

## 「日系企業のアジア進出における課題とその解決について」

経済学部准教授 栗田 匡相

今更声高に主張するような話ではないが、日系企業の海外進出はこの 20 ～ 30 年間の間に急速に進んできた。しかしながらこの数年間に限ればその動きに陰りが見えている。経産省の行う海外事業活動基本調査の調査結果をみると、現地法人数、現地法人従業員数、製造業企業の海外生産比率といった主要な指標において、その鈍化・低下が見られ、撤退企業数などもこの 10 年程度で上昇していることが分かる。また、2016 年度に進出した現地法人の割合を新規設立・資本参加時期別及び地域別にみると、欧州、北米に進出した企業の割合が増加、ASEAN4、NIEs に進出した企業の割合は減少している。

このような鈍化の要因を何に求めるかはさておき、既に進出をした企業は把握出来るだけでも 25000 社程度にのぼり、現在においても海外進出を考えている企業は多数存在する。このため海外展開を行った企業は様々な困難に直面するが、その困難をどのようにして克服してきたのかという点についての実践的・政策的含意を求めた研究がこれまで多数行われてきた。例えば、大崎（2017）では、ユニクロのフィリピンへの進出について標準化（グローバルなビジネス環境下で様々な基準・制度を標準化することによってコストの縮減、ブランドイメージの維持などがはかれる）と適応化（海外展開した先の市場にフィットするようにローカライズされたマーケット戦略をたてることで標準化ではとりこぼしてしまう販売機会の拡大が可能）という二つの軸から検討を行っている。結論としては、ユニクロというグローバルな企業が行う販売戦略の下ではブランドイメージの維持、徹底が重要なため標準化が企業の戦略の軸になっていると述べている。一方、西原（2017）では台湾モスバーガーの成功には現地経営パートナーの役割が大きいことを述べている。また、苑（2018）でも、南アフリカに進出した日系企業の成功を支えた一つの要因に現地パートナーの熱意をあげている。更には、南アフリカの現地においてベテランの日本人駐在者が果たした役割の大きさにもふれ「この日本人駐在者を抜きにしたら、SY 社における日本の生産システムのことを語れない」と述べ、キーパーソンとなる日本人駐在員の存在が工場の現地移転の成功に極めて大きな役割をもっていたことを述べている。

このような現地化の成功例もある一方で、中川他（2015）では、日系企業がもつ組織固有の文化をどのように海外の子会社や生産の現場に移転しているのかを組織社会化と呼ばれる現象から検証している。この組織社会化（組織固有の文化を受け入れ、決まったものの見方を身につける）を通じて、海外子会社は、遠く離れた本国親会社と調和のとれた行動が可能になるとされている。しかし文化的な規範・価値観が大きく異なるような国々に

においてこうした組織社会化を推し進めることは、労務トラブルの増加や現地人材のアイデアをビジネスに活かす機会の減少も意味する。中川他（2015）では先行研究の事例をあげつつ日本流のものづくりやマーケティング策が受け入れられていない事例が数あることをあげ、親会社流の価値観押しつけによる現地不適應のリスクを指摘している。

こうした議論を見てくると、スムーズな現地化 や海外展開の成功には、核となるキーパーソンの存在と現地側の理解が必要であることが分かる。これがうまくいけば組織社会化の浸透も一定程度は進むに違いない。ただ、これらの議論に決定的に抜け落ちているのは、現地人材のクオリティの問題である。仮に現地で働く大多数の人材が 5S や KAIZEN といった日系企業お得意の価値観、職業倫理感などを理解出来ないほどに思考能力が低かったらどうであろうか？日系企業が現地での生産を成功させるには長い年月がかかるなどの指摘もあるが、その理由の多くが現地人材のクオリティ不足にあると指摘したのが栗田（2018）である。インドネシアの地場中小企業のみならず、日系の製造業企業においても日本の小学校で習う算数の問題がほとんど解けない（小学校中・高学年レベルの問題 10 問中 3 問程度の正答率）ことを数百人以上のテスト結果から明らかにしている。恐ろしいのは高校卒、高専卒、はたまた大学卒の人材であってもテストの点数はさほど変わらないという事実である。KAIZEN や 5S といった概念は、少なくとも現場における問題点や課題の把握をベースにするが、こうした把握が日本人にとってそこまで困難を伴わず可能になるのも日本の基礎的な教育が高度な質的水準を保っているからであろう。インドネシアに限らず、途上国の企業をまわると聞かされる愚痴の典型例だが、「現地人材はトラブルが起きてそれを自分たちで解決する能力がないし、そのトラブルの発生要因が何なのか理解出来ない。挙げ句の果てにそのまま作業を平気で続けたりするので機械の故障にもつながる。本当につかえない人材だ」というようなものである。しかしこれらの問題の責任は、おそらく現地人材の彼らそのものに帰するものではなく、彼らに一定程度の思考能力すら与えることの出来ない教育制度であり、当該政府の無能力さに求められるべきであろう。そしてその責任の尻拭いをさせられるのが現地に展開した日系企業というわけである。迷惑な話である。

栗田（2018）が極めてユニークな論考であるのは、こうした思考能力の低い現地人材の能力改善が果たして可能なのかどうかまでを検証していることである。自主学習教材を用いた能力向上の取り組みにおいて現地人材の個人的能力の改善が達成されただけでなく、経営者やマネージャー層の意識改善にもつながったということが述べられている。

筆者がインドネシアで行った現地調査においても優秀な日本人駐在員、工場長、経営者といった人々の役割がいかに大きいのかを多数目の当たりになることになった一方で、数年間で日本に帰ることが決まっている大企業の駐在員の多くにとって仕事の主たる目的が現地の状況把握や展開ではなく、本社との調整になってしまうため、波風の立つことはしたくないとする内向きな指向になることも理解出来た。もちろんインドネシア政府のように場当たりの政策ばかりを打ち出し、国の舵取りをまともに行うことの出来ない無能な

政府の尻拭いをさせられることに嫌気がさすのも十分理解は出来る。こういった状況が続けば、海外展開を行う企業の数も減るであろうし、内向きな思考に世界全体が覆われてしまっているような状況では昨今の日系企業の海外展開の鈍化は理解出来よう。しかし国内に座していれば状況が改善するというわけではないだろう。とりわけ、既に展開してしまった企業においては、こうした手詰まりな状況を個々の企業のアイデアでなんとか打破していかなければならないという過酷な課題が突きつけられている。その意味でも栗田(2018)で述べられたような地味ではあるが着実な効果をあげられる取り組みをベースに現地人材のクオリティの底上げをはかり、個々の企業が置かれている現実を冷静に分析し、現地での展開を考える必要があるだろう。しかし、国内にいても海外に出ても茨の道であることには違いはないのか…

#### 参考文献

- 西原博之(2017)「モスバーガーの海外事業展開と台湾人経営パートナーの役割の事例研究 ―台湾モスバーガー・現地経営パートナー、黄茂雄へのインタビュー による考察―」『明治学院大学産業経済研究所年報』第 34 巻, pp89-126.
- 苑志佳(2018)「日本の生産システムのアフリカへの現地移転に関する実証研究 ―南アフリカに進出した日系 Y 社の事例を中心に―」『立正大学経済学季報』第 67 巻第 2・3 号 pp.1-28.
- 中川充・中川功一・多田和美(2015)「海外子会社マネジメントにおける組織社会化のジレンマ―日系企業の新興国海外子会社 6 社の分析―」『日本経営学会誌』第 36 号, pp.38-48.
- 栗田匡相(2018)「インドネシア中小企業における労働者の質とその向上―自主学习教材配布実験の効果について―」『経済学論究』第 71 巻第 4 号 pp.115-127.
- 大崎考徳(2017)「標準化 vs. 適応化の再検討 ―ユニクロ・フィリピンのケース―」『名城論叢』第 18 巻第 2・3 号 pp.151-161.