

トピックス

中国事業戦略を実現する人材の獲得

変革を牽引する人材の育成、人材戦略の策定が急務

可馳企業管理諮詢（上海）有限公司/株式会社コチコンサルティング

総経理/代表取締役社長 畑 伴子

【本稿要旨】

- 中国が世界の工場から巨大消費地へ、そしてグローバルレベルの技術開発力と優れたサプライチェーンを擁する国へと変化する中、在中国日系企業の事業は転換期を迎えている。
- 日系企業の中国進出当初に求められた「きちんと指示に従い、確実に仕事をこなす」人材から、「市場変化を察知し、変革をリードする」人材へと求められる人材像が変化している。
- 在中国日系企業管理職層は「創造・改革」「リーダーシップ・監督」「説得・影響」等の事業転換や変革をリードするリーダーに求められるスキルが相対的に低く、人材戦略の見直しが急務である。

はじめに

2026 年 5 月 13 日～15 日のトランプ米国大統領の訪中では、“G2”という言葉が盛んに聞かれた。“G2”とは「米国と中国の 2 か国が、世界秩序を左右する“二大超大国”であること」（“ChatGPT”による解説）とのことである。中国の存在感を改めて世界が感じた出来事であったと思われる。本号では、日系企業中国進出からの 30 年間、激変した中国の事業環境のなかでの、在中国日系企業の人材戦略の課題を考察する。

1. 在中国日系企業の事業転換

図 1 は本年 2 月 3 日に東京会場とオンラインのハイブリッドで弊社が開催（日本商工会議所共催）したセミナー後アンケート（有効回答 620 社）で「中国事業の現在の役割と今後転換や拡大を検討される役割」を聞いたものである。現在の役割は「中国国内販売向け製造拠点」「中国市場への製品販売、サービス提供」が上位だが、今後の役割転換/拡大事業は「中国国内調達品の中国外への輸出拠点」「グローバル向け調達拠点」が上位となっている。今後の在中国日系企業は、中国の速度・価格・品質において優れたサプライチェーンを活かす事業へと転換を図るという動向が明示されている。

中国が“優れたサプライチェーン”と“豊富な高度人材による開発拠点”へとグローバルでの役割を転換するなか、在中国日系企業の事業戦略も変革・転換を図る動きが出ていると言える。

図1：中国事業の現在の役割と今後転換や拡大を検討される役割



（出所）『地政学的課題のなかでの中国事業－中国企業、中国市場との新たななかかわり方－
競合？協働？現状維持？』セミナーの事後アンケート（有効回答 620 社）

2. 事業環境・戦略変化により変化する求められる人材

日系企業の中国進出が本格化した 1995 年は、日本の GDP は中国の約 7.5 倍であり、2025 年は中国の約 1/5 という実態である。^{※1}中国はこの 30 年間に GDP 成長率は平均 8.26%、実質経済規模が 24 倍という高速で成長してきた。^{※2}

日系企業の中国進出当初は、日本企業が中国企業に比べて経済力・技術力・市場・人材などのビジネスリソースにおいて圧倒的に優位にあり、在中国日系企業の従業員は日本本社の指示・日本人駐在員の指導に忠実に従い、“世界の工場”を稼働させ、“巨大消費市場”に自社の競争力のある製品を供給する業務に邁進してきた。当時、人材に求められたものは、日本語コミュニケーション能力、品質管理・生産管理能力、調整・協調力、誠実に責任をもって指示を執行する力であった。

現在のチャイナスピード・チャイナコスト・チャイナスタイルでグローバル展開を図る中国地場企業と伍して事業変革・転換を図ることを求められる事業環境では、中国人管理職、幹部人材に求められる能力・スキルが明らかに異なっている。

※1 1995 年日本の GDP：約 5.5 兆米ドル（出所：World Bank 系データ）

2025 年日本の GDP：約 4.3 兆米ドル（出所：World Bank 系データ）

1995 年中国の GDP：57,733 億人民元（出所：中国統計局）約 0.7 兆ドル（出所：World Bank 系データ）

2025 年中国の GDP：1,401,879 億人民元（出所：中国統計局）約 19.3 兆ドル（出所：World Bank 系データ）

これらの数値を基に、日本と中国の GDP 規模の倍率を算出。

※2 GDP 成長率については、中国国家统计局が公表した 1995 年～2025 年の GDP 成長率データを基に、当社にて平均値を算出。

実質経済規模については、中国国家统计局が公表する「国民総所得」を基準とし、1995 年と 2025 年の数値を比較した結果を当社にて算出したもの。

① 戦略的リーダーシップ：

中国市場動向と企業戦略を結びつけ、高付加価値分野の事業拡大やリスク管理をリードできる力

② 中国市場洞察力：

中国の政策・消費ニーズ・地場企業の動向を敏感に捉え、迅速に対応策を打ち出せる力

③ 変革・チャレンジ力：

市場変化を察知し、果敢に変革に挑戦する強い意志と自ら行動する力

④ 影響力：

本社と現地スタッフ、外部パートナーとの有効なコミュニケーションを実現できる力

⑤ 人材育成力：

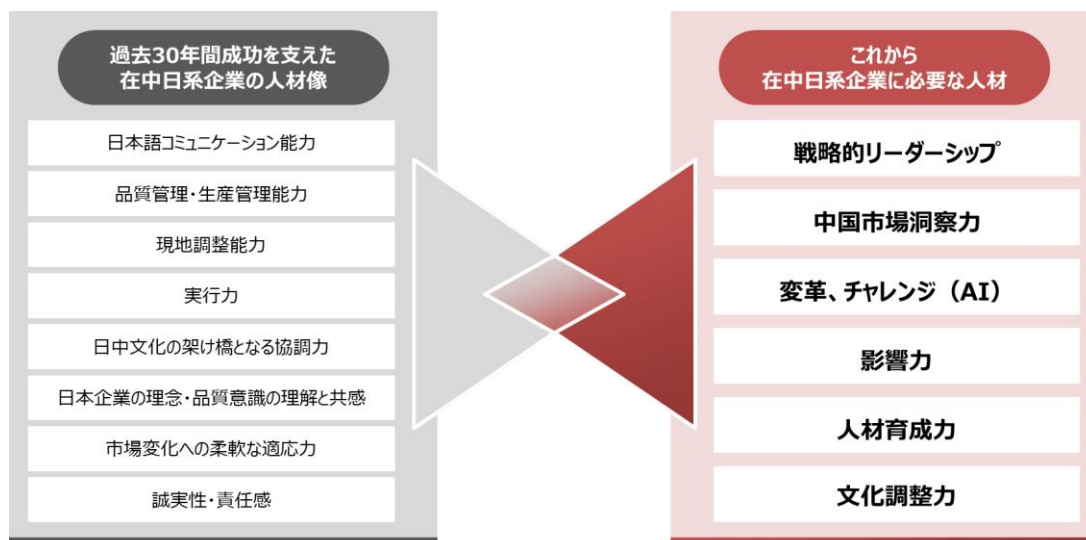
現地チームの能力向上を支援し、日系企業の理念・品質意識を伝承し、安定した組織を構築できる力

⑥ 文化調整力：

日中双方の企業文化・価値観を理解し、日本本社と現地チームの調整・調和を図る力

といった、変革を牽引する人材が求められている。(図2 参照)

図2：在中国日系企業の過去求められた人材像と今後必要な人材



3. 在中国日系企業の人材戦略の課題

現在、グローバルでも日本国内でも多くの企業が取り組む“人的資本経営”について、『持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会』（2020年1月～、経済産業省管掌）では、「企業が事業環境の変化に対応しながら、持続的に企業価値を高めていくためには、事業ポートフォリオの変化を見据えた人材ポートフォリオの構築や、イノベーションや付加価値を生み出す人材の確保・育成、組織の構築など、経営戦略と適合的な人材戦

略が重要となる」(人材版伊藤レポート 1.0^{※3})と提言している。

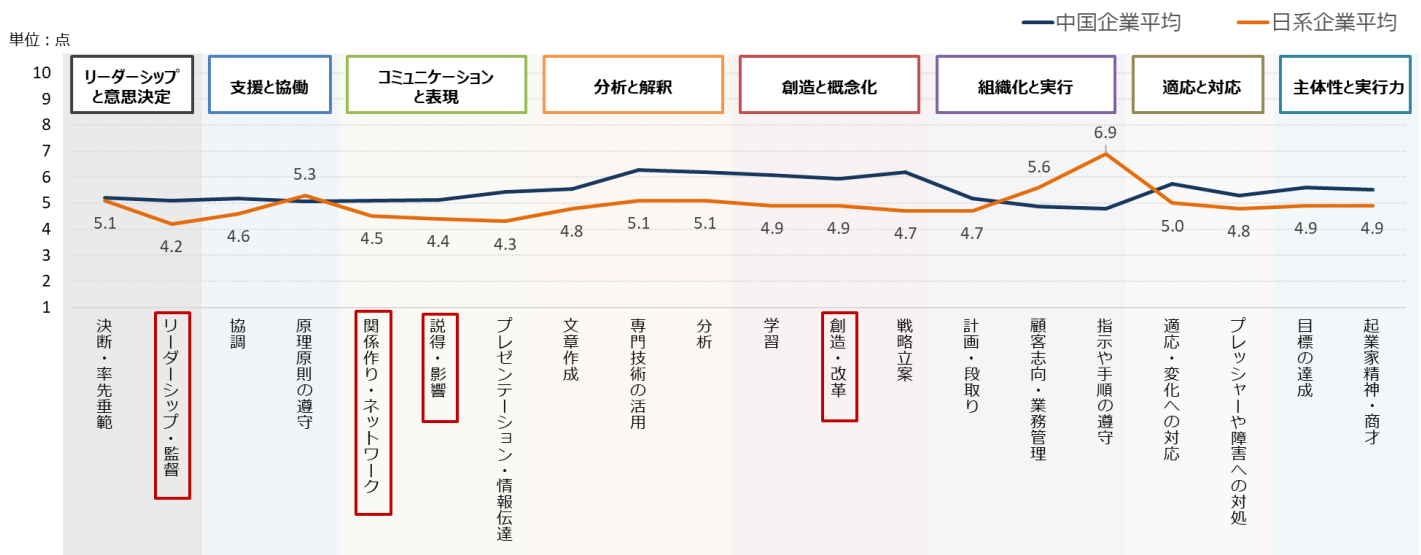
急激な事業環境変化に直面している在中国日系企業には、まさにイノベーションや付加価値を生み出す人材の確保・育成、組織の構築が急務となっている。

図3は人材の“潜在力”を測るアセスメント調査の在中国日系企業管理職層(1,200人)平均と中国製造業従業員(40,000人)平均の比較である。^{※4}

在中国日系企業管理職層平均スコアが、中国製造業従業員平均スコアを上回っているのは、「原理原則の遵守」「顧客志向・業務管理」「指示や手順の遵守」である。日系企業の中国事業立ち上げから30年間の成功を支えてきたスキルと言える。

現在の中国市場の事業環境変化に伴う、事業転換や変革に求められる「リーダーシップ・監督」「関係作り・ネットワーク」「説得・影響」「創造・改革」「戦略立案」のスキルは“要育成”とされる4点は下回ってはいないものの、相対的に低いスコアとなっており、中国製造業の平均を大きく下回っている実情にある。

図3：“潜在力”のアセスメント平均点 在中国日系企業 VS 中国製造業



4. 日系企業の取り組み

今後の事業変革をリードするスキルは育成(研修のみではなく、実務経験を通じた計画的な育成)、または外部からの新規採用で必要なスキルを補充することが考えられるが、在中国日系企業では、中国進出当時から長年に渡って浸透してきた伝統的な日本企業の企

※3 “人材版伊藤レポート 1.0”：2014年に日本企業の稼ぐ力を分析した「伊藤レポート」を発表した、一橋大学名誉教授の伊藤邦雄氏が座長を務めたことから、伊藤レポートと呼ばれる。「人材・人的資本版」として2020年9月に公開されたレポートは「人材版伊藤レポート 1.0」と呼ばれる。

※4 在中国日系企業管理職層のアセスメント参加企業(弊社支援)は製造業が多かったため、中国企業は製造業との比較とした。

業文化や組織体質が阻害要因となり、上位職位になるほど、外部からの中途採用者の定着や活躍が難しいケースが多いため、弊社では、既存管理職、管理職予備軍を対象に必要とされるスキルの潜在力が高い人材を選抜し、重点育成することを推奨している。潜在力が低く、育成効果も期待できない人員の役職解除や早期退職を促す仕組みの検討も併せて必要となっている。

人材の育成・変革は一朝一夕には達成できないため、事業環境変化に伴う事業戦略を推進するための人材戦略の策定、推進は在中国日系企業の急務と考えられる。

以上

Writer's Profile

株式会社コチコンサルティング／可馳企業管理諮詢（上海）有限公司

中国全土の日系企業の第二人事部として、労務基盤、人事制度、人材育成などの課題に対して総合的かつ細やかにご支援します。

Office：東京／上海／北京／広州／蘇州



畑 伴子

総経理/代表取締役社長

西南学院大学商学部卒。(株)日本航空勤務後、上海交通大学にて中国語を修得。1997年から(株)パソナ中国法人(株)パソナグローバルを立ち上げ、グローバル人材紹介、グローバル人材活用コンサルティング、海外法人管理に携わる。2008年より上海市对外服务有限公司との提携により日系企業中国事業の人事業務支援に従事。2012年1月、日系企業の人事支援を行うコチコンサルティング（上海）を立ち上げ、現職。中国における人事コンサルティング歴近30年。

✉： info@cochicon.com

🌐： <https://cochicon.com/>