

ハイアール(海爾)の経営管理システムについて

—中国の巨大家電メーカーの実態を探る—

水 野 一 郎

東アジア研究班主幹
商学部教授

I ハイアールの概要と沿革

1. ハイアールの概要

ハイアールは、その前身である「青島市日用電器工場」に張瑞敏が工場長兼党書記として派遣され、1984年12月26日に創業された。1985年より主たる生産を洗濯機製造から冷蔵庫製造に切り替えられた。ハイアールは企業形態として集団所有制企業となっており、その傘下には多くの企業が含まれており、大規模な企業集団となっている。現在のハイアール集団は、中国においてトップシェアを占めている冷蔵庫・冷凍庫・エアコン・洗濯機などをはじめ、その他にも食器乾燥機・電子レンジ・テレビ・携帯電話・パソコンまでを生産・販売している中国の代表的な総合家電メーカーとなっている。ハイアール集団の総売上高は1,220億元（2008年末現在、約1兆7000億円、1元14円で計算、以下同様）であり、従業員数は約50,000名である。本社は山東省青島市にあり、代表者は、張瑞敏（董事局主席兼CEO）および楊綿綿（総裁）の両氏である。

ハイアール集団の代表的な中核企業が青島ハイアールであり、上海証券取引所に上場されている。青島ハイアールは、2008年度年次報告書によれば、連結売上高は304億元（2008年）、295億元（2007年）であり、連結税引前利益は11億元（2008年）、9億元（2007年）であり、従業員は35,105名となっている。青島ハイアールの支配株主はハイアール集団（20.03%）と同社が93.44%の株式を保有しているハイアール電器国際株式会社（23.51%）である。なお取締役は9名でその内3名は社外取締役となっており、監査役は3名であり、わが国とは違ってそれぞれの報酬も開示されている。代表取締役会長は楊綿綿（ハイアール集団総裁68歳）で報酬25万元（350万円）、取締役副会長兼社長は梁海山（43歳）で報酬37万元（518万円）、社外取締役のうち1名は徐国君（中国海洋大学教授47歳）で報酬12万元（168万円）となっている。

また香港証券取引所にはハイアール電器集団（Haier Electronics Group Co.,Ltd）が上場さ

れている。同社の取締役は9名でその内3名は社外取締役であり、ガバナンスとしては監査委員会、報酬委員会、指名委員会が設置されている。取締役議長は楊綿綿、取締役副議長は武克松となっている。同社の支配株主はハイアール集団（74%）と青島ハイアール（20%）であり、連結売上高は114億香港ドル（2008年）、85億香港ドル（2007年）であり、連結税引前利益は、2億香港ドル（2008年）、3億香港ドル（2007年）となっている。

こうしたハイアール集団の事実上の創業者が張瑞敏であり、その略歴は以下のようになっている。

- 1949年1月5日山東省萊州市生まれ。
- 1967年高校卒業後青島市の金属工場に勤務。その後主任、副工場長などを歴任し、青島市家電会社の副社長。
- 1984年ハイアールの前身である「青島市日用電器工場」の工場長に就任し、175万元の累積赤字会社を再建。売上高348万元（1984年）から1,220億元（2008年）へと発展させる（35,000倍）。
- 1995年中国科学技術大学のMBA取得。高級経済師。
- 現在、ハイアール集団の董事局主席兼最高経営責任者（CEO）兼ハイアール集団の党委員会書記。さらに第17期の中国共産党中央委員会候補委員にも選ばれている。

2. ハイアール集団の沿革

ハイアール集団の沿革について、とくにその基礎が形成され、急成長してきた10年間の主要な出来事をまとめると以下ようになる。

1985年12月：不合格冷蔵庫76台をハンマーで叩き壊す。ハイアールの品質に対する意識革命。張瑞敏の指導性確立。なおこのハンマーは「海爾大錘」と呼ばれ、2009年3月に国家の文化財として博物館に収蔵。その後ドイツのリープヘル社よりより技術導入、高品質の冷蔵庫生産。

1991年12月：青島冷蔵庫は青島冷凍庫と青島エアコンを買収して琴島海爾集団を設立。

1992年9月：ISO9001認証取得。

1992年12月：琴島海爾集団をハイアール（海爾）集団に社名変更。

1993年11月：冷蔵庫部門を上海証券取引所に上場。

1995年5月：海爾工業団地落成。海爾の第2次創業。

1995年7月：紅星電器を吸収合併し、青島海爾洗濯機を設立。その後1998年までに18社を吸収合併し、多角化の土台を形成。

II ハイアールの経営理念と企業文化

ハイアールの経営理念として、ハイアール集団のホームページ（<http://www.haier.cn>）に張瑞敏は「海爾是海（ハイアールは海だ）」と掲げている。そこでは次のように述べられ、ハイアールを海のような家族とすることを理念としている。すなわちハイアールは海のようなべきだ。海は汚れを収容し、浄化する。一旦海の大家族に流れ込んだら、すべての分子はしっかりと凝集して一緒にいる。ハイアールの発展は各種の人材が支え、保証する。すべてのハイアール人は凝集することによって同じ力量をもって海に出ることができるというのである。

またかなり早くから張瑞敏が提唱してきたのが「斜坡球体理論（斜面球体理論）」である。この考え方は企業を斜面上に設置される球体に喩えることができるというもので、市場競争と内部従業員の惰性の影響から形成される制約力を受けるため、企業は斜面から滑り落ちていく本来的性質があるというのである。そのため球体つまり企業を斜面から引き上げていくためには、二つの作用力が必要としており、そのうちの一つは滑り落ちないように支える支持力であり、これは企業の基礎的活動力にあたるという。そしてもう一つは球体つまり企業を引っ張り上げる動力であり、これは企業の創造的な活動能力にあたるという。しかもこの二つの力は、一つが欠けても駄目であり、この2つの作用力によって企業が斜面から引き上げられる、つまり成長し発展するというのである。

さらにハイアールの精神として「敬業報国、追求卓越」（仕事を熱心にして国のために努力し、卓越性つまり創新を追求する）が掲げられ、ハイアールの作風（活動方法）として「迅速反応、馬上行動」（迅速に反応して、ただちに行動する。つまり環境の変化に対応したスピードを重視）が行動指針とされている。なお最近のスローガンとしては「人単合一、速決速勝」が重視されており、「人単合一」が手段となり、「速決速勝」が目標となると考えられている。

ハイアールの企業文化は、ハイアールの手帳（「海爾企業文化手冊：我是海爾、我微笑」）によれば、物質文化（tangible culture）、制度的行動文化（regulatory and behavioral culture）、価値観/精神文化（values/spiritual culture）の三層構造から構成されており、その核心は創新（イノベーション）とされている。

III ハイアールの経営管理システムの展開— 4 段階発展戦略—

ハイアールの経営管理システムの展開については、同社のホームページや冊子などの資料によれば、以下のようにハイアールの4段階の発展戦略に即して説明されることが多い。

1. ブランド確立戦略段階（総合品質管理）（1984年-1991年）

この時期は冷蔵庫だけの生産であり、企業管理の経験を蓄積し、総合的品質管理を核心とし

て経営する、今後の発展のための強固な基盤を確立する段階であった。

すでに上記で触れたところでもあるが、今や伝説となっているこの時期の象徴的な出来事が、1985年12月のいわゆる「ハンマー事件」である。つまり品質に問題のある冷蔵庫76台を工場の従業員を集めて打ち壊したのである。この76台の出荷額は全従業員給料合計の約2ヶ月分に相当したそうである（王〔2002〕98頁）。当時、品質に問題があっても冷蔵庫は高級品であり（1台800元、労働者の月給は50元程度）、2等品、3等品として販売していた。なおこのハンマーは「海爾大錘」と呼ばれ、2009年3月の国家の文化財とされ、博物館に保存されることになったのである。この時期はハイアールにとっての品質革命であり、大きな意識変革の時期にもあたっていたのである。

2. 製品多角化戦略段階（OEC管理）（1992年-1998年）

この段階は冷蔵庫製造という単一製品から多数の製品製造へと多角的に発展した時期である。この時期にハイアールの拡大戦略としてその後有名になる「吃休克魚（ショックを与えられた魚を食べる）」という戦略を実行したのである。この意味は、魚が腐って死んでしまっているのではなくて、ショックを受けているだけの状態であって、つまり企業のハードウェアはまだ良いのだが、ソフトウェアが駄目な企業をハイアールの優れた経営管理システムの導入によって立て直すことを意味している。この戦略によって紅星電器や愛徳洗濯機など18企業の吸収合併を成功させ、ハイアールは短期間で企業規模を大幅に拡大し、業界トップの座に昇りつめたのである。

またこの時期に導入された経営管理方式がOEC管理である。OECとは、Overall（全方位）、Everyone（みんな）、Everything（すべての件）、Everyday（毎日）、Control（統制）、Clear（整理整頓）の頭文字をあらわしたものである。このOEC管理は別な表現として「日事日畢」（その日の仕事はその日に完結）、「日清日高」（その日の成績と不足分を確認し、改善を含めた目標を次の日に設定）ともあらわされる。そしてすべての作業員に配付されるのが3Eカード（Everyone, Everything, Everyday）である。このOEC管理の中の「日清管理」は次のように実施される。①「作業員日清」：作業員は毎日仕事終了後、生産数量、品質、消耗品、金型、安全、文明生産、労働規律の7項目を点検し、3Eカードに記入して班長に渡す。②「管理者日清」：現場管理者は毎日、2時間に1回生産ラインと工場現場をまわりながら監督する。もし問題があれば日清欄に記入する。③上級部門が「作業員日清」と「管理者日清」をチェックする。

またハイアールでは日本の5SにSafety（安全）を加えた6S運動を展開している。6S（整理、整頓、清掃、清潔、躰、安全）運動では、3Eカードに基づき、優秀作業員と評価された従業員が、6Sマークが付されているところ立って良い経験を他の従業員に紹介するとのことである。

さらに「三工動態転換」と呼ばれる信賞必罰の厳しい労務管理も行われている。これは3E

ハイアール（海爾）の経営管理システムについて

カードに基づき、作業者を優秀工、合格工、試用工、に区分し、試用工はリストラ予備軍となり、優秀工は福利厚生や職業訓練などで優遇されるのである。

3. 国際化戦略段階（1998年-2005年）

これは世界各地での販売網、サービス拠点づくりに努めて、ハイアールの商品を世界各地で販売する段階である。ハイアールブランドはすでに一定の知名度、信用度、名誉度を確保しているが、それをさらに発展させようとするのである。そこではハイアールの「市場鏈管理」が重視され、これによって、一層核心的な競争力を作り出そうとするものである。

ハイアール集団では、競争意識を最大限に浸透させ、活用させようという観点から、ある斬新な発想が生まれた。すなわち企業内に「市場鏈（市場チェーン）」を導入することであった。この「市場鏈」とは、企業内部に企業外部の市場競争と市場取引の関係を導入し、内部化しようとするものである。例えば製造ラインであれば前工程の作業者を「仕入先」、後工程の作業者を「顧客」、作業内容を「商品」とみなすのである。また社内各部門間の相互関係も徹底した供給契約によって構築されるようになっている。

さらにこの時期に「SST管理」と名付けられた管理方式も同時に導入された。このSSTとは「索酬：suo chou、次工程に流して報酬を求めること」、「索培：suo pei、不良品を発見して前工程の作業者に賠償を求めること」、「跳閘：tiao zha、不良品を発見した場所で不良作業の流れを止め、その出荷を未然に防ぐシステム」のそれぞれのピンインの頭文字をあらわしている。

ハイアールの人事管理の特徴をあらわす「賽馬不相馬」という言葉も広く用いられるようになってきた。「伯樂相馬」式人事管理から「賽馬（競馬）」式人事管理へと転換させようというのである。つまり人事は公平、公正の原則に従って、同郷、同族、人間関係ではなく能力・成果によって昇進・抜擢させようというのである。

4. 「全球化品牌戦略段階（グローバル化ブランド戦略段階）」（2006年～現在）。

国際化戦略段階は中国を基地にしていたが、グローバル化段階は全世界に展開することを目標とする。全世界の経済のグローバル化に適応するため、すべての異なる国の国家市場で国産品を見直し、ハイアール・ブランドを創造しようとするのである。競争力の向上は更に工夫が求められ、「人単合一」と「T模式」という新たな経営管理方式が導入された。

「人単合一」とはハイアールの冊子によれば、「individual-goal combination」という英語表記がなされており、次のような説明がなされている。「人」は人材、「単」は顧客からの注文を意味する「訂（定）単」のことで、つまり人材と実際の注文を結合させることを意図しているようである。「人」というのは自主的にイノベーションができるSBU（Strategic Business Unit: 戦略事業単位）である。「単」というのは第一の競争力がある市場目標である。「人」は

市場と結合し、市場を創造する SBU になる。お客様の手に直接に販売し、出荷することは「人単合一」を実現する前提である。

「T 模式」(T 形式)とは、「人単合一」の目標を実現させる管理方式であり、競争力がある市場目標を実現する予算システムである。グループの注文を創造し、注文書を獲得し、注文書を施行するという全プロセスが 13 個の節点に分けられる。注文にしたがって生産する日を“T”日とすれば、“T-”は“T”日の目標の支援であり、“T+”は“T”日の目標の向上である。

「T 模式」では「4T」が重視されている。すなわち、T (Time)：時間遵守、T (Target)：市場競争で No.1 の目標、T (Today)：OEC 管理の「日清」つまり毎日の改善、T (Team)：目標達成にチームワークが必要となる。

この時期に強調されてきたのがハイアールの SBU であり、従業員全員の SBU 経営メカニズムの構築が目指されてきた。

SBU とは当初 GE 社で 1970 年代から実施されてきたものであり、SBU は企業全体の戦略において 1 つの事業単位であり、企業全般の経営戦略範囲内で、1 つ事業分野に対し現実的に戦略事業活動の決断を下しうる事業体である。それは事業形態、顧客の特徴、成長性、競争相手、技術の特徴、生産形態、将来動向、社内における他事業との関係から、共通性・特異性・資源の統制を検討して分類される事業単位である。

ハイアールは 1998 年 9 月 8 日から事業プロセスの再構築 (BPR) を開始しているが、その最終の目標が従業員を被管理者から自主的に経営するイノベーションの主体にまで変わらせることである。SBU は個人の目標を全社的な業績と結びつける考え方。通常は課や係といったチームに適用される。市場 SBU、研究開発 SBU、製造 SBU 等の種類がある。さらに、市場 SBU は地域 SBU、顧客 SBU といった細分化されている。市場需要が重要で市場 SBU が中核として位置づけられている。ハイアールは顧客の価値を大きく、従業員の価値を大きく、企業を小さく (ユニットの細分化) することを考えているようである (把客户做大、把员工做大、把企业做小)。

また最近では TVM (Total Value Management) もよく使われるスローガンになっており、ハイアールの新しいマネジメント・アプローチの一つである。この TVM の鍵は V (つまり価値) である。全従業員が創新 (イノベーション) を通して付加価値を向上させるのであり、ブランドの付加価値向上を各個人にまで細分化しようとしている。

IV ハイアールと京セラの経営管理システムの類似性と異質性

ハイアールと京セラの経営管理システムを比較する問題意識を筆者がもった最初のきっかけは、社会経済生産性本部での張瑞敏のインタビュー記事にある。そこで張瑞敏は、次のように語っているのである。「われわれの理想は一人ひとりが SBU (戦略事業部) になることだ。そ

ハイアール（海爾）の経営管理システムについて

のために一人一人が財務諸表をもち、歳出・歳入管理などさまざまなことをこなさなければならない。その実現は確かにむずかしく、他の中国企業にとってもむずかしい。——中略——だが最近京セラの稲盛和夫氏のやりかたが、ハイアールに似通っていることを発見した。」（社会経済生産性本部「生産性新聞」2085号 [2003]）

1. 両社の経営管理システムの類似性は、まず第1に両社の創業者が共にカリスマ経営者であり、独自の経営理念、経営哲学を堅持しており、同時に従業員に対する教育・研修も重視していることである。

(1) ハイアールの経営理念

すでに前述してきたところであるが、ハイアールの精神は、「敬業報国、追求卓越」（仕事を熱心にして国のために努力し、卓越性つまり創新を追求する）であり、ハイアールの作風は「迅速反応、馬上行動」（迅速に反応して、ただちに行動する。つまり環境の変化に対応したスピードを重視）であり、ハイアールの企業文化の核心は、「創新（イノベーション）」であり、また「完善了以人為本的企業文化」（海爾大学 2007 p.120）というようにヒトを基本にし、重視することを謳い、「海爾是海（ハイアールは海だ）」とし、（海のような大家族主義）を目標としている。ハイアール大学（研修施設）での従業員の定期的研修が重視され、青島にある中国海洋大学には寄付講座が設定されていた。

(2) 京セラの経営理念

京セラの社是は「敬天愛人」であり、京セラの経営理念は、「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること」、京セラ経営思想は、「社会との共生、世界との共生、自然との共生」である。また京セラの創業者である稲盛和夫は、「もし、会社が、ひとつの大家族であるかのような運命共同体となり、経営者と従業員が家族のごとくお互いに理解し、励まし合い、助け合うならば、労使一体となり会社経営ができるはずである」と述べ、労使対立を氷解させる「大家族主義」を重要な視点としている。京セラ経営研究所（研修施設）での定期的研修はハイアールと同様であり、京セラの寄付講座も京都大学と鹿児島大学ではなされている。

2. 両社の経営管理システムに関する第2の類似性は、経営システムに市場メカニズムを反映させようというところである。

(1) ハイアールの市場鏈管理

すでに上述してきたように、ハイアールでは、競争意識を最大限に浸透させ、活用させよう

という観点から、企業内に「市場鏈」を導入している。この「市場鏈」とは、企業内部に企業外部の市場競争と市場取引の関係を導入し、内部化しようとするものである。例えば製造ラインであれば前工程の作業者を「仕入先」、後工程の作業者を「顧客」、作業内容を「商品」とみなすのである。また社内各部門間の相互関係も徹底した供給契約によって構築されるようになっている。

(2) 京セラのアメンバー経営

これに対して京セラでは会社組織を平均 10 名ほどの部門組織単位（アメンバー）を基礎組織にして独立採算制度を実施し、工程のそれぞれがアメンバーとなり、アメンバー間の取引は市場価格をベースとして、市場に直結した部門別採算制度を確立している。すなわち「アメンバーが互いに売買を繰り返すと同時に、アメンバーごとの実績がタイムリーに把握できる経営管理システムをつくったのである」（稲盛 [2006] 42 頁）。

3. 両社の経営管理システムの第 3 の類似性は、ヒト（人的資源）を重視し、経営者意識の醸成、全員参加経営の実現を目標としていることである。

(1) ハイアールの SBU

ハイアールは、従業員を被管理者から自主的に経営するイノベーションの主体にまで変わらせることを目標とし、SBU 経営メカニズムの構築へと進んでいる。

(2) 京セラのアメンバー経営

経営者意識を持つ人材の育成をめざし、稲盛は「必要に応じて組織を小さなユニットに分割し、中小企業の連合体として会社を再構成する。そのユニットの経営をアメンバーリーダーに任せることによって、経営者意識を持った人材を育成していく」（稲盛 [2006] 48 頁）と述べている。また全員参加経営の実現させるために、「アメンバーや会社の経営状況に関する主要な情報は、朝礼などを通して全従業員にすべて開示されている。このように会社の情報をできるだけ開示することで全従業員が自主的に経営に参加する土壌ができあがり、全員参加経営が可能となる。」（稲盛 [2006] 57 頁）としている。

4. 両社の経営管理システムの第 4 の類似性は、両社とも独自の計数管理制度と日次管理をしていることである。

(1) ハイアール

ハイアールではそれぞれの SBU において、作業員、プロジェクトマネージャー、プロダク

ハイアール（海爾）の経営管理システムについて

トマネージャー、など各階層によって詳細な計算がなされている（この事例は吉原英樹・欧陽桃花〔2006〕が詳しい）。

また業績は報酬とリンクされ、その基本的な算定式は次の通りである。

$$\text{報酬} = S(\text{索酬}) + S(\text{索培}) - T(\text{跳閘})$$

(2) アメーバ経営の「時間当り採算制度」

総出荷（社外出荷＋社内売）－社内買＝総生産

総生産－経費（社外からの購入費＋人件費以外の販売費・一般管理費＋その他経費）
＝差引売上（付加価値）

差引売上÷アメーバ構成員の総労働時間＝時間当り差引売上（時間当たり付加価値）

こうした計算が各アメーバで毎日行われ、それによって業績管理に役立てられており、シンプルなので従業員にも理解しやすい成果計算となっている。

5. 最後に両社の経営管理システムの異質性として、業績評価と金銭的報酬とのリンクについて指摘しておきたい。

(1) ハイアールの成果主義評価

ハイアールでは徹底した成果主義で業績評価と金銭的報酬はしっかりリンクされている。さらに高い評価は賞与と昇進に結びつき、低い評価は罰金と降格に結びついている（この点も吉原・欧陽〔2006〕が詳しい）。ハイアールだけではなく、現代の多くの中国企業はこのようなシステムになっており、旧社会主義の悪しき平等主義の批判の中で生まれてきたとも言われている。

(2) 京セラアメーバの業績評価

これに対して京セラは、いわゆる成果主義をとらず、アメーバの業績を報酬制度とリンクさせない点に重要な特徴がある。稲盛は次のように述べている。「あるアメーバがいくら『時間当たり』を高めたとしても、それによって多額の昇給や賞与が出るという、金銭により人の心を操るような報酬制度」をとっておらず、「信じ合う仲間たちから賞賛と感謝という精神的な荣誉が与えられる」（稲盛〔2006〕84頁）だけなのである。

京セラの場合、アメーバ内で目標を共有し、評価は個人よりもむしろアメーバ全員の組織評価が重視され、目標達成のプロセスも重視される（稲盛〔2006〕220～223頁）。また営業のように個人の力量に依存するアメーバでも個人成績よりもチームワークが重視されている。人事管理は「実力主義」を原則としているが短期的な評価ではなくて能力のある人格者をじっくり評価して抜擢する。「リーダーには経営哲学が必要」とのことである（稲盛〔2006〕

74頁)。中国でも京セラアメンバー経営に対する関心も高くなってきており、盛和塾が設立されておき（曹岫雲 [2007]）、今後の展開が注目される。

京セラアメンバーの業績評価は、中長期的な安定的な雇用関係のもとでの評価方法であり、そのベースには企業の成長・発展を前提としているため、企業業績が落ち込みミストラを余儀なくされるときにどのように対応するかが課題である。

参考文献

（日本語文献）

- 稲盛和夫（2006）『アメンバー経営』日本経済新聞社
伊丹敬之 [2000] 『経営の未来を誤るな—デジタル人本主義への道』日本経済新聞社
伊丹敬之 [2002] 『人本主義企業—変わる経営変わらぬ原理』日本経済新聞社
王曙光（2002）『海爾（ハイアール）集団』東洋経済新報社
曹岫雲（2007）『稲盛和夫の「人生の方程式」』サンマーク出版
孫健（福田義人訳）（2003）『ハイアールの戦略』かんき出版
卜志強（2009）「市場連鎖管理とアメンバー経営との比較」『企業会計』Vol.61 No.6
水野一郎（2008）「付加価値管理会計の展開—京セラアメンバー経営を中心として—」『会計』2月
水野一郎（2009）「中国における日本の経営の可能性と展望」（水野一郎編 関西大学経済・政治研究所研究双書第149冊『上海経済圏と日系企業—その動向と展望—』関西大学出版部所収）
吉原英樹・欧陽桃花（2006）『中国企業の市場主義管理—ハイアール—』白桃書房
社会経済生産性本部（2003）『生産性新聞』2085号

（中国語文献）

- 遲双明編（2002）『首席執行官—張瑞敏經理法則—』中国商業出版社
藩雲良・蘇芳雯主編（2007）『海爾管理教程』中共中央党校出版社
海爾大学（2006）『OEC管理手冊』（内部資料）
海爾企業文化中心（2006）『企業文化手冊：我是海爾、我微笑』（内部資料）
海爾大学（2007）『海爾SBU經營機制』（内部資料）
胡泳（2006）『張瑞敏如是說（第2版）』浙江人民出版社
林賽編（2009）『商儒張瑞敏』現代出版社
青島海爾股分有限公司『2008年度報告』
孫健（2002）『海爾的管理模式』企業管理出版社。
楊克明（2006）『創新經營—海爾人単合一經營模式』北京大学出版社
Haier Electronics Group Co.,Ltd 2008 Annual Report
海爾集團 <http://www.haier.cn>