

学位請求論文要旨

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

本稿は、中国の家電メーカー、美的集団（以下、ミデア・グループと表記）の競争優位の要因について、考察したものである。世界的な家電メーカー各社の成長の流れから見れば、後発組に当たるミデアが、いかなる方法で持続的な成長を遂げたのか、その分析を、ミデアによる「内部成長戦略」と「外部成長戦略」の2つの面から分析を行っている。

ミデアに関する公開資料はその企業規模に比してそれほど多くない。また、創業者である何享健氏も公的な場所などで発言する機会が少なかったと言われ、日本や欧米の代表的メーカー創業者が立志伝中の人として創業の苦労や人柄などが広く知られていることとは非常に対照的である。このような企業としてのミデアの特性を踏まえつつ、本稿ではできる限り公表されたデータを元に、ミデアが成長を続けた理由、さらに企業としての特徴を整理・分析し、考察を加えた。

論考の順として、まず、後発組であるミデアが成長できた社会的背景、中国国内メーカーの発展土台となった、中国経済の状況について考察を行った。中国の各メーカーの黎明期に当たる1980年代から2001年、世界貿易機関（WTO）に正式加盟して以来、中国政府が各分野、業界について積極的な産業推進政策を取り行ってきたこと、さらに、世界市場へと本格参入すべく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こと、そして国内での豊富な人口規模と経済発展時期の追い風を受けたことなど、メーカー発展の土台となった国内経済の状況を整理した。

すなわち、中国市場が開放されることを、大きなビジネスチャンスと捉えた諸外国企業の参入が、中国側にとって工業化を促進させるまたとない機会であったということ、その機会を逃さず、改革開放と名付けられた外資導入、先進技術の取り入れ、加工貿易と諸外国への輸出をメインとする「世界の工場」たる地位を築いた経緯の確認である。こうした国内経済の潮流により、恩恵を受けた業界の一つが家電産業であり、その業界トップ企業となったのがミデアであり、創業時の小さな扇風機工場が、現在世界の家電市場で生産・販売両面リードするに至った道筋を表していると言える。中国政府の積極支援が得られる国内環境と、欧米や日本のメーカーなどを手本にできる「時宜」に恵まれたとはいえ、改革開放政策からわずか20年足らずで、世界の家電トップ企業へと成長できたベースは押さえておかねばならない。

また、ミデア以外のメーカー、海爾 (Haier Group), 海信集団 (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ことは見逃せない。中国家電業界全体、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。

こうした中国経済、世界的な家電業界のベースを確認した上で、本稿ではミディアの成長を「内部成長戦略」と「外部成長戦略」の2つ視点から分析した。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なされなければならない。企業の持つ資源、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、これらの資源は社内アイデア、経験と知識と密接に繋がっている。それは企業に生じる特殊な優位性とともに、特殊な事業機会を作り出しており、内部成長と外部成長の両面の分析は必須である。

まず、内部成長戦略について、こちらも2つの側面から考察を行った。ミディアが成長戦略の要と位置付けてきた、製品多様化の戦略、その他組織内戦略とである。

1つ目の側面である製品多様化戦略については、ミディアがそのグループ内で、ラグジュアリーな高級路線から廉価版まで多くのブランドを抱えており、エアコン、冷蔵庫、洗濯機など、大型白物家電と言われる分野で、戦略的な製品多様化を行ってきたことを確認し、さらに、ミディアが近年取り組んでいるハイテク企業との連携や協業、代表的なものでは、製品のスマート化、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について考察した。次に内部成長戦略2つ目の側面であるミディアのその他の組織内戦略、組織構造の変革や、人材優遇戦略について、ミディア独自の企業体としての方針・施策の特性に着目し、考察を加えた。

一方の外部成長戦略は、企業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メリットが見込まれる。外部資源を求めて行われる、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、戦略目標に素早く到達できるという利点がある。本稿では、ミディアによる外部成長戦略を2つに分けて考察している。まず、ミディアによる中国国内家電メーカーの買収事例、具体的には華凌グループの買収、およびメイトッグ栄事達合弁会社の買収である。さらに2社の買収後の生産組織について考察を行ったのち、小天鵝股份有限公司の買収についても触れ、ミディアによる中国国内家電メーカー買収の意義を分析したい。ミディアが行った国内メーカーの買収が、彼らが主商圏とする白物家電分野、ここでの製品カテゴリーの拡大が生産規模の拡大に貢献できたこと、その結果、ミディアが持つ各ブランド力の増強へとつながったことについて考察を行った。

次に外部成長戦略の2点目として、ミディアが行った海外家電メーカーの買収、すなわちイタリアのClivet社と日本の東芝（家電部門）についての考察を行う。国内メーカーの買収とは異なり、企業風土や文化、組織形態の違う海外メーカーの買収は、事前に綿密な情報収集やシュミレーションを行ったとしても、それに伴うデメリットや労力を避けることは難しい。しかしこうした海外メーカーの買収により、ミディアにもたらされるメリットについて、つまり収益性の分析、債務ソルベンシーの分析、ビジネス能力の分析、などから考察をした

い。また、買収後のミデアの「非財務業績分析」も行うことで、彼らの置かれた立場、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を行い、買収がミデアの企業規模拡大に貢献したこと理由を考察したい。

上述したように、内部成長戦略と外部成長戦略とを踏まえ、本論文の最終部でミデアの成長モデル分析を行っている。ミデアの成長モデルについて SWOT 分析を行い、グループの戦略的変革、その課題と対策について考察する。また、総合家電メーカーとしての強みを活かしつつ、彼らが取り組んでいるインターネット業界との協業・統合についても考察し、国内代表メーカーからグローバル企業へと変貌するにあたっての課題についても触れてみたい。

以上、ここまで挙げてきた、本論文の特徴と構成とを最後にまとめておく。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、ミデア社の成長モデルを吟味する。

中国のメーカーについて、先行研究では中国家電業界の発展を、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。本稿で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できたと思う。この分析によって得られた知見と考察とを、新型コロナウイ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、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対策を示唆できると考える

ミデアが、わずか 40 年間で、10 数人の小さい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ことは、企業の成長戦略を考える上で大きな意義を持つ。ミデアの戦略的開発プロセスを振り返ると、ミデアグループはあえて企業的な革命に率先して取り組んできたことがわかる。ミデアは、彼らの持つ「強力な自動運転力」によって、企業が持つ外部環境への鋭敏さを維持してきたと思える。そしてその鋭敏さの表れとも言える、企業発展、外部環境への迅速な対応により、自らのビジネスに積極的に取り組み、業界で生き残り、世界的な家電メーカーへと成長を遂げたのではないだろうか。

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中、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う。