

## 2020年 第7号 ご挨拶

コロナ禍がなかなか収まりません。国を跨いだ人の往来が厳しく制限されており、特別ビザの発給を得て、航空券を確保しないことには日本に帰任できない（後任が赴任できないため）、中国に赴任できない（あるいは既存の駐在員が中国に戻れない）状態が続いています。一方で中国本土内の移動はかなり平常化され、航空便も高鉄（新幹線）も利用者が増え、マスクの着用とビル等への入館時のスマホの「健康カード」の提示を除けば、以前の仕事と生活に戻ってきています。中国のデジタルテクノロジーを徹底的に活用したコロナ対策は、適時で臨機応変な対応により、危機を克服し、平常化に至る過程において人々に安心を与えたと言えます。生活の隅々までデジタルが浸透した中国流のライフスタイルは、もはや日本よりはるか先を行く快適なものになりました。このような環境下で、日本企業は中国市場で、どのように競争優位性を発揮していけるのでしょうか？重要なことは、日本の枠組みでの発想ではなく「中国で日本企業が役に立てる方法」で事業展開すること、新しいもの・変わったものを積極的に試すこと、そして短期的に計画し、積極的かつ迅速に変革を実現することではないかと思います。リーマンショック以降にいくつかの日本を代表する企業が実行したように、日本企業も中国における「ターゲット・オペレーティング・モデル（TOM）」を100日プランで完成させ、即実行（PDAC）を行うことです。

KPMG 中国 GJP 中国総代表 高部 一郎

### 1. 業界展望 創造的破壊（上）

デジタル化の進展とテクノロジー企業の台頭が顕著となり、また社会構造や人々の価値観も変容する中、企業は業界の垣根の低下と競争環境の一層の深化・複雑化に直面しています。業界を問わず、持続可能な成長モデルの描き直しが求められます。M&Aにおいては、しかるべきタイミングで投資をしないこと自体が将来的にリスクになりえます。日本の自動車、エネルギー、通信業界について、その中長期的展望と、将来においても競争順位を維持するために必要な視座について要点解説します。

> [全文はこちら](#)（日本語）

### 2. オープンイノベーションの事業管理

スタートアップと連携を模索する企業側としては、仮説検証プロセスをより早く回転させる必要が出てきています。そのためには、事業側だけでなく事業管理サイドおよび経営陣がプロセスを後押しさせることが必要になっています。事業管理は着地見込み管理のプレッシャーからリスク回避に向かいがちです。新規事業のQCD（Quality, Cost, Delivery）の管理体制を構築し、「新しい発見」を事業管理としても積極的に評価するようにすることで、リスクと知見を共有し、実証実験から事業化へのプロセスにおける成功確率を組織として向上させることができます。

> [全文はこちら](#)（日本語）

### 3. グローバル企業の経理財務部門の課題と“Future of Finance”の実現に向けて

世界が急激に変化している中で CEO（最高経営責任者）の抱える課題は多様化しており、CEO のビジネスパートナーとしての存在である CFO（最高財務責任者）が取り扱うべき課題も多岐にわたります。CFO および経理財務部門は幅広い領域で真に経営に貢献する役割を期待されており、その期待に応えるためには従来の考え方や仕組みから脱却し、先進的なデジタル技術を最大限に活用していくことが求められています。

本調査で得られたデータでは、急速に変化する現在の事業環境に経理財務部門がどう対処しているかだけでなく、アジャイルな業務モデルやクラウドベースの新テクノロジー、データ&アナリティクス、そしてオートメーションの導入がどこまで進んでいるかについても浮き彫りになりました。

> [全文はこちら](#)（日本語）

### 4. 新型コロナ禍の景気後退局面における労使関係の解除について

中国では、多くの企業が財政難に陥ったり、キャッシュフローが枯渇したり、管理が行き届かなくなったりしています。これらの企業は事業の縮小や停止、人員削減、事業再編や、場合によっては破産申立てを余儀なくされており、これは多国籍企業の中国子会社も例外ではありません。

通常の労使関係解除の事由としては、リストラ、整理解雇、任意解散、破産清算が挙げられます。中国では、企業再編や経営困難等を理由に人員削減を行う場合、法律の規定に基づき、法定の手続を履行する義務があります。人員削減の実施過程で抽出された実務上の問題点等を今後のリスクマネジメントに活かし、景気後退局面における周到な対応策を策定すること、自社の成長戦略に合致したコスト・トランスフォーメーションに取り組むこと、および従業員に対し誠実に対応していくことが非常に重要です。

> [全文はこちら](#)（日本語）

### 5. COVID-19 の影響を踏まえたインフラ金融及び M&A 取引契約の検討

COVID-19 のパンデミック（世界的大流行）が拡大し続けたことで業界や業種を超えて前例のないレベルで混乱が生じ、インフラ分野の企業及び関連する利害関係者は、取引内容や既存のプロジェクトについて意図せず商業上の契約の権利が損なわれることがないように、調査を進めています。この中には、デリバリーチームに対して、受渡計画及び（または）サプライチェーンについて調査し、近い将来求められる債務返済と期日遵守の方法を導入させることも含まれています。

> [全文はこちら](#)（日本語）

> [全文はこちら](#)（英語）

## <ご参考> 新型コロナウイルス対応に関する情報提供

こちらのサイトに関連情報を掲載しております。

- 携手战“疫”（中国語） [資料はこちら](#)
- Business Continuity Insights（英語） [資料はこちら](#)
- 新型コロナウイルスがビジネスに与える影響（KPMG ジャパンサイト） [資料はこちら](#)

Wechat でも日々情報発信をしておりますので、是非ご登録頂けると幸いです。



## Contact us お問い合わせ先

GJP China Markets: [gjpmarkets.china@kpmg.com](mailto:gjpmarkets.china@kpmg.com)

Tel: [+86 \(21\) 2212 2247](tel:+862122122247)（日本語）