
中国現地法人の ガバナンス向上実務について

2011年7月21日

主催：日本インフォア・グローバル・ソリューションズ株式会社

講演：レイズ ビジネス コンサルティング(上海)有限公司

董事長
公認会計士

加納 尚

目次

<u>I. 中国現地法人の現状</u>	P.2
1. 中国進出の経緯		
2. よくある中国現地法人の特徴		
<u>II. 中国現地法人のガバナンスにかかる最近のニーズ</u>	P.5
1. 中国ガバナンスに関する最近のニーズ		
2. 適正なコーポレート・ガバナンスの骨格		
3. ガバナンス現地化のメリット・デメリット		
<u>III. ガバナンス改善実務</u>	P.9
1. 全社的なガバナンスに必要な規程類		
2. 業務プロセス統制の構築		
1. 業務プロセスの全体像		
2. 業務改善の協議事例		
3. 業務フロー・イメージ		
4. 業務記述書・イメージ		
5. リスク・コントロール・マトリクス イメージ		
<u>IV. 業務プロセス統制構築のプロセス</u>	P.20
1. 業務フロー・記述書の作成範囲		
2. プロジェクト・フェーズの設定		
3. プロジェクト・フェーズと各フェーズのゴール		
4. プロジェクト体制(案)		
5. スケジュールの概要		
6. 業務フロー・業務記述書を作成する際のコツ		
<u>V. 中国現地法人におけるITシステム</u>	P.29
1. ITシステム・ニーズの高まり		
2. ITシステムを利用した日本親会社との連携		
<u>ご連絡先</u>	P.32

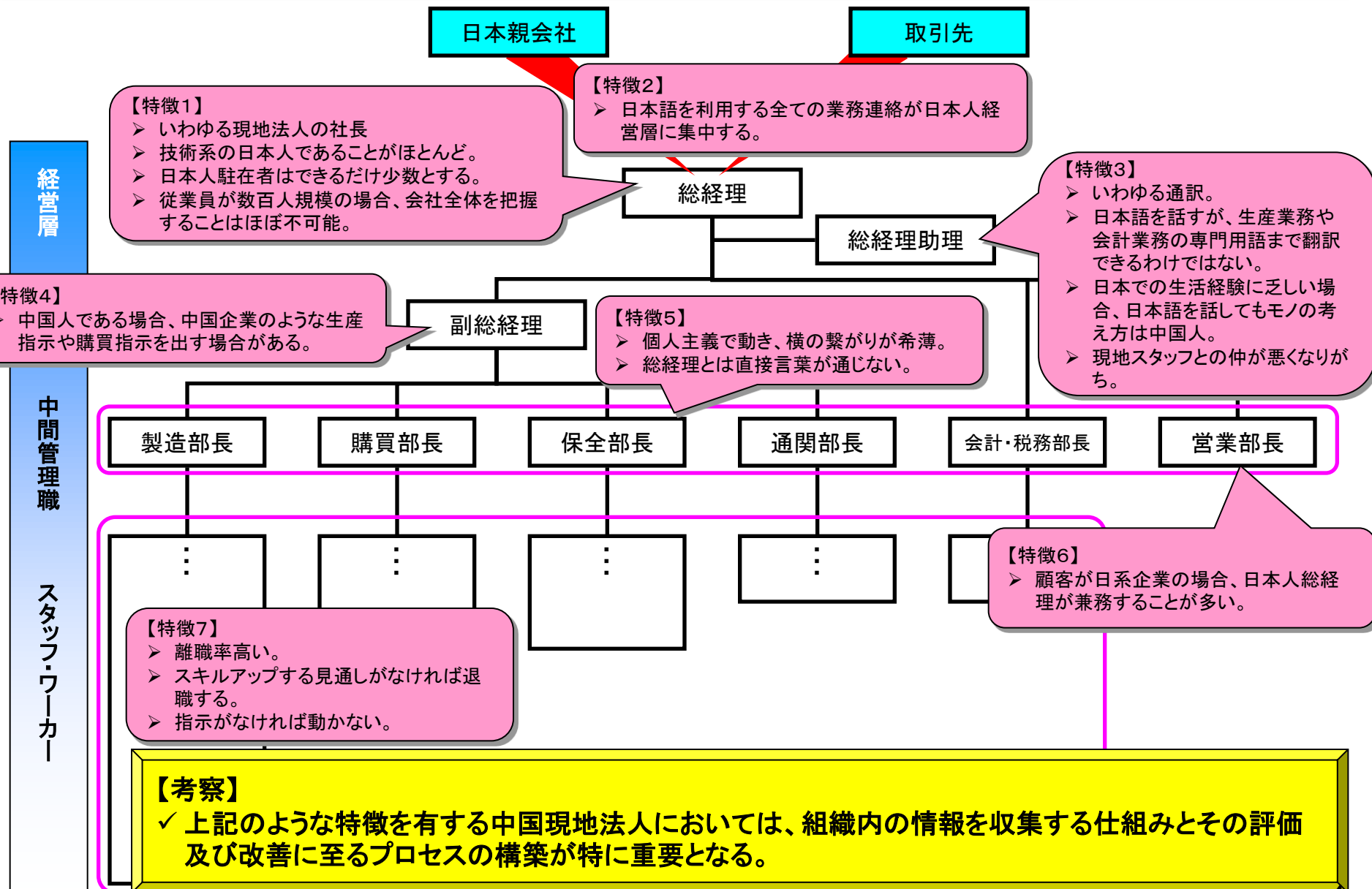
I . 中国現地法人の現状

I -1. 中国進出の経緯

- ✓ 2001年の中国WTO加盟後、製造業を中心に日系企業の中国進出が顕著になってきました。その時期においては、中国の安価な労働力を求めて進出する傾向にありました。
- ✓ 現在では、中国のマーケットを目指して、製造業のみならず小売業やサービス業の進出も目立ってきました。

	経済事象	中国進出理由
1990年代～2000年	ローテク製造業を中心に中国移転	安価な人件費により 比較的簡単に コスト削減
2001年	中国がWTOに正式加盟	
2001年～2008年頃	製造業の中国進出ラッシュ	
2006年～2008年前半	中国現地法人の経営安定化へ	
2008年	世界金融不況	単に製造のみならず、 中国マーケットを目指 した進出
2009年～	製造業に限らず小売業、 サービス業の進出	グローバル・サプライ・ チェーン・マネジメントの一 部としての中国現地法人 の機能向上
2011年～	東日本大震災を契機とする 一層の生産・販売中国シフト	

I-2. よくある中国現地法人の特徴



Ⅱ. 中国現地法人のガバナンスにかかる 最近のニーズ

II-1. 中国現法ガバナンスにおける最近のニーズ

ニーズ1. 経営のルーチン業務化

✓ 中国進出ブーム(2002年~2005年)による中国現地法人設立から既に5~10年経過し、経営におけるルーチン業務の割合が高まっている。

経営	
人事	生産管理
財務・会計	生産
購買	設備維持
販売	物流

これらの業務をいつまでも日本人出向者でマネジメントしているとコスト大。

そこで

これらの業務をルーチン化/マニュアル化し、中国人主体に任せることにより、ローコスト化したい。

ニーズ2. 拡大する中国内市場への進出

✓ 中国内市場における自社グループ製品の販売やマーケティングを日本人出向者主体で行うことに、質的、量的限界がある。

質的限界	量的限界
中国人の嗜好に応じたマーケティングや、人脈を利用した販売を行うことに限界がある。	拡大する中国市場に少数の日本人マネジメントで対応しきれない。

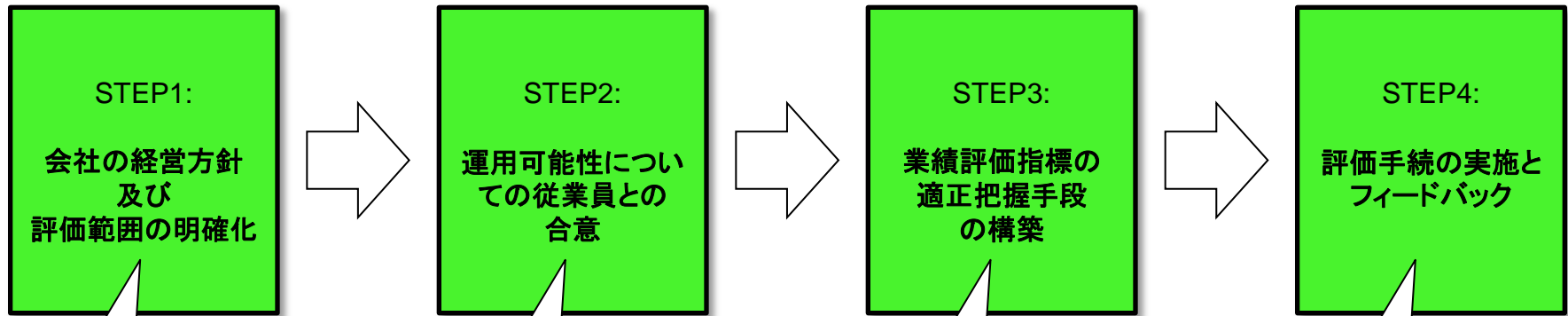
そこで

経営層も含めて中国人中心とし、中国の実状に沿った営業活動を行いたい。

ニーズ3. 中国人の適正評価

- ✓ 従来の日本人出向者への権限集中から、中国人主体のコーポレート・ガバナンスを成立させたい。
- ✓ 職位に応じて権限と責任を委譲し、外部環境変化に機敏に対処しうる組織としたい。
- ✓ 能力のある者、努力する者、成果を発揮した者については相応の評価を行い、従業員のやる気と自社への帰属意識を引き出したい。
- ✓ 能力のある者、努力する者、成果を発揮した者を区別しうる基準が必要。

Ⅱ-2. 適正なコーポレート・ガバナンスの骨格



Point:

- ・会社の経営理念や会計方針（全社的な内部統制）を明確化し、中国人マネジメントに周知する。
- ・日本親会社として、必要な評価の範囲（売上高、利益、キャッシュフロー、コンプライアンス、業務マニュアルの構築運用等）を明確にする。

Point:

- ・中国人マネジメント層や日本語を話す者のみならず、現場担当者まで含めた説明と協議。
- ・現場の要望についても汲み上げ、規程類やマニュアルに組み込む。

Point:

- ・具体的な規程類、業務フロー・マニュアルを整備する。
- ・リスク・コントロール・マトリクスを利用した、チェックポイントを明確にし、評価項目を従業員に周知する。

Point:

- ・事前の規程類や業務マニュアルに沿った評価項目しか設定してはならない。
- ・中国人従業員の協力の下、評価手続を実施。
- ・評価結果に基づく昇給や昇格の実施。

II-3. ガバナンス現地化のメリット・デメリット

- ✓ 「従来の日本人出向者主体のマネジメント」及び「現地化」それぞれのメリット・デメリットを次の通り整理した上、あるべき適正な現地化について検討します。

	従来の日本人出向者主体のマネジメント	野放しの現地化	適正な現地化(例)
ヒト	<p>【メリット】 日本親会社の文化、業容、組織を熟知した日本人出向者が現地法人をマネジメントできる。</p> <p>【デメリット】 言葉や文化の問題から中国人従業員との間に壁ができがち。また中国人経営幹部が育ちにくい。</p>	<p>【メリット】 中国の文化、市場取引形態に応じた人材の採用・起用が行いやすい。</p> <p>【デメリット】 経営者による権限の専横、人事権の独占といった弊害が発生するリスクが高まる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 経営理念や倫理規定といった統制環境を整備し、中国人マネジメント以下に周知する。 ➢ 職位ごとの権限を責任を明確化し、その履行状況を定期的にモニターする。 ➢ 人事考課基準、給与テーブルを整備し、公平な人事評価となっているかを定期的に評価する。
モノ	<p>【メリット】 日本で培われたノウハウに基づく自社製品及び生産のための技術・設備を投入できる。</p> <p>【デメリット】 会社規模の拡大に応じて、少数の日本人出向者では管理しきれない。</p>	<p>【メリット】 中国の文化に応じた市場の開拓を行いやすい。</p> <p>【デメリット】 品質の低下や自社ブランド価値の低下を招く恐れがある。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 研修制度の整備・運用・評価のマニュアル化を行う。 ➢ 生産工程の見える化、マニュアル化。 ➢ 販売方法や決裁権限の事前協議、文書化を実施。 ➢ 購買方法、合い見積りの入手についても規程を策定する。
カネ	<p>【メリット】 長期雇用を前提としているため、金銭に関する不正が起りにくい。</p> <p>【デメリット】 少数の出向者では、会計・税務知識をもって会社全体のカネの流れを管理しきれない。</p>	<p>【メリット】 柔軟な資金の利用ができる。</p> <p>【デメリット】 使途不明金や税務対策が軽視されやすい。また会計を経営管理や投資家への説明責任に利用するという概念が希薄。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 会計(経理)規程を策定し、支払申請者と承認者間の牽制を規定する。 ➢ 予算と実績の差異分析により、不明瞭な支出がないかを検証・報告する体制を構築する。 ➢ 会計事務所等による定期的な監査を受け入れる。
情報	<p>【メリット】 技術情報や顧客情報といった機密を保持するよう従業員に指導できる。</p> <p>【デメリット】 指導はするものの、実際に機密情報が洩れていないかを確認することは非常に困難。</p>	<p>【メリット】 人脈を介した種々の情報を入手・駆使して営業を行うことが可能。</p> <p>【デメリット】 報告・連絡・相談といった情報の共有が不得意。情報管理に関する意識は希薄。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 情報管理の重要性や手法をマニュアル上に規定し、研修を実施する。 ➢ 情報システム会社のセキュリティサービスを導入する。 ➢ 営業の結果重視ではなくプロセス重視の業績評価指標を構築する。

Ⅲ. ガバナンス改善実務

Ⅲ-1. 全社的なガバナンスに必要な規程類

Ⅲ-1. 全社的な統制構築に必要な規程類一覧

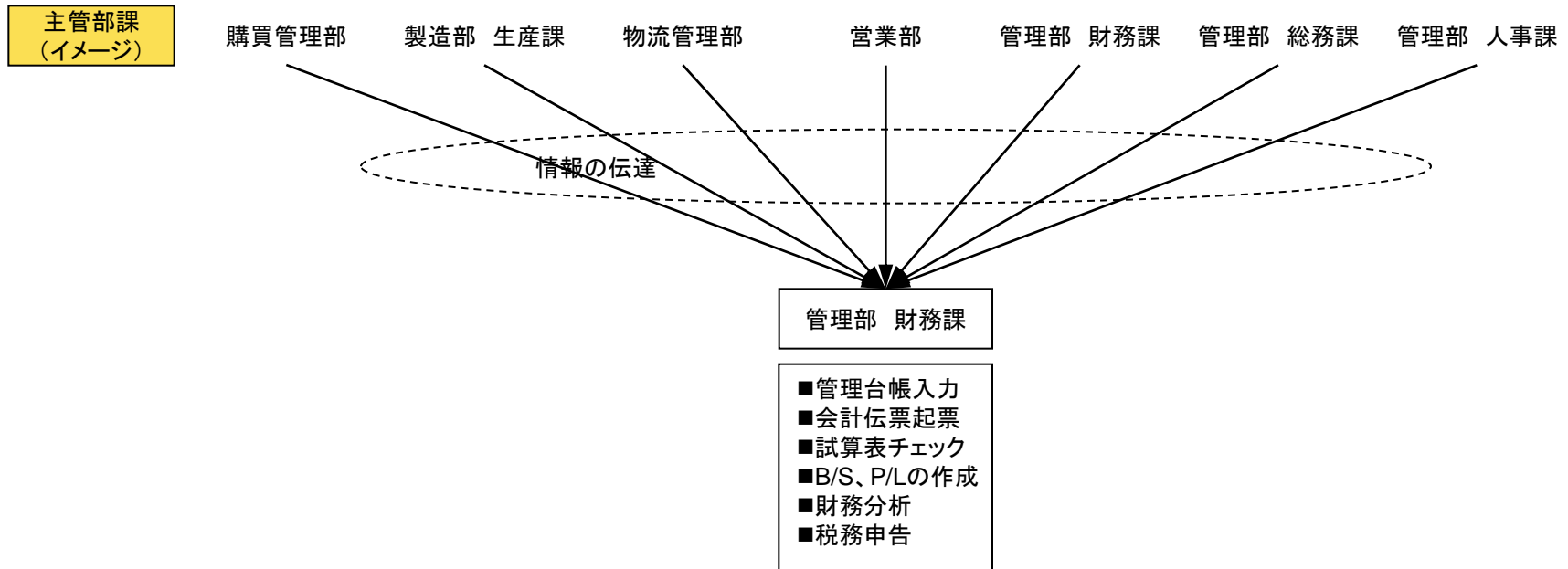
✓ 一般的な全社統制チェックリストから演繹される、中国現地法人において必要となる規程類は下表のとおりです。

No.	規程類名称	日本本社と共有	既存資料を利用	現地法人用にカスタマイズ+翻訳	
				レイズ実施	現地法人実施
1	財務会計規程			○	
2	コンプライアンス規程	○			
3	行動指針		○		
4	内部通報規程			○	
5	就業規則		○		
6	職務権限規程				○
7	監事規程			○	
8	定款		○		
9	経営会議規程	○			
10	リスク管理規程	○			
11	組織規程				○
12	組織図		○		
13	職務分掌規程				○
14	人事考課制度			○	
15	給与査定表			○	
16	稟議規程				○
17	内部監査規程	○			
18	IT関連規程				○

Ⅲ-2. 業務プロセス統制の構築

Ⅲ-2-1. 業務プロセスの全体像

管理項目	購買管理	原価管理	在庫管理	販売管理	資金管理	固定資産管理	労務管理
主な業務内容	<ul style="list-style-type: none"> ■ 購買計画策定 ■ 在庫確認 ■ 外注管理 ■ 発注 ■ 通関 ■ 検収 ■ Invoiceの収集 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 原価情報伝達 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 入庫処理 ■ 出庫処理 ■ 棚卸手続 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 受注情報の入手 ■ 在庫確認 ■ 発送先確認 ■ 運送手配 ■ 検収通知の入手 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 支払 ■ 入金 ■ 銀行間振替 ■ 借入 ■ 返済 ■ 利息計算 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 発注 ■ 検収 ■ 発票の入手 ■ 減価償却 ■ 棚卸 ■ 除却、売却 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 勤怠管理 ■ 給与計算 ■ 福利厚生 ■ 採用 ■ 退職



Ⅲ-2-3. 業務改善の協議事例(1/3)

要改善論点

① 仕入発注に際して、在庫確認がリアルタイムに行われていない

② 原材料倉庫から余剰に原材料を出庫し、生産工程内において原材料の形のまま大量に保管されている。

③ 製造指図書が発行されないまま生産が開始される。

よくある協議内容

(倉庫担当者の話)

- ・日々の入出庫件数が多く、入庫票・出庫票を在庫管理システムにリアルタイムで入力する時間がありません。
- ・製造担当者が勝手に出庫票を作成せずに原材料を持っていくので、システム上で在庫管理を行っても無意味です。

(製造担当者の話)

- ・いちいち出庫票を記載するのが手間。どうせいつかは消費するのであるから、大量に出庫した方が効率的です。
- ・余剰出庫品の戻入れ処理が手間です。

(生産管理担当者の話)

- ・顧客からの急な納期発注もあり、いちいち製造指図書を発行してられません。
- (製造担当者の話)
- ・現在でも工程が長くなると、仕掛品現物と製造指図書と一緒に流れていない。仕方がない。

改善の例示

- ✓ 倉庫担当者を増員し、在庫管理システムへの入力キャパシティを増やす。
- ✓ 原材料倉庫に鍵をかけ、権限のない者の入室を禁止する。
- ✓ 原材料の発注管理区分を設け、①発注点管理による定期的な在庫量確認と②発注時確認を区分とし、リアルタイムでの在庫確認の手間を減らす。

- ✓ 原材料出庫量の判断は製造担当者が行うのではなく、生産管理担当者が行うこととする。

- ✓ 製造指図書が発行されなければ生産を開始しないというルールを徹底させる。
- ✓ 製造指図書を発行する時間もないような急な納期(無理な納期)で発注してくる顧客に対しては、納期に間に合わない旨申し入れる。
- ✓ 工程ごとに製造指図書の有無を確認し、製造指図書を紛失した工程の担当者からは罰金を徴収する。

規程と評価方法への落とし込み



Ⅲ-2-3. 業務改善の協議事例(2/3)

要改善論点

④ 棚卸差損益の分析がなされない。

⑤ 営業担当者が作成した製品出荷記録が適時に会計担当者に伝わっていないため、適時に売上計上がなされない。

⑥ 販売に際して、得意先からのクレームに関する記録が残されていない。

よくある協議内容

(倉庫担当者の話)
 ・棚卸差異の原因を調査しろと言われても、原因がわからないので分析表は作成しません。
 ・製造担当者が勝手に原材料を取っていくのが原因であると思われるので、製造担当者に分析してもらってください。

(会計担当者の話)
 ・日本人出向者からの発票発行指示(口頭)に基づき売上計上しているので、出荷記録がなくても売上計上ができます。
 (営業担当者の話)
 ・私は正確に製品出荷記録を記帳しています。なぜ会計担当者にみせなければならないの？

(営業担当者の話)
 ・クレームの原因は製造担当者のミスであるのに、なぜ営業担当者がいちいちクレーム記録を作成しなければならないのですか？製造担当者に作成してもらってください。

改善の例示

- ✓ 少額の差異(±5%未満等)については差異分析しなくても良い旨規定上明確にする。
- ✓ 棚卸差異分析表のフォーマットを作成し、原因不明であれば「原因不明」と記載し、原因不明な差異がどれだけあるのか把握することから始める。
- ✓ 重要な差異については経営層に「差異分析表」の形で提出し、調査の指示を仰ぐ。

- ✓ 営業担当者は月末に出荷記録のコピーを会計担当者に提出し、会計担当者は出荷記録に基づき売上を計上する。

- ✓ 顧客からのクレームは最初に営業担当者に入るため、営業担当者がクレーム記録を作成することとする。
- ✓ クレーム記録はそれ自体を作成することが目的ではなく、クレーム再発防止の手段であるから、結局は顧客からのクレームを受付ける営業担当者にもメリットがある。

規程と評価方法への落とし込み



Ⅲ-2-3. 業務改善の協議事例(3/3)

要改善論点

⑦ 原材料の入在庫数量は台帳に記録しているが、会計上の仕入計上データや原材料費データに反映されていない。

⑧ 仕入の計上時期が、仕入先発行の請求書に基づき代金の支払時期と等しい(現金主義)。

⑥ 会計上、売掛金が長期間回収されずに放置している(滞留売掛金)。

よくある協議内容

(会計担当者の話)
 ・原材料は1,000種類程あるので、手作業で数量に契約単価や発注単価を乗じることは現実的ではありません。
 (倉庫課長の話)
 ・工場現場担当者に仕入単価を知られると、高価な原材料を盗まれるリスクがあるので、単価情報は倉庫で扱いたくありません。

(会計担当者の話)
 ・原材料在庫データに購買単価を乗じた仕入金額を計算することができないので、仕入先発行の請求書に基づき仕入計上を行わざるを得ません。
 ・支払手続に際しては、必ず購買部長又は総経理の承認サインを得るようにしています。

(会計担当者の話)
 ・顧客が支払ってくれないことが原因です。私の責任ではありません。
 (営業担当者の話)
 ・その売掛金担当者は既に退職しています。今はどのような内容の売上であったかわかりません。

改善の例示

✓ 購買管理システム及び在庫管理システムを導入して、発注単価と検収在庫数量に基づく仕入計上額をシステム内で計算できるようにする。
 ✓ 月別総平均法による払出単価計算と原材料出庫数量に基づく原材料費をシステム内で計算できるようにする。

✓ 在庫管理システムから得られる検収在庫データと、仕入先発行の請求書を照合したうえで、支払額の妥当性に係る確認を行った上、支払手続を実施する。

✓ 販売管理システムを導入し、売上内容(品目、数量×単価)の明細記録を明確にする。
 ✓ 売掛金の滞留情報を資料化し、毎月の経営会議における議題とする。
 ✓ 売上高のみならず入金額も営業担当者のインセンティブとする。

規程と評価方法への落とし込み



Ⅲ-2-5. 業務記述書・イメージ


作業No.	項目	作業内容	担当者	使用帳票	作業のトリガー
1-1	製品完成	完成品と共に製造指図書を品保部に渡す。	製造部担当者 (〇〇先生)	製造指図書	製品完成時
1-2	製品検査	完成品について検査を行い、不良の有無を確認する。確認後、品質確認書に確認した旨のサインを記載する。	品保部 (〇〇小姐)	品質確認書	製品完成時
1-3	改修or廃棄	不良品については、改修もしくは廃棄を行う。改修に際しては改修指示書、廃棄については廃棄指示書を発行し、製造担当者の確認サインを記載する。廃棄に際しては廃棄業者から受取書を入手する。	製造部担当者 (〇〇先生)	・改修指示書 ・廃棄指示書	不良品発見後遅滞なく
1-4	倉庫受入	良品について倉庫への受け入れを行い、完成品庫存表に入庫日付、品番、数量及び入庫者確認サインを記載する。	品保部 (〇〇小姐)	・品質確認書 ・完成品庫存表	製品検査完了後
1-5	完成品計上	品保部より完成品庫存表を入手し、完成品入庫記録に基づき完成品計上を行う。	財務課 (〇〇小姐)	・完成品庫存表 ・会計伝票	月初第5営業日
1-6	納期・発送先確認	受注台帳を閲覧し、納期、発送先、品番、品名、数量と品質確認書の一致を確認する。受注台帳に品質確認書の番号と確認サインを記載する。	営業部 (△△先生)	・受注台帳 ・品質確認書	製品検査完了後遅滞なく
1-7	運送手配	受注台帳に基づき、トラック運送、航空運送、通関手配等、輸送に必要な手続きを行う。手配手続が完了したら、受注台帳に出荷日を記入する。	営業部 (△△先生)	・受注台帳	納期・発送先確認後遅滞なく
1-8	納品書発行	受注台帳及び製品現物を確認し、納品書の発行を行う。納品書には営業部長の確認サインを記載する。	営業部 (△△先生、□ □部長)	・受注台帳 ・納品書	運送手配後遅滞なく
1-9	製品出荷	納品書及び製品現物を運送業者に渡し、運送業者から運送状（控）を受け取る。	営業部 (△△先生)	・納品書 ・運送状（控）	運送業者集荷時
1-10	發票発行	営業部より納品書（控）及び運送状（控）を入手し、受注台帳の金額を閲覧して發票を発行する。	財務課 (〇〇小姐)	・納品書（控） ・運送状（控）	製品出荷後遅滞なく
1-11	売上計上	發票（控）に基づき売上	【ポイント】 ✓5W1Hを明確にし、担当者欄にはできるだけ個人名を記入する。		

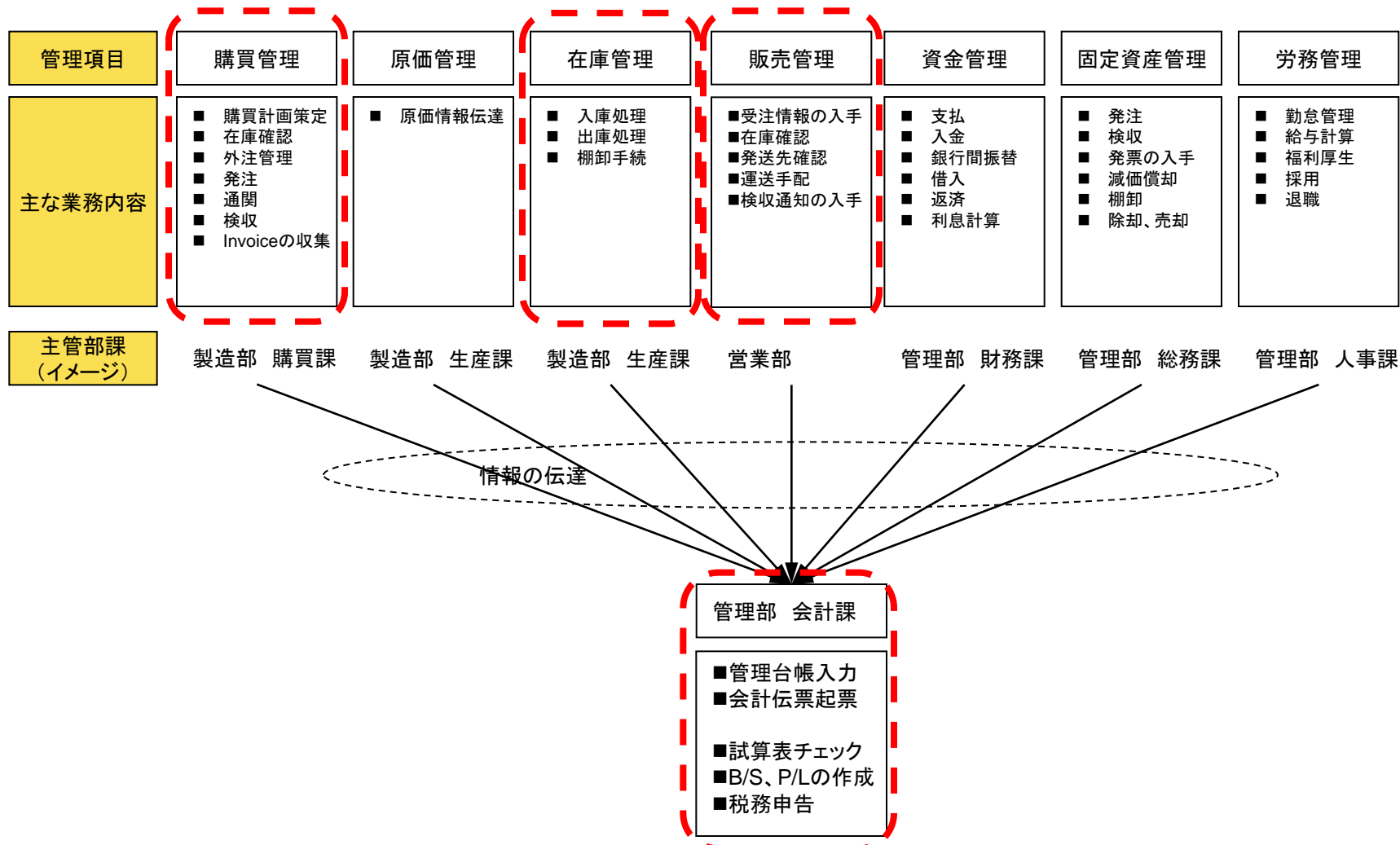
Ⅲ-2-6. リスク・コントロール・マトリクス イメージ

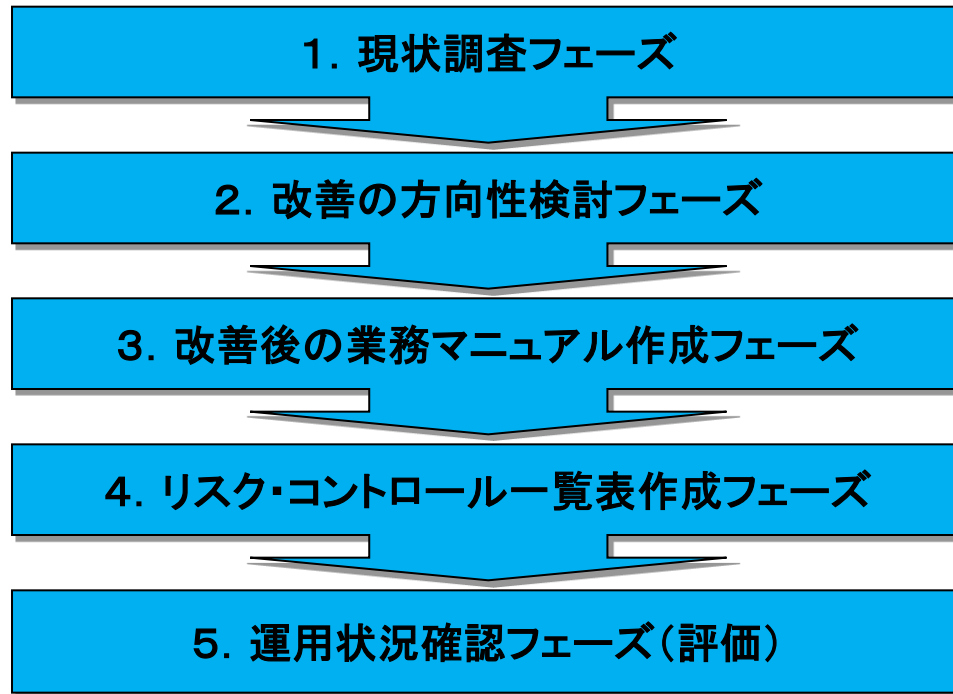
組織名	プロセス名	サブプロセス名	プロセスステップNO	タイトル(概要)	実在性	網羅性	権利と義務の帰属	期間配分の適切性	評価の妥当性	表示の妥当性	プロセスの目的	関連する勘定項目	リスクNO	リスク内容	統制NO	統制内容	部門/責任者	関連規程/手順書	アプリケーション名	自動/手作業	予防的/発見的	統制実施頻度	
資材部長 生産部門長 事業部門長 董事長	購買管理プロセス	原材料発注業務		発注決裁書承認	●						必要な原材料のみを適切に発注する。	原材料(B/S) 原材料費(C/R) 買掛金	R1	不要な発注書が作成され、不要な原材料を購入しなければならなくなるリスク	C1	原材料の発注に際しては、購買計画に基づき「発注決裁書」が作成され、資材部長、生産部門長、事業部門長、董事長による承認が行われる。	資材部長 生産部門長 事業部門長 董事長	業務フロー: 記述書 (G-101-0)		手作業	発見的	毎日	
各部/資材課	購買管理プロセス	原材料発注業務		発注書・納品書確認サイン	●									R2	数量や単価の記載が誤った発注書が作成され、仕入先に送付されるリスク	C2	発注データは在庫システム(ERP)に入力され、在庫システムからアウトプットされる「発注書」及び「納品書」を仕入先に送付することにより発注がなされる。「発注書」には資材部長が「発注決裁書」と照合した旨の確認サインが記載される。	資材部長	業務フロー: 記述書 (G-102-0)	在庫管理システム(ERP)	手作業	発見的	毎日
各部/資材課	購買管理プロセス	原材料発注業務		発注書にFAX済み印押印	●									R3	発注書を誤って2度仕入先に送付することにより、二重発注がなされるリスク	C3	「発注書」はFAX又はEメールで仕入先に送信される。一旦送信した「発注書」には、「FAX済」印が押印される。	資材課担当者	業務フロー: 記述書 (G-102-0)		手作業	予防的	毎日
各部/資材課	購買管理プロセス	代金支払業務		支払申請書承認	●						適切な内容の支払いを適切な仕入先に行う。	現金預金 買掛金	R4	支払先や金額を誤って支払うリスク	C4	買掛金の支払に際しては、原材料検収時の「受入検収カード(検収検収カード)」、納品書、發票を照合の上、「支払申請書(付款通知書)」を作成する。「支払申請書(付款通知書)」には、支払申請部門長及び総経理の承認サインが記載される。	支払申請部門長 総経理	業務フロー: 記述書 (G-201-0)		手作業	発見的	毎日	
財務部	購買管理プロセス	代金支払業務		支払データ明細に押印	●							現金預金 買掛金	R5	承認を経ていない支払いオペレーションがなされるリスク	C5	資金の振込オペレーションに当たっては、インターネット・バンクシステムに支払データを入力し、当該システムから「支払データ明細(支データ明細)」をアウトプットする。董事長秘書は「支払データ明細(支データ明細)」と「支払申請書(付款通知書)」の内容が一致しているかを確認の上、財務印と法定代表者印を押印する。	財務部/出納担当者 董事長秘書	業務フロー: 記述書 (G-203-0)		手作業	発見的	毎日	
財務部	購買管理プロセス	代金支払業務		会計伝票承認	●						支払事実を適切に会計データに反映させる	現金預金 買掛金	R6	支払事実が会計伝票に適切に反映されないリスク	C6	財務部出納担当者は、承認後の「支払データ明細(支データ明細)」等に基づき会計伝票を起票する。財務部副部長は会計システムからアウトプットされた会計伝票と証憑書類を照合し、承認サインを会計伝票に記載する。	財務部/出納担当者 財務部/副部長	業務フロー: 記述書 (G-203-0)		手作業	発見的	毎日	

IV. 業務プロセス統制構築のプロセス

IV-1. 業務フロー・記述書の作成範囲

 : プロジェクト対象範囲(案)



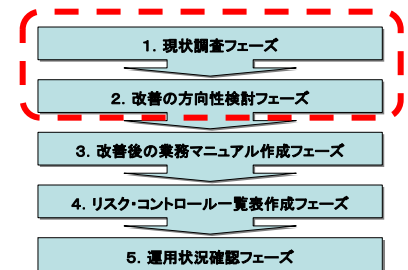


IV-3. プロジェクト・フェーズと各フェーズのゴール(1/3)

- ✓ プロジェクトの遂行にあたっては、下記のプロジェクト・フェーズを設定し、各フェーズのゴールを明確にすることによって進捗を管理します。

1. 現状調査フェーズ	
内容	現状の業務内容、データの流れを調査・把握する。
ゴール	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 各調査対象業務の業務フローおよび情報伝達ルートが明確になっている。 ✓ 各調査対象業務における問題点が洗い出されている。
期間	約5週間
成果物	<ul style="list-style-type: none"> ① 各調査対象業務の業務フロー(中文、日文) ② 問題点一覧表(中文、日文)

2. 改善の方向性検討フェーズ	
内容	改善のポイントを洗い出し、経営層レベルで改善の方向性を検討し、意思決定を行う。
ゴール	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 現状の業務フローに対する改善の方向性(組織改革、業務改革、システム改革)が、経営層レベルで明確となり、意思決定されている。
期間	約4週間
成果物	<ul style="list-style-type: none"> ① 改善の方向性案とその説明資料(日文) ② 改善の方向性確定版(中文、日文)



IV-3. プロジェクト・フェーズと各フェーズのゴール(2/3)

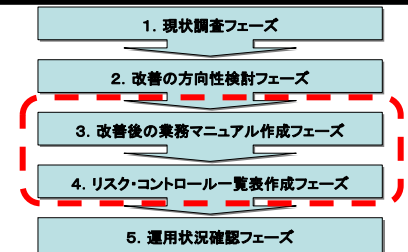
(前ページの続き)

3. 改善後の業務マニュアル作成フェーズ

内容	改善の方向性フェーズの結果を受けて、業務フローおよび業務マニュアルを作成し、実務担当者に説明する。
ゴール	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 改善の方向性に基づき、各担当者がいつ何を実施すべきかについて、業務フローおよび業務マニュアルの形式で明確になっている。 ✓ 実務担当者が業務フローおよび業務マニュアルの内容について理解している。
期間	約5週間
成果物	<ul style="list-style-type: none"> ① 改善後業務フロー(中文、日文) ② 業務マニュアル(中文) ③ 改善後の運用にあたって使用する帳票雛形(中文)

4. リスク・コントロール一覧表作成フェーズ

内容	改善後の業務フロー・業務マニュアルに沿って、リスク・ポイントを洗い出し、当該リスクに対応するコントロールをリスク・コントロール一覧表に記載する。
ゴール	<ul style="list-style-type: none"> ✓ プロジェクト対象の各業務について、想定されるリスクが洗い出されている。 ✓ 改善後の業務フロー・業務マニュアルと整合するコントロールの内容が明確に文書化されている。
期間	約3週間
成果物	① リスク・コントロール一覧表(中文、日文)

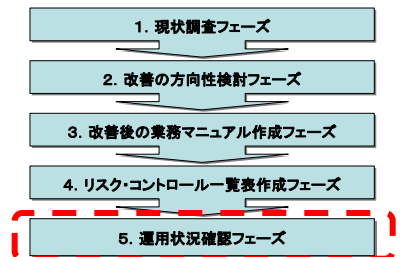


IV-3. プロジェクト・フェーズと各フェーズのゴール(3/3)

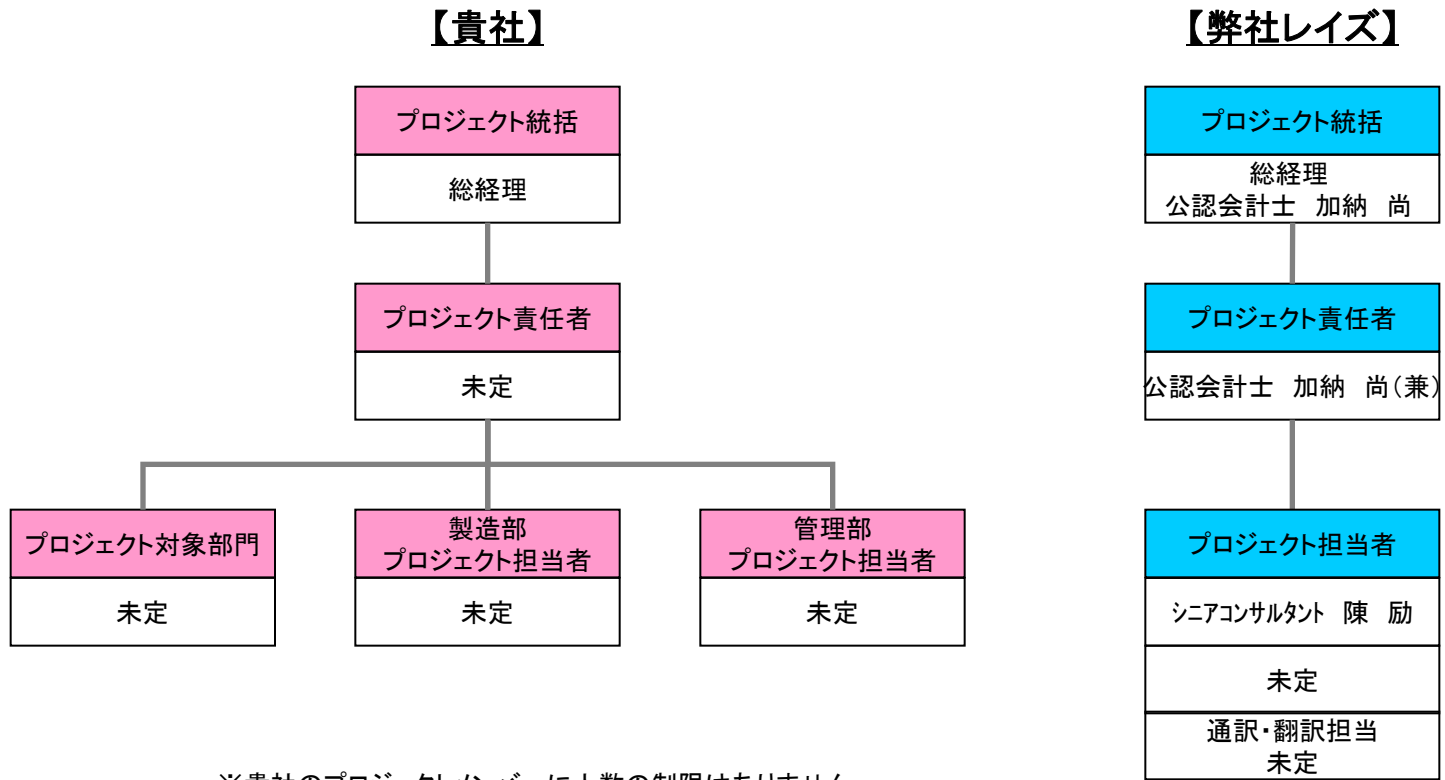
(前ページの続き)

5. 運用状況確認フェーズ(評価)

内容	具体化された業務フロー及び業務マニュアルに沿って、実際の現場業務がなされているかを確認する。
ゴール	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 業務フローおよび業務マニュアルが実際に運用されているかが確認されている。 ✓ 業務マニュアル上の新たな不具合がある場合は、その内容、理由が明確になっている。 ✓ 新たな不具合に対する改善策の方向性が明確になっている。
期間	約3週間
成果物	① 運用状況評価報告書(中文、日文)



IV-4. プロジェクト体制 (案)



※貴社のプロジェクトメンバーに人数の制限はありません。

役割	役割内容
プロジェクト統括	プロジェクト推進に必要な人材選定や経営層レベルの意思決定を行います。
プロジェクト責任者	プロジェクトの作業内容、進捗管理及び成果物の水準維持について責任を負います。
プロジェクト担当者	プロジェクトにかかる作業実施、成果物の作成を行います。

IV-5. スケジュールの概要

(注)プロジェクト期間中に国慶節・春節がある場合は、その期間順延します。

	N月				N+1月				N+2月				N+3月				N+4月			
	1週	2週	3週	4週	1週	2週	3週	4週	1週	2週	3週	4週	1週	2週	3週	4週	1週	2週	3週	4週
1. 現状調査フェーズ	〈1100〉 現状調査・ヒアリング		〈1300〉 成果物取りまとめ		〈1400〉 翻訳・チェック															
	〈1200〉 業務フロー作成																			
2. 改善の方向性検討フェーズ					〈2100〉 改善の方向性検討				〈2200〉 協議・決定		〈2300〉 翻訳・チェック									
3. 改善後の業務記述書作成フェーズ									〈3100〉 業務フロー・業務マニュアル作成				〈3200〉 成果物の説明・協議確定							
4. リスク・コントロール・マトリクス作成フェーズ													〈4100〉 リスク・コントロール一覧表の作成・協議				〈4100〉 翻訳・チェック			
5. 整備・運用評価フェーズ																	〈5100〉 整備・運用評価			
	〈0100〉 キックオフ		〈0200〉 進捗管理、プロジェクトマネジメント																	

IV-6: 業務フロー・業務記述書を作成する際のコツ

1. ゼロから作成しない。中国現地法人における現状の業務を可能な限り尊重し、必要に応じて変更・修正を加える。
2. 業務フロー・業務マニュアルの作成にあたっては、部門長及び担当者を広く参画させる。
3. 根気良く、ヒアリング及び説明・説得を行なう。

V. 中国現地法人におけるITシステム

V-1. ITシステム・ニーズの高まり

ニーズ1. 管理数値の 精度向上

- ✓ 経営管理に必要なデータ量が増加するにもかかわらず、従来の手作業によるデータ収集／集計では、その数値が信頼できない。

経 営	
人 事	生産管理
財務・会計	生 産
購 買	設備維持
販 売	物 流



ITシステム導入により、管理数値の向上を図りたい。

ニーズ2. 集計のスピード 向上

- ✓ 従来の手作業によるデータ集計では、データの集計に時間がかかる。



ITシステム導入により、データ集計のスピードを向上させたい。

ニーズ3. 情報収集プロセス のルーチン化

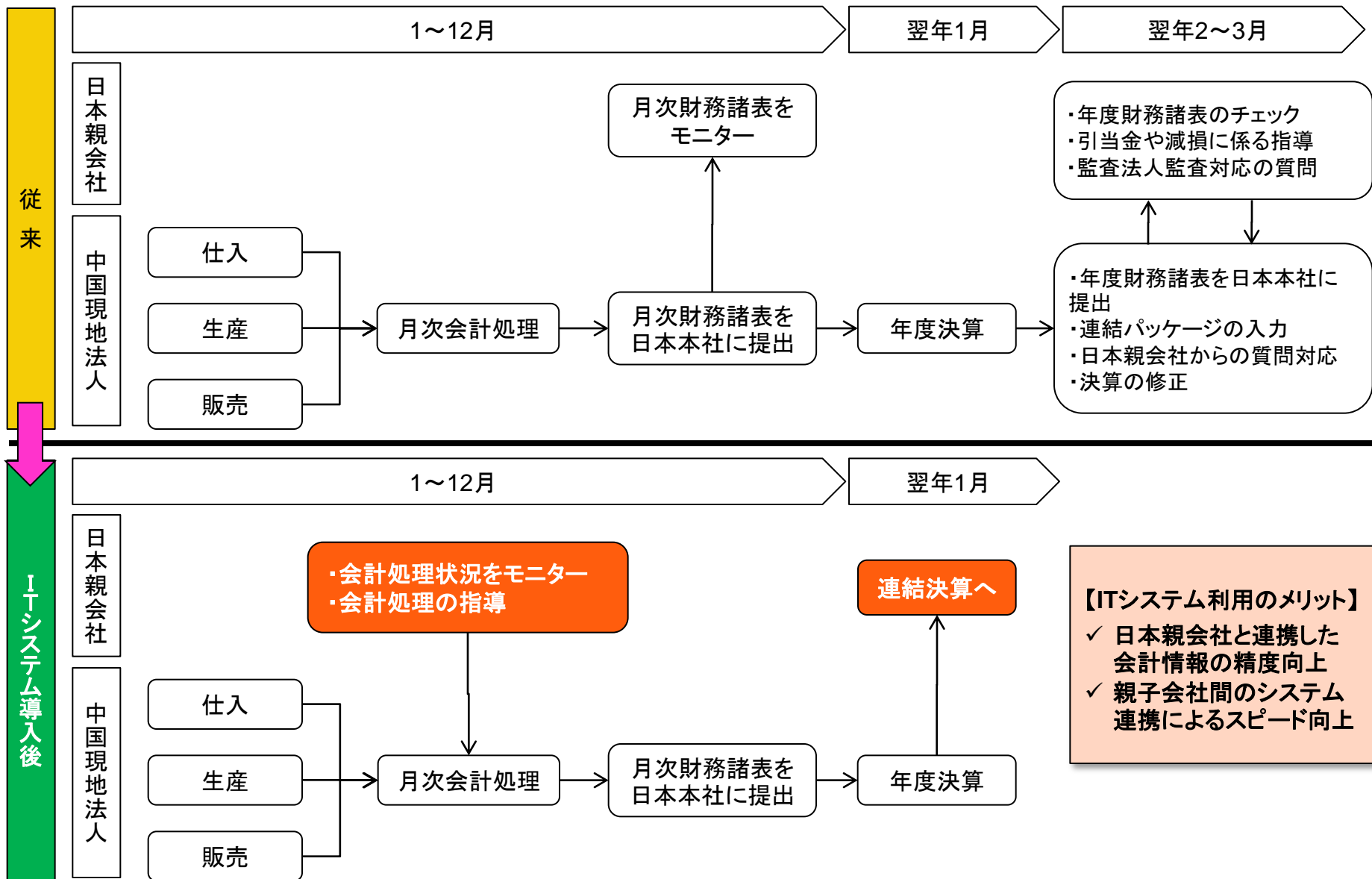
- ✓ データの集計者、場所や時期に関わらず、一定水準以上の質と量の経営管理数値を確保するため、ITシステムを導入したオペレーションのルーチン化を図りたい。

情報管理の一元化によるコーポレート・ガバナンスの向上を目指す

【考察】

- ✓ 上記は1990年代頃の日本におけるITシステム・ニーズと同じ。

V-2. ITシステムを利用した日本親会社との連携



V. ご連絡先

レイズ ビジネス コンサルティング(上海)有限公司
理知企業管理咨詢(上海)有限公司

董事長 総経理
公認会計士

加納 尚

郵便: 200030
上海市漕溪北路18号 上海実業大厦4階D2室
TEL:86(21)6427-9948
FAX:86(21)6427-9945
E-mail: kano@raiseconsult.com
URL: www.raiseconsult.com
携帯:86 1500 1700 287

ご清聴ありがとうございました