

名城大学

ハイアール集団に関する現地調査について

経営学研究科修士課程

シュウ キキョウ

ハイアール集団に関する現地調査について

1. ハイアール集団の現地調査について

調査日程は以下の通りである。

28 日午前中青島に到着して、午後青島の市内視察を行った。青島市は山東半島の南東部に位置しており、黄海に面している。ガイドさんによると、山東省における経済トップ都市であり、青島の人口は約 800 万人、整備済み区域面積は 374.64 平方キロメートルである。青島ビール、ハイアール集団に体表されるブレンド企業を多数有することで、「世界ビールのまち」、「中国ブランドのまち」とも呼ばれている。29 日の午前中はハイアールの工業団地の中であるハイアール企業ミュージアムに訪問した。午後は中国海洋大学に行って、孫林傑教授とインタビューを行った。30 日の午前中は青島市松江路であるハイアールの専門販売店に訪問と聞き取りを行った。午後の飛行機で日本に帰国した。

29 日には、ハイアール工業団地に行った。ハイアール企業ミュージアムを見学した。まず、ガイドの案内で、ハイアールの発展と企業戦略及び海外展開について資料を見学したのちに、ハイアールに関する DVD を見学した。その後、中国語の資料(胡泳(2013)『張瑞敏如是説-中国第一 CEO の智慧』浙江人民出版社。胡泳・郝亞洲(2015)『海爾創新史話』北京機械工業出版社。胡泳・郝亞洲(2015)『知識論導言-張瑞敏の実現智慧』北京機械工業出版社。張瑞敏(2011)『海爾是海』青島出版社)を購入した。この資料は、ハイアールの現状とハイアールのグローバル戦略などを紹介している。本報告の資料に基づくものである。

午後は中国海洋大学に行って、孫林傑教授とインタビューを行った。ハイアールの企業性質について質問した。孫教授によれば、「今中国でもいろいろな論述があるので、はっきり言えないか、個人的にはハイアールは国営だと思う。なぜなら、国から土地をただで使用させて、税金の減免、資金の支援からだ」と述べた。

30 日の午前中は青島市松江路であるハイアールの専門販売店に訪問と聞き取りを行った。専門店のマネージャによると、アフターサービスをメインとして、販売も行っている。今はネット販売と普通の販売の両方を行っているとのことである。

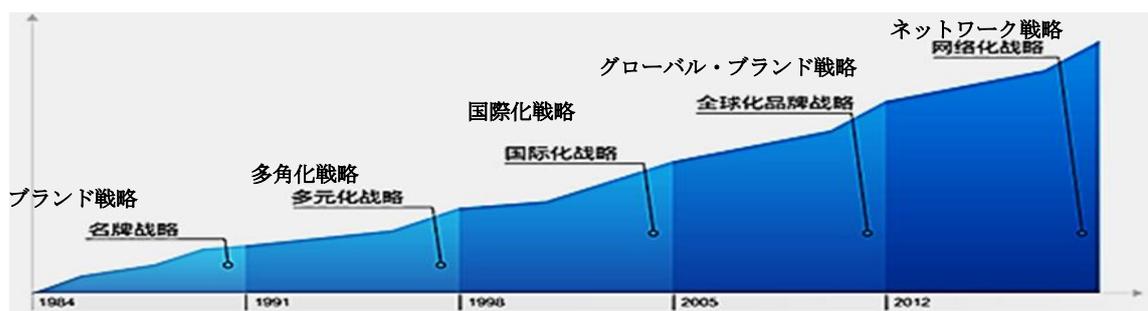
以下、本報告はハイアール現地調査における企業ミュージアムの展示資料並びに購入した著書に基づくレポートである。

2. ハイアールの発展について

中国の家電産業は、1970年代末の改革開放政策以来本格的な成長が始まった。それ以前は、重化学工業優先の経済政策がとられており、家電産業を含む消費財生産部門が著しく立ち遅れていた。1978年に始まった改革・開放政策から中国の家電産業は急速に発展してきた。1980年代は量産体制が確立されていないため、国内需要の多くは輸入に依存していた。1990年代に入ると、生産と輸出が順調に拡大し続けたのに対して、輸入が大幅に低落していった。1990年代初めまで、政府は高い関税をかけて輸入を制限することによって、国内の家電生産を育ててきた。1992年の市場経済化の進展により、中国の家電業界には大きな変化がもたらされた。中国への投資が行いやすくなったため、日本をはじめ、欧米、韓国などの多くの外国大手電機メーカーが中国での現地生産を始めた。

このような背景において、ハイアールはどう発展してきたのかを紹介してもらった。ハイアールの歴史を振り返ってみると五つの成長段階が以下の通りである。

図表1 ハイアールの発展戦略段階図



出所：ハイアールホームページ <http://www.haier.net> により引用。

1. 「名牌战略(ブランド戦略段階)」(1984年～1991年)

1984年に「青島電冰箱総廠」(青島冷蔵庫工場)が青島経済委員会の許可で創立された。この「青島電冰箱総廠」はハイアールの前身であり、1958年に創立された「青島電動機工場」という小型集団所有制企業である。当時の製品は主に小型電動機、電動ホイス及び工具類などであった。1967年から家庭用送風機や扇風機などを生産し始め、1979年に「青島市日用電気工場」に名称を改めた。「白鶴」というブランドの洗濯機の生産を開始し、中国における人気家電ブランドとして知られていたが、製品の品質が不安定やデザインが古いという理由で、経営が難航し、赤字が続いていた¹。倒産の危機に瀕したところに、1984年12月26日に張瑞敏は第4代目の社長として就任したが、最初に工場環境を改善し、従業員を管理するために「管理十三条」²を発表した(写真1)。この「管理十三条」は、いわ

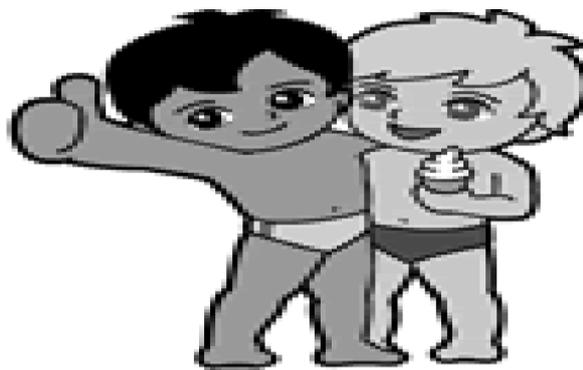
¹王曙光(2002)『海爾集團——世界に挑戦する中国家電王者』東洋経済新報社 p. 29。

²「管理十三条」とは1. 遅刻、早退、無断欠勤してはいけない。2. 勝手に人と出勤を代わってはいけない。3. 仕事時、私事をやってはいけない。4. 仕事時、職場を離れてはいけない。5. 仕事時、お酒を飲んではいけない。6. 仕事時、寝てはいけない。7. 仕事時、ギャンブルしてはいけない。8. 工場の設備を壊してはい

ば、従業員が会社で守るべき最低限のルールを指すものである。張瑞敏は工場を倒産の危機から脱出させるために、1985年には、競争力のない洗濯機生産を中止し、冷蔵庫だけを生産することとし、さらに張瑞敏は自らヨーロッパに視察し、品質とブランドの構築を目指した。すなわち、「中国で一流のブランドを確立するためには、一流の製品を製造すべき」³という経営理念に基づき、当時の世界最高の品質を持つドイツの総合機械メーカーであるリープヘル(Libherr)社の技術と設備を導入し、徹底的に品質管理を行った。ハイアールの品質管理を重視している出来事は「ハンマ事件」(写真2)が代表的である。「ハンマ事件」とは、張瑞敏が品質に問題ある冷蔵庫76台を壊した事件である。

ハイアールはブランド戦略段階において冷蔵庫だけを生産したが、総合的品質管理でブランド力を高めた。1980年代初頭、ハイアールは日本の管理手法を見習い、TQC管理統合的品質管理(トータル・クォリティ・コントロール)を実践した。TQCを中心とする品質管理の経営モデルとし、日本企業の5S(整理、整頓、清掃、清潔と躰)にセーフティーを加えて6Sとして品質向上に努めたのである。1985年に「琴島利勃海爾」という初代のブランドの冷蔵庫の生産を始め、3年後、1988年12月に「全国品質金メダル賞」(写真4)を受賞した。1992年Libherr社との提携期間が終了した後、ブランド名を「Qindao Haier」に改めた。「海爾」の中国語発音綴り「Haier」を入れた。シンボルマークは(ハイアール兄弟)二人の子供が手を組んで立つ模様であり、これを元に、ハイアールはイメージアップ戦略を進めてきた。図1のようにやや色黒の子供が中国を、色白の子供は冷蔵庫の開発で提携していた西ドイツ企業を象徴している。色白の子供が手に持つソフトクリームは、創業当時に主力生産していた冷蔵庫のイメージを考慮したものである⁴。ここから高品質というブランドイメージを市場に植え付けハイアールは中国の冷蔵庫企業をリードすることとなった。

図2 ハイアールのシンボルマーク



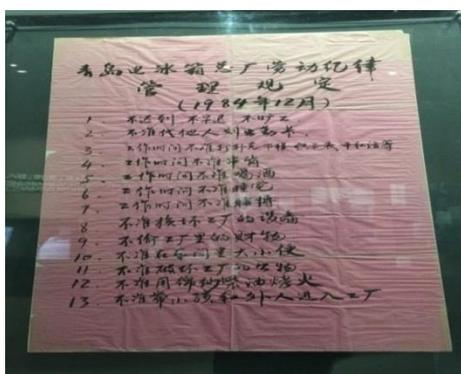
出所：ハイアールのホームページに <http://www.hair.net> より。

けない。9. 工場の資材を盗んではいけない。10. 工場内では大小便禁止。11. 工場の資材を壊してはいけない。12. 綿や軽油をコンロに近付けない。13. 子供や関係者以外の者は工場に入ってはいけない。

³胡泳・郝亚洲(2015)。

⁴王曙光(2002)pp. 79-80。

写真1 ハイアールの「管理十三条」



出所：ハイアール本社の展示所にて筆者撮影。出所：ハイアール本社の展示所にて筆者撮影。
2015年10月29日。

写真2 「ハンマ事件」に登場したハンマ



2015年10月29日。

写真3 ハイアールの「全国品質金メダル賞」



出所：ハイアール本社の展示所にて筆者撮影。2015年10月29日。

2. 「多元化战略(多角化戰略段階)」(1991年～1998年)

ハイアールは「東方亮了再亮西方」（東方面の事を完璧にしてから西方面の事をやり始め）という理論に基づき多角化戦略を展開した⁵。この理論は、まず、自社の本業が成熟した後、成熟化した本業と技術的、市場的に近い新事業に進出することを基本することを意味する。すなわち、冷蔵庫の地位を固め、後に、単種類の製品から多種の製品へ発展、白物家電から黒物家電の領域へ、製品の多様化を進め多角化事業を展開するということである。

ハイアールは多角化戦略を展開するために、1991年12月20日に、青島市政府の支援により、青島冷凍庫総廠と青島空調機廠を合併し、琴島海爾集団を設立し1992年に琴島海爾集団公司から社名を「ハイアール集団」に変更し、全グループのロゴをすべて「Haier」と

⁵胡泳・郝亞洲(2015) p. 79.

した。さらに、ハイアールは生産能力を拡大するために、青島の開発区に国内最大の家電工業団地を建設した。1992年9月23日にハイアールは第1期の企業融資証券を発行し、ハイアール工業団地の建設に3000万元を融資した。1993年11月19日に青島ハイアールは上場し、資金を調達するために、3億元を融資した⁶。この結果ハイアールは冷蔵庫・冷凍庫の生産規模の拡大と同時に、洗濯機、エアコンへと主力製品を多角化し、「総合家電メーカー」への転換を目指した。

さらに、1997年アジア通貨を契機に、ハイアールは、カラーテレビ業界に参入し、黒物家電と情報家電(パソコン、携帯電話及び携帯情報端末(PDA))の生産を開始した。ハイアールは「休克魚(シューコーギョ) 」⁷を食べるといったM&A(吸収、合併)を通じて、18社の家電メーカーを子会社にし、国内で15の生産基地を建設し、企業規模の拡張も実現した。例としては青島紅星電気廠が挙げられる。1990年代前半、青島紅星電気廠は日本のシャープから洗濯機生産技術を導入し、中国では有名ブランド「青島シャープ」で国内洗濯機業界のトップの工場であったが、管理の不正と市場戦略の遅れなどで赤字が続出していたため、「青島海爾集団」(現ハイアール)に吸収された。現在、中国一の洗濯機販売シェアを持つ規模にまで成長し、ハイアールの一大支柱となっている⁸。

このように、ハイアールは、20世紀末にハイアールは冷蔵庫、冷凍庫、洗濯機、エアコンの主力四製品のトップの地位を占めるとともに、カラーテレビ、パソコン、電子レンジ、食器洗浄機を含む白物家電全般への事業拡大しつつ、システムキッチン、バイオ製菓、工業ロボット、コンピュータソフトウェアなどの分野に進出し、総合電機メーカーを目指すこととなる。

1999年には、中国の冷蔵庫シェアは国内ブランドが80%を占めており、外国ブランドが20%であり、そのうち、ハイアールは35.7%を占める。中国の洗濯機シェアは国内ブランドが84.6%であり、外国ブランドが15.4%を占めており、そのうち、ハイアールは35%を占めている。中国のエアコンシェアは国内ブランドが69.9%を占めており、外国ブランドが30.1%であり、そのうち、ハイアールは27%を占める。しかしながら、中国のカラーテレビシェアは国内ブランドが80.8%を占め、外国ブランドが19.2%を占める。そのうち、ハイアールは業界5位で7.8%に過ぎない⁹。このようにハイアールは冷蔵庫、洗濯機、エアコンは業界トップの地位を占めている。青島ハイアールの売上高は(図表1-4)2001年アニュアルレポートに見られるように、100億元であるが、うち冷蔵庫(冷蔵庫と冷凍庫)の売上高は42億元であり、エアコンの売上高は57億元であり、全体の99%を占め、ドライヤー、食洗機、電子レンジ、ストーブ、扇風機などの小型家電はわずか1%を占めるに過ぎない¹⁰。

また、「1990年代に入って、欧米日韓の国際的な有力企業が現地合併工場を設立している。

⁶徐方啓(2015) pp. 64-65。

⁷胡泳(2013) p. 8。

⁸王曙光(2002) p. 190。

⁹大原盛樹(2002) p. 258。

¹⁰青島ハイアール、2015年度のアニュアルレポートによるものである。

ローカル企業、外資企業が入り乱れて生産を開始し、過当競争を繰り広げることとなった¹¹。1990年代の中国家電市場は競争が激化し、「安く作れば売れた時代から質とサービス、ブランド、新製品・新技術など、総合的な魅力で勝負する時代に入った」のである¹²。外国企業と比較して中国企業は技術力が低く、品質も劣っており、競争力が低下しているという弱点を持っている。そのため、中国企業は技術開発、品質コントロール、アフターサービスや商品イメージに力を入れ始めた。特に、中国の最大手家電企業であるハイアールは自社のブランド力をコアとするとともに、コストを下げながら高品質を実現する必要性に迫られた。そのために、ハイアールは1990年代にOEC管理という経営管理方式を独自に導入した。OECとは、Overall(全方位)、Everyone(みんな)、Everything(すべての件)、Everyday(毎日)、Control(統制)、Clear(整理整頓)の頭文字を表したものである。中国的OEC管理は「日事日畢」(その日の仕事はその日に完結)、「日清日高」(その日の成績と不足分を確認し、改善を含めた目標を次の日に設定)である¹³。すなわち、中国式の目標管理の手法であるとも言える。

この戦略の結果として、2001年には、ハイアールの売上高は600億元強であり、圧倒的に他者を上回ったのである。2001年の「中国の民族系ブランド価値ランキング」で第2位であり、家電業界ではトップであった。2002年の「中国の民族系ブランド価値ランキング」で第1位となり、2002以降現在までブランド価値をトップにキープしている。「中国国内で販売される家電製品のうち、ハイアール・ブランドは、冷蔵庫、冷凍庫、洗濯機の三事業でダントツ1位であり、ルームエアコンでもトップを争う地位に就いているという。また、『経済日報』(2001年12月26日日付)が報じたところによると、家電製品に対する市場調査において、『購入予定の大型家電製品』の項目で、ハイアールはエアコン、冷蔵庫、洗濯機、冷凍庫の四品目で1位になっており、国内外の家電メーカーを含めてみても、ブランド別ではハイアールが最も消費者の人気を集めているという。『フォーブス』は、2001年度にハイアールを世界家電メーカーの6位に選出した」。これで、中国国内ではハイアール・ブランドの地位を築けたと言える。

3. 「国際化戦略(国際化戦略段階)」(1998年～2005年)

ハイアールは、1990年代後半から国際化戦略を積極的な展開した。ハイアールの国際化は、①「自社ブランド」による輸出を行うとともに、②「販売・サービスネットワークを構築」し、その後に③「現地生産」を行うものである。

①1990年初頭ハイアールは輸出も開始したが、1990年代前半は主にOEM生産(委託加工)でアメリカ市場への輸出であった。しかしながら、1994年10月、張瑞敏は全国品質表彰大

¹¹大原盛樹(2002)によれば、日本企業は冷蔵庫2社、洗濯機2社、エアコン8社が工場を設立しているが、国内市場のシェアは芳しくないと言われる。p. 257。

¹²大原盛樹(2002)p. 257。

¹³徐方啓(2015)p. 71。

会において、「狼と同じ舞台上で踊る」と宣言した¹⁴。すなわち、「より厳しい競争環境に進出し、より強いライバルと競争し、世界のブランドになるために、必ず競争に勝ち取る」ことを強調したのである。この結果、大原盛樹(2002)によれば、「自社ブランド販売がOEMを上回りだしたのは1995年以降で、1990年代末には約7割が自社ブランド輸出になったのである」と言われている¹⁵。地域別では、ハイアールの世界の主要な輸出先はアメリカとドイツを中心として欧米市場が約60%、次いで東南アジアが15%、中東諸国が10%であり、日本向けは少なかったである。大原盛樹(2002)によれば、1998年時点で、製品別には冷蔵庫が30%~40%であり、エアコンが40%程度である。

②1990年代半ばから輸出を行うとともにハイアールは世界各地での販売、サービス拠点づくりを展開した。2002年までに、ハイアール製品が輸出される160の国や地域に、5万拠点があると言われる¹⁶。

③ハイアールは、まず、市場に認められてから、工場を持つという原則に基づき現地生産を開始した。東南アジアのインドネシア(1996年)、フィリピン、マレーシア(1997年)に現地資本と合弁で工場を設立し、さらに1999年にアメリカの現地生産を開始したのである。すなわち、ハイアールは海外進出コストを最低限にするために、海外市場をよく理解し、現地市場を開拓し、競争力を高めたのちに海外工場を建設した。その後、ハイアールはアメリカで初めての海外現地生産を開始、1998年から2005年間の7年間において、ハイアールは海外工場18、販売会社17、技術開発センター9カ所を建設したのである。

この国際化戦略段階に伴って、サプライ・チェーン・マネジメントも展開した。ハイアールは企業内に「市場鏈(マーケット・チェーン)」と「BPR(ビジネス・プロセス・リエンジニアリング)」を実践した¹⁷。「市場鏈(マーケット・チェーン)」とは社内に仮想的市場が存在するという考え方である。「BPR(ビジネス・プロセス・リエンジニアリング)」とは、企業などで既存の業務の構造を抜本的に見直し、業務の流れを最適化する観点から再構築することである。これによって、「ハイアールはビジネス・プロセスを統合し、ビジネス運営のプラットフォームを構築し、マーケット・チェーンのメカニズムを作りだした」¹⁸。2000年初頭、ハイアールはグローバル化の目標を「三つの三つの一」という目標を掲げた。「三つの三つの一」とは、ハイアール年間総売上のうち、国内生産、国内販売が三つの一、輸出が三つの一、そして海外生産、海外販売が三つの一をそれぞれ占めることを意味する¹⁹。しかし、実際はハイアールの総売り上げに占める割合は国内生産が約86%(青島市内工業団地は約62%、他工場には24%)、海外生産が約14%である。輸出額は総売上に約6%を占めるのであり、「三つの三つの一」というグローバル化の目標からは遠かった。

¹⁴胡泳・郝亚洲(2015)pp. 103-104。

¹⁵大原盛樹(2002)p. 263。

¹⁶王曙光(2002)p. 212。

¹⁷徐方啓(2015)p. 71。

¹⁸徐方啓(2015) pp. 71-72。

¹⁹王曙光(2002)p. 218。

4. 「全球化品牌战略（グローバル・ブランド戦略段階）」（2005年～2012年）

ハイアールは海外事業の拡張のために、新たな戦略としてグローバル・ブランド戦略を掲げた。2005年12月、張瑞敏 CEO は北京釣魚台国賓館において「ハイアール創業21周年及びハイアールグローバル・ブランド戦略検討会」を開催し、2006年から新戦略「グローバル・ブランド戦略」を実施すると宣言した²⁰。

すなわち、ハイアールは海外進出の量的拡大と質的向上に伴って、これまでの輸出中心から、海外での開発・生産・販売の現地生産にシフトし、アップル、サムスンのような世界で広く知られるブランドの創出を目指すことを打ち出した。張瑞敏は第4段階のグローバル・ブランド戦略と第3段階の国際化戦略の区別を「私達はこれまで国際化戦略を展開してきた。国際化戦略とグローバル・ブランド戦略は多くの共通点を持っているが、根本的なところで違いがある。国際化戦略が目指したものは、中国を中心に据えて全世界へ製品を輸出することであるが、グローバル・ブランドの戦略は、世界各国でナショナル・ブランドとしてのハイアール・ブランドを浸透させることを目指している」述べた。グローバル・ブランド戦略ではインターネットを基盤に海外での現地生産・現地販売を通じてハイアールのブランド力を向上させ、世界の人々に認知させることを本格化した。

このグローバル・ブランド戦略を実施するために、2005年9月20日、張瑞敏はハイアール世界経営者会議において人単合一 Win-Win モデルを初めて披露した。「人単合一」の人は従業員を指し、単とはマーケット目標を指す。合一とは、すべての従業員にマーケット目標があることを意味する。Win-Win とは、顧客のために価値を創出すると同時に、自分と会社の価値を実現するということである。従業員の目標は上司に決められるから自分自身が決めるに変わって、そして収入も顧客のために創出した価値によって左右される²¹。

ハイアールのグローバル・ブランド戦略の結果として2011年7月、ハイアールは三洋電機の日本と東南アジアにある洗濯機と冷蔵庫の開発、製造、販売拠点を含むすべての事業を買収したのであった。

5. 「网络化战略（ネットワーク戦略段階）」（2012年—現在）

ハイアールは2012年からインターネットのグローバル・ブランド戦略という新たなビジネスモデルを模索している。このネットワーク化戦略発展段階は張瑞敏の新たなビジネスモデルのビジョンとして掲げられた。企業の境がなく、管理者やサプライチェーンの制度ではなく、顧客のオーダーに基づき、顧客のニーズに合わせて設計・製造・配送するような理想的なビジネスモデルの構築を目指すものである。

ともあれ、2015年現在、中国最大の家電企業としてのハイアールは、アメリカ、ヨーロ

²⁰ハイアールホームページ(<http://www.haier.net>)により。

²¹徐方啓(2015)p. 72。

ッパ、アジア、中東、アフリカなど世界 165 か国で事業を展開し、全世界では営業拠点の数は 10 か所のデザインセンター、21 か所の工業団地、24 か所の工場、61 の販売会社と 58800 か所の営業拠点を有している。冷蔵庫、洗濯機のブランド販売シェアは約 10% であり、世界 1 位になっている。こうして、世界各国の消費者ニーズや文化に適した製品を開発・生産・販売する体制を構築している。

この現地調査を通じて、ハイアールの発展経緯と経営戦略についてわかるようになった。そして、インタビューなどで、ハイアールの成功要因を明らかになった。今回の調査は現地調査とインタビューの調査だけでなく、写真や文献も入手できた。これらの資料で修士論文に役立てたいと思う。

参考文献

1. 王曙光(2002)『海爾集團——世界に挑戦する中国家電王者』東洋経済新報社。
2. 徐方啓(2015)「中国発グローバル企業の実像」千倉書房出版社。
3. 胡泳(2013)『張瑞敏如是説-中国第一 CEO の智慧』浙江人民出版社。
4. 胡泳・郝亞洲(2015)『海爾創新史話』北京機械工業出版社。
5. 胡泳・郝亞洲(2015)『知識論導言-張瑞敏の実現智慧』北京機械工業出版社。
6. 大原盛樹(2002)『発展途上国の企業とグローバリゼーション』アジア経済研究所。
7. ハイアールホームページ <http://www.hair.net>。