

中国における日系企業の経営のあり方

〔研究報告書〕

2008年4月

中国における日系企業の経営のあり方

目 次

■ 研究主旨	1
I. 中国における日系企業の経営のあり方	3
1. 中国における日系企業の「組織の永続性」について	
2. 中国における日系企業の「組織と人のマネジメント」のあり方	
<コラム>日本と中国の違いを認識する	16
II. 日本企業のグローバル経営における課題	19
1. 日米グローバル経営の相違点	
2. 異文化圏で仕事をする上での基本要件	
III. [特別寄稿] 中国における日系企業の今後の経営戦略と人材について	25
1. 持続する高成長と高まるジレンマ	
2. 「調和型社会」へのプロセスと影響	
3. 中国事業環境——変わらないもの・変わるもの	
4. 人材マネジメントの強化は、中国事業の要である	
IV. 参考資料	35
日系企業経営者交流委員会（上海）	
「委員会社における経営課題」に関する実態調査結果	
■ 中国における日系企業のマネジメント研究会メンバー	52

中国における日系企業の経営のあり方 研究主旨

日本の企業にとって、戦後の中国とのビジネスは国交回復以前のいわゆる「LT貿易時代」(LT:日中貿易交渉の代表者であった廖承志氏と高崎達之助氏の頭文字)を経て、1972年の「国交回復」、その後1978年の「改革・開放政策」から本格的な投資が始まった。さらに、2001年12月の中国のWTO加盟と、それに伴う加盟条件の基本となる、市場の全面開放実施の猶予期間の5年間(2006年12月まで)を経て、中国経済の状況は大きく変貌し、巨大なマーケットとしての期待がますます高まってきた。

ところで日本の大企業は、かつてその国際化の過程において、主に欧米に進出し、そこで経営やマーケティング、販売、物流等に関して欧米の仕組みを学び、自らをいかに現地に適応させるか、すなわちローカライゼーションという点に注力する過程をたどってきた。

それに対して、日本企業の当初の中国への進出は、早くから現地化生産と販売網の確立を行ってきた先駆的企業を除き、多くは低コストを目的とした製造拠点としてのものであった。その行動は日本の優れた生産・製造技術、品質管理技術を中国に持ち込み、それらを徹底的に教え込むことにあった。欧米への進出時には、日本企業として、また日本から派遣された社員それぞれに学びの姿勢が見られたが、中国進出に際しては学びよりもむしろ指導するといった教える側としての姿勢が傾向として見られ、時に相互理解を妨げ現地で各種の問題の発生につながっている。したがって前述のような過程をへて、中国が経済的に大きな成長と発展を続けている現在、日本企業としては、中国を単に製造拠点としてのものだけでなく、巨大消費マーケットという側面から新たにビジネスを考える時期に直面していると言えるであろう。そのような視点で改めて中国を見た場合、中国における日系企業のマネジメントのあり方、マーケット戦略、販売体制、販売網の構築等々、欧米の国際企業と比較すると日系企業が自ら解決をし、克服すべき課題は極めて多いと言っても過言ではない。

このような状況に鑑み、日本能率協会グループは、2004年に「日系企業経営者交流委員会(上海)」を設置した。本委員会は、中国の上海地域に拠点をもつ日系企業30社以上の経営者により構成され、直面している様々な経営課題について意見交流とその解決の糸口を探ることを主なねらいとして討議してきた。また今年度は、かつて中国において経営者として活躍された方々により、「中国における日系企業のマネジメント研究会」を設け、主としてすでに中国において経営をしている日系企業の今後のあり方について研究を重ねてきた。

本報告書は、これらの活動による研究成果をとりまとめたものである。さらに激変が予想される中国の政治・経済や市場などに伴い、多くの経営課題に直面せざるをえない日系企業にとって、それらの対応への指針ならびに解決への一助にお役立ていただければ幸いである。

I . 中国における日系企業の経営のあり方

1. 中国における日系企業の「組織の永続性」について

(1) 改革開放政策 30 年：第一世代が終わろうとしている

中国は、2001 年の WTO 加盟以降、加盟条件を履行するために法制度を整え、「開放」政策の推進に比べ遅れていた国内の「改革」政策を外圧のもと一挙に推進し、対外的には法制度を整え、表面上、大国になろうとしている。換言すれば、経済発展を闇雲に走り続け、成長の奇跡に驚嘆すべき対象から、WTO 加盟 6 年を経て、未だなお数多の矛盾を抱え、かつ未成熟な部分を多く持った新興国家として、要は福祉国家、軍事大国を同時に模索する大国として、存在感をもつようになってきた。しかしこの変化は世に声高い鄧小平路線の変更ではなく、経済建設を第一とし、共産党独裁を堅持し、改革開放政策を進める軌道から外れていない。先富＝共富という 2 段階の後段階へ順調に進んでいる。しかしこの段階移行は一筋縄では行かない。もたつくかのように見えるのは問題の大きさ、深さの表れであり、かつ集団指導体制の特徴が出ていると考えるべきだろう。現体制は以前にも増して権力の集中と強化に対しては貪欲であり、周到でもある。こうした状況を踏まえて現地企業の経営のあり方を考えなければならない。

〈胡錦濤政権が目指す経済指標—「先富」から「共富」へ〉

2006 年現在 GDP 一人当たり 2,000 ドルのレベルから、この数年の GDP 2 桁成長を年約 6% 成長まで落とし 2020 年 GDP 一人当たり 3,500 ドル（人口 14.5 億人と想定）を目指す。この背景は経済発展が量の追求から質の追求へ変わることになり、質の内容、追求の徹底さにもよるが、成長目標年率 6% は厳しい数字と言える。

〈今後の国家重点政策〉

- ① 一般論的な外資優遇策の見直し、産業の高度化のための奨励分野と中西部での外資優遇策の継続。
- ② ハイテク化（産業高度化）、省エネ、環境保全、サービス産業化
- ③ 社会のひずみを埋める福祉政策（教育、医療、社会保障、都市農村格差）と分配の再構築
- ④ 国家戦略分野——国有企業の世界的超大企業への育成
 - ・資源に関わる企業
 - ・重点分野：電力、重化学工業、金融、物流、交通等
 - ・宇宙軍需産業

国家の政策に関して、我々はややもすると日本的な感覚と日本的な政治を前提とした理解を通して国家政策を過小評価しがちであるが、中国は今も共産党による一党独裁の統制経済国家であり、市場経済化の自立した動きをも封じ込め、方向転換させる力を発揮する。

国家の政策の実現は我々が考える以上のスピードとダイナミズムで推し進められるのは間違いのないところであろう。これに対し中央、地方政府の間に時として生まれる利害の相反関係、政策を打ち出す党と政府の枠外で、政策に対応する万の対策が考案され、切磋琢磨する姿が見え隠れする。これらは姿かたちを変えて中国の歴史上続いてきた所作であり、今の中国の現実でもある。蛇足だが、この現実を直視することにより現地企業経営のお手本の一つとすることもできる。

(2) 今後の中国における日系企業の永続性の条件について考える

過去 30 年、外資企業は、中国での経営の難しさに困惑してきた。しかしその対応は活きた経験となり、マニュアル化できるものは次世代へそのまま引き継ぐことができる。経験の蓄積と、蓄積した経験を発揮するための再構成が重要である。と同時に、自らの経験だけではなく広く他人の経験に学ぶこと、歴史に学ぶことも重要である。こうした学習法を企業として身につけ、企業の現場では将来の発展に結びつける対応をしていかなければならない。華僑系企業も含め中国人企業家は戦略的思考を常道とし、政策を先読みして、対策を講じる。

しかしながら、日系企業は相対的に対応が遅いと言える。こうした後追い現象をみると、「小日本人」と軽蔑されていることはすべての外れとも言えない。中国進出企業の現地組織は、今後、中国の国内企業と同等の扱いとなり、大競争時代、大競争地域にあり、経営環境はいつそう厳しいものになる。一方で本社からの期待は大きく、現地企業として継続した発展を期待されると言える。

そこで、ここでは現地日系企業の今後の永続性に焦点を当て、重要なポイントと思われることを次に述べることにする。

① ビジョンをもとに価値の共有化をはかる

- ・ 理念、戦略は、明確に示す必要がある。企業としての方向性を打ち出し、現地企業全体での価値観の共有化をはかる。中国は多民族国家であり、阿吽の呼吸では企業経営はできない。現地組織の意義、価値観とその実現の方法を内外に明示し徹底した理解を得る努力と姿勢が必要である。
- ・ 中国人は、戦略と戦術を使い分ける。中国では教育を通じ戦略を学び、戦術を身に付け、ダイバートを繰り返す。イデオロギーの学習と論争、毛沢東思想の学習ばかりではなく、そもそも「論語」「孫子」は社会生活に意識されずにこなれた形で浸透している。価値観の共有の作業には、ともに働く従業員の共通する素養を理解することも肝要といえる。

② 先行して優位性を発揮していく、現地企業とグループ力の強化

- ・ 今後は優遇された外資企業から一国内企業としての出発が求められる。調達と製品販売、生産技術、イノベーション、全て中国の企業や他の外資企業と同条件で競争が始

まることになる。そのため、企業独自にもつ優位性を発揮することが必要となる。メーカーであれば、経営を支える「ものづくり」での優位性の発揮である。次に総合力で優位性を保つ。日系企業の優位点は、各々の分野における先行性、日本での経験、海外の他地域での経験と情報、人材であり、技術革新の気風とその能力にある。その総合力を発揮するシステムはそれぞれの企業で違うが、グループ力を常に発揮できるようにしておく必要がある。

- ・ なかでも、今後の企業間競争の決め手は人材確保になるであろう。雇用される側（現地の中国人）から見れば、企業グループ内で現地組織の権限の小さい企業は市場価値（プレゼンス）が低いと判断される。現地社員にとって日本の本社（グループ）から派遣された社員がいちいち、本社へお伺いを立てているのを毎日見るのは辛い。一生かけて身につけるのは企業内「関係」づくりという曲解を招きかねない。どこの国でも働くことのインセンティブは給与体系や地位だけではない。現地企業のグループ内での位置づけの問題も重要である。同様に中国ビジネスの進展のスピードとその多様化を考えるならグループからの派遣人材も、対応しきれない。また派遣すべき組織の位置づけによっては、理想的な人材を社内で確保することは難しくなるのではないか。海外へ派遣する社員も人数はともかく、質が問われる時代が来ている。言葉だけの海外重視を標榜する企業はまず企業内外の人材を集めきれずに、現地企業の経営は先行き手詰まりとなる。

③ 企業の持続性を考える—ビジネス・インフラの整備と強化、現地企業の自立化

- ・ 企業の理念、経営戦略を明確にし、価値観の共有化をはかる。グループ内人材や現地採用の人材強化等企業基盤に目処をつけ、いずれ必要とされる現地企業の自立化へ向け前進させるべきだろう。中国という経済ブロックにおいて企業としての市場価値を高め、自らの発展軌道に踏み出し、企業内外での存在感を増す。そのことがグループ企業全体への新しい経営の革新を生む源泉になる。中国へ企業進出する意義とはそれだけの大きな期待を持つてのことなのではないだろうか。しかし現地企業として自立度を高め、かつ安定感を持つためには、次項に挙げるビジネス・インフラの整備強化は前提事項だろう。これらの無い経営は羅針盤なしで航海に出るようなものだろう。
- ・ 中国において重要なビジネス・インフラであり、企業経営の基盤となるのは、コーポレートガバナンス、コンプライアンス、内部統制・内部監査・経営管理等のシステムとマインドの強化である。企業内自浄作用を常に発揮できるように企業風土を保ち、システムを組むことは企業経営の成功のための絶対条件となる。経営トップの変わらぬ強い意志が要求される。進出企業の持続性はビジネス・インフラを担う管理部の強さを核とする。何か問題が起きた場合に、これらの基盤が確立していないと、中国においては法的な闘争のみならず、すべての問題において勝つ見込みは皆無となってしまふ。

- ⇒ 法的対応の甘さも企業を危うくする。ダノンとワハハの商標「ワハハ（娃哈哈）」の権利争い。用意周到に対応したはずのダノンが当事者間の契約に注意を集中したため、合弁会社における「ワハハ」の独占使用権の行政的な登記を怠ったことが問題をこじらせたと言われ、上海の法曹界では言われる。
- ⇒ 古来、治水・土木力は中国の国家権力を象徴する。治水に代表される自然への対応が農業社会中国の大テーマであり、対応を間違えれば国家の崩壊へつながることもその歴史に窺える。温家宝総理が洪水や雪害の前線へ立つ姿は中国人には馴染む。官僚体制を挙げて対応するこの治水・土木工事の技術と組織力が、経済発展のベースとなる工業団地やインフラ整備に活用された。改革開放 30 年の驚異的なインフラ整備は伝統的な官僚システムの能力の発揮であり（光の部分）、他の国の追随を許さない。最近先進国並みに法律が整備されてきたが、今後その行使が徹底したものとなるかが、逆に懸念事項ではある。一方で官僚界は腐敗の発生（陰の部分）の源泉である。腐敗の形態はどれも似ており、むしろパターン化された形態が次々にコピーされ、鼠算的に増えていく現象とみえる。しかも官界にとどまらず企業内にも蔓延している。企業としては管理体制の強化が最重要となる所以である。
- ⇒ 現地進出企業の内部組織には日本的な弊害に加え、現地雇用者が増えると官僚的弊害が持ち込まれる。さらに地縁・血縁・伙伴(仲間)といわれる社会構造も持ち込まれる。複数の価値観が企業に存在することになると、企業としての統一された力を発揮しにくくなる。
- ⇒ 固有名詞をベースとした仕組みづくり。つまり個人の職務上の権限と責任。能力と業績効果の基準と判断の透明性をもとに、個人と個人の信頼関係を築く努力が必要となる。
- ⇒ ごく当たり前の「常識」を具体的に説明、明示すること。日本の QC 運動から生まれた 5S は、中国でも、日本・アジアから中国へ進出した企業の普遍的な管理スローガンになっている。日本企業の得意とする生産現場からの改善運動を手直ししながら、職場全体に広げることも一案かもしれない。問題を発生させない予防の役割を持つ。
- ⇒ 企業の目標、管理体制の徹底。契約に基づいて成立する組織であることを日々反復するシステムはきわめて重要である。問題発生を未然に防ぐ営業内のダブルチェック体制、営業と管理の社内ダブルチェック体制など、カネ、モノ、書類、情報管理などの流れを把握することが必要。キャッシュフロー、B/S、P/L 等中国の曖昧さに堕してはいけない。「見える化」は中国でこそ必要であり、有効であろう。
- ⇒ 問題、不祥事などの発生への対処。意外と日系企業の処罰は甘い。甘い処罰は日ごとに甘い土壌を醸成していき、問題の発生が頻繁となる。経営者個人の能力や企業内組織では対応しきれなくなる。一旦問題が発生した場合、その都度些細なうちから、日本人スタッフを含め公平で毅然とした処断が必要なる。気がついた時に、気がつい

た人が、きちんと処置する。現地企業の経営者への処世訓であるが、実行するには相当の勇気と継続する強い意志が必要である。中国では「毅力」ある人といわれる。強い意志を持った経営者は孤独であるかもしれない。しかし少ないが固い信頼関係で結ばれる中国の友人を得ることもできる。

④ 情報力の強化—情報を入手する力と情報を発信する力、両方の力を持つ

- ・ 大規模な事業拡大と企業の安全を確保するためには、相当な情報力が必要である。情報は入手する情報力と発信する情報力を、同時に強化していかなければならない。企業イメージを行政・社会に植えつける必要がある。中国での企業競争は激しい。「孫子」を身に付けている国内企業家は大局観を持ち、情報戦と外交で力を発揮する。このような点は日系企業は苦手である。日系企業の得意は「職人技」であり「期間損益」達成による企業経営であり、企業発展である。中国の全国市場規模でのコモディティ商品の販売力にこの差が生まれる。
- ・ 状況掌握——「郷に入れば郷に従う」。中国人が社会生活で身につけることを勉強し、状況把握に役立てる。まずは歴史に学ぶ。そして大きな潮流をつかむ。改革開放の 30 年の歴史は把握する必要がある。変化している政策、変化していない政策、潮流をつかむ。例えば中国の企業人は商機をつかむことに固執する。むしろチャンスが少ないことを知っているから集中力が高まるのかもしれない。情報のやり取りの中で商機が見えてくる。フォーマル、インフォーマルによるあらゆる情報を入手することができる「関係」づくり、一方、企業から業界、政府、一般社会へ向けて情報を発信することができる「関係」づくり、この両方の「関係」の構築を常日頃から心がけることが、問題に直面し、情報の効果が必要となったときに生きてくる。子供のころからごく当たり前、社会的行為として営んでいる中国人の人的ネットワークづくりに学ぶ姿勢は重要である。

<補足>

- ・ 社会変動の認識——改革開放政策のもと、なぜ珠江デルタと長江デルタで高度に経済が発展したのか。海外からの投資と輸出が経済発展を牽引したといわれる。しかしそれにも増して、経済発展を生む土壌が珠江デルタと長江デルタで育成されていたことを見逃してはいけない。海外から資本と管理手法を導入しただけでは、改革開放 30 年の驚異的な発展は実現できなかった。高度成長を支えた地域の経済発展の内発性と、それを生み出した社会構造とその変化に注目すべきであろう。
- ・ 中国で全国展開する場合、地域性を考えなければならない。地域性を機械的に捉えてはいけない。想定されるブロック化に思想を持ち、全国の大小の諸都市の動向に注目する必要がある。

⇒機動性を重視する人民解放軍の軍区は、中国の歴史と社会の有様を反映した英知の結晶ともいえる。鵜呑みにしてはならないが、参考にすべき基準の一つであろう。

- ・ 現地企業の自立については、別項を設けて議論すべきことで、ここでは本社の過保護に対する自立という程度に位置づけている。日本企業は海外進出を補足的に捉えていた時代から、明らかに経営の重要事項に組み入れた時代へ移っているが、さらに海外で学ぶことによって企業そのものを大きく変え、予想もできないような成長軌道に乗せるといふ方向へ向かうとのみ指摘しておきたい。それには企業努力に加え、一般ルールなど環境づくりが必要となる。

(3) アジアの視点で考え、行動する

企業努力では超えられない国民国家の枠組みに対し、国境を越える仕組みを考える。戦後まもなく奇跡的な高度成長を遂げた、日本の 60 年の経験を改めて考える。そこから次の 60 年を導き出す。韓国、台湾、NIE s (Asian Newly Industrializing Economies)、ASEAN5、中国、そしてベトナム、インドと日本が関わってきたアジア域内の経済発展国は数多い。これら諸国の経済発展に対する日本の貢献も明確に自覚すべきだが、日本が諸国の経済発展に貢献することにより、日本はさらに一層の経済成長を遂げることができたことも認識すべきだろう。アジア域内に存続する「組立+部品企業」のネットワーク、部分的にかなり似かよった消費構造を持つ大都市を発展させた。双方向の一体感を忘れるべきではない。培った経験と築き上げた信用関係をこれからの難しい経済運営、国家の再構築のための基礎とすべきである。アジア域内にある日本のネットワークは 60 年の歳月でようやくつくられたもので、「そこにある現実 *de facto*」なのだ。

仮にアジア域内に、ASEAN ルールの発想のもと投資・貿易の共通ルールをつくり国家の権限と矛盾しない、しかし各国の利害を超越した *de jure* なる公平なルールを確立する場合、最も場数を踏んだ日本の役割は大きい。「グローバルスタンダード」と言われるような、特定の国の企業に都合の良い基準であってはならない。ASEAN が ASEAN ルールを考えている、その発想でアジア共通の仲裁機関を設立できないものか。ASEAN+6 も ASEAN ルールを尊重する。域内各国のお互いの投資・貿易をさらに拡大するためのアジア域内の公正なルールが、安心感を生み世界中から一層の投資を呼び、貿易を拡大する。

中国人、韓国人は人的なネットワークづくりを社会行動の基盤としてきた。日本人は技術のネットワークワークをつくり、「場」を以って力を発揮してきた。アジアを舞台に、それぞれがそれぞれの方法で経済発展に貢献してきた。今や双方が学ぶ時代がきた。そしてアジア域内では公正なルール基盤づくりと、ルールに基づく経済活動ができる環境をつくるという、ビジョンを持つべきだろう。

2. 中国における日系企業の「組織と人のマネジメント」のあり方

(1) はじめに

現在、中国国内には多数の日系企業が事業を展開しているが、成功している企業もあれば、苦戦を強いられている企業もある。理由はさまざまと思うが、組織と人のマネジメントに苦慮しているケースも散見される。

多くの日系企業が中国へ進出する際、日本や海外の他国で成功したビジネススタイルを中国へ持ち込み、事業を展開するのが一般的である。つまり、これまで成功してきたマーケティングや経営管理の手法を中国でも展開しようとすることが多い。

中国の政府や現地企業もこうした外資企業のノウハウを吸収し、発展を急ごうと現在躍起であり、大きな関心を持ってその動向を研究している。

今、中国では世界の有力企業がグローバル戦略の一貫として多くの投資をすすめており、それぞれの独自のスタイルで事業を展開している。そうした中であって、日系企業も特色のあるスタイルですすめていくことが望ましいと考える。世界の中で、中国の事業運営が特別かといわれれば、もはやそんなことはない。ただし、社会構造、国民性、商習慣、消費者意識、社員の価値観などは日本や他国と異なるところも多くあり、事業運営上、配慮が必要であることはいうまでもない。

(2) 経営基盤としてのビジネスモデルの確立

組織のあり方を論じるまえに、中国で事業を成功するためには確固とした事業のビジネスモデルをどのように組み上げていくかがポイントである。中国へ進出を考える企業の多くは日本もしくは他国において事業を成功させた体験を有すると思われるが、中国での展開にあたって、どのようにビジネスモデルつまり経営のスタイルを構築していくかが事業の成否に大きく関連する。

生産拠点を中国に移し、コスト競争力のある商品づくりを目指す企業、あるいは中国の多くの消費者に対して自社の商品やサービスで勝負したいと考えている企業など、進出目的は多様であるが、いずれの場合も基本的なビジネスモデルの確立が不可避である。原材料の調達、輸出入に関連する貿易実務、製品を販売するネットワーク、商流や物流などを含むサプライチェーンシステム、そして経営管理のしくみなどをどのように構築するか、現地の協力企業との信頼関係をどのように高めていくかといった視点が重要である。

前述のとおり、それぞれの企業には基本となる経営やマーケティングのポリシーが必ずあると思うが、中国の市場特性、商習慣、ステークホルダーの特徴などを考慮のうえ、いかに現地に適合できるようカスタマイズしていくかが肝要である。中国で成功している多くの企業はいち早くこうしたしくみを確立している。

また一方で、現在の中国ではWTOの加盟以降、規制緩和や法改正は頻繁に行われることから、その内容に注目し、自社に有利な情報をつかみ、ビジネスモデルを進化させてい

かなければならない。現地の駐在員は事業運営に多忙を極めているため、とくに親会社側からも、コミュニケーションを密接にすることに努め、現地を強力にサポートする体制をとるべきであろう。

(3) 経営戦略、事業戦略の明確化

ビジネスモデルの整備とともに重要なのは、いうまでもなく経営戦略、事業戦略の構築と明確化である。長期目標、短期目標を設定し、中国市場の中に自社のビジネスをどのようにポジショニングしていくのか、また進出目的を実現していくのかを考え、実践していかなければならない。

生産会社についてなら、製品の品質向上を図りながら、原材料の調達方法や物流などを見直し、どのようにコストリダクションを実現するのかといった戦略、マーケティング会社なら消費者の価値観や同業他社との競合状況を勘案して、どのようなチャネル戦略やマーケティング戦略を展開していくか、といった検討が必要となる。特にマーケティング領域については中国の市場特性、流通特性を考えた戦略構築が必要であり、十分な研究が成否を左右する。現在中国では流通領域においても外資企業の参入によって大きく勢力関係が変化している。自社製品の強みを生かすための最善の戦略は何か、を常に見出していく眼力が必要である。現地の有力企業も成功の可能性を秘めた事業には投資を惜しまない。有力企業との提携が築ければ、思いもよらない成功に繋がる可能性を秘めているのが中国市場の最大の魅力である。

繰り返すが、明確な経営戦略、事業戦略のもと、数年後の到達目標のイメージをもつことが重要である。そして次に目標を達成するための投資の規模を決め、それを実現するための組織設計をすすめることが肝要である。そして、組織のミッションを作りこんでいくとともに、戦略を幹部とともに共有して事業にあたりたい。

こうしたステップは中国独自のものではないが、特に中国においては厳しい競争下で、経験が乏しい社員を雇用して育成していくことが必須課題であるため、ブレのない考え方のベースが必要である。

(4) 組織設計、運営の考え方

組織のミッションを決定した後は、組織の長には人望があり有能な管理職を配置したい。中国では一般的にタテ社会の傾向が強く、部下は上司に対して従順である。したがって、管理職に現地社員を任用する場合には、優秀かつ人望がある人物を登用することが望ましい。

また、管理職ポストならびに構成員のジョブディスクリプション（職務記述書）を整備しておくことにより、自身に与えられた仕事を明確にさせることが大切である。どちらかと言えば、仕事に対する感覚は欧米の感覚に近く、一般的に担当業務が曖昧な日本での運用と一線を画したほうがよいと思われる。加えて、各ポジションの責任と権限の明確化を

すすめるとともに、目標管理制度等を導入し、業務の進捗状況の管理を行なうことをすすめたい。中国での事業展開では、思いもよらない事態の発生により、当初計画どおりの展開ができないことも多々あるが、できるかぎり計画に沿ってすすめていくために業務の目標管理は取り入れていきたい。

組織の設計は企業によって異なるが、一般的なメーカーの事例に沿い、「財務・経理、人事、情報システム、物流などの管理組織」、「マーケティング・営業に関する組織」、「生産に関する組織」の3組織のあり方について以下に要点を解説する。

<管理組織>

事業を拡大することの一方で、管理機能を現地事情に合わせて設計していくことが重要であることは言うまでもない。そのポイントを以下に述べる。

まず、財務経理についてであるが、会社運営にあたっての会計ルール、税制、社会保険関係など、当然ながら日本とは異なる。しかも、発展著しい中国にあっては制度変更が多く、駐在員だけではまず対応が不可能である。したがって、会計士資格をもった優秀な人材の雇用もしくは信頼がおける会計事務所の起用が不可欠である。また、売掛金管理も中国ビジネスでは重要な要素であり、財務・経理部門の役割は大きい。また、不正防止の観点から、経費に関する監査の定例的な実施、とりわけ営業所など日常目の届かない場所については確実にチェックしていくことをすすめたい。

次に、情報システム、物流についてであるが、マーケティングや経営管理を支える意味においてサプライチェーン・マネジメントは極めて重要であり、できれば専門部署を設置し、有能な人材を配置したい。しかし、場合によっては、専門会社との提携をすすめたい分野であり、現地の優良会社とのネットワークづくりも重要である。

また、特に中国の特殊事情の中で、法務部門もしくは法務担当者を是非とも設置したい。政府などへの事業の許認可が複雑なこと、契約社会になっており多くの契約関係が発生すること、知的財産権の侵害問題が深刻なことなどが主な理由である。さらに、政府関係との折衝や例年法規改正が多く、専門家がいないと対応が難しいことから、できれば弁護士資格を有する社員を雇用するか、有能な弁護士事務所との顧問契約を行い、対応を図ることをすすめたい。

なお、人事関連については後述するが、人事関連担当者は現地人をマネジメントするポジションであることから、特に現地人の優秀な人材を配置したい。

現地の組織運営の中で、この管理組織が確固としたものでなければ、企業としての継続的な成長は望めない。したがって、業績拡大と並行して、現地経営に携わる者は、管理組織に疎漏のないよう築き上げていかなければならない。

<マーケティング・営業組織>

ブランド価値の高い商品や企業独自の特徴ある商品やサービスを中国国内で展開するこ

と、成長著しい経済環境の中で大きな成功の可能性を秘めた事業展開することを多くの企業が模索している。したがって、中国の消費者を対象に売上拡大を目指そうとする企業には、マーケティング、営業のための組織が必要となる。

最も重要なことは、オリジナリティーのあるブランド価値や商品価値をどのように展開するのか、また中国の消費者のニーズがどこにあるのかを見極めたマーケティング戦略の立案とその実行である。また、販売のネットワークやビジネスシステムをどのように設計していくかということも必須となる。さらに現地の代理商との提携や広告代理店の活用などマーケティング戦略は多面的に検討しなければならない。マーケティング戦略のベースは日本や他国での成功例になると思われるが、それを中国においてどのようにカスタマイズして展開していくのか、知恵の勝負となる。

マーケティングに関しては中国にまだまだ人材が不足しており、優秀な人材が少ないと思われるが、発掘、育成のうえ、戦略展開が可能な組織づくりを目標にしたい。また、自社の事業や商品に愛情を持ち、組織をリードしていける現地人材を迅速に育成していくことが成功の秘訣である。また、営業人材もキーマンを現地社員で育てていきたい。一般的に多くの日本人は他企業や代理商を相手にした交渉は得意でない。そのため、現地の事情に精通した営業担当は不可欠である。一方、好ましくない商習慣も一部にあるため、倫理に対する教育も合わせて実施していく必要がある。

なお、最近特に重要度が増していることに、メディア対応がある。あわせて日系企業の場合は特にリスクマネジメントの観点も大切である。企業のポリシーやブランド価値を積極的に広報していくこと、一方でリスク情報を適切にコントロールしていく広報機能が、今後は重要になっていくと予想される。

<生産組織>

多くの日系企業は中国に生産拠点を置いている。生産拠点でまず重要なことはマニュアルに従い、品質の高い商品をいかに計画に沿って所定のコストで生産できるかということであり、そのため、統制のとれた組織であることが要求される。

現地社員は経験が浅い者が多いが、マニュアルに沿って確実に教育を行えば、正確で確かな仕事ができるようになる。器用な人材も多く、経験を積むことで大きく成長する社員もおり、粘り強い育成が肝要である。

また、現地で協力企業を起用するケースも多いと思うが、選定にあたっては様々な面から相手先をよく確認しなければならない。品質や不良率発生状況などを確認するとともに、取引先を育成していく視点も必要になってくる。

さらに、QC活動やCR（コストリダクション）活動などが要請される。積極的な改善活動などを推進していくことで、組織の活力を高めていくことの重要さは日本と同じである。なお、現地人材で将来の幹部候補として期待される者には、日本や海外の工場での体験の機会を与えることなどにより、本人のモラルアップと能力アップに繋がる。

(5) 組織運営のポイント

<リスクマネジメント>

組織のマネジメントをすすめていく中で、特にリスクマネジメントの重要性を強調したい。近年の事例でも、SARS（2003年）、反日運動（2005年）など、思いもよらないことが発生している。勿論、前例をもとにした事前対策は必要であるが、予想されていなかったことが起きたときの判断や対応能力がきわめて重要である。中国での事業は大きな発展が望める一方、こうしたリスクマネジメントへの備えが必要である。

とくに、日中の政治関係、貿易摩擦、加えて国民感情などに目を光らせ、適切な対応を図らなければならない。そうした観点から、日頃から、大使館、領事館、ジェトロ、日中友好協会、日中経済協会など日本側の公的機関の関係者との人脈形成にも心掛けたい。

<政府関連との関係強化>

中国では、中央政府ならびに市政府との関係が非常に重要である。もちろん、事業の許認可を得て、安定的に事業を推進していくために関係当局とのネットワークが必要であるが、当局から様々な情報が得られることがある。関連法規が毎年変更になり、規制緩和の方向を知る手がかりになったり、リスク対応を図るうえで、良好な関係をつくっておくことが望ましい。極力当局の担当者との面識をもち、政府への協力姿勢を表明しておくことが肝要である。

<CSRの視点>

中国でも環境問題は大きな国家的課題になっている。急速な経済発展の結果、廃棄物の違法投機や二酸化炭素の発生による温暖化、北部では砂漠化等々が大きな問題になっている。生産会社については、ISO14000シリーズの取得など環境対策を積極的に進めることが望ましい。また、会社ならびに工会（労働組合）との連携による緑化対策への参画などをすすめている企業も多い。今後のコーポレート・ブランド価値向上のためにも必須の取り組みといえる。

(6) 組織と人のマネジメント

<人間尊重の考え方の徹底>

中国に限った話ではないが、海外の現地社員と仕事をする上で、まずそれぞれの考え方や価値観を尊重する姿勢が必要である。とくに、場合によっては反日感情が発生する恐れのある中国では絶対に不可欠であると言える。日常業務を通じた現地社員との相互理解と信頼関係がきわめて重要であり、これがなければ事業の大きな発展は望めないであろう。

また、コミュニケーションについて、中国語が話せるに越したことはないが、仮に話せなくとも日本人の視点ではなく、現地社員の視点でものごとを考えるということを常としたい。言葉で言うのは容易だが、毎日のマネジメントの中で意識していきたいことである。

＜優秀人材の確保、育成、定着＞

人材の流動化が激しいというのが、一般的に言われることだが、どこの企業においても、そうであるとは言えない。優秀な人材が希望する企業は、事業に将来性があること、賃金が高いこと、社内で自身のキャリアアップができること、経営者と心を通わせて仕事ができること、社内の雰囲気がいいことなどがあげられる。もちろん、優秀な人材を確保するには、他社より賃金がある程度高いことが競争上必要であるが、そればかりとも言えない。経営者の現地社員に対する思い、事業目標を共有して一緒に発展していくという姿勢などが大切である。また、優秀な社員には、日本や他国での研修機会を与える等がモラルを高める有効な施策である。

日系企業は一般的には日本語を話せる社員を重視するところが多いが、それよりも仕事の能力のレベルを見極めることが重要である。中国でビジネスをすすめていく以上、仕事のできる現地人材を積極的に登用していくことにより日系企業が成長・発展していくための基盤になるのではないか。特に、短期間で帰国する日本の駐在員とは違い、現地に精通し、現地社員をリードできる幹部社員の育成が肝要である。

前述のとおり、人材の流動化は確かに日本より頻発しているが、定着化させていく方策がないわけではない。改めて、現地の優秀人材を確保、定着させるための方策を検討すべきだと提案したい。

＜人事制度＞

現地社員をマネジメントしていくうえで、人事制度の設計も重要な要素である。現地社員は信賞必罰のしくみを好む傾向が強い。つまり、頑張って成果を挙げたときには高い報酬がほしいということである。評価制度は無論公平、公正であることが必須であるが、成果による差があることについては納得度が高く、社員のモラル向上のためにはメリハリのある処遇制度の運用が望ましい。とくに、営業や販売員などは歩合制などを導入しているところも外資企業には多い。

また、福利厚生についても日本と状況が異なる。現地社員は、社員旅行、忘年会、運動会、クリスマスパーティー等のイベントが大好きである。駐在員と現地社員が気持ちを通わせるよい機会であるとともに、現地社員の大きな活力になっている。これらの施策は、日本では近年縮小する傾向にあるが、現在の中国にあっては是非とも取り入れたいことである。どこの国においても、社員に活力があり、元気であることが発展に繋がる。組織のかたちを作ることと共に、こうした活性化策も必要である。

最後に、中国において日系企業が永続的に成長・発展していくためには人的資源管理に関わる基本方針が従来どおりでいいのか、改めて再検討すべきことを強く望むものである。

日本と中国の違いを認識する

(前) 無錫 DIC エポキシ有限公司 総経理 原 得郎

海外に赴任したときに、例えばジャカルタならば、肌の色、言葉、衣食住、習慣、宗教など全てが違い、この違いの中で人間としての共通する部分を発見すると、この上ない感激と喜びに胸が弾む思いがする。

ところが、中国人は肌の色は同じ、漢字も箸も使う、十二支もある、となると日本と大きく違いのない世界へ来たという感じを受ける。これが先入観と思い込みを生んでしまい、実際には双方に違いがあるのに、その違いを感じたときに、「こんな筈ではない」という錯覚に陥ってしまう。

下記に日本と中国のいくつかの違いをあげてみる。ただし、この違いを永遠のものとするのではなく、ともに共生するうえで相互理解を促進するためのツールとすることが肝要である。何よりも、自分の尺度を失ってはならない。

(1) 言語の違い

同じ漢字を使っている日本語と中国語は意味が違う語句が多い。日本人と中国人の間で、筆談で意志が伝わるとするのは大変早計であり、危険である。

日本語には、わたし、わたくし、僕、俺、それぞれ TPO で使い分けるが、中国語は「我」だけ。あの女、彼女、あの女性、もそれぞれニュアンスが異なる。

従って通訳による誤訳が生じ易い。漢字の読みをそのまま相手語の発音にして通訳してしまう例が多発。おまけに日本語の発音が良くて顔も態度も日本人的な通訳が中国的に自信たっぷりな態度で訳すと、それを信じ込んでしまう。ここから誤解が生ずるケースは非常に多い。粘り強く聞きだす忍耐が必要。

(2) 習慣の違い

- ・箸は縦置き。ご飯に二本立てても失礼でない。ご馳走になったら残す。口から出した食べかすは机の上に置く、飲みかけビールは床に置くことが多い。
- ・賑やかなことは良いこと。声が大きい。人前でも頭越しに大声でしゃべる。騒音多い。
- ・初対面でもお金に関する話を話す。金銭が尺度として共通。新年の挨拶は「恭喜发财（お金持ちになりますように）」。
- ・お辞儀はしないので態度が横柄に見える。
- ・人を呼ぶときは呼びつけ。総理大臣でもニュースで呼びつけ。但し上司とか役職のある人には役名を付ける。

(3) 礼儀・面子

- ・ご馳走になっても礼儀が簡単、翌日に礼を言わない。借りを保留しておき後で返礼。
- ・慶は赤、弔は白。結婚式への出席は遅れて行く、客は主役より着飾らない、出欠は厳しくない。弔も普段着。
- ・人前で叱ると面子を失くす。→いちいち面子をなくされては会議にならないので、慣れらなければならない。【内】*の認識を持ってもらうように誘導する。

(4) 国家体制の違い

- ・ヨーロッパ（除ロシアで 50 ヶ国）と同じ土地を一つの政権で統治している。言語が異なる南北、東西。他民族国家と言える。経済格差も日本どころではない大きなもの。上海でさえもまだ屋外共同トイレを使用している家庭がある。戸籍制度格差、学歴格差。景気が良くても新卒は就職難。
- ・一人っ子政策は都市だけ、農村では長子が女ならばもう一人産める。

(5) 自己利益優先

但しこれは【外】*の世界での考え方、【内】*では自己利益優先ではない。

赤信号でも渡る、行列には並ばない、政策あれば対策あり…これらは自分の利益を優先して考えるから。法、規則、公衆道徳を守らない結果の損（刑罰）と、自分の欲求が満たされる益とを比較して行動を決める。公衆道徳に違反してもまだ社会的な制裁が強くない社会。会社では規則違反には罰金を即座に科し、利益貢献には即座に奨金を与える。信賞必罰は明白にして即時に実行する。

日本人「規則は守る為にある。…これも問題含みだが。」

中国人「守らないと自分にとって損(爆発事故から罰金まで)する規則は守る。契約遵守も然り。」

(6) 学歴重視

学歴は尊重され、高学歴の者は確かに実力はある。最近は大学定員が増加され学校間の質の格差が増大しているが。

(7) 舶来品信仰

made in China ブランドは品質問題、偽物問題があるので、あまり好まれない。金があれば欧米日韓の品物を買いたい。同じ made in China でもこれら外国系会社の商品であれば問題ない。外国企業は市場ターゲットを絞れば国内企業との価格競争を避けることができる。

(8) 公私混同

公私混同を避けるため、規則厳守は駐在員自ら率先すべし。会社では増値税領収書以外は一切受け付けない原則を厳守し、ダブルチェック体制を採用するべきである。

(9) 売掛債権を期日通りに払わない

これは国内企業や台湾系企業の常識と言っても過言ではない。どうしてもユーザンスを与えなければならない取引先とは、限度枠設定を厳格化し、その枠を相手に伝えても構わない。限度超の取引は現金先払い以外受け付けないようにする。重点企業の回収には幹部が出向き相手の幹部から回収する。省を跨いだ不良債権先とはたとえ省内の裁判で勝訴しても、回収は極めて困難である。これは外省の司法が取引先を守るからである。

仕掛け：営業マン給与を月間インセンティブとして回収率をノルマ化し、現金先払い回収には奨金を出して促進させる。法務部門に回収専門者を配置し、一定月超の取引先に法的圧力をかけて回収する。エポキシ樹脂のような工業製品でも実行した。流通業者はいざとなると逃げるし、情報も開示しないので自社系以外は採用しなかった。

* 中国では【内】の人と【外】の人を明確に分けて対応するのが民族の特性。【内】の人には温かく、援助し、礼儀正しく、忠義を重んじ、裏切らない。【外】の人を信じない、警戒し、極めて冷淡に扱う。【内】と【外】との境界線は環境とか状況によって異なる。家族と非家族、友人と非友人、同省人と外省人、中国人と外国人、社内と社外、部内と部外など。

〔著者略歴〕 原 得郎 (はら とくろう)

早稲田大学第一法学部卒。1967年、大日本インキ化学工業株式会社(現 DIC) 入社。

ジャカルタ、北京駐在の後に上海 DIC 国際貿易有限公司の総経理となる。その後無錫 DIC エポキシ有限公司総経理となり、中国国営企業との合弁会社経営に携わる。著書(共著)に『日本の常識は中国の非常識』(時事通信社)がある。

Ⅱ. 日本企業のグローバル経営における課題

1. 日米グローバル経営の相違点

昨今、日本企業の国際事業展開、即ちグローバル化が進んできているが、その多くが海外現地法人に優秀なローカル人材が集まらない、あるいは多くの日本人を長期間派遣しなければならない等の課題を抱えている。それらの原因を考える一助とするため、日本企業のグローバル化と米(欧)企業との形態の違いを概略比較したものが下表である。

<現地法人の経営形態の違い>

	項目	米(欧)企業	日本企業
1	経営方針・管理	親会社に準ずる	親会社に準ずる
2	組織構成、人事管理	親会社に準ずる	現地最適
3	職務規定(職務内容)	親会社に準ずる	現地最適
4	ERP システム	親会社と同一 *	現地最適
5	会計システム	親会社と同一 *	現地最適
6	社内公用言語	英語	所在国語、英語、日本語

* 現地の会計基準に合わせ修正・変更する。

現地法人の経営方針・管理そのものについては日米(欧)企業間で、考え方に違いが無いことは当然のことだが、組織構成、仕組み、システム等については、かなり顕著な違いが見られる。

即ち、米(欧)企業は、基本的には自社本部の仕組みをそのまま海外現地法人に移設するというやり方であり、一方、日本企業は現地最適で、その地域での事業展開を進める傾向がある。使用言語については、ほとんどの米(欧)企業が全世界の法人を英語で統一しているのに対し、日本企業はその多くが英語で統一する方向で努力しているものの、実際にはなかなか進んでいないというのが現状である。その最大要因は、本部が日本にあり、日本語がコミュニケーションの基本となっているからであろう。

この日米(欧)の経営形態の違いに関し、必ずしも一方が優れていると言い切ることはできない。米(欧)企業の場合、全世界の現地法人が基本的に同一のマニュアルを使用することから、現地法人に対する経営方法の統一化、業務簡素化が容易であり、それがローカル人材の雇用を比較的容易にさせ、人材の国際間転用をすすめる上で大きく貢献している。また、マニュアル化が現地法人の設立に当たっても、設立から業務開始までを比較的短期間に終了させ、立ち上げ後の駐在員人数を少なくすることに効果をあげている。しかし、世界統一のマニュアル化が現地法人の自主性を弱め、その地域での事情の変化に臨機応変に対応できず、それが他社との競合でハンディキャップになっている場合も多い。

非英語圏でのローカル人材の採用に関して言えば、米欧留学経験者を含む英語ができる優秀な人材の多くが、公用語が英語に統一されており、マニュアル化が進んでいる米(欧)企業を就職先として希望するのは当然のことである。そのため、日本企業には優秀な人材が集まりにくいことは否めない。

もちろん、対応策として、日本の本部を含め使用言語を英語に統一化し、業務のマニュアル化を進めることが考えられるわけであるが、その実現には長期間を要し、多くの困難を伴うことは確実である。したがって現実的には、優秀なローカル人材を英語の能力にかかわらず社内でじっくりと育て上げることが重要で、そのためには現地法人に全てまかせるということではなく、本部が優秀人材の育成に積極的にかかわっていくことが重要である。

日本企業の中には、現地法人の日本人トップに、ローカル人材の採用と育成を任せっきりになっている会社はかなりあるように見受けられる。その弊害として、多くの場合、ローカル人材がその日本人トップの顔を窺うイエスマン（言われたことだけを実行する人）になっており、マネジメントのローカル化のみならず優秀人材の採用を困難にしているようである。こういった問題に対処するため、ある日本企業では、現地法人の経営を日本の本部派遣者と本部採用ローカルの二人のトップに共同責任者として経営を任せている。この方法は、ローカル経営者の育成に効果を上げているばかりではなく、経営の継続性、ローカル社員とのコミュニケーション、代理店・ユーザーとの関係強化に効果を上げているようである。

2. 異文化圏で仕事をする上での基本要件

日本を離れて、異言語・異文化圏の中に生活の拠点を移し、そこで仕事をするのは、傍からは格好良く見られがちだが、実際にはそんなに容易なことではない。

日本企業の国際展開が進んだ昨今においては、比較的若い頃から海外勤務に将来の活躍の場を求めて育った(育てられた)人材以外にも、多くの人達が海外に派遣されており、その中には現地の環境に適合できず、そのストレスから精神的あるいは身体的健康を維持できなくなる例は少なくない。とくに、中高年になって初めての海外駐在に出る人達や日本で管理職の経験がないまま赴任し、現地で始めて管理職の職務を要求される人については、そのリスクが高くなることを充分認識しておく必要がある。このような場合には、とくに派遣する会社は、十分なバックアップ体制を作る必要がある。

また、日本から派遣された人の中には、現地の状況や現地の人々の提言を理解しようとしていない人がいる。これまでの日本での経験を基に、日本流(日本の自社流あるいは自分流)をそのまま持ち込み、それを強要することで現地の人に不快感を与え、さらには感情的な対立を引き起こす事例も少なくない。コミュニケーション不足が、現地の人に尊大あるいは傲慢と思われてしまう場合も多い。日本人あるいは日本語が話せる現地の人の中にのみ身を置く状況から早く脱却し、その他の多くの人と直接かつ広く交流する姿勢が常に必要である。自分は外国語が苦手だ、もう歳だから憶えられないと決め付けず、現地言葉の習得を心掛けることは、きわめて重要である。さらに、海外勤務のプレッシャーからの反動、あるいは逆に、日本の厳しい管理社会から離れたという開放感から、海外で女性問題、セクハラ問題を引き起こす例も多々ある。コンプライアンスへの十分な気配り、現地の文化、習慣、歴史認識の違いを理解し尊重する気持ちを持ち続ける必要がある。“郷に入れば郷に従え”は世界に共通な諺である。

日本の常識は必ずしも世界の常識ではない。たとえば、「謙譲の美德」は日本だけの文化かも知れない。会社の問題点を軽い気持ちであげつらったことが、それを聞いた現地の従業員に深刻に受け取られ、こんな会社にいられないと辞められてしまった。あるいは、自分の妻を愚妻と現地の人に紹介したところ、本当にどうしようもない奥さんを持っている人だと思いきまれてしまい困った、という例もある。

次に前述したことを含め、海外で仕事をする上で重要と思われる要件を 10 項目に纏めた。

① 日本人としての自信と誇り

日本人という基盤の上に自分があり、自分の考え方の基軸がその上に立っていることを認識し大事にすべき。現地の人もそう見ているわけで、日本人としての自信と誇りを堅持していることが肝心。日本の悪い所、問題点をあげつらう等、現地の人から日本を否定しているように捉えられると、自分に対する信頼のステータスが足元からぐらついてしまう。逆に、同僚あるいは相手の国、文化を否定することは絶対に避けるべき。異文化圏では同化、均質化をお互い強要せず相互理解に努め、その上で仕事を進めることが重要。

② 明確な人生観

日本的以心伝心は通じないと思うべき。自分が何のために生きているのか、何のために仕事をしているのかなど、自分の考えを明確にし、機会があれば、相手に伝えること。

③ 公正、公平、公開 (Fair, Equal, Openness)

世界共通の、仕事をする上での考え方の基本である。当然のこととして、このことは、機会あるごとに口に出すことが信頼の相互基盤を作る。

④ 歴史・文化知識と相互尊重

歴史の重み、文化の違いを常に認識し、知識を広げ相互尊重を図る。これらのことに関して、不用意で浅はかな議論は反発を招くだけである。

⑤ 個人的専門性と固有技術

⑥ リーダーシップの発揮 (ビジョン、具体的指示、決断、責任、教育)

一人で遅くまでコツコツではなく、ビジョンを示し、具体的指示を与え、現地の人と共に仕事を進める。また、自ら決断し、責任を取る姿勢がなければ、人はついてこないのは世界共通。何でも日本の本社に聞いてから決めるでは、信頼関係は生まれない。

⑦ 具体的目標の設定と共有化

わかっているはず、やってくれるはずは日本以外では通じない。現地の人に対し

て具体的目標を設定し、その達成のための手段と方法を 5W1H (Who, What, When, Where, Why, How) と共に明確に合意しておくことが肝心。さらに、途中の進捗状況のチェックを怠ってはならない。

⑧ 感謝、褒める

感謝、褒める気持ちを必ず言葉に出す。相手のモチベーションを向上させる大きな励みとなる。言葉に出さなければ通じないことを認識すべき。

⑨ 自己主張能力（言語の重要性）

眼であるいは態度で分かるはずは、日本だけの話。言うべきことを言うべき時に明確に言わなければ、相手の言うことに同意したと受け取られるか、交渉相手あるいは上司として信用できないと受け取られるかのどちらかになってしまう。また、現地の言葉を習得する努力が、現地の人との親近感を醸成する。

⑩ 日本流の押し付けご法度

日本企業は、チームワーク重視の考え方、特に製造業におけるQC活用など優れたものを沢山持っている。しかし、文化、歴史、教育システム等が異なる地域の現地法人に、無理やり日本の自社のやり方全てを押し付けることは避けるべきである。少なくとも、その地域の良い習慣、最良の礼儀作法等を積極的に取り込んでいくことが、その地域での長期安定経営のために必要である。

Ⅲ.〔特別寄稿〕

中国における日系企業の今後の経営戦略 と人材について

——中国事業の環境変化に対する事業戦略およびリスク対策の強化——

株式会社野村総合研究所

アジア・中国事業コンサルティング部

上席 緒方 卓

〔著者略歴〕

緒方 卓 (中国名：卓 子旋)

中国上海生まれ。中国華東師範大学卒。

1981 年来日。大手流通グループにて製品の開発輸入、海外投資企画を担当。投資信託会社のアナリストを経て、1994 年より現職。

日本企業の対中ビジネスコンサルティングを担当。顧客企業には、日本の総合電機・食品・化学・機械・自動車・情報処理・金融等分野企業をはじめ、韓国・中国企業など多数。現在は、中国における日本企業の販売強化、事業再構築、人材マネジメント強化、リスク対策等に取り組んでいる。著書・講演活動でも活躍。

日本証券アナリスト協会検定会員。

主要著作：「中国ビジネス成功の秘訣」（日本経済新聞社）

「海外人づくり—中国」（編著）（海外技術者研修協会）

「アジアの知識経済と中国の台頭」（共著）（野村総合研究所）

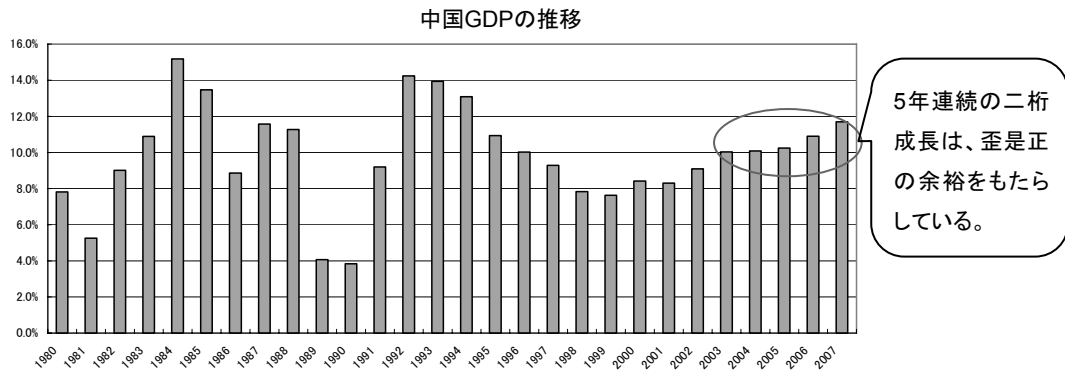
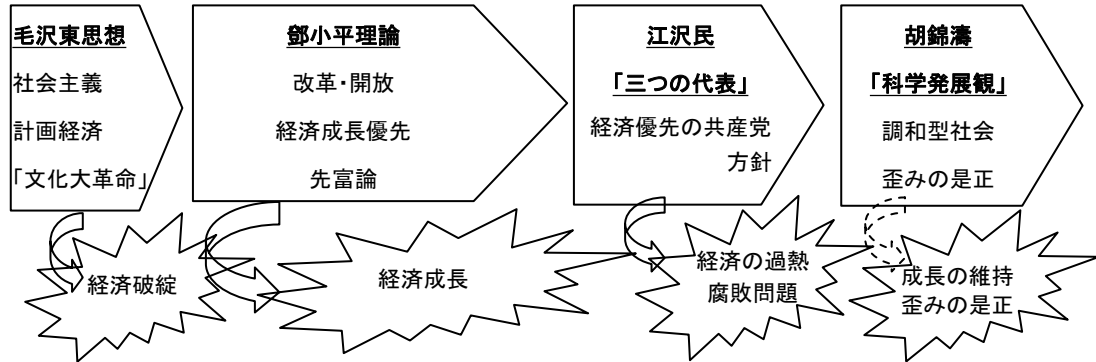
連絡先：t-ogata@nri.co.jp

電話：03-5203-0722

1. 持続する高成長と高まるジレンマ

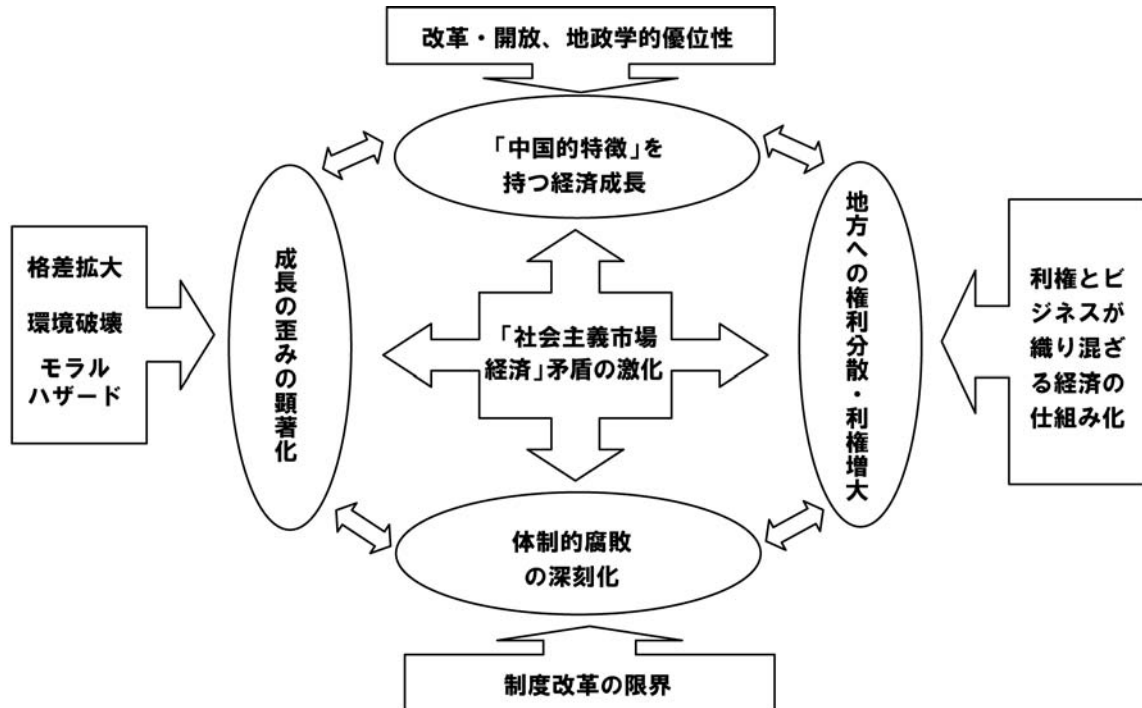
中国の経済高成長は、約 30 年前に打ち出された鄧小平の「改革・開放」政策からスタートし、90 年代の江沢民政権の経済重視・成長優先政策を経て、現在の「調和型社会」を目指す胡錦濤による舵取りが二期目を迎えている。

図 1 経済成長の持続と歪みの是正



胡錦濤政権二期目の最大の課題は、同氏が打ち出した「科学発展観」に基づいて、持続可能な経済成長を追求しつつも、高成長による社会の歪みの是正をはかり、「調和社会」の実現を目指すものである。

図2 問われる「中国的高成長」のジレンマへの対応



まず、足元では、加熱するマクロ経済のソフトランディングという大きな難題が横たわっている。弱体化しつつある経済を調整・コントロールする能力をどこまで取り戻せるかが注目されている。

社会・経済の歪みの是正も共産党支配・政権存続に関わる重要課題としての取り組みも強化される。全国各地、政府の各レベルにおける腐敗の防止、広がる一方の貧富格差の是正は、国民の支持を得るための、「持続可能な政権」作りには不可欠となってきた。「先富論」は、「10億総貧乏」をもたらした平均主義の打破には必要であったが、胡錦濤政権は、弱者への配慮政策がより強く押し進められよう。

第三に、環境保護・省エネルギー対策にも待ったなしの強い姿勢で臨む。幹部の評価基準は、いままでGDPを中心としてきたが、環境への負荷やエネルギー消費量などの数値目標を新たな評価基準に加える。

2. 「調和型社会」へのプロセスと影響

「調和」は、いわゆる行き過ぎに対するバランスという意味もある。外資企業・外資ブランドのプレゼンスが高まったら、「弱者」である民族系企業、「民族ブランド」の弱体化につながりかねない。そこで、「自主技術」、「自主ブランド」の保護や高揚を持って、外資のさらなる浸透を制限しようとする動きが、自動車などの産業で顕著に出始めている。

また、「外資優遇」は、国内企業とのバランス上も、「非調和的」となる。経済大国となり、外資への依存度が低下しているのに合わせて、優遇税制などの外資誘致政策の軌道修正が始まっている。「外資導入」（中国語では「利用外資」という）時代から、「ポスト外資」へ突入しようとしている。

さらに、「弱者配慮」も「調和」の基本政策の一つである。貧富の差を助長したり、過剰宣伝で弱者を刺激したりすることは、非調和的な要素として、排斥されようとしている。一部の大都市で、マンション販売の広告に、「豪邸」などの用語を使用禁止とする条例が出された。また、海外トップブランドの奢侈品などを狙い撃ちする動きも一部で見られている（いわゆる成分などの不正表示、ブランド名の非漢字表示、さらに品質問題などの理由による販売停止やマスコミでの非難など）。

このように、新しい政策の方向性とともに、社会・経済に新しい流れが現れ、外資企業の現地経営に大きな影響を与えつつある。優遇され、「誘致され」、そして大きく期待もされていた外資は、中国での相対的な位置づけに大きな変化が生じている。経済分野におけるナショナリズムが高揚しているなかで、外資バッシングの動きが一部で顕著に出てきている。

中国の「ポスト外資」時代に備えるために、外資企業は、変化への対応・リスクへの対応が求められている。

3. 中国事業環境——変わらないもの・変わるもの

「改革・開放」政策の堅持、「海の中国」の沿海部と「山の中国」の内陸部からなる中国の地政学的な優位性などから、中国の高成長というメガトレンドは変わらない。所得の向上、構造的な貿易黒字による外貨準備高の急増、切上方向にある人民元など、中国の購買力の急上昇、市場のさらなる拡大は期待できる。

図3 中国の購買力を支える
元為替レートの推移

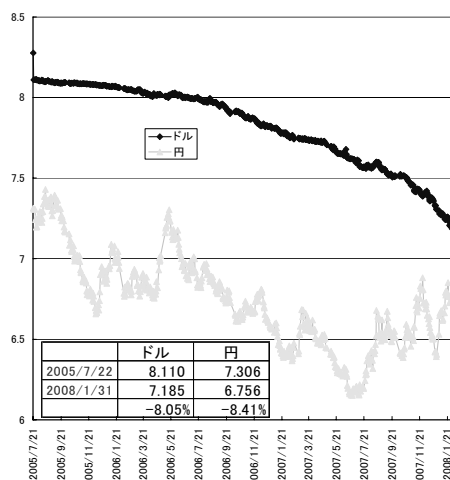


図4 中国の貿易収支と外貨準備高

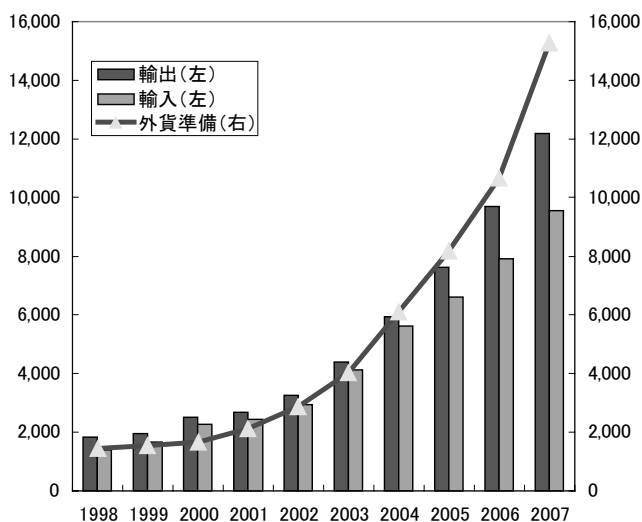
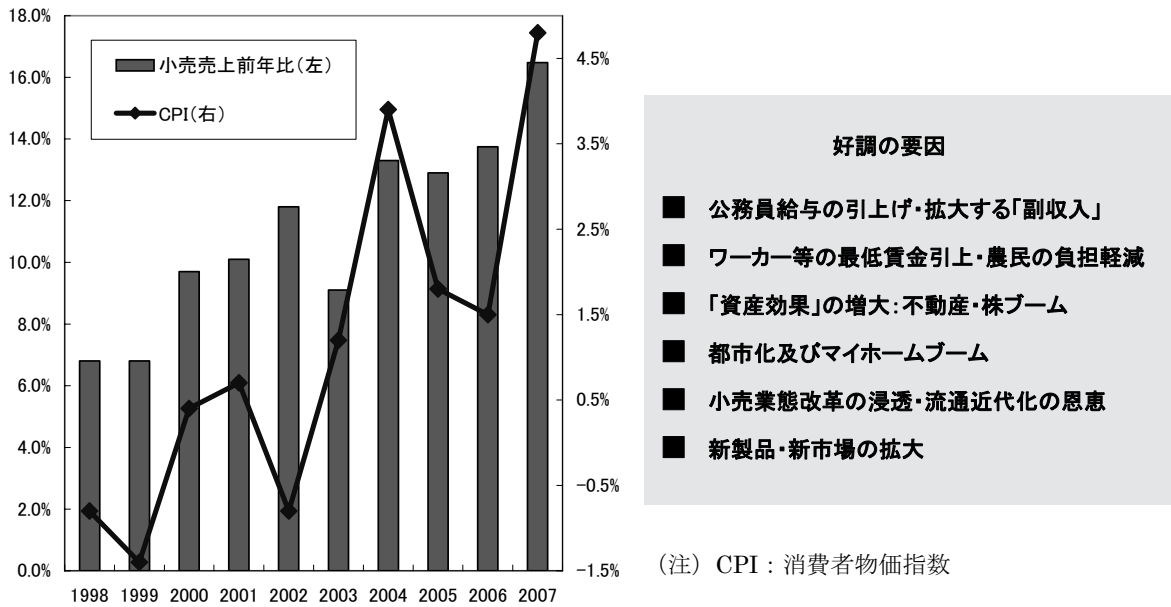
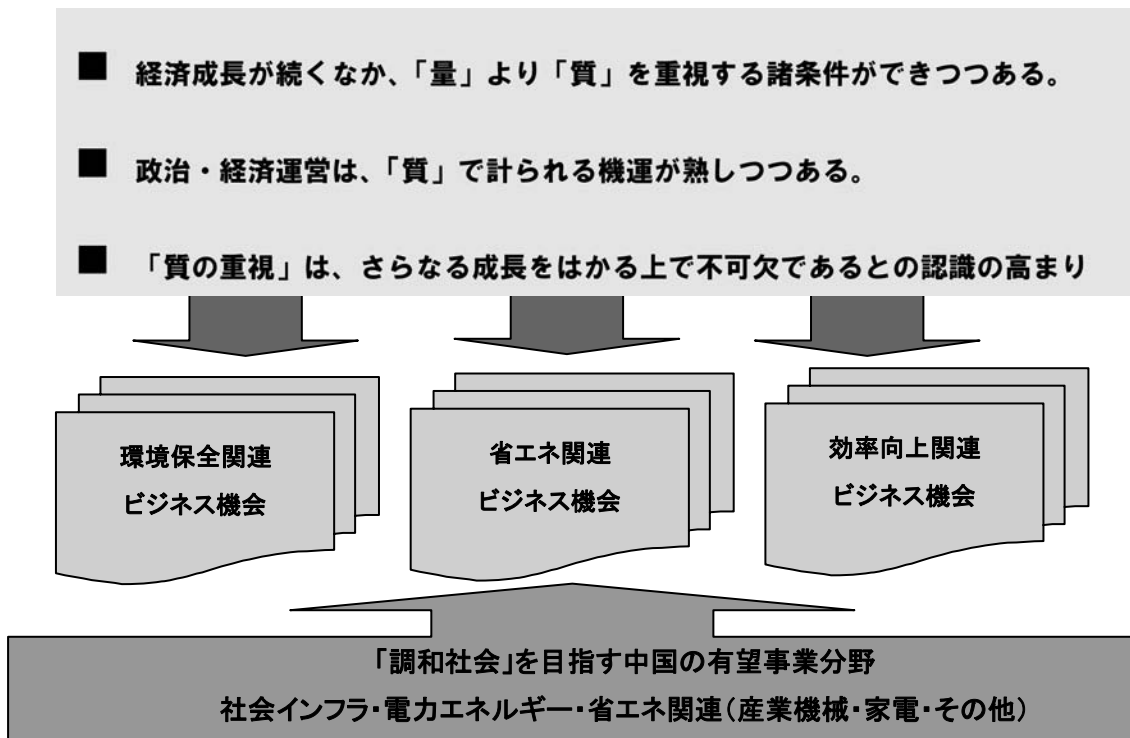


図5 中国の小売売上高の伸び



市場拡大のなかで、有望市場の広がり（いままでの沿海部から、内陸部へ、大都市部から、中小都市部、さらに農村部へ）がさらに加速されることが期待される。さらに、調和型社会、環境重視の政策変化に伴う環境ビジネスの本格化も期待される。

図6. 「調和型社会」と期待される事業機会



一方、工場としての中国は、人件費などのコストの上昇要素はあるものの、豊富で、良

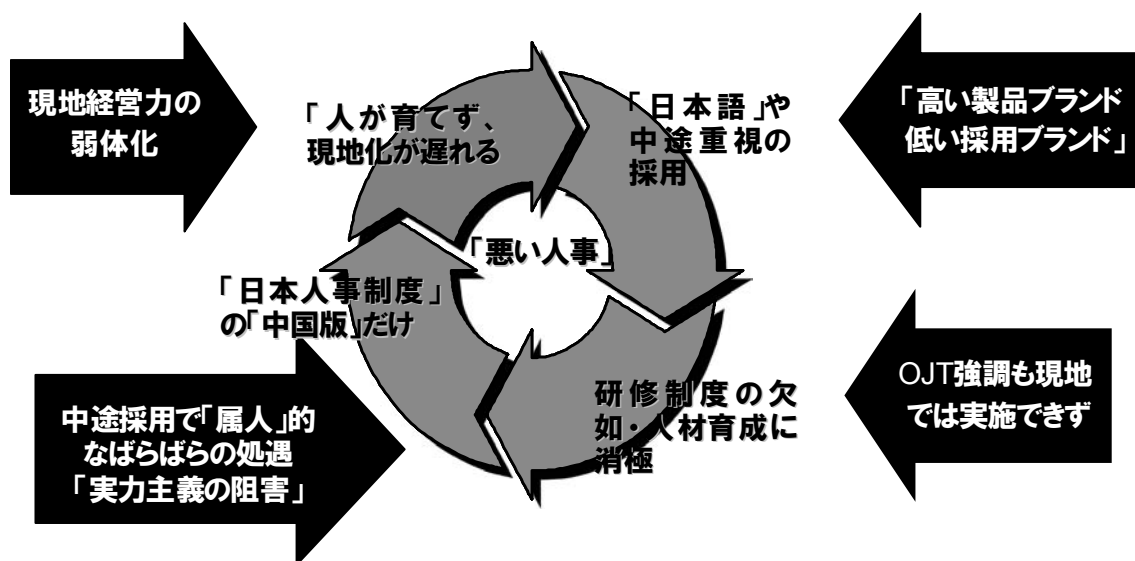
質の労働力が活用できるメリットは、基本的に他の国に取って代われるものではない。

変わる要素は、いろんな意味においての外資の優位性の低下である。現地企業の実力の増強による市場競争の激化のほかに、従業員への配慮（雇用条件の改善、従業員の権利の保護、さらにその処遇への工夫や育成など）がより求められ、外資バッシングが予想されるなかで、企業の社会貢献（CSR）もより求められる。現地経営の高度化、複雑化に対応するためのリスク対策も不可欠となろう。

4. 人材マネジメントの強化は、中国事業の要である

「悪い人事」

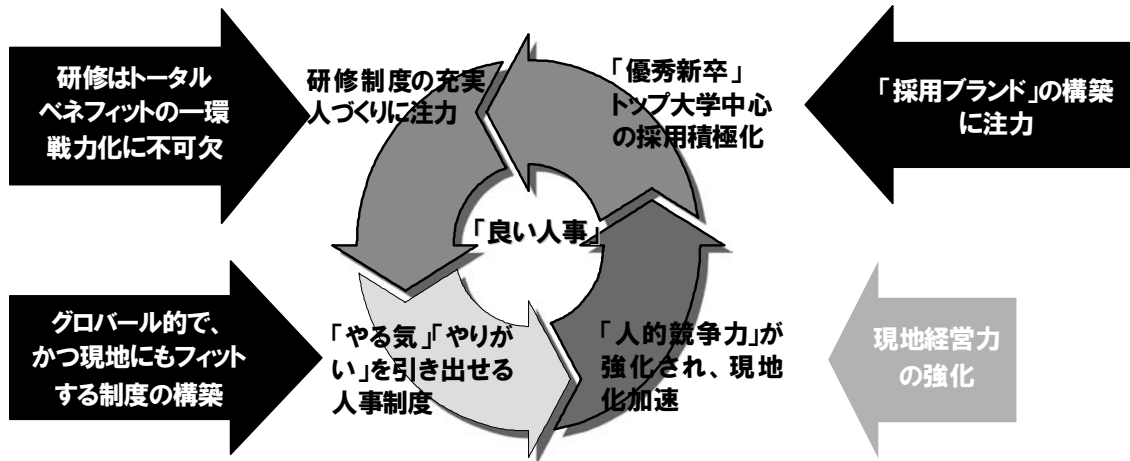
図7 「悪い人事」



日本企業は、現地において高い製品ブランドを有しているのに対して、いわゆる「採用ブランド」（就職人気度など）が低い。根強い反日感情などの影響も否定できないが、企業姿勢のPR不足による、若者の共感の欠如も大きな要因であろう。そして日本語や中途採用の重視をする、あるいは日本語のできない、およそ新卒の99%の人が最初から日系企業を敬遠してしまうことも、低い採用ブランドに拍車がかかっている。

採用後も研修制度の欠如、人材育成に消極的であることから、ただでさえ弱い現地人材（日本語しか分からない人が多いなど）の戦力化ができない。また、人事制度では、日本の人事制度をそのまま現地に持ち込んで、現地事情に合わず、機能しないことが多い。また中途採用で、ばらばらの「属人的な」処遇は、結果的に、人事制度の構築や一本化の障害要因になってしまうことが多い。このような弱い人事の枠組みのなかで、いつまで経っても、現地人が育てず、その結果、現地化をしようとしても実現できない。そうすると、日本人だけで頑張るしかないという最初の振り出しに戻り、また、日本語の分かる人の採用から始まるという悪循環に陥ることになってしまう。

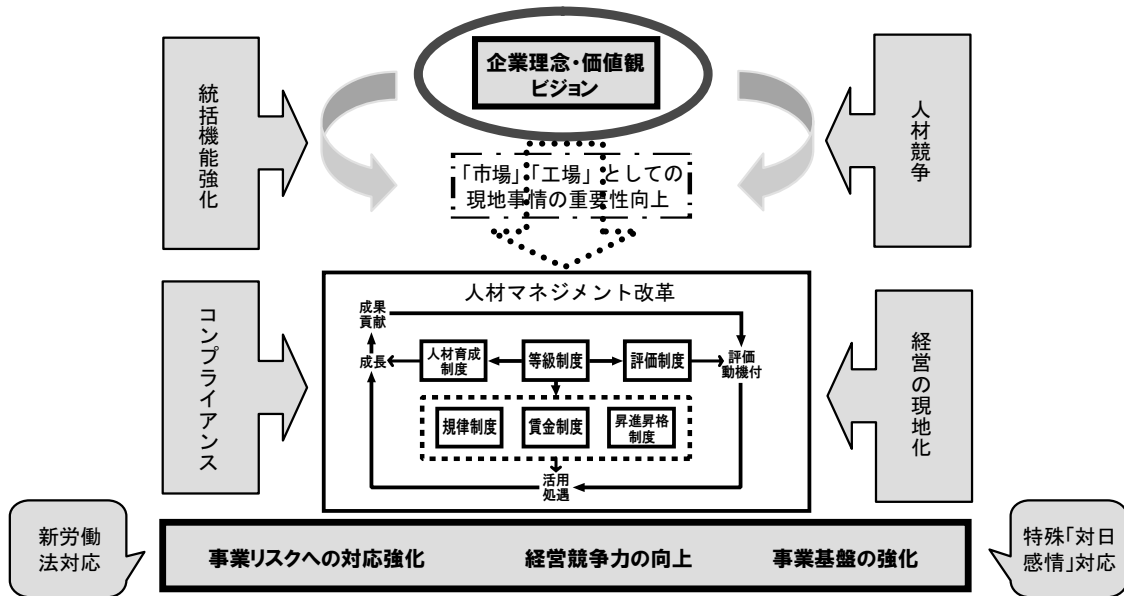
図8 「良い人事」



現地での経営力を強化している一部の欧米や現地企業に見られる「良い人事」は、「悪い人事」とは正反対のことが多い。まず、トップ大学を中心とするリクルート活動に注力し、企業姿勢のPRに優秀新卒の共感を勝ち取る。そして研修制度の充実化など、人材育成に注力する。これは、一つは、従業員に対するトータルベネフィットの重要な一環であるとの認識、もう一つは、いくら優秀な新卒でも、戦力に変えるためには不可欠であるとの認識があるからである。

また、人事制度の構築においては、グローバル的な、かつ現地の諸事情にもフィットする実力中心の制度により、従業員の「やる気」、「やりがい」を出せるようにしている。その結果、現地社員の競争力が強化され、人の現地化も加速される。

図9 事業環境変化に対応するための人事制度の改革のすすめ



●新労働契約への対応

2008年1月より、中国では新たに労働契約法が施行される。従業員利益の保護に重点を置く同法は、調和型社会の建設を目指す弱者配慮政策の一環と見られる。外資企業にとっても、雇用や人事調整の自由度への新たな制限、雇用期間の長期化義務などに伴う人件費の上昇懸念、さらに間接的に労働組合あるいは従業員代表の設置義務の強まりなど、中国事業への影響が大きい。

2007年12月、上海の長寧区法院（裁判所）で、ある判決が出された。勤務中に株取引をした従業員の解雇の合法性について、企業側の解雇の正当性を認めているものの、新労働契約等に定めている解雇の手続き要件に違反したとして、解雇そのものの無効の判決であった。本件では、従業員の解雇及びその理由を、企業の労働組合（「工会」）への事前連絡をせず、その同意を得る手続きを取らなかったことが、解雇無効の理由である。

新法の実施の詳細を見極めたい多くの日系企業にとっても、この判決は、大きな意味を持つものである。いままでは、1年毎更新の有期限の雇用契約が普通で、企業にとって必要としない従業員に対して、企業は、よほどのことがない限り、次年度の契約を更新しないことで、「解雇」手続きを避けて、実質上「解雇」することができた。つまり、白黒の決着をつけないままの「日本流」が発揮できたわけである。

しかし、新法では、連続勤務年限10年以上、或いは有期限契約2回以上は、原則として、無期限契約の締結を企業側に義務づけられている。無期限契約になれば、トラブルが発生しやすい「解雇」は、避けて通れなくなる。今回の判決からもわかるように、十分な解雇理由と合法的な手続きが必要条件になり、日系企業の現状では対応が難しい。

まず、日系企業の人事制度という構造的な問題がある。実績に基づく人事評価制度や賞罰制度が欠如している現状で、不慣れな解雇に踏み切らざるをえない場合、解雇理由に関する紛争の増加が懸念される。

次に、解雇用件として、労働組合あるいは従業員代表への通告、その同意を取り付けることである。たとえ正当な解雇理由があっても、そもそも組合あるいは従業員代表が存在しない日系企業の多くは、経営、人事マネジメント上の重要手段である解雇を行使することが難しくなることが懸念される。

新法は、いままで多くの外資企業で無視されてきた組合あるいは従業員代表の設立を企業側に催促する意味もあろう。

このように新法、さらに雇用及び人事環境の変化に対応して、日系企業は、まず、新法対応の雇用体系及び人事制度の構築が急務である。公正で、透明性が高い制度の実施がなければ、企業は、解雇はもちろんのこと、昇進などについて、従業員本人、さらに重要性が増す組合あるいは従業員代表に対する説明責任がはたせない。そうなれば、労使関係には今まで以上に紛争の火種になりかねない。

また、組合あるいは従業員代表制度の設立、外資企業と従業員との「調和」をはかることはますます重要になってきている。中国は、「後外資」（ポスト外資導入）時代に入ろうとしている。外資への優遇税制などの見直し、民族ブランドによる外資ブランドの排斥などが見られている。組合や従業員代表の設置をより強く外資企業に求めていく動きも見られている。現地経営への影響などを総合的に検討し、対策を講じることも、日系企業の大きな課題になろう。

中国は巨大市場そして「世界の工場」としての存在感が高まるなかで、日本企業にとっての中国事業の有望性、重要性が高まっている。一方、急成長が故の中国の諸課題及び競争激化に由来するリスクも高まっている。機会を最大限に、そしてリスクを最小限に抑えるー中国事業の競争力及び現地事業の経営基盤を強化するためには、最大な課題の一つである人材マネジメントの再構築は急務である。

IV. [参考資料]

日系企業経営者交流委員会(上海)

**「委員会社における経営課題」に関する
実態調査結果**

社団法人日本能率協会

株式会社日本能率協会コンサルティング

株式会社日本能率協会総合研究所

目 次

I. 調査概要	37
1. 調査目的	
2. 調査内容	
3. 調査方法	
4. 調査期間	
5. 回答企業の構成	
II. 経営課題について	40
III. 人材マネジメント上の課題について	41
1. 現在抱えている人材マネジメント上の課題	
2. 課題解決のための施策	
IV. 販売・マーケティング課題について	44
1. 中国の国内市場で、競合となる企業は	
2. 営業・マーケティング上、最も重要な課題	
3. 課題解決のための施策	
V. 開発・生産・購買・物流に関する課題について	47
1. 開発領域	
2. 生産領域	
3. 購買領域	
4. 物流領域	
VI. 日本の本社に対する要望について	49
— 現地への支援体制 —	
VII. その他意見	50
1. 今後、ご関心のあるテーマ	
2. 経営者交流委員会に期待する役割	

I. 調査概要

1. 調査目的

日本能率協会グループが組織する日系企業経営者交流委員会(上海)への参加企業各位が、中国でビジネスを遂行するにあたっての経営面の問題に関して、情報の共有化を図ることを目的とした。

2. 調査内容

本調査の内容は、下記の通りである。

- I. 現在抱えている経営課題について
- II. 人材マネジメントの課題
 - ・現在抱えている人材マネジメント上の課題
 - ・課題解決のための施策
- III. 販売・マーケティングの課題
 - ・中国の国内市場で競合となる企業
 - ・営業・マーケティング上、最も重要な課題
 - ・課題解決のための施策
- IV. 開発・生産・購買・物流に関する課題
 - ・開発領域
 - ・生産領域
 - ・購買領域
 - ・物流領域
- IV. 日本本社に対する要望
 - ・現地への支援はどのようなことを望むか

3. 調査方法

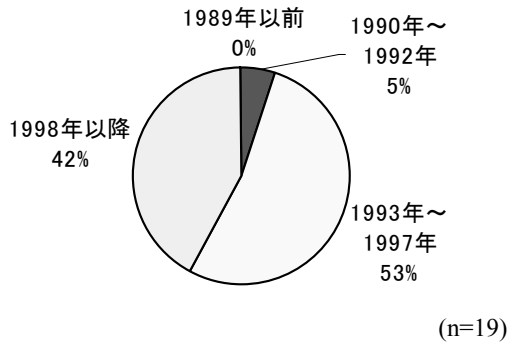
本調査は、日系企業経営者交流委員会(上海)への参加企業に対して、質問票を郵送する形式で行った。

4. 調査期間

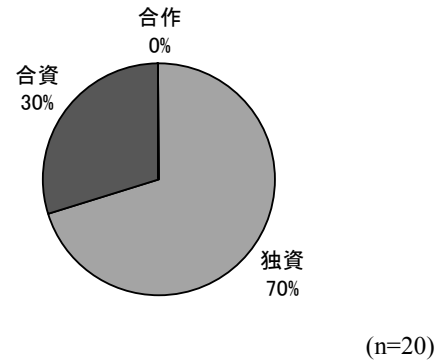
2006年 4月 ~ 5月

5. 回答企業の構成

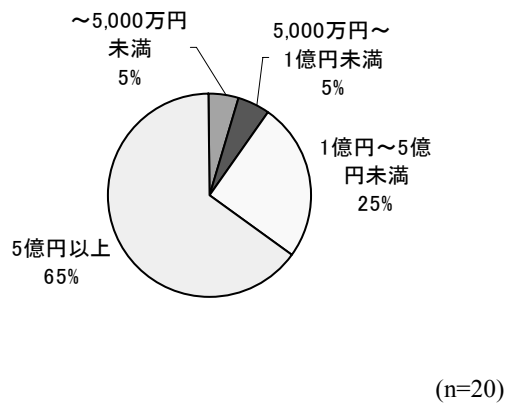
① 設立年度



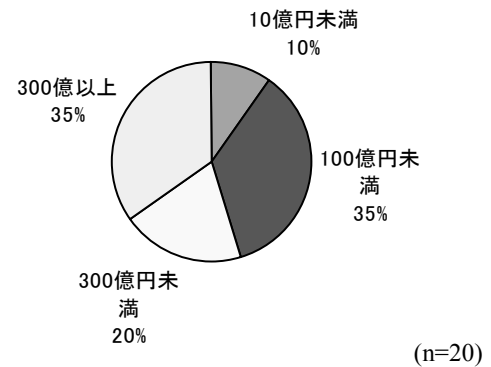
② 進出形態



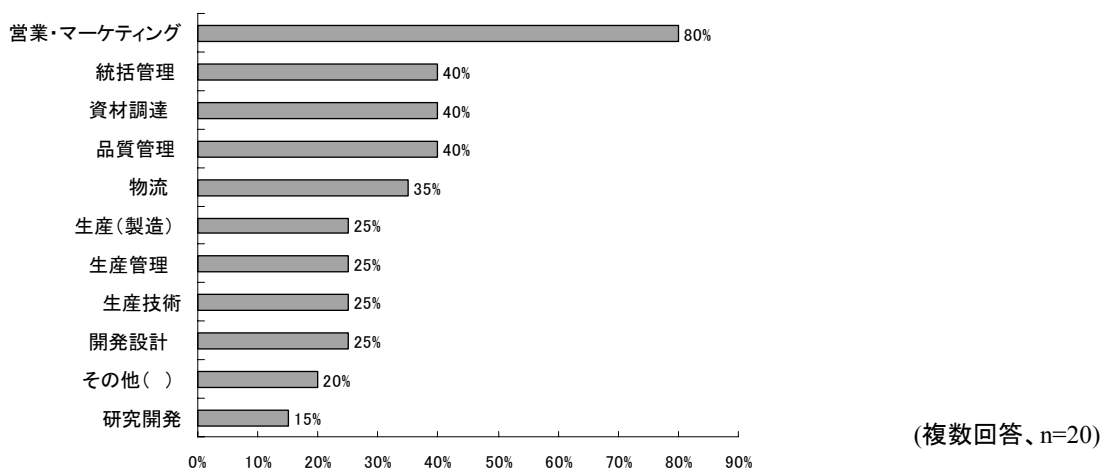
③ 資本金(日本円)



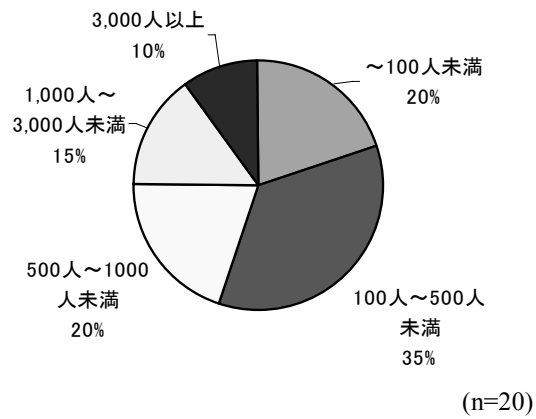
④ 中国での年間売上高(日本円)



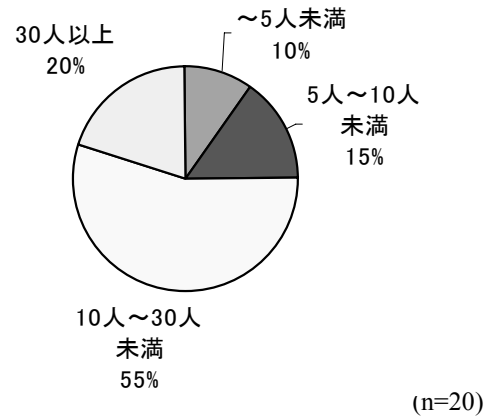
⑤ 貴社の担当機能



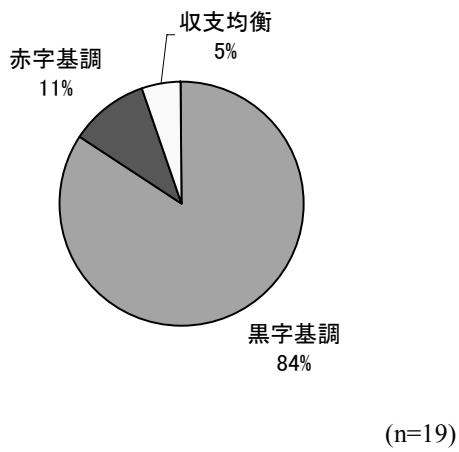
⑥ 従業員数



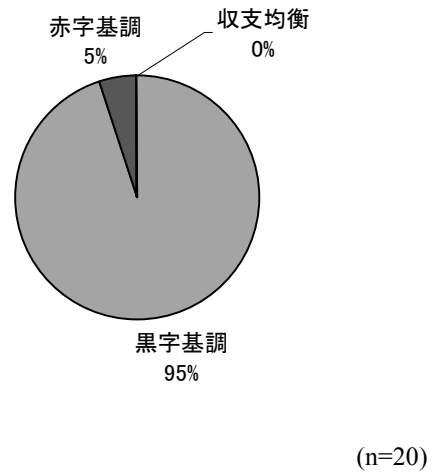
⑦ 日本人従業員数



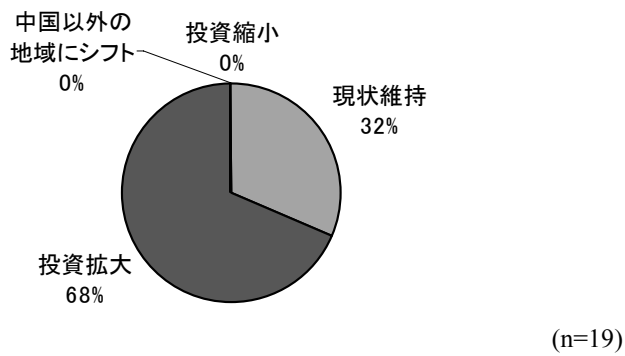
⑧ 過去3年の平均利益状況 (2003年~2005年)



⑨ 3年後の見通し



⑩ 今後の中国における投資計画について



II. 経営課題について

- ・現在抱えている経営課題を尋ねたところ、「優秀な中国人幹部の採用、定着と育成」が100%(20社)と最も多く、人材マネジメントの課題は各企業の共通課題と考えられる。
- ・その次に、「売上の拡大」(70%、14社)、「中国国内市場の開拓」(60%、12社)、「コスト競争力の向上」(50%、10社)があげられる。

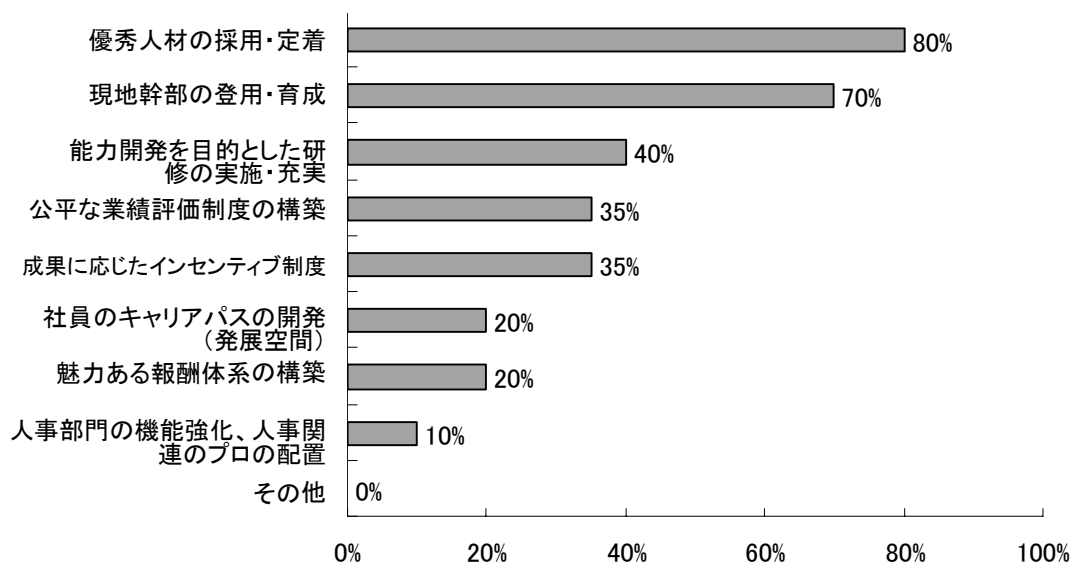
1位	優秀な中国人幹部の採用、定着と育成	100%
2位	売上の拡大	70%
3位	中国国内市場の開拓	60%
4位	コスト競争力の向上	50%
5位	収益力の向上	45%
6位	品質競争力の向上	30%
7位	IT(情報技術)の戦略的活用	30%
8位	開発・設計の現地化	25%
9位	経営の意思決定のスピードアップ	25%
10位	新事業・新製品開発(商品企画・機能設計)の推進	25%
11位	人件費の増加	25%
12位	物流ネットワークの構築	25%
13位	高付加価値製品の製造開始・拡大	20%
14位	知的財産権の管理	20%
15位	代金回収	20%
16位	現地調達への推進	15%
17位	人民元の引き上げによるリスク	15%
18位	企業理念・ビジョン・事業ドメインの再構築	10%
19位	生産効率の改善	5%
20位	その他	5%

(複数回答、n=20)

Ⅲ. 人材マネジメント上の課題について

1. 現在抱えている人材マネジメント上の課題

- ・人材マネジメントの課題について、回答が最も多かったのは「優秀人材の採用・定着」(80%、16社)である。
- ・「現地幹部の登用・育成」と答えた企業も高い割合の70%(14社)にのぼる。多くの企業が人材の獲得と活用に、力を注いでいることが伺える。
- ・それに続いて、「能力開発を目的とした研修の実施・充実」(40%、8社)があげられる。



(3つ選択、n=20)

2. 課題解決のための施策（自由記述）

<p>優秀人材の採用・定着</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・課長以上を対象に契約期間の延長(1年→2-3年) ・賃金制度変更で若手登用弾力化 ・責任あるポジションへの積極的な登用 ・日系雑誌や日本向けWEBを活用した募集 ・人材斡旋業者・派遣会社の利用 ・大学新卒者の採用拡大 ・英語力のある人材の採用と社内教育の充実 ・中国内大学との関係構築 ・成果に応じたインセンティブ ・欧米式、能力主義、成果主義的人事制度の導入 ・グループ合同での採用活動 ・広く全国から採用、日本研修の実施 ・研修制度の充実と企業文化の醸成 ・新人営業採用プロセスの強化による有能な人材の選別強化
<p>現地幹部の登用・育成</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・課長以上を対象に契約期間の延長(1年→2-3年) ・賃金制度変更で若手登用弾力化 ・研修の充実(現地側+日本サイトの幹部研修参加) ・責任あるポジションへの積極的な登用 ・サクセッションプランの実施 ・社内ローテーション ・短中期の海外派遣研修制度の検討(日本本社含む) ・仕事にある程度の決定権を持たせる ・Comprehensive研修システムの確立 ・数年先を見据えた教育ローテーション ・人材委員会を設け、具体策を検討 ・課長・係長クラスの幹部候補生の勉強会を実施 ・若手現地幹部候補者に対する選抜マネジメント教育の実施 ・日本人駐在員帰国後の責任者に中国人を登用

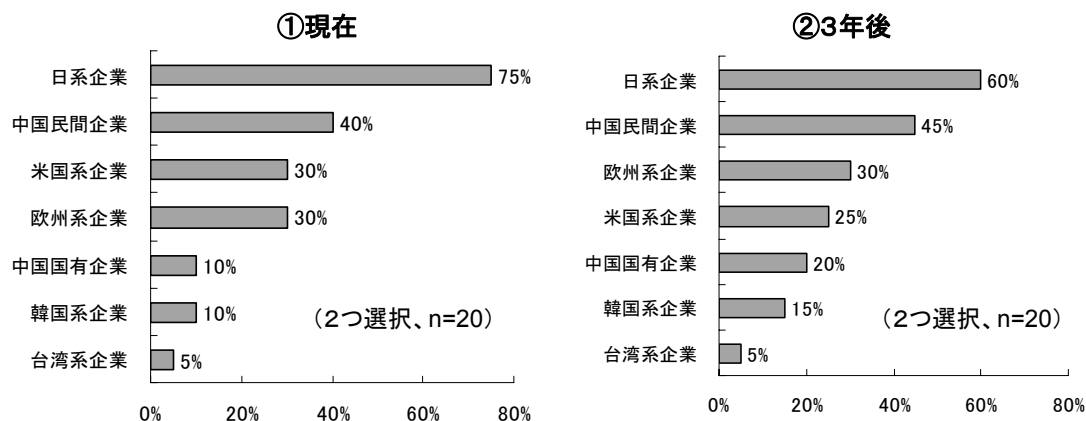
2. 課題解決のための施策（自由記述）

成果に応じたインセンティブ制度	<ul style="list-style-type: none"> ・実績・成果に応じた賞与・昇格制度の導入 ・給与体系の見直し(年齢給の廃止等) ・技術職に対する役職の新設(高級エンジニア等) ・営業部門での新制度設計・試行
能力開発を目的とした研修の実施・充実	<ul style="list-style-type: none"> ・初、中、上各クラス毎の外部研修実施 ・上級幹部対象の日本サイトでの研修 ・外部の能力開発セミナーを幹部対象に実施 ・日本本社からの講師招来、外部機構から講師招来によるセミナー開催等 ・幹部社員を中心に、MBA、EMBA、MINI-MBA等の受講を推進している ・日本語研修をスタート ・日本への研修派遣を拡大
公平な業績評価制度の構築	<ul style="list-style-type: none"> ・評価者研修の実施を検討 ・個人毎の目標設定と目標に照らした評価の徹底 ・各部門内の評価後、総経理・部長全員による評価会議の実施 ・評価の数値化 ・公開業績評価の実施 ・全階層の社員に対するWEBサービスでの業績評価システムの導入 ・マーサー人事制度の導入
社員のキャリアパスの開発(発展空間)	<ul style="list-style-type: none"> ・サクセッションプランの実施 ・社内ローテーション ・日本本社幹部社員教育プログラムへの派遣 ・短中期の海外派遣研修制度の検討(日本本社含む)
魅力ある報酬体系の構築	<ul style="list-style-type: none"> ・勤務評価の賃金への反映 ・表彰制度の充実 ・成果とリンクした人事・評価制度の導入、目標の共有化
人事部門の機能強化、人事関連のプロの配置	<ul style="list-style-type: none"> ・HR系コンサルの活用と実務経験者の採用

IV. 販売・マーケティング課題について

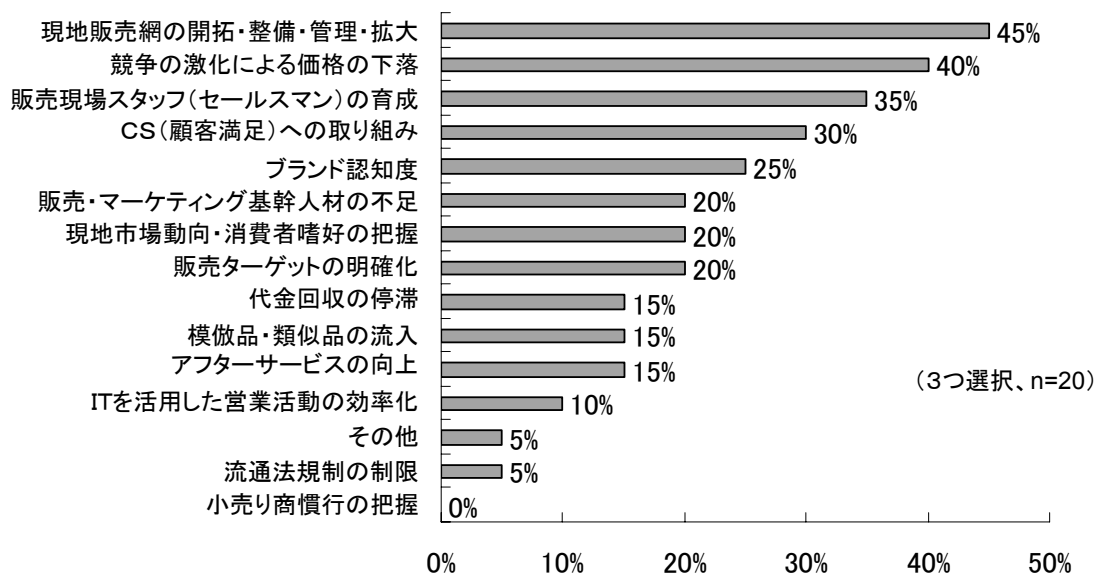
1. 中国の国内市場で、競合となる企業は（現在と3年後を比較）

- ・中国国内市場で競合となる企業は、「現在」では「日系企業」と答えた企業が75%（15社）と最も多い。
- ・それに続いて、「中国民間企業」（40%、8社）、「米国系企業」（30%、6社）、「欧米系企業」（30%、6社）という順位になっている。
- ・「3年後」について、中国国内市場で競合となる企業の順位は「日系企業」（60%、12社）、「中国民間企業」（45%、9社）、「欧州系企業」（30%、6社）となっている。



2. 営業・マーケティング上、最も重要な課題

- ・営業・マーケティング上、最も重要な課題は、「現地販売網の開拓・整備・管理・拡大」が45%（9社）で最も多い。
- ・これに次ぐのは「競争の激化による価格の下落」の40%（8社）、「販売現場スタッフ（セールスマン）の育成」の35%（7社）の順である。



3. 課題解決のための施策（自由記述）

<p>現地販売網の開拓・整備・管理・拡大</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・省都、2級都市レベルまで、「選抜特約店」を再設置し、店舗改装等の支援を行い、他ブランドとの差別化、シェアアップを図る ・質の向上活動 ・販売店設置地域の拡大と販売店数の増加 ・パートナー企業の開拓による協業モデルの推進
<p>競争の激化による価格の下落</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・中国生産拠点でのローカル人材の採用促進 ・指定ベンダー制度によるベンダー価格(仕入価格)のコントロール ・物品調達ルートの工夫 ・物流+付加価値を売る ・付加価値を付けて値崩れを防ぐ ・原価低減による価格競争力向上、製品差別化 ・中国現地生産によるコストダウンの検討
<p>販売現場スタッフ(セールスマン)の育成</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・セールススタッフの代理店への出向指導 ・セールスマン教育の充実 ・優秀セールスマンの育成 ・徹底した営業の階層ごとの研修 ・トレーニングセンターの充実とカリキュラムの充実 ・経験者の採用とローカルスタッフの育成のための出張者の配置 ・営業教育センターの設立
<p>CS(顧客満足)への取り組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・Soft serviceを如何に売り込むか ・CSC(カスタマーサポートセンター)設立 ・オペレーションの体制作りと人材に投資 ・4S店の充実 ・月度毎にユーザーに対する満足度調査の実施および報告書の作成
<p>ブランド認知度</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・選抜特約店網の全国配置+TVを含む媒体広告+様々は社外的活動+重点都市に様々拠点設置 ・屋外広告の実施 ・全社総力(総資源)を活用しての活動 ・コーポレート宣伝と製品宣伝のミックス
<p>販売・マーケティング基幹人材の不足</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・中国内大学との関係構築 ・短中期の海外派遣研修制度の検討(日本本社含む) ・地道な採用活動

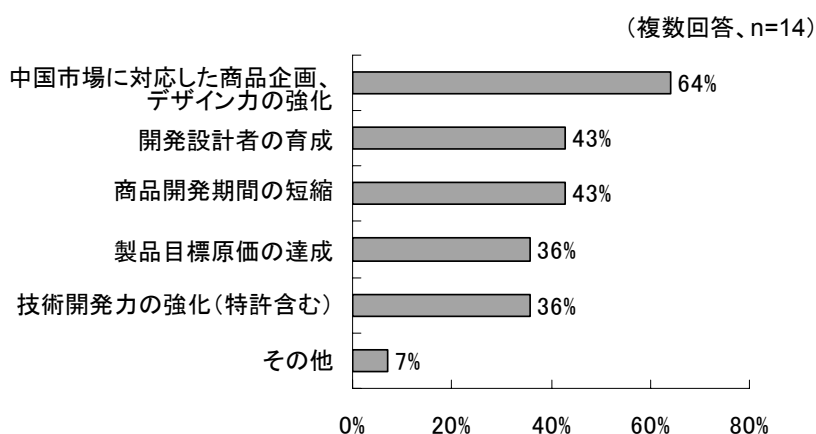
3. 課題解決のための施策（自由記述）

現地市場動向・消費者嗜好の把握	<ul style="list-style-type: none"> ・中国内大学との関係構築 ・短中期の海外派遣研修制度の検討(日本本社含む) ・外部調査機関活用 ・市場調査の実施
販売ターゲットの明確化	<ul style="list-style-type: none"> ・物流＋付加価値を売る ・経営方向、販売重点目標の共有 ・中国販売会社と連携した商品企画と日本本社と連携した商品開発
代金回収の停滞	<ul style="list-style-type: none"> ・中国企業への信用調査の実施 ・専門チームによる回収活動
模倣品・類似品の流入	<ul style="list-style-type: none"> ・業界共同の摘発 ・法的手段の早期活用 ・ユーザーへの徹底指導 ・専門コンサルタントとの協働 ・商品開発の短サイクル化による定期的なM/C
アフターサービスの向上	<ul style="list-style-type: none"> ・定期訪問等のプロアクティブな活動を実施 ・品質保証部門の強化・育成 ・アフターサービス体制の構築
ITを活用した営業活動の効率化	<ul style="list-style-type: none"> ・業界最先端ITソフトの導入(営業マン管理、機械管理ほか) ・営業活動管理システムの導入
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・ライセンスを持っている中国系企業とのアライアンス

V. 開発・生産・購買・物流に関する課題について

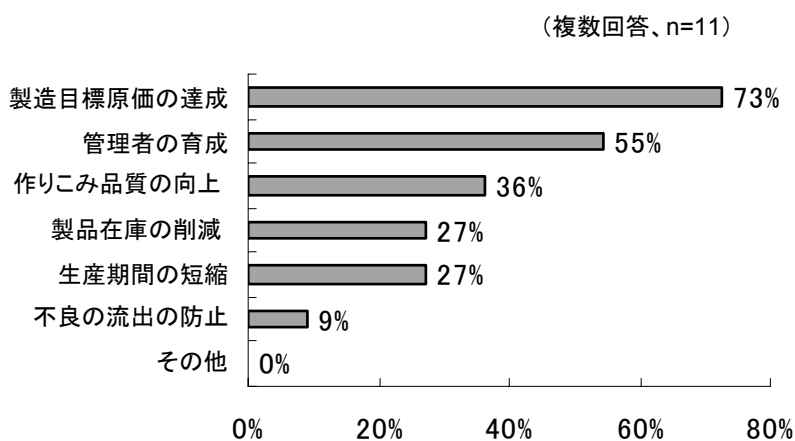
1. 開発領域

- ・開発領域の課題では、「中国市場に対応した商品企画、デザイン力の強化」が64%（9社）と最も多い。
- ・その次に、「開発設計者の育成」（43%）と「商品開発期間の短縮」（43%）があげられる。



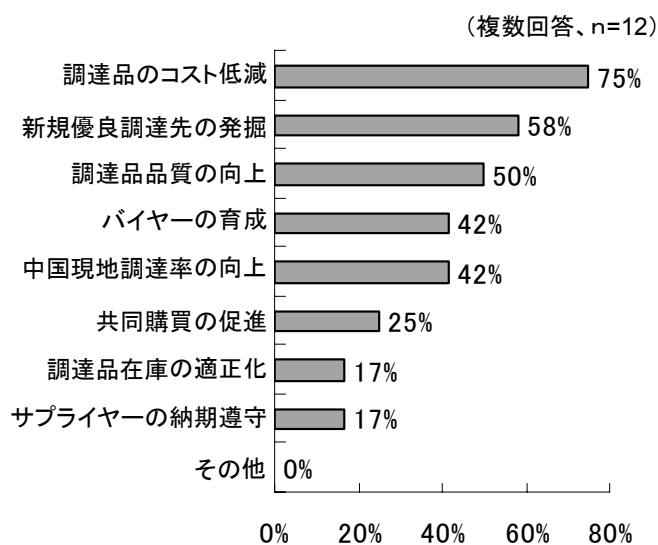
2. 生産領域

- ・生産領域の課題として、回答が最も多かったのは「製造目標原価の達成」の73%（8社）である。
- ・その次に、「管理者の育成」（55%）と「作りこみ品質の向上」（36%）があげられる。



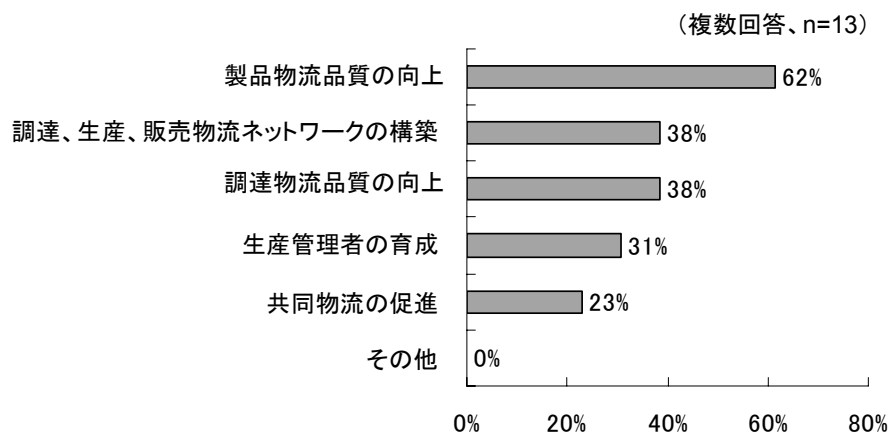
3. 購買領域

- ・購買領域の課題について、「調達品のコスト低減」は75% (9社)で最も多く、調達品コスト低減の厳しさが伺える。
- ・その次に、「新規優良調達先の発掘」(58%)と「調達品品質の向上」(50%)があげられる。



4. 物流領域

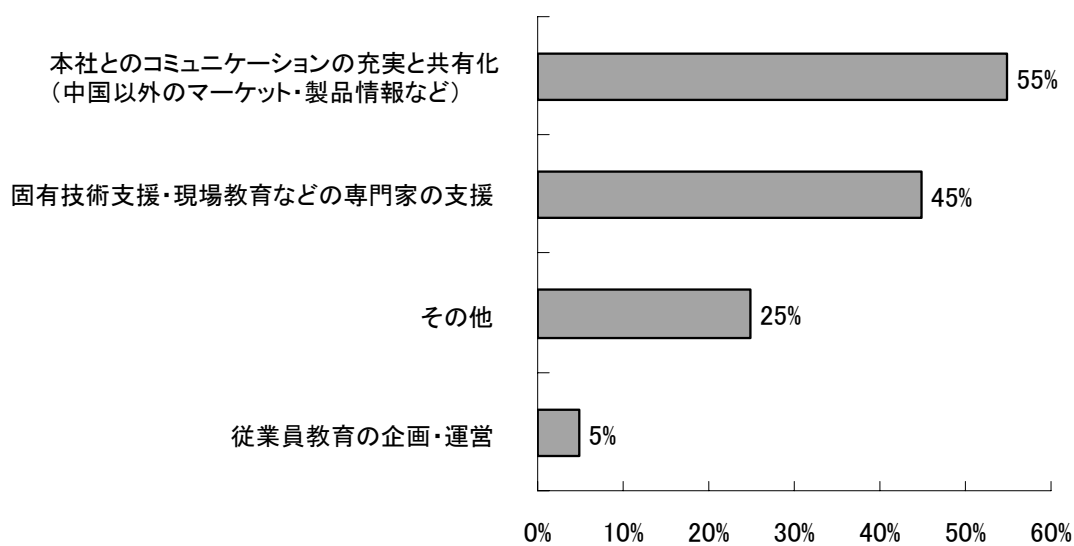
- ・物流領域の課題では、「製品物流品質の向上」が62% (8社)と最も多い。
- ・「調達、生産、販売物流ネットワークの構築」(38%、5社)と「調達物流品質の向上」(38%、5社)と回答した企業は3割を超えた。



VI. 日本の本社に対する要望について

——現地への支援体制——

- ・日本本社に対し、現地への支援要望項目として、「本社とのコミュニケーションの充実と共有化」と回答した企業が過半数(55%、11社)を超えた。
- ・この次は「固有技術支援・現場教育などの専門家の支援」の45%(9社)である。
- ・その他の項目に、継続的駐在人材の確保と育成、ローカル従業員の本社への派遣・交流等、ブランド認知度向上のための資源提供、日本での営業支援などがあげられている。

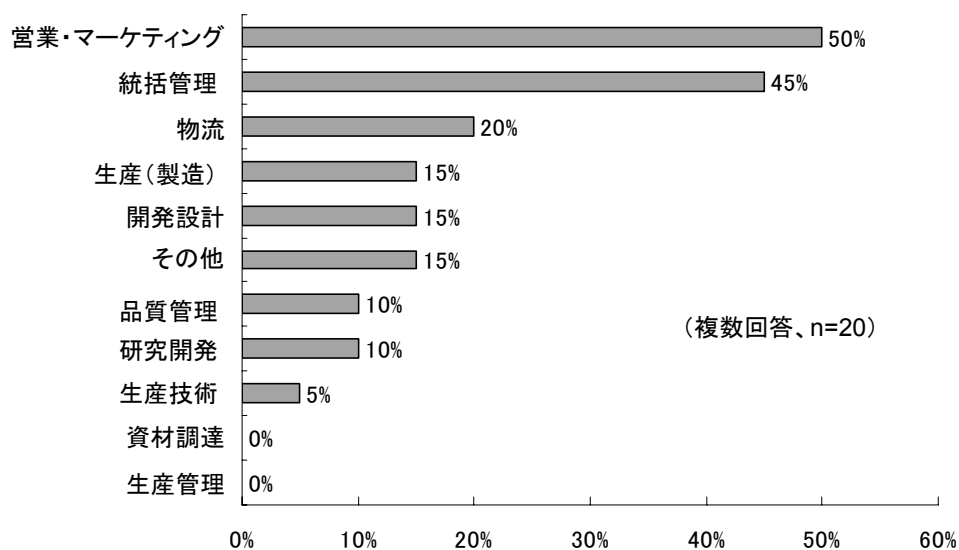


(2つ選択、n=20)

Ⅶ. その他意見

1. 今後、ご関心のあるテーマ

- ・今後、関心のあるテーマを尋ねたところ、「営業・マーケティング」と答えた企業が50%(10社)と最も多い。
- ・「総括管理」(45%、9社)に対する関心も高い。
- ・その他の項目であげられている項目は法令関係の動き、人材育成、顧客満足である。



2. 経営者交流委員会に期待する役割 (自由記述)

- ・業種・機能別に分科会を設け、議論を深めたい
- ・異業種間交流・情報交換による経済動向の先行き見極め
- ・他社事例の紹介
- ・各企業の課題に対する取り組み、特にローカル人材の育成、人事制度の面での情報交換
- ・移転価格税制、事務所の扱い(会社法)、新労働契約法等々の解釈や対応についての意見交換
- ・生きた情報、横展開可能な情報の取得

中国における日系企業のマネジメント研究会 メンバー

敬称略／会社名 50 音順

- 石岡 徹 伊藤忠商事株式会社 審議役
(元 上海伊藤忠商事有限公司 総経理)
(元 北京伊藤忠華糖総合加工有限公司 総経理)
(元 伊藤忠商事(香港)有限公司 社長)
- 星野 光多 コマツ 顧問
(元 米州コマツカンパニー社長&COO)
(元 小松(中国)投資有限公司董事長)
- 高野 幸洋 株式会社資生堂 本社人事部 部長
(前 資生堂麗源化粧品有限公司 総経理)
- 小林 眞一 (社) 日本能率協会 経営研究所 特任研究員
(元 ソニーヨーロッパ Senior Vice President)
(元 日本ポラロイド株式会社 代表取締役社長)
(元 大塚製薬(株)取締役 兼 大塚製薬ヨーロッパ社長)
- 杉本 守孝 (社) 日本能率協会 理事 経営研究所 所長
- 近田 高志 (社) 日本能率協会 経営研究所 研究部 次長
- 平野 紘一 (社) 日本能率協会 経営研究所 研究部 主席研究員
- 寺島 正人 (社) 日本能率協会 経営研究所 研究部

中国における日系企業の経営のあり方

発行日 2008年4月15日
執筆・編集 中国における日系企業のマネジメント研究会
発行 社団法人日本能率協会 経営研究所
〒105-8522
東京都港区芝公園3-1-22
電話 03-3434-6270 FAX 03-3434-6330
Home Page <http://www.jma.or.jp>

©無断複製転載を禁ず

【お問い合わせ】

本書に関するご質問あるいはお問い合わせにつきましては、上記までご連絡ください。

