

第3章 本社と現地法人との関係性

-本社からみる現地法人の現状と課題、コミュニケーション-

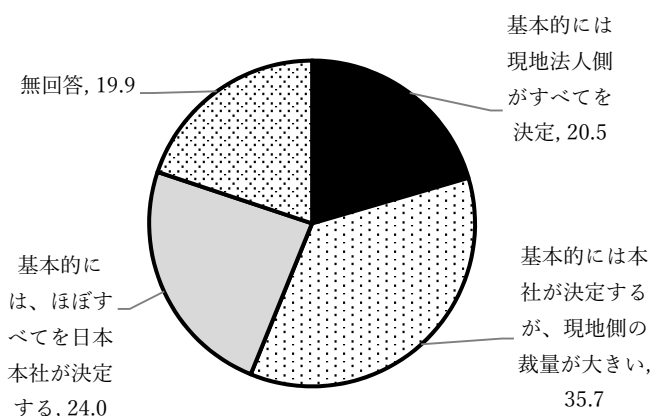
ここでは、本社が現地法人の状況をどのように見ているのか、相互のコミュニケーションをどのように捉えているのかを、検討していく。冒頭でみたように、「現地化」の問題は、長らく重要課題であり、現在から今後にかけても、最重要課題の一つであり続けている。それらがいかに進展しているのかを考えるためにも、まずは、本社側がそれらをどのように認識しているのか、そして、現在の状況とどの程度一致しているのか、あるいは、乖離があるのかをデータから検討することはきわめて重要である。その全体像に関しては、第2章で検討した。その上で本章では、業種による差異を中心に、詳しく検討していくことにしたい。

第1節 基本的な認識-決定権限とコミュニケーション-

1 決定権限の所在

まずは、基本的な認識から確認することにした。本社側と現地法人側とで、最終的な決定をする権限をどちらが持っているのかを尋ねたのが、図表 3-1 である（図表 2-21 と同じ）。そこにみるように、「基本的には現地法人側で決定」というのは、約 2 割である。「基本的には本社が決定するが、現地側の裁量が大きいが約 36%、「基本的には、ほぼすべてを本社が決定する」が 24%となっている。現地側の裁量が一定程度あるとしても、「基本的には本社側が決定」する企業が約 6 割を占めている。

図表 3-1 決定権限の所在 (%)

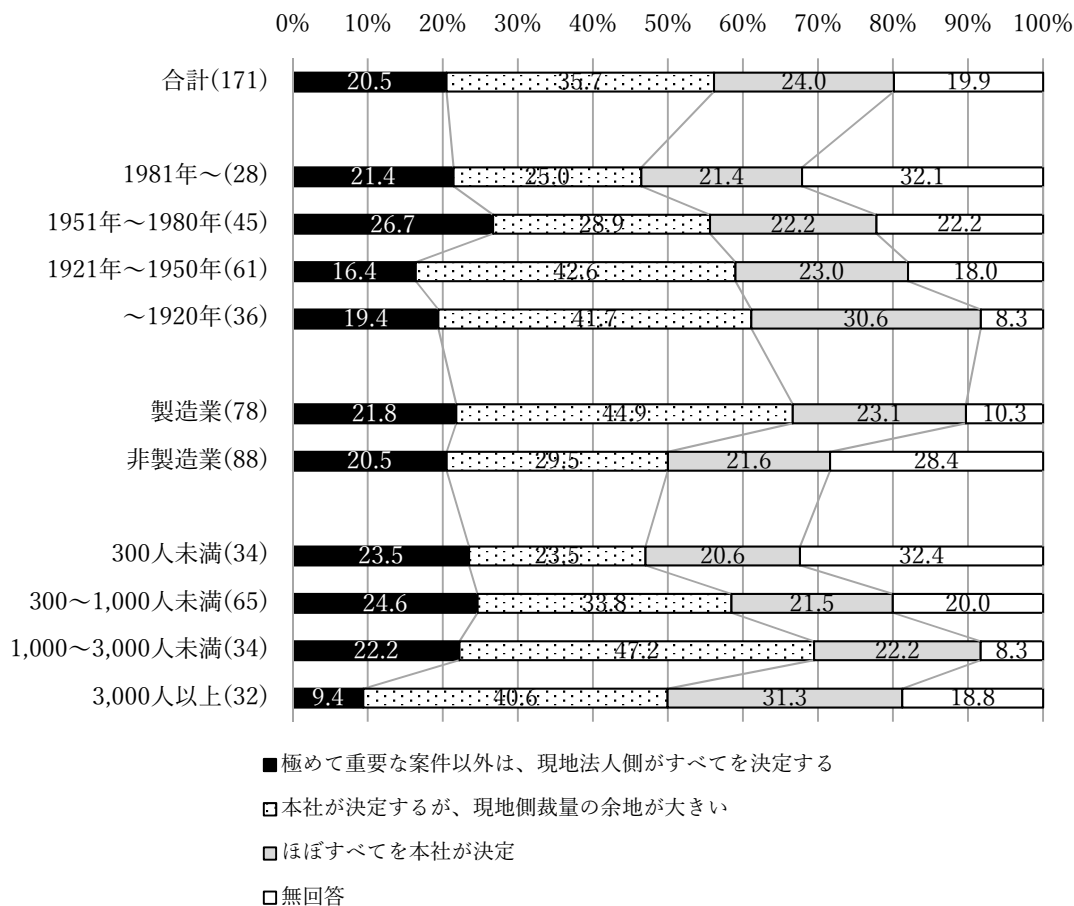


そして、いくつかの属性からさらにみたのが、図表 3-2 である。

各々の場合で、「基本的には、現地側がすべてを決定する」比率はあまり大きく変わらないが、「現地側の裁量が大きいが」という回答の比率は、創業年別には古い企業ほど、そして、業

種別には、製造業のほうが高くなっている。また、日本本社の従業員規模別にみると、従業員数が多いほど、「ほぼすべてを本社が決定する」比率が高くなっている。3,000人以上規模では、「基本的には現地側がすべてを決定」するのは、1割に満たない。

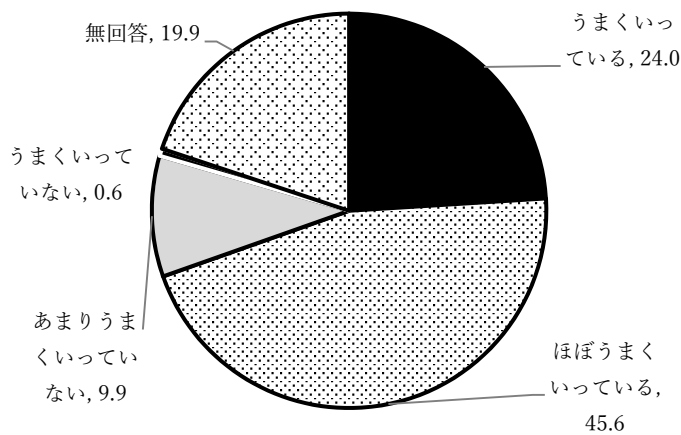
図表 3-2 決定権限の所在② (%)



2 コミュニケーションに対する認識

次に、本社側と現地法人側とのコミュニケーションについて、その全般的な傾向や雰囲気を探った。「うまくいっている」と感じている企業が多数をしめる。「うまくいっている」が24.0%、「ほぼうまくいっている」が45.6%で、ほぼ7割が肯定的な傾向を回答している。一方で、「うまくいっていない」は、「あまりうまくいっていない」も含めて、およそ1割の水準に留まっている（図表 3-3 参照。図表 2-23 と同じ）

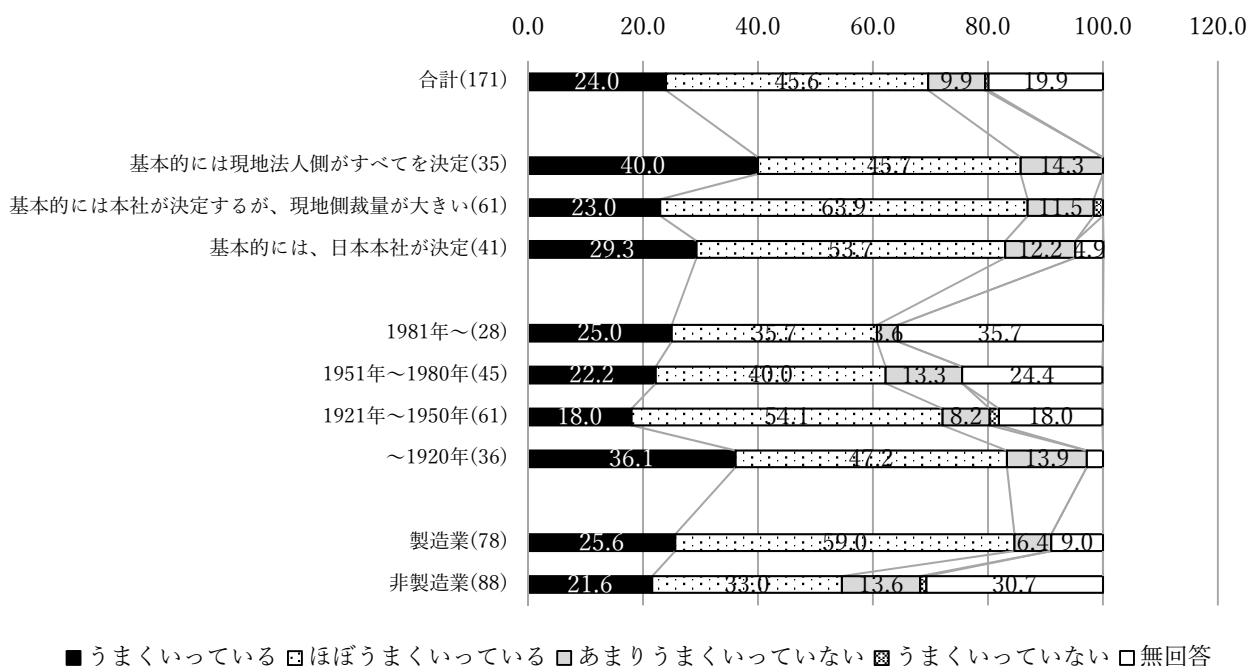
図表 3-3 本社側と現地側との全般的なコミュニケーション (%)



それらも、さらに詳しくみると、まず、決定権限の所在別には、「基本的に現地法人側がすべてを決定する」場合に、「うまくいっている」との回答が多くなっている。創業年別にみた場合、事業継続年数が長いほど「うまくいっている」わけではないが、1920年までに創業した、かなり社歴の長い企業では、「うまくいっている」企業が1/3を超えている。

業種別にみた場合、「うまく」+「ほぼうまく」いっている比率は製造業では9割近くに達しているが、非製造業では、半数をやや超える水準にあり、「あまりうまくいっていない」比率も1割を超えている（図表 3-4 参照）。

図表 3-4 本社側と現地側との全般的なコミュニケーション② (%)



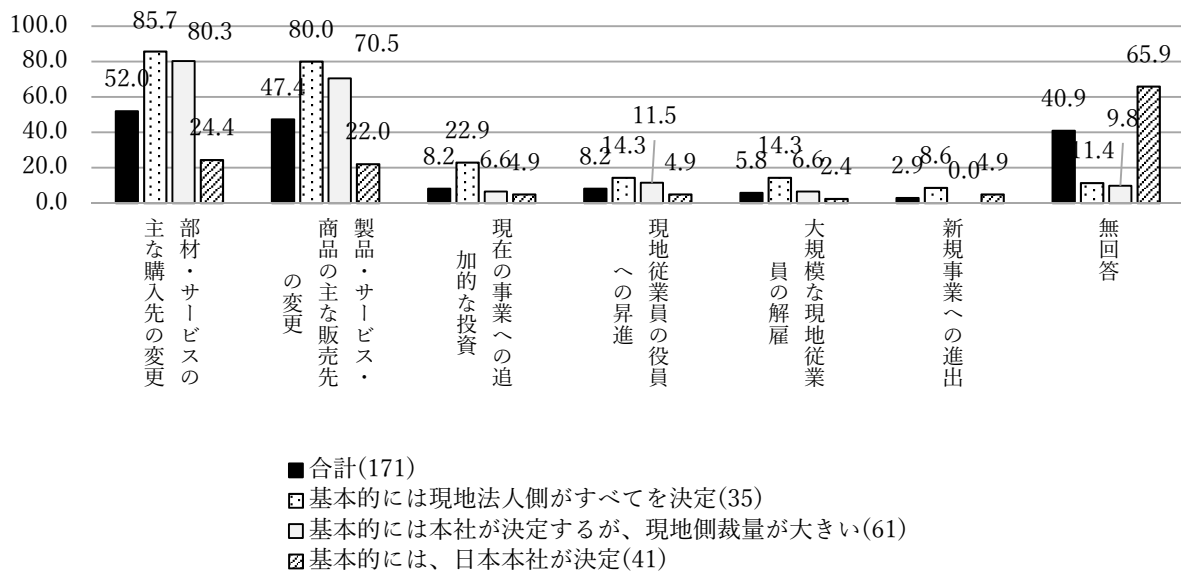
3 現地で判断可能なこと

このような状況の下で、実際に現地側では、日本本社の承認を受けることなく、独自の判断ができるのは、どのようなことなのだろうか。

図表 3-5 にみるように、現地側で独自の判断ができるのは、ほぼ「部材・サービスの購入先の変更」(52.0%、全体の比率)、「製品・サービス・商品の主な販売先の変更」(47.4%)の2項目と考えられよう。やはり、さまざまな判断を「基本的にはすべて現地で」、そして、「現地側の裁量が大きい」場合には、7~8割の回答率となっている。こうした項目についても、「基本的には、本社が決定」というパターンでは、2割強の水準に留まっている。

他の項目については、ほとんど不可能という回答が多い。ただ、そうした中で、「現在の事業への追加的融資」をみると、「基本的には、現地がすべてを決定」というパターンでは、2割を超える回答となっている。その数値じたいは決して高い水準ではないものの、他のパターンと比べた場合、こうしたきわめて重要な事柄であっても、決定権限の所在によっては可能となる場合がある。

図表 3-5 本社の承認なく現地で判断可能なこと (%)



第2節 経営上のメリットと課題

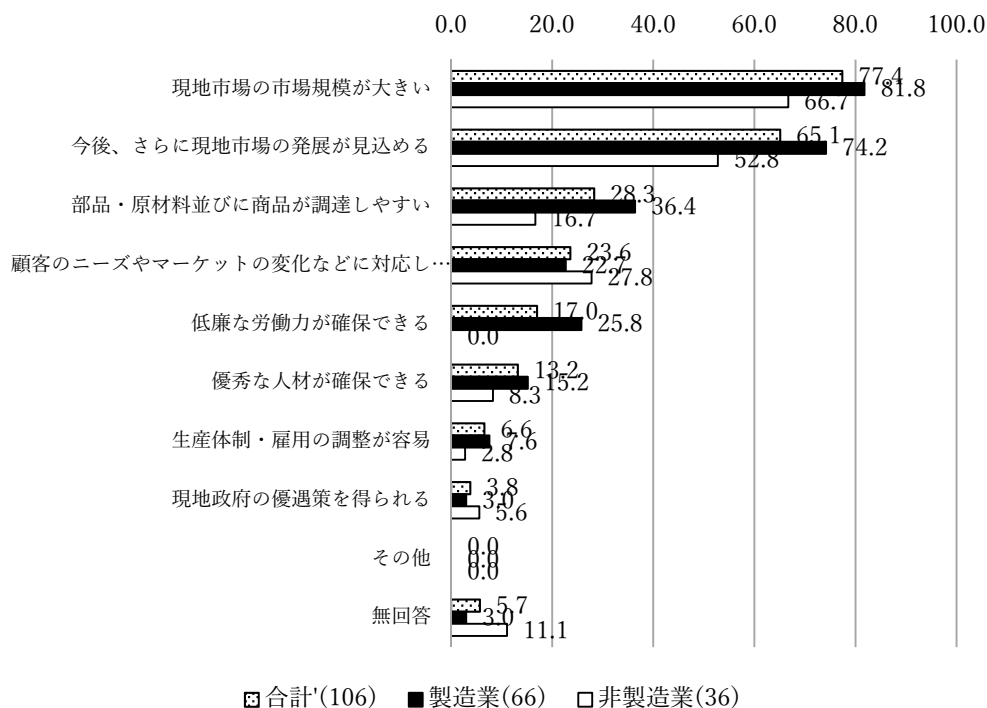
ここからは、中国に現地法人をもつ企業について検討を加えていく。第2章でもみたように、わが国企業が進出している海外のエリアで、アジア地域、中でも、中国は現在の進出先、中心的に展開している地域で、ほぼトップの座を占めている。ビジネス環境の急速で激しい変動に見舞われつつも、中国は、わが国企業にとってきわめて重要な国・エリアであり続けている。

1 経営上のメリット

中国において現地法人を設立する利点・メリットを尋ねた結果が図表 3-5 である。「現地市場の市場規模が大きい」(77.4%、合計の数値)、「今後、さらに現地市場の発展が見込める」(65.1%)の2項目が双璧である。第3位は「部品・原材料並びに商品が調達しやすい」(28.3%)であるが、第1、2位の半数から1/3程度の水準にある。

「市場規模」がメリットであるとする回答を筆頭に、さまざまな項目でメリットを回答しているのは、全般的に製造業のほうである。非製造業における第1、2位はそれぞれ、約67%、53%となっている。逆に、非製造業のほうが製造業よりも回答率が高いのは、「顧客のニーズやマーケットの変化などに対応しやすい」の1項目のみである。

図表 3-6 経営上のメリット (%、M. A.)



2 経営上の課題

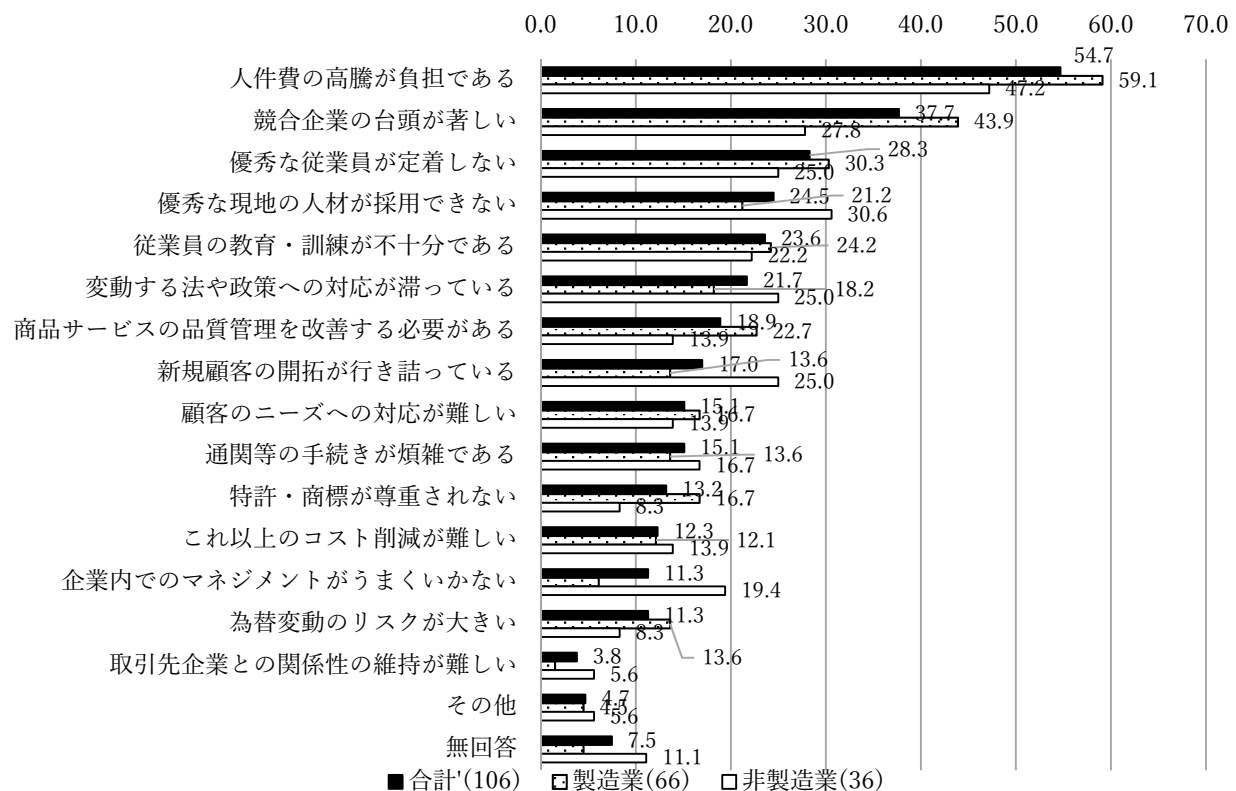
続けて、経営上の課題については、「人件費の高騰が負担である」が全体で唯一過半数となった項目である。特に、製造業では約6割となっている。この点は、さまざまな媒体で伝えられてきたことであるが、収益に少なくない影響を及ぼす重要な点として、確認しておくことは重要である。そして、全体では約4割弱の回答となった第2位は「競合企業の台頭が著しい」であるが、これは、製造業でより高くなっている(43.9%)。以下、合計では、「優秀な人材が定着しない」(28.3%)、「優秀な現地の人材が採用できない」(24.5%)、「従業員の教育・訓練が不十分である」(23.6%)と、人材に関する課題が2割を超える水準の回答

率となっている。

こうした人的資源や人事管理に関する課題は、「定着」に関しては製造業のほうが、「採用」に関しては非製造業での回答が多くなっている。さらに、非製造業のほうがより高い回答率となっているが、「新規顧客の開拓が行き詰まっている」(非製造業:25.0%、製造業:13.6%)である。

これまでの進出の状況を考えれば、全般的に進出してからの期間がより長い製造業においては、中国地場企業も含め、より厳しい競争環境においてオペレーションをする状況が浮かびあがる。それと共に、「採用」問題も解決した訳ではないが、優秀人材の「定着」が課題である。一方で、進出からの期間が相対的に短い非製造業では、人材の「採用」や新規顧客の開拓がきわめて重要な課題である。

図表 3-7 経営課題（%、M.A.）

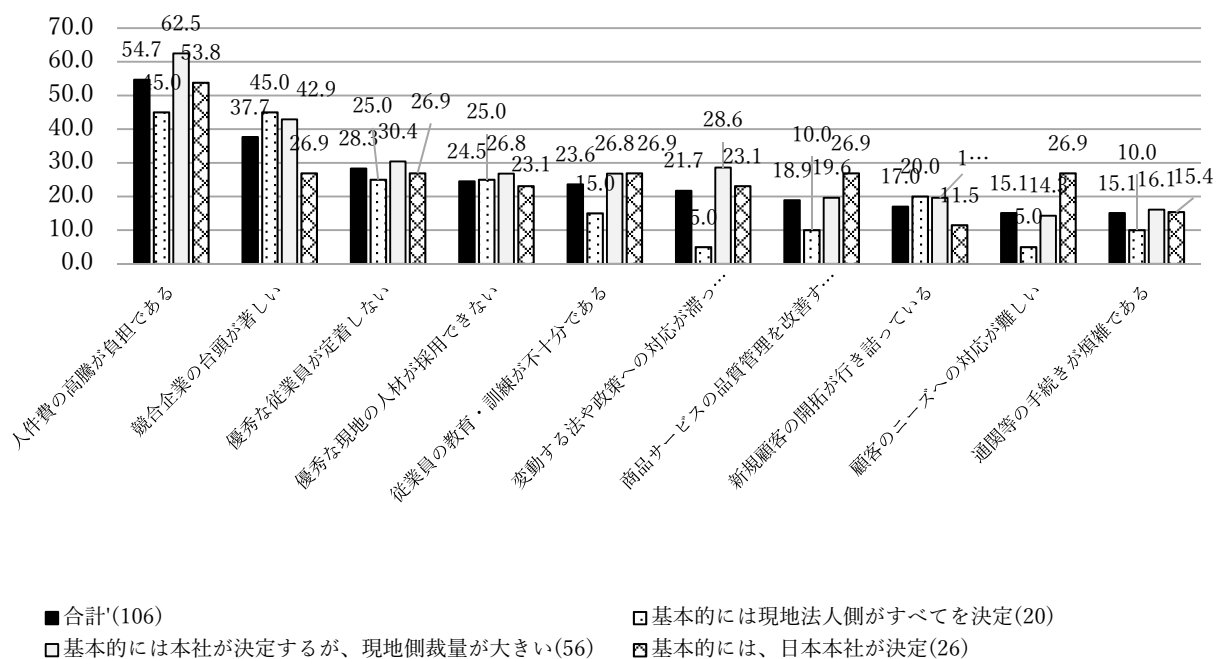


また、決定権限の所在別にみたのが、図表 3-7 である。そこにみるように、人材の採用や定着に関しては、各タイプで大きな差異が見られないが、第 1、2 位の 2 つの項目では、いくつかの興味深い点がみられる。第 1 位の「人件費の高騰が負担」をみると、各カテゴリーの中で、他との比べると、「基本的に現地側が決定」というパターンがもっとも回答率が低く、半数以下の水準にある。このデータのみで、その理由が明確になる訳ではないが、こうした人件費の負担についても「現地側の裁量」の課題であって、それらも含めて、本社側は現地側に任せているという意味なのであろうか。ただ、「本社が決定するが、現地側裁量が大きい」

パターンでは6割超の回答率となっていることを考えると、さらなる検討が必要となる。

第2位の「競合企業の台頭」に関しては、「基本的には、本社が決定」というパターンで、回答がもっとも少なくなっている。コンペティターの存在は、経営上、きわめて重要な点であろう。この点に関して、その回答率が低くなっているのは、そうした存在に関しても、本社側が十分な検討をして対策を考えているからこそ、こうした傾向が見られるのであろうか。これも上記の「人件費の高騰」の問題と合わせて、今後、さらに検討すべき課題であるように思われる。

図表 3-8 決定権限の所在別・経営課題（％）



第3節 人材の採用と流出

次に、人材の採用と流出を検討する。これらの問題も、特に、中国に進出した日系企業にとっては、きわめて重要な課題であった。

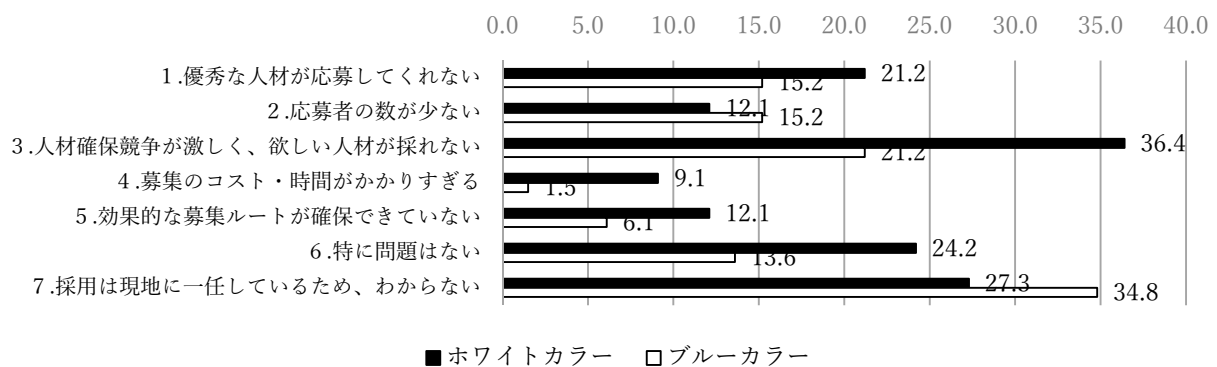
1 採用

現在の採用に関する課題を、ホワイトカラー、ブルーカラーのそれぞれでみたのが、図表3-9である。全般的な状況は、すでに第2章でみている。ホワイトカラー、ブルーカラーの双方とも、「人材確保競争が激しく、欲しい人材が採れない」と「優秀な人材が応募してくれない」の回答率が高く、優秀な人材の採用が容易ではないが、その一方で、「特に問題はない」も、ほぼ同じ水準の比率となっていた。優秀な人材の採用は重要であり続けているが、相対

的にその重要性・緊急性が高くはない。また、「採用は現地に一任しているため、わからない」も25%ほどにのぼり、日本本社側では、喫緊の課題とは認識されていないように思われる。

それらを、業種別にみたのが、図表3-9～10である。製造業からみると、ホワイトカラーでもっとも問題となるのは、「人材確保競争が激しく、欲しい人材が採れない」(36.4%)である。ブルーカラーに関しても、第1位は同じ項目であるが、2割強の水準にある。そして、ホワイト、ブルーカラー双方で、「現地に一任しているため、わからない」が相対的に高い水準にある。製造業においては、特にこうした回答が多い。

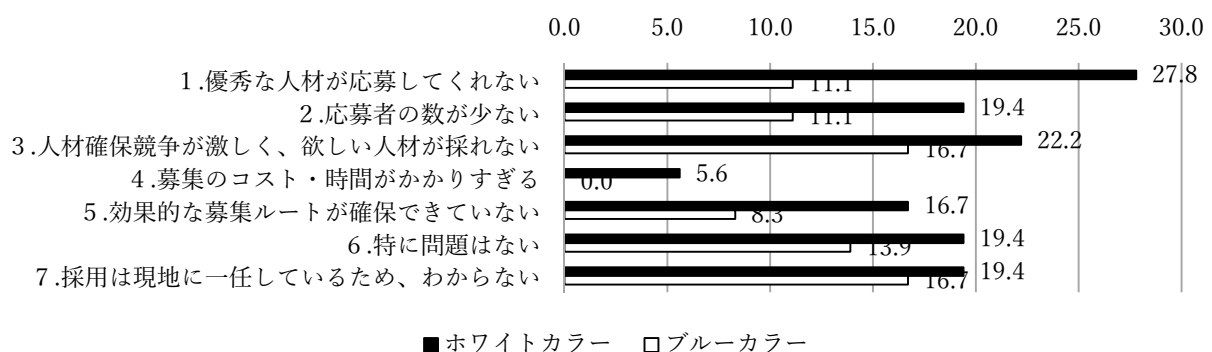
図表3-9 人材の採用に関する課題・製造業 (%)



次に、非製造業をみると、ホワイトカラーに関しては、「優秀な人材が応募してくれない」が3割弱で、もっとも高い。第2位が「人材確保競争が激しく、欲しい人材が採れない」が2割強で続いている。ブルーカラーに関しては、もっとも高いのが、「人材確保競争が激しく、欲しい人材が採れない」であるが、16.7%の水準に留まっている。

「特に問題はない」、「現地に一任しているため、わからない」も、ホワイトカラーで約2割程度、ブルーカラーで14～17%程度となっている。製造業と比べると、「現地に任せる」というパターンは相対的に少ない。

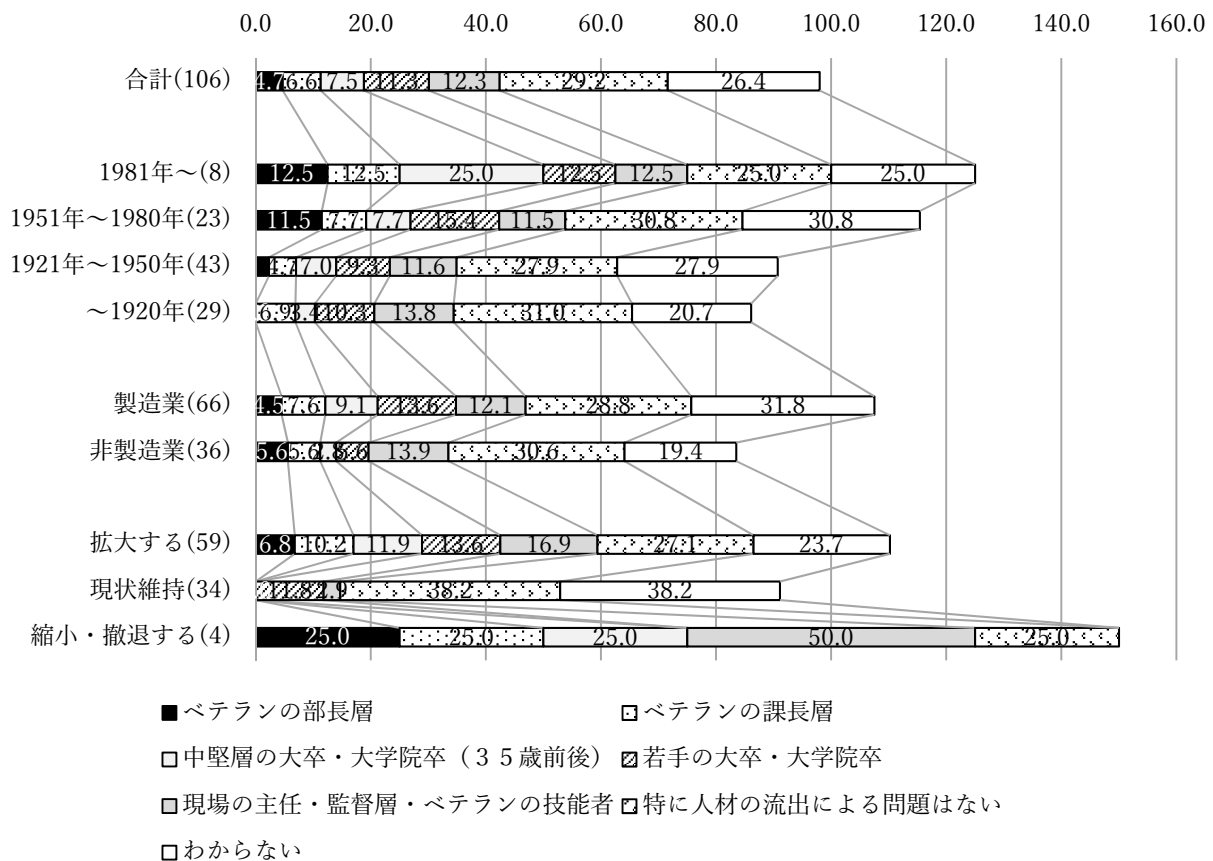
図表3-10 人材の採用に関する課題・非製造業 (%)



2 流出

次に、流出に関して、属性による差異をみていく。この点に関しても、第2章でみたように、もっとも多かったのは、「特に人材の流出による問題はない」で3割弱となっていた。

図表 3-11 人材の流出 (%)



図表 3-11 にみるように、創業年別には社歴が短い企業ほど、人材の流出に関する問題を抱えていることがわかる。全体の結果と比較すると、「ベテランの部長層」と「中堅層の大卒・大学院卒」に関する回答率が高い。業種別には、非製造業に比べると製造業において、「若手の大卒・大学院卒」に関する回答が多くなっている。さらに、今後の展開の方向性別にみると、やはり、「拡大」を目指す場合に、こうした人材流出に関する問題の回答が多い。それに比べて、現状維持を志向する限り、あまり大きな課題とは捉えられていない。

総じて、より新しい企業や、今後、拡大を志向している企業で、事業遂行の核となる人材を確保しようとしつつ、同時に、こうした人材流出の流出に直面しているのではないかと考えられよう。

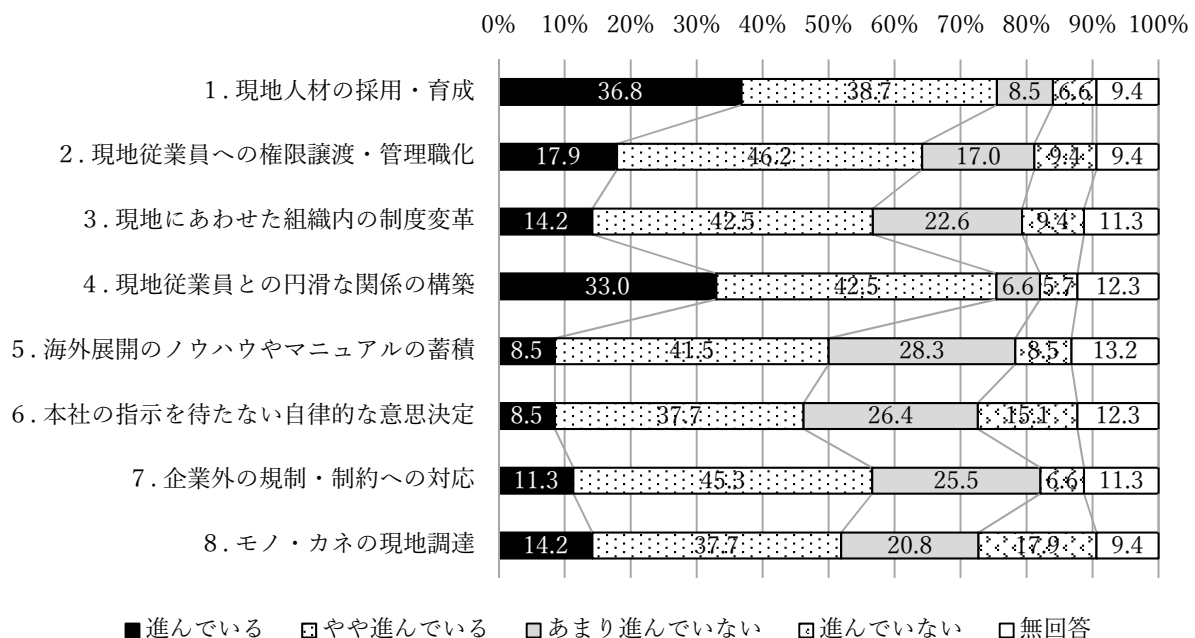
第4節 現地化の現状と今後の進展

次に、現地化の現状と、今後の進展のために、こういった要素が重要になると考えているのか、それらの点を検討していく。

1 現地化の現状

現地化の現状については、人材の育成や制度変更、本社の指示との関係性、モノ・カネの現地調達といった側面から、進展の程度を尋ねた。その結果が、図表 3-12 にまとめられている（図表 2-18 と同じ）。

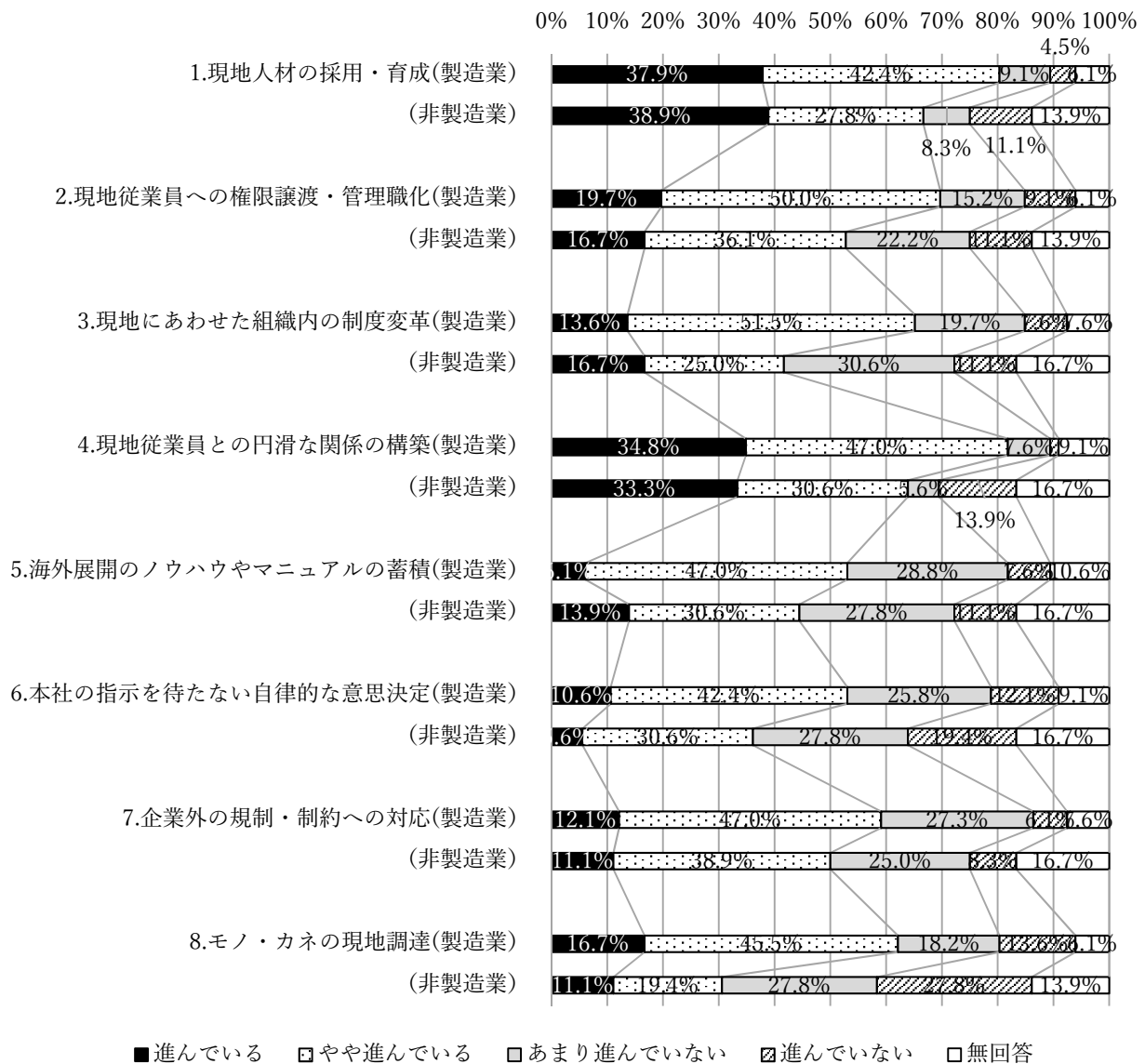
図表 3-12 現地化の進展（％）



そこにみるように、日本本社側からみた時、一定程度進展していると考えられているのは、「現地人材の採用・育成」と「現地従業員との円滑な関係の構築」であり、「進んでいる」と「やや進んでいる」を合わせた肯定的な回答は、両者とも7割を超える水準にある。その一方で、「本社の指示を待たない自律的な意思決定」や「モノ、カネの現地調達」などについては、否定的な回答がほぼ4割の水準にあった。

これらをさらに、業種別にみたのが、図表 3-13 である。今、上でみたように、全体としては進展していると思われる「現地人材の採用・育成」と「現地従業員との円滑な関係の構築」でも、製造業と非製造業では、やや状況が異なっていることがわかる。製造業においては、肯定的な回答がほぼ8割の水準にあるのに対して、非製造業では、むしろ、肯定的回答が多いものの、否定的な回答も4割ほどの水準に達している。

図表 3-13 業種別・現地化の進展 (%)



この2項目に端的に表れているように、全般的に、製造業よりも非製造業において、否定的な回答が多い傾向が見られる。特に、「本社の指示を待たない自律的な意思決定」(57.2%。「進んでいない」+「あまり進んでいない」の合計値。以下、同じ)、「モノ・カネの現地調達」(55.8%)では、半数を超える水準にあり、さらに、「企業外の規制・制約への対応」(43.3%)、「現地に合わせた組織内の制度変更」(41.7%)が4割を超えている。

これらの結果を構造的に明らかにするためには、さらなるデータの蓄積が必要となるが、製造業と非製造業との差異を見ただけでも、現地化の進展には、いくつかの段階があり、少なくとも、製造業ではこれまでのプロセスの中で相当程度、進展してきたと考えられよう。その一方で、非製造業では、全般的に、進出からの時間が相対的に短いことが影響していると思われるが、採用や従業員との関係構築などの初期段階の課題と、モノ・カネの現地調

達など、中期段階以降の課題に対して、同時並行で対応していかなければならないように思われる。いずれにせよ、さらに詳細な検討が必要である。

2 今後の発展のために必要な要素

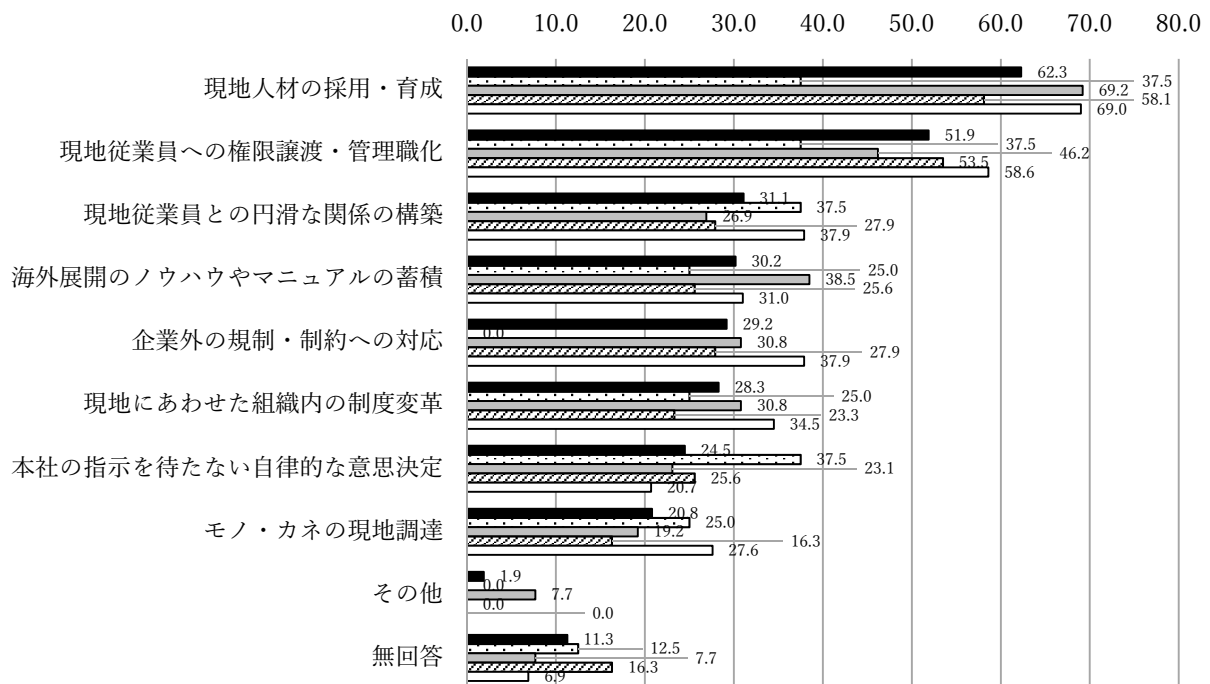
最後に、今後の発展のために必要な要素の中で重要とされているのは何か、その点について検討していく。

全体の結果をみると、企業が重要と考えているのは、「現地人材の採用・育成」と「現地従業員への権限委譲・管理職化」の2点で、両者とも6割ほどの回答率となっている。第3位は「従業員との円滑な関係の構築」であるが、3割を超える水準である。

こうした結果を、まず、創業年別にみた場合、図表3-14にみるように、全体で第1位の「現地人材の採用・育成」に関して、もっとも社歴の短い、新しい企業では、他のカテゴリーに比して、相当程度低い回答率となっている。人材の確保や育成が、より重要と思われる段階でも、こうした結果となっていることは興味深い。さらなる検討が必要であろう。

また、第2位の「現地従業員への権限委譲・管理職化」では、社歴の長い企業ほど、回答率が高いという傾向が見られる。実際のオペレーションの経験からであると思われるが、やはり、こうした「ヒトに関する現地化」、すなわち、現地従業員に任せていく過程が、より重要だと認識されている。

図表3-14 創業年別・今後の発展のために重要な要素（％）



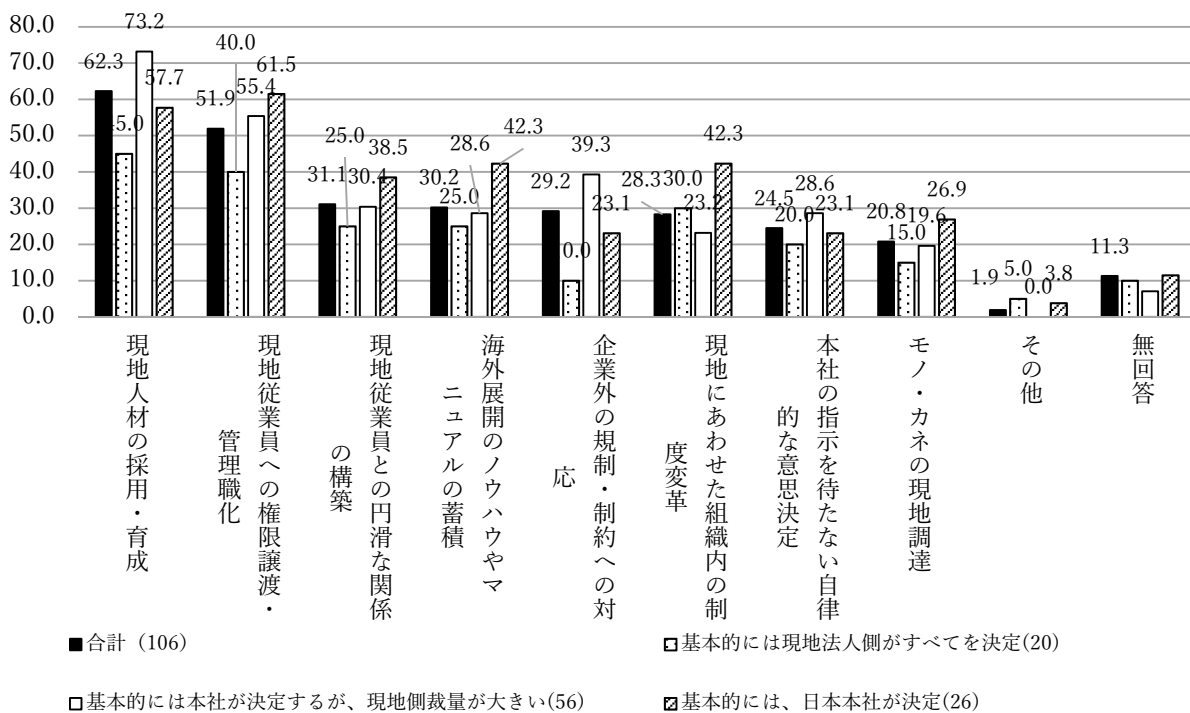
■ 合計 (106) □ 1981年～(8) □ 1951年～1980年(23) ▨ 1921年～1950年(43) □ ～1920年(29)

また、これらの重要な要素を、決定権限の所在別にみたのが、図表 3-15 である。

全体で第 1 位の「現地人材の採用・育成」に関して、「基本的に本社が決定、現地側の裁量が多い」パターンで、もっとも高いことが興味深い。その解釈が即座に可能となる訳ではないが、「現地側への期待」ということなのだろうか。

第 2 位の「現地従業員への権限委譲・管理職化」から、第 3 位の「従業員との円滑な関係の構築」、そして第 4 位の「海外展開のノウハウやマニュアルの蓄積」では、同じ傾向をみることができる。「基本的に、日本本社が決定」パターンでもっとも高く、「基本的に本社が決定、現地側の裁量が多い」、「基本的には、現地側が決定」が続く。

図表 3-15 決定権限の所在別・今後の発展のために重要な要素 (%)



こうした傾向は、第 2 位の項目内容そのものではあるが、「基本的には、日本本社が決定」するからこそ、こうした企業で、より権限委譲や現地での従業員にとの円滑な関係が意識されているように思われる。海外展開のノウハウ・マニュアルに関しては、本社が決定する責任感の表れとも捉えられよう。このように、現段階で現地化が進んでいない場合では、そうであるからこそ、より現地化を進めることを意識している可能性が高い。そうした意識が今後、どのように変化し、さらに実際の制度や仕組みが果たして変わっていくのかを、さらに検討していく必要がある。

第5節 小括

本章で明らかになった主要な点は、以下のとおりである。

- ①決定権限に関しては、おおまかに言えば、「基本的には本社が決定」という企業が、約6割を占める。その中で、「現地側の裁量が大きい」のが、約1/3となっている。この「現地側の裁量が大きい」のは、社歴の長い企業、非製造業よりも製造業企業が多い。
- ②本社と現地側のコミュニケーション全般に関しては、「うまくいっている」との認識が、約7割でみられる。製造業の大多数が「うまくいっている」と認識しているのに対し、非製造業では、半数を超える水準に留まっている。
- ③本社の承認を受けずに現地で決定できるのは、「部材・サービスの主な購入先の変更」、「製品・サービス・商品の主な販売先の変更」の2点と考えられる。
- ④中国でのビジネスを展開する際の経営上のメリットは、現地市場の規模が大きく、今後の市場の発展が見込めるためである。非製造業に比べ、製造業の回答率が高い。
- ⑤その際、経営課題としては、人件費の高騰、競合企業の台頭があげられる。非製造業においては、「優秀な人材の確保」、「新規顧客の開拓」が製造業に比して高い。
- ⑥人材の採用については、製造業ではホワイトカラーに関して人材確保競争が問題であり、非製造業ではホワイトカラーでは、優秀な人材の応募がないことがあげられる。
- ⑦人材の流出に関しては、かつて取りざたされたほどの緊急課題とはみられていない。ただ、人材採用の問題とも関連して、より社歴の短い企業、今後拡大を目指す企業では、部長層、中堅層などの流出が問題となっている。
- ⑧現地化の状況に関しては、現地人材の採用・育成、現地従業員との円滑な関係などについて、製造業では肯定的な回答が全般的にみられる一方で、非製造業では否定的な回答が多くなっている。
- ⑨今後の発展のために重要な要素としては、やはり、ヒトに関して、現地人材の採用・育成、現地従業員への権限委譲・管理職化があげられる。

ここではまず検討の第一歩として業種別の分析結果をまとめたが、その結果と傾向が、今後どのように変化していくのかを続けて検討すると共に、社歴や決定権限の所在などの要素も含めて、さらなる検討をしていきたい。