



HokkaiGakuen Institute for
Northeast Asia Studies

HINAS Newsletter

北東亜消息

2014.11 No.187

【INFORMATION】

・HINASへの来訪者

＊平成 26 年 9 月 10 日、来札

中国社会科学院世界経済与政治研究所 教授 周見

渋沢栄一の研究および出版の準備のため HINAS を訪問し、西川教授（副センター長）と打合せ。

＊平成 26 年 9 月 17 日、来札

中国社会科学院世界経済与政治研究所 副研究員 盧国学

研究者交流として HINAS を訪問、10 月 4 日に北海商科大学主催の公開講座の講師をする。

公開講座のテーマ「東アジア秩序と国際政治」

＊平成 26 年 9 月 24 日、来札

中国社会科学院日本研究所 研究員 胡欣欣

北海商科大学の非常勤講師として、集中講義をする。

＊平成 26 年 10 月 8 日、来札

中国社会科学院工業経済研究所 研究員 劉湘麗

研究者交流として HINAS を訪問、10 月 11 日に北海商科大学主催の公開講座の講師をする。

公開講座のテーマ「中国企業の技術革新の可能性」

＊平成 26 年 10 月 10 日、来札

中国社会科学院世界経済与政治研究所 副所長 王徳迅

研究者交流として HINAS を訪問、平成 27 年度の学術研究交流事業について打合せ。

＊平成 26 年 10 月 15 日、来札

中国社会科学院金融研究所 副所長 胡濱、副研究員 尹振涛・鄭聯盛、博士后 胡薇

16 日、HINAS 国際セミナーを開催

テーマ「北海道の観光業の将来—交通等のインフラ整備と資金調達について—」

＊平成 26 年 11 月 5 日、来札

鄂爾多斯（オルドス）市万基投資集団、取締役会長 張東昇ほか 4 名

札幌近郊の老人福祉施設を視察

【学術研究交流の紹介】

- ・HINAS 国際セミナーが下記要領で開催された。

日時：平成 26 年 10 月 16 日、10:00～12:30

場所：北海商科大学 8 階 開発政策研究所

テーマ「北海道の観光業の将来―交通等のインフラ整備と資金調達について―」

中国社会科学院金融研究所副所長の胡濱氏及び副研究員の尹振涛氏と鄭聯盛氏が講演し、博士後の胡薇氏が通訳。

参加者は、北海商科大学の教授・大学院生・HINAS の特別研究員他、合計 25 名
講演後、参加者のそれぞれの立場から自由な質疑応答を含めて討論会となった。



- ・HINAS セミナー

第 4 回 平成 26 年 10 月 3 日 17:30～19:10

発表者：谷藤公男（HINAS 特別研究員）

テーマ：「石狩湾新港地域の開発と現況」

場 所：北海商科大学 8 階講義室

谷藤氏が長年携わってきた石狩湾新港開発について、開発の経緯から物流の歴史、立地条件の優位性、今後の展開の可能性や展望を質疑応答を交えて行われた。

【公開講座より】

平成 26 年 10 月 4 日、平成 26 年度後期公開講座が始まる。メインテーマは「東アジア秩序の再考」

【第 1 回目】は 10 月 4 日に開催

中国社会科学院世界経済与政治研究所副研究員の盧国学氏が講師を務めた。

盧国学氏はアジア・太平洋地域の安全保障及び東アジア地域秩序の再編について、以下の内容で講演された。

1. アジア・太平洋地域の安全保障をめぐる概況

地域戦略の重要性が増し、国家間の関係が複雑になっている。

各国間の戦略において競合関係が厳しさを増し、地域矛盾が顕在している。

軍拡競争が増大し、地域の安定が重要な要素となっている。
軍事力に頼らない非伝統的安全保障問題が重要な課題となっている。

2. 現時点の東アジア地域安全保障の特徴

2-1 現時点の東アジア形勢変遷の特徴

時間的、空間的特徴

時間的特徴：アジア・太平洋地域における安全保障の変化は、アジア地域の一体化が迅速に進展している時期に生じている。

空間的特徴：アジア・太平洋地域における安全保障に関する変化の多くは、東アジアを中心とした地域に集中している。

2-2 現時点の東アジア地域安全保障の特徴

「冷戦」時の思想が依然として存在している。

「冷戦」時の思想とは、アメリカの戦略的な必要から作り出された思想である。

著名なアメリカ歴史学者アーサー・シュレジンジャーは、冷戦終了まもない頃執筆した『冷戦後世界におけるアメリカの役割』において、「外交政策に焦点と政策の継続性をもたらすため、アメリカ人は一つの敵国を作り出すことが必要とされた」と論じている。

3. アジア・太平洋地域における非伝統的安全保障問題の特徴と発展方向

3-1 アジア・太平洋地域における非伝統的安全保障問題の特徴

普遍性：グローバル化が他の地域と比較できないほど顕著に進展している。

越境性：国を超えた地域の形成。

頻発性：毎年、諸問題が頻発している。

継続性：一部の問題に関して、未だ解決策が見つかっていない。

関連性：最も重要な特徴。

非伝統的安全保障問題は、相互交流、相互浸透、相互転換ということで密接な関係を有している。

島嶼及び領土紛争の問題については、気候の変化、インターネット情報、食料・食品の安全保障問題といった「三つの勢力」が存在している。

3-2 アジア・太平洋地域における非伝統的安全保障問題の発展方向

問題領域が拡大している。

各問題の継続時間が長い。

国際社会は多くの資源を用いて非伝統的安全保障問題に対応している。

非伝統的安全保障問題は、従来の国際勢力関係に影響し、変化させている

3-3 内政対する影響

非伝統的安全保障に対する脅威は、当地域に多大な生命及び財産の損失を齎し、人々の生活及び社会秩序に大きな衝撃を与えることもある。従って、非伝統的安全保障への脅威に対して、如何に迅速、適切に対応していくかは、各関係国政府の指導能力を問われる問題であり、国際社会における当事国のイメージにも関係する。

近年、先進国を含め、多くの国々が非伝統的安全保障の脅威に対する迅速な対応ができなかったことから、政権交代や、政治の不安定を生起せしめ、国家分裂さえも生じた場合がある。

3-3 内政対する影響

非伝統的安全保障に対する脅威は、当地域に多大な生命及び財産の損失を齎し、人々の生活及び社会秩序に大きな衝撃を与えることもある。従って、非伝統的安全保障への脅威に対して、如何に迅速、適切に対応していくかは、各関係国政府の指導能力を問われる問題であり、国際社会における当事国のイメージにも関係する。

近年、先進国を含め、多くの国々が非伝統的安全保障の脅威に対する迅速な対応ができなかったことから、政権交代や、政治の不安定を生起せしめ、国家分裂さえも生じた場合がある。

3-4 政策に対する影響

長期的かつ高速な経済発展は、産業構造の不均衡、都市部と農村部の不均衡、経済発展と社会発展の不均衡、富裕と貧困の格差、経済発展と自然保護の不均衡などの問題を引き起こした。これらの問題は、まさしくさまざまな安全保障を脅かす要因となっている。こうした不均衡状態を是正するには、まず、発展に対する観点を更新しなければならない。

3-5 軍事に対する影響

これまでの「国家安全保障」は軍事上の安全保障に集中していた。しかし、非伝統的安全保障に対する脅威が増加するにつれ、世界各国の軍事強化に対して新たな要求が提出された。特に、軍事装備と軍人の素質に対する要求である。

3-6 外交政策に対する影響

非伝統的安全保障問題は国の全外交政策に新たな課題を提起した。災害時の連携、国際救援活動、災害後の復興などについてである。外交部門の連携とコミュニケーションが不可欠となっている。人的安全を基にする外交理念を樹立する。非伝統的な安全保障問題は国境をまたがる問題であるため、一つの国だけでは解決できない。防災、対処から、復興まで外交部門間の努力が欠かせない。しかし、今日の外交は、国民的外交であるため、いかなる外交政策であろうとも、人民の支持が得られなければ、継続して行うことができない。

3-7 国際社会の努力

国際社会は多くの資源を非伝統的安全保障問題に対応するため、用いるべき。

非伝統的な安全保障問題はすでに従来の国際関係に影響し、それを変化させている。

4. アジア・太平洋地域の非伝統的安全保障が直面する課題

各国は非伝統的安全保障を強く要望している。

アジア・太平洋地域は公共で使用できる設備について、ひどく不足している。

多くの発展途上国のインフラ整備など（観念、資金、技術、能力、長期的戦略などを含めて）が不足している。

地域内の大国に対して、強い期待が寄せられている。

アジア・太平洋地域間の協力体制は脆い。

非伝統的安全保障問題は伝統的な安全保障問題に影響されている。

5. アジア太平洋地域における協調と東アジア地域秩序の再編成

5-1 東アジア地域の秩序再編における基本前提

現時点のアジア・太平洋地域における安全保障の情勢から判断すると、東アジア地域秩序の再編は複雑な「条件の準備」と「条件の選択」の過程である。すべての条件に対する、欠陥なく、準備万全なものはいないが、基本となる前提と条件の構築は不可欠である。

相互信頼関係の構築は東アジア地域秩序を再編する基本条件となる。

このことが東アジア地域秩序再編のキーポイントである。

5-2 東アジアにおける非伝統的安全保障問題の協力分野

防災体系構築—知識の普及、訓練、演習、施設標示、警報メカニズムの構築（単一化を避ける）。

指揮体系構築—政府、軍隊、警察、民間のボランティア。

救援体系構築—人員の機能と標識、インフラ設備の標準化、物質保管施設の建設と立地、現場のコミュニケーション問題（専門職とボランティア間）。

復興体系構築—物質管理、資金管理、项目管理（公募と公表）。

情報発信体系の構築

社会における監視体系の構築

5-3 東アジアにおける連携政策を推進する措置

連携理念の確立：連携推進における問題提起。

「権力構造」の分析方法

国内体制の分析法

国際メカニズムの分析法

人類学、社会学的分析法—文化と観念の視点から非伝統的安全保障問題の連携を研究する。

戦略的分析方法（筆者の考え）

5-4 東アジア連携政策を推進措置

連携枠組みの整備と再編

中国国内においては、災害時の連携のみを重要視しているが、防災から、救援活動及びに災害後の復興にわたる長期的なメカニズムの構築に重点を置くべきである。

6. 連携と交流

6-1 北東アジア諸国間の協力を推進することに関する政策措置

相互信頼関係の構築を強化するための措置：

協力による安全保障の確保。

経済的協力により、政治的相互信頼関係を保つ。

伝統的安全保障問題の解決は、非伝統的安全保障問題の協力関係の構築から始まる。

冷戦時代の思想を廃棄し、空虚な価値観から実務的な協力関係へシフトする。

双務関係を重視し、協力範囲を拡大していく。

軍事演習より防災、救済演習を重視する。

6-2 中国の役割と優勢

地域的優勢：遠い親戚より近くの他人。

国土の優勢：リスクに対する対抗力。

資金的優勢：経済的实力

制度的優勢：国際援助に関する認識が構築しやすい。

産業的優勢：生活必需品の提供。

市場の容量：14 億人口。

人的資源の優勢：災害後の復興。

アジア・太平洋地域においては、512 の活火山があり、地球全体の 80 %を占めている。また、

全世界の約 90%の地震と 81%の大型地震がほぼ当地域で発生している。

公衆衛生・安全の分野では、地球規模で発生した 10 種類の伝染病の中、SARS、鳥インフルエンザ、手足口病、狂牛病、デング熱、豚インフルエンザの六つの伝染病が本地域で発生した。

6-3 緊急時物質を保管する物流基地

2008 年の四川大地震が発生した後、中国は天津、瀋陽、ハルビン、合肥、鄭州、武漢、長沙、成都、南寧、西安など 10 の地域に中央物質保管庫を設置した。各物質保管庫は地元の省レベルの民政部门が管理し、大型災害時の救援と物質の供給機能を担っている。2009 年は従来の 10 の保管庫が 24 の保管庫まで増設・建設中である。

6-4 結論及び感想

基本的判断：安全保障に関する情勢は地域内の連携と協力レベルに影響している。しかし、地域内の連携を展開できるかどうかについては、地域内の各方面がどのような土台で、どのようなメカニズム、どのような方法で、どの分野で連携するかによる。

措置と経路：アジア・太平洋地域の非伝統的安全保障に関する連携を推進することが問題解決の突破口である。長期、安定、有効な非伝統的安全保障連携の枠組みを構築する。各国は非伝統的安全保障問題に携わるに当たって、各自の優位性を発揮し、東アジア各国間の相互信頼を強化し、その他の大国の政治的干渉と影響を受けることなく、協力できる環境を構築することに努力すべきである。東アジア地域の長期的平和、調和した発展、社会的進歩、人民の生活水準の向上を目標とし、東アジア地域の共通の「和」の文化により、東アジア地域の秩序を再編すべきである。



【第2回目】は10月11日に開催

中国社会科学院工業経済研究所研究員の劉湘麗氏が講師を務めた。

劉湘麗氏は中国企業の技術革新の可能性というテーマの中で、ハイアール社について、以下の内容で講演された。

「ハイアール社から見る中国の企業経営」

産業社会においては、企業がその基盤となる基本構造である。それぞれの企業のあり方は、社会に物的及び文化的豊かさをもたらし、大きな影響力を及ぼすとも言えよう。今回は、ハイアール社（海尔社）を例として、中国の企業経営を紹介する。

ハイアール社は、本社が中国の青島市に位置し、主に白物家電を製造、販売する代表的な企業である。

2013 年では、ハイアール社の売上高が国際市場の 9.7%を占め、5 年連続で世界一であった（ユーロモニターインターナショナル市場調査機構の資料による）。

日本の消費者にとっても、ハイアール社は全く知らない存在でもないはずである。というのは、ハイアール社が 2012 年に三洋電機の家電部門を買収し、家電王国の日本で大きな話題になったからである。それ以来、ハイアール社が日本で“AQUA”というブランド名で冷蔵庫や洗濯機を販売し続けてきた。ハイアール社が何故、日本の名門家電企業を傘下に収めるまで大きく成長したのか。何か革命的な技術や製品でも持ち合わせているのか。私が調べたところでは、そうではないと言える。実は、ハイアール社はそれほど独自の技術を有してなくてごく普通の技術で成長を成し遂げたのである。

ハイアール社の成長過程を見ると、技術より、むしろその経営仕組みが大きく貢献していたと思われる。例えば、ハイアール社が消費者のニーズに敏感に反応し製品を改良する。普通の中国人家庭は居住面積が小さいということを配慮して、ハイアール社が場所をとる箱型空調機を楕円形にして部屋の隅っこによりくっつけるようにした。また、配線を天井裏に収納するコンパクトな湯沸かし器も開発したのである。ハイアール社が中国で最も大きな販売ネットワークを作り上げ、24 時間以内で商品を送達するようになっている。その力強さから、通信販売企業もその物量網を使用しなければならないところまで来ている。

今のところ、家電製品の機能、品質及び製造企業との差がたいしたものではない。消費者を引き寄せるのは、新たな体験の提供、問題解決提案、配達、アフターサービスといったものである。ハイアール社がこうした時代の流れをうまくキャッチし組織変革を押し進めてきたのである。以下では、発展プロセス、経営仕組みの特徴とケース解説という三つの節に分けて、ハイアール社のことを紹介する。

一、ハイアール社の発展プロセス

ハイアール社は 1984 年に創立され、冷蔵庫の製造販売からスタートし、現在は白物家電全般、情報通信機器、家具、物流、金融、不動産、バイオ製薬といった幅広く業務を展開する。

2013 年現在、ハイアール社はグローバルに 24 の生産拠点、5 つの開発センター、66 の貿易会社、8 万あまりの従業員を有する。当社の製品は百以上の国々で販売されている。その傘下には二つの国内上場会社（青島海尔、銘柄番号 690；海尔電器、銘柄番号 1169）がある。

ハイアール社の製品は、AQUA の他に海尔、统帅、卡萨帝、费雪派克、日日顺といった 6 つのブランド名で販売される。

ハイアール社の発展歴史が五つの段階に分けられる。

1、ブランド立ち上げ（1984～1990）

ハイアール社は国外から冷蔵庫製造設備を買い入れて製造販売を開始。当時は、国内市場は供給不足のため、多くの企業が家電業界に参入し品質をおろそかにして生産規模だけを拡大した。

一方、ハイアール社は、欠陥品の冷蔵庫 76 台をハンマーで潰すということで品質重視の姿勢を社会にアピールしブランド名を世に馳せた。

2、多角経営展開（1991～1998）

18 の会社を吸収合併し経営領域を拡大した。アフターサービス体制を充実することで、家電業界の激しい価格競争の中で勝ち続けた。“毎日チェックリスト”管理法を実施し始めた。“芋洗い洗濯機”で話題を呼んだ。

3、国際化（1999～2004）

米国で冷蔵庫製造会社の設立、イタリアの冷蔵庫会社の買収、三洋電機との資本提携、ドイツで合弁会社設立などをし、グローバル的に事業を展開し始めた。一方、ブランド力高めることを経営目標にし、オーダーを中心とする業務管理システムを構築し経営能力のレベルアップにも力を入れた。

4、グローバルブランドの確立（2005～2011）

グローバル的な視点から、利用できる研究開発、製造及び販売の資源を統合し、ブランド名を世界に広めようという戦略が打ち上げられた。経営面においては、“定員・注文連結制（注文に基づき所要人員を決定）”という方法を取り入れた。これにより、社内で大々的に組織変革を行い、中間層を減らし、2千の独立採算制ユニットを構築した。これらのユニットは互いに契約関係で結び、市場ニーズに対応する。

5、ネットワーク企業戦略の実行（2012～）

2012年末に、ネットワーク企業という戦略が打ち上げられた。ネットワーク企業という言葉に三つの意味がある。その一、企業自身が境目のないネットワークになり、必要に応じて資源の吸収と放棄を行うことである。その二、従来のピラミッド型組織から平らな網状組織にし、各々の網目（ユニット）が直接に社内外のニーズに対応することである。その三、供給業者、消費者もネットワークに網囲んで満足度の高い製品を開発することである。

二、ハイアール式経営：定員・注文連結制

この管理法の狙いは、末端組織の市場対応スピードを高め、消費者により多くの価値を提供することである。

1、定員・注文連結制の確立

2005年頃から、ハイアール社は従来の“企業本位の販売”から“ユーザー本位の販売”へ変更しようとした。ユーザー本位の販売というのは、消費者が必要とする製品を必要の時に提供することである。これを実現するため、末端組織及び個人の機動性を大いに発揮しなければならない。2009年頃、ユーザー本位の販売を推し進める手段としては、定員・注文連結制という管理方法が考案された。

定員とは注文の種類や量に必要な人員のことである。しかし、ここでの言う注文は単に市場からのオーダーだけでなく、ニーズを満たせる様々な業務（販促活動など）も含まれる。

定員・注文連結制により、社員と会社がウィンウィンになれるという。すなわち、社員は独立採算制により自分の働きでより多くの収入が期待できると同時に、会社は管理コストの削減、従業員の意欲高揚による販売増でより多くの収益が期待できる。この管理法から、意識改革の面から三つの意義があると言われる。その一、給料が会社から支給されるものでなく、自分で稼ぐものである。その二、給料の額がユーザーに提供する価値で決められる。言い換えれば、多く売れば、給料の額も増えることである。その三、社員、会社の発展ともユーザーに提供する価値、つまり販売高によって決められる。

2、組織構造が正三角形から逆三角形へ

従来の組織構造では、トップ経営層が一番上にあり、市場ニーズ察知して戦略的な意思決定をし、中間層に伝える。中間管理層が生産計画などを制定して、下部の開発部門、製造部門や販売部門に指示する。したがって、それらの現業部門は上からの指示を正しく実行すればよくて、市場への対応意識が薄まれる。そして、企業規模が大きくなるにつれて、中間層が段々厚

くなり、意思決定のスピードと正確性が落ち市場への反応が鈍くなりかねない。したがって、ハイアール社が思い切って大胆な改革を行い、開発、製造及び販売部門が市場にダイレクトに接するように、逆三角形の上層部にした。

具体的には、全社の組織を3つのレベルに区分し、各レベルで自主経営ユニットを設ける。ユニットの数は2千あまりである。

レベル1は、製造、企画及び開発、販売業務を担当する現業部門である。これらの部門で注文及び担当業務に基づき、人員を配置し自主経営ユニットを編成する。したがって、大量の販売ユニット、開発ユニット及び製造ユニットなどが形成される。自主経営ユニットはユーザーに直接に対応し業務を行い、会社とは、上納利益額及び超過利益配分方法などを含む契約がある。各ユニット間はやはり契約の形で結ばれる。例えば、販売ユニットは開発ユニット、製造ユニットとの間で、製品型ごとの販売量、コストなどの契約がある。

レベル2は、間接部門である。これらの部門でも自主経営ユニットが編成される。

レベル3は、経営層である。自主経営ユニットをベースにして、最近では、企画開発、購買、製造及び販売ユニットを統合する“利益共同体”と、独立色の強い“マイクロカンパニー”といった名称の組織が現れた。

3、市場プッシュ型意思決定

従来の意思決定は、経営管理層により行われる、いわゆるトップダウン型である。新しい組織構造において、レベル1の各々の自主経営ユニットが市場ニーズに対応し自主的に意思決定することになる。そして、他のレベル1、レベル2のユニットと業務支援の契約を結ぶ。

例として、ある販売ユニットが注文を獲得した場合、まず品目、数量、コスト、目標利益、所要人員、日程などについて計画を立てる。そして、この販売ユニットは製造部門ユニットに対して、商品提供及び対価などの内容を含む契約を提示し、協力関係を構築する。さらに、レベル2に属する人事ユニット、財務ユニットとはそれぞれ人員配置、資金調達に関する契約を結んで、業務支援を求める。

こうした市場ニーズに基づき現業部門から始まる意思決定プロセスは、ユーザー満足度の向上、管理コストの削減などの効果があると言われる。

4、独立採算

各自主経営ユニットが損益に対する責任をもち、以下の三つの計算書で管理する。

(1) 戦略的損益計算書

これは、収入、コスト及び利益などを記入するものであるが、従来の損益計算書とは、収入の項目で大きく異なる。例えば、ある販売ユニットが旧型の在庫品を値引きで売りはたいとする。ここで得られる売り上げは戦略的損益表の収入として勘定しない。なぜなら、これは会社の新製品戦略の実施に貢献しないからである。ユーザーは手頃の値段で製品を購入できたが、製品から得られる満足度が高くないはずである。したがって、こうした販売活動はユーザーを持続的に引きづくことに資しないと考えられる。

(2) 毎日チェックリスト

経営ユニットは6週間を1つの計画期間とし、収入、費用、人員配置などの数値項目を毎日に振り分ける。これに基づいて、毎日に計画の進行状況をチェックする。遅れなどが発生すれば、原因を究明し改善を行う。現在、このチェックリストは職場の電子掲示板に提示されている。

(3) 報奨金計算表

これはユニットの可処分資産、費用及び報奨を算出するものである。販売ユニットを例として、
可処分資産額＝売上げ額－在庫金額
費用額＝人件費（売り上げ額に決められる率を掛けて算出）＋販売費
報奨金＝資産額－費用額－会社への上納金

5、自主経営ユニットの自己責任と利益

上記の計算表からの分かるように、自主経営ユニットは自分たちの給料、報奨金を自分で稼がなければならない。

6、自主経営ユニットの人員構成

(1) 自主決定

各ユニットは人件費の予算枠と業務内容に基づき所要人員を決定する。

(2) 職位獲得競争

ユニット・リーダーは、自己申請、上司選定といったプロセスで決定する。ユニットの構成員は、ユニット長が申請した個人から選定する。

(3) ユニット・リーダーの改選

ユニット・リーダーは三ヶ月が立ったところ、約束した要件を達成しない場合、解任される。その時、参が月構成員による互選で新しいリーダーが選ばれる。

三、ケース解説

1、湯沸かし器ユニット

当ユニットは、公営集合住宅の注文（2012年5-7月7800台；2012年10-2013年10月70万台）を自らで確保した。集合住宅を視察することにより、安置スペースが狭いことが発見した。そこで、配線を天井裏に配置、リモートコントロールの新商品を提案し、ユーザーから高い評価が得られた。

当ユニットはネットワーク型組織の長所を生かして、社内の企画開発ユニット、製造ユニットとそれぞれ契約を交わし迅速に業務に着手して計画通りの品質、コストと納期で納品できた。

また、当ユニットは与えられた意思決定権を使って、社内他のユニットから提案された加熱モジュールを断り、社外から効率のよいものを取り入れることにした。これは従来の組織構造で考えられないことである。

2、“帝樽（ブランド名）”空調機利益共同体

空調機利益共同体は元の企画開発ユニット、購買ユニット、製造ユニット及び販売ユニットの合併により形成された大型の組織単位である。

当共同体は従来のアンケート調査法を取りやめ在宅訪問の手法を取り入れて、消費者の要望を伺った。これにより、円柱形室内機、低騒音、高効率などの要望項目がまとめあげられた。

消費者の要望をできるだけ満たせるために、当共同体は与えられた自主権を生かし良質な外部資源を存分に取り入れた。外観設計にあたり、ドイツ、韓国及び台湾の会社を起用した。また、ドイツの会社から新しい材料を仕入れた。中韓合併会社に内部構造デザインを依頼した。三菱電機広島支社にコンデンサーの設計と製造をしてもらった。

結果として、円柱形の“帝樽”空調機の製造コスト、とりわけ金型製作費用が大幅減少した。良いコンデンサー・サプライヤーを選定できたため、空調機の出力が倍増したのに、騒音がわずか24dB（デシベル）しかなく業界一になった。このような空調機は市場で好評を受け、2011年10

月～2012 年 10 月の期間において、月平均 2 万台も販売されて大成功を収めた。

四、ハイアール式経営からの示唆及び評価

ハイアール式経営は市場主義取り入れの産物である。中国は 30 年あまり前で部分的に市場主義、私有制企業を容認するようになった。その結果、現在、中国では典型的な国有企業、民間企業、国有資本と外国資本との合弁企業などが存在する。ハイアール社が民間企業に属する。したがって、同社は利益追求という資本の本質的な性格を有する。

ハイアール式経営は外国の進んでいる管理法を参考にできたものである。同社の創立者が勉強熱心で欧米及び日本の経営方法をよく知っている。上述した諸管理手法には米国のバリューチェーン、日本のトヨタ生産方式や京セラのアメーバ経営の影が仄かに見える。

ハイアール式経営は技術より経営仕組みの創造に力を入れる。同社は創立からすでに 30 年以上になるが、独自の技術と言えるものが少ない。その代わり、ネットワーク組織を考案しできるだけ外部の技術力を活用し、自前では一定のレベルの企画力、組立て力に限定する。

いままでは、ハイアール式経営は成功し続けてきたと言えよう。しかし、陰りも否めない。組織再編により余剰人員が生じて、同社が奨励退職や解雇によって大規模な人員整理を行うということが言われている。

ハイアール社の成功には、中国の広大な市場の他に、すでに成熟している白物家電の技術が大きく寄与すると言える。しかし、トヨタや京セラのように持続的な成長は独自の高い技術力なしではありえない。この意味で、ハイアール社はものづくり力 4 割、企画販売力 6 割という具合で持っているとも言える。

実は、過度な利益追求による雇用条件悪化、独自の技術の欠乏は、かなりの中国企業に見られる問題でもある。



【中国ニュースの紹介】

(1) 中国本土の 2013 年電子商取引 10 兆元を超える 世界最大に

商務省電子商取引・情報化司（局）の蔡裕東副司長が 2014 年 8 月 5 日、台湾海峡兩岸電子商取引産業協力・交流会で昨年の大口取引額が 10 兆元を超え、社会消費総額の 10.9%を占め、世界最大の

ネット小売市場となったことや、近年、中国本土の電子商取引は新技術やモデル刷新が発展の原動力となって、今年上半期も、取引額は前年同期比 30%増で、同期の社会消費財小売総額の 13%を占めたことも指摘した。

また、交流会では、企業間相互で多くの実質的協力を促進してきており、今年は、騰訊、京東、順豊など本土と台湾の 100 社余りが出席し、最新動向と重要な問題について意見を交換した。

（２）各界に自主ブランド車購入呼びかけ 中国自動車工業協会

中国自動車工業協会の董揚・常務副会長は 2014 年 9 月 11 日、同協会の月間情報説明会で、自主ブランドの主要完成車メーカーについて、比較的整った技術開発システムの確立とレベルが向上し、製品の水準と質も進歩し、さらに今年 1～8 月の自主ブランド車の生産、販売はそれぞれ前年同期比 11.55%増の 1266 万 1800 台、10.70%増の 1245 万 9500 台だったと強調した。

しかし、外国ブランドとの差や一部大都市の購入制限、外国ブランドの値下げる圧力などのほか、消費者がよく知らないという原因で、自主ブランド車の乗用車市場におけるシェアが 12 か月連続で前年に比べ落ち込んだことから、国内自主ブランド車の 10 年余りの進歩を強調し、社会各界がその成長を支援するよう呼びかけた。

（３）北京市、APEC 期間中 6 日間休日に

2014 年 10 月 9 日、北京市は国务院の承認を得て、アジア太平洋経済協力会議（APEC）開催期間中の 11 月 7 日から 12 日までの 6 日間を、中央と国の機関、事業所、社会組織及び市の機関、事業所、社会団体の休業日とした。

また、市観光保護局の莊志東副局長は「APEC の期間中、休日にするのは国際慣例で、同時に交通規制に合わせて市民の公共交通機関の運行を増やすことにより便宜を図り、環境汚染対策として社会活動の度合いを下げることは有効な措置である。」と言った。

さらに、市交通委員会によると、2008 年の五輪開催の際もナンバープレートによる通行制限を実施し、交通量を 45%減らし、大気汚染の軽減にもつながったことから、APEC 関係の交通輸送を確保するため、三日から十二日まで自動車のナンバープレートの番号で通行を制限する措置をとることによる影響は、マイカー利用が 35%前後減る一方、公共交通機関の利用者は 300 万人前後負担が増える予想している。

（以上、典拠は中国通信）

・【出版事業】

平成26年度のハイナスの出版事業として、12 月に次の本を出版します。

出版物 「戦中戦後の中国とアメリカ・日本」ー（東アジア統合構想）の歴史的検証ー
著 者 西川博史(HINAS 副センター長/北海商科大学教授)

北海学園北東アジア研究交流センター[HINAS ハイナス]

〒062-8607 札幌市豊平区豊平 6 条 6 丁目 北海商科大学

TEL : 011-841-1108 FAX : 011-841-1109

<http://www.hokkai.ac.jp/hinas> [E-mail:hinass@hokkai.ac.jp](mailto:hinass@hokkai.ac.jp)