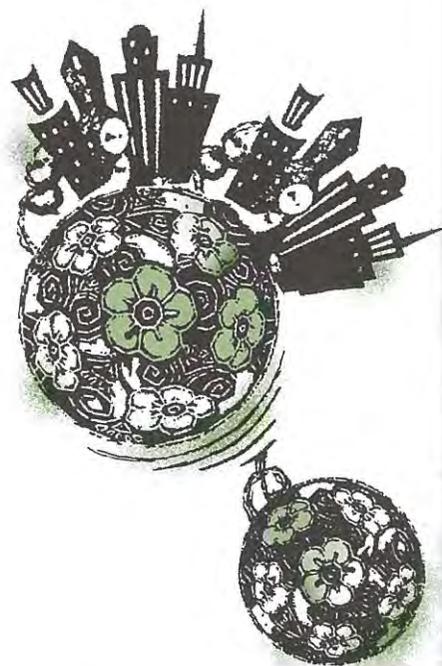


# 中国家電企業の 急成長と 国際化



## 海爾(ハイアール)集団の研究

### The Rapid Growth and Globalization of Chinese Electronics Companies: A Study of Haier

1980年代の中国家電産業は、日本をはじめとする先進国から技術を導入し、輸入代替化による発展を続けてきた。

しかし、青島市の家電企業各社では、市政府の主導による品質管理とブランド確立に重点を置いた地場産業育成策の後押しを受け、90年代に独自の経営戦略を駆使して、急成長を遂げた。

なかでも海爾(ハイアール)集団は、驚異的な成長で中国最大の家電企業となり、世界各国にも積極的に製品を輸出するなど国際企業の仲間入りを果たしている。

同社については、三洋電機との提携などの話題性もあり、

日本ではすでにさまざまな形での研究が見られる。

本稿では、そうした従来の中国研究では欠如していた

地方政府の産業政策、急成長を支えた経営システム、国際競争力の3点から、海爾集団に代表される中国家電企業の成長プロセスと今後の課題を紹介する。

西口敏宏

Nishiguchi Toshihiro

(一橋大学イノベーション研究センター教授)

天野倫文

Amano Tomofumi

(法政大学経営学部助教授)

趙長祥

Zhao Changxiang

(一橋大学大学院商学研究科博士後期課程)

## The Rapid Growth and Globalization of Chinese Electronics Companies: A Study of Haier

中国の家電企業の経営については、海爾（ハイアール：Haier）集団を中心にすでにいくつかの研究が存在し、邦訳も存在する。社内の隅々にまで「市場原理」を導入する同社の経営管理は、中国家電産業の急成長を支えた1つの模範として、研究者や産業界の注目を集めてきた。これらの研究は、中国の地場企業が、外国企業の技術を利用しながらも、短期間に経営システムを発展させ、国際的にブランドを認知されうる大企業に成長したプロセスを理解するうえで貴重なものである。他方、これらの研究は、3つの観点から補うべき課題があると思われる。

第1に、これらの巨大企業が急に出現しえた背景として、地方政府との関係性に着目する必要がある。青島市の家電企業は、製造能力の整備、多角化と多地域化、国際化と段階的に成長したが、各段階で地方政府の支援を得てきた。同市はほかの沿海地域が対外開放と外資導入に沸かなかで、地場企業の育成に重点を置き、その成長を誘導してきた。同市は家電産業において、海爾集団以外にも海信（ハイセンス）集団や澳柯瑪（オークマ）集団などのブランド企業を育成したことで知られ、市政府との関係を抜きに、青島家電企業の急成長を語ることはできない。社会主義市場経済の中国では、資本主義国以上に行政と企業の関係が重要である。

第2に、海爾集団における市場主義管理の適用範囲の多面化の検討が必要である。元来、市場主義管理は労働者管理のために考え出された方式である。しかし、家電産業の発展に伴い、海爾集団は積極的に多角化を進め、地理的にも営業範囲を拡大し、製品開発やマーケティングなどの機能を強化してきた。それとともに市場主義管理の適用範囲を、当初の労務管理から、集団内外のさまざまな業務の管理システムへと広げた。中国の代表的企業である海爾集団が、市場主義管理のシステムをどのように進化させてきたのかは経営学的にも興味深い。

第3は、中国家電企業の国際競争力の検証である。現在、海爾集団をはじめとする中国の主要家電企業は、国内市場での地位の確立にある程度成功し、国際化を進め

る段階に入っている。しかし、中国企業の国際化についてはこれまで実証研究も少なく、その成否や可能性、課題に関してそれほど正確な評価が行われていない。われわれは、海爾集団が国際化を進めた相手国市場における市場品質の評価と日系企業の東南アジア地域における生産現場との比較を通じて、中国家電企業の国際競争力に関する試論的な検討を行う。

### 1 中国家電産業の発展と青島市の産業政策

#### ●中国家電産業発展の概要

まず中国の家電産業発展の概要を把握しておく。中国の家電産業は、産業発展の初期に国内に膨大な需要が存在し、輸入依存度はかなり高かった。1980年代に入ると、家電製品の国産化政策が講じられ、海外からの製品輸入を関税等で制限し、輸入代替化を図り、需要に応じた供給能力を国内に形成してきた（天野・範、2003）。

1980年代を通じて、「つくれば売れる」状況が続いたため、多くの国営企業が家電の生産に名乗りを上げ、海外からプラントや技術を導入し、家電を組み立てて販売していた。地方分権と企業の自主経営権拡大を背景として、いわゆる「単品組立型」の中小企業が乱立した。価格統制もあったため、弱小企業でも生存できる時代が続いたのである。

地方政府は主に日本から技術や設備・プラントを導入し、基幹部品の輸入方式を採用した。しかし各省や市がそれぞれに技術導入競争を展開したため、外貨不足、弱小企業の乱立、闇取引の横行といった問題にさいなまれることとなった。

こうした問題に対処すべく、1980年代半ばに中国政府は家電産業への介入を行い、外国からの技術導入や設

特集論文 中国ビジネスのフロンティア

備・プラントの導入を制限した。また、カラーテレビのブラウン管やIC、コンプレッサーなどの基幹部品に関しては、外国企業の直接投資を許可し、中国国内で供給できる体制を整備しようとした。国内需要の拡大のなかで、基幹部品の国内調達が可能になり、製品輸入が制限されていたこともあり、1980年代後半は家電製品の国内生産が急成長し、1990年代初頭には輸入代替化をほぼ達成したと見られる(図1)。

輸入代替化が完遂したことと、1992年に鄧小平政協主席(当時)の南巡講話によって社会主義市場経済化の推進がうたわれたことが重なり、中国政府は1990年代前半に家電産業における外資企業への市場開放と価格の自由化を行った。この後、それまでの成長する需要に対する供給力の拡充政策を一転させ、市場経済原理の導入と産業の効率性の回復を柱とする政策を打ち出した。

外国企業への市場開放により、日本や韓国の電子機械産業の中国への直接投資はピークに達し、現地市場への参入をねらった海外生産展開が相次いだ。だが、このような状況下で価格の自由化が行われたために、中国の家電市場は1990年代を通じて慢性的な供給過剰となり、デフレが引き起こされた。弱小企業の淘汰が進み、業界が寡占化された。<sup>1)</sup>

1980年代とは一変して、1990年代前半の中国の家電市場は厳しい状況が続いた。競争力を失った企業は外国企業との合併を通じて彼らの傘下に入るか、事業を閉鎖した。だが、地場企業のなかでも独自の製品開発力と製造技術力、品質管理体制を築き、外資系企業との適切な提携関係のなかで、事業を拡大した企業も少なくない。本稿で検討する海爾集団はまさにそのようなケースに該当する。表1を見ると、同社は多くの家電製品で中国市場

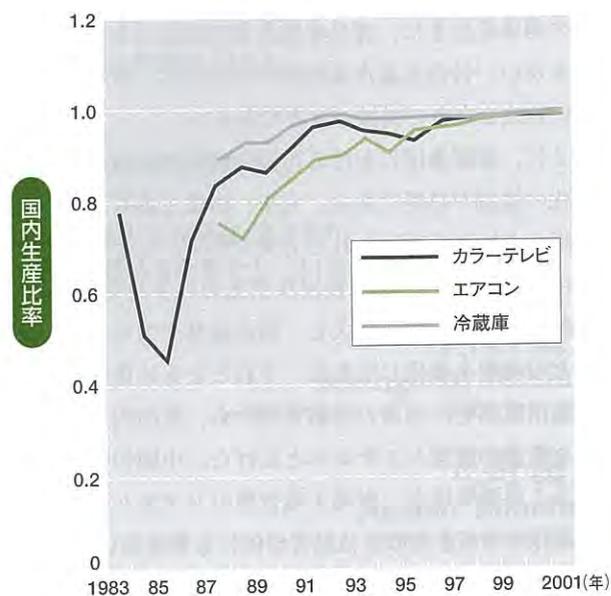
図 1-a

中国家電の国内生産台数



図 1-b

中国家電の輸入代替化



(注) 国内生産比率 = (国内生産 - 輸出) / 国内需要  
 (出所) 『中国海関統計』 『中国海関統計年鑑』 『中国工業発展報告』 各年版より筆者作成。

## The Rapid Growth and Globalization of Chinese Electronics Companies: A Study of Haier

表 1

中国におけるブランド別市場シェア(2001年度)

主要製品	第1位		第2位		第3位		トップ3社計
	ブランド名	シェア	ブランド名	シェア	ブランド名	シェア	
冷蔵庫	海爾	27.7	容声	14.0	新飛	10.2	51.9
カラーテレビ	長虹	17.4	康佳	13.9	TCL	9.8	41.1
エアコン	海爾	25.4	美的	14.3	海信	9.9	49.6
洗濯機	海爾	27.4	小天鷲	23.1	小鸭	7.5	58.0
VCD/DVD	新科	16.1	步步高	14.9	厦新	8.1	39.1
カメラ	オリンパス	16.8	サムスン	10.7	ミノルタ	9.6	37.1
デジタルカメラ	ソニー	20.0	オリンパス	19.7	キャノン	11.5	51.2
パソコン	联想	33.5	海爾	9.8	海信	9.1	52.4
電話機	步步高	21.0	TCL	10.5	僑興	3.8	35.3
携帯電話	モトローラ	29.6	ノキア	27.2	エリクソン	14.0	70.8

(出所)『ジェトロ貿易白書』(2002年版)、『経済日報』(2002年3月28日)により筆者作成。

における高いシェアを占めていることがわかる。

### ●青島市の家電企業の発展と産業政策

1980年代前半、中国は「沿海重視、外資重視」のもと、外資導入関係の法体系の整備、深圳、珠海、汕頭、アモイへの「経済特区」の設置、14の沿海港湾都市の開放に伴う「経済技術開発区」の設置を進めた。改革・開放のもと、各地方政府は特色ある施策を講じたが、深圳をはじめとする多くの都市は外国企業誘致に熱を上げた。このような時期に、外国企業誘致にとどまらず、地場企業の積極的な育成を図り、それに成功した沿海都市の1つが青島市である。

青島市は歴史的に紡績業やビールなどの軽工業で発展してきたが、1980年代以降は家電産業に対して保護・育成等の施策を実施してきた。当時は国レベルで家電産業の国産化が明示されていたため、厳しい輸入制限(輸入許可制度)が存在し、輸入制限を旨とする完成品と輸入

促進を目指す基幹部品の間には差別的な関税が賦課されていた。基幹部品については、国内の調達環境の整備と雇用促進のために多国籍企業(AT&T、デュボン、LG、三洋電機など)の誘致を図ったが、同時に地場ブランドが失われないよう強く働きかけた。

1980年代後半以降、青島市は地場ブランドの育成をさらに強化し、有力企業を育てた。現在、青島市には、海爾集団、海信集団、澳柯瑪集団という3つの全国ブランドの家電企業があるが、1つの都市に大規模でブランド力もある家電企業が3社も集中するのは珍しい。現在、青島市と比肩するのは広東省の順徳市だけである。同市には、「美的」「科龍」「容声」「万家樂」「格蘭仕」という5つのブランド企業がある。だが、5社のブランド価値を合計しても、海爾集団1社のブランド価値に及ばない。<sup>2)</sup>

青島市政府の地場家電企業の育成政策は、時期を追って次のようにまとめられる。

第1に、比較的早期に品質とブランドを重視した施策

## 特集論文 中国ビジネスのフロンティア

を講じたことである。第2に、産業が大きく成長するときに地場の小企業を合併させて企業集団をつくり、技術改造や上場を支援した。第3に、企業の多角化や地域を超越して国内外へ進出するときに積極的に支援した。

具体的には、まず1984年から中国の各地方政府がこぞって先進国から生産ライン・生産技術を導入しており、テレビ、洗濯機、冷蔵庫などの単品のみを生産する企業がそれぞれ100社以上あった。しかし、ほとんどのメーカーは生産量を重視し、品質をあまり重視しなかった。そのなかで青島市政府はブランド力を高めることの重要性を早くから認識し、企業を選定して、重点支援を進めた。同市は1984年に「1984-90年重点製品発展計画」を作成し、「青島ビール」のような有名ブランドをもとに、工業化を推進する戦略を明確に打ち出し、その方針を家電産業にも適用した。<sup>3)</sup>

ブランド確立のため、青島市は企業の代表者とともに、先進国の企業に技術提携の打診を行った。冷蔵庫をつくる海爾集団は1984年にドイツのリープヘル (Liebherr) から、テレビを生産する海信集団は1985年に日本の松下電器産業から生産設備を導入し、製造、品質管理技術の導入を図った。海爾集団の場合、全世界で冷蔵庫を製造している32社を比較検討し、当時は品質が世界一といわれたリープヘルからアジアでは生産されていなかったフォーストア冷蔵庫の生産技術と設備が導入された。

第2に、1980年代末から90年代前半、青島の家電企業が多角化によって単品企業からの脱皮を図り、ブランドを全国に浸透させた時期に、青島市はきわめて有効な施策を講じた。つまり、複数の企業の連合や買収をとりつないで、巨大な企業集団を形成し、その上場を進めたのである。たとえば海爾集団は冷蔵庫、冷凍ケース、エアコンなどを製造する企業との合併を進め、企業集団となった。ハーバード・ビジネス・スクールのケースにもなった海爾集団の青島紅星電器に対する買収は、市政府の強力な支持が背景にあった。<sup>4)</sup>

同市政府はまた、有力企業の「技術改造」に財政的支援を行った。テレビ製造企業海信集団が1989年に青島

無線電廠の設備更新等を行った際に1500万元の低利融資を受けたことは一例である。<sup>5)</sup>

また、青島市政府がブランド企業の直接管理を行うようになったことも画期的である。かつて中国の国有企業は、ヒエラルキーの構造で国・省・直轄市・部・局などに属し、いくつかの階層で企業管理をするため、きわめて非効率であった。しかし、青島市政府は青島麦酒、海爾集団、双星集団、海信集団、澳柯瑪集団を従来の管理担当組織から切り離し、一括して市政府直属の企業とした。これを通じてブランド企業に対する管理の層を減らし、企業に自由な発展環境を提供していった。

さらに同時期に、ブランド企業上場の優先策を打ち出している。当時中国は、上場企業の承認を地区ごとに割り当てる制度をとっていたが、青島市は獲得した枠について、ブランド企業の上場を優先させた。1993年には青島麦酒と海爾冷蔵庫が上海証券取引所で上場を果たし、その後、双星集団、海信集団、澳柯瑪集団も上場した。

第3に、青島市の家電企業が地域を超越して国内外へ進出するときに、同市政府は効果的な調整役を務めている。1990年代を通じて、海爾集団や海信集団などの地元ブランド企業の全国展開の際、青島市はそれら企業の地域を越えた買収・合併を、対象企業がある地域の自治体との調整により誘導した。たとえば、海爾集団が黄山電子集団を買収するときや、海信集団が青州無線電変圧器廠を合併するときは、青島市政府が非常に重要な役割を果たした。

このように、初期に品質とブランドを重視し、その後の企業発展を側面から支援した政策によって、青島市の家電企業は生産量のみを求めた他社とは差別化ができるようになった。1980年代末以降、中国の家電産業では激しい価格競争とシェア争いが繰り広げられたが、こうしたなか、海爾集団を中心とする青島の家電企業は大きな発展を遂げ、全国的影響力を増した。市政府の体系的な産業育成政策は青島の家電企業の急成長を効果的に支援していたことがわかる。

## 2 海爾集團の急成長と経営システム

青島市の家電産業の発展は、確かに市政府の施策との関連が大きい。だが企業自らの経営革新があったからこそその成功だったことは疑いない。1990年代前半以降、中国の家電産業に本格的に競争原理が浸透し、寡占化が進んだが、この間、独自の技術力や経営制度を育んだ企業が成長を遂げ、それらに乏しい企業は淘汰された。青島市からは有力なブランド企業が台頭し、なかでも海爾集團の躍進は傑出している。

### ●これまでの急成長の流れ

海爾集團は、2002年度の売上高が711億元であり、中国最大の家電企業である。1984年以降、年率78%という

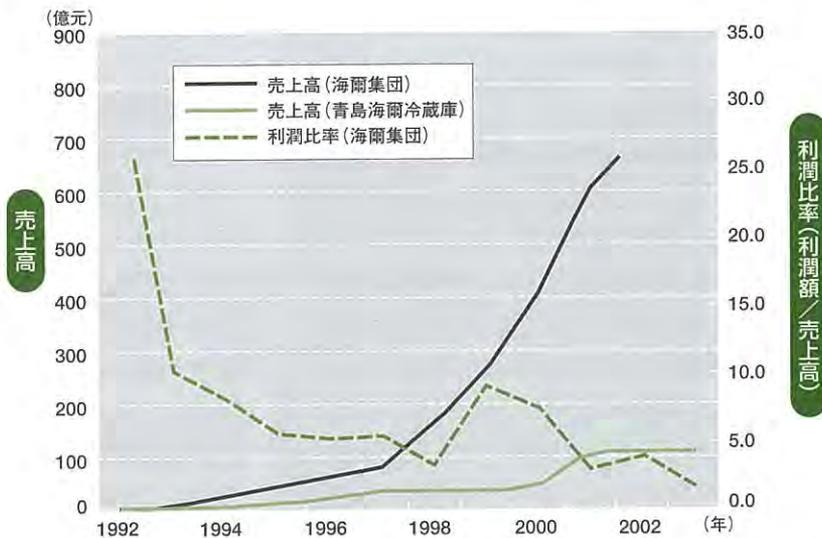
驚異的な成長を遂げてきた。当初は洗濯機専門メーカーとして出発したが、その後多角化を進め、現在では携帯電話からAV機器、冷蔵庫、エアコンなどを製造し、その製品を中国国内はむろんのこと、数多くの国に輸出している国際的な企業である。

同社の経営については、王(2002)や欧陽・吉原(2002)などが徹底した市場主義管理の重要性を論じている。その後さらに、この市場主義管理は同社の経営組織内で多面的に展開され、経営システム全体に浸透している。きっかけは1999年の組織改革だった。1980年代を通じて経営基盤を確立した海爾集團は、1990年代に入ると多角化を図って規模を拡大する一方、組織が複雑になり、効率性や収益性に支障を来すようになった(図2)。

1999年の改革はこれに終止符を打つためであり、市場主義管理を経営管理のすべての側面に浸透させるという根源的なものであった。本節は特にこの改革に焦点を当てる。

海爾集團は初期において、ブランドと品質重視の戦略をとった。<sup>6)</sup> 既存研究の多くが、同社発展段階の初期を「ブランド戦略期」と呼ぶ理由はここにあり、他企業が、

図2 海爾集團の経営業績



(出所) 海爾集團のホームページ、『中国電子情報企業百強網』より筆者作成。

## 特集論文 中国ビジネスのフロンティア

国内の商品不足をよいことに、低品質製品を投入したのに対して、同社は何よりも品質を重視し、中国国内でのブランド確立を優先させた。このことは前述の青島市の施策とも関係があり、また前身企業の失敗の影響も大きい。同社の前身企業「青島市日用電器廠」は青島市第二輕工業局の技術指導や地元銀行の資金支援を受けて、「白鶴」ブランドの洗濯機を生産したが、デザインが古く、品質が安定せず、製造現場の労働規律も乱れ、累積赤字を計上して倒産寸前に追い込まれた。

青島市経済委員会は、同社を含め、5社の技術・設備更新に資金を投入し、再生を図った。このとき青島市家電会社の副総経理の任にあった張瑞敏を青島市日用電器廠の工場長兼党支部書記に任命し、当時、世界トップといわれたドイツのリープヘルから技術と設備を導入し、品質重視の管理体制を確立していった。

王（2002、pp. 108-109）によれば、張の方針は次のとおりであった。「(つくれば売れる時代にあって、社内では生産拡大を急ぐべきだと意見があった)だが、現段階の管理と技術レベルでは、まだ大規模な増産に対応できない。…(中略)…もしもここで盲目的な増産に踏み切れば、品質が下降し、消費者の支持を失い、結果的にはブランドイメージが悪くなる。何よりも増産による目先の利益が目くらんだら、せつかく社内で育てた品質意識が麻痺してしまい、利益追求のために品質を犠牲にする風潮がふたたび台頭する」

リープヘルとの技術提携は1992年まで続いたが、この間、冷蔵庫の生産に集中し、他社が生産量を追求するなかで、品質とブランドに経営資源を割いた。ここで基礎を確立した後、1992年以降規模を拡大し、多角化を進めた。同年、洗濯機製造企業をはじめとする13社の赤字企業を吸収合併し、海爾集団へと名称を変更するとともに、翌年、青島冷蔵庫を上海証券取引所に上場させた。1990年代後半には貴州海爾、広東順徳海爾、山東萊陽海爾、安徽合肥海爾などの買収により、全国に生産基地を展開した。これら一連の成長戦略により、海爾集団は多角化を進め、その市場も中国全土に広がっていった。まさに

1990年代は同社の飛躍期であった。

この間、同社は経営制度も進化させた。中国企業の生産現場では、従業員がルールや制度などに必ずしも従わないことがあり、張はこの種の問題を克服するためにテイラーの科学的管理法と日本の品質管理法を学び、「OEC」(Overall Every Control and Clear)という管理法を案出した。

そのエッセンスは、企業グループ全体の大きな目標を各部門の目的、従業員個人の目的にまで分解し、責任権限を明確にしたうえで、日々の目的実行の効果を確認・コントロールし、従業員の日々の報酬を決定するものであり、具体的には目標システム、コントロールシステム、報酬システムから成る。この管理法は、従業員の素質を伸ばし、「自主管理」に導くことがねらいとされている(趙、2004)。

また、外部資源の導入も積極的に図り、リープヘルとの提携関係終了後も、引き続き外国企業との技術提携や合弁を続けることにより、先端技術の導入、基幹部品の供給、新しいデザインの獲得、多角化した事業を円滑に運ぶための技術の導入などを進めている(表2)。同社が力を持つようになったことから、外国企業のなかには競合企業としてではなく、海爾集団のサプライヤーとして青島地域に生産拠点を展開する企業も増えている。

### ●市場主義管理と市場連鎖システム

「OEC」管理法に代表される海爾集団の管理体系の中核的な特徴は、吉原・欧陽(2004)によって「市場主義管理」と呼称されている。<sup>7)</sup>張は1992年にこの原理を取り入れた幹部登用制度を実施し、幹部ポストを公示して、学歴や肩書きに関係なく評価し、採用する方法を実験的に試みた。またこうした制度を支えるために、評価のプロセスや基準については徹底的な透明性を確保した。

張は、これを契機に、中国の事情にあった成果主義に基づく人事制度の構築を模索してきた。「三工制度」の導入が一例である。従業員全体の約4割を占める「優秀

## The Rapid Growth and Globalization of Chinese Electronics Companies: A Study of Haier

工」、約5割を占める「合格工」、残る約1割の短期間の臨時工扱いとなる「試用工」に分け、成果に基づいて異なる待遇を与えた。また、評価は永久的なものではなく、一定期間ごとに再評価が行われた。

こうした管理法は1999年の組織改革以降、同社の経営管理の諸側面に幅広く取り入れられていく。この改革以降、市場主義管理は、工程間や部門間の連携や競争のシステムにも導入された。海爾集団では「市場連鎖」ないしは「SST管理法」と呼ばれる方式で、1990年代半ば以降に導入が検討され、1999年から本格的に実施されたものである。

趙 (2004) は、「市場連鎖」を「市場競争メカニズムと相互利益メカニズムを企業内部に導入し、外部市場目標を企業内部目標に変換し、市場メカニズムによる効果を従業員の報酬に変換するものである。すなわち、各事業部、各部門、従業員個人までもが、あたかも市場で取

引を行う主体のように、自らのオーダーを獲得し、そのつど契約を結び、遂行し、その成果に応じて報酬を得るシステムである」と総括している。

「SST」とは中国語の「索酬 (報酬を求めること)」「索賠 (賠償を求めること)」「跳閘 (ブレーキをかけること)」のアルファベットの頭文字である。「索酬」は各部門や生産工程の間に「市場・顧客」の関係をつくり、契約によって仕事を決め、その仕事の自分の成果に応じて報酬を求めることである。「索賠」は各部門間と生産工程の間で結ばれた契約に不履行が生じた場合、賠償を求めることである。「跳閘」は内部取引の双方が報酬も賠償も求められないような場合、グループ内部の第三者が問題の所在と責任を明確にして、責任者を処罰し問題を解決することである。

このシステムが導入されれば、企業という組織のなかで、部門や工程、個人がそれぞれのレベルであたかも1

表2

### 海爾集団の外国企業や研究所との提携関係

1984年	青島冷蔵庫総廠設立。	98年	1月、中国科学院化学研究所と合作で、海爾科化工程プラスチック研究センターを設立 (最新プラスチック技術の研究)。4月、広電総局との合弁で、海爾広科デジタル技術を設立 (カラーテレビデジタル技術)。6月、米国C-MOLD、北京航空航天大学との合弁で、北航海爾ソフトを設立。SST管理法の実施開始。
85年	ドイツのリープヘルから技術や設備を導入。	99年	米国サウスカロライナ州に冷蔵庫の生産工場設立。上海交通大学とC3P (CAD、CAM、CAE、PDM) 合作研究室設立。マイクロソフトとVENUSプロジェクト共同推進。
93年	青島冷蔵庫が上海証券取引所上場。イタリアのメルローニ (Merloni) との合弁で、欧州のドラム式洗濯機を生産開始。日本の三菱重工との合弁により、業務用エアコン (パッケージ・エアコン) を生産開始。日本のGKデザイン機構との合弁で、海高工業デザイン合弁企業を設立。その後、東京、米国のロサンゼルス・シリコンバレー、フランスのリヨン、オランダのアムステルダム、カナダのモントリオールの計6カ所に海外デザイン子会社を設立。現地適合型製品を開発・販売し、海爾ブランドの国際競争力を向上させる点で、子会社は重要な役割を果たし、独自のデザイン力も向上。	2002年	日本の東芝と業務用エアコンの連合研究センターを設立。日本の三洋電機と合作し、合弁会社「三洋海爾」設立、技術提携契約を結ぶ。販売網の総合提供以外に、製造技術・部品でも協力。この提携により、中国の家電企業として、初めて日本へ進出。韓国のLGと技術提携を結び、カラーテレビデジタル技術を導入。
97年	オランダのフィリップス (Philips) およびドイツのルーセント (Lucent) とカラーテレビの技術提携。最新技術の導入により、中国カラーテレビ市場での価格戦から技術戦に導く。		

(出所) 趙 (2003)、pp.14-15、pp.37-40より作成。

## 特集論文 中国ビジネスのフロンティア

つの「経営体」のように機能していくことになる。一例を挙げると、海外推進部門は各事業部にとって、大きな「顧客」である。海外推進部門からのオーダーは絶対的な命令であり、オーダーにはそれがどのような仕事で、納期がいつなのか、詳細が記されている。オーダーは納期によってA、B、Cの3つに分けられるが、納期が半日でも遅延されれば、海外推進部門は製品事業部に対して規定どおり賠償を求めることができる。このような「契約」が部門、工程、個人のそれぞれのレベルで工夫され、管理システムのなかに埋め込まれているのである。

### ●製品開発における制度の展開：「型号經理制度」の導入

「市場主義管理」や「市場連鎖」の導入によって、最も成果をあげているのが製品開発である。吉原・欧陽(2004)は、海爾集団の製品開発について詳細な調査と分析を行っている。以下は、主に同稿とわれわれの訪問調査によるものである。

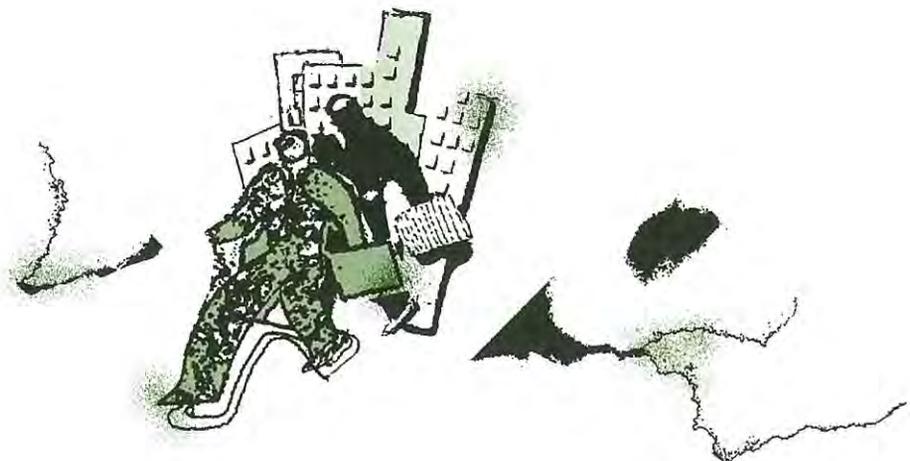
同社の製品開発を結果から見ると、1996年まで、海爾

集団の対売上高研究開発費比率は3%にすぎなかったが、2003年には6%に達しようとしている。開発される新製品は1995年には約60モデル(型)であったが、2002年には382モデルに増えている。1998年には、開発された新製品252モデルのうち、90%の新製品が市場で商品化されているという。

近年の製品開発上で高い成果を生み出してきたのが、市場連鎖システムとともに導入された「型号經理制度(プロジェクトマネジャー・システム)」である。同社研究開発推進本部の劉寧も「近年の市場での成功は製品開発における型号經理制度の導入による」と述べている。

この制度が導入される1998年以前では、製品開発チームのヘッドは「項目組長」と呼ばれ、そのもとで製品企画、開発および試作が行われていた。製造、購買、販売などは各部門がバラバラに担当していた。こうした分業のなかで、項目組長は製品開発の仕事だけを限定的に行っていた(欧陽・吉原、2002)。

これに対して、「型号經理」は担当するモデルに関して、プロジェクトメンバーの選出、製品の企画・開発から立ち上げ、販売促進やアフターサービスのすべてにわ



## The Rapid Growth and Globalization of Chinese Electronics Companies: A Study of Haier

たってマネジメントしていく。劉によると、「中国の家電企業の他社にも類似のシステムは導入されているが、海爾集団ほど型号經理の責任と権限が重い企業は少ない」という。

型号經理の選出には公募制度が採用されており、その報酬は当該モデルの市場での売上に連動している。1つのモデルについて、部門横断的な仕事を進めなければならないため、経験と能力が求められる。この制度は任命制ではなく、1年に2回ほど公募の機会があり、力と意欲のある人が公募に応じて、承認を受けた人が型号經理となる。現在、海爾集団には型号經理が洗濯機部門だけで40人程度おり、1人が3機種前後を担当している。

製品開発を行うときには、1つのモデルに対してプロジェクトチームが編成される。型号經理は応募者のなかからメンバーを選出し、製品開発(設計)、金型製造、購買、マーケティングなどをそれぞれ担当させる。プロジェクトチームの人数は、冷蔵庫で3~4人、カラーテレビで5~8人、大型で複雑な製品になると18人程度となる。

開発期間は洗濯機やカラーテレビの場合、主要なモデルチェンジで平均6~8カ月程度である。商品企画はモデルによってかなり差があり、1カ月から1年ほどの開きがある。プロジェクトチームが発足し、製品開発が立ち上がると、基本設計と詳細設計をあわせて1カ月程度で外観やスペックを確定する。その後5カ月程度で金型を起こし、試作を行い、残り2~3カ月で修正や調整を加える。型号經理を中心とするコア・メンバーはこれのすべての段階にかかわる。

製品開発がスタートしてから、金型が発注されるが、試作用金型の80%を内部で製作しており、製作期間は試作用金型が4カ月、量産金型が2カ月程度とされており、日本の同等商品の金型製作期間と同じかやや短い。

海爾集団の型号經理制度で興味深い点は、型号經理とプロジェクトにかかわる他者との「契約関係」である。たとえば型号經理は販売部門と契約を結び、リアルタイムで変わる販売状況に応じて本人の報酬は変わる。市場

で製品が売れるほど、型号經理の報酬は伸びる反面、売行きが伸びず、市場で品質問題が生じると、型号經理にペナルティが科せられる。取材によれば、市場で生じた品質問題への対処費用の70%は会社が負担するが、30%は本人が負担する仕組みという。また、型号經理は自らのプロジェクトメンバーとも契約を結び、インセンティブとペナルティの仕組みをその関係に取り込んでいる。

製品開発における型号經理制度は、市場主義管理や市場連鎖システムの具体的な形である。変化の激しい中国家電市場で、製品力のある商品群とブランドを維持していくために、型号經理制度による優れた人材の抜擢と高い権限委譲、市場成果に応じた報酬の供与や罰金の付与等の方法は効果をあげている。

### ●物流・購買における市場連鎖の展開

1999年以降、海爾集団は物流や購買においても市場連鎖システムを導入し、組織改革に取り組んできた。肥大化した組織構造を立て直すべく、同社は各事業部の財務、購買、販売業務を分離し、商流を商流推進本部と海外推進本部、物流を物流推進本部、資金フローを資金フロー推進本部にまとめ、それぞれが独立採算で運営をしていく方式をとった。

商流担当の本部では、グローバルな販売ネットワークを構築し、全世界の顧客からオーダーを獲得することを使命とし、物流推進本部はグローバルサプライチェーンにおけるJIT(ジャストインタイム)購買、JIT納入、全社購買によるコストダウン、倉庫管理などを行い、資金フロー推進本部は銀行、下請業者などの間の不良債権問題を処理し、全社決算や資金の管理などに携わった。これらの本部が各事業部と契約を結び、ビジネスを代行する。あわせてこれらの本部が顧客企業、サプライヤー、銀行などの外部企業との窓口となる。本部が事業部と外部企業との仲介をまとめることによって、海爾集団のなかの商流、物流、資金フローが整理され、事業効率が大幅に向上することが期待される。

## 特集論文 中国ビジネスのフロンティア

一例として、物流推進本部で行われた改革を見てみよう。この改革以前、海爾集団では製品開発サイドでまともがなかったこともあり、1つの部品を多数の中小企業に発注していた。だが次第に、こうしたやり方では、高い品質や市場の要求に応えられなくなっていた。

物流推進本部は2300社近く抱えていたサプライヤーを720社程度に絞り、さらに残ったサプライヤーのクラス分けを行った。第1群は、高度な技術開発力を持ち、海爾集団の新製品開発・設計に参与できるサプライヤーであり、全体の約3割を占める。第2群は、ISO9000シリーズの資格を取得するか、TQMなどの品質保証管理体制を確立したサプライヤー。第3群は、技術力や品質管理能力などは前2者のレベルに達しないが、低価格で部品供給できるサプライヤーである。海爾集団はこれらのサプライヤーを目的に応じて使い分けるようになった。さらに同社が学ぶべき技術を保有する第1群を拡充すべく、GEや三洋電機などの多国籍企業をサプライヤーとして取り込んでいった。

次に、ネットワーク技術を用いて、B to Bの購買プラットフォームと、B to Cの販売マーケットプレイスを構築した。インターネットでサプライヤーと直結し、購買コストが格段に下がり、調達先も全世界に広がった。また海爾集団は、近隣の自社工業パークなどにサプライヤーの誘致を図るとともに、生産拠点の設置が困難な多くの企業に対しては、自社の敷地内にハブ倉庫を設置して対応している。JIT納入は同社に年間約20億円のコスト削減をもたらしたとされる。

以上の購買改革を受けて、サプライヤーとの関係も少しずつ変わりつつある。

比較的規模の小さい地元サプライヤーのなかには、海爾集団への取引の専属度も高く、海爾集団の経営スタイルを取り入れて、躍進を果たした企業もある。青島海潤電子がその例である。同社は2001年設立の売上高1億7300万元の企業であるが、われわれが取材を行った邱勻文は、「われわれが海爾から得たものは富だけでなく、いきいきとした企業活力もいただいた。長期的に海爾と

合作することで、自社も徐々に海爾の影響を受け、経営スピード、創新、SBUといった海爾の理念・精神も会社の管理体系に取り入れた」と述べている。海爾集団の経営改革が取引先に浸透した好例であろう。<sup>8)</sup>

他方、海爾集団は技術力のある多国籍企業との取引や合作を着々と進めている。たとえば、洗濯機用モーターの一部を、米系企業で青島に進出しているエマソンに発注している。同社は中国でモーター関係の製造拠点を30カ所所有しており、全世界に市場を持つ大企業である。ただし、中国における洗濯機用モーターだけに限った場合、海爾集団への売上は全体の50%を占めるといふ。

海爾集団が彼らに期待することは「差別化可能な要素技術の提供」である。エマソンの場合は、洗濯機用モーターのうち、ドラム式ユニバーサルモーターと渦巻き式2スピードモーターを海爾集団に納入しているが、これらの製品は中国では初めて導入されたものである。エマソンは米国本社の要素技術を中国に持ち込み、中国式の洗濯機用に改良を行い、供給を開始した。

このうち2スピードモーターについては、エマソンと海爾集団の共同開発のなかで生まれ、エマソン側が3つの特許を持ち、供給先を海爾集団だけに限定する製品である。この製品の場合は、両者の機密保持契約のもとでエマソン側が2スピードモーターに関係する10人の技術者と要素技術を出し、海爾集団側が8人程度の洗濯機の開発者を参加させて、1年半程度の期間で行われた。海爾集団側では要素技術の共同開発プロジェクトに並行させて、セット開発のプロジェクトが動いており、このプロジェクトの型号経理も途中から共同開発に参加し、知識を共有させている。

海爾集団は、技術開発型サプライヤーとの共同を進めるために、膠東半島の膠州に有している国際工業パークにエマソンや三洋電機をはじめとする20社以上のグローバルサプライヤーを誘致することに成功した。この誘致にはJITへの対応という理由もあるが、同時に開発面における情報交流の促進をねらったものと考えられる。

### 3 海爾集団の国際競争力

これまで、海爾集団を代表例として中国の家電企業の成長プロセスの1つの側面を見てきた。確かに中国家電産業の近年の成長は目を見はるものがある。しかしその成長のほとんどが中国国内の需要に依存しており、海外市場における競争力についてはいまだ不明な点も多い。

試みに、1999年の統計から主要家電製品の輸出比率(輸出量/国内生産量)を計算すると、カラーテレビが13.3%、エアコンが14.8%、洗濯機が4.8%、冷蔵庫が18.8%である。<sup>9)</sup>しかし実際には、これらの輸出の多くが中国に進出した外国企業によるものであり、この数値をもって中国の地場企業の実力を評価することはできない。重要なのは、中国ブランドを持つ地場企業の国際競争力である。

中国の主要家電企業は1990年代末頃から本格的に国際化を進めてきた。ブランド企業のなかでも国際化が進んでいるといわれる海爾集団は、1999年の組織改革で海外推進本部を設置し、現在のところ海外に13工場を有しており、うち9社が合弁事業である。同社は中国国内93億ドルに対して、海外で13億ドルの売上をあげているが、このうち現地生産は1億ドルにすぎず、12億ドルは中国からの輸出である(輸出の多くは、北米、欧州、中近東に向けられている)。

つまり、同社は国際化を試みているものの、現時点での国際市場へのアクセスは中国国内からの小型冷蔵庫等の輸出に依存しており、現地生産を通じた国際化は伸び悩んでいる。そこで本節では、①米国市場における製品の評価、②生産システムの競争力という2つの視点から同社の国際競争力を検討する。

#### ●米国市場における評価

中国で生産される家電製品の最大の消費地は米国であり、近年まで海爾集団が特に重視してきた市場も米国であった。同社CEO張瑞敏の方針として、海爾ブランドを重視してきたため、相手企業ブランドのOEMで製品を輸出するケースは少なかった。また、ブランド戦略の観点から、進出が難しい国に最初に出て、後に進出が比較的容易な国へ展開する海外戦略をとった。

当初、米国市場へのアクセスは、中国からの輸出で対応したが、冷蔵庫という輸送費のかかる製品の輸出を続けることは賢明ではないとの判断から、1999年にサウスカロライナ州にグリーンサイトで工場進出した。<sup>10)</sup>また、直接投資の資金は、主にそれまで製品の輸出で獲得した資金を充てた。現地州政府も外資誘致に積極的で、3年間法人税が免除になり、州政府が企業の教育訓練費を負担してくれるなどの優遇策があったことも直接投資の判断材料となった。

生産開始当初、海爾集団は小型冷蔵庫でスタートした。だが、小型冷蔵庫の単価が低く、モデル数も少なかったことから、採算割れを起こした。その結果、現在では、大型冷蔵庫や特殊冷蔵庫をサウスカロライナの生産拠点で生産し、小型は中国から輸出する体制にシフトしている。しかしながら、大型冷蔵庫の生産台数についても、日産700~800台程度と伸び悩みが見られる。

伸び悩みの背景には、同社がブランドを重視して大型から小型までフルラインを並べるなど、米国市場で日米の家電企業と完全に競合するポジショニングをとっており、このような施策が同社の力不足もあり、米国の消費者には必ずしも受け入れられていないこと、さらには米国における同社製品の認知度と普及度が低い(店を探し回ってもなかなか見当たらない)ということが指摘される。

米国の消費者の海爾製品の市場品質に対する評価はConsumer Reportsで客観的に捉えられる。そこでいくつかの製品の評価を見た(表3)。<sup>11)</sup>

特集論文 中国ビジネスのフロンティア

表3  
 米国市場における海爾製品の評価

順位	洗濯機 (Top-Loaders)		エアコン(小型)		テレビ (27インチ)		乾燥機	
	ブランド	モデル	ブランド	モデル	ブランド	モデル	ブランド	モデル
1	Kenmore	2206	Whirlpool	ACQ058MM	Toshiba	27AF42	Kenmore	Elite6393
2	Whirlpool	GVW9959K	Panasonic	CW-XC62HU	Sony	KV-27FV300	Kenmore	6280
3	Fisher&Paykel	GWL10	Kenmore	73055	JVC	Av-27D303	GE	DPSE592EA
4	Kenmore	2203	Friedrich	XQ05J10	Sharp	27U-F500	Maytag	MDE7500AY
5	Whirlpool	LSQ9645K	LG	LW5200ER	Akai	CFT2791	GE	DPSB519EB
6	Whirlpool	GSX9885J	Carrier	ACA051T	Panasonic	CT-27SX32	Kenmore	EliteHE38282
7	GE	WHSB9000B	LG	LW5200E	Sharp	27U-S600	Whirlpool	GEW9200L
8	Maytag	PAV2300	Sharp	AF-R50DX	Toshiba	27A62	Whirlpool	LEQ8000J
9	Kenmore	2381	Goldstar	R5050	Samsung	TXM2790	Whirlpool	GEW9878
10	Kenmore	2303	Fedders	A6X06F2A	Samsung	TXL2767	Whirlpool	GEW9868K
11	Maytag	MAV9600A	GE	AGV05LC	Philips	27PS60S	Kenmore	Elite6283
12	Maytag	PAV5000A	Samsung	AW0501B	Quasar	SP-2725	Kenmore	Elite6304
13	Whirlpool	LSQ9564J	Fedders	A6X05F2B	Samsung	TXM2756	Kenmore	Elite6206
14	GE	WPSE7003	Frigidaire	FAA053M7A	Haier	HTF27R11	Whirlpool	GEQ9858
15	Hotpoint	VWSR4150B	Haier	HWRO6XCA			Frigidaire	GLER642A
16	Maytag	MAV8600B					Amana	ALE866SA
17	Amana	ALW480DA					GE	DPXH46EA
18	Amana	ALW895SA					Kitchenaid	KEYS850J
19	Roper	RAS8445K					Fisher&Paykel	DE05
20	GE	WWSE6260B					Maytag	MDE8600AY
21	KitchenAid	KAWS850B					Maytag	PYE4500AY
22	Frigidaire	GLWS1749A					GE	DWSR405EB
23	Maytag	LAT3500T					Maytag	MDE3500AY
24	Haier	XQJ100-96					Hotpoint	NWSR483EB
25							Roper	RES7648K
26							Haier	GDZ221

(出所) Consumer Reports, Vol. 67, Nos.4,7&12, 2002, Vol. 68, No.7, 2003, Vol. 69, No.1, 2004をもとに筆者作成。

表3を見ると、海爾集团をはじめ中国家電の米国市場における評価は決して良くない。米国市場では、白物家電やAV機器などの多くの製品で、米日韓の企業が優位に立つ。海爾製は品質が低く、最下位もしくは下から2番目の評価である。海爾集团はOEMの比率が低く、ブランド戦略をとっているが、米国でブランドを確立する段階には至っていない。

さらに、問題は市場で評価される品質にとどまらず、流通にもあるようである。上記資料によれば、海爾製品に関して、「店で見つけにくい」「フェードアウトしてお

り入手できない」といった表現が見られる。OEMを避ける戦略は独自の流通ルート開拓を必要とするが、難航しているようである。

他方、開発途上国への進出については、2004年7月19日の『日本経済新聞』が中国企業のインドシナ半島への「南下」を報じている。海爾集团がASEAN市場への足がかりを築くために、ベトナムの民間家電の大手企業ミツスターにテレビ、洗濯機などの部品と金型、組立技術を供与し、販売も委託する。ミツスターのホアン・ベト・ズン社長によれば、「日本や韓国の製品より安い価格帯

## The Rapid Growth and Globalization of Chinese Electronics Companies: A Study of Haier

表 4

海爾集団と日系家電企業A社現地法人の生産現場の比較(エアコンの室内機組立ライン)

	海爾集団 (中国青島)	日系家電企業A社 (タイ工場)
<b>工場の生産ライン</b>		
ライン編成	室内機3ライン、室外機4ライン	室内機5ライン、室外機2ライン
室外機ラインの形状	コンベアライン (約200m)	コンベアライン (約100m)
室内機ラインの形状	コンベアライン (約200m)	セルライン
<b>室内機ラインの特徴</b>		
シフト・ライン数	2シフト3ライン (コンベア)	2シフト5ライン (セル)
1ラインで流す機種数	8機種	7機種 (輸出の仕向地調整で300機種)
ロットの単位	1ロット300~800台	1ロット20台程度 (セルライン)
1ライン当たりの生産台数	1日約1657台 (メインライン1本当たり)	1日1672台 (セルライン1本当たり)
メイン・サブラインの区別	メイン・サブの区別なし メインライン内でサブ組立・溶接 メインライン内で3カ所検査	メイン・サブの区別が明確 サブラインからメインラインへ部品供給 検査はメインライン終了後一括
<b>生産計画</b>		
メインラインのタクト	26秒	25秒
チェンジオーバーの時間	約30分	5分以内
1ライン当たり的人数 (サブラインを含む)	35人 (1シフト)	23人 (1シフト)
<b>労働生産性の試算 (簡便法)</b>		
室内機全ラインの生産台数	1日4971台 (1657台×3ライン)	1日8360台 (1672台×5ライン)
室内機全ラインの人数	210人 (35人×3ライン×2シフト)	230人 (23人×5ライン×2シフト)
1人当たり生産台数	1日23.7台	1日36.3台

(出所) 海爾集団と日系家電企業A社のヒアリング調査、善本 (2004) をもとに筆者作成。

になる見込みで、国内販売と同時にASEAN域内に輸出する」としている。こうした動きはASEAN全域に広がっており、タイやカンボジア、ミャンマーでも中国企業を誘致している。<sup>12)</sup>

海爾集団のような、中国国内ではブランドと品質を志向する企業が、先進国の市場では必ずしも品質や認知度において高い評価を受けていないことは歴然としている。彼らが先進国市場で直面した経営課題を新興途上国でどのように修正していくのが注目される。

### ●生産システムの競争力: 日系現地法人との比較

中国企業が国内では品質を志向しながらも、海外、特に先進国市場で必ずしも満足できる評価を受けておらず、現地生産を進めた場合に採算割れなどを起こす原因

の1つは、ものづくりの方法にあると考えられる。ものづくりの評価には多角的視点が必要であるが、ここでは、1つのアプローチとして、海爾集団と日系家電企業A社(以下、A社とする)のタイにおけるエアコン生産現場の状況を比較した(表4)。

この表は、同じウインドウタイプのエアコン室内機の製造現場を比較したものであるが、大きな違いが見られる。まず室内機ラインの形態であるが、海爾集団では非常に長いベルトコンベアが用いられており、従業員間(工程間)の間隔も広く、古典的なマスプロ・ラインである。また1ラインで流す機種数は8機種であるが、1ロット当たり同じ機種を300~800台流す大ロット生産であり、段取替えの時間が長い。コンベアは半自動化されており、設備も大型、相対的に柔軟性が乏しい。またメインラインとサブラインの区別がなく、たとえばパイプ

## 特集論文 中国ビジネスのフロンティア

の溶接作業などの通常サブラインに相当する工程がなんと「組立」メインラインに組み込まれている。概してこのようなライン設定では、品質上の問題が生じたときにトレースしにくい。

他方、日系企業のASEAN地域の生産拠点では、セルライン<sup>13)</sup>を導入しているところが少なくない。A社タイ工場の場合も、現在はセルラインとなっている。1ラインで流す機種数は基本シャーシのレベルで7機種程度であるが、この工場はもともと輸出を主力としており、仕向地対応の調整を加味すれば、機種数は300にも上る。そのためロットは小さく、段取替えの時間が短く、柔軟性が高い。従業員の多能工化も進んでいる。さらに、メインラインとサブラインの区別が明確にあり、品質の問題が生じたときのトレースが比較的容易である。

このような構造上の違いは、労働生産性の差異にも反映されている。厳密な比較のためにはより専門的な取扱いが必要だが、とりあえず最も単純な方法で試算すると、海爾集団の中国青島の室内機の組立工程の生産台数は1人当たり1日23.7台、これに対してA社の生産台数は1人当たり1日36.3台と推計された。比率にして、1.5倍以上の違いがある。タイと青島では労働者レベルの賃金にそれほど大きな開きがないため、生産性の違いは輸出市場における製品の価格競争力や収益性に影響を及ぼすと考えられる。

実は、A社の生産ラインも数年前まではコンベアラインを用いており、生産性も現在の半分程度であった。だが、アジア通貨危機以降の数年にわたってアジア域内の売上が低迷し、利益も減少したことから、工場の生産性を抜本的に向上させる必要性に直面した。そこで、日本の母工場で導入されていたセルラインを移管し、現地人スタッフとの話し合いのもとで現場の改善を進めたのである。

対照的に中国の家電企業は、1990年代に厳しいデフレを経験したにもかかわらず、製造現場において生産性を改善させる取組みが弱いように思える。低賃金の労働力を使いながら収益が低迷している現状は、生産性の低さ

から説明可能である。また、市場品質の低さと生産性の低さは密接に関係している。そのため、工程内の複雑さをなくし、不良率の低下と生産性の向上、多品種への対応を同時に達成する生産システムの導入が不可欠であろう。だが、多くの中国企業にとって、外国企業の協力なしに、このような生産システムの改革や改善は困難であろうと思われる。

## 4

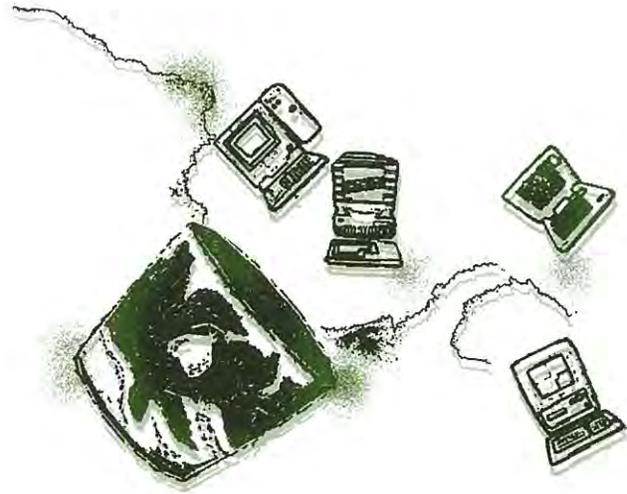
### まとめ

1980年代の中国家電産業は、拡大する内需を背景として、日本などの先進国から技術を導入し、輸入代替化による発展を続けてきた。しかし興味深いことに、その後発展を続けた青島市の家電企業のようなブランド企業群は、このような「つくれば売れる」時代に、まずは少なくとも中国式の品質管理とブランドの確立に重きを置いた基礎固めを進めてきた。これが基盤となって、1990年代から始まる市場経済・開放経済化への移行の新たな局面で、上場、多角化、買収、多地域化などの経営戦略を駆使して急成長を遂げた。

このような過程に青島市政府が積極的に関与し、支援したことは注目に値する。ほかの沿海主要都市が外国企業誘致に奔走するなかで、青島市政府は外国企業の助力を得つつも、地場企業のブランド力を高めるために、企業の成長段階に応じて積極策を講じた。初期には技術提携先を紹介し、品質管理の強化とブランドの構築を徹底させるために「技術改造」にインセンティブを付与した。1990年代以降は、上場の支援や、地域を超えた合併・買収の調整を行った。このような環境整備や支援は、地場企業が自由に戦略を展開するうえで有効に機能した。

他方、地場企業は、多角化や多地域化、グループ化を進める過程で、組織を拡大させ、それらを管理するために、独自の経営システムをつくりあげていった。海爾集

## The Rapid Growth and Globalization of Chinese Electronics Companies: A Study of Haier



団の場合、もともとは幹部への評価システムとしてつくられた「市場主義管理」が、組織改革のなかで人事管理、製品開発、購買といった各職能にも取り入れられ、同一の組織目的に対する部門間や個人間の協力関係が「市場連鎖」という契約関係によって担保され、動機づけられる仕組みが開発された。このシステムは、複雑化した経営を統合的に管理するための必要性から生まれたものである。

現在、海爾集団をはじめとする中国の家電企業は、国内における輸入代替化と産業集中化の局面を超えて、国際化の段階にある。しかし、すでに見てきたように、彼らが国際市場で評価を受けるためには、いくつかの構造的な問題を解決しなければならない。本稿の後半では、生産システムの面からこの問題を扱ったが、中国に大部分の製造拠点を構える地場企業は、低賃金と中国国内への売上依存度の高さゆえに、品質管理と労働生産性の双方の見地から真の国際競争力を有する生産システムの開発に後れをとっている。これは、国内でも海外でも、当初から第三国への輸出を念頭に置いて生産システムの競争力強化を図ってきた日本企業とは対照的である。低賃金に依存した生産システムから、品質と労働生産性の改善を恒久的に持続させる生産システムへの移行が必要だが、国内需要への依存度が高いだけに、転換はそれほど容易なことではないであろう。しかし、この転換がなければ中国家電のブランド企業の海外市場は、先進国におけるマージナルな市場か、所得の低い後発国市場に限定されることになる。

### 西口敏宏 (にしぐち・としひろ)

1952年生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業。ロンドン大学社会学修士 (M.Sc.)、オックスフォード大学社会学博士 (D.Phil.)、MIT 研究員、INSEAD (インシアード) 博士後研究員、ペンシルベニア大学ウオートン・スクール助教授を経て、現職。専門は組織間関係論。経産省、国交省、防衛庁、連合などの委員を歴任。2003年防衛調達改革への功績により防衛庁表彰。ケンブリッジ大学、メリーランド大学、MIT 各上級客員研究員。主な著作：『中小企業ネットワーク』(編著、有斐閣)、『戦略的アウトソーシングの進化』(東京大学出版会)、『場のダイナミズムと企業』(共編著、東洋経済新報社)、『サプライヤー・システム』(共編著、有斐閣)、*Knowledge Emergence* (共編著、Oxford University Press)、*Knowledge Creation* (共編著、Macmillan)、*Managing Product Development* (Oxford University Press、米国シンゴウ製造業研究優秀賞)、*Strategic Industrial Sourcing* (Oxford University Press、米国シンゴウ製造業研究優秀賞・日経経済図書文化賞)

### 天野倫文 (あまの・ともふみ)

1973年生まれ。一橋大学商学部卒業、一橋大学大学院商学研究科後期博士課程修了、東洋大学経営学部講師を経て現在に至る。主な著作：『対日直接投資と日本経済』(深尾京司氏との共著、日本経済新聞社)、『国際分業と事業構造の転換：日系グローバル企業の戦略的行動』(一橋大学大学院商学研究科博士学位論文、2001年)

### 趙長祥 (ちょう・ちょうしょう)

1973年生まれ。天津外国語学院日本語学部、中国人民大学工商管理学科卒業、同志社大学大学院商学研究科修士課程を経て現在に至る。主な著作：『海爾集団 (Haier) のネットワーク組織の形成』(『経営労働』2004年、39 [4])、『中国家電企業の圧縮成長』(同志社大学大学院商学研究科修士論文、2003年)

## 特集論文 中国ビジネスのフロンティア

### 注

本稿の調査と執筆にあたり、欧陽桃花氏（中山大學管理學院講師、清華大學經濟管理學院特別研究員）、善本哲夫氏（東京大学ものづくり経営研究センター助手）からご協力をいただいた。また西口と趙は文部科学省科学技術研究費基盤研究費（B）（2）から、天野は文部科学省科学技術研究費若手研究（B）および新エネルギー・産業技術開発機構平成16年度産業技術研究助成事業より助成をいただいた。ここに記して感謝申し上げます。

- 1992年の鄧小平の南巡講話によって、市場経済化が推進され、家電産業は厳しい価格競争に陥り、小規模企業は淘汰されていた。一部分は、当時外資と合併のブームによって外資の傘下に入って、ローカルの大手企業に買収され、かつてのブランド名が急速に消滅した。たとえば、1980年代に100社以上のテレビメーカーが誕生したが、1996年になると、中国市場は「長虹」「TCL」「康佳」「海信」の4大メーカーに絞られた。かつての天津の「北京」「長城」、北京の「牡丹」「崑崙」、上海の「金星」「飛躍」「凱歌」、南京の「青松」、無錫の「紅梅」、蘇州の「孔雀」、大連の「星海」、陝西の「如意」「黄河」「海燕」、内モンゴルの「天鷲」、甘肅の「春風」「長風」「長嶺」、四川の「成都」などのブランドがすべて消えた。揚子江以北のテレビブランドでは青島の「海信」だけが生き残った。
- 北京ブランド資産評価は独自の評価基準に基づき、毎年中国の優良企業のブランド価値を評価し、『年度価値評価報告』を公表している。たとえば、2002年度に海爾集団は489億元のブランド価値でトップの座を占めた。
- ほかの都市と比べて青島市がブランドを重視した背景には、青島麦酒などの伝統工業の成功経験が模範的な役割を果たしている。20世紀初頭、青島市はドイツと日本を主な技術導入国とし、ビールや紡績などの軽工業で栄えた。1903年に誕生した青島ビールは、ドイツの技術と設備を導入し、その後、醸造、品質管理技術に改良を加えて、全国ブランドに成長した。「1984-90年重点製品発展計画」はこれを可能性のあるほかの製品にも適用しようとしたものである。
- 海爾集団CEOの張瑞敏は1998年3月に同校で「ハイアールの管理モデルと企業買収戦略」というテーマで講義しており、その内容が企業研究として記録された。
- 市の「八五計画」（1991-95年）で、青島市は毎年、申請のあった企業から約30のブランド製品の「技術改造」項目を選び、責任者を置いて重点的、優先的に支援した。
- 海爾集団の企業発展の段階は、第1期（1984-91年）をブランド戦略段階、第2期（1992-98年）を多角化戦略段階、第3期（1998年以降）を国際化戦略段階とする研究が多い。
- 吉原・欧陽（2004）は伊藤（1996）を引用し、市場主義管理のエッセンスを「重要なことは、市場メカニズムをきちんと理解しながら、それを人間にとって役に立つような形で使いこなすことであり、それが市場主義の基本姿勢である。そして市場主義管理は企業の経営や管理にこの原則を適用したものである」と述べている。
- 欧陽・吉原（2002）は、海爾集団の経営を「中国式経営」と名づけ、いわゆる市場主義管理であり、そのすべてはインセンティブで駆動されていると主張した。一方、西口・ボーデ（1999）は、トヨタグループの主要部品サプライヤーであるアイシン精機が火災に見舞われた後、グループ全体の素早い協力によって驚異的回復を見せた主な原因は、日常的に形成された強い協力関係にあると論じた。すなわち、トヨタ経営方式がすでにサプライヤーに浸透し、1つの機能が働かなくなると、「自己組織」という形で迅速に補われる。海爾集団の場合、独自の管理の仕方をサプライヤーに浸透させようという動きがあるが、今のところ一部分の下請業者に限られている。現時点では、大部分の駆動力が直近のインセンティブによることは否定できない。
- 『中国海関統計』『中国海関統計年鑑』による。
- 北米向けは、輸出を現地生産に代えただけで、1台につき50ドルは節約できると試算された。また海爾集団の北米進出には、現地において中国製品がダンピングの対象となる前に、先手を打つという理由もある。
- 米国のConsumer Reportsは市場品質と価格から製品を評価し、ランキングを行っている。たとえば、洗濯機の場合、洗浄度、効率性（エネルギーと水）、容量、ノイズなどの観点から製品を評価し、価格との兼ね合いからランキングを行う。1990年代に同誌に海爾製品が取り上げられたことは一度もなく、2000年代に入ってようやく表3の4製品が評価された。
- 海信集団の国際化は、近年先進国企業が足を延ばしにくいアフリカ等の地域を含む一方、米国、日本、インドネシア、オーストラリア、イタリア、中東、ブラジルなどの国や地域に貿易支社や事務所を設け、現地生産については、南アフリカとハンガリーに生産工場を有している。
- セル生産は、U字型などのコンパクトな形に生産ラインを配置し少数で作業をする。コンベアラインでは人間が固定位置にいて製品が流れてきて作業をするが、セルのなかでは製品も人間も両方が動く。U字型のようなコンパクトな配置にすることによって製品と人間の動線を短くする。また、治工具や部品の配置を工夫して作業を行いやすくしている。作業内容もセルのなかで完結するようにセルが構成される。

## The Rapid Growth and Globalization of Chinese Electronics Companies: A Study of Haier

### 参考文献

天野倫文・範建亭

2003. 「日中国家電産業発展のダイナミズム (上) (中) (下)」『経営論集 (東洋大学)』58・59・60号.

趙長祥

2003. 「中国家電企業の圧縮成長——海爾集団公司の事例を中心に」同志社大学大学院商学研究科修士論文.

2004. 「海爾集団 (Haier) のネットワーク組織の形成」『経営労働』第39巻 (4月号).

Fischer, William A., Ge Jun, and Li Yun Lu.

2000. Building Market Chains at Haier. International Institute for Management Development, Lausanne, Switzerland and CEIBS: 300-108-1 GM930.

伊藤元重

1996. 『市場主義』講談社.

西口敏宏/アレクサンダ・ボーデ

1999. 「カオスにおける自己組織化——トヨタ・グループとアイシン精機火災」『組織科学』32 (4).

王曙光

2002. 「海爾集団——世界に挑戦する中国家電王者」東洋経済新報社.

欧陽桃花・吉原英樹

2002. 「中国企業の市場主義管理——ハイアールのケース」『グローバル経営』1月号.

顔建軍・胡泳

2001. 『海爾——中国造』海口: 海南出版社.

楊冬妮

2004. 「ハイアール——中国企業の新型管理モデルの探求」一橋大学大学院商学研究科修士論文.

吉原英樹・欧陽桃花

2004. 「製品開発の市場主義管理——ハイアールの事例」神戸大学経済経営研究所ディスカッションペーパーJ54.

善本哲夫

2004. 「日系企業のASEAN域内家電生産拠点の実態」『ワールドワイドビジネスレビュー (同志社大学)』5(2).

中共青島市委宣伝部・青島市経済委員会編

2002. 『発展品牌経済 打造品牌城市』青島世紀印務 (青島市政府内部交流資料).