



研究レポート

No.199 May 2004

対中ビジネスにおける現地化とガバナンスのあり方

主任研究員 金 堅敏

富士通総研（FRI）経済研究所

目 次

	ページ
1 はじめに	1
2 中国市場開拓を急ぐ日系企業と現地化	1
2.1 中国市場での売上はまだ小さい	1
2.2 中国ビジネス成功の重要条件である「経営の現地化」	4
2.3 急がば回れ：現地化の落とし穴	5
3 海外拠点に対するガバナンスの形態と日米欧企業の実態	6
3.1 グローバル企業の組織戦略とガバナンスの形態	6
3.2 中国拠点に対するガバナンス：日系企業の実態	8
3.3 中国拠点に対するガバナンス：欧米系企業の実態	10
3.4 中国拠点に対するガバナンス：韓国系企業の実態	12
4 「ヒト」から制度によるガバナンスを	14
4.1 現地化へのアプローチ方法	14
4.2 日系企業への示唆	15
別添1 ガバナンス仕組みの事例調査項目	18
別添2 ヒアリング・調査した企業一覧	20
注釈	21

対中ビジネスにおける現地化とガバナンスのあり方

主任研究員 金 堅敏

jin@fri.fujitsu.com

【要旨】

- 1 外資企業にとってグローバルな生産拠点として利用されてきた中国が、販売先としての市場に急変身した。日系企業は、顕在化した中国市場の開拓を急いでいる。日系企業の中では、現地市場を開拓するために、優秀な営業担当者や経営者の派遣と権限委譲や現地人材の活用等の「現地化」対策に力を入れ始めている。なぜなら、日系企業にとって中国市場で成功する条件として、経営管理の現地化が重要課題となっているからである。ただし、経営活動に対するモニタリング強化等のガバナンス体制が伴わなければ、現地化は、技術の流出や違法性問題等につながる。現地化には落とし穴が存在する。
- 2 海外拠点に対するグローバル企業のガバナンス形態には、意思決定集中型、意思決定分散型、ネットワーク型等の形態が見られる。対中ビジネスを展開している代表的な外資企業に対するヒアリング調査の結果、欧米企業では、本社サイドにおいて、権限の移譲、測定可能な事業評価制度やモニタリング体制の確立をあわせた現地事業へのガバナンス体制が取られているのに対して、「ヒト」の信頼に委ね、モニタリング体制や事後評価の制度化が遅れている日系企業の実態が判明した。また、韓国系企業の事例では、「ヒト」に頼るガバナンスの構造は日系企業と大差ないが、担当役員の常駐と権限委譲による意思決定の現地化、本社派遣者の「現地化」、さらには技術の現地化に違いがあることが判った。
- 3 日系企業には、経営目標のコミットメント、評価制度の透明化・定量化、モニタリング体制強化という「制度」によるガバナンスが求められている。調査したケースを参考に、本研究では、日本企業に対し、現行人事制度のもとでの意思決定の現地化や本社派遣者の「現地化」を図るとともに、明示的な権限委譲のガイドライン作成、測定可能な目標設定とコミット、経営活動中のモニタリング体制の確立、透明な事後評価制度の確立、ガバナンス制度に見あったインセンティブ・メカニズムの確立、現地化政策プロセスに順序付けなど、現地化に必要な制度整備を提言する。

対中ビジネスにおける現地化とガバナンスのあり方

1 はじめに

中国経済の高成長が、日本経済に好影響を与えている。もっとも、「世界の工場」たる中国経由の世界への輸出拡大が、日本の対中輸出急増をもたらしている側面が大きく、中国を最終需要とする「中国特需」は、一部の素材産業や部品産業、自動車・建設機械あるいは高級消費財等に限定されており、中国市場の新規開拓はこれからであると言っている。実際、日本企業の多くは、「生産拠点」から「市場開拓」へと対中ビジネス形態の切り替えを急ぎ、その戦略の再検討や競争力のあるビジネス・モデルの構築に努め、中国を本社の売上高や利益に貢献する主要な市場にしようとしている。

中国市場開拓に当たっては、生産拠点と異なり数多くの経営課題を克服する必要がある。これまで、中国にある一工場としての現地生産拠点に対するマネジメントは、日系企業の得意分野であり、ガバナンス問題はあまり浮上してこなかった。しかし、現地市場開拓を主軸に置く対中ビジネスの展開に伴い、権限委譲や本社以外の経営者の採用等が増えるにつれて、現地拠点に対するガバナンスのあり方が緊喫の課題となってきた。実際、中国市場で事業展開されている外資企業や地場企業を調査した結果、技術力や製品力と品質管理に優位性を持つ日系企業にとって、優先的に取り組むべき課題は、販売力の強化、現地市場に詳しい人材(現地出身者に限定する必要はない)の活用及び現地拠点に対するガバナンス体制の強化であることが明らかになった。

本稿は、中国市場開拓に向けた日系企業の課題を再確認し、中国現地拠点に対する本社サイドのガバナンスのあり方について、ケーススタディーを中心に分析・検討し、日系企業への示唆を試みるものである。

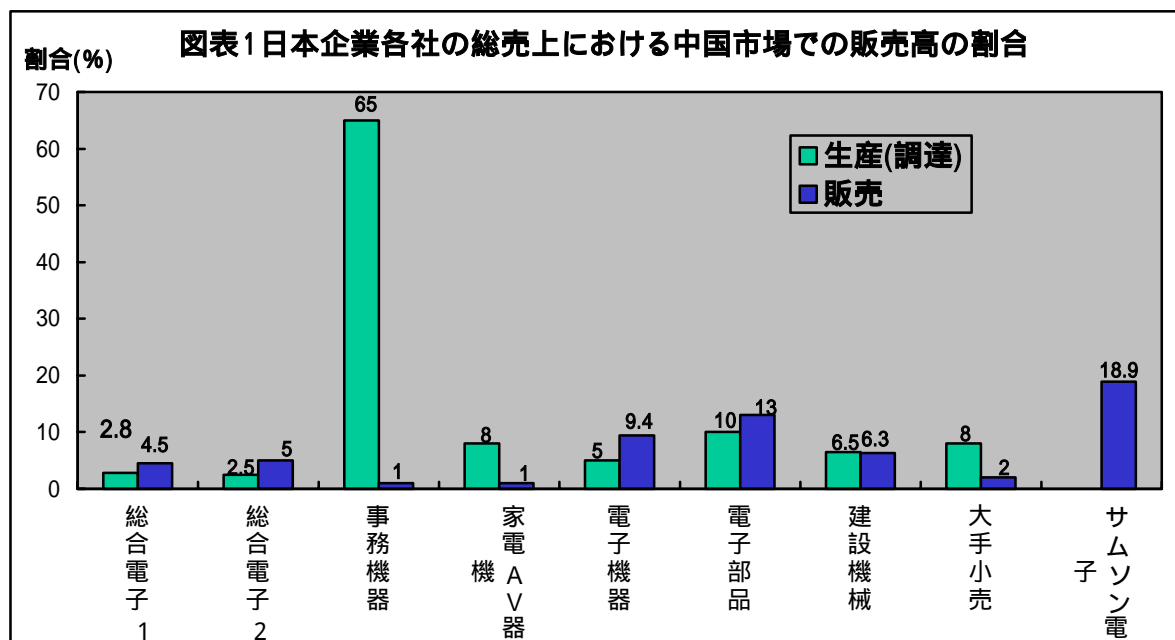
2 中国市場開拓を急ぐ日系企業と現地化

中国経済の急成長は、中国の国民所得の向上を通じて消費市場の量的拡大と消費構造の高度化をもたらすとともに、インフラ整備や設備投資を刺激している。つまり、消費と投資の両サイドから内需拡大が実現され、中国市場の拡大に繋がっている。外資企業にとってグローバルな生産拠点として利用してきた中国が、販売先としての市場に急変した。国内市場の成熟化に直面した日系企業は、隣に顕在化した中国市場の開拓を急いでいる。

2.1 中国市場での売上げはまだ小さい

しかし、日系企業にとって中国市場開拓は容易なことではなさそうである。図表1が示すように、1980年代初めから中国ビジネスに参入した某大手電器メーカー(総合電子2)は、中国での売上高が5%前後に止まっている。また、1980年代の中国の家電ブームに乗っていた家電・AV機器メーカーも、地場企業や韓国企業からの競争に敗れ、中国での売上高縮小に余儀なくされている。大手小売りにとっても中国での販売よりは中国での調達の方が重要であると言える。もちろん、中には事務機器のように中国市場自体がまだ小さく日米欧市場に輸出せざるを得ないケースや、ユーザーが現地日系企業で売上を伸ばしているケースもある。日系企業と比べ、中国市場のニューカマーと言える韓国のサムソン電子の中

国市場での売上高は会社売上高の約 19%に達しており、中国市場でのプレゼンスが急速に高まっている¹。



注：FRI ヒアリングベース。建設機械は 2003 年 4 月～12 月、その他は 2002 年。

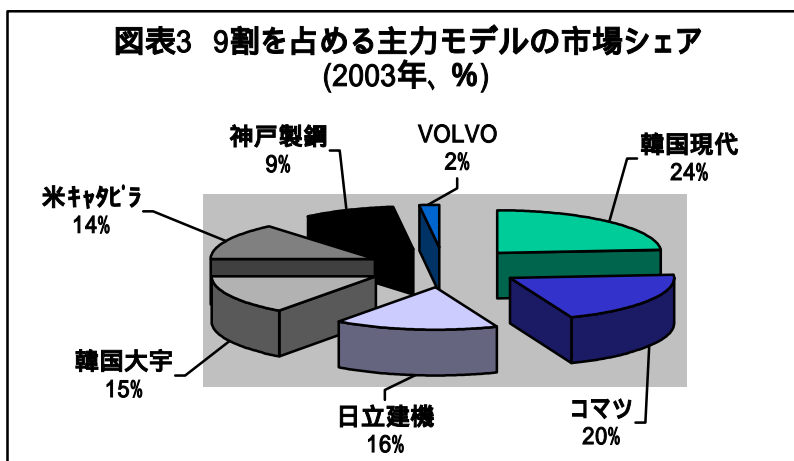
中国市場での成功事例としてマスコミによく取り上げられているコマツでさえも、本社連結ベースの 6% 台になったばかりである。図表 2 が示すように、中国の主要 3 建機市場は軒並み急拡大している。外資系企業は、技術力が要求される油圧ショベル市場をほぼ独占している。

図表 2 中国の主要 3 建機市場の成長(台数ベース)

	油圧ショベル	ホイールローダ	ブルドーザー
1994	2,500	13,000	3,300
2000	19,700	43,400	4,800
内 外資分	17,500	200	0

出所：中国建設機械工業会（コマツ資料）

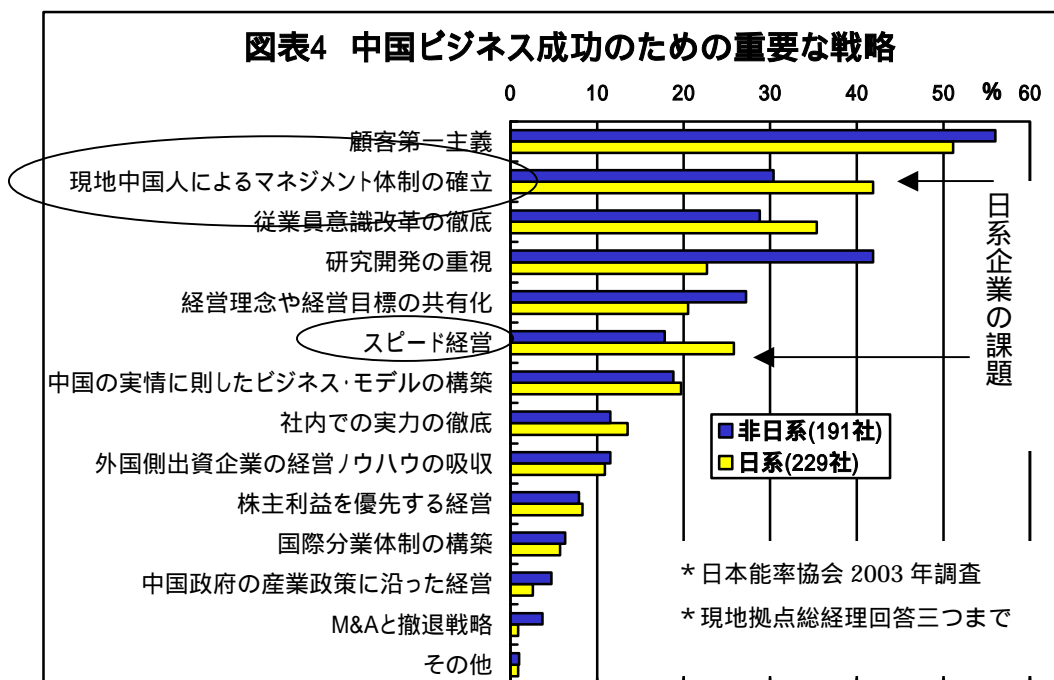
日系企業の独壇場と思われる中国の油圧ショベル市場においても、グローバル競争が繰り広げられている。図表 3 が示すように、油圧ショベル市場の 9 割を占める主力モデル市場において、日系 3 社、韓国系 2 社、欧米系 2 社の 7 社が熾烈な競争を展開している。市場シェア上位にリンクされたコマツは、自社の有する技術力・製品力を生かしているだけでなく、販売力や組織力の強化によって中国市場での販売を伸ばしているとされている。



注：VOLVO は 2003 年 5 月に中国市場参入。データは業界推定ベース。
出所：FRI のヒアリング。

2.2 中国ビジネス成功の重要な条件である「経営の現地化」

しかし、コマツと同じように優れた技術力や製品力を有している数多くの日系企業は、中国市場で成功しておらず、対中ビジネス戦略の再考を迫られている。中国市場で成功するためには何が必要だろうか。図表 4 が示しているのは、日系企業の現地経営者が考えている中国ビジネス成功のための重要な戦略である。他の外資系企業と比べ、日本企業が重要と考えている戦略は、現地中国によるマネジメント体制の確立、スピード経営であり、ともに「経営の現地化」に関わる戦略である。



出所：日本能率協会ウェブ。

日系企業は、現地商慣習に合った代金回収のノウハウの欠如と、現地市場の需要変化に敏感に対応していないところに大きな課題を抱えていることが、フィールド調査で明らかにされている。これらの課題を解決するには、現地商慣習に詳しい人材の獲得や経営の現地化（意思決定、技術、資金、経営者等）が必要である。

欧米企業、特に米系企業はグローバル戦略の下で経営の現地化が進んでいると言われている。例えば、図表 5 が示すように欧米企業には「ヒト」（経営陣）の現地化²の事例が数多く見られる。

図表5 欧米企業の「ヒト」の現地化の例

企業名	ポスト	氏名	企業名	ポスト	氏名
モトローラ(中国)	総裁	高瑞彬	ノキア(中国)	総裁	何慶源
IBMグレーターチャイナ	総裁	周衛昆	Acterna(中国)	総経理	伍於?
マイクロソフトグレーターチャイナ	総裁	陳永正	American Standard(Tianjin)	総経理	李金銘
デル(中国)	総裁	符標榜	ウェルマートIPO(中国)	総経理	崔仁輔
HPグレーターチャイナ	総裁	孫振躍	カルフル中歐商務	総経理	陳躍東
インテル(中国)	総経理	楊旭	<i>Electrolux(中国)</i>	総裁	<i>劉少明</i>
ノーテル(中国)	総経理	毛渝南	Novozymes(中国)	総裁	将惟明
<i>ルーセント(中国)</i>	総経理	<i>戚道協</i>	SEW-Eurodrive(中国)	総経理	桂一五
アルカテル(中国)投資公司	総経理	梁孝慈	VW(中国)	総経理	張Sui新

注: Electrolux(中国)、ルーセント(中国)の総裁は、2003年5月と2004年4月にそれぞれ解任された。
出所: 各社HP、FRIヒアリングによる。

日系企業の大多数では、部長以上の経営陣ポストはほとんど本社からの派遣者に占められており、現地スタッフや海外にいる現地出身者の採用はまれである。最近の某日系大手家電メーカーの現地総経理が競争相手にスカウトされたケースで見られるように、派遣された日本人技術者や経営者も競争相手企業に流出してしまうケースもある。本社派遣の現地拠点経営者の大多数が、自分の経営管理に対して本社サイドがいかに評価しているのか、何に基づいて自分は評価されているのか、任期後どう処遇されるのかについて不安を抱いている。「本社派遣」には限界があり、現地拠点に対する本社のガバナンスのあり方が問われている。

また、日本企業のグローバル化につれて、現地子会社の経営者を、本社派遣さもなければ現地出身者に限定するという二者択一の制度から、優秀な中国事業経営者候補となりうる本社スタッフ以外の日本人や、第三国籍のプロを採用する戦略も考えられる。

いずれにしても、「本社派遣」というマネジメント手法は、人事戦略のグローバル化展開を不可能にしている。

2.3 急がば回れ：現地化の落とし穴

最近では、日系企業も、現地市場を開拓するために、意思決定権限の移譲、優秀な営業担当者や経営者の派遣や現地人材の活用等の「現地化」対策に力を入れ始めている。例えば、上述したコマツは、その製品力とブランド力に定評があるだけでなく、董事長(CEO)

に本社役員を派遣し常駐して意思決定の即断即決を図っているとともに、統括販売会社の総経理(COO)を含め営業本部長、財務部長や人事部長等の重要なポストを「現地化」し、オペレーションを現地のマネジャーに任せ、販売力強化や代金回収問題の解決等に繋がっている。また東芝では、中国統括会社にある R&D センター長に、東京大学博士号を持っている中国研究者を活用している。コンクリートドリルを生産販売しているユニカも、生産子会社の総経理に現地出身者を就けている。より徹底した現地化の事例として、富士通は、米系 EMC(ストレージ製品やソリューションを提供している大手 IT 企業)グレーターチャイナ総裁の郭尊華氏(3COM やアルカテル、ノートルでの経験もあるプロの経営者)を、自社の中国情報システム拠点の総経理に迎え入れ、現地の情報サービス事業に取り掛かっている。NEC は、中国の携帯電話市場で高く評価されているモトローラ・パーソナル中国地区総経理の盧雷氏を、中国拠点の携帯事業の総責任者にスカウトし、出遅れている中国市場での巻き返しを図っていると報じられている³。

しかし、モニタリング強化等のガバナンス体制が伴わなければ、日本企業の懸念している技術の流出や違法経営の問題等は現実になる。欧州の大手家電メーカー Electrolux の事例では、1990 年代前半の販売力なし、代金回収不可能という経営困難を打開するため、現地統括販売会社 CEO を含む経営陣の「現地化」を徹底し権限委譲も進めた結果、業績を急速に伸ばし中国冷蔵庫市場シェア 2 位までランクアップした。しかし、「現地化」後のガバナンス体制の欠如から無許可投資や偽商品経営が発生し、収益悪化やブランドイメージが低下、CEO の交代を余儀なくされた⁴。当社の市場シェア(冷蔵庫)も半年で 5 位まで急落した。また、ルーセントは、内部管理不備で米国の「海外腐敗防止法」(Foreign Corrupt Practices Act)違反が濃厚であるという理由で、現地化した中国拠点の CEO、COO、営業トップ、財務担当役員を解任した⁵。日本企業の「現地化」が遅れているのは、このような落とし穴への懸念が強いからであろう。そのため、上述した現地化した日系企業の多くは、別途本社から経営の監視役を派遣している。

これまで、日系企業は、中国拠点を本社の一生産拠点(工場)と見なしてきた。したがって、現地拠点の総経理(社長)には生産を経験した人間を派遣した会社が多く見られる。現地拠点に対するマネジメントの手法も、技術管理や品質確保、コスト削減等の、サプライに関するものであった。日本企業は、サプライ工場でのマネジメントが得意であり、「経営の現地化」を進めなくても大きな問題はなかった。ローカル市場開拓の拠点であれば、財務目標(売上高・利益など)や非財務目標(消費者満足度、ブランド浸透率等)の達成が優先される。このような役割を果たす拠点に対するマネジメントは、未成熟で経験も不足していることが、現地調査やケーススタディーを通じて判明しており、1980 年代以降、日系企業の対外進出は加速されたが、真のグローバル企業にはまだなり切れていない実態が明らかにされている。

3 海外拠点に対するガバナンスの形態と日米欧企業のガバナンスの実態

日系企業の組織戦略やマネジメントシステムは、本社を含むグローバル戦略に依存している。これまで、日系企業は、中国拠点などの個々のビジネス拠点を最適化するよりも、グローバル最適化を考えてきた。行過ぎた現地化は、グローバル最適化を阻害する可能性

も存在する。事業規模やビジネスのプロセスによっては、異なるガバナンス形態も考えられる。ただし、経営活動のグローバル化に伴い、ガバナンス制度を経営環境に合わせる改善は必要となる。ここでは、グローバル企業の現地拠点に対するガバナンスの一般形態をまとめ、中国現地拠点に対する日米欧企業のガバナンスの実態を明らかにしたい。

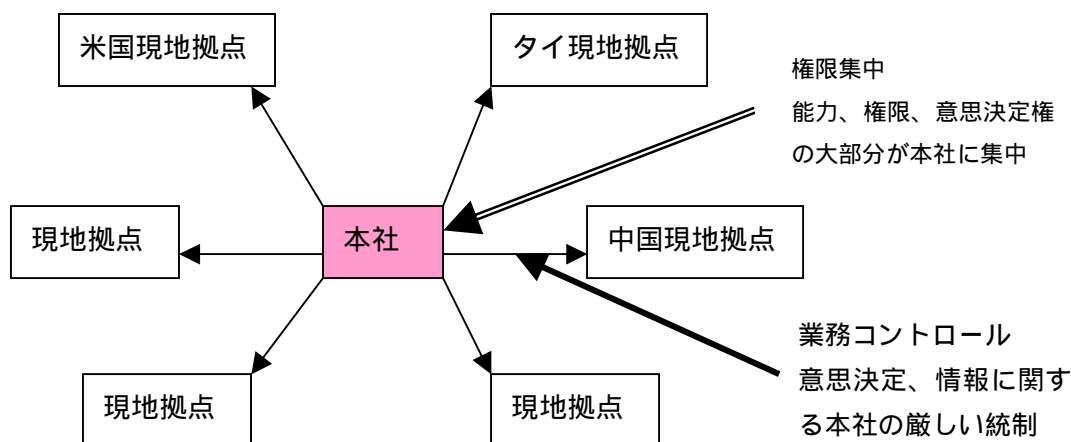
3.1 グローバル企業の組織戦略とガバナンスの形態

M.E.ポーターや C.A.バートレット、S.ゴシャールらの研究成果を参考しながら、グローバル企業における権限の所在とマネジメントの内容によって、権限集中型、権限分散型、ネットワーク型という三つの基本形態が存在する⁶。

図表 6 が示すように、本社集中的な組織・ガバナンス体制となっている場合は、経営資源、上場や意思決定等がほとんど本社に集中し、現地拠点はローカル市場活動について本社の命令・支持を仰ぐことになる。中国市場における日系企業の多くは、このタイプに属すると言えよう。

集中型の経営体制は、グローバルなコスト優位性を追求することができるが、細分化されたローカル市場への迅速な対応は難しい。

図表 6 グローバル企業の組織・ガバナンス体制：集中型

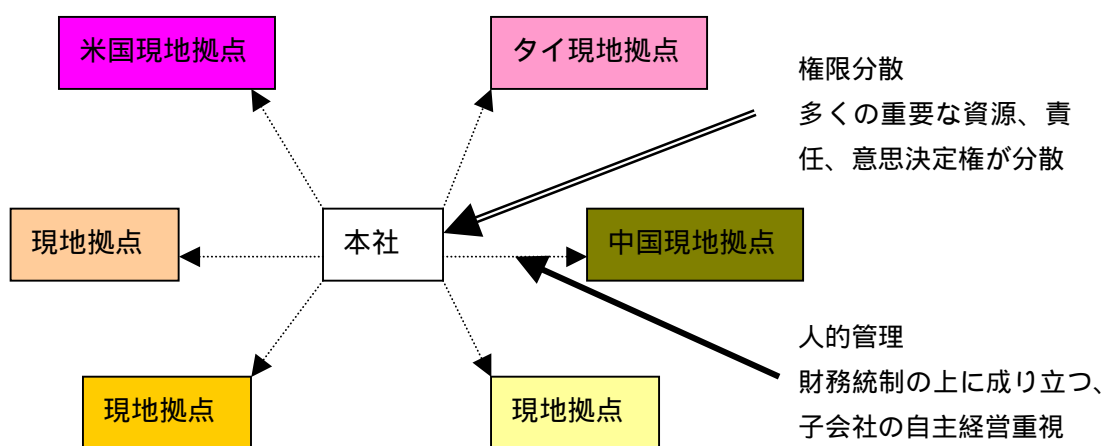


次に、図表 7 が示すような分散型である。現地拠点に対する分散型の組織・統治形態は、集中型とは対極的な考え方であり、本社の有する経営資源、経営権限や責任をできるだけ現地拠点に移譲し、子会社の自主経営に任せ、本社は人的管理や財務管理に徹する。現地拠点の自主経営が実現されることで、ローカル市場の違いに敏感に対応できる。中国市場における欧米企業の大部分は、このタイプの組織・ガバナンス体制を取っていると言える。しかし、各国の個別市場への対応が優先されると、グローバル効率性が阻害される可能性がある。市場規模の小さいローカル市場には対応しにくい。

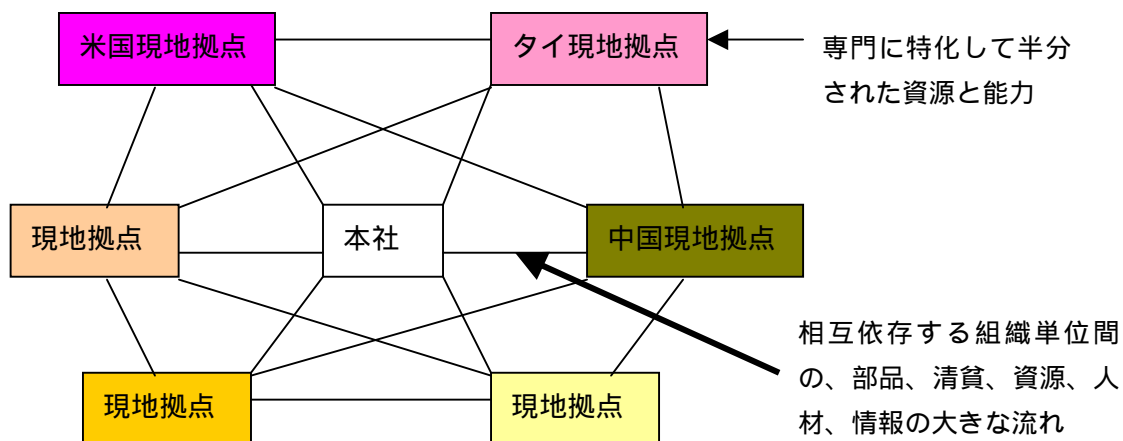
グローバル化の進展と IT の活用により、企業は、グローバルな分業体制を構築しやすくなり、物流、資金、情報等の流れも一段と加速されてきた。このような背景を踏まえて、

グローバル企業の各拠点は、統一されたルールに基づく自主経営を実現するとともに、本社を含め各拠点間の相互依存関係が高まってきた。本社と各拠点との関係は、上下関係或いは命令・被命令関係ではなくなる。このような組織・ガバナンス体制は、ネットワーク型といい、本社もネットワークにおける一つの目になる。企業の国籍が益々無意味になってしまう。

図表7 グローバル企業の組織・ガバナンス体制：分散型



図表8 グローバル企業の組織・ガバナンス体制：ネットワーク型



以上現地拠点に対する三つのガバナンス形態を見てきたが、現実にグローバル企業が取っている組織・ガバナンス体制はその中間的な形態（例えば、集中型と分散型の間）となっているケースが少なくない。

3.2 中国拠点に対するガバナンス：日系企業の実態

それでは、日本企業において中国現地拠点に対するガバナンスは、どのような仕組みになっているだろうか。この分野における既存の研究はないので、本研究では、対中進出の時期が早く数多くの事業を展開している日本企業10社の本社関係部署に対してヒアリング調査を行った。ヒアリング内容は、経営計画、事業変更、組織変更、人事、販売・購入、財務、本社サポート、経営監査等に及んだ。図表9は、代表的な企業4社の状況を示すものである

ヒアリング内容をまとめて見ると、中国現地拠点に対する日本企業のガバナンスには、以下のような特徴がある。

(1)「ヒト」に対する信頼に基づくマネジメントが中心

現地拠点の経営陣等の主要ポストは、本社から派遣された本社出身日本人が占め、それ以外の下部組織のポストは、現地スタッフで埋められる。つまり、日本企業の現地拠点は、基本的に上層部に位置する日本人と下部組織に位置する現地スタッフの「二国籍人事体制」からなっている。しかも、本社は、ガイドライン(権限範囲/責任内容等を定めたルール)に基づき現地拠点の経営をガバナンスするのではなく、お互いの信頼関係に基づき本社の一下部組織の人事と同じように行われている。

「ヒト」に対する信頼に基づくマネジメントの手法は、これまでの終身雇用のシステムにおいては機能してきたが、最近の変化に富むグローバルな経営環境においては、その限界が生じる。例えば、某大手電機メーカーが中国拠点の総経理を「現地化」するとき、口約束だけで雇用したが、後で経営目標、責任範囲等について揉め事が生じたことがあった。

図表9 日系企業の現地拠点に対するガバナンスの仕組み

	総合電機メーカー	事務機器メーカー	電子計器メーカー	機械メーカー
CEO等の役員	本社派遣	本社派遣	本社派遣	COO現地化
権限ガイドライン	なし	なし	なし	なし
人事権	部長以下	部長以下	部長以下	部長以下
本社との連結計算	あり、四半期	あり、四半期	あり、四半期	あり、四半期
経営目標設定	現地提出、本社承認	現地提出、本社承認	現地提出、本社承認	現地提出、本社承認
目標の主な項目	予算、業務達成度	市場シェア、利益	売上高、利益	売上、利益
評価期間	半年	半年	年	四半期
評価機関	主管部門/評価委員会	主管部門審議会	各カンパニー	地域戦略会議
第三評価機関	なし	なし	なし	なし
評価制度有無	日本国内準用	日本国内準用	日本国内準用	日本国内準用
評価重視	普通	普通	普通	普通
本社サポート	あり、一部有償	無償	無償	無償
モニタリング体制	「経営監査部」の年一回現地監査(一週間)	本社派遣者間の相互監視	本社経営監査部年一回派遣	本社監査部2年一回現地派遣
第三者経営監査	なし	なし	なし	なし

出所：FRI ヒアリングによる。

(2)現地拠点に「投資決定権」と「人事権」は基本的に与えていない

経営計画の作成、生産管理、部長以下人事については、現地拠点への権限委譲が進ん

でいるが、投資に関わる決定、部長以上の人事、人事システムの変更の権限はあまり与えられていない。また、新製品、新技術の開発或いは導入の決定権限も、現地拠点にはあまりない。大小を問わず本社決裁を仰ぐ事項が多い。

上述したコマツでは、統括販売会社の総経理(COO)を含め営業本部長、財務部長や人事部長等の重要なポストを「現地化」し、オペレーションを現地のマネジャーに任せる等、日系企業の中では比較的「現地化」が進んでいる数少ない事例であった。ただし、総経理の上の董事長(CEO)を派遣し、現地財務部長と人事部長の上には「企画管理本部長」ポストを置き、監視の目を光らせている。このような体制は、現行制度の中では「現地化」への最大限のアプローチと言えるが、制度によるのではなく「ヒト」による経営の側面は残る。

(3)経営目標は「数字目標」が基本で、「非数字目標」(非財務目標)がない

売上と利益額等の「数字目標」についてはどの会社においても要求されており、収益追及の姿勢が鮮明になっている。ただ、これらの数字目標はコミットではなく、あくまでも努力目標であり、その達成度については業務プロセスを合わせて点検される。

他方、「ブランド浸透率」、「顧客満足度」、「新規顧客開拓」、「従業員満足度」、「人材育成・社員教育」等の非財務目標や、環境配慮、社会責任等の社会指標はほとんど設定されていない。企業の価値経営という意味では課題が残る。

(4)責任範囲が不明確で現地環境に適した評価制度もない

本社と現地拠点の総経理(社長)との間で、経営目標に関してお互いにコミットしあっている会社はなかった。したがって、現地拠点の経営者の責任が不明確となっている。ヒアリングの中で、「責任逃れのために会社経営に関する事項はできるだけ本社に伺う」という無責任な行動が見られるとか、「現地で苦労して努力した内容について本社が評価しない」という元総経理の苦情も聞かれる。これは、明確なコミットがないだけでなく、現地環境に適した評価制度が存在していないこととも関連している。

また、上司による評価が基本となっており、第三者による評価或いは第三者の評価機関(例えば、外部会計事務所等)による評価が行われていない。評価の「公正さ」にも問題が存在する。

(5)経営人材を外部化する制度が整っていない

現地拠点の経営陣はほとんど本社内部派遣であり、経営者の公募派遣や現地優秀スタッフの経営者登用がほとんど行われていない。公募派遣や現地スタッフの登用の効果に対する疑問もあるが、むしろ現地拠点経営陣を外部化する制度が整っていないところに原因がある。経営者の外部化によって、現地拠点の経営成果向上に疑問が残るだけでなく、外部化への不安(本社サイドとの疎通、現地日系ユーザーへの対応、技術開示の度合い、違法性等)を解消する心理的な準備や制度的な保証が存在していないところに原因がある。

本来、本社内部派遣の場合であっても、これらの制度の整備は欠かせない。なぜなら、

本社派遣の経営者も、外部化した経営者と同じように競争他社にスカウトされるか違法経営のケースが見られるからである。例えば、中国の事例ではないが、戸田工業の米子会社社長(本社派遣)が約6億円の会社資金を引き出して失踪する事件が報じられている⁷⁾。この事件は、海外子会社に対する本社のガバナンス体制の未整備か不備に問題があると言える。

本社内部派遣であれ、公募派遣或いは現地スタッフ昇進であれ、現地拠点に対するガバナンス制度が整備され、機能することが重要である。

3.3 中国拠点に対するガバナンス：欧米企業の実態

グローバル競争が展開されている中国市場において欧米企業は、図表5が示すように日系企業より「ヒト」の「現地化」が進んでいる。欧米企業も日系企業と同様、経営の現地化が進むと、技術の流出、経営の違法性等懸念を共有しているはずである。むしろ、現地化による現地拠点の経営の活性化を図りながら、これらの懸念をいかに解消していくかが欧米企業にとっての関心事である。

本研究では、中国におけるプレゼンスが高く、成功していると思われる北米企業7社と欧州系企業7社の中国現地拠点に対してヒアリング調査を行った。図表10は、欧米企業の中国現地拠点に対するガバナンス体制の代表事例を示したものである。

日系企業と比較しながらヒアリング内容をまとめて見る。

図表10 現地化した企業のガバナンスの仕組み

	米系ITベンダー	米系電子メーカ	欧州医薬品メーカ	欧州系機械メーカ
CEO	総裁(香港華人)	総裁(台湾華人)	総裁(海外華人)	総経理(海外華人)
CFO	現地採用	本社派遣	本社派遣	現地採用
本社経験	当社オーストラリア副総裁	本社上級管理職	本社上級管理職	本社AP総経理
経営の現地化	計画立案・提案	計画立案・提案	計画立案・提案	計画立案・提案
人事権	CEO以外	副総裁級以下	CEO、CFO以外	副総経理級以下
本社との連結計算	あり、四半期	あり、一年	あり、一年	なし
経営目標設定	現地提出、本社承認	現地提出、本社承認	現地提出、本社承認	現地提出、本社承認
目標の主な項目	製品項目別の売上高	売上高等の財務指標 と新業務開拓等の非 財務指標	売上高等の財務指標 と新規顧客開拓等の 非財務指標	本社と相談で決定
評価期間	月、四半期	四半期	一年	一年
評価機関	IBMアジア・パンフィック	本社監査監督部 外部会計事務所	本社監査監督部、 外部会計事務所	本社海外子会社監査 会社と外部会計事務所
CEO報酬への連動	非連動	非連動	非連動	不明
本社サポート	あり、一部有償	あり、一部有償	あり、無償	あり、有償
モニタリング体制	厳格な報告制度 その他不明	本社監査監督部 外部会計事務所	本社監査監督部 外部関係事務所 本社派遣CFO	本社海外子会社会計 監査会社 外部会計事務所

出所：FRI ヒアリング調査による。

(1) 経営トップの現地化が進んでいる

ヒアリングした北米の7社について、6社のCEOは「現地化」(海外華人か現地採用)

され、そのうち、3名は本社経験があり、あと2人はヘッドハンティングされ、残る1人は現地採用である。欧州7社では、5社のCEOが現地化され、内4人は本社経験があり、残り1人は現地採用である。その他にも米系 Corning(中国)のように、CEO以下の経営陣メンバーが全部現地化している事例もある。他の会社においても、現地拠点経営陣に多くの海外華人や現地採用者が含まれている。

ただし、独シーメンスのように、上級役員がすべて本社派遣、しかも本国出身者のみと言った個別事例もある。また、「ヒト」が現地化されても、権限移譲が進んでいないケースも見られる。

しかし、ケーススタディーを通じて、全体として現地経営役員がほぼ全員本社派遣者に占められており、「ヒト」の現地化が遅れている実態が浮き彫りになった。

(2)人事権の移譲と「多国籍人事体制」

経営陣の現地化と合わせて上級管理職等の人事権も本社から移譲されている。営業や技術支援で本社派遣の役員・スタッフも「多国籍人事体制」を取っており、現地拠点における異文化理解が進んでいる。これは、例えば、松下(中国)の外国人役員・スタッフが、松下本社だけではなく松下(米国)や松下(タイ)からも派遣されることに等しい。残念ながら日系企業にはこのようなケースが見当たらない。

また、日系企業のように本社との調整に日本人を置くことはないし、現地欧米ユーザーへの対応が欧米人スタッフしかできないケースも見当たらない。

日系企業の現地拠点に日本人派遣者が多いのは、本社サイドの国際化が遅れている側面もあるように思われる。この意味で大手企業を含む日系企業は、真のグローバル企業にはまだなり切れていないと言える。

(3)現地拠点に対するガバナンスは「ヒト」より制度

経営の目標設定、監査・モニタリング、評価、評価後のアクション等の各プロセスにおいて、制度に基づくガバナンスが基本的に確立されている。

日系企業と比べ、欧米企業の方が、現地に業績結果についてより強くコミットさせている。例えば、IBM 中国の目標は、 昨年の業績、 グローバルな景気動向、 調査会社による市場予測等による設定されるが、売上目標は基本的に中国の市場成長率よりも高く設定されている⁸。また、日系企業のように財務目標一点張りではなく、経営目標に、多くの企業の経営目標には、ブランド浸透率や新規顧客開拓等の非財務目標や、安全・環境のような社会目標も掲げられているところに特徴がある。

日系企業に見られる主管部署の上司による評価と比べ、本社専門部署による評価と外部機関(会計事務所等)による評価が多く見られ、評価の恣意性を排除して公正さが保たれている。

経営へのモニタリングについて、日系企業はヒトを派遣して目を光らせているが、欧米系企業の場合は、海外拠点の経営監査を目的に、本社サイドで専門監査監督部或いは監査会社を設立するか、外部の会計事務所等に海外拠点経営監査を依頼するケースが多く見られる。日系企業も本社監査部の担当者が現地拠点に定期的に回るが、現地拠点へ

の監査ノウハウの欠如や責任の不明確等で、現実的には監査・モニタリング機能が働いていないことがヒアリング調査で判明した。

(4)IT ネットワークによる経営チェック

IT ネットワークが現地拠点に対する経営モニタリング手段として機能している。IT ネットワークによる経営活動への常時チェック体制が整っていることが、欧米企業の現地化が進んでいる理由の一つと言える。例えば、中国におけるウォルマートの38店舗の店長は、すべて現地スタッフから抜擢されているが、その経営活動状況は、進んだITシステムを通じて常にモニタリングされている⁹。

日本企業は、コーポレート・ガバナンスにおけるITの役割について必ずしも認識されていないが、イトーヨーカ堂は、現地拠点(店舗)に対する経営チェックの手段としてITシステムを駆使している¹⁰。

3.4 中国拠点に対するガバナンス：韓国企業の実態

前述したように、日系企業と比べ韓国企業の対中進出は、政治的な理由から10年以上も遅れて1993年になってやっと可能になった。アジア通貨危機までは、韓国企業の経営モデルは日本企業のモデルを踏襲してきた。通貨危機後、経営者の若返り(サムソン電子社長の年齢は54歳で、日本大手企業100社の平均年齢63歳より10歳近く若い)や外国投資家ウェートの拡大(2002年末にサムソン電子の外国人持株比率は54.75%にも達した)等の構造変化が起こり、企業統治の仕組みも変わってきている。このような歴史と変化は、中国現地拠点に対するガバナンスの仕組みに反映されている。

(1)サムソン電子の事例

サムソン電子の対中累積投資額はすでに26億ドルに達した。2002年売上高は50億ドル(01年は37億ドル)となった。その売上高は対中ビジネスでサムソン電子より十年以上も長い歴史を持つ松下電器と肩を並べる。1999年から、中国事業はすべて黒字化した。中国で生産する製品は、CRT、携帯端末、冷蔵庫、プロジェクションTV、音響、IC、TFTLCDなど競争の激しいものばかりである。2002年に生産を開始したノートPCは、中国で10%のシェア獲得を目標としている。サムソン電子の目標は、中国市場での売上を2005年に140億ドルにまで拡大し、米国、EUを超える販売市場にすることである。3~4年後に中国は、サムソン電子の最大の海外投資市場になる。

現地でのヒアリングを通じて、サムソン電子の対中ビジネス成功の要因を見てみると、ガバナンスの側面からいくつかの特徴が見えてくる。

1)権限委譲の推進と意思決定の迅速化

投資計画、事業撤退、M&A、資金調達等の財務に関わる事項は本社決定事項とし、その他の事項は(経営計画、組織変更、人事システム、主要役員の任命、新製品開発等)は、サムソン電子の現地統括会社の判断に任せる。権限委譲に合わせ、中国担当役員を中国に常駐させ、現地市場の環境変化に見合った経営判断の迅速化を図っている。

2)経営目標は数字目標一点張り

これまでは、売上高を主要な経営目標としているが、2004年から利益額や利益率の財務目標が導入される。個々の現地拠点は1999年から全て黒字化を実現した。

目標設定のベースは、前年度の経営実績と新たなビジネスチャンスという抽象的なものである。

経営評価も基本的には売上高であるが、財務指標も点検する。評価の結果は現地拠点CEOの収入にリンクさせている。

3)「ヒト」の現地化は行われていない

部門長までは、現地スタッフや海外華人で埋めるが、現地拠点の経営陣(経営役員)は、すべて本社派遣の韓国人である。日系企業と同じ「二国籍人事制度」となっている。

ただし、本社派遣者は、事前に現地留学等を通じて若さと語学力が厳しく要求され、本社派遣者は現地社会へ同化させる。

4)経営チェックは財務監査が基本

経営チェックは、本社財務部門による財務監査が基本であり、その他のモニタリング方法は採用されていないようである。日本企業と同様、本社派遣という「ヒト」に対する信頼に基づくガバナンスの側面も見られる。

総じて、サムソン電子のガバナンスには、権限の大幅な委譲に伴う意思決定の迅速化、本社派遣者を現地に同化させる点、財務検査の徹底等に特徴があろう。

(2)LG 電子の事例

同じく1993年に対中進出を果たしたLG電子の対中累積投資額は、10億ドルに達した。売上高は、40億ドル(02年)で、2005年には100億ドルに拡大する計画である。中国におけるLG電子の事業は、主に16社の生産法人と1カ所のR&Dセンターからなる。中国で生産する製品は、家電、CD RW/DVD、IT製品、携帯端末等からなる。これらの事業分野で、地場企業との激しい競争が展開されている。特筆すべきことは、生産された家電製品は中国製品と充分競争可能な価格となっている。

中国現地拠点に対するガバナンスの仕組みに以下のような特徴がある。

1)意思決定の現地化

サムソン電子と同様、本社担当役員を現地に常駐させ、投資案件などに関わる財務関連を除き、本社の権限を現地拠点にできるだけ委譲して意思決定の迅速化を図る。しかも、当該担当役員は、日系企業のように2～3年のローテーションではなく、現地に長期滞在(前任のCEOは8年前後滞在した)し、中国市場戦略への徹底を図る。

2)技術の現地化

LG電子の現地従業員11,000人のうち、R&D人員は700人を超えている。現地のR&D

人材の活用を主たる目的とする大部分の欧米企業や日系企業と比べ、LG 電子の R&D の現地化には、技術の現地化によって製品の価格競争力を高めるというもう一つの戦略がある。例えば、LG 電子は、価格キラーとして有名な地場有力企業「格蘭仕」から市場を奪い、中国電子レンジ市場シェアを数%から 25%前後に伸ばし、第 2 位にランクアップした。逆に「格蘭仕」の市場シェアは、数年前の 70%から 35%前後にダウンした。

3) 「ヒト」の現地化

LG 電子は、中国事業の現地化で成功するモデルとなっている。上述した意思決定の現地化、技術の現地化のほかに、「ヒト」の現地化を徹底している。現在、7 社の独資法人(現地販売子会社)のうち、3 社の総経理は現地人であるが、2005 年までにすべての総経理を優秀な現地人に切り替えるとしている。

サムソン電子と同じ、本社派遣者に若さと語学力が要求され、同化による現地化が求められている。

LG 電子について権限委譲の詳細項目や、経営の目標設定・評価・モニタリングの状況についてさらなる調査を必要とするが、サムソン電子と比べ技術の現地化や「ヒト」の現地化の推進のところに特徴があると言えよう。

現地企業に対するガバナンスの視点から見ると、日系企業と比べると、「ヒト」に対する信頼によるガバナンスにはさほど差はないが、韓国企業は担当役員の派遣と権限委譲による意思決定の現地化、本社派遣者の現地化、さらには技術の現地化に違いがある。

4 「ヒト」から制度によるガバナンス体制を

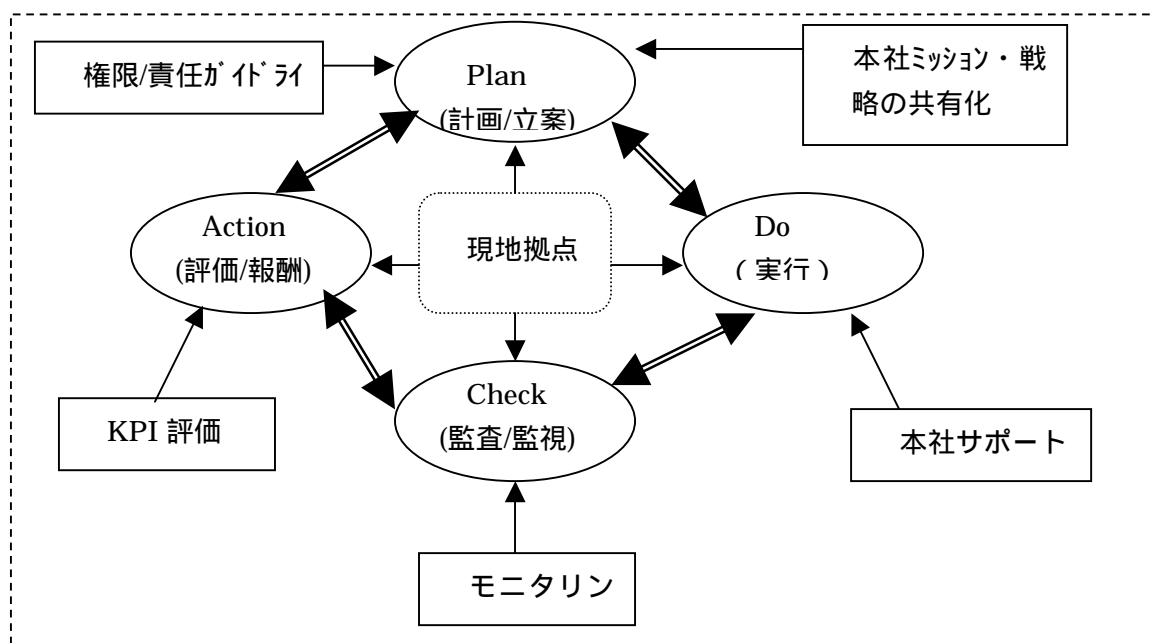
以上で見てきたように、中国で成功している欧米系企業においては、本社サイドにおいて、権限の移譲、測定可能な事業評価制度やモニタリング体制の確立を合わせた現地事業へのガバナンス体制が取られているのが分かる。また、日本企業をベンチマークとしてきた韓国企業には、中国現地拠点に対するガバナンスにおいて、「ヒト」の信頼に依存する仕組みは残っているが、担当役員の派遣と権限委譲による意思決定の現地化、本社派遣者の現地化、さらには技術の現地化等、本社サイドからの現地化が図られている。それに対して、権限委譲の進歩は見られたが、モニタリング体制や事後評価の制度化が遅れている日系企業には、評価制度の透明化・定量化、モニタリング体制強化、本社サイドの国際化・現地化へのアプローチが求められている。

4.1 現地化へのアプローチ方法

現地拠点に対するガバナンスについては、図表 11 が示すように、問題の整理と分析手法として、PDCA(Plan Do Check Action Plan)アプローチを適用すると理解しやすい。まず、本社と現地拠点との間に、グローバル市場及びローカル市場戦略に関する本社のミッションを共有化する必要がある。共通認識があってはじめて本社も現地拠点も同じ目標に向けて行動が取れる。この意味で、現地拠点に対するガバナンスあり方に関する検討は、戦略的よりも技術的な問題となる。技術的な問題に落とし込むことにより、他の多国籍企業のケースがベンチマークとなりうる。本研究が、ケーススタディーをベースにしている

理由もここにある。

図表 11 現地拠点に対するガバナンスのあり方 PDCA アプローチ



出所：筆者作成。

4.2 日系企業への示唆

以上のような考え方に沿って、これまで分析してきた事例から、日系企業にとって以下の点をガバナンスの制度設計への示唆として提示できる。

第1に 明示的な権限委譲のガイドライン作成

本研究でヒアリングした日系大手企業に権限委譲に関するガイドラインを持っている企業は一社もなかった。現地でよく言われている日系企業の意味決定が遅いのは、権限が与えられていないことよりも、権限の不明確なところに由来していると言える。権限が明確になれば経営責任の意識も湧いてくる。権限の不明確は無責任とも言える。これは、現地総経理だけでなく本社サイドにとっても言える。本社主管部署も、権限の配分に比例して現地事業の経営責任を追うべきである。

第2に 測定可能な目標設定とコミット

現地事業の経営目標は、売上げや利益のような財務目標もあれば、消費者満足度、新規顧客開拓数、ブランド浸透率、社員教育等の非財務目標もある。現地総経理(CEO)と本社はこの経営目標、つまりKPI(Key Performance Indicators)に合意し、コミットし合う必要がある。測定可能な目標は事後のチェックや経営評価にも重要である。強調したいのは、本社サイドも約束どおり履行しなければならない。もし、本社サイドのグロー

バル最適化戦略を図る上で、最初に合意した KPI について修正が必要な場合は、お互いの合意に基づくべきである。

第 3 に 経営活動中のモニタリング体制の確立

現地化が進んでいる欧米企業の事例を見ると、厳格な報告制度、本社の監査・監督部による定期監査、本社派遣の CFO による監督、外部会計・監査事務所による経営監視、IT ネットワークによる常時モニタリング等によって、経営チェックないしモニタリングが行われている。欧米企業の「現地化」が進んでいるのは、このようなモニタリング体制が確立されているからである。

もちろん、上述する項目をすべて取り入れる必要はないが、その組み合わせによって、「現地化」後の経営監視は十分機能する。強調すべきところは、企業ガバナンスにおける IT ネットワークの役割について、ごく少数の事例を除いて日系企業はあまり認識されていない点である。

第 4 に 透明な事後評価制度の確立

日系企業も日本国内の評価制度の転用、現地事業専用の評価制度、主管部門長の任意的な評価を問わず、何らかな評価制度は取っているが、現地経営者がアピールしたい内容と本社評価機関の評価内容がずれているケースが多い。財務データだけでなく、また任意性・恣意性を排除して、計画段階でコミットした KPI に基づく評価が重要である。

また、公正さを保つために欧米企業のように第三者の評価も視野に入れるべきである。少なくとも上司一人ではなく、会社の各部門からなる評価委員会による評価が最低限確保されるべきである。

第 5 に インセンティブ・メカニズムの確立

日系企業では、どの企業においても、現地スタッフのやる気を引き出す方法を考えているが、本社派遣の経営者を含めて、現地経営陣のモチベーションを高める政策が欠如している。本来、現地スタッフよりも経営陣に対するインセンティブ・メカニズムの確立がより重要である。経営目標と同じようにインセンティブについてもお互いにコミットすべきである。

欧米の現地企業では、従業員やマネジャーの評価結果は、給与やボーナスに連動しているが、すでに高報酬が約束されている現地総経理に対しては、ポストの継続(或いはポストの外れ)自体がインセンティブとして機能しているので、評価の結果が即報酬に連動するわけではない。

第 6 に 現地化政策プロセスに順序づけ

欧米の事例からも分かるように、現地化には落とし穴がある。モニタリング制度の確立なしには、現地化をむやみに進めるべきではない。制度によるガバナンスの経験が浅い日系企業にとっては、現地化政策を徐々に取り入れていくべきである。また、韓国サムソン電子の事例から明らかにされたように、本社サイドの現地化(権限委譲、担当役員の

常駐)が徹底していれば、現在の人事制度においても現地市場に敏感に反応しスピード経営が実現できる。したがって、日系企業について言えるのは、「ヒト」の現地化よりも意思決定の現地化がまず優先されるべきである。

次に、「ヒト」の現地化について言えば、第一義的には本社派遣者の「現地化」が図らなければならない。マネジメント・コストの観点から見れば、外部者よりも内部者の方が会社の方針や業務に詳しいので、取引コストが安くなるはずである。社内に適当な人材がいなければ、外部公募日本人、海外華人・第三国籍、現地昇進の順序で「現地化」を図り、上述した制度を構築して適用すべきであろう。もちろん、実施の過程で制度を調整しながら精緻化していくべきである。

以上のようなガバナンス制度が確立していれば、現地経営者の本社派遣や国籍と関係なく、効率的で持続可能な経営が実現される。

別添1 企業のガバナンス仕組みの事例調査項目

1 経営現地化の状況

- (1) 以下の事項について決定権は本社か中国にある現地企業が
- 経営の中長期計画
 - 年度予算、事業計画
 - 投資計画、投資分野・領域
 - 重要な組織変更
 - 新製品、新技術開発
 - 既存企業或いは事業の撤退

 - 他社との合作、M&A

 - サプライヤ・販売先の決定
 - 人事システムの変更（賃金制度、任命制度等）

 - 経営・管理職（COO、CFO、CIO、CLO、各事業部部長等）の任命権

 - 資金調達権限
- (2) 本社との矛盾や意見相違が出たときの調整、解決方法
- (3) 本社との連結決算になっているか、決算の期限は、B/S、P/L は作成するか

2 現地企業 CEO(総経理)に対する経営目標設定と評価

- (1) 経営目標の設定
- 経営目標の内容（数量化目標：財務目標、販売目標、非数量化目標等）
 - 経営目標設定の根拠、方法
 - 経営目標設定における現地企業 CEO（総経理）と本社の役割
- (2) 経営結果の評価・考課
- 評価期限（四半期、半年、一年、数年）
 - 評価項目（例えば、財務指標：販売額、利益、市場シェア、非財務指標：顧客満足度、社員満足度等）
 - 評価の根拠
 - 第三者（外部機関）による評価の有無
 - 評価/考課の結果を如何に CEO への対価等に反映させているのか

3 本社による現地企業の経営へのサポート/経営モニタリング制度

(1) 経営へのサポート

本社に中国にある現地企業に対して経営、ブランド、技術、人材、情報、サービス等の側面を支援する専門部署を設けているのか

サポート業務は有償でおこなっているのか、料金徴収の基準はあるのか

(2) モニタリングシステム

本社に経営モニタリング専門部署を設けているのか

経営モニタリングの仕組み・方法（例えば、財務モニタリング、非財務モニタリング等）

モニタリングの結果を如何に現地会社に反映させているのか、現地会社は如何に処理されているのか

第三者(外部機関)による経営モニタリング仕組みはあるのか

別添2 ヒアリング・調査した企業一覧

欧州系企業

- 1 大手通信機器メーカー(スウェーデン系)
- 2 大手総合電機メーカー(ドイツ系)
- 3 大手通信機器メーカー(フィンランド系)
- 4 大手通信機器メーカー(フランス系)
- 5 大手製薬会社(デンマーク系)
- 6 大手自動車部品メーカー(ドイツ系)
- 7 大手自動車会社(中国)投資公司(ドイツ系)

北米系企業

- 1 大手 IT ベンダー(米系)
- 2 大手通信機器メーカー(米系)
- 3 大手半導体/通信機器メーカー(米系)
- 4 大手通信材料メーカー(米系)
- 5 ソフト開発ベンダー(米系)
- 6 大手衛生器具メーカー(米系)
- 7 大手通信機器メーカー(カナダ系)

日本企業

- 1 大手総合電機メーカー
- 2 大手総合電機メーカー
- 3 大手事務機器メーカー
- 4 中堅電子・プラスチック部品メーカー
- 5 大手家電メーカー
- 6 大手電子部品・産業機器メーカー
- 7 大手建設機械メーカー
- 8 大手小売り

韓国系企業

- 1 大手電子・家電企業
- 2 大手電子・家電企業

注釈：

-
- 1 韓国系企業 LG 電子も中国での売上高対本社総売上の割合が 20% 近く達している(2004 年 5 月 10 日「中国経営報」)。ただ、サムソン電子や LG 電子等の韓国企業は、1992 年中韓国交樹立を受け、1993 に対中進出しはじめた。日系企業より 20 年近く遅れて中国ビジネスに乗り出したのである。
 - 2 ここで「ヒト」の現地化という場合、現地化された「ヒト」は、必ずしも現地の中国人とは限らず、中国の経営環境、政治・社会・文化に詳しい海外の華人・華僑をも含む。
 - 3 「日本経済新聞」2004 年 4 月 21 日。
 - 4 「伊来克斯中国換手内幕」 『環球企業家』 2003 年 9 月 11 日。
 - 5 『中国経営法』2004 年 4 月 12 日。
 - 6 本節の記述は、『グローバル企業の経営戦略』の「グローバル企業の組織と管理」を参考。
 - 7 「日本経済新聞」2004 年 5 月 14 日。
 - 8 IBM 中国に対するヒアリング。
 - 9 2003 年 7 月 16 日に FRI によるウォルマート福州店関係者へのヒアリング。
 - 10 2004 年 3 月 3 日に FRI によるイトーヨーカ堂へのヒアリング。