



講師：Dac and Crew  
船長 小島庄司氏



青島日本人会 能勢会長



懇親会終了後の集合写真

イベント概要

|      |                           |
|------|---------------------------|
| 日 時  | 2026年 9月4日（金） 16:00～17:30 |
| 場 所  | インターコンチネンタルホテル青島 3階会議室    |
| 題 目  | 駐在員が減る時代の管理・統制と組織改革の進め方   |
| 主催部会 | 商工会 ＊流通サービス部会との二部構成       |
| 参加人数 | 53名（内 web 15名）            |
| 懇親会  | ホテル横 海鮮料理 藍港 33名          |

内容概要

駐在員の減少と現地化が進む中国事業において、個人に依存した管理から脱却し、日本本社の関与を強めながら「経営・実務・統制」の3層で管理する重要性を解説。また、組織改革を成功に導く手順として「正す・成長させる・受け継ぐ」の3段階を示し、人事権の確立やルールに基づく統制、現地組織の自立・承継を進めることで、管理の工夫から利益創出につなげる実践的な考え方が紹介された。

主催者所感

今回は流通サービス部会との二部構成で開催し、40名を超える会員の皆様にご参加いただいた。退職率が低く、社員の平均年齢も高まる青島地域では、現地化が着実に進む一方、「現地化」のあり方やその先にある組織運営について、改めて見極める時期を迎えている。今回の講演は「野戦病院」という、企業が直面する厳しい局面からの実践的な視点で、非常に興味深く、多くの示唆を得る内容であった。次回は今回の学びを踏まえつつ、より日常的かつ現実的な経営課題や具体的な事例を交え、会員企業が自社に置き換えて考えられる内容を検討したい。



Team is a verb  
チームは動詞だ  
Dao and Crew

Dao and Crew 株式会社  
小島 (上海/天津/広州) 企業管理咨询有限公司

中国事業の野戦病院 - 現実を確実に動かす  
アジア経営の保全部隊 - 利益を生む内部統制

# 駐在員が減る時代の 管理・統制と 組織改革の進め方

Dao and Crew 小島

Sep.04 2026

売上の増大が  
かつてなく  
難しい環境ですが

©2013- Dao and Crew Ltd.

2

管理の工夫で  
利益創出できる  
余地は大きい

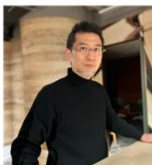
©2013- Dao and Crew Ltd.

3

実際に黒字化や  
利益率改善を  
果たしています

©2013- Dao and Crew Ltd.

4



Dao and Crew 船長

- ・UFJ総研など
- ・2004年 中国へ
- ・野戦病院・保全部隊
- ・中小企業診断士

小島 庄司

©2013- Dao and Crew Ltd.

5

## 野戦病院 | 保全部隊

統治・不正・解雇・撤退・離婚  
スト・異動・任免・裁判・SOS  
採用・評価・処遇・育成・・・

©2013- Dao and Crew Ltd.

6

- ✓ 企業統治・統制
- ✓ 人事制度・組織改革
- ✓ 重度トラブル全般

©2013- Dao and Crew Ltd.

7

連載：The Daily NNA

連載：Chase Next (商工会で転載も)

連載：TSR情報 (中部版・近畿版) 完結

深圳商工会で無料相談当番

Dao and Crew株式会社

小島 (上海/天津/広州) 企業管理咨询有限公司

©2013- Dao and Crew Ltd.

8



©2013- Dao and Crew Ltd.

ちょっと  
皆さんに質問 

©2013 - Dao and Crew Ltd.

10

どれに一番関心？

- ① 駐在員削減・現地化
- ② 健全な管理・統制
- ③ 組織改革の進め方

©2013 - Dao and Crew Ltd.

11

駐在員減少時代の  
管理と統制 

中堅・大企業  
駐在員の減員  
現地社員の登用

©2013 - Dao and Crew Ltd.

13

中小企業  
現地責任者への  
長期一任体制の終焉

©2013 - Dao and Crew Ltd.

14

中国でも日本でも  
現地化は既定路線

©2013 - Dao and Crew Ltd.

15

ここに  
ワナが



©2013 - Dao and Crew Ltd.

16

現地化＝現地属人化  
無意識の同一視！

©2013 - Dao and Crew Ltd.

17

属人化は  
管理崩壊の号砲

©2013 - Dao and Crew Ltd.

18

"絶対的権力は  
絶対的に腐敗する"  
古今東西・国籍問わず

©2013 - Dao and Crew Ltd.

19

駐在員を減らすと...



©2013 - Dao and Crew Ltd.

20

でも駐在員は  
増やせない。

©2013 - Dao and Crew Ltd.

21

影響が顕在化する頃  
言い出した役員は  
とっくに退任...

©2013 - Dao and Crew Ltd.

22

発想の  
転換が必要

©2013 - Dao and Crew Ltd.

23

提言

駐在員/個人が  
何とかする  
管理からの脱却

©2013 - Dao and Crew Ltd.

24

提言

日本本社が  
関与を  
強めるべき

©2013 - Dao and Crew Ltd.

25

提言

統制 | 実務 | 経営  
3レイヤーに分ける

©2013 - Dao and Crew Ltd.

26

経営...人事権・選定権奪還

実務...自立・承継を促進

統制...ルールベース徹底

©2013 - Dao and Crew Ltd.

27



地ならしとして  
改革が  
必要な場合も



8分休憩

## 失敗リスクの低い 組織改革の進め方



組織改革が必要か？

現在の延長線上に  
未来があるか

©2013- Dao and Crew Ltd.

32

- △ 組織の**老化**・腐食
- △ 第1世代の**引退**
- △ **自立**できない業務

©2013- Dao and Crew Ltd.

33

これがなければ  
改革より撤退 →

©2013- Dao and Crew Ltd.

34

人事権

覚悟

©2013- Dao and Crew Ltd.

35

さらに  
死角が



©2013- Dao and Crew Ltd.

36

**手順**が成否を  
左右する。

©2013- Dao and Crew Ltd.

37

小石  
と砂

整理  
整頓

悪い  
報告

順序で結果は激変...

©2013- Dao and Crew Ltd.

38

組織改革も  
**三つの手順**が  
非常に重要！

©2013- Dao and Crew Ltd.

39

## 失敗回避の 改革手順

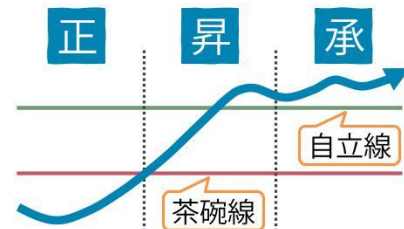
©2013- Dao and Crew Ltd.

40

1章 **正**…姿勢を正す  
2章 **昇**…成長させる  
3章 **承**…受け継ぐ

©2013- Dao and Crew Ltd.

41



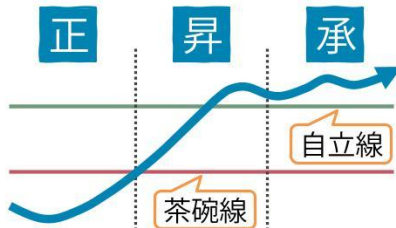
©2013- Dao and Crew Ltd.

42

なぜこの順か  
茶碗線とは

©2013- Dao and Crew Ltd.

43



©2013- Dao and Crew Ltd.

44

改革の焦点  
1章 "正す"

©2013- Dao and Crew Ltd.

45

正す＝  
ボス権奪還、  
方針に従え

©2013- Dao and Crew Ltd.

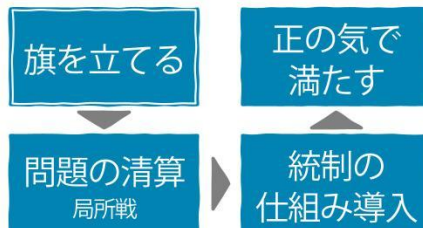
46

ボス権とは



©2013- Dao and Crew Ltd.

47



©2013- Dao and Crew Ltd.

- 一罰百戒
- 裁判/反撃上等
- リスクは「管理」

©2013- Dao and Crew Ltd.

49

決着後すかさず  
仕組みを入れる  
統制・労務管理・異動任免

©2013- Dao and Crew Ltd.

50

ボス権の戦いに  
勝ち切ると  
空気が一変する

©2013- Dao and Crew Ltd.

51

まず茶碗を  
上に向けないと  
改革は不可能

©2013- Dao and Crew Ltd.

52

一緒に戦います  
OKY 大好き



©2013- Dao and Crew Ltd.

53

改革突入の  
きっかけ



©2013- Dao and Crew Ltd.

54

よく使うのは二つ  
① 外圧  
② 問題発生

©2013- Dao and Crew Ltd.

55

外圧  
• 本社からの指示  
• 客先のクレーム  
• 法律や政策

©2013- Dao and Crew Ltd.

56

問題発生  
• 不正が発覚  
• 事故隠蔽が発生  
• 内部通報が頻発

©2013- Dao and Crew Ltd.

57

管理の工夫で  
利益創出して  
売上拡大に挑戦を

©2013- Dao and Crew Ltd.

58



©2013- Dao and Crew Ltd.

## 駐在員が減る時代の 管理・統制と 組織改革の進め方

Dao and Crew 小島

Sep.04 2026

Team is a verb  
チームは動詞だ  
Dao and Crew

船長 経営者の壁打ち相手  
小島 庄司 中小企業診断士  
voyage@daocrew.com

