

ハイアール調査レポート

経済研究科一年 張 奥 163321008

2017年2月5日に中国山東省棗荘市ハイアール営業所に調査しに行ってきました。貴誠購物中心営業部門の趙劉賽主任から主にハイアールの歴史、発展の沿革、管理手法と今の中国家電メーカーおよび中国企業のグローバル化についてたくさん教えて頂きました。

一.今のハイアール

海爾（ハイアール）集団は山東省青島市に本社がある中国最大の家電メーカーである。主な製品は冷蔵庫、冷凍庫、エアコン、洗濯機で、中国国内でトップシェアを維持している。グループの総売上高は2016年度で2015年比6.8%増の2016億元（約3兆290億円）となった、2016年の純利益は、2015年と比較して12.8%増加し、203億元（約3353億4900万円）に達した。

従業員数は約8万人である。ハイアール製品は世界160カ国で販売されており、ハイアールは世界に販売拠点が143330、工業団地が21、貿易会社が66を持ち、10カ国に研究センターを持ち、17カ国に生産拠点を有している。

二.ハイアールの沿革

1.歴史

ハイアールの前身である青島市日用電器廠は、1980年代前半に洗濯機の製造・販売を行っていたが、デザインが古く、品質が不安定であったため、83年には累積赤字が147万元に上っていた。このため、84年に当時の直属上部機関の青島市家電公司是、経営再建のために家電公司副經理の張瑞敏を工場長兼党支部書記に任命した。

1985年、張は市場競争力のない洗濯機生産を中止し、当時市場拡大が見込まれた冷蔵庫生産に切り替えることを決断した。張は欧州視察に出向き、冷蔵庫生産や品質管理を学んだ後、当時最高の技術水準を誇る西ドイツのリープヘルから冷蔵庫の生産技術供与を受ける提携を行った。

青島市日用電器廠が発売した「琴島利渤海爾」（チンタオーリープヘル）というブランドの冷蔵庫の売り上げは好調で、同社の年間売上高は、1984年の348万元から88年には2億6000万元に急増し、累積赤字が解消した。この頃、青島市日用電器廠から青島市冷蔵庫総廠へ社名変更を行った。

1991年には青島市冷蔵庫総廠（当時、年間売上高11億元）は青島冷凍庫総廠、青島空調機廠と合併し、青島市最大の家電総合メーカー「琴島海爾集団」が設

立された。1992年にはリープヘルとの技術提携期間が終了し、琴島海爾集団の社名は「海爾集団」に変更された。

1995年にはハイアールは青島紅星電機廠を吸収合併した。この合併により、海爾集団は大規模な洗濯機生産ラインを手に入れ、冷蔵庫、冷凍庫、エアコン、洗濯機という4本柱の企業となった。95年の売上高は43億元となり、中国トップの家電メーカーとなった。

その後、1997年には、ハイアールは家電メーカー6社を傘下に収め、連結売上高は108億元となり、中国の家電メーカーとしては初めての100億元メーカーになった。

1998年には中国政府はハイアールなど6社を「特大型企業」に指定し、世界のトップ500社入りを目指すように命じた。特大型企業には、資金や土地の提供、輸出貿易権の付与など優遇策を与えられた。

1990年代の合併・買収によってハイアールの事業は多様化し、ハイアールは現在、冷蔵庫、冷凍庫、洗濯機、エアコンという4大主力製品に加え、電子レンジ、食器洗浄機、カラーテレビ、パソコン、携帯電話、携帯情報端末（PDA）、システムキッチン、製薬、工業ロボット、コンピュータソフトウェアなどの分野も手がける総合家電メーカーとなっている。

2. 冷蔵庫生産への転換

張瑞敏がハイアールの前身である青島市日用電器廠の工場長になった1984年は、中国では洗濯機の初級品が普及のピークを過ぎた時期に当たり、市場には粗雑な品質の洗濯機が出回り、売れ残りの在庫が深刻な問題になっていた。

張が工場長になってまず行った決断は、洗濯機生産を中止し、冷蔵庫生産に切り替えることであった。これは食生活水準の向上により、一般家庭の冷蔵庫需要が高まるという市場調査に基づいた決断であった。張は、1週間以内に洗濯機の旧製品に関するすべての資材、原料、半製品を処分し、在庫の洗濯機を格安で従業員に売り渡すという決定を行った。

当時、中国国内には100社以上の冷蔵庫メーカーがひしめいていた。都市部を中心に冷蔵庫の一般家庭への普及が進み、冷蔵庫は売り手市場であった。当時の中国家電メーカーは、日本から冷蔵庫組み立て技術と製造ラインを導入し、原材料と主要部品、半製品を日本メーカーから購入して冷蔵庫を生産すれば、どんな品質の製品でも売れる状況であった。

しかし、張はアジア地域唯一の「四つ星」ランクを誇る西ドイツのリープヘルと生産技術提携を結んだ。当時、中央政府が認可した冷蔵庫生産メーカーは40社以上あり、中国政府は産業政策の見直しに入っていた。しかし、張の懸命の説得によって、「四つ星」の品質を持つリープヘルとの生産技術提携が中央政府

に評価され、青島市日用電器廠は中国国内で最後に許可された冷蔵庫生産指定メーカーになることができた。

「琴島利渤海爾」と名付けられた冷蔵庫は、まず青島市内の家電店で飛ぶように売れ、次いで山東省内の他の都市でも売れ始めた。冷蔵庫事業は稼働した年度に早くも黒字化し、青島市日用電器廠の業績は好転した。1988年に開かれた中国初の全国冷蔵庫品質コンクールでは、「琴島利渤海爾」ブランドの冷蔵庫は金賞を受賞した。

3.積極的な経営拡大策

冷蔵庫生産の成功によって、ハイアールの業績が好転する頃、山東省の産業発展計画が策定され、石炭、鉄鋼、石油化学、紡績、家電という5大産業を山東省の経済開発の柱にするという産業政策が定められた。全国的なブランドになった「琴島利渤海爾」は山東省の家電業界発展の先兵と位置づけられ、これがハイアールの発展をサポートした。

4.ブランドの重視

ハイアールが冷蔵庫生産に転じ、業績が好転した時、社内では生産拡大を急ぐべきだという意見が出た。しかし、張瑞敏は「現在、社内の管理と技術水準は、まだ大量生産体制が求めるようなレベルに達していない。品質向上と管理強化なしで、このまま性急に盲目的に生産拡大に踏み切ったら、市場を失うだけでなく、品質とブランドがその犠牲になる」という考えを貫いた。

当時、冷蔵庫を生産していた他の多くのメーカーは品質を軽視し、アフターサービスもおろそかにしていた。そのため、1988年頃から冷蔵庫の売れ行きが急減すると業績が悪化するメーカーが続出した。競争力が落ちた冷蔵庫メーカーの多くは、外資の傘下に入り、多くの中国ブランドが消えていった。

中国の家電業界では、何年おきにか値下げ競争が起こるが、ハイアールは値下げ競争に巻き込まれることなく、常に価格を維持する姿勢をとってきた。この価格競争を避ける方針について、張は「価格戦を避け、価値戦を行う」と表現している。

1989年に全国的に冷蔵庫の値下げ競争が起こった際にも、ハイアールは他のメーカーとは逆に冷蔵庫の12%の値上げを実施した。この結果、89年には値下げ競争で体力を消耗したメーカーが次々と淘汰されたにもかかわらず、ハイアールの冷蔵庫販売量は逆に増大することになった。

現在、中国ではハイアール製品は国内メーカーの商品や一部海外メーカーの商品よりも売値が高く設定されている。家電販売店が「値下げキャンペーン」を行う場合も、「ハイアール製品は除く」と表示されるのが普通である。

5.ハイアールの管理手法

1991年6月のハイアールの社内報に、ある中堅幹部からの投書が掲載された。その投書は、これまでのハイアールの幹部選抜制度が公平さを欠いたものだと批判し、人材登用の公平な競争を主張したものであった。この投書をきっかけにハイアールでは人材登用制度の改革が開始された。

1992年10月には初めての試みとして、幹部登用をこれまでの総経理任命制から「幹部契約招聘制」に切り替え、管理職の社内公募が実施された。幹部ポスト31に対して242人の従業員の応募があった。新制度では、応募者は多数の社員の前で自己PRをして評価を受け、面接などを経て、総合得点の高いものが幹部ポストに就いた。

現在、ハイアールでは中層幹部（中間管理職）だけでなく、高層幹部（事業部長クラス）、主要幹部（事業本部長クラスの役員）、さらには集団常務副総裁まで、社内公募制が適用されている。ハイアールでは、月1回、空きポストがあると公募が行われている。

また、ハイアールでは現場で何か問題があった場合、直接責任者が20%、その上司が80%の責任を負うという「八二法則」が採用されており、幹部の責任は大きい。幹部職に対する業績評価は定期的に公開されており、業績が悪い場合には降格か免職の処分が下される。幹部の任期は決められており、幹部も一般の従業員と同様に任期満了後は他の職場に配置転換され、一般社員同様に下位1割が淘汰される。ただし、実際には業務成績が悪かった幹部は降格か免職される前に他の会社に移っていく。

工場の現場では「三工動態転換」と呼ばれる制度が採用されている。三工とは優秀工（正社員待遇、全従業員の約4割）、合格工（一定期間の雇用契約により雇われる準社員、全従業員の約5割）、試用工（短期間の臨時雇用扱い、全従業員の約1割）のことで、勤務成績に基づいて、定期的にこの3つの資格の間で昇格、降格が行われる。試用工は会社の都合でいつでも解雇することができる身分で、勤務成績が改善しないと実際に解雇される。

ハイアールの管理手法は市場鏈（市場チェーン）と呼ばれている。これは、企業内部における製造ラインの各工程間、作業グループ間、物資供給部門と生産部門の間、生産部門と販売部門の間などのモノのやりとりを擬似的に市場での取引関係と見なす方式である。この方式のもとでは、前工程が次の工程に対する責任を果たした場合、サービスを提供した側がサービスを受ける側に対して報酬を要求できる。しかし、ミスで後工程に損害を与えた場合には弁償が要求される。

日常の業務管理は「OEC管理方式」と呼ばれる方式で行われる。従業員には3E

カードと呼ばれる勤務評価記録が渡される。3E カードには管理責任範囲、勤務内容、仕事の目標、チェック頻度、進度要求、完成期限、チェックする人間の名前などが記載されている。

従業員は毎日、勤務終了後にこれらの項目を記入し、上司はそれに対して A、B、C の評価ランクを記入し、その日の業績評価と報酬基準値が決められる。毎日の記録に基づいて、月末に点数賃金単価が算出され、その他に生産量や賞罰などが考慮されて、賃金額が決定される。ハイアールでは、高い能力を持つ技術者や管理者に対しては、個人の業務目標の達成度に応じて特別報酬を与える仕組みもある。極めて優秀で特別な貢献をした技術者や研究者に対しては、執行役員以上の処遇を与えることもある。

6. 海外企業との提携

これまでハイアールは製造技術導入を中心に海外企業との提携を積極的に行ってきた。

1985 年に行われた西ドイツのリープヘルからの冷蔵庫生産技術供与は、業績不振にあえいでいたハイアールを立ち直らせる要因となった。93 年にはハイアールは三菱重工業と業務用エアコン製造合弁会社「三菱重工海爾空調機有限公司」(MHAQ 社)を設立し、同年、イタリアのメルローニとドラム式洗濯機の合弁会社を設立している。

その後、ハイアールは 1997 年にはオランダのフィリップス、ドイツのルーセントとカラーテレビの技術提携、98 年には米国の C-MOLD とソフトウェアの合弁会社設立、そして 99 年には東芝と業務用エアコンでの技術提携を行ってきた。これまで海外企業と行ってきた技術提携は 15 件に上る。

7. 海外市場への進出

ハイアールは 1992 年にインドネシアに製品輸出を開始し、96 年にインドネシアに現地企業との合弁で海外初の冷蔵庫工場を建設した。以後、アジアではフィリピンやマレーシアで合弁会社を設立して現地生産を行ってきた。

ハイアールは米国向けには中小型冷蔵庫の輸出を始め、販売実績が 40 万台に達したところで、1999 年にサウスカロライナ州に冷蔵庫工場を建設した。

米国では、ハイアールの冷蔵庫、洗濯機、自動食器洗い機は大手小売りチェーン上位 10 社のうち 8 社で販売されている。価格は米国メーカーの製品よりも 1～2 割安い場合が多い。寮やアパートで共同生活する学生向けに開発した「鍵つき小型冷蔵庫」がヒットして、小型冷蔵庫では 50%近いシェアをとっている。米国の現地法人では、トップは米国人で、生産部門、販売部門などでも重要ポストはほとんど米国人がついており、米国型の経営スタイルがとられている。

ハイアールは、ヨーロッパでは、イタリアで冷蔵庫メーカーを買収して自社ブランド生産を行っている。ヨーロッパのその他の国では、製品販売、アフターサービスの分野では現地企業を代理店として業務を委託する形がとられている。

8.三洋電機との提携

日本においては、2002年にハイアールジャパンセールス株式会社と、三洋電機と合併で設立した「三洋ハイアール株式会社」がハイアールブランドの冷蔵庫、洗濯機、エアコンを輸入販売開始。

2011年7月28日、三洋電機はハイアールに白物家電（冷蔵庫・洗濯機）事業を行う子会社9社（三洋アクア株式会社（現：アクア株式会社）、ハイアール三洋エレクトリック株式会社の株式を、約100億円で売却する旨を公式発表した。これにより三洋電機が親会社パナソニックと重複する事業のリストラが推進される見込み。2012年2月、三洋から受け継がれた製品についてはハイアールではなく『AQUA（アクア）』のブランドで展開していくことを発表した。

三.企業文化

1.中国企業を代表する青島ハイアールの企業文化（張瑞敏氏の文化）

ハイアールの奇跡とも呼べる高速成長は1984年の創立から2001年までの17年間で売上額で17000倍、毎年伸び率が80%というもの凄いものであった。20年前にはいつ潰れてもおかしくない瀕死の状況から瞬く間に売上高1兆円を越す大企業にまで成長してきた。2004年8月に開催されたギリシャアテネオリンピックの選手村のエアコンシステムを落札したのは松下や東芝の日本企業ではなく中国企業のこのハイアールであった。ハイアールの企業文化は実質的創立者でも有る張瑞敏氏の文化でも有る。

ハイアールは倒産寸前の小さな企業から出発した歴史的背景から、持っている資源は人しかなかった。結果として技術や設備より人を大事にしてゆくことが根本であった。現在でも国際的大企業と比べると技術面でも、資本力でも、収益面でも、国際ブランド力においてもはるかに劣っている。そのためハイアールが激しい企業間競争に勝ち残るためには社員の資質、挑戦精神、创新能力を高めるしかなかった。張瑞敏氏は企業の競争は結局は文化の競争であり、優秀な企業文化を作り上げてゆくことであると考えている。

張瑞敏の卓越したところは、事業領域が違う18の企業を併合するに当たり、まず併合された社員の意識を変えることを最重要視しているだけでなく、彼らを激励する管理メカニズムを用意していることである。つまり徐々にハイアールの価値観を移植してハイアール人として帰順せしめる文化メカニズムである。

2. 価値観

ハイアールは1種の価値観を体現している。この価値観の中核は「創新」である。ハイアール文化はハイアールの多年にわたる発展過程の中で産まれたもので徐々に形成された特色ある文化体系である。ハイアール文化は「創新」観念で先導され、戦略がたてられ市場を創新してゆく。それに伴い、ハイアールは無から有を生み、小から大になり、大から強となり、中国から世界に向ってハイアール文化自身も不断の創新、発展を遂げてゆくことになる。これを社員が等しく認め参画するところにハイアール文化の最大の特色が有る。ハイアールの目標は中国の世界的ブランドを作り上げ中国民族の栄光を掲げることにある。この目標はハイアールの発展とハイアールに働く社員個個人の価値の追求とも完全に一致している。一人一人のハイアール社員はハイアールの世界ブランドを実現してゆく大目標の過程の中で、充分社員個人の価値の追求も実現することになるのである。

心理学上の有名な学説にマズローの「欲望の5原則」が有る。これは理論上は裏づけがなく必ずしも立証されている仮説ではないが、世上によく流布している学説である。マズローは自己実現を以って5段階の最上位におくのであるが、この学説の足りない且危険なところは、自己実現の行き着く果てが個人の充足に有って社会との連関が見え難いというところにある。つまり個人と社会との接点をどこに持つかという点である。ハイアールの張瑞敏は社員の自己実現と会社の世界的ブランド実現による発展を通じて他者実現、即ち社会貢献に結びつけたところに彼の創新がある。張瑞敏その人は彼自身が言っているように特別の人ではない、当たり前のことを当たり前にやっている。それを粘り強くミッション（使命）をもってあたっている。張瑞敏は2000年4月の「北京青年報」のインタビューでハイアールの500強入りとブランドについて次のように答えている。「最終的な結果は、中国が自らのブランドを得られることになるのです。私は中国が将来最も必要とするのはこのことだと思う。私個人にとっては、それは歴史が与えてくれたチャンスです。このチャンスをしっかり掴み、中国人自らのブランドを作り上げたい。私はこれはやりがいの有ることだと思います」。記者の重ねての「それも自己実現ですか？」の問いに張瑞敏は「有る程度はそうです。それを使命と看做しています」。世界に通用する中国のブランドを作り上げることを張瑞敏は神聖な歴史的使命と捉えていることが分かる。

3. 「3層文化」

ハイアールの企業文化は表層、中層、深層の3層になっている。表層文化は物質文化であり商品などを指し、中層文化は社旗、社歌、組織制度などがこれに当たる。深層文化は精神文化であり信念、道德規範などであり、ハイアールは

この深層文化を根源とする。ハイアールには毎年 20 万人の見学者が視察に訪れてハイアールの表層と中層の物質文明を見て帰るが、もしこれら 3 層の価値観がなければハイアールの発展を理解することは難しい。日本の企業家がハイアールの企業理念に共鳴し合い通じる点もこの深層文化に有る。企業文化はまたその企業の創立者、企業家の文化でも有る。「敬業報国」はハイアール精神の革新である。日中の企業の中では企業のトップがその企業の魂と核心を占める。ハイアールの成功は張瑞敏の人格と見識、知恵と密接不可分である。

4. 改革開放以降の主要事件

改革開放以降の世界を瞠目させた中国の経済成長は、また多くの彗星のような企業と企業家を輩出した。ハイアールと張瑞敏はその代表者である。ハイアールの奇跡は張瑞敏の手腕によって起こされた。ハイアールの躍進は 1984 年 12 月に張瑞敏が工場長になったときからスタートする。1984 年 12 月以降の主要な出来事を以下に列挙する。

- ①1985 年：張瑞敏氏、ドイツを訪問、リーベヘルの技術を導入。12 月に品質に欠陥のある冷蔵庫 76 台を叩き壊し社員に品質観念を植え付ける。
 - ②1988 年 9 月：中国電気冷蔵庫史上初の品質部門で金賞を獲得する。
 - ③1991 年 12 月 20 日：青島電器冷蔵庫総工場と青島空調器工場を併合。冷凍ショーケースとエアコン事業に参入する。
 - ④1992 年 1 月 30 日の鄧小平の南巡講話の改革開放路線のニュースをチャンスと捕え青島高度科学工業園に中国最大の家電生産基地の建設計画を決定。
 - ⑤1995 年 7 月 4 日：青島紅星電器工場を併合し、洗濯機分野に進出する。
 - ⑥1996 年 7 月：初期から続いていた「無私貢献、卓越追及」の企業精神を「敬業報国、卓越追求」に変更する
 - ⑦1997 年 9 月 5 日：杭州西湖電子集団を併合し、デジタルカラーテレビ、VCD、コンピューターなどの情報製品を売り出す。
 - ⑧1998 年 3 月 24 日：アメリカハーバード大学 MBA で中国人企業人としてはじめて講義をして、事例案に取り上げられる。
 - ⑨1998 年 12 月 26 日：ハイアール中央研究所が落成する
 - ⑩1999 年 4 月 30 日：アメリカ・サウスカロライナ州ハンプトンに工場の定礎式を行う。中国企業として初めてアメリカで生産し販売した企業となる。
 - ⑪2001 年 12 月 26 日：6 大金融企業に投資し、金融分野への参入を表明。
 - ⑫2002 年 1 月 8 日：三洋電機と包括提携を締結。同年、日本ハイアール社を設立。社員研修用のハイアール大学とハイアール商学院を創立。
- 如上の活動事例からも窺われるとおり、ハイアールの歩みは「創新」と「挑戦」の連続である。他の企業に先駆けて挑戦しすぐ行動する姿が読み取れる。

青島に有る他の有力電機企業「海信」「オクマ」がハイアールの後塵を拝するのも迅速に反応しすぐ行動するハイアールのスピードに追いついてゆけないからである。例えば国際化の実行と問題意識に於いて今の1年の遅れは明日の10年の遅れにつながる。中国企業にとってもハイアールの行動はひとつの先行指標になっている。

四.現在中国企業の国際競争力

1. 価格競争力

国際競争力を価格競争力と非価格競争力に分けた場合、中国企業は従来から価格競争力において優位性を持ってきた。これには、日米欧などに比べて賃金水準が低いなど経済の発展段階に伴う要因が大きいものの、それに加えて政策要因も無視できない。自国通貨安政策がその典型である。

人民元に、輸出の強化を通じて経済成長を実現するという政府の方針のもとで人為的に低く抑えられてきた。人民元については、2005年にそれまでの固定相場制から管理変動相場制へ移行して以降、ドル高・元安が進んだとはいえ、そのペースは緩やかにとどまり、完全に需給に任せた場合に比べて依然として元安水準にあると推定される。

中国企業は自国通貨安政策以外にもさまざまな支援を政府から受けている。中国では手厚い補助金や低利融資によって公営企業の国際競争力が人為的に引き上げられているとして、現在も諸外国から批判され続けている。

2. 非価格競争力向上

このように中国企業は従来から価格競争力において優位であったといえるが、近年ではそれに加えて非価格競争力も向上している。中国企業の技術力も、水準としては依然低いながら過去に比べると向上している。その背景として、部品購入、企業買収、人材招聘などを通じて、中国企業が日本をはじめ先進国の企業の技術を積極的に取り込んだことが挙げられる。

中国企業が志向するのは、豊富な資金力を武器にした企業買収である。2009年に中国の家電量販店大手の蘇寧電器集団が日本の家電量販店ラオックスを買収したのは、売り場のレイアウト、店員教育、メーカーとの関係構築など、日本の家電量販店事業を支える経営ノウハウを吸収することが目的であったとされる。また、2010年に中国の自動車メーカー吉利汽車がフォード傘下にあったスウェーデンの高級車ブランド「ボルボ」を買収したのは、ボルボの技術や管理体制の取得、自社のブランド・イメージや国際的な知名度の向上のためである。中国企業はまた、日本をはじめとする先進国企業からのOEM（相手先ブランドによる生産）などの受託生産を通じて技術を確保するとともに、先進国企業の

厳しい要求水準に対応する形で、大量生産を行いながらも、製品の絶え間ないアップグレードや急な仕様変更などにも即座に対応できる柔軟性とスピードを身につけた。受託メーカーの周囲に部品メーカーが集積しクラスターを形成していることも、柔軟性とスピードの向上に貢献している。その意味で、日本企業は中国製品の国際競争力の向上に貢献しているといえよう。

3. 中国ブランド製品と中国で生産委託した製品

中国製品については、「中国企業が中国国内で、自社ブランドとして生産した製品」と「先進国企業が中国で生産または生産委託した製品」とでは評価が大きく異なる。後者は、たとえメイド・イン・チャイナのラベルが貼られていても、先進国企業の厳しい要求水準をクリアしており、品質は多くの場合、先進国製のものと大差ない。このことは、中国で組み立てられたアップル社の「iPhone」や「iPad」が世界的に高い評価を得ていることから明らかである。

以下三つポイントが分かると思う

- ① 品質の差が小さい製品については安価な中国ブランド製品が支持される
- ② 品質が問われる製品についても、価格の低さから中国ブランド製品が購入される場合もある。
- ③ 一部の中国ブランド製品の品質は一般消費者の許容範囲内の水準に達している。

つまり中国ブランド製品については、総じて過去の低い水準からの向上であり、絶対水準としてはいまだ低いと言わざるを得ない。

おわりに

今回のハイアール企業調査でハイアールの歴史と今の営業状況が分かるようになったと思う。または今中国企業の国際競争力の向上によってハイアールの成長および今後の動きを期待している。