

中国事業リスク対策の再構築

日本企業の中国事業環境の悪化は、中国の外資導入政策の変化、日本企業自体の競争優位性や存在感の低下など、顕在化していたさまざまな要因が絡まりあっている。

先の反日デモでみられた暴徒化行為のような「突発事件」が、今後も起こり得ると予想され、現地流のリスク対応が求められている。リスク対応能力を強化し、経営の現地化を加速すると同時に中国事業を総点検して、事業の選択と集中を徹底的に行うことが急務である。

1. 高まる反日感情

～事業環境悪化の増幅と長期化の危惧～

2012年9月、領土問題をきっかけに、中国各地で大規模な反日デモが発生した。日本企業の工場や日系スーパー等では、放火や大規模な破壊に遭い、略奪すら横行したところもあった。

日中関係の急速な悪化により、今後も中国での反日デモや日本製品のボイコットなどが頻出することが懸念され、日本企業の経営活動に及ぶマイナス影響が危ぶまれる。こうした好ましくない状況は、日中間に関わる大きな構造的変化と相まって、さらに長期化する恐れがある。

①過去20年以上にわたる中国の経済成長と大国化

②経済低迷が続く日本の相対的な地盤沈下

③中国の根強い中華思想とナショナリズムの高揚

④急成長する中国に対する日本/日本企業の対応の遅れ

つまり、この四つの大きな潮流が劇的に転換しない限り、日中対立構造が緩和されることはない。昨今の状況がさらに続くようだと、日中対立が加速することも予想される。

2. 事業環境悪化の原因

～反日感情だけではない複合的要因～

中国事業の環境悪化は、反日感情の高まりだけが発端ではない。それ以前から顕在化していた諸問題、すなわち、下記に示すような要因が複合的に絡まりあっている。

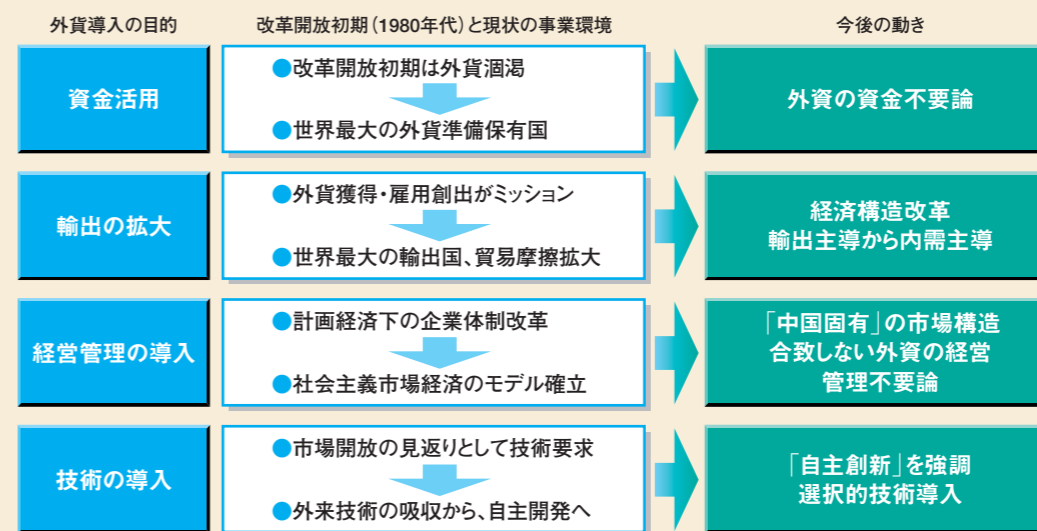
①中国における外資導入政策の変換

中国は、外資を優遇し、対内直接投資を誘導する時代から、外資を選択する時代に入った。30年前は、外貨等の資金不足が深刻な問題であったが、それ以外にも、生産や輸出を拡大するための「モノづくり」能力や、海外へ販路を拡大するマーケティング能力が不足していた。また、産業の近代化を図るための技術力も乏しく、経営効率を改善するためのマネジメントも緒に就いておらず、すべての面で外資の導入が必要不可欠であった。

しかし、今や中国は世界最大の外貨保有国となり、「世界の工場」から「世界の市場」へと進化する中、経済政策も、輸出中心から国内消費開拓へと舵が切られた。このように、中国固有の市場経済が形成されつつある一方、外資系企業のビジネスモデルは、それに順応

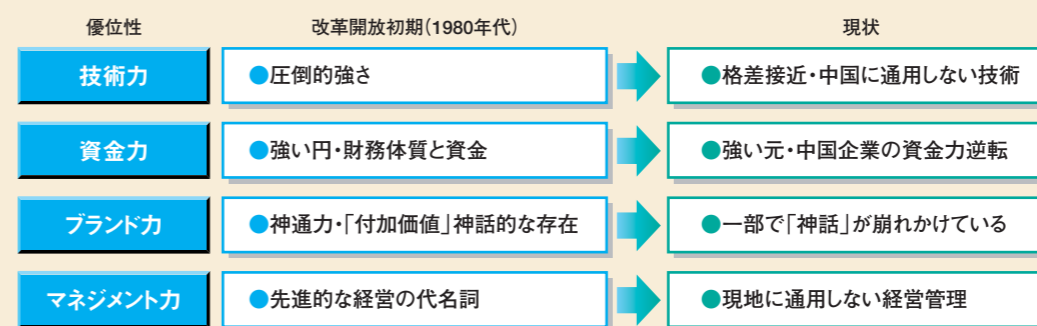
外資優遇・導入から、外資選択・不要へ

図表1



日本企業の中国での競争優位性の変化

図表2



できていない。

中国は既に「ポスト外資導入時代」を迎えており、一部では外資不要論すら囁かれている。この状況において、日中関係悪化が改善しなければ、日本企業不要論さらには日本企業排除論が台頭することにも繋がりがかねない。

②日本企業の競争優位性と中国での存在感の低下

外資政策の転換とともに、中国における日本企業の競争優位性と存在感が急速に低下している。資金力・技術力・マネジメント力の「三拍子揃った」日本企業の強さは、中国では

既に過去のものとなってきたようだ。日本が誇るモノづくりは、「メイド・イン・チャイナ」の「中国の奇跡」に取って代われ、日系ブランドの神通力も通用しなくなっている。さらに、他の外資系企業に比べ、現地の事業環境変化に後れをとっている日本型企業経営への関心も急速に薄れてきている。高い競争力の源泉となっていた日本企業の技術力でさえ、中国市場の特性やニーズに合致しない等、問題視されることも増えてきている。このような変化は、経済ナショナリズムの高揚と相まって、日本企業が叩かれやすくなる遠因になっている。

NR
I
卓 顧問
方 上海



3. 「突発事件」への対応

～突発事件対応法に基づく各種措置の活用～

今回の中国の反日デモでは、一部が暴徒化し、日系の商店や工場を襲撃する事態にまで発展した。このような「突発事件」は、今後も発生することが予想される。

こうした事態を回避するために、日系企業にはどのような備えが必要になるのだろうか。基本的には、法制度や専門サービスなど、関連する情報を広範に収集し、自社にとって活用できるものとそうでないものを峻別しながら、現地流の実効性のある対応策を準備することが大事である。

本稿では、まず、政府情報公開関連規定の一つである「中華人民共和国突発事件対応法」の活用を勧めたい。同法は2007年に制定されたが、その背景には、自然災害、事故災難、公共衛生や社会の安全に関わる事件等^{*1}が多発していたことに対する中国政府の危機対応意識の高まりがあった。同法は、共産党や政府にとって、社会安定という最大の使命を実現するための法的な根拠となっている。同時に、突発事件の事前察知、予防策の構築、発生時の対応、事後処理についての社会や企業の行動準則にもなっている。以下、同法の活用方法について、具体的な事例をもとに紹介したい。

日系企業をはじめ外資企業が集中している工業団地では、同法の精神を受けて、共産党委員会が団地内の突発事件の対応に乗り

出しているところがある。いくつかの関連する調査を通じて、党は、外資企業の労働争議が突発事件発生 of 潜在的な原因の一つだと結論づけ、さらに、労使紛争の要因となる「給与待遇」、「福祉制度」、従業員の寮などの「生活環境」、工場内での労働安全等に関わる「労働環境」、外資との「異文化理解」の5項目の状況把握こそが突発事件を未然に防ぐ手立てと考えた。そして、当該工業団地に立地する企業の中でも、共産党委員会に関係する企業に対しては、定期的にモニタリングし、「良好」から「事態発生」までの4段階で評価する制度を導入している。

一方、このような現地の動きに対して、日系企業、特に日本人だけで経営する単独出資企業のほとんどは、この法律の存在すら知らない。突発事件を未然に防ぐためには、同法に照らし合わせて、リスクの潜在要因の研究分析、対応方法の検討、顕在化・発生時の対応、関係機関への連絡・報告及び協力要請などが求められる。たとえ不幸なことに事件が勃発しても、関係機関とのコミュニケーションが密に取れていれば、状況の悪化、長期化を防ぐことが可能になる。

4. 「突発事件」の予防策

～意識改革と周りの空気を読む力～

リスク管理には早期予測と発見が重要だ。日系企業のリスク管理機能を高めるためには、企業内外における変化、すなわち「周りの空気

を読む」力の強化が急務である。そのためにはまず、「要請されたから進出したのだ」、「膨大な投資してきたのだから地元には十分に貢献しているはず」といった認識を改めることが肝要である。むしろ、「他人の庭先で商売をさせてもらう」という態度が必要だ。日本に対する敵意を持つ人が増えている中で商売するという緊張感を、常に持つことが重要である。

従業員や取引先などのステークホルダーとの関係維持・向上も避けられない。昨今の日中関係悪化は、これらステークホルダーへも影響を及ぼし、彼らの動揺も大きいはずだ。「現地従業員と一心同体で難局に対処する」という格好良いスローガンだけではなく、必ずしも一心同体ではないことを前提に経営を行う謙虚な姿勢を示すことも、ある意味必要である。その上で、現地のステークホルダーからの知恵を結集して新たなリスク対応を構築することに着手すべきであろう。そのためには、今まで以上に、現地中国人の活用を推し進め、経営の現地化を加速することが必要だ。

5. 中国事業の総点検

～見直しの断行～

だからと言って闇雲に応急措置を取るのではなく、冷静な立場で事業の総点検を断行することが必要である。「それでも中国で勝てる」事業なら、それ自体を存続させ、場合によっては、いっそう資源を集中していくこともある。

一方、「これではもうやっていけない」との結論に至る場合も少なくないはずだ。ただし、

その場合の選択肢は単に事業撤退だけではない。外資企業の事業撤退には種々の制約が存在するため、実施上の問題点が多いからだ。むしろ、投資持ち分の全部あるいは部分的な売却、新たなパートナーとの事業提携、時間をかけての事業規模の段階的な縮小など、現地の特徴に合わせた事業再建策を検討すべきである。

とはいえ、実際に行動に移す際には、長年の事業展開の中で培ってきた種々のしがらみから脱却できず、適切な決断が難しくなる局面もあるだろう。ここで大事なのは現地・現業から一歩離れて、客観的に環境や事業を評価できる本社の存在である。リスク対応上、現地企業の能力や権限を超える大きな「政治判断」を求められることも想定される中、本社主導で、リスクの極小化に向けた冷静な判断を行い、そこで選択した事業再建策を着実に前進させていくことが求められる。

N

^{*1}2003年の新型肺炎(SARS)危機、2005年の吉林省化学工場爆発による松花江の汚染、2006年の台風「桑美」による深刻な被害等

不確実性の高い中国事業での「経営リスクヒートマップ診断」の活用

日本企業における中国事業の成長に伴い、中国でのリスクの発生が企業グループ全体の業績に大きな影響を与えかねない状況になっている。その意味において、昨今、中国リスクに対するマネジメントの重要性が増している。

リスクマネジメントの強化の過程で行われるリスク診断「経営リスクヒートマップ診断」をきっかけとして、中国事業管理の再検討と中国事業基盤の改革を推進していくことが重要である。

今、改めて必要な 中国事業リスクマネジメント

日本企業の中国事業環境は、中国における産業構造の転換、外資排除に対する懸念、ビジネス訴訟の急増、人件費の高騰等に見られるように大きく変化している。こうしたリスクが伴うにもかかわらず、中国への期待は高く、日本市場の低迷を背景に、多くの日本企業が中国事業を加速させている。既に海外事業

全体に占める割合が大きくなっていく企業も多く、連結経営の観点からも中国事業は看過できない位置づけになっている。そのため、いったん中国での事業環境変化への対応を見誤れば、企業全体の業績に大きな影響を与えかねない状況になっている。

また、中国が「世界の工場」から「世界の市場」へと変貌するなか、現地に根ざした

事業運営を強化すべく、経営人材の現地化を推進する企業が増えている。それに伴い、無理な現地化に起因する問題も増加しており、それが組織に多大な被害を及ぼすケースも少なくない。例えば、A社では、部長クラスの管理層に現地人材を積極的に採用した。ところが一部の部長がまったくの独自判断で評価を行ったため、組織全体の評価・給与体系が公正でなくなり、社員の不平・不満が高まる結果となった。そうした中、代理店と癒着し、グレーな収入を得る社員が横行するといった問題も起きるようになった。このケースでは、無計画に現地化を進めたため、日本本社の目が届かず、問題の発見やリスクの把握が難しい状況を作ってしまったと言える。

また中国では、政治問題が経済問題に発展しやすい。特に最近では、領土問題をきっかけとして日中関係も悪化しており、このことに十分に注意する必要がある。

文化や風習など事業環境が異なる海外で事業活動を行う以上、リスクを無くすことは難しく、受け入れる覚悟は必要である。その上で、リスク発生と発生した損害をいかに最小限に

おさえるかというリスクマネジメントが、ここ数年、以前にも増して、中国事業において重要課題となっている。

リスクマネジメントの 仕組みはあっても、 現状の課題も多い

大手の日本企業を中心に、中国事業リスク回避のため、何らかの仕組みを既に導入している企業は多い。その中でも、チェックリストを用いて、優先課題について対策活動を進めているケースはよく見られる。

例えば、ある大手の日本企業では、グローバル内部監査の一貫として、日本本社主導による中国事業のリスクマネジメントを行っている。毎年、日本本社が全ての海外拠点のリスクへの対応状況を把握するため、チェックリストを海外拠点に送付する。海外拠点は、このチェックリストに基づき、対応状況をチェックするとともに、優先課題に対する対策を立案し、実行責任者を決定したうえで、日本本社に報告する仕組みとなっている。

上記のように、大手企業ではリスクチェックの仕組みを整えることにより、一定水準以上の効果を楽しつつあるが、筆者は、それでも十分ではないと考えており、とりわけ以下の2点については、喫緊に解決しなければならない課題として指摘したい。

●グローバル大で項目が統一されているため 中国独自のリスク対応が不十分

上述の日本企業の例でも、チェックリストは

海外全拠点で統一されたフォーマットと項目を利用している。海外全拠点を管理するという面では、決められた項目を用いるべきであるが、各国特有のリスクを把握することが難しくなるという側面がある。

●問題発見から解決に至るプロセスが不明瞭 ～PDCAサイクル*1の未整備～

「リスクを定点的に把握する」ことや「チェックリストに記入して大まかな方向性を共有する」ことが目的になってしまい、その経過や内容について、日本本社と検討し、対策に繋げる活動がなおざりになっていることが多い。これは日本と中国双方での認識の違いや、分析結果の共有方法に問題があることが多いと考えられる。

中国における リスクマネジメントのあり方

上記のような問題点を勘案すれば、中国においてリスクマネジメントを有効に実施していくためには、日本と中国双方において、PDCAの各機能を順次充実していかなければならないと考える。

P:リスクの可視化 (リスクを発見・特定し、発生時の影響を評価)

D:リスク対策の実施 (リスク発生要因に対する対策や、教育を実施)

C:リスクのモニタリング

A:対策方針の有効性評価と改善 (モニタリング結果によって、リスク対策の改善を行う)

上記のような取組みを繰り返し実施すれば、自ずとPDCAサイクルが機能することになる。

*1.PDCAサイクル：
Plan (計画)→Do (実行)→
Check (評価)→Action (改善)
のプロセスを循環させ、マネジ
メントの品質を高めるフレーム
ワーク

電機・精密・素材産業
上級コンサルタント
葛島知佳



上級
コンサルタント
NRI上海
吉川昌樹



中国事業において、そのサイクルを円滑に進めるための一つのツールとして、NRIでは「経営リスクヒートマップ診断」というサービスを提供している。以下、同サービスの具体的な活用方法を紹介したい。

「経営リスクヒートマップ診断」による
マネジメント

「経営リスクヒートマップ診断」とは、中国事業経営に関わるリスク項目を網羅した「アセスメントシート」に、中国事業経営に関わる経営層が回答することで、リスクを診断できるNRI独自のツールであり、中国におけるリスクマネジメントの可視化・共有化が可能となる。

アセスメントシートには、NRIのこれまでの知見を基に、約140のリスク項目が挙げられている。内部統制の主な管理対象となる内部の経営環境リスク(意思決定情報の整備や業務プロセスの不備等)だけでなく、外部の経営環

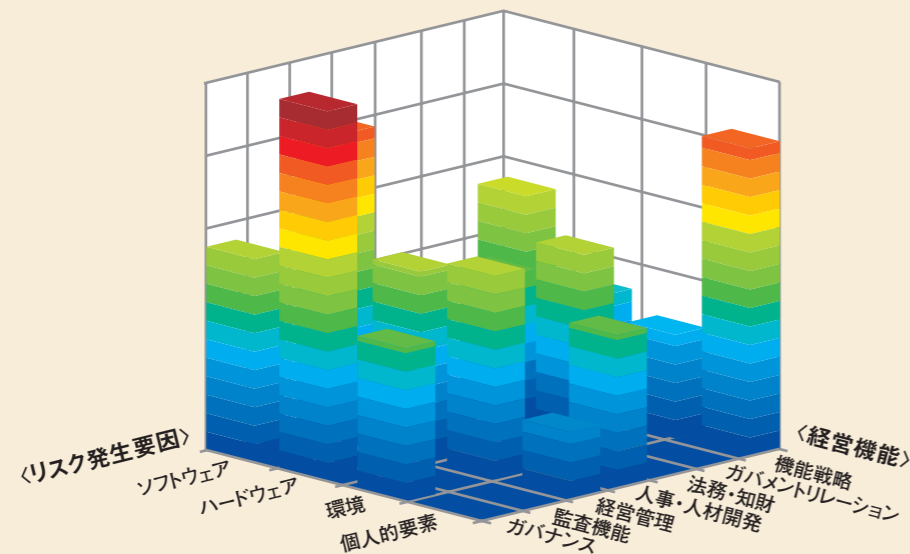
境リスク(政治/社会環境の変化や競争環境変化のリスク)に関する項目も網羅している。特に中国では前述の日中関係悪化のような、一企業ではどうすることもできないリスクが存在するため、外部の経営環境リスクに対する確認と備えは重要である。

また、アセスメントシートは、それぞれの項目に対して、「影響度(リスクが発生した結果事業に対する影響の大きさ)」「頻度(リスクが発生すると想定される頻度)」「整備状況(リスクに対する対策が整備されているレベル)」「運用状況(リスクに対する対策が活用されているレベル)」の4指標について、それぞれ5段階で自己評価を行う仕組みとなっている。

このツールを実施するメリットとしては、以下があげられる。まず、リスクの重要度や対策の整備状況が相対的に把握でき、潜在リスクの所在を明らかにできることである。例えば、どの経営機能において危険度の高いリスクが多く、対策ができていないのかを以下に示す「ヒートマップ」のように可視化することが可能である。

「経営リスクヒートマップ診断」のアウトプット例

図表1



ヒートマップによって、中国経営リスクに対する本社及び事業会社の認識が一目でわかるようになり、双方のコミュニケーションツールとしても有効である。

また、リスクの事象を把握するだけでなく、原因追及(SHEL分析)までできるようになっていることもアセスメントシートを活用するメリットの一つである。

リスクの発生要因を分析し、今後の対策を行うための手法として、SHELモデルによる評価ができる。SHELモデルとは、リスクの発生要因を、「ソフトウェア(Software):規定・マニュアルなど」、「ハードウェア(Hardware):設備、機器、道具など」、「環境(Environment):事業環境、労働環境など」、「個人的要素(Liveware):経験・知識・性格など」の4つに分類・整理し、対策を検討するフレームワークである。経営機能別のリスク要因を、SHELモデルと組み合わせることで、どこでどういった要因によるリスクが潜在しているかということを確認することができ、リスクの発生場所と対処をセットで把握することが可能である。

さらに、日本本社・中国拠点の双方で実施することにより、リスク認識の違いが明確になることも、重要なメリットである。

中国事業のリスクに対する認識は、現地で経営をしている経営層と、日本本社から事業管理をしている担当者では温度差があることが多い。この温度差が、リスクが顕在化した際の対応を遅らせるだけではなく、時にリスクに対して過剰な対応を求め、それによって中国事業の経営スピードを遅らせる要因にもなりやすい。

NRIでは、アセスメントシートへの回答を、中国で実際に事業運営をしている経営層と日本で中国事業を管理している担当者に依頼している。これによって、中国で直面しているリスクへの評価だけでなく、それらリスクに対する対応状況について、中国経営陣と日本経営陣の温度差が明確になるからである。相違を明確に認識することで、リスク対応時の円滑なコミュニケーションに繋がり、早急な対処が可能になる。

リスク診断をきっかけとした
中国事業の再検討のすすめ

中国事業を拡大させるための事業戦略を検討することも必要であるが、戦略を遂行するためには、事業基盤を整え、適正かつ効率的に事業活動を行うことが重要である。リスク診断をきっかけとして、その事業管理体制を見直すことも一つの方法である。

中国事業管理のあるべき姿を議論し、中国統括会社のあり方や事業基盤の強化の方向性までを改めて検討した企業もある。

不測の事態が次から次へと生じる中国でのリスクマネジメントは、単にリスクを把握し、それに対する対処をしていくだけでは必ず後手に回ることになる。中国における事業戦略と連動する形で、リスクマネジメントを位置付けるとともに、PDCAサイクルを構築する中で、日々運用していくことが望まれる。 ■

CSA^{*1} (Control Self Assessment) アプローチによるコンプライアンス・マネジメント

中国におけるコンプライアンス・マネジメントの重要性が高まる中、中国事業に携わる多くの日本企業が、現地事業会社のコンプライアンス・マネジメントに頭を悩ませている。その中で、CSAのアプローチにより、この問題に対処している企業がある。本稿では、この企業の事例をもとに、中国におけるCSAアプローチのポイントとその有用性について考察する。

重要性が高まる中国事業の コンプライアンス・マネジメント

中国事業においては、従業員による製品・備品の私物化や書類偽造等による公金の使い込みといった問題が頻々と起きている。そのため、各事業会社では、従業員の入退出管理の徹底や、コンプライアンス違反に対する社内

通報制度の導入など、設備面や制度面での様々な取組みを実施している。しかしながら、多くの日本企業では、中国市場進出を重視するあまり、コンプライアンス・マネジメントについては対応が後手になりがちであった。

しかし、近年、コンプライアンス・マネジメントの強化が喫緊の経営課題として認識され、多くの企業がその対応に注力せざるを得なくなってきている。その背景としては、次のような理由が挙げられる。

- 賄賂等の不正件数が金額とともに増加し、さらに手口が複雑化していること
- 企業全体における中国事業の売上比率が高くなり、不正による損失額が会計上無視できなくなってきたこと
- 実際に高額な贈賄やキックバック受領といった不正が発覚し、社会的評価を下げた企業も出ていること

新たなフェーズを迎えた コンプライアンス・マネジメント

しかしながら、コンプライアンス・マネジメントは一朝一夕にはいかないのが実情である。

多くの日本企業では、本社による内部監査や外部監査を通して、現地事業会社のモニタリングが年に1回程度行われている。ただし、これらの監査は会計が主対象である上、通常サンプリング方式で行われるために、拠点内の日々の不正、例えば備品の盗難や外部業者と共謀した横領等を、広範に把握することができない。

したがって、まずは日常的にモニタリング

する仕組みを構築し、不正を早期に発見して原因を究明できるようにしなければならない。

さらに、不正の発生自体を抑制するためには、従業員一人一人にコンプライアンスの意識づけを徹底させる必要がある。

そうした取組みの代表例として、CSAの手法を用いたコンプライアンス・マネジメントがある。以下、A社の導入事例をもとに、その特徴について説明したい。

CSAの手法を用いた コンプライアンス・マネジメント ～メーカーA社における実施例～

A社では、CSAのアプローチを用いて、中国の工場における不正を未然に防止するための体制を構築した。その実施プロセスは以下の通りである。(図表1)

①業務プロセスの棚卸し

始めに、NRIと業務担当者で詳細な業務フローを作成し、各業務プロセスの中で、どこに不正リスクが潜在しているかについて確認した。その結果、A社の場合、外部業者との接触が多い「購買」と「在庫管理」、書類の確認や承認が一部の管理職に集中している「財務」のプロセスで不正リスクが起きる可能性が高いことが明らかになった。

②リスクの抽出と評価

次に、関係する現場部署のマネージャーを集め、①で作成した業務フローをもとに不正リスクを抽出・評価するワークショップを開催した。ワークショップでは、各マネージャーが互いに潜在的な不正リスクを抽出しあった後に、それが経営に影響を及ぼす「影響度」や顕在化する「発生頻度」の評価を行った。

その結果、影響度が大きく、発生頻度が高い不正リスクが以下のように抽出された。

*1. リスクマネジメントを行う手法で、業務に精通する管理者や業務担当者自らが主観的にリスクを抽出し、評価・分析することが特徴

CSAの実施プロセス

タスク	実施プロセス	アウトプット
タスク1 業務プロセスの棚卸し	1-① 業務プロセスの確認	● 業務フロー
タスク2 リスク抽出と評価	2-① リスクの抽出 2-② リスクの評価	● リスク一覧 ● リスク評価表
タスク3 防止策の策定と評価	3-① リスクに対する防止策の策定 3-② 防止策の評価	● リスク防止策一覧 ● 防止策評価表 ● 防止策詳細
タスク4 実行計画の策定	4-① 防止策の優先順位付け 4-② 実行計画の策定	● 防止策の優先順位 ● 防止策の実行計画

図表1

経営情報コンサルタント
長島 英樹



NRI上海
主任コンサルタント
倪 燕



●設備購買の選定時に、設備部門が故意に不明確な図案を購買部門に提出し、優遇する業者を選択させて賄賂を受け取る

●資材入庫時に、検収基準が不明確であることを利用して、使用部門が優遇する業者の検収を甘くし、賄賂を受け取る

また、この他にも、原材料や完成品を密かに持ち去ったり(影響度:大、発生頻度:低)、上司に取り入り架空の残業を申請し残業代をせしめたり(影響度:小、発生頻度:高)等、「盗難」「賄賂」「横領(書類偽造)」の3パターンに分類される数十件の不正リスクが抽出された。

③防止策の策定と評価

続いて、②で抽出された不正リスクのそれぞれについて、現行の防止策を再確認し、その効果の「貢献度」評価を行った。その上で、効果の出ていない対策の見直しを行った。

また、現行の防止策が策定されていないリスクについては、今後、どのように防止していくかを体系的に整理し、新たな防止策として取りまとめた。

この結果、盗難リスクに対しては「システムや設備の新設・置き換え」といったハード面での対策が主となり、賄賂や横領リスクに対しては、「ルールや基準の制定・改訂」、「業務プロセスの変更」、「組織の役割の見直し」等、ソフト面での対策となった。加えて、従業員のコンプライアンス意識の醸成に向け、「人材の教育・育成」の方針も定められた。

④実行計画の策定

最後に、対応すべき優先順位を付け、優先度の高いリスクに「実行計画」を策定した。

A社の場合、賄賂や横領リスクに対しては、

業者選定や検収時にルール・基準が曖昧であることに加え、イレギュラーな業務のルールが未整備であることにより、不正リスクの発生率が高く、最優先の対応が必要であると判断された。このため、当該年度中に現状業務規程の再整理、新業務規程の策定と運用開始までを行い、翌年度にその運用状況のモニタリングを行うスケジュールとした。また同時に、従業員の意識改革に向けたコンプライアンス教育も優先的に実施する計画をまとめた。一方で、盗難リスクについては、一度発生すると損失金額が大きいものの発生頻度は低いこと、防止策のコストに見合う効果が見込めないことを理由に優先度を下げ、翌年度以降に実施することとした。

中国における CSAアプローチのポイント

日本国内でもCSAアプローチを導入する事例は増えているが、中国において実施する際のポイントは以下の3点である。

①現場マネージャーの参加

通常、現地事業会社のトップは事業運営で多忙であり、また、日本本社からの出向人事であることから、短時間で現場業務の実態を詳細に把握することは困難である。

そのため、業務に精通する現場のマネージャーに各業務における不正リスクとその防止策を考えさせることが有効である。

これにより、現場でしか分からないリスクを確実に抽出することができ、一般論ではなく、

自社の実情に合う効果的な方策・実行計画を立案することが可能となる。

②ワークショップ形式での実施

中国でのCSAは、ワークショップ形式で実施することが有効である。

個別に実施する場合、自組織内の不備や不具合によるリスクはとかく隠蔽されがちであるが、ワークショップの場で、組織を代表する現場マネージャーが互いのリスクを述べ合うことにより、相互監視の目が働き、リスクが抽出されやすくなるためである。また、その場で意見を述べ合う過程において、コンプライアンス意識が向上し、当事者意識を持って防止策を策定・遂行できるというメリットも期待できる。

③リスクに対する対応優先順位の設定

多くの場合、日本本社や中国の地域統括会社からの内部統制関連の支援は少ない。そのため、すべてのリスクに一度に対応することができない場合は、優先度が高いリスクから着手し、成果を積み重ねていくことが重要である。CSAでは、リスクの影響度や発生頻度、効果の貢献度を評価することで、優先度を定

量的に算出することができるため、限られたリソースでコンプライアンス・マネジメントを進めることができる。

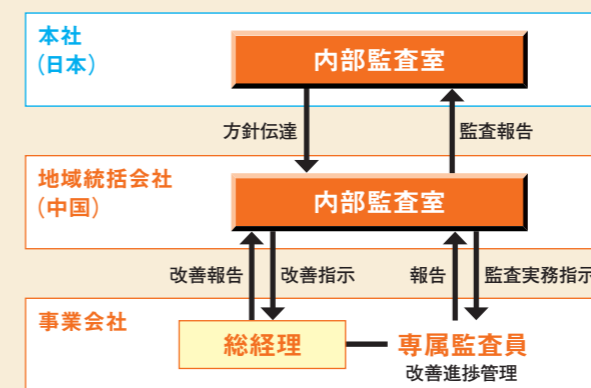
さらなるコンプライアンス・マネジメントの強化

CSAは、中国における現場起点での不正リスクの抽出・管理の手法として有用であるが、今後、コンプライアンス・マネジメントをさらに強化していくためには、日本本社、地域統括会社、事業会社の連携体制を作ることが重要である。

特に、地域統括会社がコントロールタワーとなり、中国における事業会社のコンプライアンス・マネジメント体制を構築すべきと考える(図表2)。そのために、まずは、各事業会社に専属監査員を置き、社内のリスクやコンプライアンスの状況が、日本本社や地域統括会社で把握できていない状態から脱却する必要がある。CSA手法を継続的に活用することでコンプライアンス・マネジメントの強化が図れるものとする。 **N**

中国事業におけるコンプライアンス管理体制

図表2



中国地域統括会社に内部監査室を設置するとともに、各事業会社に専属監査員を配置。専属監査員が監査業務実務を担う

富士フィルムホールディングス株式会社
代表取締役社長

中嶋 成博氏

現場の元気が 成長のエンジン ピンチをチャンスに変えた 企業改革



第二の創業

～カラーフィルム事業からの
大転換～

NRI 中嶋社長は、社長就任時に、「VISION80」を達成させ、成長戦略を一段と加速させていくことが大きな責務であるとおっしゃっていましたが、現時点での「VISION80」についての評価と、今後の成長の加速に向けたポイントについて教えてくださいませんか？

中嶋 「VISION80」は、創立80周年を迎える2014年1月20日に向けた中期経営計画となり、その会計年度にあたる2013年度に、富士フィルムホールディングスとして売上高2兆5,000億円、

営業利益1,800億円の達成を目指しています。

昨今の経営環境は、日本だけではなく世界も含めて明るいとは言えませんが、そのような状況でも、我々としては何としてもこの目標を達成すべく、現場を主体とした様々な努力をしているところです。

「VISION80」には2つ大きな戦略があります。それは事業戦略と地域戦略です。事業戦略に関しては、まず、この「VISION80」に先立つ「VISION75」*1において、カラーフィルム事業に大きく依存していた事業構造を大きく転換し、「ヘルスケア」「高機能材料」「グラフィック」「光学デバイス」「デジタルイメージング」「ドキュメント」の6つの分野を

重点分野と定め、これらの分野に集中投資をしていく方針を打ち出しました。今回の「VISION80」では、これら6つの事業の中でも「ヘルスケア」、「高機能材料」、「ドキュメント」の3つに注力することを掲げています。

ヘルスケア事業は、従来からの診断機器に加えて、化粧品やサプリメントといった予防、さらには医薬品などの治療に関する事業をすべて包含したものと捉えています。高機能材料事業は、FPD(フラットパネルディスプレイ)に用いられる液晶用フィルムや半導体用のレジストといった新規材料に関する事業です。ドキュメント・ソリューション事業は、富士ゼロックスの事業そのものです。

金額ベースで最も大きいのはドキュメント・ソリューション事業で、1兆1,000億円の売上高を目指しています。ヘルスケア事業の売上高目標は3,700億円、高機能材料事業は3,300億円とし、これら2つの事業で残りの約半分を占める構成です。

先ほども申し上げましたように、カラーフィルム事業からの大転換—我々はそれを第二の創業と呼んでいます—によって、企業改革を進めることができ、今はその勢いをさらに加速させているところです。このことを木に例えて言うならば、「VISION75」で新生富士フィルムの大きな幹を形成し、今「VISION80」で葉を茂らせ、花を咲かせようとしているところだと言えるでしょう。

カラーフィルム中心の事業構造から、ヘルスケア等の新たな成長領域に進出するなど、ドラスティックな転換を遂げた富士フィルム。企業改革の背景にある考え方や改革のポイントについて、此本と青嶋が伺いました。(2012年11月12日実施、敬称略)

危機感を共有できたことが 企業改革の原動力に

NRI 銀塩フィルムからドラスティックな転換を遂げ、ヘルスケア事業をはじめとした全く新しい分野に見事に乗り移られたというのが外部からみた御社への印象だと思います。このように新しい分野を作り上げ、新事業を次々と成長させていくためのノウハウと言いますか、経営のコツがどこにあるのかについてお聞きしてもよろしいでしょうか。

中嶋 1934年の創業以来、富士フィルムは、技術力で伸びてきた会社だと言えると思います。もちろんコアにあるのは写真の技術ですが、化学、電気、機械、物理、ソフトウェア、画像、など様々な技術を高いレベルで有しているのが当社の特徴です。カラーフィルムという屋台骨を失ったときに、すぐに注力すべき成長事業に軸足を移したり、新しい事業分野を開拓できたのも、そういう多岐にわたる技術をもとに、次は何に重点をおけばよいのかといった準備に時間をかけて進めてきたことが大きな要因になっていると思います。

ここで誤解していただきたくないのは、

富士フィルムは何にでも手を出すわけではないということです。なぜなら、これまでの新規事業の技術開発は、みな根っこは繋がっているからです。自分たちが強くないところで競争しても勝てるわけがありません。ですから、我々のコアコンピタンスは何か、というところをかなり突っ込んで議論し、その上で、世の中の動きを見て伸びていくだろうという事業を選択し、資源を集中投資してきました。

例えば、化粧品についても、自分たちの強みをどう生かせばよいのかといったところに重点を置いて取り組んできたからこそ、アスタリフトをはじめ、従来にはなかったユニークな製品を生み出せたと自負しています。

NRI 富士フィルムの技術はどこか根っこで繋がっており、それを強みとして新事業を立ち上げてきた経緯についてはよく理解できました。でも、それだけが円滑な新事業立ち上げの秘訣ではないのではと考えています。多くの企業経営者からは、経営方針として新事業にシフトする方針を立てても、既存事業の関係者からの抵抗が大きく、なかなか円滑に移行できないといった問題をよく耳にします。

*1. 創立75周年に向けた中期経営計画

富士フイルムホールディングス株式会社
代表取締役社長 中嶋 成博氏

確かに、既存事業の方がリスクは少なく、キャリアパスを含めて将来を見通しやすいことは事実でしょう。また、そのために、いい人材を新事業に配置することができず、配属しても社員のモチベーションが下がり、結果として新事業がなかなか進展しないといったケースも少なくありません。このような問題を御社ではどのように克服されたのでしょうか。

中嶋 確かに、写真フィルムが儲かっていた1980～1990年代に新事業に進出しようとしたことがありますが、既存事業ほど儲からないといった理由で断念せざるを得なかったこともありました。

しかし、今回の改革は様相が異なります。実際のところ、2005年当時の私たちにはそんなことを言っている余裕はありませんでした。なにしろ、今まで主力であったカラーフィルム事業があっという間に落ち込んだのですから。同事業の売上高は、2000年をピークに毎年20%以上も下落し続けていました。だからこそ、既存事業にしがみついた余裕は誰一人としてなかったのです。逆に何とかしなければとの危機感は相当ありました。

「ピンチはチャンス」とよく言いますが、私たちの経験はその典型ではないでしょうか。特殊事情かも知れませんが、このことが企業改革に大きな影響を及ぼしたのは確かです。



NRI 危機感というか、そういうものが組織全体にあり、それが企業改革を見事に進展させた要因になったわけですね。

中嶋 はい。確かにピンチを共有できたことが改革の原動力になったと思います。とは言ってもやはり変化を嫌う抵抗もあったわけで、そのような人も含めて、確実に改革を進める強力な経営のリーダーシップがあったからこそ実現できたと思います。

企業改革が進んだといっても、経営としてやるべきことがまだまだあります。一つは、経営資源の不足を補うことです。医薬品事業に本格的に進出したといっても、我々には、治験に関する経験がありませんし、関連する技術者も不足しています。そのため、ここ数年はM&Aに力を入れてきました。2008年

に富士化学を買収したのもそのためです。

また、ビジネスモデルの変化への対応も必要です。例えば、写真フィルムと医薬品では、研究開発にかかる時間も異なってきます。フィルム事業が主流であったころは3～4年で行っていたものが、医薬品になると10年以上の期間が求められます。それゆえ、投資の回収も長いスパンで考えないといけない。このような変化に対して、社員は不安や動揺を感じることもあるでしょう。それを乗り越えるために、経営としては、方針をぶらすことなく、やり切ることが大事だと考えています。その方針の中で、各事業部が本当の力をつけて、持続的に成長していきたい。目標達成までの道のりは決して楽ではありませんが、気を抜かず推進していくつもりです。

現地人材の 教育・育成をもとに グローバル化を本格化

NRI 「VISION80」では、グローバル展開の加速についてうたわれていますが、企業改革を進める上で、今後、グローバル化をどのように進めるおつもりですか。

中嶋 グローバル化に関しては、さらに進化させていく必要があると考えています。最も大きな進化は新興国の開拓です。これから非常に重要な市場になってくることは間違いないのですが、新興国は、これまで展開してきた欧米とは、言葉、文化が異なります。また、経済的にも、1人当たりの収入も急速に伸びてきているとはいえ、先進国と比べると、その水準はまだまだ低いのが実態です。

私は2010年から1年ほど新興国戦略室長の立場で、新興国の現状を見してきましたが、これまでの先進国向けのやり方では通用しないことを痛感しました。ましてや新興国の各拠点は、組織、人材、ビジネスの仕組みが、まだ十分に整備されているわけではありません。本社からのガバナンスをきかせつつ、現地人材をもっと上手く活用し、本当の意味でのグローバリゼーション、すなわち日本人と現地人材とがうまく歯車をかみ合わせていく形にすることが

喫緊の課題であると感じています。

その中で一番大切なことは、やはり現地人材の教育・育成になると思います。言語、文化が異なれば、お客様が本当に何を求めているのか、当社の製品をどう評価しているのかについて、本当のところはその国の人でないと分かりません。そのため、能力があっても信頼のおけるローカルのキーパーソンをいち早く育成し、その人を核にして、人材育成を進めていきたいと考えています。

グローバル化を本格的に推進するために、富士フイルムでは世界6か所に地域統括本社を設置し、各国の現地法人の自律的な成長を支援すると同時に、グローバル化に対する我々の戦略や考え方を現地に浸透させようとしています。人材の教育・育成に加えて、グローバルで富士フイルムという会社の一体感を醸成することも大切となります。そのため、我々は「富士フイルムウェイ」という富士フイルムの社員の理想的な働き方を示した考え方の浸透を図っています。そこでは、「See-Think-Plan-Do」という考え方に沿って行動するための具体的な方法等を示しています。

「Plan-Do-Check-Act」のPDCAサイクルが一般的ですが、私たちは、計画して実行する前に、何が起きているのかをよく見て、よく考えよという

ことを強調しているわけです。グローバル経営の一環としてこの活動を組織的に進めるべく、アメリカをはじめとして、ヨーロッパ、中国の順に、「富士フイルムウェイ」の周知徹底を推進しているところなんです。

また、海外拠点における優秀な幹部の教育にも力を入れています。具体的には、現地の幹部人材を10名程度集めた「グローバルマネジメントセミナー」を実施しています。先日、第3回を実施したところですが、そのセミナーでは現地幹部に対して「もう少し視野を広げれば、さらに高みに行くことができる」ことを啓蒙しています。また、既に進めつつありますが、そうした現地幹部同士の交流や配置転換なども積極的に行っていきたいと考えています。

G-up ～現場、元気、成長 (Growth) による現場力向上～

NRI 次に、現場力についてお話を伺いたいと思います。先日大手化学メーカーのプラントで大きな事故が起きましたが、これは特殊な例ではなく、現場での問題を起因とした事故だといえます。そうした問題は、様々な形で生じており、国内の多くの経営者は、そのことを心配しています。中嶋社長は、日頃から現場力向上に注力

されていらっしゃると思いますが、この点について、お話を伺いできますでしょうか。
中嶋 2010年に欧州駐在から帰国して、工場を訪問したのですが、現場にかつての元気がなくなってしまうとの印象を受けました。元気がないと本来の能力が出ないものなのです。そのため、今、現場力を上げようと、「G-up」と言う取組みに着手し、私も各現場を飛び回っています。G-upのGは、現場力のG、元気のG、成長を意味するGrowthのGです。この取組みは、販売・マーケティング、研究開発、生産、そして、それらを支える間接スタッフ部門の4つの現場を対象に実施しています。

現場力については次のように定義しています。すなわち「将来のトラブルに繋がる可能性のある、ちょっとした違和感や兆しを放置せず、それを自分の中で決着がつくまで考え抜いて、必要であれば周囲と協力して対応すること」です。このことができるかどうか、ちょっとした違和感に対して「ま、いいか」と思うのか、「今のうちにきちんと何とかしよう」と思うのか、この差が現場力の差に直結すると考えています。「ま、いいか」では、問題が起こってから後追いで対応をせざるを得なくなります。

このことは様々な現場で言えます。例えば、生産現場のオペレーターがいつもと違う音を聞いたときに、一寸



常務執行役員 コンサルティング事業本部長
此本 臣吾

中嶋 絡まっていますね。その一つに、人間の力が過少評価され始めたことがあると思います。機械化は、コスト採算性や効率性を高めるために進んだわけですが、僕らが子供のころは、例えば、ラジオなどの電気製品が壊れても、自分たちで直せましたよね。分解すればおおよその仕組みが分かりました。でも、今の機械化は、ほとんどがマイクロチップになって仕組みが分からなくなっています。技術が進化することによって、もはや人間が手を出せなくなったと感じる人も増えているようです。そうすると、必然的に、五感もしくは第六感を含めた人間力がだんだん弱くなっていくことは避けられません。

確かにコンピューターには便利なところがたくさんありますが、人間とは異なり勘が働きます。言い換えれば、そこが人間力の特徴と言えます。このことは、日本のものづくりについても当てはまると思います。僕は日本のものづくりは世界に冠たるものだと思っていますが、厳密には技術と技能をわけて考える必要があると考えています。技術は仕様が明確になっているので機械化が可能です。一方、技能については手触り感など、様々な感覚が大事になってきます。将来優れたセンサーができれば置き換わる可能性はありますが、今のところ、ここは人間力の領域だと言えます。例えば、当社では

レンズを製造していますが、最終の仕上げ工程は人間の手で行っています。国家検定で認められた技能を有する技術者がコンマ数ミクロンの凹凸を直すわけです。これはもちろん機械でやって不可能ではないでしょうけれど、今は機械のほうが高くなります。つまり、技能と技術をうまくバランスさせることが大事なのです。とりわけ技能に関しては、きめ細かく、感受性が高く、サービス精神が旺盛な日本人は、圧倒的な強みを有しています。さらにその技能を高めることが現場力向上のカギになると考えています。

現場力向上に向けた「三種(3C)の神器」のすすめ

NRI 現場力を高めることが、日本のものづくり再生の原動力に繋がるといった考え方には同感です。ただ、その



コンサルティング事業本部 パートナー
青嶋 稔

実現に向けては多くの困難があるのではないのでしょうか。そこで最後の質問になりますが、現場力を高めていくためには何が必要になってくるのでしょうか。このことは多くのものづくり企業の関心事だと思います。

中嶋 全員が現場力を向上させることの大切さを同じレベルで理解することが理想ですが、現実にはそうはいきません。現場を回っていても、中には、十分に理解できていない人もいます。

僕は皆に「三種(3C)の神器」の必要性を説いています。すなわち、「好奇心(curiosity)」「コミュニケーション能力(communication)」「勇気(courage)」の3つです。これらはいずれも頭文字がCなので「3C」と呼んでいます。

まず、好奇心がなくなれば世界は広がりにません。みんな好奇心を持っているのだから、そのことを忘れてはいけません。

ただ、好奇心が旺盛でも、一人では何もできません。周囲との協力も必要になります。そのためにはコミュニケーションが大事です。ここで言うコミュニケーションは、ビジネスの場で単なる会話を意味するのではなく、自分の考え方を相手に売り込むことを指します。決して簡単なことではありません。確固

たるロジックが必要になりますし、ある意味迫力も求められます。

好奇心を持ち、周囲とコミュニケーションを取ろうとしても、周囲と異なる意見や新たな提案を行うときに、人はどうしても不安や恐怖を感じてしまいます。そこで試されるのが勇気です。特にリーダーは、勇気を見せないとダメです。逃げる上司を部下は絶対信頼しません。

リーダーになる人は、この「3C」を意識して行動すれば、仲間も協力してくれるでしょうし、部下もしっかりサポートしてくれると確信しています。

NRI G-upの取組みの本当の成果は、今の30代の人たちが意識改革を繰り返して、40代で本当のリーダーになり、この会社を支えるようになったときに、現れてくるものかも知れませんね。

中嶋 今、現場力を高めるという喫緊の課題に加えて、長期的なリーダーの育成も企業の将来に向けた重要なテーマになっています。また、リーダーシップを自発的に発揮できるようになることが、現場力を上げていくことにもなると確信しています。ですので、この取組みは継続的に粘り強くやっていくつもりです。

NRI そうですね。繰り返していくことが大事だと思います。本日は、お忙しいにもかかわらず、貴重なお話を伺いいただき、ありがとうございました。■

中国事業の経営体制再構築

～新たな潮流に備えた統括機能の整備～

日本企業の今後の成長において、中国事業における経営体制の再構築は最重要課題であり、その再構築の中心となるのは地域統括会社(RHQ)^{*1}である。「中国事業の司令塔として各事業の成長を加速させるため、事業会社が“戦える”環境づくりを行う」ことが地域統括会社の役割であるが、実際は役割を十分に果たしていない。本稿では、その背景と解決の糸口を論じる。

中国事業の潮目の変化

中国事業の潮目が変わってきている。2011年度の日本からの直接投資は約63億米ドルで前年比より約1.5倍の伸びとなっている^{*2}。その一方で、営業利益の見込みについて、「黒字」と回答した企業の割合は、2011年度は62.1%と前年度の64.4%から低下している^{*3}。その理由として、人件費や調達コストの上昇による「製造・サービスコストの上昇」が挙げられる^{*4}。コスト低減のための取組みに着手しなければ、十分な収益を上げられない時期にきているといえよう。そのような事業環境に合わせて、地域統括会社にも新たな動きが見られる。

図表1は、中国市場の発展に伴う地域統括会社の位置づけの遷移を示している。市場参入初期は日本から事業会社へ直接支援が行われる。事業拡大期においては、経営の効率性が求められるので、グループ一体となった経営体制への変革が必要となり、地域統括会社の整備強化が期待される。多くの日本企業において、今は、この事業拡大期にあり、中国事業の競争力を高める重要な鍵として、

地域統括会社の役割が一層重視されている。中国が「世界の工場」から「世界の市場」へと変化してきたことにより、各社とも中国事業の成長抜きにしてグローバル戦略は語れない状況になってきている。

さらに、先の論文(緒方卓「中国事業リスク対策の再構築」)にもあるように、中国における経営リスクは想定以上に大きく、極めて重要な経営課題となっている。地域統括会社は、いわゆる「中国リスク」に対して適切な対処を行う役割も求められている。

地域統括会社の役割

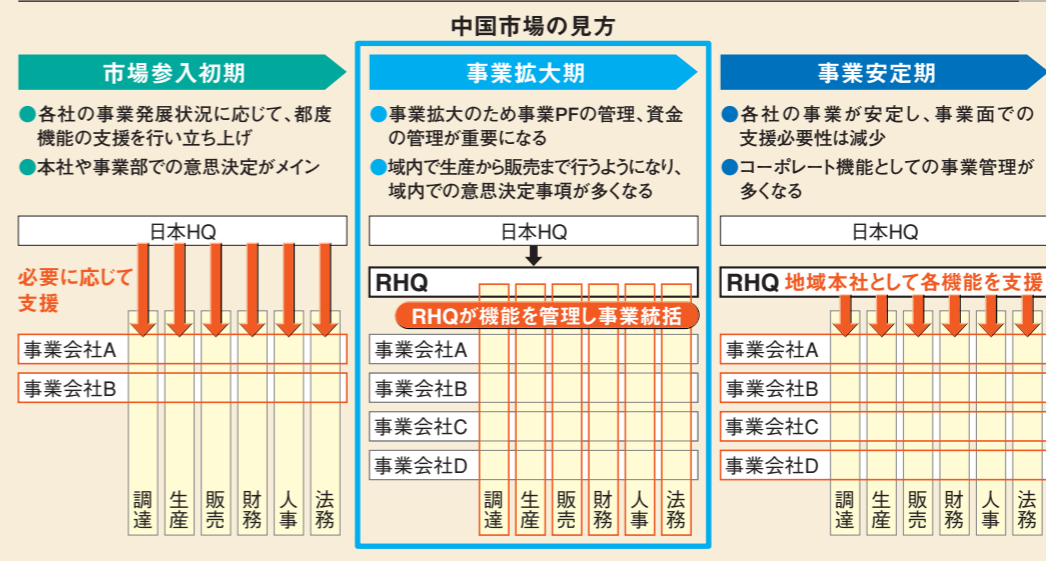
NRIは、中国における地域統括会社の役割を「中国事業の司令塔として各事業の成長を加速させるために、事業会社が“戦える”環境づくりを行う」こととしているが、それは以下の3点に整理できる(図表2)。

①中国の状況を一元的に把握

中国市場の動向や事業の状況について日本本社に説明する役割。具体的には、各事業会社の業績管理等を行う経営管理機能、政策

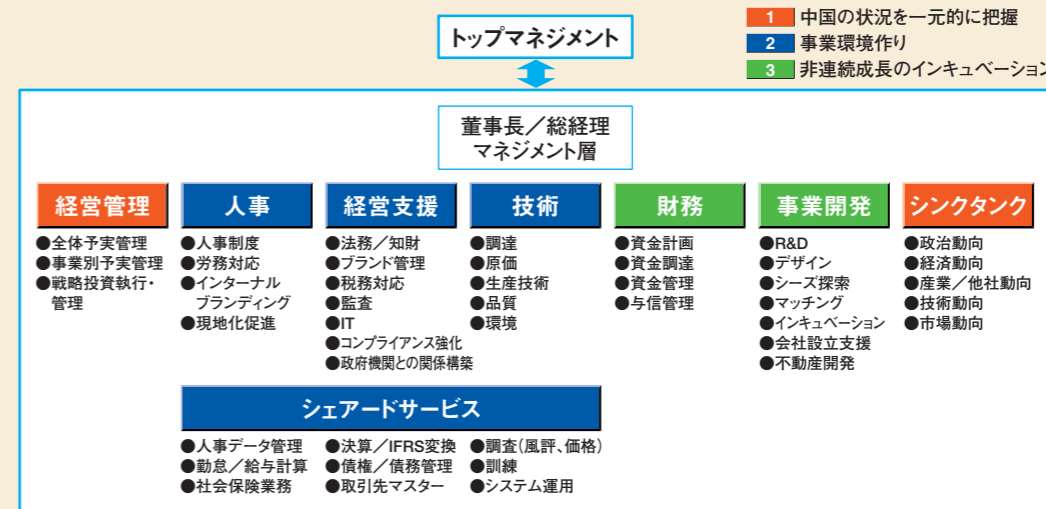
中国市場の発展状況と地域統括会社の位置付け

図表1



中国地域統括の役割

図表2



動向やマーケット動向等を把握するシンクタンク機能がある。これらの機能に関しては過去より多くの企業が保持している。

②事業環境づくり

事業拡大を促進できる業務環境を整え、保持する役割と、事業リスクを事前に察知し対処策を講じる役割。具体的には、人事制度・労務対応等の人事機能、法務・知財対応、監査対応、政府や地方自治体との関係構築等の経営支援機能、品質管理、環境問題対応等

の技術機能、事務業務のシェアードサービス機能が含まれる。

③非連続成長^{*5}のインキュベーション^{*6}

既存事業のM&Aやポストマージャーインテグレーション(PMI)^{*7}の支援や、中国発の新規事業を誘発する役割。具体的には、資金調達、与信管理等の財務機能、マッチング、会社設立支援、不動産開発等の事業開発機能。将来的には、グループ間のシナジー誘発機能も期待されている。

*1.リージョナル・ヘッドクォーター (Regional Headquarters): 複数の法人を傘下にもつ地域統括会社・組織、あるいは機能

*2.中華人民共和国商務部「中国投資指南」

*3.日本貿易振興機構(JETRO)「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査(2011年度調査)」

*4.*3と同

*5.過去とは関連性のない飛躍的・革命的な成長

*6.起業に関する支援を行う事業者

*7.M&A後の効果を最大限引き出すための統合化作業

経営革新
上級コンサルタント
須藤光宜



地域統括会社の実態

ただ、これらの役割を十分に発揮できているか、という点については、残念ながら疑問符がつく。日本企業の中国における地域統括会社のあり方について、日本側、中国側合わせて50社以上の企業を訪問し、経営者・実務者にヒアリング調査を実施したところ(NRIが2012年5月に実施)、「新たな潮流への対応に必要な機能と現在保有する機能にギャップがある」「将来的には地域統括機能のさらなる強化が必要である」という課題が浮き彫りになった。

実際、多くの事業会社は、複雑な中国の法制度、労務問題、コンプライアンスへの備えや対処といった、個々のリソースだけでは解決できない問題を抱えており、地域統括会社に対して経営支援を求めている。ブランド力の強化や政府との関係づくりといったグループ横断の事業環境整備に対する期待も高い。

こうした期待があるにもかかわらず、地域統括会社は、事業会社から諸手を挙げて受け入れられることは少ない。その理由として、地域統括会社に機能を委ねることに抵抗を感じることも、また、地域統括会社の力不足に不安を感じる事が挙げられる。

問題を抱える地域統括会社に見られる兆候

先のヒアリング調査を通じて、事業会社を統括できない地域統括会社に共通して見られる

兆候があることが分かった。まず、権限・権威付けが不十分で、事業会社への発言力・強制力が発揮できていないことが挙げられる。また、グローバル方針(本社のグローバル戦略)とローカライズできる範囲(地域戦略)の線引きが曖昧で、日本本社との調整作業が絶えず発生し、独自に判断ができないことも看過できない兆候である。

地域統括会社が機能するためのインフラ整備が不足している場合もある。事業会社に直接的なメリットを提供するためには、情報システムやシェアードサービス等の基盤が必要になるが、そのための投資も将来計画の策定も十分でない企業が散見された。投資余力を作るための運営費用徴収の仕組みの構築すらおざなりになっているケースも見られた。

人材の投入が中途半端であることも重要な兆候である。典型例をあげれば、各機能(人事・労務、財務・税務等)の専門家が重点投入(現地赴任)されていないばかりか、経験が乏しい人材が地域統括会社でマネジメントを行っているという状況も起きている。

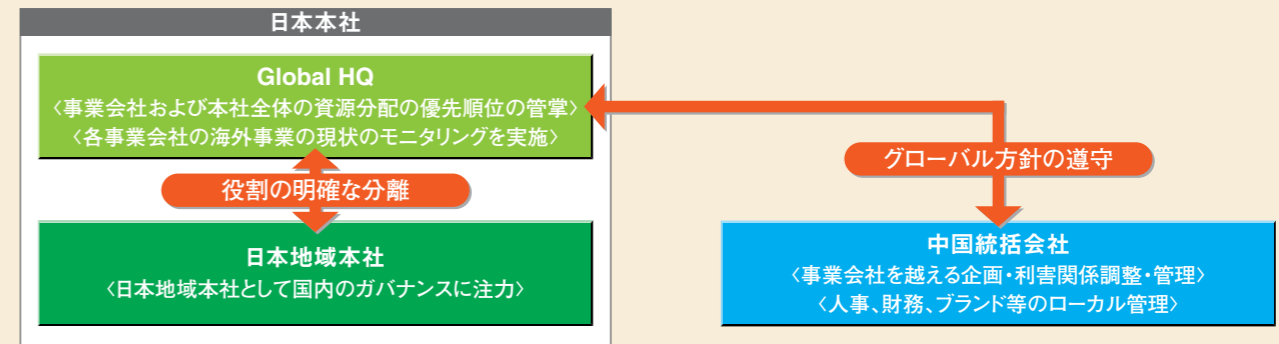
強い権限を保持している役員クラスを地域統括会社のトップに配置することで強化を図るケースもあるが、仕組みが定着しない限りは、根本的な問題解決には至らず、一過性の機能強化に終わってしまう。

地域統括拠点構想策定の重要性

このように最適な業務体制の構築が難しく、仕組みが定着しないのは、地域統括会社のつくり方に問題があると筆者は考えている。

グローバル本社と中国統括会社の役割分担

図表3



「箱(会社形態)」の議論が先行し、統括会社が担う「役割」についての議論がおざなりになってしまっている。大切なのは中国市場拡大のための最重要課題は何か、ということで、その課題解決の方策から地域統括会社のあり方、構想が決まってくる。具体的には、①どのようなミッションを持たせるのか、②それを実現するために組織形態をどうするか、③どのような専門性をもった人材を雇用・駐在させることが必要か、④日本側の本社と事業部と、中国側の事業会社および統括会社間の役割分担・レポーティングラインをどうするか、⑤現地スタッフ・駐在員の人事権・評価権はどこが担うか、⑥投資予算権限を統括会社にどこまで持たせるのか、⑦どんなITインフラが必要か、ということから地域統括会社のあるべき姿が規定されていく。上記のような構想を持って初めて地域統括会社づくりに着手すべきである。

地域統括会社強化は経営のトップ・イシュー

図表3は、日本本社と中国における地域統括会社の役割分担を規定した一例である。

地域統括会社の強化のために、日本本社も海外事業全体を見渡すグローバル・ヘッドクォーター(GHQ)^{*8}の機能と日本国内を担当する「日本地域本社」としての機能の弁別を図る必要がある。責任と権限の線引き、そして管掌組織の位置付けを明確にしなければ、地域統括会社の効果は限定的になるからだ。

地域統括会社の強化は、新たな潮流を踏まえた大改革であるといえる。中国側のスタッフ任せにせず、日本本社も連携して、大規模なプロジェクトとして取り組むことが望ましい。実行性を高めるために、日本本社の社長を責任者とする事は、この場合有効な手段となる。社長自ら先頭に立ち、「全社をあげた経営改革」の意思を示すことこそが成功を生む。

ある韓国企業は、中国での地域統括会社の構築を、グループ全体を束ねる会長のプロジェクトとして推進するとともに、グループ全体でも地位の高い重役を地域統括会社の董事長に据えた。その結果、社内に求心力が生まれ、全体最適の業務体制構築がうまくいったといわれている。

社長の指揮のもと綿密な構想を策定・実行することこそが、中国における強い経営体制を作る一歩となるのではないだろうか。

*8.Global Headquarters: 本社組織、あるいは機能、純粋持株会社の場合は持株会社そのもの

中国における日系消費財メーカーの チャンネル戦略と代理商マネジメント

日本市場が頭打ちになる中、日系消費財メーカーは中国沿岸大都市において、GMS*1などの「現代チャンネル」*2に焦点を当て、重点的に事業を展開している。しかし実は、現代チャンネルでは収益性が見込みにくく、その成長は鈍化している。チャンネル戦略の見直しが必要とされているが、そのためには販売戦略の転換、具体的には代理商の活用が必要となる。本稿では成功事例を分析しながら、代理商マネジメントのあり方についてまとめる。

1. 日系消費財メーカーを取り巻く 事業環境

■日系消費財メーカーの苦悩

日系消費財メーカーは、新興国の市場獲得に向けた事業展開を急ピッチに行っている。とりわけ「世界の工場」から「世界の市場」に移行しつつある中国市場への進出を本格化させる企業が多い。

しかしながら、中国事業の現状について、「事業そのものが伸び悩んでいる」「売れば売れば赤字だ」「良い代理商が見つからない」「チャンネルが開拓できない」等の悩みをよく耳にする。多くの日系企業が何らかの困難に直面していることは想像に難くない。その理由を明らかにするために、本稿では、中国における日系消費財メーカーの典型的なチャンネル戦略の実態を整理したい。

■事業活動の中心は、 沿岸大都市×現代チャンネル

日系消費財メーカーは、沿岸部(北京、上海、広東省)に拠点を設けて参入しているケースが多い。まずそこで数年事業を行った後、既に

取引関係のある現代チャンネルを足がかりに、一級都市*3、二級都市*4へと展開していくのが一般的である。さらに近年は、事業規模がそれほど大きくない企業でも、取引先が進出している内陸部都市においてスポット的に展開している事例もある。

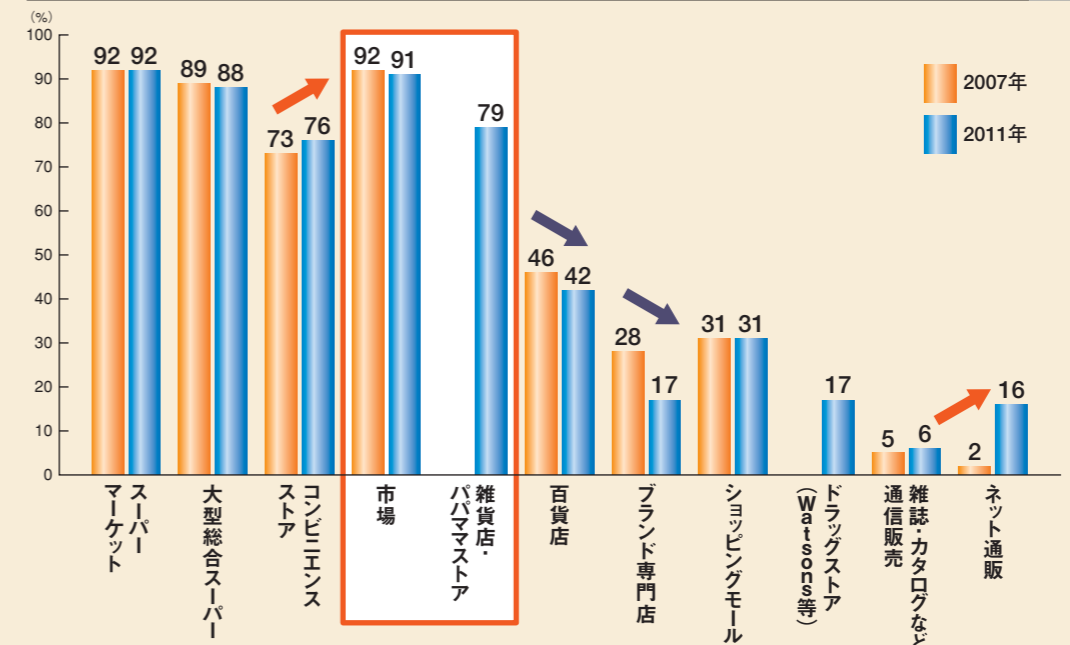
一方、日系消費財メーカーは、「伝統チャンネル」*5の開拓がうまくできていない。伝統チャンネルにアプローチできる代理商ネットワークの構築にも取り組めていないのが現状だ。

■現代チャンネルだけでは 利益が上がらないという悪循環

中国では、GMS、スーパーにおいて、商品売買(仕入→販売)にかかる差益が収益の源泉ではなく、「進場費」と呼ばれるサプライヤーから徴収する各種名目の費用に重きを置いていることが多い。例えば、本来ならば商品仕入の買取りリスクを小売企業が全面的に負うところを、サプライヤーに一部転嫁することは日常茶飯事である。このため、小売側には、「良いものを仕入れ、絶対売り切る」という当たり前の販売意欲が働きにくくなっている。また、現時点での売れ筋商品ばかりを偏重する傾向もある。しかも、販売達成レポート獲得のため

中国消費者のチャンネル別利用状況の変化

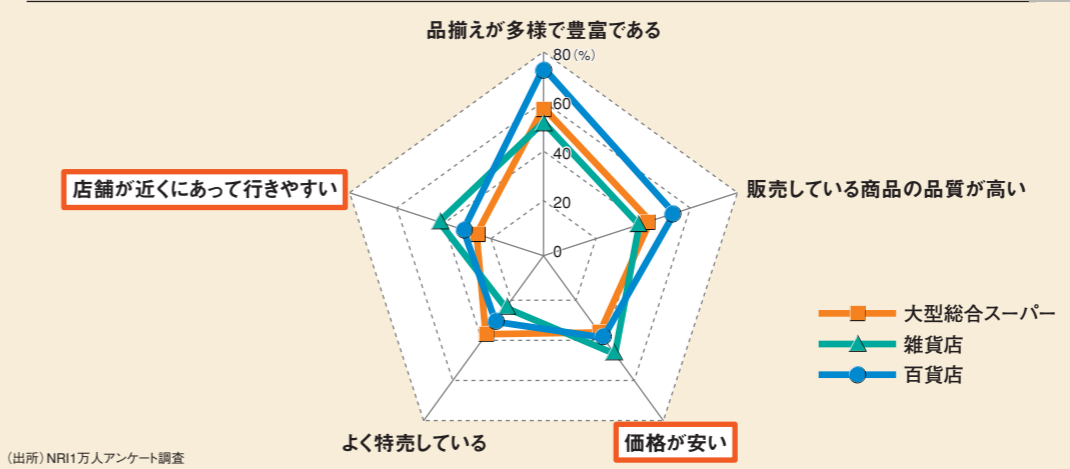
図表1



(備考) 2007年の調査では「雑貨店・パパママストア」「ドラッグストア (Watsons等)」のデータを取得していない。
(出所) NRI1万人アンケート調査

日用品の購入店舗を選定する際に重視するポイント (評価の高い順に5つの項目を抜粋)

図表2



(出所) NRI1万人アンケート調査

に販売量の確保に集中するあまり、新商品の販売戦略取組みすら難しくなっている。

■伝統チャンネルの存在感は依然として大きい

チャンネル別の利用頻度が「月に1回以上」と回答したアンケート結果を2007年と2011年で比較すると(図表1)、全体的には、スーパー、大型総合スーパーの利用頻度が高い。百貨店、

専門店の利用頻度が低下している一方、コンビニ、ネット通販を代表とする新興チャンネルの増加が目立つ。注目すべきは「市場」「雑貨店・パパママストア」等の伝統チャンネルの利用率も依然として高いということである。家から近いという利便性、価格が安いという点が消費者への訴求ポイントとなっている(図表2)。

*1.GMS (General Merchandise Store) 総合スーパー

*2.GMS、スーパーマーケット、コンビニエンスストアなどの近代的な流通チャンネル

*3.直轄市、特別行政区等18都市

*4.一級都市以外の省都、副級都市、経済特区等の25都市

*5.個人経営の小規模な商店、いわゆるパパママストアによる昔からの流通チャンネル



2. 伝統チャンネルを重視する 中国系飲料メーカーA社の事例

A社の主力製品である茶系飲料Xは、2011年の売上が約160億人民元、同年に月刊ビジネス雑誌「世界経理人」が発表している「中国で最も価値のあるブランド」にも上位に入っている。中国人の伝統的な医食同源という習慣に訴求した商品開発と、新発売当時の印象的なテレビコマーシャルにより消費者の心をつかみ、年20%以上を超える驚異的な成長率で売上を伸ばしている。

■収益の源泉は

伝統チャンネルにあり

A社はチャンネル戦略構築にあたり、①現代チャンネル、②伝統チャンネル、③飲食店向けチャンネルの3つに分類している。

チャンネルに対する考え方は日系企業とは異なり、売上、利益を稼ぐ主要なチャンネルと位置付けているのは、伝統チャンネルと飲食店向けチャンネルであり、取引コストが高い現代チャンネルは意図的に取引量を調節している。

伝統チャンネルは、前述の消費者調査からもわかるように、今でも存在感のあるチャンネルとなっている。実際、茶系飲料Xの売上構成全体で見ると、現代チャンネルのシェアは2割程度に過ぎず、伝統チャンネルが5割を占め、残りの3割が飲食店向けチャンネルである。

■現代チャンネルはブランド露出の場と

割り切る

だからといってA社が現代チャンネルを軽視しているわけではない。商品のブランドイメージを

確立していくためには必須であり、必要不可欠であると考えている。

特に、中国では、2008年の粉ミルク事件^{*6}等で食品の安全問題に対する意識が高まり、ブランドを重視する考え方が根強い。そのような状況もあり、A社は、販売比率が低くても、まず現代チャンネル、次に伝統、最後に飲食店向けチャンネルの順に販路開拓を行っている。

3. 台湾系食品メーカーB社の 代理商マネジメント事例

香港に上場しているB社は、1992年に内陸部の湖南省に生産工場を建設した。それからわずか20年足らずで、中国国内での売上20億米ドル超、生産拠点100ヶ所超、販売拠点約350ヶ所、販売代理商約8000社、末端の小売店舗約40万店舗を有し、不動産、商業施設運営などの食品以外の事業も展開する巨大なコングロマリットに変貌を遂げている。B社もA社と同様、伝統チャンネルを重視する戦略をとっている。

■代理商を放任した結果、

チャンネルの拡大に限界

B社は中国参入当初から、代理商活用に積極的だった。参入当初は、事業の急速な立ち上げが目標だったので、取引を希望する代理商との付き合いは基本的に全て応じていた。

その結果、販売エリア、チャンネルの拡大に偏りが生じ、成長が頭打ちになったこと、また各店舗の販売状況が把握しきれず、生産、販売計画に支障をきたしたことで、代理商選定

の際に与信審査を行っていなかったため、資金回収にトラブルが発生したことなどから、90年代後半からは、代理商マネジメントに積極的に関与する方針に切り替えた。

■リソースをかけ代理商のマネジメントにも積極的に参与

まず、全国で販売エリアを区分し、エリア毎に代理商を仕分けることから始めた。そして、これまで代理商任せにしていたチャンネルへの販売活動を管理するため、代理商の内部に本社から派遣した販売マネージャーを常駐させた。さらに、B社自ら費用を負担し代理商マネジメントシステムを導入し、各店舗の販売状況を可視化した。2010年には、代理商の等級制度を統一したほか、約20年間の事業活動により商材が増えたことからカテゴリ別に代理商を選定するなど次々と改革を行っており、一定の成果を上げている。

■代理商と二人三脚で

農村市場を開拓

また、B社は1.5億米ドルを投資し、貨物車を準備して広域の中小都市、農村部市場へ自社スタッフが代理商スタッフと同行して定期的に店舗管理を行うという施策に切り替えた。さらに、販売員が各店舗の在庫、販売状況を把握し、欠品の有無、陳列が適正かどうかについてのチェックを行える体制も併せて構築した。その結果、売上の伸びは都市部のそれを大幅に上回るものとなっている。小規模店舗の経営者は、地域に根差した個人事業主が多く、陳列、販促などの運営ノウハウをそれほど持っていないため、各店舗から情報を収集し、それをフィードバックすることでサービスの改善

に努めている。

4. 日系消費財メーカーに対する示唆

A社の事例では、伝統チャンネルへの取り組み方法、B社の事例では伝統チャンネルにアプローチするための代理店の活用について見てきた。二社に共通するのは、現代チャンネルと伝統チャンネルの目的に応じた意図的な使い分けである。早期黒字化が至上命題である日系企業においては、少ないリソースの投入で勝ちパターンを構築することが求められている。

そのためには伝統チャンネルへの取り組みは避けては通れない。まずは特定地域において代理商を活用して伝統チャンネルを開拓し、収益を取れるモデルを着実に構築してから、次のエリアへ展開するというような戦略への転換があってもよいのではないかと。 N

^{*6}河北省石家庄市の「三鹿集団」が製造した粉ミルクに化学物質メラミンが混入していたために多くの乳幼児が腎臓結石に罹っていたことが判明