

2022年3月18日 全7頁

海外子会社におけるマネジメントの考察

～海外子会社における①本社調整型、②現地意思決定型、③現地人委任型、④現地化型、⑤グローバル人材型の5つのマネジメント形態～

経営コンサルティング第二部 シニアコンサルタント 横溝 聡史

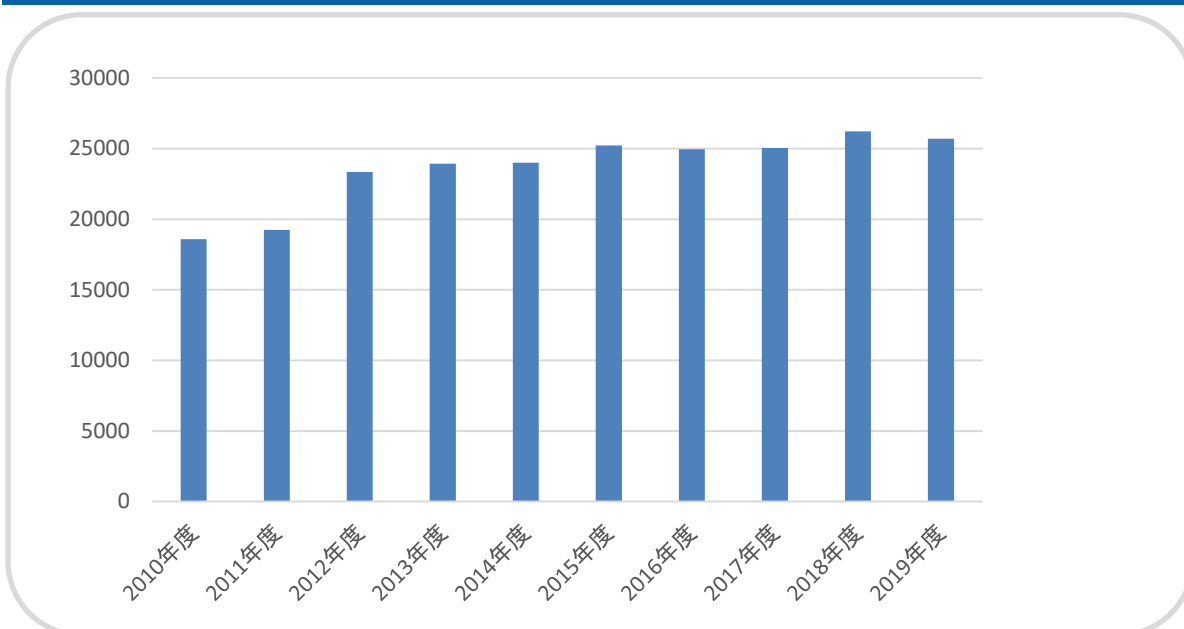
[要約]

- 日本企業は少子高齢化等で国内市場の規模が伸びない中、海外市場にその活路を求めている。
- 海外子会社におけるマネジメント形態は、①本社調整型、②現地意思決定型、③現地人委任型、④現地化型、⑤グローバル人材型に分かれる。
- ①本社調整型は、日本人が現地子会社の社長で、日本の伝統的な製造業の海外子会社に多いマネジメント形態である。日本人社長は、日本の開発部門、事業部門と、現地の製造オペレーションとの密な連携・調整を行う。
- ②現地意思決定型は、日本人が現地子会社の社長で、特に ASEAN 諸国などでローカル仕様の製品・サービスを提供する業種に多い。実際の業務活動は現地人に任せ、それをマネジメントし、最終的に意思決定を行う。
- ③現地人委任型は、買収した会社の現地人社長等に経営を任せる場合である。現地人社長は、現地業務に通じ、現地での業界にネットワークを既に持っており、すぐに経営を任せることができ、早い段階での受注獲得も望める。
- ④現地化型は、現地人が日本で教育を受け、日本と現地で数年仕事を経験し、現地社長として派遣されるケースである。グループ戦略に則り、現地ニーズを把握し、それを製品に反映させ、迅速に意思決定を行ってローカル企業へ販売するような業種、例えば、消費財メーカーや食品メーカー等が適合している。
- ⑤グローバル人材型は、世界的にも有名な欧米のグローバル企業で行われているマネジメント形態である。グローバル共通の基準で現地子会社の社長にふさわしい人材を人種、性別、国籍等に関係なく配置するという考え方を採用している。
- 日本企業は、海外子会社において、どのマネジメント形態であれば、戦略を達成できるかということを、保有する経営資源と外・内部環境を鑑みて決める。

1. 日本企業のグローバル展開

日本企業は、少子高齢化等で国内市場が伸びない中、世界各国に海外展開を行い、新たな収益獲得を行っている。

(図表 1) 日本企業の海外子会社数の推移



出所：経済産業省「第 50 回 海外事業活動基本調査」(2020 年 9 月) より、大和総研作成

図表 1 は、日本企業¹の 2010 年度から 2019 年度までの海外子会社²数の推移を示したものである。概ね増加して推移し 2018 年度に 26,233 社で最も多い海外子会社数を記録したが、2019 年度は 25,693 社で、微減となった。足元、ロシアでの事業縮小や撤退にみるように武力紛争が勃発するリスクはあるものの、本稿で注目したいのは、ASEAN³10 か国における日本企業の海外子会社数の割合が 2010 年度の 23% から 2019 年度の 28.5%⁴に増加していることである。ASEAN は、その安価な人件費により、生産拠点として魅力的であったが、近年の目覚ましい市場経済の拡大により、日本企業がその需要を取り込むための進出先として魅力が増したのではないかと推察される。日本企業はグローバル展開の手段として海外に子会社を設立し、海外子会社は、法制度、商習慣等が異なる環境の中、日本本社からの期待を背負いつつ、その強みである技術力、ブランド力等の経営資源を活用し、現地の旺盛な需要を取り込み、適切なマネジメントを行い事業の拡大を目指している。

¹ 海外に現地法人を有する我が国企業（金融業、保険業及び不動産業を除く）。

² 以下の条件を満たす海外子会社と海外孫会社の総称である。海外子会社とは、日本側出資比率が 10%以上の外国法人を指し、海外孫会社とは、日本側出資比率が 50%超の海外子会社が 50%超の出資を行っている外国法人を指している。

³ ASEAN は、Association of South - East Asian Nations で、日本語訳は「東南アジア諸国連合」である。加盟国は、ブルネイ、カンボジア、インドネシア、ラオス、マレーシア、ミャンマー、フィリピン、シンガポール、タイ、ベトナムの 10 か国である。

⁴ 出所：経済産業省「第 50 回 海外事業活動基本調査」(2020 年 9 月)

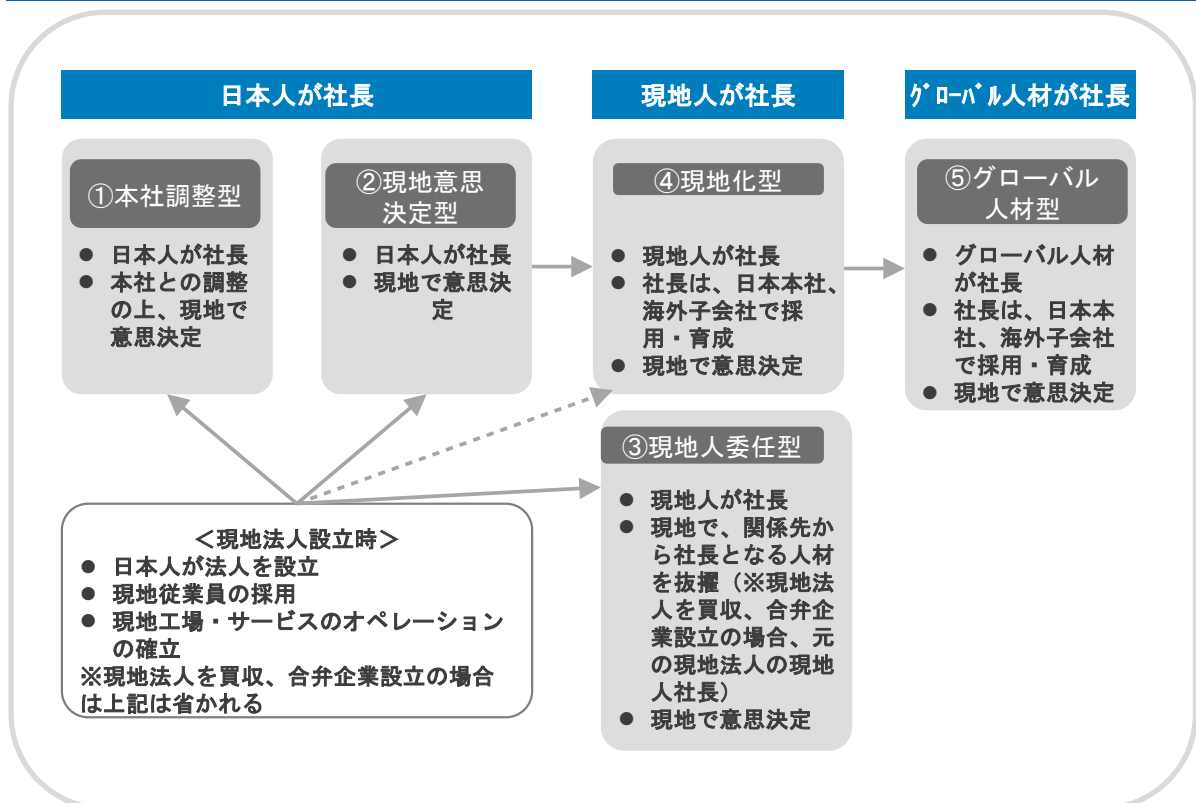
2. 海外諸国での日本企業のマネジメント形態

海外諸国における現地子会社のマネジメント形態を表したのが図表 2 である。出発点としては、日本本社の日本人従業員が現地に出向き現地法人設立のために必要となる手続き、出資を行うところから始まり、現地でスタッフ・工場ワーカーとなる現地人を採用し、現地工場・サービスのオペレーションを現地人に指示・指導を行い、現地子会社としての最低限の土台を確立する。或いは、現地の会社を買収し完全子会社化するか、パートナーとなる現地の会社に出資し、合併会社とする。この場合、現地地での子会社化、合併上の法的な手続きは必要となるが、既に事業を行っているため、継続して事業を行うことが可能である。

次に、海外子会社が、どのように経営、マネジメントするかであるが、①本社調整型、②現地意思決定型、③現地人委任型、④現地化型、⑤グローバル人材型、に分かれる。

各々について、以下考察を行う。

(図表 2) 海外子会社におけるマネジメント形態



出所：大和総研作成

① 本社調整型

本社調整型は、基本的には日本から日本人社員を社長として派遣するケースが多いのではなかろうか。本社調整型は、日本の伝統的な製造業の海外子会社に多いマネジメント形態である。海外子会社の機能としては製造機能が主であり、販売機能があったとしても販売先が日系企業で、

BtoB で取引を行っている場合と言える。日本人社長の重要な任務は、本社と現地子会社との調整である。日本人社長は、日本の開発部門、事業部門と、現地の製造オペレーションとの密な連携・調整を行う。その場合、日本の本社の方で既に特定の日系企業への販売がほぼ計画されており、日本本社とその計画された取引内容を確認、連携・調整し、あとは現地で製品を販売・納入する段取りを現地の日系企業と調整する。このような場合、日本本社の組織管理機能や事業に精通し、日本本社と細かい調整ができる日本人の人材が望ましい。このマネジメント形態は、日本本社を中心とした企業集団として、開発、調達、製造、販売といったサプライチェーンを日本本社が統率し、調整を図る場合に有効である。また、本社と子会社等を一つの企業体とみなし、グループ経営戦略の推進を最重要視する場合、シナジー効果が発揮できる可能性がある。各現地の外部環境にあまり左右されず、顧客関係が固定的で、収益獲得も比較的、継続的に見込める場合は一定の合理性があるように思える。しかし、子会社に製造機能だけでなく、ローカル企業への販売を通じて拡販を行うのであれば、現地の環境変化や発生する機会に自律的に細かく対応し、迅速に意思決定を行っていかないと、収益獲得の機会を失うことになる。日本の製造業の海外子会社は、上に述べたように製造子会社として設立された場合が多く、このマネジメント形態は通用するが、現地企業への販売を行う段階になっても、この形態のままであると、意思決定が迅速に行えない。事実、成長著しいASEAN 諸国の現地企業から「日本企業の意思決定は遅い」という声をよく聞く。

② 現地意思決定型

現地意思決定型は現地法人の立ち上げ・設立を行った日本人社員がそのまま社長として駐在するケースが多い。日本人社長は、現地法人設立時までに現地にて日本では経験できない様々な設立に向けての問題に対処し、現地でのビジネス慣習、現地独特のリスクに対する対応等の知見やノウハウといった無形の経営資源を蓄積している。従って、本社側よりも現地環境に即した適切な意思決定が迅速に行いやすいと言える。本社調整型と異なり、現地で迅速な意思決定が必要な場合、求められるマネジメント形態である。特にASEAN 諸国などでローカル仕様の製品・サービスを提供する業種に多い。ASEAN 諸国において、「日本企業」の子会社であるということは大きな強みであると言える。それは、同諸国において、日本企業の製品・サービスは高品質で、信頼性が高いというのは周知の事実である。そのことに便乗して、一部のよからぬ現地企業は、会社名や製品名を「SAKURA」「FUJI」というような日本的名称をつけて事業活動を行っている話をよく聞く。また、現地での事業活動においても、重要な交渉の場合等に現地法人の日本人社長を連れて行くと確かに日本企業であるということを改めて認識し、交渉が円滑に進むといった例がある。このような「日本企業」というブランドは、同諸国ではある程度共通しているものの、諸外国との競争も激しく、日本企業全体としてはその共通のブランド力を活かして今後も維持・強化していくべき経営資源とも言える。しかし、「現地意思決定型」の場合、実際の業務活動は現地人に任せ、それをマネジメントし、最終的に意思決定できる権限とそれを的確に活用する能力を持つ日本人の人材でなければ務まらない。

③ 現地人委任型

日本企業に海外対象国で社長としてマネジメントが行える適任者がいないという人材不足の状況で、関係先からの紹介で現地人を社長として経営を任せる場合、買収した会社の現地人社長や合弁形態で行う場合の合弁先パートナーの現地人に社長として経営を任せる場合が考えられる。本社調整型とともに日本企業の海外子会社に比較的多いマネジメント形態である。経営を委任される現地人社長は、現地業務に通じ、現地での業界にネットワークを既に持っており、また現地政府とも十分交渉できるような人材であり、すぐに経営を任せることができ、早い段階での受注獲得も望めるメリットを持つ。このマネジメント形態の場合、顧客が日系企業ではなくローカル企業が多く、現地語でのコミュニケーション、現地のビジネス慣習に応じた交渉が必要となり、日本人がそれを行うのはハードルが高いと言えよう。日本企業が、海外の子会社、特に米国やヨーロッパの会社を買収した場合に比較的、現地人委任型が多い。欧米の会社が日本企業と比較して、マネジメントレベルが同等で、労働法律・法令が複雑で労働慣習もかなり異なることが理由ではなからうか。社長就任後の事業展開で、早期に収益獲得が実現できた場合、日本本社側が現地人社長を信頼してしまい、その後、経営にはノータッチの状態になる場合が多い。そうなってしまうと、現地子会社の事業運営がブラックボックス化し、業績結果しか把握できないような状態になってしまう。委任された現地社長は、日本本社での就業経験がなく、当然ながら日本の企業文化・ビジネス慣行に疎く、特に買収した会社や合弁先パートナーの現地人社長の場合は、「現地のことは現地に任せてほしい」という意思決定を含めて現地子会社の独立性を求める傾向があり、日本本社からの統制は難しく、監査も十分に行えないと聞く。そのためか、日本の海外子会社では以前から不祥事が起きているが、比較的この現地人委任型に該当する場合が多い。

④ 現地化型

現地化型は、現地人が日本で教育を受け、日本と現地で数年仕事を経験し、現地社長として派遣されるケースである。近年、日本企業の海外子会社の「現地化」の問題がよく取り沙汰されている。日本企業は、欧米の企業に比べて現地化が遅れているから、グローバル経営がうまくいかないのではないかとよく聞く。この「現地化」が重要な課題となるのは、現地のローカル企業への販売拡大が求められる時である。顧客が日系企業であれば、日本人が社長である「本社調整型」、「現地意思決定型」で対応できるものの、ローカル企業への販売となれば、「現地人委任型」の方が対応しやすい。さらに、ローカル企業を対象とし、販売拡大を目指す場合、本社と子会社が企業集団として、企業理念とグループ戦略を共有するグループ経営の観点から、「現地化型」が、「現地人委任型」より適合性があるように思える。特に、グループとしてのアイデンティティ、ブランドを大切にしながらも現地ニーズを把握し、それを製品に反映させ、迅速に意思決定を行ってローカル企業へ販売するような業種、例えば、消費財メーカーや食品メーカー等がこのマネジメント形態に適合している。また、「現地化型」は、現地従業員に対するマネ

ジメントの点からも日本人社長と比較して、直接現地語で意思疎通できる点で秀でており、意思伝達が円滑となり、事業運営上も好ましい。会社のトップが現地人であることも現地人にとってロールモデルともなるのではないか。欧米企業では、欧米の大学等を卒業した人を採用し、本社で十分に教育を行い、経営理念・方針の意義・効果を十分に共有してもらい、ロイヤルティを高めた上で、現地に派遣する。そして現地でも経験を積んだ上で、社長に任命し現地経営を任せるということをしている。このような人材の育成と活用を実施するためには、現地人の計画的な能力開発を行う必要がある、長期の育成期間が必要となる。従って、図表2においても現地法人設立後、現地人を派遣するというパターンよりは、現地意思決定型の日本人社長がある程度、現地子会社を運営し、その間に日本本社から派遣された現地人を受け入れて、現地での経験を経たあとに現地社長となるパターンが多いのではなかろうか。

⑤ グローバル人材型

グローバル人材型は、世界的にも有名な欧米のグローバル企業で行われているマネジメント形態である。欧米のグローバル企業は、取締役、執行役員等の経営層も人種、性別、国籍等多様性があり、多様性を企業理念にしている企業もある。企業戦略をグローバルに展開させていくために、地域毎に別々の基準や制度があると、それが弊害となり企業戦略を実施していくための最適なグローバルな人材配置が行えないため、グローバル共通の基準で必要なポジションの役割や責任を設計してから、そのポジションにふさわしい人材を人種、性別、国籍等に関係なく配置するという考え方を採用している。そのようなグローバル基準で、各国子会社の社長の役割や責任を全うしうる候補を選抜し、国・事業の枠を越えた異動など多様な経験を積ませ、規模の小さい会社であっても社長を経験させ、その会社で求められた成果を達成できれば、より規模が大きく重要な子会社へ派遣させて、ステップアップさせている。事実、ある米国の有名なグローバル企業の日本子会社の社長も米国人でも、日本人でもなく、他の国籍の社長である。グローバル人材型では、本社も子会社も国籍を超えた、企業としての戦略を実施するためにグローバルに最適な人材を配置するという、人材という経営資源の最も効果的な活用を行っているとも考えられる。日本企業でもグローバル化を加速させるために、外国人比率、女性管理職比率等の目標を設定し多様化を促進させ、上記のようなグローバル共通の基準を定め、人種、性別、国籍等に関係ないマネジメント形態により事業発展を図る企業も出現している。それはグローバル化の拡大により事業を拡大していくためには、必要なインフラとも言える。但し、これらのインフラを整えるためには、その制度設計及び制度設計後の運用・維持に対して担当要員の確保はもとより、組織としてのかなりの試行錯誤の時間と労力等をあてる必要がある、謂わば、組織としての学習期間が必要である。そのようなことを考慮すると、既にグローバルに拠点を多く構えて、収益・資産とも大きく、企業としての余力があるかなりの規模を持つ企業でないとその実現は難しいのではないか。人材面での経営資源が豊富なことはもちろん、グローバル人材型によるマネジメントの必要性を、組織全体で十分に理解していることも必要ではないか。

3. おわりに

以上、日本企業の海外子会社におけるマネジメント形態の①本社調整型、②現地意思決定型、③現地人委任型、④現地化型、⑤グローバル人材型、の5つのマネジメント形態を考察してきた。昨今、現地化型、グローバル人材型が注目されているが、今まで述べてきたように、各々のマネジメント形態には、それぞれメリットとデメリットがあり、一概にこのマネジメント形態があるべき姿であるとは言い切れない。寧ろ、日本企業は今までもそうであったように、どのマネジメント形態であれば、経営戦略、事業戦略さらには地域戦略を達成できるかということ、保有する特に人材面での経営資源と外・内部環境を鑑みて決定すれば良いのではないかと。例えば、日本の本社の開発部門や事業部門と密接に調整を行い現地の安価な労働力を活用し生産を行う海外子会社に、現地の市場に迅速に順応し意思決定を行うことは必ずしも求められず、それよりも本社との密なコミュニケーションによる生産の効率化、リードタイムの縮小等のサプライチェーンの課題達成が求められる。一方、現地消費市場への浸透化と拡販が求められるような消費財メーカーの海外子会社は、グループ方針・戦略に沿う必要はあるが、本社よりも現地での外部環境やニーズを素早く把握し、現地向けにカスタマイズした製品やサービスを提供する方が求められ、現地の外部環境に適合しやすい現地化型のマネジメントが求められるのではなかろうか。従って、繰り返しになるが、日本企業は、自社を取り囲む外部環境を分析し、その中で自らが保有する人材面等の経営資源を考慮し、その上で構築した経営戦略に則り、進出する海外対象地域の海外子会社に対する役割を定め、それが発揮できる現地マネジメント体制を適切に選択する、或いは外部環境や戦略が変わればそれに適合した海外子会社のマネジメント形態に移行するということになるのではないかと。

—以上—