

ハイアール集団：市場業績で繋がる組織構造の変革¹

欧 陽 桃 花

1. はじめに

本論文の研究目的は、ハイアール集団（中国語、海爾；英語 Haier；以下ハイアール）の組織構造の変革を事例研究とし、中国企業における組織能力の構築と特徴を考察することにある。ハイアールは、中国最大の総合家電メーカーである（表 1）。相手先ブランドでの販売に加えて、自社ブランドで160カ国・地域に輸出し、30カ所の海外工場と海外生産拠点および65カ国に販売拠点を持っている。ハイアールは現在の中国における数少ない多国籍企業の1つとして注目される。ハイアールの成長の歩みは三段階に分けられる。第一段階（1984年 - 1992年）は、会社の創業当初であり、冷蔵庫の開発と組合せしか専念されておらず、冷蔵庫の品質とブランドが非常に重視されたのである。冷蔵庫の数量の拡大より、冷蔵庫の品質を大切に。1988年、ハイアールの冷蔵庫は競合他社と競争して、同社のBCD - 212規格の冷蔵庫は中国最初の国家優秀金賞を受賞した。これにより、ハイアールの冷蔵庫は中国一の冷蔵庫メーカーの位置に立った。第二段階は1992年 - 1997年で多角化経営が進められ、単品の冷蔵庫をエアコン、フリーザー、洗濯機事業の進出に成功していたのである。多角化経営に応じて、事業部製の組織構造が採用された。第三段階は1998年か

表 1：ハイアールの概要

創業	1984年12月
企業形態	集団所有制
事業	家電製品、携帯電話、パソコンなど
売上	2006年度1,080億元（約1兆5,000億円）
従業員	約5,000人
本社	中国山東省青島市
代表者	張瑞敏CEO 楊綿綿総裁

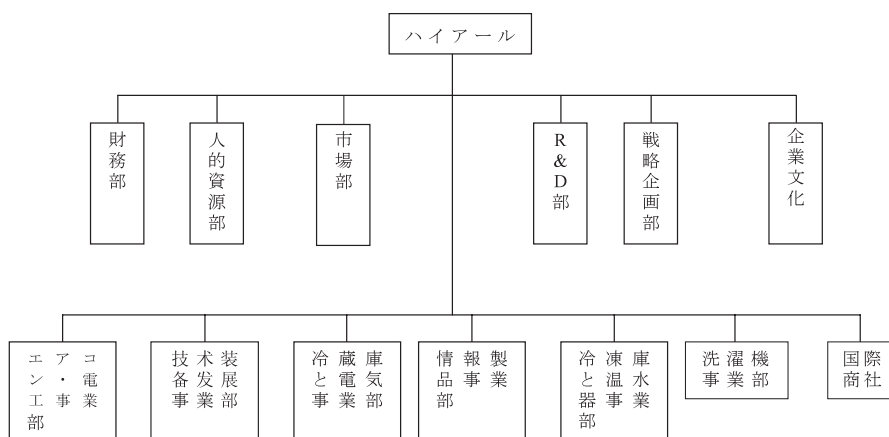
らの国際化経営とグローバル化経営である。グローバル化経営と情報技術の革命にめぐられた外部環境の変化に適合して、ハイアールはピタミッドの組織構造を打ち壊して、市場メカニズム管理を社内に導入している業務プロセスを変革した。本論文は、この段階に焦点をあわせて、ハイアールの組織構造の変革プロセスと特徴を明らかにすることである。

2. 全社の業務の分業と統合

2.1 事業部制変革の縁起

多角化経営のステップに、ハイアールは事業部制を採用して、6つの製品事業部と国際商社及び財務部、人的資源部、マーケティング部（各事業部の販売部門の業務を指導する部門）、R&D部、戦略企画部、企業文化部といった職能部門を設置していった（図1を参考）。この

¹ This research is sponsored by China's NSFC General Project (70772092) and the Humanities and Social Sciences Planning of the Ministry of Education (JA630082).



資料出所：社内の提供に基づき、筆者により加工。

図1 1995年のハイアールの組織構造

組織の最上層はハイアール集団の意思決定中心である。次は各製品事業部であった。それぞれの製品事業部は冷蔵庫、洗濯機、エアコン、TVなどといった製品開発、製造、部品調達、マーケティング及び人事と財務など業務を営むことである。

経営実践では、ハイアールは事業部制のデメリットを次のように実感した。

まず、意思決定と組織執行の分業はグローバル経営と情報技術の影響を受けた中国市場では激しく変化し、多様化に対応できなかった。製品の高品質を前提とした消費者のニーズは、個性化、多様化、スピードといった特徴を呈している。事業部制の意思決定中心はピラミッドの最上層に集中していたので、激しい変化をしている市場ニーズに対応して、組織の反応スピードが遅い。組織執行と意思決定の分業で、組織効率をアップするといったメリットは激しい変化の市場環境で、デメリットになった。

次に企業の組織目標と個人目標のつながりが

切れた。いずれの企業製品開発の組織目標は市場のニーズを目指して、新製品開発を行なうことである。しかし、製品開発の技術者への評価システムは外部市場の業績とストレート連動ではなかった。製品開発の技術者は縦の組織構造の実行者であり、製品開発の意思決定の中心はピラミッドの最上層（製品開発部長）になった。製品開発の技術者は外部市場を目指すことではなく、上司から配分された目標と任務を共同に作業することを好んだ。製品開発の技術者は外部市場のニーズに合わせることより、縦上の上司の評価を期待するといえた。実は伝統的な事業部制における、製品開発の最高責任者は市場業績を追求することと、製品開発の判断力が必ず製品開発の担当者より高明であると当然に仮定した。組織目標あるいは組織の最上層の判断力が間違ったら、組織メンバーは間違った方向性に向いて、努力する仕組みが考えられた。そのために、不安定な市場ニーズに対応して、新製品をスピーディーに開発と販売できるような組織構造を設計するとハイアールに要求した。

第三は組織の人々が市場への貢献を知らなかつ

たことである。伝統的な事業部制における、従業員の間には、上司と部下及び同僚者の関係がある。従業員は上司の意思決定に従い、本部門の仕事を行う。しかし、人間の認識は限界があり、上司の指示に従い、行っている仕事は市場（内部市場と外部市場）にどのような価値があるか、市場のニーズに対応できるか、皆は関心を持っていなかった。

第四は社内の資源を統合できず、存分に利用できないことである。伝統的な事業部制には、各事業部はそれぞれの販売ネットと購買ネットを作って、それぞれの部品の調達と配達をすることである。たとえば、1998年までに、ハイアールの洗濯機、冷蔵庫、エアコン事業部は、北京に置いた9社の販売会社を設置した。その9社の販売会社は冷蔵庫、洗濯機など事業部所属し、販売の拠点と倉庫も違う。社内の資源を統合できず、最大限に利用できなかった。

2.2 組織革新の理論根拠

ハイアールは1998年から、会社の業務プロセス（Business Process Restructuring, BPRの略称）を徹底的に変革し始めた。BPR理論の最初はMITのHammerにより提出された。企業に使われている業務プロセスの多くは、実は存在する価値打ちがなくなった。情報技術を企業に確かに導入すれば、企業の業務プロセスを再設計しなければならない。その上に、いらぬ業務プロセスを徹底的に取り除く必要がある（Hammer, 1990）²。業務プロセスとは、始点から終点までのプロセスであり、輸入の資源（インプット）

と輸出の成果（アウトプット）を量化できるようなシステムであった（Davenport & Short, 1990）³。この意味で言えば、一つの新製品をユニットとし、この新製品開発（始点）から、販売業績と品質改善（終点）までのプロセスにおける、すべてのインプットとアウトプット及び利益が計算されたようなシステムが作られる必要となった。BPRとは、企業の製品コスト、品質、サービス、スピードなど側面を徹底的に改善するために、企業の業務プロセスを抜本的に再思考し、徹底的に再設計することであったと定義された（Hammer & Champy, 1993）。

1998年9月から、BPR理論の指導の下で、ハイアールは受注の業務を中心に、全社の業務プロセスを徹底に分業と統合をしたことになった。しかし、その時には、BPRの成功した企業は20%に到達しえなかったが、国内には1社もなかったといわれた。BPRを行なったことはハイアールにとって、冒険的な行動であると言えた。「伝統的な組織構造は、グローバル経営とIT社会の環境変化に根本的に応じえなかったために、BRPをしなければ、会社は緩やかに死んでしまうことが必然であった。BPRをすれば、会社は急に死んでしまう可能性がある」と張氏に言われた⁴。しかし、企業の外部環境が激しく変化していくにもかかわらず、消費者のニーズに合せる業務のプロセスの変革は、いずれにしても、間違いないと信じていた⁵。

² Hammer M. Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. Harvard Business Review, July/August, 1990.

³ Davenport T H, Short J E. The New Industrial Engineering Information Technology and Business Process Redesign. Sloan Management Review, 1990, 31(4).

⁴ 2004年12月の張氏にインタビューした。

⁵ 同上。

2.3 社内のBPRのステップ

社内のピラミッドの組織構造を横縦とネットワークの組織構造へ変化したことになる。

まずは6つの製品事業部の業務を分散と統合して、核心業務のプロセスを作るのである。製品事業部に属していた財務、部品調達、国内外の顧客関係管理⁶などの業務をそれぞれの製品事業部から分離して、これらを本社の職能部門と統合して、資金流推進本部、物流推進本部、商流推進本部（国内顧客関係管理）、海外推進本部（国外顧客関係管理）を形成した。設立した商流推進本部（海外推進本部）はCRM（顧客関係管理）とCRN（顧客関係ネット）を営むことにより、販売プラットフォームを構築することである。今までに、商流推進本部は全土で、42ヶ所の地域HMC（Haier Market Center）を作って、全社の製品販売のために、プラットフォームを作った。ハイアールの販売プラットフォームは社内に使われるだけでなく、社外にも使われる。連結会社であった日本三洋電機、シャップ及び台湾の声宝などはハイアールが構築した販売プラットフォームを利用し、自社の製品を全土に販売している⁷。

製品事業部は製品開発と販売を中心に、それぞれの事業を展開する。1998年のハイアールは7つの製品事業本部があり、それは洗濯機事業本部、冷蔵庫事業本部、情報事業本部、業務工

アコン事業本部（商用）、エアコン事業本部（家庭用）、通信事業本部、技術装備本部の7つである。洗濯機、冷蔵庫、カラーテレビ、業務用エアコン、家庭用エアコン、携帯電話などの製品開発、販売、アフターサービスなどの業務は7つの事業部によって行われる。

部品調達と製品配達は物流推進本部に統合した。物流推進本部はグローバルサプライチェーンの構築により、JIT購買、JIT納入及び倉庫管理と製品配達を行なうことになった。

製造活動を製品事業部から外して、注文推進本部に統合した（2002年）。注文推進本部は受注生産のセンターである。

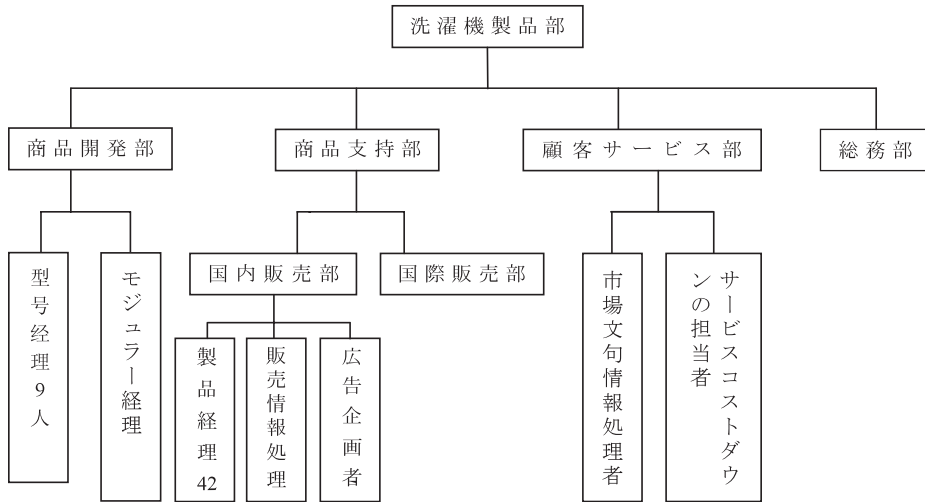
次に、支持業務の分散と統合。事業部の人事労務など職能を本社のそれぞれの職能部に統合した。今までに、支持業務にはTBM（Total Budget Management）、TPM（Total Productive Management）、TQM（Total Quality Management）、HR（Human Resource）、EC（Enterprise Culture）が含まれる。このように、全社の組織構造は核心業務と支持業務のように横の組織になった。しかし、一つの業務内部において、依然として縦の組織構造であるが、市場メカニズムが採用された。

2.4 業務改革後の製品事業部の組織構造

伝統的な事業部制のシステムと比べて、業務

⁶ 2004年8月に海爾集団の執行総裁兼商流推進本部長であった周雲杰のインタビューによると、事業部制の製品事業部におけるマーケティングの業務は顧客関係管理（CRMとCRN）と製品の販売活動（販売企画、広告、販促など活動）といった二つにわけられた。CRMとCRNは商流推進本部に統合し、販売活動は変革した製品事業部に所属したのであった。

⁷ 2004年8月に海爾の執行総裁兼商流推進本部長であった周雲杰にインタビューした。われわれが作った販売プラットフォームを使えば、その営業収入の約5%をしか納めない。もし、製品事業部は自分により販売プラットフォームを作れば、そのコストは営業収入の5%ではなく、少なくとも営業収入の7%以上になるかもしれない。社外の販売プラットフォームを使えば、営業収入の10%を支払うかもしれない。これはわれわれの市場競争力である、と周雲杰は筆者に自信に言った。業務改革の傾向として、社内の製品事業部は社外の販売プラットフォームを使えて製品を販売しようとする。



資料出所：ハイアールにより提供される。

図2 洗濯機事業部の組織構造

変革後の製品事業部は、製品の開発と販売の業務に専念する。ほかの人事、財務、製造、部品調達と配送などの業務は、物流推進本部、商流推進本部などといった推進本部にアウトソーシングして、費用を支払い、市場の取引関係で繋がる。洗濯機事業部の例をあげて、業務変革後の製品事業部の組織構造（図2）と特徴を説明しよう。洗濯機事業部には、製品開発部門（商品開発部とハイアールに呼ばれる）、製品販売部門（商品支持部にハイアールに呼ばれる）、顧客サービス部及び総務部が含まれる。当然に、製品開発と販売部門は、製品事業部のコアな業務として、展開された。製品開発及び製品販売は、「型号經理」制度と「製品經理」制度のシステムを採用していた。「型号經理」と「製品經理」は、過去の製品開発のプロジェクト・リーダーと製品販売のマーケット・マネージャーと

違うところがあるために、ハイアールの言葉そのまま使うことになった。

3. 「型号經理」制度のメカニズム⁸

3.1 全社レベルの研究開発組織

1995年以降、ハイアールは、先進国の多角化した大企業にならって、三層の全社 R & D 体制を構築したといわれる⁹。その最上層は、98年に建設された「中央研究院」が含まれる研究開発推進本部である。この部門における日・欧・米企業など外資企業28社との共同開発で、基礎研究や先端技術の産業化、実用化の研究を進めている。製品開発組織の第二層は製品事業部の下で14つの製品開発研究所（商品開発部に呼ばれら。冷蔵庫、冷凍ショーケース、家庭用エアコン、業務用エアコン、カラーテレビ、小型家

⁸ 詳細の内容は吉原英樹・欧陽桃花（2004）「技術者の市場主義管理」、神戸大学経営研究科ディスカッションペーパー No. J54、1月を参考にしてください。

⁹ ハイアールは、米国のゼネラルエレクトリック（GE）など先進企業の製品開発の組織を手本にしたといわれている。

電、通信機器、電子機器、パソコン、医薬品、海洋生物、住宅設備など)である。製品開発研究所では、消費者のニーズにもとづき、市場をセグメント化し、新製品を開発する。第三層は製造事業部の工場に設置された「生産執行センター」である。このセンターは、生産現場での生産技術の改良や工程改善などを行う。また、原材料の節約などを通じて新製品のコストダウンを追求する。

3.2 製品 CEO—「型号経理」

近年の製品開発の高い成果を生み出してきたのが、市場メカニズム・システム（ハイアールは市場連鎖管理）とともに導入された「型号経理」制度を採用することである¹⁰。このシステムにより、「型号経理」の応募、製品の企画・開発の立ち上げ、新製品の開発のための開発チーム・メンバーの選抜など、市場競争システムにより決められる。

1998年までには、ハイアールの製品開発は「プロジェクト・チーム」を採用する。個々の製品開発チームのリーダーは「プロジェクト・チーム・リーダー」（項目組長）とよばれ、このチーム・リーダーのもとで製品開発が行われていた。ここでいう「製品開発」には、製品企画、製品設計及び試作の三つのステップが含まれる。一方、量産は製造部門の仕事であり、量産部品は仕入部門により調達される。また、新製品の販売活動はマーケティング部門の仕事で

あった。つまり、「プロジェクト・チーム・リーダー」は製品開発の仕事だけを限定的に行う一方、新製品の生産、部品調達、新製品の販促などは、別の担当部門によって遂行されていた。¹¹

しかし、1998年以降、同社の製品開発は「型号経理」制度のもとで行われるように変化していく。このシステムは、それまでの「プロジェクト・チーム・リーダー」システムと比べて、次のような点が異なっていた。

第1に、製品開発リーダーの責任範囲が拡大した。前述のように、従来の「プロジェクト・チーム・リーダー」と製品開発チームのメンバーは、製品開発の業務にだけ従事していた。これに対して、「型号経理」は、製品開発と製造、および部品調達と販売とアフターサービスのすべて業務に関与し、責任をもつようになった（ハイアールでは「一票到底」という）¹²。また、開発された製品の販売、品質の改善、コストの削減などにも、責任を負っている（ハイアールでは「一站到位」という）。

第2に、開発チームのメンバーには技術者（製品設計部門の技術者と製造部門の技術者）だけでなく、購買部門や営業部門の担当者なども含まれるようになった。非技術者のメンバーは、「製品開発支持者」あるいは単に「支持者」とよばれている。要するに、開発組織が部門横断的になった。

第3に、評価システムが変わった。型号経理と開発チームの構成メンバーは、開発された新

¹⁰ 2004年の3月、情報製品開発部部長劉強にインタビューしたときに、言われた。

¹¹ 2002年5月21日、ハイアール本社で情報製品本部商品開発部部長・劉強氏に対するインタビューによる。

¹² 型号経理と開発チームの構成メンバーは、どんな製品を開発するのか（市場ニーズの分析と商品企画）、どのように開発するのか、開発する製品の品質とコストをどのように改善するのか、顧客の購買意欲を高めるための訴求ポイントをどのように設定するのか、などについて責任を持つようになっている。また、製品開発だけでなく、市場調査から顧客のフィードバックに基づく品質改善（アフターケア）にいたるまでの全プロセスに対して責任を持っている。

製品の市場での業績（販売の台数、利益、品質）によって評価されるようになった。新製品の市場での業績に応じて報酬を得るわけである。これは、欧米や日本の大企業ではあまり見られない、ストレートな動機付けと言えよう。

ハイアールの「型号経理」は、製品開発チームのヘッドというよりは、新製品の経営者であると社内では考えられている。事実、ハイアールでは、製品開発チームは MMC (Mini-mini Company の略) で、「型号製品」はモデル製品 CEO であるといわれている¹³。

3.3 「型号経理」 SBU 資源損益表

業務変革にともない、ハイアールの社員を SBU (Strategic Business Unit, 戦略事業単位、ハイアールでは SBU の英語をそのまま使用) にして、全員の素質をアップすることになる。製品開発の技術者を一つの SBU にして、MMC (Mini-mini Company) の社長のように、開発された新製品を「型号経理」に経営させる。一つ一つの開発された新製品が市場利益をあげるならば、会社の業績が向上することは確実である。

ミニ会社は、投入、産出、経営利益を計算しなければならぬ。そのために、「型号経理」をモデル製品 CEO に経営させるために、「誰のためにする」(市場の目標)、「どのようにする」(市場目的に達成するために方法とプロセス)、「コスト」(インプット：資源投入)、「収入」(アウトプット：経営業績および個人の給料)を明確にしなければならない。このことに

より、「型号経理」は企業への貢献を量化でき、企業への貢献からどのくらい個人の給料をえることができるかシステムに変化していく。現在では、「型号経理」は表 2 の SBU 資源損益表によって、自分の投入、産出、利益、収入が計算できるようになった。

会社の経営の状態は、貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー表からわかる。三つの表から、会社のインプット、アウトプット、経営の黒字または赤字がわかる。これら 3 つの表をベースにして、SBU 資源損益表を作成する(表 2 を参照)。この SBU 資源損益表によって、ひとりずつ単品モデル新製品の経営業績を数量的に明らかにすることができるようになった。

(1) 「型号経理」のアウトプットは新製品の市場収入である。市場収入 = 販売台数 × 販売値段となる。販売台数と販売値段は、開発された製品の市場での販売台数と販売価格である。

(2) インプットは「型号経理」の新製品開発に投入したいろいろな費用である、具体的には、材料費用、開発費用、製造費用、経営費用(変動費用、共同費用)などがふくまれる。インプットは二つの種類の費用にわけられる。一つは、新製品の開発、量産、発売のために直接投入する費用である。たとえば、設計費、製品開発の部品調達費用、製造費用、修理の費用などである。もう一つは、間接の費用である。たとえば、ハイアールのブランドと販売プラットフォームなどを使うために、売上のある一定の割合で支払う費用である。

¹³ 開発のみならず生産、購買、販売も巻き込んだ部門横断的プロジェクト・チーム制と、強力な権限と責任を持つ開発制は、その限りにおいてはかなり「統合」的な組織構造であり、トヨタの重量級プロダクトマネージャー制やシャープの緊急プロジェクト制に相通ずるところもある。しかし、強烈な金銭的インセンティブを提供する点では「社内請負制」的な開発体制ともいえ、この点は日本企業の開発組織とは異なる。また、型号経理が「かけもち」担当のメンバーを集めてチームを急造する点では、人材編成の面において「結合」的ともいえる。いずれにしても、あくまでもスピード優先の開発組織体制と言えよう。

(3) 損失。開発された新製品の在庫損失、売掛金、完成品損失、材料損失など損失を「型号經理のSBU資源損益表」に計上する。製品が在庫の基準は20日である。この基準日数をこえると、1日について1%の割合で在庫損失を支払わなければならない。中国市場では、価格競争がはげしいために、新製品は短期間に販売しないと、販売価格を値引きしなければならない。在庫損失をすこしでも防止するために、ハイアールでは受注生産の方式を採用している。そして、生産してから20日以内に顧客に配達できるようにする¹⁴。

完成品の損失とは、製品を生産する場合、受注の100%ではなく、1% - 5%余分に生産して出荷する。得意先が、たとえば、100台の洗濯機を注文する場合、洗濯機事業部は103台の洗濯機を生産する。顧客の交換やクレームなどに対処するためである。

製品の設計・開発と組み立てで生じる部品などの原材料の損失は、材料損失という。たとえば、洗濯機100台を組立てる場合、仮に102個のプラスチック部品を使い、組立中にそのうちの2個を壊した場合、その2個の部品は材料損失として、「型号經理」の損失に計上される。

(4) 新製品の経営利益。新製品の経営利益 = 「アウトプット (市場収入) - インプット (各種の費用) - 損失」となる。この経営利益から一定の歩合を取り出して、プロジェクトの収入 (型号經理のMMCの収入) とする (控除金)。

(5) 「型号經理」の市場給料 = 新製品の経営利益 × 一定割合 + コストダウンの賞金 - 超期限罰金 (開発リードタイムの延期) - 品質罰金 - 前払い給料となる¹⁵。

ハイアールでは、ERP (統合業務ソフト、SAP社のもの) を1999年に導入してからは、SBU資源損益表のためのデータ記入や計算は人間の手作業や手計算によって行なうことはなくなった。販売台数などのデータをコンピュータ入力すると、SBU資源損益表はコンピュータによって自動的に作成される。また、家電量販店など小売店のコンピュータはハイアールのコンピュータ室と接続しているために、小売店のレジでハイアールの製品のバーコードを読み取ると、その販売台数のデータは「型号經理」のSBU資源損益表にリアルタイムに反映して、新しい市場給料が計算される。「型号經理」のSBU資源損益表のデータは10分ごとに更新される。「型号經理」の市場給料は外部の市場業績とほぼリアルタイムにつながっているといえる (型号經理の市場給料は月給料または時給の概念ではなく、市場の販売台数の変化に応じて、アップする)。現在、大中都市の小売店コンピュータはほぼハイアールのコンピュータ室と接続しているが、地方の小さな町や村の小売店はハイアールのコンピュータに接続していない、その販売データは毎日の午後4時前に、地域の工貿会社に提出し、会社の情報員により入力される。

¹⁴ 型号經理のSBU資源損益表を、人事部門は調整している。たとえば、売掛金と在庫損失 (販売スピード) は調査の時点 (2004年8月) に、「型号經理」の市場業績と連動する。しかし、製品はうまく売れなかった及び売れてから、金額をお得意先から手に入れない (売掛金) ことは、どうしても「型号經理」の責任と権利の範囲を超えるよう気がした。そして、現在では、売掛金及び在庫損失は型号經理と連動しないことになった。売掛金はお得意先のネットを構築する担当者の市場業績と、在庫損失は「製品經理」の市場業績と、連動するように調整していると言われた (2005年2月25日の調査の時点)。

¹⁵ 「型号經理」は、新製品の市場業績がよくないと、市場給料が少なく、生活ができない場合には、商品開発部から前借りできる。

ハイアール集団：市場業績で繋がる組織構造の変革

表2 型号經理のSBU資源損益表

従業員コード：				日付：2003年7月27日 2003年8月26日					
項目	科目	洗濯機計算説明	出所	本日		本月累計損益		本項目全損益	
				予算	実際	予算	実際	予算	実際
労働力価格									
アウトプット	市場収入	販売の数量(台)	1	商流					
		単価*元/台	2	商流					
		売上高	3	2×1	商流				
インプット	材料費用	材料コスト*元/台	4	物流					
		総材料コスト	5	4*1					
	項目費用	製品開発費	6	財務					
		広告導入費	7	財務					
		プロジェクトの報酬	8	財務					
		合計	9	6+7+8	財務				
	製造	製造費用	11	財務					
	変動費用	製品の据付の費用	12	売上高*比例	財務				
		配達費	13	売上高*比例	財務				
		修理費	14	売上高*比例					
		修理の部品費	15	売上高*比例					
		プラント費	16	売上高*比例	財務				
		商流への支払い費用	17	売上高*比例	財務				
	合計	18	(12:17)	財務					
	共同費用	共同研究費	19		財務				
		ハイアール統一広告販促費	20	売上高*比例	財務				
		市場支持部への費用	21	売上高*比例	財務				
		アフターサービスへの支払う費用	22	売上高*比例	財務				
貸付の利子		23	利子総額*3/本部の販売額	財務					
合計	24	(19:23)	財務						
経営費用の合計		25	24+18	財務					
インプットの合計		26	5+10+11+25						
損失	在庫損失	27							
	売掛金	28							
	完成品損失の控除	29	完成品*比例						
	材料損失	30							
	損失合計	31	27+28+29+30						
経営利益		32	3-26-31						
経営利益の	控除の比率	33							
	控除の金額(個人の収入)	34	32*33						
賞罰金額	コストダウンの賞金	35							
	超期限罰金	36							
	品質罰金	37	品質損失額*比例						
前支払う給料		38							
市場給料		39	34+35+36-37-38						

資料出所；ハイアールの提供に加えて、筆者により加工。

3.5 長期的な製品競争力の育成

「型号経理」制度は市場のニーズに応じて、速やかに開発した新製品を市場に投入し、利益を儲けさせるシステムである。このような仕組みは短期の市場ニーズに対応できて、長期的な技術の蓄積は「型号経理」にあまり重視されていない可能性がある。企業は持続的な経営のために、短期の市場利益と長期的な競争力の育成を両立するシステムが必要となる。先に述べたように、ハイアールは三層の R & D 体制を採用する。製品開発は製品事業部の製品開発部門（第二層）に担当され、未来への製品競争力の育成は研究開発推進本部（第一層）により、担当される。研究開発部門はプロジェクトの下請制度を採用している。しかしながら、プロジェクト開発チーム・メンバーへの評価は「型号経理」と違う点は、外部の市場業績との連動ではなく、プロジェクトのリード・タイム、予算、製品性能、機能などの指標などにつながる。ハイアールの執行総裁は研究開発推進本部長に兼業している、長期的な製品競争力を、力を入れて育成している。

4. 「製品経理」制度のメカニズム

4.1 ハイアールの「製品経理」の誕生

ハイアールの業務変革に伴い、1999年に商流推進本部と海外推進本部を設立した。2000年4月に「製品経理」（製品販売経理の略称）システムを作り始めた。過去の製品事業部のマーケット・マネージャーは顧客関係管理と製品販売の活動を両方に扱うことであった。ハイアールの急速な市場拡大と中国流通のチャンネルの変

化¹⁶に伴い、お得意先との関係と情報を扱うことは重要な仕事になった。マーケット・マネージャーは二つの重要な業務を同時に扱う力が足りなかった。また、マーケット・マネージャーが頻繁に変わりやすい（ハイアールを辞めて、他社に加盟する）。過去では、お得意先との関係をマーケット・マネージャーの離職に伴い、なくなった可能性がある、それは企業の大きな損失になった。現在では、マーケティングのお仕事は顧客関係管理と販売の仕事に分けて、それぞれの人々に任せて、効率化できると同時に、リスクが分散された。

「製品経理」とは「型号経理」に開発された新製品および既存の製品をお得意先に勧めて、お得意先から受注する、及び終端の消費者に販売する業務を行なうことである。「製品経理」自社の製品とお得意先の間、自社の製品を最終の消費者の間に、橋をかける人といえる。ここで言う受注は、消費者からの受注だけではなく、お得意先（量販店など）からの受注も含まれる。

4.2 「製品経理」の販売チーム

お得意先からの受注の製品を、量販店で販売する担当者は、ハイアールに「直販員」（店舗製品販売者と相当する）といわれた。店舗製品販売者はハイアールの契約社員に属する。お得意先からの注文の製品を店舗製品販売者はうまく販売できなければ、その残った製品をハイアールに返品して、ハイアールの損失になった（在庫損失）。現在では、「製品経理」は製品を販売するだけでなく、製品マーケット総裁のように、注文書をお得意先から、より多く獲得し、

¹⁶ 家電製品の販売はほぼ百貨店から退出して、家電量販店と大きなスーパー店が入れる販売の傾向になった。海爾の販売チャンネルは量販店、スーパー店、系列販売会社などからなる。

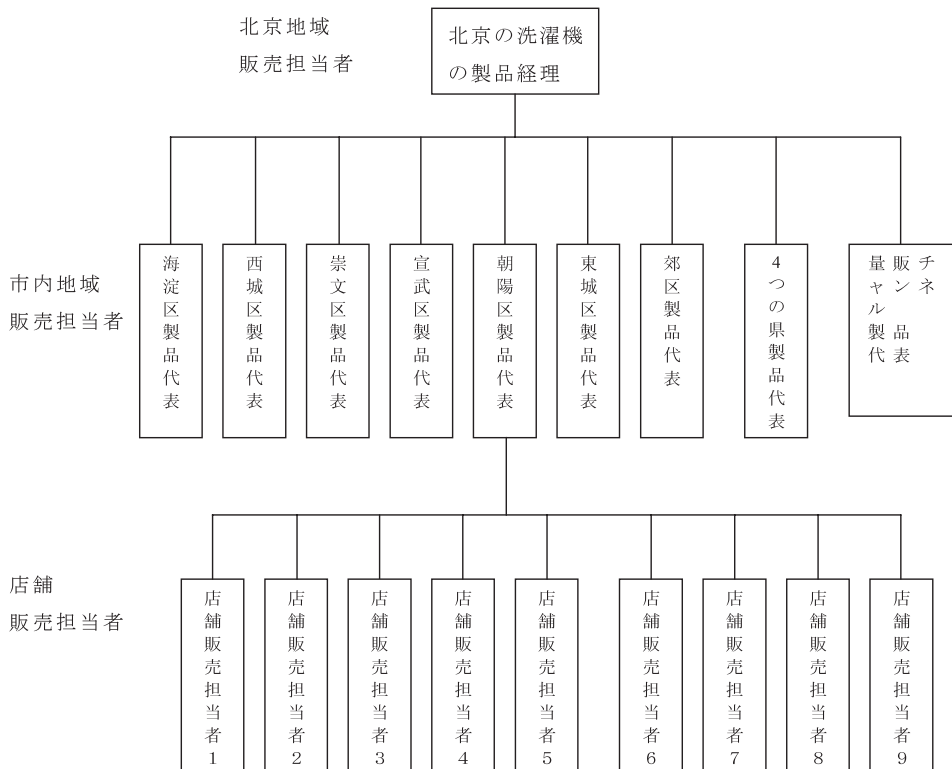
終端の消費者により多くに販売するすべての業務に力を注がなければならない。

洗濯機の商品支持部には約70人おり、その中の42人は、「製品経理」であり、42地域のHMCに赴任して、地域販売チームを作って、洗濯機の営業を担当する。この意味でいうと、製品事業部の商品支持部は一つの重要な部門である、「製品経理」は非常に重要な役割を演じる。一方は「製品経理」製品事業部の商品支持部により、全土の42地域のHMCに赴任して、本事業部の製品を全土に発売することである他方、「製品経理」は42地域HMCで、販売の業務を展開する。自社の製品とお得意先の間、自社の製品を最終の消費者の間に、橋をかける人と

いえる。

「製品経理」は製品を消費者に販売する地域のリーダーである。より販売業績を取れるために、販売チームを作る必要となる、その販売チームをハイアールに製品経理 MMC (Min-Min Company) と呼ばれる。北京 HMC の例をあげて、製品経理は地域販売 MMC の作りを説明しよう (図3を参照)。

北京 HMC の構築した販売プラットフォームで、洗濯機「製品経理」はハイアールの洗濯機を北京地域へ販売する。北京の洗濯機「製品経理」は地域の行政区域と販売チャネルの特徴を考えるうえで、9つの販売チームをつくることになった。北京市の行政区域には海淀区、東城



資料出所：インタビューにより、作成する。

図3 製品経理の組織

区、西城区などがあり¹⁷、販売チャンネルには、大中、国美、蘇寧など家電の量販店があり、また百貨店、大きなスーパーなどがある。販売チームの作りと再編成などすべての意思決定は青島本社の指示に従うことではなく、まったく北京の製品經理によってきまる。しかし、販促の活動とハイアールのブランドのイメージの宣伝などは本社の洗濯機事業部の商品支持部の指導のもとで、本土化した。

販売チームの市内地域販売担当者は、約10名の店舗販売担当者をリーダーする。販売チームの組長（市内地域販売担当者）は製品代表とハイアールに呼ばれる。北京の洗濯機製品經理MMCはそれぞれ約90人の店舗販売担当者により構成された。9人の製品代表の採用と任命は製品經理によって決まる。90人くらいの販売担当者の給料と賞罰は製品經理により、支払われる。言い換えれば、販売担当者の給料は製品經理の営業コストとして、製品經理のSBU資源損益表に入っていた（表3を参照）。北京の洗濯機「製品經理」は地域マーケット総裁のように販売チームと販売業務を営むようになった。

本社は製品經理をコントロールするのは次の2点である。第一は財務と現金である。製品經理の販売収入は地域HMCの財務担当者に計算され、販売収入の現金は製品經理の手に届かない。第二は予算目標と監督である。本社は毎月2回、製品經理の地域の販売状況を、販売目標を参照にして回る。その上に、42社の製品經理の販売収入と市場利益の達成率などを基に、毎月ランキングする。そして、その評価の結果を公開する。評価結果を掲示板に張り出すのではなく、社内のインターネットに公開する。優秀

な人材を重要なポスト（たとえば北京の市場）に任せる原則として、製品經理のローテーションと淘汰は頻繁に行われていた。

また、一年間の6ヶ月に、売上高の予算の60%に達せなければ、淘汰される。なお、ランキングの最上位10%の「製品經理」は表彰され、最下位10%の「製品經理」は批判される。

4.3 「製品經理」のSBU資源損益表

「製品經理」SBU資源損益表から、「製品經理」の個人別の投入、産出、利益、収入がよくわかるようになった。SBU資源損益表に示されるように、「製品經理」は市場貢献に応じて市場報酬を獲得する。

アウトプット。「製品經理」の売上高とは、その販売した製品の台数×販売価格、である。たとえば、北京ハイアールの洗濯機の「製品經理」は、9種類の洗濯機を北京地域で販売している。売上高はこれら9種類の洗濯機の販売台数×洗濯機単価となる。

したがって、「製品經理」の市場収入=売上高-調達コスト、となる。ここでいう調達コストは、洗濯機を調達するコストである。なお、「製品經理」に新製品、とくに高付加価値製品（中国語、造勢製品）の販売に力を入れるようにさせるために、一台の高付加価値製品の販売ごとに、一定の金額を販売奨励金として「製品經理」にあたえる。たとえば、双動力洗濯機は高付加価値製品であり、その洗濯機を一台販売すると、10元をあたえる。すなわち、「製品經理」のアウトプットは売上高-調達コスト+高付加価値製品の収入、となる。そのために、「製品經理」は普通の洗濯機を販売するだけではなく、高付

¹⁷ 2004年の北京には海淀区、東城区、西城区、崇文区、宣武区、朝陽区、昌平区、石景山区、豊台区、房山区、順義区、通州区など12の行政区とHuai柔県、平谷県、延慶県、密云県など4つの県がある。

加価値製品の販売にとくに力を入れる。

高付加価値製品はどんな製品であるか。それは、二つの条件を満たさなければならない。第一に、ハイアールのブランドのイメージをアップできる新製品である。第二に、製品平均利益率より高い利益率をあげる新製品である。製造の利益率とは、売上高÷製造コスト、となる。高付加価値の製品を開発し発売すれば、関係者は高い収入をえることができ、ハイアールの市場目標と一致する。

インプット。「製品経理」のインプットには広告促進費、商業奨励、セールスマンの給料、定額費用などがふくまれる。

広告促進費には三つの種類の費用がふくまれる。一つは商流推進本部に支払う本部広告費用である。これは、ハイアールの製品を中国全土で広告しブランドを高めるためのものであり、「製品経理」の売上高×一定の割合、で計算される。二つ目は、地域工貿会社に支払う広告費である。これは、ハイアールの製品を各地域に販売することに役立つ。「製品経理」の売上高×一定の割合、で計算される。三つ目は、高付加価値製品を宣伝する広告費である。

商業奨励には通常奨励、個人奨励、専門店促進奨励がふくまれる。通常奨励は購買の契約にしがって支払われる小売店への奨励金である。個人奨励は、セールスマンへの奨励金である。専門店はハイアールがつくった販売チャネルであり、全国とくに大都市の住宅団地、県と地方にハイアールの製品を販売する店をつくった。専門店促進奨励は、専門店の開業と販売促進の奨励金である

北京の洗濯機の「製品経理」の販売チームには約90人のセールスマンがいる。そのセールスマンの給料と福祉と保険（失業保険、医療保険

など）は、北京の洗濯機の「製品経理」の支出科目に計上される。

定額費用は、「製品経理」と製品代表（販売組長）に支払われる定額の補助金であり、「製品経理」と製品代表は、このなかから携帯電話料金、招待費、事務費、出張費などを支払う。

調達費用は、地域工貿会社のあいだの製品の運送費などの費用である。北京の消費者がほしい洗濯機は北京工貿公司以売切れたが、天津の工貿公司にはその洗濯機があるとすると、天津から北京へその製品が運送される。この運送費などの費用は、北京の「製品経理」の支出科目に計上される。

損失。「製品経理」の損失とは、不良品損失、在庫損失、売掛金などである。売上高と利益率の変化は、どの企業でも重視されるが、不良品損失と在庫損失と未集金額の三つの指標は重要であるが、無視されやすい。ハイアールではこれらを重視し、不良品損失、在庫損失、売掛金の三つの指標を「型号経理」、「製品経理」、事業部長と連動させ、それぞれのSBU資源損益表をつくる。

経営利益と個人の市場給料。「製品経理」の経営利益 = アウトプット（市場収入） - インプット（各種の費用） - 損失、となる。経営利益に一定割合をかけた金額が、「製品経理」の市場給料となる。

以上から、つぎのことがわかる。「製品経理」はセールスマンの管理者者であるだけでなく、洗濯機製品地域販売チームのトップでもある。「製品経理」と販売チームのメンバーの市場給料は経営利益と連動している。

表3 洗濯機の製品経理のSBU資源損益表

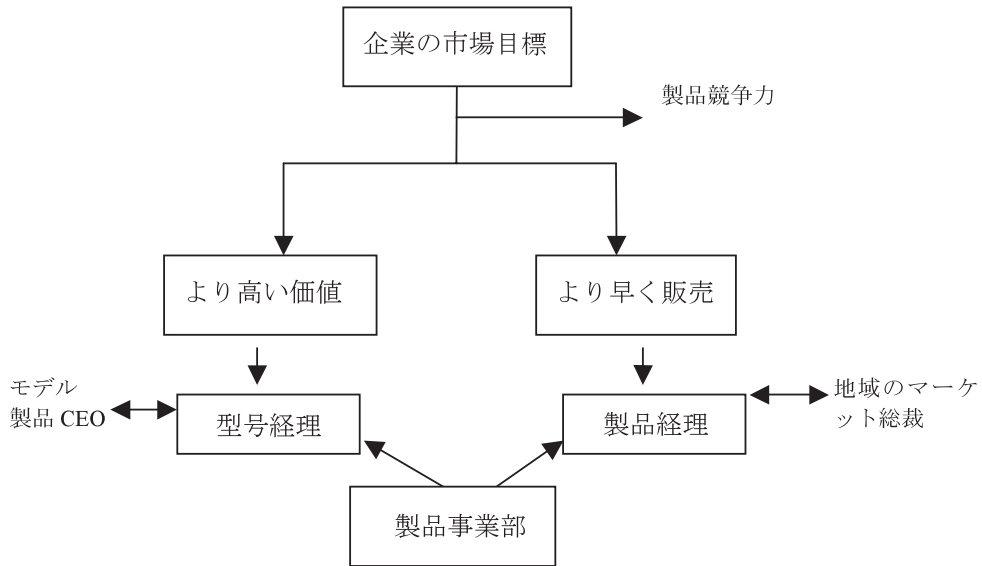
部門：青島工貿		「製品経理」：		日付：2003年10月26日						
項目	科目		計算説明	出所	本日		本月累計損益		本項目全損益	
					予算	実際	予算	実際	予算	実際
労働力価格										
アウトプット	市場収入	売上	1		商流					
		減：調達コスト	2		商流					
		市場収入	3=	(1 - 2) * 比例	商流					
		高付加価値製品の収益	4		商流					
		アウトプットの合計	5	3 + 4						
インプット	広告販売促進	高付加価値製品の広告費	7		商流					
		工貿会社に納入する	8	1 * 比例	商流					
		商流の広告費	9	1 * 比例	商流					
		合計	10	7 + 8 + 9						
	給料と福祉	販売担当者の給料と福祉と保険費用	11		財務					
	商業奨励	普通奨励	12	契約どおり, 小売業への奨励	財務					
		個人奨励	13	セールスマンへの奨励	財務					
		専門店促進賞	14	専門店が販売促進と開業への奨励	財務					
		合計	15	販売収入 * 比例						
	定額費用	「製品経理」費用	16	携帯料金, 招待費, 事務費, 出張費	財務					
		販売チームの費用	17	販売チームのセールスマンの同上の費用	財務					
		調達費用	18	製品と部品の調達費用	物流					
		インプットの合計	19	16 + 17 + 18	財務					
	経営損失	不良品	21		財務					
		在庫損失	22		財務					
		売掛金	23		財務					
		合計	24							
	経営利益	経営利益	25		財務					
		個人比例	26		財務					
個人の市場給料		27	25 * 26	財務						
分析とアドバイス										

資料出所；ハイアールの提供に加えて、筆者により加工。

5. まとめ

ハイアールの組織変革により、「型号経理」と「製品経理」は変革した製品事業部の基本ユニットを以上の事実から分かった。「型号経理」

はある製品の経営者である。プロジェクト開発チームのリーダーより、経営者のような責任と権限を持っている。「製品経理」はある種類製品（たとえば、ハイアール洗濯機）をある地域（たとえば、北京マーケット）に販売する担当



資料出所： 筆者の作成。

図4 市場の目標で繋がる型号経理と製品経理の統合と分業

者であり、地域の消費者ニーズと販売のスピードアップに注力する。製品CEOのような「型号経理」と、地域マーケット総裁のような「製品経理」の共同作業によって、製品の市場競争力をアップすることを事例研究からあきらかにすることである（図4を参考）。このように組織の分業と統合を講じたハイアールは変化の激しい、且つ多様化している中国市場に上手く対応するようになった。

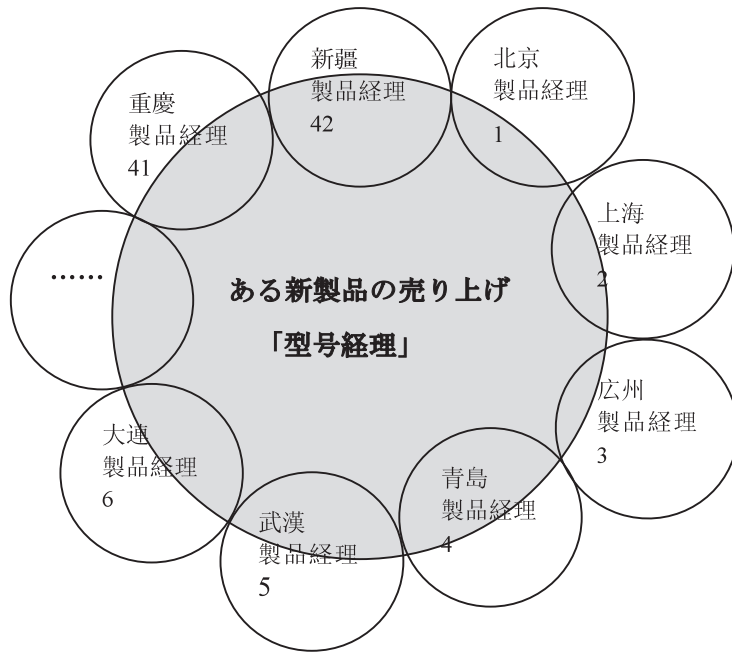
変革された製品事業部の組織構造には次のような特徴がある。

5.1 「型号経理」と「製品経理」の市場ネットワーク関係

製品事業部の組織構造における、「型号経理」と「製品経理」は核のメンバーである。「型号経理」と「製品経理」の関係は市場ネットワークによって繋がれている。たとえば、ハイアールの洗濯

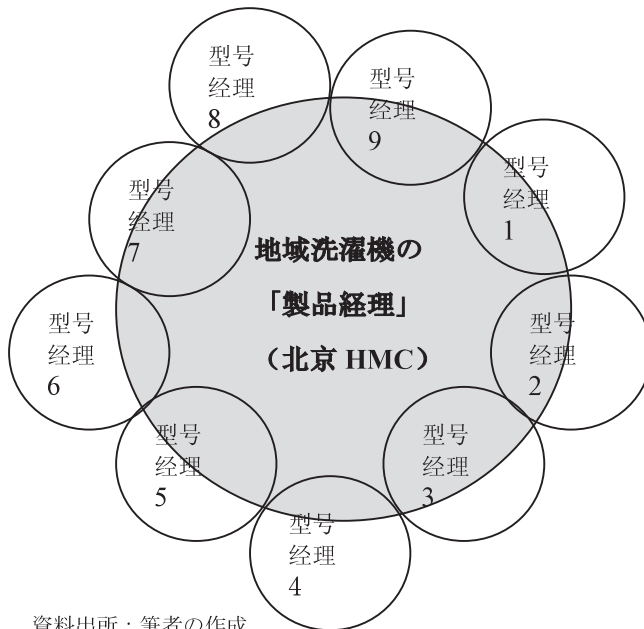
機事業部には42人の「製品経理」と9人の「型号経理」がいる（2004年のデータ）。洗濯機事業部の市場業績（売上と市場シェアと経営利益）は42人の「製品経理」と9人の「型号経理」と緊密に繋がっている。2004年に、洗濯機事業部は約10個の新品を市場に投入したことがある。一方、全土の42名の「製品経理」が一つ新品の洗濯機を販売するデータの合計は、この新品開発者（「型号経理」）洗濯機の市場業績と等しいことになる（図5を参考）。

他方、「型号経理」たちの地益の販売業績はこの地域の「製品経理」の販売業績に等しいことになる。具体的にいえば、洗濯機事業部の「型号経理」9名に開発された新品を、北京HMCの洗濯機「製品経理」に販売される。北京の洗濯機「製品経理」の市場業績は9名の「型号経理」が開発されたモデル洗濯機が北京市場における販売データの合計に等しくなった（図6を参考）。このように「製品経理」と「型



資料出所：筆者の作成。

図5 「型号經理」は「製品經理」との市場ネット関係



資料出所：筆者の作成。

図6 「製品經理」は「型号經理」との市場ネット関係

号経理」は市場の利益の駆使で、よりよい製品が開発され、より早めに販売できるシステムが作られた。

5.2 市場統合における分業

「型号経理」と「製品経理」は販売台数と販売値段の市場業績を共同に注目するにもかかわらず、関心の側面が違うことがある。「型号経理」は開発されたモデルの新品について国内外の市場業績に注目する。「製品経理」は新製品をある地域または販売チャンネルの市場業績に関心する。

新製品の販売業績が高くなければ、この新製品の開発者（「型号経理」）とこの新製品の地域の販売者（「製品経理」）の市場給料があがるようになる。しかし、「型号経理」は一定の販売収入を前提にし、より高い市場給料を取れるなら、製造のコストダウンに力を入れなければならない、「型号経理」の市場利益は販売収入 - 購買コスト - 製造費用 - 新品の投入 - 経営損失となるためである。「製品経理」は営業のコストダウンに力を入れなければならない、「製品経理」の市場利益は販売収入 - 購買コスト - 営業費用 - 倉庫損失となるためである。このように、ハイアールの業務変革によって、組織構造は集団グループの採算から一つ一つの製品と個人レベルまで細分化したのである。個人とMMCへの評価は、新製品の市場業績と連動的に行われている。

5.3 意思決定の主体の革新

伝統的な組織構造における、意思決定の中心は組織ピラミッドの最上層である。変革したハイアールの組織構造における、特に製品事業部の意思決定の主体は技術と市場の実情にわかる

「型号経理」と「製品経理」である。「型号経理」は新製品の意思決定のキーパーソンであり、「製品経理」は同類製品の地域販売の意思決定の中心である。

本事例研究には、ハイアールの組織構造の変革によって、中国企業の組織能力の構築と特徴を考察することにある。本論文における以上の結論はむしろ一つの代表的なケース研究にもとづく暫定的なものであり、今後、より厳密な理論研究と検証を必要とする。

参考文献

- [1] Hammer M. (1990). Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. Harvard Business Review, July/August,
- [2] Davenport T H, Short J E. (1993), The New Industrial Engineering Information Technology and Business Process Redesign. Sloan Management Review, 1990, 31(4).
- [3] 吉原英樹・欧陽桃花 (2006) 『中国企業の市場主義管理』東京白桃書房。
- [4] 欧陽桃花 (2008) 「中国企業の製品開発に関する研究 ハイアールの製品経理の事例」『管理世界』2月号。