

急成長を支える

中国製造業の今



「中国の松下」 —海爾に見る経営革新—

中国家電品最大手、「中国の松下」の異名をとる海爾集団（山東省青島市）は家電製品のトップブランドである。海爾は「馬上行動」（すぐ実行）をスローガンに積極的な海外展開をはかる。三洋電機と提携を発表、2002年2月にはイオングループの210店舗で自社ブランド「ハイアール」を付した家電製品を販売開始、中国の国内企業が日本で製品を本格販売する初のケースとなった。製品は日本製より3~6割安く、品質は変わらない。

家電製品等のトップ3ブランド(2001年1~6月実績)

品目	1位	2位	3位
カラーテレビ	長虹(16.9)	康佳(14.8)	TCL(11.2)
冷蔵庫	海爾(37.9)	容声(13.7)	新飛(9.7)
冷凍庫	海爾(43.8)	澳柯瑪(15.8)	新飛(7.6)
ルームエアコン	海爾(22.7)	春蘭(14.7)	格力(11.9)
洗濯機	海爾(29.7)	小天鵝(18.7)	小鸭(9.5)
デスクトップPC	聯想(32.6)	北大方正(17.7)	清華同方(9.7)
オートバイ	嘉陵(21.7)	輕騎(16.9)	新大洲(9.3)

(注)カッコ内の数値は中国国内での市場シェア(%)
(出所)『中国市場報』信息資料センター

海爾集団（最高経営責任者、張端敏氏）は、1984年創業。現在、資本金約50億円、従業員約3万人。2001年度売上高は602億元（約9,000億円）で前年比50%の成長。過去17年間の売上伸長度は年平均17%、わずか16年で中国最大手の家電品メーカーに成長した。最高経営責任者の張瑞敏氏は、日本企業からTQCを学び、米国流の経営学を導入、中国伝来の「修養鍛錬」に付け加えた独自の経営哲学を持つ人物である。

海爾の前身は、青島電気冷蔵庫という従業員600名の巨額の累積赤字に苦しむ国有企業。工場長に就任し

た張氏は「品質重視」の思想を理解させるため、従業員の前で不合格製品の冷蔵庫をハンマーで叩き割り、意識改革、従業員を3段階評価し、実績を上げた社員に10倍の給与を支給するという大胆な改革を断行した。

以前の中国では顧客に対するサービス意識は全くなく、商店では無愛想な態度で品物を投げつける対応が普通だった。しかし、張氏が重視したことは、徹底的な顧客志向である。

1996年、四川省に住む農民から排水ホースの詰まりを指摘する手紙が海爾に届いた。家宅訪問に出向いた社員は、この地域の農民たちには芋を洗濯機で洗う習慣があり、それでホースが詰まるという原因を突き止めた。報告を聞いた張氏は、「農民に正しい使用法を指導すべきだ」という開発者の意見に反論、直ちに芋でもリンゴでも洗える極太パイプを装着した「芋洗い洗濯機」を開発、市場に投入すると飛ぶように売れたという。

それ以降、「消費者が求めるものを作る」という顧客志向の重要性は徹底された。2年ほど前、欧州のある企業が製品を受注するにあたり、5種類のサンプルを海爾に依頼したところ、ただちに56種類ものパターンを提案したという話がある。徹底した顧客満足という、それまでの中国で顧みられなかった着眼点に加えて、公平な業績評価と従業員満足度を高める高付加価値経営を行ったことが成功要因といえる。

追い上げを続ける中国、独創性と技術優位性を維持することが日本企業生き残りの条件である。

【参考文献】『SANYO 井植敏の「馬上行動」』大富敬康著(講談社)
『中国製品なしで生活できますか』王曙光著(東洋経済新報社)
『中国 世界の「工場」から「市場」へ』日本経済新聞社編(日経ビジネス人文庫)