発行日2007年2月10日 [R]

BIT89

ビット８９ニュース INTEREST

株式会社 ビット89
東京都品川区大井1-6-3　アゴラ大井町ビル7F　〒140-0014）

2007年2月号
隔月発行）

ハイライト:今回のテーマは

外資系企業」

Business Insight
グローバル化と企業の‘国籍 ”

The 特集
データから見る外資系企業

Brain 89ers
PCをめぐるG bba仕様標準化の傾向

目次：

	ページ
Business Insight	1
The 特集	2
気になるデータ	2
Brain89ers	3
お知らせ&トピックス	4
発行書籍のご案内	4
ビット89インフォメーション	4

インフォシェフ
吉田健司 の Business Insight 見識 ･洞察）

グローバル化と企業の‘国籍 ”

ライブドア事件、村上ファンド事件が引き金となり日本企業の間でもようやく市民権を得てきたM&A 企業の合併 ･買収）は、外資系企業、特に欧米の企業にとっては何十年も前から実施されてきていることで、目新しい戦略でも経営手法でもない。今年の５月に解禁される “三角合併 ” 米国型M&A手法のひとつ）によって、M&Aはさらに注目されると思われるが、併せて外資系企業の経営システムが取沙汰されることで、日本企業が資本主義世界の常識をしっかり学ぶ意味で良い機会になるかも知れない。

一般に略して ‘外資 ”とも言われている外資系企業に対するイメージはどのようなものだろうか。高い語学力 特に英語）が要求されるとか、実力主義で評価されるとか、人間関係がドライとかいったイメージを持ちがちであるが、その実態は、一様ではない。国籍はもちろんのこと、業種 ･業界や企業規模の違い、歴史 伝統）の長さ、そして経営陣 ･社員の日本人比率等によっても、企業文化 組織風土）などは大きく異なる。また外資系企業と比較される日本企業のほうも、かつて喧伝された年功序列や終身雇用制といった日本的経営も最近は影を潜め、以前ほど顕著な特性が見られなくなってきている。とはいっても、まだまだ仕事のやり方や考え方に差のあることは確かである。日本企業に勤務している米国人の友人が、日本人スタッフと一緒に出張に出かけ、新幹線などの乗り物に乗ると平然とビールなどを飲み始め、また出張先に着いたら、今度は夜遅くまで仕事をする時間感覚に閉口したと “証言 ” していたが、この例は文化の差から来るものかも知れない。彼ら、特に欧米系企業のビジネスパーソンにとって、勤務時間中はたとえ移動中でもキチンと仕事をすることが常識であり、実際、飛行機などの中でも仕事をしているのをよく見かける。そして夜はプライベートな時間を過ごすことを原則としている。

私の個人的見解としては、企業側と個人側の考え方にも大きな違いがあるように思われる。一般に日本企業での採用基準は個人のポテンシャルに重点をおいており、外資系企業では企業が求めている業務に対して具体的な専門能力をもっているかどうかが基準となる。したがって、入社後、個人に対してJob Description (仕事の内容 ･権限 ･責任範囲を明文化した文書)というものを提示する外資系企業は多い。たとえば日本企業では、法学部を卒業してきた社員であっても、社内の昇進試験として民法などの試験を課したりしているのに対し、外資系企業では一定 通常３ヶ月)の試用期間を設け、そのなかでプロとしての専門能力を評価し、本採用にすべきかどうか判断 ･決定する。一方、個人側の考え方も異なる。よく言われているように、外資系の 就職」意識に対して、日本ではまだ 就社」意識が根強い。このような意識の違いは、ビジネススタイルの違いとしても表れてくる。たとえば、外資系企業では一般に経営トップの意思決定は迅速 ･明確で、ホワイトカラーの生産性も高く、戦略性に基づいたリスク・マネジメントも取られていることが多いように思われる。

そもそもこの外資系企業とは、文字通り外国資本の会社ということで、経済産業省の定義によれば、出資金総額に占める外国投資家による所有比率３分の１を超える企業とのこと。この定義によると、ソニーやホンダのような会社は、外資系企業ということになってしまう。１９８０年代初頭の米国ビジネススクールでも、同様に「コカ・コーラ、マクドナルド BMといった企業は、果して米国企業といえるだろうか？」という議論が展開されたことがある。そして国籍という概念はもはやあまり意味のないものになってきており、ワールドワイドに事業展開しているグローバル企業か、国内でのみ事業展開しているローカルあるいはドメスティック企業であるか、という視点で捉えるべきであるという結論になった。

★★★★★★★★★★★★★★★★★

●この文章の無断転載を禁じます。

THE 特集 データから見る外資系企業

外資系企業」と言っても、出資比率、設立経緯、経営方針、企業文化などによって、その在り様はさまざまで、一括りにするのはナンセンスという声も聞かれそうである。規制緩和の進展やM&Aの活発化により、ますます日本社会に浸透してきた外資系企業。今回は外資系企業に関するデータをいくつかご紹介しよう。

外資系企業のプレゼンス

1858年、日本は5港の開港を約した日米通商修好条約を締結。翌1859年には、函館、神奈川（横浜）、長崎が開港され、外国人商人が日本への進出を開始した。それから、約150年。経済産業省の「外資系企業動向調査」によると、今や、外資系企業の数は4465社（外資比率が3分の1以上の企業[注]、2005年3月末現在）にのぼっている。

2004年度の「外資系企業動向調査」では、この4465社を対象に調査を実施、2230社から有効回答を得て、外資系企業の経営動向を分析している。これによると、2230社の売上高の合計は32兆603億円であった。全法人企業の売上高（財務省「法人企業統計」）に占める割合をみると、全産業では2.3%、製造業は4.6%、非製造業は1.3%である。1995年度の調査では、これらの数字はそれぞれ、1.2%、2.9%、0.6%であり、調査毎に有効回答率の違いがあるとはいえ、ここ10年間で日本経済における外資系企業の存在が大きくなっていることがわかる。業種別（2004年度）では、輸送機械（13.4%）、石油（11.2%）、化学（医薬品 9.3%）の分野での外資の割合が特に大きい。

雇用状況をみると、1995年度の調査結果では集計企業における常時従業者数は22.5万人で、全法人企業（厚生省「毎月勤労統計」事業所規模5人以上）の0.6%であったが、2004年度には、従業員数は43.1万人に増加し、全法人企業での割合では約1%に拡大している。

[注]「外資系企業」という語には定まった定義はなく、出資比率などについては調査ごとに条件が設けられている。

外資系企業のイメージ

「ハゲタカ」「おしゃれなオフィス」「高給」「実力主義」「グローバル」「突然の解雇」・・・。日本人は外資系企業をどのように見ているのだろうか？内閣府の委託により野村総合研究所が「我が国における対日進出外国企業のイメージに関する調査研究」（2005年2月発表）という調査を行っている。全般的な外資系企業へのイメージとしては、「良くも悪くもない」が48.9%と半数近くを占めるが、「良い」（4.5%）あるいは「どちらかというと良い」（27.8%）との回答がほぼ3分の1で、「悪い」（1.0%）あるいは「どちらかというと悪い」（5.6%）を大きく上回っている。また、「外資系企業の対日進出（外資の導入）に対するイメージは、過去10年間で変わったと思うか？」との問いに対しては、「変わらない」が47.7%で約半数である

が、「良くなった」が30.2%、「悪くなった」が8.9%と外資系に対する抵抗感が減っているようだ。

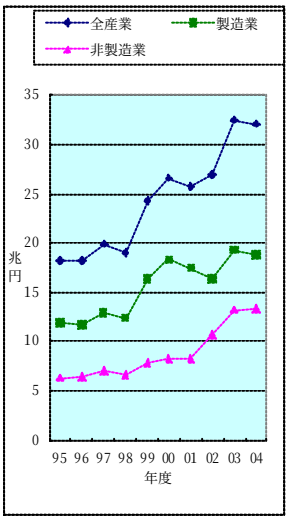
続いて、働く場としての外資系企業に注目してみよう。（以下、「気になるデータ」参照）外資系企業で働きたいかの意向については、男女で差が現れている。男性の場合、「働いてみたいと思う、または、働いている」（17.2%）より、「働きたいと思わない」（27.2%）という回答の方が多く、女性の場合はその逆になっている（21.5%と18.2%）。働きたい理由としては、「グローバルな視野」、「高い給与水準」、「実力を試してみたい」「実力を身につけたい」という回答が多く、働きたくない理由としては、「雇用の継続性」、「不安定な収入」、「企業文化」などの回答率が30%以上と高い。特に男性の場合、「雇用の継続性」と回答する人が40.3%と高くなっており、女性の25.2%と差が出ている。これらのデータは日本企業が人材確保をする際にも参考になりそうだ。

外資系企業が見る日本

逆に、外資系企業は日本をどう見ているのか？おもな不満点を挙げてみよう。前述の野村総研による調査では、外資系企業を対象とした調査も行っているが、それによると、「事業活動コストが高い」（52.3%）「手続きが煩雑」（47.7%）「有能な人材の獲得が困難」（37.2%）「消費者が求めるクオリティが高い」（37.2%）が上位となっている。また、JETROが発表した「平成18年度 対日直接投資に関する外資系企業の意識調査」では、半数以上の企業がビジネス上の阻害要因として、「人材確保の難しさ」（66.6%）、「製品に対するユーザーの要求水準の高さ」（66.5%）、「ビジネスコストの高さ」（65.5%）を挙げている。日本市場で外資系に負けないためには、「いかにして、有能な人材を集め、日本の消費者の高い要求に効率的に応えていくか」がポイントということだろうか？

●気になるデータ① 外資系企業関連データ

2004年度「外資系企業動向調査」 外資系企業（集計企業）の売上高推移



出典：「第39回外資系企業動向調査」（経済産業省）

●気になるデータ② 外資系企業関連データ

外資系企業での勤務意向

	男	女	全体
働いてみたいと思う、または、現在働いている	17.2	21.5	19.1
働きたいとは思わない	27.2	18.2	23.2
どちらともいえない	48.7	41.7	45.5
企業で働くことはない	6.5	18.1	11.7
その他	0.4	0.5	0.5

出典：「我が国における対日進出外国企業のイメージに関する調査研究」野村総合研究所2005年2月発表）

働きたい理由：自分の実力を試してみたい（44.8%）、実力を身につけ労働市場での自分の価値を高めたい（38.0%）、高い給与水準に魅力を感じる（45.3%）、グローバルな視野を身に付けたい（52.1%）、自分のやりたい仕事がある（44.1%）、経営スタイル、企業文化が自分に合っている（17.9%）、経営理念に共感する企業がある（8.0%）、その他（3.1%）

働きたくない理由：雇用が不安定で長期間働くことができない可能性がある（全体 40.3%、男性 25.2%、女性 35.0%［以下同様］）、自分の実力を発揮できるか不安（20.0%、24.8%、21.7%）、成果主義志向が強く、収入が不安定である（35.6%、28.0%、32.9%）、企業文化になじめない（34.5%、28.0%、32.2%）、現在の職業に満足している（34.1%、30.9%、32.9%）、外資系企業に対する悪いイメージがある（12.2%、4.5%、9.5%）、魅力のある外資系企業がない（12.9%、8.5%、11.4%）、その他（3.1%、10.6%、5.8%）

Brain89ersの視点　PCをめぐるG bba仕様標準化の傾向

高の原　山人（たかのはら・さんじん）

私は、2000年代初め外資系PCメーカーで、Fortune Top 500クラスのGlobal企業にGlobal統一仕様のPCやサービスを提案・販売する仕事を行っていた。当時はITバブルがはじける前後であったが、Wintelの主導により高性能化を進めていたPCとインターネットの発展により、PCを中心としたIT部門へ投資する事へのGlobal企業の戦略に揺らぎはなかった。更にそのIT投資をGlobalの統一仕様のもとに展開し、企業のコストを大きく削減しようと言う動きが主流であった。顧客リストには、欧米を中心とした錚々たるGlobal企業の名があったが、不思議な事に日本の有名な大企業は殆ど顧客リストに入っていなかった。

その主な理由は、欧米のGlobal企業とは異なり、日本のGlobal企業のIT部門は、PCの種類・仕様を各Localの国の判断に任せ、Global統一仕様を持たない傾向が顕著だった為である。

日本のGlobal企業は、日本では日本メーカーのPCを、米国では米国メーカーのPCを、そしてヨーロッパでは、ヨーロッパメーカーのPCを購入するケースが多かった。また日本のPCメーカーでは、Globalで同一の製品・サービスを提供出来るところが少なく、日本のPCメーカーを使い慣れていた日本のGlobal企業のほうも、GlobalでのPC活用を考える際、最初からGlobal統一仕様という考え方を持たなかったという事情もあったかと思われる。これはPCの需要者側のGlobal統一仕様に関する対応の違いであるが、PCの供給者側も日本と米国のPCメーカーではGlobal統一仕様に関する考え方が異なっている。米国の大手PCメーカーは、言語は別にして、製品のブランド名、仕様に関しては、全世界共通で展開するケースが多く、各地域のLocalな要求によってブランド名や仕様を変えることは、一部の例外を除いて殆どない。

一方、日本のPCメーカーのうち、世界でPCを販売しているメーカー自体が少数派であるが、その数少ない日本のGlobal PCメーカーの一つは、日本、米国、ヨーロッパで、ブランド名をかなり変えて販売している。従って、米国で販売しているPCと同じものを日本で購入出来るかどうかは、Webで見てもよくわからず、電話して確認しなければならないケースが多い。PCのようなハイテク製品でも、世界の各地域での趣味、嗜好は大きく異なる。

例えば、CPU（中央演算処理装置）で見ると、日本で販売されるPCの圧倒的多数はインテル社の低価格版のCeleron をCPU として使用しているが、欧米では高性能版のPentiumやCore Duoを搭載したPCの販売数量の方が遥かに多くなっている。またヨーロッパでは、PCの画像表示の性能を強化する高性能画像チップを搭載したPCがよく売れるが、日本や米国では一部のマニアを除いて、そのようなチップはそれほど売れない。

従って、各Global企業の本社から見て、IT資産の展開を考える場合、もしくはPCの世界各地域でのブランド名を考える際、Localの個性を尊重する事は重要な要素になる。しかし一方で、コスト面ではGlobal統一仕様の方が、コストの低減のメリットが多い事は明白であり、日本のGlobal企業がどのような理由で欧米のGlobal企業に比べてLocal仕様を尊重する傾向にあるのか、興味深いところである。

私は研究者ではないので、この差異の明確な理由を調べたわけではないが、単にビジネス上、定量化される便益計算以外に、日本と欧米の文化の違いと意思決定プロセスの違いが関係していると思われる。日本人が他者、特に外国人と接する時に、あまり明確に自己主張しないという一般的傾向が、日本発のGlobal企業の戦略に少なからず影響しているのではなかろうか。海外の営業拠点もしくはITマネージャーから、その地域の人々独特の嗜好を理由に、その地域独自のIT製品の展開を要求された際、日本企業の本社は比較的よくLocalの要望を聞くのであろう。またよく言われているように、欧米の企業のTop Down方式の意思決定のプロセスと、日本企業の関係者の合意を重視する意思決定プロセスの違いが、Global-Local次元の意思決定においても現れ、Localの意思を重視する事につながる場合が多いのであろう。米国では、一般に米国本社の方針や戦略をGlobalで徹底する事に大きなエネルギーを注いでおり、Localの要求が通りにくいという事が言えるのではないかと思われる。PCにおいてGlobalで統一した標準を持つか否かは、それを販売する側でも使用する側でも、共に競争力にかなりの影響を及ぼすであろう。今後も日本と欧米のGlobal企業のPCの標準化をめぐる動きを注意深く見守って行きたい。

●高の原山人 氏 プロフィール

1955年　石川県生まれ
1981年　京都大学経済学部卒業
同　年　鉄鋼会社入社

その後、米国イリノイ大学留学、外資系PCメーカーに勤務

現　在　米国系半導体メーカー営業部長

“Brain89ers”とは…

ビット89には、さまざまな分野で活躍する豊かな才能・個性を持った方々のネットワークがあります。このネットワーク、“Brain89ers”（ブレイン・エイティナイナーズ）の知性を共有することにより、皆さまのビジネスはより深く広く、味わい深いものとなります。そこで、毎号これらの方々に登場していただき、独自の視点からビジネスや社会・世界情勢について語っていただきます。

【ワンポイント・メッセージ】

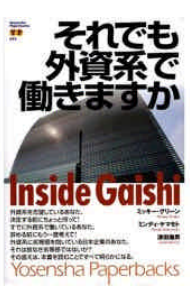
一般的に、外資系企業の優れた点として、みなさんはまず何を挙げられますか？　迅速・明確な意思決定、リーダーシップ、ロジカルで戦略的な対応、個人別能力・実力評価による報酬制度、リスクマネジメント、グローバル化・・・・

さらに、PCやインターネットなど情報化投資と、情報や調査に対する重要性の認識についてはいかがでしょうか？

BIT89 Book Guide

1.それでも外資系で働きますか

●聞くと見るとでは大違い。外資系のイメージはいいことずくめだが、それは本当なのか？
ミッキー・グリーン、ミンディ・ヤマモト、津田　倫男 著
洋泉社 刊
1,000円 税込
ISBN :4896919505



2.外資系トップの仕事力

●GE、マッキンゼー、コカ・コーラ、オラクル、ルイ・ヴィトン…。世界から認められた経営トップはいかに自分を磨いたか。
BSコンサルティング 編集
ダイヤモンド社 刊
1,575円 税込
ISBN :4478733341

BIT89

TOPICS＆プレスリリース

● 燃料電池展」訪問・視察報告

2月 8日 国際水素・燃料電池展」(FC EXPO2007)を訪問してきました。主要企業・団体500機関が最新の部品・材料・機器・技術を展示する世界最大のエキスポで、概要は以下の通りです。

会場の東京ビッグサイト

【概要】

◇名称：第3回 国際水素・燃料電池展
(3rd Int'l Hydrogen & Fuel Cell Expo)
◇会期：2007年2月7日（水）～9日（金）
◇会場：東京ビッグサイト
◇特徴：
①５００の企業・団体による新技術・新製品の展示会
②燃料電池技術の最新動向が分かるセミナー
③高度で特殊な技術力を展示する「中小・ベンチャー企業パビリオン」と、産学連携につながる「大学・国立研究所による研究成果発表フォーラム」

燃料電池展 入り口風景

【訪問・視察記】

新エネルギーとして期待されている燃料電池ですが、自動車、プラント、住宅からモバイル機器、ゲーム機にいたるまで、あらゆる分野で実用化に向けての試みが展示されていました。

自動車メーカー各社による最新燃料電池自動車の試乗会もあり、多くの来場者がこの「夢の自動車」を体感できました。なお、この「夢の自動車」は1台1億円以上とも言われており、また家庭用コージェネシステムも本格的実用化が２０２０年と推測されるなど、まだまだコスト面や性能面で改善すべき課題は山積しています。世界に先駆けて実用化された場合、日本の石油依存が軽減され、エネルギー事情が改善されるだけでなく、日本の技術力や環境対応への取組姿勢も大きく評価されるものと期待しております。

吉田健司 著書のご案内

●写真左
実践！MBAトレーニング
中国ビジネスのケーススタディ
●写真右
即戦力が身につく!
最強のMBAバイブル

●好評発売中！！ 戦略」「ヒト」「モノ」「カネ」「文化」の本質と応用がつかめる本です。
実践！MBAトレーニング 中国ビジネスのケーススタディ」 PHP研究所刊 2,000円

●好評発売中！！ MBAコースのエッセンスをいいとこどりした本です。
即戦力が身につく！ 最強のMBAバイブル」 PHP研究所刊 1,400円

※出版社にお申し込み頂ければ、著者紹介価格（10%引き）にて、宅配も可能です。
（合計5,000円以上は送料無料）
お申し込み先：PHP研究所 ビジネス出版部 兵庫（ひょうご）さん
FAX:03-3239-7497 e-mail:r-hyogo@php.co.jp

ビット８９インフォメーション

●発売中の書籍内容に沿ったテーマだけでなく、最新のビジネスメソッドに関する講演、セミナーのご依頼に積極的にお応えいたします。また、併せてマーケティングリサーチ、各種ビジネストレーニングおよび経営コンサルティングなどに関するお問い合わせなどは、左記までお気軽にご連絡くださいませ。

●皆様の会社が、現在抱えておられるビジネス上の課題を解決してみませんか？ 弊社代表 吉田健司が「経営プラネット」および「ビギナー会員（体験会員）」の皆様を対象に、毎月先着5名様まで頂いた質問にＥメールまたはFAXにてご返答いたします。ご希望の方は左記のＥメールアドレスまたはＦＡＸ番号宛にご質問内容をお送りください。

●INTEREST編集部では、INTERESTで特集を組んでほしいテーマを募集しております。左記のメールアドレスより編集担当宛に御社名とお名前を明記の上、お寄せください。

株式会社 ビット89
東京都品川区大井1-6-3
アゴラ大井町ビル7F （〒140-0014）
TEL 03(3774) 8950
Fax 03(3774) 8951
メール info@bit89.co.jp
HP http://www.bit89.co.jp
発行責任者 吉田 健司