

2001年～現在 サプライチェーンの広がり

世界と日外協のあゆみとこれから

激動の21世紀に突入

2001年9月11日、米国で同時多発テロが起こる。報復に出た米国は、アフガニスタンに続きイラクに侵攻、中東情勢は混迷を深めていく。



自由の女神像と炎上する世界貿易センタービル(2001年9月11日)

08年9月にはリーマン・ショック、米国発の金融不安が世界中に拡大、09年の主要国のGDPは軒並み減少した。

2000年代は目覚ましい成長を遂げていたブラジル、ロシア、インド、中国がBRICsとして注目を集めた。日本企業はBRICsをはじめ現在「グローバルサウス」と呼ばれる新興国市場戦略に力を入れるようになる。業界や国を超えて、調達・生産から製品開発、設計、デザインに至るまで国際分業のネットワークができ上がっていく。

2010年、中国がGDPで日本を抜く。

11年には東日本大震災、タイでは国土の3分の1が水没する大洪水に見舞われた。企業はサプライチェーンの見直しを余儀なくされた。

13年、アルジェリアテロ事件が起こり日本人10人を含む外国人多数が犠牲に。イスラム過激派組織「イラク・レバントのイスラム国(ISIL)」が勢力を拡大し、国家樹立を宣言。テロ活動を活発化させた。

16年、英国が国民投票でEU離脱を決定。米国では「自国第一主義」を掲げるドナルド・トランプ氏が大統領に当選。

新型感染症と戦争の時代に

2020年、中国で発生した新型コロナウイルス感染症(COVID-19)が世界中に拡大。人の流れが止まり物流網も混乱、原材料や部品の調達が困難になるなど、サプライチェーンへの影響が広がった。

22年2月、ロシアがウクライナに侵攻。エネルギーや原材料、食料などの価格上昇が人々の生活やビジネスを直撃した。

23年10月にはパレスチナのイスラム組織ハマスがイスラエル南部を急襲したことを発端に、激しい戦闘に。

25年、第二次トランプ政権が発足。同年6月には米国とイスラエルがイランの核施設や首都テヘランを攻撃。

26年1月、米国はベネズエラに対して軍事作戦を強行。2月には再び、米軍とイスラエル軍がイラン国内への空爆を実施、ホルムズ海峡をはじめ、周辺国を巻き込む戦闘に発展する。 ■

グローバル化の加速と反動

グローバル人材とは。どう育成するのか。海外勤務者の安全と心身の健康を守るには。2001年から現在まで、本誌が伝えた企業の取り組みを、日外協の重点3分野

——①国際人事・労務、②海外安全・危機管理、③海外健康・医療——ごとに振り返る。

(カコミ内はキーワード、出所、記事の解説)



国際人事・労務

世界で活躍できるよう環境整備

英語を社内公用語に

——2001年4月号

特集「英語インフラの充実をめざして」

日外協は2000年に「英語インフラ研究委員会」を設置。アンケート調査を行ったところ、約9割が「英語ニーズが高まっている」と回答。うち1割が、すでに英語を公用語に。

報告書には「グローバル経営は英語による経営」とある。



まずは日本語を

——2004年11月号

特集「国際教育と海外・帰国子女」

「フレンズ 帰国生 母の会」(現・「フレンズ 帰国生 海外赴任サポート」)の代表が寄稿。

以前はフレンズへの相談は、現地の学校や生活、帰国後の学校選びに関するものが中心だったが、最近一番多いのは子どもの英語力保持について。

フレンズでは、日本語や日本の文化を習得することがまず大切だと伝えているという。



人材のグローバル化

——2004年2月号

特集「グローバル人事戦略—選択と活用」

2社の企業事例を紹介。共通するのは、各地域・グループ会社・部門ごとに人材をバラバラに管理していたやり方から、グループ・グローバル一元管理を志向している点。

人種・国籍・性別などに関係なく、全世界でグローバル・ビジネスリーダーを確保・育成・登用・配置・処遇することが目的。



「フレンズ 帰国生 海外赴任サポート」が今も継続して毎年発行している「帰国生のための学校案内 首都圏版」



外国人トップ

——2006年2月号
特集「異文化を経営に活かす」

グローバル経済が加速する中、日産自動車のカルロス・ゴーン氏、ソニーのハワード・ストリンガー氏など、日本企業において外国人トップが就任するケースが増えてきた。

ゴーン氏の手法について専門家が寄稿——

- 1) 明確なビジョン・方向性、2) チームを重視、3) 社員との徹底した双方向コミュニケーション。



KYカルチャー

——2009年7/8月合併号
巻頭座談会「グローバル人材育成への課題——なぜグローバル人材は育たないのか」

有識者による座談会でのやり取り。

若い人はKY(空気を読まない)で排除されることをすごく恐れている。授業で宿題を出したら、1人だけやってきた学生が「やべえ、俺だけかよ」とのエピソードが紹介されると、こんなことでグローバル人材が育つのかと心配する声が。



帰国子女のために

——2008年2月号
特集「帰国子女教育はどうあるべきか」

第5回「海外・帰国子女教育に関するアンケート」調査から(114社から回答)。

帰国子女教育に関する要望では、「**受入校・人数の拡大**」(回答中の30%)が最も多い。

2番目に多いのは「入試制度の柔軟化」(同24%)、入学試験実施時期が限定されていることへの不満から「受け入れ時期の通年化を」といったコメントも。



ダイバーシティ

——2014年1/2月合併号
新春特別対談「ダイバーシティで切り開く第3の維新」

新春特別対談のゲストは坂東真理子氏(当時、昭和女子大学学長)。

「われわれの仲間に入る以上は、同じ価値観・行動をお願いします」という考え方では、これからのグローバル化、ダイバーシファイした時代には生き延びられない。それぞれの長所や良さを持ったまま、「違ってもいい、共通の目標のために協力しましょう」という姿勢が大切だと語る。

未就学児童への教育支援

—2016年3月号

特集「グローバル人材育成と海外・帰国子女教育」

文部科学省の国際教育課長が寄稿。企業のグローバル展開の加速で海外における駐在員子女が増加。未就学児童のための教育支援も検討しなければならない重要な課題だという。



内なる国際化

—2018年3月号

特集「ここが変だよ、日本の会社
—内なる国際化の推進」

「内なる国際化」が叫ばれて久しいが、なかなか実効性が伴っていない。

日外協の国際人事グループ研究会では、日本企業で働く外国籍社員を招いて日頃感じている疑問を語ってもらっている——「フィードバックがない」「専門外で全く分からない仕事まで経験しなければいけないのはなぜ?」「私の仕事の責任領域が分からずキャリアパスがどうなるのか不安」……。



やさしい日本語

—2019年9月号

特集「やさしい日本語」

日本で就業する外国人が増えている。職場で外国籍の社員と、日本語でやりとりすることも。良好なコミュニケーションをとるにはどうすればよいか、日本語指導の専門家による座談会。

「やさしい日本語」とは、①ゆっくり話す、②やさしい単語を使う、③「です」「ます」調で、④長い文章は使わない、⑤相手の視覚にも訴える。

「“やさしい”というのは、“易しい”であり“優しい”でもあるんです」と。



在宅勤務

—2020年11月号

特集「リモート——テレワーク時代の仕事と暮らし」

コロナ禍で急速に広がったテレワーク。

だが、総務省によると新型コロナウイルス感染拡大前の2019年9月末時点で導入している企業の割合は調査対象約2千社のうち約2割。「導入していないが、今後導入予定がある」を合わせても3割程度だった。

導入しない理由(複数回答)で一番多かったのは、テレワークに適した仕事がないから(74.7%)。

テレワーク導入の壁はどこまで打ち破られていくか。





海外安全・危機管理

企業にも個人にも、より一層の危機管理が求められる

海外安全アドバイザー制度

——2001年9月号

特集「海外安全管理

——緊急事態にどう対応すべきか」

日外協が2000年9月にスタートさせた「海外安全アドバイザー制度」を紹介。

企業OB等の専門家を派遣し、企業の海外安全対策をお手伝いする。現地法人責任者会合や赴任前研修での講演、社内推進体制に関するアドバイスなど、1年間の利用事例を報告。



海外安全対策研修

——2006年10月号

特集「海外安全——赴任者にどう伝えるか」

企業の海外安全対策担当者による座談会。25%もの企業が赴任前の海外安全対策研修を実施していない。

「自分の身は自分で守る」といっても、研修を行わなければ一体何をすればいいのかわからないと、研修の必要性を訴える。



リスク発生を最大限回避

——2005年10月号

特集「海外安全——セキュリティ・サーベイ」

専門家と企業の海外安全担当者による座談会。リスク発生を最大限回避するために、実際に現地に足を運び治安状況を把握し安全対策を考えるセキュリティ・サーベイが重要だと語る。



政変・自然災害の安全対策

——2011年11月号

特集「海外における緊急時対応」

外務省海外邦人安全課長が寄稿。

政変・騒乱の安全対策——①二重・三重の連絡手段を確保、②いざという時の移動手段を確保、③日頃からの情報収集を。自然災害の安全対策——①食料などの備蓄と非常用持ち出し品の整理、②避難方法の確認と連絡手段の確保。

また、出張者には、日程の情報共有と連絡方法の確認・臨機応変な対応などを呼びかけている。



イスラム国

—2015年10月号

特集「イスラム過激派の脅威への対応」

「イスラム国(ISIL)」が台頭、世界でテロの脅威が高まっている。

専門家が、①情報収集、②リスクの把握、③リスクの低減、④有事への備えなど、**平時の危機管理の強化**を訴えている。

また、海外派遣者の大半が出張者である現状を踏まえ、出張者に対するケアの重要性にも言及。



ゴルゴ 13

—2019年10月号

特集「海外安全対策の再点検」

外務省の前・邦人テロ対策室長(当時)へのインタビュー。外務省では、海外安全対策への意識を高めてもらうために、マンガやお笑い芸人(ケンコバさん)とのコラボを始めた。

『ゴルゴ13』を海外安全マニュアルに起用、動画も制作しJALやANAの機内エンターテインメントで視聴できるようにしている。



30年目を迎えた

日外協・海外安全センター

—2022年10月号

特集「海外安全対策の温故知新」

海外安全センター発足30周年。

発足直後に会員企業を対象に実施したアンケート調査では、「**海外安全のための常設組織・担当者あり**」と回答した企業は18%、「組織はないが担当者(兼務)あり」が21%と、合計しても4割に満たなかった。それが直近の調査では、8割を超えた。企業の海外安全対策は着実に強化されている。



アルジェリアテロ事件

—2023年10月号

特集「海外へ飛び立つ前に

—アルジェリアテロ事件から10年」

2013年のアルジェリアテロ事件から10年が経過。社員が犠牲になった企業の当時のトップが語る——「安全対策に携わる人たちは「**最後の砦**」、**命より大切なものはない**との信念がスピーディーな行動につながり会社を救うことになる」。





海外健康・医療

医療事情が異なる国・地域でグローバルに拡大する感染症等に向き合う



SARS

——2003年10月号

特集「海外危機管理最前線」



2002～2003年、中国広東省で発生したSARS（重症急性呼吸器症候群）が世界的に流行。

企業の危機管理担当者による座談会からは、**感染症についての知識も経験も少ない中で、不慣れな対応を迫られた苦労が伝わってくる。**感染症への今後の対策として、海外事業拠点にマスクを備える、インフルエンザの予防接種などが挙げられている。

鳥インフルエンザ

——2007年11月号

特集「海外安全——新型インフルエンザにどう対応するか」

新型インフルエンザH5N1（鳥インフルエンザ）について日外協が行ったアンケート結果（134社）によると、行動計画について、「本社、現地法人（1カ所であっても可）ともに作成済み」企業は21社（15%）。

行動計画の内容は「手洗い、うがい、咳エチケットの励行」「マニュアルの作成」「海外派遣者・家族の退避への対応」など。

メンタル不調を早く見つける

——2007年4月号

特集「海外赴任者のメンタルヘルス」

メンタルの不調は母国語でなければ表現しづらい。海外赴任者は「**医療過疎地**」に住んでいる。専門家が3つの対策を提唱。

一次予防「行く前に見つける」

二次予防「早く見つけ受診につなぐ」

三次予防「メンタルヘルスを崩した人の復帰プログラムを考える」



コロナに負けない



豚インフルエンザ

——2009年10月号

特集「新型インフルエンザにどう対応するか」

4月下旬、メキシコに端を発したH1N1（豚インフルエンザ）は、瞬く間に世界に広がった。日本でも兵庫や大阪で4千校が休校になり修学旅行が中止になるなどの事態に。

企業の危機管理担当者と医師・専門家による座談会を実施、**感染症対策が危機管理の重要課題に。**



COVID-19

—2020年6月号

特集「コロナに負けない」

新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) が世界中に拡大。行動が著しく制限され、業種を問わず**生産・消費活動にブレーキ**がかかった。

見えない敵との戦い。世界各国は流行拡大を抑えるために**渡航制限**を強化。日本の外務省も5月中旬の時点で世界100カ国以上に**渡航中止勧告**を発出した。

特集では、専門家のアドバイスとともに、コロナ禍の中で奮闘する世界各地の人々の様子を伝えている。



ワクチン接種を

—2021年10月号

特集「海外安全対策の両輪」

日外協が行った調査(157社)によると、駐在員や帯同家族、出張者に新型コロナウイルス感染者が発生した企業は102社(65%)、**一時帰国**させるなどの措置を行った企業は136社(87%)、コロナ禍の影響の大きさがうかがえる。

特集では専門家が**ワクチン接種**の重要性を訴える——「企業は未接種の社員を海外に出すべきではありません」。

また、外務省の海外邦人安全課長がアジア系住民に対する**ヘイトクライム**に十分注意するよう呼びかけている。

海外健康・医療センター

—2022年7/8月合併号

特集「海外派遣者の健康・医療」

2022年度から日外協内に新たに「海外健康・医療センター」が発足。

海外勤務者の**健康維持・管理**に関する各社の課題、取り組みなどについて、情報交換と**ネットワークづくり**のための**プラットフォーム**を構築、会員企業が安心してグローバル活動に専念できる環境を提供する。



コロナ禍が終息へ

—2023年7/8月合併号

特集「コロナの後は」

2023年5月、WHOは**緊急事態宣言を終了**すると発表。

ある企業の産業医は語る——「**衆知を集めて**対策を練り実行した3年間、学びと経験を積むことができたと思っています。何より**平時の備え**が大切であると改めて気付かされました」。



そのほかのトピックス

社会課題の解決への貢献が企業に求められるように

グローバル情報ネットワーク

——2004年4月号

特集「ネットワーク型経営とガバナンス」

IT革命の進展で、経営戦略とIT戦略の統合が加速。SCM(サプライチェーン・マネジメント)、CRM(カスタマー・リレーションシップ・マネジメント)、ERP(統合基幹業務システム)、KM(ナレッジ・マネジメント)……、さまざまな手法を駆使して各社が競争優位にしのぎを削る。

特集では2社の先進事例と、専門家の見解を掲載。



あって良かった、日外協

——2025年4月号

特集「日外協 細見

——もっとご活用いただくために」

特集の「細見」とは、江戸時代に流行した実用的なガイドブックのこと。『吉原細見』がNHK 大河ドラマで話題に。

日外協をより身近に、より便利に感じていただくために。「あって良かった、日外協！」と言われたい。



SDGs

——2018年12月号

特集「SDGsと企業」

2000年代から2010年代にかけて、CSR(企業の社会的責任)、コンプライアンス(法令順守)、SDGs(持続可能な開発目標)と、静かだが大きな波が押し寄せる。社会課題解決を真剣に模索する企業の様子を本誌ではたびたび取り上げている。



本誌のバックナンバーがPDFで閲覧可能(日外協会員限定、要IDパスワード)。下記URLまたはQRコードから。

「会員用メニュー」>「月刊グローバル経営」データベース
連載タイトルや筆者名、掲載年などから検索可能！
ぜひご利用ください。

<https://joea.or.jp/membermenu/>

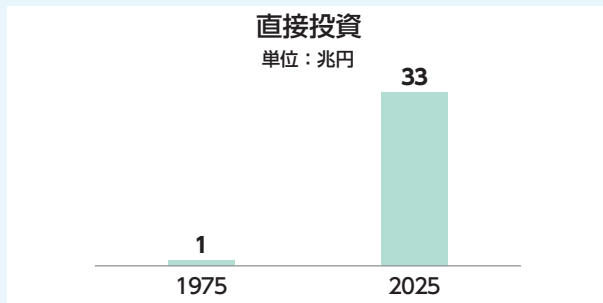


データ編 1975 vs. 2025

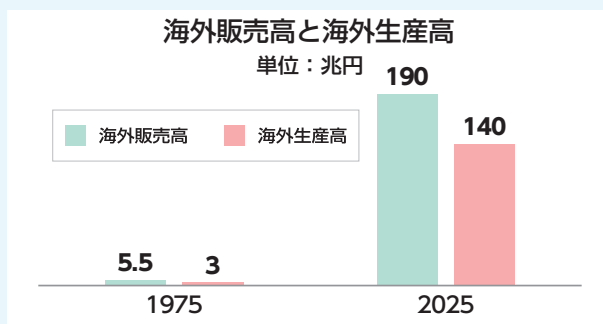
国際化・グローバル化はどこまで進展したのか。本誌創刊時の1970年代半ばと比べてみる。

名目 GDP は4倍の605兆円、ただし2000年代以降は実質ゼロ成長。
一人当たり GDP は3.8倍の510万円に、2000年代以降は人口減少で緩やかな上昇。
輸出は109兆円6.6倍に、輸入は110兆円6.4倍に。大幅な輸出超過を経て輸出入均衡へ。

直接投資額は33兆円と30倍。拡大する海外事業で稼ぐ動きが加速。



海外販売高は35倍の190兆円、海外販売比率は4割に。成長する海外市場の比重が高まる。
海外生産高は47倍の140兆円、海外生産比率は3割に迫る。地産地消が拡大。



進出先は55カ国・地域から3倍の145カ国・地域に。限定的な進出先から世界中至る所へ。
海外法人数は8倍の2万5千社。世界中の市場に広く根を張る。
駐在員数は推定で約6倍の75万人。送り出す企業の業種も多彩に。
日本人学校は2倍94校、補習授業校は4倍340校。増加する帯同子女のために教育基盤を整備。
日本人出国者数は1500万人と6倍に、訪日外国人客数は4270万人と53倍に。
双方向に往来する時代へ。
在留外国人数は5倍の400万人。全人口の3%超、出身国籍が多様化。

(出所)

GDP: 内閣府「国民経済計算」、輸出入: 財務省「貿易統計」、海外販売高・生産高: 経済産業省「海外事業活動基本調査」、直接投資: 日本銀行・財務省「国際収支統計」、進出先国・地域・海外法人数: 経済産業省「海外事業活動基本調査」・東洋経済新報社「海外進出企業総覧」、海外駐在員数: 外務省「海外在留邦人統計」、日本人学校・補習校: 文部科学省「学校基本調査」「在外教育施設統計」、日本人出国数・訪日外国人客数: 日本政府観光局 (JNTO)、在留外国人数: 法務省 出入国在留管理庁「在留外国人統計」