

〈研究ノート〉

## 総合家電メーカーミデアの外部成長戦略

葉 剛 ・ 姚 一鳴

### 【要旨】

中国経済の成長は「海外進出と企業買収」が主要因の一つとされており、対外直接投資額は2016年にピークに達した後も高水準である。特に家電産業で中国と日本は対照的な状況にあり、NEC、東芝、三洋、シャープが家電事業を売却したりする動く中、中国各家電メーカーは右肩あがりの成長を続ける。本論文ではミデア・グループ（美的集団）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し、外部要因を生かした持続的成長の要因分析を試みた。

キーワード：Midea Group（ミデア）、内部成長戦略、外部成長戦略、多角化、吸収合併

### 1. はじめに

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を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<sup>1</sup> 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 年代か

らマイナス成長を繰り返してきた。そのためその生産額が1990年の27,245億円から2019年の20,301億円へと減ってきた<sup>2</sup>。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、白物から黒物までの家電を生産していた家電事業を中国系企業（台湾の企業含む）に売却してしまった<sup>3</sup>。

中国家電メーカーが近年では、海外の家電メーカーを買収した案件が新聞や雑誌（公式サイト含む）によって大いに取り上げられたが、実は中国家電メーカーが中国国内で企業買収をも繰り返してきた。その結果、今は中国国内で、家電製品の生産が少数の大手企業に集中している。

本論文は、中国の巨大家電メーカー、ミデア・グループ（美的集団。以下はミデアと略す）<sup>4</sup>による中国国内家電メーカーの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し、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。

## 2. 中国家電製品生産の拡大

中国において、家電製品<sup>5</sup>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。

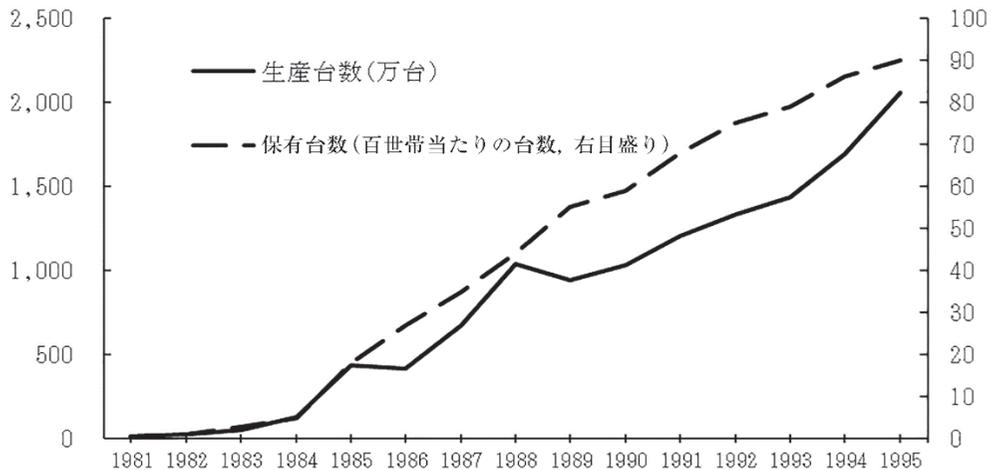


図1 中国におけるカラーテレビの生産と保有  
出典 中国統計年鑑各年版により筆者作成

図1が示しているように、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、その後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<sup>6</sup>。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。

一時、洗濯機の量産工場が80社余りにのぼった<sup>7</sup>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の工場が洗濯機の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2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年の洗濯機の生産台数は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2)。

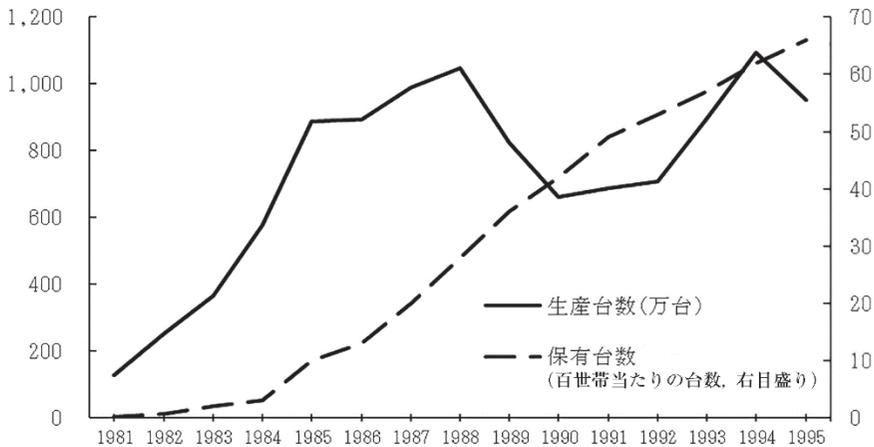


図2 中国における洗濯機の生産と保有  
出典 中国統計年鑑各年版により筆者作成

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<sup>8</sup>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にもものぼり、年間生産能力は1,500万台に達し

た<sup>9</sup>。

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した。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を提供することが保障できた。

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。当時、北（中国の北部）に「雪花」は、南（中国の南部）に「万宝」はあるという人づてがある。

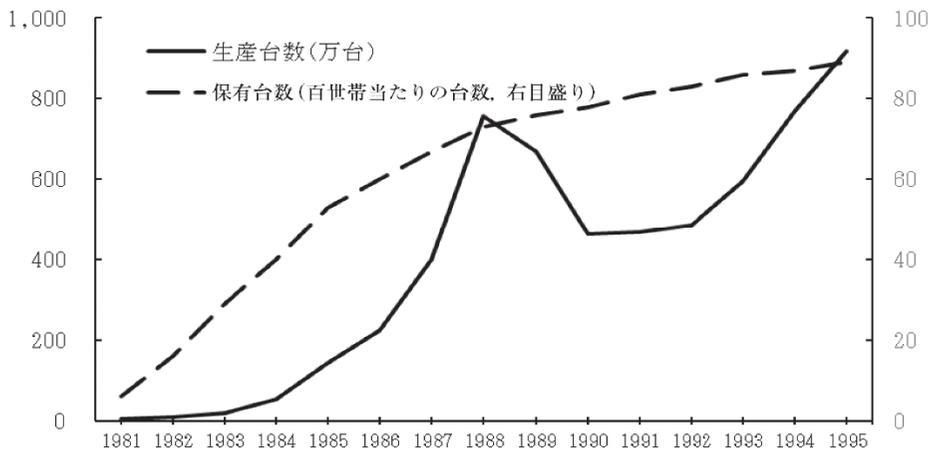


図3 中国における冷蔵庫の生産と保有台数

出典 中国統計年鑑各年版により筆者作成

図3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年により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、数年間の伸び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3）。

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。

### 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。

前述のように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<sup>10</sup>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。

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2、3社ある。しかもそれらのほとんどは一つの家電製品だけを生産する、単一製品メーカーであった。例えば、今は有名になったハイアール、グリー、長虹、ミデア、それぞれが冷蔵庫、エアコン、カラーテレビ、扇風機、カラーテレビだけを生産していた。

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」、甘粛省には「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各地方政府の奨励策があったからと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。

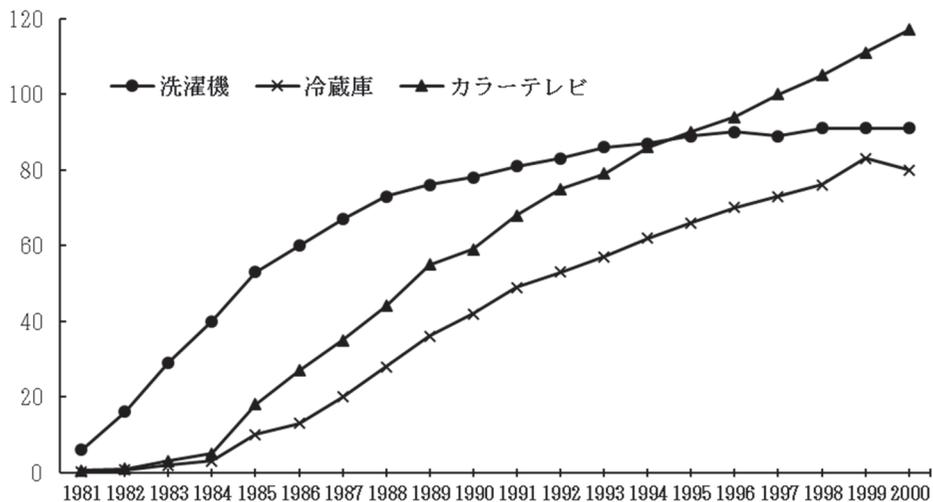


図4 中国都市部における家電製品の普及（百世帯当たりの台数）

出典 中国統計年鑑各年版により筆者作成

図4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、それぞれは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4）。

図4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、必要品となってきた。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5）。一方、エアコンとカラーテレビの生産台数はそれぞれが2018年に2億台強と1億9,000万台にのぼった。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5）。

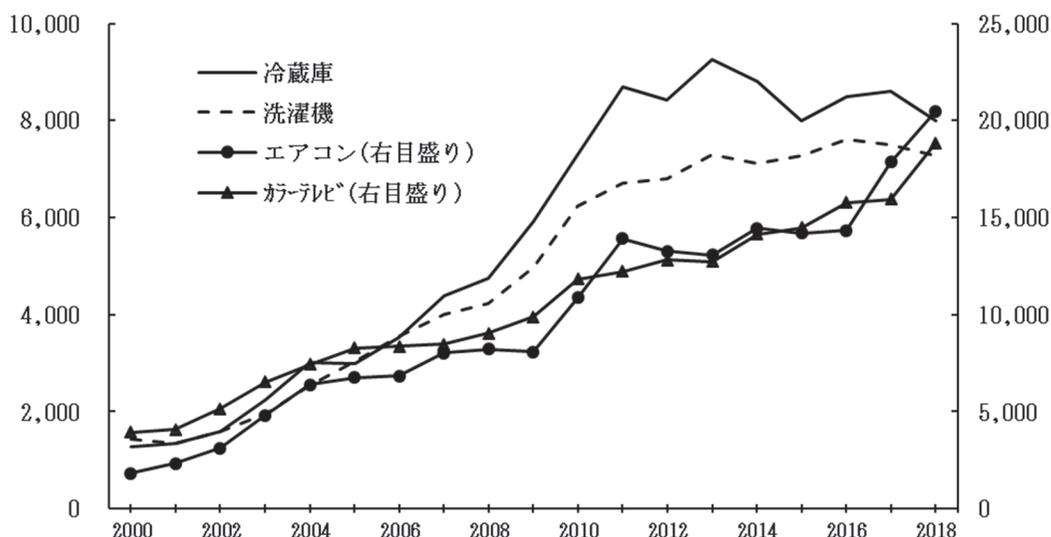


図5 中国における大型家電生産台数の推移  
 出典 中国統計年鑑各年版により筆者作成  
 注：単位は万台

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)。

表1 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	栄事達	パナソニック	BOSCH	サムスン

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

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。

2008年に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生した。しかし、中国の家電産業は停滞せず、勢いよく高成長を成し遂げてきた。2008年に中国家電産業の売上高は4,345億元であったが、10年後の2017年にそれが8,120億元で約2倍も伸びた<sup>11</sup>。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いるのに対して、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ので、耐用年数が比較的長い。消費者が新規購入をしてから、一般的に5年か10年後に買い替えを考える。家電メーカーはやはり消費者の買い替えを待っているわけにはいかない。創意工夫を起こし、新しい製品を作って消費者の次の購買行動を狙うことは確かに重要である。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。

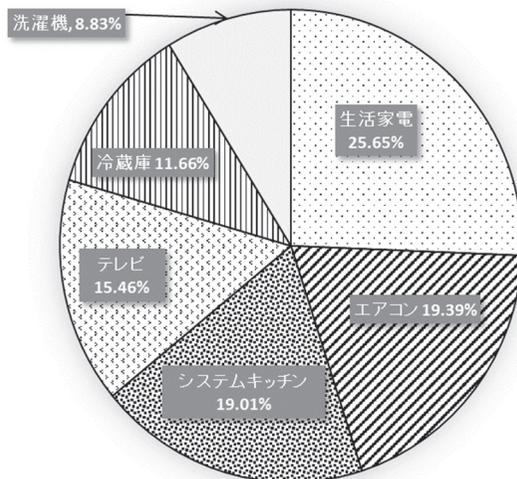


図6 2020年における中国家電製品別の売上割合  
 出典 中国電子情報産業発展研究院『2020年中国  
 家電市場報告』2021年3月により筆者作成。

図6が示したように、2020年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に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た。

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（図7）。

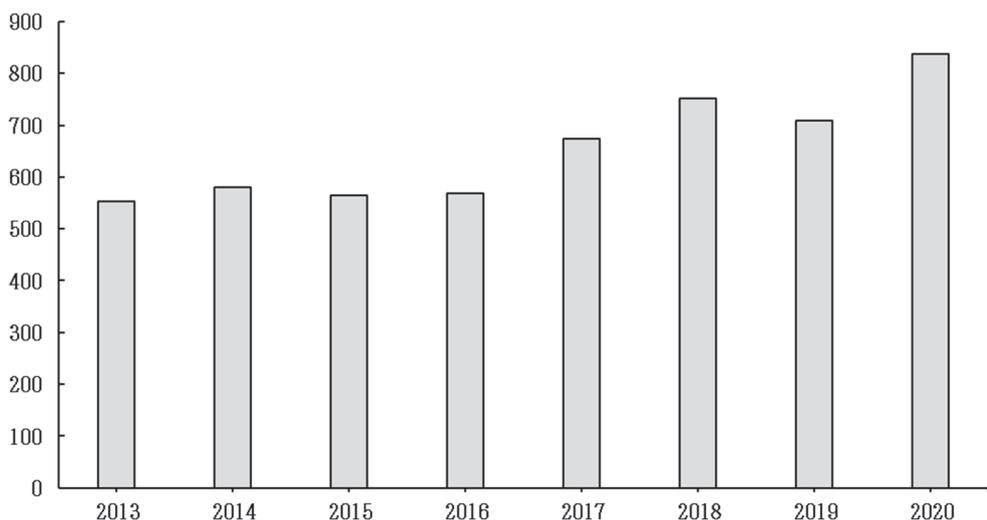


図7 中国家電製品輸出額の推移

出典 前産産業研究院『2020年家電行業出口發展現狀與前景分析』

2020年1月などにより筆者作成

注：単位は億ドル

また、中国家電製品の輸出が世界全体のその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の50%を占めている<sup>12</sup>。

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を展開している。

しかし、海外収入から見ると、ハイアールはミデアほど多くない。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、22.70億元と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<sup>13</sup>。

要するには、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。

## 4. ミデアの外部成長戦略

今まで考察してきたように、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。

### 4.1 ミデアの発展

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<sup>14</sup>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5,000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<sup>15</sup>。

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<sup>16</sup>。

王丹霞によると、ミデアは年平均成長率が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<sup>17</sup>。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(表1)。

### 4.2 ミデアの事業範囲の拡大と限界

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ての拡張と合併を伴わない拡張と大別されている<sup>18</sup>。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<sup>19</sup>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<sup>20</sup>。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・合併を通じる拡張の視点を踏まえて考察していくことにする。

前述のように、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。

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的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小さくなく、わずかに0.3%であった<sup>21</sup>。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<sup>22</sup>。

## 4.3 メディアによる中国国内家電メーカーの買収

### 4.3.1 メディアによる華凌の買収

メディアの冷蔵庫産業への本格的な参入は、2004年を待たなければならなかった。2004年11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り、1993年に香港株式市場に上場した。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。

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1.7億香港ドルの損失があった。そして、翌年の1998年にさらに9,000万あまりの赤字が出た。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4,000万にまで減った。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トッグ社も買収の争いに参戦した。結局、メディアは華凌社を手に入れた。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、メディ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。

### 4.3.2 メディアによる栄事達の買収

実は、ほぼ同じ時期には、メディ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ト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、アメリカのメイトッグ社は50.5%の株を持っている。

栄事達が当初メイト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。但し、さまざまな要因<sup>23</sup>で新しい会社の生産と販売は上手くいかず、2000年から経営損失が続き、メイト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。

メイトッグ栄事達合弁会社の買収をめぐって、メディ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、ミディ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立ち上げることに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（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。ミディアは、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、ミディアは、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ィア栄事達合弁会社になった。

なぜ、ミディ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こと、メイタッグ栄事達合弁会社の経営資源が優れているからである。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<sup>24</sup>。

また、ミディ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（ミディ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。

2005 年 7 月に、ミディアは栄事達からメイタッグ栄事達合弁会社の 24.5%の株を譲渡された。そして、2008 年に、ミディアは残った 25%の株の購入を成功させた。つまり、ミディアはすでにメイタッグ栄事達合弁会社の 100%の株を握るようになり、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 ミディアによる小天鵝の買収

メイタッグ栄事達合弁会社を傘下に収めてから、ミディ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もある。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、商業用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。同社は中国の洗濯機市場に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、および民間部門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。

ところで、メディアによる小天鵝社の買収過程を振り返ってみると、メディアは一回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。まずメディアは2007年初頭に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、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、メディ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、メディアの持っている小天鵝の株が60.08%に上昇した<sup>25</sup>。

メディ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4,003.83万元であった。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<sup>26</sup>。それぞれが約5倍と4倍も増えた。

2000年代初頭にメディアによる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家電メーカー（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。つまり、メディアは後の三つの共通点（会社成長を助長するキーポイント）を狙い、最初の共通点（止まらない経営悪化）を突破口として、この三社に関する買収行動を決意したと思われる。

## 5. おわりに

今まで考察してきたように、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、市場シェアを着々と勝ち取っていく。前に取り上げたいくつかの家電メーカー、例えばハイアール、グリー、ミデアは中国の家電市場で国内のメーカーだけでなく、外資系のメーカーと激しく競争し、勝ち抜いて成功した企業である。これらの企業の持続的な成長は内部成長と外部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、外部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<sup>27</sup>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。

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、外部成長戦略を選んだ。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。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。

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、企業規模全体も勢いよく膨張していった。しかも、家電市場でのプレゼンスが高まってきた。以上のことから、華凌、メイタッグ栄事達と小天鵝の買収は、ミデア社全体にとってシナジー効果があったと推測される。

もちろん、このシナジーに関する厳密な論証とミデアの外部成長戦略の成功要因に関するさらなる検証が必要とされていると思われる。これらを今後の研究に譲ることにしておく。

## 【注】

<sup>1</sup> アーンスト・アンド・ヤング（中国）『2019年中国海外投資概覧』による。

<sup>2</sup> 日本電機工業会統計資料による。

<sup>3</sup> 例えば、2011年にNECはパソコン事業を中国の联想グループ（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。

- 4 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」(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、ミデア・グループの略称の「ミデア」を用いることにする。
- 5 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。
- 6 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。
- 7 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。
- 8 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。
- 9 詹金平 1998, 37頁。
- 10 中国日報「家電産業四十年發展 高品質生活是新方向」2020年12月18日。
- 11 『中国日報』2020年12月18日
- 12 『中国電子報』2021年7月9日。
- 13 北京環球金通科技發展有限公司「力压海爾格力逆襲成第一」2020年1月2日。
- 14 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。
- 15 詳しくは上田慧 (2004) と王丹霞 (2013) を参照されたい。
- 16 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。
- 17 王丹霞 (2013), 64頁。
- 18 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。
- 19 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。
- 20 中村公一 (2011), 44~45頁。
- 21 以上のデータはミデア社の年度報告書による。
- 22 『京華時報』2004年11月3日。
- 23 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))。
- 24 『民營經濟報』2004年7月14日。
- 25 詳細は俞 (2008) と張 (2008) などを参照されたい。
- 26 『新京報』2018年10月25日による。
- 27 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。

## 【参考文献】

- エディス・ペンローズ（2010）『企業成長の理論』日高千景翻訳、第3版
- 上田慧（2004）「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
- 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
- 向汝雄（2009）『広東美的併購華凌及栄事達後の整合案例研究』修士論文、中山大学
- 周志江（2016）『美的集団併購戦略及実現途径研究』修士論文、広東財経大学
- ジェイ・バーニー（2003）『企業戦略論 上 全社戦略編』岡田正大翻訳
- 張廷智（2008）「美的收購小天鵝的戰略分析」『管理』3月期
- 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
- 讓原雅一、和田光弘（2014）「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』6月号
- 兪東林（2008）「美的電機收購小天が案例分析」『商場現代化』第021期

# The External Growth Strategy of Midea Group

Gang Ye, Yiming Yao

## Abstract

As for the growth of the China's economy, the overseas expansion and M&A are considered to be one of the main factors. The amount of China's FDI maintains a high level last decade. Especially, the performance of China and Japan are difference in household appliances industry. Whereas NEC, TOSHIBA, SANYO, SHARP decline, the household appliance makers of China continue growing up. The management behavior of Midea Group was examined from the theory of the growth of the enterprise. Midea Group's sustainable growth utilizing external factors were analyzed with the case of M&A.

Key words: Midea Group, external growth strategy, internal growth strategy, diversification, absorption and merger (M&A)