

## 研究論文

# ASEAN 進出企業調査に基づくグローバル化と 人材育成に関する考察

A Study of Globalism & Human Education Based on Research of Japanese-Affiliated Companies in ASEAN

吉長 重樹\*

はじめに

- I. ASEAN 進出企業の現状
  - II. 進出および事業展開における課題
  - III. グローバル化とグローバル人材
  - IV. ASEAN から見た日本
- 結び

日系企業が多く進出し、今後、急成長が見込まれる ASEAN 諸国の企業、大学、公的機関を訪問し、進出企業の実態やグローバル人材などを調査した。

当初、ユーザーからの要求に応じ、安価な労働力を求めて ASEAN に進出した日系企業が、自動車産業など日本におけるピラミッド構造がそのまま現地で構築されている。タイでは、市場や産業が成熟してきたことにより、賃金上昇と共にローカル人材の成長が著しく、単なる海外工場から ASEAN の製造拠点、更には世界の製造拠点へと変貌しつつある。ベトナムでは、豊富な労働人口を活用した労働集約型の産業が主であるが、AEC や TPP により、産業構造や物流は大きく変化していくものと考えられる。進出企業の多くは、海外駐在員不足、人材マネジメント、事業拡大など共通した課題を抱えており、様々な独自の取り組みを実施し課題解決に努めている。また、グローバル化のためには、現地との融合を重要視している企業が多く、特にグローバルに活躍できる人材の育成が重要と考えている。語学力は、グローバル人材に求める最重要項目ではなく、ポジティブ思考など能動的姿勢や異文化を受け入れる柔軟性が求められている。

ASEAN 人の多くは親日であり、日本人や日本式マネジメントを高く評価しているが、本音を言わないことを欠点としており改善の必要がある。また、駐在員は、外から日本を見ることで、日本や日本人を客観的に評価しており、彼らの本音の中に日系企業が抱える真の課題が表れている。

ASEAN 諸国は 6 億人を超える巨大マーケットで、今後も高い成長率が期待される。東アジア各国は、ASEAN での存在感を大きくするために既に動き出しており、日本は、ASEAN 諸国と協力し、彼らを上回るスピードで展開していかなければならない。

**キーワード：**ASEAN, グローバル, 人材育成, 国際知財

---

\*元 福井大学 産学官連携本部

## はじめに

高度成長期から世界を舞台に活躍してきた日本企業は、世界市場における存在感が薄れてきている。グローバル競争が激化する中、日本企業が現在も有する世界トップクラスの技術力を活かしきれず、日本企業の競争力が低下している。グローバル市場で生き残るためには、優れた技術力を駆使し、的確なグローバル戦略と各地域に適合した日本独自の商品づくりを推進していかなければならず、グローバルに活躍できる人材の必要性がますます高まっている。

これに対し、近年、海外に出たがらない若者が増加し、若年層のドメスティック化が問題となっている。図1に示すように、OECD\*、UNESCO\*、IIE\*による統計では、日本人の海外留学者数は2004年をピークに減少しており、日系企業の慢性的海外駐在員不足も深刻化している。その結果、グローバルに展開

する企業では、積極的に海外人材を雇用するグローバル採用が進んでいる。

また、日本には「産学連携」という言葉があるが、海外では「産学連携」と声高に言う必要の無いほど産と学との繋がりは強く、研究分野のみならず人材育成の分野でも産学は日常的な協力関係を築いている。インターンシップなどの産学が協同して実施する人材育成はWIE (Work Integrated Education) と呼ばれ、インターンシップは、就職のための就業経験の意味合いからも数カ月以上実施されるのが一般的で、日本に比べて多くの学生が参加する。そのため、WACE (Advancing Cooperative & Work-Integrated Education) などの産と学が連携し、WIEを推進する世界的ネットワークも確立されており、ASEAN\*でもWIEの取り組みは積極的に実施されている。さらに、ASEANには世界中から多くの企業が進出していることから、国際社会やグローバル化はより身近な存在であ

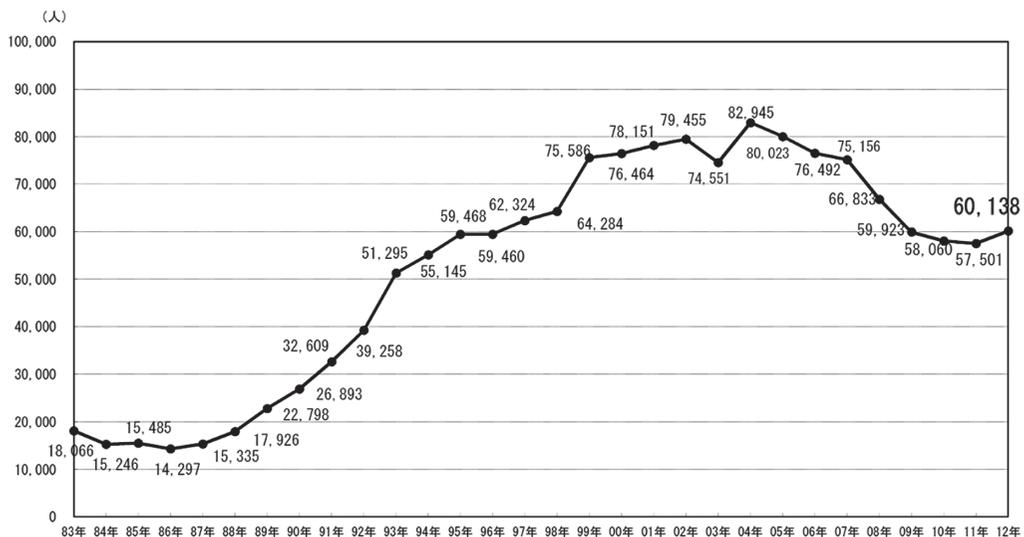


図1 日本から海外への留學生数の推移

り、ASEAN 各国ともグローバル人材の育成に力を入れている。今後、AEC\*により、ASEAN 諸国のグローバル化が急速に進むのは確実であり、日本においても、海外留学生の増加と合わせ、WIE などによるグローバル実践教育を充実していかなければならない。

そこで、多くの日系企業が進出し、今後、急速な発展により世界経済の一角をなす ASEAN 諸国を対象に、進出企業の実態や、現地日系企業が求める人材像、現地大学での人材育成、さらに、ものづくりの根幹である知財の現状について調査を実施した。調査は、2012年3月～2016年3月の間に、タイ、インドネシア、シンガポール、ベトナムにおいて、日系及び現地企業34社、大学7校、公的機関7機関の計48か所を訪問してヒアリングを実施した。本稿では、調査結果に基づき、進出企業の現状やグローバル化の取組、さらに、現地から見た日本とグローバル化のための課題について考察する。

## I. ASEAN 進出企業の現状

### 1. ASEAN 概況

まず、公表データと調査結果に基づいて、現在の ASEAN 諸国の概況を示す。

図2に、IMF\*が予測した、主要アジア諸国の2020年の名目 GDP および2015～2020年の名目 GDP 年平均成長率を示す。名目 GDP 年平均成長率は、日本の2.9%に対し、ASEANの中で最も成長率の低いタイが4.9%、最も成長率の高いマレーシアが11.7%、ASEAN全体としては8.2%と予測されている。インド、中国の成長も合わせると、アジア全体（IMFの区分に従い、アラブ諸国、旧ソ連圏の中央アジア諸国、アフガニスタン、パキスタンを除く）の2020年の名目 GDP は、全世界の3分の1を超えると予測されており、世界経済におけるアジアの重要性はますます高くなっている。

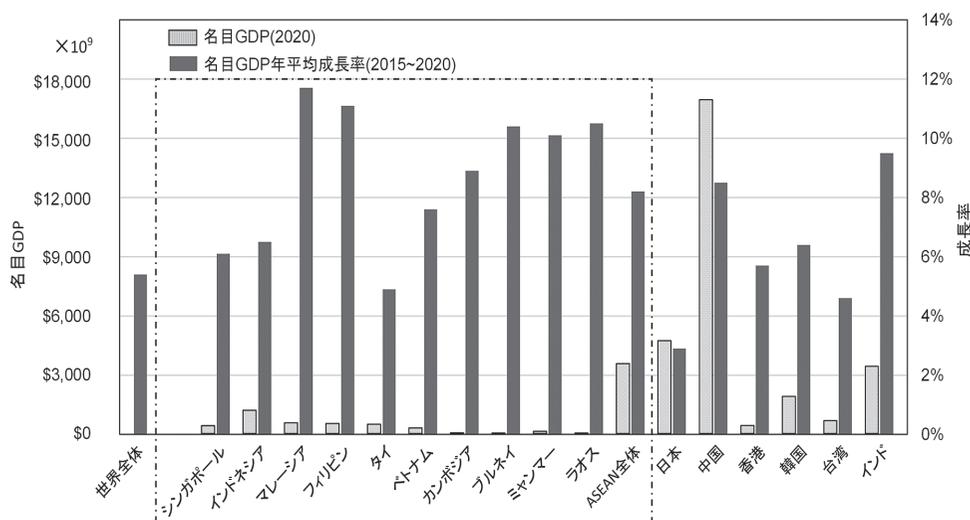


図2 主要アジア諸国の2020年の名目GDPと2015～2020年の年平均成長率予測

出典 IMF World Economic Outlook Database 2015を基に独自に編集

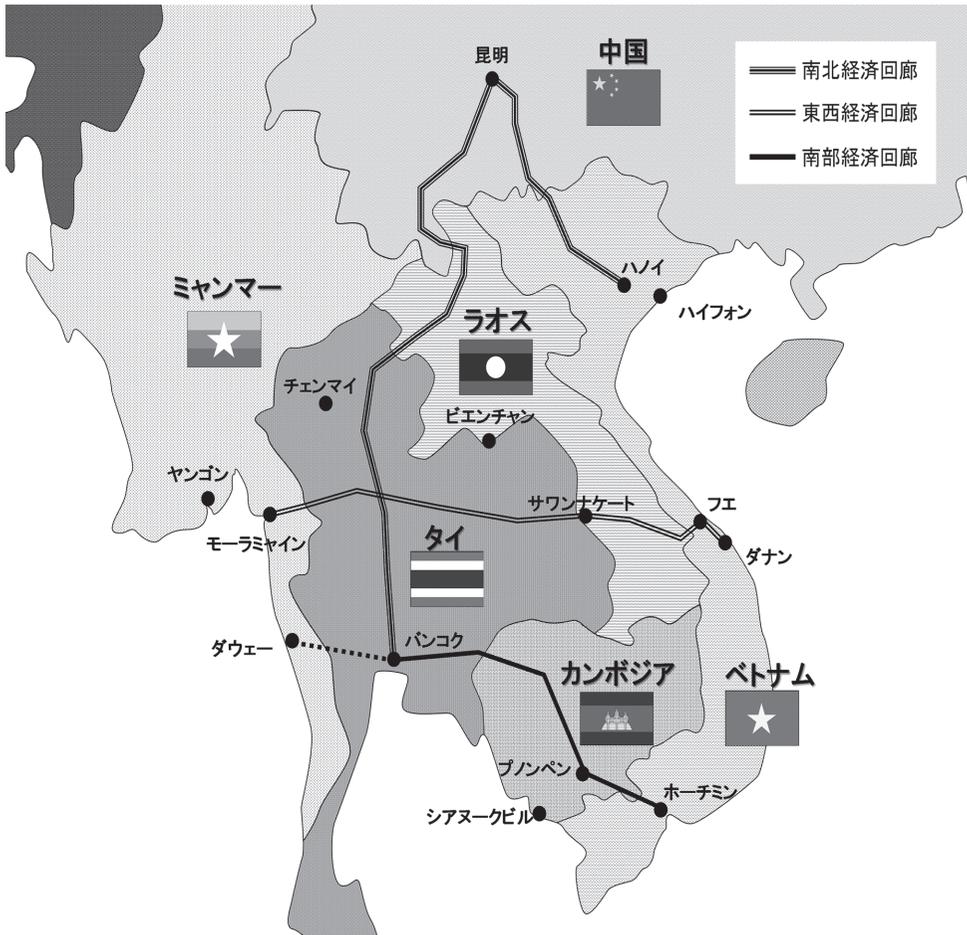


図3 インドシナ半島の経済回廊

2015年末には AEC が発足し、各国間の調整やインフラの整備が進められている。インドシナ半島では、図3のように、中国・昆明市を經由し、ベトナム・ハノイとタイ・バンコクを結ぶ南北経済回廊、ベトナム・ダナンとミャンマー・モーラミヤインを結ぶ東西経済回廊、ベトナム・ホーチミンとタイ・バンコクを結ぶ南部経済回廊（第二東西経済回廊と呼ぶ場合もある）の3つの陸路が整備されている。しかし、各国の税関通過に膨大な

量の書類と煩雑な手続きを要し、陸路による物流の大きな障害となっている。そのため、タイを中心に ASW (ASEAN Single Window) 導入など、税関手続きの簡略化が急ピッチで進められている。これらインフラや制度の整備により、ASEAN 諸国間の物流は加速度的に活発になり、生産と消費は爆発的に増加するものと考えられる。

近年、各国の成長に伴い人件費が高騰しているが、ASEAN には、まだまだ安い労働

力・人材があり、さらに各国のインフラがより整備されると、各産業は急速に伸びていくものと考えられる。アジアに製造・販売の拠点を構えるところも増加しており、さらなる事業拡大を期待できるが、各社の企業規模に応じたバランスを考慮する必要がある。

ただし、宗教や民族、歴史は国によって異なり、GDPも10倍以上違うため、ASEANを一括りにすることはできない。本調査の過程では、タイ、ベトナムなどの仏教国は、根底の部分で日本人の考え方と通ずるところもあり、他国と比べると日本企業が進出しやすいとの意見もあったが、各国に応じて個々に対応することが求められる。

## 2. 日系企業の進出目的とその変化

1970年代以降、多くの日系企業が、安価な労働力を求めてASEANに進出した。自動車や電機、食品などに関する日系大手企業が進出を開始し、その後、これら大手企業からの要請により多くのサプライヤーが進出して、日本における各産業のピラミッド構造がそのまま現地で構築されている。ピラミッドの各層において、顧客の殆どは日系企業であるが、サプライヤーとしてローカル企業を積極的に採用しており、ピラミッド構造の下階層に行くに従いローカル企業の比率が高くなっている。ローカル企業を採用する第一の目的は低コスト化であるが、ローカルの企業や人材の育成、現地雇用創出など進出国に対する社会貢献としても重要な意味を持つ。コスト・品質・納期とも日系企業と同等以上であることが要求されるが、ローカル企業の成長に伴い、近年は、日本製と同等以上の製品を

安価で製造できる企業が増えており、ローカル企業がピラミッド構造の一角を占めるようになってきている。従って、日系企業であっても、コスト・品質でローカル企業と対抗する技術力がなければ、ピラミッドの一角に食い込むことは難しくなっているのが現状である。

ピラミッド構造の上階層に行くに従い、高い技術を身につけたローカルスタッフが多くなる。従来、日本人スタッフが行っていた生産技術や設計、更には商品開発など付加価値の高い業務もローカルスタッフに移行し、低コスト化のためにも事業のローカル化が急激に進んでいる。また、現地事業所の多くは、日本市場の縮小と共に日本での生産を抑え、海外工場の生産量を増やすべく、日本国内事業所と同等もしくはそれ以上の生産能力を持つ最新設備を導入し、日本国内以上の品質を確保している。既に、生産量、製品種類ともに日本国内事業所を上回る生産能力を有する「アジアの生産拠点」として機能しているところも少なくない。円安傾向の間は、短期的に日本での生産を増強する企業もあるが、長期的には海外を主力工場とする動きは今後もさらに進むものと考えられる。

その結果、日本本社の日本人技術者よりASEANのローカルスタッフの方が知識・技術力とも高いケースもあり、製造技術の分野でも日本が優位とは限らない。さらに、現地や近隣国のニーズに対応するため、R&Dセンターやデザインセンターを現地に設置している企業も増え、タイモデル、インドネシアモデルなど現地仕様の製品が増加しており、「生産拠点」から「開発拠点」への移行も進められている。

進出以降、時代の変化と共にASEANで

の事業目的や役割は変化しており、以下のよう  
な使命が課せられてきている。

#### ①チャイナ+1，さらにはタイ+1へ

これまで中国が中心であった海外生産から、  
リスク分散の意味も含めたチャイナ+1とし  
てASEANへの進出が増加し、2012年の反  
日デモをきっかけに加速した。また、2011  
年にタイで発生した洪水による生産ライン停  
止や現地賃金上昇などから、タイから他の  
ASEAN国への分散も進んでいる。タイに  
主力工場を置き、他国にサブのラインを設  
置するタイ+1の体制は、急激な円高による  
為替リスクの低減にも有効であり、日本以外  
の地域での生産拠点化が進められている。

#### ②魅力ある巨大マーケット

安価な労働力の低所得者から購買意欲旺盛  
な消費者へとASEANに対する見方が変化  
し、6億人の巨大なマーケットとして捉えて  
いる。現地技術力の向上と合わせ、各企業と  
も事業拡大の可能性を示している。ASEAN  
各国の急成長に伴い、当面、自動車産業や電  
機産業の拡大が期待され、さらに、AECに  
より人やモノの流動性が高まれば、様々な分  
野の産業の拡大にも期待できる。この巨大マ  
ーケットをターゲットに、既に、多くの中国  
や韓国の企業が進出し、大量の投資が行われ  
ている。

#### ③コスト削減

安価な労働力を求めてASEANに進出した  
が、ASEAN諸国の成長に伴い、いずれ  
の国でも人件費は上昇しており、従来の労働  
集約型的手法ではコスト削減は難しくなっ  
ている。しかし、日本に比べると人件費の安  
価な地域も多く、ローカルスタッフ教育を強  
化し、企業のローカル化を進めることでコスト

競争力を維持することが必須となっている。

### 3. 直接のおよび間接的成果

各企業とも、ASEAN進出による成果と  
して、目的・目標に応じた売り上げや収益確  
保などの直接的成果の他に、様々な間接的成  
果が得られている。

直接的成果については、商社などは初期投  
資が少なく、また、顧客である日系企業も多  
数あることから、比較的早い段階から目的・  
目標を達成している。一方、工場を有する事  
業所では、生産体制立ち上げなどの理由によ  
り設立後数年は収益確保が難しく、スタッ  
フの技術力や生産能力の向上に伴い売上等が  
増加する傾向にあり、合わせて、顧客獲得・販  
路拡大に努めている。円安により減産・減収  
傾向のところもあるが、多くの企業が将来的  
な回復を見込んでいる。

タイは、数十年にわたる日系企業進出の歴  
史があり、日系企業が最も進出しやすい地域  
とされている。特に、自動車関連産業は日系  
企業を中心であり、日系主要顧客の多いタイ  
が最初の海外進出という企業も少なくない。  
習慣や法律の違いなど海外初の拠点づくりに  
戸惑うが、そのノウハウの蓄積は、売り上げ  
や収益以外で得られた間接的成果と考えてお  
り、その経験は、第二、第三の海外進出にも  
大いに役立つものである。

また、ローカル人材の成長を間接的成果と  
して挙げている。ASEAN進出後20年以上  
経過している企業では、永年勤続のローカル  
スタッフは本社の若手より詳しく、また、設  
立当初は日本人スタッフが行っていた作業も  
ローカルスタッフが担当するなど、ローカル

人材は着実に成長している。また、長年事業を行っている企業では、親子で勤務する例もあり、その地域の一部として日系企業が機能している。合わせて、ローカルスタッフとの信頼関係は、企業としても個人としても重要な資産であり、進出に伴う大きな成果と考えている。

さらに、現地では日本で当たり前に解決できることが問題となる場合もあり、様々な問題解決の経験を有する日系企業やローカルサプライヤーとのネットワークは、事業継続の上で必要不可欠な成果ととらえている。

個人的な成果として、長期間日本国外に居住することで、日本を客観的に見て冷静に日本と海外を観察することができ、視野を拡大することができたとの意見も多い。

また、

- ・日本に居ては気づかなかった新しい未知のビジネスとの出会い
- ・安価で質の高い生産・輸出体制の構築によるASEAN以外の地域でのビジネスへの貢献
- ・グループの重要な拠点であり、「アジアの拠点」から「世界の拠点」へ
- ・ASEAN諸国は、圏内の需要だけでなく、中東への輸出の拠点として機能している

など、事業拡大や次の展開に向けた成果が得られている。

## II. 進出および事業展開における課題

### 1. 企業の抱える課題

ASEAN進出企業は、事業を展開する上で、現場レベルから経営レベルまで多くの課題を抱えている。各社が重要と考える課題は、企業の規模や事業内容によらず共通しており、4つに集約される。

#### (1) 海外駐在員不足

いずれの企業でも、海外勤務に拒絶反応を示す20～30代の日本人従業員が増えており、海外で活躍できる人材が大きく不足している。そのため、海外勤務者の駐在期間は当初の予定より長くなる傾向にあり、海外勤務を終えて帰国した半年から1年後には、再度、海外事業所に赴任を求められるなど、海外を転々とする場合も多い。また、海外事業所の生産能力向上やローカル人材の技術力向上に伴い、日本人駐在員に求められる能力も年々高くなっており、グローバル志向だけでなく、専門能力およびマネジメント能力の向上も図っていく必要がある。

グローバル人材育成や海外勤務者育成のために、2週間～2ヶ月程度の若手社員の現地研修や語学研修を取り入れる大手企業も増えており、グローバル人材としての資質や能力を持った人材を選抜して集中的に育成したり、海外勤務人材を別枠で新卒採用したりして、より実質的な人材確保に転換してきている。しかし、リソースの限られる中小企業では、同様の取り組みは難しいのが現状である。

## (2) ローカル人材マネジメント

日本のような終身雇用の国は世界的に見ても稀であり、諸外国では、自身のキャリアのために転職（Job Hop）することが当たり前の文化である。一般に、ASEAN 諸国での離職率は30%と言われており、組織に帰属する意識は薄い。特に、労働集約型産業の労働者は、わずかでも給料や待遇が良いところに移る。ベトナムなど後進国の労働者の多くは、地方の農村からの出稼ぎであり、会社員の家庭で育ったものは殆どいないため、「会社員とは」、「企業で働くとは」ということから教育しなければならない。実家への仕送りや生活レベルの向上が働く目的のため、仕事の面白さや責任感よりも、給料の高さが職を選ぶ重要な基準となっている。

また、技術職やマネージャーでも、「仕事が面白い」、「自分が成長できる」などの理由で転職する。特に、タイでは失業率が1%未満で、慢性的な人手不足の状態が続いており、次の仕事を直ぐに得ることができるため、離職率を下げることは難しい。その対策として、現地の習慣や考え方に合わせ、各社とも以下のような工夫をしている。

- ・競合他社を定期的にスタディして適切な給与・福利厚生を設定
- ・スタッフの職能に合わせた目的設定、動機付け
- ・職位に見合った報酬と権限
- ・高度な技術をマスターさせるなど、仕事にやりがいを持たせる
- ・指示するばかりでなく、常にコミュニケーションをとり、スタッフの考えや意見を尊重し、彼らの要望を的確に把握する
- ・社員旅行、誕生会、スポーツ大会など、

定期的なイベントを開催して飽きさせないよう工夫

- ・日本への研修制度
- ・契約社会のため契約以外のことはしない傾向にあり、明確な雇用契約を結ぶ
- ・労働者と経営者とを仲立ちする親和的組合組織でサポート

また、欠勤は絶対にダメだということを経営的に指導するなど、モラルの向上も大切なポイントである。合わせて、自分の能力を伸ばせる、将来のポジションなど、企業側のプロモーションが必要である。特に、マネージャークラスの人材については、20代の間は様々な企業や職種を経験し、30歳頃に定職に就く傾向がある。経験と知識を有する優秀な人材はまだまだ少なく、各社とも人材育成に力を入れている。

## (3) コスト削減への対応

ASEAN 諸国では、経済成長と共に労働者の賃金は年々上昇しており、事業を展開していく上で、コスト削減への対応は避けて通ることはできない。ベトナムやミャンマーのような労働人口が多い地域での労働集約型の事業では「人が入れ替わり新陳代謝のある方が給料の上昇を抑えられる」という考え方も成り立つ。しかし、ノウハウや高い技術力が求められるこれからの産業には通用しない。労働集約型産業は後進国に移行し、自動化設備の導入や日本人スタッフの削減など、各社コスト上昇に対する施策を実施している。

近年、タイでは、縫製などの労働集約型の事業所を近隣諸国に移転するローカル企業も増えてきている。それらの企業は、近隣諸国に安価な労働力を求めるだけでなく、同時に、

精力的にタイ製品の売り込みを行っている。彼らは、当初から労働力と市場の両面を視野に近隣国に進出しており、彼らのグローバル戦略には、日本企業が学ぶべき点も多い。

#### (4) ASEAN 特有の課題

各社が、ASEANでの事業展開には、欧米とは異なる点に留意が必要であると考えている。

- ・多くの企業が、文化の違い、宗教観の違い、国民性の受入れに留意し、またローカルスタッフと信頼関係が築けたことを海外進出の成果として挙げているように、ローカルスタッフとの信頼関係の構築は重要なポイントである。文化、宗教、民族、法制度などが各国で様々に異なるため、一括りにせず、それぞれの国や地域に最適な戦略を立案・実行し、その結果、信頼関係を如何に築くかがポイントである。
- ・ASEANで事業展開する上で、新規取引企業の事前評価の必要性を挙げている。日系企業の場合は特に問題が発生することはないが、新規取引を開始するローカル企業や海外資本企業については、売掛回収できるか、納期確保できるか、継続的な関係を築けるか等、事前に綿密な調査を行い企業評価する必要がある。
- ・ASEAN諸国では、法整備が進んでいない地域も多く、短期間に法律、条令、規制が変わることは日常茶飯事である。法改正などの情報を入手していない場合、知らない間に法令違反を犯すケースもあり、事業に大きな打撃を与えかねない。また、事業展開に有効な税制優遇措置や各国独特の商習慣、不明確なルールなど

も存在し、自社だけでは情報収集が不十分な場合がある。必要に応じて、コンサルタント会社を利用している企業も多い。

- ・ASEAN製の製品の多くは、既に、日本製と同等かそれ以上の品質を有する。欧米の企業は、品質を絶対値で評価するため、日本製かASEAN製かは問題視しない。しかし、日本国内では、ASEAN製は日本製より品質が劣っていると考えられる企業が多く、ASEAN製品が高品質であることを、日本国内に強くアピールしていかなければならない。これらの問題は、日本全体が固定観念にとらわれ、グローバル化できていない表れではないか。
- ・ASEAN進出理由の多くは、日本国内の取引関係を足掛かりに海外で事業展開している。その後の事業拡大により、ローカル企業、現地サプライヤー、現地政府機関など日系企業以外とのビジネスで実績を上げている企業もある。しかし、事業の殆どが日系企業とのビジネスであるという企業もまだまだ多く、ローカルあるいは他国の企業に対するビジネスは十分育っているとは言えない。急成長するASEAN諸国は、事業展開の大きな可能性を有しており、その消費活動とマーケットに目を向け、ローカルをターゲットとした事業展開が重要となってきた。そのためには、ローカル企業や、日系以外の企業とのつながりを強化していかなければならない。合わせて、利益追求だけでは地域の信頼を得ることは難しく、今後の事業展開には地域貢献が必須である。

## 2. 知財環境の変化

国内外問わず、製造業の根幹となるのが知財であり、日欧米においては、知財戦略に基づき、ブランド力強化や自社製品の保護を行っている。アジアで事業展開する上でも、産業の成長と共に、知財戦略が必要不可欠となってきた。

1990年当時、中国では、知財の登録まで長時間を要し、登録しても権利を主張できる期間は短く、労力に見合うものでは無かった。そのため、多くの日系企業は知財確保よりも生産に注力していた。その後、表1に示すように、中国では1993年から特許法の整備が

表1 中国における特許法の変遷

施行日	施行内容
1985年4月1日	中華人民共和國特許法実施細則
1993年1月1日	第1次改正特許法及び同法実施細則
2001年7月1日	第2次改正特許法及び同法実施細則
2009年10月1日	第3次改正特許法

段階的に進められた。法整備に合わせて、知財活動を強化し、自社製品の保護に努めた中国企業に対し、日系企業の知財活動は後れを取り、中国市場での勢いを失っていく。

一方、これまでのASEANにおける知財環境は、

- ・権利活用が困難なわりには、知財権の取得に相応の費用が必要。また、取得にも長期間を要する
- ・先使用权(いわゆる実施に基づく公平権)は、多くの国で実施範囲が限定されている
- ・多くの国で民事訴訟は充実しておらず、レイドと刑事訴追に頼るところが多い
- ・侵害の証拠収集が重要であり、現地の調査会社や法律事務所の協力が不可欠である
- ・知財権が無いと保護されない国もある

など、1990年代の中国と同様の問題点が指摘され、実際に出願手続きを実施している企業は多くない。しかし、ASEANで継続的

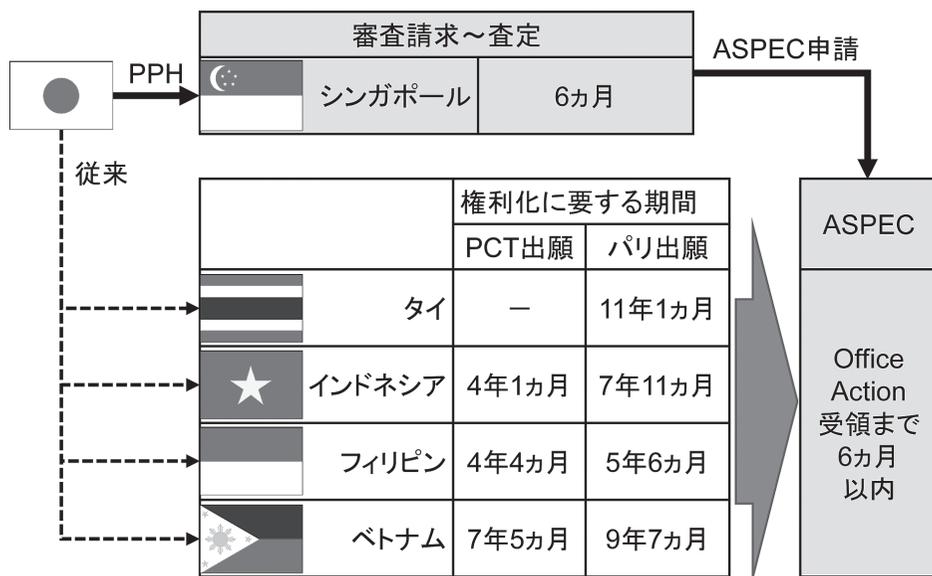


図4 PPHとASPECを活用した特許の権利化

な事業優位性を図るためには知財戦略が必要不可欠であり、最も法整備の進んだシンガポールがASEANの知財ハブとなりつつある。そこで、シンガポールの知財関連機関を訪問して知財環境の変化を調査した。

IPOS\*は、2014年に特許審査官の数を10倍に増強しており、この状況は1990年代の中国の状況と酷似している。権利活用については、各国独立性を保つものであり、シンガポールのハブ化構想は無いが、ASEAN諸国への出願はASPEC\*を使って短期間かつ低コストでタイやベトナム等での円滑な権利取得が期待できる状況にある。図4に示すように、日本からは、PPH\*を活用してシンガポールを第一出願国とすることで、ASEAN域内で知財を迅速かつ低コストで権利化できる可能性があり、シンガポールの特許事務所等では、新たなビジネスモデルとして海外企業に売り込んでいる。ASEANの知財活動は徐々に活発化しており、いずれかの時点で、中国と同様に爆発的に知財活動が活発になることは間違いなく、閾値を超えるタイミングを逃さぬよう今後も継続して情報を収集し、各国の動向に注目していかなければならない。

### 3. 成果をあげる企業

前述のように、進出企業の抱える課題は共通している。進出後、数年の企業も数10年の企業も、同様の課題を抱えていることから、課題解決のためには別のアプローチが必要であると考えられる。

一方、ASEANでの離職率が30%と言われる中で、1%未満の低い離職率と高い成長

率を実現している優良経営企業も存在する。それらの企業に共通するのは、それぞれの課題を個別に対処していくのではなく、明確な理念とビジョンにより課題の根底にある問題点を解決しようとしている。

調査した優良企業では、トップの「地域に根差す」という強い意識と決意が全従業員の共感を生み、「企業は人なり」という古来の理念に基づく人材育成を実践している。トップの最重要業務は人材育成であるとの考えから、日常的にトップがスタッフと直に向き合い、現地語で会話し、現場で共に汗を流すことにより、ローカルスタッフの高いモチベーションを実現している。日本人スタッフが現地の文化や習慣を受容して現地に根付く意識を持つとともに、ローカルスタッフが日本人や日本の文化を理解し、日系企業で働くことを誇りに感じてもらうよう努力している。日本人スタッフに対してもエンパワーメントによりモチベーション向上が図られ、ローカルスタッフとの極めて良好な信頼関係を築いている。また、トップや日本人スタッフは、10年単位で赴任しており、ローカルスタッフから、共に将来を築けるパートナーと認識されている。

その結果、5Sの徹底された工場、能動的スタッフ、離職率の低減、高収益性を実現しており、一朝一夕に出来上がったものではないことがわかる。通常、多くの日系企業は3~5年でトップや日本人スタッフが交代するため、ようやく築いた理念や信頼関係の継承は難しく、長期的な戦略に基づいた取り組みがなければ、各社が抱える課題を解決することは容易ではない。

#### 4. タイ、ベトナム、インドネシアの状況

各国に進出している企業や機関を訪問し、各国の状況についてヒアリング調査を実施した。調査により得られた各国の状況や特徴を以下に示す。

##### (1) タイ王国

ASEAN 諸国の中で日系企業進出数が最も多く、日系以外の企業も多数進出しており、AEC に向け、タイやバンコクは大きく変化している。タイ進出企業の増加による競争激化や、賃金上昇によるコスト競争力の低下など市場や産業界が成熟してきたことにより、各企業の真価が問われるようになってきている。同時に、タイの事業所は、タイの生産拠点からアジアの拠点へ。更に、世界の拠点を目指し、社内公用語を英語にするところも増えており、グローバル化は急激に進んでいる。

また、多くの海外企業の進出に伴い、慢性的な人手不足が深刻化しており、今後、労働集約型の仕事は次の後進国に移動し、タイからの企業の流出も懸念される。合わせて、タイ+1としてタイ以外の ASEAN 進出も視野に入れている企業も多く、それらの企業は、日本からではなくタイからの進出を目指し、タイ人スタッフが各国のローカルスタッフを指導し工場立ち上げ可能となるよう人材育成に力を入れている。

ローカル人材の成長が著しいだけでなく、優秀な新卒のタイ人も多く、勉強熱心であり、日本人よりコストは安い。そのため、職種によっては、マネージャークラスの日本人駐在員を置くよりタイ人を採用し、マネージャーに育成する方が将来的に効果を期待できると

考える事業所も増えている。今後、高等教育機関の教育の質を向上させていかなければ、日本人がアジアの人材との競争に勝つことは困難である。

##### (2) ベトナム社会主義共和国

ベトナムは、50以上の他民族国家であり、ホーチミンを中心とする南部とハノイを中心とする北部では、その歴史や言葉、人間性は大きく異なる。現在の経済や産業の中心はホーチミンであるが、ベトナム戦争の影響がいまだに色濃く残っており、ホーチミン市内の資産家や主要な役人の多くはハノイ出身者である。

既にホーチミン、ハノイを中心に多くの工業団地が配備され、ハーネス等の自動車部品やスマートフォン組み立てなどのハイテク産業の一角を担っている。都市圏では、高速道路や地下鉄の整備も進められており、第2のタイとなるべく急速に発展している。

現在のベトナムの主力産業は、豊富な労働人口による電子部品の組み立てや縫製等の労働集約型産業であるが、ベトナム国内に原材料メーカーは殆どなく、諸外国からの輸入に頼っている。材料の輸入や加工品の輸出については、ASEAN 諸国間だけでなく、米国やオーストラリア、日本との輸出入を視野に入れた生産体制構築が進められている。現在は、例えば、繊維産業では、中国から原材料を輸入し、ベトナムで染色や縫製加工をして輸出している。しかし、TPP\*協定非加盟国の中国から原材料を輸入すると、米国や日本に輸出する場合に TPP による恩恵は受けられない。TPP を有効に活用するためには、原材料をベトナム国内で調達するか、TPP

協定加盟国から輸入する必要がある。そのため、中国、韓国などの原材料メーカーのベトナムへの進出、投資が急増している。ASEAN 加盟国には TPP 協定加盟国がベトナム、マレーシア、シンガポール、ブルネイの4か国の他、タイも参加の意思を示しており、原材料供給の競争がすでに始まっている。

### (3) インドネシア共和国

インドネシアは、タイ、マレーシアに次いでインフラが整備されており、2億を超える人口に魅力を感じている企業は多い。しかし、もともと異なる民族・文化の島々を統合してできた国であるため、考え方や習慣は多種多様。国民のほとんどがイスラム教の国であり、タイなど仏教国とは違うアプローチが必要と感じている。

## Ⅲ. グローバル化とグローバル人材

### 1. 企業のグローバル化

海外に進出しグローバル化を謳う中で、実際に海外で活躍する日本人の多くは、まだまだ自社のグローバル化が進んでいないと感じている。彼らがグローバル化のために最も重要であると考えているのは、「現地との融合」であり、そのためには、日本のトップの理解、人材育成、地域貢献、信頼関係の構築、現地ネットワークの構築が必要不可欠である。

#### (1) トップの理解

まずは、本社トップが進出の必要性や課題などを理解し、真剣に取り組む姿勢を示すことが重要である。現地駐在員が、現地の課題

解決よりも本社やトップ層を納得させることに労力を要する事態が現実に頻発しており、日本で現地からの報告を受けるだけでなく、トップが現地に足を運び、現地の状況を正確に把握することにより、各国に適した経営が可能となる。この場合、トップは日本で関係を築ける日系顧客よりも、ローカル企業やローカルスタッフとのコミュニケーションを優先すべきである。また、トップが交代した直後は、特に、現地とのコミュニケーションが重要となる。

#### (2) 人材育成

前述のように、各社とも海外駐在員が不足しており、各社ともその人材育成に力を入れている。特に事業立ち上げの際は、その国を深く理解したマネージャーの存在が鍵となるが、地域企業では、そのような人材を育成することは困難であり、大手企業などで豊富な経験を有する人材を採用し事業を立ち上げるケースが多い。事業立ち上げ後は、他国での事業経験のある自社の人材をマネージャーとして派遣し、企業理念を浸透させていく。また、チャレンジ精神を持った社員を積極的に海外に派遣し、育成・支援していくための長期的な社内システムを構築することにより、将来の事業拡大に備える必要がある。

#### (3) 地域貢献

調査では、収益よりもその国への貢献を第一に挙げる企業が成長しており、その国に貢献することが収益につながっている。収益確保を第一に考えても一定以上の成果を挙げることは難しい。貢献とは、雇用創出、納税、人材育成など、国や地域の発展に帰するもの

であり、その国で働かせてもらっているという意識を持つことで、地域での信頼を得られ、事業の成果が期待できる。

#### (4) 信頼関係の構築

現地スタッフと日本人スタッフの相互理解、協力関係がなければ、事業展開は難しい。人は、企業の財産、原資であり、スタッフが不満を持ったり、困ったりしないように親密にコミュニケーションをとり運営していくこと、日本人とローカルが信頼し合い協力していくことが何よりも大切である。ローカルスタッフに、5Sや挨拶を強要しても日本人が守らなければ実行しないし信頼されない。会社内だけでなく、プライベートにおいても日本人が教師であり手本となることが求められる。

#### (5) 現地ネットワークの構築

宗教、考え方、習慣、法律は、国や地域によって大きく異なり、それに伴う商習慣に応じて国別に対応が必要である。その国の国民性と文化を理解した上で、日系企業の強みを活かしていくために、情報収集やネットワーク構築を促進し、様々な現地情報を収集する能力が求められる。

## 2. グローバル人材

近年、グローバル人材育成に対する取り組みが文部科学省をはじめ、一般財団法人海外産業人材育成協会（HIDA）など様々な機関や組織で実施されているが、育成目標となるグローバル人材とはどのような人材かを定義している例は多くない。そこで、実際に海外で事業展開している企業や海外で活躍してい

る人材が考えるグローバル人材像を調査し、グローバル人材に必要な能力や資質、経験とはどのようなものかを明らかにした。

各企業とも、まずは、日本本社での業務を遂行できることが前提であり、日本で使い物にならない人材を海外に派遣することは無い。そのうえで、グローバル人材に求める能力や資質はほぼ同じであり、全体の意見から順位をつけると以下ようになる。

- ① ポジティブ思考、自ら動くアクティブさ、熱意
- ② 食や文化・習慣に拘らず受け入れる姿勢、日本のやり方を押し付けるのではなく、相手の話に耳を傾け、その場に応じて柔軟に対応できるバランス感覚
- ③ ポジションに応じた業務遂行能力
- ④ 語学力（英語）
- ⑤ 日本人としてのアイデンティティーや日本人として持つべきモラル

求める能力・資質の優先順位は、企業規模や事業内容ではなく、各企業の中での職位や職種により異なる傾向にあり、現場に近いほど、より実務に近い能力の必要性を感じているようである。語学力は必要ではあるが、ほぼ全員の意見として、求める能力・資質の1番目ではない。言語はコミュニケーションをとるためのツールであり、言語が堪能だけでは意味がない。専門技術や自国、自身のことなど語るべきものを持っていることが求められる。

また、実際に海外で働く場合には、足しげく現場に通って体験することや、日常的にスタッフとコミュニケーションし、信頼を得るためには現地語を理解することが必要であるとの意見もあった。現地語については、

ASEAN 諸国の中でも比較的話し易い言語と話し難い言語がある。特に、ベトナム語は日本人には発音しにくく、ベトナムに数年駐在していても通じない場合も多いが、諦めず現地語で話しかけなければ、ローカルの信頼を得ることは難しい。待遇やイベントだけでなく、日頃の努力の積み重ねにより、離職率を低下させ、生産性を向上することにつながる。

上記以外に、海外に勤務するために持つべき知識や意識として、駐在員の多くが、

- ・どこでもなんでもできる対応力。
- ・日本と現地間の調整力。
- ・各国の国民性を理解し、尊重する。海外には我々より優秀な人材が多数いることを享受する。
- ・思いやりを持ったコミュニケーション(相互理解)。
- ・人間性を尊重し、現地の人の考え・思いをしっかりと聞いて、こちらの意思が伝わるまで相談する。
- ・日本のやり方をそのままするのではなく、現地の人ができる最適なやり方の道筋をつけてあげる。
- ・日本人、日系企業として譲れない部分は現地の人を説得してでも貫く意志の強さ。
- ・日本固有の文化、芸術、歴史を説明できること。
- ・海外に出れば一人ひとりが外交官である。一般的な常識と謙虚さが必要。

などの点を挙げている。これらは、駐在員が自身の経験から学んだもので、グローバル人材の根幹を成し、海外でしか身につけられないものも多い。そのため、日本の教育機関に対して、技術的な専門教育だけでなく、実践

教育やグローバル視点の醸成の必要性を指摘しており、早期の海外経験や外国人とのコミュニケーションが期待されている。今後、就職前の海外研修や海外インターンシップなどの実践的プログラムへの要求はさらに高くなるものと考えられる。

### 3. 日本の企業が生き残るために

本調査の過程で、多くの海外駐在員が、日本の将来に危機感を抱いていることがわかった。彼らは、「日本の技術力はまだまだ世界トップクラスにあり、世界に通用する製品の創出が必要不可欠である」と感じており、世界市場で日本企業が生き残るためには、

- ・世界トップクラスの技術に裏打ちされた製品の創出、オンリーワン製品・技術の育成
  - ・開発や技術の開拓など、製造の核となる優れた部分を堅持し伸ばす
  - ・国内のみでのものづくりに固執せず、適材適所での生産
  - ・発展途上国などで技術を教えていくことも日本の技術力
  - ・海外を含めた総力としての企業力の向上が必要と考えている。しかし、同時に、「これらの製品づくりをリードする人材が圧倒的に不足している」ことを痛感しており、
    - ・技術に強く、視野が広く、市場を理解し、世界で活躍できる人材
    - ・世界に通用するプロデューサー
- の育成が急務であると考えている。これらの人材を教育機関や企業が単体で育成することは不可能であり、産業界と教育機関、公的機関が共通の目標を立て、協働して人材育成に

取り組む必要性を指摘している。実際に、現地で日本人学生のインターンシップを受け入れている日系企業も年々増えている。ただし、単なる就業経験であれば日本国内でのインターンシップで十分であり、海外でインターンシップを実施する意義や育成目標とする人材像を明確にすることが前提である。

#### IV. ASEAN から見た日本

##### 1. ローカルから見た日本

海外での事業を安定的に継続、拡大していくために、現地の人々が日本や日本人をどのように見ているのかを知ることは極めて重要であるが、現地人を対象に調査した例は少ない。そこで、ASEAN 進出企業に勤務するローカルスタッフを対象に、彼らから見た日本、日本人、日系企業についてヒアリングを実施した。ただし、ヒアリング対象は、日系企業に勤める多くのローカルスタッフの中から日本人スタッフを選出した人材であり、能力も高く、自己実現の意識が高い母集団と考えられる。

##### (1) 日系企業で働く理由

ASEAN 諸国には親日の国も多く、日本や日本製品に強いあこがれを抱いている。独自に行ったタイの大学生に対する調査でも、卒業後は日系企業に勤めたいと考えるものは多い。

実際に、日系企業で働くローカルスタッフは、どのような思いで日系企業に勤務しているのかを調査した結果、日系企業で働く理由で多いのは以下の3つであった。

- ・日本、日系企業に興味がある。日本式マネジメントは優れており学びたい。
- ・日本人は時間に正確で、勤勉、几帳面、礼儀正しいなど興味深く、学ぶべきところが多い。
- ・日系企業は、人材育成や健康など従業員のことを大切にしている。

ローカルスタッフの中には、たまたま日系企業に就職したという者もいるが、ヒアリングしたスタッフの多くは、日系企業で働きたいと考えていた。日系企業を渡り歩いたスタッフも多数おり、日本語を話せるスタッフも多い。ただし、日系企業への就職情報が少ないため、その企業に就職したのは偶然が多く、その企業で働きたいから選んだという人は少ない。現地の各大学内で企業情報を得られれば、その企業に就職する可能性は高くなるものと考えられる。

##### (2) 自国以外での勤務

ヒアリングした殆どのローカルスタッフは、自国以外の国で働いてみたいと考えている。いろいろな経験をしたいと考えている人が多く、転職もその一つである。海外経験で自己成長することを期待しているが、最終的には自国で家族と暮らしたいと考えている。

働きたい国の第1位は日本であった。彼らは、日本に対して先進的イメージを持っており、東京など首都圏で働きたいとの意見が殆どであった。福井県などの地方での勤務を希望する者はわずかで、バンコクなどのインフラが整った都市に住む者は、現在より不便な場所に住むことに抵抗があるようである。その他、欧米や他のASEAN国も候補として挙がっており、その理由としては、「英語が

通じる」,「欧米人は日本人よりストレートにものを言う」などの点を挙げている。

海外で働くために各自が必要と感じている能力は、言語（英語）力、環境適応能力、責任感であり、日本人駐在員を観察し、それを見習うべく努力していることがうかがえる。

### (3) ローカルから見た日本と日本人

実際にローカルスタッフが日本や日本人をどのように見ているか、良い点と悪い点についてまとめたものを表2に示す。

日本人が有する美点は、海外でも高く評価されているが、全てが受け入れられるわけではなく、地域によりその評価は分かれる。ASEANの人々は、日本人に対して「時間通り」、「礼儀正しい」、「規則に忠実」など、我々が思う日本の良い点を評価しているが、度が過ぎると「時間に厳しい」、「礼儀に厳しい」、「杓子定規すぎる」と欠点としてみている。日本人の考え方や日本式マネジメントの優れていることは認めながらも、それら押し付けられることには抵抗を感じている。また、「英語を話さない」、「本音を言わない」な

表2 ローカルスタッフから見た日本人の良い点と悪い点

良い点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 勤勉、真面目、スマート、時間通り、礼儀正しい、規則に忠実</li> <li>・ 効率的・効果的な仕事のスタイル、システマティックな考え方</li> <li>・ 高いエンジニアリング力</li> <li>・ やると言ったことは絶対やる</li> <li>・ 日系企業は、給料やボーナス、福利厚生、健康管理、社員旅行など待遇がよい</li> <li>・ 日本式マネジメントは学ぶことが多い</li> </ul>
悪い点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ やれと言われたことは絶対やらなければならない</li> <li>・ 本音を正直に言わないため、真意がわからず、誤解されやすい。その結果、日本人は何を考えているかわからない</li> <li>・ 礼儀や時間に厳しい、杓子定規すぎる</li> <li>・ 意思決定は慎重に考えすぎるため時間がかかる</li> <li>・ 英語を話さない日本人も多く、コミュニケーションをとるのが難しい</li> </ul>

ど日本人の言動に起因するコミュニケーション不足から誤解を生むことを指摘しており、十分なコミュニケーションを望んでいる人が多い。

### (4) 日本・企業への期待

日本や企業に対して期待することを調査した結果、日本人スタッフに対して、本社とのインターフェースや業務支援、英語による円滑なコミュニケーションなど業務パフォーマンスの向上に関する要望が圧倒的に多い。当然、給与に対する期待はあるが、日本人とローカルスタッフの板挟みによる苦悩や、日本人スタッフ以上のオーバーワークによるワークライフバランスへの配慮など、業務遂行に関する事項の方が期待度は高い。

## 2. 日本人駐在員から見た日本

### (1) 海外で感じた日本と日本人

海外駐在員の多くは、アジアだけでなく世界の各国と比較しても、日本や日本人が特殊な文化や考え方を持っており、日本が特異な環境であると感じている。海外駐在員が日本国外に住むことで実感した日本・日本人の良い点と悪い点を表3に示す。

日本人が当たり前と思っている仕事や社会に対する責任感、道德観念、誠実さが、国際社会では際立って高いことを痛感しており、世界に誇るべき点であると評価している。しかしながら、海外では日本式がそのまま受け入れられるものではないことや、自国の歴史に関する知識、多様性の受容力、自己主張力など、日本国内では必要に迫られなかった知識や能力が求められることを指摘している。

表3 海外駐在員から見た日本・日本人の良い点と悪い点

良い点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本食や日本製品のクオリティの高さ。</li> <li>・納期，時間厳守。</li> <li>・責任感，道徳観，信頼性，誠実さ，粘り強さ。</li> <li>・日本の文化や日本流を継承する努力家が多い。</li> <li>・日本人は，起こりうる可能性を考え，事前に対策することで，万が一問題が発生しても次の一手があり，人に迷惑をかけない。</li> </ul>
悪い点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・それぞれの国情に合わせたやり方，決め事をなかなか容認せず，国内と同じ前提で何でも物事が進むと思いがち。</li> <li>・日本での意思決定が遅い。</li> <li>・自分達の国の歴史を説明できない。</li> <li>・勉強不足…平和ボケ。</li> <li>・何でも事前にと考えるため，バタバタしているのはいつも日本人。</li> <li>・日本人は群れたがり集団行動が多く，一人で行動できない。</li> <li>・はっきりと自分の意思，考えを主張できず，毅然とした態度が取れない。</li> <li>・仕事漬け。自分趣味を持っている人が少ない。休日はゴルフ。</li> <li>・議論できない国民性。</li> <li>・いつまでもだらだらと残業。</li> <li>・先進国ということを勘違いしているような暴言を吐くビジネスマン。</li> <li>・近年の駐在員の質が低下して，先人たちが築いた日本人のよいイメージを壊し，現地での日本人の評価を下げている。</li> <li>・日本人が持つモラルや思いやりについて再度考える必要がある。</li> </ul>

また，最近では，日本や企業の力を自らの実力と勘違いし，現地の人々への感謝や敬意を忘れている人が増えているとの意見もある。

直接，海外の文化に触れるとともに，日本を外から客観的な視点で見ることにより，日本の政治，経済，産業，人材に対して，大きな危機感を抱いている人も多く，その中には，日本のためにできる限りの貢献をしたいと考える人も少なくない。

## (2) 駐在員の本音

海外駐在員に対するヒアリングを実施した際には，企業人として解決すべき業務遂行上の課題と合わせて，海外に住む一人の日本人としての様々な思いを伺うことができた。調査項目には表れない真の課題を明らかにするために，駐在員の本音として以下にまとめた。

- ・OKY（お前ら来てやってみろ），現地の状況もわからず，「領収書は日本語で」など日本の都合で指示が来るが，その通りできるわけがない。ただ，そう言っても事態は改善しないので，地道に日本に訴えていくことで未来につながる。
- ・最もグローバル化していないのは日本の本社とトップ層である。海外の習慣や人種による考え方・宗教の違いなど，現地のことを理解していないし，場合によっては理解しようとししない。その結果，OKY となる。
- ・日本本社トップ層の現地視察では，日系顧客訪問のアテンドやゴルフなどに引っ張りまわされ，日常業務がストップしてしまう。表面上の数値や業務を眺めるだけで，現地を理解しようとはしない。本社のトップが現地ですべきことは，日系顧客回りではなくローカル顧客やローカルスタッフ，ローカルサプライヤーとのコミュニケーションであり，現地との信頼関係を築くことにある。
- ・本社トップ層が頻繁に海外を訪れ，現地の実地の状況や課題を理解し，本社と海外事務所との垣根を低くしようと努力している企業も少なくない。企業の大小には関係なく，海外を主戦場と考えているかどうかの違いではないかと考えられる。
- ・海外で感じるのは，日本の決断の遅さ。海外では，納期の甘さなどが指摘されるが，新しい仕事や取引，契約は即断・即決が求められる。日本国内は納期管理を徹底し，スピード感を持って仕事をしているが，あくまでライン業務やルーチン

ワーク。決断を要することになると取締役会での承認を得るなど、とにかく時間がかかり、ビジネスチャンスを逃してしまう。

- ・日本を海外に持ち込んだ時点でアウト。その国のベストなやり方を探りながら、現地独自のマネジメントを作り上げることが大事。そこに日本から指示が来るのはナンセンス。
- ・当初は日本のお下がり設備でスタートしたが、既に生産能力は日本と同等かそれ以上。ライン増強の場合、日本のお下がり押し付けられることもあるが、ASEANさらには世界の製造拠点としていくためには、導入するなら最新・最先端のもの。
- ・市場や発展を求めて海外進出しても、仕事が無駄なことは無く、仕事を取りに行くことから始めなければならない。仕事を受注するためには、まずはネットワークの構築が最初の仕事。日本人の集まるパーティやゴルフコンペなどに頻りに顔を出して名前と顔を売る。そのうち、「この仕事やってみますか」と声がかかって初めて仕事もらえる。ただし、日本で営業するよりも、海外では同郷意識が強く、仲良くなるとうろたと面倒を見てくれる場合が多い。進出の際は、当初からどれだけのネットワークを持っているか、どれだけネットワークを広げられるかがカギとなる。

これらの意見を「当然把握しているし、我が社はそうではない」と即答する日本本社の方は多いが、そう答えた企業の現地駐在員の声も含まれている。本社とトップ層が、真実

の姿を把握し、現地の理解に努めなければASEANでの成果は期待できない。

## 結 び

タイ、インドネシア、シンガポール、ベトナムにおいて、企業、大学、公的機関を訪問し、進出企業の現状、各企業の抱える課題、グローバル化のために必要な事項、ASEANから見た日本について調査を実施し、

- ・ユーザーからの要求と安価な労働力を求めてASEANに進出した企業が多く、自動車産業など日本国内のピラミッド構造がそのまま現地で構築されている。
- ・進出企業の多くは、海外駐在員不足、人材マネジメント、事業拡大など共通した課題を抱えており、様々な独自の取り組みを実施し課題解決に努めている。
- ・グローバル化のためにはグローバル人材育成が重要と考えており、ポジティブ思考など能動的姿勢や柔軟性が求められている。
- ・ASEAN人は、日本人や日本式マネジメントを高く評価しているが、本音を言わないことを欠点としており改善の必要がある。
- ・駐在員は、外から日本を見ることで、日本や日本人を客観的に評価しており、彼らの本音の中に日系企業が抱える真の課題が表れている。

という結果を得た。

ASEAN 諸国に勤務する日本人は、現地との融合を第一に考え、グローバル化を自ら推進している。彼らの多くは、海外赴任当初からそのような考えを持っていたわけではな

く、現地特有の様々な課題に直面する中で身につけた知識や感覚であり、それらは、国や企業、職種に関わらず同種のものである。すなわち、グローバル感覚は、海外で業務遂行する過程で身につく能力であり、そこでしか真のグローバル人材を育成することはできない。海外志向の低下が進む日本でグローバル人材を育成するためには、まずは、グローバルに活躍するための資質として不可欠なアクティブさや柔軟な考え方を醸成し、海外で働いてみたいと思わせる施策、海外渡航の背中を押してやる施策、海外赴任後のサポート体制が必要である。基礎として、専門技術力、マネジメント力、言語力、コミュニケーション力を磨く教育は不可欠であり、そのうえで、海外経験を積んでいくことで、グローバル感覚が醸成されていくものである。

今後、人口減少が続く日本国内の消費が増えることは無い。安価なアジア製品の流通はさらに加速し、従来の高性能・高付加価値を追求する日本製品の需要は減少していく。国内の需要減少を欧米市場で補うことは難しいのが現実であり、内需のみに頼っているのは企業の成長はおろか存続さえ危うい。多くの企業がアジア諸国に進出し、成果をあげており、日本製品、日系企業の技術力、日本式マネジメント、さらには日本人に対する評価は高い。ASEANが統合され、成長率が年5%を超える6億人の巨大マーケットが構成されたことは、日本がアジアに存在することの大きなメリットである。そのマーケットを開拓していく有力候補が日本であるが、東アジア諸国は覇権を握るために目を見張るスピードで動き始めている。資金力では中国に及ばないが、技術力や知恵を駆使し、知財など法的権利を

保護しながら、彼らを上回るスピードで展開していかなければならない。日本が、自国の利益だけではなく各国の利益と成長を支援し、長い協力関係を築いていくことをASEAN諸国は期待している。

グローバル化を進めるための企業の課題や日本の取り組むべき課題を解決するために最も重要なものは人材である。現在の日本には、諸外国と対抗し、過去に経験したことのない課題を解決できる人材が圧倒的に不足しており、グローバルに通用する資質と能力を持った人材の育成が急務である。今、ASEANの中で日本の価値をどれだけ高められるかにより、日本の将来は大きく変わるものと考えられ、総力を結集して挑むべき課題である。

#### 【参考文献】

- ・文部科学省（2016）『日本人の海外留学状況』
- ・鈴木岩行，谷内篤博（2010）『インドネシアとベトナムにおける人材育成の研究』八千代出版
- ・大野泉（2013）『中小企業の東南アジア進出に関する実践的研究』一般財団法人アジア太平洋研究所（APIR-GRIP 共同研究プロジェクト）
- ・森純一（2013）『タイとベトナムにおける産業人材育成・獲得の状況：日系中小企業振興の視点から』一般財団法人アジア太平洋研究所（APIR-GRIP 共同研究プロジェクト）
- ・Tran Van Nam（2014）『ベトナムにおけるグローバル人材育成』横浜国立大学国際シンポジウム
- ・大西純，桑野淳一（2011）『タイ駐在の夕

イ入門』連合出版

- ・安永英資, 武谷由紀 (2014) 『メコン地域の経済回廊について (前篇)』一般財団法人日本経済研究所
- ・\_\_ (2012) 『タイ東西経済回廊と周辺開発の現状と課題』独立行政法人日本貿易振興機構
- ・\_\_ (2012) 『アセアン・シングルウィンドウ (ASW) 構築計画に関する調査報告書』一般財団法人日本貿易関係手続簡易化協会
- ・森詩郎 (2014) 『ASEAN 進出における知的財産保護とその対策～タイを中心に～』独立行政法人日本貿易振興機構
- ・田辺哲通 (2014) 『シンガポール I P ハブ構想—ASEAN 審査協力 (ASPEC) の状況—』独立行政法人日本貿易振興機構
- ・下野健, 関川裕 (2014) 『東南アジアにおける知財リスク—東南アジア各国での権利行使を中心に—』独立行政法人日本貿易振興機構

\* (略語記述説明)

OECD : Organization for Economic Cooperation and Development (経済協力開発機構)

UNESCO : United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (国際連合教育科学文化機関)

IIE : Institute of International Education (国際教育協会)

ASEAN : Association of South-East Asian Nations (東南アジア諸国連合)

AEC : ASEAN Economic Community (ASEAN 経済共同体)

IMF : International Monetary Fund (国際

通貨基金)

IPOS : Intellectual Property Office of Singapore (シンガポール特許庁)

ASPEC : ASEAN Patent Examination Cooperation (ASEAN 特許審査協力)

PPH : Patent Prosecution Highway (申請特許審査ハイウェイ)

TPP : Trans Pacific Partnership (環太平洋パートナーシップ)

謝辞

本調査にご支援, ご協力を賜りました関係各位に深く感謝を申し上げます。

以上

