

申請者: 趙 長祥

論文題目 中国家電企業の成長プロセス
—海爾集団(Haier)と海信集団(Hisense)の事例分析を中心に

審査員 米倉 誠一郎
武石 彰
加藤 俊彦

本論文は、現在目覚ましい発展を遂げている中国家電企業集団、海爾集団(Haier)と海信集団(Hisense)の事例分析を通じて、企業とくに企業集団の成長プロセスの論理を解き明かそうとしたものである。

本稿の優れた貢献は以下の2点にある。

まず第1に、成長著しい中国家電企業集団2社について、数次に渡る現地調査を含めた詳細な事例研究を行ない、この両社の発展プロセスに基本的な違いがあることを実証的に明らかにしたことである。すなわち、冷蔵庫の単体製造から出発した海爾集団はその発展プロセスにおいて日本のTQMや欧米の成果報酬などをベースに独自の経営手法を確立し、高い品質とコスト競争力を生み出していった。こうして蓄積されたマネジメント力を多重利用しながら同社は買収企業を次々と立て直して、企業集団化したのであった。

一方、白黒テレビからスタートした海信集団はドイツや日本からの技術ライセンスをベースに強い技術力を確立し、買収企業を技術力で再建して企業集団を形成している。筆者は、海信集団の集団化を蓄積された技術力の多重利用と位置付けるのである。

企業の多角化や集団化において蓄積された経営資源の多重利用がそのベースとなることは長く議論されてきたが、中国企業の実証研究からこの種の結論を導きだした分析能力は高く評価できる。

第2の貢献は、両社が偶然にも青島市に存在することから、中国における企業集団化には青島市のような地方行政が強力な援助をしていること発見し、それを手がかりに後発国における産業育成政策と企業の集団化(日本や韓国では財閥化、中南米やロシアでは企業グループ化)の論理に一定の解釈を加えたことである。すなわち、中国に存在する各都市間の厳しい競争は、各行政に傘下企業の選択と集中育成に強い動機を与える。しかし、そうした育成策は、傘下企業にとって必要条件ではあるが十分条件ではない。数ある傘下企業の内、内部に多重利用可能な経営資源を蓄積した企業だけが、行政から提示されるM&A案件を実現し、急速な集団化を実現しうるのである。本論文は、これまで別個に議論されてきた内部成長の理論と政府による企業育成策を何とか統合しようとし、一定の成果をあげているのである。

もちろん、本稿ではこうした都市間競争の激しさが具体的にどのような育成政策をもたらし、傘下企業がどのように選別されたのかといったプロセスは明示的に明らかではなく、また買収を通じて成長していくプロセスについての考察も限られており、集団化のロジックが明確に実証されているとはいいがたい。しかし、中国企業の実証研究という大きな資料制約が予想される現状において、これらの問題点は上記2つの貢献を大きく損なうものではない。

よって、審査員一同は、所定の試験結果をあわせ考慮し、本論文の筆者が一橋大学学位規定第5条第1項の規定により一橋大学博士(商学)の学位を受けるに値するものと判断する。