

## クロスボーダーM&Aを通じた新興国企業の国際化戦略 —ハイアールによる三洋白物家電事業の買収を事例に

キョウ園園（兵庫県立大学）

キーワード：新興国企業、クロスボーダーM&A、技術移転

本研究は、先進国の企業に対する M&A を通じて、新興国企業は競争力を向上させるという戦略的意図をいかに実現しようとするかについて論じる。投資先の先進国企業に対して必ずしも優位性を保持していない新興国企業は、主に技術やブランド、生産・販売のノウハウを獲得するために、先進国の企業に対する M&A を行っていると考えられてきた (Child and Rodrigues, 2005)。すなわち、自社に欠けている経営資源を外部から買い取って、競争力を向上させるという戦略的意図がある (Rui and Yip, 2008)。とすると、このような戦略的意図を実現するには、M&A の後にどのように組織統合を実施し、投資先の企業の資源を活用しているのか。また、その活用のメカニズムによってこうした戦略的意図は果たして実現可能なのか。これらの問いを解明するには時間の経過が必要であり、また現象自体の進展が比較的近年のことであるため、学術的検討がさほど進んでいるわけではない (Deng, 2010)。本研究では、これらの問題意識に基づいて、中国企業の対日 M&A を対象として考察を進めていく。本稿の分析方法はケース・スタディの形式を取っている。事例の選定に関しては、レコフ社の『M&A データブック』及び同社の M&A 専門誌『MARR』により、2002 年から 2011 年までの中国企業による M&A 案件のデータ収集を行った。その中で、中国の白物家電メーカーの最大手であるハイアール社による三洋の白物家電事業の買収案件を研究対象とする。この買収案件は一定の期間を経過したものであり、関係者に対するインタビューから得られる情報は比較的客観的だと思われる。また、日本企業の経営資源を踏み台として自社の競争力を向上させるといった戦略的意図が明確であることから、この事例は本稿の課題に適合的であると考えられる。さらに、ハイアールは冷蔵庫事業において三洋と長い提携関係を持っていたことに対して、洗濯機事業においては過去に提携関係がなかったため、買収前に提携関係があるか否かは M&A 後の資源活用の効果にどのような影響を与えるかについて観察できることも、この事例を選定した理由の一つである。