



## 「日本企業」から「グローバル企業」になるということ ～日本企業にとってのグローバル経営の課題～

田窪伸郎

### はじめに

日本企業による海外市場への事業展開が加速しています。元来、自動車、機械、エレクトロニクスに代表される製造業が高度成長時代から海外展開を牽引してきましたが、日本市場の縮小基調が鮮明になる中、流通、食品、外食等、従来国内市場にビジネスの重心を置いてきた内需型企業が、BRICsを中心とする高成長が期待できる新興国市場へ進出する例も目立ってきました。日本企業にとって、今や海外展開の意義とは生産基地を確保する、もしくは従来から取引のある国内大手企業の海外展開に合わせて拠点を構えることに加え、海外の顧客（消費者、企業）へ自社の商品・サービスを売り込むことにあります。

本国と比較して経営資源の制約が大きい中で、ローカル市場の顧客を獲得して事業を成長させることは簡単ではありません。企業には「戦略の正しさ」のみならず「戦略の実行力を如何に担保するか」が求められます。本国では株式を上場しているような優良企業でありながら、日本市場で長い間悪戦苦闘している外資系企業の事業強化をCDIは数多く支援してきました。本ニュースレターでは、外資系企業が日本で直面してきたのと同様に日本企業が海外で直面するであろう海外子会社のマネジメントのあり方やグローバル経営の課題について取り上げたいと思います。

### グローバルに事業を展開する企業が直面する典型的な課題とその背景

日本事業強化に関して外資系企業からコンサルティングの相談を受けるのは、事業展開の時間軸で考えると大きく2つのタイミングに大別されます。第一に、日本市場への本格参入を検討するタイミング。第二に、参入は果たしたものの当初計画に反して業績が伸び悩んでいる、もしくは赤字が続いているタイミングです。

本社の問題意識は、参入検討段階においては、「日本市場に参入したいが、うちの会社は成功できそうか？」であり、プロジェクトのテーマはフィージビリティスタディや現地パートナー企業の選定、買収や提携戦略の策定・実行が中心となります。一方、業績が伸び悩んでいる、もしくは赤字が続く段階では、「他地域の業績と比較すると日本は物足りない」「日本の経済規模からすればもっと伸びるはず」「自国の

競合企業があればほど上手くやっているのに何故うちは振るわないのか」というようにケースによって本社の問題意識は様々です。

日本市場での営業・販売の立て直しがテーマとなったプロジェクトの背景やクライアントのニーズをいくつか具体的にご紹介しましょう。

**ケース①：世界100カ国以上に展開する売上高1,000億円超の外資系産業財メーカー**

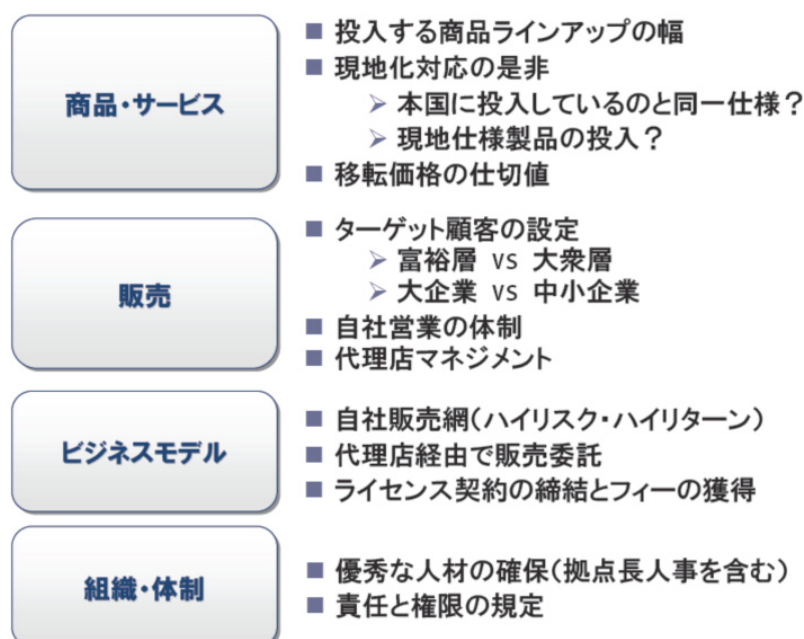
プロジェクトの背景とクライアントのニーズ：30年以上前に日本進出を果たしているが、売上が停滞しグローバルでの日本ビジネスの貢献度は年々小さくなっている。また、利益率はグローバル平均より劣っている上、子会社マネジメントによる在庫の不適切な処理が判明し子会社の経営体制そのものが不安定化している。撤退の可能性を含めた戦略オプションを整理し、事業の方向性について提言して欲しい。

**ケース②：欧州の高級ファッションアパレル**

プロジェクトの背景とクライアントのニーズ：パートナーである日本企業への販売委託を通じて商品を日本市場に輸出しているが、ここ数年市場の落ち込み以上に自社売上が落ち込んでおり欧州発インポートブランドの成功組と比べると自社の退潮振りが目立っている。代理店の交代の可能性を視野に入れながら、自社ブランドは日本市場でどの程度評価されているのか、売上再成長のポテンシャルはどの程度あるのかを見極めて欲しい。

上記2つのケースに限らず、海外市場における拡販をテーマとした処方箋検討にあたっては、図①にあるように「商品・サービス」「販売」「ビジネスモデル」「組織・体制」を中心とする戦略上の主要論点を解明しなければなりません。投入する商品・サービスのラインナップの幅や、現地化対応にどこまで対応するのか、自社で販売網を構築するのか等、戦略の方向性を明確にするためには、本来は本社と子会社が共通の認識の下に事業の方向性を決めることが要件となります。

図①：戦略上の主要論点



しかしながら、我々がプロジェクトを遂行する過程において、「日本の子会社には有意な内部情報がないので活用を極力限定するよう」本社から要請されることが少なからずあります。本社と子会社の間で信頼関係が醸成されず、結果として正しい戦略の策定・実行が阻害されてしまうわけです。

このような状況を、少なからぬケースで見るとつれ、

①「海外市場の事業戦略は、本来誰が主導して策定すべきか？」

②「優秀な現地マネジメント人材（幹部候補を含む）を確保するために企業は何をすべきか？」

というそもそも論の部分について多くの企業が切実な課題を抱えていると強く感じます。

### 問題の構造

そもそも何故、「戦略が正しく策定されず」「実行に移されていない」のでしょうか。グローバル戦略の観点からは、大きく2つの視点から問題の構造を捉える必要があります。第一に、当該地域への経営資源の配分が制約を受けてしまうために戦略上の適切な対応ができない場合です。10年前であれば多くの企業にとって海外に自社商品・サービスを売り込むといえばターゲットはアメリカかヨーロッパでした。しかし今や中国やインドをはじめとする新興国市場をどう攻略するかが多くの企業経営者の関心事となっているように、ターゲットとすべき国が多様化し、仮に全ての国をカバーしようとするれば1国あたりに投入できる経営資源の質・量ともに制約を受けざるを得ません。本社経営陣は、グローバル戦略上、経営資源の配分の巧拙がこれまで以上に問われるといえるでしょう。第二に、先ほど本社と子会社の間で信頼関係が失われているケースがあると申し上げましたが、同じ会社の間ながら「本社から見える風景」と「子会社から見える風景」に埋めようがないギャップがあるために適切な対応ができない場合です。本社と子会社の対立は、程度の差はあれ、どの企業でも見られるものです。現実には海を隔てているとコミュニケーションが不足がちになり打ち手が定まらない、もしくは定めたとしても本社もしくは子会社のどちらかが納得していないために実行が伴わないケースは多く存在しているように思います。

前者（グローバルの経営資源の制約）が原因の場合には、経営資源を追加投入する環境が整えば問題解決の可能性が高まりますが、後者（本社と子会社の認識ギャップ）が原因の場合には両者間の信頼関係を再構築するところから手を付けなければなりません。本社と子会社の関係が良好でない場合の双方の言い分（相手に対する不満）の典型例をみてみましょう。

### 本社から見える風景～国際部門担当役員の不満

「当社は、『良い製品を適正価格で提供する』ことを基本方針としてこれまで世界各地の市場で認められてきた。また、日本の競合企業がそれぞれ特化した商品分野のみを対象としているのに対して当社はフルラインナップ対応が出来ており、製品

の品揃えの豊富さで自信はある。加えて、当社はグローバルに展開しているため国内市場中心で戦っている日本の競合企業に比べてコスト競争力が圧倒的に高い。従って製品の品質に対する要求度が高い日本の顧客を相手に一定の市場シェアを獲得することは、そう難しくない筈だ。

しかしながら、実際には日本市場に参入して以来満足のいく成果に結びついていない。これまでは、日本市場は成功しづらい特殊な市場と社内では考えられてきたし、我々自身、別の国の市場攻略に注力してきたのも事実。とはいえ日本の経済規模を考えれば、この低迷振りはおよそ受け入れることは出来ない。

顧客へのアプローチの仕方や顧客の管理方法、競合製品の競争力調査など、必要なツールは与えているつもりだが子会社の現地スタッフが力を発揮しているようには思えない。マーケティング戦略を立案する上での土台となる市場に関する理解も深くないように見える。そもそも子会社のスタッフは、成長に向けた意識をどこまで共有できているのだろうか。結局、売れないのは、製品が悪いのではなく、営業マンの営業の仕方の悪さや意識の低さから来ているのではないか？」

### 子会社から見える風景～子会社マネジメントの不満～

「そもそもうちの製品は、日本の競合メーカーに対して何の差別化のポイントもない上に価格が高い。日本市場向けに製品が改良されているわけでもないのに『日本でこんな製品が売れるわけがない』。競合他社は、うちの何倍もの人数をかけて、日本の顧客向けに製品を開発し販売体制を整えている。また、各社とも扱う製品カテゴリーを特化しているので、日本で個別カテゴリー毎に対抗するのは本当に大変。本社から派遣されてきたマネージャーには、もっと外に出て営業しろと口を酸っぱくして言われるが、まともに売る商材もないのに営業が満足に出来る訳がない。流通経路にしても有力な代理店は競合メーカーに押さえられている。これまで顧客を新規に獲得出来たのは、結局競合他社より価格を下げたケースにすぎない。本社は日本の状況が全く分かってない！」

「風景の違い」が明らかになった段階で、本社と子会社の両者が歩み寄り軌道修正することができれば状況の悪化を軽微に留めることができる筈ですが、仮に両者の認識ギャップがそのまま放置されてしまうと、例えば実行すべき施策が予定通り実行されずに成果が上がらない状態が続くことは想像に難くありません。両者の認識ギャップが生じ、かつそのまま放置されてしまうことの原因を更に突き詰めて考えれば、第一に、本社の指摘通り子会社経営陣の力が不足していること、第二に、子会社の指摘通り本社の判断力が不足していること、の2つの要因が考えられます。

#### (1)子会社経営陣の力不足の場合：

現地市場での認知度が低く、組織体制も小規模に留まる状況においては、ローカルの優秀な経営者人材、スタッフを採用するのは難易度が高いのは言うまでもありません。加えて、子会社経営トップを含め、実質的には殆ど営業マンの集まりとして子会社組織が構成され、経営企画部門がない（あっても脆弱な）場合には、日々の業務の範囲で顧客や競合の動きを断片的に知ることはできても、鳥瞰的に市場・競争



環境の動向を把握するのは難しいと言えるでしょう。

#### (2) 本社の判断力不足の場合：

例えば商品・サービスの現地化の推進、先行投資的な販売力の増強等の子会社からの経営資源の投入要請に対して、本社が必要性・合理性を子会社経営陣ほどに理解できない場合もあります。そもそも本社スタッフが子会社経営陣と同等レベルの現地情報入手して物事を判断するのが無理なのは明らかです。本社サイドがカバーする国が多極化しつつ本社スタッフの人的資源に限りがある場合は、1エリアに多くの時間を割いて現地情報を詳細に理解することは一層困難な作業となります。また、グローバル戦略との整合性の観点や、子会社において優秀な経営人材を配置できていないことが本社の認識の前提になっていれば、子会社からあがってくる稟議の判断にあたってバイアスがかかるケースも十分あり得ます。

「正しい戦略の策定」と「戦略の実行」を阻害する要因を取り除くには、単に「本社と子会社の間風通しを良くする」だけでは解決に結びつかない、様々なレベルの問題を解決する必要があるのです。

#### 問題を克服するために何が必要か？

本社と子会社の信頼関係を維持・強化して、「正しい戦略の策定」と「戦略の実行」ができる環境を整えるためには、

- ① 優秀なローカル人材の確保・能力開発投資へのコミットメント
  - ② 正しい意思決定をするための「客観的な視座」を確保できる環境整備
- の2つのポイントが特に重要になるように思います。それぞれのポイントについて、具体的に議論したいと思います。

#### (1) 優秀なローカル人材の確保・能力開発投資へのコミットメント：

現地経営陣の質（能力）は、当該市場での業績の成否を規定する要因であることは言うまでもありません。「こんな人材がいてくれれば…」と待望されるのは、恐らく業界を問わず、こんなビジネスパーソンではないでしょうか。外資系企業の日本代表として活躍されているお二方を、過去のインタビューやコラム記事から具体的に紹介します。

安達 保カーライル・グループ日本代表の場合（GE在籍時）

「…（前略）…すごく厳しいと思ったのは、例えばGEはアメリカの考え方で、審査基準を設けるわけですから、ある会社に対して、これ以上エクスポージャーを持つてはいけないというガイドラインがあって、それが非常に厳しい。『この会社に、もっとエクスポージャーを上げることは決しておかしいことじゃない』と盛んに言っても、すべてアメリカ流で判断されちゃいますから、非常に厳しい部分はありました。その地域、あるいはその国のビジネスのやり方というものを本当によく分かっている人間が判断をするということがすごく重要なことで、その判断をアメリカ側に任せている仕組み自体が、当時のGEの非常に大きな問題だと僕は思っていました。…（中略）…ケンカもしましたけど、時間もかけました。説得のためにね。それこそ毎晩とはいわないんですけど。」（2008年7月1日インタビューコメントより）

#### 浅香 衣世 日本ランズエンド社長の場合

『「スタッフなら米国にいる。日本で独自に型を作る必要はない」。衣料品通販を手掛けるランズエンドの日本法人社長就任から1ヶ月、日本人女性の体形に合った製品を日本で作りたいという米本社への提案は、あっけなく退けられた。だがそれでは日本人には受け入れられない。『最初から「NO」とは言わないで』と伝え、課題を問い質した。その上で再び臨んだ交渉。品質へのこだわりが強い日本市場の特徴を説明し、人体工学の研究者の助言も得て説得を重ねた。この熱意が本社を動かし、リアルボディ・フィットと呼ぶ日本人の体形に合った型の採用が決定。この型を使ったシャツなどは今や看板商品になっている。『情熱を持ち、あきらめない』が信念。就任後、日本人モデルを採用したカタログ作成などを実現した。日本人の足型に合わせた男性用の靴は売上目標の3倍を達成し、本社に存在感を示した。現在の自らの立場を『究極の中間管理職』と位置付ける。日本法人の社長として社員約250人をまとめる一方、米本社との交渉もこなすのは『苦勞の連続』。だが立ち止まることはない。』(2009年5月11日日本経済新聞(夕刊) キャリアの軌跡より)

現地市場の開拓を任せられる、本社にとって信頼するに足る経営者人材には、普遍的に大きく4つの資質が備わっていることが期待されるのだと思います。第一に、文化的な価値観の違いを乗り越え、相手に敬意を持って接することができること。第二に、会社のグローバル戦略、DNA、強みを理解、共有できること。第三に、「自律性」「創造性」「信念」「忍耐」を併せ持ち、現地市場でのプレゼンス向上のため、本社に対して建設的に提案・議論できること。言い換えれば本社を説得して環境を整備する力を持っていること。特に差別化が可能な商品を投入することができていない場合は、本社に対して掛け合う力が必要となってくる筈です。第四に、現地市場を熟知していることです。

子会社のトップの仕事が、殆ど対外的なセールスに費やされる場合は、ローカルの国籍を持つ人材が望ましいでしょう。しかし、経営環境がダイナミックに変わり、事業戦略の策定・軌道修正が頻繁に行われ、本社との意思疎通がより頻繁に求められる局面にある場合には、ローカル人材か本社からの派遣される人材かにかかわらず、上記の資質を兼ね備えていることが求められる筈です。

恐らくこのような人材は日本企業にとってだけでなく、どのグローバル企業にとっても「希少資源」であり、人材確保は切実な課題です。今後、日本企業は、世界全体で注目されている中国やインドに進出して地元の大手企業や欧米の多国籍企業に対抗して優秀な人材を確保していかなければなりません。しかし、日本企業の経営トップは、日本企業としての職業的な価値観、ワークスタイルに関する受け止められ方が、必ずしも有利に働くわけではないことを認識する必要があります。

CDIが2年前に実際に関わったプロジェクトで、日本の企業風土について記載されたある雑誌記事(“Modern Japan is a Society where failure leads to banishment. (「失敗すれば罰せられる」のが現代日本の社会”)について、クライアントと1日延々と議論した経験があるのでご紹介します。

“There was a time, not so long ago, when we thought Japan was a nation as

dynamic and pioneering as our own. But Japan' s astonishing economic decline was due, in large part, to its collective resistance to new thinking, deep hostility to entrepreneurship and cultural values that make truly collaborative global partnerships exceedingly difficult.” (以前は、日本はわが国と同様にダイナミックでパイオニア精神に溢れる国と思われてきた。しかしながら、日本経済の驚くべき衰退は、新しい考え方への抵抗、起業家精神に対する深い敵意、グローバルレベルでのパートナーシップの推進が極めて難しい文化的価値観からすれば当然の帰結といえる)

“As long as you never do anything wrong, you never lose points. And if you never lose points, you are guaranteed a promotion every year as well as a pay raise. So no one takes risk for fear of making that mistake.” (失敗をしなければ減点されることがない。もし減点されなければ毎年の昇進、昇給が約束されます。だから誰も失敗を犯すようなリスクをとろうとしないのです)

クライアントは、この記事の内容の正否はともかく「日本のビジネスパーソンがどういう価値観で仕事に取り組むのか」について大きな関心を寄せていました。日本企業の経営トップは、日本企業もしくは日本人が、外国人から我々が当然と感じるのは異なる価値観で見られていることを十分意識しなければなりません。どの企業でも一般的に海外で獲得したいと考える人材は上昇志向の強い人材です。そのような人材が、地元の有力企業、欧米の多国籍企業を差し置いて、応募してくれるような企業文化・風土を持っているかは自問する必要があるでしょう。

即戦力人材が短期的に確保できないのであれば、重要な市場を中心にローカル人材の能力開発に今まで以上に力を入れることも今後重要な施策となります。あるクライアントの場合、長期的に会社に残って活躍してもらいたい人材とそうでない人材の見極めをつけたうえで、選抜した幹部候補を長期(例えば3ヶ月～半年間)の本社研修プログラムに参加させ能力開発を支援していました。最終的には、本社から派遣している経営トップの代替候補を想定しての投資をしていた訳です。また、これは外資系企業の中でも例外だと思いますが、本社の広大な敷地内に有力ホテルチェーンが誘致され、全世界の拠点から人材を頻りに召集、意識的に拠点間の交流を行っている様子を目の当たりにしたこともあります。日本企業の場合、グローバルレベルで研修を実施することになった瞬間に英語を基本言語としなければならないため、研修プログラムの整備だけでも欧米企業に比べてハードルが高いのは事実です。しかしながら、海外市場の攻略をこれまで以上に推進しようとするのであれば、子会社経営者、幹部候補生の育成に今まで以上に力を入れる必要があるのではないのでしょうか。

#### (2)正しい意思決定をするための「客観的な視座」を確保できる環境整備:

子会社の経営陣にエース級の人材を配置できるようにしろ、二線級の人材しか配置できないにしろ組織は日々意思決定を迫られます。意思決定を適切に行うためには、市場・競争環境ならびに自社の現状評価について「客観的な視座」を持たせる工夫が不可欠です。即ち「Fact (事実)」をもって議論することが出来ているか、相手に対す

るバイアスを排除して建設的に議論することができているか、が担保されなければ合理的な意思決定をすることは難しいでしょう。仮に自社の現状を客観的に捉えることができないのであれば（往々にして自分自身で認める人は多くはありませんが）、我々のような中立的な第三者の助言を活用することも必要でしょう。

その上でどの程度本社と子会社が密着しながら意思決定をするかは、市場としての重要性や、子会社人材の充実度等、個別ケース毎に違ってしかるべきです。本社と子会社の距離の置き方は、どの企業も苦慮しているのが実情です。この点について海外の企業の実例をご紹介します。

#### ハロルド・ジェニン元ITT CEOのケース

「…(前略)…いちばん先に私が学んだことのひとつは、ヨーロッパからの質問や要求に対して、私がニューヨークにいて下す決定は、仮に私がヨーロッパに居たとした場合とは違うものになることがしばしばあるということだった。ニューヨークでは、文書になった要求を読んで、ノーと言うかもしれない。しかし、もしヨーロッパにいたら、私はその男の顔を見、声を聞いて、彼の信念の固さを理解し、同じ問いに対してイエスと答えるかもしれない。そこで、早くから私は、もし私と本社の経営チームがヨーロッパの事業の状況を把握し監督するつもりなら、頼りになるのは現場にいるヨーロッパ人マネージャー達だと見極めをつけた。そこでまた、自分がやろうとして始めたことを達成するために、私は17年の間、夏季休暇とクリスマスという差し障りのある8月と12月を除いて、毎月1週間、しかるべきスタッフを帯同してヨーロッパへ行って、そうして一事が万事、問題は現場で、顔と顔を突き合わせて処理するのが我々の会社の基本方針となった。」(『プロフェッショナルマネージャー』より)

#### カルロス・ゴーン 日産自動車取締役会長兼社長のケース (北米ミシュラン駐在時)

「…(前略)…そのため、本社は北米ミシュランに対して非常に大きな影響力を行使していました。つまり、現地の取引先と直接接触のある、財務部門や法務部門、宣伝部門、製造部門といった主要な部門の責任者を通じて介入してきたのです。もちろん、現地の取引先と本社との関係というのは大切です。しかし、現地の子会社としては、自分たちの自主性も大切にしてもらわなければなりません。そのバランスをどうとるか？これは本社にとっても現地の我々にとっても難しいことでした。というのも、もし現地に自主性がなければ、責任の所在がはっきりしなくなって、管理などできなくなってしまいます。現地の人々は、『本社がこうしろと言ったので、その通りにやりました。結果はよくありませんが、私達の責任ではありません』と言うでしょう。これでは組織自体が無責任なものとなってしまいます。反対に、現地に自主性を与えすぎると、グループの内部に、本社とは全く異なった別のミシュランが育ちかねません。本社はもちろん、それを望みませんでした。本社の意向としては、自主性は持って欲しいが、その自主性というのは独立に類したものであってはならない。それが自主性を与える条件でした。」(『カルロス・ゴーン経営を語る』より)

「誰が主導して戦略を作るべきか？」の問いかけに対して、二元論的に「現地が戦略を作るべき」「本社が主導すべき」というようには語れません。マーケットに一番



近い子会社が顧客の需要や競争状況を勘案し、本社から期待されるパフォーマンスに対して何をすべきか (What to do) とどうやって実行すべきか (How to do) の仮説を本社に提示して承認を得ることが当然ながら基本的なやり方といえるでしょう。仮説がどの程度筋が通っているかのレベル感によって、本社がより踏み込んで戦略策定をサポートすべきかどうかの判断が必要となるわけです。そしてやはり、如何に強いマネジメントチームを子会社に作るができるかが競争力獲得には決定的に重要と言えるでしょう。

### グローバル企業のベストプラクティス～現地マネジメントの視点から～

最後に、外資系企業の日本代表の方々とのこれまでの議論を踏まえ、グローバル企業に求められるビジネスプラクティスのポイントを現地マネジメントの視点から5点にまとめましたので参考にさせていただければと思います。

- ①グローバル戦略と子会社を含む各ビジネスユニットのオペレーションの一致
- ②コミュニケーションはやはり大切であり終わりはない
- ③リスクテイクの姿勢
- ④仁義の切り方
- ⑤新しい国への本格参入の際の収益性分析はもっと綿密に行われるべきである

#### ポイント1：グローバル戦略と子会社を含むビジネスユニットのオペレーションの一致

グローバル戦略と現地戦略 (オペレーション) の不一致は、本社マネジメントと現地マネジメントの不信感の源になることが、数千人、数万人規模の洗練されたグローバル企業でも非常に多い。

グローバル戦略と現地戦略の不一致は、例えば商品仕様や価格を決定する際に起こりやすいが、実際に不一致が起こった場合、両者の並存は可能なのか？対立する場合は誰が調整を行うのか？並存できないとすれば、子会社は撤退するのか、別途生き残る方法を模索するか？仮に子会社が本社の経営資源に競争力の源泉を依存する場合は、撤退を検討すべきである。

また、投資リターンの時間軸、スキームは子会社と共有されているのか？オペレーションにおける指示と評価方法は整合性があるのか？移転価格の決め方にもグローバル戦略の骨子と行動指針は反映されているのか？についても現地マネジメントは関心を持って本社の動きを注視していることを本社はよく理解すべきである。移転価格の傾向として製造拠点のグローバル化とグローバル競争により市場価格と製造コストの差益を本社、子会社で分配する方法が主流となりつつあるようだが、これらの情報が透明でないグローバル企業は経営が暗礁に乗り上げる可能性が高い。

## ポイント2：コミュニケーションはやはり大切であり終わりはない

コミュニケーションはグローバル経営の要諦であり、コミュニケーション力は必須である。コミュニケーションとは、単に言葉が理解し合えるということではなく、説得力を持って話をする（その結果として人を動かす）ことである。

特に国を跨げばコミュニケーションに対立はつきものであることを認識する必要がある。日本人は対立を恐れる。西洋人は対立を楽しむ。対立を恐れてはいけない。但し、対立は問題点に対しての対立でなければならず立場によるものであってはならない。そしてリーダーは必ず対立に折衷案でない独自の結論付け、その理由を相手に「説得」すべきである。この繰り返しで対立を建設的なものにしていく。

## ポイント3：リスクテイクの姿勢

一般に短期契約で雇用された現地経営者人材は、リスクテイクの姿勢は低い。本社サイドでリスクテイクの姿勢を見せることが現地マネジメントの信用を勝ち取り、リスクテイクの姿勢を育てる。“We are on the same boat”を具現化することが肝要である。

例えば現地マネジメントと本社スタッフの混合チームに対して責任を持たせる。現地の取締役の名前を連ねる、等は象徴的な意味として重要である。

組織内でのリスクテイクの完成された形として社内起業家システムがある。グローバル企業でも本当の意味での社内起業家はまだまだ少ない。今後社内起業家の育成は一層必要である。

## ポイント4：仁義の切り方

ローカルマーケティングやマネジメントで現地の商習慣を踏襲する必要は必ずしもない。但し、「裏切り」と「嘘」はグローバルにタブーである。また内部に対しても外部に対しても仁義の切り方は現地のやり方に習うべきである。

商習慣の多くは業界、社内にいる力の強い者によって形成されたロジックであり、絶対の真理ではない。但し、真剣さと覚悟を見せる方法は郷に入っては郷に従う。

## ポイント5：新しい国への本格参入の際の収益性分析はもっと綿密に行われるべきである

現地市場で競争優位を確立しようとするにあたり、自社の人的・物理的経営資源の分析や、製品・サービスのコスト構造、収益性を分析することは競合製品、サービスを分析すること以上に重要である。新たな市場（国）に本格参入するにあたり、子会社の組織体制を整えるのは最初の一步に過ぎない。法令・規制適合のためのハードルを乗り越え、更に現地市場における業界標準適合化のハードルを乗り越え、その上で自社経営資源によって競争力がある状態に持ち込めるかどうかの冷徹な見立てが必要である。この分析の甘さが致命傷になり相当数の外資系企業がこの罠にはまっている。

## おわりに

どの国にもその国に根ざした固有のビジネスのメカニズムや成功パターンが存在します。海外市場攻略にあたって、ローカルに精通せずに、いたずらにグローバル・スタンダードだけを振りかざしても、大きな成功の果実は得られません。CDIは、「日本というローカル市場に精通し、かつグローバルに通用するコンサルタントの集団」としての創業の精神をそれぞれのスタッフが共有しながら業務に邁進して参りましたが、日本企業の海外展開という切り口においても、創業の精神をそのままに、それぞれの国の特性を踏まえたコンサルティングサービスを提供して参りたいと考えております。昨年、上海事務所を開設する運びとなった他、コンサルティングの理念を共有できる海外のコンサルティングファームやリサーチ会社をパートナーとしてネットワークを築いて参ります。今後のCDIの取組みにご期待いただければ幸いです。

(たくぼのぶお コーポレートディレクション パートナー)

## TOPICS

### 中国新思考 ～上海通信～

コーポレートディレクション (CDI) は、1986年に業界初の日本をベースとする独立系の経営戦略コンサルティング会社として、東京でスタートしました。

以来ほぼ四半世紀にわたり、500社を超えるクライアント企業へのコンサルティング実績を積み、その経験を通じて日本ベースのコンサルティング会社ならではの独自のサービス・コンセプトとコンサルティング・スタイルを築き上げてきたものと自負しております。

しかしこの四半世紀の間に、世界の経済環境と勢力地図は様変わりしました。国内市場の成熟に直面した日本経済は、あらゆる面で海外市場、特に急成長する新興国市場と密接不可分なものとなり、ボーダレスでグローバルな競争の場に否応なしに深く組み込まれつつあることは、いまさら言うまでもありません。

「日本企業の経営」の視点に立って観たとき、今世紀に入ってからのアジア市場・経済の存在感の拡大は、2つの意味を持つものと言えるでしょう。

- (1) 政治的な火種を抱えながらも、極東ロシア～朝鮮半島～中国～台湾～東南アジア (ベトナム、タイ…)～インドに至る巨大な経済圏が、2020年頃までに誕生することはほぼ確実です。日本を含むアジア企業にとって、技術開発・商品開発、生産から販売に至る事業活動全体の組み立てを、この経済圏全体を見渡し、念頭に置きつつ構想することが求められるようになります。国内市場が成熟した日本の企業にとっては、この必要性は最も顕著です。
- (2) 巨大な東アジア経済圏の出現は、従来の世界を支配した西洋の経営文化とは異なる、新たな「経営文化圏」の出現をも同時に意味するのではないのでしょうか。

西洋の経営文化・経営手法の移入という次元を超え、巨大な経済規模を背景にしたアジア圏オリジナルの経営文化・経営手法の土壌が形成されるはずです。日本企業は、西洋的ではないオリジナルの経営文化・経営手法の形成・移出という点においては、先駆者です。その日本企業の「経営力」が、本格的に試される時代が来ます。

経営コンサルティング会社としてのCDIも、この2つの意味でクライアントの新たなニーズに応え、また東アジア経済圏での経営文化の媒介者としての役割を果たすことを使命として、これからの四半世紀の間に、「日本ベースのコンサルティング会社」から「アジアベースのコンサルティング会社」に脱皮・進化することをめざしたいと考えました。

その第一歩を標したのが、昨春に設立したCDI中国（上海）法人で、設立後早いもので既に1年を経過し、この間新たな経験を積み重ねてまいりました。

CDI中国は、東京から発せられる調査ニーズを受託するだけの単なる出先拠点ではなく、上記の2つの意味でのニーズに対応した新しいコンサルティング・サービスの創造の拠点として位置づけています。

その意味では、「日本から中国を見る」眼ではなく、「中国・上海から、アジアを見る、日本を見る」ことが、我々独自の目線と考えています。

次号より、上海駐在のスタッフを中心に執筆する「中国新思考」をニューズレター巻末に連載いたします。中国・上海発の眼に、御期待ください。

石井光太郎

株式会社コーポレート ディレクション 代表パートナー  
晰迪亚商务咨询(上海)有限公司 董事長