

グローバル化への企業対応の進展とグローバル・マインドセット

—日本在外企業協会調査からの考察

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

日本企業のグローバル化の進展

バブル経済が崩壊して以来、20年もの長期にわたり日本の経済停滞が続く中、2000年以降、とりわけ中国をはじめとする新興国市場の成長とそこへの日本の直接投資が増大した。また、ここに至り尖閣列島問題に端を発する日中間の経済的不透明性の増大もあり、タイ、インドネシア、ベトナム、ミャンマーなど ASEAN 諸国、さらにはインドやブラジルなど中国以外の BRICs 諸国への投資シフトの動きも活発化している。

大手のメーカーでは海外売上高比率が70%、80%に達するところも少なくなくなっている一方で、これまで国内中心であった小売業、サービス業においても海外展開が活発になっている。これに伴い、グローバルな視野を持ちグローバルに活躍できる「グローバル人材」への需要も増大している。本小論では、このような状況の中で国際人的資源管理に求められるものは何か考えてみたい。

以下では、日本在外企業協会が2012年の6月から7月にかけて海外に拠点を持つ会員企業(240社)に対し実施した「海外現地法人の経営のグローバル化に関するアンケート調査」の結果

をまず考察し、それを踏まえて、日本企業のグローバル人材マネジメント、とりわけグローバル人材育成に関する基本的方向について検討する。

アンケート調査結果のハイライト 日本企業のグローバル化の進展

(1) 現地法人はアジア・中国に集中

日本人派遣者比率は下降中

アンケート調査に回答した会員企業は123社で、本調査の結果は、ほぼ日本の大企業の状況を反映したものといえる(有効回答117社)。

日本人派遣者数の海外従業員数に対する比率(日本人派遣者比率)は1.6%(製造業1.4%、非製造業4.2%)となった。ちなみに、日本人派遣者比率の高さは、業種、現地法人の発展段階、経営戦略、さらにはグローバル組織の形態(複数事業部かどうかなど)に左右される結果変数であることに留意する必要がある、それを経営現地化の代理指標とみる向きもあるが、その見方は必ずしも正しくはない。

現地法人の地域別分布は、アジア(中国を除く:以下同様)で30%、中国で22%となっており、アジア地域全体では52%と約半数を占めていた。これに続くのが欧州・ロシアの22%、北