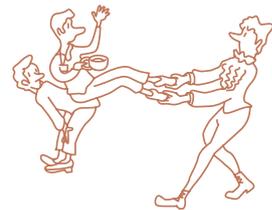


# 5-1 現地化



## Worksはどう語ってきたか

### 本社機能は極小化し、現地を支援する組織に。 ローカル主導の経営のため、 現地のリーダーシップパイプラインの構築を急げ



2012年にWorks別冊としてまとめた『2020の人事シナリオ』に、経営のグローバル化の段階を次のような趣旨でまとめている。第1段階は、海外拠点ができ、各地域や国のローカル主導で事業運営がなされている状態。各地域や国を事業分野ごとに申刺しして、事業トップとローカルトップが両輪で意思決定する状態が第2段階。そして、第3段階はIT、財務、人事などの本社管理機能を強化し、全社グローバル戦略のもと本社とローカルが一体になって動く状態。「現地化」として語られることは、主に第1段階に属することだ。すなわち、いかに現地に権限を渡すか、である。Worksでも、現地化に関する特集を組んでいる。

最初にこの問題を取り上げたのは、1999年32号『『国際化』時代の終焉』である。日本企業も世界中の優秀な人材を惹き付け、定着させるために、現地人材主体での海外現地法人の運営、自律的なマネジメントの許容の必要性に言及した。2000年代に入ると、サムスンやレノボといった企業が、新興国市場で存在感を増した。先に欧米に進出し、一定のブランドを勝ち得ていたはずの日本企業が後塵を拝している背景には、現地化の不徹底があるといわれた。現地化を徹底す

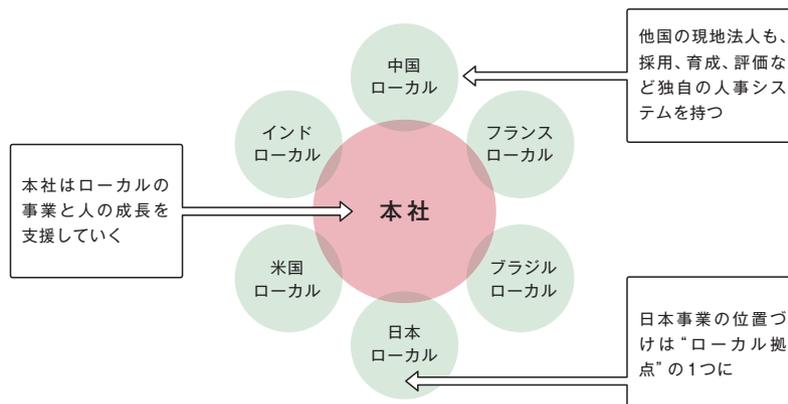
るには、本社と現地法人（現法）の役割を明確にする必要がある。そうメッセージしたのが2011年109号の特集「現法から見た現地 現法から見た本社」だ。国ごとの特殊事情を勘案したうえで、その地で何をやりたいかを明確にし、戦略をローカルに収斂させていく。本社は現地を支援する組織となり、そこに上下関係はない。従来の日本本社は本来の本社と「ローカル日本」の事業を営む日本支社に分かれ、本社機能は極小化する。本社は中心にあるが、極限まで遠心力を働かせた世界観を示した（下図参照）。

では、1つの企業体であるために本社に何を残すのか。現地化を成功させてい

る企業は、人材評価基準や製品の品質など、決して「譲れない」ものがある。日本企業は日本で培った価値観や品質を大切にしようとするが、日本がローカルの一部にすぎないならば、他国の価値基準とのすり合わせが欠かせなくなる。グローバルとはローカルの集まりである。そうした認識に立ち、「グローバル標準」が「日本本社標準」であり、唯一のものである、という思想を捨てていく必要があると述べた。

このようにローカル主導の経営を進めるためには、経営の現地人化、すなわち現地人材のリーダー育成が重要になる。現地にリーダー人材が潤沢に育ち、リー

#### ■本社と各国現地法人の関係



出典：Works 2011年109号



私の結論 寺田 弥司治氏 YKK 執行役員 人事部長

## 納得感を持って読んだ現地化特集。 「土地っ子になれ」で現地化を徹底

当社が初めて海外に生産拠点を持ったのが1959年でした。現在は世界約70カ国／地域に拠点があります。

第1段階の海外拠点構築がひと段落したのが1965年で、創業者の吉田忠雄が当時の役員会で海外事業における具体的な方針を示しました。その中身は、社員は現地に永住する覚悟、現地社員と共存共栄、現地の文化・伝統・宗教などの尊重、現地社会・人との交流など、まさに現地化推進の言葉がちりばめられていました。一言でいうと、土地っ子になれ、という話です。しかもその国で得た利益はその国、地域社会に還元するという考え方でした。背景には、当社の原点であるYKK精神、すなわち、「他人の利益を図らずして自らの繁栄はない」という「善の巡環」があります。

土地っ子になるには言葉の習得が不可欠ですが、当社は基本的に語学もできない人材をポンと送り出し、ひとりでの育つのを待つというやり方です。「野戦の一刀流」と呼んでいます。グローバル企業というと、世界中すべての会社を同じ形にして、本社がコントロールするイメージがあります。その意味ではうちはグローバル企業ではありません。1社1社を強くするという考えのもと、何事も信じて現地に任せることを徹底しています。おかげでうち

の駐在員は日本に帰りたがらない。海外のほうが仕事のやりがいがあるようです。

現地化を進める一方、理念浸透にも力を入れています。基本は日本人駐在員が伝道役となって現地人材に教えるわけですが、2008年9月には吉田の生誕100年を記念し、世界中のグループ社員がYKKの原点を確認する「4万人社員フォーラム」を実施しました。2014年9月には「第2回4万人社員フォーラム」をキックオフし、各地で社員同士の対話の場を設け、理念浸透を推進しています。

そういう当社からすると、Worksの特集は納得感がありました。現在の課題の1つに「野戦の一刀流」が難しくなったことがあります。海外では現地化が進み、現地社員による組織運営が行われるようになり、若手を伸び伸びと育てる環境が確保できなくなってきたのです。そのため、「野戦の一刀流」一辺倒ではなく、「道場の一刀流」、つまり人材をすばやく育て海外に送り出す仕組みも必要になってきました。そうした問題解決のヒントとなる記事を期待します。

**私の評価**

Worksが  
言ってきたことは

☆☆☆

ダーシップパイプラインが現地で構築されることを目指したい、と説いた。

### 現地化の次の段階は 多中心構造によるシナジー

こうした現地化、現地人化の重要性は、多くの日本企業に既に浸透しているようだ。現地法人トップを現地人にする企業が多く出てきているし、また、2015年128号「5カ国比較“課長”の定義」では、現地法人で現地の慣習に合わせて昇進システムを調整している姿を伝えている。

Worksでは、グローバル化の第2段階、第3段階に至る道にも言及した。2012年113号の特集「本社所在地“世界”の

人事」だ。ここでは、ある国で蓄積された知識やノウハウを、ある国で成長した人材の手によって移転させ、ある地域・ある事業の「中心」を世界のさまざまな場所で形成する、多中心構造化した日本企業の姿をレポートした。市場に寄り添い瞬時に意思決定をしながら、グループ全体で情報、知識を共有し、シナジーを発揮する仕組みだと考えられよう。

#### そして今、こうとらえる

#### 多中心構造をつくるために 人事は何ができるか

各国の現地法人では、現地人材の採用

とリテンションに苦しみ、日本人駐在員が現地法人の上層部を占める企業も多くある。一方、グローバル経営の先陣を切る日本企業では、現地化の次のフェーズに移っているように思われる。Worksでは既に「本社所在地“世界”の人事」で、地域、グローバルでのシナジーという、第2、第3段階について言及しているが、それは現象面をとらえたにすぎない。各国現地法人での成果を地域、グローバルに展開していくための組織構造や人材育成について、考察を深めていきたい。

