

第20期 情報化推進懇話会
第4回例会：平成18年1月26日（木）

『ハイアールの事業戦略～日本市場への挑戦』

講 師

ハイアールソフト 東京事業所 営業部長

佐藤 修 氏

財団法人 社会経済生産性本部
情報化推進国民会議



『ハイアールの事業戦略～日本市場への挑戦』

プロフィール

略 歴

- 1983年 建築部品製造会社を退職後、コンピュータソフトウェア開発業として
エムエスピー創業
- 1986年 株式会社エムエスピー法人設立。代表取締役就任。
- 1987年 株式会社エクセルプランニング入社。システム部門立ち上げ
- 1990年 同社 代表取締役 就任
- 2005年 ハイアールソフト 設立準備室に参画

1. ハイアールグループ（海爾集團）ご紹介

ハイアールの設立は 1984 年、今の総裁の孫為民が小さな町工場から起こした企業です。現在の従業員数は 3 万 2000 人、関連企業を合わせると 15 万人を擁する一大複合企業となりました。全体売上は日本円に換算して 1 兆 3000 億円、世界中に貿易センター 56 か所、デザインセンター 15 か所、工業パーク 19 か所、生産拠点 50 か所、販売網 5 万 8000 か所を擁しています。

ハイアールグループは、家電のトップメーカーとして、ブランドに対する考え方を非常に明快に持ち、当初はヨーロッパ、そのあとアジア、次にアメリカ、そして最後に日本への進出という四つのステージに分けて世界進出を図ってきました。そして、日本への進出という最終ステージに当たって、ハイアールの製品を日本の量販店向けに流通させることと、サンヨーの得意分野である冷蔵庫、フリーザー、洗濯機を中国国内で販売するという両方向のビジネス展開のために、サンヨーとの提携を図りました。ご承知のように、サンヨーは今、大変な局面に向き合っておられますが、ハイアールは独自の展開で日本国内におけるハイアールブランドの普及に努めるということです。

2. ハイアールの組織体制

そのバックグラウンドとして、ハイアールは、中国国内では、生産から販売まですべて自前で工場、研究所、販売拠点、流通倉庫などを擁しています。また、それ以外にも、工業用ロボットや制御基盤、材料となる鋼板の製造、ユニットバス等々、いろいろな分野に進出しています。これはビジネスの円滑な推進に何が必要かということで、その時々に応じて会社あるいは事業部自体を設立してビジネスを進めていくというハイアールの組織戦略によるものです。ちなみに、ハイアールの組織体制は、製品本部、商流推進本部などの本部の下に、空調、住宅設備などの事業部があり、その下に工程部などの部があるという階層構造になっており、主力分野それぞれにおいて、事業部ないし部の分業化が進んでいます。つまり、セグメントを分けていって、さらなる競争力をつけるという形での展開を図っているのです。

私が所属しているのは海外事業部で、それがさらに細分化されて、IT というカテゴリーの中にソフトウェア部門ほか 3 部門が入っています。また、本部自体も、空調関係、電熱製品関係、資金の運用管理、研究開発、コンピュータ製品関係、銀行、大学、病院関係があって、ハイアール内で自己完結するような組織体になっています。さらに、それぞれが事業部を擁しており、事業部ごとの採算管理を行って、本部からの方針に沿って損益を管理していきます。その管理はさらに部（日本で言う課）個人までいって、個人別の採算管理を行うというところまで徹底しています。評価期間は 3 か月で、その評価に応じて上のほうはその責任を取らされ異動が起きますし、個々人はペナルティーを課せられる場合もあれば報償金が出る場合もあります。このように、成果管理を徹底して行っていること

がハイアールの特徴です。

3．ハイアールソフトご紹介

私どものハイアールソフトという会社は、1998年にハイアールのIT事業部から独立し、北京の研究センターならびにコンピュータ開発部分を軸に会社化したものです。ハイアールグループの経営理念は「お客様にノーと言わない」で、完璧な品質のものを提供していること、現在、約300名の人員のさらなる増大を図っています。ハイアールソフトは、もともとはハイアールグループ製品の組み込みソフトウェアの開発を手掛けていたのですが、それ以外にハードウェアの設計等も行っており、その結果、今はパソコン、液晶ディスプレイ、バーコードリーダー等々の設計から製品化までを手掛けるようになっていきます。

実は、ハイアールでは製品化の力を各事業部が持っており、それぞれの得意分野で事業部独自の製品化や事業展開を図るという仕組みになっているのです。例えば、ハイアールソフトでは、組み込みソフト以外に政府系の業務についても開発を請け負っており、これについても高い評価を頂いているほか、今回の北京オリンピックでも、ハイアールソフトはソフトウェア部門においてかなりの貢献をしているのです。

当社の主な開発拠点は青島本社ですが、それ以外に優秀な技術者がいる北京があり、昨年5月より東京に準備室を設け、本年の法人化を目指して各企業にハイアールのカルチャー等についてご説明させていただいているところです。

4．ハイアールの組織戦略

「伯楽のいない競馬」といわれる人事管理

中国人の考え方は、ある意味アメリカ人と似たところがあります。非常に合理的で、自分が納得のいくもの以外は受け入れません。つまり、そういう経営形態をとらないと動かないという部分があるのです。そこでハイアールではSBU (Strategic Business Unit) を徹底的に行うという仕組みが作られました。つまり、信賞必罰主義ということです。

その基本は、経営者や人事部の幹部が有能な人物を発掘してそれを育てることができるという考え方には懐疑的で、それには限界があるという認識のもとで社員に競争をさせて、その成績に基づいて処遇を決めているのです。まさに「伯楽のいない競馬」方式です。具体的には、それぞれが立候補して自分の目標を達成することを競うことにより、結果として会社全体の業績が上がるということで、自分の掲げた目標を達成できない場合は自ら身を引くこととなります。ここには情実等の介在する余地はありません。

「定期定量淘汰人事」

実際に社内メール等を見ても、中国国内で頻繁に人事異動が行われていることが見て取れます。これを徹底することで、業績を上げ、各事業部でもずさんな管理が起きない仕組みになっているのだと思います。私としては、これがある意味で中国人が納得がいくとこ

るのだろうかと思っている次第です。

この人事を徹底するために、毎月、経営幹部と管理者の評価が順位をつけて公開されます。そして、1年間の成績で下から5%までの評価の人は自動的に降格になるのです。また、それによって生じた空きポストへの就任は、競争入札によって決まります。つまり、ある種ゲームのような形で人事が決まっていくのです。

その一例として、事業部統合のときのエピソードをご紹介します。2000年に三つの既存事業部が一つの事業本部に統合されることになり、新設の事業本部長と副本部長のポストに対する競争入札に、かつての事業部長3人が参加したことがありました。その際、なんと名乗りを上げた旧事業部長3人ともが新規事業の部長には承認されなかったのですが、実はこういうことがよくあるのです。

それぞれの評価ポイントは非常に明快で、その評価ポイントをどう作っているかは非常に興味深いのですが、残念ながら私はまだ見せてもらっていません。しかし、林挺然ハイアールソフト東京代表の話によると、かなり細かい評価項目とそれぞれについてのパラメータがあるそうで、その仕組みについてはみんな納得しているのだそうです。これが大きな原動力になって、ハイアールは事業部ごとに定期的に切磋琢磨されていくということですが、相当なストレスになるのは間違いないでしょう。

補足しますと、各事業部には人事部門はありません。それ自体が一つの企業のような性格を持つ人的センターが人材の育成を行い、それぞれの事業部にその人材を提供していくのです。そして、その人材が適材であった場合はその成果を受け取るという労働市場が、ハイアールグループ内ででき上がっているという形です。実際、ハイアール大学というのはハイアールの事業達成のための大学で、ここで組まれているカリキュラムも、ほとんどハイアールのフィロソフィー伝達のためのものです。

すなわち、人的センターの目標請負システムには、個人評価、目標を数量的に設定、評価基準は数量的、目標の達成度(結果)を評価、短期的評価(毎日評価)、評価のルール・プロセス・結果を公開、金銭的報酬、競争的(社内公募)という特徴がありますが、少なくとも今はこのメカニズムが有効に働いており、海外においても、日本においても、それぞれの代表はその目標達成のために猛烈に働いています。

5. ハイアールのブランド戦略

伝説的な高品質ブランド

品質に関しては、中国国内で高い評価を得ることが海外進出のための大きなかぎとなります。そこで徹底的に品質の向上を追求した結果、現在では冷蔵庫や洗濯機などを中心に、中国国内で30~40%のシェアを取るものを幾つも持っています。

冷蔵庫1台は中国人の給料で10か月分に当たりますが、孫為民CEOが欠陥のある洗濯機をたたき壊したとか、ジャガイモを洗って壊れたというお客様に対してジャガイモが洗える洗濯機を作ったとか、冷蔵庫の扉に結婚式の写真が埋め込まれていたら楽しいだろう

というお客様のために、本当にドアに印刷して納品した等々のエピソードは、枚挙にいとまがありません。あるいは、アメリカの会議でこういうタイプのものが欲しいという話が出たということが伝わると、翌週には現物を作ってしまうというような、非常にフレキシビリティのある部分を持っています。

このように、いかにお客様の満足を得るかを徹底的に実践するという熱意が功を奏して、欧米では非常に高い評価を得るようになりました。また、中国全土 9000 か所にサービスセンターを設けるなどというのは、競合メーカーにはまねのできないことで、ハイアールのサービス精神の表れと言うことができます。このようなブランド戦略を貫徹した結果、ハイアールの製品をお使いいただいたお客様は、またハイアールをお使いいただくという、よい循環を生み出しているのです。

新たなステージに。第4次世界ブランド戦略

しかし、これが日本ですぐ成功したかということ、最初はかなり苦戦しています。そこで、今年は家電では高級製品を投入して、ハイアールブランドの浸透に努める考えです。日本という最終ステージでの展開に際し、昨年末、CEOの孫為民は、グローバルマーケットへの参加資格の獲得から、この競争のファイナルステージの競技者として参加する立場になった（ニューカマーから有力なコンペティターへ）、機会収益の確保から、Win-Winの関係で生み出す収益の確保に向かう（ニッチな製品づくりから、提携関係による相乗効果の発揮へ）継続的な研究開発のために、モノカルチャーからマルチカルチャーへ変貌を遂げる（各事業部門に特化した見方から、境界を越えた展開を図る）という目標をプレスリリースしています。これは多分、日本の競争メーカーや日本およびアメリカでの展開を意識してのものでしょう。

6. IT事業戦略

ハイアールは現在、中国で 9000 店のアフターサービス店を持ち、24 時間サービスを実施しています。日本で同じような展開をするにはいろいろな課題がありますが、基本的な考えはこの方向です。もう一つは、いかにスピーディーな対応を図るかです。家電部門では着々とこれを進めているわけですが、IT部門ではむしろ日本の会社とどう歩調を合わせていくかが課題になると思います。

現在、中国は「世界の工場」から一歩踏み出し、サービス化に軸足を移そうとしています。製造のみで展開するというビジネススタイルには、一種、飽和感があるのです。したがって、成熟した中国国内の企業においては、徐々にサービス部門における収益機会の確保、もしくはローコスト展開から高付加価値化へと進んでいます。その展開に沿うべく、ハイアールにおいても白物家電からデジタル家電への転換と、AV製品のさらなる展開、これらが結合したホームネットワークの構築に向けて、現在、製品開発・研究等を行っているところです。

2006年の輸出額目標は約2億元(昨年は1000万元)を目論んでおり、家電製品だけではそこまで達成できませんので、IT事業というキーワードで、半導体デバイスなどの組み込みソフト部門に力を入れる計画です。ハイアールにはハイアールソフトのほかに、カスタムメイドLSIの組み込み部分のソフトウェアがあり、そこがまた独自に日本に入ってくる予定です。

家電部門が日本に進出した当時は、日本のユーザーが非常に細かい点までクレームを出されるのに驚きました。例えば梱包した箱の上に足跡がついていて返品になったことがありましたが、これに関しては靴にビニールのカバーをかけて履くようにしています。IT事業の日本での展開に際しても、このようなきめ細かい対応により、ハイアールブランドの浸透を図るつもりです。

日本は中国から見てIT先進国です。そういう意味で、日本でのビジネス展開というよりも、日本の優れたITビジネスモデル、ITの製品等々をハイアールの物流網を使って中国国内にご紹介したいと考えています。サンヨーハイアールは、そういう部分について全くケイパビリティがありませんので、ハイアールソフトが窓口部門を請け負うことになっています。もし中国進出をお考えの企業がおありでしたら、ハイアールの該当窓口へのご紹介等、お声掛けいただければと思います。

ちなみに、家電に関してはサンヨーハイアール、あるいはハイアール・ジャパン・ホールディングスが輸出入窓口になっており、それ以外のハイアールグループが持っているもろもろのビジネスのご紹介もしくは日本製品の中国へのご紹介等のご用命では、ハイアールソフトが中継機能として働くという形です。中国への進出は何分リスクがありますので、ハイアールの信用力、市場力をご利用いただければ、リスクが少なく、より確実に中国への進出が図れるのではないかと思います。

7. 日中企業がお互いのマーケットで成功するための提言

最後に、ここにご出席の皆様と私どもで、お互いにビジネスチャンスをとらえて成功しましょうということをお話し申し上げます。ハイアールソフトはもともと組み込みソフトウェア開発を主体にしていたのですが、その後、業務系への展開を図り、中国国内においては政府系の仕事、あるいは同業電機メーカーの業務システム等の開発を請け負っています。それができる理由は、中国におけるハイテクソフトウェア産業であるという認定を受けたり、ISO9000シリーズの認定を取ったり、CMMIのレベル3の評価を得たりして、その技術力、管理能力に高い評価を頂いているからです。そういう意味では、実装部分においては自信を持ってハイアールソフトが対応できると申し上げます。

現在、ハイアールソフトとしては、日本企業の担当の方々に向けて、まずは技術者の交流から入って、ゆくゆくはオフショアリング等をお考えのときに、中国国内で確実に実行するような展開を図りましょうというご提案を申し上げます。いきなり中国へ持って行ってオフショアをすると、いろいろなギャップの結果、かえって割高になったという企業

の話はよく聞くところです。ですから、まずは中国の技術者自身がその企業のカルチャーもしくはビジネスルールを熟知したうえで、オフショアリングを行うことを提案させていただいているのです。また、すでに手慣れた企業の場合も、私どもが現在持っている基盤の上で、チャンスを見て展開するという話を現在進めているところです。

また、私どもが持っている中国拠点を、日本企業の市場調査、フィジビリティスタディー等の一環として利用いただくことも提案しております。そして、ゆくゆくは各企業がアジアへの進出、海外への展開をされるときに、ハイアールグループのグローバル化の流れがご参考になればということです。

中国の人たちは、世界に飛び出した長い歴史を持っています。そして、いつの間にか中国人同士が現地地で結びついてビジネス展開を始め、チャイナタウンができ上がってきました。「どこかの国で中国人が3人集まると中華街ができる」といわれるように、中国人は食事の場を頻繁に作って人脈形成に努めています。こういった特異性を理解して一緒に行動することで、日本人はビジネスチャンスをより多くつかめるかと思います。

また、どの人をとっても即断即決で、ある意味では変わり身も早いといえますか、状況に対する反応が非常に早いのが特徴です。つまり、どの人が自分にいちばん大事かを見極めようとして、コミュニケーションしているということです。そして、自分にとって大事な人には、非常に明快に対応します。その点、アメリカ人とよく似ていると言えましょう。非常に合理的な考え方を持っており、全然ウェットなところがないように思います。林東京代表の話では、日本がA型社会だといわれるのに対し、中国人の4割近くは血液型がO型で、基本的に楽観主義なのだそうです。彼の友人関係を見ても、アメリカで一発成功して、失敗したらまた帰ってくればいいやという感じで、アメリカでの成功、香港でのIPOで金持ちになるというコースを望んでいます。

8. オフショアビジネスにおける問題点

日中間でのパートナーシップの構築に当たり、ハイアールソフトは、まずは中国人技術者がコミュニケーション能力を持たなければ、お客様が満足する結果を作り出せないと考えています。また、私ども海外企業が日本の企業に対して感じるのは、なかなか仕様が決まらない、スケジュールの策定等が非常に不明確であるという点で、予定どおり運ばず結果的に要員が遊んでしまったり、急に明日から来てほしいと言われる場合が多く、中国から技術者を呼び寄せる場合に苦慮しています。

また、日本国内では、今、機密保持等の関係で外に出すことが難しいので、機密保持や情報漏洩等がないように、中国人技術者も現在はそのほとんどがお客様のサイトで執務しています。多分、今後の日本におけるビジネス展開はこの形になっていくのでしょうか。一方で、標準化されたローコストオペレーションを望むところがオフショアリングの対象なのかと感じています。そういう点で、お互いに優位な点でビジネスを展開できればいいという形で現在取り組んでいるところです。

中国が、2008年の北京オリンピックならびに2010年の上海万博に向けて、さらなる成長を遂げていくのは間違いありません。また、中国は非常に早い速度でキャッチアップを図っていますが、日本の産業と比べると、まだ数年遅れがあると感じています。とりわけITビジネス等々では、中国側が学ばなければならないことが多いので、パートナーシップをもって協業を図ることができれば、お互いにハッピーな関係になるでしょう。

実は中国も、人材は豊富だとはいえ、コストリダクションだけで進むのは難しくなっています。中国もまた優秀な人材に対する競争が非常に激しいため、コスト目的だけでオフショア展開をすると、ある時期に終息点に来てしまうと予測されます。しかし、中国に続いてベトナムやフィリピンなどに進出すると、言語の面での問題があります。その点、中国は漢字文化なので、日本に在住しているIT技術者も、7～8年たつと、日本人とほぼ同等のコミュニケーション能力と理解力を持ってきます。そういう意味で、ハイアールグループが持っている多くの事業部門をお使いいただき、私どもを中国へのビジネス展開のためのパートナーとお考えいただきたいのです。

ちなみに、中国自体が国策としてIT技術者の育成に努めているところで、現在までに24万人のIT技術者が育っており、これから毎年十数万人が育っていくことになっています。かつ、インドよりコストが安いという条件は変わらず、現在、北京に集中している技術者が、大連や南京等でも輩出するようになっていきます。日本では今後、IT技術者人口が減ってきますので、近い将来には人材の供給源としての中国という点をお考えいただきたいのです。さらに、中国自体、先進諸国レベルの所得を持つ階級がすでに6500万人ほどいますので、日本製品のマーケットとしてとらえることもできます。日本から飛行機で3～4時間でそれぞれの市に到達することができますので、国内と変わらぬ距離感でビジネス展開が図れます。また、いろいろな資料を見ると、業務アプリケーション等では中国が圧倒的に開発実績が多く、それを踏まえたスピーディーな展開を図ることができると思います。そして、中国はアジアに対する大きな影響力を持っていますので、中国企業と日本企業がパートナーを組むことは、アジアへの今後の展開上も、非常に有益ではないかと思っている次第です。

この大きな流れの中で、私どももソフトウェア部門を独立させました。そして、その中でも価値のない部門は最終的にはアウトソースされて分離されていき、有益な部分だけが残っていくような仕組みです。このアンバンドリングという流れは、どの企業においても必須の流れと見受けられますので、コモディティー化した部分はどんどん切り離して高付加価値部門に特化し、お互いに高い収益を上げていこうではありませんか。そのためにもパートナーシップを作っていきたいと重ねて申し上げて、私の話を終わらせていただきます。

(事務局文責)