

# 中国事業成功の鍵となる統括会社の機能強化

野中利明



## CONTENTS

中国進出の活況と小売り・卸売りの規制緩和  
統括機能の必要性をめぐる議論  
企業形態をめぐる議論  
統括会社の機能・位置づけに関する議論  
十分に機能していない日本企業の統括会社

サムスンの大胆な権限委譲による現地完結型の統括会社  
統括会社のあるべき姿は本社の中国市場へのウエートづけ次第

### 要約

- 1 在中国の日系企業の間で、中国における統括機能、統括会社のあり方をめぐる議論が活発化している。日本企業の中国進出がこれまで以上に活発化するなか、日本企業の間では、自社の中国における事業規模が拡大し、また中国での事業会社数も急増する状況下で、各事業会社がバラバラに事業を進めるのではなく、統括機能をうまく活用して一体感を持った経営を進めるべきだとの認識が高まってきている。特に、中国国内市場への販売に本腰を入れて取り組む日本企業にとって、統括会社の企業形態や機能をどのようにすべきかといったことが、極めて重要なテーマとなっている。
- 2 統括会社のあり方をめぐってはいろいろと議論があるが、日本企業のなかで、統括会社がうまく機能しているケースはまだ少ないように見受けられる。統括会社の権限・役割が明らかでないことに加えて、本社事業部による意思決定のラインがあり、統括会社側に事業会社に対する指示・評価権がないことなどから、事業会社側が統括会社に対してあまり協力的でなく、統括会社が十分に機能していない。
- 3 統括会社の位置づけ・権限を検討するには、中国事業に対する日本本社リソースの関与度合い（たとえば、取扱製品への技術や人材などの投入度）、あるいは中国での事業規模や拠点数、取扱製品の種類の多さ（管轄する本社事業部の数の多さ）などについて、現状と今後の見込みを踏まえる必要がある。同時に、収益責任を本社（事業部）と統括会社とがどのように負うのかのルール作りも、統括会社をうまく機能させていくうえでは重要となろう。

## 中国進出の活況と小売り・卸売りの規制緩和

在中国の日系企業の間で、中国事業の統括機能、統括会社のあり方をめぐる議論が活発化している。

統括会社とは、自社の各事業会社をとりまとめ、管理する機能を持つ会社をいう。持ち株会社（「投資性公司」）形態による中国本社や地域性本部と位置づけられるケースや、事業そのものにはあまり関与せず、シェアードサービス（各事業会社に共通する業務・機能をくり出して1カ所に集中させ、事業会社に提供する形態）に特化するケースなど、いくつかのパターンがある。

日本企業の中国進出がこれまで以上に活発化するなか、日本企業の間では、自社の中国における事業規模が拡大し、また中国での事業会社数も急増する状況下で、各事業会社がバラバラに事業を進めるのではなく、統括機能をうまく活用して一体感を持った経営を進めるべきだとの認識が高まってきている。

現在、統括機能のあり方をめぐる議論が盛んになっているもう1つの背景としては、中国のWTO（世界貿易機関）加盟に伴う措置として、小売・卸売業への外資100%出資解禁の動きがある。2004年12月11日に解禁の予定だが、これによって中国国内における販売権の取得が規定上は可能になる。

中国では、1990年代半ば以降、統括会社の代表的な企業形態である投資性公司の設立が相次いでいる。もともと投資性公司は、多くの場合、中国における複数の事業会社の製品を統括会社を通じて販売することにより、販売の一本化を図ることを目的として設立され

ている。

今回の小売り・卸売解禁によって、多額の資本金が必要となる投資性公司（最低資本金300万ドル）を設立しなくても、販売権の取得が可能になるとの期待がある。また、現在上海の特例として認められている特定の保税区（上海外高橋保税区）内の貿易会社を通じた国内販売の形態が、今後どのような扱いになるのかも、企業の関心を集めている。

中国国内市場への販売に本腰を入れて取り組む日本企業が急増するなか、日本企業の間では、統括会社のあり方や、その企業形態や機能をどのようにすべきかといったことが、極めて重要なテーマとなっている。

本稿では、日本企業の中国における統括機能、統括会社をめぐる議論の全体像を明らかにするとともに、日本企業が統括会社を持つうえでの問題点・課題について具体的な事例を交えつつ述べる。

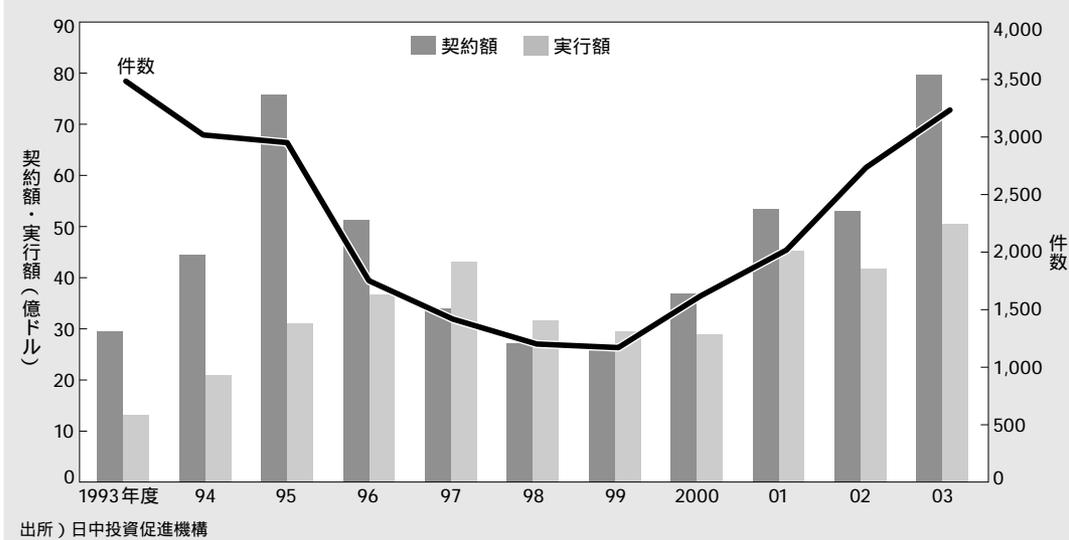
### 統括機能の必要性をめぐる議論

#### 1 企業数の増加、事業規模の拡大に対応した一体経営の必要性

2003年における日本企業の対中国投資件数は3254件、金額（実行ベース）では50.5億ドルと、件数、金額ともに過去最高を記録し、日本企業の中国投資はますます活況を呈している（次ページの図1）。この投資金額は、対中国投資主体の国別・地域別内訳で見ると、香港・マカオ、バージン諸島に次いで第3位である（2位のバージン諸島からの対中投資の大半は台湾からの間接投資）。

中国における日系企業の事業規模が拡大し、事業会社数が増加するなか、日系企業の

図1 日本からの対中直接投資の推移



中国への進出目的は、海外市場向けの輸出製品の製造だけではなく、中国国内市場に対する本格参入へと変化してきている。

従来、海外市場向けの輸出製品を製造している限りでは、中国国内における企業イメージやブランドイメージについてあまり注意を払う必要はなかった。しかし、中国市場に対する取り組みの重要度がますます高まるなか、日系企業の間では中国で自社の各拠点（事業会社）がバラバラに事業を進めるのではなく、一体となった事業経営を行うことにより、企業価値を上げるべきだとの考え方が生じてきた。

日本の大手企業の中国進出はその多くが、本社事業部ごとの判断によって拠点設立が進められてきた。こうしてできた現地の拠点は、日本本社の各事業部の指揮下で事業を進めており、多くの場合、事業部の異なる現地拠点間の横の連携はスムーズではない。

このため、統括会社を活用することにより、各拠点の事業をうまくとりまとめ、事業

運営コストの効率的な運用や販促費の一本化などによって企業イメージの向上を効果的に推進する必要や、設計・製造・販売など各事業会社機能の相互補完を図って一体経営を進める必要があるとの議論が広まりつつある。日本企業のなかには、中国での事業会社数がすでに50を超えるケースもあり、中国の事業全体をとりまとめるうえで、統括会社の役割が極めて重要なものとなっている。

## 2 リスクマネジメントに対する組織対応の必要性

中国におけるリスクマネジメントの重要性に関する指摘は、かねてよりいろいろある。特徴的な問題としては、技術情報の漏洩やコピー製品の氾濫といった知的財産権侵害の問題、法制度・諸規制の頻繁な変更に伴う対応、中央・地方の政府当局との関係づくり、ロビー活動の必要性などのほか、日本企業に特有の問題点として、対日感情問題に伴うトラブル（不買運動など）があげられる。

こうした問題に対するリスクマネジメントは、各事業会社レベルでももちろん留意すべきだが、事業会社だけでは十分対応しきれないことも多い。

たとえば、政府との関係づくり、ロビー活動については、事業会社レベルだけの対応にとどまらず、中国事業を代表するトップが、政府のキーパーソンとの関係づくりを行うことがより重要だろう。

また、知的財産権侵害の問題については、以前から指摘されていることではあるが、一向に改善の傾向が見られず、企業として組織的な防御策を講じる必要に迫られている。しかし、その手口がますます巧妙化するなど、事業会社レベルでは対応が難しいケースも増加している。

さらに、対日感情リスクに対するマネジメントも決して軽視できないものとなっており、むしろ以前よりも深刻な状況となりつつ

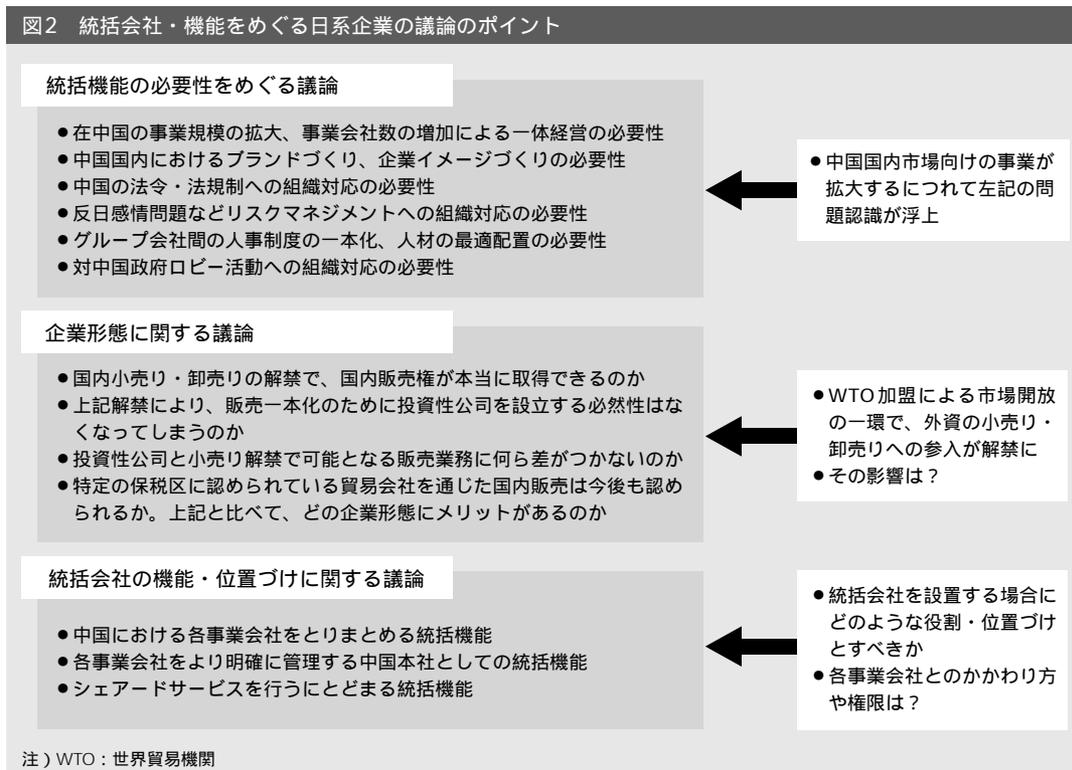
ある印象すら受ける。

日本企業のなかには、広告出稿の内容の事前審査やトラブル発生時の対応を統括会社トップの直轄事項と位置づけ、他の業務とは切り離して管理しているケースもある。問題発生時には、事業会社から中国本社のトップへダイレクトに報告を行うこととし、通常の業務のリポートラインとは別扱いにしているほか、問題発生後、24時間以内に対応策を講じる、つまり迅速な対応を行うことをルール化している企業もある。この種のトラブルは、対応の遅れが、事態を急速に深刻化させるリスクが高いためである。

### 3 人材強化における 統括会社の活用

中国で事業を拡大するうえで、現地人材の役割が重要であるのはいうまでもない。とりわけ、国内市場向けの販売で事業を拡大する

図2 統括会社・機能をめぐる日系企業の議論のポイント



となれば、日本人だけで市場の動向や顧客のニーズなどを的確に把握することにはおのずと限界が生じるため、戦力となる現地人材、さらには現地の幹部人材の育成がより重要になる。

各事業会社が、通常の業務のなかで、人材を採用し研修を行うこととは別に、グループ全体の研修計画の策定や、幹部人材育成計画の策定、グループ企業間の人材の最適配置などを行うことは難しい。このため、統括会社がこうした役割を担うケースもある。

また、グループ企業間の人材の最適配置を行おうとする場合、グループ企業同士の人事・評価制度の内容に開きが大きいと、人材の異動が困難になる。そのため、統括会社がグループ企業の共通の人事制度、評価制度を作り上げようとする例もある。

## 企業形態をめぐる議論

### 1 小売り・卸売りへの外資参入 解禁で投資性公司はどうなる

中国の2001年末のWTO加盟に伴い、2004年末までに小売・卸売業への外資参入制限を撤廃し、外資による100%出資を可能とすることが約束されていた(12月11日に当該出資制限の解禁が予定されている)。

そもそも、中国国内での販売については、自社で製造した製品を除き、原則として販売が認められておらず、中国の各事業会社の製品を一括して販売するには、投資性公司を設立していることが前提となっていた(これにより傘下企業の製品の販売が可能)。この投資性公司の設立には、最低資本金額3000万ドルが必要である。

1990年代半ば以降、多くの日本企業が、販売の一本化を目的として投資性公司を設立した。すでに投資性公司を設立済みの企業では、仮に、2004年末の小売り・卸売りの開放により国内販売権が容易に取得できるとなると、3000万ドルもの出資を行って得た国内販売権のメリットが極端に低下するとの危機感を強めている。

一方で、投資性公司を設立していない企業にしてみれば、小売り・卸売り解禁によって、国内販売権が容易に取得できるのか、あるいは、やはり投資性公司を設立しないと難しいのかといった議論があり、予断を許さない状況にある。

ただ一般的には、今回の小売り・卸売りの開放後、実際の認可取得は容易ではないとの見方が強い。中国の場合、規制が解除されるということと、申請が認可されることとは別物であり、規制と運用のギャップが大きいのが一般的だからである。

統括会社の企業形態としては、上海の特例として、投資性公司ではないが、「管理性公司」として統括会社を設立する形態もある。投資性公司の最低資本金が3000万ドルであるのに対し、200万ドルの資本金で設立が可能だが、投資性公司に比べて、販売権を持っていないなどメリットが少ないことから、これまで設立事例は多くない。ただ今後、仮に小売・卸売業の解禁により、投資性公司でなくとも国内販売が可能となれば、管理性公司による統括会社の設立が増える可能性もある。

### 2 上海の特定保税区内の貿易会社 は今後も存続するか

国内販売を行うもう1つの企業形態とし

て、上海における特例だが、特定の保税區（上海外高橋保税區）内に設置した貿易会社がある。この手法は、比較的少ない資本で認可が取得できる（多くの場合、20万ドル以上

で認可を取得している模様）とあって、かなり設立事例が多く、国内販売を行うために即効性のある手法として普及している。

しかし、これは上海で例外的に認められて

図3 統括機能、中国国内販売に関する企業形態

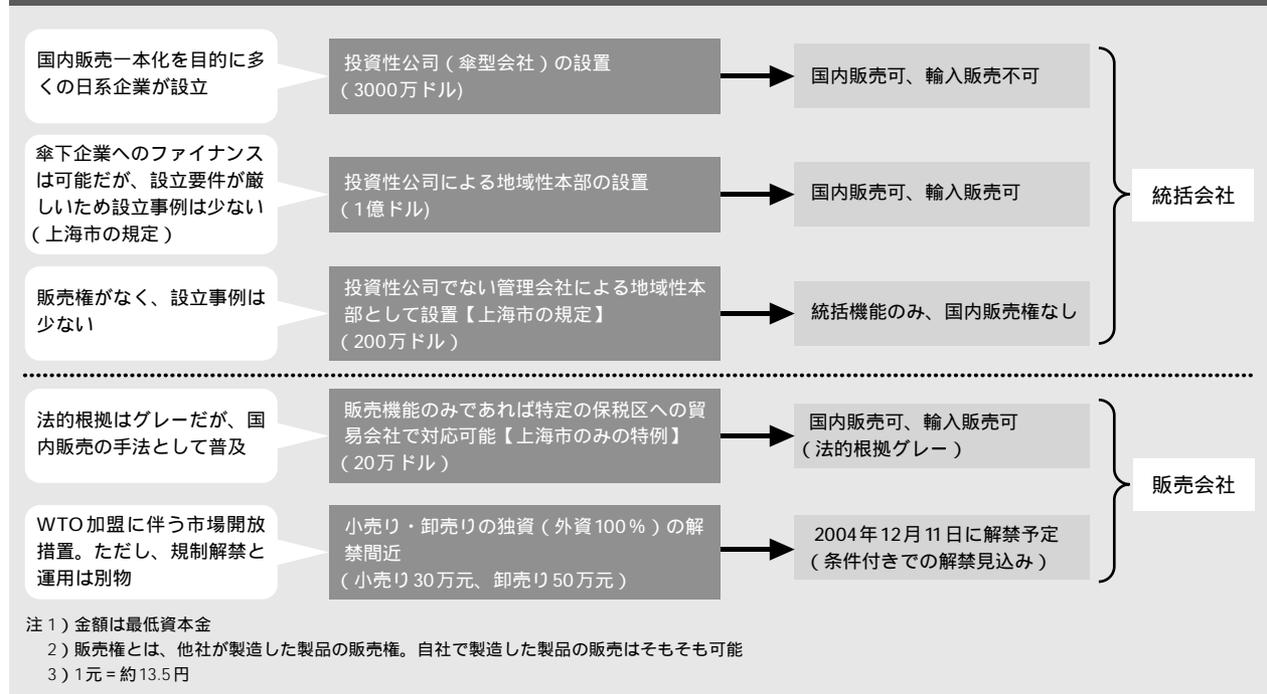


表1 企業形態ごとの設立要件、業務範囲など

企業形態	最低資本金額	認められる主な業務、問題点など
投資性公司	3000万ドル	<ul style="list-style-type: none"> <li>傘下企業への出資</li> <li>傘下企業製品の買い取り、国内販売</li> </ul>
「外国企業の投資による投資性公司に関する規定」		<ul style="list-style-type: none"> <li>一般製品（傘下企業製品以外）の輸出、国内販売</li> <li>最低資本金額が大きい</li> </ul>
地域性本部（投資性公司）	1億ドル もしくは 条件付きで5000万ドル <sup>注1</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>上記、投資性公司に認められる業務</li> <li>親会社製品の輸入、国内販売、アフターサービス</li> <li>最低資本金額が投資性公司よりさらに大きい</li> </ul>
「外国企業の投資による投資性公司に関する規定」		
保税区内（外高橋）の貿易会社	（20万ドル以上）	<ul style="list-style-type: none"> <li>輸出入業務</li> <li>国内販売業務</li> <li>上海市の外高橋保税区内の特例<sup>注2</sup></li> <li>法的根拠がグレー</li> </ul>
（小売・卸売業の外資への解禁）	小売り30万円以上 卸売り50万円以上	<ul style="list-style-type: none"> <li>2004年12月11日以降</li> <li>認可の取得が実際に可能かどうか不透明<sup>注3</sup></li> </ul>
「外商投資商業領域の管理弁法」	（会社法規定）	

**注1）**最低資本金5000万ドルの条件の場合は、申請前1年の投資先資産総額が30億元以上、かつ純利益の合計額が1億元以上であること  
**注2）**上海外高橋保税区内の貿易会社は例外的に国内販売が認められているが、法的根拠が不明確で、今後も認められるか否かは不透明  
**注3）**WTO加盟に伴う国内市場開放措置として、小売・卸売業への外資100%参入が認められる予定だが、仮に解禁されても、認可の取得は容易ではないことが予想される（規定と運用のギャップ）

いる形態であり、法的根拠があいまいとの指摘もある。したがって、今後も国内販売が認められるか否かは不透明である。小売り・卸売り解禁の動きと併せて、今後の扱いが注目される企業形態である。

以上をまとめたものが、前ページの図3と表1である。

## 統括会社の機能・位置づけに関する議論

統括会社、統括機能の必要性を認識している日系企業は多いが、統括会社がどのような権限を持ち、どのような位置づけとなるべきかについては、明確な方針が固まっていないケースが多いように見受けられる。

まず、投資性公司の場合には、販売の一本化を目的として設立されたケースが多く、統括機能を持つことを第1の目的としたケースはむしろ少ないと見られる。また、最近の管理性公司にしても、統括機能としての必要性を認識したうえでの設立ではあっても、統括会社の権限や役割、各事業会社とのかわり方などは、明確な議論のないまま設立されているケースが多いのが実態ではないか。

結果として、投資性公司にせよ、管理性公司にせよ、統括会社の位置づけ・役割があいまいなため、各事業会社とのかわり方も不明確であり、十分に機能を発揮できずにいる。

統括会社の位置づけ・役割に関する考え方は、次の2つに大別されよう。

- 統括会社が中国本社や地域本部として位置づけられ、中国事業全体の戦略を策定し、実行管理を行う、各事業に深くかか

わる「大きな統括会社」のケース

- 統括会社はあくまでもシェアードサービスなどの側面支援の役割、つまり「黒子役」に徹して、各事業会社の業務にはあまりかかわらない「小さな統括会社」のケース

「大きな統括会社」の典型としては、韓国サムスンの中国統括会社があげられる（詳細は後述）。同社の場合、中国の投資性公司を韓国本社に次ぐ第2本社と位置づけており、本社の副会長クラスをトップに据え、人材を大胆に投入して、第2本社で中国戦略を策定し、各事業会社を明確に掌握するという、「現地完結型」の組織体制をとっている。

日本企業にとって、あるべき姿の統括会社がどちらであるかは、事業規模や事業会社数（拠点数）、取扱製品の特性などにもよるので、一概にいえない。しかし一般には、中国における自社の事業規模が大きければ大きいほど、また拠点数が多ければ多いほど、一体となった事業運営を進めることが難しくなるため、統括機能の重要性がより高まるということはいえるだろう。

## 十分に機能していない 日本企業の統括会社

### 1 不明確な統括会社の権限・役割

統括会社のあり方をめぐっては、いろいろと議論がある。しかし、日本企業のなかで、統括会社がうまく機能しているケースはまだ少ないように見受けられる。統括会社の役割・権限があいまいなまま事業を進めていることが、その第1の要因といえよう。

たとえば、ある日本企業では、中国の各事

業会社の人事制度を一本化する目的で、本社人事部から統括会社へ人事制度を策定する専門の担当者を派遣した。しかし、統括会社の各事業会社に対する指示権限なども明確でないことから、人事制度の変更・一本化への各事業会社の理解と協力が得られず、計画は一向に進んでいない。

また別の企業のケースでは、営業部門を統括会社の傘下に置き、管理・推進しようとしているが、営業部門側の抵抗が強く、計画が思うように進展していない。

結局、統括会社の権限・役割が明らかでないことに加えて、本社事業部による意思決定のラインがあり、統括会社側に事業会社に対する指示・評価権がないことなどから、事業会社側は統括会社の動きに対して、あまり協力的な対応をしていない。

特に投資性会社については、1990年代半ば以降に設立されるケースが多く、多くの日本企業では、各事業会社がすでに中国に進出して事業を行っているなかで、後から設立されている。この点も、統括会社の役割、位置づけがなかなか明確にならない大きな要因となっている。

つまり、各事業会社にしてみれば、自分たちはすでに中国で事業を行ってきており、「後発」の統括会社にあれこれ干渉されたくない、という心理が働いている。このことは、統括機能のあり方を議論するうえで軽視できるものではない。統括会社の権限・役割を明確にし、それを中国の各事業会社に明示しなければ、仮に統括会社が中国事業全体の事業戦略を描いたとしても、それは実現性の乏しいものとなる。

## 2 中国での日本の企業イメージ、ブランドイメージは高くない

冒頭に述べたように、日本企業の対中投資の規模が国別・地域別で第3位で、過去最高額を更新するなど、依然として活況を呈している。しかし、対照的に、中国における日本企業の企業イメージ、ブランドイメージは芳しくない。

中国で、日本企業は多額の投資と大規模な事業活動を継続しているものの、個々の事業会社の活動に一体感がないため、存在感を十分に打ち出せないこと、また広報活動などについて戦略的な取り組みが十分に行われていないことも、このようなイメージをもたらしていると見えよう。

中国の大学生を対象とした2004年の就職人気ランキングを見ると、上位の顔ぶれは、1位が海爾集団（ハイアール）で、以下アメリカのIBM、プロクター・アンド・ギャンブルと続く。上位10社の内訳は、欧米企業5社、地場企業5社となっている。

日本企業は、わずかにソニー（26位）と松下電器産業（46位）の2社が、上位50社にランクインしているだけである。ちなみに、11位には韓国のサムスン電子が位置しており、アメリカのモトローラ（13位）やインテル（15位）の人気を上回っている。

次に、サムスンの中国統括会社について紹介しよう。

### サムスンの大胆な権限委譲による現地完結型の統括会社

#### 1 「第2本社」という位置づけ

サムスンの中国進出は1992年、天津でブラ

図4 サムスン中国の組織体制

研究開発、デザイン、生産、マーケティングの各機能が統合した「現地完結型」の経営体制の構築



注) AV: 音響・映像、MP3プレーヤー: メモリーカードなどを使った小型音楽プレーヤー、PDP: プラズマディスプレイパネル、PJTV: プロジェクションテレビ、STN-LCD: 単純マトリックス型液晶ディスプレイ

ウン管テレビの工場を稼働させたときが最初である。以後、1990年代中頃まで、テレビ、洗濯機など中低級品の家電製品を中心とした製品を投入してきた。しかし、それらの製品は中国地場企業との低価格競争にさらされ、中国事業は苦戦を強いられていた。

その後、1997年、98年のアジア通貨危機を経て、サムスンは、中国戦略をそれまでの中低級品中心から高級ブランド戦略へと転換し、以後大きな飛躍を遂げる。特に、2001年以降進めてきた高所得者層に的を絞ったブランド戦略、いわゆる「5%戦略」はよく知られている。

5%戦略は、中国の所得上位5%の層をターゲットとした販売戦略である。携帯電話、ノートパソコン、プラズマディスプレイテレ

ビ、液晶モニターなど、高級機種を中国市場に相次いで投入し、その結果、高い市場シェアを確保している。

現在、サムングループは、中国に従業員4万5000人を擁し、生産現地法人26社、販売現地法人6社、研究開発拠点3社のほか、代表事務所、サービスセンターなどを抱えている(図4)。その業種は、中核である電子のほか、金融、貿易、建設、化学など多岐にわたる。

グループ最大の中核企業であるサムスン電子の2003年の中国における売り上げは97億ドルに上り、同社の売り上げ全体の18%を占めている。中国での売り上げの内訳は、45%が半導体、20%が携帯電話、残る35%が家電とIT(情報技術)製品となっている。サムス

ン電子は、2005年の売り上げ目標を140億ドル、2010年には400億ドルとしており、実に年平均20%を超える高い成長目標を掲げている。

これほど大規模かつ多岐にわたる事業をとりまとめ、グループとして一体感を持って事業を推進していくうえでは、統括機能が極めて重要な役割を果たすことになる。

サムスングループは、2002年3月に北京の中国本社である投資性公司を韓国本社に次ぐ「第2本社」と位置づけ、現地完結型の組織体制を目指し、現地への大幅な権限委譲を進めて、中国での事業を急速に拡大している。この中国本社の代表には韓国本社の副会長クラスを送り込むなど、本社の人材の投入を大胆に進め、現地完結型のマネジメントを押し進めている。

中国における組織体制では、生産、マーケティング、研究開発、人材採用、デザインの各機能が結合した「現地完結型」経営体制の構築を標榜している。

## 2 本社人材の大胆な投入と権限委譲

サムスンの中国本社の主な機能は、中国全体の市場調査、マーケティング戦略の策定、長期ビジョンの策定を行うことであり、それまでグループ各社に任されていた戦略策定機能を一括管理して、シナジー（相乗効果）の極大化を図るとしている。また、中国での現地完結性を高めるため、マネジメント、研究開発、部品調達現地化を進めている。

同社のオーナーである本社の李健熙会長は、これまでに中国市場への本格参入を対外

的に幾度となく明言しており、中国市場をグローバル市場の中心として明確に位置づけている。中国に第2本社を設置し、本社のリソースを中国に大胆に投入しているのも、この方針に基づくものである。

このほか、サムスは中国でCSR（企業の社会的責任）活動にも積極的に取り組んでいる。中国本社が中心となって、街の美化運動をはじめとする公益活動を進めるなど、30の公益組織をグループ内に設置して活動を行っている。

## 3 統括会社のあるべき姿

サムスの事例から、あるべき統括会社の姿は次のようにまとめられる。

統括会社のトップは、現地で意思決定のできる、かつ本社に対して発言力のあるレベルの人物である（本社役員のトップレベル）

中国市場の動きを把握し、長期ビジョンに立った中国事業全体の事業戦略を策定・推進する

中国市場で目指すべき企業イメージ、ブランドイメージを明確にして、そのための販促活動、広報活動を一元化し、これを戦略的に進める

マーケティング、生産、販売、開発など各機能の最適化と現地化を推進する

長期ビジョンに立った戦略的な人材の採用および育成の計画策定と推進を行う

中国での社会貢献活動への取り組みと、同活動の対外的な広報を行う

サムスはこれらのほか、中国市場重視の方針を対外的に頻繁にアピールし、また中国本社を韓国本社に次ぐ第2本社と位置づける

ことで、中国政府に対する宣伝効果も狙っているものと読み取れる。

個々の事業会社のレベルでは、とかく目先の収益目標に追われがちで、中国事業全体のあるべき姿や長期ビジョンに立った視点からの判断を行うことは難しい。また、各事業会社間の機能の相互補完によるシナジーの追求や事業の最適化といった視点もなかなか出てこない。

サムソンの事例からは、統括会社をうまく機能させ、長期戦略に立って、中国におけるグループ全体の事業計画を確実に進めていこうとする明確な意志が感じられる。

## 統括会社のあるべき姿は本社の 中国市場へのウエートづけ次第

サムソンの事例に見られるように、結局のところ、統括会社の機能・位置づけをどうするかという議論は、中国市場への取り組みを本社がどのようにウエートづけし、リソースを投入するかということに大きくかかわってくる。

ごく最近、上海に投資性会社を設立した日本企業がある。この会社が投資性会社の設立を決めたのは、中国市場向けの販売比率が急増し、一方で日本と欧米市場での大幅な成長が望めないなか、日本本社の社長が今後は「中国市場で稼ぐしかない」という覚悟を決め、そのためには現地側で迅速に意思決定できる組織体制を確立することが必要と判断したからだという。

従来のように各事業会社が決めた業務計画を集約するだけでは、中国市場での大きな飛躍はままならない。まずは中国事業全体

の事業目標を明確にし、それを達成するために、権限のある拠点として投資性会社を設置したわけである。

## 1 本格展開に不可欠な 意思決定のスピード

中国市場を対象に事業を本格的に拡大するのであれば、日本側が決定権限を握ったままでは、迅速な意思決定はできないだけでなく、市場から離れたところでの確かな判断がはたして下せるのかという疑念も払拭できない。

もちろん、やみくもに現地統括会社への権限委譲を進めればよいというものでもない。製造や開発など、本社の技術や人材に依存する度合いが極端に高いような場合には、統括会社主導による管理はかえって難しいこともあるだろう。

一方、販売業務の権限を現地に集中させることは、取扱製品の種類が多くなればなるほど、統括会社による販売機能の一本化によって、ブランドイメージの向上、効果的な販売促進活動、クライアントの一元管理などが容易になるため、有効であろう。

また何より、迅速かつ確かな意思決定ができなければ、変化のスピードの速い中国市場で、顧客の意思決定のスピード、競合他社の意思決定のスピード、いずれにも後れをとりにかねず、結果として、みすみす商機を逸することにもなりかねない。中国市場では、日本企業だけでなく、欧米系、韓国系、台湾系、さらには中国地場企業など多くの企業との競争にさらされるため、意思決定の遅れは事業をスムーズに推進するうえで大きなブレーキになりかねない。

## 2 収益責任のルール作りも重要

統括会社の位置づけ・権限を検討するうえでは、中国事業に対する日本本社リソースの関与度合い（たとえば、取扱製品への技術や人材などの投入度）、あるいは中国での事業規模や拠点数、取扱製品の種類の多さ（管轄する本社事業部の数の多さ）などについて、現状と今後の見込みを踏まえる必要がある。

また同時に、収益責任を本社（事業部）と統括会社とがどのように分担して負うのかのルール作りも、統括会社をうまく機能させていくうえでは重要となる。いろいろ口出しはしても、統括会社は結局、責任を負わないということでは、中国事業のとりまとめは容易ではないだろう。

中国での事業展開に限ったことではないが、日本企業は海外事業における現地化に消極的といわれて久しい。これまでの日本企業の海外事業展開は、多くの場合、日本の各事業部による生産や販売など一部機能の切り出しであり、現地への権限委譲や現地化といった考えや認識は希薄だった。

統括会社をめぐる議論にしても、企業によっては統括会社という器をつくるのが目的

化してしまい、どう位置づけ、どう機能させて中国事業を拡大させていくかといった、本質的な問題に関する議論が不十分なようにも受け止められる。

本稿で見てきたサムスンの場合、現地で意思決定のできる現地完結型組織を目指すとしているが、それだけでなく、サムスン中国そのものの「中国企業化」をも明確に標榜している。中国における企業イメージの向上を狙った戦略ととれる面もあるが、中国市場にかける同社の意気込みをひしひしと感じずにはいられない。

サムスンのやり方をそのまま真似るべきだとはいわないが、中国市場で成功を収めるには、こうした企業と対峙して、勝ち抜いていかなければならないということを再認識する必要がある。日本企業は、今こそ、中国事業のあり方、統括会社のあり方を見直すべきであろう。

著者

野中利明（のなかとしあき）

NRI上海・副総経理

専門は中国事業戦略、企業誘致戦略など