

現地化を基軸としたグローバル経営戦略の再構築を

東京大学 工学系研究科 教授

元橋 一之



21世紀の到来とともにグローバル経済を巡る環境は大きく変化してきた。その中でも重要なのは新興国の台頭である。世界経済における日米欧といった先進国のGDPシェアは、2000年時点の8割弱から、2010年には6割近くまで落ち込んだ。世界経済モデルによる私の試算によるとこのシェアは2020年には5割程度、2030年には4割程度まで割り込む。その一方でプレゼンスが高まっているのは中国、インド、ブラジルといった新興国である。人口でいうと1割の国が、全体の9割の富を稼ぎ出すという先進国を中心とした世界経済の図式は崩れつつある。グローバル企業においては、このような新たな時代に対応した経営戦略を構築する必要性が高まっている。

日本においては、海外からの売り上げが半分以上で、従業員についても海外子会社における数が圧倒的に大きいという企業は少なくない。しかし、海外も含めた企業グループの組織、ガバナンスは日本の本社が中心で、海外の多様性を生かした真のグローバル経営ができていない企業は少ない。新興国においては、政治、経済、社会の各側面においてビジネス環境が先進国と大きく異なる。例えば、中国については、ビジネスのあらゆる側面に有形、無形に公的機関が絡んでおり、地方政府などのキーパーソンを取り込むことが重要となる。一方、インドにおいては行政機関の裁量は小さいが、複雑な税制や州ごとに異なる規制に対応する必要がある。このような状況の下でビジネスを拡大していくためには、本社からのコントロールだけでなく、現地の多様性を生かした形態にシフトさせていくことが重要である。

そのために必要となるのは現地人材の登用である。欧米の企業と比較して、日本企業は現地社員の裁量や昇進可能性（発展空間）が小さいということで評判が悪い。「本社のコントロール」→「現地幹部職員が育たない」→「現地に裁量権を与えられない」という悪循環を断ち切るためには、一部の大企業で始めている、グローバルレベルで幹部ポストを本社で一元的に管理し、現地人材を本社に登用する制度が有効である。また、長期的な視点から、本社において新卒の外国人材を積極的に採用することを薦めたい。私が所属する部署でも留学生プログラムを運営しているが、能力的には日本人学生と遜色がないのに、日本企業の日本人向けの画一的な採用活動の壁に阻まれるケースが少なくない。

また、研究開発のグローバル化という観点でも現地化は重要である。例えば、中国は「世界の工場」といわれてきたが、最近では「世界の市場」とも「世界の研究開発拠点」として注目されている。北京のシリコンバレーといわれている中関村地区には中国有数の大学である清華大学、北京大学の周辺にマイクロソフト、インテル、ノキアといった世界のIT企業が研究所を設けている。新興国で開発された製品を世界に展開する「リバースイノベーション」も盛んに行われている。現地ならではの発想は日本人中心の組織からは生まれにくい。欧米企業とのイノベーション競争という観点からも現地化を基軸としたグローバル戦略の再構築は日本企業によって喫緊の課題といえる。