

中国企業の企業行動の分析

ハイアールの組織構造と経営戦略の分析

施 重会

はじめに

外国企業は中国に進出を盛んに行っているなかで中国企業による海外企業の買収も世界に注目されている。2004年12月に中国 IT 大手企業「聯想」社は IBM のパソコン部門を買収したことで世界的に大きな話題を呼んだ。また、海南航空のマレブ・ハンガリー航空の買収、家電大手企業ハイアールによるアメリカ家電メーカー、メタク社の買収は、成功しなかったものの、中国における多くの企業がグローバル戦略を実施し始めたことは注目しなければならない。また、失敗に終わったとはいえ、分野は異なるが、ユノカル社の中国企業による合併も最近の話である。

2004年12月26日は、中国家電業界の第1位といわれたハイアール・グループ創業20周年記念日である。ハイアールはこの20年間にブランド育成の段階を乗り越え、売上高はゼロから1000億元に伸び、世界ブランドベスト100位にランクされるまでの大躍進を遂げた⁽¹⁾。そのため、今回はハイアール・グループを研究事例として、「中国における企業行動の分析」をテーマとして、中国における現代企業が行っている戦略と組織構造を分析したい。次に、中国企業のなかで最先端に行くハイアールの経営戦略と企業の管理方法といった点から同社の企業行動を考え、中国企業のグローバル戦略を展開するために多くの課題を抱えている中国現代企業の企業行動を分析したい。

そこで、まず、第1章において現代の企業行動分析方法のフレームワーク作りのために経営戦略、組織構造を巡る状況を考え、現在の中国の企業研究の中で注目されている経営戦略と組織構造の理論的な背景について述べ、第2章において「ハイアールの企業行動」を分析するために、経営戦略、企業環境、組織戦略について考察し、最終的に結論部において中国企業ハイアール・グループのグローバル化の条件とは何かを考えてゆきたい。

第1章 現代の企業行動の分析視点

企業の行動分析の手法に企業の多角化戦略が非常に強く影響している。現在ではそ

これは多角化というよりもコングロマリット化といった方がよいかもかもしれない。その理由は企業の経営多角化が問題になった時期よりも遥かに新しい時代に入っているからである。これは製品系列の多角化というよりも、豊富になった資金力にものをいわせて、利益追求を重視し、いわば「常に儲かるか否か」が大きな企業の行動の基準になっている。すなわち、経営の方向性は常に変化し、グローバルな規模で一時も休むことなく変化していつていることを示している。

『経営戦略と組織構造』に関する議論は A.D. Chandler の研究⁽²⁾を嚆矢としており、彼の研究が発表されたのは1962年のことである。日本では三菱経済研究所訳の『経営戦略と組織』⁽³⁾と昨年、ダイヤモンド社から『組織は戦略に従う』⁽⁴⁾と2冊の翻訳が出ているほどいまだに関心が高い。さらに、最近の中国における経営多角化研究にも盛んに引用される⁽⁵⁾。

例えば、中国人民大学教授で、ビジネス研究者である王鳳彬⁽⁶⁾は著書『グループ会社とグループ企業組織』のなかで、チャンドラーの『組織は戦略に従う』を引用し、さらに、その上、企業の組織がただ単に戦略に従うだけでなく、「組織構造も戦略を制約する」⁽⁷⁾と補充的な観点を論じた。

王鳳彬は、グループ企業を「一定的な関連性を持ち、独立法人を持つ企業の連合体」と定義した。さらに、ウィリアム・オオエチの理論を利用し、グループ企業の管理モデルは、H型構造（持株型構造 holding company form）、M型構造（事業部型構造 multidivisional structure）、U型構造（職能型構造 unitary structure）とN型（ネット型 network organization）の四つのモデルがあることを示した⁽⁸⁾。その他、混合H型組織構造を持っている企業も少なくなく、その組織構造は職能型、事業部型、持株型とネット型の混合型である。

王鳳彬によれば、企業の組織構造は企業の発展戦略と目標の達成に与えた影響はある程度の時間を経てから現れ、その影響は無視することができない。そして、歴史的な経験からみれば、戦略と組織構造は相互に依存し、相互に制約し合うという。すなわち、有効な組織構造は企業戦略の実現を推進し、企業の発展にも役に立つ。これは企業戦略の策定を左右する企業グループの管理体制と管理構造に現れるし、グループの下に、各子会社が資本金と資産を運営する権限に対しての制限も企業の発展していく方向を予示する。

いずれにせよ、チャンドラーの研究において提起されたのは事業部制組織の成立史の研究であった。このなかで経営戦略、戦術、組織構造などの概念が定義され、企業の経営戦略と組織構造との相関関係が論じられ、その後の世界の経営研究を方向付けたものであった。

さらに、チャンドラーの研究はハーバード大学経営大学院の経営戦略と組織構造の各国の企業比較研究に向かうグループと同じハーバード大学を中心にしたグループである『多国籍企業研究』にも大きな影響を与えていった。前者はハーバード大学経営

大学院を中心にルメルト⁽⁹⁾に始まり、シャノン⁽¹⁰⁾などの研究がある。多国籍企業研究とはバーノンを代表する一連の研究である。これらの研究の代表的なものにはストップフォード＝ウェルズの『多国籍企業の組織と所有政策』⁽¹¹⁾がある。そこには「組織構造とは企業を管理する組織の仕組み」⁽¹²⁾と定義されており、チャンドラーと同じような考え方にたっている。すなわち、この仕組みというのは「各経営者の権限と責任」、「各経営者間のコミュニケーションの系統を流れている各種の情報」、「これらの情報を流し、かつ処理するために定められた諸手続き」と彼らはチャンドラーよりも詳しく規定しているが、このような組織の定義にしてもチャンドラーの組織規定の延長線上にある。

経営戦略、組織構造の相互関係は後のチャンドラーの研究『スケール・アンド・スコープ』で述べた「範囲の経済 (Economy of Scope)」が成り立つところに存在するものであるが、現在の企業の事業領域の拡大は範囲の経済という視点からでは説明できないようなところまで拡大してきている。すなわち、企業活動が拡大してくると企業内部における事業領域のそれぞれで環境の認知が異なってくるのであり、管理という視点に立てば、環境の不確定性を認知できる組織構造が求められる。

そして、問題解決方法として考えだされてきたのが、子会社方式による経営管理であり、分社化という方法であった。企業の打ち出す経営戦略は組織構造とどのような関係にあるのか、組織構造はいわば器であって、企業を取り巻く環境に対応してどのような行動を採り、また、企業環境に働きかけてゆくのか、企業は環境に支配されるだけではなく、環境をどのように変えていこうとするのか、これらの問題を考えることが今回の研究の動機となっている。

換言すれば、企業の意思決定とは以上のような環境認知とどのような関わりを持っているのかである。企業の中心的な役割を担っているのはトップ・マネジメントであり、トップの役割を重視する必要がある。例えば、現在、世界の注目の的である GE 社のトップ・マネジメントは3～4名(時期によって異なるが)で構成されている。ただ、このトップ・マネジメントに所属するメンバーでも特定の委員会の構成メンバーになっている。ジャック・ウエルチの CEO (経営最高執行者) 時代に彼は財務関係の委員会を兼務しているが、これは財務問題にのみ彼が関係し、コントロールしていたのではないであろうか。しかし、GE 社のトップは M&A などによる企業の将来に関わる部門のみに関係していた⁽¹³⁾。

そして、組織構造の問題を権限と責任という視点から考えれば、組織構造が分権的になっているのか、それとも集権的になっているのかが問題である。もちろん、集権化か、分権化かの問題は並立するものであり、どちらか一方だけということではない。換言すれば、これは信頼される下位者に権限を委譲することであるが、何よりも重要なことは組織の内部においては分権化すべき権限か、集権化しておくべき権限であるかの区別が必要である。

現在の企業組織は企業内部の各部門の環境を認知しながら、できる限り迅速に環境変化への対応行動を取るものであり、企業がグローバルな活動をする事になれば、ますますそれぞれの部門の環境適応行動が求められることになる。しかも、それぞれの部門の環境は異なっており、各部門の認知度も違っている。おそらく、グローバル企業はますます内部の複雑性に基づいた企業管理を要求されることになるであろう。

王鳳彬によれば、中国における多くの企業グループは最初成立したときに、子会社に投資権限を与えたため、各子会社が利益優先という認識だけを持って勝手に投資し、結局グループはまったく関連性のない多角化経営に陥り、企業の発展方向を失う始末である。それと対照的に、中国企業は過度的に集権によって、子会社へ一定的な権限を与えず、会社の柔軟性と創造性を抑制するとのことである。

最後に考えなければならないことは企業における情報技術の問題である。いわゆる企業の情報化の問題である。この技術は組織内部の構造自体をも変革していくものと考えられる。これはアメリカ合衆国商務省が編んだ一連の『デジタル・エコノミー』¹⁴論であり、ここで分けられたニュー・エコノミーとオールド・エコノミー論は、現在ではオールド・エコノミーの情報化に関心が移っている。

ここまで、「経営戦略と組織構造」を巡る理論的な発展を考察してきた。ここに取り上げた研究がすべてではないが、チャンドラー以降の研究の論点は「経営戦略、組織構造、企業環境」を巡る問題にあった。しかも、企業経営の方法にも大きく影響を与えた「企業の情報化」は今後の世界企業に大きな影響力を持つものと考えられる。しかし、ここでは情報化の問題を念頭において、中国企業の方角を探っていかなければならないが、次章では今、世界的な注目を集めているハイアール社の経営戦略、組織構造、企業環境について述べる。

さて、以上のような視点から中国企業の発展方向を考察していくのであるが、今回取り上げたハイアール社は世界的な活動を開始している。そして、中国企業もグローバルな行動を求められているが、今後の中国企業の課題とは何であるのか。すなわち、中国企業は真の世界企業に発展していくのか。すなわち、中国企業の企業文化とは何であり、グローバリゼーション、中国語でいう「全球化」は果たして可能なのかを考えてゆきたい。

以上の問題はこれから始める企業分析の基本的な認識の出発点となるものであり、ハイアール社の研究がよい例となると考えられる。ハイアールにおける現在のような戦略的な方向性を考えだしたのは誰であり、ハイアールの将来構想として何を目指しているのかも考える必要がある。

第2章 ハイアールの経営戦略

この章ではハイアール社が設立され、その後、どのような経営戦略を打ち出してき

たかをみることから始めたい。

1984年、ハイアール・グループは青島冷蔵庫総廠として設立され、1992年にハイアールグループに改名し、翌年上海証券取引所に上場した。以来、ハイアールは高成長を果たし、世界的に注目を受けている。同社の年表によれば、2001年8月に米国「フォーブス」誌で、世界キッチン家電企業の第6位に選ばれ、また、2003年1月に英国フィナンシャル・タイムズがハイアールを世界で最も尊敬される企業中、中国企業第一位と発表した。

ハイアール社の最高経営執行者（CEO）張瑞敏によれば、ハイアールは三つの段階の経営戦略を実施することによって、今日の発展を果たした。その「第1段階はブランド戦略（1984年から1991年まで）第2段階の多角化戦略（1992年から1998年まで）第3段階のグローバル戦略（1999年から）」⁽¹⁵⁾といったように分類している。

この3段階を詳しく述べれば、ハイアールの設立時から1998年まで行った企業行動が中国国内を主な拠点としていたため、ハイアールの戦略は国内重視戦略（1998年まで）とグローバル重視戦略（1999年から）の2段階と捉えることもできる。

1．国内戦略の時代

ハイアール社が、84年創業から91年まで、7年間を渡ってブランド戦略を進めて来た。その間に、同社は冷蔵庫一品目に絞って、製造、販売、サービスを通じて、企業管理の経験を積み、国内でブランドのイメージを作り上げて発展の基礎を築いてきた。

この時期にハイアールは、国内家電メーカーの価格競争に参加せず、生産量を控え、品質、サービス、ブランドの徹底した強化するために、以下の理念を打ち出した。それは「欠陥のある製品は廃品である。顧客は常に正しい。先に信用を売り、その後で製品を売る。配送はサービスで」⁽¹⁶⁾などのイメージアップ戦略を打ち出すことによって、顧客から好評を受けた。

そして、ハイアールによれば、1992年から1998年まではハイアールの高度成長期であり、合併買収（M&A）戦略によって、企業の規模を拡大する時期である。例えば、1991年に青島メッキ工場を合併し、マイクロ波電器工場に改造した。また、同年、青島空調器廠と青島冷凍ケース廠を合併し、琴島ハイアール・グループ会社を設立した。1992年には、熱交換器廠を吸収合併し、冷凍設備工場に改造している。この年にハイアールの冷蔵庫は中国国内で初めてISO9001の認証を取得している。同年、同社は琴島（チンタオ）ハイアール・グループをハイアール・グループに改称し、この時期に上海株式市場に上場している。

1993年に、外資と合併でプラスチック成形と金型会社を設立した。1995年7月ハイアールは当時中国三大洗濯機会社の一つであった紅星電器廠を合併し、また、1995年12月にハイアールと同様にドイツのリープヘア（Liebherr）社の技術を導入した武漢希島実業公司（フリーザー工場）を買収した。さらに同年、ハイアールは香港支

社を設立した。1996年にインドネシアでハイアール・サポロ (PT.Haier Sapporo Indonesia) を設立した。

1997年4月には、青島第三製薬廠の株を取得し、同年にフィリピン支社 (ハイアール LKG) とマレーシア支社を設立した。12月には、ユーゴスラビアに工場を建設している。また、12月には、子会社を株式会社化し、貴州海爾電器有限公司と合肥海爾電器有限公司を設立した。1998年1月には、同社はモーター工場を買収し、2月には、フィリップスと技術提携契約を取り交わし、4月には放送科学院と合併事業を設立、放送事業に乗り出している。5月には、北京航天大学と合併で、北航海爾ソフト有限公司を設立している。

以上のようにハイアール社は1992年以降、これまでの企業戦略として合併買収戦略を多用している。しかも、同社はいわゆる白物家電といわれる分野で総合的な事業領域を確定しようとしているのである。すなわち、M&A 戦略によって、ハイアールは家電だけではなく、幅広い事業にも参加するようになった。

2. 海外戦略の時代

これまでのハイアールの経営戦略は国内中心であり、技術的な特許取得も合併買収戦略を基本として進めていたものだと考えられる。しかし、1998年以降、ハイアールは海外活動にさらに力を入れるようになった。1999年2月にハイアールは米国ルーセント・テクノロジー社との技術協力契約に調印した。そして、同年4月にアメリカで貿易会社を設立し、米国ハイアール生産センターを建設した。2000年5月に、国連開発計画と米国環境保護局は北京でハイアール・グループに環境保護・省エネの世界最高荣誉賞「地球気候賞」を授与した。2001年4月に、ハイアールはパキスタンで海外2番目の工業団地を建設し始めた。同年6月に、「中国銀行とハイアール・グループで与信限度3億米ドルの契約を締結した。それが中国銀行の中国企業に対する世界規模での初めての与信契約である」¹⁷⁾。そして、ハイアール社がイタリア・マイニガイティ社傘下の冷蔵庫工場を買収し、ヨーロッパで「設計、製造、販売」といった現地経営を実現した。また、同年11月にハイアールの冷凍ケースとエアコンがアメリカ市場の売上ベスト10に入ることが分かった。同月、ハイアールのエアコンが中国製品として始めて米国 AHAM 認証を受ける。

2002年1月に、三洋電機と包括的提携に合意し、合併企業として三洋ハイアール設立を発表した。同年12月に、ハイアールの売上は723億元、海外13の工場をフル稼働し、海外売上10億米ドルを果たした。

そこで、ハイアールのアメリカ進出例を挙げ、同社のグローバル戦略を分析してみよう。

アメリカにおける労働力のコストが中国の10倍であるにもかかわらず、ハイアールはあえてアメリカに投資し、工場を設けた。そして、1999年のハイアールのアメリカ

市場における売上はわずか3千万ドルに過ぎなかったのに対して、2002年にはそれが2億5千万ドルまで拡大した。同社の説明によれば、その背景にはハイアールのブランド戦略があるということである。

他の国の企業と同じように、最初に、ハイアール製品は低価格製品として海外市場でのスタートを踏み出した。この時、中国の労働力コストが安いという優位性、そして中国家電市場が巨大であることから生まれた規模の経済性がハイアールの市場戦略を支えていた。

ハイアールが現地ですでに展開していた企業と真正面から衝突することを避けるために、新しい商品を開発し、成果を上げることを図った。具体的な製品としてはハイアールがアメリカで販売した学生宿舎用の小型冷蔵庫とワインセラーなどである。そうすることによって、すぐに販売収益を獲得できたばかりではなく、目立つ存在として知名度を上げることもでき、ブランドの確立に成功したのである。

情報化、IT技術の発展とともに、1999年からハイアールは中国企業のなかで初めて電子商取引を世界的な規模で始めた。ハイアールがBtoB、BtoCを通じて、顧客のニーズに合わせて、個性的な製品を造り、2001年初頃に、イタリアにおける空調機のBtoB取引の売上が好調であり、一日千台の販売記録となったこともある⁽¹⁸⁾。2004年6月にアジア最大のIT展示会（COMPUTEX TAIPEI2004）において、ハイアール・グループが、同展示会で規模最大となる総額100億人民元相当の契約を締結した。そして、ハイアールが台湾の大手半導体メーカーからメモリチップなどのノートPC用部材を調達し、IT業界への参入を始めている。さらに、近年はハイアールが香港上場企業である海爾中建（ハイアールCCT）を通じて携帯電話事業も積極的に展開している。そして、2003年に入り、パソコン部門として台湾の宝成工業傘下である精成電子科技（GBM）と合併で海成信息科技を設立している⁽¹⁹⁾。

1節、2節で述べてきたように、ハイアール社の経営戦略は国内における合併買収戦略と海外企業の買収戦略に分けて説明することができる。同社の資料によれば、会社設立時から1991年頃まで、また、1992年から1998年までに分けることができる。そして、海外への本格的な進出は合併買収戦略に関する限り2000年ということになる。しかも、同社は後発企業としての製品戦略は隙間産業といわれる分野から始めている。

3．ハイアールの研究開発戦略

ハイアール・グループが今後、グローバル企業に発展するかどうかは、なによりも研究開発戦略をどこまで徹底できるかにかかっている。そこで、この節では企業力⁽²⁰⁾（コア・コンピタンス）を高める体制をどのように作ってきたかを考えたい。

企業の技術力は生産力の源であり、一流の製品を作るには一流の技術力が必要となる。同社は創業以来、常に海外に目を向け、先進技術を目標とするとともに、家電業界の技術力の向上を経営政策の最重要な課題としてきた。

1996年、当時中国企業の研究開発への投資額の平均値は売上高の1%から2%であったが、ハイアールは売上4%を投入した。1997年も売上の4%である4.32億元投入された。さらに、1998年に、研究開発費が売り上げの「4.6%の7.38億元」まで上り、「2003年に6%」で、さらに「2006年に8%」⁽²¹⁾にする予定である。このように売上高の増加に伴い、研究開発分野に如何に力を入れているかが分かる。

1998年に、ハイアールは中国科学院科学研究所と共同でハイアール・エンジニア・プラスチック研究センター有限公司を設立し、同年2月にオランダのフィリップスと技術協力契約を結んだ。また、ハイアールは中国名門大学と共同で人材ステーションを設立し、研究開発分野の人材養成を考え始めた。

研究開発による製品を市場に投入するまで時間は非常に重要であるため、1998年7月にハイアール・グループ検査センターが「中国国家電器検査所実験室の認可を受けて国家検査機構と同等の権威をもつようになり、製品は市場投入までの時間を短縮した」⁽²²⁾。1999年同社は米国のルーセントテクノロジー社と技術協力の契約をし、上海交通大学と共同でC3P(CAD、CAM、CAE、PDM)研究所を開設した。

そして、同社の資料によれば、ハイアールに所属している研究所33箇所のうち、冷蔵庫とエアコンの試験室は、製品の設計、開発、検査のいずれも世界の一流レベルに達している。同社が海外に設立した情報センター10箇所と設計センター6箇所は、世界のどのような先進技術も追跡できるようになっており、1998年に数億元を投資し、設立した中央研究所は、アメリカ、日本、ドイツなど有力企業28社との技術提携による総合研究基地で、1.2万平方メートルの研究開発ビル、1.6万平方メートルの中間試験施設を有し、ハイレベルのハード、ソフト設備を多数保有し、中央研究所がハイアールの技術レベルを大きく引き上げる役割を果たしている。

ハイアール本部は中央研究所に対して、企業の発想に追随するのではなく、企業本体をリードするように、そして「先見性(グループ全体としてリードすること)、全体性(各部門の発展を全体としてとらえること)、国際性(グループ全体の発展を国際レベルに引き上げること)」⁽²³⁾を実現するよう求めている。現在、ハイアールは世界デザイン組織(World Design Organization)のメンバーであり、当該組織におけるメンバーは米国のP&G、GEなど、世界的企業の200社の名前が挙げられる。

そこで、研究開発部門と製品事業部との契約関係がSST基準(SSTは(「索酬、索賠、跳闸」といった中国語のローマ字表示の略であり、「報酬を請求する、賠償を請求する、一時停止する」⁽²⁴⁾という意味である)によって、結ばれている。新製品が開発され、製品事業部に提供され、新製品がオーダーの要求を満たす場合は、事業部から報酬を受ける。逆に条件を満たしていない場合は、事業部に賠償を求められることになる。さらに、事業部が商流本部⁽²⁵⁾ともSST基準によって、契約を結んでいる。新製品が市場へ投入され、売り上、利益、品質、アフターサービスなどの市場効果が商流本部や資金流本部⁽²⁶⁾にて確認され、事業部が商流本部から報酬を受けるか賠償を

求めることになる。

このような研究開発体制をハイアールは作り、世界的な動向を直ちに取り入れる組織作りを行っている。この組織が新製品開発にうまく対応できるかが今後の課題である。

第3章 ハイアールの組織改革

前の章ではハイアールの経営戦略を国内合併買収戦略、海外企業合併戦略、研究開発のための組織作りと分けて説明してきた。確かにハイアールは中国の企業でもより早くからグローバル思考を持った企業であった。そこで、次にこれらの経営戦略の受け皿であるハイアールの組織構造について考えてみよう。

ハイアール社は中国で最も早く経営組織の改革に着手した企業である。今までハイアール社では、3回に渡って大きな改革を実施してきた。それは職能制組織から事業部、事業本部制へ、そして、事業（本）部制組織からマトリックス組織²⁷⁾へ、また、マトリックス組織から今日の市場チェーン（各業務の流れに沿って、各職能部門間、事業部門間における係わりは需要供給契約で結ばれた構造である）を調整体制にした「流程」²⁸⁾（プロセス）型組織へ変わってきた。そこで、ハイアールの改革軌跡を追跡しながら、同社の組織構造を分析してみよう（図 1）。

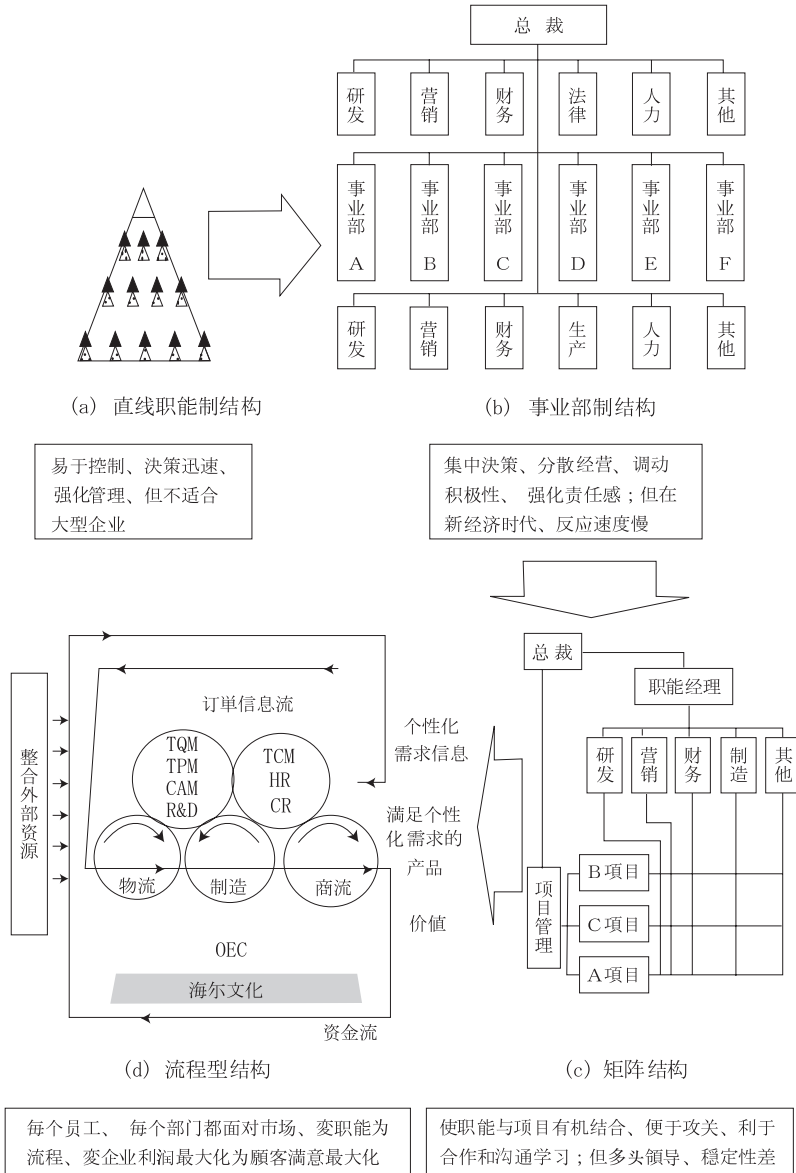
1. ハイアールにおける初期の組織形態

1990年代初頭まで、ハイアールの企業組織は当時中国における単一製品を製造するメーカーの組織構造の主流である「工場制」²⁹⁾組織であった。すなわち、工場の責任者である工場長の下に、管理部門としての各科室（課）が設置され、さらに、下に生産部門がある職能制組織である。当時の組織の特徴は、集権的であり、コントロールし易く、迅速的に決断することができることである。

しかし、1990年代に入り、ハイアール社は規模が大きくなったため、1993年に、張瑞敏氏は「権力分散、経営多角化、企業国際化」³¹⁾という機構改革方針を明示し、事業部制への企業改革に着手した。この組織は集団総部、事業本部、事業部、さらにその下に工場が置かれるような構造で構成された。

集団総部の下に企画、財部、人材、法律、マーケティング、技術、文化、保安などの職能センターが設置されている。集団の下に6つの製品本部を設け、さらに、それぞれの事業本部は各製品によって、製品事業部を設置し、また、各事業部に資材、企画、財務、人事、販売、法律、研究開発、品質管理、文化、設備などの職能部門がある。そうした組織において、重大な投資案件をはじめ、会計財務、などが集団本部に統括され、事業本部は経営決断を下す責任を負う（図 2）。

図 - 1 ハイアールにおける組織改革の軌跡⁽³⁰⁾



説明：(a)直線職能制構造：コントロールし易い、決断が速い、集権的、大規模企業に適合しない
 (b)事業部構造：集権的に決断、分権的に経営、責任感強い、対応が遅い
 研发 = 研究開発 营销 = 販売 财务 = 財務 法律 = 法律 人力 = 人材
 (c)マトリックス構造：職能と事業項目は有機的に結合、協調性高い、責任者多い
 (d)流程型構造：各従業員、各部門が市場と直接に繋ぐ、職能間の関係を業務の流れに変え、企業利益の最大限を顧客満足度の最大限に変える。

出典：王鳳彬 『集团公司与企業集團組織』 p 216

2. 「流程」型組織の形成

ハイアールがこれまでに行った企業組織の改革の中で、最も規模が大きかったのは、「業務流程再造」⁽³²⁾（業務の流れの再構築）と呼ばれる改革である。1999年8月から

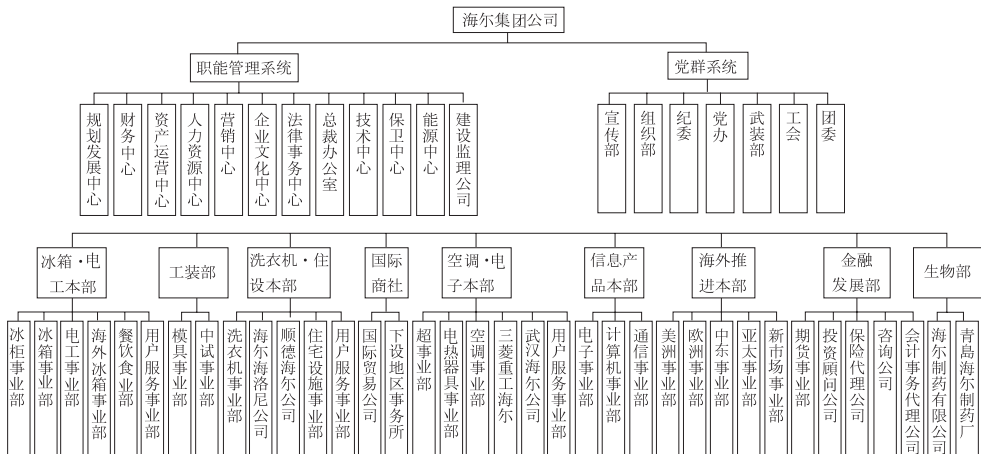
ハイアール全社に市場対応型の組織が完全に導入された。

この改革の第一段階では、本社は本来各事業部に所属している購買、販売、財務などの業務をすべて独立させ、それぞれ対外的な機能を持つ部門として、「商流推進本部」、「物流推進本部」、「資金流推進本部」と「海外推進本部」の四つの推進本部が設置した。

第二段階では、開発サポート流程 3T（全体的な予算管理 TCM、全体的な設備管理 TPM、全体的な品質管理 TQM）と 3R（研究開発（R&D）、HR（Human resource）顧客管理（CR））を設置し、独立経営のサービス会社として、グループの事業へ有償サービス業務を提供した上、外部にも業務を展開している。

改革の第三段階として、以上の業務的な流れを市場チェーンで繋げ、SST 基準を設置する。すなわち、市場における顧客へのサービス関係を企業内における各業務間に導入し、業務の流れを実行する各部門間でサービス契約を結び、上の業務の流れを行う部門が次の流れを実施する部門を顧客としてサービスを提供することとし、契約を結ぶ。契約をうまく結んでいた場合は、すなわち、次の流れを担当する部門の要求に満たす場合は、報酬を受ける。逆に契約を実行できない場合が、賠償を求められ、そして、契約を実行している間にトラブルが発生した場合は、利害関係者の第三者とともに解決することとなる。各部門が独立採算であり、問題点があるときに素早く発見し、解決策もスピーディに下せる体制となっている。

図 2 ハイアールにおける事業（本）部制組織³³⁾

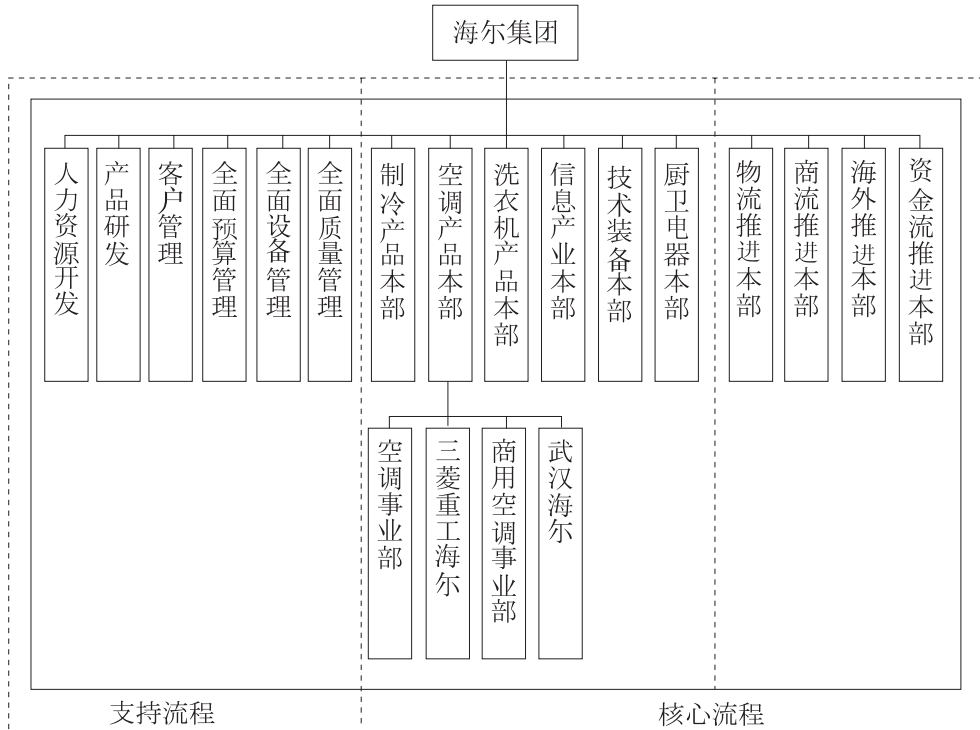


説明：职能管理系统 = 職能管理体制 规划发展中心 = 企画發展センター 财务中心 = 財務センター
 资产运营中心 = 資産運営センター 人力资源中心 = 人材センター 营销中心 = 販売センター
 企业文化中心 = 企業文化センター 法律事务中心 = 法律事務センター 总裁办公室 = 最高責任者
 オフィス

技术中心 = 技術センター 保卫中心 = 保安センタ 能源中心 = エネルギー・センター 建设监理公司 =
 建築監査、管理会社 党群关系 = 党、人民関係 宣传部 = 宣伝部 组织部 = 党組織部 纪委 = 紀律委
 員会 工会 = 労働組合 团委 = 共青团委員会

出典：王鳳彬『集团公司与企業集团組織』により中国人民大学出版社 p 217

図 3 ハイアールにおける「流程」型組織



出典：王鳳彬『集团公司与企業集团組織』により中国人民大学出版社 p 222

商流推進部と海外推進部は全世界範囲の販売網を構築することを担当し、商流推進本部は、各事業部への受注、販売、代金回収及びサービス、財務などの業務を担当する。各製品本部は3Rのサポートの下で、新商品の開発、新たな顧客ニーズを開発などに力を入れ、さらに、商品部の下における事業部は3Tの下で、商流から取得したオーダーによって、製造を担当する。物流推進本部では、原材料及び部品調達、国内外工場や販売店などに対する物資、半製品、製品の配送などの役割を果たす。

以上の業務の流れにおける係わりは、図 1 の(d)に示したように、商流が注文を受けることによって、世界中からオーダー情報の流れを形成し、製品本部と各製品事業部及び物流部まで流れ、物流本部がオーダーによって、購買、配送などを手配し、製品本部と事業部が製造し、完成された製品が物流の配送体制もとに顧客まで送られる。そして、顧客が支払った金額も資金流（財務業務を担当する事業部門）を通じて、商流、製品本部、物流まで配分される。従来の組織構造に比べれば、そうした調整によって、販売、購買、決算を集団で統一に行うことを実現し、運営コストの削減だけでなく、経営決断のスピードをさらに速めることができる。すなわち、それはハイアールの企業組織の簡素化をもたらして、情報化への対応を示すものである。

3. ハイアールのトップ・マネジメント

ハイアールはアメリカ型のトップマネジメント組織を採用している。例えば、張瑞敏は主席執行官（CEO）である。その下に、「主席財務官（CFO）、主席経営官（COO）主席知識官（CKO）、主席学習官（CLO）、主席情報官（CIO）、主席文化官（CCO）」³⁴⁾がいる。このなか、主席文化官というのは張氏自身が兼任している。張氏によれば、「私の役割は、第一に企業のデザイナーであり、企業発展をデザイン

表 1 青島海爾股フン有限公司トップマネジメント（2000年～2004年）³⁵⁾

	2004	2003	2002	2001	2000
董事长	楊綿綿	楊綿綿	楊綿綿	楊綿綿	張瑞敏
董事	張智春	劉向陽	劉向陽	劉向陽	邵明津
总经理	兼	なし	兼	兼	なし
总经济师	兼	なし	兼	兼	なし
副董事长	王召興	王召興	王召興	王召興	楊綿綿
	崔少華				
董事	金道謨	金道謨	金道謨	金道謨	金道謨
副总经理	兼	なし	なし	なし	なし
董事	張世玉	張世玉	馬堅	馬堅	馬堅
副总经理	兼	兼	兼	兼	なし
董事		崔少華	崔少華	崔少華	周雲傑
副总经理		兼	兼	兼	なし
董事					王穎民
独立董事	潘承烈	潘承烈	潘承烈	潘承烈	
	顧学湘	顧学湘	顧学湘	顧学湘	
	程建	程建	程建	程建	
监事会主席	徐立英	韓震東	韓震東	韓震東	郭文聯
监事	韓震東	徐立英	李桂玲	李桂玲	韓震東
	王玉清	王玉清	王玉清	王玉清	王士謹
总会计师	洪晓明	洪晓明	王立霞（副）	王立霞（副）	崔少華
财务负责人			兼	兼	なし
董事会秘书	紀東	崔少華	崔少華	崔少華	崔少華
总经理		張智春			劉向陽
副总经理		牛永光	牛永光	牛永光	
总工程师		王東寧	王東寧	王東寧	

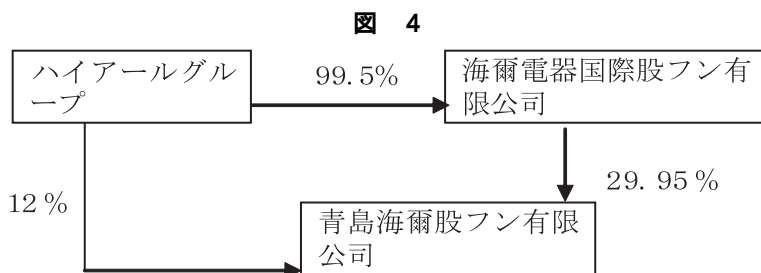
説明：董事长 = 取締役会長 董事 = 取締役 经理 = 社長 副经理 = 副社長 经济师 = 会計士 会计 = 経理
出典：青島海爾股フン有限公司2000年～2004年度年次報告書による作成

して行くこと。第二には伝道師であり、不断に伝道することによって社員に企業文化を伝えることである。高い目標を伝え、実現に向けて力を結集させることである」⁽³⁶⁾

そういった機能を果たした上、ハイアールはトップ責任者の選挙を定期的に行う、以下は2000年から2004年までのハイアール・グループに子会社である青島海爾股フン有限公司のトップ・マネジメントのメンバーの構成である（表 1）。

同子会社のトップ・メンバーの中に、会長（董事長）である楊綿綿氏はハイアール・グループのCFOも兼務している。2004年度のメンバーを見れば、前の年に比べ、トップ責任者の人数は明らかに減少したが、兼職している管理者が増加した。その他、ハイアールグループのCEOである張瑞敏氏が子会社の海爾電器国際股フン有限公司の最高責任者を兼任している⁽³⁷⁾。

さらに、同社とハイアール・グループのグループとの所有関係を見れば、同社の10名の大株主のなかに、親会社であるハイアールは41.95%の株を所有している。すなわち、ハイアール・グループは同社に対して、絶対的なコントロール権を握っている（図 4、5）。



出典：青島海爾股フン有限公司2004年度年次報告書より

図 5 2004年度青島海爾股フン有限公司の10名大株主

10名の大株主	株を所有（%）
海爾電器国際股フン有限公司	29.95
海爾集団	12
青島集団企業聯社	1.65
中国建設銀行 博時裕富証券投資基金	0.58
華宝信托投資有限責任公司	0.34
合肥百貨店股フン有限公司	0.16
招商銀行股フン有限公司 長城久泰中信標普300指数証券	0.14
隋熙鳳	0.12
中国工商銀行 華安上証180指数增強型証券投資基金	0.12
北京中宏金資詢有限公司	0.10

出典：青島海爾股フン有限公司2004年度年次報告書より

結 論

この論文では中国企業を分析するためのツールを考えてきた。すなわち、その視点として、経営戦略、経営組織、企業環境が重要なフレームワークを提供していることを考察してきた。そして、これらの企業の組織形態はコングマリットあるいはマトリックス組織である。

本論文の第1章では、中国企業の企業行動を分析するための視点として、企業の経営戦略、組織構造、企業環境の3点を考察してきた。ここではチャンドラーの経営戦略、組織構造だけでは企業の行動分析には足りないことを述べた。これはハイアールが製品の多角化戦略を採用した後、どのような組織形態をもち、意思決定機構をもってきたのかを分析するためのツールである。

そして、第2章ではハイアールの経営戦略、企業の研究開発に対する考え方を述べた。第3章では、同社の組織構造の変遷を考え、初期の組織形態から多角化にともなうマトリックス組織の形態に至るまでの組織の変遷を考察し、さらにトップ・マネジメントの構造を取り上げた。

そこで、結論としてハイアール社は1984年創立から2000年までの16年間、年平均80%の成長率を続けてきたが、その成長は中国の経済発展と相まって、あまりにも急激であったために多くの問題を抱え込んでいる。そして、これは意思決定の迅速さを考える時、さらに重要な要件になっている。

しかし、ハイアール社の初期の企業環境は決して最先端をゆく産業ではなく、白物家電という技術的な進歩からはあまり激しい企業環境に属していない。すなわち、1998年までの成長のプロセスはニッチ産業（Niche）に属するものであったが、年率80%の成長は、目を見張るものであった。

この速すぎる成長は、ハイアール社内における人材の開発、供給能力などの組織の規模拡大に対応できなかった。そこで出てきたものが、マトリックス組織構造であったと考えられる。しかし、世界の企業と伍してゆくために、同社の本社組織は投資決断、財務管理、物資調達などの統一管理を行い、これらについては集権的な組織の傾向が強い。しかし、本社のトップ管理者は子会社の責任者を兼務しており、それぞれの部門の利害関係者の組織になっていると考えられる。このことは子会社の青島海爾股フン有限公司におけるトップ・マネジメントのデータをみれば、会社の社長と財務責任者を同時に兼務することもあった。

以上のようなハイアールの企業経営を見る限り、このような集権的な側面が強調され、製品多角化による分権的な組織構造といえるかどうか、そして、組織的な合併買収戦略による分散的な企業の構造は統合的な側面と集中的な管理を要する側面があり、ここでも世界企業に成長していくためには大きな障害があるように考えられる。GE

のような企業に成長するためには企業の最高経営者層の役割と現業部門の役割を明確に分けなければならないし、トップのメンバー構成も多国籍にならないが、このようなことがハイアールに可能であろうか。

換言すれば、ハイアールが行った多角化戦略から出てくる問題である。張氏によれば、1991年から1998年までに、ハイアールが多角化製品の戦略を行った時期であり、同社は冷蔵庫から空調器、冷凍庫、洗濯機、カラー TV まで、7年間に渡って、主な家電生産ラインを完備させてきた。しかし、今日のハイアールはPC、携帯電話、製薬、家庭キッチン用具などの事業に手を広げた。ハイアールは製品の多角化から事業の多角化へ進んできた⁽³⁸⁾が、これらの白物家電業界と最先端をゆくべき携帯電話などの技術に属する産業が同じであろうか。今日のハイアールが国際的な企業としてアピールし始めたばかりである。ハイアールの製品のコストが安いだけであるならば、価格優位性のみであり、今後、第3国による同じ業種の企業が成長してきた時にはハイアールの優位性はなくなっていくのではないか。このような状況の中でハイアールはこれから世界の最先端事業をどのように展開していくかが課題である。

(1) <http://www.people.ne.jp/2004/12/29/jp20041229-46437.html>

(2) Alfred D. Chandler, Jr. "Strategy and Structure", 1962

(3) A. D. Chandler 『経営戦略と組織』三菱経済研究所訳(実業之日本社 1968年)

(4) A. D. Chandler 『組織は戦略に従う』有賀裕子訳(ダイヤモンド社、2004年)

(5) M. W. Meyer, Yuan Lu, Hailin Lan, Xiaohui Lui, 'Decentralized Enterprise Reform: Notes on The Transformation of State-owned Enterprise' in "The management of Enterprises in the People's Republic of China" Edited by Anne S. Tsui Chung-Ming Lau, 2002, Kluwer Academic Publishers

(6) 王鳳彬: 中国人民大学商学院教授、著書『集团公司与企业集团組織』(『グループ会社と企業グループ組織』)は中国教育部人文社会研究基金“九五”博士研究項目成果と呼ばれた著作である。

(7) 王鳳彬 前掲書 p.11

(8) ウィリアム・G・オオウチ 『日本今ナビ、日本を超えるセオリーZ』徳山二郎監訳(CBSソニー)出版 1981年)このオオウチの研究もチャンドラーの延長線上にあることはいうまでもない

(9) Richard P. Rumelt, "Strategy, Structure and Economic Performance", 1974 Harvard University Press.

(10) Derek F. Channon, "The Strategy and Structure of British Enterprise" 1973 HBP

(11) Stopford and Welsh "Managing The Multinational Enterprise", 1972 Basic Book . 『多国籍企業の組織と所有政策』山崎清訳 ダイヤモンド社 昭和51年

(12) ストップフォード=ウェルシュ 前掲書 pp.14~15

(13) GE社2000年度年次報告書における取締役会構成による。

(14) 米国商務省 『デジタル・エコノミー』室井康弘訳(1999年 東洋経済新報社) DOC, "The Emerging Digital Economy" 1977 米国商務省 『デジタル・エコノミー』室井康弘訳(1999年 東洋経済新報社) DOC, "The Emerging Digital Economy2000" 1999 米国商務

- 省『デジタル・エコノミー2000』室井康弘訳(2000年 東洋経済新報社)DOC, “The Emerging Digital Economy 2000” 米国商務省『デジタル・エコノミー2002 / 3』室井康弘訳(2002年 東洋経済新報社)DOC, “Digital Economy” 2002
- (15) 王 鳳彬『集团公司与企業集團組織』中国人民大学出版社(中国語)2003 p.213
- (16) 孫 健『ハイアールの戦略』福田義人訳 株式会社かんき出版 2003 p.19
- (17) 孫 健 前掲書 ハイアール・グループの年表により
- (18) 孫 建『海爾的企業文化』企業管理出版社(中国語版)2002 p.147
- (19) <http://japan.internet.com/wmnews/20040622>
- (20) 経営学史学会『経営学史事典』文真堂 p.201
- (21) 中国家電協会会報 1999年6月 p.37
- (22) 孫健 前掲書 ハイアール・グループの年表により
- (23) 孫健 前掲書 p.102
- (24) 王鳳彬 前掲書 p.221
- (25) 参照図 - 3の説明
- (26) 参照図 - 3の説明
- (27) 経営学史学会 前掲書 p.256
- (28) 王鳳彬 前掲書 p.215
- (29) 王 曙光『海爾集團 世界に挑戦する中国家電王者』東洋は経済新報社 2002.12 p.178
- (30) 王 鳳彬 前掲書 p.216
- (31) 王 曙光 前掲書 p.179
- (32) 王 鳳彬 前掲書 p.221
- (33) 王 鳳彬 前掲書 p.217 p.212
- (34) 安室憲一「中国企業の競争力「世界の工場」のビジネスモデル」日本経済新聞社 2003 p.140
- (35) 顔 建軍、胡泳『海爾 中国造』海南出版社(中国語)2001 p.23
- (36) 青島海爾股フン有限公司2000年～2004年度年次報告書による作成
- (37) 青島海爾股フン有限公司2004年度年次報告書による作成
- (38) 姜 汝祥『差距』機械工業出版社(中国語)2003 pp.43～47