

甲南大学 ビジネス・イノベーション研究所

海外駐在員の6割超がアジアに配置される時代 ～グローバル経営における日本企業の実像～

甲南大学ビジネス・イノベーション研究所兼任研究員（甲南大学経営学部教授） 杉田 俊明

「ヒト、モノ、カネ、情報」、これらはいわゆる「経営資源4要素」として企業経営に必須で重要な資源であることは周知の通りである。

では、グローバル化が進むなか、経営資源のうち、もっとも重要な資源である「ヒト」（人材。本稿では在外日本人駐在員）が、グローバルにおいてどのように配置されているのか、その配置にどのような含意があるのか、そして、ここ10年の間においてその配置にどのような変化がみられたのだろうか？

実は、日本企業の海外駐在員の地域別配置状況を知るには、外務省が発表する「海外在留邦人数調査統計」が便利である。在外日本人全体だけではなく、駐在員（統計中では「民間企業関係者本人」と表現されている）も区分けして統計をとっているから分かりやすい。

それにこの統計は定期的に発表されるので、地域別最新の数値や、同一年度内における地域間人数対比、全体における割合に対する把握ができるのみならず、経年変動や割合の増減を含め、時系列的に分析することでさまざまな動向を知ることでもある。

そのために、企業が戦略を立てる際、マクロの状況を参照するうえにおいてこの統計は一つの視点を提供するものと言える。

ところで、統計自体は事実関係を整理した膨大な数値テーブルからなるものであるために、整理と分析を行わない限り、特定の課題やその解が見えにくい場合もある。そこで、本稿ではテーマに沿って数値を抽出して整理し、1枚の図にまとめることでデータが語る特徴が一目瞭然になるよう努めてみたのである。

本稿添付の図は、外務省が発表した2006年度とその5年後の2011年度、さらにその5年後の2016年度のデータを駆使し、それぞれの年度における主要地域の数値やそれが全体における割合、そしてその変化を分析することにより、日本企業が駐在員をグローバル的に配置する際の戦略的な特徴をまとめてみた。

まず、ここ10年間、日本人駐在員は米欧よりもアジアにより配置されるようになったという点が明白である。米欧に配置されている日本人駐在員が2006年度の37%から2011年度の33%、2016年度の30%へと減って、代わりに増えてきたのはアジアである。

もともと2006年度でグローバル全体におけるアジアでの日本人駐在員の割合が5割を超えていたが、2011年度が60%、2016年度が63%に増えていたのである。

次に、グローバル全体においてアジア重視というなかで、アジアのなかでは中国（香港を含む。以下同）から東南アジアやその他のアジアへのシフトが明白に見て取れる。中国における割合が33%から32%に、さらに27%へと減ってきた。

そして、グローバル全体においてここ10年の間、日本人駐在員の割合がもっとも増加したのが中国以外のアジアである。2006年度の24%から2011年度は28%、2016年度は36%に増えていたのである。

まさに昨今における日中関係や中国における経営上の諸課題、あるいは東南アジアを中心とした堅調な経済成長などに伸縮対応しようとする日本企業の戦略の一端がここにみることができる。

ところで、この図では表われていない重要なポイントが一つある。それは、グローバル全体に配置されている日本人駐在員の約3分の1は、実は華人圏、つまり、中国語を主言語とする地域に配置されていることである。

2016年度における中国での割合は27%に減ったのは中国国内の課題を示すものである。他方、中国大陸以外の台湾が3%、シンガポールが5%なので、合計すると35%になり、グローバルのなかで華人系地域が最大の割合を占めることに変わりはない。

ちなみに、タイでもフィリピンでも現地の主要財閥企業が中国から移民やその後裔によって経営されていることは多くの人が知るところであり、欧米でも日本でも昨今では多くの中国系企業がM&Aによって進出していることも報道から容易に把握できる。

つまり、グローバル経営においてはアジア全体が一層重視される時代になってきた。同時に、グローバル全体において華人系企業との競争、または提携を意識しなければならない時代にもなってきたのである。

