

中国最大の総合家電メーカー海爾集團の経営管理と企業文化

「市場中心主義」と「顧客至上主義」をめぐる

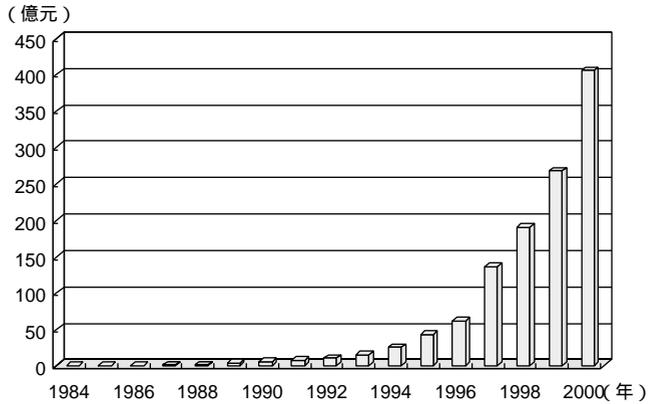
王 東明

1 はじめに

最近、長引く不況とＥＴバブル崩壊の影響で、東芝、日立および富士通などの日本の大手電機メーカーが相次いで大規模なリストラ案を発表し、日本経済不況の深刻さを現わしている。一方、長期不況と産業の空洞化が続いている日本の状況と逆に、中国経済はアジア金融危機以後においても、国内総生産（ＧＤＰ）は七%前後の高成長を続けている。特に、近年、中国の家電、バイクなど生産量は世界一位になり、一部国内の家電メーカーは技術力を高め、製品の品質を改善して競争の激しい国際市場にも頭角を現わし、話題を呼んでいる。なかでも、特に注目されているのは、本社を青島市に置く、近年急成長した海爾（ハイール）集團公司（以下は海爾集團と略称）である。同社は国有企業でも民間企業でもない「集團所有制」の企業であるが、独特の経営理念や管理方法を持っており、国内市場の開拓・規模拡大だけではなく、国際市場にも積極的に進出し、中国最大の総合家電メーカーにまで成長し、中国の企業モデルとして内外から関心を集めている。

ところで、一六年前の一九八四年に創設された海爾集團は、売上は三四八万元、赤字は一四七万元、従業員は八〇〇人前後で、製品の品質が悪く、倒産寸前の企業であった。しかし、二〇〇〇年末現在、海爾集團の売上

図1 海爾集團公司の売上推移



(連結)は四〇六億元(約四九億ドル)、利益(連結)は三〇億元(約三・六億ドル)、従業員は三万人に達し、関連する雇用人数は二〇万人にもものぼっている。売上だけを見れば、二〇〇〇年は八四年の一万倍以上(一一・六六六倍)となり、一六年間の平均伸び率は八〇%を維持している(図1)。現在、同社の家電製品は海外の一六〇カ国に販売され、二〇〇〇年の輸出額が一・八億米ドルに達し、「Haier」という海爾集團の英文ロゴも国際的に定着しつつある。

では、内外の競争が激しく、既に供給過剰の家電部門において、なぜ海爾集團は急成長してきたか、その成長の原因は何か。小稿では、海爾集團の経営理念、管理方法および国際化戦略などを紹介し、「市場中心主義」と「顧客至上主義」をめぐって、企業文化の側面から考察することにしよ。

2 経営理念と企業精神

一九八四年に、現在海爾集團の首席執行官(最高経営責任者)CEOである張瑞敏氏は、経営危機に陥った青島冷蔵庫総工場(海爾集團の前身)の工場長に任命された。創業当初、同社唯一の製品である冷蔵庫は不良品が多く、顧客から様々な苦情が出ていた。それを受けて、張工場長は会社の全従業員を集めて、在庫を改めて検査したところ、七六台の不良品が検出された。そして、張工場長は従業員の前で、品質に問題のあるすべての冷

蔵庫をハンマーで壊すよう命じ、「もしこれら不良品の冷蔵庫を壊さなければ、将来、市場が壊すのは我々の企業だ」と述べた。八五年当時、冷蔵庫一台の値段は従業員一人の二年分の給与に相当する高価な商品であったため、この「不良品を壊す事件」は従業員に大きなショックを与えた。八〇年代の半ば頃、中国社会は依然計画経済の影響が強く、品質管理の意識がまだ薄い時期でもあり、今回の事件を契機に、海爾集団は大きな転換期を迎える。

それ以来、海爾集団は徹底した品質管理、顧客サービスおよび社員教育で発展の道を開き、中国最大の総合家電メーカーに成長したばかりではなく、単純明快な言葉とスローガンで経営理念や管理方法を企業内に定着させたことで、話題を呼んでいる。

張氏は、海爾集団の経営理念や企業精神を次のように語っている。すなわち「我々は海のように、社会と人類に貢献すべきである。社会と人類を真剣に愛すれば、社会は我々を認めるでしょう」。そして「全ての企業においてその目標はほぼ同じである。つまり長期的利益の最大化を追求することである。しかし、それは目標であり、目的ではない。企業が存在理由は社会と一体化し、社会進歩を推進することにある」。

海爾の企業精神は「敬業報国、追求卓越」（仕事に誇りを持ち、国に報い、至高を目指す）という言葉に集約している。要するに、社会と人類に貢献する企業精神を持って、中国の老子、孔子および孫子などの古代哲学や儒教思想⁽²⁾と先進国の管理方法（全社的品質管理のTQC、カンバン方式など）をアレンジして、海爾の独自の管理方法や企業文化を形成しているのである。

張氏の経営理念は、主に次の六つの内容から構成される。（１）企業管理について、「海爾定律」としての「傾斜面の球体理論」および「八〇/二〇原則」という内容が含まれる。（２）市場理念について、「絶えず変化する

のが市場の法則である」、「オフシーズンの考え方があるが、オフシーズンの市場はない」、「我々が売っているのは信用であり、商品ではない」、「自己否定して、市場を創造する」という言葉で表現されている。(3)ブランド戦略について、「やるなら、必ず第一になる」、「国内にはブランドが存在しない」(海外で有名なブランドになる意味)という国際的な市場戦略を持っている。(4)品質管理について、「高い基準、精細化、ゼロ欠陥」、「優秀な製品は優秀な人間によって造られる」というスローガンである。(5)アフターサービスについて、「お客様はいつも正しい」。(6)海爾の発展方向について、「世界に通用する中国のブランドを創る」ことである。

海爾の企業文化は、このような経営理念や企業精神、また、それに基づいて生まれてきた海爾の独自の管理法や社内の様々な制度・規則などによって形成されている。

3 「傾斜面の球体理論」と「八〇/二〇原則」

まず「海爾定律」とされている「傾斜面の球体理論」について説明する。この球体理論は、企業を傾斜面を登る球に喩えたものである。球に対して市場競争と従業員の怠惰から形成される圧力が常に働いていて、それを抑止する力がなければ、球は下に落ちてしまふ。落ちる球を止める力が海爾の基礎管理とされる「OEC管理法」であり、それを上昇させる力が「革新」である。現在、「傾斜面の球体理論」は「海爾定律」として認知され、それに基づいて形成されている「OEC管理法」や「市場リンクSST法」などの管理方法が企業内に定着している。

そして、「八〇/二〇原則」とは、海爾集団内において、職位が高くなると、その責任も重くなることである。かりに企業幹部の人数が全従業員の二〇%を占める場合、その責任は全体の八〇%を占める。また、もし仕事の

ミスがあつた場合、企業幹部は八〇%の責任、仕事の担当者は二〇%の責任を負うことになっている。つまり、企業のピラミッド型組織構造に対しては、その責任の受け方が逆ピラミッドになることである。従業員のスミスがれば、企業幹部は罰を受ける。この「八〇/二〇原則」こそ海爾の管理原則であり、それに基づいて形成された企業内の上下関係は「緊張関係」でもある。これは「上司と部下、生産と販売など企業内のすべての関係を緊張関係に置く」ことで、部下のニーズにこたえない上司は淘汰され、販売部門の要請に応じない生産部門は縮小していくという企業内関係や企業文化になっている。

4 「OEC管理法」

「OEC管理法」とは「Overall Every Control and Clear」の略称である。すなわち、全方位的に日々、各人の全ての事をコントロールするという意味である。より詳しく説明すれば、「OEC管理法」は目標システム、「日清」（毎日の仕事を完成する）システムおよび奨励システムという三つの部分から構成され、その基本は、企業の大きな目標を量的に細分化し、全ての人が各々細分化された小さい目標を持ち、それ（目標・仕事）を達成するために全責任を持つということである。つまり、仕事や品質に対して、「高い基準、精細化、ゼロ欠陥」という徹底した責任管理体制を採る方法である。

例えば、ある工場の五階にある原材料の倉庫には二、九四五枚のガラスがある。その一枚一枚のガラスに小さな紙片が貼ってあり、二つの番号が表記されている。それは誰がガラスを拭き、誰がそれを検査したのかという表記である。海爾集団の全ての業務を管理する責任者があり、大きなプロジェクトや会議室だけではなく、小さな部品やスイッチに関しても、その管理者と責任者が必ずいる。このように、企業の仕事を「精細化、ゼロ欠陥」

にし、「全ての従業員が管理する業務を持ち、全ての業務を管理する責任者もいる」(人・人・都管事、事・事・有人管)という責任管理体制の下に置かれ、これは「OEC管理法」の本質である。

また、従業員はそれぞれ「三Eカード」を持っている。この「三Eカード」には、毎日の仕事の内容(生産量、品質、規律、安全および衛生など)が記載されている。従業員は毎日自分の行動をチェックし、「三Eカード」に記載しなければならぬ。給料は「三Eカード」に基づいて支払う。ここでは従業員のインセンティブを引き出すために、アメリカ流の給与制度を採用している。

そして、各工場内には「六つのS」のスローガンを掲げる自己点検の場所がある。「六つのS」とは「整理・整頓・清掃・清潔・しつけ(素養)」という日本語の「五つのS」プラス英語の「安全(Safety)」のことをいう。従業員は毎日仕事が始まる前と終了した後、自分の仕事に対して問題があるかどうかを査定する。

このように、「OEC管理法」は一部の先進国の管理方法を取り入れ、企業や個人が最短の時間と最小の範囲内に自らの問題点を見つけ、それを解決し、自己変革し、市場に対応するという責任管理体制であり、「海爾管理モデル」といわれている。言わば、生産と販売の各段階においての企業内部責任管理モデルである。

5 「市場リンクSST法」

市場は常に変化している。企業の生産と販売の各段階は、どのようにしてその変化する市場と密接に結び付くのだろうか。「市場中心主義」と「顧客至上主義」という原則の下で生まれたのが「市場リンクSST法」である。

「市場リンクSST法」とは、企業の各製造工程において、全ての従業員を市場の全面的なコントロールの下

に置き、顧客の要求に基づいて、品質の基準を制定し、潜在的な需求に基づいて製品の競争力を確定することで、市場の利益と効率から従業員の仕事の質と量をはかる方法である。この方法は「OEC管理法」の改良版といわれており、従業員のインセンティブと潜在能力を最大限に引き出すことによって、企業の活力と効率を高めることを目的としている。

今までの中国企業の管理モデルは、一般的にピラミッド的な構造であり、垂直型の上下関係の組織であるため、市場に即応するのは難しい。「市場リンクSST法」は企業組織を根本的に変え、組織をフラット化し、企業内の全ての生産工程、流通・販売過程、研究開発、品質管理、資金管理、情報管理、人事および企業文化などの部門をフラット化して順列する。「顧客至上主義」の下で、各工程と各部門の間は顧客意識を持ち、相互に「市場顧客」という関係になり、これは「市場工程管理モデル」と呼ばれている。その特徴は「フラット化、情報化」である。つまり、企業内部の関係は市場を中心に、自転車のチェーンのように互いにリンクし、従業員各自が市場と対し、相互に「市場顧客」の関係を結ぶシステムである。

張氏の「市場リンクSST法」の説明によると、今までの中国企業は一般的に「利益の最大化」を目的としてきた。その大部分は人治企業で、ピラミッド型の組織の下で経営してきた。しかし、現在、ニューエコノミー・ルールの下で、企業は「顧客満足度の最大化」を目的にしなければならない。企業の全ての工程は顧客意識を持つべきで、上下の工程の間は互いに市場となりかつ情報疎通が必要である。今までは、販売とアフターサービス部門だけが顧客に対面し、企業組織の内部では、部下は上司だけに責任を負った。現在では、全従業員が市場に責任を負うことを要求し、市場こそ従業員の上司であり、伝統的な職能上の「上司 部下」の関係ではない。

「市場リンクSST法」の「SST」とは、「薪酬」（報酬を求める）、「索赔」（弁償を求める）、「跳開」（ブレ

「キをかける」の中国語の撥音からなるアルファベットの頭文字である。すなわち、「索酬」（報償を求める）は、「市場リンク」に基づいて、各部門間と生産工程の間は互いに「市場 顧客」となり、それを仕事・サービスの対象とし、このような市場から報酬を求める。「索賠」（弁償を求める）は、「市場リンク」の管理工程において、各部門間と生産工程の間で相互に噛み合う関係を表わし、もし約束（契約）を履行できない場合は、賠償を求める。「跳閘」（ブレーキをかける）は、報酬を求める状況ではなく、弁償を求める状況でもないとき、自動的にブレーキをかけ、問題を見つけて解決するという管理方法である。

「市場リンクSST法」の本質は、企業内の全ての人が相対的に市場となり、自ら上下の「市場 顧客」に対応しなければならない。つまり企業の外部目標（市場）は企業の内部目標に転化し、企業の内部目標を個人目標に再転化し、個人目標は収入とリンクするシステムである。

また、企業内の組織関係について、海爾集団では、上司に対する責任体制を市場に対する責任体制へと転化し、組織をフラット化して相互に市場となって競争させ、相互にチェックし、「ゼロ距離」で問題解決する管理体制となっている。

このように、「市場リンクSST法」は企業内に「市場 顧客」の関係、つまり「企業内関係の市場化」が形成され、市場に即座に対応できる管理体制である。企業内部は「大競技場」のような市場となり、全ての人が市場の圧力を感じ、不良品が次の工程に流れれば、弁償を請求される。「下の工程は自分のお客様だ」。それを満足させなければならない。また自分の収入も顧客の満足度とリンクし、一種の「市場賃金制度」を採っている。

以上のように、海爾集団の管理方法は「OEC管理法」から「市場リンクSST法」へと改善され、外部の「市場 顧客」関係を企業内部にも完全に浸透させ、内外一体の「市場 顧客」の「市場リンク」関係になって

いる。また、「市場リンクSST法」は「市場中心主義」と「顧客至上主義」の原則を貫徹し、海爾集團の製品の品質のアップ、サービスの改善および国際戦略の展開に重要な役割を果たしているのではないかと考えられる。

6 国際化戦略

海爾集團の経営目標は、世界のブランドを創り、「フォーチュン五〇〇社」売上高ランキング企業に入ることである。同社はこのような経営目標に基づいて、国際化を展開し、その戦術としては、「質量取勝、先難後易」（品質で勝負し、先にドイツ、アメリカなどの先進国の難しい市場を開拓し、後は容易な市場に進出すること）になっている。

そして、今後の経営方針としては、三分の一は国内生産・国内販売、三分の一は国内生産・海外販売、三分の一は海外生産・海外販売という「三つの三分の一」の原則の下で、生産・販売体制を計画している。そのうち、海外での現地生産は三割、販売は六割という経営目標に立っている。

また、国際化戦略の目標は「現地化」である。つまり、現地設計（商品開発）、現地生産および現地販売を「一体化」する戦略である。

以上のような国際化戦略の下で、現在、海爾集團は全世界に八つの工業団地（海外二つ）、四八箇所の工場（海外二二箇所）、一五箇所の設計センター（海外六箇所）、五万以上の販売網点（海外三万以上）および一万以上（海外約二千）のアフターサービス拠点を持っている（表1）。その製品は八四年の冷蔵庫一品種・一規格から、現在、白物家電、黒物家電およびパソコン・携帯電話などを含む六九種類、一〇、八〇〇以上の規格・品種の製

表1 海爾集團公司の生産拠点と販売網

項目	全部 (箇所、社)	海外 (箇所、社)
貿易センター	56	11
設計センター	15	6
製造基地	工業団地	2
	工場	12
アフターサービス拠点	11,976	1,900
販売網点	53,000	38,000
部品調達先	900	うち「フォーチュン500社」ランキング企業の44社

(出所) 海爾集團公司「Haier@2000」、海爾集團公司「國際化的海爾」などより作成。

ーは二一カ所であり、そして、ドイツ、中東のアラブ首長国連邦のドバイ (Dubai) に国際物流センターが設立された。

ー海外の現地生産については、海爾集團は九六年からインドネシア、マレーシア、フィリピン、イラン、北アフリカ、パキスタン (工業団地) お

品を生産している。主な製品である冷蔵庫の年間生産量は三〇〇万台、洗濯機は三〇〇万台、エアコンは二五〇万台、テレビは一〇〇万台となり、中国最大の総合家電メーカーであり、世界の家電生産量の第九位になっている (表2)。また、国内においては、家電の年間販売量は少なくとも一、〇〇〇万台を超え、海外においては、累積販売量は四〇〇万台にのぼり、輸出家電の品種は五八系列、三、〇〇〇以上の規格商品になっている。現在、一九類の外国の各品質認証を獲得し、その中には、難しい市場といわれているアメリカ (UL)、ドイツ (GS)、カナダ (CSA) などの品質認証基準も含む、製品は一六〇カ国にも輸出している。

また、現在、海外の販売網としては、代理店は九六社、販売網点は三八、〇〇〇カ所、アフターサービス拠点は一、九〇〇カ所、貿易センター

表2 世界の家電部門の企業規模ランキング (生産量)

ランキング	企業名
1	Whirlpool (U.S.)
2	Electrolux (Sweden)
3	GE Appliances (U.S.)
4	Matsushita (Japan) 松下電気
5	Bosch-Siemens (Germany)
6	Maytag (U.S.)
7	Sharp (Japan) シャープ
8	Toshiba (Japan) 東芝
9	Haier (China) 海爾
10	Hitachi (Japan) 日立

(出所) Appliance Manufacturer, February 2001.

よび米国（工業団地）などに工場を設けている。

特に、米国においては、商品設計・開発（カリフォルニア州ロサンゼルス(1)の技術開発センター）、生産工場（サウスカロライナ州）、販売センター（ニューヨーク）という体制で運営し、現地開発・生産・販売という「現地化」の目標を実現している。また、海外の「現地化」戦略が推進されると同時に、海爾集團の経営管理や企業文化にも「輸出」し、海外で定着していると報告されている。⁽³⁾ 現在、中小型冷蔵庫は既に全米の三〇%シェアを占めている。⁽⁴⁾ サウスカロライナ州のカムデン（Camden）地方政府は海爾集團の地方経済に対する貢献に対して、工場近くの一つの道を「海爾通り」と命名した。

そして、米国の進出理由について、張氏は「海爾は改革・開放の波に乗って中国国内で急成長してきたが、これから中国が世界貿易機構（WTO）に加盟すれば、外国メーカーに対する優位性は薄れていく。中国国内で労働力コストの低さに依存した経営を続ければ、いずれ他のアジア諸国からの挑戦に直面せざるを得ない。新しい環境に飛び込まなければ新たな発展はない」と語っている。⁽⁵⁾ このように、「いつも危機感を持ち、変化を求め、常に自己否定し、革新する」ことは、張氏の経営哲学であろう。

7 研究開発

海爾集團は最初にドイツの技術を導入したが、その後は日本を含む様々な海外技術を導入してきた。この一〇数年間は海外の技術を吸収する一方、自前の研究開発も進んでいる。現在では「一日一品」のモットーを上回る一・四品のスピードで新商品を開発し、また、「一日二項目」の特許も申請している。九八年に、米国、日本およびドイツなどの先端技術を持つ企業二八社と協力して、海爾中央研究院が設立された。同研究院は設計、研究

および実験を一体化し、環境、電磁並列などを含む一〇の国際的に最先端を行く技術実験室と二二の先端技術研究所があり、また、四八の国内外の研究開発機関と協力関係も持っている。

そして、海爾集團の研究開発費用は毎年売上の約五%を投入し、二〇〇〇年度は一五・六億元であった。⁽⁶⁾ また、技術者は約四、〇〇〇人、うち博士は四〇人余り、国際的に利用できる修士は約六〇〇人、博士は約三〇〇人で、従業員の六〇%は短大卒以上である。九九年末に、海爾大学が設立され、人材の育成に力を入れ、「先に人材をつくり、後はブランドを造る」という戦略を採っている。

また、近年、インターネットの普及に伴って、中国でもEビジネスが盛んに行われるようになってきている。「ネットを選ぶか、死を選ぶか」という張氏の言葉に基づいて、近年、海爾集團は積極的にB2B、B2Cビジネスを展開している。現在、同社はネットを活用し、顧客の様々な要求に基づいて、製品の設計から生産までの体制が出来上がり、いわば、「ゼロ距離」で顧客に対応することを実現した。現在、B2Cビジネスの売上は集團全体の三〇%に達し、また、社内の意思疎通も「ゼロ距離」でスピードアップし、ニューエコノミーの成果は確実に上がっている。

8 アフターサービス

「必要なのは電話一本するだけ、後は海爾に任せよう」。「海爾なら故障しても大丈夫」。アフターサービスの意識が依然薄い中国において、海爾集團は全国的に保証・修理センターを展開し、他の国内家電メーカーと外国メーカーとの差をつけ、品質神話と良いサービスのイメージを築いた。近年、家電業界においては激しい「価格戦」を繰り返しているが、海爾集團では「価格戦」ではなく、徹底した品質管理とアフターサービスで「価値戦」で

勝負することを宣言した。

現在、同社は全国に一万以上のアフターサービスの拠点があり、農村の六万以上の村にサービスを提供し、三〇以上の大都市にオペレーターセンターを設置している。サービスの理念は「お客様はいつも正しい」である。張氏は従業員に対して、「誰があなたに給料を支払っているのか、私ではなくお客様だ。だから、お客様はあなたの父親であり母親である。あなたが良い仕事をするほど給料も多く支払ってくれるが、仕事をしないとお金はもらえないのだ」と語り、究極的な「顧客至上主義」で、従業員を教育する。

9 「市場貢献度」で決まる賃金制度

海爾集團の賃金制度は市場への貢献度によって決定する。「実績を上げた従業員に対してきちんと報えるのでしょか」という質問に対して、張氏は「従業員の報酬も市場に連動した管理手法を用いています。各人の受ける分配利益は市場次第です。例えば、製品開発などに携わる技術者にはいわゆる固定給がありません。開発した製品が市場でどれだけ売れたかで給料は決まります。売れ行きが良ければ給料を多くもらえますし、売れなければ給料はもらえません。開発できなかったら、収入なしです。営業スタッフも完全に受注量次第です。売りが伸びなければ、給料も多くを望みません。食べるのに困るようなことはしません。同じ階層や年齢で収入が10倍離れても構わない。判断基準はあくまでも市場への貢献だからです。」と答えた。⁽⁷⁾

現在、海爾集團は従業員の仕事の内容を一一の要素（品質管理、労働規約の遵守、心理状況など）に分けて、その達成状況を点数化し、点数で給料を支払うという「点数賃金制」を採用している。企業幹部は年棒制を導入し、市場への貢献度に応じて賃金が決められるのである。

10 むすびにかえて

以上、みてきたように、海爾集團の経営管理は中国の計画経済から市場経済への転換という経済環境の下で、中国の儒教・道教などの古代思想と先進国の管理方法を結合した管理モデルである。ここでまず経営者が持っている個人的な魅力や企業家精神は「市場中心主義」と「顧客至上主義」の経営理念や企業文化の形成に重要な影響を与えている。また、品質管理や顧客サービスなどの概念が依然薄い中国において、品質上の「ゼロ欠陥」、市場（顧客）の「ゼロ距離」および企業内部の「市場 顧客 関係（企業内関係の市場化）」などのユニークな発想に基く「OEC管理法」や「市場リンクSST法」の導入は、従業員に責任感をもたせ、品質の向上、サービスの改善および経営効率のアップにつながっている。さらに、管理人員の平均年齢は二六歳、しかも全員が共産党員であることが中国なりの企業内団体精神の向上に役割を果たしている。これらは企業成長の重要な要素であると考えられる。

海爾集團は国有企業でも民間企業でもない集団所有制の企業であり、その意味で、政府の経営関与が少ない代わりに資金援助もない企業組織である。一六年間の自己努力で、倒産寸前の企業から国内の白物家電の約三割、カラーテレビの約一割の市場シェアを持つ中国最大の総合家電メーカーにまで成長し、その成長のプロセスと経験はハーバード大学ビジネススクールや神戸大学などの海外の大学のケーススタディにもなっている。

現在、海爾集團は二〇〇六年に「フォーチュン五〇〇社」ランキング企業に入ることを経営目標とし、また製薬などを含む経営の多角化を目指しており、「消費者は常に正しい。消費者が望むものならば何でも作る」という方針を採っている。そして、資金調達ルートが多様化を図り、国内の証券市場だけではなく、香港などの海外市場にも上場を計画している。今後、企業規模の拡大に伴って、過剰投資、組織の肥大化などの大企業病にどの

ように対応するのか。また、中国のWTO加盟後、外資の本格的な市場参入に対して、どのような市場戦略を樹てるか。特に、技術開発において、今まで外国技術の導入を中心に商品開発してきた同社は今後自社技術の研究開発体制の確立や優秀な技術者の確保をどうするか。さらに、海外進出に伴って、海爾の企業文化や経営理念をどのように現地の従業員にスムーズに浸透させるか、国際的な経営人材の育成をどうするかが国際化戦略の成功の鍵になると考えられる。

注

- (1) 最近、日本の大手電機メーカーは相次いで人員削減や生産開発拠点の統廃合などの大規模なリストラ案を発表した。そのうち、東芝は一万七、〇〇〇人、日立製作所は一万四、七〇〇人、富士通は一万六、四〇〇人、NECは四、〇〇〇人、松下電気は早期退職優遇制度で人員整理案を発表した。『日本経済新聞』二〇〇一年八月二日、八月二五日、八月二八日、九月一日を参照。
- (2) 海爾集団の張瑞敏氏(最高経営責任者)は老子の『道德経』、孔子の『論語』および孫子の『孫子兵法』などの中国古典思想家の本を愛読していると報道されている。
- (3) 海爾集团公司「Haier@2000」、海爾集团公司「国際化的海爾」。
- (4) 原資料は全米家電生産商協会(AHAM)の二〇〇〇年統計による。海爾集团公司「国際化的海爾」を参照。
- (5) 「中国国家電の雄 海爾集団」、『日本経済新聞』二〇〇〇年七月三十一日。
- (6) 『日本経済新聞』二〇〇一年五月二十八日。
- (7) 「我々は初めから市場中心主義だった」、『中国式』も併せ世界に躍進する「日経ビジネス」二〇〇〇年十一月二七日を参照。

- (8) 二〇〇〇年の上半期に、海爾集團の白物家電の全国シェアは、冷蔵庫は三三・四％、業務用冷蔵庫は四一・八％、洗濯機は三〇・五％、エアコンは三〇・六％を占める。黒物家電であるカラーテレビの市場シェアは一〇・四％を占める。海爾集團公司「Haier@2000」、一四頁を参照。
- (9) 一九九三年に、海爾集團の冷蔵庫工場は上海証券取引所に上場を果たした。今後、物流部門は香港などの海外市場に上場を計画している。二〇〇一年八月の海爾集團公司の訪問記録による。

参考文献

- (1) 海爾企業文化中心「中国海爾的魅力」、二〇〇一年六月。
- (2) 海爾集團工会編制『海爾員工画与話』、二〇〇一年一〇月。
- (3) 羅広「海爾：從OEC到SST」、『商界』(増刊、中国企業管理模式經典)、二〇〇一年三月。
- (4) 華子「海爾指向 中国企業的未来」、『商界』(増刊、中国企業管理模式經典)、二〇〇一年三月。
- (5) 「張瑞敏談海爾的三步戰略」、『商界』(増刊、中国企業管理模式經典)、二〇〇一年三月。
- (6) 王彦田、宋学春「在改革開放中崛起的海爾(上)」「(中)」「(下)」、『人民日報(海外版)』二〇〇一年八月六日、八月七日、八月八日。
- (7) 陸一「海爾 讓資本承認管理」、『上市公司』、一九九八年五月号。
- (8) Anthony Paul, CHINA'S HAIER POWER, FORTUNE, February 15, 1999.
- (9) The Spread of China Inc., Richard Ernsberger Jr., Newsweek September 3, 2001.
- (10) <http://www.haier.com/>

(おつ とつめい・主任研究員)