



“家具を売るのではなく空間を構築する”をモットーに設計デザイン、プランニング、内装工事、オフィス家具の供給を続ける国誉家具(中国)有限公司。働き方の転換—コロナウイルスによりオフィスを取り巻く環境は大きく変わっている。そんな環境の中で飛躍的に成長を続ける国誉家具(中国)有限公司。今回は副総経理の村田氏に成長の秘訣を聞いてみた。

## ① 現在の市場環境について教えてください。

弊社の事業にとっては良い環境になっていると思います。

昨今はコロナの影響もあってワークスタイルが変わってきています。我々はワークスタイルに合わせたお客様の働く空間を提案しています。主な事業は、設計デザイン、プランニング、内装工事、オフィス家具の供給をすることです。

マーケットの全体感としては価格の安いオフィス家具がたくさんあり、これまではそういった商品がマーケットの中の多くを占めていました。しかし昨今では中資系のお客様に志向の変化が見られます。それは“品質が良く機能が良いもの”を使いたいということです。これは我々が担当する商品領域にとって追い風です。

同時に外資系企業や中資系の会社との競争が激しくなっていることも事実です。

KOKUYO

国誉家具(中国)有限公司

副総経理 村田浩幸



## ② 戦略面で意識していることはなんですか？

「家具を売るのではなく、空間を構築している会社」ということを意識しています。

これを実践するためには、お客様の立場にたったサービスを提供することが大事です。

例えば、最近で相談いただく機会が多い移転についてです。移転には目的があります。経費削減や部門間のコミュニケーション改善などが代表的です。これを実践するために、顧客の立場にたった報告、きめ細かいサービスの提供、またそれを全社員に理解・実行してもらうことを徹底して実施しています。この取り組みも我々の強みの一つだと考えています。

## ③ 中資系のお客様の志向が変わってきているという話でしたが、中資系ビジネスは拡大していますか？

はい。以前はほとんどが日系のお客様だったのが、現在、半分は中資系のお客様になっています。今後はその比率が七割くらいまで伸びてくだろうと予想しています。



## ④ 中資系企業との取引拡大はどんな風を実現されてきたのですか？実現したくてもできていない日系企業が多いと思います。

まずはターゲティングが大事です。自社のサービスを必要とする業界を見極めることが大事です。また時間をかけることも大事です。弊社も数年かけて開拓を進めてきました。

そして、“入り口”となる商品・サービスを用意することが大事です。例えば、弊社が持っている非常に機能的な商品である折りたたみテーブルをまずは紹介します。それを軸によりたくさんの商品、広範囲なサービスを使って頂くことに繋げています。今、大きな取引をしている中資系の会社はほとんどこのパターンで取引を拡大してきました。入り口として提案できるオフィス家具を自社で多数抱えているということも強みの一つです。

## ⑤ 家具以外に広げることができるというのも強みですね。

はい。例えばオフィス家具という競合となる欧米企業は家具のみを扱っているというケースがほとんどです。弊社のように、設計デザイン、プランニング、内装工事、オフィス家具の共有までトータルでやっている会社はないと思います。中資大手企業との取引が拡大するなかで徐々に知名度も上がってきました。

## ⑥ 市場環境が変わる中では自社の組織も変わる必要があるのでは？

中国市場は変化のスピードが早く、多様化が進んでいます。その中では変化とチャレンジができる人・組織をつくるのが大事です。言い換えると失敗することも挑戦として評価できるような仕組みにしていきたいです。

どうしても組織は保守的になりがちです。当社でも上司からの指示待ちが多く、社員から自発的にアイデアがでてくることはあまり多くありませんでした。

こういったことを解決するために、当社では自発性を発揮する場をたくさん用意することにしました。

その一つが“社内公募”です。例えば弊社の社内研修は社内公募で応募した社員が担当しています。

研修のテーマについても社員自ら決めてもらっています。他には、全体会議でなるべくたくさんの社員が登場できるような場面を作り、自発性の発揮を促進しています。

## ⑦ 人事評価制度の運用も変えられたと聞きましたか？

はい。これまで直属上司が主観的評価を行ってききましたが、客観的な評価に切り替えました。

つまり、現場の上司から上がってきた評価を人事が客観的な視点で再評価をするということを実施しています。

これを全社員に導入しています。これによつて評価の公平性が大きく改善されたと思います。

評価だけではなく目標設定の際にも同様の運用を実施しておりますので、目標設定から評価のサイクル運用に良い意味での緊張感が出たと思います。頑張った人をきちんと評価するというのを、私としても今後も強化していきたいと思っております。



~~取材を終えて~~

自社の強みに基づいた戦略で中資系企業を開拓しているというエピソードが印象に残った。

他の日系企業が実現したくてもなかなかできていないことを“入り口は必ずある”という考えを基に、新たな市場に入り込む方法を見つけたのは素晴らしいと思う。また会社としての歴史が長いのが故にややもすると保守的になりがちな会社の風土を、人・組織に対して様々な取り組みで打破していると思った。