

# 「視点」

business perspective from Roland Berger

Roland Berger  
Strategy Consultants

Vol. 78

December 2011

## 多極化時代を勝ち残るためのグローバル人材戦略

(株) ローランド・ベルガー  
コンサルタント 徳本 直紀

グローバル市場が多極化の時代を迎えるなか、多くの日本企業がグローバル人材戦略に着手しているが、うまく進んでいるとは言い難い。その理由の多くは、オペレーションの構成要素としての「人」という考え方の欠落にあるようだ。オペレーションとは、ビジョン・競争戦略の実現方法である。よって、グローバルで目指すビジョン・競争戦略とオペレーションが曖昧なままでは、人材戦略の検討は迷走し、その効果の享受も限定的となる。

### 1. 多極化を迎えるグローバルマーケット

#### 存在感を増す新興国市場

21世紀に入り、BRICsと呼ばれるブラジル、ロシア、インド、中国の急激な成長により、西欧、北米そして日本の3極が全世界のGDPに占める比率はかつての8割から7割程度にまで低下し、5～6年後には先進国のGDP比率は6割程度にまで低下すると予測されている。

このように新興国市場の存在感は年々増してきており、インドネシア、トルコ等の国々がBRICsに続くと思われる。グローバル市場は多極化の時代に突入していると言えるだろう。

これら新興国を含めた多極化したマーケットでの活動の正否が、これからのビジネスの鍵となってくる。

#### かつての日本企業の勝ちパターンは通用しにくい

多くの日本企業が新興国でのビジネスに苦戦している。

かつては、国内市場で培われた高い品質の製品・サービスを、先進国中心に輸出・展開することで大きな成功をおさめてきた。ここでは、海外の事業においても品質を中心として「日本式」の定着が中心命題として置かれていた。そして、同じ品質を維持する為に現地ワーカーの教育や日本中心の同質的経営という方針をとってきた。

しかしながら、グローバル市場の構図が変わる中で、現地市場に応じた製品・付加価値の提供が求められている。そして、新興国と一言でいっても、所得レベルと宗教を筆頭に、それらもあまりにも多様化しているという現実もある。より現地を理解した経営・事業展開を考えることが不可欠となっているわけである。

### 2. 多極化に向けた日本企業の課題

#### 「人」が最大の悩み

2010年に経済同友会が公表した「企業経営に関するアンケート調査」によると、多極化の推進にあたって経営陣が抱える課題として、『多極化を推進する人

材の確保・育成』が回答率約80～90%と最も多く、次に50%～60%の回答率で『グローバルに通用する商品・サービスの創出』であった。また海外売上費率が高い企業ほど、上記の2つに加えて、『グローバルでの仕組み・制度の一体化』についての課題認識も多い。

#### 付け焼刃感の否めない「人」に関する取り組み

多くの企業が「人」に関する取り組みには着手している。社内公用語を英語にする、新卒採用を日本人以外に広げる、といったものはよく耳にするだろう。これらの必要性は、確かにそうではある。

ただ、「これならば大丈夫」という確信を持てるかという点、どうもそうでもない。

ややもすれば、「対処療法的」、更に言えば「手がつけやすいところから始めた」といった面が強いのが実態ではないだろうか？

### 3. 多極化時代の勝ち組企業の取り組み

ここで、新興国を含めたグローバルにおいて、事業展開に成功している事例をみることにしたい。彼らはどのような人材戦略・マネジメントをとってきたのだろうか。

#### 中央集権を推し進めるサムソン電子

約60カ国に現地法人を持ち、約16万人の従業員を抱えるサムソン電子は、本社は独裁的とも言える中央集権型意思決定機関、現地法人は実行機能という位置付けと言える。この本社の中でもCEO・事業部長の数名に意思決定権を委ねており、意思決定階層を少なくすることでスピード経営が実行できるようになっている。

ただ、このような本社による独裁的・スピーディな意思決定の適切さが担保される仕掛けを整備しているところに、彼らの強みがある。

それは約60カ国に派遣されている述べ3,500人程度の地域専門家である。

サムソン電子本社は、部課長クラスを対象に語学/

# 「視点」

文化についての研修を3ヶ月間徹底的に叩き込み、その後約1年間彼らを地域専門家として派遣することで、現地情報の収集及び現地人との人脈作りを行っている。そうすることで現場/海外拠点から様々な現地情報が本部に集まるというわけである。

このような中央集権型の統治を取るサムソン電子にとって必要な人材とは、独裁的経営を遂行しうる、高い経営能力を有する者である。そのため、彼らはエリートを育てる為の徹底した幹部育成教育や、外部からのヘッドハンティングによる上記能力を有する優れた人材の採用を積極的に行っている。

## 地方分権型のネスレ

一方、約100カ国にネットワークを持つネスレは、サムソン電子とは対局の方針を掲げている。本社はグローバルスタンダードの策定・共通の管理業務実施機能に特化し、食はローカル、の思想のもと、事業戦略策定や実行は各地域の現地法人に権限委譲している。例えば、本社では製品やプロモーションのグローバルスタンダードの策定や、現地法人が事業計画や製品開発を行う際の支援などしか行わない。グローバルスタンダードに基づいた事業計画、製品開発、プロモーション、生産等の企画及び実行は全て現地法人が行っている。

但し、全て現地法人まかせかとういうとそういう訳ではない。彼らもサムソン電子と同様に現地の情報を本部へ吸い上げる体制は整っている。本社のマーケティング担当者を現地へ派遣し、例えば現地消費者と共同生活させるなど、市場の実態を体感して把握している。また、世界12箇所にある本社管轄のR&Dセンターでは地域特性を踏まえた製品研究を行っており、その成果を受けて世界11箇所の製品技術センターが製品のグローバルスタンダードを策定している。

また、上記地域特性を把握し、現地法人のサポートをする為にも、ネスレ本社はビジネスユニット×地域のマトリクス組織をとっている。

サムソン電子と異なったグローバル統治体制を敷くネスレは、人材戦略もサムソン電子とは大きく異なる。彼らは、入り口のいかに関わらず、現地採用社員でも優秀な人材は本社や他地域への異動を認め、ネスレ本社社員と同じキャリアパスを用意している。その結果、ネスレの本社役員は世界各地で活躍した社員が大半を占め、それぞれに国籍も異なる(図1)。

図1 サムソン電子とネスレの人材戦略

|           | サムソン電子  | ネスレ   |
|-----------|---|---|
| 本社の位置付け   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・独裁的ともいえる中央集権型の意思決定機関</li> <li>・中でも、CEOや事業部長に責任権限を集中</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・サムソン電子とは対極的な地域分権体制</li> <li>・本社はグローバル共通の管理業務やローカルの活動のサポート機能</li> </ul>        |
| 現地法人の位置付け | <ul style="list-style-type: none"> <li>・実行機能という位置付け</li> <li>・本社から地域専門家が派遣され、現地情報を本社へと伝達</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・具体的な事業戦略は地域で立案</li> <li>・事業計画、製品開発、プロモーションまで現地法人に権限委譲</li> </ul>              |
| 人材戦略      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・本社エリートを育てる為の徹底した幹部育成</li> <li>・外部からの本社へのヘッドハンティングにも積極的</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・現地採用社員でも優秀な人材は本社や他地域へ積極的に異動</li> <li>・本社役員は殆どが世界各地での勤務実績を持ち、国籍も異なる</li> </ul> |

## ローカル人材開発にも注力する企業

サムソン電子やネスレのように、多くの企業が本社において優秀な人材を積極的に採用・登用しているが、同時にローカルでの人材教育も多極化するグローバル市場においては欠かせない。特に新興国のミドルレンジ市場が拡大する現在、現地のニーズにあった製品開発は現地の能力によるところが大きく、多くの企業がローカル人材の教育に注力し始めている。

LG電子では、現地社員に対して本社社員に劣らない研修プログラムを提供しており、優秀な現地社員には本社社員と同様に他国に派遣して業務に従事させている。また、韓国本社の技術者と共同で現地ニーズを満たす為の製品の開発に取り組むなど、現地人材の教育に注力することで、多極化の推進を担保している。

特に農村部におけるチャネル改革などは、優秀なローカル組織なくしては不可能であり、インドにあるユニリーバのグループ会社 Hindustan Unilever は、"Shakti Project" と呼ばれるプロジェクトの中で、4万人の企業家精神に富んだ女性を組織し、既存チャネルでは経済的に成立しない小規模村落向けの販売チャネルを構築。更なる地域化を目指している。

## 4. 人材戦略、なぜうまく進まないー3つの落とし穴

多くの企業が「人」の課題解決に取り組もうとしているが、なかなか「これだ」という成功への実感をもてずにいる。

相談をうける企業をみると、そこには3つの落とし穴があると考えている。(図2)。

### グローバルスタンダードという勘違い

先の成功事例を見ても分かるように、人材戦略というものに「これ」といった統一の解はない。

サムソン電子とネスレを比較しても二社の戦略の方向性は全く異なっている。

必要な人材、人材の採用・育成などの人材戦略は、

## 図2 人材戦略の良くある失敗

### ▶ グローバルスタンダードという勘違い

- ・人材戦略に「統一の解」はないのに、一つの解を求めてしまう
- ・形だけの「ダイバーシティ」

### ▶ 検討が「人事」の中で閉じてしまう

- ・人材戦略が人事任せ
- ・ビジョンや競争戦略無きままに、採用等の打ち手に走る

### ▶ ソリューション（仕組み）ありき

- ・人事ソリューションの導入自体が目的化
- ・競争戦略や働き方をソリューションに合わせて変更

会社のビジョン・競争戦略や様々なリソースに大きく規定されるものだからである。

自社の狙いや、有り様を考慮せずに、「グローバルスタンダードだから（こういうものは存在しないのに）」や「欧米の先進事例だから」といった理由で、コンサルティング会社などが持ってきた「モデル」を当てはめてはみたものの、上手くいかないといった失敗事例は多い。

また、意味のない多様化も同様である。確かに多様化は重要ではあるが、形だけの「ダイバーシティ」は逆に企業競争力を殺いでしまうリスクが高いものだ。

### 検討が「人事」の中で閉じてしまう

グローバルの人材戦略が、人事任せになっているところにも、実は問題があることが多い。

確かに「人」に関することであるので、人事がインシアティブを持って検討すること自体には問題は無い。

ただ、注意すべきことは、従来の国内人事の延長での、グローバル人材戦略の検討・策定が成り立つかという「ノー」ということである。

グローバルに広がる各拠点では、従来の国内の社員にみられた人事運営のようにビジョンや価値観が当たり前のように共有されているわけではない。グローバルの構図が変わり行くなかで、これまでの日本国内でのビジョン・価値観は通用しないし、そもそも、今の多くの日本企業にはグローバルで通用するビジョンや競争戦略が欠けている。

そのような中で、いきなり採用戦略や育成戦略、地域統括組織の構築などの打ち手に走っても、全社の方向性と整合性が取れたものにはならない。まずはグローバルで目指すべきビジョン・競争戦略の構築から始めるべきだろう。

### ソリューション（仕組み）ありき

最も気を付けなければならないのは、上記2つの問題点に気付かず、いきなりグローバルスタンダードを求め、人事ソリューションの導入から入ってしまうケースである。IT系の人事ソリューションは年々高機能化しているが、ソリューションはあくまで、先に目指すべき姿があり、それを実現する為のツールの一つであって、それ自体が目的化してはならない。

ソリューションの導入ありきになってしまい、それに合わせて競争戦略や働き方を変える必要性が発生とあっては、人材戦略が実を結ぶことはない。

## 5. 多極化の推進に向けて

### 検討のフレームワーク

ビジョン・競争戦略を現実化するためには、オペレーションを作り上げることが必要だ。

オペレーションを支えるものは、業務や組織、設備やITなどであるが、なかでも「人」は最も重要な構成要素である。

これは、「人」はオペレーションの一部ということの意味している。つまり、ビジョン・競争戦略との整合性のなかで、人材戦略を考えなければならないということなのだ。

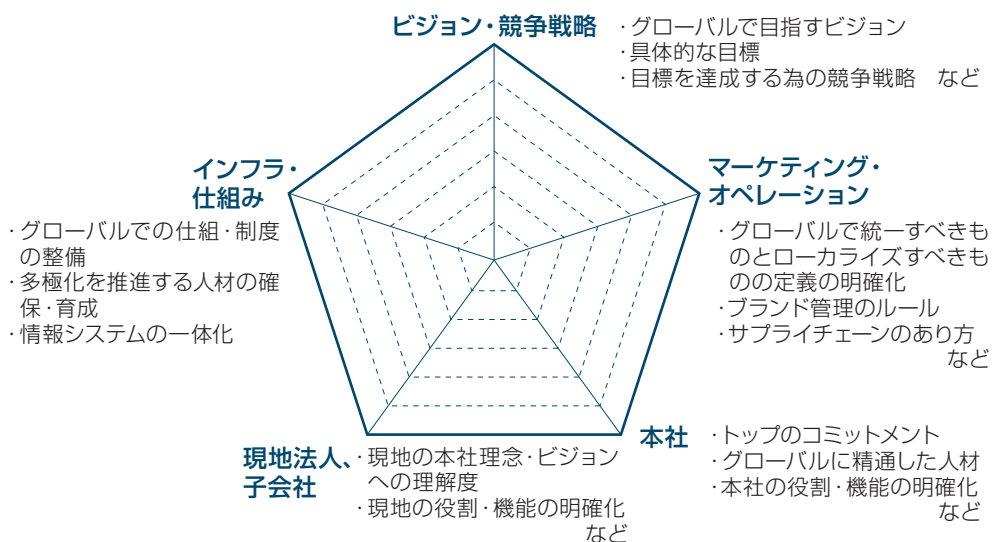
結果に結びつく人材戦略を打ち立てるには、ビジョン・競争戦略を考えた上で、人材戦略へと落とし込んでいくというプロセスが必要となってくるわけである。

ここではそのプロセスにおいて検討すべき5つのフレームを紹介させていただきたい（図3）。

#### a) 「ビジョン・競争戦略」

既に述べたとおり、今後の多極化するグローバル市場においては、日本企業がこれまで打ち立ててきたビジョンや競争戦略では通用しない。まずは、自社内において、グローバルで目指すビジョン・目標を打ち立てなくてはならない。そして、その目標はグローバルでの売上何兆円、グローバルシェア何%以上など、できるだけ具体的な数値に落ちていることが望ましい。

図3 5つの検討フレームワーク



## 「視点」

更に、その目標を達成する為には、具体的な戦略が各事業別、ブランド別、国別などにブレイクダウンされ、中長期の事業計画へと落とし込まれ、ビジョンと共にグローバルで共有されていなくてはならない。

### b) 「マーケティング・オペレーション」

次に、競争戦略を実行する為の土台が整っているかも重要である。製品、サービス、プロモーション等において、グローバルで統一すべきものと、ローカライズすべきものが定義されているか、ローカライズする場合、その基準や考え方は明確かを今一度確認していただきたい。加えて、ブランド管理のルール化や、研究、開発、生産等における拠点毎の役割など、自社の活動を支えるサプライチェーンのあり方の明確化などができているかも確認のポイントといえよう。

### c) 「本社」

サムソン電子やネスレのように、本社機能と現地機能の役割を明確にすることも重要である。そして、このカテゴリにおいては、本社のトップがビジョンや目標、戦略の遂行に対してコミットしているか、役員や本社の主要部門においてグローバルに精通した人材、現地経営や事業運営を経験した人間を登用できているか、などの現状の本社人材の状況把握に加え、各地の事業や市場環境の情報を適切に把握し、きちんと意思決定に結びつけることができる体制になっているかどうかを確認していただきたい。

### d) 「現地法人、子会社」

同様に現地法人の状況についても確認いただきたい。多極化時代において勝ち残る為には、現地のトッ

プやキーパーソンが本社のビジョン、競争戦略を正確に理解しており、その上で自らのミッションや役割を認識できていなくてはならない。また、本社の意思決定を助ける為にも、ローカルニーズを把握する能力が備わっており、現地で行うべき判断、商品やサービス開発が的確に実施できることも重要である。

### e) 「インフラ・仕組み」

最後に、グローバルマネジメントを支えるインフラ・仕組みの存在は欠かせない。経営管理ルールや、ガバナンス、リスクマネジメント、コンプライアンスなどに加え KPI や人事、評価制度などのグローバルでの仕組み・制度の整備が必要である。また、情報システムもグローバルに有機的に一体化されていなくてはならない。

### まずは自社の「見える化」を

人材戦略は今後の多極化時代を生き抜く為には非常に重要な意味を持つ。そして、人事に絡むことは効果発現までには時間を要する。それ故にグローバル人事の取り組みは、確かに待ったなしの状況ではある。そして、巧遅拙速となりがちな気持ちも良く理解できる。

但し、「人」は他のオペレーションの構成要素でもあり、重要度が高いからこそビジョンや競争戦略との整合性が一段と求められるということをよくよく認識して取組んでいただきたい。

そのためにも今、『自社がどういう状況にあるのか』を知ることが出発点・基礎となる。先の5つのフレームを自社の「見える化」をするための材料として用いていただければ幸いである。

#### 発行人プロフィールと“ひとりごと”



プリンシパル  
中野 大亮 Daisuke Nakano  
daisuke\_nakano@jp.rolandberger.com

東京大学法学部卒業後、米系戦略コンサルティングファームを経て、ローランド・ベルガーに参画。流通・小売、アパレル、飲料、ラグジュアリーブランド、鉄道・航空、自動車、商社、金融、不動産業界などを中心に幅広いクライアントにおいて、成長戦略、企業ブランド構築戦略、ポートフォリオマネジメント、BPR、ストラテジックソーシング（直接材、間接材のコスト削減）などのプロジェクト経験を豊富に持つ。消費財・流通グループのメンバー。

#### 執筆者



コンサルタント  
徳本 直紀 Naoki Tokumoto  
naoki\_tokumoto@jp.rolandberger.com

京都大学大学院農学研究科卒業後、ローランド・ベルガーに入社。自動車をはじめとする製造業、金融、医療、建築・不動産など幅広い業界のクライアントに対し、事業戦略、ターンアラウンド戦略、組織再編、オペレーション改革等のプロジェクトを数多く経験。オペレーショングループのメンバー。

今年、日本は大震災という苦難に見舞われ、産業界も大きな転換期を迎えています。「複数の事業によるリスク分散」というポートフォリオの考え方はかねてよりありましたが、「事業拠点の分散化」、「サプライチェーンの複線化」といったような「一極集中のリスクから回避」が叫ばれてはじめています。また、いよいよ国内市場への依存体質も限界にあるということで、それぞれの企業は海外市場への進出に「本気で」本腰を入れるステージに入った、と様々な経営者の方々とお話しする中で、昨今強く感じているところです。海外へ進出する際、経営者を悩ませる大きなポイントのひとつが、人材戦略であります。企業活動とは、結局のところ「人」の活動の集合体なのです。「形だけのダイバーシティ」「形だけのグローバルスタンダード」「仕組み・システム依存」は気をつけなければなりません。

近年、弊社ローランド・ベルガーでも、とりわけアジア・中東において、拠点を増やし続けています。日本、中国はもちろん、シンガポール、クアラルンプール、ジャカルタ、バイルート、ドバイ、ドーハ・・・など。人材についても、オフィスのある国の国籍に限らず、多様なメンバーが集まっています。たとえば、東京オフィスには、日本人・欧州人のみならず、中国人コンサルタント、韓国人コンサルタント、モンゴル人コンサルタントなどが急増中です。もちろんのこと、このダイバーシティが「形だけ」ではないことを最後に付記しておきます。

## 「視点」

business perspective from Roland Berger

Vol.78 December

●お問い合わせ先

株式会社ローランド・ベルガー

広報担当：西村

〒107-6023 東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル23階

電話 03-3587-6660 (代表) ファックス 03-3587-6670 e-mail strategy@jp.rolandberger.com URL <http://www.rolandberger.co.jp>