

中国企業のグローバル競争力の 発展に関する考察

海爾グループのケース研究を中心に

李 新 建 / 申 美 花

要 旨

グローバル市場において、日本企業の強力なライバルにまで成長してきている中国企業は日増しに増えている。近年、中国企業のマネジメントに関する研究が盛んに行われ、いわゆる「C理論」という新たな経営の理論体系の創出が期待されているようである。このようなトレンドの中で、本稿は海爾グループという中国の代表的な企業をケースとして取り上げ、そのグローバル競争力の向上の源泉を考察することを目的とする。研究背景を述べた後に、海爾グループの業績に基づいて同社のグローバル競争力の到達水準を確認し、海爾独自の「人単合一ウィンウィン」経営システムを説明する。その後、海爾のマネジメントや組織能力の進化プロセスに注目しながら、同社の創業から今日までの発展段階と発展戦略の変化を整理する。さらに、パナソニック株式会社の企業文化や事業構成などの比較を行い、海爾の経営スタイルをより明確に把握する。最後に海爾の競争優位の源泉は低価格と適正品質などの製品上の特徴より、中国の事情に根付いた持続的かつダイナミックな組織能力の進化にあることを強調した。

キーワード：グローバル競争 新興国市場 中国企業

人単合一ウィンウィン経営システム

1. 研究背景

近年、中国企業のグローバル競争力の発展は多くの研究者の注目を集めている。中国企業は改革開放以後、ローエンド市場から事業が始まったが、21世紀に入ってから中間価格セグメントないしハイエンド市場セグメントにまで積極的に取り組んできている。一方で、日米欧先進国企業は中国をはじめとする新興国市場において、従来のハイエンド市場のみならず、中間価格層ないしローエンド市場の開拓は重要な戦略課題となっている。とりわけ中国市場においては、近年日米欧中企業の競い合いは激しさを増している。国際協力銀行が2018年に行った日本の製造業企業の海外直接投資に関するアンケート調査によれば、中国は現在の市場規模や今後の成長性により日本企業の「中期的に有望国・地域」としての得票率が最も高かった。しかし一方では「他社との厳しい競争」が中国における第1位の課題として挙げられている¹⁾。『東洋経済』が2018年に実施したアンケート調査では、「中国企業の台頭（シェア拡大や技術力など）をどう見ているか？」という質問に対して、「日本はすでに追い越されている」と答えた割合は27%、「日本のすぐ近くまで来ている」と答えるのは25%だったが、「まだ日本に優位性がある」と回答するのが35%程度にとどまっている²⁾。

中国企業は低価格戦略を維持しながら品質を向上させ、低価格と適切なレベルの品質のバランスが日欧米先進国企業に対する競争優位であるとの見解がよく見られる。例えば、『週刊ダイヤモンド』の「特集 日中製造業企業の40年」では、中国家電メーカーの競争力について以下のように述べている。「急速に技術力や販売力を付けていた中国の家電メーカーは、驚異的な低価格で外資を圧倒した。日本メーカーが低コストの中国で製造しても、中国メーカーの価格はさらに2割安い。日本メーカーは品質保持と称して日本から部品の大半を輸入していたからだ。だが、中国メーカーは品質面でもすでに日本メーカーと遜色なく、完全に負け戦が始まりつつあった。」³⁾

しかし著者は、中国企業の競争優位は製品の低価格と品質の向上という商

品力レベルの要素のみならず、そのような商品を持続的に産出した組織能力はより重要な競争優位であるという問題意識を持っている。本稿では、白物家電業界の世界最大企業に成長している海爾グループ（以下、適宜に「海爾」と略す）⁴⁾をケースとして取り上げ、同社のグローバル競争力の向上の源泉を探っていく。本稿の構成は以下の通りである。次節ではまず海爾グループの業績から同社のグローバル競争力の到達水準を確認し、その後に海爾が目指している企業像とその独自の「人単合一ウィンウィン」経営システムを述べる。さらに海爾のマネジメントや組織能力の進化プロセスに注目しながら、同社の創業から今日までの発展段階と発展戦略をまとめる。その上で、海爾とパナソニック株式会社の企業文化や事業構成などの比較を行い、最後に本研究から得られた海爾の競争優位の源泉に関する示唆を提示する。

2. 海爾グループの業績から見る同社のグローバル競争力

2018年、海爾グループの全世界の売上高は前年同期比10%増の2,661億元、全世界の利益と税金は前年同期比10%増の331億元であった⁵⁾。海爾は現在、世界中に10か所のR&Dセンター、24か所の工業団地、108か所の製造工場および66か所のマーケティングセンターを設立している⁶⁾。

青島海爾株式会社『2017年度報告書』によれば、2017年、世界大型家電小売市場における海爾の市場シェアは10.6%であり、日米欧先進国の多国籍企業を抑えて連続9年間世界一の地位を維持している。冷蔵庫、洗濯機、冷凍庫及びワインセラーの4品目は、それぞれ世界一の市場シェアを誇っている。スマート空調の世界市場における海爾のシェアは30.5%であり、連続二年間世界一の地位を獲得している。2017年の海爾の海外売上高比率は42%に達している。

海爾の売上高の内、ミドル・ハイエンド製品の割合が高まりつつある。2017年、海爾製品の価格は10%以上上昇している。とりわけCarsarteという海爾のハイエンド・ブランドの成長率は41%で、中国市場10000元以上の家電製品の中で、35%の市場シェアを占めている。具体的に10000元以上の

冷蔵庫と洗濯機市場における Carsarte のシェアはそれぞれ30%と69%であり、16000元以上の空調市場のシェアは40%となっている。

このような事実から、世界家電業界の中で海爾はすでに日米欧の多国籍企業にキャッチアップないし追い越すことに成功し、中国発のグローバルプレイヤーに成長してきていることが言えよう。

3. 海爾グループの企業像とそれを支える独自の経営システム

海爾の企業像について、同社のウェブサイトで以下のように紹介している⁷⁾。海爾グループは、世界をリードする良い生活ソリューション・サービスの提供者である。インターネットとIoTの時代において、海爾は伝統的な製造業を脱皮し、共同で創業し且つウィンウィン関係にあるIoTコミュニティのシステムへと転換する。海爾はIoT時代における「スマート・オーダーメイド」を経営戦略の原点に据え、それに基づいて食IoT、衣服IoT、住宅IoT、娯楽IoTなどのIoT生態システムを構築し、世界中にカスタマイズされつつある消費者ニーズへの生活サービス・ソリューションを提供することを目指している。

海爾は起業や革新を行い続け、その過程の中で、「人の価値は第一」という根本原則を遵守し、IoT時代の「人単合一ウィンウィン」経営システムを創出した。「人」とは起業家精神と革新的精神が旺盛な従業員のことを指し、「単」とは狭義的にオーダーのことを意味するが、ここでは広義的にユーザーに認められる価値のことを指している。「合一」とは従業員とユーザーとを一体化させ、従業員はユーザーに価値を創造すると同時に自分自身の価値と利益も実現することになるという「ウィンウィン」の関係を目指す⁸⁾。

このようにして海爾は従来の「製品」を産出する企業から「起業家」を生み出すプラットフォームに転換するようになった⁹⁾。海爾の従業員は8万人以上いるが、「人単合一ウィンウィン」経営システムのもとで、2000個以上の「小微」という起業グループ・自主経営体に分かれている。これらの「小微」は、会社内部の官僚的組織システムに従うのではなく、従業員自身が独

立して起業し、独立して運営する自主経営体である¹⁰⁾。

この経営システムは従来の官僚制マネジメント・モデルと正反対のものとして、世界中の多くの学者に高く評価されている。ハーバード大学、スタンフォード大学および他の世界トップレベルのビジネススクールは、海爾の「人単合一ウィンウィン」経営システムを教育のケースとして学生に学ばせている。

海爾の企業文化の中で、「人単合一ウィンウィン」経営システムは海爾のコアな価値観に据えられ、同社の更なる発展の基盤をなしている。

4. 海爾の創業から今日までの発展の道程

海爾は如何にして中国の小さな地元企業からグローバルプレイヤーにまで成長してきたか、本節では海爾の経営システムや組織能力の変化に注目しながら創業から今日までの発展の軌跡を振り返る。

海爾は1984年に、山東省青島市地方政府に管轄されていた「集団所有制企業」¹¹⁾である青島冷蔵庫工場を元に、張瑞敏（以下、適宜に「張」と略す）という新しい経営責任者の着任によって創立された。それ以来、同社は張のリーダーシップの下で、各時期の環境の変化に対応すべく、数多くの戦略課題に取り組んできた。海爾の発展の道程はこれまでの経営戦略の変化によって5つの段階に分けられる。それぞれの段階の経営戦略及び特徴的な取り組みは以下のように整理される¹²⁾。

4.1 「著名ブランド確立戦略」の段階：1984～1991年

海爾が設立された1984年に冷蔵庫だけを生産していたが、製品が売れず、赤字を抱えて倒産寸前の状態にあった。こうした窮地から脱却するために、海爾はドイツのリープヘル社から高水準の冷蔵庫生産ラインを導入した。当時の中国白物家電市場は供給が需要に追い付かない成長期にあり、作れば売れる状況であった。多くの中国企業は品質をあまり重視せず、増産ばかりを追求していたが、海爾は反対に盲目的な売上拡大を求めず品質管理を徹底し

ていた。同業他社より冷蔵庫業界への参入が遅かったが、高いレベルのスタートラインに立とうとして、「著名ブランドを確立しよう」という発展戦略を立てた。「やらないか、やるならナンバーワンになろう」というのが、海爾の当時のスローガンだった。

創業期の「ハンマー事件」は海爾の成長を語る上で欠かせない物語である。1985年、海爾は顧客から冷蔵庫の品質に対するクレームを受けて、在庫品を点検したところ、76台の不良品が見つかった。不良品であっても下位グレードの商品として市場に売り出すことは可能だったが、張瑞敏は従業員を集め、全員の目の前に、不良品の生産者にハンマーを持たせ、自らの手で叩き壊すよう命じた。当時の冷蔵庫の値段は1台800元、従業員の約2年間の年収に相当するものだった。ハンマー事件は、海爾の従業員に大きな衝撃を与え、張が目指している品質の高さ、その高品質へのこだわりは身をもって従業員に認識させることになった。それをきっかけに、品質重視は海爾の企業文化の土台となったのである。

張は海爾に着任した直後に、「管理13条」という労働規約を制定した。具体的に、以下の条例が含まれていた。

- 「1. 遅刻せず、早退せず、サボるな。
2. 他人の代わりに勤務カードに打刻してはいけない。
3. 勤務時間中、トランプ・ゲームやチェスを遊んだり、編み物をした
り、プライベートの事をしたりなどをしてはいけない。
4. 勤務時間中、自分の居るべき職場を離れて、他人の職場に溜まるな。
5. 勤務時間中、酒を飲んではいけない。
6. 勤務時間中、寝てはいけない。
7. 勤務時間中、賭博をしてはいけない。
8. 工場の設備を毀損するな。
9. 工場の財産を盗むな。
10. 工場内で大小便をするな。
11. 工場の物資を毀損するな。

12. 綿糸やディーゼルを燃やして暖取りをするな.
13. 子供や外部の人間をつれてくるな.¹³⁾

このような労働規則は、海爾の創業当初の工場管理は如何に粗末なレベルにあったかを表している。20世紀初頭米国の経営専門家フレデリック・テイラーが提唱した「科学的管理法」が実施される以前の状況と相当するものと思われる。その意味で、海爾の創業当初のマネジメントは欧米先進国企業と比べて80年以上の遅れがあったと言っても過言ではない。

4.2 「多角化戦略」の段階：1991～1998年

20世紀90年代、中国政府は経済改革の一環として企業間の吸収合併を促す政策を打ち出した。その政策のもとで、海爾は約20社の中国企業を相次いで買収した。それまでの単一製品である冷蔵庫の生産規模を大きくし、さらに洗濯機などの白物家電の企業、カラーテレビなどの黒物家電の企業も傘下に入れ、製品の多角化戦略を推進した。海爾の多角化戦略は「食休克魚」戦略（ショックで一時無意識となった魚を食べる）として知られている¹⁴⁾。即ち、業績不振の買収先企業に海爾の企業文化を導入することによって復活させようとするのである。海爾は自社内部で「日清日高管理法」と呼ばれている効果的なマネジメント・システムを創り上げており、これを買収先企業にも適用しようと取り組んでいた。

「日清日高管理法」は、「当日の仕事は当日中に完成させ、毎日仕事を清算し、毎日改善を行う」という管理制度のことである。「日清日高管理法」は「OEC管理法」としても知られている。OはOverall、「全方位」を意味し、EはEvery（Everyone すべての人、Everything すべてのこと、Everyday 毎日）のことを意味し、CはControl and Clear（コントロール、清算）のことを意味する。この管理法の特徴は張自身が以下のように述べている。「帳簿の項目はすべて漏れなく管理されるようにする。すべての「事」に対しては責任者がいる。従業員一人ひとりには「事」に対する責任を負う。「事」

の管理は結果に基づく。人の管理は考課に基づく」。すなわち、すべての人々が毎日遂行するすべての「事」を漏れなく全方位的に管理する、ということである。

この管理方法の根底には「斜面球体原理」という張によって提唱された考え方がある。市場における企業のポジションはあたかも坂道に置かれている球体のように、常に外部市場の競争圧力と内部従業員の怠惰のプレッシャーを受けている。坂道の球体を下方に転がらせず、さらに上方に登らせるためには、その上向きの駆動力として企業内部の基礎管理を強化しなければならない、という考え方である。

「日清日高管理法」と「斜面球体原理」は基本的に経営学の「科学的管理法」や「X理論」の考え方に基づいたものと思われるが、中国文化に適するマネジメント手法として高く評価されている。「日清日高管理法」は1995年「国家級企業管理現代化革新成果一等賞」を受賞した。それに基づいた「食休克魚」の買収方式はハーバード・ビジネス・スクールのケースとして採用され、世界の経営学者に注目されている。

4.3 「国際化戦略」の段階：1999～2005年

中国は2001年12月に正式にWTOに加盟した。それに伴い、中国政府は中国企業に海外に進出するよう促した（中国語では“走出去”という）。しかし、海外ビジネスは困難が多く、それにチャレンジした中国企業は挫折によりすぐにも海外から撤退したケースが相次いだ。一方で張は、中国国内だけでは自社製品のブランドの知名度やランキングがいくら高くてもそれに満足すべきではないことを唱えた。彼は、国際市場において海爾と先進国企業とのギャップは依然として大きいことを踏まえて、如何にして短期間で先進国企業にキャッチアップできるかというグローバル目標を掲げた。そこで、海爾は3ステップの国際化戦略を打ち出した。第1ステップは海外進出を実現すること（中国語では“走出去”）、第2ステップは国際市場の主たる販売チャネルに入り、そちらの主要商品になること（中国語では“走進去”）、第3ス

トップは海外の著名ブランドになること（中国語では“走上去”）、である。

中国企業の海外進出は先に参入しやすい国、その後参入ハードルの高い国という順序（いわゆる“先易後難”）が典型的だが、海爾はその逆の「先難後易」の順序で取り組んだ。すなわち、先に先進国市場に参入し、そこでの成功経験を積んだ上で発展途上国市場への進出をはかった。海外現地設計、生産及びマーケティングを行うという「三位一体」のグローバル現地化体制の構築を目指した。海爾は1999年に米国南カロライナ州で冷蔵庫年産50万台の生産拠点を立ち上げ、2001年にイタリアの冷蔵庫工場を買収した。2001年、パキスタンに生産工業団地を設立した。2002年、日本で三洋電機と合弁企業を設立した。2003年、Euromonitorの報告書によれば、海爾は世界の白物家電業界においては販売量で世界第3位、売上高で第4に躍進した。2004年、世界ブランド実験室がまとめた「世界のブランド上位100」の中で海爾は95位に選ばれ、中国唯一ランクインされたブランドであった。同年、『中国経営新聞』（中国語では“中国経営報”）の調査では、海爾のブランドは中国市場においてマイクロソフト、ウォルマート、コカ・コーラを抑えて、第1位に選ばれた。2005年、調査機関Synovateがまとめたアジアのベストブランド1000の中で、海爾は105位に選ばれた。これらの評価は海爾の国際化の飛躍的發展を表している。

張は先進国企業と同等のレベルに到達するには、「革新とスピードは唯一の道」と強調している。彼は先進国企業がかつて歩んできた道をそのまま後ろから走るのであれば追いつくことは実現不可能とし、「革新」で新しい方法を生み出し、それによってショートカット且つ高スピードでしかキャッチアップすることができないことを主張している。その考え方の元で、海爾は度重なる組織改革を通じて、市場での企業間の競争原理を企業内部に適用し、「企業内市場チェーン管理法」（SST管理法とも呼ばれる）という新しい内部管理制度を創出した。部品調達から顧客サービスまでのすべての企業活動は物流の前工程と次工程の連結チェーンとして捉え、さらにマネジメント部門と現場という従来の官僚制組織における上下関係もサービスの前工程と後

工程のチェーンとして見直される。企業内の前工程と次工程は市場での企業間関係に倣って「SST」と称される準市場取引の関係を結ぶ。

SSTとは三つの中国語単語のピンインの頭文字を表している。最初のSは中国語の“索酬”(ピンイン Suochou, “索”は「請求」, “酬”は「報酬・収入」を意味する)のことであり, すなわち, 企業内の前工程は次工程に物やサービスを提供することに対してその対価を支払ってもらうのである。2つ目のSは中国語で“索赔”(ピンイン Suopei)を指し, すなわち, 企業内の次工程は前工程に対して賠償金を請求する権限を有することである。3つ目のTは, 中国語で“跳闸”(ピンイン Tiaozha, ストップの意味)のことであり, すなわち, 次工程へ報酬の請求もなければ前工程へ賠償の請求もない状態になる場合は, 第三者により仕事の流れを止められ問題の所在を究めなければならないことである。SST管理法の主旨は, 従業員一人ひとりにそれぞれあたかも一つのSBU(戦略事業部門)として企業内「市場」目標を持ち, 自主経営することができるようになることである。

4.4 「グローバル・ブランド戦略」の段階: 2006~2012年

2005年, 海爾は当初の冷蔵庫という単一製品を生産する企業から白物家電, 黒物家電および「米物家電」(パソコンなどの情報家電)にわたる96カテゴリ1万5千以上の製品を扱う企業に成長した。同年, 海爾の製品は世界100以上の国・地域に輸出し, 海外では30か所の工場と生産基地, 8か所の設計センターを設立した。同年12月, 張は海爾の発展戦略を国際化戦略からグローバル・ブランド戦略へ転換しようと宣言した。これまでの国際化戦略は中国をコア拠点として, 海爾自身の経営資源を用いて世界著名ブランドを構築しようとしていたが, これからのグローバル・ブランド戦略はグローバルな経営資源を生かし, 世界各国の主流ブランドになることを目指す。両者の違いについては, 張は以下のような話をしたという。

「他者は2メートル伸びるのに100年かかったかもしれないが, 海爾は10年だけで1.9メートルにまで成長することができた。海爾の成果は素晴らしい

ものと誇れるが、しかし、残りの0.1メートルのギャップはなかなか埋められない。おまけにそのギャップを克服できなければ淘汰されてしまうことになりかねない。海爾が直面するのはこのような問題である¹⁵⁾。

さらに、張は海爾のグローバル市場でのポジションニングについて、以下のような認識を抱いている。「オリンピック大会の走高跳種目に参加することを譬えにしよう。試合選手の参加資格は2メートルと設定されていることにする。海爾は現在1.8メートルを跳んだだけであり、参加する資格すら持っていないかもしれない¹⁶⁾」。

海爾はグローバル市場の後発者として、先発の先進国多国籍企業に太刀打ちできるようになるために、インターネット時代に対応するプラットフォーム型企業組織を構築することに注力した。インターネットの発展によりマーケティングのセグメンテーションは一人ひとりの個人単位にまで細分化され、従来の「生産—在庫—販売」という経営モデルはもはや対応しきれなくなってしまう。従って、海爾は従来の「企業中心の商品販売」から「顧客中心のサービス販売」「ユーザー・ニーズの即時対応」へと転換しようという構想を打ち出した。プラットフォーム型企業組織は、顧客一人ひとりへの細かなニーズに対応するために、企業内のすべての従業員は誰でも自主経営体を立ち上げ、CEOになることができるようになるのである。顧客との距離をゼロにさせ、それにより、前述の「ユーザー・ニーズの即時対応」の構想を実現することを目指す。

このプラットフォーム型企業組織の経営方式は「人単合一ウィンウィン」経営モデルと呼ばれている。その意味は第3節で説明した通りである。

4.5 「ネットワーク戦略」の段階：2013年～現在

ネットワーク戦略の段階では、海爾は「人単合一ウィンウィン」の経営モデルを継続的に改善し、伝統的な家電メーカーから社会大衆に公開する起業家インキュベーターのプラットフォームへと変革することを目指している。即ち、伝統的な自己完結型・閉鎖型組織システムを破壊し、ネットワーク型

企業への変身を図るのである。すべての利害関係者はネットワーク上のノードとして互いにリンクしあいながら、共同で革新的な且つウィンウィンのプラットフォームを創り上げ、全員の付加価値を高めさせるよう取り組む。従業員は被雇用者や執行者から起業家やダイナミックなパートナーに変わり、一人ひとりにカスタマイズされる顧客ニーズを満たすために働く。報酬制度は、「企業からもらう」ものから「顧客からもらう」ものへと変わり、従業員は真の起業家になり、顧客に価値を創出することを通じて自分自身の価値を実現するのである。

海爾の新しいネットワーク型組織は、第3節でも述べられたように、「小微」と呼ばれる小さな経営自主体を基本単位としている。海爾の企業組織は数多くの顧客ニーズを満たそうとしている「小微」のダイナミックな結合により構成されているネットワークなのである。

5. 海爾グループとパナソニック株式会社の企業像の比較

これまでの考察は海爾は家電業界の後発者として約40年の発展を通じて、グローバル市場においてどのレベルにまで発展してきて、如何なる道程を経て先進国企業と太刀打ちできるようになったかを検討したが、本節では、海爾グループとパナソニック株式会社の企業像や経営スタイルに関する比較を行う。表1は両社の企業文化と事業構成などに関する情報をまとめている。

表1に示されているように、パナソニックのプロファイルと比べて、海爾の企業像・経営スタイルは以下のような特徴が見受けられる。①海爾は従業員全員の起業と革新を強調している。②「人単合一ウィンウィン」という自社独自の経営システムを構築している。③インターネット時代の要求に対応することを徹底的に追求し、すべての事業をインターネットにつなげるという「インターネット+」やIoTの実現に注力している。④従来の海爾ブランドの低所得者と中間所得者向けの市場競争力を維持しつつ、高所得層向けのハイエンド・ブランドの構築にも取り組んでいる。海爾の複数ブランド戦略はパナソニックの単一ブランドと対照的なものである。⑤先進国企業のグ

ローバル家電事業の買収に積極的である。

6. 考察

21世紀に入り、BRICS 諸国（中国、ブラジル、ロシア、インド、南アフリカ）をはじめとする新興国の多国籍企業は著しい成長を見せている。日米欧先進国の多国籍企業と比べ、新興国企業は高価格高性能の製品を追求せず、低価格と適正品質の製品とそれを支える低コストの生産要素は主たる競争優位であると多くの既存文献に指摘されている。本稿は海爾グループという新興国多国籍企業の代表的な事例を取り上げ、海爾の創業から今日のグローバルプレイヤーになるまでの発展戦略をマネジメントの進化に注目しながら考察した。その結果、海爾の競争優位の本質はその経営システムの持続的革新にあることを強調したい。「管理13条」に示されている極めて粗末なレベルの現場管理からスタートし、「日清日高管理法」「S S T管理法」などの革新を経て、最終的にインターネット時代の「人単合一ウィンウィン」経営システムを創り上げた。パナソニックの企業像との比較を通して、とりわけ、海爾の中国の事情に根付いた持続的且つダイナミックな組織能力の進化が際立つ。

1980年代ごろ日本企業の研究に基づいて数多くの新しい企業経営のコンセプトや理論体系が生み出された。それと同様、中国企業の研究によりいわゆる“C理論”という新たな経営の理論体系の創出が期待されているようである¹⁷⁾。中国企業の実践 (Chinese firm's practice) に基づいて、変革 (change)、補完性 (complementary)、キャッチアップ並びに追い越し (catch-up and beyond)、協働 (co-evolution) などをキーコンセプトとする経営理論体系のことである。本稿はこのような研究のトレンドに有益な知見を与えることができれば幸甚である。今後は、製品ブランドの市場競争力と関連づけながら、中国企業のダイナミックな組織能力の構成要因に焦点を当てた実証研究を行いたい。

表1 海爾グループとパナソニック株式会社の企業文化と事業構成

	海爾グループ ¹⁸⁾	パナソニック株式会社 ¹⁹⁾
創立	1984年	1918年
創業者	張瑞敏	松下幸之助
現 CEO	張瑞敏	津賀 一宏
企業文化・ 経営理念	<p>➤ 目標 海爾は世界中の消費者に良い生活ソリューションを提供することに尽力する。「人単合一ウィンウィン」自主経営体のシステムを通じて、企業内部ではダイナミックなネットワーク型組織を創出し、外部社会にはオープンなプラットフォームを構築し、グローバル白物家電業界のリーダーとルールの制定者、ユーザーの全過程協働体験を元としたネットワーク型組織とインターネットの融合のリーダー、インターネット時代のグローバルリーディングブランドになることを目指す。</p> <p>➤ 海爾ウェイ（海爾方式） 海爾ウェイは革新のウェイである、具体的には一流人材のプラットフォームを創り上げ、それにより顧客価値を持続的に創出し、その結果として「人単合一ウィンウィン」の経営システムと企業文化が生成されるのである。</p> <p>➤ コアな価値観 是非観：ユーザーを是に、自分を非にすること。 発展観：起業の精神と革新の精神。 利益観：「人単合一ウィンウィン」。</p>	<p>➤ ブランドスローガン “A Better Life, A Better World”</p> <p>➤ 綱領 産業人たるの本分に徹し社会生活の改善と向上を図り、世界文化の進展に寄与せんことを期す。</p> <p>➤ 信条 向上発展は各員の和親協力を得るに非ざれば得難し、各員至誠を旨とし一致団結社務に服すること。</p> <p>➤ 遵奉すべき精神 産業報国の精神、公明正大の精神、和親一致の精神、力闘向上の精神、礼節謙讓の精神、順応同化の精神、感謝報恩の精神。</p> <p>➤ 価値創造による社会貢献 「私たちは、社会から「人・物・金・情報」をはじめとする貴重な資源を預かり、新たな価値を付加して商品やサービスを生み出し、世界の人々に広くご利用いただくことによって事業を営んでいます。 この営みにおいて、まず重要なことは、創造性と勤勉性を発揮し、「新たな価値の創造によって持続可能な社会の発展に貢献する」ということです。これが私たちの事業の意義であり、使命でもあります。」²⁰⁾</p>

<p>事業分野</p>	<p>海爾グループの産業分野は以下の5つの「インターネット+」のプラットフォームに分かれている²¹⁾。</p> <p>➤ インターネット+製造業 この分野は従来の家電事業をインターネット時代の要求に合わせてアップグレードしたものである。ユーザーとの全過程の対話・協働・取引を通じて、ユーザーにスマート生活のソリューションを提供する。内部ではカスタマイズされたユーザーのニーズに直結したコネクティッド工場を建て、外部では一般公開のスマート生活プラットフォームを構築する。</p> <p>➤ インターネット+商業 この分野は従来の商業流通システムをインターネット時代の要求に合わせて構築された、IoTと物流サービスを中核として、ユーザー体験がリードするオープンなプラットフォームである。具体的には“Trad-so.com”, “JSH.com”, “RRS.com”と“ehaier.com”の4つのプラットフォームが含まれる。</p> <p>➤ インターネット+金融 この分野は海爾金融サービス、海爾クラウドローン、海爾消費者金融のプラットフォームが含まれる。</p> <p>➤ インターネット+住居 この分野は従来の不動産事業をインターネット時代の要求に合わせてアップグレードしたコミュニティサービスプラットフォームである。</p> <p>➤ インターネット+文化 この分野は“海爾兄弟”というアニメのキャラクターを元とした、オリジナル・アニメ作品を集めるプラットフォームである。</p>	<p>パナソニックグループは、総合エレクトロニクスメーカーとして関連する事業分野の運営について、4つのカンパニー体制を骨格とし、それぞれのカンパニーに属する事業部が、担当する事業の開発・製造・販売の責任を負う「事業部基軸の経営」を推進している。</p> <p>➤ アプライアンス社 家電、空調関連製品、コールドチェーン（ショーケース等）、及びデバイス（コンプレッサー、燃料電池等）の開発・製造・販売。</p> <p>➤ エコソリューションズ社 照明器具、ランプ、配線器具、太陽光発電システム、水廻り設備、内装建材、換気・送風・空調機器、空気清浄機、介護関連、自転車関連等の開発・製造・販売。</p> <p>➤ コネクティッドソリューションズ社 「航空」「製造」「エンターテインメント」「流通」「物流」「パブリック（公共）」分野向け機器の開発/製造/販売、並びに、システムインテグレーション/施工/保守・メンテナンス、及び、サービスを含むソリューションの提供。</p> <p>➤ オートモーティブ&インダストリアルシステムズ社 オートモーティブ事業（車載インフォテインメント関連機器、電装品等）、エナジー事業（一次電池、二次電池等）、インダストリアル事業（電子部品、メカトロ・制御デバイス、電子材料、半導体、液晶パネル、モータ等）の開発・製造・販売。</p>
-------------	---	--

ブランド	<p>海爾グループは、Haier (「海爾」)、Casarte (中国語「卡萨帝」)、GE 家電、Fisher & Paykel (中国語「斐雪派克」)、Candy, AQUA, Leader (中国語「統帥」)などのスマート家電製品のブランド、日日順、海爾消費者金融、COSMOPlat, Shunguang (「順逛」)などのIoT関連のサービス・ブランド、及びHaier Brosなどのクリエイティブ分野のブランドを所有している。</p> <p>自社開発の主力ブランド「海爾」、Carsarte 及び統帥それぞれの市場ポジションニングは以下の通りである。</p> <p>➤ 海爾ブランド</p> <p>海爾グループの従来ブランドであり、中間所得消費者向けのミドルブランドとされている。すべての家電製品・事業に適用される。</p> <p>➤ Carsarte ブランド</p> <p>Carsarte は2007年に海爾が開発した、国際的なハイエンド・ブランドを目指すものである。以下の製品・事業に適用される。冷蔵庫、ワインセラー、空調、洗濯機、シャワー給湯器、キッチン電器、生活家電、テレビ及びキャビネット。</p> <p>➤ 統帥ブランド</p> <p>インターネット時代の若者向けのブランドであり、ライト・ファッション型家電のパイオニアというような位置づけである。以下の製品・事業に適用される。冷蔵庫、洗濯機、空調、シャワー給湯器、キッチン電器、冷凍庫、テレビである。</p>	<p>➤ Panasonic 事業ブランド</p> <p>Panasonic ブランドは以下の事業に適用される。家電、デバイス、住宅及び住空間、車載、BtoBソリューション。</p> <p>➤ 保証事業ブランド</p> <p>以下のブランドが含まれる。ANCHOR, V:KO, HUSSMANN, など。</p> <p>➤ 個別事業ブランド</p> <p>Technics, KDK など。</p>
業績	<p>2018年、全世界の売上高は2,661億円(前年同期比10%増)、利益と税金は331億円(前年同期比10%増)²²⁾。</p>	<p>2017年の売上高は7兆9822億円、その内、家電事業の売上は2兆8737億円²³⁾。</p>

注

※ 本稿は、平成29年度—平成31年度の日本学術振興会科学研究費補助金によ

る調査研究プロジェクト（課題番号17K03947）の予備的実証研究の成果としてまとめたものである。

- 1) 本アンケート調査は、国際協力銀行が日本の製造業の海外事業展開の現状と今後の見通しについて、毎年行われるものである。調査対象企業は、製造業で、原則として海外現地法人を3社以上（うち、生産拠点1社以上を含む）有する企業である。2018年度の調査では605社の有効回答が得られている。
- 2) 秦ら（2018），p.21. 本アンケート調査は、『週刊 東洋経済』が2018年に実施した中国企業の台頭に関する意識調査である。日本の主要企業60社から有効回答が得られている。
- 3) 浅島ら、『週刊 ダイヤモンド』2018.9.1，p.38.
- 4) 海爾の企業名は日本語の文献でよく「ハイアール」と訳されているが、本稿では漢字の名称「海爾」を使用する。
- 5) 1元＝16円の為替レートで計算すれば、2018年海爾グループの売上高は約4.2兆円、利益と税金は約5千億円になる。
- 6) http://www.haier.net/cn/about_haier/（2019年1月25日アクセス）。
- 7) http://www.haier.net/cn/about_haier/（2019年1月25日アクセス）。
- 8) 海爾グループの企業ウェブサイト（http://www.haier.net/cn/about_haier/（2019年1月25日アクセス））及び青島海爾株式会社『2017年度報告書』。
- 9) 張瑞敏の発言による。
http://www.haier.net/cn/about_haier/news/jttx/201807/t20180724_411738.shtml（2019年1月25日アクセス）。
- 10) http://www.haier.net/cn/about_haier/news/jttx/201807/t20180724_411738.shtml（2019年1月25日アクセス）。
- 11) 計画経済の時代に、中国のすべての企業は公有企業の形態であった。公有企業には「国有企業」と「集団所有制企業」の2種類がある。国有企業はその資産が全国民に所有されているのに対して、集団所有制企業の資産は地域の組織・団体に所有されている。
- 12) この部分の整理は、楊（2018）、曹（2014）、藤井（2016）及び海爾の企業ウェブサイトに基づいている。
- 13) 曹（2014），p.14.
- 14) 中国語の「休克」はショックを意味する。
- 15) 曹（2014），p.34.
- 16) 曹（2014），p.34.

- 17) 呉 (2017), p.x.
- 18) 海爾グループの情報は同社の企業ウェブサイトに基づいている。
http://www.haier.net/cn/about_haier/ (2019年1月25日アクセス).
- 19) パナソニック株式会社の情報は同社企業ウェブサイトに基づいている。
<https://www.panasonic.com/jp/corporate.html> (2019年1月25日アクセス).
- 20) パナソニック株式会社の企業ウェブサイト
<https://www.panasonic.com/jp/corporate/management/code-of-conduct/chapter-1.html> (2019年1月25日アクセス).
- 21) 海爾グループの企業ウェブサイト
http://www.haier.net/cn/industries/201108/t20110826_55742.shtml (2019年1月25日アクセス).
- 22) 海爾グループの企業ウェブサイト
http://www.haier.net/cn/about_haier/ (2019年1月25日アクセス).
- 23) パナソニック株式会社の企業ウェブサイト
<https://www.panasonic.com/jp/corporate/> (2019年1月25日アクセス).

参考文献

(邦文文献)

- 浅島亮子・清水量介・深澤献 2018 「特集 自動車・電機・IT 40年で完成した日中逆転の全経緯」, 『週刊 ダイヤモンド』2018.9.1, p26-55.
- 株式会社国際協力銀行 2018 『わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告：2018年度海外直接投資アンケート調査結果（第30回）』, https://www.jbic.go.jp/ja/information/press/press-2018/pdf/1126-011628_1.pdf (2019年1月25日アクセス).
- 秦卓弥・中山一貴・若泉もえな・劉彦甫 2018 「特集 日本 vs. 中国 50番勝負：企業の実力徹底比較」, 『週刊 東洋経済』2018.9.15, p.16-53.
- パナソニック株式会社の企業ウェブサイト
<https://www.panasonic.com/jp/> (2019年1月25日アクセス).
- 藤井正男 2016 「第4章 中国・家電産業と海爾」, 佐々木信彰 (編著) 『現代中国の産業と企業』, 晃洋書房, pp59-76.

(中国語文献)

- 曹仰鋒 2014 『海爾の転換：一人ひとりがCEO』(海爾转型：人人都是CEO),

中信出版社.

海爾グループの企業ウェブサイト

http://www.haier.net/cn/about_haier/ (2019年1月25日アクセス).

青島海爾株式会社『2017年度報告書』

http://www.haier.net/cn/investor_relations/stock/gsgga/#dingqi (2019年1月25日アクセス).

呉曉波・J.P.Murmann・黄燦・郭斌等 2017年 『ファーウェイの管理変革』(華為管理変革), 中信出版集団.

楊華 2018 『海爾, グローバル白物家電のリーディング・ブランド』(海爾, 全球白色家电领导品牌), 南方出版傳媒・広東経済出版社.

(り・しんけん／東洋学園大学 現代経営学部教授)
(しん・みふあ／茨城キリスト教大学 経営学部教授)