

本社所在地“世界” の人事

SECTION 1

グループを 「求心」するもの とは何か

経営理念の浸透によってグループを求心しようとする企業がある。グローバルな現場でそれはどう行われ、どう効果を挙げているのか。

SECTION 2

本社一極集中から “多中心”化へ。 そのとき、人事は

海外に地域統括を設立したり、事業本社を移転する企業が出てきた。“多中心”化による組織のあり方を、事例と有識者の知見から探る。

SECTION 3

グループシナジーを 高める人材育成と 人材交流

“多中心”化のマネジメントを、人材育成・人材交流という視点で掘り下げる。これからどこで人を育て、シナジーをどう高めるのか。



はじめに

アジアは、世界は、 あくまで多様である。

「バンコクに帰ってくると、ほっとしますね」

この言葉は、タイ・バンコクでたまたま後ろを歩いていた日本人駐在員らしき人が発した一言だ。マレーシア、シンガポールを出張で巡ってきたようだった。私たちの今回の取材ではシンガポールから入り、その後、バンコクとジャカルタを回って、再度シンガポールに戻ってきた。そして私はといえば、シンガポールの空港に着いた瞬間、体の力が抜けるような感覚を味わった。好き嫌いの問題ではなく、慣れない私にとってバンコクとジャカルタは仕事をするにはタフな場所だった。バンコクのゆるりとしたいい加減さも、ジャカルタの終わりのない喧騒も、バカンスであれば心地いい。しかし、取材となればまた話は別である。

2011年のシンガポールの1人当たりGDPは4万9270ドル。日本の4万5920ドルを超えている。一方、タイは5394ドル、インドネシアは3508ドルだ。さらにベトナムは1374ドル、最近注目を浴びるミャンマーは831ドルにすぎない*。数字の指標ひとつをとっても、あまりに差がありすぎる。2015年にはASEANの10カ国が、域内のすべての項目で関税を撤廃し、サービスや投資の一部が自由化される。ASEAN経済共同体は構築されるが、果たして「1つのアジア」と見ていいのだろうか。たった10日あまりの取材のなかですら、その多様性を肌で感じた。

これが世界となれば、何をかいわんや、である。日本企業の多くが世界の激しい市場で戦うために、現地化を目指す。多様な国の多様な人材をマネジメントし、多様な製品・サービスで市場での影響力を高めようとしている。

しかし、現地化を進めれば進めるほど、グループとしての求心力をどう保つのか、シナジーをどう高めていくのか、という課題にぶつかる。それに向き合おうとしたのが、今回のテーマ、グローバルグループ経営における人事である。

企画の礎は2011年夏から2012年春にかけて、企業の人事トップ30人と弊研究所所長・大久保幸夫の対談で出てきた人事課題である。経営理念の浸透や、地域や事業拠点による多極化でグローバルグループとしてのガバナンス体制を再構築しようとする姿が浮き彫りになった。では、そのとき人事は？ その答えを、見つけていこうと思う。

入倉由理子（本誌編集部）

出典：IMF-World Economic Outlook Databases

SECTION 1

グループを 「求心」するもの とは何か

世界に広がるグループを何によって求心するのか、ということに多くの企業が課題感を持っている。その方法の1つとして、あらためてその企業が歴史のなかで培ってきた理念、価値観の浸透に力を入れる企業が出てきた。そもそも異国では異なる文化、習慣がある。合併企業の設立や買収などによって異なる企業が結びつく場合には、企業文化にも違いがある。こうしたグローバル企業における理念浸透の要諦とは何だろうか。



大戸屋ホールディングス

■事業概要／定食店「大戸屋ごはん処」のチェーン展開および同事業のフランチャイズ展開 ■創業／1958年 ■本社所在地／東京都武蔵野市 ■従業員数／単体：社員351名、アルバイト・パート3417名（2011年9月末現在） 海外：正社員171名、パート302名（2011年9月末現在） ■店舗数／国内260店舗、海外66店舗（2012年7月現在）

大戸屋ホールディングスの海外展開が急速に進んでいる。定食チェーン「大戸屋ごはん処」の国内店舗は現在260店舗。海外店舗は2005年1月にタイ・バンコクに1号店を出店して以降、シンガポール、香港、インドネシア、上海、台湾、ニューヨ



高田知典氏

取締役 海外事業本部長

ークと店舗を増やし、現在では66店舗を数える。

こうした国内外をまたいだ大戸屋のグループ経営を支えるのは、創業以来変わらないその理念である。「人々の心と体の健康を促進し、フードサービス業を通じ、人類の生成発展に貢献する」。この理念を中心に、「町の定食屋さんをチェーン店化」することを目指してきた。食材の安心・安全を担保し、セントラルキッチンを持たず、店舗での調理を極力多くして、おいしくて体にいい日本の家庭の味を提供する。これが、同社のビジネスモデルである。

「しかし、店舗での調理を増やせば増やすほど、働くスタッフのスキルによって味にバラつきが出ます。チェーン店としてこれでは困る。それ

理念に基づき、安心・安全・おいしさを担保する仕組みがある

を解決するため、当社では経験が浅くても調理、オペレーションが可能なマニュアルや厨房機器の開発に力を注いできました」と話すのは、取締役海外事業本部長・高田知典氏だ。

日本で培った強みを 世界各国で展開する 調達戦略と人材戦略



タイの1号店は、高級住宅街のなかにある。ほかにはビジネス街やショッピングセンター内での展開が多い。客単価300バーツ（約750円）は、月収が3万～5万円のタイ人にとってはかなり贅沢な食事である。それでも日本人駐在員だけでなく、タイ人も多く利用する。人気のほっけ定食は320バーツ（約800円）。

たとえば、魚や肉を焼くグリラー。炭から火を起すのにも管理するのにも、そして焼くのにも熟練の技が必要だが、同社が開発したグリラーであれば、初心者でもおいしい炭火焼の料理が作れる、というのだ。

日本から優秀な店主や 店主候補を海外派遣

では、海外ではどうか。
「先行の和食チェーン店や料亭と差



鈴木新之介氏

CRG International Food
Director of Product & QA

別化するには、理念を軸に日本で積み上げてきた強みを発揮するしかないと考え、やり方を基本的には変えずに展開しています」（高田氏）

ほっけ、鯖などの魚、醤油や味噌などの発酵食品は、品質と味を守るため日本から輸入する。豚肉や野菜は現地で調達できるものも多いが、安心・安全・おいしさの基準をクリアする農家と契約するのみならず、出荷から店舗に到着するまでの劣化を防ぐため冷蔵・低温物流化に力を注ぐ。「最初に進出したタイでは、野菜の冷蔵物流という概念はありませんでした。その効果を実感し、仕組みを構築してもらうため、タイの野菜卸業者を日本に視察に呼んだりしました」と、高田氏は振り返る。

最も大きな課題は「人」である。海外事業本部の組織体制はこうだ。海外事業本部は、タイの1号店の立ち上げから携わり、2011年春に帰国した高田氏が日本で指揮を執る。そのほかの約40名は、各国海外事業所

のマネジメント、店主（店長）、品質管理などの役割を担い、それぞれ各国に散る。店主はこれまで、多くは日本人が担ってきた。「日本から優秀な店主、店主候補を派遣します。スーパーバイザーが店舗を回り、業績がよくいいマネジメントをしている店主の情報を集め、その評価で選抜しています」（高田氏）

言葉だけで理念を 浸透させようとするのは無理

既に36店舗を展開し、現地パートナーとフランチャイズ契約を結ぶタイについては、約3分の2の店舗はタイ人が店主となっているが、「ここまで来るのは並大抵の苦勞ではなかった」と、タイのパートナー、CRG International Foodに出向し、品質管理を担う鈴木新之介氏は話す。「バンコクは出稼ぎ労働者が多く、定着率が低い。仕事に向き合う意識も違います。長く働いてもらうことが、まず課題です」（鈴木氏）



そば茹で機や大根おろし機、グリラーなどの厨房機器がズラリと並ぶ。日本よりタイのほうが、より店舗で調理する割合が高い。豚肉は塊のまま店舗に運ばれ、適正な大きさにカットされる。このやり方は最初にタイで行われ、日本に“逆輸入”された。



理念の唱和と現場での実践。その繰り返しで、「あ、こうじゃないか。」

定着率が低くても、同社の理念を軸とした「個人が経営する定食屋のチェーン店化」というコンセプトは譲れない。そこで力を発揮するのが、日本から持ち込んだ厨房機器とタイ語に翻訳されたマニュアルである。

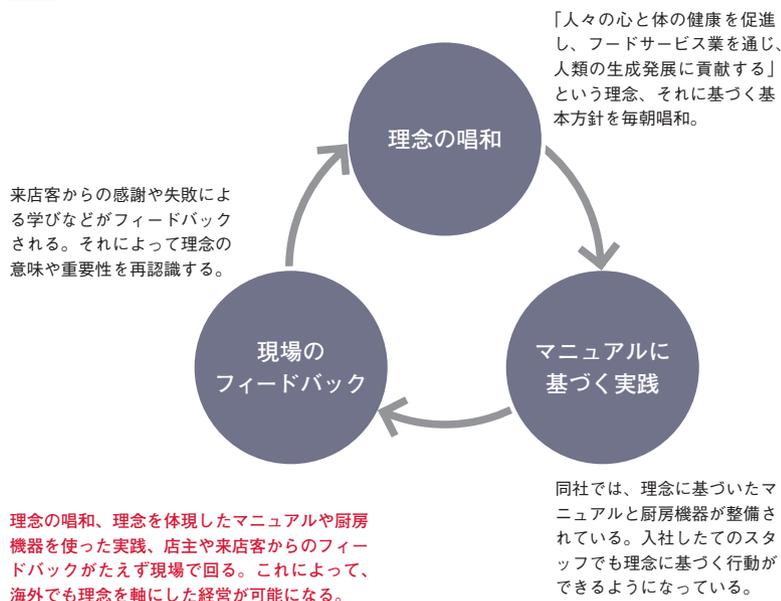
「毎朝、日本語とタイ語で日本の店舗と同様、理念を唱和します。しかし、言葉で理解させようと思っても不十分。マニュアルを守り、厨房機器を使ってやってみる。それによってお客さまから感謝やお叱りの言葉

をもらい、店主から指導を受ける。そして翌朝また、理念を唱和する。この繰り返しでようやく“ああ、こういうことなんだな”とわかってもらえるのだと思います」（鈴木氏）

焼き魚定食に添える大根おろし。多くのチェーンでは袋詰めされた大根おろしが工場から各店舗に送られるか、あるいは朝、まとめておろして1日使うが、同社には注文があるたびに1回分の大根をおろす専用の機械がある。最初は使う意味がわからなくても、来店客がおいしそうに食べる姿を見ると理解できる。こうした現場での経験を積み重ねれば、同社の理念が頭と体に入ってくる。

大戸屋ごはん処は、タイでは高級店の部類に属する。「日本よりも高度なサービスを求められる点では、より育成に苦勞する」（鈴木氏）といい、海外店舗運営のノウハウはタイに蓄積されている。それは、ここで育った店主たちの異動によって、世界各国に“輸出”されている。

！ 大戸屋の理念浸透の仕組み



出典：同社へのインタビューをもとに編集部作成

本田技研工業

本田技研工業のフィロソフィーとは、「自立」「平等」「信頼」からなる「人間尊重」、「買う」「売る」「創る」の「三つの喜び」という基本理念、「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尽くす」という社是、そしてそれらを基盤とした「常に夢と若さを保つこと」「理論とアイデアと時間を尊重すること」など5項目ある運営方針から構成されている。これらは、「創業当時、本田宗一郎や藤澤武夫が大切にしていた仕事のやり方を言語化したものだといいます。言葉を唱和するまでもなく、従業員一人ひとりの行動や判断の基準として組織文化の根幹をなしています」と、人事部人材開発センター所長・澤田武美氏は説明する。

そんな同社が、あらためてフィロ

ソフィーの浸透に取り組んでいる。「創業者とともに仕事をした人が、社内にほとんどいなくなりました。ましてや海外のグループ企業は企業文化が違う合弁も多いし、働く人が持つ価値観、習慣が異なります。創業50周年のとき、役員を含めて、ホンダがホンダとしてあるためにこのフィロソフィーを大切にしていこうことを確認し、再度発信し直そうということになりました」（澤田氏）

その方法の1つは、フィロソフィーがまとめられた冊子の配布である。英語と日本語の2言語で書かれており、その言葉の意味、行動や判断基準の事例などが詳しく書かれている。「細長い形状は、工場の作業着のポケットに入れて携帯するためです」（澤田氏）というこだわりようだ。

もう1つは、徹底した研修である。入社時の新人研修や階層別研修では、

すべての研修は フィロソフィーを基盤に 全員で議論する

必ずフィロソフィーを学ぶ。研修の企画・開発を担当する同労務主幹・朝比奈充氏によれば、「フィロソフィーについて直接議論する研修もあれば、たとえばコミュニケーションやキャリアデザイン、問題解決の研修でも、フィロソフィーをベースにプログラムを開発しています」と言う。たとえば問題解決の研修。コストや効率だけを求めた問題解決は、「人間尊重」や「世界中の顧客満足」というフィロソフィーに反する。信頼関係に基づいて解決するにはどうするか、という議論が展開される。

特徴的なのは、研修を完全に外部委託せず、多くの講師を社員が自ら務めることだ。新任の課長研修の講師は部長が、班長研修の講師は課長



澤田武美氏

人事部 人材開発センター
所長 参与



朝比奈 充氏

人事部 人材開発センター
労務主幹

■事業概要／自動車・オートバイ・汎用製品などの製造
および販売 ■設立／1948年 ■本社所在地／東京都
港区 ■従業員数／18万7094名（2012年3月末現在）
■Asian Honda Motor／設立：1964年 ※地域本社とし
ての稼働は2004年より 従業員数：約400名



Asian Honda Motorの社内にも英語で書かれたフィロソフィーが掲示されている。2011年のタイの洪水でも、フィロソフィーに基づき、「洪水が収束するまで全従業員の雇用を確保」「取引先への支払いは前倒しで」といった通達が次々と出された。こうした意思決定の積み重ねによって、徐々にフィロソフィーが企業文化として根付いていく。

が務める、というように。「講師を務める前には、養成コースを事前に受講してもらいます。講師自身が深く学び、研修の場だけでなく、職場でも同様に実践・伝承者になってもらいたいのです」(朝比奈氏)

フィロソフィーの真の理解は 日本での駐在を経て

このやり方は、基本的には海外のグループ会社でも同じである。タイ・バンコクにある同社のアジア統括拠点、Asian Honda Motorで人事マネジャーを務める木村晃氏は、「ここに各国現地法人のシニアマネジメント層を集めて研修するとき、フィロソフィーもプログラムに入っています」と話す。日常の意思決定業務に活かし、各国に帰ってフィロソフィーを浸透させてもらうのが狙いだ。日本から養成トレーナーを呼び、現地社員を講師として育てているのも同様の狙いである。

「日本では、フィロソフィーに基づく意思決定が日常的に行われていますが、海外ではそうはいきません。ですからマネジャーを中心に、現場でどれだけ実践されているかが浸透

木村 晃氏 (右)

Asian Honda Motor
General Manager
Human Resources &
Industrial Relation Division

イスラパップ・ ウチョタナナン氏 (左)

Asian Honda Motor
Bloc Manager
Parts Operation Bloc
Parts Business Division



のカギになります」(木村氏)

現在、部品部門のブロックマネジャーを務めるイスラパップ・ウチョタナナン氏は、ホンダでのキャリアは約15年。それでもフィロソフィーを本当に理解したのは、「日本に2年駐在してから」と振り返る。なぜ仕事において信頼やコミュニケーションが大事なのか、教えてもらったのは当時の上司だった。

「タイの文化とホンダの文化は違います。冊子で読んだり、研修の机上の議論だけでは本質的な理解は難しい。現場でどれだけ実践する人がいるか。つまり、理念浸透の担い手は人事だけではなく、現場のマネジャーなのです」(ウチョタナナン氏)

海外の文化とホンダの
文化が重なるために
現場での実践者が必要

創業当時、本田宗一郎氏や藤澤武夫氏が大切にしていた仕事のやり方を言語化したものだという。組織文化と理念は一致しており、そこに共感して入社し、働く社員が多い。

しかしホンダにおいても、一步海外に出れば、組織文化も個人の価値観も、理念と距離感がある場合は決して少なくない。同社のイスラバップ・ウチヨタナナン氏は、日本のホンダに駐在し、その組織文化に入っではじめて理念を深く理解した、と言った。海外で理念を浸透させようとしたとき、駐在員や日本に駐在した外国籍の社員など、組織文化を体現し、日本と同じ組織文化を醸成する、あるいは理解させる人材が必要だということであろう。

「5社の社員を対象に行った実証研究のなかで、すべての企業において、理念浸透に最も大きな影響を与えるのは上司、という結果が出ました」と、高尾氏は説明する。「理念浸透は、



高尾義明氏

首都大学東京
大学院社会科学研究所
経営学専攻 教授

Takao Yoshiaki_京都大学教育学部教育社会学科卒業。神戸製鋼所を経て、京都大学大学院経済学研究科博士後期課程修了。2009年度より現職。京都大学経営管理大学院京セラ経営哲学寄付講座客員教授を兼任。共著に「経営理念の浸透」(有斐閣)がある。

目に見えないスキルをどう移転するか

発想の原点“ピープルエキスパート”を基に研修やツールを開発していく

博報堂アジア・パシフィック

同社は、タイ・バンコクに拠点を置く地域統括会社である。現在は、主にアセアン域内各国の博報堂現地法人に向けた戦略立案、クリエイティブ支援、一部シェアードサービスを担っている。なかでも力を注ぐのは、日本の博報堂で培ってきたクリエイティブ能力の移管だという。

「博報堂の発想の原点は、“生活者発想”です。誰よりも生活者をよく知る企業として、さまざまな側面から生活者を研究し、生活者と企業の橋渡しをすることをミッションとしています。これをまず、アジアでは“ピープルエキスパート”という言葉に言い換えて発信。現地人材がピープルエキスパートになるための研修やツールの開発を、今、進めつつあります」と、同社社長・齋藤真人氏は話す。その必要性には、2つの理由がある。1つは「現地の生活者の発想は、現地の人材こそがよく知っているから」(齋藤氏)であり、もう1つは、アジア諸国の人材の離職率の高さにある。「博報堂では、現場で長い時間をかけて、博報堂の仕事のスタイルやクリエイティブのあり方を学んでいます。しかし、アジア諸国では3年程度で転職するのは当たり前。しかも異なる文化的背景を持つ彼らに活躍してもらうためには、暗黙知のなかで覚えるやり方ではなく、博報堂らしいマーケティングや広告表現、プレゼンの手法などを伝える手法をより研ぎ澄ましていかなければなりません」(齋藤氏)

同時に、現地の優秀なクリエイターを地域統括が採用してチームを組み、各国現地法人のクリエイティブスタッフのサポートに当たっている。「優秀なクリエイターを採用するためには、多額の報酬が必要となります。地域統括会社の役割として、いい人材を採用し、傘下の現地法人の事業をサポートすることは、非常に重要だと認識しています」(齋藤氏)



齋藤真人氏

Managing Director

インタangibleな理念を tangibleな価値に変える。 そこではじめて求心が可能に

理念を言葉としてまず理解し、それに共感して、最後によくそれが行動となって表れます。ただ、その3つのステップは決して直線ではなく、共感し、理解してそれに基づく行動に一歩踏み出し、それが評価されたり、自分でよかったと思えたり、また深い理解に結びついて共感度が高まる、というようにスパイラルを描いて浸透していきます（12ページの図参照）」（高尾氏）

上司が大きな影響を与えるのは、組織文化の体現者として“背中を見せる”ことによって、である。もっといえば、部下の行動を理念に基づいて意味づけし、それをどうフィードバックするかが、理念浸透のスパイラルのなかで大きな役割を果たすということだ。

例で見た大戸屋ホールディングスの理念の唱和、実践、フィードバック、また、ホンダの研修と実践のスパイラルは、まさにこの仕組みであろう。



高井 透氏

日本大学商学部 教授

Takai Toru_早稲田大学大学院商学研究科博士後期課程修了。2002年より現職。専門は新規事業戦略、グローバル経営、グループ経営。共著に『コア事業転換のマネジメント』『日本企業のグループ経営と学習』（ともに同文館出版）、『グローバル事業の創造』（千倉書房）などがある。

高まる現地化への志向 グローバル企業から学ぶこと

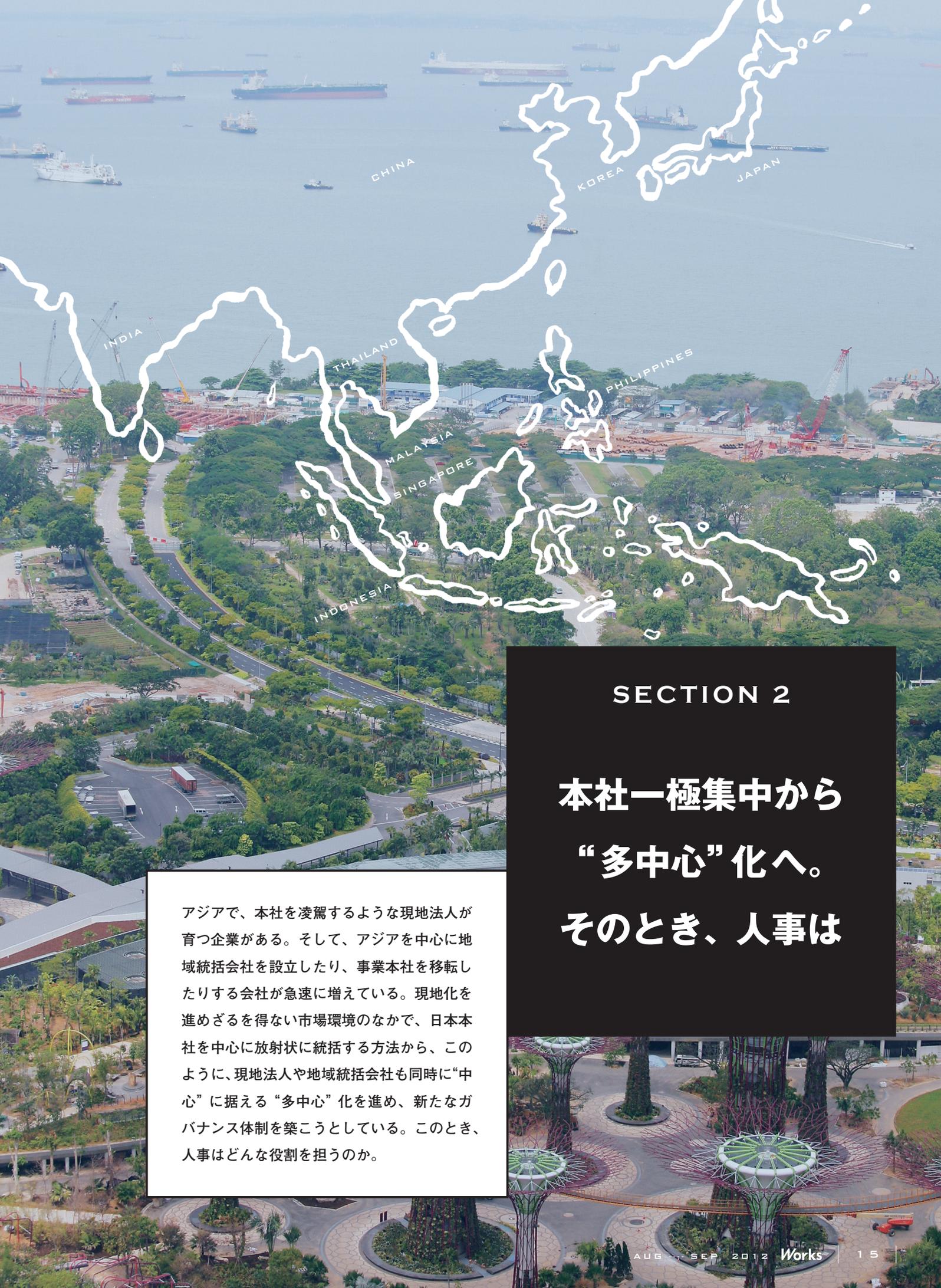
一方、「グループ企業を本社でどう束ねるのが大きな課題になっているが、理念だけで求心するのは難しい」と指摘するのは、日本企業のグループ経営に詳しい日本大学商学部教授・高井透氏だ。

「日本企業のグローバル化は依然として欧米企業より遅れているといわれています。たとえば、グローバルレベルでの製品イノベーションをみても、欧米企業より遅れているのが現状だと思います。スリーエム、ネスレ、P&Gなどのグローバル企業は、分権化と集権化のバランスを取りながら、うまく海外子会社の能力を取り込んでイノベーションを生み出しています。一方、多くの日本企業は、歴史的な経緯から、本国、親会社を中核とした集権化のマネジメントをベースにグローバル経営を長い間、展開してきました」（高井氏）。しかし、カンパニー制の導入や持ち株会社の導入で本社は小さくなり、同時に新興国の追い上げもあって、分権化、現地化への志向が急速に高まっている、というのが現状である。

「現地化に先行する海外の企業から学ぶことがあるとすれば、インタangibleな（実態のない）理念だけで

はなく、 tangibleな（実態のある）もので求心している、という点です」（高井氏）。ネスレなら製品の強いブランド、コカ・コーラなら門外不出のレシピ、GEならリーダー育成プログラムがこれに当たる。「確かに彼らも理念を重視する企業です。それに基づいた、ほかの企業にはない価値を tangibleにしていることがグローバルグループ経営の成功の要因だと思います」（高井氏）

ここで大戸屋ホールディングスの事例を再度見てみよう。同社の理念を、どんな店舗でもどんな経験の浅い人でも実践できるように、食材の供給・物流システムを整え、マニュアルと厨房機器を開発しているのは本社である。セントラルキッチンでの調理をできるだけ少なくしているにもかかわらず、海外の遠く離れた店舗でも、日本の「大戸屋ごはん処」とほぼ同じ味を提供できている。この同社の tangibleな仕組みが、グループとしての求心力に寄与し、タイやその他アジア地域、ニューヨークへの素早い展開を実現している。「 tangibleな価値は同時に、本社が譲れないもの、つまり現地化してはならないものと定義づけるべきでしょう。そうすることで、逆に現地への権限委譲を進めることができるのだと思います」（高井氏）



SECTION 2

本社一極集中から “多中心”化へ。 そのとき、人事は

アジアで、本社を凌駕するような現地法人が育つ企業がある。そして、アジアを中心に地域統括会社を設立したり、事業本社を移転したりする会社が急速に増えている。現地化を進めざるを得ない市場環境のなかで、日本本社を中心に放射状に統括する方法から、このように、現地法人や地域統括会社も同時に“中心”に据える“多中心”化を進め、新たなガバナンス体制を築こうとしている。このとき、人事はどんな役割を担うのか。

フマキラー

現地の生活実態に 合わせた完全な現地化で 強い現地法人に育つ

■事業概要／殺虫剤、家庭用品、園芸用品、業務用品などの製造・販売・輸出入 ■設立／1950年（創業1890年） ■本社所在地／東京都千代田区 ■従業員数／単体：256名 連結：1482名（2012年3月末現在） ■フマキラーインドネシア／設立：1990年 従業員数：1500名 ※契約社員含む

フマキラーインドネシアの従業員は正社員約350名。契約社員、派遣社員は合わせて約1500名いる。そのほとんどが現地スタッフで、日本人駐在員はたった5名だ。

（写真左から）

フマキラーインドネシア

山下修作氏

代表取締役社長

河盛英夫氏

General Manager
Research & Development Division

谷崎 剛氏

Manager of Engineering Dept.

小川慎司氏

Key Account Manager

フマキラーインドネシアは、日本本社を凌駕するほどの会社に育っている。設立は1990年。日本国内のコスト競争力を保つための生産輸出拠点として、また、インドネシア市場のポテンシャルへの期待もあつての進出だった。インドネシアの人口は日本の約2倍。熱帯のインドネシアでは年中殺虫剤が必要になる。単純計算では、市場規模は日本の8倍に

なる。現在、同社は、蚊取り線香においてはインドネシアのシェアトップ。蚊取りマットやエアゾールでは3位につけている。1997年には7割を輸出に頼っていた同社の売り上げは、現在では輸出量を下げずに、国内市場向けの比率が75%にまで伸びた。「設立から10年ほどは苦勞した」と、同社代表取締役社長・山下修作氏は話す。「まだ道半ば」（山下氏）

と言いながらも、現在の地位を獲得できたのは、開発、生産、マーケティングそれぞれにおいて、たゆまぬ現地化の努力があったこそだ。

日本とインドネシアの 多中心構造によるシナジー

開発部門は、開発責任者である河盛英夫氏を中心に、現地スタッフ十数名で構成される。「インドネシアの蚊は、日本の蚊より5倍強い。同じ環境で同じ薬剤を使うなら、5倍の量が必要なのです。そんな蚊に対して効果があり、インドネシアの人々の生活実態に合わせた商品を現地スタッフとともに開発するのですが、本社の持つ品質基準と価格競争のバランスをどう取っていくかが知恵の絞りどころです」(河盛氏)

一方、生産においては、「現地スタッフの意欲を引き出し、生産コストを下げるためにチームを編成し、業務改善運動を推進しています」と、生産部門の責任者・谷崎剛氏は話す。顕著な成果を挙げたチームには金一封が贈られる。これによって、同社の生産コストは7年で5割改善した。

そして、最も力を入れたのがマーケティングである。インドネシアには「ワルン」に代表される小規模店舗が全国に230万店ある。首都があり、人口が多いジャワ島のシェアだけがTVCMをやってもプレゼントキャンペーンをやっても伸びなかった。「そこで販売代理店に2人1組の営業チームを46チーム編成。地域を決めて集中的に1軒1軒ワルンを回って商品を置いてもらい、周辺に家庭に蚊取り線香の試供品を配布する、という方法を展開しています」



インドネシアに230万件あるといわれる小規模店舗(写真右上)。山下氏は「本社の言うことを聞くな」と常々社員に話しているという。「こちらの人の1ルピアの重みがわからないから」と理由を話す。一般の庶民が買いやすいように商品は1巻きごとに売られ、約500ルピア(写真左上)。中間層向けの商品の主流は、日本と同様、エアゾールタイプだ(写真左下)。

と、営業部門の責任者、小川慎司氏は説明する。このエアフォーカスという手法を取った地域では、シェアが4割伸びた。「私も営業同行して売り方を教えるなど、地道な作業ですが、ブランド浸透のために大きな効果を挙げています」(小川氏)

では、同社の本社との関係を見よう。日本では市場が縮小傾向にある蚊取り線香の開発、生産、マー

ケティングのノウハウは、このようにインドネシアにおいて蓄積されている。一方、本社のある日本は、電池式やワンプッシュ式など、先端商品に強い。「所得が伸びている中間層向けの、1回押すだけで10時間効果が持続する商品は、日本の技術を移管して、インドネシアで開発しました。2012年は300万缶を超える売り上げになりそうです」と山下氏は言う。お互いの強みを補完し合う「多中心構造」が、日本とインドネシアで出来上がっている。グループ全体での知識移転を促すために、インドネシアで人材を育成し、彼らをメキシコ、インドなどへの派遣することも既に始まっている。

さらに日本本社は、2012年、マレーシア、インドネシア、タイなどで展開する殺虫剤メーカー・テクノピア社を買収した。「テクノピア社にも東南アジアの市場で鍛えられたすばらしい技術があります。ともに切磋琢磨し、アジアを中心に世界のグループ会社との情報や技術の交換をしていきたいですね」(山下氏)

インドネシアで人材を 育成し世界に派遣。 知識移転を促す

マンダム

前出のフマキラーと同様に、インドネシア市場に深く入り込んでいる企業がある。それが、マンダムだ。マンダムといえば、日本では男性化粧品というイメージが強い。しかし、インドネシアでは女性化粧品のブランドの筆頭に挙がる存在だ。

同社のグローバル展開は、徹底した現地化が基本である。「かつて当社は、生活者のウォンツをおろそかにしたばかりに、経営危機に陥ったことがありました。『丹頂チック』という整髪料が大ヒットして、海外からリキッドタイプの整髪料が入ってきて、ヒット商品にあぐらをかいていたのです。その後、生活者の視点を大切に『マンダム』によって起死回生を遂げるまで、非常に苦しい思いをしました。ですから、常に『生活者発、生活者着』を合言葉に事業を展開してきたのです」と、

広報IR室主幹・栗山葉由美氏は話す。海外のグループ会社においても、現地人材を積極的に登用し、現地の生活者のウォンツに沿った商品開発、マーケティングをすることを事業の基盤としている。開発、製造、販売とフルラインが揃い、1236人を擁するインドネシア法人ですら日本人駐在員は20人程度。販売拠点は基本的に2、3人である。「それでも理念を軸に商品の開発や販売が行われるから、事業にブレはありません」と、同室主任・村上真紀氏は説明する。

現地の生活実態を踏まえた商品開発で大ヒット

インドネシア法人の成功のカギも、理念に基づく現地化である。日本で発売されている整髪料「ギャツビー」のサイズは、2種類のみ。自宅用と携帯用という用途別のサイズ展開で

理念を中心にグループ経営。日本法人も海外法人と同格

ある。一方インドネシアでは、300グラムのプラスチック容器入りのものから、サチェットと呼ばれる1回用6グラムの袋入りまで7種類ある。「用途よりも、絶対価格が大切なのがインドネシア市場です。富裕層は大きなものを購入しますが、一般庶民は5円のサチェットを買うのがやっと。小分けだとコストが上がりますが、生活者が買える価格の商品であることを最優先としています」(村上氏)

また、日本にはない、強い香りの付いたボディパウダーも人気だ。「日本人は一般的にほのかな香りを好みますが、インドネシアでは強めの香りが好まれます。香りへの嗜好性が高いですし、熱帯なので汗もかく。



栗山葉由美氏

広報IR室 主幹



村上真紀氏

広報IR室 主任

■事業概要／化粧品・香水の製造および販売、医薬部外品の製造および販売 ■設立／1927年（創業1891年） ■本社所在地／大阪府大阪市 ■従業員数／単体：544名 連結：2256名（2012年3月末現在）

マンダムのグローバルグループ経営



アジアで販売されている商品ラインナップ。生活者の購買力に幅があるため、日本よりサイズ展開が豊富だ。インドネシア人が「インドネシアの会社」と勘違いするほど、現地の市場に浸透しているという。

グループの中心は、日本本社ではなくあくまで企業理念。経営危機の歴史も含め、トップが海外法人を回り、現地スタッフと直接対話したこともある。企業理念の共有に自信を持つからこそ、徹底的な現地化が実現されている。

出典：同社ホームページより抜粋、編集部が一部改変

知識移転を担うのは「人」。海外事業部主導で人材を配置

市場で生きるのであれば、日本人・現地人材を問わず国をまたぐ人事異動も行っています」(村上氏)

インドネシアからインドへ。マレーシアから中国へ。こうした人材の異動は、海外法人を統括する海外事業部が主導する。「日本の人事は国内の採用・配置・育成を主たる業務にしています。また、海外法人を含めたグループ全体の理念浸透も担い、海外事業部と役割分担しています。もちろん同時に、海外法人における配置や育成を海外事業部に伴走する形で支援しています」(栗山氏)

事業と人事は切り離せない。海外事業の戦略を統括し、推進する海外事業部が、必要に応じて人を動かす「シンプルなモデル」(村上氏)を取る。「優秀であれば国籍は問わない。将来日本のトップが外国人になっても構わない」(栗山氏)と、これも至って「シンプル」だ。日本法人もグループの一企業。上下はない、という同社の思想がよく表れている。

そのような環境を踏まえると、日本とはまったく異なる商品が生まれるのです」(栗山氏)

気候やGDPレベルが似た他エリアに知識、技術移転

こうした商品開発は、現地の市場、生活にかなり深く入り込んでいかなければ難しい。「だからこそ、現地人材を積極的に登用していますし、日本人駐在員も彼らとともにインドネシアの家庭を視察させてもらったりしています。進んだ日本の市場を

知る日本人と、現地の生活を深く知る現地人材のコミュニケーションが欠かせません」(村上氏)

インドネシアでの成功体験は、気候やGDPレベルに近いタイ、マレーシア、インドなどに移管されている。一方、日本市場で培ったマーケティングノウハウは、GDPレベルに近いNIES諸国で活用される。

そして、そうした技術や知識、ノウハウの移転を担うのは「人」だ。「人材の採用は各国の現地法人がそれぞれ担いますが、培った経験が他国の

住友商事

地域組織の基盤を強化し、事業戦略をグローバルベースで展開——住友商事は中期経営計画のなかで、このように地域への権限委譲、経営資源の配分をうたっている。同社では、それによって、世界に多中心構造ができつつある。その“中心”の1つがアジア住友商事である。

アジア住友商事の本拠地はシンガポール。タイ、インドネシア、インドなど東南・南西アジアの現地法人、

支店、駐在員事務所を束ね、2008年に設立された。そして2011年には、各国にまたがる拠点に横串を通すユニット制に転換した。

「伸びゆくアジアの成長をとらえるために、国ごとではなく事業ごとのビジネスユニットで地域を面としてとらえ、ビジネスを推進しようとする試みです」と、アジア住友商事取締役CFO、アジアコーポレートユニット長・出口雅敏氏は説明する。

地域統括と各国拠点が
機能ごとにつながる。
上下関係はそこにはない

その仕組みはこうだ。国をまたぐそれぞれのユニット長が、本社の同じ領域のビジネスユニットと連携を取りながら事業戦略を策定し、アジア全域の業績責任を持つ。各国の拠点長は各国市場に合わせた戦略策定をサポートしつつ、各国における事業遂行に責任を持つと同時に、雇用などその国における社会的責任を負う。「アジア住友商事と各国拠点が機能ごとにバーチャルにつながっているというイメージです。上下関係はない、いつも言っています」と出口氏が言うように、各ユニットのトップを各国拠点のトップが務めるなど、シンガポールのアジア住友商事はす



出口雅敏氏 (右)

住友商事 理事
アジア総支配人補佐
アジア住友商事 取締役CFO
アジアコーポレートユニット長

ラム・クム・セン氏 (左)

アジア住友商事 人事担当部長
アジアコーポレートユニット

■事業概要／総合商社 ■設立／1919年 ■本社所在地／東京都中央区 ■従業員数／単体：5185名、連結：7万2087名（2012年3月末現在） ■アジア住友商事／設立：2008年 従業員数：206名 ※うち、派遣員44名（2012年6月末現在）

すべての中心には位置していない。「最も強みのあるところが中心となって、議論したり、情報を共有していきたいと考えています」(出口氏)

**国をまたいで機能がつながり
ベストプラクティスを共有**

これは各国、各事業を支える管理部隊、コーポレートユニットも同様だ。アジア住友商事には人事、財務、経理、リスクマネジメントなどの機能組織がある。基本的に各国の拠点にも同様の機能がある。機能ごとに国を超えてつながり、最も強みのある地域の機能組織が中心となり、ベストプラクティスを共有している。「たとえば会計機能では、複雑な取引の仕組みに対応してきた歴史があり、タイに最も知見が蓄積されています。ですから、会計機能の中心は、シンガポールではなくタイの現地法

人がリードしています」(出口氏)
「まだまだ発展途上」と出口氏は言い、それまでは弱かった各国のそれぞれの機能のつながりをより強固にしようと努力する。その1つが、コーポレートユニットにおけるタスクフォースだ。

「現地スタッフを中心に、各国の法人が代表者を出して地域全体のさまざまな課題に取り組んでいます。人事でいえば、人事制度統一プロジェクトがそれです」(出口氏)

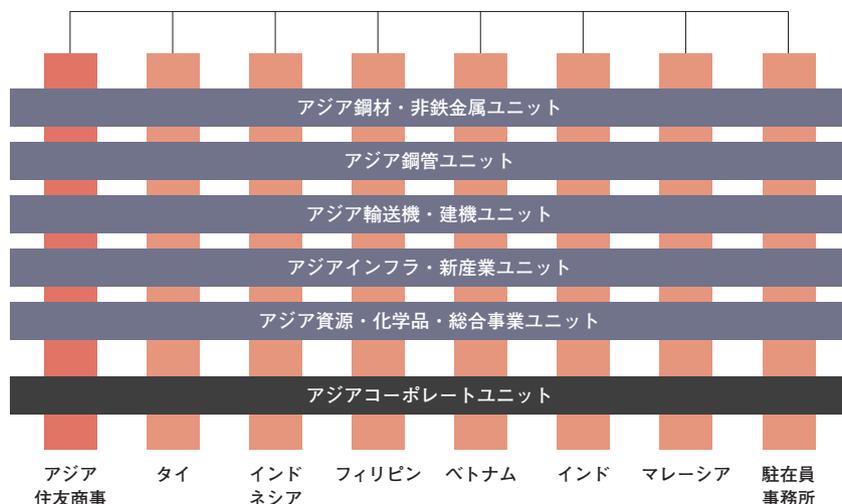
このプロジェクトのリーダーは、アジア住友商事人事担当部長、ラム・クム・セン氏が担った。「大きな目的は域内のタレントマネジメントです。各ユニット長が地域全体の事業を推進していくにあたり、そのなかの人材をどう活用していくのかを考える基盤となります。まずは評価制度をアジア全体で統一し、次に全従

業員に統一の資格制度を導入しました」とラム氏は説明する。この資格制度には日本からの派遣員も含まれる。「現地スタッフ・派遣員という区別はもとより、国の違いも含めて多様性を受容できるアジアの会社であるべきだ、というメッセージを強く打ち出しています」(出口氏)

このプロジェクトによって、それまでやり取りが少なかった他国の人事担当者が、顔の見える存在となった。「私たちが議論したことは、必ず各国の拠点長に報告・相談してきました。そこでアイデアやアドバイスをもらい、また、人事担当者が集まって議論する。誰もが納得できる現実的な仕組みが構築できましたし、“縦”“横”ともに関係が強固になったと思います」(ラム氏)

グループ経営において陥りがちな、国の視界、地域の視界、機能や事業の視界の混乱。これを乗り越える、1つの解がここにある。

！ アジア住友商事のグループ経営



実際には、監査機能もあるが、簡略化すると上のような仕組みで動いている。レポートラインも大きく変更している。各拠点トップや各ユニットトップがメインでレポートするのはアジア住友商事トップだ。補完的にユニットトップは本社のユニットトップにもレポートするが、あくまで本社中心ではなく、アジアのなかで完結する仕組み。

出典：同社資料より抜粋、編集部が一部改変

**機能ごとのタスク
フォースで機能、
地域の連携が強固に**



2012年6月に行われた日本、シンガポール、サウジアラビア、オーストラリア、南アフリカのトップが集めたグローバル経営会議。この会議と合わせてマラソン大会やサイクリング、登山といったイベントを行い、結束力を強めている。

CASE 6

“本社”はない1

サンエース

■事業概要／プラスチック添加剤をはじめとする特殊添加剤の製造販売 ■設立／1940年 ■本社所在地／神奈川県愛甲郡 ■従業員数／単体：63名 連結：600名（2012年5月末現在）

**現地の意思を常に尊重
我々は中小企業連合。
本社はいらぬ。**

本社はいらぬ。我々は中小企業連合である。そう言い切り、グループ各国の現地法人を1つの「中小企業」ととらえて、それぞれの意思を尊重する経営スタイルを取るのがサンエースである。グローバルでの意思決定は、本社では行われぬ。決めるのは、グループCEOである佐々木亮氏と、7カ国のグループ現地法人の社長が年4回、日本やシンガポールに集まるグループ経営委員会である。日本法人も、シンガポールやオーストラリアなど、海外現地法人と並ぶグループの一法人にすぎぬ。日本は日本市場、シンガポールは中国、マレーシアの支社を含むアジア市場、オーストラリアはオセアニア市場……というように、担当市場を地域で分けている。

「各国の法人は、技術開発、品質管理、製造、営業、管理部門とフルラインの機能を持っています。それを束ねるのはあくまで各国の現地法人の社長であり、日常のオペレーションは各国の現地法人でほぼ完結しています。グループ経営会議に諮るのは、全体の戦略、大きな投資案件や地域を超えてグループとして意思決定すべきことのみです」と佐々木氏は話す。シンガポール法人の社長、ダイアン・チュア氏は「アジア事業の大部分はシンガポールに権限委譲されている」と佐々木氏の言葉を裏付ける。

海外に日本人駐在員は一人もいない。「現地で人を育て、安定的に経営していくことが重要」（佐々木氏）と考えるからだ。チュア氏はシンガ



佐々木 亮氏

代表取締役会長
グループCEO



吉田耕次氏

代表取締役社長

日本からの駐在員は ゼロ。尊敬と信頼で 全世界をつなぐ

ポール法人に19年前、営業責任者のケニー・ウォン氏は13年前に一担当者として入社した。3～5年で多くの人が転職する同国にあっては稀有のことだ。「臆せずにアイデアを出せる。失敗しても次にどうつなげるかを会社がともに考えてくれる。成果を出せば正当に評価される。そして成長できる。だから、ここで働いているんです」とウォン氏は言う。

では、そんな同グループをつなぐものは何だろうか。

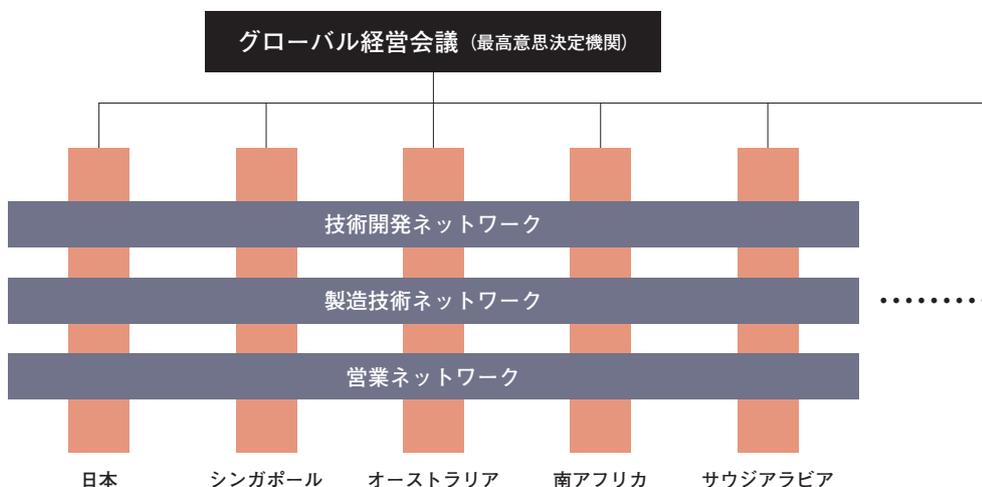
日本は日本、海外は海外 でしかわからない

「確かに日本で生まれた企業には違いありませんが、日本法人が頭ごなしに強権を行使することはありません。私たちをつないでいるものは、経営者同士の尊敬と信頼です。このスタイルは、当グループの成り立ちに起因しているのかもしれませんが」(佐々木氏)

サンエース (旧社名は品川化工)

はプラスチック添加剤メーカーとして1940年に設立された。1980年に最初に海外進出したシンガポール法人が軌道に乗ってきた1992年、グループ全体を束ねる創業者が亡くなった。「残された者たちが、これからどうやって会社を経営していくのかを考えなければなりません。日本、海外全体を把握できる人はいない。日本は日本、外は外の人にしかわからないし、判断もできない。ならば日本のやり方を押し付けるのではなく、それぞれが強みを活かし、情報

！ サンエースのグローバルグループ経営



各国横断の技術開発・生産・営業のネットワークで議論されたことは、担当者が各国に持ち帰り、各国トップと戦略のすり合わせが行われる。「さまざまなダイナミズムを巻きこんで、市場とともにグループが変化していきける形態」(佐々木氏)だ。

出典：同社へのインタビューをもとに編集部作成

日本法人を海外グループ に組み込んだことで 社員の意識が変化した

と知恵を提供し合って、議論しながら経営を進めよう、ということになりました。それが現在のグループ経営委員会の礎であり、多様性に敬意を払い、お互いを信頼する経営スタイルにつながったのです」(佐々木氏)。その後も合併や事業買収をベースにアフリカ、中東などに事業を広げてきた。徹底的な話し合いの末、「信頼関係を築ける」と判断したうえでのパートナーシップである。

機能ごとのネットワークのリーダーは強い地域が担当

チュア氏をはじめとして、各国法人の代表者はグループ経営委員会への参加を楽しみにしているという。「シンガポールにいて把握できるのは、アジアが精いっぱい。他地域の社長からさまざまな情報を得て、1人では絶対に見られない360度の視界が獲得できます。もちろん、私の強みを発揮することで、貢献できることも嬉しいです」(チュア氏)。プ

ラスチック添加剤市場をグローバルで見ると、機能優先の「重金属型」から「環境対応型」の製品に置き換わっていく過渡期だ。国の成熟度によって、顧客のニーズも使用する機械も異なる。開発・生産・製造において多様な引き出しを持つには、グローバルな連携が欠かせない。

トップ同士だけでなく、こうしたネットワークを現場にも広げようとしている。技術開発、生産、営業という機能別に、会議体がある。「技術開発ネットワークのリーダーはオーストラリア、営業ネットワークのリーダーはシンガポール、というように、最も強みを持つエリアの担当者が主導しています」と、代表取締役



SUN ACE KAKOH

ダイアン・チュア氏(右)

General Manager

ケニー・ウォン氏(左)

Commercial Director

役社長の吉田耕次氏は言う。

日本法人は、2010年に旧社名の品川化工からサンエースに社名変更し、グローバルなグループとの一体化をさらに推進している。「この2年で、たとえば日本で開発したものを海外のグループ会社でどう活用すべきか、現場の一人ひとりが考えるようになってきました。主体的に英語教室も開き、担当者がグローバルな会議に出席して発表したり、また、他国の担当者の話を聞いて刺激を受けたりしているようです」(吉田氏)

本社を海外移転する理由

メインの市場はアジア。そのハブに 本社を移転するのは、当然の帰結

SATISFACTION GUARANTEED

2011年11月、サティスファクションギャランティードは、本社をシンガポールに移転した。

同社は2007年より、日本でストリート系アパレルブランド「サティスファクションギャランティード（以下、SG）」を展開。そのブランド価値を高め、最大の要因はフェイスブックだった。「母体がウェブマーケティングの会社であり、SGはその一事業部。多店舗を展開していくという既存の小売りの発想ではなく、フェイスブックを使ったソーシャルマーケティングによって、どれだけファンを集められるかに注力してきました」と、CEOの佐藤俊介氏は言う。SGのフェイスブックページを作ったのが2010年。日本ではまだ、フェイスブックを知る人すらそれほど多くないときだった。瞬く間に10万、20万と数を増やし、現在では200万人以上のファンを抱える。

そして、その大きな特徴はファンの多くがアジアの人々である、ということだ。「シンガポールはともかく、インドネシアやインド、フィリピンなど、まだ所得水準が低い国の人々にしてみればSGは高く買えません、日本発のブランド、SGに憧れて『いいね!』を押してくれます。既に認知度は抜群にありますし、これからどんどん経済成長して購買力は上がっていくのだから、メインの市場はやはりアジアです。そのハブであるシンガポールに本社を移転するのは、当然の帰結でした」（佐藤氏）

さまざまな国籍のさまざまな市場を
知る人材の採用が日本よりも容易

シンガポールへの本社移転を機に、ビジネスのあり方も変えた。小売り店舗を自社展開するのではな



佐藤俊介氏
CEO

く、同社はライセンサーとしてSGのブランディングを担い、パートナーとともに服以外の製品を制作、小売店の展開をしていく。シンガポールはブランディングとマーケティングのための拠点、日本はパートナーとビジネスを作っていく営業拠点と、その機能を住み分けている。

「当社の本社は、いわばフェイスブック。ここに顧客の情報が集まり、それによって意思決定をしているといっても過言ではありません。だから究極は、どこに本社があってもいいのです」（佐藤氏）。

では、なぜ本社移転の決断をしたのだろうか。

1つは既に述べた、盛り上がるマーケットの近くにいたほうがいい、ということだ。「何を食べ、何をカッコいいと思ひ、何が嫌いなのか。それは現地を肌で感じないとわかりません。事業の方針を決める最高の意思決定者が、ここにいることに意味があるのだと思います」（佐藤氏）。もう1つは、人材の採用だ。「日本人、外国人を含めて、さまざまな国籍のさまざまなマーケットを知る人材の採用が、日本よりも圧倒的に容易なのです」（佐藤氏）

大手企業でも事業本社移転のみならず、世界本社への移転を検討する企業があると聞く。最高意思決定者がマーケットの真ん中へ。その動きが今後、どうなっていくか注目したい。

レノボ・グループ

従業員数2万7000名を超えるレノボ・グループの前身は、中国で中国科学院の学生11人で1984年に設立したベンチャー企業レジェンドである。大きな転機は2005年、IBMのPC事業を買収したことだった。登記上の本社を米国に移転し、グローバル企業としての地歩を固めた。現在は米国、中国に加えて、香港、フランスの4つを世界本社としている。

しかし、実態としては「どこが本社という概念はない」とレノボ・ジャパン会長、ロードリック・ラピン

氏は言う。「私たちは多様性を何よりも大切にしています。だから、どこか一極に権限を集中させるのではなく、マネジメントを多極化しているのです」（ラピン氏）

レノボの製品は、特に新興国市場で強い。「現地への権限委譲や現地の文化の理解、つまり、多様性を基盤に経営されている」（ラピン氏）ことがその背景にある。多様性の重視は同様に、グローバルな意思決定にも持ち込まれている。同グループの意思決定を担うのは、6の国籍の

多国籍のリーダーが グローバルな意思決定 を下し、多様性を担保

トップリーダー10人による会議だ。普段は世界各地に散るリーダーが月に1度2日間、一堂に会して、四半期に1度はTV会議でグローバル戦略について議論する。その会議の下には、100人のリーダーが年に1回集まり、2日半かけて議論する場もある。この会議に出席するリーダーたちの国籍は17に及ぶ。こうした会議体によって、先進国のみならず、新興国の多様なニーズをも取り込んだ経営が実現する、というわけだ。

人材をカテゴライズせず、 すべての人材に機会を提供

世界で選抜された10人、100人のリーダー。このように聞くと、グローバル人材を選抜・育成する、いわゆる「グローバル人材プール」の存在を想起しがちだ。しかし、同社では「そういった人材のカテゴライズは一切存在しない」（ラピン氏）のだという。「日本のサプライチェーンを担当し、成果を出した人材が、



ロードリック・ラピン氏

レノボ・ジャパン 会長
レノボ・グループ 副社長

■事業概要／パーソナルコンピュータ、サーバ、ワークステーションおよび周辺機器の製造、販売ならびにそれに付随する一切の事業
■設立／1984年 ■本社所在地／米国ノースカロライナ州 ■従業員数／約2万7000名（2012年6月末現在） ■レノボ・ジャパン／設立：2005年 従業員数：約800名（2012年6月末現在）

その知見と経験を携えてインドの市場で、あるいはグローバルレベルのサプライチェーン構築を担えないことはありません。すべての人材にチャンスがある」とラピン氏は強調する。そうしたグローバルレベルの人材育成と配置は、グローバルで共通するパフォーマンス測定と評価システムを基盤に行われているという。

その仕組みはこうだ。会社では毎年年初に、全社員に事業戦略を共有する。そのうえで上司とともに個人の育成計画を立てる。中間、年間で評価とレビューが行われる。この繰り返しによって、事業と人材が足並みを揃えて成長していく。「たとえば私の部下であれば、目標設定やレビューは基本的に私と行いますが、同時に私が私の上司にそれをプレゼンし、人材育成に対するアドバイスや意見をもらいます。つまり、2階層上まで育成に責任を負う状態にな

ります」(ラピン氏)。

同社の採用は、各国の拠点が担う。それでもグローバルレベルで人材情報が共有されているのは、この仕組みがあってこそだ。

そして、上司は部下の育成に常に配慮し、「こんな優秀な人材がいるが、どこかで最適なポジションはないか」と情報を世界に発信したり、「こんなポストに適した人材はいないか」と空いているポストに対して情報を求めたり、といった人材とポストの情報が世界を常に行き来する。ラピン氏が、レノボ・ジャパンの立て直し役として社長に就任したときも、リーダーチームの構築においては、そうしたプロセスを通じて2人はシンガポールから、1人はシドニーから呼んできたという。

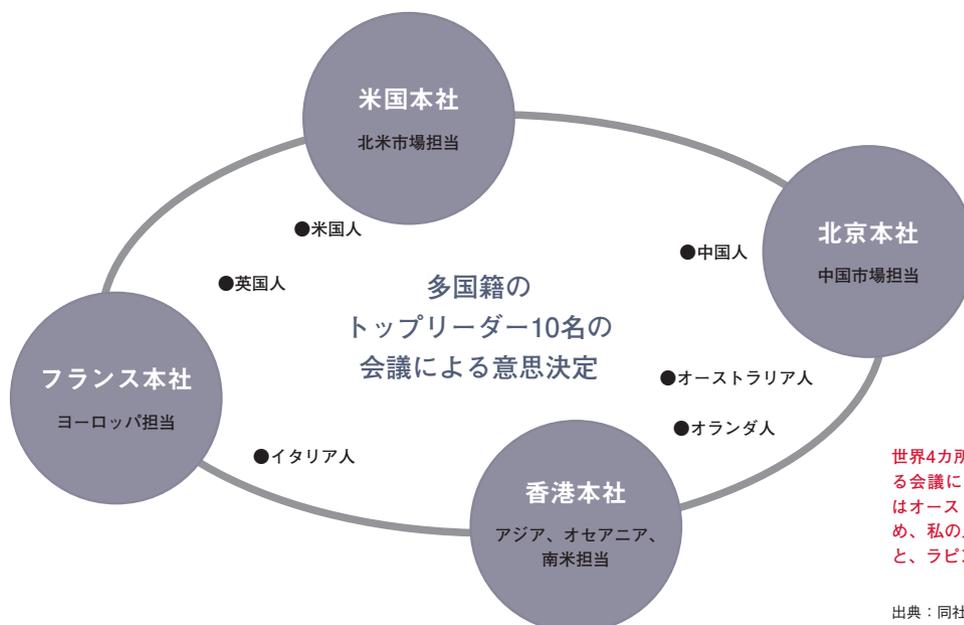
このように“世界の多極”で育った人材が、同社のスピーディなグローバル市場での成長を支えている。



同社の主力商品である「ThinkPad」。日本の大和研究所が中心となって開発し、今でも同研究所は世界の重要拠点の1つだ。

優秀な人材に最適な ポストはないか。 世界で情報が行き交う

！ レノボ・グループの多極化・多様化したグローバル経営



世界4カ所に本社があり、意思決定機関である会議には6の国籍のリーダーが集う。「私はオーストラリア人ですが日本のトップを務め、私の上司は香港にいるオランダ人です」と、ラピン氏は同社の多様性を説明する。

出典：同社資料より抜粋、編集部が一部改変

強みを持つグループ企業が 世界全体に対して 責任を持つ“多中心”構造



森 樹男氏

弘前大学人文学部 教授
大学院地域社会研究科兼任教員

Mori Tatsuo_神戸商科大学大学院経営研究科博士後期課程退学。弘前大学人文学部助手、准教授などを経て、2006年より現職。専門は日系多国籍企業における地域統括本社制、欧州地域統括本社研究、北欧における産学官連携など。著書に『日本企業の地域戦略と組織』（文眞堂）がある。

ここまで見てきたのは、本社一極集中のガバナンス体制から脱却した企業である。歴史を見れば、この動きは、決して新しいものではない。ヨーロッパを中心に地域統括会社の研究を続ける弘前大学人文学部教授、森樹男氏は、「多くの日本企業の多極化は、1990年前後、EUの統合の時期に地域統括会社の設立によって進みました。経済のブロック化の前に、地域に基盤を築くのが、その目的でした」と、企業の“多極化”について説明する。

その主な役割は、地域のコンテクトに沿った意思決定機能と、生産や販売、コーポレート機能の統括機能、本社と各国の現地法人をつなぐ調整機能などだ。しかし、「本社一

地域統括会社—各国の現地法人を単につなぐ、というリニアな関係では、単にヒエラルキー構造の階層が1つ増え、意思決定や調整のスピード感が失われるだけです。実際には束ねるという機能が効果を発揮せず、シェアードサービスを中心としたサポートが主な役割となっていった企業が多くありました。それが、2000年代初めまでの動きでした」（森氏）

さらに調査を続ける森氏は今、スピード感を高めるための異なる2つの動きに注目している。「これから詳しい検証が必要ですが、多極化を進めずに本社に情報を集約しようとする動きです。これはITの発達によって可能になりました。そして、もう1つが地域統括による、本当の意味での“多中心”化です」（森氏）

2000年代初めのころから、森氏が調査した北欧の企業では既にいくつかの例があった「ヘテラルキー構造」を持つ企業が、アジアを中心に出てきたのではないかと、このようにある。「ヘテラルキー構造とは、ヒエラルキーの対極をなす概念であり、グローバル化と現地化を同時に達成するための1つの解」だと森氏は言

！ヘテラルキー構造を持つ“多中心”型グローバル企業の定義

- ① 異なった種類の多くのセンターから構成され、世界中に分散している。また、それらは1つだけが圧倒的な力を持つことはない。
- ② 特定分野に対して強みを持つ海外子会社は、その分野については多国籍企業全体の責任を持つ。
- ③ 幅広い管理形態を持ち、あらゆる形態によってグローバル企業としての優位性を発揮する。
- ④ 数字や強制的なメカニズムによる統合よりも、むしろ規範的なものによる統合が重視される。
- ⑤ 異文化での経営を学習するためや、新たな支店を取り入れるために、同業他社や他業種企業との提携が奨励される。
- ⑥ ラディカル（極端）な発想。
- ⑦ ヘテラルキー構造を構成する各組織は、全体に対する情報を共有している。
- ⑧ 1つの独占的なセンターによって戦略が策定されるのではなく、複数のセンターが戦略を策定する。
- ⑨ グローバルな広がりを通して、新しい企業特殊優位性を追求したり、それを生み出すための行動プログラムを持つ。

出典：『日本企業の地域戦略と組織』（森樹男著、文眞堂）より抜粋、編集部が一部改変

う（前ページ参照）。本社への一極集中ではなく、強みを持つグループ企業が世界全体に対して責任を持ち、“多中心”構造を作る。全世界の情報、すべての企業が共有する。戦略的意思決定も、それぞれの中心で行われる。このような構造は、日本の売上比率が低くなり、盛り上がる市場が世界各地に点在する現在のよう状況にあっては、市場に寄り添い、瞬時に意思決定する意味でも、グループ全体で情報、知識を共有し、シナジーを発揮する意味でも、現実感があるように思える。

振り返って、今回取材した企業を見てみよう。フマキラー、マンダムは地域統括ではないが、現地法人が本社やアジアの他国に知識移転する1つの“中心”として機能している。その1つであるアジア住友商事は、「アジアの中心」としての仕組みを整えつつある。また、サンエース、レノボ・グループは世界の拠点に権限委譲しながら、グローバルな意思決定にそれを反映させている。それぞれシナジーを発揮する、“多中心”構造が完成しつつある。

人・モノ・金・情報が 圧倒的に集まる「ハブ」

“多中心”構造は、地域という概念にとどまらない。Tree Islands Singapore代表取締役社長、統括・ハブ機能研究所所長の木島洋嗣氏は、「地域のほかに、事業、機能による統括が考えられます」と話す。「シンガポールの事例でいえば、ある製品事業の統括本社を移転したり、アジアや世界全体の人材育成の機能を集める物流拠点を設立したり、資金調達のための財務機能を集約する、

といった動きがあります」（木島氏）

木島氏は、そうした地域、事業、機能ごとに中心となりうる場所を「ハブ」と表現する。先に“多中心”の“中心”は、強みを持つと説明したが、木島氏は「ハブ」を「人・モノ・金・情報が圧倒的に集まる場所」と、よりその意味を具体化している。「人・モノ・金・情報が集まる場であれば、オペレーションのコスト削減につながる、現場に近いところで現実的な意思決定ができる、調達しやすい、といったメリットがあります」（木島氏）。日本企業の多くは本社がすべて中心を担うが、「日本以外のハブを設けて分散しておけば、災害や事故などで本社が機能しなくなったときのリスクヘッジにもなる」（木島氏）という点でも意味がある。

しかし、日本本社以外のハブを設けようとするとき、「多くの企業がぶつかる壁がある」と木島氏は話す。地域、事業、機能のどれによって統括するかという問題だ。「コンフリクトを起こすのは、基本的には地域と事業、地域と機能。たとえば、マレーシアの現地法人の社長は誰が決めるのか、日本本社と地域でモメることがあります。地域にしてみれば現地の事情は現地にしかわからない。だから、現地で決めたいと考える。



木島洋嗣氏

Tree Islands Singapore
代表取締役社長
統括・ハブ機能研究所所長

Kijima Hirotsugu_1997年、上智大学経済学部経済学科卒業後、アメリカのNPOにて国連本部の政府間交渉支援の仕事などに従事。その後リクルート入社。2004年日本で独立。2009年からシンガポールにて、日系企業のアジア進出、アジア統括機能設立コンサルティング、生産性向上コンサルティングなどをはじめ。www.region-hub.com

一方、本社にしてみれば全社的人材育成の枠組みのなかで決めたい。このようなせめぎ合いによって、ガバナンスの体制が複雑になっている企業は少なくないのです」（木島氏）

そこに解はあるのか。「結局は、権限の綱引きをやめて、フラットに考えたときに最も現実的な統括の方法を考えるしかありません。税制優遇や資金調達のしやすさを考えれば、財務機能はシンガポールにあったほうがいい。そう思い切れる企業が、一步先のステップに進んでいるのだ

権限の綱引きをやめ、 現実的な統括方法で 次の一步を踏み出す

“多中心”の効果を最大化 するために本社が権限を どれだけ委譲できるか



前田茂樹氏

日本貿易振興機構（ジェトロ）
シンガポール 所長

Maeda Shigeki_1981年、ジェトロ入会。1989～93年デュッセルドルフ、1998～2001年ニューヨークに駐在。2010年より現職。

と思います」（木島氏）

地の利を背景に人と情報が 集まるシンガポール

“多中心”の中心になりうる条件とそこで求められる人事の課題を、シンガポールを例にとって考える。ジェトロ・シンガポール所長、前田茂樹氏は、「地域統括会社の社長をはじめ、多くの人が各国を回って情報を集めています。シンガポールは地の利がある。アジアのどこに行こうとしても、2、3時間で行けます。ジェトロの調査でも、『地域統括をシンガポールに設置する理由』とし

て、『周辺地域へのアクセスが容易な立地にあるため』を8割以上の企業が挙げています。これは、法人税率の低さや優遇税制の充実という理由をはるかに上回ります」と話す。同副所長・椎野幸平氏も、「異なる国籍の人たちが会社や飲食店で席を並べ、各国の情報交換をするのが日常化しています。それがシンガポールの優位性になっているのです」と証言する。

一方、同調査では、地域統括機能の効果を最大化するための課題として、「人身体制の強化」と「日本本社からの意思決定権限の委譲」を挙げる企業が多かった。優秀な人材をどう配置するのか。どこまで権限委譲できるガバナンス体制を敷くのか。強みを持つ“中心”として機能させるために、そんな人事や本社の課題が見えてくる。「最近では、地域統括会社が現地法人に出資する企業が増えてきました。権限委譲が進む兆しといえるかもしれません」（前田氏）

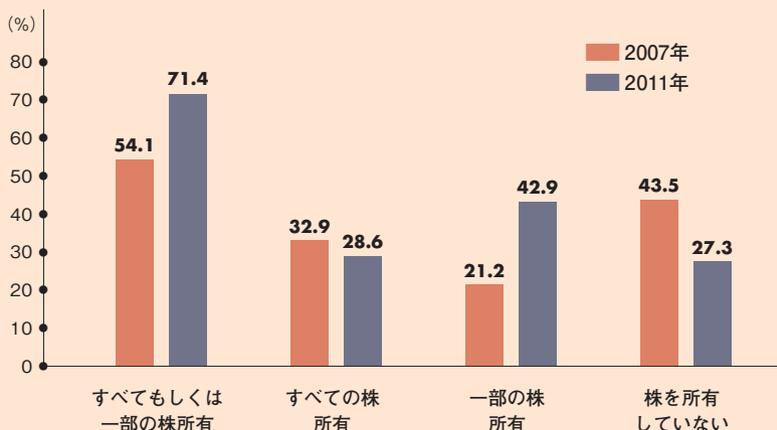


椎野幸平氏

日本貿易振興機構（ジェトロ）
シンガポール 副所長

Shiino Kohei_1994年、ジェトロ入会。1998～2003年ニューデリーに駐在。2010年より現職。

！ 地域統括対象企業に対する株所有の状況



2007年と2011年を比較すると、統括下にある現地法人のすべてもしくは一部の株を地域統括会社が所有する比率が17.3%増えた。資本関係のある「親子関係」にすることで、地域への権限委譲を進めているとも考えられる。

出典：第3回在シンガポール日系企業の地域統括機能に関するアンケート調査（2012年ジェトロ・シンガポール）
※有効回答数213



SECTION 3

グループシナジーを 高める人材育成と 人材交流

ここではSECTION2で論じてきた「“多中心”構造」を、人事の役割に焦点を絞って掘り下げてみたい。シンガポールを中心とした統括拠点で人材育成を行う企業が増えている。また、この拠点を中心に国をまたぐ人材交流、配置も活発化している。そして統括拠点だけでなく、大きく育つ現地法人でもその動きはある。なぜ、日本本社の一極中心ではなく、海外の拠点でもそれを行おうとしているのか。その意味を考える。

ソニー

タレントマネジメント により、アジア全体で 活躍できる人材を育成

■事業概要／エレクトロニクス事業、ゲーム事業、金融事業、音楽事業、映画事業、その他事業 ■設立／1946年 ■本社所在地／東京都港区 ■従業員数／連結：16万2700名（2012年3月末現在） ■シンガポール法人／設立：1973年 従業員数：1400名（2012年3月末現在）

上村成彦氏（写真左）

Sony Electronics Asia Pacific
Managing Director

ヒュー・エヴァンス氏（写真右）

Sony Electronics Asia Pacific
Director
Regional Human Resources
Regional & Corporate Services Group

ヴィレンドラ・ シャシカント・ シェラー氏（写真中央）

Sony Electronics Asia Pacific
Assistant General Manager
Regional Human Resources
Regional & Corporate Services Group

ソニーアジアパシフィックは、シンガポールにあるソニーのアジアパシフィック統括拠点だ。統括するのは中国を除く東アジア、東南アジア、西南アジア、オセアニア、中東、アフリカをカバーする広大な地域だ。各国現地法人の従業員を合わせると、その数は販売・物流拠点だけで約5000人にのぼる。

グローバルリーダーを育成する拠点を拡充するため、2012年、ソニーはソニーユニバーシティ・シンガポ

ールキャンパスを開設した。同キャンパスでは、広くソニーグループから参加者を募るグローバルプログラムとアジア地域の人材を集めたプログラムの双方を提供している。「従来から、アジア地域の人材をシンガポールに集めて研修を行っていましたが、それをより体系的にいくために専用の施設を作り、プログラムも整備しました」と、同社社長・上村成彦氏は話す。参加者は各国の拠点から、同社があるシンガポール

に集められる。管理職手前くらいのジュニア層、主に課長のミドル層、主に部長で構成されるシニア層を合わせて約450人、つまり、全従業員のなかから約10%を選抜し、毎年、階層別に20~25人を研修する。

研修対象者が集まるのは、年間2回、1回の研修はそれぞれ1週間にすぎない。「1年間を通して、対象者よりも上のポジションにあるコーチが付き、メールでコミュニケーションを取り続けます。研修を一過性のものにせず、職場でも実践してもらうための工夫です。研修の最初と終わりにはアセスメントをして、成果や成長も測っています」(上村氏)

アジア全体で活躍できる 人材の育成は、地域統括の役割

この研修は、ソニーアジアパシフィックのタレントマネジメントの一環だという。基本的に人材の採用を担うのは、各国の現地法人だ。「タイのビジネスではタイ語が必要ですし、インドネシアとはビジネス習慣も違う。その国で成果を出せる人材を育てるのは、各国の法人の責任です。しかし、そのなかにも国を超えてアジア全体で活躍できる能力、ポテンシャルを持つ人材が必ずいます。そういう人材を次世代リーダーとして育てるのは、アジア全体を統括する我々の役割なのです」(上村氏)

それは同時に「国に閉じない、アジア、その先のグローバルなキャリアを開くことにつながり、各国で働く人材のモチベーションにつながっているはず」と、自身も英国から地域を超えて赴任し、アジアパシフィックの人事を統括するヒュー・エヴ

ァンス氏は強調する。ローカルキャリアからリージョナルキャリア、そしてグローバルキャリアへ。タレントマネジメントは、選抜した人材をその道筋にのせていく試み、というわけだ。人の入れ替わりはあるが、ジュニア層、ミドル層で一度研修を受けた人材は、数年を経て上の階層の研修を受講する確率が高い。そして、各国の現地法人からアジア統括への配置や、国を超えた現地法人間の異動も、同社の人事が主導する。

優秀な人材の選抜は 現地法人の人事の推薦で

人材の選抜にあたって、まずは各国の現地法人の人事がその地で活躍する優秀な社員を選抜する。国によって、選抜する人材にバラつきは出ないのか、と問うと「各国の人事を私たちは信頼している」(エヴァンス氏)という答えが返ってきた。信頼を基盤としながら、一定の基準をクリアするために、共通の評価システムを持っているという。同社タレントマネジメントの責任者であるヴ

国に閉じない、アジア、 その先のグローバルな キャリアを開く

イレンドラ・シャシカント・シェラー氏はそのシステムを、「縦軸にパフォーマンス、横軸にマネジメントスキルを取って、それぞれを3段階に分けて9つのボックスを作ります。両方の軸で高い値を示す右上に位置する3つのボックスに10%の社員が収まるようにマッピングしてもらいます。推薦される社員は、そこに入



ソニーアジアパシフィックは、シンガポールの工業地区・ジュロンにある(左下)。ソニーユニバーシティはビルのワンフロア。講義室のほか、リラックスして自由に発想を広げるためのミーティングルームがある(右上)。フロアの半分を占めるのは、受講者が交流するためのフリースペース(左上)。「プログラムも同様で、講義とネットワーキングの時間がほぼ半々です」(上村氏)



タン・アイ・リン氏

Sony Electronics Asia Pacific
General Manager
Corporate Accounting & Control
Regional Planning & Governance Group

った社員です」と説明する。

さらにそれを、約200の項目に照らして、ソニーアジアパシフィックの人事が精査する。上村氏は年に1回は必ず各国の現地法人を訪問し、シニア層とは面談を、ミドル層やジュニア層とはランチをともしにするなどして、優秀な人材の把握に努めている。「質を担保する多様な仕組みはありますが、現地法人で選抜された人材とこちらの評価はあまりブレがありません」と、太鼓判を押す。

学んだことを各国に持ち帰り 現地に伝播してほしい

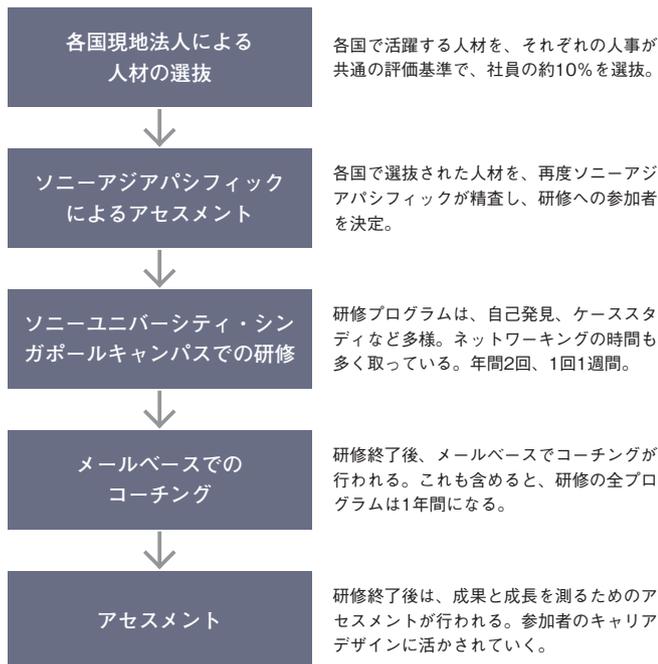
各国から社員を1カ所に集める効果も狙っている。「その国ではナンバーワンでも、国を超えれば“もっ

とすごい社員がいる”ことをリアルに実感してもらえます」(上村氏)

また、同社の経理責任者であるタン・アイ・リン氏は、シンガポールの担当からアジア統括の担当に変わったタイミングで、シニア層の研修に参加した。「異なる国、事業、ファンクションの人材と交流し、仕事のスタイル、価値観の多様性にあらためて驚かされました。これまでの自分のリーダーシップでよかった点、悪かった点を振り返り、担当地域が広がって多様なアジアの人たちとともに仕事をしていく。今後、自分をどう成長させるべきかを考えるきっかけになったと思います」と、タン氏は振り返る。

もちろん、研修に参加しない社員への波及も期待している。「ここで学んだことを各国の現地法人に持ち帰り、私塾のような形で伝播してほしい。ローカルで優秀な人材が育つことが、アジアの事業を強くする基盤になりますから」(上村氏)

ソニーユニバーシティ・シンガポールキャンパス を中心とした育成と研修



国を超えれば、もっと
すごい社員がいる、
ことを実感させる

出典：同社へのインタビューをもとに編集部作成

グループシナジーを高める人材育成と人材交流

アジア、世界での人の 育て方は変化している。 日本中心を再考すべき

シンガポールを中心に人材育成や配置を行う企業が、確実に増えている。ジェトロ・シンガポールの調査によれば、「グループ企業に提供する地域統括機能」は何かという問いに対し、2007年比で最も伸びたのは「人事・労務管理・人材育成」だ。

43.5%から67.5%と、24%もの伸びを示している（下のグラフ）。

「グループ全体での従業員数が増加し、多国籍化していることが背景にあり、人事情報の一元管理が必要になったり、地の利を活かして域内の人材を研修する企業が増えているの

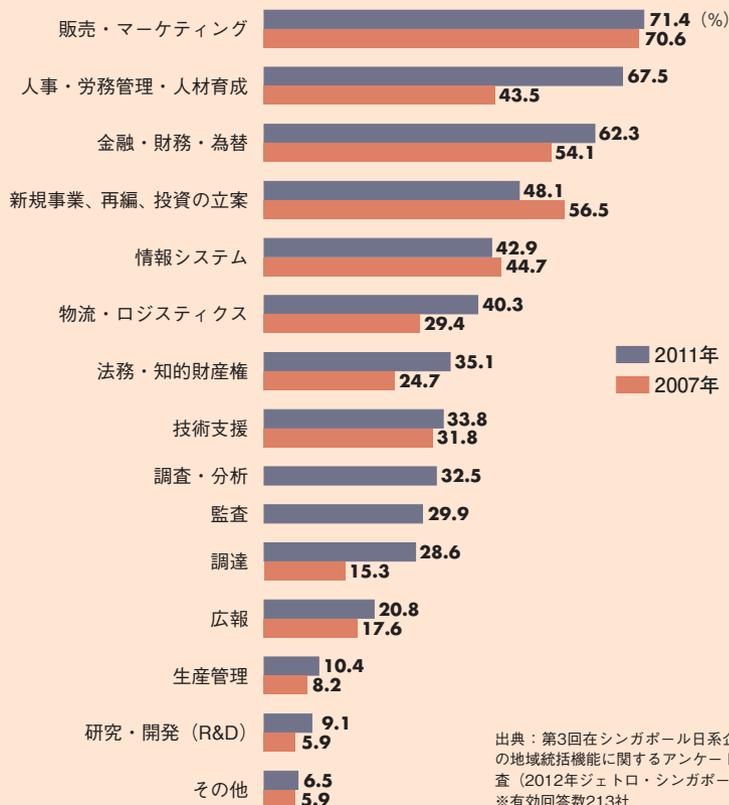
だと思います。英語で研修や育成が可能だということも、利便性の1つに数えられるでしょう」と、前出のジェトロ・シンガポールの前田茂樹氏は分析する。

人事情報の一元管理という点でも、遠い日本では人材の生きた情報は把握しにくい。ソニーアジアパシフィックの上村成彦氏がデータベース上の管理だけにとどまらず、域内の拠点を回って人材情報を集めているように、「近くで見る」ことの有効性は確実にある。このように、日本で人材を管理、育成するのとは、大きな環境の違いがある。

人材育成のハブとして、 人材のエコシステムを構築

人材育成にフォーカスしてみよう。シンガポールで人材育成を行うことの有効性は、政府の支援の大きさにも起因する。シンガポールでは、日本の経済産業省のような役割を担うシンガポール経済開発庁、通称EDBが2009年、世界の「人材ハブ」になると明言し、Leadership Initiative for building Network and Knowledge (LINK) プロジェクトをスタートさせた。「私たちは、世界の人材がここで交流し、育つ“人材のエコシステム”を構築したいと考えています」と、EDB副次官で総務・人事ネットワーク (IT) 兼人的資源担当のアルヴィン・タン氏は説明する。エコシステムとは、人材育成プログラムの供給側と需要側がシンガポールに集まり、相互に交流しながら人を育てていくことを意味する。「供給側としては、世界的なビジネススクールやコンサルティングファームを誘致しています。また、

！ 提供する地域統括機能 (複数回答)



どこで人材を管理すべきか どこで人を育てるべきか どう世界でシナジーを起こすか



アルヴィン・タン氏

シンガポール経済開発庁 (EDB)
副次官

シンガポール国立大学やシンガポール経営大学もこのネットワークに加わり、アジアで活躍できるリーダーの育成プログラムを研究しています。欧米を中心に考えられた、これまでのリーダーシップ研究では不十分だった点を補おうとしているのです」(タン氏)

需要側の企業は、そうしたネットワークを活用し、独自に研修機関やプログラムを作ることが可能だ。実際に日本企業でも、既に例がいくつか出ている。欧米のグローバル企業もコーポレートユニバーシティを作る企業があり、EDBでは参加する企業同士のネットワークも仕掛けている。「たとえば、EDB主催のリーダーシップ開発研修のなかに異業種交流のためのイベントがあります。世界の企業のトップ候補が参加し、世界有数の企業のCEOやシンガポールのリ・シェンロン首相、ベトナムの副首相の講義を聞く、参加者同

士が同じテーブルで議論し合う、といったプログラムを提供しています」(タン氏)

もちろん、単に「シンガポールで人を育てよう」と言っているわけではない。しかし、世界での、あるいはアジアでの人の育て方にこのような変化が起こっているのならば、日本中心の人材育成システムを再考する 때가来ているのではないかと、一石を投じたいのである。

日本では獲得できない知識、 経験を蓄積した人材を輩出

今回の事例でも、ソニーアジアパシフィック以外に住友商事や本田技研工業のように、地域統括で人材の一元管理を行ったり、人を育てようとする企業があった。そして、地域統括ではなくても、フマキラーやマ

ンダムでは現地法人がその役割を担っていた。両社ともに、インドネシアで育った人材を、他国に派遣する仕組みができつつある。日本では経験できないこと、獲得できない知識を蓄積した人材を輩出する育成の“中心”として機能している。これは、理念をもとにした本社のノウハウを世界に伝播させる、一見“本社一極集中型”の大戸屋ホールディングスも同様だ。日本とタイという2つの育成機関があってこそ、スピーディな海外展開が可能になっていると考えられる。

どこで人材を管理すべきか。

どこで人を育てるべきか。

どう世界でシナジーを起こすか。

日本中心をリセットし、これらを考えることがグローバルグループ経営における人事の役割であろう。



シンガポール最高峰の大学の脇にあるフュージョンポリスとバイオポリス。科学技術庁のほか、化学やバイオ関連の企業、リサーチ機関が集積し、その協業によるシナジーを狙っている。

産学連携で人を育てる

世界から学生や教職員が集まり、
交流する育成の“ハブ”

シンガポール国立大学

シンガポール政府の「人材ハブ構想」の一翼をなすのが、シンガポール国立大学（以下、NUS）である。NUSはシンガポールに3つある国立大学のうち、最高峰の総合大学であり、各種世界大学ランキングでもアジアのトップクラスのランクに常に名前が挙がる。

その学生は約3万7000人。ここで学生たちは、さまざまな成長の機会を与えられている。

まずはその学生たちの“多様性”だ。英語で学べる、地の利がある、といったメリットを背景に、約100の国から約1万1000人の留学生が集まる。約5200人の教授陣や研究者など教職員も、その多くは外国人である。大学にいながらにして、異なる文化・習慣、多様な視点を得られる機会がある、というわけだ。また、海外の企業へのインターンシップ派遣や、海外の70大学とのダブル・ディグリー・プログラム、35大学とのジョイント・ディグリー・プログラムを活用して、海外で学ぶ学生も多い。

そして、最も大きな特徴は、人材育成における有機的な産学連携だ。大学内には22の研究機関がある。この研究には学生も関わることができる。同時に、NUSの周辺にはシンガポール経済開発庁の主導で建設されたバイオポリス、フュージョンポリスなど、科学・技術の集積する拠点もある。学生、教授や研究者、そして企業人が集まってイノベーションを起こそうとするエネルギーに満ちている。

シンガポールという国は確かに小さい。だから真似しても仕方がない、という議論が常にある。それももともとだが、一方で私たちは、国、大学、企業が連携し、多様な人材を育てる仕組みから学ぶべきことがあるはずである。



創立は1905年。たった23人の学生が在籍するメディカルスクールとして始まった。現在は3つのキャンパスからなり、広大な敷地を学生たちは無料バスで移動する。



リサーチラボでの研究風景。その研究環境の充実により、世界から優秀な頭脳が集まっていることで注目を集めている。

©National University of Singapore



中国上海からの留学生、Carol Yingwei Bianさんは、大学のプログラムを活用して米国テキサス州の大学に留学。「また新たなものを見方を知ることができました」



バイオメディカル専攻のKon Shu Qingさんは、「大学での授業のほか、メディカル研究所の医師や研究者の間に入って学ぶことが本当に嬉しい」と話す。

まとめ

分散する“多中心”をつなぐ知識移転はまさに生命線である

中重宏基 本誌編集長

これまで見てきたように、グローバルグループ経営は、日本本社一極集中から“多中心”化に向かっている。もはや、本社と各国の現地法人の関係を親と子の1対1として見るべきではない。

“多中心”の“中心”の1つである現地法人のあり様をあらためて見てみよう。

マンダムのインドネシア法人は、徹底した現地化によって蓄積された技術やノウハウをASEAN諸国やインドへ移管している。フマキラーインドネシアも蚊取り線香の開発・生産・マーケティングのノウハウをそこに蓄積し、人材育成の中心的役割を果たす。両社ともその国特有のナレッジを価値に変えて、アジア、そして全世界で強みを発揮しているのである。

2つの例から見えることは、現地法人が本社だけを見るのではなく現地に深く入り込んで自律化を進めていくと、グローバルにおいて戦略的役割を担うようになる、ということだ。逆に言えば、現地法人に現地特有の価値あるナレッジを蓄積し、それを取り込んでいこうとするならば、本社はその現地法人に高い自律性を与えざるを得ない。本社自身が現地法人と相互依存する対等関係へと変わっていくか、日本企業のグローバルにおける戦略課題がここにある。

国か地域単位で完結させたほうが
ゴールに近づく活動が圧倒的に多い

グループ全体のシナジーを発揮するには、世界に点在する卓越した経験・知識をキャッチし、社内に広く共有して戦略的に活用する必要がある。

統括・ハブ機能研究所の木島洋嗣氏は、地域、機能、事業のどの機能によって統括するのか、そのせめぎ合いによってガバナンス体制が複雑化すると指摘した。そのせめぎ合いは本社の集権的管理、調整を生み、「人・モノ・金・情報」が集まり、効率的に意思決定できるはずの「ハブ機能」が破綻していく。これをどう解決するのか。

アジア住友商事は、アジア地域の事業の権限を委譲され、同社を中心に域内のさまざまな仕組みが完結する。複雑なガバナンス体制に縛られず、シンプルに機能ごとの地域横断プロジェクトが走り、地域内知識移転が進む。ソニーアジアパシフィックは、同社がカバーする地域のタレントマネジメントを担う。データベースによる管理と、社長自らが各拠点を巡って得る実感値とを組み合わせた定性定量のマネジメントが実現している。

両例ともに、それぞれ組織がもつキャパシティと管理する人材の対象範囲、管理の複雑さの度合



いが一致しているように思えた。だからこそ、精度の高いタレントマネジメントを実現できているのではない。

日本本社も入り込み、クモの巣状に交差する複雑なガバナンス体制下においては、目的に照らした最適な活動範囲やその活動の主体者すら見えにくくなる。国の規制や文化的差異を考慮すれば、国か地域単位で完結させたほうがゴールに近づく活動が圧倒的に多いのではない。適正なサイズ感。そこに1つのヒントがある。

現地法人による優秀な現地人材の獲得がグループ内知識移転の基盤に

グローバルグループ内の知識移転も国や都市など、小さな単位から始まる。現地特有の文脈に密着した知的資源ほど、遠く離れた本社や他拠点から見れば価値がある。その文化的背景を深く理解する現地スタッフでなければ、それは発掘できない。したがって、現地特有の資源を獲得できる優秀な現地人材を確保し育成することが、現地法人の人事が最優先すべき役割であり、それがグループ内知識移転の基盤となる。

そのようにして各現地法人で取り込んだ知的資源を社内に移転し既存の資源と融合してこそ、新

たな価値創造につながる。その意味では、現地特有のナレッジに内包される価値を理解し、それを社内他拠点へ応用できる人材が必要となる。地域単位であれば、住友商事の各現地法人を代表する地域横断プロジェクトメンバーがそれに相当する。グローバル単位で見ると、サンエースのグループ経営委員会に集う各現地法人の社長とレノボ・グループのトップリーダー10人であろう。それらの人材が交流することで、地域あるいはグローバル規模の知識移転が行われる。このような人材を育成するために各国の現地法人から地域統括への配置や、国を超えた異動が重要であり、その役割は地域統括の人事あるいは世界本社人事が担う。

ますます“多中心”化するグローバルグループ経営にとって、分散する“多中心”をつなぐ知識移転はまさに生命線である。何もグローバル規模の情報コントロールシステムが必要なわけではない。知識は人に伴って動く。だとすれば、グループの現地法人・地域統括・世界本社それぞれの人事が人材をどこに任用し配置するか、それによって知識の流れも大きく変化する。グローバルグループ経営において、各人事がそれぞれの活動単位で役割を果たすことが、グループ内知識移転につながる。それを人事はあらためて自覚したい。