

2021年 第6号 ご挨拶

ESG が大きく話題として取り上げられています。ESG は、国連が提唱したグローバルな指標です。この指標を実現していくために、世界の人口の 20%を有する中国抜きには考えられないと思っています。2021 年から始まる第 14 次五カ年計画では、大規模な国内市場の構築を加速することが明確に提議されており、「経済発展における消費の基本的な役割を強化する」必要性が強調されています。14 億人の人口と 4 億人の中間層を抱える中国は、巨大な消費の可能性を秘めた世界最大の国内市場であり、コロナ禍において中国経済が回復を続ける中、経済成長を牽引する消費者・小売市場の役割は拡大し続けています。テクノロジー革命は、従来の経済・産業モデルを覆し、デジタル・トランスフォーメーションが加速し続けています。複雑に変化する外部環境、コロナの長期的な影響、中国経済の変革とアップグレードの課題に直面する中で、第 14 次五カ年計画は、中国の政策の方向性を解釈し、将来の発展動向を把握するための指針となります。これに沿った形の事業計画の立案と実行が、中国での事業成功の近道となります。

KPMG 中国 GJP 中国総代表 高部 一郎

1. 第 14 次五カ年計画が産業界に与える影響 「小売業」

コロナ禍の中国の消費者市場は、持続的な回復を見せています。第 14 次五カ年計画では、「消費を総合的に促進する」ことが明記され、そのための具体的な計画が示されています。テクノロジーのさらなる発展に伴い、中国の消費は、世界のトレンドとは異なる独特の特徴を持つようになりました。新しい人々、新しいブランド、新しいシナリオ、新しいオペレーションは、新しい消費者の風景を見せてくれますし、消費者の認識、ニーズ、意思決定の連鎖も大きく変化しています。企業は、コンシューマーオペレーションを戦略的なレベルに引き上げ、データインテリジェンスによって消費者との交流やマーケティング効果を継続的に最適化し、反復的な管理手法を前向きなサイクルで実行し、将来の持続的な成長を実現する強固な中心的な価値を築く必要があります。

> [全文はこちら](#) (中国語)

2. 第 14 次五カ年計画が産業界に与える影響 「医療」

中国の医療産業は「黄金時代」と呼ばれる急速な発展を遂げており、その中で多くの大手企業や国有投資プラットフォームが医療産業グループを設立し、医療産業に参入しています。ヘルスケア産業を取り巻く外部環境も大きな変化を遂げ

ており、政策面では DRG（Diagnosis Related Groups）に基づく医療保険支払改革や集中購買などの政策は、根本的な変化をもたらし、業界の伝統的なビジネスモデルやオペレーションモデルに大きな影響を与えました。プレイヤーの面では、中国国内企業が業界の境目を越えてヘルスケア産業に参入し、産業の発展を促進する一方で競争は激化しました。テクノロジー面では、AI、インターネット病院、医療データなどの新しい技術の応用により、医療サービスへのアクセスが拡大し、治療の効率化が図られています。本レポートでは、ヘルスケア産業の展開と戦略的思考に基づいて、第 14 次五カ年計画がもたらす機会と課題を分析し、健全かつ迅速に発展するための考察を行います。

> [全文はこちら](#)（中国語）

3. CIO 調査 2020 製造業版

製造業の IT リーダーたちは企業のあらゆる部分を接続する、統合されたプロセス・システム・データの導入を推進するとともに、組織的な俊敏性と適応性の向上に最優先で取り組む必要があります。データ分析から洞察を得ることでサプライチェーンのリスクを予測し、在庫を管理して価値を引き出し、ジャスト・イン・タイムのオペレーションを確保する能力は、製造業が新しい現実と向き合う鍵となるでしょう。経営者の優先事項として、自動化や製造装置の監視技術の向上、グローバル製造拠点からの高い回復力・俊敏性を実現可能とするハブモデルへのシフトなどが挙げられ、これらはすべての製造業で共通しています。テクノロジーをスマートに利用することで、変動コストの最適化が達成できるでしょう。

> [全文はこちら](#)（中国語）

4. 不正事例に学ぶ 子会社のリスク管理のポイント

(1) 不正リスク管理のポイント

中国を含む海外子会社には管理業務に十分なリソースを配分できていないケースが多く見受けられます。重要な業務を一人で完結してしまう「一人仕事」の状況が生まれやすく、長期間に亘り、重大な不正が発覚しないこともあります。

- ・ 購買先選定：ファミリー取引での癒着やキックバック受領等の不正リスク
- ・ 資材管理：実地棚卸ロスに仮装した資材の横流し等の不正リスク
- ・ 渉外担当：専門家報酬・交際費などに仮装した公務員等への贈賄リスク
- ・ インターネットバンキングによる支払業務：支払不正リスク

当面日本本社からの海外子会社への内部監査の往査が難しい中では、データを活用した不正検知のためのモニタリングの確立が重要となりますので、アクセスできるデータの充実化や不正リスク・シナリオに基づく異例データの抽出と検証方法の確立が必須といえます。

> [全文はこちら](#)（日本語）

(2) グループガバナンスの確立に向けて

COVID-19 はグループガバナンス、特に海外子会社管理においても大きな影響をもたらしました。国境を越えた移動が大きく制限され日本本社からの直接的なモニタリングや経営管理上の支援が滞ったり、また現地においても出社が制限されたり、または日本人駐在員が帰国を余儀なくされるような事態になりました。駐在員が不在の間に、工場倉庫に保管されていた多額の在庫資産の持ち出しが発生したり、リモートワークの隙について技術情報の持ち出しとそれを携えての他社への転出なども発生している事例もあります。現地法人における基本的な統制の不足、またそれらの運用を任せるに足る信頼のおける現地人幹部の育成不足、日本人駐在員頼みの状態の長年にわたる放置による結果と言えます。わかつては

いるが解決が進まない、というのが海外子会社に対するガバナンスの実情です。これらを踏まえると、従来からのガバナンス強化のアプローチ、進め方そのものを大きく見直す機会が来ていると考えられます。

> [全文はこちら](#)（日本語）

<ご参考> COVID-19 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）[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

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