



上海良図商務諮詢有限公司 CEO

郁 偉

世界の市場へと進化する中国 日本企業に求められるのは 現地環境に応じた リスクマネジメント

きめ細かい密着型サポートで 中小企業の中国進出を支援

——都市銀行を辞め、コンサルティング会社を設立された経緯についてお聞かせください。

郁：大手コンサルティング会社や銀行は立場上、中小企業のかゆい所に手が届きません。私が銀行に勤めていた当時も「中国現地で会計や契約書を見てほしい」といった要望が数多くありましたが、細かい個別支援ができない状況だったんです。大手企業なら専門の人材や部署を有していますし、体力があるのでコストもかけられます。でも、そこまでの余力がない中小企業は、現地で第三者が常にチェックできる体制を求めています。

実際、中国進出を果たしたものの運営を現地に任せっきりといった中小企業は多く、会計処理などが本当に正しいかどうかさえ分からないこともありました。そこで“もう一歩踏み込んだサービスが提供できないか”と考えた私は、現地での交渉や適切なアドバイスができる体制を築くべく、2004年に中国でコンサルティング会社の上海良図商務諮詢有限公司を設立したんです。

——実際にどのような活動を行われているのですか？

郁：コンサルティング業務は、進出前の調査をはじめ政府・開発区・合弁企業のパートナーなど中国側との交渉、契約書の作成まで幅広く行っています。また、中国に会社を設立したからといっても油断は禁物です。むしろそこから長い道のりで、日本企業にとってはこの現地運営をいかに効率良く行えるかが最も重要なポイントといえるでしょう。そこで会計・税務をはじめ、人事や内部統制などもサポートしています。

中小企業は大手企業と比べて、海外に行ける人材が慢性的に不足気味です。しかも言語の問題に加えて中国ならではの商習慣も存在するので、自社内の知識だけでは運営自体が難しいといえます。私は中国進出の失敗例を数多く見てきましたが、その中でも多かった

のは運営管理ができていないケースでした。そこを私たちがサポートし、販売や生産などの主要業務に注力できる環境を作り上げていくわけです。

対話と情報収集により 企業の経営リスクを低減

——中国進出において、どのような経営リスクが考えられますか？

郁：中国は日本と比べて非常に経営リスクが多い国なので、とにかく予想しうる限りのリスクを見つけ出し、それにどうやって対応していくかが課題です。

たとえば、今年の半ば頃から急増しているストライキに関するリスクもそのひとつです。日本のマスコミでは、単純に賃上げだけが目的のように報道されているでしょう。もちろん賃上げも目的ではありますが、そのストライキが発生した根本的な問題を解決しなければ、再発する可能性は高いといえます。

そこでまずは、現地従業員とのコミュニケーションギャップを埋めることが求められます。意志の疎通ができていない、何を考えているか分からない状況では、正当な意見を持っても相手に伝わりません。日本では経営者層が社員との面談機会を増やすような取り組みが増えていますが、同様のことを中国でも実施するべきですね。

——日頃からストライキの原因となる部分をケアしていく、というわけですね。

郁：さらに、情報不足を補うことでも中国における経営リスクが減らせます。たとえば現地従業員への賃金について、一般的に「日系企業だから給与が高い」という思い込みがあるようですが、これはあくまでも過去の話。契約上の基本賃金は安いものの、実際残業によってトータル所得が日系企業を上回る台湾企業も数多く存在します。日系企業が十分な金額だと考えていても、結果的には給与の高い企業へ人材が流れてしまうんです。

台湾企業などと比べて福利厚生を整備が遅れている点も、今回のストライ

キでクローズアップされています。たとえば、ある大手企業では電力不足の問題もあったようですが、社員寮にエアコンが完備されていない状態でした。こうした設備投資は、人材を確保するために他社が数年前から行っていたこと。現地従業員たちの間では賃金や労働条件に関する情報が常に飛び交っているため、他社との差はすぐ明らかになってしまいます。

このような点から、ローカルや外資系企業の情報をいかに集められるかがポイントとなります。外資系企業の動向を常に把握し、従業員との円滑なコミュニケーションで不満に感じている点を収集。その上で、ストレスなく働ける環境を提供するという図式ですね。中には日系企業同士のコミュニティしか持たない企業も多く存在していますが、積極的に外部へ目を向けることが重要なのです。

時として必要となる “給与の見えない化”

——現地従業員と日本人社員で、個人所得の差に対するフォローは必要でしょうか？

郁：中国人と比べて日本人の個人所得が高いのは、生活基盤が違うため当然のことです。しかし、この当然と思える中にもリスクが隠れています。

現地の日系企業で働く日本人は、その多くが日本と中国の両方で給与をもらっています。日本にいらなくても厚生年金や住宅ローンの支払いができるほか、単身赴任ならば日本の家族を養うためにも必要だからです。しかし、現地の企業内で納税処理を行っている場合、時として日本と中国の合計所得が現地従業員に知られてしまうことがあります。その結果、彼らの中に「役職や実績が変わらないのになぜ給与が高いのか」という不満が生じるのです。

実際、今回のストライキにおいて現地でクローズアップされている理由のひとつに、社内での給与格差が挙げられています。かといって生活基盤の差は埋められないので、対策として日本

人の給与を現地従業員に対していかに見えなくするかが重要です。たとえばアメリカの企業では、個人所得税納税をアウトソーシングすることで給与を現地従業員に知らせないような取り組みが行われています。日本企業はアメリカにおいては同じく個人所得税納税のアウトソーシングを行なっています。経営指標など情報の“見える化”とは逆に、必要な部分の“見えない化”が求められるわけですね。

——現地で成功を収めている企業は何が違うのでしょうか？

郁：リスクマネジメントに成功している企業の多くは、弊社を含めて常に複数のコンサルティング会社と並行で契約しています。ひとつのコンサルティング会社だけでは意見に偏りが生じる可能性もあるので、複数の参考意見を集めてから社内で総合的に判断する、といった取り組みですね。

日本の企業は、欧米の企業と比べてコンサルティング費用を惜しむ傾向が強いように感じます。もちろん、本当に優秀な人材をそろえられればコンサルティングに頼らずとも問題ありません。しかし、中途半端な体制のまま何でも自分だけで処理しようとすると、特に海外ではトラブルに巻き込まれやすくなります。中小企業で用意できる人材の量と能力にはどうしても限界がありますが、それらを専門家に任せれば目標に向かって最短距離で進めるようになるわけです。回り道で損をするコストを考えれば、最初からコンサルティング費用を増やした方が断然得といえるでしょう。

回り道といっても、金銭的な損失だけで済めばまだ良い方です。トラブルに巻き込まれた末、ブランドイメージや企業としての信頼度が低下することが一番怖く、最悪の場合は撤退という結果にもつながりかねません。企業がこうした損失に見舞われないよう、企業ニーズに適したアドバイスをしていくのが私たちの仕事です。

もうひとつは現地の経営トップが自ら仕事を積極的に取り組み、自分の行

動で顧客および従業員に感動を与えることが大事です。

“世界の市場”に対応する 新たな意思決定の基盤を築く

——人材採用や育成に関する注意点はありますか？

郁：積極的に現地の人材を採用する、というのも重要ですね。やはり現地のリスクを一番知っているのは、その土地に住む人々。上層部が日本人だけで固められているとリスクに対する認識が甘くなるので、意見を出せる立場まで上げられる現地の優秀な人材を確保したいところです。

日本に進出している外資系企業でも、トップに日本人を据えている企業は多いと思います。これは日本人にしか分からない特殊な商習慣やリスクに対応するため。同じ理由で、海外進出をする日本企業も社内の基盤整備を行う必要があるわけです。

実は、ストライキが起きている日系企業の上層部も日本人で固められていることが多いんです。これで現地従業員が通訳を兼任していた場合、状況はかなり厳しくなります。やはり通訳である前に一人の従業員ですから、経営者側からの意見を公平かつ正確に伝えられるわけがありません。そうした意味でも、経営者層の中に現地の人材がいるだけで状況は大きく違ってくるのです。もちろん、現地の人材に経営を完全委任するのではなく、しっかりと日本の管理下に置くことも忘れてはいけません。

——中国進出で今後重要になるポイントをお教えください。

郁：中国はいま“世界の工場”から“世界の市場”へと変化しつつあります。しかし、現時点でこの変化に対する認識が遅れている日本企業は多いようです。中国を市場として捉えた場合、どのように販売を行っていくかが重要ですが、中国企業との付き合い方に不慣れな日本企業にとっては大きな課題といえるでしょう。

そこで市場が本格化する前に、社内



郁 偉 (いく・い)

1959年生まれ。1981年に来日し、1987年日本の大学卒業後は都市銀行へ入行。国内支店勤務を経て、香港支店、上海支店にて勤務。2002年に国際業務推進部中国進出支援室の推進役として勤務後、2004年に上海で上海良図商務諮詢有限公司を設立。大手自動車関連金融企業のバイスプレジデントを兼務したほか、同社中国自動車金融会社設立のコンサルティングも手掛けた。2005年よりOVTA（財団法人海外職業訓練協会）および独立行政法人中小企業整備基盤機構の国際アドバイザーとして登録。

の現地スタッフをいかにうまく育成できるかが今後のポイントとなります。優秀な現地スタッフがいれば、現地企業との交渉や契約が容易になるだけでなく、現地のニーズに適した製品やサービスの開発にもつながるのです。

そのほか、日本におられる経営者の方々にぜひ実践してもらいたいのが現地訪問です。従来のように現地で生産した製品を日本で売る“工場”なら問題ありませんが、将来を見据えた“市場”となれば根本的な考え方から変える必要が出てきます。意志決定を行う際は資料ベースで得た知識よりも、自分の肌で体感した現地経験が必ず生きてくる、というのを忘れないで欲しいですね。

——本日はありがとうございました。■