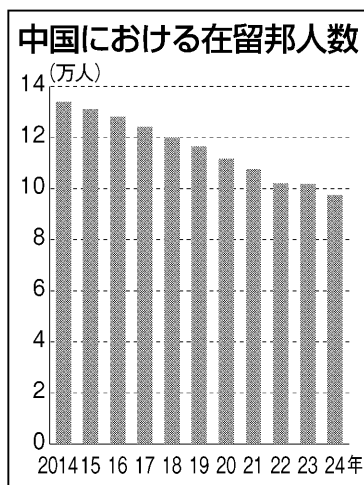


「見える世界と見えない世界がある」。繊維と工業品の専門商社、GSIクレオスの吉永直明社長は中国ビジネスの難しさをこう語る。同社は日中国交回復前の1961年に「友好商社」に指定されるなど、中国との関係は極めて深い。そんな同社でも近年の中国における政治・経済リスクの高まりを受け、「現地法人の運営リスクをいかに最小化するか」（吉永社長）が課題になっていた。

運営リスク低減 対中事業 進む現地化

脱駐在員・外部専門家を活用



外務省によれば中国の在留邦人数は減少基調で、24年には20年ぶりとなる10万人割れになった。駐在員依存から現地化と外部専門家の活用へ。中国ビジネスは「拡大」から「管理」の時代へ移りつつある。

かつてのように、数多くの駐在員を送り込む時代は終わり、専門的な知見や人脈を持つ外部組織を有効活用する時代。中国子会社におけるガバナンス機能の外部委託に着手し

「(井上渉) 多くの駐在員を送り込む時代は終わり、専門的な知見や人脈を持つ外部組織を有効活用する時代。中国子会社におけるガバナンス機能の外部委託に着手し受ける」(同)。自

米中対立や中国の改正スパイ防止法施行などを背景に、日本企業の中国との向き合い方が変化している。中国事業は維持しつつもリスクを軽減したい。そんな悩める企業を対象に、クロスボーダービジネスソリューションズ(CBS、東京都港区)は日本企業の海外事業を現地でサポートする支援事業を展開、駐在員に代わり間接業務を担っている。対中リスクが高まる現在、現地法人のガバナンス(企業統治)の外部化が選択肢の一つになる可能性がある。

た。その委託先がCBSだ。同社はGSIクレオスの現地法人の間接業務やモニタリングを担っている。労務や給与、財務、税務申告などを手がけるほか、定期的に現地法人を訪れ、財務諸表を訪問。毎月、財務諸表をGSIクレオス本社に提出する。把握が難しい法律や制度改正にも対処しており、「駐在員の派遣コスト削減に加え、高い専門性を享受できる」(同)。自

社完結から高い専門性を持つ外部に委ね、中国以外でも「現地化」をより推進する意向だ。

CBSは弁護士や金融関係者らが中心となり2021年に設立。海外子会社の統治や国際ビジネスを支える専門家集団である「GGIネットワーク」と連携している。同社によると中国をめぐる事業環境の変化を背景に、相談件数は増加しているという。