

中国における日本グローバル企業のローカリゼーション戦略[®]

—— コマツの事例分析を中心として ——

The Localization Strategy for Japanese Global Corporations in China: Focusing on KOMATSU Case Studying

中央大学 白 旺

Chuo University
Ou HAKU

要旨

本稿では、中国進出の日本グローバル企業がどのような戦略を採るべきかについて明確にしたい。競争環境の変化に応じて、適切な戦略を採れない企業は様々な問題に直面している。本稿ではこれらの問題を分析し、その原因を究明したい。また、結論として、中国における日本グローバル企業はローカリゼーション戦略を採るべきであり、とりわけ人材のローカリゼーション戦略を採るべきであることを明らかにした。そして、コマツ事例分析を通じて、仮説を検証したい。

Abstract

The purpose of this paper is to try to explain which kind of strategy should the global corporate have to take up. The global corporate are facing various problems while a strategic issue is changing by a competing environmental change today. I analyze the problems in this paper and try to make why these problems did happen clearly. And in this paper I try to give a conclusion that as a global corporate, localization strategy has to be taken up, especially the localization of human. This paper examines KOMATSU as case studying. And the result leads us to the conclusion that as a global corporate, the localization of human is essential.

キーワード グローバリゼーション戦略、ローカリゼーション戦略、人的資源管理、グローバル企業、競争優位

Key Words globalization strategy, localization strategy, human resource management, global corporate, competitive advantage

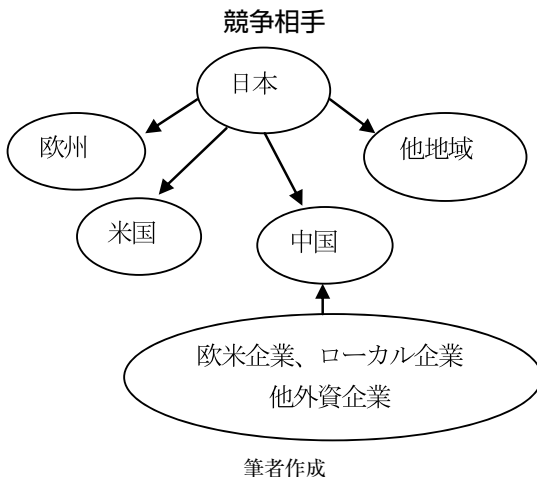
はじめに

研究背景

2007年のサブプライムショックや、2008年のリーマンショックをきっかけに世界経済に占める先進国の比重が低下する一方、新興諸国の比重が増えている。世界的不況を脱し、次代の成長市場として、中国をはじめとする新興諸国が注目されつつある。また、これまでWTO加盟を経て、北京五輪、上海万博といった経済発展のランドマークと相まって、さらに、WTO加盟に伴う外資優遇政策の廃止や円高により中国の輸出加工基地から販売市場としての役割の重視へ転換しつつあることがローカリゼーション戦略をとる背景になっている。これから外資企業の中国進出はさらに増えると予想される。

中国の統計によると、2010年6月まで、日本企業の対中国投資は累計3.6件であり、中国でビジネス活動を行う企業法人数は3万社にのぼるとみられる。日本企業ばかりか、アジア、欧米からの外資企業が多数存在している。また、中国ローカル企業の猛台頭などの要素を加え、中国市場での競争は極めて激烈である。図1は日本企業の海外進出を行い、中国市場に進出する場合、競争相手は数多く存在していると示している。

図1 日本企業の海外進出分布及び中国市場の



問題意識

新興国としての中国市場が持続的に成長しているのに対して、その市場動態への適応が困難な日本企業も少なくない。ジェトロのアンケート調査結果によると、2008年の時点で428社のうち、59.6%の企業が黒字であるのに対し、赤字に面している企業の割合が43.7%も占めていることが分かる。また、「中国企業と日本企業白書2011」によると、中国における日本企業が経営上に様々な問題が直面している。主に人事管理システムに問題が存在していることが分かる。

これらの問題を解決するために、多くの研究者が研究調査を行った。グローバル企業の経営のローカリゼーション戦略に関する研究は多いとは言え、そのほとんどは欧米企業といった先進国を中心とする先発のグローバル企業をモデルとしたもので、日本のような後発のグローバル企業のローカリゼーション戦略に関する研究はまだ少数である。とりわけ、新興国としての中国を舞台としたものは極めて少ない。

先行研究が明確にしている通り、中国進出の日本のグローバル企業にとって、企業バリューチェーンにおける主要活動のローカリゼーションが積極的に行われるのに対し、支援活動のローカリゼーションは遅れており、これにより様々な問題が起きている。従って、ローカリゼーション問題を明らかにするために、「なぜグローバル企業はローカリゼーション戦略を採らなければならないか」「なぜ日本企業は欧米企業のようにローカリゼーションを進めないのか」「いかに進めるか（育成システムの有無）」という問題を常に考慮しなくてはならない。

研究課題と研究範囲

日本企業の対中国の投資ブームは中国改革開放後、鄧小平南巡講和後と中国WTO加盟以降の三つの段階に分けられる。本研究ではWTO加盟以降に焦点を置くことにする。また、グローバル企業がグローバル経営戦略を採ることを前提として、ローカリゼーション戦略につい

て論考する。ローカリゼーションの内容は企業バリューチェーンにおける主要活動から支援活動までのあらゆる部門を含んでいる。本研究において、各部門のローカリゼーションに触れつつ、支援活動にある人事管理を中心として探求する。

1. 人材のローカリゼーションを巡る問題点

1-1. ローカリゼーションの定義

ローカリゼーションの定義について、企業の規模、発展段階などの変数に関係するため、明確なものはない。英語で localization と言い、globalization という概念と対比されている概念である。筆者はローカリゼーションとはグローバル企業の国際直接投資におけるグローバル経営戦略の下でのローカリゼーション戦略をさし、現地化と同じ意味を持つ。その内容には企業バリューチェーンにおける主要活動及び支援活動のあらゆる部門の現地化を含んでいる。

1-2. 人材のローカリゼーションの定義

Porter (1986)、Selmer (2004) によれば、一般に、人のローカリゼーションとは海外子会社の職務が現地人により遂行されること、または本国人が遂行していた海外子会社の職務が現地人によって代替されることを指す。

1-3. 人材のローカリゼーションについて

野中 (2004)、蒲田 (2006)、深尾 (2006)、鈴木 (2005)、白木 (2006)、ジェトロの例年の研究では日本企業の人材の現地化、特にトップ経営者の現地化は欧米企業に比べ遅れていると指摘している。また、日本企業の現地子会社の賃金システムの修正は必然であると主張している。このような遅れた現地化戦略により様々の問題が起きている。

1-3-1. 人的コストの問題。

「通商白書 2008」によると、日系企業は大量の経営幹部と技術者を現地に派遣し、常駐させ、給料、手当等の人件費が経営コストを押し上げ

ている。古田 (2004) も多くの駐在員の高コストは子会社の業績に悪い影響を与えると指摘した。

1-3-2. 現地従業員のモラル問題

吉原 (1989) は外国人の中に外国人の上司よりも現地人の上司のほうを好む者がいる。従業員のモラルやチームワークなどの点において現地人を社長に起用することは望まれると述べている。

1-3-3. 現地人ミドル層の活性化問題

吉原 (1989) は「現地人ミドルの問題点として次の二つが重要である。第一の問題点は現地人ミドルのフラストレーションである。第二の問題点は現地の一流の人材が少なくないことである。現地人ミドルの以上の二つの問題点は、日本のグローバル企業に一つの課題を突き付けている。その課題とは、現地の一流の人材をリクルートすること、そして、彼らを動機づけ、彼らの能力をフルに発揮させることである。この課題の解決策の一つとして、現地人社長が注目される。」と述べている。

1-3-4. 現地人材を活用できるグローバル企業の優位性発揮の問題。

吉原 (2004) はグローバル企業が本国だけではなく海外子会社を通じて進出先の経営資源も利用できるといったメリットを持っていると述べた。だが、日本企業のグローバル企業では親会社から現地に多くの駐在員を派遣し、彼らが子会社の重要なポストを占めているのが現状である。したがって、現地の優秀な人材にとっては能力を発揮するチャンスが少なくなり、優秀な人材資源を活用できるグローバル企業のメリットを発揮できなくなるのである。

1-3-5. 人材の確保及び人材育成の問題

表 1、2 の示しているように、現地化が進まなければ、人材の確保困難と離職問題が起こるのであろう。とりわけ、この表の示しているように中間管理職あるいは中間管理職以上のコア人材の確保が困難により、また、コア人材の離職・転職が問題になっていくであろう。

表1 人材確保の難易度

	非常に容易	まあ容易	やや困難	非常に困難
現場ワーカー	17	23	0	0
事務職	1	25	12	1
技術者・管理職	0	13	19	7
中間管理職以上	0	3	15	8

表2 社員離職・転職の程度

	ほとんどない	少ない	やや多い	非常に多い
現場ワーカー	10	25	5	0
事務職	7	21	11	1
技術者・管理職	6	22	11	7
中間管理職以上	0	4	15	19

筆者が実施したアンケート調査及び経営者に対するインタビューの結果により作成

以上の分析から明らかのように、人材現地化を順調に進めると様々なプラス効果があるが、逆にそうでなければ、マイナス効果が生ずる可能性もある。また、なぜ日本企業は欧米企業のように人材現地化を進めないか、なぜ人材現地化を進めなければならないか、さらに、人材現地化はどこまで進めばよいか、どのように進めばよいか等様々な側面から考慮しなければならない。これらの疑問を持ちながら、先行研究を考察し、その答えを探求したい。

2. 先行研究のレビュー

2-1. グローバルな視角でみるローカリゼーション戦略

2-1-1. Perlmutter の EPG スキームの提示

Perlmutter (1969) は多国籍企業の海外子会社の人材戦略は本国志向 (Ethnocentric)、現地志向 (Polycentric)、世界志向 (Global-multicultural) の三つのタイプに分類できるとし

ている。現地志向の企業の場合は現地の事情について、現地人が最も知っているため、経営は現地人に任せたほうがよいと考え、現地人中心で海外子会社の経営を行うと述べている。

2-1-2. Porter (1986) 「配置—調整」論

「配置—調整」論は Porter (1986) がバリューチェーン理論をもとに、配置と調整の視点から、グローバル企業のグローバリゼーション戦略と活動方針を分析したものである。

活動の配置はバリューチェーンの中の各種活動は世界のどこで実施し、どれほど配置するかの問題である。そして、活動の調整はグローバル企業が異国で同様な活動を行おうとする際、互いにどのように調整するかの問題である。また、活動の配置を行う際、外部環境の分析は不可欠である。外部マネジメントに競争優位を確保するため、Porter はファイブフォースを提示した。さらに、Porter は異国にて競争環境が異なるため、とりわけ、顧客に近い川下活動においてローカリゼーション戦略を採るべきであると指摘している。

2-1-3. Prahalad と Doz のグローバル統合とローカル適応の理論

Prahalad, Doz (1987) は、多国籍企業の一般的な経営活動はグローバル統合とローカル適応という二つのプレッシャーを受けていると述べている。グローバル統合のプレッシャーは多国籍の競争者の存在、市場の集中度、投資密度、コストダウンなどの諸要素の影響を受けている。ローカル適応のプレッシャーは顧客ニーズの相違、販売ルートの相違、製品調整の需要、市場構造及び投資受入国政府の要請の対応などの要素の影響を受ける。

また、彼らはローカル適応の必要性が高くグローバル調整や統合の必要性が低い場合、すなわち、地域戦略を強調する際、経営戦略はよくローカリゼーション戦略に重心を置くと指摘している。

2-1-4. Bartlett & Ghoshal の研究

Bartlett & Ghoshal (1989) はユニリーバの

事例分析を通して、グローバル統合とローカル適応をどっち選好するかは活動により採る戦略が異なる。顧客市場に近い活動はローカル適応戦略が有効であると主張している。

2-2. 人材のローカリゼーションに関する先行研究

2-2-1. Franko の幹部人材の国籍に関する研究

Franko (1973) は、欧米企業に対する実態調査を基に、グローバル企業における幹部人材の国籍政策が企業の国際化の段階とともに変化すると指摘している。すなわち、単純輸出段階、現地生産の開始段階、海外生産の拡大期、地域本社段階、グローバル段階の五つの段階に分けて、幹部人材の国籍変化について考察した。

Franko は欧米企業に対し実態調査を基に、多国籍企業における幹部人材の国籍政策が企業の国際化の段階とともに変わりつつあると指摘している。また、Franko は「駐在員の派遣及び帰任後の再統合にかかるコスト」「現地人のモチベーション」「現地社会・政府との融合」といった観点から海外子会社トップの国籍に関わる便益とコストについて現地人をトップに起用したほうが有利であると述べている。このような人事政策が多国籍企業の強みであり、課題である。

2-2-2. 花田光世の国際人的資源管理の「発展段階モデル」

花田 (1988) は日本企業を念願に国際経営戦略の発展段階に応じた人的資源管理のり方をモデル化している。

① 輸出中心段階

日本企業の国際経営の第一段階は、1960年代の輸出中心段階である。この段階の人的資源管理は、語学が堪能か、バイタリティに溢れる日本人従業員の育成・確保が主たる関心事項であり、非日本人についてはほとんど戦略的な位置づけがなされることは無かったと言える。

② 現地化段階

次の現地化段階は、海外子会社において現地

生産や現地調達が始まる次期である。この時期の主な課題は、海外事業部の所管のものと日本企業の生命線である皮質の作りこみなど現場主義の経営ノウハウを現地に移転することになった。そのため、人的資源管理面では、製造や技術、財務など各機能分野の日本人プロが現地に派遣される。結局、多くの派遣者が存在することになる。派遣された日本人の主な仕事は OJT による技術移転を図ると同時に、スーパーアドバイザーとして意思決定を行うのもその仕事のひとつである。そのため、受入国側からの評判がよくない。

③ 国際化段階

この時期では語学力に加え、他国の情勢に敏感な感性に富んだ日本人駐在員の確保が求められるようになっていく。そのため、日本本社において、海外人事課が設置され、こうした国際人の積極的な育成・選抜に携わることになる。一方、海外子会社では、現地人の職能別専門家の育成・活用が重要課題となる。

④ 多国籍化段階

この段階において、生産の国際分業や国際調達の拡大といった動きに対応すべく、地域統括拠点が設置されるようになる。この時期では日本人駐在員は本社バイパスする形で情報ネットワークの調整役になる。一方、非日本人については国際的視野を持ち、日本人駐在員とペアを組んで経営を行う現地人幹部の育成も課題となる。また、海外人事部の代わり、国際人事部が設置される。国際人事部の仕事は海外子会社の現地人が対象として加わり、国内人事と海外人事の統合が視野に入ってくる。

⑤ グローバル化段階

この段階において、本社経営資源を確保するために、国境を越えて機動性に富んだ事業展開が行われる。それには協働の基盤となる明確で強固な経営理念・企業文化が求められる。一定段階以上の人材については日本人、現地人といった区別は無意味となり、両者は統合された人的資源管理の下に置かれることになる。

2-2-3. 現地有能人材の確保、活用が如何にできるかに関する研究

林 (1985)、中川 (1983)、金原 (1988) は日本企業が日本的な経営管理システムを文化や社会的土壌の異なる海外で適用することが優秀な現地人の離職を促しているのではないかという研究を行った。具体的に日本的な経営管理システムとは職務のあいまい性、遅い昇進、昇給制度などを指している。また、周 (2007) は中日企業の職務構造を分析し、職責の明確さは日本企業にとって、現地人を活用できるかどうかにつながると指摘している。そして、王 (2007) は明確な賃金格差をつける賃金システムがコア人材の確保、個人能力の発揮、従業員特にミドル層以上の人材の活用ができると述べている。経営システムが異なる中国で事業展開する日本企業にとって、現地人を活かしながら日本的経営を行うためには人材育成が非常に重要な課題であると中村 (2005)、白木 (2006)、董 (2007) も指摘している。

3. 現地化する必要性及び遅れた理由

現地化する必要性については数多くの研究者により論議されている。主に異文化コミュニケーションの視点、取引コスト理論の視点、立地優位理論の視点、バリューチェーン視点の四つの視点から分析されている。本研究では人脈作りの視点から分析を行ってみる。

3-1. ローカライゼーションのメリット

グローバル企業は効率化、経済性を追及するため、標準化を行う。一方、合理性を求める適応化も必要不可欠である。なぜならば、歴史的、地理的、法律的、人文的な様々な制約要素が存在しているからである。人材の現地化をすると、本社とのコミュニケーションが難しい、日本の経営がやりにくい、会社に対する忠誠心が低いなどのデメリットがある一方、そのメリットが注目されている。

石田 (1989、1994) は現地化のメリットを消極的要因と積極的要因に分類した。前者として、現地政府の要請への対応、現地社会からの批判の回避、駐在員の件費の削減、後者については現地の有能人材の採用・定着、現地社会に深く入れる、現地情報に明るい現地人材の活用による高い経営成果など挙げている。

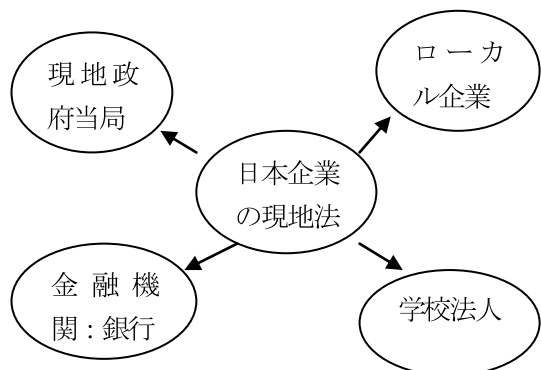
Keeley (2001) によると、現地化が進むと、現地の言語や文化、ビジネス・政策環境への精通、コスト面での優位性、現地従業員のモラルアップになること、などのメリットが見出せる。

3-2. 人脈作りの必要性

現地人を社長に起用する場合、「現地社会へ深く入れる、現地人従業員のモチベーションの向上、ミドル層の活用、優秀な現地社員の採用と定着」につながる。現地化が更に進める。そのほか、関係主義文化、言い換えると、人脈作りの文化への接近ができる。中国では人脈作りは極めて重要である。

人脈作りについては図2のように示している。

図2 人脈作り



筆者作成

中国進出の日本企業にとり、事業展開をスムーズに進めるには様々な相手との交渉が必然不可欠である。

現地政府当局との間、主に法人税の税率の交

渉、工場敷地の場所及び面積などの交渉が考えられる。中国市場の透明化を高めるため、中央政府が外資企業に対する法人税の優遇政策が2008年に廃止されたとはいえ、地方政府が外資投資の導入政策として外資企業への優遇政策が近いうちに続くだろう。

ローカル企業との間には主に部品調達、あるいは販売流通ルートの交渉が行われる。

金融機関、とりわけ、銀行との交渉が非常に重要である。資金調達についてはある意味では企業の生命線であると考えられる。

また、学校法人との交渉はやはり人材確保のためである。学校に対する支援等は人材の育成につながる。

例1：上海三菱電機有限公司

例2：北京・松下彩色顕象管有限公司

例3：カネボウ中国首席代表の古林恒雄氏が語る関係主義：パワー

例4：コマツ中国常州子会社

この四つの例のいずれも人脈作りに力を入れ、大きな成果を果たした。人脈作りの内容を見ると、主に企業バリューチェーンにおける支援活動の内容である。

要するに、中国における日本企業は持続的に成長できるかどうかは外部環境への配慮、努力という人脈作りが欠かせないといっても過言ではない。

3-3. ローカリゼーションが進まない理由

日本企業における現地化の遅れの理由について、古沢（2008）は以下の四つの代表的視点から考察を行った。

3-3-1. 異文化交流の視点

安室（1982）はHallが用いたコンテクストという概念を用いて議論を展開している。コンテクストとは文脈や前後関係のことで、コミュニケーションを行う者同士が共有する前提条件を意味する。安室によると、ハルは言葉に含まれる情報量から主要の文化的特性を分析し、日本を高コンテクスト文化であるのに対して、米国やドイツを低コンテクスト文化の典型とし

て位置づけていることが分かった。高コンテクスト文化では共有する前提条件の完成度が高いため、明示化、コード化された情報は必要最小限で済む。一方、低コンテクスト文化におけるコミュニケーションでは明確な言語表現が必要とされる。

高コンテクスト文化のもとで発展してきた日本企業には明示化、コード化されていない経営のノウハウや仕組み（暗黙知）が多い。そのため、海外での事業展開においては、組織の体系に精通した人、所謂日本人駐在員を媒介としたノウハウ・仕組みの移転や統制が図られる。

他方、低コンテクストの環境を前提とした欧米企業では、主要な経営ノウハウは職務記述書やマニュアル・伝達の体系、予算制度などの形式で公式化されている。これらは、その組織が経験してきた種々の知識の集大成であるとともに、統制のメカニズムそのものでもある。したがって、本社から派遣される人員の主要任務は統制メカニズムの組み込みであり、一度統制メカニズムが組み込まれると海外子会社の経営は計数的情報や経営成果の測定によって管理できると考える、つまり間接的コントロールである。そして、そこに現地化を可能にする余地が生まれると安室氏は論じている。

すなわち、海外子会社に対する管理は直接なのか、或いは間接なのかの選択は海外派遣者の数に緊密な関係がある。

3-3-2. 職務・組織構造の視点

石田（1994,1999）は職務・組織構造面からアプローチし、日本型・外国型の職務観と組織編成モデルを提示している。日本人の職務観は柔軟で融通性があるのに対し、外国人は職務を明確で固定的なものと考えている。組織メンバーには周囲の状況を見ながら、互いに助け合う境界領域をカバーする自発性と弾力性が期待されている。この柔軟な職務構造は環境変化に素早く対応できるメリットがある反面、自分の職務以外に知識や関心がないといい成果を埋めない仕組みになっている。

林 (1994) の調査によると、アジア、アフリカ諸国では分化の基調は高コンテクストであるが、日本以外の国は自分文化に基づく経営スタイルが開発される前に欧米の強烈的な影響にさらされた結果、有機的組織が支配的になっており、企業経営で機械的組織が支配的な国は日本以外はほとんどないであるとの見解が示されている。つまり、高コンテクストの存在が現地化を遅らせる大きな要因となっているのである。環境は絶えず変化するから職責は大まかに決めておき、状況に応じ個人の判断に任せた方が現実的、効果的であるという組織運営は、入社以来のOJT、ローテーションを通じそれを可能にする従業員を育成してきた日本国内では機能させることができる。しかし、海外においては現地人従業員がそのような育成プロセスを経ないことが現地化に向けた障害となるのである。

3-3-3. 内なる国際化の視点

吉原は現地化の遅れの一つの要因として内なる国際化を取り上げている。内なる国際化とは日本の親会社の国際化を意味し、日本の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態にあることである吉原 (1996)。吉原によると、日本の親会社の社長や役員、部門の責任者の多くは、所謂国内畑で海外経験のある幹部は未だ少数派である。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。したがって、親会社と海外子会社間の情報のやり取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、親会社側がそれに応じることが困難な場合が少なくないのである。こうした親会社の状況が現地化への障害になっているといえよう。

吉原は現地化と内なる国際化の関係を検証すべく、日本企業に対するアンケート調査を実施している。具体的には、内なる国際化に関わる

変数として、海外経験のある従業員数、海外経験のある役員数、日本で採用した外国人従業員の有無、日本親会社の外国人役員の有無、現地人従業員の日本での研修の有無、などを提示し、現地人が社長を勤める海外子会社数との関係を分析している。その結果、海外経験のある従業員数、海外経験のある役員数、日本で採用した外国人従業員数、日本で採用した外国従業員の有無については現地化との間に正の相関関係が検出された。

3-3-4. 社会構造の視点

古沢 (2008) によると、日本の社会構造の特徴は文化的同質性と集団志向にある。歴史の面から見てみると、日本は何世紀にわたり外国との関係を遮断し、それが非日本人を排除、差別する民族主義的で本国主義的な日本企業の経営施策を導いたという。日本企業の海外子会社では、日本人従業員の優越的な態度と外国人に対する不信感により、現地人は文化的に排除されるだけでなく、昇進機会が少なく、その能力が十分に活用されることもない。そのために、日本企業が多様性を効果的に活かすには、外国人嫌い、本国志向、民族主義といった問題を解決しなければならないことを述べている。

朱 (2007) は日本企業はなぜ現地化が進まないかについて研究を行った。以下のことが原因ではないかと朱は主張している。まず、中国人社員への不信感である。中国人社員が信頼できず、企業への忠誠心に欠け、重要な仕事をまかせ、責任を負わせることができないという考えを持つ日本企業の経営幹部が少なくない。次に、日本の人事制度は大胆な抜擢と活用を妨げる。日本企業では、昇進と抜擢は業績と能力のみならず、資格と年次をより重視し、すなわち、年功序列が慣習である。このような人事制度の制約を受け、人材のローカリゼーションの進展を遅らせていると朱は指摘している。最後、朱は日本的企業文化、主に権限移譲の不十分が人材現地化の実現を困難にしていると述べている。

4. 仮説の設定とフレームワークの提示

4-1. 仮説の設定とフレームワークの提示

先行研究が示す通り、ローカリゼーションが進まない理由は日本的な経営管理システムにある。主に昇進、賃金システム、職責の明確さに問題がある、というものであった。本研究ではもうひとつの考慮要素を加える。それは、経営者向けの育成システムができていくかどうかの要素である。したがって、以下の仮説を設定したい。

仮説1、中国市場で成功を収めるためには企業バリューチェーンにおける主要活動のローカリゼーションだけでなく、最も重要なのは支援活動である人事管理システムのローカリゼーションである。

仮説①：経営管理者の職責の明確さを現地に通ずるやり方に変えていくことで現地化が進むと考えられる。

仮説②：賃金システムを現地の特徴に適合させ、修正することで現地化が進むと判断できる。

仮説③：現地人を管理職に昇進させ、とりわけ現地法人のトップに起用することにより現地化が促進される。また、本社での育成は昇進につながる。

仮説④：現地化が進むと、長い目で見れば業績改善ができると考えられる。

仮説2、企業バリューチェーンにおける支援活動のローカリゼーションにより権限委譲され、現地社長が主導権を持つようになり、その最終的目標はマネジメントのローカリゼーションである。

4-2. 分析フレームワークの提示

図3 現地化が進む関連要素及び成果の達成

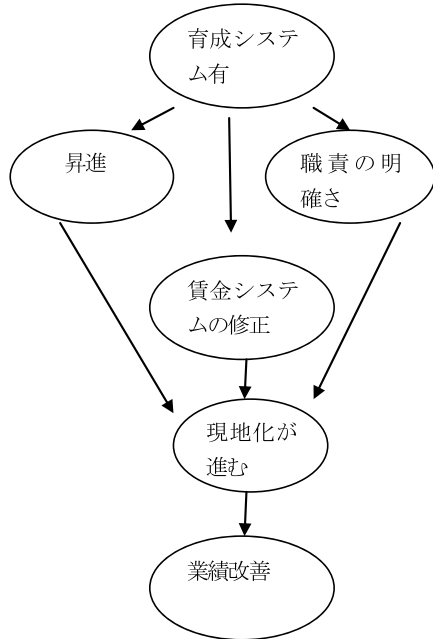
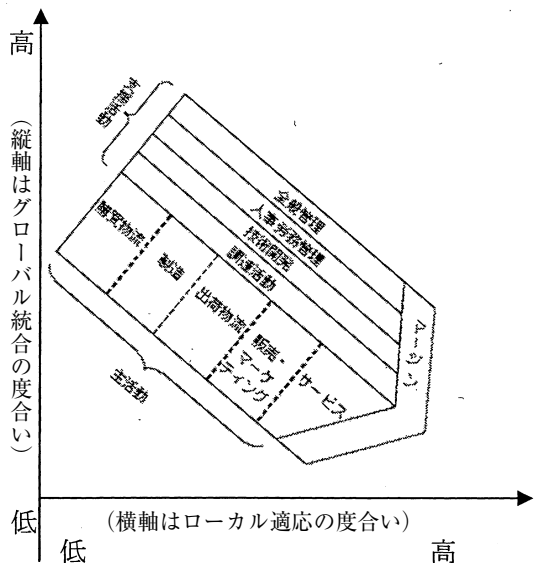


図4 企業バリューチェーンの戦略選好



備考：先行研究により筆者が作成
 先行研究：Porterの配置-調整論
 Porter, M. E. (1986) Competition in Global Industries,
 Boston, MA : Harvard Business School Press.
 (土岐伸・中辻邁治・小野寺武夫訳『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社、1989年。)

4-3. 仮説の検証

仮説を検証するために、ポーターのバリューチェーン分析に基づき、仮説それぞれの検証を行う。筆者がデータ収集のため、中国進出の大手日本企業12社を訪問し、本社と中国子会社のトップ経営者に対し、インタビューを行った。諸条件の制限の関係で本論文ではコマツ社の事例分析に絞って、仮説それぞれを詳しく検証してみよう。

4-3-1. 仮説①についての検証

筆者が12社の日本企業を訪問し、職務の明確さが高い企業の経営管理者に占める中国人の割合が大きいという現状が分かった。

周(2007)の研究からみると、日本と中国の国民文化の違いとそれに伴う経営方式の違いが明らかになっている。周によれば、中国企業では個人の能力を重視しているが、日本企業では従業員同士の協力を重視しており、また、中国企業では職務の内容や責任範囲が明確であるのに対して、日本企業ではそれにおいて曖昧な部分が多く、従業員は状況に応じて柔軟に仕事を行う傾向がある。古田(2004)は在中日系企業で中国人を活用する方法の一つとして、職務の責任範囲を明確に限定することを指摘した。

以上の先行研究には共通する部分があるが、在中の日系企業で中国人を活躍させながら経営を進めるためには、日本での職務の内容や責任範囲をそのまま導入してはならず、明確化したほうが中国に適するという点である。

コマツ社は中国人の特徴に適する職務制度を導入し、職責の内容がきちんと決まっている。また、決定権限規定には各部門の権限について細かく決まっている。例えば、土地、建物の購買などの権限はどの部門が握っているかについても明確的に規定されている。こうして、社内競争の強化、従業員のモチベーションの向上、優秀人材の定着と活用効果の獲得などの様々な効果が得られた。

4-3-2. 仮説②についての検証

賃金システムを現地の特徴に適合させ、人材

現地化が進むと判断できるが、まず、先行研究を取り上げながら中国現地に適合する賃金システムについて考察する、次に、事例研究を通じて賃金システムの修正と現地化の関係を明確にする。異文化経営の視点に基づく周(2007)の研究によれば、中国文化の特徴の一つは個人主義で、企業では個人の能力を重視していることが分かる。

中国企業において中国人コア人材を対象とした王(2007)の研究では、明確な格差をつける賃金システムこそコア人材に対する有効な動機付けの一つであると強調している。更に、中国における日本企業にとり、中国人は成果主義的であるため、優秀な中国人を確保して活用するためには成果主義による賃金システムの構築が効果的であることが明らかになった研究には古田(2004)、董(2007)がある。

賃金システムの設定の仕方についてコマツ社の例をみてみよう。コマツ社は現地に合わせる賃金システムを導入している。具体的には、一般従業員の賃金は221から225までそのうち能力給があり、管理職の賃金はA1からA4まで(能力重視の

賃金システム)の賃金システムができている。また、コマツ社では、基本賃金の水準の設定も更新し続けている。基本的には大手外資企業20社を対象にし、上位25%の賃金レベルを参考して賃金を設定する。

このような賃金システムの導入により、同じクラスの従業員の賃金格差が許されるため、従業員間の競争がより一層強化されている。有能人材の応募者数の増加、離職問題の解消、優秀な人材の確保、定着ができて現地化が更に進む。

表3 コマツ社賃金設定の基準

コマツ社の事例：報酬水準		
2007年4月より下記の考え方で段階的に報酬水準を是正中		
社員に対しオープン化実施		
	2007年 KC 報酬の考え方	2008年 KC 報酬の考え方
比較対象	中智給与調査参加下記日系大手メーカー上海現法20社をベンチマークとする	2007年の基準を基にし、欧米企業上海現法20社を新たにベンチマークに加える。近年の離職者状況を踏まえ欧米企業との水準比較、検証を継続して実施。
水準の考え方	中国での競合外資を意識した競争力のある報酬水準を維持・確保を目指す。 中智給与調査日系大手20社の上位25%の報酬水準の維持・確保を目指す。	中国での競合外資を意識した競争力のある報酬水準を維持・確保を目指す。 ①早期に日系企業大手20社の上位25%の報酬水準を確保する。 ②欧米企業20社との格差を段階的に是正する。

インタビュー及び資料により筆者が作成

4-3-3. 仮説③の検証

研修や評価制度、儀式・イベントなどを通して、本社一子会社間の信頼関係の醸成と国境を越えたヒューマンネットワークの形成につながる。そして、信頼関係は相互学習を重視する風土を養成することができると述べている。

コマツ社はグローバル人材の育成に注力している。これまで、海外子会社の現地化の間では日本人中心で意思決定が進められているという意識が強かった。しかし、事業・人員とともに海外の比重が高まる中、いかにして非日本人を活性化するかが課題となってきた。一方、本社サイドでは現職の海外子会社トップのコミットメントがなければ、グローバル人材育成は進まないと考えていた。そこで、2006年4月に海

外子会社の現地人トップ12人を本社に集め、「トップ・マネジメントセミナー」を開催した。この会議では3日間に渡り今後の人材育成方針やコマツ社の強みに関する議論が行われた。従来のコマツ社では世界各国の現地人幹部が一堂に会して経験交流を行う機軸がなかったため、本セミナーの開催は参加者を大いに刺激した。そして、このセミナーでは本社・現地人トップの双方から海外子会社の経営後継者を育成する場の必要性が提案された。提案を受け、2006年10月に「グローバル・マネジメントセミナー」(GMS)がスタートした。同セミナーは年二回開催し、毎回13人前後が参加している。

GMSは英語を共通しているが、一部参加者には同時通訳サービスも施される。研修プログラムは、大学教授のコーディネートのもと、社長並びに開発・生産・マーケティング担当の役員による経営方針・戦略の講義とディスカッションに加え、コマツウェイに関するケーススタディーセッションも用意され、その理解・浸透が図られている。また、コマツ社では毎年10月の第三土曜日を「技能の日」と定め、世界各地の予選を勝ち抜いた人材が集まり、機会加工・溶接・塗装などの技能を競い合う「オールコマツ技能競技大会」が開催される。10月の参加者には「技能の日」に参加して、コマツ社の企業文化に触れてもらうようになっている。

また、コマツ社ではグローバル建機専門科(GTI)も開設された。GTIとは海外代理店と現地法人のプロダクトサポート部門の幹部候補を育成する研修で、プロダクトサポートツールの教育のほか、経営理念・経営戦略・品質保証活動・改善活動・マネジメントなど約100コースで構成されている。コマツ社は海外17ヶ所に訓練センターを設置しているが、通常としては日本人のみを対象にされてきた。2003年ごろ世界建機マーケットが回復してから、本社のグローバルな方針・戦略を理解して現地に展開していく経営人材層の育成が求められるように

なった。GTIは2004年に開始して以来、毎年1回開催している。参加者は13人前後で、海外のみならず日本本社からも1人2人参加している。

帰国後の成果としてはある受講者から出された「アフターサービスにおける収益向上活動に関する提案」が実際に現地で展開されるなどが挙げられる。

コマツ社では2005年の役員合宿での議論と海外有識者で構成される「International Advisory Board」における助言を受け、日本人中心の教育から脱却し、海外子会社の現地人も含めた「グローバル人材」の育成に注力することになった。

コマツ社は競争優位性をもたらすため、QCやTQMを自らの強みと認識するようになった。グローバル展開が加速するため、グローバルに共有化すべき価値観・行動規範や強みを見える化にするようになった。そこで、2006年7月にコマツウェイが策定された。そして同年10月にはコマツウェイ推進室が設置された。コマツウェイには経営者が常に後継者の育成に取り組むと明示されている。

また、コマツ社では社員全員を集めて会社の状況を細かく説明することが定期的に行われている。その説明は本社だけではなく海外子会社にも実施している。

グローバル人事制度においてコマツ社は積極的に海外有能人材を登用し、中国では2004年から毎年中国人経営者4人をベースにして登用することが行われている。そして、2009年データではコマツ中国での現地化比率98%に上ったのに対し、欧米での現地化比率は60%弱に落ちている。人材育成システムに恵まれ、2012年までに中国現地法人のトップ全員に中国人を起用すると日経新聞にも報道されている。このような人材育成システムに恵まれ、ミドル層の活用、責任を持って仕事できること、現地採用の活発につながると判断できるであろう。

表4 コマツ社の人材育成の仕方

コマツ社の事例：選抜育成制度			
2007年4月より下記選抜・育成制度を整理・体系化 将来の幹部予備軍の拡大 昇進・教育機会の提供			
目的	区分	日本語可	左記以外
幹部育成	Aコース	本社派遣 (10ヶ月)	中国内MBA派遣 (2年)
	Bコース	本社業務研修派遣 (6ヶ月)	中国内G関連会社での研修 (6ヶ月)
スキル向上	Cコース	必要に応じ国内害業務研修 (1～2ヶ月派遣)	

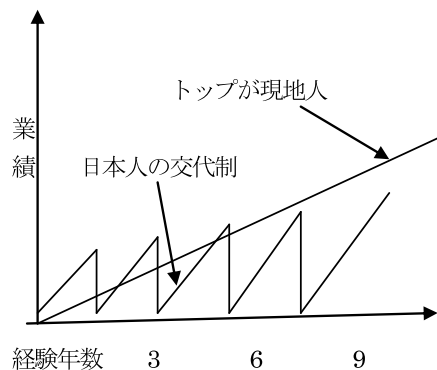
選抜対象者：A) 幹部候補者
 B) 幹部候補者・業務上のキーパーソン
 C) 専門スキル必要者

インタビュー及び資料により筆者が作成

4-3-4. 仮説④の検証

コストの削減、人脈作りの強化、グローバル企業としての優位性の発揮、現地政府当局の交渉力の強化、CSR効果の獲得など、長い目で見れば図5の示すように、好業績につながることが12社及びコマツ社の資料やインタビュー結果により分かる。

図5 トップの国籍から業績面の比較

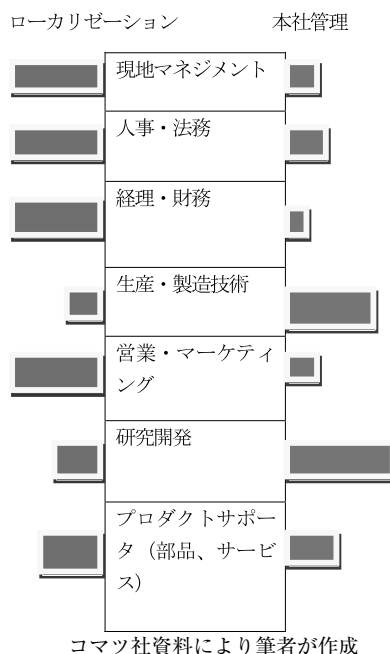


インタビューにより筆者が作成

仮説2の検証

異国でビジネス展開する場合、すべて思った通りに進むのは大変困難であり、予想外に展開してしまう可能性がありうる。速やかに解決するには意思決定の権利も持たなければならない。三菱セクハラ事件、豊田自動車のリコール問題のいずれも速やかな対応ができなかった。なぜならば、現地法人には権限委譲されていないからである。結局、押さえられないほどの大きな事件になってしまった。2011年8月、筆者がコマツ元社長の安崎氏をインタビューすることができた。その時、安崎氏の口から責任という言葉があった。現地法人に権限委譲されずに、仕事の一々を本社に報告、相談し、指示を待っている間にチャンスが逃れてしまうだけではなく、権限を委譲しなければ、責任を持って仕事できない。言い換えると、無責任のまま仕事をしている。安崎氏は現地法人が責任を持ちながら、仕事するのは非常に大事であると述べている。つまり、責任を持って、責任をとることである。他の11社も現地法人にかなり権限委譲を行っている。とりわけ、コマツ社の場合は現地法人に権限委譲し、企業バリューチェーンにおける主要活動及び支援活動のローカリゼーションを積極的に進んでいる。また、本社の三人の役員を現地に常駐させ、現地社長と協力し、マネジメントのローカリゼーションに取り組んでいる。

図6 コマツオペレーション



上記の図6はコマツ社の企業バリューチェーンにおいて諸活動のローカリゼーションの度合いを示している。

おわりに

人材現地化対応策提言

欧米企業に学ぶ人材戦略

欧米の多国籍における経営の現地化は日本企業より進んでいるため、現地人材から良い評価を得ている。欧米企業は往々にして人材の採用、育成から昇進まで、進出先の国におけるトータルな人材戦略を構築している。

欧米企業は、一流大学における企業名義奨学金の設立や大学における講座やシンポジウム及びコンサルティングの開催、さらにネット上での応募者履歴の大量確保などのあらゆる手段を尽くして、人材確保に努めている。また、人材募集とブランドのPRキャンペーンが往々にして表裏一体であり、その結果、欧米企業は個人の能力を大切にするという社会通念を形成させ

た。

内発的なモチベーションを引き出す人材マネジメントの構築

中国における日本企業の戦略的人材マネジメントのキーワードは、内発モチベーションを最大限に引き出すことである。具体的な施策としては、権限賦与と責任の明確化、公正かつ透明な評価制度、組織の目標達成と個人業績評価のリンク、それに相応する報酬体系や昇進昇級などのインセンティブ・メカニズムの確立、マネジメントの現地化と分権化などが挙げられる。

日系企業における戦略的人材マネジメントの到達点は、国境の壁を越える、グローバルにおける適材適所的な人材活用であろう。

現地の有能人材に本社トップクラスへの昇進可能性を

欧米企業にはみられる本社役員までの外国人を登用するのに対し、日本企業はほとんどない。

知識経営の時代では、人材こそが企業の最も重要な無形資源であり、有能な人材をひきつけ、彼らから最大の価値を引き出すことこそ、企業競争の根源である。中国日系企業の最大の経営課題は依然として人事労働問題である。

今後の課題

論文を作成するため、筆者が12社の日本企業に対して、企業訪問を行い、資料収集やインタビューを行った。だが、本論文ではその結果について纏められておらず、コマツ社1社の事例分析に絞った。今後の課題としてコマツ社以外の実証や更に欧米企業との比較研究を続けて行いたいと思う。

[注]

- 1 関満博 (2003) 「現地化する中国進出日本企業」 p250 より

[参考文献]

Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal (1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business

Press. (吉原英樹監訳「地球市場時代の企業戦略」日本経済新聞社、1990。)

David A. Heenan, Howard V. Perlmutter (1979) *Multinational Organization Development*. (江夏健一、奥村浩一監修「グローバル組織開発：企業・都市・地域社会大学の国際化を考える」文真堂 1990。)

Franko, L. G.(1973) "Who Manages Multinational Enterprises?" *Columbia Journal of World Business*, Vol. 8 (2).

Keeley, T.D.(2001) *International Human Resource Management in Japanese Firms*, Palgrave Macmillan.

Morris, Jonathan, "Globalization and Global Localization: Explaining Trends in Japanese Foreign Manufacturing Investment," in Michael E. Porter (1986) *Competition in Global Industries*. Harvard Business School Press (小野寺武夫、中辻万治ほか訳「グローバル企業の競争戦略」ダイヤモンド社 1989) .

Porter, M. E. (1986) *Competition in Global Industries*, Boston, MA : Harvard Business School Press. (土岐伸・中辻邁治・小野寺武夫訳『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社、1989年)

Selmer, J. (2004) Expatriates "Hesitation and the localization of Western Business Operations in China," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15 (6).

蒲田秀次郎 (2006) 『国際比較：日本企業のタイでの経営』日本経済研究センター。

金原 (1988) 「国際経営における現地化の可能性」『広島大学経済論集』第12, 第一巻 51-76 ページ。

白木三秀 (1995) 『日本企業の国際人的資源管理』日本労働研究機構。

白木三秀 (2006) 『国際人的資源管理の比較分析』有斐閣。

周宝玲 (2007) 『日本企業が中国で成功する為に一

- 異文化経営が直面する課題―』晃洋書房。
- 鈴木（2005）『中国における外資企業のコア人材育成―日系企業と米国・台湾・韓国系企業との比較を中心に』和光大学社会経済研究所。
- 関満博（2003）『現地化する中国進出の日本企業』有斐閣。
- 董光哲（2007）『経営資源の国際移転―日本経営資源の中国への移転の研究―』文真堂。
- 中川多喜雄（1983）「日本人比率と現地化問題」南山大学経済学会、南山大学経営学会『経済経営学編』第78巻 41-65。
- 日本貿易振興機構（2005）『中国進出企業の人材活用と人事戦略』ジェトロ。
- 日本貿易振興機構（2006）『中国進出企業の人材活用と人事戦略』ジェトロ。
- 日本貿易振興機構（2007）『中国進出企業の人材活用と人事戦略』ジェトロ。
- 日本貿易振興機構（2008）『中国進出企業の人材活用と人事戦略』ジェトロ。
- 日本貿易振興機構（2008）『在アジア日系企業の経営実態―アジア、インド編』ジェトロ。
- 日本貿易振興機構（2008）『2008年上半期の日中貿易』日本貿易振興機構。
- 日本貿易振興会（1999）『進出企業実態調査アジア編：日系製造業の活動状況』ジェトロ。
- 日本貿易振興会（1997）『中国における日系企業の現地調達の状況』ジェトロ。
- 日本貿易振興会（2002）『日本企業の中国における国内販売活動に関するアンケート調査報告書』。
- 日本労働研究機構（2001）『第4回海外派遣勤務者の職業と生活に関する調査結果』。
- 野中利明（2004）「中国市場進出で重要な日本企業の現地化」『ITソリューションフロンティア』野村総合研究所。
- 林吉郎（1985）『異文化インターフェイス管理』有斐閣。
- 深尾京司（2006）「現地化遅れる日本企業」日本経済新聞「経済教室」。
- 古沢昌之（2008）『グローバル人的資源管理論―規範的統合と制度的統合による人材マネジメント―』白桃書房。
- 古田秋太郎（2004）『中国における日系企業の現地化』税務経理協会。
- 吉原英樹（1989）『現地人社長と内なる国際化』東洋経済新報社。
- 吉原秀樹（2004）『国際経営』有斐閣。

中国語文献

- 王宓愚（2007）「核心員工的激勵」『企業管理』第1期。
- 劉軍（2007）「員工離職」『管理世界』第12期。
- 何德權（2007）「人脈管理與制度管理」『企業管理』第8期。
- 孫新科（2007）「企業留人新策略」『企業管理』第11期。
- 薛軍（2006）「在華日資企業經營管理者當地分析」中国社会科学院世界經濟与政治研究所網。