



このところ中国における日系企業の間で、統括会社の機能強化を検討する動きが活発化している。

統括会社とは、自社の各事業会社を取り纏め、管理する機能を持つ会社のことであるが、ホールディングカンパニー（投資性公司）による形態がその代表的なものである。中国における外資企業の投資性公司は日系企業を含めおよそ300社あるといわれている。中国国内市場向けに事業拡大を進めている日本企業の間では、統括機能をうまく活用して中国の各事業会社がばらばらに事業を進めるのではなく、一体感を持った経営を進めるべきとの認識が高まってきている。実際、日系企業の中でも統括会社の機能・権限を強化して、現地で迅速な意思決定の出来る体勢により事業を進めているケースも出てきている。

加えて今年4月に中国各地で勃発した一連の抗日運動により、日本企業にとって中国事業におけるリスクマネジメントの重要性があらためて浮き彫りとなり、統括会社の役割としてリスクマネジメントへの本格的な取り組みの重要性も認識されつつある。

ただ、多くの日系企業が統括会社を設立しながらも、実際には統括機能をうまく活用し、中国事業全体の一体経営を推進しているようなケースはまだ多くない。統括会社にどのよ

中国事業成功の鍵を握る 統括会社の機能強化

うな機能・権限を持たせ、傘下企業である各事業会社とどのようなかかわりを持つのかといった議論がほとんどないまま、まずは統括会社という「器」を作ることが先行し、中身の議論がほとんど行われずに設置されているためである。

残念ながら、日本企業による中国への活発な投資・企業活動とは裏腹に中国市場における日本企業の企業イメージやプレゼンスは必ずしも芳しいものではない。各事業会社が中国での企業全体としての明確な戦略や方針のないまま、事業を進めてきた結果といえよう。中国の大学生の就職人気ランキングでも日本企業は欧米企業は言うに及ばず、中国地場企業や大手韓国企業などにも水をあけられているのが実態である。

一方、中国に進出する欧米企業や韓国の大手企業などは統括会社の機能・権限を明確化し、現地で意思決定のできる体制を構築し、企業イメージ作りやブランド戦略の策定・推進なども重要なミッションに位置づけ推進しているケースが少なくない。

変化の早い中国市場で、こうした企業と対峙し成功を収めるためには、日本企業は統括会社の機能・権限・責任を明確に位置付け、現地で迅速な意思決定の出来る体制作りが急務であろう。

N



野中 利明
野村総研(上海)諮詢
有限公司
副総経理

代表的な統括会社の主要機能

中国代表機能

- ◎代表窓口（政府機関との関係構築・情報収集、政府機関との交渉、トップの人脈構築など）
- ◎トップセールス（主要顧客とのトップリレーション他）

市場攻略機能

- ◎マーケティング（市場環境分析、市場攻略KFS策定、顧客ニーズ分析、データベース管理など）
- ◎投資戦略（投資対象先の発掘・評価、パートナーシップ戦略の策定と実行など）
- ◎研究開発（開発体制案の策定推進、大学など研究機関とのパートナーシップ検討など）

ヘッドクォーター機能

- ◎企画戦略（企業ビジョンの策定、中国事業の基本戦略策定、各事業会社との調整機能など）
- ◎広報（企業ブランド構築など社外広報、及び社内向け広報活動機能など）
- ◎法務（主要法制度情報収集、法規変更に伴う対応策検討、知的財産権侵害への対応・防止策策定機能など）
- ◎財務（グループ企業の資金調達・効率運用機能など）
- ◎リスクマネジメント（消費者クレーム対応、社員教育など）

シェアードサービス機能

- ◎人事（人事政策、人事制度策定、グループ企業間の人材最適運用など）
- ◎ITサービス（ネットワーク環境構築、ヘルプデスク機能など）

【新刊案内】

第三の消費スタイル

— 日本人独自の“利便性消費”を解くマーケティング戦略 —

- 塩崎 潤一・日戸 浩之・川津のり 著
- 野村総合研究所 刊
- 2005年9月7日
- 定価1,890円（本体1,800円+税5%）



テレビが壊れて新しいものを買うことになった。そのときあなたは、多少高くても有名メーカー品を買う？ 安ければ何でも良い？ それとも…

日本人で最も多い「第三の消費」がそこにある。

オタク市場の研究

- 野村総合研究所 オタク市場予測チーム 著
- 東洋経済新報社 刊
- 2005年10月27日
- 定価1,890円（本体1,800円+税5%）



オタクが市場を変える オタクが市場を創る

オタク人口170万人、オタク市場規模4100億円。野村総合研究所が「アキバ系」ではない新しいオタク像を提示。

NRIマネジメントレビュー 2005年秋号 Vol.12 2005年10月25日発行

編集事務 野村総合研究所 コンサルティング事業本部 KMプロジェクト部 〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-6-5 丸の内北口ビル
電話.03-5533-2422 FAX.03-5533-2414 e-mail:nmredit@nri.co.jp

本誌記事の無断転載・複写を禁じます。

Copyright © 2005 by Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.