

■開催概要

開会挨拶

財団法人大阪国際経済振興センター 常務理事兼国際部長 増田 守氏
株式会社サンブリッジ 代表取締役会長 アレン マイナー氏

講演Ⅰ『関西企業のアジアチャイナビジネス ～中国・蘇州での進出事例から』

池田泉州銀行 常務取締役 秘書役兼人事部長 久保田 洋氏
アジアチャイナ推進部 上席調査役 寺田 伴之氏

<概要>

久保田氏より、池田銀行と泉州銀行の合併から新体制における戦略について説明があり、その後寺田氏より、中国進出支援の具体事例に基づき、海外進出における3要素(ヒト、モノ、カネ)の戦略の重要性について話があった。

講演Ⅱ『中国での事業展開における課題と解決策』

株式会社グローバル人材育成センター 国際ビジネスアドバイザー 喜多 忠文氏

<概要>

海外、特に中国進出を望む企業の経営的背景、進出のメリット等の分析の後、日本と中国の文化や思想、思考のギャップがどのように存在するのかを比較し、それを超えてビジネスを成功させるための提言を聞いた。

パネルディスカッション『グローバルで勝つための人材戦略』

塩野義製薬株式会社 Global Development Office
イノベーションデザイン部門長 坂田 恒昭氏
株式会社グローバル人材育成センター 国際ビジネスアドバイザー 喜多 忠文氏
株式会社オーグス総研 ソリューション開発本部
ビジネスソリューション第二部 部長補佐 岩城 孝二氏
株式会社シルクロードテクノロジー 会長兼 CEO フリップ フィリポスキー氏
モデレータ: 株式会社シルクロードテクノロジー 取締役副社長 小野りちこ氏

<概要>

～自身の立場からグローバル化について思うことは何か?

坂田氏: 製薬の研究分野では学会出席や論文発表など、国際的な能力を有することは必須条件。

自身もカリフォルニア大留学中にはアメリカ人、インド人など多国籍軍で研究を行っていたが、留学は多様性、異文化に触れる良い機会。若い頃に多様性に触れさせることがグローバル人材の育成方法。製薬においてはオープンイノベーションも重要で、欧州他の研究シーズを取り入れるためにネゴシエーションする必要があるが、一番重要なのは語学(英語力)ではなく、多様性を理解しようとする人間力。

喜多氏: これからは中小企業が海外進出をしていかなければならない時代。グローバル人材育成

センターでは、中小企業も対象に、海外進出の支援を行っているが、様々な支援をうまく利用するとよい。

岩城氏：各社の人事システムを提供しているが、グローバルな人材管理システムを求められることが多い。このシステム販売をするにあたっては、社内の担当者自身がグローバル人材にならなければならない。

フリップ氏：シルクロードはプラチナムテクノロジーが前身となっており、当時のマネージャーが多数、現在もマネージャーとして働いている。同社はソフトウェア業界で一番働きたい企業に選ばれたが、みな働きたいと思う企業を作ろうと思い、シルクロードのアイデアに行き着いた。グローバル展開においても、働きたい環境を整えることが大事。

～海外に出る際に最初に行わなければならないことは何か？

坂田氏：大阪は大学と国研、企業が密に連携をとるクラスターを形成しているが、このクラスターと海外のクラスターと連携していこうとする動きがあり、現地リサーチのためのコアパーソンを見つけ、コンタクトすることが必要。

喜多氏：どこに相談すれば支援が得られるか、を明確にすること。普段からネットワークをはっておくこと。

小野氏：相談窓口ということで言えば、大阪市は海外進出あるいは海外企業の日本進出への支援体制が優れているのが魅力で、SLT もうめきたに本社を移転しようと考えたわけだが、あまり知られていない。起業はこの支援を大いに利用すべき。

岩城氏：オージス総研では、若い頃の経験を重要視しており、シリコンバレーにオフィスを構え、年次の浅いものに海外経験を積ませている。

～企業の中、あるいは外でコアパーソンを見つける方法は？

喜多氏：最初に見つけるべきは日本人のコアパーソン。海外に出る際に踏みとどまってしまうのは、人材がないから。国際展開において重要な人材は、国内でも重要な人材。国内のビジネスを任せられる代替わりの人を見つけることが重要。

フリップ氏：まず、海外でのビジネス展開において鍵を握るのは社長（CEO）。どのようにビジネスを展開するのか、どうグローバル化を進めるかは、社長自身の考えで進めなければならない。次に、ビジネスを展開するときには自分たちよりも経験のある、現地に精通した人を探し、雇う必要があるが、アメリカにはかつて Young President Organization、現在は World President Organization という組織があり、そこで適材を見つけることが多い。このような組織は大阪にもあってほしいと思う。

～グローバル展開において、日本企業は日本から人を派遣する傾向にあるがなぜか？

喜多氏：コミュニケーション能力がネックとなって、現地採用に踏み切れない場合が多い。そこで、日本人を派遣し、上位職に長期就かせる場合が多いが、現地スタッフから見れば昇進昇格のチャンスを奪われることであり、労働意欲をそぐことにもなりかねない。

坂田氏：塩野義では子会社の上司者は現地人や外国人が多い。規制が厳しい製薬業界では現地情報に精通した者が不可欠なため、このやり方が主流。現地外国人登用において語学の問題が挙げられているが、語学だけでなく、給与体系や勤務時間管理など日本固有のシステムがネックになる場合も多い。

岩城氏：日本の人事システムは給与システムをベースに成り立っているものが殆どで、理論的。人をどう管理するかにおいては、もっと柔軟い対応が必要で、そこをシステム化するのは難しい。

～市、地銀など、実は大阪にはグローバル展開のためのインフラは整っている。次に、実際にグローバル展開しようとする、何らかのイノベーションが必要だが、どのように促進するのか？

フリップ氏：イノベーションを起こすにはチーム力が必要だが、チーム力を高めるリーダーシップが不可欠。グローバル展開でリーダーシップを発揮するにあたって重要なのは、文化的、言語的課題をどのように解決するかを明確に示すこと。良く引用されるジョブズの言葉だが、「Think different」、つまりいつも人とは違う角度からものを考え、解決策を示していくことが大事。

坂田氏：「Think different」を自ら実行することも大事だが、「Think different」を受け入れることも大事。自身の教育方針として、自分で考えられる力を養うことを重要視している。自分で考えたことならば、たとえ自身と意見が異なっても受入れ、実行させるようにしている。自身と異なる考えを受け入れるには、仕事において精神的、肉体的に余裕を持つておくことが大事。

フリップ氏：イノベーションを引き起こすための策で、アメリカでもっとも先進的な事例として、グーグルの Free Friday 制度がある。金曜日はだれの指示も受けず、通常の業務から離れ、何でも好きなことを考え、実行しても良いことになっており、グーグルの画期的なサービスの殆どは、この金曜日に発案された。イノベーションを起こすことは重要なことであり、失敗しても罰せられない、チャレンジしない人こそ罰せられるような社内環境を構築しておくことが必要。

喜多氏：仕事には現状維持と改善改革の二つがあるが、改善改革は必ず成功するとは限らず、また現行の人事制度においては実行する人材が厚遇されていない。現状維持の成功と改善改革の失敗が同レベルであるくらいの評価が導入されると、イノベーションにチャレンジする人材が育っていくと思う。

岩城氏：自社は比較的「やってみなはれ」という社風だが、企画や発想が豊富ではない。その解決方法のひとつとして、社内ではワークダイエツという策がとられており、業務をスリム化し生み出された時間で、自己啓発を行おうというもの。企画力、発想力は教えてもらうものではないかもしれないが、自分が変わらなければ変化は生み出せない。まずは自分を変えることが大事。

海外進出のステージによって、人材戦略もステップがある。売上の 20%程度が海外であれば、まずは自国のスタッフを派遣し、現地の人を育成し、Way、DNA を浸透させる。30%になれば、現地スタッフを雇って権限委譲し、国内外関係なくジョブローテーションをしていく必要がある。日産など 80%以上を外貨で稼いでいる会社であれば、日本人で、日本で生まれた企業でも、なぜ日本にヘッドクォーターがあるのかを疑問視し、最適展開を考えられることが重要。