

連載



## 日本流「チーム型マネジメント」: 【第3回】グローバル進出のための3ステップ

企業が初めて自国から海外マーケットへ打って出て、最終的にグローバルで共通の経営を実践していくまでの段階を見ていく。

2009年06月22日 14時21分 更新

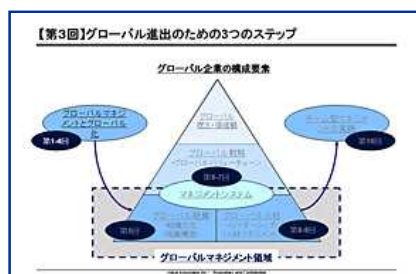
岩下仁 (Value Associates Inc) , ITmedia

この記事をブログに書く(会員限定)

プリント表示

トラックバック

今回は経営のグローバル化とグローバルマネジメントの関係について述べる。



日本流「チーム型マネジメント」の対象範囲

グローバルマネジメントの実践には、企業が**グローバル化**のどの過程にいるのかが大きく影響する。特に企業がグローバルマネジメントを達成すべき経営の進化の過程がある。どのステップに自社がいるのかにより、グローバルマネジメント実践の緊急度が異なる。海外市場へ進出し、事業がグローバルに展開されると経営をグローバルに行う必要に迫られる。特殊な現地事情に合わせ個別に運営されてきた海外現地法人は、グローバルで見ると統一性を欠くマネジメントを持つ。この段階では、現地社員の高い離職率や海外赴任者のコミュニケーション能力不足、本社と異なる現地文化や組織文化などが散見される。共通した意思決定やコミュニケーションスタイルを持つマネジメントが求められる。

### 経営グローバル化のステップ

そこで自社事業を自国市場から世界規模で展開することで、実践すべき経営グローバル化のステップを俯瞰する。企業がゼロから自力でグローバル展開を行う時には、現地市場への参入が出発点となる。その後、海外の現地市場や文化に合わせて経営手法を適応させる経営ローカル化が発生し、他国も交え経営を地域により共通化する経営地域化が起こり、最終的には世界規模で共通の経営を行う経営グローバル化へと進む。ステップごとに特徴を見てみる。



経営グローバル化ステップ

**ステップ0**は、進出国への参入となる。これは輸出レベルではなく現地に販売拠点や生産拠点を設けることを指す。日本企業の場合は1985年のプラザ合意をきっかけに多くの企業が**アジア**を中心に製造拠点を設けた。

**ステップ1**とは、現地国市場の深耕である。現地国市場や文化、商習慣を理解し、現地人の採用と活用を行い、さらなる市場獲得を狙う。アジアに進出した日本企業は、製造拠点を設置し、そこから現地市場の攻略を始めた。本社文化とは異なる文化や価値観があり、現地人の幹部と出向者の属性を反映したマネジメントが必要となる。

**ステップ2**では、現地国市場から隣国市場群への参入、およびアジアや北米、欧州など、地域としてマネジメントを実施する。現地化を経て周辺国市場や他国への進出を行うことで地域や多国市場の新興を狙う。現地人材も経営幹部に配置し、本社への逆出向もあり得る。リー

ダー像としては、現地社員の属性になりスタイルの違いが大きく目立つ時期でもある。

**ステップ3**は、世界規模の**グローバル経営**を行う段階である。グローバルマネジメントを共通化し、グローバルナレッジの獲得と活用を行う。グローバル人材マネジメントの共通の仕組みを持ち、世界での経験をベースとしたグローバルリーダー像があり、組織や理念、マネジメントシステムも共有化される。

いずれのステップにおいてもグローバルマネジメントが必要だが、特にクローズアップされるのはステップ2、3である。今まで個別に運営されていた海外現地法人が、グローバル人材の育成や活用、グローバルナレッジの蓄積と活用、グローバル製品の展開などの施策により、マネジメントシステムの共通化が必要になるからだ。

ただし、必ずしもすべての企業がこのステップを踏むわけではない。近年では**M&A**(企業の合併、買収)を仕掛けることで一気呵成(かせい)にグローバル化を実現することもある。例えば日本板硝子による英 Pilkington 社買収が象徴的である。M & Aによる経営グローバル化には、別会社としてマネジメントするか、同じ企業名に統合して運営するかによって経営グローバル化の必要性が異なる。

#### 著者プロフィール



岩下仁(いわした ひとし)

[バリューアソシエイツインク Value Associates Inc](#)代表。戦略と人のグローバル化を支援する経営コンサルティングファーム。代表は、スペインIE Business School MBA取得、トリリンガルなビジネスコンサルタント。過去に大手コンサルティング会社勤務し戦略・業務案件に従事。専門領域は、海外マネジメント全般(異文化・組織コミュニケーション、組織改革、人材育成)とマーケティング全般(グローバル事業・マーケティング戦略立案、事業監査、企業価値評価、市場競合調査分析)。

現在ITmedia オルタナティブブログで「[グローバルインサイト](#)」を執筆中。

#### 関連キーワード

経営 マーケティング グローバル経営 改革 人材 競争力 グローバル化 地球 アジア 海外展開 参入 買収 M&A

#### 関連記事



##### 日本流「チーム型マネジメント」: [第1回] グローバルマネジメントの位置付け

製造業を中心とした日本企業が世界で勝つために必要なもの、それは個人を主体としたトップダウン型マネジメントではなく、協和を重んじたチーム型マネジメントにほかならない。



##### 加速するグローバル人材戦略: [第1回] グローバル経営の全体像を眺めとく

トーマス・フリードマンの言葉を借りるまでもなく、世界は「フラット」になり、あらゆる企業がグローバル競争に介入できる時代が到来した。新連載「加速するグローバル人材戦略」では、グローバル経営における人材戦略について、体系的な理論や成功企業の事例などを交えながら、将来のあるべきグローバル人材像を模索する。



##### 加速するグローバル人材戦略: [第2回] 基本理念が企業の存続危機を救った

グローバル展開する企業において、その指針でありよりどころになるのが基本理念である。1990年代前半、経営の危機にひんしていたIBMは企業理念を再構築することで復活を遂げた。



##### 加速するグローバル人材戦略: [第3回] 新興国市場を狙うグローバル戦略

かつては低コストで労働力を提供する場に過ぎなかった新興国は、魅力的な市場に変貌するとともに、自らも競争力を高めて大きく経済成長を遂げている。キリン、ナイキ、ネスレなどの事例から新興市場攻略の糸口を探る。



##### 徹底した現地主義、トヨタに見るグローバル人材活用の極意

トヨタ自動車に浸透する「現地現物」スピリット。これはトップから作業員に至るまですべての社員が必ず生産や営業の現場に足を運び、自身の目で状況を把握した上で判断を下すことを意味する。こうした現場主義、現地主義は人材面にも反映されている。



日本の製造業が世界で勝ち抜くためには 「地球企業への変革」 従来のようにグローバル対応と現地化をやみくもに進めているは、より激化するグローバルでの企業競争に勝機はない。

#### 関連リンク

[バリューアソシエイツインク](#)

[オルタナティブブログ “グローバルインサイト”](#)

[ITmedia エグゼクティブ](#)