

【国際学術交流セミナー報告】

日中合併企業の経営管理の実践 ——海信日立の事例——

郝 燕書

2014年10月22日、明治大学において第1回国際学術交流セミナーが、海信日立空調系統有限公司副社長の範大鵬氏を講師に迎えて開催された。当日の参加者は20名ほどだったが、遠くは名古屋など遠隔地からの参加者もあった。セミナーではまず海信日立空調システム有限公司副社長を務めた範大鵬氏より、合併企業の経営管理の実践が報告され、次に会場参加者との間で活発な質疑応答が行われた。以下に講演の概要を紹介する。

日時：2014年10月22日（水）19：00～21：00
場所：明治大学駿河台校舎 リバティタワー14階 1145教室

テーマ：日中合併企業の経営管理の実践—海信日立の事例—

講師：範大鵬 氏（海信日立空調系統有限公司副社長）

司会：苑志佳（立正大学・学会国際交流担当）

1. 講師紹介

西安交通大学情報通信学部卒業 中欧国際工商大学院 EMBA 取得

1996年海信集团公司入社、テレビ製品研究開発に従事

1999年より海信技術センター数字技術所副所長、海信集团公司総裁事務室副主任、人力资源部副部长、ネット科学技術公司副社長を歴任。

2002年より青島海信日立空調系統有限公司副社長として、10年以上日中合併事業の人事労務、行政、総務を統括した経験がある。数多くの講演を行い、業務用エアコンのマルチ技術普及

の尽力により日立（中国）の「社会的責任特別賞」を受賞。

2. 報告概要

青島海信日立空調システム有限公司（以下、海信日立と略す）は、中国山東省青島市に立地する中日合併会社である。親会社は中国の大手家電メーカーである海信集団と、日本の日立グループのなかでエアコン事業を担う日立アプライアンスである。両社は共同かつ対等の出資で海信日立を2002年に設立し、当該合併事業は、現在従業員数は1877名を有する大型合併会社である。主力製品はマルチ接続されたインバータ商用空調システムである。海信日立は先進生産設備と品質保証機能を持つ新しい空調技術を導入し、中国の空調技術をリードしており、設計から、製造、マーケティング、デザイン、サービス、オペレーティングシステムまで、世界で有数の空調技術を有する中国の代表格といえるまでに成長し、売上高は2003年操業以来毎年30%増加し、2013年現在中国中央空調機市場25%のシェアを占めるようになった。報告によると、合併事業を行う以前は海信と日立がそれぞれ独立に中央空調を中国で販売していた。海信は中国国内での営業は強いが製品の性能が良くなかったのに対して、日立は良い製品を持っているのに販売力が弱かったのである。そこで両者の強みを結合するために合併会社が作られ、中国側は営業と社内事務を、日本側は生産と技術を担う態勢をとった。こうして海信日立は中国の中央空調の市場でシェアを年々拡大する成果を挙げた。

3. 所感

報告から感じたことは、日立と海信日立の競争力の源泉は、中日双方の強みを徹底的に引き出し最大限に発揮することにあるということである。日立の強みは技術開発力、生産・品質管理という生産システムにあり、海信の強みは中国市場の特性を熟知し、強力な市場開拓力を持つことである。人的資源管理において、「人間尊重」という両社の共通の理念の下で、「楽しく働き、健康に生活」を提唱し、従業員満足、顧客満足という方針を徹底的に貫くのである。中日双方は相互理解・相互信頼の関係構築に力を入れ、相乗効果を追求するベアマネジメントを通じて市場での最大価値を創出したのである。

報告後、フロアからは多くの質問と指摘があった。たとえば、合弁双方は学びあいながら競争関係となっていく、いつか合弁の必要性が

なくなるのではないか、という指摘があった。また、中国・日立人・非日立日本人という研究開発技術者の分業はどうなるのか、研究開発チームリーダーは誰が担当しているのか、そして、特許費などはどのように支払われているのか等々、幅広く活発な議論が行われた。

報告と議論を聞きながら、このような実務者と学者との対話が行われるセミナーの意味を考えた。実践はいつも理論より先行し、とくに日中合弁事業に関して、現場には毎日変化が生じている。こうした現場の証言をもとに、実務者と学者との対話が行われ、日中合弁企業の成功の秘訣を探ることは、理論研究に対しても、経営管理の実践に対しても大変有益なことであると感じた。

(かく えんしょ・明治大学)