華人経済経営研究

～彼れを知らず己れを知らざれば戦う毎に必ず殆うし～

中国本土からアジア地域、そして世界にまで活動範囲を拡大するチャイニーズ。彼らのビジネスに対する考え方や習慣は日本人からすると異質にして独特で、理解しづらいものだといわれている。チャイニーズを総合的に「華人」ととらえ、彼らの多様な伝統文化と長い歴史から導き出された経営思想、心理と行動を体系的に分析し、華人圏や中国への進出に伴う総合的なノウハウを学び合う関西日本香港協会のみなさんの研究の成果を紹介する。

ハイアールの「外人」的領域における戦略的アライアンスの実相

【馬場正修（ばばまさのぶ）さん】関西日本香港協会理事、同協会華人経済・経営研究部　主任研究員。1972年関西学院大学経済学部卒。三井物産出身。繊維貿易畑を歩み、台北・山東省青島勤務など中華圏に8年在勤。2003年4月より5年間ジェトロ大阪本部貿易・投資アドバイザーを務める。2007年4月（株）貿易人を設立。現在、ジェトロ神戸・高知・金沢ほか、香港貿易発展局等の貿易・投資アドバイザー。大阪商工会議所　中国ビジネス特別委員会　委員、中国経済・経営学会 会員。関西和僑会事務局長。
【日本香港協会全国連合会】http://www.jhks.gr.jp/
【関西和僑会】http://kansai-wakyo.com/

2006年11月の日中経済討論会で、ハイアール（海爾）の楊綿綿・総裁は、「山東省には、老子を祖とする道教の本山が青島・労山にあり、兵法家・孫子は山東省の人（廟は東営市にある）であり、また、孔子は山東省曲府の人である。山東省青島でハイアールは、これら山東の先人の哲学を経営に生かして来た」と高らかに述べた。

しかし、戦略家の張瑞敏氏が主導したその成長の源泉は、兵法的思惟、『三十六計』の第三十五計「連環計」による戦略的アライアンス（提携）が中心のように思える。その成長の軌跡を見ると「技術開発の歴史」と共に「ブランド戦略の歴史」が優位である。その顕著な例が、海外著名ブランド企業との提携――三洋電機との提携交渉である。

提携の舞台裏

2002年1月8日、三洋・ハイアールは「広範な分野での包括的提携」に合意し、ハイアールブランドでの販売合弁「三洋ハイアール」を設立、4月から三洋の販売ルートでハイアール製品を販売すると発表した。三洋は、交渉の期限を自ら表明、あえて三洋首脳は、提携発表後スピードこそ命と言い放った。

命は、スピードではなく、提携の内容のはずだ。提携によって何を勝ち取るかのはずだ。ハイアールには「馬上行動（すぐやる）」という社内標語が掲げられており、三洋首脳はこれに甚だ感動したと伝えられる。ただし、これは彼らの交渉スタイルとは関係のない効率的な仕事を促す標語である。

驚いたことに交渉は2001年9月に三洋の経営首脳がハイアールを訪問、10月にハイアール首脳が三洋を訪問、11月に三洋首脳が青島を訪問、交渉が成立したという異例の短期決着である。三洋首脳は、翌年頭での恒例の新年の記者発表にこの提携を入れたいと考えたのか、現場での交渉を急がせ、首脳自らが交渉責任者の士気を阻喪させてしまった。そして、不利な条件にもかかわらず、結論を急いだのである。

同床異夢とインテリジェンス

この間、三洋首脳は、ハイアールに「熱恋」とラブ・コールしている。甚だ情緒的である。一方、ハイアールの首脳は、この提携を「全面競合関係」と言い、「全面的に競争しながら合作、協力する」と説明している。その含意は、「提携においては、中国企業であろうと、外国企業であろうと、一方が成長し強くなれば、他の一方を食うか、別れるかになる、と言うのが常である」。冷静にして甚だ挑戦的である。両首脳の覚悟と資質の差は歴然としている。

さらに、ハイアールは三洋首脳の性格について詳しく調査した。『孫子』「用間篇」「内間」を使ったのであろうか？　その結果、この首脳が提携を決断をするときは、①相手側の工場のトイレが清潔であるか否か②成型工場の水準が高いか否か――を自らチェックするとの情報を得た。

そして、「調虎離山」（虎をあしらって山を離れむ）の計を使って、その首脳を自社工場に招き寄せ、ピカピカに磨いたトイレを使わせ、日本製・欧米製の最新設備をそろえた成型工場を見せ、必ずしも真実ではない従業員教育の充実と技術力とを見せ掛けた。「無中生有」（無中に有を生ず）の計、「樹上開花」（樹上に花を咲かす）の計である。この二つのチェックポイントに深く印象付けられ満足した三洋首脳はハイアールの計にハマってサインしてしまったのである。

まさに、「擒賊擒王」（賊を捕らえるには、まずその王を捕らえよ）の計である。ハイアールは、三洋（賊）を捕まえるために、安易に信頼して近づいて来た首脳（王）を、まず捕らえることに成功したのである。

戦闘・交渉の鉄則

『孫子』に「将の能にして君の御せざるは勝つ」とある。「将」（＝交渉責任者）が現場での交渉に奮闘中に、「君」（＝社長）が作戦に口出しすべきではない。ましてや、「君」が戦闘・交渉の真っただ中に立って、自軍に有利か否かの判断が難しい「場」に臨んではならない。交渉の真っただ中に最終決定権者を立たせてはならない。これは、交渉上の大鉄則である。

このような戦略提携においては、トップが直談判すべきでなく、事業の最前線にいる交渉力のある幹部を全面に据え、加えて中国専門の渉外弁護士、公認会計士、コンサルタントをブレインに期限を設定することなく冗長な交渉を覚悟で臨まなければならない。これは国際ビジネスの常識であるが、日本企業にはこの常識が欠落している。

戦略的アライアンスの実相

「ハイアールは、「反客為主」（客を反して主と為す）の計を使って、三洋を取り込む長期的な戦略に着手した。

2006年10月27日三洋電機は、ハイアールとの提携を強化し、家庭用冷蔵庫の製造を全面委託すると発表した。新会社「ハイアール三洋エレクトリック㈱」を大阪府守口市に12月8日設立、資本金5億円、ハイアール60％、三洋電機40％を出資、三洋電機は合弁会社を通じ、設計と開発に注力する。

また、タイで家庭用冷蔵庫を製造している三洋ユニバーサル電機の株式の三洋持ち分90％のうち、80％をハイアールから OEM供給を受けることとなった。主客転倒に成功し、技術と経営の実権を掌握したのである。

2006年の日中経済討論会でハイアールの楊綿綿・総裁は、「これは日本企業による『技術開放』がようやく実現した良い例である。三洋・ハイアールは、これでウイン・ハイアーンの関係を得ることができる」と高らかにうたった。

さらに、三洋の親会社となったパナソニックは、2011年7月28日、白物家電（冷蔵庫・洗濯機）事業を行う子会社9社の株式を、ハイアールにたったの約100億円で売却する旨を公式発表、10月18日、冷蔵庫と子会社「三洋アクア」製洗濯機の事業の売却、社員3100人をハイアールへ移籍させる旨正式決定。ハイアールは三洋の日本市場と海外市場を手中に収めた。この間たった10年である。

首脳間の人と人のつながりに深い「関係（GUANXI）」が形成されていない「外人（ワイレン）」的領域における戦略的提携には、中国兵法が多用される。それに備えなきは「食われる」のである。

その後の三洋の白物家電事業

それでは、その後の三洋の経営はどうなっているのか。

ハイアールは、これを機に、2012年1月、三洋電機から技術を引き継ぎ、開発・製造・販売の三位一体のアジア地域統括会社としてハイアール アジア インターナショナル株式会社（http//haier.co.jp/）を大阪市に設立、白物家電の先進国である日本拠点を盤石なものにした。

ハイアールの世界戦略に包摂され、その一翼を担うのは当然であるが、いったん身内となった上は、兵法は使われない。信賞必罰は当然であろうが、現場の経営には直接介入せず、日本人副社長に全権を委ね、日本的経営の利点を生かす儒教的徳治の経営に変化させて事業を再生、活性化させているのである。

（このシリーズは2カ月に3回掲載します）