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。

事例研究④ コクヨ㈱の中国家具事業展開

コクヨは1905年創業、和帳表紙製造からスタートし、文具・事務用品、オフィス家具等を製造する総合事務用品メーカーへと成長した。金属製の針がなくても書類を綴じられるステープラー「ハリナックス」などのユニークなユニバーサルデザイン製品を多数開発しており、現在、文具で国内トップ、オフィス向けカタログ通販では第3位となっている。

海外展開のきっかけとなったのは、国内の事業環境の変化である。90代以降、カタログ通販の普及などにより、日本国内だけでは売上の増加が見込みづらくなっていった。

海外展開の第一歩として、2003年に上海に駐在員事務所を設立し、事業可能性の調査を開始した。

当時、WTO加盟を受けて日本企業は次々に中国へ進出していたが、日本から派遣された駐在員は多忙を極めていた。中国における事業計画策定や会社設立のための様々な手続きに加え、人材採用、研修のほか、オフィスの物件選び、家具選びやオフィス内の配線等、膨大な作業をすべて駐在員がやらなければならなかったためだ。

そこでコクヨでは物件選びから、設計・工事、家具・各種事務用品の選定・配送まで、オフィス構築を総合的に支援するサービスを開始した。こうした企業向けサービスとしては進出が早く、また自社で内装工事ができるよう免許を取得していたことなどから、日系企業については極めて高い受注率（受注件数／提案件数）となり、2010年からは中国系や欧米系企業にもサービスの対象を拡げている。

現在、中国の家具事業会社は上海本社の他、6支社（香港、北京、天津、大連、広州、深圳）と、全国31省市自治区のうち30省に代理店を設置している。代理店選定の際に重視されるポイントは、経営理念や思想がコクヨに合致するか、コクヨがターゲットとする顧客にリーチできているか、財務内容は良いか、などである。日系企業にはコクヨからの直販のみ、中国系および欧米系は直販・代理店の二つのルートで営業している。

オフィス家具の色の好みは日本と中国で大きく異なる。日本では青～水色の優しい色合いが好まれる一方、中国では原色が好まれるため、中国の嗜好にあわせた商品開発を行っている。また、タイのオフィス家具メーカー・プラクティカ社と2010年にライセンス契約し、欧米系企業に好まれる花柄やモザイク柄などの製造・販売を行っている。

2012年には、コクヨブランドの発信と販売強化の拠点として上海にフラッグシップショールームを開設した。このショールームは創造性と空間デザイン力が評価され、世界的に権威あるドイツのデザイン賞「レッドドット・デザイン賞コミュニケーションデザイン2013」を始め、中国内外で数々のアワードを受賞するなど大きな反響があり、中国でのブランド価値向上に大きな役目を果たしている。

オフィス家具は容量が大きく、日本からの輸出は物流コストがかさむため、「地産地消」が必須。従来は中国現地企業でのOEM生産で対応してきたが、今後の中国での販売強化のためには、中国内に自社工場を持つことが政府や国有企業への入札条件とされていることや、品質や納期、価格面を考慮して、2011年に台湾系のオフィス家具メーカーが浙江省平湖に設立した「平湖台麗弁公自動化設備有限公司」（以下タイリック社）と合弁会社を設立する形で中国で初めての自社工場を持った。

コクヨがタイリック社を知ったきっかけは、2009年に上海で開催されたオフィス家具展示会であった。よく見ると、板金の曲げの精度が高く、製造技術が高いことが分かったという。

合弁会社設立後、コクヨは日本から技術者を派遣したが、海外工場を支援・指導するノウハウがほとんどなかったため、当初1年ほどはなかなか中国人従業員に伝わらなかったと言う。しかし、合弁パートナーの台湾側が間に入る形で技術指導を進めた結果、受注から納品までのリードタイム、製品価格とも従来の半分程度に抑えることができたと言う。

コクヨは中国で積極的な社会貢献活動を行っている。2006年から外務省が主催する草の根無償協力に協賛して、恵まれない地域へノートを寄付する活動を行っており、2014年までに提供したノートは累計45万冊以上に上っている。コクヨのキャンパスノートの販売地域は、現時点では大都市周辺に限られており、農村では販売されていない。寄付により、現在販売されていない地域におけるブランド認知にもつながると期待している。

このほか、図書がなく寄贈を希望している学校がある、という話を社員が持ち込み、使わなくなった図書等2500冊を寄贈したところ、「コクヨ図書室」と名付けられたと言う。

コクヨは毎年、「CSR報告書」として、中国における教育支援活動も含めて、グローバルな取り組みをまとめており、中国現地法人のホームページには中国語版を掲載し、活動を情報発信している。

海外事業の展開には、人材確保が重要であり、日本国内では商社や電機メーカー、外資系企業で勤務経験のある外部人材を幹部として招いている。また、中国では現地人材の育成・登用に向けて、教育・指導に力を入れており、2013年からは管理職の底上げをはかるマネージャー研修を毎月実施しているほか、2014年5月からは経営者研修をスタートさせ、3年後を目標に経営者となりうる人材を育て、「経営の現地化」をはかる計画である。

華人研からのコメント

コクヨの強みは、デザイン力である。中国では、日本で培ったその力に欧米向けで実績のあるタイの華人系企業との提携により、よりグローバルなデザイン力を加味し、日本とは異なる市場のニーズに応えようとしている。オフィス構築の総合支援サービスも上海におけるフラッグシップショールームの開設も現地市場の特性に合わせた柔軟な経営姿勢の現れである。

日系向けは直販、欧米系・中国系は、直販・代理店経由と言う販路設定は、代金の円滑な回収対策のみならず、関係（グワンシ）を重視する特異な市場に対応するものであろう。現地生産においても先行していた台湾系企業との合弁により、そのノウハウを活用した短期も品質安定に成功している。積極的な草の根の社会貢献も利益を社会に還元する華人経営の善縁にならうものである。これらの実績を踏まえて経営幹部の現地化を目指す姿勢は、正に王道を行くものを評価できる。

（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　馬場正修）

※本稿は大阪商工会議所『中国販路拡大事例集』（2014年6月発行）をもとに一般報道等をふまえて再構成しています。

（このシリーズは2カ月に3回掲載します）

【藤田法子（ふじたのりこ）さん】
大阪外国語大学（現大阪大学）中国語学科卒業、大阪商工会議所入所。1998～2000年、在中国日本国大使館専門調査員。2003年、「中国ビジネス支援室」を立ち上げ、中小企業の中国展開をサポート。2014年国際部課長、大阪外国企業誘致センター事務局次長。
この間、2002年『開かれた中国巨大市場』（蒼蒼社）を共著で出版。2003～2004年、立命館大学非常勤講師。現在、大阪大学大学院経済学研究科博士後期課程在籍中。