

【コラム】

## 海外事業の進化と求人の変化 ～“グローバルビジネス 3.0”が求人を変える

※本稿は2022年12月5日の日経産業新聞に掲載されたコラムをもとに、加筆・修正したものです

厚生労働省が発表した2023年1月の有効求人倍率は1.35倍と、コロナ禍によって最も数字が落ち込んだ2020年8月(0.99倍)から大幅に改善しています。

昨年(2022年1-12月)、人材紹介会社である当社に寄せられた海外事業要員募集(経験者採用)の求人も前年から続伸し、新規求人申込数は、ピーク時(2018年)の87%にまで回復しています。

国際協力銀行の調べによると、コロナ禍によって低下していた我が国製造業による海外生産比率も2022年度はほぼピーク時並みを回復することが見込まれていることなどから、海外事業要員募集は今後もより活発化することが予想されます。

ここで注目すべきは、求人の職種の内訳に変化が見られることです。求人の総数としてはピーク時に満たない中で、次の2つの職種については顕著に増加しているのです。

一つは研究開発(R&D)職の募集で、これは2022年10-12月の新規求人数が2018年比120%と増えています。もう一つはIR(投資家向け広報)で、件数としては前者ほど多くないものの同130%と大幅に増加しています。これには、ビジネス環境の変化に加えて、日本企業による「グローバルビジネスの進化」が関係しています。

本稿では、日本企業のグローバルビジネスの進化とは具体的にどういうことか、またその進化が各社の人材需要(求人)にどのように影響するかを解説します。

### <グローバルビジネス 1.0>

まず国内のみで事業を行っていた企業が海外事業をスタートする段階から話を始めます。海外に事業拠点を置かず貿易によって海外市場にアクセスする段階(グローバルビジネス 1.0)です。

国内で開発・生産した製品を欧米先進国に輸出して外貨を獲得するモデルで、これは戦後～1960年代の我が国の高度経済成長に大きく寄与しました。品質が高く、価格競争力がある日本の繊維製品や家電、自動車は急速な勢いで欧米の市場シェアを獲得し、その後の貿易摩擦の原因にもなりました。

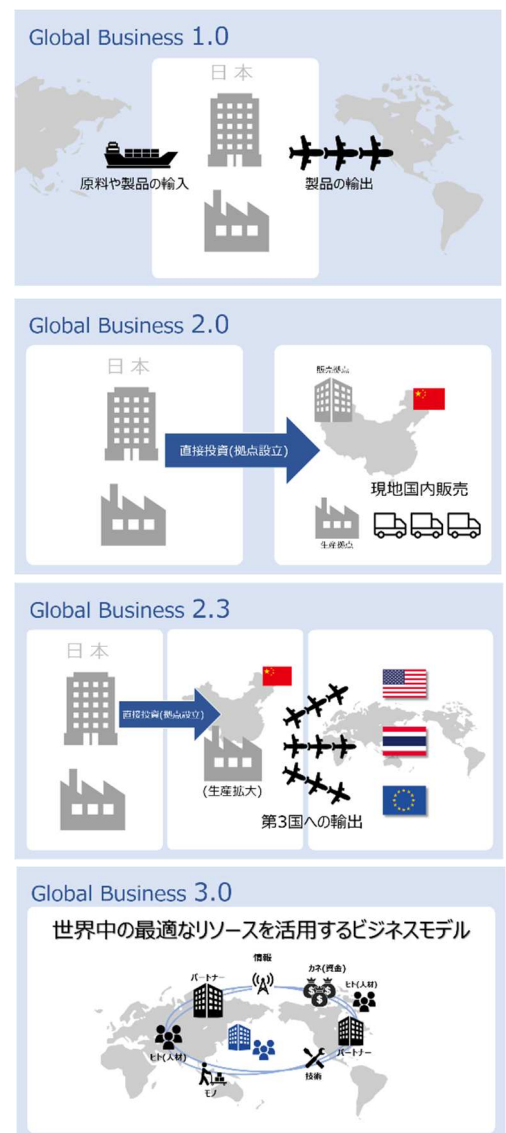
最近では、日本酒や地域の特産品など、ジャパंकオリティでオンリーワンの製品を作る中小企業が、金融機関やJETRO(日本貿易振興機構)の支援を受けて海外に販路を拡げているほか、部品や素材などのモノ作り企業が、海外進出の試金石として、マーケティングリサーチの一環で輸出販売を行なうケースもあります。またアニメやゲームコンテンツなど工業製品以外の「ソフト」も輸出されています。

当初は貿易商社を介して行なうことが多く、この段階では外国語力や貿易知識などについて、特に必要性が感じられない場合もあります。

### <グローバルビジネス 2.0>

次に、海外に生産、販売などを担う子会社を設置する「グローバルビジネス 2.0」の段階へと移ります。そのきっかけは自ら海外に商機を見出して主体的に進出する場合もあれば、国内の主要取引先からの求めに応じて随伴することもあります。また進出形態も、自前で法人を設ける場合、国内や現地の企業と合併で新会社を設立する場合など様々です。その背景や現地での事業内容によって必要となる人材も異なりますが、現地駐在や長期出張などによって物理的に海外にその身を置いて働くことができる人材が必要となります。

駐在員として海外に派遣される人材は、現地で組織や事業の「マネジメント」を担うことから、多くの場合、管理職層から選任されることとなります。しかし、特に大手に比べて人的資源に乏しい中堅中小企業では、高いマネジメント能力を持つ管理職の数は充分でないことも多く、その配属をめぐって



国内部門と海外部門の折り合いがつかないことや、そのうえ英語力や海外適性をも併せ持つ人材は一層少ないため、多くの企業が海外駐在員の人選に頭を痛めています。

この段階では、外国語ができる人材の必要性が広く社内で認識されるため、新卒募集では英語力や海外留学経験を重視した選考が行なわれることも少なくありませんが、それによって採用した人材が管理職や中核人材として活躍するようになるまでには長い時間を要するため、「任せたい人(仕事ができる人)は英語や海外が苦手であるのに対し、英語が堪能な人は、その仕事を任せるにはまだ早い」といったジレンマ(仕事力と英語力のトレードオフ)が生じます。

### ※グローバルビジネス 2.3

このグローバルビジネス 2.0 の段階は、現地の経営資源やサプライチェーンを活用してより深く現地市場に浸入する段階です。また海外現地法人には、子会社とはいえ一つの独立した法人としての収益性や成長性が求められることもあり、ビジネスは現地で更に進化を続けます。

進化の一例は当該国で生産した製品の第 3 国への輸出です。当該国では更なる増産が行なわれるため、場合によってはラインの増設や第 2、第 3 工場の新設が行なわれます。

### ※グローバルビジネス 2.7

更には、より現地で求められる製品やサービスを現地で創るため、開発拠点を設ける動きもあります。それらに伴ってマネジメントの範囲は拡がり、派遣する駐在員の数を増やす必要性が生じます。

また品質管理や生産技術など様々な分野で本社が関与(指導・支援・管理)すべき機会も増えますので、本社サイドにも日常的に海外拠点と関わる仕事をする人や、折に触れて海外出張を行なう社員が増えていきます。

中でも、経営管理部門で、「それまでは必要なかった人材」の需要が顕在化するのもこの段階です。

人事部門では、増加した海外駐在員の管理や評価・処遇を行なうための人事制度や規程が必要になる一方、各国子会社の従業員数が増えることに伴い、日本とは異質な労務問題に対応する機能(専門家)も備えなければなりません。

また海外連結会計や国際税務などに対応する経理部門や、海外の法律に親しみ、各国現地の弁護士との折衝が可能な国際法務機能の充実も、現実的な課題となってきます。これら本社管理部門の国際化対応は、海外事業の拡大を図る企業にとっては避けて通れない道であると言えます。

それと同時に、増え続ける海外駐在員の人件費が国内外で負担となってくることから、「経営現地化」の必要性も間近な課題として語られるようになります。

## <グローバルビジネス 3.0>

そして近年、特に先端分野のビジネスで目立つようになってきたのは、企業が国境を越えて最適な経営資源(ヒト・モノ・カネ・情報)やビジネスパートナーを求める動きです。グローバル化が進んだ昨今、ビジネス競争の勝敗は、この国境を越えたりソース獲得競争によって決まるといっても過言ではありません。

かつて、技術力で絶対的な優位性を誇った我が国製造業においても、電気自動車(EV)関連の技術や、エネルギー、化学などの分野を中心に、大手企業が次々と海外企業との連携を進めています。

そしてこの「グローバルビジネス 3.0」への進化が着々と進んでいることが、冒頭で述べた海外事業要員募集における職種の変化にも表れているのです。

R&D部門では、専門分野の知見と、海外の研究者やパートナーとの共同研究や議論を行なうために必要な英語力の両方が求められます。一方的に指示、命令を行なうだけでなく、時に、まだこの世に存在しないモノを創るプロセスでビジョンや理想を語ったり、共感・共鳴を促すような高度な異文化コミュニケーション能力を発揮することが期待されるのです。

またIRに求められるのは、各国の開示基準や世界の投資家が真に求める情報について熟知した上で、自社の財務状況や事業展望、SDGsへの貢献などを世界に向けて発信する能力です。広く世界の動向や投資家情報にアンテナを張り、自社の情報を適時かつ適切に文書や口頭で魅力的に表現、発信するためには、読む・聴く・書く・話すといった四技能全般にわたる高度な英語力が必要となるのです。

## デジタル化やパンデミックに伴う環境変化

R&D、IR以外でも、「3.0」の段階では、図に示したように「2.0」の段階では必要なかった部署(職種)にまで英語力や国際対応力が求められるようになります。そして、近年もっとも需要が伸びているデジタル分野も例外ではありません。

デジタル化(デジタイゼーション)やDX(デジタルトランスフォーメーション)は、もはや止めようがない大きな流れとなってビジネスや生活を変えています。残念ながら、それに必要なデジタル技術で日本は諸外国に劣後していると言われていています。スイスの国際経営開発研究所(IMD)が9月に発表した「世界デジタル競争ランキング 2022」によると日本は29位と、米国、スウェーデン、シンガポール、スイスといったデジタル先進国はもちろん、韓国(8位)、台湾(11位)、中国(17位)といったアジア新興国からも大きく後れをとっています。

このことから想像するに、今日、IT技術に関する最先端の情報や事例は日本以外の国に、しかも日本語以外の言語(恐らく大半は英語)で存在しているのではないのでしょうか。

仕事内容にもよりますが、最先端技術を用いたビジネスを推進するための要員が、もし英語を苦手としていたら、その人は求められるアウトプットを行なうための十分なインプット(英語での情報取得や海外の企業や研究機関との交渉、英語話者との人脈形成など)ができないということを意味します。いうまでもなく、不十分なインプットで十分なアウトプットを行なうことはできません。そしてこれは、IT以外の先端分野でも同じことです。

デジタル化と並んで無視できない環境変化は伴うリモートワークの普及です。これまで、少なくとも日本においては育児や介護との両立といった“例外”への対応に過ぎなかったリモートワークは、コロナ禍によって急速に一般化し、人々のワークスタイルを大幅に変えるとともに、もはやその可否が人材確保の成否を左右するようになっています。

それに伴い当社にも、最先端分野のより優れた人材を確保するため、居住地不問(通勤不要)の求人が僅かながら寄せられるようになってきました。また、その少し前から、先に述べた高度IT人材の募集を行なう企業からは、海外に居住する人材を積極的に対象とする求人も出始めています。

## おわりに ~もはや“全国大会”は開催されない？

旧来のビジネスは、本社が位置する地域の金融機関から融資を受け、会社から1時間以内の距離に住む従業員を雇い、自社内にある技術や知識を用いて、比較的短時間で納品が可能なサプライヤーから仕入れた部品を使って作られた製品を、本社周辺の市場に販売する、という構造でした。

その“地方大会”を勝ち抜いた企業は、国内の他の商圈に営業所や工場を設けたり都市部に本社を移転するなどして“全国大会”に出場します。そしてそこで一定の実績と能力を培った後に、いよいよ海外展開、すなわち“世界大会”へと参戦したものです。

かつて、モノ作りの高い技術を有する我が国企業は、レベルの高い全国大会を勝ち抜くと、比較的有利に世界大会を戦うことができたでしょう。しかし、前述したように今や先端技術で劣後する日本企業が、単独で世界と伍して戦っていくことは以前ほど簡単ではありません。また、海外展開を行なうための資源をもたないことを理由に、国内大会だけを戦えばよいと考えることも危険です。国内大会(国内市場)には、逆に高い競争力を持つ外資系企業が参入しているので、それは世界大会の一つのゲームが国内のスタジアムで開催されているのに過ぎないのです。

デジタル化とリモートコミュニケーションを前提とし、また貿易や投資の自由化が進んだ新たな時代においては、もはや“地方大会”どころか“全国大会”すら開催されなくなります。もはや“近くにある”ということだけではこれまでの受注は保証されない可能性があるということです。

製品開発だけでなく、資金調達でも、海外を視野に入れる企業は増えています。スタートアップ企業で、日本の証券市場に上場する前にシンガポールや香港の市場への上場を果たす例が幾つもあることや、英文で決算情報を開示する企業が増えていることは、ビジネスの重要資源であるカネ(資金)の調達においても、もはや“世界大会”を意識せざるを得ないという現状を表しています。すなわち、極論すれば企業が存続(持続的成長)するために好むと好まざるとに関わらず世界大会への参戦が欠かせない時代だということです。これが、先述した「ビジネス競争の勝敗は、この国境を越えたりリソース獲得競争によって決まる」ということです。

そして、これから“世界大会”を戦う(戦わざるを得ない)企業において、その勝敗を分かつ一つの重要な要素は、人材確保です。進化の過程やスピードは各社(業界)各様であり、また決して先の段階に進んだ企業が勝者であるとは限りませんが、一つ確実に言えることは、ビジネスの進化に伴い次々と「それまでは必要なかった人材」が必要となるということです。そして多くの場合それは、“シゴトもエイゴもできる人材”です。

次に高度な英語力が必要になるのはどの部署、機能か、先回りして考え、準備することが、ビジネスで勝利するためにこれまで以上に重要になるのです。(完)

※お願い：本書の内容、図柄、データ等の転載・無断使用はご遠慮ください。ご利用を希望される場合は下記までご一報ください。

<本コラムに関するお問合せ・ご意見窓口>

株式会社ジェイエイシーリクルートメント

日本本社 海外進出支援室 室長 佐原賢治 E-mail : k-sahara@jac-recruitment.jp