

## アセアンにおける日系企業と「経営の現地化」

— 現場経営責任者の視点から —

中 井 壽

はじめに

1. アンケートの質問内容と調査結果の要約
2. 現地日系企業の経営責任者の意見
3. 「経営の現地化」とアセアン日系企業の経営上の課題
4. 「ヒトの現地化」とトップ・マネジメントの決断

結びにかえて

キーワード：国際経営の異質性、現地化の多様性、本社の国際化、トップの決断

はじめに

確かにいま日本企業は本社を基軸としたグローバル人事戦略、特にグローバル人材の育成と活用に真剣に取り組み始めた<sup>(1)</sup>。それは更なる企業のグローバル化の進展で、経営に占める海外事業の比重がますます増えていくなかで、いつまでもすべて日本人中心の経営に依存していたのでは企業の成長に限界があるとの危機感から出たものであろう。

この真剣な挑戦は、久しく議論され続けてきた「経営の現地化」とその大きな論点の1つである「ヒトの現地化」に日本企業が積極的に取り組もうとしている現れでもあろう。この取り組みを確かなものとするには、企業は国内・外で真のグローバル企業として変身しなければならない。期待だけ大きく“遅々として進まない”問題であっただけに、一般の期待度と現実の乖離をどこまで縮めていけるのか、それとも今後の課題としていまのまま推移することになるのか、本稿の考察の主要なポイントである。

筆者はこれまで企業にとってグローバル化とは何か、「経営の現地化」の意味するものは何かを自らの経験を下に学習し、企業のグローバル化には本社こそが大きく変身しなければならないこと、海外子会社との統括関係においてももっと現場に自主性をもたせること、本社はグローバルな人材の育成と活用で更に積極的な役割を果たさなければならないことなど、一般的な尤もらしい考えを述べてきた<sup>(2)</sup>。

しかし日本企業における「経営の現地化」「ヒトの現地化」を論及する際、この問題は現地経営の現場的視点でどう考えられているのか、また現場はどう対応しようとしているのか本音の部分を知ることも必要であろう。そのような観点から、今回はアセアンで経営責任者の立場で日本的経営を実践しておられる社長の方々に直接アンケートを実施し、現場の意見をいただくこととした<sup>(3)</sup>。その上で「経営の現地化」「ヒトの現地化」について、アセアンにおけるこの問題を整理し、日本企業のこれからの方向を検討するのが本稿の目的である。

## 1. アンケートの質問内容と調査結果の要約

今回はアセアン4ヶ国（タイ、マレーシア、シンガポール、インドネシア）で日系現地法人33社の日本人経営責任者（社長）の方々に現場的視点に立ってアンケート<sup>(4)</sup>に対応して頂くことを主眼とした。質問内容については下記の3点に集約した。

- 1) 経営の現地化とはどのようなことと考えるか。
- 2) 経営の現地化を進める上での障害は何か（日本側と現地側）。
- 3) 現地会社の社長が現地人であることについてどう考えるか。

上記3つについてアンケート形式とし<sup>(5)</sup>、最初から明らかにNOという回答になる質問内容は避け、今日的課題であると考えられる項目を列記し、優先的に順位づけられるようにした。そして各質問に対し自由意見を述べていただいた。以下はそれぞれの質問に対する調査結果の要約である。

1) の経営の現地化とはどのようなことと考えるかについては、圧倒的多数は「現地人幹部社員が主体となって、日本本社と経営理念、経営価値を共有し現場が運営されること」が33社中29社で、ではそれを現場でどう実践しているかについては、出来ているが1社、ほぼ出来ているが5社、まだ不十分が23社、となる。次ぎは「現地人の役員や幹部社員（部長クラス）が経営戦略の策定や意思決定プロセスに参画出来ること」が33社中28社、現場実践の度合は参画しているが8社、部分的に参加が9社、まだ不十分が11社である。そして「日本本社と現地会社の共通のコミュニケーション・ツールとして、例えば英語を採用し双方向の意志疎通が出来ること」が33社中23社と続く。現場実践度合は出来ているが6社、ほぼ出来ているが3社、まだ不十分が14社ある。上述の3つについては、現場で実践されれば経営の現地化は完了したといえるほど現地化を考える上でのエッセンスであり、現地サイドの着目点はさすがである。ただ現場実践度合の数字をみると現場は「経営の現地化」を順調には進めにくい環境にあるという印象をうける。

2) の経営の現地化を進める上での障害は何か（日本側、現地側）については、日本側の障害として「本社や関連事業部の“国際化のおくれ”で、経営の主要案件の折衝・交渉にはどうしても日本人出向者が前面に出なければならない」が33社中25社と多い。また「本社組織とそのネット

ワークが複雑になっており、それに熟知していないと、現地人では本社との意志疎通は難しい」は18社、「本社と現地会社間の、現地人幹部社員(現地人役員、部長クラス)に対する統一的な人事評価、処遇システムがない」が15社ある。現地側の障害としては「日本側と対等に交渉出来る優秀な現地幹部人材が育っていない」が33社中23社、「現地人幹部(部長クラス)の能力不足(リーダーシップ、部下指導)」が17社となっている。

3)の現地会社の社長が現地人であることについてどう考えるかについては、現地人の社長登用のための要件に関心が集まり、それが上位を占めたこと、即ち現地人社長について 1)「異文化への対応能力」は重要な資質であること、2)本人の能力、キャリアは勿論、「日本本社からみていかに信頼されているか」であること、3)「企業文化の理解と受容」は重要な要素であること、であり33社中それぞれ22社、19社、18社とトップ3を占めている。

更に注意をひくのは、「ますます海外比重が高くなり、これからは日本人中心の経営に限界がある。もっと大胆に積極的に現地人、その他の国の人材を活用し、現地会社の最高ポストに登用することが必要であろう」に18社、「現地に進出した限り、日本的経営と現地文化がうまく融合し、日本本社が経営の現地化に十分に対応し得る体制になるまでは、社長は日本人であることが望ましいであろう。無理に急ぐ必要はないであろう」に18社と高い比率である。この関係をどう見るかだが、筆者は次のように理解する。企業は確かにグローバル人材の育成・活用を世界的規模で始めたが、今回調査のアセアン地域の日系企業という範疇で見ると、①現地日本人経営者が期待するように、現地経営を任せるには高い資質と企業文化の受容が現地人にも求められる。日本人社長に代るのはまだ先であろう。まだ検討の段階ではない、②日本側、現地側ともに現地人を社長にしなければならないという差し迫った必要性が見当たらないし、いまは日本人社長の下でやらねばならない業務(新規、戦略)が山積している、というのが現場からの現状是認の率直な見方であろうという印象を持った。

現地社長が生まれた場合のメリット・デメリット<sup>(6)</sup>については、メリットは「従業員との意志疎通が深まり、モラルが向上し、現地会社に一体感が出る」が33社中25社、「現地企業として社会活動の幅が広がる(官界、地元業者との人脈、情報収集など)」に18社である。これは外地で事業に携わる現地日本人経営者にとっての一般的な弱点であり率直に実状をあらわしている。デメリットは「日本本社・関連事業部との人事(主に日本人出向社員との問題)に関して、大小様々な問題を消化しきれないだろう」が33社中18社、「日本独特の枠組みの中で、特に本社とのコミュニケーションが難しくなる」が15社と、これは当然起り得ることで敢えて取り上げる問題でもないという印象であった。

## 2. 現地日系企業の経営責任者の意見

前章の3つの質問についてそれぞれ自由意見を、アンケートの最後に「経営の現地化」についてまとめた意見をお願いした。アンケートでは必ずしも現れない、さすが責任ある立場のある方々の現場経営からの声で大変参考になった。多数の意見を4つの側面で整理してみた。いまアセアンの日系企業経営者が「経営の現地化」とその論点の1つである「ヒトの現地化」をどう考えているかが理解出来る。

### 1) 日本本社の国際化という側面：

「経営の現地化には、日本本社の国際化が急務である。日本本社は全社経営のために日本の発想で、東京思考で現地法人に対して様々な要請を行ってしまう。言語も含め、現地化推進のツールは出来ているのに、日本のスタッフの国際化が遅れ、現地人の全社経営への参画を疎外しているように感じる」

「近年合併会社が減りつつあり、100%出資の現地法人が圧倒的になる傾向で、日本側は海外事業場すべてがあたかも100%自分の会社であるかの錯覚に陥りがち、まして多数派がそれを正論と信じ込むと問題。そうなると現地化／現地人化は難しくなる」

「当社では多々問題はあるがDirector、GMクラスは充分役割を果たせるようになってきた。今後の指導、教育、チャンスの与え方次第で、それ以上に育成出来るチャンスはある。要はトップのセンスと熱意の問題である」

「現地人社長の育成には、現地任せでなく日本側トップの育成に対する積極的なイニシアティブの発揮が必要である」

「経営の現地化については、まだ方針のみで明確なアクションプランとその実施がなされていない。会社経営の中の重点課題として位置づけられていないためと推定される。逆に言うと日本サイドは真のニーズを把握していないのかも知れない」

### 2) 日本・現地会社間の経営統括、管理システム、人事制度という側面：

「東京の出資が69%、経営方針も東京と現地トップ（日本人）間で決定され、現地人幹部の意識が受身になってしまう。現地人がトップに変わっても東京本社との連携や意識のなかで、自立した経営、強いリーダーシップが発揮出来るのか？」

「日系企業は現地人に対する評価基準がはっきりしていない。仕事と評価をはっきりさせるテーブルを持つべきである」

「経営の現地化で、日本・現地間コミュニケーションは英語が軸となるべきである」

「本社トップに対する海外事業体の経営報告会は現地トップの日本人が日本語で行う」

「経営トップの現地人化には将来的にも困難を感じるが、役員（Director）への登用は緊急を要する。日本人駐在員とローカル幹部社員を橋渡し出来る現地人役員の育成である」

### 3) 文化・価値観・経営慣行という側面:

「優秀な人材はたくさんいる。能力ある人材は年毎に増加している。ただ、そういった人材が思いきり力を発揮しにくい日本の企業文化、経営慣行の重さを感じる。その重さの中で人材であればあるほど壁にぶつかるようように思われる。現状打破、旧態脱皮の経営努力を維持することの重要さを思う」

「日本の本社は日本の価値観を押しつけがちである。日本は完璧すぎる」

「日本の企業文化では、その企業のやり方(○○○WAYまたはDNAと呼んでいる)を熟知したトップでないと業務をまかせられないのが通常である。そういう意味で将来の現地トップ候補者を選抜し、日本人も含めた国際ローテーションの枠の中に入れておくべき」

「日本本社の組織、システムには日本特有のものが残っており、人のつながりを含めこれを熟知している現地人がいないと経営の現地化はむずかしい」

「日本語の理解、日本勤務は必須条件ではないが、日本での幹部研修による日本文化(企業文化)の理解は重要である」

### 4) 経営の現地化は一律的でないという側面:

「合併企業の場合、社長をパートナーと同国籍とすることには懸念を持っている。特別の注意を要する。経営トップは日本人と考える」

「例えばマレーシアの場合、多民族国家であり三民族が一緒に仕事をしている。経営を、仕事を円滑に推進するには、一番フェアに判断できる、また三民族に納得性のある社長として日本人が社長を務めることに意義があることもある」

「弊社の場合、進出してきた客先(日系企業)に部品をサプライすることを目的に進出している。客先の重要ポストが現地人に変わらない限り、弊社の現地化はない」

「真の現地化は現地人社長に経営をさせないと実現しない。日本人がトップになると現地人幹部は責任を取らなくなる。部下の将来性への動機づけ、上下のコミュニケーションなどメリット多い。但しトップ人事権(と金)は日本が掌握」

「当社は操業開始後10年であり、経営の現地化というには余りに年数が少ない。社長は日本人で、重要部門(開発、設計、経理)は日本人が担当。現地人が経営的発想・行動することは極めて困難。この問題は20、30、40年のスパンで考えるしかない」

「年間売上げ150億円、従業員1,500~2,000人程度の会社で、トップには設計開発から営業まで幅広い経営能力が要求される。更に加えて日本の多くの関連部署との調整能力が必要である。まして日本企業(大企業)の直轄関連会社の場合は“この種の人材”の開発は極めてむずかしい。」

その外に、グローバル思考で経営の現地化を考えておられる次のような意見があった。

「現地人社長にこだわる限り真の国際化は無理である。トップは日本人でも現地人でもMulti-

Cultureを理解できる人がなれば良い。日本本社、アジア、ヨーロッパ、アメリカ本社があり、その地域本社間で人材の交流を目指すべきである。日本人については日本人と言う肩書きをとる、どこでも仕事の出来る日本人のレベルアップが必要。海外で働いている日本人の給料を出せば優秀な現地人を採用できる」

「要は日本人、現地人と区別することなく、適任者と判断される人物を社長として経営を推進すれば良い」

「欧米の一流企業のなかにBench Markとなる会社がある。現地のトップは実力次第で日本人・現地人に関係なく抜擢すべきと思う」

「当社の場合欧米では現地人社長で現地化に踏み切っており、日本側でのアレルギーはない。アジアの現地化も時間の問題と考えている」

最後に、一律的には考えられない経営の現地化について日系企業の立場を適確に表現されている次のような意見があった（マレーシアで1976年操業開始、半導体製造会社社長）。

「マレーシアは三民族のバランスの上に成り立っている。表面上融和・共存がうまくいっているように見えるが、政治だけでなく日常的に生活、会社の中で民族意識が対立を生むケースが多い。仮に社長を現地化したとすれば、昇給、処遇、採用等でフェアな運営は難しくなるであろう。社長と異なる民族からいろいろな形の抵抗があるだろう。日本人は第三者として公正な人事をするとの評価があり、従業員が社長の現地化を望んでいるとは思えない。日本で開発したものを組み立てるという役目が変わらない限り、日本人社長で運営するのが双方にとってベストと考える。

“世界的なオペレーションを日本人中心の経営でやっていくには成長に限界があるという現状認識に基づく”<sup>(7)</sup>とあるが、そのようなデータがあるのか。私見だが、それほど多くの経営トップがそのような危機感を持っているとは思えない。

経営の現地化は必ずしもヒトの現地化を必要とするものでなく、種々の条件を考慮した時に、誰がやるのがベストなのかということであると思う。当地では多くの場合、日本人のトップでやるのがうまくいくと考えている。重要なことは日本人が現地化することではないか。その国の政治、文化、宗教、社会生活等を理解し、その国の現実に応じた経営をすることが大事であって、その要所要所に日本人が適しているのか、現地人を置いた方がいいのか、ベストの回答を探していけば良い。“遅々として進まない”は偏見<sup>(8)</sup>。

当社は2,200人の従業員中、日本人出向者は13人で、これは日本人が必要だからこそその部署についているわけである。製造部、生産技術部、工務・環境、信頼性品質管理部、人事・総務のトップはすべてマレーシア人で、会議は全て英語。現地社会に対するボランティア活動や寄付などを行なっている」

この会社は経営理念・方針が社員に徹底し、社内・外での人材育成が計画的になされ、日本本社と現地会社のコミュニケーションに全く問題がない、経営の現地化を現地の実状に合わせ無駄なく実践されている数少ない日系企業であろうと思う。

異文化の中での経営が如何に大変であるか、日本企業にとって経営の現地化が如何に多くの問題を抱えているかがよくわかる。それぞれの企業によって企業内の状況も、業種によって経営のスタイルも異なり、進出している国の社会・文化が多様であれば尚更に経営の現地化を一律的に考えることは出来ないであろう。

### 3. 「経営の現地化」とアセアン日系企業の経営上の課題

1・2章の調査・意見から、「経営の現地化」「ヒトの現地化」に関しアセアン日系企業の経営上の課題について、次の3点を指摘することが出来る。

- 1) 「経営の現地化」を進める上で国内・外でいかに多くの経営課題があるかということ。なかでも ①本社・海外子会社間の統括管理システムの多くが日本語で日本人出向者に頼るという経営慣行が続いていること。②本社と海外子会社間に現地人幹部を国内・外で統一的に評価・処遇するシステムがないこと。③本社と海外子会社間に“社内公用語”を活用する方針がないこと等々、これらはアセアン日系企業がいぜん直面する経営運営上の大きな課題である。
- 2) 現地人社長が生まれることと「経営の現地化」とはイコールではない、更に言及すれば社長は必ずしも現地人である必要はない。むしろ現地人の役員への登用、経営幹部クラスの充実こそが実質的・現実的な「経営の現地化」の課題である。現在多くのアセアン日系企業は経営幹部の能力不足という問題を抱えている。いま経営の現地化を性急に進めることは現地の経営にとってマイナス要素になるだろうというのが一般的見方である。
- 3) 「経営の現地化」は一律的には考えられない、また「ヒトの現地化」遅れの背景・原因も多様な要因が絡み合っている。「経営の現地化」問題について一度見直す時期かも知れない。

1点目については過去多くの調査でも指摘されてきたことであり、結局は本社の国際化の遅れに大きな原因がある。今回の調査の中でも、歴史のある操業年度1960年代の日本企業大手5社の場合、人材育成や現地化は着実に進んでいるのがわかる。アンケートの社長の意見にも「役員や部長クラスは充分役割を果たせるようになっており、言葉も含め現地化推進のツールは出来ている。……しかしどうしても本社との関係において現地人幹部は受身にならざるを得ない」と。現地人幹部が主体性をもって前に出られないという問題である。今後現地会社が事業を拡大していくにつれて、現地に対する日本の窓口はますます複数化し業務調整をする必要度が増えていく。日本語でのコミュニケーションに頼らざるを得ないことで日本人出向者が増え続けヒトの現地化に逆行することになるのではないだろうか。

2点目は、現地会社にとって「ヒトの現地化」は、教育・訓練で人材を育成し、優秀な人材にポストを与え、事業、企業を発展させてもらうための「手段」という理解であろう。しかし、アンケートにも現地会社からは「現地人幹部の能力不足、同時に幹部人材を育成・訓練するシステムが十分でない」という指摘があり、これは日本本社との協働の下に早急に充実させる必要があるだろう。日本人に取って代わる現地人社長というイメージはアセアンの日系企業の場合はまだ先のようなのである。現地人社長に関する問題は、日本本社の訓練・育成責任も含めた専決事項であるとの考え方であろう。

3点目は、事業を取り巻く環境がスピーディーに激変している中で「経営の現地化」「ヒトの現地化」は単純一律的に考えられないという、例えばアセアン地域で政治的、社会的に不安定な国での事業では考える余裕すらないということであろう。一律的には考えられないということには、現地会社の事業特性（例えば国内市場主体の事業か、輸出専用なのか、製造事業か販売事業なのか、単独出資か合弁事業なのか、合弁でも資本と経営の分離を前提とした事業なのか、顧客が全て日系企業中心の事業なのかどうか等々）によって「経営の現地化」の進み方も随分と異なってくる。また現地法人の事業拡大で現地に対する日本の窓口が多岐に亘り煩雑化し、現地化を進め過ぎてかえって混乱を来し仕事の効率性を失うということもあり得る。日本的経営慣行という特別要因もある。例えば、アセアンで多く見られるケースとして、部品・部材や設備機械等の商売で進出している大手日系企業に商品をサプライするために進出した企業の場合は、現地化問題は殆ど考える余地はないであろう。

今回の調査・意見を整理して、アセアン日系企業のほとんどの責任者は「経営の現地化」を自らの責務の一つであると認識していても、その推進にはいぜん国内・外に多くの経営課題が山積しており、前に進めない状況であることがわかる。

#### 4. 「ヒトの現地化」とトップ・マネジメントの決断

「ヒトの現地化」には多くのケースが考えられる。現地人を現地会社のトップに据えること、経営のノウハウや技術の移転をおこなう際の人材育成は「ヒトの現地化」を促進する重要な施策であり、役員・幹部人材の登用へと繋がっていく。また最近日本の多国籍企業が実施しようとしているグローバル人事戦略としての人材の育成・活用も、現地人幹部社員の現地間移動を含めて「ヒトの現地化」を大きく推進するものであろう。

「ヒトの現地化」、特に現地人社長や役員の登用には、本社の経営トップの積極的な関与とイニシアティブが絶対不可欠である。松下電器産業グループは、海外現地法人の外国人幹部と日本人幹部の評価基準を内外で統一し、外国人幹部の処遇に明確な基準を設けることを決定した<sup>(9)</sup>。これは外国人の登用また現地採用を有利にし、「ヒトの現地化」を一気に活性化させることになるだろう。



この制度は松下電器グループ220社が対象となる。日本企業にとってはきわめて画期的な制度であり、経営の現地化、グローバル人材の活用でいま一步踏み込めない日本の多国籍企業にとって大きな刺激と弾みになるであろう。「日本本社と現地会社間に現地人幹部人材に対する統一的な人事評価・処遇システムがない」のが「経営の現地化」を進める上での大きな障害であったからである。

さらに松下電器にとってこの制度がすっきり先取りした形<sup>(10)</sup>で実現出来たのは、昨年6月就任した海外経験豊かな新社長の国際感覚とグローバル人事への積極的な関与とイニシアティブによるものである。現地会社で優秀な人材が定着し、登用の機会と必要性が出た時すぐに対応出来るシステムが、現地人幹部を直ちに現地間移動させる必要性が出たときすぐ対応出来るシステムが漸く日本の企業で制度可能となったのである。日本の多国籍企業に及ぼす影響は大きく、「ヒトの現地化」への大きな前進である。

1960年代輸入代替型産業の事業展開をした日本企業、1970年代円高・再輸出型の事業展開をした歴史のあるアセアンの日系企業は、日本本社の指導で技術移転・人材育成は順調に進み、「ヒトの現地化」はかなりの段階にあるとみてよい。従って幹部評価基準を内外で統一する制度が、「現地人の幹部育成と現地人社長後継者研修」制度とうまく合って機能するようになれば、アセアンの日系企業にも案外早く、その国々の実状に合った「経営の現地化」特に「ヒトの現地化」が促進されることになるであろう。

企業の経営トップのグローバル人事戦略への積極的関与とイニシアティブによって、担当部門が数年、十数年に亘って試行錯誤し、練りに練って企画し、計画し、蓄積された貴重なグローバル人事企画・戦略案を即座に実行に移せることになるのである。まさに「ヒトの現地化」はトップ・マネジメントの決断による実行以外適切な方法は見い出せないのである。

## 結びにかえて

今回アセアンの日系企業経営者の方々からの貴重な意見で、アセアンにおける日系企業の「経営の現地化」に対する考え方、現状を理解することが出来た。日々現場にあって肌で感じ取っておられる体験からの意見であり、「経営の現地化」「ヒトの現地化」に対する現地の厳しい見方も理解出来た。

最近日本の多国籍企業は、「ヒトの現地化」を、グローバル人材の育成と活用という形で、緊急の課題として真剣に検討、実施し始めている。それは日本人を派遣する場合のコストの問題もあるが、より深いところでは、①経営者や社員の資質にも国際標準が求められるという状況から、日本からの有能な派遣要員の供給に限界があること。②世界市場で欧米メーカーと互角に競争するためプロの経営者の育成と確保が急務となっていることなど緊急を要する課題であるからであ

ろう。これまでのように経営資源を存分にかけ、人材育成をしている時間はないのである。そして特徴的なことは、海外子会社の優秀な人材を選抜し現地人の幅広い活用を展開しようとしていることである。

「経営の現地化」もこれまでのような漸進的な方法でなく、これからは適用出来る国では急進的に現地人による自主経営<sup>(11)</sup>へと進むことになるかも知れない。もともと自主経営といっても、日本企業の場合は現地法人への権限委譲は、本社の海外子会社管理規定であるガイドラインが存在し、経営の根幹に係わる案件は全て本社決裁となっている。そして本社は海外子会社を統括するために多くの管理システム<sup>(12)</sup>を有しており、現地人経営者によって直接の経営問題が生じることはほとんど無いと考えて良いであろう。

トップ・マネジメントは、情報化時代とはいえ現場と離れており現場の実状に疎い存在である。また出張による視察も2・3年に一度程度、現地の日本人責任者と直に話し合う機会もそれほど多くない。しかしだからこそ、海外経験豊かな国際感覚のあるトップは、トップ・マネジメントの立場で、いま海外子会社が抱える「経営の現地化」の問題に惑わされることなく、海外進出時の指針であった「その地に定着し、その社会に融和する」という大局的見地から、また優秀な現地人を登用するというグローバル人事方針の見地から、「経営の現地化」「ヒトの現地化」を進める決断をすることが出来るのである。トップ・マネジメントの決断による急進的変化<sup>(13)</sup>があつて、それによって起る問題点やデメリットは速やかに吸収され、たとえ混乱が出て日本からその混乱を最小限に止め、現地会社をサポートする作用が即座に働く。そして次の展開につないでいく海外事業運営のノーハウを日本企業は確実に持っているのである。1960年代の日本企業の国際化への始動から、1970年代の再輸出型事業展開、1980年代の円高・貿易摩擦回避型への海外展開、1990年代のグローバル化・地域構造変化への事業対応など、企業によっては既に30～40年の海外事業の歴史を持っている。異文化経営ノーハウの蓄積、貴重な人的資源の蓄積など、「経営の現地化」をサポートする体制はある。まさに「経営の現地化」はトップ・マネジメントの決断にかかっていると言っても過言ではない。当面「経営の現地化」に対して問題を抱えるアセアンの日系企業においても例外ではないと考えたい。

(2001年7月)

[注]

- (1) 1999年から、国内最大のメーカーであるトヨタは経営幹部の育成を世界的規模で進めるために、国際人材登録制度をスタートさせた(日本経済新聞 1998-12-17)。トヨタは2000年から本社と海外子会社のトップ人事を一括して審議する委員会を開催(日本経済新聞 2000-10-18)。これらは日本企業に大きな影響を与え、各社はグローバルな視点で人材の育成・活用を本格化させることになる。トヨタ・モーター・タイランドの新設会長職にタイ人ビジネスマンを任命(日本経済新聞 2000-1-14)。米国でトヨタの自動車ローンなどを取扱う販売金融会社(TMCC)の社長に初めて米国人を登用(日本経済新聞 2000-12-18)。東レは海外グループ会社の現地採用社員の国際間移動登用制度を導入(日本経済新聞 1998-11-23)。東レは人工皮革本部を日本からイタリアに移し、その本部長にイタリア人を登用(日本経済新聞 2001-6-20)。味の素は海外約60社の連結対象企業で国際間移動を含めた外国人幹部の積極的登用(日本経済新聞 1999-6-22)。日本人中心主義の商社各社が海外拠点の責任者に地元採用の社員やOBを登用する「現地化」を推進(日本経済新聞 1999-1-6)。三菱商事は海外で採用した人材を有効活用するため、米州・欧州・アジアの各地域では国境を越え自由に移動が発令出来る「広域雇用制度」の採用(日本経済新聞 1998-3-1)。松下電器は世界中にある現地法人を渡り歩いて経営出来る外国人育成の制度を導入。適用人材には松下本体における事業部長以上(副理事以上)の資格をあたえる(日本経済新聞 2001-1-20)。松下電器は昨年、国内事業部長クラスと海外法人の現地人社長候補と初めての合同研修を日本で開催、今年富士通は「グローバル・ナレッジ・インスティテュート」で本社10人、米英豪の子会社から現地幹部5名を「世界選抜」し米国・英国で4ヵ月の研修を実施、など各社はグローバルに通用する経営のプロ育成に乗り出している。
- (2) 中井壽「マネジメントの現地化とグローバル人事の役割」 中京経営研究 第8巻 第2号 1999年2月。  
中井壽「日本企業とグローバル人材育成・活用」 中京経営研究 第10巻 第2号 2001年2月。
- (3) 現在アセアン国で活躍されている下記4氏の方に、各国の主要日系企業の社長に直接アンケートをお願いする仲介の労をとっていただいた(2001-3/4月実施)。柳川政一(マレーシア松下電器社長、日本人会理事)、田村好正(NTC社長、日本人会理事、日本商工会議所副会頭)、石田道雄(N/P Logistics、Singapore社社長)、小坂雅彰(N/P Gobel社副社長)
- (4) (5) 参考資料として末尾に記載
- (6) 日本在外企業協会 Monthly 1998-6を修正し活用させていただいた。
- (7) (8) アンケート依頼の趣意書の中で記述した筆者の見解
- (9) 日本経済新聞 2001-6-26
- (10) すでに米国、欧州、アジアなどの現地法人トップ6人を抜擢。アジアではオーストラリア、シンガポールで現地人を社長に登用。現在のところ販売会社に限られているが、ロンドンにあるヨーロッパ統括会社の欧州松下電器社長にはドイツにあるビデオ製造会社の社長であったドイツ人が

抜擢されている。

(11) 吉原英樹「現地人社長と内なる国際化」東洋経済新報社 1989 P.189

(12) トップとの海外経営者会議（本社、地域本部との）、本社との事業計画検討会、本社、地域本部、関連部による月別管理、関連事業部毎の月別管理、職能別海外会議（経理、人事、生産、技術等）、月例経営報告、定期的監査など。

(13) 吉原英樹「現地人社長と内なる国際化」東洋経済新報社 1989 P.189

#### 〔参考文献〕

中垣昇、古田秋太郎、吉田康英（2001）「日本企業の新アジア経営戦略」中京大学中小企業研究所

吉原英樹（1989）「現地人社長と内なる国際化」東洋経済新報社

石田英夫（1984）「国際経営の人間問題」慶応通信

石田英夫（1999）「国際経営とホワイトカラー」中央経済社

白木三秀（1999）「アジアの国際人的資源管理」社会経済生産性本部、生産性労働情報センター

C.A.バートレット、S.ゴシャル、監訳者 吉原英樹（1990）「地球市場時代の企業戦略」

#### 〔資料 I〕

##### <経営の現場からみた「マネジメントの現地化」について>

A. 御社についてお伺い致します。

1 御社の所在国 [ ]

2 御社の業務分野 [(Ex:食品分野) ] 記入者役職 [ ]

3 御社の操業開始年度 [ ]

4 御社の資本構成 [ 1 単独出資 2 合併 (出資比率:日本 %、現地 % 他 %) ]

5 役員は何人ですか ( 人)

6 現地国籍の役員は何人ですか ( 人)

7 現地国籍の役員の職務は何ですか (○印をつけて下さい、複数回答可です)

[ 営業、生産、技術、購買、財務、総務・広報、人事・労務、その他 ]

現地国籍の役員のキャリアについてお伺いします (○印をつけて下さい、複数回答可です)

( ) 現地採用で将来の幹部人材として育成してきた人

( ) 現地の優秀な人材で途中採用した人

- ( ) 合併先のパートナー (パートナー家族)  
( ) その他

B. 「マネジメントの現地化」とは、経営責任者の現場的視点でどのようにお考えですか。

(該当する番号にいくつでも○をつけて下さい。もしお差し支えなければ、右側のA, B, Cにもお答えいただき、いずれかに○をつけて下さい)

- |   |       |                                    |
|---|-------|------------------------------------|
| 1 現地国籍の人を社長にすること。   | 御社の場合 | A 近々実現する<br>B 検討中である<br>C その段階ではない |
| 2 現地人幹部社員が主体となって、日本本社と経営理念、経営価値を共有し、現場が運営されること。               | 御社の場合 | A そうなっている<br>B ほぼ出来ている<br>C まだ不十分  |
| 3 上記2のような現場経営が出来れば、現地社長の国籍にこだわる必要はない。(現地人、日本人、その他の国籍の人でもよい)   | 御社の場合 | A そう考える<br>B 現地人社長がよい<br>C 日本人がよい  |
| 4 現地人の役員や幹部社員(部長クラス)が経営戦略の策定や意思決定プロセスに参画できること。                | 御社の場合 | A 参加している<br>B 部分的に参加<br>C まだ不十分    |
| 5 現地人幹部の責任と権限が明確化され(マニュアル等で)日本人出向者との職務区分を分け、日本人はアドバイザーに徹すること。 | 御社の場合 | A 出来ている<br>B ほぼ出来ている<br>C まだ不十分    |
| 6 日本本社と現地会社の共通のコミュニケーションツールとして、例えば英語を採用し双方向の意志疎通が出来るようにすること。  | 御社の場合 | A 出来ている<br>B ほぼ出来ている<br>C まだ不十分    |
| 7 本社と連携し、現地人幹部(将来の社長・役員候補)の人材育成計画を現地会社の方針として持つこと。             | 御社の場合 | A 実施している<br>B 検討中<br>C まだ不十分       |

C. 現場で「マネジメントの現地化」を進める上で障害となっているのは何であるとお考えですか。

(日本側と現地側に別けて列記しました。該当する項目にいくつでも○をつけて下さい。)

日本側

- 1 本社や関連事業部の“国際化のおくれ”で、経営の主要案件の折衝・交渉にはどうしても日本人出向者が前面に出なければならない。

- 2 本社組織とそのネットワークが複雑になっており、それに熟知していないと現地人では本社との意志疎通はなかなか難しい。
- 3 日本や海外で行なう経営戦略や事業検討などの重要会議は、日本人で日本語で行なうものという固定観念が依然強すぎる。
- 4 日本本社や関連事業部は日本人出向者への依存意識（度）が強すぎる現地社員との間に垣根をつくり、現地人が自立しにくい環境にしている）。
- 5 本社と現地会社間に、現地人幹部社員（現地人役員、部長クラス）に対する統一的な人事評価、処遇システムがない（会社に対する帰属意識、ロイヤリティーを希薄にしている）。

#### 現地側

- 1 日本側と対等に交渉出来る優秀な現地幹部人材が育っていない。
- 2 現地人幹部（部長クラス）の能力不足（経営理念、日本本社に対する理解）
- 3 現地人幹部（部長クラス）の能力不足（リーダーシップ、部下指導）
- 4 優秀な現地人材の離職がある。
- 5 優秀な現地人材の採用・確保がむずかしい。
- 6 現地には現地人幹部人材の育成・教育・訓練のための体制が十分でない。
- 7 現地社員の会社に対するロイヤリティーが薄い。
- 8 日本人出向社員（管理職）の能力不足（現地人後継者育成・指導能力、コミュニケーション能力）

#### D. 現地経営責任者というご経験から、現地人社長についてどのようにお考えになるでしょうか。

（該当する項目にいくつでも○をおつけ下さい）

- 1 「マネジメントの現地化」は、経営形態の如何に関係なく、現地人が現地会社のトップである事を目的とすべきであろう。
- 2 ますます海外比率が高くなり、これからは日本人中心の経営に限界がある。もっと大胆に積極的に現地人、その他の国の人材を活用し、現地会社の最高ポストに登用することが必要であろう。
- 3 現地に進出した限り、日本的経営と現地文化がうまく融合し、日本本社もマネジメントの現地化に内部で十分に対応し得る体制になるまでは、社長は日本人であることが望ましいであろう。無理に急ぐ必要はないであろう。
- 4 現地人の社長登用のポイントは、本人の能力、キャリアは当然だが、日本本社でいかに信頼されているかということにあるだろう。
- 5 現地人幹部（将来の現地会社の社長候補）育成には日本本社のイニシアティブが必要で、彼等の人事評価・処遇も日本と整合のとれたものにすることが必要であろう。
- 6 現地人幹部（将来の現地会社の社長候補）育成には、担当部門（例えば人事部門）に任せきりにするのではなく、日本本社のトップ・マネジメントが育成に積極的に関与しイニシアティブをとるこ

とが必要であろう。

- 7 現地人が現地会社の最高ポストに就くには、単にキャリアを積んで会社が設ける幹部研修を終了してOKというものではない。日本的経営を移植・実践するに必要な企業精神・理念の体得、企業文化の理解と受容が必須であり、特に日本企業の場合、体で理解するプロセスが重要となるであろう。
- 8 現地人幹部(将来の現地会社の社長候補)に日本語理解を義務づけることは「時代錯誤」ではない。日本とのコミュニケーションにとって寧ろ必要であろう。
- 9 今後海外で部材の日系企業間取引が増える傾向にあり、日本語を理解出来る現地人責任者の存在は貴重となるであろう。
- 10 現地人幹部(将来の現地会社の社長候補)には日本勤務を経験させ、部署も経営トップと極めて近い中枢部門で仕事をさせることが必要であろう。
- 11 文化間の差異を理解することは、日本人に対してだけでなく、現地人にもあてはまることであり、現地人社長にとって重要な資質であろう。
- 12 現地人社長に対する社会的期待の高まり、時として政治的プレッシャーを感じる。

E. 現地人社長が生まれる場合のメリット、デメリットをどう考えられますか。

(該当すると思われるものに3つまで○をつけてください)

メリットと思われるもの：

- 1 名実ともにその国の企業になり、現地社会での評価が上がる。
- 2 従業員との意志疎通が高まり、モラルが向上し、現地会社に一体感がでる。
- 3 優秀な現地人材の確保が可能になる。
- 4 現地企業として社会活動の幅が広がる(官界、業界との人脈、情報収集等)
- 5 日本本社のグローバル人材の育成・活用を実質的に促進させる効果を生む。

デメリットと思われるもの：

- 1 会社を運営していく際、日本独特の企業文化の枠組みの中で、特に本社とのコミュニケーションが難しくなる。
- 2 全社トータルの経営戦略(全体経営)と自社経営との調整、整合の理解で、自社中心主義を主張する傾向が強くなる。
- 3 日本的経営(経営慣行)がやりにくくなる。
- 4 日本本社、関連事業部との人事(主に日本人出向社員との問題)に関して、大小 様々な問題を消化しきれないだろう。
- 5 事がうまく運ばない時日本サイドはイージーに現地人社長の責任にしてしまう。

F.「マネジメントの現地化」については、日本本社の方針は勿論ですが、現地で直接指揮を執っておられる経営責任者の現場的視点でのご意見が大変貴重なものを存じます。ぜひ自由にご意見お書きいただければ幸甚に存じます。

〔資料 II〕

アンケートA単純集計結果 —会社調査—

1. アンケート調査対象業界分野		2. 対象会社操業開始年代		5. 役員の職務	
繊維業界	2社	1960年代	5社	営業担当	11名
窯業業界	2社	1970年代	9社	生産・技術担当	5名
食品業界	2社	1980年代	7社	購買担当	1名
広報業界	1社	1990年代	12社	財務担当	3名
電気業界	13社			総務・広報担当	8名
電子部品業界	4社	3. 対象会社資本構成		人事・労務担当	9名
精密・機械業界	1社	合併形態	23社	その他	9名
自動車・車両業界	1社	単独形態	10社		
自動車部品業界	2社			6. 現地国籍役員のキャリア	
化学業界	1社	4. 出資比率（合併）		現地採用	10名
サービス業界	3社	日本過半数	12社	途中採用	5名
運輸業界	1社	現地過半数	11社	パートナー	13名
7. 国別会社数 マレーシア 14社、 タイ 7社、 シンガポール 6社、 インドネシア 6社					



**アンケートB単純集計結果** —「マネジメントの現地化の理解」—

- |                    |                     |               |                    |
|--------------------|---------------------|---------------|--------------------|
| 1. 現地国籍の人を社長にすること： | A 1社<br>(33社中 7社)   | 5. 責任と権限の明確化： | A 5社<br>(33社中 15社) |
|                    | B 4社                |               | B 4社               |
|                    | C 13社               |               | C 7社               |
| 2. 本社との経営理念共有：     | A 1社<br>(33社中 29社)  | 6. コミュニケーション： | A 6社               |
|                    | B 7社                |               | B 4社               |
|                    | C 23社               |               | C 14社              |
| 3. 国籍にこだわらない：      | A 17社<br>(33社中 21社) | 7. 現地幹部の人材育成： | A 9社<br>(33社中 20社) |
|                    | B 1社                |               | B 4社               |
|                    | C 4社                |               | C 8社               |
| 4. 経営戦略の策定に参加：     | A 8社<br>(33社中 28社)  |               |                    |
|                    | B 9社                |               |                    |
|                    | C 11社               |               |                    |

**アンケートC単純集計結果** —「マネジメントの現地化」を進める上での障害—

日本側：33社中 1. 25社、 2. 18社、 3. 12社、 4. 14社、 5. 15社  
 現地側：33社中 1. 23社、 2. 14社、 3. 17社、 4. 6社、 5. 8社、  
 6. 12社、 7. 5社、 8. 11社

**アンケートD単純集計結果** —現地人社長について—

33社中 1. 3社、 2. 17社、 3. 18社、 4. 19社、 5. 7社、 6. 16社、  
 7. 17社、 8. 3社、 9. 6社、 10. 5社、 11. 22社、 12. 0社

**アンケートE単純集計結果** —現地人社長のメリット・デメリット—

メリット： 33社中 1. 14社、 2. 25社、 3. 9社、 4. 18社、 5. 15社  
 デメリット：33社中 1. 15社、 2. 13社、 3. 5社、 4. 18社、 5. 9社