

1990年代

日本企業の海外展開と日外協

バブル崩壊による日本経済低迷で海外投資は新段階に。
日外協は海外安全とマネジメントの現地化支援に注力。



経済特区・深圳を視察する鄧小平氏とその家族
(AFP=時事)

改革開放 対中投資が活発化

1990年代に入って、大きな重要性をもってきたのが中国である。92年の鄧小平による「南巡講和」を契機に、改革・開放政策を強化。中国経済の将来性に対する評価が高まるにつれて、対中直接投資が活発化した。電機、機械といった製造業だけでなく、サービス業でも外資規制の緩和を背景に、小売・流通など商業分野でも進出が増加した。

中国の台頭に危機感を強めたASEANは、92年にAFTA(ASEAN自由貿易地域)の創設を決定。域内の貿易自由化に向け歩み始める。欧州では冷戦終結を機に市場統合に向けた動きが加速。北米では94年にアメリカ、カナダ、メキシコの3カ国間でNAFTA(北米自由貿易協定)が発効した。地域ごとの連携が強まる中で、企業の間それぞれの域内に地域統括会社を設立する動きが盛んになる。また、西欧から東欧へ、アメリカからメキシコへといったように、より賃金の低い国に工場あるいは生産の一部が移管され、サプライチェーンは大きく広がっていった。

97年7月にタイで起こった「アジア通貨危機」は、マレーシアやインドネシア、韓国など周辺諸国にまたたく間に広がった。バブル経済崩壊の後遺症に悩む日本経済の低迷もあり、日本企業の海外直接投資と海外経営活動は新たな

再編の時期を迎える。97年から98年にかけて、新規海外進出企業数が減少し、証券・金融・保険、小売業などのサービス業を中心に多くの企業が海外から撤退した。

『海外派遣者ハンドブック』発刊

日外協では海外へ赴任する派遣者に人事労務管理、生活習慣、地域社会との関わり、労使関係などの問題について、派遣者が現地ですぐに対応できるような『海外派遣者ハンドブック』シリーズの作成に着手し



『海外派遣者ハンドブック』シリーズ最初の「アメリカ編」

た。初年度の90年は米国およびASEAN 5カ国(インドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール、タイ)を対象に発刊。いずれも読みやすい内容を目指し、事例中心にまとめられている。

海外安全体制の強化を呼びかける

80年代の中米における日本人誘拐・殺人事件、91年の湾岸戦争などを機に、海外派遣者・家族の安全への組織的対応を強化するため、92年4月、「海外安全センター」が設置された。会員企業を対象にしたアンケート調査によると、当時、「海外安全のための常設組織をもっている」は18%、「組織はないが担当者を置い

1990

東西ドイツ統一

91

多国籍軍のイラク空爆開始
湾岸戦争突入

93

EC統合市場発足

94

北米自由貿易協定（NAFTA）
発効

95

日米自動車交渉が日本側の自主
計画で妥結
GATTにかわる世界貿易機関
(WTO)発足

96

ペルー日本大使公邸をゲリラが
襲撃、人質を盾に占拠

97

山一證券が経営破綻
タイ・バリの下落から
通貨・経済危機

99

欧州単一通貨ユーロ導入

ている」を含めても39%に過ぎなかった。こうした実情を踏まえて、海外安全センターでは海外安全本部で、海外安全体制の強化、緊急事態マニュアルの整備などを呼びかけるとともに、講演会、セミナーなどを通じて安全マインドの向上に努めた。また、『危機管理入門ハンドブック』『犯罪被害事例集』（地域別）などを刊行している。

96年12月に発生した「ペルー日本大使公邸占拠事件」では、127日間の長期にわたって日本人24人を含む72人が人質として拘束された。日外協は貴重な教訓とすべく調査委員会を97年5月に発足させ、8月末に報告書『ペルー日本大使公邸人質事件を契機とする提言』を発表。またホームページに、会員企業間で情報交換できるよう「海外安全掲示板」を開設した。



ペルー・リマの日本大使公邸内で警戒する女性ゲリラ(1996年12月31日)(時事)

マネジメント現地化で課題提起

92年に入ると「日外協サーベイ」の名称で、海外安全、アメリカの移転価格税制、香港の中国返還、セクハラ対策、現地人社長などタイムリーなテーマを設定し調査を行っている。

グローバル経営が強く志向される一方で、急激な海外拠点の拡大に派遣要員の育成が間に合わない、現地化を進めたいが良い人材が定着しないなどの問題が目立つようになってきた。こうした状況を踏まえて91年に「マネジメント現地化問題研究委員会」が発足。94年1月『わが国企業の海外事業におけるマネジメント現地化の今日的課題』と題する報告書を発表し、マネジメントの現地化を達成するための課題提起を行っている。96年には「国際化のための調査研究委員会」を設置し、『ASEANにおける日本企業の子会社経営と人的資源管理のあり方』と題する報告書を発表。日本人出向者の日本人優位観、日本の考え方の現地への押しつけ、管理力・技術力不足とそれに対する現地従業員の失望などの問題が指摘されている。また、会



員企業を対象に96年「海外現地法人の社長に関するアンケート調査」を実施、その後、現在の「経営のグローバル化に関するアンケート調査」に引き継がれている。

機関誌『在外企業』は90年12月号から『日外協マンスリー』に、さらに95年10月号から『日外協 Monthly』に改題された。