

アジア市場における日本企業の課題 —日本的「常識」経営の陥穽—

太 田 一 樹
(大阪経済大学経営学部教授)
(中小企業・経営研究所長)



1 日本企業のジレンマ

筆者は約5年前に「国際化への取組みが企業成長を促す」(本誌2011年3月号)で中小企業の海外展開への関心や取組みの重要性について指摘した。その後もアジアを訪問し各地の研究者や日本人駐在員などとの意見交換を続けている。この間、迅速に現場で意思決定するために役員クラスを駐在させる企業も増えてきたが、「本社と現地法人の距離(時間や現場感覚などの距離)が遠すぎて意思決定が遅い」「品質・機能では勝るが販売では競合に負ける」という声も未だに現地法人でよく聞かれる。先般2月末のベトナム訪問時にも興味深い話を2つ聞いた。1つは日系向け人材派遣会社での話で「給与が高く従業員の離職率の高い会社と、定着率は高いが給与は高くない会社に分かれてきている」とのこと、もう1つは上場企業から派遣された日本人マネジャーの話で「本社と異なり現地では残業規制を気にせずバリバリ働けるのでストレスが少なくなった」との話である。笑い話ではすまされない違和感を覚えた。それは日本的「常識」経営(日本人が国内で常識としている経営スタイル)が、特に海外では機能不全を引き起こしているのではないかと疑問である¹。本稿では、アジア市場開拓の戦略的課題を取り上げながら、その疑問に対する見解を仮説的に提起しておきたい。

2 日本的「常識」経営の限界を踏まえた現地化へ

上述したように現地化に苦勞する企業も多い。ジェットロ調査²で確認しておく「現地化を意識した現地人材の研修・育成の強化」(67.1%)や「現地人材の登用(部長・課長級、店長)」(46.1%)などに取組みながらも、「現地人材の能力・意識」(61.0%)や「幹部候補人材の採用難」(39.5%)などを問題として上げている。また本社サイドの問題としては「日本駐在員削減の難しさ」(30.3%)や日本駐在員の語学力やマネジメント力に関わる問題を上げる企業も多い。なぜ、いつも同様の結果が示されることが多いのか、これについて國分圭介氏の興味深い

1 少し拡張すると日本的経営の適用可能性と変容の問題でもある。ジェームズ・アベグレン『日本の経営』(ダイヤモンド社、1958年)やエズラ F. ヴォーゲル『ジャパン・アズ・ナンバーワン』(TBSブリタニカ、1979年)などの著書を読み直すと感慨深いものがある。本稿では日本的「常識」経営の負の面を強調している。

2 日本貿易振興機構(ジェトロ)『2015年度 アジア・オセアニア進出日系企業実態調査』(2015年12月22日)。

データを参考に一步踏み込んだ議論をしてみる³。

内発的労働意欲（「今の仕事が楽しい」と「今の仕事にとっても生きがいを感じる」で測定）は、アジア各国（中国、タイ、マレーシア、シンガポール、日本）に立地する日本企業の中で日本が最も低い。また「この会社の将来に夢を感じるか」との調査でも中国とマレーシアに比べ、日本企業はどの年代（20歳から50歳）もその測定値が最も低い。「やはり」と納得する海外勤務経験者の方もいるだろうが、日本人こそ会社の将来に夢を持ち内発的労働意欲が高いという日本的「常識」経営を信奉する多くの人にとっては、驚きの結果ではなかっただろうか。ではなぜ、転職が日本国内で少なく現地法人では多いのかとの疑問が湧くが、それは日本の労働市場の特殊性（「新卒定期一括採用」や「長期雇用」など）により転職することの利得が少ないからであろう。この結果は日本的「常識」経営の正と負の面を峻別しながら、文化や価値観に合った現地化を進めることの大切さを教えてくれている。

3 尊敬されるブランドづくりへ

日本企業や日本製品のブランドの知名度やイメージはアジアにおいてそれほど高くはない。とりわけ巨大市場の中国ではそうである⁴。日本企業の製品は、安心・安全だとの印象に固定化（焦点化）されてしまっている危惧がある。その傍証として、10部門のラグジュアリー・ブランドから計100ブランド選定するWorld Luxury Association「World's Top 100 Most Valuable Luxury Brands」調査の公表結果を見ると、HermesやChanel、Harley Davidson、Boseなどは選定されているが、自動車や時計部門をみても日本企業からはほとんど選定されていない。ブランド・イメージを高めるには、品質や機能といった技術的価値だけでなく、意味的価値（例えば誇示消費の価値）にも注力して「尊敬される」ブランドへと昇華させることも大切であろう。ベトナムではテレビや雑誌のメディア戦略が奏功して若者向けに韓国製品が好評だと聞く。クールジャパン政策を推進していくためにも検討すべき課題である。また、そのようなブランドづくりには高邁なプライドが要求され、顧客満足度の高いサービス提供には従業員満足の向上が必要となる。いずれにしても内発的労働意欲が高いことが前提となる。高い技術力と「こだわり」を持ちながらも成熟化した国内市場での販路開拓が難しい中小企業こそ、アジア市場でのビジネスチャンスと成功の可能性は開かれている。

今まさに、日本企業は「市場は『発見』されるものではなく『つむぎ出される』ものである」⁵という認識に立ち、過去の「常識」を疑いながら内発的労働意欲を高める工夫が求められる。日本的「常識」経営という罫に迷い込んでいない中小企業こそが、アジア市場のフロンティアの果実を得るのに有利な立場にいることを強調しておきたい。

3 國分圭介氏（公益社団法人国際経済労働研究所の主任研究員）を招いての研究会（大阪経済大学中小企業・経営研究所プロジェクト研究、2016.2.8開催）での講演内容とディスカッションもこの問題を再検討する大きな刺激となっている。なお、國分氏がアジア各国での従業員モチベーション調査結果を報告している機関誌「The Daily NNA」（各号）および研究会資料のデータを参照して執筆している。

4 中小企業の現地化の問題については太田も参画した次の調査研究報告書も参照されたい。大阪産業経済リサーチセンター・大阪経済大学中小企業・経営研究所『海外で経営現地化に取り組む中小企業』（資料No.14）平成28年3月。

5 サラス・サラスバシー（加護野忠男監訳、高瀬・吉田訳）『エフェクチュエーション』碩学舎2015.10.p.ii。