

[研究ノート]

日中合弁企業のマネジメントについて —— 青島海信日立空調系統有限公司元副総経理範大鵬氏インタビュー ——

胡 竹 清

インタビューの目的と発見事実

1. インタビューの目的

筆者の研究テーマは戦略的提携、特に戦略的提携のマネジメントについて関心を持っている。戦略的提携には共同生産、販売協力、共同開発、ライセンス、クロス・ライセンスや合弁（ジョイント・ベンチャー）などの形態があり、そのうち合弁は提携パートナー間に資本関係があるため、信頼・リスク共有の程度および経営資源の統合度は他の提携形態より高い。現実では合弁の高い失敗率はそのマネジメントの難さを物語っている。

合弁のマネジメントに関する先行研究では、合弁の成功要因として、政府の規制、親会社間の戦略の適合性、親会社が合弁に提供する経営資源の補完性・補強性、親会社の合弁会社に対するコントロール、トップのリーダーシップ、提携マネジャーの役割、文化融合、(組織)学習、信頼関係などいろいろ挙げられるが、の中で特に強調されたのは学習や信頼である。筆者は合弁のマネジメントに関する研究は合弁の成功要因の解明だけでは不十分であり、これらの成功要因は合弁の中でどのように形成され、合弁パートナーは如何に「競争 - 協調」の問題に対処するか、トップや提携マネジャーのリーダーシップはどの

ように発揮されるのかなど、そのプロセスを明らかにすることが合併のマネジメントにとって重要な意味を持つと考えている。

筆者は2014年10月22日に、中国経済経営学会が主催した「国際学術交流第1回セミナー」（場所：明治大学駿河台校舎）に参加し、青島海信日立空調系統有限公司元副総経理の範大鵬氏が行った「日中合併企業の経営管理の実践 海信日立の事例」というテーマの講演を聴いた。講演の後にも範氏といろいろ交流した。そして、今年の3月に範氏が再び来日することを聞いた私は直ちに彼にインタビューを依頼した。

2. 質問項目の設定について

インタビューを通じてどのような内容が得られるかは、聞き手の質問のしかたや質問の内容に大きく依存していると考えている。そこで筆者はインタビューの質問項目の作成に重点を置いた。同時に、インタビュー時間の節約のため、関連資料の収集（主に海信日立と海信集団、(株)日立アプライアンスに関連する企業資料、中央空調機業界に関する業界の資料）も徹底して行った。質問項目を作成するとき、合併企業のマネジメントを(1)双方が合併内部パートナー間の競争や協調の関係をいかに対処するかという「組織のマネジメント」と、(2)合併企業は顧客や競争相手にいかに対応するかという「環境のマネジメント」の二つに分けた。また、両者に共通しているものとして（組織）学習、信頼及びコミュニケーションの三つに注目した。質問項目の作成にあたって、他のいろいろな合併企業のケーススタディも参考した。最後に、インタビューの時間等を考慮した結果、13の質問項目にまとめた（詳細は本稿第3部のインタビューの内容のところで述べる）。

3. インタビューの発見事実

今回のインタビューで以下の四つの興味深い事実を発見した。

第1に、学習の問題について、海信日立の事例では先行研究でよく指摘され

た「学習レース」の問題はあまり確認できない。組織依存や資源依存の観点から見れば、この合弁では海信側が日立側の技術に依存している。もし海信側が日立側の技術をいち早く習得すれば、日立への依存度も低くなり、海信側は日立と合弁することの必要性もなくなるかもしれない。しかし、現実には海信側が日立の技術の習得のために様々な努力を払ったにもかかわらず、学習の成果は決して芳しいものではない。その理由について、提携を通じる学習の成果はいろいろな要素の影響を受けていることが考えられる。そもそも「学習レース」の問題が生じるのは、二つの前提条件があると筆者は考えている。一つは、相手側がいつも自分を裏切るような行動を取る可能性がある、すなわち企業間には信頼関係がないという場合である。二つ目は、パートナーは提携を一回限りのこと、あるいは短期的なものを認識する場合である。もしパートナー間には信頼関係があり、双方がこの提携を長期的なものとして捉えている場合、「学習レース」は生じにくいのであろう。海信と日立の両者の関係はまさにそうである。

第2に、合弁を設立する目的について、海信は日立の持つ高い開発能力や生産技術などを学習したいこと、他方日立は海信の持つ強い販売能力を利用し、中国市場で製品を販売し利益を獲得することである。しかし、範氏が指摘したように、中国側はまだ製品開発のノウハウを身に付けていない、効果的な学習の実現にはもっと長い時間が必要である。一方、日立は海信と合弁契約を結んだとき、海信の販売網にアクセスでき、その目的は既に達成したと言えよう。果たしてこの合弁において、海信と日立はどちらかのほうはその目的を先に達成したのであろう。

第3に、インタビューの中で多くの質問に対して、範氏はその答えを合弁初期の段階と現段階の二つに分けて説明していた。このことから、合弁のマネジメントは時間の推移と共に対応すべき課題や内容は常に変化していくことが分かる。例えば、コミュニケーションにおいて、合弁の初期段階では中国側も日本側もお互いに相手のことを知らず、この問題は深刻であった。しかし、時間の経つにつれて、お互いにだんだん相手のことを知り、コミュニケーション

の問題はそれほど深刻でなくなった。また、合併の初期段階では合併企業の能力や契約の制約のため、合併企業は製品の輸出をしていなかった。だが、合併企業の能力向上に伴い、製品の輸出を巡って、日本側と中国側は一時的に意見が対立したこともある。このように、合併のマネジメントを捉えるとき、ダイナミックの視点が欠かせないと思われる。

第4に、学習にしても信頼にしても或いはコミュニケーションにしてもすべて人間が行うものである。企業のマネジメントを実際に行うのは人間である。従って、仕事をする人々のモチベーションをいかに高め、彼らを動機づけて、それを企業目標の達成に繋げていくのかはトップの非常に重要な仕事である。インタビューの内容を見れば、海信日立の総経理（中国人）は日本人と中国人経営幹部の間のコミュニケーションの促進、中国側の（組織）学習の促進や従業員育成、合併会社と両親会社間の調整、二つの企業の文化の融合などにおいて、とても重要な役割を果たした。このように、トップは自らの経営手腕やリーダーシップを十分に発揮することも、合併の成功要因の一つであると思われる。

なお、今回のインタビューはこの合併企業の中国側の意見を聞いただけでは必ずしも十分ではなく、バイアスが生じる可能性がある。今後、合併の日本側にもアプローチしてみようとする。

インタビューの対象企業についての紹介

表1はインタビューの対象企業である海信日立の概要をまとめたものである。図1はこの合併企業の主力製品のイメージを示したものであり、図2は合併企業の業績の推移を表している。

日中合弁企業のマネジメントについて

表 1 海信日立の概要

会社名	青島海信日立空調系統有限公司 (英語社名: Qingdao Hisense Hitachi Air Conditioning Systems Co., Ltd.)
所在地	山東省青島市経済開発区前湾港路 218 号
設立年月	2003 年 1 月 (合弁期間: 2003 年 1 月 8 日 2053 年 1 月 8 日)
資本金	4600 万 US ドル
投資総額	1 億 3500 万 US ドル
出資比率	海信集団 49%、日立アプライアンス 49%、日本の商社 2%
董事長 (会長)	青山 貢
総経理 (社長)	費立成
従業員数	2000 名 (2014 年 10 月時点)
事業内容	業務用エアコンの製造と販売
統治構造	取締役会は日立側 3 人、海信側 3 人、日本の商社 1 人の計 7 人で構成し、取締役会長は日立側が担当し非常勤としている。 会社定款の規定により、取締役会を招集する最低人数は全取締役の 2/3 以上でなければならない。また、重要な決定事項は必ず出席した 2/3 以上の取締役の同意がなければならない。 総経理 (社長) は海信側が派遣し、日常の経営管理を担う。 4 名の副総経理 (副社長) は販売と総務の副総経理は海信側が派遣し、マーケティング、事務管理、人的資源管理及び日常の運営を担当している。技術と財務の副総経理は日立側が派遣し、製品開発、生産管理、品質保証、財務管理を担当している。財務部長は海信側が派遣している、日立側の財務副総経理と共同で会社の財務管理を行っている。
沿革	2002 年 5 月 海信と日立は提携を巡る交渉を開始 2002 年 8 月 海信は製品に関する全国調査を行う 2002 年 11 月 18 日 海信と日立は合弁契約調印 2003 年 1 月 8 日 青島海信日立空調系統有限公司設立 2003 年 1 月 18 日 第 1 期新工場起工式、第 1 回取締役会議開催 2003 年 7 月 新工場竣工 2003 年 8 月 第 200 台目 SET-FREE 業務用空調室外機ラインオフ 2003 年 12 月 ISO9001 品質マネジメントシステム認証を得る 2004 年 4 月 R407C 冷媒を使用した 5HP SET-FREE MINI 機ラインオフ 2004 年 12 月 韓国から輸出オーダー獲得 2005 年 11 月 ISO14001 環境管理システム認証を得る 2006 年 3 月 CRAA (中国空調制冷工業協会) 認証を得る 2009 年 12 月 万科集団と年度集中購買契約書調印 2011 年 5 月 第 100 万台目製品ラインオフ 2011 年 5 月 増資、第 2 期新規工場起工式

出所: 海信日立ホームページ、日立アプライアンス株式会社ホームページ、海信科龍電器股份有限公司アニュアルレポート、範大鵬・時晨生・郝燕書 (2014) 「日本企業と中国企業の新たな協力形態 海信日立の事例を中心に」 『アジア研究』 第 60 巻第 4 号 pp. 73-83 に基づく筆者作成。

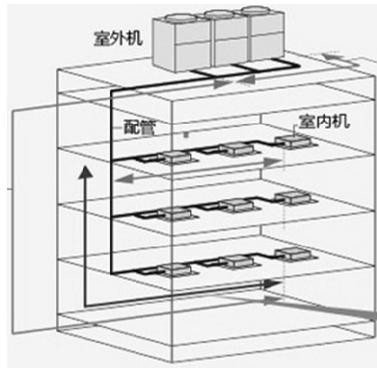


図1 マルチエアコンのイメージ

(注：一台の室外機に複数の室内機を接続し、室内機を個別に運転できるものをマルチエアコンという。)

出所：海信日立のホームページ <http://www.hisensehitachi.com/sycp/detail.aspx?nodeid=1026>
2015年5月6日アクセス。

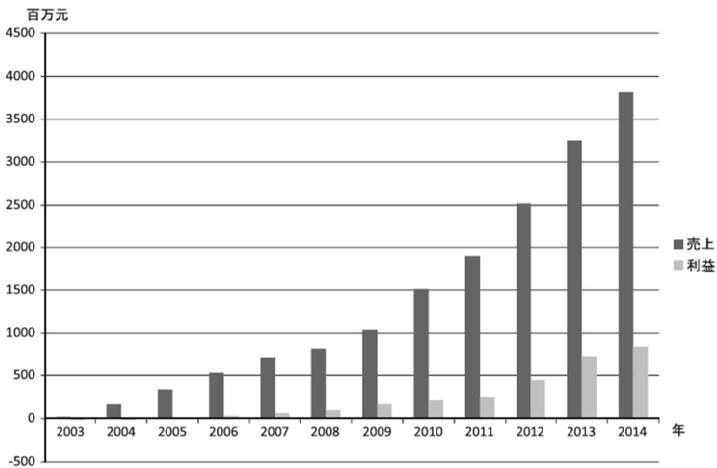


図2 海信日立の売上と利益の推移

出所：範大鵬・時晨生・郝燕書 (2014) 「日本企業と中国企業の新たな協力形態 海信日立の事例を中心に」 『アジア研究』 第60巻第4号 pp. 73-83。

インタビューの内容

実施日時：2015年4月21日 19:00 - 20:45

実施場所：明治大学駿河台校舎

聞き手：胡 竹清

範大鵬氏の略歴

範大鵬 (Fan Dapeng)、中国山東省生まれ。

西安交通大学情報通信学部卒業、中欧国際工商学院 (China Europe International Business School) 大学院終了。1996年海信集団に入社、テレビ製品開発に従事。海信技術センター数字技術所副所長、海信集団公司総裁事務室副主任、人力資源部副部長、海信日立公司副總經理、ネット科学技術公司副總經理を歴任。2003年から青島海信日立空調系統有限公司副總經理として、10年以上日中合弁企業の人事労務、行政、総務を統括した経験があり、国内外で数多くの公演も行った。現在、青島文泰商学院院長、香港理工大学博士課程在学中。

胡：海信日立的ビジネスモデルを教えてください。誰に、何を、どのように売るのがか。

範：海信日立的現在の主力製品は主にインバーターマルチ業務用空調システムとインバーター家庭用中央空調システムの二つです。業務用エアコンは一般の家電製品に比べて、皆さんにとってなじみがないかもしれませんが、まず業務用エアコン及びその製品特徴について説明します。一般の家電製品、例えばテレビ、ルームエアコンや冷蔵庫の場合、製品を購入してからそのまま使える或いは簡単な取り付け作業が必要であるに対し、マルチエアコンは業務用エアコンの一種類であり、比較的複雑な一つのシステムです。例えば、一台の室外機に最大16台の室内機を接続できます。業務用エアコンは実際に設計（デザイン）のプロセスが必要です。この設計のプロセスは建築物の面積、用途、向き

といった様々な要素を考慮しなければならない。われわれの業界では「三分製品、七分安装」（製品は3割、施工は7割）という言葉があります。つまり、出荷時のマルチエアコンは実は仕掛品であり、製品の性能や使用効果を最大限に発揮するには、設計のプロセスや取り付けなどの工作業に大きく依存している、ということです。そして、われわれはいつも「業務用エアコンにとって、顧客が買うのは製品そのものではなく、一つの空気や環境のソリューションである」と言っています。

二つ目の質問項目について。われわれの顧客は主に公共建築（建設）、不動産会社及び家庭装飾の三つです。その中で不動産の比率は比較的高くて、そして、家庭装飾市場はわれわれが今後力を入れるべきところだと思います。第1種類の顧客の公共建築について。例えば、私たちが今いる明治大学のこのビル、これは公共建築ですね。公共建築の場合、業務用エアコンの購入者は中国の場合、通常「基建処」という部門です。オーナー（所有者）は明治大学ですが、製品の直接購入者は基建処です。基建処はビルの建設や各種の電気設備の納入・取り付け作業を担当しています。この種の顧客の特徴は、購入者（支払い者）と実際の使用者は異なるということです。第2種類の顧客は不動産会社です。例えば中国不動産開発最大の万科（VANKE）はわれわれの最重要な提携パートナーです。万科は現在内装済みのマンションの販売に力を入れています（中国の新築住宅の場合、普通スケルトンの状態で販売されている）。不動産会社という顧客の特徴は、要するに製品の実際の購入者や最終使用者は不動産会社ではないということです。不動産会社はただこのマルチエアコンの購買代金を一時的に立て替えただけです。第3種類の顧客は新築住宅を購入し、家の内装工事を施す時エアコンを購入する家庭の場合です。この場合、製品の購入者と使用者は同じ人で、つまり、部屋の所有者です。

最後の質問、販売チャネルについて。（中国）国内では主に全国各地にある販売店代理店を通じて製品を販売しています。そして、われわれの製品は韓国や日本などの海外にも輸出しています。海外での販売チャネルは三つに分けて

います。一つは海信のチャンネルで、海信にも国際販社があり、そこを通して製品を海外に売ります。二つ目は、日立のチャンネルです。この場合はわれわれが日立からの注文に従って製品を供給し、販売は日立がやってくれるのでわれわれには関係がありません。最後のチャンネル、合弁会社独自のチャンネルです。つまり、海信日立は販売員を海外に派遣し、製品を売るという形です。

胡：海信日立が設立される前、エアコン事業（業務用エアコンも含む）は海信集團の総事業に占める比率はどれくらいでしたか。当初の海信集團はエアコン事業をどのように位置づけましたか。海信は日立と提携をする前に既に国内外の多くの企業と提携関係があり、海信集團本部では提携パートナーとの関係を統括している専門の部門を設置していましたか。もし設置していたなら、その部門長はだれですか。

範：まず、私はエアコンに関して、業務用エアコンと家庭用エアコンを分けて考えたほうがいいと思います。それぞれは違う市場セグメントです。合弁企業が設立される前、業務用エアコンの比率について、正確な数値は覚えていないが、ゼロに近かったと言ってもいいでしょう。当時の海信の主要事業はやはり伝統家電製品です。海信はなぜ業務用エアコン市場に進出しようとしたのか、今からその背景を紹介します。海信はもともとテレビを本業とし、1990年代から事業を拡大し、関連多角化を実施した。多角化の過程で海信は日本の家電市場や技術をいろいろ視察し、日本企業との提携の可能性を模索していた。当時の海信のトップや技術部門の責任者はよく日本に来て多くの展示会・展覧会（家電見本市）などに参加し、いろいろの日本企業も訪問した。その時、日本企業も中国に進出したいくて、中国のパートナーを探していました。われわれはいろいろな産業を精査し、業務用エアコンはその一つであり、後でこれをやりましょう、と決めました。当時の中国では業務用エアコンの市場規模はごく小さなものであったが、将来性があるとわれわれは判断しました。今から振り返ると、業務用エアコン事業に進出したことはとても正しい決断でした。実際に合弁の前、海信も博士のチームを組んで業務用エアコンをやりましたが、なか

なか難しくて行き詰まっていた。われわれはこの問題を認識し、日立と合併で事業をスタートした。

2番目の質問について、海信集団の本社には他社との提携・合作などの業務を専門的に統括する部門を設置しています。それは「戦略発展部」という部署で、海信集団のある副総裁が担当しています。われわれは彼を「分管領導」といいます。

胡：合併会社は日立とライセンスをして事業を行っているが、ライセンスの内容について紹介してください。

範：あなたの言うライセンスとは特許のことか、或いはある特定の技術かはよく知りませんが、まず特許と技術は違います。特に合併の初期ではわれわれは特許だけに依存してそれを製品化することはできません。従って、合併会社は日立から特許ではなく、技術をもらっています。これは、技術移転といえます。技術移転は簡単に言うと、例えば日立は既にある製品の開発に成功し、実験やテストなどもやりました。日立はこれらの製品に関するすべての資料、特に製品をいかに作るかのクラフト資料（作業指導書など）をわれわれに提供し、そして技術者の派遣や現場での指導も含めて、われわれは買いました。技術移転は製品項目ごとに日立と交渉し、ロイヤルティーを支払っています。われわれはこの技術資料を買って、日立の協力や指導を受けながら製品作りをしていきます。そして、時間が経つと日立がまた新製品を開発したら、われわれに推奨するわけです。このとき、われわれは状況に合わせて採用か不採用かの判断をします。

現在、われわれの製品は既に何十種類に達した。合併の初期においては、ほとんどの製品はこのような技術移転の形で作られた。この過程の中で、われわれの技術開発チームも大きく成長し、現在 200 人にのぼり、基本的な自主的開発能力を有しています。現在の製品開発は主に三つの方式があります。一つは先ほど紹介した技術移転です。すなわち、われわれは日立から成熟した製品や技術を取り入れて、それを国産化する作業です。二つ目は共同開発です。しか

し、この場合、開発プロジェクトの企画や立案は中国側が提唱したものです。つまり、中国側が市場調査をし、こういう製品を作るべきだ、ちょうど日立はそのような製品がない場合、双方は共同開発を行います。もちろん、共同開発は双方の持つ優位性に基づいているのです。第3種類の開発方式は、いわゆる完全な自主開発です。つまり日立側がその製品もなく、われわれが製品を開発していく。自主開発といって、あくまでも日立の既存の技術プラットフォームに基づいて開発を進めていきます。もし、既存の技術プラットフォームが役に立たない場合、自力で開発するしかないですね。

胡：合弁企業が設立された後、中国側が合弁企業に派遣した高級管理人員（総経理、副総経理や部門長など）はこれまで海信グループでどんな仕事をしてきたのですか。彼らは合弁企業を運営した経験がありますか。あるいは経験はないけれど、彼らは合弁会社に派遣される前、合弁企業経営に関する研修などを受けたことがあるのか。この質問をする背景には、次のような仮説があります。つまり、もし中国側が合弁企業に派遣した人員は以前に合弁企業経営の経験を有した人間であれば、彼らはその経験を生かし、海信日立の経営をもっとうまくやるのではないかと、ということです。第2の質問は合弁企業が設立された後、従業員はどこから来たのかという点です。すべて海信日立が自ら採用した人なのか或いは海信グループから派遣された人もいるのか。これを質問する背景は前の質問と同じで、もし初期の海信日立の従業員の一部が海信グループ出身（特にエアコン部門）の人間であれば、まず、彼らは熟練工として合弁企業の経営をいち早く軌道に乗せるのに大きな役割を果たすことが期待される。そして、彼らは仕事の経験があるため、学習する能力も高いと考えられます。従って、彼らは合弁企業で仕事をしながら日立の生産技術や管理ノウハウを学習し、将来海信グループに戻れば、この知識やノウハウを海信本社にフィードバックし、海信の技術力の向上に繋がるのではないかと、いう考え方です。いかがでしょうか。

範：これはいい質問、深いですね。今まで誰にも聞かれたことがありません。海信日立の設立は海信グループ内部で「初めての、本当の意味での外資合弁会社で

ある」と呼ばれていた。もちろん、われわれは以前から松下、東芝、三洋等の日本企業と提携をしたこともあるが、それらは所詮技術面での提携に過ぎません。われわれも中国国内のいくつかの企業と合併を作ったが、そのほとんどは海信側が支配権を握っていた。海信は支配的ではなく、なおかつ相手は外国企業であり、企業経営に関与するという国際合併としては、海信日立が初めてです。従って、われわれは合併企業についての経験はまったくありませんでした。総経理も経験がなかったのです。この合併は海信にとってもわれわれのような派遣された人にとっても、これからどうするかは分からなかったのです。合併会社に派遣された高級管理人員は海信集団の各部門の人からなっている。例えば総経理は金型畑で、私はもともとテレビ部門に所属していました。ほかの大部分の幹部らは元海信のエアコン部門から来たのです。

あなたのいう中国側の派遣人員（高級管理人員）は4名がいます。日立側も合併会社に4名を派遣しています。この4名は出資親会社から派遣した人であり、合併会社は自らが採用した人ではない。第2の側面、ほかの人はどこから来たのか、ということ。合併企業の従業員は初期の場合、海信集団のエアコン部門から来た人がほとんどです。この人たちは名義上は合併会社の募集で入社したのですが、事実上は海信集団が支援したものです。やり方として、合併会社はまず「こういう人材がほしい、ああいう人材がほしい」という条件・要求を海信集団に提示し、海信集団は自社のエアコン事業部門と交渉し、よほど海信のエアコン事業に悪影響を及ぼさない限り、海信は合併会社の支援に最大の努力をするという。そして、海信の支援で合併会社に来た従業員は結局そのままこの会社に残した。あなたの言うような、彼らは合併企業で仕事をし、技術を学んだ後また海信集団に戻るようなことは起きていません。

胡：合併会社には現在日本人スタッフは何人いますか。日本人管理者と中国人管理者はどのようにコミュニケーションを取っていますか。また、管理者と一般従業員の間のコミュニケーションはどうですか。

範：合併会社の従業員の数は2014年10月時点で約2000人で、そのうち日本

人駐在員として常駐しているのが4名です。

第2に、合弁会社における中国人管理層と日本人管理層の交流について。これは初期段階と現段階の二つに分けて説明します。初期段階では双方は相手を知り、信頼を得るため、定期的な会議みたいなようなものが多かった。例えば、総経理と副総経理のレベルで「経営会議」を開きました。これは週1回、2週間1回、或いは状況に応じて開きます。総経理はこのレベルの交流を非常に重視していました。なぜなら、この管理層は会社の未来を決める重要な役割を果していたからです。日本人であろうと、中国人であろうと関係なく、必要があればコミュニケーションを取ります。いや、むしろ、この管理層は中国人と日本人が同時にいるからこそ、相互間のコミュニケーションをもっと強化すべきだと思います。そして、部長レベルのコミュニケーションについて。海信日立では、中国人副経理の下に日本人部長がいなかったが、日本人総経理の下に中国人部長と日本人部長の両方がおり、中国人部長の数の方が多かった。まず各部門長は集まって会議を開き、次に各部門ごとに朝礼をやります。その後、相互の信頼関係が深まるにつれて、会議の数もだんだん減っています。第2に、管理層と従業員の交流、これは主に毎朝の朝礼です。日本人の部長も中国人の部長も毎日朝礼をやります。この習慣は今日までずっと続けてきました。

現在の段階では、管理者層の経営会議もありますが、そんなに頻度が高いものではありません。でも、一対一の交流は非常に頻繁です。例えば、総経理はもしかか日本側の副総経理に相談することなどがあつたら、すぐ彼のところに行きます。或いは日本側の副総経理が中国側の副総経理に相談する事があつたら、私の部屋に来ます。すぐ隣ですから。そして、もう一つのコミュニケーションのルートがある。これは海信の伝統文化であり、ランチ会（中国語表現：午餐会）というものです。つまり、ランチタイムに総経理と私たち副総経理、あと何人かの部長たちが揃って一緒に昼ごはんを食べることで、時には、仕事のことも話します。これは現在ではもう習慣になっています。企業の中でわれわれは普段非常に忙しいです。この一時間足らずのランチタイムでみんなとい

ろい交流し、多くの小さな問題を解決できます。しかも、ご飯を食べるのはそんな堅苦しいな雰囲気ではないので、相互のコミュニケーションの促進や信頼関係の増強にいいと思います。

また、合併企業では日本人と中国人の相互理解の促進および仕事のため、日本語の授業を設けています。これは毎週があり、すべての従業員が自由に参加できます。現在では技術資料も読めるし、日常会話もできるスタッフがいて、さらに日本語能力試験 2 級に合格した人もいます。

胡：合併会社の企業文化について、国際合併の文化融合の難しさは昔からよく指摘されています。海信日立の企業文化を見れば、中国的なものもあれば、日本特殊な部分もあります。海信日立はいかにして二つの異なる企業文化を融合したのか。また、この文化融合過程の中で、何かトラブルが起きたのか。具体例があれば紹介してください。

範：これは私が担当していた業務です。総合的に言えば、日立は非常に素晴らしい企業文化があり、海信もとてもいい企業文化があります。私はその両方をうまく一つに融合したいのです。例えば、生産管理方式について、これは明らかに日立のほうが優れている。われわれはいつも従業員に「私たちの工場をもっと日立に近い、もっと日本の工場に近いもの」を言います。また、朝礼、改善提案やジャストインタイムなど全部日本のものです。われわれは最大の努力をして勉強します。そして、私はいつも従業員に「私たちの工場の日立化はまだまだ足りない」をいい、彼らを教育します。われわれも常に反省をし、「この間、私たち（中国側）はちょっと強気すぎたのではないか、われわれは日立との提携の目的は彼らの持つ先進的なものを学習することではないか」と自問自答します。

2 番目の質問、文化融合の過程の問題、急に言われてもなかなかピンとこなくて、思い出せません。問題が多発したのはやはり合併の初期段階ですね。最初の頃は非常に苦しかったです。先ほど言ったように、私たちは合併の経験はまったくなく、異文化の交流、異文化の管理、相手といかにうまくやり取りを

するのかなどの経験は一切ありません。この段階はある意味では必然的なものです。われわれの苦しさは、決して日立側が強気であったり、無理をさせたりといったことなどに起因するものではありません。われわれはいずれ必ずこの段階に直面しますが、パートナー間の違いを乗り越えて、基本的な信頼関係を築くまでに5、6年間かかりました。非常に長いです。合弁企業ではどちら側の企業文化にするかに関して、総経理は決定的な権限を持っています。海信日立の総経理は中国人で、彼は日本企業と関わった経験のある実務家です。彼は大きな夢を抱き、常に現状に満足しないタイプの人です。総経理も皆の声に真剣に耳を傾ける人です。例えば、彼は「私たちの工場をできるだけ「日本化」にしたい」「年功序列や厳しい上下関係などはよくない、われわれはこれを採用しません」と言っています。長期雇用や人間本位など、これは日本の企業文化であり、海信の企業文化でもある。だから、日本のか中国的かといった問題は存在しません。合弁企業の企業文化をどちら側のものにするかという問題に関して、われわれはいつも検討しています。企業研修を例として説明しましょう。例えば日立の中国グループ会社の中で日立（中国）有限公司という子会社があります。この会社は主に日立の中国現地子会社・法人などを対象に各種のサービスや支援活動を提供し、特に同社の研修プログラムは非常に評判がよい。総経理は私に「海信日立的研修は海信のものだけではなく、日立のものも使おう」とアドバイスした。私はこの会社を調べたところ、確かに製造現場の組長・班長や課長レベルの研修はよくできていることが分かり、われわれはこの会社の研修プログラムを買いました。

胡：国際合弁企業における学習の問題についてお聞きしたい。この合弁企業を設立する目的に関して、海信側が日立の業務用エアコン領域で持つ高い製品開発技術、生産や品質管理のノウハウを学習したいこと、一方、日立側は海信の中国での強い販売能力を利用し、製品の販売を通して利益を追求し、同時に中国でいかにして事業を展開するかなどの方法も学習することを狙いとしていたと考えられます。合弁企業が設立されて以来、中国側は日立の技術等を学習する

ために、具体的にどんな対策を取ったのですか。そして、中国側は合弁企業で学習した知識や技術をいかに海信集団にフィードバックし、海信集団はまたこの知識を傘下のグループ企業とシェアし合い、もっと広い分野で応用しようと努力したのでしょうか。逆に日立側のほうはどうですか。

範：中国側の学習努力について、まず研究開発の方から説明します。なぜかという、開発は最も重要な一環であるからです。製品開発において、われわれはまず日立側に短期支援を要求しています。これは日本人技術者の派遣や現場での指導も含まれます。また、合弁会社では一人の常駐日本人技術者がいて、彼は開発部の部長でもある。われわれはいつも従業員に「何かあったら、彼になんでも聞いてください。日本側の技術だけではなく、技術開発の規範も学ばなければならない」と言っています。中国人は往々にして、具体的な技術そのものの習得だけに満足し、製品開発の方法論的なものを見逃してしまう傾向があります。製品開発は団体戦であり、システム的なものです。特に開発の規範について、第1歩は何をするか、第2歩は何をするか、また次の第3歩は何をするかという。製品開発は客観的な規律を尊重しなければならないし、製品開発は科学的なものです。中国人はいつも短期的な成果を重視し、近視眼的で、ある特定の技術だけを学び、結局何もできない。多くの中国企業が外国企業から技術を学んでいるが、なんで今日に至っても相変わらず高性能で高品質の製品が作れないのですか。やはり短期的な成果ばかりを追求し、本物の技術が学べないのではないのでしょうか。われわれの総経理はいつも「技術開発の方法論を身につけよう」と従業員に言い続けた。これは本当に難しいです。われわれは今日でも「本当の技術はもう学んだ、分かった、身につけた」というようなことはとても言えません。

第2に、われわれは中国人技術者を不定期的に日本に派遣し、研修を受けさせます。研修期間は2週間から3ヶ月までです。このような技術者の日本への派遣は最初の頃はよくあったが、現在は減少しています。そして技術者一人ひとりにはほとんどある明確な課題や研究テーマを持って日本で研修活動をしてい

ます。

2番目の質問、中国側が合弁企業で学んだことを海信本社にフィードバックしたかどうか、ということですね。第1に、海信集団本社の人はいつもしサーチのため合弁会社に来たりします。例えば海信集団本社の人材資源部、品質管理部などいろいろな部門からの人たちが合弁会社に来て視察します。彼らは合弁会社で何かいいことを見つけたら、後でこれを簡単にまとめてほかのグループ会社に教えます。第2に、海信集団は不定期的に海信傘下のグループ会社による海信日立への見学や視察活動を開催します。もちろん、われわれもほかの会社に行って勉強します。われわれは自分がベストだなんか思いません。従って、合弁会社と海信集団のグループ子会社間の交流活動は非常に頻繁です。第3に、海信集団には企業内部大学として「海信学院」という組織があります。この組織の主な役割は海信グループ企業の経営の知識やノウハウを整理し、まとめることです。海信学院もいろいろなイベントを企画し、開催します。例えば、海信日立の従業員を講師として招いて、海信日立のよい事例やよいやり方などを他のグループ企業に紹介するといった活動があります。もちろん、われわれもほかのグループ企業からたくさんのことを学びました。海信集団はグループ企業間の交流のため、さまざまな努力を払った。

最後の質問、日立はこの合弁企業で学習した知識等を日立中国のほかの事業(企業)に応用しようとしたのかについて、詳しい情報はよく分かりません。海信日立の第1期日本人副総経理(技術担当)は合弁企業で5年近くを働いた後、広州日立という会社に転職し、総経理になりました。これはもしかして日立の意図を反映しているのではないか。つまり、彼は海信日立では主に生産管理の仕事を担当していたが、広州日立で総経理になって海信日立での経験も当然持って行ったのでしょう。

胡：学習の問題に関して、この合弁会社では中国側はいわば「学生」の立場にあり、日立は「教師」の立場に立っていると思います。中国側の学習効果は自分の学習意欲や努力は言うまでもなく、他方、日立側が中国側に技術や知識を

伝授する意欲はあるかどうかにもよります。日立側の実際の行動はどうか。何か隠しているところがあるのでしょうか。

範：日立が何も隠さず自分の持つ技術を全部中国側に教えることは、まずありえないでしょう。特にコア技術など企業の秘密に関わる場合があるので、ある意味では普通のことです。この要因を除けば、私は日立が技術の伝授に関してとてもオープンだと思います。なぜならば、この合併会社も日立のもです。しかも、日立の出資比率は50%に近い。それから、これは日立の企業文化にも関連していると思います。日立はどちらかというと、比較的に献身的です。

胡：合併会社のデュアルブランド戦略について、合併会社が設立されてからずっと日立ブランドを使ってきましたが、2012年に海信ブランドを打ち出しました。二つのブランドのターゲットは、日立は主にハイエンド向けで、海信はミドルエンド向けです。海信ブランドを立ち上げた背景は何ですか。現在の売れ行きはどうか。海信ブランドの製品と日立ブランドの製品の使っている技術や品質管理などは同じものか違うものですか。二つのブランドの製品の間の競争をいかに回避するのですか。

範：まず、海信と日立が当初結んだ合併契約書の中には、合併企業は日立もしくは海信、あるいはその両方のブランドを使用できることが明確に書かれています。では、なぜ最初に日立ブランドを使ったのかというと、やはり日立のブランドはものがいいよね。確かに、日立ブランドを使ったおかげで、われわれはすばやくマルチエアコン市場に参入できたのです。実際に、合併が設立された最初の1、2年間の間に、われわれはHisense/HITACHIというジョイント・ブランドを使ったことがあります。しかし、Hisense/HITACHIブランドの製品の売れ行きはよくない。われわれはこのブランドの意味を顧客に説明するのにあまりにも多くの時間を費やした。後ほどわれわれは両方のブランドを使う必要がないことに気づき、日立ブランドのみを使うことにしました。これで顧客への説明も要らず、われわれの強力な販売力を加えて、大きな成功を収めた。

なぜ海信ブランドを出したのか。第1に、先ほど言ったように、これは合併

契約が認めたもので、双方が最初から約束したことです。第2に、海信集団はずっと海信ブランドの製品を強く望んでいたからです。海信はマルチエアコン事業を非常に重視していた。そうでなければ、合弁企業を作ることはないでしょう。重視することとは、一体なにか、日立ブランドの製品だけを作るのは本当の意味の重視ではない。それは、われわれが利益や配当を受けることに過ぎず、結局何もない。われわれはこれを事業として考える以上、海信ブランドの製品を出さなければならない。この要求はごく普通だと思います。

そして、先にあなたが言った日立ブランドは主にハイエンド向けで、海信ブランドはミドルエンド向けという点、それは間違っている、両方ともハイエンド向けです。正確な言い方は日立ブランドは外資系のハイエンド市場向けで、海信ブランドは国産ハイエンド市場向けです。国産ブランドと言っても、必ずしもすべてがローエンドであるわけではない。国産ブランドにもハイエンド市場が存在している。この二つの市場は違います。例えば、あなたは購入者で国産ブランドを希望し、外国ブランドは買わないと決めた。このとき、われわれはあなたに海信ブランドの製品を推奨します。われわれは依然として国産のハイエンドブランドだからです。また、ある購入者は外資ブランドを購入する意向が強い場合、われわれは彼に日立ブランドの製品を推奨します。従って、外資ブランドのハイエンド市場と国産ブランドのハイエンド市場は違うものです。

2番目の質問、海信ブランド製品の売れ行きについて。予想より好ましい状況にあるといってもいいでしょう。当初、海信ブランドは要するにゼロからスタートするわけです。今までずっと日立ブランドの製品を作ってきたが、突然、海信ブランドを立ち上げて、しかも製品が同じ工場で作られ、これは顧客を説得するには必ず時間がかかることも覚悟し、さらに海信ブランドを立ち上げたことが果たして日立ブランド製品の今後の売れ行きにどんな影響を及ぼすかなど、いろいろ心配しました。結果を見ると、第1に、海信ブランドは日立ブランドの製品になんの悪い影響も及ぼしていない、これはわれわれが最初から両ブランドのターゲットを明確に区別したのです。第2に、海信ブランドの立ち

上げは中国マルチエアコン市場が急速に発展を遂げている時期と一致し、このよいタイミングのおかげで、海信ブランドの認知度も上がっていて、われわれが当時、短所だと思ったものは長所へと変わっていた。ある顧客は「海信は国産ブランドですが、外資系企業の工場で作られたものです」と言いました。これは、われわれの業界では Only one。海信ブランドの製品が外資企業の工場で生産されたことは、顧客に安心感を感じてもらい、顧客に受け入れられたのです。もし、海信ブランド製品の品質に疑問を持つ顧客がいたら、われわれは販売代理店と協力して顧客を工場まで連れていき、見学などの活動を実施することを通して、顧客の疑問や不安を払拭する。他方、もともと日立製品の顧客にしても、われわれは海信ブランドを生産し始めることによって、日立製品に対する不信感も抱くような場合には、われわれも顧客と一緒に生産ラインなどを確認する。だから、われわれは市場に働きかけをしなければならない、時には顧客を教育しなければならない。競争ライバルは、もちろんこの点を利用してわれわれにとって不利な行動を取るに違いない。われわれは長い時間を費やして、顧客を説得しました。意外なことに、顧客の説得は私たちの想像より簡単でした。これは、本気で製品を購入する顧客はいつも理性的であるということです。そもそも製品を買う気がない顧客は、あれこれをいうかもしれないですが、顧客は本当に買う以上、いろいろなところを回って、製品を見比べて、本当のことが分かるのです。われわれのビジネスは B to B なので、B to C ビジネスとの最も大きな違いは、B の顧客のほうは理性的ということです。

3 番目の質問、本当に言うと、これはなかなか説明にくい問題ですね。なぜなら、日立ブランドの製品と海信ブランドの製品はみな同じ生産ライン、同じ部品メーカーの部品、同じ開発部門で作られたものだからです。でも、同じ技術とは言えない。というのは、海信ブランド製品は価格が安い、もし日立と同じ技術を使ったら、利益の確保はどうするか、という問題がある。従って、われわれの戦略として、外資系ブランド製品市場に対して、われわれは競争ライバルと同性能の製品を提供する。他方、国産ブランド製品市場に対して、まず

ライバルの競合製品の性能などを見極め、われわれの既存製品（日立のもの）はどんな改善が必要なのかを明らかにする。改善というのは、必ずしも性能をよくするのではなく、むしろ多くの場合では、まず過剰な技術や性能を省くことから始まるのではないかと。つまり、簡略化ということになります。これは決して手抜きではありません。海信ブランドの製品は日立と同じ技術プラットフォームを使っているが、日立はすべての性能が優れているかもしれない。一方、海信ブランドの製品はそんな必要がない、過剰な性能や品質は非科学的であると思います。例えばアップルの iPhone 5s と iPhone 5c を比較して、iPhone 5c が悪い製品とは言えるのでしょうか。必ずしもそうではない。iPhone 5c を買う人が依然として多く、iPhone 5c は素晴らしい製品です。だから、これはなかなか説明しにくいですね。海信ブランドの製品は決して簡单的、ローエンド、手抜きではありません。一般的な考え方に従えばこう思えるのかもしれませんが、この点をきちんと書いてくださいね。

胡：合弁会社と親会社の関係について、例えば合弁会社の中国側の責任者はどのように海信集団に業務を報告し、必要な支援・サポートを海信側に要請を出し、或いは必要な権限を要求するかなどについてお聞きます。

範：まず海信側から、合弁会社と親会社（二大株主）とのコミュニケーションは主に二つのルートがあります。一つは取締役会、もう一つは日常の業務報告、むしろ後者のほうが多いようです。例えば、中国側も日本側も合弁会社を専門的に管理する責任者がいます。海信集団本社では、ある副総裁は海信日立の日常運営を管理・監督しています。一方、日立ではある国際事業部本部長がこの合弁企業を管理しています。ちなみに、この本部長は同時に合弁会社の第1期の董事長でもありました。彼は日立の海外業務の管理を担当しています。従って、合弁会社の総経理の日常の最も重要な仕事の一つは、この二人に合弁会社の経営状況を報告しなければならない。もちろん、海信のほうは近いので便利です。海信集団は幹部（経営者）たちに対して、「常に現場の状況を詳しく把握するように行動すること」（中国語表現：要求干部必须深入基层、了解情况）

を要求している。従って、この副総裁は合併会社に頻繁に足を運びます。彼は時にはいろいろな具体的な指導意見や指示を出し、或いはわれわれは海信集団のある種の支援が必要な場合、まず彼に報告し、彼はいろいろ調整して問題を解決する。われわれは彼からいろいろな援助を受けた。このような方式のコミュニケーションを通して、海信本部がわれわれの業務進捗状況、解決すべき課題などをよく把握することができ、効率も非常にいい。また、海信本社では時には会議を開いたり、或いは集団の各部門長を合併会社に派遣し、経営の診断をしてもらったりすることもよくあります。診断の後、「これを注意しなさい、あれを注意しなさい」などいろいろ言われます。

日本側との交流、報告はそんなに頻繁ではない。地理的な距離も一因かもしれないが、日立は傘下のグループ企業を統括・管理する方式は比較的に緩いのではないかと考えています。合併会社の総経理は年に4、5回の頻度で日本人董事長のところに報告に行きます。権限の授受について。総経理の権限、例えば必ず取締役会に報告しなければならない事項はなにか、自分の判断で決められることはなにか、などは最初から明確に規定されている。だが、時間の経つにつれて総経理は二大出資会社からの信頼がどんどん多くなり、彼の権限は実際に大きくなっている。信頼と権限はいつも正の相関関係にあります。

胡：国有企業の特的な問題について。海信は国有企業です。国有企業内では普通、中国共産党委会や共産主義青年団委会及び従業員組合などの組織が設置されています。海信日立ではこのような組織がありますか。もしあれば、これらの組織はどんな役割を果たし、企業の経営にどんな影響を及ぼしているのでしょうか。

範：特色のある質問ですね。多くの外国人もこの質問に大変な興味を持っているようです。企業内でこんな組織を設置し、一体何をするつもりですか、というのですね。まず、海信日立では組織運営の透明性が高い党委会、団委会や組合がある。すべて備えています。これらの組織はすべて正規の手続きを経て設立され、海信集団の関係部門の指導・指示を受けながら、活動をしている。

それから、これらの組織の果たす役割について。合弁企業の党委会や团委会は海信集団の指示を受けて活動をしています。海信集団では党委を「党は企業の経営管理をサポートする」と明確に位置づけています。つまり、党の性格は「党が企業をリードするのではなく、企業のために企業をサポートする」ことである。党の活動は空虚的なものではなく、実際の活動をしないといけません。なぜならば、われわれは企業です。企業を経営している以上、社会のための経済的あるいは人的な価値を創出しなければならない。党委もこの目標を目指さなければならない。このように、企業と党の関係をうまく処理できないと、企業はだめになります。第二に、党の仕事は実際に人に関するものであり、党は人、特に幹部を管理する組織です。従って党などの組織がない企業に比べて、われわれのような党が設置している企業の方は人材・幹部を管理する新しいルートが形成されていると言えます。もし、このルートをうまく利用できれば、ほかの企業ではできないことがわれわれはできるかもしれない。例えば党員は一般的に企業内の優秀な人と言われていています。ですが、党委という組織を通して、これらの優秀な人材を集め、彼らをもっと優秀に育てていく、これこそ党の仕事です。党員は何事も率先垂範をしなければならない。われわれは企業内でいろいろなイベントを開催し、例えば「崗位先鋒」（各部署で一番優秀なスタッフを選出する活動）など、われわれは企業では党徽（バッジ）も常に胸に付けなければならない、私も同じです。このようなことを通して、党員の皆に自分は党員であることを忘れず、常に他人の模倣の対象になるように、党員の意識の向上を狙っています。私は党員です、自分がどれだけ優秀とはいえないですが、平凡のままで現状に満足するのがだめです。党員である以上、何事も優秀を目指さなければならない。ですが、党は企業にとって、いいことか悪いことか、私は非常にいいことと思います。

そして、これから日本側が党委をどのように見ているのかについて話します。われわれは毎年従業員の中から「優秀従業員」「技術標兵」「優秀管理者」、そして「優秀党員」を選出し、彼らを表彰します。まず、現場の選抜や推薦など

の段階を経て、最後に経営会議で議論し、具体的な表彰者を決めます。私はかつて二人の日本人副総経理（技術担当）に彼らの頭の中の党員のイメージを聞いたことがあります。彼らによると、「共産党員はみんな特殊な材料で作られ、中国では優秀な人こそ共産党員になれるわけです。しかも、優秀党員というと、よほど優秀な人でしょう」という。私はこれを聞いて「この判断基準でもう十分です」と言った。われわれは時々日本人に「この人は優秀党員としてふさわしいと思いますか」と聞きます。すると、日本人は「この人は優秀です」と答えた上で、「この人は積極的で、責任感があり、活気に溢れている」などといった具体的な例も挙げていた。日本人の「優秀党員」の評価基準はわれわれより厳しい場合も見られます。また、日本人はわれわれに「この人は本当にこんなに優秀ですか」と逆に質問する場合があります。われわれは「どうして彼はそんなに優秀とは思わないのですか」にもう一度聞くと、日本人もいろいろな理由を挙げて、彼らの意見を述べます。

青年団も同じです。団は青年の組織であり、団の企業における位置づけは党と同じ、企業の経営管理をサポートする役割です。団員は卒業してすぐに入社した若い大学生や生産ラインの社員が多い。われわれはいつも「崗位競賽」「技能比武」（従業員の技能を競わせる）などのイベントを開催します。これらの活動は団委の名義のもとで行われたが、内容から見ればすべて企業の経営に関連するものです。われわれも掃除をはじめとするボランティア活動などといった皆さんの目に見える、身近のことをやっています。団員は空虚なものではなく、理論的な知識だけを勉強するでもなく、行動や実践といったレベルまで落としこまなければならない。

胡：合弁企業が設立されたのは2003年で、もうすぐ12年が経とうとしています。海信と日立は当初結んだ合弁契約書は、この12年間で何か変更されたところはありますか。範さんは中国側経営者の一人として、日立側をどのように評価しますか。日立に対して何か不満なところがありますか。同時に、日立側から海信への不満や愚痴など何か聞いたことがありますか。

範：これはいい質問で、あなたの考えは深いですね。この質問は今まで誰にも聞かれたことがない。合弁契約の変動、修正というのか、確かに2011年のころ、増資が行われました。それから、合弁契約を修正したところは、例えば輸出があります。以前の合弁契約では、海信日立は製品を海外に輸出する場合、必ず日立の同意を得なければならないというのがありました。これは合弁企業の輸出を事実上認めないということです。この間、海信と日立は長い交渉の結果、ようやく日立は同意した。海信はどうしても製品を海外に輸出したいという強い意思があります。海外市場はそんなに大きいのに、日立はそのすべてをカバーするわけではない。もし合弁企業はその能力があれば、なぜ輸出を認めてくれないか、など日立といろいろ交渉しました。それで合弁契約書を修正したのです。日立が海外で比較的市場シェアが低い所、或いは日立が重点的に取り組んでいない地域では、合弁会社はそこへの輸出ができる。これは大きな進歩と言えます。いずれにせよ、われわれの仕事はこの合弁契約書の内容に基づいて行われています。私は一人の参加者として、この合弁契約書は非常に完璧だと思います。契約書は非常に先見性があり、将来起こりうることのほとんどが書かれています。今まで、先の輸出の件を除けば、合弁契約書に記載した内容を越えた事はほとんどありません。

私はパートナーの日立側を非常に高く評価します。一般的に多くの中日合弁企業はうまく行かず、特に日本側が支配権を持つ場合はそうです。日本の企業は普通とても保守的で、製品のコア技術や優れた経営ノウハウなどを相手側に教えない。だから、「一流の技術」、「二流の技術」といった言い方があります。しかし、この合弁会社では私はこのような良くないところは少しもありません。日立はわれわれに技術を移転したとき、一流の技術とか、時代遅れの技術とか区別しません。そして、日立は新製品を開発するとすぐに、積極的にわれわれに推奨します。これはまず日立の経営理念と深い関係があると思います。日立は心が広い、度胸がある。日立はほかの日本企業と違い、自分が支配権を持つかどうかは関係なく、技術の移転に積極的で非常にオープンです。また、日立

は海信に対して比較的友好的であり、海信を尊重している。もちろん海信は日立に対して不満もあります。例えば日立から供給した部品、圧縮機などいつも値段が高くで、下がらない、また部品のリードタイムも長い、さらに日立側の意思決定が遅い、日立からの技術支援はまだまだ足りないなどいろいろあります。

日立も中国側に対する不満という、きっといろいろあると私は思います。例えば、一番不満なところは「計画より変化のほうが速い」（中国語表現：计划没有变化快）ということでしょう。例えば、海信集団は合併企業に対して「年 20%の成長率の達成」という要求を出したが、何ヶ月後市場が好調で「40%の達成」と目標を変更した。日立側はいつも「約束したのに、また変わった、どうして」など、理解し難いことでしょう。もちろん海信が出した要求はすべて海信日立がもっと速く、もっと大きく成長してほしい、といったもので合併会社の利益を奪い取るわけではありません。日本側の希望は、やはり「あまり変わらないでほしい」ということですね。

胡：海信は 2010 年に日本市場に進出し、海信日本株式会社を設立しました。現在は主にテレビや冷蔵庫を販売している。海信は日本市場での売れ行きはどうですか。2015 年 4 月 15 日の『日本経済新聞』の記事によると、海信は今年の秋日本市場にハイビジョン 4k テレビを投入、今までの低価格品から高級ブランドへと戦略変更することなどが書かれています。範さんは海信の今後の日本市場での活躍に何か期待していることがありますか。

範：まず、海信の日本市場での販売の詳しい状況はよく分かりませんが、私の知っている範囲でお答えします。中国企業は日本に進出し、日本市場で事業を展開するのはとても難しいことです。なぜならば、日本はもともと多くの家電ブランドの発祥地であり、日本の家電メーカーは相次ぎ中国から撤退するにも関わらず、ここ日本市場は依然として日本家電メーカーの地盤です。ハイアール、レノボや華為などの中国企業が日本に進出した理由は、これらの中国企業にとって、中国ブランドはグローバルブランドになるためには必ずアメリカや

日本という二大家電市場に出て行かなければならないと考えたからです。アメリカは世界で最も競争の激しい家電市場です。中国ブランドはアメリカで一定のプレゼンスを示さない限り、自分はもはやグローバル企業とは言えないのです。日本も同じで、日本にはたくさんの家電ブランドがあり、ここでシェアを取れば、すごいことでしょう。サムスンや LG は日本である程度のシェアを占めていることは、これらの企業の国際化の程度の高さを表しています。海信も同じようなことを考えている。もちろん、中国企業は日本市場に進出する際の方法や戦略も違います。ほとんどは OEM からスタートし、徐々にローエンドブランドを出して、最後にハイエンドへとシフトしていく。海信が今後日本市場で成功するかどうかは、主に海信の戦略や日本市場への投入・投資に依存していると思います。まず、海信はほかの中国ブランドより決して劣るわけではありません。そして、海信は 1980 年代から既に日本企業と取引を始め、日本企業の状況、日本市場の状況をよく分かっています。これは海信の優位性です。私は海信の今後の日本市場での活躍に自信があります。

胡：どうもありがとうございました。