

# 日系企業の グローバル化に関する 共同研究

## 新興国での成功への 示唆に向けて

本研究は慶應義塾大学  
大学院経営管理研究科  
清水勝彦教授と共同で  
実施した。



# はじめに

東京本社がグローバル展開の中心的役割を担い、海外子会社は経営の自律性・自立性をもたず本社に従属する、「ハブ＆スポーク型」企業のあり方に関する疑問が本共同研究の動機でした。

「世界の新興中間層(Global Emerging Middle)」市場の台頭が先進国の相対的重要性を低下させ、日系企業が得意としてきた高度化と効率化は多様化するマーケットのニーズを満たすことが難しくなり、先進的イノベーションなくしては自社の競争優位性を維持できない経営環境となったと思われます。

急速に変化する経営環境に対応するため企業はさまざまな戦略を検討するもの成功は容易でなくなりつつある中、本共同研究責任者として、この報告が、日系企業のグローバル化に何がしかの貢献ができると願う次第です。

三橋 優隆  
共同研究タスクフォース PwC 責任者

「日本企業にとってのグローバル化」 これほど現在注目を集めており、しかし実は過去何十年と言われてきたテーマはありません。「グローバル戦略」と「経営戦略」の違い、あるいは「グローバル人材」と「優秀な人材」の違いに確とした答えを出し切れていない企業が多いように思われます。

結局、グローバル化とは「手段」にすぎません。そして手段には一つの正解はありません。企業は全て異なるからです。言い換えれば、どれだけ現地市場のことを理解していても、自社の強み、弱みが何であるかが分かっていなければ成功はありません。

日本企業に今必要なグローバル化とは長年慣れた国内市場では考える必要もなかったそうした強み、弱みをもう一度白日の下にさらけ出し、異なった市場の視点から再確認する作業、そして目標に向けて組織の再構築を行う作業であると思われます。そこで最も大切なことは、自社の現実を冷徹に直視することであるというのが本共同研究の大きな示唆ではないでしょうか。

清水 勝彦  
慶應義塾大学大学院経営管理研究科 教授

---

## [監修・編著者]

清水 勝彦(慶應義塾大学大学院)

監修および第三章執筆

三橋 優隆(PwC<sup>\*</sup>)

編集代表

永妻 恭彦(PwC<sup>\*</sup>)

第二章第二節3.執筆

山内 利夫(PwC<sup>\*</sup>)

第一章、第二章執筆

\* 三橋優隆はプライスオーターハウスクーパース サステナビリティ株式会社、永妻恭彦はあらた監査法人、山内利夫はプライスウォーターハウスクーパース株式会社に所属している(2014年1月1日現在)。

# 目次

はじめに .....	i
エグゼクティブサマリー .....	1
第一章 本研究の背景・目的・手法 .....	4
第一節 本研究の背景・問題意識 .....	4
第二節 本研究の目的・目標 .....	10
第三節 本研究の構成・手法 .....	10
第二章 本研究の結果 .....	12
第一節 「企業のグローバル化」を考えるフレームワーク .....	12
第二節 インタビューにおけるコメントと考察 .....	14
1. 総論 .....	14
2. サプライチェーン(ソーシング、生産等) .....	15
3. マーケティング .....	21
4. 人材 .....	27
5. コントロール .....	37
第三節 中長期的なグローバル化への課題 .....	43
第四節 まとめ .....	46
第三章 日本企業のアジア進出を中心としたグローバル化の現状と課題 .....	47
第一節 日本企業のアジア市場進出の基本パターン .....	47
第二節 日本企業の進出戦略への懸念 .....	48
第三節 問題の構造1 .....	49
第四節 問題の構造2 .....	50
第五節 アジア市場進出にかかわる日本企業の本当の課題 .....	51
第六節 結びにかえて .....	56

# エグゼクティブサマリー

海外進出を果たしている日本企業の多くは、収益性の点でグローバル企業を下回り、海外売上高成長率も世界およびアジアの市場成長率を下回っている。「日本企業のグローバル化は必ずしも上手く行っていないのではないか」 本共同研究はその問題意識を出発点としている。

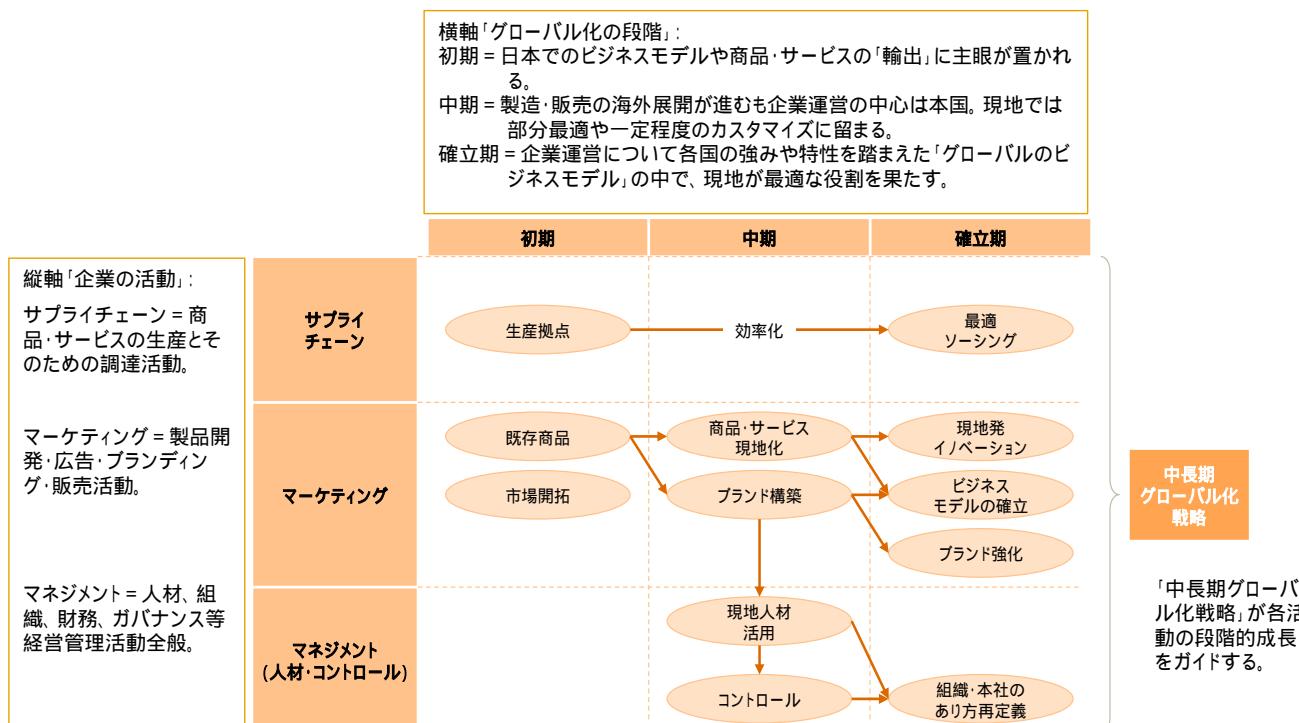
日本企業のグローバル化に関してはすでに様々な研究およびケーススタディが存在している。しかし、そのほとんどは特定の企業活動(サプライチェーン、マーケティング、マネジメント)における個別具体的なグローバル化策について、「取り組んだ結果、上手く行った」企業の事例を整理・分析したものである。

本共同研究はむしろ、「日本企業はグローバル化をどのように考えているのか」「自社のグローバル化を推進する中で、自社の考え方や業務プロセスの何を変えて環境に適合させ、何を変えずに守ってきたのか」という視点、ひいては「世界市場において、自社のアイデンティティや存在意義とは何であり、それをどのように変容させ、今後どのように変容させるつもりなのか」というより大きな視点から、企業の「生の声」を集約・整理することを目指した。

本共同研究では、海外進出の経験を有する企業が多い電機・機械・精密、輸送用機器、消費財、素材、情報通信、および小売・卸売業界より、グローバル化に向けての積極的な取り組みで知られる大手企業 21 社を特定し、海外事業担当役員にインタビューを行った。インタビューでは、「グローバル化が上手く行っているか否か」を企業活動の様々な観点からうかがった。具体的には、世界市場、特に、今後重要性が増加する新興国に焦点を当て、これまでのグローバル化に対する経験(上手く行ったこと、行かなかったこと、苦労したこと)や現在の考え方、今後の目指す方向を把握した。

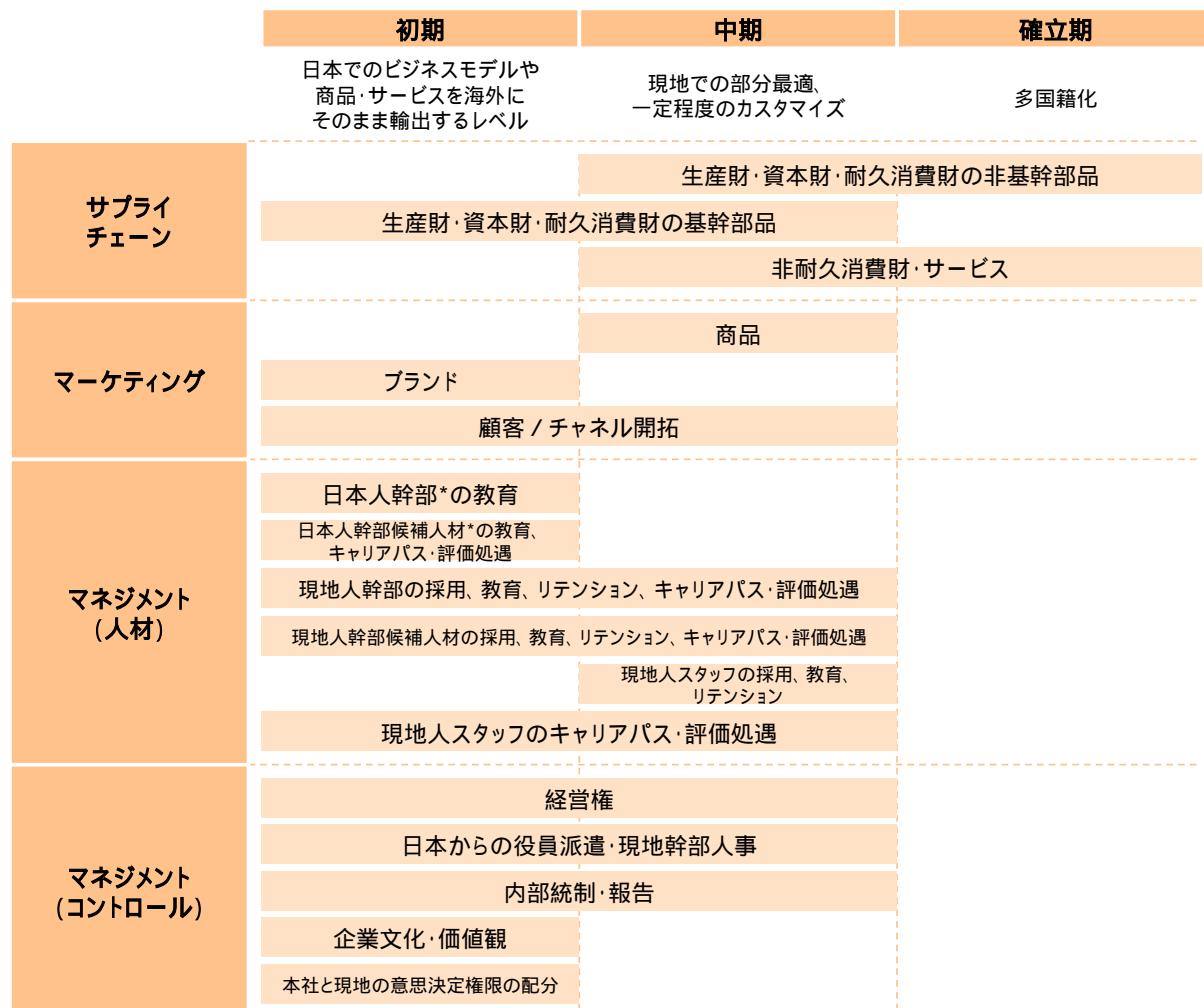
そのインタビュー結果をもとに、清水勝彦教授による簡略化した「グローバル化の三段階」モデル(図表1)との比較により日本企業のグローバル化の達成度合いを把握した上で、インタビューで指摘された問題点と対応策を踏まえて日本企業のグローバル化、とりわけ新興国で成功するためには何が必要かを理論的に検討した。

図表1 清水勝彦教授による簡略化した「グローバル化の三段階」モデル



「日本企業のグローバル化」の達成度合いをまとめたのが以下の図表である。企業の活動内容により達成度合いに差があることが分かる。

図表2 「日本企業のグローバル化」の達成度合い(まとめ)



「ものづくり大国」の伝統か、サプライチェーンのグローバル化は相当程度に進んでいる。確かに、「中国市場をどう位置付けるか」など個別市場への対応では各社は今も「悩んでいる」状況であり、また欧米の多国籍企業に比べると国際調達体制や税務ストラクチャーなどの点で改善の余地はある。しかし、調達・生産体制の現地化は相当程度進んでおり、「グローバル化の確立期」に入っていると言える。

一方、マーケティング、マネジメントについてはグローバル化の確立期には程遠い状況である。とりわけ、日本国外でのブランド構築や、日本人人材のグローバル化、マネジメントのうち「企業文化・価値観」や「本社と現地の意思決定権限の配分」の点では、インタビューにおいて「かくあるべし」という意見を述べられた企業はほとんどなく、取り組まれている企業もいまだに「日本での取り組みをそのまま海外に輸出する」域を出ていない。中には、マーケティングおよびマネジメントのグローバル化には全世界社員、特に日本本社の意識改革が必要であり、「最もグローバル化が遅れているのが日本本社 / 本社の役員である状況を脱しないとグローバル化は進まない」と、日本本社の有り様を批判的に指摘する声もしばしばみられた。

本共同研究のインタビュー結果を前提とすると、日本企業のグローバル化を進める上で乗り越えるべき点は、この「意識」に相当する部分であると、本共同研究グループは結論づけた。

つまり、日本本社の目線で、技術や品質の高さを訴求した進出を図っても、新興国市場ではそのターゲットが限定されることとなり、結果的には「ハイエンド顧客と日本から進出した企業」しか相手にできないニッチプレイヤーに留まる。ニッチプレイヤーである限りにおいては「日本式経営の輸出」で良いとしても、マスマーケットの取り込みには至らない。現状では、少なからぬ日本企業が、ボリュームゾーンで欧米企業や現地企業と伍していく商品・サービス(特にグローバルで標準化された商品)の開発、またはビジネスモデルの展開に遅れているのではないかと懸念される。

翻って、世界市場、特にアジア市場では、「高い付加価値があるのに、なぜ低価格帯に行かなくてはならないのか」という「誇り」の問題、換言すれば「教えてやる」といった「上から目線」に無意識のうちにになっている点があるとも考えられる。

日本企業は例えばアジア市場では、「日本からアジアを見る」「日本がアジアの成長を取り込む」といった、日本中心の発想から、「アジアの中で日本、自社を見る」「アジア市場とともに成長する」といった、アジア市場を中心とした発想への転換し、その中で自社の強みを再精査することが必要と言えるであろう。

インタビューにおけるコメントを踏まえると、具体的な再考ポイントとしては、**本音と建て前の使い分けをやめる**(新興国に積極的に展開すると言いながら一番大切なのは日本市場と考えている。価格競争はしないと表では謳うものの、本音では品質引き下げへの強い抵抗感がある。)、**日本・自社のアジアにおける位置づけを再認識する**(成長するアジア市場において日本市場の規模は相対的に小さくなっていくので、日本市場でトップでもアジア市場では泡沫な存在となりうる。)、「**アジア市場と日本市場とは異質である**」という認識へと転換する(「日本の価値観とアジアの価値観は、欧米の価値観と違って近い、という誤認を修正する。)、**自社の強みを客観的に再精査する**(技術力ばかりが強みでないはず(技術力以外の強みはないのか)。自社のユニークさとは何かを再検討する。)が挙げられそうである。

最後に、インタビューでのコメントをもとに、グローバル化のさまざまな課題に取り組む日本企業、そしてその経営者について、どのようにしたら「わかっているのにできない」ことができるようになるかという「方法論」について付言すれば、それは**「対立」ということに対して真剣に取り組む**ということではないかと思われる。

日本企業、そして経営者の多くはこうした「対立」の扱い方があまり得意ではないかも知れない。しかし、グローバル化とは社内における「対立」をこれまでにないレベルで増加させる。その時に隠す、逃げる、あるいは個人の問題にして繕うではなく、「対立」を顕在化させ、正面から向き合うことではじめて手段としてのグローバル化を実現し、本当の目的である成長と利益を手にすることができるのではないかと考えられる。

# 第一章 本研究の背景・目的・手法

## 第一節 本研究の背景・問題意識

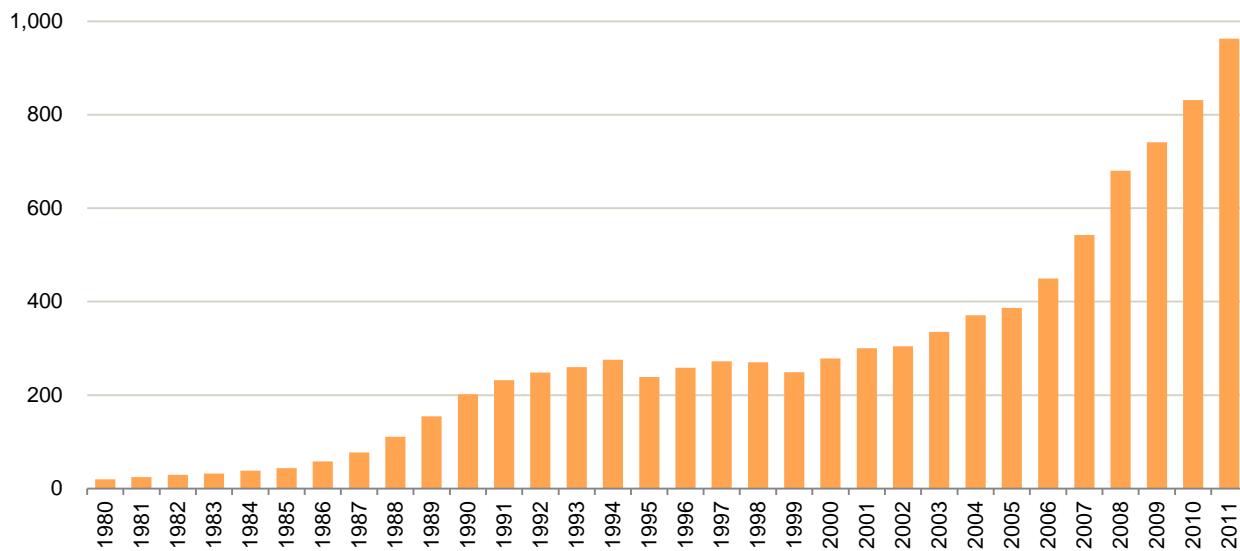
### 1. 拡大・多様化する日本企業の海外直接投資

日本企業による海外直接投資(Foreign Direct Investment: FDI)<sup>1</sup>残高はほぼ右肩上がりで伸びている(図表1-1)。2011年にはFDI残高が9,628億米ドルに達したが、これは1980年のFDI残高の49.1倍であり、同期間の、世界全体のFDI残高の伸び(38.5倍)を上回っている。また世界全体のFDI残高に占める日本の割合も、1980年には3.6%であったが、2011年には4.5%へと微増している。

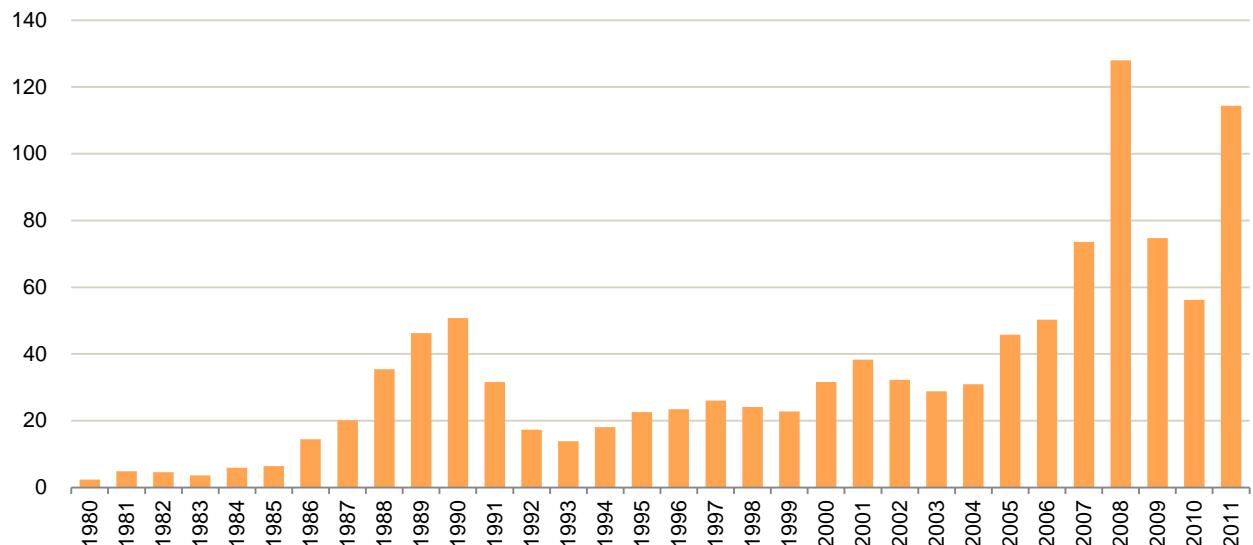
この過程で、日本は三度の「海外投資ブーム」を経験した。第一次ブームは1985年～1990年の「バブル経済」の時期である。この時期には多数の対外M&Aが実行され、1990年の対外M&A件数(463件)は2012年(515件)に更新されるまで最多記録であった。第二次ブームは、1999年～2001年の所謂「ITバブル」の時期であるが、第一次ブームと比べると投資規模の点に於いて小ぶりであった。第三次ブームは2004年～2008年で、金額的には第一次ブームを凌駕した。2006年の日本たばこ産業による英國ガラハー社買収(総額2兆2,530億円<sup>2</sup>)を筆頭に大型M&Aも多数みられた(図表1-2)。

ここで、投資対象業種および地域の動向(2005年～2011年)をみると、業種では「非製造業(金融・保険、卸売・小売、鉱業、その他非製造業)」の伸びが著しく、地域では「アジア」のプレゼンスが拡大している(図表1-3～1-6)。つまり、日本企業によるFDIの規模が成長する中で、投資対象となる業種・地域も多様化していると言える。

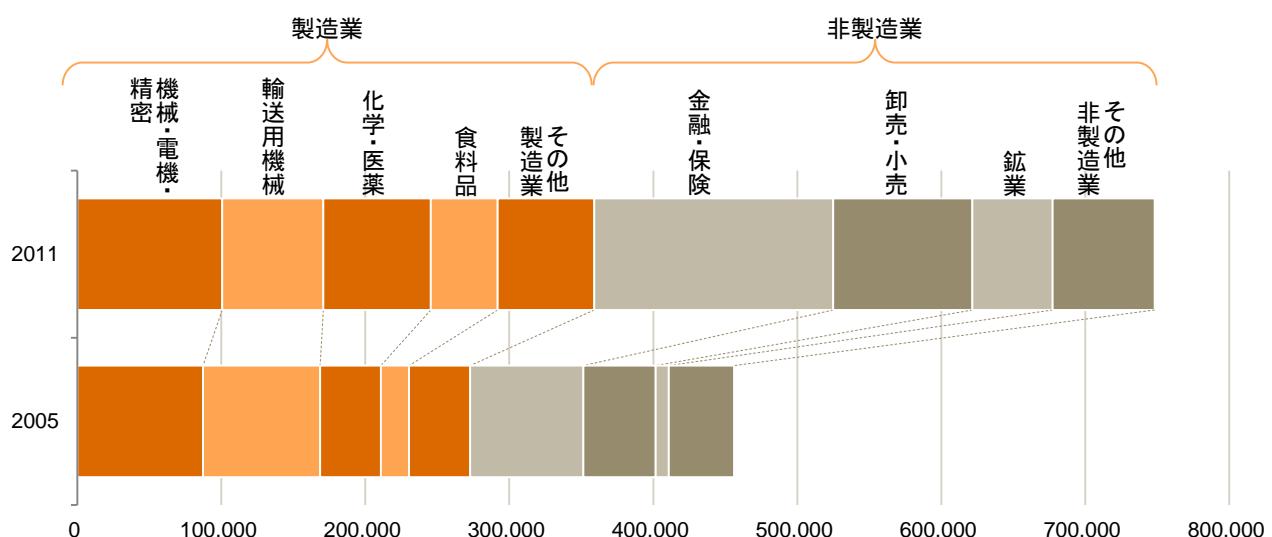
図表1-1 日本からのFDI残高(単位:十億米ドル)<sup>3</sup>



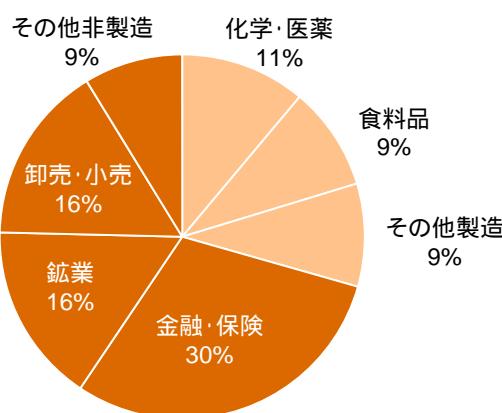
図表1 - 2 日本からのFDIフロー(単位:十億米ドル)<sup>4</sup>



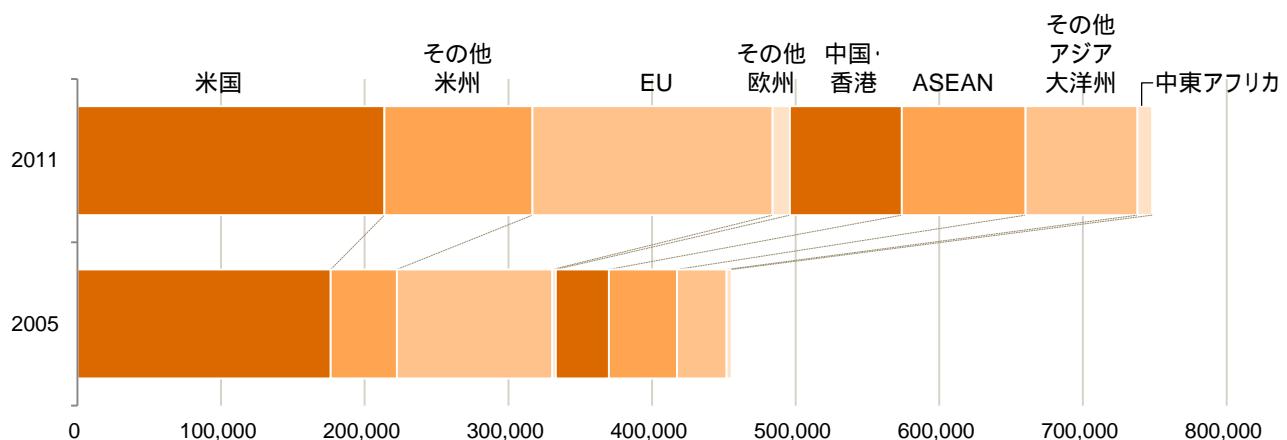
図表1 - 3 日本の対象業種別FDI残高(単位:十億米ドル)<sup>5</sup>



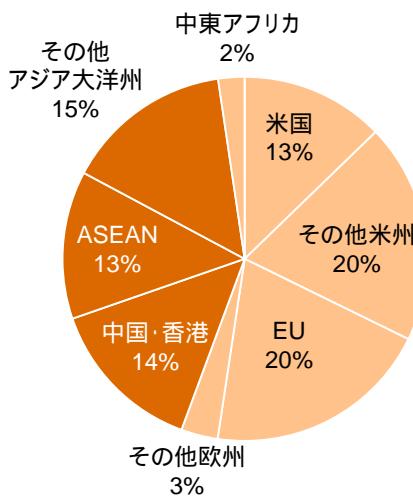
図表1 - 4 FDI残高の増加分(2005-2011)の業種別内訳<sup>6</sup>



図表1-5 日本の地域別海外直接投資残高(単位:十億米ドル)<sup>7</sup>



図表1-6 FDI残高の増加分(2005-2011)の地域別内訳<sup>8</sup>



## 2. 日本企業のグローバル化は上手く行っているのか

海外投資額の増加の背景には、日本市場の成熟化があり、また新興国市場の成長をはじめとする世界的競争環境の変化がある。「繁栄している地域の成長エネルギーを吸収する」(精密機器メーカー)ことが、日本企業の持続的成長に必要となっていると言える。

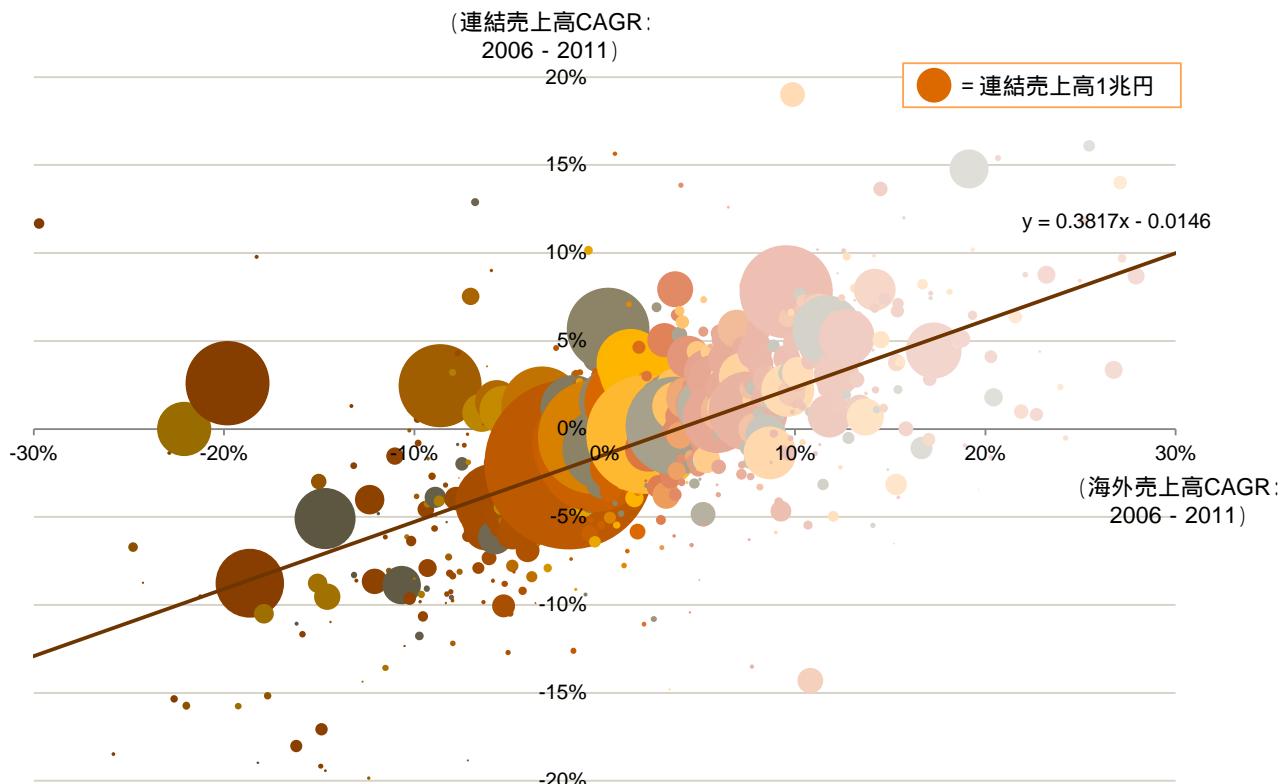
しかし、海外投資額が増加しているとしても、果たして日本企業のグローバル化は「上手く行っている」のであろうか。インタビューでは、「上手く行っているかどうか」の判断指標として「海外売上高成長と、それによる連結売上高成長」「連結ベースの収益性」「進出国における市場シェア」等が挙げられたが、ここではサンプル数の多さから「海外売上高成長と、それによる連結売上高成長」を取り上げ、日本企業全体として「上手く行っているかどうか」をみてみたい。

まず、「海外売上高が計上されている企業」と「(不動産や電力・ガス等の内需依存型のため)海外売上高が計上されていない企業」を比較した。具体的には、海外売上高が有価証券報告書ないし会社資料で非開示の(海外売上高比率が10%未満である)企業を「内需企業」と定義し、同開示企業を「外需企業」と定義して、両者の連結売上高成長を比較した。その結果、「内需企業」上場1,941社の2011年連結売上高総額<sup>9</sup>は2006年比で2.6%増加したが、「外需企業」上

場 1,064 社のそれは同-0.1%減少した。円高が「外需企業」の伸び悩みに影響したとみられるが<sup>10</sup>、「海外で操業しているれば必ず(円ベースでの)売上高成長につながる」という訳ではないとも言えそうである。

次に、「外需企業」の海外売上高および連結売上高の年平均成長率(Compound Annual Growth Rate: CAGR))の相関関係をみると、企業の規模を問わず、両者は有為な正比例関係にある。即ち、「海外売上高が成長している企業は連結売上高も成長している」「海外売上高が成長していない企業は連結売上高も成長していない」と言える(図表1-7)。

図表1-7 連結売上高成長率と海外売上高成長率の相関関係<sup>11</sup>



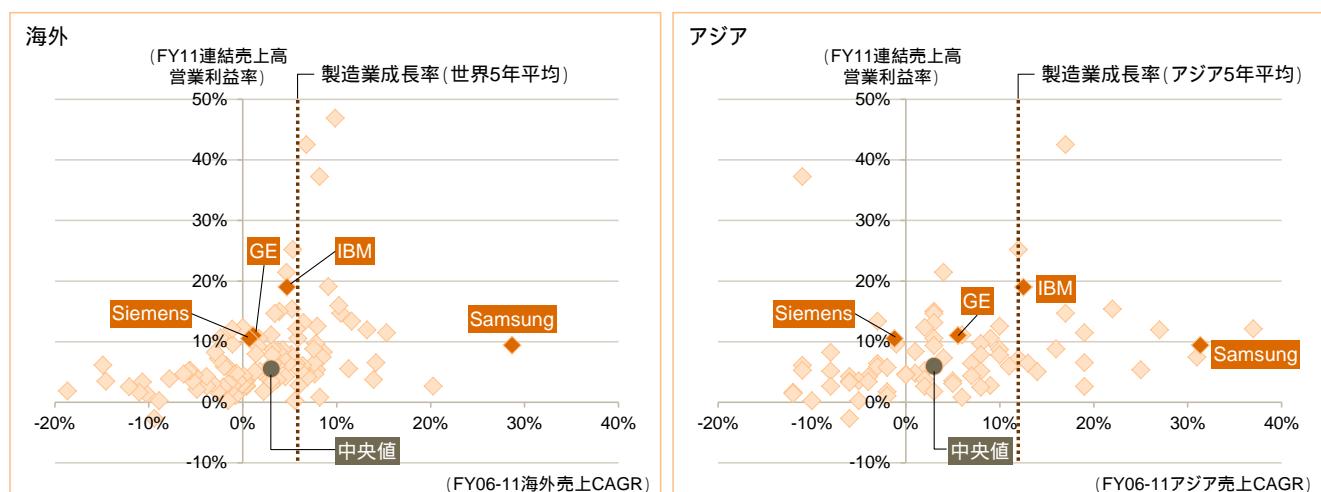
さらに、「外需企業」のうち大企業<sup>12</sup>の海外売上高成長率と収益率を、他国主要企業の海外売上高成長率と収益率、および全世界・アジアの名目成長率と比較した。収益率はサンプル数の点から連結売上高・営業利益率で代替し、右指標を縦軸、売上高CAGRを横軸にとってセクター別にマッピングしたものが図表1-8～1-12である。

この図表を見る限り、電機・機械・精密セクターや輸送用機器セクター、素材セクターでは多数の企業が海外で操業しているものの、成長率・収益率の点でさらなる改善の余地がありそうである。また消費財・医薬品や小売・卸売セクターは、これまで国内市場をターゲットとして操業してきた企業が多いため、本図表では母数が少なくなっている。各セクターごとの特徴は以下のとおりである。

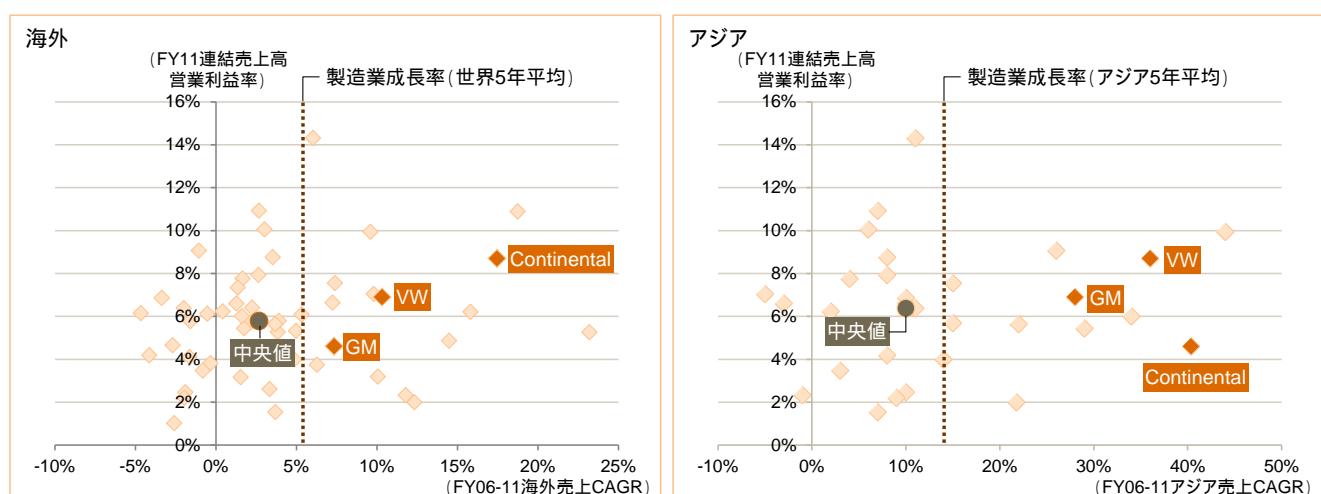
- ・ 電機・機械・精密セクター(図表1-8): 多数の企業が海外事業を手掛けている。しかし、大半の企業において収益率が他国主要企業の半分以下となっており、成長率は全世界・アジア<sup>13</sup>の名目GDP成長率を大きく下回っている。
- ・ 輸送用機器(自動車製造・自動車部品製造)セクター(図表1-9): 他国主要企業の成長率・収益率および市場成長率を大きく上回る企業もある。しかし、多数の企業が他国主要企業の成長率を大きく下回り、市場成長率をも下回っている。

- ・ **素材セクター(図表1-10)**: 海外事業を手掛ける企業の数は非常に多い。他国主要企業と同等以上の収益率に達している企業も少なくない。しかし、成長率の点では大半の企業で市場成長率を下回り、アジア売上の成長率にはばらつきがある。
- ・ **消費財・医薬品セクター(図表1-11)**: 国内市場をターゲットとして操業してきた企業が多く、海外進出の点では黎明期にある。欧米系消費財・医薬品メーカーは、海外進出の歴史が長く、現地化が進んでいることもあり、直近の海外／アジア売上 CAGR は(アジアにおける P&G とファイザーを除き)高くはない。しかし、収益率は日本企業を大きく上回っている。
- ・ **小売・卸売セクター(図表1-12)**: 国内市場をターゲットとして操業してきた企業が多く、プロットされている企業は主として総合商社・専門商社である。小売業者はコンビニエンスストア等の一部大手企業が海外進出を本格化させており、高い売上 CAGR を示している企業もある。ただ、小売・卸売セクターは薄利多売の事業特性故、他国主要企業でさえも収益率が低い。

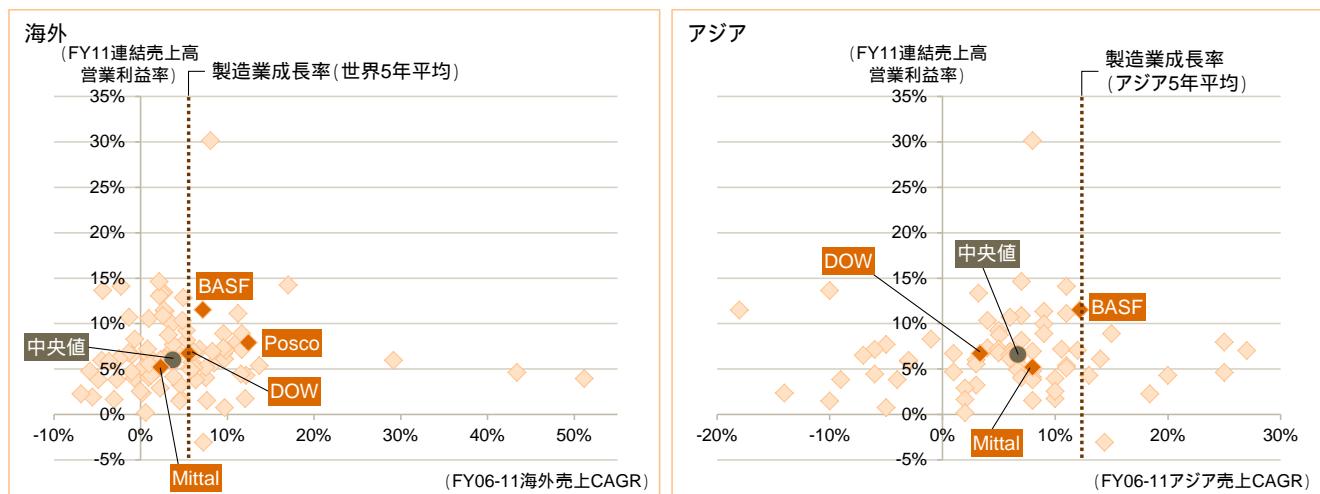
図表1-8 海外事業成長と全社収益性からみた日本企業のポジション(電機・機械・精密)<sup>14</sup>



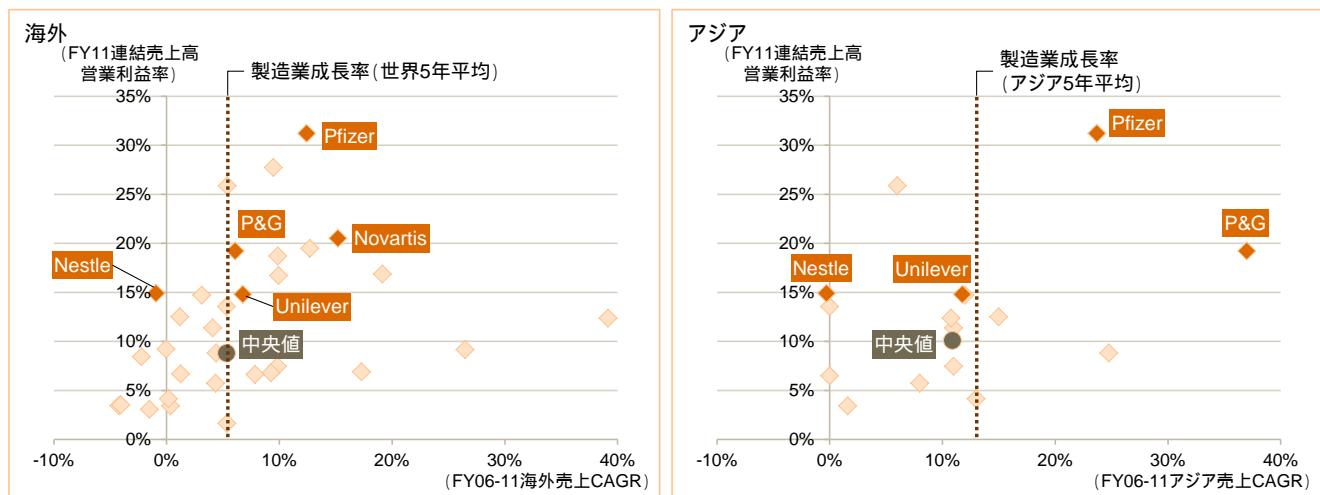
図表1-9 海外事業成長と全社収益性からみた日本企業のポジション(輸送用機器)<sup>15</sup>



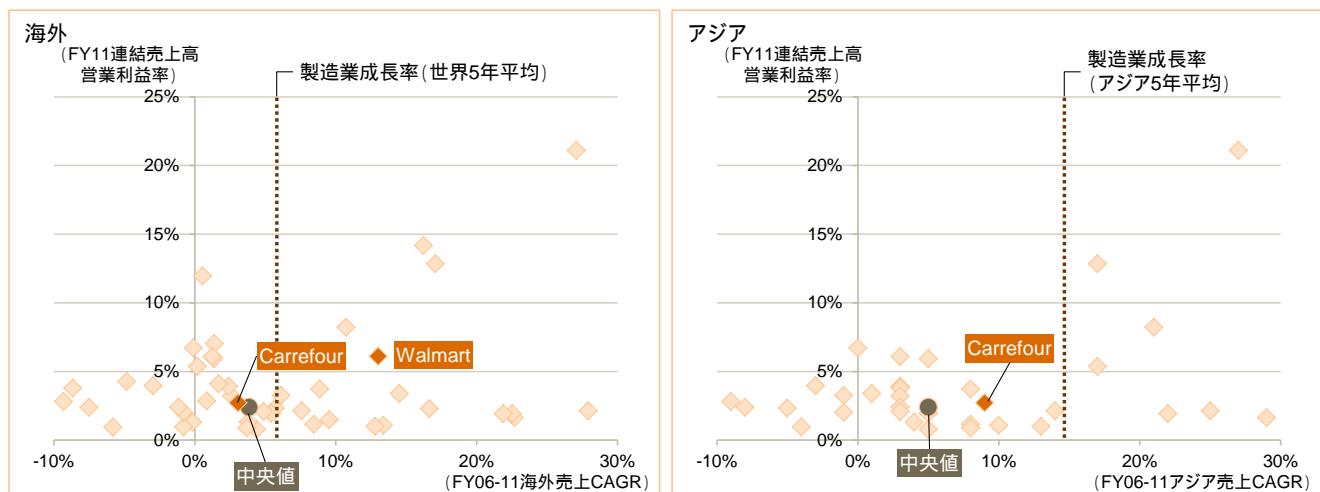
図表1-10 海外事業成長と全社収益性からみた日本企業のポジション(素材)<sup>16</sup>



図表1-11 海外事業成長と全社収益性からみた日本企業のポジション(消費財・医薬品)<sup>17</sup>



図表1-12 海外事業成長と全社収益性からみた日本企業のポジション(小売・卸売)<sup>18</sup>



## 第二節 本研究の目的・目標

### 1. 本研究の目的

本研究は、「日本企業のグローバル化は上手く行っているのか？」という問題意識から、グローバル化を目指す日本企業が(1)これまでに直面してきた課題と(2)対応策、および(3)今後さらなるグローバル化を目指す上で直面するであろう課題を把握し、共有することを目的とした。

### 2. 本研究の目標

日本企業のグローバル化に関する先行研究は多数存在し、理論化も図られているが、「苦労した(している)点」を生々しく報告しているものはほとんどない。そこで、本研究では、業界を代表する企業の「生の声」を収集・収録することに主眼を置いた。

## 第三節 本研究の構成・手法

本研究では、企業インタビューにより各社のグローバル化に関する見解・課題をお伺いし、その結果を踏まえた考察を行った(第2章)。さらに、インタビューで言及の多かったアジア地域にフォーカスして、日本企業がアジア地域で「上手くやる」ためにどのような対応や意識変革が必要かを論じた(第3章)。

インタビュー対象企業は、海外事業を営んでいる企業のうち、(1)海外売上高が100億円以上、(2)連結売上高に占める海外売上高の比率が10%以上、および(3)近年、海外展開を加速させていると報じられている企業21社(上場18社、非上場3社)を選定した<sup>19</sup>。

インタビューでは、重要市場での事業展開の現状と今後、販売・マーケティング、サプライチェーン(ソーシング、生産)、人材、コントロール・管理、パートナーシップ、本社の役割、ビジネスモデル、今後の課題について伺った。具体的な質問項目は図表1-13のとおりである。

質問時には、過去の状況や現状の「静的な説明」以上に、「どのような苦労に直面し、どのように乗り越えたのか」「計画通りに実施できたこと、想定外のことはそれぞれ何だったか」「想定外のことに対してどのように対処したのか」「海外進出によって、これまでのやり方を変えるような『気づき』はあったか」など、「動的な説明」を求めるよう留意した。

なお、インタビュー結果を踏まえた「考察」の項では、PwC Globalが企業の海外進出を支援する中で蓄積・構築してきたフレームワークを引用しているが、これらはあくまで比較検討の材料と位置付けている。

図表1-13 インタビュー項目

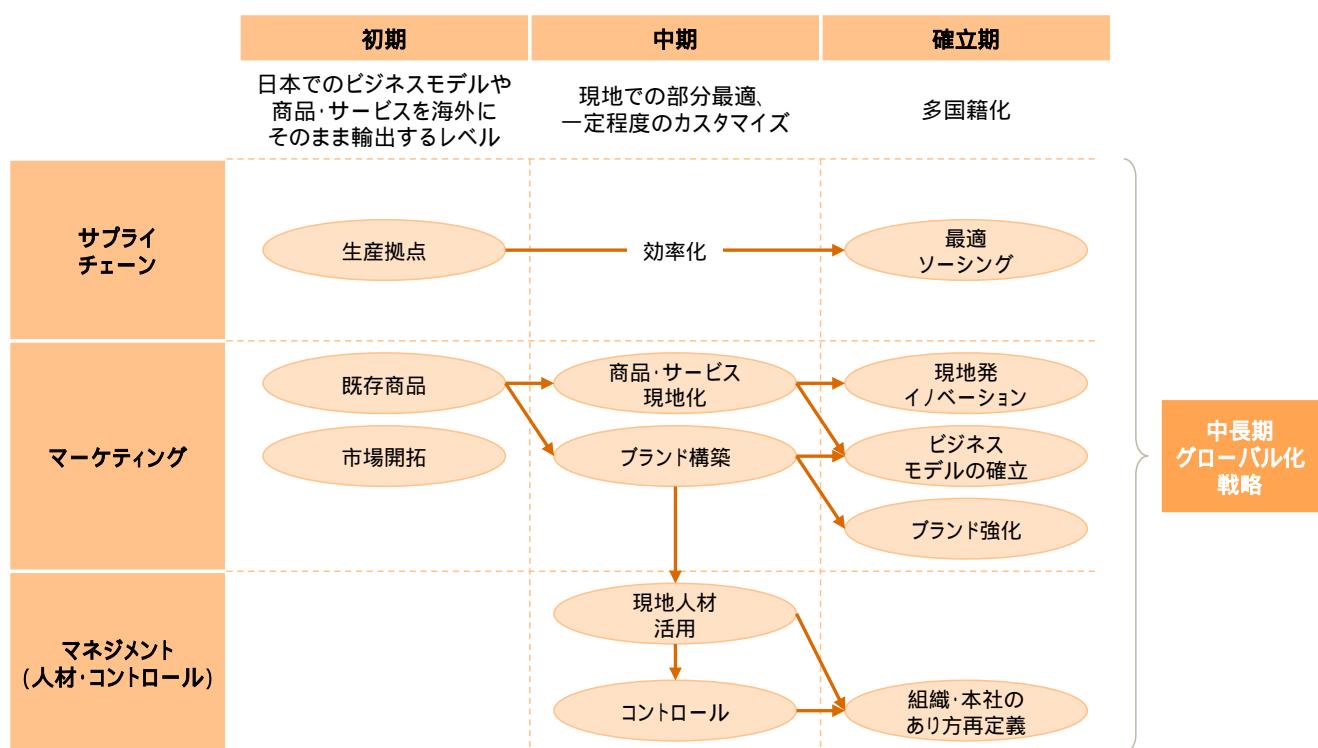
重要市場での事業展開の現状と今後	<ul style="list-style-type: none"> <li>参入からの年数、全社売上・生産量に占める比率、トップの現地訪問頻度</li> <li>同市場での事業展開において最重要と考える点は？現状についてどの程度満足しているか？特に苦労している点は何か？</li> <li>同市場における中期（5年）定量・定性目標</li> </ul>
販売・マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地での販売・マーケティングに関して最重要と考える点は何か？現状についてどの程度満足しているか？特に苦労している点は何か？</li> <li>ブランド構築の度合いと方策</li> <li>商品の現地化の現状と方針</li> </ul>
サプライチェーン	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地でのソーシング、生産の現状（調達先が日本企業かなど）</li> <li>現地でのソーシング、生産に関してどの程度満足しているか？</li> </ul>
人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地人材活用に関して最重要と考える点は何か？現状についてどの程度満足しているか？特に苦労している点は何か？</li> <li>現地法人のトップは現地人材か？</li> <li>日本人の数（割合）、役割、駐在期間</li> <li>現地への権限委譲の内容と度合い</li> <li>価値観を浸透させるためにやっていること（例：現地スタッフの日本化）</li> <li>採用・リテンションの現状と方策（中堅、経営レベル）</li> <li>教育（中堅、経営レベル、エリート人材）</li> <li>評価・処遇、キャリアパス（日本との違い）</li> <li>現地の人材を日本に送っているか（ランク、数、期間）？</li> </ul>
コントロール（統制・管理）	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地法人のコントロールに関して最重要と考える点は？現状についてどの程度満足しているか？特に苦労している点は何か？</li> <li>現地パートナー（取引先、提携先等）との関係構築において最重要と考える点は？現状についてどの程度満足しているか？特に苦労している点は何か？</li> <li>現地パートナー選びの基準</li> </ul>
本社の役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>本社サイドの担当（組織体制）</li> <li>地域本部（もしあれば）及び本社の役割</li> </ul>
ビジネスモデル	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社の競争力の源泉は何か？</li> <li>日本でのビジネスモデル（やり方、必要な機能）とどこがどの様に異なるか？</li> </ul>
今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>上記重要市場における（1）短期的及び（2）中期的な課題は？</li> <li>グローバル化全般について（1）短期的及び（2）中期的な課題は？</li> </ul>

# 第二章 本研究の結果

## 第一節 「企業のグローバル化」を考えるフレームワーク

企業のグローバル化に関する諸研究によれば、R&D・生産・販売・経営管理等の空間的広がりや現地化度合いに応じて、グローバル化に向けた複数の「段階」がある<sup>20</sup>。図表2-1は清水勝彦教授による簡略化したモデルである。このモデルは「企業の活動」を縦軸、「グローバル化の段階」を横軸にとり、各活動の各段階における企業行動・状況をプロットしたものである。

図表2-1 グローバル化の三段階<sup>21</sup>



縦軸の「企業の活動」は三種類に分類される。「サプライチェーン」は商品・サービスの生産とそのための調達活動を示す。「マーケティング」は製品開発・広告・ブランディング・販売活動を示す。「マネジメント」は人材、組織、財務、ガバナンス等の経営管理活動全般を示す。

「グローバル化の段階」も三段階に分類される。「初期」では、日本でのビジネスモデルや商品・サービスの「輸出」に主眼が置かれる。「中期」では、製造・販売拠点の海外展開が進むも企業運営の中心は本国にあり、現地では部分最適や一定程度のカスタマイズに留まる。「確立期」には、企業運営について「本国のやり方を現地にあわせる」のではなく、各国の強みや特性を踏まえた「グローバルのビジネスモデル」の中で、現地が最適な役割を果たす。そして、各活動の段階的成長をガイドするのが「中長期グローバル化戦略」となる。

図表2-2は各活動について、各段階にある企業の状況・行動パターンを、PwCの知見も踏まえて整理したものである。本研究では図表2-1のモデルと図表2-2の企業の状況・行動パターンを、企業のグローバル化を考えるフレームワークとして参考することとする。

図表2 - 2. グローバル化の三段階: 活動別・段階別の企業の状況・行動パターン<sup>22</sup>

段階	企業の状況・行動パターン
サプライチェーンの三段階	
初期	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業は、輸出を主眼に国内で生産する。</li> <li>または低コストの部材や労働力を求めて、海外生産拠点の設置・拡大を図る。</li> </ul>
中期	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業は、「初期」に構築された生産拠点において、部分的な最適化・効率化を図る。</li> <li>現地での調達活動を活発化させ、現地企業との調達・生産提携も行う。結果的に、現地生産・供給の割合が増加する。</li> </ul>
確立期	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業は、グローバルレベルでの最適ソーシングを達成する。</li> <li>企業は、全世界の生産・物流施設(global footprint<sup>23</sup>)を、コスト・生産性・品質面で最適化するように配置(再配置)・管理する。</li> <li>企業は、グローバルレベルで、階層化された調達パートナー網を管理する。</li> </ul>
マーケティングの三段階	
初期	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業は、自国市場で提供している商品とほぼ同等の商品を海外市場で提供する。</li> <li>市場開拓の主対象は自国市場。海外市場開拓は代理店や商社等に任せる。</li> <li>商品開発の場も自国。その分、知的財産権は保護される。</li> </ul>
中期	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業は現地市場の要求に合わせるべく「商品・サービスの現地化」を進める。そのためにR&amp;Dも現地で実施するようになる。</li> <li>企業は、「ブランド構築」を進めて現地市場でのプレゼンス拡大を図る。</li> <li>上記二点を実現すべく、現地パートナーとの提携を増やす。</li> </ul>
確立期	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業は、世界各地の事業機会を最高度に活用すべく、多数のビジネスモデルを会得・利用する。</li> <li>企業は、世界各地のR&amp;D拠点からなる「グローバルR&amp;Dエコシステム」を確立する。「現地発のイノベーション」を奨励しつつ、現地発商品の第三国向けカスタマイズ、世界市場への販売を図る。</li> <li>企業は、地域ごとにターゲット市場へのアプローチ方法を定め、現地パートナーと長期的で構造的な関係を構築して「ブランド強化」を図る。</li> </ul>
マネジメント(人材・コントロール)の三段階	
初期	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業の主要なマネジメント機能は国内にある。</li> <li>企業は、資本の大半を自国市場で調達する。</li> <li>企業は、上級管理職の大半を自国内に配置する。</li> <li>企業は、機能・事業ユニットをとり、伝統的な命令・統制アプローチを用いる。</li> <li>企業の本社は多数の内外のパートナーと連携する「支配的なハブ」となる。</li> </ul>
中期	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業は、「現地人材活用」と「コントロール(管理統制)の現地化」を進める。</li> <li>企業は、資本を海外でも調達するようになる。</li> <li>企業は、現地で採用活動を行い、現地経営陣に現地人材を登用する。</li> <li>企業は、現地組織の規模拡大に応じ、機能・事業ユニットの役割バランスを調整し、規則・コンプライアンス手順を改善する。</li> <li>企業は、内外部パートナーとの協業をさらに強化する。</li> </ul>
確立期	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業は、サプライチェーンおよびマーケティングのグローバルレベルでの最適化を図りながら、「組織・本社のあり方」を再検討・再定義することとなる。</li> <li>企業は、海外現地の未活用の資本にアクセスできるように財務体制を設計する。</li> <li>企業の経営陣は現地法人のリーダーを中心に多国籍化する。</li> <li>企業は、事業ユニットベースの業績管理と、グローバル・現地間で統合したガバナンスプロセス、別P/Lを利用して、ガバナンスを強化する。</li> </ul>

## 第二節 インタビューにおけるコメントと考察

本節ではインタビューにおけるコメントを「企業の活動(サプライチェーン、マーケティング、マネジメント)」別に整理した。このうち「マネジメント」については「人材」と「コントロール」に分けた。

整理に当たって、コメント内容を図表2-2の内容と比較し、「三段階のどの段階にあるか」を示した。最後に、複数の企業が「今後の課題」と指摘した幾つかのポイントについて考察を行った。

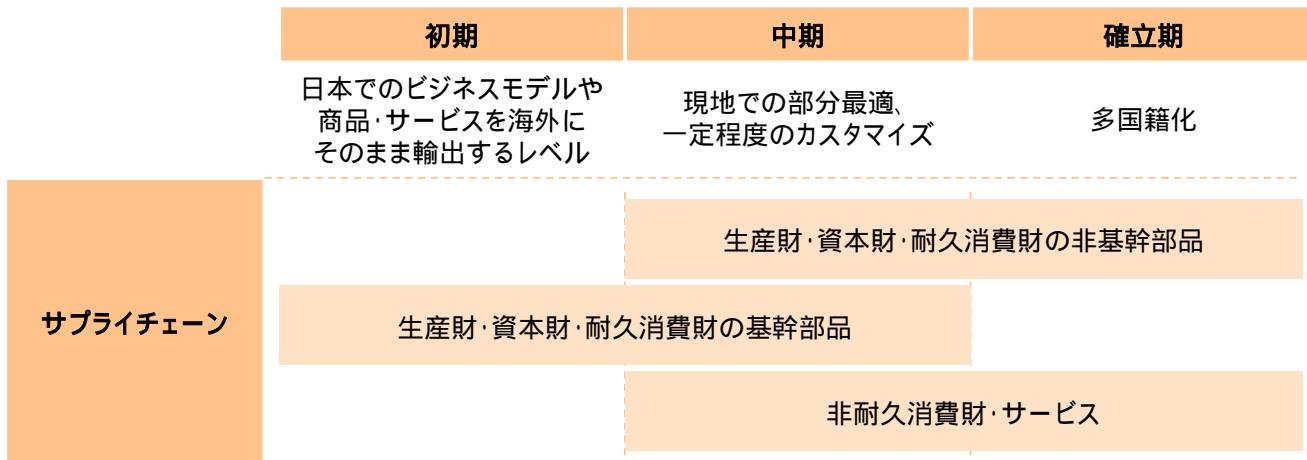
### 1. 総論

全体としてマーケティングと人材に関して多くのコメントを頂いた。経営のグローバル化の中で、自社をどのように売り込み、どのように現地に浸透し、そしてそのために日本人・海外現地人材をどう活用するかに關し、高い問題意識をもっていることがうかがえた。企業の活動別に整理すると、

- ・ サプライチェーンについては、そのグローバル化が進んでいるためか、技術的な議論よりは、「中国市場の扱い方」といった特定地域にかかる議論、あるいは「サプライチェーンのうち、どこまでを現地に任せらるか?」といった非常にハイレベルな議論が散見された。
- ・ マーケティングについては、現地市場への浸透の觀点から、「商品現地化に向けたアプローチ」や「R&Dの現地化」、「現地パートナーシップ」、「現地でのブランド構築」について具体的な取り組み事例が紹介された。
- ・ 人材については、現地人材の採用・リテンションや教育、およびグローバル人材の育成に対する高い問題意識がうかがえた。ただ、その手法については試行錯誤しているようであり、「日本人による現地人材の教育の重要性」、「日本人をグローバル人材化するためのキャリアパス」、「現地人材の採用・リテンションにおける企業ブランド」といった点に関する問題提起があった。
- ・ 現地海外法人や現地パートナーのコントロールについては、確たる理想像がないためか、現状における課題や取り組み方針についてさえも曖昧な議論がなされるか、または言及されなかった。一方、「マジョリティをとることの必要性」を指摘し、「マイノリティ出資」について否定的な態度を示した企業が数社あり、「考察」ではこの点を取り上げ、欧米系多国籍企業を参考に「マイノリティ出資でもコントロールを利かせる方法」について触れた。

## 2. サプライチェーン(ソーシング、生産等)

### 1) 総論



- サプライチェーンを「改善する余地がある」とする企業は業種を問わず多かったが、「苦労している／問題となっている」との認識を示した企業はほとんどなかった。品質や技術保護上の理由から基幹部品(キーポーネント)は日本から調達するとする企業もあったが、一様にサプライチェーンの現地化(現地パートナーからの調達、自社現地法人での生産)を推進する方向にあった。
- インタビューで語られた「悩み」を敢えて二つ挙げると、第一に「中国市場の扱い方」がある。各社は、中国の生産拠点としての成熟度や消費市場としての大きさに鑑み、諸リスクの存在を許容しつつ、現地人材・パートナーの活用など、リスクを回避・軽減する方策を模索していることがうかがえた。
- 第二に、「サプライチェーンのうち、どこまでを現地に任せるか」という点がある。インタビューでは、望ましいサプライチェーンのあり方として「完全分業(垂直・水平分業の徹底)」と「完全内製化(垂直・水平統合の徹底)」という相反する考え方が示された。つまり、「どこまでを現地に任せるか」は各社の事情に依り、唯一無二の正解がないことがうかがえた。

### 2) インタビュー結果を踏まえた考察

#### 中国市場の扱い方

インタビューでは、グローバルサプライチェーンに関し、複数の企業が「中国におけるサプライチェーンのリスク」について言及した。具体的には、知的財産、商慣行、法規制、政治経済動向にかかるリスクである。

知的財産については、模倣品の発生や技術流出への対策を「苦労している点」として挙げている企業が複数あった。特に技術流出については、「以前は一世代前の古い技術を中国に持ち込んでいたが、今は最新の技術をエントリーさせなければならない。技術流出を恐れて逡巡していると競合他社に市場を取られてしまう」(輸送用機器メーカー)競争環境にあることもあり、中国に最新技術を投入しながら流出防止も徹底する必要がある厳しい局面にあるとの認識がみられた。

商慣行については、「約束通りにモノが入って来ない」(電機メーカー)、「契約書外の内容を要求してくる」(電機メーカー)、「代金が回収できないリスクがある」が「取引先の状況が財務諸表をみてもよく分からず、信用判断ができない」(化粧メーカー)といった商取引における信頼性の問題が強調された。

法規制について、その運用面の問題が指摘された。即ち、行政担当者が交代すると法規制の運用が変わってしまい、「すぐに逆風になる」(電機メーカー)。そのため中央政府や市とのリレーションを構築しておかないと、例えば「輸入許可が突然下りなくなることがある」(医薬品メーカー)。

確かに、近年中国では環境や安全衛生等の分野で法制化・規制厳格化が進み、ビジネスが制限される局面もある。しかし、「弁当屋とレストランでは担当官庁が異なる」(小売業)縦割り行政が強いこともあって、法規制自体よりもその運用がよりリスク要因になると認識されている。

政治経済動向について、中国ではそれがサプライチェーンの障害要因となることは、尖閣諸島国有化後の中日系工場における破壊行為や、税関での輸入検査率引き上げの例から明らかである。タイ等他国でも政治経済的混乱はあるが、「アジア市場は、中国を除けば、政治経済的に安定している点は良い」(消費財メーカー)と、中国のリスクレベルとは区別されている。

しかし、このようなリスクがあるといえども、中国はハードインフラや裾野産業などの生産インフラが他国よりも整っており、労働供給力も「ベトナムなどとは一ヶタ違う」(精密機器メーカー)。日本企業との取引に慣れた現地サプライヤーの数も増え、「気の利くサプライヤーはレベルを上げて来ている」(電機メーカー)。企業によっては現地子会社も二桁以上に達している。消費地としての魅力も依然としてあり、「チャイナ・プラス・ワンなどと言われるが、中国から離れるのは困難」(化学メーカー)というのが本音であろう。

インタビューでは、上記のリスクを緩和する方法として、現地の商慣行や嗜好を知り、行政や共産党とのパイプがある中国・香港・台湾企業との合弁や中国・香港・台湾人材の活用が挙げられていた。特に、事業感覚や法令順守・手続き意識の点で日本人にとってより付き合い易い「香港・台湾の企業・人材」を活用しているとする企業が目立った。

また技術流出リスクについては、「現地の要求水準に合った技術を投入するが、開発は日本でやる。海外ではやらない」(機械メーカー)、「先端部品は日本で生産し、中国で組み込む」(電機メーカー)など「ブラックボックス化」による対応が示されたが、ある輸送用機器メーカーの方からのご発言を最後に記載しておく。

「特許等制度整備などは政府に頑張って貢うとしても、『ある程度の技術流出は止むを得ない』という割り切りが必要であろう。ただし、自動車部品の製造は図面と設備があれば何とかなるものではない。『すり合わせ』等のノウハウが必要。中国には製品を分解して図面を複製し、組み立て直すリバースエンジニアリングをやる会社が無数にあるが、『模倣できるものならやってみたら良い』という意識でいる。」

### サプライチェーンのうち、どこまでを現地に任せらるか？

「グローバル化の三段階」の「確立期」で想定されるモデル企業は、「最適ソーシング(調達・購買)」をグローバルレベルで達成している。世界各地で、現地の価格・品質ニーズに最も合致した、最適な量の製品・サービスを、最適なタイミングと方法で供給する理想的な状況に達している。

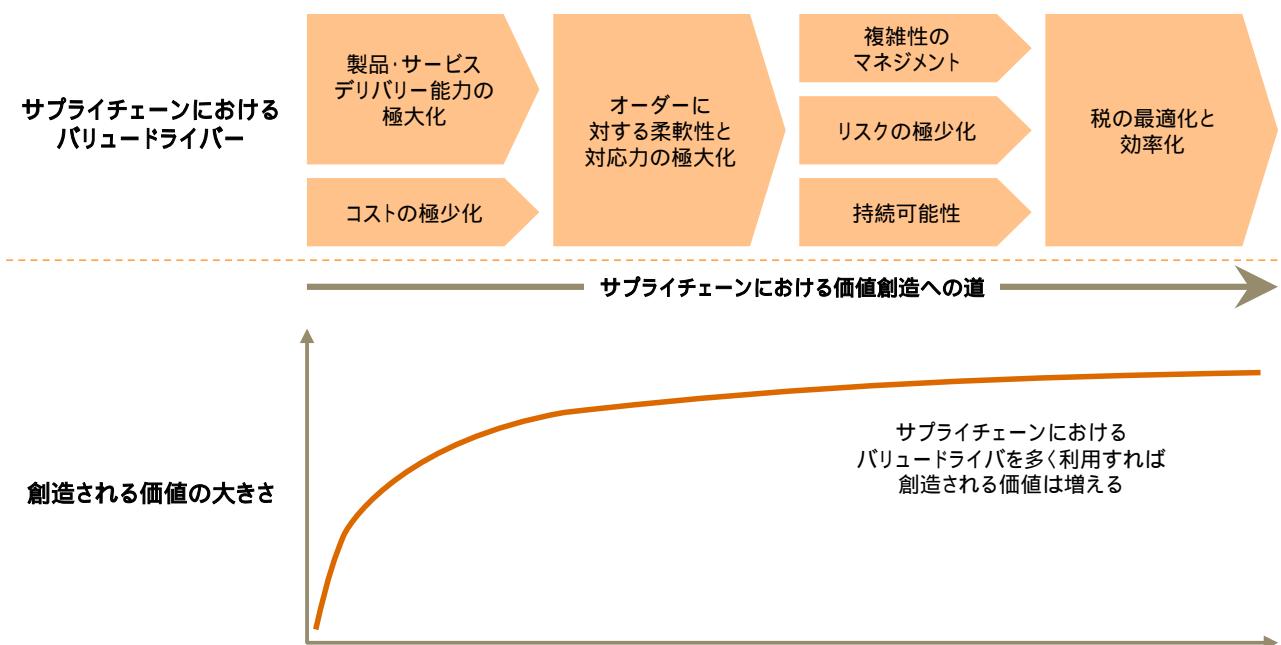
図表2-3および2-4はPwCが考える「サプライチェーンにおける価値最大化のポイント(バリュードライバー)」であるが、「確立期」の企業は全てのバリュードライバーを手に入れている。具体的に言えば、「確立期」の企業は、「誰が、誰から、何を、どこで、どの程度、いくらで調達するか」を明確化しており、製品・サービスのデリバリー能力や、オーダーに対する柔軟性・対応力を極大化し、コストを極少化している。自社を支える調達パートナーとその取引をグローバルレベルで管理しており、調達・購買にかかるリスクを極少化し、環境の持続可能性(sustainability)も十分に配慮している。世界各地域の自社生産・物流施設(global footprint)も、コスト・生産性・品質面で最高のパフォーマンスとなるように配置・管理し、節税効果まで慎重に計算している。

この「確立期」の企業のような仕組みを構築することは、(PwCの宣伝染みた話となってしまうが)調達システムの導入・改善とタックスプランニングである程度達成することが可能である。特に日本企業の場合、「節税効果」に関しては大企業でも改善の余地が多い。例えば、通信機器メーカーに適用されている実効税率をみると、Hewlett Packardは18.6%、Samsungも18.6%であるのに対し、ある日本メーカーは49%である。しかし、拠点再配置や現地優遇税制の活用等のタックスプランニングを行った別の日本メーカー2社はそれぞれ23.3%、23.4%に低減できた<sup>24</sup>。

困難であるのはむしろ、サプライチェーンの最適化を進める中で、「どこまでを本社が担い、どこまでを自社現地法人が担い、どこまでを現地パートナーに委ねるか？」の判断である。より多くの市場に進出すればするほど、この判断は複雑になる。本国本社でのコントロールにも限界が出る。しかし、現地に任せ過ぎると無政府状態となり、最適化できない。

これに対する答えの一つは、世界 100 カ国以上に展開する欧米企業、例えば McDonald や Coca Cola、General Electric、Siemens、L’Oreal がそうであるように、サプライチェーンの「背骨」に当たる重要な機能・業務は本国本社が担い、そのほかは現地子会社や現地パートナーに委ねることであろう。図表2-5は PwC が欧米アジアのグローバル企業 503 社を対象に行った調査の結果であるが、企業として「戦略的に重要な機能・業務」は本社ないしグローバルユニットが担い、実務は現地に委ねる方針が見てとれる。

図表2-3 サプライチェーンにおける価値最大化のポイント(全体イメージ)<sup>25</sup>

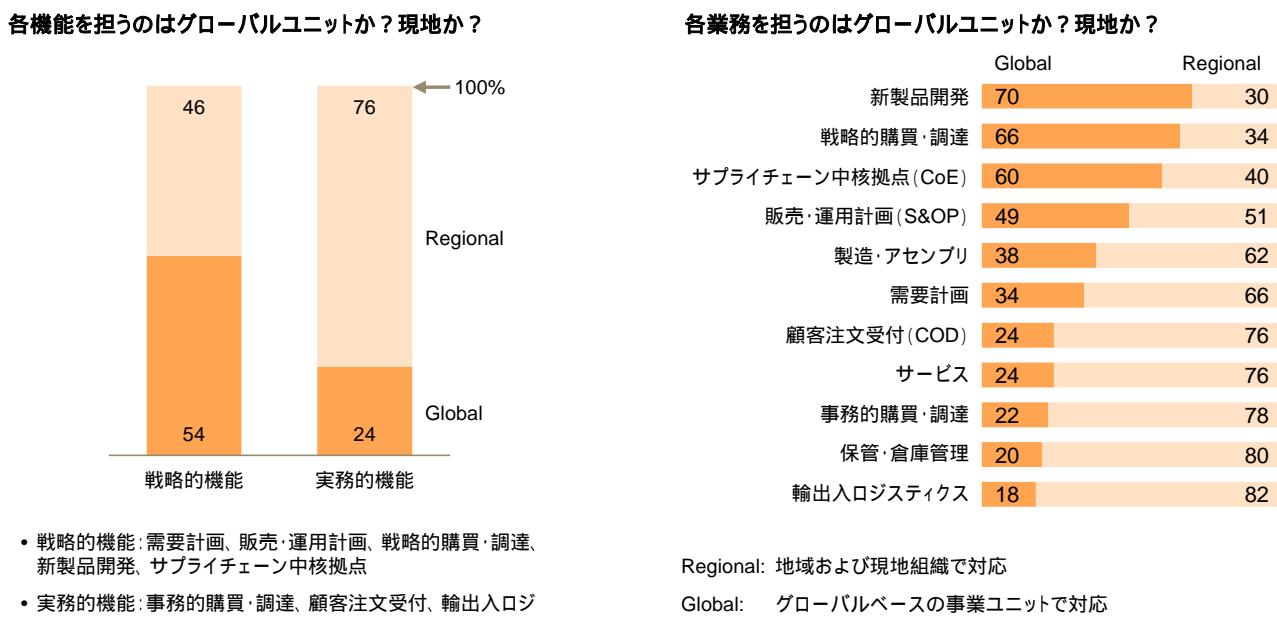


図表2-4 サプライチェーンにおける価値最大化のポイント(具体的なアクションの例)<sup>26</sup>

バリュードライバー	具体的なアクションの例
製品・サービス デリバリー能力の極大化	<ul style="list-style-type: none"> <li>主要顧客と協働してデリバリー計画を立案し、予測可能性を高める。</li> <li>包括的なサプライチェーン計画を立案し、可視性を確保する。</li> <li>「供給者が在庫を管理し、直接補充する(vendor-managed-inventory direct-replenishment)」モデルを導入する。</li> </ul>
コストの極少化	<ul style="list-style-type: none"> <li>コスト競争力が最高である国でソーシングする。</li> <li>受注からデリバリーまでの時間を識別する。</li> <li>サービスレベル(と潜在的なレベル引き下げ余地)を識別する。</li> </ul>
オーダーに対する柔軟性と対応力の極大化	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社の対応キャパシティに柔軟性をもたせる(80% ~ 120%)。</li> <li>柔軟なシフトモデルと支払ストラクチャを構築する。</li> <li>各地域でのサプライチェーンを構築する。</li> </ul>
リスクの極少化	<ul style="list-style-type: none"> <li>調達先を多様化する。単一企業からの調達を避ける。</li> <li>調達先の財務リスクを定期的にレビューしつつ、リスクをシェアするパートナーシップによりリスクを緩和する。</li> <li>主要調達先のオペレーションを指標化して可視性を確保し、定期的にモニターする。</li> </ul>

バリュードライバー	具体的なアクションの例
複雑性のマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>複雑な事象に対処できる、多様なスキルもった従業員を育成する。</li> <li>工程の終わりの方(Late-stage)で製品をカスタマイズする。</li> <li>ディストリビュータやその他流通パートナーを活用する。</li> </ul>
持続可能性	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーンパートナーと、最高レベルの倫理基準を順守することで合意する。</li> <li>信頼性のあるサプライチェーンパートナー管理・調達フレームワークを策定する。</li> <li>自社カーボンフットプリントを最適化し、改善する。</li> </ul>
税の最適化と効率化	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造・アセンブリを最適化する(委託製造)。</li> <li>税効率の高い国(シンガポール、スイス、ケイマン諸島等)に在庫のオーナーシップを移管する。また税効率の高い国に調達組織をおく。</li> </ul>

図表2-5 グローバル企業におけるサプライチェーンの分担: グローバルユニットか? 現地か? <sup>27</sup>



本研究のインタビューでも、多数の日本企業が、現地ニーズへの対応とコスト削減を目的として、サプライチェーンの現地化(現地企業からの調達、自社現地法人での生産)を推進していると述べた。またR&Dについて、日本本社のR&D機能と海外R&D拠点とで分業しているとする企業も複数あった。そこで想定されているのは「垂直統合・水平分業」の考え方であり、「重要な機能の多くを日本本社が担い、そのほかは現地に委ねる」上記グローバル企業の回答と同様である。

ただし、これとは全く異なる意見を述べられた企業もある。以下の二つのお話は、グローバル競争下での生産体制のあり方についてエレクトロニクス企業2社が述べられたものである。

「日系企業の課題の一つは、一つのブランドで、R&Dから生産、販売まで一気通貫してやろうとするところにあると考える。しかし、これは無理が始めている。海外の競合企業、例えばアップルやデル、あるいは台湾のOEMメーカーは『R&Dと販売のみ』『生産のみ』など一部の工程に集中し、必ずしも一気通貫して手掛けていない。ブランドについても、シングルブランドに拘らず、ダブルブランドを選択しているところもある。日系メーカーは一気通貫で手掛ける昔のやり方に固執するのではなく、『会社として何を残すか』『会社にとって何が必要か』を考え、『競争力の源泉だけ残す』という考え方をしていく必要があるのではないか。」

「当社は内製化を徹底している。プラスチック部品や歯車でさえグループ内で生産している。内製化をすればマージンや輸送費等のコストを圧縮できる。当社はEMSを使わないで良いだけのコスト競争力がある。買収先企業でも、EMSに委託していたものを、当社の方が安くできれば当社に委託させるようにしている。進歩のためには『自分で

やる』ことが必要であり、それがイノベーションにつながると考えている。人にアウトソースし、人から買っていてはその進歩が無くなる。アウトソースすることは進歩の源を捨てることになる。」

前者は「垂直・水平分業(フェーズを分断して分業し、各フェーズ内でも分業する)」の考え方であり、サプライチェーンにおける日本本社・日本企業が担う機能は極少化される。逆に、後者は「垂直・水平統合(完全に内製化する)」の考え方であり、サプライチェーンにおける日本本社・日本企業が担う機能は依然として大きい。

どちらが適当な戦略かは判断し兼ねるところである。前者の考え方は特定の製品市場では時流に合致している。例えば、世界の液晶テレビ・携帯電話市場は、自前主義を好む先進国メーカーによる「垂直・水平統合」に始まり、後に海外部材メーカー・販売代理店を巻き込んだ「垂直統合・水平分業」に移行し、アジアEMSが力をもった今では「垂直・水平分業」の流れにシフトしている。一方、後者の考え方は上記グローバル企業の回答とは趣が異なるが、同社は複数の製品分野で世界トップクラスの市場シェアをもち、財務体質も極めて健全なエクセレントカンパニーである。

結局のところ、「垂直・水平」「分業・統合」のどの組み合わせが最適であるか、つまり「どこまでを本社が担い、どこまでを自社現地法人が担い、どこまでを現地パートナーに委ねるか」に唯一無二の正解はなく、扱う製品・サービス市場の特性や時流、そしてまた製造・サービス提供にかかる企業文化・思想・アイデンティティに拠るところが大きいのではないか。

そうだとすれば、グローバルレベルで最適なサプライチェーン構築する上で肝要なのは、「自社の扱う製品・サービス市場の特性」をどれほど理解し、サプライチェーンの機動性をどれほど高め、そして何よりも「自社の製造・サービス提供にかかる企業文化・思想・アイデンティティ」をどれだけ明確化できるかにかかるのではないか。

### 3) インタビューでのコメント

#### i. 生産財・資本財・耐久消費財の非基幹部品

- 「非基幹部品」に関しては、現地市場の嗜好や価格目線に合う製品を提供するため、「現地生産・調達比率を上げる方向で取り組んでいる」という点で概ね一致した。
  - 例えば、非鉄メーカーは「現地サプライヤーを育てる視点がなかった」ため、為替管理上の理由もあり、「部材調達先の中心は日本企業」であるが、「今後、安い現地の部品でも巧く使用できる技術を作っていく」と付言した。
  - ある機械メーカーは中国における生産に関し、「一部の原材料は本社経由で日本企業から調達しているが、70%以上は中国企業から調達している」と述べる。
  - 東アジアで業界大手の地位を確立している耐久消費財メーカーも、「顧客のニーズを満たすためには、現地サプライヤーとの関係強化が必要」と、さらなる現地生産・調達へ意欲を示した。
- グローバルレベルでの最適ソーシングを進めている「確立期の企業」もあった。
  - 海外売上高が連結売上高の80%を超える精密機器メーカーは、1980年代に欧米市場に進出し、同年代後半には中華圏を輸出基地化した。その後、海外販売拠点の拡充により海外売上を成長させたが、2000年代には「消費地生産」に舵を切った。例えば、同社は2000年代後半に米国に生産拠点を設立した。その理由は「米国の人件費は高いが、国際輸送費の高騰や中国等の人件費上昇、および州政府の支援を考慮すると米国での生産が最適と判断した」ためだという。
  - 電機・機械・精密セクターでは、このほかにも複数の企業で「資材調達を皮切りに、現地主導からグローバルで最適化する方向へ改革を進めている」(電機メーカー)など、「グローバルレベルでの最適化」をキーワードとするコメントがあった。

#### ii. 生産財・資本財・耐久消費財の基幹部品

- 基幹部品は、技術的な事情により日本から輸入するか、または日本企業の海外現地法人から調達しているとする企業も少なくなかった。

- 海外で IT 製品を供給している電機メーカーは「部材の 5~6 割は現地調達」となっているが、「キーコンポーネントの全社的調達戦略が課題となっている」と述べている。
2. 基幹部品を日本から輸入ないし日本企業他社から調達する理由は二つある。第一に、コア技術・ノウハウを保護するためである。
- この点については中国市場での清算との関連で指摘があった(考察 参照)。
3. 第二に、十分な生産技術をもつ現地企業がないためである。
- ある電機メーカーは現地生産品を「部品」から「装置(ユニット)」へ「格上げ」することを検討中であるが、「現地サプライヤーの開拓」が最も課題となっているという。
4. もっとも、後者については、「基幹部品」であるが故に現地サプライヤーに対して求める水準が高く、翻って自社の海外 R&D 拠点さえも本社の期待水準に達していない現実が指摘された。
- ある輸送用機器メーカーは「現地の R&D 機能が育っていないので、製品の基本設計は日本で実施。この先 10~20 年は日本が引き続き基本設計を担っていくことになるだろう」としている。
  - 別の輸送用機器メーカーも「部品から車体までフル開発できるセンターがあるのは日本のみ。現地で部品のローカライズも行っているが、ローカライズをどの程度任せられるは対象製品のレベルによる」と述べている。
5. 結果、「ものづくりの基幹業務は今後も国内で行い、カスタマイズは顧客に近いところで行う」(化学メーカー)、「R&D はあくまで日本で行い、海外は支援役」(精密機器メーカー)など、日本本社と現地 R&D 拠点の役割分担を明確に述べる企業もあった。

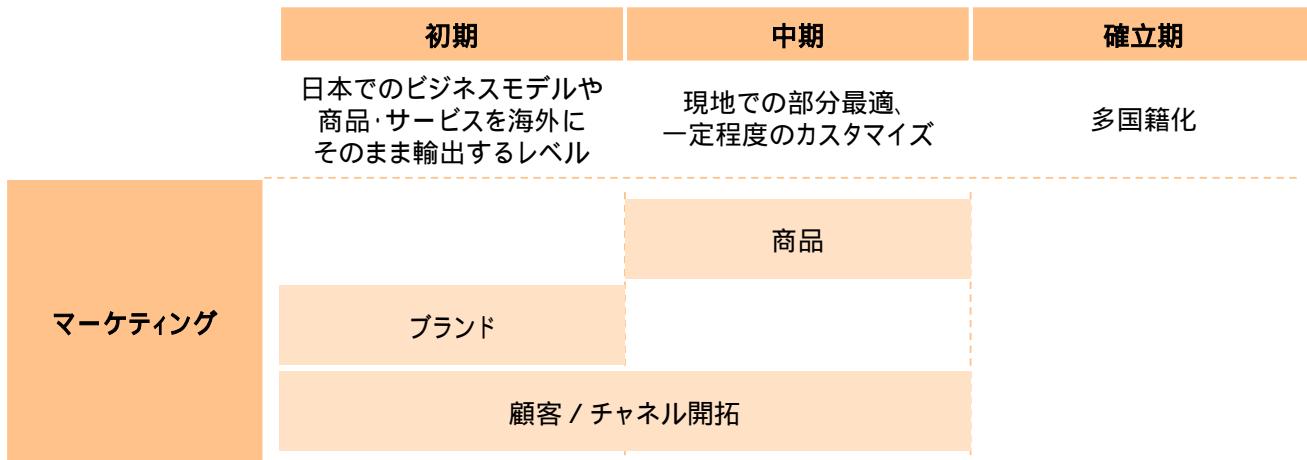
### iii. 非耐久消費財・サービス

1. 非耐久消費財メーカー・サービス業では、海外進出の時期が相対的に遅いこともあり(インタビューに対応頂いたある小売企業の海外進出時期は 1990 年代)、各企業のグローバルサプライチェーンの構築レベルは各社まちまちであるが、取扱製品・サービスの特性から事業開始当初より消費地での現地生産・調達比率を高くする意向は強い(高くせざるを得ない)。
2. 流通・サービス業では、日本本社のためのアウトソーシングやオフショア開発を除けば、ほぼ全てのビジネスプロセスが現地国内で完結し、日本には配当やロイヤリティ収益が入ってくるのみとなっている。
3. 食品や日用品等の非耐久消費財を扱う業種では、商材の陳腐化が速く、現地ニーズへの適応もより求められるため、サプライチェーンを現地化するのが望ましいとの考え方方が強かった。
- ある食品メーカーは、国ごとに大きく異なる嗜好や消費パターンに対応するため、現地企業との合弁により十数カ国に生産拠点を有している。
  - 中国で多数の店舗を運営している小売業は、食品事業強化のため、まずは日本企業との合弁により食品工場を立ち上げ、物流・配送を含めた供給インフラを整備した。しかし、「現地企業でも品質(食品衛生・安全)面でしっかりしているところがあり、(コスト面を考慮すれば)今後の提携先となり得る」ことを示唆していた。今後、中国で食品事業別の強化を図る方針である別のある小売企業も、「(中国には)日本企業の関与した食品会社が多くあり、現地での商品展開には期待がもてる」と述べている。
4. ただし、現地化を推進した後に、「日本での生産」に巻き戻した例もある。

ある消費財メーカーは、各国で現地ニーズに即した「ローカルブランド」の開発・生産を進めたことで、多品種化が進んだ反面、経営管理が難しくなる事態に直面した。そのため、ローカルブランド製品を引き続き開発・製造しつつ、「グローバルブランド」を立ち上げ、「技術は統一化し、現地の習慣・消費者実態に合わせてカスタマイズ」する商品ラインも用意した。このグローバルブランド商品は、マーケティング・販売は現地の判断で行うものの、開発・生産は日本で行っているという。

## 3. マーケティング

### 1) 総論



- ・ インタビューでは、「商品現地化」に関するコメントが多く、一様に日本の商品を「輸出」する段階から、現地のニーズ・商習慣にあわせて商品・販売方法を見直す「現地化」の段階に進んでいる企業が多いことが窺えた。
- ・ その一環として「商品現地化のための R&D の現地化」を推進する方向にあった。ただし、基幹技術や基幹部品の R&D は日本拠点が引き続き担うとする企業が多かった。
- ・ 「顧客/チャネル開拓」に関するコメントも多く、現地パートナー企業との良好な関係を構築/維持するため、各企業が試行錯誤の末にたどり着いた「型」を見ることができた。
- ・ 商品や販売に対して現地化や現地パートナーとのパートナーシップなどさまざまな取り組みが行われている一方、「現地でのブランド構築」に向けて具体的な取り組みを行っている企業は限定的であり、商品や販売チャネルと比べて取り組みが遅れていることがうかがえた。

### 2) インタビュー結果を踏まえた考察

#### 商品現地化に向けたアプローチ

インタビューを通じて、多くの日本企業において日本向けの製品を海外で販売する「グローバル化の三段階」の「初期」フェーズから、海外市場のニーズに合わせて現地で商品や販売方法カスタマイズを行う「中期」の現地化のフェーズへ移行していることがうかがえた。

商品現地化に際して、日本で開発/販売されている商品をベースとしながらも、現地の市場ニーズにあわせたカスタマイズを本社主導で行うケースと現地主導で行うケースが見られた。同じ消費財メーカーであっても、「R&D/生産/マーケティングノウハウを国内外で融合するため、研究開発機能を全社集約し、地域横断の生活者分析をするための商品企画部門を創設」し、本社主導の商品現地化を推進する企業がある一方で、「日本で開発された商品を、現地スタッフが市場ニーズに基づくインサイトを出してカスタマイズ」する現地主導で商品現地化を推進する企業もあった。

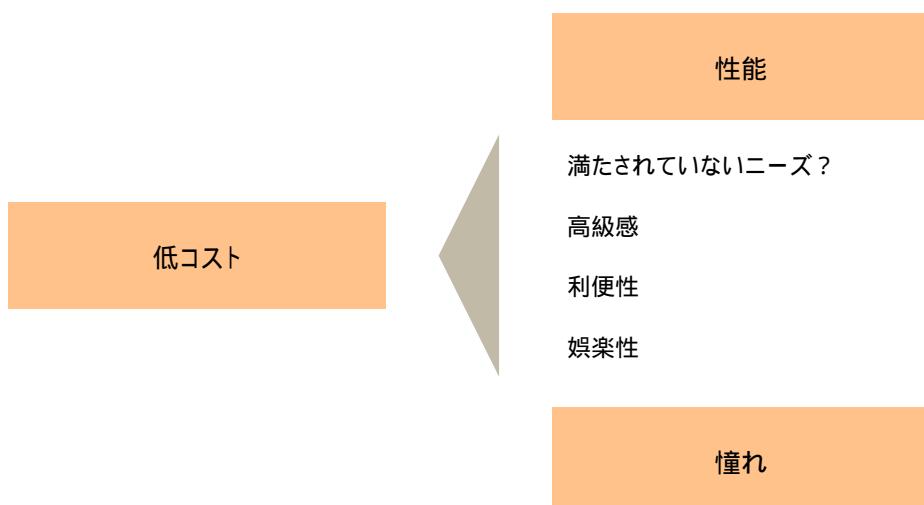
先進国向けに考えられた商品のバリュープロポジション(価値提案)は、ほとんどの場合、新興国の中間層やのニーズに対応できていないため、多少手を加えるなどのカスタマイズを行ったとしても問題は解決しない場合が多い。その理由のひとつは可処分所得の違いによるが、大きな問題は新興国をひとつの顧客グループとみなし、ターゲットの絞り込みの

不適切さにある。そのため、商品現地化にあたっては商品のバリュープロポジションの再設計が必要となる。この問題を解決するため、「海外の日系企業で働くスタッフは国外で教育を受けるなどマスの購買層とは異なる経済感覚を持っている傾向があるため、スタッフの意見だけでなく、現地での家庭訪問といった愚直なマーケティング調査を行う」(消費財メーカー)などの独自の工夫が重要となる。

PwCが行った新興国市場への参入に成功したグローバルプレイヤーへのヒアリング調査<sup>28</sup>によれば、バリュープロポジションの再設計には発想の転換が不可欠であることがわかった。日本市場向けに開発された自社商品はオーバースペックであることが多く、「世界の主戦場である新興国で戦うためにはグローバルプレイヤーと競争する必要」との認識から、日系企業ではなく「グローバルプレイヤーをベンチマークしながら市場環境にマッチした商品や技術を開発」(機械メーカー)することは多くの日系企業に有効なアプローチであろう。

また上記ヒアリング調査において、新興国向け商品のバリュープロポジションを作り出すためには、以下の二つのテーマを考慮する必要があることが分かった(図表2-6)。

図表2-6 PwCが考えるバリュープロポジションの課題



- ・ 憧れに動かされるトレードオフ

社会の原動力の変化、急速な都市化、メディア露出の増大、モバイルサービスの急増により、新興国のかなりの人口が新興中間層に押し上げられている。こうした要素は、同時に、上昇志向の製品やサービスの展開を強力に後押ししている。しかし、このセグメントの成人一人当たりの一日の収入は1.70米ドルから5米ドルにすぎず、かろうじてピラミッドの底辺より一つ上の階層に位置付けられている状態である。このセグメントの消費者の心の中で大きな部分を占めるのが生存(基本的な必要性)であるのは間違いないが、高級感、体面、利便性、娛樂性、子どもの教育も、不釣り合いに大きな割合を占めている。企業はこの特徴を理解することが不可欠である。

- ・ 低コスト以上の価値

新興中間層を引き付けるためには、低価格はきわめて重要であるものの、このセグメントで成功しようとするならば、ほかの価値を中心としたポジショニングを行わなければならない。コストだけを重視するのをやめ、機能や憧れといった側面にも着目するとき、消費者がどのような目的でその製品を使用するのかを理解しなければならない。多くの場合、新興中間層には豊富な代替品がある。価格の低さだけで代替品と競うのは難しいため、企業はほかの価値の次元を考え、それに合わせたポジショニングをしなければならない。製品開発の際に試金石となるのは、「自社の製品は代替品に比べて優れた性能を持っているか」、「それは人々の憧れを満たすか」、「それはこの消費者セグメントのトレードオフを考慮に入れているか」という問い合わせに答えることである。

## R&D の現地化

商品現地化を進めるなかで、「R&D の現地化」を試行する事例もみられた。製品の基本設計や基礎技術の開発は引き続き日本で行われ、応用開発やカスタマイズは顧客に近い現地で行われる R&D の役割分担が行われていた。

海外市場は多様であり市場ニーズがそれぞれ大きく異なることから、日本で開発した商品を地域や社会の違いを考慮して再設計することが求められる。ところが、成長スピードが速く低価格化が求められる新興国で販売するためには、「開発スピードやコスト効率に課題」(消費財メーカー)が出てくる。この課題に対処するために、自社や現地パートナーの助けを借りながらカスタマイズすることができる、費用対効果の高い商品プラットフォームを構築することが求められてくる。

費用対効果の高い商品プラットフォームを作り出した電子機器メーカーの事例を紹介する。この会社は、新たなテレビの製品ラインを投入することによってインド農村部に参入した。農村部の市場でカラーテレビと白黒テレビのギャップを埋めるモデルとして、60 米ドルのカラーテレビを発売した。同社は品質の面で妥協することなく農村部の低所得層に合わせてコストを下げるため、バリューエンジニアリングと設計の見直しに重点を置いた。製品が提供する特徴を減らし、費用効果の高い原材料を使って新製品を作り、製造コストを下げるこによってこれを実現した。この会社は製品のローカライゼーションにも力を入れ、この消費者セグメント向けにヒンディー語と地域言語によるメニューを導入した。さらに、農村部におけるテレビ信号の質の低さを克服するために、画像と音声の受信性能を高める技術的な特徴も取り入れた。同社は、インドの農村部における生活水準の向上に合わせて農村向けテレビ製品ラインの価格を上げており、現在では競合会社よりも高い価格で販売している。価格の違いにもかかわらず、コストを超えて「提供される価値」のため、この製品ラインの売れ行きは好調である。

新興国向けの商品では低価格を実現することが求められるケースが多く、「以前は一世代前の古い技術を活用してコストを下げていた」が、新興国市場の成熟に伴い近年では「最新の技術をエントリーさせなければならない状況にあり、スペックや開発工程から見直しが必要」(輸送機器)となっているという。費用対効果の高い商品プラットフォームの必要性を物語っているといえよう。

一方、「グローバル化の三段階」の「確立期」にあたる、商品現地化を通して新たに開発された技術を日本に逆輸入、ないし第三国に展開に活用する「現地発イノベーション」については、現時点で取り組んでいる企業はごく僅かであった。多くの企業が製品の基本設計や基礎技術の開発を引き続き日本で行い、一社のみが「海外にある主要な R&D 拠点から東京本社に提案をさせ、内容が良ければそれを採用し費用を支払う」(精密メーカー)方式を採用し、R&D の役割分担を試行していた。

## 現地パートナーシップ

新興市場には数多くの制度の空白があり、政府による規制、物流、輸送、金融市場、資本市場、サプライチェーンの成熟度、IP 管理、労働市場などさまざまな分野に影響を及ぼしている。そのような課題を克服するために、企業は現地パートナーシップを活用し、協調的なエコシステムを作り出す必要に迫られている。協調的なエコシステムによって、制度の空白を明らかにし、そこを埋める、あるいは空白を回避する方法を見つけることができる。インタビューを通じて、そのような現地パートナーシップを構築するために、各企業が試行錯誤の末にたどり着いた以下の「型」を見ることができた。

- ・ 市場規模に応じて「直接参入」と「ライセンス委託」の二つの型を使い分ける
- ・ まず現地代理店に出資し、ある程度時間が経過してから買収し、自社の販売網に組み込む段階的なアプローチを採用する
- ・ 「複数の現地パートナーと契約する」方式と「現地財閥等の有力企業グループと提携し、そのグループの下に複数の現地パートナーをぶら下げる方式」を使い分ける
- ・ 自社をスピナウトした社員を活用した直営/代理店網を構築する

多くの企業が現地パートナーとの協調関係の構築・維持に苦労するなか、あえて卸値を高くすることでマージンを確保し、販促費を負担することで現地パートナーに対するイニシアチブを持つことに成功している企業もあった。現地パートナーのコントロールについては、第二節「5. コントロール」にて考察する。

## 現地でのブランド構築

今回のインタビューを通じて、商品や販売に対して現地化や現地パートナーとのパートナーシップなどさまざまな取り組みが行われている一方、ブランド構築のために具体的な取り組みを行っている企業は限定的であった。日本品質などに代表される“日本ブランド”を標榜する企業が多いなか、ある消費財メーカーでは「ブランド認知と市場のチャネル開拓が海外展開の成功の秘訣」であるとして、現地での“自社ブランド”構築を推進していた。具体的には、現地で高級ラインのカテゴリーで販売するために、自社製品専用の販売スペースを確保し、自社製品に精通した優秀な販売員を配置することで、現地ローカルブランドとの価格勝負を行わずに高い価格で販売することに成功していた。

ある機械メーカーの方から「進出先におけるブランド力不足は商品の販売だけでなく人材の採用やリテンションにまで提供が及ぶため、クリティカルである」と指摘いただいたが、PwCが行った新興国市場への参入に成功したグローバルプレイヤーへのヒアリング調査<sup>29</sup>からも、ブランドに対する信頼を勝ち取ることが成功の鍵であることがわかった。

しかしそのためのプロセスは先進国とは大きく異なる。商品を判断するにあたり、新興国の消費者は現地のオピニオンリーダーや情報源を参考にすることが多い。これらのオピニオンリーダーが実質的な信頼の代理人となるため、企業はリーダー達を介して信頼関係を築き、自社商品の品質と値頃感を強調する必要がある。オピニオンリーダーとの信頼関係を築く方法として、上述のグローバルプレイヤーへのヒアリング調査から以下の三つのアプローチが有効であることがわかった。

- ・ **オピニオンリーダーとの連携** 企業は現地の貸金業者や村長といった地域社会のリーダーである信頼の代理人と関係を構築することできる。例えば輸送機器メーカーは、300人の村長たちを活用して新ブランドのオートバイを売り出した。
- ・ **パートナーシップの形成** 非政府組織(NGO)との関係も、消費者からの信頼を確立する上で役に立つ。例えば消費財メーカーは、地方における販売促進キャンペーンを展開するためにNGOと提携した。市場で認知度のある商品とのブランド提携やコレボレーションも有効なパートナーシップである。
- ・ **精神的なつながりの構築** バリュープロポジションで言及した「憧れ」を訴求する方法として、有名人やスポーツ選手などのロールモデルを起用することでブランドに憧れの要素を加えることができる。地域ごとの違いを理解し、それを踏まえて製品のマーケティングをすればブランドの評判も好意的なものになる。消費財メーカーはこの両方を実行し、人気映画スターをブランドの宣伝に起用し、地域ごとにカスタマイズされた販売パッケージを投入した。

最後に輸送機器メーカーのご発言を引用する。

「日本の製品力は優秀だが、マーケティングとそのスピードで韓国等に負けている。日本のマーケティング力が弱いのは『販促カラー』が強く、製品戦略の意識が弱いからではないか」

今回のインタビューを通して、自社の商品力に関するコメントを多く頂戴した。進出当初は日本仕様だった商品を、現地のニーズや商習慣を学び、現地企業との価格競争を経て、段階的に現地化している様子をうかがい知ることができた。一方で、自社商品やブランドを現地でどのように差別化していくのか、そのために日本仕様の商品や日本でのマーケティングの何を変えて何をえないのか、明確に言及されていた企業は僅かであった。すり合わせに代表される試行錯誤は日本企業の得意なところとされるが、各新興国市場が同時かつ短期間に成長している現状を踏まえると、進出先での「マーケティングの型」を構築するスピードも、競争優位の大きな要素となってくるであろう。

## 3) インタビューでのコメント

### i. 商品

1. 現地の市場ニーズに合わせて現地でカスタマイズを行う「商品現地化」に取り込んでいる企業が多くみられた。
  - 例えば、消費財メーカーは「日本で開発された商品を、現地スタッフが市場ニーズに基づくインサイトを出してカスタマイズ」している。消費者の経済力や購買行動に大きく影響を受ける消費財では、「海外の日系企業で

働くスタッフは国外で教育を受けるなどマスの購買層とは異なる経済感覚を持っている傾向があるため、スタッフの意見だけでなく、現地での家庭訪問といった愚直なマーケティング調査を行うなど、独自の工夫をしている。

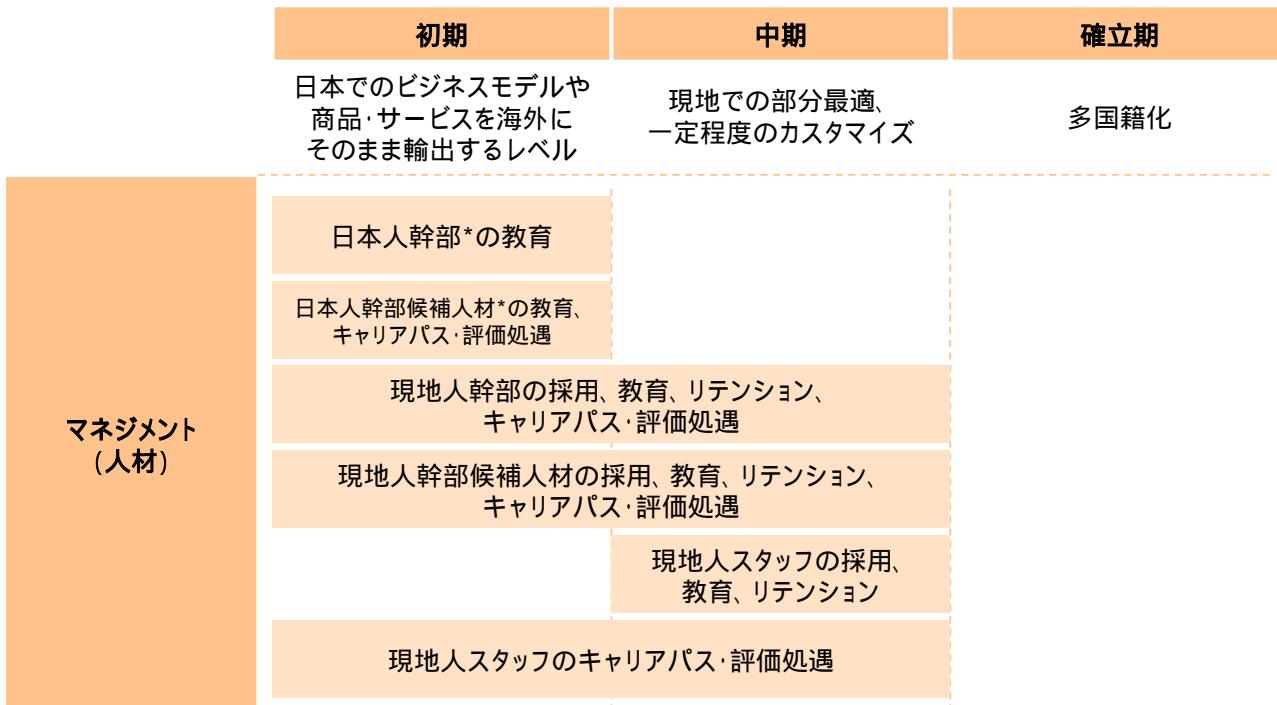
- 別の消費財メーカーでは、「参入当時はローカルブランドを商品戦略の柱として展開していたが、開発スピードやコスト効率に課題があり、現在はグローバルブランドにシフト」している。「グローバルブランドといつても全てを統一化/標準化するのではなく、技術を統一化し開発スピードやコスト効率を上げたうえで、現地の文化習慣/消費者実態にあわせる方法を探る」など、商品現地化とコスト効率のバランスを試行している。
  - 一方、B2B の機械メーカーにおいても、「世界の主戦場である新興国で戦うためにはグローバルプレイヤーと競争する必要」との認識から、日系企業ではなく「グローバルプレイヤーをベンチマークしながら市場環境にマッチした商品や技術を開発している」とコメントしている。
2. 商品現地化を進めるなかで、「R&D の現地化」を試行する事例もみられた。製品の基本設計や基礎技術の開発は引き続き日本で行われ、応用開発やカスタマイズは顧客に近い現地で行われる R&D の役割分担が行われていた。
- 精密メーカーでは、R&D の役割分担の一例として「海外にある主要な R&D 拠点から東京本社に提案をさせ、内容が良ければそれを採用し費用を支払う」という方式を採用している。
  - 消費財メーカーでは、商品現地化のスピードとコスト効率を上げるために、「研究開発機能を全社集約し、地域横断の生活者分析をするための商品企画部門を創設」している。
  - 新興国向けの商品現地化では低価格を実現することが求められるケースが多いが、輸送機器や電機メーカーでは、「以前は一世代前の古い技術を活用してコストを下げていた」が、新興国市場の成熟に伴い、近年では「最新の技術をエントリーさせなければならない状況にあり、スペックや開発工程から見直しが必要」となっていることも、R&D の現地化を推進する要因のひとつとなっている。
- ## ii. 顧客 / チャネル開拓
1. 海外市場への参入にあたっては、参入のタイミングや現地パートナーとの提携方法に企業ごとの「型」が見られた。
- ある消費財メーカーでは、市場参入にあたり「直接」と「ライセンス」の二つの型を使い分けている。「10 年先を見越して、市場規模がまだ小さく、チャネルもまだ発展しておらず、メーカー間の競争も激しくない場合は直接参入」し、反対に「市場規模が大きく、チャネルが発展し、競争も激しい場合はライセンス提供」している。
  - 市場参入の条件として、精密メーカーでは一定の所得水準に達していることに加え、「信用経済が機能していること、要するに代金回収がきっちりできることと、諸制度が整っていること」であるとしている。
  - 現地パートナーとの提携にあたり、ある精密メーカーでは、「まず現地代理店に出資し、ある程度時間が経過してから買収し、自社の販売網に組み込む」という段階的なアプローチを採用している。
  - 輸送機器メーカーでは、現地パートナーとの提携にあたり二つの方式を使い分けている。一つは「複数の現地パートナーと契約する」方式。もう一つは「現地財閥等の有力企業グループ一社と提携し、そのグループの下に複数の現地パートナーをぶら下げる方式」である。財閥など企業グループが強い国では前者の方式をとると「潰される恐れ」があるため、後者的方式を採用している。
  - 機械メーカーでは、中国内陸部への販売網を強化するため、スピナウトした社員を活用した直営/代理店網を構築している。
  - 新興市場の発展に伴い販売エリアのカバレッジが課題となるなか、ある消費財メーカーでは「あえて卸値を高くすることでマージンを確保し、販促費を負担することでチャネル開拓のイニシアチブを持つ」ことに成功している。日本品質の商品を高い価格で販売するためには「販売スペースと優秀な販売員の確保が重要」であるとし、販促費を使い販売員へのトレーニングを実施している。
2. 「現地化」を通して新たに開発された販売方法を日本に逆輸入、ないし第三国に展開に活用するマーケティングの「現地発イノベーション」に関するコメントは限定的で、将来的な課題と考えられる。
- 消費財メーカーでは、「国内市場においても外資系企業との競争が激しい」商品を取り扱っており、「海外の戦い方を知らないと国内市場でも勝てない」ため、海外での成功事例を国内にも取り入れているとコメントしている。

### iii. ブランド

1. 商品や販売に対してさまざまな取り組みが行われている一方、ブランド構築のために具体的な取り組みを行っている企業は限定的であった。
  - 消費財メーカーでは、「ブランド認知と市場のチャネル開拓が海外展開の成功の秘訣」であるとして、「販売スペースと優秀な販売員を確保するために積極的に投資」を行っていた。
  - 機械メーカーでは「進出先におけるブランド力不足は商品の販売だけでなく人材の採用やリテンションにまで提供が及ぶため、クリティカルである」との指摘もあった。
2. マーケティングの現地化と世界標準化を試行する企業が見られた。
  - 輸送機器メーカーでは、「マーケティングは現地に権限移譲しているために世界共通のブランドポリシーがなく、ブランドロゴが複数存在」している状況とコメントしている。
  - 一方で別の輸送機器メーカーでは、以前は地域別のマーケティング活動が中心であったが、「費用の割にリターンがなく支出を可視化する必要」があり、「全社レベルでのマーケティング機能の統合」が進められている。

## 4. 人材

### 1) 総論



\*日本人幹部・日本人幹部候補人材の採用およびリテンション、日本人幹部のキャリアパス・評価処遇は言及無し。

- 現地人幹部・現地人幹部候補人材・現地人スタッフについて広く言及があり、業種を問わず、「現地人材」がグローバル化の課題として強く認識されていることが確認された。
- 教育・キャリアパスについては、「現地人材を育成し、幹部登用する」方向で概ね一致した。採用・リテンションについては、「現地の一流人材」の採用・リテンションに苦労している企業が少なくなかったが、その苦労の一因として「ブランド力の弱さ、知名度の低さ」が指摘された。
- 想定外の結果となったのは、「日本人幹部・幹部候補人材」について触れた企業が僅少であったことである。インタビューでは「日本人による、現地人材の教育の重要性」が度々指摘された。しかし、その教育の下地となる駐在員制度のあり方や、日本人社員をグローバル化させる手法については、アイデアがないためか、ほとんど話題とはならなかった。

### 2) インタビュー結果を踏まえた考察

#### 日本人による現地人材の教育の重要性

インタビューでは「現地法人のトップの国籍」「日本人の数・役割・駐在期間」について伺った。現地法人での日本人の配置や経営関与を把握するためであるが、その回答において興味深かったことが一つある。それは「日本人駐在員が少なく、現地人材が多いのは良いこと」であるかのような見方をする企業があったことである。海外売上高比率が20%未満の消費財メーカーは「現地法人ではトップマネジメントも含めて全員が現地人材」と強調した。一方、同70%超で、アジア

では年率 20%近い成長を続ける電機メーカーは、「主要なマネジャー以上は日本人のままで、現地化はまだ進んでいない」ため「今後、段階的に現地化を進めていく」と自己批判的にコメントした。

この見方の背景には次の二つの推定がありそうである。第一に「駐在員が少ないほど現地法人のコスト効率が良い」との推定である。海外手当削減が進んでも海外駐在員のコストは依然として国内勤務者や現地社員のコストよりも高く、新興国では物価上昇によりコスト増となっている国もある（これは欧米アジアのグローバル企業も同様<sup>30</sup>）。「日本人駐在員は高コストと言われるが、米国や中国のvice presidentの方が駐在員よりも高給」という別の電機メーカーのコメントは、「日本人駐在員＝高コスト」という認識が一般的であることを暗に示している。第二に、「駐在員が少ないほど人材の現地化が進み、グローバル化が進んでいる」との推定である。インタビューでも、マーケティング・開発・販売において「人材の現地化」が有用と広く考えられていた。

統計的にみると、日本企業の「駐在員削減志向」は続いている。日本在外企業協会（Japan Overseas Enterprise Association: JOEA）によれば、会員企業 89 社の「海外従業員数に占める日本人派遣者数の割合」は 1996 年に 2.7% であったが、2008 年には 1.4% に低下した<sup>31</sup>。対外投資が増大している 2008 年以降をみても、駐在員の絶対数は増加したが海外拠点当たり駐在員数は減少し<sup>32</sup>、駐在員数の年平均増加率（2008-2011）は欧米アジアのグローバル企業（1998-2010）を下回った<sup>33</sup>。JOEA調査でも 2012 年の日本人派遣者比率は 1.6% に留まっている。

しかし、インタビューの結果を考慮すると、日本人駐在員を減らすことが本当に良いことかどうかは一考の価値がありそうである。というのも、日本人駐在員を削減すれば日本人社員による現地人材に対する教育の機会が減ることとなり、それが「日本企業の競争優位」を失わせる結果となる恐れがあるためである。

インタビューでは小売・精密機器・化学・消費財・輸送用機器等、多岐に亘る企業が「日本人社員による現地人材の教育の重要性」を指摘した。各社は、製品における精緻さ・正確さやサービスにおける丁寧さ・きめ細かさが自社（日本企業）の競争力の源泉であると認識し、それを現地人材に伝えることが重要だと考えていた。例えば、中国と米国で同時に生産拠点を立ち上げた輸送用機器メーカーの場合、「中国には日本から 200 名ほど送り込んで丁寧に指導したが、米国に対してはそうしなかった」結果、中国拠点の方が人材の質が高くなったという。同社は、この経験から「日本人による指導は重要」と結論付けている。また日本人社員による丁寧な教育は「採用」や「リテンション」でも一定の効果をもっているとする企業もあった。東アジアで現地人材の採用・リテンションに苦労してきたという化学メーカーは、「余り出来が良くない人でも、時間をかけて教育し、自社 Way を知ってもらう方が、忠誠心も強く良い人材になる」と述べた。

実は、この「本社所在国社員による現地人材の教育の重要性」は欧米アジアのグローバル企業でも広く認識されているところである。欧米アジアのグローバル企業は、積極的に海外（特に新興国）への進出を図る中で、「最終的には」経営の全てを現地人材に任せるとする理想を掲げつつも、「当初段階」は本国から十分な数の教育人材を送り込み、自社の規準や価値観、ノウハウを移植することが重要と考えている。世界 180 カ国以上で操業する Philip Morris International のルイ・カミレリ会長兼 CEO は以下のように述べている。

「最終的に現地の事業を行うために、国外居住者だけに頼ることはできない。彼らは確かに海外拠点の国々に、ある一定のスタンダードを与える重要な役目を果たしているが、現地のビジネスが、現地の従業員だけで賄えるよう、派遣された社員は知識や専門性を共有し移管するという重大な役割ももっている。最終的な目標は、現地の拠点が、徐々に自分自身の手でビジネスを主導できるようになることである」<sup>34</sup>。

このような考え方立脚するグローバル企業が採る人事政策は「海外駐在員の増員」である。PwC調査によれば、69 カ国・地域、1,201 名のCEOの 59%が「今後、海外駐在員を増員する計画がある」と回答しており、グローバル企業の 2020 年の海外駐在員数は 2010 年比で 50%増加する見通しである<sup>35</sup>。日本企業の（これまでの）削減志向とは正反対である。

上記の考え方従うと、グローバル市場でのプレゼンス拡大を目指す日本企業は、自社の競争優位を維持・強化するために日本人を現地に送り込んでいく必要も益々高まっているように考えられる。無論、いたずらに海外駐在に伴う人件費を増大させる必要もなければ、「人材の現地化」をストップする必要もないであろう。海外に新規に進出する場合、「最初は日本または既存海外拠点から止むを得ずトップを派遣するが、ある程度の規模になれば現地人をトップとする」ことを基本方針としつつ、「（教育）人材は日本または進出先と同一の地域から派遣する。現地人材にノウハウを伝え、育成することに力点を置く」とする輸送用機器メーカーの対応は極めて現実的である。

もっとも、インタビュー結果に基づく限り、日本人駐在員による現地人材の教育上の課題は教育方法や教育する側の資質・権限にありそうである。日本人同士で通用する「阿吽の呼吸」や「雰囲気」は海外人材には通用せず、また英語・現地語ができるだけでは事業は成功しない。コミュニケーション文化や言葉が異なる人材の間でも「成功のための暗黙知」を共有できるよう「形式知化」するプロセスが必要である。もとより、「調整機能を担うため余人を以て代え難い存在とはなるが、(本社の判断無しには)100 円の賃上げさえ判断できない」(電機メーカー)日本人駐在員が、優秀な現地人材を指導できる力量を有しているか否かは疑わしい。その点、インタビュー企業中で最も高い海外 CAGR を記録している消費財メーカーのコメントは示唆的である。

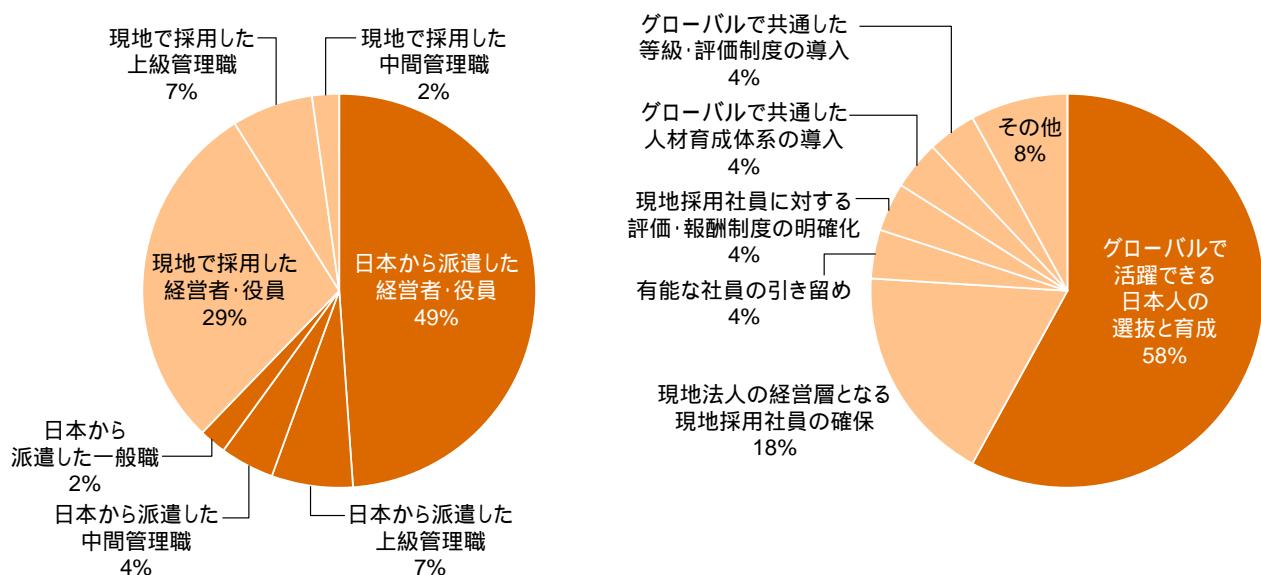
「当社は日本での勝ちパターンの横展開にこだわっている。ホームでできないことがアウェイでできるはずがない。…(中略)…。日本でのビジネスの成功パターンを熟知している社歴 20 年超の『エース人材』を 10 年スパンで駐在員として派遣する。現地スタッフは日本から送り込まれる人材を厳しく見ているため、エース人材であることが重要だ。エース人材を現地に派遣するため、生産から販売まで幅広く現地へ権限を委譲できる。事業ではエース人材のもつ暗黙知を活用することが成功の絶対条件である。…(中略)…。言語能力で駐在員を人選したこともあったが、日本でのエース人材を派遣しないと、『現地は違う』という言い訳に惑わされて成功できない」。

### 日本人をグローバル人材化するためのキャリアパス

インタビューでは、「日本人材をどうグローバル化するか」が論点となることはほとんどなかった。これが、関心の薄さ故か、ほかの経営課題の方がより重要であるためかは判断し難いが、日本人材のグローバル化はもとより、(それを含めた)「グローバル人材マネジメントのあり方を考え始めて間もない」というコメントが散見された。例えば、自社のグローバル化戦略上の第一の課題として「人」を挙げた輸送用機器メーカーは、海外拠点設立から 40 年以上を経ているが、「グローバル人材マネジメントへの意識が高まってきたのはここ 3 年程度のこと」だという。米国進出から 50 年を経ている電機メーカーも「グローバル人事制度の設計を始めたのはこの 1~2 年」と述べた。

PwC Japan が 2011 年に日本企業 100 社を対象に行った調査も、日本企業が、日本人材のグローバル化のあり方を「これから検討する」段階にあることを示している。同調査によれば、日本企業がグローバル人材マネジメントにおいて最重要視しているのは「日本から派遣する日本人社員」、とりわけ経営陣や上級管理職等の「幹部・幹部候補人材」である。またグローバル人材マネジメントにおける最優先課題は「日本人社員のグローバル化」である(図表 2-7)。しかし、「日本人社員のグローバル化」を含むグローバル人材マネジメント上の諸課題について、回答企業の 6 割は「社内にノウハウがないので問題解決に至らない」と回答した。

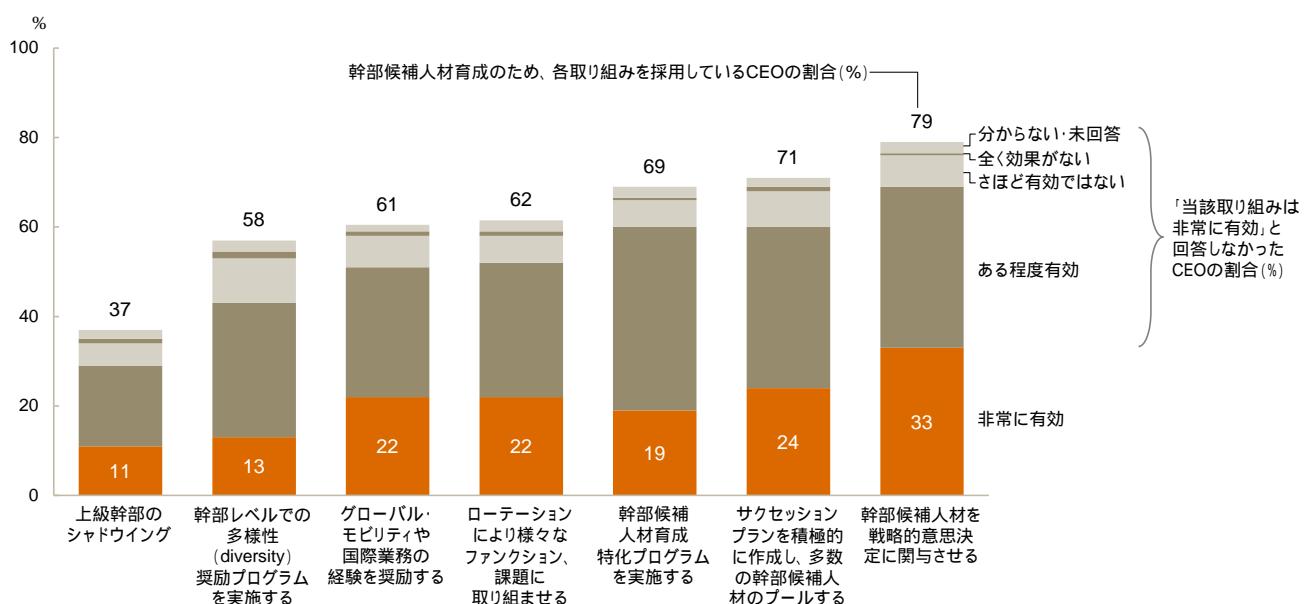
図表 2-7 グローバル人材マネジメントにおいて最重要視する要員像(左)と最優先課題(右)<sup>36</sup>



実のところ、欧米アジアのグローバル企業においてもグローバル人材の育成が課題となっている。PwC が 68 カ国・1,330 名の CEO を対象に「グローバル幹部候補人材の育成手法とその有効性」について調査したところ、最も利用され、かつ最も有効とされている手法は「戦略的意意思決定に関与させる」ことであったが、それでも右手法を「非常に有効」と評価した CEO は全体の 33%に過ぎない(図表2 - 8)。

図表2 - 8 に示される育成手法があらゆる日本企業に馴染むか判断し難い。企業の規模や文化(オーナー系・トップダウン型か否か)などにより事情は異なりそうである。インタビュー結果を踏まえると、あらゆる日本企業にとって実行が容易な対応策は「海外派遣」や「国際業務経験」、即ち「グローバルモビリティや国際業務の経験を奨励する」ということになろう(前掲 CEO 調査では右手法が「非常に有効」と答えた CEO は 22%に過ぎないが)。しかし、インタビューで指摘されたように、単に要員計画の一部として海外に 2~3 年派遣する程度ではグローバル人材の育成にはつながらない。(1)社員の中長期的なキャリア開発プランを策定し、その中で海外派遣・国際業務経験を位置付けた上で、(2)権限をもたせて海外派遣・国際業務のアサインを行い、(3)グローバル目線の意思決定経験を積ませることが必要なのではないか。

図表2 - 8 幹部候補人材の育成手法とその有効性:CEOの認識<sup>37</sup>



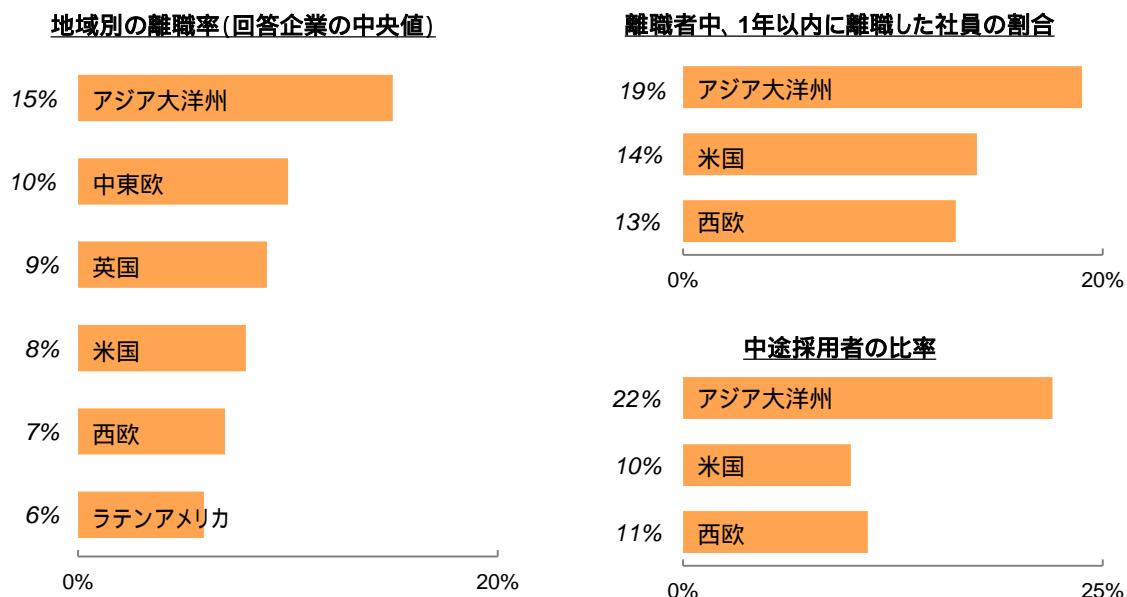
### 現地人材の採用・リテンションにおける企業ブランド

インタビューでは、教育やキャリアパス・評価よりも、現地人材の採用やリテンションの方がより重要な課題であるとする企業が少なくなかった。近年では、欧米だけでなくアジアにおいても、スタッフレベルから幹部・管理職レベルまでの幅広い層でジョブホッピングや引き抜きが激しくなり、経営課題の一つとなっていることがうかがえた。

とはいって、現地人材の採用やリテンションに苦労しているのは日本企業だけではない。とりわけ、アジア市場では欧米系企業や現地企業も同様に苦労している。PwC が 2012 年に世界 2,400 社の人事担当者を対象に行った調査によれば、アジア太平洋地域での平均在職期間は 47 カ月であり、西欧(112 カ月)、米国(113 カ月)の半分以下である。離職率も他地域の倍以上であり、結果的に中途採用比率も高い(図表2 - 9)。

中国・香港市場ではより採用・リテンションに苦労している。PwC の 2012 年 CEO 調査によれば、「以前よりも労働者の採用が難しくなったと感じる」と回答した CEO の割合は、世界全体では 43% であったが、中国・香港市場では 59% であった。また、「社長・役員・若年労働者・熟練工・中間管理職(幹部候補)のうち、どの職階の採用・リテンションが課題となっているか?」との問い合わせに対し、中国・香港市場は全職階で「課題となっている」との回答割合が世界全体を上回った<sup>38</sup>。

図表2-9 離職率と中途採用者比率の実態<sup>39</sup>



中国・アジア地域では経済成長に伴い人材の需給が逼迫しつつある一方、マネジメント経験がある人材や熟練技術者の層が薄い。製造企業が集積する工業団地とその周辺では人材が恒常に不足し、人材がすぐ近くに工場を構える競合他社に移ってしまうことがしばしばある。インタビューでも同様の指摘が度々あり、中には「現地で育てた社員が自ら、自社工場の近くに競合企業を立ち上げてしまった」(精密機器メーカー)という企業もあった。

このような採用・リテンション問題に対する日本企業の対応策として、インタビューでは、採用面では「ヘッドハンティング」や「M&A」、リテンション面では「昇給・昇進・インセンティブ」や「中長期的な観点での教育」「幹部候補人材であることの示唆」などが挙げられたが、ここでは精密機器メーカーの事例を取り上げておきたい。

同社の採用・リテンション施策における特長は「企業ブランド・認知度」を重視している点である。「進出地域での会社のブランドイメージ、社会的位置付け」が有用な人材の採用・リテンションに影響するという考え方である。同社はこの考え方方に立脚し、二つの施策をとっている。

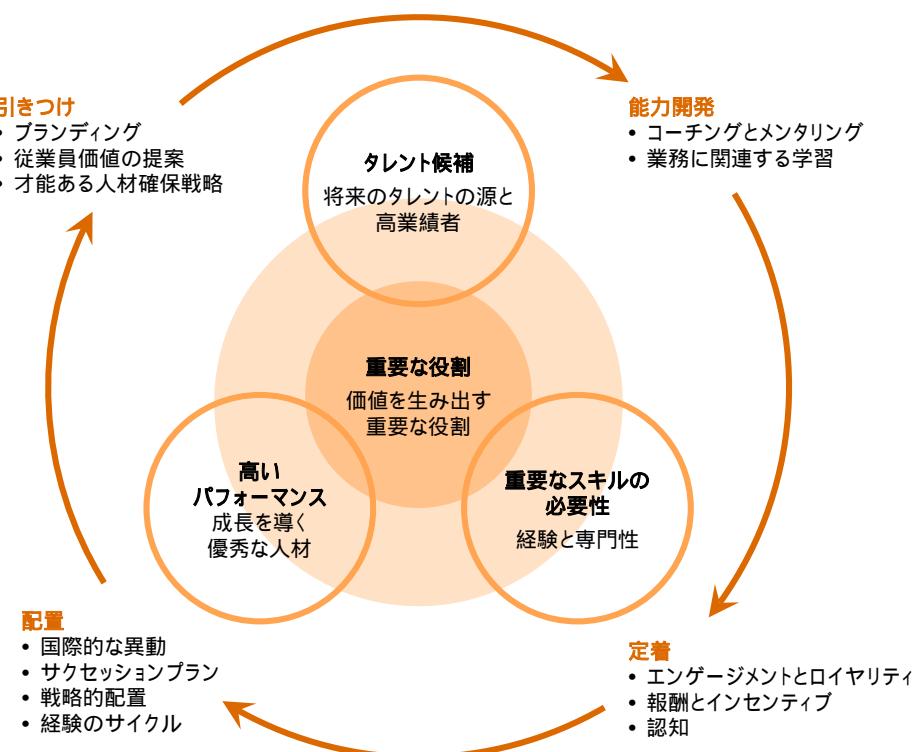
第一に、現地大手企業の買収・提携により「現地企業のブランド・知名度を利用する」ことである。同社では長らく欧州・アジアにおける法人向け事業が経営課題であり続けた。というのも、同社の製品分野の場合、法人市場は「普通の営業方法では入り込めない」市場であり、要は「人脈」が物を言う市場であった。そこで同社は、欧州ではトップブランドの同業企業を買収し、アジアでは巨大企業グループと合弁企業を設立した。いずれの地域でも、自社ブランドよりも買収・合弁相手のブランドを前面に打ち出した。これにより「日本で雇っている人材の平均よりも高い」「人脈のある一流人材」を取り込むことができ、アジアでは即座に大口の注文が入ったという。

第二に、「一流人材間での口コミの利用」である。同社はオセアニアに研究開発拠点を有している。オセアニアは工業系企業が少ないため、トップクラスの大学でも就職先が限定的であるが、同社はまずは最上位の大学からリーダーとなり得る人材を採用し、育成した。その結果、リーダー人材が大学の後輩に同社の良さを宣伝したことで、優秀な若手人材が次々に同社に入ってくることになったという。同社は欧州、アジア、オセアニアでの経験を踏まえ、「長寿企業となるためには『人』が大切であり、『地域で尊敬されている人を仲間にする』その人がさらに人を集め』というモデルが必要と考える」と述べている。また「『地域のリーダーとの付き合い』により地域の一流人材を集めることができれば、『地域のエネルギー』を有効に利用することができる」とも述べている。

示唆的であるのは、近視眼的に「一流人材の採用・リテンション」のみを考えるのではなく、あくまで事業を行う地域に根付くことを前提に、「コミュニティにおける一流人脈構築」、広い意味での「ブランディング」の観点から具体的な施策を考えていることである。

同社の事例に倣うのは容易ではないかも知れない。しかし、ジョブホッピングや引き抜きが激しい海外市場において、力ネや短期的なスキル教育だけで一流人材の採用・リテンションを図るのは「その場凌ぎ」となりがちである。現実には「他社よりも多少給与は低いが、ブランド・知名度がある」「所属していることに誇りをもてる」という理由で人材募集に応募し、社内に長く留まる現地人材もある。図2-10はPwCが考える有能人材(talent)マネジメントのモデルであるが、インタビューでも複数の企業が採用・リテンションにおける「ブランド」の重要性を指摘した。今後、日本企業は採用・リテンションの側面からも「ブランディング」を検討する意義がありそうである。

図2-10 PwCが考える有能人材マネジメントのモデル<sup>40</sup>



### 3) インタビューでのコメント

#### 教育

##### (i) 日本人幹部および(ii) 日本人幹部候補人材

1. 数社が(国籍を問わない)幹部候補人材育成制度や、海外駐在を通じた教育、多国籍メンバーからなる国際業務を通じた教育について言及した。しかし、大半の企業はコメントがないか、現在の課題の指摘に留まった。
2. 複数の企業が指摘した課題として「役員級・上級管理者のグローバル化」がある。
  - ある輸送用機器メーカーでは、経営陣・上級管理者において外国籍管理者とのコミュニケーション能力が問題となっているという。その原因が外国語能力のみならず、「コンフリクト回避志向」にあることから、同社は、通訳を介さず直接コミュニケーションさせるようにしつつ、「(国籍問わず)経営陣同士のコンフリクトを意図的に起こし、エスカレーションするよう奨励している」という。
  - 別の輸送用機器メーカーも「日本企業のグローバル化の課題」として「コンフリクトを避けたがるところ」を挙げている。

3. しかし、「役員級・上級管理者のグローバル化」を短期間で実現するのは現実的には難しいことから、「人材を多国籍化し、(グローバル管理に慣れた)欧米人のマネジメントに標準化や計画策定を推進させることが有用」(輸送用機器メーカー)とする意見もあった。

#### (iii) 現地人幹部および(iv) 現地人幹部候補人材

1. 現地幹部について、その全員が現地人材となっている企業もあれば、全く居ない企業までさまざまであり、業種による傾向なども看取できなかった。
2. 現地人材を幹部に採用している企業の場合、「現地人材が育っており、現地法人幹部や現場トップの大半は現地人材となっている」というコメントが大半であり、現地人材の教育において課題を感じているかのような指摘は無かった。
3. 現地幹部候補人材の育成方法は大きく二つに分かれた。第一の方法は、「ハイポテンシャル人材制度」「コア人材育成プログラム」「サクセッションプラン」などと呼ばれる幹部候補人材発掘・育成制度によるものである。
  - この制度を導入している企業数は少なかったが、導入企業は外国人の育成・幹部登用(日本本社での教育・幹部登用)にも積極的であった。中には「45歳前後のスタッフを、グローバルベースで幹部候補人材としてプールしている」が、その「プールされた人材30名のうち10名が外国人」という企業もあった。
4. 第二の方法は、日本人駐在員を派遣し、日本人駐在員の元、「現地人材を育てて、幹部に引き上げる」というものである。本研究でインタビューした企業の大半はこの方法をとっており、日本企業の間では最も典型的な方法と推察される。
  - その教育方法については、本社作成の「企業理念」「コンプライアンス」に関するコンテンツを提供する程度で、そのほかは事実上、OJTのみとなっている企業もあった。

#### (v) 現地人スタッフ

1. 業種の異なる複数の企業が、現地人材、とりわけ現地人スタッフについて、「日本人による丁寧な教育」の重要性を指摘した。
  - ある輸送用機器メーカーは、米国と中国にほぼ同時期に製造拠点を開設したが、人材の質は米国拠点よりも中国拠点の方が高くなった。それは「中国には日本からスタッフを約200名送り込んで丁寧に指導したが、米国ではそうしなかった」ためである。同社は「日本人による指導の度合いで現地スタッフの質に差が出る」と結論付けている。
  - 化学メーカーは「余り出来が良くない人でも、時間をかけて教育し、自社Wayを知ってもらう方が、忠誠心も強く良い人材になる」と述べた。
  - またある情報通信企業は出資した企業の内部統制に問題があったため、日本から人材を派遣しつつドキュメンテーション等、自社の管理システムの移植を行った。
2. 一方、「丁寧な教育」における課題として、「教育のための時間軸と、グローバルビジネスの時間軸の差」が指摘もされたが、その克服方法がないかのような反応が示された。
  - ある小売企業は「人材育成には時間がかかるものと考えている」としながら、米国における話として「雇用流動性が高く、時間軸が合わない」ことを痛感しているという。
  - ある輸送用機器メーカーは「新卒者の育成は4~5年かかるのに、その間にマーケットが変わってしまうので市場の流れに間に合わない」実情を指摘し、「大学時代にもっと教育されていれば良い」と述べた。

#### (vi) 現地人材共通

1. なお、現地人材の改装を問わず共通することとして、多数の企業が組織のグローバル化や海外現地での事業成功のためには「暗黙知」の利用とその「形式知化」が必要と指摘していた。
  - ある消費財メーカーは、優秀な日本人人材が過去の事業経験から獲得した「暗黙知」を現地人材の教育で利用することは海外での事業展開でも必要不可欠であるとしている。
  - ある輸送用機器メーカーも同様の見解を述べ、同社では「企業の理念・価値観の文字化」「手続きの標準化と明文化」といった作業により、「暗黙知」を「形式知」として現地人材への共有・浸透を図っているという。
  - いわゆる「阿吽の呼吸」も、「明示化することで海外の人に理解して貰えるようになると考える」(医薬品メーカー)とする意見もあった。
2. また、「先行する海外現地法人のスタッフが、後発の海外現地法人のスタッフを教育する」「三国間教育」に取り組んでいた企業もあった。
  - ある化学メーカーは中国現地での生産環境に鑑み、台湾人が技術指導に赴く文化がある中国南部では台湾法人から技術指導員を派遣し、韓国系技術者のプレゼンスがある中国北部では韓国法人から教育人材の派遣を検討しているという。

#### キャリアパス・評価待遇

##### (i) 日本人幹部および(ii) 日本人幹部候補人材

1. 「日本人社員をグローバル化するためのキャリアパス・評価待遇」に関するコメントは、前述の「ハイポテンシャル人材制度」等を導入している企業を除くと限定的であった。
2. 少数の企業が、中長期的なキャリア開発の観点から、海外派遣や国際業務経験をキャリアパスに組み込むことの必要性を述べた。
  - ある消費財メーカーは、駐在期間が 10 年程度である競合他社と比較しつつ、「日本人駐在員の駐在期間が短いと表面をなでるだけで終わるが、長過ぎると次世代が育たなくなる」ため、「専門家とゼネラリストをどのように組み合わせ、どのようにキャリア開発を図るか、木目細かく考える必要がある」と指摘した。
3. なお、日本企業のグローバル化における課題の一つとして、「役員になるまでのキャリアパス」を挙げる企業もあった。つまり、就任から数年で定年退職となる日本の役員制度は「企業の長期改革が難しい制度」(輸送機器メーカー)であり、グローバル市場の流れに応じた長期的な企業変革を困難にしているという。

##### (iii) 現地幹部、(iv) 現地幹部候補人材および(v) 現地人スタッフ

1. 現地幹部・現地幹部候補人材のキャリアパスについて、前述のとおり「ハイポテンシャル人材(HP)制度」を用意し、「日本における教育・駐在」や「海外拠点間の移動(Global Mobility)」をキャリアパスに組み込んでいる企業が複数あった。現地人スタッフに対しても「日本での研修」を行って自社でのキャリア形成を図っている企業が多数あった。これらの取り組みは前述の「 教育」、後述の「 採用・リテンション」、「4. コントロール」で述べる「企業文化・価値観のシェア」にも有効であると考えられている。
  - ある輸送用機器メーカーは「外国人は日本に出向させ、役員職を経験してもらう。(国籍を問わず) HP は海外地域間でも異動させる」。その狙いは「グローバルとローカルな価値観を知ってもらう」ことにあるとした。
  - ある小売企業は「日本に呼び寄せて研修し、店舗運営のノウハウを学んで貰う」と述べ、別の中小売企業は「日本での採用人数の 30%は外国人。彼ら彼女らを教育した上で、海外に派遣し、現地で幹部人材にする」としている。
  - 現在は未実施であっても、「今後は日本本社の人材だけではなく、欧米の人材等も積極的にアジアに赴任できるような体制にしたい」(医薬品メーカー)、「現地スタッフの事業会社間シフト、例えばドイツのスタッフを日本

や中国に派遣することも長期的な課題。これらは日本人スタッフへの刺激ともなる」(機械メーカー)など、今後取り組む姿勢を示した企業もあった。

2. 評価待遇面でグローバル一律の制度はないとする企業が多かったが、外国人に対しては、キャリアパス・評価において「明示性」が必要(消費財メーカー)との指摘があった。曖昧なままでは納得が得られないで、評価待遇制度自体と、評価待遇におけるコミュニケーションの双方において明示性が必要であるということである。

- ある輸送用機器メーカーは、キャリアパスに明示性をもたせるため、「(国籍を問わず)ハイポテンシャル人材を『特定業務スペシャリスト』と『ゼネラリスト』のコースに分け、個人の希望と適性をみて、相談しながら判断」していた。
- ある電機メーカーは「本社幹部と現地マネジメントとの face-to-face のコミュニケーションが重要」との考え方から、現地マネジメントを年4回日本に出張させ、会長・社長との評価会合をもたせているという。
- 中には、外国人スタッフ用キャリアパスとして、日本よりも出世が早くなり得る fast track を用意している企業もあった。ただし、前述の「教育の時間軸」にも通じる時間感覚の彼我の差から、「それでも不満がある」(輸送用機器メーカー)という。

### 採用・リテンション

#### (i) 日本人幹部および(ii) 日本人幹部候補人材

1. 日本人人材(グローバル人材)の採用・リテンションについて言及した企業は無かった。

#### (iii) 現地人幹部、(iv) 現地人幹部候補人材および(iv) 現地人スタッフ

1. 採用面に関しては「現地一流人材を確保する方法」に关心が集中し、採用時には待遇面の魅力だけではなく、「現地での知名度・社会的位置付け・ブランドが必要」との見解で一致した。

- ある輸送用機器メーカーは「海外では当社の知名度が高いとは言えず、なかなか相応しい人材を採用できない」と述べ、企業知名度が採用上の課題となっていると示唆した。
- 消費財メーカーは「優秀人材を探るには給与と認知度が重要」とした上で、「例えば、現地大手やネスレのような欧米大手と競合した場合、果たしてどうか」と述べ、欧米や現地大手企業とのブランド力の差が「採用力」の差になるとの考え方を示した。
- ある精密機器メーカーは「米国では超一流人材は現地の一流企業に行ってしまう。それは日本でも同じではないか。優秀な日本人はまず日本企業に行くことを考えるだろう。その地域での会社のブランドイメージ、社会的位置付けのようなものがあるのではないか」と述べた。このような状況への対策として、同社は「地域のリーダーと交流し、一流人材が一流人材を集めれるモデルを構築する」「現地企業を買収して現地企業のブランドを使う」など、実例を交えながら挙げた(詳細は「考察」をご参照)。

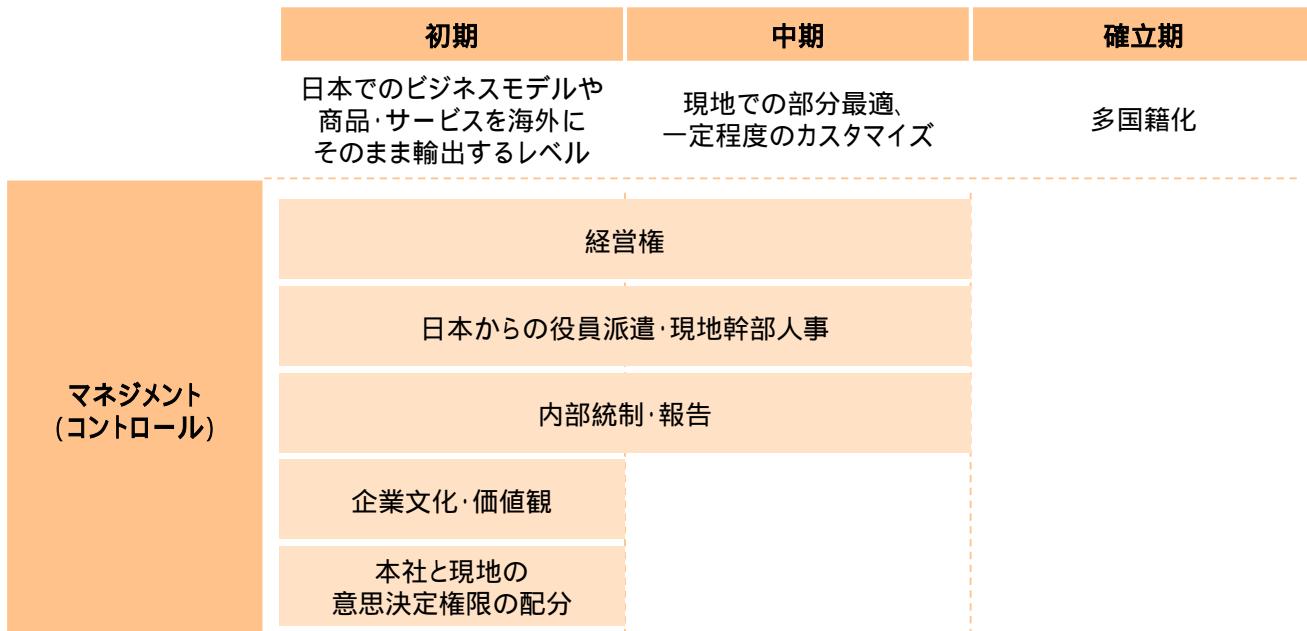
2. 他方、採用よりも「リテンション」を課題と捉える企業もあった。対策として、金銭的な待遇改善のほか、キャリアアップの示唆、教育等の「非金銭的」な対策を講じている企業もあった。

- 「優秀な人材をカネで買ってくることはできるが、リテンションが問題」(消費財メーカー)、「採用自体はヘッドハンターを活用すれば足りる。問題は採用した後のリテンション」(輸送用機器メーカー)など、人材採用は金銭的にクリアできても、リテンションは金銭だけでは足りないという認識がみられた。
- 確かに、対策としての「金銭的な待遇改善」は最もポピュラーな手段と認識されている。ある情報通信企業の場合、「知識・ノウハウが特定の人に紐付いていたため、重要人物のリテンションが大事」との認識から、ファンтомストック等の長期的なインセンティブを与えるようにしたという。
- しかし、金銭的な待遇改善には限度があり、「一体いくらまでなら払うのかという問題が残る」(消費財メーカー)ことから、非金銭的な策も講じられている。例えば、複数の企業が「コア人材には幹部候補であることを示唆する」(輸送用機器メーカー)、「将来経営層になれるというイメージをもたせ、先が見えるようにする」(小売企業)など、将来の昇格を見据えさせることでリテンションを図っているとした。

- また、「丁寧な教育を行い、さらに成功体験を得させることで有用な人材が長く会社に残るようになっている」(化学メーカー)、「金銭的なインセンティブ、キャリアアップの示唆に加え、会社の文化を浸透させることによりリテンションを保つよう努めている」(医薬品メーカー)など、「価値観」や「やりがい」等を伝えることがリテンションにつながるとしている。
  - ただし、新興国に多数の拠点を有する機械メーカーからは、「価値観ややりがいは日本ほどリテンションに影響しない」との指摘があった。
3. なお、製造業の場合、採用・リテンションの双方に関し、工場スタッフよりも営業スタッフの方が流動性が高く、採用・リテンションの問題が生じているとの指摘もあった。
4. また、ある電機メーカーは中南米における話として、「トップが残れば、スタッフも残る」傾向があり、「トップマネジメントのリテンションに注力している」と述べている。

## 5. コントロール

### 1) 総論



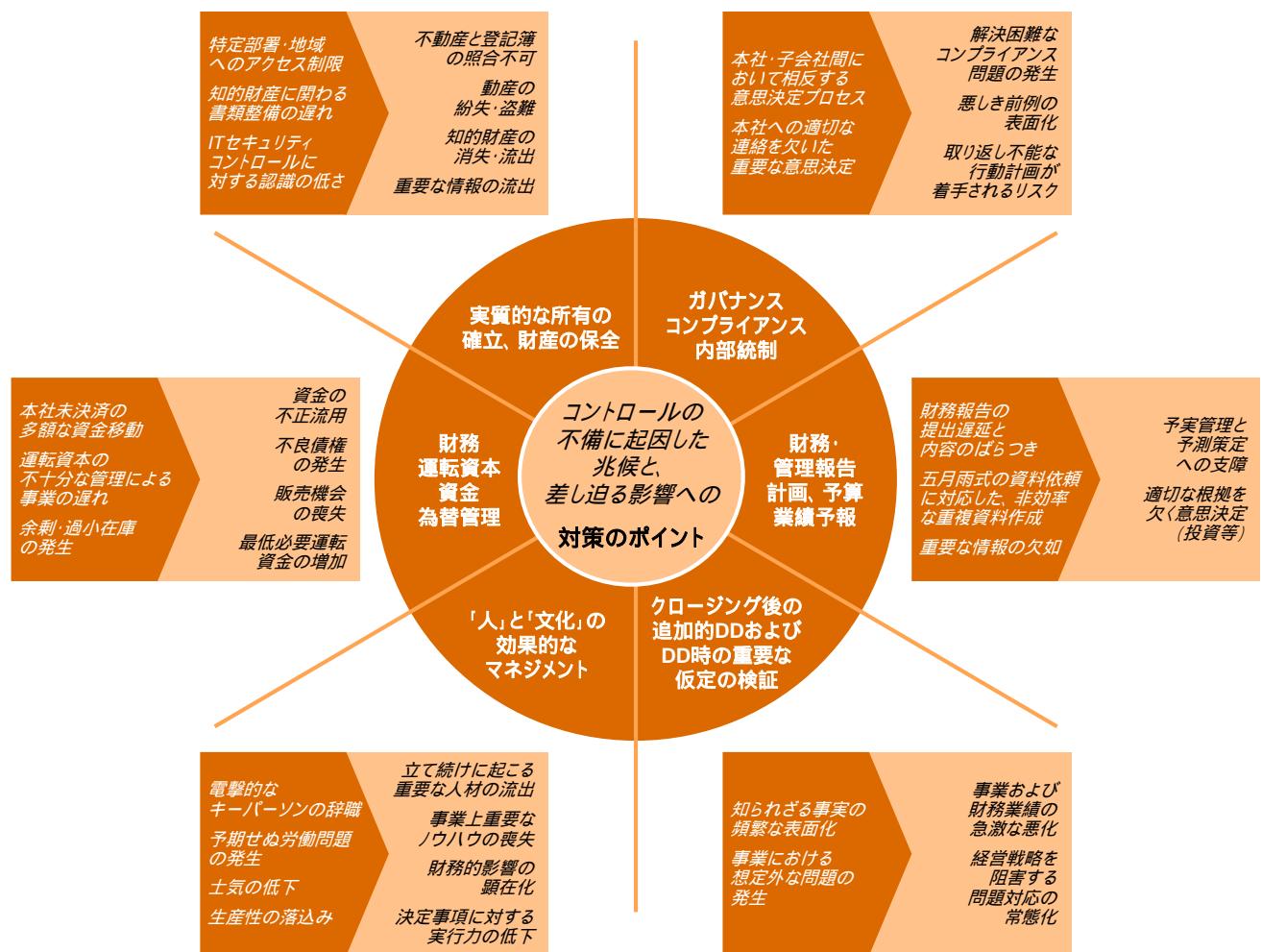
- インタビューでは、現地子会社や現地合弁・提携相手の「コントロール」の方針について、「本社からのコントロールの手段」の観点と、「本社と現地の意思決定権限の配分」の観点から伺った。結果的に、コメントが集中したのは、コントロールの手段のうち「システム(制度)系」の手段(経営権、日本からの役員派遣・現地幹部人事、内部統制・報告)についてである。コメントの内容はさまざまであるが、多年に亘る海外事業経験から、システム系手段に関しては明確な利用方針をもつ企業が多かった。
- しかし、コントロールの手段のうち、「ソフト系」の手段(企業文化・価値観)については言及が少なく、言及した企業の中でもソフト系手段を重視しているとする企業はなかった。さらに、「本社と現地の意思決定権限の配分」に関しても、明確な方針を示した企業はほとんどなかった。
- 現地子会社や現地合弁・提携相手のコントロールに対する日本企業の関心は高くなっているが、「ソフト系の手段」の活用や「本社と現地の意思決定権限の配分」については、一日の長がある欧米のグローバル企業をベンチマークする価値はありそうである。

### 2) インタビュー結果を踏まえた考察： マイナリティ出資でもコントロールを利かせる方法とは？

近頃、M&A や合弁を多数経験されている日本企業の方々から「海外企業へのマイナリティ出資でコントロールを利かせ、シナジーを出すにはどうすれば良いか？」というご相談を頂くことがある。近年の米国の M&A 研究では「出資比率にかかわらず、出資後に事業を任せ、極論すれば資本のみでつながっている(シナジーも余り検討しない)」状況が先行モデルとされるが、「コントロールを利かせ、シナジーを出す」点にこだわるとなると、研究成果がほとんどなく回答が難しい。

出資対象企業がハイテクベンチャー企業か、歴史のある未上場企業か、ガバナンスが確立していると推定される上場企業か、それとも第三者に「助け」を求めていいる企業か、あるいは拠点が1か国にしかない従業員100名の会社か、数十か国に展開する10万人の会社かにより検討の前提は異なる。しかし、どのような前提であれ、「技術的には」、持株比率の調整や創業者・経営幹部へのインセンティブ付与と雇用継続のコミットメント、技術・業務提携契約、人事交流等で一定程度のコントロールを利かせることが可能ではある。図表2-11はPwCがM&A実行後に「コントロールを取る(Taking Control)」際に検討すべきリスクと対策のポイントについてまとめたものであるが、インタビューでもコントロールを得る手段として、「経営権」や「日本からの役員派遣・現地幹部人事」、「内部統制・報告」、「企業文化・価値観」が挙げられた。

図2-11 PwCが考える「コントロールを取る」際に検討すべきリスクと対策のポイント<sup>41</sup>



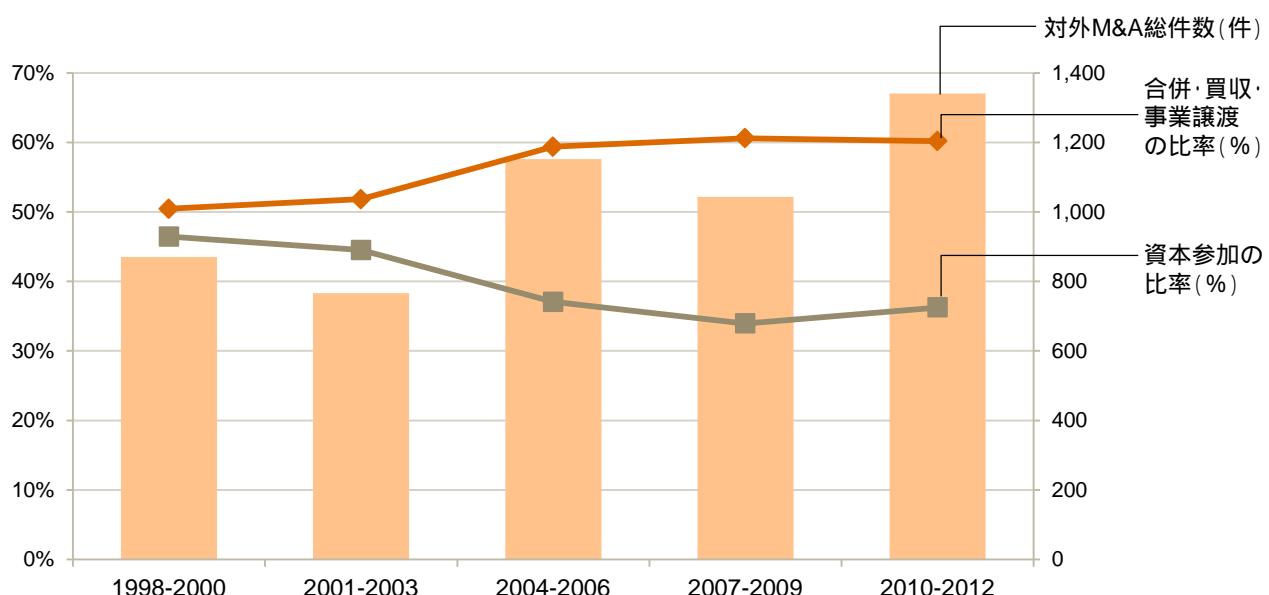
このうち、欧米のグローバル企業が得意とするのが「役員派遣・現地幹部人事によるコントロール」である。例えば、2000年10月に発表されたDaimler Chrysler(当時)と三菱自動車工業(MMC)の資本・業務提携のケースをみると、Daimler Chryslerの持株比率は34%であり、持株比率の点では同社がMMCに与える影響は限定的である。しかし、MMCの代表取締役8名のうち3名を同社からの派遣者が占め、コントロール部門、財務部門、グローバル購買調達部門、情報化推進部門、乗用車開発・デザイン部門等の要職も同社からの派遣者が占めた<sup>42</sup>。

また2012年12月に発表されたCoca Cola系列のボトラー4社の経営統合のケースをみると、発表直前時点での日本コカコーラ(米国Coca Colaの完全子会社)の4社に対する持株比率は50%が最高であり、統合後会社に対しても33%に留まる。しかし、米国Coca Colaは日本コカコーラを通じて統合計画への支持を表明しつつ、「この持株比率により、TCCC(米国Coca Cola)は、CCEJ(統合後会社)のCEO(代表取締役)を含めた数名の取締役を指名する権限を有することになる」として、実質的な影響力を担保していることを強調した。

さて、日本企業は、Daimler Chrysler や Coca Cola のようにマイナリティのままでも出資先企業に実質的な影響力を行使することが可能かどうかであるが、インタビューの結果のみみれば結論は No であった。「本当に経営するためには、ローカルに任せるべきではない。日本企業は『ボード』で管理することはできない。自分でやるか、完全に任せるとどちらかだ」(情報通信企業)との指摘は明快である。日本企業の場合、先述の「技術的な」手法も、過半数以上の経営権を取得していなければ実行できないか、実行できても効果が限定的となろう。

日本企業の対外 M&A を長期的に検証すると、対外 M&A の経験を重ねていく中で、日本企業も恐らくこの点を理解しつつあるとみられることが分かる。M&A には合併、買収(過半数取得)、資本参加(半数以下取得)、出資拡大、事業譲渡(譲受)の 5 形態があるが、かつてリスク回避性向が強い日本企業は対外 M&A において資本参加を好む傾向があった(現在も対新興国投資では同様の傾向がみられる)。しかし、対外 M&A の増加とともに、M&A 実行後に買手側がターゲットを直接コントロールすることが可能となる「合併・買収・事業譲渡」の 3 形態の割合が上昇し、資本参加の割合が低下している(図表2-12)。

図2-12 「コントロールを取りに行く」M&Aの割合と件数(右軸)の推移<sup>43</sup>



現状、冒頭のご相談には「ケース・バイ・ケース」と回答するよりほかはない。仮に、マイナリティのままでもコントロールを利かせる手法を求めるなら、Daimler や Coca Cola、General Electric、Intel、Siemens、Unilever、Nestle 等、M&A 経験の豊富な欧米企業の取り組みをベンチマークする価値はありそうである。

ただ、その研究の結果、「技術的な」手法だけではなく、グローバル展開に適した企業文化・価値観や、グローバル市場における圧倒的なブランド力、(インタビューでは機械メーカー1 社のみが指摘した)グローバル市場における交渉力など、一朝一夕に強化できない「ソフトパワー」が決定的に重要であるとの結論に至った時、これらの欧米企業に倣おうとする日本企業は本質的な意識変革を求められるかも知れない。

少なくとも「最もグローバル化が遅れているのが日本本社」(輸送用機器メーカー)で、「日本人だけで作った経営計画は共感されず、グローバルでは浸透しない(外国人経営陣にグローバルの中期計画策定のリードを任せたら上手く行った)」(別の輸送用機器メーカー)という状況は脱している必要がある。そしてまた、全社員が「日本を中心としたグローバル化を考えるのではなく、グローバル化の中で、日本の位置付け、役割を考える」(輸送用機器メーカー)視点も必要となろう。

### 3) インタビューでのコメント

#### 本社からのコントロールの手段

##### (i) 経営権

1. 合弁形式や M&A により海外市場への浸透を図った企業から「経営権(持株比率)」に関するコメントが多数寄せられた。インターでは、過去の(失敗)経験を踏まえ、とりわけ「成功するためにはマイナリティ(50%未満)出資ではなくマジョリティ(51%)出資 / 完全子会社化とすべき」との意見が目立った。
  - 例えば、ある小売企業は「マジョリティで経営することが重要」と述べたが、その理由として「マイナリティ出資では、日本から役員を派遣しても現地任せとなってしまう」ために事業が日本本社の想定通りに運ばなかった経験を挙げた。
  - ある情報通信企業も「マイナリティ出資は意味がない」とし、株式を取得するならばマジョリティをとてコントロールを確保すべきであり、マジョリティを取らないのならば業務提携に留め、いずれにせよマイナリティ出資は避けるべきであるとした。
  - ある精密機器メーカーは海外販売網構築のために「販売代理店への資本参加」を広く行っているが、資本参加先は最終的に完全子会社化し、現地資本が永続的に残る合弁形式を「一部の例外を除いて行わない」。その理由として同社は財務コントロール上の問題、即ち合弁形式では「利益分配で揉め、資本効率も非効率になる」ためと述べている。
2. 一般消費者を相手にする B to C 企業の場合、現地消費市場への浸透のために(差し当たり)合弁事業を選択することが少なくないようであるが、「現地パートナーの選び方」や「上手な付き合い方」に関する問題意識の高さが窺えた。
  - ある消費財メーカーは「流通ネットワークを持ちながら事業がバッティングしない事業家」を合弁相手のクライテリアとして挙げ、合弁相手とは「50:50 のイコールパートナーシップが基本」であるとしている。同社によれば、イコールパートナーシップは、事業の相互補完、人材の相互補完、事業の早期立上げの点で有効であるという。
  - また新興国では財閥・企業グループが強い国が少くないことから、「例えばインドネシアでは、潰されないよう、企業グループと提携するのが賢明」(輸送用機器メーカー)と述べる企業もあった。
  - 別の消費財メーカーも販売網を確保するためアジアでは合弁を維持しているが、人の手・口に触れる商品を扱うことから「当社のブランド価値に傷がつかないよう」、「製品安全の点での信頼性がある」ことをパートナーの条件としている。ただ、同社の経験として、アジアでは自社の要求水準を満たす「適切な相手を探すのは難しい」一方、「信頼し得るパートナーであるほど強かであり、少しでも赤字を出すと直ぐに逃げ出そうとする」とも述べていた。なお、同社は「将来は独資化を目指す」という。
  - アジア地域において、惣菜類を提供している小売企業も「現地でのパートナー選びの視点はやはり品質管理(食品衛生・安全)面」であるが、提携が事業の高コスト化につながらぬよう、「品質管理水準と事業コストのバランス」も考慮するとしている。

##### (ii) 日本からの役員派遣と現地幹部人事

1. 日本からの役員派遣を利用した本社による現地コントロールに関し、過去の(失敗)経験を踏まえて基本的な考え方を明確化させている企業が複数あった。
  - ある精密機器メーカーは「当社の強みは本社の開発力にある。したがって、各国のトップは日本の開発とコミュニケーションのとれる日本人であることが必要」と述べている。
  - 海外で高成長を達成している消費財メーカーは「社歴 20 年以上の、日本でのビジネスの成功パターンを熟知しているエースを、10 年スパンで送り込む」方針を徹底していると述べた。同社は、「かつては言語能力で駐在員を人選したこともあった」が、「『現地は違う』という言い訳に惑わされて成功できない」経験をしたことから、現在ではエース人材を送り込んで現地人材を育成し、動かす方針をとっているという。

- ある情報通信企業は、「現地人材に任せる」ことを原則としているが、資本参加した米国企業 1 社については、創業者が退社したこともあって全くマネジメントが機能しなくなったため、現地人幹部を全員解雇し、日本人をオペレーションラインの要職に就けることで情報収集・経営管理機能を強化したという。
  - ある医薬品メーカーも、新興国で買収した企業の経営自主性を重んじ、経営管理を創業者 CEO に委ねていた。しかし、許認可手続きにおける瑕疵や製造プロセス管理上の問題があることが分かり、創業者 CEO を更迭した上で、日本本社から会長・取締役・社外取締役をボードメンバーとして派遣して本社のコントロールを強めることとした。現在は、持株比率引き上げにより経営権をさらに強化することも考えているという。
  - 逆に、「現地法人トップが日本人であるかどうかはそれほどコントロールには影響しない」(医薬品メーカー)とする企業もあった。
2. 現地幹部人事については、「本社からのコントロールの観点」というよりは「現地事業の最適化の観点」から、特に現地の嗜好や慣習に対する理解が事業成否の鍵となり得る業務(販売・マーケティングや行政機関との折衝等)に関し、現地人材を部門トップに宛がうことがより適切であると指摘された。
- ある消費財メーカーは米国における話として、同国と日本の流通ルートが大きく異なることから、同国営業部門のトップには「現地の事情をよく知らない」日本人ではなく現地人材を充て、取締役副社長を兼務させて顧客との関係構築・交渉を統括させている。
  - ある輸送用機器メーカーも販売・マーケティング部門は「原則として当初から当該国の事情を最もよく知っている現地人材を採用し、リードさせている」と述べている。
3. 理想的には、前述のレイ・カミレリ Philip Morris International 会長兼 CEO のコメントのように、本国から役員派遣を行わなくとも現地幹部人事のみで人的コントロールが効くようになるのが望ましい(「グローバル化の確立期」段階)とする企業もあった。
- ある輸送用機器メーカーは「現地人材拠点立ち上げ時には日本または既存海外拠点から止むを得ず派遣するが、ある程度の規模になれば現地人をトップとするのが基本方針」としている。

### (iii) 内部統制・報告

1. インタビューでは、内部統制・報告における課題が種々指摘された。
- ある電機メーカーの場合、現地法人のコントロールに「場当たり的な対応が多く、自律的な管理がなされておらず、コミュニケーション不足による問題化も顕在化している」ため、「現地の優先順位と全社の優先順位が異なることも起きる」とする。
  - ある小売企業は「きちんと管理をするためには財務面での透明化が必要になる。しかし、現地から送られてくる財務数値には疑問がある」と財務報告面での課題を指摘した。
  - ある化学メーカーは、中国での合弁事業に関し、「合弁契約書と運用が異なり、驚かされることが多い」と、事業パートナーに対して契約内容の忠実な履行を求めることが難しさを指摘した。
2. 内部統制・報告上の課題で目立ったのは、「現地に任せる」ことで「属人的な経営管理」「放任体制」となってしまった海外子会社の管理が上手く行かなくなるというものであった。以下二例はその例であり、(i) 経営権の強化や(ii) 日本からの役員派遣・現地幹部人事に加え、内部統制・報告システムの強化によって対処している。
- ある情報通信企業の場合、投資先企業の経営管理が「属人的」であり、ドキュメンテーションがなされない文化であった。そのため、同社のドキュメンテーションルールを適用させ、併せ日本人スタッフを配置して「経営管理のドキュメント化」を徹底させている。
  - ある消費財メーカーは、中国販売子会社の現地人責任者を信頼し、「現地人責任者を牽制するシステム」を設けることもなく、現場に踏み込むこともなく経営管理を任せた。同社はこの背景として「(今思えば)『中国はこういうものだ』と多少の中国通を気取る風が社内にあった」ことを挙げた。しかし、「信頼した現地人責任者が暴走」してしまったことから管理の甘さを認識させられ、この「放任する体制」を転換した。具体的には、日本人が自ら現場に足を踏み入れて管理する、オペレーションは台湾人・香港人を中心とする「外地人」を活用し、「日本人・台湾・香港人等外地人・中国現地人」の三層管理を構築する、適度な「牽制システム」、内部統

制システムを緩やかに取り入れることとし、ともかくも「いわゆる『中国事情』なる例外管理を排除」するよう努めているという。

#### (iv) 企業文化・価値観

- 「企业文化・価値観」の共有によるコントロールに関するコメントは少数であったが、「即効性・強制性のあるコントロールではないものの、一定程度の効果がある」との意見がみられた。
  - 時間をかけて「自社 Way」を教え込んでいるという化学メーカーでは、それが人材のリテンションにつながり、結果的に「自社 Way」を理解する部長へと育っているとしている。
  - ある精密機器メーカーは「やりがいや会社の方向性の密な共有が課題」とし、現地人材に日本駐在の経験を積ませ、当該人材を現地に送ることで価値観の浸透を図っている。
  - ある輸送用機器メーカーは「本社機能の 9 割は日本本社にあるから、日本で当社の考えを理解してもらう必要がある一方、各地域本部にも本社機能があるのでそちらの考えを理解して貰う必要もある」とし、主として幹部・幹部候補人材の海外拠点間異動 (Global Mobility) を推進している。
- 企业文化・価値観のシェアの方法に関するコメントは三つに分かれた。
  - 一つは、上記 1.の企業や、「さまざまな国の人々とプロジェクトをさせることに努める」輸送用機器メーカーのように、社員同士のグローバルな交流の中で、時間をかけて企业文化・価値観を共有する中長期的な方法である。
  - もう一つは、「企業理念を日英カード化して全社員に携行させる」(輸送用機器メーカー)、「本社トップが現地法人の取締役会に出席し、経営理念、企業目標、諸規程を周知徹底している」(消費財メーカー)、「目標達成のためにはコミュニケーションが重要。当社では本社社長が 1 年に 1 回は国内外全拠点を訪問する。また現場のグッドプラクティスを(グローバルレベルで)集積・表彰する」(精密機器メーカー)といった即効性を意識した「戦術的な方法」である。

#### 本社と現地の意思決定権限の配分

- 「本社と現地の意思決定権限の配分」に関しては、「現地に意思決定を任せられるものは、現地に任せる」という方向性はほぼ全ての企業で共通していた。
- 「何に関する意思決定を現地に任せているのか?」という点では、各社の実情に基づき意思決定権限の範囲を定めているようである。中には、権限移譲の範囲をドキュメント化して明確化し、社内で共有しているとする企業もあった。
  - ある電機メーカーの場合、現地法人トップは日本人であるが、「生産現場は海外進出当初から現地人がマネジメントを担い、管理部門幹部も現地人。営業販売部門は段階的に現地人に権限を委譲している」とし、「現地人材への権限移譲」を強調していた。
  - また別の電機メーカーは「配当額、投資の決定・決裁権限は本社にある」が、グループ全体でのパフォーマンスを重視する観点から極力現地子会社に意思決定を委ねていた。
  - ある消費財メーカーは「関連会社管理規程」を策定し、これに基づいて権限移譲を行っており、「基本的に、本社は細かい指示を出さない」方針であるという。
- ただし、前述(ii)(iii)の情報通信企業や医薬品メーカー、消費財メーカーのように、現地に大きな裁量を与えたことが裏目に出で、反動的に意思決定の範囲を狭めた事例もある。

### 第三節 中長期的なグローバル化への課題

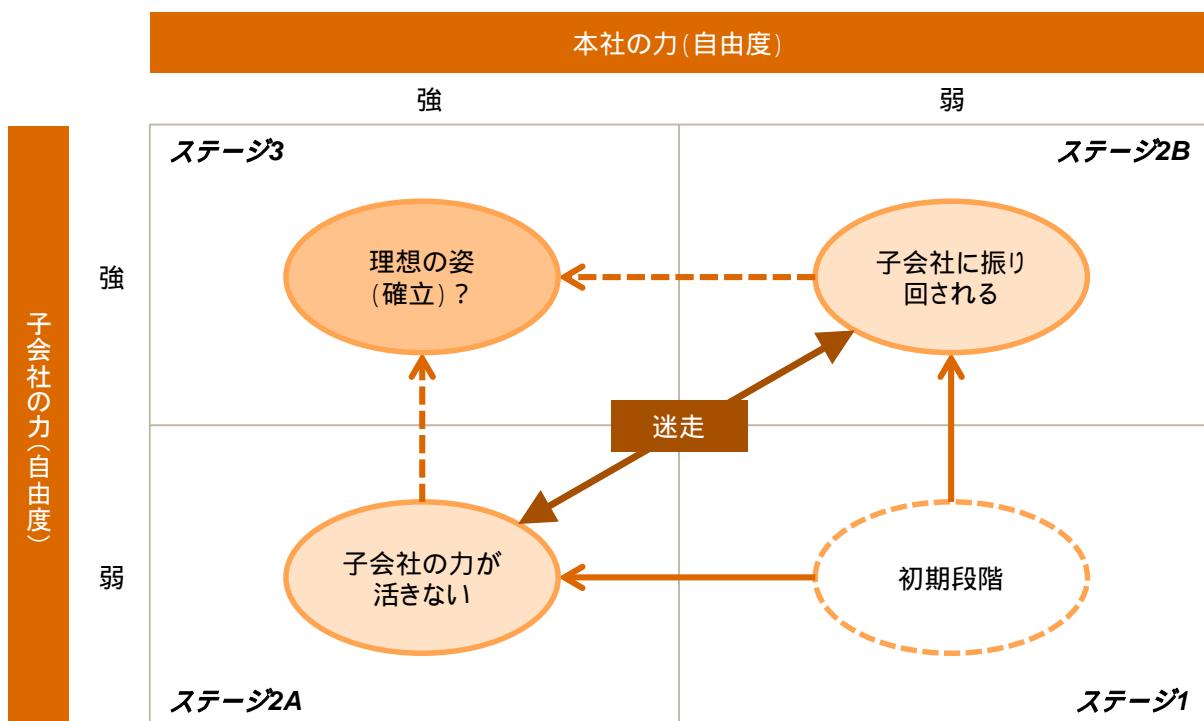
第一章で本研究の問題意識は「日本企業のグローバル化は上手く行っているのか？」という点にあると述べた。業績数値をみると日本企業のグローバリゼーションは卓越しているとは言い切れないが、同章でやはり述べたように、そもそも企業自体なり PwC のような第三者が「上手く行っている」と判断する基準自体が主観的なものであり、まちまちである。

しかし、インタビュー結果を踏まえると、業績数値の点でも、主観的な基準からも「上手く行っている」企業は次の二点において苦労し、(それが絶対的な正解かどうかは分からぬ)「現時点における自分なりの解」をもち、それを社内で共有し、対外的にも発信し、適宜再検討を加えているということは言えようである。

#### 1. 本社と子会社のパワーバランス

図表2-13は清水教授による「本社の力(自由度)と子会社の力(自由度)のバランス」を力(自由度)の強弱でステージ化した図である。この図の「ステージ3」は、本社と子会社の力(自由度)が共に高い(恐らく主観的にも数値的にも、全てが上手く行っている)「理想的な姿」である。このステージでは、本社はグローバルレベルでこなすべきタスクを自由に行うことができ、子会社では各地域でこなすべきタスクを自由に行うことができる。個別最適が全体最適につながるイメージである。インタビューにおいて「将来的に、現地人材に現地での事業経営・管理を全て委ねる」と想像されているのはこのステージである。

図表2-13 本社の力と子会社の力のバランス: 理想の姿とは? <sup>44</sup>



しかし、多くの企業の現実はステージ 2A や 2B の状況にあろう。本社の力が強くて子会社の力が弱いステージ 2A では、現地の状況をよく知る子会社が現地の業績はもろんとえ日本本社、否、全社のために「良かれと思って」前向きな取り組みをしようとしてもブロックされる局面が多くなる。現地子会社は「本社は現場を知らない」と嘆き、現地は提案を諦めるだろう。諦めれば、子会社の活力は殺がれ、実力が発揮されなくなる。

日本市場で圧倒的なシェアを有する大手機械メーカーは、過去数年、「海外売上高の増加」を経営目標の一つとして掲げているが、海外売上比率・海外売上 CAGR は 5 年前に掲げた目標値の半分であり、海外売上高は 5 年前よりも少な

い。同社の営業部門や海外販売子会社社長は、「製品スペックと価格が海外顧客、とりわけアジア新興国の顧客の求める水準と全く合っていないため、現地日系企業以外の買い手が見つからない」と認識している。したがって、「現地調達比率を高め、スペックダウンすることで、現地顧客の手に届き易い製品にする必要がある」と本社に提案する。同社は納入後の運営・管理サービスでも十分な収益を上げられることから、納入価格を下げても長期的にはリターンが確保できる。まずは納入することが大切であり、そうでないと欧米アジアの競合に客を奪われ、二度と奪い返せない。ところが、本社が首を縊る振らない。「当社の強みはハイエンド製品。ミドルエンド製品はブランド価値を押し下げる。『当社ブランドのラベルが表に出る以上、品質・技術水準の引き下げは受け入れ難い』とR&D部門も主張している。かといってブランドのラベルが表に出ないのも駄目だ。そもそも、万一、ミドルエンド製品で製品事故でもあったら責任はとれるのか?」と反論される。未だに同社は日本の物価の三分の一以下の国々で「競合製品比 10%の省エネを実現したハイエンド製品」を競合製品よりも数倍以上高い価格で販売している。

逆に、子会社の力が強くて本社の力が弱いステージ 2B では、子会社は好き勝手に動き、本社は会社全体の制御ができなくなる。一見すると「現地で最適化」しているように見えるが、組織内のシナジーやバリューチェーンが破壊されるため、結果的に(多国籍化ではなく)無政府化し、組織全体の競争力が殺がれる。日本でも「連邦(連峰)経営」という言葉が一時期もてはやされたが、邦なり山の岩盤が奥底で強固につながっているならともかく、頂上だけ揃えたように見せかけているだけでは外的ショックに弱い。

「連邦(連峰)経営」を謳って国内外の企業を次々と買収した上場機械メーカーは、組織内のシナジーやバリューチェーンの検討が不十分であったためにグループの組織力を高めることができず、リーマンショックを契機として子会社の大半を売却せざるを得なくなった。売却対象の一社となった海外子会社の幹部は「本社事業とは何らのシナジーもなかった。本社と定期的に会合をもつようなこともない。何のためにグループに入っているのかが分からなくなっている。本社との関係が切れても何ら問題はない。むしろ自分達の将来が明確になるので、歓迎する」と述べていた。

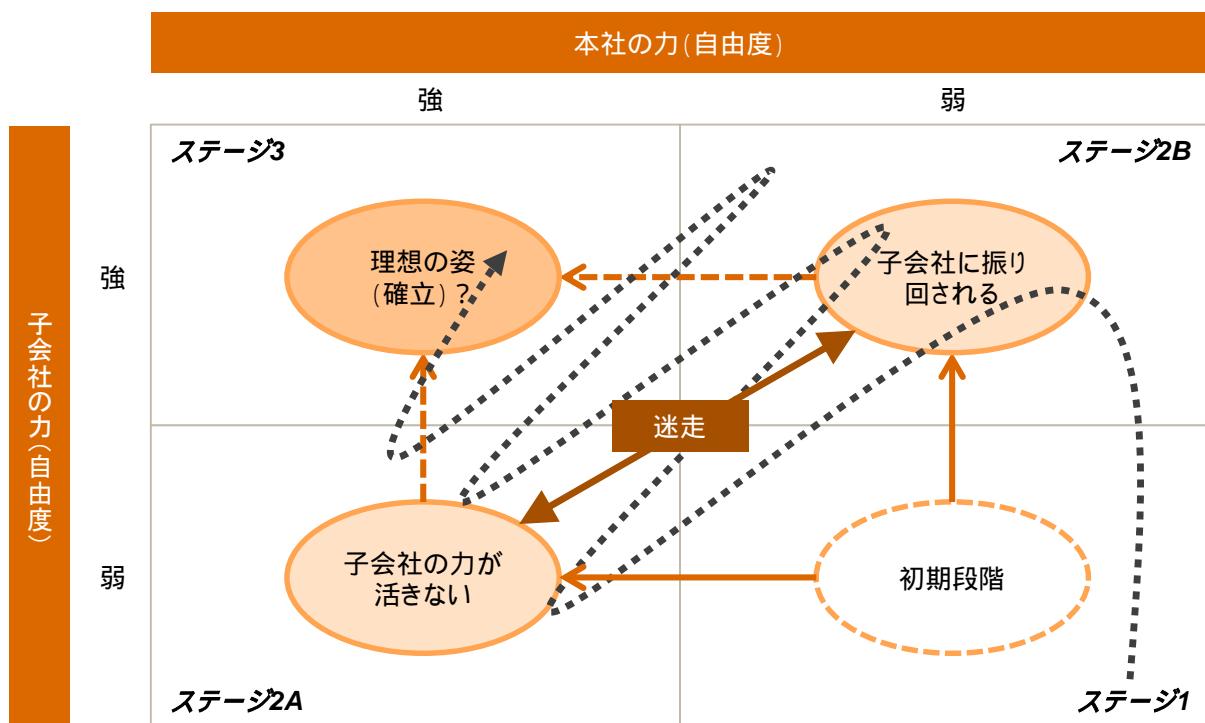
その点、インタビューでは、各社ともに「本社と子会社のバランス」に腐心し、「理想」に向けて試行錯誤しながらグローバル組織体制を構築し運営していることが窺えた。ここで注意しなくてはならないのは、本社、子会社それぞれの力を弱めてバランスさせることではなく、それぞれの力を十分発揮させながら最適解を探ることである。

いわゆる「マトリクス組織」を採用している企業では「地域軸」と「事業軸」または「機能軸」を設定し、その軸内または軸横断での情報共有や調整活動により日本本社と海外子会社、地域とグローバル、事業部門とコーポレート部門のバランスを図っていた。例えば、ある消費財メーカーは、地域特性に応じた意思決定が可能となるよう、世界を 4 地域に分けて統括する体制をとり、「四半期ごとに各地域が戦略プレゼンテーションを行い、評価・議論する」ことで全社での一体性を担保している。また地域軸と機能軸の二軸体制をとっている輸送用機器メーカーでは、軸内で年に複数回の会合を開催して情報共有を進める一方、イノベーションを起こす刺激としての軸間のコンフリクトを奨励し、地域トップからなる組織にコンフリクト解消を委任している。さらに、「機能軸」「地域軸」に加え、「製品軸」の 3 軸のマトリクス組織を採用している企業もあった。同社は、3 軸は複雑過ぎるとの声があるとしつつ、「製品軸」の導入により、対内的・対外的な説明し易さや、事業の将来の描き易さ、各事業の顧客・損益の明確化といった長所があったとする。

「現地に任せる」方針が行き過ぎを生んだため、現地に任せる方針を狭め、あるいは本社主導に巻き戻した企業もあった。業界トップクラスの収益性と海外売上 CAGR を誇るある電機メーカーは「連峰主義」を標榜して現地子会社への権限移譲を進めた(現地で販売する製品・サービスの種類を決定するのは本社事業部ではなく現地法人の社長であった)。しかし、リーマンショック後は全社レベルでの最適化のため、各地域間での連携を本社主導で推進する方針に転換し、現地法人の意思決定の範囲は狭くなったとする。

グローバル経営のモデルとして取り上げられる輸送用機器メーカーも同様に、投資・CAPEX の意思決定を現地に委ねていたが、現地が全社での効率を考えず「好き勝手にやる」結果となった。マーケティングも各地域で行わせていたが、費用対効果が低い上、本社から見て何をやっているかが分かり難い状況であった。そのため、同社は委任範囲を大きく変更した。投資・CAPEX は本社が集中管理することとし、現地組織には「各部署の予算、職階に応じた決済権限の範囲内」に限り投資判断を認め、かつ「承認のため本社に上げる」ことを求めた。マーケティング機能も、費用対効果の向上と支出可視化のため、地域組織からグローバルレベルのコーポレート部門に移した。

図表2-14 ステージ3に向けたWinding Road



清水教授のモデルに照らして言うならば、これらの企業の取り組みは、「ステージ3」に到達しようと「曲がりくねった道(Winding Road)」を歩んでいるようにみえる(図表2-14)。もとより、NestleやUnilever、General Electric、Siemensのような100か国以上で展開する「多国籍企業」も、頻繁に新規事業立ち上げや事業廃止やM&Aによる事業再構築を繰り返していることから明らかのように、「ステージ3」に常駐しているのではなく、そこを目指して動いているに過ぎない<sup>45</sup>。

## 2. 「アイデンティティ」

ところで、本社と子会社のパワーバランスは極めて相対的なものである。「マトリクス組織」では、本社コーポレート部門のグリップが強い「機能軸」と、子会社の力が相対的に強くなる「事業軸」「地域軸」の間でのパワーバランスがより問題となる傾向がある。グローバル機能軸と地域軸の二軸体制をとる輸送用機器メーカーでは、「地域軸が強い」文化であるが、「事業が成長している局面ではグローバル機能軸組織が強くなり、業況が悪化している局面では地域軸組織が強くなる」という。

パワーバランスに影響する要素は二つある。上記輸送用機器メーカーのコメントにもあるように、自社の企業文化、事業特性やビジネスモデル、競争力の源泉(技術力、資金力、ブランド)等の「社内の要素」と、自社を取り巻く経済・政治動向や競争環境、技術革新等の「社外の要素」である。ここで、「社外の要素」は自社の力で統御することができないが、「社内の要素」は統御することが可能である。したがって、経営のグローバル化を目指す中で「自社にとって望ましいパワーバランス」を実現し、自社グループの力を最大限に発揮するには、「社外の要素」の変化を考慮しつつ、「社内の要素」のうち自社にとって何が重要であり、その要素をどうしたいのか(変えるのか、変えないのか)を明確にすることが必要となる。

その点、インタビューではその点が明確化されたコメントが多数あった。例えば、「技術立社」を掲げるある機械メーカーは、どのような市場にあっても「エントリーする技術の水準は変えない」とする。先述の情報通信企業のように「自社のドキュメンテーション文化」を買収対象企業にも徹底的に適用している事例もあった。消費財メーカーは「ブランド力こそが自社の競争力の源泉」であり、同社の製品分野では「日本ブランドは憧れ」であると認識して「ブランドマネジメント規程」を海外子会社でも一貫して適用し、かつ「憧れ」を壊さないよう、(子会社レベルでの)商品の現地化・カスタマイズを一切認めていない。

さて、日本企業がさらなるグローバル化を進めれば、組織はさらに巨大化し、「社内の要素」は多様化し、組織マネジメントの複雑性も高まる。一人の専制君主だけで巨大組織を統治することはできないが、船頭多くしても船は山に登ってしまう。そのような局面では、ゼネラルエレクトリック元会長ジャック・ウェルチが全グループ社員に対して一貫して「利益」を考えることの重要性を述べたように、全世界の全社員にとって合理的かつシンプルで分かり易いメッセージが必要となる。

そのメッセージの核心になるのは「アイデンティティ」なり「存在意義(raison d' être)」である。ジャック・ウェルチは、GE グループのアイデンティティ・存在意義を「利益を上げること」とし、その正統性・正当性を資本主義の論理に求めた。GE のアイデンティティが日本企業にとって果たして適當かどうかは別として、日本企業はグローバル化を進めれば進めるほど、このアイデンティティ・存在意義を問われることになるだろう。「あなたが世界の消費者・顧客に伝えたいこと、訴えたいこと、感じさせたいことは何であるのか?」、「結局のところ、あなたの強み・アイデンティティは何であるのか?あなたは世界の競合企業とはどこが決定的に違う、圧倒的に優れているのか?」、そしてそれを守るために「どのような市場環境にあっても『決して変えてはいけないもの』はあなたにとって何であるのか?」といった、より哲学的な問いに直面するであろう。

最後に、グローバル化の「確立期」に入りつつある精密機器メーカーのご発言を引用する。

「私たちは『日本発のグローバル企業』を標榜してきた。これはほぼ完成しかけている。今後は『グローバル化の第二段階』、即ち『日米欧発のグローバル企業』とすることを目指す。究極的には、米欧地域本社にも東京と同じ機能をもたせる。… (中略)…。当社が長寿企業となるためには『人』が重要であり、現地のコミュニティで尊敬されている人を仲間にし、その人がさらに人を集め、『地元の企業』と思ってもらえるようになる必要がある。ただし、企業理念・価値観を押し付けるようでは現地に溶け込んだ会社とはならない。資本のみで結び付くのが『究極のグローバル企業』の姿ではないかとも思うが、当社は『イノベーションを大切にする』『ステークホルダーを大事にする』『不正をしない』の三つを企業理念・価値観としつつ、(大事にする)『ステークホルダー』には国内外の全従業員も含めている」

「グローバル企業の本社の価値とは何か?」を今一度考えさせられる。本社が全世界的な視点からの資金調達を担うに過ぎないとすれば、それは「資本のみで結びつく」存在、つまり投資家とそれほど違いはない。逆に違いがあるとすれば何か、「グローバル企業の本社の価値」とは何なのか、全ての本社、経営者がはっきりと自らの言葉で答えなくてはならない問い合わせである。その意味で、「グローバル化を進める日本企業のアイデンティティ」だけではなく、「グローバル化する日本企業の本社のアイデンティティ」をもより明確に規定し、共有することが必要であると思われる。

## 第四節 まとめ

グローバル企業にとって、海外子会社と本社がどのような関係を作り「全体最適」を目指すかは常に大きな課題である。したがって、その関係は「集中 vs 分散」「中央集権 vs 権限移譲」などの形でさまざまな研究もされ、また実務的にも取り組まれてきている。

そういう背景がありながら多くの日本企業がこの点を未だに「古くて新しい課題」として解決策が見いだせないのはなぜだろうか? 実際 2013 年 1 月 1 日の日本経済新聞では「OKY」つまり「おまえ、ここにきて、やってみろ」が取り上げられており「最前線でライバルと戦う日本企業駐在員の本音がにじむ符丁だ」と結ばれている。

思うに、これまでの日本企業のグローバル化とは「何をしたらよいか」という目標が明確であり、それを達成するための方法を考えればよかつたところがあるのではないか。欧米への進出は、先を行く欧米企業を目標とすることができた。また、アジアにおいても、それが生産拠点であるうちは、日本のように生産性が高く、不良品を出さない工場を作るという目標があった。実際にわれわれのインタビューでも、「グローバル化 = 当社のモノづくりのフィロソフィーを世界に広める」というニュアンスでお話をされるメーカーの方は少くなかった。

しかし、特にアジアという視点で考えると、そこはもはや生産拠点だけではなく、市場である。当然ながらニーズも、商慣習も異なり、また先進国市場と比べ曖昧であることや、「理屈が通らない」と感じる点も多い。つまり「どのように達成すればよいか」という方法論の前に、「何をしなくてはならないか」を考えなくてはならないのが、日本企業が直面する現在のグローバル化なのである。

# 第三章 日本企業のアジア進出を中心としたグローバル化の現状と課題

多くの日本企業はグローバル化、特にアジアの成長を取り込むべく、中国、 ASEAN諸国を中心にアジア進出を加速させている。過去のアジア進出と決定的に異なるのは、アジア諸国が「原材料供給地」「安い労働力が使える工場」から、「市場」として取り組まれていることである。今回、われわれ共同研究タスクフォースは流通、金融、消費財メーカー、生産財メーカーなどさまざまな業種にわたってのインタビューを行ったが、今後日本市場の成長性が見込まれない中、中国を中心としたアジア諸国の市場としての重要性に関してはどの企業も一致していた。

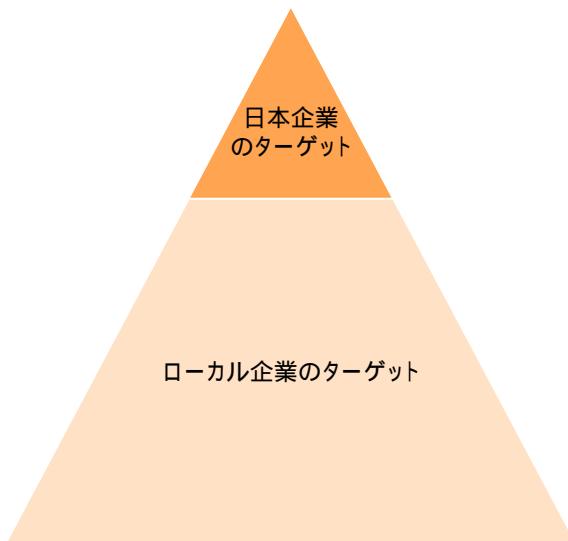
一方、注力してきた、あるいは注力中のアジア市場での業績を見てみると、これまで何度も触れたように必ずしも素晴らしいとは言い難い企業が多い。のちに詳しく触れるが、「アジア市場の重要性」について、あくまで「日本市場」との比較あるいは「アジアの日本企業市場」としてとらえていることが大きな障害になっているのではないかと思われる。家電業界のように、あるいは携帯電話業界のように、世界トップの技術力、商品力を持ちながら、他国企業の後塵を拝する理由がそこにあるように思われる。本章では、こうした現状、課題と今後の方向性について、インタビューの総括を含めて考えてみたい。

## 第一節 日本企業のアジア市場進出の基本パターン

業界の特殊事情はあるが、多くのインタビューの中から、日本企業のアジア市場進出の一般的なパターンというものが見て取られた。ひとことで言えば「高付加価値の訴求」である。マイケル・ポーター教授が指摘したように<sup>46</sup>、本国の消費者の要求度の高さ、競争の激しさは、その国の企業をより高い技術、品質に否応なく駆り立てる。その意味で、厳しい日本市場で鍛えられてきた日本企業の技術力、商品力、サービス力は世界のトップレベルといってよい。一方で、成長著しいとはいえ、アジア諸国の市場の中心は日本市場の中心とは異なる。一人当たりの所得もはるかに低く、「日本のボリュームゾーン」は「アジアのハイエンドゾーン」に当たるといつてよいだろう。したがって、「アジアのボリュームゾーン」は低価格を武器にした地元企業のターゲットであり、日本企業はハイエンド市場を攻めるのが業界にかかわらず一般的のパターンである。アジアでは、日本(企業)の高品質に対する評価は高く、国ごとの規制やニーズの違いに対して「試行錯誤」を行っているものの、ハイエンドではうまくいっているという認識が多いのが現状であると思われる。代表的なインタビューコメントから、そのエッセンスをあげれば、次のようになる。

- ・ これまで磨いた商品力・技術力を活かす。
- ・ 価格競争は避ける(現地企業との競争は避ける)。
- ・ ハイエンド市場を狙い、ボリュームゾーンを避ける。
- ・ 現地の状況(政府対応を含む)をより知り、マーケティング力を高める必要がある。
- ・ 苦労をしているが、試行錯誤を経て何とか(順調に)市場進出は進んでいる。

図表3 - 1 日本企業のアジア市場進出パターン



## 第二節 日本企業の進出戦略への懸念

日本企業が本国である日本市場で培った高い商品力、技術力をその進出戦略の核に据えているのは、戦略の基本原則からしても極めて妥当な判断である。ただし、問題はその戦略が持続性を持っているかという点である。そこで懸念されるのは次の2点がある。

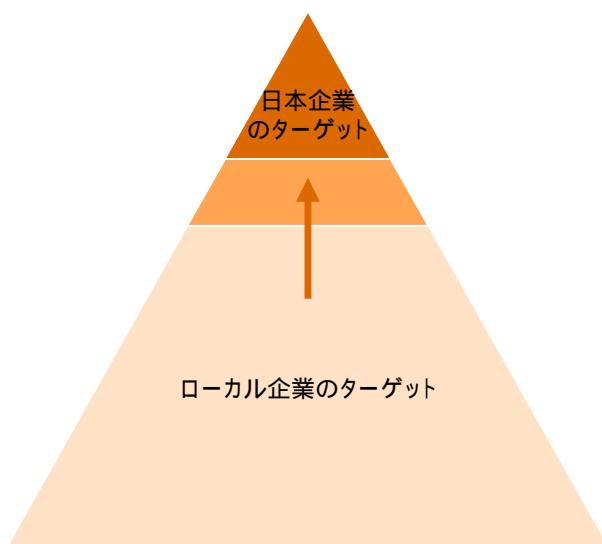
一つは市場性である。ハイエンド市場は、もちろん価格プレミアムを取ることができ、収益率も高いが、市場規模に限りがあることは間違いない。一部、例えば中国市場でのブランド品の市場、成長が続くものもあるが、一般的消費財、あるいは工業製品でハイエンドの市場が今後大きく伸びるとは考えにくい。換言すれば、日本市場の成熟がアジア進出の大きな理由であるにもかかわらず、市場規模も大きく成長性も高いボリュームゾーンを放置して、はるかに規模の小さいハイエンドのマーケットだけに特化していて将来性はあるだろうかという問題である。

もう一つは競争である。家電業界で明らかになったように、新興国の競合企業はさまざまな手段を使って日本を含めた先進国企業にキャッチアップを図っている。特にボリュームゾーンで大きなシェアを握った場合、そこから得られるキャッシュは潤沢であり、その資源をハイエンドに向けて積極的に投資する新興企業は少なくない。当初は、先進国企業の「物まね」であることが殆どであるが、数年のうちに相当な技術力を持つケースもある。アメリカマイアミ大学のヤンドン・ルオ教授は、そうした企業をEEC(Emerging Economy Copycats = 新興国の模倣者)と呼び、その脅威が「ローコスト、ロジスティックス、スピード」のアドバンテッジを利用した次の3ステップから生まれると指摘している<sup>47</sup>。

1. ローコストが強みとなるボリュームゾーン市場で展開し、規模と経験を獲得する
2. 標準部品を大規模に使って一段上のマーケットに圧倒的な価格差で攻め込む
3. 経験者を引き抜き、豊富な資金を使ってイノベーティブな商品を開発・販売する そのうえ、さらに規模を拡大し価格競争力をつける

もちろん日本企業の技術力、商品力に一日以上の長はあるとしても、当初ターゲットとしていた「ハイエンドマーケット」は、下からローカルの企業に攻め込まれることになる結果、さらに上のハイエンドに特化せざるを得ず、結果として日本企業はますます小さな市場規模をターゲットとせざるを得なくなる(図表3 - 2)。

図表3 - 2 日本企業のアジア市場競争パターン



### 第三節 問題の構造1

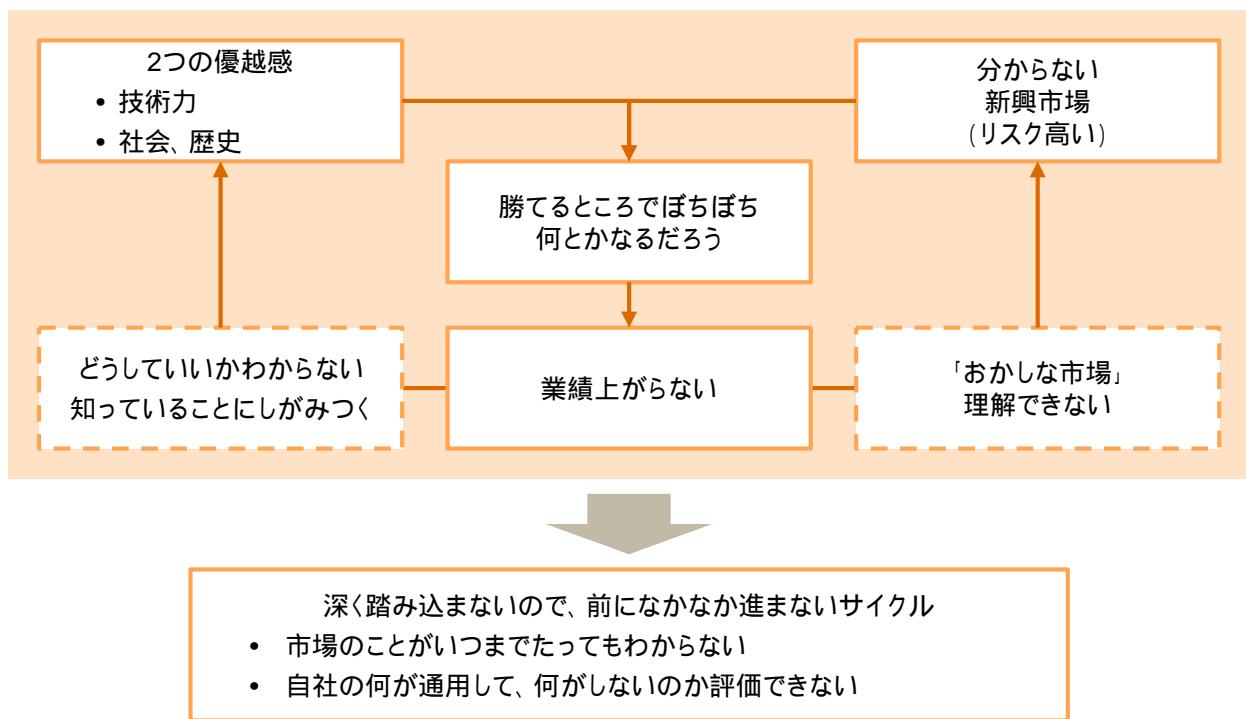
こうした懸念、さらに成長するアジア市場を取り込むというそもそもの目的を考えれば、日本企業にとってボリュームゾーンに攻め込み、地元ローカル企業、あるいは欧米企業との競争に勝ち抜くことが必要であることは間違いない。しかし、いわゆる「本丸」に攻め込むことに対して二の足を踏んでいる日本企業が多いように思われる。

その一つの理由は、先述のとおり技術力に対しての自信であろう。高い付加価値があるのに、なぜ低価格帯に行かなくてはならないのかという「誇り」の問題がまず見て取れる。さらに、そこには国家的、歴史的な別の意味での「優越感」が見え隠れするように思われる。欧米市場に出る時は「学ぶ姿勢」であったものが、アジア市場へは「教えてやる」、いわゆる上から目線に、無意識のうちにになっている点があるのではないだろうか。結果として「これだけ高い技術だから、売れないわけはない」「新興メーカーがそう簡単に追いつけるわけはない」といった思い込みが生まれ、市場の現実を直視することを妨げるマインドセットが生まれやすくなっている。

その裏側にある理由は、中国、アジア全般の「難しさ」である。法規制はもちろん、顧客ニーズ、商取引習慣など、日本、あるいは欧米の先進市場とは異なったルールで市場が動いている。おそらく、「煮え湯を飲まされた」こと多くの企業が体験しているであろう。こうした経験が、「わからない」「こわい」という意識につながり、ボリュームゾーンに対する積極的な投資を阻んでいるようである。

短期的にはいずれも大きな問題とは言えない。しかし、よりローカルの競争相手が育ち、ブランドや技術面でも日本企業に一定程度キャッチアップすることは時間の問題である。中長期的に考え、ボリュームゾーンに手をつけないことは、競合においていいマーケットを楽々と獲得させるという意味で「敵に塩を送る」結果になる可能性も高い。さらに言えば、「わからない」マーケットは、やってみなければ決して「わかる」ことはない。経験がなければ組織の学習も進まず、「本当に何が分からぬのか」「何が分かっているのか」、あるいは「自社の何が強みとして本当に通用するのか」といった、まさに戦略の基盤となる理解が進まない。競合に勝てないのも当然である(図表3 - 3)。

図表3-3 日本市場のアジア(中国)進出の悪循環構造



こうした問題の結果、日本企業は業績としては上がっていても、あるいは日本市場よりは成長していくても、結局現地では「ニッチプレイヤー」に終わることが多いようである。結局「自分の分かる範囲」でしかやっておらず、その結果十分に業績が上がらず、それを現地市場の後進性のせいにしたり、あるいはなぜ業績が上がらないかわからぬために、結局これまでのやり方を繰り返すだけに終わり、自らの殻にこもってアジアという成長市場の中で孤立してしまうのではないかと思われる企業もある。「新興国市場を攻略する秘訣は、価格を一気に半額にすることだ。高機能品に軸足を置く開発・製造の思想を改め、低コストの汎用品を投入する」という永守重信 日本電産社長の指摘<sup>48</sup>は、まさに多くに日本企業に発想の転換を迫る物にほかならない。

## 第四節 問題の構造2

ボリュームゾーンとの関係で考えると、実はもう一つ大きな問題がある。特に B to B(顧客が消費者でなく企業である)メーカー・金融業の場合に顕著である。それは顧客としての「日系企業」の存在である。今回の調査では自動車メーカー及び主要部品メーカーもサンプルとして入っているが、日本メーカーが圧倒的に強い自動車業界ではそれほど問題ではないが、それ以外の業界で問題は深刻であるように思われる。例えば次のようなコメントに代表される(複数企業からのコメント)。

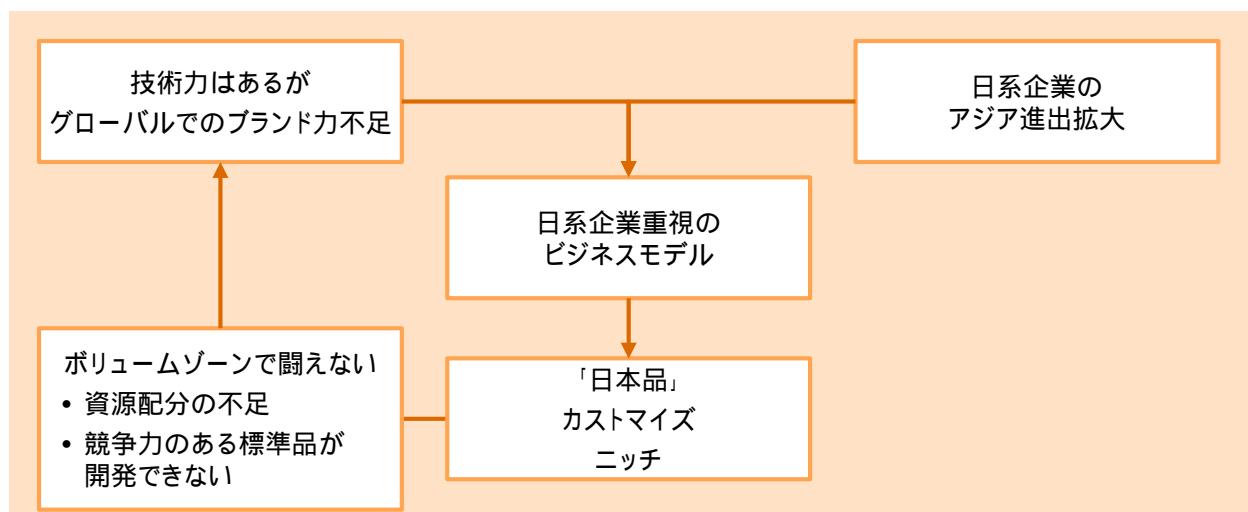
- ・ 日本では一流でも、グローバル、特に欧米企業と比べるとブランド力はまだまだだ。
- ・ 日系企業は、当社のブランド力、技術力を理解してくれる所以、いきおい力を入れるし、このセグメントを逃すわけにはいかない。
- ・ ただし、日本企業の品質に対する要求度は非常に高い。いわゆる「日本品質」だ。価格的にも厳しいことが多い。

繰り返しになるが、日本企業は業種に限らずアジア進出への意欲が高い。その中には、ローカル市場をターゲットとするだけではなく、アジア進出する日本企業をターゲットとしたり、あるいは日本との関係を活かして(維持するために)顧客企業の進出に伴いアジアに出ていく企業も多い。

自らの技術力、商品力を活かすという点でもそうであるが、既存の関係を活かすことは海外展開戦略の常道である。ただし、日系企業は「ボリュームゾーン」にはなりえない。あくまでニッチである。さらに言えば、そうした日系企業のニーズをより取り入れようすることは、「技術力を生かした高付加価値化」路線に輪をかける。つまり、高い技術力がローカルの顧客に評価されないことと、関係があるから、あるいは現地顧客に対してはブランド力が足りないからということで日系企業を重視することで、資源配分が日系企業のニーズ対応に偏り、ボリュームゾーンで欧米企業、あるいは現地企業と伍していく商品開発(特にグローバルで標準化された商品)、あるいはビジネスモデルの展開が遅れているのではないかと懸念される。自らを日系企業という狭い枠の中、つまりコンフォートゾーンから抜け出せなくなり、大きな飛躍の芽を摘んでいる可能性がある。

こうして考えてみると、成長著しいアジア市場において「技術力」「顧客としての日系企業の拡大」という、いずれも日本企業にとっての強みになりうる要素が、逆にアジア市場での拡大を阻み、ニッチプレイヤーにとどまる原因となるという、パラドックス(逆説)がみられるのではないかだろうか。

図表3-4 日系企業に集中する「ニッチ化」悪循環構造



## 第五節 アジア市場進出にかかる日本企業の本当の課題

業種や個社の違いを捨象して日本企業がアジアで成し遂げなくてはならないことは、アジア各国市場の求めるもの・ニーズに真摯に向き合い、競争力のある「現地向け商品」を開発し、利益を上げていくためのビジネスモデルを構築することである。そのベースとして自社の強み、アイデンティティを活かしていくかなくてはならないのは当然のことであろう。既に前章で議論されているように、またマスコミで取り上げられるように、日本企業にはさまざまな課題に直面している。「市場の理解」あるいは「現地の人材活用」といったところが上位に上がるケースが多い。そのために、例えば現地の事情に詳しいコンサルタントを雇って制度を作ったり、現地での経験の長い(日本人)マネジャーを採用するなど、さまざまな手はすでに打たれている。

ただ、これまでの議論をベースに考えてみると、より根本的な課題はそうした制度や仕組みを活かしていく前提となる日本企業経営者の「マインドセット」にあるのではないかと思われてならない。言い換えれば、「日本からアジアを見る」「日本がアジアの成長を取り込む」といった、日本を中心とした発想から、「アジアの中で日本、自社を見る」「アジア市場とともに成長する」といった、アジア市場を中心とした発想への転換である。

## 1. 本音と建前を認める

そうした発想の転換には、いくつかのステップがあろう。まず考えられるのは、「本音と建前」の使い分けをやめることである。先述のとおり、「失敗するのは市場が悪い」といった無意識な優越感が、現地のニーズの吸収や、失敗からの学習を妨げていることを認めることである。例えば、インタビューから感じられた本音と建前には以下のようなものがある。

図表3-5 インタビューより推察される建前と本音の例

建前	本音
新興国に積極的に展開(世界で勝つことが大切)	日本市場が一番大切
新興国で勝つ	新興国の勝てるところ(勝てる範囲)で勝つ
価格競争はしない	「日本品質」を下げるのはまっぴらごめん
新興国でリスクをとるくらいならほかにやることがいろいろある	リスクを取りたくない
世界(アジア)に羽ばたく	日本の競合他社に遅れないことが大切

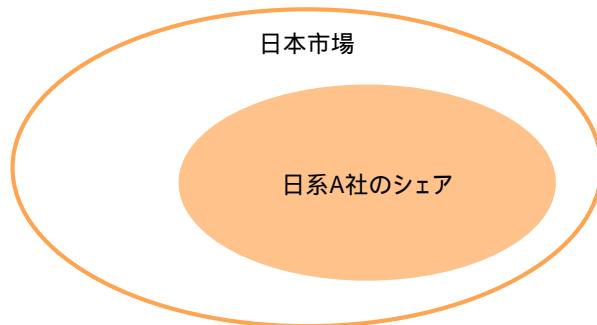
グローバル、アジアと言っておきながら、無意識にその注意力の多くを日本市場、あるいは日本の競合他社との比較に使ってしまう企業がまだまだ多いように思われる。たとえトップがグローバル、アジアといっても、それに伴った行動、資源配分を行わなければ、現場は混乱するだけである。「非日系企業の市場のほうが伸びているのに、日系企業向けの部門に人がどんどん投下されるのはなぜかわからない」といった声が、現地の日本人社員からも上がっていることを、トップは認識する必要がある。

## 2. 日本・自社のアジアにおける位置づけを再認識する

日本は中国に抜かれたとはいえ、国レベルでいえば世界第3位の市場であることは間違いない。しかし、アジア全体と比べれば、成長性はもちろん、市場規模のプレゼンスも今後下がる一方である。それは、多くの外資系企業がアジア本社を日本ではなく、シンガポール、香港、あるいは上海に設置していることを見ても一目瞭然であろう。

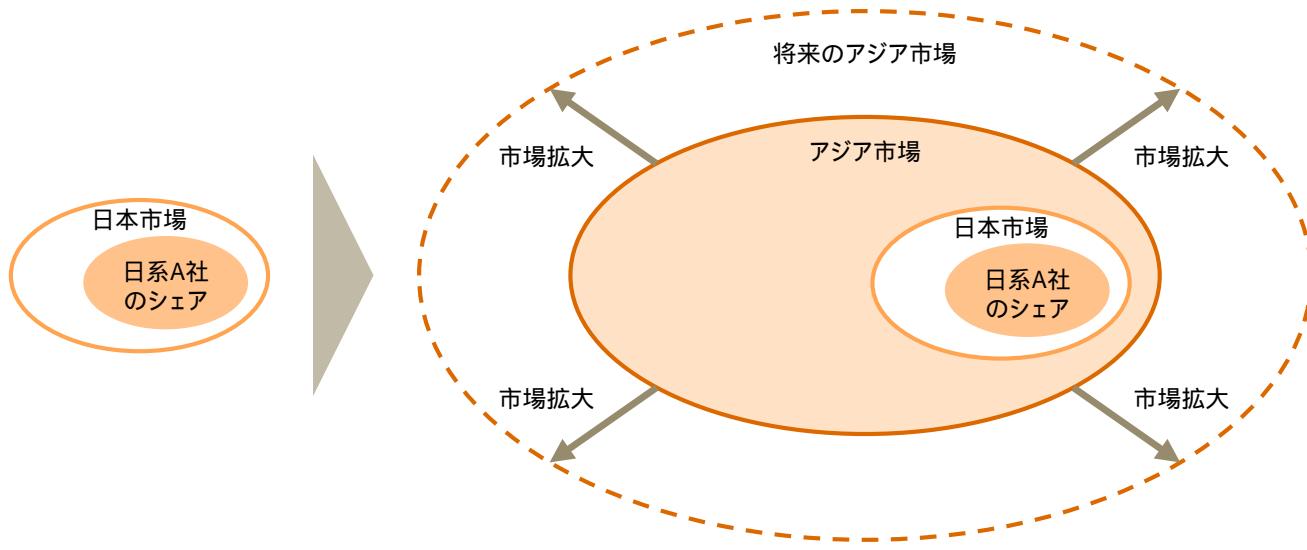
一方で、「日本での成功」にこだわる企業は多い。確かに、厳しい顧客ニーズ、競争に鍛えられてきた日本企業の技術力、潜在性は高い。しかし、そうした強みを日本という市場、日本品質という栄光にこだわる限り、アジア市場で大きなプレゼンスを得ることは難しい。なぜなら、「日本で1位ならば、アジアでも1位」である時代はとうの昔に終わり、「日本で1位でも、アジアでは泡沫」といってよい状況が生まれつつあるのである。コーポレートディレクション代表パートナーである石井光太郎氏は、世界の強豪が集まる中国市場が「オリンピック」であるとすれば、日本は地元の有力企業が技を競う「国体」に過ぎないと考えるべきだという認識が、日本企業の経営者の意識から欠落していると指摘している<sup>49</sup>(図表3-6、3-7についても石井氏のアイデアをお借りしている)。

図表3-6 日本企業の意識



日本市場ではダントツトップなら、アジア市場でも強いはず

図表3-7 日本企業の現実



成長するアジア市場では、日本市場でダントツトップの企業でも、泡沫プレイヤーになりかけている

### 3. アジア市場に対するアプローチの転換

「技術力」「顧客としての日系企業」をベースにしたアジア進出は、進出のハードルを下してくれる半面、自らニッチプレイヤーに追い込む危険があることは既述のとおりである。その意味で、アジア、そしてグローバルで本当のメインプレイヤーを目指すのであれば「自前主義」「日本人主義」への修正を迫られざるをえない。

そこで一番危険であるのは、「中途半端な現地化」である。「少し現地人を登用して」「少し任せて」失敗し、「やはり現地人は信用できない」という浅薄な学習をしている企業は少なくない。逆に、現段階であれば「ホームでできないことは、アウェイでもできない」と明確に自社の方針を固め、権限を委譲された日本人トップが10年単位でコミットをすることで成功しているユニ・チャームのような例もある。

こうした「現地化」のアプローチを再考する時に、次の言葉が参考になるように思われる。

カルチュア・ショックの不快感が拡大されると、現地に対するアプローチは冷静な知的なものより感情的な要素が大きくなる。また、低次元に見えてくるのである。それに反比例して、故国のシステムが理想化されてくる。

日本人の異質を認めない連續性の思想である。… したがって、外国人に対しても、日本人が積極的にことをかまえようとする時、「人間は皆同じなんだ、誠意をもってすれば通じる」「同じアジア人だ、仲良くしよう」という姿勢になるのである。… (しかし) 異質であるという認識に立って初めて相手を理解しようという努力も払われるのである。

中根千枝『適応の条件』

この本が出版されたのは 1972 年、今から 40 年以上も前の話である。しかし、この指摘の意味するところはきわめて深いのではないだろうか？

アジア市場で「試行錯誤しながらも、何とかうまくいっています」とコメントする多くの経営者、あるいは海外担当役員が次に必ずと言っていいほど口にするのは「アジア人は、やはりなんといっても日本人と近い。欧米人とは違います」という点である。だから「話せばわかる」という意識がいまだにある。それは間違いであるとは言えないだろうが、その口の根も乾かぬうちに「欧米企業は、報酬でいい人材を引き抜く」と嘆いていることも事実である。

こうした状況を鑑みると、実は多くの日本企業で中根氏の指摘するようなアジア市場・アジアの人々が日本に比べ「異質であるという認識」が薄いのではないかと思われる。その結果、日本人に対するのと同じようなアプローチ、つまり「浪花節的」なものを求め、例えば心血を注いで育成した社員が辞めると「裏切られた」という反応が生まれる。「日本人は日本人しか本当には信じられない」という、海外経験の長いアジア担当役員の指摘はこの問題を端的に示しているように思われる。

実は似たようなことは欧米企業もある。「サイキックディスタンスパラドックス(心理的距離の逆説)」と言われるものが原因であるとカナダの 2 教授(O'Grady & Lane)が 1996 年に指摘している<sup>50</sup>。その論文の問題意識は、距離的にも文化的にも近いはずのアメリカに進出したカナダの小売業のうちほんの 2 割しか成功していないという点であった。その問題を分析した彼らが見つけたのは「似ているという思い込みのために、小さいが重要な違いを見逃してしまう」ことであった。最初から「分かったつもり」になってしまったため、本来神が宿るべき細部を無視してしまうのである。

一方で、欧米企業のアジアへの進出の場合は「異質であるという認識」から始まっているようである。異質である = なかなか分かり合えない、とすれば、一番分かり易い共通の言語は報酬である。そう考えれば、欧米企業が、時として法外とも思われる報酬を用意して優秀な人材を引き抜くのも理解できる。

もちろん報酬が全てではないだろう。報酬で引き抜ける人材は、また別の会社から良い報酬を示されれば、惜しげもなく去っていくからである。しかし、「浪花節」「価値観(〇〇ウェイ)の共有」だけで優秀な人材が採用できると考えるのもナイーブであると言わざるを得ない。確かに、日本企業は「人にやさしく、働きやすい」という評判もあるようであるが、結果として「優秀な人材が他社から引き抜かれ、ぬるま湯が好きな現地社員だけが残る」という問題意識が複数社からあげられていた。

これと関連して、日本企業の現地採用としてシンガポールで働いていた元社員にインタビューをすると「現地採用は、給料は安いのに、仕事は日本人としてのそれを求められる。会社は、いいとこどりをしている。それが分かってしまうと、皆転職することばかりを考えている」と述懐していた。

## 4. 自社の強みを客観的に再精査する

既に、強みである「技術力」「顧客としての日系企業」が逆にアジアのメインストリーム市場で日本企業が飛躍する足かせとなっているという指摘をした。これは一般論であり、個社ベースで見れば、当然それ以外にもさまざまな「強み」があるはずである。往々にして、こうした細かな「強み」が十分自社内で評価、認識されていない(あるいはそのために時間が使われていない)ような感触を持つ。特に、日本では強いのに、アジア市場では欧米企業、あるいは韓国、中国企業に圧倒的に差をつけられている企業にその傾向が強いように思われる。当初は「優越感」「プライド」満々であったのに、いつたんその鼻をへし折られると、何もかもが弱いという「過度の劣等感」に代わっているケースである。

先述の中根千枝氏の著作には、次のような指摘もある。

インド人、中国人、英国人などと比べて、日本人には本当の意味で日本文化を誇りに思う人が少ないのでどういうわけであろうか。

「ヨーロッパなどつまらない、もうだめだ」などといった帰国談をする人が、どんなに不安気に、自信なくヨーロッパに滞在していたかは、本国の人々の知らないところである。彼らは観念的に日本文化に自信を持っているにすぎないのである。

さらに、

どの国でも積極的に外国人に近づいてくる人々というのがある。それは周知のように、あまり歓迎すべき種類の人々でないことが多い。その土地の本格派というか、よい人々と接するためには、こちらがある程度積極的に出て、相手をひきつけるだけの力がなくてはならないのである。

当たり前であるが、現地の消費者に売り込むにしても、あるいはブランドを補うために現地の企業とパートナーシップを組むにしても、こちらから提供するもの、ユニークネスがなければビジネスとして成り立つわけではない。それにもかかわらず、「観念的」に日本企業としての強みを信じ、それが評価されないと「観念的」に引きこもってしまうことはないだろうか。

先述の永守重信日本電産社長はボリュームゾーンで勝つための強みを「昔の日本市場を知る“古い技術者”だ。新興国で売り上げを伸ばすモーターが日本で10年前に流行した製品という例もある。古い技術者を確保、技術の種を蓄えることが大切だ」と指摘されている。それぞれの企業に必要な「強み」「資源」とは、何か見るからに素晴らしいすごい技術とか商品とは限らないという良い例である。

おそらく「アジア、中国市場を攻略することは簡単ではない」「アジアと日本は異なる国だ」という極めて基本的な点に立ち戻り、もう一度自社の強みを精査する必要があるように思われる。本章では「発想の転換」という形で、日本企業のより根本的な問題を指摘したが、そうした極めて文化的に根深い問題を解決することは簡単ではない。「外国人トップを持ってくる」ことは、有効ではあるだろうが、それは決して十分条件ではないだろう。

先述のユニ・チャームの取締役副社長執行役員・二神軍平氏の次の指摘は(『ユニ・チャーム SAPS 経営の原点』)、多くの企業にとって参考になりそうである。

意識革新は行動革新から生まれると信じています。… 意識革新ができなくて、にっちもさっちもいかなくなっていたのです。

野球チームの監督が選手に「三割バッターになれ」と言っても、だれもがなれるわけではありません。しかし、「毎日100回素振りをしろ」と言えば、当人のスキルや能力に関係なく、意志さえあればだれでもできます。

人の思考は強制することができないけれど、行動は強制することができるということです。

## 第六節 結びにかけて

マスコミなどを通じて「グローバルスタンダード」「グローバル人材」といった言葉を耳にしない日はない。海外市場への進出はすでに何十年も前から始まっており、いかにも最近発見されたように「グローバル〇〇」と言った議論がされるのはなぜだろうか？

「恐ろしいものと欲しいものは、それが何であれ信じてしまう」。ラフォンテヌが言ったとおり、未知の怖さと可能性とが、形ばかりのグローバル化をいつの間にか目的にしてしまっているように思われる。本当の目的は成長であり、利益であるにもかかわらず。

結局、グローバル化とは「手段」にすぎない。そして、手段には「一つの正解」というものは存在しない。企業はその価値観、戦略、資源など全て異なるからであり、当然といえば当然である。それは、どれだけ現地市場のことを理解しても、自分のこと、つまり自社の強み、弱みが何であるかが分かっていないければ、そして共有できていなければ成功はないということの裏返しでもある。日本企業のグローバル化、特にアジアでの成長という課題を考えた時、長年慣れた国内市场では考える必要もなかったそうした強み、弱みをもう一度白日の下にさらけ出し、異なった市場の視点から再確認する作業が必要なのではないだろうか。

ローマの歴史を長く研究されている作家の塩野七生氏はその著書『ローマから日本が見える』の中で次のような指摘をされている。

大切なのはまず自分たちが置かれている状況を正確に把握した上で、次に現在のシステムのどこが現状に適合しなくなっているのかを見る。そうしていく中ではじめて「捨てるべきカード」と「残すべきカード」が見えてくるのではないかと、私は考えるのです。

日本企業にとってのグローバル化、アジアで成功するとは、その意味で、これまでの成功体験と自社のアイデンティティをもう一度再精査し、次のステップに向かうための「生みの苦しみ」を伴うものである。それが難しいぶん多くの可能性が残されているといつていいのではないだろうか。

こうした可能性を追求するための課題として、本プロジェクトはさまざまなものあげてきた。多くは「わかっていた」ことかもしれない。しかし「わかっていてもできない」ことが組織には多いし、またそれが気づいたときには手遅れになっていることもある。

こうしたグローバル化のさまざまな課題に取り組む日本企業、そしてその経営者について、どのようにしたら「わかっているのにできない」ことができるようになるかという「方法論」について最後に一つ付け加えたい。それは「対立」ということに対する真剣に取り組むということではないかと思われる。

近年、グローバル化の進展に伴い「ダイバーシティ」ということが盛んに喧伝されるようになっている。それは女性をもっと活用ということに加え、さまざまな国の文化、人材を取り入れていこうということが重視されている。結果として、「ダイバーシティ」によって、組織はより多角的なものの見方ができるようになり、より創造的になることができるというものである。

そこで大きく欠落しているのは、「ダイバーシティ」が必然的に伴う「対立」に対しての認識である。特に、「金太郎飴」と評されることが多い日本企業が海外の人材を採用し、活用しようとすれば文化、価値観の対立は避けて通ることができない。さらに言えば、実は日本の組織の多くも、本当に「一枚岩」であったかどうかを疑わしい。「あうんの呼吸」などと言われてきた結果、あるいは「波風を立てたくない」という国民性の結果、対立があって気づかなかつたり、表に出さなかつただけではないだろうか。当然ながら「対立がない」事と「対立が見えない」ことは全く異なる。そして、「対立」をより建設的な方向で解決しようとした場合、「対立が見えない」状態では不可能である。見えないのだから当たり前である。その意味で、まず「対立の顕在化」が組織内でしっかりととなされているかどうかを考えてみるとから始める必要があるだろう。

のちにアップルに採用されるグラフィックインターフェースのもとを作り、PCの未来をけん引したゼロックスのパロアルトの研究所で私の強い世界中から集まつた俊英たちを束ねた、ボブ・タイラーは「コミュニケーションとは、お互いの考え方の違いを明確にし、創造力を発揮して、合意に達する協力のプロセスだ」と指摘している<sup>51</sup>。つまり、意見が対立するのは当たり前であり、対立から創造が始まると、いや、対立があるから創造がある。

ボブ・タイラーは、さらに対立を「クラス 1」と「クラス 2」に分け、創造的合意のためには「クラス 2」である必要があると指摘する。「クラス 1」の意見の対立とは、対立するお互いがいずれも相手側の考え方を十分に説明できないことをいい、「クラス 2」の意見の対立とは、対立をしながらもそれが相手側の考え方を十分に説明できる状態をいう。「クラス 2」があつて初めて次の段階に行けるのであるし、仮に完全に合意をしなくとも、そうした根本が共有できれば協力の仕方もあるはずである。

日本企業、そして経営者の多くはこうした「対立」の扱い方があまりうまくない。それはまさに文化的なものもあるし、慣れていない、あるいは経験がないこともあるであろう。しかし、グローバル化とは社内における「対立」をこれまでにないレベルで増加させる。その時に隠したり、逃げたり、あるいは個人の問題にして繕ったりすることは許されない。「対立」を顕在化させ、正面から向き合うことではじめてグローバル化、そしてそれが必然的に伴う「ダイバーシティ」のプラスの側面を享受することができるからである。「対立」を恐れていては、グローバルな市場で本来多くの日本企業の持つ技術力、商品力を最大限生かすということはできないし、組織力を向上させることもできない。

蛇足ながら、実行の得意な企業は、すべての点で合意するから得意なのではなく、対立はあっても、決まれば腹をくくって取り組む所にあることを触れておきたい。対立とは障害ではなく、よりより方策を生み出すための梃子だといつてもよい。リンカーンが奴隸法を廃止したのは、満場一致でも、圧倒的多数でもない。たった 2 票(うち 1 票は議長がいれているので、実質的には 1 票)の差である。歴史はそうして変わったのである。

<sup>1</sup> FDI は自国企業による「対外直接投資(Outward FDI)」と、他国企業による自国への「対内直接投資(Inward FDI)」の双方を示すが、本調査研究では「対外直接投資」を指すものとする。

<sup>2</sup> レコフ M&A データベース。

<sup>3</sup> United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), *UNCTADSTAT*

<sup>4</sup> 同上

<sup>5</sup> 日本銀行「国際収支統計」

<sup>6</sup> 同上

<sup>7</sup> 同上

<sup>8</sup> 同上

<sup>9</sup> 2011 年中に発表された決算ベース。以降、特に「年度」の断りがない場合は同様。

<sup>10</sup> 三菱東京 UFJ 銀行によれば、2011 年平均円・米ドルレート(TTM)は 2006 年平均比で 31.4% の円高となっている。

<sup>11</sup> Bloomberg をもとに PwC 作成。異常値(増減率 50% 以上)は除いた。

<sup>12</sup> 連結売上高 1,000 億円以上、海外売上高 100 億円以上。

<sup>13</sup> 日本・イスラエルを除く。

<sup>14</sup> Bloomberg、UNCTADSTAT をもとに PwC 作成。World および Asia(日本・イスラエルを除く)の縦軸は製造業の GDP 名目成長率(FY2005-2010)。薄橙色のドットは日本企業、灰色のドットはサンプルとした日本企業の中央値を示す。セクター分類は東証 33 業種分類による。

<sup>15</sup> 注 14 に同じ。

<sup>16</sup> 「素材」は、東証 33 業種における鉄鋼・非鉄・金属製品、繊維製品、ガラス・土石・ゴム製品、パルプ・紙の全企業、および化学(B to B)メーカーと定義。その他は注 14 に同じ。

<sup>17</sup> 「消費財」は、東証 33 業種における水産・農林・食料品の全企業、および化学とその他製造のうち消費財(B to C)メーカーとして定義。その他は注 14 に同じ。

<sup>18</sup> World、Asia(日本・イスラエルを除く)の縦軸はサービス業(小売・卸売・飲食店・ホテル)の GDP 名目成長率(FY2005-2010)。その他は注 14 に同じ。

<sup>19</sup> 業種別では、電機・機械・精密 7 社、輸送用機器 3 社、素材 2 社、消費財・医薬品 6 社、小売・卸売 2 社、情報通信 1 社。連結売上高別では、1,000 億円未満 1 社、1,000 億円以上 1 兆円未満 10 社、1 兆円以上 10 社。

<sup>20</sup> なお、このようなモデル議論では、全ての企業が同じ段階を辿る訳ではないこと、そもそも全ての企業グローバル化できる訳でもなく、目指さなければならないということもないということが前提となっている。例えば PwC. 2011 (2011a). “*Resilient growth: Making the most of opportunities away from home*,” p16.

<sup>21</sup> 清水勝彦教授資料。

<sup>22</sup> 清水勝彦教授資料、PwC (2011a), p17 をもとに PwC Japan 作成。

<sup>23</sup> 自社が国内外にもつ工場や物流拠点を「足跡(footprint)」になぞらえた表現。その「足跡」の戦略的・統合的管理を Global

Footprint Management などとも言う。

<sup>24</sup> 税理士法人プライスウォーターハウスクーパースによる。

<sup>25</sup> PwC. 2012 (2012a). "Global Supply Chain Survey 2013: Next-generation supply chains - Efficient, fast and tailored," p11.

<sup>26</sup> PwC (2012a), p17.

<sup>27</sup> PwC (2012a), p14.

<sup>28</sup> PwC「世界の新興中間層に向けた収益力ある成長戦略」、2012(2012b), p13.

<sup>29</sup> PwC (2012b), p17.

<sup>30</sup> PwC. 2010 (2010a). "Talent Mobility 2020: The next generation of international assignments", p9.

<sup>31</sup> 日本在外企業協会「海外現地法人の経営のグローバル化に関するアンケート調査」、2012 年。

<sup>32</sup> 外務省「海外在留邦人調査統計」。日系企業数と民間企業関係の長期滞在者数(家族を含まない)は 2008 年 10 月に 54,168 社・22 万 8,301 人であったが、2011 年 10 月には 62,295 社・24 万 721 人に増加した。しかし、1 社当たりでは 4.2 人から 3.9 人に減少した。なお家族を含めた数値で長期間の比較を行っても、1996 年 8 月の 29 万 178 人から 2011 年 11 月の 42 万 2,321 人まで 75% 増加した。

<sup>33</sup> 日本企業の海外駐在員数の年平均増加率(2008-2011)は 1.8%で、欧米アジアのグローバル企業 900 社の年平均増加率(2.3%: 1998-2009)を僅かに下回っている。PwC (2010a), p4-6.

<sup>34</sup> PwC「さらなる成長のためにタレントレース(優秀な人材の獲得)に再度集まる注目」、2012 (2012c), p12.

<sup>35</sup> PwC. 2010 (2010b) "14th Annual Global CEO Survey," p12.

<sup>36</sup> PwC「グローバル人材マネジメントサーベイ 2010」、2011 (2011b).

<sup>37</sup> PwC. 2013. "16th Global CEO Survey," p19.

<sup>38</sup> PwC. 2011 (2011c). "15th Global CEO Survey 2012," p24.

<sup>39</sup> PwC. 2012 (2012d). "Key trends in human capital 2012: A global perspective," p19-21.

<sup>40</sup> PwC (2012c), p15.

<sup>41</sup> PwC「Taking control 買収後のリスクを速やかに解消していくためのコントロールの確立」をもとに作成。

<sup>42</sup> 三菱自動車工業「2001 三菱自動車ファクトブック」、2001 年、p10-13.

<sup>43</sup> レコフ M&A データベース。

<sup>44</sup> 清水教授資料。

<sup>45</sup> 類似の研究として Ghoshal, S. & Nohria, N. "Internal Differentiation Within Multinational Corporations." Strategic Management Journal, Vol. 10, No. 4: 323-337.この研究では、多国籍企業における本社(親会社)・現地子会社の関係を類型化を試みている。これによれば、現地子会社のリソースの多寡と、当該企業グループを取り巻く環境の複雑性の高低により、両社の力関係が規定されるとする。例えば、環境の複雑性が低い場合、現地子会社のリソースが少なければ、本社による中央集権化が進み、日々の意思決定も親会社に依存し、価値観や行動規範は本社が子会社に一方的に与える「ヒエラルキー型」の関係となる。しかし、現地子会社のリソースが多ければ、日々の意思決定は子会社に任せ、中央集権化が緩む「連邦型」の関係となる。一方、環境の複雑性が高い場合、現地子会社のリソースが少なければ、本社は各子会社の価値観や行動規範を尊重するも、日々の意思決定は本社依存になりがちで、中央集権化がある程度進む「氏族型」となる。しかし、現地子会社のリソースが多ければ、日々の意思決定は本社・子会社がそれぞれ適宜行い、中央集権化が緩む「統合型」となる。

<sup>46</sup> Porter, M.E. 1990. "The Competitive Advantage of Nations." New York: NY. Free Press.

<sup>47</sup> Luo, Y., Sun, J., Wang, S.L. 2011. "Emerging economy copycats: Capability, environment, and strategy. Academy of Management Perspectives," 25 (2): 37-56.

<sup>48</sup> 日本経済新聞、2013 年 3 月 5 日。

<sup>49</sup> ダイキン工業会長兼最高経営責任者の井上礼之氏も著書「人の力を信じて世界へ - 私の履歴書」(日経ビジネス人文庫)で同様の指摘をされている。

<sup>50</sup> O'Grady, S. & Lane, H. 1996. "The Psychic Distance Paradox," Journal of International Business Studies, 27: 309-33.

<sup>51</sup> Smith, D.K., & Alexander, R.C. 1988. "Fumbling the Future: How Xerox Invented, then Ignored, the First Personal Computer." NY: Harpercollins.

# お問い合わせ先

三橋 優隆

プライスオーダーハウスクーパース サステナビリティ株式会社

代表取締役社長

masataka.mitsuhashi@jp.pwc.com

山内 利夫

プライスオーダーハウスクーパース株式会社

ディール・オリジネーション・リサーチ

ストラテジスト

toshio.yamauchi@jp.pwc.com

永妻 恭彦

あらた監査法人

戦略クライアント事業開発部

シニアマネジャー

takahiko.nagatsuma@jp.pwc.com

## [www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp)

PwCは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに184,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスの提供を通じて、企業・団体や個人の価値創造を支援しています。詳細は[www.pwc.com](http://www.pwc.com)をご覧ください。

PwC Japanは、あらた監査法人、京都監査法人、プライスウォーターハウスクーパース株式会社、税理士法人プライスウォーターハウスクーパース、およびそれらの関連会社の総称です。各法人はPwCグローバルネットワークの日本におけるメンバーファーム、またはその指定子会社であり、それぞれ独立した別法人として業務を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanでは、監査およびアシュアランス、アドバイザリー、そして税務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、その他専門職員約4,000人を擁するプロフェッショナルサービスファームとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

本報告書は、右記URLよりダウンロードいただけます。[www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/report.jhtml](http://www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/report.jhtml)  
2014年1月発刊