

【中国における日系企業の現地化】

日系企業は、中国でも、アメリカでも、アジアでも、欧州でも、「現地化が大変に遅れている」と悪評になっています。そこで、現地化が進んでいると言われている欧米系企業に、「どんな方法・手順・組織で現地化を実践したか？」と尋ねて見ました。その回答になります。

どんなに現地化を進めても『重要業務』に関しては、本社が現地だけに任せないと判りました。そして、「日本でも南米でも、アジアでも同じようなスタイルで経営している」との返事を頂きました。

まず、取引先や現地採用の社員から日系企業が悪評になっている原因・理由としては、

本社から、派遣された社員や経営者の能力が低い！
更に、短期間の駐在で日本へ戻るので、日本本社の方だけを見ていて、**現地事情に疎い！**
； と のためか、責任を回避して意思決定を行わない
ガラスの天井がある
；現地採用だと、日本人でも、中国人でも、外国籍の人でも、昇給や昇格で「目に見えない」上限が決められている
；昔、日本では女性社員に有りました

理想論では、中国で現地化を進めて全業務から経営までも任せる事です。しかし、実際に多数の日系企業で起きた出来事といえば、

- 営業活動・会計報告書をまめに行い、会計データまでも日本本社へ送信していた中国の日系企業での出来事です。経営が、中国人(上海人)に代わった途端に、
- * 毎週、社内会議を開催して、月報を「週報」に変えて、社内の風通しを良くします
- * 現金や銀行口座管理の報告を今以上に、まめに行いますので全部任せてください！
- * 一生懸命に頑張ります

■ ですから安心して下さい！と言っていた中国人経営者が、舌の乾かぬうちに、何と日本人の【御目付役】が帰国したとたんに、会議の議事録はモチロン、決算・

会計データも送らなくなりました。

そして、約6ヶ月後には本人が取引先に当たりを付けて、独立しました。独立理由は、もちろん『後付け』だと簡単に判りましたので、契約を継続しないで解約した顧客も多数いました。

= 国籍や性別・年齢に関係なく、上級管理職や経営者にとって、「**会社の金は、自分の金**」と認識される可能性が高いので、**内部監査と統制が重要になります。**

= 自分よりも、能力が上の社員や優秀なコンサルタントほど「**追出**」します。
; 手段・方法を選ばず、不必要性を訴えたり、不正行為だと虚偽の密告も行い、外部へ追い出したり、契約を打ち切らせます。その理由は、自分にとって邪魔な「優秀な」社員やコンサルを妨害・排除して、**気ままで、利益を1人締め**できる「**甘い**」「**美味しい**」経営・管理をしたいからになります。

上記のような話を上海の多くの場所;店舗・企業で、日本人や中国人から聞いています。合法的ですが、信頼関係を裏切った一種の「乗っ取り」でした。信頼・信用や義理人情よりも『**金銭**』が全てです。

そして、エッセンスだけを理解して、全部を理解したつもりになり、独立していました。

結論

メーカーの場合ですと重要な部分・製作業務等を「**ブラック・ボックス化**」して、社員や提携先・合併先・取引先に**裏切られる事を前提【性悪説】**の対応策を用意した上で、更に欧米系企業のように重要業務だけは、「**日本本社が管理・コントロールできる**」組織にしておけば、後日、泣いたり、後悔したりする事も少ないと予想できます。

; 転ばぬ先の杖になりました！

中国現地化のポイント

更に、現地化を進めるためにも重要と思われる思考ですが、「違う！」と思わされた業務に対する意識になります。

マニュアルや規則等を決められたとおり、言われたとおり、命令・指示どおりに実行する事・社員・会社は、「**無能の証明**」と中国では判断されています。そこで、経営者は対応策を講じる必要が出てきます。

指示等を守らないと「罰金」を課して、厳守すると「賞金」を貰える

; 明確な「アメ・ムチ」賃金体系を確立します。このスタイルの好き嫌いは別です

選択肢を無くす！

; マニュアルに指示された単一の方法・手段・操作しか出来ない。例えば、他の方法ではPC操作を不可能にする

以上が日系企業でも、重要な規範や社内規則になると思います。欧米系企業では当たり前の事柄と業務基準でしょうから、比較すると日本企業が得意な「**暗黙の了承: 暗黙知**」が、中国では不人気になる理由になります。 **ノウ・ハウは出さず、マニュアルだけを出す。**

次の「違う！」と思わされた日中の経営者意識だと、会計監査に対する認識になります。会計における「信頼」と「監査」の並立・両立関係と対立関係になります。

欧米でも、日本でも、アジアでも、投資者は経営者を信頼しますが、その経営者が例え、友人でも、親族でも、家族でも、通常の企業ならば、必ず監査業務を実施しています。

ところが、経営を中国人(上海人?)に任せると必ず、返ってくる言葉は、『私を信頼しているのに、なぜ、監査を実施するのか?』とか、『私を信頼していないから、外部に監査を依頼したのか!』と苦情が出てきました。

何と返事をすれば宜しいのでしょうか? 経営者としての社会的な責任から、個人的な信頼維持のためにも重要と思われる「監査」業務を拒否する姿勢には、経営者意識や経営レベルの相違としか思えませんでした。

読者の方で、何か良い説明方法や内容を知りませんか?

;ぜひ、ご教授してください。

(F:記)
OVTA アドバイザー
「OVTA-Chinaメンバー」