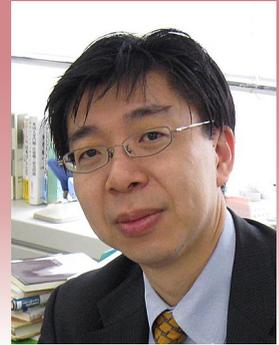


世界市場の構造変化と日本企業に求められる「人材のグローバル化」



経済産業省産業人材政策室
企画官

はやし ようてつ
林 揚哲

1. 世界市場の構造変化

(1) 国内市場の限界

わが国の国内市場は、人口および世帯数の減少により、規模の面で今後成長を見込むことは難しい。人口については既に緩やかな減少局面へと移行しており、世帯数についても2015年から減少に転じると推計されている(図1)。人口の減少は、一般消費財に対する需要の縮小、世帯数の減少は、住宅や自動車等の耐久消費財市場の縮小を意味している。日本企業は、これまでその競争力の源泉であった国内市場の縮小という大きな環境変化の局面を迎えている。

(2) 新興市場の拡大

経済の成熟化と少子化に伴う人口減少局面への移行によって、今後、国内市場において過去に見られたような大幅な経済成長を望むことは難しい。一方、米国の金融危機に端を発するいわゆる世界同時不況の影響を受けながらも、発展途上国・新興市場は依然として急速な拡大を続けている。特に、発展途上国・新興市場における2009年から2014年にかけての市場拡大規模は目覚ましいものがあり、今後の成長フロン

ティアとして世界からの注目を浴びている(図2)。

特に中国やASEAN、インドといった新興国では、自動車や家電製品、高付加価値型サービスの購入層となり得る「中間所得層」市場の拡大が予測されている。日本企業にとって、これら新興国の、生産拠点としてだけではなく、マーケットとしての重要性がこれまで以上に増すと考えられる。しかし、新興国市場を重要なターゲットと位置付けているのは日本に限ったことではなく、欧米先進諸国や韓国等も官民を挙げた活動を実施しており、さらに近年では中国も他の新興国市場への参入を進めつつある。このように、世界経済のグローバル化は着々と進展してきている。

新興市場の拡大といった日本を取り巻く世界の経済環境変化を背景に、多くの日本企業にはこれらの市場に積極的に進出していくことが求められている。日本企業の成長の鍵を握るのは新興市場をはじめとした海外市場であり、海外進出先でのパフォーマンスの向上が日本企業の新たな競争力の源泉となり得ると考えられる。

図1 人口と世帯数の推移(予測)

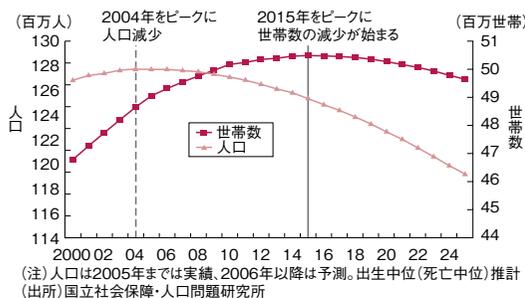


図2 世界の市場拡大規模

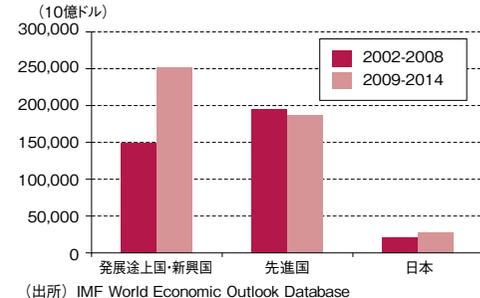


図3 世界市場におけるテレビ、携帯電話、DRAMのメーカー別シェア

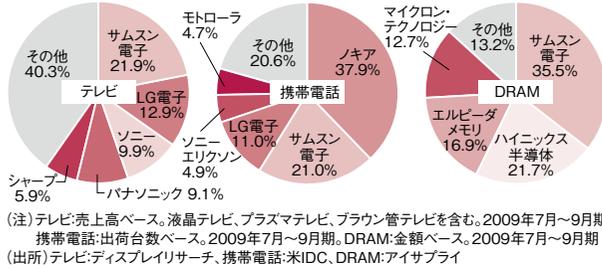
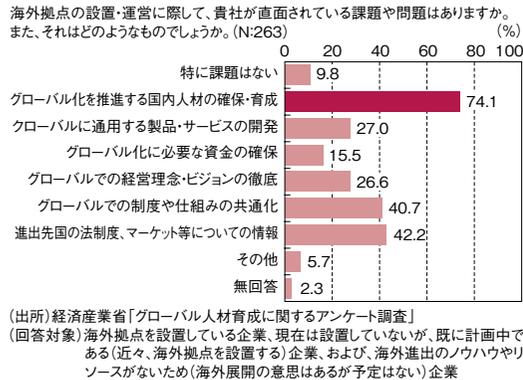


図4 海外拠点の設置・運営に当たった課題



(3) グローバル市場で苦境に立たされる日本企業

このように、日本企業の海外での活動が活発化していることは事実である。しかし一方で、海外マーケットでの売上を伸ばす韓国企業、自国マーケットの拡大を背景に売上を伸ばす中国企業の急成長に押され、アジア内での日本企業の存在感は低下傾向にある。

日本企業のグローバル化をけん引してきた業種は、輸送機械や情報通信機械等に代表される製造業である。しかし、日本企業が得意としている「ものづくり」において、世界市場での存在感の低下が懸念される。家電分野の主力製品であるテレビや、IT技術の進歩によりインド等の新興国でも多くの人々が保有する携帯電話、そして産業のコメといわれるDRAM等を例に見ると、日本企業の世界市場におけるシェアの低さが目立つ(図3)。

一方、進出先市場のニーズを的確にとらえることによって成長してきた韓国勢(サムスン電子、LG電子など)の躍進が目立っており、日本企業の存在感を脅かしている。

2. 日本企業に求められる「人材のグローバル化」

(1) 国内人材のグローバル化

上記のように、現在、日本企業は海外市場において必ずしも成功していない。海外拠点の設置・運営に当たって課題となっているのが、企業のグローバル化を推進する役割を担う国内の人材が不足していることである。経済産業省が実施したアンケート調査によると、海外拠点の設置・運営に当たって直面している課題について、「グローバル化を推進する国内人材の確保・育成」を挙げる割合は、回答企業の約7割となっている(図4)。

では、国内人材のグローバル化をどのように進めていくべきだろうか。国内人材のグローバル化を考える上で、まず英語能力の低さが課題として挙げられる。英語は既にグローバルなビジネス言語としての地位を不動のものとしており、英語能力は海外拠点におけるビジネスの遂行や、社内コミュニケーションの円滑化のために必要不可欠な要素となっている。国内人材の実践的な英語能力の強化・維持は日本企業の大きな課題である。

その一方で、英語能力だけでは日本人材のグローバル化は実現されないことも指摘されている。一定程度同様のバックグラウンドを有する日本人材間の意思疎通と、異なるバックグラウンドを有する外国人材との意思疎通では大きな差異があり、円滑なコミュニケーションは英語能力だけでは実現できない。また、文化の違いを理解することなく外国人材に接することによって、想定しない摩擦が生じることもある。このような日本人材と外国人材が協働する上での障壁を理解することも、人材のグローバル化を進める上で重要である。

その一方で、英語能力だけでは日本人材のグローバル化は実現されないことも指摘されている。一定程度同様のバックグラウンドを有する日本人材間の意思疎通と、異なるバックグラウンドを有する外国人材との意思疎通では大きな差異があり、円滑なコミュニケーションは英語能力だけでは実現できない。また、文化の違いを理解することなく外国人材に接することによって、想定しない摩擦が生じることもある。このような日本人材と外国人材が協働する上での障壁を理解することも、人材のグローバル化を進める上で重要である。

(2) グローバルに活躍できる経営幹部人材の育成

国内人材のグローバル化の中でも特に重要なのが、グローバルに活躍できる経営幹部人材の育成である。日本本社の幹部人材および、海外拠点の幹部人材には、これまで以上に、外

国人社員も含めた人材のマネジメント能力と、日本本社と海外拠点間、あるいは海外拠点間の有機的な連携を実現する能力が求められる。特に、企業全体を統括するグローバルリーダーとして必要な能力を十分に身に付けた日本人幹部人材の育成が遅れているといわれており、今後その対策を講ずる必要がある。

このようなグローバルマネジメント能力を有する幹部人材の育成は、日本企業においては主にOJTを通じて実施されてきた。海外拠点の新規設立などを通じて人材マネジメント能力や海外業務遂行能力を獲得した一部の幹部人材によって、日本企業のグローバル化が進められてきた。しかし、大手企業を中心に日本企業の多くが既に、海外拠点を有する現状においては、このような上質なOJTの機会は減少していると考えられる。そこで、OJTだけではなく、体系的な研修を組み込んだ育成システムを確立することによってグローバルマネジメント能力を戦略的に養成する取り組みを検討することが必要である。

まず着手すべきは、「グローバルマネジメント能力」を具体的にブレイクダウンし、その獲得に必要な育成システムのコンテンツについての検討を行うことである。先進的な企業では、若手社員を対象とした海外研修や海外勤務や、海外勤務前後の研修、各拠点の幹部候補を集めた研修などさまざまな取り組みが行われている。企業の事業領域やビジネスモデルなどによって、求められる「グローバルマネジメント能力」に違いがある点に留意しつつも、国内外の先進企業における取り組みを参考とすることも有効であると考えられる。

(3) 外国人材のキャリアパスの拡大

グローバル化を進める企業にとって、人材面でもう1つ重要な要素は、外国人材のキャリアパスの拡大である。経済のグローバル化がさらに進展する中、日本企業が世界で競争力を維持・強化するためには、適材適所に人材を配置していくことが求められる。特に、海外拠点での重要なポストに現地人材を登用するなど、外

国人材のキャリアパスのさらなる拡大が必要となることが考えられる。

その背景の1つとして、日本企業の海外進出パターンの変化がある。過去は、生産拠点の移転を中心とした海外展開が多く、日本からの派遣者を現地法人の幹部層に配置することにより、“日本本社流のやり方”を確実に伝承することに成功してきた。しかし、既に、海外進出先市場への製品の販売・サービスの提供を行っている企業も多い。進出先の市場を対象としたビジネスを展開する場合、日本企業の高い技術力や日本本社からの派遣者だけでなく、現地の文化や商習慣を熟知している高度な現地人材の活用が競争力の強化のために必要となる。

また、海外拠点の現地化の遅れは、高度外国人材の獲得や維持に対しても影響を及ぼす。海外拠点の設置後長期間にわたり、拠点のトップまたは幹部層が本国からの派遣者で占められていると、外国人材はその企業でのキャリア構築に対し、「ガラスの天井」の存在を感じ、他企業へ流出したり、モチベーションを低下させてしまったりすることもあるといわれている。高度外国人材を引き付け、その能力を最大限に活用していくためには、海外拠点の重要なポジションへの高度な現地人材活用など、外国人材のキャリアパスを一層拡大することが必要である。

(4) 国際化指標

経済産業省では、昨年4月に、企業が人材マネジメントのグローバル化を進める上で重要な取り組みを「日本企業が人材の国際化に対応している度合いを測る指標（国際化指標）^(注)」として整理した。企業が人材の国際化を進めるために押さえておくべき取り組みを72項目整理し、チェックシートとして活用できる「国際化指標」、他の企業の取り組み状況が分かる「国際化指標検討委員会報告書」、先進的取り組み事例を紹介する「グッドプラクティス」の3部構成となっている。人材のグローバル化の取り組みを進める上で、参考にしていただきたい。

(注) 参照：<http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/kokusaika-sihyo/index.html>