

中国化粧品産業における成長プロセスの分析 ——上海家化公司の事例（1978年～90年）を中心に——

（神戸大学大学院）高 瑞紅

I. はじめに

本稿は、「中国化粧品産業における競争分析」を構成する一部であり、1990年に外資企業が本格的に中国化粧品産業へ進出するまでの中国化粧品企業の成長プロセス及びその成長に影響する要因を明らかにするものである。

1988年、1989年、1990年における化粧品産業の出荷高はそれぞれ17億元、20億元、30億元であり、また対前年度増加率でみると、それぞれ15%、15%、37.62%であった⁽¹⁾。その後、1996年、1997年には東南アジアの金融危機によってマイナス成長を余儀なくされた産業が多くあったのに対し、化粧品産業は堅調に200億元、約15%の成長を示し、その消費額は急増した。本稿は中国の化粧品業界が、どのようにして急成長を遂げることができたのかについて明らかにすることを目的としている。

ここで化粧品産業を研究の対象としたのは、単に中国の化粧品産業の高い成長率に興味があっただけではない。むしろ化粧品産業の成長に影響を及ぼした要因と、そのダイナミックな変容を分析することを、その中心課題としている。また本稿では、ミクロとマクロの2つの視点から、企業の成長プロセスに影響を与えた要因を内部要因と環境要因⁽²⁾とに区分した上で考察する。このような問題意識のもとで、事実発見型のアプローチによって上海家化集团公司（以下、上海家化と略す）の成長プロセスを概観し、同社の成長要因とそのダイナミズムを検討していくことにする。

中国の化粧品産業を対象とした既存研究はそれほど多くないが、代表的な研究としては、房

（1999）がある⁽³⁾。同研究は比較経営史の視点から、日本と中国の化粧品産業の成長の大きな流れを紹介することで、両国の化粧品工業の発展及び企業経営の展開過程を検討したものである。彼女は「新中国創立初期の社会主義の移行期」、「1950年から1970年末までの計画経済期」、「1978年の改革開放から今日に至るまでの市場経済移行期」の3つに時代を区分し、その上で化粧品企業における経営展開を明らかにしている。その結果、経済体制という制度上の要因によって化粧品企業の経営展開が3つの非連続な段階をもたらしたと主張している。

言うまでもなく、国の政治・経済体制や産業政策は1つの産業の成長に大きな影響を与えている。それでは、なぜ同じ政治・経済体制下であるにもかかわらず、個々の企業の成長に格差が生じたのか。制度上の要因などの環境要因のみによって、このような問題に答えることは難しい。また、1978年の改革・開放から今日に至るまで、中国の化粧品産業はいかなる要因によって成長を遂げてきたのか、あるいはそのダイナミックな変容はいかなるものであったのか。こうした点は、房（1999）においても明らかにされていない。

さらに他の研究では、内部要因である中国国有企業の改革や、環境要因である外資企業の国際移転に関するものがあるが、ミクロの視点から化粧品産業についての企業内部のマネジメントやその環境要因に関する研究はなされてこなかった。本稿は房（1999）の時代区分とは異なる視点から企業の内部要因である国有企業の改革の視点に即しつつ、改革・開放政策を導入した後約10年間に焦点を当てる。そして、企業の展開プロセスを分析

し、成長の影響要因を明らかにすることとともに、そのダイナミズムを検討する。さらにそれらの分析を通じて、企業が伝統的管理システムから脱却していくための要因についても追求していくことにする。

なお以下における研究は、基本的に実態調査をベースとしている。中国では統計資料の整備が不十分であるため、新聞や雑誌の記事など公刊された資料やインターネット情報、さらには論文のほか現地企業へのインタビューや非公刊の内部資料なども積極的に利用することにした。また筆者はこれまで11回にわたり、ケース対象である上海家化とその関連する外資企業を訪問し、インタビュー調査を行った⁽⁴⁾。そして、そこでは限定された管理者だけではなく、社内食堂・情報室などにいた様々な人を対象として会談や観察を3日間にわたって実施した。

このような問題意識と研究方法に基づき、本稿の第Ⅱ章では、上海家化のケースを考察する。第Ⅲ章では発見事実とインプリケーションについて検討する。そして最後には、本稿の結論と今後の研究課題を述べることにする。

Ⅱ. 上海家化の成長のダイナミックス

本節では、上海家化の成長プロセスを時系列的に概観し、特に1979年から1990年までの10年間の

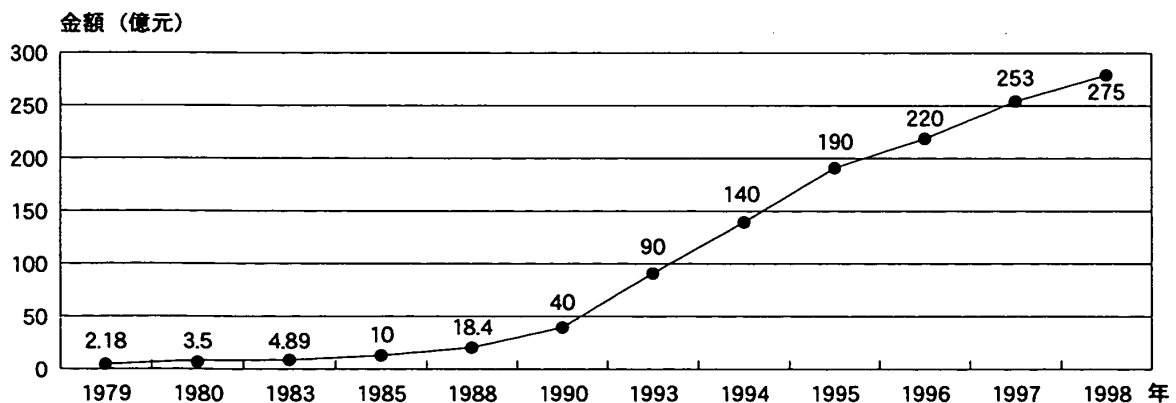
企業成長に影響を与えた要因について考察する。すなわち、同社においていかなる変化が生じたのかを中心に分析を進めていく。まず、分析対象の時代区分及び上海家化をケースとして取り上げる理由について言及した上で、上海家化の成長プロセスと企業変容のダイナミズムについて見ていくことにする。

1. 時代区分及び事例対象の選択

1979年の改革・開放という政策転換は、中国の経済発展をもたらしたが、化粧品産業にとっても大きな変化をもたらした分岐点といえる⁽⁵⁾。房(1999)は、各経済体制の段階で化粧品産業の企業経営がどのように展開されてきたのかについて研究を行った。しかし、化粧品産業の展開において、どのような要因に影響され成長を続けてきたのか、また、その成長の不連続的な点はどこにあるのか、質的にどこがターニングポイントになっているのかについては、十分に言及されていない。

したがって本論では、房(1999)の研究をふまえた上で、1990年までの化粧品産業の展開に当たり、成長に影響する要因を分析する。さらに改革・開放後の10年間の成長プロセスをよりミクロ的に考察し、その内部要因が中国の化粧品企業においていかなる質的な変化を起こしたのかについて考察を行う。以下では、1990年を境に区分する

図1 化粧品出荷額実績の推移



資料：中華人民共和国国家経済貿易委員会編『中国工業五十年』中国経済出版社、1999年、921頁のデータを参考にして作成。

理由について検討する。

まず、図1における化粧品出荷額実績の推移を見ると、1979年度から1990年度までのカーブと比べ、1990年からの増加率は急速に高くなっている。したがって、1990年は質的变化が起こった分岐点であると考えられる。

なおこのような分岐点の発生は、中国の化粧品工業が、1989年に初めて洗浄剤用品工業から独立部門として登場したことに少なからず起因している。それまで政府は、主に石鹸・シャンプーなどトイレタリー製品や合成洗浄剤などの家庭用品を中心に発展を図ってきたが、1990年からは、コスメティック製品の発展も重視し始めたのである。実際に、それまで化粧品における産業政策はなかったのに対して、1990年からは様々な規制や計画を打ち出す政策が政府や公的機関によって実施されはじめた。

また、本論では中国の化粧品産業の成長を企業内部要因と環境要因という2つの角度から考察することが狙いであることから、化粧品産業における外資メーカーが本格的に対中進出を行った年を時代区分の標準とした。1982年に北京日用化学四廠は初めて米国のメーカーと技術提携を結んだ。そして、1983年には北京麗源会社が、1987年には上海家化が、それぞれ日本の資生堂、カネボウと技術提携を行った。しかし、これらのプロジェクトは技術供与にすぎなかった。1988年には、日本

の小林コーセイ、米国のP&G・雅芳（AVON）などが合併企業を設立して、生産・販売などを開始した。すなわち、化粧品産業において外資系企業が本格的に対中進出を行うようになったのである。したがって、1980年代末は外資系企業が本格的に対中進出を始めた年と考えてよいだろう。

以上のように、1990年は化粧品産業の成長プロセスの中のもう1つの不連続点であると考えられる。これらの2つの不連続点により、本研究では、化粧品産業の成長プロセスを1978年以前、1979年から1990年まで、及び1990年から現在に至るまで時代区分したのである。

さらに、3514社の化粧品会社の中から上海家化を取り上げる理由を述べる。上海家化は、中国の化粧品業界では最も長い歴史を持つ、最大規模の国有企業であり、コスメチック製品、トイレタリー製品、香水、生理用品などを生産する総合的メーカーである。1980年代半ばまでは、上海家化は小工場に過ぎなかった。しかし、1985年から新任の工場長の下で、様々な改革が行われ、1990年には業界のトップ企業に成長するとともに、中国を代表する化粧品メーカーとして知られるようになった。

表1からも明らかなように、今日では同社は外資企業を含む中国化粧品産業上位10社の一角をなす企業集団である。そして、100%所有企業、持ち株企業、外資との合資・合作企業を含めると、

表1 1998年度における化粧品産業売上ランキングトップ7社

順位	企業名	企業形態
1	広州宝潔有限公司	三資企業（米国系）
2	安利（中国）日用品有限公司	三資企業（米国系）
3	上海家化有限公司	国有企業
4	重慶奥妮化粧品有限公司	三資企業（香港系）
5	北京市三露場	国有企業
6	上海利華公司	三資企業（英蘭系）
7	広州雅芳公司	三資企業（米国系）

資料：中華人民共和国国家経済貿易委員会編『中国工業五十年』中国経済出版社、1999年、第9版の921頁により筆者作成。

合計18社（全従業員6000人以上）からなる企業グループを構成している（2001年現在）。このようにケースの対象として業界内で成長率が最も高い企業を分析することは、その時代、その業界の競争上の優位の源泉が何によって決まるのか、同社の優位はいかなるものによって構築されるのか、を明らかにすることができると考えられ、実務上の示唆に富んだものであると考えられる。以上の理由から、本稿ではケーススタディの対象として上海家化を取り上げることにした。化粧品企業の成長プロセス及び企業行動を捉えることには格好の事例であると考えられるからである。

2. 上海家化の成長プロセス

発展しつつある中国の化粧品産業の中で、企業はどのような発展プロセスをたどって急成長を成し遂げたのだろうか。以下においては上海家化の歴史を簡単に述べることで、同社の展開プロセスについて見ていくことにする。

(1) 改革・開放までの概観（1898～1978年）

上海家化の歴史は、1898年に香港広生行が設立されたことにはじまる。香港広生行会社は、1930年に上海広生行を設立し、化粧品の生産・販売を行った。当時、「双妹」というブランドは、原料の選択と組合せに力を注ぎ、ユニリーバの「夏士蓮」に匹敵する人気を誇っていた。

1949年に新中国が成立した直後、中国政府は民族資本主義の改革を行った。その結果、1958年に小規模な化粧品工場5社が合併され、中国専門化粧品製造の第1社として上海家化が正式に誕生した。当時の社名は、上海明星家用化学品製造廠であった。上海家化は製品の種類を調整し、計画経済の下で経営を展開した。そして、1958年から1965年の7年間に、上海家化の業績は順調に成長し、製品の種類も合併当初の3品種から35品種を数えるに至った。生産の出荷金額は年2251万元か

ら3283万元に達し、平均年成長率は6%に達した。さらに、上海家化は、多品種の化粧品を販売することで、中国化粧品市場を築くとともに輸出にも貢献していた。

しかし文化大革命によって、上海家化は化粧品の生産中止を余儀なくされた。そして、経営を維持するために半導体部品の製造へと転換を迫られ、社名も上海家用化学品廠に変更した。このようなまったく異なった分野への転向によって、上海家化は経営破綻寸前に追い込まれていった。

(2) 小工場から業界トップへの転換（1979～1990年）

やがて文化大革命が終わり、1978年の11期3中全会で、改革・開放政策が採択された。経済体制の改革によって、国有企業はこれまでの硬直化した経済モデルから脱却し、一定範囲内での自主権が認められるようになった。

1980年代初期に上海家化は、「龍鳳」香水、「美加淨銀耳真珠霜」（クリーム）を開発し、後者は当時、大ヒット商品になった。それにもかかわらず、上海家化は、1965年当時の利益水準を回復することができず、同業界では無名の小工場に過ぎなかった。その当時、製品の大半はごく簡単な顔用クリーム、コールドクリーム、ヘア・ワックス、口紅、花露水などの日用必需品が占めていた。しかも当時の上海家化は手作業に近い工場であり、生産設備も30年前のままであった。研究開発部門は存在せず、市場専門家もいなかった。そしてこの状態は1980年代半ばまで続いた。

1980年代半ばから、国有企業の改革がより一層推進され、企業は政府に対する依存度を減らすことで、さらなる経済成長を促進した。またそれに伴い、国民の所得水準も高まり、化粧品産業は大きく成長していった。その年間生産額は1980年の2億元から1988年には17億元へと増加し、同年には輸出額が1億ドルの大台を突破した⁽⁶⁾。上海家

化の成長の転機となったのは、この時期であった。

ところで、このような上海家化の成長は、工場長葛文躍氏の打ち出した様々な経営手法に少なからず起因しているように思われる。彼は1985年3月、上海日用化学有限公司（以下、上海日化と略す⁽⁷⁾）から上海家化の工場長に就任した。上海家化を小さい工場から業界のトップ企業に変身させた組織改革は、葛文躍氏の手によって行われた。当時の上海家化は、生産設備、製品開発に対する長期的な投資不足によって、生産能力の不足、品質の低下、負債などの多くの問題を抱えていた。上海家化のトップ管理者は内部調査と市場調査を行い、ドラスティックな経営再建策が必要であると判断した。この判断の下、上海家化は次々と化粧品生産を再開し、生産設備の更新、技術の向上、新製品開発に多大の投資を行った。

その結果、1985年には出荷金額が前年に比べて3000万元増え、1986年には前年度よりさらに5000万元増、前年度比34.7%を達成した。また、輸出金額は500万ドル弱に至り、業界トップとなった。さらに上海家化は、市場シェアの拡大を狙い、1988年に販売部門・研究開発部門・生産部門などを設置し、企業管理体制の改革に着手した。そのため、1990年には、上海家化の固定資産は6000万元を上回り、売上高は4.5億元に達した。この時期、上海家化は中国化粧品業界でトップとなり、そのブランドは中国全土に知れ渡るようになった。

3. 上海家化のマネジメント

多くの国内企業が、過去の計画経済型経営から脱却できずにいる中で、業界内で比較的改革が遅れた上海家化は、全く異質な経営スタイルを取り込むことによって、一連の経営活動を実施した。以下では、上海家化はいかなるマネジメントを行い、どのようにして競争上の優位を構築したのかについて、分析していくことにしよう。

(1) 中・高級化路線と新製品の開発

まず、上海家化は品種の選別を行った。1980年代半ばから、国民の生活水準の向上に伴い、中・高級品の需要が急速に増加した。上海家化はこのトレンドを把握し、成長の見込みがない品種の生産を中止した上、低価格の製品を削減した。また、製品のブランド・イメージを低レベルから中・高レベルに移行させた。技術面では中・高級製品の生産を中心に展開する一方で、徹底した品質の改良を行った。さらに、こうした製品ラインの再編成による生産設備の合理化も行われた。

また、消費水準の向上とともに、化粧品の消費は農村部においても増加してきた。都市部では若い女性だけではなく、中・老年女性や子供・男性などにまで消費者層は拡大していった。その結果、製品に対する需要の多様化、個性化が進み、化粧品もまた多様な品種が求められるようになった。上海家化は、「明星」「双妹」などの伝統的なブランドを保持しつつ、既存ブランドをもとに「露美」「美加淨」「倍蕾」などの高級シリーズ化粧품을改良した。また、同社は「品種新、包装精、見効快」の経営方針⁽⁸⁾を打ち出し、世界の流行を把握して、国内で先例のない34品種にわたる製品を研究開発した。つまり、上海家化は多様化する社会のニーズに応じて、製品の多様化・機能化を進めた⁽⁹⁾のである。

(2) マーケティング手法の導入

1980年代の中国においては、化粧品の消費水準は低く、美容に関する知識やテクニックは十分に普及しているとは言い難かった。このような事情から、新製品の開発・製造が本格的に進められるのと同時に、研究開発された製品を消費者の生活に浸透させるための、製品の機能や効果の紹介の必要性が生じた。

上海家化は「指導消費、拡大消費」⁽¹⁰⁾の経営理

念の下、消費市場を開拓するため、1986年に美容サービス・チームを結成した。つまり、美容部員や美容師・美容専門家をメンバーとしたチームを組み、化粧品はどのような目的によって研究され、どのような機能を持つのか、また、こういった手順で使用するのか、あるいはその安全性などのあらゆる面について紹介したのである。そして、中国全土を移動し、100回以上にわたって様々な美容講座を開き、化粧品の機能や効果の紹介や、美容に関するテクニックを指導した。このような企業経営戦略の一環としての美容活動は中国ではこれまで例がなく、このようなマーケティング活動は全国的なインパクトを与え、消費者の美容意識の促進につながった。また1986年の1年間で、上海家化は美容用品だけで売上を800万元も伸ばした。

さらに、同社は上海市あるいは全国各地で20回以上にわたって様々な製品展示会を行った。これらの経営活動により製品の販売ネットワークが作られた。また市場情報のフィードバックなどが得られることで売上も伸びた。例えば、1986年11月に行われた上海市の中百一店展示会では、1日当たりの売上は平日の2.5倍である4.4万元に達した。さらに、1988年には上海で全国第一家露美美容院（エステ）を開設した。また消費者熱線5411118（フリーダイヤル）を設置したが、これは中国初のフリーダイヤルとして知られている。これらの経営活動は社会貢献という役割だけでなく、製品や企業の宣伝効果もあわせ持っており、その結果、企業と製品の知名度は高まり、化粧品の販路は拡大した。

さらに、製品の消費市場でのポジションや影響力の構築には良好な企業のイメージが必要である。同社もまた企業イメージの構築を重視した。例えば、企業のシンボルマークがその好例としてあげられる。具体的には「香飄万里」¹⁰をテーマとする企業のマークを作成し、このマークの入っ

たバッジを全従業員に配布し、さらには企業の公用紙、名刺、製品取扱書、包装バックなどにもこのマークを使用している。あるいはこのマークを製品広告の看板や公用車両、新聞雑誌などの企業宣伝の媒体に利用したりもしている。

(3) 外部経営資源の活用

上海家化は創業が早いため、古い設備の更新や改造・技術革新に大量の資金が必要とされた。1978年から1985年まで同社の成長率が低かったのは、資金、技術、人材といった経営資源の不足が原因であったと考えられる。それでは、上海家化はいかに経営資源の限界を克服したのだろうか。葛文躍氏は就任した直後、まず自社の資源を中・高レベルのブランドに集中する戦略をとった。しかし、その後、生産の拡大、売上の上昇とともに、人的資源や工場の使用などは飽和状態となった。このことが悪影響を及ぼし、上海家化の発展は阻害された。当時、政府からの支援は限られていたため、上海家化は自力で問題を解決しなければならなかった。すなわち、資金や工場の増設などの投資ができないことを前提とした上で、経営資源の潜在力を引き出し、なおかつ生産効率を向上させなければならなかったのである。

1970年末までの中央集権的な計画経済体制の下では、行政区画に基づく「縦割り、横割り経済管理体制」¹¹が採用され、企業間には垂直的・水平的な関係は存在しなかった。1980年代からは企業管理の体制改革によって、企業が自由に経営資源の配分や調達が可能となった。このような政府の政策変更を受け、上海家化は既存製品のマーケットの拡大に乗じて、他企業と提携することによって外部の生産資源を利用する戦略を採用した。すなわち、上海家化は一部の製品の生産を他社に依頼することにしたのである。

具体的には、1985年同社は、上海近郊において他社の化粧品生産工場と経営連合体を形成し、そ

これらの工場に委託して低価格製品の生産を行った。1年間の努力で2つの連合経営企業と2つの合作生産工場を設立し、低価格のクリームやワックスなどの製品生産を委託した。生産委託を実施する際には、製品の品質を確保することが最大の問題となる。そこで、「品質否決治裁」という契約が締結された。製造された製品は毎日各段階ごとに抜き取り検査が行われ、さらに当日で上がった製品を最終段階で無作為に抜き取り、検査が行われる。その内、1点でも不合格品があれば、その1日分の製品はすべて市場へ出荷できないという厳しいチェックである。当初、協力会社はこういった要請に不満を持ったが、次第に品質に対する厳しさに慣れ、生産効率は向上していった。

その結果、委託されたパートナー工場は提携したその年に2000万元の売上増を実現し、さらに生産技術や経験を積むことで、業界内における品質上の信用が形成され、さらに業務の拡大などの利益を得ることができた。一方、上海家化は5つの生産ライン、年間6000トンの生産力を節約できた。この節約された経営資源は「美加净」などの中・高級品に集中投下され、生産効率は向上した。上海家化は1986年、売上を3000万元増加させた。他社との共同経営の下では、製品の生産加工を委託し、自社は製品の販売権を持つことによって外部の経営資源を利用することが上海家化の目的である。こうした経営提携によって、上海家化は生産指向型企业から市場指向型企业へと転身を成し遂げた。

また、メーカーは企業管理制度の改革によって、経営革新の動機づけが行われ、市場需要の拡大に応じた。製品の研究開発を呼びかけていくことに

なり、メーカーと関連する研究開発機関や医療機関と協力により、科学的方法による機能的な新製品の研究開発が行われた。つまり、機能のよい製品を速く開発して市場に売り出すことは、企業の競争力に大きな影響を与える。上海家化は優秀な人材を採用することに加え、積極的に外部の研究機関との共同研究を行った。すなわち、華山病院の皮膚病学研究所、上海医科大学の皮膚生理学研究所、理論細胞研究所、華東科技大学の生物研究所、上海薬物研究所など、各々の分野で専門的な技術・ノウハウを持っている研究所と共同で、短期間に次々と新製品を開発し、市場のニーズを満たしていったのである。

そして、1980年後半からは、日本のカネボウやフランスのロレアル社から先進的な技術や製品の新たなコンセプトを導入することで、製品の開発をより世界レベルに近づけるための海外経営資源の利用も始まった。

(4) 流通チャンネルの整備

まず、中国での流通の概況を叙述した後、上海家化独自の流通システムの形成について整理する。1970年代末まで、企業は与えられた経営資源によって指令された製品を生産していた。そして、その製品は、図2に示したような流通機構を通じて、統一販売の形式によって流通していた。すなわち、「一括買付け・一手販売」の形で、政府はメーカーから製品を買い上げ、そしてそれらの製品はそれぞれ国有の流通チャンネルを通じて市場へ出荷されたのである。

1978年末に開催された第11期3中全会で、流通体制を含む経済体制の改革に関する一連の政策が

図2 改革前の消費財流通システム⁽³⁾

メーカー ⇒ 1次卸売 ⇒ 2次卸売 ⇒ 3次卸売 ⇒ 小売店 ⇒ 消費者

注：1) 改革前の中国では消費財の流通は商業部により行われていた。

2) 3段階の卸売は、各省・市・自治区及び県レベルの政府の管理の下に、設置された。

打ち出された。従来の行政段階別の統一購買、統一販売の流通体制が見直されることにより、多様な流通ルートが形成され、流通経路は短縮された。具体的には、1985年以降における1級卸売と2級卸売との統合及びそれらの企業化であった。また、メーカーから卸売を経由しないで、小売へ直接販売することも可能になった。新しい形態の流通機構の出現によって、消費財の流通構造は大きな変化を遂げた。メーカーは、原材料など生産要素の購入チャンネルや販売ルートを自ら開拓するようになった。

先に述べたように、1980年代半ばから、上海家化は一連の製品統合や技術革新・製品開発への資源の投入によって、次々と新製品を売り出した。そして、美加淨・露美などのブランドが売れ行きが絶好調になると、流通ネットワークの整備が余儀なくされるようになった。当時、上海家化は直接小売業界との協力体制を整備することが不可能であったため、卸段階からの独自の流通チャンネル形成に着手した。

まず、全国に製品の販売を拡大するために、北京・天津・重慶などの主要大都市に次々と販売営業所を設置した。そして、その販売営業所を通じて、直接小売業あるいは周辺中小都市の卸売会社に販売する方法を採った。1990年には、このような販売営業所は全国に約10カ所設置された。なお同社の流通チャンネルの特徴は以下のようにまとめることができる。

- a. 全国の主要な大都市に設置された販売営業所は、その都市及びその周辺地域の百貨店、スーパーマーケット、中小店舗へ商品を提供する。
- b. 上海家化は各地域で直販代理店を設置し、これらの直販代理店は文字通り上海家化の販売部門と直接に取引をする。そして、各地域の卸売や小売業に商品を提供する。
- c. 各地の販売営業所や直販代理店が地元の卸売を通し、地元の2級、3級の卸売を経て、最終的に

に小売業に商品を提供する。

こうした販売組織や流通システムは、現在では普通に見られるものであるが、計画経済時代を経て市場経済の政策が導入されて間もない頃の中国では、このような流通機構の整備は不十分であったというのが実態である。上海家化は中国の化粧品業界で最も早く上述したような販売組織を形成した。1980年代後半、小工場であった上海家化が中国化粧品メーカーのトップに浮上することができたのは、この販売組織の形成によるところが大きいように思われる。

(5) 葛文耀氏とその経営思想

このような上海家化の発展は、トップマネージャーである葛文耀氏の下で行われてきた。経営管理者は、単なる資源の集合を生命と成長力あふれた有機体として統合することができるとされる(ドラッカー、1974)。以下では、同氏の経歴とその経営思想を見ていく。

葛文耀氏の経歴：

建築家を父に持ち、知的な環境の中で育った。1966年に、高校を卒業し、理工科の国費留学生としてフランスに派遣されたが、「文化大革命」のため留学は中止となった。1968年、東北の黒竜江省にある農村で労働改造をさせられた。その後、上海に戻り、マッチを生産する小工場の従業員となった。1977年、上海火柴廠（マッチを生産する小工場）から上海日化会社に派遣され、1985年3月、工場長として上海日化公司から上海家化へ派遣された（当時38歳）。現在、上海家化の董事長（代表取締役）であり、経済学修士、上海交通大学、上海財経大学などの非常勤教授を勤めている。

経営思想：

1985年3月、葛文耀氏が就任した当時、上海家化は生産能力が低く、生産管理も十分に行われて

いるとは言えない小規模工場にすぎなかった。同氏は就任直後、「調整中発展、発展中調整」という戦略を打ち出し、製品の品種および生産ラインを調整し、限られた生産資源を高付加価値製品に集中させることを主張した。そして、1988年から1990年の3年間にかけて、主に二つの点についての改革を行った。一つは、自社販売ルートの設立——全国の主要な省・市において販売ネットワークを形成し、拡大させることであった。もう一つは、組織機構の改革——生産ライン・生産管理を中心とした管理体制を一変し、市場部、販売部、科研部、生産部などの6つの職能部門を設置したことである。

このような改革によって、高層の管理者を生産管理から解放し、企業全体の職能を強化した。市場の変化を的確に掴み、顧客ニーズに合致した製品を市場に送り出すことにより、生産を中心とした工場を市場指向型企业に転身させた。1990年には同社の固定資産は6000万元に達し、売上が4.5億元にのぼる化粧品業界のトップとなった。以下では、就任してからの5年間でこのような上海家化の発展を導いた葛文躍氏の経営思想を考察してみる。

a. 人本主義

葛文躍氏は「企業の競争、市場の競争は最終的には、人材、人的資源、人的素質の競争になる」と述べている⁴⁴⁾。彼によれば、人材を重視するというのは、大量の人材を採用するだけではなく、いかに人材を活用するかが最大の問題となる。彼は人間こそ最大の資産であり、人的資源の潜在能力を最大限に発揮できる場を与えることが、人材を確保する基本である、と考えている。彼の人材観とは、「知人善用」——人の能力を最大限に生かす。「不拘一格」——伝統的な管理方式を打破し、25歳前後の若手管理者を採用する。「愛材惜材」——人材に理解と尊敬を払うといったものがあげられる。

また「業務素質、敬業精神、職業道德」⁴⁵⁾を含む企業全体の競争力を向上させ、一般の従業員を大切にしている。「企業の発展は企業家一人の知恵だけによるものではなく、全社員の総合的な能力と積極性が企業発展の長期的源泉である」（葛文躍・趙金珊，1997，28頁）。いかに人を見、使い、動機づけるかが、経営管理者の重要な職務であると考えている。彼が上海家化に就任した当時、工場内部における同僚間の対人関係は複雑であった。その対立に消耗しているエネルギーを仕事に集中させるため、派閥を廃止させ、コミュニケーションを重視することで、良好な人間関係を構築した。また、できる限り従業員を意思決定プロセスに参加させる方針を採り、彼らの労働意欲を高めた。その結果、上司と部下の心理的距離は短縮し、結果として対立は解消し、信頼関係が築かれ、協力し合う社風が形成された。

b. 顧客第一

葛文躍氏は、企業は顧客を満足させる製品を提供すべきであると強く主張している（葛文躍・趙金珊，1997，84頁）。異なった生活習慣・欲求・価値観などを持つ消費者を最大限に満足させるといったマーケティング志向型の経営思想は、上海家化の組織改革や資源配分に反映されている。業界他社は、競争相手に対抗しうる製品の開発や生産性の向上ないしは、コスト削減に着目した生産指向がほとんどであった。それに対して、葛文躍氏は、業界の中では最も早く「消費者中心」の徹底的な顧客指向型の経営を打ち出した。市場のニーズや環境の変化に適応するため、企業は市場調査、研究開発重視、販売促進、流通チャンネルの構築に努力すべきだと彼は考えたからである（葛文躍・趙金珊，1997，64頁）。

c. 知識を基礎に置く

「成功する企業家は、知識を基礎に置く」（葛

文躍・趙金珊, 1997, 40頁)。企業目標や経営戦略・資源配分の優先順位についての意思決定には、経営者の直観と創造的な思考がある程度必要とされる。その創造的思考は大量の経験の蓄積と論理的な思考を必要とし、また論理的な思考は学習と実践、的確な認識から生まれてくる。さらに人の資質はある程度生まれつきのものだが、学習、吸収することで不足する資質を補うことも可能であると考えている。8年もの間、仕事をしながら夜間大学に通い、経済学(3年間)、経済法(2年間)、経済学大学院(3年半)に関する勉強をした。

同氏はこのような学習によって、伝統的な管理思想から脱却できたものと考えられる。前述したように、長期的な計画経済体制の下で、伝統的な国有企業は生産ラインを中心とする生産型企業であった。それに対して、上海家化は生産だけでなく、融資、投資、マーケティング、製品開発を一体化させ、製品と資産、市場を結合する戦略をとっている。同社は葛文躍氏の下で、絶えず組織構造と人材構成を調整・再編し、あるいは企業の経営理念と運営方法を常に更新し、伝統的な国有企業から市場に適応しうる現代的な組織へと転換した。また、企業の目標と企業が置かれた環境とを絶えず照らし合わせながら、企業の行為規範や経営行動を調整するといった独特の企業文化が形成された。

Ⅲ. 発見事実とインプリケーション

1. 発見事実の整理

1980年代前半までは、中国の国民の生活水準はそれほど高くなく、また美容に関する知識や意識も十分に普及していなかった。そのため、化粧品業界は主として洗浄用品工業の発展と共に成長してきた。1980年代半ばからの経済成長に伴い、国民のライフスタイルも変化し、それにより化粧品に対する需要は急速に増加した。また、化粧品を

生産する原材料の品質が高まることで、国内での調達が可能となった。その結果、1980年代後半には化粧品出荷高ベースで15%前後の成長率を達成するに至った。

上海家化は外部機関と共同で製品開発を行い、あるいは他社との提携により、一部の製品の委託生産を行った。また、経営資源を中・高級品に集中した。このような共同開発によって、新製品の開発時間が短縮し、生産委託による大量生産をもとにしたコストダウン戦略を成功させた。また、ユニークな美容活動によって製品の宣伝や潜在市場の開拓にも力を注いだ。さらに、企業のイメージづくり、流通チャンネルの整備などのマーケティングの面にも積極的に関わった。上海家化はこのような独自の企業内部要因によって、競争上の優位を構築できたものと考えられる。

2. 成長要因についての分析

前述したように、改革・開放政策の導入は中国全体の経済成長をもたらし、企業経営の自主権や利益の留保などをもとにした企業の活性化を引き出した。このような背景の下、化粧品業界もダイナミックな変化を遂げた。国民の日常生活に関わる洗浄剤工業だけではなく、コスメチック工業も急激に成長した。以下では、1978年から1990年までの間において、企業内部の要因と外部の環境要因とに分けて上海家化の高度成長に影響した要因を考察していく。

まず、政治・経済体制といった国内の環境と外国からの影響という2つの環境要因に焦点を合わせる。1980年代末における外資参入は中国の化粧品企業の競争を促進し、またそれが産業全体に影響を与えていることは否定できない。しかし、この段階では、外資系企業はまだ対中進出の初期段階であり、その活動はパートナーの選択や工場の建設、中国市場の調査などにとどまっており、これらの企業の製品はまだ中国市場での本格的な販

売には至っていなかった。多少の製品販売はあったものの、それは中国の国有化粧品企業の売上を圧迫するほどではなかった。つまり、外資参入はそれほど中国の企業に影響を及ぼしているわけではなかったといえる。

前述したように、改革・開放の政策による国有企業の改革は、企業の変化をもたらした前提要因であった。しかし、これらの環境要因は全ての企業が同様に置かれている環境であり、企業に競争上の優位をもたらす主たる要因とはならない。また、外資の進出などの環境要因はここにおいてはさほど顕著ではないものと考えられる。したがって、これらの環境要因は上海家化の成長のために必要な要因の1つではあるが、競争上の優位を左右する決定的な要因とはいえないだろう。つまり、この段階の化粧品産業は、企業内部でコントロールできる内部要因が重要なのである。化粧品産業の高度成長期においては、いかに新製品を開発し、あるいは製品の品質や安全性・機能性を管理するかが企業の最大の目標となっていた。そのため研究対象とした1978年から1990年の間において、上海家化の競争力に大きく左右したのは内部要因であると考えられよう。

3. インプリケーション

1978年の改革・開放以来、経済発展、消費水準の向上といった環境要因が化粧品産業全体の成長を促進した。また生産設備の更新、生産技術の革新、製品の研究開発、流通チャンネルの整備など企業内部の革新は企業のダイナミックな変容をもたらした。

その当時、消費者は主として新しい製品とその製品の品質を重視していたが、多様化・個性化の追求が始まった段階では、まだそれほどブランドを意識していなかった。その時代における競争上の優位は、品質の管理、新製品の開発、生産工程や工場の管理が中心であった。すなわち、主に技

術革新や製品開発がこの時代における競争の焦点であった。ニーズの急増に伴う量的な生産に追われる中で、新製品の開発あるいは商品を速く消費者の手に届けるといったことが、化粧品メーカーにおける最大の課題となっていた。ただし、マーケティングといっても当時のそれは、せいぜい製品の広告宣伝、流通チャンネルの整備の問題にとどまっていた。

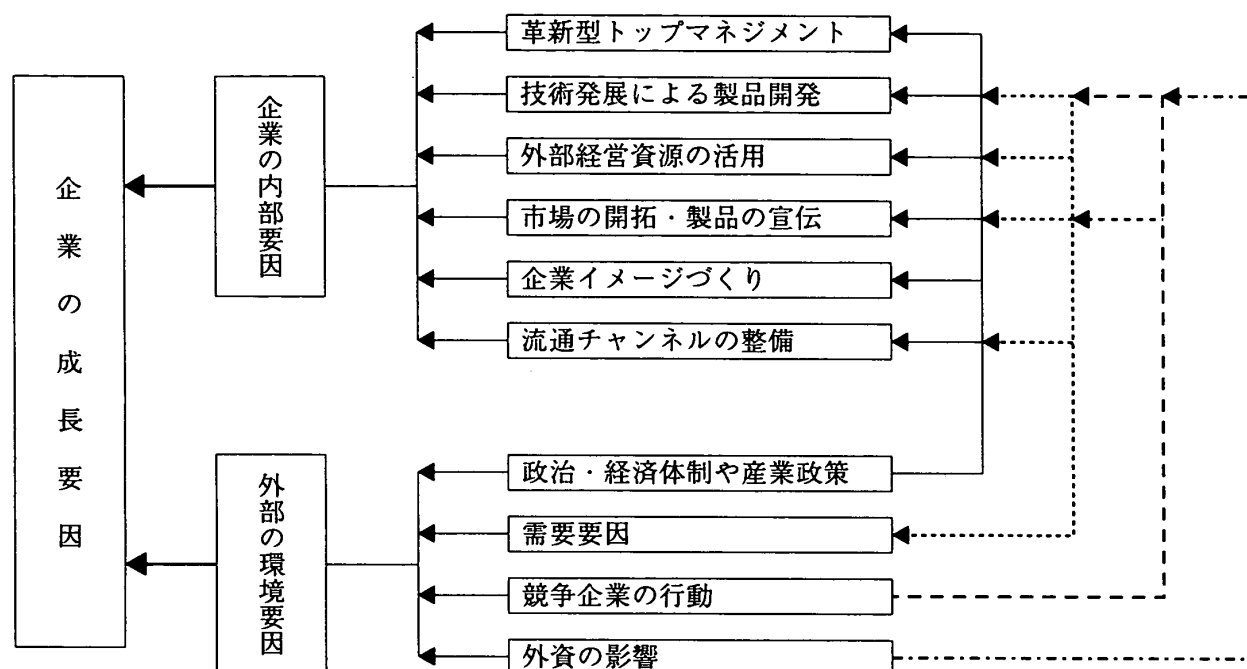
上海家化は革新型トップの下で、独自の経営戦略を展開することで競争上の優位性を確保するに至ったと考えられる。同社の高度成長に影響を与えた主な要因は図3に示すとおりであり、具体的には潜在市場の開拓とその拡大、独自の資源展開パラダイム、あるいは販売力で他の企業に差をつけることなどがそれにあたる。これらの政策によって中国経済は成長し、市場を拡大させ、ニーズの多様化が見られるようになった。以下では、(1) 潜在市場の開拓とその拡大、(2) 提携システムの構築、(3) 流通システムの形成、(4) 伝統的管理システムからの脱却について見ていくことにする。

(1) 潜在市場の開拓とその拡大

化粧品についての認識を根本的に変えない限り、化粧品産業の大きな成長は起こらないし、同様に個別企業の成長もありえない。上海家化のマネジメントは、これらの根本的な問題を解決するため、単なる製品の広告宣伝ではなく、国民の美への意識を高めるための努力を行ってきたのである。

また、エステやフリー・ダイヤルの開設により、化粧品についての質問や問題の解決方法を消費者に紹介した。このような美の認識に関しての各イベントは、国民の美への意識を高め、化粧品の消費者層を拡大させるばかりでなく、個人当たりの消費量の増加にもつながった。さらにそれらの経営活動とともに、企業や製品の知名度も高まり、

図3 内・外要因の機能とそのダイナミズム



注：ここでの政治・経済体制や産業政策は、化粧品産業に限らず、中国における全ての産業に対するものである。

製品の宣伝の効果も得られた。

さらに、上海家化は企業のシンボルマークを制定し、そして、それを様々な広告宣伝や媒体に使用することで、企業イメージを強化した。現代の米国や日本などの先進国の企業では極めて一般的なことではあるが、1980年代の中国では、こうした経営行動は極めて少なく、化粧品業界ではまったく先例なきことであった。シンボルマークつきのバッジを毎日つけることは、その会社の一員であることの意味を付与するのみならず、社員に会社への帰属意識を与える他、彼らに企業イメージにふさわしい行動をとることや、社会への貢献などに対する責任感をもたせる役割があったと考えられる。

(2) 提携システムの構築

上海家化が急成長した最も主要な要因は、資源展開戦略と考えられる。有効な経営資源の配置や外部資源の活用により、限られた資源を効率的に利用した。また、経営資源の蓄積によって、業界

内で先んじてマーケティング分野への投資を行うことができた。そして、この資源展開戦略は、上海家化の今後の成長の基礎となった。

当時、国からの投資が少ないことを原因に、外部資源（研究機関、外資の技術）を利用する化粧品メーカーは少なくなかった。1980年代後半、上海家化は高い製品開発力に支えられ、多品目・多品種の新製品を送り出した。この際、もし外部の研究機関の協力がなければ、これらの製品の誕生はなかったか、あるいは遅れていたと考えられる。しかしながら、上海家化はそれだけにとどまらず、業務提携という当時まったく新しい企業間関係を構築した。この提携相手は、資金上は独立しているが、生産技術、品質管理、販売などの経営活動については上海家化に依存している。すなわち、組織的には上海家化の中における1つの生産部門と同じ機能を果していたと言える。

このような企業間関係によって、他社の経営資源を活用した生産システムを確保した。それにより、自社のエネルギーが集中され、大量生産によ

るコストダウンのメリットを享受することができた。あるいは、節約された経営資源は市場に潜在する需要の開拓や製品販路の拡大、流通チャンネルの整備などにも利用され、活発なマーケティング活動の展開を可能にした。さらに、こういった提携は同業他社の生産技術や製品品質の向上、業務の拡大などをもたらし、自社の成長とともに他社の発展も促進させた。この意味において、上海家化の戦略は化粧品産業だけでなく、企業の成長、企業間関係に大いなる示唆を与えているように思われる。

(3) 流通システムの形成

上海家化の急成長を可能にしたもう1つの要因としては、他社に先んじて独自の流通システムを形成することにより、販売力を向上し、また、それにより他社に差をつけたことが考えられる。

前述したように、計画経済体制下に置かれた国有企業は、生産にのみ専念し、マーケティング活動には無関心であった。国有企業は製品の流通ルートを手を自ら持つ必要がなく、流通システムに関する知識も経験も必要としなかった。中国では1978年末から流通体制の改革により、流通チャンネルの多様化が図られた。しかし、化粧品業界では1980年代に入っても、ただちに伝統的な取引関係から離脱して製品の流通を系列化する動きが見られた訳ではなかった。卸売企業や問屋に製品を依頼するほか、自社の販売ルートを組織化する企業はまだそれほど多くなかったのである。房(1999, 266頁)によると、大半の化粧品メーカーは1980年代になって製品の品質や生産の拡大を中心とする経営戦略を採用しはじめた。しかし広告宣伝や販売促進、自社の流通チャンネルの整備などのマーケティング活動については、新製品の開発や製造技術発展ほどには重視されなかった。

それに対して上海家化は製品の開発・技術革新を積極的に行うとともに、製品の販売を戦略的に

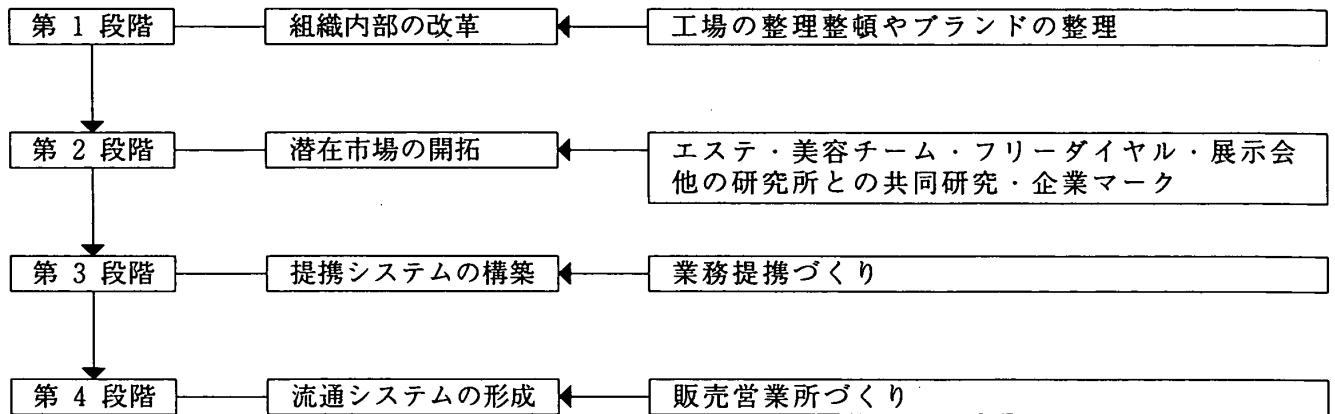
拡大させることにより、自社の販売ルートを整備しはじめた。同社は中央集権的な流通システムの解体を進めると同時に、全国に販路を広げ、各地域に営業販売所を設立し、流通ネットワークの開拓に力を注いだ。このようにして、これまでの外部的な流通システムを内部的なそれに変えた。すなわち上海家化は積極的なマーケティング活動を展開することによって、メーカー主導の流通チャンネルを構築し、これにより化粧品流通の主導権の変容をもたらしたのである。その結果、流通ルートは短縮化され、製品の価格や商品についての情報のフィードバックがより効率的に行えるようになった。

(4) 伝統的管理システムからの脱却

中国国有企業の改革では、まず政府に依存した生産・販売などの経営活動という伝統的管理システムからの脱皮が必要である。しかし、長期的に中央集権的な計画経済体制の下で経営を持続してきた国有企業は、改革・開放政策によって企業の自主権が拡大されたとしても、それによって企業の変革を行うことはかなり困難であった。これまで上海家化における1978年から1990年までの成長プロセスを見てきたが、特に1985年以降、同社は様々な経営活動・組織変革をスムーズに行い、生産指向型企业から市場指向型企业への転換を図っている。上海家化は即座に生産システムや販売システムなどの確保による競争上の優位を築いた訳ではなく、図4に示したような企業展開のプロセスを推進していたのである。

まず第1段階として、企業内部の改革からはじめ、次に第2段階として、潜在市場の開拓を行った。つまり、こういった企業内部のささいなことで、多くの資金を必要としないこと、その上すぐに効果が現れることから着手したのである。さらに第3段階では、生産システムを確立し、最後の第4段階では、自社の流通システムを形成してい

図4 伝統的管理システムから脱皮のモデル



った。

その効果としては、第1に、企業の経営資源の制約を克服し、資金の節約を可能とした。第2に、美容意識の高まりにより潜在市場の拡大を実現した。第3に、企業内部の従業員もただ生産するだけではなく、化粧品についての知識を蓄積するとともに、企業全体に対する責任感を持つようになった。

第4に、生産型工場から市場型企业への業務転換を促進した。では、なぜこのような業務転換がスムーズに行ったのだろうか。それは、市場の拡大や生産力の向上によって、企業の成長が促進され、利益が高まり、そしてこのような状況下において、全国各地に販売営業所を設立するために必要な人材や資金がある程度蓄積できたからである。第5に、変革の修正、あるいは誤りの修正が即座に行うことができた。市場はどの程度の規模なのか、また企業はどこまで成長できるのか、ないし販売システムの形成のためにはどの程度の投資が必要となるのかといった問題は市場の成長と企業の成長に伴って変容する。そして企業は、その変化に適応しながら自身の戦略を調整しなければならない。

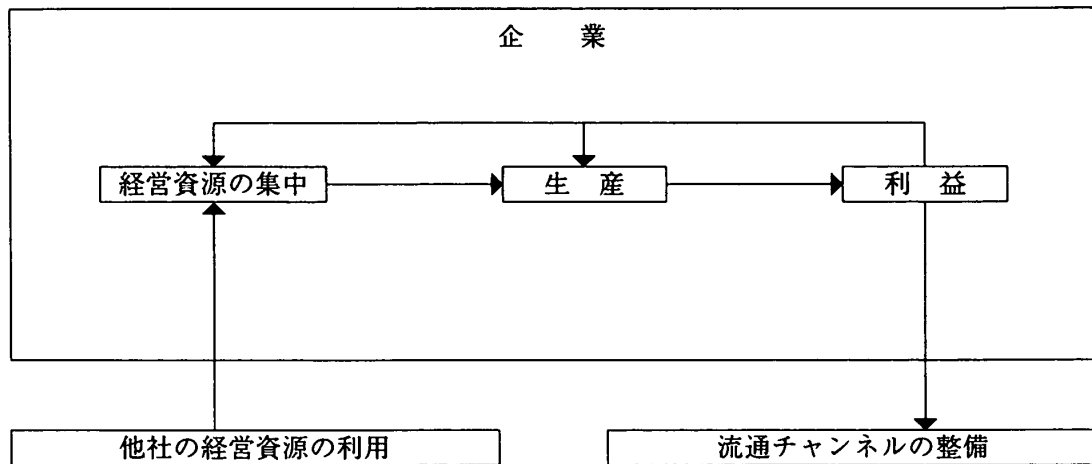
つまり、1980年代には上海家化は伝統的管理システムから脱却すべく企業内部の改革によって企業外部へ展開するという成長戦略をとっていたと言える。すなわち、まず企業内部の組織構成を改

善した。また、さほど資金がかからない美容部員による潜在市場の開拓により、製品の宣伝の効果も得た。そして、そこから得た利益は設備の改善や技術発展・製品の開発へと投資された。ただし、これらについては競争相手の企業の戦略もほぼ同じものであった。

続いては、企業内部から外部経営資源の活用、流通チャンネルの整備など企業外部へ展開したことであった。上海家化は企業内部の再生産の拡大に投資するにとどまらず、利益の一部を企業外部の流通チャンネルの構築へ投資した。限られた経営資源をいかに有効に利用するのか、得られた利益をどこへ優先して配分するのか、上海家化は自社の資源と市場の変化に合致した戦略をとることで、競争上の優位を構築したのであった。

このように環境の変化に適応すること、またタイミングと順序を把握し、戦略的に展開を行ったため、戦略的業務転換を成功させ、そして伝統的管理システムから脱却できたのであった。もちろん、前述したように、化粧品産業は政府からの投資が少なかったため、こういった多額の資金を必要とせず、しかも効果がすぐに現れる方法を採用せざるを得なかったのかもしれない。しかし、このような上海家化の資源蓄積および配分に関する戦略(図5)は、他の資源の制約や企業発展の方向性に悩み続ける中国国有企業に対して与える示唆は少なくないのではないだろうか。このような

図5 上海家化の資源の蓄積と配分



企業転換は、中国企業の伝統的業務システムからの変革について、有効なモデルを提供していると考えられる。

V. おわりに

本稿の目的は、中国化粧品企業の成長プロセスの考察を行い、それにより企業のダイナミックな変容をもたらした要因を明らかにすることにあった。従来の研究では、このような基本的な問題設定に関して経済体制が企業の経営活動の方向に決定的影響を与えているとされてきた（林毅夫他，1995；房，1999）。しかし、このような政治・経済体制の背景の下で、各企業がどのように競争上の優位を構築してきたかについての研究は、必ずしも十分には行われてこなかった。本稿では、中国化粧品産業のリーダー企業である上海家化が1978年から1990年までにかけて、急速な成長を成し遂げたという事実に着目し、同社の成長要因をケーススタディによって分析した。

ところで、研究対象とした同段階は、中国の化粧品産業全体の緩やかな成長期に該当する。限られた経営資源の下で、これまでの化粧品企業における一般的な成功要因は、次のように考えられてきた。すなわち、設備の更新、生産技術の革新、新製品の開発およびその宣伝などである。つまり、経済体制転換期の化粧品企業においては、生産技

術や製品品質・工場現場の管理、マーケティング活動といっても製品の広告宣伝などの問題に注目したに過ぎないものであったと言える。

しかしながら、上海家化の成長プロセスとそのマネジメントの分析によって、上海家化の資源や利益の配分についての意思決定が他社と異なっていることが明らかとなった。なお、このような上海家化の成長要因については以下の項目が挙げられる。

第1に、葛文躍氏の下で、製品選択の適合性や生産工場の整理による資源の集中を行い、それによって生産効率を向上させたことである。第2に、コマーシャルや他の媒体によって製品を広告宣伝する際、同社は美容知識や意識などといった根本的な問題を解決することにより、潜在市場を開拓するという戦略を採用した。第3に、企業のイメージづくりに力を入れ、企業のシンボルマークやバッジを作ることで企業のイメージ・アップや従業員の責任感をもたらした。第4に、市場ニーズの拡大に伴い、上海家化の生産能力は飽和しつつあったが、経営資源の制約を克服するため、上海家化は業務提携による企業間関係によって、生産システムを確立した。最後に、成長し続ける上海家化は、蓄積された経営資源や獲得した利益を流通チャンネルの整備へと投資し、それによって自社の販売システムを形成することができた。

すなわち、上海家化は一般的に挙げられた成長要因に加えて、業界他社との業務提携を行うことで、生産システムを確立したのである。また、獲得した利益の一部を流通チャンネルの整備へ投資することで、自社の販売システムを形成した。このように、市場環境の変化や自社の経営資源の蓄積に伴い、独自の競争戦略を調整しつつ、コスト優位と市場の拡大及び維持が可能となった。こういった試行錯誤に満ちたプロセスを経て、上海家化は独自の競争上の優位を構築することができたのだと考えられる。さらに本稿では、上海家化の競争上の優位の源泉を解明した上で、同社の企業システムが伝統的管理体制から脱却し得た要因についてもあわせて考察した。その意味において本稿は、一定の意義を有するものと考ええる。

最後に、今後の研究課題に関連して本稿議論における限界について指摘しておく。本稿では、企業の成長要因について分析したものの、単一の事例研究に過ぎない。今後は、他の複数の事例を通じての比較分析していくことが必要となろう。あるいは国有企業に関する考察に限定されていることから、民間企業の分析はなされていない点もすくなく問題である。

さらに本稿が事例として取り上げた企業は、短期間で業界のトップに成長したものの、その競争上の優位性がこのまま維持できるのかどうかについては、いまなお不透明である。その背景として、環境要因が急激に変化してきたことをあげることができる。特に1990年以降、国内企業が競争力を向上させつつある中で、世界の有力な化粧品メーカーによる本格的な進出がはじまったことは注目に値する。したがって、流通チャンネルやコストダウンといった問題のみならず、ブランド戦略の重要性を重視する段階に突入したといえよう。その際、今後上海家化がいかにして競争上の優位を確立していくかといった戦略を明らかにすることも重要な課題の1つとしてあげられるだろう。

[注]

- (1) 中国国家统计局編『中国工業経済統計年鑑』中国統計出版社、各年度版を参照。
- (2) 本稿では、内部要因を、化粧品企業自身が抱える問題のうち、コントロール可能な要因と定義する。それに対して、その企業にとって外部要因、例えば、コントロールできない国の問題である政府の経済政策や産業政策、ある程度コントロールできる合併相手の外資進出による影響など、は環境要因と定義する。
- (3) 房文慧『化粧品工業の比較経営史』日本経済評論社、1999年。
- (4) これらのインタビューは、2000年7月24日から8月24日にわたって行われた。そのうち、8月16、17、18日の3日間の5回に及ぶインタビューは、神戸大学大学院経営学研究科教授加護野忠男氏と共同で実施した。さらに、8月の21、23、24日の3日間、上海家化の密着取材を行った。
- (5) 中国化粧品産業の展開プロセスについては、房文慧(1999)を参照。
- (6) 中国軽工業発展戦略研究中心編『中国軽工業年鑑』中国年鑑出版社、1990年、224頁を参照。
- (7) 上海日化は上海市軽工業局に直属の行政監督、管轄の下に置かれている企業である。当時上海日化は上海家化の上級行政管理機関である。
- (8) 新品種の開発、包装デザインの美化、生産効率の高めを追及する方針である。
- (9) 中国軽工業発展戦略研究中心編前掲書の各年度版と、社内資料を参照。
- (10) 美容に関する知識を消費者に紹介し、テクニックを指導し、消費を拡大することを意味する。
- (11) 上海家化の製品をより広く範囲で知らせる意味を含む。
- (12) 改革・開放政策を導入する以前、国有企業は政府の行政管轄部門の指令によって、生産を行

った。そのため、川上・川下企業との間の垂直的な企業間関係を持っていなかった。また業界他社との間の水平的な企業間関係も持っていなかった。

- (13) 向山雅夫・黄燐「中国流通の変貌と日本小売企業の対中投資」『流通科学大学論集』1996年3月と、胡欣欣編『日中流通業比較研究』中国軽工業出版社、1994年を参照して作成。

- (14) 葛文躍・趙金珊『走出憂患』上海文芸出版社、1997年、22頁より引用。ここでの人材、人的資源、人的素質はそれぞれ、専門技術を持つ人材、管理者・技術者・一般従業員を含む人的資源、人的資源の能力と指す。

- (15) 業務素質は仕事能力、敬業精神は仕事に対する態度、職業道徳は仕事に関する道徳意識をそれぞれ指している。

新春講演討論会・新年会のご案内

毎年恒例となっております、新春講演討論会・新年会を開催いたします。皆様お誘いあわせの上、是非ご参加ください。所員・研究会員の方に限らず、一般の方でもご参加いただけます。

日時：2002年1月26日（土）

場所：中国研究所

東京都文京区大塚 6-22-18

（丸の内線新大塚駅徒歩7分／有楽町線東池袋駅徒歩10分）

1. 新春講演討論会

時 間：午後2時半～4時

テーマ：「WTO加盟後の中国と日中経済関係」

講 師：横田 高明 氏（大阪産業大学教授、中国研究所所員）

会 費：無料

2. 新年会

時 間：午後4時半～

会 費：2,000円（当日受付にてお納めください）

お申し込み方法

新年会に参加ご希望の方は、1月23日（水）までに中国研究所事務局（TEL 03-3947-8029/FAX 03-3947-8039/e-mail JDU01071@nifty.com）までお申し込みください。新春講演討論会のみ参加ご希望の方は、事前のお申し込みは必要ございません。当日直接ご来所ください。