

ア ジ ア 室 通 信

2018 年 4 月

82 号



CONTENTS

【特集】

- 『今の赴任者は“経営現地化”の適任者か』
～海外現法のライフサイクルと日本人駐在のマネジメントスタイル～ 1
株式会社ジェイエイシーリクルートメント
海外進出支援室 室長 佐原 賢治 氏

【トピックス】

- 『中国における小売形態の変化について』 3
みなと銀行 国際業務部アジア室
代理 三俣 匡史

【アジアビジネス情報】

- アジアニュース・主要経済指標 6

みなと銀行 国際業務部アジア室

1. 本資料記載の情報は、法律上、会計上、税務上の助言を含むものではありません。法律上、会計上、税務上の助言を必要とされる場合は、それぞれの専門家にご相談ください。2. 著作権 本誌記載の情報の著作権は原則として弊行に帰属します。いかなる目的であれ、本誌の一部または全部について無断で、いかなる方法においても複写、複製、引用、転載、翻訳、貸与等を行うことを禁止します。3. 免責 本誌記載の情報は、弊行が信頼できると考える各方面から取得しておりますが、その内容の正確性、信頼性、完全性を保証するものではありません。ここに記載された内容は事前の連絡無しに変更されることもあります。弊行は当該情報に起因して発生した損害については、その内容如何にかかわらず一切責任を負いません。また、本稿の中で、意見にわたる部分は、筆者の個人的意見であり、筆者の所属する組織の見解を代表するものではありません。

特 集

『今の赴任者は“経営現地化”の適任者か』

～海外現法のライフサイクルと日本人駐在のマネジメントスタイル～

株式会社ジェイエシーリクルートメント

海外進出支援室

室長 佐原 賢治 氏

「有事のリーダーと平時のリーダー」という表現がある通り、組織においてはそのライフサイクルや時々の事情、課題によって、適したマネジメントスタイルは異なる。

当社がアジア9ヵ国の日系子会社で経営トップを務める日本人駐在員に自らの得意とするマネジメントスタイルを質問したところ、そこに大きな偏りがあることが判った。

質問は、マネジメント型を「理念・ビジョンの策定と浸透」「指示・命令」「率先垂範」「関係性・風土醸成」「問題解決」「権限委譲」「育成・指導」の7つに分け、自らの「得意」「不得意」と、「これまで重要」「今後重要」の4項目で回答を求めた。（回答者数 850名）

日本人トップが「得意」とするのは「理念・ビジョンの策定と浸透」（21.2%）で、次いで「指示命令」（20.5%）が多く、その二つは「これまで重要」であったスタイルと一致する。

一方、「今後重要」になることは「育成・指導」（28.8%）、「権限委譲」（24.5%）であり、そのうち「権限委譲」は日本人トップが最も「不得意」（33.4%）とするスタイルだという。

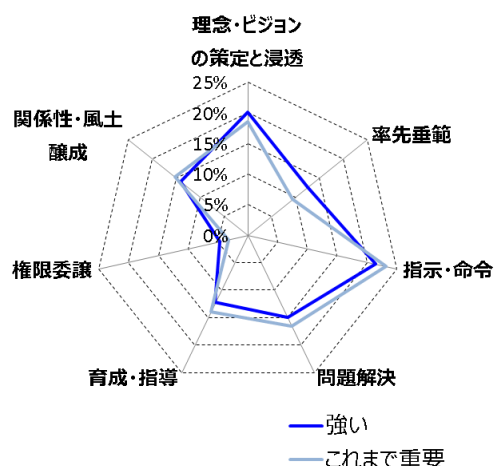
増大する駐在員関連コストの削減などを目的に、多くの日系海外子会社で経営現地化の必要性が叫ばれているにも関わらず、特にアジア新興国においては思ったようにそれが進んでいない。日本本社では現地における中核人材の採用難や離職問題をその原因と捉えがちであるが、現地化に成功している企業では「権限委譲」がうまいトップの存在や、日本本社が「育成・指導」に適切に関与している例が目立つ。

現地で適材を見出して辛抱強く育成し、徐々に仕事と権限を渡して無理のない現地化を進めることは、自らが先頭に立ってあらゆる問題に対峙し、密林を切り拓くかのごとく現地事業の“立ち上げ”を行なうスキルとは明らかに異なる。

そもそも、実務で結果を残した「名選手」が管理職となり、その延長で現地子会社に赴任しているケースも多い中で、「率先垂範」や「指示命令」以外のマネジメントを行なうスキルを養うことは、海外における経営現地化のキーパーソンを養成することに加えて、国内の生産性改善のためのマネジメント改革にも有益なはずである。

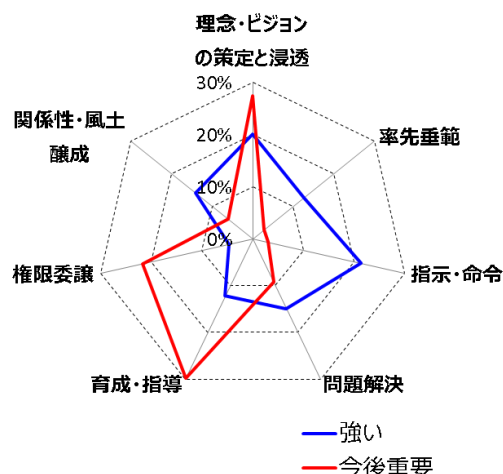
【グラフ①】これまで重要だったこと

※駐在員の“強み”との対比



【グラフ②】今後重要なこと

※駐在員の“強み”との対比



【会社概要】

<JAC Recruitment>

1988 年設立。アジア 9 ヶ国にグループ会社をもつ人材紹介会社。日系海外進出企業に対する海外事業の即戦力人材の紹介を行っている。

【筆者プロフィール】



佐原 賢治（さはら けんじ）

株式会社ジェイエシーリクルートメント

海外進出支援室 室長

1990 年同志社大学商学部卒業。国内企業人事部門で主に「人材採用（新卒、中途、海外留学生等）」に携わった後に 2000 年 JAC Japan（現 JAC Recruitment）入社。

国内外資系企業向け人材紹介コンサルティング（東京、大阪）、日系製造業向け人材紹介コンサルティング（東京、大阪、福岡）の後に本社人事部長、エグゼクティブ紹介部門を経て 2011 年より現職。海外事業展開に伴う人材採用に対する各種情報提供（年 350～400 社訪問）を行なう傍ら、東南アジアの日系企業における人材面の課題に関する調査を行っている。

★文中で引用いたしました、アジア 8 ヶ国の日系子会社に対する調査結果をまとめた「アジア人材戦略レポート 2017」をお求めの方は、下記までお気軽にご連絡下さい。（無料）
JAC Recruitment 神戸支店 078-262-9221（担当：小川）



『中国における小売形態の変化について』

みなと銀行
国際業務部 アジア室
代理 三俣 匡史

現在中国の流通業界では、大手インターネット企業がリードする格好で、「新小売」と呼ばれる新しい小売業の形態が生まれています。今回はこの「新小売」という形態に焦点を当て、ご紹介致します。

1. 新小売の概要について

(1) 新小売とは

新小売とは、大手ネット企業の会長であるジャック・マー氏が提言したオンラインとオフラインが深く融合し、スマート物流、ビックデータ、クラウドコンピューティング等の新技術の活用により生まれた新しい小売モデルです。

また、中国商務部が、消費者ニーズへの対応や、効率向上・コスト削減を目的として、新技術を駆使した革新的な小売モデルであると位置付けるなど、国策としても推し進めている業態です。

(2) 新小売の取組みに至る背景

新小売の取組みが活発化する背景として、IoT など小売に活用可能な技術の発展や、消費者ニーズの高度化・多様化、加えてインターネット企業による実店舗を通じた顧客の獲得ニーズの高まりも要因となっています。

加えて、スマホを用いたオンライン決済が定着したことによる消費者のライフスタイルの急速な変化も一因となっています。

決済方法は「モバイル決済（QR コード）」が多く、中国（特に上海）においては現金を持たない人が増えています。また、スマホを利用した EC サイトでの買い物や、食事の注文なども頻繁に行われており、スマホへの依存度は日本に比べて高いのではないかと感じます。

2. 新小売の取組み事例（生鮮食料品）

現在、中国には約 3,000 もの生鮮食品のネット事業者が存在すると言われていますが、阿里研究院の「中国生鮮消費報告」によれば、2020 年における中国の生鮮消費市場は、依然として実店舗が販売の主体であると予測分析されています。

一方、実店舗では「生鮮食品」が最も売りたい商品とされていますが、中国の消費者の満足度は先進国に比べ低く、消費者はより良質な商品とサービスを求めています。

今回はネット事業者とスーパーの融合として誕生した小売店舗の一例として「盒馬鮮生」をご紹介します。

○「盒馬鮮生」の特徴

①生鮮食品中心	ネット通販の浸透率が低い生鮮食品（高級海鮮含む）の品揃えが充実	→	・既ネット通販との品揃えの差別化
②店内調理サービス	イートインのスペースを設け、生鮮食材の店内調理サービスを提供 ※スマホで動画レシピの確認ができる他、必要な食材や調味料が一括表示され、一括注文が可能	→	・店舗における「体験性」 ・店内滞在時間の延長
③決済はアリペイ	決済手段は原則としてAlibabaのアリペイのみ ※店員がスマホを使いてせない消費者に対してアプリのダウンロードや会員登録の方法を丁寧に説明	→	・アリペイユーザーの囲い込み ・ビックデータの収集
④オンライン注文可	専用アプリの利用にてオンライン注文が可能 半径3 kmの地域は30分で宅配可能	→	・消費者の「今すぐ欲しい」ニーズに対応 ・店舗を起点としたスピーディー・効率的な配送を実現
⑤店舗は倉庫兼用	天井に輸送ベルトを設置し、配送センターを併用 ※アプリで注文された商品を各売り場担当者が商品棚からピックアップし、輸送ベルトにセット。 その後店舗裏の配送センターから宅配（荷積所要時間10分以内）	→	・オン・オフライン同一価格の実現 ・機会損失の低減
⑥電子値札を活用	電子値札の活用により、頻繁な価格変動に効率的に対応 電子値札のQRコードをスキャンすればその場でオンライン注文が可能	→	・オン・オフライン同一価格の実現 ・機会損失の低減

○店舗入り口



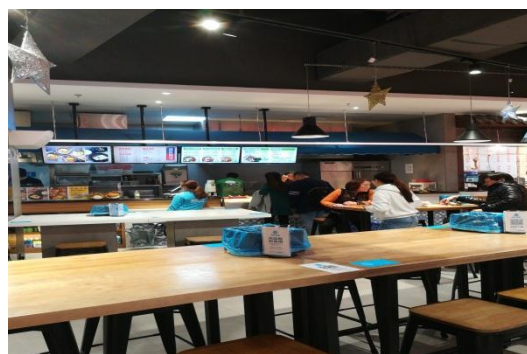
○豪華な食材も扱っています



○店内調理サービス



○イートインコーナー



店頭には購入した魚介類をその場で調理してくれるサービスも用意されています。店頭での調理費用は 15 元(約 250 円)と、テナントに入居するレストランなどで食べるよりも価格帯が安く設定されています。

また、店内の調理サービスコーナーの前には、調理してもらったものをその場で食べることができる「イートインコーナー」が設けられています。

このイートインコーナーでは、新鮮な魚介類を目の前で調理する“パフォーマンス”と、“食事”を併せて楽しむことができるようになっています。

盒馬鮮生の店舗では、従業員が店舗のバックヤードからではなく、商品棚から商品をピックアップしているという点に驚かされます。店舗のバックヤードに商品在庫を置き、店頭での販売を中心とする日本では考えられない光景ではないのでしょうか。

また、ピックアップされた商品は天井に張り巡らされたレールを伝って店舗奥の配達スタッフに引き渡され、バイク便で配送されます。こうすることで、物を運ぶ効率性を高めています。こうした効率化により、オンライン注文に対する配送時間の短縮が実現できているように思います。

アジアニュース・主要経済指標

【中国】

3月26日の中国ニュースサイト、澎湃新聞などが伝えたところによると、上海市工商業連合会はこのほど2018年の賃上げガイドラインを発表し、市内企業の賃上げの目安を8%に設定し、加減は3%とした。

同紙は4月1日から、月額最低賃金を2300元から2420元に引き上げる。最低時間給は現行の20元から21元に改定される。

【タイ】

英金融大手HSBCはこのほど、世界26カ国の中小企業経営者を対象に実施した貿易動向調査で、海外との貿易額が増加し事業が拡大すると予測した企業の割合がタイはバングラデシュ、インドに次いで世界3位だったと発表した。

発表によるとタイ企業200社中の92%が今後12ヵ月間、貿易量が拡大し、国際事業が成長する見込みだと回答し、各国平均の77%を大幅に上回った。こうした強気の見通しの理由として、自社商品の需要拡大が1位で全体の33%、次いで良好なビジネス環境が31%、優秀な労働力が25%を占めた。

現在、タイの貿易相手国は1位が中国、2位が日本で、両国との貿易拡大の機会を模索したいという企業が多かった。この他、ミャンマーやシンガポールへの事業拡大に興味を示す企業もあったという。

【ベトナム】

法務省は27日、2017年末時点の在留外国人数が前年比7.5%増加の256万1848人で、過去最高を更新したと発表した。今年1月1日時点の不法在留者数は1.9%増加の6万6498人で、4年連続増加した。在留外国人、不法残留者ともベトナムが急増した。

在留外国人は、就労や留学などの中長期滞在者と特別永住者の合計。在留資格別では、研究者や技術者ら「高度専門職」が7668人で、105.1%の大幅増加となった。

国別では、中国が73万890人と最も多く、韓国45万663人、ベトナム26万2405人と続いた。不法残留数は韓国1万2876人、中国9390人、タイ6768人。ベトナムは6760人で、増加率はいずれも30%超と突出していた。

また、17年中に出入国管理法違反で強制退去手続きをとった外国人は前年比2.4%増加の1万3686人で、3年連続増加。このうち不法就労をしているのは9134人で、全体の66.7%を占めた。不法就労の場所別では茨城県の2213人が最多だった。

■通貨（対ドル為替相場、年末・月末時点相場）

	日本	中国	香港	韓国	台湾	シンガポール	タイ	マレーシア	ベトナム	インドネシア	フィリピン	インド
	JPY	CNY	HKD	KRW	TWD	SGD	THB	MYR	VND	IDR	PHP	INR
2014年12月	119.44	6.2052	7.7545	1,087.60	31.642	1.3217	32.880	3.4965	21,388	12,412	44.788	63.1253
2015年12月	120.38	6.4935	7.7509	1,176.01	32.828	1.4131	36.058	4.2935	22,475	13,850	46.870	66.1590
2016年12月	116.96	6.9502	7.7559	1,207.82	32.254	1.4468	35.799	4.4862	22,761	13,473	49.730	67.9250
2017年12月	112.69	6.5067	7.8140	1,070.65	29.800	1.3360	32.580	4.0465	22,698	13,568	49.920	63.8713
2018年 1月	109.19	6.2887	7.8229	1,067.75	29.144	1.3121	31.327	3.8985	22,705	13,389	51.295	63.5863
2018年 2月	106.68	6.3310	7.8261	1,083.10	29.222	1.3248	31.385	3.9170	22,759	13,745	52.110	65.1775
2018年 3月	106.28	6.2911	7.8488	1,063.55	29.116	1.3115	31.188	3.8635	22,794	13,768	52.170	65.1775

※祝日休場の為、インドネシアは3月29日、フィリピン及びインドは3月28日の値を記載

■株価（年末・月末時点相場）

	日本	中国	香港	韓国	台湾	シンガポール	タイ	マレーシア	ベトナム	インドネシア	フィリピン	インド
	日経平均 株価	上海総合 指数	香港 恒生指数	韓国総合 株価指数	台湾加権 指数	ST指数	SET指数	クアラルンプール 総合指数	ベトナムVN 指数	ジャカルタ 総合指数	フィリピン 総合指数	NIFTY 指数
2014年12月	17,450.77	3,234.68	23,605.04	1,915.59	9,307.26	3,365.15	1,497.67	1,761.25	545.63	5,226.95	7,230.57	8,282.70
2015年12月	19,033.71	3,539.18	21,914.40	1,961.31	8,338.06	2,882.73	1,288.02	1,692.51	579.03	4,593.01	6,952.08	7,946.35
2016年12月	19,114.37	3,103.64	22,000.56	2,026.46	9,253.50	2,880.76	1,542.94	1,641.73	664.87	5,296.71	6,840.64	8,185.80
2017年12月	22,764.94	3,307.17	29,919.15	2,467.49	10,642.86	3,402.92	1,753.71	1,796.81	984.24	6,355.65	8,558.42	10,530.70
2018年 1月	23,098.29	3,480.83	32,887.27	2,566.46	11,103.79	3,533.99	1,826.86	1,868.58	1,110.36	6,605.63	8,764.01	11,027.70
2018年 2月	22,068.24	3,259.41	30,844.72	2,427.36	10,815.47	3,517.94	1,830.13	1,856.20	1,121.54	6,597.22	8,475.29	10,492.85
2018年 3月	21,454.30	3,168.90	30,093.38	2,445.85	10,906.22	3,427.97	1,776.26	1,863.46	1,174.46	6,188.99	7,979.83	10,113.70

※祝日休場の為、香港、シンガポール、インドネシアは3月29日、フィリピン及びインドは3月28日の値を記載

■政策金利（年末・月末時点）

	日本	中国	香港	韓国	台湾	シンガポール	タイ	マレーシア	ベトナム	インドネシア	フィリピン	インド
	無担保 コール翌日 Index	CHLR12M Index	HKBASE Index	KORP7DR Index	TAREDS Index	中銀SFBR	BTRRIDAY Index	MAOPRATE Index	VNREFINC Index	IDBIRATE Index	PPCBOND Index	INRPLYD Index
2014年12月	0.066	5.600	0.500	2.000	1.875	0.770	2.000	3.250	6.500	7.750	4.000	8.000
2015年12月	0.038	4.350	0.750	1.500	1.625	1.210	1.500	3.250	6.500	7.500	4.000	6.750
2016年12月	▲0.058	4.350	1.000	1.250	1.375	1.170	1.500	3.000	6.500	6.500	3.000	6.250
2017年12月	▲0.062	4.350	1.750	1.500	1.375	2.150	1.500	3.000	6.250	6.500	3.000	6.000
2018年 1月	▲0.005	4.350	1.750	1.500	1.375	1.470	1.500	3.250	6.250	6.500	3.000	6.000
2018年 2月	▲0.053	4.350	1.750	1.500	1.375	1.310	1.500	3.250	6.250	6.500	3.000	6.000
2018年 3月	▲0.068	4.350	2.000	1.500	1.375	1.530	1.500	3.250	6.250	6.500	3.000	6.000

※日銀は金融市場調節を2013年4月よりマネタリーベースに変更。コール市場加重平均レート(短資協会発表)を参考記載。

※シンガポールは金融市場調節を為替レートにより実施。中央銀行翌日物貸出金利(Standing Facility Borrowing Rate)を参考記載。

■実質GDP成長率（前年比、前年同期比）

	日本	中国	香港	韓国	台湾	シンガポール	タイ	マレーシア	ベトナム	インドネシア	フィリピン	インド
2014年	0.38	7.30	2.80	3.30	4.02	3.28	0.80	6.00	5.98	5.01	6.20	6.40
2015年	1.38	6.90	2.40	2.80	0.81	1.95	2.90	5.00	6.68	4.88	6.10	7.40
2016年	0.93	6.70	2.00	2.80	1.41	1.98	3.30	4.20	6.21	5.01	6.90	8.20
2017年	1.70	6.90	3.80	3.10	2.86	3.60	3.90	5.90	6.81	5.07	6.70	7.10
2018年 1-3月									7.38			

※空欄は数値算定中

■CPI消費者物価指数（前年比、前年同月比）

	日本	中国	香港	韓国	台湾	シンガポール	タイ	マレーシア	ベトナム	インドネシア	フィリピン	インド
2014年	2.73	1.99	4.43	1.30	1.20	1.03	1.90	3.16	1.84	6.42	4.18	6.71
2015年	0.80	1.44	3.00	0.70	▲0.31	▲0.52	▲0.90	2.10	0.60	6.38	1.43	4.91
2016年	▲0.13	2.01	2.42	1.00	1.40	▲0.53	0.19	2.09	4.74	3.53	1.78	4.96
2017年	0.48	1.55	1.48	1.50	0.62	0.59	0.67	3.88	2.60	3.81	3.17	3.33
2018年 1月	1.40	1.50	1.70	1.00	0.89	0.00	0.68	2.70	2.65	3.25	4.00	5.07
2月	1.50	2.90	3.10	1.40	2.19	0.50	0.42	1.40	3.15	3.18	4.50	4.44
3月							0.79		2.66	3.40		

※空欄は数値算定中

（出所）各国（地域）統計，政府発表，ブルームバーグ

みなと銀行上海駐在員事務所

中国長江デルタ経済圏へ進出をされている、または、今後進出や投資をご検討されている
お客さまのサポート

上海駐在員事務所では、このようなサービスをご提供しております。

- 中国の金融経済等各種情報の提供
- 中国企業及び日系・外資系企業の動向調査
- お客さまの中国進出に関する情報の提供



中華人民共和国上海市銅仁路 195 号 中欣大厦 3312 号室
TEL. 86-21-6289-8080 FAX. 86-21-6289-8608

みなと銀行 上海駐在員事務所 所長 野田 啓介

2018年4月に上海駐在員事務所長に就任致しました野田でございます。

みなと銀行上海駐在員事務所は、2007年4月に開所し、日本からの派遣社員1名、ローカルスタッフ1名の計2名体制で業務にあたっています。

当上海事務所では、中国に進出されているお客さまへの商談会等の情報発信や、セミナーの開催などによる海外ビジネス支援を行っております。

ご要望等ございましたら当上海駐在員事務所までお気軽にご相談下さい。



お問い合わせ先

みなと銀行国際業務部アジア室



〒651-0193神戸市中央区三宮町2丁目1-1

TEL. 078-333-3283

FAX. 078-331-5845