

2015年2月

第36回

当面する企業経営課題に関する調査報告

企業の経営課題

[中国編]

corporate
management
issues

中国ビジネスの 課題と展望

2015年2月

第36回

当面する企業経営課題に関する調査報告

企業の経営課題

[中国編]

corporate management issues

中国ビジネスの 課題と展望

はじめに

世界有数の規模と成長性を誇る中国マーケット——。その中国で活躍する日系企業24社の董事長、総経理を対象に、日本能率協会（JMA）は調査を実施しました。この24社は上海地域（中国）評議員会評議員から構成され、彼らから得られた知見を、JMA 会員ならびに多くの日本企業に伝えていくことを目的に活動しています。

また、今回の中国調査に先立ち、同時期に行われた日本国内の本社を対象にした「企業の経営課題 [組織人事編]」調査では、経営者や人事部門の責任者に「グローバル経営を担うリーダー」についてきいています。JMA では両調査の結果をもとに、中国やアジアにおける、これからの日本企業におけるグローバル経営のあり方、優れたグローバルリーダー・人材の育成のあり方を提案していきたいと考えます。

時々刻々と変わりゆく中国。調査開始時点の2014年夏から、分析中の11~12月、そして本稿筆耕中の1月の間にも、中国政府や政府系機関の動きや日本企業の投資・提携など、さまざまな情報が飛び交っています。膨大な情報のなかには、つい本質的なことを見失いがちです。こうした情報の真贋は歴史が証明してくれるはずですが、ビジネスを展開しているトップにとっては瞬時に的確な判断が求められているのも事実です。

そこで今回の調査は、最前線に立ち重責を担う現地法人のトップに、「中国ビジネスの現状をどう捉え、いかなる方向へ向かおうとしているか」をうかがい、実証研究として生の声をヒアリングさせていただきました。ご多用のなか、本旨にご理解いただき調査研究にご協力くださいました24社の評議員の皆さま、ならびにさまざまな観点からご教示くださいました専門家の皆さまに心より厚くお礼申し上げます。引き続き、ご支援のほどよろしく申し上げます。

2015年2月

一般社団法人 日本能率協会

中国ビジネスの展望と課題

<調査結果の要約>

- ✓ 回答企業の会社形態は、投資性会社が7割（17社）、事業会社が3割（7社）。業績はおおむね拡大基調にある。尖閣、不買運動など政治問題の影響を多々受けているが、多くの企業が経済も政治の一部であるとの認識に立ち、織り込み済みのリスクとして事業活動を行っている。
- ✓ 中国ビジネスのチャンスは「中間層増大による市場の拡大」「2020年ごろに世界一の経済大国になる可能性」が最も多く、リスクは「知的財産の侵害」「中国政府の政治的発言」「メディアリスク」といった先進国とは違った問題が発生している。
- ✓ その背景には、新興国に見られがちな人治主義的な対応があるため、遵法主義を重んじる日本人にとっては理解しがたいことが多く、派遣者ならびに日本本社には中国の文化や社会原理を理解することが求められる。
- ✓ 中国ビジネスの最前線で活躍する董事長、総経理にとって、中国ビジネスの難しさを、世界で最も激しい企業間競争であるとし、BOPから先進国並みの幅広いマーケットが存在する多様な顔をもつ市場、かつ発展途上にある資本主義であるためだと認識している。
- ✓ また、中国ビジネス成功のヒントとして、日本本社との関係、経営戦略のあり方、現地マネジメントの工夫などを挙げている。ビジネスチャンスを逃さないためにも、現地法人への責任と権限の委譲を望んでいる。
- ✓ 今後のビジネス拡大のためには、現地主導による「本社との利益配分」「董事派遣の権限」「中華圏への投資判断」などが重要だとしている。その理由は、現地法人に戦略的な判断を任せることで、意思決定のスピードを速められるからだ。その結果、中国での経験がグローバル経営の糧にもなっていくという判断にもとづく。
- ✓ 経営課題の重点テーマは、現在は「人材強化」がトップに挙げられ、「売上・シェア拡大」「ブランド力の向上」が上位となった。3年後に重視していこうとする課題は、「技術力・研究開発力の強化」「適切なコーポレート・ガバナンスの推進」「事業基盤の強化・再編」「従業員満足度の向上」が急伸。現地マーケットのさらなる拡大をねらっている。
- ✓ 現地法人の幹部のモチベーション向上は給料アップだけではなく、海外研修や現地法人のトップへの起用、日本や欧米への転勤など、明確なキャリアの提示が重要としている。
- ✓ 現場社員のモチベーション向上は、グループ法人内の研修機会や本社方針の共有化などを重視しているが、今後はメリハリのある評価、キャリアパスの明示、海外研修などの派遣が有効だとしている。

目次

はじめに	2
調査結果の要約	3
I. 「中国ビジネスの展望と課題」調査分析編	5
中国進出企業24社にみる 現地マネジメントと日本本社との関係	6
1. 中国の現状を知るために	6
2. リスクとチャンス	7
3. リスクマネジメント	10
4. ガバナンス	12
5. 中国の経営課題とは何か	14
6. 経営機能別にみる経営課題	16
7. 幹部のモチベーション	17
8. 現場のモチベーション	19
9. 董事長の素顔	20
II. 「中国ビジネスの展望と課題」調査データ編	21
1. 中国ビジネス	22
2. リスク	23
3. 日本本社との関係	26
4. 経営課題	29
5. 幹部育成	32
6. 組織活性化	33
7. 董事長のプロフィール	35

I. 「中国ビジネスの展望と課題」 調査分析編

中国進出企業24社にみる
現地マネジメントと日本本社との関係

一般社団法人 日本能率協会
JMA マネジメント研究所
主管 大和佐智子

中国進出企業24社にみる 現地マネジメントと日本本社との関係

第36回当面する企業経営課題 [中国編] に関する調査結果から

この数年、反日デモ、不買運動、従業員のボイコットなど、政治問題を発端とした中国との関係悪化が長引き、2014年も尖閣や靖国の問題で一触即発ともいえる状態だった。そして、2014年暮れ、依然として政治問題は解決に向かっているわけではない。だが、APEC開催に合わせて行われた日中首脳会談以来、両国の関係は明らかにムードが変わり始めている。

1. 中国の現状を知るために

日本能率協会（JMA）が調査を実施したのは、2014年8～9月末にかけて。日中両国が最も緊張状態が続くなかでの調査であった。しかし、企業関係者の声は、「政治の緊張関係は予断を許さないものの、事業は粛々と、従業員との関係は良好」といった、やや報道とはかけ離れたものであった。

日本企業のグローバル化の進展とともに、これまでも大きな課題として指摘されてきた、現地法人と日本本社との関係——いわゆる本社問題はそのままであり、いまだに解決できない長年の経営問題にも、いよいよメスを入れなければならなくなった。それは、グローバリゼーションのなかで日本企業が構造的な機構改革をしなければならぬと考えるからだ。

もちろん喫近の問題も見過ごせない。優秀人材がなかなか定着せず、特に管理職の採用は難しい。その背景には、日本語を話す人を優遇するあまり、優秀人材が残りやすく、そのうえ他国の外資系企業より給与水準が低いという事情もある。その背景には、日系企業の場合は本社の制度に合わせた給与制度や、年功序列による決定が多いからだ

◆調査概要◆

- 調査対象：日本能率協会会員企業
（中国に進出中の企業26社）
- 回答数：24社
- 回収率：92.3%
- 調査期間：2014年8月～9月
- 調査方法：eメール配信、回収

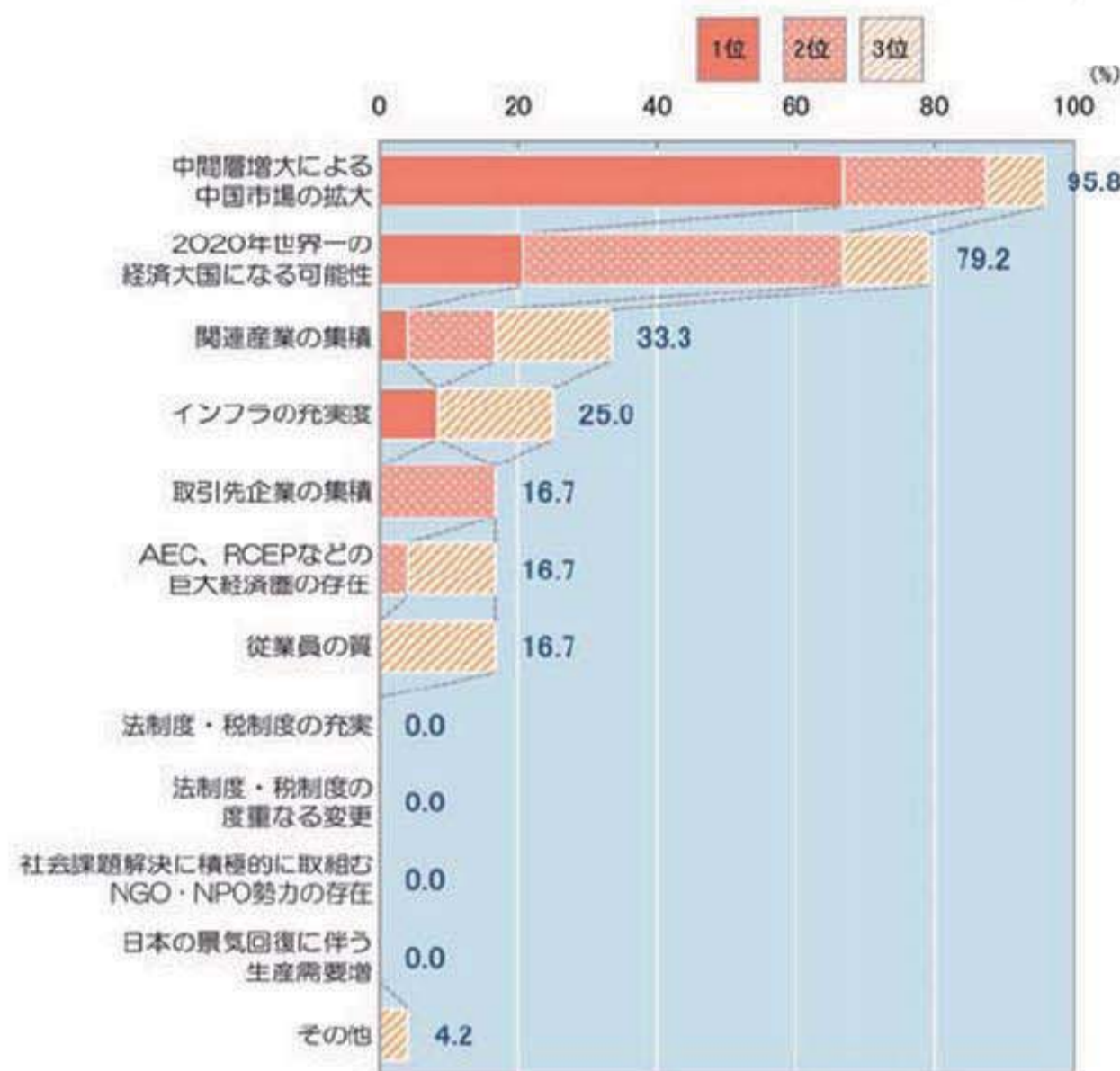
いう。たしかに日系企業と他の欧米企業との管理職クラス（マネジャー）の給与を比べると30～40%ほど低いというデータもある。また、中国には「発展空間」といわれるキャリア形成を明確に望む従業員も多く、日系企業にはそこが理解しづらいという事実がある。

昨今、中国の経済成長にかげりが見えるとはいえ、経済成長率7.38%（IMF 2014年10月推計）、世界2位の中国市場はこれからも安定的な拡大が見込める。今後、中間層がますます増えれば、販路を拡大し、さらに新市場を創出できる専門知識や経験をもつ人材が重要な要件となる。しかし、高い能力・スキルを持ちながらも給与面、待遇に差がつくと、ますます離職を招く。こうした人材の配置、採用、評価制度のあり方は、日本本社の理解やガバナンス体制とも大きくかかわってくる。こうした点を明らかにし、今後の方向性を提示していきたいと考えた。そこで、中国に進出し日本を代表する企業の董事長、総経理の協力を得て、さまざまな観点から経営の諸問題の実情と、解決へのあり方をきき、まとめたものが本稿である。

◆続く業績拡大

回答した24社の会社の形態は投資性会社が7割（17社）、事業会社が3割（7社）であった。各社の業績は、おおむね拡大基調にあり、前期・今期・

図表2 中国ビジネスの魅力【MA、上位3位まで】
(n=24)

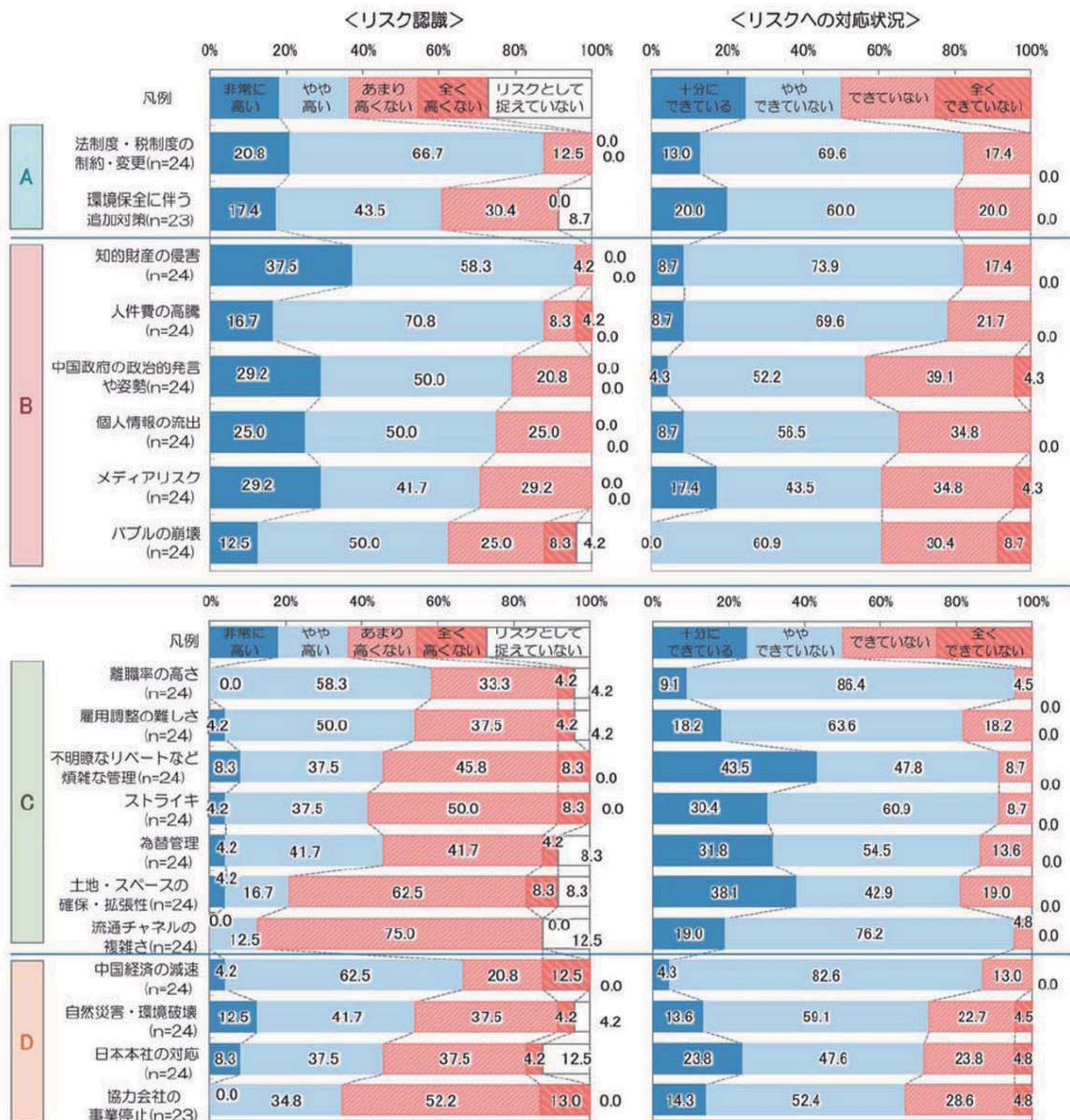


◆中国ビジネスのリスクは多い？

では、中国ビジネスのリスクをどのように捉えているのだろうか。新聞報道などで頻繁に扱われる言葉を抽出し、19項目のリスクに絞って尋ねたのが図表3。左図がリスク認識であり、右図がその対応状況である。それぞれ4段階できいた。

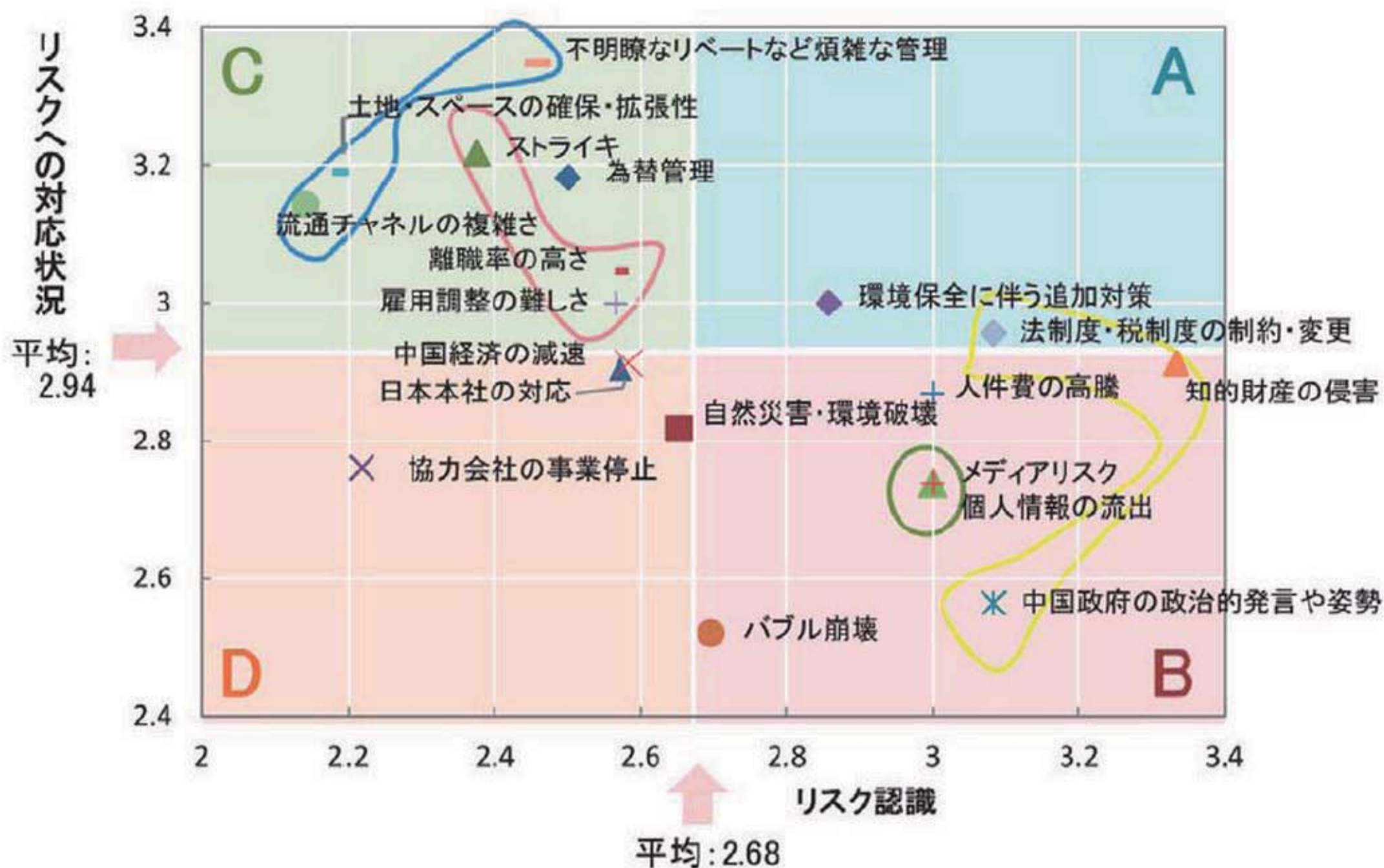
さらに、このリスクごとに回答レベルを得点化し、その平均値をとってみて分類したのが、図表4に示す中国ビジネスリスクのマッピングである。リスク認識が平均値を上回る、高いリスクとして受け止められている項目がA B象限の項目である。なかでも、A象限はリスクへの対策がとられている（平均値を上回る）もの。B象限は、リスクとしての認識は高いが対策そのものは、十分

図表3 中国ビジネスのリスク（認識と対応状況）

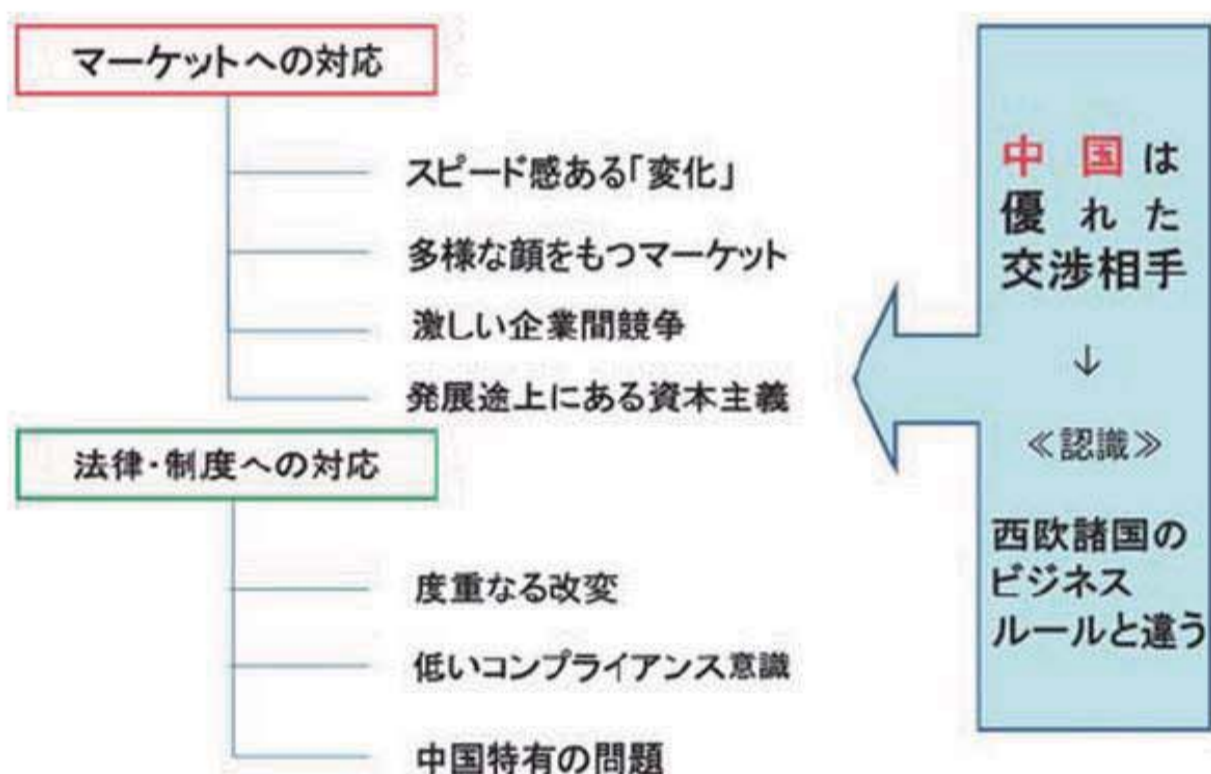


※＜リスクへの対応状況＞は「リスク認識」で「リスクとして捉えていない」を選択した回答を除く

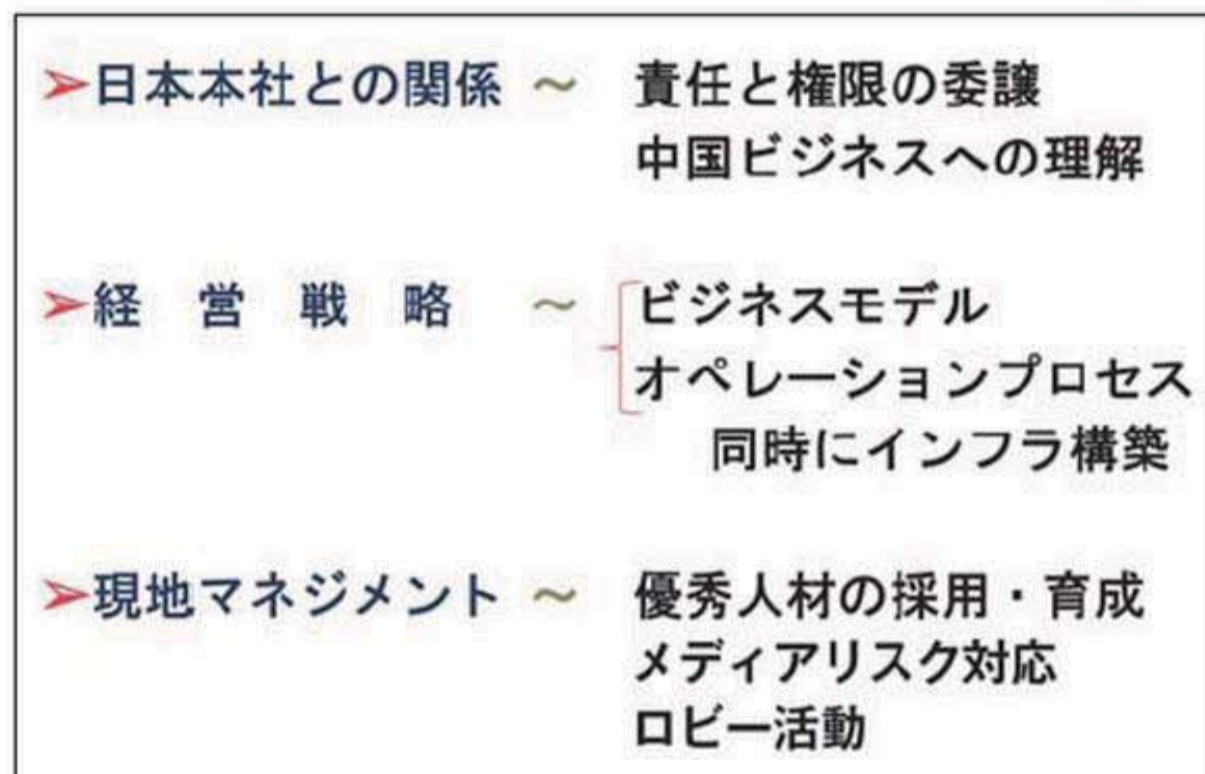
図表4 中国ビジネスのリスクマップ



図表5 中国ビジネスの難しさ
* 詳細は22p 図表20参照



図表6 中国ビジネス成功へのヒント
* 詳細は23p 図表21参照



に取られていない項目である。

また、リスクの認識として低い（平均値を下回る）ものはCD象限である。C象限はリスク対策がとられているもの、D象限は対策がとられていないものである。

A象限は大きなリスクとして捉えられ、かつ対応、対策もできている項目であるが、かろうじて「環境保全に伴う追加対策」「法制度・税制度の制約・変更」が含まれた。

B象限は大きなリスクとして捉えられつつも、対応、対策ができていない項目である。「知的財産の侵害」「中国政府の政治的発言や姿勢」と不測の要素が並ぶ。新興国にはありがちな特殊事情も絡むが「個人情報の流出」「メディアリスク」などは先進国とは違った配慮の仕方があるようだ。

C象限はかつてリスクと捉えられていたが現在は対策済みのもの、そもそもリスクとしては低い認識で対策の必要はないと判断された項目である。企業努力の甲斐もあって、「ストライキ」「離職率の高さ」「雇用調整の難しさ」などは解決に向かっていくマネジメント課題ともとれる。中国における日系企業は明らかに労働問題などの人的リスクに向けて対策を講じてきている。その一方、不明瞭なレポートなど煩雑な管理」「土地スペースの確保・拡張性」「流通チャネルの煩雑さ」など商慣習や法的な措置を伴う、新興国にありがちな「人治主義」の問題も抱えている。遵法主義を重じる日本人には理解しがたい面もあるのだが、中国の社会原理における優先順位を「情・理・法」と考えれば納得もいく。

D象限はリスク認識として低く捉えられているか、不可抗力として捉えられているリスクである。「中国経済の減速」「自然災害・環境破壊」と複雑な要件が絡むもの、まったく予測不可能な天災などが挙げられた。そういった項目のなかで、異色なリスクとして挙げられたのが「日本本社の対応」だ。これが自然災害並みのリスクとして捉えられ、かつ複雑な要素が絡み合うという認識だ。本社問題は中国事業を預かる董事長、総経理の双肩にのしかかる重いテーマとして捉えられている。

◆中国ビジネスの難しさ

別の質問で、中国ビジネスの難しさを尋ねたのが図表5である。大別すると2点に絞られる。変化の激しいマーケットにおいて対応していくこと、資本主義の発展段階にあるため国内法はもとより国際法の未整備などによる市場展開の難しさ、中国特有の問題などが挙げられた。

まず、変化の激しい市場・市況、顧客、競争相手では、1つのビジネスモデルに頼ることができず、一つひとつの積み上げが効かないため、常に勝ち続けることの難しさがある。さらに、前述の中国ビジネスでも指摘した巨大な中間層の存在がある。しかも、1国で先進国、新興国、途上国という3つの顔をもつことも中国ビジネスを難しくしている。こうした特性のほかに、地域の格差、多様さにも表れている。結果として、市場に参入しようとするコンペチターの数が多いことも挙げられる。従来のビジネスモデルに対するこれまでの概念と異なることを、日本本社も考慮すべきであろう。

こうした多様な顔をもつ中国市場にむけて、自社のリソースをいかに適正配分するかが現法トップに求められている。さらに「中央に政策あれば、地方に対策あり」と中国で言われるように、中央と地方の対立構図は肌感覚でしかわからない面もある。

そこで、こうした中国ビジネスの難しさを受けて、中国ビジネスで成功するためのヒントを提示してもらったのが図表6である。本社と密に連絡を取り合いながら、現法で独自に判断でき、かつ競合他社の一步先をいく戦略策定が必要だと指摘

している。そのためには、新たなビジネスモデルを構築することと、日々のオペレーションのインフラ構築をすることの大事さを理解する中国トップの存在は欠かせない。しかし、これを可能にするには、本社からの権限がきちんと委譲されることや、経営陣や本社側は中国の実情に深い理解をもつことが重要である。

3. リスクマネジメント

◆リスクをいかにマネジメントするか

中国ビジネスの複雑性、特異性を理解したうえで、中国ビジネスを預かる現法トップとして、いかにリスクヘッジしていくべきなのだろうか。リスクマネジメントを尋ねた結果が図表7である。

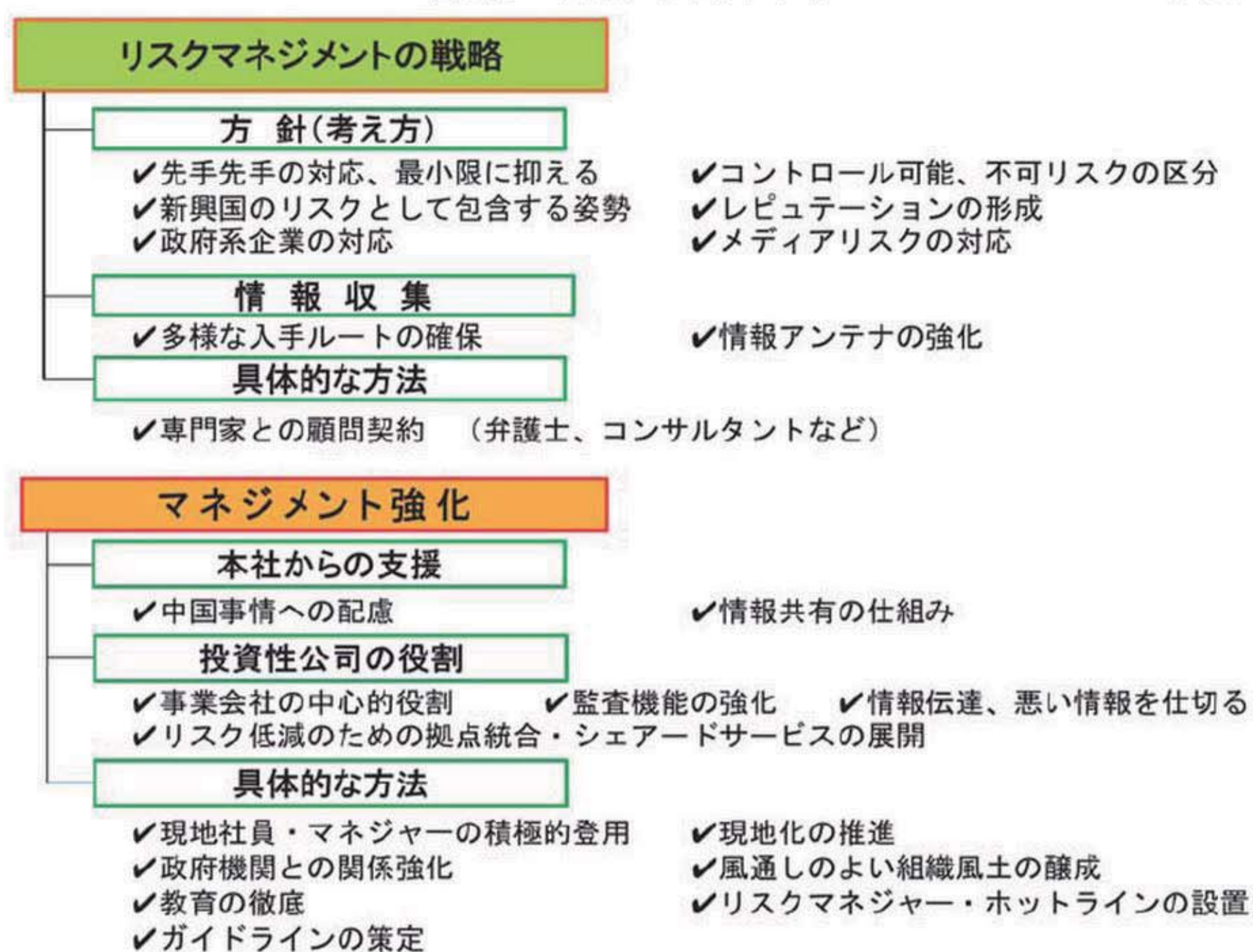
ここでも、政府やメディアに対しては日本や先進国にない苦勞が滲み出ている。これへの対応は先手先手の対策を打つために、政策や政府関係者との良好な人間関係を構築し、市場、社会の変化を注意深く観察することが大切だ。さらに起きてしまったことは、いかに最小限に抑えるかを考えておくかも、リスクマネジメントの基本である。

また、中国におけるメディアリスクにおいては、メディア対策を誤ると不買運動や従業員のボイコットなどへと発展し、その後の被害が甚大になる可能性が非常に高い。そこで、政府やメディアとの交流を心がけ、情報収集を怠らないよう積極策を講じていくしかないようだ。弁護士・コンサルティング会社など外部の専門家を活用することが、中長期的にみても効率のよい手段として考えられている。

図表7の2項めに挙げられた「マネジメント強化」では、本社側の中国事情への深い配慮と、関係各所との綿密な連携といった点が重要である。そうしたなかであって、中国側の役割も自ずと見えてくる。よい情報も悪い情報も共有する仕組みを構築し、関係会社に正しく伝え、リスクを低減するためのシェアドサービスの活用や統轄会社による監査機能の強化、仕組みの構築、教育の徹底などが重要となる。

図表7 リスクマネジメント

*詳細は23p 図表22参照



◆リスクをとって果敢に挑戦

次に、あえてリスクをとらずにビジネスを展開することの危うさについて述べたい。

既存の事業だけでは激しい動きのある市場においては成長にも限界があり、現状に甘んじていてはマーケットは手の届かないところへ去っていく。リスクを避けるだけでなく、リスクをチャンスと捉え、果敢に攻めることも、拡大する市場のなかでは求められている。

前項でも触れたが、中国では政府、政府系企業との取引が、ビジネス規模を拡大するも、シュリンクするも大きなカギを握っている。そこで、図表4のリスクマップB象限の「中国政府の政治的発言や姿勢」による影響を考慮して商取引、特に代金回収は前金を前提にすればよいという教科書的な対策も考えられようが、それは技術や製品などに圧倒的な競争力を持つものでないと、この取引は成立しないというジレンマがある。

そのための方法として、ブランドの確立は必要条件である。中国市場では化粧品は資生堂、エアコンではダイキンといった圧倒的なブランド優位の企業がグローバル企業としての地歩を固めている。これが政治的リスクを最小限に抑える一つの方法である。

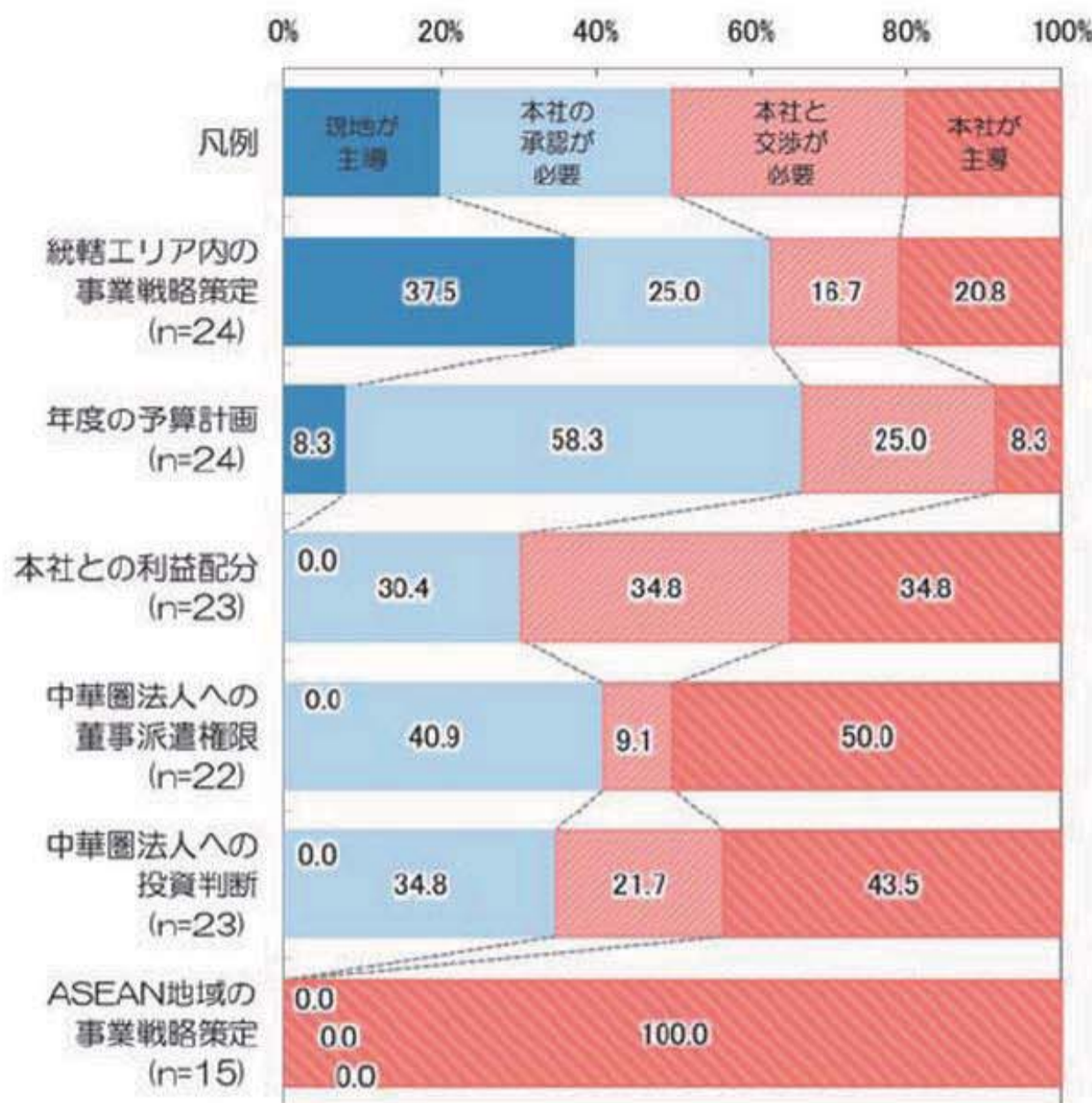
◆「悪い情報」をどう収集するか

では、具体的にいかなるリスク回避が求められているのだろうか。富士ゼロックスは現状のリスクを洗い出し、会社として対応にバラツキがないよう基準を設けた。新型インフルエンザ、PM2.5などは全社共通に管理していくリスクマネジメントとしてまとめたのである。リスクは現場の社員が防げるものも多いので、可視化して全社員が共有できる仕組みを早急に構築する必要がある。

たとえば、オムロンでは投資性会社と各事業会社にリスクマネジャーを設置し、メールや携帯で従業員とホットラインを結び、社員の安否は6時間以内、家族は24時間以内に確認するという仕組みをつくった。こうしたリスクマネジメントを理解させ徹底していくには、現地に精通し従業員とのコミュニケーションもスムーズにできる、中国人幹部の起用は必須である。

さらに、ここで注意しなければならないのは、日本人と中国人の会社に対する考え方の違いを認識したうえで対策を講じることである。今回の回答で非常に印象に残ったのは「これまで中国においても長らく日本的経営を行ってきたが、日本人の考える会社重視の考え方、プロセス重視、データ重視は中国に合わない」とし、日中の価値観や

図表8 ガバナンスの範囲
(現状および今後必要と思われる範囲)



行動様式のギャップを埋めることに注力するのではなく、郷に入れば郷に従えと、あるように現地の文化や価値観を認めることだ。そこで、中国人幹部の登用、マネジメントが必要だということである。

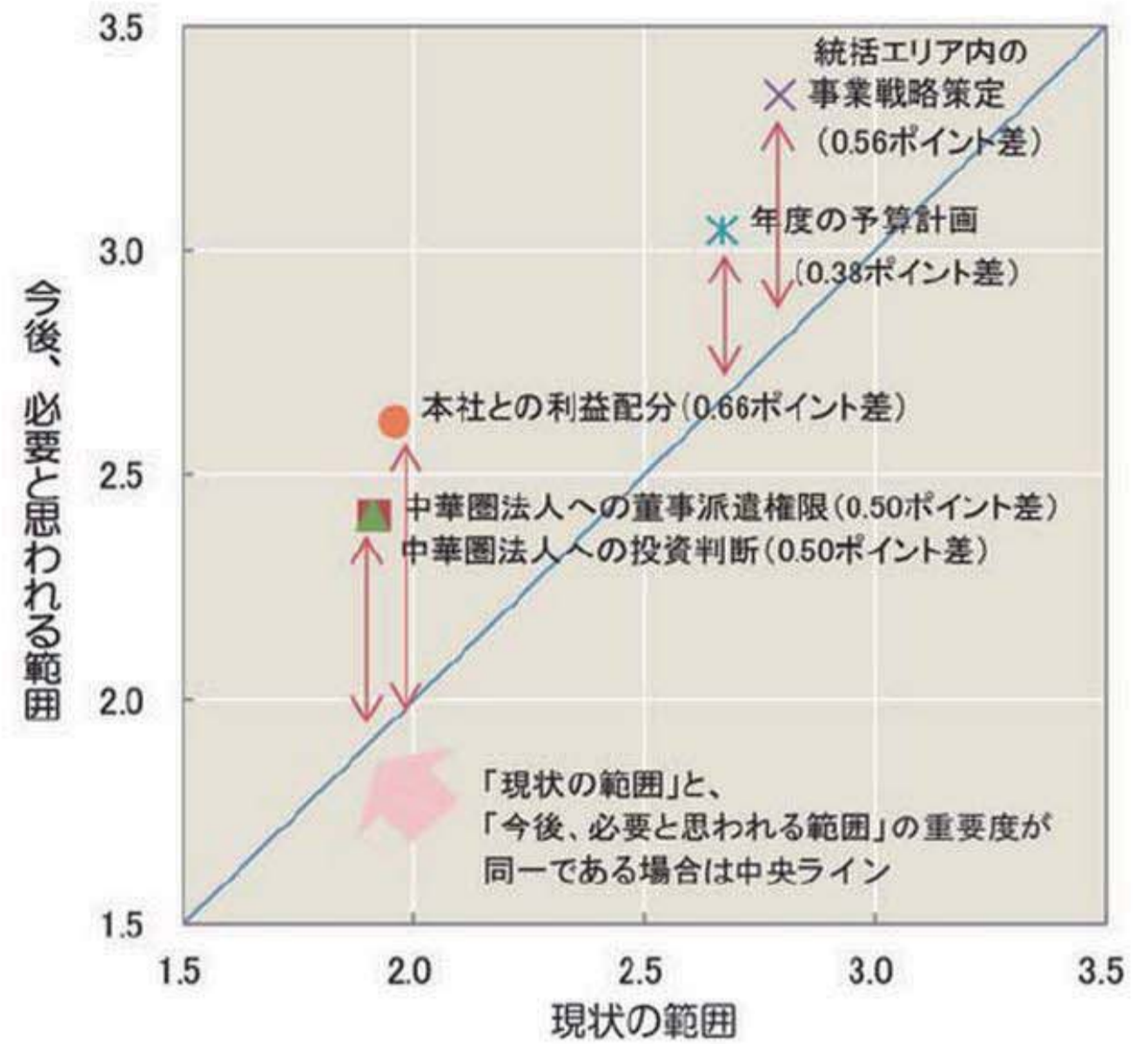
また、中国に限定することではないが、どの国のどの企業であっても「悪い情報」を報告するのは難しく、精緻な仕組みをつくってもうまく回らないのが現実。この解決策はなかなかないが、現法トップと管理者、従業員への「公平な立場でコミュニケーションすること」に尽きるのだろう。さらに言えば、日本と中国のギャップを埋める方法を模索するよりも「中国人幹部を登用し、マネジメントを任せる」といった意見もあった。

4. ガバナンス

◆現法が持つ経営機能

今回、調査対象となった24社は投資性会社が17社、事業会社が7社であった。それぞれの会社もつ機能として、財務、営業、サービス機能を約7割以上の企業で有する。事業会社では営業機能が一番多く、投資性会社では財務・サービス機能が多い(25p 図表23)。さらに統轄エリアは9割の企業が「中国全域」であり、近接の香港が約4

図表9 ガバナンスの範囲



注：図中の←→は項目と中心線のポイント差を表している

割、台湾は4分の1の企業が治めている。設問ではASEANも統括エリアかと尋ねたが回答はゼロであったことを明記しておく(25p 図表24)。

では、有している機能と統轄エリアを考慮したうえで、ガバナンスの範囲の「現状」と「今後」の方向性を見てみよう(図表8)。「統轄エリア内の事業戦略策定」「年度の予算計画」などは現在も付与されているものの、さらに今後もビジネスを展開していくうえでは重要な範囲、かつ現地が主導であるべきと捉えているようだ。「本社との利益配分」「董事派遣の権限」「中華圏法人への投資判断」などは今後与えられるべきものとして、その要求が高まる様子が見て取れる。

なお、「ASEAN地域の事業戦略策定」は、回答企業の多くが中国圏内を統轄している関係上、ガバナンス範囲外であったために、「本社主導」と回答する企業がほとんどであった。

これを選択項目ごとに「現状」と「今後」の平均値を算出し、「今後、必要と思われる範囲」にプロットしたのが図表9である。中央の直線は両者の平均値を表し、この平均値線より上位にプロットされた項目は、「今後」さらに必要だと思っているガバナンスである。すべての項目は今後必要であるという認識だ。そして平均値との開きが大きいほど、その要望度が高い項目であり、「本社と

図表10 「本社との関係」現状と特長
* 詳細は26p 図表26参照

機能と役割
<ul style="list-style-type: none"> ✓本社コーポレート部門としての出先機関 ✓中国エリア本社として機能 事業会社は長期ビジョン、中計を策定
董事長
<ul style="list-style-type: none"> ✓地域事業としての重要な位置にもかかわらず、中国の特殊性に対して、本社側が不安要素をいざし権限委譲に至らない課題を抱える ✓本社役員であるため本社との交渉権、スピーディな意思決定が可能 ✓日本人の董事長が市場の開拓、事業の総責任を負う
意思決定
<ul style="list-style-type: none"> ✓日本本社との信頼関係が重要(理に合った意思決定によって、結果としてスムーズな意思決定ができる) ✓事業会社を対象としたコンプライアンス委員会の設置で統轄
組織
<ul style="list-style-type: none"> [投資性公司/統轄会社] ✓戦略の一部を本社から受託して実行 ✓マネジメント・戦略の共有など事業本社を統轄 [事業会社] ✓グループの中核会社としてグループシナジーを追求 ✓本社とのコミュニケーション、営業部門の側面支援
情報共有
<ul style="list-style-type: none"> ✓グループの求心力を高める(優秀社員の表彰など) ✓毎月数回、直近の問題を共有 ✓海外統轄会社の社長会を4半期ごとに開催 ✓勉強会

の利益配分」は0.66ポイント差、「統轄エリア内の事業戦略策定」は0.56ポイント差があり、特に権限として必要性を感じているガバナンス機能である。

◆責任や権限の明確化

それでは、責任や権限に関して本社ではどのような扱いをしているのだろうか。6割強が「明文化・周知ともにされている」が、約3割は「明文化されていないが、ある程度は周知されている」ものであり、9割強の企業が責任や権限について周知されている。「明文化、周知ともにされていない」4.2%、「明文化はされているが、周知されていない」4.2%という点は考慮しなければならない。これまでの日本人の特性である阿吽の呼吸や、相手の意向を察して行動するというような組織マネジメントでは誤解や摩擦が起こりうる。日本人以外の人材が増えてグローバル化がますます進展すれば、周知だけでなく明文化も必須となるであろう。

ガバナンスのあり方は、日本本社だけによる発想では限界がある。日本企業もガバナンスのグローバル化を一刻も進めるべきだと考える。しかし、ここでは日本的なマネジメントの良さは捨てるべきではない。この点については後述したい。

◆本社との関係を考える

有する機能が異なるため、統轄会社（投資性公司）と事業会社は本社との関係も異なる。しかし、本社との関係性を自由に記述してもらったものを、図表10に分類した。

投資性会社のガバナンスは、①本社コーポレート部門の出先機関、②グローバル戦略のなかでの中国エリア本社機能の2つに大別されよう。そのなかで、もつべき機能は、事業間の連携やブランド向上、リスク管理、法務、財務、監査、エンジニアリング、安全・品質・環境といったものが挙げられる。そうした現地の経営資源の確保とグローバルガバナンス制度を整備したうえで、現地への権限委譲は不可欠である。

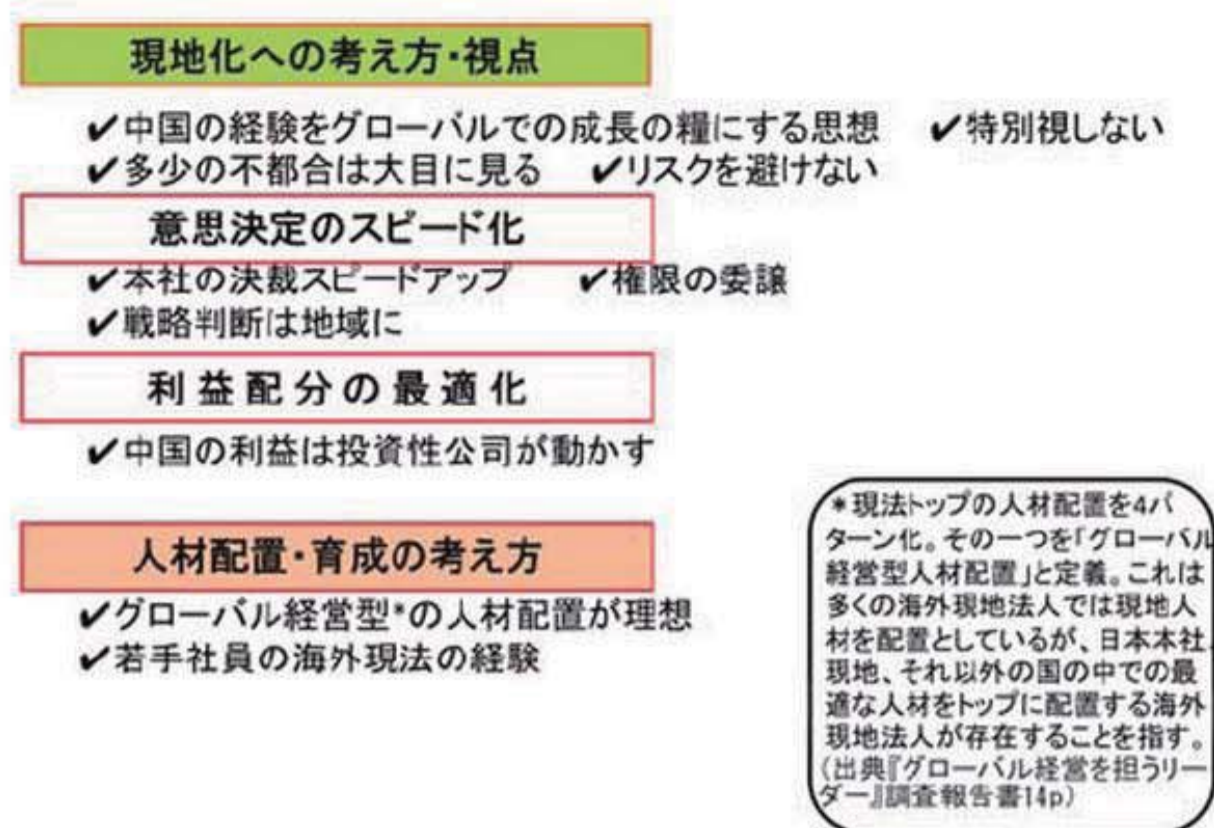
さらに現地化を進めるうえで、中国人の総経理は地域の事業、コンプライアンス、雇用管理・労務問題やマネジメントを行い、日本人は技術や新事業創造の推進役に徹すべきという役割分担も明確に決められている企業も多い。しかし、こうしたガバナンス体制は整いつつも、グループ全社では統轄法人の機能が見えにくいとも指摘を受けることがあるようで、今後は若干の修正を余儀なくされることも回答企業には想定内である。

◆董事長の権限

それでは、董事長の権限とはいかにあるべきか。約4分の1が本社での取締役以上の地位にあり、4割がASEAN諸国での豊富な赴任経験を持ち、なかには中国駐在4回目と現地に精通している（35p 図表37）。やはり本社と現地の戦略が常に合致していくためにも、本社役員クラスの中国法人トップは必須のようだ。最も重要なのは、変化の激しい市場にあって、スピーディな判断と実行が行える体制が求められているからだ。

次に意思決定のメカニズムには「スピード」が重要となる。しかし、組織上は北米、ヨーロッパ、ASEANと並ぶ中国事業であるものの、日本本社主導の意思決定が行われ、権限の委譲が進んでいるとは言いがたいようだ。それは、中国を特別視するがゆえに、というか、中国の特殊性を考慮せざるをえない事情もある。中国への深い理解と市場を知り尽くした赴任者であれば、日本本社からコントロールするよりも、一定の権限を委譲して迅速な執行をすべきである。そのための仕組みとして、包括的に事業をみていく「事業マネジメント会議」の設置なども有効のようだ。

図表11 日本本社への要望
*詳細は28p 図表27参照



◆日本本社への要望

では、現地で奔走する董事長、総経理は日本本社に何を要望しているのでしょうか（図表11）。

ガバナンスについては前述したが、それ以外の部分についてはもう一度、図表26（26p）を見たい。めまぐるしく変わりつつある市場に敏感に反応できるのは、現地で実際に市場を身近に感じ、事業に携わっている者であり、そのためには迅速な意思決定ができる立場でなければならない。そうした環境を築き上げていく、現法トップとしての気概を感じる。

現地化への考え方には、実際に現地経営での苦勞しているトップの発言であるからこそ重みが増す。「中国を特別視するな」「多少の不都合は我慢」「リスクを避けては何も解決しない」としたうえで「これがグローバル化での成長に大きな経験」をもたらすと指摘するのは、痛烈な示唆ともいえる。

再三指摘しているように、意思決定の迅速化はもとより、利益配分の最適化に対しても鋭い指摘が挙げられた。日本本社と投資性公司との関係に、「中国で儲かった利益で、投資性会社が動かす」という方法が最適だと指摘する。さらに人材についても、本社と現法の理想的な関係を提案する。親会社から子会社へ出向するイメージでは、「もはや古い姿」だと喝破し、「中国人に交じって日本人も普通に働く姿が理想的」だとする。

ここで、本調査と同時期に日本企業の経営者・人事責任者を対象に行ったグローバル人材の現状と教育の実態について、その一部を紹介する。グローバル展開していくための人材は、7割の企業

が圧倒的に不足していると考えている。リーダー育成には、各種の育成の仕組みを4～6割の企業が現在運用しており、かつ今後も強化したいと回答。その一方で、「優れた次世代を担うビジネスリーダーの外部登用」には4割弱しか、回答していない。いまだに日本本社は、外部の経営のプロフェッショナル登用には関心が薄く、さらに、自前主義の人材育成にこだわっているともいえる。

事業の根幹を支えるのは「人材」だとすることに異を唱えるものはいない。しかし、現実はどうか。「実際に費用をかけて（現地に）人を送ることをしているか」と疑問を投げかけるコメントにも、日本本社、人事部は真摯に耳を傾け、対策を講じていくべきときが来た。

5. 中国の経営課題とは何か

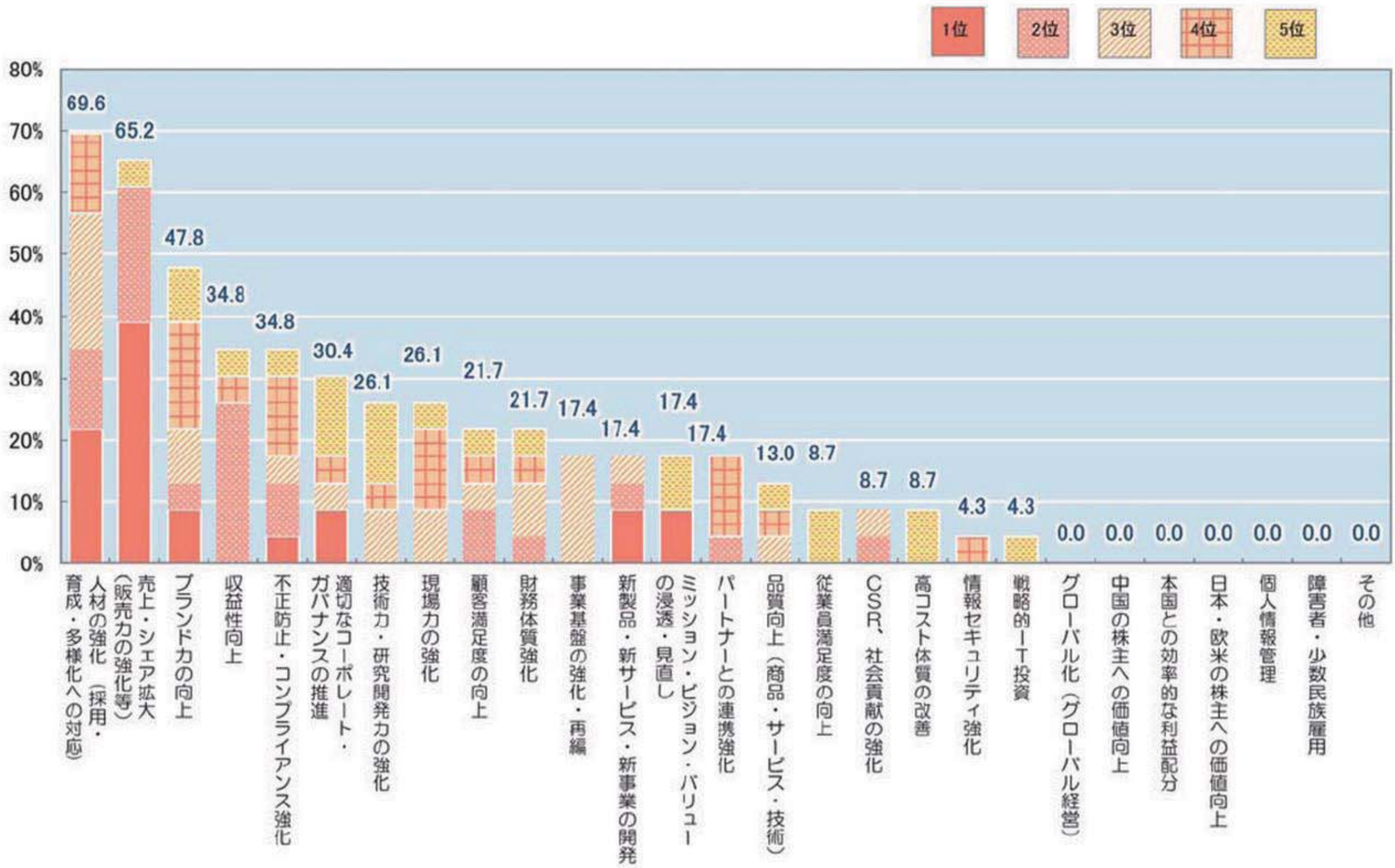
◆全社の経営課題

中国の現法トップが認識する経営課題は図表12のような結果となった。「人材強化」(69.6%)がトップに、「売上・シェア拡大」(65.2%)、「ブランド力の向上」(47.8%)と続く。しかし、“1位”を選択した人の内訳をみると、抜きに出て「売上・シェア拡大」がトップ、“2位”を選んだ人は「収益性向上」、“3位”は「人材の強化」を上げる企業が大勢を占める。しかし、経営課題全体でみると前述したようにその様相は異なる。

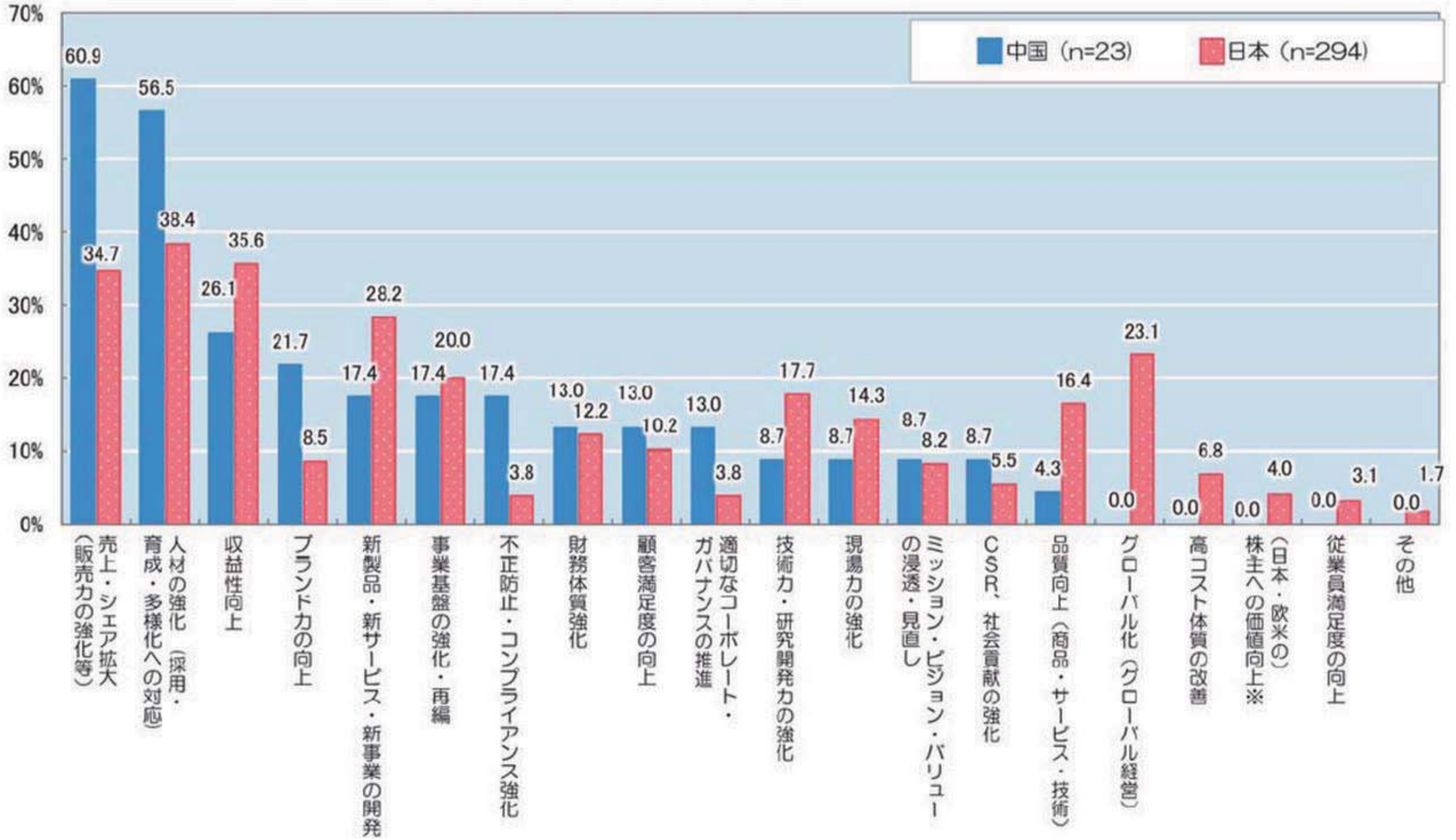
今回の調査は、中国での経営の3年先の見通しもきいた。大方は現在の項目と同じだが、3年先の順位では大きくポイントを伸ばしたのが「技術力・研究開発力の強化」で2割強、「適切なコーポレート・ガバナンスの推進」「事業基盤の強化・再編」「従業員満足度の向上」はいずれも2割弱と伸ばしている（29p 図表28）。まさに、先進国に肩を並べるべく企業統治への対応、成熟していく市場を想定して事業の見直しや、従業員の働きがい向上をめざすことで優秀社員の採用・リテンションにもつながる有効施策だと見込む経営課題が並んだ。

次に、現在の中国と日本の課題を比べてみたものが図表13である。中国のほうはいくつかの経営

図表12 経営課題認識【現在：上位5位】(n=23)



図表13 経営課題認識【現在：上位3位 2014年企業の経営課題調査【組織人事編(日本本社対象)】との比較】



※本調査では選択肢が「日本・欧米の株主への価値向上」であるが、比較対象となった「日本」のデータは「株主への価値向上」となっている。出典は、企業の経営課題調査【組織人事編(日本本社対象)】(日本能率協会2015年1月発行)

課題に集中特化していることがわかる。国内市場をみれば、日本の多くは縮小する市場のなかで収益の確保と新製品の投入、技術や研究開発力の強化によって新たな市場の創出と需要の喚起、さらにグローバル化することで新市場を開拓し、中国も含む進出拠点で品質の向上が次なるテーマとして捉えられているようだ。

これまでは日本本社や事業部からの指示で動く生産基地としての中国であったが、いよいよ企業体として、本格的に採用から定着にむけ人材強化を図る。さらに伸び続けるマーケットに対して、販売力を強化し売上・シェア拡大も志向している。

◆ ASEAN 統合の課題

2015年末に迫った ASEAN 地域経済統合。すでに多くの海外進出企業では対策を打っているが、これからのマネジメント課題を把握するために、何が必要なかをきいた。しかし、今回の調査対象は、ASEAN が統轄範囲外の企業が多かったために、中華圏統轄機能とは別に捉えている企業が多く、回答数は少数であった。しかし、日本企業の多くが欧米のマネジメント・スタイルと明確に相違があるため、あえて自由コメントの内容を紹介する (29p 図表29)。

中国と ASEAN 諸国では、60とも70ともいわれる民族が存在し、多様な文化を抱える。かつ日本企業の多くは多国籍企業としてのマネジメント経験が乏しいため、現在のようなローカル経営を主体としたマネジメント・スタイルは現実的であり、実情に沿ったものである。

しかし、今後のグローバル展開を考えるとガバナンスのあり方をもう一度問い直す必要がある。

6. 経営機能別にみる経営課題

◆ 人事領域の課題、日本本社との違い

中国の現法トップが認識する組織・人事領域の経営課題は、「管理職層のマネジメント能力の向上」(95.7%) がトップで、「現地社員の育成・登用」(82.6%)、「人事・評価・処遇制度の見直し・定

着」(73.9%) と続く (30p 図表30)。しかし、「1位」を選択した人の内訳をみると、「現地社員の育成・登用」でトップで現地社員のジョブホッピングへの対応の高さが解決されにくい課題として挙げられている。中国という国民性によるものか、「2位」を選んだ人で一番多いのは「管理職層のマネジメント能力の向上」で、徐々に管理職の定着と能力向上にむけた施策・教育も軌道に乗ったといえよう。

中国で4位の「次世代経営層の発掘・育成」について考えてみたい。現地化を進めていくなかで、これは大きな課題であることがわかる。日本本社にきいた調査では、海外に派遣する「グローバル展開に必要な人材」は28.5%が不足、41.9%がやや不足と、7割が人材の不足と捉えている。さらに、「海外現法をマネジメントできる現地人材」も30.6%が不足、39.8%がやや不足と、こちらも7割が回答しており、事業の存続を考えると、現法の主導による次世代人材の育成は喫緊の課題だ。

◆ 生産領域の課題

1990年代に中国進出が最も多かった日本企業、市場開放後に中国は「世界の生産基地、工場」といわれ、先進国のスーパー小売店の店頭から“made in China”以外のものを探すことさえ難しいといわれた。それから20年——。中国の躍進は富裕層と、2020年には9億人といわれる中間層を生んでいる。実態はともあれ、大国としてのアピールは中国国内外に示している。いまや『人民日報』でさえ、先進国同様の経営テーマが、記事に並ぶのだ。

その一端を示すデータを紹介しよう。

営業・マーケティング領域の経営課題は「販売チャネルの開拓・営業拠点の再編成」がトップで6割の企業が挙げており、「営業・マーケティング担当者の獲得・育成・処遇」「高付加価値型商品・サービスの開発」「アフターサービス・顧客サポートの強化」「顧客ニーズの先取り対応」が40%台と続く (p30、図表31)。中国の顧客を意識して施策を展開するために、マーケティング、販売体制の見直しを行い、より顧客に密着した商品づくりに向けた体制を整えているようだ。

次に、研究開発領域は「中国市場のニーズにマッ

チした商品開発」がトップで、「経営・事業戦略と一貫性ある研究・開発テーマの設定」「研究・開発部門の人材獲得と育成」が同数2位。4位に「研究・開発とマーケティングの連携」と続く（p31、図表32）。中国市場に向けた事業、商品開発への体制づくりは、中国でも本格的な経営テーマとなったことがうかがえる。

生産領域での経営課題は1位に「新製品開発の強化・開発スピードの向上」が挙げられ、「生産技術力の向上」「中国国内工場の競争力強化」「開発設計・購買調達・生産の一体的活動」と続く（p31、図表33）。成長が鈍化しつつあるとはいえ年率7%のGDPの伸び率を見る限り、今後の市場拡大は必須であり、中国国内の顧客に向けた新製品の開発、新技術の投入は、外資である日系企業にとっても大きなビジネスチャンスである。

7. 幹部のモチベーション

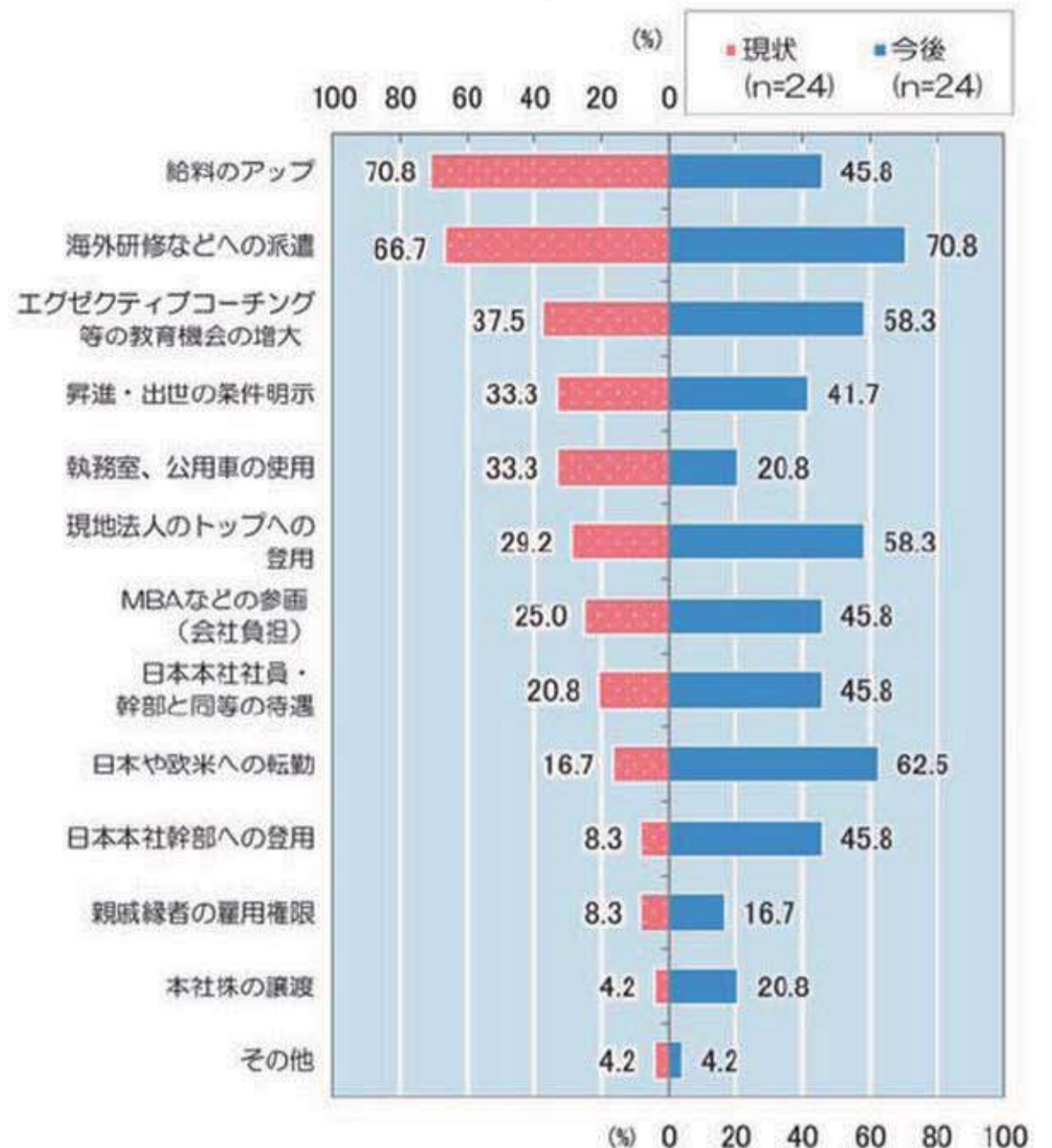
◆現法トップの人材配置

企業の発展には、技術・商品の魅力と販売力が要となる。これを支えるのが人材である。しかし、いくら優秀な人材を採用しても、仕事の達成感や公平公正な評価のない組織では人は育たない。かつ、ビジョンを共有でき能力発揮が認められると思える、信頼に足りうるリーダー（幹部）の役回りが要となる。これは、どこの拠点であっても現法の成功への秘訣だ。前述の「中国ビジネス成功のヒント」でも触れたが、こうした幹部の役割は大きい。その幹部のモチベーションをいかに高めるか、その現状と今後をきいたのが図表14だ。

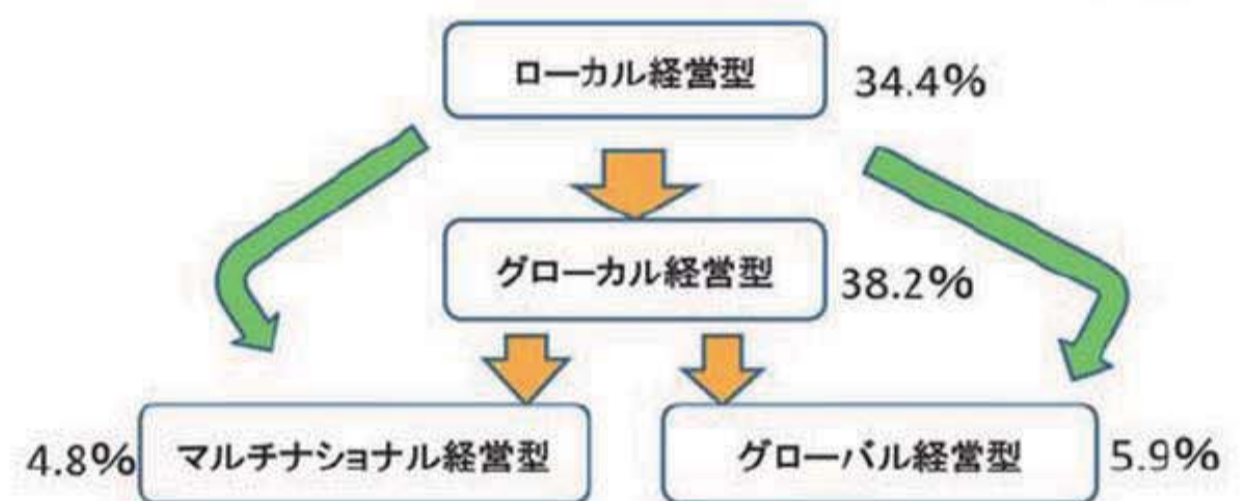
やはり成果に報いるために「給料のアップ」を採る企業は7割、「海外研修などへの派遣」も7割弱にのぼる。それ以降は、教育機会の増大や幹部としての特権を与えるものが続く。29.2%ではあるものの「現地法人のトップへの登用」といった海外戦略における経営形態の根幹を問うものもあった。

再度、図表14の右側を見ていただこう。幹部へのモチベーション向上策の「今後」をきいたものだ。「海外研修などへの派遣」「MBAなどの参加、

図表14 幹部のモチベーション向上策【現状と今後】
(n=24) (いくつかも回答)



図表15 海外現地法人のトップ人材配置
(294社の日本本社が回答した割合)



- ローカル経営型人材配置：ほぼ全ての海外現地法人で日本本社の人材をトップに配置
- グローバル経営型人材配置：多くの海外現地法人で日本本社の人材を配置しているが、一部の海外現地法人では現地人材をトップに配置
- マルチナショナル経営型人材配置：ほぼ全ての海外現地法人で現地人材をトップに配置
- グローバル経営型人材配置：多くの海外現地法人では現地人材を配置しているが、日本本社、現地、それ以外の国の中の最適な人材をトップに配置する海外現地法人が存在

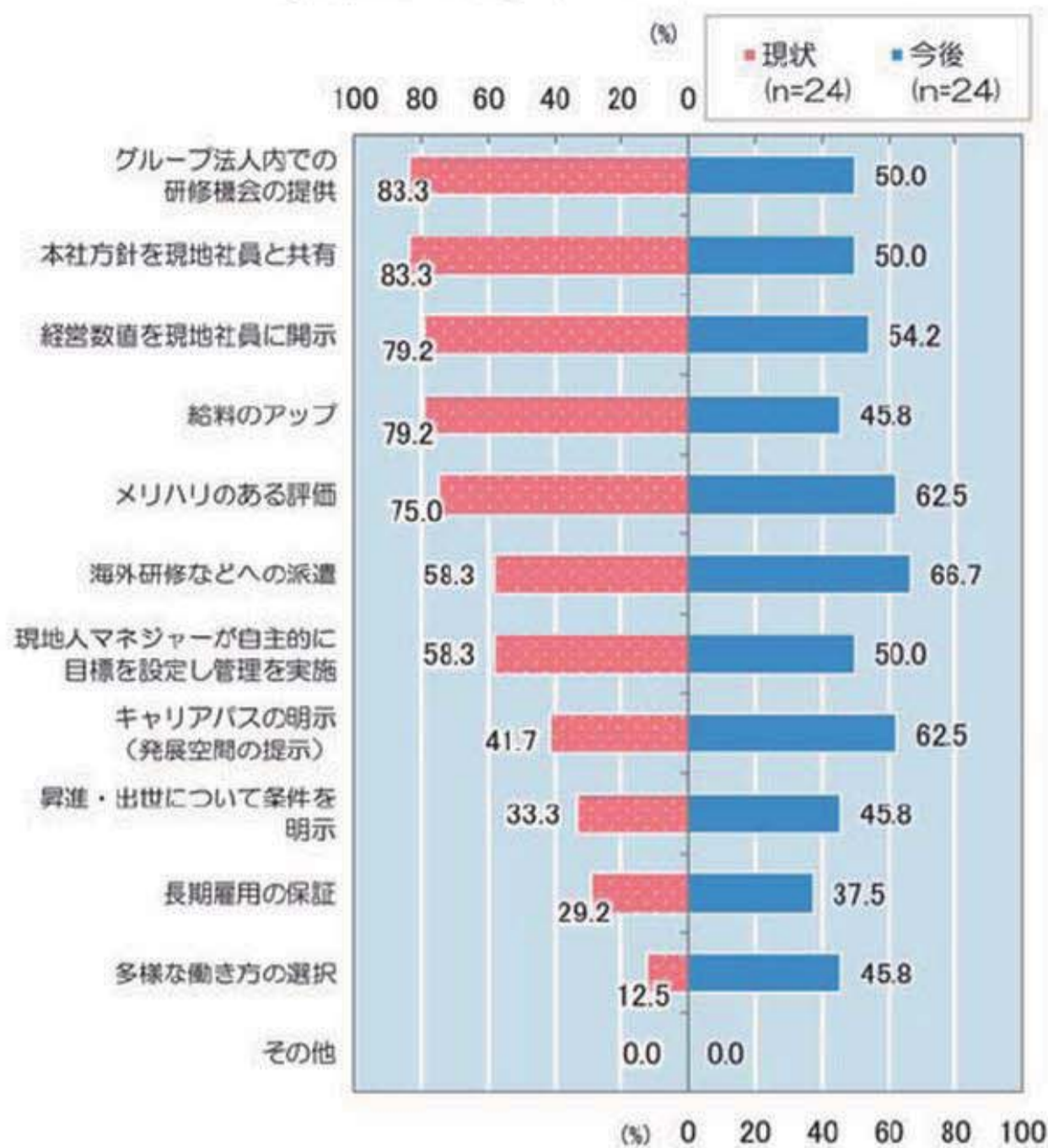
出典：『企業の経営課題【組織人事編】』調査報告書p14から抜粋

派遣」と教育研修を増やすが、なかでも「日本や欧米への転勤」「現地法人トップへの登用」「日本本社幹部への登用」といった項目が並ぶ。

また、同時期に行った日本本社を対象にした海外現法トップの人材配置のあり方の調査データを一部紹介する。294社のうちグローバル展開している企業は186社。そのうち、ローカル経営型のトップの人材配置をしている企業は34.4%、グローバル経営型のそれは38.2%、マルチナショナル経営型は4.8%、グローバル経営型は5.9%でしかない（図表15）。

今回、中国の現法トップの人材配置は7割強がローカル、グローバル経営型の企業で、ほぼ日本

図表16 モチベーション向上のための現地マネジメント
【現状と今後】(n=24) (いくつかも回答)



本社にきいた割合と同等である。

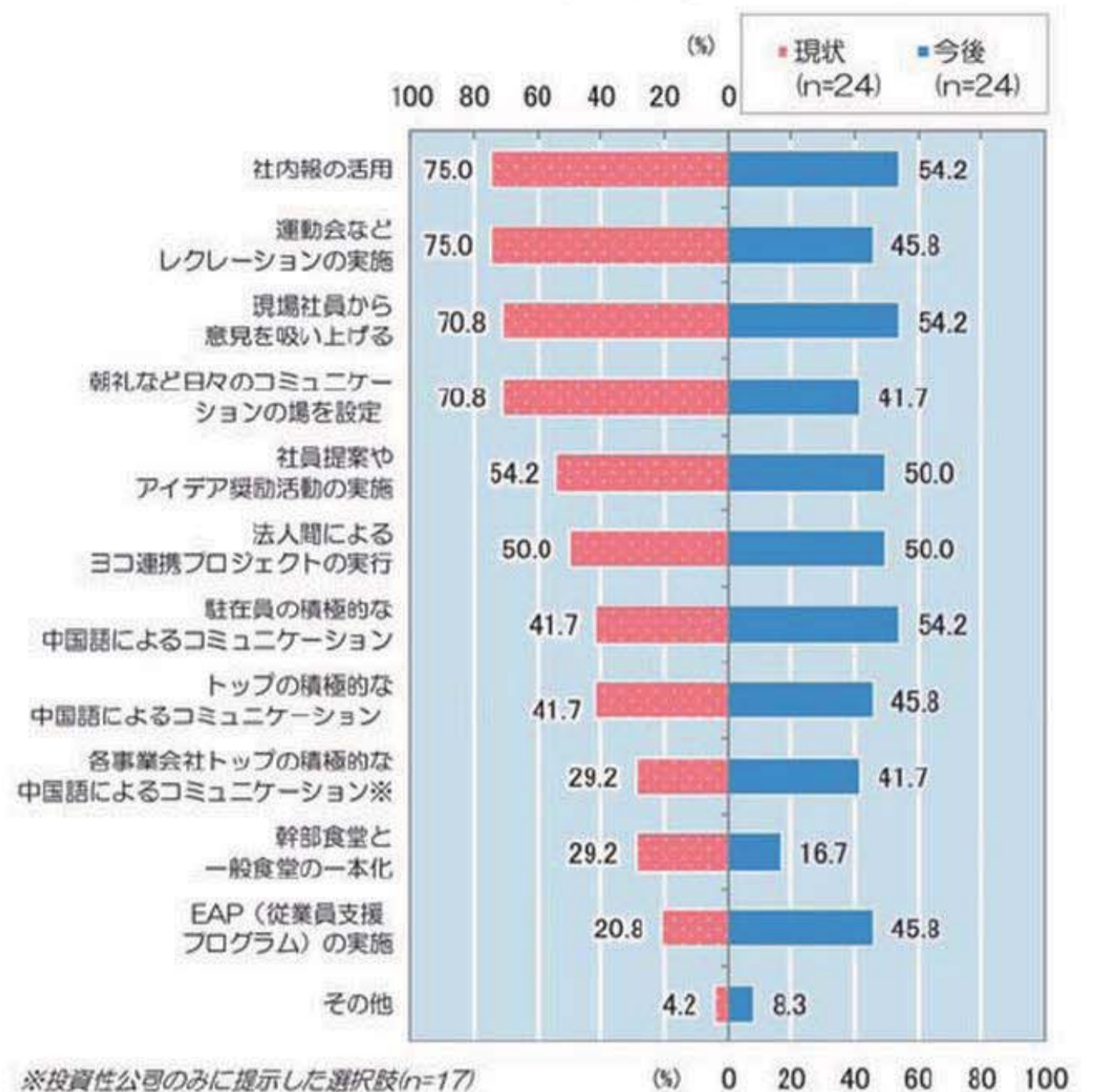
しかし、今回の中国調査で董事長、総経理らの多くは、グローバル経営型の人材配置を標ぼうする発言が多かったのである。世界の強豪と伍して戦っている日本のエクセレントカンパニーの24社では、「中国」ということだけで特別視されるなかで、今後はマルチナショナル経営型か、グローバル経営型のトップ人材配置も有効な方法といえるのだろう(32p 図表34)。海外拠点のトップに立つ、彼らの発言は今後の日本企業の中国拠点における統治のあるべき姿を示しているといえる。

◆手厚い教育と研修

各企業の人材育成、特に現地経営を担う幹部の育成には手間と時間をかけていることがわかった。教育研修だけでなく意図的なローテーションなど、制度としての登用・育成する仕組みと、昇進や出世の条件としてタスクを明確に提示する方法。さらに将来の事業計画策定に関与させるなどだ。

また、制度面では本社との共同で、まず候補人材を把握しデータ化、その能力・スキルも把握する。そのうえで、日本や欧米へ転勤などジョブローテーションに乗せ、幹部候補の個々人には昇進・

図表17 組織の一体感醸成の方策【現状と今後】
(n=24) (いくつかも回答)



※投資性公司のみに提示した選択肢(n=17)

出世の条件を提示している。こうした本社との連携はよい面もあるが、メリハリの利いた評価という面では旧態然とした日本本社の対応が足かせともなっているようだ。

次に、企業理念の浸透について述べたい。文化や風習の違う多様な人材が集まる組織では、企業の方向性を指し示すための創業の精神や理念を理解してもらうことが欠かせない。これは日本以上に重要視している教育と受け止めている。

日本本社を対象に行った前回の経営課題調査(2013年8月実施)では、トップが語りかけ、理念の教育を徹底する企業ほど社内に経営参画意識が高まり、業績もよいという結果が出た。

次は幹部を対象とした具体的な研修について述べたい。日本本社、海外拠点を利用して、長期研修によるものや本社や中国拠点以外の幹部候補生との交流など経営意識の醸成から、高度な経営手法などを学んでもらう。最長1年のoff-JT研修から、エグゼクティブコーチングなど一人ひとりの能力とやる気にきめ細かく対応している。

さらに外部の研修機関などへ派遣している企業は多いようだ。かつて幹部候補生育成機関の代名詞ともなったMBAへの派遣は、今回の回答では記載が見られず、中国日系企業ではメインで行わ

れていないようだ。

では、こうした幹部のモチベーション具体策を紹介しよう。Ⅱ調査データ編で幹部の育成方法(32p 図表34)で紹介しているので、詳細はそちらをご覧ください。

現状では給料アップ、海外研修などへの派遣が多くを占めるが、今後のモチベーション策としては、海外研修は必須のものとなり、新たに日本や欧米への転勤、エグゼクティブコーチングなど教育機会の拡充へと移っていくようだ。さらに、今後のモチベーション向上策のあり方として最適ともいえるキャリアパスの明示、さらに「中国における中長期ビジョン策定プロジェクトを計画」させるのも、有効なモチベーション向上策の一つである。“仕事の成果は仕事で報いていく”という、マネジメントの基本はどここの国であっても外せないものだ。

■ 8. 現場のモチベーション

◆現場のマネジメントを考える

では、社員のモチベーションはどのように向上させようとしているか。図表16がそのマネジメント施策の結果である。研修がトップに挙げられるも、2位、3位は経営情報の開示によって経営に参画意識をもたせる方法である。その次に評価、処遇といったものが多い。今後は「海外研修などの派遣」「メリハリのある評価」「キャリアパス（発展空間）の明示」など、社員の能力向上、キャリアアップに向けた現地マネジメントの実施の予定であるようだ。

組織の一体感を醸成する方策としては、図表17に示されるとおり1位から4位まで情報共有、コミュニケーションの活発化を狙った施策が定番のように行われている。今後は、「EAPの実施」の伸び率が最も高く、組織全体で、制度として誰もが享受できる人事施策を手厚くという発想よりも、個々の従業員を支援する方向にある。それは社員のモチベーション向上として、メリハリの利いた評価、一人ひとりキャリア重視の「発展空間」

とも連動しており、中国でもますます“個の重視”に立ったマネジメントは重要である。

今回の調査では、24社の董事長・総経理に組織活性化の具体策もきいた。詳細はⅡ調査データ編(33p 図表35)を参照されたい。簡単に記すと、「発展空間」の提示はもとより、新事業を立ち上げていくための優秀人材の確保には“相応の報酬と将来の昇進イメージは必須”だということだ。さらに、昇進・出世への条件の明示や現地マネジメント自身が自主的に目標の設定・管理ができるような計らいを望んでいる。中国において2013年に新労働契約法が制定され、労働者の権利が厳しくなったため、退職勧告が難しくなった。そこで、ローパーフォーマーは2年程度の経過をみて退職勧告を行っている。

◆社内の求心力を高める

2013年の調査で、経営戦略と社内の求心力向上にむけた方策を尋ねた。詳細は報告書に譲るが、経営戦略の実行上で重要な要素として捉えているものを列挙して、その重要度とトップの関与度合いをきいた。日本本社と経営者の7割強は、経営理念と戦略のつながりが大事だとし、重点事業の明確化とともに、経営資源を集中できていることが、求心力を高めるには有効であるという結果が出た。そのうえで、「ビジョン、ミッションと経営戦略が明確であること」「目標達成への道筋が明確であること」「新しいことにチャレンジする機運があること」だと4割以上の企業がその有用性を認めている。

そこで今回の中国調査でも、一部の表現は変えたものの、戦略とその浸透度合いに関する問いを設定した(34p 図表36)。

また、中国においても、理念やウェイの作成(日本本社のもを翻訳も含む)は9割弱の企業が重要だとし、8割強が本社方針を現地社員と共有する、経営数字を現地社員に開示することが、経営戦略の浸透と求心力を高めるのにはよい方策だとしている。なかでも、「日々、トップが経営戦略を語る」ことの重要性は、董事長自らが身をもって感じている結果となった。

図表18 中国ビジネスに必要な能力とスキル
*詳細は35p 図表39参照

<ul style="list-style-type: none"> ✓「中国」への深い理解 ✓人間力(信頼関係を構築する) ✓専門性を通じてコミュニケーション ✓スピード感、行動力 	<p>「よい会社、社員が自己成長できること」を支援していく</p>
---	-----------------------------------

図表19 稲盛ブームのわけ
*詳細は36p 図表40参照

<ul style="list-style-type: none"> ✓利他の心への共感 ✓大国としての自覚 ✓経営手腕への評価 ✓社員からの共感、モチベーション向上

9. 董事長の素顔

◆専門性と人間力

今回の調査で回答いただいた方々のプロフィールは、24社24人の董事長、総経理。この24人のうち、日本本社での取締役もしくはそれ以上の役職を兼務する人は26.1%。また、海外赴任経験のあるエリアはASEAN諸国が4割、中華圏の経験は1割強、北米とヨーロッパはともに8.3%であった。また、過去の経験分野は、営業が7割、コーポレート部門が半数、生産は2割弱、研究・開発出身者は1割に満たなかった(35p 図表38)。

では、彼らは中国統治にあたって、いかなるスキルがあるとよいと考えているだろうか。中国の文化、歴史への深い理解と教養は必須であるとしている。現地の人とコミュニケーションをとっていくには信頼関係を構築できる能力や包容力、タフさ・忍耐力が必要だとしている。つまり、人間力に長けていないと海外統治は難しいということだろう。

さらにコミュニケーション手段として、専門性の重要性を説く。専門を通じて、コミュニケーション促進を図ることがよいと指摘している。だが、専門家だけでも中国では受け入れてもらえないようだ。専門外の他分野への関心を寄せ、身軽に行動できるフットワークのよさも現地で受け入れられるために大事な要素のようだ(図表18)。

数多くの修羅場を経験してきた彼らの生きた発言は、範に値する。日本を代表して中国の経営を預かる身として、日本的経営のよい点も悪い点も熟知しているはずだ。そこで最後に、いま中国でブームの「稲盛和夫」氏の経営者としての魅力を語ってもらった。

◆「稲盛ブーム」のわけ

調査を実施した2014年9月時点で、京セラ会長・JAL 名誉会長である稲盛和夫氏の著書が中国で150万部売れていた。中国で、日本人の本が売れるというのは反日感情が喧伝されるなかでは、非常にいぶかしい話とも受け取れた。

そこで、現地でビジネスを行う日系人である董事長・総経理は、この実態をどのように捉えているのか。現地でのビジネスに腐心する彼らならではの稲盛ブームの背景の謎を解いてもらった。図表19が分類した結果である。

資本主義に移行して間もない中国で、先進国としての芽生えともいえるブームだと認識している。いずれにしても、冒頭で述べたように中国国民の反日感情が雪解けへと向かうなら、「日本の原点」ともいえる稲盛氏の経営思想が中国で受け入れられるのは非常に喜ばしいことだ。利益追求だけでなく、経済の持続的発展と従業員の幸福を実現させることは、「大国としての自覚」を促すのに十分な気づきとなることを望みたい。 ❖

Ⅱ. 「中国ビジネスの展望と課題」 調査データ編

*本章は、回答者の自由記述をカテゴリー別に分類したものを記載している。表記については、原文をそのまま掲載した

1. 中国ビジネス

図表20 中国ビジネスの難しさ(図表5詳細版)

<p>マーケットへの対応</p> <p>●スピード感ある「変化」</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓拡大する市場へのスピーディな対応 ✓市場の変化の速度が速く、過去のデータが必ずしも役に立たないこと ✓政治問題などにも左右されやすく、短期間に市況が変動すること ✓変化のスピードの速さ。一つのビジネスモデルで成功しても永続的に成功を続けることは不可能なので、一步一步の積み上げがなかなか効かない難しい市場 ✓変化の激しい市場（ニーズ・顧客・競争相手・政策など）において、勝ち続け成長しつづけること <p>●多様な顔をもつマーケット</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓市場面では、国土が日本の26倍もあり、一国の中に先進国、新興国、途上国が内在する多様な市場を効率的、効果的にカバレッジすること ✓地域ごとに異なる性格、産業構造を持った市場が存在し、戦略の多様性が求められること <p>●厳しい企業間競争</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓世界中の一流プレーヤーや力をつけてきた新興国企業との競争 ✓上下の動きが激しい、上昇も下降も振れ幅が大きい。このなかでリソースを如何に素早く適切に振り向けるかが難しい。これも影響し、上昇時には新規参入が相次ぎ、競争激化、過剰能力の問題が発生する <p>●発展途上にある資本主義</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓グローバルビジネスの難しさはどこでも同じ。特に、中国はマーケット規模が大きく、かつ市場が変化する過程にあり、そのためチャンスと同じだけ競争リスクも高い ✓表面的には国営から民間に変更された企業も存在するが、実態は政府関係が決定権を保有しており、本来の自由競争にはなっていない ✓中国経済の発展に伴い、特殊な業種以外に対する外資優遇政策も廃止され、日本的なやり方が中国では通用しないことが多い。特に日系企業はロビー活動の点で国営企業や欧米企業に遅れを取っており、さらに日中間の政治問題も影響し、事業の安定化が図りにくい ✓政治体制のなかで、外資企業が行うことと行ってはいけないことの見極めが大切であるため、その判断を要する 	<ul style="list-style-type: none"> ✓成長途上にあるマーケットで、ややもすると短期的な視点のみでビジネスが進行されること。短期に結果を出し、また、個人としての「実利」も求めるため、不透明な取引に繋がりがやすい <p>法律・制度への対応</p> <p>●度重なる改変</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓各種法規の未整備・未徹底（グレーゾーンの存在） ✓関係法令への対応 ✓法制度は整備されているものの適用が不明確で「後出しじゃんけん」が横行していること ✓さまざまな法体制が整備されていくなかで、法律と現実との乖離が大きいため、何を信じてどこからやるべきかを定めることが大変難しい ✓法令の変更の頻発と不明確さ ✓税制や法律の改変が激しく、特に法令遵守対応、国家標準対応を円滑に実施すること <p>●低いコンプライアンス意識</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓通常ビジネスに加えて、先進国以上にコンプライアンスやガバナンスへの対応が必要 ✓コンプライアンスの意識が低く、歪んだビジネスが未だ多く存在する <p>●中国特有の問題</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓メディアによる中国報道の偏り ✓中国特有の商習慣 2件 ✓商習慣の違い ✓債権回収 ✓価格対応 ✓すべてにおいて、個人間の信頼関係に負うところが大きいところ <p>.....</p> <ul style="list-style-type: none"> *中国人は優れた交渉相手であり、日本人のような阿吽の呼吸などまったく通用しない。欧米系でのビジネスとも異なり、少しでも隙を見ればそれを徹底的に付け込んでくる狡猾さを持つ。日本人が経験してきた西欧諸国のビジネスルールとまったく違う土俵であり、中国のビジネスルールを認めさせようとしてくるようにも感じる *交渉相手のその作戦をちゃんと読めないと大きな失敗につながる事が多く、それを読みきれるかどうかが一番難しい
---	--

図表21 中国ビジネス成功へのヒント（図表6詳細版）

<p>日本本社との関係</p>	<p>経営戦略</p>
<p>●責任と権限の委譲</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓中国市場で生き残るには「強い販売網」「事業規模」「市場での影響力」、そして何より「現地化」が重要。そのためには事業基盤づくりへの投資の積み重ねを繰り返していく必要がある。中国企業は一気に大型先行投資で形をつくっていく。日本企業は身の丈に沿った小さな活動でスピードが遅い。現地の考えを本社と共有化し常に一步先をいく戦略展開が重要 <p>●中国ビジネスへの理解</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓責任と権限が中華圏各法人に十分に移譲されていないなかで、中国の政治・経済・社会の変化をもろに受けて、かつ、中国企業や欧米企業と競争していくことが一番難しい。 ✓その場その場での判断ができず、本社におうかがいを立てている間に競争に負けてしまう、あるいは競争の土俵にも上がれないのが実態 ✓日本本社の中国に対する理解が十分でないこと ✓地縁血縁については、日本人ではどうにも対処できないことであり、飲食など重ねて信頼関係を醸成するのが最も有効な方法 	<p>●ビジネスモデル、オペレーションプロセスのインフラ構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ビジネスモデルの構築とオペレーションプロセスのインフラ構築を同時に進めていくことが勝ち組につながる <p>現地マネジメント</p> <p>●優秀人材の採用、育成</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓労働市場の流動性が高く、優秀な人材の採用、教育・育成を経て中堅マネジメントの育成、幹部人材への登用、優秀人材のリテンションなど一連の人材育成プロセスを効果的に実行すること ✓マネジメントの品質向上を継続的に行うこと <p>●メディアリスク対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓従業員との良好な関係 ✓コンサルタントの活用 ✓地道な政府関係者、政府系企業とのコンタクト <p>●ロビー活動</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓外資優遇政策の廃止にともない、積極的なロビー活動の実施 ✓外資系企業が行えることと、行えないことの見極め

2. リスク

図表22 リスクマネジメント（図表7詳細版）

<p>リスク戦略における位置づけ</p>	<p>がら微調整する方法が中国のマネジメント方式だと考えている</p>
<p>●方針（考え方）</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓事業環境が日本と比べて大きく異なる中国で事業活動を行う以上、リスクを軽減することは難しく、受け入れる覚悟が必要。そのうえでリスク発生と発生した損害を、如何に最小限に抑えるかという考え方で各種リスクマネジメントを行っている ✓雇用・労働問題・為替・商取引慣行などは中国固有のリスクとは言えず、どこの新興国、発展途上国でもある問題なので、リスクの低減のために努力はするがある程度は許容していくしかない ✓日本と中国のギャップを埋める方法ではなく、中国人幹部を登用しマネジメントを彼らに任せている。体制見直しと同時に給与など待遇アップは図った（わが社は、長い期間日本的な経営を行ってきたが、日本人の考える会社重視の考え方、プロセス重視、データ重視などは中国には合わない） ✓予測不可能なことも発生するため、事前準備に時間をかけるより、実際に実行し、出て来た結果を見な 	<ul style="list-style-type: none"> ✓中国の政策や市場および社会の変化を常にチェックし、分析する。変化が速いだけに先手、先手で対応を検討していくことが大事 ✓コントロール可能・不可能なリスクに大別して考えるべき <ul style="list-style-type: none"> ①コントロール可能なリスク：一応それぞれの対応策は検討してあるものの、実行可能性はその都度判断することになる。最悪の場合でもある程度の想定は可能という点が比較的安心できる部分である（雇用関係などは典型的にこの部分に分類。顧客としても日系企業を中心とすればこのリスクは限りなく極小化できる） ②コントロール不可能なリスク：中国のビジネス場合はこのリスクが多すぎるのも事実。政治リスクは無論のこと、司法も恣意的に捻じ曲げられる可能性が高く民主主義国家とはまったく異なる。相手方との意見の相違を最終的に司法に

<p>訴えても何の意味がないことが多いということ を本社に理解させることが難しい</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓中国政府関係・政府系企業との取引を避ければこの手のリスクは少なく出来ようが、そうするとビジネス規模は小さく成長をあまり期待することは出来ない。代金回収であれば前金を前提にすればという教科書的な対策はありうるであろうが、それは相対的に強い競争力を持つ製品に関してのみ成り立つ議論である ✓日本企業としてではなく、グローバル企業としての知名度を高めていく。そうすることによって、日中関係での政治的なリスクは最小限に抑えられると考える ✓代金回収リスクをヘッジすべく保険会社・担保会社を利用したこともあるが、実際事故が起こるといろいろ理由をつけて支払いを拒絶され、理屈が通らない <p>●メディアリスク対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓特に政府当局やメディアに対してコミュニケーションの強化を図るのは大変難しい状況 <p>●情報収集</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓日ごろから当地の政府関係部門やメディアとの交流を心掛け、情報入手の多様性を保つ ✓政治的な部分は、民間の中小レベルの企業としては如何ともしがたく、情報収集のアンテナを高くする ✓情報収集力の強化 <p>●レピュテーション</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓中国におけるリスクのなかで最も意識しているのが「レピュテーションリスク」であるが、この対応にはわが社が中国にしっかりとした事業基盤を持ち、中国社会に貢献する企業であると言う認識を社会やメディアに持ってもらうことが重要。このためにCSR活動も含め「公益コミュニケーション」活動を積極的に実行 <p>●具体的方法</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓力のある弁護士事務所、会計監査法人などとの顧問契約を活用 ✓法制度の急激な改変は中長期で見れば大きなリスクとなりうるので、大きな方向性の転換点では外部コンサルの意見も聞きながら、先手先手で会社の運営方法を変えていく必要がある ✓現地化を進めることで、中国流のマネジメントでリスクを抑えようと試みている ✓大事なことはどの国でも変わらないので、次の2点を徹底する。①ルールを守る、守らせることを徹底する。②常識的な判断にしたがって常識的に行動する 	<p>リスク回避を図るのが現実的ではないか</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓リスクマネジメントについては、日本の本社でリスクマネジメントを体系化し、各機能会社が独自に設定し、管理をしている ✓2013年度から中国内各社のリスクマネジメント項目を整理し、バラツキがあってはいけない項目を抽出し、共通管理するリスクマネジメント項目とその管理方法を審議。(2014年に新型インフルエンザ対応、PM2.5対応などを共通管理項目として設定し、管理を開始) ✓本社内部統制室による監査 ✓今後、中国においてより一層リスクマネジメントを有効に実施していくには、本社との連携のもと、リスクの可視化、リスク発生要因に対する対策や教育の実施、リスクのモニタリング、そして対策方針の有効性評価と改善といった一連のPDCAのサイクルを繰り返し実行し、着実にリスクマネジメントを機能させて中国事業基盤の改善を推進する ✓何かできるとすれば、本社と連携しながら最善の方法を取っていく、という事後対応にならざるを得ないと考えている <p>●投資性会社の役割</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓投資性会社（統括会社）がリーダーシップを発揮し、中国地域内各現地法人トップとの円滑なコミュニケーションを図っている（各社トップによる定期会合開催など） ✓収集した情報のグループ会社への伝達 ✓内側からのリスクを低減するため、拠点の統合、大きい拠点によるシェアドサービスのこともやり始めている ✓投資性会社（統轄会社）による監査機能の強化 ✓社内に「リスク委員会」を設置し、投資会社の総経理が委員長に就任。販売、マーケティング、生産、コミュニケーションなど小委員会も設置して、日々発生する諸問題に対応できる体制をとる。また、BOPに関する、訓練なども定期的に行っている ✓社内にリスクマネジメント委員会などのリスク対応を検討する組織を持ち、本社も含め関係者で共有する仕組みを持つこと ✓不正行為の発覚や、それによる懲戒発生時には、各法人から関連する事業体へ報告をいれるとともに、投資性会社にも報告を入れてもらい、本社側へ報告するような仕組みを現在構築中（悪い情報を「上げてくる」のは、なかなか仕組みがうまく回らないのも事実） ✓法務リスク、財務リスク、労務リスク等々数多くのリスクが多々あるので、適切にマネジメントする仕組みの良策はない。それぞれの部門のリスクの共有、本社部門との共有、また中国内関連会社間での共有などを迅速かつ円滑に行い、常に対応が遅れないように気配りしている
<p>マネジメント強化</p> <p>●本社からの支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓リスク管理面で中国国内で完結できる仕組みは難しいため、同様の機能を他国で構築することにより、 	

●施策

- ✓投資性会社と各法人にそれぞれリスクマネジャーをおき、メールや携帯でホットラインを構築。このリスクマネジャーは駐在員ではなく、中国人のほうが話が早くて良い。最近のテロやバス事故、地震など、ほぼすべてのリスク発生時に社員の安否を6時間以内で確認、家族含めた安否を24時間以内で確認するようにしている
- ✓税務署、工商局、税関といった日常業務に関連する政府機関との関係づくりも重要であり、法務関係の人員とは別にこのような折衝役を担う人員を配置
- ✓機能を中国内の各社に持たせるのは困難な部分があり、管理性会社を設立し中国内のグループ会社全体のリスク管理を担う体制をとる
- ✓各種チャイナリスクに備え、個人情報流出防止のセキュリティ強化、離職率や人件費高騰に伴う人事評価制度の改善とタレントマネジメントの導入、知的財産侵害に対する特許対策や自然災害発生時のコンテンツジェンシー・プラン作成、与信管理の強化といった個々のリスク対応を実施
- ✓ガイドブックや契約書雛形の作成 ①中国版コンプライアンスガイドブックの作成、②商業賄賂ガイドブックの作成、③独占禁止法ガイドブックの作成、④契約書雛形の作成

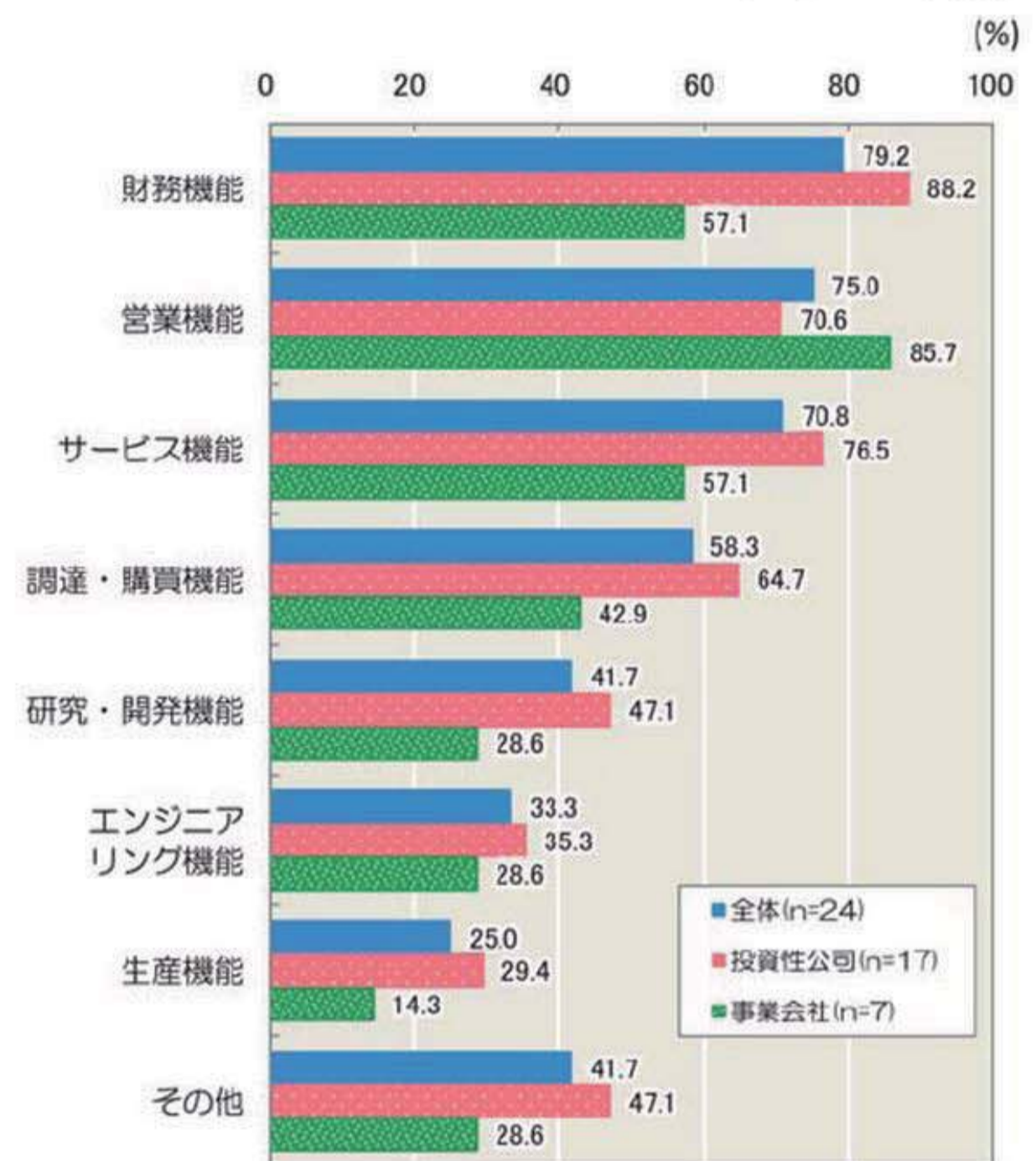
●組織・教育

- ✓各法人のトップクラスに対して、中国国内のリスクに関する意識をインプリメントすることが重要。駐在員赴任時に、リスク含めた赴任時教育を行い、各法人のトップクラスは別途1日をかけて投資性会社のほうから教育を行う

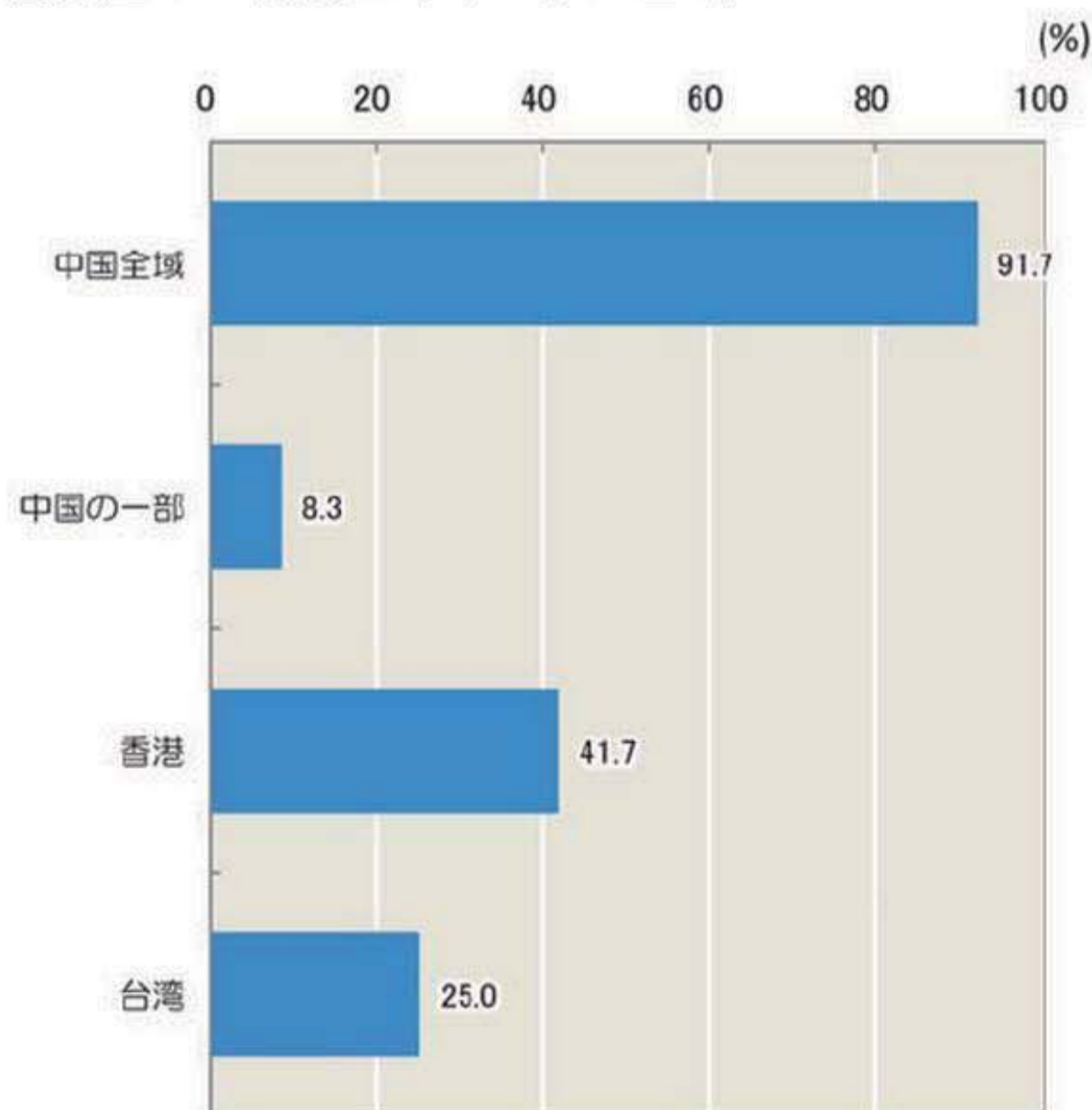
●考え方

- ✓社内の課題については、風通しの良い組織風土づくり、公平な人事評価、やりがいを見出せる昇給、昇格制度の整備等を進めることが重要と考えている。その結果、マーケットの情報もスムーズに共有化されるようになり、対外的なリスクも軽減されるものとする
- ✓中国人幹部との関係においてはプライベートのこころを持ち込まないように、お互いに公平な立場でコミュニケーションをとれるように一定の距離感が必要だと思う

図表23 保有機能（会社の形態別）
（いくつでも回答）

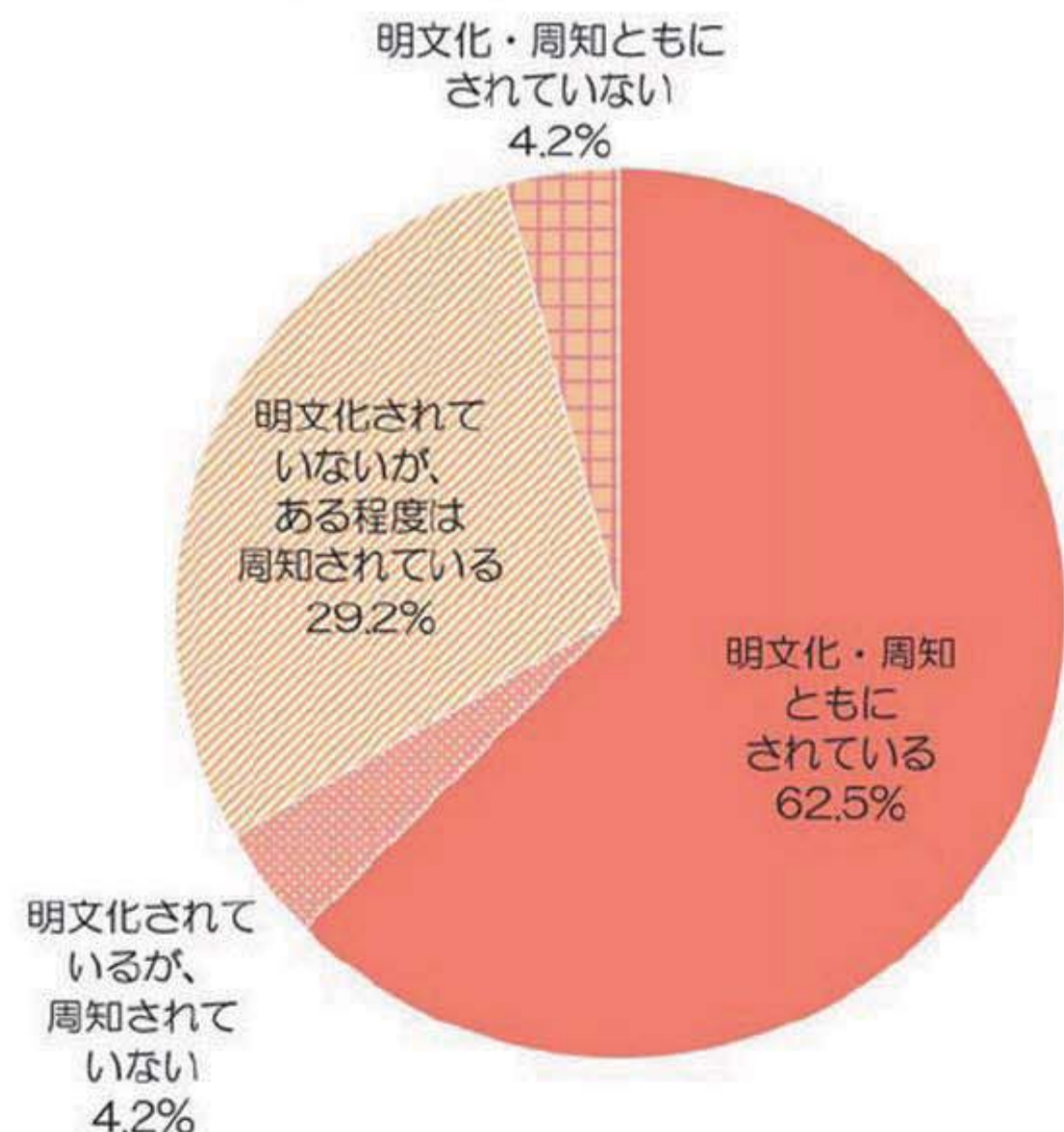


図表24 統轄エリア (n=24) (いくつでも回答)



※「シンガポール、ASEAN諸国、南アジア諸国、オセアニア諸国など」の地域についても設問では尋ねているが、統轄エリアと回答した企業がゼロだったため図表から外している

図表25 責任や権限に関する本社での明文化や周知状況 (n=24)



3. 日本本社との関係

図表26 本社との関係の現状と特長 (図表10詳細版)

<p>ガバナンス</p> <p>●機能と役割 [統轄会社/投資性公司]</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓コーポレートサービスが主体であり、「本社コーポレート部門の中国出先機関」として位置づけられ、各事業を横串で情報収集、その提供を行う。事業間の連携の主導、仲介であり、プラント向上、リスク管理支援にも力点を置く ✓全社のグローバル戦略のなかで「中国」は一国として位置づけられ、中国投資性公司是「中国エリア本社機能」を果たす。そのため本社機能の一部(人事・財務・経企・広報/ブランド・法務知財・調達・ITなど)を有する。現時点ではグループの経営資源を握るグローバル本社と連携を密にすすめる。ただし、今後中国事業を加速させるとともに事業の高度化を進めていきたい。そのために現地経営資源の確保、グローバルガバナンス制度を整備したうえでの「現地権限移譲は必要不可欠」と考える ✓中国投資性公司是、リージョナルの中期方針の策定、遂行、管轄する販売会社のガバナンスや現場の実態に応じた各種ビジネスインフラ・プラットフォームの整備などを行う。狙いは、現地に根ざしたスピード感のある地域経営を行い、本社のグローバル化を促進するためのハブとしての役割を担う ✓中国投資性公司と本社中国事業推進室と協業で、傘下グループ会社への情報提供からガバナンスや税務、労務課題への対応を実施 ✓ガバナンスの基本として、統括会社は傘下法人の資本を有し、財務面での拘束力を持つ*。さらに統括法人長は傘下法人の総経理・董事の選任権も有し、本社関係部門と協議するものの最終権限は統括法人長がもつ(過去は本社各事業部門が主体であったが、統括会社の導入でそれを大きく変更。その意味で地域主導型と分類される) ✓地域本部(投資性公司)の責務は、現地法人の執行を地域軸でサポートすることで、財務・監査・エンジニアリング・安全品質環境などが主たる業務 ✓コミュニケーションの基本は「事業部」対「現地法人」であり投資性公司が表に立つことはなかったが、近年地域軸での予算管理が強化されつつあり、予算の承認も地域単位で行われている ✓事業によっては複数の会社で事業バリューチェーンを組むことがあるので、その全体的な調整業務も投資性公司が担う ✓本社の各事業部門が扱わない製品やサービスを、統 	<p>括法人傘下の法人で行うことが特長(現地マーケットニーズに即した製品を、現地法人が主体的に開発して販売に移すことが可能な仕組みであり、事業損益責任は一義的に統括法人が負い、本社側では事業部門ではない海外事業部門が連結責任を負う)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓本社とはコミュニケーションマトリクスを策定し、基本的な役割分担や権限委譲を明確にしている <p>[事業会社]</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓事業運営の方針は、グループ全体で策定される長期ビジョンや中期計画に従う <p>中国統轄の位置づけ</p> <p>●方針</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓経営の現地化が主体であるため、中国では総経理は生え抜きの中国人を任命することが基本。中国人の総経理は地域、従業員、コンプライアンスなどを特に重視する。駐在日本人は技術、新しい事をやることの推進役となる役割分担 <p>●予算</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓予算の決定権は本社側が握るも、中国側が戦略策定、予算決定のプロセスに深く関与することもできるため、結果的には中国側から本社を動かすこともできる <p>●董事長</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓投資性公司のトップ自身が本社の執行役員、そのため本社でも交渉力を持ち円滑に交渉できている ✓本社役員を現地トップに配置することで、本社と現地の戦略が常に合致し、スピーディーでタイムリーな判断と実行が行える体制 ✓副社長級の役員が、中国に駐在、中国内での意思決定が素早くできる ✓事業会社の中国総代表は執行役常務が務める ✓事業軸管理を基本とし、投資判断・事業戦略は基本的に本社事業部が決めるが、具体案の立案・戦略の執行は現地法人が行う ✓本社直轄(事業部制)の中国販売子会社であるため、本社事業本部からそれぞれ日本人出向者がその事業部門のトップとして中国販社に赴任。事業部長(日本人)が中国市場の開拓、事業拡大の総責任を担い、その配下の十数名いる事業部長を束ねるのが総経理の責任 <p>意思決定のメカニズム</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓今後、各分野における業務の権限規定、認可、報告ルールを明文化し、意思決定をしてよい範囲を明確にすることにより、よりすばやく理にかなった意思決定を行えるようにしていく。これが日本本社の信
---	---

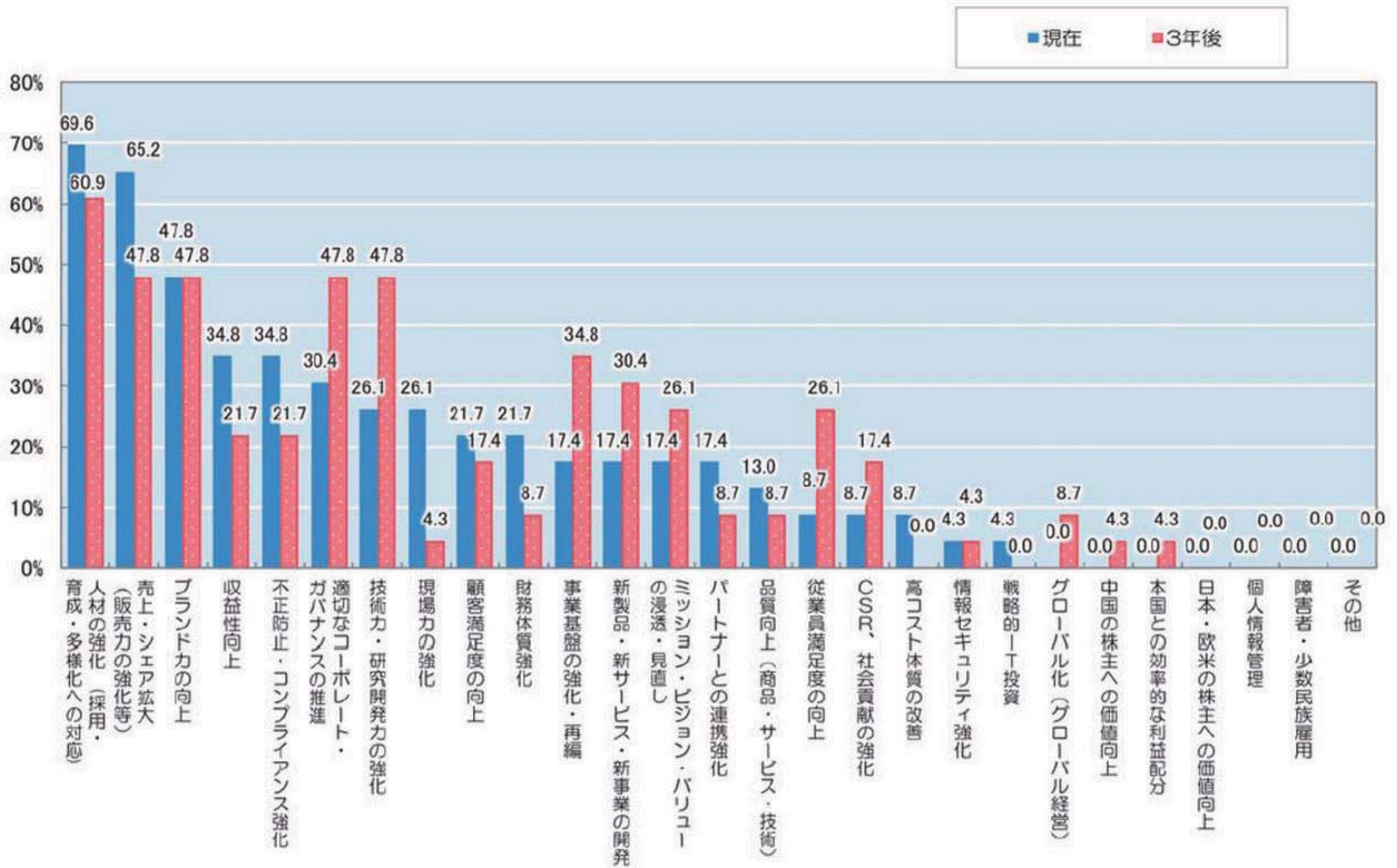
<p>頼感につながり、地域事業の意思決定範囲が広がり、結果としてより意思決定のスピードアップにつながる</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓「北米」「ロシア」「アセアン」と並び、地域事業という位置づけで事業の意思決定を行う組織体制であるが、現状では未だ本部（日本本社）主導で運営される部分が多い。日本側から見たときに、中国の持つ特殊性に対して不安要素が大きいという判断があるため権限委譲が進んでいないと思われる ✓コンプライアンスを最重点課題とし、中国事業で「独自のコンプライアンス委員会」を設立し、定期的に会議体を持ち、また問題があった場合には速やかに対応・報告できる体制を構築 ✓第三国本社が80年代に生産、販売拠点を上海に設置。その後、90年代に日本本社が深圳で中国での生産を本格化。2000年に第三国本社から、日本本社が上海の譲渡を受け、中国生産シフトを推め、グローバル量産拠点としての位置づけを確立。また、販売拠点も第三国本社から中国事業の譲渡により中国拠点が継承してスタート。2000年代はリース、リサイクル、プロキュアメントサービス（調達）機能を設置し事業活動の範囲を拡大。上記の各社が日本本社との各機能本部のもとで操業し、レポートラインも基本的に機能別であったが、中国国内の市場成長に迅速かつ柔軟に対応するために、中国国内での情報共有と調整、戦略的な議論、および迅速な意思決定を実施し、経営のスピード向上とローカルの活性化を目的とし、2012年7月に中国事業総代表を置き、中国内各社長をメンバーとする中国事業マネジメント会議を設置 	<p>ため、設立会社数が多い。事業本部制であるため、事業会社の事業領域は幅広く、わが社は代表会社としての意思決定の権限を保ちづらい</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓母体となる事業部の異なる社内カンパニー（事業会社）3社および本部機構（企画、人事、総務、財務など）という4つの組織で運営される状態。それぞれの社内カンパニー長は本社側の事業部長と直結する体制をとる。その理由は、以下の3点 <ol style="list-style-type: none"> ①従来、総経理に集中していた権限を各カンパニーに移譲することで、より現場の事情を反映しやすい、迅速な事業運営体制を構築すること ②日本側の事業部組織と“対”になった組織として各カンパニーが運営されることで、日本側事業部と中国側カンパニーとが、より戦略的なレベルで緊密な関係を構築できる体制を実現すること ③日本側の事業部が、各カンパニーの事業運営に対して直接的な責任を負う体制を構築すること また、総経理は直接本社トップへ報告を行う形を取っており、中国事業全般を総経理中心とした横串と事業部をベースとした縦串で管轄していく体制を志向する ✓中国内に連結対象会社が170社を越えるため事業領域も多岐にわたり、わが事業会社はグループの中核会社としてグループシナジーを向上させる活動を展開。中国の事業比率（連結売上高）が11%と海外市場で最も高い事から、本社の中国事業に対する関心は高く、同時に中国事業の高い目標設定がなされ、事業の成長に向けた戦略の策定に本社と現地側の議論が常時行われている ✓中国事業全体のまとめは総経理が行い、事業部門はそれぞれタテ組織として本社事業本部と日々のコミュニケーションを行い事業展開。ただ間接部門、リスク管理などの支援部門は全体をヨコ串で、営業部門の側面支援を行う
<p>組織態勢</p> <p>[統轄会社／投資性公司]</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓本社機能の出先が投資性公司に置かれているような組織形態を取り、本社の各機能が有する「戦略の一部を受託して実行」する形態をとる（一部機能において、本社では過去のしがらみなどにより、必ずしも効率的でない組織構成をとっている場合もあるが、そのような場合は本社機能との1：1対応はせずに、中華圏で動きやすい組織体制を柔軟にとっている） ✓（本社の各事業部門が過去法人を中国国内に設立し、独立的に事業展開していた歴史がある）統括法人設立後は予算執行管理も含めて統括法人に移譲。ここでは単なるスタッフサービス機能の提供にとどまらず、事業内容にも関与する方向で動いている。個別プロジェクトでは、製品についてのコンピタンスは各社に残るがマネジメント内容・報告書類・戦略の共有などは、極力一体となって事業活動が可能となるように方向性は揃えつつある <p>[事業会社]</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓販売法人は本社営業本部、製造法人は同生産本部との指示命令の下で事業を展開 ✓事業本部あるいは事業部単位で中国進出を検討する 	<p>情報共有</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓本社の執行役常務が中国総代表を務めるため、半年に1回開催する現地グループ全体会議によってグループ求心力を高め、グループの向かうべき方向や具体的目標についての議論を行い、意識と情報の共有を図る ✓事業部門の社員のみでなくコーポレートの社員も含めて、本社の社員を中国に派遣し、情報共有が出来る体制を整備 ✓本社の担当部とは毎月複数回の情報交換を行い（報告書、出張、テレビ会議、電話会議含む）、直近で発生している問題を共有。さらに、課題の責任者を部署単位ではなく個人別に明確化し、仕事の漏れがないようにすることを心掛け、PDCAを回すだけにする ✓年2回、関係会社の各社 中方、日方トップを集め、ガバナンス、コンプライアンス、社会貢献活動等の勉強会を実施

<ul style="list-style-type: none"> ✓ 1. 四半期に1回、海外統括会社（欧・米・アセアン・中国）社長会を開催、2. 海外統括会社の月報を本社へ送付 ✓ 月次での事業部長への経営報告、マーケティングKPIの報告、隔月をベースに、各事業会社の総経理と事業部長、本社関連部門が一堂に会した会議を開催して、情報共有をしている。また、年に一度は、各事業所の一定の役職者以上を集めた、カンファレンスを開催して、年度計画、優秀社員の表彰などを実施 	<p>可能。この場合、経営の現地化が重要となる</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ガバナンスの基本ポリシー・プロセスなどの構築は完備しており、今後その実行レベルをあげていくことが課題 ✓ 本社の各事業部門から見ると統括法人の機能が見えにくい（*）、あるいは屋上屋を架すように見えているのも事実で、今後若干の修正も行われる可能性はあるものの、基本の骨格は変わらないと考える ✓ 本社から中国投資性会社へのガバナンスの観点は、経営会議や董事会といった経営機能・機関や予算・方針管理制度などが存在するほかに、役員主導による経営理念の海外ローカル社員への啓蒙活動や、経営トップによる長期経営ビジョンの策定と具体的施策として展開する中期構想と経営課題に対する全社取り組みテーマなどを通じ、経営指針のグローバルな発信と国内外間でのコミュニケーション強化を進めている
<p>取組みとその考え方</p>	
<p>●コミュニケーション</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 風通しのよい会社ゆえ、本社から無理難題が来場合でも、課題と対策を互いに認識しあったうえで取り組んでいる ✓ 本社のグローバル戦略を中国で実行するのが地域本社の役割。中国では、中国流にアレンジして実行が 	

図表27 日本本社への要望（図表11詳細版）

<p>現地化への考え方・視点</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 本社の努力は認めるが、現地の実態を理解することは正直難しい ✓ 中国を特別視することがないことが重要 ✓ 現地化推進による多少の不都合を我慢してほしい。そうしなければ、現地化はなかなか推進できない ✓ 中国には先進国とは呼べない政治的性格・風土があり大きなリスクになっているが、新興地域においては多かれ少なかれ共通する問題であり、この状況を経験し成長していく事がグローバルでの成長には大きな経験となる ✓ リスクを極端に避けていては何も解決しない、また一方でリスクを考えず突き進むのは無謀で愚かな行動で、どう対峙するかを短期的な視点でなく、長期的な視野にたって考えていくべき ✓ 地産地消に向けた体制構築、およびフルバリューチェーンの実現に向けた諸施策の実施を早期に行うこと 	<ul style="list-style-type: none"> ③中国市場向け商品開発やカスタマイズなど依頼事項への対応の強化（予算や工数の関係で未対応となる事項が多いため） ④中国の現場視点に立脚した戦略・計画立案（日本での経験や机上の計算だけでは通用しないため） <p>利益配分の最適化</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓（日本本社から委託というかたちをとり、費用をもらい事業を運営。中国に利益がたまっていく構造にもなっており、非常に効率の悪い財務運営となっている）本社と投資性会社との間は「戦略の一本化」という形で「口は出させる」かわりに、費用面では予算の承認が取れたのちには、中国で発生する利益で中国の投資性会社を動かす、という形態がよい。財務上の動きがなければ、日中両国において利益移転のような問題も起きにくいはず
<p>意思決定のスピード化</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 本社での決裁スピードを上げることが課題 ✓ 今後スピード感を持って中国で事業展開するためには、何でも本社事業部で決めることを止め、戦略判断を地域本部に移管してゆく必要がある ✓ 意思決定迅速化、権限の委譲 ✓ 日本の本社や各機能本部の支援を得て活動をしているが、概して対応が遅く、以下の改善を希望する。 <ul style="list-style-type: none"> ①問合せへの迅速な対応（クレーム対応など致命傷になる前に対応したいため） ②中国からの要求に対する対応部門の明確化（各機能部門を跨る案件や、いままで未経験の案件への対応部門が決まらないため） 	<p>人員配置、人材育成の考え方</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 日本から中国への人員配置は、日本での雇用機会が減っていく以上避けられないが、親会社から子会社へ出向するようなイメージの展開はもはや古い姿であり、中国人に混じって日本人も普通に働いている姿が理想的 ✓ 人事交流も行ってはいるが、やはり易きに流れる風潮を感じる。日本人出向者を削減しているが、若手の研修生はどんどん現地に派遣して将来の幹部として育成する気概を持って欲しい ✓ 「事業の根幹を支えるのは人材」であり、誰もがそれには異は唱えないが、実際に経費をかけて人を送るとなると二の足を踏むケースが多い。この状況では将来の人材育成に大きな禍根を残すことになる

図表28 経営課題認識【上位5位】(n=23)

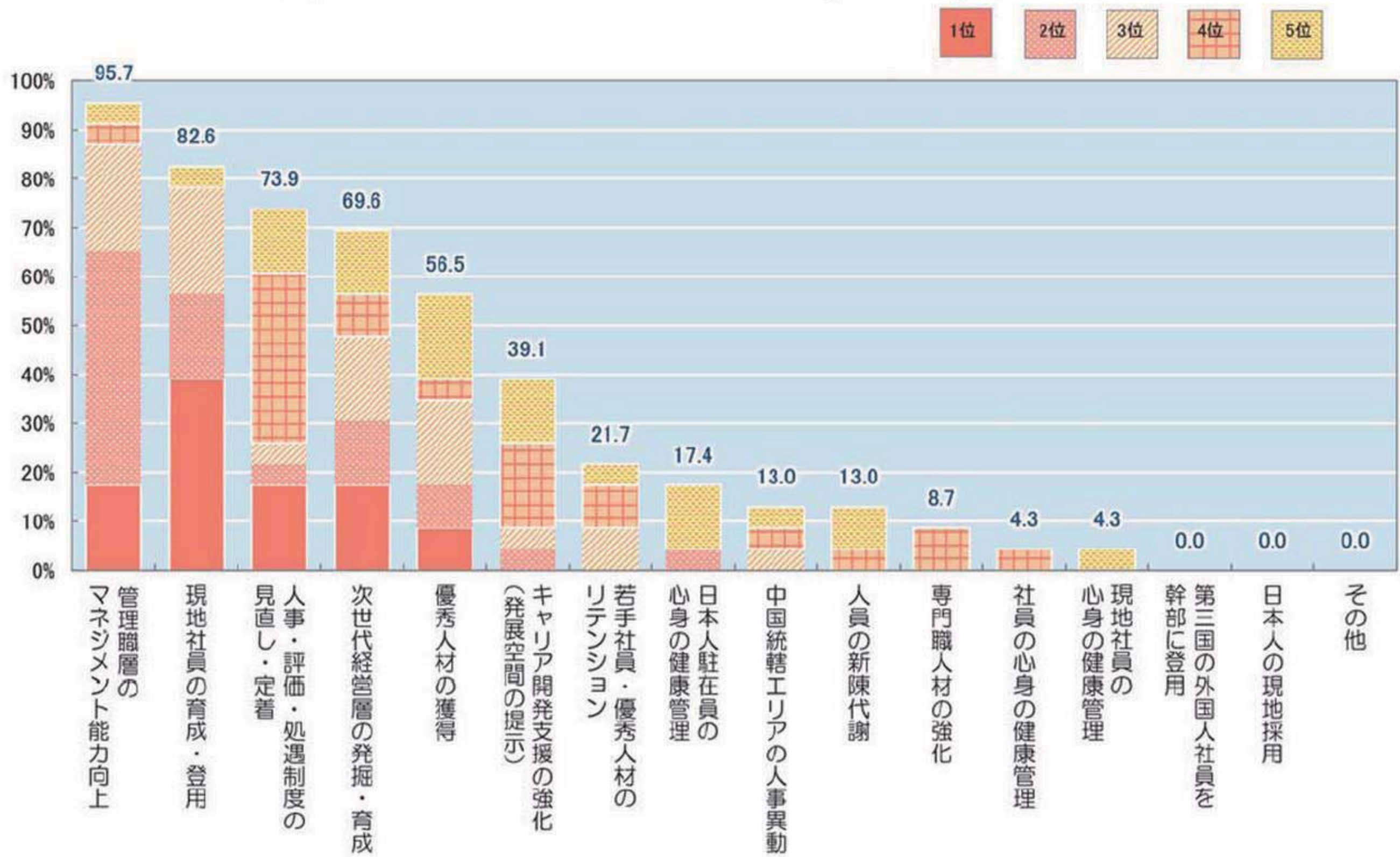


4. 経営課題

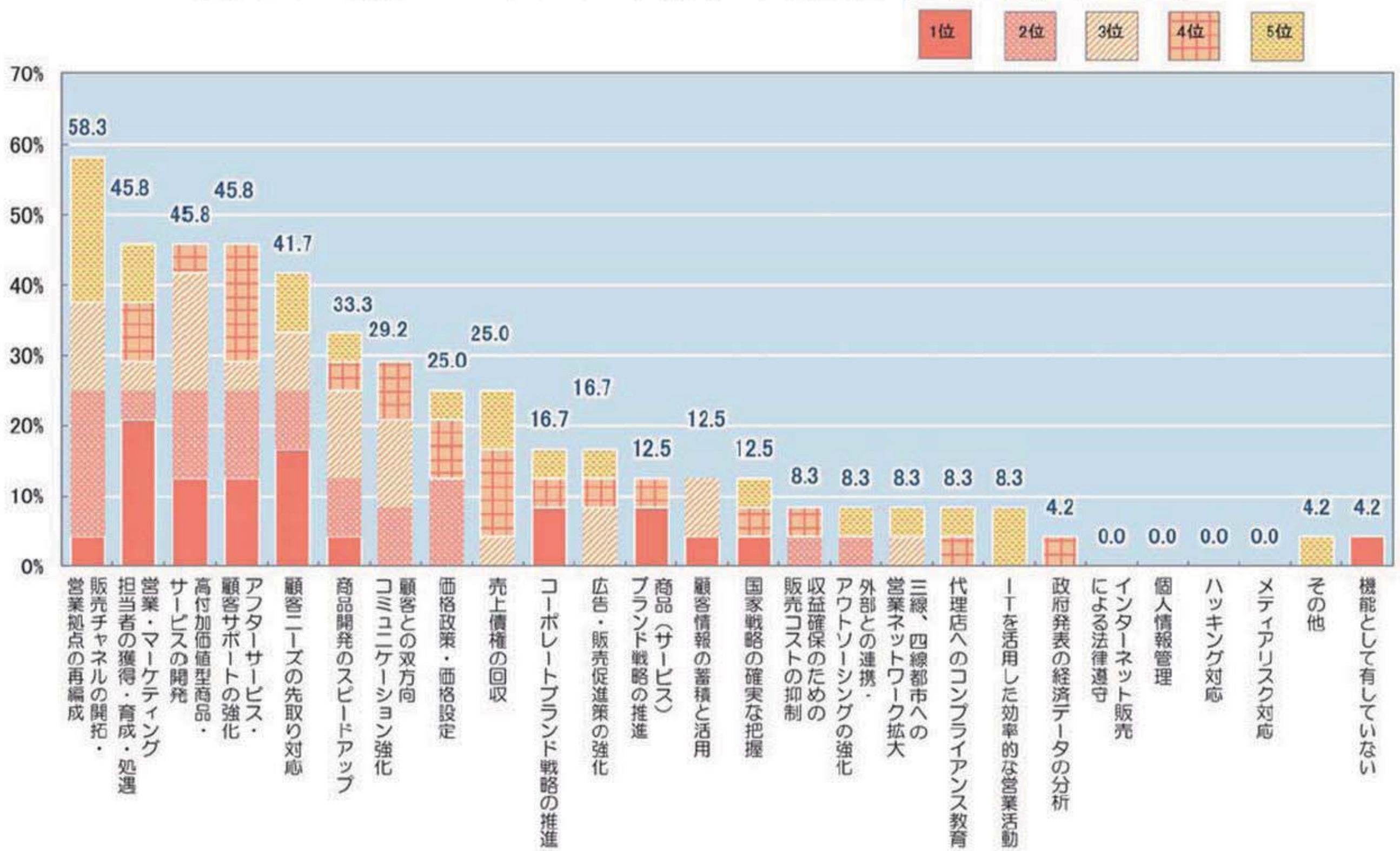
図表29 ASEAN地域経済統合に向けたマネジメント課題

<p>AECの捉え方</p>	<p>✓ ASEANと中国を、一体の市場として捉えられていない。さらに、どのような事業機会があるか、そのためには何をなすべきかという議論に入っていない</p>
<p>✓ 現在は、アセアン地域を「アセアン地域本部」で管轄、中国では基本的に関係はない</p> <p>✓ 中国一国をマネジメントすることに比べると、ASEAN各国を一括でマネジメントすることは大変難しい。なぜなら、多様な言語、多様な宗教、政府のガバナンスの強さなどがあるからだ。日本人がASEAN各国を統轄するよりも、中国人による中国語での対話、中国人本来のガバナンスの強さ、などを活かしたマネジメントを展開できる</p> <p>✓ 将来的にもタイ、シンガポールと比較しても、中国に中枢機能を設置する優位性を見出せていない</p> <p>✓ 中国地域とASEAN地域における事業展開において、どのような相乗効果が期待・発揮できるかが明確になっていない(現時点でASEANは管轄外) ↗</p>	<p>連携強化</p> <p>✓ ASEANの各駐在センターとの連携強化</p> <p>✓ 中華圏地域統括機能とは別に、ASEAN地域を統括する地域統括会社がすでに存在するため、中華圏とASEANでの新規市場開拓や人材育成などに関する統括拠点間での連携・協業を一層強化していきたい</p> <p>✓ 3つの課題を想定。① ASEAN地域の競争条件(コスト競争力など)変化への対応、② ASEAN市場要求を踏まえた適切なサプライチェーンの構築、③ ASEAN地域経済統合による変化の中国市場戦略への反映</p>

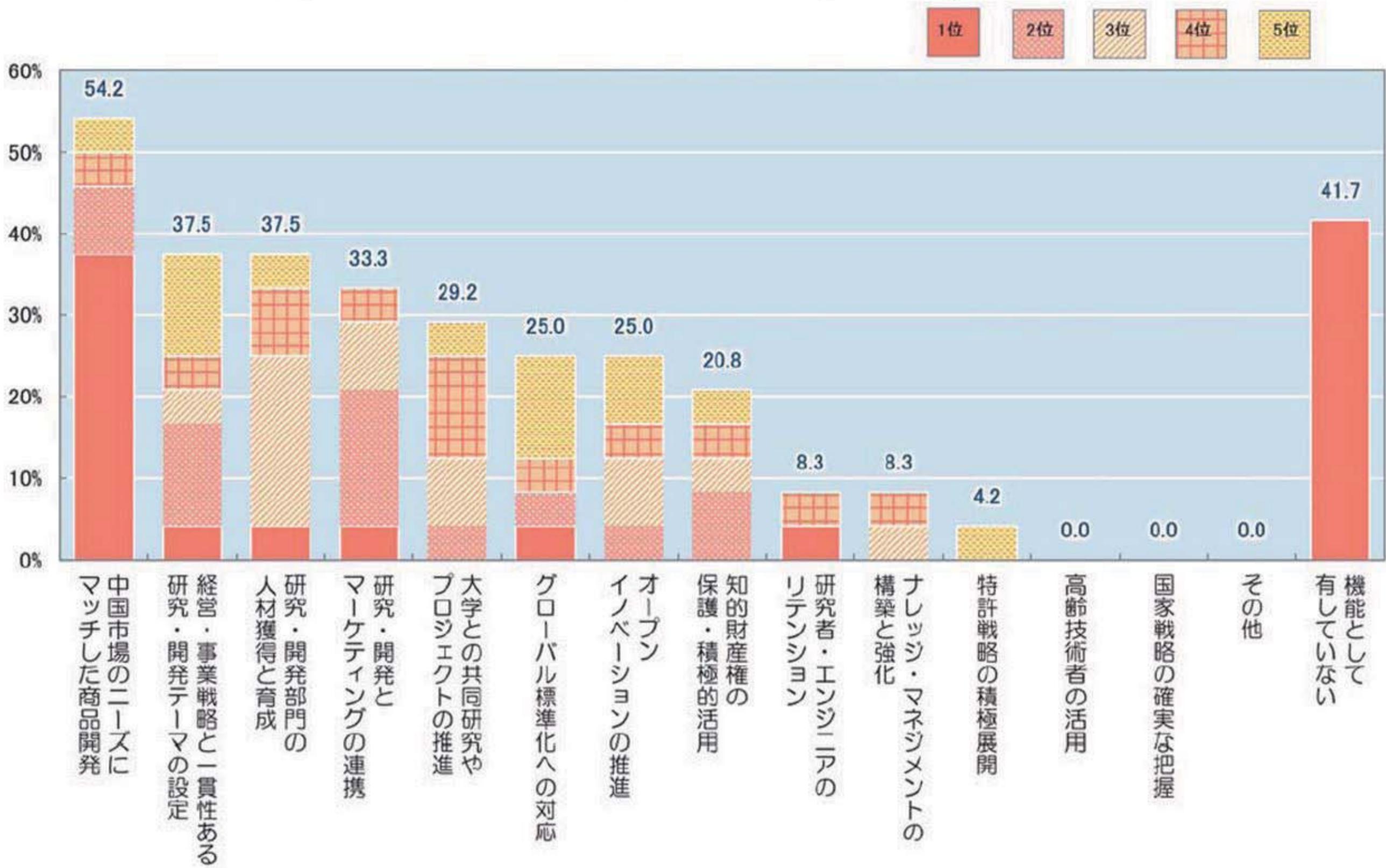
図表30 組織・人事領域の経営課題【上位5位】(n=23)



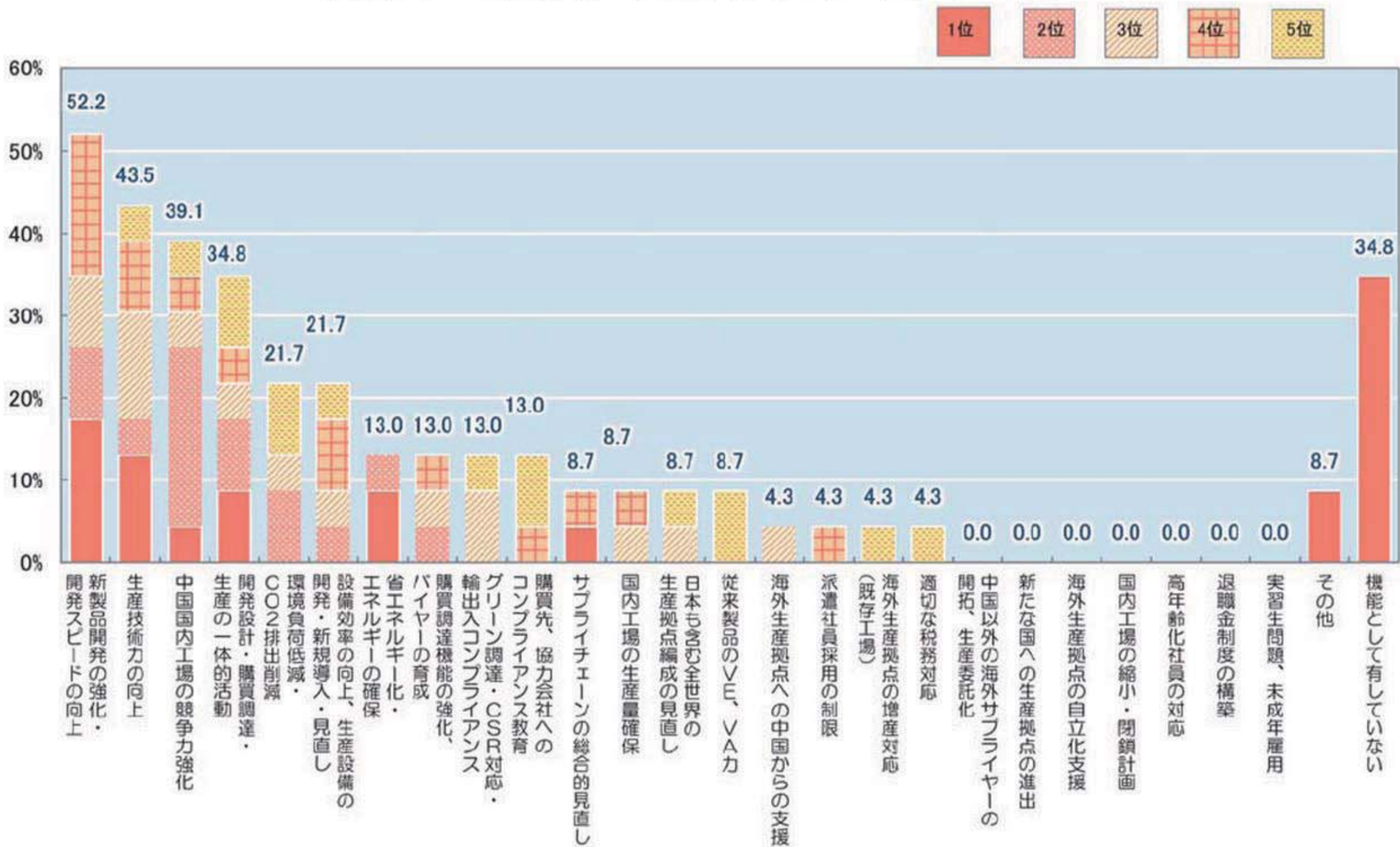
図表31 営業・マーケティング領域の経営課題【上位5位】(n=24)



図表32 研究・開発領域の経営課題【上位5位】(n=24)



図表33 生産領域の経営課題【上位5位】(n=23)



5. 幹部育成

図表34 幹部育成の方法

<p>制度・仕組み</p> <p>●人材の把握</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓教育システムが脆弱で幹部として具備すべき基礎能力が十分備わっているとは言いがたく、適宜これを教育している状況 ✓各ポジションで具備すべき能力とその状況をチェックし、条件を満たしたもものから昇進させることが理想だが、まだこれからの課題と認識 ✓候補人材の把握（人材マッピング） ✓候補者の早期見極めと計画的育成のため、人材のデータベース構築について本社主導で計画 <p>●ジョブローテーション／日本や欧米への転勤など</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓意図的な幹部候補の中国国内、海外拠点（米国拠点）ローテーション ✓幹部社員には本社への出張機会を増やし、1～3年くらいの駐在機会も与えるようにしている <p>●タスクの設定（昇進・出世の条件明示）</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓個人にふさわしいチャレンジテーマの提供(OJT) ✓幹部は個人のカリヤパスを明確化し、そのカリヤパスに沿った教育の実施に投資性会社が責任を持つ（費用負担をする、ところまで行う） ✓グループ各社の将来の幹部候補にグループ横通しのタスクを与え、協力して問題を解決する場を提供している ✓将来の経営幹部候補には、中期計画レベルの事業戦略を独自に作成させ、本社で発表する機会をつくらせている ✓業績報告会の開催 <p>●企業理念の浸透</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓各社トップ自らが日々経営理念や会社の風土・歴史を現地社員に語りかけ、各人の意識に刷り込んでいる ✓会社の理念浸透・教育の活性化 ✓幹部候補生をリストアップし、3年計画での育成プランを経営層で描き、経営層のなかで育成担当を決めて徒弟制度によるOJT育成の実施。半年に一度レビューし、PDCAサイクルを回す 	<ul style="list-style-type: none"> ✓幹部候補の管理職を定期的に日本に派遣し、マネジメント研修を実施 ✓将来の経営幹部候補には、グローバル幹部研修という形で、中国以外の海外子会社の幹部と合同で研修を受けさせ、グローバルな観点でのグループ経営意識を持たせるべく努めている ✓本社などへの研修派遣（最長1年間） ✓日本本社での長期研修 2件 ✓off-JTの提供（層別の研修への参加） ✓（現段階では、総経理・副総経理級の経営幹部は、日本および中方パートナーからの出向者のみ）現地人経営幹部養成のため、将来の経営幹部候補者に対する研修（日本本社主催）を実施 ✓日本での研修機会の提供 <p>●社外研修</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓外部アセスメント会社を通じたマネジメント研修の実施 ✓選抜された幹部社員に対して、育成プログラム、研修を外部コンサルタント会社の協力の下、体系的に実施 ✓外部団体が提供する教育への派遣、参加 ✓外部研修機関での実施中 ✓グローバル選別教育への派遣 ✓中国版幹部候補教育プログラムの実施 ✓グローバルリーダーシップ研修等への派遣 ✓自社の、グローバル展開している幹部育成教育
<p>研修</p> <p>●社内研修</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓中間管理職クラスに対しては年に1回管理職トレーニング（内容はチームビルディング、コーチングといった一般的なもの）を実施 ✓適宜本社に送り教育を受講 	<p>具体的なインセンティブ例</p> <p>●成果・報酬</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓外資系企業の幹部クラスの給与などの待遇を定期的にベンチマークし、対策を実行 ✓成果に見合う処遇、配置 <p>●役職者への登用</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓積極的な幹部ポストへの登用 ✓事業会社の董事に登用（従来事業会社の董事は日本人幹部、本社役員で構成されていた） ✓幹部への登用を計画的に実施（現在、最高位は副総経理）。自社の「Next Generation Leader」教育プログラムをトライアルで開始 ✓ローカル社長に徐々に切り替えは行っており、その下の幹部も大半がローカル化してきている（仕事の成果は仕事で報いる） ✓中国における長期ビジョン策定プロジェクトを計画

6. 組織活性化

図表35 組織活性化の具体策

発展空間／キャリアパスの提示	評価の考え方
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 優秀な人材の確保は発展空間があることが前提。そのためにも事業拡大が最優先である。新市場や顧客の開拓など、いままでと違うことにチャレンジすることを良しとする企業文化を醸成 ✓ 仕事への興味やチャレンジすること、自己の成長を実感することでモチベーションを上げたい ✓ 低賃金時代の人事体制で、低い能力の者でも安く使い続けるシステムになったので修正中だが、競争激化を懸念する声があがっていることも事実 ✓ 新領域で優秀な人材を確保するには相応の報酬体系と将来の昇進イメージが必須で、これを導入すべく調整を行っている段階。日本本社の人事が旧態然としておりこのような発想を余り持っていないことが諸悪の根源 ✓ 突出した優秀人材を外部から採用するよりも、実務の場で一定期間以上継続して働き、成果を出してきた人材を大事にする。その人たちが持っている技能を継承できるよう、指導的な立場にたって、良い待遇で働くことができる制度をつくる ✓ 組織改正による発展空間の創造 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 中国労働契約法により、不活性人材が滞留しやすいので、日本以上にメリハリのある処遇が必要 ✓ 「メリハリの利いた評価＝頑張っている人が報われる組織」をめざす（評価体系、各種人事制度改善による新陳代謝）5件 ✓ 不活性人材の再生についての対策を考えることも必要（人材の活用は管理者の力量に負うところも大きく、その意味で管理者の育成は重要） ✓ 日頃の対話、賞与・昇給時の評価のフィードバックなどを通じて、個々人の成果と納得性を醸成する場を形成（人材ポリシーとして人材の新陳代謝が活発になるような風土づくりに取り組む） ✓ 明確な数値目標と、そこに至るプロセス指標の明示を行い、それらを上司と部下が共有し、相互のコミュニケーションが円滑化・活発化する
<h3>ジョブローテーション</h3>	<h3>退職勧告の仕組み</h3>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 個々人の実績、経験、個人特性やキャリア志向を勘案し、定期的にローテーションを実施 2件 ✓ 中国内会社間での人材交流の制度化 ✓ 中国国内を跨った機能間ローテーションの実施 ✓ 海外拠点からの人材受け入れ・海外拠点とのローテーションの実施 ✓ 定期人事異動を実施中 ✓ 組織変更タイミングに併せて人事異動を実施 ✓ 担当エリアの見直しを実施 ✓ 投資性会社自体は人員規模が一定であり、そのなかでのモチベーションアップが必要であること ✓ 急速に変化する外部環境を先読みして迅速に対応するためには、つねに専門性の高い人材を保有することが必要であること 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 退職勧告というものは実質的に行っていない ✓ 就業規則で退職勧告を定義し、MBO（目標管理）において2回連続でパフォーマンスが出ていない場合は異動や教育の機会を与え、それでも結果を出せない場合には退職勧告 ✓ 成果を定量的に評価することと、プロセスをしっかりと上司が見て評価すること、その2つで総合的に判断。こうした個人目標に対する客観的なパフォーマンスが3期連続して悪い社員は、上司が改善計画を提出するか、あるいは責任を持って退職勧告 ✓ C パフォーマーは、定期的に評価を実施し、再教育後、改善されない場合は退職勧告などを実施 ✓ わが社は日本的人事体系で、ローパフォーマーを排除しない仕組みになっていたが、修正済み ✓ パフォーマンスの悪い社員の契約延長中止、期中での退職勧告。2期連続で評価が思わしくない幹部社員の人事異動など ✓ 固定雇用になるまでの人材の流動化・退職勧告 ✓ 退職勧告に至る前の事実の記録を残す
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 変化に対応するために新たな分野の専門家の配置も必要であることから、積極的な意味での新陳代謝も行っている ✓ 現実には、投資性会社から各法人に人を出したり、各法人から知識・経験に富んだ高年齢層を異動させたりしようと考えている 	<h3>教育</h3> <ul style="list-style-type: none"> ● 会社方針を現地社員と共有 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 幹部育成と同様に特別なプログラムはないが、フィロソフィー教育として定期的な坐学や、日々のフィロソフィー手帳や書籍の朝礼などでの輪読、そしてOJTでの考え方についての教育指導が基本となって組織や人材の育成を行っている

- ✓工場での従業員、ブルーワーカーの定着率の向上やモチベーションアップを目的とした教育EAP (Employee Assistance Program) の実施。①能力開発教育を幅広い分野で開催、②経営管理層との定期的な対話を実施、③従業員の声を聞くための様々な仕組みを構築 (意見箱、イントラネット上の仕組みなど)

●若手の活用

- ✓サクセッションプランやタレントプールによる人材育成計画をスタート
- ✓若年層の思い切ったマネジメント職への登用
- ✓昇給、昇格に連動させたMBO制度により、若い人材も積極的に登用すべく心掛けている

インセンティブ

●賃金

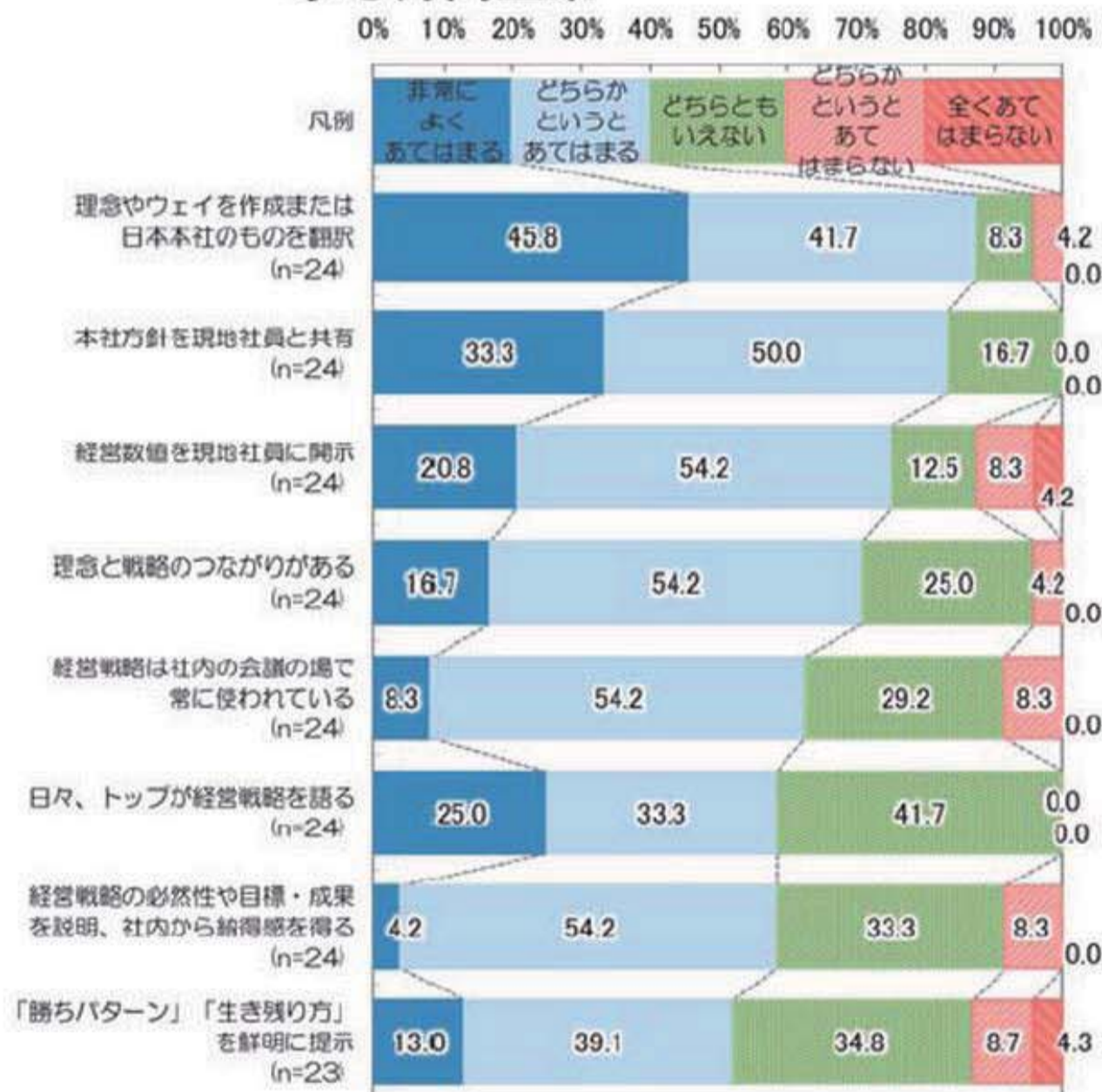
- ✓販売部門にインセンティブ制を導入
 - (1) 開拓件数による評価
 - (2) GOOD JOB制度導入 (毎月、分公司総経理が推薦する仕事を本社で評価)

- ✓優秀な人材の採用・リテンションのために、2014年4月より外部競争力のある人事制度に変更 (特に賃金水準)

●施策展開の考え方

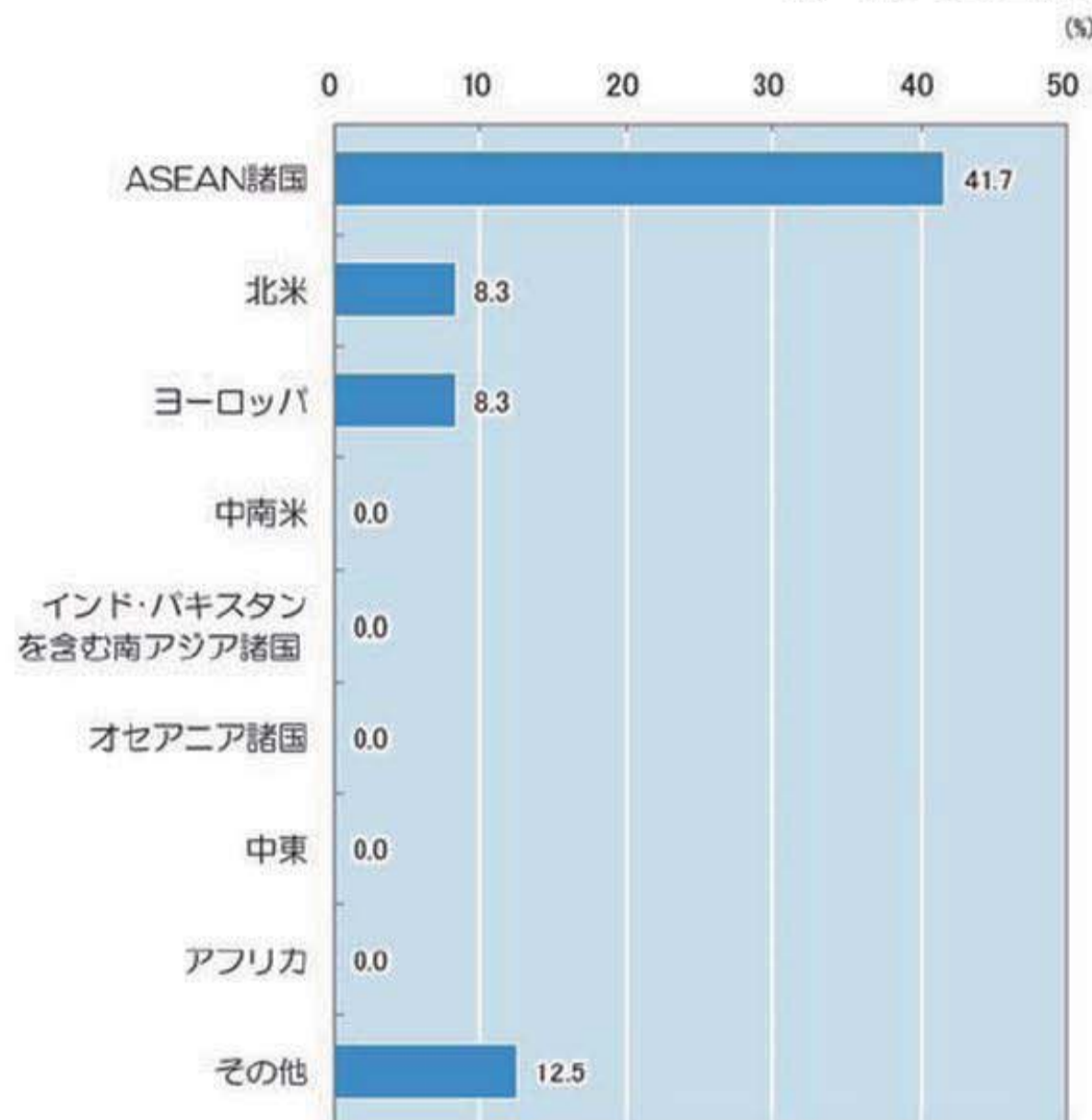
- ✓賃金上昇や与えられるポジションに限界があるなかで、会社に対するロイヤリティを持たせ、仕事に対するモチベーションをどう向上させるかを検討中 (会社のステイタス向上、福利厚生充実、人間関係を含めた職場 (就業) 環境の改善、仕事そのものの価値向上 (与える仕事の質、仕事の任せ方) などについて検討中)
- ✓グループ従業員への意識調査を実施し分析中
- ✓単純業務領域はアウトソースしていくことで、社内から外すことを検討中
- ✓販促費を細分化し、本社費用、分公司費用に分配 (使用する場合は決裁手続きが必要)

図表36 各事業会社への経営戦略の浸透と求心力向上策



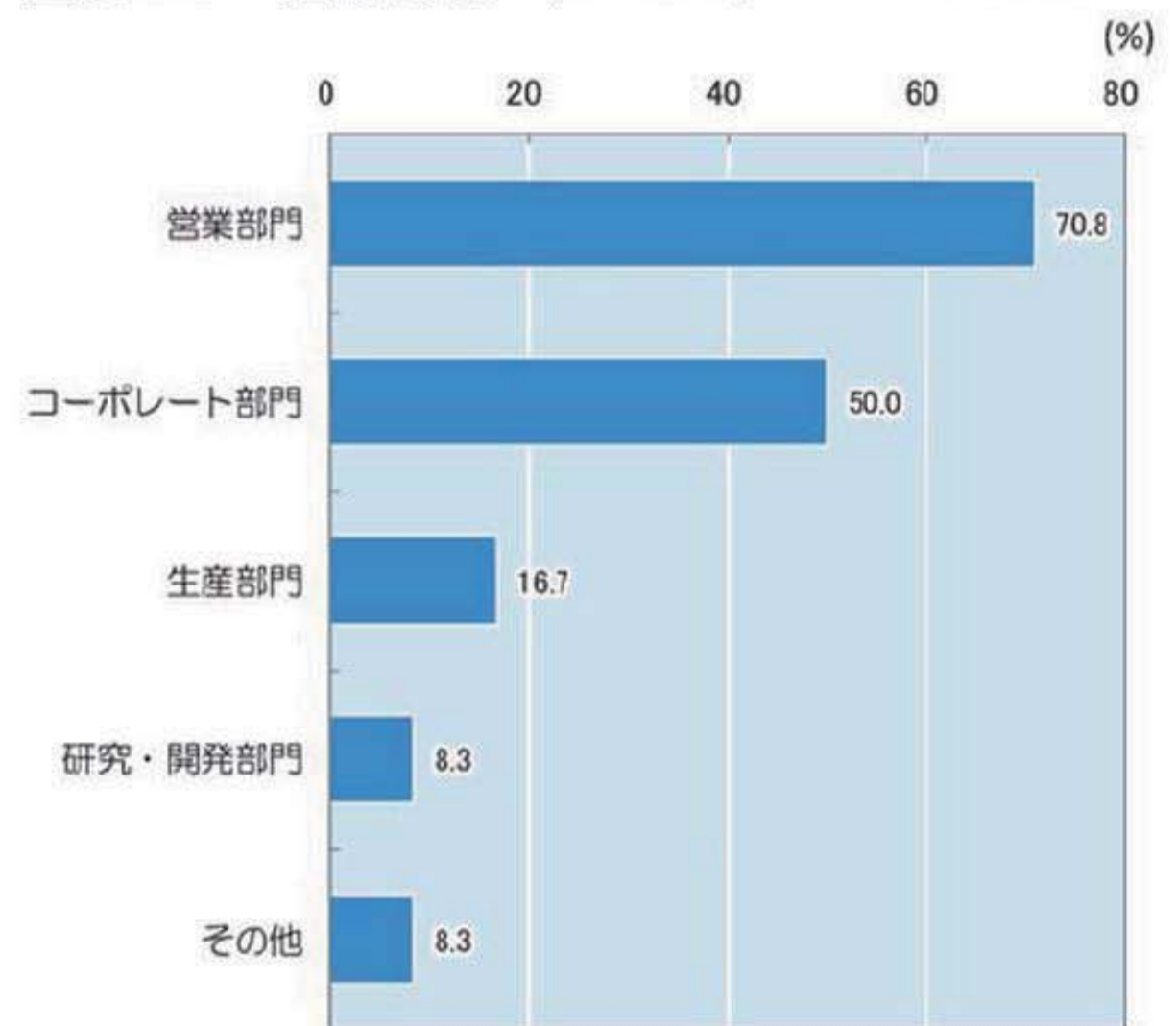
7. 董事長のプロフィール

図表37 赴任経験があるエリア (n=24)
(いくつでも回答)



※その他には「中華圏、中国駐在が4回目」と記述あり

図表38 経験分野 (n=24) (いくつでも回答)



図表39 中国ビジネスに必要な能力・スキル (図表18詳細版)

<p>中国への深い理解</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓中国の人とビジネスの理解 ✓中国を知ろうと努力すること。柔軟な思考を持つこと。日本/我が社の良さと強みを客観的に捉えて伝えられること。中国を好きになること ✓中国文化や歴史に対する理解と教養。その他はどこの世界でも共通のコミュニケーション能力と人間力 ✓中国だからということはないが、その国の制度・考え方・歴史を理解し日本との違いを理解してあげなければ違う価値観同士の無意味な紛争を従業員や取引先と起してしまう ✓語学 ✓中国語力 	<ul style="list-style-type: none"> ✓一つはビジネスモデルの構築力、及びオペレーションプロセスの構築を同時に進めていける能力。「何を自社でやるか」「何を外部で活用するか」、外部を活用する場合「どのように管理するか」。商品開発・製造・販売・物流・サービスなど全てのプロセスに当てはまることと考える ✓情報収集能力と、それを基にした長期的な考察、判断力を有すること ✓様々な角度からの情報収集能力 ✓実行力 ✓関係者との継続したネットワーク力は当然ながら必須条件
<p>スピード感ある事業推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓スピード感 ✓フレキシビリティ：既定路線に固執せず、頻繁に変更する事態に柔軟に対応する ✓即決力 (スピード) ✓早い判断が必須。早い判断を間違えずに行うには、高いレベルの情報収集力、分析力、先を読む洞察力などが必要。これを一般的には「戦略的思考能力」というのかもしれないが、日本である程度の経験がないと、中国に来てすぐにそれができるとも思えない ✓事業戦略立案能力 	<p>専門性が橋渡し</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓その分野における高い専門性。コミュニケーション能力 (語学を含む) ✓コミュニケーション能力：人的ネットワークを積極的に構築し、多様なビジネスパートナーから情報を得て経営に生かす ✓なんでも良いので専門技術の一つ持ち、特に中国ビジネスでの固有の能力とは思わないが、他人の話をよく聞いて、平静を保って判断することとなる <p>人間としての魅力</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓さまざまな人と接していけるコミュニケーション能

<p>力。社内外問わず人と会話しながら中国ビジネスに必要なことを吸収していく力。自分の専門以外にも興味をもち、どこにでも顔を出し幅を広げていけるフットワークの軽さ</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓社内外との交渉力 ✓信頼関係構築 ✓対人的な包容力を持ち、困難な中でもあきらめないこと ✓市場は大きいがその成熟度やビジネスの進め方は途上国そのものである。表面に見える近代的な街のつくりや、最新設備で先進国的考え方が通用すると思っはいけない。実際の現場からそれを学ぶことが出来る謙虚な姿勢が第一 ✓柔軟な発想、起業家精神、何でもやってみる度胸 ✓実行力と決断力 ✓冷静さと決断 ✓忍耐力：困難な状況でも諦めず、活動を継続する ✓タフさ。現地人・現地市場を自らが好きになれるか 	<p>どうかの心構え</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓少々のこと動じない胆力 ✓忍耐力 ✓良きにつけ、悪きにつけ、“中国特有のモノ”を受け入れることができる忍耐力 ✓好奇心：成長する市場の動きや社会動向を積極的に捕らえる <p>対峙の仕方</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓日本人も中国人も、部下を育成する、という観点では全く同じ。中国人には一社に真髓するロイヤリティ意識はないともいわれるが、よい会社であり、その会社のなかでの自己成長が感じられるならばロイヤリティもあがると信じている ✓司法が当てにならないことも理解したうえでも、法的な対処が必要となる場面に遭遇することが多いと思われるので、最低限の法律知識も必須と思う
--	--

図表40 「稲盛ブーム」のわけ（図表19詳細版）

<p>経営手腕への評価</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓中国では、企業民営化の歴史も浅く、手本となる経営者がいない ✓中国ではトップダウン方式が一般的で、現場の意識改革をベースとする考え方は生ぬるい、遅いとしがちだが、それでいてKDDIやJALの再生を成功させている点を不思議であると受け止めているから ✓仏教や儒教が中国の思想のベースにあることながら、これまでの国主導色の強かった中国経済が民間主導に移行し、更にはグローバル化が加速するなかで、中国企業もより長期的な視点に立った経営が求められている事情が背景に存在する ✓中国では他人を出し抜いてでも自分に利益をもたらすことをごく普通当然のことと受け止めており、稲盛イズムのある意味、対極に位置している。自分たちのやり方以外に企業を成功にもたらすやり方があることに驚き、新鮮に受け止めているのではないか ✓（JAL再生への取組みは、日本国内では特別な支援を受けたことから賛否両論であったのは、プロセス重視の日本人ならではの反応）個人主義の中国ではプロセスではなく「結果を重視」するので、結果を出した稲盛イズムが評価された。中国では身近なところで政府支援があるので、理解しやすかったことも挙げられる（個人的な見解として、目標を決め、自ら政治家を動かし、スピーディに解決した行動力は評価に値する） ✓稲盛氏の経営手法が、日本で首尾よくいっている事例が多いから ✓合理的だから 	<p>利他の心への共感</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓いわゆる成功を取め裕福となった多くの経営者は、事業が成功すればするほど経営の目的や意義を見失いがちのため、「何のために経営を行うのか」を問いかける稲盛氏の「全従業員の物心両面の幸福の追求」、そして「人類社会の進歩発展に貢献」という“経営の目的と意義に目覚めた”のだろう ✓拝金主義の中で、一部、特に若い経営者には、利他の心と志をもってビジネスを行うこと、さらには人生に共感をもつのではないかと思う ✓企業理念に基づく長期視点の経営が中国経済人の共感を呼び、稲盛氏自身の実業家としての数々の成功体験に基づく経営理念・信念に裏打ちされた説得力のある考えは、中国経済人の座標軸として受け入れられ始めていることを現地での交流を通じても実感する。理念教育の実践にも通じる価値観であると思う ✓経営者としてビジネスを語るだけでなく、生き方は人生とはという深いところまで語っており、その部分に中国人は共感し、心に響いているのだと感じる ✓中国経済がいよいよ「こころの時代」に突入したのではないか ✓人とのつながりを大切にするため ✓改革開放政策以降、急激な発展を遂げ世界第2位の経済大国となったいま、なりふり構わぬ競争や利益追求一辺倒では、経済の持続的発展や社会・人びとの幸せを実現するのは難しいと、中国人経営者も気づきはじめたから
---	---

<ul style="list-style-type: none"> ✓おそらく変化に柔軟に対応するための「アメーバ経営」の考え方や、ひとつの筋の通った考え方による「判断の速さ」ではないか 	<ul style="list-style-type: none"> ✓多くの中国企業は一部の上位者が実施事項を決め、それ以外の従業員は上意下達で言われたことをやるマネジメントスタイル。しかし時代が変わり、グローバル競争にさらされ、一人っ子世代が市場や従業員のなかで増えるにしたがい、従来の経営スタイルでは市場への価値創造や従業員の管理に支障をきたすようになっている ✓稲盛イズムが掲げる従業員の自主性を重視し、従業員に経営情報を開示し責任を持たせる経営が、80后（パーリンホウ）、90后（ジョウリンホウ）世代の従業員のモチベーションを上げたり、顧客への価値創造につながると現在の経営が考え始めたから
<p>大国としての自覚</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓大国としてのそのような責任感が芽生えはじめいるから 	
<p>社員からの共感、モチベーション向上</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ✓短期間のうちに成長を遂げた企業が、さらに持続的な成長を維持するために、単に金銭的に豊かになるというレベルを超えた形で「従業員のモチベーションを高める理念」を必要としているため ➤ 	

第36回 当面する企業経営課題に関する調査報告書

企業の経営課題調査 [中国編]
中国ビジネスの課題と展望

2015年2月3日

発行者 一般社団法人日本能率協会 JMA マネジメント研究所

表紙デザイン 土屋デザイン室

印刷・製本 西谷印刷株式会社

〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22

TEL 03-3434-6270 FAX 03-3434-6330

<http://www.jma.or.jp/keikakusin/management>

《お問合せ》内容、引用について jmalab@jma.or.jp

無断複製転載を禁ず

