

在中国日系企業の人事管理（４）

小売業の人事管理—イトーヨーカ堂、イオンを事例に—

柴田 弘捷¹

Personal Management of Japanese Companies in China (4) : Case Studies of Retail Trade (ITO-YOKADO and AEON)

SHIBATA Hirotoishi¹

要旨：2000年代に入って、中国小売業は著しく発展した。それに伴って、日本の小売業界の中国進出も進んだ。中でも、スーパーマーケット業の進出が著しい。本稿では、中国に進出した(株)イトーヨーカ堂とイオン(株)を事例に、日系スーパーマーケットの人事管理面での異同を検討した。進出当初の最大の課題は、両社とも、「歓迎光臨（いらっしやいませ）」「謝謝（ありがとうございました）」も言えず、「頭を下げること」（お辞儀）もできない中国人従業員に「接客マナー」と5Sの教育訓練である。ついで、店舗運営能力を身につけさせることである。欠員補充・増員の人材募集は、人材派遣業者のネット、新聞、店頭ビラ等で行われているが、イオンはグループ合同で、「新規学卒定期一括採用」を導入し幹部候補生として、採用している。人材育成の基本は、ヨーカ堂はOJTを中心に、イオンは階層別のOff-JTによる教育研修を重視している。人事管理の基本は両社とも、実績に対する報酬（賃金と職位）という「実績主義」である。ヨーカ堂は抜擢人事が目立ち、イオンは教育課程の修了を重視している（課程修了が昇進の条件）。人材の「現地化」は、両社とも事業会社の本部長クラスまで進み、店長クラスはほとんどが現地採用の中国人となっている。イオンは中国、アセアン、日本の3本社をまたぐグローバル人材の養成まで視野に入れた、システムティックな人材養成のプログラムを持っている。なお、08年の労働法改正で、3回目の契約から「無固定雇用（雇用期間の定めのない雇用）」となるため、2回目、3回目の契約更新時が人材の見極めの重要な節目となっている。

キーワード：小売業の中国進出、スーパーマーケット、接客訓練、教育・研修、人材の現地化、グローバル人材

はじめに

本稿は、「在中国日系企業の現地採用従業員の人事管理」の（４）である。（１）で「中国人の就業意識・行動と『現地化』の課題」、（２）で「商社、銀行を対象に『ホワイトカラーの採用・研修・昇進』」、（３）で「工場労働者について『労働市場の構造変動と工場労働者の人事管理』と、事例的に検討してきた（柴田 2011、12、13年）。本稿では、日本のスーパーマーケット業界1位、2位の(株)イトーヨーカ堂とイオン(株)のスーパーマーケットを中心とした中国事業を事例に、小売業の人事管理の実際を明らかにする。

1. 「所得中間層」の増大と「大衆消費」の拡大

2000年代に入ってからの中国社会は、1990年代からの「高度経済成長」（名目GDPは、1990年1,867億元＜1人当たりの名目GDP1,633元＞、2000年9,921億元＜同7,828元＞、10年40,151億元＜同、29,943元＞、12年51,894億元

＜同、38,325元＞、年平均成長率は90年代10.0%、2000年代10.3%、11年9.2%、12年7.8%）の中で、個人、世帯所得、可処分所得も大きく増加してきた。都市世帯の可処分所得を見ると、90年は1,510元であったが、00年6,280元、05年10,493元、10年19,109元、11年21,810元と大きく増加している。つまり、都市部を中心に「所得中間層」が増大してきた。

あるデータ¹⁾によると、年間所得5,000～35,000ドルの世帯数は、90年は僅か400万世帯（総世帯の0.5%、5,000ドル未満の低所得世帯272万、35,000以上の富裕層0）でしかなかったが、00年には1,800万世帯（同、0.5%、低所得世帯33,000万、富裕層100万世帯）に、10年には00年の10倍強の18,800万世帯（同、47.8%、低所得世帯19,400万、富裕層1,100万世帯）と、2000年代に「所得中間層」が著しく増加した。その人数は、10年時点で、下位中間層＜年間所得、5,000～1.5万ドル＞5.2億人 上位中間層＜同、1.5～3.5万ドル＞1.2億人と推計されている。

所得の上昇とともに消費の伸びも著しい。1人当たりの年間消費支出金額は、2001年の5,000元から11年には15,000元と3倍となり、食品、衣料、家具、家電製品、

受稿日2013年11月29日 受理日2013年12月9日

1 専修大学名誉教授 (Emeritus Professor, Senshu University)

表1 社会消費品小売総額の推移

暦年	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
売上額 (億元)	39,106	43,055	48,136	52,516	59,501	67,177	76,410	93,572	114,830	132,678	156,998	183,919	207,167
対前年増加率 (%)	9.7	10.1	11.8	9.1	13.3	12.9	13.7	18.2	22.7	15.5	18.3	17.1	12.6

出所：中国国家统计局『中国統計年鑑』（各年版）より作成

表2 卸小売業法人企業の推移

年次	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
企業数 (所)	25,567	25,543	26,605	27,340	52,448	47,698	51,788	55,737	100,935	95,468	111,770	125,223
従業員総数(千人)	4,485	4,046	4,191	4,068	5,077	5,195	5,443	6,049	7,374	7,490	8,522	9,011
売上額 (億元)	32,265	35,153	40,090	48,613	86,929	93,151	110,055	132,741	208,230	201,166	276,636	360,526
企業数 (所)	100.0	99.9	104.1	106.9	205.1	186.6	202.6	218.0	394.8	373.4	437.2	489.8
従業員総数(千人)	100.0	90.2	93.4	90.7	113.2	115.8	121.4	134.9	164.4	167.0	190.0	200.9
売上額 (億元)	100.0	109.0	124.3	150.7	269.4	288.7	341.1	411.4	645.4	623.5	857.4	1,117.4

注：2004年の数値は「経済センサス」数値で、他の年次の数値とは連続しない。

出所：中国国家统计局『統計年鑑』2012年版より作成

日用雑貨等の「社会消費品」の売り上げも急増した。社会消費品の小売総額は、2000年の3兆9,106億元から2012年には20兆7,167億元と2000年の5.3倍にもなった（表1）。

2. スーパーマーケットと外資系企業の進出

このような「高度経済成長」、「所得中間層」の増大、消費の増加の中で、卸・小売業の発展も著しい。卸・小売業の法人企業数は2000年の2,556社から、05年47,698社、10年111,770社、11年125,233社に、従業員数は00年の449万人から、05年520万人、10年852万人、11年901万人に、売上額は00年の32,265億元から、05年93,151億元、10年276,636億元、11年360,526億元と増加している。2000年比で見ると、11年は企業数43.7倍、従業員数2倍強、売上額11.2倍と急成長を遂げている（表2）。その資本系統を見ると、圧倒的に中国内資の割合が高いとはいえ、外資系の比重が増大してきている。外資系は、03年時点で、商店数3,261店（シェア7.1%）、従業員数14,000人（同15.2%）、売上額727億元（同17.0%）でしかなかったものが、11年には、店舗数が8.0倍の26万店、従業員数が3.6倍弱の5万人強、売上額は6.9倍の4,988億元となった。そのシェアは店舗数を除いてリーマンショック後低下傾向にあるが、11年時点では、店舗数の13.1%、従業員数の20.4%を占めている。ただ、売上額では09年に日欧米系の外資が売上額を減少させ、以降、内資系の増加に比べ、伸び悩み、そのシェアを低下させている（表3）。

つまり、2000年代に入って、中国で「所得中間層」が

大きく膨らみ、日用品の消費も急増し、商店数・従業員数・売上額も増加し、中でも外資系の増加が著しいである。

その中で、主に日用の「社会消費品」を扱うコンビニエンスストア（以下、コンビニ）、スーパーマーケット（以下、スーパー）、百貨店などのチェーン店も増加し、中でも、外資系の伸長が著しい。小売チェーン店はデータの得られた03年比で見ると、11年は店舗数が20万店弱で4.2倍、従業者数が25万人で2.7倍、売上額は3.5兆円で8.1倍にもなっている（表4）。

欧米系のコンビニ、スーパーの出店状況を見ると以下のとおりである。

1995年には、スーパーではすでに、地方政府の単独認可により、ウォルマート（米）、カルフル（仏）、プライスマート（米）、メトロ（独）、マクロ（オランダ）等が進出し、全国展開していた。中国政府は、96年「外資系小売チェーン店展開の方針」を出し、中央政府管轄下で、欧米、日本の大型チェーン店を運営している企業との合弁による、単品管理（POSシステム）、物流（納品）等の「近代的経営のノウハウ」の導入による小売業の「近代化」を図ろうとし、その実験として、日米欧各1社と合弁企業の設立を認可しようとした。その相手が、日・イトーヨーカ堂、オランダ・マクロ、米・ウォルマートであった。ただし、ウォルマートはすでに地方政府の単独認可で進出しており、「いろいろ規制のうるさい中央政府の認可はもらえない」ということで降りた。その後、2000年代初めに外資への開放が進み、外資系チェーン店が急速に増加していく。

表3 資本系別中国の小売業（チェーン店）

年次	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
店舗総数	46,517	77,631	105,684	128,924	145,366	168,502	175,677	176,792	195,779	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
内資	43,256	51,110	98,599	115,832	138,114	153,789	158,920	158,196	169,699	93.0	65.8	93.3	89.8	95.0	91.3	90.5	89.5	86.7
港澳台系	1,237	1,396	3,304	2,803	2,059	2,446	3,132	4,379	5,624	2.7	1.8	3.1	2.2	1.4	1.5	1.8	2.5	2.9
外資系	2,024	2,385	3,781	10,289	11,521	12,267	13,625	14,217	20,456	4.4	3.1	3.6	8.0	7.9	7.3	7.8	8.0	10.4
従業員総数(100人)	9,241	12,820	16,010	18,710	18,619	19,708	21,088	22,516	24,906	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
内資	7,827	8,923	13,100	15,879	14,365	16,149	16,628	17,969	19,822	84.7	69.6	81.8	84.9	77.2	81.9	78.9	79.8	79.6
港澳台系	560	642	1,229	599	758	899	1,486	1,803	2,004	6.1	5.0	7.7	3.2	4.1	4.6	7.0	8.0	8.0
外資系	842	983	1,682	2,228	2,347	2,660	2,975	2,744	3,080	9.1	7.7	10.5	11.9	12.6	13.5	14.1	12.2	12.4
売上額(億元)	4,259	8,393	12,588	14,952	17,754	20,467	22,240	27,385	34,511	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
内資	3,527	4,637	10,865	12,925	14,315	17,243	18,603	23,325	29,530	82.8	55.2	86.3	86.4	80.6	84.2	83.6	85.2	85.6
港澳台系	265	340	603	439	608	727	1,317	1,580	2,078	6.2	4.1	4.8	2.9	3.4	3.6	5.9	5.8	6.0
外資系	462	600	1,120	1,588	2,008	2,497	2,320	2,481	2,903	10.8	7.1	8.9	10.6	11.3	12.2	10.4	9.1	8.4

注：港澳台系＝香港、アモイ、台湾資本との合資、合作及び独資の企業、外資系＝港澳台系を除く外資との合資、合作及び独資の企業

注：商店数、従業員数は年末、売上額は年間

注：2004年の数値は「経済センサス」数値で、他の年次の数値とは連続しない。07年のデータの不整合については理由不明である。

出所：中国国家统计局『統計年鑑』2012年版より作成

表4 中国の小売業（チェーン店）の数・構成の推移

年	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
チェーン店店舗計(所)	30,746	46,517	54,891	105,684	128,924	145,366	168,502	175,677	176,792	195,779
コンビニ	—	—	—	10,043	13,817	13,912	16,196	15,779	14,202	13,609
スーパー	10,281	11,717	14,073	18,924	21,066	34,477	38,312	35,717	39,140	41,096
内大型店	—	—	—	—	—	7,332	8,072	2,493	6,322	2,542
百貨店	1,550	2,129	2,637	3,853	5,353	3,674	3,805	5,304	4,239	4,826
従業員総数(100人)	6,332	9,241	10,548	16,010	18,710	18,619	19,708	21,088	22,516	24,906
コンビニ	—	—	—	670	789	927	979	928	750	710
スーパー	3,101	4,444	5,108	6,094	6,545	6,809	7,779	8,152	8,850	9,223
内大型店	—	—	—	—	—	3,053	3,582	3,266	3,860	3,328
百貨店	1,087	1,216	1,390	1,812	1,771	1,592	1,853	2,386	2,500	2,654
売上総額(億元)	2,658	4,259	5,576	12,588	14,952	17,754	20,467	22,240	27,385	34,511
コンビニ	—	—	—	183	223	232	276	270	247	226
スーパー	1,318	1,926	2,410	3,113	3,443	3,791	4,483	5,013	5,686	5,993
内大型店	—	—	—	—	—	1,872	2,234	2,444	2,919	2,595
百貨店	485	597	745	1,275	1,482	1,625	1,943	2,498	2,672	3,227
小売業法人単位総数	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
コンビニ	—	—	—	9.5	10.7	9.6	9.6	9.0	8.0	7.0
スーパー	33.4	25.2	25.6	17.9	16.3	23.7	22.7	20.3	22.1	21.0
内大型店	—	—	—	—	—	5.0	4.8	1.4	3.6	1.3
百貨店	5.0	4.6	4.8	3.6	4.2	2.5	2.3	3.0	2.4	2.5
従業員総数(千人)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
コンビニ	—	—	—	4.2	4.2	5.0	5.0	4.4	3.3	2.9
スーパー	49.0	48.1	48.4	38.1	35.0	36.6	39.5	38.7	39.3	37.0
内大型店	—	—	—	—	—	16.4	18.2	15.5	17.1	13.4
百貨店	17.2	13.2	13.2	11.3	9.5	8.6	9.4	11.3	11.1	10.7
売上総額(億元)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
コンビニ	—	—	—	1.5	1.5	1.3	1.3	1.2	0.9	0.7
スーパー	49.6	45.2	43.2	24.7	23.0	21.4	21.9	22.5	20.8	17.4
内大型店	—	—	—	—	—	10.5	10.9	11.0	10.7	7.5
百貨店	18.2	14.0	13.4	10.1	9.9	9.2	9.5	11.2	9.8	9.4

注：商店数、従業員数は年末、売上額は年間 コンビニのデータは05年から、大型スーパーのデータは07年から、数値はスーパーの内数

出所：中国国家统计局『統計年鑑』2012年版より作成

日系小売業（百貨店、スーパー、コンビニ等）の中国（含む香港）進出は、百貨店では、そごう、三越、高島屋、伊勢丹、コンビニではローソン、ファミリーマート、セブン-イレブン、イオン（ミニストップ）が見られた。スーパーは、イトーヨーカ堂、イオンの他に、イズミヤ（江蘇省）、平和堂（湖南省）、ユニー（香港）等が進出している。中でも、(株)セブン&アイ・ホールディングス傘下でスーパー経営の(株)イトーヨーカ堂（以下日本ヨーカ堂）、コンビニの(株)セブン-イレブン、イオン(株)グループのスーパー、コンビニの進出が著しい。

12年の中国チェーンストア売上トップ100社（香港を除く）を見ると²⁾、外資系が20社入っており、総合スーパー（GMS）を395店舗展開するウォルマートが6位、218店舗のカルフールが10位、111店舗のテスコ（英）が24位と上位に位置している。その中で、店舗数が少ないにも関わらず、イオン（36店舗）が62位（11年は59位）、13店舗のイトーヨーカ堂（36店舗）が65位（11年は58位）に位置しており、日系ではこの2社が抜きん出た存在となっている。

以下では、イトーヨーカ堂とイオンを事例に、中国でのスーパーの展開の軌跡と従業員管理について見ていきたい。

3. イトーヨーカ堂とイオンの中国事業の展開

日本ヨーカ堂の持ち株会社であるセブン&アイ・ホールディングスは、2013年8月末現在で、セブン-イレブン（中国）投資有限公司（2012年設立）の下にセブン-イレブン（北京）有限公司140店舗、同（成都）78店舗、同（天津）55店舗、山東衆邸便利生活有限公司25店舗の計298のコンビニ、伊藤洋華堂（中国）投資有限公司の下に、華糖洋華商業有限公司が北京市内に総合スーパー（GMS）「華堂商場」を9店舗、成都伊藤洋華堂有

限会社がGMS5店舗を展開している³⁾（図1）。なお、13年2月までは、後述するように、北京で食品スーパー2店を経営する王府井洋華堂有限公司もあった。

12年の売上額は74億8,672万元（≒829億円、うち成都535億円、北京279億円、王府井1.5億円）で、上述したように、中国チェーンストア上位100社のうち65位、外資系の中で18位の位置にある。

従業員数は、2011年末現在で、中方・日方の派遣社員、正社員、臨時工（パート・アルバイト）併せて、成都ヨーカ堂3,408人、北京ヨーカ堂2,388人、王府井ヨーカ堂214人、計6,010人（テナントの従業員を除く）を抱える規模となっている⁴⁾。

イオンは、イオングループ中国本社・永旺（中国）投資有限公司（以下、イオン中国）の下に、2013年7月29日時点で、香港を含む中国国内（香港、広東、青島、華南、北京）で総合スーパー（GMS）40店舗、スーパー（SM）14店舗を展開、コンビニのミニストップ55店舗を出店している⁵⁾（図2）。そして、2012年の売上は、香港イオンを除いた36店舗で80億8,261億元（≒103億円）、ランキング62位、外資系の中で16位の位置にある⁶⁾。従業員数は、香港イオンを含む中国イオングループ全体で、16,327人、内正社員が約15,000人である。

3-1 イトーヨーカ堂の中国事業の展開

そもそもイトーヨーカ堂の中国進出の検討は、伊藤忠商事(株)の提案によって1974年7月から始まっていたが、90年代半ばになって、「流通近代化に向け、大型チェーンストア経営の確立を目指して、外国の有力小売業ノウハウを導入するため欧系1社、米系1社とアジア系1社の中国誘致を検討していた」中国政府の打診により本格化した（湯谷 2013, p.17）。中国政府の要請で、①POSによる商品管理、②中流階級対象の品揃え、③日本や欧

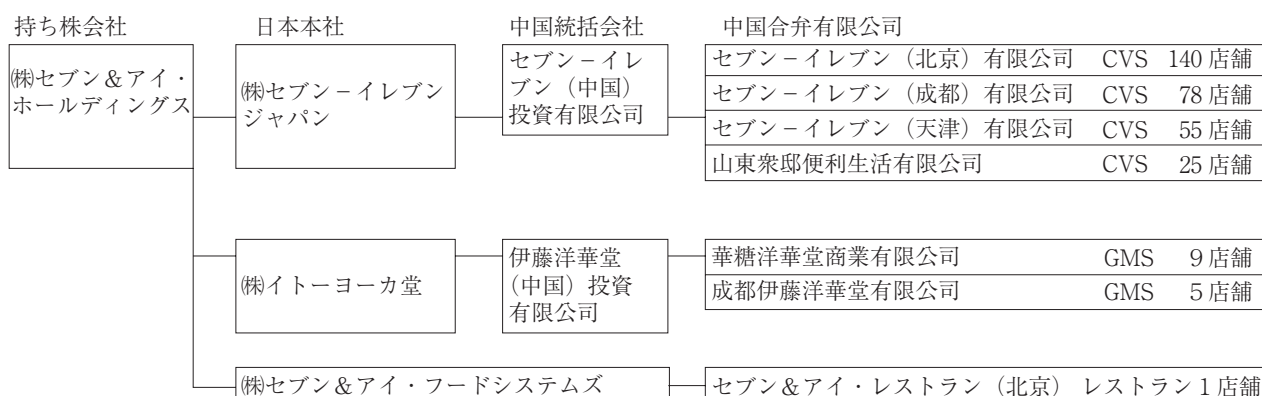


図1 セブン&i グループの中国事業の現状（2013年8月末現在）
出所：セブン&アイ・ホールディングス HP より作成

(株)イオン	
永旺（中国）投資有限公司（中国イオン）	
GMS SM	
永旺（香港）百貨（香港イオン）	9 5
広東永旺天河城商業（広東イオン）	12 5
青島永旺東泰商業（青島イオン）	8 1
永旺華南商業（華南イオン）	8 3
永旺商業（北京イオン）	4
永旺（湖北）商業（湖北イオン）	1
永旺華東（蘇州）商業（華東イオン）	1
	国際商城
	朝北大悦城
	天津泰達
	天津中北
—食品スーパー（マックスバリュ）3社（広州、青島、蘇州）	
—便利店（CVS-ミニストップ）1社（青島）49店舗	
—総合金融6社	
—商業施設開発（イオンモール）2社	
—サービス業6社	
—専売店5社（北京3、上海2）	
—商品物流2社（上海、北京）	

図2 イオングループの中国事業の現状（2012年11月17日時点）
出所：永旺（中国）有限公司 HP より作成

米の社会行事、学校行事等を加味した消費者の生活に訴えるような販売方法、を条件に、1996年、中央政府による世界初の出店認可を得、1997年北京に合弁会社華糖洋華堂商業有限公司（以下、北京ヨーク堂）を、また、成都市政府の「強い要請」があつて北京より早い1996年に合弁会社成都伊藤洋華堂有限公司（以下、成都ヨーク堂）を設立し、中国での総合スーパー事業展開を始めた⁷⁾（なお、ヨーク堂の中国進出の経緯については、邊見2008、湯谷2013に詳しい）。

さらに2004年11月に王府井洋華堂有限公司（以下、王府井ヨーク堂）を設立し北京市で食料品スーパーの経営も展開した。

2012年7月には、中国GMS事業の統括と傘下子会社への投資、出店等事業拡大を検討する、いわば中国事業展開の本部とも言うべき、(株)イトーヨーク堂100%出資のイトーヨーク堂（中国）投資有限公司（以下、ヨーク堂中国）を設立するとともに、他方では、王府井ヨーク堂は解散している（13年3月）。

以下、ヨーク堂店舗の展開と従業員数の推移を見ておこう。

北京ヨーク堂の設立と店舗展開

日本ヨーク堂は、中国でスーパーの出店を目指して、1997年9月、国有企業・中国糖業酒類集团公司（以下、糖業酒類社）と合弁で北京ヨーク堂を設立した。当初の出資比率は、当時の中国政府の方針で糖業酒類社が51%と過半数を占め、日本ヨーク堂が36.75%、中国政府との最初の窓口となった伊藤忠商事(株)10.58%、伊藤忠

表5 北京ヨーク堂と成都ヨーク堂の店舗

店舗名	開店年月	売場面積 単位：km ²	従業員数 単位：人	店長国籍
北京ヨーク堂				2,313
亜運村	2001/12	21	347	日本
豊台北路	2003/12	9	219	中国
大興	2005/01	12	256	中国
西直面	2005/04	19	218	中国
望京	2006/04	17	218	中国
右安門	2007/09	12	232	中国
北苑	2009/09	19	202	中国
新十里堡	2011/01	22	297	日本
三里屯	2013/03	2	80	中国
成都ヨーク堂				3,408
春熙	1997/11	17		中国
双楠	2003/09	33		中国
錦華	2007/12	28		中国
建設路	2009/11	30		中国
高新	2011/11	50		中国

注：従業員数—北京2013年8月平均、成都2011年12月末現在
出所：セブン&iホールディングス CSR活動報告2012、他

（中国）有限公司1.67%という構成であった。糖業酒類社は数人の役員を派遣（以下、中方派遣）していたが、「営業活動は自由にやってよい、ということだった」（日本側にまかせていた）。07年5月に再度出資比率を、日本ヨーク堂75.75%、伊藤忠商事(株)10.58%、伊藤忠（中国）有限公司1.67%、中国華孚貿易發展集团公司（糖業酒類社の親会社）12.0%に変更され、実質的に日本ヨーク堂傘下の企業となった。

北京ヨーク堂は、98年4月北京市十里堡に1号店をオープン、その後、2000年代に入って、09年9月までに8店舗を開店した。ただし、08年に開設した五棵松店は10年8月閉店、また1号店である十里堡店は09年末で閉鎖され、10年1月隣接地に新十里堡店としてリニューアル・オープンした。また、後述の王府井ヨーク堂の解散に伴い、王府井ヨーク堂の2号店であった三里屯店を北京ヨーク堂が吸収、13年3月に三里屯店（9号店）として改装開店した。13年9月現在、9店舗となっている。北京ヨーク堂の出店状況については、表5のとおりである。

成都ヨーク堂の設立と店舗展開

成都ヨーク堂は、四川省成都市政府の「強い要請により」（埜2006）、「成都政府の認可が中央の案件（北京ヨーク堂）に影響がない、ということを確認して」（（ ）内筆者補足）、北京ヨーク堂より先の96年12月に成都伊藤洋華堂有限公司（以下、成都ヨーク堂）を設立

し（出資比率：日本ヨーク堂74%、糖業酒類社12%、伊藤忠商事(株)8%、永利都（成都）房地產開發有限公司（邱永漢の会社）5%、伊藤忠（中国）有限公司1%）、北京より半年早い97年11月に成都市春熙路に1号店（邱永漢のビル）を出店、11年11月までに5号店まで出店、現在6号店以降の準備も進めている⁸⁾。北京ヨーク堂より先に進行した成都ヨーク堂は、「イトーヨーク堂から見れば、北京の実験という意味合いもあった」という（湯谷2013）。北京ヨーク堂および成都ヨーク堂の出店状況については、表5のとおりである。

王府井ヨーク堂の設立と解散

王府井ヨーク堂は、北京市で「本格的な高級食品スーパー」の展開を目指して2004年11月に資本金1800万ドルでイトーヨーク堂（出資割合40%）、ヨークベニマル（同20%）、北京王府井百貨集団（同40%）の合弁会社として設立した。

05年4月に1号店となる勁松店、11年11月に2号店の三里屯店を出店したが、「食品スーパー単独ではなりたた（ず）」結局、経営不振で13年2月に店舗を閉鎖し、会社を解散した（三里屯店は、前述したように、北京ヨーク堂に新店として吸収され、勁松店は閉鎖された）。

ヨーク堂中国の設立

ヨーク堂中国は、2012年7月に日本ヨーク堂の100%出資（資本金3,000万米ドル）で、中国立地のスーパー事業の統括と傘下子会社への投資、出店等事業拡大を検討する、いわば中国事業展開の本部会社として設立された。これ以降の中国におけるヨーク堂の事業展開はヨーク堂中国が管轄することになり、北京、成都のヨーク堂を管轄するとともに、すでに見た王府井ヨーク堂の解散もヨーク堂中国の主導で進められた。今後は中国内陸部（重慶市、武漢市等）への進出を計画している。日経新聞は、「イトーヨーク堂は中国内陸部でショッピングセンター（SC）の多店舗展開に乗り出す。2014年春の第1号施設を皮切りに、同社最大も含め四川省成都市で16年までに4カ所出す。重慶市など他の都市も含め17年以降も同様のペースで出店する方針⁹⁾と報じている。

セブン-イレブン

なお、セブン&アイグループのコンビニ、セブン-イレブンの展開についても、一言触れておこう。

セブン-イレブン（中国）投資有限公司傘下に、北京市、天津市、成都市に各セブン-イレブン有限公司を設立し、コンビニを展開している。セブン-イレブン北京は2004年に1号店を出店、13年8月末現在140店を展

開している。

セブン-イレブン（中国）の従業員数は、総数3,135人、うち、正社員1,053人（26.7%）（男性628人、女性425人）、パートタイマー2,082人（73.2%）で、日本のコンビニと同様、パート主力の運営である。役員の中国人比率は33%、役員を除く女性管理職比率は47%である¹⁰⁾

3-2 イオングループの中国事業の展開

イオングループの中国進出は、1985年に香港にジャスココストアーズ香港有限公司（現・永旺（香港）百貨有限公司、以下、香港イオン）を設立し、87年の総合スーパー・JUSCO 1号店の開店に始まった。その後、95年広東省（広東永旺天河城商業有限公司、以下、広東イオン）、96年に青島東泰（現・青島東泰永旺商業有限公司、以下、青島イオン）、2002年深圳（現・永旺華南商業有限公司、以下、深圳イオン）、07年北京（現・永旺商業有限公司、以下、北京イオン）と総合スーパー、スーパーを展開してきた。北京イオン傘下の総合スーパーは北京に2店舗、天津に2店舗である。なお、14年に天津に1店舗開店の予定である。

また、09年には青島にコンビニを経営する青島迷你島（ミニストップ）便利店有限公司を設立した。12、13年には、広州、青島、蘇州に食品スーパーの永旺美思伯樂（マックスバリュ）有限公司も設立している。

商業施設開発・建設を行う永旺夢楽城（イオンモール）商業管理有限公司を北京（08年）と天津（10年）に設立、イオングループ店舗の出店を核とする商業・娯楽施設（ショッピングセンター）建設を行っている。この他、専門店、金融業、サービス業、商品物流業等を展開している。

イオン本社は10年10月に「3カ年中期経営計画（2011年度～2013年度）」を発表、アジアシフト強化方針と中国、アセアン、日本の3本社体制を確立することを発表、11年12月、北京に中国におけるイオングループを統括する永旺（中国）投資有限公司（イオン中国本社、資本金3000億 US ドル、以下、イオン中国）を設立、12年3月より営業を開始した。これにより、中国におけるイオングループの事業（スーパーマーケット事業、デベロッパ事業、総合金融事業、サービス事業、専門店事業など）の成長戦略策定、店舗開発、商品開発、人材採用・育成等がイオン中国の統括の下で統一的かつ複合的に展開されることとなった。そして、これまでの、香港、北京・天津、山東省、広東省（成都市）に加えて、江蘇省、湖北省、浙江省、福建省に事業エリアを拡大することとなった¹¹⁾。

また、13年3月には、香港、青島で使われていた JUSCO（佳世客、吉之島、ともに JUSCO の音訳）を永旺（イオン）に変更、中国のイオングループの企業・店舗の名称を永旺（イオン）に統一した。

13年9月現在、イオン中国傘下の中国国内企業・店舗数は、図2に見られるように、総合スーパー（GMS）37、食品スーパー（SM）16、コンビニエンスストア（CVS）49店舗を展開している。14年には武漢と蘇州にGMSを開店する予定である。なお、イオンモールが建設したショッピングセンター（SC）は11カ所ある。

4. 現地採用従業員の人事管理

4-1 ヨーカ堂中国の人事管理

ヨーカ堂中国の人事管理について、北京ヨーカ堂を中心に見てみよう。

はじめに、北京ヨーカ堂の会社組織・職制について見ておこう。

会社組織は董事会－総経理－副総経理の下に、管理、財務、営業の3本部が置かれ、管理本部には人事、開発、総務の3部、財務本部には企画、経理の2部、営業本部には食品部、衣料部、住居部及びスーパーバイザー部の4部がある。

従業員数・構成の変化

北京ヨーカ堂の2013年8月平均の従業員構成は、社員数2,313人、うち正社員1,363人（58.9%）、日方派遣者¹²⁾11人、中方派遣者1人、臨時工（パート・アルバイト）938人（40.6%）の構成である。2003年以降の従業員数

の推移は表6のとおりである。

これを見ると、社員総数は店舗の増加とともに09年（より正確に言えば、10年1月）まで増加してきたが、10年以降減少傾向となった。正社員数の傾向も同様である。臨時工数は、06年をピークに減少傾向にある。派遣社員は、日方派遣者が最大時15人いたが（07年7月～08年1月）、その後減員し、11年には8人となった。その後若干の増員があり、13年8月現在11人である。中方派遣者は、5人いたが、出資比率の減少に伴い、07年以降1人となっている。社員数減少の一つの理由は、店舗運営の合理化、特に警備関係者を外注化したこと、にあると言う。

正社員割合は、03年には3分の2を占めていたが、その後減少傾向となり06年には50%まで低下した。その後、若干増大し、09年以降58%前後で推移している。

しかし、この社員数の変化は、本部と店舗によって異なる。本部の社員数は、増加傾向にあり、03年の153人から13年には244人に増加しており、うち正社員は03年の122人から225人と倍近くになっており、その増加が著しいし、大半が正社員で占められている（79.3%→92.2%）。他方、臨時工は03年の16人から05年に36人に増えた。しかし、07年の37人をピークに減少し、13年には派遣者より少ない7人となり、わずか2.9%を占めるにすぎない。本部は正社員中心で構成されていると言ってよい。

店舗の社員数は、店舗開店当初に比べ、どの店舗も年数を経過するとともに正社員も臨時工も減少していく傾

表6 北京ヨーカ堂の雇用形態別社員構成の推移

年 平均	全社計							本部					店舗計					成都 ヨーカ堂		
	人数(人)			割合(%)				人数(人)				割合(%)	人数(人)			割合(%)				
	正社員	臨時工	派遣 人員	正社員	臨時工	派遣 人員	正社員	臨時工	派遣 人員	社員 合計	正社員	臨時工	派遣 人員	正社員	臨時工	社員計	正社員		臨時工	社員計
03年	1,022	519	15	1,557	65.6	33.3	1.0	122	16	15	153	79.7	10.5	9.8	900	503	1,403	64.1	35.9	
04年	1,183	729	16	1,928	61.4	37.8	0.8	140	15	16	171	81.9	8.8	9.4	1,043	714	1,757	59.4	40.6	
05年	1,507	1,299	17	2,823	53.4	46.0	0.6	140	36	17	193	72.5	18.7	8.8	1,367	1,263	2,630	52.0	48.0	
06年	1,566	1,549	18	3,133	50.0	49.4	0.6	148	36	18	202	73.3	17.8	8.9	1,418	1,513	2,931	48.4	51.6	
07年	1,542	1,489	16	3,047	50.6	48.9	0.5	162	37	16	215	75.3	17.2	7.4	1,380	1,452	2,832	48.7	51.3	
08年	1,781	1,357	14	3,152	56.5	43.1	0.4	160	34	14	208	76.9	16.3	6.7	1,621	1,323	2,944	55.1	44.9	2,427
09年	1,804	1,293	13	3,110	58.0	41.6	0.4	165	31	13	209	78.9	14.8	6.2	1,639	1,262	2,901	56.5	43.5	2,318
10年	1,712	1,256	11	2,979	57.5	42.2	0.4	177	21	13	211	83.9	10.0	6.2	1,535	1,235	2,770	55.4	44.6	3,151
11年	1,498	1,070	9	2,577	58.1	41.5	0.3	186	20	9	215	86.5	9.3	4.2	1,312	1,050	2,362	55.5	44.5	3,038
12年	1,364	1,003	12	2,379	57.3	42.2	0.5	207	14	12	233	88.8	6.0	5.2	1,157	989	2,146	53.9	46.1	3,337
13年	1,363	938	12	2,313	58.9	40.6	0.5	225	7	12	244	92.2	2.9	4.9	1,138	931	2,069	55.0	45.0	3,145

注：13年は8月平均1

注：日方派遣者数の最高は07年11月～08年1月の15人、中方派遣は当初の5人から07年3月より1人となった。

出所：イトーヨーカ堂（中国）提供資料より作成

向は共通している。

2001年末に「旗艦店と位置付けられ」2号店として開店し、現在まで継続している亜運村店についてより具体的にみてみよう。

亜運村店は、売り場面積21,265㎡、300台が収容できる地下2、3階に駐車場のある地上5階・地下3階建の店舗である。03年1月の社員数は732人（正450、臨時282）、店中店従業員約1,900人であった。その後、表7に見られるように、正社員は減少を続け、13年8月には半数以下の167人となっている。臨時工は増加傾向で、05年には315人（52.0%）と正社員を上回った（52.0%）。しかし、その後は減少傾向となり13年には180人となっている。店中店の従業員数も増加傾向で、09年には03年1月に比べて2倍強の3,800人強に増加した。しかし、10年には激減し1,300人弱となり、その後は増減を繰り返し、13年8月は1,500人弱となっている（表7）。

亜運村店以外のいくつかの店舗について、ほぼ店舗が完成したと思われる開店の翌年の年平均人員と12年の年平均人員を見てみよう（表8）。

表7 亜運村店の従業員数の推移

年平均	人数（人）			割合（%）	
	正社員	臨時工	社員合計	正社員	臨時工
03年	420	236	656	64.0	36.0
04年	362	268	630	57.5	42.5
05年	302	315	617	48.9	51.1
06年	289	313	602	48.0	52.0
07年	263	287	550	47.8	52.2
08年	261	255	516	50.6	49.4
09年	235	238	473	49.7	50.3
10年	202	245	447	45.2	54.8
11年	197	226	423	46.6	53.4
12年	178	201	379	47.0	53.0
13年	167	180	347	48.1	51.9

注：13年は8月平均

出所：イトーヨーカ堂（中国）提供資料より作成

表8 北京ヨーカ堂 店舗別開業翌年の従業員数と12年の従業員数の変化

店舗	年	正社員数（人）	増減率（%）	臨時工数（人）	増減率（%）	正社員割合（%）
豊台北路	04→12	263→134	-49.0	186→98	-47.3	58.6→57.8
大興	06→12	204→156	-23.5	199→124	-37.7	50.6→55.7
西直門	06→12	249→138	-44.6	248→103	-58.5	50.1→57.3
望京	07→12	203→122	-39.9	223→121	-45.7	47.7→50.2
右安門	08→12	171→138	-19.3	159→99	-37.7	51.8→58.2
北苑	10→12	204→116	-43.1	101→88	-12.9	66.9→56.9

注：従業員数は年平均

出所：イトーヨーカ堂（中国）提供資料より作成

従業員の減少は共通しているが、正社員、臨時工の減少率に共通した傾向は見られない。ただ、比較的正社員の割合が多かった店舗（北苑、豊台北路）で、正社員の減少率が高い。

正社員と臨時の構成の変化は店舗によって異なる。最も多いタイプは、①当初は正社員の方が多く、現在も正社員の方が多いタイプ（豊台北路、大興、西直門、右安門、北苑、新十里堡）である。②当初は正社員の方が少なく、現在は正社員の方が多いタイプ（望京）、③当初は正社員の方が多く、現在は少ないタイプ（亜運村）もある。また、正社員の占める割合に一貫した傾向があるとは思えない。最も多いタイプ①であっても正社員の割合が少ない年もある（豊台北路、大興）。

以上のような店舗の従業員数、構成の変化は、店舗の業績動向、先に述べた警備関係従業員の外注化を含む店舗運営の「合理化」等によるものと思われる。特に、正社員の継続的な減少は「合理化」の結果と思われる。

ただし表6で見られたように、全店舗合計の正社員割合は08年から55%前後で推移していることから見ても、個々の店舗でも、正社員割合は55%程度に収斂していくのかもしれない。

雇用－募集・採用・退職

北京ヨーカ堂立ち上げ時は、人事、財務、総務の幹部要員（約30人）は合弁相手の中方派遣者コネクションで経験者を採用し、営業の主力は先行して中国進出していた伊藤忠商事(株)の関係の中国人を採用した。また、合弁相手の中国企業からの派遣という形で中国の百貨店等の経験者を採用した。ヘッドハンティングはしなかった。店舗開店にあたっては、新聞で募集広告をした。数千人の応募があり、書類選考後面接し900人程度採用した。

なお、2002年から大卒者を幹部候補生として50人程度採用している。つまり、現地企業の幹部を計画的に育成する体制を整えつつある。

成都の場合は、97年3月に通訳とバイヤーなど10人採

用、4月に地元の新聞広告で正社員900人募集した。応募者は8,000人あった。地元の百貨店、国営商場の社員も応募してきていた。なんでも「できます」と言う人ばかり。書類選考で絞り、面接し、途中離脱のリスクも考慮して約1,000人採用している（湯谷 2013 p.34-36）。

なぜ「正社員」だけの募集だったか、という「パートやアルバイトは中国には存在しないのだというように聞いていた」からであった（埴 2006）。成都ヨーカ堂では、臨時工（パート・アルバイト）の雇用も可能であるということが判り、2年目に最初採用した正社員の半数を契約終了と言うことで再雇用せず、正社員を整理している。「1年契約ですから契約終了ということで、翌年には550名に正社員を削減いたしました」（埴2006）。

現在の北京ヨーカ堂の従業員募集は、増員の必要や欠員補充が生じたときに、新聞、インターネット、店頭ビラ等で行われている。基本的には、必要に応じて職種別の募集である。集銀員（レジ担当）は常時店頭ビラで募集している。

ネット¹³⁾で募集内容を具体的にしてみると、衣料部営業員、住居部営業員、食品部営業員、収銀員、人事課職員、管理後備職員、運行管理課員工、会計課職員、商管（商品管理）課員工、促販（販売促進）課員工の募集が見られる。それぞれに比較的詳しい仕事（作業）内容と応募条件（戸籍条件、学歴、年齢、性格く明朗、責任心、品行方正等）、就業地点、等が記載されている。なお、職員には北京戸籍、専科以上の学歴を要求、それ以外は戸籍不問、学歴は高等中学以上としている。ただし、賃金については記入されていない。

これら募集とは別に、2002年から、新規大卒者を幹部候補生として、まずは実習生扱いで50人程度契約している。また、店長、衣料の責任者、什器の責任者等、欠員が生じたポストに「手をあげさせる」社内公募もある。

現地社員の採用時の雇用形態は全社員契約制（中国方<北京市労働局>と合意<許可>で決定）、雇用はすべて期間契約であり、その期間は職階によって異なる。担当レベルは1年、マネージャーは3年、統括マネージャーは5年、部長クラスは7年契約である。特段のミス・就業規則違反等のない限り解雇は行わない。しかし、雇用期間満了時に契約終了＝再雇用しない、という形で、過剰人員、成績の悪いもの等を「整理」できた。つまり、過剰人員や成績の悪いものは契約期間終了後再雇用をしないという方式で従業員の選別を行っている。再雇用をしない場合は、1か月半～2か月前に本人に予告している。

ただし、新労働法（2008年施行）で、3回目の契約から「無固定（期限なし）契約」に移行しなければならなくなった。とは言え、従業員の選別・「解雇」は、1回目と2回目の期間満了＝非再雇用、というチャンスがあるのである。「契約期間満了時に、再雇用の適否を判断し、選別できるので、新労働法の無固定契約への移行問題は、影響していない」という。

離職は、後に述べるように、当初は、訓練に嫌気がさして辞めるものもいたし、引き抜きもあった。引き抜きは、02年食品売り場のマネージャー、住居部門マネージャー全員（6人）の引き抜きが生じ、03年3月には中国資本百貨店に50人というように大量の引き抜きがあった。引き抜かれた者は、2～3倍の給料で誘われていた（湯谷2013 p.276-277）。しかし、自己都合退職者は2003年以降激減している。03年に営業成績が急上昇したこと（後述の決算賞与を初めて支給した）や中国人店長を任命したこと、特段のミス・就業規則違反等のない限り解雇は行わないなどで、「発展空間」が見えてきたこと、一定の安定と居心地良さ等が要因になっていると思われる。北京ヨーカ堂には、最初の入社式に出席した約900人うち120人、成都ヨーカ堂では97年の入社式出席者約900人中180人が残っているという（湯谷 2013 p.349）。ただし、この数値が離職率低いとは必ずしも言えない。

王府井ヨーカ堂の閉鎖・解散時（2013年2月末）時には、大量の契約解除が生じているが、その際には次のような従業員（約200人）への対応がなされた。

王府井ヨーカ堂を2月末に解散することを1月12日発表し、翌13日に説明会を開き、雇用に関する方針を発表した。その内容は以下のようなものであった。

①希望者全員を、希望職種、希望勤務地、適性などを考慮して、北京ヨーカ堂の本部・各店で受け入れる。その場合、2月末で現契約を解除し、3月1日付けで北京ヨーカ堂への新規入社（新規契約）扱いとする。ただし、給与は現在の給与額を保障する。

②会社都合による契約解除であるので、全員に「解雇保障金」を支払う（中国では通常、契約満了・解除、自己都合、定年退職では退職金の支給は無い）。解雇保証金額は、直近1年間の給与（ボーナスを含む）の1/12×勤続年数+1か月とした。平均月給3千数百元、平均勤続4年強で1人当たり13,000元～15,000元となった。

結果、約140人が北京ヨーカ堂に転社、60人程度が退職した。「混乱が多少生じるかと思ったが、ほとんど問題は生じなかった」という。

賃金と評価

全社員、成果報酬制（固定給50%、成果給50%）である。給料は毎月5段階（A, B, BB, C, CC）で評価され、成果給部分変動する。例えば、1,000円で契約した場合、固定給が500円+成績報酬500円となるが、成果報酬部分は、300円~1,000円ぐらいの差があり、同じ1,000円の契約であっても優秀者は1,500円、劣位者は800円となる。評価によって大きく差がつくのである。

ボーナスは、日本ヨーカ堂が、成果配分として、計画利益超過分を3分の1、は将来のために内部保留、3分の1は株主還元、3分の1を賞与+決算賞与として社員還元する方針を取っており、中国でもその方針で行うとされていた。当初は実施できなかったが、2003年に初めて利益が出て、決算賞与を実施した。

そのボーナスは、固定部分と評価で変動する部分があり、変動部分は支給基準額の200%から75%位までの差がつく。稀に0の者や基準額の10倍位の者もでる。ただし、「最近では、給与では固定部分が増加、ボーナスでは差が縮まる傾向がある」という。

評価は、自己評価→一次上長面談→二次上長面談を行い、いくつかの項目について各5段階評価し、最終的に評価結果が本人に伝えられる。「月例給はどちらかといえば成績本位であるのに対して、賞与の場合は、仕事振りの評価、あるいはどれだけ努力したかといったことを加味したうえでの再評価になります」（埜 2006）。

賃金水準は、13年時点で、新任担当職位が北京の最低賃金程度（額面1,600元、税、社会保険料を除く手取りでは1,400元程度）、組長クラス3,000~5,000元、店長・部長クラス10,000~15,000元である。昇級は担当クラスで年80~100元である。

勤務体制

店舗の営業は基本的に年中無休で、その営業時間は9:00ないし10:00~22:00である。店舗の従業員の勤務時間は、8時間と6時間の組み合わせの2交代制である。6時間の時は週6日勤務、8時間の時は週5日勤務である。事務方は8:30~17:30の9時間拘束・8時間労働、週休2日である。コンピュータ部門は交代で土日勤務する。

棚卸は商品単位で、店を休まず、閉店時間後から夜中にかけて行う。また売場の切り替え・模様替えも同様である。その際は残業としての処理よりも、よりも「代休」にすることが好まれているようである。このような働き方に「不満は出ていない」という。

能力向上施策—教育・訓練

ヨーカ堂中国は、従業員教育の基本に「とにかくお客さんを大事にする」との観念を植え付けることであった。つまり、根本的な考え方として、「私たちの給料やボーナス、休みというのは、今お店に来てくれているお客さんからもらっているものである。」だから「お客さんが本当に欲しいものは何なのか」を徹底的に現地のスタッフに教育・訓練することにあつた（埜2006）。

中国の小売業の店員は、国営企業時代の上から目線の「売ってやる」という意識が強く、「お客様に買っていただく」という視点はほとんどなかった。だから設立当初採用した店員は「ホワイリンクワンリン（歓迎光臨=いらっしやいませ）」も「シェシェ（謝謝=ありがとうございます）も言わない・言えなかった。まず第1に、研修で、日本流の接客意識を植え付けることであった（埜 2006）。

入社前・直後の教育は、座学はほとんどなく、実地で行われる。接客教育として、「接客6大用語」（「いらっしやいませ、かしこまりました、少々お待ちください、お待たせしました、ありがとうございます、申しわけございませんでした」）の唱和や頭を下げる（45度のお辞儀）は店舗に配置される前にそれだけを何日も訓練する。レジ担当者には正式入社前に1~2週間程度新聞紙で作った模擬紙幣でお札を勘定する訓練およびレジ打ちの訓練、接客挨拶訓練（会計は「いくらになります」「お釣りはいくらです。ご確認ください」「ありがとうございました」等）をする。

現在も毎朝の朝礼で「接客6大用語」を唱和し、朝の開店時と第二の開店時（夕方5時）に、入り口に整列して、「いらっしやいませ」と唱和し、一斉にお辞儀をして、お客を迎えている。

また、初期の従業員は、モラルも低く、唾を吐く、散らかっていても気にしない、更には「盗み」（職場の商品を持ちかえる）の頻発などがあつた。そこで、4S（整理・整頓・清潔・清掃）教育をする。「接客6大用語」と「4S」は日本人従業員が率先垂範した。初代の総経理であつた埜は自らゴミを拾って歩いていたので、「ゴミおじさん」と言われたほどである。さらに率先垂範、背中を見せての教育で「挨拶の仕方・陳列・接客・販売方法まであらゆることを教え、手塩にかけて育てた」のである（湯谷 1013 p.277）。盗みに対しては厳罰で臨み、場合によっては、警官を呼び、その場で手錠をかけた。

また、従業員の行動に計画性がなく、その場その場の

対応が多いので、「計画→実行→検証→反省→改善」の
実践教育も必要であった（これら開店初期の従業員の状
態と、それに対する教育・訓練、対応については湯谷2013
に詳しい）。

朝礼は、毎日の職場単位の朝開店前に行われるもの
と、週2回のマネージャー主催の部門単位のもの、週1
回の店長主催の全員の朝礼が行われている。ここでは、
「接客6大用語」の唱和が行われるとともに、反省と注
意、目標等が話し合われる。

また、能力向上施策として、以下のような、コンク
ールや優秀者の表彰が行われている¹⁴⁾。

- ・成果発表会（4半期ごと）－接客、販売促進、コスト
削減、環境改善等の視点から、個人あるいは部単位で
事例報告をし、優れた事例を表彰
- ・優秀社員表彰制度－会社への貢献度が高く模範となる
社員を表彰－各店1人（巫運村店、十里堡店は各2
人）計11人。表彰対象者は、店舗、本部単位で候補者
を推薦し、役員会で決定
- ・販売コンクール－全部門を対象に、対前年比売上伸び
率を競い合う－各店10部門を表彰
- ・接客優秀社員表彰－4半期に1回、接客の優れた社員
を表彰
- ・改善提案制度

これら表彰された者には、200～300元程度の獎金が出
る。「表彰されることは誇らしいことであり、みんな競
って表彰台を目指した」。また、「奨励金は少額とはい
え、従業員にとっては大きなインセンティブだった」
（湯谷 2013）。

他方、信賞必罰で、「品減り」＝商品の盗難・万引き
にあうと罰金が科せられる。これらを防止するため、衣
料品売り場では、客が自由に商品を取り外しできなくな
っており、商品を購入する場合、日本のスーパーと異な
り、店員に購入商品を申し出て、その所品についてのタ
グをもらい、レジカウンターで代金を払い、その領収書
を持って売り場の店員のところに戻り、商品を受け取
る、というシステムである（食品売り場は、籠に商品を入
れ、レジで支払う方式で、日本と同じである）。

また、レジでの間違いが数回続くと解雇など罰則もあ
る。

以上のように、教育・訓練は、①仕事をしてもしなく
ても給料は天から降ってくるという考え方を改め、会社
に利益をもたらす、会社に利益を蓄えた上で、給料、休
日、退職金等の労働条件が確保できるという、「親方の
丸意識の払拭と企業意識の醸成」、②お客を大事にする

－客の欲求・満足を第一に、挨拶とお辞儀の励行、そし
て、「遠くの美人より隣のおばちゃん」意識を持たせる
「接客訓練」、③信賞必罰による「能力とモラルの向上」
に焦点が当てられている。

企業内ステイタスと昇進

中国ヨーク堂は、現地化を基本とした会社運営で、経
営理念の共有により「自分たちの会社」、「一緒に会社を
育てていく」という意識を醸成し、仕事に対する高いモ
チベーションを高める方針を基本としている。そのため
には人事管理の面では十分な処遇と「発展空間」＝人材
の現地化を提供することが必要である。

人材の現地化の観点から、企業内ステイタスと昇進に
ついてみ見ていこう。

職制機構は次のとおりである。

スタッフ部門 総経理－副総経理－本部長－部長－副
部長－課長－係長－一般

店舗の職制 店長〈部長級〉－副店長－経理（統括マ
ネージャー〈課長級〉）－主管（マネージャー〈係長
級〉）－組長（チーフ）－担当（一般）

すでに見たように、副総経理・本部長の一部、部長・
店長の大半は中国人が就いていて、人材の現地化は相当
程度に進んでいると言ってよい。

昇進はおおむね年功的である。現在の部長クラスの大
半は、当初中方派遣者として入社した者である。また、
統括マネージャー以上の多くは会社立ち上げ時のメン
バーである。もちろん、優秀人材と評価されなければ昇
進はない。学歴も重視されない。中卒・女性の衣料部長
も出現している。

ただし、成績、働きぶりを評価され、抜擢され幹部に
昇進した従業員もいる。湯谷（2013）によれば、13年1
月末現在、成都ヨーク堂では、金曉蘇董事・副総経理56
歳・女性（98年入社）、董事・管理本部長44歳・男性、
営業本部副本部長42歳・女性、在庫削減PJリーダー52
歳・女性、広報部長44歳・女性、北京ヨーク堂では、衣
料スーパーバイザー副部長38歳・女性、人事部長39歳・
女性、蘇智琴十里堡店副店長46歳・女性（97年末パート
で入社）、巫運村店副店長49歳・女性、等々の抜擢昇進
者がいる。

いくつか具体的に見てみよう。

金曉蘇（大卒）は、98年7月に42歳で通訳として入社
し、管理本部長の通訳を務め、通訳兼業務担当となり、
99年夏に総務課長、翌年、部長補佐、営業本部長の部長に
昇進した。01年6月に子どもの留学問題が生じ、退職し
たが、同年10月に、ランクを落とされ復帰、3か月後総

務部人事副部長、2号店オープン時に店長補佐、05年副店長、管理本部副本部長を経て、08年に管理本部本部長昇進、成都ヨーカ堂中国人初の董事となった。

97年末に倉庫係のパートとして入社した蘇智琴（女性・入社時34歳）は、勤務明けに自発的に行っていたお客への牛乳配達を「美談」として新聞で紹介され、それが十里堡店の信用と信頼が一気に高まり、売上が飛躍的に伸びるきっかけとなった。蘇は98年11月に社員に登用され、食品売り場のマネージャー、食品統括マネージャー、重運村店管理統括マネージャーを歴任、13年現在、重運村店の副店長になっている。

このような抜擢人事は、「頑張っていれば店長にもなれる。必ず報われる」という「発展空間」と「希望の光」を見せることとなっている。

人材の現地化

ヨーカ堂中国の会社・店舗運営の理念は「中国人の、中国人による、中国人のための店舗」であり、当初より、現地化を基本とした会社、『現地化』を基本方針として、現地のニーズに合った品揃えとサービス、現地からの商品仕入れ、現地スタッフによる店舗運営推進である。つまり、現地採用従業員を教育訓練し、仕入・店舗レイアウト・イベント・販売、従業員管理等、会社・店舗運営全般を可能な限り現地採用従業員に任せ、「日本人従業員（日方派遣社員）はサポートに回る」、「中国人主体の店舗運営体制」に整備していく方針であった¹⁵⁾。

北京ヨーカ堂の1号店である十里堡店が開店した頃（1998年4月）、本部の総経理と衣食住の各部長、スーパーバイザー部長など、日本人は7人、店舗では店長以下日本人は5人であり（湯谷 2013年 p.251-252）、会社運営、店舗運営の中核は日本人が担っていた。01年開店の2号店重運村店は店長のみが日方派遣の日本人で、他はすべて現地採用の中国人となった。当初から、「3号店目からは中国人店長を抜擢する」、「3号店目からは必ず全部中国人による店をつくる」という方針を立てており（埜2006）、03年開店の3号店の店長は中国人（32歳・男性）がなった。その後、店舗を開業する度に店長は中国人を任命してきた。

11年12月末現在で、中国人店長6人、副店長はすべて中国人社員、店舗のマネージャー以上の役職（役員を除く）の98.5%を中国人従業員が占めていた¹⁶⁾。

2013年9月現在では、すでに見たように、日方派遣者は07年に15人いたが、13年には11人に減少し、本部要員225人のうち、総経理は日本人、副総経理は本部長を兼

務し、財務と営業本部長は日本人で、管理本部長は中国人である。財務本部長は13年7月までは中国人であったが、8月に日本人に替った。本部要員の部長職では食品部の仕入れ部長を除いてすべて中国人である。店舗では9店舗中、大型店2店（重運村店、新十里堡店）の日本人店長を除いて7店舗の店長は中国人である。

重運村店の従業員構成を見てみると、正社員167人のうち、店長は日方派遣者であるが、副店長以下、経理（4人）、主管（15人）、組長（約40人）と、店長を除く店舗の幹部はすべて中国人である。

以上のように、中国のヨーカ堂は人材の「現地化」が相当程度進んでいる。

4-2 イオン中国の人事管理

イオン中国本社（以下、イオン中国）の設置（12年）とともに、イオングループの統一的事業展開のみならず中国に進出しているイオングループの人事管理面での統一化・共通化が進展した。新規学卒者の募集・採用は中国イオングループとして行われ、グループの合同入社式が行われるようになり、教育・研修体系、職位体系等も、中国のイオングループで統一されている。

北京イオンの機構は次のとおりである。

総経理室

商品本部—本部長室、服装部、食品部、天津常駐部、
理貨（商品）管理部

管運本部—本部長室、店舗管運部、企画部、品質管理部、建設部

管理本部—本部長室、財務部、ISD&商管&返利&交易管理部、人事総務部、法務部

店舗—国際商場店（北京市内）、湖北大悦店（北京市内）天津寧達店、天津中北店の4店舗

募集・契約

人材の募集・採用には3つのルート（新規学卒、社会人、内部招聘）が設定されている。

新規学卒定期採用は、中国グループ会社合同で、中国全土のいくつかの大学で企業説明会を行い、7月に幹部候補生として採用、5～10年で経営管理層に育成する。近年は、グループ会社合同説明会を2期分けて（2014年7月採用予定では、13年10月中旬から12月初旬に7大学で、14年3月から5月にかけて8大学で）分けて行っている。3月～5月の2回目の設定は、近年、中部地域の新卒労働力の需要もあって、前年10～12月期の説明会後の採用試験では必要数が確保できなくなっているからである。

2012年は中国グループ全体で1,000人弱、13年は約650

人が採用され、各グループ会社に配属された。なお、北京イオンはこのグループ採用とは別に、社会人枠で、新規大卒を幹部候補生として採用している。2013年は、1月に大学本科卒を対象に100名を募集していた¹⁷⁾。

社会人採用は、欠員補充・店舗新設等の増員人事で、各企業の判断で随時行われている。その募集は、インターネット、新聞、店頭等で公募される。特に、新店舗開業の場合は、店長以下、多くの職種の募集が行われる。一例をあげると、天津市で14年2月の新店舗開業予定にあたって、13年5月と8月に総合スーパーでの管理職経験5～8年の店長（学歴不問）、収銀員、理貨員（商品管理員）、総務課員、顧客サービス員等（すべて経験1年以上、学歴は、総務課員が大卒、他は高校・中等専門学校卒以上）が多数募集されている¹⁸⁾。

募集広告では、職種と地位、比較的詳しい職務内容と必要とされる能力、所属部署・勤務地（北京イオンの場合は本部、店舗名）が記され、学歴、職務経験年数、年齢等の応募条件が記載されている。戸籍条件は問われていない。

雇用契約は、3～6カ月の試用期間の後、3年契約の正社員となり、雇用継続の場合、次の契約期間は5年、3回目更新は無期契約となる。契約更新は成績評価により、評価の悪い者は更新をしない。現在のコア人材はほとんど無期の契約者となっている。

もう一つのルートは、内部招聘制度である。会社内、グループ内に欠員や増員・新設で必要なポストが生じた場合、従業員の立候補を認め、審査の上合否が決定される。

研修（教育・訓練）体系

イオン中国の研修体系は非常にシステマティックに構成されている。

イオングループ共通して、「お客様満足」を核に、「平和」の追求、「人類尊重・人間関係重視」、「地域社会に貢献」を「基本理念」とし、従業員はこの基本理念を体現した、それぞれがイオンを代表する「イオンピープル」として位置づけ、従業員教育を重視している。

イオンの人事政策の特徴は、「イオン理念」を体現した「イオンピープル」として育成し、人材の現地化と併せてグローバル人材の育成するところにある。そのため、イオン全社・全階層に共通する理念・価値観・行動規範・合理的知識の習得と自主学習による個人能力開発の努力の要請とともに、グループ共通の階層（Junior、Middle、Senior、Top）別研修および各企業単位の研修である（図3）。

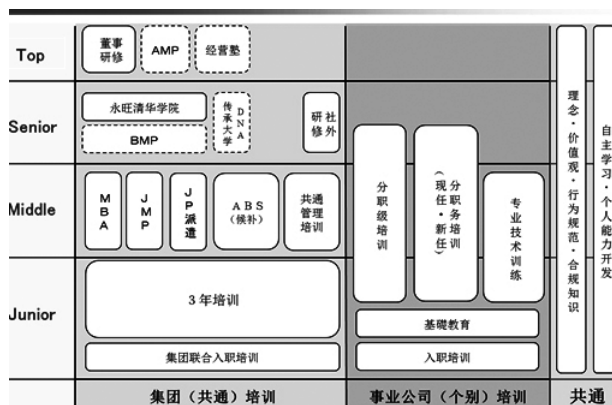


図3 イオンの教育体系
出所：永旺（中国）投資有限公司 HP 人材招聘より

なかでも幹部（管理者、経営者）育成の教育・研修を重視している。日本イオン主導によるイオングループ共通の教育・研修プログラムが作られ、各上位階層に向けたグループ内教育、日本を含む海外研修、社外教育の受講等の制度が設けられている。

大卒採用者には、グループ共通階層別教育で、入社時から幹部職員の養成、最終的には経営者・董事に至る「人材の現地化」を目指して段階的に行われる。

新規大卒者の場合、12年から、連合入社後、2泊3日の「理念学習会」（入職教育－イオン理念、行動規範、基本スキル等）が行われるようになった。その後、3年間の基礎教育がOJTで行われる（MT段階）。以降、次のような階層別教育課程がある。基礎教育を修了したジュニア層を対象としたABS（Aeon China Business School）、ミドル層（課長級）を対象としたJMP（Junior Management Program）、イオンのDNAを受け継がせるDNA 伝承大学、シニア層（高級経理、部長クラス）を対象としたAMP（Advanced Management Program）、NMP（New Management Program）である。

ABSはイオン中国商学院といわれ、経営者候補として立候補した者を選抜して職務教育する社内のビジネススクールで、採購（仕入）、財務など職務別の課程がある。

JMPは経営人材育成教育の入門編、BMPは基礎編、AMPは中級編、NMPは上級編である。NNPは役員に就く可能性の高い人材を対象としている。そこでは、実務知識だけでなく、グループディスカッションを取り入れ、「どう思うか」「どうしたらよいか」を考えさせ、現状分析→原因探索→対策を考えさせる教育をする。

社外教育・研修には、MBA取得のための留学、上級経理、部長クラスを対象としたイオン清華学院での研

修、日本イオンへの派遣研修等がある。

イオン清華学院は、イオン、イオン中国と清華大学と提携し、人材育費、情報発信事業、交流促進事業を行い目的で「イオン・清華大学社会科学学院社会発展センター」を設立し、経営人材育成のための教育プログラム「イオン清華学院」を2013年に開講した。清華大学の教員がマーケティングやITのなどに関して講義を行う。高級経理以上職を対象に10年間、毎年10人以上派遣する。13年は16名派遣されている。受講者は日本、アセアングループにも拡大する予定である。

日本イオンへの派遣は、研修のための比較的若い人材(MTクラス)を研修生扱いで1年程度派遣し、店舗で仕事をさせ、店舗経営を学ばせるもの、また、各グループ会社から経営人材候補を推薦してもらい、日本に呼び、教育し、グループの経営人材にする派遣もある。

13年から「逆出向プロジェクト」として、将来の事業会社の総経理になるような経営人材に就労ビザを取得させ日本イオンの社員として3年程度勤務し、イオンの経営を学ばせ・育てる日本派遣も始めた。13年8月に、入社10年くらい、40歳前後の5人(女性1)を「逆出向」させた。

これら基礎教育・訓練以外の教育・研修は、基本的には本人のキャリア志向に基づいたチャレンジによる応募制であり、それぞれの段階の教育・研修の修了者(面接をし、卒業認定をする)にはポストを与える。

このように、イオン中国グループ共通の教育・研修は現地人幹部養成を目指して、系統的に展開される。同時にグループ間の人材交流、日本への逆出向等を通じて、イオングループの人材ネットワークを形成する。

個別会社単位での研修では、入職研修、基礎教育をした後、階層別研修、職務別研修、専門技術教育等が行われる。

もちろん、GMS、SM等の「客服専員」(店内顧客サービス員)、「収銀員」(レジ担当)等の店舗人員は、採用後、接客サービス、レジ打ち等の訓練をするとともに、その後も日常的に挨拶、身だしなみ、整理整頓、商品の陳列等の教育訓練し、常にその実践のチェックしている。例えば、毎朝の朝礼で、店舗幹部も含めて、「5大挨拶用語」(いらっしゃいませ、ありがとうございます、お待たせしました、わかりました、少々お待ちください)の唱和、朝の開店時に入り口で整列しての「お出迎え挨拶」(いらっしゃいませとお辞儀)が行われる。また、収銀員はレジ打ちのコンペ等が行われ、スキル向上が進められている。

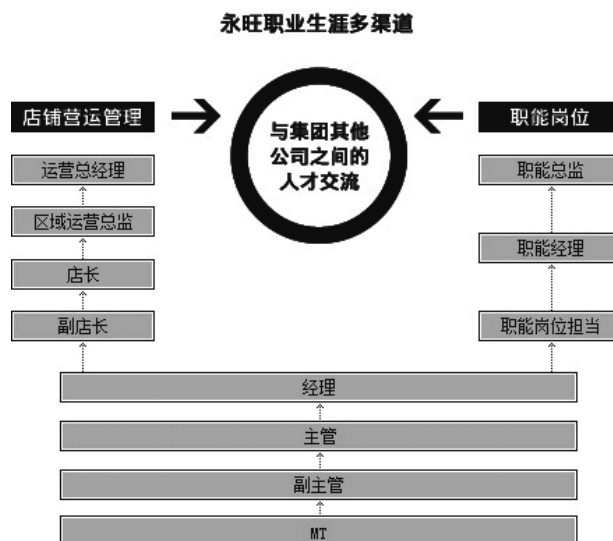


図4 イオンの職位体系

出所：永旺(中国)投資有限公司HP 人材招聘より

将来の幹部要員として採用した新規学卒者も、店の幹部に登用するため、店舗で様々な業務を経験させている。

職制体系

イオン中国の職制は、中国イオングループ共通で、MT(一般)から副主幹(チームリーダー)→主管(課内部門リーダー)→経理(課長級)までが共通名称で、その後、スタッフ系の職能職位(職能岗位)と店舗運営管理系に分かれる。スタッフ系の職能職位は、高級経理(マネージャー、副部長級)→職能経理(部長級)→職能総監(本部長級)となり、店舗運営管理系は副店長(副部長級)→店長(部長級)→区域運営総監→運営総経理の序列である。ただし、店舗管理運営系の職位とスタッフ系の職位のレベルとは必ずしも平行ではない。またスタッフ系と店舗運営管理系とが固定されているわけではない。相互の移動もある。またグループ会社間の人材交流も行われている(図4参照)。

評価システムと報酬

評価・昇進は能力主義である。職位の必要能力の基準書がある。ただし、事細かに書かれているわけではなく、ある程度抽象的である。基準書は従業員に公開されている(社外秘)。評価はMBO(Management by Objectives 目標管理)と行動評価とで行われる。

MBOは、各人が目標設定→上司と面談→目標決定→目標達成度評価であり、行動評価は、「会社の価値観や理念に沿った行動、社員のあるべき行動」の観点から見た業務遂行、例えば、「いらっしゃいませ」等の5大挨拶の実行、マニュアルどおりの業務遂行等に対する評価である。職位が上位であるほどMBO評価の占める割合

が高くなる「入社1年目、2年目に対しては、決められたこと、指示されたことをその通りにできれば『よし』とする。高位者は、役割が増大し、積極的に何をやるか（目標）、やったか（目標をどれだけ達成したか＝成果）が評価の対象となる」（（ ）内は筆者補筆）。つまり目標の大きさとその達成度が評価の中心となる。ただし評価は、原資が決まっているので、例えば、Aランク割合5%、Eランク割合5%というように、相対的である。

そして、仕事をきちんとした人にはそれなりの報酬（職位の上昇＝賃金のアップ）を出す。成果主義で職位が上昇しないと賃金が上がらない職位賃金である。5段階評価でE以下は契約更新をしない。無期雇用になっている者は降格もある。

「評価が自己評価と異なると、『自分の評価についての数字が違う』と談判に来る。（だから）『まあまあ』の評価はできない。説明に納得できないと退職していく。だから「評価は公平・公正で、できるだけ数値化するようにしている」。

人材養成と現地化

これまで見てきたように、イオンの人材養成方針の特徴は、イオン中国、そして日本イオンが提供するさまざまな階層別の教育・研修プログラムを受講させることによって、イオンの基本理念・価値観を共有した「イオンピープル」、経営人材を育成するところにある。とくに、中国イオン設立後は、中国内グループ企業の、さらには日本イオン、イオンアセアンも含めた人材の「共有化」（グループ内人材交流）と現地化が、経営人材育成面で進められ始められた。

MBAコース、MMBを受ける者（課長クラス）、イオン清華学院を受講するもの（副部長、部長クラス）には、受講に当たり、現会社だけでなく、中国内のグループ企業のみならず、イオンアセアン、日本イオンのグループ企業への異動があることも伝え、「よろしいですか」と承諾をとっている。また、日本への「逆出向」プログラムは、「日本イオンの経営方式を学ばせるとともに、日本イオンの幹部との面識・交流による、イオングループの人材ネットワークを創り上げることも視野に入れている」。

これらの教育・研修を受けた人材は、現地法人のトップ（総経理）まで含めた現地化の要員である。幹部候補生として新規大学卒業者の定期採用、なかんずく12年からの中国イオンとしてグループ採用、応募・選抜的・段階的・階層別教育・研修による幹部人材育成方針はその

表れである。そして、教育・研修の受講・修了と昇進は無関係ではない。むしろ、それぞれの段階で、教育・研修を修了することが昇進の条件である。幾つかの例を見てみよう¹⁹⁾。

A氏（男性） 2002年華南イオンに入社し、広報部、開発部、3店の店長を経て、イオン中国の店舗開拓部に移り、高級経理となっている。この間、華南イオンで店長課程研修、BMP研修（1年）を受け、09年に2年間管理人員として日本に派遣され、13年に再度日本に派遣されている。

B氏（男性） 2004年青島イオンに入社し、店舗農産部、店舗人事部を経て、店舗食品生鮮部経理（課長）に昇進、現在店舗食品課経理となっている。その間、08年に日本研修に派遣され、青島イオンの研修コースの課長課程、店長課程を受け、課長になってJMPを受講している。

C氏（男性） 2002年華南イオンに入社し、水畜産仕入担当、広東イオンに移籍し高級生鮮品仕入担当後食品仕入副経理に昇進し、現在中国イオン商品改革部食品担当経理である。教育・研修歴は、AMS仕入課程受講、11年BMP受講、13年課長職でイオン清華学院学员となる。

イオングループの中国進出は1985年の香港ジャスコ、90年代半ばの広東、青島を除いて、他のグループ会社は2000年代に入ってから設立であり、多くは設立後10年経っていない。当然、現在のグループ会社・店舗の幹部は社会人（中途）採用者である。彼ら／彼女らの多くは設立時に採用された一期生である。96年設立の「広東、青島イオンの一期生の優秀者は部長、本部長クラスになっている」。

07年設立の北京イオンを見てみると、総経理は日本からの出向者（女性）であるが、本部長クラス6人のうち4人（女性2）、4店舗の店長すべてが中国人（女性1）である。12年4月開店の天津中北店は、当初は日本人店長、中国人副店長であったが、現在の店長は中国人である。ただし、すべて中途採用の大卒者である。

しかし、設立当初はともかく、現在は、基本的には、長期雇用を前提に（制度的には、2回目の契約までは期間契約である）大卒は新規学卒で採用し、店舗のレジや顧客サービスなどの現場経験もさせながら、教育を通して、経営人材に育てていく方針が取られ、併せて、大卒以外、中途採用者でも、教育・研修を受けることによって経営人材への昇進の道を開いている。もちろん現在でも、すでに見たように、新店開設の場合には、店長以下

の役職者も経験者を社会人募集で採用して、幹部に就ける場合もある。

なお、現在、新規学卒採用の一期生のトップは勤続5年強で課長クラスになっている。例えば、09年11月に北京イオンに入社したD氏（男性）は、店舗で営業、販売促進担当を経て、販促主管となり、13年に経営者候補研修（JKP）を受け、現在営業経理（課長）になっている²⁰⁾。

現段階のイオン中国グループの人材面での現地化は、イオン中国を含む現地法人31社の内、総経理が現地採用の中国人であるのは香港イオンだけであり²¹⁾、他はすべて日本からの出向者である。しかし、本部長、部長、店長クラスには現地採用中国人が多く就任している。店長について見ると、イオン広東のGMS12店舗、SM5店舗、華南イオンの11店舗、北京イオン4店舗の全てが中国人である（内女性は広東GMS6人、SM2人、華南5人、北京1人）である。

むすびに代えて—中国のヨーカ堂とイオンの人事管理の異同—

店舗展開

当初の出店は、ヨーカ堂が成都と北京、イオンが香港と青島であったように、共に地域限定的であった。その後、2000年代に入って、ヨーカ堂は成都と北京での多店舗展開路線を、イオンは華南（深圳）と北京・天津に地域を広げるとともに、それぞれで多店舗展開路線を取った。10年代に入って、中国重視の方針が出され、共に中国本社（ヨーカ堂（中国）投資有限公司、永旺（中国）投資有限公司）を設立し、中国事業を一元的に統括し、その下で武漢、重慶等の中部地域の大都市での展開を開始した。ただし、ヨーカ堂中国は総合スーパーに特化しているのに対して、イオン中国は、総合スーパーのみならず、中国に進出している／するイオングループの多様な業種もその傘下に置いている。

北京ヨーカ堂は、食品、衣服、家電、住居用品等の総合スーパー（GMS）が中心である。食品スーパー（SM）は北京で失敗している。ただ、ショッピングセンター（SC）展開の方向も出てきている。イオンも、GMS中心であるが、地域によってはSMを多店舗展開している（広東）。イオンの特徴は、永旺夢楽城（イオンモール）中国が建設する商業・娯楽施設（ショッピングセンター）の核としてのGMS展開に移行しつつあることである。

店舗経営

両社とも、店舗運営の基本としているのは、一つは、現地の顧客の欲求・要求に叶う商品を適切な価格、適切なタイミング提供すること、つまり「利便性」と「品揃え」である。もう一つは、来店する顧客に「快適感」を与えるソフト面・ハード面のサービスである。

品揃えの面では、両社とも成長しつつある「所得中間層」（個人収入3,000～10,000元、世帯収入で5,000元以上クラスの中、中上層）をターゲットにし、多くの専門店テナントを入れた商業ビル、ショッピングセンターで、中国文化・風習（春節、国慶節、中秋節等）のみならず、欧風文化・風習（バレンタインデー、ハロウィン、クリスマス等）、また個人レベルのイベント（出産、誕生日、入学、卒業、就職、結婚等）を組み込んだ豊富な商品の提供である。ただ、輸入品は関税がかかり、必然的に高くなるので、デパートのように、高い輸入品を置くのではなく、中国製品が中心となる²²⁾。つまり、商品面での「現地化」である。また「安全・安心」（清潔、新鮮、壊れない、汚れない、傷がない）な品質の商品の提供である。

ハード面のサービスは、整理の行き届いたかつビジュアルな商品陳列、エレベータ・エスカレータの設置、清潔で明るい店内とトイレ、等である。ヨーカ堂のフロアには一休みできる椅子が置いてあった。

ソフト面では、お客に好感の持たれる接客サービスである。挨拶（「いらっしゃいませ」から始まる挨拶5ないし6大用語とお辞儀）と4Sの実行である。

このような店舗経営の基本は両社共通で、かつ「日本的」でさえある。事実、店舗に入ってみると、商品の陳列、店内設備、店員の受け答え等、日本のスーパーと異ならない印象を受ける。

従業員募集・雇用契約

この店舗運営を実現するための最大の課題は人材の育成である。つまり従業員の採用から、教育・訓練、評価が重要となる。同時に、教育・訓練した従業員が定着して能力を発揮していかなければ、店舗運営がうまくいかないことになる。優秀な人材を採用し、育て、定着させ、経営の「現地化」を図ることが重要である。しかし、転職志向の強い中国では、このことが一番の難題である。この認識も両社とも共通している。

以下、採用、教育、育成、人材の現地化について、両社の異同に焦点をあてて整理しておこう。

人材の募集・採用の基本は、共に、欠員と増員の必要（店舗拡大・新設等）が生じた場合であり、インターネ

ット、新聞、人材派遣業者、店頭ビラ、従業員の紹介等、多様な媒体を利用しているし、社内立候補性も導入している。店舗要員は常時と言ってよいほど募集している。

新規大卒者の場合は、ヨーカ堂とイオンで大きく異なる。ヨーカ堂は定期的な一括採用のシステムを取っていないが、採用する場合は実習生扱いで契約している。イオンは、「日本的」であり、いくつかの大学で会社説明会を行い（12年以降はグループ会社合同で）、7月に、幹部候補生として、長期雇用・育成を前提に、グループ全体で1,000人近く、一括採用をしている。ただ、これまでは内陸部から多く採用していたが、内陸の発展・労働力重要の増大で、難しくなってきた、募集難が生じるようになってきている。

雇用契約は、ヨーカ堂はステイタスによって契約期間が異なる（ステイタスの高いほど契約期間が長い）が特徴であり、イオンは試用期間（3～6ヵ月）後1回目の契約3年、2回目5年、3回目無期となっている。08年の労働法の改訂があつて、3回目の契約更新は無期契約（定年までの終身雇用）となり、また特別の理由がない限り、契約期間中の途中解雇はできない。それゆえ、2回目と3回目の契約更新時が、選別の最大のチャンスである。それまでの勤務態度、実績、将来性を判断し、契約更新の是非を決定する。言葉を換えれば、更新しないことによって、必要としない人材は整理できるのである。特に3回目のそれが社員選別の重要な節目になっている。

なお、両社とも、日本のスーパーに比べれば、正社員割合が高い。このことは、中国では契約期間制度があり、1回目、2回目の契約終了時に、契約更新をしないで、従業員の選別・整理ができることが大きな理由になっていると思われる。

教育・研修と昇進

若い中国人従業員に対する認識は、両社の現地日本人経営者トップではほぼ一致している。曰く、自己主張が強く、接客で一番大事な、「ありがとうございます言えない」、「頭を下げること（お辞儀）ができない」、「4Sが実行できない（職場が汚れていても気にならない、掃除は掃除する役割の人＝掃除人がするものだ）」、「短期の仕事処理するパワーはすごい（「明日までに、何とかしてよ」と言うとやってしまう）。ダラダラと残業する習慣はないが、営業時間外・徹夜の棚卸（単品ごと、毎月）、店内のレイアウトの変更もいとわない。しかし、「1年間かけるような長期で、計画的にしなければ

ならない仕事には弱い」、「上司の指示・命令には絶対的に服従する（上から言われたことに敢えて反論するということができない）」が、「うまくいかなかったときは責任転嫁する（「言われた通りやったのだから」、「あんたがヤレと言ったことをやったのに、なんで私らが怒られるのか」）」。

また、大卒者であっても、「現状分析→原因探索→対策という指向が弱い」、「1+1は2であつて、1+1か2にも3にもなるという思考が弱い」、「解決策（どうしたらよいか）を考えようとしない・訓練されていない」等々である。

教育・研修はこの弱点を解消し、スキルと能力向上に向けられる。

試用期間をから基礎教育・訓練がなされる。小売業、特に店舗要員には接客マナーが重要である。「いらっしゃいませ」が言えない、頭を下げること（お辞儀、ヨーカ堂は45度の角度と決まっている）ができない新人が多い中国で、この接客マナーの注入には苦労したようである。試用期間に「接客5ないし6大用語」の唱和とお辞儀の訓練がなされ（これが厭で、辞める者が多かったという）、社員契約後も、朝礼時にこの唱和とお辞儀の接客訓練が徹底して繰り返される。また、いわゆる5S（整理、整頓、清掃、清潔、躰）教育を繰り返しおこなう。そして日本人（出向者）はこれを率先垂範し、背中で見せる教育（「ゴミおじさん」）がなされてきた。

その他の実務教育は、ヨーカ堂は、能力向上支援策として各種コンテスト・業績の優秀者に対する褒賞とOJTで、かつマンツーマン的な指導・教育が中心のようである²³⁾。イオンは「イオンピープルにする」、「経営人材を育てる」という観点から座学を中心とした、「イオン理念」の注入と体系化された階層別の人材育成教育がなされている。

昇進は、ヨーカ堂は実績主義で、抜擢人事も多々あるとは言え、現在の幹部の多くは厳しい選別を経た第一期生が占めており、まじめに頑張れば、そして実績をあげれば、发展空间（昇給と昇進）があることを見せている。イオンは、階層別の教育・研修がリンクされ、教育・研修へのチャレンジ・受講・修了認定が昇進の条件となっている。ただ、増大しつつある新規学卒採用者の昇進をどう保障していくかが、課題となりそうである。

しかし、両社とも、現地従業員に「发展空间」（店舗では店長まで、企業としては総経理まで）が見えるように努力をしている。

人材の「現地化」を基本とした店舗運営

両社は、中国人人材を鍛え（教育・訓練—OJTとOff—JT）、成果には報酬（賃金とポスト）を提供し、権限を与え、責任を持たせ、発展空間を見せることによって、優秀人材を定着させ、高級人材を育て、人材の「現地化」を図ろうとしている。すでに両社とも店長クラス、事業会社の本部長クラスまでの現地人材化は進んでいると言ってよい。しかし、事業会社のトップ・総経理クラスはまだ現地人材化していない。

この人材の現地化は、「自分たちの会社」という意識と仕事に対する高いモチベーションをもたらす²⁴⁾。

両社とも、将来的には総経理クラスまで現地人材化する方針を立てている。イオンは、中国に限定しないで、日本、アセアンの人材交流も構想している。

そして、人材の現地化を通して、経営の現地化を図ろうとしている。とは言え、日本本社の中核人材まで東南アジア、中国の人材を充てるようになるとは思えない。基本的には日本本社のリーダシップの下にある。

なお、ヨーカ堂中国の店舗運営、人事には、これまでのところ、初代中国室長として、自己の眼鏡にかなった人材を引き連れて赴任し、成都ヨーカ堂の董事長、北京ヨーカ堂の総経理として成都、北京の店舗を立ち上げ・築いてきた埴昭彦（現・セブン&アイ・ホールディングス顧問）のワンマン的な強烈なリーダシップの影響が目立っている。他方、イオン中国は、日本本社のリードによるシステムマティックな運営がなされているように思われる。

注

- 1) Euromonitor Internaional 2011
- 2) 中国連鎖経営協会「2012年中国快速消費彬連鎖（日用品消費財チェーン）上位100社（売り上げベース）」
- 3) SEVEN & i HLDGS「『7&iホールディングス』の中国での事業展開について」（2013年9月）
- 4) イトーヨーカ堂「CSR活動報告2012」（「セブン&アイ CSRレポート」2012 2月期「海外での取り組み」より）
- 5) AEON NEWS RELEASE「『イオングループ中国本社』の始動について」（2012年2月29日）
- 6) 前掲、中国連鎖経営協会「2012年中国快速消費彬連鎖上位100社」
- 7) イトーヨーカ堂「CSR活動報告2012 中国での取り組み」（「セブン&アイ・ホールディングス CSRレポート2012 海外での取り組み」）
- 8) 前掲、SEVEN & i HLDGS「『7&iホールディングス』の中国での事業展開について」

- 9) 日本経済新聞13/9/2 電子版
- 10) セブン&アイ CSRレポート2013 2月期「海外での取り組み」
- 11) 前掲、AEON HEWS RELEASE。なお、マレーシア、タイ、フィリピン、ベトナム、カンボジアの6カ国の事業の統括するイオンアジア（アセアン本社）は11年11月（12年11月営業開始 本社マレーシア・クアラルンプール 資本金2,900万リンギット〈約7億円〉）に設立されている（AEON HEWS RELEASE 2011/11/1）。
- 12) 派遣者とは、ヨーカ堂の場合、日本本社から派遣され、中国に設立した会社の役員・従業員となっている者を言う。中方派遣者は中国側の合弁相手から派遣され、設立された合弁会社に派遣され、その会社の役員・従業員となっている者をさす。なお、イオンの場合は「出向者」と表現している。
- 13) <http://www.ht-store.com/d/c.do>（2013/10/9取得）
- 14) セブン&アイ・ホールディングス「CSRレポート」各年より
- 15) 同上、「CSRレポート2013」
- 16) なお、成都ヨーカ堂は、5店舗の店長、副店長、マネージャー以上の役職（役員を除く）の全てが中国人社員である。（セブン&アイ・ホールディングス「CSRレポート2012」）
- 17) 永旺商業有限公司 HP「招聘信息」
- 18) 同上
- 19) 永旺（中国）投資有限公司 HP 人材招聘より
- 20) 同上
- 21) イオン香港の現総経理は、1951年生まれ、営業開発部長として98年入社、09年取締役・商品本部長となり、2012年5月に総経理に就任している。なお、イオン香港は前任総経理も中国人であった。
- 22) 「輸入品は200円位のものから1,000円位になる。ゆえに商品は輸入品、高級品ではない。われわれのところは、デパートでなくスーパーである」（イオン）
- 23) ヨーカ堂にも、体系化された教育システムがあると思われるが、今回の調査では、確認できなかった。中国ではまだ、体系的な教育・研修制度は導入されていないのかも知れない。日本のヨーカ堂では、新入、若手、中堅、管理職というステージ別の教育・研修制度がある（「セブン&アイ CSR報告 2012 2月期」）。
- 24) 「セブン&アイ・グループのアジア事業」2012/11/1

参考・引用文献・資料

- 柴田弘捷2011「在中国日系企業の現地採用従業員の人事管理（1）」『専修大学人間科学論集』Vol1, No2（社会学篇第1号）、2012年「在中国日系企業の現地採用従業員の人事管理（2）」同 Vol2, No.2（社会学篇第2号）、2013年「在中国日系企業の現地採用従業員の人事管理（3）」同 Vol, No 3（社会学篇第3号）
- 埴昭彦2006「中国における流通近代化とイトーヨーカ堂のビジネス」（第10回繊維ファッション産学交流会大阪会議講

演2006年)。

<http://www2.shizuokanet.ne.jp/sabu/060715special.html>

邊見敏江2008年「イトーヨーカ堂の中国事業開発」東京大学ものづくり経営研究センター Discussion Paper No. 1999

湯谷昇羊 2013『「いらっしゃいませ」と言えない国—中国で最も成功した外資・イトーヨーカ堂』新潮社・新潮文庫（『巨龍に挑む』2010年ダイヤモンド社刊を改題・改稿）

三菱東京UFJ銀行『BTMU中国月報』第79号（2012年8月）

(株)イトーヨーカ堂、(株)セブン&アイ・ホールディングス

HP、華糖洋華堂有限公司HP

イオン(株)HP、永旺中国投資有限公司HP

中国国家统计局『統計年鑑』各年版

付記1

周知のように、昨年9月は「尖閣諸島国有化」が宣言され、対日抗議行動（中国進出日本企業及び日本製品への破壊活動）が生じた時でした。日本での報道で概略は承知していましたが、在中国の日本人にとっては、「周辺住民から襲撃を示唆する警告を受け逃げたケース」もあり、「日本サイドには報告できないような日常生活に大きな制限を受ける事態」、「日常生活での危険」が生じていて、「身の安全」の危機を感じるほど深刻だったようです。

本年9月がその1周年になるため、対日抗議（日本企業・日本人への襲撃）再燃の危険を在中國の人々は強く感じていたようです。

筆者が、7月に、調査のため9月初・中旬の会社訪問の許可をお願いしたところ、A社の総経理より、以下のメールをいただきました。

＜昨年9月7日から10月7日までは、各地でのデモと襲撃騒ぎの記憶も新しく弊社含め関係企業も閉店せざるを得ない状況まで悪化致しました。

日本人の身の安全は、個人では確保できません。大使館の方々並びに地元公安局（警察）にも配慮していただき、社内か自宅待機の状況でした。

集団での行動は危険分子とみなされ警告される事態まで発展しました。

出勤時は、弊社社員数名が自宅マンション下、車を待機するも、周辺住民から襲撃を示唆する警告を受け逃げたケースもあります。

このように日本サイドには報告できないような日常生活に大きな制限を受ける事態が起こりうる可能性は否定できません。

日本人の団体行動は市内では目立つため極力避けます。

最高潮に達したケースでは、丹羽大使の公用車襲撃の事件も記憶にあると思われます。

念には念を、無理のない計画を組まれ、まずは身の安全を図られた方がよろしいかと思ひまして、ご連絡させていただきました。

今年の情勢は、私共も心配しております。

9月の中国入りはリスクが非常に大きいことを御承知していただきたいと思ひます。＞

国際関係の中で、突然になされる一方的な行為・行動が、政治的・経済的関係の悪化のみならず、在外日本人に「身の危険」を感じさせる事態を引き起こしかねないことに思い至らない日本政府に、それこそ「危険」を感じざるを得ません。

付記2

本稿は、2013年9月11、12日に行った華糖洋華堂商業有限公司（北京ヨーカ堂）の董事・総会計師・財務本部長・兼企画部長 梅澤健一氏、永旺（中国）投資有限公司（イオン中国）の管理総部 総経理 白濱耕二氏と永旺商業有限公司（北京イオン）の管理本部長 西原宏氏へのインタビューがもとになっている。お忙しい中長時間お付き合いくださった3氏に、記して、謝意を示しておきたい。ありがとうございました。

もちろん、本稿が、3氏へのインタビューの結果に多く負っているとはいえ、内容についての責任はすべて柴田にある。