

アジア立志塾 2022 年度第 1 回会合

2022 年 9 月 6 日にアジア立志塾 2022 年度第 1 回オンライン会合を開催しました。今回から、新体制で運営をしており、今回は 3 部構成で進行しました。

第一部は、中華圏歴 18 年で 2500 名以上に中国の今を、現地視点で伝えるメルマガ「中カツ！通信」を毎週配信している野村義樹氏に、「ニュース報道の裏！上海ロックダウンで見えてきた、緊急事態での個人・企業の生き残り戦術」と題して講演いただきました。

上海では 2022 年 4 月から 2 ヶ月間ロックダウンが実施され、そこでの教訓から、海外進出企業におけるリスクマネジメントの必要性について言及されました。



企業としてのリスクマネジメントとしては、次の 3 つが挙げられます。

① 運転資金は、最低 3 ヶ月準備しておくこと

今回のロックダウンでは、固定費の支払い免除などの政策が無く、資金繰りに困る企業が多々ありました。

② 信頼できる情報源を準備しておくとともに、情報発信も欠かさないようにすること

ロックダウン中デマ情報が散見されたことから、正しい意思決定をするためにも信頼できる情報源を準備しておくと同時に、企業として情報を発信することも必要です。企業として情報発信する対象は主に 2 つあり、1 つは従業員に対して、もう 1 つは取引先に対してです。情報発信することで、様々な情報を得られるようになります。

③ 非常事態における社内制度の検討や、取引先との契約内容の確認をしておくこと

出勤できない際の勤怠管理や給与制度について、社内で現地人社員と話し合っておくことで、リスクマネジメントに加えて、社内の信頼関係構築にもつながります。

上記の教訓を得られた上海市のロックダウンでは、大変なことも多々あった反面、新たな商流が一般消費者に浸透するといった良いこともありました。

ロックダウン中の大変だったこととして、請求・支払業務が滞ってしまったことが挙げられます。中国では、発票(日本で言う領収書)が発行されないと顧客から入金されません。ロックダウン中は発票が発行できず、売り上げが立ちませんでした。また、従業員への給与や仕入先への代金が支払えないといった事

態も起こりました。

ロックダウン中に一般化された新たな商流として、「団体購買」が挙げられます。ロックダウン中は、送料の高騰と、個別配送ができないことが問題となっていました。そこで、小区毎で(中国ではマンションが、学校のような塀で仕切られ、その区画を「小区」と呼ぶ)団長を立てて、団長がメーカーと直接交渉をする「団体購買」が一般化しました。ロックダウン解除後の現在も、「団長」が職業となっている人もいます。

ゼロコロナとロックダウン

上海ロックダウン

それでも負けない人々!

ロックダウンで出現した新しい職業“団長”(団体購入リーダー)



プレゼン資料を
Email
Wechat

また、ロックダウン解除後の上海では公共交通機関やオフィスビルを利用するには 72 時間以内の陰性証明が必要となるため、街の至るところで PCR 検査場ができています。そのため、街に出てもコロナに感染するかもしれないという心配をしなくて良い社会が形成されています。しかし一方で、常に隔離されるかもしれないというリスクと隣り合わせとなっています。22 年 8 月には、海南島にてコロナの陽性者が多発したために観光客が海南島で足止めされてしまうという事態が起こりました。

Withコロナの光と影

コロナ感染しているかも? と心配しなくていい社会

公共交通機関、オフィスビルに入る時は72時間以内の陰性証明が必要

PCR検査は無料かつ、いたるところにある。



プレゼン資料を
Email
Wechat

海外現地法人を経営するうえで、日本では考えられないことが常に起こるかもしれないということを想定して準備をすることの重要性を改めて認識をすることができる講演でした。

第二部は、バングラデシュ出身で日本在住歴 25 年、IT 企業でブリッジプロジェクトマネジメントに従事しているニルファ・ヤスミン氏に「バングラデシュにおける IT アウトソーシングとビジネス拡大の可能性について」と題して講演いただきました。



日本は IT 人材が不足しており、2030 年には、日本国内の IT 人材は 60 万人不足すると推定されることから、日本は海外から IT 人材の調達が必要となっています。そういった背景の中、バングラデシュは日本の IT 人材確保において非常にチャンスがある市場と言えます。その理由は 2 つあり、①人材の豊富さと②コストメリットです。①については、バングラデシュ政府が「デジタルバングラデシュ」をスローガンとし、ICT 産業の育成や ICT を活用した生産性の向上に注力していること、IT 人材リソースを拡大するために、政府が大学を支援していることが挙げられます。②については、人月単価も 30 万～40 万円であることが挙げられます。

海外で IT のアウトソーシングビジネスを行うためには、ブリッジプロジェクトマネジメントが重要となります。ブリッジプロジェクトマネジメントにおけるキーポイントは次のことが挙げられます。

①文化理解

②コミュニケーション

①の文化理解については、プロジェクトマネジャーが、ブリッジプロジェクトを行う双方の労働文化と社会文化を理解し、それぞれを融合させる必要があります。



②のコミュニケーションについては、「コミュニケーションプロセス」と「具体的な要件と技術仕様」に分けられます。「コミュニケーションプロセス」については、プロジェクトで使用する言語(日本語や英語など)と、コミュニケーションツールを決定します。ツールについては、日本のビジネス環境ではメールを使用することが多いですが、開発の世界では JIRA や Redmine などのツールを活用し、リアルタイムでやり取りが可能な体制を作ることが一般的です。

また、「具体的な要件と技術仕様」については、日本企業の海外ブリッジプロジェクトにおける課題となっています。IT の開発では、なんとなく口頭で話してもエンジニアは開発することはできません。そのため、フローチャートなどを活用した具体的な文書が必要となりますが、日本企業はそれを明確に作るのが得意ではなく、開発後にバグが発生することが見られます。

異文化環境下でビジネスを進めていくためには、日本特有の「阿吽の呼吸」が通用しないため、言語化し、文書化することの重要性を再認識することができる講演でした。

第三部は「駐在員と語る場」と題し、駐在員をゲストにお招きし、インタビューをしました。

今回のゲストは、パネルメーカー向けに製造設備を販売されている某設備メーカーの中国現地法人で責任者として駐在している中井さん(仮名)に「関係構築から始まる海外ビジネス」と題して駐在中の生活面や現地幹部社員育成に関する体験談をお聞かせいただきました。中井さんは、これまで長期出張で韓国、シンガポールを担当し、台湾、中国で合計 10 年以上駐在されています。

出張と駐在の大きな違いとして、駐在はその地で生活をしていかなければならないことが挙げられ、そのために現地に溶け込むネットワークづくりが必要となります。生活で問題が発生した際に助けを求められるように、社員や近隣住民、よく使用する食事場所の従業員や出張先でよく使用するホテルの従業員との関係構築をされたそうです。1 つの方法として、日本へ一時帰国した際に中国人が喜ぶような日本のものを購入し、プレゼントをすることが挙げられます。このように地道に関係構築を行うことで、現地の言葉が自由に使えなくても、何かあったときに助けてもらえるようなネットワークを作り上げることができたそうです。



現地で幹部人材を育成するためには「徹底的な対話」が必要とのことでした。現地のビジネスで幹部となる人材を選ぶにあたっては、どの国でビジネスする際も共通して徹底的に対話をしたそうです。対話の内容は、仕事のことだけでなくプライベートにまで及び、相手のことを知るために、現地人社員の家族とも食事をされたそうです。中国駐在後は、幹部となって欲しい人材(Aさん)を見つけてから約3ヶ月間、徹底的な対話を行ったうえで、自身の右腕となって欲しいことを伝え、その覚悟があるかということを確認したそうです。



Aさんが中井さんの右腕となる覚悟を表明した後は、中井さんがAさんをOJTで徹底的に鍛え上げそうです。その際に目指したことは、Aさんが「お客様の立場で考えられるようになる」ことでした。育成方法は非常にシンプルで、毎日報告書に赤入れをすることから始まりました。全ての報告に対して、「何故こうなったと思う?」と問いを投げかけたそうです。当然始めたばかりは又ケモレが多いため、何度も手戻りが発生し、週に何度も同じ顧客に対して、同じ案件について電話で確認させることもあったそうです。こうした粘り強い対応を通じて、Aさんの成長を促していったようです。

また、現地で幹部人材を育成するためには、「肚をくくること」が重要になります。設備の販売という仕事は、1つ1つの受注額が数億円を超える上、年に何件もあるわけではないため、本社からは失注が許されないというプレッシャーをかけられます。経験豊富な駐在員がメインで営業活動をし、現地人社員にサポートしてもらう方が、成功確率は高くなります。しかし、中長期的な視点に立って、中国人の顧客を説得できるのは中国人にしかできないため、中国人がメインで営業活動できるようにすべきだと考え、育成のために案件を右腕人材に任せると肚を括られたそうです。

AさんはOJTを開始してから1年半で、ある程度案件を進められるようになり、現在では立派な幹部社員として活躍をされているそうです。

現地での幹部人材育成は一朝一夕ではならず、根気がいること、そして育成の際には徹底的な対話によって相手を知り、信頼関係を構築することが必要であることを改めて認識することができました。特に、相手の話を聞くことの重要性については、自身が普段そのように接することができているのかと考えさせられるお話でした。