

グローバル・グループマネジメントとグローバル人材

Global Group Management and Globally Competitive Professionals

近年の日本企業の海外進出は、過去の「日本における事業に軸足を置きつつ海外生産でのコストダウンや新たな市場を狙う」ものから、「縮小する国内市場に代わる新たな事業の主戦場を求める」ものへと変化が見受けられる。

このため、十分な体制整備を行い、安心できる体制で海外進出を行いたいというニーズが大きく、グローバル人材の獲得や育成への関心の高まりも、このような背景を反映しているものと考えられる。

半面、自社でグローバル人材にどのような業務を担わせるのか具体的なイメージを有している企業は少なく、言葉が先行しているのが現状である。

一方、現地法人における問題意識は人事、経理、法務等いわゆる管理部門の業務について大きく、現地法人マネジメント人材の不足が課題となっていることが想定される。

そこで、企業のグローバル活動において必要とされるマネジメント業務と課題について整理を行い、以下のことを明らかにした。

- ①海外進出初期段階では、本社および外部専門家の支援が手厚く、また有効に機能することが多い。このために、現地におけるグローバルなマネジメント人材の必要性は低い。
- ②複数国への展開が行われる段階で、本社からの支援が手薄になりがちである。また設立時に外部専門家を導入して整備した体制が陳腐化してくるため、現地法人に適切なマネジメント人材を配置することが望まれる。
- ③海外売上比率が上昇しグローバルな最適化を模索する段階においては、複数の現地法人の事情を勘案し、グループ戦略と一致させることができるグローバル人材を、本社に配置することが望まれる。



The objective of the recent overseas expansion by Japanese companies reveals a shift from their objective in the past: They now seek a new primary market for their business which can substitute for the shrinking Japanese market, whereas before they aimed at secondary market entry or cost reduction through overseas production while keeping their main focus on business in Japan. For this reason, Japanese companies expanding overseas have the need for a system with appropriate risk management, that allows them to conduct overseas expansions without concern, and their heightened interest in hiring and training globally competitive professionals seems to reflect such circumstances. However, only a few companies have a concrete idea of the kinds of responsibilities assigned to globally competitive professionals, and for many companies their words lack specificity. As for overseas subsidiaries, much of their attention is paid to issues involving management-related tasks such as those associated with personnel, accounting, and legal matters, and supposedly the challenge is a lack of human resources for management of overseas subsidiaries. Against this background, this paper provides an overview of the kind of management needed for companies' global-level activities, as well as of relevant issues. This paper clarifies the following. (1) At the initial stage of overseas expansion, the headquarters and outside experts provide substantial support, which often turns out to be effective. Therefore, there is not much need for globally competitive managers at overseas subsidiaries. (2) As the business expands to multiple countries, there tends to be less support from the headquarters. Also, since the system developed with help from outside experts at the time of establishing overseas subsidiaries becomes outdated, it is desirable to assign appropriate managers to these subsidiaries. (3) At a stage where global-level operational optimization is explored as the proportion of overseas sales increases, it is desirable that globally competitive professionals be assigned to the headquarters, where they can consider the situations of multiple overseas subsidiaries and align them with group strategies.

1 | はじめに

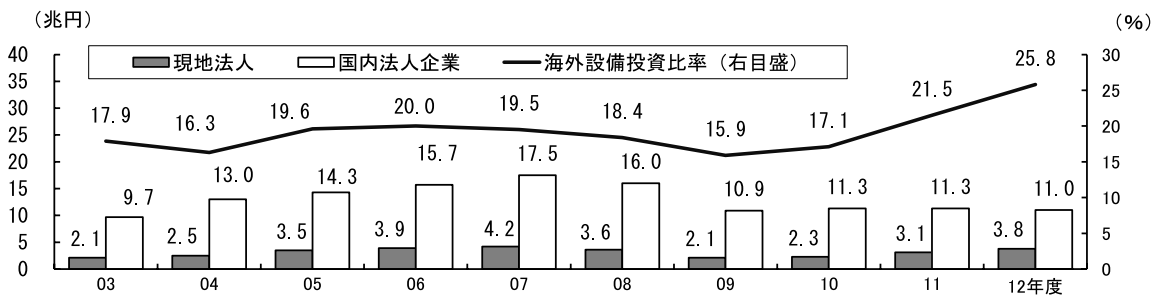
日本企業の海外進出が進んでいる。経済産業省の調査¹によると、2012年度における製造業の海外設備投資比率は25.8%と過去最大を記録した（図表1）。リーマンショック後の設備投資回復を海外への投資が牽引している状態になっている。これに対する海外現地法人の経営状況もおおむね好調であり、2012年度における海外現地法人の売上高経常利益率は全産業平均で3.9%となっており、前年度と比べ▲2.0%ポイント低下したものの、国内法人の水準を0.4%ポイント上回っている（図表2）。

このように、投資を牽引し、高い利益を生み出している日本企業の海外現地法人であるが、期待される機能、

役割については近年大きな変化が見られる。経済産業省による2012年度の調査においては、企業が海外に投資を行ううえで決定のポイントとなる要素の上位3項目を、「製品の現地需要が旺盛又は今後の需要が見込まれる」「納入先を含む、他の日系企業の進出実績がある」「進出先近隣三国で製品需要が旺盛又は今後の拡大が見込まれる」という、進出先を市場としてとらえる視点が独占した（図表3）。「良質で安価な労働力が確保できる」という要素は、2004年において第2位であり、その後も徐々に比率を落としつつも第3位に位置してきたが、2011年度調査からトップ3を外れ、第4位まで後退している。この10年間に於いて海外への進出・投資を行う日系企業の目的は、「安価な労働力を確保」から、「成長す

図表1 現地法人設備投資額および海外設備投資比率の推移（製造業）

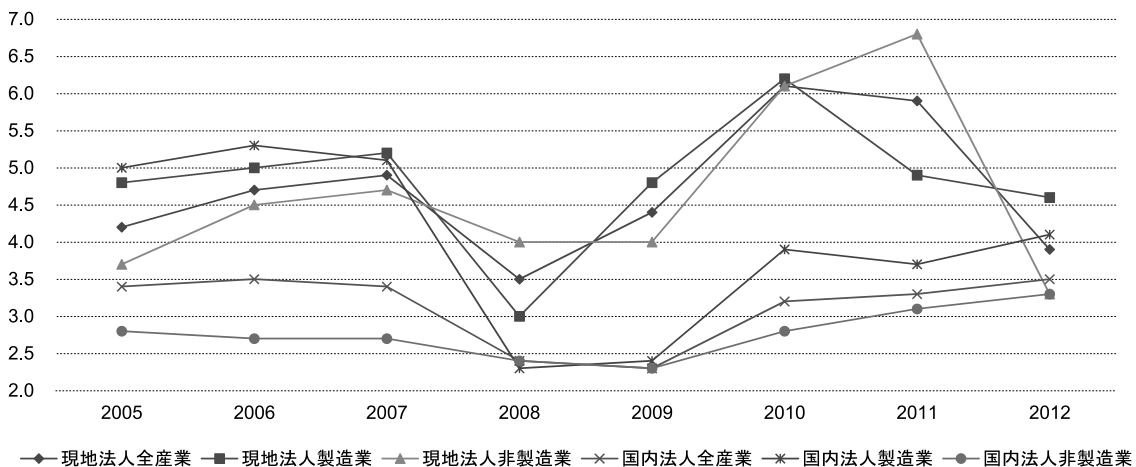
- 製造業の海外設備投資比率は過去最高を更新し続けている



出所：経済産業省 第43回海外事業活動基本調査（2013年7月調査）

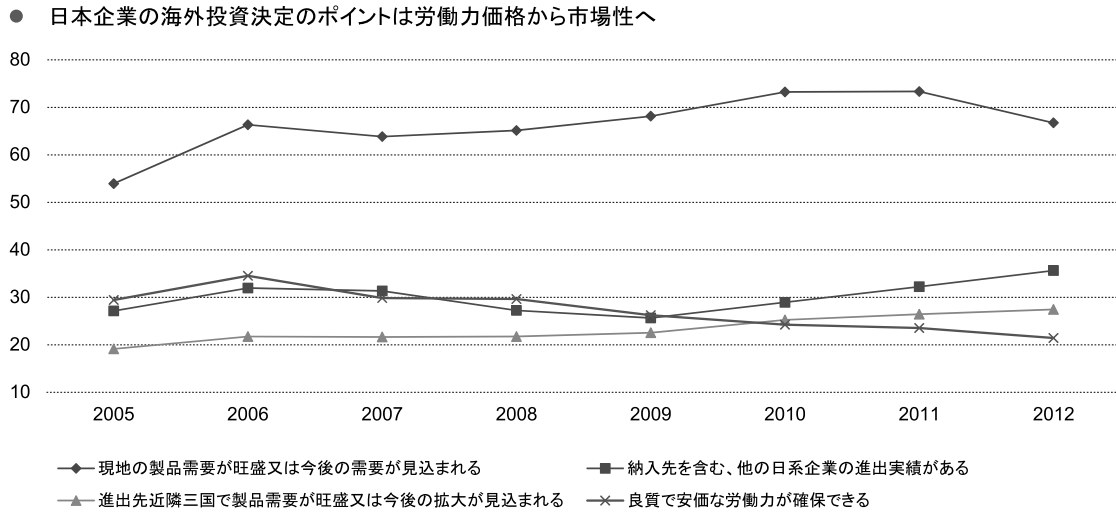
図表2 現地法人売上高経常利益率の推移（単位：%）

- 日系企業現地法人の売上高経常利益率は国内と比較し高水準

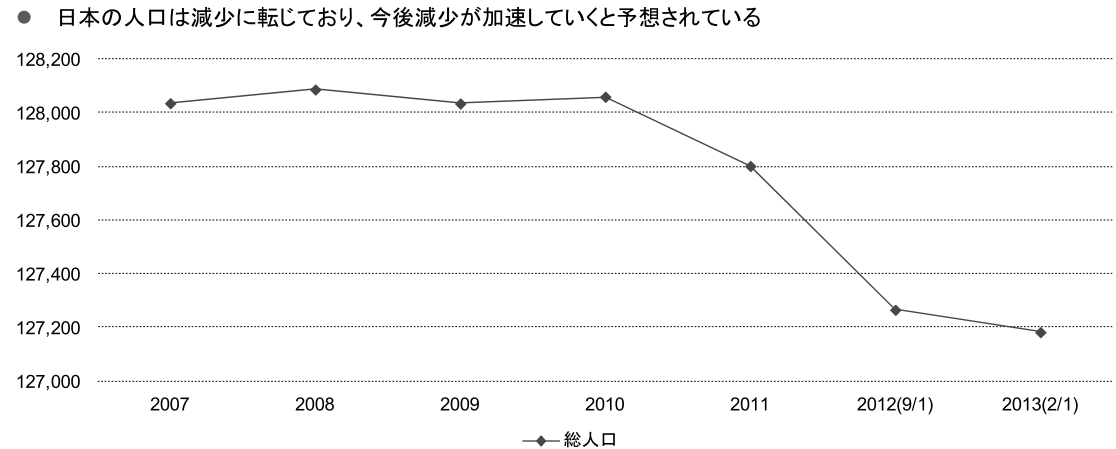


出所：経済産業省「第43回海外事業活動基本調査（2013年7月調査）概要」よりグラフMURC作成

図表3 投資決定のポイントの上位4項目の時系列比較（単位：％、複数回答）



図表4 日本の総人口の推移



る市場を獲得」へと大きく舵を切ったとすることができる。

この変化の要因のひとつとして、日本市場の購買力が低下を続けていることがあげられる。2005年を頂点として、日本の人口は減少を始めており²、少子高齢化の進展とともにこの傾向は加速することが見込まれる（図表4）。また同時に労働者給与は1995年から一貫して低下を続けている³。シンプルに [日本市場の購買力] = [労働者給与] × [人口]、ととらえた場合、2つの変数双方が継続的に低下しているのが現状である。半面、

新興国においては人口と給与の双方が顕著に増大しており、また先進国においても、たとえばアメリカ合衆国においては労働者給与（賃金・報酬）は毎年1～2%の伸びを続けている⁴（図表5）。

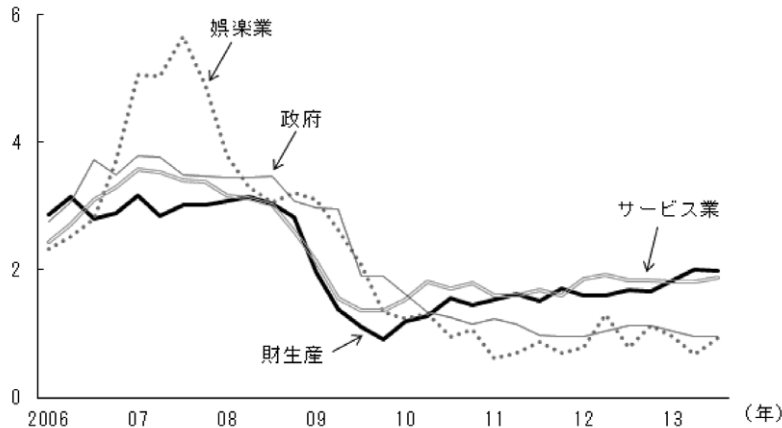
このような背景のもと、「現地生産から現地営業へ」「内需型産業の海外進出」という2点において、日本企業は海外進出における転換期を迎えていると言える。

そこで本稿では、転換期を迎えた日本企業の海外事業の成功に向けて取り組むべき必要がある事項を整理し、これを遂行するために必要な人材、あるいは不足してい

図表5 米国業種別賃金・報酬の伸び率

● アメリカ合衆国における労働者賃金は堅実に上昇を続けている

(前年同期比、%)



出所：内閣府ウェブサイト 今週の指標 No.1083 アメリカ：賃金・報酬の動向

る人材の類型について検証するとともに、自社におけるグローバル人材の育成の必要性、および外部資源の活用について検討を行いたい。

2 | グローバル・グループマネジメントの課題

筆者は主に日本企業に対するグループ経営、内部管理およびステークホルダーコミュニケーションに関するコンサルティングを主たる業務領域としている。2011年頃よりグループ経営および内部管理について企業から相談を受けるテーマの中で、「海外現地法人の管理」の比率が顕著に高まってきた。また同時に「グローバル人材の育成・獲得」に関する問題意識や取り組みの意向を耳にすることも増えている。本節ではまず、グローバル展開とグローバル人材獲得のニーズに関する現在の日本企業の問題意識を整理する。

(1) 長期的な収益源としての堅実な海外展開志向

a) 安定・安心のためにグローバル人材を、という問題意識

ほぼすべてのクライアントに共通するものとして、「安心できる、十全な体制を持って現地法人の経営を行いたい」というニーズが挙げられる。

前章において整理した経済環境のもとで日本企業は海外進出を進めているため、バブル期、ITバブル期のよう

に「国内事業が順調であり、かつ今後も成長が見込まれるため、余力で海外進出する」という企業は多くはない。むしろ今後も会社を成長・維持するうえで海外に「いやでも出ざるを得ない」という声が多く、日本国内の会社を閉鎖して会社全員でASEANに進出する、という話まで耳にする。これは同時に、「短期的に進出し、なんらかの利益を得たうえでその後は撤退してもかまわない」という進出ではなく、「中・長期的に収益の源泉となる形での海外進出」という進出を望んでいることを意味する。

また別の観点から、第一次ベビーブーム世代（団塊の世代）が60歳代半ばを迎えている。中堅から小規模の企業に多い同族経営企業においては、経営の実権を円滑に承継するためにも、新たな経営の方向性を示すことが求められるタイミングが到来している。これも次世代経営の軸足を海外に置くことを意味することが多く、すなわち中・長期的な視点での進出を志向していると言えることができる。

b) 企業の海外進出における諸段階

このような動向から「海外事業は今後重要であるために、しっかりと経営・管理を行いたい」という認識が高まっている。しかしながら、企業の海外進出にはいくつかの段階が存在し（図表6）、「当初からグローバル人材を配置し、グローバル企業と同様の管理体制を整備

しなければ海外事業を開始することができない」という認識は誤りである。

自社の中期的な海外展開の構想を描き、実施すべき事項を明確にしながらグローバル人材の育成・獲得やグローバルな管理体制の整備を進めていくことにより、経営資源の無駄を省きつつ適切な管理体制と人材の投入を行うことによるリスク抑制が可能となる。

c) 事例：心配しすぎて進出できない

日本国内でのみ事業を行っている企業から、「海外進出をしたいので、グローバルな管理体制を整備し、グローバル人材を育成、あるいは社外から確保しなければいけない」という相談を受けたことがある。現状を確認したところ同社は、同社が日本国内で提供している製品・サービス群のうち、どの商品で海外に進出するのか、そしてどの国に進出するか、という構想をそもそも持っていなかった。海外市場の調査等はグローバル人材が行うものであるという意識があったようである。逆にグローバル人材というスーパーマンを手に入れ、そしてグローバル企業と同様の管理体制をまず整備しさえすれば、その

人材が同社の海外事業の構想を立案し、実際に展開を実現できると考えていたようだ（この例は、国内においては許認可に基づいて社会インフラに関係する事業を営む、極めて保守的な社風を持つ会社の例であり、若干極端なケースではある）。

言うまでもないことであるが、業務管理体制の整備は、事業活動のリスクを低減するための道具立てであり、またグローバル人材は、グローバルな事業活動を推進するための人的資源に過ぎない、これらを整備し、手に入れることは企業活動の目的ではない。グローバル人材という存在が語られることもなかった1960年代から日本企業は海外進出を行っており、そして成功している企業も多く存在していることを忘れてはならないだろう。

d) 体制と人材に関するニーズを整理

海外においてどのような事業活動を行うかを見極める段階（図表6：フェーズⅠ）、および最初の海外拠点を設立する段階（図表6：フェーズⅡ）においては、取り組みの主体は日本本社に置き、本社の豊富な人的資源、余裕のある予算、そしてこの予算によって手配する外部ブ

図表6 海外進出の段階による管理面での課題

- 企業の課題は海外進出の段階によって異なる

	実施事項と課題	課題対応の主体
フェーズⅠ 出張ベースでの 調査・販路開拓	<ul style="list-style-type: none"> ■ 主に出張ベースで海外市場の調査や代理店契約の締結を行う <ul style="list-style-type: none"> ● 出張者の安全管理 ● 代理店契約の交渉、契約書締結、モニタリング 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日本本社の営業部門等が主体となり実施 <ul style="list-style-type: none"> ● 調査会社やコンサルティング会社の活用 ● 本社の予算で外部支援を受けることが多い
フェーズⅡ 現地法人の 設立と事業開始	<ul style="list-style-type: none"> ■ 最初の現地法人を設立し、営業・生産活動を開始 <ul style="list-style-type: none"> ● 法人設立(出資、登記、拠点設置、雇用等) ● 営業・生産活動の立ち上げと維持 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日本本社のプロジェクトチーム等が主体となる <ul style="list-style-type: none"> ● 現地での営業・生産を推進する赴任者 ● 法人設立までは内外の資源を豊富に投入 ● 法人設立後は、本社から出張ベースで支援
フェーズⅢ 現地法人の増加	<ul style="list-style-type: none"> ■ 海外事業が軌道に乗り、複数の現法が稼働開始 <ul style="list-style-type: none"> ● 事業拡大に伴う投資、雇用等 ● 株主総会、利益処分、財務監査、当局対応等が発生しはじめる 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 各現地法人が主体的に実施 <ul style="list-style-type: none"> ● この段階で各現地法人の自立的な管理が必要 ● 本社の出張ベース支援が回りきらなくなる ● 現法経営・管理人材の不足が明らかになりはじめる
フェーズⅣ グローバルな グループ経営の模索	<ul style="list-style-type: none"> ■ 海外売上が50%に近づき、現法間の資源の融通 <ul style="list-style-type: none"> ● 外＝外再投資の効率化(中間持株会社設立) ● 地域統括機能を有する現地法人の設定 ● グローバルな顧客情報・経営情報の統合と分析活用 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 本社主導で、有力現地法人と共同での取り組み <ul style="list-style-type: none"> ● コンサルティング会社等も活用できるが、自社の戦略をグローバルで捉える視点が不可欠 ● 他の現地法人を管理できる現地法人の必要性

出所：筆者作成

ロフェッショナルの手を借りることで取り組みを進めていくことが現実的である。自社そのもののグローバルな管理体制やグローバル人材の獲得は次の段階以降で必要になるという認識でおおむね間違いはない。

本節で論じている「十分な体制であるという安心感」という本社の問題意識は、グローバル管理体制に関するニーズや、グローバル人材に対するニーズが満足されていないことに起因するものではなく、「ニーズが分からない」ことへの問題意識である。企業の意思決定を行う部門において、「海外体制・海外人材が十分か不十分かの判断を行うための材料、および現地とのコミュニケーションが不足している」ことに根源が存在する、言い換えれば「何をしたら良いのか分からない」という不安感に過ぎない。

「自社の海外進出において何をすれば良いか分からない」段階において、闇雲にグローバル企業並の管理体制や、何をさせて良いか分からないグローバル人材を求めることは合理的ではない。現実的・段階的なアプローチに関する知見を有する外部の支援を活用し、自社における具体的に不十分な管理項目や人材を整理し、またいつ、どの段階までに必要であるのかを明確にすることをし、これによって明確化された実施事項および人材の手配を順を追って進めていくことが適切である。特にグローバル人材およびグローバル人事管理については、図表6に例示するように、自社の海外進出段階を冷静に見極め、現在および将来のフェーズ、そこにおいて必要となる業務をまず明確にし、そのうえで業務を遂行できる人材を求めていくことが正しい順序となる。

(2) 多数の現地法人を抱えることによる、現地法人の自立ニーズ

a) 多数の現地法人のマネジメントをなんとかしたいという問題意識

近年の相談で最も多いのが、「本社から各現地法人の支援を個別に行うことが難しくなったため、現地法人の自立に必要な体制を整備したい」というテーマである。

企業の海外進出段階初期において、現地法人の数が少

ない場合は現地法人赴任者によって対応しきれない業務、特に経理、人事、総務等の管理系業務については本社所管部門の支援でこれに対応していくことが可能だった。また、これまで進出する企業が多かった米国、中国等においては、複数の現地法人や現地拠点を持っていたとしても、会計基準や法制度等は原則として一国一制度であり、本社において支援を行うスタッフ側の現地制度に関する学習も間に合うことが多かった。

しかし、たとえば近年加速しているASEAN諸国等への進出において国ごとに現地法人を設立していくと、地域に合わせた管理を行う必要がある現地法人の数があわせて増加していくことになる。また、ASEANは先進国、新興国、植民地法制を色濃く残す国、社会主義国、イスラム教国、仏教国等、国によって社会制度や文化・習慣が大きく異なる。本社から支援する拠点の数が急激に増加し、さらにそれぞれの拠点の置かれている制度や社会習慣が異なっているため、本社から経理、人事等の間接業務を支援するスタッフの人数、国ごとの制度や事情の学習、双方ともに追いつかず本社からの支援にも限界が見えてきた、という状況が多く見受けられる（図表6：フェーズⅢ）。

この段階に至ると、多くの企業グループにおいては、売上²の2~3割が海外、という収益構造を有するようになり、場合によっては海外売上比率5割が視野に入ってくる。これにともない、現地法人から本社への配当、現地法人へのさらなる投資、そしてグローバルなIT投資といった重要な経営判断も発生する。経営陣が海外の重要性を認識し、各種リスク管理が適切に行われているかを気にし始めるタイミングと、本社からの支援が手薄になるタイミングが一致してしまうことも多い。

b) 現地法人の管理業務

前章において整理したように、昨今の日本企業の現地法人の役割は、営業・販売および生産に集約される。このため、多くの現地法人のトップは日本から派遣された有能な営業スタッフ、あるいは能力に優れた工場長等が就任していることが多い。この段階まで海外において成

長した企業グループは、多くの場合彼ら・彼女らの努力と日本において蓄積されたノウハウの適切な活用に立脚して成功を実現している。

しかしながら、日本においては有能な営業スタッフや有能な工場長は、強力な管理部門（経理、人事、総務、購買等）に支えられてこそ、その力を発揮できている。海外においてはこれら経理、人事、総務、購買等の取り組みにおいて「無理をしている」あるいは「後回しにし

ている」ことが多く、そしてこれらが弱点として顕在化していたり、あるいは潜在的なリスクとして隠れていたりする事例が見受けられる。

JETROの調査によると、アジア／オセアニア地域における現地法人の経営上の問題点として、①従業員の賃金上昇、②競合相手の台頭（コスト競争）、③現地人材の能力・意識、といった、営業部門、あるいは工場長という立場で抜本的な対応することが困難なテーマが上位に挙

図表7 アジア・オセアニア地域現地法人の経営上の問題（%、複数回答）

- 人事部門が主管し、計画的に対応すべきテーマが多く経営上の問題と認識されている

	回答項目	結果%	主管部門
1位	従業員の賃金上昇	70.9	人事
2位	競合相手の台頭(コスト面で競合)	53.2	営業/生産
3位	現地人材の能力・意識	52.6	人事
4位	従業員の質	46.6	人事
5位	品質管理の難しさ	44.9	生産
6位	原材料・部品の現地調達の難しさ	43.2	調達
7位	幹部候補人材の採用難	41.5	人事
8位	主要取引先からの値下げ要請	40.2	営業/生産
9位	調達コストの上昇	39.5	調達
10位	限界に近づきつつあるコスト削減	39.3	人事

出所：JETRO「在アジア・オセアニア日系企業実態調査（2013年度調査）」より筆者作成

図表8 欧州・トルコ地域の現地法人経営上の問題（%、複数回答）

- 人事面・経理面での課題認識が大きい

	回答項目	結果%	主管部門
1位	景気低迷・市場縮小	75.4	経営企画
2位	労働コストの高さ	49.5	人事
3位	人材の確保	47.0	人事
4位	不安定な為替変動	36.7	経理
5位	競合企業の製品価格の低下	36.7	営業/生産
6位	移転価格税制	32.8	経理/法務
7位	新たな競合企業の出現	32.6	営業/生産
8位	厳格な解雇法制	31.8	人事
9位	社会保障負担の高さ	27.5	人事
10位	ビザ・労働許可	26.7	人事

出所：JETRO「2013年度 在欧州進出日系企業実態調査（2014年2月）」より筆者作成

図表9 米国現地法人の経営上の問題（コスト上昇要因）

● コスト上昇要因認識の多くは間接部門主管のテーマ

	回答項目	結果%	主管部門
1位	人件費(給与・賞与)の上昇	63.8	人事
2位	医療保険(ヘルスケア)の負担増	55.4	人事/総務
3位	原材料・資源・コモディティ価格の上昇	49.9	調達
4位	輸送費(ガソリン)の上昇	18.9	調達/物流
5位	円高	12.1	経理/財務
6位	資金調達コストの上昇	9.5	経理/財務
7位	増税	7.6	経理/財務
8位	労務管理(労働争議・訴訟など)	6.1	人事
9位	ビザ	5	人事
10位	法務(カルテル等コンプライアンス対応コスト)	4.8	法務

出所：JETRO「米国・カナダ進出日系企業実態調査2013年度（2014年1月）」より筆者作成

げられており⁵、それ以外の地域においても課題に対してプロアクティブに対応が可能な部門は人事、調達、経理であることが多い^{6、7}（図表7、8、9）。

ここで留意すべき点は、本調査は「現地法人を対象に実施した」調査であり、この結果は「現地法人の課題認識」であることだ。課題とは、通常「現在問題があり、対応しなければいけないこと」、あるいは「到達すべき状態があり、達成できていないこと」、として認識され、その大きさは「現状との乖離」×「対応の難易度」、で認識される。本節前半において示したように、現地法人の経営層に営業または生産の経験者が多いことを踏まえると、十分な知識、経験および（課題に対して予防的に対応を行う）権限を有する経理、人事、総務、購買等の専門家が不足していることによって、“対応の難易度”が高まり、現地法人の解決されない課題として抱え込まれている状態が続いていると考えられる。

c) 本社管理部門の限界

筆者は日系企業の現地法人マネジメントに関する調査の一環として、グローバルに広範なインタビューを実施した。日系企業が多く進出しているある国において、現地日本人弁護士にインタビューを行った際に耳にした印象的な言葉がある。

「日本企業は、日本本社の管理部門・間接部門をグローバル化しなければ、製品やサービスの海外対応はできても真に海外に根づくことが難しいだろう」

「日本企業の経理、人事、総務といった管理部門のスタッフのほとんどは、日本の大学を卒業し、日本で管理系業務を一貫して行ってきたエキスパートだ。」

「企業活動がグローバルに展開していても、管理部門のスタッフはほとんど海外に赴任することはなく、出張の経験も有さないことが多い」

「このために、日本本社の間接部門が現地法人に対して行う支援は、支援という名ではあるが日本の手続き等の押しつけになってしまいがちだ」

「結果、現地事情と本社からの指示の板挟みにあい、本社は何も助けてくれない、むしろ本社とコミュニケーションを取ると足を引っ張られると感じ、これを行わなくなってしまう傾向にある」

現地法人における経理、人事、総務、購買等の業務は各法人の役割や置かれている環境、社会制度によってさまざまに異なるため、日本本社の担当者が適切に指導を行うのは困難となる。対応の方向性として、現地法人にもこれら間接業務について行うべき事項を明確にし、可能な限り適切な人材を割り当てる、またはアウトソース

や専門家の支援を継続的に確保することが望まれる。

また、対応が進んでいるグローバル企業においては、本社間接部門の人員が現地法人を訪問し、これら業務に関する課題や対応の方向性について顔を合わせて意見交換を行う事例もある。これは短期的には現地法人の課題の解決を促進するとともに、中・長期的には間接部門人員のグローバル対応力の強化にもつながる施策ではある。可能な場合はこのような施策を行うことも有効である。

d) 現地法人のトップは営業所長や工場長ではなく社長

このように、複数の現地法人の経営が軌道に乗った段階（図表6：フェーズⅢ）でのグローバルなマネジメント、人事マネジメントのニーズは、「人手が足りなくて適切な管理業務を実施できない」という課題として整理される。

では、人材を補充する、あるいは外部サービスを活用することで課題は解決するだろうか？実際は、多くの企業においてその前にもう一段ハードルが存在する。それは、「現地法人は独立したひとつの会社であり、現地において企業グループを代表する顔であり、独立した法的主体であり、そして必要なすべての管理業務を行う必要がある」という理解を、現地法人の責任者と日本本社、双方が持つこと、そして管理系業務に係る資源を確保し、これを統括する必要があるという共通認識を確立することだ。

現地法人開設の経営目的を絞り込むと、現地法人の役割は営業や生産といった形で集約される。これは日本本社から現地法人を見た際に、「国内の営業所」「国内の工場」と同等のポジションとしてこれを認識してしまう原因となる。

残念ながら、大手日本企業の本社で経営層へのインタビューを行う際にも、「当社のベトナム現地法人は工場機能しかありませんので」、「当社の香港法人は法人と言っても単なる営業所ですから」といった言葉を多く耳にする。

しかしながら外部の目から現地において会社を見た場合、現地法人の責任者は、営業所長や工場長ではなく社

長である。日本本社、本人の認識いかんにかかわらず、経理、人事、総務、調達等の業務についても現地での最終的な責任を負っているのである。

現地法人の責任者が、会社を代表する経営者として十分な自覚、知識および権限を有さないことは、次に示す3種類のステークホルダーとの関係において企業の、あるいは日本企業全体のイメージ低下につながっている現状がある。

* 現地リージョナルスタッフからの信頼

現地採用の営業スタッフや工場のワーカーは、自分たちの処遇や労働環境について、現地法人の責任者がこれを重要なことと認識しているか、そして適切に配慮しているかについて注視している。現地法人の責任者がリージョナルスタッフ一人ひとりを見ている以上に彼ら、彼女らからの視線は厳しい。また、ASEAN地域等では給与情報等の噂話が容易に広まる傾向にある。「あの日本人責任者は、自分たちと比較して何倍、何十倍もの給料を得ているにもかかわらず、営業に出かけてばかりで（技術のことに専念してばかりで）社長としての責任を果たしていない」等の噂が広まり、リージョナルスタッフからの信頼を獲得できない日本人責任者の事例は多い。これは高い離職率、労使間交渉の紛糾や労働争議の発生、労働者のモチベーション低下、そして品質や納期のパフォーマンスへの悪影響につながっている。このような事例を、アジア地域における現地インタビュー調査の際に極めて多く耳にした。現地法人の責任者は、自らのキャリアが営業畑、生産畑等であったとしても自分が社長であること、従業員の雇用や幸せな労働環境について責任を負っていることについて自覚的である必要がある。

* 現地顧客・社会からの信頼

日本において交際費は税制上損金算入されないため、ビジネス上必要な接待・交際の支出についても抑制的に判断されることが一般的である。また、「虚礼廃止」ということでお中元、お歳暮等の時候の贈り物に関する支出もなくなって久しい。しかし重要な顧客との会

食を主催できない日本人現地法人トップが、「あいつは食事と一緒にできない、権限がない奴だ」ということで評価されないケースや、現地で一般的な時候の贈り物を欠かしてしまい、重要なビジネス関係者とのコネクションが維持できないケースを耳にする。これら宴席や贈答を行うことの要否は個別の判断によるべきであるが、日本企業の現地法人トップであるにもかかわらず、本社から「禁止する」という通達がある故に、自らその要否を考えることを止めてしまっているケースが散見された。一方で、「本社は禁止しているけれどもやらないとビジネスにならないから」という判断で過剰な贈答等を行い、結果贈賄が疑われるケースも存在する。

本社は、このような接待・交際・贈答等を一律禁止することは控え、現地事情に応じた判断を行う権限を現地法人の責任者に与え、企業グループの代表者として適切な目線で判断できるようなガイドライン等を示す必要がある。

***緊急時対応、現地当局対応等**

労働争議や訴訟が発生した場合、現地法人の責任者は会社の代表者として交渉に臨む必要がある。

また、インフラが整っていない新興国においては、自然災害に起因する洪水や交通インフラ途絶、停電等が発生しやすい。また残念ながら治安も日本と比較して良好とは言えない国も多く、移動中に山賊に襲われる、現地法人の向かいで銃撃戦が発生する、等の事例を調査の過程において耳にした。これら緊急時対応の指揮を執るのも現地法人の責任者の役割である。

また先進国においては、当局の立ち入り捜査に際して適切な対応を行うことができなかったため、本来容疑に加えて捜査妨害の容疑を加えられた事例も存在する。

現地法人の責任者は、通常・定期的な業務のみならず、これら緊急時対応、現地当局対応等の責任を有し、また必要に応じてこれに備える体制を整備することが必要である。

「海外進出が進み、現地法人の管理が回らなくなってきた」段階において、多くの場合「現地法人が独立した法人として行うべき管理業務」について、本社、現地法人双方が整理し切れていないケースが多い。また、これが整理し切れていないために、現地法人の経営者に適切な権限や資源が付与されていない事例も見受けられる。

この段階においては、それまで本社の支援によって遂行されてきたが、本来的には現地法人が独自で実施すべき業務を洗い出し、そのうえで当該業務の遂行のために、人材の補充やアウトソースの活用を検討していくことになる。

(3) 効率的な再投資を視野に入れたグローバル経営のニーズ

a) グループ・グローバル経営とは

ここでは、「グループ・グローバル経営」という言葉を、「国際的に展開されたグループ企業同士の関係に着目し、グループ全体のパフォーマンスをより高めることを優先した経営」として用いる。

複数の現地法人の経営が軌道に乗り、海外売上比率50%が視野に入ってきた段階で、グループ・グローバル経営に関する取り組みを検討する企業が多くなる。

このような状況において、日本の親会社が配当を行うため、またグループ全体の戦略として投資を行うためには現地法人の利益を適切な形で本社に移転する必要が発生する。

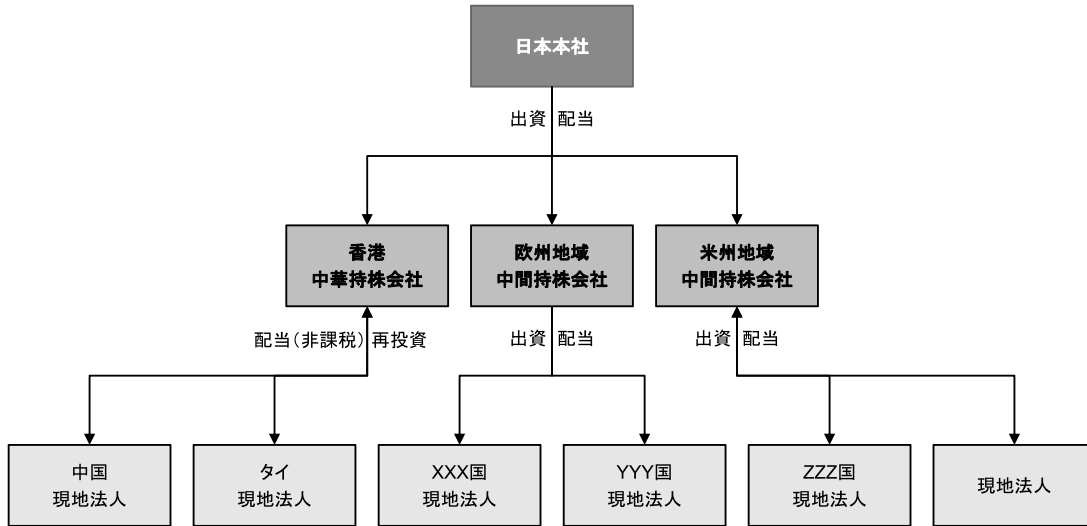
このような財務的な取り組みに加え、製造拠点の集約や営業体制の見直し等、複数の国を対象とした戦略を立案し、実施していくこともグループ・グローバル経営において取り組まれる。

b) 中間持株会社、地域統括会社の設置

また、この段階まで成長した日系企業グループは、利益からの再投資の多くを日本国外で実施する傾向にある。配当に対する課税や為替リスクを勘案した場合、海外で計上した利益は日本本社に移転せず、そのまま現地での再投資に充てることが効率的である。これを単一の国(法人)で完結させるのではなく、地域等より大きい単位

図表10 中間持株会社の設立

- 中間持株会社を有利な税制(現地法人所在国との間の租税条約締結状況を含む)がある国に設置することで、国をまたいだ再投資の効率化を図ることができる



出所：筆者作成

で実施するための施策が中間持株会社の設立である（図表10）。

2015年に経済統合が予定されているASEAN地域においては、ASEAN地域を統括する（中間・事業）持株会社を設立することに対する税制上の優遇制度を設けている国も多い。多くの国においてこの制度は、単なる持株会社を誘致することだけを目的とはしておらず、ASEAN地域におけるヘッドクォーター機能を自国に呼び込むことで、関連する産業振興を図ることが大きな目的である。このため、これら税制優遇を享受するためには、地域グループ会社の株式を集約するのみならず、管理機能も集約することまで求められることが多い。

この優遇税制は、単に外国子会社配当に対して非課税というものではなく（わが国においても平成21年度税制改正でこれは実現されている）、地域統括機能を有する法人に対する法人税額の減免等を含むものが多く存在する。このために、これまで均等に小さい現地法人を各国に設立していた企業は、生産機能や販売機能の集約を進めることでより大きな利益を享受することができる。ASEAN地域においては通貨が統合されていないため、税率だけではなく為替リスクも勘案して検討する必要がある。

ある。また、生産機能等を検討する場合には物流コストや税関のリードタイム等も視野に入れる必要があるが、このような形で経済統合後を見越した動きが始まっている。

c) 複数の現地法人の現状を把握する

このようなグループ・グローバル経営における取り組みを推進していくためには、グループ全体の、あるいは取り組みの対象となる地域における現地法人の財務状況、合併パートナーの意向と影響力、営業状況、生産品目と数量、保有資産、雇用している人員、管理能力の整備状況等を総合的に把握する必要がある。加えて各国における税制や解雇に関する法規制、資本の移動に関する規制等も横断的に把握し、そのうえで適切な判断を下さなければならない。

このような取り組みに関する分析や情報収集・提言等の支援は、筆者の所属する組織等のコンサルティング会社が、また国をまたいだ財務・経理・決済および為替リスク管理等の支援はグローバルな金融機関等がこれを提供しているが、各種情報を比較・勘案したうえでの中間持株会社の設立、管理機能の集約、生産体制の見直しと再投資等についての最終的な決断は企業自らが行う必要

がある。

そのために必要なのは、「複数の国の状況を把握した本社スタッフ」であり、「複数の国の管理を経験した本社取締役」である。近年大手企業においては、海外経験を有する取締役等が少なくない、さらにグローバル化が進んだ大手企業においては、現役の海外現地法人経営者複数名が本社取締役を兼務している。

グローバル人材という、どうしても海外で働く人材についてのみ連想しがちになる。しかし、グループ・グローバル経営の戦略・施策の立案と実施においては、本社において複数の現地法人の現在と将来を複眼的な視点で認識できる人材が必要となる（図表11）。

d) 法人間の関係の整理

前節で述べた通り、各現地法人は独立した法人格を有する法的主体であり、また所在国の法に基づいた責任と義務を負う。これには税金に関する法律も含まれるため、同一資本の企業グループに対して役務を提供したり、知的財産の使用を許可したりする場合には、これらに対する適切な対価を受け取る責任が発生する。

また、金融機関から現地法人が借入を行う場合、親会社が債務保証を行うことで金利を低廉に抑制することが可能である場合が多い。このような場合においても本来

子会社が支払うはずだった利息と、親会社が債務保証することによって低廉化された利息の差額等に基づいて、その対価（手数料）を親会社に対して支払うことが望まれる。

この役務の提供と対価の支払いは、日本の親会社による現地法人からのキャッシュの回収にも活用される。また、たとえば知的財産権を任意のグループ企業に売却し、その利用権徴収権を移転することで、グループ各社のキャッシュフローを調整することに用いること等も可能である。

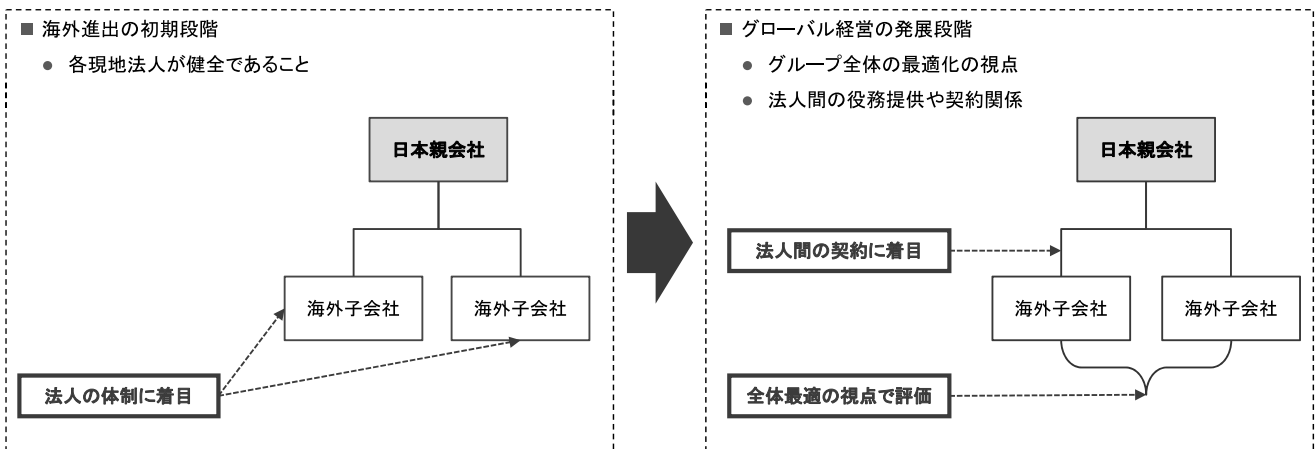
役務提供に対する対価の支払いを怠る、あるいは相場と大きく異なる価格と設定した場合、租税回避と見なされて移転価格税制による追徴課税を受ける可能性がある。このため、グループ内の役務取引についても、価格決定の正当性を主張できる情報を整え、価格を決定し、契約書を取り交わす必要がある。

前章・前節において、「本社による現地法人管理業務の支援」について多く言及を行ったが、これらの対価の支払いについても、上記の見積および契約締結が必要であることには留意が必要である。

日系企業グループにおいては、日本本社と現地法人の間において、配当の受け取り等において最低限必要な契

図表11 グループ・グローバル経営に必要な視点

- グループ・グローバル経営が進展すると、特定の国、特定の現地法人に詳しい人材に加え、複数の現地法人を視野に入れ、また現地法人間の関係性と契約について検討を加えることができる人材が必要となる



出所：筆者作成

約は現地法人設立時に整えられていることが多いが、その契約がメンテナンスされずに放置されていることも多い。グループ・グローバル経営を推進するためには、現地法人単体の営業・生産やマネジメントの内容に加えて、法人と法人のインタフェース・契約に関する視点を欠かすことができない。契約書そのものの作成については、法律事務所が専門的な支援を提供しているが、その支援を受けるためには自社グループ法人相互の関係性をどのように構築していきたいか、明快な方向性と意思を示す必要がある（図表11）。

「日本は契約社会ではない」と言われることがよくあり、またコンサルティングの現場においても「グループ内で条件を詰めて契約を締結する等ということを行う必要性に疑問を感じる」という声を耳にすることは多い。しかしグループ各法人は、異なる文化・社会制度と法規制に基づいて法人格を与えられている組織であり、場合によっては日本本社からの要求が現地の法律と相反するケースも存在する。グループ・グローバル経営を発展させ、また維持していくうえで、さらに成長の手段としてM&A

を用いることを視野に入れた場合はこのような視点での検討は不可欠となる。

e) 本社に必要なグローバル人材、または本社機能の移転

このように、グループ・グローバル管理に関する取り組みは、海外の地域性や市場成長の状況、現地法人の営業状況や管理体制等を総合的に理解する人材と、日本的な習慣にとらわれないグループ内企業間での契約締結等に関する取り組みを推進する人材が必要になる。

これら取り組みは通常本社において計画され、これまでの「現地法人に有能なグローバル人材を配置する」ことに加え、「本社にも知見を有するグローバル人材を配置する」ことが求められてくる。

【図表6：フェーズIV】に示すかたちでのグループ・グローバルな取り組みを進めていくためには、

- ① 本社の経理、人事、総務等の各部門において、グローバルな事業活動や社会制度に関する知識を有する「グローバル人材」を置くこと
- ② 本社の取締役クラスに、複数の海外現地法人を経験

図表12 海外進出の各段階で求められる人材

- 企業が必要とする人材は海外進出の段階によって異なる

	本社で求められる人材	現地法人で求められる人材
フェーズⅠ 出張ベースでの 調査・販路開拓	<ul style="list-style-type: none"> ■ 調査会社やコンサルティング会社を利用して、戦略と計画を立案できる人材 ■ 法律事務所等を利用して、現地企業と代理店契約等を締結できる人材 	
フェーズⅡ 現地法人の 設立と事業開始	<ul style="list-style-type: none"> ■ 法律事務所や金融機関、コンサルティング会社を利用して、法人設立や合併契約等を行う人材 ■ 現地法人の管理業務等の代行ニーズを把握し、これを行うことができる人材 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 現地法人の機能を強力に推進できる人材 <ul style="list-style-type: none"> ● 現地での営業・生産を推進する赴任者 ■ 経理・人事等の最低限の管理を行える人材 <ul style="list-style-type: none"> ● 本社や外部機関からの支援を手配できる赴任者
フェーズⅢ 現地法人の増加	<ul style="list-style-type: none"> ■ 現地法人に対して横断的に、適切なガイドラインを示すことができる人材 <ul style="list-style-type: none"> ● 個別の支援から、グループの方針へ ● 課題のフォローアップ訪問等を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 現地法人を安定経営に導く人材 <ul style="list-style-type: none"> ● 本業に加えて、自律的な管理の必要性を理解 ● 現地での外部支援の手配 ● 現地ステークホルダーとのコミュニケーション
フェーズⅣ グローバルな グループ経営の模索	<ul style="list-style-type: none"> ■ 全体最適のために、グループを俯瞰できる人材 <ul style="list-style-type: none"> ● 本社役員が望ましい ■ グループ内企業間の役割分担や契約について詳細な分析と契約の見直しを行える人材 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 他の現地法人とコミュニケーションを取り、シナジーについて検討・提案ができる人材 ■ 所在国にとどまらず、所在地域全体の市場動向等を把握している人材

出所：筆者作成

した人材を置く、または複数の海外現地法人経営者を兼務させることが望まれる。

本節においては、企業のグローバルな発展の各段階において、どのような「グローバル人材」が必要となるかを段階ごとに概観した。これを整理すると次のようになる（図表12）。

●出張ベースでの調査・販路開拓段階

本社からの出張ベースでの取り組みとなる。特段のグローバル人材に関するニーズはない。

●現地法人の設立と操業開始段階

現地法人の機能（営業・生産等）に合致した現地法人リーダーが不可欠である。

管理系の業務については、本社からの手厚い支援でこれに対応することが可能であるが、経理・人事等の最低限の管理業務を現地法人において実施する要員は確保することが望ましい。

●現地法人が増加する段階

管理系の業務について、本社からの支援に依存せずに独り立ちすることが望まれる。

管理系の業務についてマネジメントできる人材を確保することが必要。

●グループ・グローバル経営を考える段階

現地法人の機能を集約、再編等を考える必要があるため、他の現地法人をまとめて統括する能力を有する現地法人マネジャーの存在が望まれる。

このマネジャーが本社取締役を兼務することによって、グループ・グローバル経営の意思決定に際して効果的な判断を行うことが期待される。

このように、企業のグローバルな発展に対して、現地法人において大量の日本人グローバル人材を投入していく必要は大きいものではない。海外において成功している多くの日本企業は、最小限の赴任者で経営を行っている。

しかし、人員投入を直接部門に偏らせすぎるとは、

日本と異なる文化や制度を有する海外においてリスクが大きくなる。現地法人が成長し、グループ全体の収益に対するリスクが大きくなる段階で、適切な管理人材を投入することが望まれる。これは必ずしも日本人を赴任させるという意味ではない。

見落とされやすいのは、次の2点である。

●成長の段階に応じて、異なる職種・職階のグローバル人材が必要となる

バランス良いグローバル人材マネジメントが求められる。

●本社取締役役に、複数の現地法人を統括する人材を投入

グローバル経営において適切な意思決定を行うためには、（特定の現地法人の利害代表ではなく）複数の現地法人を統括する、あるいはその経験がある人材を本社の取締役会メンバーに含めることが望ましい。

これが必要となる段階は予想外に早く到来する可能性がある。海外赴任が昇進・昇格のファーストトラックとすることも検討の余地がある。

3 | マネジメント人材の業務とは

第2章において、企業のグローバル経営の発展段階に応じたグローバル人材のニーズについて整理した。営業・製造等の直接部門において求められる役割と人材は業種・業態によって大きく異なるが、安定した経営のために必要であることを前章にて示したマネジメント業務において求められる役割と人材については業種・業態による差異は小さい。

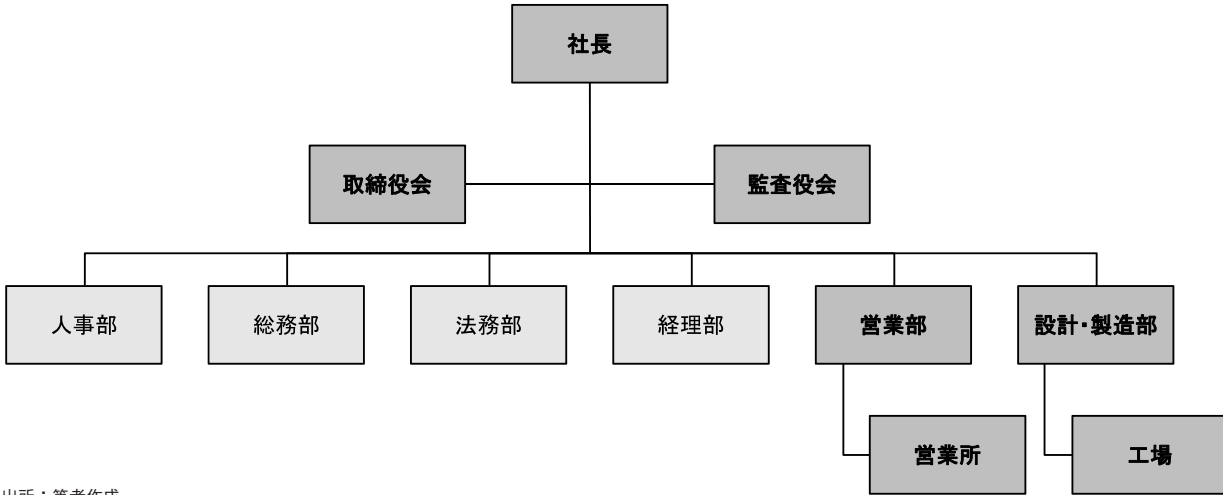
これを受け、本節では現地法人マネジメントと、グローバルなグループマネジメントそれぞれについて、どのような役割が求められるかをより具体的に整理する。

（1）安定した経営に必要な管理業務

日本企業グループにおいて、海外現地法人での不祥事が多く報じられている。紙面を騒がせる事例として、カルテルによる高額な課徴金や海外での禁固刑、上場企業

図表13 企業組織

- 独立した法人としては、この図全体の組織・機能が求められる
- 半面、多くの場合本社は現地法人を、営業部門の下にある営業所や、生産部門の下にある工場と同レベルにあるものと認識している



出所：筆者作成

連結会社の粉飾決算や循環取引、そして情報の漏洩等である。

また、当局から現地法人が告発を受ける不祥事ではないが、労働争議、合併相手先との紛争、各種税務処理における当局との意見の相違、適切な経理処理からの逸脱、株主総会の不適切な招集や開催等、可能であれば回避したいトラブルが現地法人を悩ませている。

これら不祥事やトラブルのほとんどは、日本本社においても発生の可能性はあるものの、適切な予防的管理、あるいはなんらかのチェック機能が働くことでリーガルリスクやレピュテーションリスクの顕在化が抑制されているものである。ここで日本企業の一般的な組織図(図表13)を確認する。この図は機能に視点を置いて単純化したものであるが、会社組織には通常、人事、経理、総務、法務等の管理部門が存在し、経営資源の維持管理とリスクの管理を行っている。前章において示したように(図表7-9)、現地法人の問題認識の多くはいわゆる管理業務に関係するテーマに多いことから、これらリスク管理や資源管理に対する認識が低いことが想定される。

(2) 人事機能とリスク

a) 採用業務

特に失業率が低い新興国においては、慢性的な人材不

足に悩む日系企業は多い。マネジメント系の人材や技術者を求める場合には、現地の大学とコミュニケーションを取り、インターンを受け入れる等の施策に取り組む必要もある。また先進国においては、雇用に際して提出させる履歴書の内容や、面接時の質問事項等について日本と同一の運用を行った場合、差別的な扱いを行っているとして問題になる可能性がある。現地の文化の確認も必要である。

b) 雇用契約業務

合法、適切な雇用契約を締結することは世界を問わず不可欠である。たとえば転職の可能性等がある場合、これを雇用契約に明記する必要がある国等も存在するため、弁護士等の専門家の活用も必要となる。

c) 給与計算、福利厚生業務

特に新興国においては、近年人材の確保が困難であることも悩みの種となっている。地域の他社と比較し、給与が低い、福利厚生が劣る等の条件面での劣後がある場合、ワーカーが転職するハードルは低い。適切な給与水準を維持し、またリテンションの施策を検討する等も重要である。

国によっては、適切なアウトソース会社を利用することでこれら業務の負荷は大きく軽減するが、アウトソー

ス会社を利用するのは現地法人の担当者である。

d) その他、組合対応、トラブル対応等

労働組合の結成が義務化されている国は多く、また労働者代表と会社との交渉も求められる。また、(合法・違法を問わず) ストライキ等の争議が発生した場合、現地の法律に合致した適切な対応を行わなければ当局より罰を受ける可能性がある。

e) 事例

成功している日系企業現地法人において、人事部のマネジャーは現地スタッフを起用しているケースがほとんどである。ここで有能な人材を確保することは言語面も含め、現地法人トップと従業員との内部コミュニケーションを円滑に行うことの鍵となり、以下で解説する別種管理業務を円滑に行える鍵となっている事例が多い。

(3) 経理部

a) 伝票処理・記帳業務

日々の業務にともなう支払い等に関する業務では正確かつ迅速な処理が求められるが、現地法人においてはタイムリーな処理が行われず、後回しにされてしまい後から数字が合わない等の問題が頻発している事例も多い。適切なITシステムの導入によって負荷を削減することが可能である。

b) 財務諸表作成業務

国によって制度が異なるが、財務諸表の作成と当局への報告が求められる国も多い。国によって日本とは会計制度が異なる場合があり、会計士等の支援を受けて対応することが不可欠である。

また、決算における在庫棚卸には多くの工数が必要となるケースがあるが、在庫の盗難、持ち帰りや横流しといったトラブルも多く見受けられるため、適切な対応が必要となる。

なお、連結財務諸表の作成は、一義的には本社の業務であるため、そのために必要な資源に関する手当については、本社側の費用負担で行うものと考えられている。

c) 金融機関関係業務

日系銀行在外拠点とのみ取引を行う場合は、日本と同

様のサービスが受けられることが多く、負荷は少ない。しかし多くの場合はこれに加えて地場の金融機関との取引も発生する。金融機関が提供するサービスの質やリードタイム等が大きく異なるため、ある程度の慣れが必要な業務となる。

また、手形や小切手の処理等において、日本と異なる対応が必要であることも(本社側も含め)理解が必要である。

日系の大手金融機関が提供しているグローバルキャッシュマネジメントシステム等を導入することで、口座の現状が日本本社からモニタリング可能となるため、リスク低減のためにもこういったシステムの導入が有効である。

d) 事例

現地固有の対応が多いため、現地スタッフを活用している現地法人が多い。半面、不適切なスタッフに任せただめに横領等が発生しているケースも多い。このため、現地スタッフの人選と教育が重要となる。

導入可能な場合には、本社と共通のITシステムやキャッシュマネジメントシステムを導入し、本社からの支援(指導)とチェックを仰ぎつつ、業務の省力化を図ることが望まれる。

(4) 法務部

a) 契約関係業務

日本においては契約書を締結しないで発注する規模のサービスにおいても、契約書が必要となる国は多い。

また、取引基本契約の締結等に際しては、その内容の細かさや言語等の理由から、チェックに大きな工数を要する場合がある。

さらに、契約の当事者が現地法人か、日本本社となるか、等が問題となる場合もあるため、現地弁護士等の支援に加え、日本本社との適切な役割分担を取り決め、現地法人における負荷および責任を可能な限り減らすことが求められる。

b) 法的な手続きに関する業務

ビジネスライセンスの取得と維持、輸出入や国際資本

移転に関する業務、またビザや就労許可等、現地法人においては当局に対して申請を行い、承認を得る必要がある事項は多い。

現地法人設立時には弁護士やコンサルタントの支援が存在したために、適切に届け出と承認を得ていたが、有効期限が切れていることに気づかず放置されているケース等も見受けられるので、これらの適切性を維持する体制について検討が必要である。

c) 訴訟対応、当局立入対応、知的財産保全等の業務

国によって頻度や重大性は異なるものの、海外においては日本よりも訴訟が発生しやすい。これらに対する適切な対応が必要である。

また、当局による立入検査等についても適切に対応する必要がある。欧州当局の立入に際して、コンピュータシステムの適切な停止を行わなかったために捜査妨害と見なされたケースも存在する。

新興国においては、日本企業製品の評価が高いため、商標をコピーされた偽物が流通しているケースや、場合によってはまったく分野の異なる商品に商標が付与されている（果物のパッケージに、日系電子メーカーの商標が使われている等）も存在する。これら侵害について調査を行い、場合によっては訴えを提起する必要がある。

d) 事例

現地の弁護士と契約を結び、必要な支援を得られる状態に置くことは不可欠である。この契約の中に、必要なライセンスや届け出の更新に関する事項を含めておくことが望ましい。

また、取引基本契約の雛形等は日本本社でこれを定め、締結の際には日本本社の確認を得る等のプロセスを整備しておくことが必要となる。

いわゆる法務部をすべての現地法人に設置することは一般的ではないが、そのリスクを外部弁護士との契約、本社との明快な役割分担で担保していくのが適切である。

本章では、現地法人で必要となる代表的な「間接業務」について例を挙げて解説した。これらは法人として当然

有すべき機能ばかりではあるが、日系企業の現地法人においては、間接人員の削減等のかけ声のもと、十分に行われていない事例も多く見受けられる。

本例示はあくまでも一部に過ぎないが、現地法人を統括するラインが管理ラインではなく事業ラインであることが多いために見過ごされている。すべてを専任の日本人赴任者が対応すべきではないが、これらボリュームのある業務の継続的な維持が必要であることの理解は不可欠である。

4 | まとめ

本稿で述べた日本企業の現地法人に求められるマネジメント業務は、日本においては行われていて当然、と感じられるものがほとんどであろう。にもかかわらず、日系企業の現地法人においてはコスト低減に励むあまりに人員を減らし、外部サービスを解約することで業務が回らなくなっている事例も見受けられる。

しかしながら、日本企業のグループを当該国において代表している法人が、「当たり前に行うべき管理」ができていない、という状態で、現地顧客からの評価や、現地従業員からの信頼、地域社会からの感謝を勝ち取ることができるだろうか。

冒頭でも述べたように、昨今の日系企業の海外進出は、時として日本市場を捨てて、新しい市場・社会の一員となることを望む勢いがあり、収益が上がらなければ日本に帰れば良い、という気安さはない。

そのような環境でのグローバル化を成功させるためには、自社がどのような責任ある体制を整えるか、を真剣に考える必要があるだろう。

要点を再確認すると以下の通りとなる。

①グローバル人材の必要性は海外進出の段階によって異なる

自社の現在の取り組み状況と課題を把握し、先を見て取り組むべきである。

②必要なグローバル人材は花形の営業スタッフや工場長だけではない

日本企業現地法人の課題の多くは「管理部門の業務」である。

③本社にもグローバル人材は必要である

2つ目の現地法人が設立されたら、すぐにグループ・グローバル経営が必要になってくる。

本稿においては、具体的なグローバル人材マネジメントの詳細は論じることがなかった。しかし、人材マネジメントの方法論を論じる前に必要な整理、すなわち自社の体制、行うべき業務、そして人材のニーズ等の明確化について一般化できる範囲で、可能な限り明快に整理を

行った。

本稿が、現在日本企業が置かれている状況を客観的に理解したうえでの着実な取り組みの一助となれば幸いである。

なお末尾となるが、2011年度より2013年度にわたる、グループ・グローバル経営およびグローバルガバナンスに関する、全世界における広範なインタビュー調査等にご協力いただいた日系企業、日系公的機関、外資系企業、外国官公庁各位には改めて感謝をお伝えしたい。

【注】

- ¹ 経済産業省 第42回海外事業活動基本調査（2013年7月調査）
- ² 総務省統計局 人口推計（2014年2月1日現在）
- ³ 厚生労働省大臣官房統計情報部 賃金構造基本統計調査報告
- ⁴ 内閣府 Webサイト公開資料より
- ⁵ JETRO 在アジア・オセアニア日系企業実態調査（2013年度調査）
- ⁶ JETRO 2013年度 在欧州進出日系企業実態調査（2014年2月）
- ⁷ JETRO 米国・カナダ進出日系企業実態調査—2013年度—（2014年1月）