

中国風険消息＜中国関連リスク情報＞4月号

＜2014 No.1＞

「中国風険消息＜中国関連リスク情報＞」は、中国に拠点をお持ちの企業の皆様にお届けするリスク情報誌です。中国における種々のリスク（火災等の事故、自然災害、法令違反、情報漏えい、労務リスク等）について、時節に応じた話題や、社会の関心が高いトピックを取り上げて解説しています。

駐在員の目から見た「中国リスク」

1. はじめに

筆者は3月末で中国駐在8年間の任期を終え日本に帰任する（本稿は3月に執筆）。これまで中国でのリスクマネジメント・コンサルティング事業に携わり、本「中国風険消息」やその他媒体において、火災、自然災害等のリスク対策や、反日特集、メンタルヘルス事情等の様々なテーマを寄稿した。一方、リスクマネジメント以外にも、現地法人の設立・運営と、経営全般や人事・財務・システム等々と、多岐に渡る貴重な経験をしてきた。

こうした実体験をもとに、日中間の文化や風習、慣習の違いに起因するビジネス上の課題や駐在員として留意すべき事項などについて論じてみたい。

2. 近年における中国の変化

①経済成長・発展

中国においてビジネスを体験した方であれば誰もが感じる事だと思われるが、中国においては経済成長のスピード感、規模感などが桁違いである。近年では2008年の北京五輪、2010年の上海万博と象徴的なイベントを成功裏に終わらせ、2009年のリーマンショックの荒波に対しては、沿海部だけでなく内陸部各地の目覚ましい発展によって乗り切った。現在では「世界の工場」から「世界の市場」に様変わりしている。こうした実態からみると、成長の余地はまだまだ存分にある。

一方で、交通やその他マナー等をはじめとする安全文化や品質、一般常識と言った面では、地域での格差が大きく、他の先進国には及ばない点が多々ある。中国をピラミッドに例え、「高所得者層」「中間層」「低所得者層」等と表記されることが多いが、人や地域によって格差は多様である。

②人件費の高騰

企業経営の観点で一番悩ましい問題である。中国政府による国民所得倍増計画の後押しもあり、物価上昇も含めてはいるものの、対前年比の昇給率が10%や20%に至ることも見受けられる。また転職市場では前会社の給与の1.5倍や2倍等による引き抜き等も横行している。このように報酬面でも急成長を見せる中国において、硬直化した給与規定だけで適応することは困難である。人件費については、日本式の画一的な管理より「貢献した者には、相応の対価」を基本とする中国式の報酬制度が良い面が多いともいえるが、一方で無秩序に高騰している感も否めない。統制のとれた透明性のある給与体系を目指してひとつひとつ課題を克服していきたい。

3. 中国におけるリスク

(1) 日中間の様々な「違い」に起因する問題

① リスクマネジメントについての意識の差

日本は地震大国であり、1995年の阪神淡路大震災や2011年の東日本大震災、またその他の多くの自然災害等を踏まえ、リスクマネジメントやBCP／BCM（事業継続計画／管理）といった概念が浸透してきている。従ってリスクの予防だけでなくリスク顕在時の対応（危機管理）の双方での取組が進んできている。一方、中国においては危機管理（中国では応急管理という）の概念が色濃く、発生が不確かな事象に対するリスクの予防意識が浸透していないようである。日本の工場などでは一般的である「ヒヤリハット活動」に関しても、中国の多くの工場ではヒヤリとする、ハットすることは残念ながら日常的に発生している。実際に目に見える事故が起きていないのだから、問題ないと言った認識が強い。

② 雇用慣行の違い

日本企業は終身雇用の概念が今でも色濃く、中途退職・中途入社という考え方に不慣れであるケースが少なくない。中国においては（日本以外の諸外国の多くもそうだが）、あくまでも個人の生活の上に会社がある。

中国ではジョブホッピング（技能や賃金向上を目的に転職を繰り返すこと）は極めて一般的である。そのため、中途退職／入社は、悪い、珍しいと見なさず、会社とは自分を成長させる場所であるという見方を持つ必要がある。いまだに旧来型の終身雇用をベースとした日本式の人事マネジメントの発想から抜け出せず、絶えず後手の対応となっている企業が多い。もちろん時間とコストをかけて育成したスタッフが、会社で忠誠心を持ち永年勤続してくれることが理想ではあるが、終身雇用神話から脱却し中途退職を前提にした人材マネジメントへ転換が求められる。

③ 個人の意識の差

社内における個人の権利主張を見ると、日本とは大きく異なる。日本では、良くも悪くも画一的で、「長いものには巻かれろ」といった文化があるが、中国においては何事にもおいて、個人の権利主張というものが、個人の能力・才能・技術以上に前面に押し出されることが多い。上述の通り、高い能力の者のジョブホッピングを否定することはできないが、企業の持続的な発展を鑑みると、キーパーソンや中堅社員が容易に退職してしまうことは大きな痛手である。

成長著しい産業構造であり、個人の成長の上に経済・社会が発展し恵まれた経営環境が継続していくのであれば良いが、経営環境は年々厳しくなっている。集団行動や協力・協調と言った要素が今まで以上に求められるなど、中国においても発想の転換期に差し掛かってきているのではないだろうか。

「for the team」という言葉の通り、会社の発展のために、また今後の中長期の経営環境を鑑み、会社とより深く、より密接な関わりを労使間でいかに築きあげることが出来るかについて検討する時期が到来している。自身のことだけを考えるのではなく、チームプレーがより強固となるよう後進へのノウハウ継承・伝授、次世代育成等といった、将来を考える風土文化が中国においても醸成されることが望まれる。

④ コミュニケーション方法の差

日本人は一般に「あうんの呼吸」を大切に、「当たり前」を相手に求め、自分が「当たり前」と思わないものが目の前に来た際に受け入れようとしない国民性がある。それは日本国内では通じて中国では通用しない。日本人だけで通じる「当たり前」の概念だけで進むべくもない。「当たり前」ではない社会環境を如何に自分のものにできるかが、重要であるといえる。

(2) 中国に対する理解不足という問題

① 日本から見た中国

尖閣諸島の問題の際に、「実は尖閣諸島の場所すら知らない中国人が多い」と中国で報道されたことがあった。しかし同じように日本でも、チャイナリスクと口々に言うものの、実態を良く知らずにいる人、特に中国を訪れたことがない日本人が多いことも事実である。

中国は日本の約 25 倍の国土面積があり、約 10 倍の人口を擁している。東西南北に大きく広がっており、地域ごとでの気象条件の違いは大きい。民族も多様性を持つ。これらの要因を背景としてリスクの原因や内容は様々な形態を有する。画一的とも評される日本と比べ、同じものさしでは比較できない。

もちろん、最近の PM2.5 (微小粒子状物質) 問題などは、中国全土に共通の要因が潜んでいる可能性が十分に考えられる。とはいえ紋切型の「中国＝危ない」ではなく、「中国は一つでない」「多様性を持った集合体である」と理解する必要がある。連日メディアで報道されるネガティブなリスク情報を以て、中国全体がそうだという認識は改めるべきである。「危ない」「危険だ」と言った先入観に支配されている限り冷静な判断は出来ない。

② チャイナリスク

よく耳目に触れる言葉である。しかしながら上述の通り、その実態を知らずに使用している人が散見される。人や物が存在しお金や情報と共に移動する限り、どのようなビジネスにもリスクは付き物である。何も中国に限ったことではない。中国で発生した「理解できない」「受け入れられない」リスクを安易に、「チャイナリスク」と決めつける、またはやむを得ない等と諦めてしまうような態度は厳に慎むべきである。

(3) 駐在員に関する問題

① 駐在員数の増加に伴う弊害

ここ数年で駐在員数も相当数増加している。外務省の海外在留邦人数調査によると、中国全土での在留邦人数は、2000 年で約 4.6 万人であったのに対し、2013 年では、約 15 万人と、13 年間でおよそ 3.3 倍となっており、人材の投資と言った意味でも急拡大している。中でも、若手社員や海外駐在経験を持たない層が相当数増えていると思われる。以前は、事前の語学研修で十分な語学スキルを備えることや、マネジメント経験を持った中堅層が任命されていたが、現在では語学力や経験を二の次にして、即現場に配属するといったケースが増加しているようである。

そうした背景からか、中国に全く興味を示さない者や、極端な例としては寧ろ嫌がる者が派遣されるケースが増えているようである。「郷に入れば郷に従え」とも言われるよう、その土地での文化・風習等の理解・受入があって、物事が円滑に進むといえる。

また駐在人数が増え、部門の責任所管の細分化が進むことで、駐在員間のセクショナリズムが進行してしまう企業も増えてきているようである。以前は限られた人数で運営していた故に、部門関係なく協力し合う雰囲気や体制があった。しかしながら最近では、増員によって自分の責任範疇を線引きし、自社に関することでも自部門以外であれば口出ししないといった、ある種の「大企業病」が進行しつつある。

さらには、事業が急拡大する中、「責任を背負い込む者」「自分の責任範疇に線引きを行う者」の差が益々大きくなり、「責任を背負い込む者」の負担が過剰に増えるという問題が、日本同様に中国でも発生している。

② 若手駐在員の困惑

上記事情も踏まえてであるが、悩める若手駐在員を多くの場所で目にする。以前であれば、日本で複数の部署を経験し、一定のマネジメント経験を持った者が駐在員となっていたが、今では入社 2, 3 年目の 20 歳代若手社員を駐在員として派遣している企業もある。日本でも部下や後輩を持ったことがない者が、異なる文化を持った国で、自身よりも年長で社歴の長いスタッフを部下につけられた場合の困惑は計り知れない。駐在員選考時において、「担当者としての成果」だけに注目せずに、「異文化状況におけるコミュニケーション能力・マネジメント能力」等も考慮する必要がある。

③厚遇が生む誤解

困惑する若手駐在員がいる一方で、過剰な厚遇により問題が発生する場合がある。企業によって待遇には差異があるものの、役職が上がり個別の執務室があてがわれる、行き帰りに送迎車が付くなどの厚遇を付与された場合、「偉くなった」と勘違いさせる環境が生み出される可能性がある。日本からの駐在派遣という外形的な事柄ではなく、日本での経験を生かして会社に貢献することで、周りから尊敬の念を持たれるようにならねばならない。

なおプライベートにおいて、金銭的な余裕や優越感から節度を逸した行動に走り、業務怠慢や家庭崩壊に陥るケースも多々発生している。

④中国語の理解

当たり前ではあるが、ビジネス上や役職取得における当局からの許認可等、当地においては中国語が必要とされる機会が多い。ある程度中国語に精通していないと、取引先との商談・折衝やスタッフ同士の会話から聞こえてくる様々な問題等、重大なサインを見過ごす可能性が大きい。最低限のコミュニケーションレベルの中国語理解は必須である。

4. 中国進出企業への助言

これまで、筆者の経験に基づく問題点や課題を提起したが、次に中国に進出している企業にいくつかの助言をしたい。

①中国進出の目的の再確認

今や企業規模を問わず多くの企業が中国に進出する時代になっているが、以前のような安い労働力の確保を目的とした中国進出には、陰りが見えてきている。沿岸部のみならず、昨今は内陸部においても、人件費が年々高騰し、賃金上昇への不満を発端とするストライキの発生も記憶に新しい。今後も賃金の上昇圧力が収まるとは考えにくく、従来型の中国進出のビジネスモデルでは、採算があわなくなっている。また、中国でのビジネスは当然ながら文化や商習慣、風習他、環境が日本とはまったく異なるところに身を置くことを意味する。以前は、外資系企業向けの各種法律や規制等で、手厚く保護・優遇され、それほど身近に「チャイナリスク」は感じなかったものが、年々、市場主義競争社会の枠組みの中、ビジネス拡大を進める過程において、内資企業（中方企業）と対等な立場で、「中国の一企業」として活動することが求められるようになってきている。

13 億人以上の人口を擁する巨大マーケットであり、鈍化したといっても 7%を超える経済成長を続ける中国の魅力は大きい。上述のような状況から、最近では、ベトナム、ミャンマーにシフトする企業が増えている。改めて何故中国に進出するのか、その目的は何か、今後のメリットは享受できるのか、といった視点での再確認が必要である。

②責任者による陣頭指揮

ここ数年間で日系企業の経営体制も大きく変わり、一部の企業では、日本の役員クラスが、直

接中国に駐在し、陣頭指揮を執ることが多くなってきている。一方、日本にいる役員やその管轄下で中国を統括管理する組織と、中国の現地法人や事務所との間で目に見えない無数の壁が存在し、現場の種々雑多なリスクが報告できず、問題の無い綺麗な報告しか挙げられない、といった本末転倒な状況が少なからず見受けられる。これでは、リスクの宝庫とも言われる現地にあつては非常に危険な状態である。日本からでは、現地の事情を窺い知ることは困難である。会社の中の中国ビジネスの重要度が高いのであれば、責任者自らが現地で肌感覚を持って陣頭指揮を奮うことが必要である。

③スタッフ自身の会社の経営層としてのマインド醸成

各企業において現地のスタッフの「現地化」というキーワードが叫ばれ久しいが、「真の現地化」として現地の主要なオペレーションを、中国人に委譲することも有効な手立てである。駐在員だけで会社を経営するのではなく、現地のスタッフが、いかに当該現地法人を好きになり、将来を考え、自身達でどのようにしていきたいか、等を真剣に考える機会を数多く持たせることこそ重要である。

ここ数十年でいわゆるベテランの現地社員は相当数育ってきている。一定の責任権限を任せられている中国人スタッフ自身が、後進の中国人スタッフを育成できれば、非常に基盤の強い組織が構築できるはずである。しかしながら、総経理の右腕的存在として、責任・権限を与えられているキーパーソンの中国人スタッフを多くの企業で目にするものの、残念ながら多くの場合、その後継者となる中国人スタッフはいないようにも見える。一部では、自分のポジションを確固たるものにするため、敢えて育成していないこともあるようである。

スタッフ自身が、このベテランの領域に留まらず、会社の経営マインドを持って、現地法人を引っ張っていくことが出来るか、「for the company」「for the team」を名実ともにより実践できるか、またそのようなポジションにある者が、自分の後進を育てていくことができるかが、持続的な成長の大きな鍵となる。

④本社機能の充実した支援

現地では、「OKY（お前、来て、やってみろ、の頭文字の略）」と現地の思いを痛烈に代弁した言葉がある。また中国ビジネスを経験した駐在員が、日本本社で中国を担当する事業部等に転勤することも多くある中、最近では、「OKO（お前、ここに、おっただろう）」と、本来現地事情を分かってくれるべき良き理解者が、日本本社の価値基準でしか判断しない、といった皮肉めいた表現などもよく耳にする。

現地の限られたスタッフだけでは、困難なことも数多くある。同じ方向性に向かって事業活動をする中、国内外の関係部門間が、時には利害が相反することもあるかと思われるが、根本の部分では、相互理解を基本とし、充実したサポートを提供し続ける必要がある。

5. 最後に

筆者自身は、3月をもって中国とは一旦距離を置くことになる。目覚ましい成長を遂げ、様々な変貌を遂げた中国での8年に及ぶ経験は、何事にも変えることが出来ない貴重な時間・機会であった。これからも多くの駐在員が中国に駐在することと思うが、そうした後進が巨大な中国を相手に、数々のリスクを克服し逞しく活躍されることを心から願いたい。また本稿がそのような方々のリスクマネジメントに些かでもお役にたてれば幸いである。

以上

執筆：インターリスク上海 総経理 海司 昌弘（2014年3月時点）

株式会社インターリスク総研は、MS&AD インシュアランスグループに属する、リスクマネジメントに関する調査研究およびコンサルティングを行う専門会社です。中国進出企業さま向けのコンサルティング・セミナー等についてのお問い合わせ・お申込み等は、下記の弊社お問い合わせ先、または、お近くの三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保の各社営業担当までお気軽にお寄せ下さい。

お問い合わせ先 ㈱インターリスク総研 総合企画部 国際業務チーム

TEL.03-5296-8920 <http://www.irric.co.jp/>

瑛得管理諮詢（上海）は、中国 上海に設立されたMS & ADインシュアランスグループに属するリスクマネジメント会社であり、お客様の工場・倉庫等へのリスク調査や、BCP策定等の各種リスクコンサルティングサービスを提供させて頂いております。お問い合わせ・お申し込み等は、下記の弊社お問い合わせ先までお気軽にお寄せ下さい。

お問い合わせ先 瑛得管理諮詢（上海）有限公司（日本語表記：インターリスク上海）

上海市浦東新区陸家嘴環路 1000 号 恒生銀行大廈 14 楼 23 室

TEL:+86-(0)21-6841-0611（代表）

本誌は、マスコミ報道など公開されている情報に基づいて作成しております。

また、本誌は、読者の方々および読者の方々が所属する組織のリスクマネジメントの取組みに役立てていただくことを目的としたものであり、事案そのものに対する批評その他を意図しているものではありません。

不許複製／Copyright 株式会社インターリスク総研 2014