

# Feature Article

特集論文

## 中国のサービス体制構築と実情の差

### The difference between actual situation and our goal about after sales services in China

伊藤 直人

Naoto ITO

日本を越え世界中に納入されているHORIBAグループ製品のアフターサービスは、地域に関わらず同品質の高い技術力をお客様に提供しなければならない。サービスは、お客様の要求以上に応えてこそ、お客様のHORIBAブランドに対する満足を得られる最も重要な手段の1つである事は皆が周知の通りである。ただ、今回執筆するにあたり、その困難さ、実情、顧客ニーズ等を中国赴任(2005~2010年)で得た経験を例に、中国市場の特徴、サービスの実情、そして、これから全社一丸となり取り組むべき課題を考えたい。

We have to offer the high performance skill level about after sales support and service of our product to customer even installed anywhere around the world. As anyone knows, the one of the most important method to get the customer's satisfaction for after sales is to meet higher respond than the requirement of customer needs. We'd like to think again about what we have to do as all HORIBA groups according to my service work experiences in China, 2005 to 2010, such as how difficulty, what is actual situation, customer's needs, and others.

#### はじめに

ここ、1,2年中国の成長が失速したと言われながらも依然GDP年平均8%の成長をキープしている。また、2009年の中国自動車市場の生産販売量が1350万台に達し、米国を抜いて世界一になった事も記憶に新しい。アジアの中でも中国経済の成長と変化は著しい。そのために本論文が発行される頃に、中国で求められるサービスニーズが変わっていても決して言い過ぎではない。外国製品だからサービス対応が遅くても仕方が無い、と思われていた時期もあったが、現在は日本同様、時にはそれ以上の対応や中国の独特なニーズにもサービス対応が求められている。世界の工場と呼ばれるだけに、世界中の企業が集まり、その世界中の顧客と一緒にあった中国企業の市場ニーズに応じていく事が求められている。中国市場を

サービスという視点で解析していく。

#### サービス体制と納入実績の把握

サービスの現状を理解頂くために、まず、堀場貿易(上海)有限公司(以下HST)のサービス体制と製品納入実績を自動車計測(Automotive Test Systems 以下ATS)製品を例に紹介する。

#### サービス体制

HSTは、2008年度より、ビジネスセグメント毎に組織化され、それぞれにサービスチームがある。ATSセグメントのサービスチームは、大きく北部地域と南部地域に分かれ、排ガス分析計とメカトロニクス製品体制があり、中国全

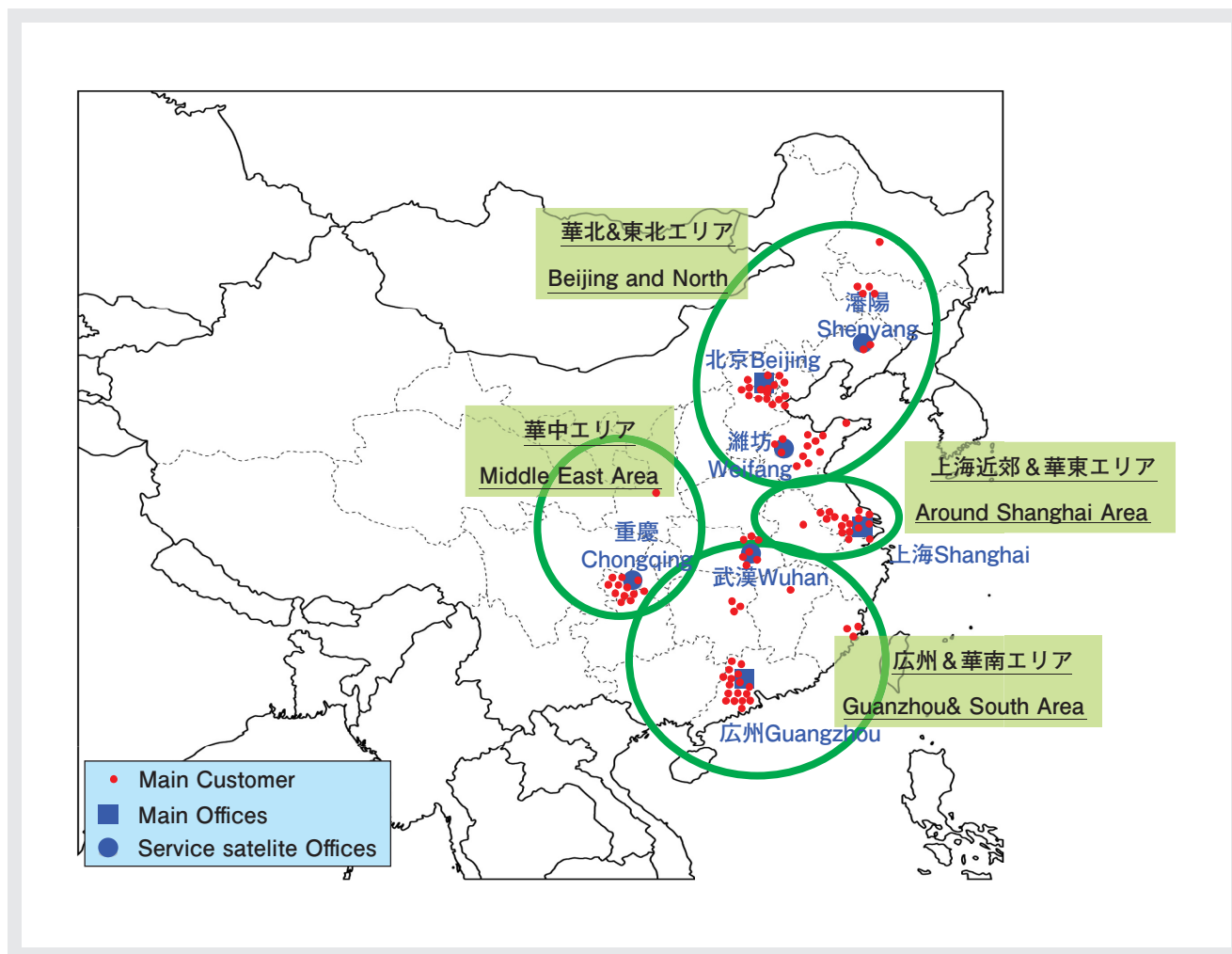


図1 サービス拠点と顧客／製品納入分布図

地域のATS全製品のアフターサービスを担当している。顧客分布より、北京(分公司)、上海(本社)、広州(分公司)をメインの3拠点として、更に重要な拠点を絞り込み、瀋陽、濰坊、重慶、武漢の4箇所をサテライト拠点として活動している。(2010年9月28日現在)

## 納入実績

ATSセグメントの納入実績は、排ガス分析計製品では、Light Duty Gasoline(以下LDG)システム製品が、中国の全地域を広範囲にトータルで100式以上の納入実績がある。Light Duty Diesel(以下LDD)システム製品やHeavy Duty Diesel(以下HDD)システム製品といったディーゼル車の大型システムも中部、東部、北部を中心に広範囲に納入されている。また、メカトロニクス製品では、主力のEngine Dynamometerが、北部、東部を集中して納入されている。他国と比較した特長としては、分析計では、ガソリン/ディーゼル共用で更に、小型エンジンか

ら大型エンジンまで幅広いエンジンが、1つのシステムで測定可能な、“特殊なシステム”が数多く納入されている。納入実績を確認しても、数ある現場に訪問しても、まるでそれらの“特殊なシステム”が、中国では標準システムなのではないかと錯覚してしまう。また、世界中のメカ、生産工場/R&Dが中国に集まっているため、HORIBA本社(日本)製品だけでなく、ヨーロッパやアメリカといったHORIBAグループ会社が開発/製品化されたシステムも納入されている。世界中のメカだけでなく、中国大手企業も開発のため、また次期認証規制の背景からも、新製品を含めた幅広い製品群が納入されている。メカトロニクス製品では、古い製品の稼働率が依然高く、カール・シェンク(Carl Schenck AG)社時代のアメリカ製品やドイツ製品が、現役で動作している。排ガス分析計製品同様、サービスの観点から言うと、他国と比較しても幅広い製品群を扱う事ができる能力が中国では必要で有り、この点だけでも、サービスエンジニア泣かせな市場といえる。

## サービス体制構築

### 人財

どの国においても、どの企業においてもローカルのスタッフ体制/スキルを向上させる事は大きな課題である。新興国の中でも中国は、特に成長が著しく、赴任中の5年間でも2008年には北京オリンピックが、2010年では上海万博が開催され全世界が中国に注目する機会があり、北京、上海の街の変化ほどではないが、中国全土で多くの大都市では、この論文記事を作成中の今でも著しい変化を見せている。その状況下で、中国の外資系企業の多くは人財不足という悩みを抱えている。特に熟練技術者やマネージャーになる人財を募集しても、企業からみて、満足できるレベルに達している者が少ない。日系企業はその企業文化からベースアップのスピードが遅いため、一般的に、中国人にとって人気は高くない。欧米系企業は能力主義と成果主義を徹底しているため、賃金のベースアップが早い。結果的に優秀な人財は、日系企業から欧米企業へと流れていく。もちろん、欧米系企業にとっても、優秀な人財をヘッドハンティングする動きが盛んになっていることで、欧米系の企業でも離職率が高いレベルで推移している<sup>[1]</sup>。

HORIBAグループ製品のアフターサービスをするという事は、精密機器ということからも、人財育成に時間を要する。中国に限らず、HORIBAのサービスエンジニアとして、製品知識/原理を知り、ある程度の製品スキルを持ち、経験も重ね、コミュニケーション能力を含め客先へ一人で作業対応ができる最低限求められるレベルになるにも2年程度は必要になる。私が赴任して、チーム体制/人財育成をする事は、最も難しく感じた仕事の1つである。前記したように、離職の問題がチームの体制作りで完全に予測不可能な悪い状況になり兼ねない。「人を採用する」→「教育する」→「ある程度のレベルまで育成する」→「辞める」→「また新たに人を採用する」→「教育する」→「ある程度のレベルまで育成する」→「辞める」→・・・と繰り返しているだけでは、成長も無く、ただ無駄に時間だけが過ぎるだけの結果に終わってしまう。こうしたなかで、優秀な人財を定着させるためにHSTとしては、人事体制や評価手段、そして各チーム内では仕事の遣り甲斐を強化する手段をとる必要が出てくる。

## 人事体制や評価手段

HSTは、日本同様、下記の3点のポリシーを人事管理の基本として全従業員が理解できるように努めている。

- ・ Open & Fair
- ・ Two-way Communication
- ・ Challenging Mind

### ①Open&Fair

全従業員が評価を理解し、HORIBAは全従業員に対して自分の能力を高める機会を提供する。

### ②Two-way Communication

HORIBAはコミュニケーションを大切に、普段の業務上のコミュニケーションだけでなく、年2回の目標設定/振り返りを実施する。

### ③Challenging Mind

HORIBAは、何もしない「見逃し三振」よりも「空振り三振」を評価する。その失敗を活かして、決して同じ失敗を繰り返さないようにしなければならない。

もちろん、会社として当たり前の管理ではないかと思われる事だが、HSTは、中国の経済成長同様、急激な成長をしている。まず、設立は2004年8月だが、その頃サービスは別の背景があり、工場である堀場儀器(上海)有限公司(HSC)(当時は、厚利巴儀器(上海)有限公司)に所属していたが、サービスエンジニアはまだ上海1箇所です総勢2人のみと、現状を考えると考えられない状態でスタートしている(残念ながらその二人は既に離職している事実は、反省から次の成長へと進化する必要も込め記入する)。一方、HSTでは、現在記録として残っている05年10月21日時点の組織表を確認すると、総勢37名の組織であった。その5年後の10年7月21日時点では、サービス含めて総勢155名の組織に成長している。これだけの急成長をし、なおかつ離職率が高い社会環境の中では、何かのきっかけで社員の不満により、組織全体が悪い方向へつながる危険が十分ある事をご理解頂きたい。スタッフが辞める際の別スタッフへの悪い方向への相乗効果も考える必要がある。当たり前かも知れないが、上記に挙げたHSTのポリシーを社員全員に示し、全員が理解してこそ組織が成り立つ。

## 仕事の遣り甲斐

また、チームをまとめるリーダーの能力も重要であり、会社が平等なルールにのっとり社員一人一人を管理するだけでなく、仕事の遣り甲斐を求めてもらうために、各々の能力に合わせて、責任と役割を任せていかなければならない。そのためには、一人一人の能力や人間性含めて、日本人駐在者が把握する事は必須条件となってくる。日本でも同様で、相手の能力がわからず仕事を任せると、あるレベルを超えた能力以上/以下であるとスタッフの業務に対するストレスが溜まる事になる。そのストレスも、社員の能力次第であるため、業務内だけでなく、何気ない普段のコミュニケーションを常にとる事が、彼ら一人一人に適切なハードルの仕事を任せることができ、責任感と、達成感、更に仕事の遣り甲斐を感じた結果、スタッフの定着率を上げ、チーム全体のレベルアップに繋げていく。

つまり、別の角度から述べると、日本から遠隔に操作する手段は、双方の認識が合えば多くのメリットがあるが、ローカルエンジニアの一人一人のスキル、現地の緊急性、チームコンディションを掴む事は遠隔では簡単な事ではなくなる。

## ローカル化

### 広州事務所

広東省の広州市は、東部・黄埔区に広汽HONDA、北部・花都区に東風日産、そして南部・南沙区に広汽TOYOTAと、日系三大自動車メーカーが存在している。また、二輪業界でも中国最大手である大長江やその日系提携企業であるSUZUKI、そして地元民族系メーカーも集中しわが社では、広州事務所が2005年7月15日に開設した。私はその広州事務所に2005年6月に赴任を開始し、当初日本人：1人 ローカル：エンジニア：1人、アシスタント：1人の計3名でスタートした。

### 外国人エンジニアの存在意義

私のケースでは、赴任開始し事務所の開設行事を終えた後、エンジニアと共に現場作業に集中する。赴任して2年半は、年間業務時間の9割は中国全土のお客様に訪問し、作業を実施する。人との関係を重視する中国では、その市場で日本メーカーの日本人エンジニアが、お客様に訪問

し作業する事は、その場の作業だけでなく、今後のアフターフォローを含めて、HORIBAグループという企業の信頼を構築できる重要なポイントでもある。特に、外国人の少ない地域のお客様へ一人訪問し、そこで装置復旧ともなると、お客様の満足度は上がる。更に外国人エンジニアが、中国語でコミュニケーションできればなおさらである。また、私自身が訪問した数々の顧客もそうであるが、訪問のできていないお客様でも当時は、本社・上海や北京分公司ではなく、私が赴任していた広州分公司に問合せやメンテナンスの依頼/相談が度々あった。この気軽な連絡のとり易さも、サービスにとって特に重要な体制だと思っている。日本を拠点とした日本人エンジニアに問い合わせとなると、例え簡単な連絡ルートを構築しようと、その手軽さを顧客に知って頂く前に、問い合わせがなくなるケースもあるかもしれない。外国人が赴任となると、組織の管理等の事務業務もちろん必須ではあるが、どの国でもお客様の装置が納入されている現場にまで足を運ぶ外国人エンジニアは、たとえローカル(現地)のサービスレベルが向上しようと、顧客からのHORIBAブランドに対する信頼を得るためには必要だと今でも強く思っている。

## ローカル化

しかしながら、どの地域のどの拠点であっても同品質の高いレベルのサービス提供をするためには、ローカル拠点作りとローカルエンジニアの採用/育成が重要である。サテライト拠点を作ることは、その拠点のお客様にとっては、何かトラブルがあった際に、スピーディに対応できる事であるが、エンジニアの採用/育成は難しい。そのため、採用後の1,2年は、メイン拠点のエンジニアとどの拠点に関わらずに、全国の多くの現場に行く機会を設けている。メイン拠点とサテライト拠点のエンジニアのスキルに差がでる事は想定内とし、いかに担当拠点の現場にスピーディに訪問できるのが重要と判断している。私の経験上、現時点の中国の客先では、モバイルフォンは、ほぼ9割以上の客先で使用可能で、作業上のスキルの問題に関しては、電話をコミュニケーションツールとして利用し、ほぼリアルタイムでサポートが可能である。中国全土に納入実績がある以上、そういったローカル拠点を今後も増設していく事が求められてくるが、人財採用が難しいのが実情である。上記でも記入しているが、日常はFace to Faceでコミュニケーションができないため、十分な意思疎通が図れない状態で人を管理する事が難しい。私自



## Feature Article 特集論文 中国のサービス体制構築と実情の差

身、良い手段が見つけられなかったため、赴任した5年間では残念ながら、3拠点(武漢、重慶、濰坊)のみしか増やすことが出来なかった。

### 他セグメントのケース

他セグメント含めてサービス組織全体の体制、製品の販売戦略に基づいたローカルエンジニアの人員配置と、セグメント毎に専門エンジニアとして外国人を配置している。

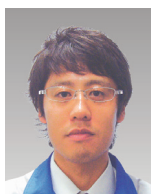
製品の販売戦略や納入実績等でサービス体制は異なってくるが、広い大陸に幅広い製品群をフォローする能力が求められるのは、どのセグメントでも抱えている問題である。また、販売戦略上、販社がサービス窓口を担当するセグメントもあるが、その場合、販社のサービスフォローが別の課題になってくる。販社が最前線となるため、エンドユーザが見え難い事でサービスのニーズ把握や、販社との関係が重要になってくる。

### おわりに

6年前の中国では、サービスエンジニアスタッフが2名(販社サービス/協力会社除く)であった。その5年後、サービスは、26倍の52名に増加している。スキルの問題含めて中国市場の顧客要求に応え切れているわけではないし、多くの課題を持っている。スキル育成を考慮しても、サービス体制を拡大するには時間を要する。現在の中国市場で求められる要求を満たすためには、外国人サービスエンジニアの必要性和、外国人エンジニアがその国の文化を受け入れ、現地に溶け込みチーム一丸となり、ローカル化推進していかななくてはならない。もちろん、赴任している方だけの能力だけでなく、その方向性についてサポートする日本本社との密なる連携が今後いっそう強化していく必要がある。

### 参考文献

- [1] 柯隆, 経済トピックス Vol.11 No.1富士通総研  
2007年1月



**伊藤 直人**

Naoto ITO

株式会社堀場テクノサービス  
業務推進室 企画部