

青島ハイアールにみる日中企業文化研究

川 西 重 忠

1. はじめに

グローバリゼーションの時代は必然的に多国籍企業の活動を拡大発展させる。国境の垣根が低くなり企業間の技術及び資本の移動と統合合併が容易になるからである。21世紀に入りますますグローバル経済が進む国際環境の中にあって世界から今最も注目されている国が中国である。中国の経済躍進は中国企業の躍進でもある。最近世界を驚かした事件に联想集団によるIBMの買収がある。2004年度産業分野の世界のトップニュースであった。アメリカが誇る世界的企業のIBMのパソコン分野を中国のベンチャー企業が飲み込んだことに世界が衝撃を受けた。IBMのブランドと先進技術力と国際マーケティング力を联想が1800億円で買い取った図式である。この買収劇は中国人には歓呼の声で迎えられ、联想のステークホルダー(株主、従業員、利害関係者)の99%が喜びと賛意を表明した。この買い物がはたして高い買い物であったのか、それとも安い買い物であったのかは現時点ではまだ分からない。5年後に結論の出る問題である。東芝のような技術力も国際ブランド力もある日本企業は1800億円を払うなら独自に研究開発費に投入して新商品を開発するのに使うであろう。中国では技術と商品をお金で買ってすぐ自分のものにしようとする。最高のものを手間ひまをかけないで出来る

だけ早く入手しようとする実利的な行動様式は昔も今も変わらない。時間をかけて自前で独自のものを作り上げることに価値を置く日本企業といち早く完成品を手に入れることを望む中国企業の手法の違いなのである。これはとりもなおさず日本人と中国人の思考方式の違いでも有る。IBMの買収事件にこの日中の経営方法の違いが鮮やかに現われている。

2. 企業文化とは

「企業文化」の論議が21世紀に入り、内外のメディアに盛んに取上げられている。目下、マスコミを騒がせているライブドアとフジテレビによるニッポン放送株争奪戦の問題点もニッポン放送の企業価値の維持と公共性に関する争いに焦点が絞られてきた。本来ドライであるはずのビジネスの世界にあっても、企業の公共性と企業価値が大きな問題となっている。企業の価値、公共性の論議は企業統治と企業倫理の関連からエンロンやワールドコム等の事件以来、欧米に於いても1990年代に激しい議論がなされてきたのであるが、昨今日本や中国の代表的企業でも社会的責任(CSR)の観点から取上げられることが多くなった。

CSRと企業統治は必ずしも同一概念ではないのであるが、現実の企業経営においては企業倫理と企業文化との関連で説明されることが多い。

企業の目的と組織はその時代に即応したものであり、企業文化も一様ではない。そのなかで企業は利益の追求が目的ではなく、創立の企業理念の継承発展による社会貢献に有ると見なす日中の企業家は少なくはない。その様な企業の中から本論では、現代中国を代表する総合家電メーカー・青島ハイアールを取り上げて日中の企業文化を考察してみたい。

3. 日本における企業文化の取上げられ方

ハイアールの前にまず日本企業の企業文化の現状を概観しておきたい。

日本を代表する国際企業・ソニーは世界に先駆けたブランド経営で知られる。ソニーの精神は「挑戦」と「創造」であり、その中核になるのが技術革新に基づくソニーブランドの重視である。ソニーのブランド経営は創業以来の中核思想であるが、ソニーの DNA としてソニーの企業文化にまで高めて浸透させたのは現会長の大賀典夫氏である。彼はソニー社員へのメッセージとして「ソフトが分かる社員」「5年先を考えた新商品の開発」「ソニーブランドを大事にすること」の3点を挙げ、特に最後のブランドを強調している(日本経済新聞「私の履歴書」、2002年12月)。

一方、松下電器は創立者・松下幸之助の創立時の経営理念を経営の中核に置いていることは、中村現社長のモットー「破壊と創造」改革が推進されている現在にあっても基本的には変わっていない。今も日本国内のみならず海外の松下グループ企業の朝礼では、松下の企業理念と「7つの精神」が唱和されている。松下の海外展開は松下精神の海外展開であったと言っても言い過ぎではない。

昭和5年に創業した工業用・家庭用ガス

の専門商社で、LPG販売の最大手企業の岩谷産業も、創立者岩谷直治の創立理念に基づいて先見性の有る環境問題を先取りした経営が行われている。岩谷産業は中国進出も熱心で広東省深圳に工場を持ち、東北地域では大連を拠点として全国展開を図っている。中国での友好的な貢献が評価されて、岩谷産業の会長は大連名誉市民の称号を得ている。

中国でも若い女性に人気のある「資生堂」は、企業活動を文化事業と捉え、文化を中核とした企業運営を行っている。資生堂は企業の競争は文化の競争と捉えている。歴代の資生堂トップは資生堂文化の推進者でもある。

日本の代表的企業はいずれもブランド力を高めメインのコーポレートブランドとサブの商品ブランドの両者を総合的に巧みに使い分けて国際企業としての評価を高めている。

上記のような大企業に限らず地方の中小企業も、社会貢献活動や企業文化の発揚に積極的である。その文化活動がインターネットなどのメディアを通じて広く社会に受け容れられ、採用時に優秀な学生を呼び込む手段にもなっている。

一流といわれる企業には記念館、歴史博物館があり、実際の代表的商品、社史、パネル写真などの資料が多数展示されている。ただそれらは文化現象ではあっても企業文化とはいえない。企業独自の DNA として従業員とグループ関係者に共有認知されてはじめて企業文化と呼べるものとなる。

4. 中国企業を代表する青島ハイアールの企業文化

中国においても企業文化は1990年代に多くの企業で盛んに唱えられた。そのな

かで最も代表的な企業が山東省青島に本社をおく総合家電メーカーのハイアールである。ハイアールは世界の 500 強入りを数年後に控えた大企業であるがその歴史はまだ僅か 20 年に過ぎない。このハイアールの躍進を支えたものがハイアールの企業文化で有る。

ハイアールの奇跡とも呼べる高速成長は 1984 年の創立から 2001 年までの 17 年間で売上額で 17000 倍、毎年の伸び率が 80% というもの凄いものであった。

20 年前にはいつ潰れてもおかしくない瀕死の状況から瞬く間に売上高 1 兆円を越す大企業にまで成長してきた。2004 年 8 月に開催されたギリシャアテネオリンピックの選手村のエアコンシステムを落札したのは松下や東芝の日本企業ではなく中国企業のこのハイアールであった。ハイアールの企業文化は実質的創立者でも有る張瑞敏氏の文化でも有る。

ハイアールは倒産寸前の小さな企業から出発した歴史的背景から、持っている資源は人しかなかった。結果として技術や設備より人を大事にしてゆくことが根本であった。現在でも国際的大企業と比べると技術面でも、資本力でも、収益面でも、国際ブランド力においてもはるかに劣っている。そのためハイアールが激しい企業間競争に勝ち残るためには社員の資質、挑戦精神、创新能力を高めるしかなかった。張瑞敏氏は企業の競争は結局は文化の競争であり、優秀な企業文化を作り上げてゆくことであると考えている。

張瑞敏の卓越したところは、事業領域が違う 18 の企業を併合するに当たり、まず併合された社員の意識を変えることを最重要視しているだけでなく、彼らを激励する管理メカニズムを用意していることである。

つまり徐々にハイアールの価値観を移植してハイアール人として帰順せしめる文化メカニズムである。

ハイアールは 1 種の価値観を体現している。この価値観の中核は「創新」である。ハイアール文化はハイアールの多年にわたる発展過程の中で生まれたもので徐々に形成された特色ある文化体系である。ハイアール文化は「創新」観念で先導され、戦略がたてられ市場を創新してゆく。それに伴い、ハイアールは無から有を生み、小から大になり、大から強となり、中国から世界に向かってハイアール文化自身も不断の創新、発展を遂げてゆくことになる。これを社員が等しく認め参画するところにハイアール文化の最大の特色が有る。ハイアールの目標は中国の世界的ブランドを作り上げ中国民族の栄光を掲げることに有る。この目標はハイアールの発展とハイアールに働く社員個個人の価値の追求とも完全に一致している。一人一人のハイアール社員はハイアールの世界ブランドを実現してゆく大目標の過程の中で、充分社員個人の価値の追求も実現することになるのである。

5. ハイアールの自己実現

心理学上の有名な学説にマズローの「欲望の 5 原則」が有る。これは理論上は裏づけがなく必ずしも立証されている仮説ではないが、世上によく流布している学説である。マズローは自己実現を以って 5 段階の最上位におくのであるが、この学説の足りない且危険なところは、自己実現の行き着く果てが個人の充足に有って社会との連関が見え難いというところにある。つまり個人と社会との接点をどこに持つかという点である。ハイアールの張瑞敏は社員の自己実現と会社の世界的ブランド実現に

よる発展を通じて他者実現、即ち社会貢献に結びつけたところに彼の創新がある。張瑞敏その人は彼自身が言っているように特別の人ではない、当たり前のことを当たり前に行っている。それを粘り強くミッション(使命)をもってあたっている。張瑞敏は2000年4月の「北京青年報」のインタビューでハイアールの500強入りとブランドについて次のように答えている。「最終的な結果は、中国が自らのブランドを得られることになるのです。私は中国が将来最も必要とするのはこのことだと思ふ。私個人にとっては、それは歴史が与えてくれたチャンスです。このチャンスをしっかり掴み、中国人自らのブランドを作り上げたい。私はこれはやりがいの有ることだと思います」。記者の重ねての「それも自己実現ですか?」の問いに張瑞敏は「有る程度はそうです。それを使命と看做しています」。世界に通用する中国のブランドを作り上げることを張瑞敏は神聖な歴史的使命と捉えていることが分かる。

ハイアールの企業文化は表層、中層、深層の3層になっている。表層文化は物質文化であり商品などを指し、中層文化は社旗、社歌、組織制度などがこれに当たる。深層文化は精神文化であり信念、道德規範などであり、ハイアールはこの深層文化を根源とする。ハイアールには毎年20万人の見学者が視察に訪れてハイアールの表層と中層の物質文明を見て帰るが、もしこれら3層の価値観がなければハイアールの発展を理解することは難しい。日本の企業家がハイアールの企業理念に共鳴し合い通じる点もこの深層文化に有る。

企業文化はまたその企業の創立者、企業家の文化でも有る。「敬業報国」はハイ

アール精神の革新である。日中の企業の中では企業のトップがその企業の魂と核心を占める。ハイアールの成功は張瑞敏の人格と見識、知恵と密接不可分である。本論では紙面の制約もあり、企業理念の部分のみの説明となったが、ハイアールの企業文化は張瑞敏自身の文化でありひとつの体系となっていることの一部をご紹介した。

6. 終りに代えて

改革開放以降の世界を瞠目させた中国の経済成長は、また多くの彗星のような企業と企業家を輩出した。ハイアールと張瑞敏はその代表者である。ハイアールの奇跡は張瑞敏の手腕によって起こされた。ハイアールの躍進は1984年12月に張瑞敏が工場長になったときからスタートする。1984年12月以降の主要な出来事を以下に列挙する。

①1985年:張瑞敏氏、ドイツを訪問、リーベヘルの技術を導入。12月に品質に欠陥のある冷蔵庫76台を叩き壊し社員に品質観念を植え付ける。

②1988年9月:中国電気冷蔵庫史上初の品質部門で金賞を獲得する。

③1991年12月20日:青島電器冷蔵庫総工場と青島空調器工場を併合。冷凍ショーケースとエアコン事業に参入する。

④1992年1月30日の鄧小平の南巡講話の改革開放路線のニュースをチャンスと捕え青島高度科学工業園に中国最大の家電生産基地の建設計画を決定。

⑤1995年7月4日:青島紅星電器工場を併合し、洗濯機分野に進出する。

⑥1996年7月:初期から続いていた「無私貢献、卓越追及」の企業精神を「敬業報国、卓越追求」に変更する

⑦1997年9月5日:杭州西湖電子集団を

併合し、デジタルカラーテレビ、VCD、コンピューターなどの情報製品を売り出す。

⑥1998年3月24日:アメリカハーバード大学MBAで中国人企業人としてははじめて講義をして、事例案に取り上げられる。

⑦1998年12月26日:ハイアール中央研究所が落成する

⑧1999年4月30日:アメリカ・サウスカロライナ州ハンプトンに工場の定礎式を行う。中国企業として初めてアメリカで生産し販売した企業となる。

⑨2001年12月26日:6大金融企業に投資し、金融分野への参入を表明。

⑩2002年1月8日:三洋電機と包括提携を締結。同年、日本ハイアール社を設立。社員研修用のハイアール大学とハイアール商学院を創立。

如上の活動事例からも窺われるとおり、ハイアールの歩みは「創新」と「挑戦」の連続である。他の企業に先駆けて挑戦しすぐ行動する姿が読み取れる。

青島に有る他の有力電機企業「海信」「オクマ」がハイアールの後塵を拝するのも迅速に反応しすぐ行動するハイアールのスピードに追いついてゆけないからである。例えば国際化の実行と問題意識に於いて今の1年の遅れは明日の10年の遅れにつながる。中国企業にとってもハイアールの行動はひとつの先行指標になっている。

参考文献

- 1)『海爾的企業文化』 孫健 (企業管理出版社)2002年9月
- 2)『海爾的管理模試』 孫健 (企業管理出版社)2001年12月
- 3)『中国優秀大企業案例研究』中国改革与發展報国(上海遠東出版社)99
- 4)『ハイアールの企業文化』遲双明 近代文藝社 2004年12月
- 5)ハイアール社の各種出版物、新聞、他