

学位請求論文

後発家電メーカー美的集団の競争優位に関する分析
—内部及び外部成長戦略からのアプローチ—

2022年9月

城西国際大学大学院経営情報学研究科

起業マネジメント専攻

姚 一鳴

目次

序章	5
1. 研究の背景と問題意識	5
第 1 章 家電市場競争構図の変化	10
1.1 世界家電製品生産の変遷	10
1.1.1 家電生産の変遷	10
1.1.2 世界家電メーカーの状況	11
1.1.3 世界家電産業の今後の流れ	14
1.2. 中国経済を取り巻く状況	15
1.2.1 中国経済と家電産業	15
1.2.2 中国家電製品生産の拡大	16
1.3. 家電製品の需要と市場競争	20
1.4. 中国主要家電メーカーの現状分析	26
1.4.1 製造業をめぐる動き	27
1.4.2 家電販売をめぐる市場の動き	28
1.4.3 家電主要メーカーに関する考察	29
第 2 章 ミディアの内部成長戦略（1）製品多様化	34
2.1 製品多様化戦略	34
2.1.1 戦略的コンテンツ	34
2.2 戦略の種類	37
2.2.1 「関連分野以外の多様化」を限定するという原則順守	37
2.2.2 競争優位性を生かしながら、弱い分野も放棄しない	37
2.2.3 マルチヘッド開発と協調開発	37
2.3 多様化戦略の補完策（商品多様化保証措置）	38
2.3.1 製品リーダーシップを追求	38
2.3.2 製造のインテリジェンスアップグレード	39
2.3.3 他社との協調・協力関係	40
2.3.4 ミディアグループの多角化戦略，その展開状況	42
2.3.5 主産物の BCG マトリックス分析	45
2.4 製品スマート戦略	48
2.4.1 白物家電の相互接続と研究開発への投資について	48
2.4.2 「Meiju APP」による 3 次元ソリューション構築	51
2.4.3 ハイテク企業多数と協業，インテリジェント変革を目指す	51

第3章	ミディアの内部成長戦略（2）その他組織内戦略	53
3.1	組織再編戦略	53
3.1.1	組織構造の進化	53
3.1.2	外部環境の変化	57
3.2	戦略計画の変更	58
3.2.1	規模と利益の同時開発	58
3.2.2	ブランドポジショニングとプレミアム機能を向上	58
3.3	組織構造の変革と人材優遇	59
3.3.1	事業部の解体	59
3.3.2	グループ全体としてリスト化	59
3.3.3	グループ規模を縮小	59
3.3.4	優秀な人材を優遇	60
第4章	ミディアの外部成長戦略(1)中国国内家電メーカーの買収	63
4.1	中国の海外投資政策と家電メーカーの海外進出	63
4.2	買収までのミディアの家電事業	64
4.3	ミディアによる中国国内家電メーカーの買収	65
4.3.1	華凌グループの買収	66
4.3.2	メイタッグ栄事達合弁会社の買収	68
4.3.3	華凌社と栄事達の買収後の生産組織	69
4.3.4	小天鵝股份有限公司の買収	70
4.4	ミディアによる中国国内家電メーカー買収の意義	72
4.4.1	白物家電カテゴリーの拡大	72
4.4.2	生産規模の拡大	74
4.4.3	ブランド力の増強	75
第5章	ミディアの外部成長戦略（2）外国家電メーカーの買収	77
5.1	CLIVET 社の M&A	77
5.1.1	Clivet 社について	77
5.1.2	Clivet 社の M&A プロセス	77
5.2	東芝家電部門の M&A	78
5.2.1	東芝買収の背景と概略	79
5.2.2	東芝買収に至るプロセス	79
5.2.3	東芝買収のメリット	80
5.3	KUKA の買収について	81
5.3.1	KUKA グループについて	81

5.3.2	買取理由の分析	82
5.3.3	KUKA 買取のプロセス	84
5.4	一連の合併・買取理由の分析	85
5.4.1	ミデアの目的	85
5.4.2	M&A パフォーマンスの分析	85
5.4.3	収益性分析	86
5.4.4	債務ソルベンシーの分析	86
5.4.5	ビジネス能力の分析	87
5.4.6	成長能力の分析	88
5.5	M&A 後のミデア非財務業績分析	91
5.5.1	業界の状況の比較分析	91
5.5.2	市場シェアの比較分析	91
5.5.3	パフォーマンス分析と評価	91
第6章	ミデアの成長モデル検討	92
6.1	ペンローズ企業成長論との照合	92
6.1.1	内部資源の有効活用について	92
6.1.2	外部資源の有効活用について	93
6.2	ミデアグループの戦略的変革, 重要課題と対策	96
6.2.1	インターネットを既存業界と統合する方法について	96
6.2.2	多様な開発戦略に備えた保証	97
6.2.3	グローバル経営の合併と買取, 統合の問題	98
6.3	ミデアの SWOT 分析	99
6.3.1	「SO」戦略 (機会と利点)	100
6.3.2	「ST」戦略 (利点と脅威)	101
6.3.3	「WO」戦略 (デメリットと機会)	102
6.3.4	「WT」戦略 (短所と脅威)	103
6.4	戦略的変換選択分析の要約	104
6.5	章のまとめと仮説の再検証	105
終章	振り返りと結論	106
1.	比較と評価	106
1.1	変容段階での外部駆動要因と内部駆動要因	106
1.2	戦略的変革の実施経路の分析, および戦略的変革後のパフォーマンス	106
2.	アップグレードのための戦略的変革	107
2.1	受動的に「殴られる」のではなく, 積極的に「革命」を	107

2.2 インテリジェント製造は、家電会社アップグレードの唯一の方法	107
2.3 戦略的変革の過程で独自コアコンピタンスの継続	108
3. 結論と展望、今後の課題	109
謝辞	110
参考文献	110

序章

1. 研究の背景と問題意識

本論文は、中国の家電メーカー、ミデア・グループ(美的集団。以下はミデア¹と略す)の持続的成長の要因について考察していきたい。要因を様々な角度から分析することで、家電メーカーとして後発組であるミデアがなぜ持続的な成長を遂げたのか考察できるのではないかと思う。2001年、世界貿易機関(WTO)に正式加盟して以来、中国政府は各分野について積極的な産業推進政策を取り行ってきた。世界市場に本格参入するため、それ以前に実施されてきた中国国内での自給自足的な計画経済の体制を一新し、国際的な経済競争に乗り出したのである。人口規模と経済発展期待の両面から、中国市場開放をビジネスチャンスと捉えた諸外国企業の思惑は、中国側にとっても工業化を促進させるまたとない機会であった。外資導入に始まる改革開放により、先進技術を積極的に取り入れ、加工貿易と諸外国への輸出をメインとする「世界の工場」たる地位を築いた中国は、より一層、経営と技術、生産方式を洗練させていく。こうした一連の恩恵を受けた産業分野のひとつが家電産業であり、業界トップ企業のひとつがミデアである。世界の各家電企業の創業時に比し、かなり「遅め」のスタートとなったミデアは、今や世界の家電生産と販売で大きな位置を占めるに至っている。中国政府の積極支援という環境と時宜に恵まれたとはいえ、ミデアはなぜ短期間で世界の家電トップ企業へと成長することができたのだろうか。ミデア以外のメーカーにおいても、海爾(Haier Group)、海信集团(Hisense Group)、格力(GREE)などの企業が世界家電有力メーカー各社と肩を並べる存在にまで成長を遂げている。業界全体、各メーカーの発展と将来の方向性などを比較することで、ミデアの独自の成長要因が見いだせるのではないかと思われる。さらにミデアの成長要因として、本論文ではミデアによる家電事業の買収を取り上げ、企業成長論の視点から後発組の買収行動を考察、外部要因を生かした持続的成長の要因を分析する。特に2019年にアメリカ・中国間の貿易戦争以来、世界市場の不安定要素を懸念して中国企業が慎重に對外投資や海外企

¹ 中国の家電メーカーである美的集団(Midea Group)の呼称が日本には三つある。すなわち、美的集団の音読みで「びてきしゅうだん」と呼ぶ場合もあれば、美的集団の「美的」(Meide)の中国語発音で「マイディア」と、美的集団の英語名(Midea Group)の呼び方で「ミデア・グループ」と呼ぶ場合もある。本論文は、日本人のお馴染みの「ハイアール」(Haier Group)と「ハイセンス」(Hisense Group)と同じような取り方で、ミデア・グループ(Midea Group)の略称の「ミデア」を用いることにこだわる。

業の買収を行っている状況下で、ミデアがいかに持続的成長を成し遂げてきたか、企業成長論の視点から後発組の買収行動を考察し、究明を試みたい。

改革開放以来、中国では各産業について政府の後押しによる産業推進政策が行われてきた。それ以前に実施されてきた国内での自給自足的な計画経済施策から、経済開発方式の変革を一つの柱とする海外への開放政策にシフトし、世界市場への本格参入、国際的な経済競争への道を歩み始めたのである。2001年に中国が世界貿易機関（WTO）への正式加盟を果たしたのち、関税引き下げ等貿易に関する諸措置を締約した加盟文書に同意、さらなる経済改革を加速させていった。諸外国および企業にとって、中国は人口規模と経済発展の期待により魅力的な市場であり、ビジネスチャンスと捉えられた。中国側にとっても外資導入による工業化の推進が願ってもないチャンスであった。改革開放により、閉鎖的な体制から、外国資本や技術を積極的に取り入れて、工業化を推進し、加工貿易と諸外国への輸出をメインとする「世界の工場」たる地位を獲得してから、さまざまな産業の分野で経営と技術、生産方式が洗練されていった。このような恩恵を受けた産業分野のひとつが家電産業である。今や中国の家電メーカーは世界シェアにおいて上位を占めるまでに成長を成し遂げており、美的集団（Midea Group）、海爾（Haier Group）、海信集団

（Hisense Group）、格力（GREE）などが世界家電メーカー各社と肩を並べる存在にまで成長してきた。世界的な流れからみると「出遅れか」、または「遅い」スタートとなった中国の家電企業が急ピッチで成長してきた現状を、世界における家電生産の状況から振り返り、データから読み取れる考察を行うことによって、中国家電メーカーにおける将来の発展の方向性が見いだせるのではないかと思われる。

2. 先行研究

(1) 中国家電メーカーに関する先行研究

関根孝によると、異業種の参入が中国家電小売市場の競争を一層活性化した²という。このような小売業者間の競争に伴い、価格競争をより激しく引き起こした結果、大手家電メーカーは、生産者余剰が減少したため、研究開発費の枯渇を余儀なくされており、生産技術の向上を阻害している³と指摘されている。

また、王玉蘭は「中国における家電市場の考察－海信集団を事例として－」では、先進国から技術導入、外資との合弁生産、自主開発によって発展した中国家電産業の状況を分析し、大型量販店が主導する国内流通チャネルにおいて厳しい販売競争を繰り広げられてきており、それにより家電メーカーの利益が次第に圧縮されているという実態を指摘した⁴。

² 関根孝(2011)「最近における中国家電品流通の特徴－優越的地位変動の視点から－」専修大学『専修大学商学研究所報』43(2)、54頁。

³ 関根孝(2011)、55頁。

⁴ 王玉蘭(2013)「中国における家電市場の考察－海信集団を事例として－」広島修道大学『修道商学』第

江向華は「中国の家電産業における企業の成長メカニズム経営資源ベースの視点からのアプローチ」では、中国も新興国であるが、他の新興国と経済制度が異なっていたことを述べた⁵。そのため、中国企業の成長を分析する際に、産業レベルから分析するとともに先進国および新興国との違い、特に経済制度の違いなどという中国企業の特性を考慮して分析を行うことがある⁶と強調した。

江の考察によると、ブランド構築と品質重視の下で、国際的な大企業に発展させてきた家電メーカーもあれば、旧国営企業で、品質重視より作れば売れる時代に乗れ、長期的発展よりも大量生産で価格競争を挑んだ家電メーカーもある⁷という。また、氏の比較分析によると、中国の家電メーカーは、その自動車メーカーより競争的経営資源を持っており、中国国内外にブランドとしてよく知られているという⁸。

また、王丹霞の研究によると、2010年代において中国家電市場は、グローバルブランドの激戦区である。しかも、家電の大規模販売は、また中小型市場に十分に浸透しておらず、経済成長が続くと、より広く多い潜在消費者が存在しているはず⁹と強調している。また、量的拡大だけでなく、高級・多機能家電需要の拡大が予測された¹⁰。

すなわち、先学が中国の家電業界の発展を異なる産業分野と比較するなど独自の研究視点と分析方法を示している。本研究はこれらの研究視点を踏まえながら、世界家電製品生産の現状を把握したうえで、世界の代表的なメーカーにまで成長してきた中国の家電メーカーを対象に、それらの経営状況を比較分析する。この分析によって得られた知見を、一昨年から流行した新型コロナウエルスによる人々の消費傾向やライフスタイルが変化している状況の下で、家電メーカーや家電流通業が如何に対応していくかについての対策を示唆する。

(2)成長戦略に関する先行研究

周知のように、企業は資本的組織体であり、資本の増殖を追求し続けることを目的としている。資本増殖の過程、あるいは企業の成長プロセスに関する研究の重要性は、エディス・ペンローズによって語られた¹¹。さらに、ペンローズは企業の成長を考察する際、

54 巻第 1 号、82 頁。

⁵ 江向華(2019)「中国の家電産業における企業の成長メカニズム：経営資源ベースの視点からのアプローチ」アジア市場経済学会『アジア市場経済学会年報』第 20・21 合併号、76 頁。

⁶ 江向華(2019)76 頁。

⁷ 江向華(2019)76 頁。

⁸ 江向華(2019)77 頁。

⁹ 王丹霞(2013)「中国における炊飯器市場をめぐるパナソニックと美的集団のマーケティング戦略の比較分析」大阪産業大学『大阪産業大学経営論集』第 15 巻第 1 号、87 頁。

¹⁰ 王丹霞(2013)、89 頁。

¹¹ エディス・ペンローズ(2010)『企業成長の理論』ダイヤモンド社、2010 年、21～30 頁。

企業の性格、機能、およびその行動に影響を与える諸要因¹²について考慮を入れるべきであると強調された。

そして、企業の成長には、内部資源の有効利用と外部機会の有効利用が必要である。すなわち、企業が自らかつて入手した資源、および自社の生産計画や拡張計画の遂行のために市場で獲得すべき資源を考慮に入れる。これらの資源は社内アイデア、経験と知識と密接な関係がある。そこから、企業に生じる特殊な優位性ととも、特殊な事業機会を作り出す¹³ことは無視するわけにはいかない。

それと同時に、ペンローズは企業成長にとっての外部機会にも重要視を与えている¹⁴。すなわち、外部の影響が、企業の成長の方向性を決めるのに決定的な要因になる可能性が当然ある。新たな発明、消費者の嗜好の変化、特定の製品に対する需要の増大は、特殊な優位性のある企業に与える。このような場合には、新たな産業に参入する企業があると考えられる。

今は、企業の成長戦略について内部成長戦略と外部成長戦略をめぐる議論が主流となっている。内部成長戦略は、自社内部の経営資源を活用して、成長を図る方法であり、徐々に成長を図っていくために、その過程で新しい資源の蓄積や能力の学習が行われ、自社に特有のものとして形成される¹⁵ということを目指す。

一方、外部成長戦略は、企業の外部から経営資源を獲得する方法であり、自社で内部開発するよりも時間的なメリットがあり、素早く戦略目標を達成することを意図する成長戦略を目指す。外部成長戦略には、M&A、アライアンス、合併などの形態を採るものがある¹⁶と指摘されている。

また、日本では経営戦略研究の傾向としては、製品開発戦略と技術開発戦略、および多角化戦略と社内ベンチャーなどに関する議論が活発に行われている¹⁷という。確かに、日本企業では、内部成長戦略を伝統的に試行してきた傾向が高い。世界の競合企業よりも有意性を高めるのは、ものづくりの技術や能力を自社内に蓄積していくための体制を築き、時間をかけながら高い水準に到達させた¹⁸といえる。

しかし、経営資源の蓄積には時間がかかることや、製品を市場に出した時の不確実性などの問題が存在する。さらに、既存の経営資源や事業と関連のある分野を目指す成長が志向されるために、成長力には限界があると¹⁹強調されている。その際、むしろ外部資源

¹² エディス・ペンローズ(2010)、25頁。

¹³ エディス・ペンローズ(2010)、131頁。

¹⁴ エディス・ペンローズ(2010)、130~131頁。

¹⁵ 中村公一(2006)「企業成長と成長戦略」駒澤大学『駒大経営研究』第38巻第1・2号、6頁。

¹⁶ 中村公一(2006)、7頁。

¹⁷ 中村公一(2011)「外部成長戦略と経営戦略論」東洋大学『経営力創成研究』第7号、44頁。

¹⁸ 藤本隆宏(2004)『日本のものづくり哲学』日本経済新聞社、74頁。

¹⁹ 中村公一(2011)、45頁。

を求めて、M&A、戦略的提携、合併などを通し、内部開発にかかる時間を短縮でき、戦略目標を素早く達成する²⁰ことができるという。

3. 本論文の仮説と構成

(1) 論文の仮説

中国企業の成長に中国国内市場の急速な成長や政府の後押しなどの要因があるとよく指摘されている。実は、それだけでは十分とは言えない。企業が自ら練り上げてきた戦略の下で、成長しているのは経営学、特に経営戦略論に語られている。本論文もミデアの成長がその自身の成長戦略に決定づけられることを仮説とする。

そしてもう一つの仮説はミデアの外部戦略としての企業買収に係るものである。すなわち、ミデアが海外の家電メーカーをばかり買収しただけでなく、実に中国国内のメーカーをも買収した。これらの企業買収を通じて、ミデアは生産能力を拡充したと同時に、製品のカテゴリーの拡張とブランド力の強化ももたらされたと推測される。

(2) 論文の構成

これらの仮説を解き明かすために、本論文は6章を設けて検証を行っていくこととしている。つまり、図0が示したように本論文は主に6章から構成されている。第1章では、世界家電市場の構図の変化と中国国内家電市場の激しい競争を考察する。そして、第2章と第3章では、家電メーカー、ミデアを取り上げ、企業の内部成長戦略を検証する。特に、内部資源を活かして、多角化戦略を図ってきたことや組織の調整を通して製品戦略、技術戦略による市場シェアの拡大を中心に分析する。第4章と第5章では、ミデア社が外部経営資源を活かして、企業の市場シェアの拡大、多角化戦略を実現させてきたことに重点を置いて検討する。また、外部経営資源の利用を主に企業買収として、それを国内の同業メーカーの買収と海外の同業メーカーの買収を分けて、考察して、それぞれの特徴を浮き彫りにさせていく。第6章では主に、ミデア社の製品カテゴリーの変化、売上高や資産総額の変化に関する分析を通して、企業規模の拡大を立証すると同時に、ミデアにおける急速な成長の独自のモデルを吟味する。

(3) 論文の独自性

論文の特徴として下記のような3点をあげることができる。

まず、わずかの40年間で、10数人の小さい町工場から世界の有名な家電メーカーにまで成長してきたミデア社を取り上げており、なおかつミデア社の成長過程を徹底的に調べてあげ、考察することだけでも、重要な意味を持っている。

²⁰ 中村公一(2011)、45頁。

今一つは、ミデア社の事業を何となく調べてきて考察するのではなく、企業の成長戦略、特に内部成長戦略と外部成長戦略という視点からミデア社の成長過程を検討する。すなわち、ミデア社が企業内の経営資源を活用し、技術開発、製品開発や販路の拡大などを図ってきたことを入念に分析すると同時に、最後は、ミデア社が如何に外部の経営資源、特に中国国内の同業の買収と海外の家電メーカーの買収を通して、企業の多角化戦略、競争戦略を実現させてきたかをも検証する。

最後はデータ分析である。本論文は、第1章から第6章まで単に叙述するのではなく、世界の家電市場、中国の家電市場、世界の家電メーカー、中国の家電メーカーの関連データのほか、もちろんミデアに関するデータを徹底的に調べてあげている。

。

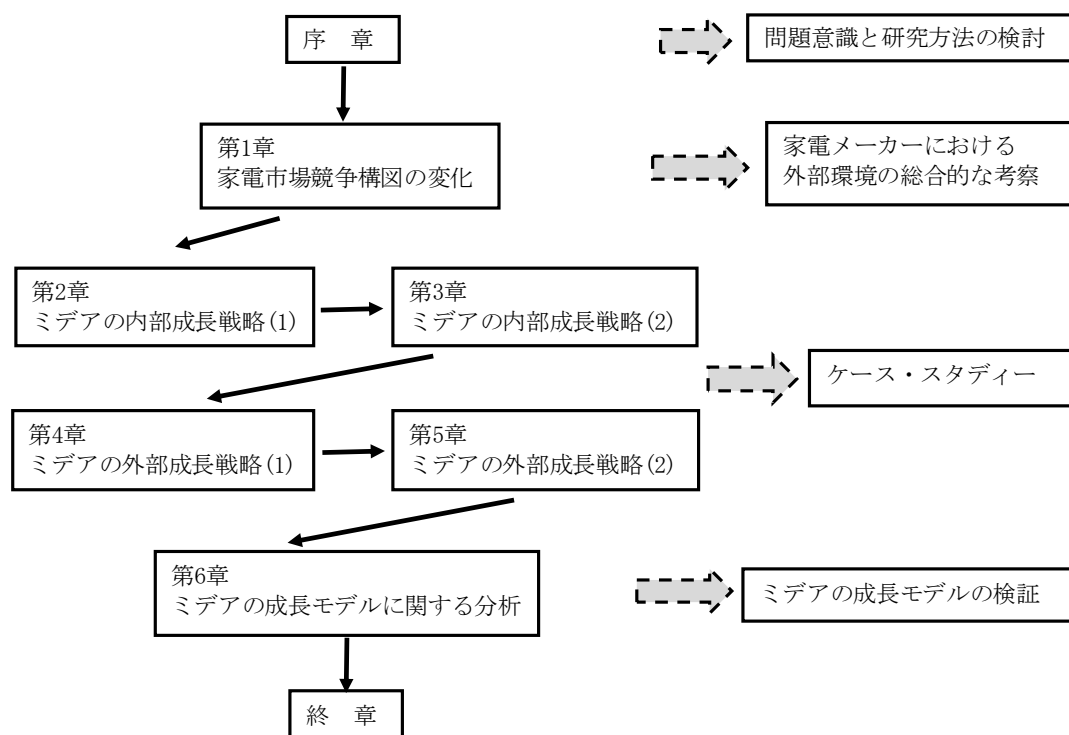


図0 論文構成の概念図

出所：筆者の作成による

第1章 家電市場競争構図の変化

1.1 世界家電製品生産の変遷

1.1.1 家電生産の変遷

家電は家庭において使用される電気製品の総称である。英語では家電が「household

appliance」で表される。だが、電化製品が「electrical appliance」という別の言葉で表される。本稿で使われる「家電」という用語は主として家庭での使用を前提に開発された電気製品を総称するものとする。したがって、本稿は家電製品を開発・生産する企業を研究対象とする。

家電製品は家庭で人々の暮らしを豊かで快適にするものとしてその研究・開発・生産・販売が行われてきた。一般家庭まで電気が普及する時期は各国の状況により異なるが、概ね1970年代頃まで、冷蔵庫、洗濯機、テレビの3つの製品が家庭に揃うことが、人々の理想の生活環境とされた。日本の高度成長期に「3種の神器」と呼ばれたこれらの家電製品が普及したのち、家電製品は家事の簡便化に加え、娯楽や趣味の追求により生活を豊かにする方向へと発展していく。

その後は石油ショック、中東戦争、湾岸戦争などの世界的なエネルギー事情の変化に伴って、環境への負担軽減、リサイクル可能な製品やメーカーに製造責任が問われ、サステナビリティが求められるようになる。2021年現在では、家電製品は「製品単体」での機能を謳うのみならず、スマート家電、AIやIoTといったワードで代表される、スマートフォンにアプリをダウンロードし、遠隔により、その場所に人がいなくともオート起動、操作が行える家電が主流となっていく。

それぞれの時期に勢力を伸ばす企業もあれば、時代の流れと経営方針等の要因で、家電の主戦場から去っていく企業もある。一例として、アメリカのジェネラル・エレクトリック社（アメリカ・本社マサチューセッツ州ボストン）は、白熱電球を完成させたエジソンに由来する電気の総合設備機械メーカーでありながら、1930年代にはアメリカ国内家電市場の60%シェアを占めていたが、2014年に家電部門をエレクトロラック社（本社：スウェーデン・ストックホルム）に売却し家電製造から完全に撤退した²¹。

前述のように、かつての巨大メーカーが家電製造から離れる動きもあるものの、全体として見れば家電市場はまだ成長分野であるという見方もまだ強い。例えば、ドイツに本社を置くグローバル市場調査企業、GfK(Growth from Knowledge)によれば、2018年における「グローバルの家電販売動向」の集計結果は世界の家電市場が依然として高い成長を成し遂げていることを示している。

2018年に世界の家電販売額は、約1兆100億ユーロ(約137兆円)、前年比で4%の増加となり、1兆ユーロを超え史上最高を記録した。特に多くの製品カテゴリにおいて高価格帯の伸びが大きくて世界の消費の強さを表している。販売額を地域別にみると、太平洋側アジアと豪州を中心とするAPACが42%と最も大きなシェアを占め、次いでヨーロッパが25%、北米が20%、中南米が7%、中東・トルコ・アフリカが6%となっており、アジア地域が消費の中心となり世界経済を牽引していることは示されている²²。

1.1.2 世界家電メーカーの状況

前項では、家電生産の変遷を考察してきたが、これから世界でシェア上位である家電メーカーごとの現状を考察し、それぞれの特徴を検討していく。2020年度の家電業界のシェアについて本稿は家電市場の世界市場シェアに基づき現状を調査した

²¹ www.ge.com/jp/about-us/history による(2021年5月17日 閲覧)

²² www.zaikei.co.jp による(2021年5月17日 閲覧)。

	2015年	2019年	2020年
1	フィリップス	美的集団	サムスン
2	美的集団	サムスン	LG
3	グループセブ	LG	ハイアール
4	スペクトラムブランド ホールディングス	ハイアール	パナソニック
5	ハイアール・GE	格力	ワールプール
6	プロクターアンドガンブル	パナソニック	美的集団
7	パナソニック	ワールプール	ボッシュ
8	ワールプール	ソニー	エレクトロラックス
9	ジャーデン	エレクトロラックス	シャープ
10	コンエアー	三菱電機	グループSEB

表 1-1 世界家電業界の市場シェアランキング
出所：日本経済新聞などにより，著者が作成

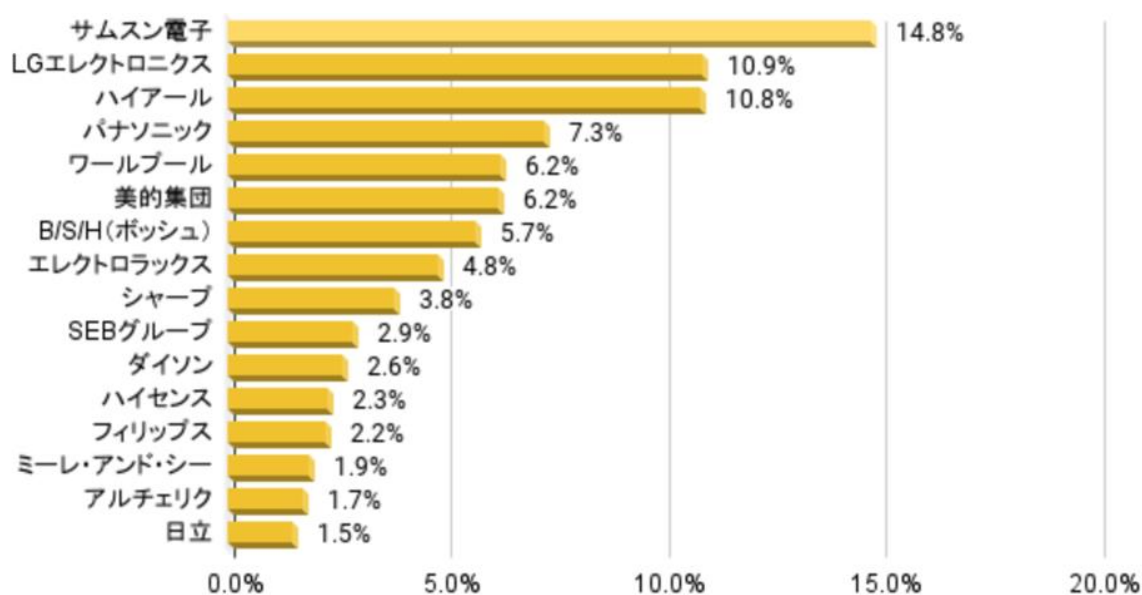


図 1-2 2020 年における主要家電メーカーの世界市場シェア
出所：「業界再編の動向 <https://deallab.info/home-appliance>」より筆者作成

まず，世界家電シェアランキング 1 位のサムスン電子（会社本拠地は韓国・ソウル）および，2 位の LG エレクトロニクス（会社本拠地は韓国・ソウル）（表 1-1）について検討する。両社はとも韓国企業である。LG は大型冷蔵庫，掃除機，洗濯機など次々とヒット商品を生み出し，世界市場でのシェアを着々と広げている。

一方サムソンは北米の家電市場での家電シェアに強みがあり、半導体事業、情報通信機器事業での利益増に支えられ、研究開発費に資金を注入できる。コンシューマー事業、ITモバイル事業、デバイス半導体事業と3組織が連携することで部品調達力や資金力で強みを持っている。家電だけでなく、サムソンのスマートフォンも好調に推移していることがグループ全体の底上げになっている。

世界家電シェアランキング4位のパナソニック（会社本拠地は日本大阪府）は2018年に創業100年を迎え、創業者の松下幸之助の時代には「家電のナショナル」と呼ばれたが、津賀一宏社長（当時）は、自動車メーカーとともに開発する車載用蓄電池への大規模な投資を行い、「パナソニックは家電の会社ではない」と宣言し、コンシューマー事業からBtoB事業へと転換を図っている²³。

世界家電シェアランキング5位のワールドプール（会社本拠地はアメリカ・ミシガン州）は、ブラジル（中南米地域）、香港（アジア地域）に地域の統括拠点を置く北米家電企業である。1911年に世界初の電気式洗濯機を発売し、全自動洗濯機やドラム式洗濯機も他社にさきがけて開発するなど白物家電に強みを持ち、顧客層と製品によりKitchenAid, Maytag, Jenn-Air, Amana, MagicChef, Bauknecht等のブランド戦略に長けている。

世界家電シェアランキング7位のボッシュ（会社本拠地はドイツ・ゲルリンゲン）は老舗総合家電メーカーであり、今はIoT家電・AI家電への取り組みを展開している。同社の上級副社長に取材した岩崎綾は産業機械や工具でも有名な欧州企業であるが、複数の家電ブランドと共同で「ホームコネクト」というIoT家電のためのプラットフォームを5年ほど前から展開していることを語った。スマート家電が次世代家電製品のキーワードとなる中、キッチン家電に強みを持っている同社は冷蔵庫とオープンとの連動で食材ロスも減らせる理念でAI家電を2025年には完成させようとしている²⁴。

世界家電シェアランキング8位のエレクトロラックス（会社本拠地はスウェーデン・ストックホルム）も冷蔵庫・洗濯機食洗機など白物家電に強みを持つ企業である。北欧のメーカーらしい、洗練されたデザインで家電製品の性能面だけでは飽き足りない層に顧客を持つ。今は、自社の電子商取引（EC）サイトで家電の機能や色を細かく選べるサービスを始めた。

²³ dot.asahi.comによる(2021年4月25日 閲覧)。

²⁴ kaden.watch.impress.co.jpによる(2021年4月25日)。

	グループ総売上規模	円換算	主力・注力製品（家電）	強み	課題・企業としての取組
サムスン	2020年売上高は前年比2.8%増 236兆8,100億ウォン、営業利益 29.6%増の35兆9,900億ウォン	22兆9,812億円 (1ウォン=0.097円)	デジタルテレビ、モニター、 エアコン、冷蔵庫	現地ニーズを読む海外マーケ ティング、先行投資	財閥統治による倫理観 と企業透明性
LG	営業利益は前年比31.1%増の3兆 1950億ウォン（約2980億 円）、売上高は同1.5%増の6兆 2620億ウォンで、過去最高	6兆1348億円 (1ウォン=0.097円)	ロールアップ型のOLED（有 機EL）テレビ、衣類管理機	自国初製品を生む開発力 プレミアム家電	多機能・高級化による 開発費の高み
ハイアール	ハイアール2019年収益は前年 比9.05%増の2007億6200万 人民元	3兆2121億円 (1元=16円)	冷蔵庫、冷凍庫、エア コン、洗濯機	必要機能を絞り込むシンプ ルな操作性、顧客需要の製品化	冷蔵庫→食品メーカー など業界を超えた連携
パナソニック	2021年3月期のパナソニックの売 上高は6兆6988億円	6兆6988億円	テレビ、洗濯乾燥機、 冷蔵庫、エアコン	日本トップ家電メーカーの 総合力	プラズマ事業での敗退 新規事業の伸び悩み
ワールプール	207億1800万ドル (2016年)	2兆2808億円 (1ドル=110円)	大型洗濯機、食洗機、 ビルトインクッカー	世界初全自動洗濯機や斜めドラム 洗濯機の開発力	AmazonとのIT連携
美的集団	2020年売上高前年比2.27%増の2857 億1000万元（約4兆8200億円）親会 社帰属純利益は前年比12.44%増272 億2300万元（約4590億円）	約4兆8200億円	エアコン、冷蔵庫、レ ンジ	中国国内販売で培われたスケール メリット、資材調達力	ロボットメーカー-KUKA、 東芝家電部門など買収企 業の運営
ボッシュ	716億ユーロ	9兆3717億円 (1€=130円)	冷蔵庫、洗濯機、調理 家電	世界129の開発拠点、自動車機 器、産業機器、建築関連機器開発で 培った技術力	毎年37億ユーロをソフトウェア 開発にAIに精通した従業員を数 万人単位で育成
エレクトロラックス	2018年売上額 約1兆4,274億円	1兆4,274億円	クリーナー、洗濯機、 空気清浄機	国際デザインアワード受賞多 数の北欧の洗練デザイン	Better Living Programの推進 工場廃棄物ゼロ
シャープ	売上高は前年比3.5%増の2兆 3500億円、営業利益は 55.4%増の820億円	2兆3500億円	エアコン、空調家電、 キッチン家電	創業精神である新商品新技術 開発姿勢	コスト削減のみに頼らない経 営、長期的戦略、商品開発
グループSEB	68億ユーロ	8900億円 (1€=130円)	キッチン家電、 小型家電	調理器具と連動した 厨房家電に強み	調理周辺のトータル提 案、他の欧州キッチン ブランドとの連動

表 1-3 世界主要家電メーカーの事業内容

出所：「業界再編の動向 <https://deallab.info/home-appliance>」より筆者作成

世界家電シェアランキング9位のシャープは、日本国産テレビ第1号を生み出し、液晶パネルテレビでは三重県工場で一貫生産を行うなど「世界の亀山モデル」としてブランド構築に推進したが、スマートフォン時代の到来などで液晶事業が悪化し、2016年に世界で最大な家電OEMメーカーである台湾の鴻海がシャープを買収し、自社の傘下に収めたのちは1年以内の黒字化に成功している。

世界家電シェアランキング10位のグループセブ（フランス語で Groupe SEB, Société d'Emboutissage de Bourgogne）社は、フランス・リヨン近郊のÉcullyに本社を置く調理器具・家電メーカーグループである。2019年業績発表によると売上高は前年比5.8%増の73億ユーロ、営業利益は6.5%増の7億4000万ユーロである。1989年に世界初のコードレス式電気ケトルを開発するなど、調理家電に強みを持つメーカーである。

また、世界主要電機メーカーの事業内容が表1-3によって示されている。売り上げ規模でみると、韓国のサムスは最も大きい。その次は、ドイツのボッシュである。韓国のLGと日本のパナソニックはほぼ同じである。中国のハイアールとミデアも入っており、前期の4社ほど多くないが、相当な規模に達しているのはい目瞭然である。

1.1.3 世界家電産業の今後の流れ

家電世界シェアのトップ企業を考察して分かることは、各社の独自性をいかに現在の時流に沿って高めていけるのかという点である。今後はIoTやスマート家電の台頭により

家電単体ではなく「家中の家電の連携・トータルな操作性」が求められ、家電業界以外の企業ともいかにして連携をとっていくのかという柔軟な経営姿勢が求められる。

もはや自社のみでの企画・開発では、さらに進むAIやIT化の流れに取り残される懸念がある。M&Aも含めた技術提携，テクノロジー推進が必須となる。2020年以降の世界的感染症拡大により「stay home」「ウチナカ消費」などのキーワードで表されるように「家にいることを楽しむ」「生活を重視する」「家事を娯楽にする」のようなライフスタイルが主流になっている。暮らしの変化は人々の嗜好に変化をもたらしており，それに伴い新しい需要を生み出したため，コロナ禍中の景気不透明感にも関わらず家電製品全体としての売上は好調で推移している[Diamond Chain Store online 2021年4月25日]。

次の項では，こうした家電業界を取り巻く世界的な流れに照らし合わせて，中国家電市場の状況について考察していくことにする。

1.2. 中国経済を取り巻く状況

1.2.1 中国経済と家電産業

2020年に，中国国内総資産GDPは101.6万億元に達しており，初めて100万億台を突破した。20年前の2000年には，中国のGDPが10万億元台を超えてから，さらに高成長を成し遂げてきた。わずかの20年間で，中国のGDPが約10倍増えた。中国経済の伸び率は世界のなかでトップクラスに入っており，その成長ぶりが注目されつつある。

このような経済の高成長に伴い，中国企業が海外進出を積極的に行っていることも無視するわけにはいかない。中国国家統計局『中国対外直接投資公報』（2020年版）によると，2015年から2019年までの中国対外直接投資額はそれぞれが1,457億ドル，1,962億ドル，1,583億ドル，1,430億ドルと1,171億ドルである。この5年間のデータを見る限り，2016年にピークに達してから，少しずつ減ってきたとみられるが，依然として高水準になっている。

また，2015年から2019年までの中国企業の海外企業買収金額はそれぞれが，894億ドル，2,238億ドル，1,396億ドル，995億ドルと686億ドル²⁵となっている。海外企業買収金額の変動傾向は対外直接投資金額の変動傾向と同じように，2016年にピークに達してから，減る一方であった。特に2019年にアメリカ政府が中国と貿易戦争を起こし，世界市場の不安定要素が増しているため，中国企業が慎重に対外投資や海外企業の買収を行っているように見える。

このような勢いで海外企業を買収する中国企業に，日本家庭用電気機器産業（以下は家電産業と略す）も企業買収チャンネルを与えた。すなわち，日本家電産業の生産額は1990年

²⁵ アーンスト・アンド・ヤング(中国)『2019年全年中国海外投資概覧』による。

代からマイナス成長を繰り返し、その生産額は1990年の27,245億円から2019年の20,301億円へと減少している²⁶。

日本家電産業生産低迷の長期化につれ、世界でも有名な企業であるNEC、東芝、三洋、シャープは相次いで、白物から黒物まで自社生産していた家電メーカーが家電事業を売却してしまった²⁷。

これから、中国家電産業の発展と家電メーカーの成長について考察を行うことにする。

1.2.2 中国家電製品生産の拡大

中国において、家電製品²⁸の生産が先進国より大幅に遅れている。1970年代半ばに入ってから、中国政府はようやく家電製品を量産することに力を入れようとした。1978年1月に国家国務院が家電工業の発展を目指し、軽工業部に五金電器工業局を発足させた。当時、経済活動を行う主要な事業体は国有企業であったため、中央政府が洗濯機、冷蔵庫、扇風機、エアコン、掃除機、電気アイロン、6種類の家電製品生産を国家計画に盛り込んで、中国の家電工業の発展にエンジンをかけた。

1979年に、軽工業部五金電器工業局は蘇州で全国家用電器発展企画座談会を開催し、1979年から1981年まで家電工業発展計画を作り、家電製品の生産と流通販売を強化するために、資金支援計画も盛り込まれた。また、同会議で家電製品の品質検査制度と品質基準が定められた。同年、広州で中国日用電器工業標準化品質測定センターが発足した。そのため、1979年は中国家電製品の生産元年ともいえる。

中国においては、家電製品の輸入と家電製品の生産技術の導入はほぼ同じ時期から始まった。1978年に中国政府は、上海テレビ工場(現在は上海広電グループ)による、中国初のカラーテレビ生産ラインの導入を認可した。そして1990年代初頭まで、中国は120ほどのカラーテレビの生産ラインを導入した。それと同時にカラーテレビの重要な部品であるブラウン管生産ラインの導入も相次いで行われていた。1984年になると、中国政府はさらに、カラーテレビの輸入代替政策を打ち出し、全てのカラーテレビの部品を国産化することに力を入れ始めた。

²⁶ 日本電機工業会統計資料による。

²⁷ 例えば、2011年にNECはパソコン事業を中国の聯想グループ(レノボ)、三洋電機は白物家電事業を中国のハイアール・グループに、2016年に東芝は白物家電事業を中国のミデア・グループに売却し、2018年に東芝は子会社である東芝映像ソリューションの発行済み株式の95%を中国のハイセンス・グループに譲渡した。

²⁸ 消費者庁の商品分類によると、電機機器機具のなかで主に家庭用として使用されているものが家電製品と定義されており、それに生活家電、パソコン・パソコン関連機器、電話機・電話機用品、音響・映像機器などが含まれている。

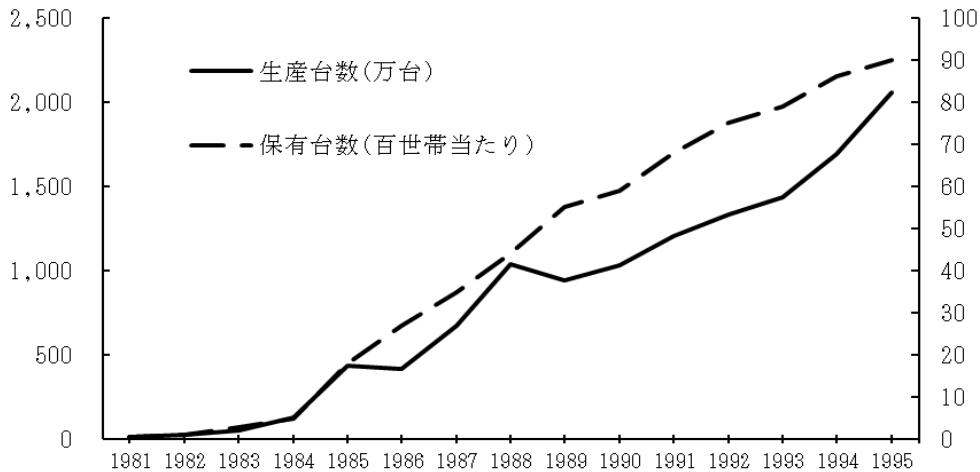


図 1-4 中国におけるカラーテレビの生産と保有

出所：中国統計年鑑各年版により筆者が作成

1980年から中国において、カラーテレビの量産が始まり、1980年代の前半まで年間の生産が数十万台であったが、その急速に生産台数が増えていった。1980年代末に生産台数がすでに年間1,000万台に達している。そして、1995年には生産台数がさらに2倍となり、2,000万台となった。

謝らの研究によると、1980年から1985年までの中国カラーテレビ産業が産業の導入期とされている²⁹。前述のデータ分析のように、この時期においては中国のカラーテレビの輸入代替が始まったということである。しかも、あまり大きな市場需要を正確に予測し、それに見合う供給を一気に引き上げた。

国内生産の急速な拡大に伴い、国内保有台数も急速に増えている。図1-4が示しているように、1981年に都市部においてカラーテレビの百世帯当たり保有台数はわずか0.6であった。そして、1980年代末にはほぼ半数の世帯はカラーテレビを有している。さらに1995年に百世帯当たりのテレビ保有台数は90台にのぼった。

一方、中国において洗濯機の輸入代替も1970年代末から1980年代初頭にかけての間、始まった。1979年に初の電動洗濯機(洗濯機能のみ、1槽構造の電動洗濯機)が北京洗濯機工場に作られたが、1980年代半ばまで洗濯機の輸入代替は海外の技術導入に依存していた。その3年後の1982年に営口洗濯機工場が松下電器から2槽洗濯機の生産ラインを導入し、中国の初の2槽洗濯機を作り出した。1986年まで中国は、海外(特に日本、イギリス、フランス、イタリアなどの先進国)から約56の洗濯機生産ラインを導入した。

²⁹ 謝偉ほか「中国彩電産業発展状況」『中国外資』1999年8月、No.81、8頁。

一時、洗濯機の量産工場が80社余りにのぼった³⁰が、1986年10月に上海で中国政府の主催によって洗濯機生産認証会議が開かれ、洗濯機の生産について初めて認証制度が作られた。その会議で、約40の工場が洗濯機生産認証書を授与された。1990年代までは「友誼」、「白蘭」、「白菊」、「水仙」、「小天鵝」、「威力」などのブランドが中国では、人気を博し、よく買われていた。

図1-5が示しているように、1980年代初頭に中国において洗濯機の量産は100万台ほどにとどまったが、1980年半ばに入ると、1,000万台にまで拡大した。その後、4、5年間生産台数が下がったりしていたが、1993年には再び伸びていき、1995年まで1,000万台に近づいた。1995年の洗濯機生産台数は1981年のそれよりや7.5倍も増えた。

一方、中国の洗濯機保有台数を見ると、1981年に中国の都市部において洗濯機の百世帯当たり保有台数はわずか0.2台であった。1985年にそれが二ケタとなり、その後、2年ごとに百世帯当たり10台で増えていき、1995年に中国の都市部において洗濯機の百世帯当たり保有台数は66台となった。

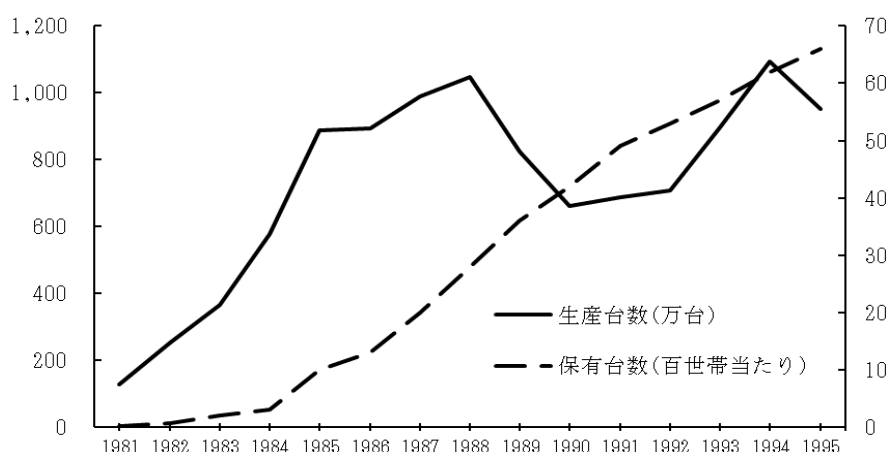


図1-5 中国における洗濯機の生産と保有

出所：中国統計年鑑各年版により筆者が作成

また、中国においては冷蔵庫の量産も1980年代に入ってから始まった。例えば、1980年代初頭に北京市の雪花冷蔵庫廠がフィリップスから、広州市の万宝電器廠はシンガポールから冷蔵庫生産ラインを導入した。1986年まで、中国は約40の冷蔵庫生産ラインを海外から導入した。多くの生産ラインが順調に稼働したため、1982年以降、中国の冷蔵庫

³⁰ 蔡瑩「中国洗濯機銀行業発展30年回顧及対家電下郷相關問題的思考」Household Appliance Magazine, 2009年3月, 29頁。

生産台数が急速に上昇した。1982年から1988年までの間、中国冷蔵庫生産台数の平均伸び率は50%強³¹である。

冷蔵庫生産ラインの導入について、1985年に中国国務院が冷蔵庫生産ラインの輸入制限を設けた。すなわち、第7次五か年計画期間(1986年～1990年)中、冷蔵庫の生産工場が42とされており、年間生産台数を842台とされた。しかし、市場需要が供給を大きく上回っていたため、多くの会社が政府の規制を無視し、海外から冷蔵庫の生産ラインを買ってきた。1988年に中国には、冷蔵庫の生産工場が114にものぼり、年間生産能力は1,500万台に達した³²。

実は、当時海外から導入した設備は冷蔵庫の部品加工・組み立てラインだけでなく、冷蔵庫の最も重要な部品—コンプレッサーの生産ラインと生産技術をも導入した。例えば、1986年に広州市は、日本パナソニック(当時、松下電器)から年産コンプレッサー100万台の生産ラインを導入された。ほぼ同じ時期に、北京市はフィリップスから年産コンプレッサー100万台の生産ラインを導入した。これらのコンプレッサー工場の稼働に伴い、中国の冷蔵庫の生産にコンプレッサーの提供を保障することができた。

1980年代初頭から1990年代初頭にかけて、「雪花」、「万宝」、「香雪海」、「双鹿」、「容声」、「海爾」などが有名なブランドとして中国では良く知られた。そのなか、特に「雪花」と「万宝」の冷蔵庫がより多くの消費者からの好評を博している。

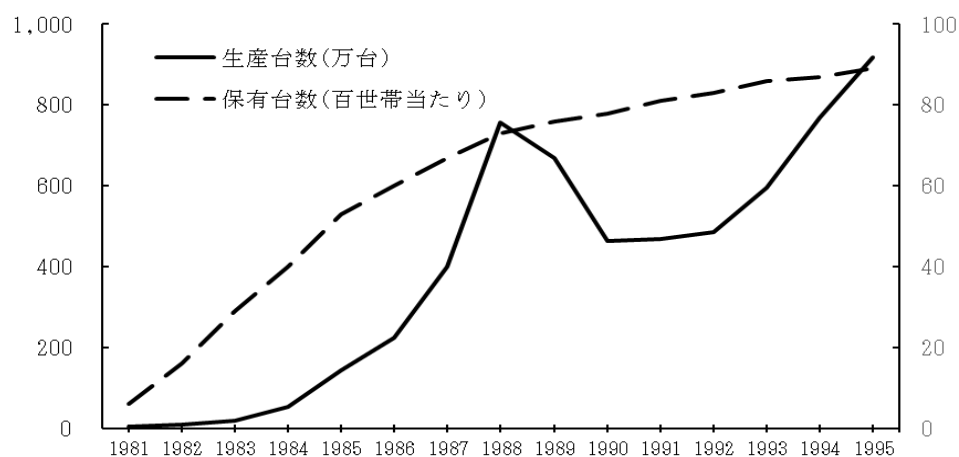


図 1-6 中国における冷蔵庫の生産と保有台数

出所：中国統計年鑑各年版により筆者が作成

図 1-6 が示しているように、1981年に中国における冷蔵庫の生産台数がわずか数万台であった。1985年によようやくその生産台数が100万台を超えるようになった。その後は

³¹ 詹金平 1998「中国電冰箱行業經營戰略演變」中国社会科学院『經濟管理』第5期，37頁。

³² 詹金平 1998，37頁。

さらに増えていった。1988年に一度冷蔵庫の生産台数は700万台を超えたが、数年間の悩んでいた時期を経て、1994年に再び冷蔵庫の生産台数は700万台を超えた。そして、1995年になると、中国の冷蔵庫生産台数は918万台に達した。

一方、中国の冷蔵庫保有台数を見ると、1981年に中国の都市部において冷蔵庫の百世帯当たり保有台数はわずか6台であった。翌年の1982年にそれが二ケタとなり、その後、増え続けていった。1986年に冷蔵庫の百世帯当たり保有台数は60台を突破した。1995年に中国の都市部において冷蔵庫の百世帯当たり保有台数は89台となった（図1-7）。

今まで、中国の家電製品—カラーテレビ、洗濯機、冷蔵庫の輸入代替初期段階の実態を考察してきた。要するには、中国においては1980年代初頭に家電製品の国内量産が始まり、非常に短い間、数十の工場が立ち上がった結果、国内生産台数が急速に拡大していった。しかし、これらの工場の設備は海外輸入に頼らざるをえなかった。

こうした家電製品生産の急増に伴い、大衆消費市場に活気がつけられ、耐久消費財の消費傾向は旧「三種の神器」(自転車、ミシン、腕時計)から新「三種の神器」(カラーテレビ、洗濯機、冷蔵庫)へ変わってきた。このような消費傾向が1990年代まで続いた。その結果、1995年には、中国都市部において、カラーテレビと冷蔵庫の百世帯当たり保有台数は90台に達しており、洗濯機のそれは66台となった。

1.3. 家電製品の需要と市場競争

前述のように耐久消費財の家電製品は中国においては、1980年代初頭から国内の量産が始まり、その後家電産業が全体として急速に成長しており、家電市場の規模もスピーディーに膨張してきた。家電市場の規模拡大については、所得層が比較的平均している欧米各国や日本などに比べ、中国国内においては所得層の幅が広く、格差も激しい³³。また、所得分布の大きな特徴として挙げられるのが「農村部と都市部の間という社会階層面における格差と、内陸部と沿海部の間という地域性の格差」とである。中国では、農村から都市への人口流入をゆるやかにするため、各種の制限を行ってきたが、都市部への出稼ぎや流入を食い止めるには至っておらず、農村部の人口が都市へと移動するにつれ、中国国民の購買力はさらに増加の一途をたどった。そのような背景のもと、1980年代に中国では家電製品の輸入代替が始まったと同時に、実は、カラーテレビ、冷蔵庫、洗濯機の輸入も行われた。特に日本の家電メーカー、例えば松下(パナソニック)、東芝、ソニー、日立、三菱、サンヨー³⁴などから家電製品が輸入されていた。そのため、中国の家電市場では日本の家電製品の認知度が非常に高かった。

³³ 陳静(2013)

³⁴ 中国日報「家電産業四十年発展 高品質生活是新方向」2020年12月18日。

しかし、輸入代替工業化の進行に伴い、国内の企業が相次いで家電産業に参入するようになり、各行政区域の「省」「直轄市」には少なくとも家電メーカーがある。しかもそれらのほとんどは一つの家電だけを生産している、単一製品メーカーであった。例えば、ハイアールは冷蔵庫、グリーはエアコン、長虹はカラーテレビ、ミデアは扇風機、TCLはカラーテレビである。

1990年代に入ると、家電需要、あるいは家電製品に対する潜在的な需要が非常に大きいことを見込んで、さらに多くの企業が家電産業に参入した。例えば、陝西省においては、長嶺機器廠はそもそも軍需工場であったが、冷蔵庫やエアコンの生産に乗り出した。黄河機器廠も軍需工場であったが、カラーテレビの生産を始めた。

陝西省だけ、一つの省には3つのカラーテレビメーカーがある。一つは、黄河機械廠で、東芝からカラーテレビの生産ラインを購入した電子機材廠と西安テレビ工場も、カラーテレビの生産を行うようになった。ほかの地域にもそれぞれは地元のブランドを持っている。例えば、北京市には「牡丹」、天津市には「北京」、上海には「金星」、福建省には「福日」、広東省には「TCL」、甘肅省には「長風」などがある。このような大量参入に伴い、家電市場では競争がいつそう激しくなったといえる。

当時は、一社が一製品だけでなく、一社が一工場の状態であった。このような事業体が家電産業に参入しやすいかもしれないが、一般概念としては、競争優位の脆弱性が非常に大きいと思われる。家電メーカーの続出要因は政府の奨励策があったからとかよく指摘されているが、やはり需要があまり大きすぎて、なおかつ消費者からの需要は拡大しつつあることがあったからというべきである。

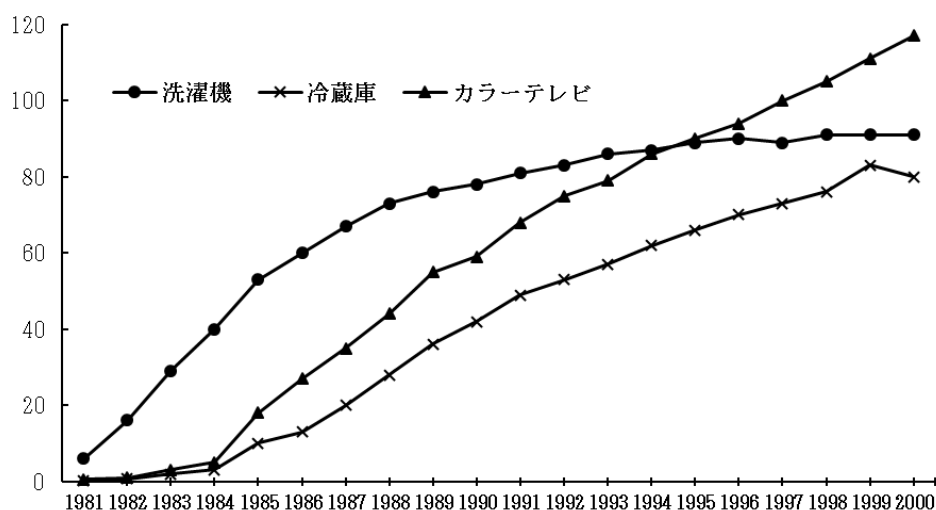


図 1-7 中国都市部における家電製品の普及(百世帯当たり台数)

出所：中国統計年鑑各年版により筆者作成

図 1-7 が示したように、1980 年代初頭には中国の都市部でも洗濯機、冷蔵庫、カラーテレビの普及率が低かった。例えば、1981 年に百世帯当たりの洗濯機台数は 6 台、冷蔵庫のそれは 0.2 台、カラーテレビのそれは 0.6 台であった。2000 年になると、それぞれ 91 台、80 台、117 台となった。特に 80 年代末までは、洗濯機の普及は比較的速かったが、90 年代に入ってから緩やかな上昇カーブとなった。これに対して、カラーテレビの普及は 80 年代半ばから急速に拡大し、一直線に伸びていったとみられる(図表 4)。

図 1.5 から 2000 年現在、中国都市部におけるカラーテレビ、冷蔵庫、洗濯機、いわゆる大型家電の普及率が飽和状態になりかけていることは読み取れた。つまり、大型家電は家庭にとってもはや奢侈品ではなくなり、必需品となってきた。

一方供給側を見ると、大型家電の生産は依然として伸びていった。冷蔵庫と洗濯機の実生産台数は、2000 年現在では 1,000 万台あまりであったが、2018 年にはそれぞれは 7 千万台となり、約 5 倍も増えた(図 1-8)。そして、エアコンとカラーテレビの実生産台数はそれぞれが 2018 年に 2 億台強と 1 億 9 千万台にのぼった。いずれも 2000 年のそれと比べると、約 5 倍も増加してきた(図 1-8)。

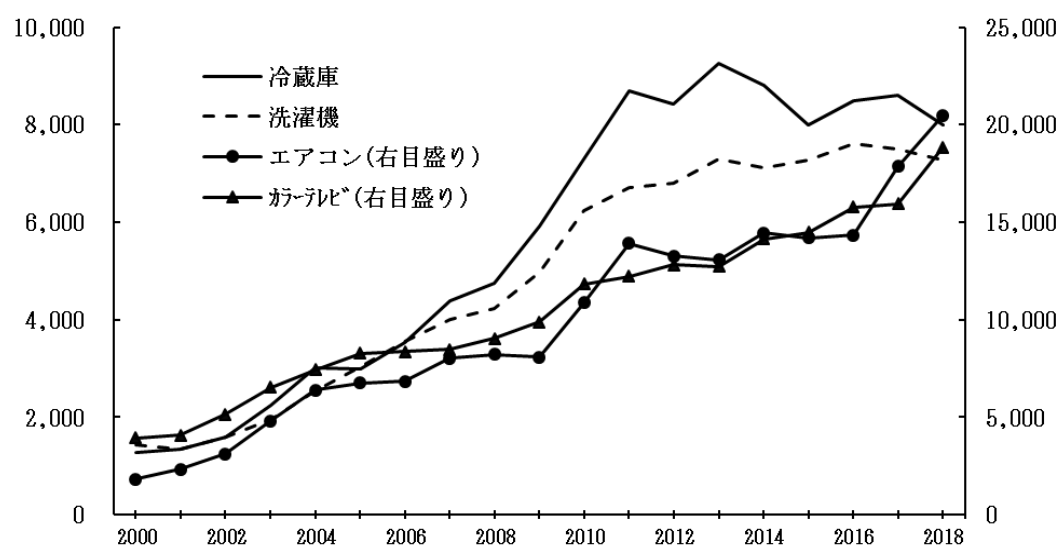


図 1-8 中国における大型家電生産台数の推移

出所：中国統計年鑑各年版により筆者が作成

注：単位は万台

2000 年代に入ると、全体の生産台数が飛躍的に拡大しただけでなく、家電メーカーの規模も急速に拡大してきており、巨大企業が相次いで出てきた。例えば、ハイセンス、TCL、長虹、Kanca、創維などの 5 大企業がカラーテレビ産業に君臨している。そして、ハイアール、ミデア、美菱、容声が冷蔵庫部門を牛耳っている。グリー、ミデア、ハイアールがエアコン部門を、中心になって支配している。また、ハイアール、ミデアの洗濯機生産台数は圧倒的に多い。

しかも前述のような、中国家電産業のテックオフ期にほとんどの家電メーカーが単一製品を生産していた状況と異なり、家電メーカーが規模メリットを求めているだけでなく、範囲の経済性をも追及している。先ほどの取り上げた巨大企業の中、多くの企業は総合家電メーカーに変身しつつある。

表 1-9 が示しているように、エアコン、冷蔵庫、インターネット対応テレビ分野の上位 10 社のなか、複数分野に出ている企業がいくつかある。例えば、ミデアはエアコン分野では 1 位と、冷蔵庫分野では 1 位、洗濯機分野では 1 位となっている (2019 年)。そして、ハイアールはエアコン分野では 3 位と、冷蔵庫分野では 3 位と、洗濯機分野では 3 位となっている。一方そもそもカラーテレビを生産していたハイセンスはエアコン分野では 8 位と、冷蔵庫分野では 7 位と、洗濯機分野では 7 位となっている。最後の TCL もテレビメーカーであったが、今はエアコン、冷蔵庫と洗濯機の分野でも脚光を浴びている (表 1.4)。

これらの巨大化しつつある家電メーカーと対照的に、さまざまな要因で時代に追いつけなく、脱落した企業は少なくなかった。例えば、前述のような、カラーテレビの有名なブランドであった「金星」や「北京」、洗濯機のブランドであった「水仙」や「白菊」、冷蔵庫のブランドであった「雪花」や「香雪梅」などは世の中ですっかり消えてなくなった。つまり、2000 年代に入ってから中国家電産業においては企業の上昇と脱落はダイナミックに起きたといえる。

表 1-9 主要家電分野の上位 10 社

順位	2010年			2019年		
	エアコン	冷蔵庫	洗濯機	エアコン	冷蔵庫	洗濯機
1	グリー	ハイアール	ハイアール	ミデア	ミデア	ミデア
2	ミデア	シーメンス	小天鵝	AUX	容声	小天鵝
3	ハイアール	ミデア	シーメンス	ハイアール	ハイアール	ハイアール
4	三菱	容声	パナソニック	グリー	シーメンス	シーメンス
5	AUX	美菱	SAYO	ダイキン	美菱	ワールプール
6	ハイセンス	新飛	LG	三菱	サムスン	LG
7	格蘭仕	LG	ミデア	ミジャ	ハイセンス	ハイセンス
8	志高	サムスン	ワールプール	ハイセンス	TCL	TCL
9	パナソニック	パナソニック	サムスン	TCL	パナソニック	パナソニック
10	ダイキン	BOSCH	榮事達	パナソニック	BOSCH	サムスン

出所：艾媒産業研究センター『中国家電市場運行観測及典型細分領域研究報告』2019 年より筆者作成

2008 年、予期されぬリーマン・ブラザーズの経営破綻を発端とした世界規模の金融危機が発した。しかしこの際も、中国の家電産業は停滞することなく、勢いを保ち続けた

まま高成長を成し遂げてきた。2008年の時点で中国家電産業の売上高は4345億元であったが、10年後の2017年には、売上高は8120億元と、約2倍の伸びを見せた³⁵。つまり、世界の主要先進国は、製造業のみならずそれらの経済全体が低迷してしまっていたのに対して、中国家電産業は対照的な存在であった。そのため、この時期は中国家電産業の黄金時代と呼ばれるようになった。

大型家電製品(冷蔵庫、洗濯機、エアコン、カラーテレビ)の普及に伴い、巨大企業は経営資源をどこに投じていくかという局面に置かれるようになった。家電製品、特に大型家電製品は耐久消費財に属する。そのため、耐用年数がほかの家電製品に比べ比較的長いスパンとなる。つまり、消費者が新規購入をしてから、一般的に5年か10年後に買い替えを検討するということであるが、家電メーカーはこの消費者の買い替え検討を座して待っているだけではない。製品やサービスに創意工夫を起し、新しい魅力的な商品を作って消費者の次への購買行動を狙うことが、非常に重要となってくる。この家電マーケットにおける「消費者の新たな購買意欲」という新たな流れ、需要の喚起のポイントとしかし、実際に家電市場の新しい需要が出ている。それらは小型家電製品とシステムキッチン・家庭炊事用品である。

図1-10が示したように、生活家電の売上高は最も高く、25.65%に占めている。その次はエアコンであり、19.39%である。そして三番目はシステムキッチンである。三位以降は、テレビ、冷蔵庫と洗濯機という順になっている。つまり、従来の大型家電が徐々に生活家電、システムキッチンに取って代わられるようになった。

数年前から多くの中小メーカー(九陽、方太)は小型家電製品やシステムキッチン・家庭炊事用品の生産に新規に参入している。小型家電市場やキッチン電器製品市場の増大に伴い、多くの既存家電メーカーも小型家電分野やキッチン電器製品分野へと経営資源を振り向けていった。例えば、家電総合メーカーのミデア、ハイアール、グリーも小型家電生産に乗り出していったのである。

³⁵ 『中国日報』2020年12月18日。

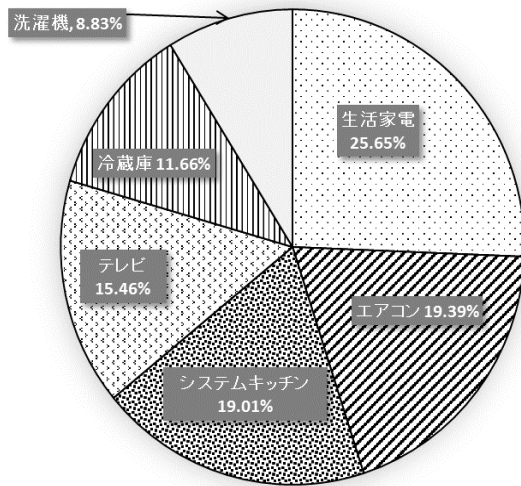


図 1-10 2020 年における中国家電製品別の売上割合
 出所：中国電子情報産業発展研究院『2020 年中国
 家電市場報告』2021 年 3 月により筆者が作成。

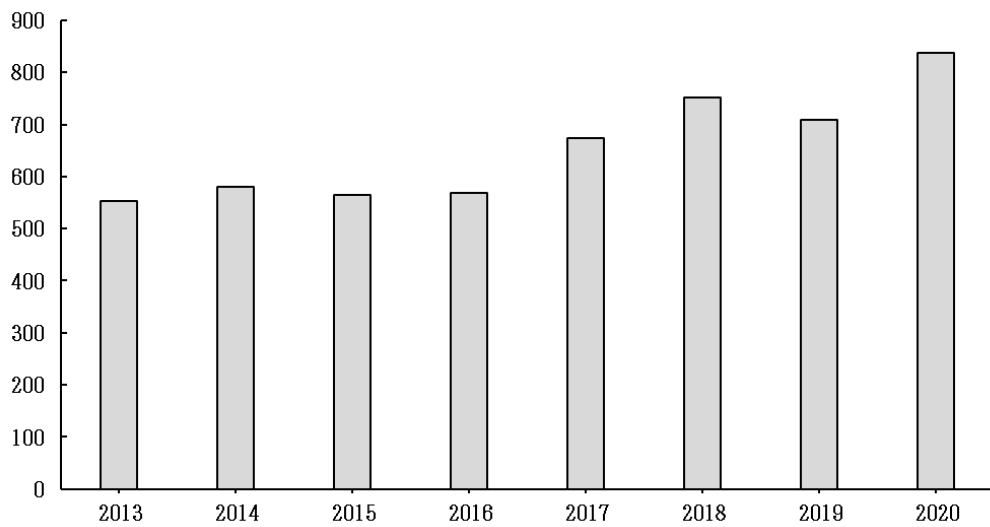


図 1-11 中国家電製品輸出額の推移
 出所：前瞻産業研究院『2020 年家電行業出口發展現狀與前景分析』
 2020 年 1 月などにより筆者が作成。

注：単位は億ドル

一方、中国国内市場のみならず、世界市場にも中国の家電メーカーが積極的に進出している。中国全体の家電製品輸出額の変化（図 1-11）をみると、じわりと増えていく傾向がある。2013 年に家電製品の輸出額は 552 億ドルであった。そして、2020 年に家電製品の輸出額は 837 億ドルにのぼり、約 51.63% 増となっている。

また、中国家電製品の輸出が世界全体のその大きなウェイトを占めている。2020年には、中国家電製品の総輸出額は世界の総輸出額の38%を占めている。製品別をみると、エアコン、カラーテレビと電子レンジの輸出額は世界のその70%から80%までとなっている。そして、冷蔵庫、洗濯機の輸出額は世界のその50%~55%までとなっている。また、小型家電製品の輸出総額は世界のその50%を占めている³⁶。

中国家電メーカーのなかで、最も早く海外に進出したのは、ハイアールである。1990年代半ばから、ハイアールが海外に出て、生産拠点を作り上げてきた。ハイアールがヨーロッパ、アジア、アメリカ大陸、アフリカに進出し、海外に8つの工業団地、4つの現地化研究センターと24の販売センターを持っており、およそ160か国地域において事業展開を行っている。

しかし、海外での収入から見ると、ハイアールはミデアほど多くはない。巨大家電メーカーミデア、グリーとハイアールはそれぞれの2018年の営業収入が2,618億元、2,000億元と1,833億元となっている。また、それぞれの海外からの営業収入(2018年)が1,104.08億元、22.7億元と766.77億元である。海外収入の対総営業収入比をみると、ミデアは最も多く、42.17%となっており、ハイアール(41.79%)とグリー(11.14%)がその後に次いでいる³⁷。

つまり、中国はすでに家電製品の生産大国となり、巨大総合家電メーカーは中国国内市場で激しい競争を展開しているだけでなく、世界でも互いにライバルとなっているといえる。次の項では、中国国内の各家電メーカーがいかにしてマーケットでしのぎを削ってきたのか、その状況について集めたデータなどをもとに個別に検討していきたい。

1.4. 中国主要家電メーカーの現状分析

前項でも述べてきたように、中国国内の家電市場の拡大という経済的背景を受けて、中国家電メーカー各社は順調に拡大を続けてきた。世界の家電メーカーのトップ10社に中国のメーカーがランク入りし、特に世界シェアにおいて上位を占めるミデア、海尔集团(ハイアールグループ・Haier Group)、海信集团(ハイセンスグループ・Hisense Group)、格力(グリー・GREE)などは、いずれも小さな地場企業から出発し、世界の大手家電メーカー各社と肩を並べる存在に成長してきた。

ここで留意しなければならないのは、家電メーカーを含む中国製造業の成長理由が、中国政府からの「政策指導」にあるという点である。そこでこの項では、前項までも述べてきた家電メーカー躍進の背景となった政府の指導を踏まえ、グリー、ハイアール、ハイセンスといった中国主要家電メーカーについてまとめておくことで、次章以降続くミデアの成長戦略についての考察の一助としたい。

³⁶ 『中国電子報』2021年7月9日。

³⁷ 北京環球金通科技發展有限公司「力圧海爾格力逆襲成第一」2020年1月2日。

1.4.1 製造業をめぐる動き

中国の製造業は常に政府の強力な政策と指導の下で、順調に発展を続けてきた。1.2.項となる「中国経済を取り巻く状況」でも述べてきたが、2016年以降のGDP成長率も6.9%（2017年）、6.7%（2018年）、6.1%（2019年）と10年近く6パーセント前後で推移を続けてきた。2020年は感染症の世界的な拡大を受けてから生産が落ち込んだため、中国GDPの伸び率が2.3%に留まったものの、各国が同様の状況下で経済的な苦戦を続けるのに比べてみると、中国経済は比較的安定した状況を見せている。

この安定した状況は、国内需要による自給自足的な経済体制から、改革・開放政策を打ち出し、市場経済システムへの移行を目指した結果とも言え、さらに世界市場へ参入するため、中国は2001年に世界貿易機関（WTO）に正式加盟してからは、さらなる経済改革を加速させていった。海外の資本や技術を積極的に取り入れ、広大な国土と豊富な資源、潤沢な就労人口を武器に「中国は世界の工場」として大きく成長してきた。その後は「大量生産・大量輸出」の数頼みからの脱却を目指すため、「走出去」による海外進出などで外国の優れた技術や企業への積極的な提携・買収で、経営と技術、生産方式が洗練されていった。家電業界もその恩恵を受けた。中国家電メーカーは、様々な企業と技術提携を行うほか、企業買収を行い、積極的な経営姿勢で規模を拡大させていった³⁸。

こうした製造業への政府主導政策が、世界の家電メーカーのトップ10社に中国のメーカーがランクインされるという結果に繋がった。世界シェアにおいて上位を占めるミデアのみならず、海尔集团（ハイアールグループ・Haier Group）、海信集团（ハイセンスグループ・Hisense Group）、格力（グリー・GREE）などである。

このように家電メーカーを含む中国製造業の成長理由として、中国政府からの「政策指導」が大きな成果を上げてきたが、中国の工業化はまた新しい転換点を迎えている。中国政府（国務院）が2015年に公布した『中国製造2025』では新たな産業成長政策として「イノベーションをエンジンにする」「品質を優先的に考える」「環境に優しい発展」「産業構造の高度化」「人材を本位にする」³⁹等の基本方針が盛り込まれた。そして、次世代情報技術、高度なデジタル制御の工作機械・ロボット、航空・宇宙設備、海洋エンジニアリング・ハイテク船舶、先端的鉄道設備、省エネ・新エネルギー自動車、電力設備（大型水力発電・原子力発電）、農業用機材、新素材（超電導材料・ナノ材料）、バイオ医薬・高性能医療器械などが重点的な発展分野とされた。

重点分野の中に家電製造業は入っていないが、電子工学の進歩、ITの発達に伴い、派生した多くの応用技術が広い範囲で使われているため、各産業の融合がスムーズに進んでい

³⁸ 横塚仁士 2018「製造業の高度化を目指す中国～中国は21世紀の「製造強国」になり得るか～」三菱UFJリサーチ&コンサルティング『GLOBAL Angle』2月号、1～6頁

³⁹ 中国国務院（2015）を参照されたい

ると言え、いわゆる先端技術をベースとした機構、ユニット製品も家電産業に積極的に取り入れられていると考えられる。

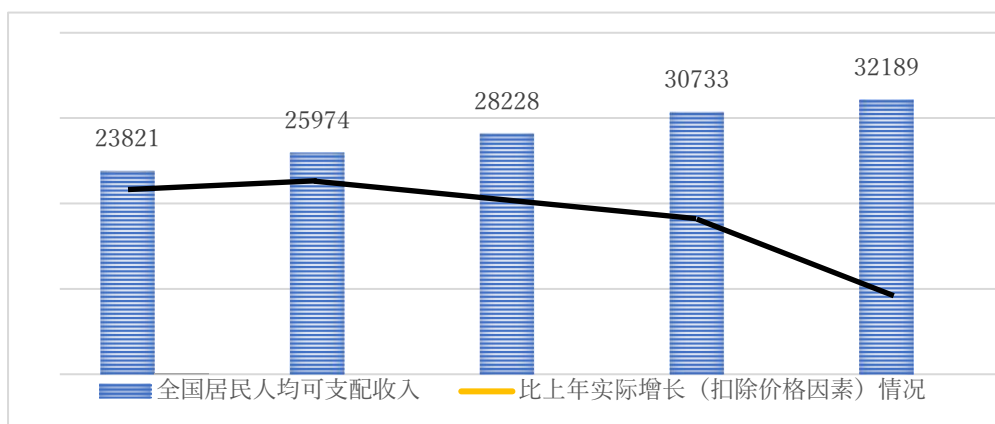
重点分野の産業が成長することだけで国内経済を活発化させるのは一つの効果として否めないが、産業間の支援関係、供給関係を通して、相互的な発展に寄与していることも中国製造 2025 の効果といってもよいのではないか。

世界市場において「安い労働コスト」という優位性を失いつつある現在、製造業での生産過剰も日々顕在化しているため、中国経済のさらなる発展は、開発構造を変え、製造業のイノベーションと生産の高度化をもとめるようになった⁴⁰。投資、特に巨大な投資による生産、外延的な生産拡張、簡単な生産方式の拡大と低付加価値の生産を変えなければならなくなった時代がやってきたと言えるだろう。新たなイノベーションを起こし、新しい産業を生み出し、既存産業などに波及効果を最大限に及ぼすため、中国政府は適時に新しい対策—『中国製造 2025』を打ち出したのではないだろうか。

1.4.2 家電販売をめぐる市場の動き

このように、中国の産業全体を牽引する中国政府の政策を中心に、中国の製造業が置かれている状況について再確認したところで、この節では中国国民の感染症拡大を追い風にした家電のオンライン販売の状況に至る経緯についても振り返っておきたい。

『2020年中国家電市場報告書』⁴¹によると、過去5年間の中国国民一人当たりの可処分所得の伸びは2020年に2.21%と、前年までの伸び率に比べ低く止まったものの、所得額で見れば前年の30,733元を上回り32,189元となった(図表1-12)。2020年は世界的感染症の拡大による影響があったが、全体として見れば国民が消費に回せる金額は増えている。このような国内消費者の状況をベースに、家電メーカーや家電販売業者はオフラインでの店頭販売にオンライン販売を加えて、家電小売プラットフォームに力を積極的にいれている。



⁴⁰ 金碚(2015)を参照されたい。

⁴¹ 中国電子情報産業発展研究院(2021)を参照されたい。

図表 1-12 中国耐久消費財の普及

出所：『2020年中国家電市場報告書』により筆者が作成

広大な国内マーケットに支えられて成長してきた中国家電メーカーは、2018年頃まで販売の苦境に立たされていた。中国の家電メーカーが苦戦していた背景には、エアコンや大型冷蔵庫、洗濯機など、代表的な白物家電の世帯当たりの普及率が100%に近づいたという需要構造の変化があったためである。中国の家電メーカーが国内市場でさらに成長を続けるためには、今後の消費者の購買行動の中心となる「家電の買い替え需要」を喚起し、買い替えによる商品選択の目がシビアになる消費者をどう引き付けるかが課題となるのではないかと考えられた。

また、中国国内においては買い替え以外の需要で検討すべきなのが、各世帯での複数台の所有である。テレビは90年代にすでに1世帯の所有数が1を超えて複数台所有（図1-7）になっていることが見てとれ、さらにエアコンは都市世帯では2008年から、農村部を含む全国世帯では2017年以降1世帯あたり保有数が1を超えた。「一家に1台あればいい」から「1台では足りない」へ消費者を転換させるには、やはり魅力ある製品の開発と販売戦略が欠かせない。各世帯が2台目、3台目の購入をまず検討するのはエアコンであるが、どのようにマーケットを分析するかも各メーカーの課題となると推察することができる。

王玉蘭が指摘⁴²する「大型量販店の主導による国内流通チャネルでの厳しい販売競争」という懸念事項が、リアルの対面販売からオンラインでの非対面式の販売が促進されることで変化しつつある。これまで家電メーカーの利益を圧迫してきた「量販店からの厳しい仕入れ販売価格引き下げ要求」は変わる可能性が出てきたとみてよい。

新型コロナウイルス感染症拡大の影響で、2020年は家電業界全体が「ライブ販売」に注力しはじめた年でもある。家電企業のオンラインショップのほぼ100%が「自己放送」を行い、ライブルームは企業のビジネス製品マーケティングの重要な拠点となっていく。例えば、今まではオンライン販売を重視していなかった格力電器(グリー)の董明珠 COE は、それまでのコンセプトを変えてEコマース、ライブを取り入れ、独自のチャンネルシステムを使って全国ツアーライブを行い、グリー全体の収益アップに繋がった。

1.4.3 家電主要メーカーに関する考察

胡潤研究院⁴³が発表した「2020年中国家電企業トップ10」によると、ミデアが5100億元RMBで中国家電企業の時価総額トップとなっている。格力電器(3,210億元RMB)と海爾

⁴² 詳しくは王玉蘭(2013)を参照されたい。

⁴³ 胡潤の本名はRupert Hoogewerfであり、ルクセンブルク王国で生まれ、イギリス名門大学ーダラム大学商学部在学中、中国人民大学で短期留学。卒業後、アーサー・アンダーセンロンドン事務所と上海事務所を経験してから上記の番付評価機構を立ち上げた。

(1,860億元RMB)はそれぞれが家電業界の2位と3位にランクされた(図表1-13)。ハイアールについては、この章の1.1.2世界家電メーカーの状況でも前述したが、この2社に加え世界家電メーカー上位(図表1-2)にランクインされたハイセンスを加えた中国家電主要3メーカーを考察したい。

	社名	英文名称	価値 (単位:1 億元)	主要製品	代表	本社 所在
1	美的集团	Media Group	5100	エアコン, 洗濯機	方洪波	佛山
2	格力集团	Gree	3210	エアコン	董明珠	珠海
3	海尔智家	Haier Smart Home	1860	冷蔵庫, エアコン	梁海山	青島
4	JS 环球生活	JS Global Lifestyle	420	豆乳メーカー, 炊飯器	王旭宁	上海
5	石头科技	Roborock Technology	400	掃除ロボット	昌敬	北京
6	新宝股份	Xinbao	330	湯沸かし器, キッチン家電	郭建刚	佛山
7	老板电器	Robam	310	レンジフード, 暖房器具	任建华	杭州
8	格兰仕集团	Galanz Group	280	電子レンジ	梁庆德	佛山
9	科沃斯	Ecovacs Robotics	260	掃除ロボット	钱东奇	苏州
10	飞科电器	Flyco	210	美容家電	李丐腾	上海

図表 1-13 中国家電企業時価総額上位 10 社 (2020 年)

出所：胡潤研究院資料により筆者が作成。

1) ミデアグループ (美的集团)

ミデアの前代表である何享健は、1942年に広東省順徳に生まれている。1968年5月、彼は5,000元を調達⁴⁴し、地元住民を率いて「北事務所プラスチック生産グループ」を設立した。創業当初は樹脂製の瓶蓋⁴⁵を製造していた地場工場であった彼らが、家電製品である扇風機の製造に乗り出したのが1980年、これをきっかけに家庭用空調へと参入した

⁴⁴ ミデア社 WEB サイト:midea-group.com 2022年5月閲覧

⁴⁵ 日本美的会社概要:midea-japan.com/company/#base 2022年5月閲覧

のが1985年である。その後、家電業界に本格参入するため1992年に株式保有システムの変革を推進、続く1993年には中国・深センの株式市場へ上場を果たす。上場により組織や製造、販売面を整備しつつ、1999年には、エアコン用コンプレッサー、さらには業務用空調事業を開始、同年にはウォーターサーバー事業にも着手するなど、取り扱い製品の幅を徐々に広げていった。

2000年代に入ると、さらにミディアの事業推進は加速度化し、各事業部を分社化、また提携企業との合弁事業に積極的に取り組み始めている。さらにこの年代には、中国国内の家電メーカーの買収を進め、冷蔵庫事業での榮事達・華凌の買収、2008年にはLittle Swan（小天鶴）の買収で、冷蔵庫、洗濯機という白物家電の生産・販売ラインを獲得している。買収による事業規模の拡大により、2010年にはグループ売り上げ1000億元を達成、2011年、2012年にはブラジルとインドに工場を設立し、海外生産拠点も確保している。同2012年には創業者の何享健が会長を退き⁴⁶、後任に方洪波が就任している。代表を新たに迎えたことでさらなる世界戦略を目指すミディアは、2013年、ミディアグループ全体としての株式上場も果たす。続く2014年4月にアリババと共同でスマートエアコンを発売、2016年6月には、東芝の白物家電事業の買収を完了する。さらに同年6月、ロボット世界大手であるドイツ・KUKAへ買収提案を行い、KUKA筆頭株主・フォイトらは保有株を売却し2回にわたる株式公開買付でKUKA株式の94%以上の取得に成功、事実上の買収を完了させている。

2) 珠海格力(グリー)

グリーの会社本拠地は中国広東省珠海市である。前身はプラスチック部品の生産メーカーであった。1988年に自社製のプラスチック扇風機の羽をベースにし、扇風機の組み立てを始めた。1991年に、同じ親会社の子会社である海利空調器廠と合併してからグリー空調器廠に社名変更⁴⁷を行なった。エアコンの生産を開始してからの4年後の1995年にグリーエアコンの販売台数は全国1位に花を咲かせた。2001年に董明珠が同社のCEOになってから高成長の軌道に乗り始めた⁴⁸。

グリーの発展過程は、概ね4つの段階に分けることができる。1991年から1993年までの第1段階では、創業初期に必要な製品戦略を会社経営の要とした時期である。1994年から1996年までの第2段階は、生産の拡大だけにとどまらない、メーカー成長期に重要な品質管理に注力するようになった。1997年から2001年までの第3段階は、会社の高成長始動期となり、市場のさらなる開拓、コストの低減、規模の急速な拡大を図っていった。2002年以降の第4段階では、国内市場での高成長に満足することなく、海外への展開を積極的に推し進めている。

⁴⁶ 日本経済新聞：www.nikkei.com/article/DGXNASGM27030_X20C12A8FF1000/ 2022年5月閲覧

⁴⁷ 砺石商業評論：www.lishibiz.com, 2021年6月12日に閲覧。

⁴⁸ 『深圳晩報』2019年12月29日。

現在は、民生用製品と産業用製品を生産している。民生用製品にはエアコン、冷蔵庫、洗濯機、給湯器、システムキッチンなどの家電製品が含まれている。一方、産業用製品には、ハイエンド機械、精密金型、モーター、コンデンサ、冷凍冷蔵設備、コンプレッサー、精密鋳造機などが含まれている。「グリーン」ブランドのほか、「TOSOT」と「昌弘」の3ブランドを有する⁴⁹。

3) 海爾集団(ハイアール)

ハイアールの会社本拠地は中国山東省青島である。前身は青島市日用電器工場であった。当時の工場長は張瑞敏である。1984年に張瑞敏が国有企業青島冰箱総廠の工場長になった。現在の海爾集団(ハイアール)は、中国市場でトップシェアを占めている冷蔵庫・冷凍室、エアコン、洗濯機などをはじめ、その他にも食器洗濯機、電子レンジ、テレビ、携帯電話、パソコンまで多品目を生産・販売する中国の体表的な総合家電メーカーとなっている⁵⁰。

ハイアールの発展過程を振り返ると、5つの発展戦略段階があるという。まず、1984年から1991年までの第1段階においては、経営管理の経験を蓄積し、総合的品質管理を核心として冷蔵庫だけの事業を運営していた。そして、1992年から1998年までの第2段階においては、冷蔵庫の単一生産から、多種製品の生産へと発展、生産現場での独自の管理制度を作り上げた。例えば「OEC管理」、「6S活動」、「三工動態転換」などの実施である。

また、1998年から2005年までの第3段階と、2006年から2012年までの第4段階は、国際化戦略段階とブランドのグローバル化戦略段階の時期だという⁵¹。2013年から現在までの第5段階では、ネットワーク戦略(ユーザーを中心とするインターネットプラットフォーム)を実行、会社のマネジメントにおいて、全社に社内制度の改革・改善をプラットフォーム化すること、従業員を顧客創出に尽力すること、顧客をパーソナライズ化することを徹底している。

4) 海信集団(ハイセンス)

ハイセンスの会社本拠地は中国山東省青島である。王玉蘭によると、ハイセンスの発展過程は4段階になっているという。1969年から1984年までの第1段階においては、ハイセンス自体はまだ小規模な単一製品(ラジオ)の家電メーカーであった。1985年から1993年までの第2段階においては、政府の支援を受け海外から技術を受け入れたことにより、テレビの主要メーカーとなり、単一製品メーカーから見事に脱皮した。1994年から2000年までの第3段階では、国内の販売網を急速に作り上げ、それを生かすために次々と新し

⁴⁹ 珠海格力電器股份有限公司(2021)。

⁵⁰ 水野一郎(2010)。

⁵¹ 杜麗娜(2020)。

い製品の生産に参入した。2000年以降から現在に至るまでの第4段階では、製品開発、生産、販売を世界市場で全面的に展開していった⁵²。

また、ハイセンスは吸収合併を通じ、中国でいくつかの有名ブランドを傘下に収めた。現在は従来の「海信(Hisense)」に、「科龍(Kelon)」と「容声(Ronshen)」を合わせた三ブランドを有しており、テレビ・エアコン・冷蔵庫・携帯電話には海信ブランド、エアコンには科龍ブランド、冷蔵庫等には容声ブランドと、製品によってブランドを使い分ける戦略を行なっている。さらに、海外家電メーカーの全事業、あるいは一部事業の買収を進め、有名なブランドをも傘下に入れている。一例では、ドイツの「gorenje」と日本の「TOSHIBA/REGZA」などであり、これらブランドで自社製品を販売している。

現在では、ハイセンスはBtoCだけの事業から、BtoCとBtoBの2タイプの事業へと展開をしている。政府の主導と政策支援(『中国製造2025』)の下、重点分野にも積極的に投資を行っており、従来の家電製品のほか、BtoB事業では光接続アクセスネットワーク、スマート交通システム、デジタル医療機器と商用ディスプレイなどの分野に参入している。特に、光接続アクセスネットワーク分野では、ハイセンスのアクセスモジュールは8年間もの世界1位にランキングされている⁵³。

4) この章のまとめ

本章では、中国の主要家電メーカーの発展過程と現状を考察してきた。ここで挙げた4つの中国家電メーカーは、現在世界有数の家電メーカーと肩を並べるに至っているが、前述してきたように実はいずれも歴史が浅い企業である。これら企業がダイナミックな成長を実現できた要因は、1) 中国経済の高成長、2) 国内市場(需要)の急速な拡大、3) 政府政策の後押しの3つに帰することができる。

また、これら4つの巨大家電メーカーを検討した結果、3つの共通点が見つかった。まず1点目は、この4家電メーカーがいずれも「異業種から家電産業に参入」したことである。2点目が、各メーカーが「創業時に単一製品の小規模生産」からスタートしていることである。そして、共通点の3点目が「国内の弱小メーカーの買収から徐々に海外の同業種や異業種メーカーの買収へ展開」し「買収を繰り返す、製品の種類の拡大と既存ブランドをも手に入れた」ことである。

しかし、ITやAIなどの日進月歩の技術革新により、機械とデジタルとの融合が時代的にますます求められるようになった今「技術の融合に如何に対応すべきか」は中国家電メーカーにとり重大な課題である。また、海外企業買収によって他社技術を手に入れ、それを武器として、国内家電市場で競争優位を保ってきたが、自らイノベーションを起こし常に新しい製品、新しいサービスを生み出さない限り、今世界のトップクラスに入ってもいつ

⁵² 王玉蘭(2013)。

⁵³ Hisense 社公式サイト: hisense.co.jp, 2021年6月12日に閲覧。

の日か脱落してしまうかもしれない。30年というわずかな期間で、中国家電メーカーがすさまじいスピードで成長し、世界家電業界のトップクラスに躍り出た要因は、これら成長過程において、生産システム、経営方式、組織構成をも絶え間なく変化してきたと推測される。こうした状況を踏まえ、続く第2章において、いよいよ本論文の主たる考察となる、ミデアの内部戦略へと分析を進めていきたいと思う。

第2章 ミデアの内部成長戦略（1）製品多様化

前章では、家電市場における競争構図の変化について整理分析を行ってきた。世界の家電市場、中国の家電市場とも、世界的な消費動向からドラスティックな変化を遂げていることが検証できたのではないかと思う。

ここからは、前章での市場の競争構図分析を踏まえ、ミデアがこのような市場の中で、いかにして企業としての発展を遂げてきたのか、内部成長戦略の観点から分析を行いたい。ミデアにおける内部成長戦略をミデアが得意とする（1）製品多様化の観点から、と（2）技術革新および組織構造の2つ観点から整理していくが、この章では（1）の製品多様化戦略について分析を行っていくことにする。

2.1 製品多様化戦略

2.1.1 戦略的コンテンツ

製品多角化戦略について分析するにあたり、まずミデアの戦略的ビジョンと戦略的目標とを、企業理念、組織使命から確認しておこう。

ミデアでは、「科学と技術を完璧に、人生を完璧に」を企業理念とし、さらに「人とすべてをつなぎ、美しい世界を啓発する」⁵⁴ことを組織使命に掲げている。この行動上の「変化と革新」をさらに推し進め「グローバルなリソースに依拠し技術革新を継続、世界で4億人以上にのぼるわが社の消費者と事業パートナーへハイクオリティな製品・サービスを提供」するとし「より良い生活を創造」する企業たらんことを指標としているという。この指標を基として、ミデアは現在の多様化戦略を立てている。

特に主要な戦略とされるのが、1）現在の市場で不利なカテゴリーに追い込まれている製品の競争力を強化すること、売上と市場シェアの拡大、2）新しいカテゴリーの開発と革新の継続と技術製品が全製品に占めるウェイトを増やし売れる商品を重点的に経営管理、3）「国際市場でターゲットとなる製品」を戦略的に発売、海外市場をさらに新規開拓、販売促進する、4）マルチカテゴリ製品を「一挙に複数」開発し、共同発展管理を促進し、現在優位性を持っている事業（エアコン事業）以外に、ほかの商品も将来中国市場でシェアをアップできるように、5）消費者の階層に応じて、マルチブランドポートフォ

⁵⁴ www.midea-group.com/investors

リオおよびパッケージ製品の導入，以上の5点である。次に，ミデアグループの戦略的レイアウトが反映されている例を，事業分野別に確認していく。

(1) 空調事業

A) 家庭用エアコンの場合

以前の章でも述べてきたように，ミデアの創業は家庭用扇風機からスタートしており，空調関係は長らくミデアの核となってきた。この事業では多くのシリーズが開発されているため，まず大カテゴリであるエアコンのシリーズから確認していく。「東風」シリーズでは，アンチサイクロン気流技術を進化させ，従来製エアコンより使用電力を抑えることに成功している。温風と冷風がより長い距離へ届くシステムが実現されており，エアコンの風が直接当たらない「無風箇所」でも温度調整がより進化している。さらに送風の距離を自動で調節できる機能も備えている。「リーダー」シリーズでは，室内温，人が風を感じる触感，温冷風の清潔さ，などに加え，鮮度制御技術を統合することで快適な空調を実現している。ミデア独自の「スマートクリーンダブルウォッシュテクノロジー」と「ダブルハイブリッドフレッシュエアテクノロジー」とが搭載されている。こうしたスマートインタラクション通信技術を利用したスマートエアコンは，リモコンによる操作を行わなくとも，インターネット接続によるローカルエリアネットワークで製品の連携制御が可能である。

B) セントラルタイプエアコン（業務用エアコン含む）

HVACによる研究開発力，製品技術，市場パフォーマンスなどにより，優位性を保持できている分野である。ミデアは現在，中国国内でのセントラルエアコン市場で一定数シェアを維持しているが，その状況に甘んじることなく，さらに機能面での強化を行っている。温度と湿度の制御，快適な風，強力な冷却と暖熱，便利な制御機能などである。こうした複数のコア機能を通じ，顧客体験の満足度を高めている。独自開発した「磁気浮上周波数変換遠心ユニット」を更にグレードアップさせ，自作磁気軸受，磁気浮上コンプレッサー，高出力インバーターなどを実現した。

(2) 冷蔵庫事業

冷蔵庫分野でも複数シリーズに渡る製品を持ち，常に新しい技術を採用し製品を生み出している。特に2019年にリリースされた，微結晶冷蔵庫では，「5次元レーダー温度検知」と「逆冷凍インテリジェント冷蔵」という新技術が採択されている。食材ごとに保管区分が分けられ，消費者にピンとくるような外観設計をし，購入客により多くの選択肢を与えた。また「果浄」シリーズでは青果物の洗浄機能を追加，「超クリーンテイスト」シリーズでは庫内の脱臭機能を備え，食品を低温で保管する以上の顧客満足の実現につながっている。

(3) 洗濯機事業

ミデアの傘下では現在「リトルスワン」「初見」「ウォーターキューブ」「ビバリー」など、さまざまなブランドが展開されている。ミデアは、従来の洗濯機にはない技術を備えた革新的なモデルを製品化するため研究開発に専念してきた。高級ランドリー用として有名な「リトルスワン」ブランドでは、近年、新しいモデルを継続的に発売、また「ウォーターキューブ」ブランドの第2世代でも、「超マイクロクリーンフォーム」技術を応用し、汚れ除去と洗剤節約機能とがついている。将来的に、ミデア洗濯機カテゴリ内の最上級ブランド「リトルスワン」では、主として清潔さ、省エネ、滅菌など機能面でより高い顧客満足度を実現させさらに新しい技術を備えたモデルが次々に導入されている。「リトルスワン」以外のブランドでは、ミデアのドライクリーニング用製品シリーズで発展の可能性が高い。たとえば、「ビバリー」のドライヤーでは、ヒートポンプ洗濯機における、洗濯物のスマート除菌等優秀な機能を持っている。また、ホームケアシリーズでは低温乾燥、ダニ除去 & 滅菌（除菌）を備えている。

(4) その他家電事業

ミデアの「高速可変圧力沸騰」シリーズ電気圧力炊飯器には、10種類以上の可変圧力沸騰調整コントロールがあり、さまざまな食品がさまざまな圧力値を選択して沸騰調理できる。さらに2019年には低糖炊飯器を発売、白米の糖分が気になる糖尿病の消費者をターゲットに特別に開発された炊飯器技術である。これにより白米中の糖度を半分に抑えることが可能になった。「T3シリーズガス給湯器」では、電源を入れた直後に加熱が可能な、業界初の「ワンポンデュアルユースゼロ冷水」を実現しています。さらにその他家電分野でも、顧客の多様なニーズに応えるため、技術革新と製品開発を続けている。従来技術モデルの生産にとどまらず、常に新しい技術を搭載した製品開発に注力している。

(5) ロボットおよび自動化システム事業

品質検査、顔認識、光学式文字認識の3つのプラットフォームに基づき、放射状にインテリジェントな製造、運用、オフィスなどのビジネスシナリオを放射状に開発します。特に業界でも世界的に話題となったロボットメーカーKUKAの買収に伴い、KUKAロボティクスの主要なメリットを生かし、自動車、医療、食品およびその他の業界においても技術および機能面の利点をさらに高めている。具体的には「KUKAロボティクスチャイナ」の事業統合を加速させ、2019年に設立された「KUKAチャイナビジネスユニット」での事業構築を行なっている。今後のロボット技術の展開が、ビジネスのあらゆる領域をカバーし、相乗効果を実現できると想定しているからである。

2.2 戦略の種類

ミデアの多様化戦略では、「関連分野の多様化」をメインとして、と「関連分野以外の多様化」をサブ（補完的）としている。具体的に言えば、家電事業は「関連分野の多様化」に含まれ、「関連製品を同心円状に多様化」「業界チェーンの垂直的多様化」をも含む。ミデアが展開したロボットと自動化とスマートサプライチェーンは、部分的に「関連分野以外の多様化」に属し、すなわち「全体多様化」である。

ミデアではこうした戦略を策定するにあたり、主に以下に示す3点に従って多様化を行っている。

2.2.1 「関連分野以外の多様化」を限定するという原則順守

上述したように、現段階でのミデア商品多様化戦略は、「関連分野の多様化」に重点を置いている。関連分野とは、HVAC（Heating, Ventilation, and Air Conditioning の略）や、家電諸分野であり、ミデアは冷凍装置から始まった、家電ブランド企業として成長した。長年かけて縦・横（垂直・水平）方向に商品を発展させた。「商品多様化戦略」の中では、エアコンを核心的な商品として放射状的に発展させた。

世界全体の技術の発展に伴い、ミデアグループはロボット及び自動化システム、スマートサプライチェーンに進出した。この領域の技術は元の製品のスマート化を支えられるし、部分的に「関連分野以外の多様化」に属しながらも、さらなる発展の可能性を持っている。ミデアは企業内部のアドバンテージを利用して、外部資源を融合させ、スマート商品の領域に踏み込んで探索した。

2.2.2 競争優位性を生かしながら、弱い分野も放棄しない

ミデアは、彼らの創業当初よりエアコンでの技術開発と製造を競争の中心としてきた。製品多様化戦略を継続的かつ深化的に行うことで、家電製品のマルチカテゴリー開発と、マルチカテゴリーでのオンラインおよびオフライン販売チャンネルとを構築、製品トレンドの形成をリードしてきたのだ。伝統的な家電製品の競争力は徐々に弱まっている。例として伝統的な冷蔵庫がある。また、技術的に劣っている商品例として浄水器がある。ミデアが今後開発を行うには、経営上ウェイトを置くべき所と置かない所をはっきりさせ自社の核心的な強みに注力し、ブランド影響力における積極的な役割を引き続き強化する必要がある。弱い分野を簡単に切り捨てるという意味ではないが、よりハイエンド型の製品、すなわちインテリジェントでエコロジカルな製品の開発に向かって注力すべきだと言える。

2.2.3 マルチヘッド開発と協調開発

ミデアでは「並行進行の原則」に従って製品開発を進めている。並行進行の原則とは、一台の機器に複数の機器を連携させるマルチヘッド（並行進行）開発と、ミデアグループ内の各分野・各カテゴリーが横断的に協調して行う開発を指す。この原則により多数の製

品カテゴリーにおいて豊富な製品シリーズが展開されてきた。また、ミディアのグループ事業ごとに、市場に適さない従来型製品を見直し、差別化が可能なものについてはアップグレードを行い、メリットがない製品は廃棄、競争力を持つ新製品開発にリソースを集中させてきた。マルチカテゴリーの製品の開発には、各分野でのリソース統合と割り振りが必須であり、製品間での調整も行われる。

2.3 多様化戦略の補完策（商品多様化保証措置）

前項では、ミディアにおける製品多様化戦略について考察を行ってきた。この項では、「製品多様化に伴うリスク発生」に備えミディアが行なっている、多様化戦略を補完する策についても述べていきたい。これは、製品多様化に対するリスクヘッジである。製品多様化によって大きなメリットを享受してきたミディアが、最も留意してきた側面とも言える。

2.3.1 製品リーダーシップを追求

(1) 影響力を継続

ミディアでは、前述したように製品の多様化を推進しているため事業が分散し、多様化・多角化を維持する管理コストが相対的に増加するとのデメリットが発生する。このように増加する管理コストを抑制するため、ミディアでは、持続的に発展させる事業と、縮小させていく事業とを随時見直すことで、戦略性を持った事業計画を立てている。例えば、注目浴びている商品類をピックアップし、核心的競争力を持つ商品を創出し、絶えず管理コストを圧縮するように努めるということである。

他業界の例で言えば、ガラケーからスマートフォンに切り替わる時代がやってきた際、スマートフォン中のリーディング製品ともなるような「核心的競争力を持つ商品」を創出、いわばスマートフォン界の iPhone の立場を目指し、量産することで管理コストを削減する、というものである。

さらに、収益性や市場パフォーマンスの悪い製品については、投資を削減し、製品の製造を中止して市場から撤退、金融や科学研究など関連資源につながる中核産業に取り組むなどの方策を行なっている。同時に、主力商品における上流・下流の産業チェーンを合併・買収して合理的な資金配分を行なうなど、バリューチェーン全体の運営を構築することで、ミディアによる家電産業への影響力を継続的に高めている。

(2) 科学的研究と革新への投資増加

改革開放政策により、中国国民の消費額が右肩上がりに増加していた際に有効であった従来の価格競争モデルは、もはや現在の白物家電市場には通用しなくなった。差別化戦略することで、競争に勝ち、家電ブランドとして自身の利益創出することができた。科学的研究と技術革新への投資を継続的に増やし、製品インテリジェンスと、省エネ機能のレベ

ルアップすることで、粗利益の基礎に絶えず収益性を上げてきた。さらに、自社の研究開発能力を効率よく高めるため研究管理制度を絶えず改善してきた。

2.3.2 製造のインテリジェンスアップグレード

(1) インテリジェントプロダクションモード

人口が絶えず減少する時代背景のもとで、人件費は上昇し続けている。ミデアや家電メーカーに限らず、製造業は典型的な労働集約型産業である。そのため、従業員給与の増加は製造メーカーの経営に大きな負担をもたらす。この負担への対策として、ミデアでは生産ラインの自動化に早くから着手し、生産効率を継続的に向上させる取り組みを行なっている。

例えば、ミデアでは2010年以来、4軸ロボットを生産ラインにいち早く採用、その2年後には、自動化された技術改革を実施している。さらにこの自動化を複数の製品開発やビジネスプロセスに適用しているのだ。過去20年間のミデアの製品開発史中、大規模開発モデルは生産コストの削減には寄与できるものの、現代のように一通り家電製品が行き渡った状況、特にAIに対応したスマート家電製品などの激しい販売競争の下では有効でない。

そこでミデアでは、産業用ロボットと自動工作機械を継続的に導入し、さらなる生産効率を向上させている。生産コストを効果的に削減することができればスマート家電など新技術導入が頻繁に想定される生産ラインの新規構築や変更に対応できる。こうした生産効率の向上と、複数生産拠点の自動化実現により、積極的な生産技術をデバッグ、手動操作にかかる時間を短縮し、製品の単位時間あたり生産を向上させている。

また、高品質な製品を生み出す過程において、ミデアの出荷基準に達しない製品がある一定数出てくることはどうしても避けられない。ただ、こうした製造ラインでうみだされるロスについて、ミデアが採用する「インテリジェント管理モデル」では、ロス率を減少させるための方法を様々行なっている。

経営効率を向上させ、品質管理を徹底させるミデアの管理モデルは、単に製造過程でのQC（クオリティコントロール）に作用するにとどまらない。製造ラインを高効率で運用し、ロスを生み出さない仕組みが整えられており、各部門、各組織において最適なビジネスプロセスとなるよう、グループ内のビジネス部門が横断的に協力しあい、基準に達しない製品ロスが最小限となるよう工夫されている。

では、製品ロスを最小限に抑えるための、インテリジェントな管理とはどのようなものなのだろうか。またインテリジェントな管理システムは、以前採択されてきた自動化生産技術とどのような違いがあるのだろうか。インテリジェント管理システムでは、原材料の調達段階から、生産手配、倉庫・物流などに基づき、顧客ニーズに沿った製品を高効率で生

み出せるような仕組みが整えられている。「製造過程でのロス減らす」との現場目標をいくら掲げようと、グループ内での一面的な取り上げ方では、ロスを最小限に抑えることは難しい。

最適な結果を生み出すには、ミデアグループ内の組織構造も「最適化され」なければならない。製品開発・設計プロセスにおける白物家電製品の現状デザイン・種類についても再調査を行わなければならない。しかし、こうした一見「手間のかかる」段階を踏むことにより、インターネット社会がもたらした様々な発展、恩恵、機会をフル活用できると言えるだろう。

(2) スマートホームシステム

近年特に注目されているテクノロジーの一つとして、スマート家電をさらに包括的、統合的に実現した「スマートホームシステム」がある。クオリティ・オブ・ライフ

(QOL)、すなわち、人々の生活の質を底上げし、生活水準を改善できるものとして、スマートホームシステムは現時点で最新の方法と捉えられ、各企業が次々に参入しトレンド形成している。ミデアでは、各家電製品に搭載してきたAI機能、スマート家電の製造開発で得た技術を、生かし切れていると考えてはおらず、こうしたグループ内のノウハウをさらに集積させ、より多くの課題解決に生かしたいと考えている。ミデアは、スマートホームシステムへの投資を継続的に行なってきたり、その方針が途中で変更されることもなく、理想的に推進した企業と言えるだろう。

また、ミデア単体で技術的に困難な分野でも、インターネット企業へ積極的に協力を仰ぐなどして、「単一製品インテリジェンス」の欠点を克服、各家電、各機器が連動的に作動するスマートホームを実現するとしている。また、SDGSの観点からスマートホームエコロジーを構築するため、黒物家電、医療・健康、ロボット工学など生活に関わる全ての業界にこのシステムは影響を与え、浸透していくと思われる。

2.3.3 他社との協調・協力関係

(1) システム構築へ企業間で積極的協力関係

インターネットの普及と発展により、ユーザー個々のニーズが満たされやすくなり、それに伴い企業の販売モデルも充実してきた。この時代背景により、消費者ニーズのすくい上げにも対応できる「産業チェーンエコシステム」をいかに構築するかは、家電メーカーに止まらず、全ての製造企業の発展に重大な影響を及ぼすと言える。ミデアでは、スマートホーム市場への本格参入のため、グループ内のリソースを結集して取り組んでいる。業界内競争の点からも、多業種統合のレベルに焦点を移し、複数の分野の企業との戦略的協力を強化することにより、業界チェーン全体のエコシステムを構築した。さらに、ミデアが前述したスマートホーム製品分野に参入した際に、Huawei, Alibaba, Xiaomi等の企業とも協力を築いた。

こうして、複数分野の企業と築いた戦略的パートナーシップは、ミデアグループに新しい生産管理概念と製品開発戦略をもたらした。そして、グループが行ってきた「ユーザー需要分析と顧客関係管理システム形成」でもプラスの効果を上げるのに役立った。つまり、ミデアの生産効率とマーケティング能力を向上させるためのブースターとなったのだ。

またもう一方で、企業間、企業内組織間での技術共有体制を通じ、ミデアの家電製品と顧客サービスにも影響を与えている。このような変化は、家電を単一品として生産販売していた「製造業」から「多様化で製品の周囲まで」ワンストップでサービスを提供できるゼネラルメーカーへのシフトした証拠と言えるのではないだろうか。

(2) インターネット企業との戦略的協力

スマートホームとスマートホームは家電開発の大きなトレンドであり、スマート戦略をいかにスムーズに推進するかが、ミデアが今後の市場をいかにリードできるかに大きく関わってくる。そのためミデアでは、他業種であるインターネット企業との戦略的協力を積極的に確立しようとしてきた。まずはスマートホーム製品を積極的に展開、市場動向を把握した上で、製品のアップグレード順次行っていく。こうした繰り返しによりミデアの市場競争力を効果的に高めているのである。ミデアに限らず、AIが登場するまでの家電産業は典型的な労働集約型産業であった。

従来のビジネスモデルが通用する範囲はますます狭まり、収益性も低下の傾向にあった。しかしインターネット企業との戦略的協力関係により、ミデア製品のインテリジェンスレベルは大幅に改善された。製品のインテリジェンスレベルが引き上げられたことで、さらに新たな研究開発も進んでいる。品質向上による収益性の向上にとどまらないビッグデータの分析と活用がそれである。

インターネット企業の強みである「ビッグデータ分析機能」、ミデアはこの膨大なデータを活用して消費者のニーズを分析したのだ。データ分析からは、ビッグデータ登場以前の販売管理や顧客データとは比較にならない、明確な顧客のニーズを取得することが可能となった。例えば顧客層の購入パターンや嗜好などから「ターゲットのお気に入り」商品を立ち上げることもできるのだ。企画開発段階での無駄が削ぎ落とされることにより、アプライアンス製品は、顧客に好まれる品を創出しやすくなり、結果としてミデア製品の市場シェアを拡大するのに大いにプラスとなる。

しかし、こうしたインテリジェント化は実現までに比較的長いプロセスが必要となる分野である。美的集団の研究開発チームだけに頼って追い越しを達成することは困難だ。インターネット企業との業界横断的な協力を通じ、ミデアグループの家電製品のインテリジェンスレベルを効果的に向上させれば、グループ全体としてさらなるグレードアップの加速が見込まれる。

(3) ロボット関連産業との協力体制

電子技術が急速に発展する中で、オートメーション技術とロボット技術とが、ますます活用の場を広げている。前述してきたスマート家電にさらにロボティクステクノロジーを統合することで、ミデアの主戦場であった白物家電にもさらに多くのセールスポイントを与えることになったのだ。ミデアではこの統合をチャンスと捉え、中国内の他の企業に先駆けてロボット産業への参入機会をうかがってきた。

このテクノロジーでイニシアチブを取るために、様々な情報を収集し、積極的に関連企業へのコンタクトを行ってきたが、ミデア独自で展開してきたロボティクス関連事業には一部技術的な課題もあった。そのためミデアでは「コアロボティクス研究」を強化し、その研究を生かしたスマートホーム戦略をさらに推し進め、技術的基盤を築くために、確かな技術力を持つパートナーを積極的に探してきた。

それが2015年に新たな協業関係を結んだ、日本の安川電機である。ミデアは、こうしたパートナー企業との緊密な協力を通じ、独自の強力な端末アプリケーションのメリットをさらに生かし、スマートホームとロボット技術統合を実現、新しい白物家電製品の分野を開拓しようとしている。

2.3.4 ミデアグループの多角化戦略、その展開状況

(1) 生産品の分析

現在ミデアが手がける製品は、主として以下に記すようなものである。

家庭用および業務用エアコン、大型セントラルエアコン、真空クリーナー、ヒーター、電気ケトル、オーブン、レンジフード、浄水装置、エアクリナー、加湿器、ストーブ、さらに、消毒キャビネット、照明などのほか、エアコンや冷蔵庫のコンプレッサー、モーター、マグネトロン、変圧器などの家電の付属品の生産にも進出ししている。

また生活家電として、キッチン家電、洗濯機、冷蔵庫、およびさまざまな小型家電がある。HVACに関して、ミデアは家庭用エアコン、セントラルエアコン、暖房システム、換気システムをその中核としている。さらにロボット製品では、KUKAグループと安川電機との協力によって生まれた製品が代表的である。スマートサプライチェーン製品としても、統合ソリューションの実現が可能なAndeZhilianを発売した。

以上、ミデアは、中国では最大となる空調産業チェーン、その他電子レンジオーブン産業チェーン、洗濯機産業チェーン、冷蔵庫産業チェーン、食器洗い機産業チェーン、そして小型家電製品グループとキッチン製品といったラインアップを持っている。

以下、ミデア製品のポートフォリオを示す。

エアコン	冷蔵庫	冷凍庫	洗濯機	小型家電	キッチン	パーソナルケア	その他の商品
家庭用エアコン	省エネ冷蔵庫	ミニフリーザー	パルセータ洗濯機	炊飯器	レンジフード	シェーバー	エアコンコンプレッサー
業務用エアコン	従来の機械式冷蔵庫	ねじ式ドア変換キャビネット	ドラム洗濯機	飲水機	食器洗い機	電気アイロン	産業用モーター
大型セントラルエアコン	両開きコンピュータ一冷蔵庫	ダブルトップオープンコンビジョンキャビネット	ドライクリーニング洗濯機	電磁調理器	太陽熱温水器	フェイスチーマー	環境工学製品
	小型冷蔵庫	水平ディスプレイキャビネット		湯沸かし器	浄水器	ヘアアイロン	電子靴キャビネット

表 2-4 ミデア製品ポートフォリオ

出所：各種データより筆者作成

グループの 2019 年年次報告書によるオフライン市場シェアランキングを以下に示す。

家電カテゴリー	オフラインシェア	市場ランキング
家庭用エアコン	28.9%	2
洗濯機	27.4%	2

冷蔵庫	12.6%	2
炊飯器	43.9%	1
電気圧力鍋	44.3%	1
電気湯沸かし器（電機ケトル）	38.6%	1
電磁調理器（IH クッキングヒーター）	48.5%	1
壁破壊機	37.7%	1
扇風機	39.3%	1
電気暖房	42.9%	1
飲水機	42.3%	1
ガス給湯器	11.6%	2
浄水器	22.2%	2
台式電子レンジ（壁にはめるもの特別）	44.5%	2
台式電気オーブン	36.2%	2
食器洗い機	9.2%	3
湯沸かし器	20.7%	3
レンジフード	8.7%	4
ガスコンロ	7.0%	4
掃除ロボット	4.6%	4
スティック式掃除機 （ロボットと区別，自分で押しながらやる タイプ）	3.4%	4

表 2-5 ミデアグループの 2019 年家電製品のオフライン市場シェアランキング（小売売上高別）

出所：ミデアグループアライアンス資料等より筆者作成

オフライン市場での卓越した業績に加え、「インターネット+」戦略の下での主要な e コマースプラットフォームでの美的グループの製品販売実績も非常に順調である。

家電カテゴリー	オフラインシェア	市場ランキング
家庭用エアコン	30.0%	1
セントラルエアコン	50.0%	1
洗濯機	31.2%	2
冷蔵庫	17.7%	2
マイクロ波オーブン	53.0%	1
圧力鍋	41.0%	1

炊飯器	29.6%	1
电烤箱電気オーブン	22.7%	1
電磁調理器	39.0%	1
湯沸かし器	30.6%	1
ガス給湯器	18.0%	1
電気ケトル	23.0%	1
扇風機	19.2%	1
ヒータ	16.9%	1
掃除機	10.3%	2
飲水機	18.9%	2
浄水器	13.1%	2
食器洗い機	24.6%	2
消毒キャビネット	10.8%	2
レンジフード&ガスコンロセット	10.4%	4

表 2-6 ミデアグループ 2019 年家電製品オンライン市場シェアランキング（小売売上高別）

出所：ミデアグループアライアンス資料より筆者作成

2.3.5 主産物の BCG マトリックス分析

他企業との協力関係でスマートホームやロボティクス周辺を強化しているが、やはりミデアの現在の主力製品は依然として HVAC と家電製品に集中している。グループの 2018 年および 2019 年の年次報告書によれば、表 2 に示すように、グループの主力製品の市場シェアと市場成長率を分析できる。

家電カテゴリー	市場占有率		市場の成長率
	2019	2018	
エアコン	29.45%	24.15%	21.95
洗濯機	29.30%	28.50%	2.81%
冷蔵庫	15.15%	13.70%	10.58%
炊飯器	36.75%	37.40%	-1.74%
圧力鍋	42.65%	42.75%	-0.23%
湯沸かし器	25.65%	24.40%	5.99%
浄水器	17.65%	20.55%	-14.11%

表 2-7 ミデアグループの主力製品の市場シェアと成長率

出所：ミデアグループアライアンス資料より筆者作成

市場シェアと市場成長率の2つの指標を通じ、BCGマトリックス法を適用。ミデアグループの主力製品を戦略的に分析し、得られたマトリックスチャートを示す。

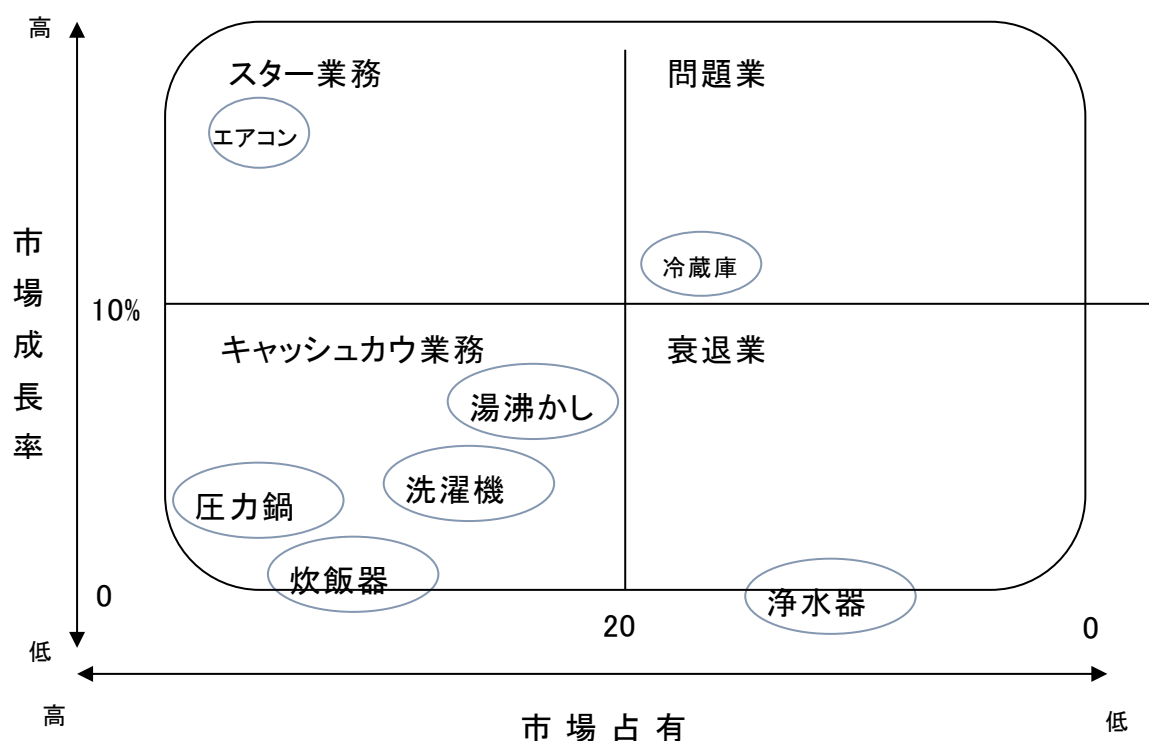


図 2-8 ミデアの主力製品マトリックスチャート

出所：筆者作成

(1) スター製品の分析

ここではミデアのスター製品について分析を行う。スター製品とは日本語表現ではあまり馴染みのない言葉であるが、ここでは以下のように定義する。

スター製品の条件：

市場シェアと市場成長率の両方が、長期的に、高水準の利益成長の利点と投資の利点を示していること

このタイプの製品は比較的多額の投資を必要とするものの、それにより生み出される利益も大きい。さらに比較的広いマーケットも見込まれる。ミデアの主力製品のうち、空調

製品はスター製品である。ミデアグループが早期に開発したエアコン製品は、グループの競争優位を保つ重要なファクターである。

現在の市場環境では、さらなる技術革新が続いているがミデアの優位性は依然として高い。市場の需要が高く推移しており、国内外の市場で販売に適していると言える。しかし、その他のミデアグループ主力商品の中では、スター商品が少なく、グループは今後も積極的にエアコン商品を開発し、人々の経済・生活水準の向上に合わせエアコンの外観、機能、省電力エネレベルを向上させ、さらにインテリジェントに移行するスマート機能の充実とグレードアップとが必要である。

ミデアの空調製品の競争力を維持するため、製品アップグレードに注力するほか、組織内リソースを活用、合理的な割り当てを行うことで、空調製品ラインの開発をサポートしている。既存のエアコン製品の中でも、インバーター搭載による高エネルギー効率の市場需要は依然として高まっている。業界で標準レベルとされる製品の更新に伴って、ミデアでも基準を満たす製品アップグレードを継続的に行う必要がある。今後もこの優位性保持するため、ミデアオリジナル空調製品を開発、新技術の実装などが必要とされる。

(2) ドル箱商品の分析

市場シェアは高いが成長率の低い「ドル箱商品」は、販売を通じて多額の資金を調達している。そのため、比較的安定して開発を行うことができる上、多額の投資も必要とされない。この種のドル箱商品は、ミデアのみならず他者にとっても大きな利益を上げるものである。しかし、市場の進展は小さく、将来的な展望はそれほど見込めない。そのため、企業はドル箱商品事業での売り上げを利用して、他の事業展開を推し進めていく必要がある。

ミデアの主力事業では、洗濯機、炊飯器、圧力鍋、給湯器などがドル箱商品であり、これらの製品、特にハイエンドの対極である、低価格・低機能のローエンドモデルについて、ミデアグループはもともと行ってきた製品市場戦略を維持、不必要なリソースの投資を避けている。またこれらのドル箱製品は、現時点での売れ行きは良いものの「製品ライフサイクルの終わり」に入ったことを認識する必要がある。

また、商圏が非常に狭いドル箱商品について、ミデアではできるだけ早期に「継続するか、切り捨てるか」の見極めが必要となるだろう。

具体的には洗濯機や厨房機器などが対象であるが、これら製品の生産を打ち切るタイミングを逃さず、他の製品開発にシフト行かねばならない。すなわちハイエンドモデルの洗濯機および乾燥機製品、食器洗い機、電気リモートコントロール、ゼロファイアウォーターヒーターなどの製品がそれである、こうした分野にいか注力するかがミデアの課題である。

(3) 問題を持つ製品の分析

問題を持つ製品とは「市場シェアは比較的低いが高市場成長率が高い製品」を指す。現在の市場シェアでは高いリターンを得ることができず、今後この製品をどのように位置付けるかが戦略のカギとなる。市場でのシェアを高めるには、製品のさらなる改良・進化にとどまらず、販売網や宣伝などにも投資が必要となるが、果たしてその投資に見合うシェアアップが可能か、組織は周辺の問題を分析し、製品の市場成長の可能性を厳密に評価した上で判断しなければならない。

スター製品になる可能性を秘めるだけに、総合的にビジネスをサポートし、詳細な開発戦略が望まれているのだ。現在、ミデアの製品の中で、冷蔵庫製品は問題を持つ製品の代表格である。ミデア製冷蔵庫の小売売上高は減少傾向にあり、今後の対策が必要な製品である。マルチドアボディ構造、滅菌、鮮度、製品のすっきりとした味わいの保持など、従来のローエンドモデルにない付加価値により、新市場の成長が見込まれるのだ。

ミデアは冷蔵庫のアップグレードでは、他社をリードできる一定の技術的優位性を持っている。例えば残留農薬除去機能を備えた「国京」シリーズなど、製品機能の優位性で世界市場をリードしており、この分野、高級冷蔵庫マーケットを開拓するためにはさらなる支援が必要となる。

(4) 衰退製品の分析

衰退製品において、市場シェアと市場成長率はともに低く、製品の収益性は低い。市場成長スペースも小さく将来性も見込めないため、投資とリソースの投入を順次減らす必要がある。ミデアグループの浄水器製品は、衰退型に属す。近年、消費者の間で飲料水や家庭使用水への安全性懸念から、浄水器の人気の高まっているものの、ミデアグループでは浄水技術に大きな発展が見込めず、この事業への投資を減らす必要がある。

ミデアの内部成長の核である多様化戦略に伴うセーフガードについて、5つの視点から考察を行ってきた。成長を続けるため多様化は必須と考えるミデアにとって、多様化を推進する上で避けて通れない「管理コストの増大」は、重要な課題と言え、それを解決するための様々な対策がミデアの内部成長要因と深く関わっていることが見て取れたのではないかと思う。

2.4 製品スマート戦略

2.4.1 白物家電の相互接続と研究開発への投資について

家電業界では、今後のさらなる企業成長のためスマート家電への投資は欠かせない。この分野の投資としてミデアでは、「M-Smart スマートホーム戦略」すなわちスマートホームインキュベーションベースの技術研究拠点とすべく、2014年、中国・順徳にグローバル R&D 本部を建設、約 30 億元の投資を行った。

この R&D 本部建設の他にも、さらに科学研究への投資を増やしている。2011 年、ミデアグループでは科学研究に 16 億人民元を投資、これはグループ総収入の 0.37% を占める大規模な投資であり、さらに 2018 年には、科学研究全体で 98.1 億人民元を投資している。

これはグループ総収入の 3.76% にあたり、ミデアがいかに研究開発に力を入れているかこの投資額からも推察することができる。

2011 年から 2018 年までの間で、科学研究投資額は累積で 400 億人民元を超えており、家電業界では他社の投資額を大きく上回っている。

次に、この期間（2011 年から 18 年）から、2017 年をピックアップすると、Gree, Haier, Boss Electric, Meiling, 各社それぞれの科学研究投資は、左から順に 40 億人民元、6 億 3000 万人民元、7 億 6000 万人民元、2 億 3000 万人民元である。2017 年単年度でのミデアグループ科学研究投資は、上記の 4 社の投資額を合わせた額よりさらに大きく、ミデアが科学研究をいかに重要視しているかが見て取れる。

こうした科学研究への巨額投資には、主として 3 つの側面があると推測することができる。1 点目が、ユーザーへの調査を深め、消費者の好みを分析、独自のセールスポイントを作成することで競争上優位性を獲得することである。2 点目は、コアテクノロジーの研究を強力に強化することである。技術革新を推し進め、R&D システムのさらなる構築と改善を行うという点である。第 3 点目が、企業情報やリソースを外部へも開放することで、グローバルかつ革新的なリソースの使用が可能となり、独自の R&D のメリットが構築できるという点である。

また、顧客調査に関し、ミデアグループ中央研究所が上海に「ユーザーリサーチセンター」を設立、オンラインのオープンイノベーションコミュニティ（オンラインコミュニティ）、オフラインのイノベーションワークショップ（イノベーションワークショップ）、オンラインモバイル調査システム（モバイル調査システム）を構築している。さらに、E コマースビッグデータ分析システム（E コマースビッグデータプラットフォーム）と、オフラインユーザーエクスペリエンスラボ（Consumer Experience Lab）は、製品開発とイノベーションの各リンクを接続する 5 つの統合ユーザーリサーチプラットフォームであり、技術研究面で「二層 4 レベル」の研究体系を構築している。

ここでいう二層とは「中央研究院」と「各主要事業部」を指し、4 レベルは「破壊的かつ最先端の技術研究」「一般のおよび基礎的な技術研究」「個別の技術研究」「製品開発」を意味している。

この研究体系をさらに詳細にみると、中央研究所での研究対象が「破壊的フロンティア技術研究と基礎技術研究」であるのに対し、各主要事業部での研究対象は「パーソナライズされた技術研究と関連製品の製品開発」となっている。上述した層とレベルに対象を分けた技術研究によって、ミデアグループは中長期的な技術予備力と、将来的な技術探索が可能としたのだ。

この二層および4レベルの科学研究システムに加え、ミデアではグローバルな科学研究レイアウトの構築にも努めている。2017年末、ミデアグループは世界9カ国に20にのぼる科学研究センターを設立、今後はこれらセンターでの研究をもとにグローバルな開発を拡大していくとしている。また、情報技術開放と協業協力の観点から、社内全ての製品研究開発部門に同じコード付与、統一を行っている。これらの取り組みにより2014年末までに、すべての製品で相互接続と相互運用性を実現させ、家電製品の「分散化」戦略を開始している。

実はミデアグループは、家電各社中、最も早くインテリジェント戦略の提案を行った企業ではない。しかし、家電各社の多数が、これまでにインテリジェント戦略の提案を行ってきたものの、ほとんどの企業で、製品レベル、技術レベル、機能レベル、運用レベルなど、部分的な活用に止まってきた。各社が需要のインキュベーション（育成）段階で競争力強化に取り組みはしたものの、自社システムを中心に据えた体系により発展が遅れ、スマートホームプラットフォームの市場化を妨げてきたのだ。

閉鎖的システムに頼る一方的な運用しかできない単一製品では、ユーザーに訴求する「スマートライフの完全体験」をもたらすことはできない。今後、各企業はスマートホームプラットフォームの「クローズドバリア（各企業で異なるシステムの採用しているため連携が不可）」を打破するため、さらに戦略が必要とされる。

こうした各社の取り組みの遅れを背景に、2017年、ミデアグループでは、中国電気機器研究所、Qualcomm Technologies Inc., Guangdong Household Electric Appliances Technical Standards Alliance, およびFoshan Institute of Standardizationとともに、中国電気機器産業協会グループ標準「スマート家電相互接続契約」を起草、および発行をした。

これは中国初のオープンなホームネットワーク指向の相互接続プロトコルである。

「スマート家電接続仕様（SHAC）」と銘打たれたこの契約は、美的のM-Smartプロトコルの拡張として、クラウドネットワーキングがない状況の下でもローカルデバイス間通信を実現することができるというものである。

これにより、エアコン、冷蔵庫、洗濯機、給湯器、さまざまな小型家電製品など、ブランド間およびカテゴリー間のスマート家電間で安全かつシームレスな通信が可能となった。さらにミデアでは、中国家庭用電化製品協会が主導する「スマート家電相互接続プロジェクトワーキンググループ」の設立に積極的に参加、すべてのブランドでのスマート家電相互接続への取り組みを開始した。

また、ミデアでは、プロジェクトチームのメンバーである中国家庭用電化製品協会の他の6企業と協力し「クラウドクラウド（中国名：雲雲）相互接続」協会グループ基準を共同で策定した。2017年3月9日に開催された第7回中国家電開発サミットフォーラムで正式に発表されたこの「クラウドクラウド相互接続」は、アソシエーショングループ標準、ユーザーアクセス、デバイスアクセス、サービスインターフェイス、デバイス機能モ

デル、情報セキュリティなどの複数の要件をカバーできる、中国初のスマート家電相互接続グループ標準である。

各企業がクラウドインターフェイスを開いた後には、さまざまなブランドのスマート家電を「統合された変換プロトコル」を介し相互接続が可能となる。2017年のChinaHomeAppliancesとConsumerElectronics Expo（：中国家電及び消費財の博覧会）の期間中は、ハイアール（Haier）、ミデア、Bossie Home Appliances（ホームアプライアンス）、Hisense（ハイセンス）、Changhong、TCL、Skyworthの合計7社の製品がすべて入手可能となり、これら企業の特定期間での相互接続も可能となった。

さらに翌2018年の中国家電・家電博覧会では、「スマート家電相互接続プロジェクトワーキンググループ」により、スマート家電クラウドクラウド相互接続プロジェクト（以下、ユニオン相互接続、英語略：CIC）が正式発表された。そこで披露された内容によれば、ワーキンググループの『雲雲：クラウドクラウド』による相互接続ロゴと、SDK（プラットフォームソフトウェア開発キット）は、異なるブランドやプラットフォーム間でも、スマート家電の相互接続と相互通信が技術的に実現可能」ということである。すなわち「家電の相互接続と相互通信に大きな進歩」が得られたというものであった。

2.4.2 「Meiju APP」による3次元ソリューション構築

ミデアグループのインテリジェントな変革を促進するため、グループではスマートホーム戦略に特化した「スマートホーム研究所」を設立した。ここでは「製品からプラットフォームへ」を指標に、プラットフォームによるシステムメンテナンスの運用を図り、スマートホームエコロジーの構築と、スマートライフサービス運用システムの改善を行っている。

さらにミデアでは2014年末に、AndroidとAppleの両方のシステムをサポートする「MeijuAPP」（meiju：は美しい居住の意）を発売した。「MeijuAPP」は、消費者向けに「製品からプラットフォーム」までの3次元ソリューションを構築できるとしたものであり、消費者はこの「MeijuAPP」で、ミデアグループのすべてのスマート家電をリモートコントロールすることができる。消費者のスマートフォン上で、指1本により遠隔での開始終了操作、機能設定などをワンクリックで行えるようになった。

2.4.3 ハイテク企業多数と協業、インテリジェント変革を目指す

前述してきたように、ミデアでは、今後「スマートホーム」戦略をどのように推進するかがグループ内での大きな課題となっている。このうち、当面の焦点となっているのが、製品自体のインテリジェンスに加え、独自IoTプラットフォームの構築と、プラットフォーム接続可能な製品を増やすという点である。

ミデアが対外向けに発表した「M-Smart スマートホーム戦略」以降、グループ傘下のMidea Smart Home Research Instituteでは、Huawei、Qualcomm、JD.com、BAT、

Xiaomi, およびその他のハイテク企業と戦略的協力関係を築いている。この協力関係により、ミデアのスマートホームプラットフォームからクラウドツーエンドの構築が推進されることになった。これら各社との戦略的協力関係の構築以前に、最初のパートナーとなったのが、アリババ社である。2014年3月14日、Alibaba（アリババ）では、ミデアがスマート化についてまだ本格着手する前、当時の最新テクノロジーを使用しAlibabaCloudに基づくインターネットのオープンプラットフォームを構築している。具体的には「家電の通話機能&遠隔操作」を実現したものであり、例えば、ペットを飼っている人が自宅を留守にしても室内カメラによりペットの様子を確認、カメラの設定も遠隔操作可能となるなど、「スマートフォン本体が家電操作リモコンに」なるということである。アリババ以外のパートナー関係でも、2014年12月、Xiaomi（シャオミ）との戦略的協定に合意するなど、着々と協力関係を構築している。シャオミとの合意内容は「スマートホーム業界チェーンで相互に包括的協力を行う」であり、2015年4月には「Xiaomi ブレスレットに接続可能な「iYouth 青春」スマートエアコン」を共同リリースするに至っている。また、運用ポータル面に関しても、シャオミ（Xiaomi）に加え、2016年7月12日にHuawei Consumer Businessとも協力、Midea M-Smart Midea JiプラットフォームとHilinkプラットフォームを構築し、ミデアのすべてのスマート製品と、先行するHuaweiの消費者ビジネスとの提携を始めた。

これら他社との協業により、ターミナル製品は両方のプラットフォームで相互接続が可能となった。さらにミデアグループは、JD.com, Tencent, Qualcommなどのハイテク企業とも協力して、スマートホーム戦略をさらに発展させている。

これ分析を踏まえ、続く次章では、この製品多様化以外の内部成長要因である、企業内部の組織再編、組織構造の変革、人材優遇戦略について考察していきたい。

第3章 ミディアの内部成長戦略（2）その他組織内戦略

この章では、前章での成長要因以外である、組織再編と組織構造の変革、人材優遇戦略について見ていきたい。また成長戦略を、時宜に適したものとするため、彼らが戦略計画をいかにして行っているのかも合わせて考察していく。

3.1 組織再編戦略

メディアでは設立以来、頻繁に組織の変更を行ってきた。彼らのすべての組織変革は、基本的に当時のメディア取り巻く外部経済環境と内部戦略的計画に沿ったものとなっている。この節では組織再編戦略について確認していく。

3.1.1 組織構造の進化

メディアの組織構造改革の詳細について、表3を参照してほしい。組織構造の変革には、起業段階、主要な事業段階、事業成長段階、急速な発展段階の4つの段階がある。戦略的計画では、明確な戦略がない状態からスタートし、商品販売、関連多様化戦略、非関連多様化戦略まで、メディアの組織構造は、非明確な組織構造、線形機能構造から、部門構造へと進化していった。

組織構造改革過程から、メディアは開発ニーズに応じ、企業発展に最適な戦略を試みている。それは、主要製品の変更、主導製品の発売、多様化戦略等から乗用車、不動産、水力発電所の建設など、一見関連のない多様なプロジェクトに参入する、という戦略である。

この戦略への対応策として、メディアの企業組織は、戦略および外部環境の変化に対応するため、形のない線形インテリジェント構造、事業部門構造から事業部門変革構造へと進化し、継続的に合併または下位の事業部門を分割し、事業運営に適した組織体制を構築してきた。⁵⁵メディアの特性とも言える企業遺伝子、つまり「自社の革命」が大きく影響していると言えるだろう。

表3-1 ミディアの戦略と組織構造の変化

時間	ストラテジー	構造	組織の特徴
起業段階 1968-1979	計画経済の時代には、 企業には明確な戦略は 無し	線形構造	小工場スタイルの管理

⁵⁵ 儲小平， 黄嘉欣， 汪林， 等『メディアグループ：組織構造の変化の曲がりくねった道』

	薬瓶のキャップ工場から扇風機工場へ ⁵⁶		
主導業務時期 1980-1996	エアコン，炊飯器，エアコン，電気，その他の主要な生産品の販売	垂直管理構造（下記図 3-2 を参考）	上層部統合集中管理制度
事業成長期 1997-2000	関連多様化戦略	事業部制構造	製品の種類の増加と企業規模の拡大に伴い，垂直管理のせいで，製品生産と販売管理に大きなプレッシャーがかかる 本社が企業の運営と管理を調整するのを支援するために，5つの事業部門が設立される
急速な発展の時期 2001年から現在まで	非関連多様化戦略	事業部制構造の改造	事業部門の規模が大きすぎて企業が管理できず 事業部門を分割し，事業本部が形成される

出所：筆者作成

ミデアが，地方の小さな工場としてスタートした時代，会社は揺籃期にあり，組織構造も単純だった。社内には，分業を促進する機能部門がなく，垂直で柔軟な直線構造が採用されていた。ビジネスリーダーは線形機能構造の最上位（図 3-2 を参照）であった。創業当時では，企業の内部決定はリーダーにより直接行われることが多く，リーダーの能力が会社の発展を決定づけている⁵⁷。

⁵⁶ 宋旭琴， 藍海林「産業チェーン統合戦略と組織構造の変化に関する研究」『ビジネス研究』2012年第7巻，5頁

⁵⁷ 師永志「企業の線形機能的組織構造と技術革新能力」『中国市場』2010年第52巻，2頁

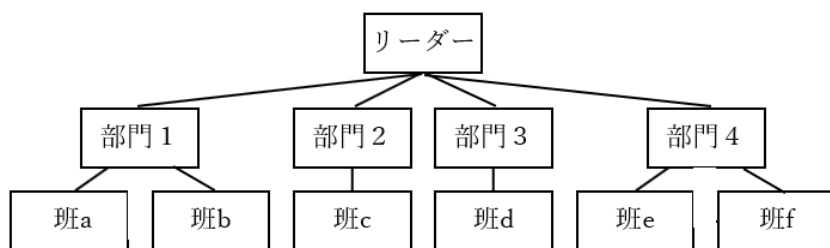


図 3-2 ミデアの部門別組織構造（1980 年から 1996 年）

出所：筆者作成

直線的な構造の下で、ミデアのリーダーは集中化され、マーケットに対しに非常に敏感に対応することができる。しかし、会社の外部拡大の速度と規模は制限されており、リーダーの力と責任とが集中しすぎるため、意思決定でエラーを間違い起こす可能性もある。ミデアのさらなる発展に伴い、元の垂直構造は直線構造に進化、つまり、図 3-2 と図 3-3 を比較するならば、図 2 では枝分かれ、図 3 が直線構造となる。企業の垂直管理、機能部門、職位レベル、およびそれらの相互分業とコラボレーションが追加され、権限は徐々に各部門へと降ろされた⁵⁸。以前は中枢の役職に全ての決定権があったが、今は各部門に分散、ミデアは予備的な企業機能システムと管理システムを確立したと言える。

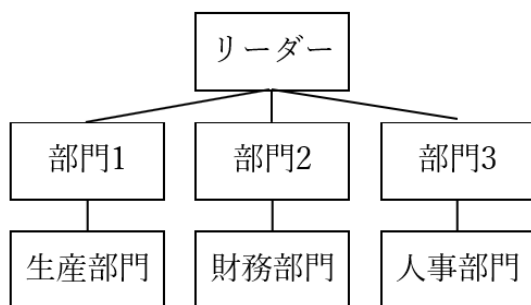


図 3-3 ミデアの直線機能構造

出所：筆者作成

この発展と成長に伴い、ミデアの水平機能部門と垂直位置は増加し続けている。元の線形機能構造は、会社の多様な製品、多くの労働力、成長する会社規模にもはや適応できな

⁵⁸ 刘秀琴，欧晓明「企業成長の過程における組織構造の進化法と動機」『華南農業大学大学学报』2005 年第 4 卷，48～54

い。ミデアは市場への対応速度を向上させ、運営・管理効率を高めるため、部門構造を調整し（図 3-4 参照）、独立した会計処理が可能な事業を確立した。

ビジネス部門は、単数から複数の製品領域を運営し、権限委譲がされている。ミデアでは、この分割システムの機能構造を備えたことで、効率的組織構造による急速な拡大が可能となった。中国家電業界は大規模な製造販売・低コストに適しており、上流（仕入先）から、下流（販売先）に話す権利がある場合のみ、より大きな市場シェアを獲得することが可能であった。つまり、業界で競争力を保つには、低コストあることは必須条件とされてきた⁵⁹。

しかし、2010 年以降、ミデアグループの規模が 1,000 億元を超えた後から、突然いわゆる「業界の寒い冬」に直面し、主力会社であるミデア電気の業績は急激に低下した。大規模低コストに基づいた高速拡張戦略では、将来的な見通しが立たないことに気づいたミデアは、戦略の変更を迫られることになった。⁶⁰つまり、これまで高速拡張戦略が有効だったのは「効率性に基づく低コスト」ではなく「低要素価格による低コスト」に依拠していたためである。つまり、効率上がった結果コストを削減できたのではなく、低価格部品などを採用してコストを抑えていた、ということである。

ミデアは、このような外部環境の変化や企業戦略計画に応じ、前例のない大規模な改革を選択した。経営状況により適した、事業部門システムの機能構造をさらに改革を行なった。分割システムの機能構造変換についてはミデアの内部成長戦略にとって非常に重要であるため、以降の記事で、外部環境の変化、戦略的計画の変化、と組織構造の変革を分析していく。

⁵⁹ 梅徳強「組織イノベーション強化メカニズム：順徳ミデアグループの現代企業システム構築のドキュメンタリー」『広東科学技術』2011 年第 20 巻 17 号、32～35 頁。DOI：10.3969 / j.issn .1006-5423.2011.17.016

⁶⁰ 石丹「マネージャーからパートナーへ、企業の起業家の遺伝子を発見する：美しい組織改革方針：方洪波の「変化なし、発展なし」」『商学院』2015 年第 12 巻、26～27

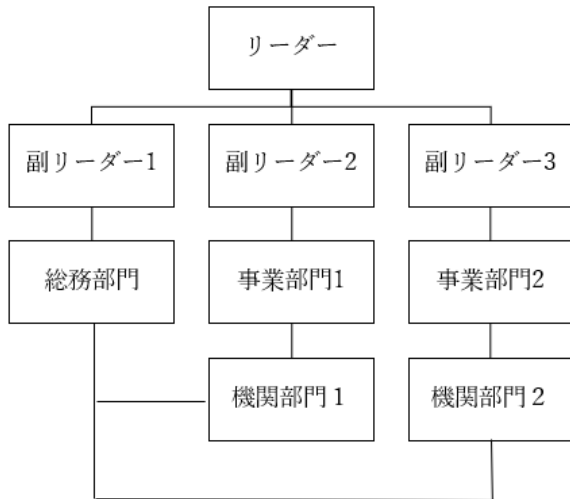


図 3-4 事業部門システムの機能構造

出所：筆者作成

3.1.2 外部環境の変化

A) 新しい経済体系

2015年、メディアは中国経済の変化がもたらした課題に直面した。つまり、今後の中国経済成長について、成長率よりも「成長の質」を重視しなければ、将来的な成長は見込めない、ということである。では、中国のGDP成長率が一桁であっても成長し続けるには何が必要なのか、また同時に、家電業界市場シェアが飽和し、原材料の供給逼迫⁶¹は、今後の企業運営に何が求められるのだろうか。

白物家電市場の世界的な競争が続く中、ワールプールコーポレーション、エレクトロラックス、サムスン、LG、シーメンスの各社勢力図は「2+3」の様相を呈してきた。この競争は、中国企業に強い抑圧力を形成することになり、これらの課題に直面したメディアは、低コストで大規模な拡張に依存するという戦略を変更し、「高品質かつ企業規模縮小戦略」を目指すことになった。

B) モバイルインターネットの台頭

モバイルインターネット業界も構造の変化に直面してきた。プラットフォーム化は業界の発展傾向であり、eコマース、ロジスティクス、およびアフターサービスも徐々にプラットフォーム化されていく(Liu Xiangdong, 2014年)。モバイルインターネットが家電業界に与える影響は、技術、手法、ツールのレベルから、中核製品の設計や思考のレベルにまで浸透し、もはや業界の境界が曖昧になっていると言える。モバイルインターネット

⁶¹ 李雅妮, 祝福云「メディアグループの資金調達と資本構造の分析」『大衆標準化』2021年第24巻, 173~175頁. DOI: 10.3969/j.issn.1007-1350.2021.24.059

の台頭に対応し、ミデアではすべての管理プロセスをコンピューター制御から直接携帯電話制御に変更した。さらに、今後の市場動向を見据え、eコマースおよびロジスティクスプラットフォームも構築しており、特にコモディティシステムを含むバックエンドデータを統合するためeコマース企業を設立している。在庫システム、および物流運送化会社であるアンデの協力を得たロジスティクスシステムを構築し、ロジスティクスへ多額の投資を行ったミデアは、小型家電製品の24時間配送を実現しており、サプライチェーンの効率は非常に高まったと言える。

3.2 戦略計画の変更

3.2.1 規模と利益の同時開発

これまでミデアは、企業開発の焦点は「規模の拡大」であると強調していた。家電市場でのシェア獲得、消費者の支持獲得、このためミデアは低価格戦略に焦点を合わせてきた。低価格戦略下でのミデア市場シェアは非常に高く、中には世界市場シェアが30%に達した製品もあった。しかし一方で利益率は非常に低く、2011年上半期のミデア売上高は前年同期比59%増だったものの同期の純利益成長率は13.7%にとどまり、親会社に帰属する純利益は3.18%に過ぎず前年比1.27%減であった。この時期、ミデアの高額な人件費と原材料費とがさらに経営に重くのしかかり、利益率の低下が避けられなくなったため、規模と利益の同時開発を達成するため戦略的変革を余儀なくされることになった。

3.2.2 ブランドポジショニングとプレミアム機能を向上

2011年、ミデアは高品質工程項目を提案し、品質向上による既存の製品をアップグレードさせ、ブランドのポジショニングと製品プレミアム機能を強化するとした。加えて、ブティックエンジニアリングプロジェクトも提案した。これまでは品質より規模や製品市場シェアを重視していたため、生産拠点拡大、生産設備購入し、生産能力拡大が何より優先されてきたが、中国家電業界で過剰な生産能力による問題点が浮き彫りになる中、ミデアは製品のクオリティを改善し、製品のロスを減らす戦略的変革を行う必要に迫られたのだ。経営陣と従業員は、製品のクオリティが戦略的に重要である点を理解し、新しい戦略に適応するために半年以上をかけて実践した。ミデアでは現在「333戦略」を提唱している。この戦略は、製品の製造と増産に3年、中国の家電業界のリーダーの地位を獲得するのに3年、世界の家電市場で地位を確立するのに3年かかるという意味である。「333戦略」の達成が、ミデアのブランドポジショニングとプレミアム機能に直結していくと言えるだろう。

3.3 組織構造の変革と人材優遇

ミデアでは、外部環境の変化や戦略計画の変革に対応するため、事業の一部解体、グループ全体のリストアップ、グループ規模の縮小など、組織構造にも変更を加えた。ここでは変革の内容を分析し人材優遇戦略についても触れておく。

3.3.1 事業部の解体

ミデアでは、事業部門の機能構造を採用している。管理部門を含まない事業体には、グループ本部、第2レベルのグループ、事業部門、製品会社の4つのレベルがある。また、独自の機能部門管理、運営、財務、資産、ブランドの比較的独立した管理などグループ全体の組織は非常に大きく、組織レベルと事業体が増える傾向にある。そのため「ミデアの企業文化」といった独自性が薄れ、内部リソースを統合することが難しくなり、事業部門と機能部門間での業務調整も困難になる。

ミデアでは、何享健の辞任に伴い、組織構造の変革の実施を発表、グループ構造も平坦化された。ミデアグループ内の主要企業、すなわち美的不動産、美的電化製品、美的家庭用電化製品グループ、美的電気機械グループ、この4つの主要企業は、ミデアの部分的事業分割によるものであった。

3.3.2 グループ全体としてリスト化

まず、分権化によって引き起こされた問題を解決するため、グループの全体リストを立ち上げた。財産権に関しても、ミデアの財産権構造が明確となり、事業単位へのグループ本部による管理がさらに強化された。ミデアのコアエグゼクティブは0.58%から2.1%の範囲の株式を取得、何享健の家族、投資家、上級管理チームにより多様な株式保有構造と利益の共同体を構成することになった。

運営面でも、グループの内部財務、購買部門、生産、販売、倉庫保管などのリソースの共有に役立ち、内部上場企業と非上場企業のビジネス関係が明確化された。ミデアの株主は、会社運営と財務状況をより包括的に理解することができ、その結果、資本市場におけるミデアの価値が高まり、機関投資家や個人投資家間での人気を集めることに成功した。

3.3.3 グループ規模を縮小

ミデアの変革の主となるアイデアは、「スケールの強調から製品の強調」「製品が持つ3つ主要機能である、品質機能、構造機能、イノベーション機能を強調」である。主要事業を白物産業に集中させ、他産業からは撤退、製品ラインと販売業者を清算して従業員の3分の1を削減し、工業団地の多くを閉鎖・売却した。2011年にミデアグループが規模のピークに達した際、70以上の小型家電製品を含む中国で最も包括的な製品ラインを確立しており、合計225,000人近くの従業員と管理者が在籍していた。しかし2012年、電気製品モデルを22,000から15,000に減らし、損失がある、もしくは利益貢献率が低い製品

ラインは閉鎖された。さらに続く 2014 年、ミデアの従業員と経営陣は 145,000 人に削減された。家電体制の「田舎政策」に移行後、国内各郡に設立されたエージェントの冗長性も深刻化していたため、ミデアはチャンネルを 5 つの主要郡へと統合を行なった。

こうした大規模で急激な規模圧縮は、工業団地、製品ライン、工場、労働者からの反発に遭い、2012 年、ミデアの生産能力は低下、販売も困難となり、ピークシーズンの作業不足とオフシーズンの作業割り当て、両面の乱れに悩まされることになり、工場の平均稼働率は 50%未滿となる時期もあった。また、資産の多くが「アイドル状態」として多くのコストがかかっていた。

例えば、2012 年のミデアの営業利益は前年比 27%減の 2016.5 億人民元、利益は前年比 6.3%減の 34 億 7700 万人民元となった。しかし一時的な停滞を見たとしても、戦略的変革の全体的な方向性は正しいと判断したミデアは改革を進め、2011 年と比較し、総従業員数は 1/3 減少したものの、利益水準は大幅に改善され、資産構造も最適化された。市場シェア獲得のため低要素コストに依存するのではなく、効率の向上に依存して企業業績を生み出すことに成功したと言えるだろう。

3.3.4 優秀な人材を優遇

ミデアでは、研究開発に携わる専門的人材を積極的に採用し、優れた貢献をした研究開発要員に報いるとのシステムである。以下は優れた貢献をした R&D 担当者に与える報酬の例であり、ミデアがいかに優れた人材を厚遇しているかが見て取れる。

表 3-5 エクイティインセンティブプランストックオプション人員分配（単位：人）

エクイティインセンティブの種類	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年
R&D 担当者	290	123	349	568	604
製造スタッフ	193	275	220	321	190
マーケティング担当者	112	127	149	-	-
その他のビジネスバックボーン（そのほか業務主導者）	96	164	158	468	493
情報技術スタッフ	-	48	-	-	-
品質管理スタッフ	-	-	-	119	54
合計	691	737	931	1476	1341

出所：ミデアグループアライアンス資料⁶²等より筆者作成

上の表に示すように、2014年から2018年までの5期分のエクイティインセンティブプランの対象合計数は、それぞれ691, 737, 931, 1476, 1341人となる。R&D要員やその他のビジネスバックボーンに対するインセンティブの数は増加しており、ミデアでは、R&D担当者のインセンティブにさらに注意を払っている。

表 3-6 R&D 人員ストックオプションの割り当て単位：(人；1万株；%)

オプション割当状況	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年
R&D 担当者	290	123	349	568	604
割り当てられるオプションの数	1663.8	1389	4608	4000.2	2438
当期に付与されたオプションの総数のパーセンテージ	40.98	16.48	36.13	40.41	39.27

出所：ミデアグループアライアンス資料等より筆者作成

この表は、ミデアグループの3期エクイティインセンティブ実施計画におけるR&D要員のストックオプションの分布を示す。2015年のR&D要員インセンティブの対象数は123人であった。2014年には、当期に付与されたオプションの総数のパーセンテージの中で最も高い割合を占め、40.98%となった。2015年から2018年にかけてR&D要員のインセンティブ数が急増し、2018年には604人に達し、割り当てられるオプションの数も39.2%を占め、ミデアでは、研究者のやる気を引き出すことに注力していることがわかる。

表 3-7 グループのR&D出力分析ユニット（単位：件）

事業	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年
研究開発特許 出願	7378	10523	13546	16934	15895

出所：ミデアグループアライアンス資料等より筆者作成

⁶² midea-group.com/content/dam/mideaco-aem/investors/financial-reports/Midea-Group---Humanizing-Technology---Annual-Report-2020---30Apr2021.pdf. coredownload.inline.pdf（2022年3月20日閲覧）

この表では、ミデアグループの特許出願件数は2014年から2018年にかけて大幅に増加したことがわかる。これは、グループの研究開発への多額の投資と研究開発要員へのインセンティブ重視と切り離せない関係にあると言って良いだろう。空調製品の開発分野では、省エネ・環境保護の国家レベルでの要請に応じ、さまざまな方法で製品の省エネレベルを向上させてきました。省エネルギー技術、さらに地球温暖化に配慮した二酸化炭素の削減とSDGSなどへの取り組みがそれである。さらに製品に付帯するサービスについては、ミデアの目指す「顧客サービス提供の原則」を遵守、インターネット+をベースとしたプリセールス、インセールス、アフターセールスの全セールス工程をカバーする情報サービスモデルを構築している。このサービスモデルは顧客とミデアの良い関係構築に役立っており、このサービス品質を維持するための経営情報システムも着実に改善されている。

以上、この章では、ミデアの内部成長要因であるインテリジェンス戦略、さらに組織再編と組織構造の変革、またこれら成長戦略を、ミデアが随時見直し検討を加え、時宜に適したものとするため、戦略計画の変更をどのように行っているのか、さらに人材優遇戦略について考察してきた。第3章で考察した製品多様化戦略と多様化に伴うセーフガード対策、他社との協調・協力関係、主要製品分析といった内部成長要因と異なる側面から、ミデアがいかにして成長を遂げてきたか、彼らの内部成長戦略を分析できたのではないかと思う。続く次章では、こうした内部成長戦略を踏まえ、ミデアが行ってきた企業買収、外部成長要因について考察を行っていく。

第4章 ミディアの外部成長戦略(1)中国国内家電メーカーの買収

前章まで、ミディアの内部成長戦略について考察してきた。この章では外部成長戦略、具体的には企業M&A、ミディアの白物家電での製品多様化を支えてきた中国家電メーカーの買収を分析していきたい。序章で立てた仮説についてもう一度確認しておく、企業の成長戦略は、内部成長戦略と外部成長戦略に分類され、内部成長戦略については、第2章、第3章で見てきた様に自社内部の経営資源を利用して成長を図ると言うことである。外部成長戦略では、M&A、戦略的提携、合併など、経営資源を外部に求める方法である。この章では、中国国内の家電メーカーの買収を見ていくが、ミディアが中国国内の家電メーカーを買収にあたり、買収される側の企業に4つの共通項があった。1点目が買収されるまでその企業が経営不振であったこと、2点目が経営不振ではあったが中国国内ではブランド力を持っていたこと、3点目が白物家電メーカーとしては一定の生産規模を持っていたこと、4点目が生産技術と設備が優れていた、という点である。ではこの共通点をふまえ、各買収事例を見ていきたい。

4.1 中国の海外投資政策と家電メーカーの海外進出

中国国家统计局『中国对外直接投資公報』(2020年版)によると、2015年から2019年までの中国对外直接投資額はそれぞれが1,457億ドル、1,962億ドル、1,583億ドル、1,430億ドルと1,171億ドルである。この5年間のデータを見る限り、2016年にピークに達してから、少しずつ減ってきたとみられるが、依然として高水準になっている。

また、2015年から2019年までの中国企業の海外企業買収金額はそれぞれが、894億ドル、2,238億ドル、1,396億ドル、995億ドルと686億ドル⁶³となっている。海外企業買収金額の変動傾向は対外直接投資金額の変動傾向と同じように、2016年にピークに達してから、減る一方であった。特に2019年にアメリカ政府が中国と貿易戦争を起こし、世界市場の不安定要素が増しているため、中国企業が慎重に対外投資や海外企業の買収を行っているように見える。

また、人民網⁶⁴によれば、商務部(省)が発表した対外投資・経済協力について、2021年第1四半期(1-3月)の中国の対外投資協力の状況は、同期での中国の海外直接投資が前年同期比4.6%増の2061億4千萬元(1元は約16.6円。ドル換算で317億9千万ドル)に上ったとのことであり、これを受け、2021年同期の中国の海外直接投資は同4.6%増の2061億4千萬元で、このうち非金融分野の海外直接投資は同4.9%減の1608億1千萬元(ドル換算で248億ドル)となった。対外請負工事の完成工事高はほぼ前年同期と横ばいの1953億1千萬元(ドル換算:301億2千万ドル)、新規契約額は同10.2%減の

⁶³ アーンスト・アンド・ヤング(中国)『2019年全年中国海外投資概覧』による。

⁶⁴ <http://j.people.com.cn/n3/2021/0426/c94476-9843590.html>

3472 億 4 千萬元（ドル換算：535 億 5 千万ドル）， 対外労務協力で派遣した各種労働者は 7 万 4 千人， 3 月末時点の在外各種労働者は 59 万人となったという。

このような勢いを背景に海外企業を買収する中国企業に， 日本家庭用電気機器産業（以下は家電産業と略す）も企業買収チャネルを与えた。すなわち， 日本家電産業の生産額は 1990 年代からマイナス成長を繰り返してきた。ゆえんにその生産額が 1990 年の 27,245 億円から 2019 年の 20,301 億円へと減ってきた⁶⁵。日本家電産業生産低迷の長期化につれ， 世界でも有名な企業である NEC， 東芝， 三洋， シャープは相次いで， 白物から黒物まで自社生産していた家電メーカーが家電事業を売却してしまった⁶⁶。

これから， ミデア社における中国国内家電メーカーの買収行為を取り上げ， 企業成長論の視点から後発組の企業行動を考察する。そこで， ミデアが如何に外部要因を生かし， 持続的な成長を成し遂げてきたかを究明することを試みる。

4.2 買収までのミデアの家電事業

今まで考察してきたように（第 1 章を参照）， 1980 年代に家電製品の輸入代替生産が始まったにつれて， 中国において国内の家電市場に数多くの企業が規模を問わず， 一斉に参入していった。そして， 90 年代半ばから家電メーカーが規模の経済性と範囲の経済性を図り， さまざまな経営行動を起こし， 徐々に巨大化してきた。そのなか， 国内や海外の家電メーカーや家電事業の買収を通して， 膨張してきた家電メーカーは少なくない。ミデアはその一つの会社である。

ところで， ミデアはもともと中国の田舎においてどこでも見かける普通の小さな町工場であった。同社が 1968 年に何享健⁶⁷により広東省佛山市順徳区北滘鎮の住民 23 名と共同出資で 5000 元を出資し創業された。当初の社名は「北街弁プラスチック加工組」（「北街辦塑料生産組」）である。最初は， 薬用のガラス瓶とプラスチック製の蓋を生産していた。その後自動車のブレーキパブルに使われるゴム部品を始めとした様々な製品の製造を手掛けた。

同社は生産活動を家電製造にシフトするきっかけとなったのが 1980 年であった。1980 年に電気扇風機の試作を成功に収めたので， 電気扇風機の生産を開始した。電気扇風機の大ヒットを機に， 炊飯器や電子レンジといった家電分野に本格的に参入し， 「安いけど壊れない」と評判を呼び， 中国家電市場で圧倒的な支持を得た⁶⁸。

⁶⁵ 日本電機工業会統計資料による。

⁶⁶ 例えば， 2011 年に NEC はパソコン事業を中国の聯想グループ（レノボ）， 三洋電機は白物家電事業を中国のハイアール・グループに， 2016 年に東芝は白物家電事業を中国のミデア・グループに売却し， 2018 年に東芝は子会社である東芝映像ソリューションの発行済み株式の 95%を中国のハイセンス・グループに譲渡した。

⁶⁷ 2012 年 8 月に創立者の何享健がミデア社の会長を勇退し， 方洪波が会長に就任した。

⁶⁸ 詳しくは上田慧（2004）と王丹霞（2013）を参照されたい。

1981年からミデアとしての商標登録と使用が始まった。1992年にミデアはさらに株式制への再編を行い、ミデア株式会社が発足し、正式の名称は冒頭で述べたように「美的集団股份有限公司」となった。2000年には事業目的は家庭用電器、モーター、通信設備及び関連部品、自社用金型などとされている。そして、家庭用電器には、エアコン、扇風機、炊飯器、電子レンジ、電気ストーブなどが含まれている⁶⁹。

王丹霞によると、ミデアの年平均成長率は1980年代に60%で、1990年代に50%で、2000年代に入ってから20%強で高成長を続けてきた。2012年にはミデアの連結売上高1,050億元に達しており、2011年より約21%増となっている⁷⁰。また、先述のように2018年に、ミデアの売上高は2,618億元にのぼり、中国家電業界のトップに花を咲かせた。特にエアコン、冷蔵庫、洗濯機というような大型家電分野では、2019年にいずれもトップの座を手に入れた(図表6)。

こうした急成長の企業に関して、如何に成長戦略を展開してきたかを問い詰める必要があると思われる。エディス・ペンローズによると、企業の拡張は買収と合併を通じたの拡張と合併を伴わない拡張と大別されている⁷¹。このような議論は日本でも行われている。そこで、さらに明晰化した概念が提出されている。つまり、企業の成長戦略は、内部成長戦略と外部成長戦略に分類することができる⁷²という。

内部成長戦略は、新製品開発戦略や社内ベンチャーが該当し、自社内部の経営資源を利用して成長を図るものである。一方、外部成長戦略は必要となる経営資源を企業内部で構築する代わりに、企業外部にその代替となる経営資源を求める戦略であり、M&A、戦略的提携、合併などが該当する⁷³。これから、ミデアの成長過程は、外部成長戦略、あるいは買収・合併を通じたの拡張の視点を踏まえて考察していくことにする。

4.3 ミデアによる中国国内家電メーカーの買収

前述のように、ミデアは2000年時点でミデアは、エアコン、扇風機、炊飯器、電子レンジ、電子ストーブの製造を行っていたが、大型家電の白物家電に属する冷蔵庫と洗濯機を生産しなかった。但し、ミデアが2000年まで全自動洗濯機(ドラム式)の重要な部品であるモーターを製造していたことは事実である。

⁶⁹ ミデア社中期報告書『広東美的集団股份有限公司2001年中期報告』2001年6月30日による。

⁷⁰ 王丹霞(2013), 64頁。

⁷¹ エディス・ペンローズ『企業成長の理論』第3版, 2010年を参照されたい。

⁷² 中村公一「外部成長戦略と経営戦略論」東洋大学『経営力創成研究』2011年3月第7号。

⁷³ 中村公一(2011), 44~45頁。

すなわち、1990年代に入ってから中国の家電市場でもドラム式の全自動洗濯機もよく売られた。しかし、その重要な部品としてのモーターはほとんどが海外からの輸入に頼っていた。ミデアはそれをビジネスチャンスとしてキャッチし、1998年7月24日にミデアが4,800,000USドルを投資し、洗濯機モーターの製造専門会社(順徳美的梅洛尼電機製造有限公司)を立ち上げた。

この会社は、ジョイントベンチャーであり、ミデアが75%の株を持っている。共同出資会社には、イタリアの会社と香港の西達有限公司が含まれている。そのうち、イタリアの会社は15%の株、香港の会社は10%の株を持っている。ちなみに、同会社のモーターの生産能力が50万台であり、年間生産高が約1.5億元という計画であった。作り出した製品を、主に国内市場に提供する狙いであったが、その一部海外へ輸出もした。ある意味で、洗濯機の部品生産によって、ミデアは洗濯機の技術をある程度蓄積しているといえる。

そして、今まで調べてきた資料に限って、ミデアが最初に冷蔵庫市場に進出した年は2001年である。2001年10月に、ミデアの子会社である広東美的製冷設備有限公司と順徳市美的空調工業投資有限公司はそれぞれが27,000,000RMBと3,000,000RMBを出資し、それぞれが、90%と10%の株を持ち、順徳市美的冰箱有限公司を設立した。2001年11月5日に会社登記を完了し、営業許可書を取得した。この新しい会社の主な事業内容が冷蔵庫、冷凍庫、冷凍ショーケースの製造と販売である。

2年後の2003年3月にミデアは順徳市美的冰箱有限公司にさらに4,918,734.52RMBの追加投資を行った。同年の投資総額に占める割合はそれほど大きくなく、わずか0.3%であった⁷⁴。しかし、前述のように80年代以降、多くの単一製品の冷蔵庫メーカーが立ち上がって、しかも中国の市場で人気を博してきた。ミデアは自らのブランドで市場に挑むのであるが、自ら生産ラインを持たず、アウトソーシングを利用して、浙江省にある小さなメーカーからのOEM生産に依存していた。結局、売れ行きが不調であった⁷⁵。

4.3.1 華凌グループの買収

ミデアの冷蔵庫産業への参入は、2004年を待たなければならなかった。その要因が二つある。一つは、ミデア自身に求めることができる。すなわち、前述のようにミデアが生産している家電製品のなか、ほとんどが小型化で、エアコンが唯一の大型家電である。つまり、今までミデアの大型家電の製品カテゴリーが比較的少なかったといえる。

⁷⁴ 以上のデータはミデア社の年度報告書による。

⁷⁵ 『京華時報』2004年11月3日

もう一つは、既存企業に求めることができる。すなわち、冷蔵庫や洗濯機を生産する企業は徐々に寡占状態となっている。2003年前後、中国国内の冷蔵庫メーカーであるハイアール、ハイセンス、美菱、新飛は、中国国内市場に君臨していた。また、第1章で検討したように、中国において、家電の国産化に力が入れられ、家電産業のキャッチアップが勢いよく、スムーズに展開されているため、海外の家電メーカーのなか、ドイツのシーメンスとスウェーデンのエレクトロラックスだけは生き残っているが、必死になっている。

つまり、この二つの要因によって、大型家電のカテゴリーを増やそうとしているメディアは初めて、冷蔵庫と洗濯機の生産技術を導入することを企んだ。

ところで、2004年1月にメディアは当時の有名な冷蔵庫ブランド、華凌グループと株式譲渡をめぐり協議を行ったことが報じられた。華凌グループがそもそも国有企業である。1985年に会社設立を登記し、家電の生産と販売を主事業とした。特に冷蔵庫、エアコンなどを主要な製品として生産してきた。1993年に香港株式市場への上場を果たした。当時、中国において華凌は香港株式市場への上場を果たした唯一の家電メーカーであった。

買収されるまでの華凌は、3,800人の社員を抱えており、年間売上高はおよそ30億円に達した。冷蔵庫とエアコンの年間生産能力はおよそ500万台であった。そのなか、冷蔵庫の生産能力は200万台である。さらに、華凌は同時に多種の冷蔵庫を生産できる生産ラインを持っている。しかも、これらの生産ラインは自動化水準、規模の大きさ、専門性などの面で優れている。

会社設立の当初、生産技術の面で日本の三菱電機からの協力をえて、さまざまな新型冷蔵庫を開発・生産し、中国国内市場に供給した。これまで、華凌社は実に、大量な人、カネ、モノを、新製品、新技術の開発に投下した。このような研究開発への投資によって、華凌社が中国の冷蔵庫市場で脚光を浴びるようになり、その冷蔵庫がより多くの消費者に好評を博された。

しかし、1997年以降、市場需要が低迷し、売れ行きが好ましくなかったため、1997年に1.7億香港ドルの欠損があった。そして、翌年の1998年にさらに9000万あまりの欠損が出た。また、同じ年に、華凌社の負債率は70%に達している。1999年から2001年まで、少しずつ回復して、三年連続で黒字経営であった。2001年末には、同社の負債が4000万にまで減った。2002年に入ると、華凌社の赤字はさらに膨らんでおり、約2億香港ドルに達した。

華凌社の主な事業内容はエアコンと冷蔵庫の生産と販売である。その製品は全国にまで販売していなかったが、広東省では非常いい評判を得ていた。華凌社の買収をめぐって、中国国内の家電メーカーのみならずイスラエルのエレクトラ社とアメリカのメイタッグ社も買収の争いに参戦した。

実際に、買収の交渉は何回も繰り返された。2004年5月ようやく、華凌社はミデアの買収案を認めた。ミデアは2.345億元で華凌の42.4%の株式を購入し、つい華凌の最大な株主になった。ちなみに、買収時の株価が実際の市場価格より0.03元安かったという。

2003年の華凌社の生産実績をみると、冷蔵庫は78.6万台、エアコンは69.1万台となっている。つまり、上述のように広東省地域においては、華凌社が有名な冷蔵庫メーカーだったので、ミデアは華凌社の買収によって一気に人気の冷蔵庫メーカーに変身した。しかし、華凌社の経営が長年の赤字を経て、かなり弱体化した。そのため、ミデアは完全に華凌社を吸収し、既存の設備や生産技術などの経営資源を最大限に活かし、経営の再建を図ってきた。

4.3.2 メイタッグ栄事達合弁会社の買収

実は、ほぼ同じ時期には、ミデアはもう一つの家電メーカー、栄事達社の買収を成功に収めた。栄事達自身がかつと洗濯機メーカーであった。具体的に見ると、洗濯機が1994年1月7日に合肥洗濯機総廠を主体に、複数の集団企業から併合した企業である。併合後の事業内容の範囲はより広くなり、洗濯機の生産のほか、家電の黒物、電動自転車等の消費財の生産と販売である。

2年後の1996年8月に栄事達社は中国本土資本と外国資本との共同出資でメイタッグ栄事達合弁会社(ジョイントベンチャー)を作り上げた。新しい会社の株式所有構成をみると、栄事達社は49.5%の株を、アメリカのメイタッグ社は50.5%の株を持っている。栄事達が当初メイタッグと連携を強化する目的は冷蔵庫市場に進出することであった。メイタッグとの連携によって、栄事達がおよそ年産50万台の冷蔵庫の生産能力を手に入れた。

但し、さまざまな要因⁷⁶で新しい会社の生産と販売は上手くいかず、2000年から欠損が続き、メイタッグ社は赤字経営から脱却することができなさそうと判断し、撤退した。

メイタッグ栄事達合弁会社の買収をめぐる、ミデアは国内の強豪長虹やTCLなどと争っていた。長い交渉の結果、ミデアの買収案が認められた。但し、アメリカのメイタッグ社はメイタッグ栄事達合弁会社の50.5%の株を持っているといっても実際にアメリカ本土にあるメイタッグ社の所有株ではなかった。

すなわち、当初アメリカメイタッグ社が栄事達と合弁会社を足し上げることについて協議をする際、すでにオランダで、メイタッグ・インタナショナル・インヴェストメント社(以下はメイタッグ・オランダ社)を設けた。新しい会社への投資

⁷⁶ これについてさまざまな説があるが、その一つは中国本土の経営者とアメリカ人経営者との経営理念の差異が大きかったことである(周志江(2013))。

(7,000万USドル)は、実際にこのメイタッグ・オランダ社によって行われた。そのため、メイタッグ栄事達合弁会社の50.5%の株はメイタッグ・オランダ社の所有であった。

したがって、メイタッグ栄事達合弁会社の支配権を手に入れることができるかのカギは、アメリカのメイタッグではなく、メイタッグ・オランダ社にある。ミデアは、遠回りにして、メイタッグ・オランダの支配権を抑えることを成功にした。こうして、ミデアは、メイタッグ栄事達合弁会社の50.5%の株を持っているため、さらなる買収行動、および買収後の生産・販売事業に関する議決への影響力が大きいというまでもない。その後、メイタッグ栄事達合弁会社の社名はミデア栄事達合弁会社に変更された。

なぜ、ミデアはこれほど紆余屈折を経ても、メイタッグ栄事達合弁会社の支配権を手に入れたかったかという点、メイタッグ栄事達の洗濯機や冷蔵庫の生産能力を狙っていただけでなく、メイタッグ栄事達合弁会社の経営資源が優れているため、それをも自分の会社に収めることを考えていたからである。すなわち、メイタッグ栄事達合弁会社が立ち上がった直後、海外からさまざまな生産ラインを導入した。しかも、先進国の冷蔵庫や洗濯機の優れた生産技術・技能を取得するために、栄事達が現場の人員をアメリカに派遣した⁷⁷。

また、ミデアはメイタッグ栄事達合弁会社の生産能力を生かして、中国の家電市場シェアをさらに伸ばしていく狙いもあった。2004年時点(ミデアがメイタッグ栄事達合弁会社の50.5%の株を掌中に収めた年)で、メイタッグ栄事達合弁会社は冷蔵庫の年間200万台、洗濯機の年間120万台の生産能力を持っていた。

ミデアによるメイタッグ栄事達合弁会社の買収の過程を具体的に見ると、2004年11月に、ミデアは2,000万米ドルでアメリカのメイタッグ本社からメイタッグ栄事達合弁会社の50.5%の株を手に入れた。そして、翌年05年7月に、ミデアは650万米ドルで栄事達からメイタッグ栄事達合弁会社の24.5%の株を、2008年に、さらに1.42億元を出資して、残った25%の株の購入を成功させた。つまり、ミデアはほぼ4年間をかけて、メイタッグ栄事達合弁会社の株をすべて握るようになり、メイタッグ栄事達合弁会社の意思決定への影響力がよりいっそう強くなったといえる。

4.3.3 華凌社と栄事達の買収後の生産組織

ミデアが華凌社と栄事達を買収してから、社内的大型家電生産組織を調整するには相当な時間をかけたとみられた。その生産組織の再編が2006年6月より始まった。当時、ミデアは冷蔵庫事業部と洗濯機事業部を新たに作った。一方、華凌社のエアコン生産部門は元の家庭用エアコン事業に組み入れられた。

⁷⁷ 『民営経済報』2004年7月14日。

またスタッフの再編も見られた。まず国内販売会社と海外販売会社を設立した。そして、営業分野では元のみデアの営業陣を主とし、華凌社と榮事達からの優秀な営業人員を吸収してから、それぞれを上記の2つの販売会社に組み替えた。一方、技術開発部門と生産管理部門は、主に華凌社と榮事達からの人員によって充足された。

みデアが、生産拠点を地域ごとに置くことにした。例えば、榮事達冷蔵庫の生産工場を広州経済開発区に、華凌の大型冷蔵庫生産を広州同和に、華凌の小型冷蔵庫生産と榮事達の洗濯機生産を合肥技術開発区に置くことにした。また、各生産拠点に研究開発部門をも配置した。

4.3.4 小天鵝股份有限公司の買収

メイタッグ榮事達合弁会社を傘下に収めてから、みデアが次に狙ったのは当時中国洗濯機市場シェアの2位の小天鵝社(全称は「小天鵝股份有限公司」)である。小天鵝社が中国で最初に全自動洗濯機の試作を成功させた企業であった。同社が長い歴史を持っている。1958年に小天鵝社の前身である無錫洗濯機廠が設立された。当初、商業の洗濯機を製造していた。1987年に同社が日本の松下電器から協力をえて、生産技術を受け入れてきており、品質管理に力を入れて、一気に業界で有名になった。

1993年に国有企業の同社が政府の政策に従って、株式会社への再編を行った。社名も無錫洗濯機廠から現在の小天鵝股份有限公司へ変更した。株式化した3年後の1996年に、小天鵝社が深圳株式市場のB部への上場を果たした。翌年の1997年に深圳株式市場のA部に上場した。これによって小天鵝社の信頼性が一層高くなった。

上場してからの小天鵝社が、ドイツのシーメンスやアメリカのGEから多数の優れた生産ラインや設備を導入した。主にドラム式全自動洗濯機を生産していた。中国の洗濯機市場に日本でもよく知られている大手家電メーカーのハイアールと君臨していた。2007年時点で、小天鵝社が家庭用の洗濯機のほか、エアコン、冷蔵庫、食器洗浄機などの家電製品の生産と販売、および商用電機を生産と販売を行った。しかし、さまざまな要因で、小天鵝社が赤字を出しつつ、2007年に経常損失が約8億元にのぼった。

小天鵝社は依然として優位性を持っている。まずは、小天鵝社が独自の洗濯機生産技術を有することである。次は、前述のように小天鵝社が当時中国洗濯機市場シェアで競合のハイアールに次いで、2位となっていたことである。三つ目は、華凌とみデアがメイタッグ榮事達合弁会社を買収してから、洗濯機を生産できるようになったが、十分に市場シェアを占めていないため、小天鵝社さえを買収すれば、みデアの洗濯機生産能力が一気に競合のハイアールに匹敵するようになることであ

る。なので、ミデアが将来の市場シェアの勝ち取りを見据えて、しっかりと小天鵝社の買収に取り組もうとした。

ところで、ミデアによる小天鵝社の買収過程を振り返ってみると、ミデアは一度に小天鵝社の買収を完了させたのではなく、段階的に買収行動を起こした。まずミデアは2007年初頭にB株式市場⁷⁸から1.03億元で、小天鵝の5.63%の株を購入した。そして、2008年2月にさらに16.8億元を出資し、無錫国聯集団社から小天鵝の24.01%の株を購入して、前回の購入した株に合わせると、29.64%を握るようになった。この時点で、ミデアは小天鵝社の筆頭株主となった。その後、2010年と2014年に2回にわたり、小天鵝の株を購入し、ミデアの持っている小天鵝の株が60.08%にまで上昇した⁷⁹。

もともと国有企業の小天鵝社の買収について政府はそれほど簡単に手放ししなかった。当時、企業買収契約の内容をみると、無錫国聯などはミデアに厳しい条件をつけた。すなわち、買収後の直近3年間、連続で黒字経営を実現させること、買収後の会社の資本金が10億元を超えなければならないことと、買収前年度の純資産総額が30億元を超えなければならないことを要求された。

そのため、ミデアによる小天鵝社の買収が成功してから、赤字経営を断ち切って、収益が順調に上昇してきた。すなわち、2008年に小天鵝社の営業収入は42.93億元であり、税後利益は4003.83万元であった。10年後の2017年に同社の営業収入は213.85億元であり、税後利益は15.06億元であった⁸⁰。それぞれが約5倍と4倍増えた。

2000年代初頭にミデアによる3社の大型買収案件を振り返ってみると、共通点がいくつかある。まず一つは、この三つの会社は買収された直前に経常損失が多少異なっていたが、いずれも赤字経営に陥ったこと。今一つは中国国内においていずれも有名な冷蔵庫メーカーか洗濯機メーカーだったこと。三つ目はいずれも比較的大きな生産規模を有すること。四つ目はいずれも優れた生産技術や設備などを持っていること。要するには、ミデアは後の三つの共通点を狙い、最初の共通点を突破口として、各社の買収を攻めていったと思われる。

⁷⁸ 中国株式市場はA株式市場とB株式市場と大別されている。B株式市場とは、中国貨幣、人民元で株価を表記した株を、外貨で売買しうる株式市場をいう。ちなみに、上海株式市場と深圳株式市場においては、B株式市場が設けられている。また、B株で上場する企業も中国本土の企業に限られている。

⁷⁹ 詳細は張(2008)や兪(2018)などを参照されたい。

⁸⁰ 『新京報』2018年10月25日による。

4.4 ミデアによる中国国内家電メーカー買収の意義

4.4.1 白物家電カテゴリーの拡大

今まで考察したように、中国において家電製品の生産と販売は1980年代に入ってから始まった。当初、家電メーカーが乱立して、生産規模、企業規模も限定されていただけでなく、ほとんどの家電メーカーは1種類の製品をしか生産していなかった。それは、需要と潜在需要が見込まれたことに帰することができると思われる。

しかし、企業の規模が小さいことや製品カテゴリーの範囲が狭いことに満足せず、拡張を絶え間に図っていく企業が出てきており、市場シェアをどんどん勝ち取っていく。前に取り上げたいいくつかの家電メーカー、例えばハイアール、グリー、ミデアは激しい中国の家電市場で国内のメーカーだけでなく、外資家のメーカーと競争し、勝ち抜いた。これらの企業の持続的な成長は内的成長と外的成長の両面があると一般的に判断されている。

これまで、ミデアを事例として取り上げ、外的成長の視点から冷蔵庫メーカーと洗濯機メーカーの買収過程を詳しく検討してきた。ジェイ・バーニーが言ったように、吸収合併戦略が、多角化を追求する企業にとって有力な戦略オプション⁸¹である。確かに、エアコンと電子レンジのような小型家電製品を生産するミデアは、エアコン以外の大型家電—白物家電分野への参入を狙っていたといえる。

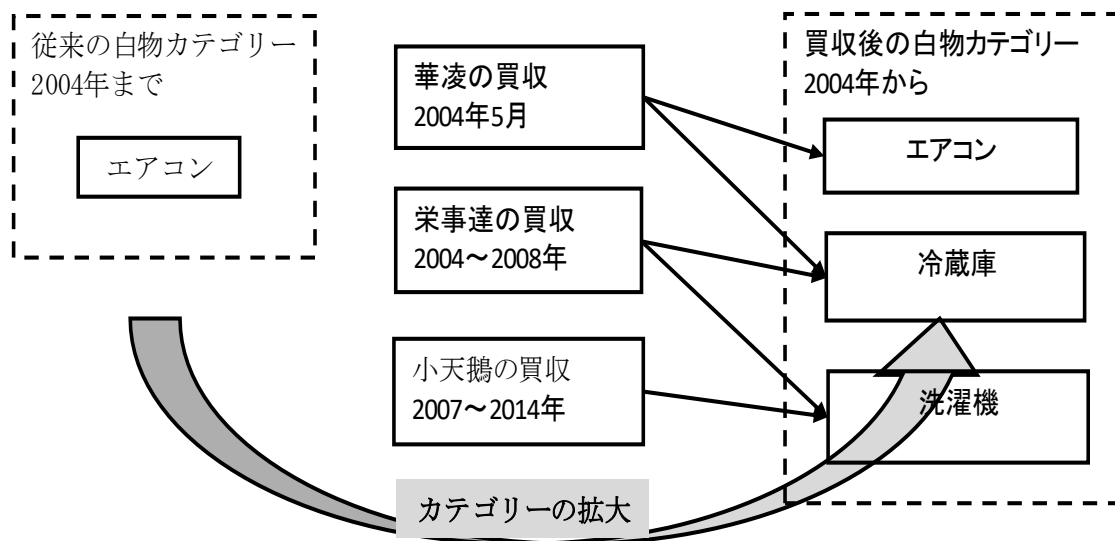


図 4-1 国内家電メーカー買収後の白物カテゴリーの変化

出所：筆者の作成による

⁸¹ ジェイ・バーニー『企業戦略論 下 全社戦略編』岡田正大訳，ダイヤモンド社，2003年，177頁。

すなわち、ミデアは範囲の経済性(製品カテゴリーの拡張)を目指して、外的成長戦略を選んだ。2004年から2008年(厳密にいうと2014年)まで冷蔵庫・エアコンメーカーの華凌、冷蔵庫・洗濯機メーカーのメイタッグ栄事達と洗濯機メーカーの小天鵝を相ついで傘下に収めた(図4-1)。それによって、ミデアにとって拡張の外的障害(特に当該分野の既存家電メーカーの優位性が高かった)が減少されたといってもよい。

図4-2が示したように、洗濯機市場において、強豪のハイアールは10数年間圧倒的に高いシェアを占めている。一方、ミデアは、2008年に三社のなか市場シェアが最も低かった。その後徐々に上昇していき、2019年第1四半期に強豪のハイアールに迫った。これに対して、ワールプールは2008年から2013年まで二ケタの市場シェアを占めていたが、その後徐々に減少していった。2019年第1四半期に一桁にまで落ち込んだ。

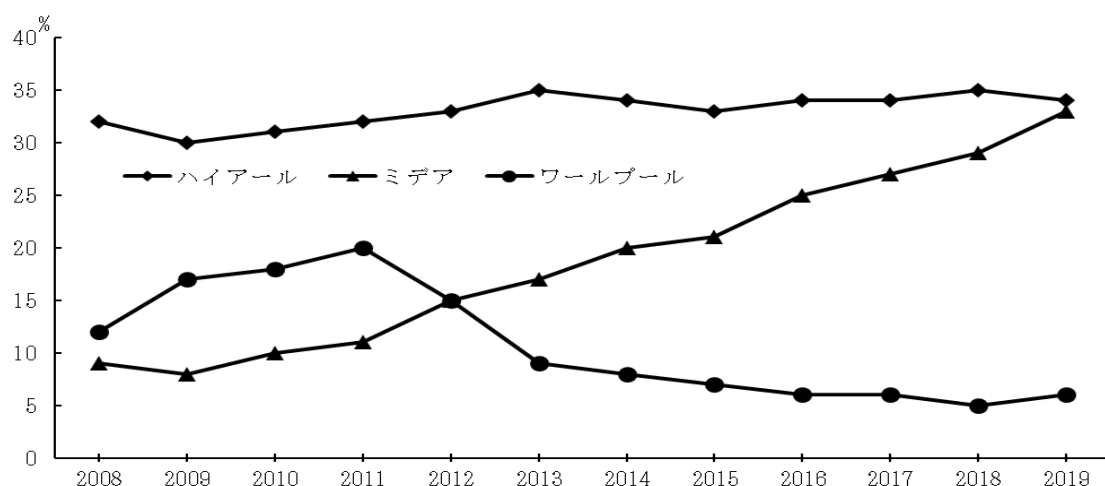


図4-2 中国主要洗濯機メーカーの市場シェア

出所：中国銀河証券研究院『多元発展的家電行業航母—美的集團』

2019年8月15日による

注：2019年のデータは第1四半期のもの

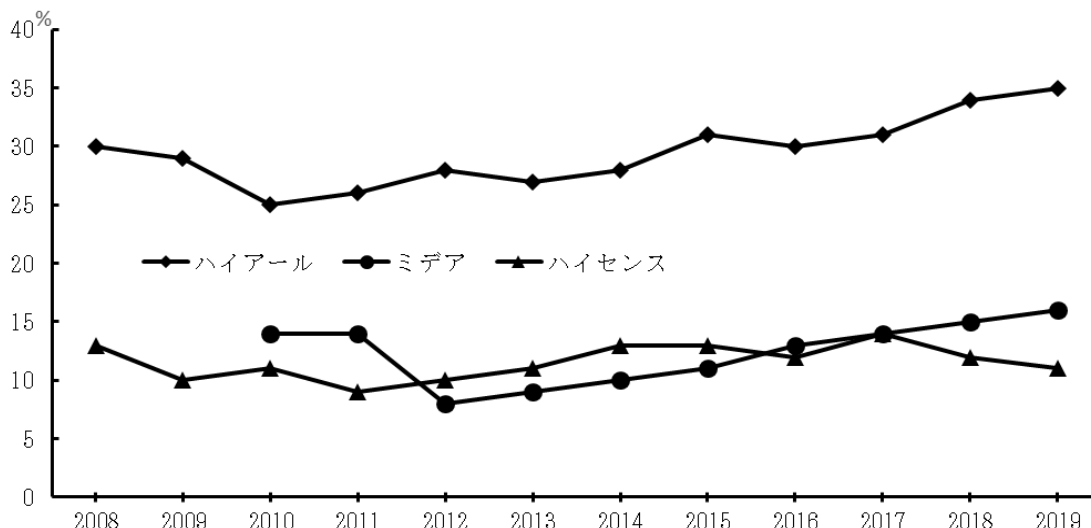


図 4-3 中国主要冷蔵庫メーカーの市場シェア

出所：中国銀河証券研究院『多元発展的家電行業航母—美的集團』

2019年8月15日による

注：2019年のデータは第1四半期のもの

一方、冷蔵庫市場においては、強豪のハイアールも高いシェアを占めているのが図 4-3 によって示されている。ハイアールの異なる地位に対して、ミデアとハイセンスは互いに追い上げたりして、拮抗していたが、2018年からミデアは再び優勢となり、その市場シェアがハイセンスのそれを超えるようになった。

4.4.2 生産規模の拡大

また、これまで市場の発展と企業の拡張行動に関する検討を通じて、もう一つのことを発見した。それは、範囲の経済性と規模の経済性の関係である。最初は、ミデアの買収行動が製品ラインナップの拡張を狙っていたようにみえたが、実際には、買収行動によって、ミデアは今まで実績がない、または自ら上手く運営しえなかった冷蔵庫事業と洗濯機事業を手に入れてから、この二つの市場でのシェアを拡大しただけでなく、企業規模全体もかなり膨張していった。

図 4-4 が示したように、ミデア社の売上高は 2003 年に比較的低かった。その後徐々に伸ばしていき、2010 年から急速な拡大が始まり、2020 年までその拡大が続いている。2003 年の売上高に対して、その 11 年後の 2014 年のそれが約 10 倍も拡大した。さらに 9 年後の 2020 年には 2003 年のそれより約 20 倍も拡大した。

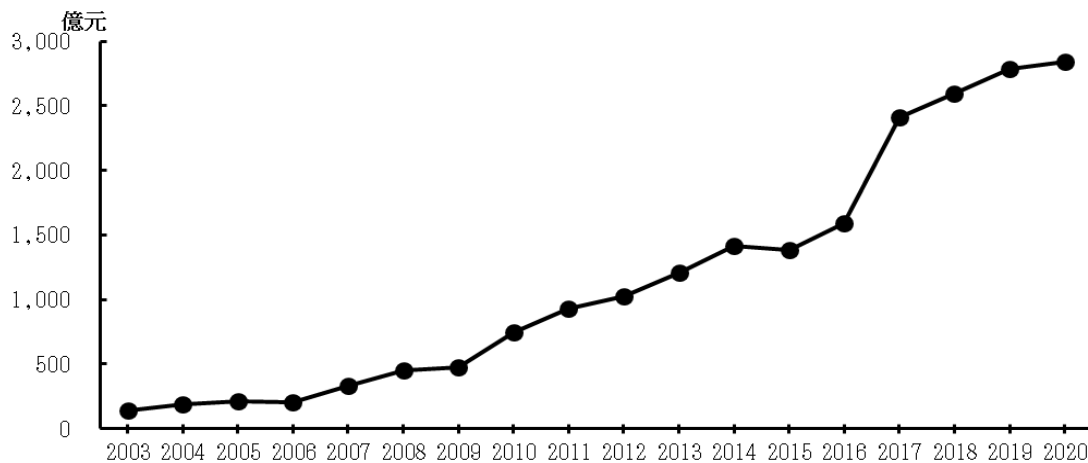


図 4-4 ミデアの売上高の推移

出所：ミデア社の年間報告書による

つまり、範囲と規模の拡大によって、ミデア社が中国家電市場でのプレゼンスを著しく高めて来たと思われた。

4.4.3 ブランド力の増強

買収前に、周知のようにミデア社の全ての製品は「美的」(ミデア)がついていた。買収の進行につれて、製品ごとのブランドが増えてきた。まず、冷蔵庫には、「華凌」と「榮事達」という二つのブランドがある。そして、洗濯機には、「小天鵝」と「榮事達」という二つのブランドがある。

従来のブランド「美的」に「華凌」「榮事達」「小天鵝」を加えて、ミデア社は少なくとも製品ごとに四つのブランドをより鮮明に使い分けられることができると思われる。すなわち、市場の細分化や消費者層のことを考え、それぞれのブランドにおける市場のポジションを自由自在に定めることができると推測される。

さて、分析してきたように、ミデアによる華凌、メイタッグ榮事達と小天鵝の買収には、ミデア社全体にとってさまざまな効果があったことを検証できた。

以上、この章で考察した中国国内家電メーカー5つの買収結果により、中国での洗濯機の市場シェアでミデアは2009年以降右肩上がりの成長を続け、2019年には首位に迫るシェア30パーセントに達し、また冷蔵庫のシェアでも、2012年以降右肩上がりに成長をとり2017年にはハイセンス社を抜き、中国内2位へとシェア拡大をしている。ミデアが中国家電メーカーを買収したことで、白物家電のマーケットシェアは拡大し、生産規模も拡大、売上も順調に伸び、ブランド力の増強へとつながった。この買収で従来のミデアブランドをさらに強めることに成功したと言える。

前々章で述べたミデアの得意とする製品多様化戦略は、これら中国国内メーカーの積極的なM&Aの結果と言って良いだろう。一地方の小さな扇風機メーカーであったミデアが、家電のラインナップを広げるには必要かつ効果的な方法であったと言える。また特徴的だったのは、M&Aを行うにあたり、家電の重要部品であるモーター製造メーカーを先んじて買収していることが、ミデアの戦略と言えるのではないだろうか。この戦略によりモーター製造メーカー買収後、相次いで冷蔵庫・洗濯機といった大型白物家電各社を買収、中国国内マーケットでの優位的地位を確保できたことへとつながった。続く第5章では、ミデアの行なった海外家電企業の買収について考察して行きたい。

第5章 ミデアの外部成長戦略（2）外国家電メーカーの買収

前章ではミデアによる中国国内家電メーカー買収分析を行った。国内メーカーの積極的なM&Aの結果、家電のラインナップを広げ、白物家電での国内シェアを広げることに成功、中国国内市場での優位的地位を確保できたことを確認できた。

この章では2010年以降のイタリア・Clivet社と東芝（家電部門）の買収、また、家電部門の買収には当たらないが、ミデアの今後を決定づけると言う意味で重要となるドイツ・KUKA社の買収についても触れ、章の最後で財務実績と非財務業績の分析を行い、外部成長戦略について考察して行きたい。

5.1 Clivet社のM&A

5.1.1 Clivet社について

Clivet SpA Clivet SpA（以下、Clivet社とする）は、1989年に設立⁸²、本社をイタリアに持つ空調機メーカーであり、大規模チラー製品の研究開発、製造、そのほか、精製システム、チラーやヒートポンプなどの設計開発も行っている。Clivet社は、暖房、換気、および浄化システムに強みを持ち、彼らの提供する包括的ソリューションは、一般消費者向け、および産業分野で広く使用されており、ヨーロッパの商業用空調企業市場のマーケットリーダーと言える。Clivet社は、イタリア国内に42の営業所と100のアフターサービスパートナーを有し、ロシア、英国、ドイツ、スペイン、オランダ、インド、アラブ首長国連邦に子会社を設立、世界中に40を超える営業所を備えている。製品の45%はイタリア国内市場で販売され、残りの55%は輸出となっている。Clivetの市場シェアは、イタリアの給水機市場で5%、ヨーロッパの大型給水機市場で3%、国際的な給水機市場で1.4%であり、一定のマーケットを保持してきた。

5.1.2 Clivet社のM&Aプロセス

2016年6月21日、ミデアとClivet社は、その株式の80%、Clivet Espana S.A. およびいくつかの関連する土地と工場を買収する契約⁸³に署名した。契約内容を報じたClivet社のHPの記載によれば「これは両社間の産業パートナーシップに向けた大きな前進である。ブランド、テクノロジー、マーケティング、人材への継続的な投資と、製品品質への揺るぎないコミットメントにより、お客様により良いサービスを提供し、社会により多くの価値を生み出すことができる。双方にとって好都合な戦略的提携を通じ、ミデアはヨーロッパ市場でのプレゼンスをさらに強化、クリベットと共に成長機会を探る」また「Clivetは、ミデアグループの革新的ソリューションのヨーロッパのセンターオブエクセレンスになることを誇りとし商業用空調部門との共同の取り組みを通じ、コンフォー

⁸² www.clivet.com/en/を参照されたい。

⁸³ <https://www.clivet.com/en/-/midea-and-clivet-complete-the-share-transfer>

トシステムとヒートポンプシステムの従来の設計方法を変更、これにより省エネルギー化が実現できる」としている。

こうして、Midea は 2016 年 6 月 21 日に、Clivet S.p.A.、Clivet España S.A. および関連する不動産資産の 80% の株式を取得する最終契約（「DA」）を締結、2016 年 10 月 31 日の時点で、DA のすべての条件の前例が満たされ、関連する規制当局の承認が取得されることになった。

Clivet 社の過半数株主である Bellò 家は、20%の株式を保有していたが、当事者間での戦略的パートナーシップ確立後、ミデアは、ヨーロッパ市場におけるセントラルエアコンの影響力と競争力を強化することに成功した。

ミデアのセントラルエアコンビジネスユニット・ゼネラルマネージャーである TianMingli は「2016 年 10 月 3 日、ミデアグループと Clivet は、Feltre にある本社で、Clivet の株式の 80%、ClivetEspanaSA および関連する土地と工場の引渡しを無事に完了」と述べ、ミデアグループのファン・ホンゴ会長は、この買収に関し「これは、ミデアグループとクリベットの戦略的パートナーシップがさらに発展したことを意味し、両当事者は、補完的な利点を通じて潜在的な価値を十分に活用し、実現することを楽しみにしている」と語っている。

ミデアは続いて、南京美的 HVAC⁸⁴機器販売株式会社を法人登録、さらに販売会社である南京ケライウォメイの HVAC 機器販売株式会社のゼネラルマネージャーである GaoChengyu 氏が「ミデアの中央空調が稼働する」と述べるなど、将来的にはデュアルブランドを中心とした製品統合に注力し、顧客ニーズを最大限満たしたい、との目標を掲げている。また同時に、多くの業界デザイナーの支援と協力を得て、安定した製造・販売チャンネルを築くとしている。

このような欧州でのセントラルエアコン新製品やモデルプロジェクトの開発により、同時期に行われた東芝（家電部門）、KUKA グループの買収など、ミデアグループのグローバル事業戦略の着実な進展に影響したと言える。

5.2 東芝家電部門の M&A

ミデアによる東芝（家電部門）の買収が発表されたのは 2016 年 6 月⁸⁵である。この M&A は短期的に計画されたものではない。ミデア・東芝間では、1990 年代より空調機、エアコン搭載用のコンプレッサー事業での提携を結び、関係を構築してきた。ここではまず、ミデアと東芝の間で構築された連携を確認したうえで、東芝家電部門の M&A について述べて行きたい。

⁸⁴ m.sohu.com/n/470806713/

⁸⁵ www.nikkei.com/を参照されたい。

5.2.1 東芝買収の背景と概略

2021年3月をもって、ミデアの電気機械事業グループ（家電部門）はタイの日立コンプレッサーの工場の引き渡しを完了している。これは2020年12月24日、日立グローバルライフソリューションズ株式会社の株式を100パーセント取得完了、工場の名称を正式に変更したことを受けてのもので、ミデアグループの電気機械事業グループ海外拠点として初めて正式に生産を開始したものである。

国際市場に参入するための資金については、多くの中国企業、メーカーにとって、中国政府の積極的支援策の元、調達が比較的容易な状況が続いてきており、日本の家電メーカー各社が経営難に陥る中、多くの中国企業がM&Aに成功するという対称的な状況を生み出してきた。

こうした例として、まずハイアールグループによるケースでは2011年10月に日本の三洋電機株式会社と、日本・インドネシア・マレーシア等で三洋電機の洗濯機・および家庭用冷蔵庫事業を買収合意したことが挙げられる。

また、2015年、Hisense（ハイセンスグループ）は2370万米ドルを投資して、シャープのメキシコ液晶工場、およびシャープ製テレビの南北アメリカ（ブラジルを除く）で5年間ブランドライセンス権を取得すると発表している。

さらに2016年、シャープは、株式発行によりホンハイから約4890億円を調達すると発表、その取引完了後には、ホンハイシステム企業はシャープの株式の合計65.86パーセントを保有することとなり、シャープは正式にホンハイの傘下に入った。

このように、日本の各家電メーカーや家電部門が、積極的なM&Aにさらされるなかで、2016年3月、ミデアグループと東芝ジャパンとは正式に契約を締結し、東芝の家電事業をメインに行う株式会社東芝家電の株式80.1パーセントを取得しており、この株式取得における資金は、総額で537億円（30億8800万元：レートは当時）という大掛かりなものとなった。

5.2.2 東芝買収に至るプロセス

東芝家電部門の買収は、短期間での合意によってなされたものではなく、ミデア-東芝間で長年培われた連携による信頼構築の上に成り立っている。2016年3月、両者が正式に買収契約に署名する以前から、美的集団と東芝家電は23年間におよぶ業務提携と協力を行ってきた。

- ・1996年、ミデアと東芝コンプレッサーとは、共同での技術開発に着手
- ・1998年10月、ミデアグループの何会長（当時）が東芝を訪問し提携について会談
- ・1998年11月、ミデアグループは東芝万家製冷凍設備株式会社（当時、広東マクログループが保有）の株式40パーセントを取得

- ・1999年12月、ミデアグループと東芝は「電子レンジプロジェクト」に関する業務提携を締結し、ミデアグループはこの提携を機に電子レンジ業界へ本格参入
- ・2000年、美的商業空調の研修生が日本を訪れ、東芝キャリア富士工場にて技術開発を学ぶ
- ・2000年、ミデアグループは東芝ジャパンと戦略的パートナーシップを確立する契約を締結
- ・2002年、ミデアグループは東芝と共同で空調技術研究所を設立する（設立の2年後、2004年6月3日には、ミデアと東芝のキャリア合弁協力調印式を行う）
- ・2004年、ミデア電機と東芝キャリア株式会社とは、家庭用および業務用エアコンの研究開発、製造、販売、サービスの分野で協力するため、グローバル戦略的提携を締結
- ・2008年、ミデア、東芝キャリア、アメリカンキャリアは、DCインバーター技術、冷蔵庫コンプレッサー技術、業務用空調技術で全面的な協力関係を結ぶ
- ・2008年2月、ミデアと東芝キャリア株式会社とは、冷蔵庫用コンプレッサー業界に本格参入するため「安徽明志冷凍機株式会社」を共同設立

以上、主要な技術連携に絞っても多くの連携が確認でき、このようにミデアグループと東芝の間では、緊密な協力関係が結ばれてきたと言える。

5.2.3 東芝買収のメリット

このような長年の協力関係を経て、家庭電化製品のブランドとして日本市場で長らく事業を展開してきた東芝の家電部門は、2010年代に入り親会社の不祥事が相次ぎ、経営不振に陥ったため、会計問題に対する後処理の一環として、ミデアグループに約537億円売却されることとなった。

ミデアは買収にあたり「東芝ライフスタイル（家電部門）として独自の活動を保証する他、東芝LSとしてやってきたビジネスは全て継続発展させること、またシナジーは全て両メーカーで協業してことにあたること」との意向を東芝に伝えた⁸⁶他、さらに当時のミデアグループ副社長に当たるグウ・エンミン氏は「ミデアグループは経営理念として、権限の委任、信頼性、責務を重視し、グローバル経営とはローカル経営であると理解している。石渡社長以下の東芝ライフスタイルに、自主経営を正式に認めている」と話した⁸⁷と言う。

東芝LSの買収がスムーズに進行した理由として、2010年に東芝ホームアプライアンス（東芝LSの前身）社長に就任した石渡敏郎氏（当時）が引き続き社長にとどまったことなど、ミデアの「買収色」を最低限に止めたことも大きかったと言えるだろう。石渡社長

⁸⁶ wedge.ismedia.jp/articles/-/25638（2022年3月20日閲覧）

⁸⁷ shanimu.com/2016/09/19/post-809/（2022年3月20日閲覧）

はこの買収を「戦略的パートナーシップ展開」と名付け、短期的メリットとして「部材調達コストの大幅削減」をあげている。

2016年の買収当時で、ミデアは総売上高約2兆3000億円、白物家電部門での世界シェア第2位の巨大メーカー、対する東芝LSの売り上げは5000億円未満。スケールメリットを活かした資材調達力があれば、東芝にとり経費削減への効果が期待できる。また今後、ミデアの「積極的投資による成長」も考慮すれば、東芝LSは日本国内市場、アジア・中近東マーケットにおいて白物・調理家電の製造販売を拡大していくことができる。

さらに「TOSHIBA」ブランドを引き続き使用⁸⁸（40年間）すること、アフターサービスなどの顧客サービスについても東芝時代の手法を踏襲することも決定しており、親会社はミデアとなるが、消費者からは「TOSHIBAブランドの家電は変わらず」と受け取れる買収内容となっている。

この節の最後に、東芝買収の成功理由をまとめておきたい。

- ①長年の技術提携による友好的関係
 - ②日本の家電メーカーが国内市場で苦戦する中、ミデアの海外展開網と技術力が魅力
 - ③東芝の一連の不祥事により家電部門売却がどうしても必要だった
- 成功の理由はこの3点に集約できるのではないだろうか。

以上述べてきたように、東芝家電部門の買収が成功した理由として、東芝の白物事業は、1990年代から主に東南アジア市場に集中しており、冷蔵庫・エアコン・各種厨房機器・掃除機など充実した商品ラインナップをもっていたこと、さらにミデアと東芝の家電事業を効果的に統合することで、ミデアがアジア、さらには世界の白物家電のリーディング企業になりえる可能性を高めた、といえるだろう。

東芝家電部門の持つ資産価値は、ミデアグループが課題としてきた技術ギャップを埋めるだけでなく、東芝の電子制御分野の技術をインテリジェンス家電に応用できるメリットも見込まれ。ミデアの技術関係者は東芝の電子制御技術をダイレクトに学ぶという恩恵に預かったと言えるだろう。

5.3 KUKAの買収について

5.3.1 KUKAグループについて

KUKAは、1898年に設立、120年以上の開発の歴史を有するドイツ（本社：アウスブルグ）の産業会社である。特にロボット産業分野において、世界有数の自動化機器およびソリューションのサプライヤーであり、また、グローバル企業として、世界の多くの国や地域で事業を展開しており、対象となる顧客グループは自動車産業に集中している他、医療、ロジスティクス、航空宇宙の分野にも一定の影響力を持つ。KUKAドイツは、特にロボットモジュール設計分野で、非常に豊富な製品ラインを持っている。その製品ライン

⁸⁸ <https://www.global.toshiba/jp/news/corporate/2016/03/pr3002.html>

は、世界をリードするレベルであり、市場競争上も絶対的な優位性を持っている。自動化されたカスタマイズサービスを提供することで、グローバルな顧客にパーソナライズされたソリューションを提供し、標準化されたモデルをコアとして、KUKA ロボットはさまざまな特殊環境でも動作が可能である。

KUKA グループはロボット産業で主導的な地位を築き、ドイツのインダストリー4.0 上、代表企業となった。グループの主要顧客は自動車産業に集中し、産業用自動車ロボットの市場シェアは世界第3位となっている。メルセデスベンツ、BMW、ポルシェなど世界的に有名な自動車会社と緊密な協力関係にあり、こうした自動車生産分野に加え、他産業分野にも自動化ソリューションを提供、ハイエンドテクノロジー業界に一定の影響力を持っている。KUKA グループの事業範囲には、ロボットモジュール、KUKA システムモジュール、自動化ソリューションモジュールの3つのモジュールが含まれている。

5.3.2 買収理由の分析

(1) ミデアは近年、業界をリードする地位を維持するため、家電部門以外の新たな分野への進出が必要と考えていた。1980年に家電製品の生産を開始したミデアは、製品ラインの優位性と高度な管理モデルにより、市場での拡大を続け、中国の家電業界のリーダーとなった。世界の家電市場シェアは拡大を続けており、特に近年のミデアは多くの合併・買収を成功させ、規模を拡大し続けることで、世界的に有名なブランドを形成してきた。さらに一連の合併・買収を通じ、ミデアグループのサブブランドには、リトルスワン、アンダー、ウェリングなどの多くの有名ブランドが含まれる。こうした合併買収の成功もあって、2015年、ミデアグループはフォーチュン500企業に選ばれた。

(2) ミデアは、グローバル化戦略の指導のもと、市場拡大のために海外の有名ブランドを買収する必要が高まっていた。近年、ミデアグループの規模は急速に拡大しており、その生産拠点は中国国内で14に達した。国内家電市場が飽和状態にある中、ミデアグループではグローバル市場の拡大と海外での生産拠点の構築に着手し、グローバル市場での産業高度化と資源配分効率化を実現したいと考えており、グループ全体のさらなる拡大が必要となっていた。合併や買収を通じ、グローバルに彼らのブランド影響力を増すことで、グループ全体へのプラスを図る目的であった。

(3) インテリジェントロボット産業の急速な発展に伴い、従来の労働力に取って代わるロボットの動向は非常に明白となり、ミデアグループはロボット運用分野での主導権を握る必要を認識していた。中国では、科学技術が主要な生産力であるという概念が広く浸透しており、ロボットのインテリジェントレベルの継続的改善を背景として「完全自動化された操作」は重要なトレンドになっている。自動化アップグレードの過程でも、ロボット産業にはさらに幅広い開発の余地が残されている。関連データによれば、中国のロボット分野成長率は、2017年に前年比で28%増加している。2018年にも、世界の製造会社の組

み込みロボット数は260万台に到達、中国だけでも70万台近くのロボットを配備している。ロボット産業の分野では、欧州企業が世界をリードする立場にあり、欧州機械工業のリーダーであるKUKAグループは、幅広い市場への影響力と製品の魅力とを備えていた。2012年から50億元を投資してロボット機器を導入していたミデアは、基本的なインテリジェント管理と自動生産の目標を達成し、管理と生産効率が大幅に向上していた。

以上3点の買収理由のほかにも、複数の動機が推察される。その動機とは、大きく分けて海外市場への配慮、そしてオートメーション分野の拡大に必要な戦略的レイアウトためという2点である。ミデアは、ドイツKUKA社の買収を通じ、同社の人材と市場資源を直接利用することができ、さらに、生産拠点の直接建設するのにかかるコストと比較すれば、資本コストも、時間コストも削減することができ、現代の急速な技術進歩のもとで他社に先がけてリードすることもできる。さらに、ミデアグループによるKUKAドイツの買収を、以下いくつかの面に焦点を当てて分析していく。第一に「デュアルウィズダム」戦略の実施を世界規模で推進できる点である。ミデアでは、グローバル化の過程に対応し、初めて「デュアルインテリジェンス」戦略、つまり「スマートホーム+スマートマニュファクチャリング」の戦略的位置づけを提唱したのだ。つまり、デュアルインテリジェンス戦略の実装では、自動化がコアリンクであり、労働力に代わって機械を使用することは、企業の生産ラインの改革にとって非常に重要な方向性となるのである。科学技術の急速な変化と市場の急速な変化により、効率は製造会社のライフラインと言える。また、リモートコントロールも多くの製造会社がさらなる開発を目指す分野である。さらに機能化レベルが継続的に改善されているため、今後スマートホームに関する製造と技術には幅広い開発余地が残されている。ミデアグループでは、ドイツKUKAの買収を通じ、多様なビジネスシステムの確立し続けており、スマートホームの展開を加速させることで、グループがスマートホーム市場で、将来的なチャンスをつかみ、利益を得ることが可能となる。ミデアは今度、世界規模でスマートホーム事業を展開したいと考えているため、KUKAグループのインテリジェント技術、つまりヨーロッパをリードするレベルの技術を擁することで、顧客への最新のサービス提供が可能となる。ミデアでは、KUKA Germanyの買収を完了した後、ドイツのKUKAテクノロジーのサポートにより、自動化とインテリジェンスの目標を実現、中国国内製造分野での主導的地位をさらに強化したと言える。第二の面は、ロボット産業とオートメーション分野を拡大し、多様なビジネスシステムを確立し、企業の変革とアップグレードを実現できるということである。この買収により、ミデアグループはKUKAグループの市場影響力と技術的優位性を活かして、ロボット産業やオートメーション分野に進出し、事業体制の多様化、収益性の向上、新たな展開を図って行くことになる。その結果、会社の発展、活力、そして企業のインテリジェントなプロセスを促進できるのだ。第三の面では、ロジスティクス業界の発展を包括的に促進し、オンライン販売の強固な基盤を築けるということである。2014年、KUKAグループはロジスティクス業界

に世界をリードする自動化ソリューションを提供できる Swisslog の買収を完了した。ミデアが KUKA を買収することで、Swisslog の自動化ソリューションをも管理することができるため、これは買収動機の大きなものと言えるだろう。特に近年盛んとなった電子商取引の背景の下で、多くの企業は市場シェアを拡大するためにオンラインビジネスを開発しており、E コマースは優れたロジスティクスサービスと切り離せない関係にある。ミデアグループは、合併や買収を通じて、Swisslog のグローバルロジスティクス基盤と管理モデルを導入し、グローバルオンラインビジネスの発展のための強固な基盤を築くことが可能となるのだ。

5.3.3 KUKA 買収のプロセス

ミデアグループの株主総会において、株主は、37 億ユーロの対価でドイツ KUKA の合併買収する計画を満場一致で承認した。そして 2016 年 6 月、ミデアはドイツの KUKA 買収の主体として子会社を設立、KUKA ドイツの取得可能株式を取得した。ドイツの KUKA の持株の状況は、フォイトが 25.1%、ミデアが 13.5%、ドイツの富裕なビジネスマンであるフリーダムが約 10%の株主となった。また、株式の残り 35%は様々な金融機関が保有している他、一般の個人投資家も KUKA 株式を保有することになった。KUKA 買収を完了させるため、ミデアグループではまず、グループ株式の 30%の保有を、30%プレミアムに、1 株あたり 115 米ドルに当たる額増額を行なった。さらに同年 6 月末に、KUKA グループの取締役会、執行委員会、監督委員会は、ミデアグループが提案した合併計画に満場一致で同意、同日、美的グループと KUKA グループは契約締結を完了し、関連事項を解決した。続く 2016 年 7 月 4 日、グループは 12 億ユーロの対価でフォイトの株式の 25.1%の取得を完了し、KUKA の株式保有比率は 42.81%に達した。2016 年 7 月 7 日には、美的グループはさらに株式の 50%以上を保有し、KUKA グループの支配権を獲得した後、ミデアは少数株主の保有する株式を取得し始めた。8 月 8 日、ミデアグループは KUKA ドイツの 81.04%取得することを申し出た。当初の株式に加えて、美的グループの KUKA ドイツにおける株式保有比率は 94.55 であり、KUKA の主要株主となった。2017 年 1 月、ミデアグループは KUKA グループの財務データを連結財務諸表に導入し、対象会社の M&A 決済は基本的に完了させた。ミデアでは、この M&A の全過程を通じ、焦ることなく段階的に取り組み、着実に前進してきた。まず小売株式の取得を完了し、グループ内の株式保有比率を低コストで高めたのである。ミデアグループと KUKA グループの経営陣と従業員は、合併計画への同意を得るため、広範囲に連絡を取り、最終的に、ソフトとハードの組み合わせにより、フォイト所有の株式取得も完了、KUKA グループの最終的な合併が実現したのである。

5.4 一連の合併・買収理由の分析

5.4.1 ミデアの目的

以上で述べてきたように、ミデアは中国国内の家電企業だけでなく、海外企業のM&Aも積極的に行ってきた。Clivetと東芝は家電部門産業のM&Aであるが、ドイツ・KUKAはロボットと自動化産業であり、ミデアの買収目的は家電分野での発展にとどまらないことが見て取れた。

では、これらのM&Aを振り返って、ミデアの買収目的を3つの視点でまとめてみたい。

第一に、ミデアは近年、業界をリードする地位を維持するため、企業買収を成長戦略の要と考えていた。1980年に家電製品の生産を開始したミデアは、製品ラインの優位性と高度な管理モデルにより、市場での拡大を続け、中国の家電業界のリーダーとなった。世界の家電市場シェアは拡大を続けており、特に近年のミデアは多くの合併・買収を成功させ、規模を拡大し続けることで、世界的に有名なブランドを形成してきた。

さらに一連の合併・買収を通じ、ミデアグループのサブブランドには、リトルスワン、アンダー、ウェリングなどの多くの有名ブランドが含まれる。こうした合併買収の成功もあって、2015年、ミデアグループはフォーチュン500企業に選ばれた。

第二に、ミデアはグローバル化戦略の指導のもと、市場拡大のために海外の有名ブランドを買収する必要が高まっていた。近年、ミデアグループの規模は急速に拡大しており、その生産拠点は中国国内で14に達した。国内家電市場が飽和状態にある中、ミデアグループではグローバル市場の拡大と海外での生産拠点の構築に着手し、グローバル市場での産業高度化と資源配分効率化を実現したいと考えており、グループ全体のさらなる拡大が必要となっていた。合併や買収を通じ、グローバルに彼らのブランド影響力を増すことで、グループ全体へのプラスを図る目的であったと言えるだろう。

第三として、ミデアは世界規模でスマートホーム事業を展開したいと考えており、自動化とインテリジェンスの目標を実現させ、中国国内製造分野での主導的地位をさらに強化したいと考えていた。さらに、家電産業とオートメーション分野を拡大し、多様なビジネスシステムを確立し、企業の変革とアップグレードを実現させようともしていた。

以上見てきたように、ミデアはグループとしてM&Aを通じ、事業体制の多様化、収益性の向上を図り企業のインテリジェントなプロセスを促進できると考えており、製品流通に必須となるロジスティクスの発展を包括的に促進、オンライン販売へも強固な基盤を築こうとしている。

5.4.2 M&A パフォーマンスの分析

前節までの買収概略をもとに、この節では収益性分析、ソルベンシー分析、運用能力分析、開発能力分析の4つの側面に焦点を当て、会社の財務指標を分析していく。ミデアによる一連の買収で、合併と買収がどのように効果を発揮し、会社の業績にどのような影響を及ぼしたか、考察を行う。

5.4.3 収益性分析

分析のための3つの代表的な指標、つまり総純資産金利、純資産収益率、および純利益について見てみる。2016年ミデアグループの収益性指標は低下している。2016年から2018年にかけての総資産の純金利の低下は、主に以下の2つのポイントによる影響と考えられる。1点目が、ミデアが一連のM&A過程で資金調達を行なったため生じた負債が原因と考えられることである。負債の増加は企業資産の全体的な増加を引き起こし、ターンは総資産の純金利の低下に影響を与えている。2点目の要因として、純売上高マージンは2015年の9.84%から2016年には9.97%に上昇していることである。財務諸表ではTを示し、2017年、同社の収益は増加した。

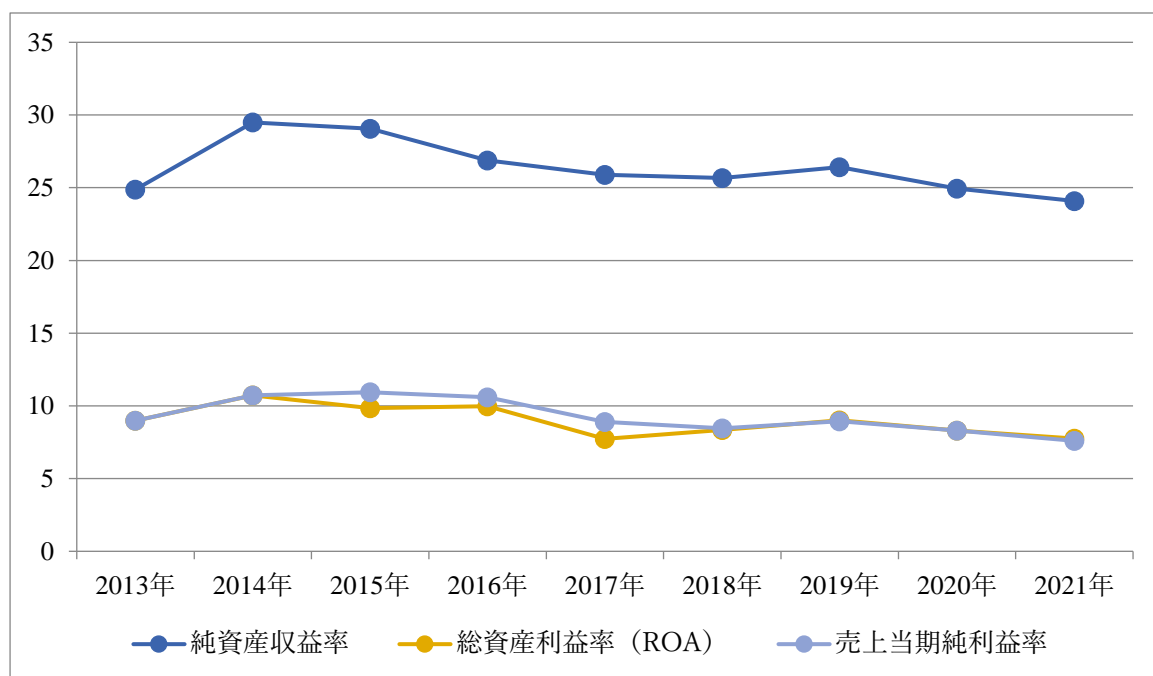


図 5-1 2013-2021 ミデア収益性指数

出所：ミデア社年次報告書より筆者作成

5.4.4 債務ソルベンシーの分析

ここでは、流動比率、当座比率、資産負債比率の3つの指標を見ていく。図 5-2 から、2013年より2021年までのグループの流動比率と当座比率は比較的安定しており、0.9以上1.5以下である。一連のM&Aにより、これまでの会社の通常運営に変化はなく、財務リスクも管理されていることを示す結果が出ている。資産負債比率は2018年と2019年に低下しているが、依然としてピークの70%に近づいている。合併や買収の後、企業は資

産負債比率の管理に注意を払わなければ、企業の状況を比較的安定させるのは困難となる。ミデアグループでは東芝の家電部門、イタリア Clivet 社、家電部門ではないがドイツのロボットメーカー KUKA 社と買収が続き、企業資金が不足し負債が発生してしまう。2017 年末までに、貸借対照表には 329.8 億人民元の固定負債が計上されていた。

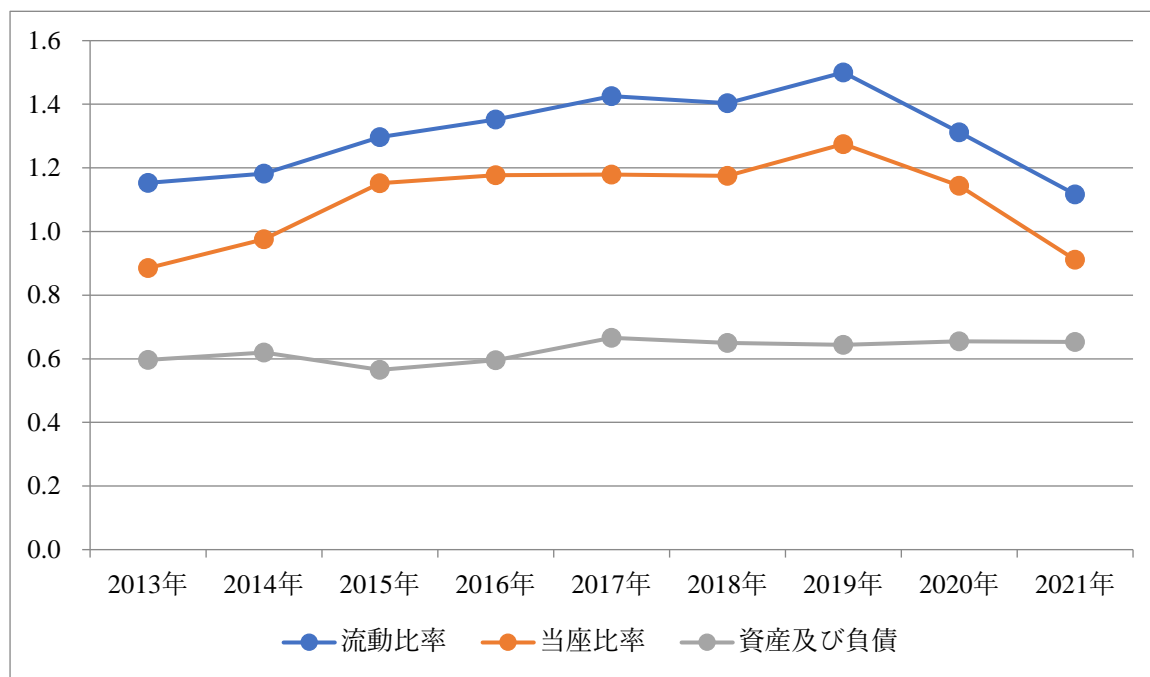


図 5-2 2013-2021 ミデアグループのソルベンシー分析

出所：ミデア社年次報告書より筆者作成

5.4.5 ビジネス能力の分析

2013 年から 2021 年までのミデアグループの売掛金回転率，総資産回転率，在庫回転率を選択した。図 5-3 を参照して欲しい。

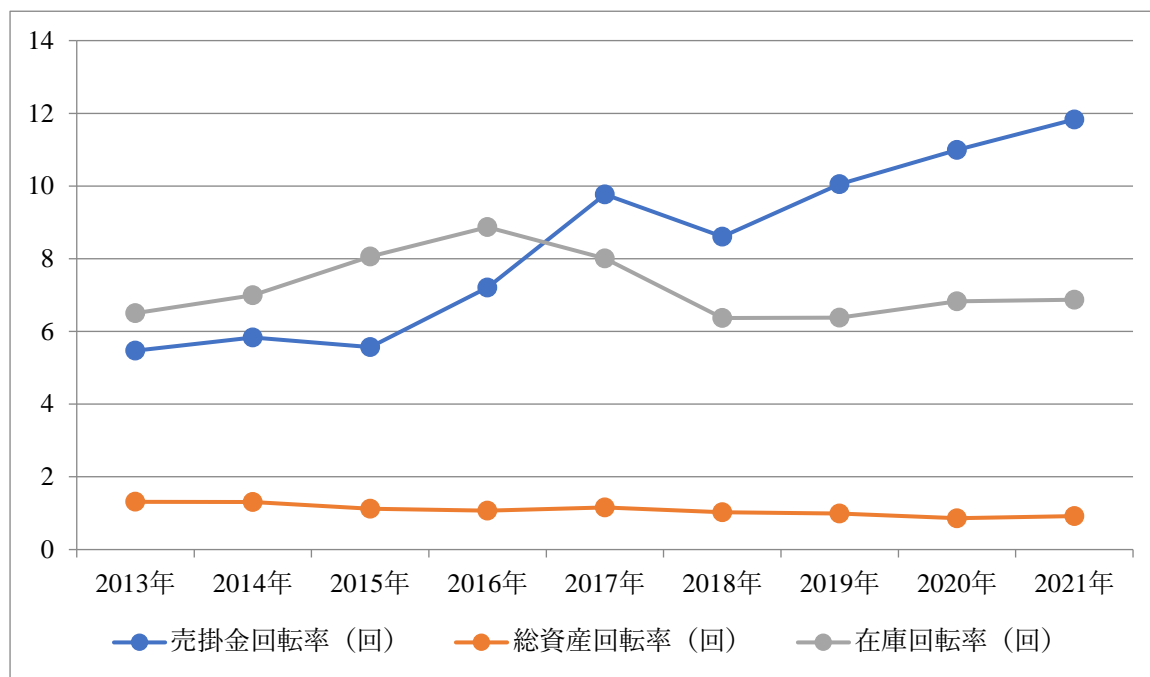


図 5-3 2015-2021 ミデアグループ運営能力分析

出所：ミデア社年次報告書より筆者作成

ミデアグループの売掛金回転率は大きく変動している。つまり同社の資産流動性能力が比較的強く、資本回転率が比較的速く、売掛金回転率が比較的高いことが見て取れる。しかし、2018年には、売掛金回転率が低下しており、ミデアは売掛金回収ができないリスクを減らすため、売掛金の管理をさらに強化する必要があると言える。さらに、2015年から2016年にかけて、ミデアグループの総資産回転率は低下し、同社の経営能力は以前ほど良い状態でないことが示されている。

在庫回転率の基準値は3とすれば、ミデアの2013年から2021年までの在庫回転率は基準値を上回り、2015年から2016年にかけても一時的に上昇し、2016年から2019年にかけて再び低下、2021年まで横ばいで推移している。これは、ミデアグループの在庫管理能力が比較的良好であることを示す結果と言えるだろう。ただし、在庫回転率の増加と減少は、企業の短期的な支払能力に一定の影響を与える可能性があるため、管理者および管理部門において予防策を講じる必要があると言える。

5.4.6 成長能力分析

企業の成長能力は、企業の将来的発展を予測することができる指標となる。総資産成長率、純利益成長率、および営業利益成長率に基づいて分析をしていく（図 5-4）

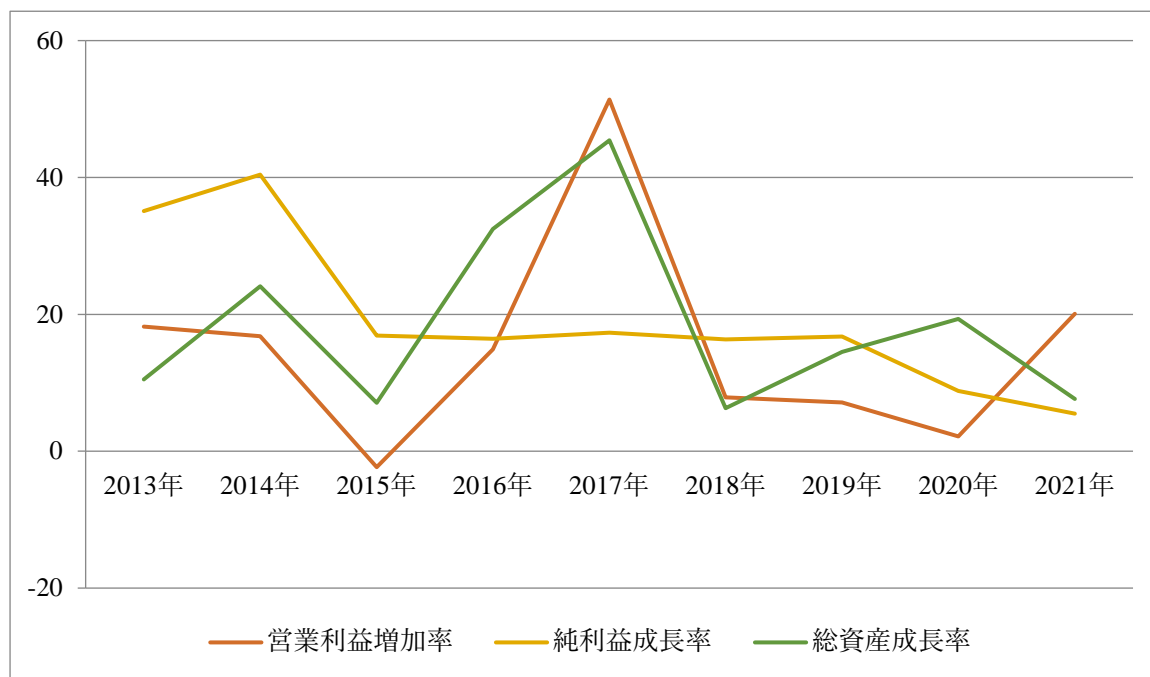


図 5-4 2013-2021 ミデアグループ成長能力分析

出所：ミデア社年次報告書より筆者作成

短期間で、ミデアグループの営業利益の伸び率は大幅に上昇した。2016年、2017年の営業収益は急速に増加し、グループの海外売上高は2016年から2017年に641億元から1039.56億元に増加し、62.18%の成長率をあげたことにも注目しておきたい。

これらの数字からミデアは買収企業との協力により、さらに多くの市場シェアを占め事業収益を増やし、企業の運営能力を向上させることに成功していると考えられる。しかしながら、2018年海外売上高は伸び続けたものの、営業売上高の伸び率は低下しており、ミデアの継続的発展にはまだ時間がかかるのではないだろうか。

営業売上高の伸びは不安定であるため、さらなる方策が求められるだろう。つまり、総資産の成長率が高いほど、企業規模の拡大は速くなるということであり、ミデアによる合併と買収の後、総資産の成長率は急速に上昇、その後低下するのである。

合併買収により、会社の資産は大幅に増加するが、合併完了後に、総資産の成長率が低下するのは正常な現象である。合併が会社に悪影響を及ぼしたと判断するのは尚早であり、この影響を完全に証明することは難しいのではないだろうか。また、合併後の事業拡大により、ミデアは生産ニーズに合わせて生産ラインを拡大している。この場合、総資産の伸び率は比較的低い水準に抑えられるのが通常である。

以上、図 5-1 から 5-4 を参照しつつ、ミデアの収益性分析、ソルベンシー分析、運用能力分析、開発能力分析の4つの側面に焦点を当て、会社の財務指標を分析してきた。

ここで再度数値を振り返っておくと、まず収益性指数と債務ソルベンシーでは、この直近9年間のデータで大きな増減はなく、比較的安定した状況と見ていいだろう。純資産利益率は25パーセントから30パーセントの間と、直近でも大きな増減がないこと、また債務ソルベンシー分析でも、流動比率が1から1.4で推移しており、こうした安定性が投資家からも評価されているのではないだろうか。

また、ビジネス能力の分析において、売掛回転率が高まっていることに注目したい。2013年に5だった数値が2021年には12と高まっており、売上から回収までの期間短縮、資金繰りが順調なことが分かる。

ミデアより公開されている資料だけでは、彼らの行なった個々の買収が数字上どの程度プラスに働いたのか、これら指標だけで完全に判断し得なかった。しかしながら、以下の図5-5で明らかのように、2006年から2021年の総営業利益、および総資産の推移（単位：千元）を見れば、ミデアがグループとして順調に拡大していることが見て取れる。合併と買収がどのように効果を発揮したのか、と問われれば「業績にプラスに働いた」と推察できるのではないだろうか。

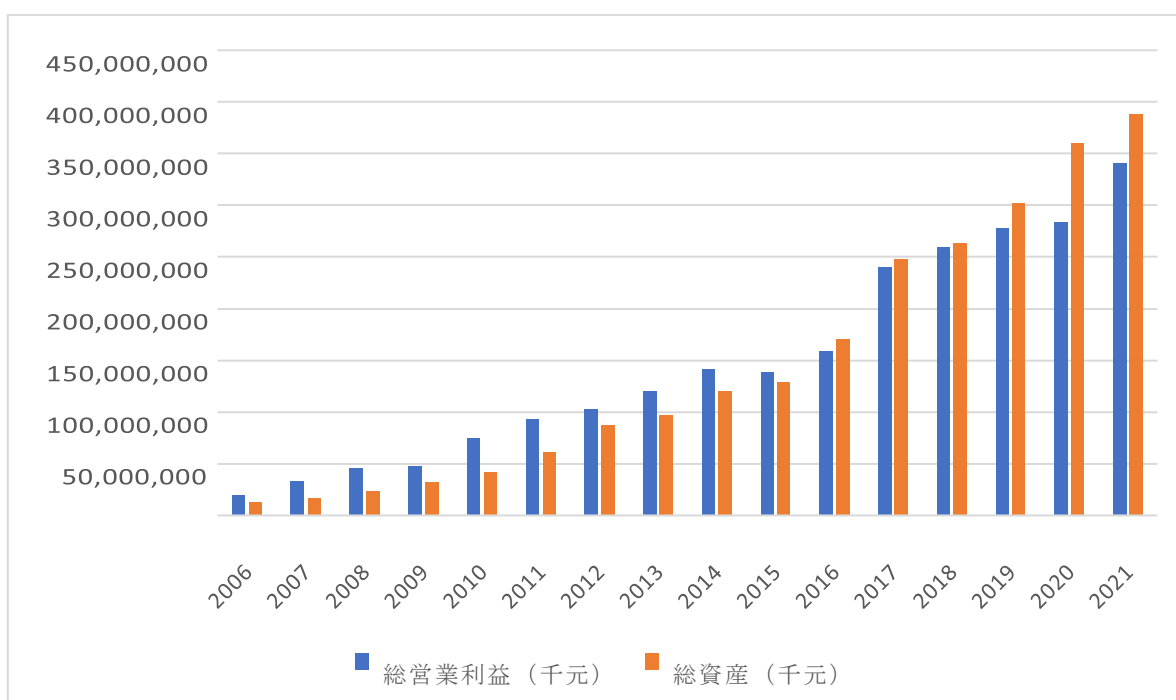


図 5-5 2006-2021 ミデアグループ総営業利益・総資産推移（単位：千元）

出所：ミデア社年次報告書より筆者作成

5.5 M&A後のミデア非財務業績分析

5.5.1 業界の状況の比較分析

以上述べてきたように、相次ぐ買収によってミデアは国際的な評判を高め、家電業界の市場での優位性を保つことに成功した。章の始めにも前述したが2016年、ミデアグループは、フォーチュン・メディア・グループ・ホールディングスが発行するビジネス誌、Fortune Magazineが発表する世界のトップ500企業にランキングされた。

これは中国の家電企業では初めてのことである。そして2016年に481位だったミデアグループは、2020年に入って307位と大幅に順位を上げており、4年間で174位分のランクアップとなっている。さらに信用格付けに関しても、S&Pによるグループ評価が、合併後「安定的」から「ポジティブ」に調整されるなど、確実に企業価値を高めることに成功しているのではないだろうか。

5.5.2 市場シェアの比較分析

ミデアグループは、オフライン市場でも、中国をリードする家電メーカーであり、消費者はミデアの製品の中からさまざまな家電を選ぶことができる。ミデアは市場ランキングでトップの位置を保持しており、その中核商品はエアコンである。継続的な改革と革新、プロモーション戦略により、市場において同じく上位にランクされているグリーより、ミデアは高い市場シェアを達成している。

5.5.3 パフォーマンス分析と評価

(1)M&Aイベントは、グループにプラスの影響をもたらし、全体的なパフォーマンスを改善し、長期的な開発を改善し、会社の富の価値創造能力を強化し、会社のブランド価値を高めている。

(2)M&A後の企業の正常な運営を確保するために、企業は、特に国境を越えたM&Aの場合、M&Aの文化的統合を強化する必要がある。具体的には、M&Aにおいて「人材コアタレントについてタレントを維持するためにいくつかのシステムを策定する必要がある」という点である。財務監督を強化し、財務リスクを軽減し、市場シェアを拡大し、サービス品質を向上させ、消費者がエンタープライズ製品を喜んで選択できるようにしなければならない。

(3)ミデアグループによる、国境を越えた合併とベースウッドの買収は、会社の全体的なレイアウトを最適化、突破点と新しい利益成長ポイントの発見につながった。非財務実績の分析から、合併と買収の後、業界の国際的な地位が大幅に向上し、その市場シェアも増加していることが見て取れる。同社はこうして海外での企業業績アップという目標を達成したが、これらの変化はすべて、グループの国境を越えた合併と買収が同社の業績改善に役立つことを示している。同社の今後の発展がますます期待されるだろう。

第6章 ミディアの成長モデル検討

これまでの章において、ミディアの内部成長戦略、外部成長戦略について、事例をもとに考察を行ってきた。この章では、事例をもとに、企業の成長理論からみたミディアの成長モデルについて考察を加えていきたい

6.1 ペンローズ企業成長論との照合

ミディアの成長について、前章までは内部成長戦略、外部成長戦略の2つに分けて詳細をたどってきた。彼らの成長を見ていくと、ペンローズによって語られた「企業は資本的組織体であり、資本の増殖を追求し続ける」目的に沿った歩みとなっている。企業における資本増殖の過程、つまり、企業の成長プロセスに関する重要事項は、その企業が持つ性格、機能、およびその行動に影響を与える諸要因について考慮を入れるべきであるとペンローズは強調しており、前章までの成長戦略についての分析も、その点に留意して行ってきた。

そこでこの節では、ミディアがとった戦略が、いかにして彼らの掲げた競争優位性へとつながり、成果へと結びついたのか、照合をしていきたい。

ペンローズは、企業の成長には、内部資源の有効利用と外部機会の有効利用が必須であるとしている。つまり、企業が自らかつて入手した資源、および自社の生産計画や拡張計画の遂行のために市場で獲得すべき資源を必ず考慮にすべきということである。この点から見れば、ミディアが行ってきた各成長戦略は「有効に利用」されていると言って良いのではないかと思う。

6.1.1 内部資源の有効活用について

まず、ミディアが行ってきた内部成長戦略、製品多様化の戦略についてであるが、ミディアが遵守してきた「(彼らの持つ) 関連分野以外の多様化」という点を踏まえ、非常に効率的な多様化を行なっている。「現在の市場で不利なカテゴリーに追い込まれている」製品の競争力を強化し、売上と市場シェアの拡大を図るという点や、新しいカテゴリー開発と「技術製品が全製品に占めるウェイト」を増やすことで、売れる商品を管理していく、と言った点は、まさに効率的な多様化であり、ペンローズの言う内部資源の有効利用に合致する戦略である。

また、マルチカテゴリー製品を「一挙に複数」開発し、共同発展管理を促進し、現在優位性を持っている事業(エアコン事業)以外でも市場展開していくと言った戦略も、まさにペンローズの言う有効利用に他ならない。もともと地場の扇風機メーカーであった創業時から得意としてきた空調部門で培ってきたマルチカテゴリー製品の「一挙複数開発」は、ミディアのお家芸と言ってもいい得意なカテゴリーであった。彼らが、特に中国市場で勝ち得てきた「消費者の階層に応じ」て、マルチブランドポートフォリオおよびパッケージ製品の導入に至っては、導入に至るプロセスがかなり洗練されており、製品の企画・開発から販売、フィードバックまで、あらゆる過程で彼らの戦略の強みが活かされていると言える。

彼ら最も得意とする空調部門では、この戦略をもとに多くのシリーズが開発され、エアコ「東風」「リーダー」と言ったシリーズで、製品に搭載された技術と、販売面・利益面での効率の良さが結実したものとなっている。先端技術をやみくもに詰め込むのではなく、各マーケット対し、製品の特徴を効率的にアピールできるよう、工夫が凝らされているのは、彼らの内部資源が有効に活用された結果であり、戦略の正しさを十分裏付けているのではないか。

さらに、ミディアの「マルチヘッド開発と協調開発」（多種同時進行及び協同発展）や、商品多様化保証措置（多様化に伴う経費増大リスク減）にも、彼らの持つ内部資源と内部知識を活かされており、ペンローズの言及する「（企業内の）知識の累積的成長」に合致した戦略と言えるのではないだろうか。

また、製造過程におけるインテリジェンスアップグレード、異業他社との協調関係については、内部資源と外部資源を組み合わせた有効活用と言えるし、今後さらに欠かせない戦略となる製品のスマート化においても「内部と外部資源の有効性」がミディア内で大いに働いていると言って差し支えないだろう。ミディアが最も得意としてきた白物家電（エアコン、冷蔵庫、洗濯機）の分野での相互接続、つまりスマートフォンや内臓アプリからの遠隔操作、「Meiju APP」による3次元ソリューション構築は、内部資源をもととし、外部資源を有効に活用した結果であり、白物家電に置いてマーケットをリードしてきたミディアが有利なポジションを今後確保するための「インテリジェント変革」である。このように、内部資源をベースに、ハイテク企業と多数協業を行なっても、自社に有利・有益に開発が進められるのも、ペンローズの述べた「自社のコアを活かした」企業間ネットワークの広がりだと言える。

さらに、こうした優位性にあぐらをかくことなく、ミディアが随時行なっている組織の見直し、組織再編戦略は、めまぐるしく変わるマーケットや技術に立ち後れることなく、対応するための必須となるものであり、外部環境の変化に合わせて組織構造を柔軟に組み替えられる強みも彼らの特徴と言えるだろう。ミディアブランドのポジショニングに重要となる、製品やサービスのプレミアム機能を向上させているのも「既存の需要による」ことにとどまらない積極的姿勢の表れと言えるだろう。

6.1.2 外部資源の有効活用について

また、内部資源の活用以外の、外部資源の有効活用についても、ミディアの独自性が見て取れた。ペンローズは企業の保有する資源について「社内のアイデア、経験と知識と密接な関係があり、そこから、企業に生じる特殊な優位性ととも、特殊な事業機会を作り出すことは無視」できないとし、内部資源と同等に外部資源の活用にも有効性を見出していた。つまり、企業成長にとって外部機会是非常に重要であり、外的な影響が企業の成長の方向性を決めるのに決定的な要因になるとする理論である。内部資源の有効活用でも、こ

うした点を遂行することは可能であるが、やはり、企業内に大きなインパクトを与える「新たな発明、消費者の嗜好の変化、特定の製品に対する需要の増大」を重要視し、優位性を持つ企業がM&Aなど他社を効率的に買収することで、新たな産業に参入し、ビジネスチャンスを増やしていくのは外部成長戦略の大きなメリットと考えられる。

企業の成長戦略について、内部成長戦略と外部成長戦略のいずれが有効性を持つかをめぐり、過去、幾多の議論が交わされてきた。内部成長戦略は、自社内部の経営資源を活用して、成長を図る方法であり、徐々に成長を図っていくために、その過程で新しい資源の蓄積や能力の学習が行われ「自社に特有の」性質が形成されると言うメリットがあるものの、やはり素早く企業目的に到達できるという時間的メリット、スピードにおいて、内部成長戦略は外部成長戦略に及ばない。外部成長戦略には、M&A、アライアンス、合併などの形態を採るものがあるが、本稿では前章、前々章において、ミディアの行なってきた企業買収を取り上げてきた。日本型の企業においては、経営戦略研究の傾向として、製品開発戦略と技術開発戦略が重要視され、多角化戦略と社内ベンチャーなどに関する議論が活発に行われてきたが、対する中国企業、特にミディアグループにおいては成長スピードを重視した外部成長戦略が採用されてきた。内部成長戦略を伝統的に踏襲してきた多くの日本企業（特にメーカー）は、世界の競合企業に比してその競争性を高めるため、ものづくりの技術や能力を自社内に蓄積していくための体制を築くことに重点を置き、じっくりと時間をかけることで彼らのビジネスを高い水準に到達させてきた。しかし、企業からそれほど年数を経っていない新興企業、あらゆる分野において後発組となる中国のメーカー各社は、日本型企业が採択してきた「腰を据えて行う」内部成長戦略では、世界のマーケットをリードする先行企業に追いつくことは非常に難しい。ペンローズは、企業の主要な意思決定は企業の構造、トップマネジメントの指向性、外的変化にどの程度直面しているかが重要な影響をもたらすと述べているが、こうした点を鑑みても、従来の日本型企业のように慎重な内部成長戦略をとっていても、ミディアグループが「外的変化」に対応することは難しいと判断し、何前会長から続いてきた柔軟なトップマネジメントによりスピーディに外部企業の買収を行ってきたと言える。

経営資源の蓄積には時間がかかり、製品やサービスを市場にリリースした時の不確実性など、様々な問題が存在する。また、既存の経営資源や事業と関連のある分野を目指す成長が志向されるために、同分野での成長力には限界があると強調されており、その点でも、ミディアのとった外部成長戦略、外部資源を求めての、M&A、戦略的提携、合併などは、内部開発にかかる時間を短縮でき、戦略目標へと素早く達成できたと言えるのではないだろうか。

ただ、前章でも検討した、ミディアグループの営業利益の伸び率であるが、2016年、2017年と営業収益は急速に増加し、グループの海外売上高は2016年から2017年に641億元から1039.56億元に増加し、62.18%の成長率をあげたものの、そのほかの指標、例えば売上高伸び率は低下している。

具体的にはメディアが行なった買収により、被買収先企業との協力で多くの市場シェアを占め事業収益を増やし、企業の運営能力を向上させることに成功したとはいえ、2018年海外売上高は伸び続けたものの、営業売上高の伸び率は低下したのだ。買収によるメディアの継続的発展にはまだ時間がかかると推察される。このように営業売上高の伸びは不安定なため、メディアにとってはさらなる方策が求められる。

総資産の成長率が高いほど、企業規模の拡大は速くなるため、メディアによる合併と買収の後、総資産の成長率は急速に上昇し、その後低下してしまうのである。

しかし、ペンローズの言及する「企業の規模は成長プロセスの副産物に過ぎず、企業の最適規模といったものは存在しない」説から見れば、合併による短期的な数字の増減のみに着目するのは早計だと言える。

確かに、合併買収により、会社の資産は大幅に増加するものの、合併完了後に、総資産の成長率が低下するのは「正常な」現象である。

数年単位で、合併が会社に悪影響を及ぼしたと判断するのは尚早であり、買収そのものの影響を企業の数値で完全に証明することは難しく、メディアの発表する各指標や数値を確認し、数字面での「明確なプラス」を特定することはできなかったものの、企業合併後の事業拡大により、メディアは生産ニーズに合わせて随時生産ラインを拡大しており、こうした経緯では、総資産の伸び率は比較的低い水準に抑えられるのが通常であると考えられる。

前章の最後で行なったメディアの収益性分析、ソルベンシー分析、運用能力分析、開発能力分析の4つの側面は、会社の財務指標の分析からのものであり、この指標のみをして「買収によるプラス・マイナス」を判断することは難しい。メディアより公開されている資料だけでは、買収の成否を決定づけられなかったが、2006年から2021年の総営業利益、および総資産の推移を見れば、メディアがグループとして「順調に」拡大している。合併と買収がどのように効果を発揮したのか、と問われれば「業績にプラスに働いた」と言える。ペンローズは契約に基づくビジネスネットワークには様々なかたちがあり、グローバルビジネスの発展により企業のネットワークはますます拡大するため「個別の企業の行使する支配が及ぶ」実際の範囲は、不明になっていると言及している。メディアのそれぞれの買収行動も、まさにこの点に該当するのではないだろうか。各年度の数値から見れば「プラス」「マイナス」と論じられるだろうが、メディアグループという企業の行使する支配が及ぶ範囲は不明と言えるし、ペンローズが指摘する「リンクされた企業の管理上の境界はますます曖昧」なためとも示唆される。

このような点を考慮しつつ、次の項では、メディアグループの戦略的課題と言えるインターネットと製品・サービスとの融合、開発戦略に備えた保証や、グローバル経営上の合併と買収、統合の問題について考察していくこととする。

6.2 ミデアグループの戦略的変革，重要課題と対策

6.2.1 インターネットを既存業界と統合する方法について

インターネット時代の文脈によれば，伝統的製造のための「インターネット+」の概念を正しく理解する方法とは「会社の戦略的変革が寒い冬に入るのか春に入るのか」，そして会社が下した変革の決定が，インターネット時代の発展に即したものであるか，という点にあると言える。ミデアを例にとれば，インターネット時代における変革とは，マーケティングチャンネルの変革だけでなく，インターネット時代の特徴を反映した製品開発やサバイバル製造の変化にも反映されなくてはならず，この時代の流れにいかにか先んじられるかが重要と言える。

(1) インターネット技術を使用し製品アップグレードを推進

インターネット技術の成熟に伴い，ミデアは家電のハードウェアとソフトウェアにもインターネット技術を追加，スマートホームの時代の到来を公式に先導することとなった。ミデアの現在のインテリジェンスは，主に消費者による家電キーモード管理，自動データ送信，診断などであり，積み上げられたエラー報告の情報を活かすことで，スマートホームの将来はさらに発展すると見込まれる。ミデアに限らず，従来型企業がインターネット時代に急速に発展するためには，製品アップグレードが必要となる。時代背景に合わせ，商品へのインターネット機能を搭載は不可欠と言える。

(2) インターネット技術を使用しマーケティングモデルを変更

eコマースプラットフォームでは，インターネットテクノロジーを使用し，製品と消費者の対面選択を実現できる。マーケティングモデルの観点から，ミデアでは，多数の強力なeコマースプラットフォームとの戦略的協力を得て，独自オンラインショッピングモールを開設し，複数のオンラインストアをオープンしている。さらに，販売チャンネル，Xiaomi とのエクイティファイナンス，企業リソースの交換の実現⁸⁹など，ミデアは独自インテリジェントサプライチェーンを積極的に開発，オンラインビジネスとオフラインビジネスの統合を行なっている。

(3) インターネットによる「消費と生産の関係」を再構築

従来の製造業では，製品を生産した後に，機能や設定，商品カラーなど顧客自身が選択できる範囲がほぼ無く，ユーザー志向のコンセプトに欠けていた。ミデアでは独自のインテリジェントロジスティクスシステムを使用，「T+3」の新しいマーケティングシステム⁹⁰を実現した。さらに，ビッグデータの追跡と顧客ニーズ分析により，顧客の好みに合わ

⁸⁹ 王静峰，贺正飞「ミデアグループの拡大戦略的リスクと運用措置」『現代企業』2011年第8巻，30～31頁。DOI：10.3969/j.issn.1000-9671.2011.08.016

⁹⁰ 石莲「インターネット下での美的グループの多様化戦略開発の分析」『商業経済』2017

せたフィードバックを提供できる。ミデアはこうした取り組みにより、市場の細分化とターゲットを絞ったマーケティングを行い、自社生産能力を高め、製品を改善、顧客中心の販売サイクルを実現することができたと言える。

6.2.2 多様な開発戦略に備えた保証

多角的開発戦略は、ほとんどの企業が開発と成長の段階で選択するビジネス戦略である。多様化した開発戦略には、関連多様戦略と関連のない多様戦略とがある。ミデアグループでは、複数の開発戦略も採用しており、ここでは、ミデアによる多様化戦略の成功、それに影響を与える要因について述べていく。

(1) 外部環境と内部リソースが適しているかを客観的に評価

ミデアでは多角化戦略を実行する前に、まず外部環境と内部リソースの評価を行う。外部の経済環境を理解していなければ、意思決定において経営上のミスを引き起こしやすく、見通しのない新しい開発に参入するリスクが考えられる。企業は、内部資源を明確に理解・把握していなければ、資源の多様化・分散化を招く恐れがあり、新しい産業を発展させることができないだけでなく、結果として企業の経営に大きな障害をもたらすことになる。したがって、内外の環境の分析と評価は、多角化戦略を実行するにあたっての大前提と言える。

(2) 合理的な参入が可能となる新産業分野

ミデアによる多角化の方向性は、ミデア自身の条件と外部環境に基づき、合理的な選択によって決定される。まず選択が必要なのは、企業主要商品関連、そして現行の主要商品を補完する商品関連、もしくは短期的利益がないが発展の可能性のある分野である⁹¹。例えば、ミデアは家電中心に発展してきたが、初期に達成したのは垂直統合と水平統合戦略とである。ミデアは、戦略における意思決定に失敗した際、つまりミデアにとって馴染みのない自動車産業に参入したものの、業績が上がらないという理由で潔く戦略を放棄、業界から撤退した。拡大志向に陥りがちな経営上の課題でもあるこうした例は、盲目的な選択、またその選択を回避・撤退するのが企業にとっていかに重要かを示している。

(3) 本来のコア産業の競争力を維持、リスクに抵抗し企業の能力を向上

多角化戦略を策定する際、企業では財務リスク、人材の喪失、業界の競合他社からの攻撃など、さまざまなリスクに直面する可能性がある。ミデアは複数の多角化戦略を実施し

年第4巻, 74~76頁。 DOI : 10.3969/j.issn.1009-6043.2017.04.032

⁹¹ 丁勇章「グローバルバリューチェーンの観点からのミデアグループの変革とアップグレードの分析」『新商業週刊』2017年第2巻, 38頁。 DOI : 10.3969/j.issn.2095-4395.2017.02.030

たが、弱体化は回避しており、市場では本業において中核的な競争力を維持している。こうした企業としての体力があるため、既存リソースを使用して新しい産業を開発することができる。

6.2.3 グローバル経営の合併と買収、統合の問題

ミデアグループの開発過程史を振り返ると、M&Aが非常に重要な歴史的役割を果たしていることがわかる。関連多様化と非関連の多様化、この両方の開発戦略において、ミデアではほぼ、合併と買収の戦略を採用している。ミデアの担当者は、今後も、ミデアグローバル開発プロセスは、M&Aを主な開発ツールとして使用し続けると述べており、同社の最新の戦略会議でも、「産業用インターネット」の開発方向と、合併と買収戦略を提案している。

ドイツのロボット会社 KUKA の買収も、近年のミデアにとって重大な経営上の戦略と言える⁹²。ミデアの最近の業績と、ミデア・KUKA 両社の株式市場評価から判断して、合併の現在の結果は良好と言えるだろう。以下では、合併前後のミデアの戦略レビューを挙げていく。こうしたセーフガードが、ミデアによる戦略を成功に導いていると考えて良いだろう。

(1) 各人の才能を尊重し、優秀な人材の喪失を防ぐ

合併と買収の焦点は「才能と技術の吸収」にある。合併が完了した後、才能と技術が失われてしまうと、その合併は無意味となる。人材才能の保護という点から、ミデアは買収後に KUKA の既存管理への干渉を行わなかった。つまり、合併完了後、経営陣の意思決定などに過度に干渉することなく、人材の流出を最小限に抑えることに成功したのである。

(2) 文化を尊重し、文化の違いによって引き起こされる紛争を防ぐ

国境を越えた合併や買収では、合併取引の完了後、文化や社風の違いが両社の統合を妨げることが頻繁に見受けられる。中国とドイツでは、考え方や文化的伝統に大きな違いがある。このため、ミデアでは分離戦略を採用、買収後も KUKA 独自の企業文化を完全に保持している。こうした配慮により、合併・買収の初期段階で、文化の違いによる両当事者間の対立が減少、将来の文化的統合の緩衝的な役割を果たした⁹³。

(3) M&A の価値を最大化するためにリソースを統合

⁹² 张明威, 李玉菊, 缪艺韬, 等「企業能力の観点に基づく戦略的 M&A の業績評価—例として美的グループのドイツにおける KUKA の合併」『ビジネス会計』2019 年第 3 巻, 39~43 頁。DOI : 10.3969/j.issn.1002-5812.2019.03.011

⁹³ 向冰, 林洁莹, 张珊「私の国の家電企業の対外貿易における問題と対策の分析: 例としてミデアグループを取り上げる」『現代商業』2019 年第 22 巻, 83~85 頁。

国境を越えた合併や買収の場合、買収当事者は、被買収当事者の事業分野に精通していない。そのため、企業の補完性を実現し、両当事者の既存のリソースをどのように統合するのかが買収後の大きな課題である⁹⁴。ミデアは、中国で家電業界のリーダーとして、電気機器開発の分野で長年の技術的蓄積と経験を持っているが、一方、KUKAは産業用ロボット会社であり、機器を扱う製造業という共通点はあるものの、お互いに一致しない点も多い。今回の買収で、ミデアはKUKA独自の競争優位性を維持するよう努めると周知し、買収のメリットを双方が享受できると告知した。ロボットソリューションプロバイダにおけるKUKAの技術的利点は、ミデアの生産ライン自動化を実現し、ミデア製品の付加価値を高め、コスト削減を実現する原動力となった。

6.3 ミデアのSWOT分析

この章の前項までで、ミデアにおける成長モデル、いわゆるペンローズの企業成長論からの検討や、ミデアグループの戦略的変革、重要課題と対策、つまりインターネットを既存業界と統合する方法と、多様な開発戦略に備えた保証、グローバル経営の合併と買収、統合の問題についても触れてきた。こうした点を踏まえて、ミデアが今後直面するであろう問題点を含めSWOT分析を行ってみたい。

SWOT分析の適用原則には、企業が自社の利点を十分に活用し、自社の欠点を克服、有利な外部の機会をつかみ、外部の脅威を解決する必要がある。SWOT分析手法の適用原理と、以前の分析結果を組み合わせ、このセクションでは、ミデアの戦略的変革オプションのその後の研究を行いたい。さらに、変革前のミデアグループの内部の長所と短所、外部の機会と脅威を要約していく。

S (内部のメリット)	W (内部デメリット)
①優れた経営陣	①初期段階でのブラインド拡大は収益性の
②完全な産業チェーンと強力な業界ポジション	低下につながる
③研究開発とイノベーションへのこだわり④自由で成熟したロジスティクス	②本製品は絶対的な競争優位性に欠ける
⑤豊富な海外事業経験	③生産・販売モデルに問題があり、効率が低い

⁹⁴ 王蓓蕾「ミデアグループの市場価値管理戦略に関する調査」『会計士』2021年第13巻, 21~22頁。DOI: 10.3969/j.issn.1672-6723.2021.13.010

<p>O (外部機会)</p> <p>①インターネット時代の到来は企業の発展を助ける</p> <p>②消費者のアップグレードは産業のアップグレードを調整する</p> <p>③グローバルな経済統合は新しい市場をもたらす</p> <p>④国は製造業の発展と緩い金融政策を奨励している</p>	<p>T (外部脅威)</p> <p>①配当政策が消滅し、新たな需要が鈍化する</p> <p>②業界参入障壁が低く、競争相手が強い</p> <p>③技術の更新が早く、在庫消化のプレッシャーが高い</p>
--	--

表 6-1 ミデアグループの SWOT 戦略的選択

出所：筆者作成

「SWOT」分析手法の適用原則に基づき、このセクションでは、変革フェーズにおいてミデアが直面する外部の機会と、以下のテキスト内部の長所と短所を照合する。それにより、ミデアが「製品のリーダーシップ」を提案したことを確認したい。すなわち、「戦略的変革の方向性」「効率化の推進」と「グローバルな運用」という3つの主要戦略軸の意思決定の合理性について述べていきたい。⁹⁵

6.3.1 「SO」戦略（機会と利点）

(1) インターネット開発戦略を提案

ミデアグループのコアマネジメントは、インターネットによってもたらされる外部の機会に直面することにより、迅速かつ積極的にインターネット変革戦略を実施、マーケティング管理モデルの改革を行い、さまざまなプラットフォームベンダーとの協力関係を強化、インターネットプラットフォームを使用して自社販売コストを削減した。ミデア独自のインテリジェントサプライチェーンは、在庫を管理し、配布作業を効率的に完了し、企業運営全体という視点からインターネットでの開発戦略を立てている⁹⁶。このようにミデアの製品サプライチェーンは、顧客にワンストップ消費がいかに便利であるかという体験をもたらした。ミデアが、オンライン市場を積極的に獲得したことで、Eコマースビジネスは急速に成長できたといえよう。

⁹⁵ 周江，刘策「ミデアグループの競争戦略の分析」『時代金融（下旬）』2018年第1巻，303頁，307頁。

⁹⁶ 曹嘉伦，陈裕彬，高甜，等「変革とアップグレード，イノベーションと企業開発-美的集団を例にとる」『北方経貿』2021年第5巻，143～145頁。

(2) グローバルな事業展開戦略を提案

ミデアは、中国国内以外の世界各地に、研究開発センターを設立し、グローバルな事業展開を行なっている。ミデア公式ウェブサイトによれば、現時点での海外の研究施設は、アメリカのR&Dセンター、ミデアドイツのR&Dセンター、日本のR&Dセンター、イタリアのR&Dセンターの4箇所である。

世界各地に点在する恵まれた開発環境を活かしつつ、中国政府の政策援助という追い風もあり、グローバルビジネスを積極的に展開できることがミデアの強みと言えるだろう。

こうしたグローバル展開ビジネスの代表的事例が、2017年、インドで行われた「グリーンランド」プロジェクトである。このプロジェクトは、インド市場における冷蔵庫やエアコンなど白物家電の製品ラインアップ拡大するもので、「鳥場」電気器具のグローバルプロモーション戦略を実施したものである。

この成果として、インドに複数の販売・運営代理店が設立されるきっかけとなり、ミデアは海外売上高の急成長を達成、ミデアブランドのさらなる認知度を高めることに成功した。

(3) ユーザー中心のサービス理念を提案

ミデアは、消費の拡大による市場再生の需要に直面し、強力な研究開発能力を背景に「ユーザー中心」のサービス理念を支持、製品構造の最適化と製品強度の向上を続けている。さらに、EU基準の策定にも積極的に参加し、エネルギー効率のアップグレードを提唱、国際的なハイエンド家電製品の品質を要求し、市場の更新ニーズをより適切に満たすために製品のアップグレード実現に向けた取り組みを続けている。

6.3.2 「ST」戦略（利点と脅威）

「ST」戦略とは、企業が外部の脅威に抵抗するため、独自利点を使用する必要がある戦略を指す。

(1) 製品のリーダーシップ戦略を提案

企業間競争に直面したミデアは、コアビジネスへの投資と研究開発を維持すると同時に、市場を多様な開発に向けてセグメント化、新しい方向性を積極的に模索する戦略をとった。現に、セントラル空調の分野で、ミデアは何年にもわたりこの手法を続け成功を収めている。何千もの特許発明、重要な製品の利点、強力なブランド影響力を備えたミデアでは「コアビジネスにおけるコア競争力」を維持し続けている。多様化戦略の観点から、ミデアは関連する業界の多様化戦略を完了し、積極的に探求を行なっている。人工知能分野では、独自のロジスティクスインテリジェント接続プラットフォームを構築、オンラインとオフラインのリソース割り当てとロジスティクスを統合し、運用効率を向上させ、コス

トを削減し、ミデア独自のロジスティクス流通ネットワークを形成し、コア競争力を包括的に強化している⁹⁷。

(2) 「T+3」の生産・販売改革戦略を提唱

産業技術の向上、電子商取引の影響、在庫による財政的圧力に直面し、ミデアが採用した戦略は、「T+3」の生産および販売モデルを全社的に実装するというものである。つまり、顧客の注文から製品の出荷までの各サイクルを3日に設定、これにより業界の従来の販売サイクルが23日から12日に短縮された。2011年から現在まで、ミデアの洗濯機事業倉庫の土地は拡大の必要がなく、120万平方メートルから10万平方メートルに減少することができた。さらにそれだけでなく、ミデアのデジタル「2.0」プロジェクトの実装は、顧客のカスタマイズによって推進されている。

R&Dとサプライチェーン、製造、ロジスティクス、カスタマーサービスから、すべてのリンクは注文とデータによって駆動され、顧客はマッチングプラットフォームを介し製品を直接カスタマイズできる⁹⁸。このように、ミデアはもはや「生産して市場に販売する」のではなく、「市場が必要とするものを迅速に提供」できるようになった。

6.3.3 「W0」戦略（デメリットと機会）

「W0」戦略とは、企業が外部の利点を利用して自社の弱点を補うための戦略を指す。

(1) 「インダストリアルインターネット」への変革戦略

業界での激しい競争に直面したミデアでは、伝統的な白人至上主義市場で絶対的な優位性を獲得するに至っていない。ミデアは白人至上主義のレッドオーシャン市場で発展を続けるため、ロボットと人工知能のブルーオーシャン市場を積極的に展開することによりグローバルなロボティクスと自動化の開発機会をつかみ、ロボティクスビジネスの急速な成長を促進している。

グローバルな貿易障壁の解消は、企業が海外の合併と買収を成功裏に実施するのに役立ったが、ミデアでは、こうした人工知能に優れた企業の海外合併・買収を通じ、企業に新技術と開発の方向性をもたらして⁹⁹きた。

(2) 政府を活用し海外M&Aの多様な戦略を策定

⁹⁷ 王美芬、于海琳「ミデアグループの将来の発展に関する分析」『ショッピングモールの近代化』2018年第9巻、13～14頁。

⁹⁸ 趙晨宸「ミデアグループの戦略的管理のケーススタディ」『現代商業』2017年第10巻、131～132頁。DOI：10.3969/j.issn.1673-589.2017.10.071

⁹⁹ 李奕軒「不測の事態の観点に基づく企業組織構造の進化に関する研究-例として美的グループを取り上げる」『中国人材育成』2016年第6巻、78～83頁。

企業の合併や買収は、企業に新しいテクノロジーや新しい市場などをもたらすが、一方で、資金調達リスク、支払いリスク、運営リスクなど、合併や買収によってもたらされる様々なリスクにも晒されることになる。ミデアのM&Aの歴史の中で、近年の最も大規模なM&Aは、ドイツのロボット会社 KUKA のケースであり、ミデアはこの買収にキャッシュでの支払いを選択、資金調達の一部は短期銀行ローンによるものであった。

この影響でミデアのキャッシュフローと資金調達圧力は非常に大きくなった¹⁰⁰が、中国政府による家電企業のグローバル開発戦略への支援と「中国製造 2025」開発政策の恩恵により、中国の銀行はミデアに支援の手を差し伸べ、ミデアの純利益から毎年 30%を融資返済に充てることで支援が決定¹⁰¹した。これによりミデアにおける財政的圧力を和らぎ、ミデアが短期ブリッジローンの困難を乗り越えるための助けとなったのである。

さらに、中国人民銀行、中国銀行監督管理委員会などの機関が、合併や買収過程で指導と支援を提供、こうした援助もあって、ミデアは困難から脱出することができた。

6.3.4 「WT」戦略（短所と脅威）

「WT」戦略とは、外部の脅威を回避しながら内部の弱点を減らすための企業の戦略を指す。

(1) スケール除去「ダイエット（規模短縮）」戦略

利益を出すことが難しい事業分野、例えばミデアの場合、その事業分野とは自動車産業の分野になるが、この分野は①利益が出るまでにロングスパンが必要。②自動車市場のシェアは主として中国ではなく海外企業ブランドによって占められている。この2点により、ミデアが今後自動車市場を開拓するのはかなり困難であると考えられてきた。ミデアはついに自動車産業に投資しないことを選択、2011年までは、多角化戦略を通じて規模の経済を発展させ、急速な市場シェアの拡大を目指してきたが、自社で利益を出すのが難しい分野に関しては撤退や縮小を辞さないとの方針を打ち出した。ミデアではさらに、戦略的変革を実施、「製品のリーダーシップ、効率重視、グローバル化されたビジネス戦略」¹⁰²を提唱し、製品に関して、ミデアの完全な家電産業チェーンに基づいて研究を強化し、より高い投資収益率が見込めるロボットビジネスに関与するなど販売主導型のアプローチを採用した。そして、人的資源の観点からミデア社内で長期インセンティブシステム

¹⁰⁰ 梁新怡，钟俊鹏，罗锋「家電製造企業のデジタルトランスフォーメーションの現状と戦略に関する研究：ミデアグループを例にとる」『現代経済』2021年第6巻，68～71頁。DOI：10.3969 / j. issn. 1007-9378. 2021. 06. 016

¹⁰¹ 张晓雯「戦略的観点からのインテリジェントトランスフォーメーション企業の財務諸表の分析：例としてミデアグループを取り上げる」『北方経貿』2021年第12巻，69～72頁。

¹⁰² 马利娜，畅平，刘少荣「ミデアグループの国境を越えた市場参入戦略に関する研究」『中国管理情報化』2017年第20巻4号，87～88頁，DOI：10.3969 / j. issn. 1673-0194. 2017 . 04. 057

を改善，一連の株式インセンティブプランを開始した。パートナーインセンティブプランにより，会社の中核幹部と企業株主は同じ長期的利益を維持することができ，会社の競争力は包括的に改善されることになった。

6.4 戦略的変換選択分析の要約

このセクションでは，上記の分析結果を理論的根拠として使用する。メディアグループの内部および外部ドライブの場合動的要因の影響下で行われた戦略的選択が一致した。一致した結果は次のとおりである。

内部環境分析	推進要因		戦略的選択
	外部要因	内部要因	
「SO」戦略 (外部の機会+内部の利点)	①インターネット時代がもたらす機会 ②世界経済がもたらす機会 ③消費グレードアップは新たな需要をもたらす	①意思決定者は将来を見通す能力が強い ②グローバルな経営能力を持っている ③強力な研究開発能力を持っている	①eコマースオムニチャネルマーケティング戦略を実行してオンライン市場を獲得する ②グローバルオペレーション戦略を実行してブランド効果をグローバルに拡大する ③製品志向を「品質をリードするユーザー中心」に変える
「ST」戦略 (外部の脅威+内部の利点)	①競争が激しく，業界を超えた競争 ②製品の更新速度が速く，在庫圧力が高い	①製品技術の優位性とブランドの影響 ②完璧なマネジメントシステム ③完全なインテリジェントサプライチェーン	①本業の技術への投資を継続し，スマートホームの方向へと多角化する ②「T + 3」のマーケティングモデルを導入し，エクスペリエンスの効率を向上させる
「WO」戦略 (内部の不利益+外部の機会)	①世界的な貿易障壁の解消 ②ロボット産業の市場格差 ③「中国製造2025」に対する多面的な政策支援	①本製品は業界で絶対優位性に欠ける ②初期の大規模拡大による問題 ③海外のM&Aによる財務リスク	①工業インターネット型に転換し，人工知能の市場を奪う ②国際的なビジネス戦略をさらに推進する ③帰国の呼びかけに応え，政府を活用して危機を乗り切る

「WT」戦略 (内部の不利益+外部の脅威)	①商品の更新が早く、在庫圧力が高い ②競合他社が強い ③政策配当の一部がなくなり、新規需要が弱い	①初期段階でのブラインド拡大は企業の深刻な内部摩擦につながる ②製品技術と国際的なハイエンド製品との間にギャップがある ③ハイエンドの科学技術の才能の欠如	① 大規模な拡大をやめ、製品価値の向上に注力 ② インテリジェントな製造を実施し、コストを削減し、顧客サービスに注力 ③長期的な業績インセンティブプランを社内で実施し、企業のコアコンピタンスを包括的に向上させる
--------------------------	--	---	---

表 6-2 ミデアグループ戦略的選択の要約

出所：筆者作成

この表では、ミデアグループが内外の推進要因のマッチングに基づき、的を絞った戦略的選択と戦略的調整を行うことができることを示している。この戦略的変革の選択は、「SWOT」分析手法の適用原則に準拠しており、戦略は合理的に選択されている。ミデアは、初期の段階でコアコンピタンスの欠如とブラインド拡張による収益性の低下に気づき、あえて「製品のリーダーシップ、効率の向上、グローバルな管理」という3つの主要な戦略的スピンドルに目を向けた。

つまり「インターネット戦略」と「デュアルインテリジェンス戦略」を開発し、独自の戦略的選択を変更することで常に持続可能な開発を模索し始めたのである¹⁰³。ミデアの戦略的変革は前向きであり、この起業家精神によりグループは「自らに革命を起こす勇氣」すなわち強力な内部推進力を生み出すことで、常に時代の最前線にあり、業界での主導的地位を維持し続けることにつながったと言えるのではないだろうか。

6.5 章のまとめと仮説の再検証

ではこの章の最後に、もう一度ミデアの競争優位の獲得について振り返っておく。ここまで考察してきたことからわかるように、ミデアの成長は内部要因（製品多様化戦略他）と外部要因（M&A）がうまく噛み合った、2側面の成長戦略による相乗効果のおかげと言ってよいのではないだろうか。つまり、ミデアの最も得意とする「製品多様化の内部成長戦略」は、彼らの外部成長戦略、企業M&Aによってもたらされ、さらに加速した、と言う、両戦略がプラスに働いた相乗効果の結果と言えるのではないだろうか。

¹⁰³ 李浩峰，张海燕「アセットライトオペレーションモデルの下でのミデアグループの価値主導型パスに関する研究」『北方経貿』2020年第8巻，144～146頁。

また、特に外部要因では、ミデアが積極的成長を指向した 2006 年以降の総営業利益、および総資産の推移からミデアがグループとして順調に拡大していることは明らかであり、企業成長戦略が成功したと推論できるのではないだろうか。

終章 振り返りと結論

1. 比較と評価

本稿では、内部成長戦略と外部成長戦略の観点に基づき、ミデアグループの成長戦略を分析してきた。成長要因の分析には様々な手法があるが、ここでは戦略的変革の推進要因の分析、戦略的変革の方向性の選択、戦略の実施経路、戦略的変革後のパフォーマンスの比較評価についても述べておきたい。

1.1 変容段階での外部駆動要因と内部駆動要因

第 6 章で挙げた SWOT 分析手法によって、ミデアの戦略的変革決定の適合性を明らかにすることができた。ミデアが 2011 年に提唱した「製品のリーダーシップ、効率主導、グローバルな運用」という 3 つの主要な戦略軸は、すなわち、企業としてスケール除去の目標を達成するのに役立っていると言え、かつ収益性を向上することにも寄与していると言える。

ミデアは、自らの欠点を認識し、その上で内部メリットと外部機会とを巧みに組み合わせ、成長過程での脅威とデメリットを回避、企業発展に適した戦略的意思決定を行っているとみて良いだろう。ミデアのこの戦略策定方法は、他社の戦略決定にとっても参考になる部分と推察できる。

1.2 戦略的変革の実施経路の分析、および戦略的変革後のパフォーマンス

さらに、ミデアの一連の戦略比較を通じ、戦略的変革の実施経路は有効であると判断できる。このことは、以下の 4 つの側面に反映されていると言える。つまり①ミデアの包括的パフォーマンス指標の改善。②ミデアの収益指標の前後比較により、収益性が向上したこと。③ミデアの変革前後の分析で、債務返済指標による企業の短期的ソルベンシーが向上し、最終的に企業効率の向上・在庫削減・営業周期の短縮に反映されたこと。④戦略的変革における適切な意思決定と成功事例により、ミデアのコアリーダーシップが「前向きで変革的なリーダーシップ」を持っている。という 4 点である。

つまり、ミデアグループ戦略的変革途上での研究を通じ、グループの戦略的変革に合理性と有効性があると確認できたということである。

2. アップグレードのための戦略的変革

2.1 受動的に「殴られる」のではなく、積極的に「革命」を

ミディアの戦略的開発プロセスを振り返ると、ミディアグループはあえて「革命」に率先して取り組む企業であることがわかる。積極的変革は、多くの場合、企業の「強力な自動運転力」によってもたらされる。

この自動運転力は、企業が持つ外部環境への敏感さの表れとも言える。常に自らが置かれた環境、マーケットに鋭敏な感覚を持ち続けること、ミディアの成長にはこうした機に先んじた戦略が功を奏した例が多くあったと推察される。また、企業のさらなる発展、それを模索するために外部環境に迅速に対応する一方で、受動的な変換は常に外界からのより大きな干渉に晒されるというリスクも併せ持つ。自らのビジネスに主体的に舵をとる機運なしに、業界で生き残っていくことは難しい。積極的な変革を通じ、開発機会を模索する企業だけが成長を続け、このミディアの例のように「環境が変化する前に、外に出て機会をつかむ」ことができるのではないだろうか。

したがって企業は自己革命の意識を常に育み、自社競争力の向上と、内部資源の確保に注意を払いつつ、外界との接触をも強化し、変革の機会を積極的に模索する必要がある。

2.2 インテリジェント製造は、家電会社アップグレードの唯一の方法

現在、中国の伝統的家電製造業の戦略的変革とアップグレードの主なポイントは「業界の将来の発展の方向性を認識」することにある。「Made in China 2025」とドイツの「Industry4.0」はその中核と言え、このモデルが推進するスマート化は、伝統企業がグレードアップするための正しい発展方向と言える。

つまり、デジタル変革による製造業の促進新しい市場の需要を満たし、ミディア独自の条件に基づいて実施する「デュアルインテリジェンス」戦略に従うことで、「スマートホーム」と「インテリジェント製造」へと変革することができるのだ。

今後、家電業界でスマートマニュファクチャリングを実現する方法は2つある。1つはミディアが現在取り組む「スマートマニュファクチャリング」すなわち外界に新技術を導入し、統合開発することである。もう1つが、独立したイノベーション、独立した研究開発を通じてインテリジェント製造の10以上の分野をカバーすることである。

この2つの開発方法はそれぞれ異なるものの、双方とも未来のインテリジェント製造に基づいた方針と言えるだろう。開発の方向性、つまりインテリジェントな製造をどの実現するかは、今後、従来型の家電企業が検討すべき緊急の問題であり、「インテリジェントマニュファクチャリング」が成功する秘訣は、「技術やイノベーションへの投資と切り離せない」と理解し、企業は製品の生産だけでなく、製品のコンセプトにもスマートマニュファクチャリングを実装する必要があると知ることである。

こうした実現には、科学研究やイノベーションへの多額の投資が必須である。実現にあたっては、常に担当部署を励まし、市場の真のニーズを理解し、消費者の問題点を解決するため、たゆまぬ取り組みが求められるだろう。

2.3 戦略的変革の過程で独自コアコンピタンスの継続

戦略的管理の中心的アイデアは、競争上優位性を獲得し、その後維持し続けることにある。ミディアの戦略的変革の主たる目的は、コアコンピタンスの再構築である。「コアコンピタンスなき企業は、開発力のない企業」とも言えるほど重要な課題と言え、課題解決にもっとも重要な視点が「差別化の追求」である。ここでいう差別化とは、自社にはあるが他社にはないメリット、との意味である。差別化には、製品の差別化、サービスの差別化、マーケティングの差別化など、さまざまな側面が存在する。企業は自社リソースと外部環境の特定の条件により、製品機能の強化、製品研究と革新など様々な要素を考慮せねばならない。

ミディアの「製品リーダーシップ」戦略の採用により、他社との差別化が比較的容易に実現でき、企業のイノベーションと技術リソースは比較的高いと言って良いだろう。生産性が限られている場合でも、企業はサービスの差別化を追求することが可能となり、顧客により良いサービス体験を提供、市場の注目を集めることが可能になるだろう。

さらなる戦略的変革の核として人材の重視が挙げられる。人材は企業の競争力の鍵であり、こんにちの製造業における競争は「才能の競争」と言い換えることもできる。

この競争力のカギとなる才能には2つの側面がある。

1点目が内部人材である。たとえば、ミディアの現在のCEOは、ミディア生え抜きであり、社内で育成された人材である。そのため、10年以上働いている長年のプロのマネージャーとして、企業との互換性が高く、企業変革の過程でリスクをより適切に管理できるようになる。

2点目は人材の外部からの導入である。産業分野に新規参入する企業では外部人材を登用するケースがよくあり、こうしたビジネス上の人材のギャップを埋めるために外部人材を導入する方法は、企業に新しいテクノロジーと競争力を早急にもたらすメリットがあるものの、こうした人材の流動性は比較的大きいというデメリットもある。企業はシステムと文化の統合を通じ、こうした人材が定着するよう注意を払わなければならない。

この節の最後に、もう一度ミディアの強みと弱みについて振り返っておきたい。特に注目したいのは、内部メリットの「完全な産業チェーンと強力な業界ポジション」「研究開発とイノベーションへのこだわり」「自由で成熟したロジスティクス」であり、これらの特徴が、外部脅威である「競争相手が強い」「技術の更新が早く、在庫消化のプレッシャーが高いこと」に、どこまで対応していけるかが課題と言えるのではないだろうか。

3. 結論と展望、今後の課題

以上、本稿ではミデアの持続的成長の要因について、その分析を、内部成長戦略と外部成長戦略の2つの面から行ってきた。ミデア成長の背景である中国経済の状況、すなわち2001年、世界貿易機関（WTO）に正式加盟以来の、政府による積極的な産業推進政策の恩恵、さらに市場開放を機に諸外国企業が参入し、外資導入、先進技術の取り入れなどが強い追い風となって急速に発展できたことはもちろんであるが、一地方の小さな扇風機工場であったミデアが、世界市場で大きな位置を占めるに至ったのは、彼らが行なってきた、成長戦略が、企業規模拡大に大きく寄与したとあって良いだろう。

また、内部成長戦略については、ミデアが成長戦略の要と位置付けてきた、製品多様化の戦略、技術的戦略のおもに2点から考察を行なったが、ミデアが留意してきた製品多様化に際しての原則遵守や、競争優位性を活かした多様化、また彼らの技術戦略についても詳しく検討することができた。ミデアの製品多様化戦略は、外部成長戦略である企業買収による技術・製造工程の取得による面が大きいものの、ミデアはハイテク企業との連携や協業、製品スマート化、白物家電の相互接続、アプリによる3次元ソリューションなど、技術戦略を行うベースとなる組織構造の再編、事業部の再編や改革、戦略計画の変更のタイミングなどを適宜行うことによって戦略を洗練化させていった。この過程を追うことで、ミデアグループとしての戦略性を詳しく考察することができ、彼らの行う製品多様化がどのような特徴を備えているのかについても分析することができたのではないだろうか。

一方、外部成長戦略についての分析では、まずミデアによる中国国内家電メーカー、華凌グループ、メイタッグ栄事達合弁会社、小天鵝股份有限公司の買収について詳しく検討することができた。もともと彼らが最も得意とする白物家電分野での製品カテゴリーの拡大が、生産規模の拡大に貢献し、ミデア傘下が持っていた従来各ブランド力を増強へとつながっていったことにも言及できたと思う。

さらに、中国国内企業以外、海外家電メーカーの買収、イタリアのClivet社と日本の東芝（家電部門）については、企業風土や文化、組織形態も異なるため、買収に伴うデメリットを鑑みた上で、ミデアにもたらされる種々のメリットについて考察を行なった。収益性の分析、債務ソルベンシーの分析、ビジネス能力の分析についてミデアが公表した数字から振り返ることができたが、買収そのものが、どのようにミデアに直接的な影響をもたらしたのか、数字上での分析からはっきりしたプラスと判別しかねたと言うのが正直なところである。様々な方面からデータの収集を行い、ミデア関係者へも数字の開示を依頼したものの、論文に掲載できうる適正な情報を得られなかったのは残念である。また一方で、M&Aという企業にとって大きなリスクを背負う判断を、ミデアが次々で行うことができた理由についてもはっきりした要因へと結論づけることができなかった。ミデアが中国の郷鎮企業であること、そして世界同族企業500社中27位にもランキングされる同族

経営が要因ではないかと分析を試みたかったが、裏付けとなるデータを収集が間に合わず叶わなかった。

しかしながら、買収後のメディアの「非財務業績分析」も合わせて行ったことで、彼らの置かれた企業的な立場、つまり業界状況の比較、市場シェアの比較、買収全般からみたパフォーマンス分析により、買収がメディアの企業規模拡大に貢献した理由を推察することはできたのではないかと思う。つまり、メディアが積極的成長を指向した2006年以降の総営業利益、および総資産の推移から見れば、メディアがグループとして右肩上がりに順調に拡大していることは明らかであり、メディアの積極的なM&Aは、買収に伴うデメリットを大きく上回って「プラス」に働いていると言っても、差し支えないのではないだろうか。

このような規模の拡大が、メディアの資金調達に大きく貢献していることは、容易に推察することができるだろう。本論文では、時間的な制約と公表される数字や指標との兼ね合いがあり、情報収集には至ることができなかったが、今後は自分の職業上の専門分野である、ファンド、社債、株式発行などの側面からも、メディアの外部成長について詳しく調査を行い、企業の資金調達について、みずからの将来の課題と据え、さらなる調査と研究を行なっていきたいと考えている。

謝辞

本論文は、筆者が城西国際大学大学院経営情報学研究科起業マネジメント専攻博士後期課程に在籍中の研究成果をまとめたものです。

同専攻の葉剛教授には、指導教官として博士論文研究の実施の機会を与えて頂き、その遂行にあたって終始、熱心にご指導頂きことができました。この場を借りて深謝の意を表します。

また、同大学の孫根志華教授、および袁福之教授、染谷芳臣教授方からも博士学位請求論文の主査、副査としてご指摘、ご助言を頂くとともに、本論文の細部に関しても懇切な指摘とさまざまな知識をお教えたことにつき、誠に感謝を致しております。

最後になりましたが、城西国際大学大学院経営情報学研究科博士後期課程での学習・研究への参加に当たりご推薦頂きました、在日中国企業協会の王家馴会長へも、最大限の感謝を申し上げたく存じます。みなさま、本当にありがとうございました。

参考文献

【日本語】

[1] 上田慧「中国・珠江デルタにおける順徳企業群の形成と発展」同志社大学『同志社商学』第56巻第1号、2004年5月

- [2]エディス・ペンローズ『企業成長の理論』日高千景翻訳，第3版，2010年
- [3]王丹霞「中国における炊飯器市場をめぐるパナソニックと美的集団のマーケティング戦略の比較分析」大阪産業大学『大阪産業大学経営論集』第15巻第1号，2013年1月
- [4]王玉蘭「中国における家電市場の考察－海信集団を事例として－」広島修道大学『修道商学』第54巻第1号，2013年1月
- [5]江向華「中国の家電産業における企業の成長メカニズム：経営資源ベースの視点からのアプローチ」アジア市場経済学会『アジア市場経済学会年報』第20・21合併号，2019年
- [6]関根孝「最近における中国家電品流通の特徴 - 優越的地位変動の視点から -」専修大学『専修大学商学研究報』43(2)，2011年2月
- [7]陳静「日中家電産業の環境経営に関する研究 - 企業戦略論的アプローチに基づく分析を中心に」桜美林大学，2013年
- [8]ジェイ・バーニー『企業戦略論 上 全社戦略編』岡田正大翻訳，2003年
- [9]讓原雅一，和田光弘「外部成長と内部成長の二兎を追う日本企業」野村総合研究所『知的資産創造』2014年6月号
- [10]中村公一「企業成長と成長戦略」駒澤大学『駒大経営研究』第38巻第1・2号，2006年
- [11]中村公一「外部成長戦略と経営戦略論」東洋大学『経営力創成研究』第7号，2011年3月
- [12]藤本隆宏『日本のものづくり哲学』日本経済新聞社，2004年
- [13]マイケル・E・ポーター『競争の戦略』土岐坤ほか訳，ダイヤモンド社，1980年
- [14]マイケル・E・ポーター『国の競争優位 上』(THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF NATIONS, The Free Press, 1990)土岐坤ほか訳，ダイヤモンド社，1992年
- [15]マイケル・E・ポーター『国の競争優位 下』(THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF NATIONS, The Free Press, 1990)土岐坤ほか訳，ダイヤモンド社，1992年
- [16]マイケル・E・ポーター『新版 競争戦略論Ⅰ』竹内弘高監訳，ダイヤモンド社，2018年
- [17]マイケル・E・ポーター『新版 競争戦略論Ⅱ』竹内弘高監訳，ダイヤモンド社，2018年
- [18]水野一郎 2010「ハイアール(海爾)の経営管理システムについて：中国の巨大家電メーカーの実態を探る」関西大学『セミナー年報』

【中国語】

- [1]向汝雄『広東美的併購華凌及榮事達後的整合案例研究』(中山大学商学院)2009年6月5日
- [2]俞東林「美的電機收購小天が案例分析」『商場現代化』2008年第021期
- [3]張廷智「美的收購小天が的戰略分析」『XIAOSGHOU YU 管理』2008年3月期

- [4]中国電子信息産業發展研究院「2020年中国家電市場報告」2021年3月
- [5]中国銀河証券研究院「多元發展的家電行業航母—美的集團」2019年8月15日
- [6]周志江『美的集團併購戰略及實現途徑研究』（廣東財經大學商學院）2016年5月10日
- 刘麗娟「ミデアグループ：産業と金融を組み合わせるための大規模なプラットフォームの構築」『中国外国為替』2016年第8巻，55～57頁。
- [7]郭惠民「ミデアグループのコストリーダーシップ戦略」『企業改革と管理』2013年第7巻，33～35頁
- [8]周江，刘策「ミデアグループの競争戦略の分析」『時代金融』2018年第3巻，303頁307頁
- [9]高雯茜「ミデアグループの国境を越えた運営戦略の分析」『中国国際金融（中国語と英語）』2018年第5巻，4～5頁
- [10]何东云「ミデアグループブランド革新戦略の分析」『新西部（下半期）』2007年第8巻，33頁35頁
- [11]万卉林「ミデアグループのマーケティング戦略評価」『Economist』2004年第10巻，179～180
- [12]崔强，梁金华「ミデアグループの差別化された競争戦略の分析」『山東産業技術』2016年第20巻，243頁245頁
- [13]康雨蕾「ミデアグループの国際化の分析」『現代商業』2017年第2巻，153～154頁。
- [14]杨慧「ミデアグループの国際的調査」『現代週刊（T理論研究）』2007年第9巻，103～106頁
- [15]王静峰，贺正飞「ミデアグループの拡大戦略的リスクと運用上の対策」『現代企業』2011年第8巻，30～31頁
- [16]王美芬，于海琳「ミデアグループの将来の發展の分析」『ショッピングモールの近代化』2018年第9巻，13～14頁。
- [17]吕晶，李源泉「中国企業の国際化戦略に関する分析—SWOT分析法に基づく」『経営工学部門』2014年第19巻1号，9～11頁
- [18]储小平，黄嘉欣，汪林，等『ミデアグループ：組織構造の変化の曲がりくねった道』
- [19]宋旭琴，蓝海林「産業チェーン統合戦略と組織構造の変化に関する研究」『ビジネス研究』2012年第7巻，5頁
- [20]师永志「企業の線形機能的組織構造と技術革新能力」『中国市場』2010年第52巻，2頁。
- [21]刘秀琴，欧晓明「企業成長の過程における組織構造の進化法と動機」『華南農業大學大學報』2005年第4巻，48～54頁

- [22]梅徳強「組織イノベーション強化メカニズム：順徳ミデアグループの現代企業システム構築のドキュメンタリー」『広東科学技術』2011年第20巻17号，32～35頁。DOI：10.3969/j.issn.1006-5423.2011.17.016
- [23]石丹「マネージャーからパートナーへ，企業の起業家の遺伝子を発見する：美しい組織改革方針：方洪波の「変化なし，発展なし」」『商学院』2015年第12巻，26～27頁
- [24]李雅妮，祝福云「ミデアグループの資金調達と資本構造の分析」『大衆標準化』2021年第24巻，173～175頁。DOI：10.3969/j.issn.1007-1350.2021.24.059
- [25]杜雪婷「ミデアグループの国境を越えた戦略の分析」『財訊』2019年第7巻，137頁。
- [26]周江，刘策「ミデアグループの競争戦略の分析」『時代金融（下旬）』2018年第1巻，303頁307頁
- [27]曹嘉伦，陈裕彬，高甜，等「変革とアップグレード，イノベーションと企業開発-美的集団を例にとる」『北方経貿』2021年第5巻，143～145頁
- [28]王美芬，于海琳「ミデアグループの将来の発展に関する分析」『ショッピングモールの近代化』2018年第9巻，13～14頁
- [29]赵晨宸「ミデアグループの戦略的管理のケーススタディ」『現代商業』2017年第10巻，131～132頁。DOI：10.3969/j.issn.1673-589.2017.10.071
- [30]李奕轩「不測の事態の観点に基づく企業組織構造の進化に関する研究-例として美的グループを取り上げる」『中国人材育成』2016年第6巻，78～83頁
- [31]梁新怡，钟俊鹏，罗锋「家電製造企業のデジタルトランスフォーメーションの現状と戦略に関する研究：ミデアグループを例にとる」『現代経済』2021年第6巻，68～71頁。DOI：10.3969/j.issn.1007-9378.2021.06.016
- [32]张晓雯「戦略的観点からのインテリジェントトランスフォーメーション企業の財務諸表の分析：例としてミデアグループを取り上げる」『北方経貿』2021年第12巻，69～72頁。
- [33]马利娜，畅平，刘少荣「ミデアグループの国境を越えた市場参入戦略に関する研究」『中国管理情報化』2017年第20巻4号，87～88頁，DOI：10.3969/j.issn.1673-0194.2017.04.057
- [34]李浩峰，张海燕「アセットライトオペレーションモデルの下でのミデアグループの価値主導型パスに関する研究」『北方経貿』2020年第8巻，144～146頁
- [35]王静峰，贺正飞「ミデアグループの拡大戦略的リスクと運用措置」『現代企業』2011年第8巻，30～31頁。DOI：10.3969/j.issn.1000-9671.2011.08.016
- [36]石莲「インターネット下での美的グループの多様化戦略開発の分析」『商業経済』2017年第4巻，74～76頁。DOI：10.3969/j.issn.1009-6043.2017.04.032

- [37]丁勇章「グローバルバリューチェーンの観点からのミデアグループの変革とアップグレードの分析」『新商業週刊』2017年第2巻, 38頁. DOI: 10.3969/j.issn.2095-4395.2017.02.030
- [38]张明威, 李玉菊, 缪艺韬, 等「企業能力の観点に基づく戦略的M&Aの業績評価-例として美的グループのドイツにおけるKUKAの合併」『ビジネス会計』2019年第3巻, 39~43頁. DOI: 10.3969/j.issn.1002-5812.2019.03.011
- [39]向冰, 林洁莹, 张珊「私の国の家電企業の対外貿易における問題と対策の分析: 例としてミデアグループを取り上げる」『現代商業』2019年第22巻, 83~85頁
- [40]王蓓蓓「ミデアグループの市場価値管理戦略に関する調査」『会計士』2021年第13巻, 21~22頁, DOI: 10.3969/j.issn.1672-6723.2021.13.010
- [41] (中国)国務院 2015『中国製造2025』
- [42] 金碚 2015年『中国製造2025』中信出版集团
- [42] 中国電子情報産業発展研究院 2021『2020年中国家電市場報告書』

【英語】

- [1]杜麗娜 2020 “The formation mechanism of entrepreneur strategy from the viewpoint of organizational evolution: Case studies of Ruimin Zhang and Jack Ma” 城西国際大学経営学博士論文

【統計資料】

中国統計年鑑

【WEBサイト】

ミデア社WEBサイト(midea-group.com)