

コラム

現地拠点を活用したグローバルソリューション展開・・・ヤマザキマザック（株）

世界大手の工作機械メーカーであるヤマザキマザック（株）は、他社に先駆けてグローバル展開を進めてきた。1974年の米国生産拠点開設を皮切りに、現在、全世界に10箇所の生産拠点と78箇所のサポート拠点を有している。

グローバル展開で先行する同社が有する強みは、現地拠点におけるマーケティング、開発、生産、営業、サービスといった各機能を顧客目線で連携することである。製品開発については、欧米の生産拠点において、生産だけでなく R&D の機能を持ち、現地ニーズを迅速に吸い上げた開発を行っている。

また、78箇所のサポート拠点のうち38箇所は“テクノロジーセンター”と呼ばれる拠点であり、自社の最新機械のショールームを設け、顧客の相談に応じて加工デモやテストカットを行うほか、加工方法などの技術支援や生産性向上・経営合理化の提案まで行っている。

先進国では製造工程の高度化に伴う工作機械の利用の高度化ニーズにより、新興国では生産技術・ノウハウが不足するユーザによる工作機械の技術サポート込みでの導入ニーズにより、それぞれ背景は異なるが、機器単品ではなくソリューションとして工作機械を提供することの重要性が高まっている。同社は、今後もグローバル拠点を活用し、製品とビフォアサービス・アフターサービスを一体化した展開を図っていく。



図：ヤマザキマザック（株）のグローバル拠点

コラム

手厚いアフターサービスによる海外顧客の信頼確保・・・(株) シンコー

(株) シンコーは広島市の船舶用ポンプ・タービン専門メーカーで従業員数約630名の中堅企業。原油タンカーのカーゴポンプは世界シェアの約8割、LNG 船用カーゴポンプは世界シェア50%をほこる。同社は売上の約8割が海外である。

海外に生産拠点を移すと技術が流出する懸念があるので、一部の基礎素材を除いて、大部分を広島の本社・工場の下で開発・生産している。他方で、アムステルダム、バンコク、シンガポール、上海の4カ所に海外営業所（概ね1～3名の駐在、約5年のローテーション）を設けており、海外の顧客に対するアフターサービスを手厚く行っている。顧客側で交換が必要な部品や技術員派遣の要請などがあれば、広島や各地の海外営業所から迅速な対応を行うことが顧客の信頼確保につながっているという。



写真：(株) シンコーが生産するカーゴポンプ駆動用蒸気タービン

コラム

伝統的工芸品産業の魅力の再発見・評価とクールジャパンとしてのグローバル展開の推進

伝統的工芸品産業は、地域に密着した生活用品を振興し、伝統的な技術・技法や文化を現代に伝える貴重な産業である。しかし、近年、需要の低迷、後継者の不足などを背景に、生産額は、1980年代前半のピーク時に比べると約4分の1に減少している。また、生活スタイルの変化により伝統的工芸品を使う場面も少なくなってきた。

政府は、産地が行う需要開拓事業や後継者育成事業などの支援を通じ、伝統の技術・技法を将来に継承するための環境整備を推進している。また、現代の生活様式・消費者のニーズに対応した製品を生み出し、新たな生活スタイルを提案することで、日本の魅力・感性の再発見・再評価を促すとともに、それを世界へと発信することで、さらに伝統的工芸品の新たな可能性を広げることが重要であるとの考えから、こうした取組の強化を進め、伝統的工芸品産業をグローバル市場において発展させる取組も支援している。

①各産地における取組

伝統的工芸品産業の振興に関する法律（以下、伝産法という。）の規定により経済産業大臣の認定を受けた各々の事業計画に基づき、産地の組合などが実施する、商品開発・展示会などの需要開拓事業、後継者育成事業などの費用の一部を国が補助している。また、各産地において、他の産地との連携、デザイナーとのコラボレーション、新たな用途の開発など、様々な取組も行われている。



写真：高岡銅器のストリートファニチャー



写真：鈴鹿墨の技術を用いた芳香剤

②（一財）伝統的工芸品産業振興協会が実施する振興事業

伝産法の規定に基づき、（一財）伝統的工芸品産業振興協会が実施する人材育成、産地指導、普及促進、需要開拓などの各事業を国が支援している。

その中の一つである伝統的工芸品活用フォーラム事業では、新商品の開発を目的として、デザイナーやプロデューサーと産地事業者のマッチング会、商品開発のための研究会などを実施している。

また、毎年11月の伝統的工芸品月間の中心の催事として、自治体と連携して伝統的工芸品月間国民会議全国大会を開催している。2012年度は、石川県小松市、金沢市などにおいて伝統的工芸品の製作体験・展示・販売など様々なイベントを開催し、多くの来場者が訪れた（2012年10月31日～11月4日）。

2013年2月には、「伝統的工芸品展 WAZA2013」を東京の東武百貨店池袋店にて開催した。全国の産地が参画し、大消費地の東京に伝統的工芸品産業の魅力と底力を発信する機会となった。



写真：フォーラム事業の成果展の様子



写真：伝統的工芸品月間国民会議全国大会での製作体験の様子



写真：伝統的工芸品月間国民会議全国大会での工芸展の様子



写真：伝統的工芸品展 WAZA2013での実演の様子

③海外販路開拓支援

政府は、クールジャパン戦略の一環として、伝統的工芸品を含む地域産品を海外に展開する取組を後押ししている。

一例として、2012年度のクールジャパン戦略推進事業において、京都の伝統産業の若手後継者を束ね、中国向けの高付加価値商材として伝統工芸品を編集、また流通面で現地の有力家具会社と連携することにより、テストマーケティングを実施し、現地のバイヤーから評価を得ている。

(4) 海外市場を意識した外国人材の活用

経済のグローバル化に対応し、新興国などの海外市場の成長を取り込んでいくためには、国内拠点においても海外市場を意識した人材の活用が望まれる。

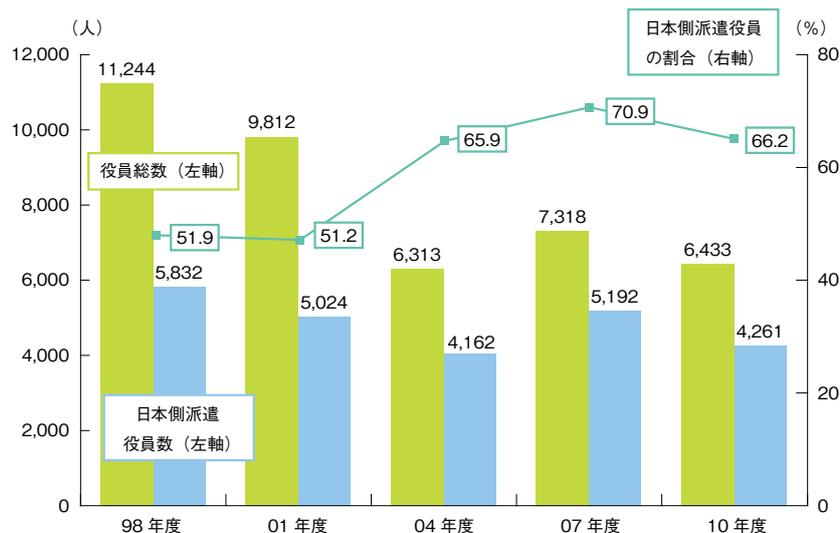
①人材活用のダイバーシティが求められる

海外拠点における経営の現地化の進捗を示すために、「海外事業活動基本調査」を用いて分析した。「海外事業活動基本調査」の、海外現地法人における「有給役員総数」と「有給役員総数のうち、日本側派遣者数」の値から日本側派遣役員数の割合を算出すると、1998年度及び2001年度にはそれぞれ51.9%、51.2%と5割強であったが、日本側派遣役員の割合

は2007年度には70.9%まで上昇した（図133-12）。直近の2010年度には66.2%へと小幅ながら低下したものの、依然高止まりが続いており、経営層の現地人材の登用は進んでいない様子が見えてくる。

なお、海外拠点における人材面での現地化の進捗を見るために「海外事業活動基本調査」の、海外現地法人における「常用雇用者総数」と「常用雇用者総数のうち、日本側派遣雇用者数」の値から日本側派遣雇用者数の割合を算出すると、日本側派遣雇用者数の割合は低下傾向にあったものの、直近10年度では上昇した（図133-13）。これは、日本側派遣者数が07年度から10年度にかけて0.3万人増加したことよりも、そ

図133-12 海外現地法人の役員に占める日本側派遣割合（製造業）



備考：1. 「海外事業活動基本調査」の調査項目のうち、①役員総数②役員総数のうち、日本側派遣役員数③雇用者総数(役員を除く常時従業者数)④雇用者総数のうち、日本側派遣雇用者数の4項目全てに回答した企業を対象に集計。
2. 稼働状況について、「稼働中」と回答した企業のみを対象に集計。
3. 2001年度の役員総数は、常時従業者数(役員総数と雇用者総数の合計)から雇用者総数を差し引いて算出している。
4. 「日本側派遣役員」は必ずしも日本人とは限らない。
資料：経済産業省調べ(12年12月)

れ以上に現地の雇用者総数が47.3万人と大きく減少したことが影響しており、現地化の後退を示すものではないと考えられる（現地の雇用者総数が減少したのは、「リーマンショック」に伴う景気後退が要因と見られる）。

一方、グローバル化の進展に伴い、我が国ものづくり企業はバリューチェーン上の様々な機能の海外展開を計画している。よって、次にはバリューチェーンの機能ごとに今後の外国人の活用意向を見ることとする。

当該機能を自社で手がける企業のうち、今後海外での機能拡充を図る比率は「販売」が23.0%、「量産」が19.8%と相対的に高いが、一方では「製品企画・マーケティング」が12.3%、「設計」が10.3%であり、バリューチェーンの上流機能においても海外での拡充を進める計画にある（図133-14）。他方、各機能について「当該機能の展開で高度外国人材の活用を重視」するとの回答の比率は、「今後、海外における当該機能の拡充を図る」との回答と比べても低くない。例えば自社で「製品企画・マーケティング」を手がける企業のうち、海外での機能拡充を図っていく意向の比率は12.3%であるのに対し、高度外国人材の活用を重視していく意向の比率は5.3%であり、今後は相

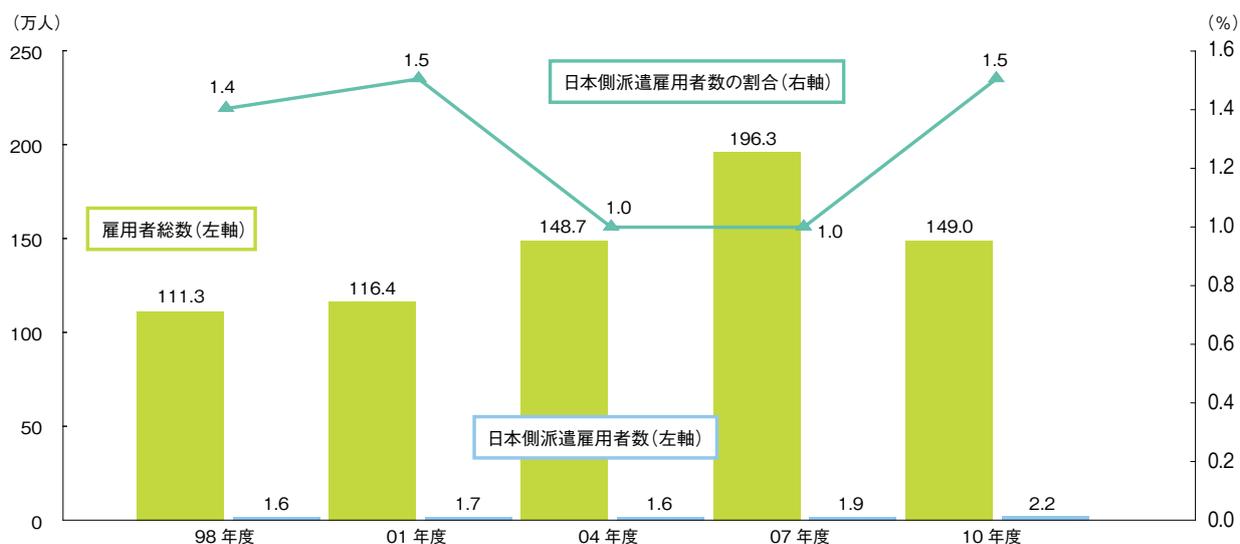
応の企業が高度外国人材を活用していく意向であることがうかがえる。

②国内拠点における外国人材の活用

一方、今後の国内拠点における外国人材の採用意向を見ると、より積極的な姿勢になっていることが分かる。これまでの外国人材の採用状況と、今後の外国人材の採用方針を部門別に聞いたところ、経営層、事務部門、技術・生産部門、研究部門いずれも今後の採用意向が増加した（図133-15）。

今後、国内拠点で外国人材を採用する目的について部門別に見てみると、技術・生産部門では「勤勉で意欲が高い人材を確保するため」が最も多く、研究部門では「専門性を有する人材を確保するため」が最も多い（図133-16）。これらの部門では、資質の高い外国人材が主に国内業務で力を発揮することが期待されている点で共通しており、単純に労働力不足を補うためではなく、国内では代替できない良質な人材を求めていることが明らかとなっている。一方、経営層と事務部門においては、「海外進出先の現地拠点人材として育成するため」との回答が最も多い。また、技術・生産部門や研究部門と比較して「海外進出先のマーケティングなどに活用するため」と回答する割合も多く

図133-13 海外現地法人の雇用者に占める日本側派遣割合（製造業）



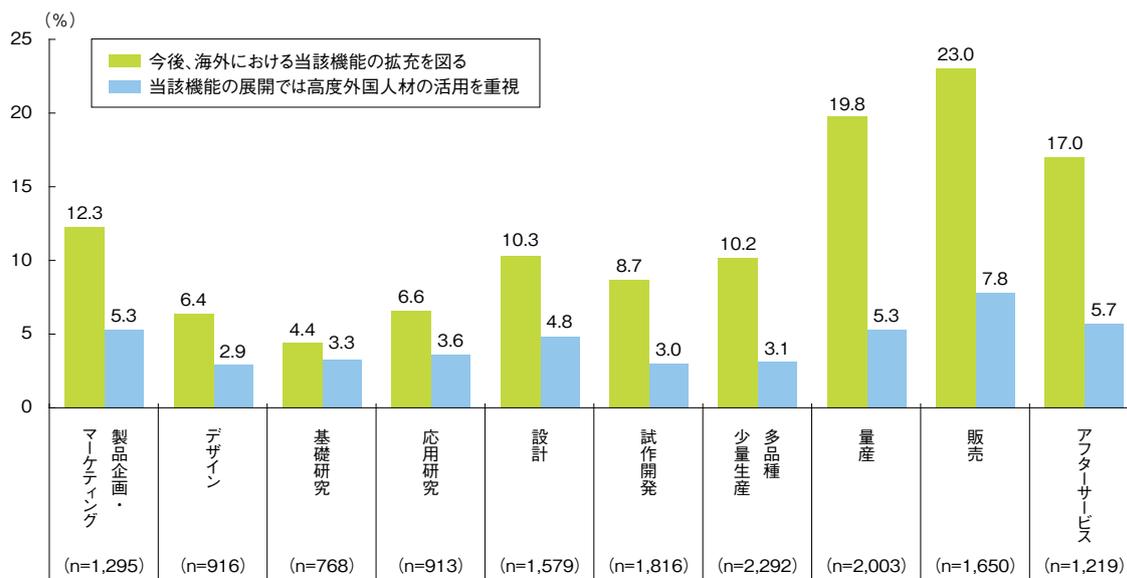
備考: 1. 「海外事業活動基本調査」の調査項目のうち、①役員総数②役員総数のうち日本側派遣役員数③雇用者総数(役員を除く常時従業者数)④雇用者総数のうち、日本側派遣雇用者数の4項目全てに回答した企業を対象に集計。
 2. 稼働状況について、「稼働中」と回答した企業のみを対象に集計。
 3. 「日本側派遣雇用者数」は必ずしも日本人とは限らない。
 資料: 経済産業省調べ(12年12月)

なっている。国内で育成した外国人材を、将来的には進出先である現地で活躍させ、海外市場の開拓や経営の現地化を進める狙いがあると見られる。

国内における外国人材の採用意向が高まる兆しが見

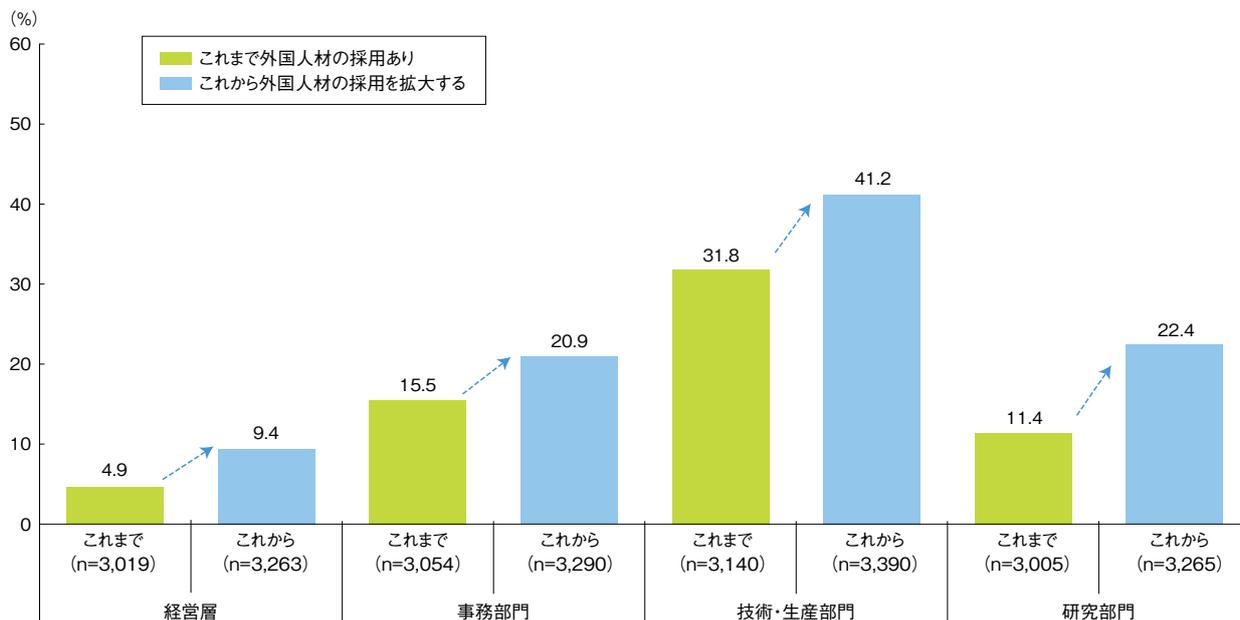
られる一方、国内拠点で外国人材を採用する際には外国人特有の障害も存在する。外国人材を採用する際の障害を部門別に見てみると、各部門に共通して「コミュニケーション（日本語）の問題」が大きく影響し

図133-14 機能別の海外事業展開の方針



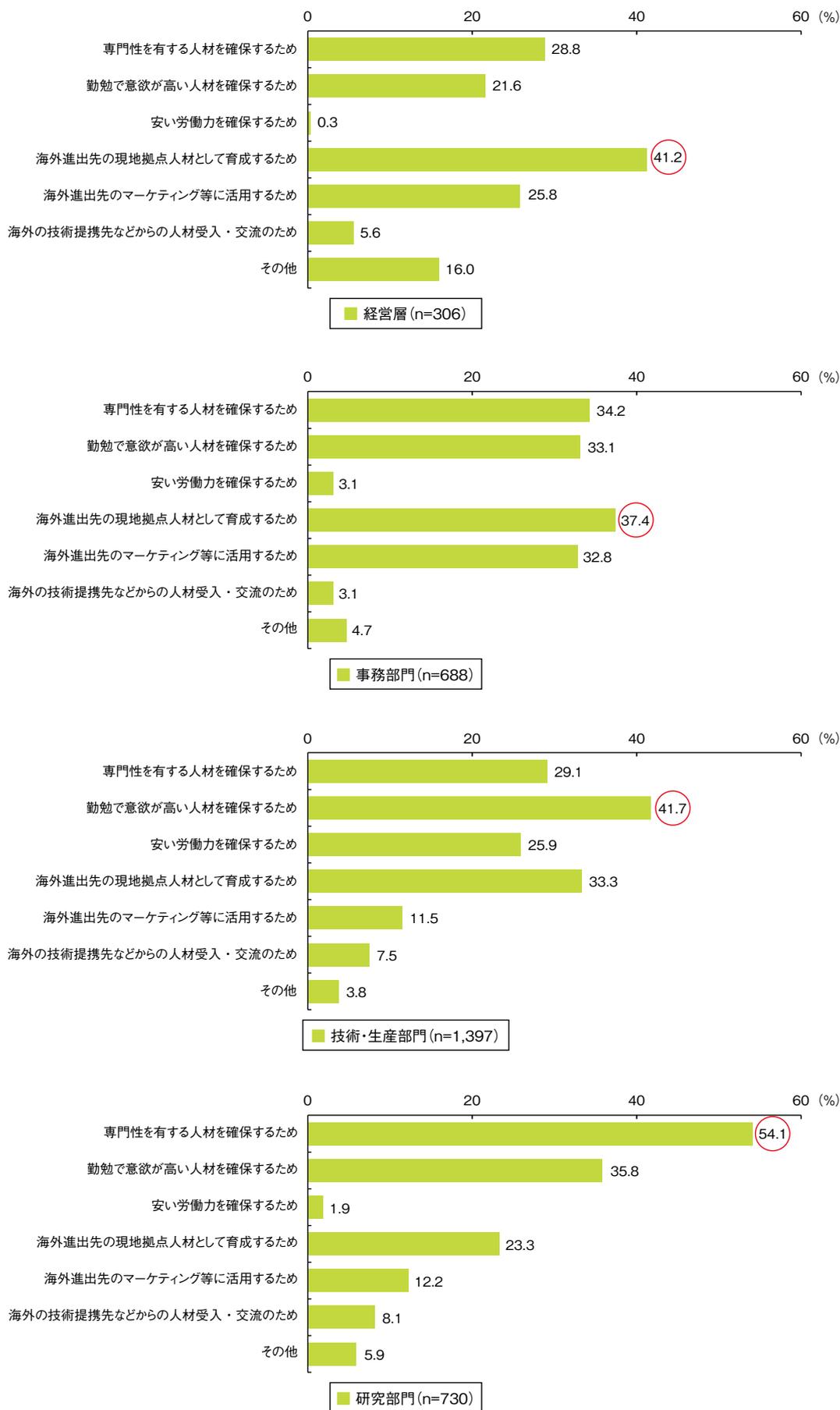
備考：自社が手がけている（外注も含む）機能のうち、「今後、海外における当該機能の拡充を図る」及び「当該機能の展開では高度外国人材の活用を重視」にあてはまるものの回答の比率を集計。
資料：経済産業省調べ（12年12月）

図133-15 国内拠点におけるこれまでの外国人材採用状況と今後の採用意向（製造業）



資料：経済産業省調べ（13年2月）

図133-16 国内拠点における外国人材の採用方針(製造業)(複数回答)



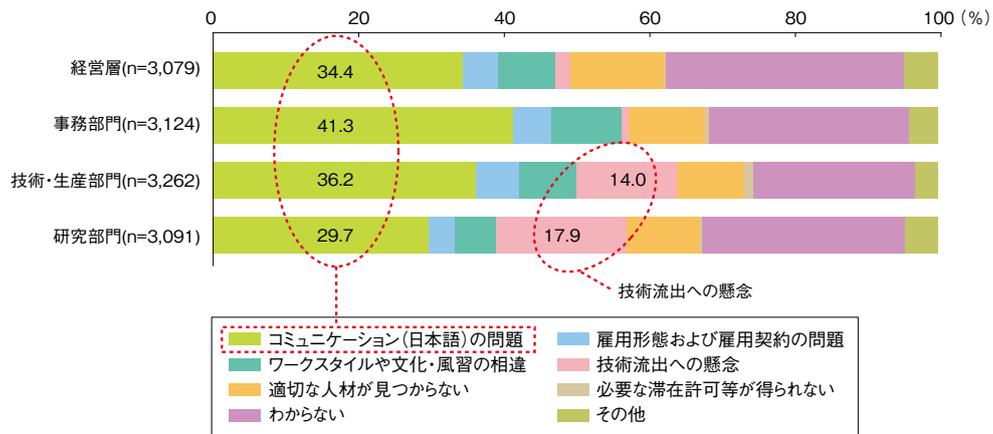
資料：経済産業省調べ（13年2月）

ている。また、技術・生産部門と研究部門においては、「技術流出への懸念」の割合も大きくなっている（図133-17）。

我が国ものづくり企業にとって、海外市場の成長を取り込むことは、生き残りのために避けて通れない道である。外国人材を活用することによって、海外の市

場や文化への理解を深めたり、日本人従業員の意識改革、人材の現地化など、海外市場の開拓を有効に進めることも期待できる。国内拠点における外国人材の採用意向が高まる兆しもあるものの、こうした障害を乗り越えるため、具体的な行動を実践していくことが求められる。

図133-17 外国人材を採用する際の障害



資料：経済産業省調べ(13年2月)

コラム

国内外での外国人材の積極活用を通じ、海外市場ニーズを取り込み・・・サラヤ（株）

サラヤ（株）は大阪市東住吉区の洗剤・消毒剤の製造・販売業。2000年代より、米国、カナダ、欧州、ロシア、中国、韓国、タイなどの東南アジア諸国、インド、オーストラリア、ウガンダなどで販売を開始するなどグローバル展開を積極的に推進しており、海外市場開拓のため、ウクライナ人をはじめとする海外人材を経営に従事させている。

海外市場の開拓はドゥプロフカ海外事業部長（ウクライナ人、京都大学に留学後に入社）をはじめとする海外事業部で推進。海外の販路開拓以外に研究開発、機器設計、品質管理、翻訳・通訳にも従事している。同部の人材は米国人、韓国人、中国人などグローバル。研究部門もインド人、フィリピン人や中国人を雇っている。

積極的に海外人材を活用することで異文化や海外の商習慣への抵抗が減り、発想が幅広くなり、海外市場のニーズ把握がスムーズになるという。海外経験を有する日本人社員が少ない中小・中堅企業にとって、海外マーケットの情報収集や顧客ニーズの分析では外国人材の活用がより重要になる。

同社は海外の拠点でも積極的に現地人を活用している。インドに赴く日本人を探すよりも信頼できる現地人を見つける方が容易であるという。同社は洗剤や消毒剤を販売するので、現地での薬事規制に抵触する可能性があり、現地での制度を理解するとともに必要な申請手続きなどを行う面で現地人を活用するメリットは非常に大きい。

同社の目下の課題は、海外拠点や海外人材が増える中で、本社の方針を各拠点といかにして共有するか。ITを活用して、方針や指示を伝達するとともに、それを受けた各拠点の業務の進捗を共有する仕組みを社内に構築する方向で考えているという。



写真：サラヤ（株）の海外事業部での打ち合わせの様子

“グローバル人財” 開発を強化する研修制度の整備・・・横河電機（株）

横河電機（株）は、工場の生産設備の制御・運転監視を行う分散型制御システムについての製品やサービス、及び電子測定器を主要製品としたメーカーである。1915年に創立された後、1957年には北米営業所 Yokogawa Electric Works, Inc、1974年にシンガポール工場 Yokogawa Electric Singapore Pte. Ltd. を設立するなど、同社の販売機能・製造機能などは早い段階から海外に進出している。

同社は近年、本社の研究開発や戦略・企画及びグローバルガバナンス機能についてもグローバルヘッドクォーターとして強化していくことを目指し、経営企画・経理・人事・法務などのコーポレート機能や開発部門の体制のグローバル化を大きく加速させている。これに対応するために、同社では“グローバル人財”の育成にあたって、人財の階層に応じてきめ細かい研修プログラムを整備している。

一つ目は、「グローバル・リーダシップ・ディベロップメント・プログラム」と呼ばれる次期経営者層を育成するための研修である。これまでに合計75名程度、日本のみならず海外も含めた多国籍な人財が研修に参加している。さらに上の層のトレーニング（TOPS と呼称）では、近年、東京本社のトップマネジメントが研修対象者を指名するなど、トップマネジメントを巻き込んでの次期経営者層育成に取り組んでいる。今後は、国籍に関係なく東京本社部門の要職に抜擢するという事も検討している。

二つ目は、「グローバル・タレント・ディベロップメント・プログラム」と呼ばれる若手人財を対象とした研修である。主に日本人従業員が、約7か月間の座学に加え、3か月程度の実地研修に参加する。以前は、グループ海外子会社に派遣をしていたが、現在はグループ外の企業にインターンという形で派遣し、現地企業で実際のプロジェクトに参画している。

また、グローバル化の進展とともに、同社の企業理念・企業文化・哲学など YOKOGAWA の価値観をグループ社員が共有するためのプログラムも実施している。これは人事による研修ではなく、世界各国の現場のリーダーがトレーナーとなって、メンバーの意識や行動を変えていく研修で、海外人財の離職率を低下させる効果もある。

同社はこのように多層的かつ効果的な研修制度を整えることで“グローバル人財”開発を強化し、グローバル化の進展に伴う経営環境の変化にきめ細やかに対応している。



写真：「グローバル・リーダシップ・ディベロップメント・プログラム」の様相

コラム

「家族主義」を徹底し、外国人人材が活躍する会社・・・(株)メトロール

(株)メトロールは、工作機械や半導体製造装置に使われる「精密位置決めスイッチ」を世界で初めて開発したメーカーである。本製品は、繰り返し精度1/2,000mmの性能を有する機械式の精密位置決め用センサーであり、世界シェアはトップを誇る。光学式などの非接触センサーに比べて、繰返し精度が高く、悪環境に強い、本製品は、機械の稼働率向上、生産ラインの自動化に大きく貢献。国内外の顧客からも高い評価を得ている。現在では海外60か国と取引をしており、中国、インド、台湾には販売拠点を展開している。

同社は、1998年に中国に海外販売拠点を置いて以来、現地での外国人人材の雇用を実施。採用に当たっては知識・経験といった技能面とともに、「日本文化が好きである」「ホスピタリティが高い」などのメンタリティを重視した。なぜなら同社は、外国人も日本人と同様、家族のように迎えること、すなわち「家族主義」をモットーとしているからだ。

定期的に外国人やパートを含めた全従業員参加のパーティを開催し、従業員間の交流を深めている。また日本と海外拠点間での人事交流や海外拠点における外国人人材の幹部登用など、人事面でも、外国人人材を活かす取り組みを積極的に実施している。

このような「家族主義」を徹底した経営によるメリットは大きい。ブログを活用して日本と海外拠点の従業員間の情報共有を活発にすることで、現地のニーズを素早く吸い上げ、製品開発のスピードアップを実現。さらに、現地に精通した外国人人材を幹部に登用し、決定権を持たせることで、迅速な意思決定を可能としている。

同社は「運命共同体のパートナーという覚悟を持って仕事に臨めば、まず辞めることはない」と考える。徹底した「家族主義」が、日本人のみならず、外国人人材の活躍を促している。



写真：日本人従業員と外国人従業員で協力して展示会に出展

徹底的な現地化と豊富な人材資源の活用・・・森松工業（株）

森松工業（株）は、ステンレス素材をタンクに応用する技術を開発し、国内で工業用高圧容器の圧倒的なシェアを獲得している。

現在、同社は国内に5工場、中国に3工場の生産拠点を展開。国内では建築及び水道用ステンレス製タンクの製造・販売、航空宇宙分野などの三次元大型プレス加工、中国ではタンク製造技術を活用した原子力、医療、薬品、化学プラントなどの製造・販売、チタンやレアメタルなどの新素材を活用した製品開発を行っている。

中国では、12社あるグループ会社の幹部社員のほとんどが中国人であり、多くの権限と責任を現地に委譲している。日本本社の役割は、現地で取捨選択された新規案件の最終判断だけである。経営の現地化を積極的に進めてきたことが、中国での成功を導いた一つの要因といえる。

さらに同社では、海外現地法人の人材育成にも力を入れている。日本に研修派遣することはもちろんのこと、日本の大手企業で約30年間プラント設計に携わってきた管理職経験者を定年退職後に再雇用し、海外現地法人に派遣して、現場の教育・指導にあたらせている。また、海外現地法人の社員を日本の大学へ留学させ、博士号の取得を奨励。現在までに5名の海外現地法人の社員が日本で博士号を取得し、研究職として活躍している。

また同社では離職者を出さないために、成果を上げた社員に金銭的報酬で応えることはもちろんのこと、常にチャレンジできる環境を提供している。同社の取引先は世界の有名企業で、要求される技術水準も高い。魅力的な仕事を通じてキャリアアップが図れることも、会社に対するロイヤルティを高めている。

その結果、同社の海外現地法人の「研究開発力」や「ものづくり力」は飛躍的に向上。ニッケルやジルコニウムといった非鉄金属の圧力容器の開発、フランスの国営企業から技術指導を受けた原子力発電所向け高圧容器の製造など、新しい事業分野への進出を次々と果たし、欧米企業への直接納品も行うまでに成長している。これらの優れた実績は、同社が早くから着目した現地の豊富な人材資源の活用が実を結んだ結果である。



写真：森松工業（株）の製造現場の様子

コラム

明日へのヒント④ 明治のヘッドハンティング

新興国企業が日本企業の技術者やそのOB等を高給でヘッドハントし、急速に技術面でキャッチアップしている。

逆に国内では国際的に著名な科学者を日本の大学に招こうとしたが報酬が合わず招聘できなかったという事態も生じている。

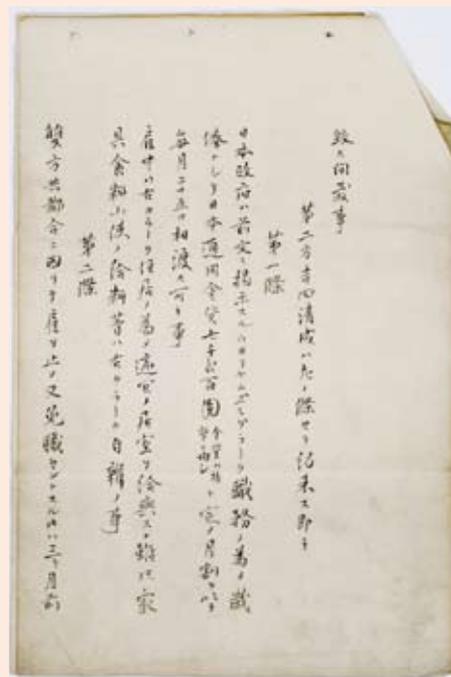
この構図は我が国のいつの時代、どこの分野においても同じなのだろうか。実はそうとも限らない。

1876年（明治9年）にクラーク博士を札幌農学校に招聘したときの年俸は7,200円であった。単純計算で月給600円となるが、当時、新人に相当する15等の官吏の給料は月給12円。クラーク博士の報酬はその50倍という計算になる。現在の初任給を約20万円として相場観を単純計算すると、現在価値で月給1,000万円、年俸1億2,000万円となる。

1970年代半ば以降、日本のプロ野球界には米国メジャーリーグ出身の投手や打者がスカウトされた。当時の彼らの報酬は、監督や日本人のエース投手や四番打者よりも高額であったという。なお、現在では更に国際化が進み、関係者によると契約の細部が異なる場合もあり一概に言えないが、選手達の報酬は国籍やメジャーリーグの出身であるか否かを問わず、成績に応じて報酬が決まっている。

また、ある製薬会社では社長などのマネジメント人材と研究開発を行うプロフェッショナル人材とは別の報酬体系を導入し、世界各国から優れた研究者を呼び寄せている。同社ではリサーチ部門のほとんどの長が外国人研究者となっているなど、研究所の外国人比率も非常に高くなっている。

スポーツ分野でもビジネスの研究開発部門や経営戦略部門でもプロフェッショナル人材は国境を越える。人材を獲得するには国際的な相場で報酬を払う必要がある。日本だけのディスカウントレートは持続可能ではない。



写真：クラーク博士と明治政府の雇用契約書
(北海道大学附属図書館所蔵)