

MESSAGE

2 情報サービスの2つの壁を突破しよう

藤沼彰久

特集 日本型グローバル経営の確立に向けて

4 グローバル・オペレーティングモデルによる
経営プラットフォームの再構築 森沢 徹

18 グローバル化を推進する経営者育成のあり方 青嶋 稔
柳澤花芽

28 海外におけるローカル人事制度構築の推進方法 内藤琢磨
プラットフォーム化によるリソースマネジメント

NAVIGATION & SOLUTION

42 わが国の競争力強化のあり方 森 健
海外の活力を取り込むことの2つの側面

シリーズ
人口減少時代における
緑資源を活用した地域活性化

56 森林資源の活用状況と
持続可能な地域開発のあり方 植村哲士

NRI NEWS

74 グローバル化と現地化 メリッサ・キャンピス

78 越境データ保護が企業に求める新たな対応 横澤 誠

FORUM & SEMINAR

82 創り拓く 私たちの未来

情報サービスの 2つの壁を 突破しよう

取締役会長
藤沼彰久



金融業界向けの情報システム開発における歴史の節目は、第一に1955年、日本初の商用コンピューター、ユニバック120が導入（野村証券と東京証券取引所）されたことであり、第二は65年に三井銀行（当時）がオンライン・リアルタイム・システムを開始したことだと思う。

学生時代に大学の前の銀行が、大々的に「オンライン・リアルタイム・システムを開始しました」という横断幕を掲げていたのを懐かしく思い出す。私は1974年に野村コンピュータシステム（現NRI）に入社したが、その頃は事務処理のコンピューター化の黎明期であり、右肩上がりの日本経済の成長を受けて、膨れ上がる事務処理をコンピューター化する仕事も右肩上がりであった。

手作業をコンピューター化するのであるから、成果がよく見えた。徹夜続きで作業をしていた部署の業務がコンピューター化され、定時に帰れるようになって感謝されたこともあった。お客様にも喜ばれ、また最先端の技術を使える仕事でもあり、大変楽しかった。

情報サービス産業も黎明期であり、企業内の「計算課」（当時このような名前をつけている企業が多かった）から独立したり、起業家が一から起こしたりと、計算センターやソフトウェア開発会社が続々設立された。

1982年にはCSK（当時）が東証の2部に上場した。情報サービスは東証にとって初めての業種であったために、上場審査も難航し、提出した資料はトラックに積みきれないほどあったという話が残っている。

それから60年、右肩上がりだった前半の40年と、バブルが崩壊し経済が停滞した後半の20年

を過ぎた現在、情報サービス産業は2つの大きな壁にぶつかっている。1つ目は、ノウハウ継承の問題、2つ目は投資に見合うリターンが出せなくなっている問題である。

1つ目の壁は、1970-80年代に入社し、システム構築で活躍した人々が、定年を迎えてリタイアし始めていることが要因である。

この世代の人たちは、長い経験に基づく知見が豊富ということもあるが、システムを一から作っているのが、全体をよく知っている。システムを熟知するには、丸ごと作り直すことが一番手っ取り早いのが、人材育成のためだけに作り直すわけにもいかず、できるだけ長く持たせるように修正を重ねる形で対応してきた。そのためにいよいよ再構築という場面では、現行システムの仕様が分からない、プロジェクト管理のノウハウがないなどの要因から、再構築のためのスキルを持った人材の確保が難しい。

2つ目の壁は、必要なシステム化が一通り終わっていることが要因である。

たとえば、金融業界における現在のシステム開発の三大テーマは、「老朽化対応」「制度改革対応」「統合（合併などでのシステム統合）対応」と言われており、新しい業務のシステム化の仕事が本当に少なくなっている。

ところが現場ではあいかわらず、休日出勤や徹夜も辞さず忙しく働いている。にもかかわらず、お客様に感謝されることが少なくなっている。3K（きつい、帰れない、給料安い）といわれる環境にもかかわらず頑張っている努力が報われていないと思うが、冷静に考えると感謝されるのが難しい環境になってきたと思う。

システム開発も企業から見れば投資のひとつである。投資にはリターンが必要であるが、最近の環境ではリターンを出しづらい。たとえば、先ほどの金融界の三大テーマはどれも必須のテーマではあるが、経営者から見ると、売り上げや利益のアップにどれだけ役に立つかが見えない。

現在ではシステム化が一通り終わっているために、単なるシステム化では効果が出せない。九州大学の篠崎彰彦教授の研究（情報技術と経済成長）によれば、「業務改革（業務フローの抜本的な見直しなど）や新しいIT環境に適應するための人材の教育・訓練が伴わないシステム構築は効果が少ない」という結果が出ている。たとえば、業務改革度の大小とシステム化度の大小で分けた4象限で見ると、一番効果があるのは両者が大の時であり、3.6の効果がある、しかし、システム化だけだと2.6、業務改革をきちんと行った上で少々のシステム化投資を行うと3.0となり、業務改革に取り組まないシステム化投資はあまり役に立たないという結果が出ている。これは人材の教育・訓練の面でもほぼ同様である。

企業経営においては、ますますシステムの活用が必要とされる時代である。システムの優劣が企業の優劣を決める時代と言っても言いすぎではない。

上記2つの壁の突破は地道かつ継続的な努力を必要とするが、特に現行業務・システムを分析する力、業務をトータルに見て改善・改革の余地を見極める力をつける必要がある。日本の情報「サービス」産業が、日本らしく、「おもてなし」と呼べる水準にまで力を向上させられたらと思うこの頃である。（ふじぬまあきひさ）

グローバル・オペレーティングモデルによる 経営プラットフォームの再構築



森沢 徹

CONTENTS

- I グローバリゼーションが引き起こす経営機構上の問題点
- II 経営者の本音に見る不安・懸念
- III グローバル・オペレーティングモデルによる経営プラットフォームの再構築
- IV GOMが浮き彫りにする日本企業の特異性、明らかな差異としての2つの重要経営プラットフォーム要素
- V 総括

要約

- 1 ここ数年、日本の大企業はグローバルでの勝利を意図した大胆な経営改革に本腰を入れている。一方で、同じ大企業の経営者からは「個々の構造改革だけでは、グローバルな競合有力企業に勝てる気がしない」「グローバル有力企業と典型的な日本企業の経営機構の違いは具体的に何なのか？ 我々は意外に知らない」という声が聞こえてくる。
- 2 本稿では、経営プラットフォームを再構成する要素を考える上で有効なフレームワークとして、グローバル・オペレーティングモデルを提唱する。グローバル有力企業と典型的な日本企業の経営プラットフォームを比較分析し、構造的な差異を明らかにする。
- 3 グローバル・オペレーティングモデルの構成要素は、①グローバル本社と海外拠点間の役割分担とレポートラインの構造、②事業の成否を決定づけるクリティカル・プロセスもしくはキーポジションの設計、③キーポジションを担う将来的な人材のパイプライン、の3要素と、社内IT、企業文化・価値観、経営層のダイバーシティーという3つの促進要因である。
- 4 グローバル有力企業と典型的な日本企業の間構造的な差異として、①CxO（チーフ機能オフィサー）の役割、②成果責任（アカウントビリティー）の追求がもたらす当事者意識、の2点を指摘する。
- 5 さらに、自社なりのグローバル・オペレーティングモデルの確立を狙い、経営プラットフォームの抜本的改革に着手し始めたいいくつかの日本企業の萌芽事例を紹介する。

I グローバリゼーションが引き起こす経営機構上の問題点

1 加速度的に「未体験ゾーン」へのグローバル展開が進む

ここ十数年間、日本企業のグローバル展開は加速度的に進んでいる。その展開先は従来の生産拠点としての中国・アジア、販売市場としての欧米先進国といった地理的境界線を大きく超えて、いわゆるBRICsあるいはNext11などの新興国へと急速に広がっている。

これらの新興国での事業運営は、以下の観点から考えると、ほとんどの日本企業にとっていわば「未体験ゾーン」での操業である。

- アジアや欧米で長い年月をかけて確立した「日本ブランド（製品ブランド、企業ブランド、雇用主としてのブランド）」がない
- 歴代の海外駐在員が培ったナレッジやノウハウ、社外のネットワークがない
- これまでの先進国中心の「ビジネスの常識」が通用しない
- これまで得意であった「高付加価値」セグメント以外の市場攻略が求められるも、その経験がない
- 新興企業・プレイヤーとの競争の経験がない など

2 事業部門主導型のグローバル展開がもたらす「管理間接機能」の脆弱化

2000年以降の新興国経済の飛躍的成長に後押しされる形で、日本企業のバリューチェーンは、事業部門主導で一気に広がったという特徴がある。新興国であるがゆえ、必要以上

に本社からの駐在員を派遣する状況ではなく、駐在員は現地赴任後には「1人N役（要するに「何でも屋」）」をこなすことが求められる。

自身の主な担当機能（多くの場合、営業統括機能、あるいは生産関連の統括機能）以外の分野、特に管理間接分野の機能（G&A：General & Administrative）については、いわば「素人」の駐在員が、本社からの十分な支援もないままに少数精鋭で担ってきたといえる。

過去数年間に、日本を代表するグローバル製造業数社（大手消費財メーカー、大手機械機器メーカー、大手食品メーカーなど）を対象に、野村総合研究所（NRI）と米国ハケット社（The Hackett Group）によるG&A機能（具体的には財務経理、人事人材関連、調達、IT機能）のグローバルベンチマーキングを行った。その結果として、複数の日本企業に共通する傾向として、以下のポイントが指摘された。

- 処理的な業務（小口精算、給与計算、会計決算関連業務）について、日本企業の業務効率はグローバル競合と比較して低い。日本では過剰な精度や品質が要求されるため、二重三重の人手によるチェック業務が存在する。あるいは、本社では適切なIT投資による業務の自動化・効率化がある程度進んでいるものの、グループ会社、特に海外拠点や子会社になると十分なIT投資が行われていないため、依然として人手に頼った処理業務が続いており、連結ベースでの業務効率が低くなっている、などが原因であった
- 管理系業務の標準化が遅れているためにITによる経営情報の自動処理が進まず、人手による再入力、必要な書式のレポー

トへの出力・編集業務に多大な時間が割かれている。あるいは材料～半製品～完成品～販売物に至るまでの製品コード体系が統一されていないため、リードタイムが長かったり、受発注業務のエラー頻度が高かったりして、結果として非効率な状況が散見された

- 購買業務の一元化・集約化が極端に遅れており、特に間接財の可視性（ビジビリティ）が著しく低い。その結果として、一定金額の財の購買に掛かるランニングコストの水準が高い

これらの現象は、以下のように一言でまとめることができる。日本企業の近年のグローバル展開は、事業部門が先行して継続した結果、拠点ごとに共通化・標準化が可能なG&A関連の業務に関する本社の支援が行われず、結果として拠点ごとにバラバラな状態で業務設計を行い、運用している。よって、これら管理間接機能の業務効率と業務品質は、グローバル有力企業と比較すると、大きく見劣りする。

日本企業の収益性の低さ（平均営業利益率で見るとグローバル有力企業との比較で、およそ半分もしくはそれ未満のレベル）の原因は多面的なものであろうが、G&Aの非効率さはその主要な1つであると考えられる。

II 経営者の本音に見る不安・懸念

1 「個別改革の積み上げではグローバル競争に勝てない」という直観的実感

我々はコンサルティング業務の中で、多くの

の経営者あるいは役員層の方々と、本音に近い意見交換の機会に恵まれることが多い。その中で、ここ数年間、我々の耳に届く経営者・役員層の本音は、従来までのそれと大きく異なってきたと感じている。以下は、具体的に耳にした経営者の本音の一部である。

- 「個別テーマでの改革はもちろん必要で、着実に進めている。しかし、個別改革の積み上げが、当社の収益構造をグローバル水準まで抜本変革できるとは、どうしても思えない」
- 「多くの日本企業と同様に、当社の強みに焦点を当てた経営を意識してきた。しかし、一度、グローバル有力企業の経営の仕組みを精緻にスタディーし、我々に取り入れることができる要素は素直に取り入れることも必要ではないか」
- 「競合企業を観察する中で、我々日本企業との圧倒的な差を感じる部分は、彼らの意思決定のスピードと大胆さ。その意思決定に対する圧倒的な当事者意識にある。残念ながら当社にはそれが見られない」
- 「日本企業は過去十数年間、業態や各社が置かれた状況を考慮せず、いわば『横並び』的な意識の下で、グループ連結経営、分社化・カンパニー制度の推進、経営と執行の分離、社外からのコーポレートガバナンス透明化への取り組み、業務標準パッケージの導入など、同じようなテーマでの経営改革を進めてきたのではないかと当社も例外ではない」
- 「競合しているグローバル企業の経営の仕組み・機構について、我々は驚くほど何も知らない。このままでグローバル競

争に本当に勝てるのか？ 正直、自信がない」

もちろん、これらのごく一部の経営者の声であり、日本企業の代表的な意見ではない。しかし、自分たちが推進してきた経営改革が、あまりに「個別各論」あるいは「自社独自の決断の結果としての改革というより、むしろ日本企業としての横並びの制度対応的な改革」であったことへの不満の声があるのは事実だ。

実際に、複数の事業部門を傘下に持つグローバル製造業から、以下のような経営改革テーマ、あるいは経営プラットフォームの再設計ともいえる依頼がここ1～2年で増えてきている。

- 「分社制度の見直し（分社から事業部制への揺り戻し）の検討」
- 「カンパニー経営の行き過ぎた遠心力の是正に関する検討」
- 「事業純粋持ち株会社でなければ実現できない経営判断やスキームに関する調査」
- 「事業軸か機能軸か、マトリックス組織の再設計に関する検証」
- 「上級管理職以上を対象としたグローバル人事制度構築」

2 改革の狙いは「スピーディーで、質が高い意思決定をいかに実現するか」

今後グローバル市場で勝つために必要な全社改革とは、一体何を狙った改革であるべきか。それは究極的には「競合企業よりスピーディーかつ的確な意思決定ができ、その決定

事項の実行に対するアカウントビリティ（成果責任）が全うされるような仕組みにつくり変える」ための改革と考える。

スピーディーかつ的確な意思決定のために、組織の構造や重要なプロセス、競合企業と決定的に差別化しなければならない製品・サービスのコア要素、あるいはそのような意思決定が可能な人材を計画的に準備・育成することが必要であり、NRIはそれらからなる経営機構の体系を「経営プラットフォーム」と呼ぶ。

Ⅲ グローバル・オペレーティングモデルによる経営プラットフォームの再構築

1 経営プラットフォームの違いを比較する「レンズ」の必要性

日本企業とグローバル有力企業の経営プラットフォームの違いを浮き彫りにするには、両者の差を明確に浮き彫りにする「レンズ」のようなフレームワークが必要となる。そのフレームワークが提示する、多面的な経営プラットフォーム診断の視点（チェックリスト）を頼りに、自社がグローバル競争に勝利するために必須な、全社レベルの改革の道筋を明らかにするのである。

以下に提唱するフレームワークを活用することにより、前述した経営者あるいは役員層が悶々と不安に感じてきた、あるいは直観的に「勝てない」と感じてきた、自社の運営の仕方を改革するヒントが得られるはずである。

2 グローバル・オペレーティングモデルの提唱

NRIは日本企業の経営機構に関する長年の改革支援、グローバル企業のベンチマーキング分析などの経験に基づき、グローバル・オペレーティングモデル（GOM：Global Operating Model）と呼ぶフレームワークを提唱する（図1）。

このフレームワークは以下の3つの要素から構成される。

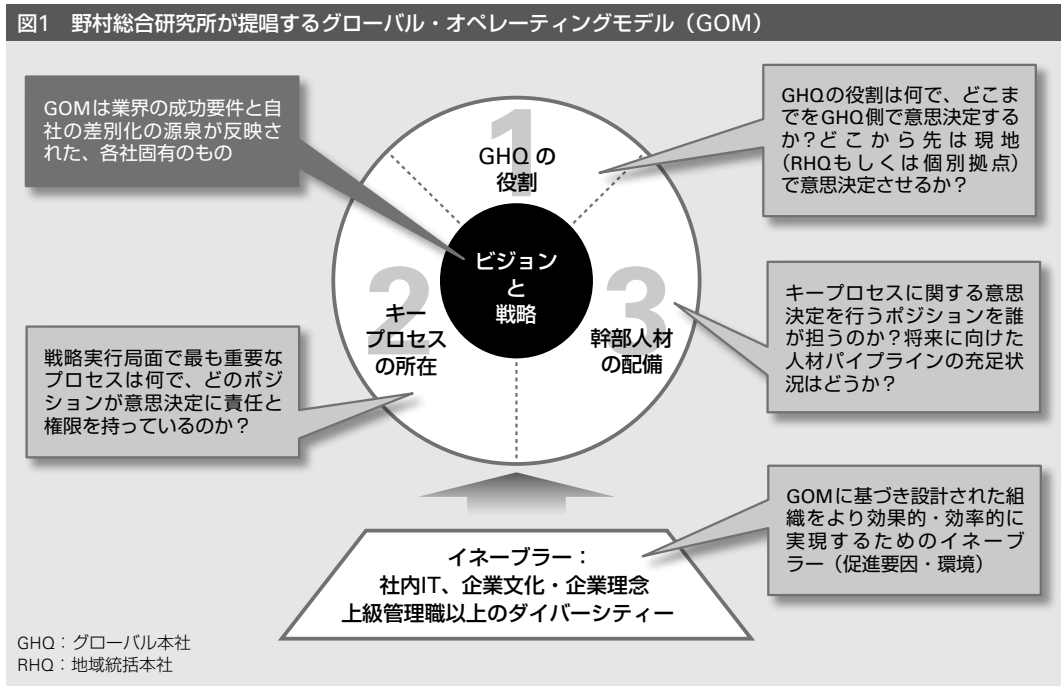
- (1) GHQ（Global Headquarters：グローバル本社）の役割：効果的な意思決定に必要な事業への介入・支援を、どの程度グローバル本社側で行い、地域統括機能あるいは海外の個別拠点にどの部分を権限委譲するか、という着眼点。
- (2) キープロセスの所在：業界の成功要件に立脚しつつ、当該企業固有の差別化戦略を実現するために最も重要となるプロ

セス・機能はどこか、そしてスピーディーかつ最良の意思決定のために、どのような責任と権限がそのプロセス・機能に与えられているか、という着眼点。

- (3) 幹部人材の配備：キープロセス・機能の意思決定責任を担う人材を、いかにシステムティックかつ環境変化に対応可能な形で計画的に発掘・育成するプロセスに乗せられているか、という着眼点。

またGOMが浮き彫りにする経営プラットフォームの重要構成要素の実効性を高めるためには、さらに3つのイネーブラー（Enablers：促進要因・環境）が有益と考える。本稿では詳細な関連づけは行わないが、概要を以下にまとめる。

- ① 社内IT：意思決定を担うポジションに対して、良質な経営情報をスピーディーに提供し、実効性の高い意思決定を支え



るための要素。

②企業文化・企業理念 (Culture and Values)：自社のユニークな業界ポジショニングや、金銭的な報酬以外で従業員を動機づけするドライバーの要素。ここで肝心なことは、本社の理念や創業の精神を海外拠点に無理矢理押しつけるのではなく、現在そして将来の企業価値（業績の積み上げ）にインパクトがある形で、その企業特有の強みや育むべき価値観を、体系的に従業員に浸透させていくという点である。

③上級管理職以上のダイバーシティー (Diversity)：日本企業が足元で取り組んでいる女性活躍などの次元ではなく、異なるバックグラウンドを有する優秀な人材の参画に対する尊重と寛容性を指す真のダイバーシティー要素。ここでは一般従業員よりも、全社レベルの意思決定に大きな影響を行使し得る上級管理職以上の属性の多様性を指す。これらの多様な発想と思考により、単一民族的な「箱の中の

意思決定」を打破するという考えである。

IV GOMが浮き彫りにする 日本企業の特異性、明らかな 差異としての2つの重要経営 プラットフォーム要素

1 GOMによる日本企業とグローバル 有力企業の比較分析（複数製品 事業を営むB2B製造業を 例にとって）

ここで典型的な日本企業とグローバル有力企業の経営プラットフォームの違いを明らかにすべく、複数の製品事業を抱えるグローバル製造企業を仮想事例に取り上げて、GOMを当てはめてみる（図2）。

第一に、GHQを両社で比較すると、グローバル企業のGHQの規模と機能の幅は圧倒的にスリムである。グローバル企業はいわゆるコーポレート業務の中でも処理的な業務に対してはKPO（Knowledge Process Outsourcing：知的業務委託）を最大限活用し、

図2 複数事業をグローバル規模で運営する製造業をイメージしたときの比較

GOMの3要素	典型的日本企業	グローバル有力企業
①GHQの役割	<ul style="list-style-type: none">標準化・自動化の遅れがもたらすGHQの脆弱化いくつもの制度対応の結果、肥大化した専門組織（肥大化と脆弱化の同時進行）	<ul style="list-style-type: none">強いGHQ：企画管理機能の精鋭化スリムなGHQ：組織のバーチャル化によるレポートライン階層の簡素化+KPOの活用
②キープロセスの所在	<ul style="list-style-type: none">BU vs 地域間の綱引き「CxO」の未発達	<ul style="list-style-type: none">BU長による収益ドライブ+CxOによる統制・支援アカウントビリティーの徹底追求が生む当事者意識と意思決定・実行力
③幹部人材の配備	<ul style="list-style-type: none">グローバル要員の不足が引き起こす場当たり的なローテーション・異動本体コア人材に閉じたキーポジションへの登用	<ul style="list-style-type: none">環境コンティンジェントなサクセッションプランの整備内外からの優秀な人材登用

注) BU：事業部門
CxO：チーフ機能オフィサー

徹底的な効率化を追求しながら、同時にGHQにしかできない付加価値業務を少数精鋭で行っている。一方、典型的な日本企業には、さまざまな制度対応（J-SOX、CSR、女性活躍、環境、コンプライアンス、ISOなど）のたびに派生的に新設されたコーポレート組織が乱立している。また、経営企画部門やグループ経営管理部門など、多くの有能なスタッフと強い権限を抱え込んだ、日本企業のみガラパゴス的に生息する特殊な組織も多い。そしてこれらのGHQは、前述のとおり、効率性・業務品質においてグローバル有力企業に劣っている。

キープロセスの所在という観点では、複数事業を営むグローバル製造業の多くで、「BU（Business Units：事業部門）」が収益のドライバーとなっている。各機能の専門性を有するCxO（Chief X Officer：チーフ機能オフィサー）はBU長をガバナンスし、BU長の事業推進を支援する役割を担っている。具体的なキープロセスは業界特性や個社の戦略により異なるが、いずれにしてもBU長が当該事業分野の推進に関する強い責任と権限を有する構造となっている点は共通している。日本企業にもCxOなどの呼称を持つ役職は存在するが、その専門性や責任権限の範囲は限定的なものだ。本社経理と事業部経理などが対立・対峙する構造は、CFO（Chief Financial Officer：最高財務責任者）という機能の長が、自身の機能ラインを十分に統制できていない実態を表す。

また、日本には「事業×地域」でマトリックス組織を運営している企業も多く、その場合「地域統括会社の重役」というポジションが本体の役員層の「処遇先」としての位置づ

け・意味づけも兼ね備えているため、RHQ（Regional Headquarters：地域統括本社）が立派な「箱モノ（地域本社ビル、人事・経理・総務などの一連のスタッフ）」と化しているケースも散見される。このような固定的かつ高コストなRHQは、海外事業の収益性を低めるだけでなく、事業部門から見ると意思決定のプロセスにおいても「屋上屋」の存在となり、混乱を引き起こす。

幹部人材の配備という観点では、グローバル有力企業では、経営環境コンティンジェント（環境がいずれの方向に振れたとしても対応可能な形）で、キープロセスを担うポジションへのサクセッションプラン（後継者育成計画）という仕組みを、長い年月をかけて構築してきた。優良なグローバル企業では、次世代候補「Next」と、さらにその次の世代候補「Next Next」という2階層にわたり、候補の特定と計画的なOJT、Off-JTによる能力開発を実現している。

幹部人材のサクセッションプランについては、ほとんどの日本企業が未着手の状況にある。海外オペレーションのキーポジションを担う人材となると、そもそも候補者の対象となる母集団が限られていることもあり、極めて場当たりのローテーションが組まれている。日本企業では「戦略の実行を担うポジション（そのポジションに求められる能力要件）」の視点が極めて弱く、「人物起点の登用・ローテーション」に終始している。「そろそろAさんも帰国させよう、BさんにはXX拠点の立ち上げをやらせてもらおう。その場合Cさんは、従来の職務経験を活かしてXXXを担当してもらおう」という発想が「人物起点の登用・ローテーション」の典型である。

2 日本には存在しない、 オペレーティングモデル上の 2つの重要要素

上述の仮想企業同士の比較から、日本企業の経営プラットフォームに欠乏する2つの重要な要素が浮き彫りになる。

まず1つは、「事業か地域か？」といった典型的に二値的なマトリックス組織の主従関係論には登場しない第三の軸、すなわち「CxO」の軸である。CxOの「X」部分にはFinancial、Information Technology、Human Resources、Procurementなどの職能が入り得るが、要は専門職能における最高執行責任者のことを指す。日本でも社内呼称としてCIOやCFOあるいはCTOといった呼び方をしている企業がままある。しかしグローバル企業におけるCxOの役割や機能（責任と権限）は、以下の観点から日本企業の「俗称CxO」のそれとは大きく異なる。

- まず、彼ら彼女らは、ビジネスプロフェッショナルのキャリアを通じて自身が持つ機能専門性を、会社という働き場所を変えながらも維持・向上し、多くの場合、社外的に通用する公式な資格や免許を保有する真のプロフェッショナルである。たとえば、駆け出しのキャリアを「簿記会計」でスタートした経理パーソンが、次に「アカウントティングマネジャー（会計マネジャー）」を目指し、さらに事業部門のスタッフとして「コントローラー（事業部門経理）」としての経験を積み、さらに上を目指して将来的なCFOの候補者の1人となり、特定企業で将来の有望人材（HPI: High Potential Individual）として働くケースが分かり

やすい。日本企業ではこのような経理分野の専門キャリアは稀である。キャリアの早期ではいくつもの部署をローテーションして、経験の幅を増やしてきたゼネラリストが圧倒的に多い中から、たまたま経理部門の要職に登用されるといったキャリアが一般的である

- また彼ら彼女らは、CEO（Chief Executive Officer：最高経営責任者）への直接的な報告責任と、その責務を全うするための大きな権限を委譲されている。同じようにCEOに直接報告をするBU長に対して同等の責任権限を有し、BU長に対して職能専門領域の知見からガバナンスを利かせ、同時にBU長が事業推進に役立つための支援を提供する、といった役割を果たす。そしてCxOのレポートラインはBU内部の下位組織にも及ぶ。たとえば財務経理機能でいえば「Business Finance」というコントローラーが、BU内の事業運営を財務経理面から支援すると同時にCFOに対する厳格なレポートライン責任を負って存在する。日本企業の多くでは、経理部門や人事部門はコーポレートでは大きな権限を有するも、事業部門が業績情報や人材の囲い込みを行い、CxOの権限が末端まで浸透しないケースが見られる。「弱いコーポレートと強い事業部門」の構造を抱える多くの日本企業にこれが当てはまる

2つ目の重要要素はグローバル企業に共通して見られる「アカウントビリティの徹底」である。よく日本語で「アカウントビリティ」を「説明責任」と訳して、困難な経

営状況や低迷する業績について、オープンな場で「説明を尽くす」ことが「アカウントビリティを果たす」ことであるという解釈が広まっている。これは誤りであることを指摘したい。少なくともビジネス用語としての「アカウントビリティ（Accountability）」は、責任と権限の保有者に、究極的な責任を全うしてもらう（Hold someone accountable for XXX）という意味である。あえて日本語化すれば「（他人には転移できない）究極的な成果責任」ということになる。

近年買収した欧米企業の本社組織に、戦略担当の役員として数年間出向していたある日本企業役員に「日本との経営の仕組みの違いで最も印象に残った点は？」と尋ねたことがある。役員は「執行役レベルの責任者の圧倒的な当事者意識、意思決定と行動のスピード」と言い切った。すなわち、各担当分野の最高執行責任を負うBU長とCxOのオフィサーチームが、頻度高くコミュニケーションを図り、当事者同士で（スタッフや補佐を介さず）直接意思決定したことを、すぐその場でアクションに落とし込み、次の機会には進捗や経過について意思疎通を図る、ということを指摘しているらしい。

このような行動をドライブする背景として、筆者らは「厳格に運用される、厳しい成果主義・業績評価管理主義」があると考えている。すなわち、期間雇用契約で自身の担当

分野の全権を委任されたCxOは、短期的に業績評価され、その結果次第では大きく報われることもあれば、その期限りで解雇というリスクにも常に直面している。CxOはCEOに直接報告を行い、執行側の役員の誰よりも大きな権限を有している。この緊張感が、迅速かつ適切な意思決定とアクションをドライブしているのだ。もちろん、そのような厳格な評価制度の前提として、執行責任者間の信頼関係（トラスト）が十分に醸成されていることが必須であることは、いうまでもない。

3 グローバル経営プラットフォームの抜本的再構築を意図した萌芽事例の紹介

このように、グローバル・オペレーティングモデルは典型的な日本企業と、グローバル有力企業の経営プラットフォームの差を浮き彫りにする。次に、この経営プラットフォーム再構築という抜本的改革に、独自のアプローチで取り組む日本企業の事例を図3の通り、3社紹介する。ここでは各社の改革の狙いをGOMの紐づけの中で捉え、概要を解説する。

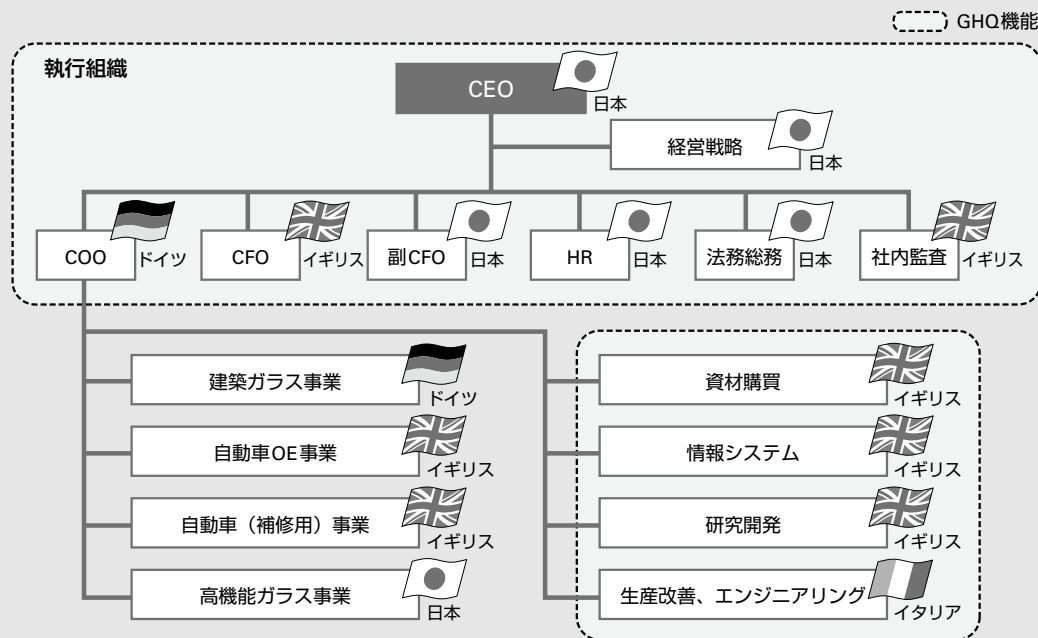
【統合後の高機能なGHQを狙った日本板硝子】

グローバル・オペレーティングモデルの重要な要素を「小が大を呑みこむM&A」という手段で一気に手に入れようとしている事例

図3 日本企業によるGMO確立を意図した改革の萌芽事例

	①GHQの役割の再構築	②キープロセスの所在の再構築	③幹部人材の配備の再構築
GOM要素の獲得アプローチ	【日本板硝子】 GHQ機能の精鋭化とGHQ組織のバーチャル化による効率化	【武田薬品工業】 強い権限を持つBU長とCxOの配置によるガバナンス強化	【日産自動車】 NACによる計画的な次世代幹部育成

図4 日本板硝子の執行組織構造



注1) 図中、国旗はオフィサーの国籍、国名は当該オフィサーが定期的に在籍する地理的位置（国）を表す
 注2) 国旗は2013年6月現在の当該部門リーダーの国籍を表すが、必ずしもオフィスの立地とは合致しない
 出所) 同社資料「日本板硝子のグローバル経営」より野村総合研究所作成

に、日本板硝子がある。コモディティー化と新興勢力との競争激化が続くガラス（自動車用、建材用）・電子材料の業界で、同社は勝ち残りをかけて、2006年に英国籍のピルキントン社をM&Aにより取り込み、売上規模を一気に2倍強へ、海外売上高比率も買収前の19%から74%へと高めた。それに伴い、グローバルな従業員規模も拡大し、買収直後では日本国内従業員の比率が全体の17%という状況となった。

同社のPMI（買収後統合）で特徴的であったのは、「事業は人なり」の経営理念の「人」を「国籍・出身会社によらず世界の人材」と再定義し、GHQの主要ポジションにおいて、外部の客観的なアセスメントを活用し、買収側（旧日本板硝子）、被買収側（旧ピルキントン）の出身に限らず、透明性の高い経営幹

部登用が行われた点にある。結果として、図4にある通り、16の主要ポジションに対して日本人6人、非日本人10人が登用されることとなった。

同社の内部ガバナンスとCxOの配置で特徴的なことは、事業部門の長および機能の長（CxO）へのレポートラインが、物理的な拠点やオフィスを超えて、バーチャルに張り巡らされている点にある。たとえば、同社のCFOはイギリスに駐在するイギリス人、建築ガラスの事業部門トップはドイツ駐在のドイツ人である。CFOは東京で上場する同社のIR関連の活動があるたびに、それこそ「地球儀を股にかけた」出張をこなし、業務を推進している。当然、日本本社で働く財務経理人材の報告先は、イギリスにいる英国人ボスということになる。

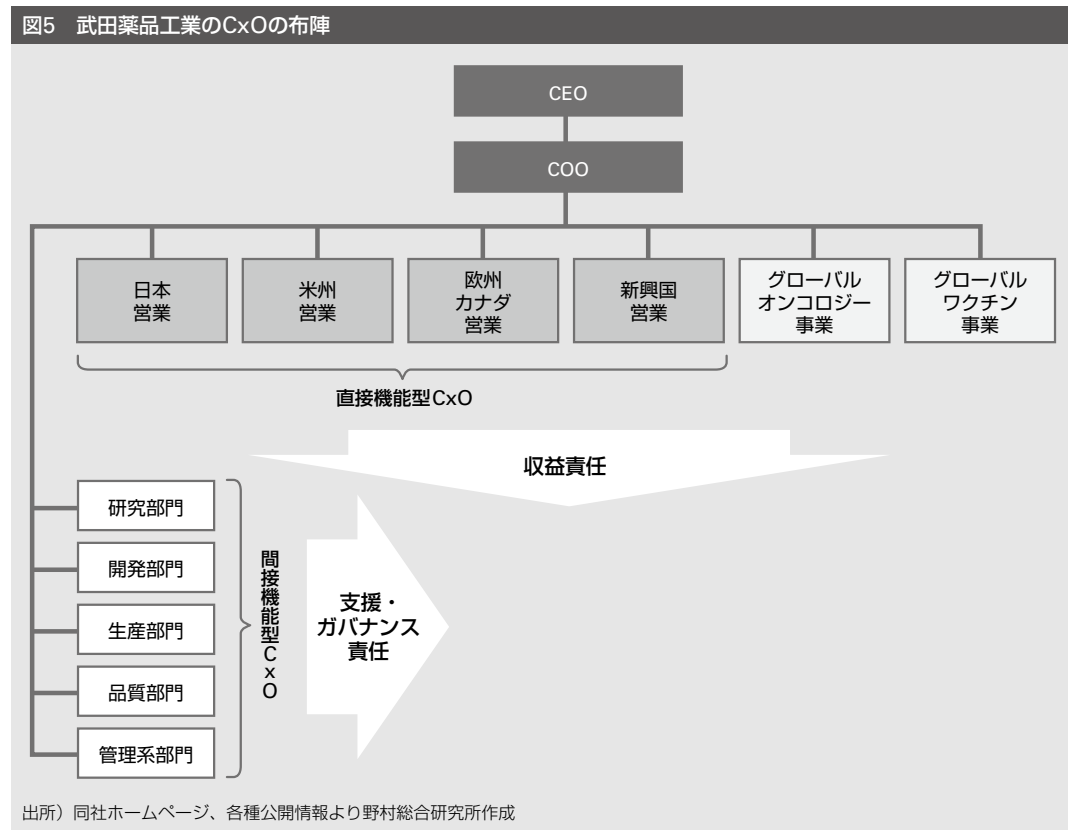
同社の戦略企画を担当するある役員は「TV会議、メール、電話をフェーストゥフェース会議と組み合わせて、皆必死でコミュニケーションを取ろうとしている。幹部として本当に大切にしたい人材がいたら、その人材のワークライフバランスなども考慮し、当人にとって最適な勤務地で滞りなく業務を遂行できるのが理想」と語る。同社には固定化された地域統括会社のような「箱モノ」は存在せず、その時々で経営環境で登用された多様な人材が、地球儀を股にかけた規模でリアル・バーチャルな形で業務を推進している。

統合後、当時のCEOが突然母国へ帰任したなどの出来事から、同社をベストプラクティスとして見ない意見も多い。しかし、筆者らはスリムでバーチャルなGHQ組織の実現

という観点では、同社はまぎれもなく日本企業の経営プラットフォーム構築における成功事例の1社と捉えている。

【強いCxOを配備しキーププロセスの強化を狙った武田薬品工業】

長年にわたるオーナー一族による経営から、非オーナー出身のCEOによる大胆な企業変革を経て、真のグローバルファーマーに生まれ変わろうとしているのが武田薬品工業である。同社の積極的なIn-Out型の大型M&Aや、経営陣への外部人材の登用が注目される中、筆者らは新任COO（Chief Operating Officer：最高執行責任者）のクリストフ・ウェバー氏が敷いたCxOの布陣に注目している（図5）。2008年のミレニアム買収、



11年のナイコメッド買収により、グローバルに研究開発～営業、管理機能を手に入れた武田薬品工業は、今後グローバルファーマーとして勝ち残るために、これら複数の企業配下の機能を、強い権限を持つCxOの下に再整理した。

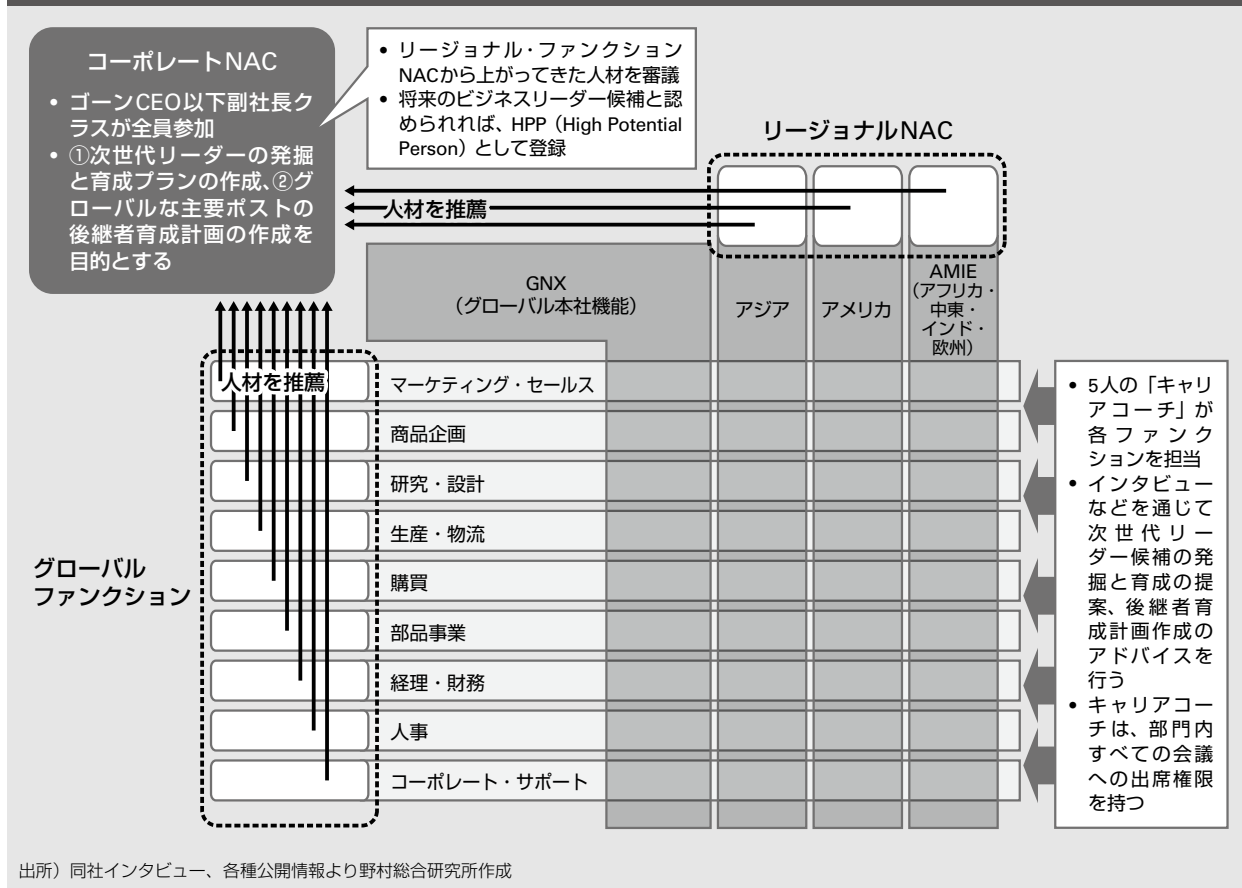
まず収益部門は、医家向け医薬事業のキープロセスとなる重要市場（日本、米州、欧州・カナダ、新興国）の営業機能の長にオフィサーを配置。医家向け医薬事業とは異なる運営ノウハウを必要とする、オンコロジー事業、ワクチン事業には、それぞれ別のオフィサーを任命した。また医薬品開発に欠かせない研究、開発、品質・治験・薬事などの主要

機能を担う機能担当として、収益部門長と同じ権限を持つCxOを配備した。これら収益部門と機能部門のCxOチームが、担当機能についての責任をグローバルレベルで駆使することで、同社は事業の拡大と継続的な効率化を同時に進めることを意図した。この体制により、買収直後の各社に重複して散在している機能・拠点の迅速な集約統合を担保できる。

【戦略的次世代人材育成を狙った日産自動車】

日産自動車はカルロス・ゴーンが当時のCOOに就任して早くも15年が経過した。ゴーンのこれまでの経営改革の成果は多岐にわたるが、筆者らは、①日産リバイバルプラン

図6 日産自動車のNAC (Nomination Advisory Council) の仕組み



の完遂によるグループ存亡の危機からの救済、②その後の一連の経営改革断続によりリバイバルプラン前の経営状態に逆戻りしない仕組みとカルチャーを同社に植えつけたこと、の2点に大きく集約できると考えている。

中でも画期的な経営効果をもたらした仕組みとして、NAC（Nomination Advisory Council：日産版の内部指名委員会）が挙げられる。前ページの図6に示すとおり、この仕組みでは「キャリアコーチ」の社内資格を有する5人程度の「社内人材の目利き役」が、各地域・各機能組織を巡回し、将来の幹部候補生を発掘する業務に専任で当たる。キャリアコーチは、社内のいかなる会議・委員会にも参画・オブザーブする権限が与えられ、多くの時間を拠点人材との面談やディスカッショ

ンに費やしている。

機能軸、地域軸で吸い上げられた幹部候補生は、現状のキーポジションの次世代（「Next」と呼ばれる）と、次々世代（「Future」と呼ばれる）の2段階に位置づけられ、今後要求されるポジションでの能力を獲得するために、計画的なOJT、Off-JTへと組み込まれる。最終的なキーポジションへの登用は、コーポレートNACと呼ばれるゴーンCEOが委員長を務める人材委員会で決定される仕組みである。

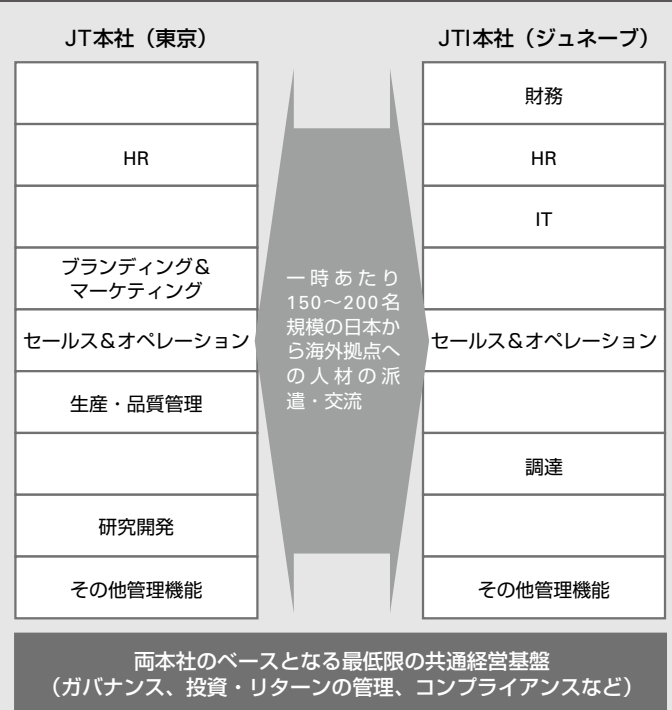
現在、日産自動車の執行役員49人のうち、13人がCxO相当の執行役員である。外部メディアは同社の役員陣を「外人部隊」と揶揄しているようだが、実際には、13人のうち1人を除けば、皆ゴーンCEOより日産グループでの経歴が長い、生え抜きの役員である。国籍的には外国籍かもしれないが、実は同社の業務に精通し、上述のNACの仕組みの中で計画的に育成・登用されてきた役員なのである。

4 グローバル・オペレーティングモデル確立のアプローチとしての「ダブル本社」の可能性

JTは「世界No.1のたばこ事業会社になる」とのビジョンの下、過去15年に何件ものIn-Out型の大型M&Aを実施してきた。特に1999年のRJR社米国外たばこ事業の買収、2007年の英国ギャラハー社の買収により、世界第2位に肉薄する世界第3位のグローバルたばこ事業会社へと成長した。

同社のPMIのプロセスは、グローバル・オペレーティングモデルの要素を、段階的に日本GHQ側に取り込む効果的なアプローチと

図7 JTのダブル本社体制を活用した緩やかな機能連携と人材交流



注) 機能連携の状況は野村総合研究所の仮説
出所) 同社インタビュー、各種公開資料より野村総合研究所分析・作成

して興味深い。図7にある通り、同社は最後の大型買収後、7年間の時を経て、現在でもなお、JTI（JT International：スイス・ジュネーブに本社を置くRJRの拠点）を第二本社として存続させている。これら2つの本社間の経営プラットフォームは計画的、かつ着実に統合化に向かっている。日本側が得意な生産技術、品質管理技術、ブランディングなどのノウハウは、現場ベースでのタスクフォースあるいは人材交流を介してJTIに提供されている。一方でJTIがグローバル標準を確立している財務、IT、調達といった機能は、時間をかけながら日本本社にも移植しようとしている（これらの機能連携はあくまでNRIによる分析・仮説である）。何より特筆すべきは、同社の日本本社からJTIに、現在では一回に150~200人規模の日本人コア人材が駐在員として派遣されており、各々の機能における両社のノウハウ交流に貢献している点にある。

JT本社にいきなりJTI流を持ち込むと失敗するとの判断から、統合後は当面の間、両本社を存続させ、分権と統合のバランスを慎重に図っている。今後、これら2つを完全に1つのグローバル本社へ統合する意図があるか否かを、同社は明確にしていない。ただ、現在の同社の従業員分布を考えると、近い将来、民営化後世代の従業員が同社を占めるころには、もう一段の本社機能の統合、すなわち名実ともにグローバル・オペレーティングモデルを確立するというシナリオを描くのは難しくない。

V 総括

今回提唱した「グローバル・オペレーティングモデル」というフレームワークは、欧米企業を中心に今やグローバル企業の常識と化した経営プラットフォームの根本要素を浮き彫りにしてくれる。日本企業は、業界の成功要件と自社の独自戦略をベースに、この「レンズ」で自社の経営プラットフォームを総点検し、グローバル有力企業のオペレーティングモデルをベンチマークしつつ、自社流に取り込む作業に着手すべきである。

今回提唱したグローバル・オペレーティングモデルの概念自体は、日本ではまだ本格的に提唱されてはならず、その浸透や解釈、活用はまさに今後の課題といえる。筆者らも、このフレームワークを、グローバル競争に打って出ようとする日本企業の経営プラットフォームの基本設計ツールとして、さらに磨きをかけて、今後の情報発信の場あるいは経営改革プロジェクトの現場で実践を積んでいきたいと考えている。

著者

森沢 徹（もりさわとおる）

経営コンサルティング部 上席コンサルタント

専門はグローバル・オペレーティングモデルの適用による組織・機能設計、グローバル経営管理、業績評価管理制度革新、CSRビジョン構築、非営利組織経営

グローバル化を推進する 経営者育成のあり方



青嶋 稔



柳澤花芽

CONTENTS

- I 経営者育成の必要性
- II 経営者育成の仕組み
- III 仕組みの導入方法と運用体制

要 約

- 1 日本企業はグローバル化するに伴い、海外事業の執行を、より一層現地人に委ねていく必要がある。それに伴い、求心力を発揮しながらガバナンスをグローバルに発揮できる本社経営陣の育成が求められている。
- 2 経営者育成の仕組みとしては、人材像を設定し、PDCAサイクルを回すことで、意図的・計画的に育成していく必要があり、この骨格はどのような企業でも共通している。
- 3 一方で、より具体的に見ていくならば、2つの要素によって必要な仕組みの有り様が分かれる。1つは、本社経営陣を育成する対象に、海外現地法人の人材を含めるか。もう1つは、海外現地法人の人材を本社人材と同様に育成対象とするにしても、本社経営陣への外国人登用をどの程度強く推し進めるか。この2つの要素には、企業の経営に対する考え方だけでなく、ビジネスモデルや戦略が影響する。
- 4 企業は、この2つの要素を踏まえて自社に適した経営者育成の仕組みを設計すべきである。国や地域を超えた人材の流動を可能にする大規模なプラットフォームを導入し、幅広い経験を積んだグローバルな人材のプールから、統一された基準と仕組みによって経営者を育成していく、いわゆる欧米流が唯一の正解ではない。また、仕組みの導入にあたっては、自社の組織の特性に応じて、導入ステップやスピードを決定すべきである。
- 5 経営者育成を成功させるには、運用体制も重要。特に、本社と各海外現地法人の人事部門が育成理念を共有することが必須である。また、海外現地法人の人材も含めて本社経営陣育成を行う企業においては、人事部門同士で基本的な考え方だけでなく、業務までも揃えて緊密に連携することが必須である。加えて、社員に成長の方向性を示し、候補者により大きな機会を与えるために、現経営陣のコミットメントは欠かせない。

I 経営者育成の必要性

日本企業は製造業を中心に大きくグローバル化を進めた。いまや日本企業が事業展開をする地域は先進国のみならず、新興国にも広がっている。こうした環境変化の中で、海外売上比率はより一層上がっていくものと思われる。

グローバル化する過程で、海外に拠点を設け、製品の輸出のみを行う段階の企業もあれば、現地に適したマーケティングを行う段階、さらには現地市場を理解し、現地での商品企画・開発までを行う段階の企業も現れている。これに伴い、現地市場により深く入ってニーズ創出を行うことが求められる。

過去、日本人を経営者として派遣していた企業も多いが、現地ニーズを詳細に把握し、現地に合った商品を開発していくためには、経営陣に、より一層現地人を採用していくことが求められる。そのため、海外事業比率が高まるのに伴い、事業全体の過半をも占める海外事業の執行は、さまざまな国籍の現地経営者が地域での事業執行責任を持つこととなる。それによって、本社経営陣に求められる経営者としての素養は過去と比べて大きく変化している。

海外事業比率が高まると、経営における意思決定を行うために、さまざまな地域で執行を担う経営者を束ね、1つの方向に向けた意思決定と執行の徹底を進めなければならない。過去には日本人を中心とした阿吽の呼吸の中でできた意思決定は、地域がグローバルに広がることに伴い、経営における求心力をあらためて意識しなければならない時期に来ているといえる。つまり、本社経営陣に求め

られることは、現地経営の執行に当たる外国人経営者とグローバルに広がる地域を束ね、事業に対する強いガバナンスを利かせることである。

しかしながら、過去に日本企業が行ってきた経営陣の育成は、経営陣の人材像を明確に定義し、計画的にキャリアパスを歩ませながら行うというものとは異なる。また、経営幹部候補は日本人に閉じて考えられていることが多かった。担当する組織や事業を超えた経験を意図的にさせていくことにより、本社視点での意思決定が行える経営者を育成してきたとも言い難い一面がある。

現状の日本企業に求められるのは、事業と地域に対するガバナンスをグローバル規模で強力に利かせることができる経営者である。従って、こうしたプロの経営者を求め、外部から経営人材を登用するケースも増えている。武田薬品工業はグラクソ・スミスクラインからクリストフ・ウェバー氏を登用した。サントリーホールディングスは過去からの一族経営を脱却し、ローソンの新浪剛史氏を経営者として登用するとの意思決定を行った。

急速な事業のグローバル化に伴い、直面している事業と地域へのガバナンスをグローバル規模で利かせるため、こうした外部からの経営者の登用を実施しなければいけない局面も生じている。しかしながら、外部からの経営者の登用には多くの場合、難しい面がある。ほかの経営陣のモチベーションの問題、過去から大事にしてきた自社の企業風土への理解に基づいた経営を行う難しさなどがデメリットとして考えられる。

日本企業は、今後一層グローバル化が進む経営環境にあって、事業と地域に対する強い

ガバナンスを利かせることができる経営者に求められる資質を明確にした上で、どのようにしたらそのような経営者を内部で育成できるのかを明確化し、育成を進めていく必要がある。

昨今の日本企業では、欧米流の人材選抜制度の仕組み、グローバルグレーディング（職務評価基準の統一）などの仕組みが導入されるようになった。しかしながら、その多くは定着に困難を伴っている。仕組みや制度を取り入れることで、日本的経営の強みをうち消してしまうのではないかという懸念があるからである。たとえば、日本企業では職能資格制度が中心であるが、グローバルに制度を合わせれば職務等級制度にしていくことが求められる。しかしながら、それがポストではなく、人を基軸に育成と処遇を考える日本的経営の良さを減退させるのではとの懸念が出る。グローバルな選抜型の人材育成制度を取り入れれば、多くの日本人はその制度に乗ることができない懸念もある。

こうした中で日本企業は、それぞれ自社の強みは何であるか、グローバルに事業展開する上で経営者に求められるものは何なのか、

経営者になるためにどのような素養、経験が必要となるのかを明確に決めていく必要がある。本社においては、経営に関する意思決定を進めていく取締役に求められる人材像とはいかなるものか、こういった人材を取締役の母集団と考えるのか、執行についてはどのような要件が求められ、どのような母集団から考えていくのかを明確にする必要がある。また、それぞれをどのように育成していくのかを明確に定めることが求められている。

II 経営者育成の仕組み

1 共通に必要な人材像と

PDCA

どのような仕組みを導入するにしても、経営者を意図的に育成する際に、まず必要となるのは人材像の設定である。

これは、従来、ある種の偶然に任せて経営陣を輩出してきた日本流の方法を、意図的に育成する仕組みへと変革させる第一歩である。

経営陣の一員となるには、当然ながら成果が問われることが前提である。その上で、自社の経営者はどのような行動特性を持った人であるべきなのか、という人材像を規定する。この人材像は、人材育成の基本的な考え方を表すものであり、育成目標や選抜・評価の基準ともなる。

たとえば、日立製作所（以下、日立）はコンピテンシー（求められる行動特性）として、自社の経営陣の人材像を設定している（表1）。

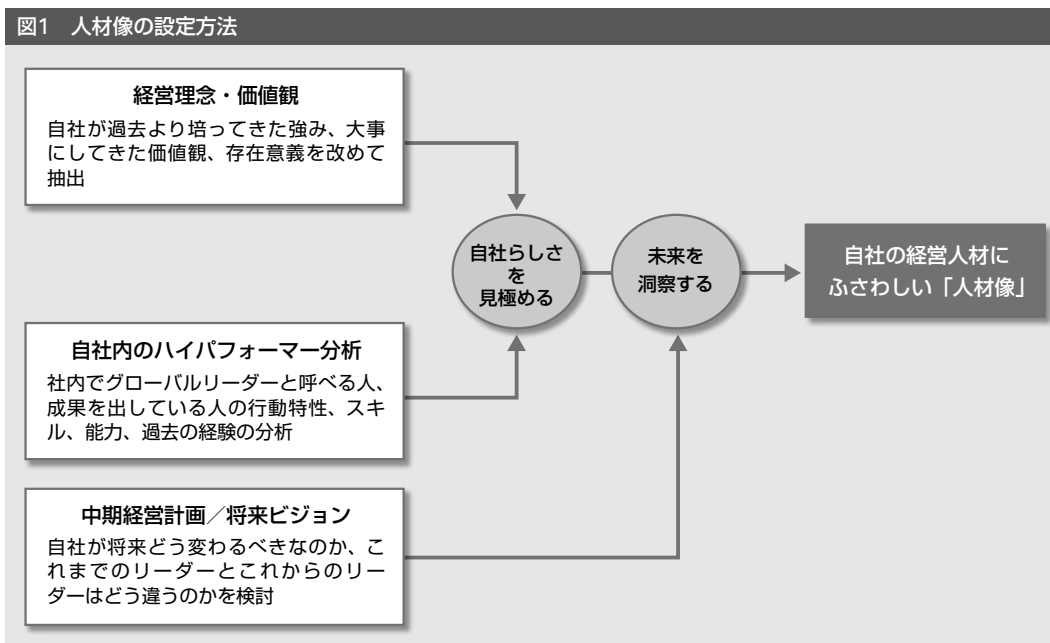
このように、自社の経営陣に求める人材像を明文化することは、評価の透明性確保にも

表1 日立製作所の経営人材像としてのコンピテンシー

区分	項目
事業と価値の創造	顧客にとっての新たな価値を創出する
	勝つシナリオを作る
実行	決断する
	目標を定め、結果を出す
リーダーシップ	ビジョンを示し、共感させる
	勝てるチームを作る
	メンバーを奮い立たせる

出所) 日本経営協会における日立製作所の講演資料(2012)より作成

図1 人材像の設定方法



つながり、日本人特有の曖昧さが通用しにくい海外においても、優秀な人材を採用し、彼らを組織に留められると期待できる。

では、経営人材像はどのように設定すればよいだろうか。

野村総合研究所（NRI）では、まず経営理念や大事にしてきた価値観、組織内で培われた仕事のやり方や強みなど、自社らしさを見極めた上で、それを基軸にすることを推奨している（図1）。経営陣は、自社組織の良きDNAを体現し、進化させ、次の世代へ引き継ぐべき存在だからである。

方法としては、経営理念や価値観について本質的かつ徹底的な議論を行うと同時に、自社内のハイパフォーマーの行動特性などを丹念に分析することによって、自社らしいDNAを活かして成果を出す人の共通点が浮き彫りになることだろう。

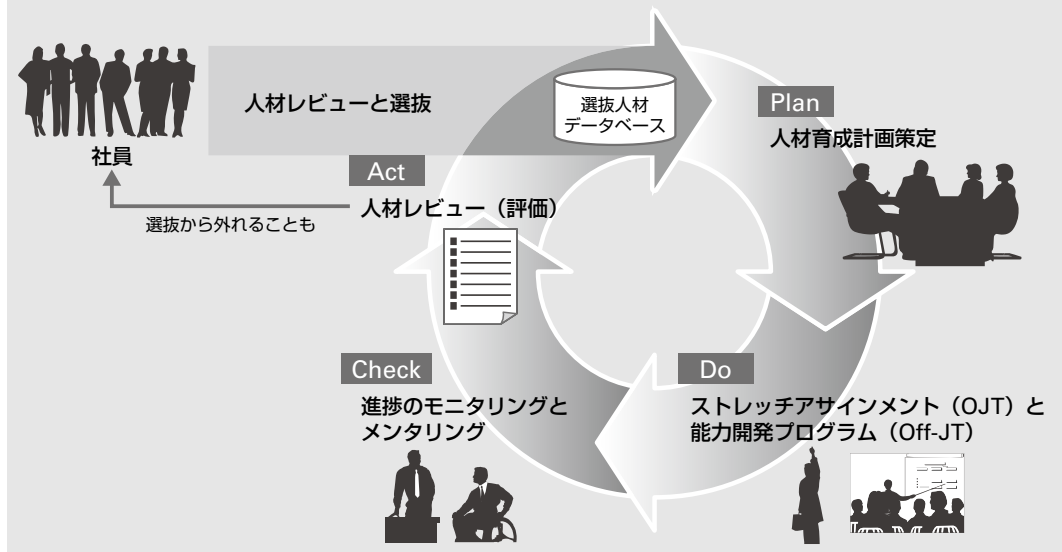
一方で、留意しなくてはならないのは、現在のハイパフォーマーは、あくまでこれまで

の経営環境の中で成果を出してきた人だという点である。今後、さらにグローバル化が進み、外部環境も内部環境も大きく変わる中で、どのような経営者像がふさわしいのか、彼らはこれまでの経営者像とは異なるどのような行動特性を持つべきなのか、未来を洞察する中で見出さなくてはならない。これは、中長期戦略のみならず、マクロ環境変化や、その中で自社がどういう姿で在りたいのかというビジョンとも照らし合わせて議論すべき内容である。

人材像が設定できると、それは社員が研鑽する上での目標となり、また彼らを評価する軸となる。

そして次に必要となるのは、この人材像に照らし合わせて対象となる社員を選抜し、その一人一人の人材育成計画を策定し、ストレッチアサインメント（現在の能力を超えた任務）を与えることである。そして、必要な研修などの能力開発プログラムを受講させ、そ

図2 経営者育成のPDCA



の進捗のモニタリングとメンタリング、人材レビューを行い、次の育成計画に反映させるというPDCAサイクルを構築することである(図2)。

2 仕組みを分ける要素①： 育成対象に海外現地法人の人材 を含めるか

ここまで述べてきたのは、経営者を意図的に育成しようとする場合、どの企業も共通して構築すべき仕組みの骨格である。ただし、その対象や規模などは、企業のビジネスモデルや戦略、規模、経営に対する考え方によって多様である。以下、構築すべき仕組みを分ける2つのポイントを順に挙げていくこととする。

1 点目は、本社経営陣として育成する社員の範囲であり、中でも仕組みを大きく変えるのは海外現地法人で採用された社員まで含めるか否かという点である。

これは、ひとつには経営に対する考え方の

違いが影響する。たとえばコマツは、取締役会に代表される本社経営人材の多様性よりも、円滑なコミュニケーションを重視している。また、日本の会社法に基づいたガバナンスが機能していればよいと考えた場合、言語や文化的背景の違いが存在し、コミュニケーション不足が生じやすい外国籍の人材を入れることに意味を見出しにくいと考えている。

このような考え方を採るコマツは、本社の経営人材については日本人社員を対象とした育成の仕組みを、海外現地法人の経営人材についてはそれぞれの現地法人の社員を対象とした育成の仕組みを、別々に運用している。

一方で、日立や横河電機は、本社の経営に海外現地法人採用の外国人も参画させるとの考え方の下、育成の仕組みをグローバルに統合している。すなわち、採用が本社であろうと海外現地法人であろうと関係なく、一定の基準によって選抜された人材が同じデータベースの中で管理され、本社主導でさまざまな機会を付与されていくこととなる。

このような違いは、経営陣の多様性に対する考え方だけでなく、企業のビジネスモデルや事業戦略にも影響を受けているように思われる。

たとえば、日立は、「社会イノベーション事業」をグループ全体で提供していくことを目指している。そのため、世界のさまざまな地域で大型のプロジェクトが発生するが、必ずしもその地域内、担当現地法人内に適切なスキルや経験を持った人材が十分に存在するとは限らない。人材の適材適所を実現し、事業を円滑に進めるためにも、世界中の人材が地域や法人を超えて異動することが必要となる。

こうした事業上の要請は、石油化学精製プラントといったグローバル規模での制御システム構築を展開している横河電機にも当てはまる。

このように、日本人が海外の各国へ赴任する放射状の異動だけでなく、世界中の人材がほかの地域へ移動する網目状の異動が繰り返される組織では、地域別あるいは日本と海外現地法人の間で明確な役割分担をするというよりは、相互に補完し合いながら事業を推進していくことになる。そのため、人材育成においても、本社以外で採用された人材にも本社経営陣へのキャリアパスが開かれている方が自然であろう。

一方で、コマツのビジネスモデルは、建設機械を購入する顧客と販売する代理店との信頼に基づいた、長期にわたる関係の構築が根幹にある。そのため、各地の現地法人で採用された現地人材は、その地で人間関係を構築することに集中することが望ましく、ほかの地域に異動することにデメリットはあつて

も、メリットは見出しにくい。

加えて、コマツは、自社の開発機能、特に油圧技術などのコア技術に関連する開発機能はすべて国内に置いており、海外は生産機能の一部と、販売・保守機能のみとなっている。一般に、販売機能のようにバリューチェーンの川下になるほど、地域によって求められることも変わり、現地化が重要となる。従って、この点においても、人材を異動させ、ノウハウを他地域に移転させる必要性は乏しいのである。

そして、このように、本社と海外現地法人の役割分担が明確なビジネスモデルにおいては、本社経営陣の育成対象に海外現地法人の人材まで含める必要性は乏しく、むしろ、各地域の中で海外現地法人の経営を任せられる人材を育成した方が理にかなっているといえよう。

日立のように、グローバルに人材を流動させ、海外現地法人の人材も含めて選抜し、機会を付与し、モニタリングしていく場合、大規模な「グローバル人財プラットフォーム」、すなわち、世界中の人材を可視化するための「人財データベース」、組織を超えて異動した際に職階や処遇で混乱が生じないようにするための「グローバルグレーディング制度」、そして同じ基準によって評価し、選抜するため「グローバルパフォーマンスマネジメント制度」という仕組みを構築・導入することとなる。そして、これらのプラットフォームの上で、将来の経営者候補と目される優秀人材層を、海外現地法人で採用されたグループ社員であろうと本社採用の日本人であろうと分け隔てなく育成するPDCAの仕組み「グロー

バル リーダーシップ デベロップメント」を運用している。

これらは、数年がかりで導入される大規模なものであるが、日立のビジネスモデル、経営に対する考え方に照らして必要な仕組みである。

3 仕組みを分ける要素②： 本社経営陣に外国人を登用すること をどの程度強く押し進めるか

一方、日立と同様に、海外現地法人の人材も本社における育成の対象としており、グローバルグレーディングの仕組みも導入している。横河電機は、日立とは少し異なる経営者育成の仕組みを構築している。これは、どこまで積極的に外国人を登用するかについて、やや異なる考えを持っているからである。

日立は、経営人材の多様化を強く押し進めている。すでに社外取締役として3名の外国人を招聘しており、グループ内においても、交通システム事業のグローバルCEO、すなわち一事業のグローバルな最高責任者として英国人のアリスティア・ドーマー氏を登用している。これは、グローバル規模でその事業に一番ノウハウがある地域・人材に大幅な権限を与え、その事業の統率を任せるという意思決定である。

今後日立は、グループ内からますます多様な国籍、文化的背景、経験を持った人材が本社経営陣に加わることを期待し、先に述べたような仕組みの運用を進めている。

一方の横河電機は、本社経営陣については、無理に多様化を進めようとはせず、自然体に任せる考えである。具体的には、グローバルなキーポジションを設定し、そのアセス

メント（評価）とサクセッションプラン（後継者育成計画）をグローバルに運用する中で、外国籍の人材が候補に挙がってくればよい、日本人ばかりになればそれでもよしというスタンスである。キーポジションは極力少数に絞り込む一方で、彼らが発揮すべきコンピテンシーを明確化し、360度評価を採り入れるなど、評価の透明性、公平性を担保している。

なお、本社主導の育成対象に海外現地法人採用の人材を含めるか否か、という問題と、外国人を含めるか否かという問題は必ずしも同じではない点を付記しておきたい。

たとえば、東芝は、本社の次世代経営者育成対象に海外現地法人の人材まで含めてはいたないものの、むしろ外国籍の人材を本社採用するというユニークな仕組みを導入している。

2006年より開始したグローバル採用は、アジア6カ国の現地大学の卒業生を、国内の新卒採用と同様に採用する仕組みである。東芝として今後事業を強化する地域が対象ではあるが、採用した人材は出身国の現地法人に所属するのではなく、あくまで本社所属となり、日本人の新卒採用者と同様に主に国内の部署に配属され、東芝流の仕事のやり方を学ぶこととなる。

開始以来、毎年30名強の採用があり、すでに300名を超える外国籍の人材が本社採用されている。実際に、現地法人で採用するよりも、大きなチャンスに恵まれるキャリアパスを示せることから、現地法人が採用していたときより、格段に優秀な学生を採用することができるようになっている。また、採用して

からも、言葉や文化の壁を乗り越えられるように、メンターを付けたり、定期的に人事部が面談を行ったりするなど、受け入れ体制も充実させ、リテンション（人材の維持）に努めている。

こうした取り組みにより、十数年後には、このグローバル採用によって東芝グループに入社した外国籍社員が、日本人と肩を並べてマネジメント職に就き、さらにその十数年後には、経営人材が現れることが期待されている。

Ⅲ 仕組みの導入方法と運用体制

ここまで、経営者育成のさまざまな仕組みを見てきた。

近年、人事のグローバル化の必要性が叫ばれ、欧米のいわゆるエクセレントカンパニーと呼ばれるゼネラルエレクトリック（GE）などがベンチマークされる。しかし、すべての企業に欧米流の仕組みを導入することが必要かという、そうではない。GEに学び、大規模な「グローバル人財プラットフォーム」を導入した日立は、その必然性があったから導入したのである。単に真似をするのではなく、その会社ごとのビジネスモデルや経営に対する考え方によって、さまざまな形があってよい。むしろ、自社に合った仕組みとしないことは、定着のしにくさや、ひずみを生むことにもつながりかねない。

1 仕組みの導入方法

本章では、まず、仕組みの導入方法について見ていきたい。

前述の日立は、3年程度でグループ社員の

9割弱にあたる25万人をデータベース化し、マネージャー以上の5万ポジションのグローバルグレーディングを整備し、従来実施していた選抜人材に対する育成計画、アサインメント、モニタリング、レビューというPDCAの仕組みを海外と日本とで統合した。

このように日立が一気に形を整えたのに対し、横河電機は自社にとって優先順位が高いところから、徐々に変革してきている。

日立が一気に形を整えた背景には、2008年度に日系製造業最大の赤字を記録して以来の強烈な危機感と、そのとき根付いたトップダウンの組織風土があると考えられる。

一方で、横河電機は、同様の姿を目指しつつも、あくまで少数のキーポジションとその後継候補者を中心に仕組みを整え始めている。当面、大多数の社員には直接的な影響はないが、上が変わることで徐々に下に影響が浸透することを狙っている。

このように、一步一步改革を進める手法を採っているのは、横河電機がどちらかというところとボトムアップの組織であり、強引に仕組みを変更すると組織の求心力がかえって失われ、事業の遂行に影響する恐れがあるからである。

このように、会社の状況や組織の特性によって、進め方が変わってもよく、むしろ自社に適した進め方を十分に吟味すべきである。

2 人事部門の連携

また、この仕組みを成功させるために欠かさない体制も、導入する仕組みによって形が異なる。

前述の日立や横河電機の場合、日本本社から海外へだけでなく、各国の現地法人から日

本本社へ、そして他地域の現地法人へと、人材は網目状に異動する。日本本社の各現場組織および各現地法人では、それらの人材を受け入れ、本社人事部門と連携しながら育成することになる。

また、これらの企業の育成対象には、基本的に日本本社だけでなくグローバルに広がる現地法人の人材まで含まれる。そのため、各現地法人の人事部門が、経営者候補の選抜から育成のプロセスについての考え方を共有し、基準を合わせ、連携しながら選抜された人材を育成し、そのタレントをマネージしなくてはならない。

たとえば、日立は、全社で業務プロセスを標準化することを目的として「スマート・トランスフォーメーション・プロジェクト」の1つに「グローバル人財改革プロジェクト」を設け、人材育成に対する考え方や育成のプロセス、業務上の言葉までも揃える取り組みを続けている。

このような標準化を行うことで、物理的に離れ、組織としては独立している人事部門同士が、仮想的には1つの組織であるかのように連携することが可能となる。

また、本社主導の経営者育成に海外現地法人の人材を含めていない企業でも、前述のように、各海外現地法人や地域統括本社で経営ができる現地人材の育成を行うことは必要である。そこでは、地域主導で各地域の事業内容・戦略や商習慣・就労意識などの特性に合わせた育成をすべきであるものの、本社との間で、育成に対する基本的な考え方、すなわち理念だけは揃えることが重要である。

たとえば、コマツでは、コマツウェイがダ

ローバルな人材育成の基本理念である。コマツのグループ社員であれば、どこの国の人材であってもコマツウェイに則って仕事をするのが求められ、各国のトップとマネージャー層には、コマツウェイを自組織に浸透させることが求められる。そのために、コマツは、毎年、各国のトップおよびマネージャー層を日本に集め、コマツウェイについての研修を繰り返し行っている。ただ、コマツは海外人材に対してコマツウェイについての画一的解釈を押し付けているわけではない。コマツウェイの基本的な考え方、なぜそれが重要なのかについては繰り返し徹底的に教え込むが、各国の組織への浸透のさせ方、どの内容に重点を置いてどう説明するかは、その国のトップおよびマネージャー層に任せられ、彼らが地域特性や自組織のニーズに合わせて取り組めるようにしている。

このように、本社と各国の現地法人で、育成の基本理念だけは揃えることとするのか、それともそれを超えて人材マネジメントの仕組みまで統合するべきかは、育成の仕組みに合わせて自社で決定すべきであろう。

3 経営陣のコミットメント

もう1つ必須となるのは、経営陣のコミットメントである。

構築しようとする仕組みを実効性のあるものにするには、なぜそのような仕組みが必要なのか、その仕組みの本質は何なのかについての丹念なコミュニケーションが欠かせない。それは、経営陣から組織全体に対して、繰り返しコミュニケーションされるべきものである。

とりわけ、人材像の理解については、目指

す目標、評価の基準として広く社員が理解を深めることが必要であり、そのためには各職場において繰り返し議論されることが重要である。しかし、そのような議論は、組織を遡って経営陣と後継者候補の間で、あるいは、経営陣の中で人材像についての議論が行われない限り、実現しない。

たとえば、GEの歴代CEOは、業務時間の30%を人材育成に費やすことで有名である。また、CEOから現場社員まで、彼らがリーダーに求める要件であるGrowth Valuesの本質が何かについて話し、特定対象者の行動が本当にGrowth Valuesの項目に該当するか否かを繰り返し議論する。日立もまた、GEに学び、同様に繰り返し議論することを始めている。議論を積み重ねることにより、組織内にコンセンサスが生まれ、徐々に評価軸も揃ってくるのである。

経営陣のコミットメントが得られることで、候補者には、組織の利害に囚われない大

胆なアサインメント、より大きな機会を与えることが可能となる点も重要である。

以上、経営者育成の仕組みの在り方、その導入の仕方、そしてそれを支える体制について論じてきた。導入を検討されている企業においては、自社のビジネスモデルや組織の特性を十分に勘案した上で、自社らしい形を探求してほしい。

著者

青嶋 稔 (あおしまみのる)

コンサルティング事業本部パートナー

専門はM&A戦略立案、PMI戦略と実行支援

本社改革、営業改革など

柳澤花芽 (やなぎさわかが)

経営コンサルティング部グループマネージャー

専門は事業戦略立案とその実行支援、組織風土改革

など

海外におけるローカル人事制度構築の推進方法 プラットフォーム化によるリソースマネジメント



内藤 琢磨

CONTENTS

- I グローバル人事・人材問題の現状
- II リソースマネジメントのアプローチ
- III 人事プラットフォームを意識した制度構築のポイント（リソースマネジメントを中心に）
- IV 最後に

要 約

- 1 グローバル大でのリソースマネジメントへの対応の遅れが顕著
グローバルリーダーの育成を企図した「タレントマネジメント」は、日本企業内でまだ顕著な成果を生み出していないものの、多くのグローバル企業での取り組みは進みつつある。一方で、海外現地法人のローカル管理職、現業社員向けの適切な人事制度、モチベーション管理、生産性管理といったリソースマネジメントは、多くの企業で「現地任せ」となっているのが現状である。
- 2 リソースマネジメントの構築はパイロットアプローチが有効
現地法人のリソースマネジメントは、事業・職種の特性或国の労働法制によって内容も異なるため、一律的・全方位的な取り組みは現実感のないものになってしまう。一方、現地法人は経営管理機能が脆弱なケースも多く、人事制度対応も後手に回りがちである。本社人事部門は、進出エリアや事業特性ごとにモデルケースとすべき現地法人を設定し、重点支援することによって、グローバル大でのリソースマネジメントを一步前進させることができる。
- 3 人事プラットフォームの有効性
リソースマネジメントにおいて、グローバル大で共通化可能な人事プラットフォームには、「理念・ビジョン・価値観」「ローカル管理職を対象とした評価フォーマット」「各国・職種別の市場報酬水準に対する自社水準設定ターゲット」などがある。人事プラットフォームによるリソースマネジメント推進に当たっては、本社人事部門の支援が不可欠である一方で、日本本社の目線のみが優先されないよう、現地トップや現地人事責任者目線も踏まえた協働が求められる。

I グローバル人事・人材問題の現状

1 人事・人材に関する経営レベルでの問題認識

海外で事業拡大を進める日本企業にとって、数多くの海外拠点の経営を担える人材の育成・確保は喫緊の課題である。国籍にかかわらず幅広く人材を登用し、経営幹部に登用していこうとする企業が増えている。一方で新興国、中でもASEANのように日本企業の事業拡大が加速化している地域では、物価上昇に伴う賃上げ圧力、優秀人材のターンオーバー（入れ替わり）、労働争議の多発といった、人事・労務課題への対応の重要性も増してきている。

実際、日本企業にとって人事・人材問題はグローバル経営における最大の課題と言っても過言ではない（表1）。そのためには「グローバル人事制度」の確立によるグローバル幹部人材の育成・確保、現地法人のローカル幹部（ナショナルスタッフ）の育成、そして

良好な労使関係の確立（≒魅力ある職場づくり）などが不可欠な要素であろう。

2 本社人事部門のミッションの変化と課題

グローバル事業が拡大する中、本社人事部門のミッションも変化を求められている。

表1 グローバル経営を進展させるための本社側視点による主要経営課題

現地人社員の育成	76%
グローバルな人事・処遇制度の確立	64%
本社と現地法人とのコミュニケーション	48%
日本人派遣（出向）社員の育成	39%
権限委譲による現地法人の主体的経営	22%
経営理念の共有化	16%
現地人幹部の経営理念の理解	16%
技術、ノウハウの移転	12%
研究開発機能の移転	4%
資本の現地調達化	2%
その他	3%

出所) 一般社団法人 日本在外企業協会「海外現地法人の経営のグローバル化に関するアンケート調査結果（2012年度）」

図1 人事機能の4領域

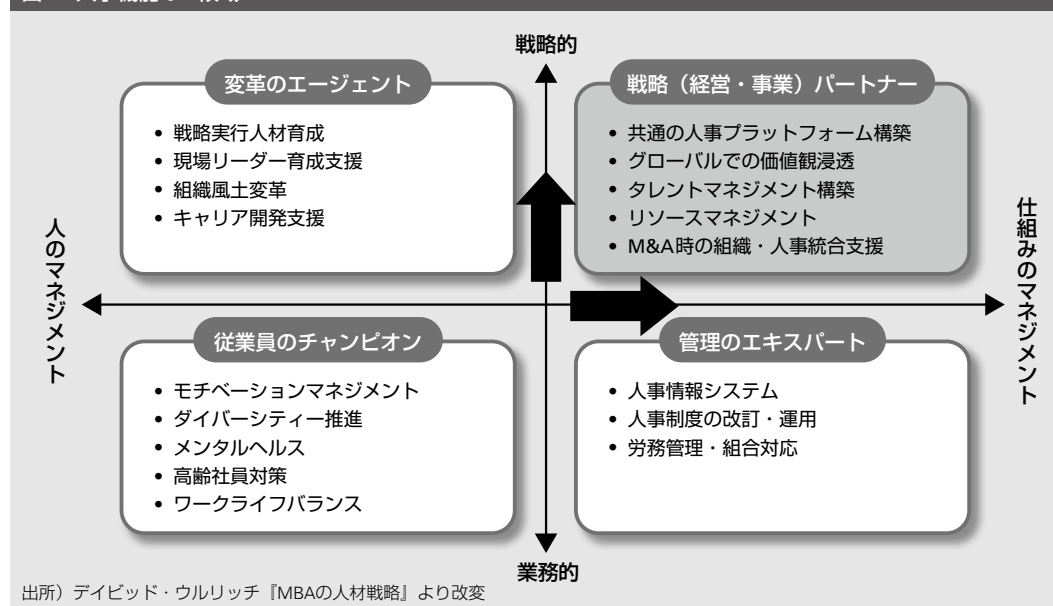
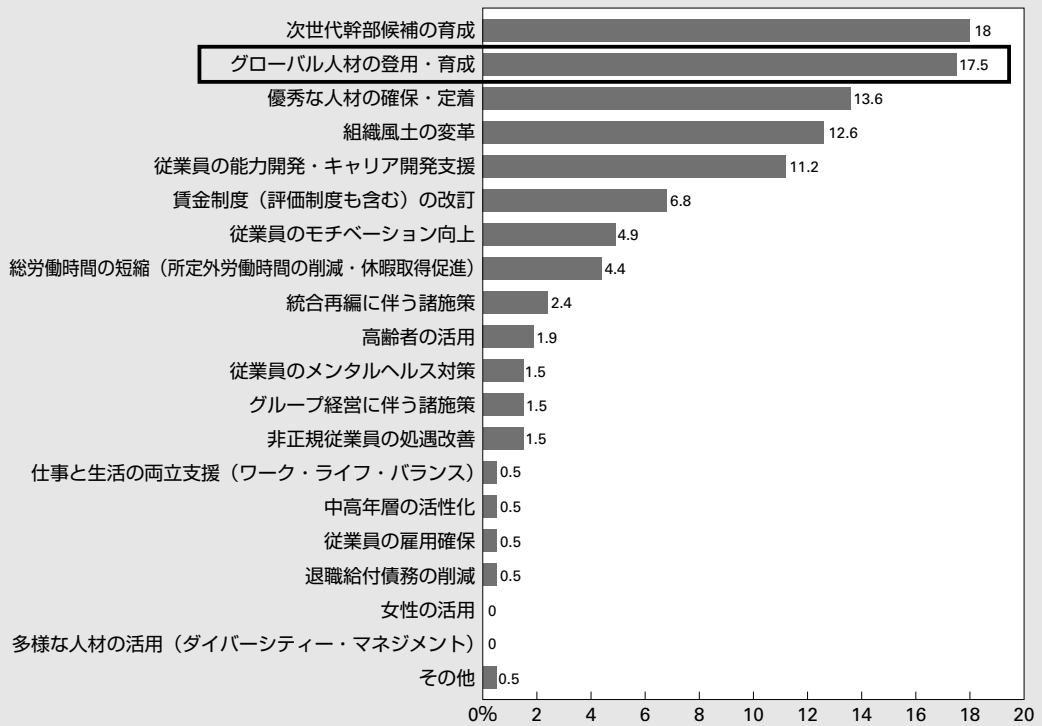
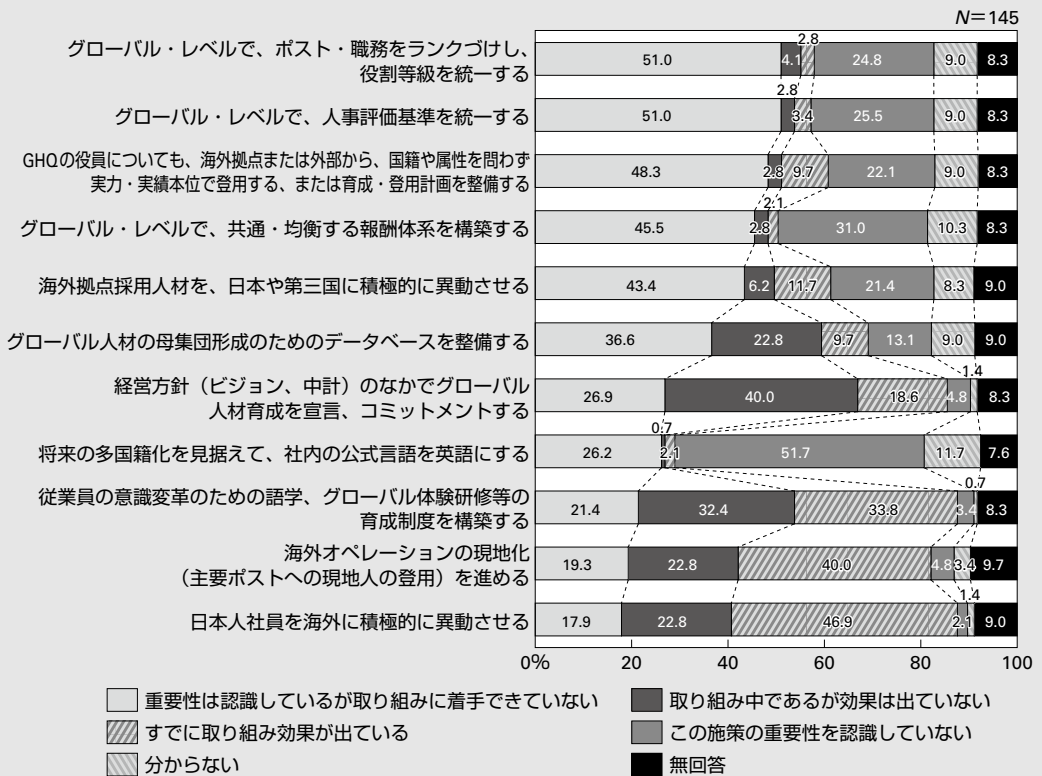


図2 人事部門が考える課題



出所) 日本生産性本部「(2011年度)『人事部門が抱える課題とその取り組み』に関するアンケート」

図3 グローバル人材マネジメントの取り組み状況



出所) 野村総合研究所「グローバル本社機能のあり方に関するアンケート調査」2012年1月

それは経営戦略・事業戦略実現に向けた、人事部としての「目に見える貢献」である。かつてD・ウルリッチが示した人事機能の4領域のうちの「戦略（経営・事業）パートナー」としての機能発揮である（図1）。

本社人事部門もグローバル人材マネジメントで成果を出さなければならないことは十分に認識している。特にグローバルリーダー育成問題を中心にその認識は強く、実際の取り組みも行われている（図2）。しかしながらまだ十分な成果には至っていないのが現状であろう（図3）。

3 タレントマネジメントと リソースマネジメント

人事部門がグローバル人事制度において注力すべきテーマを絞り込むとすれば、それは「タレントマネジメント」と「リソースマネジメント」であろう。

(1) タレントマネジメント

グローバルでビジネスを創出し束ねていけるリーダーは自然発生的に現れてくるものではない。そこで人材を発掘・選抜し、計画的かつ効率的に育成していく仕組みづくり、すなわちグローバルレベルでの「タレントマネジメント」が必要になってくる。

本稿では「タレントマネジメント」を『将来の幹部候補となる人材を比較的早い段階から選抜し、ストレッチした（能力を超える）課題への取り組みや研修、ポジションへの登用を通じて能力開発を図る一連のプロセスの呼称』と定義する。

その目的は、『ビジョンを達成するために必要なリーダー人材が、組織として継続的に

獲得できる状況を創り出すこと』である。

「タレントマネジメント」はグローバル競争を勝ち抜く上で不可欠な人事戦略といえる。しかし、日本企業においては、

- 過度に若い人材登用はかえって社内の不協和音となる
- 優秀な人材の社外流出リスクは低く、ポスト昇格も順番待ち
- 優秀な人材ほど上司は手放したがらず、ダイナミックなジョブローテーションが困難

といった日本企業固有の組織風土・メンタリティーが大きな障壁となっているケースが多い。結果として仕組みは導入しているものの、趣旨通りに運用（登用）し切れておらず、多くの企業は十分な成果を得るに至っていない。

とはいえ、「タレントマネジメント」の成否は企業存続の成否そのものとなってきており、「幹部選抜育成は社内の雰囲気損ねる」「選抜されなかった社員のモチベーションが低下する」といった「できない理由」に安住している余裕はなくなってきている。社内の軋轢を超えて、覚悟を持って取り組んでいる企業との格差は確実に広がりつつある。

(2) リソースマネジメント

タレントマネジメントが限定されたグローバル経営幹部候補人材の育成・処遇（配置・登用）の仕組みであるのに対して、リソースマネジメントは海外を含むグループ企業全体の中間管理職やセールスマン、エンジニア、オペレーターといった現業社員を含む人事制度の整備、モチベーション管理、人的リソースの生産性管理である。

図4 グローバル人事制度におけるタレントマネジメントとリソースマネジメントの領域

	企業理念 ビジョン ミッション	人事制度構築			人材フロー管理			
		グレーディング	業績評価	報酬	採用・退職	ローテーション	人材選抜／ リーダー育成	
<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="margin-bottom: 10px;">↑ タレントマネジメント</div> <div style="margin-bottom: 10px;">-----</div> <div style="margin-bottom: 10px;">↓ リソースマネジメント</div> </div>	(役員) 幹部社員	企業理念・ビジョン・ミッションを共有	グローバル共通のモノサシで 格付け	共通の仕組み で評価	共通の仕組み で処遇	共通の基準で 採用	国をまたぐローテーションを 想定した仕組みを整備	共通基準で 選抜・育成
	部課長			評価要素・フレームワークを 共通化	国別・拠点別の報酬体系設計、 トータル人件費管理			選抜の基本的 な考え方を共 通化
	一般							

ASEANを始めとして日本企業の進出が加速している諸国では、物価・賃金上昇、優秀な現業人材のターンオーバーと人材確保難、労働争議の勃発など、課題が山積している。

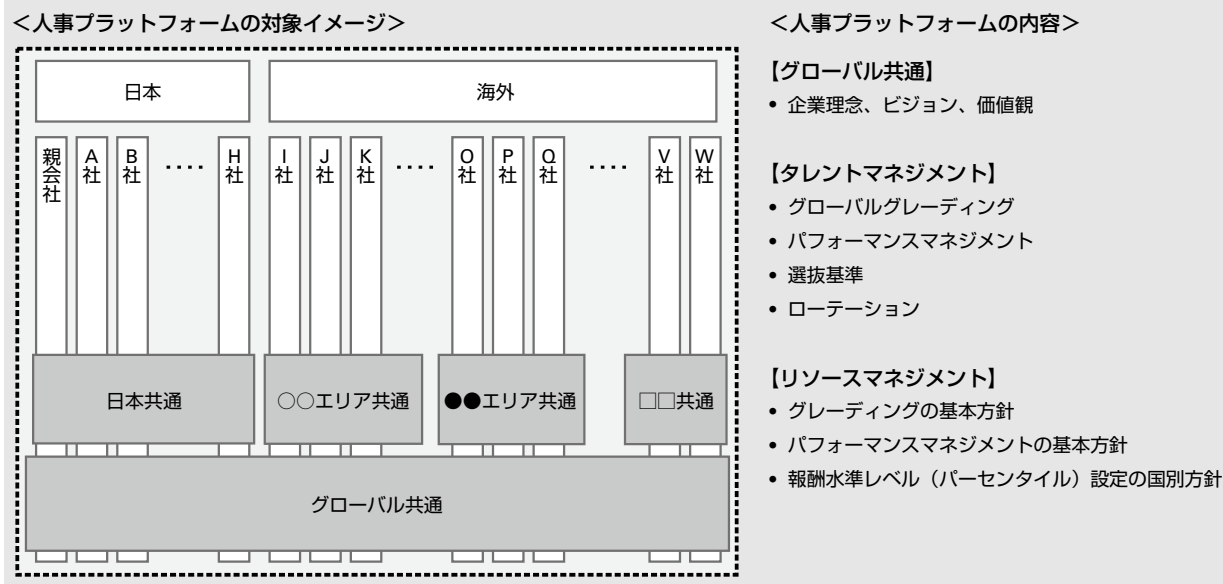
これまでグローバル人事制度では、どちらかというグループ幹部を対象としたタレントマネジメントが優先されてきた傾向が強かった。しかし近年、グローバル企業の経営課題として海外でのトップラインの拡大のみならず、収益力の向上も強く意識されるようになってきており、海外現地法人においても「より効率的な経営」のために、現地社員の労働生産性向上を企図した人事制度基盤の整備が求められてきている。

図4に示すように、タレントマネジメントはグローバル経営幹部を対象にグレーディング（資格等級制度）や選抜プロセス、パフォーマンス評価基準などの「グローバルに共通

化」した仕組みを構築することで推進できるのとは逆に、リソースマネジメントは現業社員も含めた人事制度構築や人的リソースの生産性向上であることから「グローバルに共通化」するのは簡単ではない。これはリソースマネジメント推進に当たって、本社人事部門が主導的な役割を果たすことができる領域に、おのずと限界があるということを示唆するものであると同時に、「現地任せ」に陥りやすい要因であるといえる。

しかし、一部のグローバル企業においては本社人事部門が制度の「プラットフォーム化」（図5）の検討と導入に関して、現地トップや現地人事責任者とのかかわりを強化しながら主導的な役割を果たしているケースも出てきている。次章以下ではリソースマネジメントのアプローチ方法について整理をしていく。

図5 人事プラットフォーム化イメージ



II リソースマネジメントの アプローチ

現地法人の人事制度構築を始めたとするリソースマネジメント領域は、あくまで各国の現地法人主導の取り組みとなるが、本社人事部門の適切な関与もとのプラットフォーム化を意識した進め方について整理する。

1 本社人事部門の関与のあり方

グローバル人事制度において本社人事部門が現地法人に対してどのように関わるべきか。具体的には本社で何をコントロールすべきかという問題は、人事問題として独立したテーマではなく、グループ経営のあり方として海外現地法人をどのようにコントロールするかという問題に帰着する（次ページの図6）。この点はリソースマネジメントのみならず、タレントマネジメントにおいても常に直面する問題である。

また、コントロールの強弱や領域に関しては、海外現地法人、グループ会社に対して一律ではなく、会社の属性や成熟度に応じて使い分ける必要がある。使い分けの切り口としては、次ページの図7のような視点が考えられる。

現地法人にとって、人事・総務・経理・情報システムといった経営管理面の整備・充実が重要課題である。その中でも現地ローカル幹部や現業社員の人事・人材マネジメントに関する問題は、経営・操業の安定化に直結する重要テーマといえよう。

一方、人事・人材マネジメントに多くの問題が生じていると感じていても、現地法人内で制度改革を行うには多くの困難が伴う。

その1つが海外現地法人の人事責任者の存在である。現地法人に限った話ではないが、一般的に人事部門は保守的な組織であり、積極的な改革を好まない傾向にある。海外現地法人の場合、保守的な傾向に加えて、現行諸

図6 本社人事部門のグループ会社に対するコントロール領域

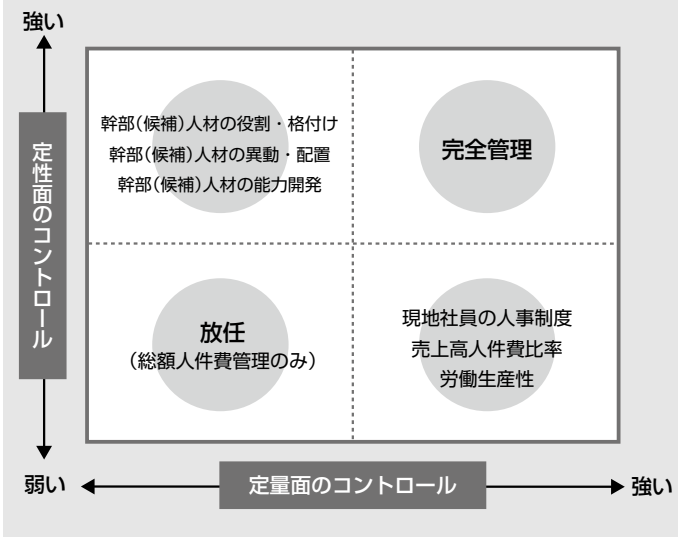
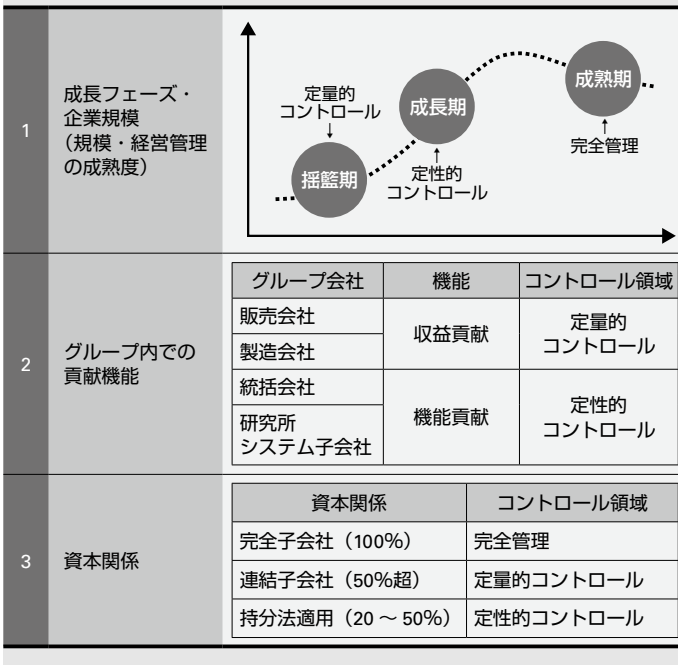


図7 コントロール領域の判断軸

コントロール領域の判断軸 (例)



制度に問題が存在することに対して、現地人事責任者が「人事問題の存在≡自身の責任問題」という受け止め方をする傾向も強く、問題の存在自体を認めたがらない場合が多い。

海外において責任問題は自身の進退問題とも理解されるからである。

加えて、人事責任者としての自身の存在意義を維持せんがために、現状の制度の詳細運用ルールなどの開示自体を拒むケースすらある。

このようなケースでは、現地ローカル幹部全体を巻き込んで、人事・人材マネジメントに関する問題の整理から始めなければならない。しかし、事業運営や操業に日々時間を使わなければならない現地法人社長の余力はそれほど残されていないのが現状である。

こうした実情を踏まえると、本社人事部門が関わりサポートを行う余地は少なくないといえる。たとえば人事制度の現状診断（問題点の抽出）を行う場合には、より客観的な視点や問題抽出のモノサシがあるとやりやすい。「●●グループ全体のレベルから比較すると○○には問題があると考えられますよ」といった示唆があることで、取り組みは大きく前進する。現地法人社長としてはそうしたサポートを強く望んでいるのである（図8）。

2 パイロットアプローチ

現地法人において適切な人事・人材マネジメントの必要性、重要性を認識しながらも、具体的な検討を始めた途端に頓挫する大きな理由の1つは、共通の仕組み（プラットフォーム）を活用することに対する納得感の弱さであろう。

特にローカル幹部、現地のセールスマン、エンジニア、オペレーターを対象とする人事制度にプラットフォームを適用する場合、彼らにどのようなメリットがあるかを明確に示さなければならない。

図8 現地法人の人事制度改革における役割分担

制度設計の検討プロセス	本社人事	現地法人	
		人事責任者	ローカル幹部
1 制度設計成果物イメージの確認	○	○	
2 現状診断と論点出し	○	○	○
3 個別テーマごとのタスク設計		○	
4 個別テーマごとの制度設計		○	○
5 懸念事項抽出とつづし込み	○	○	○
6 導入準備		○	○

この問題に関してはグループ内での成功事例づくりと横展開（以下、「パイロットアプローチ」）が有効な手法である。

パイロットアプローチが有効である理由は以下の3点である。

- 協働が可能な現地法人を選定することで前向きな検討体制の組成が可能
- 当該現地法人の経営課題や現地労務事情を踏まえた、実践的な制度設計が可能
- 導入に成功した仕組みを横展開するため現実的な推進が可能

横展開の仕組みづくりは本社人事部門の重要な役割である。グローバル大で現地法人のトップがグループ戦略の方針や進捗の確認を行う会議が定期的開催される場合には、こうした場を活用してパイロットとなった現地法人の新人事制度を先行事例として紹介し、グローバル人事制度に対する理解を進めることが必要であろう。

Ⅲ 人事プラットフォームを 意識した制度構築のポイント (リソースマネジメントを中心に)

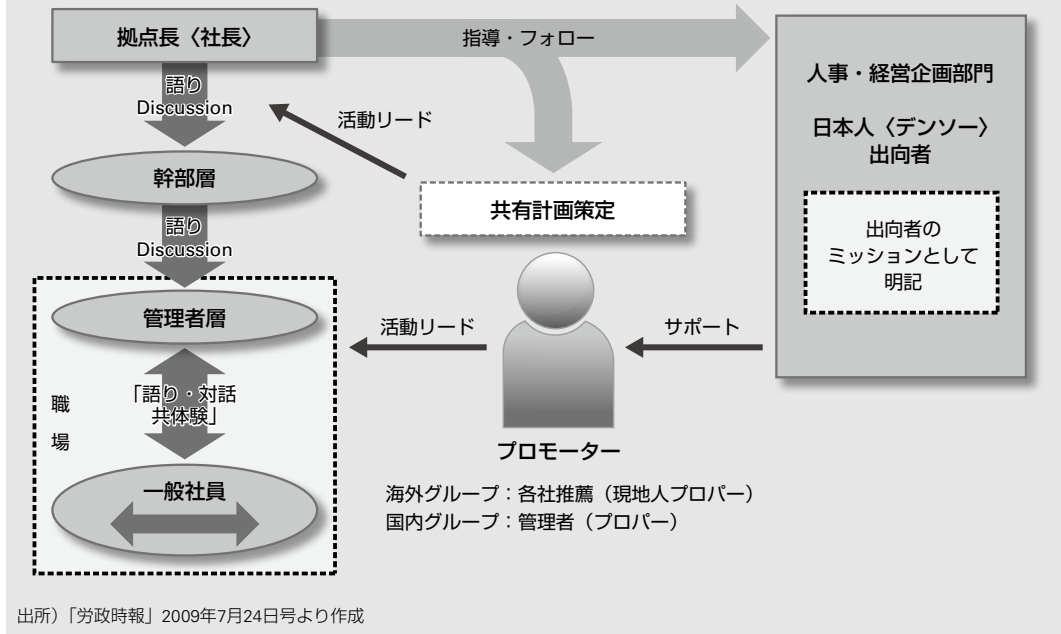
1 共通価値観の構築プロセス

グローバル企業では、さまざまな国籍の社員が会社や国を超えて連携し、1チームとしてのパフォーマンスを最大化していく必要がある。その際、当該企業グループのMVV（経営理念〈Mission〉・ビジョン〈Vision〉・価値観〈Value〉）の共有が重要な課題として認識されている。

グローバル人事制度（リソースマネジメント）においても歴史的・文化的・社会的なバックグラウンドが日本と異なる海外現地法人のローカル幹部、現業社員に対して、グループ企業としてのMVVを浸透させることの重要性が高まっている。そして人事制度への具体的な反映のあり方は、プラットフォーム化の中心的なテーマである。

そのためには本社人事部門（あるいは経営

図9 デンソーススピリットのグローバル大での浸透活動



企画部門など)からの情報発信や、本社経営層が強くコミットしたグローバル幹部育成プログラム、現地社員に対するMVV浸透キット(理解・浸透のためのワークショッププログラム)の提供など、さまざまな手段や機会を使って働きかけを実施していく必要がある。

海外現地法人においては、まずは社長、ローカル幹部の順番で自社グループのMVVに関する解釈や具体的な行動のあり方を検討した上で、さらにそれを現業社員にブレイクダウンし、理解・浸透を図ることが重要となる。

ブレイクダウンの際には、単に「我がグループのMVVは重要だ」という一般論ではなく、幹部自身が、自ら経験した具体的なエピソードを紐づけて語れるようになることが大切である。そのためには現地法人社長、ローカル幹部が自社のMVVについて深く考える

機会を作るためのワークショップが有効である。

図9に示す通りデンソーでは「プロモーター」と呼ばれる社員が国内外のグループ会社において「デンソースピリット」の浸透活動をリードしている。浸透活動の中心となるのは職場単位での「語り・対話・共同体験」である。そこではあらかじめ拠点長や幹部層が自らの体験を「語り・ディスカッション」として職場にブレイクダウンするプロセスになっている。

またプロモーター教育として十数カ国の言語に翻訳された解説冊子やビデオを活用して「デンソースピリット」について話し合う場も設定している。

2 人事処遇制度

(1) グレーディング

グループ社員のグレーディングは、グロー

バル人事制度の背骨というべき制度であるが、グローバル幹部向けのグローバルグレーディングとローカル社員向けのローカルグレーディングを適切に使い分けることが必要となる。

具体的には表2、図10のように、グローバルグレーディングの目的は、タレントマネジメントの対象となるグローバル幹部の配置対象先ポスト（キーポスト）の管理、会社横断的なローテーション、サクセッションプラン（後任登用計画）運用などである。従ってグローバル共通の評価基準で仕組みを設計することが必須となる。

一方でローカルグレーディングは、現地法人の特性に応じたローカル社員の昇降格管理、行動評価基準の設定、当該国・エリアにおける市場水準との比較などによる報酬との連動などが目的となる。必ずしもグローバル共通の基準とする必要はなく、法人独自のものを設計することが可能である。ただし、グ

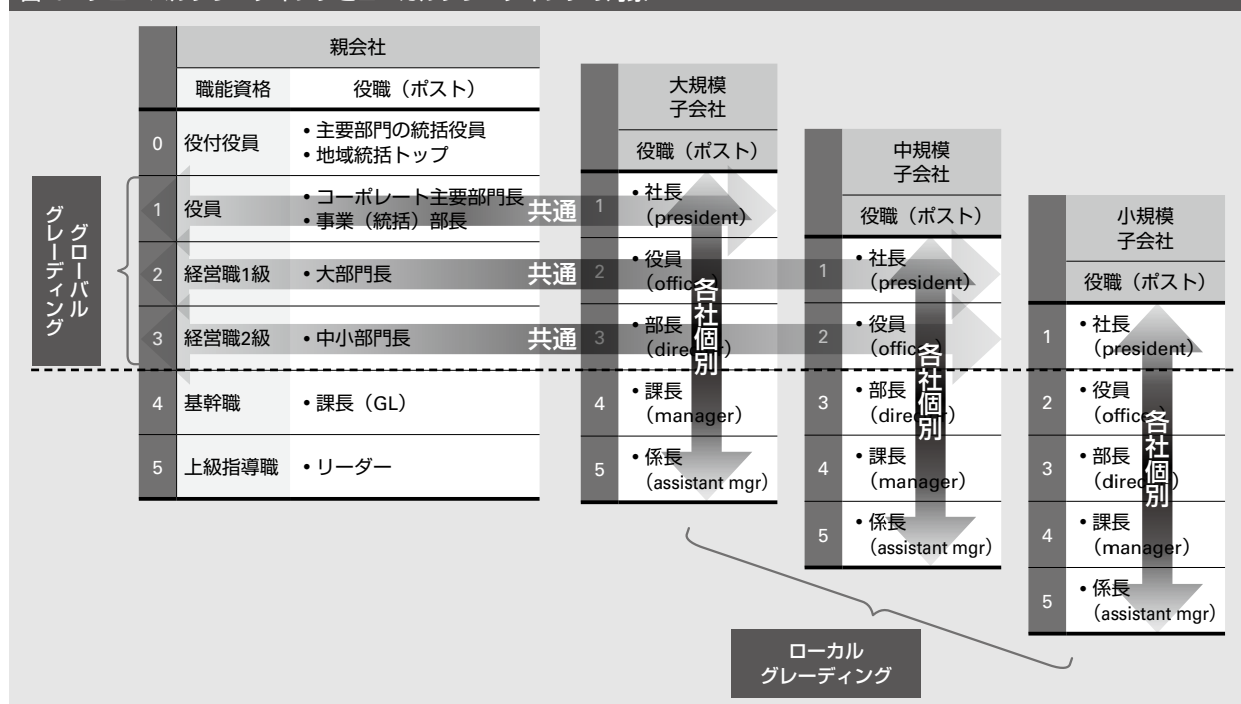
ープとして最低限の共通化、すなわちローカルグレーディングのプラットフォームを活用する方が、ゼロベースで仕組みを構築するよりもはるかに効率的である。

ローカルグレーディングのプラットフォーム化の1つが職務評価（Job Evaluation）の際のクライテリア（評価尺度）の統一である。

表2 グローバルグレーディングとローカルグレーディングの違い

	グローバルグレーディング	ローカルグレーディング
対象	<ul style="list-style-type: none"> グローバル幹部（本社で部長級以上と同格ポスト） 	<ul style="list-style-type: none"> 日本国内を含むグループ企業、海外現地法人幹部、社員およびポスト
目的（活用先）	<ul style="list-style-type: none"> グローバル幹部候補人材管理（タレントマネジメント）への活用 組織横断的人材配置、異動 キーポスト管理、見える化 	<ul style="list-style-type: none"> ローカル社員の昇降格管理 行動評価基準の設定 当該国・エリアにおける市場水準との比較などによる報酬決定など
仕組みの特徴	<ul style="list-style-type: none"> ポスト間の上下、同格感が分かるレベルの精度 直接的に当該者の給与に連動させる仕組みではないので精緻過ぎる仕組みは不要 	<ul style="list-style-type: none"> すべての社員、ポストが格付け対象となるため説明しやすい仕組みであることが重要

図10 グローバルグレーディングとローカルグレーディングの対象



職務評価は表3に示した3つの方法のどれかが用いられる。いずれの方法を採用する場合でも、職務評価のクライテリアをグループ共通としておくことで、グレーディングの効率化を図ることが可能である。

ポイントファクター方式はグローバルとローカル双方におけるグレーディングのポピュラーな手法である一方、

- 仕組みの構築に手間（コスト）がかかる
- ポイント計算のロジックなどの仕組みが透明化しにくい
- メンテナンスの手間（コスト）がかかるなどの懸念点もある。

特にローカルグレーディングにおいては「Classification System（定義照合方式）」の方が、現地社長やローカル幹部を巻き込んで

の検討がやりやすく、国や特定エリア単位の共通プラットフォームとしては有益なアプローチであると考えている（図11）。

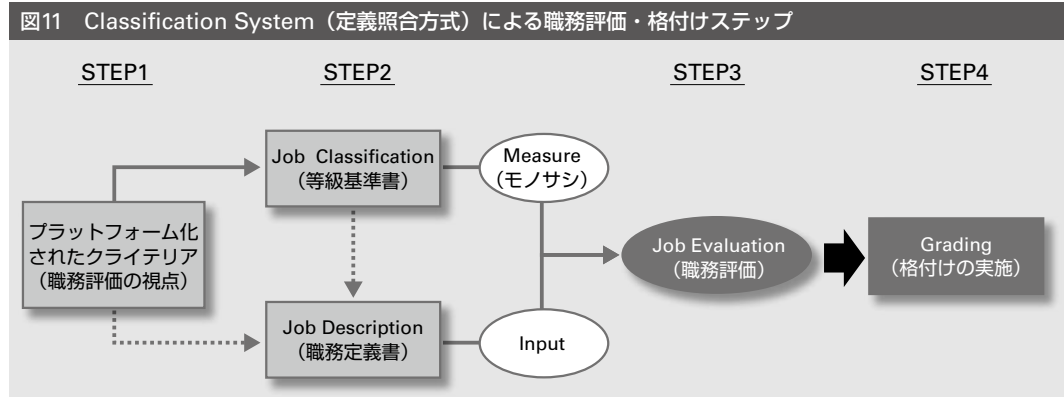
いずれにしても、どの方法を採用しても最終的には現地ローカル幹部が理解・腹落ちし、自身の部下に対して適切に説明できることが求められる。

(2) 評価制度

ローカル社員の評価制度は、グローバル人事制度において、比較的プラットフォーム化しやすい制度である。

特にローカル管理職に関しては、目標管理によるパフォーマンス評価についてグループ共通の枠組みやフォーマットを共通化することが可能である。

職務評価方法	内容
1 Point System (ポイントファクター方式)	<ul style="list-style-type: none"> ● 職務（ポジション）のレベルを複数のクライテリアから評価 ● 各クライテリアのレベルごとにポイントを割り当てし、職務の難易度・重要度などの観点から総ポイント数を算出 ● 総ポイント数から職務（ポジション）の等級格付けを行う ● グループ・グローバル横断的に職務評価を実施する際に活用される
2 Classification System (定義照合方式)	<ul style="list-style-type: none"> ● 職務（ポジション）のレベルを複数のクライテリアから評価 ● 各クライテリアを反映した等級別定義一覧（Job Standard）を作成し、一覧表に沿って職務評価と格付けを実施 ● あらかじめ等級数が決まっている場合や等級数が10段階未満のケースに活用される
3 Ranking System (階層方式)	<ul style="list-style-type: none"> ● 組織図上における当該職務（ポジション）の階層から職務レベルを評価 ● 組織図と職務定義書（Job Description）から職務評価と格付けを実施 ● 簡便的に職務評価を実施する際に活用される



一方でローカルの非管理職については現地法人の事業・職種の特徴を勘案して適合・運用しやすい評価制度を検討することが求められる。

たとえば製造企業の生産部門には多数のオペレーターが勤務しており、毎期の目標も工程ごとに統一されているケースが多い。そのような場合には、オペレーター全員に同じ目標を設定する仕組みの方が運用しやすくなる。

また評価の精度向上や納得感を向上させるために、上司の評価だけではなく、評価コミッティーといった会議体を作り、組織横断的な目線で評価調整を実施することも有効な手段である（表4）。

現地法人の安定的な事業運営・操業には良好な労使関係の維持・向上が不可欠である。そのベースとなるのが個人の評価とそれに伴う昇給・昇格、業績給（ボーナス）である。そのためには評価結果について本人に適切にフィードバックや説明を行えるように、ローカル幹部を評価コミッティーに巻き込むことが重要であろう。

なお、前述した自社のMVVを行動評価基準にブレイクダウンし、評価制度面から価値観の浸透を図る取り組みが行われるケースも多い。

そのためには日本本社で策定されたMVVのうち、特に社員の行動基準に直結する価値観（Value）部分においては、現地法人として評価可能な行動基準に落とし込む必要がある。次ページの表5は「顧客第一（For customers）」という日本本社の行動基準に基づき、ローカル幹部が参加するワークショップを活用して現地法人としての行動基準を策定

表4 現地法人の評価コミッティー例

被評価者	一次評価者	評価コミッティー
Supervisor (& under)	Section Manager	<ul style="list-style-type: none"> • Section Managers • Department Manager • HR Member
Section Manager	President Department Manager	<ul style="list-style-type: none"> • Department Manager • General Manager • President • HR Manager
Department Manager	General Manager	<ul style="list-style-type: none"> • General Manager • HR Manager
General manager	President	—

したプロセス例である。

このように現地ローカル幹部を巻き込むことによって、行動基準を現地社員に理解しやすいものに策定することができる。

(3) 報酬体系

現地ローカル社員の報酬水準については、当該国・エリアにおける該当職種の市場水準を定期的にウォッチし、設定したターゲット水準とズレが生じていないかをチェックできるようにしておくことが重要である。報酬制度においては、市場対比で設定した報酬水準を1つのプラットフォーム化することが可能であろう。

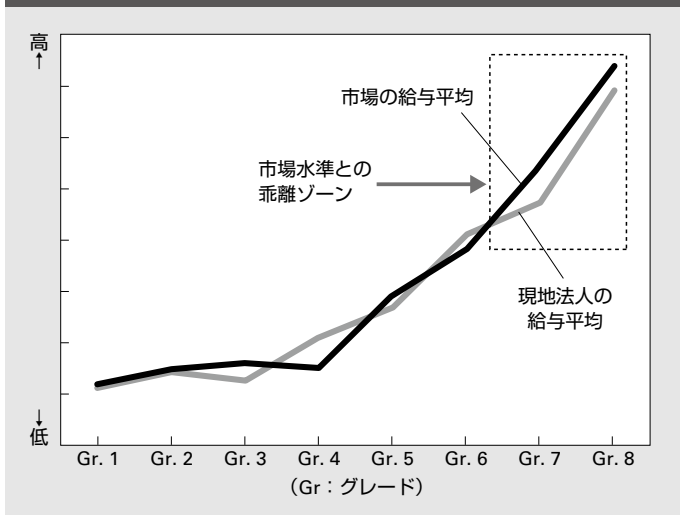
次ページの図12は海外現地法人のポジション別の市場水準と現状報酬水準の比較例である。このケースでは特にグレード7、8といったハイレイヤーにおいて市場水準と自社の報酬水準との間で乖離が生じていた。

実際、この現地法人では幹部クラスの報酬水準が上昇しているため人材確保が困難になり、優秀な人材がジョブホップしていくといった現象が生じていたため、報酬水準の一部

表5 現地法人としての行動基準書を策定したプロセス例

ローカル幹部ワークショップで抽出されたキーワード	現地法人社長からの示唆	行動基準化
<p>[For customers]</p> <ul style="list-style-type: none"> • Give more than what is being asked • High Quality • Low cost • On-time response • Build strong relationships with customers • Long term partnership 	<p>[For customers]</p> <p><i>We treat customers as the essence of our business.</i></p> <p><i>We live up to their expectations and delight them by going beyond what they expect from us.</i></p> <p><i>We see a delighted customer as a source of our pride and own delight.</i></p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>[For customers]</p> <p>We treat customers as the essence of our business and aim for long term partnerships with them.</p> <p>We live up to their expectations and delight them by providing more than what they expect from us.</p> <p>We see a delighted customer as a source of our pride and own delight.</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

図12 市場水準との整合性確認



改訂を検討することになった。

報酬水準のギャップが埋まらず、優秀な人材が離職してしまうことで事業運営・操業が不安定になるという問題は、欧米現地法人と比較して相対的に報酬水準が低い日系企業にとっては、常に対処していかなくてはならない問題である。

(4) 日本型モチベーションマネジメント

報酬水準は確かに重要である一方で、報酬

水準の設定だけで人材のリテンション（確保）ができるというわけでもない。特に外資系企業のうち、日系企業で長期間勤続する現地幹部社員はトップマネジメント（社長）とのコミュニケーションと信任、当該企業の雇用に対する考え方、職場環境といった職場の魅力度も重要視していることが多い。

汎用的なスキルに応じて労働市場から相応の報酬で人材調達を行う欧米型人事戦略に対して、日系の現地法人は人材に対して中長期的視点（挑戦して失敗してもすぐに解雇しないなど）の特徴をもっとアピールすべきであろう。

もちろん、人事評価や昇給・賞与の査定とそのプロセスの客観性や公平性をできる限り高めることが前提である。中には、ローカル内で人事評価や処遇の仕組みがブラックボックス化してしまっているケースも散見される。こうした仕組みを改め、定期的な幹部と社員間のコミュニケーション機会を設定し、日本型人事戦略の長所を生かすことで安定的な事業運営・操業につなげることができるのである。

IV 最後に

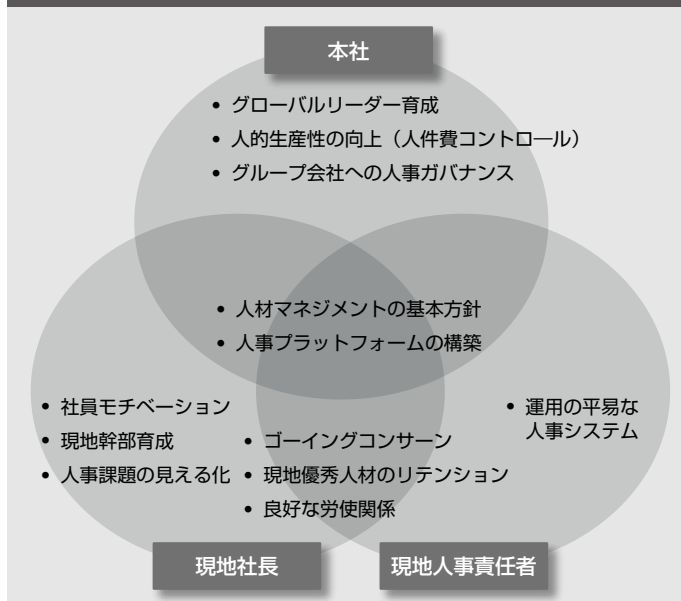
前述してきたように、リソースマネジメントの一環として海外現地法人のローカル人事制度の再構築が求められている。現地法人の人事制度改革については、本社人事部も適切にサポートを行いながら改革成功事例を作り上げ、横展開を行うアプローチが有効であると考えている。

一方で、人事・人材問題において本社、現地社長、現地人事責任者が認識している問題の見え方は微妙に異なっていることを理解しておかなくてはならない（図13）。

この点が欠落していると、特にリソースマネジメント領域の構築を進める上で良かれと思って実施した本社からの「押しつけ」や現地から見ると日本からの「押しつけ」や現地の人材特性や労務事情を無視した「誤ったプラットフォーム化の推進」になってしまう可能性がある。本社人事部門がサポートするという立場を堅持すると同時に、現地で不足がちな制度検討のためのリソース（人的リソース、情報リソース、ノウハウなど）を重点支援する必要がある。

日本の人事制度は世界に類を見ないほど、繊細で細やかなバランスの上に立っているシ

図13 立場の違いによる人事・人材問題の見え方の違い



ステムである。これをそのまま海外のローカル社員向けに適用することは必ずしも良いケースばかりではない。海外現地法人ではより「シンプル」な人事制度が求められていることも再認識しておくことが重要である。

著者

内藤琢磨（ないとうたくま）
経営コンサルティング部グループマネージャー
専門はグループ・グローバル人材戦略、企業再編人事、コーポレートガバナンス、組織風土改革など

わが国の競争力強化のあり方 海外の活力を取り込むことの2つの側面



森 健

CONTENTS

- I アベノミクス第三の矢である成長戦略
- II 世界最大の対外純資産が意味すること
- III 海外の活力を取り込むことの2つの側面
- IV 日本の課題はアトラクティブネスの向上

要約

- 1 アベノミクス第三の矢である成長戦略として2013年6月に発表された「日本再興戦略」や、安倍首相の施政方針演説の中では、海外の活力を取り込むことの重要性がたびたび言及されている。
- 2 海外の活力を取り込むには、海外市場に打って出る「アグレッシブネス（aggressiveness：積極度）」と、海外から資金や人材を集める「アトラクティブネス（attractiveness：魅力度）」という2つの側面がある。
- 3 日本は325兆円という世界最大の対外純資産保有国であるが、言い換えれば対外資産と対外負債のギャップが大きく、アグレッシブネスと比べてアトラクティブネスに弱みがあることを示唆している。
- 4 実際、2つの側面を価値創造の視点から指標化すると、日本のアトラクティブネスはアグレッシブネスと比較して極めて低い。またほかのG7諸国と比較すると両指標ともに日本の水準は低く、日本の対極にあるのが英国である。
- 5 日本のアトラクティブネス向上の一環として対日直接投資があるが、①外資系企業に対する価値創造シナリオを幅広い視点で提案すること、および②価値創造シナリオ作成という車輪と、それを後押しする制度的支援の両輪を結合して回すという車軸の役割を果たす「対日投資プロデューサー」が必要である。

I アベノミクス第三の矢である 成長戦略

2014年は安倍政権にとって試金石となる年であった。4月1日には消費税が8%に上がり、増税の反動から4～6月の第2四半期GDP成長率は、年率換算で-6.8%と大幅に下がった。そのような中、同年10月31日には、日本銀行が金融政策決定会合で賛成5、反対4という僅差で追加金融緩和を決定し世界を驚かせた。再び強力な第一の矢が放たれたわけだが、目下の最大の関心は第三の矢である成長戦略の行方とその効果である。

2013年6月に「日本再興戦略」が公表された。これによれば日本は今後10年間の平均で、3%程度の名目GDP成長率および2%程度の実質GDP成長率を目指すとしている。そしてその実現のために3つのアクションプラン領域（①日本産業再興プラン、②戦略市場創造プラン、③国際展開戦略）が示されているが、全体を通じて海外との経済面でのかわりについてかなりの比率が割かれている（表1）。

日本再興戦略は全体を通じて「海外の活力を取り込むことなしに日本の成長はない」という強いメッセージが込められている。2014年6月には改訂版も策定され、進捗の把握と重点分野に関する具体的な議論が進められている。

次章では、海外の活力を取り込むことの意味について言及する前に、日本と海外との経済的な関係について概観してみよう。

II 世界最大の対外純資産が 意味すること

1 325兆円に達した 日本の対外純資産額

日本と海外との経済的な関係を論ずる場合、一般的には輸出入額や直接投資額の数値が議論されることが多いが、ここでは日本の対外純資産に注目したい。対外純資産は輸出入や直接投資といったフローの活動で生じたストック面での現象であり、過去の日本経済の歴史を蓄積した指標ともいえる。

対外純資産とは日本が海外に保有する資産（対外資産）から外国が日本に保有する資産（対外負債）を引いた金額である。2014年5月27日の『日本経済新聞』では「対外純資

表1 日本再興戦略の中で海外を意識した項目（抜粋）

①日本産業再興プラン	
緊急構造改革プログラム	<ul style="list-style-type: none"> 内外の資源を最大限に活用したベンチャー投資・再チャレンジ投資の促進 グローバルトップ企業を目指した海外展開促進
雇用制度改革・人材力の強化	<ul style="list-style-type: none"> グローバル化などに対応する人材力の強化 高度外国人材の活用
立地競争力のさらなる強化	<ul style="list-style-type: none"> 「国家戦略特区」の実現
中小企業・小規模事業者の革新	<ul style="list-style-type: none"> 国際展開する中小企業・小規模事業者の支援
②戦略市場創造プラン	
世界を惹きつける地域資源で稼ぐ地域社会の実現	<ul style="list-style-type: none"> 世界に冠たる高品質な農林水産物・食品を生み出す豊かな農山漁村社会 観光資源などのポテンシャルを活かし、世界の多くの人々を地域に呼び込む社会
③国際展開戦略	
戦略的な通商関係の構築と経済連携の推進	
海外市場獲得のための戦略的取り組み	<ul style="list-style-type: none"> インフラ輸出・資源確保 潜在力ある中堅・中小企業などに対する重点的支援 クールジャパンの推進
わが国の成長を支える資金・人材などに関する基盤の整備	<ul style="list-style-type: none"> 対内直接投資の活性化 グローバル化などに対応する人材力の強化

出所「日本再興戦略」（2013年6月）より作成

産、最高の325兆円」という記事が紹介された。この記事によれば、日本が保有する対外純資産が2013年末時点で過去最高の325兆円に達し、23年間連続で世界最大の債権国になったという。

これはどう解釈すればよいのだろうか。まず1つトリックがある。2013年は円安が急激に進んだため、円ベースで見た対外資産の評価額が増大、そのため円ベースでは確かに「過去最高」の対外純資産額を達成しているが、米ドルベースで見ると対外純資産額は2012年をピークに13年には減少している。

しかし米ドルベースで見ても、「世界最大の（純）債権国」であることは間違いない。これは日本にとって喜ばしいことなのか、以下に考察する。

まずは、対外純資産を対外資産と対外負債に分解して考えてみよう。日本の対外資産は7.6兆ドルで世界第5位（2013年）である。

1位の米国は22.7兆ドル、2位の英国は15.8兆ドルと大きく日本を引き離し、3位のドイツは9.5兆ドルである（図1）。それにもか

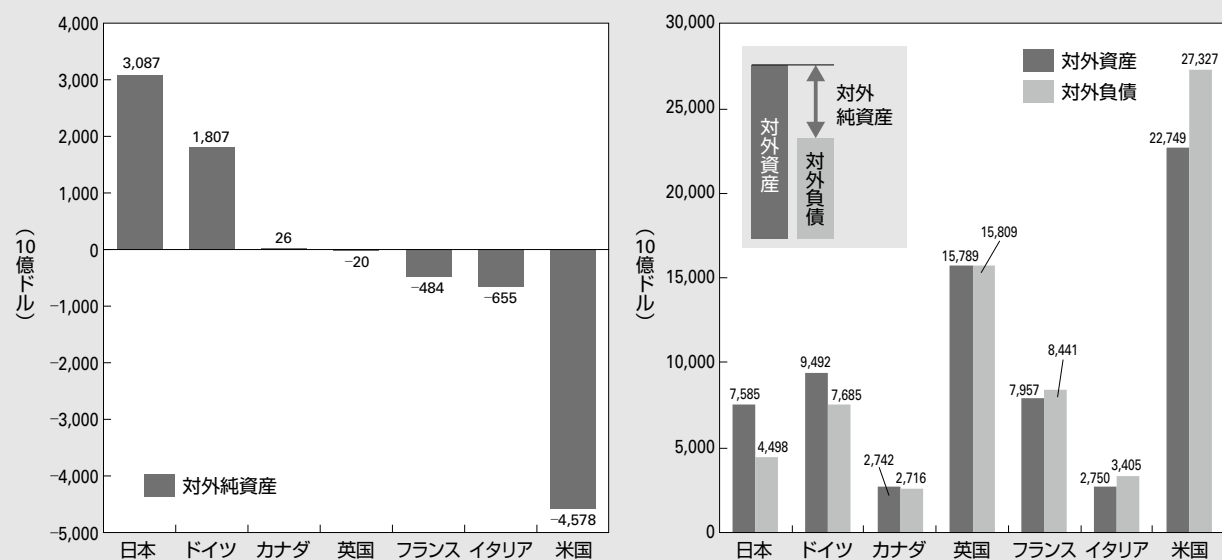
わらず対外純資産が世界最大になっている理由は、日本は対外資産の規模に対して対外負債の規模がかなり小さく、その差が極めて大きくなっているからである。日本と米国以外のG7諸国は対外資産と対外負債の規模が極めて近い。海外への投資と同じくらい海外からの投資を受け入れているのである。

一方、日本と対極にあるのが米国である。米国は対外資産、対外負債ともに世界最大であるが、対外負債が対外資産を大きく上回り、4.6兆ドルの対外純負債を抱えている。これは膨大な経常赤字の裏返しでもあり、経常赤字が続く限り対外純負債はさらに拡大する。2013年時点で米国のGDPに対する対外純負債比率は27%であったが、このままでは最終的にGDP比83%になるという試算もあり、多くのエコノミストがこの状況は維持できないと警告を発している。

2 経常黒字の縮小は対外純資産の縮小につながる

日本の対外純資産は今後も世界トップを独

図1 G7各国の対外純資産および対外資産／対外負債（2013年）



出所) IMF 「Balance of Payment Statistics」 および 「International Financial Statistics」

走していくのだろうか。その指針ともいえるべき指標が経常収支である。日本のように経常収支で黒字を達成している場合、その裏返しとしての金融収支は赤字となる。金融収支が赤字というのは、日本による外国への投資額が、外国の日本に対する投資額よりも大きいことを意味するので、ストックとしての対外資産が対外負債よりも蓄積され、結果として対外純資産は拡大する（図2）。逆に米国のように経常赤字が恒常化している国であるならば、その裏返しの金融収支は黒字になるので、対外負債が対外資産よりも蓄積される。

日本は依然として経常収支（＝貿易収支＋所得収支）は黒字を保っているものの、貿易収支の赤字が定着し始めてきたことで急速に経常黒字額が減少、2013年には340億ドルまでになった（図3）。

この影響を受けて、対外純資産額も2012年の3.4兆ドルをピークに、ついに縮小傾向に入っている。すでに潮目は変わっているのである。前述したように、確かに円ベースでは急激な円安の影響もあって2013年末時点で過去最高の対外純資産額を達成しているが、経常黒字がさらに縮小あるいは赤字になるとすれば、米ドルベースでは対外純資産の縮小が今後も続くことになるし、為替レートが大きく変動しなければ円ベースでも減少局面に入ることが予想される。

3 対外「純」資産は必ずしも大きくなくてよい

対外「純」資産は大きければ大きいほどよいのか、という疑問について考える必要がある。これは結論から言えば「ノー」であろう。より厳密に言えば、プラスであるに超したこ

図2 経常黒字が対外純資産を増加させるメカニズム

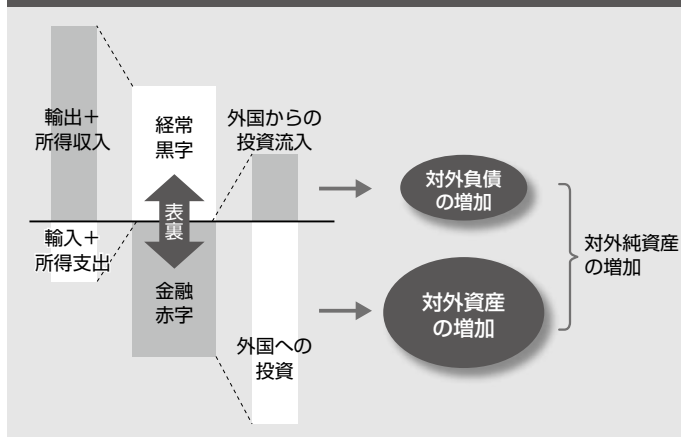
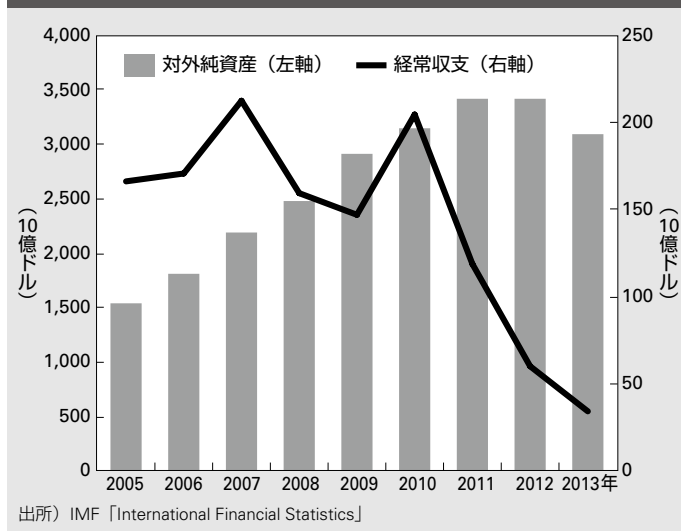


図3 日本の対外純資産と経常収支の推移



とはないが巨大だと弊害もあるという意味で、企業経営におけるキャッシュと似たニュアンスだと考えてもよい。

対外資産だけに注目するならば、確かに大きければ大きいほど、そこから得られる投資収入額も大きくなるのでよいといえるかもしれないが、規模が大きくなりすぎると為替リスクも高まるという別の議論がある。また、投資収益率が低下しないかという面も注意が必要である。

次に対外負債は小さければ小さいほどいい

かという問いを考えると、答えは複雑になる。対外負債の中身を見ると、大きく「海外からの借り入れ」「海外からの証券投資」「海外からの直接投資」の3種類がある（そのほかにデリバティブ投資もあるが、ここでは割愛する）。海外からの借り入れが膨張すると、対外債務不履行（デフォルト）のリスクは高まるものの、証券投資や直接投資であれば、資本逃避のリスクはあるがデフォルトのリスクはない。また直接投資であれば、雇用やイノベーションをもたらしてくれる可能性がある。たとえばグーグルやアマゾン、アップルなどの会社が日本において大規模なR&D（Research and Development：研究開発）センターを開設し、新製品を開発し始めたでしょう。これは日本のIT産業全体に対して極めて大きなインパクトを与えるだろうし、そのようなセンターには世界から高度な技術を持った人材が集まることも予想されるため、日本の技術者に対する刺激という点でも大きな効果が期待できる。

つまり対外負債も中身によっては、大きい方が望ましいケースもあり得るということだ。日本再興戦略の中にも、2020年には対内直接投資残高を12年末の2倍に当たる35兆円にするという目標が記載されているし、それを実現するための施策の1つとして「国家戦略特区」の実現が明記されている。ただし対外負債も無制限に大きくすべきではない。あくまで対外資産とのバランスが重要である。

4 経済危機の際に円高になる メカニズム

対外「純」資産が必ずしも大きい必要はないという理由をもう1つ挙げよう。対外純資

産が巨大という構造は、日本にとって極めてやっかいな問題を引き起こす要因ともなっている。それは国内経済が不況に陥った際に自国通貨を通貨高に動かすことである。このメカニズムは、慶應義塾大学経済学部の竹森俊平教授による著書、『通貨「円」の謎』（文春新書、2013年）、に詳しいが、近年の日本経済を振り返ると、1991年のバブル経済崩壊、97年の国内金融機関の破綻、2011年の東日本大震災後に円高が進んでいる。通常はある国の経済が不況に陥れば、海外への資本逃避などを通じてその国の通貨価値は下落する。通貨価値の下落が輸出を押し上げることで経済が比較的短期間で回復していくというプロセスが起こる。これは1997年アジア通貨危機後の韓国や、対外債務不履行を引き起こした後のアルゼンチンなどがたどった道筋である。つまり為替レートという価格メカニズムを通じて経済不況が癒されていくプロセスといってもいいだろう。

それに対して、対外純資産が極めて大きいという特殊要件を備えた日本では、国内が不況に陥ると、特に金融機関を中心に、その損失を埋めるために海外に保有している資産を売却して日本に資金を環流する動きが起こり、さらにそれを想定している海外の投機筋も円買いをすることで円高を引き起こしてしまう傾向がある。そのため韓国やアルゼンチンが不況後に経験したような経済回復プロセスが、近年の日本の場合では発動しない。製造業を例に挙げると、国内の不況で（国内工場の）稼働率が下がっている中で、円高で輸出も抑制されてしまうため、ダブルパンチを浴びてしまうのである。

これまでの展開を総合すると、対外資産が

大きいこと自体は強みであるが、対外負債との差である「対外純資産」が大きすぎると、上記のように日本にとって望ましくない結果をもたらすので、対外純資産はある程度縮小してもよいといえる。

Ⅲ 海外の活力を取り込むことの 2つの側面

1 安倍首相の施政方針演説と 日本再興戦略

日本の対外純資産の状況を念頭に置きながら、いかにして日本が海外の活力を取り込むべきかをより具体的に考えたい。安倍晋三首相は第1次安倍政権時も含めて、国会の施政方針演説などで「海外の活力を日本に取り込む」ことの重要性にたびたび言及している。たとえば、2007年1月26日の第166回国会における施政方針演説では、

「アジアなど、海外の成長や活力を日本に取り入れることは、21世紀における持続的な成長に不可欠です」

と述べている。また2013年2月28日の第183回国会における施政方針演説では、

「世界の成長センターは、アジアから、中南米、アフリカへと広がっています。(中略) 海外の成長を日本に取り込むべく、世界のどこへでも、フロンティアに果敢に飛び込んでいかねばなりません」

「一方で、日本から世界へという流れだけでなく、世界から日本に、優れた企業や人を集め、日本をもう一度成長センターにしていく気概も必要です」

と述べている。特に2つ目の演説の中には、海外の活力を取り込むという意味で、大きく

「出」と「入」の2つの側面に言及していることが分かる。

「出」とは日本企業や日本の投資家が海外市場で収益を得て日本に還元することで、特に近年では新興国市場を意識した戦略であり、輸出や直接投資を通じた海外の活力の取り込みである。日本再興戦略の中の、拡大する国際市場を獲得する「③国際展開戦略」に該当する。もう1つの「入」の側面は、日本に外国からの投資や人材を呼び込み、付加価値創造の場を提供することである。これは日本再興戦略の中の「①日本産業再興プラン」、「②戦略市場創造プラン」とも関係があるが、外国企業・投資家から見た魅力度を高め、日本への投資を誘発することを意味し、外国の資金・人材を通じた活力の取り込みである。

2 アグレッシブネスと アトラクティブネス

この「出」と「入」の2つの側面は別の言葉で表現することができる。スイスのビジネススクールIMD (International Institute for Management Development) は、国際競争力レポートの中で、国の競争力の重要な側面として「アグレッシブネス (aggressiveness: 積極度)」と「アトラクティブネス (attractiveness: 魅力度)」の2つに言及している。IMDによれば、アグレッシブネスは輸出や対外直接投資を通じてお金を生み出し、アトラクティブネスは外国から自国に対する対内直接投資を通じて主に雇用を生み出す。富裕国であっても雇用へのインパクトを考えればアトラクティブネスの重要性を無視することはできない。よって全ての国がアグレッシブネスとアトラクティブネスの両方を

考慮する必要がある、と述べられている。

この議論は前に述べた日本の対外純資産の話にもつながる。日本が持っている巨額な対外純資産、すなわち対外資産と対外負債の大きなギャップは、ある意味では日本の海外に対するアグレッシブネスとアトラクティブネスのギャップを示している。そしてギャップを縮小させるに当たっては、アグレッシブネスを弱めることで達成するのではなく、アグレッシブネス、アトラクティブネスの両方を強化しつつ、アトラクティブネスの強化により注力することで達成すべきである。

3 価値創造の視点から見た アグレッシブネスと アトラクティブネス

それでは国のアグレッシブネスとアトラクティブネスを何で評価すればいいだろうか。本稿ではこの2つの側面を従来とは異なる視点で定量化してみたいと思う。

一般的に言えば、ある国のアグレッシブネスを示す指標としては、輸出や対外直接投資が示されることが多く、アトラクティブネスについては、「新しいビジネスを惹きつけ、資本や労働力などの生産要素を容易に動員できるキャパシティー」(France Attractiveness Scoreboardより) というように、キャパシティー (器)、あるいは事業環境の良しあしで評価されることが多い。

しかし本稿では、アグレッシブネスとアトラクティブネスが実際に生み出した価値の視点から評価を試みたい。企業経営においては、その企業がどのような価値創造をしたかが最も重要であり、価値創造のためのキャパシティーの良しあしは二次的な関心事であ

る。また輸出や対外直接投資も一見すると価値の指標のようだが、企業経営において売り上げや投資額自体を価値の指標とすることはない。投資は価値を生み出すためのプロセスであり、売り上げがプラスでもコストがそれを上回っているようでは価値を生み出したとはいえない。

このような観点を念頭に置いて、はじめに、ある国のアグレッシブネスが実際に生み出した価値について考えてみよう。前述のように一般的には輸出額、対外直接投資額の大きさをもち、その国のアグレッシブネスと評価することが多いが、より大きな視点で考える。すなわち、まず輸出を通じて外貨を獲得し、それを海外に投資し(直接投資)、対外資産を積み上げ、そこから投資収入を得るという大きなプロセスがある。

このように考えると、対外資産から得られる収入こそがアグレッシブネスによって得られた価値を表す指標と見なすことができる。これに該当する指標は、国際収支統計に計上されている第1次所得収入である。海外に保有する事業資産、証券資産、貸し付けなどから得られた収入で、「実現化され自国に送金されている」ものである。事業会社であれば海外子会社からの配当収入、投資家であれば海外資産(証券や不動産)からの配当・家賃収入、金融機関であれば海外からの金利収入などである。

そこで、ある国のアグレッシブネスを示す指標を以下のように定義する。

$$\text{アグレッシブネス (積極度)} = \frac{\text{(海外からの) 第1次所得収入}}{\text{(当該国の) GDP}}$$

(意味) 対外資産から得られる価値の対GDP比

GDPで割っているのは、国の規模を考慮

に入れた比較をするためである。言い換えれば、自国のGDP規模に対してどのくらい海外資産からの所得収入を得ているかという意味合いになる。

次にアトラクティブネスだが、これはアグレッシブネスの逆を考えてみる。つまり、当該国に海外から投資された各種資産から、どのくらい価値が生み出され海外に送金されているかということで、国際収支統計の第1次所得支出（当該国から海外への支払い）に注目する。

$$\text{アトラクティブネス (魅力度)} = \frac{\text{(海外への) 第1次所得支出}}{\text{(当該国の) GDP}}$$

(意味) 自国の対外負債が(海外に)提供する価値の対GDP比

つまり、この指標が大きければ大きいほど当該国は海外の事業家・投資家に魅力的な価値創造の場を提供していることになる。またアグレッシブネスのところでも説明したのと同じように、第1次所得支出も「実現化され海外に送金されている」ことがポイントであるが、現実には実現化されても受け入れ国内で留保・再投資されている金額が存在するので、受け入れ国側にも金銭的な恩恵がある。ただしこの留保・再投資分は捕捉が極めて難しいので、上記の指標には組み込まないこととする。

最後に留意点として、この指標が価値創造を表す完璧な指標ではないことを述べておく。家庭の家事労働が付加価値を生み出しているにもかかわらず、金銭的に評価できないためGDPに含まれていないのと同じく、たとえば企業の対外直接投資にはR&D施設や自社向けシェアードサービス施設の設置など、価値を金銭的に評価しづらいケースがあり、それらはこの指標では捕捉できない。し

かしこのような限界はあるにしても、単純かつ広範に価値創造をとらえる指標として、この指標は優れていると考える。

4 アグレッシブネスとアトラクティブネスの両方が低い日本

前項の定義に従って、G7各国のアグレッシブネス（横軸）、アトラクティブネス（縦軸）を示したのが図4である。

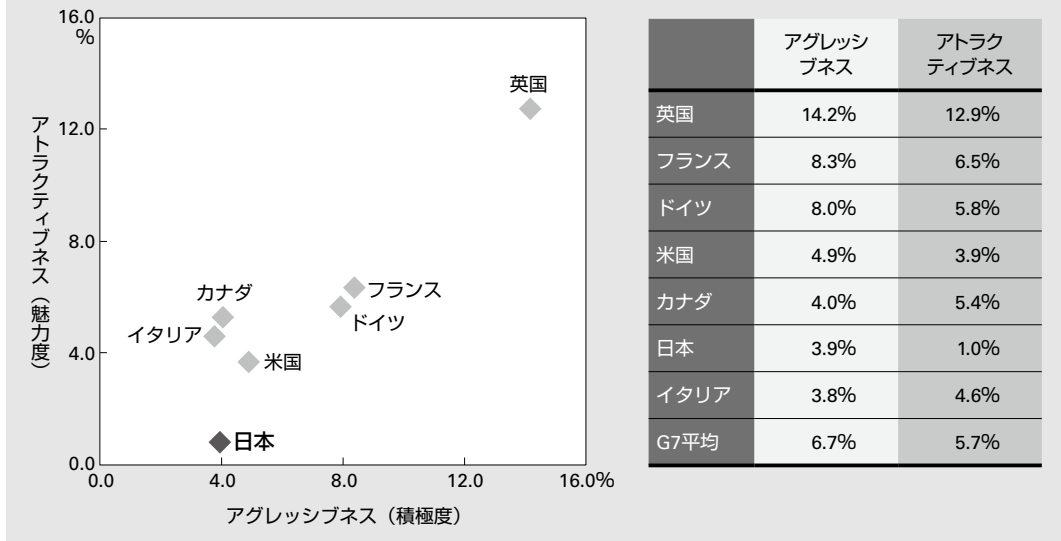
G7諸国の中で日本は一番左下に位置している。そしてアグレッシブネス（3.9%）がアトラクティブネス（1.0%）よりも大きく、前述した対外資産と対外負債の大小関係と整合している。日本と対照的に右上に位置しているのが英国である。英国はGDPの14.2%に相当する収入を海外から得ているのと同時に、12.9%に相当する分を外国の事業家・投資家に提供している。こういふと、アトラクティブネス指標は価値の海外流出のように聞こえてしまうかもしれないが、受け入れ国側の英国ではその対価として雇用創出、人材育成、技術導入、新製品・サービス導入、経営管理手法導入など多くの便益がもたらされているのである。

5 対内資産の収益率が低い日本

日本と英国の差はどこから生まれているのだろうか。それを見るために、アグレッシブネス・アトラクティブネス指標をさらに分解してみよう。

次のように両指標ともに2つの要素に分解できる。1つ目は、ROA（Return on Asset：資産収益率）で、2つ目が資産蓄積度である（注：アトラクティブネスの分解に当

図4 G7国のアグレッシブネスとアトラクティブネス指標 (2005～2013年平均)



たっては「対外負債」の代わりに「対内資産」という言葉を用いているが同意である。国際収支統計では自国を主語にして海外からの投資資産を「対外負債」と呼ぶが、ここでは外国から見て資産であるということを意味している)。

$$\begin{aligned} \text{アグレッシブネス (積極度)} &= \text{ROA: 対外資産収益率} \times \text{対外資産蓄積度} \\ \frac{\text{(海外からの) 所得収入}}{\text{GDP}} &= \frac{\text{(海外からの) 所得収入}}{\text{対外資産}} \times \frac{\text{対外資産}}{\text{GDP}} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{アトラクティブネス (魅力度)} &= \text{ROA: 対内資産収益率} \times \text{対内資産蓄積度} \\ \frac{\text{(海外への) 所得支出}}{\text{GDP}} &= \frac{\text{(海外への) 所得支出}}{\text{対内資産}} \times \frac{\text{(海外からの) 対内資産}}{\text{GDP}} \end{aligned}$$

次にG7各国について両指標を要素分解したものが図5、6である。

アグレッシブネスの要素分解を見ると、7カ国の対外資産収益率は英国の2.4%から米国の3.8%まで差があり、日本は3.2%と7カ

国の平均に近い。むしろ日本は対外資産のROAという視点では英国を上回っている。しかし対外資産蓄積度(対外資産/GDP)は123%とイタリアに次いで2番目に低い水準であるのに対して、英国は自国のGDPの5.8倍にも上る対外資産を蓄積している。

アトラクティブネスについても国によってばらつきがある。まず対内資産(=対外負債)の収益率は日本だけが1.4%と極めて低い。つまり日本に投資している事業家・投資家は、投資に対して平均すると1.4%程度の価値しか手に入れていないのである。また対内資産の蓄積度も日本は7カ国中一番低くGDPの70%相当しかない。日本はROAと対内資産蓄積度の両方が低いため、アトラクティブネスが最も低い水準になっているのである。

6 アグレッシブネスが大きい傾向にある先進国

図4を改めて見ると、ある特徴が浮かび上

がってくる。それは両指標の大小関係である。カナダとイタリア以外の5カ国についてはアグレッシブネスがアトラクティブネスよりも大きい。つまり対外資産からの所得収入が、対内資産（対外負債）からの所得支出よりも大きく所得収支が黒字になっている。これはG7に限らず多くの先進国に見られる特徴である。他方、本稿では紹介していないが、中国、インド、タイ、インドネシア、マレーシアといったいわゆる新興国では、アトラクティブネス指標の方が大きい傾向にある。つまり典型的な新興国は、海外からの投資を呼び込んで成長のエンジンとするアトラクティブネス重視が如実に表れている一方で、典型的な先進国は、日本のようにどちらかといえば海外で価値を創出するアグレッシブネスの方が勝っている傾向にある。しかしIMDが述べているように、先進国であっても両指標をともに高めることで自国の競争力を高めるという視点が重要になってくる。

もう1つ、米国について述べよう。図1では米国が世界最大の対外純負債（4.6兆ドル、2013年）を抱えていることを示したが、その一方で図4に示したアグレッシブネス指標（4.9%）はアトラクティブネス指標（3.9%）よりも大きい。これは米国の国際収支に関する有名なパラドクスであるが、膨大な対外純負債と所得収支の黒字という、一見すると両立し得ない状況が成り立っているのである。

もう少し説明すると、米国は1980年代から経常赤字が定常化し、2013年には対外純負債が世界最大の4.6兆ドルにまで拡大した。つまり単純に言えば対外負債が対外資産を大きく上回っているのだから、海外の投資家・債権者への所得支出が、海外資産からの所得収

図5 アグレッシブネスの要素分解

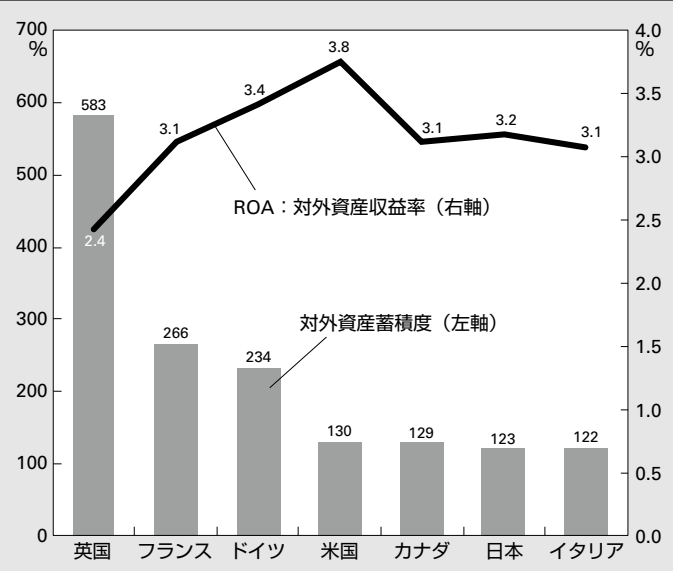
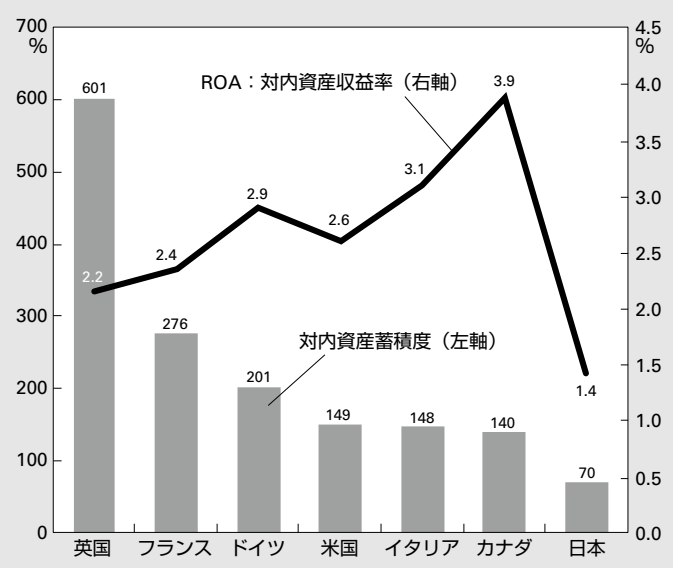


図6 アトラクティブネスの要素分解



入を大きく上回って巨額の所得赤字を計上してもよさそうなものである。ところが米国の所得収支は黒字なのである。

このパラドクスを解くカギは図5・6の中にある。資産蓄積度を示す棒グラフを見ると、確かに対内資産（＝対外負債）（149%）が対外資産（130%）より大きいことが分か

るが、一方、資産収益率の折れ線グラフを見ると、対外資産収益率は3.8%なのに対して対内資産（対外負債）収益率が2.6%と、1.2%の差があり、この平均収益率の差によって、所得収支の黒字を達成しているのである。米国に投資している外国の投資家は低い収益率に甘んじているが、米国の投資家は海外で高い収益率を達成しているといってもよい。

IV 日本の課題は アトラクティブネスの向上

1 求められる日本の アトラクティブネスの向上

ここまで、海外の活力を日本に取り込むという意味で、アグレッシブネスとアトラクティブネスの2面があることを見た。そして日本はアグレッシブネスの方がアトラクティブネスよりも高いが、G7諸国と比較すると、両指標ともに低い水準にある。そのため日本は両指標を高める努力をすべきであるが、より注力すべきはアトラクティブネスの向上だと考えられる。その理由は大きく3つ挙げられる。

まず、アグレッシブネスが自国の製品やサービスを海外に売り込む能力、アトラクティブネスが自らの投資環境の魅力を引き海外からの投資や企業を呼び込む能力である。よって、生産力に勢いのあるときは前者を中心に、国が成熟化し生産力が弱まれば後者に成長戦略を徐々にシフトしていくことは自然である。

次に冒頭に紹介した日本の対外純資産の状況である。過去23年間日本の対外純資産額は

世界最大を誇っているが、言い換えれば対外資産と対外負債の差が極めて大きいということで、これが多少縮小しても対外債務不履行などの問題を引き起こす心配はない。むしろ、膨大な対外純資産が不況時に円高を引き起こすというやっかいな傾向に対し、アトラクティブネスを高めて対外負債（＝対内資産）を増やすことでこの問題が多少なりとも緩和される可能性がある。

そして日本企業が直面する大きな課題が国内の人材不足ということである。日本再興戦略には、女性のさらなる活用や大学改革などを通じたグローバル人材の育成も重要アクションとして掲げられているが、アトラクティブネスの向上は2つの意味で人材面にも効果があると考えられる。直接的には、日本の魅力度を高めて優秀な人材を海外から呼び寄せるといった側面である。呼び寄せた外国の高度人材を通じて、これまで輸出が遅れていた製品・サービスについて海外市場での事業拡大を担ってもらえれば、アグレッシブネスの強化にもつながる。そして間接的には、より多くの外資系企業や外国人材が日本に来ることで、そういった外資系企業で働く日本人も増え、結果として外資系企業の文化や外国人の思考プロセスなどを吸収していくことができる。

2 アトラクティブネス向上のために 必要なこと

では、具体的にどうやって日本はアトラクティブネスを向上させるべきだろうか。図6において、日本はG7諸国内で対内資産収益率と対内資産蓄積度の両方が際立って低いことを見た。簡潔にいえば日本＝低収益なので対日投資もあまり伸びないことが対内資産蓄

積度が低い大きな要因となっているということであろう。

日本では2013年の日本再興戦略策定を受けて、ジェトロ（JETRO：日本貿易振興機構）内部に「対日投資促進本部」が設立され、14年2月から「対日直接投資に関する有識者懇談会」が開催されている。2014年4月21日付の「対日直接投資に関する有識者懇談会」報告書では、日本に進出済みの外資系企業から見た日本の課題として「低収益」と「高コスト」が指摘されている。具体的な政策提言として税制や雇用契約、コーポレートガバナンスに関する制度拡充などが示されているが、外資系企業に対して日本がどのような価値創造の場を提供するかという、根本的な視点に欠けている印象を受ける。確かに、制度の透明性や柔軟性を高めることは、既存の外資系企業に対しては明確なメリットをもたらすが、新規の外資系企業を呼び寄せるにはそれだけでは力不足ではないだろうか。以下2つの視点を追加したいと思う。

(1) 外資系企業に対する価値創造提案

1つ目は外資系企業に対する価値創造提案

である。有識者懇談会報告書で指摘されている「低収益」は対日直接投資の大きな課題ではあるが、何が原因で低収益になっているかを要因分解すべきであり、また収益性以外に日本が外資系企業に提供できる価値もある。そこでIESEビジネス・スクールのパンカジ・ゲマワット（Pankaj Ghemawat）教授が提唱しているADDING価値表を紹介しよう。これは企業が海外経営で求める価値創造の源泉を整理するフレームで、6つの要素からなっており、ADDINGはその頭文字を取ったものである。収益性については要素分解され、さらに収益性以外の価値も考慮されている。

このフレームは対日投資促進でも極めて強力なツールとして用いることができる。対象とする外資系企業に対して、異なる視点から日本がどのような価値創造の場を提供できるか、また日本に何が足りないかを整理することができるのである。表2に6つの価値要素（ADDING）と、対日投資促進という文脈で描けるシナリオの極めて簡易なイメージをまとめた。

日本はADDING価値表を用いて、外資系

表2 外資企業が日本進出で得られる価値創造シナリオ例（ADDING価値表）

	価値の要素	対日投資促進のシナリオ例
①	Adding Volume：販売量の増加	<ul style="list-style-type: none"> 日本市場で販売量を増やす 日本を拠点に周辺国での販売量を増やす
②	Decreasing Cost：コスト削減	<ul style="list-style-type: none"> 低い法人税率や優遇税制等でグローバルな実効税率を低減させる
③	Differentiation：差別化（＝自社の収益率向上）	<ul style="list-style-type: none"> 日本市場向けに商品開発をして投入する
④	Increasing Industry Attractiveness：産業の魅力度向上（＝産業全体の収益率向上）	<ul style="list-style-type: none"> ロールアップ戦略で日本にいる中小事業者を次々と買収、組織化して日本市場の収益率を高める 潜在的な日本の競合企業と合併会社を設立することで、不必要な価格競争を避ける
⑤	Normalizing Risk：リスクの平準化	<ul style="list-style-type: none"> 日本市場に進出することで売り上げや利益のグローバルなボラティリティ（変動性）を低減させる
⑥	Generating Knowledge：ナレッジ創出	<ul style="list-style-type: none"> 日本からトレンド発信されている分野において、日本で最先端情報を入手、自社商品開発に活かす

出所「価値の要素」はPankaj Ghemawat「Redefining Global Strategy」より。「対日投資促進のシナリオ例」は著者作成

企業に対して幅広く価値創造のシナリオを提示する必要がある。日本の場合、「①販売量の増加」だけで外資系企業にアピールするのは難しい。日本は規模で見ればそれなりに大きな市場を擁しているが、新興国と違って国内市場の大幅な拡大は期待できない。むしろパイが縮小しているとしたら、新たな外資系企業の進出は既存の国内企業からの猛反撃を受ける可能性も高く、それは外資系企業も予想しているだろう。

②～④は収益性に関する価値要素である。ある企業の収益性を高めるためには、(a) コストを削減する、(b) 自社商品の魅力高め顧客の支払い意思額を高める、(c) 合併などを通じて業界全体の収益率を高める、という3つの道筋がある。これは日本のような先進国でも十分に提供することができる。「②コスト削減」は、税制などの制度を通じて十分提供する余地がある。さらにこれは外資系企業だけでなく、既存の国内企業にもメリットをもたらす点もポイントである。

「③差別化」は自社商品の魅力を高めること、「④産業の魅力度向上」は産業全体の収益率を高めることであるが、企業あるいは産業ごとにシナリオが全く異なる戦略の領域である。

「④産業の魅力度向上」の例としては、中小企業が乱立している業界において同業他社を次々に買収して、オペレーションの効率化・共通化を通じたコストダウンと、競争相手を減らすことで産業全体の収益率を高めるやり方がある。これはロールアップ戦略と呼ばれ、成熟化した市場でも効果的である（米国の葬儀産業でロールアップ戦略を実行したサービス・コーポレーションなどの事例があ

る）。

「⑤リスクの平準化」は収益性とは別のボラティリティー（変動性）の視点である。仮にある外資系企業にとって、日本市場に参入することで世界的な売り上げ・利益、あるいは生産量の変動幅を小さくできるのであれば、これはその企業にとっての価値創造となり得る。また政治・経済リスクの高いアジアの国から日本へ地域本社移転を促すというような例もここに含まれる。

最後に「⑥ナレッジ創出」であるが、日本に進出することで得られたナレッジ（知識）が他国において価値を生み出すプロセスである。たとえば日本市場の情報発信力、他国への影響力を考えるといい。

このように、日本は幅広い視点から価値創造のシナリオを提示する必要がある。幅広い視点というのは2つの意味がある。前述の6つの価値要素を幅広く考慮すべきという意味と、日本市場だけでなくアジア市場において日本が提供できる価値という広い視点である。ただし、価値創造シナリオを提示するだけでは不十分である。ある外資系企業は、日本市場にロールアップ戦略による価値創造の余地が十分にあると判断し、中小企業の買収を試みたが、日本では不採算企業の延命措置的な制度や、家業へのこだわり、外資企業への警戒感といった文化的要因もあって、買収を拒む「ゾンビ企業」の壁に阻まれた。価値創造シナリオと、それを後押しするための制度的支援の両輪がうまく回る必要がある。

(2) 対日投資プロデューサー

ここで2つ目の視点が登場する。それは誰が両輪を回すのかという視点である。外資系

企業の視点から日本での価値創造シナリオを描くという車輪と、そのシナリオの日本経済に対する影響を考慮しながら適切な政策支援を提案・実施するという車輪は、立場や役割が全く違う。

一般的には、前者の役割を担っているのは各国の貿易投資促進機関や、進出支援をするコンサルティング・ファーム、投資銀行などである。後者の役割を担っているのはジェットロなど関連する政府機関であり、どちらかに両方を担ってもらうことは本質的には難しい。なぜなら前者はある特定企業の立場で考えていて、後者は国の立場で考えるからである（ただし、日本では両方をジェットロが担って誘致しているケースも多い）。そこで最後にこの両輪を結合し回していく車軸のような役割を果たす人材の必要性について論じた。

本稿ではそのような人材を仮に「対日投資プロデューサー」と呼ぶことにする。対日投資プロデューサーの主な役割は、①ADDING価値要素を用いたシナリオライティングと、②それを後押しする施策を必要に応じて政府に提案することで、ある意味両輪の役割を受け持っている。対日投資プロデューサーは、基本的には対日投資促進本部内にいるのいいが、必要に応じて外部機関（人材）も活用する。業界知識はあった方がいいが、むしろ幅広い業界での戦略知識（ロールアップ

戦略など）を持っていることが強みになる。外資系企業からの問い合わせを待って受け身の対応をするのではなく、仮説を構築して日本およびアジア事業に関心があると思われる潜在投資家にアプローチしなければならない。

各国の貿易投資促進機関との情報共有・連携も、対日投資プロデューサーの重要な役割である。日本に関心を持つ外資系企業の情報や課題を収集・分析し、さらに過去の対日投資の成功事例も分析することで仮説を構築できる。そしてターゲットとする産業や特定企業に対して提案するラフな価値創造シナリオを考え、日本政府（対日投資促進本部）にそれを提示する。日本の国益との関係性については対日投資促進本部が判断する。ターゲット産業・機能（例：本社部門、研究開発部門）、また場合によってはターゲット企業については、事前に政府が日本の国益も踏まえて指定するという必要も生じる。そして対日投資プロデューサーから提出された案について優先度を検討し、優先度が高い案件については政府が強力な支援をする、というイメージである。

著者

森 健（もりたけし）

野村マネジメント・スクール上級研究員

専門はグローバル事業環境分析、ビジネスカルチャー分析に基づく多国籍チーム運営

森林資源の活用状況と 持続可能な地域開発のあり方



植村哲士

CONTENTS

- I 変化が見られる日本の林業
- II 林業を取り巻く潜在リスク
- III 森林管理・林業で見られる新しい取り組み
- IV 多様な森林管理・林業のあり方を模索する時期に

要約

- 1 中山間地域をはじめとする人口減少地域の経済を活性化していくためには、国内に豊富にある森林資源を活用していくことが必要である。それにもかかわらず、日本の林業・森林経営については衰退、後退と論じられることが多く、具体的な活用法・成果について語られる機会は少ない。
- 2 近年、映画・書籍などで森林・林業が取り上げられており、若者の参入も増えつつある。直近の統計を見る限り、緑の雇用（明日の森林の担い手を育てる事業）、国産材の有効活用、国産材の輸出の促進などの林野庁の施策は一定程度の効果を生みつつある。一方で、日本の人口減少による住宅・紙パルプ市場の縮小や就業者数の減少などは今以て深刻な課題である。引き続き、人口減少に直面する地方の活性化を図るためには、今までの施策に加えて、さらに将来の潜在リスクを踏まえた追加的な森林・林業に関する施策を打っていく必要がある。
- 3 地域経済を活性化していくために必要な今後の施策としては、針葉樹以外の広葉樹や生薬原料など特用林産物（漆、キノコなど）の有効活用、人口減少社会において都市地域で増加する未利用地の産業用地化を含んだグリーンインフラ（社会基盤としての緑の活用）化、林業公社などに代わる所有と利用の分離を実現する新たな森林経営手法としての森林経営信託の活用などが考えられる。

I 変化が見られる日本の林業

衰退が指摘されて久しい日本の林業だが、2010年以降の統計を見ると、以前よりその状況がよくなっていることが分かる。森林蓄積が増加しているということもあるが、映画・書籍でも林業を扱った作品が登場するなど、ここにきて林業に脚光が当たってきているようにも見受けられる。住宅・公共施設での木造の増加、海外への木材輸出の増加、林業就業者減少の反転、バイオマス（有機物）発電の進展など、直近の状況変化について紹介する。

1 | 継続する森林蓄積の増加

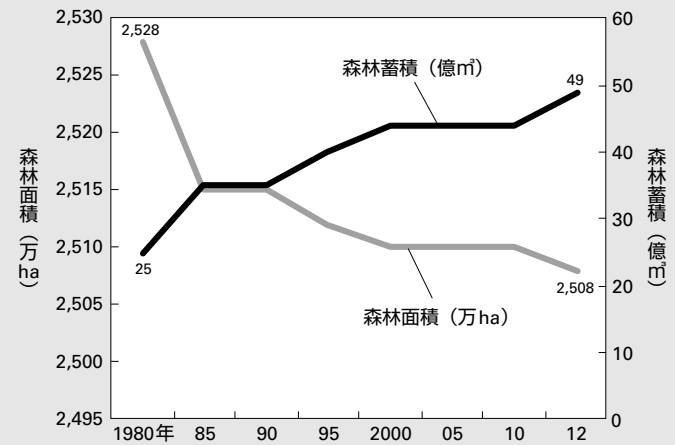
1980年から2012年までの32年間で日本の森林面積は20万ha減少したが、同時期に森林蓄積は24億 m^3 増加し、1980年の約2倍の蓄積量となっている（図1）。現行の成長曲線を用いる限り、年を経るに従って今後も緩やかに森林蓄積は増加すると予測される^{注1}。

2 | 再び脚光を浴びつつある林業

日本の林業は長年、木材価格の低迷、林業就業者の高齢化、不在山村地主の増加、人口減少による国内木材需要の減少など、多重苦にさらされてきた^{文献1, 2}。

しかし、近年では、こうした国内林業が映画・書籍などで肯定的に紹介されることが増えている。2014年公開、矢口史靖監督・脚本の映画『WOOD JOB!（ウッジョブ）～神去なあなあ日常～』^{文献3, 4}、若手林業就業者に焦点を当てた書籍『林業男子 いまの森、100年先の森』^{文献5}などが代表例である。これらの映画・書籍では、林業の持つ世代間での

図1 森林面積および森林蓄積の推移



出所) 林野庁業務資料

表1 全国の林業女子会（2013年7月時点）

団体名	設立年	人数	参加者の所属
@京都	2010年7月	約30人	学生、一般企業、森林組合、行政職員、建築士、バイオマス関連企業
@静岡	2011年6月	17人	林業家、木工作家、会社員、行政職員、主婦など
@岐阜	2011年8月	10人	森林組合職員、製材所職員、行政職員など
@東京	2011年9月	38人	学生、一般企業、森林組合、行政職員、学校職員など
@栃木	2012年1月	15人	学生
@愛媛	2012年10月	5人	学生、学校職員など
@石川	2013年2月	7人	主婦、パート、保育士、家事手伝いなど
@長崎	2013年6月	11人	学生、一般企業、行政職員、NPO法人職員など
@兵庫	2013年	6人	学生、一般企業、行政職員など
@新潟	2014年	—	—
@みえ	2014年	8人	—
@山口	2014年	10人	—

出所) 各林業女子会ウェブサイトなどより作成

継承性や、若者が林業に魅力を感じ新規参入している例が紹介されている。

この背景には、2000年以降に政策として導入された「緑の雇用」によって若者の林業への就業機会が増加しただけでなく、そうした

表2 2011年・2012年度の林業女子会@静岡の活動

時期	企画	メンバー以外の参加者数
2011年6月	女性林業家が語る山の仕事	11人
2011年7月	木作家と一緒に作る爪楊枝を作りましょ	13人
2011年8月	林業女子が考える理想の木の家	9人
2011年9月	どこから来たの?かわいいCaféの木の机	9人
2011年12月	林業女子 弾丸ツアー (山～原木市場～製材所～家)	3人
2012年2月	KINONENOコンサート～MUSIC×林業	72人
2012年6月	木こり女子と作る森色コースター ～Café×林業～	14人
2012年8月	林業女子のマチナカstudy ～森の香りと林業白書～	10人
2012年10月	川が作る木のグラデーション ～デザイン×林業～	10人
2012年12月	林業弾丸ツアー 2012	7人
2013年2月	KINONENOコンサート～音楽×林業～	11人
2013年6月	きこり女子と作る小枝の箸置き	15人
2013年8月	kalan colon summer fes	—
2013年11月	林業女子のマチナカstudy～静岡×林業～	—
2014年6月	珈琲屋さんで作る森のスプーン	15人
2014年11月	天竜山林見学会 with (有) アマノ	10人

出所) 参考文献11および林業女子会@静岡のウェブサイト
(http://www.fgshizuoka.com/events_ver2.html) より作成

政府が主導する形にとらわれずに、若者が自発的に林業に取り組むさまざまな例が登場してきたことが挙げられる。そうした取り組みとしては『東京チェーンソーズ』、『トビムシ』、『林業女子会』が有名である(前ページの表1)文献6、7、8、9。

ここでは、一例として『林業女子会』を紹介する。この活動は、女子ならではの視点から、植林から皆伐に至る従来の林業とは異なった面に光を当てている。たとえば、木材を使ったアクセサリやコースター、ストラップなどを手づくりし、オシャレでかわいい雰囲気的空間で林業や木材製品を紹介すること

によって森林・林業の新たな一面を紹介している文献10。また、林業女子会@静岡では「林業×○○原文ママ」の活動を進めており「木と暮らしをつなぐ」というテーマで「木のストーリー(木がどこから来たのか)を知る人」を増やす活動を行っている文献11。さらに、林業女子会@京都ではフリーペーパー『fg』注2の発刊文献12を行い、林業の情報を一般の人に気軽に伝える活動を行っている。

こうした、若者や女性たちによる活動は、林業や森林、木材利用の魅力を一般の市民に広めるための情報発信や体験の場を提供する活動となっており、従来の男性主導、木材利用中心の林業とは違った観点から森林・林業の魅力が発信されるようになりつつある(表2)。

後述するように、実際の林業の現状は引き続き多くの課題に直面しているが、少なくとも一部の若者から就業の対象となる産業と認知されつつあること、映画・書籍など若者が目にする機会の多いメディアで林業について肯定的に表現されていることに関しては、林業にとって追い風になっているといえる。

3 | 林業就業者数の下げ止まり

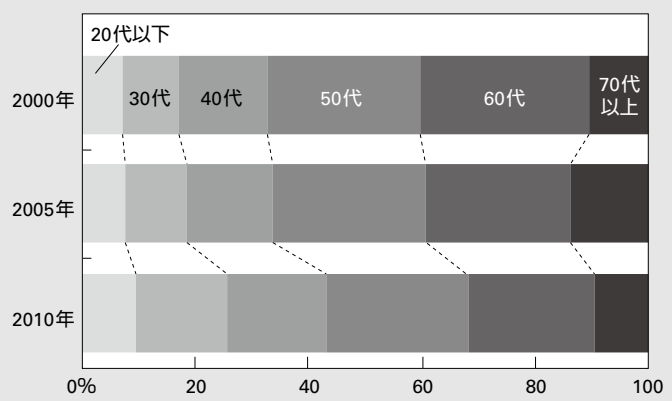
映画や書籍、また、若者や女性たちによる活動といった社会変化を反映して、1980年以降、長年にわたって減少してきた林業就業者数は、2005年頃を底に減少が止まりつつある(図2)。2005年から10年にかけて若者の新規参入の増加により、特に20代以下、30代、40代の就業者比率が増加している。この結果、就業者数の減少だけでなく、高齢化が問題視されてきた林業就業者の年齢構成も、徐々に若返りが見られている(図3)。

図2 林業就業者数の推移



出所) 厚生労働省「労働力調査」各年版

図3 林業就業者数の年齢構成の変化



出所) 総務省「国勢調査」平成12年、平成17年、平成22年版

4 | 林業を取り巻く事業環境

(1) 木造住宅着工数の復活

木材に対する主たる消費・需要源である住宅着工数は、1995年以降、2007年、09年と段階的に減少してきたが、09年以降は増加に転じ、13年度には住宅着工数は98.7万戸にまで回復している。

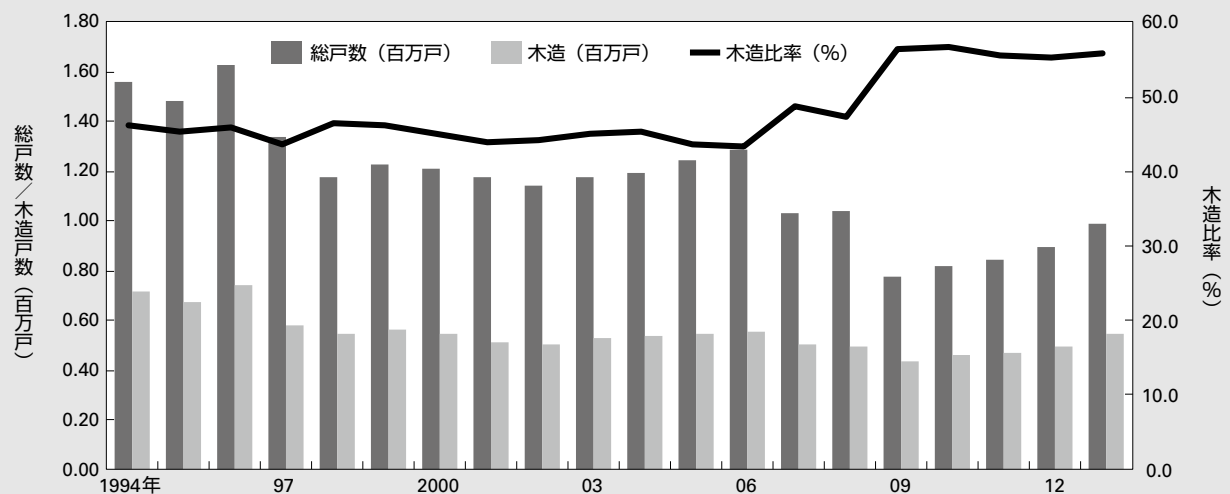
木造住宅着工数も2009年以降は増加し、13年度には55万戸を超えている。新築住宅着工数に占める木造比率も増大し、2006年度まで40%台だったものが55%を超えるようになった

ている (図4)。

(2) 公共用建物への利用増加

住宅だけでなく、公共施設に関しても木材需要は増加している。これは、「公共建築物等における木材の利用の促進に関する法律」(平成22年法律第36号) 第7条第7項に基づき、農林水産省・国土交通省において、「公共建築物における木材の利用の促進に関する基本方針」(平成22年10月4日農林水産省、国土交通省告示第3号) が出され、公共

図4 住宅着工戸数と木造新設住宅着工戸数の推移



出所) 国土交通省「建築着工統計調査」各年度版より作成

図5 公共施設における木材利用の状況

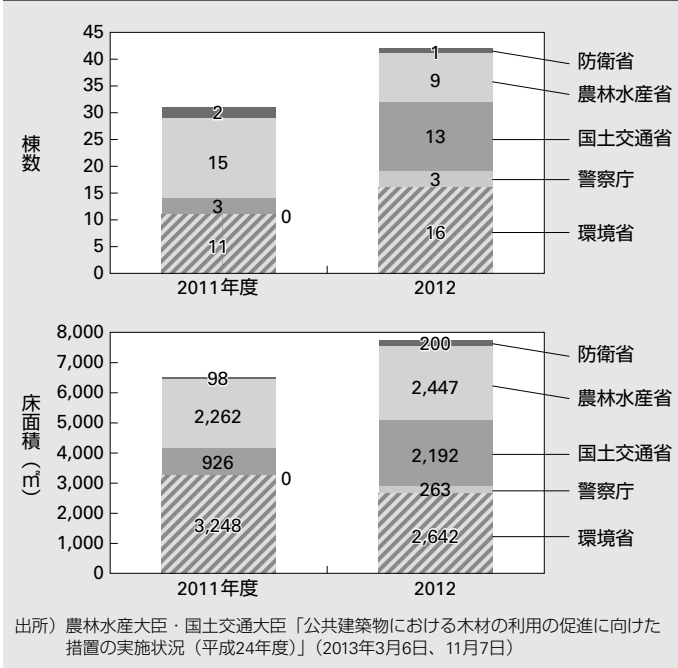


表3 2012年度に国が木造で整備を行った公共建築物

省庁名	用途	棟数	合計延べ面積 (㎡)
警察庁	事務庁舎	1	127
	訓練施設	2	136
農林水産省	森林事務所	6	1,449
	職員宿舎	2	965
	倉庫	1	33
国土交通省	事務庁舎	2	932
	公園施設(旧民家移築)	4	344
	車庫	1	188
	作業施設、トイレ	6	728
環境省	事務庁舎	1	176
	公園施設(ビジターセンター、炊事施設、休憩所)	8	1,829
	保護関連施設(研究施設、一時収容施設)	2	460
	職員宿舎	1	61
	トイレ	4	116
防衛省	倉庫	1	200
合計		42	7,744

注) 国が整備する公共建築物のうち、木造化(構造耐力上主要な部分である壁、柱、梁、けた、小屋組みなどの全部または一部に木材を利用すること)したもので2012年度に完成したもの。

出所) 農林水産大臣・国土交通大臣「公共建築物における木材の利用の促進に向けた措置の実施状況(平成24年度)」(2013年11月7日)

施設における木材利用が推進されているからである。

実際に2011年度から12年度にかけて件数で11件、面積で1000㎡以上の増加が見られている(図5、表3)。世論調査においても、木材利用が望ましい公共施設として学校施設、福祉施設などが上位にきている(図6)。資源の地産地消や公共施設などの持続可能な整備の観点からも、公共施設の木材利用の推進が期待される。

(3) 木材輸出の増加

財務省の貿易統計によると、木材の輸出額は2008年をピークに12年までは減少傾向にあったが、12年から13年にかけて一気に20億円以上も増加している(図7)。この主たる要因は為替の変化(2012年4月の終値平均79.78円から13年4月の終値平均97.41円へ約20%上昇)であるが、国別で見ると中国向けの輸出額が倍増しており(図8)、この中国向けの輸出額の増加は為替を考慮しても著しい伸びである。

この背景として、米国の住宅建設がリーマン・ショック前の水準に戻り、北米、ロシアなどの材木が米国市場に流れ込み、中国、台湾で材木不足が生じているとの指摘がある^{文献13}。

中国向けの主要輸出品目の数量データを見たところ、スギ丸太(針葉樹丸太)が増加している(62ページの図9)。また、2014年度に入っても、スギ丸太に関して中国向け輸出は増加しているとの報道もある^{文献14}。これらから、当面は中国向けの木材輸出が増加する傾向は続くと考えられる。

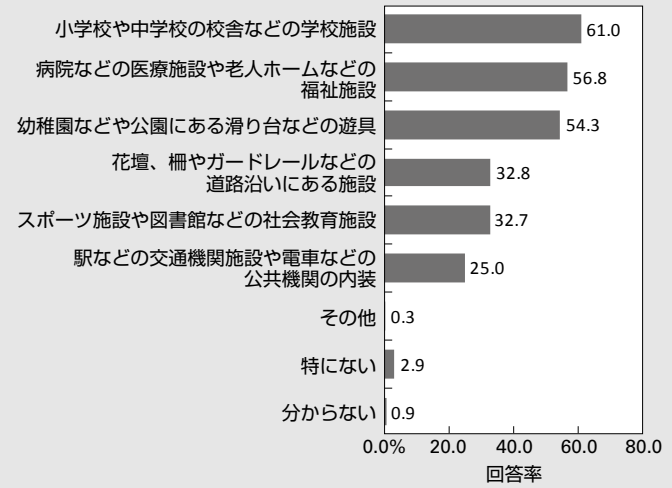
(4) 高性能林業機械の普及

林業の生産性を上げるための高性能林業機械の導入台数も順調に増加している。

高性能林業機械の導入の課題は機械の稼働率であるが、高性能林業機械をレンタルすることで稼働率を向上させる動きが見られる文献¹⁵。この理由として、レンタルにすることで不稼働時の機械損料を負担せずに済むことがある（次ページの図10）。

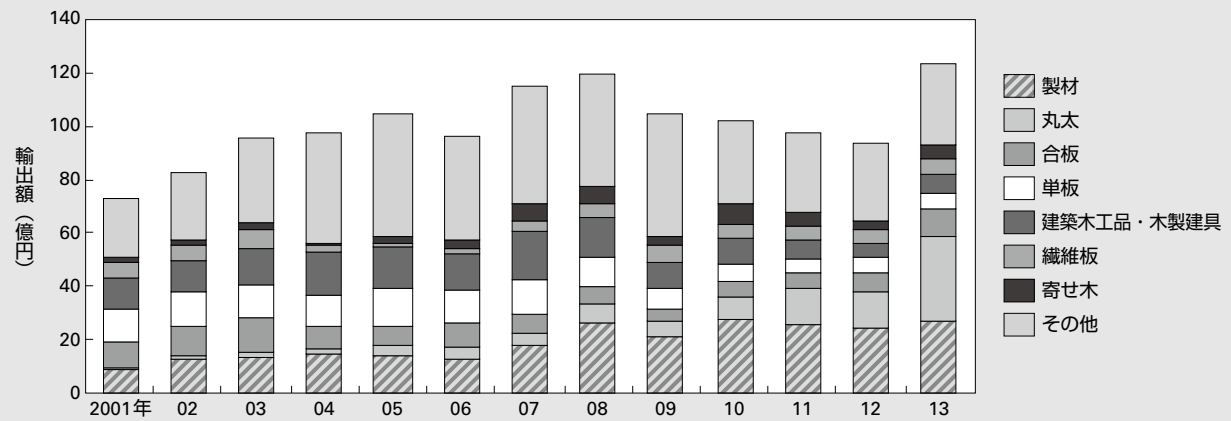
2009年時点で、高性能林業機械のレンタル依存度は19%程度と見られているが、建機のレンタル依存度が70%を超える文献¹⁵ことを考えると、高性能林業機械のレンタル依存度

図6 木材利用が望ましい公共施設について



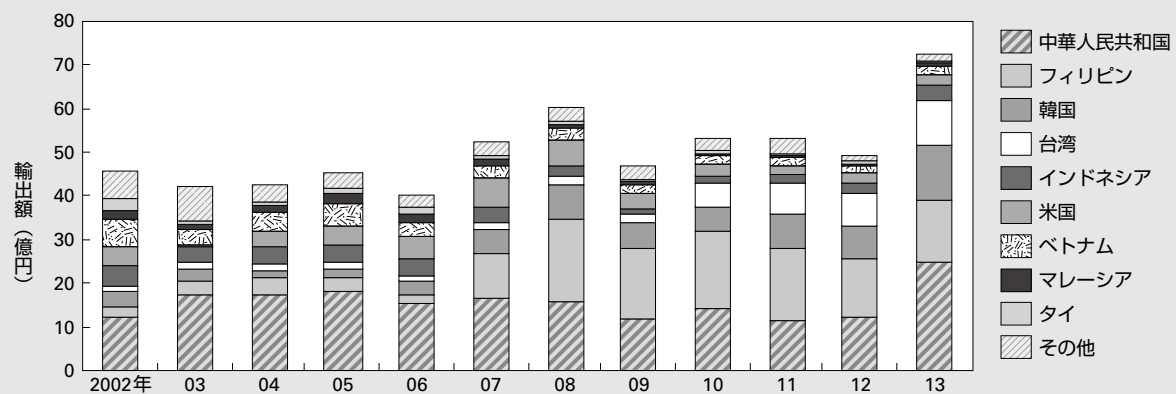
出所) 内閣府「森林と生活に関する世論調査」(2011年12月調査)

図7 品目別木材輸出額の推移



出所) 財務省「貿易統計」各年版

図8 国別の木材輸出額^{注3}



出所) 財務省「貿易統計」各年版

図9 中国向け輸出量が多い木材別輸出量推移

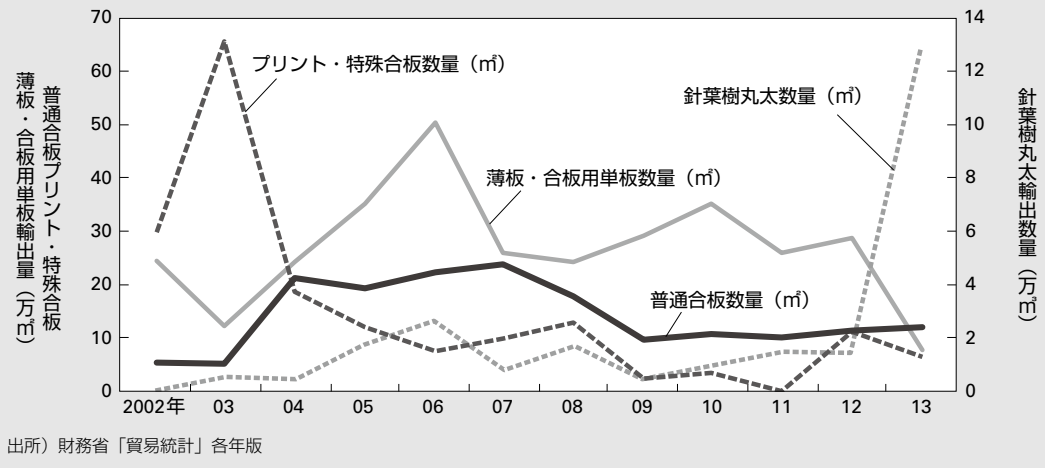
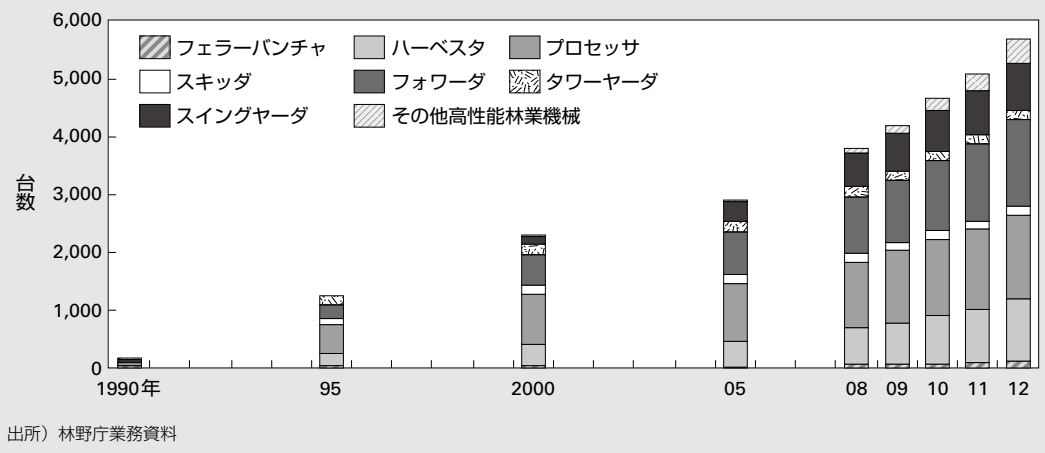


図10 高性能林業機械の普及状況



は、まだまだ上昇する可能性が高い。さらに、レンタル事業者はメーカーにとっては大口ユーザーになるため、レンタル企業がユーザーから集めた使い勝手に対する意見や、頻繁に故障が発生する箇所の改善要求などが機械の開発により反映されやすくなる^{文献15}。

これらの高性能林業機械の性能の向上、使い勝手の向上、資金的な面からの障壁の低下により、さらに高性能林業機械の利用が促進され、結果として林業の生産性全体が改善されることが期待できる。

(5) 木質バイオマス発電の進展

太陽光発電設備については電力会社から系統への接続拒否が報道されているが、バイオマス発電は安定電源になり得るため、今後も一定程度は開発が続くことが期待される。

木質バイオマス発電については、2011年の「電気事業者による再生可能エネルギー電気の調達に関する特別措置法（再生可能エネルギー特別措置法）」の導入によって、それまでの「電気事業者による新エネルギー等の利用に関する特別措置法（RPS法）」の時代と

は、その性格を大きく変えたと指摘されている文献¹⁶。

RPS法の下では、木質バイオマス発電の燃料は①製紙業や電気業による石炭や廃プラ、木質系破棄物の混焼利用、②廃棄物処理業による建築廃材利用、③製材加工業などによる製材廃材利用が中心であり、間伐材や未利用材の活用に注目されることはなかった。それが、2011年の再生可能エネルギー特別措置法によって、未利用材をバイオマス発電燃料として用いるようになった文献¹⁶。

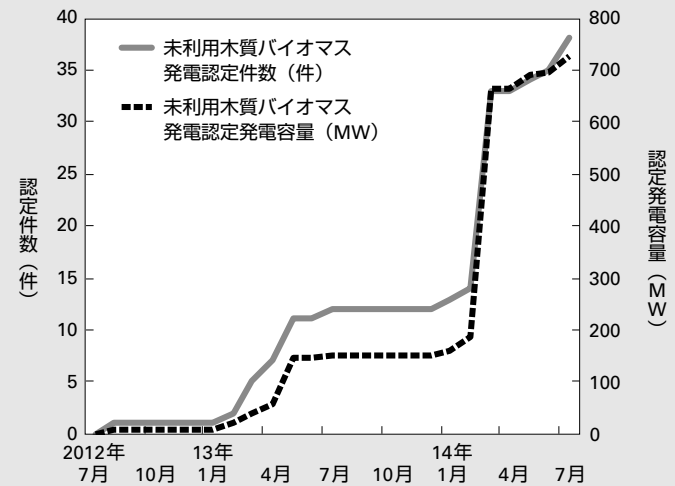
2014年7月時点で、未利用木質バイオマスを燃料として用いる発電設備は、RPS法で認定された発電設備の再認定も含めて全国で38件、727MW（メガワット）に達している（図11）。

しかし、バイオマス発電向けの未利用木質バイオマスを山から安定的に集材することについては、特にコスト面が課題として指摘されている文献¹⁶。合板や建設用材の伐出と合わせて未利用材を集材してくるなどのコスト削減策が提案されているが、引き続き検討を要する課題である。

5 | 一時期の低迷を脱したかに見える日本の林業

以上のように、2010年以降の林業を取り巻く事業環境は、2010年以前に危惧されてきたほどの深刻な状況からは脱したように見える。これは、林野庁の一連の政策が一定の効果を生んでいるからとも考えられるが、一方で、FIT（固定価格買取制度）のような新制度の導入、北米の住宅市場活況・円安による中国・台湾向け輸出の増大など、外部要因で瞬間的に追い風が吹いている要因もあると考

図 11 未利用木質バイオマス発電認定件数・発電容量推移



出所) 資源エネルギー庁「固定価格買取制度ウェブサイト」より作成

えられる。

こうした外部要因がこれからも林業の拡大を後押しする要因として継続するかどうか不透明だとすれば、そこに日本の林業を取り巻く潜在リスクがあるといえるだろう。

II 林業を取り巻く潜在リスク

スギ・ヒノキの標準伐期は40年から50年であるため、特に皆伐後の再植林を考える際には40～50年後の長期の市場動向などについて見通しを持つことが必要である。しかし現実には、40～50年先の長期の木材需要を見通すことはできない。

ここでは、スギ・ヒノキの主な用途である住宅着工数の動向、紙パルプ需要の動向、林業就業者数の動向などを中心に、こうした林業を取り巻く潜在リスクについて整理する。

1 | 住宅市場の縮小リスク

59ページの図4で見たように、住宅着工数

は1990年代以降、緩やかに減少してきたが、2009年以降に再び増加し始め13年は消費税増税前の駆け込み需要もあり、08年以来となる100万戸近くの着工数が見られた。

木造住宅比率は、2008年まで大きく変化していなかったが、09年以降は上昇し、13年で55.8%に達して安定している。

住宅着工戸数全体は2025年には62万戸に縮

小すると予測されており、13年度の木造比率が維持されることを前提にすると、木造住宅着工戸数は、25年には35万戸まで減少することになる(図12)。これは、2013年度の60%強の水準であり、比例してスギ・ヒノキの建材需要も減少することが予想される。

2 | 紙パルプ需要の減少

紙パルプの需要は2000年代前半をピークに頭打ちになっており、08年のリーマン・ショックを境に大きく落ち込んでいる。一方で、国産材紙パルプの消費量は2009年を底に再び増加しており、13年度で980万 m^3 /年になっている(図13)。

紙パルプの需要は、以前はGDPと相関が強かったが、紙の消費構造の変化のため現在は必ずしもそうではない。そこで、ここでは1人当たり紙パルプ消費量を2013年度と変わらないものと仮定し、30年頃までの紙パルプ消費量を推計した。

この仮定の下では、2030年頃までは人口が緩やかに減少するため、国産材紙パルプも980万 m^3 /年から900万 m^3 /年まで約1割減少す

図12 新設住宅着工数の将来予測

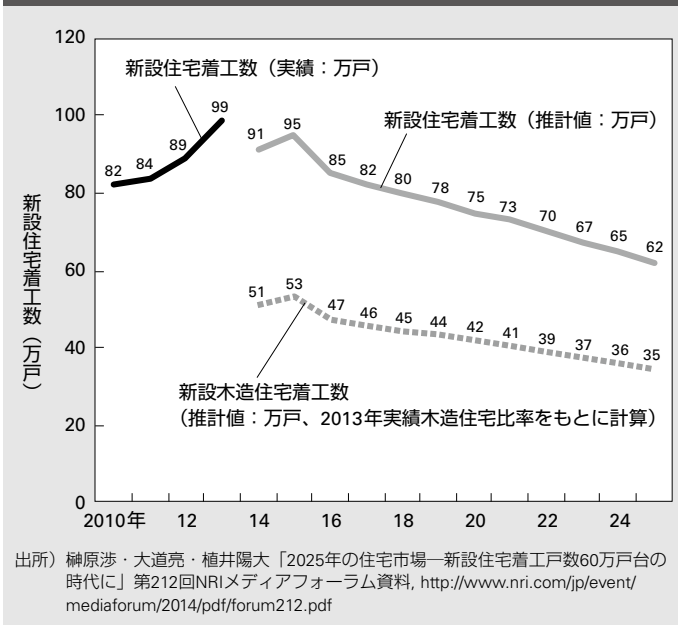
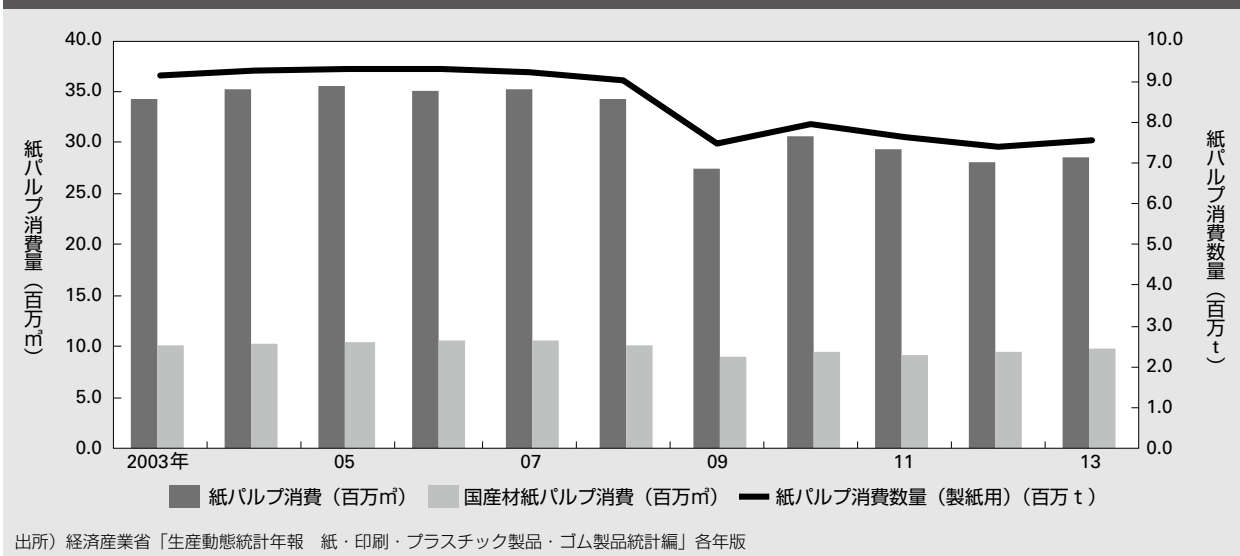


図13 紙パルプ消費量の推移^{注4}



ると予測される（図14）。

なお、この推計では国産材紙パルプ比率は変わらないものとしているが、実際には2010年から2013年にかけて国産材紙パルプ利用比率は微増している。今後もこの傾向が続き、国産材紙パルプ利用比率が現状より3%程度増え、37~38%になれば、国産材紙パルプ消費量は2013年度の水準を維持することにな

る。そのため、紙パルプにおいても国産材の利用促進を図っていくことは重要である。

3 | 価格低迷リスク

木材輸出が増加し始め、バイオマス利用が増えつつあるものの、木材価格は大幅に上昇しているわけではない。スギは、2009年から11年にかけて1400円/m³ほど上昇している

図 14 国産材紙パルプ消費量の推計

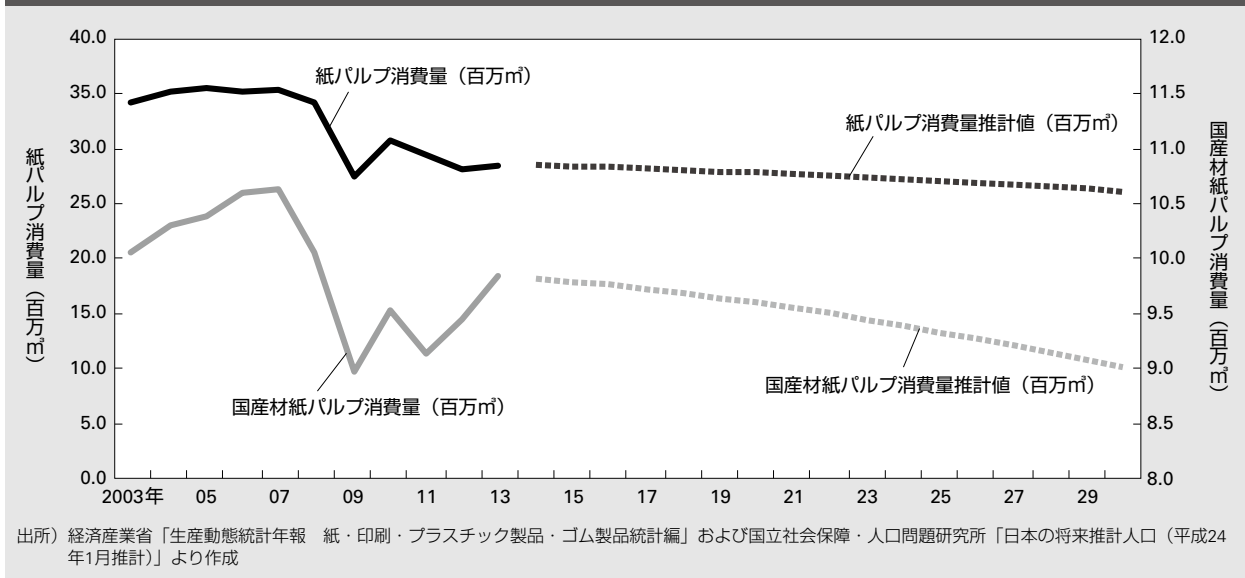
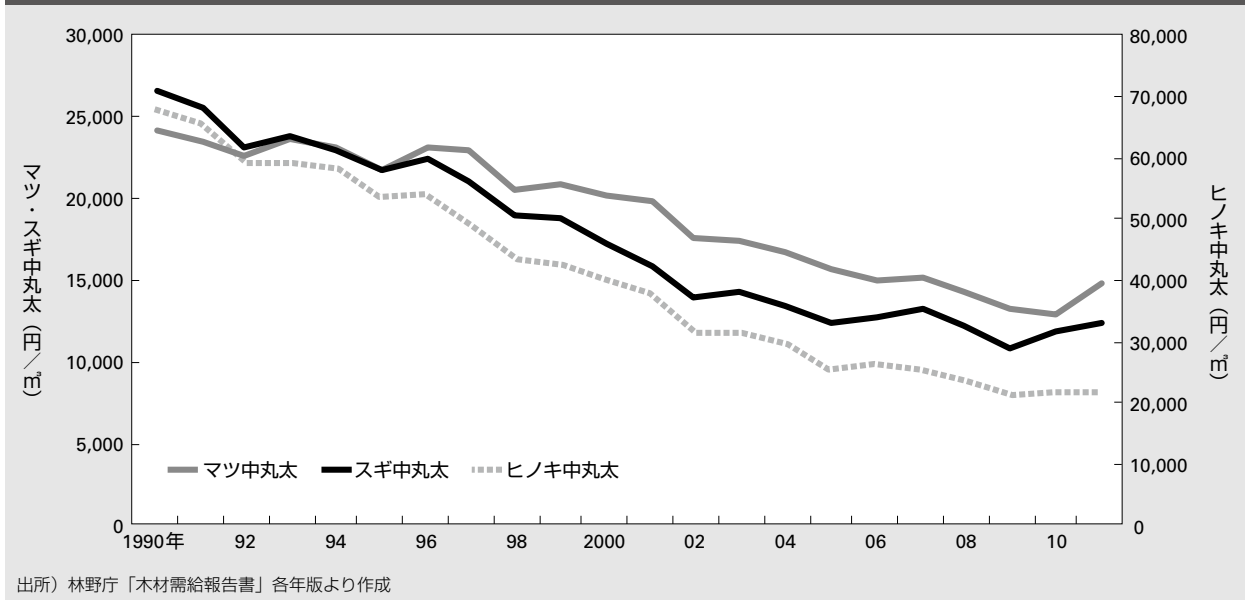


図 15 マツ・スギ・ヒノキ中丸太素材価格推移



が、底値から回復した程度水準である。マツ、ヒノキも多少の価格変動は見られるが、いずれも直近の低迷した価格水準を抜け出してない（図15）。

今後、森林は年数が経つにつれ成熟し、木材全体の体積を示す森林蓄積量は増加する。引き続き、供給能力過多の状況が続く。木材

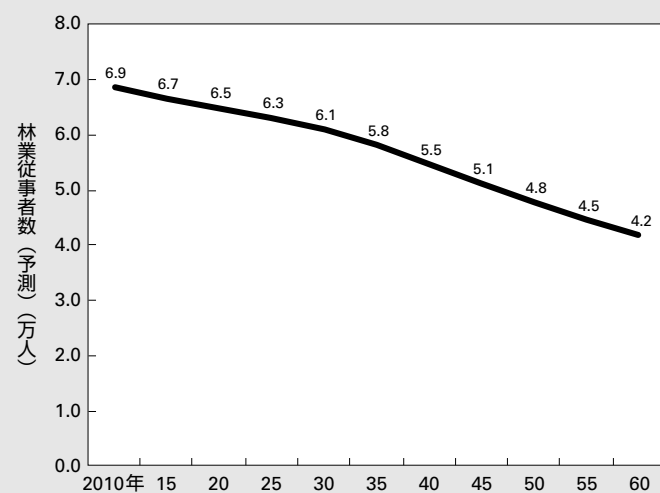
輸出やバイオマス発電などでよほどの大規模な需要増が生じないかぎり、木材価格は今後も低迷する可能性が高い。

4 | 労働力不足のリスク

日本では、既に総人口が減少し始めており、生産年齢人口の減少は総人口の減少よりも早期に顕在化する問題である。確かに、林業就業者は直近で増加しているが、2010年時点の15歳以上人口における産業分担率が維持された場合に、総人口減少に伴いどの程度林業就業者が減少するのかについて推計したものが図16である。この推計の結果、林業就業者は2040年で10年比1.5万人（10年比20%）の減少、60年で同2.7万人（同39%）の減少となる。

今後、林業就業者数を増加させるためには、産業間の職業選択において労働者が林業を選択しやすくする必要がある。引き続き、高性能林業機械の導入の推進、木材需要の開拓などを通じて、産業としての魅力度を上げていく必要がある。

図 16 就業者数の産業別構成比率が変わらない場合の林業従事者数の将来予測



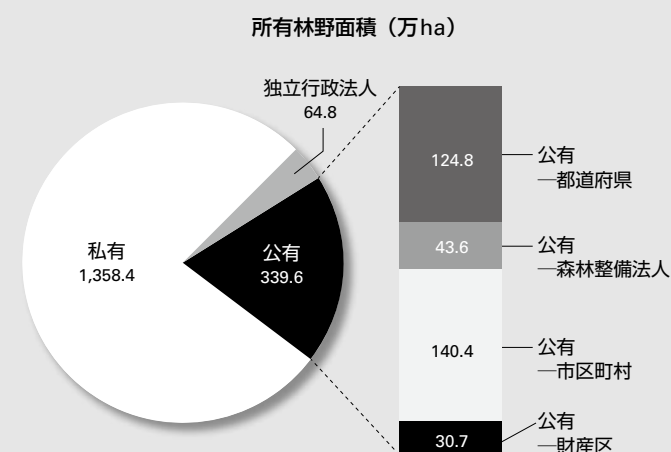
注) 2010年の5歳年齢階級別総人口に対する林業従業者比率を2015年以降の5歳年齢階級別推計人口に乗じて計算
出所) 総務省「国勢調査（平成22年度）」および国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）」より作成

5 | 森林整備公社の破たんリスク

2007年の岩手県、大分県での林業公社の解散以降、森林整備公社（森林整備法人）の破たんが問題視されてきている。森林整備法人の所有する森林面積は、全国で43.6万ha（2.5%）を占めているが（図17）、もともと民間では森林整備ができない奥地で分取林契約⁵を活用しながら森林整備を行うために設立されたものである。

設立時には、①拡大造林の推進、②地域振興（雇用の創出、地域経済の活性化）、③所有と経営の分離、④公庫資金の活用、⑤その

図 17 所有林野形態別林野面積



注) 小数第2位で四捨五入をしたため合計の数値に差異がある
出所) 農林水産省「2010年世界農林業センサス」より作成

他（びわ湖公社などが水源涵養・災害防止を目的にしているが極めて限定的である）を目的としていたが、木材価格の低下後に役割が失われた後も、a.自治体を担保とした信用膨張、b.事業と経営の分離（公社自ら造林をやめることができない）、c.出資の間接的意図と「たかり^{原文ママ}」の構造、d.ノーチェック状態の無責任経営により、公社は存続し続けたとの指摘がある^{文献17}。

林野庁も2009年に「林業公社の経営対策等に関する検討会」を開催し、林業公社を廃止する場合の措置として第三セクター改革推進債の活用などを打ち出した^{文献18}。この結果、2010年以降で11の公社が、解散、合併、民事再生、特定調停などの破たん処理を行っている（次ページの表4）。

これらの破たん処理は、公社を解散し都道府県事業に吸収するとともに、長期的に採算が合わない地域の分取林契約の解約、採算が合う地域の林業のコスト削減などが基本になる。このような実情をみると、民間では採算が合わなかった森林整備を推進するという公社設立当初の政策意図はすでに実態を失ってしまったといえる。

2013年4月現在で31都道府県に33の林業公社が設置されている^{文献19}が、今後、各林業公社の経営状況次第では同様の経営改革が行われ、不採算な森林整備から公的主体が撤収することになる。

この結果、現在の森林のうち、森林公社が経営して人工林として施業対象になる面積が減少するとともに、公共事業として行われてきた間伐などからの木材の供給が減少することが予想される。

表4 林業公社の破たん事例

時期	林業公社等名	主な動き
2010年4月	(社) かながわ森林づくり公社	公社解散
2011年1月	(社) 長崎県林業公社	両林業公社の合併
	(社) 対馬林業公社	
2011年3月	(社) 滋賀県造林公社	特定調停成立
2012年3月	(財) びわ湖造林公社	両公社の合併
2011年4月	(社) 群馬県林業公社	「民事再生法」の適用申請
2011年10月		再生計画認可
2013年2月	(社) 愛知県農林公社	「民事再生法」の適用申請
2013年8月		再生計画認可
2013年4月	(社) 青い森農林振興公社	公社解散
2013年4月	(社) 栃木県森林整備公社	公社解散
2013年6月	(財) 広島県農林振興センター	「民事再生法」の適用申請
2013年10月	(社) 宮城県林業公社	特定調停成立

出所) 林野庁編「森林白書(平成26年版)」

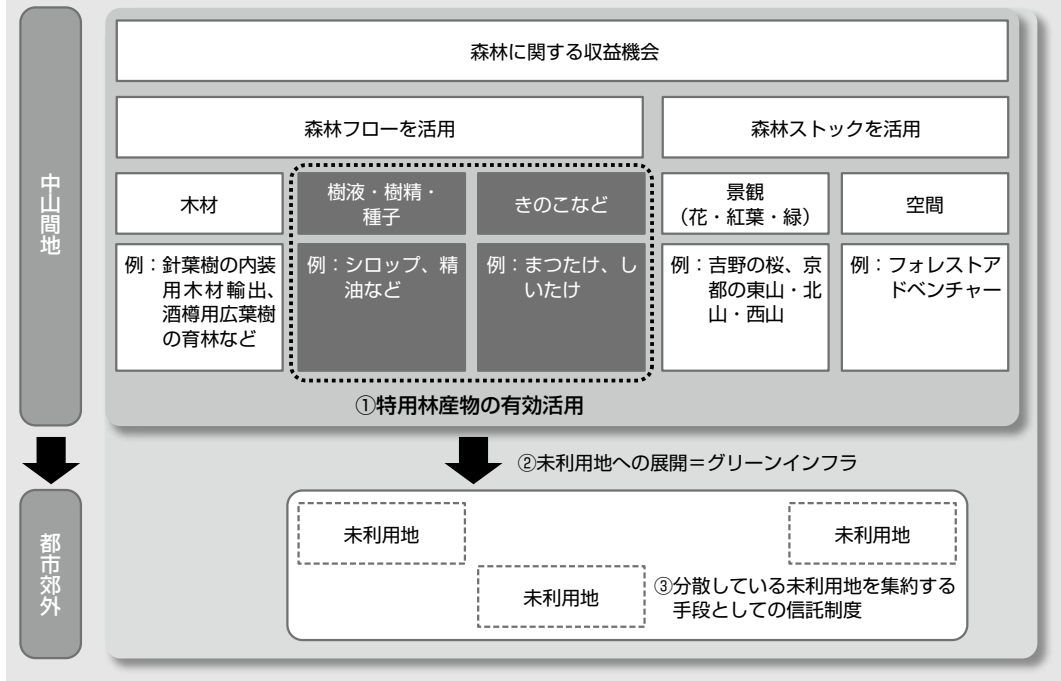
6 | 依然として残る森林経営の潜在リスク

日本の林業は、一時期の低迷を脱したかに感じさせる明るい材料も見られるようになっている。しかし、住宅着工数の動向、紙パルプ需要の動向、林業就業者数の動向などを見ると、林業低迷の構造要因は本質的に何ら変わっておらず、今後も引き続き相当の政策・森林経営努力を継続する必要があると考えられる。

これまで、日本の森林経営の課題は、基本的にスギ・ヒノキを中心とした針葉樹を中心としたものであった。今後は、広葉樹に関してや、木材の伐出を想定しない林業を志向するなど、視野を拡大することで日本の森林・林業が直面している課題の解決を考えていかなければならない。

そこで、次に、スギ・ヒノキの針葉樹によ

図 18 森林管理・林業で見られる新しい取り組み



る従来型林業とは異なる新しい動きについて見てみる。

Ⅲ 森林管理・林業で見られる新しい取り組み

スギ・ヒノキなどの針葉樹の用材活用以外の森林経営としては、秩父市のカエデ樹液の活用、会津漆の活用など、特用林産物と呼ばれるさまざまな森の恵みを活用する試みが始まっている。

また、従来は中山間地域で行われてきた林業を、人口減少都市を中心に都市林業として展開しようという動きも見られる。街路樹や公園緑地、防火帯という従来の都市型の緑のネットワーク形成だけでなく、未利用地の緑化による景観の改善、都市内水氾濫対策などにより、高度な機能を都市内森林に期待する動きで、グリーンインフラストラクチャー

(グリーンインフラ)として知られつつある。

さらに、手入れの行き届いていない森林や都市郊外での未利用地が散発的に発生するために、それらを集約するための信託制度など、制度面からも新しい試みが始まっている(図18)。

1 | スギ・ヒノキ以外の特用林産物の活用

従来型の林業とは異なる取り組みの例として、秩父のカエデ樹液の活用など特用林産物の活用や森林空間の活用(フォレストアドベンチャーなどレジャー施設による空間活用)の事例を挙げることができる^{文献2}。ほかにも、石川県の「くさのね」が白峰産業と協力し、薬用種の原料になるクロモジ、生薬(厚朴)原料になるホオノキの樹皮を活用する例など、こうした動きは近年、拡大しつつある^{文献20}。

特用林産物については、山村で継承されてきた、その活用の知恵や知識が、世代交代や林業の衰退に伴い失われつつある。日本の山林には多様な樹種が本来は自生でき、それらの皮、樹液、幹は、生薬、食材、用材など、さまざまな用途に活用することが可能である。これらの祖先からの自然資源活用の知恵をうまく後の世代に継承していくことが必要である。

しかし、特用林産物の活用といっても、それが天然資源をそのまま収穫するだけにとどまる限り、供給の安定性が確保できず、産業として確立することは難しい。このため、人工林としての資源管理が必要となる。その点、多くの特用林産物が含まれる広葉樹の施業方法は、現時点で十分に確立されていないのが実情である。

さらに、採取人の高齢化、価格の相対的高さなどにより、中国産などの輸入品に押され気味で、国産の特用林産物の活用は減少しており、特用林産物に関する国内の流通・物流も徐々に弱体化している。

今後、特用林産物の活用を推進していくためには、栽培方法・流通方法、用途の拡大など、バリューチェーン（価値活動・連鎖）全体にわたって、先人の知見を継承し、人工林としての資源化の試みや弱体化した流通の再生などを行い、特用林産物の再度の産業化を果たすことが必要となっている。

2 | 森林・林業の場の都市地域への拡大

日本では、森林には従来から公益的価値があるとみなされており、水源涵養保安林をはじめとして全国で17種類の保安林が指定されている。水源涵養機能はダム、土砂流出防備

機能は砂防ダムのように、森林の機能は物理的なインフラストラクチャー（基盤施設）と同種のものとして理解されてきた。

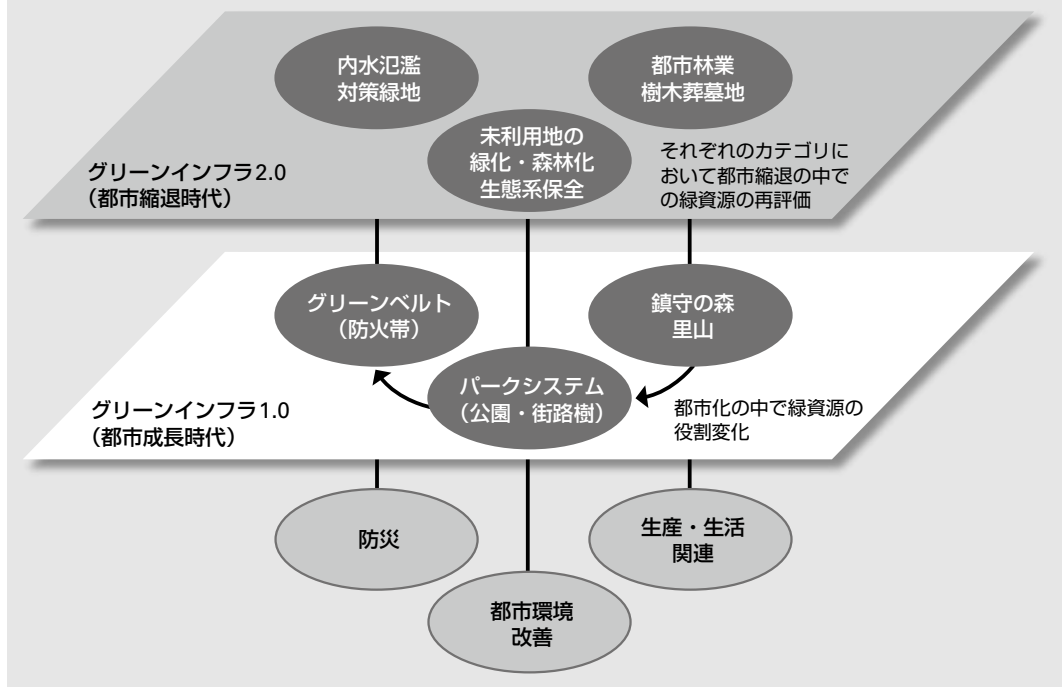
もともとわが国では、里山、鎮守の森の形で都市やその近郊にも緑資源が存在していたが、都市の発展に伴い、都市公園や街路樹などのパークシステムや緑のネットワークとして整備が開始され、特に防災の観点から防火帯などの緑地の整備が行われてきた^{文献21}。近年、欧米発で森林や樹木・緑地を都市や地域のインフラストラクチャーのひとつとして捉える動きが出てきて「グリーンインフラストラクチャー」と呼ばれているが、日本において繰り返し議論されてきた緑のネットワーク整備をさらに拡大したものと考えてよい（図19）。

このグリーンインフラストラクチャーは必ずしも中山間地域の森林を指すものではなく、都市の緑地も対象とし、緑地の持つ洪水防止、生態系保全などさまざまな公益的機能を、空間を利用していく中で明確にインフラとして位置付ける考え方である。

わが国の場合、グリーンインフラの整備は、日本が直面している人口減少と都市縮退の過程で生じる未利用地の緑化や有効活用という観点から考えていくこともできる。また、こうしたグリーンインフラは都市環境の改善、生態系の保全、防災の観点からだけではなく、都市近郊の生産の場としても重要な役割を担うものと考えられる。

そうしたグリーンインフラ整備の好例として、人口減少で有名なデトロイトの、Hantz Farms^{注6}による都市内未利用地の緑化プロジェクトを挙げることができる。これは1500区画、合計140エーカー以上の市の所有する都

図 19 グリーンインフラ概念の発展



市内の未利用地を購入し、50軒の放棄不動産を除却し、カエデやカシなど1万5000本を植樹する計画である^{※7}。

日本でも、大都市圏郊外の駅から遠い斜面の住宅団地などでは今後、人口減少が急速に進むことが予想される。そのような地域では、デトロイトでのプロジェクトのように、未利用地などを緑地に用途転換するとともに、住宅の内装材の生産、樹液、生薬原料の生産の場とした都市林業を構想していく時代になりつつある。

高度成長期以来の都市整備における鎮守の森や里山を保全し、都市公園や防火帯として緑地整備してきたことを“グリーンインフラ1.0”とするならば、都市の縮退過程で再認識される都市内緑地の生産機能、都市環境の改善機能、生態系の保全機能、防災機能を期待する緑地は“グリーンインフラ2.0”とし

て新たに位置付けるべきだろう。

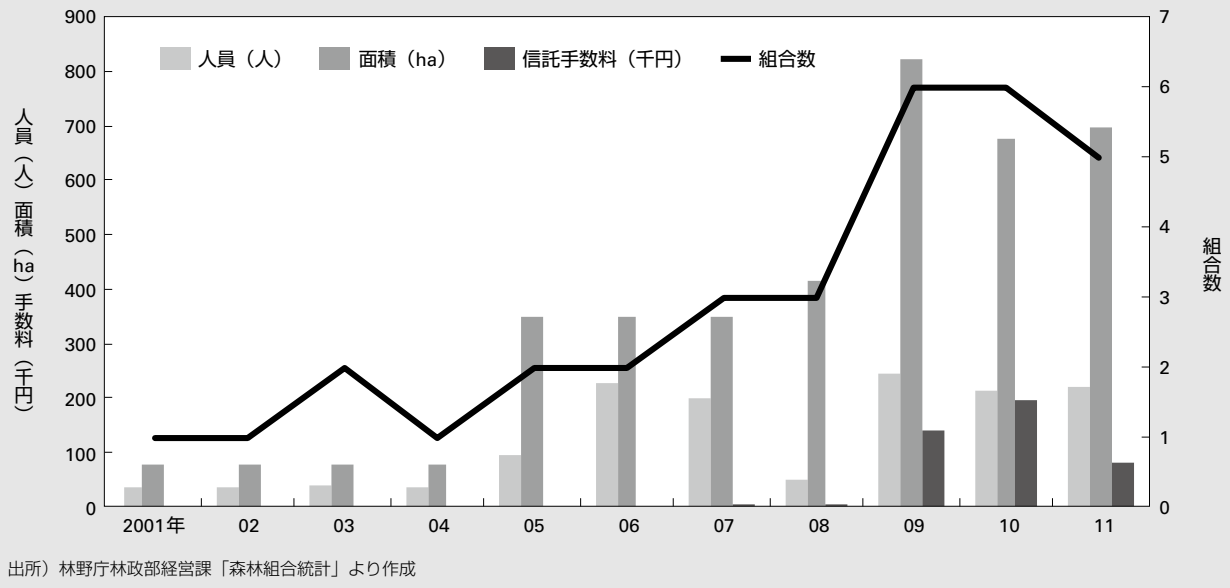
3 | 所有と経営の分離策としての 森林経営信託

林業公社の設立趣旨は森林の所有と経営の分離であったが、現実には林業公社の経営がバランズが十分に機能しなかったため、依然としてその課題を解決するに至っていない。

しかし、日本の森林経営の主体は小規模なものが多く、効率的に施業するには、団地化、施業地の集約化は不可欠である。林業公社方式の経験を踏まえ、引き続き所有と経営の分離を実現する方法を模索していく必要がある。

その方法として、主に公有林の管理委託や、施業地の集約において徐々に活用されつつある森林経営信託を推進していくことも検討すべきだろう（図20）。

図 20 森林経営信託を導入している組合数、面積、人員、信託手数料の推移



IV 多様な森林管理・林業のあり方を模索する時期に

以上、既存の森林政策の成果を整理し、次いで現在の日本の森林政策・森林経営が引き続き抱える潜在リスクについて指摘した上で、潜在リスクへの対応策とみなせる直近の動きについて整理した。

日本の林業の衰退、森林経営の後退については論じられて久しいが、直近の統計を見る限り、林野庁の施策は一定程度の効果を生みつつある。一方で、日本の人口減少による住宅・紙パルプ市場の縮小や就業者数の減少などは引き続き深刻な課題である。したがって、今までの施策に加えて、さらに将来の潜在リスクを踏まえた追加的な森林・林業に関する施策を打っていく必要がある。

今後の施策として考えられるのは、特用林産物の有効活用、人口減少社会において都市地域で増加する未利用地のグリーンインフラ化と、そこでの木材や特用林産物の生産、林

業会社などに代わる新たな森林経営手法としての森林経営信託の活用などである。

今後の施策については、すでに先事例が見られるものの、拡大していくためには課題も山積している。国内に豊富に存在する森林資源を活用し、人口減少地域の地域経済を活性化していくためにも、これらの施策の拡大が必要である。次号以降、各施策について、現状、将来の可能性、展開の課題に関して順次、整理していく。

注

- 1 現在の成長曲線は、実績値と乖離がある^{文献2}。四手井らの研究によると森林は林齢の高若の別に関係なく、単位面積 (ha) の材木総葉量は等しい。つまり、樹木による年間物質生産量は等しい。

また、森林の単位面積・平均樹高1m当たりの現存量は樹種も林齢も関係なく一定で、1m³約1.3kgである。つまり、単位面積当たりの全ての林木の房を合計すれば、樹種ごとに一定限界の

最大値を持つ^{文献22}。この研究成果にのっとると、森林蓄積量は本来ならば上限収束値を持つはずである。

もちろん、すべての森林は蓄積量が飽和するまで（十分に成熟するまで）は、森林蓄積は順調に増加する。

- 2 Forestry girls and guys の略
- 3 作図に用いた対象木材とHSコードは以下の通り。
普通合板 441213900, 441214900, 441219900, 441222000
プリント・特殊合板 441213000, 441213100, 441214100, 441219100
薄板・合板用単板 440810000, 440839000, 440890000
針葉樹丸太 440320000
針葉樹製材 440710000
針葉樹加工材 440910000
広葉樹丸太 440341000, 440399000
広葉樹製材 440710000, 440724000, 440726000, 440729000, 440791100, 440791900, 440792000, 440799300, 440799900
広葉樹加工材 440920000
改良木材 44130000
パーティクルボード 4410
- 4 紙パルプの消費量は、以前はGDPと強い相関関係があったが、1995年以降の相関性が低い。このため、経済産業省のレポートでは人口1人当たりの消費量を人口推計値に乗じて将来の紙パルプ消費量を推計している（経済産業省（2006）。今回は、2008年のリーマン・ショックで、市場の構造変化があったと見られるため、13年の1人当たり紙パルプ消費量を計算し、将来の紙パルプ需要を推計した。なお、国産材紙パルプ利用率は2013年度の34.5%を用いている。
- 5 造林者（国・県以外の者）が、契約により国・県有林に木を植えて一定期間育て、成林後に分収木を販売し、その収益（販売代金）を国・県と造林者とであらかじめ契約した一定の割合で分収する制度（林野庁）。
- 6 <http://www.hantzfarmsdetroit.com/>

すでに整地などの作業は始まっている。以下のURLで動画を閲覧することが可能である。

<http://www.clickondetroit.com/news/first-block-creating-an-urban-farm-in-detroit/27147260>

参考文献

- 1 植村哲士、水石仁、科野宏典「2040年の日本の森林・林業——持続可能な森林管理・利用を行うための人材面の課題と対策」『知的資産創造』2010年4月号、野村総合研究所
- 2 植村哲士「持続可能な森林経営に向けた改革の方向性」『知的資産創造』2012年7月号、野村総合研究所
- 3 三浦しをん（原作）『神去なあなあ日常』徳間書店、2012年
- 4 三浦しをん（原作）『神去なあなあ夜話』徳間書店、2012年
- 5 山崎真由子『林業男子 いまの森、100年先の森』山と溪谷社、2014年
- 6 河合美希「林業女子への応援者を増やしたい 女子力で林業を盛り上げよう」『森林組合』504、全国森林組合連合会、2012年
- 7 藤島みずき「女子が感じる林業の魅力はさまざま——木を伐るだけが林業じゃない」『森林組合』504、全国森林組合連合会、2012年
- 8 林業女子会@東京「林業女子が考える日本の林業——林業女子の声に耳をすませば」『山林』No.1552、大日本山林会、2013年
- 9 『日本経済新聞』電子版2013年11月23日付、日本経済新聞社
- 10 福沢朋子、佐原奈々美「林業女子会@栃木の活動と林業女子が考える林業の現状」『山林』No.1551、大日本山林会、2013年
- 11 イシカワ晴子「林業女子が考える日本の林業（3）林業女子会@静岡のこれから」『山林』No.1549、大日本山林会、2013年
- 12 山北絵美「合言葉は『余裕の女子』——百年先を考えられるライフスタイルを」『森林組合』504、全国森林組合連合会、2012年
- 13 『産経新聞』2013年10月9日付、産業経済新聞社

- 14 『日刊木材新聞』2014年8月28日付、日刊木材新聞社
- 15 応縁団太郎(2012)「林業の機械化・レンタル化へ向けての弊社の役割」『建設機械』2012年8月号、日本工業出版
- 16 安藤範親「木質バイオマス発電の動向と課題への対応」『農林金融』2013年10月号、農林中金総合研究所、2013年
- 17 泉桂子「林業会社の意義についての再検討——研究文献を足がかりにして——」『林業経済研究』56(3)、林業経済学会、2010年
- 18 大井潤「林業会社の経営対策等に関する検討会報告書について」『地方財政』48(7)、地方財務協会、2009年
- 19 林野庁編「平成26年版森林・林業白書」全国林業改良普及協会、2014年
- 20 北國新聞「山林の廃木、薬用に 白山市『くさのね』製薬会社に供給」<http://www.hokkoku.co.jp/subpage/E20140627001.htm>
- 21 石川幹子「社会的共通資本としての『緑の基盤』(グリーン・インフラ)」『土木技術』66(10)、理工図書、2011年
- 22 村尾行一『間違いだらけの日本林業——未来への教訓——』日本林業調査会、2013年

著者

植村哲士(うえむらてつじ)

インフラ産業コンサルティング部上級研究員

専門は社会資本マネジメント、人口減少問題、再生可能資源(土地・水・森林・風力)の持続可能な開発、インド地域研究、会計、計量分析など

グローバル化と現地化

メリッサ・キャンビス

企業がグローバル化を進めようとする、自国のビジネスで経験したことのない多くの課題に直面する。国籍を異にする社員の多様な考え方に柔軟に対応できる企業風土をいかに作り上げるかもそのひとつである。本稿では、米国と日本の違いがどのように企業活動に現れるかを紹介し、グローバルな組織に自身を変化させるために必要なポイントを解説する。

多様な地域特性がある米国

米国は多民族国家であり、地域によって人種の構成に違いがある。これが地域ごとの文化的な特徴となって現れる。たとえば北東部は生活のペースが速く、話し方もぶっきらぼうな印象があるが、いったん友達になるとその親密さは深くなる。南部では生活がゆったりしており、家族やその歴史が重視される。かつて独立国家だったテキサス州は、独立心が強くはっきりものを言う。宗教心が強いことでも知られている。こうした州や地域の特徴は、歴史的背景だけでなく新しい移民や移住者によっても形づくられていく。米国に進出して成果を上げようとするれば、地域による違いにも目を向け

る必要がある。

日米の企業文化の違い

米国では州や地域によって特徴があるとはいえ、やはり米国には「米国の」と呼べる共通の特徴もある。ここではその中から米国進出企業にとって重要ないくつかの側面について触れておこう。

(1) 採用や育成に関する日米の違い

日本の企業は採用に際して性格的なものを期待する。たとえばマーケティング担当部長であれば、ジョブディスクリプション（採用に当たって必要とされる職務内容）には、正直で、信頼でき、勤勉であること、長い経験があるこ

となどが記載される。これに対して、米国の企業にとっては専門の技術を持っているかどうかが重要で、性格的なことは求めない。

人材育成の考え方も異なる。米国では特定の分野の専門家を育てようとするのに対して、日本では特定の分野に特化せず、長期間にわたる経験を積み重ね、試行錯誤することを通じて成長することを期待する。

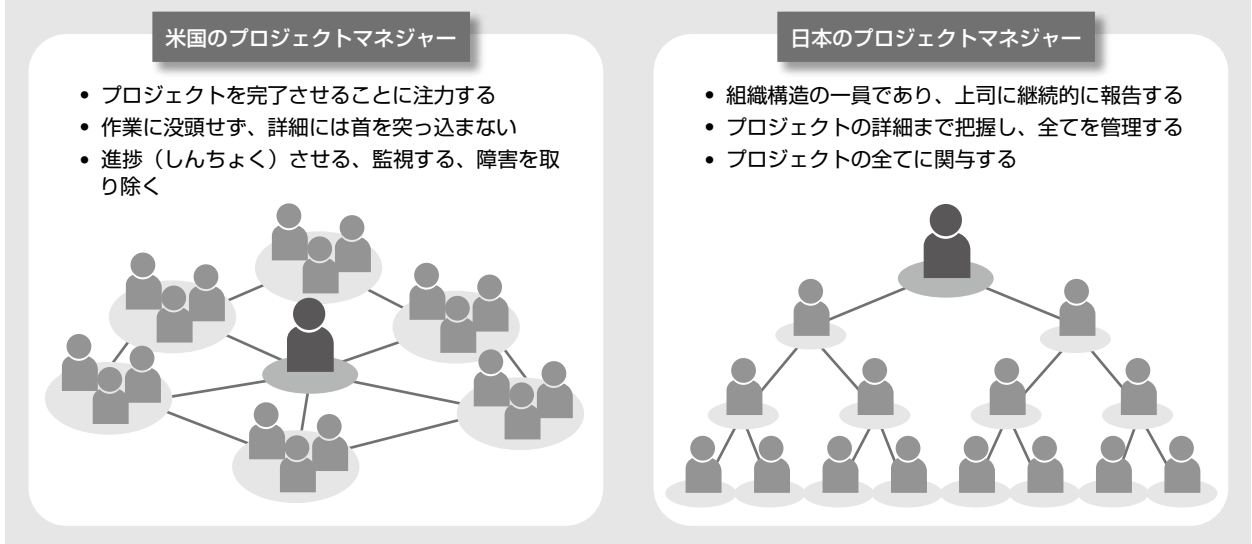
日本でも米国でも“適材適所”とは言うが、その意味は異なる。専門性が大きな要素であることは同じでも、日本ではそこに性格的特徴も加味される。米国では職務内容が性格に関係しているなどということはあり得ず、専門知識や認定資格を大事にし、それを自身のキャリアパスに生かそうとする。雇用時に条件とされていない作業をさせられると非常にフラストレーションを感じる。

(2) プロジェクトマネジャーの役割の違い

役職名が混乱を引き起こすこともある。たとえばプロジェクトマネジャーは、プロジェクト計画に基づいてプロジェクトを管理し完了させることが役割であるのは日本も米国も同じだが、その業務内



図1 プロジェクトマネジャーの役割の違い



容はかなり異なっている（図1）。

日本では、プロジェクトマネジャーは人をマネジメントし、プロジェクトを人によって完了させようとする。またプロジェクトマネジャーはプロジェクトの全てに関わる。多くの意思決定を行い、指示を出し、チームのメンバーにその指示を実行させる。

これに対して米国では、プロジェクトマネジャーはプロジェクト計画に基づいて現状を把握し、障害を取り除き、物事がスムーズに効率的に動くようにするのは日本と同じでも、プロジェクトメンバーの直接の上司ではない。プロジェクトマネジャーはあくまでもプロジェクトをマネージする（もと

もとは「(馬を) 御す」の意) 役割を持つ。また、開発プロセス全体を通じて、ユーザー、開発者、テスターなど異なったチームをマネージする。

このように日米のスタイルは全く異なっており、この違いを認識していないと日米混成チームのメンバー間で混乱や誤解を生む。全てのプロジェクトメンバーがスケジュールの概要を知っており、自分が何を期待されているか分かっていると思っではいけない。プロジェクトの規模が大きくなるほど、メンバーの国籍が多様になるほど、プロジェクト運営と効率的なコミュニケーションが難しくなる。必要なのは、役割と責任が明

確に定義され、締め切り日が明記された詳細なプロジェクト計画である。

(3) 会議のスタイルの違い

日米の違いは、会議運営の仕方でもはっきりと現れる。米国の会議では、議論される予定の議題のリストがあり、目標が設定されている。多くの場合、プレゼンターが資料を用意し、司会進行役が議論の流れを誘導し、別の人間が内容を議事録にする。会議の最初に議論すべき課題やルールについて説明が行われるが、会議に参加する人は言いたいことがあれば自由に言うのが当たり前である。その際、米国人は物事ははっきりさせ



ようと率直な話し方をするが、日本人はそれを失礼と感じるようである。

米国では質問は議論やプレゼンテーションの途中でも行われるのに対して、日本人はプレゼンターの話の中断せずに聞く。会議が終わろうとする時になって多くの質問が出ることも珍しくない。テーマが議論されている時に疑問を解決することに慣れている米国人にとっては苦痛である。また、米国人は長い時間の静寂や、会話の最中に目をそらすことに慣れていない。時間の中断を考えるための時間であるとは考えず、相手が話の内容を理解していないと考えてしまう。

これは教育の方法の違いに原因があると思われる。米国の教育では質問することが奨励され、教室内ではあまり規律が厳しくない。教師は生徒たちに自分の力で考え、建設的な議論を行うことを求める。日本では理解を深めることに価値を見いだしており、生徒はあまり質問をせずに教師の話をよく聞こうとする。

(4) ソリューションについての考え方の違い

米国ではベストプラクティスに

従うことを好み、かつ最善の方法は状況によって異なると考える。日本では、最も効率のよい方法が最善と考える傾向があり、細部へのこだわりも強い。すなわち目標達成の方法論が異なるのである。

ほとんどの米国企業は、ITソリューションとしてベストプラクティスとされるパッケージを採用する。「箱から出してそのまま使える」パッケージソリューションは安上がりと思われているからである。日本企業は、顧客との関係をより緊密にするべく、顧客固有のニーズに合わせてカスタマイズする。そのため日本企業にとっては、グローバルな顧客の各国固有のニーズに合わせて柔軟に変更できるソリューションを提供することが大事になる。

グローバルな強い組織へと変わるために

ここまでに挙げた日米の違いの全てが、米国市場へ進出しようとする日本企業の障害となる。ここからは、それらの違いを踏まえて、グローバルな強い組織へと自身を変化させるためにしなければならないことは何かを紹介しよう。

①市場で受け入れられるかを事

前に検証する

全ての人間が自分と同じように考え、日本の顧客のために設計したものはどの国でも使えると思っただけではいけない。時間とリソースを無駄にしないためには、製品が海外で受け入れられるかどうかをまずテストして検証する必要がある。

②製品の設計は柔軟に行う

進出する国のニーズを知る。販売する製品は、その国の地域特性、言語、法律、文化に関する環境をサポートできるように柔軟に設計されていなければならない。

③顧客視点で語る

製品の機能が優れていることも大事だが、製品が顧客に何を与えられるか、いかに顧客の仕事を楽にできるかなど、顧客の視点で製品の利点を伝える必要がある。たとえば、顧客の課題・問題をよく理解した上で、自社の製品が顧客のKPI（重要業績評価指標）をどう満たすかを示すことである。ほかの顧客がその製品を実際に使用して得られた成果を示せばなおよい。

④ドキュメントを標準化する

グローバル市場で製品を売り込む際には、説明資料をつくり、製品のマーケティングおよび販売を行う海外の営業部隊を支援する。

また視覚的なプレゼンテーション資料を用意することも効果的である。それらのドキュメントは英語で作成し標準化すべきである。英語をベースにすれば、グローバルな環境でも、他国の顧客にも同等のドキュメントを提供することが容易となる。

⑤キャリアプランを明確にする

海外に送り込む人材のために明確なキャリアプランをつくることが大切である。その人材が海外勤務を終えて帰国した時、適切なポストに受け入れられる必要がある。そうすれば、彼らが得た新しい知識を効率よく活用して新たな企業文化をつくり上げることができるだろう。

⑥新しいビジネスプロセスをつくる

海外子会社に対して日本の方針および手続きを強制してはいけな。その国や地域の仕事の仕方を取り入れ、新しいビジネスプロセスをつくるべきである。

また、法務、人事、専門コンサルタント、ITアーキテクトなど、組織をつくり企業のマネジメントを強化するために必要な人材は、

その地域の専門家を雇用するのが望ましい。

⑦新しいビジネス関係を構築する

進出対象の国・地域における人間関係やコネクションが弱い場合でも、進出先の企業との提携やM&A（合併・吸収）、他の企業との協力などによりビジネスチャンス拡大することは可能である。初めてグローバル市場に参入する場合は、豊富な経験とビジネスで築き上げた人間関係を使って支援してくれる信頼できるパートナーを得ることも有効である。

⑧知識・製品ライブラリーを整備する

海外の従業員が自社製品の情報を参照できるように、ナレッジライブラリーを構築する。それがあれば、基本的な情報収集のために日本人従業員へ依存するの必要がなくなる。

現地化こそ グローバル化の鍵

グローバルに活動する企業には変化がどんどん押し寄せて来る。

新しく出会う人たちは考え方や行動の仕方も異なり、反応の仕方も異なる。それが不協和音を生むこともある。しかし変化は新しい考えをもたらし。企業がグローバルに成長するためには、変化を受け入れ、進出する国・地域の顧客と、そこで働く従業員のニーズを満たすために必要な新しい組織構造を採用することも重要なことである。それを現地化と呼ぶとすれば、現地化こそグローバル化の鍵となるだろう。

『ITソリューションフロンティア』
2014年10月号より転載

メリッサ・キャンビス (Melissa Cambis)
NRIアイ・ティ・ソリューションズ・
アメリカ副社長

翻訳:

中田章文 (なかだあきふみ)
NRIアイ・ティ・ソリューションズ・
アメリカ社長

越境データ保護が企業に求める新たな対応

横澤 誠

データの活用によるイノベーションへの期待が強まる一方、パーソナルデータに関する制度の改正が世界で相次いでおり、日本でも2014年度の通常国会で個人情報保護法改正案の通過が目指されている。企業は、自社が持つデータの取り扱いに関する法令順守のためのコストの増加、情報システムの設計や運用時に配慮すべき点の変化など、大きな影響を受けると予想される。技術やシステムの充実とともに、データを取り扱う組織全体で品質管理に取り組むことで、グローバルな競争力の向上にも結びつけられる。

注目される越境データ保護の動向

日本の企業にEU（欧州連合）の規制当局から何億円もの課徴金の支払い命令が突きつけられる、そうしたことが起こりかねない事態が進行している。個人情報保護に関する考え方は国や地域によって異なるが、EUでは、国境を越えて流通する個人情報を各国が協力して保護しようという機運が高まっている。これが越境データ保護である。

この越境データ保護に関する新たな規制は、EU加盟国以外へも、域外適用される見込みである。これに対して米国は警戒感を大きく強めており、日本も例外ではない。これらの動きに対応するため、野村総合研究所『ITソリューショ

ンフロンティア』の2014年9月号の特集でも紹介しているように、「プライバシー影響評価（Privacy Impact Assessment：PIA）」などに取り組む企業も現れてきている。

一方、企業は、自社が持つデータの取り扱いに関して法令遵守のためのコストを引き上げられ、情報システムの設計や運用時に配慮すべき点も変わらざるをえない。そのため、パーソナルデータを活用した企業の新ビジネスの展開意欲を損ねるのではないかと懸念する声もある。

時代や地域で異なる プライバシー保護の考え方

顔見知り同士がどこで何をしているかを承知して助け合って生活

してきた日本では、西洋的な「プライバシー」の概念が育たなかったとされる。そうした相互信頼を基本とした社会であった時代を惜しむ声はいまだになくなってはいない。

欧米で伝統的にプライバシー侵害とされてきたのは、住居への侵入や過度な訪問、のぞき見などであった。ホテルの部屋のドアノブに「Privacy Please（起こさないでください）」と書かれた札を掛けておく習慣はそのような考え方に基づいたものである。これは個人情報とは違い、個人が特定されていなくても、本人が望まない行為はプライバシーの侵害とされる。こうした「放っておいてもらう権利」という概念は、欧米でプライバシー保護が重視される背景となっている。

プライバシーに対する考え方は文化的背景によって多様であるにせよ、都市化や情報化によって、今日では、個人情報やプライバシーの問題は各国共通のものになっている。たとえば、個人を特定する情報がソーシャルネットワークによって拡散することでプライバシー侵害が起きやすくなっている。また、小説のモデルとされた人物がプライバシー侵害で著者を

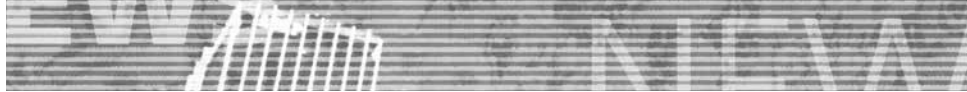


表1 パーソナルデータをめぐる近年の動向

国内	海外
<ul style="list-style-type: none"> 総務省「パーソナルデータの利用・流通に関する研究会」(2012年10月発足、2013年6月報告) 経済産業省「IT融合フォーラム パーソナルデータワーキンググループ」(2012年11月発足、2013年5月報告) 規制改革会議「創業等ワーキング・グループ」(2013年3月発足、2013年5月報告) 高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部「パーソナルデータに関する検討会」(2013年9月発足、2013年12月制度見直し方針発表、2014年6月大綱発表) 	<ul style="list-style-type: none"> EU(欧州連合)「一般データ保護規則案」(2012年1月公表) 米国政府「消費者プライバシー権利章典」(2012年2月発表) 米国FTC(連邦取引委員会)レポート「急速に変化する時代における消費者プライバシーの保護」(2012年3月最終版発表) OECD(経済協力開発機構)「改訂版プライバシー・ガイドライン」(2013年9月発表) EU「一般データ保護規則案修正案」(2013年10月市民的自由・司法・内務委員会(LIBE委員会)採択、2014年3月欧州議会採択)

出所) 本庄智也修士論文(2014年3月。京都大学情報学研究所NRI連携ユニット)

訴える事件も発生している。プライバシーの侵害は、精神的な苦痛を引き起こすと同時に、口座番号やパスワードなどの情報が漏えいすれば、財産の侵害といった実害に結びつく。

一方で、国や自治体、企業が保有するデータを分析することで新たな価値を創造しようという動きも進んでいる。安倍政権が掲げる「世界最先端IT国家創造宣言」(2014年6月24日閣議決定により改定)においても、「データ」という語が100回以上使われている。しかし、前掲の特集でも触れているように、移動履歴や走行データの分析などパーソナルデータの活用には、課題も少なくない。

各国の越境データ保護の動向

越境データ保護を強めようとする

る動きの背景には、技術の進展によってデータ利用が質的にも量的にも広がったという世界共通の現象がある。そのため、これに対応して法制度を充実させる動きもほぼ同時期に相次いで起こった。

2014年に日本が加盟50周年を迎えた経済協力開発機構(OECD)では、各国の個人情報保護法制の基準となった1980年の「OECDプライバシーガイドライン」の改訂版を、数年にわたる議論の末、2013年に公表した。新しいガイドラインとその付則は、新たな水準の国際協調と政府の主体的関与を促すものとなっており、インターネットやクラウドコンピューティング、データ活用を前提とした各国でのルール改正に拍車がかかる見込みである。

表1は、パーソナルデータをめぐる国内および欧米の動向を、簡

単にまとめたものである。米国では一律の規制ではなく業務の特性に応じた自主規制を促しており、カリフォルニア州のように独自の取り組みを行うなど、多様なアプローチが見られる。

これに対してEUでは、現行の「データ保護指令」によって大枠での統一性を確保しながらも、加盟国ごとに異なっていたデータ保護規制をさらに統一するため、GDPR(General Data Protection Regulation:一般データ保護規則)への改定作業が進行中である。

この改定は、いくつかの点で企業にとって大きな負担になると見られている。特に米国企業にとっては、これまでセーフハーバー協定(違法とならない範囲を規定した協定)で認められていた規制除外の取り扱いが、米国のNSA(国家安全保障局)による盗聴問題の



影響もあって見直されるため、米国はEUと官民を挙げた交渉を行っている。

新しい規則案は、2014年3月12日に、すでに欧州議会を通過し、今後、欧州理事会で審議された後、議会、委員会、理事会による三者協議のプロセスを経て15年中の法案成立を目指している。

しかし、2014年5月に行われた欧州議会選挙の結果を受けて委員会の新メンバーが決まり、また欧州理事会の議長国が変わるなどの情勢変化があり、規制案全体が再審議され、すでに遅れている立法化がいつになるかは不透明である。

一方で、28カ国が加盟するEUよりも多くの加盟国（47カ国）を持つ欧州評議会では、「個人データの自動処理に係る個人の保護に関する条約第108号」（1981年）の改正案が2012年11月に採択された。スイス、ノルウェー、アイスランドなどのEU非加盟国については、異なる基準となることに注意しなければならない。

アジアに目を転じると、2013年6月に日本がAPEC（アジア太平洋経済協力）の「CBPR（Cross Border Privacy Rules：越境プライバシールール）システム」に参加申請したことから、これまで日

本国内で運用されていたプライバシーマーク制度との関係を整理して相互運用を図るための調整が進行する見込みである。また、オーストラリアでは2014年3月12日に、13項目からなる「オーストラリアプライバシー原則」が施行された。台湾や韓国でも、ここ数年で個人情報に関連する法制度の改定が相次いでいる。

日本では、2014年6月25日に公表された高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部（IT総合戦略本部）の「パーソナルデータの利活用に関する制度改正大綱（事務局案）」に従い、具体的な法律改正のための条文調整が行われている。世界の他の地域や国がさまざまな規制方針を示してくる中で、日本もデータの保護と活用について明確な思想を持ち、矛盾のない執行体制で対応に当たることが求められる。

企業に求められる対応

2014年5月に、EU司法裁判所は重要な判断を示した。人には「忘れられる権利」があるとして、原告（EU市民）の過去の個人情報へのリンクを検索結果に表示しないことをグーグルに命じた。企業が提供するデータに対して、削除

や利用停止にする権利を利用者に認めたことで、グーグルも直ちに利用者からの請求を受け付けるためのシステム機能を提供し始めた。

このように、欧州の新しい規制案は企業に多くの対応を求めることになるが、特に重要なのは、「第三国へのデータ移転の扱い」「域外適用からの除外」「削除できる権利（忘れられる権利）」「本人同意原則」「監督機関による課徴金」「認証メカニズムとデータ保護シール」などである。

域外適用についてはやや緩和されたものの、欧州以外の国で運用されているインターネット上のサービスにも欧州規制が適用される可能性がある。また、日本企業が欧州の規制を十分に理解せず、自らが欧州での事業主体であるという認識を持たずにいると、世界連結売上高の5%、または1億ユーロ（約140億円）を上限とする課徴金が課せられる条項が審議されている。

こうしたビジネス上の障害を避けるためには、リスク評価や、データを提供した個人の同意の確認、国際標準化に取り組むほか、まず欧州の規制議論の現場において、日本でも個人情報保護について高い水準が保たれているという

ことを当局に明確に示し、現行のスイス、カナダ、イスラエルなどのような「充分性認定国」としての扱いが受けられるようになることが望ましい。

また、企業が「拘束的企業準則 (Binding Corporate Rules : BCR)」の承認を受けてグループ企業内でのデータの利用に影響がないようにするなど、官民協力の下で働きかけを行うべきである。

オーストラリアやニュージーランドは、欧州より厳しい規制を大企業に対して課している。また、韓国や台湾、そしてASEAN（東南アジア諸国連合）にも欧州型の厳しい規制の基準が広がると、市

場としてのみならず生産拠点としてのグローバルビジネス展開戦略は、大きな影響を受けるであろう。特に情報システム分野でのオフショア生産、運用やBPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）については深刻となる。

社会的要請に応える能力を競争力に

昨今の個人情報保護に関する事件を見ても、適切なデータ保護を最終的に保証するためには、組織で働く人々の意識を高める必要があることを痛感する。技術やシステムとともに、データを取り扱う組織全体で品質管理に取り組

む姿勢が重要である。

これは、製造業の品質管理について、歴史的に海外に比して一日の長がある日本企業にとっては、必ずしも苦手なことではない。これまで日本の工業製品が世界から信頼を得てきたように、それと同等の品質を、個人情報保護に強い日本のサービスとして展開する発想を持つことが重要である。

『ITソリューションフロンティア』
2014年9月号より転載

.....
横澤 誠（よこざわまこと）
ビッグデータイノベーション推進部
上席研究員

創り拓く 私たちの未来

主催：野村総合研究所 開催日：2014年10月15日（東京国際フォーラムホールA）
10月29日（名古屋国際会議場センチュリーホール）

野村総合研究所（NRI）が2003年から毎年開催している、先駆者とともに考えるフォーラム「NRI未来創発フォーラム」。2014年は10月9日に大阪、15日に東京、29日に名古屋の3都市で開催した。今年、「創り拓く 私たちの未来」をテーマに、自ら新しい価値創りに取り組んでいるさまざまな分野の先駆者を招き、講演とパネルディスカッションを行った。なお、講演1と講演2は本誌2014年12月号で内容を紹介したため、本号では東京と名古屋でのパネルディスカッションについて紹介する。

■パネルディスカッション【東京】

「創り拓く 私たちの未来」

パネリストに石黒浩氏（大阪大学特別教授・ATR 石黒浩特別研究所客員所長）、田中浩也氏（慶應義塾大学環境情報学部准教授、ファブラボジャパン代表）、古田敦也氏（スポーツキャスター、元ヤクルトスワローズ選手）、金惺潤（NRI上級コンサルタント）、モデレーターに膳場貴子氏（ニュースキャスター）を迎えて開催された。

まず各人が切り拓いてきた分野を紹介、その後、逆境に陥ったときの経験について議論が交わされた。特に石黒氏は、「新しいものをつくらないといけないので、人のまねしたら終わり。考えに考え抜いて、アイデアが出なかつたら死のうというくらいの思いでやるしかない」と語り、会場からは同意する人が多く見られた。また田中氏は、「終わってしまうと逆境を逆境だと思わない。困難をどう解決するか考えることが新しいことにチャレンジする醍醐味だ」と語った。最後に膳場氏が会場に対して、今日の議論から何かヒントを得て持ち帰り、ぜひ実

践してほしいと締めくくった。

■パネルディスカッション【名古屋】

「創り拓く 私たちの未来」

名古屋ではパネリストに大平貴之氏（プラネタリウム・クリエイター、大平技研代表取締役）、高橋智隆氏（ロボ・ガレージ代表取締役社長、東京大学先端科学技術研究センター特任准教授）、古田敦也氏（スポーツキャスター、元ヤクルトスワローズ選手）、松尾未亜（NRI上級コンサルタント）、モデレーターに福島敦子氏（ジャーナリスト）を迎えて議論が交わされた。

最初に各人の取り組みとその原動力について語り、続いて、より良い未来に向けて議論を行った。大平氏は「政府、大企業、中小企業、個人など、立場によって複数の正義がある。それぞれの正義を認め合うことで新たな世界が広がる」、高橋氏は「他人と同じことをするのが、実は一番リスクが高いとと思っているので、選択を迫られたときはできるだけユニークな方を選んでいる。自分の感性を基準に満足できるものを追求し続けていけば、必ず共感してもらえる人が出てくるはず」、古田氏は「たとえ今は明確な目標がなくても、自らの情熱を注ぐものを見つめる努力が大事だ」と語った。最後に福島氏が「新たな価値を生み出すのは大変なことだが、まず一歩を踏み出すことが未来につながる」と締めくくった。

本フォーラムについてのお問い合わせ
コーポレートコミュニケーション部 潘翠玲
電話 03-6270-8100
電子メール：mirai-forum@nri.co.jp

編集長：白見好生

編集委員：荒木尚彦、池澤直樹、大多和俊明、小粥泰樹、木村靖夫、
熊谷直次、此本臣吾、椎野孝雄、潮見 登、志村近史、
袖山欣大、立松博史、辻 直志、鳥谷部 史、中島 済、
野村武司、原 亮一、古川昌幸、松林一裕、三浦智康、
村田佳生、淀川高喜

編集事務局：野呂直子、中島裕子、清水崇史

編集後記：第47回衆議院総選挙が終わり、新しい年となります。消費税増税は1年半の先送りとなりましたが、少子高齢化が急速に進展する中、今後の日本社会の枠組みをあらためて作っていく重要な1年を迎えます。2015年は終戦から70年という節目の年であるとともに、NRIグループにとっては創立50周年にあたります。これからも「未来創発」の理念の下、新しい社会のパラダイムを洞察するさまざまな提言や情報発信を行うとともに、お客様の信頼を得てその発展を支援してまいりたいと思います。これからもよろしくお願ひ申し上げます。
(編集長)

知的資産創造

2015年1月号 Vol. 23 No. 1

2014年12月20日 発行

発行人 嶋本 正

編集人 白見好生

発行所 株式会社 野村総合研究所 コーポレートコミュニケーション部
〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-6-5 丸の内北口ビル
ホームページ <http://www.nri.com/jp>

年間購読料 9,500円+税（年12回発行 送料を含む）

販売 NRIワークプレイスサービス株式会社
〒240-0005 横浜市保土ヶ谷区神戸町134
電話 (045) 336-7331/直通 FAX (045) 336-1408

デザイン 株式会社 東洋経済新報社

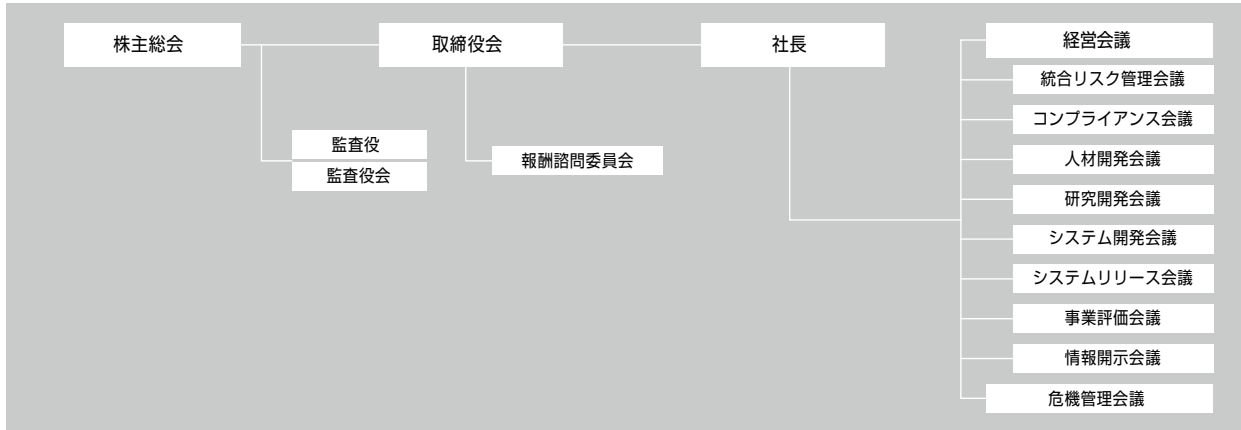
基本デザイン 株式会社 デザインコンビビア

印刷・製本 東港出版印刷株式会社

本誌記事の無断転載・複写を禁じます。
Copyright ©2015 by Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

本誌2014年10月号以前の論文・記事は、野村総合研究所のホームページでご覧いただけます。
また、丸善・丸の内本店で過去1年間のバックナンバーをお求めになれます。最新号は丸善・日本橋店でもお求めいただけます。

NRIグループの組織



【野村総合研究所】

- 未来創発センター
- コンサルティング事業本部
 - モスクワ支店
- システムコンサルティング事業本部
- 金融ITイノベーション事業本部
- 証券ソリューション事業本部
- 資産運用ソリューション事業本部
- 保険ソリューション事業本部
- 金融ソリューション事業本部
- 産業ITイノベーション事業本部
- 流通・情報通信ソリューション事業本部
- サービス・産業ソリューション第一事業本部
- サービス・産業ソリューション第二事業本部
- 関西支社
- 中部支社
- 中国・アジアシステム事業本部
- IT基盤イノベーション事業本部
- ソリューション開発センター
- 基盤サービス事業本部
- クラウドサービス事業本部
- データセンターマネジメント本部
- 総合企画センター
- 品質・生産革新本部
- 本社機構
- 内部監査室
- 監査役室

【グループ会社】

- NRIネットコム株式会社
- NRIセキュアテクノロジーズ株式会社
 - 北米支店
 - 株式会社ユービーセキュア
- NRIワークプレイスサービス株式会社
- NRIデータiテック株式会社
- NRIサイバーパテント株式会社
- NRI社会情報システム株式会社
- NRIプロセスイノベーション株式会社
 - NRIフィナンシャル・グラフィックス株式会社
- NRIシステムテクノ株式会社
- 株式会社だいごう証券ビジネス
 - 日本クリアリングサービス株式会社
 - 株式会社ジャパン・ビジネス・サービス
 - ケーシーエス株式会社

【海外拠点】

- ノムラ・リサーチ・インスティテュート・ホールディングス・アメリカ
- ノムラ・リサーチ・インスティテュート・アメリカ
- ノムラ・リサーチ・インスティテュート・アイ・ティ・ソリューションズ・アメリカ
 - パシフィック支店
- ノムラ・リサーチ・インスティテュート・ヨーロッパ
 - ルクセンブルク支店
- 野村総合研究所（北京）有限公司
 - 上海支店
- 野村総合研究所（上海）有限公司
 - 北京支店
- 野村総合研究所（大連）有限公司
- ノムラ・リサーチ・インスティテュート・アジア・パシフィック
 - マニラ支店
 - ジャカルタ駐在員事務所
- ノムラ・リサーチ・インスティテュート・ホンコン
- 野村総合研究所台湾有限公司
- 野村総合研究所ソウル
- ノムラ・リサーチ・インスティテュート・インドア
- ノムラ・リサーチ・インスティテュート・フィナンシャル・テクノロジーズ・インドア
- 野村総合研究所タイ