

## 期中セミナー開催

10月28日、広州日本商工会はジェットロ広州と「現地化推進のための人材育成」と「米中摩擦と中国経済」をテーマにしたセミナーを開催致しました。当日は118名のご参加があり、続く交流会でも116名の会員企業の皆様にご参加頂きました。各講演の概要、ポイントを次の通りご報告致します。

### 第一部「現地化推進のための中国人経営幹部育成と人材制度」

期中セミナー第一部では、「現地化推進のための中国人経営幹部育成と人材制度」と題し、アナシス企業管理諮詢（上海）有限公司董事長の北尾直樹氏が講演を行った。

#### <現地化とは>

「現地化」という定義付けは、今まで各方面にて色々な意味の解釈がされてきたが、その捉え方は各企業によって、また各社の発展段階や置かれた状況によっても異なる。「自社にとっての現地化とは何か」を定義付けすることが大切である。事業モデルによっては、現地化しないことも現地化と言えるし、急激に現地人化する事で、管理職ポストが埋まり、自身の「発展空間」を望む他の社員に影響を与えてしまうことがある。また現地化は必ずしもコストダウンになるとは限らない。トップは年収5,000万円クラスもいて、部長クラスの報酬は高騰している。

よって現地化とは「現地経営の最適化」であり、そのための手段である。何を以って現地化とするのか、なぜ現地化が必要なのか、いつまでにどこまでを目指すといったビジョンと意思決定が先に必要である。

#### <現地化の阻害要因とジレンマ>

あるアンケートによれば、現地化の阻害要因として「現地の人材不足、経営を任せられる人材育成ができていない」、「現地社員に判断を任せることに対する不安」、「現地法人派遣の日本人駐在員の力不足」、「現地社員とのコミュニケーション不足」など殆どが人の問題として挙げられている。それは現地経営人材が養成されていない、権限移譲への勇気が持てないなど、ずっと先送りされてきた問題でもある。

海外子会社側の問題も大きく、赴任前に本社と赴任3年間で、明確なミッションを握ってくる駐在員は少ないのではないかと。仕事を任せられないから人が育たないという悪循環に陥っているケースが多い。誰かが率先してこの問題にリーダーシップを取って変えていかなければならない。

#### <現地幹部育成の課題と解決の方向性>

広東省の日系製造企業は、進出から十数年以上が経過し、安定期に入った企業が多い中、現地幹部層については、人材の流動性や自主性・自発性の生まれにくい命令中心の業務であったりと未だ育っていない状況。人材育成は、研修を受けさせる事とは全く違う。仕事へのモチベーションを上げ、エンプロイアビリティを向上させること。その為には、人が育つ環境整備に重きを置くべきで、その中心は日常・現場でのOJTこそが人を育てる。我々は意図して部下に対する成長機会を創出し、フィードバックを与えていかなければならない。

主に80后、90后を対象にした中国人社員が理想とする会社像の調査結果があるが、第一位は「従業員に対する尊重」がある会社であった。これは「福利厚生が良い」や「報酬」などよりも高い。我々は階層ごとの役割をきちんと明確化し、日常において自分の頭で考えさせるようなコーチングのマネジメントスタイルに移行していく必要がある。



## 第二部「米中摩擦と中国経済の展望～日本企業としてどう向き合うか～」

休憩を挟み、セミナー第二部として、「米中摩擦と中国経済の展望～日本企業としてどう向き合うか～」と題し、キャノングローバル戦略研究所の瀬口清之研究主幹が講演を行った。主に米中摩擦、中国マクロ経済情勢、日中関係等について語った。

### <米中摩擦の行方>

令和の時代は、世界経済の大転換期であり、世界はパックスアメリカーナから多極化の時代へ移行。米国にとって摩擦の本質とは、経済力、軍事力に近づく可能性のある国が、同国にとって脅威となること。よって米中摩擦の長期化は不可避である。しかし8月以降、特に米国産大豆の中国向け輸出が大幅減少し、ブラジルに代替されるなど、大豆農家や経済界等がトランプ政権を批判する動きが表面化してきた。平均的な消費者はトランプ支持を変えていない。外商投資法の最終的な中身が不十分なものであれば、米国側の信頼を無くし、そのような懸念を持つ米国関係者は多い。同法がワークするのが分かるのは、施行後半年以降になるのではないかと。トランプ大統領は、その時判明する改善点などをピックディールの成果と強調する可能性もある。

### <中国マクロ経済情勢と日中関係>

中国経済は安定から穏やかな減速へ向かっている。2018年の第三四半期から「穏中有進」の局面に。足元の状況では2016年から20年のGDP目標値は6.5%だが、今年の成長率の見通しは6.1～6.2%ではないかと言われている。また2020年は6.0～6.3%の見通しが出ており、今まで

なら刺激策を打つところ、中国政府関係者、経済学者の見解では、目標達成よりも質の向上だという意見が多い。習近平政権の当面の政策課題は、改革推進とマクロ経済の安定保持との間のバランス確保が重要で、その中で、現在の貿易摩擦が不確定要素となっている。

日系企業との関係では、地方政府が、優良な外資企業の発展は地域経済の発展につながると認識し、積極的に日系企業の声を聞くという姿勢に変わっている。日中関係改善がベースにあり、日系企業との投資環境改善に熱心に努力しはじめているのが現状である。

### <日本企業の経営理念>

欧米企業の株主第一主義が世界的にも主流だったが、ここに来て様子が変わってきた。顧客、従業員、サプライチェーン、地域社会、株主全てを大切にするという方針展開。日本企業の経営は、人々の根底に、仕事は人生を磨く場、金儲けが全てではないという商業倫理があり、国民全体に浸透している。ルール重視の欧米と違い、日本と中国はルールを越えた礼や徳の大切さを認識しており、これらが世界の新しいモラルになっていくだろう。その先端にあるのは、企業理念であり、広州で活躍されている皆さんの日々の仕事である。

