

足取りが鈍い経営のグローバル化

—第8回「日系企業における経営のグローバル化に関するアンケート調査」報告

日本在外企業協会(日外協)では、2014年7月から8月にかけて「日系企業における経営のグローバル化」に関してアンケート調査を実施した。対象は会員企業のうち賛助会員を除いた237社。この調査の目的は経営のグローバル化進展の度合いと課題を抽出・分析するためであり、同様の調査は過去に7回行っている。前回行った2012年度調査と比較すると、課題について大きくは解消されておらず、グローバル化の流れは足取りが鈍いことがうかがえる。

【回答状況】

回答企業数 : 131社 (回収率 55.3%)
 海外従業員数 : 1,568,837人
 海外派遣者数 : 22,568人
 ※日本人派遣者数比率 : 1.4%
 現地法人数 : 5,231社

グローバル化を測る4つの指標

経営のグローバル化とは、グローバルに人材を活用し、海外現地法人においては経営の現地化を進めることである。調査の中にその進展を測る指標が4つある。

1つ目は海外従業員数に占める日本人派遣者数の比率である。この数値は小さいほど経営の現地化が進んでいると考えられる。2つ目は海外現地法人における外国籍社長の比率である。各企業のトップにローカル人材を置いていることは、権限の委譲が進められていると考えてよい。この数値は大きいほど現地化が進んでいる。3つ目は本社における役員の外国籍現法社長の登用である。最近では、本社のCEOそのものが外国籍である例もあるが、執行役も含めた役員に外国籍の者が含まれることはもはや一般的になっている。そして4つ目が本社における外国籍社員の採用状況である。昨今のダイバーシティ尊重の流れもあり、外国籍社員の採用については各社とも積極的に推進している。

以上の4点を中心にアンケート調査結果を見てみたい。

減少する日本人派遣者数比率

業種別における海外従業員に占める日本人派遣者数比率は表1の通り。

これを同様な調査を開始した1996年からのアンケート実施年の推移を表したのが図1である。リーマンショック後に一旦上昇した比率は2回連続で低下となった。この数字は調査を開始して以来、2008年と並んで最も低い。

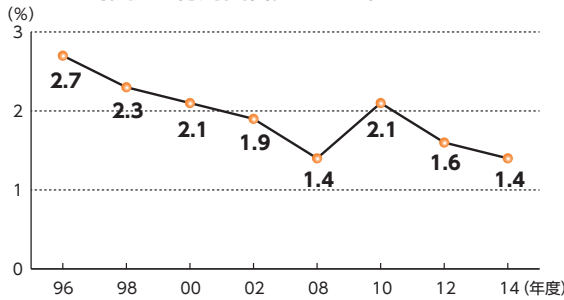
表1：海外従業員数に占める日本人派遣者数比率
 <有効回答数111社>

業種	海外従業員数 (日本人派遣者含む) (人)	内、 日本人派遣者数 (人)	海外従業員数 に占める日本 人派遣者比率
食品	24,283	388	1.6%
繊維・パルプ・紙	71,356	970	1.4%
化学	111,052	1,891	1.7%
石油・ゴム・窯業	34,860	860	2.5%
鉄鋼・非鉄金属	20,292	234	1.2%
機械	29,030	971	3.3%
電気機器	460,242	5,737	1.2%
輸送用機器	324,271	4,775	1.5%
精密機器	72,873	428	0.6%
その他製造業	314,029	1,878	0.6%
製造業合計	1,462,288	18,132	1.2%
水産・農林・鉱業・建設	9,395	530	5.6%
商業	51,912	3,237	6.2%
金融・保険	3,097	77	2.5%
運輸・倉庫関係	21,565	389	1.8%
その他非製造業	20,580	221	1.1%
非製造業合計	106,549	4,454	4.2%
合計	1,568,837	22,586	1.4%

外国籍社長が中国で大きく増加

次に海外現地法人における外国籍の社長の比率について分析する。過去の調査では日本人社長数と外国籍社長数をそれぞれ設問し、その合計数を分母として外国籍社長の比率を求めていたが、回

図1：海外従業員数に占める日本人派遣者数比率の推移<有効回答数 111 社>



答者の負担を軽減するため、日本人社長数については調査をせず、今回から単純に海外現地法人数を分母として外国籍社長数の比率を計算した。算出方法の変更に伴い、前回調査データ以前についても同様に再計算した。海外現地法人数 5093 社に対して外国籍社長数は 1265 人で、外国籍社長比率 25% (10 年 22%、12 年 22%) と前 2 回調査から 3 ポイント増加し、わずかではあるが比率が高まった。

地域別にみると外国籍社長比率が高いのは、1 位：欧州・ロシア 42%、2 位：オセアニア 30%、3 位：北米 29% の順となっており、先進国の比率が高い。

2012 年調査との比較で地域別にみると、欧州・ロシア、中東・アフリカ、中国、アジアで比率が増加している。特筆すべきは、中国で 8 ポイントも外国籍社長が増加している点である。

表2：地域別海外現地法人外国籍社長比率<有効回答数 114 社>

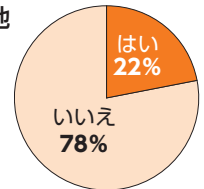
地域	海外現地法人数(社)	外国籍社長数(人)	外国籍社長比率(%)	(参考) 前回調査の外国籍社長比率(%)
北米	861	249	29%	32%
中南米	366	67	18%	21%
中国	1,044	198	19%	11%
其他アジア	1,464	223	15%	13%
オセアニア	139	42	30%	39%
欧州・ロシア	1,070	449	42%	37%
中東・アフリカ	149	37	25%	23%
合計	5,093	1,265	25%	22%

外国籍社長の本社役員比率は横ばい

海外現地法人の社長が本社の取締役(執行役員

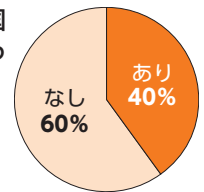
を含む)に就任することは、本社と海外現地法人の経営連携がより強くなり、グローバル化度を知らる上での要件の 1 つと考えられる。本社役員の中に日本人の海外現地社長がいると回答した企業は 71% (12 年 72%)。一方、同じく外国籍社長がいると回答した企業は 22% (12 年 24%) である(図 2)。どちらもあまり変化はしていない。

図2：本社役員の中に海外現地法人の外国籍社長はいるか？<有効回答数 109 社>



本社役員の中に海外現地法人の外国籍社長をまだ起用していない企業の中で、その可能性について聞いたところ、「あり」と回答した企業が 40% (12 年 35%) で前回より 5 ポイント増加した(図 3)。今後の増加が期待できる。

図3：今後、海外現地法人外国籍社長が本社役員に起用される可能性は？<有効回答数 84 社>



9 割超える外国籍社員本社採用

前は外国人留学生についてのみの本社採用について調査したが、今回から対象を広げて外国籍社員全体の本社採用について調査を行った。

「現在、本社に外国籍社員が在籍していますか。何人在籍していますか」という問に対して 91% の企業に外国籍社員が在籍している(図 4)。また、本社における外国籍社員数の分布は図 5 のと

図4：本社における外国籍社員<有効回答数 130 社>採用も検討もしていない 5% 現在検討中 4%

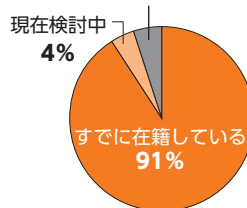
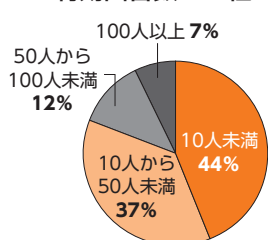


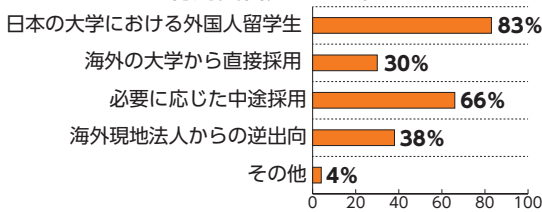
図5：本社における外国籍社員数<有効回答数 94 社>



おりである。本社に100人以上の外国籍社員がいる企業も7%あった。

外国籍の社員の採用形態について調査した結果（複数回答）、上位から「日本の大学における外国人留学生」、「必要に応じた中途採用」、「海外現地法人からの逆出向」、「海外の大学からの直接採用」の順となった（図6）。

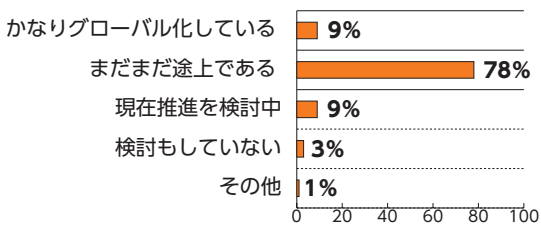
図6：本社における外国籍社員の採用形態
＜有効回答数118社＞



途上にある経営のグローバル化

以上、4つの指標から「経営のグローバル化」の進展度合いを見たわけだが、改善されている指標はあるものの、その足取りは鈍いと言わざるを得ない。例えば自社の経営のグローバル化の進捗について自己評価した結果を見ると、前回と同様に「まだまだ途上である」が78%（2012年84%）と大勢を占めており、ほとんどの企業は現状に満足していない。

図7：経営のグローバル化の進捗についての自己評価＜有効回答数128社＞



グローバル経営最大の課題は？ —自由記述より抜粋

会員企業からの生の声を聞くために、アンケートの最後に「経営をグローバル化する上での最大の課題」について自由記述をお願いしたところ、83社144件の回答があった。大まかに分類する

と、「人材の確保・育成」57件、「人事・処遇制度」20件、「経営全般」59件、「コミュニケーション」5件、「その他リスク」3件となった。上位3つの課題について具体的な回答内容を紹介する。

【人材の確保・育成】

一口にグローバル人材と言っても、「本社からの海外派遣者」、「現地法人のローカル幹部」そして「日本でも自国でもない第三国からの派遣者」という3つに分類される。

こういった人材を中心に育成するかは企業の海外展開への取り組み方によって異なるだろうし、同じ企業においても新興国と先進国で状況は異なるだろう。それぞれの人材ごとに内容を紹介する。

本社からの派遣者

- 日本人出向（対象）者の「計画的」育成（場当たりのになっている）
- 海外における業務は高度なマネジメント能力が求められ、国内の上位役職の管理能力が求められるため、そうした人材を有効に活用できるようなローテーション、人材配置システムを整備し、内外の人材交流のすそ野を広げることが肝要
- 会社全体として年齢構成にひずみがあり日本人駐在員育成が年々困難になっている

ローカル幹部

- ナショナルスタッフの人材育成
- ローカル従業員の育成およびリテンション
- 現地人マネージャーの育成（労働争議等々トラブル回避のためには現地人マネージャーの育成が重要と考える）

第三国からの派遣者

- 国籍を問わず、海外営業力を備えた人材育成
- グローバルでの採用連携、人員計画の策定
- 地域統括会社の機能化、日本人・外国人駐在員の育成が急務と考える
- 新興国を中心とした世界各地で最大のパフォーマンスを発揮するという目標達成のために、優秀な人材を育成・積極登用し、国籍・性別関係なく全社人材としてワールドワイドに最適配置を実現していくこと

【人事・処遇制度】

人事・処遇制度については前述の「人材の確保・育成」を制度や基盤からサポートするものである。したがって、人材の確保・育成と同じ分類でご紹介する。

本社からの派遣者

- 駐在の長期化による諸問題
高校進学のため、帯同家族のみ帰国を余儀なくされるケースが出てきた
- 海外赴任の待遇が、国内転勤とあまり変わらなくなってきたため海外赴任の希望者が少なく、後任が育たない
- 駐在員のモチベーション維持のための施策（ミッションの明確化と適正な評価、生活サポート体制の充実が必要）

ローカル幹部

- 海外法人の人事・制度をはじめ全てを現地任せにしており、日本側ではほとんど管理できていない
- キャリアパスモデルを明示し、優秀なローカル人材を育成・登用していく環境の整備
- グループ各社の各種制度が統一されていないので、一体感の醸成や公正感維持の観点から今後グループ方針を定めていく必要性がある
- グローバルベースでの処遇の公平感を担保することが今後課題となる
- グローバルで共通の人事制度（理念、評価、育成、異動、報酬など）

第三国からの派遣者

- モビリティ促進のための仕組みの構築
- グローバル共通の人事プラットフォーム整備
- 国籍に関わらず国や地域をまたがって活躍する人材のための総合的に網羅する人事制度の基盤づくりが追いついていない
- グローバルのレベルでハイポテンシャル人材を発掘し、育成、配置活用していく仕組みの確立

【経営全般】

経営全般についての課題は、本社のグローバル化、グループ経営・企業理念の浸透、グローバルな統一ルールによるガバナンスの整備の3つに分類される。いくつか具体的な内容をご紹介します。

本社のグローバル化

- 日本本社のグローバル化の遅れ
- グローバル戦略推進に向けた社内風土改革
- グローバルカンパニーとしての経営基盤が脆弱^{ぜいじやく}である。例えば、情報システムを含むインフラの共通化、経営管理に必要なデータの標準化、基幹業務プロセスの標準化、グローバルでの人材の流動化、人事制度の整合性の確保等に課題がある

企業理念の浸透

- 買収した外国企業でのグループ経営理念の浸透
- 日本本社の思想やマインドを共有することが最大の課題。押し付けすぎてもいけないし、国によって文化風習も違い、浸透に苦労する

ガバナンスの整備

- 現地法人社長への権限委譲範囲
- 日本本社と海外各社の責任権限の明確化と一体運営
- 経営の現地化。現地に根差し現地企業として業績を拡大し、現地の発展に寄与するガバナンスルールの徹底
- グループ全体のグローバルな成長を支える基盤の構築。当社らしい価値観の浸透、そのための健全なガバナンス体制の構築
- 海外現地法人への権限移譲における内容と実現化。ただし、本社決裁権限の緩和など線引きの判断が難しい

*

以上の課題をまとめてみると、日系企業は経営のグローバル化、現地化を推進するにあたって、今後さらに国籍を問わずグローバル人材を採用・確保・育成していかなければならない。そのためにはグループ企業を網羅するグローバルな人事制度とガバナンスを準備・構築していくことが必要条件であろう。

（文責：日外協 業務部主幹 矢野文之^{ぶんじ}） ■

※全集計結果は日外協ホームページで公開中

トップページ>「日外協の活動」>「調査・研究」

【日外協サーベイ】「日系企業における経営のグローバル化に関するアンケート調査」結果報告（2014年度）

http://www.joea.or.jp/wp-content/uploads/pdf/Survey_Globalization_2014.pdf