



トーマス・J・ネビン氏

## コミュニケーションをスムーズにするために パイプ役の果たす役割は実に大きい

日本本社からの干渉を受けていたために自主性が弱かった。そこで新しい指針では、現地法人としてのステータスを認めるようにと謳いあげています。権限委譲を削ったのは、資本関係があるとはいえ、そもそも別法人に対する権限など存在しえないからです。日本中心の発想を改めたといえるでしょう。

と、日本在外企業協会は趣旨を説明する。いわば多国籍企業から地球企業への展開が必須要件となるのだが、  
「それは、グローバルライゼーションと対をなすローカライゼーションが欠かせませんよ。」

と指摘するのは、角間氏。世界中に根を張って24時間体制を敷くだけでなく、張った現地に融合せよというのだが、では、融合できたかどうかを測る目安は何か？  
「東京志向がどれだけ消え去っているか、です。たとえば、毎朝、東京からのテレックスに目を通さないとは何もはじまらないと、意志決定のさいに必ず、東京に聞いてみましょう」とやっていると、

まだ融合には程遠い。駐在員が東京への帰巣本能から解放されていることも不可欠でしょう。

現在、地球企業の代表格としてあげられるのは、IBM、DEC、シテイクープ、アメックスなど。日本企業では、現地との土着化を掲げている野村證券が地球化の先陣を切っています。製造業で目を引くのは日本電気、松下電器産業、キヤノンなどです。

しかし、総じて米国企業の方が数段進んでいるのは否めない。たとえば、米国系経営コンサルタントが日本企業の間で大モテナのは高度な世界戦略ノウハウを提供しているからだが、そうしたノウハウを米国企業はすでに血肉化し、事業成果に結びつけているのである。

遠山氏は、日米の格差には戦略企画力における大人と子供ほどの開きがあると、

「GM（注・ゼネラルモーターズ）と日本の自動車メーカーを比較すれば歴然とするように、米国企業の世界戦略を複次方程式

にたとえれば、日本企業のそれは一次方程式。あまりにも単細胞です。さらにロジスティクス、つまり情報力や金融力、税務能力、法務能力など目に見えない経営資源の蓄積が、全然違う。日本企業は、グローバル化の何たるかをまだ理解できていないのではないのでしょうか？」

そこで遠山氏は、3つのポイントを提示するのだ。経営資源の調達・運用を国境を超えて行うグローバルロジスティクス戦略が第1のポイント。第2のポイントは、総本社（ワールド・ヘッドクォーターズ）体制の確立である。

「市場への距離やロジスティクス機能を念頭に置いて、総本社の所在地を決定すべきです。必ずしも本国に配置する必要はありません。ウエスチングハウスのように米国、欧州、アジアという3大市場への均等なアクセスを狙って、3市場への物理的な距離がほぼ同じであるアンカレッジに総本社を移そうと検討中の企業も現れているぐらいです。」

そして、第3のポイントが国際コンソーシアム（合弁・買収・提携など）戦略。この戦略は外部経営資源の有効活用であり、異業種進出ひとつとってみても高度なノウハウが必要な今日、ゼロからの資源蓄積に比べれば投資効率において雲泥の差が出てくる。コンソーシアムには日本企業も本腰

を入れており、とりわけ大型買収に意欲的だ。一例をあげれば、大日本インキ化学工業（サンケミカル）の印刷インキ・顔料部門（5億5000万ドル）、三和銀行（ロイズバンク・オブ・カリフォルニア）2億6300万ドル、小西写真工業（ロイヤル・ビジネス・マシーン）8000万ドルなど。

「コンソーシアムに乗り出せば、ベンチャービジネスだって大手企業に吸収されたりせずに、持ち前のパイプティナーを存分に活かすことができますよ」（遠山氏）

●米国での主な株式取得事例

取得年	日本企業	米国企業	取得株比率%	取得金額 (1,000USドル)
61. 2/25	小西写真工業 六本一 （米子会社エクサー）	ロイヤル・ジビネス・マシーン	*66→100	80,000
		アイソテック	100	5,000
		エクセル・マイクロエレクトロニクス	100	5,700
	京ミ日測富 （富士通アメリカ）	カウンターポイント・コンピューターズ	—	—
		キー・トロニック	30	50,000
		モーターネティック	90超	3,000
		ピラミッド・オブティカル イメージング・システム	100	1,800
	日世小三 （富士通アメリカ）	インターナショナル・イムノロジー	65.4	1,300
		メダソニック	100	15,000
	大日本インキ化学工業 三井物産 清水本 日東芝セラムックス （米子会社TCA）	フォトマツ・カンパニー	*40→100	16,400
ロイズ・バンク・カリフォルニア		99.9	263,000	
ホノルル・サケ・ブルワリー・アンド・アイス		90	2,710	
三富日本興業銀行 （米シュローダー銀行）	サンケミカル	100	550,000	
	シャレッド・テクノロジーズ	5	—	
	エフエムシー・コーポレーション	49	—	
住友	チャボット	—	4,500	
	クォーツ・インターナショナル	80	11,400	
	シルテック	—	33,000	
住友	フェアチャイルド・セミコンダクター	—	—	
	オーブリー・G・ランストン	—	234,000	
住友	ダンロップ・タイヤ・コーポレーション	—	75,000 (推定)	

(注) 払い込み前まで合意だけの案件も含む。\*印は、「新規取得株比率→最終取得株比率」を表す。

(出所) 「週刊東洋経済」1986年11月15日、91頁。

## 労務の鍵は 日本語に通じた 社員の使い方

一方、日本人にとって苦手分野といわれている労務管理にはどう対処したらよいのだろうか。

労務管理コンサルタント、トーマス・J・ネビン氏（テクニクス・イン・マネジメント トランスファー取締役社長）は、「いや、日本人は米国人とけっこう上手く

付き合っているんです。世間でいわれるほど問題は起こしていませんし、私は現状でいいと考えていますよ」と合格点を与えながらも、外せないポイントを指摘する。

「まず鼻の効く日本人駐在員を派遣すること。経営を100%米国人に任せるとはかなり危険ですよ。というのも、本社への業績報告をゴマ化したり、リクルーティングにしても自分の存在を脅かすような優秀な人材を入れようとしなからず。こうした事態を避けるためにもチェックできる人間が必要なんです。」