

経営戦略の視点から見る中国家電企業海爾

劉 姪 倩

要 旨

随着中国 WTO 的加盟，各行各业都面临着国际市场来的竞争压力，特别是中国的家电产业。近年，中国的家电产业得到迅速发展，涌现出不少龙头企业，例如海尔、长虹等等。这些企业不仅仅在中国国内起着举足轻重的作用，在国际上也具有一定影响力。本文从经营战略的角度出发，对中国企业海尔的高速成长进行具体分析。对其从濒临倒闭的小厂到现在的中国首位家电企业，以经营战略的的视点进行探讨，通过其不同阶段的经营战略政策对其发展的重要影响进行分析研究。

キーワード.....経営戦略 競争 多角化 ブランド 国際化

はじめに

本稿の課題は、現在の中国における家電メーカーおよび電器産業の展開過程を検討し、中国企業の国際化戦略を考察し、その妥当性・パフォーマンス効果を解明することである。とりわけ中国の大手家電企業海爾集團（以下、海爾、日本語読みはハイアール、英語で Haier）の発展を企業の経営戦略の視点から分析し、実証研究を行うものである。

めまぐるしく変化する環境と厳しい生存競争の中で、ひとつの企業を長期にわたって存続させることは、容易な仕事ではない。その鍵になるのが経営戦略である。急速な技術革新、それがもたらす社会環境の変化、消費者の嗜好のめまぐるしい変化、勤労者の価値観の変化、競争のグローバル化など、企業をとりまく環境はますます変化を加速し、不透明になりつつある¹⁾。多くの企業は、激しく移り変わる国際環境に適切に対応できなかったために倒産もしくは衰退へと追い込まれた。市場での企業同士の競争が、企業の生存を脅かす第一の脅威であるとすれば、国際環境の変化は企業の生存と成長にとっての第二の脅威となっている²⁾。経済環境の変化に対応するために、企業は国際環境変化のリスクに応じて、事業の国際化という経営戦略をとるのが常である。多くの企業の歴史的な生い立ちを見れば、ほとんどの企業が初めは単一製品を扱う企業として出発し、歴史的な経過の中、何らかの理由で国際化をしていく。

企業が卓越した業績を追求する二つの方法がある。ひとつの方法はオペレーション効率、もうひとつの方法は戦略である。すなわち、特色のある製品やサービスを提供し、独自のポジショニングを打ち出して競争する方法である³⁾。

企業における管理行動は、分業化され階層化されるとともに職能化された。まさにこの階層化され職能化された管理行動の最も上位にくるものは、経営戦略である。企業の他の意思決定および管理諸行動は、この経営戦略の下位に位置づけられる。経営戦略は企業行動の核心と基本的方向性を表現する⁴⁾。

以上のことを踏まえて、本稿で用いる研究手法は、理論研究をベースとして実証研究である。理論の整理から目的を導く、事例に通して検証を行う。さらに、実証研究から発見した事実を下に、企業の経営戦略とは何か、組織はどのような役割を果たすべきか、両者の間に何の関係を持つかを、ということについて考察を行う。

一、経営戦略の理論について

経営戦略の歴史は企業の歴史とともに古い。私的所有によって担われた企業が企業間の競争に打ち勝ち、またその諸制度限突破して蓄積を進めていくにあたっては、戦略的行動というにふさわしい諸行動がとられてきた。しかし、一般に「経営戦略」ないしは「企業戦略」という概念が問題にされるとき、その対象となっているのは、このような企業の歴史とともに古いような戦略的な諸行動ではない。問題となるのは、まさに歴史のある特定の段階の企業の諸行動と諸形態に対応して成立した「経営戦略」である。

企業にとってどのような行動が戦略的重要性を持つかは、その企業の置かれている諸条件、すなわち、大きく分ければ「環境」としての外的条件と「能力」としての主體的諸条件、によって規定されるのであって、一概に規定することはできない。経営戦略はまさに生きた現実への対処なのである。しかしながら、企業システムが一般的にいったどのような構造を持つのか、どのようなものを経営戦略と称するのかを明らかにしておくことは無益ではないだろう⁵⁾。経営戦略は、現代経営学の中心テーマの1つである。これから、経営戦略について具体的に整理しよう。

1. 経営戦略とは何か

戦略 (strategy) は本来軍事用語であったことはよく知られている。その意味は「将軍・指揮官」(general)である。プロシアの将軍兼軍事科学者であったクラウゼヴィッツ(C.V. Clausewitz)と彼の後継者たちは戦略を「適応のシステムであり、それは不断に変化する環境の下で所期の計画を遂行すること」であることと述べている⁶⁾。このような軍事分野で使われていた軍事用語を経済領域に導入したのはフォン・ノイマン＝モルゲンシュターンである。彼らは1947年にゲーム理論を開発し、その際に「戦略」の言葉を使い始めたといわれている。

P.F.ドラッカーは暗示的にはあるが、戦略問題に対して大きな影響を与えた人物であった。

彼によれば、戦略は二つのことに対する答えである。すなわち「我々の事業とは何か、そしてそれはいかにあるべきか」⁷⁾である。つまり、企業の成長のためにどんな事業を手がけるかという多角化の視点である。しかしながらこのように1950年代にも経営戦略という言葉は全く使われていなかったのはいえないにせよ、一般化してはいなかったようである⁸⁾。経営学の古典と呼ばれる諸研究の中で、戦略という概念をおそらく最初に用いたのは、A.D.チャンドラーであろう。彼はそこで経営戦略を「企業の基本的長期目標・目的の決定、とるべき行動方向の採択、これらの目標遂行に必要な資源の配分」⁹⁾と定義している。彼は企業成長のための戦略の中心課題として、事業あるいは製品ラインの多角化を位置づけて、この多角化した事業を管理するために、職能部門別組織から近代的な分権組織としての事業部制組織へ移行する過程を明らかにした。ここから生まれたのが、「組織は戦略に従う」というテーゼである。しかし、彼の主要な関心は戦略そのものより、戦略と組織構造の関係、また企業の意思決定に重要な役割を果たすトップ・マネジメントの機能にあった¹⁰⁾。そのため、ドラッカーやチャンドラーにおいては戦略を体系的に研究するために必要な概念を形成しようとする意図が欠如し、戦略がいかなる要素から構成されるや戦略をどのように構築していくべきか、という問題に対する答えることはできなかった。

経営戦略という言葉を一一般化させるのに直接的な影響力を發揮した、またより実践的な立場から、経営戦略について体系的な理論を展開したのは、H.I.アンゾフであると言われている。彼は、企業の活動を「その資源を商品やサービスに変え、それを顧客に“販売する”ことによって見返りを得るというプロセスを通して、その目標を探求するということである」¹¹⁾と定義した。この基本的な資源としては、物的資源、金銭的資源、人的資源がある。つまり、「意思決定の観点からすれば、企業経営上の全体的な問題は、企業の目標を最適度に可能にするような方法で、資源の転化のプロセスを方向付けることである」。そのほか、経営戦略の概念については日本の論者¹²⁾によっても様々な定義付けがなされている。

2. 経営戦略に関する理論

経営戦略とは企業が自らの目標を達成するために、自らの活動領域を定義選択し、重点的に資源配分を行うことである¹³⁾。つまり、経営戦略は企業経営に関わるあらゆる戦略の総称として用いられる概念である。このため、経営戦略は多様な種類があり、様々な観点から分類できる。本稿では、経営戦略を企業戦略(ポートフォリオ戦略)と競争戦略に分けて研究を行う。

中川涼司によると、企業戦略は企業が生産し、販売しようとする市場(市場セグメント)をいかに組み合わせしていくか、に関わる戦略である。企業戦略は単なる多角化ではない。それは、従前の事業をも含めて、諸目的の観点から評価し、最善のバランスを獲得しようとするものである。

また、企業戦略は様々なサブ・システムを統合する役割を果たしている、その核はドメインの定義と資源展開(とりわけ資源配分)の決定である。事業単位ごとに分割された戦略つまり事業戦略の最も重要な構成要素は、競争戦略である。個々の事業分野において、蓄積・配分された資源を元に、いかにして競争優位性を確立するかの決定が競争戦略の決定である。競争戦略は、伝統的にはマーケティング¹⁴⁾をルーツとする経営戦略の中心テーマの1つであった。産業並びに市場セグメントにおける競争の状態と自社の地位についての基本的な認識を確認・共有し、それをもとにした経営資源の組み合わせを通じて競争相手に対して差別的な競争優位を確立することが競争戦略の基本的な課題¹⁵⁾である。

(1) 競争戦略

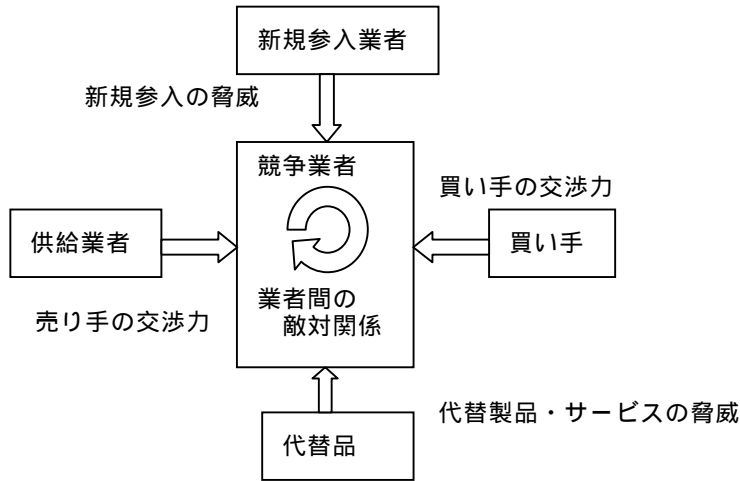
競争戦略はあるポートフォリオの下で如何に競争上の地位・競争優位を獲得していくか、にかかわる戦略である。M.E.ポーターによると、競争戦略は、特定の製品市場もしくは産業において、競争業者に対して競争優位性を獲得するために行う、事業レベルの経営戦略に他ならない。

ポーターは競争戦略論の領域において最も注目されている論者であり、その理論の影響力は学界から経済界まで幅広く及んでいる。競争戦略論を論じる場合、ポーターの理論がよく取り上げられている。彼は他の多くの経営戦略論者とは違い、産業組織論から出発したこともあり、構造を意識し、構造についての認識を前進させつつ、しかも構造に解消されない戦略の幅を捉えている。そして、諸戦略を業界の進化・発展や国の競争優位の源泉の変化などに沿った動的な過程の中捉えている¹⁶⁾。

ポーターは企業を取り巻く環境、特に企業の競争する市場状況が企業の戦略に大きな影響を与えると考えた。こうした企業の競争する市場状況を規定する要因として、次の五つを挙げた、それは、新規参入の脅威(Threat of new entrants)、既存競争業者の間敵対関係の強さ(Jockeying for position among competitors)、代替製品・サービスからの圧力(Threat of substitute products or services)、買い手の交渉力(Bargaining power of customers)、売り手の交渉力(Bargaining power of suppliers)である(図1)。

こうした分析は、戦略分析の出発点である。そこで企業はどのような競争勢力に直面しているのかを検討し、自らの強みと弱みを知り、産業において、それに対抗する防御可能な陣地を作ることが競争戦略に他ならない¹⁷⁾。

M.ポーターの5つの競争要因

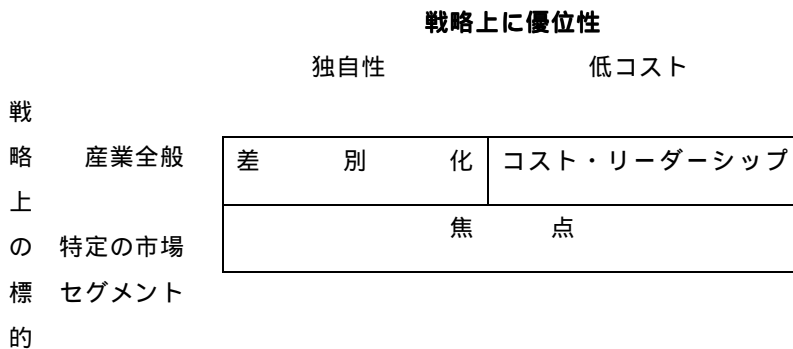


出典：M.E.Porter *COMPETITIVE STRATEGY*

土岐坤、中辻萬治、服部照夫訳『競争の戦略』(ダイヤモンド社、1999年) p.18。

図1：五つの競争要因

また、ポーターによれば、産業内における五つの競争要因に対応して競争優位を獲得するためには、コスト・リーダーシップ (cost leadership)、差別化 (differentiation)、集中 (focus)¹⁸⁾ という三つの基本戦略をあげている。(図2)



出典：M.E.Porter *COMPETITIVE STRATEGY*

土岐坤、中辻萬治、服部照夫訳『競争の戦略』(ダイヤモンド社、1999年) p.61。

図2 三つの基本戦略

コスト・リーダーシップはコスト面で最優位に立つという基本的にそった一連の実務政策を実行することで、コストのリーダーシップをとろうという戦略である。差別化戦略は、自社の製品やサービスを差別化して、業界の中で特異だと見られる何かを創造しようとする戦略であり、それによって独自の市場を形成する。原材料・技術・デザイン・サービス・広告などに差別性を強調することによって、高収益を獲得し、競争他社に対して優位性を確立するための戦略を言う。集中戦略は市場全体における一部のセグメントだけに焦点をあわせ、そこで低コストもしくは差別化による競争優位に立とうとする経営戦略である。本来、コスト・リーダーシップと差別化とは互いに矛盾した関係にあるが、技術イノベーションの積極的利用や効率的、効果的な経営システムによって、この二つを同時に達成することは可能である。製品の設計、製造、マーケティング、流通チャネル、サービスといった活動、それぞれが相対的コストを下げ、差別化の基礎を創造する。従って、これらの活動とその相互関係の体系化が競争上の優位を獲得・維持する重要な問題となる。ポーターは、このような活動の相互関係について価値連鎖¹⁹⁾という概念を提案している。

本稿で取り上げる中国家電企業海爾は、熾烈な競争を強いられてきた中国の家電企業の中、消費者の多様な生活仕様、個性化のニーズを想定し、細かな製品差別戦略をとっている。それによって、競争上の優位を獲得している。

(2)製品ポートフォリオマネジメント（PPM）

1970年代から1980年代前半にかけて、経営戦略に関する議論の中で重要部分を占めたのは、ポートフォリオ分析に基づく経営行動の選択であった。製品ポートフォリオマネジメント（Product portfolio management：PPM）はボストン・コンサルティング・グループ（Boston consulting group BCG）によって開発されたものである。BCGによって、経験効果の概念とプロダクト・ライフサイクルと資金の流出入を加味して、それらをもとに事業あるいは製品に関する資金の流出入を市場成長率と市場占有率の組み合わせによって決定するシステム手法が開発された。

製品ポートフォリオマネジメントの基礎となっているのは製品ライフサイクル（Product life cycle）である。製品ライフサイクルによって、製品には人間や動物に寿命があるのと同じように、市場への登場から撤退にいたるまでライフサイクルがあるというものである。その変遷の時期区分は導入期、成長期、成熟期、衰退期に分けている。

この点から見ると、企業は製品を1つだけ持っているのではなく、複数持っていて、ある製品の最盛期がすぎ衰退期に入ったときに、別の製品が最盛期を迎えるようにするのが望ましいことになる。これが可能であるためには、さらに別の製品が導入期あるいは成長期にあることが必要である。最盛期にある製品で得た利益を、導入期あるいは成長期にある製品に投入し育成することである。以上のような観点にたつてある時点における企業の製品を横断的のとらえ、

業界における地位や発展可能性などから製品の組み合わせを検討するのが製品ポートフォリオマネジメントである²⁰⁾。

また、プロダクト・ポートフォリオ・マトリックスを構成する市場成長率は、当該製品の属する市場の年間成長率であるが、市場占有率は、当該産業における最上位の競争企業に対する戦略事業単位 (Strategic business unit : SBU) の相対的占有率である。4 つのセルには、その特徴から、次のような名称がつけられている。

市場成長率	高	花形製品 (大/大)	問題児 (大/小)
	低	金のなる木 (小/大)	負け犬 (小/小)
		高	低
		相対的市場占有率	

(カッコ内は左が資金流出量、右が資金流入量を表す)

出典：岡本康雄編著『現代経営学辞典』(同文館、平成10年) p.218。

図3 BCGによるプロダクト・ポートフォリオ・マトリックス

多くの戦略事業単位は、“問題児”で出発し、“花形”に成長し、成長率の鈍化に伴い“金のなる木”になり、最後には“負け犬”になる。そこで、経営戦略は、“金のなる木”を資源として、“花形”あるいは“問題児”に資金を投入し、“負け犬”や将来有望でない“問題児”を撤退させる選択をすることである。すなわち、“金のなる木”は、資金需要の大きい他部門への資金創出の役割を果たすだけでなく、高収益性が外部資金調達をも有利に誘導するため、“金のなる木”をいかに多く持ち、そこから創出される資金を配分し、いかに多くの将来の“金のなる木”を育てるかが、企業戦略の要諦となる。このように、ポートフォリオ概念は、限られた資金の集中と選択を示唆する理論である。PPMは、各製品の市場成長性と市場における競争上の地位を基礎に、製品ラインを管理し、最適のプロダクト・ポートフォリオを追求する経営戦略に他ならない。

1960年代に、米国企業は、事業の多角化を推進し、巨大な企業に成長した例が多い。1970年代には、多角化した事業を管理する必要が生じ、そのための経営戦略が策定された。PPMも、このような多角化した事業、特に製品別に捉えた事業に焦点を当て、それらへの最適資金配分を行うことにより、成長・縮小・撤退を決定する経営戦略である。PPMは、あくまでも単独の

企業内における経営資源の有効配分を図る経営戦略理論であり、そこでは外部資源の活用を意図していない²¹⁾。

(3) 多角化戦略

多角化戦略とは企業において新しい事業分野に進出し、事業分野を複数にする戦略であり、企業全体の事業分野の多様性をもたらす決定である。既存の事業分野において市場浸透を図ることや新たな市場を開発すること、また新製品の開発を行うことは拡大戦略であり、多角化戦略ではない。

多角化を展開するに当たって、進出する事業分野が参入に値する魅力があるかどうかを考慮しなければならない。つまり、市場規模・市場成長率・競合状況・技術などの環境が企業にとって魅力的なものであるかどうかが多角化に影響を与える²²⁾。しかしこうした機会が与えられただけでは十分でない。多角化を展開するためには、何よりも経営資源の保有と蓄積が重要である。企業にとって、独自の他とは異なる優位性をもたらす経営資源の蓄積によって、多角化は可能となる。従来 of 事業分野で十分には使い切っていない余剰資源こそが多角化をもたらすのである²³⁾。そこで既存の経営資源の蓄積と新規事業のために必要な資源との関連性が必要とされる。従来 of 事業と新しい事業のシナジー効果が重要になる。

企業は多角化の展開において、内部努力で展開するのか、他企業を買収・合併することにより行うのか、中間形態である他企業との協力により展開するのを選択しなければならない。その内のどれが選択されるかは、企業が保有し蓄積している経営資源・企業を取り巻く環境・企業の歴史・タイミングなどによって規定される。また、多角化戦略は組織改革にとって二側面がある。一つには、産業のライフサイクルからくる企業の限界を克服する手段である。もう一つ、企業の自己革新にとって重要な点は、機能的組織体（一定の目的達成を有する組織）が共同体化（存在そのものが普通化する組織）して、組織自体が硬直化した状態を企業トップが危機状態とみなす場合である²⁴⁾。

本稿で取り上げる中国大手家電企業海爾集團の事例は、企業の経営戦略の面において、市場に応じる多角化戦略を選択し、真剣に企業の自己革新に取り込んでいる。自社既存の企業能力を活用させながら新規事業を開発しようとする。

3. 要約と考察

以上に見た通り、経営戦略の決定は企業経営において中心的な位置を占めている。それゆえ、チャンドラーやアンゾフに代表されるように、意思決定論経営学や企業者史学においては、経営戦略は大きな意味を持たされている。チャンドラーは経営戦略を次のように規定し、それは本社機能に属するものとした。すなわち、「戦略とは 企業体の基本的な長期目的を決定し、これらの諸目的を遂行するために必要な行動方式を採択し、諸資源を割り当てることと定義される²⁵⁾」。

一方、人や組織の問題の重要性が知られ、経営戦略と組織は緊密な関係を持っていることがますます認識されてきた。また、組織問題を取り入れた経営戦略はいかに管理し、そして環境変化に適應するために戦略の変更をどのように行っていくかについて、今後の戦略経営論の展開にとっての残された課題であろう。これから、今まで研究してきた経営戦略の理論を基礎として、中国の家電企業海爾の経営戦略を詳細に解明する。

二、中国家電企業海爾の経営戦略

2002年1月、日本の電気業界に衝撃が走った。その原因は日本電気メーカー大手の一角を占める三洋電気が、中国最大の電機メーカー海爾集団と提携²⁶⁾を発表したのである。長年、世界のトップランナーと認めてきた日本の電気メーカーの中国企業との提携は、中国企業の発展ぶりを物語ると同時に、日本企業の生き方を変えるものとして、大きな注目を集めている。

三洋電機は、普及品については自社製造を打ち切り、代わって海爾製品を輸入、海爾ブランドのまま三洋の流通ルートで販売する。一方海爾は、三洋の高付加価値製品を中国で販売し、13億の中国市場を開拓すると共に、部品等の供給も受けることにしている。まさに日本企業の新しい「選択と集中」の挑戦と言える。海爾にとってもこの提携は、ブランド・イメージに厳しく、障壁も多いと言われた日本市場への本格的な上陸という意味を持っている。中国の経済発展と、日本経済の成熟という環境の変化が、新たな日中経済交流の扉を開いた。

1. 海爾 中国製造

山東省青島市に本社を置く海爾集団は中国家電メーカーの最大手である。青島冷蔵庫総廠(以下、青島冷蔵庫)を前身とし、1991年に誕生した。青島冷蔵庫は1984年に設立された地場企業にすぎなかった。1984年の青島冷蔵庫の売上は348万元であって、147万元の赤字が発生していた、しかし、海爾は2000年のグローバル連結決算の売り上げは406億元(約6000億円)になった²⁷⁾。

海爾集団は創業の初期、製品は冷蔵庫、それも1モデル(BCD-212)だけを製造していた。今は中国最大の家電メーカーであるばかりでなく、世界の十大家電メーカーにも数えられる総合家電メーカーである。製品は主に冷蔵庫、エアコン、テレビなど89種類、13,000品目を生産している。アメリカをはじめ、世界十数か国に国際展開しつつ、AV、白物家電からパソコン、携帯電話、PDAなどのIT関連製品までを含めた多様な製品群を、世界160カ国・地域向けに販売している。

2001年、海爾集団の売り上げは前年比50%増の602億元(約72.7億ドル。元=15.5の場合、9,331億円)である。うち、輸出額同50%増の4.2億ドル(約538億円) 税前利益は44億元

経営戦略の視点から見る中国家電企業海爾（劉）

（約 682 億円）従業員数は 3 万人である。グループ企業は 2002 年 2 月現在、約 400 社である。その規模は、日本の大手総合電機メーカーと対比すればまだ「大手」とはいえない。しかし、日本ではあまり知られていないことだが、家電部門のみで見れば、海爾はすでに全世界家電メーカーの「TOP10」入りを果たしている。

表 1：2001 年中国ブランド評価額ベスト 10（単位：億元）

順位	評価額	ブランド名	企業名	所在地	業務分野
1	460.00	紅塔山	玉溪紅塔山煙草有限公司	雲南省	煙草
2	436.00	海爾	海爾集团公司	山東省	家電
3	261.00	長虹	四川長虹電子有限公司	四川省	家電
4	156.67	五糧液	四川宜寶五糧液集团公司	四川省	酒
5	144.69	TCL	TCL 集团公司	広東省	家電
6	143.55	聯想	聯想集团公司	北京市	PC
7	116.21	一汽	中国第一汽車集团公司	吉林省	自動車
8	101.36	美的	広東美的集团公司	広東省	家電
9	98.15	KONKA	康佳集团公司	広東省	家電
10	98.08	科龍	広東科龍（容声）集团公司	広東省	家電

注：有効回答者数は 672 社

出所：沈才彬「中国家電メーカー・海爾はなぜ模倣品被害が少ないか」三井物産戦略研究所 THE WORLD COMPASS、2002 年 4 月号、http://mitsui.mgssi.com/compass/htm/0204/rep_01.html

米国「Appliance Manufacturer」（2001 年第 2 期）誌に海爾が世界家電メーカー 10 位以内にランクされている。そのうち、アメリカ 3 社、日本 4 社、ヨーロッパ 2 社、中国 1 社がある。ちなみに、日本の家電メーカーは松下 4 位、シャープ 7 位、東芝 8 位、日立 10 位とされている。海爾は 9 位であり、日本の日立より上位であった。さらに、米 Forbes Global 誌は 2001 年 8 月 6 日の表紙に海爾の CEO 張瑞敏氏を飾り、海爾を Top ten makers of large kitchen appliances において第 6 位に選出していた（台数ベースの市場シェア）。このランキングでは、第 9 位が松下電器産業、第 10 位がシャープであり、他の日本企業は Top10 にない²⁸⁾。

また、国内市場では海爾家電製品のシェアはダントツの 30% に達し、そのうち冷蔵庫 31.2%、エアコン 25.8%、洗濯機 30.5% をそれぞれ占め、いずれも首位を走っている。現在、海爾は 160 カ国・地域に輸出し、65 カ国において販売・提携の拠点を持っている。海外での販売店は

3万カ所に達した。1999年当時、海爾の関連会社は50社といわれ、うち、完全所有は18社、過半数所有は23社、少数所有は9社である。そして2001年上期において、海爾は国内において建設済みの工業団地を7カ所、建設中の工業団地4カ所を有し、国内の生産基地は37カ所である。海外生産拠点は2002年2月時点で13カ所である。海外工業団地は2カ所、貿易センターは5カ所²⁹⁾だという。

こうした実力に加えて、2001年の海爾ブランド評価額は436億元に達し、家電業界では1位、中国総合ではタバコブランドの「紅塔山」に次ぐ2位(表1)となっている。

2. 海爾の経営戦略

(1)ブランド戦略(高品質発展戦略)

海爾の経営戦略において、今日までもっとも顕著な成果を上げてきたのは、高品質発展戦略である。輸出品や中国に進出した外資系企業の製品が中国市場を席卷していた1985年、就任して間もない張瑞敏は、品質は命である、競争優位でもある、いかに品質の向上や企業イメージの向上を図るべきか、それは自社にとっての至上命題であると感じた。品質が悪く、不良品が山積み状態を見て、張瑞敏は思い切って「不良品展覧会」を開いた。全社員を召集し、400台余りの在庫のうちから76台不良品冷蔵庫(当時のブランド名:瑞雪)を選び、それらの製品はなぜ不良なのかを明らかにしたうえでハンマーを差し出し、「スクラップにしろ」と命じた。これが後に伝説となった「不良品スクラップ事件」である。

当時の中国の冷蔵庫普及率は1千戸当たり2、3戸という状況であった。不良品とは言うものの貴重品であり、スクラップにすることは相当心の痛むものであった。いうまでもなく、張瑞敏はこのショック療法をあえて意識し、全社員の意識改革を図ったのである³⁰⁾。

ドイツからの技術導入が功を奏し、全社員の努力もあり、1988年青島冷蔵庫総廠が生産した冷蔵庫が史上初の「国優金賞」を獲得した。1990年、中国品質管理協会、国家技術監督局により、青島冷蔵庫総廠に「国家品質管理賞」が授与され、青島冷蔵庫総廠は全国ナンバーワンの地位を獲得した。さらに、1991年消費者の直接投票による「中国10大有名ブランド」において青島冷蔵庫総廠製造の冷蔵庫が選ばれた。1991年12月20日、海爾集団が正式に誕生し、歴史的に新たなページが開かれた。

1984年から1991年まで青島冷蔵庫総廠は製品を冷蔵庫一本に絞り、品質重視、ブランド育成に専念した。この海爾発展の第一段階である「ブランド戦略の段階」は見事に成功を勝ち取った³¹⁾。2001年、中国における海爾のブランド価値は436億元と評価され、中国家電産業ナンバーワンのブランドに輝いている。

(2) 海爾の多角化戦略

1992年から1998年まで、海爾は多角化発展戦略を展開し、冷蔵庫から関連分野への拡張、さらに家電全般への発展を図った。関連分野の中国企業を次々と吸収合併し、規模の拡大と、早い段階での多角化を達成している。

諸紅霞によれば、海爾は1992年から1998年の製品の多角化展開にあたり、2つの戦略を提示した。ひとつは、コア製品の規模・シェア・収益が確保されていることを前提にコア製品と関連のある製品に参入することである。もうひとつは、新たに参入する製品も、業界の3位入りすることを目指すことである。上述した張瑞敏氏³²⁾の製品多角化戦略の下で、海爾の製品は以下のように展開されていった。1991年 - 1995年、海爾は、冷蔵庫から冷凍庫・エアコンまで、所謂製冷家電を展開した。1994年10月に海爾冷凍庫が業界初のISO 9001の認証を取得した。また、中国エアコン市場における同社の占有率は、1998年から今に至って業界首位を保ってきた。1995年 - 1997年、海爾は製冷家電から洗濯機、電子レンジ等の白物家電へと、製品を展開した。その後、海爾洗濯機はダントツの業界1位となった。1997年から、海爾は、白物家電からテレビ（黒物家電）に参入した。参入してから8ヶ月で、中国テレビ市場における同社のシェアは4位入りした。また、中国初のデジタルテレビも同社により開発された。その後、海爾は、システムキッチン、システムトイレなどの水回りの家電に参入した。

海爾における製品の多角化展開の成功の背景には、製品間の技術・顧客層・販売チャネルの高度の関連性がある。冷蔵庫 製冷家電 白物家電 黒物家電 システムキッチン、システムトイレの間は、家電を通しての高度な技術関連性によって貫かれる。海爾では、物作りの基本が技術であることを全社に浸透させ、絶え間無く技術を強化し、他社との差別化を進めてきた。この海爾の差別化された技術を基礎とし、製品品質を保証することで、顧客の信頼を獲得してきた。顧客の信頼感は、市場シェアの高まりとなって現れるとともに、ブランドのイメージも向上してきた。こうして確立されたブランド・イメージは、新製品の展開の際にも効果を発揮し、いち早く顧客を認識獲得することで、市場投入の初段階から新製品の市場シェアを増加させることができた。こうした海爾のブランドは拡張を続け、張瑞敏氏の二つの戦略が実現されたのだ³³⁾。

(3) 国際化戦略

1998年から海爾は国際化発展を展開している。わずか3年で輸出を急増させているのみでなく、海外生産基地をも猛烈な勢いで展開している。海外市場への進出において、先進国市場のほうが発展途上国市場より難しい。「善弈者、謀勢；不善弈者、謀子」という中国古来の文がある、その意味は、碁の好手はまず氣勢を取る、碁の下手の人は、目の前の子を取る。その話から、海爾は激しい国際競争に直面する際、一日の長短を無視し、将来の優勢を構築する姿勢をとっている³⁴⁾。そのため、一般的に、発展途上国の企業は輸出を始めるときに、まずアジアな

ど発展途上国市場に参入し、それから欧州、アメリカ、日本などの先進国に進出する。海爾は逆のやり方で、すなわち「先難後易」の進出戦略を行った。「先難後易」の進出とは、輸出を始めるとき、まず先進国市場(難しい市場)への参入を中心に事業展開することである、その後、先進国市場で構築したブランド・パワーを持つことで、発展途上国市場への進出がし易い。先進国で売れる家電製品は世界の消費者の信頼を博しやすく、ブランドの魅力は発展途上国市場に伝えやすい。さらに、企業として先進国に進出するために、世界最高レベルの品質基準を設定し、必死に努力しなければならない³⁵⁾。海爾はこの戦略に従い、先進国市場への参入に全力投入した。200年までに、輸出では欧州、アメリカへの販売は60%を占め、製品は約160カ国または地域に進出した。

ドイツ市場からスタート

海爾が国際進出の初目標はドイツと決定した。その理由は、欧州諸国の市場の中で、ドイツ市場への進出が一番難しい。ドイツの市場に成功したら、イタリア、フランス、イギリスなど欧州諸国に参入しやすいのである。また、海爾の冷蔵庫の組み立て技術はドイツの Liebherr³⁶⁾社から導入したので、冷蔵庫の外観と品質がドイツの消費者の好感を博しやすと考えられた。

ドイツ市場に進出するにはドイツの VDE 認証をとることが必要である。海爾は約1年半の時間を費やして VDE の品質認証を獲得した。しかし、品質認証を取ってといっても、ドイツ市場に必ず進出できるとは言い切れない。ドイツの販売商は、日本産の冷蔵庫でもドイツに参入しにくいので、中国の冷蔵庫でドイツ市場に参入できるはずがないと考えていた。そのため、海爾はひとつのゲームをドイツの販売商に提案した。ドイツ市場で販売している Liebherr を含む全てのブランド品冷蔵庫と海爾の冷蔵庫はブランドロゴを除いて並べた、販売商自ら高品質冷蔵庫を選ぶことにした、その結果、海爾の製品は「先生」である Liebherr 社をも抜いて最高の評価が得られた。その後、ドイツの販売商は海爾と冷蔵庫2万台の販売契約を締結した。これが、海爾ブランドの製品初めてドイツの輸出³⁷⁾であった。

アメリカ市場への進出

1996年より以前、米国の冷凍庫市場は、アメリカの GE およびワールプール社の製品によって独占されていたので、外国の冷凍庫が米国市場に参入することは不可能といわれていた。

海爾は米国の冷凍庫市場に参入する前、細かな調査を行った。アメリカでは、ほとんどの家庭は大型冷凍庫を使用していた。BC-160以下の小型冷凍庫の販売量が少なかった。しかし、現在の米国家庭の構成が変化しつつある。家族の人数が少なくなってきたと伴に、小型冷凍庫が好まれるようになってきているだろう、また独身者や留学生は小型冷凍庫が欲しいだろうと考え、大型冷凍庫市場への参入はとても難しいが、小型冷凍庫市場への参入は無理ではないと思われる、小型冷凍庫でアメリカに進出することが決定した。その後、海爾は高品質でデザインの良い小型冷凍庫を生産し、米国に十数台試売した結果、一週間以内に全数売り切った。1万台を追加しても、約2ヶ月で完売した。1997年に1万台、1998年に2.5万台、1999年には4.3

万台を米国市場で販売した。米国の雑誌「APPLIANCE」の1999年度の調査によると、BD - 165以下の小型冷凍庫市場における海爾ブランドの市場シェアは20%に達した³⁸⁾。

3. 製品開発

海爾は近年、研究・開発に注力し、新製品・新技術の開発に巨額の資金を投入してきた。海爾の製品開発理念は、最新技術を搭載し、世界各地の個性化のニーズに適合する製品を開発することである。その研究・開発費の会社売り上げに占める比率は1997年に4%(総額4.3億元)、98年に4.6%(7.4億元)にのぼり、中国企業の中で同比率が最も高い企業の一つとなっている。海爾は先進国の大手企業並みの水準(8 - 10%)を目指して、さらに2003年に6%、2006年に8%にアップしようと計画している。エアコン新技術・新製品について、国際専門家による27件の特許と評価されている。特に、コンピュータ制御エアコン、48種類の送風エアコンなど、日本同業の注目も浴びている³⁹⁾。

「消費者は常に正しい。消費者が望むものなら何でも作る」、「お客様はいつも正しいと考えよう」。このような徹底した「顧客志向」に従って、海爾はヒット商品を次々市場に導入した。

(1)「小小神童」の開発

中国では「扇風機が動くと、洗濯機が動かない」という言い方がある。夏になると、家庭の主婦は洗濯機を使わず、しばしば手で洗濯するので洗濯機が売れにくい。

なぜ、夏に家庭主婦は洗濯機を使わないのかについて海爾が市場調査を行った。調査の結果によると、その頃市場で販売している洗濯機は5キロ型であり、少ない服を洗うと、あまりにも大きすぎる、水などのエネルギーも無駄になる。しかし、顧客のニーズ変化に業界は敏速に対応できなかった。そこで、海爾は毎日洗濯したい家庭に向けて、水位を3段階に調節できる1.5キロ型「小小神童」を開発した。「小小神童」なら、シャツ一枚でも洗濯できるので、1995年7月大都市のスーパーに登場するとまもなく、大ヒット商品となった。

また、「小小神童」の技術改良をしつつ、200年3月バージョン・アップの「新小小神童」を売り出した。この小小神童は、洗濯のやり方から得たアイデアをもとに作られた。一方、主婦として服がきれいに洗濯されているかどうか、洗濯機の蓋を開けてみてみたい気持ちをはじめ、子供が洗濯機の水巻の動きに好奇心を持つことを考え、観察しやすい透明蓋をつけた。手揉み及び透明蓋をした新「小小神童」は、人気が集まった。1995年 - 2000年の間、「小小神童」の販売量は200万台を超えて、家電製品開発の奇跡といえるほど、大きな成果を挙げた⁴⁰⁾。

(2) 「芋洗い兼用洗濯機」の誕生

日本では笑い話となるに違いない「芋洗い兼用洗濯機」のヒットは、海爾の創意と工夫の具体的な現れである。1996年、四川省のある農民から、海爾ブランドの洗濯機の配水ホースがよく詰まることを訴える一通の手紙が海爾サービス・センターに届いた。家宅訪問サービスに向かう海爾の要員は、この農民が洗濯機で芋を洗い、芋に付着した泥が配水ホースに詰まったという故障の原因がわかった。海爾はこの農民の苦情からヒントを得て調査したところ、四川省は芋産地で、この地域の農民たちが洗濯機で芋を洗うのは普通のことであることを知った。もし、芋洗い兼用の洗濯機を開発すれば、売れる商品になるかもしれない。そこで海爾は動き出し、97年に研究・開発に着手し、98年に洗濯機の全機能に加え、芋、リンゴ、貝も洗える農民向けの新型洗濯機を発売した。マーケットに投入すると、1万台が飛ぶように売り切れた⁴¹⁾。

4. 海爾なりの知財保護

中国は、知的財産権保護について、ある程度進展があったが、全国的には不十分な状態が依然として続いている。2001年1年間で模倣品・粗悪製品の製造・販売など違法行為の立件・取り締まりは120万余件にのぼるといふ。中国における模倣品の横行で、知的財産権侵害による日本企業の被害が大きい。ところが、模倣品横行の中国において、家電メーカー最大手の海爾意外に模倣品被害が少ない。

沈才彬によれば、海爾は中国で最も早く知財保護対策専門機構を設置した企業の一つである。1985年にブランド商標を登録し、91年に国家商標局に全国13の有名ブランドの一つとして認定された。その時から海爾はずっと自社ブランドを貴重な財産として守り、具体策として次のものを打ち出している。

- 1) 新製品・新技術を開発したら、直ちにその特許登録を行う。
- 2) 海爾のすべての製品カテゴリー、サービスカテゴリーにおいて「Haier」、「海爾」およびマークという三つの企業全体像を示す商標を登録する。
- 3) 侵害予防のため、「海爾」ブランドの発音、意味、字形の拡大・変化による大量の類似商標の登録を行い、知的財産の保護範囲を拡大する。これまで海爾は国内で623件の自社ブランド関連の商標を登録し、海外では128カ国・地域で海爾ブランド関連の576本の商標を登録した。
- 4) 自社ブランド侵害モニターシステムを設置する。いったん、侵害行為を発見すれば、直ちに法的手段を含む断固たる対応を取る。これまで海爾は国家商標局に5件の商標登録に「異議あり」という申し出を訴え、そのうちの3件は政府工商局経由で処理済となり、1件は法的手段をとり、裁判所に訴えた。

これらの効果ある対応策によって、海爾は自社ブランドを守り、知的財産の被害を最小限に食い止めることに成功した。

また、新製品を市場に投入した際の「逆ピラミッド方式」の効果でもある。つまり、最初は大量発売（と同時に次世代製品を開発）、その後逐次縮小、最後は新たな製品を市場に投入する。要は常に付加価値を更新し、模倣品メーカーがまねしようとしてもまねできないようにしているのである。「守りだけでは知財を守れない」。攻め手の創意と工夫（新技術・新製品の創出）および顧客ニーズへのスピーディーな対応が、知財保護のキーポイントである。

「芋洗い兼用洗濯機」のヒットは、海爾の創意と工夫の具体的な現れである。中国では知財保護の意識が国民レベルにいまだに浸透しておらず、模倣品急増など知財侵害事件が後を絶たない現在、日本企業は海爾の経験を参考に、周到な知財保護対策を取る一方、新製品・新技術の研究・開発を加速し、常に付加価値の更新を行うことが肝要である⁴²⁾。

結論

本稿は中国の大手家電企業海爾の発展を企業の経営戦略の観点から分析し、実証研究を行うものである。海爾を事例にし、企業の発展を導いた優れた経営戦略を解明することである。経営戦略の理論から整理し、海爾の高成長を明らかにすることが本研究の目的である。破綻寸前であった中国家電企業海爾は、どうやって危機を乗り越え、現在中国最大の家電メーカーになり、また世界の十大家電メーカーにも数えられる総合家電メーカーにまで成長したかを、海爾の経営戦略、製品開発の面から解釈するものである。

海爾はドイツ企業との技術導入を企業の再生チャンスとし、世界最先端の技術を獲得したうえで、組織の革新・向上を進めてきた。時期によって、海爾は異なる経営戦略策を生み出し、市場ニーズに応じて製品開発をスピーディーに進捗させた。現在に至るまでの海爾の経営戦略は、三段階に分かれている。まず、早期の高品質発展戦略は品質重視、ブランド育成することに専念した。当時、不良品とは言うものの、貴重品でもある製品を打ち壊すことにより全社員の意識改革を図り、現在の中国家電産業界でナンバーワンの位置に輝き、ブランド力を確定させている。次の多角化戦略は、前述した二つの戦略展開方向を提示した。中国企業を次々と吸収合併し、規模の拡大と早い段階での多角化を達成した。更なる国際化戦略は「先難後易」の進出戦略を行った。先進国に進出するために、世界最高レベルの品質基準を設定し、必死に努力した。その努力は世界中に認められ、米国「Appliance Manufacturer」（2001年第2期）誌に海爾が世界家電メーカー10位以内にランクされるまでに至っている。

製品開発の面において、海爾の理念は最新技術を搭載し、世界各地の個性化のニーズに適合する製品を開発することである。顧客のニーズ変化に対しては業界一敏速に対応できるよう真剣に研究開発が進んでいる。「小小神童」と「芋洗い兼用洗濯機」のヒットは、海爾の創意と工夫の具体的な現れである。また、中国における模倣品の横行では、家電メーカー最大手の海爾は意外に模倣品被害が少ない。それは守りと攻めの両方から効果ある対応策によって、海爾は

自社ブランドを守り、知的財産の被害を最小限に食い止めることに成功した、競争力を絶えず強化する海爾の経験は実に示唆に富む⁴³⁾。

経営戦略とは何か、中国家電企業海爾とその経営者は、今までの急成長をもって答えのヒントを与えてくれたといえよう。戦略重視の海爾は自社発展のための「三段階発展戦略」を打ち出し、品質とブランド重視の戦略、国内マーケット主導の経営、そして輸出とグローバルな経営など、明確な戦略を立て、絶えず社員に明確な目標を与えてきた。そして、こうした目標を実現するために、厳格な経営システムの構築と実務執行システムを編み出した。また、企業が急成長し、かなりの規模に達したとき、自ら新たな環境を整え、世界経営の最新情報や、最先端を走る企業のノウハウを絶えず吸収し、企業発展のため、独自のアレンジを行うのは海爾の特徴である。

しかし、海爾は GE、松下電器といったトップに位置する家電企業に比べて、まだ技術力、組織力などいずれの面においても優位を持たない。また、熾烈な中国家電企業の競争の中で勝ち残るには、最大手家電メーカーである海爾は、戦略の再検討とマネジメント・コントロールシステムの再構築に直面している。そして、大競争時代において、海爾は更なる発展をどのようにして成し遂げていくのか、その経営者による新たな戦略展開、海爾による新しい経営システムの構築とその徹底には今後の課題となる。

< 注 >

- 1) 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎共著『経営戦略論(新版)』有斐閣、1999年、p.1。
- 2) H.I.アンソフ著、広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短期大学出版部、1969年、p.65。
- 3) マイケル・E・ポーター・竹内弘高共著、榊原磨理子協力『日本の競争戦略』ダイヤモンド社、2000年、p.138。
- 4) 中川涼司著『国際経営戦略 日中電子企業のグローバルベース化』ミネルヴァ書房、2000年、p.2。
- 5) 同上、p.3。
- 6) J.トマス・キャノン著、中村元一他訳『企業戦略1』ホルト・サウンダース、1984年、p.48。
- 7) P.F.ドラッカー著、現代経営研究会訳『現代の経営(新装版)』(下)ダイヤモンド社、1987年、p.217。
- 8) 西門正巳著『戦略経営論に関する一考察』岡山大学経済学会雑誌第19巻第1号、1987年、p.2。
- 9) アルフレッド・D・チャンドラー著、三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社、1967年、p.29。
- 10) 市川彰・山下達哉著『現代戦略経営要論』同友館、1993年、p.32。
- 11) 前掲(注2)p.129 参照。
- 12) 例えば伊丹敬之『新・経営戦略の論理』(1984、日本経済新聞社)によれば、経営戦略は「組織活動の基本的方向を環境とのかかわりにおいて示すもので、組織の諸活動の基本的状況の選択と諸活動の組み合わせの基本方針の決定を行うもの」であること。
- 13) 岡本康雄編著『現代経営学辞典(改)』同文館出版株式会社、1998年、p.209。
- 14) マーケティングにおいては、競争条件に対応して、製品、価格、販売促進、流通(4つのP)というマーケティング・ミックスをいかに組み合わせ、競争優位を確立するかという観点から競争戦略の問題が取り上げられてきた。
- 15) 前掲(注1)p.10 参照。
- 16) 前掲(注4)p.15 参照。
- 17) 前掲(注13)p.213 参照。
- 18) 土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、1999年、p.56。
- 19) ポーターは戦略分析のために「価値連鎖」(value chain)の概念が創出され、それは購買物流、製造、出荷物流、販売マーケティング、サービスという「主活動」と全般的な管理、人事労務管理、技術開発、

経営戦略の視点から見る中国家電企業海爾（劉）

調達活動という「支援活動」からなる。

- 20) 大橋昭一・渡辺朗著『現代経営学理論』中央経済社、1999年、p.174。
- 21) 松行彬子著『国際戦略の提携 - 組織間関係と企業変革を中心として』中央経済社、2000年、pp.50-51。
- 22) 前掲(注13)p.211 参照。
- 23) 横浜国立大学経営研究グループ『現代経営学への招待』有斐閣、1993年、p.51。
- 24) 代田郁保著『差異の経営戦略』日刊工業新聞社、1991年、p.87。
- 25) 前掲(注9)p.29 参照。
- 26) 2002年1月8日、海爾は三洋電機との包括提携を発表し、三洋電機との合弁会社「三洋ハイアール」（本社：大阪）を通じて海爾ブランドの商品を2002年の春より日本で販売することになった。
- 27) 欧陽桃花著「海爾集団 中国家電企業の高起点経営」神戸大学大学院経営学研究科、2001年、p.2。
- 28) 杉田俊明著『国際ビジネス形態と中国の経済発展』中央経済社、2002年、p.172。
- 29) 同上 p.176 参照。
- 30) 前掲(注28)pp.181-182 参照。
- 31) 王曙光著『海爾集団』東洋経済新報社、2002年、p.108。
- 32) 張瑞敏氏 現「海爾集団 CEO」、「海爾集団董事局主席」。『アジアウィークリー』の「1997年度企業家大賞」受賞をきっかけに、中国を代表する経営者として世界的に有名なビジネス誌や研究機関などに取り上げられていった。張瑞敏が海爾の戦略・拡張路線を制定し、実行した実例は、米ハーバード大学のビジネススクール（MBA）に研究教材として収録されている。
- 33) 諸紅霞著「海爾の強さを探る」早稲田大学大学院アジア太平洋研究科寺本研究室、2002年
<http://abc.wiaps.waseda.ac.jp/> 2004.3.9 参照。
- 34) 胡泳・顔建軍著『海爾中国造』海南出版社・三環出版社、2001年、p.412。
- 35) 前掲(注27)p.20 参照。
- 36) Liebherr社は70年の歴史を持つ欧州の家電メーカーであり、その冷蔵庫の品質は世界一と言われていた。海爾はLiebherrとの技術導入契約の締結することによって、世界最先端の技術が獲得し、世界最先端の冷凍技術と同調した革新・向上が可能となる。
- 37) 前掲(注27)p.20 参照。
- 38) 前掲(注31)p.232 参照。
- 39) 「機電日報」2001年1月31日掲載。
- 40) 前掲(注27)p.18 参照。
- 41) 沈才彬「中国家電メーカー・海爾はなぜ模倣品被害が少ないか」三井物産戦略研究所 THE WORLD COMPASS、2002年4月号、http://mitsui.mgssi.com/compass/htm/0204/rep_01.html 2004.3.9 参照。
- 42) 同上。
- 43) 前掲(注41)参照。

主指導教員(高津斌彰教授)、副指導教員(佐藤 正教授・永山庸男教授)