

## 「再論：海外子会社の社長 何かおかしい? - 」

神戸大学経済経営研究所教授

吉原英樹

10年ほど前、関西経済研究センターのある研究会で、外資系企業のことを話題になり、私と実務家の間で次のようなやりとりがありました。「アメリカやイギリスの企業が日本に進出して子会社をつくるとき、その子会社の社長としては日本人のほうが良いですか、それとも外国人のほうが良いですか」。実務家はそろって答えました。「日本人のほうが良いですよ」。私はすぐに質問しました。「なぜですか」。みんなは次のような理由をあげました。「日本で経営するからには日本のことがよくわかっていなければならない。日本の役所とうまく交渉できなければならない。また銀行その他の人ともうまくつき合う必要がある。日本語ができないと日本では十分に経営することができない。外資系企業といっても従業員のほとんどは日本人であり、日本人を管理するためには日本人のほうがすぐれている」。そこで私はさらに質問しました。「みなさんがたの会社の海外子会社の社長は現地人ですか、それとも日本人ですか」。みんなは「ほとんど日本人です」と答えました。そこで私は次のように発言しました。「外国の企業の日本子会社の社長としては日本人がよい。また日本企業の海外子会社の社長は日本人がほとんどである。ということは企業の社長は世界中どこでも日本人がよいということになりますね。そうですか」。この私の質問にたいして実務家は「そうです」と答えたが、そう答えながらかれらの顔はニヤリとしていました。

私はこのやりとりを今でも鮮明におぼえています。「そうです」と答えた実務家も何かおかしいと感じ思ったにちがいません。私も何かおかしいと思いました。

外国企業の日本子会社の社長としては日本人すなわち現地人のほうが良いならば、日本企業の海外子会社の社長も現地人がよいのではないだろうか。その時から私はこの疑問をもちつづけ、そしてこの疑問に答えようとして外資系企業の研究をつづけています。

外資系企業には次のようなすぐれた特徴があります。第一は日本で成功して高い利益率をあげている外資系企業が多いことです。第二は経営幹部の現地化がすすんでおり、社長が日本人の外資系企業は全体の3分の2近くになっています。第三に、本国親会社でない新しい製品や技術を自分で生み出し、そのイノベーションを本国親会社や他の海外子会社に逆移転しているところが少なくありません。

日本企業は海外子会社の経営のあり方を考える上で、外資系企業を良面教師（反面教師の反対の意味で使っています）にしなければならないと思います。

以上の文章は、関西経済研究センターの会報『KEREC』282号、1995年12月号に「外資系企業は良面教師」と題して掲載されました。この文章のうち、最後の2つのパラグラフをのぞいて、私の国際経営の教科書であります『国際経営』（有斐閣、1997年、新版、2001年）に転載いたしました。タイトルを「海外子会社の社長 何かおかしい? 」に変

えました。私はこの教科書を使って授業を何回かいたしました。試験の問題のひとつとして、教科書について感想をもとめました。学生の答案を採点しながら、このコラムの文章に強い印象をもった学生がかなりの数にのぼったのをおぼえています。実務家からも、このコラムの感想をよく聞きます。

わたくしがこの文章を書くきっかけになりました関西経済研究センターでの研究会が行われてから、もう 20 年近くの年月がたちました。日本企業の海外子会社の社長には、現地人が多くなっているでしょうか。それとも当時と変わらず、日本人社長が多いのでしょうか。現在でもまだ日本人社長が多いのです。私の 1994 年現在のデータでは、海外子会社のうち、8 割近くでは日本人が社長をしています。わたくしの国内、海外での調査から、アメリカ、ヨーロッパ、東南アジア、中国にあります規模が大きくて重要な海外子会社だけに限定しますと、ほとんどの海外子会社の社長は現在でも日本人と考えてまちがいありません。「海外子会社の社長 何かおかしい？」この疑問は現在でも当てはまります。

海外子会社の社長の多くが日本人であることは、各国の現地の優秀な人材にとっては、日本企業は魅力の少ない企業になります。優秀な人ほど、昇進意欲が強く、できれば社長になりたいと考えています。ところが社長はじめ、経営幹部の多くが日本人であることがわかりますと、彼ら、あるいは彼女たちは、日本企業を見限ってやめていきます。そのことが知られるようになると、優秀な人は日本企業に入ろうといたしません。実際、アメリカ、ヨーロッパ、東南アジア、さらに中国におきましても、優秀な人は必ずしも日本企業に多くいません。きびしい表現になりますが、日本企業にいます現地人の経営幹部、管理者の多くは、各国の二流あるいは三流の人です。

日本企業の海外子会社に各国の優秀な人が少ないことは、深刻に考えなければならない問題点です。一国の内部で経営している国内企業と比較して、多くの国で経営している多国籍企業のひとつの優位性は、各国の優秀な人材を自社の経営資源として活用できることです。日本の多国籍企業は、残念ですが、多国籍企業のこの優位性を享受できておりません。