

中国の消費市場における日系企業の新たなチャンスと課題 (II)

New Opportunities and New Problems for Japanese Companies  
in the Chinese Consumer Market (II)

2012年 2月

欧陽 菲 Fei Ouyang

内藤 洋介 Yousuke Naito

周 偉嘉 Weijia Zhou

中国の消費市場における日系企業の新たなチャンスと課題（Ⅱ）

New Opportunities and New Problems for Japanese Companies  
in the Chinese Consumer Market（Ⅱ）

欧陽 菲

**Fei Ouyang**

内藤 洋介

**Yousuke Naito**

周 偉嘉

**Weijia Zhou**

**Abstract**

Japanese companies have regarded China as “a factory of the world.” However, now, they are also regarding the country as “a huge consumer market” from both inbound and outbound, changing strategies.

In this shift of changing strategies, new management know-how in addition to the current management style is necessary. In other words, a new market style, “absorbing (learning) from the locale” should be added to the established management style, “instructing.”

A solution to this problem is “make it local”, namely, “make the local people more useable”, “putting decision-making in the hands of local people” and “making decisions at the local site.”

In this paper, the above-mentioned problem is clarified, and the ideas advancing to the Chinese consumer market are presented as follows :

1. The management style of the domination of Japanese manufacturing companies needs to be converted to “close-to-consumer management.”
2. We discuss a new method of cultivating Chinese consumers.
3. We point out some important factors, “make the local people more useable,” “putting decision-making in the hands of local people” and “making decisions at the local site” for a new form of “close-to-consumer management.”

### 3. 巨大市場への戦略転換における人的資源管理の課題と対策を探る

#### 3. 1 現地の人的資源の活用

中国の巨大市場を狙うなら、現地の消費者および現地の従業員とのコミュニケーション力で両者との距離を縮めることを前提にしなければならない。以上は、「消費者を理解する」ことを述べてきたが、次にそれを担う人的資源のマネジメントについて考えたい。「現地人材の活用」と「意思決定の現地化」と「意思決定の現場化」がなければ、「消費市場の深耕」は不可能だからである。

これは、日系企業にとっては大きな挑戦になる。

##### ①経営管理者として現地人（留学経験者を含む）を起用するケース

2010年からコマツ社などの日本企業は中国では、トップの現地化、待遇の国内外基準の一本化などの人事方針を発表した<sup>1</sup>。このような日系企業は今後も増えるだろう。トップの現地化に関して、十数年前から、ある日系の食品メーカーでは、日本人総支配人一人が現地の総経理から中間管理層、従業員まで、膨大な100%中国人のチームを率いて、日本流経営を徹底し、経営の現地化を図ってきた。成功のカギは、優秀人材の「本社採用」、「権限の委譲」、「留学生人材の起用」、「教育」の4つにある。今でも、このような日系企業は珍しい存在である。「本社採用」だけを武器にしても、優秀な人材は留まらない。日系企業にとっては、待遇の一本化に加え、権限の委譲（重要な仕事を任せる）、大胆な抜擢、といった人の発想力・創造力を引き出せる新たな人的資源管理システムの確立が急務である。次の在中国欧米企業の例で考えてみよう。

##### ケース1：クアルコム（QUALCOMM）<sup>2</sup>

米国企業のクアルコム社は携帯電話の3G規格の標準であるCDMA2000、WCDMAとTD-SCDMAの技術の研究開発から、通信基地、設備の製造、携帯端末までのすべてを自社生産していた。しかし、当社はCDMAを普及させるために、研究開発をコア・コンピテンスにし、ライセンス授与の形で、設備と端末の製造を外部と提携することにした。このビジネスモデルにコスト競争力と品種の拡大で一翼を期待できる中国の通信設備メーカーと組むことも視野に入れていた。

このために、米国に留学と弁護士経験のある汪静が、2001年2月正式にクアルコム本社のシニアバイスプレジデントとして起用された。彼が就任後、当時決して中国で好印象ではなかったクアルコムの戦略をさまざまな形でいろいろな関係者に理解してもらって、2001年4月か

<sup>1</sup> 「コマツ中国現地16社 社長すべて中国人に」日本経済新聞社2010年6月29日朝刊

<sup>2</sup> 汪静「中国3G 発展加速」新浪科技 2008年4月3日、「高通汪静获破格提升」互联网周刊2006年08月28日、「十大人物之高通汪静·从律师到执行副总裁」网易科技2010年5月17日、「対話」CCTV2010年7月4日などを参考。

ら、中国で CDMA2000 のライセンス協議を主導し、華為、中興といった通信設備メーカーと協議を締結したに至った。

2003年に汪はクアルコム中国のトップ（董事長）を兼任、中国における戦略的発展の責任者に任命された。

2006年8月、クアルコム中国の董事長からアジア太平洋地域統括事業の董事長（兼務）に昇格された。この間、汪静は中国および東南アジア地区での CDMA の採用と発展を推進しクアルコムのアジア太平洋地域でのビジネス戦略を策定・実施することおよび中国で無線通信機器メーカーと確固たるパートナー関係を構築することに重要な役割を發揮した。

この業績も速かに評価に反映され、一年半後の2008年1月に、クアルコム本社のエグゼクティブ・バイス・プレジデントに任命された。

2011年1月から、クアルコムの「グローバル・ビジネス・オペレーション」のプレジデント（兼務）に抜擢、クアルコムの国際ビジネス戦略の策定と実施を任された。

今、クアルコム社は、世界125社の3G 設備メーカーと CDMA2000 のライセンス契約を交わし、世界50社の3G 設備メーカーと WCDMA と TD-SCDMA のライセンス契約を結んでいる。2009年度のクアルコムは売上が105.69億ドルで、華為と中興といった中国メーカーだけで23%を貢献したという。数年前まで華為と中興が毎年クアルコムから購入していたチップの金額はそれぞれ2—3億ドルであったが、数字が何倍も成長した背景には、華為と中興が中国国外への無線通信需要への絶え間ない掘り起こしがあった。中興の場合、2010年に現在世界150カ国を超える国に自社の設備を販売するチャンネルを持っている。

クアルコムは、汪静を起用し、汪は中国メーカーを囲い込み、彼らの手を借りて、中国および中国以外の海外市場へ CDMA を普及させることに成功したのである。

## ケース2：シュナイダー<sup>3</sup>

現在、フランスのエネルギー企業シュナイダー電気のグローバルシニアバイスプレジデント兼中国地区総裁である朱海は、1996年シュナイダー電気に入社、2004年フランス本社に異動し、グローバル OEM シニアバイスプレジデントに抜擢された。2006年までにシュナイダー電気と中国徳力西集団との買収および合資企業設立などに携わり、両社の合資企業の総経理に任命された。就任後にコーポレート・ガバナンスの健全性や、業務プロセスの近代化など、家族経営の民営企業である中国徳力西集団を現代企業に変貌させた。良い収益も収めた。シュナイダー本社および合資先の中国徳力西集団の双方から彼の卓越したリーダーシップに称

<sup>3</sup> 「加盟施耐德電気 享受挑戦 享受増長」 「FORTUNE」 CHINA2010年8月号、「施耐德任命朱海接替社主任施耐德電気中国区総裁」 自動化博覧2009年9月月刊、「対話」 CCTV2010年1月10日、「沈黙兩年 胡成中首度披露与法国施耐德電気合資内情」 錢江晚報2010年2月11日などを参考。

賛した。3年後の2009年に現在の職に任命された。

中国地区総裁に就任後も組織改革や、新しいビジネスモデルの試みなど、与えられた舞台で最大限に力を発揮している。たとえば、就任直後、まず、「シュナイダー電気」というブランドの強化に乗り出した。1つの「シュナイダー電気」で顧客に製品とサービスを提供するように組織改革を行った。北京各地に分散していた各事業部門をシュナイダー電気ビルに集中させて業務を開始した。それまでは、これらの分散していた部門はそれぞれの拠点を持ち、長期にわたって形成された各自の所轄のやり方があり、相互間の交流は少なく情報の共有も滞っていた。このような状況はコストの上昇をまねき、創造力が抑えられていたと考えたからである。

ケース1と2からは、海外留学経験者を起用することで、本社ビジネスモデルの理解から、現地とのコミュニケーション、会社のイメージ作り、業務執行に当たったのアプローチ方法に至るまで、貴重な役割を果たせることがわかる。「意思決定の現地化」を進めるために、現地人に思い切って踊れる舞台を用意し、成果に対して迅速に評価を与え、さらに舞台を広げることが重要である。このサイクルによって、優秀な人材の能力が最大限に発揮することが期待できる。

### ケース3：メコックス・レーン<sup>4</sup>

1996年から、外資企業は、一斉に中国のメールオーダー（カタログ販売）市場に進出した。しかし、欧米モデルをそのまま中国に持ち込んだため、ほとんど失敗した。麦考林社（Mecoxlane：メコックス・レーン）も例外ではなかった。麦考林社は1996年に米国の機関投資家 Warburg Pincus と上海国際貿易有限公司の提携で設立され、アメリカ人、ヨーロッパ人、ロシア人、南アフリカ人など堂々たるグローバルチームを送り込んで、アパレル、雑貨を中心に若い女性にカタログ販売を展開した。しかし、2001年4月に現地の中国人顧備春をCEOに起用した時、赤字は6000万元（6000×15＝9億元）に上っていた。顧は、外資に勤務する経験があるものの、外国留学経験のない現地人である。就任後の顧はグローバルチームの解散、ビジネスモデルの再構築を提案・実行した。2001年に3000人の顧客のうち、2000人は上海郊外にあり、ドイツの中小都市の女性をターゲットにするビジネスモデルをそのまま中国で展開していたためである。顧は北京、上海の都会に住む若い女性をターゲットに新たにポジショニングを図った。現地事情に合った戦略に転換した結果、2001年第4期に黒字転換に成功し、その後、企業は毎年50%のスピードで成長した。ネット販売の分野では、3ケタの成長を維持している。2006年にカタログ販売＋ネットショップ＋実店舗という新しいモデルを打ち出し、近い将来2000店舗を目指している。このモデルは高価なブランド品に占領されている都会に

<sup>4</sup>「顧備春：以创业心态做麦考林 向百亿销售额冲刺」数字商業時代2010年4月16日、「麦考林实体店高管震荡：“三条腿”走路失衡」中国經營報2010年8月1日、CEO 顧備春インタビュー CNR 2010年12月15日などを参考。

は、購買力が相対的に弱い、ファッションに敏感で、購買意欲が旺盛で、数の多い若い女性客を見事に「創造」することができたといえよう。

このケースは、現地人材に権限を与えることで、外国企業が本来のビジネス・ノウハウやしくみの枠を超えた知恵を生み出すという「意思決定の現地化」、「意思決定の現場化」の重要性を物語る。

## ②現地従業員の活かし方

産業能率大学の調査では、中国人が日系企業で働いて最も困っていることは「日本人とのコミュニケーション」である。また、「昇進するチャンスが少ない」「給料が安い」というイメージもある<sup>5</sup>。

このような現状を変えるには、中国人従業員のやる気を引き起こす新たな人的資源の仕組みを構築することがカギである。具体的には、企業文化の浸透を大前提とした「情・気遣い」をベースにするコミュニケーション、「個人キャリアパスと権限の委譲を重視した職務の設計」、「成果への認可」を含む。

まず、「情・気遣い」をベースにしたコミュニケーションの改善である。日本の企業の多くは、東洋人の温情的な経営スタイルと「仕事に感情を持ち込むな」の両方の文化を持っていると思うが、中国人のほうは、人間関係に近い距離感を求める。現場に近いほど、この傾向が強い。

中国企業の英利集団は、急成長している中国のソーラーパネルメーカーで、ニューヨーク証券取引所に上場している企業である。この企業の良い業績と高い技術力が、温情的な（家族的な）企業文化に寄与していることが意外に知られていない。この企業は、協調性やチームワークを高める朝練といった厳しい訓練がある一方、経営幹部は、毎朝工場の入り口で出勤してくる従業員に挨拶することを励行したり、社内で運動会、コンサート、美術展を催したりして、社員の創造力を刺激しながら、大家族の温かい職場環境を醸し出そうとしている。昇進、抜擢に関しては、「情抜き」の能力主義に徹しているが、失敗を許す、チャンレンジ精神を奨励する風土を大切にしている。もちろん、今の若者は自己主張が強く、コミュニケーションの方法を常に工夫する必要がある。

ワタベウエディング社の上海工場では、現地の従業員が日本人の総経理の前で、気さくにあいさつしたり、冗談も言ったりするが、仕事になると、総経理を尊重し、いい緊張感で各自の責務をこなす。中国では、大変理想な人間関係を有する職場のように感じる。このように、在中国日系企業の中に、うまく従業員との距離感をコントロールする企業もあるが、少数である。

<sup>5</sup> 「在中日系企業における中国人スタッフの意識調査レポート」 Sanno University Bulletin Vol.29 No. 1 September 2008 P.172

日本的経営にも「温情」など東洋的な伝統がある。「コスト削減」目的で中国に進出する企業が多い<sup>6</sup>ため、「温情」よりも「合理性」が先行しがちだったかもしれないが、魅力的な企業づくりにもっと気を配る必要がある。

次に、「キャリアパスと権限の委譲を重視した職務の設計」について考える。「集団の利益」と「個人の成長」の間に、相対的に見た場合、日本人は前者寄りであるが、中国人は後者への関心が高い。中国人にとって、大胆な権限の委譲や、抜擢、仕事の内容と個人のキャリアプランとのリンクなどが有効である。こうすれば、最大限に従業員の創造力と能動性を引き出すことができるし、マーケットの変化を感じ取る「センサー」を企業が多く備えることにもなる。

上述した中国現地企業の「海底撈」を例にしよう。この企業は、マニュアルだけではなく、現場の従業員（農民工や出稼ぎの若者が中心）一人一人の真心で感動的なサービスを生み出せることを理想としている。会社側は、「自分の両手で運命を変えよう」という理念を社内で徹底し、住居から従業員の研修、その子供の教育に至るまでの福利厚生の充実に力を注ぐ。社員は、会社が契約したマンションに集団生活をしているが、部屋の掃除、シーツの交換、制服のクリーニング、アイロンかけはすべて専門のメイドを雇う。会社が従業員にここまで「サービス」をしているのは、創業者の張勇によると、顧客などのステークホルダーがみんな満足して、従業員だけが不満だというような企業を作りたくなかったという。

現場では、良いアイデアやサービスを共有し、教育訓練をするしくみもあるが、現場の従業員に権限を与え、顧客への気遣い能力次第で、自らトラブル処理や割引を含める顧客志向のサービスを提供することが許される。顧客は集まりの目的も違えば、ニーズも違い、対応も個別に工夫しなければならない。マニュアルや標準化は顧客に満足を与えることができるが、期待以上の感動を与えることができないからである。

決して高い給料ではないが、実際に、貢献した従業員が奨励されたり、以前の農民工が役員に昇進されたりすることに励まされ、監督されるのではなく、自発的に高いモチベーションで気持ちよく現場で働く。これを可能にしたのは、従業員を人間として大切にしている企業文化があるからであるという。今の本社の副総経理も北京地区の総経理も当初それぞれホールと靴磨き係からスタートした貧しい農民工であった。「自分の両手で運命を変えよう」という理念が実在の企業風土になって、確実に人間の能動性や創造力の引き出しに実っている<sup>7</sup>。

<sup>6</sup> 「在中日系企業の日本人経営管理者の意識調査レポート」 Sanno University Bulletin Vol.29 No. 1 September 2008 P.187

<sup>7</sup> 「張勇：海底撈你学不会的秘密」中国企業家 2011年2月12日、海底撈 HP、「海底撈什么」CCTV -2 2010年7月16日、筆者のインタビューなどを参考。

中国のイトーヨーカドーも、従業員による提案制度を導入し、顧客が試着の間に、アイロンをかける；靴を磨くといった提案を実践しているところである。P&G 中国は2007年末から従業員が毎週一回自宅勤務日を選択でき、弾力的に仕事を設定できる「在宅ワーク」制度を実行している。従業員の創造力と仕事に対する能動性を喚起するためである。

フォックスコン (Foxconn 台湾系) はコンピュータ、通信、デジタル商品、自動車部品など関連の OEM 専門企業で、1988年中国深センに工場を建て以来急速に発展し2010年末まで95万人の従業員およびアップル社、ソニー、ノキアといった世界トップの IT 企業を顧客に持っている。2010年半年の間に、従業員12人が連続して飛び降り自殺を図った。さまざまな理由があるにしても、企業文化と管理スタイルによるコミュニケーション不足が原因であることは間違いない。従業員の感情や欲求を配慮してこなかったフォックスコンが2009年に従業員の独立を考えた「万馬奔騰計画」を発表した。21億の人民元を投資して5年以内で中国に1万店の家電関連3C チェーン店をつくるというものである。フォックスコンは、自社で満5年働いた従業員は郷里に戻り内陸の小さな町でチェーン店を創業できるように金利ゼロか低金利ローンなどを提供する。このチェーン店計画は販売からアフターサービスまで一人でこなせ、大都市の販売チャネル抜きで、工場から農村の顧客まで最も早く最も安いコストで届けることができる新しいビジネスモデルでもある<sup>8</sup>。これは、中国市場で製造から川上の販売に拡大する戦略と従業員の「キャリア」とリンクした計画といえる。また、従業員のほとんどが農民工であるということを含め、潜在力の大きい巨大な農村市場に販売網を構築するという目的に加え、「一石三鳥」を狙う。

以上のケースから現地従業員の能力を活かすために、次のポイントがある。①中国人従業員を対象とする職務の設計に個人のキャリアプランと自社が望む方向づけとリンクすること；②「密着型経営」には、「意思決定の現場化」が不可欠であり、継続的な提案力と創造力は、現地の従業員から生み出せるように工夫すること；③最大限に従業員の潜在力と能動性を引き出すように権限の拡大を大胆に進めることである。

最後に「評価」について、企業の事業インフラや強みの発揮と関連しながら、「日系企業の強みと現地人材の活用とのバランス」において考えたい。

### 3. 2 日系企業の強みと現地人材の活用とのバランス

日本企業には地道に現場の知恵を社内に蓄える現場力；洗練された感性；きめ細やかなサービス；しっかりした事業のプロセス；といった優れた経営ノウハウがある。このような強

---

<sup>8</sup> CCTV-2郭台銘インタビュー2010年1月2日、2010年1月3日、「郭台銘布局3C 連鎖 富士康 “万马奔腾” 提速」東方早報 2011年3月8日など参考。



中国の消費市場における日系企業の新たなチャンスと課題（Ⅱ）

みを現地人に継承してもらうことが重要である。一方、現地人の発想力と創造力を引き出すために、現地人に踊る舞台を用意する必要もある。いわゆる現地化問題である。この両者のバランスをコントロールすることは難しいが、常に工夫する必要がある。図表1と図表2からは日本管理者と現地従業員との間に確かに認識の溝があることを確認できる。

図表1 中国人従業員と仕事をして感じた違い

a. 個人主義
b. 自分本位の人が多い、組織を作る、会社を作る、一緒に夢を追いかけようと考えない人が多い
c. 指示を受けて行う仕事より、自己完結型の仕事で目標を明確に与えた方が能力を発揮する
d. チームワークを中国人従業員の中に形成することが難しい
e. 自分の責任で何でもやっけてしまおうとするため、周囲の協力をうまく引き出せない。
f. ちょっと目が離すと、職場はすぐ崩れる。
g. 中国人を日本企業の経営管理者に育てることに困っている。それぞれの現場レベルでの仕事を把握しなければならないと弊社は考えているが、中国人は幅広く仕事をしながらない。 仕事は速いが、自分の仕事が終わると、パッと帰る。
h. 能力主義：きちんと評価をしないと、辞めていく中国人が多い。能力をきちんと評価できる上司を選び、成果を上げさせるような組織づくりが必要である。
i. プライベートも重視する：日本では、職場の人間関係は薄く、仕事のための付き合いが多いが、中国人は仕事以外の部分も大切にしているように思う。
j. 年齢もあると思うが、公私の区別がつかない人が多い。仕事中の携帯電話での長電話（私用）など
k. 中国国内では社内で賄賂が出やすい。
l. 仕様とおりの仕事しかしない。言われたとおりのことしかしない。
m. 会社の情報を平気で流す印象を受けた。自分の給料などの情報をすぐに他人に言う。
n. クールにやめる。
o. いいかげん
p. 大陸的な発想で細かいことに拘らない。

資料：「在中日系企業における日本人経営管理者の意識調査レポート」 Sanno University Bulletin Vol.29 No. 1 September 2008 P.193-194より修正

図表2 在中国日系企業で働く従業員が感じた違い

a. 日本人は頑固で、上司にノーと言わないし、部下は責任を取りたがらない。
b. 融通が利かない。効率が悪い。
c. 融通が利かない。硬い。
d. 日中文化の違いかもしれないが、物事を進める上で違いが出てくる。
e. 形式にこだわり過ぎ、個人の能動性を発揮できない。
f. 文化の違いなのかもしれないが、仕事のプロセスは煩瑣で、細かいところにこだわり過ぎる。
g. 本社と海外支社との間、目標のずれがあり、経営陣の意思決定と執行力の間につながりがよくない。目標達成に対し、推進力が不足しているように感じる。従業員一人一人のキャリアパスに対し、有効的かつ明確な計画と指導はない。
h. キャリアパスは明確ではない。
i. 現場の従業員は想像力がかけている。間違っても、命令はすべてで、上司に反対意見は言わない。中国人に馬鹿にされている。
j. 地理的な隔たりや、部分間の壁に問題があるかもしれないが、意思疎通のフィードバックが遅い。
k. 従業員の考えを上層部に重視されることが難しい。
l. 多くのやり方は日本のやり方のままで、中国の実情に合っていない。

資料：「在中日系企業における中国人スタッフの意識調査レポート」 Sanno University Bulletin Vol.29 No. 1 September 2008 P.173

日本のやり方を固持しすぎると、現地の適応力が弱くなる。現地適応を強調しすぎると、コンプライアンス、サービスの質の低下、不祥事・・・という落とし穴もある。また、教え方、マニュアルなどが細かすぎると、現場のやる気と創造力を失う可能性がある。

「評価」について、業界によって違いが大きいが、上述のケースに基づき、自社適合（日系企業が持つ強みや事業インフラを生かす方向）と現地適合（現地人材の活用）の観点から（図表3を参照）4つのポイントを提示したい。

- ①「監督による管理」から脱却し、「目標による管理」へ移行する。これは、「ちょっと目が離すと、職場はすぐ崩れる」という現状の改善に効く良薬である。「上司の命令だけ、能動性を発揮できない」といった不満も緩和できる。「目標による管理」をスムーズに実行するために、次のことが重要になってくる。
- ②個人に対する評価とチームに対する評価のバランスである。個人に対する評価基準を確立し、迅速に評価することは、中国では大変重要である。個人の業績は、個人の成果として評価されないと、ジョブホッピングやモチベーションの低下につながる。クアルコムなど

中国の消費市場における日系企業の新たなチャンスと課題（Ⅱ）

の欧米企業のように、成果があつて、能力もある人材に思い切って重要な仕事を任せること（抜擢）が重要である。日系企業は成果に対してすぐに抜擢することに躊躇する傾向がある。場合によっては、中国では必要である。一方、「個人評価」の前提は全社最適である。チームの評価基準を明確にすることで、協調性・チームワーク能力を育成することも大切である。中国人の多くは、協調性を欠けているため、チームの中での望ましい働き方や役割が明確にでき、個人のノウハウを「形式知」の形で共有できるような工夫が必要である。

- ③ トップや、中間管理層の現地化と本社の理念、方針、行動規範とのバランスである。現地のトップ、中間管理層を育成して、評価基準・ルールの策定から、評価までの参与権・裁量権を一部彼らに与え、現地適合性が高まるだけでなく、日本語ができなくても、仕事ができる従業員に対して、迅速かつ客観的に評価されることも期待できる。一方、自社の理念、方針といった行動規範から、品質の水準に至るまで、情報の共有化や順守の責任も評価基準として徹底し、現地人の知恵を尊重しながら、暴走を防ぐ。
- ④ 現地人の発想力・創造力の引き出しと「自社事業インフラ」といった「組織知」の発揮とのバランスである。現地人の発想力・創造力を引き出し、既成の「組織知」を超えたノウハウの蓄積で、継続的に消費者に商品とサービスを提供することができる。そのために、教え方、マニュアルなどが細かすぎないように、現場の能動性と創造力を発揮する余地を残す。新たな発想・提案に対してもしっかりした評価システムが必要である。一方、事業インフラといった「組織知」の重視—事業のしくみ、仕事の進め方・プロセスのマニュアル化による情報の共有を前提にしなければならない。

図表3 現地適合と自社適合とのバランス

現地適合=個人能力の活用	自社適合=日系企業の強みの発揮	望ましい対応
・個人の専門性、キャリアパスを重視する。	・仕事上の個人の役割—全社最適や協調性、チームワーク意識の向上とその能力の育成と評価基準が前提である。	・日本では、協調性を評価基準として設けなくても、「和」を保てるが、中国では、個人の業績と協調性の両方に基準を設ける必要がある。
・現地のトップ、中間管理層を育成して、評価基準・ルールの策定から、評価までの参与権・裁量権を現地人に与える。	・目標・「完成図」の明示—企業の行動規範から日本人の高品質へのこだわりと水準までの共有化が前提である。	・自社の理念、方針といった行動規範から、品質の水準に至るまで、情報の共有化を徹底し、現地人の知恵を尊重しながら、暴走を防ぐ。
・現地人の発想力・創造力を引き出し、既成の「組織知」の現地化を進める。	・事業インフラといった「組織知」の重視—事業のしくみ、仕事の進め方・プロセスのマニュアル化による情報の共有が前提である。	・教え方、マニュアルなどが細かすぎないように、現場の能動性と創造力を発揮する余地を残す。

自社適応するために、「教育訓練」が大切である。この教育訓練の重点は、技能訓練や能力訓練よりも、日本企業の経営理念や方針、企業文化、法令順守といった行動規範に関する考え方を理解してもらうことを最大の目的にすべきである。中国だからと言って、日本的と言われる部分を捨ててまで適応する、または、欧米の在中国企業の真似をするという経営スタイルにしたとしたら、日本企業の優位性を失い、本来の強みを衰弱させる恐れがある。日本の企業文化という次元から見た場合、最も現地に浸透してほしい内容は：

- ①現場主義—現場力の文化
- ②協調性・チームワーク能力—集団主義の文化
- ③商品サービスの品質への洗練された感性—こだわりの文化＝職人文化
- ④投資に依存しない問題解決の発想—工夫の文化

の4つを挙げたい。

以上の文化は長い中国の歴史と文化の中に存在しているものであるために、中国人からも吸収しやすいと考えられる。

日系企業は、自社のノウハウを現地人に伝授する経営スタイルが多く実践されている。それは製造業に合う経営方法なのかもしれないが、今後巨大な中国マーケットに根差したビジネスを展開するなら、密着型・創造型の経営スタイルへの転換が迫られる。企業の創造力・提案力の源は従業員の創造力・提案力であるため、日系企業の弱みである現地化をさらに進めることは急務である。今後、現地適応、とくに、現地人の創造力、発想力を発揮させるような職務の設計と評価基準を導入し、発揮できる場を提供すること；大胆に現地人に権限を与え、責任を負わせること；成果に対して、適切なインセンティブの提供と思い切った奨励、抜擢ができることを期待する。

年間630万人の大学卒業生の労働市場と数多い日中の留学経験者は人材の宝の山である。13億人のマーケットの深耕に、この宝の山における人材の活用を通じて実現する試練に、多くの企業はすでに直面している。

## まとめ

この論文は次の考えを提起している。まず、中国は投資、輸出、消費という成長エンジンのうち、今後、伸びる可能性の大きい「中国の消費市場」または「内需」に注目し、巨大な消費市場へと進出の重点がシフトしても、製造業中心の日系企業の優位性を保ち続けるために、「消費者密着型経営」への転換が不可欠である。次に、ケースを通じて、日系企業と現地企業が中国の消費者を深耕するためのさまざまな試みを整理したのである。最後に、この「消費者密着型経営」への転換のカギである「現地人材の活用」を課題にし、新たな人的資源管理の仕組みをケーススタディの形で提案したのである。

## 中国の消費市場における日系企業の新たなチャンスと課題（Ⅱ）

提案の主旨として、経営管理者としての現地人材の起用と現地人材の活用；本社の強みの発揮という自社適応と現地適応とのバランス；このバランスを基軸とした権限の委譲、大胆な抜擢、現場とのコミュニケーション、キャリアパスを重視する職務（仕事）の設計、評価のポイント、教育訓練による経営理念・企業文化の浸透が含まれる。これによって、日系企業は本来の競争優位を、製造業以外の産業でも発揮できることと、中国の優秀な人材にとって魅力な企業として受け入れることを期待したい。日系企業の高品質で、決して妥協しない、きめ細やかなサービスが持続的に中国の消費市場で花開くことを期待したい。