

# 新 アジアの風

県立大地域経済研究所報告

アジア進出の日系企業(製造業)は海外の子会社で、日本人中心の経営を行っている」と指摘されることが多い。それに対して「現地人を経営幹部に登用すべきだ」という、いわゆる「現地化」一辺倒の主張が、国内外の多くの研究者からなされてきた。日本企業は欧米企業より、この点で

齋藤 毅 講師

遅れているというのである。このような指摘は今に始まったことではない。現地化をめぐる議論は、1980年代以降に日本企業の対外直接投資が進展したことが契機であり、既に四半世紀以上も前から始まっている。

では現在、海外子会社の幹部人材の現地化は、どういう状況であるのか。私はその実態をつかむために、この数年、日本からの進出企業(福井県企業を含む)の調査を実施してきた。聞き取り調査に基づいて状況を整理すると、基本的には幹部人材の現地化は、あまり進展が見られないというのが結論だ。いずれの日本の進出企業でも上級管理者層以上は日本人であり、トップ層に占める日本人の比率の高さが目立っている。

## 日系企業の現地化

### 目的明確にし判断を

どうして現地化が進まないのか。この事情の背景として、ある経営幹部(日本人)の次の説明が注目される。「現地人幹部に任せきりにすると、日本本社の方針を無視して海外子会社が独走する可能性がある。そうなると、例えば本社経営陣が求めるレベルの品質や生産性を確保できないなど、さまざまな問題の発生は避けられない」。さらに「そうなれば逆に事態を收拾するためのコストがかかることになる。だから日本人をある程度、派遣せざるを得ないのが実情である」と続く。

幹部人材の現地化、つまり現地人の経営参加という言葉は聞こえがよく、「日本人よりも現地人に任せた方が効率になる」と早合点する人もいるだろう。しかし現地化を積極的に推進したからといって、必ずしも生産性や収益の向上につながるという保証はない。

逆に現地化を必要最小限にとどめた方が、むしろ着実に利益を出すことにつながっているという企業のケースもある。だから現地化は「遅れている」とか「進んでいる」とかという問題でもないし、現地化を「すべきだ」とか「すべきでない」とかという問題でもない。

現地化をどのように、どの程度進めるかは結局のところ、企業の業種や現地化する目的などによって異なる。従って、この問題を単純な理想像で画一的に捉えるのは現実的ではない。それぞれの経営の立場から企業ごとに求める目的を明確にした上で、現地化の可否を判断することが肝要である。