

# ミドルマネジャーがカギを握る



早稲田大学 政治経済学術院 教授  
トランスナショナル HRM 研究所 所長

白木三秀さん

日本本社のグローバル化の現状と課題について  
早稲田大学 白木三秀教授に聞いた。

## 買ったら任せきり？

—— 日本企業の国際化をどうみていますか。

本社のグローバル化が進んでいるかどうかは、到達点をどこに置くかで違ってきます。できれば高いところに置くべきでしょう。海外子会社へのガバナンスはきいているのか、海外のエグゼクティブも含めて経営の方向性をきちっと共有できているのか、経営理念をグローバルに浸透させ共有するための努力とメカニズムはどうか。これらが十分に行われていて、初めてグローバル本社と言えます。ただ、現状はいずれの観点からも、できているところは数社にとどまっているのではないのでしょうか。

—— 日本企業による海外企業の M&A が増えていますが、お金を出して終わりというところが多いように見受けられます。

日本企業が行っている M&A が「ジャパンプレミアム」と呼ばれていることもあるようですね。日本企業はデューディリジェンス（調査活動）が甘い、買い叩くことをしない・できない、結果的に高く買われていると聞くことがあります。日本企業はカネをもっている、国内市場が縮小していくので海外に出て行かざるを得ない……足元を見られている場合があるのかもしれない。

本社が投資会社のようになって、買収先に勝手に経営を任せて配当だけで満足する。そこには、ガバナンスもなければ、方向性もない、経営理念

の共有もされていません。

—— かつて日本の海外進出をリードしたのは製造業でした。海外でも強みの日本的生産システムで押さえてガバナンスをきかせていた。ところが、販売、マーケティング、技術、さらには M&A と難易度が増してきています。

M&A の目的は大きく 2 つあって、1 つは、社外の人材や新しい技術などのリソースを取り入れ、活用していこうというもの。もう 1 つは勉強のためで、買収を通して学べることは少なくありません。

いずれにしても、買ったら相手に任せきりという日本企業が多いとすれば問題です。一方で、GE はじめ欧米のグローバル優良企業は、買収先としっかり経営理念を共有しています。それに従えないエグゼクティブはクビというぐらいに。そして、買収先企業を名実ともに完全に自分のものにし、しっかりと成長エンジンにしている。こうした本来の企業買収の観点からすると、日本企業はかなり見劣りしていると言わざるを得ません。

## 経営理念を浸透させ共有するには

—— 日本本社のガバナンスが不十分だと。

優秀な現地人幹部をスカウトした場合には、本来ならまずは日本の本社に連れてきて、会社のことを知ってもらい、経営理念をしっかりと伝えておくといったプロセスを踏まえるべきです。現地人幹部と本社との間にツーカーの関係を築かない