

創立 40 周年記念特集

理事会社（13 社）特別寄稿

グローバル化へ向けた 40年の歩み

— 日外協創立40周年に寄せて —

第 2 次世界大戦が終了したのは 1945 年。

その後、日本は GHQ による主導のもとで戦後の焼け野原からの復興をめざして、戦争で破壊された国内の生産設備の回復と、「三大経済民主改革」と呼ばれる農地改革、財閥解体、労働組合の育成を実行した。その過程で、50 年に起きた朝鮮戦争の特需もあり、日本は 55 年ごろまでには戦前とほぼ同様の生産能力を回復し、以降、年率 10% 程度の実質成長を記録し奇跡の高度成長を達成した。さらに、64 年には東京オリンピックを開催し、68 年には西ドイツを抜き GDP ベースで世界第 2 位の経済大国へと登りつめた。

しかし、日本企業、日本製品のプレゼンスが急激に高まったことで、東南アジア諸国を中心に強い反日感情が生まれた。その課題解決に向けた努力が、74 年の日外協創立へとつながっていった。

日外協創立 40 周年のこの機会をとらえ、本特集では日本企業の過去 40 年間の海外進出・グローバル化への足跡と将来展望について、

日本を代表する企業である日外協理事会社 13 社にご寄稿い

ただいた。これら 13 社の貴重な経験、試行錯誤が、

今後の日本企業のグローバル化にとって何らか

のヒントとなれば幸いである。

日外協理事会社 13 社 グローバル化への 40 年 ● I H I

I H I の海外飛躍 一土光敏夫が残した DNA

(株)IHI グローバルビジネス統括本部
マーケティング部 主任調査役

杉元 孝



日本在外企業協会は創立 40 周年を迎え、誠に慶賀の至りである。日本企業は高度成長期に順調に輸出を伸ばし、日本は 1968 年にはアメリカに次ぐ自由世界第 2 位の経済規模に達したのである。その結果、海外投資が増え、各国でのカントリリスクや労働問題が顕在化してきた。そこで、海外投資ガイドラインの必要性が叫ばれてきたのが協会設立の発端とうかがっている。世界各国別、あるいは地域別の『海外派遣者ハンドブック』は大いに活用させていただいている。

土光敏夫が進めた海外進出

当社は 50 年代から海外展開を積極的に進めてきた。戦後賠償、円借款によりフィリピン、インド、パキスタンなどに水門、橋梁、港湾設備、肥料プラント用機器などの陸上機械の輸出を始めた。一方、造船も海外船主向けに輸出を始めていたが、造船は好不況の波が大きい。当時の土光敏夫社長は、会社の生き残りを賭け、国内での合併と積極的な海外飛躍を進めた。

土光社長の強力な働きかけのもと、60 年には



1960 年、石川島播磨重工業誕生
六岡周三播磨造船所社長(左)と合併調印を行う土光敏夫社長(当時)

石川島重工業と播磨造船所との合併が実現し、石川島播磨重工業が成立した。その結果、輸出が伸び、63 年には船舶も含めて輸出の対受注高比率が 40% を超えるほどになったのである。

海外進出では造船重機の先陣を切り、59 年にはブラジル、63 年にはシンガポールに現地政府と合併で造船所を設立した。ブラジルでのイシブラス造船所の設立にあたっては、当時のブラジルは政情不安でありリスクが大きいと、主力銀行、大株主の強い反対があった。土光は「IHI にとって海外進出は不可欠であり、その拠点とするためにもブラジル進出は欠かせない。失敗した場合、すべての責任は自分が負う」という強い決意のもとに推進したのである。

しかも、日本の企業としてやるのではなく、あくまで「ブラジル企業としてやれ」と現地化を進め、社長にはブラジル人を抜擢し、重役の数も半々、役員会はポルトガル語で行われた。当社からブラジルに派遣した技術者は 100 人以上いたが、全員「ブラジルに骨を埋めてこい」と激励され送り出され、現地での多くの技術者育成にも努めたのである。それは後に当社社員の意識改革をもたらし、ブラジルの人材育成にも貢献することとなったのである。

当社はかくして世界に大きく羽ばたく意欲に満ちた会社となったのである。しかし、70 年代前半はニクソンショックやオイルショックが重なり、輸出事業には苦しい時期が続いた。70 年代後半は国内の売上が伸び悩む中、当社は輸出分野を成

長させるため、相対的にカントリーリスクの少ないアジア、オセアニアを重視する戦略を取った。

そのような努力が実を結んで、79年から84年までの6年間に累計1兆2500億円の輸出売上高を実現し、その64%が陸上機械・プラント設備が占めることとなった。このような陸上機械の輸出が華やかに輝いた時代の実績として、アルジェリアの国営石油公社ソナトラック向けのLPGプラントがある。年産400万トンと、当時世界最大級の能力を持ったプラントであった。プラントの運用についても当社が指導し、同国における当社の評価が高まり、その後、近年に至るまでソナトラック社よりは、幾度も受注を重ねているのである。

画期的なモジュール工法

また、当社の造船と陸上機械、それぞれの技術をつなぎ、大型モジュールを自社工場で製作、現地で最終組み立てのみを行うモジュール工法を採用し、多くの大型プラントを納入した。それは工事の大幅な短縮・品質の向上につながるだけでなく、作業環境の厳しい現地工事のリスク低減にもつながったのである。そのような工法を採用した工事としては、サウジアラビア向け海水淡水化プラント、アルジュベール向け石油化学コンビナート用プラント設備などがある。

このモジュール工法に先駆け、ブラジルのジャリ社に世界初のインダストリアル・プラットフォーム・システムによる建設工法を採用したパルプ製造船上プラントを納入した。これは、2隻のプラットフォームに、ほぼ完成した形のパルプ製造装置とそれに必要なボイラー発電設備を別々に搭載し、ブラジルまで運び、現地工事の難しいアマゾン川支流のジャリ川のサイトにそのまま運ぶことで完成させた。

当社の呉（広島県）の造船所から、2隻のプラットフォームはタグボートに曳かれ、3カ月にわたりアマゾン川まで2万5000キロの洋上航海を



1987年 アマゾン川を進むパルプ製造船上プラント

行ったのである。その成功は、当社の海外プラント輸出の歴史の輝かしい1ページとなっている。

その後、当社は営々と海外展開に邁進^{まいしん}してきた。土光が深く植え付けた海外飛躍のDNAが、当社社員に深く息づき引き継がれ、さらなるグローバルイゼーションを進めているのである。

輸出から海外M&Aへ

輸出事業においては、本邦からの設備の輸出だけではなく、海外メーカーのM&Aも積極的に行いつつ、当社の海外進出を進めている。2012年には、米国大手エンジニアリング会社であるクバナ・アメリカ社から陸上EPC (Engineering, Procurement, Construction) 部門を買収し、IHI E&C International Corporation を設立した。これまで当社はLNGの受け入れ基地の建設に強みを持っていたが、現在、同社は、米国のシェールガスを海外に輸出するための、液化プラントの建設工事を進めている。また、ブラジルでは、ブラジル最大級の造船所アトランチコスル社との技術支援契約を実施している。これは土光が残したインプラス造船所への実績が高く評価されたものである。

当社はもう一度、土光の決意を思い起こし、海外飛躍無しには、当社の生き残り^{いきのこり}と成長はないことを強く自覚し、インフラ設備の輸出を中心にグローバルイゼーションを積極的に進めていく所存である。

日外協理事会社 13 社 グローバル化への 40 年 ● 旭硝子

AGC グループの海外事業の歩みと今後の課題

—日外協創立 40 周年に寄せて

旭硝子(株) 人事・総務室
グローバル人事部長



平林 司

日本在外企業協会の創立 40 周年を、心よりお祝い申し上げますとともに、協会職員の皆様、会員企業各位の日頃のご支援に、まずはお礼を申し上げます。当社は 1974 年の協会設立以来、会員企業として参加させていただいており、海外安全や赴任者・子女教育などの分野で貴重な情報や機会をご提供いただいている。

当社は現在でも約 450 名程度を日本から海外に赴任させており、これらが平均 4 年の任期で入れ替わるため、おおむね毎年 100 名が新規に赴任している。目まぐるしく変わる国際情勢の中では、的確な情報と前広な教育が必須である。今後も引き続き、適時的確な情報と機会の提供をよろしく願いたい。

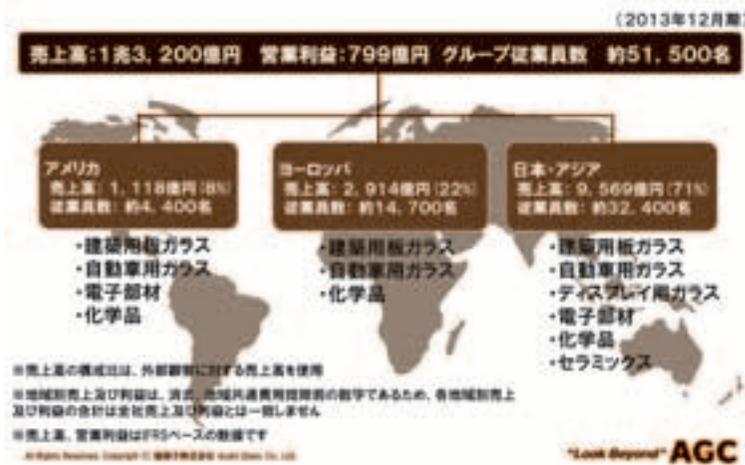
インドから始まった海外進出

我々 AGC グループ (旭硝子(株)を中心とする企業グループ) では、現在、世界 30 の国・地域で 200 社の連結子会社が事業を展開し、約 5 万人の従業員を擁しているが (【図 1 : AGC グループの拠点展開】を参照)、日外協が設立された 1974 年当時は、ちょうどアジアへの進出を活発化させた時期であった (【図 2 : AGC グループのグローバル化の歴史】参照)。

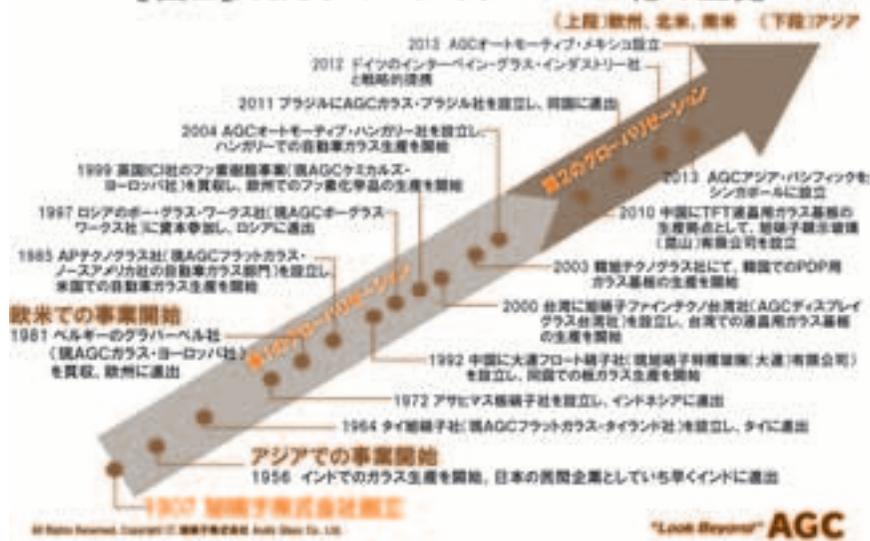
当社の戦後初の海外進出は、1956 年のインド旭硝子設立であり、その後、64 年にタイでガラス・化学品事業を、72 年にインドネシアでガラス事業を開始している。これらはいずれも現地資本との合弁出資による事業進出であり、その後の当社グループのアジア事業の礎となる重要なプロジェクトであった。

その後アジアでは、ブラウン管ガラス事業のアジア各国への工場設立や、中国への建築用・自動車用ガラス事業のスタートなど、80 年代以降加速的に事業進出が続いた。また、欧米では、81 年のグラバーベル社 (ベルギー)、マースグラス社 (オランダ) への資本参加や 92 年の AFG インダストリーズ社 (アメリカ) の買収などで足がかりを

【図 1】AGCグループの拠点展開



【図2】AGCグループのグローバル化の歴史



築き、現在の事業組織につなげてきている。

これら海外事業戦略の一大転換期が、2002年のグローバルカンパニー制の導入であった。これは、それまで、「旭硝子と各子会社」という形態であった経営組織を、連結グループを事業ごとの疑似分社（カンパニー）に分けるかたちで再編し、国内・海外関係会社も各カンパニーの一員として事業に取り組む体制に転換したものである。これにより、日本・欧米・アジアの従業員が、国境を越えて協働する機会が増加し、日本人社員の海外赴任が増えるとともに、海外関係会社社員の日本本社への出向も本格化した。

グローバル化の2つの類型

顧みると、当社グループの各国事業には2つの類型があった。1つはいわゆる「地産地消型拠点」、つまりその国の拠点での生産品をその地域の市場に販売するかたちであり、もう1つは「輸出型拠点」、つまりその国の拠点での生産品を国境を越えてディストリビュートする形態である。前者は、当該地域での需要の高まりを予測し、適切な時期に事業進出を判断する必要があるが、後者は、人件費・物流費などのコスト最適化と良質な労働力を求めて、常に次代の最適拠点立地を考えていく必

要がある。

今後、世界各国のトレンドを追いながら、これら2つの類型の事業進出を展開していくこととなるが、その主戦場は、経済成長著しい新興国にシフトしつつある。

多様な地域と多様な人材

2010年以降、中国・東南アジアでの地域統括会社設立や新規進出・事業拡大、中南米（ブラジル、メキシコ）などへの進出を行っているが、これらの担い手はいわゆる「日本人の旭硝子社員」だけではない。日本・アジア・欧米のグループ社員が、市場開拓や生産技術・商品開発などの分野において協働し、グローバルAGCとしての総合力を発揮していくことがKSF（成功へのカギ）になると考えている。

しかし、世界中の様々な国・地域へ、多様な国籍のグループ社員を派遣して仕事をしてもらうことに対するハードルは、まだまだ低くない。これには、テロや健康被害といった海外安全面での対策や、ビザ発給、税法、社会保険などの各国制度の違いなど様々な問題がある。こういった問題の克服に向けて、引き続き日外協を中心に、会員企業の協働が図られるよう願うものである。 ■

日外協理事会社 13 社 グローバル化への 40 年 ● 味の素

強みを活かし FIT (事業構造改革) & GROW (成長) を目指す

味の素(株)
執行役員 人事部長

吉宮由真



日外協創立 40 周年おめでとうございます。

海外進出と多角化の 70 年代

1970 年代を振り返ると、それは当社にとって海外事業と多角化進展の時期であった。食品だけではなくアミノ酸技術、開発体制を拡充しグローバル展開を進めてきた。日外協創立時の 74 年、当社の売上高は 2500 億円、経常利益で 90 億円の水準であった。海外 26 の国と地域に拠点を置き、食品、アミノ酸、医薬品など 130 以上の国や地域で商品を販売している。その当時の、主要海外生産販売法人の従業員数は 3900 名、当社からの出向者数が 80 名だったが、現在では海外グループ従業員 1 万 7000 名、日本からの出向者数は 260 名、海外における事業は継続して拡大してきている。

海外進出の歴史は、1917 年にニューヨーク事務所、18 年に上海出張所開設に始まり、70 年代は日清食品(株)、クラフトフーズ社、ダノン社など国内外の有力企業との提携を進め、事業領域の強化・拡大を図った。90 年代は、タイ味の素冷凍食品会社設立、ベトナム、ナイジェリア、中国、ポーランドと、引き続き海外拠点の拡大を図った。

うま味調味料「味の素」は、販売当初は日本国内で生産し海外へ輸出する体制を取っていたが、競合他社との海外での競争が激化すると、主力製品 MSG (グルタミン酸ナトリウム) 輸出のための海外工場での生産体制を整え、世界規模での最適

な MSG 供給体制を構築することに集中した。

74 年に味の素インテルアメリカーナ社をブラジルに設立したのは、新しい国際化戦略に沿ったものであった。また、商品「味の素」に次ぐ第 2 の柱として、医薬用アミノ酸、飼料用アミノ酸ビジネスが当時急速に伸長した。75 年からアメリカ向け冷凍食品の輸出も開始され、海外における事業の多角化に踏み出していった。

海外展開には、「現地語、現物、現地の人材」に見るローカリティ重視が必要である。東南アジアにおいては、伝統的なマーケットに直接販売チームを送り、販売チャネルを構築する。現地の原料を用い、現地の人材の活用を図る現金直売方式は新興国攻略のモデルであり、インド、アフリカでも現在活かされている。国際バルク商品である飼料用リジンは、消費地に近い場所に設立。80 年代以降、米国、タイ、中国など次々と海外工場を建設していった。

健康関連事業推進の 21 世紀

2000 年に入り、健康事業開発部新設に始まり、味の素グループは「ヒトの健康に貢献する」という原点に立ち返り、その延長線上で市場規模拡大が見込まれる健康関連事業を、次の 100 年の礎を築く成長産業の 1 つとして位置付けた。また、21 世紀における地球的課題 (環境・食資源の深刻化、健康志向の高まり) を事業機会と捉え、味の素社の特色である製品・技術 (うま味調味料を含

むアミノ酸・アミノ酸関連製品やアミノ酸技術で培った技術)をベースに、ソリューションを提供することを目指した。具体的には、発展途上国における過少栄養問題の解決、先進国における過剰栄養問題の改善、飼料用アミノ酸の飼料効率改善によるCO₂排出量削減、発酵副生物利用による土壌改善など、地球的課題解決への貢献を社会にアピールすることに取り組んだ。

現在、11年/13年中期経営計画が終了し、14/16年の中期計画が開始したところであるが、この3年間で食品・バイオ・ファインの利益構造は強化され、高機能新製品の拡大などにより国内食品の安定成長が進み、海外コンシューマー食品事業が大きく拡大した。医薬用アミノ酸・化成品事業の構造強化が進み、生産体制の再構築も進んだ。

その一方で、飼料用アミノ酸、MSG、甘味料などはグローバルな価格競争激化に直面し、新たな構造強化が求められるテーマが生まれた。現在、地球持続性、食資源、健康な生活など、おいしく栄養を摂ることを通じて世界各地の健康な社会に貢献するという基本方針をさらに深め、社会価値の実現が経済価値(利益)を創出するというメッセージを、ASV (Ajinomoto Group Shared Value) に込めた。

次の中期計画は、味の素の強みの源泉SPECIALITYを通じてFIT(事業構造改革)とGROW(成長)を実現していくことがキーコンセプトである。グローバルな価格競争に負けずに高い競争力を持つためには、味の素社ならではの先端バイオ・ファイン技術を活かした競争力ある素材を創出すること、新規呈味物質、高機能生活関連素材、バイオ新素材、高機能飼料用アミノ酸な



どが重要である。

16年には営業利益910億円、営業利益率8.0%を目指していくためには、柔軟な思考と働き方を全社あげて推進していく必要がある。これを「Open New Sky(事業領域)コンセプト」と呼び、自前にとどまらず外部の力を活用し、「隣接市場拡大」の発想を持っていきたい。

「隣接市場拡大」とは、当社の既存商品の持つ「リソース」に着目し、既存領域以外の隣接領域でチャンスを発掘することである。市場にある外部リソースも活用し、別の市場へ展開することを意図している。人材活用においては、高いロイヤリティを持つ味の素グループの人材層から、将来の経営基幹人材の発掘、育成、登用を加速させ、同時に、外部の優秀な人材が活躍できる体制づくりを図ることを意味する。

*

海外での事業経営のリスクは高い。成功と失敗、進出と撤退の経験は経験値のレベルを上げるが、既存の成功体験が強すぎ変化に対応しきれない場合もある。現地に根ざし、状況変化を事前にどう捉え、どのように手を打っていくのか。現地では業務を遂行する責任者にとって、本音レベル、実態レベルの生きた現地関連情報を入手できるかどうかは、現地での経営の良し悪しに直接関わってくる。日外協の地道な活動が、今後ともグローバル経営の一助となるよう期待し、お手伝いさせていただきたい。

日外協理事会社 13 社 グローバル化への 40 年 ● 王子ホールディングス

国内景気変動を越えてグローバル化へ

— 領域をこえ 未来へ —



ベトナム・バクニン工場

日本在外企業協会創立 40 周年、誠におめでとうございます。

日外協が創立された 1974 年は、日本の紙・パルプ産業が、原材料を海外に模索していたころで、ちょうど当社が本格的に海外展開を開始した時期と重なっている。当社は、外材の輸入から一歩踏み出し、パルプの開発輸入を開始するべく、71 年にニュージーランドにおいてメカニカルパルプの工場（現 PAN PAC、2007 年に当社が 100% 株式取得）を建設した。また、73 年にはブラジルで日伯合弁のセニブラ社を設立し、ユーカリ植林とクラフトパルプ生産を行う事業をスタートさせた。

国内景気に左右される紙・パルプ業界

紙・パルプ業界は、国内景気と密接に関係するため、60 年代の高度経済成長、73 年および 78 年のオイルショック、80 年代後半のバブル経済と 91 年のバブルの崩壊など、国内市況に大きく左右されてきた。バブル経済期には、旺盛な需要を背景に紙パルプ各社は競うように生産能力増強に取り組み、当社も新マシンの稼働や合併などで生産能力増強を急いだ。しかし、バブル崩壊後、需給のギャップが大きくなり市況は大幅に下落し、紙パルプ各社の業績は悪化した。そこで、抜本的な企業体質強化のため、当社は 93 年に神崎製紙と、96 年には本州製紙と合併した。

王子マネジメントオフィス(株)
グループ企画本部 海外事業企画部
マネージャー **新聞和也**



その後、当社では国際競争力の向上を目指し、従来の「原料の確保を目的とした海外展開」に加え、国内の需要構造が変化する中、「持続的成長のための海外展開」を 90 年代後半から積極的に推し進めている。96 年にはアジア進出第 1 号として、タイにノンカーボン紙生産工場を建設、その後 2000 年代初めまでに中国、ベトナムに段ボール生産拠点を築くと共に、中国においては、製袋工場や感熱紙加工工場などをスタートさせた。

バブル崩壊後も、前述のとおり、国内の紙の需要は景気循環に連動して推移し、2000 年には紙・板紙の生産量は過去最高を記録し、08 年のリーマンショックまでは堅調な国内需要に支えられ、おおむね横ばいで推移していた。

しかし、08 年のリーマンショック以降、紙・板紙の国内需要は減少に転じ、12 年の内需は対 07 年比で、紙が 84%、板紙が 91% となっている。また、輸入紙の増加も重なり、国内での生産は縮小が続いている。特に印刷情報用紙は輸入紙による影響が大きく、07 年比 70% (2012 年) と厳しい状況である。

4 本柱で純粋持株会社化

そのような環境下、当社は「グループ経営効率の最大化、各事業群の事業力強化」を目的として、12 年 10 月に純粋持株会社制に移行し、段ボール・

紙器やティッシュ・紙おむつなどを統括する「生活産業資材事業」、新聞紙や印刷用紙・コピー用紙などの「印刷情報メディア事業」、粘着ラベルや特殊紙の「機能材事業」とパルプ、植林、木材加工、水力・バイオマス燃料などのリニューアブルエネルギーなどの「資源環境ビジネス」の4つの柱を持つ新たなグループに生まれ変わり、事業構造転換を推し進めている。海外展開の強化はその事業構造転換の重要な1つの柱となっている。

現在は、「生活産業資材事業」「機能材事業」で特に今後の成長が見込まれる東南アジア諸国に積極的な事業展開を図っており、段ボールを中心とした板紙・パッケージング分野では、これまでに新規設立、合併、M&Aなどにより、東南アジア・インド地域で21拠点を展開している。当初は点の集合であったのが、それが結びついて線となり、さらに面としてシナジー効果が発揮できるビジネスモデルを構築できつつある。その他の生活産業および機能材事業でもさらなる展開を図っているところである。

海外資源環境ビジネスへの取り組み

一方、「資源環境ビジネス」においても引き続き積極的に海外展開しており、植林・木材加工・パルプ事業は前述のニュージーランド、ブラジルに加え、現在では東南アジアやオセアニア全域、北米地域でも展開している。

植林事業については、森林破壊防止は元より、土壌・水質・生物多様性といった「環境」、地域住民・自治体などの「社会」、植林地経営により産業を興し雇用を創出するために「経済」への配慮をしながら、国際的な森林認証制度にも適合するバランスのとれた森林経営を行うよう努めている。

09年度には海外売上比率が全体の8%程度で海外連結子会社も15社のみであったが、海外展開を積極的に推し進めた成果として、13年度には海外連結子会社は71社、売上高比率も20%を



インドネシアの植林地

超え、16年度には海外売上比率28%を見込んでおり、さらに20年度には50%を目指している。

それに伴い、国内就業者が09年度から2万人程度で推移している一方、海外人員については09年度の3000人弱から14年3月には1万3000人を超え、当社就業者の約4割が海外人員となっている。今後もさらにグローバル化・多様化が進み、より一層、国内外の従業員は国際的な感覚を身につけていくことが求められている。

領域をこえ グローバルな未来へ

当社では「領域をこえ 未来へ」というキャッチフレーズの下、国、事業、職場などのあらゆる領域をこえるべく構造転換と意識改革に取り組んでおり、紙産業のみならず、新規事業分野にも積極的に進出する計画である。今後も国内外含め、厳しい環境が続くと予想されるが、その中で発展していける国際企業を目指している。

*

海外へ進出している日系企業を取り巻く環境はダイナミックに変化しており、それに伴い日外協のミッションも変化し、その重要性も高まっていくものと思う。今後も日本の企業が海外で事業をよりスムーズに展開し、日本のみならず世界全体の経済発展に貢献するためにも、日外協の取り組みに今後も期待している。

日外協理事会社 13 社 グローバル化への 40 年 ● 花王

「花王ウェイ」を掲げて推し進めるグローバル化

花王(株) 生産技術部門
 広域事務グループ 部門人事
 部長 柏木純一



初めに日本在外企業協会の皆様に、創立 40 周年を迎えられたことを心からお祝いを申し上げたい。この長い間に、オイルショックやプラザ合意と急速な円高、アジア通貨危機など数々の激変に対応され、日本企業がこれらの荒波を乗り越えていく支援をされてきたことに敬意を表したい。また 40 年間にわたる様々な活動は、当社にとっても海外事業発展の助けとなるところが大いにあり、これまで多大なご支援、ご指導をいただいたことに対し、この場をお借りして深く感謝の意を表したい。

課題に挑戦し続けた半世紀

戦後、花王の海外事業展開は製品輸出から再開され、50 年代後半には粉末シャンプーがタイを中心に、界面活性剤が台湾で好調に販売を伸ばした。そして 60 年代半ばからは海外事業活動の軸が、製品輸出から直接投資による合弁会社設立へと移行し始め、アジアでは 64 年にタイ、台湾、香港、シンガポール (65 年)、マレーシア (73 年)、77 年にはインドネシアとフィリピン、中国 (93 年)、ベトナム (96 年) へと進出を拡大してきた。

一方、欧米では 70 年代から合弁会社を設立し始め、80 年代からは主として企業買収により事業を拡大し、アメリカ (88 年)、ドイツ (89 年) に本格的な進出を行ってきた。その後、各国での事業拡大などに伴い 100% 子会社化するなど花王の出資比率を高めてきている。

こうした花王の海外事業活動は、単に生産・販売をするだけにとどまらず、研究開発も現地で行い、各国各拠点に根を下ろした事業展開を図っており、それぞれの市場のニーズに合わせた家庭用製品、工業用製品を提供している。現在約 30 カ国に拠点を置いて、「グローバルな利益ある成長」を目指して世界市場を見据えた事業強化を図っている。

花王は海外売上比率 50% を目指しているが、このように半世紀にわたり海外事業を進め、現在ようやく 30% に達したばかりのところである。これまでの道のりは課題への挑戦の連続であった。

東南アジアを中心に合弁会社を設立していった 70 年代ごろは、各国に派遣された数名の社員があらゆる業務を担い、本社からの支援も少ない中、日本での経験や勘を頼りにインフラを整え、現地人材を採用しマネジメントを行っていった。例えば、人事の未経験者が、就業規則や賃金、評価などの人事制度をつくって運用していた。このため、その派遣者が交代すると制度や運用が揺らいでしまうということも多々あった。現地の人事担当は、派遣者から言われたことを実行するという仕事ぶりであったため、派遣者が帰国してしまうと途端に困る事態に陥ることもあった。

それでも、各国ではもともと転職が日常茶飯事であり、本格的な人事制度が整っていなくても基本的なルールや賃金の支払いさえ確実に行われていれば、何とかこと足りるという時代でもあった。

人事制度確立と経営理念浸透

それが80年代に入ると先進国企業の進出が盛んになり、現地で人材の獲得競争が始まったため、各国子会社で本格的な人事制度づくりが必要となってきた。このころようやく本社から人事担当者が海外出張して、各国ごとの人事制度づくりを協働して行うようになった。それでも各国の責任者や人事担当者が代わったりすると、人事マネジメントが行き詰まるような事態が相変わらず発生していた。

そのため、派遣される者の各国事情や文化などへの理解や、マネジメントにおけるコツや工夫などのノウハウが非常に重要となり、日外協が発行する『海外派遣者ハンドブック』は貴重な情報源、教材として活用させていただいた。

90年代に入ると、人材獲得競争の面から、就業規則や賃金制度などにとどまらず、キャリア開発を含めた総合的な人事制度を導入する必要性がますます高まっていった。このため90年代後半からは、本社人事が主導して、グローバルに標準化した人事制度をグループ全体に行き渡らせる活動に取り組んできている。そこでは何より花王精神の理解と浸透が大切だと考え、経営理念「花王ウェイ」を策定し、2000年代半ばから国内外で研修を重ねその共有を進めている。

仕事の標準化とネットワーク化

また各部門で仕事をグローバルに標準化し、国境を越えて仕事を連携して行い、キャリア開発を進める体制の整備を続けている。一例として、生産技術部門においては事業のグローバル化の進展に伴い、国内工場生まれ育った製品の海外工場への生産シフトを進めている。海外での新たな製造設備の建設・試運転は、国内のエンジニアリング部門のメンバーが支援を担当し、日常の生産活動については、主に製造部門のメンバーが海外工場で起きた問題解決への支援を行っている。



国内外の工場から社員が集う技術研修
「花王グローバルテクニクス」の授業風景

海外工場での生産活動を技術的に支援するために、09年に国内の主力工場に「グローバルケミカルオペレーションセンター」を開設した。同センターは海外工場と回線につながっており、化学品製造における設備運転の状況をリアルタイムで見ることができるようになっている。

海外工場で運転上のトラブルが発生した場合には、同センターに設置された電光掲示板に速報が表示され、工場技術者をはじめその製品に関係するメンバーがモニターの前に集結し、必要な情報を取り出せるようになっている。それと同時に現地メンバーとWeb会議を行いながら、問題解決の支援を行う。現在、マレーシア、フィリピン、タイなどの工場の運転状況が見えるようになっており、今後、その他の地域の工場にも順次拡大していく計画である。

グローバリゼーションを単なる標語に終わらせず、具体的な仕組みを構築して日々実行していかねばならないと考えている。そのため、生産技術の分野に限らずあらゆる分野において、このようなグローバルで一体的な仕事の連携を地道に実践し、進化させ続けることにより、将来において会社の大きな強みとなることを信じて取り組んでいる。

*

今後とも日外協におかれては、海外派遣者への現地事情や安全などに関する情報の提供、加えてグローバル経営に関わる施策などについてさらなる情報提供や提言を実施され、ますますその活動を発展されることを期待したい。 ■

日外協理事会社 13 社 グローバル化への 40 年 ● 川崎重工業

Kawasaki ブランドで 可能性を切り拓く力となる

川崎重工業株
マーケティング本部 海外総括部
海外第二部長 杉浦裕之



日本在外企業協会の創立 40 周年を心よりお祝い申し上げます。

米国で二輪車生産開始

当社においてもこの 40 年を振り返ると、まさにちょうど同じ 40 年前に海外事業展開におけるエポックメーキングな出来事があった。それは、わが国の二輪車・自動車メーカーとしては最初となる米国での二輪車の現地生産開始である。

造船業を出発点に総合重工業メーカーとして 130 年を超える歴史がある当社は、事業分野ごとに古くから輸出を中心とする海外展開を図っており、船舶や各種機械・プラントなどで数多くの実績がある。二輪車部門においても、1960 年代後半から「Kawasaki Motors Corp. U.S.A.」(KMC) を設立して積極的に米国市場での販売活動を展開しており、H1 と Z1 という大型ヒットモデルにも支えられて「カワサキ」の知名度は確固たるものとなっていた。当時、米国をはじめ世界各地に大きな二輪車需要が見込まれており、当社は米国に生産拠点を設けることとし、1974 年にネブラスカ州にリンカーン工場を開設したのである。

当初、KMC リンカーン工場と呼ばれたこの工場を 81 年に分離独立し、「Kawasaki Motors Manufacturing Corp. U.S.A.」(KMM) を設立した。今日では、KMM はリンカーン工場に加えてメアリービル工場(ミズーリ州)も有し、二輪車、ATV^{*1}、PWC^{*2}、汎用ガソリンエンジン、鉄道車両などを製造する一大生産拠点に発展している。

現在では、川崎重工グループ全体で合弁事業も含めて 10 カ国を超える国・地域で様々な製品を生産しており、地産地消を基本として現地に根ざした経営を進めている。

鉄道車両分野では、わが国初の北米向けフィラデルフィア市路面電車やニューヨーク市交通局地下鉄電車(R-62)の受注・納入をきっかけに、85 年ニューヨーク市に現地法人(現「Kawasaki Rail Car, Inc.」)を設立し、86 年ニューヨーク市近郊にヨンカース工場を開設した。2001 年には、前述の KMM リンカーン工場内に鉄道車両専用工場を完成し、鉄道車両の一貫製造を行う北米で当時唯一の工場として、02 年 4 月より構体製作から車両完成までの一貫製造を開始しており、ニューヨーク市および近郊の地下鉄・通勤電車を中心に、ボストンやワシントンなどの米国北東回廊での受注実績を積み重ねている。

欧州では、93 年英国に「Kawasaki Precision Machinery (UK) Ltd.」を設立し、油圧機器の生産を開始した。東南アジアでは、94 年の「P.T. Kawasaki Motor Indonesia」の設立を皮切りに、フィリピン、タイ、マレーシアにも、それまでは現地企業との技術提携が中心であった二輪車の生産拠点を相次いで設立している。

最も生産拠点の多い中国では合弁事業を中心に展開を開始しており、95 年に武漢船用機械廠と船用機械を生産する合弁会社「武漢川崎船用機械有限公司」を設立したのが最初であった。その後 95 年に造船の合弁会社「南通中遠川崎船舶有

限公司」を設立、97年には鋼構造物を製作する合弁会社「上海中遠川崎重工鋼結構有限公司」を設立した。その他にも油圧機械の生産会社、セメント排熱発電設備をはじめとする環境・省エネルギー設備の設計・販売・生産の合弁会社、産業用ロボットの組立会社などを相次いで設立しており、中国での拠点数は販売拠点も含めると32カ所に上っている。

今後も伸びる海外市場

近年、当社グループの海外売上比率は5割を超えたところで推移している。今後の当社の成長に向けてドライビング・フォースとなるのは海外市場と認識しており、引き続きグローバルな視点で成長市場・分野へ経営資源を投入し、社会の発展と共に当社グループの事業を成長させる必要がある。

欧米は当社海外ビジネスのベースとして今後も堅調に伸びると予測しており、引き続き先進国向け製品を投入する。また、新興国市場(主に中国、インド、東南アジア、ブラジル)は、将来に向けた成長市場と位置付けており、着実に取り込んでいくことが当社グループの成長のカギを握る。

このため、ブラジルでは08年に現地法人を設立して二輪車の販売を開始し、翌09年には生産工場を稼働させた。さらに12年には造船会社へ出資し、技術移転により新たな造船所を現在建設中である。インドでも二輪車の輸入・販売を行う現地法人を10年に設立し、昨年には自社生産を開始した。11年には建設機械用油圧ポンプの製造・販売・サービス会社を設立している。インドネシアでは今年4月に二輪車現地法人の第2工場が稼働を開始した。

未来に向けたミッションステートメント

世界経済や地球環境がめまぐるしく変化する中、川崎重工グループは07年に「カワサキグループ・ミッションステートメント」を制定した。これは、当社グループが21世紀において果たすべき社会



KMM リンカーン工場 (ネブラスカ州)

的使命や、ブランド価値向上のために共有すべき価値観、経営活動の原則、構成員一人ひとりの日々の行動に求められる指針を明示したものである。

この中で『世界の人々の豊かな生活と地球環境の未来に貢献する“Global Kawasaki”』を「グループミッション」として掲げている。当社グループの持つ広汎な領域における高度な総合技術力によって、地球環境との調和を図りながら、豊かで美しい未来社会の形成に向けて、新たな価値を創造していくという宣言である。

さらに、このグループミッションの実現に向けて、昨年4月にはグループタグライン『Powering your potential』^{※3}を制定した。「お客様と社会の可能性を切り拓く力となる」というKawasakiブランドの想いが込められており、当社グループの目指す姿である。



川崎重工グループは、今後もますます海外への事業展開を加速し、世界中でその活動領域を広げていこう。まだ足を踏み入れていない国々での活動も今後は増えていくに違いない。日外協および会員各企業の豊富な知識と経験を参考にさせていただきながら、世界の人々の豊かな生活と地球環境の未来に貢献していきたい。

※1：All Terrain Vehicle (全地形対応車、四輪バギー)

※2：Personal Water Craft (水上オートバイ)

※3：powering your potential
力を与える、動力を与える
お客様、社会、従業員
可能性、潜在力、発展性

日外協理事会社 13 社 グローバル化への 40 年 ● キッコーマン

日外協と共に 40 年



キッコーマン(株) 執行役員
国際事業本部副本部長 兼 海外事業部長

茂木 修



キッコーマン 米国
ウイスコンシン工場

2103 年 12 月に「和食」がユネスコの世界無形文化遺産に登録された。その背景として、おいしさや見た目の美しさに加えて、和食が健康的な食事として世界中で愛されるようになったことがある。しかしながら、キッコーマンが米国ウイスコンシン州ウォールワースにしょうゆの生産拠点を稼働させた 1973 年当時には、和食が何たるかを知っているアメリカ人はほとんどいなかった。ましてや、鮨や刺身のような生魚を口にするアメリカ人は皆無に等しかった。

昨年 6 月のウイスコンシン工場の創立 40 周年記念祝典において、ご列席いただいた現地の方たちが口々に和食の素晴らしさを語る姿には、隔世の感を禁じ得なかった。和食が海外で市民権を得、定着しているのだと感じた瞬間であった。

一歩ずつ世界に広めてきたしょうゆ

さて、和食がほとんど認知されていなかった 40 年前にアメリカに工場を設立するという決断は、周囲には無謀な挑戦と見られていたに違いない。幸いなことに、しょうゆには素材を選ばず、様々な料理に使うことができるという特長がある。この特長を活かし、しょうゆを現地の食文化の一部にすべく奮闘してきたのが当社国際事業の歴史である。

しょうゆは、もともとアメリカ人には馴染みのない調味料であり、アジア系の移民が使う正体不明の黒い液体くらいにしか認識されていなかった。また、本醸造のしょうゆは流通しておらず、

科学的に作った質の悪い商品が出回っていたこともあり、しょうゆに対する評価は芳しくなかった。従来のしょうゆのイメージでは、とても現地の食文化との融合などかなわない。そこで、スーパーマーケットで「Kikkoman」を試食してもらい、従来のしょうゆとの品質の違いやおいしさを実感してもらうことに注力した。しょうゆに浸したミートボールを店頭で焼いて試食してもらうデモンストレーションを繰り返していった。香ばしいしょうゆの香りに惹かれて、大勢の顧客が足を止めてくれた。また、しょうゆを一般家庭で使うためのレシピを提案し続けることで、「アメリカの食生活に新しいおいしさを提供する調味料」として、Kikkoman Soy Sauce を定着させてきた。

欧州では、73 年にドイツのデュッセルドルフで鉄板焼きレストランを開店したのが、本格的なマーケティングの始まりであった。アメリカで成功した試食販売と同様の効果を、レストランの形態で実現しようとしたのだ。目の前でしょうゆを使って調理される肉を味わっていただくことで、しょうゆが肉によく合う調味料だと実感してもらう試みは、その後の欧州市場における躍進の原動



欧州スーパー店頭でのデモンストレーション

力となった。

84年には、2番目の海外生産拠点としてシンガポールでしょうゆ醸造を開始した。この工場は、アジア・オセアニア市場への出荷に加えて、97年にオランダに工場ができるまでは、欧州市場への供給拠点として重要な役割を担った。アジアには、しょうゆに類似した調味料が多種存在する。これら現地の調味料とキッコーマンとの違いや、キッコーマンを使うことの価値を消費者に明確に伝えていくことが求められている。

過去20年余りの間に、アジアの消費者の購買力は大きく向上した。価格を下げずに高付加価値を訴求してきた当社にとって、大きな商機であると期待している。

中国においては、90年から台湾で合弁事業を取り組んでいる統一企業と共に、2000年に江蘇省昆山市に生産拠点を設立した。また、08年には同じく統一企業との合弁事業で河北省石家荘市のしょうゆ製造会社を買収した。これらの拠点を核に、中国の都市部を中心に商品の普及に努めている。

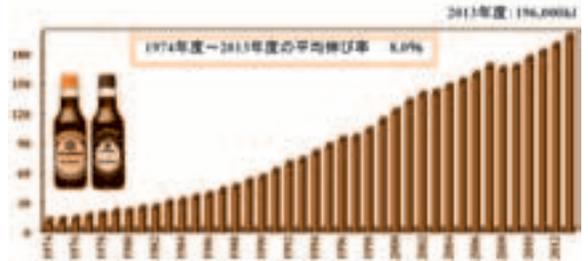
海外でのその他の取り組み

しょうゆ事業以外では、69年にアメリカのJapan Food Corporationへの資本参加を通して参入した東洋食品卸売事業は1千億円を超える売上規模になり、キッコーマングループの中核事業の1つに成長した。昨年には、東洋食品卸売事業の会社名を、世界共通でJFCに統一した。日本食が世界中で注目されているこの好機を逃さずに、さらなる成長を期している。

また、90年にアジア・オセアニアにおける商標使用権と販売権を永久的に取得したデルモンテ事業については、05年にタイのトラート県、06年には中国福建省の廈門市に生産拠点を設立し積極的な事業展開を進めている。

05年には米国ニューヨーク州のカントリーライフ社への出資を通して、米国を中心とした健康

海外における当社しょうゆ類販売量推移



食品事業に参入した。08年にはカリフォルニア州のアレジー・リサーチ・グループ社を買収した。今後、中核事業の1つとして育成していく。

最近の10年間を振り返ると、当社にとって大きな挑戦であったアメリカ市場ではキッコーマンしょうゆがかなり浸透し、その後も安定成長を続けている。ヨーロッパ市場は10年以上にわたって売上が2桁以上の伸長を続けており、国際事業の成長を牽引する重要なマーケットに育った。次の成長を支える市場として、アジアへの積極的な投資を続けており、事業の強化を図っている。

また、しょうゆや東洋食品卸売に続く国際事業の新たな中核事業として、デルモンテや健康食品などの育成を行っている。こうした取り組みを進めていく中で、昨年度は国際事業の売上が連結売上の半分を初めて超えた。また、連結営業利益の4分の3は海外で稼いでいる。今後もスピードを落とさず挑戦を続けていく所存である。

最後になるが、日本在外企業協会が創立40周年を迎えられたことを、心よりお慶び申し上げる。当社は貴協会の創成期に入会し、海外各地の諸情報の収集から出向者の赴任前研修まで、様々なかたちで活用させていただいている。日外協が提供してきたサービスの中には、会員各社が海外での経験を積み重ねることで独自に対応できるようになったものもある。一方、例えば社会保障協定のように政府間レベルでの対話や調整が必要な事柄など、日外協に期待される重要な役割が数多く残されている。日外協がますますご発展されることを祈念している。

日外協理事会社13社 グローバル化への40年 ● キヤノン

グローバル化と共にあるキヤノンの発展

キヤノン(株)
人事本部人事統括センター
所長 細谷陽一



日本在外企業協会が創立40周年を迎えられたことを、心よりお慶び申し上げたい。

この40年の歴史は、そのまま日本の企業が事業をダイナミックにグローバル展開してきた歴史と重なる。当社も1978年に会員として協会に参加し、94年からは社員を協会に派遣させていたなど、浅からぬ関係を今日まで継続させていただいている。この間の歴史を少し振り返ることで、また行く末に思いを馳せることで、この記念すべき節目に多少なりともお役に立てることができれば幸いである。

赤字から救ったグローバル化と多角化

当社は「世界一のカメラを、自らの技術で作上げる」ことを目指し、37年に精機光学工業(株)として設立された。以来、総合カメラメーカーとしての成長を経て、事業多角化とグローバル化を経営の基本戦略として今日まで発展してきた。

協会が創立された40年前、74年という、日本ではオイルショックを引き金としたインフレが「狂乱物価」という造語を産み出し、戦後初めてマイナス成長を経験した年である。当社も電卓事業の不振から、75年上期に上場以来初の赤字決算、無配転落の憂き目にあった。しかし、この危機を救った要因が多角化とグローバル化であった。キヤノンではその10年ほど前から多角化とグローバル化を推進し始めており、「右手にカメラ・左手に事務機」というスローガンを掲げたの

が67年、社名をキヤノンカメラ(株)から現在のキヤノン(株)に変更したのが69年である。

国際化は55年のニューヨーク支店の開設がそのスタートであるが、63年に欧州、65年にアメリカ、67年に中南米でそれぞれ現地法人を設立し、代理店販売に頼らない自前による販売網の構築をスタートさせていた。これらの布石が功を奏し、多角化の一角である複写機の売上げと、海外市場の売上げとが牽引^{けんいん}となって、不振の国内市場をカバーしたのである。結果として赤字決算を1期に止め、半年後の下期決算では増収増益を果たすこととなった。

「第二の創業ビジョン」で円高を克服

次の転機は80年代後半に訪れる。1つが86年の円高不況による75年以来の減収減益である。当時の輸出比率は70%を超えており、円高の影響を大きく受ける結果となった。もう1つが88年、創立51周年目に作成したビジョン「第二の創業ビジョン」である。企業理念として「共生の理念(世界の繁栄と人類の幸福のために貢献すること、世界人類との共生を図ること)」を掲げたことだ。この理念に基づいて事業活動を行い「真のグローバル企業」となることが目標とされた。このビジョンは冊子にまとめられ社員に配布されたが、英訳版のタイトルは「The Vision that starts a new Canon」であり、まさに会社の新たなスタートを宣言したものとなった。この企業理

念は今日においても、全ての事業活動のベースとなっている。

次のマイルストーンは、現会長の御手洗富士夫が社長に就任した95年である。翌年に制定した5カ年計画「グローバル優良企業グループ構想」は、以来5年ごとにPhase Iから現在のPhase IVまで継続されている。この間、様々な経営革新が実行され、全体最適化、集中と選択、キャッシュフロー経営、セル生産方式の導入等々、今日の経営基盤が構築、強化された。

このように当社の過去40年は、^{うよきよくせつ}紆余曲折はあったものの、グローバル化を大きく進め事業を拡大させてきた40年であった。74年の連結売上高は945億円、従業員数は1万3473人であったが、今日(2013年度)では連結売上高3兆7314億円、従業員数19万4151人と、売上規模は約40倍、人員規模は約14倍となっている。

海外売上比率は80%を超え、従業員の60%は外国籍社員である。海外駐在の第1号は53年、当時のアメリカにおける輸入代理店に、カメラのメンテナンス要員を送ったのが最初であるが、現時点(14年5月時点)では991名を数える。

カギとなる「グローバル人材」と「共生」

しかし、様々な環境変化、新興市場の開拓、新たなライバル企業の台頭、ボーダレス化の波に晒されている今、盤石な組織体制、人材配置ができているかと問われると、途端に答えに窮してしまうのが正直なところだ。前述の5カ年計画では、グローバル化戦略の新たな挑戦として、世界3極体制の確立を進めている。これは日・米・欧の3極ごとに事業のコアを持ち、独自技術の育成と独自製品の開発、生産を行い、世界の販売網を通じた相互輸出により、為替変動に対する経営の安定を図るものである。この戦略を進めるには、それを担う人材の育成と配置がポイントとなることは言うまでもない。新興市場の開拓を含め、日本人を海外に派遣して事業を行うという従来の図式に



グローバル人材育成・幹部研修

加え、いかに日本人以外の人材をグローバルに登用していけるか、というのが課題だ。

このような中、改めて「共生の理念」を見返してみると、自社の利益のみを追求するのではなく、現地社会との共存共栄を積極的に実現するとしたこの理念の重要性を再認識させられる。この精神は、「共生の理念」とほぼ時を同じくして発表された日外協の「海外投資行動指針」の精神とも軌を一にするもので、改めて協会の意義と役割を確認した次第である。普遍性の高い理念を掲げ、その理念の具現化を時代の変化に合わせてながら事業を運営していくことが、今、我々に求められていることだと思う。

協会設立40年という節目を迎え、今後の40年に思いを馳せると、日本企業の海外活動の支援という協会の役割は変わらないものの、その中身は、日本人という切り口に、日本人以外の人材活用という切り口が加わることは必然であろう。人材のグローバル化は多くの企業にとっても共通の課題だ。

今後も協会の活動がますます活発化され、共通の課題克服へ向けて会員企業がお互い^{せつぎたくま}切磋琢磨しながら発展をしていけるような場、ファンクションとなるよう、大いに期待している。また、そのような活動に対して、微力ながら協力は惜しまない所存である。

日外協の今後のますますの発展を祈念し、結びとさせていただきます。 ■

日外協理事会社 13 社 グローバル化への 40 年 ● 帝人

過去から学び 未来を目指す

帝人(株)人財部
グローバル人事チーム統轄
担当部長 吉村慶夫



帝人株式会社は、日本で初めてレーヨンの製造プロセスを確立したベンチャー企業として、1918年にその第1歩を踏み出した。その後、幾多の試練を乗り越えて合成繊維メーカーへと転換し、以降も時代の進展と共に培ってきた化学技術や最先端の研究開発を通じて、事業の拡大、新規分野への進出、グローバル化に挑戦し続けてきた。そして現在は、高機能繊維・複合材料、電子材料・化成品、ヘルスケア、製品・流通、ITなど、多岐にわたる事業をグローバルに展開する企業グループへと進化・発展している。

海外進出の2つの発展ステージ

当社の事業活動を中心にこの40年を振り返ってみると、「事業の多様化(70年代前半～90年代後半)」と「テイジンの創生(90年代後半～)」と大きく2つに分類できよう。

「事業の多様化」の前半は、祖業であるレーヨン事業から撤収し、ポリエステル繊維事業の規模を飛躍的に拡大すると共に、新事業の探索と海外への進出を急速かつ広範囲に展開した時期であった。当時の事業分野は、食品やサービスから化学工業、石油掘削事業にまで広がり、駐在員事務所や合弁まで含めると進出先は南アフリカ、マダガスカル、ナイジェリア、エチオピア、コロンビア、イラン、スリランカにまで及んだ。しかしながら、特に異業種への進出については、その後の対米繊維輸出規制、石油危機、円高不況などの影響も受けて、最終的に事業として確立する前にその多く

が撤退を余儀なくされることとなる。

一方で、現在当社の主要事業にまで成長しているポリエステルフィルムやアラミド繊維、医薬品などは、この時期に種がまかれた新規事業であった。また、現在も東南アジアにおける重要な製造拠点となっているタイの現地法人の拡大も、この時期に手がけられたものである。

その後90年代に入ると、当社は再び海外事業の拡大に向けて走り出すこととなる。繊維・フィルムといった素材事業を中心に海外での合弁会社の設立や海外企業との提携などを積極的に進め、94年には中国での初めての本格的な製造拠点として、上海近郊に繊維の染色加工の製造・販売会社を設立した。

テイジン創生の10年

「テイジンの創生」と位置付けられる直近の約10年は、当社のグローバリゼーションがさらに加速した時期である。海外でのM&Aの拡大(アラミド繊維事業・炭素繊維事業・在宅医療事業)、グローバル最適生産体制の確立(アラミド繊維事業・樹脂事業・ポリエステル繊維事業)、欧米大手有力企業とのアライアンスの拡大(医薬事業・フィルム事業)、米国大手自動車メーカーとの車両用構造体の共同開発(複合材料事業)、米国・オランダでの持株会社の設立(コーポレート)、インド・ロシアでの法人設立(コーポレート)など、事業・地域によってアプローチは異なるが、いずれも当社の持つ強みをさらに強化することを意図

したものである。

言い換えると、「事業の多様化」の時期に見られた飛び地的な多角化や海外進出ではなく、今後成長が見込まれる「モビリティ（自動車・航空機）」「情報・エレクトロニクス」「ライフプロテクション（各種防護材料）」「環境・エネルギー」「ヘルスケア」の5分野をターゲットとし、当社の持つ素材技術・ヘルスケア技術それぞれの深掘りと幅出し、並びに両技術の融合をベースとして世界の市場や顧客のニーズに応える“ソリューション”を提供していくという経営の基本方針・長期ビジョンに基づいたグローバル展開である。

今後、国際社会においては、人口の爆発的な増加と、それに伴う食料や水資源の不足、新興国経済の発展に伴う化石燃料資源の需要増大とCO₂排出量の増加、そして、高齢化の進展による医療費や社会保障負担の飛躍的増大などが予想されている。

このような社会や環境の変化に対応し、帝人グループは高機能素材、ヘルスケア、IT、およびそれらの融合領域を事業ドメインとして技術革新に注力し、省エネルギー・省資源、環境保全、豊かさの向上、安全・防災、健康・快適といった価値を世界に提供することで、我々の企業理念である「人々のQuality of Lifeの向上」に貢献していく。

創立100周年と中長期経営ビジョン

間もなく創立100周年を迎える当社の歴史を「海外進出」という視点で概観すると、相当に早い時期から海外での事業展開に果敢に挑戦し、進出・成功した事例と失敗・撤退した事例を繰り返しながらも、常にグローバルな事業展開を図り、自らを変革しながら成長を目指してきたと言える。

帝人グループは、2012年に中長期経営ビジョン「CHANGE for 2016 -革新と実行-」を発表し、「グローバルエクセレンス」の獲得、すなわ



東南アジアの主要製造拠点 タイ・テイジン

ち「世界に存在感のある企業グループとなることを目指す」ことを掲げた。その道のりには、数多くの挑戦すべき課題があるが、グループの有する技術や様々な強みを基盤として、過去の成功・失敗の経験にも学びながらグループ一丸となってさらなる変革を進め、目指すべき姿に向かって挑戦し続けなければならないと考えている。

日外協との関わり

最後になるが、筆者自身が日外協と深く関わることとなったのは、ここ5年ほどのことである。関西での海外安全グループ研究会では、参加企業の問題意識の深さ・情報量の多さ・安全対策的的確さに触発されつつ、常時率直な情報・意見交換が可能な貴重なネットワークを築くことができた。また、各種セミナーやハンドブックなど日外協が発信する情報の質の高さやそれらを支えるスタッフの方々の志の高さを再認識したのもこの間である。

その後、縁あって12年1月に関西地区・国際人事グループ研究会の発足に参画する機会にも恵まれ、現在に至っている。筆者の担当する人事の領域においても「グローバル」の課題は山積しているが、日外協の掲げる「海外投資行動指針（企業グローバル行動指針）」の精神に立ち返りながら、参加企業の面々と議論を重ねていきたいと考えている。日外協には、引き続き会員企業が研鑽^{けんさん}を積める場をご提供いただけたら幸いである。■

日外協理事会社 13 社 グローバル化への 40 年 ● 東芝

海外進出に突き進んだ 40 年

（株）東芝
コーポレートコミュニケーション部
部長 奥住直明



日本在外企業協会の創立 40 周年おめでとうございます。

振り返れば、1970 年代から今日まで、日本と世界を取り巻く環境は大きく変わった。電機業界も例外ではなく、今では当たり前となった携帯電話やパソコンも 40 年前にはなく、FAX も一部でしか使用されず、海外との連絡はテレックスが主流であった。この機会に当社の海外進出の 40 年を振り返ってみたいと思う。

1970 年以前の海外進出

今日では現地生産や現地販売のオペレーションは当然のように行っているが、当時はまだ日本からの輸出が主流であった。70 年以前の海外事業としては、50 年代までは米国など先進国からの先進技術輸入と完成品の間接貿易を中心に行っていた。60 年代に入り、直接投資や技術輸出を始めるようになった。また、海外拠点も設置するようになったが、今日のような現地法人ではなく駐在員事務所の設置であった。



東芝ジェイエスダブリュー・パワーシステム社（インド）

海外現法の第 1 号は、65 年に設立した「東芝アメリカ社」である。60 年代の後半からは、主に発展途上国による輸入代替産業育成策に伴う関税障壁対応がきっかけとなり、製造拠点の海外展開が始まり、ブラジル、メキシコ、タイ、イランなどに拠点を設立した。また、再輸出加工の製造拠点を韓国やマレーシアにも設立した。

1970 年代の海外進出

1970 年代前半に発生した以下の出来事などにより、それまでの先進国市場向けの輸出一辺倒からの見直しを行った。

- ①米国での日本製カラー TV ダンピング認定
- ②円の変動相場制への移行（円高）
- ③第一次オイルショック（1973 年）

続いて、日本企業の進出による貿易摩擦が問題視されるようになり、当社でも現地との調和や、共存共栄を旨とする現地化への動きを模索し始めた。その結果、先進国への直接投資を促進することになり、主に米国ではカラー TV、半導体、モーターの製造、英国でのカラー TV 製造、ドイツでの半導体組立などの拠点を立ち上げた。一方で、アジアや中東の拠点からは一部撤退も行った。

1980 年代の海外進出

海外事業の再度の転機となったのは、1985 年のプラザ合意による急激な円高であった。そのため、アジアを中心にグローバル製造拠点を設立していった。特に、タイでは 80 年代後半から 90

年代前半にかけて、カラー・ブラウン管、冷蔵庫、エアコン、半導体、照明などの製造拠点を相次いで設立した。その後、ブラウン管のように事業そのものから撤退した分野を除くと、今日まで製造拠点は継続して稼働している。さらには、シンガポールやマレーシアにも製造拠点を立ち上げた。

1990年代の海外進出

すでに80年代には海外生産や海外調達を急激に加速してきたが、90年代に入り世界経済のボダレス化の進展と、なんとといっても世界の工場としての中国の台頭により、相次いで中国での拠点を設立していった。今日では、中国での製造は、PC、白物家電、半導体、エレベータ、照明、コピー機、変圧器、水力発電機器など、非常に幅広い分野でオペレーションを行っており、販売拠点も加えると中国での拠点は64を数えるに至っている。

中国は単に製造拠点(世界の工場)としてだけではなく、13億人の巨大市場としての魅力もあり、当時は新規海外投資先は中国を中心に検討してきた。

2000年代の海外進出

今世紀に入っても中国の勢いは衰えなかったが、一方では様々なリスクも無視できない状況となり、チャイナ・プラス・ワンを検討し始めた。このころより急速に進展したAFTA(ASEAN自由貿易地域)などの経済連携を活用した「生産分業」も海外進出の戦略立案にとって重要となった。同時に韓国企業、台湾企業、さらには中国企業の台頭により、価格競争は一層激しくなった。

また、高度情報化時代への対応や地球環境問題への対応など、多面的な海外事業戦略が必至となってきた。そのため拠点の立地も、単に労働賃金の安価などだけではなく、裾野産業の集積度、サプライチェーンの充実度、優秀人材の確保などをきめ細かく精査する必要に迫られるようになってきた。



タービン・ローターの加工作業

現在および今後の海外進出

今後、日本市場は人口減少などにより、残念ながらシュリンクしてしまうと思われ、海外オペレーションはますます拡大する傾向にあると言わざるを得ない。80年代の急速な円高により、日本の産業界は高成長から安定成長への転換を余儀なくされた。それでも、国内の「強い現場」は、環境の変化に負けないだけの能力を構築することで、新たなハンデをも乗り越えることに成功した。この結果、日本の「現場力」は比較優位を保ち、いわゆる貿易摩擦問題まで生じるほど競争力のある存在へと成長してきた。

しかし、冷戦の終結とともに幕を開けたグローバル時代は、世界の姿そのものを大きく変えた。隣国中国が低廉な労働コストを武器に、一気にその存在感を高めるに至り、競争環境も一変した。一方、ここにきて日本に比べて低い労働コストを売り物にしていた中国や一部の東南アジアの国で賃金の高騰が常態化するようになり、再び潮目が変わりつつあることに注目したいと思っている。

製造拠点の今後を考えると、FTAやEPAの深化により、「水平分業」からさらに進んで「工程別分業」の可能性も出てくると考えている。そこで生きてくるのが、日本の強い「現場力」である。FTA/EPAの動きを先読みして、最大限「現場力」を強化する海外展開が今後はますます重要になると確信している。 ■

日外協理事会社 13 社 グローバル化への 40 年 ● 本田技研工業

Honda の海外展開の考え方と今後

本田技研工業(株) 渉外部

担当部長 三ヶ尻 裕



Honda は「Mobility」をキーワードとして、「移動することの喜びや楽しさ」を追求した商品を幅広く開発、生産、販売している会社である。創業は 1948 年で二輪車でスタートしたが、その後、小型エンジンをベースにした発電機、耕運機、芝刈機などの汎用製品に取り組み、63 年には国内最後発メーカーとして四輪車ビジネスに参入した。

Honda の創業者である本田宗一郎は、創業から 8 年を経た 56 年に、社是として、「わが社は、世界的視野に立ち、顧客の要請に応じて、性能の優れた廉価な商品を生産する」を制定した(98 年に「わたしたちは、地球的視野に立ち、世界中の顧客の満足のために、質の高い商品を適正な価格で供給することに全力をつくす」に一部改訂)。この社是の根幹をなすのが、「世界の顧客の満足を最大限に、市場に近いところで生産する」という考え方である。

市場に近づける現地生産

海外で現地生産を行うと生産場所と市場が近くなり、迅速な商品の供給が可能になる。ロジスティクスをできるだけ短くすることにより、車種のタイプ・色・オプションなど顧客の多様なニーズや、市場の急激な変動に迅速な対応を行うことができる。また、現地で雇用を創出し、部品の調達を通じて現地経済に貢献していくことが、進出先国と

の経済摩擦を回避する上で重要である。

自動車生産は裾野が広く、現地の経済や雇用に与える影響が大きい。日本からの輸出車が現地メーカーのシェアを奪っていく場合、深刻な経済摩擦も起こりかねない。同時に現地生産により、生産コストの通貨を販売による収入の通貨と一致させれば、為替リスクを低減することができる。為替に振り回されない安定した収益の確保は、ものづくりの基盤と将来技術の研究開発のために極めて重要である。生産現場でのコスト削減や販売での顧客保持・拡大の成果や努力が、為替の変動で打ち消されてしまうことは、従業員のモチベーション維持のためにも好ましくない。

小さく生んで大きく育てる

海外展開に際して、Honda は二輪ビジネスの体験を活かして、「小さく生んで大きく育てる」という考え方を取ってきた。その前提には、二輪車ビジネスの投資規模が、四輪車ビジネスに比べてはるかに小さいため、リスクも低減できることがある。62 年に最初の生産拠点をベルギーに設立したが、その後も世界各国にまず二輪車の生産で進出し、現地で十分にノウハウを蓄積してから四輪車の生産に投資するという方式を取ってきた。その理由としては、二輪車の生産・販売・調達などの経験を通じて得た、当該国での様々な知見や人材を四輪車ビジネスに活かせることが挙げられ

る。また、二輪車ビジネスで蓄積した資金を現地で有効に活用して、巨額の借入れを避け、適正規模での投資を図れる利点もある。

マトリックス体制でグローバル経営

創業から65年を経た2013年末で、Hondaは約160カ国でビジネスを展開し、二輪車が1700万台、四輪車が430万台、汎用製品が600万台と、合計で2700万人を超える世界のお客様に商品を提供するグローバル企業になった。Hondaグループ全体での従業員は19万人に達する。海外での販売比率は、二輪車は実に98%、四輪車80%、汎用製品94%であり、全世界を米州・南米・中国・アジア・欧州・日本の6地域本部制とし、横串で開発(二輪車/四輪車/汎用製品)・生産・調達・事業管理などを配置するマトリックス体制で運営を行っている。また、研究・開発は独立性を重んじて、本田技術研究所という子会社で行い、Hondaが研究費として売上高の5%という他社に比べても大きな額を拠出していることも特色の一つである。

日・米を核に世界に広がる

14年は新たな中期計画の初年度でもあり、Hondaの世界性を磐石とすべく様々な取り組みを進めている。研究開発や設計については、高度な人材の活用や高額な設備やテスト施設などの必要性と効率を考慮し、環境・安全対応を含む開発のコア拠点を日本に置いている。しかし、今後は現地の市場ニーズに適した商品を開発するために、最終商品に近いプロセスの開発機能を海外に移管する動きが加速していだろう。生産技術に関しても、約50年ぶりの国内新工場である寄居工場など、コアのものづくりは日本に残すものの、先進国における供給能力の拡大、高付加価値製品の増強、また新興国での新生産拠点など海外展開が

目白押しだ。

主要拠点である日本や米国の大工場がマザー工場として機能し、新拠点や新しいモデルの導入プロジェクトに技術者を派遣または駐在して支援する体制の拡充が重要となる。ただ、いずれの案件も、当初こそ日本からの支援を厚めにする一方で強力で推進するが、人・モノ・金の軸で、よりレベルの高い「海外拠点の自立化」への迅速な対応が求められている。

激化する競争下での日外協への期待

自動車産業のグローバル競争はこれからもより厳しくなるだろう。Hondaを含む日本企業にとって重要なことは、先進的で魅力的な商品づくりと顧客視点でのマーケティングであるが、それが成果を生むには、為替の合理的な水準での安定に加え、他国に劣後しない関税・非関税など通商分野や、投資協定などルールづくりのさらなる深化が必要である。

研究開発、生産は海外に拡大していくとしても、日本での研究開発活動が生み出した知財やノウハウを収益として還元するために、ロイヤリティに対する送金規制の撤廃や海外での課税環境の整備も重要である。この点には、模倣品の取締り強化や、不当に技術移転を要求されないための対策も含まれ、日本がこれらの課題の解決を進め、知的財産立国の実現に向かう必要がある。

人がグローバルに移動する観点からは、日本・現地双方向でのビザ取得の簡素化や、社会保障協定を締結する国・地域の拡充、そしてHondaの基本理念と方針を理解する海外人材の育成、多様化への対応がその重要度を増す。

これらの難題に立ち向かうに際して、40年の長きにわたり海外事業に関わる諸課題に取り組んできた日外協の役割は、さらに大きなものになると思う。会員各社との連携を通じての一層のご尽力を期待申し上げたい。 ■

日外協理事会社 13 社 グローバル化への 40 年 ● 丸紅

変革から飛躍への 40 年

丸紅(株)
執行役員 人事部長

伊佐範明



この 40 年を振り返ると、世界経済が様々な面で相互依存を強めグローバル化を深めた時代であった。世界中にネットワークを張り巡らせている我々総合商社としても、産業構造の変化や時代のニーズに合わせ、自らを変革しながらビジネスモデルを進化させ、海外進出・投資を加速させてきた。

1970～80年代： 「商社冬の時代」における海外進出

40 年前、日本経済は大きな転換点を迎えた。1973 年の石油危機で高度成長期は終わりを告げ、日本経済は低成長時代に入った。商社の業績も低迷しメーカーの直輸出が増えるなどして、商社の機能・役割が縮小していった。80 年代には「商社冬の時代」が叫ばれた。

そうした厳しい経営環境下でも商社が生き延びてきた理由の 1 つは、海外投資を続け、新たなビジネス機会を世界中で模索してきたことにある。当社は 70 年代に多くの事業会社を海外に設立した。

さらに、85 年のプラザ合意により円高が急速に進み、日本企業の海外進出・買収が活発化した。当社も専門の M&A チームを設けて M&A に力を入れ、87 年からの 5 年間に 97 件の海外事業会社の設立・出資・買収を実施している。現在の米国事業の柱となっている農薬販売会社ヘレナ・ケミカルは 87 年に買収したものである。

資源エネルギー・ビジネスのルーツも、この時代に遡ることができる。当社の主要事業の 1 つであるカタール LNG 開発プロジェクトは、79 年に

取り組みを開始し、85 年の生産・販売会社への資本参加を経て、97 年に第 1 船が日本に到着するという 20 年がかりの大プロジェクトであった。

90年代： バブル崩壊の後始末と投資への傾注

90 年代は、バブル崩壊による多額の不良資産を処理し有利子負債を圧縮しながらも選択と集中を進め、投資活動を拡大させていった時期であった。もはや仲介取引に依存するだけでは商社としての存在価値を見出せず、投資をからめた新たなビジネスモデルに踏み出していったのである。

電力分野では、海外の電力自由化、民営化の広がりを受け、それまでに培ってきた豊富な海外 EPC (設計・調達・建設までの一括納入請負) の実績とノウハウをベースに、IPP 事業 (独立系発電事業) への取り組みを開始した。98 年に建設を開始したフィリピンの国家プロジェクトであるサンロケ水力発電事業は、当社が IPP 事業に注力していくターニングポイントとなった。

また、90 年代半ばから、他の日本企業に先駆けて水ビジネスへの取り組みを開始した。97 年にメキシコ国会会社向け事業、99 年に中国・成都市向け上水供給事業を BOT (建設・運営・譲渡) 方式で受注するなどして、水分野の実績を積み上げていった。

2000年代～： 新たな飛躍のフェーズへ

2000 年代は、世界経済が成長する中で新たな

ビジネスモデルを進化させていくフェーズとなった。01年度にバブル崩壊後の負の遺産を一掃し、02年度のV字回復を実現してから、世界同時好況と資源高というフォローの風を受け様々な分野で海外投資を活発化させ、商流の川上から川下まで入り込んでいった。

見逃せないのは、過去の失敗を反省しリスク・マネジメントやポートフォリオ・マネジメントを強化し、経営手法を大きく変えた点である。これがその後の投資拡大に弾みをつける土台となった。

資源エネルギー分野では、新興国を中心に需要が拡大し国際価格が高止まりする中、保有権益の拡大を図ってきた。チリでの銅鉱山開発や、赤道ギニア、ペルー、パプアニューギニアでのLNGプロジェクトに参画した他、豪州の炭鉱の権益を取得し供給力を強化している。

食料分野では、強みを持つ穀物取引において、生産者と消費者をコスト競争力のある流通でつなぎ、強固なサプライチェーンを構築している。長期契約で船を借り上げるタイムチャーターを商社で初めて導入したのは当社であった。さらに、米国の穀物大手ガピロン社の買収により取扱量は5500万トンを超え、世界の穀物市場での存在感を高めている。

電力分野では、持分発電容量を積み増すとともに事業の幅を広げている。アブダビのタウィーラ発電・造水プロジェクトなど海外の大型IPP事業を相次いで受注するとともに、IPP事業の多角化に乗じて英国での電力卸売事業や、中近東で



シャイロー4風力発電事業（米国）



ターボガス複合火力発電所（ポルトガル）

の発電造水事業への取り組みを開始した。また、洋上風力発電事業といった再生可能エネルギー発電事業にも進出し、グローバルな電力事業者としてさらなる業容の拡大を目指している。現在では当社の持分発電容量は1万MWを超え、日本最大級の独立系発電事業者となっている。

水事業においては、当初のEPCやBOT方式などから進化したコンセッション（運営権譲渡）方式の事業にも注力している。水道事業の完全民営化が認められているチリで、06年の上下水道一貫事業を提供するアグアスデシマ社の買収に続き、10年にはチリ第3位の水事業会社アグアスヌエバス社を産業革新機構と共同で買収し、コンセッションの経験とノウハウを蓄積している。

世界では今後も人口増加と経済成長が続き、社会のニーズが多様化するとともに、資源エネルギー・食料の安定確保や地球環境問題といった多くの課題が噴出することが予想される。当社としても、そうした課題の解決に積極的に取り組みながら、世界経済の発展に貢献して参る所存である。

*

最後に、日外協の活動は多岐におよび、当社としても様々な面で活用させていただいている。今後も企業の海外展開を強く後押ししていただき、海外で事業を円滑に営むことができるよう、日外協の一層のご支援をお願いしたい。

日外協理事会社 13 社 グローバル化への 40 年 ● 三井物産

オイルショック・商社斜陽論・バブル経済を経て 真のグローバル化へ

三井物産(株)
執行役員 人事総務部長

北森信明



日本在外企業協会は 1974 年の創立以来、日本企業の海外進出や投資活動の支援を継続して展開し、今般 40 周年を迎えられたことは一会員として誠に喜ばしく思う。

日外協設立時(1975 年 3 月期)と現在(2013 年 3 月期)の当社の姿を比較してみると、連結総資産で 2 倍以上(3.9 兆円→10.3 兆円)、関係会社数は約 7 倍(149 社→1064 社)と連結ベースでの規模を拡大させる一方で、単体従業員数は半減(1 万 1000 人→6000 人)、単体中心の経営から海外も含めたグローバル・グループ経営へ、その軸足を移している。

日外協 40 周年という節目にあたり当社自身の過去 40 年を振り返りながらグローバル経営という視点も交え、現状・今後の課題についても考えてみたい。

波乱万丈の 40 年

70 年代は、商社斜陽論が巷間^{ちまた}で取沙汰され、商社の存在理由が問われた時代であり、また 73 年のオイルショックにより日本企業全体の経営環境が激変した。当社はそうした時代背景の下、コミッション・マーチャントからの脱却を目指し、海外での事業投資・資本参画を進め、エネルギー資源開発・プラント建設などを推進した。ただし、

その中にはイラン・ジャパン石油化学(IJPC)事業のように 79 年のイラン革命、およびその後のイラン・イラク戦争による影響で中止を余儀なくされた案件もあり、海外投資のリスク管理のあり方を深く考えさせられることになった。

80 年代に入るとプラザ合意とそれを起因とする急激な円高を背景に、日本はバブル景気の時代を迎える。同時に日本企業が海外進出を本格化させた時代でもあった。当社は IJPC 問題を抱えつつも、アパレル・外食などの川下産業や通信・半導体などの情報産業など多彩な分野での挑戦を展開した。

90 年代には国内でバブル経済が崩壊し、世界に目を転じれば東西対立構造が終焉^{しゅうえん}し、アジア通貨危機に象徴されるようなグローバルな市場主義が進展するなど、経済・社会環境が劇的に変化する時代を迎えた。当社は急速な環境変化へ対応すべく、不採算事業や収益性の低い関係会社を整理し、重点分野への経営資源の集中を進めた。その中でインドネシアの発電事業やサハリン 2 への参画といった「新しい仕組みの創造」を意識した海外大型プロジェクトを推進していった。

99 年には長期業態ビジョンをまとめ「情報集約型の価値創造商社」という理念を掲げたが、これは経済・社会環境の激変の中で商社自身も知識を集約し、新たな価値を顧客に提供しなければなら

らないという危機感に基づいていた。

2000年以降にはさらなるグローバル化の進展、新興国の経済発展、高度情報化社会の出現を背景に資源価格は高騰、世界同時好況の影響もあり、当社は大きく連結業績を拡大した。社内の体制も営業本部長へ大幅に権限を委譲する営業本部制の導入、海外3極体制の構築など、事業投資をより機動的に推進できるかたちを整えていった。

そして、09年には10年後のあり姿を見据えた長期業態ビジョン～**絶え間ない進化 (Evolution)**を求めて～を発表した。この長期業態ビジョンでは、外部環境認識として、世界経済の安定成長への回帰、アジアへの長期構造的シフト、次世代の技術革新要素 (ICT、環境エネルギー、ライフサイエンス、ナノ・新素材など) を意識しつつ、2020年のあり姿として「時代のニーズへの産業的解決者」、「世界の経済厚生」への貢献、「仕事の質」「利益の質」を問いつける姿勢、絶え間なく柔軟に業態を進化させていく企業風土、基礎収益力・財務基盤の強化を掲げている。

2020年に向けたチャレンジ

今期は長期業態ビジョン発表から5年目であり、折り返し地点に立っていることも踏まえて、新たな中期経営計画 **Challenge & Innovation for 2020** を先日発表した。今後3年間で2020年のあり姿実現に向けた重要な期間と改めて位置付け、基本方針として以下の3つを掲げている。

- 「競争力」「経営力」「開拓力」に一層の磨きをかけ、顧客ニーズの産業的解決を実現
⇒ 当社強みを活かした「攻め筋」の確立
- 「既存事業」の収益基盤強化と「パイプライン案件」(*)の完遂
- きょうじん 強靱なキャッシュ創出力に裏打ちされた「新規事業」への投資と「株主還元」の両立

※：「パイプライン案件」とは14年5月時点で推進方針が決定・開示されており、今後数年の期間内に収益貢献が予定される案件。



インドネシア発電事業

現在、当社は中期経営計画を踏まえながら、さらなるグローバル展開力の深化やポートフォリオ経営の進化、またグローバル・グループ経営の推進といった課題に取り組んでいる。

真のグローバル化と日外協

日外協の発行する月刊情報誌は、「グローバル経営」という言葉をタイトルに掲げている。「グローバル経営」を単に海外で事業活動の一部を行うことではなく、全世界を事業活動のためのフィールドととらえ、企業のリソースを全地球規模で最適化を図っていくことと考えれば、当社に限らず多くの日本企業にとって真の「グローバル経営」が実現できているとは言えず、まだまだこれから取り組んでいかなければならない課題である。また、「グローバル経営」を推進するためには、海外事業活動においてリスクを認識しながら人材と事業の現地化を進めていくことが必要不可欠ゆえ、今後、日外協のさらなる支援・貢献が求められることになる。

このたび日外協は40周年という節目を迎えたわけだが、今後とも政府への建議、調査研究、研修、啓発などを通じた企業の「グローバル経営」実現の支援を継続していただくと幸いである。

当社としても一会員としてその活動を微力ながら支えていきたいと考えている。日外協のますますの発展を祈念し、結びの言葉にかえさせていただく。