

海外進出企業インタビュー

海外進出をされている企業の経営者や海外事業担当者に、海外進出時のエピソードや海外法人の労務管理などについてのお話を毎回インタビュー形式でお伺いしていきます。

第1回 株式会社 M T G

事業管理部 太田順文 氏
人事企画部 川村直也 氏

今回インタビューを行ったのは、愛知県名古屋市を本拠に「ビューティー」「ウェルネス」と2つの分野において事業展開をされている株式会社M T Gの太田順文氏と川村直也氏です。株式会社M T Gは、中国において上海・深センの2拠点を有し、ビューティー商品の販売を展開されています。海外事業を管理され、アジアの各拠点を巡回されている太田氏と日本本社で管理をされている川村氏に、中国での事業運営に関する話を中心にお伺いしました。



国際人事労務情報 今回のトピックス

中国・上海市の邦人数が約1万人減少（2013年度統計）

日本企業のアジア進出が加速することに伴い、アジア各国には日本企業から赴任した駐在員やその家族が多数在留しています。その中で最も在留邦人数が多い都市は中国・上海市ですが、今回、その上海市の在留邦人数に大幅な変化がみられました。2014年5月23日、中国・上海市の日本総領事館が発表した統計によると、2013年10月1日時点での上海市の残留邦人数は約47,700人であり、前年同時期の約57,000人から約1万人減少したことがわかりました。上海市の在留邦人数が前年対比で減少したのは、日本総領事館が統計を取り始めた1994年以来、初めてのことでです。

上海市の邦人数が減少に転じた理由としては、PM2.5がもたらす大気汚染による健康被害への不安等いくつかの要因が考えられます。最近では、日本企業からの赴任者が帯同家族を日本に帰国させたり、新たに赴任する際には単身赴任の形態を採るようになっており、その結果が顕著に表れているといえます。



株式会社 MTG 事業管理部 太田順文氏



インタビュー 名南経営・清原学

清原 学

株式会社名南経営コンサルティング
人事労務コンサルティング事業部
海外人事労務チーム
中国担当シニアコンサルタント (上海在住)

1961年兵庫県生。学習院大学経営学科卒。共同通信社、アメリカAT&Tにて勤務後、財団法人社会経済生産性本部にて組織人事コンサルティングに従事。大手エンジニアリング企業の取締役最高人事責任者 (CHO) を歴任し、上海・大連・無錫・ホーチミン・香港の駐在を経て、2004年プレシード上海設立。中国進出日系企業約400社の組織構築、人事制度設計、労務アドバイザー、人材育成に携わる。日本、中国にて講演多数。2011年からは株式会社名南経営コンサルティングにて日本国内での活動も行っている。

海外法人にも会社の理念を浸透させる

太田氏：海外法人の運営で難しいと思っているのは、人事評価制度です。人事評価制度を創ったときに、会社が常に右肩上がりであれば、がんばった人にはそれ相応に多く、そうでなかった人にもある程度の支給を行うことができます。問題は、過去、リーマンショックの時にあったように、売上が急にガタッと止まってしまったときにどうするかです。

清原：そうですね。業績に連動した利益分配をしている支給として一番に挙げられるのは、賞与です。賞与は、売上の影響を色濃く受けますね。

太田氏：人事評価制度に基づいて、各従業員に総原資から支給していくこととなります。その総原資が少ない場合に従業員がしっかり理解しあえるか。これは中国でも日本でも同じことが言えるわけですが、日本であると、会社の状況がこのとおりであるということをしきりと伝えれば、皆で来年こそがんばろうと思います。これは会社の理念が根付いているからこそこのことだと思います。ところが、中国でも同じように従業員が理解することができるかという難しいものです。

清原：中国の従業員の気質からすると、単純に会社の業績が悪いから、評価の結果だからと伝えるだけでは納得を得ることはなかなか難しいでしょうね。

太田氏：ですから、そこで納得を得ようには、会社の理念が浸透しているかどうか重要であり、新しい人事評価制度を創り導入するという前に、前もって会社の理念を浸透させることが必要であると考えています。会社の理念をきちんと伝えて共有できれば、同じ目的を目指す者同士分かり合うことができ、人事評価制度に対しても納得感が生まれると思っています。

先日、会社の理念を共有していくために、会社の理念を謳った手帳を従業員全員に配布しました。現在、中国語化の準備も進めています。ただ、それを本社から海外に赴任している者が現地の従業員に語りきれるかという、正直まだしっかりやりつけていないのではと感じています。

清原：とある日系企業では、海外拠点の従業員に理念を教えるだけの人がいて、定期的に拠点を回っているというケースもあります。やはり、言葉も現地語に翻訳して伝

えています。日本語を現地語に翻訳する際に、どう訳すか。同じ言葉のままだと伝わらないこともある。違う言葉を使ってしまうとずれることもある。なかなかその辺りが難しいようですね。

太田氏：そうですね。やはり、会社の理念浸透は重要視されているのです。中国拠点を立ち上げると、様々な問題が出てきますが、対処する順序としては、まずは理念を浸透させる方法を考えて、一気にではなくて、ひとつずつステップを踏んでいこうと考えています。





株式会社 MTG 人事企画部 川村直也氏

会社や事業の立ち上げの心構え

川村氏：当社の創業者は、何もなかったところからこの会社を始めました。学歴なし、経験なし、金なし、コネなしのいないない尽くし。ただただ、一緒にやっていく仲間と夢を描き走り続けました。

清原：なるほど。中古車販売から始まった会社だとおっしゃっていましたよね。

川村氏：そうですね。最初は休みがどうこうという話などしてはいただけませんでした。いかに従業員に給料を払っていくか。それだけで精一杯だったと聞いています。

清原：私も中国でゼロから会社を立ち上げましたから、わかるところがあります。

川村氏：それに比べると今は、一つの事業を立ち上げる、新拠点を立ち上げるといっても、親会社からの投資があって、オフィスがあって、人も用意されている。5ステップくらいできあがった状態からのスタートです。ですが、担当者にはこのありがたみがなかなかかわからないようです。そこをいかに感じて、自分たちで結果を出していくかであると思います。

清原：恵まれた環境に最初からあるとなかなか気づくことができないかもしれませんね。

高い目標を持ち、仲間とともに

川村氏：当社のミネラルウォーターの宅配サービスである「宅水便のキララ」は、顧客ゼロから事業を立ち上げ、実績を上げていきました。最初は、投資、投資ですから、赤字でした。ただただ、業界No.1を目指すという高い目標を持ち、まず早く安定した収益の柱となる事業をしたいという想いで必死にやりました。そこに制度がのってくると、やっとできたなという感じですね。何もなかったところから結果を出すと達成感がある。こういった想いを、中国などの海外拠点ではまだ伝えきれていないと感じます。

清原：中国でも責任感を持って、自己犠牲も問わずにやってくれる人はいます。ただ一方で、会社との関係が良好なうちは良いけれども、過去の権利を主張してくる方が一定数いるということも事実です。これは日本でも中国でも一緒ですが、

川村氏：実績を上げる前から権利主張に走ることは残念なことです。基本的には会社の理念をしっかり伝えていき、ディスカッションをするなどして、志を共有していきたいと考えています。例えば、代表が会社の理念を熱く語っている映像に、中国語のテロップを流して見せるということもよいかもしれない。それを観ながら語りあうとか。きっとその方が楽しく働けます。

清原：会社にやらされているよりも、自分たちで稼いで利益を分けようという方がやりがいがある。皆で話し合うこと、仲間が大切です。私も中国で活動し始めた当初は、仲間と夜もずっと語り明かしたものでした。何をしたいのか、腹を割って話すべきです。「清原さん、中国ではその考えは間違ってるよ。」なんてことを言われたり。その苦勞が糧になりますから。

インタビュー企業



株式会社MTG

1996年創業。日本では、「ビューティー&ウェルネス」と2つのカテゴリに分け、事業展開を行っている。中国においては、「ビューティー」分野の商品をメインに、中国全土において展開をしており、果ては内モンゴルまで販売を行っている。本社は、名古屋。海外拠点は、中国（上海、深セン）、台湾、シンガポールがある。<http://www.mtg.gr.jp/>

企業理念は、「一人ひかる 皆ひかる 何もかもひかる」。

今回お話を伺ったのは、事業管理部の太田順文氏と人事企画部の川村直也氏。

<MTGの主な商品>

ReFaシリーズ（美容ローラー）



CUVILADY（バランスチェア）



キララ（宅水便）



<発行者>

名南コンサルティングネットワーク

株式会社名南経営コンサルティング

人事労務コンサルティング事業部

（発行責任者：服部英治、発行担当者：佐藤和之）

名南コンサルティングネットワークは、税理士法人名南経営を中心に経営のワンストップサービスを行う総合コンサルティングファームです。その中で名南経営コンサルティングは、企業コンサルティングに特化し、経営計画立案、人材育成、人事労務管理、M&A、資産管理など各分野の支援を行っています。<国内拠点>名古屋本社、東京、大阪、福岡

グローバルビジネス支援

名南コンサルティングネットワークでは、企業の海外展開において、様々なニーズに応えるべく、豊富なメニューを取り揃えています。御社に合ったサービスをご提案させていただきますので、ぜひ一度ご相談ください。

対象	サービス内容（一例）
日本本社	<input type="checkbox"/> 海外法人設立支援 <input type="checkbox"/> 国際税務・労務相談顧問（セカンドオピニオン顧問可） <input type="checkbox"/> 海外赴任に関する各種規程整備 等
中国法人	<input type="checkbox"/> 中国税務申告代行・会計支援 <input type="checkbox"/> 中国法人の人事労務支援 （相談顧問、各種規程整備、人事制度・評価制度構築） <input type="checkbox"/> 中国におけるM & Aアドバイザー 等



M E I N A N

お問合せ先

当社サービスの詳細につきましては、下記までお気軽にお問合せください。

株式会社名南経営コンサルティング
人事労務コンサルティング事業部
（担当：佐藤和之・服部英治）

〒460-0003

愛知県名古屋市中区錦二丁目4番15号 ORE錦二丁目ビル5階

TEL : 052-229-0758

E-mail : kaigai@meinan.net

<http://www.meinan.net/><http://www.roumu.com/>

本冊子の無断転載を固く禁じます。



国際メルマガ

税理士法人名南経営とともに、国際税務・労務情報のメルマガジンを無料で配信しています。

～無料メールマガジン「国際税務・労務情報」を発行しています～

発行者：税理士法人名南経営・株式会社名南経営コンサルティング

登録はこちらから



国際労務ブログ

中国・アジアをはじめとする国際労務に関する情報をブログで発信しています。ぜひ御覧ください。

～【現地発】中国・アジアで成功する日本企業の人事労務管理Weekly～

<http://blog.livedoor.jp/kaigairoumu/>

閲覧はこちらから



インタビュー協力企業募集中

株式会社名南経営コンサルティングでは、インタビューにご協力いただける海外進出企業を募集しています。詳しくは、担当の佐藤（右上、お問合せ先）まで御連絡ください。

<免責事項>

海外経営研究会通信の掲載内容につきましては、細心の注意を払っておりますが、掲載内容の正確性、有用性、確実性について当事務所が一切を保証するものではありません。また、当冊子に関連して損害等が生じた場合であっても、その理由の如何に関わらず、当事務所は一切の責任を負うものではありません。