

1. 本論文の構成

本論文は6章構成となっている。第1章では、本論文の問題意識、研究方法などを説明した上で、先行研究レビューを行い、本稿の構成を紹介している。第2章では、中国家電産業の発展現状と課題、中国の主要家電企業を説明している。第3章では、本稿の事例研究対象となる青島地域の特徴と青島市の家電産業政策を明らかにしている。第4章と第5章では、本稿の事例研究対象となる海爾集団と海信集団のそれぞれの成長プロセスとその要因を明らかにしたものである。そして、第6章は、本論の議論をまとめ、さらにその結論から導き出されるインプリケーションと今後の研究課題を述べている。
本論文の構成は以下の通りである。

第1章 研究の目的と方法

第1節 問題意識と研究方法

1.1 問題意識

1.2 研究方法

第2節 先行研究のレビュー

2.1 中国家電産業全般に関する研究

2.2 海爾に関する研究

2.3 海信に関する研究

2.4 企業成長理論に関する研究

2.5 本稿の位置づけ

第3節 本稿の構成

第2章 中国家電産業の発展

第1節 中国家電産業の発展概要

第2節 中国家電業界の発展現状と課題

第3節 中国の主要家電企業

第3章 青島市の特徴と青島市の家電産業政策

第1節 青島市の概要及びその特徴

1.1 青島市の概要について

1.2 青島市の産業発展の特徴

第2節 青島市の家電産業政策

第4章 マネジメント力の多重利用—海爾集団(Haier)の事例

第1節 海爾集団の急成長の概要

1.1 海爾の成長の段階

1.2 「先難後易」の輸出戦略とローカル化経営

1.3 3つの1/3構想

1.4 海外からの評価

第2節 海爾集団の創業期

第3節 海爾集団の独自のマネジメントとブランドの確立

3.1 張瑞敏氏の就任

3.2 外国技術と経営管理法の導入

3.3 「OEC管理法」の形成

3.4 国内におけるブランドの確立

第4節 マネジメント力の多重利用による急成長

4.1 社名・製品ブランド名の変遷について

4.2 「休克魚」という買収戦略による成長

4.3 青島紅星電器廠の買収事例

4.4 合肥黄山電子廠の買収事例

4.5 順徳愛徳洗濯機廠の買収事例

第5節 海爾集団の経営管理手法の進化

5.1 「SST管理法」の開発

第6節 小括

第5章 技術力の多重利用—海信集団(Hisense)の事例

第1節 海信集団の急成長の軌跡

1.1 海信の成長概要

1.2 海信の技術導入

第2節 発展の基盤となる製造技術と技術部門の発展

2.1 発展の基盤となる製造技術

2.2 技術部門の発展

2.3 基礎研究の重視

第3節 海信集団の「技術“立企”」の戦略

3.1 海信の「技術“立企”」の象徴

3.2 海信の「技術“立企”」の戦略

第4節「技術“孵化産業”」による事業拡大

第5節 技術力の多重利用による急成長

5.1 山東？博テレビの買収事例

5.2 貴陽華日電器有限公司の買収事例

5.3 青州無線電変圧器廠の買収事例

第6節 小括

第6章 総括

第1節 まとめ

第2節 インプリケーション

第3節 今後の研究課題

インタビュー・リスト

参考文献・資料

2. 本論文の目的

本論文の目的は、中国の山東省の青島市に本社を置く中国の代表的な総合家電企業である海爾集団と海信集団がなぜ短期間に急成長できたのか、その発展プロセスと要因を明らかにすることである。その目的を達成するために、本稿は3つの課題を設定した。

1. なぜ中国を代表する青島地域の家電企業2社が青島地域で短期間に急成長できたのか、また集積地としての青島市政府がどのような施策を取ってきたのかを明らかにすること。
2. 海爾集団が短期間に急成長を遂げたプロセスと要因を明らかにすること。
3. 海信集団の急成長は、どのような発展プロセスと要因によるものか、を具体的に検討すること。

3. 第1章 研究の目的と方法

第1章では、本研究の目的、その目的を達成するためにクリアすべき課題、研究の方法を述べた。中国経済は近年著しい成長を示している。そのなかでも、家電産業は花形産業として注目を集めている。現在、全国に3つの集積地(珠江デルタ地域、長江デルタ地域、環渤海経済地域)が形成されている。そのなかの環渤海地域においては、青島市を中心に中国の代表的な家電企業である海爾集団と海信集団が急成長を遂げている。なぜ青島地域で海爾集団と海信集団といった中国のリーディング家電企業が急成長できたのか、その背後にあるメカニズムは何かを明らかにすることが本稿の目的である。

以上の問題意識にたつて研究を進めるにあたり、本稿と関連する中国家電産業全般の研究、海爾集団に対する研究、海信集団に対する研究、企業成長理論に関する研究、などの先行研究をレビューし、本稿の位置づけと分析視角を明らかにした。従来の研究では、企業成長を内部資源の利用から説明するものが多かった。しかし、社会主義から資本主義へ転換が図られている中国においては、外部資源、すなわち、行政側の支援や産業政策の利用も事業規模の拡大にとって重要であった。ただし、こうした政治的あるいは政策的支援は必要条件であって十分条件ではない。なぜなら、企業側に多重利用できる経営資源の蓄積がない限り、競争力のある企業集団化はできないからである。したがって、本稿は複眼的な視点にたち、青島市政府の支援や産業政策(外部資源)をうまく利用しながら、いかにして自社に蓄積した経営資源を多重利用して急成長を遂げたのかを、海爾集団と海信集団の事例分析を通じて明らかにする。

4. 第2章 中国家電産業の発展

第2章においては、近年急成長している中国家電産業の現状と課題、そして、中国の主要家電企業の状況を紹介している。

中国家電産業の本格的な発展は、1978年の改革・開放政策が実施されて以降のことである。その発展プロセスは3段階に分けられる。第1段階は1981～1990年の期間である。この時期は中国家電産業の発展に人材・設備・技術などの準備段階にあたる。第2段階は1991～2000年の時期である。中国のローカル企業が爆発的な成長を遂げ、国内における独自ブランドの確立、総合家電企業の誕生の時期である。第3段階は2001年以降の時期で、国際化の期間である。WTO加盟にした現在の中国の家電産業にとって、大きな挑戦であり、チャンスでもある。しかし他方で、世界の産業価値連鎖の末端にある中国家電産業は、将来の発展に向けて、コア技術の不足、国際知名度の低さ、企業の制度・所有権問題などの課題が存在している。

5. 第3章 青島市の特徴と青島市の家電産業政策

現在、中国の総合家電企業のトップ5社のうち、2社が青島市に本社を置く中国を代表する家電企業である。本章では、このような集積地としての青島市政府がどのような施策をとってきたのかを明らかにした。本章においては、まず青島市の歴史発展からその特徴をみた。要約すると、

1. 青島市は中国の主要工業都市のなかで、軽工業が最も強い都市である。
2. 1980年代から青島ビールという世界ブランドを育成し、その成功経験を家電産業にも適用する育成政策がとられた。また、中国のなかでしばしば政策の実験地として選ばれたため、豊富な産業政策の制定と実施経験を持つ。
3. 青島市政府のマクロ管理能力は中国の主要都市のなかでトップ3である。

青島市は軽工業発展の経験から得た産業政策の制定・実施能力と、都市経営、財政政策といったマクロ的な政府管理能力をフルに生かして、家電産業を育成し、企業の発展とブランドの確立に間接的な支援を行った。その支援策をまとめると、

1. 比較的早い時期に全国で一番早く品質とブランドを重視した施策を講じた。
2. 1980年代末から1990年代前半、青島市政府は複数の企業連合や買収を斡旋・支援することによって有力企業の企業集団化を支援し、さらにこれらの企業の上場を支援した。
3. 青島の家電企業が地域の枠を超えて発展あるいはグローバル化する際に、困難に直面し第三者の協力を必要とするとき、青島市政府は効果的なコーディネーターとして役割を務めた。

青島市政府は企業の発展段階に応じて支援策を打ち出し、地場の家電企業を育成してきた。しかし、青島市政府がとったこうした産業政策は、企業の発展にとってあくまでも必要条件で十分条件ではない。企業側に多重利用できる経営資源の蓄積がない限り、企業集団化を成功裏に進めることはできないからである。

6. 第4章 マネジメント力の多重利用—海爾集団(Haier)の事例

第4章では、海爾集団の発展プロセスを概観し、海爾集団の最も急成長する段階に注目して、その急成長プロセスと要因を明らかにした。

海爾集団は中国最大の総合家電企業である。創業の1984年から2004年までの20年間に、売上高において384万元から1,016億元へと、平均成長率が67%にも上る飛躍的な成長を実現した。なぜこのような短期間に急成長が可能であったのかについて、筆者は青島市政府の支援策という外部資源利用と、海爾本体で内部蓄積された経営ノウハウを多重利用するという複眼的な分析を試みた。すなわち、海爾集団は、青島市政府からの支持という外部資源をうまく利用し、短期間に大量の公有企業を吸収合併して規模を拡大した。一方、自社内部で蓄積した内部資源、なかでもマネジメント力を買収した企業に多重利用することで、短期間で再建に成功し、規模の経済と範囲の経済を同時に実現し、急成長を成し遂げてきたのである。

具体的には、海爾集団の成長軌跡を4つの段階に分けて概観し、第1期を、技術と経営管理法の導入から始まり、徹底的な消化・吸収を通じて、独自の経営管理法である「OEC(Overall, Every, Control and Clear)管理法」を形成した時期として分析した。第2期は、単品経営に専念し、徹底的な品質追求によって、中国家電業界における断然トップの地位とブランド力を確立した時期である。第3期は、急速な企業買収を展開し、買収企業を競争力のある企業へ改革していった時期である。具体的には3つの事例を取り上げて、海爾集団がハード面の条件がよくソフト面に問題のある企業いわゆる「休克魚(Stunned Fish)」を買収し、どのようにマネジメント力の多重利用に成功したのかを分析した。本稿で海爾集団のマネジメント力を測る指標として独自の「OEC管理法」とブランド力を用いた。最後の段階は、海爾集団自身が抱える巨大組織の問題を解決するために、従来の経営管理法である「OEC管理法」から「SST(Suochou, Suopei, Tiaozha)管理法」や「全員SBU(Strategical Business Unit)管理法」へと進化させ、新たな発展のために独自のマネジメント力を強化していることを検討した。

7. 第5章 技術力の多重利用—海信集団(Hisense)の事例

第5章においては、中国の総合家電企業トップ5社の1社であり、中国で「技術の海信」と誇示される海信集団をケースとして急成長プロセスとその要因の検討が試みられた。これまで、海信集団に関する分析はほとんどないため、筆者による会社訪問やインタビューで収集された資料を第1次資料として分析を進めた。海信集団は、海爾集団と同様に、青島市政府からの支援をうまく利用すると同時に、自社経営資源を多重利用して急成長を遂げた。すなわち、M&Aによって多数の公有企業を買収する一方で、買収企業に対して自社の経営資源を適応することによって規模の経済と範囲の経済を同時に達成し、急成長を遂げたのである。海信集団が海爾集団のケースと大きく異なるのは、多重利用した内部資源の根幹がマネジメント力ではなく自社内で蓄積された技術力だった点である。すなわち、海信集団は青島市政府と関連行政側の斡旋のもとで、ハード面の条件がよくソフト面で問題のある公有企業を積極的に吸収合併し、自社の技術力を用いて短期間に買収企業の建て直しに成功したのである。本稿が同社の技術力を測る指標としたのは、以下の4点である。

1. 技術者の割合：海信集団の技術者は全従業員の14%を占めている。この比率は中国の最大の総合家電企業である海爾集団の10%よりも高く、中国家電企業のなかでも最も高い比率である。
2. 研究開発費：海信集団のR&Dへの投入比率は平均して5%である。この比率は中国家電企業の

業界平均率1.7%よりも群を抜いて高い。

3. 新製品売上高寄与率: 海信集団の特許取得率は毎年50%の割合で増加している。本論でみてきたように、海信集団の特許取得件数と増加率は、中国総合家電企業のなかで第2にランキングされたTCL集団と第4位に位置づけられた上海広電集団のいずれよりも高い。

さらに、海信集団の3つの買収事例を取り上げて、それぞれ、買収先の企業概況、買収プロセスにおける青島市政府の支持或いは斡旋といった側面と、再建プロセスにおける自社内で蓄積された技術力の多重利用の実態を明らかにしたのである。

8. 第6章 総括

第6章では、本稿の目的に対して事例研究から明らかになった事実を総括し、そこから導き出されるインプリケーションを述べ、今後の研究課題を述べる。

海爾集団と海信集団の事例分析を通じて、これまでの中国家電産業に関する議論のなかで看過されてきた行政側の役割・産業政策の役割を明らかにした。そして、海爾集団と海信集団がいかに外部要因(行政側の役割・産業政策)と内部要因(企業内部での模倣しにくい資源蓄積)を結合して、競争力のある巨大企業集団を形成し、急成長を遂げたかを明らかにした。

この分析結果から導き出せるインプリケーションは2つあると考える。

第1は、中国を含めた発展途上国において、企業の初期の発展段階では、政府と企業の連動によって規模の経済・範囲の経済を同時に達成し、国際競争力をつけていくことが、国家の急速な資本主義化および企業の近代化にとって不可欠な要素といえることである。第2は、政府の支援や産業政策も重要だが、企業がそうした外部要因に対してダイナミックに発展していくためには、模倣しにくい独自の経営資源を蓄積していることが前提条件である。さらに、そうして蓄積した資源をいかに多重利用していくかが企業の発展にとっては重要な鍵であった。また、その多重利用のパターンは1つではなく、マネジメント力の多重利用もあるし、技術力の多重利用もあるというように、蓄積された資源のうち最も有効なものをいかに認識し、多重利用するかが重要であった。

本稿で明らかにされた中国家電企業の成長パターンはまだ仮説の域を出していない。そのため、今後さらに中国における他の代表的な事例を数社選んで、同様な分析を行い、この仮説を検証していく必要がある。また、今後、中国家電企業が継続的に発展していくために、海爾集団のような総合マネジメント力を生かすのか、海信集団のような技術力を生かすのか、あるいは全く別の形で業界を変えていくのか、興味深いことであり、今後の研究課題としたい。