

企業の グローバル化を阻む 「3つの壁」

INDEX

- P1. グローバル化の背景、メリットとは何か？
- P4. 日系企業のグローバル化推進の現状と課題
- P6. グローバル化の課題①：戦略的なグローバル人材の育成
- P8. グローバル化の課題②：外国人社員の採用・育成・マネジメント
- P9. グローバル化の課題③：世界の人材を活かすグローバル人事制度の構築
- P11. グローバル化を阻む壁を解決するには？

GLOBAL BUSINESS

グローバル化の背景、メリットとは何か？

国際政治力学の変化、人口減少による国内マーケットの縮小、インターネットの普及による情報革命などを背景に、近年、多くの日本企業がビジネスのグローバル化を推進しています。『ヒト、モノ、カネ』の3つが国や地域を超えて流通するグローバル化社会は企業にとって、マーケットの拡大、物資の調達、生産コストの削減などの面で大きなメリットがあります。

近年、行き過ぎたグローバル化への批判、米国のTPP離脱など一部保護主義の動きも見られますが、すでにグローバル化のメリットを多くの国々の企業と消費者が享受している以上、多少の歯止めがかかるにせよ今後もグローバル化は進んでいく可能性の方が高いでしょう。

ここでは、あらためて世界的にビジネスのグローバル化が進んだ背景と、日本企業にとってのグローバル化のメリットを説明します。



グローバル化の背景、メリットとは何か？

<グローバル化が加速した3つの理由>

グローバル化が加速した背景には大きく以下の3つの理由が考えられます。

1 国際政治力学の変化

まず、最も大きなきっかけとなったのが1980年代末期の米ソ冷戦の終結だと言えるでしょう。冷戦終結後はロシアを筆頭に旧社会主義国の国々が自由市場に参入。また中国、インド、アフリカ諸国など多くの国々も自由貿易圏に加わります。特に社会主義経済国である中国が資本主義を一部導入し、当初は「世界の工場」と呼ばれ約20年間で巨大な消費マーケットに変貌したことは日本企業にも大きな影響を与えました。米ソ冷戦終結後、イデオロギーではなく経済優先の社会になったことがグローバル社会を加速させた理由のひとつだと言えます。

2 インターネット登場による情報革命、流通網の整備

2000年代からのインターネットの急速な普及もグローバル化を加速させました。世界各国の情報格差があまりなくなったことで、通信網さえ整備されていればほとんどの国で不自由なくビジネスが行える環境が整いました。また、新興国の発展に伴い物流ネットワーク網が整備されていったことで人の行き来やモノの流通がより容易になりました。

3 日本の人口減少によるマーケット縮小

日本企業に大きな影響を与えたのは、やはり日本の人口減少だと言えるでしょう。国立社会保障・人口問題研究所の「日本の将来推計人口（平成29年推計）」によると日本の人口は2016年時点で約1億2,683万人であり、2029年に人口1億2,000万人を下回ると推定されています。さらに2036年には3人に1人が65歳以上になる超高齢化社会が訪れます。労働力であり消費を牽引する層でもある若年層の人口が減り続けることで国内マーケットが縮小していくことが予測され、多くの企業は海外でのビジネス展開に目を向けるようになりました。

グローバル化の背景、メリットとは何か？

<企業にとってのグローバル化の3つのメリット>

グローバル化とはいわば世界がひとつのマーケットになるようなものです。グローバル化が加速したことで、企業は以前よりリスクなく、生産、開発、販売などの活動を世界の最適な国で行えるようになりました。

1 海外マーケットの取り込みによる売上拡大

世界の人口は現在70億人を超えており、一部の国をのぞいてほとんどの国が自由貿易市場に参入しています。日本のマーケットが縮小しようとも、そう遠くない距離に人口10億人を超える中国やインド、域内人口6億人を超えるASEAN（東南アジア諸国連合）の国々も存在します。新興国のなかにはこれから人口ボーナスを迎える国もあり、今後さらに消費マーケットとして成長することが期待できます。

2 生産コストの削減（生産拠点の移転、アウトソーシング）

グローバル化により、メーカーは生産工場を人件費の低い発展途上国に移転したり、アウトソーシングしたりすることが可能です。また、海外で販売するプロダクトを現地で開発・生産することで、より消費者ニーズに応え得る商品を開発できるようになります。

3 物資の調達、優秀な人材の採用

海外各地に拠点を構えることで資源の調達がよりスムーズになります。材料の品質や価格、輸送コストまで含めたうえで最も有利な地域から物資を調達することが可能です。また、世界各地の拠点で現地の優秀な人材を採用することができます。

日系企業のグローバル化推進の現状と課題

グローバル化を積極的に推進してきた企業では、すでに海外売上比率が国内売上より高くなった企業も増えています。例えば「ユニクロ」を展開するファーストリテイリングは、2018年2月の中間連結決算で海外売上高が国内を上回ったことをリリースしています。セブン-イレブン・ジャパンや良品計画も海外店舗数が国内店舗数を超えています。もともと輸出に強かった製造業では、海外売上比率が80%以上という企業も今や珍しくありません。

JETRO（日本貿易振興会）が2017年にサービス利用企業9,981社に対して行った調査によると、大企業から中小企業までグローバル化に積極的なことが分かります。とはいえ、グローバル化の進展に伴い課題も浮上してきています。一般社団法人日本在外企業協会が会員企業（既に海外拠点を有する企業）に対して2018年に行った調査によると、「経営をグローバル化するための課題」として自由記述での回答を求めたところ、第1位が「グローバル人材の確保・育成」、2位が「グローバルな人事インフラの構築」となっています。

2018年に三菱UFJリサーチ&コンサルティングが行った調査でも、国内企業の7割以上が「グローバルトップ」が不足していると回答しています。また、経営人材育成のためのグローバル共通の仕組みについて68.2%が「必要」と回答するものの、実際に共通の仕組みを運用している企業は20.0%というデータが出ています。



日系企業のグローバル化推進の現状と課題

輸出意欲、海外進出意欲とも旺盛な日本企業

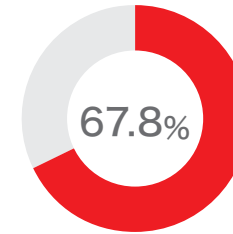
JETRO（日本貿易振興会）の2017年の調査をみても、輸出方針について「さらに拡大を図る」と回答した企業は67.8%です。今後海外進出の拡大を図る際の対象国・地域としては、ASEAN諸国が69.2%と中国の49.4%を6年連続で上回っています。常に伸び行くマーケットに果敢に進出していく日本企業のグローバル展開の進捗状況が分かります。

外国人を採用する企業は45.4%

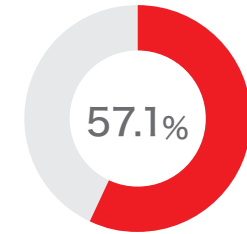
JETROの同調査によると外国人社員を雇用している企業は45.4%と半数近くにのぼります。職種も専門職だけではなく一般職も採用しており間口が広がっています。また、外国人社員を幹部候補として期待する企業が増加しています。

グローバルな視点では「日本は人材競争力が低い国」

IMD（国際経営開発研究所）が発表する「2018年世界人材ランキング」においては、日本は特に「語学力」、「幹部のグローバルビジネス経験」のランキングが低く最下位に近い順位です。「外国人労働者に対するビジネス環境」という項目でも下位であり、語学力やグローバル人材教育、海外人材が働く環境面において課題があることが分かります。外国人から見ると日本企業はあまり魅力的ではない可能性があると言えるでしょう。



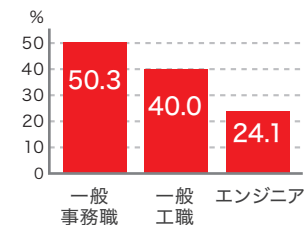
今後さらなる輸出拡大を図ると回答した企業



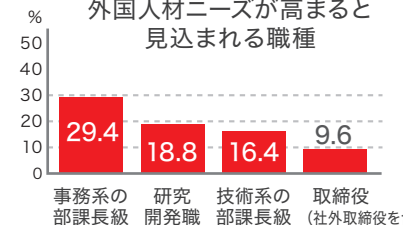
海外進出の「拡大を図る」企業の割合

出典：JETRO「2017年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」

外国人社員を採用した職種



中長期的（5～10年程度）に外国人材ニーズが高まると見込まれる職種



出典：JETRO「2017年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」

世界人材ランキング項目別順位

総合順位	29位
高度技能を持つ外国人労働者に対するビジネス環境の魅力	50位
企業幹部の国際経験	62位
語学力	61位

出典：IMD「2018年世界人材ランキング」

グローバル化の課題①

戦略的なグローバル人材の育成

各種調査のデータを見る限り、日本企業がグローバル化をさらに推進していくに当たり「グローバル人材の育成」が大きな課題であることが分かります。特にこれからグローバル市場に軸足を置いてビジネスを展開していく企業の経営幹部には、グローバルビジネスの知見や相応の語学力への教育が不可欠になっていくと言えるでしょう。

また、幹部だけでなく一般社員にもグローバル人材教育は必要です。OECD（経済協力開発機構）の調査によると今や日本は世界4位の移民大国。国内に外国人が非常に増えており、労働力としても消費層としても存在感を増しています。国内のグローバル化にも対応していく必要があるため、基本的な英語力、ダイバーシティの理解などが多くのビジネスマンの必要スキルになっていく可能性があります。



戦略的なグローバル人材の育成

そもそもグローバル人材の定義とは？

グローバル人材の定義は、国や教育機関、企業それぞれによって異なります。ビジネスフィールドに限定して言えば『海外及び国内のグローバル市場において、異なる国や価値観の人たちとともにビジネスを行い、成果を上げることができる人材』ということになるでしょう。基本スキルとして基礎的な語学力やダイバーシティの理解が必要です。

これに加え、業界、職種ごとの専門能力、グローバルビジネスを推進していくうえでのコミュニケーション能力、ネゴシエーション能力などが必要となりますが、優秀な人材の定義が企業によって異なるように、自社に必要なグローバル人材のスキルや能力も当然違います。大切なのは、自社の求めるグローバル人材像をまず明確にすることだと言えます。

グローバル人材を育成する教育・研修の例

グローバルビジネスを展開している企業の人材育成方法の例を見ると、早期に取り組んだのは英語教育であることが分かります。例えば、楽天の社内英語公用語化は賛否両論がありましたが、結果的に8年間で社員のTOEIC平均スコアが526点から830点にまで上昇しています。これは、少なくとも多くの社員がグローバルビジネスのスタートラインに立てていることを意味します。社内のグローバル人材の層を厚くできた成功事例だと言えるでしょう。社内英語公用語化についてはファーストリテイリングやHONDAもアナウンスしています。

ほかには、若い時期に海外に赴任させて経験を積ませるOJT教育を行ったり、留学やインターンシップというスタイルで選抜した社員への現地での研修を実施したりする企業があります。グローバル人材育成の研修は、OJTであれ外部の研修機関を利用するものであれ、体験型の教育コースが目立ちます。

グローバル人材 育成教育の例

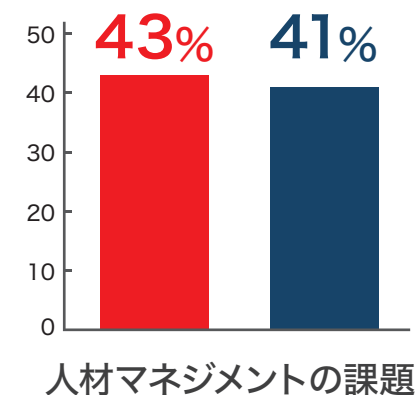
社内英語公用語化
 選抜型留学

海外現地インターンシップ型研修
 語学学校補助、TOEIC受験支援

早期の海外赴任といったOJT教育
 ダイバーシティ研修

外国人社員の採用・育成・マネジメント

JMAC (日本能率協会コンサルティング) が2018年に行ったアジアの現地法人におけるHR (Human Relations) 機能の調査「アジア日系企業における人材マネジメント実態調査」によると「人材マネジメントの課題」という質問に対しては、「**現地に適した人事制度の設計・再構築**」と答えた企業が最も多く43%を占めます。次に「**現地管理者および候補者の人材育成と研修**」という回答が41%であり、外国人社員の採用やマネジメントも、グローバル化推進の課題のひとつであることが分かります。



転職を前提とする社会を理解する

海外で人材マネジメントを行う前提として、一般の日本企業の雇用文化、採用手法が世界的にはマイナーであることを理解する必要があります。海外の多くの国では終身雇用という概念がなく、より高い収入やポジションを求めて短期間で転職することは珍しくありません。当然、日本の年功型賃金制度をそのまま持ち込むのは無理があります。日本企業でも成果主義人事が徹底している企業であれば別ですが、調査結果を見る限り、現地にローカライズした人事制度が必要だという意見が多いと言えます。

外国人社員の採用や処遇を見直す

また、日本国内の外国人社員のマネジメントも重要です。近年は日本企業に就職する外国人留学生も増えてきましたが、依然、言葉の問題といったこともあり、優秀な留学生は外資系企業に就職することが多いと言えます。何年か日本で働いたのちに帰国する立場の外国人には、年功型人事制度の日本企業より成果主義人事制度の外資系企業の方が好まれやすいという面もあります。しかし、グローバル化を推進していくうえで日本と出身国両方の知見がある留学生の能力は魅力です。今後は、より多様な人材を活かせる人事制度の構築がやはり必要となっていくでしょう。

グローバル化の課題③

世界の人材を活かすグローバル人事制度の構築

グローバル人事制度については、近年「世界共通化」を志向する企業と「ローカライズ」を志向する企業の2方向に分かれていると言えるでしょう。株式会社ディスコが2018年12月に行った「外国人留学生／高度外国人材の採用に関する企業調査」によると、海外拠点のある企業で「グローバル共通の人事制度」を導入している企業は9.9%であり、導入を検討している企業も6.2%と割合としては少なめです。しかし、前述の三菱UFJリサーチ&コンサルティングの調査結果を見ると7割近くが「経営人材育成のためのグローバル共通の仕組み」が必要だと答えており、人事制度の変革が課題であることが分かります。

すでに、グローバル共通の人事制度導入に踏み切った日本企業の事例を見ると、海外売上比率が国内売上比率に迫る、あるいは逆転するタイミングに実施するケースが多いようです。タレントマネジメント（国内・海外拠点全人材のクラウドデータベース）導入からスタートし、次に職能グレードを統一するというステップを踏む企業、

トップダウンで世界共通の人事制度を導入するベンチャー企業、幹部社員のみを共通の職能グレード制にする企業などいろいろなモデルがあります。

人事制度を共通化するか否かについては、自社のグローバルビジネスの比重や進捗状況、マネジメントスタイルなども考慮して決めていく必要があるでしょう。参考までに、次ページに多国籍外資系企業及び日系企業のグローバル企業の人事制度構築の事例や動向を紹介します。



世界の人材を活かすグローバル人事制度の構築

外資系大手企業の例

SAPジャパン株式会社

世界各国の人事業務を統一

SAPジャパンは2010年にそれまで各海外拠点で行っていた人事業務を全世界のグループ企業で統一。グローバルタレントマネジメントが可能なクラウドシステムを導入し、人事配置に活かしています。

日本ヒューレット・パカード株式会社

世界共通の人事制度で 給与は市場価値ベース

日本ヒューレット・パカードでは、世界約170カ国で共通の人事制度を運用しています。ひとつのデータベースで30万人の社員の給与、キャリア、研修、評価などをすべて管理。給与は職務ごとに幅があり市場価値をベースに決めます。世界共通の評価基準で見るため、国を超えた異動がスムーズです。

日系グローバル企業の例

株式会社ファーストリテイリング

世界共通人事制度導入

世界共通の人事制度を導入しており、海外転勤がある「G(グローバル)社員」というコースと国内転勤のみある「N(ナショナル)社員」というコースを社員が選択可能です。日本国内の地域限定社員コースもあります。

株式会社良品計画

2020年度までに人事制度を世界共通に

良品計画は2020年度までの4カ年計画でグローバル人材の育成を課題とし、人事制度を世界共通にするとリリースしています。

株式会社日立製作所

グローバルタレントマネジメントを本格導入

日立製作所は国内外グループの管理職を国や地域を問わず統一の基準で格付けする評価制度を導入しています。また、2018年1月からクラウド型の世界共通の人材プラットフォームを導入し、国内外拠点の人材情報を一元管理。人材配置などに活かすと公表しています。

楽天株式会社

世界共通の格付け制導入

楽天は人事制度に、グローバルで共通化された社員格付け制を導入しています。また、社員がオープニングポジションに対して立候補することもできるといったような自由度が高い人事制度のようです。

TDK株式会社

世界共通の人事制度で幹部を育成

TDKは、2018年度より各国共通の選抜・教育制度を導入すると公表しています。
※ただし、対象は欧州、米国、中国を除くアジアの4地域の国々と限定。優秀な海外人材を各国から早期に発掘し、幹部候補に育てるとしています。

グローバル化を阻む壁を解決するには？

日本企業のグローバル化を阻む壁は、主に人材の採用、教育、人事制度などにあると言えます。「国内のグローバル人材の育成」「外国人社員の採用・育成」「グローバル化に対応した人事制度構築」については、早急に準備する必要があります。

企業によってはグローバル戦略自体が明確でないケースもあり得ますが、世界的な潮流を見る限り日本企業が今後もグローバル化の影響を受けることは想像に難くありません。現状ですらグローバル化が進まない理由に「人材不足」を挙げる企業が多く、特に経営を担う層のグローバル人材が不足している状況を考えると、次代の経営を担う中堅社員、若手社員に対するグローバル人材育成教育は、先行投資として行う必要があると言えるでしょう。もちろん、グローバル人材像は企業それぞれで異なります。一般的なグローバル人材の必要スキルであるダイバーシティ教育、基礎的な英語力に関しては新入社員時代から教育することが望ましいと言えますが、実務に必要な専門能力や高度な語学力については、自社の目的に合わせた教育プランを計画する必要があります。

近年、日本は国を挙げてグローバル人材育成を目標に掲げており、文部科学省も大学入試改革や英語教育改革を実施してきました。中学校・高校の授業にはオンライン英会話が導入され始め、大学も学生の留学支援に積極的です。近い将来の新入社員は比較的グローバル化に適応しやすいことが予測できるため、企業としては、現在の20代～40代の社員がグローバル化に適応できるように教育していくことが重要です。



世界で活躍するビジネスマンにとって「英語力」は基本です。

図書印刷ではグループ会社の株式会社シー・ティー・エスにて語学研修サービスを提供しています。

実践的な英語教育プランで社員の方の英語力を高めます。

シー・ティー・エスの企業派遣型語学研修

～企業ごとの課題にフォーカスしたレッスンとサポートを提供～

- 独自の教材開発
- カスタマイズドプログラム
- 徹底したフォローアップ体制

詳細

■ <https://cts-n.co.jp/>

 お問い合わせ

 図書印刷株式会社