

中小企業の国際化と海外進出 ～グローバル化時代の働きかた～

大阪市産業経営協会

2016年9月12日(月)

太成学院大学 釣島平三郎

グローバルスタンダードの普及と光と影

1. 猛烈だが最高の生産性を生む

- ・2000年ごろのシリコンバレー、高級による贅沢な生活
- ・最先端の技術者中心に猛烈に働く

2. 日本企業の海外展開の進展

- ・海外需要の取り込みと企業と人材の国際化

3. ストレスを生むグローバルスタンダード

- ・仕事のストレスで病気になる社員が多い
- ・ストレスのために心理療養士にかかり睡眠薬を常用

4. 倫理観に欠けるグローバルスタンダード

- ・リストラが多い、反面頻繁な転職→職業倫理観が問題
- ・リーマン破綻などサブプライムのNINJYAローン

海外から見た日本

- 海外に出れば日本が分かる
- 100人の村から見る日本
- 世界で3番目の経済大国
- 世界一安全で安心の国
- 世界一格差のない国
- 評価の高い日本文化
- 世界では特殊と思われ、なかなか通じない

海外からみた日本企業

- 高品質を誇るMade in Japan
- 日本の強みは製造業、いまだ世界をリード
- しかし最近では、中韓台の追い上げ
- 最近ではクールジャパンなど日本的サービス
- 総合商社、コンビニが世界で活躍
- 人を大事にする日本的経営
- 労使一体の経営
- 系列(ケイレツ)によるグループ運営
- 銀行中心の間接金融

海外で通用するか日本的ビジネス手法？

1. 日本的手法が海外で通じない面

- ・ 本音と建て前、あやふやな表現、あいまいさ
- ・ マアーマア主義とロジカルシンキングができない面
- ・ 情報を公開せず隠すこと

2. 日本的手法が海外で通じる面

- ・ チームワークコンセプト(運命共同体)
- ・ 顧客第一と品質重視、方針管理の実施
- ・ 人を大事にする、顧客満足の追求

3. パーセプションギャップの克服

- ・ 認識や価値観の相違を克服
- ・ バイリンガル、バイカルチャー、特に後者が大事

日本的ビジネスが通じない面

本音と建前の使い分け

ロジックが弱い
コミュニケーション

まあまあ主義のあいまいさ

浪花節的に情に訴える

ジョブディスクリプション(職務記述書)
や契約書に書かれていない仕事

日本的ビジネスが通じる面

社員など人を大事にする

顧客満足を追求

TQC などでの経営の方針展開

品質重視の経営

チームワークコンセプトによる
運命共同体

日本の常識と欧米人の常識

1. わずかなことでも訴訟する欧米人

- トヨタのリコール問題にみる訴訟
- 権利を侵害された(高額を払った商品の欠陥)

2. 良いものは良いと認める心の広さ

- 納得すれば良いものは素直に認める
- 過去の因習にとらわれない

3. 異文化の違いを克服する4段階

- Ah!(異文化に感動)、Ah-a(カルチャーショック、失望)
- Ah-ha(気づき、発見)、Ahaha(自己変容し受容)

私のアメリカ体験

- 多民族国家の宿命
- アメリカ人のWhyは理解しようとするための問いかけ
- アメリカの個性重視の教育
- アメリカ独特のセクハラ問題
- 本場の民主主義、コミュニティー活動の必要性
- 郷に入っては郷に従え・・アメリカを知る方法
- 日本の良いところ、アメリカのよいところ
- アメリカでも義理人情は通じるか

日本企業のグローバル化

- 制度疲労した日本式「人づくり」
- 個性のあるグローバルビジネスマン
- 単一民族のよさと、国際化への弱み
- 個人のキャリアー形成の仕方の違い
- 人事制度システムの違い
- 異なる価値観の理解
- 日本の常識と世界の常識

欧米と日本のリーダー養成の違い

1. 少数のリーダーが支配するアメリカ

- ・専門職大学院(MBA,ロースクール、技術系)
- ・ケーススタディ、優秀な教員、ゼミナール形式

2. 指導力に欠ける日本のリーダー

- ・詰め込み式の教育、エスカレーター社会
- ・指導力に欠ける日本のリーダーと日本の地位低下

3. 伝統のパブリックスクールの人格教育イギリス

- ・イートンなどの全寮制でスパルタ教育
- ・音楽・スポーツ、フェアネスの精神教育
- ・トヨタ、JR東海などで設立した海陽学園

グローバルビジネスマンとは

1. 論理的思考ができる

- ・日本人は組織では強いが、1対1では弱い
- ・あいまいで論理的にものごとを説明できない

2. 教養

- ・世界史や宗教・哲学に通じる
- ・品格を保ち、母国のアイデンティティーを持つ

2. 使命感とノブレスオブリージ

- ・ミッション・ビジョン・パッション
- ・リーダーとしての使命感と社会貢献の心を持つ

中小企業の海外進出

1. 日本だけでは生き残れない

- ・浜松信用金庫の取引先150社海外進出
- ・世界に通用する経営、開発拠点、戦略経営

2. 撤退する企業も多い

- ・人事労務のトラブル、合併相手、放漫経営
- ・人材・調査・経験不足、中国から撤退4割

3. フィジビリティスタディの必要性

- ・進出失敗の原因は事前調査・準備不足
- ・進出国、どの地方、投資額、労働状況の調査

日本の人事制度は海外で通用する？

1. 日本は農耕民族のムラ社会の特殊人事制度

- ・家長(企業)が家族(社員)を保護する制度
(終身雇用、新卒採用、ジェネラリスト、ローテーション)
- ・家長(企業)に家族(社員)が忠誠を尽くす
(残業、休日出勤、転職しない、滅私奉公)

2. 海外では一般的でない制度

- ・通勤手当、扶養家族手当→X同一労働同一賃金
- ・退職金→自己責任で退職、給与の後払い

人を大事にする制度は歓迎される

1. 人の手を雇用するのではなく全人格を雇用する
 - ・リストラに消極的、人の和を重視、
 - ・工場長が現場にくる、作業服を着て気軽に声かけ
 - ・QCサークルなど提案制度、社員も一部経営参加
2. 自動車など現地生産が海外で成功
 - ・アメリカでのトヨタのリコールでの現地の応援
 - ・5つの州知事、従業員、ディーラーが政府の抗議
 - ・家電、OA機器、自動車など日本並みの高品質

本社の「経営理念」を現地で浸透

1. パナソニック、トヨタ、ソニーは理念浸透で成功

- ・現地社員に日本的経営の良さを分かってもらう
- ・品質重視経営が日本企業の特徴
- ・人の和を重視した上下一体経営→運命共同体

2. 顧客第一主義も日本企業の特徴

- ・「高品質やきめ細かなサービス」が特徴
- ・良い社風は経営理念の徹底的な浸透で確立

海外進出企業の現地化の進め方

1. まず本社の体質改善から

- 本社は日本人で固められおり、日本人の価値観
- 日本語のみ通用し、英語が話せない
- 日本語の話せる外国人しか採用しない
- 日本の多国籍企業の本社社員は多国籍でない
- オリンパス、板硝子の外人社長失敗、武田は？
- 中小企業の本社は旧態依然、海外理解できない

進出先での現地化の進め方

1. 現地社員の採用

- ・現地の人に任せるポジションと求められる能力
- ・現地幹部の募集（エージェントや新聞広告）
- ・日本的経営理解と日本人とのコミュニケーション
- ・採用順番①. 能力と性格がよい→②. 性格がよいが能力が劣る→③能力がよいが性格が劣る、④能力と性格共に劣る
- ・IT産業などでは競争力のある報酬パッケージ提示

現地社員との仕事の仕方

- 日本企業の社風や日本的経営を肌で感ずる
- 公正な人事評価を行い給与やボーナスに反映
- 入社後どこまで昇進できるか明示
- 最初トラブル多いので異文化理解できる駐在員
- 責任者はトラブルの時本社の支援得られる人
- 現地の人と言いつつも聞け独立企業の気概
- 若い駐在員がトラブルあれば日本に帰す
- 駐在員が帰国したとき実績生かせる仕事(転職)

進出企業の現地責任者の資質

1. 管理能力と専門知識とは別

- ・専門知識が豊富でよく働くベテラン社員を責任者としない
- ・専門知識よりも黒字経営できる経営感覚があるかが問題

2. 上からの経営方針を徹底させボトムアップを図る

- ・社員にやる気にさせる人間性を備えとその施策
- ・経営方針を明確に打ち出し全社に徹底させる。
- ・財務、販売・人事などの経営全般に精通

3. 現地の人を上手に育てる能力

- ・トラブルがあった時に解決できることが現地で信頼される
- ・海外ビジネス・異文化理解・語学などを赴任前に研修

反省しない現地社員とつきあう方法

1. 問題があってもマイペンライ・・タイ

- ・新工場を稼働するためにIT技術者が問題続出
- ・どうなっているのだと問い合わせ「マイペンライ」

2. 謝ることは負け犬になる外国人

- ・シリコンバレーでの開発遅れ「ノープロブレム」
- ・ノープロブレムとは問題あること

3. 上司と一緒にになって問題を解決する

- ・国民性違いを理解して常に念押しをして報告させる
- ・問題は上司が解決する国、Let's work together

中小企業の海外進出成功の秘訣

1. 長期的な戦略を持つ
2. コストダウンなど短期戦略ではダメ
3. カントリーリスクを踏まえ進出地域を選ぶ
4. フジビリティースタディーを行い最悪を覚悟
5. 問題が起きて修復する兵力の漸次投入はダメ
6. 初代駐在員は日本でも外せないベストメンバー
7. 日本のトップとツーカーで全面支援してもらう
8. 無理しても一挙に立ち上げ

将来海外赴任への心の準備

- 仕事に関する専門知識をプロとして勉強
- その国とのパーセプションギャップ（認識や価値観の違い）の克服
- バイリンガル（異なった言葉を理解）
- バイカルチャー（異なった文化を理解）

特にバイカルチャーが大事

論理と教養と使命感

1. 論理

- ・日本人は組織では強いが、1対1では弱い
- ・あいまいで論理的にもものごとを説明できない

2. 教養

- ・世界史や宗教・哲学に通じる
- ・品格を保ち、母国のアイデンティティーを持つ

2. 使命感とノブレスオブリージ

- ・ミッション・ビジョン・パッション
- ・リーダーとしての使命感と社会貢献の心を持つ

日本人としてのアイデンティティ

1. 優雅で伝統ある美術や芸術に代表される日本文化
2. 白黒をはっきりさせず全体的にとらえる東洋哲学
3. 仏教に代表されるバランス感覚(中道)
4. 儒教に代表される他者への思いやり(仁)
5. 名誉と恥を重視する武士道精神
6. 人のつながり(地縁、血縁)などご縁を大事に