

第3章 現地と本社からみる日系企業の現状

1 はじめに

本章では、これまでに実施したヒアリング調査を総括的にまとめる。大きくは2つに分かれ、前半の第2、3節は2013年12月に実施した大連地区における日系企業への聞き取り調査の結果である。それらは、『中国進出日系企業の基礎的研究Ⅱ』（2015年、労働政策研究・研修機構、資料シリーズ No.158）で既にとりまとめている。詳しくは、そちらを参照していただきたい。第4節以降の後半は、2016年以降現在まで実施した、日本側本社におけるインタビュー調査とコンサルティングの立場からみた日系企業の現状に関するインタビュー、そして、実際に中国で企業の総責任者として赴任されていた方へのインタビュー調査結果をまとめている。それらを通して、現在、日系企業が直面している問題の姿を素描してみたい。

2 中国地域・市場に関する主要な動向—大連地区を中心に—

周知のとおり、大連は改革・開放政策が始まったきわめて初期の頃に、中国政府が大規模な経済特区を立ち上げて、外資系企業、とりわけ日系企業を誘致したエリアである。緯度は相対的に高いものの、良港があり、製造業企業が製品を海外へと輸出するためには、絶好の立地条件を備えてきた。それからほぼ30年を経て、エリア全体が徐々に変わりつつある。以下が、日本貿易振興協会において、主要な動向に関する聞き取り内容を中心にまとめた要点である。

①事業展開の方針

中国における日系企業全体の事業展開をみると、未だ約半数が「拡大」を志向していることがわかる。特に中小企業の場合には、中国の状況を詳細で十分なリサーチをしないままに「とにかく進出したい」との意向を表明する場合もある。日本の国内市場でなかなか売り上げが伸びないが「中国なら売れる」との思い込みが強い場合も見られる。

ただ、以前と明確に異なるのは、大連を中心に「縮小・撤退」パターンが増加していることである。

②人件費の高騰が続く

昨今、人件費のコストが急上昇している。5年間で毎年14~15%増加という状況にある。この比率で上昇していけば、5年間で以前の約2倍の給与となる。

③岐路に立つこれまでの主要なパターンの変化

製造業を念頭におくならば、これまで主要なパターンとなっていたのは、言うまでもなくいわゆる「持ち帰り」型（中国で作り、日本に輸出）である。安価な労働コストを頼りとした製造・販売戦略であった。

しかしながら、今、上で述べたように人件費が急上昇してくると、労働コストを中心としたコストの全体が上昇し、「持ち帰り」パターンが成立する重要な要素が極小化しつつある。

そうした際、では、これまでこのパターンで事業を展開してきた企業が、中国地場企業、もしくは、他国の外資系企業など、これまでとは異なる取引先と事業を展開するように、戦略転換がスムーズにできるのかといえば、相当困難である。これからの基本的な方針をいかに設定するのか、日系企業はその選択を迫られている。

④系列企業の進出も、相当慎重となる

以前ならば、主要な取引先、中でも親会社の位置にある企業が進出すると決断した場合には即座に自らも中国進出を決めるということが多かったようであるが、現在ではその決断が相当慎重になりつつある。それだけ、市場の動向を予測することが困難になりつつあるからであろう。

⑤「撤退」の手間とコスト

ビジネス環境が激変する中で、最終的に「撤退」という選択をする企業が確実に出てきている。大手製造業の事例が報道されることもあるが、その際、問題となるのは「撤退に伴う手間とコスト」である。

特に、製造業を念頭におくならば、ヒトに関する整理には、時間を含めて様々で膨大なコストが必要となる。具体的には、経済補償金と税務登録の抹消である。前者は、従業員が勤務した年数にあたる月数の給与を支払うことであり、後者も行政府への手続きが相当煩雑となっている。そうした少くない手間とコストをかけてさえ本当に撤退をするのか、そうした判断も企業は迫られつつある。

⑥中国以外のエリアへと移動？

企業にとって魅力のある安価な労働コストという要素が徐々に消えつつあるならば、企業として取り得る選択の一つは、中国以外の国・エリアへと移動・移転することである。可能ではあるが、これも様々な困難を伴う。

単純に人件費などのコストだけを比べれば、かつて「チャイナ・プラス・ワン」とも称されたように、東南アジア諸国へと移転したほうが効率的であろう。しかしながら、これまでその進出先となる国やエリアとの関わりがまったくない場合には、当然のことながら文字どおりすべて「一から始める」ことが必要となる。そのコストをいかに捉えるのかが問題であ

る。いかに人件費が急上昇しているとはいえ、中国におけるオペレーションでは、20～30年に及ぶ様々なノウハウの積み重ねがある。それらがゼロ、もしくはほとんどないエリアで、ノウハウをこれから一つずつ獲得していく、その新規開拓のコストを比較考量した時、企業は、あくまでも生産拠点としての中国、もしくは、製品・サービスの市場としての中国なのか、その位置づけと基本戦略の選択を今、迫られている。

⑦労働市場の動向

以前よりも、労働市場の動向は落ち着いているように思われる。離職率をみると、ワーカー・クラスでは、年間3割程度で有り、ホワイトカラー層では、1割程度となっている。やや沈静化しつつある。

⑧労使関係

中国は、基本的には社会主義の精神もあり、法制度などをみても、労働者保護という色彩が強い。その一方で工会をみると、韓国で見られるような対立的な労使関係ではなく、労使協調的な存在となっている。

工会に関しては、「従業員10名以上であれば、外資系企業でも工会を設立させる」という方針を中華全国総工会が2013年に立てているが、実際に方針どおりに設立しているか否かは状況により異なる。工会を通じて従業員を管理することができるなどのメリットがある反面、経費負担などの面もある。

⑨地方政府の対応、姿勢

日系をはじめとする外資系企業をさらに誘致するとは言いながら、かつてのような優遇措置を講じる訳でもない。また、そこで働く外国人社員に対して、中国の社会保険に加入させるというプランも検討されている。そうした状況では、新規の進出が望める訳ではない。政策がばらばらである。

税収が減少傾向にある反面、支出は増加しているため、さらに何らかの形での税負担が増加する可能性がある。移転価格税などとにかく取れるところ、取りやすいところから徴収するという事態に陥る可能性もある。

これらの諸点をみるだけでも、日系企業は、刻々と変わり続ける変化の中でオペレーションを続け、今後の戦略を検討していくことが求められている。

3 日系企業をめぐる変化の様相と兆し

本節では、大連地区で聞き取りを行った日系企業の調査結果を、より大きなポイントに絞って概観する。また、そこで用いられる「総経理」など、中国社会特有の用語に関しては、巻末に解説を付けているので、参照されたい。

1. 今後の基本的な対応戦略

今回、実地調査を行った結果、基本的な事業戦略がより明確に分かれていく状況が明らかとなってきた。

その方針の一つは、いわばこれまでどおりの戦略の継承である。すなわち、「日本本社の指示どおりに作って、日本に運ぶ」方針である。そして、いま一つには、本社と連携をはかりながらオペレーションをするが、「基本的には、すべて現地で判断する」というものである。日本へ運ぶことが主目的ではなく、あくまでも中国市場で売って、そこで利益を出すことにより、事業を推進していこうとする方針である。

むろん、こうした基本的な戦略の違いは、業種によるところも大きい。製品を日本に運ぶのか、あるいは、中国市場そのものをメイン・ターゲットとするのかは、製造業がまずその対象として浮かんでくる。サービス業であれば、中国市場そのものがターゲットとなることは当然のことである。

製造業の場合、半導体製造企業の事例に典型的に現れているように、日本本社がグローバル戦略を決定し、現地ではその計画に従って製造するというのが、日系企業におけるこれまでの主要なパターンとなっていた。細かな摺り合わせは必要とはなるであろうが、世界各国で展開するグローバル戦略の全体をいかに展開するのかは、当然のことながら、本社が決定するというパターンは、コスト面を中心に効率的な戦略といえよう。

その一方で、今回はその企業じたいの記録をまとめることはかなわなかったが、ある企業では、徹底して中国市場をターゲットとして、中国市場で売れる製品を作ることに集中する企業もある。すなわち、中国で生産するだけではなく中国の消費市場に入り込み、そこに浸透して生き残りをはかろうとする方針である。その背景には、2010年頃から、中国での賃金水準の上昇、為替の影響で、中国で生産しても決して安くはないという状況になってきたからである。そうした戦略をとる際に鍵となるのは、販売力、販売ルートの確保である。昨今は大企業のみならず、中小企業がほぼ単独で進出する事例が取り上げられることもあるが、そこで問題となるのが、この点である。いったん進出し、製造は可能となっても、中小規模企業が単独で販売ルートを開拓していくことはそう容易いことではない。いずれにせよ、こうした戦略もむろん、本社がどの程度のスパンでグローバル戦略を構築しているのかによって相当程度違いが出てくるであろう。今後、わが国企業の戦略を検討する際、きわめて重要なポイントとなる。

2. 具体的対応策

基本的な戦略を踏まえた上で、具体的に今後どのような対応をしていくのかについては、大別すれば、2つの選択肢しかない。これまでオペレーションをしていたエリアから「移動するのか、留まるのか」である。

「移動する」場合、移動先の選定基準となるのは、基本的には「より低い人件費」である。そのため、中国国内で移動する場合には、給与水準の上昇著しい沿海部から内陸部への移動が考えられる。また、国外も視野に入れるのなら、昨今、日系企業の進出が増加しているベトナムなど、東南アジアが考えられよう。

ただ、「中国から撤退し、東南アジアへと拠点を移す」ことは、先ほども述べたように、これから人材の育成やノウハウの積み重ねを、どの程度のコストとして算定するのかがきわめて重要になろう。

そして、いま一つの選択肢は、あくまでも今のエリアに「留まる」ことである。

大連地区を念頭におく限り、その場合には、いかに人件費を抑えられるかがポイントとなる。その点を日系企業は真剣に考え始めている。

ただ、そのことは、これまで「人件費コストを真剣に考えていなかった」ことを意味するのではまったくない。以前は賃金水準が日本本社と比べて低かったため、経営課題として優先度の高い項目ではなかった、すなわち、この点について今まで「あまり気にしてこなかった」が、徐々に賃金水準が上昇することにより、その問題が重要性を増したと表現するほうがより正確である。

今後、さらにコストを削減し効率化を進めていくことは必須である。

その際、企業が対応を始めた対策の一つが、工会を通じて従業員との対話を積極的にはかることである。すなわち、従業員側から出される昇給を含めたさまざまな要求に対して、「なぜ、企業側の対応がそうなるのか」を、データを提供しそれを共有することにより、従業員自らにも企業の将来を考えてもらうことを始めている。企業側が考えていることは、きわめて明解である。たとえば、従業員側の要求するとおりに昇給して、その結果、「競争に負けたら、企業そのものがなくなってしまう」可能性があることを従業員側に理解し自覚してもらうことである。

そうした主張がどこまで本当に理解されるのかは、今後の動向を見ていく必要がある。ただ、現時点でも相当数の企業で、人員の縮小が行われている。ピーク時に比べれば、従業員数がほぼ半減しているという企業もある。そして、製造ラインなどを中心に「自動化の推進」を図る企業が多くなってきている。オペレーションの体制が刻々と変わり始めている。

日系企業各社は、「なぜ中国なのか」、「これからも中国なのか」が、今、あらためて問われている。以前ほどの頻度では聞かれなくなったが、「チャイナ・プラス・ワン」という基本戦略を採るのか、あるいはあくまでも「オンリー・チャイナ」という戦略で、その内実を変えていこうとするのか、わが国企業は大きな転換点にあるように思われる。企業戦略も

さることながら、中国そのものもさらに変質し多様化が進んでいく。

3. 「協調的な労使関係」の構築

さらなる厳しい効率化、コスト・ダウンが必要となっているが、その一方で、企業側が従業員の給与を上げていかななくてはならない理由がある。それは、工会との関係からである。

根本的には、昇給は当該企業の従業員がみずから要求していることであるが、もう一つの要素は、地区工会からの当該企業の工会へと下される指示である。たとえば、「今年は、企業側に対して、15%の昇給を要求せよ」といった指示である。以前にも指摘したとおり、工会はわが国の組合とは異なり、共産党の下部機関であり、中央から地方、企業レベルまでの階層構造を成している（労働政策研究・研修機構『中国進出日系企業の基礎的研究』2013参照）。少なくともこれまでは、そのエリアの工会から下される指示に対して、それに従わないという選択肢はなかった。この点についても、今後、継続的に動向を掴む必要がある。

いずれにしても、あり得べき一つの方向性は、「工会の組合化」である。上述のある企業では実際に「工会幹部の専従化」という動きも始まっている。従業員全員に自分が所属する企業のことを考えてもらうことの一環として、工会との連携を密にすることにより経営全体を考える機会を増やしていくことが、そのねらいである。

いずれにせよ、工会を中心として、従業員とのコミュニケーションをさらに充実させていくことはきわめて重要である。在中国日本大使館経済部による『中国の日系企業におけるストライキの発生状況について』（2012年1月）においても、「ストライキ等労務問題の拡大防止のために行った対策」、「スト等への対策として効果的と考える取組」の双方で、従業員とのコミュニケーションの充実」がトップであげられている。しかしながら、今まであくまでも「上部の工会の指示に従い、どちらかといえば経営側に立っていた」工会がすぐさま、真に従業員側に立ち、その「利益のためにいかに動くか」という発想に至るかといえば、それは容易いことではなかろう。はたして、本当に工会がわれわれの想定する組合のような組織へと変貌していくのか、その点も今後の検討が必要である。

この点に関連して、直接に日系企業を対象としたものではないが、昨今の当局の指導方針には注目をする必要があるように思われる。日本経済新聞（2017年1月11日朝刊）でも報道されたように、今、国有企業を対象として、企業内の党委員会を通じ、指導を強化する傾向が強まっている。企業内における工会は、同じく企業内の党委員会の指導下にある組織であることは間違いない。少なくとも、国有企業においては、工会がわれわれの想定するような組合に似た組織へと変容するというよりは、むしろ反対の方向性を向いているように思われる。それがすぐさま、日系をはじめとする外資系企業への指導方針とはならないと思われるものの、こうした点も今後、継続的に見ていく必要があるだろう。

4. 経営・労働市場をめぐるいくつかの動き

(1) コスト・ダウンと現地化と従業員の育成

今回調査した企業に共通する一つの特徴は、日本からの派遣人員が大幅に削減、あるいは減少していることである。その直接的な要因の一つは、日本から人員を派遣するコストの削減である。

従来からのきわめて重要な課題として、経営の現地化が取り上げられてきたことを考え合わせれば、確実に現地化が進展している。たとえば、現地スタッフが総経理となる事例も増えつつある。また、従来であれば、日本からの派遣要員が部長職に就き、現地スタッフは副部長となるパターンが一般的であったが、その逆パターンの配置（部長：中方、副部長：日方）も現れている。その最大の理由は、現地スタッフが、当該企業を「自分の会社だ」という意識を持たなければ、一生懸命働こうとはしない」からである。

徹底した現地化により従業員の意欲を喚起することは、きわめて重要である。ただ、日本からの派遣人員数が少なくなるということは、さらに困難な問題も生み出す。課長相当職の管理職であれば、これまでも様々な企業で登用が進められてきたが、さらに現地化を進めるのなら必要となるのは、現地スタッフの上級管理職であり、その育成である。

日本本社スタッフが減るということは、一面では、上級管理職の育成にまで十分に手が回らないという事態も引き起こしている。

「上級管理職として重要な仕事を任せようとしても、結局は日本人からの指示を待っているだけであるため、なかなか重要なポジションを完全に任せることができない」といった声は少なからず聞こえてくる。しかしながら、一方では、そうした「『指示待ち管理職』が出現することじたい、実はこれまでの仕事の与え方ゆえだったのではないか」という認識も広がりつつある。工会への対応のみならず、上級管理職を担うことができるであろう優秀な人材に対して、「わが社がいかなる状況なのか、データを与えてこなかった」ことも、その一つの要因であろう。

本社からの派遣人員はより少なくなり、当然のことながら担当する職務の範囲や仕事量はより多くなる中で、同時に、将来当該企業を背負って立つ優秀な上級管理職候補をじっくり育てていくことが求められている。

(2) 従業員の移動状況

これまで、優秀な従業員を採用し、その定着をはかることは難しいと言われてきた。昨今は正社員に限って言えば相対的に定着傾向が見られるというが、結果論という可能性も高い。

中国経済が、以前のような破竹の勢いで成長している訳ではなく、やや景気低迷傾向が見られることも一因と考えられよう。また、当該企業の社歴にも拠るが、一定期間中国で事業展開をしている企業では、進出初期に採用した現地スタッフが管理職年齢となり、家族も形成していることから、こうしたライフ・サイクル要因も含め、無謀なジョブ・ホッピングには

走らない場合もあるという。さらには、「日本で研修する機会を増やす」などの施策も奏功している可能性が高い。

一方で、ワーカーレベルでは、その一部が常に移動する傾向も見られる。各社とも、この点に関しては、あまり頓着していない。問題視するというよりはむしろ、「適正比率の離職が必要」という考え方のほうが多数派である。

そうした中で、一つ特徴的であったのは、「いったん欧米系外資企業へと転職し、『出戻り』した従業員を採用した」という事例であった（金融業）。そのねらいは、いわば処遇面だけを比べた場合に他社が優位とみられる場合でも、実際に転職してみれば、「他企業はいかに厳しいか、そのロコミを期待」した故の再雇用だったという。

（3）相対的な日系企業の給与水準が低下

上記の点と密接に関連するのが、日系企業の給与水準の問題である。かつて日系企業が中国へと進出し始めた頃は、現地企業に比べて、その給与水準は圧倒的に優位性があったことは確かである。しかしながら、そうした状況は一変している。

日系企業は、全体からすれば、「第三水準のグループに属する」という見解もある。すなわち、「もっとも優秀な層は国家官僚になる。その次のグループは、欧米系企業、もしくは、より力を付けてきた地場企業を目指す。日系企業を考えるのは、その次の第三グループではないか」という考え方である。

このように、日系企業は、より厳しい環境の中、さまざまな課題を抱えつつ、大きな転換点を迎えつつあるように思われる。

中国において、これまで驚異的な経済発展をリードしてきた製造業そのものの状況も、激しく変化している。これまでどおり、従業員の給与アップを党・工会が指示し、そのコストが上昇し続ければ、はたして日系を含む外資系企業がオペレーションを続行するのか、できるのかは定かではない。中国においても製造業が空洞化するような事態となれば、その影響はあまりにも深刻なものとなろう。あくまでも日系企業を中心としながら、その背景となる中国社会の変貌にも十分な注意を払う必要がある。

4 本社側からみた中国

次に、日本側本社のヒアリング調査結果をまとめておく。既に2社への調査結果に関しては、『中国進出日系企業の基礎的研究Ⅱ』（2015年、労働政策研究・研修機構、資料シリーズNo.158）で報告をしている。その後、数社への聞き取り調査を実施した。ただ、1社分のレコードを全体として掲載を許可された事例は、きわめて少ない。その意味で、後述のA社に関する調査記録は貴重である。

いずれにせよ、そうした聞き取りを通じて浮かび上がってきた本社の状況を、ポイントを絞り、ここでまとめておきたい。その前段階として、インタビューから浮かび上がってきた中国市場に対する認識を簡単にまとめておく。

日系企業にとって、中国は今なお重要な市場である。ただ、製造業を念頭におく限り、これまでのような安価な生産拠点という位置づけから、相当程度変わっていることは確かである。「中国一辺倒」から脱却し、次の体制へと移行しつつあるものの、取引先や顧客企業がどの程度中国に依存しているかによっても、当然、その位置づけは変わりうる。また、サービス業を考えれば、中間的な階層が徐々に育ちつつある中国は、まさにこれからの巨大市場である。単に、労働力供給の源だけではなく、消費市場として中国は刻々とその姿を変えつつある。

1. 派遣スタッフの育成：育成の「場」と手順

各社で共通してあげられた重要課題の一つは、本社側から現地へ派遣するスタッフの育成という問題である。

製造業を念頭におくと、グローバル生産体制の確立ということは一つには、国内生産拠点が減少するというところに他ならない。ここであらためて確認するまでもなく、管理・監督者を育てるということには、特別な育成方法がある訳ではなく、OJTが基本となることには異論はなかろう。国内拠点数が減少すれば、そうした「場」が少なくなっているというのが、製造業に共通する課題である。

それでもなお、国内のOJTで育成した従業員を現地へと派遣する訳であるが、これもまた各社共通して、理想的な派遣・育成手順として挙げられるのは、「若い段階で、トレーニーといったポジションで派遣し、まずは言葉や現地オペレーションを学んだ上でいったん帰国をさせる。そして、国内での業務経験を積んだ上で、より上位のポジションで派遣する」という手順である。ただ、こうした、ある地域へ若い時に派遣して、理想的な初期段階教育の経験をした場合でも、次に同じエリアへと派遣されるかといえ、そうではない。むしろ、別地域への派遣となることも少なくないという。

進出時期による差異はあるものの、現地オペレーションの経験が蓄積されていけば、ローカル幹部も徐々に育っていく。その上で、日本側から派遣する場合には、そうした現地幹部スタッフ以上のポジションで派遣することになる。より上位の管理職として相応しい経験が必要となる。課題は、まず国内でそうした業務を担うことができる人材を育成することである。

また、グローバル戦略をさらに推し進めようとするれば、当然のことながら、経営陣の中核に海外での勤務経験が豊富な人材が必要となろう。この点も指摘されることがきわめて多いものの、ほぼあるエリアに限定・特化して赴任経験を重ねていくパターンと、地域はあまり限定されないパターンの2つに分かれることが多いようである。どちらのパターンが最終的

な経営陣へと昇格するのかは、定かではない。そして、同時に、ある海外拠点責任者として赴任した場合には、そのポジションが言わば「上がり」として認識されている場合も少なくない。属人的な要素により左右される場合もあろうが、人材育成の大枠を考える際には、こうした点も含めた検討が必要となろう。

2. 現地スタッフの育成

(1) 管理職が担うべき職務

この点は、日本企業内の基本的な仕事の仕方という点にも、密接に関連する。管理職がどういった職務を担うのか、担うべきであるのかという考え方でもある。

この点でもいくつかの企業で、表現こそ異なるものの共通して挙げられたのは、課長とは、「課内の業務を遂行するのみでなく、それを前提としたうえで、他課との業務を調整する」役割がきわめて重要であるとの指摘であった。その内容を考えれば、ある意味では、「部長として、課と課の間を調整する」こととも、相当程度重なっている。少なくとも、聞き取り調査を実施したいくつかの企業で管理職に望んでいたのは、「1つ上の立場に立って考えられるようにする」ことであった。それはまさに、日本企業において業務を遂行するということは、「関連業務・関連部門との連携を取りながら仕事をする」ことなのであるということを表している。

部長職であるのなら、部内の業務を遂行した上で、部と部の間を調整し、さらには本社事業部と現地をいかにつなぐのかという、きわめて重要なポジションとなる。それだけの能力と経験が必要となる。

石田光男氏が座談会の中で、「日本は、非常に濃密なコミュニケーションと部門間調整をする世界ですが、他の国に行ったときにどういうマネジメントをするのかというテーマは今、真正面から明らかにしていかななくてはならないと僕は思っています」（『日本労働研究雑誌』、2015、No.665、p.20）と言われた内容とも、密接に関連している。あらためて言うまでもないことかもしれないが、日本企業におけるふつうの仕事の仕方、人材育成の考え方や方法は、そのまま海外でのオペレーションに適用できる訳ではない。だからこそ、より慎重な摺り合わせが必要となるのである。

(2) 育成の具体的な手順・方法

通常、日本企業で管理職を育成する際に用いられるのは、社内はむろんのこと、支社も含めた他の事業所で職務経験を重ねていく方法である。これを中国国内で実施しようとするれば、そこには一つの大きな壁が立ち上がる。

中国では「単身赴任」という発想は、わが国ほど一般的ではない。その原因・要因は実にさまざまであろうが、師弟の教育問題や親の介護、あるいは、住宅事情などが中心となっている。特に、大都市勤務者に対する地方勤務の要請は、いかなキャリア・アップのためとは

いっても即座に受け入れることはほぼ皆無に等しいという。他の事業所で、より上位のポジションから管理職としての仕事の仕方を覚える場がきわめて少ないのが現状である。

それでもなお、一定年齢に達しても課長職などに昇進ができない場合には、そのことを理由に転職するケースも少なくないため、手間やコストをかけて育成した人材のリテンションという意味では、年齢とポジションとの関係にも考慮する必要がある。管理職としての経験と実務能力、そして年齢という要素まで併せて、もっとも相応しい人材の育成・登用が必要となる。

それは同時に、ローカル・スタッフに対して、いかにインセンティブを提供できるのかという問題でもある。現在担当している業務が今後、いかなるキャリアに結びつくのか、そうしたキャリア・プランをより明確にしていくことも同時に求められている。聞き取りを行った企業すべてではないが、ローカル・スタッフの中でも、今後、要となるであろう人材に対しては、日本での比較的長期にわたる研修プログラムを持ち、それらを積極的に活用している企業も見られる。以前から指摘され、現在なお大きな課題であり続けている、「優れた人材を採用することと、その人材に辞められないこと」のために、様々なプログラムが用意されつつある。

(3) コミュニケーションの重要性

こうした働き方やその制度的な枠組みをより強固で確実なものとするために必要となるのは、十分なコミュニケーションである。従業員側がいかなる意見を持ち、どのような点に要求や不満を持っているのかを、日常的に十分に吸い上げることやルートを確保していなければ、最悪の場合には争議やストライキという事態にも結びつく可能性がある。

わが国における組合とは、その存在の意味や構造など異なる点のほうが多いものの、そうしたコミュニケーションのための重要なルートとして「工会」は重要である。少なくともこれまでは「工会」側が、そうした意味や役割に対する理解やその前提としての発想を持っていないことが問題とは思われるが、その構造やあり方も徐々にではあれ、変わってきている面も見られている。

工会の代表たる工会主席は、基本的にこれまでは、係長や課長といった中間管理職以上層が兼任してきた。そして、その選出にあたっては、上部団体たる地域総工会から指示される場合が少なくない。そうした主席が、従業員側からの信頼を得られるか否かは場合による。

通常、工会を通じた情報伝達・コミュニケーションでは、「主席－工会幹部－評議員－一般従業員」というルートが想定されている。極めて稀ではあるが、主席を従業員の選挙により選出するという事例もたしかに存在する。ただ、そうした方法がさらに拡大し一般化するとは現時点では思いがたい。その意味で、工会を基本としながら、別のルートや方法でいかに従業員とのコミュニケーションを密なものとしていくのかは、重要な課題であり続けている。

3. 赴任経験者からみた現地・本社の課題

上記のような今なお日系企業が抱える問題を整理してきたが、ここでは、ある企業の中国総責任者として赴任経験をもつ方への聞き取り調査結果をまとめておきたい。文字どおり、中国現地でのオペレーションに関する最高責任者として仕事に取り組んでこられた経験を踏まえた上で、日本に戻られてから、日本側本社と現地との関係性やそれらを包摂する日本企業の戦略のあり方といった大きな枠組みを含め、現状と課題について伺った。この聞き取り調査に関しては、1社分のレコードの掲載を認めていただいた。次節でその記録をまとめておく。ここでは、より重要なポイントに絞って、その骨子をまとめておく。

(1) 最大の問題は日本大企業における「国際経営の形」

これまで日本企業は「進出先に適した本来の進出のモデル」をあまりにも真剣には考えてこなかったといえる。これまで日本企業が実施してきたのは、一言でまとめるのなら、「機能としての進出」である。「日本の仕組みをそのまま海外に持っていくだけ」であったともいえよう。換言すれば、本社工場のミニチュア版を国内ではなく、海外での拠点に作ってきたのである。そのことは裏返せば、子会社を「現地で進化させてゆく」という発想そのものがないということでもあった。

ヒトの現地化や派遣者数を減らすことがしばしば取り上げられるが、そうした体制が実は「日本人はどうしても増える」仕組み・仕事の仕方となっているのである。すなわち、本社では仕事が細分化されているため、「そのまま移管するためには多数の日本人が必要となる」。製造業を念頭に考えれば、日本側から派遣する人員として、生産管理、経理、そして可能であれば人事のスタッフが必要である。

事実、各社共通して、日本人比率1.5%程度という水準はほとんど変わっていない。

(2) 「『現地化』の意味とそれが本当にできるまで」

今一度、「現地化」の本来の意味合いを考えるべきであろう。それは本来、「経営の現地化」を意味し、合理的に設定された目標に向かって、「日本から持ち込むものを徐々に現地調達に置き換えていく」プロセスである。より安価、高品質、高付加価値のものがあるからこそ、その「置き換え」を検討する意味がある。ヒトの現地化もそのプロセスの1要素に過ぎない。それらの実にさまざまなプロセスを経て、現地化は可能となる。

まず、それまでの製造プロセスとは異なる新しい技術・部品を使うとすれば、即座に必要なとなるのは「設計変更」である。それもいくつかの段階に分かれるが、最初の段階では、キー部品は日本から持ち込み、周辺部品をまず現地化していく。それは「設計の一部変更」を意味する。それが可能となった次は、キー部品も現地化するフェーズである。この段階になると、現地に設計要員が必要であり、それが可能となるような育成プロセスも必要となる。

少なくとも部品や組み立てというプロセスで、周辺部品、そしてキー部品、さらには設計

もすべて「現地」化して製品の生産が可能となることが現地化の大きな意味であることには違いない。ただ、それで問題がすべて解決する訳ではない。その後のプロセスがより重要で難関ともいいうる。

すなわち、その難関とは、「すべて現地製造が可能となった製品がはたして『自社ブランド』を付けるに足る商品」であるのかを検討・見極めることである。まさに、これまで培ってきたブランドという信頼性を付与できるのか否かを判断することに他ならない。そのためには、本社の設計部長という責任者、その事業が所属するビジネス・ユニット長の承認が必要となる。本社ブランド名をそのまま使用することが難しい、あるいは、許可されない場合も少なくない。そうした場合、用いられるのは、ブランド名そのものではなく、デュアル・ブランドという方法である。

いずれにせよ、こうしたプロセスの中で駐在員は常に「仲介」、「調整」、「実務実行者」という重要で多面的な役割を果たしていかなければならない。

日本企業が本来の意味で、「目的が明確な経営の現地化」に本格的に取り組むのは、まさにこれからとも言えよう。

5 赴任経験からみた「現地化」とグローバル戦略：A社の事例

以下は、A社のケース・レコードである。もっとも重要な点に関しては、前節で短くまとめている。A社は日本を代表する総合電機メーカーであり、創業は1875年、年間売上高6兆5千億円、従業員数は約20万人の企業である。

調査は2015年12月14日、15:00～16:30に実施し、T氏に対応いただいた。

1. 日本企業の「現地化」

(1) これまでの現地化と育成

1) ヒトの現地化の現状

Aグループでは、中国で64社が設立され、35,000人ほどの従業員が働いている。そうしたグループ企業の中国子会社従業員規模は各社各様で、100人程度から5,000人ほどまで、かなりの幅がある。そうした規模の差異だけを考えても、その中での現地化を一般化してすべてを共通してまとめるのは、難しい。中小規模ならば、はじめから日本人派遣人員も2人ほどという体制も珍しくはない。それでも、現状を俯瞰してみれば、課長職の90%、部長職の85%は、すでにローカル・スタッフが就いている。しかし、経営幹部層の役員、VPクラスは、80%以上が日本人派遣者という状態になっている。

2) これまでの育成方針

なぜ、日本人派遣者が多いのかという点については、様々な理由があるが、基本的には日本企業のチームでの仕事の仕方、連結の仕方による。さらにいえば、本社の人材育成の仕方である。これまでの基本的な育成の方針はいわば「単機能的育成」である。すなわち、途中からジェネラリスト的育成をするものの、基本的には営業畑ならずと営業のみという育成方針を採ってきた。そうした育成方法からすると、ジェネラル・マネジメントを経験するのは「工場長」ポジションしかないことになる。

(2) 現地化の道程

1) 基本的なステップ

中国の様な発展途上国への海外進出の場合には、まず製造拠点を置き、その後で販売・マーケティング機能などを増やしていくのが一般的である。

これまで現地で製造工場を立ち上げるということは、本社工場のミニチュア版を作っているということであった。そこでは、本社工場と同じやり方を持ち込み、同じ組織構造を持ち込むことにより、オペレーションをしてきた。

中国の子会社の工場長は日本では「製造部長」、「生産管理部長」に就いていた人材が派遣される。設計部門出身で工場長になることもあるが、設計以外の多様な業務を担当した経験がない人材も少なくない。

2) 必要な日本人スタッフ

製造子会社の場合には、生産管理者がいないと、日本のモノ作りの強さが出てこない。そうすると、工場長として指名された場合、しばしば自分の直属の部下と一緒に連れていくことになり、海外経験はなくとも優秀な主任クラスを課長クラスなどで赴任させることになる。加えて生産管理の他、経理スタッフも必要である。本社との調整・連絡に便利なためである。

基本的に商法に基づいて事業を行っている国であれば、会計処理は必須なのは当然であり、どの国にも、公認会計士は存在するのでローカルな経理人材でその国の方式に則って財務諸表、損益計算書を作ることは可能である。しかしながら、日本との連結を図る際、COA（原価区分のルール）が異なることや減価償却の考え方が異なることがあるため、その調整・スイッチャーを日本人経理担当にやらせることになる。こうすると、工場長一人では、この業務は担当できず、経理人員が一人いることになる。こうして最低限必要となる日本人派遣社員は、生産管理、品質管理、そして経理の人材となる。

3) 「現地化」の本来の意味とこれまでの問題点

現地化というのは、本来は「経営の現地化」を意味する。そして、それは「合理的な目的があつての経営の現地化」であるはずである。

有体に言えば、ヒト、モノ、カネ、技術など、様々な経営リソースの中で、「日本から持ち込むものを徐々に現地調達に置き換えていく」というプロセスを指す。さらには、「置き換える」ということは、より安価で高品質、より付加価値の高いものがあるからこそ、そうしたプロセスを検討する合理的な意味がある。資金調達も同様である。ヒトという要素はあくまでもリソースの一つに過ぎない。

これまでの現地化の問題点は「日本流のやり方そのまま海外に進出していくこと」にある。換言すれば、これまでの進出は事業活動の一部の機能を移管する方式であったといえる。その意味では、子会社を「現地で自立させ進化させてゆく」という発想・マインドがそもそもなかったのである。

特に中国の場合であれば、「生産移管」という形で進出した。そのことは結局、本社親工場の「ミニチュアを作った」ということである。80年代、90年代に中国進出した時点では、中国市場の将来のことまで考えていた人はほとんどいなかった。

PCであれテレビであれ、現地で製造はするが、作られた製品をすべて持って帰っていたのが、初期の製造の現地化のあり方である。

その意味では、本格的な現地化を考えるのは、実は21Cに入ってからだったと言えよう。

4) 初期段階・安い人件費

製造業であれば、これまで行ってきた日本と同じシステムをすべて翻訳して持ち込めば、現地での生産は容易くできる。そうした中で、たとえば、施設管理のような場面では、すぐに現地スタッフを雇って委託することも可能である。

また、幹部はほとんど日本人のみという体制で稼働し始めたとして、まずはうまく滑り出せば何も問題はない。ただ、オペレーションが進むと、やはりコスト競争力が問題となる。いくつかのコストを削らなければ勝てないとなったとき、「進出の目的」をあらためて考えることになる。

日本の生産拠点をただ現地に移しただけではコストは大きく下がるわけではない。

日本の親工場から生産設備、生産システム等を持ち込み、キー部品も持ち込んで、中国ではただアSEMBルするだけとなると、コストの違いは土地代と人件費のみである。

問題は、それがトータル・コストの何%にあたるのかということである。部品のコストは総コストの6~7割程度を占める。当然のことながら、この部分の現地調達が問題となってくる。「すべてを日本から持ち込む」のでは、とても競争力がない状態になってくる。中国では、類似の部品を作っている企業もあれば、かなりの部品を現地化しているHPやGEのような企業もあり、そうした企業と競争していかなければならない。現地調達品の品質問題は常にあるものの、中国の安さを活用するためには乗り越えなければならない最初のハードルでもある。

5) 第2段階・部品と設計図を替える

初期段階を経て、コスト削減が課題となってくると、「この部品を変えよう、設計図をこのように変えよう」という展開となる。

その際、まず原材料の現地化としてスタートすることになる。それでもなお、価格面で競争力がないとなれば、一部、設計を変更、現地化していかねばならない。そうした動きが徐々に広がっていくことになる。さらに周辺的な部品からキー部品へと移っていく。キー部品であっても、たとえば、競合他社の欧米系企業は「現地のここで生産している」という情報が入ってくる場合もあれば、元々ライセンス契約で日本で使用する部品を作っているローカル企業が存在することもわかってくる。そうした状況が整ってきて、ようやく設計図の現地化の段階にたどり着く。その時必要となるのが、ローカルの設計要員である。

中国人スタッフと一緒に設計にあたる、その前段階として、ひとまず周辺的な部分の設計を現地スタッフに任せてみるという教育訓練を実施して、それができるようになる。さらに、部品全体の設計図を描けるようになると、本人を日本に派遣してキーコンポーネンツ周りの設計ができるところまでさらに教育するなどのプロセスを徐々に進めてきて初めて、「では、いよいよキー部品の設計を変えてみよう」ということになる。いずれにせよ、こうした設計業務は、生産関係の出身者ではできない。設計に携わっている若手、もしくはかつて携わっていた従業員 OB に育成指導を依頼する場合もある。

完全なる現地化を目指すなら、あらためて現地で設計図を起こさなければならない。

こうした段階においては事業経営上の目的と必然性があり、仕事はローカル・スタッフだけでもできる環境が整っていることが必要となる。

設計の際、CAD、CAM が使えなければ、仕事を進めていくことができない。中国語版だけなのか、あるいは、日本語版も使えるのか否かで、さらに進め方が異なる。「日本語で開発・設計ができる人材」という限定がつくと、それだけで相当困難になる。

品質テスト、モデルの作成を経て、いよいよ「デザインド・バイ・チャイナ」を作ってみようかという段階になる。このように 100%中国製を目指す場合には、組み立ての現地化、設計の現地化、そして仕様書の現地化という一連のプロセスがある。この段階になって初めてコストの大幅な削減が可能となる。

6) 最終段階・ブランド価値の維持

こうしたプロセスを経て、ほぼ完全に現地化が進んだとして、さらにその先に難問がある。テスト品を作ってみても、それに A 社ブランドを付けられるか否かは、本社の設計部長の承認、そして、最終的にはビジネス・ユニット (BU) 長の承認が必要となる。ただ、機密事項に関わる場合には、簡単には設計図 (原図) を公開できない。きわめて重要な情報が結果的に中国側に漏れいするリスクがあるからである。またブランド名を使うためには、日本の品質基準による最終的な認定が必要となる。こうした「最終的な認定を獲得するためのや

りとり」も容易ではない。この点は、本社設計課長・部長と「日本語で交渉する」ことになる。

ここまでできて初めて、調達、設計、開発の現地化が進んだということになるのである。

その先の販売となれば、当然、ローカル・スタッフが担当する。現地の消費者たちに販売する訳だから。販売の現地化は、それほど困難ではない。

日本本社のブランド名を使用するか否かという点では、たとえば、日本の自動車メーカー N 社の例がある。中国の顧客ニーズに適した車種を開発し製造することに成功したものの、「日本本社の認定が取れない」ことになってしまった。解決策の一つとしてデュアル・ブランドにして、中国の合弁会社の社名を活用した中国 N 社ブランドを使用している。

7) プロセスからみえる日本企業のあり方

このように仕事そのものが細分化されているため、現地でオペレーションしようとするれば、『おのずと日本人が増える』構造になっている。日本本社がそのような構造のもとで仕事をしているからである。

日本企業は、米企業のように細分化された仕事を定義し、標準化、フォーマット化、形式知化（これを遂行するのは本社の役割）することで日本人派遣者でなくても仕事が行われるような体制とそのメカニズムをつくらなければならない。

そして、そうした体制を推進できるようなジェネラルな人材を総経理として送り込み、新たな形で海外事業を展開しない限り、状況は変わらない。

それが出来ていないが故に、多くの日本企業で海外子会社の日本人派遣者比率約 1.5% という水準が、長らく変わっていないのではないか。

業種・業態によって事情は異なるものの、日本人派遣者依存型の経営状況は変わらず、それを改善することは日本企業固有の体質として難しいのではないだろうか。根本的に変えていくのであれば、トップが率先して行動することが必要となる。そうした取り組みの例としては、コマツが挙げられよう。

『ダントツ経営』（坂根氏、2007 年）に記されたコマツ way を作り上げるプロセスは以下のとおりである。企業名を付けた「～way」という改革の方針は、1990 年代くらいからホンダ、トヨタ、ソニーなどで見られるようになった。A 社は 2001 年に検討している。その中には、企業の価値観をはじめ、従業員の行動基準なども入っている。

コマツでは坂根社長が社長交代する 2007 年直前、海外売上高比率 8 割、従業員比率が 5 割を超えた頃、体制の見直しに着手したという。

製造業コマツの強さは、ダントツ商品を世界で作っていくことである。現場力、中間管理職がその中心となる。日本で仕事をしてきた日本人社員なら、そうしたやり方が自然と身に

染みついているが、ただ、8割・5割というグローバルな事業体制になれば、今までの「日本人だけ」という方式がムリになる。加えて、「駐在員が個人的な能力で仕事をしている」実態には限界があると、明解に述べている。

これまで、日本からイノベティブなダントツ商品が出てきたが、このままでは海外からそうした商品が出てくることはあり得ない。

だからこそ、より労働者の流動性の高い海外においても、まずは自社の考え方を理解してもらった上で、現場力を高めていけるような仕組みをきちんと明文化し、海外に委嘱していかないと、立ちゆかない。組織学習していくことが必要となる。だからこそ、コマツ WAY を提言した。これがコマツにとってのグローバル化へ踏み出すブレークスルーであった。

8) 今後の方向性と残る課題

上で述べたように、グローバル化に向けた業務プロセスの見直しは容易ではないが、徐々にそうした環境が変わりつつある。

中国にいても、データのアクセス権限さえあれば、日本と現地で同じ図面を見ながら話しをすることもできる。あるいは、共通したプラットフォームで設計図を作成し、日本側から指導・手直しをしながら進めることも可能である。

そうしたプロセスが可能となれば、本社側も「共同で進めてきたのだから」と、最終的なOKを出す可能性は高くなる。

そうした環境が整うこと、また、現地側で核となる人材を本社で一定期間、教育することにより、それに付随するもろもろの事柄を学習することができる。

いずれにせよ、段階を踏まえて進めていくことがどうしても必要となる。コスト削減という観点で、単に日本人派遣社員の頭数だけを減らしても、稼働できなくなるだけである。

派遣された総経理も、多数の日本人派遣社員活用の現状を是認している訳ではない。派遣人員のコストはきわめて高いからである。派遣社員一人のコストでは現場で何百人単位でローカル社員を雇用できるだけのコストとなる。できることなら、ローカル・スタッフを使いたいが、そうした資質を備えた人材が育っていない、育てようとしてきたのに辞められたといったことが起きる。結局、「任せたくとも、任せられない」、いわば負のスパイラルのごとき状況に陥りがちである。

日本人派遣社員が部下としていれば便利であるし、日本側とのさまざまな調整が山積している。ふつうに稼働している時には何も言っていないが、日本側がややマズイ状況になると、突如本社から「もっと安い部品を使え」と指示されることもある

また、ある製品の現地化をなんとか進めている時に、別製品の生産を命ぜられることもある。生産ラインの内容ががらりと変わることもある。

結局、本社からの派遣されたスタッフは、現地法人と本社との「間」に常に置かれる存在となっている。すなわち、「仲介人」であり、「調整役」であり、「実務実行者」でもある。さらに、企業文化を伝導する役割もある。そうした数多い役割を一人ひとりの駐在員が担っている。総経理は本社ビジネス・ユニット（BU）長に対して全責任を負っている。これまでのような駐在員依存型の海外進出をしてきた日本企業は、ある意味で大きな転換期を迎えている。

その時に課題となるのは、「経営の現地化」であり、仕組みや体制を日本人派遣者がいなくてもできるように変えていかない限り、ヒトの現地化はなかなか進まない。

2. 日本企業の特徴・強み・弱み－外資系企業との対比－

（1）在日外資系企業の状況

日本企業の現地化を考えるために、日本に進出している外資企業の経営体制を検討することには意味があろう。

現状をみると、業種では化学で進んでいる。日本子会社は単に出先としての日本で本社製品を輸入販売しているだけではない。研究開発の部分で、相当程度貢献している。さらに、カスタマー・テクニカル・センターを設立し、顧客の要求ニーズを吸い上げ、新製品開発に積極的に活用している。

要するに、業績の良い外資企業は、日本子会社で付加価値を創出しているのである。その意味において、日本子会社は単なる販売を実行する役割から本社の戦略的パートナーに進化しているのである。

具体的にみると、デュポンジャパン社には、本社派遣社員はいない。社長も生え抜き日本人社長である。スリーエムジャパン社においても、創業者の「任せられるものは全て任せる」という経営理念から、アメリカ人派遣社員はゼロである。戦略的パートナーという意味では、アメリカで取得している特許の15%は日本子会社からという実績が示している。

いずれにせよ、外資系企業にみられる様々な試みの中には、経営の現地化にはTOPのリーダーシップのみならず、従業員の知的な創造活動を活用するという合理性があったといえる。それらは、日本企業の海外子会社ではまだ十分には達成できていないのではないだろうか。

（2）グローバル戦略に共通する分業体制と転換点

今後のグローバル戦略を考える際、どのような企業であれ共通するであろう前提は、以下のような点である。

まず、労働生産性の向上を優先的に取り組むべきということである。「付加価値の低い仕

事、誰でもできる仕事はいずれなくなる」ということであろう。その人だけにしかできない仕事をするべきであり、「作業」はアウトソースすべきであろう。その際、日本企業はまず自動化・機械化を考えるが、欧米の外資系企業であれば、アウトソースを考える方が多いのではないだろうか。ICT技術進歩のおかげで、コールセンターはもとより、様々な分業がグローバルに進んでいる。たとえば、アメリカの個人のホームドクターがインターネットを通じて、専門的な診断をインドの有名医に委託するということが、既に行われている。

上述の点とも関連するが、第二としては、「作業的、反復的なものは、外へ出す」ということである。専門性が低く、作業的部分は、外へ切り出すことが必要であろう。それらは、上下関係から考えて川下に流すということではなく、「全てを自前でやらない」ということである。作業・行程の流れが変わる訳ではない。バリューチェーンの中で自社にとっての付加価値を生まない「部分」はヒトにやってもらうということである。

その上で、空いた時間や余力を、知的創造的な付加価値の創造活動に振り向けるべきなのではないだろうか。アメリカ企業などをみると、こうした戦略はすばやく取り入れている。

グローバル戦略を考える転換点となる重要な目安は、海外売上高（生産）比率であろう。

国内生産50%以上という企業であれば、特段、海外には目が向かない。よほど先見的な視点をもつトップがいないう限り、仕組みは変わらない。そうであれば当然、現場からは変わらない。しかしながら、海外売上高比率50%はとても重要な分岐点である。経営管理体制を見直し、日本本社中心の考え方、従来の経営管理体制からグローバルな視点からの新たな体制へと変換するタイミングではないだろうか。

（3）日本企業の戦略と特徴

グローバル戦略という観点からみれば、日本企業は、海外に展開していく際に戦略はあっても「グローバル経営の型」がないのではないかと。その真因は日本文化の特殊性である。

世界の文明を分類すると普通は文明が二カ国以上で共有されているが、日本国だけは、文明、言語、宗教、文化が独立した存在として繁栄してきた。宗教の観点からみても、キリスト教、回教、仏教、ヒンズー教などさまざまあるが、日本だけはどこの単一宗教にも属していない。日本は仏教であり神道であり、場合によっては儒教など様々な面がある。そこに日本語という特殊言語の要素も加わる。そうした要素をすべて含んだ日本文化は、世界の他の文化圏とは異色な面を持つ。それが日本企業文化の特殊性を形成している。

日本企業文化が特殊だとするならば、グローバル化のためには、すべてグローバル・スタンダードに迎合せよということではない。むしろ、そのように他とは異なり特殊でわかりにくいものであるからこそ、「他でも理解できるよう、明文化し理解されるものに変換してメッセージを発信する」必要があり、そうした理解に向けた努力が必要なのである。

例えば、トヨタの生産方式、その中核にある現場主義による改善活動、これらも論理的に

説明する長年の努力の結果、欧米企業でも理解され取り入れられている。

企業経営という領域では、経営理念、経営方針、実際の経営が動いている仕組み、期待する行動基準を「伝えられるように、理解されるように変換しなければならない」のである。

メカニズムとして、自らの業務を遂行するために必要な情報提供であったり、規則、たとえば品質基準、安全基準など、経営方針の中に組み込まれているコンプライアンスなど、「強制すべきものは強制しなくてはならない」。そういう中で、日本企業の強みを発揮できるようにしていくことが必要となる。著名経営学者の野中郁次郎氏の主張する「暗黙知から形式知へ」ということになるが、そうした変換は意識して実行しなければ決してできない。こうした点は、経営のトップ層が気づかない限り、決して実行されない。それ故、本格的なグローバル戦略が進まない企業が多いのである。2007年コマツの元社長である坂根氏自らのイニシアティブでコマツ WAY を作り上げ、コマツ企業文化のグローバルな社員への浸透を目指した事例はこの証左である。

(4) トップのリーダーシップと組織のあり方

グローバル化に向けた企業の体質転換を、トップ自らが率先して取り組む企業は、多くはない。コマツの坂根社長のような存在は、きわめて稀である。様々な企業が企業の価値観やビジョンを明文化し日本語以外でも掲げているが、きれいなパンフレットやホームページでの掲載で止まっている。企業価値観やビジョンの明文化と表明はあくまでも前提条件であって、重要なのはグローバルな社員が協働するメカニズムであり行動基準であるにも拘わらず、その肝心な部分の努力や変革が進んでいない。

なぜ、日本ではトップそのものの意識が変わらないのかといえ、この点については不明な点も多く、推論の域を超えない。一つ考えられるのは、社内キャリア形成かもしれない。

グローバル戦略に関わる国際本部長や戦略部長など、最終決定権限を持つ人びとのキャリアの多くは、事業寄りのキャリアを歩んでいる。むしろ、海外派遣経験は豊富である。MBA保持者も多い。その意味では、国内で海外マインドを持つ部下・従業員を育ててきた十分な実績はある。しかし多くの経営幹部は、オペレイショナルな部門で役割を果たしてきた。

グローバル化に向けた企業の体質転換は、ヒトや組織、企業文化に関わり、人的資源も含めた管理全体の問題である。

経営の方針決定には、そうした要素もすべて含んだ全体で判断すべきなのだが、どちらかといえば事業活動中心に発想が強く、こうした組織やヒトの管理という部分には目配りされないこともあるのではないだろうか。

また、こうした課題を人事部に投げると、人事部という組織自体が極めて日本本社に根差した国内中心的な発想が主流な部門であるため、日本の外から見たグローバルな視点が欠如しており新しい発想も受け入れにくい。

海外の事例・動向や外資系企業などから新しいことを学ぼうとする発想にも乏しい。よほどショックとなるような事態がない限り、自らを変革するのは難しい。その点では、トヨタはグローバル企業へ転換する過程においては、内側から変わろうとする力が強かったのではなかろうか。

グローバル化を真剣に考えている企業は多い。自動車産業においても、二次受け企業、三次請け企業までも真剣に取り組み始めている。しかしながらそれらの企業トップで、これまで国内で成功してきたヒトにとっては、如何にして海外事業を管理運営するべきかという方法論が思いつかないのではないだろうか。組織全体でそうした発想が出てくるためには、外的変化が目に見える状況に追い込まれたとき、即ち海外売上比率が5割を超えていく状況に直面した時点でのTOPのリーダーシップで経営体質転換に踏み込まなければならない。

(5) グローバル戦略からみた組織の現状と今後の方向性

今でも、日本企業の海外子会社の生産現場では「オレのやったように、やってみせろ！」と言って指導している場面があるのではないか。こうした方法は、「個人の力で暗黙知を伝承させようする」方法であり、それを続けている限り、知識の伝承が定着化することは難しく、また海外子会社の経営知識の蓄積とレベルの向上は望めない。

いま一度、日本企業で常識と考えられてきたことを再考するべきなのではないだろうか。誤解を恐れずに敢えて一言でいえば、日本の大企業の常識は世界では非常識である。

日本企業の経営管理体制の前提となっているのは、労働市場が流動化していない時の、きわめて安定的な内部労働市場であり、その中から優秀な人材を安定的・継続的に確保し企業内に囲いこむ実態にある。それらが、人事管理、仕事の仕方に影響を及ぼしている。

グローバル戦略を推し進めていけば、そうした前提が成り立たない。日本以外のほとんどの国では労働市場は流動的である。アメリカ、中国でも個人個人によって多様性があり、「隣のヒトは自分とは異なる考え方をしている人、人は何時までも同一企業内にいるわけではない」と考える方が一般的である。

これまで日本の一流と言われてきた企業はたしかに十分な成果をあげてきた。ただ、いかに成功をおさめたとしても、国内市場、たかだか1億人の市場でのこととも言う。その他の60億人の市場でその成功体験が納得して受け入れられるかといえば、そんなことはないのでは、と疑問視するほうが自然ではないだろうか。成功体験がなぜ「伝播しないのか」ではなく、伝搬させないのは日本本社自身である。

そうした発想に立たないと、国外市場でのリターンが少なくなろう。特許訴訟や労働争議、品質事故、不正経理処理など、国外ではリスクや思わぬ負債が発生する可能性が高い。翻っ

て、国内市場規模は、今後間違いなく小さくなる。結婚しない、子供を持たない世帯が増え、人口は間違いなく減少する。そうした中で、日本企業はどうやって生きていくのかを真剣に考えていかななくてはならない。

一つには、一人当たり労働生産性を上げることである。単純化していえば、付加価値の高いものを売ればいいのである。二つ目はグローバル市場での収益確保であり、海外子会社群から配当金、技術ライセンス料、マネジメント・フィーを還元することができるような体制に整えていかなければならない。いわば、GDPの一次所得が増えるような体制への転換である。そうした「収入」部分が増えていけば、日本に資金が環流してきて、株主やR&D、新たな投資等に回すことも可能となる。そして三つ目は弛まぬイノベーションである。

日本企業のグローバル化は、本当に今のやり方で大丈夫なのだろうか。昨今、保険や銀行、流通などのサービス産業、過去において日本市場で独占的に優位性を保ってきた企業がM&Aで海外に出て行く事例が見られる。そうした動向は気にかかる。何故なら製造業の豊富な海外経験に比し、海外でのオペレーションの経験が少ないからである。

事業環境が変われば、トップ人事も日本人以外の選択肢もある。たとえば、代表的な製薬会社B社が例として上げられよう。外人社長を抜擢したのは、巨大企業であるB社であっても、これまで危機対応ができるヒトを育ててこなかったからであろう。ジェネリックという、これまでの製薬業界には存在しなかった製品が出てくるまでは、きわめてドメスティックなオペレーションを継続することができたということである。今後は、今まであまり関わりのなかった東南アジア地域でも、欧米外資企業や地場企業と本格的な競争、しかも従来とは異なるゲームを戦う必要がある。そこでは豊富な経験のある人材は日本人社員には居なかったということであろう。

国内市場が良好であれば、基本的には海外に目が向かない。グローバル展開をすれば、単なる売上だけではなく、為替も絡んでくる。いくら利益を出しても、それが吹き飛んでしまうこともあり得る。そうしたことを前提とした上で、経営の現地化を含めたグローバルな経営体制、枠組みなどの全体像を見直す必要がある。海外での事業運営をいつまで日本人派遣社員に依存し続けるのであろうか、今こそ旧習を見直す必要がある。人財は現地にいるのである。グローバルに人材の知恵を活用しない手はない。外資企業としての優位性もそこにある。ICT技術の進歩した今日では、本社でモニターをみて、現地の設計の仕方をローカルスタッフと協議することも可能である。確固たる方針と意図があつて、共通利用できるデータベースとプラットフォームがあれば、共同設計・開発することで新たな製品を生み出すことも可能となる。すなわち、本格的な機構・組織改革を推進すれば、それを支えるだけの技術的基盤・ハード・ウェアはある。「日本人だけの仕事の仕方に慣れてしまっている」状況を本社が主導して本格的に自己変革していくのか否か、それが問われている。

6 小括

ここまで、中国現地での状況、日本側本社の状況から、日系企業の現状と課題を探ってきた。その内容をここですべて振り返ることはしないが、進出先にも本社側にも、さらにはその両者の関係性にそれぞれ様々な問題状況がある中で、日系企業はオペレーションを続行し、それらをよりよい方向へと変えていく方向性をみることができた。「国際経営の形」というA社T氏の主張からすれば、今、日系企業は大きな転換点にさしかかっている。ここでは、今後、より重要性を増すであろう日系企業のあり方を簡単にまとめた上で、さらなる検討課題を整理して、むすびに代えたい。その中で、中国在住のコンサルタント氏へのインタビュー（2016年実施）から得られた知見も織り交ぜていく。中国現地の状況も、本社から派遣されるスタッフも、その両者をいわばやや外側から眺めることで、企業内からは見えにくくなっている問題も、そこでは指摘されている。日系企業が本来の意味でグローバル戦略を展開できるようになっていくのかを、今後、詳細にみていく必要がある。

日系企業が中国をはじめとして海外へ進出を始めたころから、ごく最近まで続いていたこれまでの海外進出を、大多数を占めていた製造業企業を念頭におきながらその要点に絞ってまとめると、「日本人中心のオペレーションで、機能としての進出し、あたかも日本工場のミニチュア版を海外に設立した」という姿が浮かび上がる。そうした進出の仕方があまり大きな問題もなく続行できたのは、中国が外資導入を積極的に進め、きわめて安価でほぼ無尽蔵とも思えるような豊富な労働力があつたからこそである。

それから、40年弱の時を経て、日系企業は現在から今後に向けて、『本来の現地化の意味を再考』する段階に入っている。これまで繰り返し指摘されてきたように「現地化」をさらに推進していく必要があるが、それらは、単に管理職以上のポストに現地スタッフを登用する「ヒトの現地化」だけの問題ではない。

目指すべきは「経営の現地化」のはずである。それらは、ヒト、モノ、カネ、技術といった経営に関わるすべての要素で、それまでは日本から運び込んでいたものを、現地でより安価で高品質、高付加価値のものに「置き換えていく」プロセスである。

それらは図らずも、これまでは日系企業が十分には検討してこなかった、オペレーションを「進出先に適したモデルに組み替えていくこと」を検討することに通ずる。それらは換言すれば、将来的には、事業経営上の目的と必然性があり、業務が現地スタッフのみでも遂行できる体制へと移行することを意味し、経営の理念や、オペレーションの方針、それらを統合した実際の経営が動く仕組みを「他でも理解できるように転換する」することであり、まさにそれが必要な段階に来ているのである。

そうした体制や仕組みの大きな変換には、経営トップが気づき、率先して変えていくこと

が必要不可欠である。その意味でも、体制・仕組みを大規模に変換していく前に、その根本となる考え方や理念のレベルで再検討を迫られているのが、日系企業の現在の姿であるといえよう。

製造業企業において、「海外生産比率 50%」は、重要な分岐点である。サービス業企業においても、グローバル展開を推進すれば、どのエリアにおいて収益の何パーセントを確保できるのかは、きわめて重要な指標となろう。国内でオペレーションをしていたうちの「何割かを国外に移す」という段階から、文字どおりのグローバル・オペレーション体制へと、まさに今、日系企業は大きな転換点にさしかかりつつある。

こうした動向を経営コンサルティングの立場から見た場合、日系企業の現状がどのように映るのかといえば、「20年前とほぼ変わらぬ課題」を抱えている状況である。

これまで検討してきた「現地化」に関しては、実際に中国へと赴任してきた総経理が、いったい『何のために進出し、何をするのか?』、さらには、「どういう状況になれば、『現地化が完了するのか』」といった、きわめて根本の課題について、明確な回答をできない場合が少なくないという。

経営の仕組み全体を現地化していく、進出先に適合する形に変えていくという発想が、少なくとも今まではあまりにも希薄であった。ヒトの現地化という部分のみを考えても、それを突き詰めた場合の究極の姿は、「日本人派遣要員がまったくいない」状態でオペレーションをきちんと続行できる体制であり、極言すれば、看板「のみ」となった日本企業を、本社ははたして容認できるのかというところまで含めて検討を迫られている。

そのためには、むろん、日本本社の方針、意図をきちんと理解し、実行が可能な「経営スタッフが育っていること」が必須であり、その総責任者の下で業務が遂行できる体制が構築できれば、特段、問題はなかろう。ただ、そうしたほぼすべてを安心して任せることが出来る人材をいかに育成していくのか、いけるのかという大問題は残ったままである。

逆から考えれば、総責任者のポジションや「看板」などの中で、日系企業として「どうしても、この要素だけは絶対に残さなければならない」と考えるものは何であるのか、それを考える必要がある。

日系企業の仕組みを単に欧米系企業と対比することは、あまり生産的とは思われないものの、本社と派遣予定者との間に交わされる契約のあり方も、日系企業の今後を考える際、一つのヒントを提供しているかもしれない。

欧米系企業にみられるのは、本社と派遣予定者が「契約を結んで、派遣する」仕組みである。上司と派遣予定者（主として、人事、財務畑）が面談をして、その内容でお互いが納得できることを確認した上で、派遣予定者が契約書に署名する。

そこには、「派遣期間中のミッション」のみならず、赴任期間中にどの程度のミッション

を達成し、業績を上げたかによって、「帰国後・将来のキャリア展望をより明確にする」ことまで含まれている。そうした契約を交わすことで、派遣スタッフのモチベーションを上げるということが、そのねらいである。「達成すべきミッションと、その達成度による、赴任後のキャリア・パス」を明確にした上での派遣は、少なくともこれまでの日系企業では見られていないように思われるが、今後のグローバル人事を含む、企業全体の人事管理体制を検討・調整することが迫られているように思われる。

これまで、多くの日系企業が中国におけるオペレーションの実績を着実に積み上げてきたことは確かである。これまでの経済状況、市場にとっては、これまでの仕組みや戦略が奏功してきたことの証しであろう。ただ、企業を取り巻く環境がめまぐるしく変化する中で、経営の仕組みが以前のままでは立ちゆかなくなりつつあることも確かである。

本社側として、「進出目的に合致した戦略の全体像とスピード」を再考すること、すなわち、何が最終的な目的で、そのための最適で効率的な手段は何であるのかを、いま一度検討することや、本社が現地に対して、どこまで「コントロールをするのか、その範囲」を明確にすることが求められている。さまざまな事柄ですべて常に本社に判断を仰いでいるようでは、経営のスピードが低下するばかりである。「どこまでが本社の判断事項で、どこからは現地が判断すべき課題なのか」、この点も長く指摘されてきた点であるが、今一度、検討が必要となろう。

最後に、これまでの経験、すなわち、貴重な取り組みの積み重ねとその成果を十分に活かすことが必要であろう。ややもすれば、前任者たちが必死で獲得した知識やノウハウを十分に活用しきれていないのではと思われる状況も散見される。それは、あまりにももったいない情報のムダ遣いであり、損失のほうが大きいように思われる。ただ、同時に考えなくてはならないことは、逆に「過去の功績に囚われすぎることが足枷になる」可能性も想起せねばならないという事態である。一時期に赴任して相当程度の業績を上げた派遣スタッフが、再度赴任した折りに、周囲の環境が一変しているにも関わらず、「この方法を採用したからこそ、成功した」という経験だけを押しつけても、それは現在の状況に合わないだけでなく、むしろ、負の効果しか予想できないという場合もあろう。その意味で、まさに現在から今後に向けて、どういった戦略がもっとも適しているのかを柔軟に判断でき、それを遂行できる人材を選ぶことが必須であり、その育成こそが課題であり続けている。

今後も、日系企業のグローバル戦略を検討することは重要であり続けている。これまでの検討結果を踏まえれば、今後のさらなる課題としてあげられるのは、以下のような諸点である。

一つには、中国現地と日本本社の関係性を、より詳細に検討することが必要となろう。派遣スタッフの観点からみる中国現地の現状と課題、そして、彼らを派遣する本社側の現状

と課題は、徐々に明らかになりつつある。そうした状況と関係性を、お互いがどのように認識しているのかを探ることで、グローバル戦略全体のあり方を検討するきっかけを得ることが求められているように思われる。

また、業種・業態により、その業績は相当程度の差が予想され、良好である場合とそうではない場合が明確に二極化している・していく可能性が高い。その中での「今後の市場予想」も含めた今後の戦略も重要な検討課題である。

本来の意味での「現地化」が、どの程度推進されているのか、その点も何らかの指標により明らかにしていく必要があるだろう。ヒトの問題は古くて今なお大きな課題であるが、それを考える際、人事管理上の位置づけもさることながら、ローカル・スタッフを「本気で育成してきたのか」をあらためて問うことも必要なのではないだろうか。すなわち、労働条件云々のみならず、彼らが「学ぶ機会を十分に提供し、知的好奇心を満足させるためにいかなる取り組みをしてきたのか」を考えることが、今後の展開には必須であるように思われる。

いずれにせよ、それらはこれまでの経験をベースとして検討していくものである。これまでのオペレーションでは、「どのような問題で困り、それらをどのように防いだのか、改善してきたのか」といった情報をあらためて収集・整理し、今後の危機予測と管理に役立てる必要がある。そうした知見を丹念に集め検討することにより、日系企業のオペレーションとその研究に対するなんらかの示唆を得ることができるのではないだろうか。

