

中国における人材育成を問う

中国進出日系企業の産業財市場における 営業マネジメント ～日系企業が抱える問題点～

日本国内市場の成熟化を受け、日系企業の海外進出は広がりをみせています。特に新興国市場開拓に対する日系企業の取り組みは加速する一方です。日本の主要製造業の多くは二〇二〇年までに海外売上比率を五〇パーセント以上とする目標を掲げており、グローバル化は今後ますます加速していくものと考えられます。そんな中、GDPが世界第二位（二〇一〇年）であり、十三億人の人口という巨大市場を抱える中国市場のプレゼンスは年々高まっているといえます。現在の中国市場の特徴としては、賃金・地価が高騰し、労働集約型輸出産業が減り、内需志向型へ移りつつある点が挙げられます。

二〇一一年三月の全国人民代表大会では、貿易摩擦につながる輸出主導の高度成長路線から、内需主導の路線への転換が打ち出されています。さらに、これまで経済の中心であった沿岸部から内陸部へと経済発展が広がっています。各産業の市場規模も拡大し、自動車業界では二〇〇九年の新車販売台数が千三百万台となり、世界第一位となりました。

この巨大中国市場を狙い、世界の有力企業が総力を挙げて激戦を繰り広げており、日系企業においても、中国の内需によって成功している業績良好な企業が多く見られます。ダイキン工業、コマツ、YKKなどはその代表的存在といえるでしょう。しかし成功企業が存在する反面、多くの日系企業は、思うように業績を上げられずに苦しんでいます。そこには、日本では見られないさまざまな問題が存在しています。今回は中国進出日系企業の営業マネジメントにおける問題を考えてみます。

現地化の問題

生産拠点のマネジメントであれば、日本人主導で中国人を教え、育てるというスタンスが良いとも考えられますが、市場開拓を目的としたマーケティング拠点のマネジメントでは、中国市場に精通した中国人の力がより必要であることは自明の理です。また中国市場開拓のための戦略も、日本本社のみで考えるべきではなく、現地法人との協働、もしくは現地法人を主体として考えるべきでしょう。

なぜなら中国市場に製品・サービスを展開するには、現地のコンテクストに関する深い理解が必要不可欠だからです。不確実な状況の中で適切に判断し、意思決定できる体制を作り、現地の人材に任せていくことが、中国市場の変化とスピードに適切に対応することにつながります。しかし多くの日系企業で、本来は現地化を進めていく必要があるにもかかわらず、それができていません。そこにはさまざまな原因がありますが、一つは、日本本社と現地法人との力関係や中国市場に関する意識や理解のギャップです。

中国市場をよく理解していない日本本社の声により、現地が混乱することはよく起る現象です。この点に関して建設機械大手のコマツは、海外事業では現地の人に舵取りを任せるといふ基本方針を貫き、中国でも将来的に十六子会社の社長をすべて中国人にする方針を打ち出しています。

このように、日本本社が中国市場への理解を深め、現地法人が市場開拓する上での最適解の戦略を実行で

きる体制をつくることが重要です。

人材マネジメントの問題

多くの日系企業で、日本語重視の人材採用や年功序列の評価制度が実行されている例をみますが、これらは市場戦略から導かれたものではなく、組織の内部事情から導かれたものが多いようです。こうした制度は、今後は自社の市場戦略に適した人材採用・教育・評価・処遇に変えていく必要があると考えます。

毎年行われる中国リクルートサイト「中華英才網」の調査では、中国大学生人気企業ランキングベスト五〇において、日系企業は、二〇〇七年度は二十九位松下電器、三十五位広州ホンダ、四十六位ソニーと三社がランクインしていましたが、二〇一〇年度の調査では日系企業はすべて姿を消しています。

この理由の一つとして昨今の中国企業の躍進が挙げられますが、日系企業は中国人社員にとって「発展空間が少ない」「能力・業績給の側面が少しい」などの理由で不人気であるということ、日系企業で働く中国人社員からよく耳にする話であり、否定できない理由の一つと考えられます。

今後は現地中国人社員のモチベーションアップにつながり、優秀な人材を集められる人材マネジメントの施策を実行する必要があります。また、営業マネジメントを担う日本人駐在員にかかわる問題もあります。日本での管理職経験が少ない人材が、十分な教育もされずに、いきなり経営や多くの部下のマネジメントを任されるケースが少なくありません。

日本より困難な異文化環境の中で、しっかりとマネジメントできるか、大いに疑問を感じます。その役割の要件を満たす力量を持つ人材を選出し、適切に配置することが、今後より求められてくると考えられます。

中国市場開拓において有効となる営業行動の明確化と選択の問題

多くの日系企業において、中国市場開拓のための有効な営業行動が十分に考えられていない、または明確化されていません。

中国市場を対象にどのような営業行動を有効と考え、選択していくのか。日本で有効とされている営業行動を中国でも選択するのか、中国特有の人間関係・人脈を中心とした中国関係重視型営業を選択するのか、

もしくは両者の組み合わせを選択するのか、いずれにしろ自社の特性と中国市場の特性を見極め、最適となる営業行動を選択することが極めて重要になってきます。

日本の営業手法をそのまま持ち込み苦戦するケースや、中国人社員に丸投げし、営業プロセスがブラックボックス化して不正が横行するケースなど、問題が散見されます。有効な営業行動は、ターゲットとする顧客により変化することも考えられます。中国においても、顧客が日系企業中心であれば、日本の営業手法をそのまま持ち込んででも有効であるかもしれませんが、また、中国国営・民間企業がターゲットなら、中国独自の商習慣や言葉文脈に対応し、人間関係・人脈を中心とした中国関係重視型営業の選択が有効であるかもしれないでしょう。

いずれにしろ、有効な営業行動が明確化されなければ、営業の教育も計画できず、営業パーソンへの育成もままならない状況となり、組織としての営業力向上を図ることは困難になります。この点も、日系企業の中国市場開拓を進める上での大きな問題といえます。



株式会社トランスエージェント
代表取締役
安藤雅旺
Masaki Ando

1992年株式会社ジェック入社。2001年株式会社トランスエージェント設立。2006年上海に中国法人を設立し、主に日系企業を中心にBtoB営業・マーケティング強化のためのHRM支援事業を行っている。著書に「心理戦に負けない極意」(共著、PHP研究所)。論文に「中国進出日系企業の産業財市場における顧客インターフェースの研究」(立教大学大学院MBAプログラム 2011年度優秀論文賞受賞)