> : 最終アクセス 2017 年 12 月 21 日)

表 4-4 を見ると、同じ型番のテレビを中国で一番安い値段で販売し、オーストラリアで一番高い値段で販売されていることが分かる。また、HD は約 18%、UHD は約 12%、4K UHD は約 17%、Full HD は約 17% の価格差があり、平均価格差は約 14% である。一番安い値段が設定された国と一番高い値段が設定された国の価格差が 20% 以内なので、並行輸入曲線の考え方に従うと、並行輸入を有効的に排除でき、最大の利益を保てることになる。

4-3. ハイセンスのインターナショナル・プライシングのまとめ

これまで見てきたように、ハイセンスがインターナショナル・プライシングを実施している。グローバル化につれて、各国独自の最適価格を設定することは、非現実的かつ危険なことである。各国独自の最適価格という考え方で設定された価格の下では、並行輸入を誘発するケースが多い。各国の価格差を 20% 程度に維持すれば、並行輸入を排除でき、供給側にも需要側にも利益がもたらされる。ハイセンスの場合は、価格差が 18% 程度に維持されている。また、為替レートが変化した時に、ハイセンスは地域によって価格調整の仕方を変えていた。オーストラリアでは利益を犠牲することによってトップシェアを獲得した。一方、日本とドイツでは、それぞれの国で利益を出すことを優先していた。以上からわかるように、ハイセンスはある地域の状況によって価格調整を行ったという特徴がある。正にこの特徴によって、ハイセンスは強いライバルの多い海外市場で後輩として立ち上がった。非常に成功した価格戦略だと言える。

5. ハイセンスのオーストラリアでのプライシングについてのさらなる説明

ここでは、ハイセンスがハイセンスのオーストラリアでプライシングが他の国とは違う形になっている理由を追加的に説明しておく。

海外市場、特に先進国市場において、“made in china” は“安価で品質が悪い”と同義語になっている²⁰。これは良い商品を作りたい中国企業に大きな制約要因になっている。例えば、オーストラリアでは、家電小売店にとって、中国の家電ブランドは「値段は安い、質が悪い」であり、日本や韓国の家電製品と比べるとブランド力がない。家電小売店は中国の家電製品を、ローエンド消費者を引きつけるためのものとしている。このローエンドの製品の供給が、ハイセンスに小売店から求められた役割であった。ハイセンスからすると、ハイエンド製品は利益をもたらすとともに、ブランド力アップにも必要な製品といえる。したがって、ハイセンスはハイエンド製品の市場に進出することを目指した。しかし、成熟した先進国のテレビ市場に進出するのは簡単ではない。ハイセンスは 2006 年からオーストラリア市場を開拓し始めた²¹。オースト

²⁰ 中国企业成功之道・海信案例研究组 (2012) 『海信成功之道』机械工业出版社

²¹ 黄少坚「海信国际化战略与模式研究」第 1 卷第 5 号 (百度文科)

(<https://wenku.baidu.com/view/6b2fd1c250e79b89680203d8ce2f0066f53364e5.html> : 最終アクセス 2017 年 12 月 22 日)

ラリアの薄型テレビ市場がすでに成熟しており、日本製や韓国製や欧米製のテレビがこの市場を10年以上支配してきた。

ハイセンスは、オーストラリア市場に進出する前に、この市場の特徴を調査した。その結果、消費者のブランドロイヤリティが低く、新しいブランドの受け入れ度が他の国より高いという特徴が分かった。また、オーストラリアの人々は、高解像度や大きいインチのテレビでサッカーやF1試合を見るのを好むという特徴をつかんでいた²²。ハイセンスは、テレビのインチが「大きいほどもっとお得」で「高解像度でも高くない」価格設定を実現した。F1やサッカーのヨーロッパチャンピオン・リーグのスポンサーなどの方法によって、だんだんハイセンステレビを地元の人々の目に触れさせ、受け入れさせた。そして、市場シェアを奪うため、ハイセンスが独自の解像技術を開発導入したことでコストダウンを実現した。さらに実体店だけではなく、ネット販売を行うことで、オーストラリアでの市場でのプレゼンスを高めることに成功した。

以上のようにハイセンスは、オーストラリアではマーケットシェアを高めることに重点を置いていたので、日本やドイツのインターナショナル・プライシングとは異なったプライシングとなった。戦略的に重要な市場と考へて、柔軟にプライシングを行うことが重要であることを、オーストラリアのケースは示しているといえる。

6. まとめ

インターナショナル・プライシングは海外でビジネスする企業にとっては重要である。なぜかという、良いプライシングが実現すれば、企業は海外市場で生きて行くことができ、さらに最大の利益をもたらすことができるからである。ハイセンスの場合は、いくつの国で展開し、同じ型番のテレビの価格差を20%程度に維持し、並行輸入を最大限に抑えた。さらに、価格コリドールに維持し続けるため、一番安い価格で設定された同じ型番のテレビを中国では販売価格を値上げし、一番高く設定したオーストラリアでは値下げした。

ハイセンスは柔軟にインターナショナル・プライシングを活用していた。一方で、オーストラリアのテレビ市場でのシェアを戦略的目標としたため、為替レートが変化したとき、ハイセンスはオーストラリアでは、インターナショナル・プライシングのルールを適用しなかった。販売価格を下げ、純利益が減少したが、2016年に、ハイセンスはオーストラリアでのテレビ市場シェアでトップとなった。他方で、ドイツや日本で、為替レートが変化した時、ハイセンスはインターナショナル・プライシングをよく使って、できる限り利益の確保を行った。この柔軟性がハイセンスのインターナショナル・プライシングの活用の特徴であるといえる。会社の戦略設定は本に書いた理論をそのまま移すではなく、自社の具体的な外部環境・内部環境に合わせて戦略を調整し、実行するのがベストだといえる。

これまでハイセンスのインターナショナル・プライシングの活用について論じたが、さらに考慮する必要な要素がある。ハイセンスは独自のな高解像度の技術を持っているが、ハイセンスのテレビ製品は依然として韓国製の液晶パネルを利用している。つ

²² 闫超「海信进军国际市场营销战略分析」(百度文库) (<https://wenku.baidu.com/view/1b56b81ca8114431b90dd865.html> : 最終アクセス 2018年1月10日)

まり、コストの面には、ハイセンス自身がコントロールできない部分がある。ハイセンスのプライシングは、韓国製の液晶パネルの価格に左右される。国際的な部品の調達と関連付けて、ハイセンスのインターナショナル・プライシングを検討するという点は今後の課題であるといえる。

<参考文献>

- [1] Robert J. Dolan & Hermann Simmon (1997) *power pricing*, The Free Press (エコノミクス・コンサルティング研究会訳 (2002) 『価格戦略論』ダイヤモンド社)
- [2] 中国企业成功之道・海信案例研究組(2012) 『海信成功之道』機械工業出版社
- [3] 加藤周一 (2007) 『2007 改定版 世界大百科事典』平凡社
- [4] 郭鎮之(1997) 『中国电视史』文化艺术出版社

<参考ウェブサイト>

- [5] 土肥将博「拡大が続く中国薄型テレビ市場の現状と見通し」
(http://www.smbc.co.jp/hojin/report/monthlyreviewtopics/resources/pdf/2_07_CRSDMR1101.pdf#search=%27 : 最終アクセス 2017 年 7 月 15 日)
- [6] 黄少坚「海信国际化战略与模式研究」第 1 卷第 5 号 (百度文科)
(<https://wenku.baidu.com/view/6b2fd1c250e79b89680203d8ce2f0066f53364e5.html> : 最終アクセス 2017 年 12 月 22 日)
- [7] 闫超「海信进军国际市场营销战略分析」 (百度文科)
(<https://wenku.baidu.com/view/1b56b81ca8114431b90dd865.html> : 最終アクセス 2018 年 1 月 10 日)

- [8]ハイセンスグループ「海信集团战略分析报告」（百度文科）
（<https://wenku.baidu.com/view/9149bfd9d15abe23482f4dcf.html>：最終アクセス
2017年12月15日）
- [9] “4K/8K テレビ市場の中心は中国 日本は出荷に制約”（ITmedia ビジネスオン
ライン）（<http://www.itmedia.co.jp/business/articles/1703/08/news130.html>：最
終アクセス2017年12月28日）
- [1 0]「中国历年 GDP，人民币对外币汇率」（百度文库）
（<https://wenku.baidu.com/view/90ea0c3533687e21ae45a91d.html>：最終アクセス
2017年12月26日）
- [1 1]ハイセンスグループ（<https://www.hisense.com>：最終アクセス2017年12月
21日）
- [1 2]董云竹“海信电视连续3个月澳洲占有率第一 坐稳领先优势”（新华网）
（http://news.xinhuanet.com/tech/2016-12/07/c_1120073753.htm：最終アクセス
2018年1月12日）
- [1 3] “小さな町工場から世界的ブランドへ、Hisense(ハイセンス)グループ“成功
の軌跡””（デザイン家電）（<http://design-kaden.info/hisense/>：最終アクセス2018
年1月12日）
- [1 4]京東（<https://global.jd.com>：最終アクセス2017年12月28日）
- [1 5] “若者の「テレビ離れ」顕著に 10代、20代はインターネット利用時間の
方が長く”（産経ニュース）
（<http://www.sankei.com/entertainments/news/170822/ent1708220002-n1.html>：最
終アクセス：2017年12月19日）
- [1 6] “中国メーカー ハイセンスの液晶テレビ HS32K222 を買ってみた感想”
（Blogger）（<http://kato19.blogspot.jp/2015/04/hisense-hs32k222.html>：最終ア
クセス：2017年12月21日）
- [1 7] “HIS Mar kit 中国では2020年に向け4K/8K中心と予測”（CTI加工技術研究
会）（<http://www.ctiweb.co.jp/jp/news/835-2017-03-09-tv.html>：最終アクセス
2017-6-18）