

2014 年度

卒業論文

グローバル化と海外進出

日本企業における現地化のあり方とは

早稲田大学商学部 4年
1F110181-2 大滝城太郎

はしがき

2013年1月中旬「卒業論文とは1年間付き合うことになるから、しっかりと考えてテーマを決めたほうがいいよ」と心優しい先輩からいただいたアドバイスが頭から離れず、テーマを中々決められずにいた。そんなことを考えながら、悩みに悩んで選んだテーマは「現地化」という谷本ゼミらしからぬテーマであった。テーマ提出当時には全く想定していなかった「現地社会との共生」という言葉が本論文の中でキーワードとなってくれたことが唯一の救いであるように思える。そのようなテーマを選んだのも、テーマ提出以前から、「ものづくりに携わっており、なおかつ海外進出も行っている企業で働きたい」との志望があったからである。結果として、非常に幸運なことにその志望通りの就職活動を終えられたから良かったものの、全く海外進出を行っていない企業や、そもそもものづくりに携わっていない企業に就職することになっていたら、このテーマは変更していたのだろうかと思ってしまう。

大学4年生という1年を振り返ってみると色々と思うところがある。実は大学に入学してから大学4年生になるまで「大学4年生は1年遊び呆けて人生最後のモラトリアムを満喫するものだ」と勝手に想像していた。半分くらいは正解だった。しかしながら、意外と4年生になってから学ぶことが多いことに驚いている。卒業論文はあるものの計画的にやればそこまで負担ではなかったし、サークルも引退し、就活も終えたからか、常に心に余裕ができて視野が広がったのか色々なことに気が付いたり、大学生活中の自分を振り返り反省をしたりすることが多かった。意外と「人生最後のモラトリアム」にも関わらず人間的に成長できたのではないかと思っている。

ゼミ活動に関しても「気が付いたこと」がある。本論文を早稲田の中央図書館で書きながら、2年間のゼミ活動の振り返って見たが、“非常に充実”していたと言っても過言ではないだろう。毎週の発表課題、夏合宿、プロジェクト研究発表、三大学インゼミ、ステイクホルダーミーティング、そしてこの4万字に及ぶ卒業論文である。どうして谷本ゼミは他のゼミに比べてこんなにもカリキュラムが充実しているのだろうか。やはり、それは偏に谷本先生のゼミにかける情熱に尽きるだろう。膨大なカリキュラムをこなす学生以上に、そのカリキュラムを組みバックアップする教授の方が大変に違いない。そんな当たり前のことにカリキュラムに忙殺されている内は気が付かなかった。これほどまでにゼミのカリキュラムを充実させる谷本先生のゼミへの情熱に深く感謝をしたい。谷本先生や、森塚さん、斎藤さん、フィードバックをくださった院生のみ

なさん、快くインタビューに応じていただいた JFE エンジニアリング株式会社の皆様、ゼミの先輩後輩同期、そして 24 時間パソコン利用可能の 22 号館を管理している早稲田大学、多くの人に支えていただいたからこそ、この卒業論文は完成できたのだと実感している。
本当にありがとうございました。

2014 年 12 月 18 日

大滝 城太郎

目次

はしがき	1
第1章 序章	4
第1節 グローバル化の定義	4
第2節 現地化の定義	5
第3節 問題提起	6
第2章 グローバル化・現地化の歴史・議論	7
第1節 グローバル化の歴史・議論	7
(1) グローバル化の歴史	7
(2) グローバル化に対する議論	10
第2節 現地化に関する議論	12
第3章 今日求められる現地化のあり方	15
第1節 今日求められる現地化のあり方	15
第2節 企業から見る「経営・人材の現地化」におけるメリット・デメリット	17
第4章 日本企業と現地化	21
第1節 日本企業のグローバル化の歴史	21
第2節 日本企業の経営・人材の現地化についての現状	25
(1) 日本企業が現地化をする理由	25
(2) 日本企業の現状	27
第3節 日本企業の経営・人材の現地化が遅れている理由	28
(1) 本国社員派遣の目的	28
(2) 本社のグローバル化/内なる国際化	29
第5章 事例研究—JFE エンジニアリング株式会社における現地化—	32
第1節 JFE エンジニアリング株式会社における現地化とは	32
(1) JFE エンジニアリング株式会社とは	32
(2) JFE エンジニアリング株式会社における現地化とは	35
第2節 JFE エンジニアリング株式会社における内なる国際化とは	40
第6章 日本企業の現地化のあり方とその実現方法	44
第1節 日本企業における現地化のあり方とは	44
第2節 「本社のグローバル化」を実現させるためには	45
参考文献一覧	47
参考 URL 一覧	48

第1章 序章

グローバル化経済が加速し経済競争が盛んになる昨今、日本の国際競争力の低下が叫ばれているのをよく耳にする。GDPの低下、労働生産性の低迷、諸外国の台頭、様々な原因が挙げられる中、私が注目したのが日本企業の海外における現地化である。それは、4年間早稲田大学商学部でビジネスについて学び、今まさに海外進出をなそうとしている企業に内定をいただいたため、日本の国際競争力低下において数ある問題の中、現地化に興味関心を抱き研究対象とした。

本論文において、日本の国際競争力が伸び悩んでいる原因の1つである海外進出、主に現地化のあり方を明らかにする。

まず、第1章においては本論文のキーワードとなる「グローバル化（グローバリゼーション）」と「現地化（ローカライゼーション）」の本論文における定義を行う。そして、本論文において何を明らかにするのかという問題提起を行う。次に、第2章においてはグローバル化と現地化についての歴史や最近の議論について触れそれぞれに対する認識を改める。第3章においては現地化のあり方とはいったいどのようなものなのかを明らかにし、そのメリット・デメリットを示す。第3章で明らかにした現地化のあり方を日本企業が行えているのか、日本企業の現状、日本企業のグローバル化の歴史、日本企業の現地化が遅れている理由を第4章において明らかにする。それらを踏まえた上で第5章では、事例研究に入りJFEエンジニアリング株式会社に行ったインタビューについて示す。最後に第6章で「日本企業における現地化のあり方」を明らかにし、その現地化を実現する具体案も明らかにして本論文の最後とする。

第1節 グローバル化の定義

本節では本論文におけるキーワードである「グローバル化とは何か」という定義を行う。グローバル化（グローバリゼーション）という言葉が広く知られることになったのが90年代の事で、20年近く経った今その言葉は常識として広く認識されている。しかし、改めて意味を問われるとはっきりとその答えを出すことは難しい。そこで本論文では3人の学者の定義を元にグローバル化を定義する。

まず、伊藤（2009）によれば、「グローバル経営」とは「海外での活動割合が増加し、国内と改題とを区別しなくなる。国内外が一体となり、地球規模で考

え、「世界最適」を目指した活動を展開する。」「各事業部や全社にとっては、その中に多くの国を抱え込むこととなり、数多くの政治や経済や文化を含めることとなる。グローバル経営は、事業の地理的な活動領域を地球全体に闊外してビジネス・チャンスを増やす反面、こうしたさまざまな新しい問題をもたらすこととなる。」¹と述べている。

次に、西川（2011）によれば「グローバリゼーション自体は、近代世界で資本の蓄積を進めてきた巨大企業が国境を越えて生産と市場を地球規模で拡大していく動きであった。それは成長信仰の上に成り立っていた。」²とあった。

また、赤羽（2009）では「経済のグローバリゼーションとは一般的に商品、資本、貨幣、金融が国境を越えて世界かすることである。」と定義されている。加えて、「経済のグローバリゼーションの特徴」として「IT革命に支えられている」「グローバリズムに支えられている」としている。なお、「グローバリズム」とは「グローバリゼーション」の同義語ではなく「多国籍企業の世界市場での自由活動を保証するイデオロギー、運動、思想である。」³と定義している。

以上が「グローバル化」に対する定義や前提知識であるが、これらの学説を見るに、どの参考文献でも大きな意味の違いはなく大まかに見れば「経済活動の世界化（国際化）」という意味で使われている。本論文においても「経営のグローバル化（グローバリゼーション）とは企業が国境を越えて経営活動を行うこと」と定義する。

第2節 現地化の定義

本節では、グローバル化に続き本論文において欠かせないキーワードである「現地化（ローカライゼーション）」について定義を行う。

まず、小川（1992）によれば「ローカライゼーションとは、ヒト、モノ、カネ、情報、技術など、経営資源のローカルなものへの単なる置き換えを意味するものではない。ローカライゼーションとは、現地社会が進出企業に対して求める雇用吸収、輸出復興などの経済的貢献ばかりでなく、技術移転、人材育成、現地社会との交流・調和、環境・資源の保全といった社会・文化的貢献を十分果たして、現地社会との共生を実現していくことを意味している。」⁴と定義している。

また、奥村（2011）によれば「経営の現地化とはそもそもいかなる現象であろうか。企業が直接投資によって進出先国・地域に営業所を設け、あるいは工場を建てる。その先、不動産の借り上げあるいは取得、機器備品の購入、原材料や部品の調達、人の囲い入れなどが行われる。すなわち、進出先国・地域に

においても人・物・金などの取り込み、言い換えれば諸要素の組織化あるいは内部化が行われるだけである。したがって、それ自身がすでに経営の現地化ということもできる。」⁵と定義している。

そして、井沢（2003）では「現地化とは、進出先国の経営資源をできるだけ活用して、子会社の運営を行おうとする経営の方針と行動のことである。」⁶と定義している。

この三者によれば「単純な意味での現地化」とは「ヒト・モノ・カネ・情報・技術などの経営資源が進出先国・地域といったローカルなものに置き換わり内部化されること」と定義できる。しかし、昨今問題になっているの「現地化」とはそうではないようだ。小川も述べているように「経済的貢献や社会・文化的貢献」などを通した「現地社会との共生」が問題になっている。しかし、本節では「現地化の定義」を目的としているため、現地化における問題や「経営の現地化」などについては第2章、第3章にて述べる。

第3節 問題提起

本節では、本論文における問題提起を行う。グローバル化が叫ばれてから20年、日本の国際競争力は刻一刻と低下している。日本は上手くグローバル化の波に乗り切れていないのではないだろうか。そこで、グローバル化と言っても様々な要素があるが、私はその中でもグローバル化と切っても切れない関係にあり第2節でも取り上げたように現地化に注目した。企業がグローバル化（国境を越えて経営活動を行うこと）するにはほぼ必ず現地化（ヒト・モノ・カネ・情報・技術などの経営資源が進出先国・地域といったローカルなものに置き換わり内部化されること）が必要になってくるのは明白だからである。そして、私は本論文において「日本企業は現地化が上手くいっていない」という仮定のもと、それを改善するため、日本の国際競争力が再び向上するための「日本企業における現地化のあり方」と「それを実現する方法」を明らかにする。

そのために第2章ではグローバル化経済とは現地化とはどのように生まれたのか、最近ではどのような議論がされているのかということをも明らかにする。

¹伊藤 2009, p.47

²西川 2011, p.4

³赤羽 2009,p.234

⁴小川 1992,p.2

⁵奥村 2011,p.90

⁶井沢 2003,p.67

第2章 グローバル化・現地化の歴史・議論

本論文において重要な二つのキーワードであるグローバル化と現地化について第1章では定義を行ったが、第2章ではその歴史や最近の議論について触れる。現地化やグローバル化に関して考察する前に、その歴史的背景や最近の議論を学び、認識を改めることが目的である。

第1章で述べた通りグローバル化という言葉が広く認識されてから20年である。それでは、グローバル化という言葉・概念はどのように形成されていったのかを第1節において明らかにし、さらに最近はグローバル化に関してどのような議論がなされているのかも述べる。

第2節では最近の現地化の議論について触れることによって認識を深め、第3章で明らかにする「現地化のあり方」への下準備を行う。

第1節 グローバル化の歴史・議論

本節ではグローバル化の歴史と議論について述べる。グローバル化について考えるとき、様々な疑問が頭に浮かぶ。グローバル化、つまり「企業が国境を越えて経営活動を行う」のはいつからだったのか。そもそも、企業は自国の中や貿易だけに留まらず他国にまでその経営活動を伸ばしたのはなぜだったのか。どの国がどのような政策で推し進めていったのか、反対はなかったのか、などである。本節ではそのような疑問を解決するため、グローバル化をより深く考えるために戦後のグローバル化に関する歴史を追い、その認識を深める。

また、(2)ではグローバル化に関する議論を述べ、最近ではグローバル化をどのように捉えているのかということも明らかにする。

(1) グローバル化の歴史

本稿ではグローバル化の歴史について述べる。
速水(2013)によれば「この新しいグローバル経済は最初にどのような形で出現したのであろうか、第1に、西欧の経済が、第二次世界大戦の荒廃からいち早く完全に復興することに成功したことがあずかって力があつたことは明らかかなように思われる。以後、次第に世界の他の地域の国々がそれぞれヨーロッパの成功を模倣して、自身の方法を発見していった。」¹とある。それでは、「西欧の経済」いわゆる西側諸国が第二次世界大戦後どのように今の経済基盤を築き

上げていったのかを述べる。

速水（2013）によれば西側諸国における戦後復興の中で最初の大きな役割を果たしたのが IMF（国際通貨基金）の設立と GATT（関税及び貿易に関する一般協定）の成立である。それでは、西側諸国が行った復興への道のりを戦中の大西洋憲章の流れから追う。「戦後のための計画立案は戦争の最中に始まっていた。事実、早くも 1941 年 8 月、北大西洋（実際にはニューファウンドランドのプラセンシア湾）の戦艦上の劇的会見で、フランクリン・ローズヴェルトとウィンストン・チャーチルが大西洋憲章に署名し、両国（そしてのちにはその他の国連加盟国）は、1930 年代の双務主義に代わって多角的な世界貿易体制の回復を図ることを誓った。もとよりこれは糸の表明にすぎず、いかなる具体的行動にも当事者を拘束しなかった。しかし少なくともそれは、よき意図の表明ではあった。ついで 1944 年、アメリカ合衆国とイギリスの代表が指導的役割を演じた、ニューハンプシャーの避暑地ブレトンウッズの国際木々で、二つの大きな国際機関の基礎が敷かれた。国際通貨基金（IMF）は、様々な世界通貨間の為替レートの構造の管理、および各国間の国際収支の短期的不均衡を是正する融資に責任をもつことになっていた。世界銀行としても知られる国際復興開発銀行（IBRD）は、戦災を受けた経済の復興に、そして最終的には、世界のまずしい国々の開発に長期貸付を行うことになっていた。これら二つの機関は 1946 年までは機能しなかったし、またのちに述べる理由で、それ以降も数年間完全には機能しなかった。しかし少なくとも、世界経済の再建に向けて短所がつけられた。また制度の仕組みの見通しについても合意が得られた。ブレトンウッズ会議の出席者は、諸国間の公正な貿易のためのルールをつくるような国際貿易機構（ITO）を設立したいと考えていた。この目的のためにさらに会議が開かれたがえられたものはせいぜいのところ、1947 年にジュネーブで調印された、はるかに限定された関税及び貿易に関する一般協定（GATT）であった。署名国は、各国が他国に対する最恵国待遇（すなわち貿易で差別しないこと）を拡張すること、関税引き下げを図ること、数量制限（割り当て）に訴えず現存するものは撤廃すること、そして大きな政策変更をする前に相互に話し合うことを誓った。これらの条項は、ITO から期待されていたものよりはるかに少なく、しかもそれらは必ずしも実際にはまもられなかった。しかし多くの国際関税引き下げ会議が GATT の後援で開催され、それが貿易障壁の引き下げに多くの貢献をなした。GATT 加盟国は、1947 年の 23 カ国から、20 年後には 80 カ国以上となった。結局、1944 年に世界貿易機構（WTO）が GATT にとって代わった。」²とある。その後ドイツの「経済の奇跡（ヴィルトシャフツヴンダー（Wirtschaftswunder））」と呼ばれるほどの経済成長や、アメリカの 1952 年まで

続くマーシャルプランなどで西側諸国はさらに富んでいった。その後「その他新しい期間のなかで最も重要なものの一つは、欧州決済同盟 (EPU) であった。すでに詳述したように、終戦直後の貿易拡大の大きな障害の一つが、外国為替資金、とくにドルの不足と、その結果である貿易の二国間均衡の必要性であった。いくつかの試みがこの制約打破のために行われたが、それらは稚拙で、それほど効果的ではなかった。ついに、1950年6月、OEEC (欧州経済協力機構) 諸国は、アメリカ合衆国らの5億ドル供与の助けを得てEPUを発足させた。この同区蹠的な方法はOEEC内での多角的自由貿易を可能とした。精確な会計がヨーロッパ域内貿易について記録され、毎月待つ、残高が計算され、総裁された。総合で赤字を持つ国は、中央勘定で差し引かれ、その赤字が大きい場合には、それらの国は一部を金かドルで支払わなければならなかった。他方、債権国は中央勘定に勝ち方記入をうけた。貸方が非常に巨大な場合、それらの国は一部を金貨ドルで受けより、これによってその国が、いわゆる硬貨圏 (主にドル圏) からさらに輸入することができた。これがOEEC諸国に相互の輸入を増進させ、アメリカやほかの海外の供給国への依存を減ずる動因となった。その結果はめざましいものであった。EPU結成から20年かそこらのあいだ、世界貿易は、1860年代の通商条約終結直後の数年間をべつとすると、歴史上最高の、年平均8%の率で増大した。この成長の大部分は、もとよりヨーロッパ、すなわちヨーロッパ域内と、ヨーロッパと海外諸国の間の双方で起こった。EPUが非常に成功したので、OEEC諸国は、貿易全体の成長と連動しながら、1958年、各国の通貨の自由な交換と完全な多角的貿易を再開することができた。1961年、OEEC自身は、経済協力開発機構 (OECD) に改編され、これにアメリカ合衆国とカナダ (そしてのちに日本とオーストラリア) が加盟した。それは発展途上国への援助を策定し、マクロ経済政策に関する合意家財を探り、その他の相互に関係する問題を討議する先進工業国の機構であった。」³とある。このように戦後西側諸国は自由貿易を加速させ、その経済を強大なものにしていった。続いて1950年にフランスの外相ロベール・シューマンがフランスと西ドイツの石炭・鉄鋼業の統合を提案する。これを「シューマンプラン」と呼び、他のヨーロッパ諸国も参加し欧州石炭・鉄鋼共同体 (ECSC) が1951年に創設される。「1957年、シューマンプランの加盟国は、ローマでさらに二つの条約に調印し、原子力の平和的利用開発のための欧州原子力共同体 (EURATOM) と、最も重要な欧州経済共同体 (EEC)、すなわち共同市場を創設した。共同市場条約は12年から15年の移行期間を経て、加盟国内のすべての取引に対する輸入関税と数量制限おファン快適に撤廃し、共通の対外関税率へ置き換えていくことを定めた。共同体加盟国は、運輸、農業、社会保障およびほかの多くの重要な経

済政策領域に関して、共同の政策を履行し、共同体域内での人と資本の自由な移動を許可することを誓約した。最も重要な規定の一つは、この条約が一方的に破棄されえないこと、また移行期間の一定段階を経たのち、爾後の決定は全会一致ではなく、特定多数決をもってなされる、という点であった。共同市場条約も EURATOM 条約も、それぞれの活動を監視する最高委員会を創設し、ほかの超国家団体（官僚理事官、総会、司法裁判所）を ECSC のそれと併合した。共同市場条約は 1958 年 1 月 1 日に発行し、共同対は、移行期間を延ばす代わりに短縮して、悲観論者（共同体内に多数いた）を混乱させた。1965 年、三つの共同体の最高委員会は、最終的な政治統合のためのより実効性ある機関をつくるために合同した。1968 年 7 月 1 日、加盟国間のすべての関税が、当初予想したより数年早く、完全に撤廃された。」⁴とあるように、欧州経済共同体の創設により欧州の中で関税が撤廃され自由貿易がさらに加速した。このように戦後の IMF・GATT 体制から自由貿易が西側諸国の経済のメインストリームとなっていた。

しかし、社会主義を是とするソビエト連邦をはじめとする東側諸国の存在が、地球規模での自由貿易に歯止めをかけていた。だが、1989 年のベルリンの壁崩壊、1991 年のソビエト連邦の崩壊などで冷戦が終結、それら東側諸国も西側諸国主導の資本主義の波にのまれていくこととなる。冷戦という東西の壁が消滅したことに加えて、IT 革命により情報技術が格段に向上した。このことにより地球規模で自由貿易が行われ、企業もその活動拠点を海外へと伸ばし、多くの多国籍企業が台頭していった。このようにしてグローバル化が成り立ったのである。

(2) グローバル化に対する議論

本項ではグローバル化に対する議論について述べる。

アメリカのサブプライムローン問題やリーマンショックに端を発した世界的な金融危機によってグローバリゼーションの負の側面が露呈した。これによりグローバリゼーションや新自由主義経済への懐疑的な意見が出てきた。金子（2010）によれば「まず、この世界金融危機と呼ばれる事態が、一つの大きな歴史的転換点だということを申し上げなければなりません。（中略）世界の名だたる金融機関が、一時的にせよ国有化されたり、巨額の公的資金で救済されたりした。これでは「自由主義」経済とは言えません。ある意味、この対処は、金融自由化を中心とするグローバリゼーションによって世界市場がフラットになり、すべて豊かになるという、そのイメージ事態を完全に原理として裏切っ

たのです。ですから、この破綻した新自由主義に代わる新たなルールが必要になってくるだろう、というのが今世界の置かれている状況といえるでしょう。」⁵と金融危機によりグローバリズム信仰が崩れ去り、グローバリゼーション・新自由主義経済への懐疑的な意見や脱却が見られることを述べている。

また、西川（2011）も「二十一世紀を迎えた世界は急速な転換期に入っているように見える。この天気とは、一方では、一九八〇年代以降、急速に進んだグローバリゼーションが二〇〇七～二〇〇八年の金融危機を契機とする世界同時不況によって一頓挫したことに象徴される転機である。」このような状況で西川は「ポスト・グローバル化」と「脱成長」を掲げている。「ポスト・グローバル化」とは「なお、言うまでもないが「ポスト・グローバル化」(post-globalization)という言葉は、グローバリゼーションが終わったとか、その現実を否定する用語ではない。グローバリゼーションは「経済のグローバリゼーション」と共に「意識のグローバリゼーション」も相伴い、両者は相関しつつ発展しており、非可逆的な動きで後戻りをすることはない。「ポスト・グローバル化」という言葉は、本書では、経済・市場のグローバル化を営利思考からひたむきに進めた時代は終わり、これらのグローバル化を、人々が、人権や環境など意識のグローバル化により見直す時代に入った、という意味で用いられる」⁶と述べており、金子同様に金融危機の反省から経済だけを考えるグローバル化から脱却し、人権や環境などを意識したポスト・グローバル化をすべきであると主張している。

また、「脱成長」に関しては「それは「脱成長」(post-economic growth)も同じで、これは経済成長を否定する言葉ではない。資本蓄積や経済成長は今後もいろいろな形をとり、とりわけ知的資本集約の形で進んでいくだろうし、それは必要なことでもある。だが、経済成長＝富として、成長により社会問題が解決するという信仰あるいは思い込みがまかり通った時期は終わった、ということである。つまり、私たちの精神を成長信仰から解放する時代が到来した、とあってよい」⁷と述べている。

このようなグローバリゼーションを見直す声は「反グローバリゼーション」としても現れている。「反グローバリゼーション」とは読んで字のごとく「グローバリゼーションに反対する」運動・主張のことである。赤羽（2009）によれば「すなわち、労働組合、市民団体、NPO（非営利組織）やNGO（非政府組織）などの運動であり、これらは「下からのグローバリズム」とも言われている。反グローバリズムには、次のような3つの類型がある①地域主義（EU、東アジア共同体構想など地域協力の動き）、②市民社会運動（市場経済化の弊害による社会問題・貧困化・人権抑圧・環境悪化などの発生に対して、政策提言により対処していこうという動き）、③テロリズム（穏便な行動ではなく、過激な行動

や脅しによる対応の動き)である。」⁸と述べている。また、グローバリゼーション結果出てきた、労働問題、社会問題、環境問題、格差などを指摘する声もある。そのような中でグローバル・コンパクトの出現や市民意識の向上により、経済第一主義の経営から「持続可能な発展」を目指した経営に徐々にシフトしつつあることを示唆している。そして、現地化に関してもその例外ではない。先述の通り、今日求められているのは単純な経済活動としての現地化ではない。グローバル化と現地化は切っても切れない関係にあり、その故に、グローバル化の負の側面として労働問題、社会問題、環境問題などが指摘されている昨今の世界情勢においてはこれらを考慮した上での現地化が強く求められるのである。詳しくは次節にて述べる。

第2節 現地化に関する議論

そもそも、なぜ企業は現地化・海外進出をするのだろうか。高橋（2011）によれば「企業はなぜ、海外に進出するのか、これはその国の成り立つ状況—資源、地理、経済発展の度合—や企業・業界の特性によっても異なるであろう。たとえば、スイスは小国であるが、海外に進出して活発な多国籍企業の企業展開を行っている（ネスレ、チバ・ガイキー、ABB、リシュ、シンドラーなど）。スイスは国土が狭く、山と湖の国情が必然的に海外への企業活動に発展していった。わが国では1985年の急速な円高による輸出から海外生産へのシフト、生産コスト削減のためにアジア諸国や中国への進出、さらに国内市場成熟化による海外市場拡大へと様々な要因がある。一般に企業が海外に進出する目的や動機は以下のことが考えられよう。

- ① 市場確保—これは企業が市場拡大のために海外進出することである。企業は成長のために顧客を想像しなければならない。このために国内から海外市場へと拡大する。国内市場が成熟化すれば海外に求めるというのは、どの企業にもあてはまる海外進出第1の動機である。
- ② 資源確保—これは原料資源を長期的・案敵的に確保するため、海外に進出する。鉱山会社、製鉄会社、石油会社はオーストラリア、中近東、アフリカ、ブラジル等の資源の豊富なところに進出するのはこの理由からである。
- ③ コスト削減—これは生産コストを下げるための機械化、自動化に加えて、ジン気比の安いところで物を生産する。多くの労働力を必要とする労働集約的産業の場合は、1人当たりの淋菌コストが安いところに進出する。その進出先は、沈金の安い発展途上国である。近年では「世界の工場」

といわれた中国への工場進出はこの理由からである。

- ④ 貿易摩擦の回避—これは輸出で培った海外市場を確保するため、海外に生産工場を作る場合である。日本企業の対米進出は1970年代のテレビ事業での貿易摩擦。1980年代後半の自動車、半導体はアメリカとの不均衡をもたらし、その回避のためには、不可避的にアメリカでの生産拠点を作るようになった。
- ⑤ 技術、市場情報の確保—これは海外に事務所・支店等を作る場合である。進出相手国の技術動向や市場郷校を探るために活動拠点を作る。
- ⑥ 輸出規制への対応—国家や経済圏（EUやNAFTAの形成など）の政策によって、海外からの輸入規制をしようとする動きがある場合に、それらの地域に進出する。1992年の「ヨーロッパ連合」（EU）発足の時、輸入規制が行われるという懸念から日本企業はEUに地域内に事業拠点をつくったのはこの理由からである。

企業の海外進出の目的や動機は以上のようないくつかの理由を上げることができるが、実際の企業の動きは、それらの目的がいくつか重なり合って進出を決定する。」⁹とあった。このように企業が海外進出を行うにはさまざまな理由とメリットがあるからである。

上記のような理由があり企業は現地化を行っているのだが、先述の通り今日現地化の中で問題になっているのは、「経済的貢献や社会・文化的貢献」などを通した「現地社会との共生」である。小川だけでなく奥村もそのことについて触れている。「しかし、普通はこのグリーンフィールドの段階で「経営現地化問題」とは言わない。われわれは現地化の問題としてはっきり意識するようになったのは、ローカル・コンテンツということがいわれるようになってからだろう。すなわち意識的に一定の比率で現地の原材料や部品を購入すべきであるという現地調達率の要求である。」「今日求められる現地化とは、競争優位性を形成するため、あるいは現地経営をやりやすくするための経営政策上の問題であるから、現地化が進んでいるか遅れているかということではなく、経営状況と経営環境を考慮した適切なものでなければならない。ただし問題は、その適切さの基準はたようでありうるということである。たとえば、欧米諸国の企業は利益率がよければ誰がどのように経営しようとかまわないので、財務的コントロールさえしっかりしていれば経営者の現地化を受け入れることができる。それに対して、日本企業は利益というより事業そのものにこだわるから、特に事業の担い手である人の現地化が進まないということがある。しかし日系企業といえども、多くの駐在員を抱えていてはコスト圧迫で競争力を失うから、ようやく管理層や経営層への現地人の登用が実現してきている。周知のように、日

本企業における昇進は長期雇用を前提としているため、時間がかかるのである。また、現在料や部品の現地調達においても供給業者との関係はその時々の時価競争に基づくスポット的なものではなく、信頼関係の構築に基づく長期的で融通性の利くものを求める。したがって、ここでも現地化に時間がかかることになる。ところが販売戦略についていえば、代金回収問題をはじめとした商習慣の違いや顧客の嗜好や要望の違いなどか現地化の実質化は避けられない課題となっている。この面では、やはり地元の事情に通じた現地の人々を活用することが望ましい。商品についていえば、現地の嗜好や必要性にあった開発や品揃えが求められるし、価格設定や広告宣伝においても同様であろう。また、現地の事情を考慮しないで安定的で有効な販売経路を独自に開拓することは困難であろう。」¹⁰と述べており、奥村の言う「経営の現地化」を行うためにはやはり小川が主張していることと同様に「現地社会との共生」という課題があるのである。このような議論がある中で、そもそも「企業が行える現地社会との共生」とは、「現地化のあり方」とは、その「現地化のあり方」のメリット・デメリットとは何かを次章にて示す。

¹速水 2013,p.290

²速水 2013, p.256

³速水 2031, p.261

⁴速水 2013, p.284

⁵金子 2010,p.4

⁶西川 2011,p.5

⁷西川 2011,p.5

⁸赤羽 2009,p.212

⁹高橋 2011,p.36

¹⁰奥村 2011,p.5

第3章 今日求められる現地化のあり方

第2章では、グローバル化に関しても、現地化に関しても経済性だけを追い求めるのではなく、環境性や社会性も意識して経営活動を行うべきという議論が最近行われていることに触れた。本章ではそのような第2章での現地化に対する最近の議論を踏まえて、「現地化のあり方」やそのメリット・デメリットを示す。現地化とは単純な「ヒト、モノ、カネ、情報など、経営資源のローカルなものへの単なる置き換えを意味するものではない。」¹と小川が否定している。それでは、どのような現地化が進出企業にとっても受入先国にとっても好ましいのであろうか。今日求められている「現地化のあり方」とは再三述べてきた「現地社会との共生」である。では、その「現地社会との共生」とは具体的に何を指すのかということをも第1節において明らかにする。そして、第2節に「現地社会との共生」の中でも「現地人採用」に注目し、企業にとってのメリット・デメリットを示し、第1節の補完とする。

第1節 今日求められる現地化のあり方

第2章で述べたように、今日求められている現地化とは「ヒト、モノ、カネ、情報など、経営資源のローカルなものへの単なる置き換えを意味するもの」²ではなく、「経済的貢献や社会・文化的貢献」などを通じた「現地社会との共生」である。それでは、具体的に「経済的貢献や社会・文化的貢献」などを通じた「現地社会との共生」とは一体どのようなものなのか。岩崎（2003）によれば「以前から、現地人材の登用は、現地経済への貢献のシンボルとして、受け入れ国側から強くのぞまれてきた。とりわけ、アジアやラテンアメリカなど途上国の政府は、進出する企業に対して、生産や紅葉の拡大のみならず、技術移転や人材育成を通じて高度な産業を育成する上での主導的な役割を果たすことを期待しており、優秀な現地人エンジニアや経営幹部層を育てることが目標とされてきた。その一方、近年になると、日本企業の側からみても、現地人材を登用することが重要性を増してきている。すなわち、日本の所得水準の高まりとともに、日本人派遣社員にかかる1人当たりのコストが現地従業員1人当たりの数倍、時にはそれ以上にもなる一方、長期にわたる不況で日本企業の資金的な余裕が乏しくなっており、現地人材の登用がコスト面から大きな意味を持つようになってきた。さらに、現地人材採用のもっとも重要な効果は、現地の優秀な人材の意欲を高め、彼らの企業への定着および積極的な貢献をうながすことにあると思われる。」³と現地人採用に関して受け入れ国側の視点から述べて

いる。これをみると、「経済的貢献や社会・文化的貢献」などを通じた「現地社会との共生」の大きな一つの要素として挙げられるのが「現地人採用・育成・登用」、つまり人材を現地で採用・育成・登用し、経営をも現地人に任せる「経営・人材の現地化」と言える。これは同時に、後述する日本が抱える大きな現地化に関する問題でもある。そのため、本論文では「経済的貢献や社会・文化的貢献」などを通じた「現地社会との共生」のさまざまな要素の中、「現地人採用・育成・登用」＝「経営・人材の現地化」について深く取り扱うこととする。

また、寺本（2013）においては東南アジアにおける「経営・人材の現地化」の重要性を企業側の視点から述べている。「海外に進出した企業は古くから経営現地化により組んできたが、近年は以前にもまして海外現地法人の数が増えるなど、国際化が加速している。そのため、数多くの現地法人を経営するのに必要な人材が本社スタッフだけでは不足し、グローバル化のための人材育成に悩む企業も多い。こうした状況に対応して本社から派遣社員だけではなく、ナショナルスタッフを現地経営に活用しようという企業が増え、国籍にこだわらず幅広い人材の中からグローバル経営絵幹部を育成・登用していこうという動きが目立ってきている。」⁴とある。

それでは現地人を社長に起用しさえすれば良いであろうか。そうではない。中井（2001）によれば「経営の現地化」を「日本人出向者と現地人が緊密なコミュニケーションで、Job Description を明確にし、現地人に責任と権限を与え、現地人が経営に参画できる環境を作ること。日本本社は経営の主体は現地にあるという事実をあらゆる面でサポートし、現地人と共通語の英語で直接仕事を行なっていく環境」⁵とし「海外子会社に現地人トップが就くことと経営の現地化とはイコールではない」⁶としている。中村（2010）でも「それでは素朴な疑問として、トップが現地人になれば、企業の業績は向上するのであろうか。（中略）売上高経常利益率が2%以上の海外子会社で現地人社長の比率（58%）は日本人社長の比率（47%）を約10%上回っており、全体としても現地人社長の方が利益率の高いものが比較的多いことをしめしている。また、双方の関係は統計的にも有意な正の関係にある」「ただ、現地化と業績の関係は、現地人をトップにすれば経営は全てうまくいくといった簡単なものではなく、その海外子会社の製品や技術の競争力、市場占有率、経営戦略といった他の多くの要素のうちの1つとして考えるべきではあろう。」⁷と現地人社長と業績に正の関係があるとしつつも、それは多くの要素の一つでしかなく、現地法人のトップを現地人にしたからと言って必ず経営が上手くいくわけではないことを明らかにした。

また、寺本（2013）においても「現地化で注意を要するのは、自社の国際化

のレベルがまずどの段階にあるのかということを考えなくてはならない点である。もちろん国際化のレベルには、さまざまな段階がある。輸出ベースに海外展開を図っている企業もあれば、直接投資の段階に進んでグローバル化を進めている企業もある。直接投資の段階になれば、当然、企業の各機能をグローバルレベルで最適に配置し調達することが課題になる。また、企業全体の売り上げが依然として国内の比重が高いのか、それともすでに海外売上高が国内の売り上げを上回っているのか。そして何よりも、今後、自社の戦略が海外戦略に重きを置くかどうかなど、自社の国際化のレベルを判断するには、さまざまな要因を考えなくてはならない。単に現地化のブームに乗り、自社の戦略とコンピタンスを考慮しない現地化ほど、危険なものはない。現地化する時は、まずは自社の国際化のレベルを考え、次に、何のために何を現地化するのか。そして、自社の国際化のレベルとコンピタンス、現地の競争・市場環境などを考慮して、人材を含めた各機能の現地化のプロセスを設計しなくてはならない。その際に、日本企業の独自性を残した現地化を設計することが重要である。」⁸と自社の国際化のレベルにそぐわない現地化はかえって逆効果であることを述べた。

このように、「現地社会との共生」を果たす現地化としての「現地人採用・育成・登用」、「経営・人材の現地化」が今日求められる「現地化のあり方」であるといえよう。それでは、企業は自身になんのメリットもなく、ただ「現地社会との共生」のためだけに「経営・人材の現地化」を行うべきなのか。そうではない。「経営・人材の現地化」には企業にとっても多くのメリットがあるのである。

第2節 企業から見る「経営・人材の現地化」におけるメリット・デメリット

第1節において、今日求められる「現地化のあり方」とは「経営・人材の現地化」だと明らかになった。しかし、それは「現地社会との共生」のみに目的があり、企業にとって得なのか損なのかわからない。そこで、本節では企業にとって「経営・人材の現地化」は得なのか損なのか、「経営・人材の現地化」におけるメリット・デメリットを明らかにし、企業にとっても「経営・人材の現地化」を行う必要性があることを述べる。

古沢（2008）では企業へのアンケート調査をまとめている。「親会社では、現地人社長の「長所」として「現地社会との関係が上手くいく」との回答が84%で最も多く、「従業員のモラル向上」が58%で続いている。海外子会社の日

本人駐在員の回答も上位2項目は同じであった。注目すべきは、「親会社—現地人従業員」間で回答の差異が大きいことである。例えば、長所として「業績がよくなる」を挙げた親会社は5%にすぎなかったのに対し、現地人従業員ではそれが64%となっている。また、「モラル向上」を指摘する声も現地人従業員では92%に達している。次に、現地人社長の「短所」について、親会社では「親会社の方針や戦略に従わないことがある」との回答が最も多く(48%)、以下「日本人駐在員との関係に問題が生じる」(35%)、「日本の親会社との関係がうまくいかない」(28%)という結果になっている。一方、現地人の回答の上位3項目は「親会社の方針や戦略に従わないことがある」(58%)、「日本の親会社との関係がうまくいかない」(42%)、「日本人駐在員との関係に問題が生じる」(17%)であった。⁹とある。やはり一辺倒ではなくPCNsやHCNsを織り交ぜてマネジメントすれば良いのではないか、という考えに至った。一長一短あるのはあたりまえで全員HCNsにしたから良い、PCNsにしたら良いという訳ではないということが分かった。やはり問題はPCNsが多くマネジメント層の中でHCNsを組み込んでいくかという事である。

また、寺本(2013)によると東南アジアにおいて経営の現地化をする事のメリットとして「商品の企画・開発・生産を行う「地産地消」によって市場ニーズに合致した魅力ある商品を、いかにスピーディに市場へ供給するかという課題に直面している企業も多い。こうした企業にとっては、現地市場の調査、マーケティング、商品企画・開発、販売戦略などについて、現地市場を熟知したナショナルスタッフを活用するメリットは大きい。さらに欧米のみならずアジアのグローバル企業との競争が激化する中で、いかにしてスピード感をもって事業運営をしていくのかといった観点からも、ナショナルスタッフの人材育成と幹部登用、そして経営の現地化がカギになってきている。既述の通り、多くの東南アジア諸国で沈金上昇と人材確保の難しさ、さらには、ストライキなど労働争議が多発するといった状況のなかで、労務管理の重要性がますます高まっている。東南アジアにおけるビジネスは人脈やコネが重視される傾向にあり、ナショナルスタッフの労務管理は、やはりその国の人に任せるのがベストである。このことから経営現地化の加速化が求められている。」¹⁰と述べている。

さらに、中村(2010)では「ではなぜ、ヒトの現地化は必要なのであろうか。まず、外的要因としては、現地政府や現地社会から受け入れられやすいこと、それはある場合には現地政府からの要請であったり、現地社会からの批判の回避策であったりする。内部要因としては、日本人派遣社員の高い人件費コスト、派遣可能な日本人社員の不足傾向といった問題もあるが、それ以上に現地社員の動機づけ(労働意欲)の高揚、さらには現地での人的資源の特に彼らの知識

や技術の効果的活用といった理由がなによりである。」¹¹と現地人採用に関してのメリットを述べている。

加えて、井沢（2003）によると「海外子会社の運営体制に現地化を導入しなかった場合、つまり本社からの派遣された従業員による子会社経営を行った場合、次のような問題が発生する。

- 1) 文化や言語、ビジネスマナーの違いによりコンフリクトが発生する。
- 2) 現地特有の問題に即座に対応できない。
- 3) 本社から人材を派遣するとコスト高になる。
- 4) 原理従業員のキャリアを子会社の上層部にまで拡大させられない。
- 5) 意思決定県が現地になので、従業員の仕事に対するモチベーションや企業へのロイヤリティーの低下が起こる。

この他、受け入れ国にとっては雇用機会の拡大という大きな経済的効果もあるために、現地化による経営が強く望まれる。」¹²と本国社員がトップになることに関してのデメリットを述べている。

4者の主張に多少の違いはあるが「現地人雇用・育成・登用」「経営・人材の現地化」に様々なメリットがあることは間違いないことが明らかになった。

¹小川 1992,p.2

²小川 1992,p.2

³岩崎 2003,p.113

⁴寺本 2013,p.20

⁵ 中井 2001,p.144

⁶中井 2001,p.144

⁷ 中村 2010,p.15

⁸ 寺本 2013,p.187

¹⁰ 寺本 2013,p.21

¹¹中村 2010,p.17

¹²井沢 2003,p.68

第4章 日本企業と現地化

第3章で今日求められている「現地化のあり方」について「経営・人材の現地化」であることを明らかにした。本章ではその「経営・人材の現地化」は日本企業においてできているのかを明らかにする。まずは、第1節で日本企業のグローバル化の歴史について触れ、先ほどのグローバル化の歴史のなかで日本はどのようにグローバル化を行っていったのかについて述べる。そして、第2節において「日本企業の経営・人材の現地化についての現状」を明らかにする。まず(1)で「日本企業が現地化をする理由」を述べ、日本企業にとっても現地化が必要であることを示す。そして(2)において、日本企業が「経営・人材の現地化」が出来ていないことを示す。次の第3節にて「日本企業の経営・人材の現地化が遅れている理由」として「本国派遣社員の役割」と「本社のグローバル化/内なる国際化」が遅れていることを挙げる。

第1節 日本企業のグローバル化の歴史

日本企業の現地化における現状を述べる前に、本節では日本企業のグローバル化の歴史を述べる。

第2章第1節で先述の通り、世界的にグローバル化とは戦後の自由貿易を推進する「(新)自由主義経済」の流れを汲み、東西冷戦が終結したことを機に広まった。それでは日本においては、いつ、どのように広まったのだろうか。グローバル化に注目する前に戦後の日本経済史を大まかに述べる。速水(2013)によると「ヨーロッパの足跡を追った最初の、そして最も注目すべき国は日本であった。実際、日本の好景気はヨーロッパにおける戦後の長期にわたる好景気よりも長く続いたし、力強かった。1940年代末から1970年代初頭に至る日本の国内総生産の成長率は年10%を超え、経済成長の歴史においてほかに例を見ないものであった。日本は1966年には世界第2位の経済大国となり(中略)1970年代と1980年代に比較的好景気が後退し、その時期に日本の成長は幾分かその速度を減じたものの、それでも世界経済のほかの大方の地域のそれよりもまだ高かった。1990年代になるまで日本は長引く景気後退とその経済諸制度に対する自身喪失という危機の増大に直面しなかった。これはしばしば「軌跡」として言及されたが、ヨーロッパにおけると同様に、日本経済のこうした動向には確かな理由があった。その第1は、技術的な追い上げという現象であった。1930年代後半から40年代後半まで、日本経済は世界の他の地域から孤立し、

最低の費用で多くの技術革新の成果を借用することができた。しかしながら、そのことは日本の高い成長率を説明する十分な理由とはならない。もしそれが十分な理由であれば、他の多くの国々も同じようになったであろう。日本の人的資本の質が高かったことがより重要であり、それによってより優れた技術を利用することができたのである。さらに、技術の遅れを取り戻した後、日本は、最新技術、とりわけ電子工学やロボット技術の領域で新しい技術を導入するリーダーになった。これが可能であったのは、人的資本の蓄積のみならず、日本人の貯蓄率や投資率の高さ、産業研究開発の成果を実感する巧妙な日本の経営に日本はたよることができたからである。手本にしたヨーロッパ以上に輸出主導の成長を実現し、それを維持することにかかわった安定した政府の指導のもとに、これらのことのすべてが統合していたのである。工業世界のなかで、終始日本は最高の輸出超過を実現した。最後に（究極的な理由ではないが）、そして推測に基づく側面が強いが、日本人の精神と知性—より集団主義的（一般的な意味において）、共同主義的で、チーム・プレイを志向する傾向—を挙げることができるかもしれない。1990年代の沈滞によって失業率がかつてないほど高まるという状況を余儀なくされるまで、ほとんどの企業で終身雇用が一般的であったという事実にみられる使用者の雇用者に対する姿勢や、批判的な見方をする欧米の人々によって付けられた「日本株式会社」というあだ名を生んだ政策のなかに、このことははっきりと見て取れる。」¹とある。速水によれば、日本はヨーロッパの真似をし、日本なりの政策と日本人の気質によって長期の好景気が起こり、先進国の仲間入りを果たしたという。それでは具体的にどのような政策をとったのか、いつ西側諸国の政策に参加したのかを述べる。

そして、杉山（2012）によれば「戦時経済期」に日本企業は大きな変容を余儀なくされ、GHQの経済改革で日本経済はアメリカ型の市場経済として再編されることになったが、のちにみるように、農業改革や労働改革のように初期の目的を達成した改革がある一方、財閥解体や角経済集中排除法（集排法）のように冷戦の本格化にともなうアメリカの対日政策の転換によって中途半端な形でおわったために、結果的に「戦時経済」の遺産がのこった改革もある。そのために戦後日本の経済システムには新旧の制度が混在することになり、「日本式株式会社」や「日本方企業システム」論のような議論をうみだす原因となった。」

「連合国による対日占領政策の策定にあたってはアメリカがどのような対日認識を持っていたかが重要になる。一九四五（昭和二〇）年八月末の国務・陸軍・海軍三省調整委員会（SWNCC）による「初期の対日方針」で、対日政策の基本方針は「非軍事化」と「民主化」にあることが明記された。」（杉山 2012,p.447）とあるように日本の戦後直後の政策方針は戦勝国であるアメリカに決められて

いた。「財閥解体」「農地改革」「労働改革」の代表される政策だ。しかし、すべてがアメリカ式になったわけではない「戦後改革により軍部や内務省は解体され、政治家や財界・経営者は公職通報されたものの、アメリカ型の産官学間の流動性の高い政治主導の官僚機構が導入されることもなく、戦時体制を支えた官僚機構や官僚制度はメズをいれられることもなく存続した。官僚機構と金融システムの改革と再編が行われず、鮮度改革が不徹底に終わったのは、東西冷戦の本格化だけではなく、アメリカの日本についての認識不足に起因していた。」

(杉山 2012,p.452)とあるように「官僚機構」と「金融システム」は日本式のままだったのである。その後、冷戦加速により、アメリカの対日政策が「非軍事化」「民主化」から「経済復興」「自立化」へと変貌を遂げた。1949年には「1ドル=360円」の単一為替レートを設定、日本の経済は「統制経済」から「市場経済」に転換した。

その後、日本は国際社会への復帰をする。その大きな転機となったのが1952年のサンフランシスコ講和条約である。サンフランシスコ講和条約に調印し、同じく1952年にIMFと世界銀行に加盟し、1953年にGATTに暫定加盟をした。これにより、日本も西側諸国の仲間入りを果たし、先述した西側諸国主導の自由貿易の潮流に乗ることとなる。貿易に関しては「終戦後の日本の対外貿易はGHQの管理下におかれ、「貿易資金」(一九四六年十一月より「貿易資金特別会計」)を通じて輸出入品ごとに為替レートの異なる複数為替相場制が採用され、四七(昭和二二)年八月には民間貿易が一部再開された。単一為替レートの設定にあわせて四九年十二月に「外国為替及び外国貿易管理法」(為替法)、さらに五十年五月に「外資に関する法律」(外資法)が制定され、この二法が八十年まで日本の対外貿易の基本的フレームワークになった。」(杉山 2012,p.464)とある。その結果として日本の貿易収支は右肩上がりに伸びていく。「戦後日本の貿易は、生産性上昇による国際競争力の強化とともに、IMF・GATT体制のもとでの先進工業国間の水平貿易の拡大と一九六〇年代のケネディ・ラウンドの関税引き下げによる貿易自由化の促進など世界経済の外生的な制度的要因におうところが大きかった。一九六〇年代の世界貿易は輸出入ともに年芸金成長率九・五%前後の高い成長率で拡大し、日本の貿易も世界貿易と海外貿易と海外市場の拡大を背景に輸出一七%、輸入一五%の高成長率で増加した。特に六〇年代後半期には一ドル=三六〇円の固定為替レートが割安になり、輸出促進黄河もたらされたが、「高度成長」期はあくまでも内需主導型の経済成長で、輸出主導型の経済成長に転換したわけではなかった。一九五六(昭和三一)～七三年の貿易依存度は、戦間期の輸出一五・〇%、輸出一六・六%に比較して、輸出八・九%、輸入九・七%に過ぎなかった。交易条件をみると、六〇年代には

六六年までゆるやかに低下したあと七二年までゆるやかに上昇し、機械機器の
取引条件は六五年以降好転し、七〇年代末まで上昇した。」(杉山 2012,p.477)
とある。

そして、西側諸国の仲間入りを果たした日本に先述の「高度成長」の波がや
ってくる。「一九五〇年前半は朝鮮戦争による特需ブームがつづき、五五年から
六二年にかけて「神武景気」「岩戸景気」と呼ばれる好況をむかえた。一九六〇
年安保のあとに成立した池田勇人内閣の基本政策は、国内的には岸内閣の「新
長期経済計画」(五八～六二年)を継承した「国民所得倍増計」(六一年～七十
年)、対外的には「貿易・為替自由化計画大綱」による貿易と資本の自由化の推
進であった。」²とあるように、高度成長に伴い日本も西側諸国同様に自由貿易
を推進する政策を執ることとなる。しかし、自由貿易を推進した一方多国籍企
業の発展は遅れてしまう。「高度成長」期における「企業間競争」は強調され
ることが多いが、企業間競争により公正な競争が保証されたと考えるのには疑
問の余地がある。「企業間競争」は急速な市場拡大の進展でかなり緩和され、ま
た外為法や外資法による制度的保護政策にくわえて、特定の産業分野では裁量
的な行政指導がおこなわれたので、国内競争はかなり抑制されていたとおもわ
れる。「官僚制多元主義」あるいは「仕切られた多元主義」(青木『日本経済の
制度分析』など)の政治システムのもとで、主要産業分野においては寡占企業
により「仕切られた競争」(村上『新中間大衆の時代』)が常態し、そのなかで
棲み分けがおこなわれた。国内市場は継続して拡大したので、競争市場の創出
は抑制され、寡占的企業の併存が可能になったと考えられる。業界団体を通じ
た行政指導により競争回避の典型は、大蔵省の金融行政における「護送船団方
式」で金融市場はもっとも非競争的な市場であった。また公正取引委員会(一
九四七年七月発足)の独占に対する過度の警戒心と独禁法の厳格な適用は、大
型合併による大規模企業化を抑制する方向に作用し、国際競争力をもつ大規模
な多国籍企業の形成をおくらせた。」³とある。

しかし、そんな日本の「高度成長」も終わりを迎えることとなる。1971年の
ニクソンショックによる固定相場制の終焉と、1973年の第一次石油危機である。
それでは1ドル=360円という固定相場制は終了し、変動為替相場制に転換し
た日本がどのようにグローバル化していったのかを追う。変動為替相場制に転
換したことにより円高になり、第一次石油危機によりコスト高になってしまっ
た日本企業はついにその経営活動を海外まで延ばすこととなる。「海外直接投資
は、一九七二(昭和四七)年以降の円高・コスト高にともなう現地生産の開始
で増加をはじめ、八一年以降急増した。地域別では七八年から対米投資、八四
年から対欧投資が急増し、八〇年代～九〇年代には欧米諸国への投資が海外直

接投資額の三分の二をしめるようになった。一九八〇年代には貿易摩擦の深刻化にともなって、トヨタ、本田技研工業（ホンダ）、日産などの自動車産業はいち早くアメリカやイギリスで現地生産を開始した。アジア向け投資は、八〇年代～九〇年代に投資額は増加したもののシェアでは停滞したが、二〇〇五（平成一七）年以降は東アジアや ASEAN 向け投資が急増し同時に中南米向け直接投資も急増している。直接投資の対象分野は、製造業では電機・自動車・科学、非製造業では金融・保険・不動産・サービス行が中心であったが、日本の場合、ほかの主要国と比較して対外投資と対内投資とのアンバランスが顕著で、二〇〇一～一〇年平均の対内直接投資残高（ストック）の対 GDP 比率は、アメリカの二三％、ドイツの一八％に対して、日本はわずか三％にすぎなかった。一九八〇年代には金融の自由化にともなって EC やアメリカ向けの証券投資が急増し、対外投資の中心は直接投資から証券投資にシフトした。日本国内の巨額の融資と円高、さらにアメリカの相対的な高金利水準を背景に、日本の銀行や生命保険会社など機関投資家の「ジャパン・マネー」による対米証券投資が急増し、八〇年代末のソニーの CBS レコードとコロンビア・ピクチャーズの買収や三菱地所によるロックフェラービルの買収など、日本企業による M&A がすすんだ。二〇〇〇年以降、証券投資は資産・負債残高の約五〇％をしめるようになり、前述の所得収支の受取超過はこうした証券投資を背景にしたもので、外生的な要因による変動リスクは大きくなった。海外投資の増加とともに対外資産も増加し、対外純資産は一九八五年に、対外資産残高は八八年とともにイギリスを抜いて第一位になり、九六年末には対外純資産が一〇〇兆円をこえ、二〇一〇年には二五・一兆五〇〇〇億円に達した。」⁴とある。このころから日本のグローバル化は西側諸国の中で徐々に発展していったのである。その後、第二章第一節で述べたように、東西冷戦が終結し、グローバル化の潮流は西側諸国だけにとどまらず、東側諸国に溢れ、地球規模での活動となったのである。日本もその例外ではなく、1970年代から順調グローバル化を果たしていったのである。

第 2 節 日本企業の経営・人材の現地化についての現状

(1) 日本企業が現地化をする理由

第三節第一章で明らかにした通り、現地化のメリットを最大限活かすためには単純にヒト・モノ・カネを現地に落とすのではなく、現地人を登用・育成す

る「経営・人材の現地化」が必要不可欠である。そして、第2章第2節で明らかにした通り、企業が現地化をする理由は多岐にわたる。それでは、具体的にどのような理由で現地化・海外進出する日本企業が多いのかを明らかにしてみよう。労働政策研究・研修機構（JILPT）の2013年の統計⁵によれば「従業員規模別にみると、「現地・進出先近隣国の需要が旺盛または今後の拡大が見込まれるから」は「1000人以上」ですべての企業があげているが、「300～999人」「300人未満」の規模では5割程度にとどまっている。また、「労働力コストが低いから」と回答した企業の割合は「1000人以上」で約6割（61.1%）と、他の規模で7割台なのに比べやや低くなっている⁶とあるように、大手企業の海外展開の目的はコストの面と言うよりも市場拡大の面が大きいと言える（図表4-1）。

図表4-1 海外で生産活動を展開している理由（規模別）

	ら労働力コストが低いから	高い能力を持つ人材の確保が容易だから	現地の需要が旺盛または今後の拡大が見込まれるから	現地の顧客ニーズに対応が可能なから	現地供給品、原材料を安定供給するサプライヤーがあるから	親会社、取引先等が海外に進出したから	現地政府の産業育成政策、税制・融資等の優遇措置があるから	国内マーケットの拡大が望めないから	高付加価値の商品を開発するため国内の生産拠点を海外にシフトするから	円の為替レートが高止まっているから	その他	無回答
全体	73.7	5.3	48.5	27.8	18.4	39.9	8.3	29.3	4.3	10.9	2.0	0.8
【従業員規模】												
300人未満	75.0	5.6	46.7	22.7	17.4	42.4	6.9	29.9	3.3	10.5	1.6	0.7
300～999人	76.0	4.0	48.0	48.0	24.0	38.0	14.0	28.0	6.0	16.0	4.0	-
1000人以上	61.1	5.6	100.0	55.6	27.8	50.0	16.7	38.9	5.6	11.1	5.6	-

出所：JILPT 資料シリーズ No.122 『企業の海外事業展開の雇用・人材面への影響に関する調査～ものづくりを中心に～』 p.73

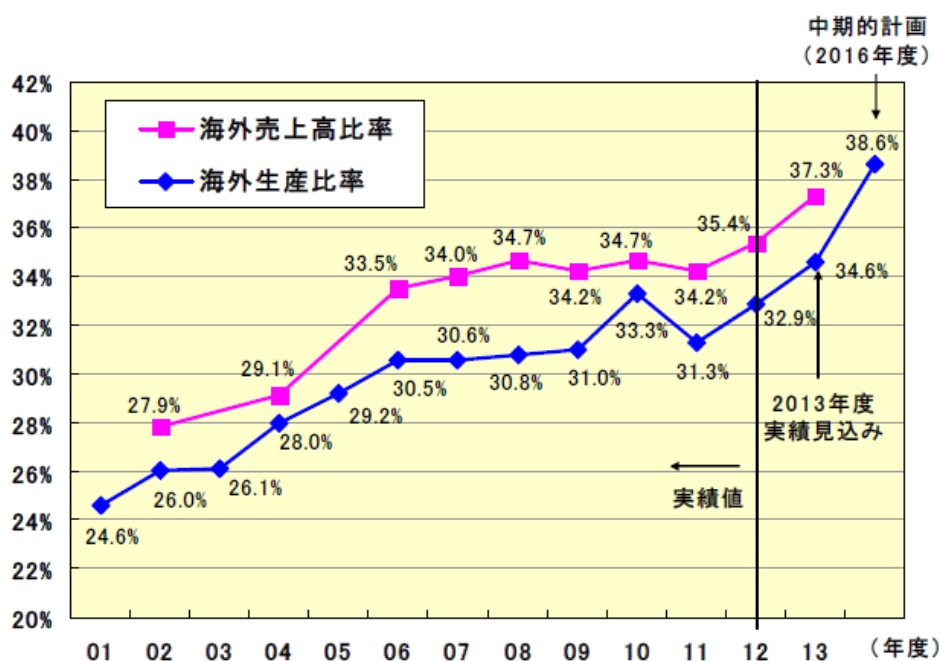
さらに、東洋経済新報社の『海外進出企業総覧 2013 版』の統計「国別にみた投資目的（全産業）」によると 6363 社のべ 15731 件の回答の内一番多かった回答は「現地市場の開拓」であり 4703 件の回答、全回答中の 29.9%である。次に「国際的な生産・流通網構築」が 4628 件で 2 番目に多かった。次に「情報収集（1282 件）」「労働力の確保・利用（1226 件）」「第三国への輸出（656 件）」と続く。この二件の統計から明らかになることは、日本企業が海外進出する大きな理由としては安価な労働力の確保、つまりコストではなくその国での市場拡大・生産流通網の構築であるということだ。それでは、先述した「現地人採

用・育成・雇用」のメリットを活かさないのはなおさら非合理・非効率である。

(2) 日本企業の現状

まず、日本企業はどれくらい海外進出をしているのだろうか。国際協力銀行の2013年度の調査⁷によれば、2012年度は日本の製造業全体で35.4%、中期的計画（2016年度）では37.3%が目標となっており、半分とまではいかないが、多くの企業が海外進出を行っていることが明らかになった。（図表4-2）

図表4-2 日本企業の海外生産比率と海外売上高の推移



出所：国際協力銀行『わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告（第25回）』p.4

そして、先述のように「経営・人材の現地化」のメリットや理由が挙がる中、日本の現状はいかなるものなのか。「経営・人材の現地化」は行われているのだろうか。（古沢 2008）によれば日本の現状として「海外子会社社長の国籍について「現地の方が良い」と回答した日本企業（親会社）は11%にすぎず、「社長として適任であるかどうか」が重要であり、日本人か現地人かは関係ない」が59%で最も多かった。次に、「近い将来（3年以内に）、海外子会社社長に現地人を起用する（増大する）計画があるか」との問いに対しては、「特に考えてい

ない」という回答が56%に達し、「現地人社長を実現（増大）したい」は28%に留まっている。」⁸とあった。

加えて、経済産業研究所の深尾は「東アジアに進出する日本企業は、いわゆる「現地化」に関して欧米企業に後れをとっている。欧米企業に比べて収益力で見劣りするものこのためであり、特に調達や雇用の面で日本企業は戦略を再構築する必要がある。」「現地化が収益率に与える影響度は進出国の経済状況などで異なるが、比較分析の結果、日本企業が改善しうる分野が調達、雇用、人材戦略、研究開発など多岐にわたることが確認された。アジアでは相次ぐ企業参入で競争が激化しており、素早い総合的な戦略の見直しが必要になっている。」⁹と日本の現地化が遅れていること、諸外国に比べ改善点が多いことを批判した。

さらに、中村（2010）によると「日本企業のグローバル化にとって最大のネックはヒトの現地化であるといわれている。日本企業の海外子会社は欧米企業のそれと比べて、トップの職位に現地人が就任する率が低いことを、多くの調査で明らかにしている。特に、アジアに進出した日系企業でのトップへの現地人登用の低さが指摘されているが、一般的には、子会社への出資比率が高くなればそれだけ会長、社長といった経営の実権を握るトップに本社派遣の日本人が座る場合が多くなる。また、操業年数が長くなれば、ヒトの現地化は進むと考えられているが、日経企業の現段階では課長レベルまでは現地化が進行したが部長レベルではまだ日本人の比率の方が高く、ましてやトップにまで及んでいないのが現状である。さらに、従業員規模が小さく、現地の日系企業を顧客としている企業などは当然、現地化の程度は低くなる。」¹⁰とある。

この批判やデータの通り日本は「経営・人材の現地化」が進んでいないことが明らかになった。

それでは、なぜ日本企業は「経営・人材の現地化」が進んでいないのであろうか。その答えを次節で明らかにする。

第3節 日本企業の経営・人材の現地化が遅れている理由

第3章で現地化のあり方と多くのメリットがあることを明らかにした。続いて第4章2節で多くのメリットがあるにも関わらず日本企業は経営・人材の現地化が進んでない事、日本企業が現地化する目的はコストが目的ではなく市場拡大が目的であることを明らかにした。本節では現地化が遅れている理由として「本国社員派遣の目的」と「本社のグローバル化（内なる国際化）」を示す。

(1) 本国社員派遣の目的

日本企業の現地化の遅れの原因として「本国社員派遣の目的」が挙げられる。労働政策研究・研修機構の調査（2013）¹¹によれば、「海外派遣における社員のメリット」として「仕事の範囲が海外に広がることで、社員にはどのようなメリットがあるのでしょうか。最も大きなメリットは、より、やり甲斐のある仕事を担当する機会が増えていることである。海外派遣を通じて、責任のあるポジションを任されるとともに、扱う金額や量のボリュームも国内の規模と比べると大きいことが多い。こうした経験は、市場の横ばいが続く国内では、なかなか経験することが難しくなっている。海外に行くことで、日本では得られないような達成感を感じることができ、それが社員の仕事へのモチベーションアップに繋がっているという。また、こうした海外での経験を帰国後の社員が、若手社員に伝えることで、若手社員の海外志向がより強まり、次なる派遣候補者を生み出していく。このような形で、モチベーションの高い社員が次々と生まれてくる好循環が生み出されている。」¹²

「さらに、帰国後は、現地で活躍した社員は、前節でも述べたが、将来の本社の経営幹部として登用される確率が高くなる。また、一度国内に戻った後、次に別の拠点に派遣し、以前海外で経験したことと同様の業務を担わせることもある。このように、帰国者に対して相応のポストを用意するなどして、きちんとした活躍の場が設けられている。社員が安心して海外に行ける状況や、帰国後の活用を場を設けていることも、上記の仕事に対するモチベーションのアップに繋がっていることが窺われる。」¹³というメリットが述べられていた。

海外派遣の目的としては、短期派遣は「海外への慣れ」「小中規模のマネジメント」、長期派遣は「拠点の管理」「キャリアアップ」が挙げられている。

加えて、岩崎（2003）でも「従来、現地人材の登用が遅れがちであった背景には、「彼らの企業に対する帰属意識が弱く、他社から好条件のオファーがある優秀な従業員ほど転職しやすい」という問題があったと考えられる。ただ、その一方で、「現地人材がほとんど幹部に登用されてこなかった」という過去の実績が不幸にも現地従業員の意欲をそぎ、その結果「現地人材の登用がますます遅れる」という悪循環が生じていた点も否定できない。すなわち、従業員が「この企業にいる限り幹部にはなれない」と予想した場合、とりわけ“他社では幹部になれる”実力ある人材層での転職率が高まるという「悪循環」が生じてしまうのである。また、もしその企業に定着し続ける場合であっても、仮に、数年おきに日本から派遣される上司が交代し、その度ごとに経営の在り方が大幅に変わるといった場合には、現地従業員の「当事者意識」がなかなか育たず、

「自社のためを思って正論を唱える」のではなく、「上司に逆らわず無難に仕事をこなす」という姿勢に陥りがちになろう。このような状況のなかで、現地従業員の間に“真の課題適応能力”が十分に育たず、結局は日本人社員が残された課題を背負い込むといった結果に陥りやすい。」¹⁴と本国派遣社員がポストに就くことによる弊害を述べている。

このように本国社員のキャリアアップのために海外派遣が行われているために現地人のキャリアアップが考慮されていない形になっているのである。このような理由があって日本企業は現地人のメリットが活かない現地化を行っているのである。

(2) 本社のグローバル化/内なる国際化

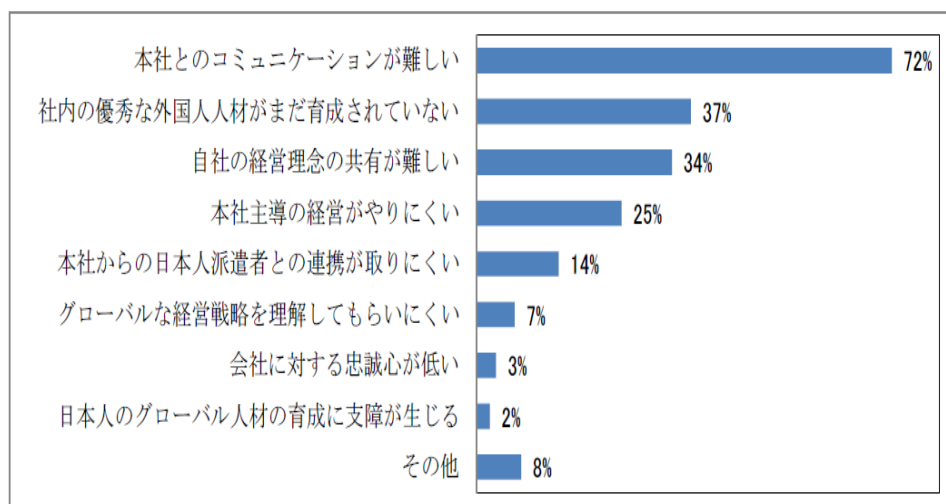
本節では「本国社員派遣の理由」に加えて、日本企業の現地化が進んでいない理由として「本社のグローバル化/内なる国際化」を挙げる。吉原（1996）によれば「内なる国際化」とは「日本の親会社の国際化」を意味し、「日本親会社の意思決定の過程に外国人が参加していること、あるいは外国人が参加できる状況にあること」¹⁵である。

古沢（2008）によると「日本の親会社の社長や役員、部門の責任者の多くは、いわゆる国内畑で、海外経験のある幹部はいまだに少数派である。また、重要な経営戦略や計画を実質的に立案する過程は、海外子会社の現地人が参加できるほどにシステマチックやフォーマルになっていない。従って、親会社と海外子会社間の情報のやりとりも日本人同士が日本語で行うことが多い。現地人が英語など外国語でコミュニケーションをしようとしても、親会社の状況は「現地化」への障害になっていると言えよう。」¹⁶とある。

また、2012年度の一般社団法人日本在外企業協会のアンケート調査¹⁷では「外国籍社長の起用に関して難しい点」という項目の回答として一番多かったのが「本社とのコミュニケーションが難しい（72社）」次に「社内で優秀な外国人人材がまだ育成されてない（37社）」「自社の経営理念の共有が難しい（34社）」「本社主導の経営がやりにくい（25社）」となっていた（図表4-3）。

図表 4-3 外国籍社長の起用に関して難しい点

過去一貫して「本社とのコミュニケーションが難しい」72%（08年70%、10年57%）が1位となっている。以下2位「社内に優秀な外国人人材がまだ育成されていない」37%、3位「自社の経営理念の共有が難しい」34%が続く。 有効回答数 92社



出所：一般社団法人日本在外企業協会「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」結果報告について

このように、現地化が進んでいない理由として「本社と海外子会社とのコミュニケーション不足」が原因として挙げられ、そしてその原因として「本社のグローバル化/内なる国際化」が挙げられる。

本章で日本企業の現状とその課題が明らかになった。次章では、今まさに海外進出に力を入れている JFE エンジニアリング株式会社との2度に渡るインタビューを通して、日本企業の課題解決への糸口を探る。

¹速水 2013,p.290

²杉山 2012,p.464

³杉山 2012,p.475

⁴杉山 2012,p.492

⁵ http://www.jil.go.jp/institute/siryo/2013/documents/0122_siryo.pdf

⁶JILPT 資料シリーズ No.122 『企業の海外事業展開の雇用・人材面への影響に関する調査～ものづくりを中心に～』 p.73

⁷

http://www.jbic.go.jp/wp-content/uploads/press_ja/2013/11/15775/2013_survey.pdf

⁸古沢 2008,p.73

⁹ <http://www.rieti.go.jp/jp/papers/contribution/fukao/03.html>

¹⁰中村 2010,p.17

¹¹ http://www.jil.go.jp/institute/siryu/2013/documents/0122_02.pdf

¹² JILPT 『海外展開の進展と国内本社の役割～製造 E 社の事例から～』 p.34

¹³ JILPT 『海外展開の進展と国内本社の役割～製造 E 社の事例から～』 p.34

¹⁴岩崎 2003,p.114

¹⁵ 吉原 1996,p.117

¹⁶ 古沢 2008,p.81

¹⁷

http://www.joea.or.jp/wp-content/uploads/pdf/Survey_Globalization_2012.pdf

第5章 事例研究

JFE エンジニアリング株式会社における現地化

本章では JFE エンジニアリング株式会社とのインタビューとそこから判明したことを主に述べる。

本論文においてインタビューする理由は2点ある。まず1点目、現地化のあり方を明らかにするため今まで様々な文献や論文を読んできたが、実際の企業（今回は JFE エンジニアリング株式会社）においてはどうかを調べるためである。次に2点目、企業にインタビューを行うことにより文献や学説にはない視点でテーマを見直し、卒業論文をより良いものにしようとするためである。

そして、なぜ JFE エンジニアリング株式会社なのか。その理由は、今まさに海外進出に力を入れており新鮮な話を伺うことができると判断したためである。

第1節 JFE エンジニアリング株式会社における 現地化とは

最初からインタビューは2回を予定していたため、1回目は基本的なことを伺い、FE エンジニアリング株式会社においては現地化をどう捉えているのかということ明らかにした。

インタビュー概要

社員 A さん

所属：人事部国際人事室

日時：2014年9月22日 16：30～18：00

場所：JFE エンジニアリング株式会社 横浜本社

インタビュー内容に移る前に JFE エンジニアリング株式会社がどのような企業なのかを簡単に説明する。

(1) JFE エンジニアリング株式会社とは

社名：JFE エンジニアリング株式会社

業界：プラントエンジニアリング

事業内容：エネルギーシステムや厚生構造物などの設計・建設

本社所在地：東京本社 東京本社 東京都千代田区丸の内一丁目 8 番 1 号（丸の内トラストタワーN館 19 階）

横浜本社 横浜市鶴見区末広町二丁目 1 番地

資本金：100 億円

社員数（連結）：7400 人

代表取締役社長：狩野 久宣

売上高：約 2800 億円

株式：非公開

JFE エンジニアリング株式会社の歴史は長い。その始まりとなるのが 1912 年、明治 45 年 6 月 8 日のことだ。かの浅野財閥を一代にして築き上げた浅野総一郎の娘婿である白石元治郎が、川崎の地に日本初の民間の高炉メーカー（製鉄会社）として日本鋼管株式会社を立ち上げたところから始まる。1940 年には鶴見製鉄造船株式会社（旧株式会社浅野造船所）と合併、1944 年に清水造船所を、1969 年には津造船所を発足させその事業活動を順調に発展させていった。1949 年には東京証券取引所・大阪証券取引所に株式を上場する。時を同じくして 1950 年、川崎重工より製鉄部門が分離されることとなる。これがのちに日本鋼管と合併する川崎製鉄株式会社である。時は流れ 1988 年、日本鋼管はその呼称を NKK に変更する。そして来たる 2002 年、NKK と川崎製鉄が経営統合、持株会社 JFE ホールディングスを設立、そして 2003 年ついに JFE エンジニアリング株式会社が発足する。2009 年には JFE 工建、JFE 環境ソリューションズ、JFE エレテック、JFE ソルデックを統合する。2012 年には日本鋼管創設 100 周年、2013 年には JFE エンジニアリング創設 10 周年を迎え、「くらしの礎（もと）を創る」企業として、より豊かな生活基盤・産業基盤の構築を実現している。

主な海外事業の実績としてシンガポールを代表するランドマークとして名高いマリーナベイサンズのスカイパークの EPC（設計（engineering）、調達（procurement）、建設（construction））を担当した。JFE エンジニアリングは橋梁事業で培った技術を最大限に活用し、地上高さ 200m のホテルタワー3 棟の頭上に全長 340m 使用鋼材 8000 トンの空中庭園を建設した。

また、グローバル化に関しては「グローバルな視点を持ち、各種の国際規範はもとよりそれぞれの文化や習慣を尊重し、世界の様々な人々との相互理解に努める。」と述べており、中期経営計画¹においては海外受注比率 10%以上を目標としている（2011 年度実績は 5%）。プラントエンジニアリング業界においては専業 3 社（日揮、東洋エンジニアリング、千代田化工建設）がめざましい海外展開を行っており海外受注比率 10%は低いように思われるが、ゼネコンなどを含めた建設業界全体で見たときに 10%は決して低い数字ではないと言える

(大成建設 (26 年度) : 5% (図表 5-1)、清水建設 (25 年度) 10.3% (図表 5-2) など)。この目標達成にむけて、JFE エンジニアリングは海外事業展開に今まさに力を入れているところなのである。

図表 5-1 2014 年 3 月期の受注状況 (前年同期比較) 単体

受注高		H25年3月期	H26年3月期	
		受注/百万円	受注/百万円	増減率
土木	官庁工事	181,679	195,531	7.6%
	民間工事	73,770	114,543	55.3%
	合計	255,449	310,074	21.4%
建築	官庁工事	71,995	121,328	68.5%
	民間工事	670,958	723,069	7.8%
	合計	742,953	844,397	13.7%
官/民	官庁工事計	253,674	316,859	24.9%
	民間工事計	744,728	837,612	12.5%
国内受注計		998,402	1,154,471	15.6%
海外土木		8,459	50,155	492.9%
海外建築		31,012	17,190	-44.6%
海外受注計		39,471	67,345	70.6%
開発事業		25,038	69,022	175.7%
その他		9,302	9,264	-0.4%
受注総合計		1,072,213	1,300,102	21.3%
2013年期と2014年期の受注繰越高(受注残高)				単体
		前受注残	今受注残	増減率
受注残高	土木	350,027	393,756	12.5%
	建築	1,052,771	1,131,111	7.4%
	海外	139,121	120,709	-13.2%
工事受注残		1,541,919	1,645,576	6.7%
開発事業		12,181	12,453	2.2%
その他		0	0	
受注残高合計		1,554,100	1,658,029	6.7%

出所 : <http://n-seikei.jp/2014/05/post-21932.html>

図表 5-2 海外建設受注画家比率の推移

	当社	子会社	海外計	国内	合計
22年度	671	174	7.0% 846	93.0% 11,326	100% 12,172
23年度	968	471	11.6% 1,440	88.4% 10,983	100% 12,423
24年度	801	646	11.5% 1,448	88.5% 11,101	100% 12,549
25予想	850	350	10.3% 1,200	89.7% 10,400	100% 11,600

出所： http://www.shimz.co.jp/ir/pdf/130514_6.pdf

(2) JFE エンジニアリング株式会社における 現地化とは

社員 A さんは入社 15 年目の方で、現在国際人事室にてご活躍なされている。それ以前は営業としてキャリアを積み、中国において 3 年間海外営業の経験もなされており、JFE エンジニアリングの海外事業展開に関してコーポレート視点においてもライン視点においても深い知識と経験がお有りの方である。

以下、斜字体のものはすべて A さんの返答を筆者が書き起こしたものである。

- ① 本国社員を海外子会社に派遣する理由として「当人のキャリアアップ」はあるのでしょうか？その理由があるとして、なぜ海外子会社なのでしょうか？国内子会社ではダメなのでしょうか？

その要素もあります。やはり、海外で働くということは国内で働くよりもつらいので期待されている部分もありあます。また、同じ規模、同じ年次の社員二人がそれぞれ国内子会社と海外子会社に言った場合、マネジメントを経験できるかという面においては、国内子会社では年次相応、または一番下からのスタートになるためマネジメントを経験できない。しかし、海外子会社では現地従業員、つまりナショナルスタッフの割合が多く、本社から来た社員は年次相応以上の役職で彼らの上に立ちマネジメントを経験できる可能性が国内子会社よりも高いです。しかし、

海外子会社に派遣するのは、その理由が全てではなく、本社と現地の人材のマッチングなどの要素もあります。

第4章第3節で示したとおり本社社員派遣の理由として「本国社員キャリアアップ」も理由の一つとしてあることが明らかになった。やはり、海外子会社では国内（本社・子会社）よりもマネジメントが経験できる可能性が高く、その経験がキャリアアップの時に活きるのだ。

- ② 今、まさに海外事業展開に力を入れています、JFE エンジニアリング独自の方法や、何か気を付けていること意識していることがあれば教えてください。

現地化と一口に言っても JFE エンジニアリングが行っている「現地化」には現地法人を立ち上げる以外にもさまざまな形態があります。

「PE」や「Rep（支店）」ですね。「PE」とは「Permanent Establishment」の略で、日本語で「恒久的施設」という意味です。「PE」はそこに支店や現地法人を構えるのではなく、プロジェクトありきで一時的に現地に構えられる形態のことです。たとえば、ベトナムで3年100億の橋梁案件を受注した場合、ベトナムに特に支店や現地法人を構えず、3年間仕事をして竣工を終えたら日本に帰ってきます。また、その3年間にベトナムや近隣諸国で案件を受注した場合はそこに残りどんどん大きくしていくといった形態です。

「Rep」とは「支店」という意味で、端的に言えば「窓口」の役割ですね。PEと違って仕事が終わってもそこに残り、案件を探し受注する役割です。

現在 JFE エンジニアリングでは東南アジアを中心に様々な形態で展開しています。それはその国における事業の成熟度やニーズにとって使い分けています。

「国や事業によって現地化の形態を使い分けている」というのは第3章第1節で「そして、自社の国際化のレベルとコンピタンス、現地の競争・市場環境などを考慮して、人材を含めた各機能の現地化のプロセスを設計しなくてはならない。」と述べたことと合致している。現地化を失敗させない方法として赤羽が述べていたことを企業も実践していることが明らかになった。

- ③ 現在、現地のマネジメント層に現地人はいますか？また、今後マネジメント層に現地人増やす方針はありますか？加えて、現地人をマネジメント層に組み込むこと、または現地人採用のメリット・デメリットをどのようにとらえていますか？

海外事業展開に本格的に力を入れたのが最近というのと、日本の人事評価にはやはり時間がかかるものなので、現在は数えるほどしかいませんが、いないこともないです。もちろん、今後は増やしていく方針です。現地人採用のデメリットは少ないですね、むしろメリットはコストもちろんありますが、現地取引先からの信用獲得や、現地の情報収集能力の高さといった面も大きいです。やはり商談においても信頼関係や情報はとても大事ですので、現地語や現地人同士での細かなやりとりが結果に結びつきます。

やはり、現地人をマネジメント層に組み込むには時間がかかるようだ。しかし、第3章第2節で述べた「現地人採用のメリット」と同じメリットを見出していたこと、それらを重要視していたことは今後の現地人採用に大きく結びついてくるのではないだろうか。

- ④ それでは、現地人をマネジメント層に組み入れることが難しいと感じること、例えば現地人採用のリスクや本社制度、または本国社員の資質などがあれば教えてください。

マネジメント層への取り入れが進んでいない理由として、「現地法人の成熟度が低い」「(本社との/現地法人内での) コミュニケーションがとり辛い」が挙げられます。やはり本社が強いので会議は日本語ですし、決算権限は本社にあります。現地人採用 (ホワイトカラー) のリスクとしては、「情報流出」や「金をもって逃げる」などが挙げられます。また、給与を他の従業員と公開し合うオープンな国民性なので、給与交渉が大変ですね。たとえば「なんで俺のほうががんばっているのに、あいつより低いんだ！」といった風に強く主張してくることもあったりしたのでその時は困りましたね。

やはり日本企業特有の「ドメスティック」な企業風土があり、それが現地人をマネジメント層に組み込むことを阻害していることが明らかになった。第3

章第 1 節で「日本人出向者と現地人が緊密なコミュニケーションで、Job Description を明確にし、現地人に責任と権限を与え、現地人が経営に参画できる環境を作ること。日本本社は経営の主体は現地にあるという事実をあらゆる面でサポートし、現地人と共通語の英語で直接仕事を行なっていく環境」と述べたように、現在日本に集約されている「責任」と「権限」をどう現地人に与えるのが今後の現地化において重要になりそうだ。

- ⑤ 現地人採用で求める資質は何か、現地人採用の方法はどうなっているのでしょうか？

まず、「日本をどれだけ理解できるか」ということが現地人採用での大きな指標の一つです。もちろん進出するこちら側も受け入れ先国のことを深く理解しなくてはなりません。それと同様に弊社にて働いていただくナショナルスタッフのみなさんにも弊社のことや日本のことを理解してもらわないとうまくいきません。お互いの文化でしたり、働き方をしっかりと理解し合わなくてはなりません。現地人でも課長クラスなどでは繁忙期に自ら残業する人もいます。

現地人採用に関しては日本と同じで現地で面接を行います。しかし、マネジメント層の決定は本社が行いますね。

第 3 章第 2 節で現地化のリスクとして「文化や言語、ビジネスマナーの違いによりコンフリクトが発生する。」と述べたように、お互いの文化を理解しないことは大きなリスクであることが明らかになった。また、マネジメント層の人事権は本社が持っていることも明らかになり、本社に権限が集中していることが改めて理解できた。

- ⑥ 東南アジアにおいては「job hopping」（転職を繰り返す行為）がよく行われているようですが、実際にありましたか？また、転職を防ぐためになにか対策などは行っていますか？

現在、弊社においてはあまり見ない現象です。ですが、今後現地化が発展しナショナルスタッフの数が増えるとそういったことも増えるのではないのでしょうか。また、転職を防ぐ対策として効果的なのは報酬ですね。インセンティブなども設けて労働意欲を高めています。

（現地人がキャリアアップできないから辞めてしまうということに関

して) それも今後十分考えられるリスクです。現地に権限をどう付与していくか、どうナショナルスタッフとの信頼関係を構築しキャリアアップしていくかが大きな課題です。

報酬を高くすることによって転職を防ぐのは単純だが、実に効果的であると感じた。また、第4章第3節で「「現地人材がほとんど幹部に登用されてこなかった」という過去の実績が不幸にも現地従業員の意欲をそぎ、その結果「現地人材の登用がますます遅れる」という悪循環が生じていた点も否定できない。すなわち、従業員が「この企業にいる限り幹部にはなれない」と予想した場合、とりわけ“他社では幹部になれる”実力ある人材層での転職率が高まるという「悪循環」が生じてしまうのである。」と述べたような「悪循環」に陥らないためには現地人のキャリアアッププランやロールモデルを示さなくてはならないという課題に関してもJFEエンジニアリングでは将来起こりうるリスクとしてとらえていることが明らかになった。

⑦ 今意識している現地化における問題・課題を教えてください。

弊社に限らず日本企業全体の現地化の課題として、国際人事のセミナーや勉強会に参加した際や社内で話題にあがるのは「本社のグローバル化」です。今は売上比率ベースで見ても日本が圧倒的に大きいですが、今後海外売上比率を伸ばしていくことに伴って海外の力が強くなっていく。そういった中で英語のできない本社と現地法人がコミュニケーションできないというのが大きなリスクです。海外事業を発展させていく上でも現地のニーズや問題を抽出する必要ですし、決裁権限や責任を付与しようにも信頼関係がないとできません。その信頼関係はやはり売上高などの実績だけでなくコミュニケーションの上に成り立つものですから、本社のグローバル化が出来ていないばかりに現地法人のコミュニケーションが取れないのは問題です。

第4章第3節にて「日本の経営・人材の現地化が進んでいない理由」として挙げた「本社のグローバル化/内なる国際化」が本インタビューでも話題となった。本社のグローバル化が進んでいないが故にコミュニケーション不足になり「経営・人材の現地化」が進まないというのはJFEエンジニアリングだけで日本企業全体の問題として広く意識されていることが明らかになった。

そして、この「本社のグローバル化」という問題に対して解決策を講じるの

が第二回インタビューの目的であり、本論文の明らかにすべきことである。

第2節 JFE エンジニアリング株式会社における 内なる国際化とは

1 回目に引き続き JFE エンジニアリングの社員 A さんにインタビューを行った。前回は JFE エンジニアリングが現地化をどのようにとらえているか、現在抱えている問題はこういったものなのかを明らかにするため基本的な質問に終始した。今回は前回問題として大きく話題となった「本社のグローバル化」に焦点を当てて、どのような解決策を講じればよいのかを明らかにするためのインタビューである。また、今回は前回のようなお話をお伺いするだけのインタビューではなく、「本社のグローバル化」という大きな課題を解決するためにこちらからも積極的に提案を行うディスカッションに近い形となった。

インタビュー概要

社員 A さん

所属：人事部国際人事室

日時：2014 年 9 月 26 日 16：30～18：00

場所：JFE エンジニアリング株式会社 横浜本社

- ① 前回のインタビューで現地化を行う上で本社のグローバル化が課題と判明しましたが、この課題に対してどのような対策をお考えでしょうか？私は、従業員と経営層では求められる資質や立場が大きく違うためそれぞれ行うべき対策は違うと考えました。たとえば、従業員がグローバル化するにはやはり実際に海外での経験を積む事が重要であると考えました。しかし、経営層がグローバル化するために実際に海外に長期間行くことは難しいと考え、それらを区別して考える必要があると考えたからです。ですので、従業員と経営層、それぞれに合ったグローバル化を教えてください。

確かに従業員と経営層では求められる資質も改革も違うと思います。それでは従業員をグローバル化するためにですが、その前にいわゆる「グローバル人材」について考えてみましょう。私が考えるグローバル人材、つまり海外でもその実力を発揮し十分働ける人の条件とは、「ツールとしての語学力」「進出先国の文化への理解度。許容度」「そもそも日本においても仕事ができるか」という三項目です。この三項目が揃っ

ていればグローバル人材と言えるでしょう。それでは、それらの項目を補うためにはどうしたら良いのか。それは、実際に現地で働いて力をつける OJT と、職場以外で学ぶ Off-JT の組み合わせで学んでいくことが大事です。今現在弊社で行っている若手派遣 (OJT) に Off-JT を組み合わせれば、より従業員のグローバル化が進むと思います。次に経営層のグローバル化ですが、私は現時点で求められている分には十分グローバル化されていると考えています。実際に現場で動くのは従業員なので、経営層はその従業員が動くための「方針」を打ち出すことが仕事です。なので、経営層に求められる資質は「グローバル化への意識」やその意識を具現化する従業員への「信頼」や「我慢」「判断」であると考えます。なので、その方針がグローバル化を意識したものならば十分にグローバル化されていますし、日本のいわゆる大企業でグローバル化を意識していない経営層はいないでしょうし、そういった意識の面では十分グローバル化されています。むしろ問題なのはその経営層のグローバル化という方針や意識を具現化できていない従業員であると考えます。

OJT と Off-JT を組み合わせて「グローバル人材」を育てるとするのは非常に現実的であると感じた。また、文献では経営層への批判をするものが多かったが、経営層のグローバル化された方針を具現化できていない従業員のほうに問題があるという考えは文献では得られないものだった。

② — ①従業員のグローバル化が行われた場合、現地化はどう発展していくのでしょうか？

結論から言えば、現地法人に権限や責任が付与されると考えます。そもそも、本社のグローバル化が出来ていない事で何が起こるのかと言えば、それは「ナショナルスタッフとのコミュニケーション不足」です。それが解消されることによって、ナショナルスタッフとの信頼関係構築につながります。信頼が増えれば、任される仕事も大きく責任も重くなりますし、モチベーションの向上にもつながります。その結果、ナショナルスタッフを採用するメリット (現地取引先企業からの信頼、現地の情報・ニーズ把握) もより活きる事になり業績にも繋がるでしょう。そのようなナショナルスタッフが増えれば法人規模でも信頼が増し、責任や権限も付与されます。

- ② —②グローバル人材がナショナルスタッフとコミュニケーションをとるようになり信頼獲得につながる事はわかりました。しかし、経営層が「グローバル人材」である必要がないとするならば、経営層とは直接現地語や英語でコミュニケーションをとることができないので、どのように信頼関係を構築するのでしょうか？

経営層を説得し信頼を得るためには、やはり「数字」が大事ですね。やはり会社ですので業績が「数字」として表れれば経営層は信頼を置けると経営判断をします。その可能性を少しでもあげるためにも、ナショナルスタッフのメリットを活かす事が大事になってきます。

本社のグローバル化を行うことによって「グローバル人材を育てる→ナショナルスタッフ（現地人従業員）との信頼関係構築につながる→信頼向上に伴い現地法人内での権限、責任が付与される→ナショナルスタッフ採用のメリットが発揮され業績につながる可能性があがる→業績が上がれば経営層の「現地法人への権限・責任の付与」という経営判断を仰ぐことができる」という一連のメリットを明らかにすることができた。

- ③ 本社のグローバル化という課題に対しての会社内の意識の共有などはどの程度行われていますか？また、そのような問題を話し合う機会がありますか？

この課題に対する問題意識の共有は大いにあります。従業員同士の場合はたいてい愚痴で終わってしまう事が多いですが、皆意識している問題だと思われます。そして、それを経営層と話し合う機会もあります。しかし、そこで問題なのは「グローバル」という意識、単語の定義が各々バラバラだということです。「JFE エンジニアリングにとってのグローバル化とは何なのか」という定義が経営層の中でも従業員の中でもされていないために、認識や理解において差が出てきてしまいます。なので、経営層に「JFE エンジニアリングにとってのグローバル化」ということを定義し、会社の中で共有できればよりグローバル化への問題解決に繋がるのではないのでしょうか。現在、グローバル化を推し進めていく段階なので状況は刻一刻と変わります、グローバル化に全社的に取り組んでいくのならばそういう時だからこそ言葉の定義付けが求められると考えています。

全社的に取り組むために社内での言葉の定義付け「JFE エンジニアリングにとってのグローバル化」とは何なのかをはっきりとさせる必要があるということが明らかになった。

以上2回にわたり行われたインタビューで得られたことは非常に大きく、経営・人材の現地化、本社のグローバル化という問題に対し1つの結論を出すための大きな学びとなった。この大きな学びを基に最終章である第6章にて本論部の問題提起でありサブテーマである「日本企業の現地化のあり方」についての結論を述べる。

¹ <http://www.jfe-holdings.co.jp/release/2012/04/120420-3.pdf>

第6章 日本企業の現地化のあり方と その実現方法

我が国日本はご存知の通り国有資源も乏しく、第二次世界大戦で主要都市をほとんど焼き尽くされてしまった。それにもかかわらず僅か30年でアメリカに次ぐ世界第2位の経済大国に上りつめ見事復興を果たした。そんな日本の国際競争力はなぜ低下してしまっただろうか。どうしてグローバル化経済の中の諸外国との競争についていけなくなってしまったのか。その答えの1つが「現地化」である。本章ではそのような「日本企業における現地化のあり方」について結論を出し、またその方法についても具体的に述べる。

第1節 日本企業における現地化のあり方とは

現地化あり方とは何か。それは第3章第1節で明らかにした通り「経営・人材の現地化」である。「ローカライゼーションとは、ヒト、モノ、カネ、情報、技術など、経営資源のローカルなものへの単なる置き換えを意味するものではない」¹とあるように、「経済的貢献や社会・文化的貢献」などを通じた「現地社会との共生」が現在求められている現地化のあり方なのである。そして、それは様々な要素が含まれることになるが、同じく第3章第1節で明らかにした通り「現地人の採用・育成・登用」に本論文では焦点を当てる。「現地人の採用・育成・登用」とはつまるところの「経営・人材の現地化」である。「経営・人材の現地化」は受入先国への「経済的貢献や社会・文化的貢献」になるだけでなく、企業にとっても業績にリンクするようなメリットが多数存在するため、受入先国・進出企業双方にメリットがある形であると言える。

そして、それは日本企業にとっても例外ではない。にもかかわらず、日本企業はその「経営・人材の現地化」が諸外国に比べて満足に行えていない現状があった。海外子会社における本国籍社長の割合は諸外国の中で日本が最も高い。「経営・人材の現地化」が行えていないことの原因とは何か、それは「本社のグローバル化」が出ていない現状である。「本社のグローバル化」ができていないために、海外子会社と本社、現地人従業員と本国派遣社員のコミュニケーション不足が発生し権限・責任が付与されない。なので、現地人従業員ではなく本国派遣社員が海外子会社でも経営を行うという結果を引き起こしていたのである。「経営・人材の現地化」のネックとなっている「本社のグローバル化」を解決すれば理想的な現地化が行われれば、日本の国際競争力向上につながる

だろう。

それでは、次節にて日本企業における「本社のグローバル化」の実現方法を明らかにする。

第2節「本社のグローバル化」を実現させるためには

日本企業の「経営・人材の現地化」がうまくいっていない原因である「本社のグローバル化」はいったいどうしたら行えるのだろうか。企業が違えば抱える問題も違ってくるのと同様に、その解決方法も企業によって大きく変わってくるだろう。故に、その方法は様々あると思われるが、この度本論文のためにインタビューさせていただいたJFEエンジニアリング株式会社を例にとり1つの解決策とする。

第5章で述べた通り、JFEエンジニアリングにおいても「経営・人材の現地化」における大きな障害として「本社のグローバル化」が挙げられた。そして、「本社のグローバル化」と一口に言っても、従業員と経営層では求められる資質・改革が違うということがインタビューを通して明らかになった。加えて、JFEエンジニアリングでは「方針と実行は別である」との考えにより、方針を打ち出している経営層よりも、それを具現化できていない実行に移せていない従業員のほうがよりグローバル化されていない、グローバル化が必要とされているということを明らかにした。それでは、その従業員のグローバル化は具体的にどのような資質を養えばよいのだろうか。それは「ツールとしての語学力」「進出先国の文化への理解度。許容度」「そもそも日本においても仕事ができるか」の三つである。そして、それらの資質を養うためにはOJTとOff-JTを組み合わせ合わせた研修が効果的である。この三つの資質を持つ従業員を本論文では「グローバル人材」と呼ぶ。そして、その「グローバル人材」が海外子会社に派遣されることによってどのように「経営・人材の現地化」が行われるのであろうか。従来の本国派遣社員と違い、「グローバル人材」であれば、現地従業員とのコミュニケーションが円滑に行えるのである。それによって、現地従業員と「グローバル人材」の間に信頼関係が生まれる。信頼関係の構築に伴い、現地従業員のモチベーションアップと権限・責任が付与される。そして、それは現地人従業員採用の多数のメリット（情報収集、取引先との信頼構築）をより活かすことにつながる。そして、それらメリットが活ければ海外子会社の業績向上すなわち「数字」に繋がることになり、海外子会社に権限と責任を付与する経営判断、つまり「経営・人材の現地化」を行うように経営層を説得できることと

なる。

この方法が JFE エンジニアリングにおいて行われても必ず成功するのか、また、他の日本企業にも効果的であるのかは断言できない。しかし、具体的かつ現実的な方法であることは間違いない。そして、このような自社に適した方法を日本企業がそれぞれ考え、実行に移していけば、日本企業の「経営・人材の現地化」が遅れていると批判されることも、日本の国際競争力が低下したと連日の報道に晒されることも少なくなるのではないだろうか。

¹小川 1992,p.2

参考文献一覧

- [1] 赤羽新太郎・夏目啓二・日高克平編著 (2009) 『現代社会を読む経営学 ② グローバリゼーションと経営学—21世紀における BRICs の台頭—』 兵庫県立大学政策科学研究所
- [2] 井沢良智・八杉哲編著 (2003) 『経営グローバル化の課題と展望 何が問題で、どう拓くか』 創成社
- [3] 井沢良智・八杉哲編著 (2010) 『国際経営要論 日本的経営・マーケティング・人事・財務・技術。環境問題など、グローバル化への適応の条件と課題を探る』 創成社
- [4] 伊藤賢次 (2009) 『【新版】国際経営—日本企業の国際化と東アジアへの進出—』 創成社
- [5] 岩崎功 (2003) 『グローバル時代の経営と財務』 学文社
- [6] 小川政道・高橋英明 (1992) 『アジアにおける経営ローカライゼーション』 中央経済社
- [7] 金子勝・橋本俊詔・武者陵司 (2010) 『グローバル資本主義と日本の選択 富と貧困の拡大の中で』 岩波書店
- [8] 北川浩伸 (2013) 「我が国企業における海外派遣員に関する研究再考と戦略的国際人的資源管理論への展開可能性について」 『国際ビジネス研究』 第1巻1号
- [9] 杉山伸也 (2012) 『日本経済史 近世—現代』 岩波書店
- [10] 高橋浩夫 (2011) 『現代の国際経営戦略』 中央経済社
- [11] 寺本義也・廣田泰夫・高井透 (2013) 『東南アジアにおける日系企業の現地法人マネジメント 現地の人材育成と本社のあり方』 中央経済社
- [12] 中井 壽 (2001) 「日本企業とグローバル人材育成・活用 —成果を出すための本社の役割—」 『中京経営研究』 第10巻2号
- [13] 中村志保 (2008) 「アジア進出日系企業の雇用対策—本社の国際人的資源管理施策を中心として—」 『流通科学研究』 第7巻2号
- [14] 中村久人 (2010) 『グローバル経営の理論と実態 (新訂版)』 同文館出版
- [15] 速水 融 (2013) 『概説 世界経済史 II』 東洋経済新報社
- [16] 古沢昌之 (2008) 『グローバル人的資源管理論-「祈願的統合」と「制度的統合」による人的マネジメント-』 白桃書房
- [17] 西川潤 (2011) 『グローバル化を超えて 脱成長期 日本の選択』 日本経済新聞社

- [18] 水島司・田巻松雄 (2011) 『日本・アジア・グローバリゼーション<21世紀への挑戦>』 日本経済新聞社
- [19] 吉原英樹 (1996) 『未熟な国際経営』 白桃書房
- [20] 『海外進出企業総覧 2013 版』 東洋経済新報社

参考 URL 一覧

1. RIETI <http://www.rieti.go.jp/jp/index.html>
2. JC-NET <http://n-seikei.jp/>
3. 清水建設 <http://www.shimz.co.jp/>
4. JILPT <http://www.jil.go.jp/>
5. 一般社団法人日本在外企業協会 <http://www.joea.or.jp/>
6. JFE エンジニアリング株式会社 <http://www.jfe-eng.co.jp/>