

2011年3月10日

社団法人 日本在外企業協会

<調査結果報告>

「海外現地法人のグローバル経営化に関するアンケート調査」結果報告について

日本在外企業協会（会長：長島 徹・帝人㈱会長）業務部では、2010年に会員企業を対象に標記アンケート調査を実施しました。この程、その集計結果がまとまりましたので下記の通りお知らせいたします。

記

1. 調査の趣旨

今回2010年6月～7月にかけて「海外現地法人のグローバル経営化に関するアンケート調査」を会員企業のご協力を得て、当協会にて実施した。この調査は過去5回「海外現地法人の社長に関するアンケート」(1996年・1998年・2000年・2002年)と2008年に内容を拡大した「海外現地法人のグローバル経営化に関するアンケート調査」として実施している。

直近の2009年5月発表（2008年実施）の調査結果と比較検討することで、今後の「海外現地法人のグローバル経営化」に対する具体的な指針となる事を目的として、企業の実態調査を行なったものである。

2. 調査方法

当協会会員企業のうち団体、研究機関等の賛助会員を除く241社(2010年6月現在)の企業窓口に対し、Email・郵送によりアンケート調査票を配布した。各企業からはEmailまたはFAXによる回答をお願いした。

3. 回答記入者

上記企業の海外事業管理担当者または国際人事担当者

4. 調査期間

2010年6月18日（金）（アンケート用紙発送）～7月9日（金）（回答期限）

5. 回収状況

241社のうち86社から回答（回収率36%）

6. 調査結果のポイント

主な調査結果のポイントは次の通り（次ページ以降）。

<調査結果報告>

2010年度「海外現地法人のグローバル経営化に関するアンケート調査」結果報告

外国籍社長比率は24.1% 前回調査結果(2008年16.4%)から増加

<問1～4>日本人派遣者数比率2.1%

86社(回収率36%)からの回答結果は<表1>の通り。対象となった問1海外地域別現地法人数は3,534社、問2海外地域別従業員数の合計は630,974人、その内、海外日本人派遣者数は13,466人。海外従業員数に対する日本人派遣者数比率は総合計2.1%(96年2.7%、98年2.3%、00年2.1%、02年1.9%、08年1.4%)と2000年代の低下後再び2%台となった。海外従業員数に対する日本人派遣者数比率では製造業合計1.8%に対して非製造業合計4.6%となっており、2.6倍の差がある。商社の比率11.4%(08年5.6%)は対前回5.8%増となっており、業種別で一番増加した。

問3海外事業の連結売上高・連結経常利益・海外経常利益のデータと、算出した海外経常利益率別データ及び、問4③地域別売上高の合計欄への有効回答値を反映した、海外売上高別データはそれぞれ<表2-1>～<表2-5>にて分類した。

問4①現地法人数を海外地域別で比較した<表3>では、全業種総合で上位3位は1.アジア26.2%、2.欧州・ロシア26.0%、3.中国21.7%であるが、製造業合計に関しては1.欧州・ロシア29.1%、2.アジア26.3%、3.中国20.7%となっており、自動車・部品の欧州・ロシア比率46.5%の影響が見られる。

回答企業データ分類

<表1>

業種	問1 回答 企業数 (社)	問2 国内 従業員数(人)	問4 ① 現地 法人数 (社)	②海外 地域別 従業員数 (人)	内、海外 日本人 派遣者数 (人)	海外従業員数に対する /日本人派遣者数比率 %
電気	13	631,712	1,100	329,592	4,158	1.3%
自動車・部品	5	90,135	71	31,215	438	1.4%
精密機器	7	75,496	204	20,589	736	3.6%
化学品	12	97,756	370	42,556	1,357	3.2%
その他製造	18	136,146	857	122,117	2,896	2.4%
製造業合計	55	1,031,245	2,602	546,069	9,585	1.8%
商社	11	41,110	491	20,995	2,394	11.4%
金融	3	74,353	30	13,293	117	0.9%
サービス	7	87,270	227	28,431	779	2.7%
その他非製造	10	53,578	184	22,186	591	2.7%
非製造業合計	31	256,311	932	84,905	3,881	4.6%
総合計	86	1,287,556	3,534	630,974	13,466	2.1%
有効回答数(社)	86	85	83	75	78	78

問3 <表 2-1>

連結売上高別 (億円)	有効回答数 81 社	
	社	%
～1,000 未満	15	18.5%
1,000～5,000 未満	22	27.2%
5,000～10,000 未満	10	12.3%
10,000～20,000 未満	12	14.8%
20,000 以上～	22	27.2%
合計	81	100.0%

問4③<表 2-2>

海外売上高別 (億円)	有効回答数 64 社	
	社	%
～20 未満	5	7.8%
20～1,000 未満	27	42.2%
1,000～3,000 未満	15	23.4%
3,000～10,000 未満	10	15.6%
10,000 以上～	7	10.9%
合計	64	100.0%

問3 <表 2-3>

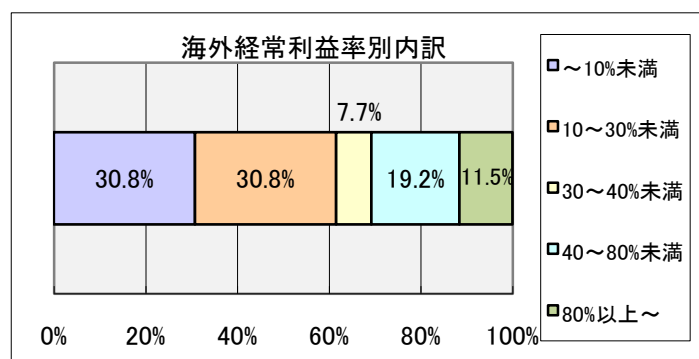
連結経常利益別 (億円)	有効回答数 73 社	
	社	%
～10 未満	9	12.3%
10～100 未満	18	24.7%
100～300 未満	20	27.4%
300～2,000 未満	23	31.5%
20,000 以上～	3	4.1%
合計	73	100.0%

問3 <表 2-4>

海外経常利益別 (億円)	有効回答数 28 社	
	社	%
～1 未満	6	21.4%
1～10 未満	8	28.6%
10～100 未満	9	32.1%
100～700 未満	3	10.7%
700 以上～	2	7.1%
合計	28	100.0%

問3 <表 2-5>

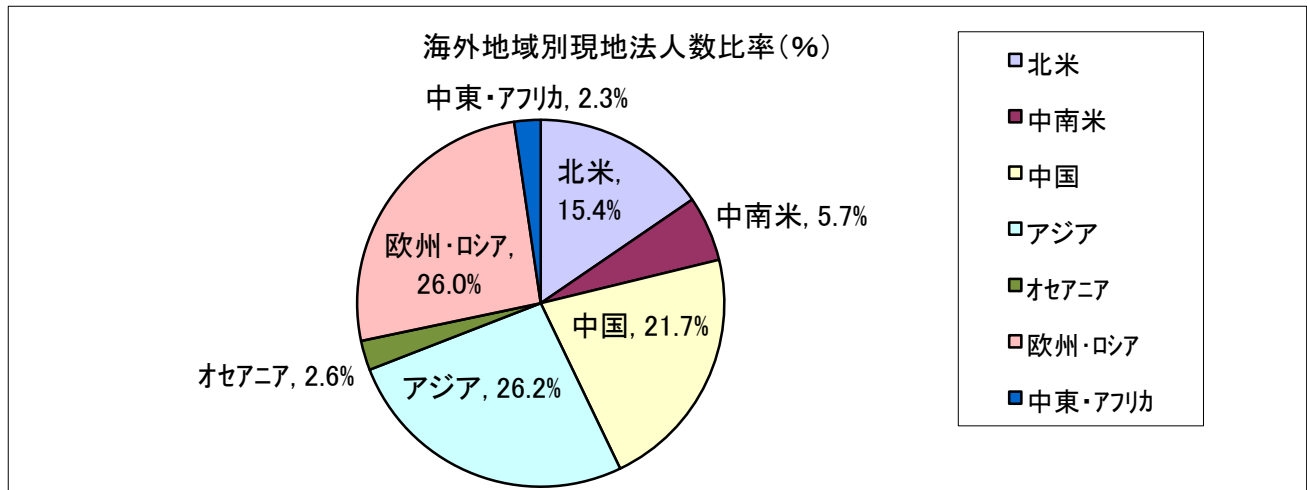
海外経常利益率別 (海外経常利益/連結経常利益)	有効回答数 26 社	
	社	%
～10% 未満	8	30.8%
10～30% 未満	8	30.8%
30～40% 未満	2	7.7%
40～80% 未満	5	19.2%
80% 以上～	3	11.5%
合計	26	100.0%



問4 <表 3> 有効回答数 83 社

業種	海外地域別現地法人数比率%							合計
	北米	中南米	中国	アジア	オセアニア	欧州・ロシア	中東・アフリカ	
電気	16.7%	4.7%	19.1%	20.1%	1.8%	36.0%	1.5%	100.0%
自動車・部品	12.7%	2.8%	12.7%	21.1%	0.0%	46.5%	4.2%	100.0%
精密機器	11.8%	7.4%	23.5%	23.0%	2.5%	30.9%	1.0%	100.0%
化学品	18.4%	2.4%	23.8%	33.5%	2.2%	17.8%	1.9%	100.0%
その他製造	14.6%	3.5%	21.5%	32.4%	2.8%	23.3%	1.9%	100.0%
製造業合計	15.8%	4.2%	20.7%	26.3%	2.2%	29.1%	1.7%	100.0%
商社	11.8%	15.1%	22.4%	25.3%	5.5%	14.5%	5.5%	100.0%
金融	43.3%	0.0%	16.7%	16.7%	0.0%	23.3%	0.0%	100.0%
サービス	10.6%	4.0%	36.1%	32.6%	2.2%	13.7%	0.9%	100.0%
その他非製造	22.3%	6.5%	16.3%	21.2%	1.6%	27.7%	4.3%	100.0%
非製造業合計	14.6%	10.2%	24.4%	26.0%	3.8%	17.2%	4.0%	100.0%
総合計	15.4%	5.7%	21.7%	26.2%	2.6%	26.0%	2.3%	100.0%

<表 3 グラフ>



<問 5 > 外国籍社長比率は 24.1%

日系企業のグローバル経営化に伴い、外国籍の社長比率が過去 4 回の調査からどのように変化したか、今回は日本国籍社長・外国籍社長別に調査した。日本国籍社長 2,468 人に対して外国籍社長 783 人で、外国籍社長比率 24.1% (96 年 29.5%、98 年 28.5%、00 年 42.2%、02 年 42.6%、08 年 16.4%) と前回調査から 7.7%大きく増加した。地域別で見た外国籍社長比率の上位 3 位は 1.欧州・ロシア 46.0%、2.北米 31.1%、3.中南米 26.5%であった。

製造業 48 社／非製造業 30 社別で外国籍社長比率を見ると、製造業合計で 31.7% (96 年 35.5%、98 年 29.9%、00 年 46.3%、02 年 48.0%、08 年 19.6%)、非製造業合計で 10.4% (96 年 20.6%、98 年 25.8%、00 年 18.0%、02 年 18.9%、08 年 7.9%) と両分野ともに増加した。業種別での対 08 年増加上位 3 位は 1.電気 42.4(+24.1)%、2.サービス 32.7(+18.9)%、3.精密機器 42.5(+15.6)%。

問 5 <表 4> 有効回答数 78 社

業種	問5 日本国籍 社長数(人)	外国籍 社長数(人)	合計 社長数 (人)	日本国籍 社長比率%	外国籍 社長比率%
電気	445	328	773	57.6%	42.4%
自動車・部品	134	19	153	87.6%	12.4%
精密機器	103	76	179	57.5%	42.5%
化学品	211	58	269	78.4%	21.6%
その他製造	533	181	714	74.6%	25.4%
製造業合計	1,426	662	2,088	68.3%	31.7%
商社	731	18	749	97.6%	2.4%
金融	15	4	19	78.9%	21.1%
サービス	132	64	196	67.3%	32.7%
その他非製造	164	35	199	82.4%	17.6%
非製造業合計	1,042	121	1,163(*)	89.6%	10.4%
総合計	2,468	783	3,251	75.9%	24.1%

(*) 非製造業の社長数合計 1,163 (日本国籍 1,042+外国籍 121) 人が現地法人数 932 社<表 1>より多い結果となっているが、これは現地法人数合計を<問 4 >海外地域別現地法人数から集計した際、無効回答値を除外した影響による。

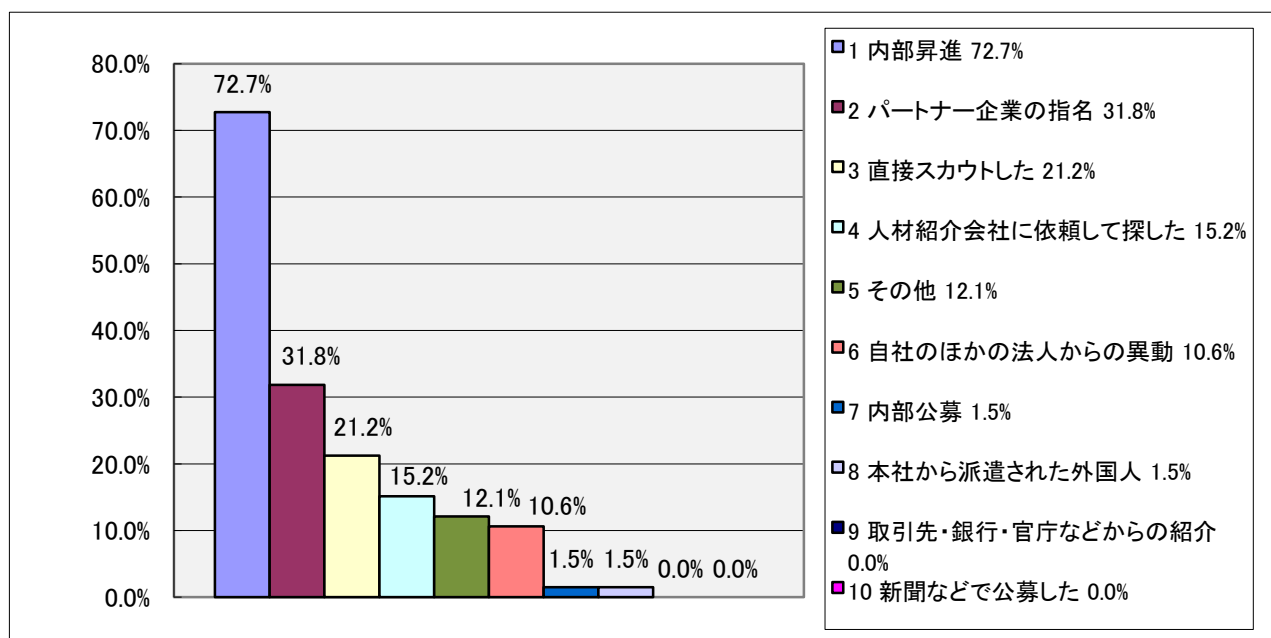
問5 <表5> 有効回答数 78社

業種	海外現地法人社長の国籍比率%	
	日本国籍	外国籍
北米	68.9%	31.1%
中南米	73.5%	26.5%
中国	89.2%	10.8%
アジア	83.9%	16.1%
オセアニア	81.3%	18.8%
欧州・ロシア	54.0%	46.0%
中東・アフリカ	75.0%	25.0%
総合計	75.9%	24.1%

<問6> 外国人社長起用の方法・経緯

内部昇進による起用が 72.7%

外国人社長の起用をしていない企業は 18.5%。起用している中で、上位3位の経緯は、過去5回の調査結果と同傾向であった。1位「内部昇進」72.7%、2位「パートナー企業の指名」31.8%、3位「直接スカウトした」21.2%。特に「内部昇進」については08年63.4%から9.3%増加しており、自社の文化を理解した人材を見極めた上で社長に登用する傾向が一層進んだようだ。「取引先・銀行・官庁などからの紹介」と「新聞などで公募した」は0%であった。



(有効回答数 81社)

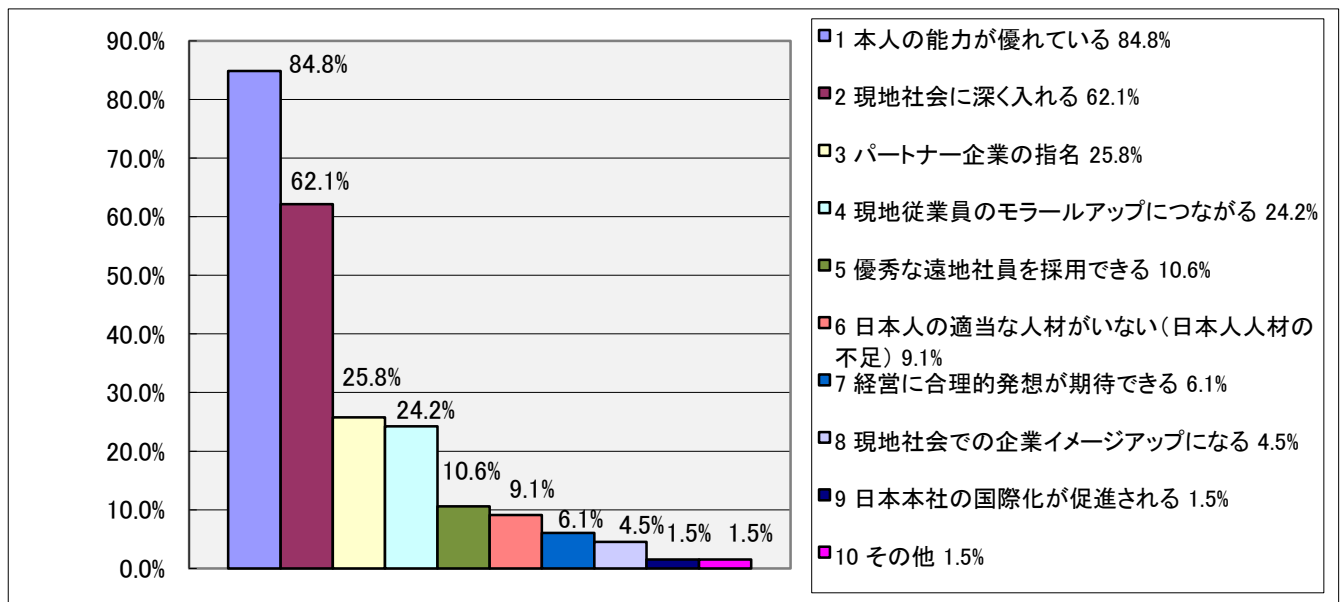
＜問 7・8＞ 外国人社長を起用した理由・起用に関して難しい点

(選択肢 3 つまでの複数回答による。)

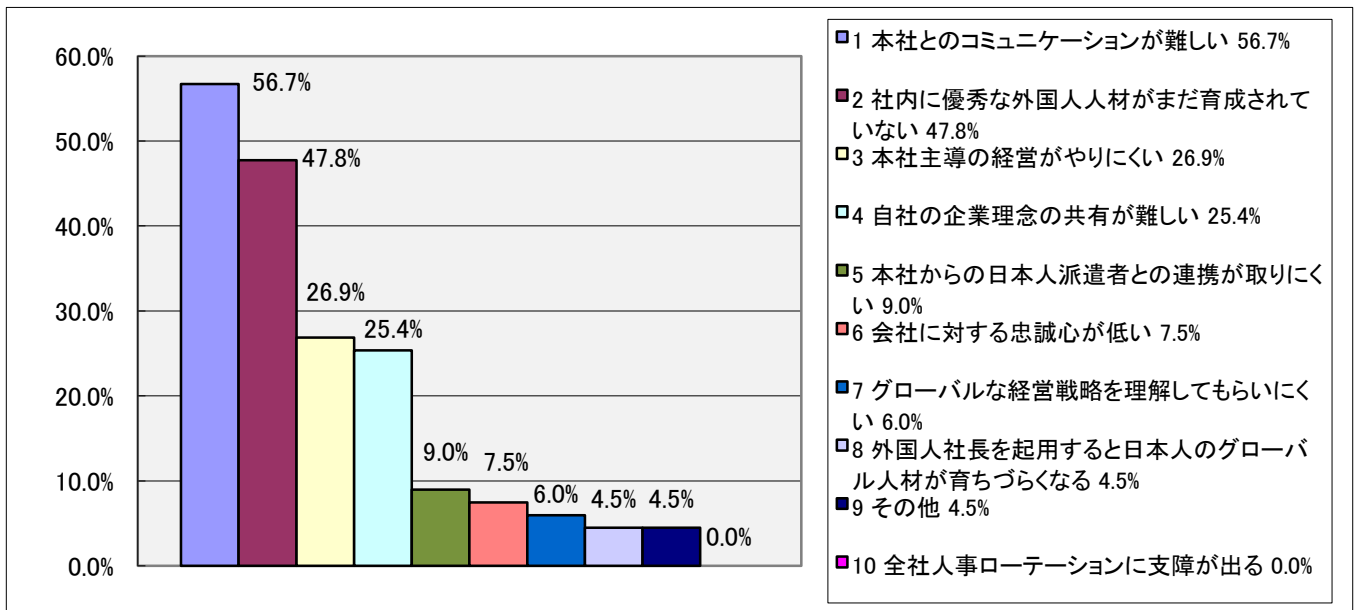
＜問 7＞外国人社長の起用理由は「本人の能力が優れている」84.8%(08年 76.7%)、「現地社会に深く入れる」62.1% (08年 67.1%)、「パートナー企業の指名」25.8% (08年 24.7%) が上位 3 位を占めており、前回 3 位であった「現地従業員のモラルアップ」 24.2%(37.0%) は 12.8%減少して 4 位となった。能力本位の傾向に変化は見られなかった。

＜問 8＞外国人社長の起用に関して難しい点は、過去一貫して「本社とのコミュニケーション」 56.7% (96年 35%、98年 39%、00年 44%、02年 47%、08年 70.4%) が 1 位となっている。以下 2 位「社内に優秀な外国人人材がまだ育成されていない」47.8%、3 位「本社主導の経営がやりにくい」26.9%が続く。これは問 1 5「グローバル経営を進展させるための本社から見た主要な経営課題」にもつながるが、コミュニケーションと人材育成に関する項目は諸問題共通の課題となっている。

＜問 7＞有効回答数 66 社



＜問 8＞有効回答数 67 社



<問9> 海外現地法人の社長の本社取締役就任 (有効回答数 84 社)

海外現地法人の社長が本社の取締役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、グローバル化を知る上での要件の1つであると考えられる。

本社取締役就任している外国人社長 14.3%の採用経緯については本社採用 7.7% (08年 25.0%)・現地採用 92.3%(08年 75.0%)となり、現地採用が対前回 17.3%増と大幅に進んだ。外国人社長の本社取締役就任率 14.3%(08年 14.4%)はほぼ横ばいであったが、現在外国人社長を本社取締役に起用していない 85.7%の中で、今後起用の可能性については、有「はい」 30.4%・無「いいえ」 69.6%である。起用の可能性有りは08年(26.9%)と比べて 3.5%増加しており、徐々にではあるが経営の現地化と本社と現地法人の経営連携が少しずつ進展している様子が伺える。

日本人社長：「本社取締役に就任している」 60.7%・「就任していない」 39.3%

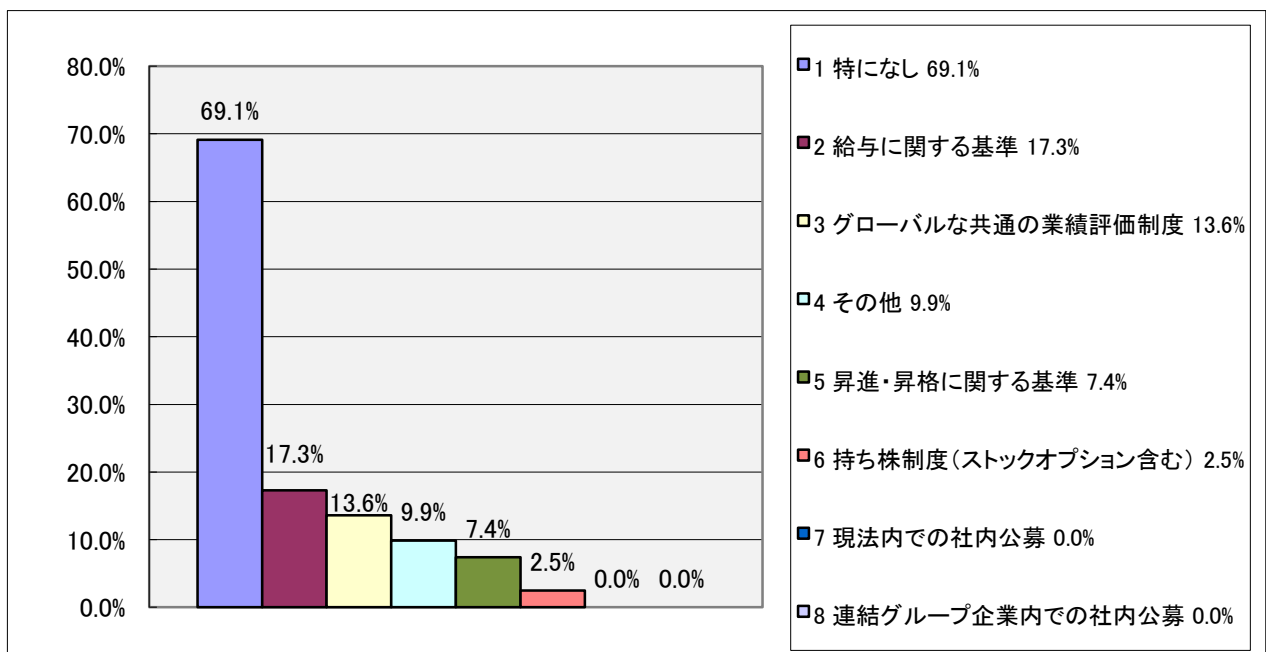
外国人社長：「本社取締役に就任している」 14.3%・「就任していない」 85.7%

海外現地法人外国人社長の採用経緯：「本社採用」 7.7%・「現地採用」 92.3%

海外現法の外国人社長が本社の取締役に起用される可能：「はい」 30.4%・「いいえ」 69.6%

<問10> 外国人経営幹部のためのグローバルな人事基準・導入制度

グローバル共通の制度導入の回答は上位から 1.「特になし」 69.1% (08年 61.0%から 8.1%増)、2.「給与に関する基準」 17.3% (08年 22.0%から 4.7%減)、3.「グローバルな共通の業績評価制度」 13.6%(08年 18.0%から 4.4%減)を始め、全項目で導入減少の結果となり、一歩後退した現状が明らかになった。外国人の優秀な人材を確保するためにも本社側での制度確立が期待される。



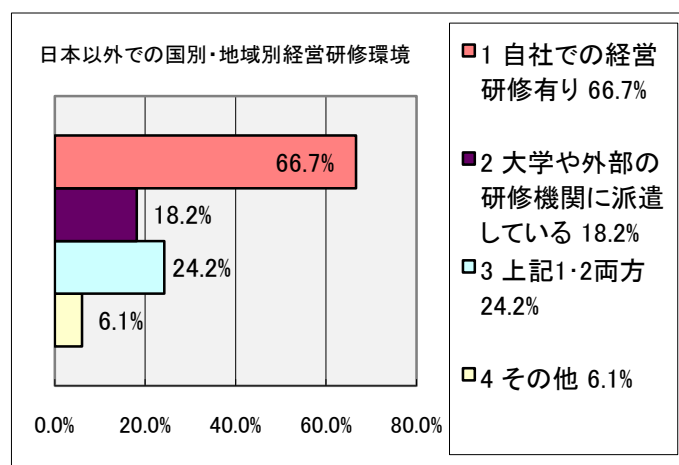
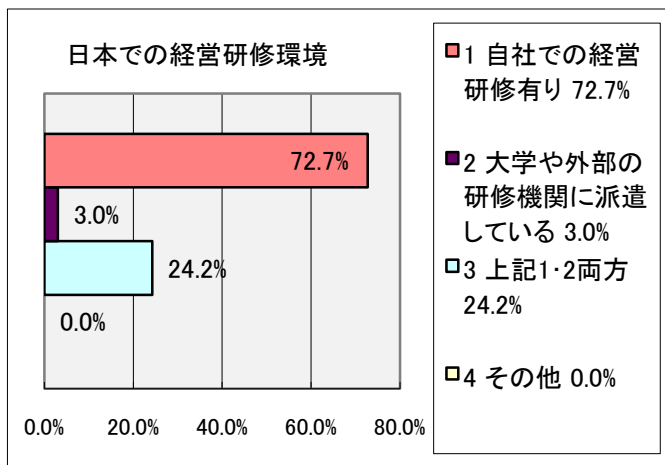
(有効回答数 81 社)

<問11> 現地経営幹部の教育研修について

日本での経営研修 39.8%は 3.2%減(08年 43.0%)であるが、国別地域別の経営研修 45.2%(08年 15.1%)は約3倍に増加した。日本・国別地域別いずれの場合も、経営研修があると答えた企業では約7割が自社での経営研修を実施している。

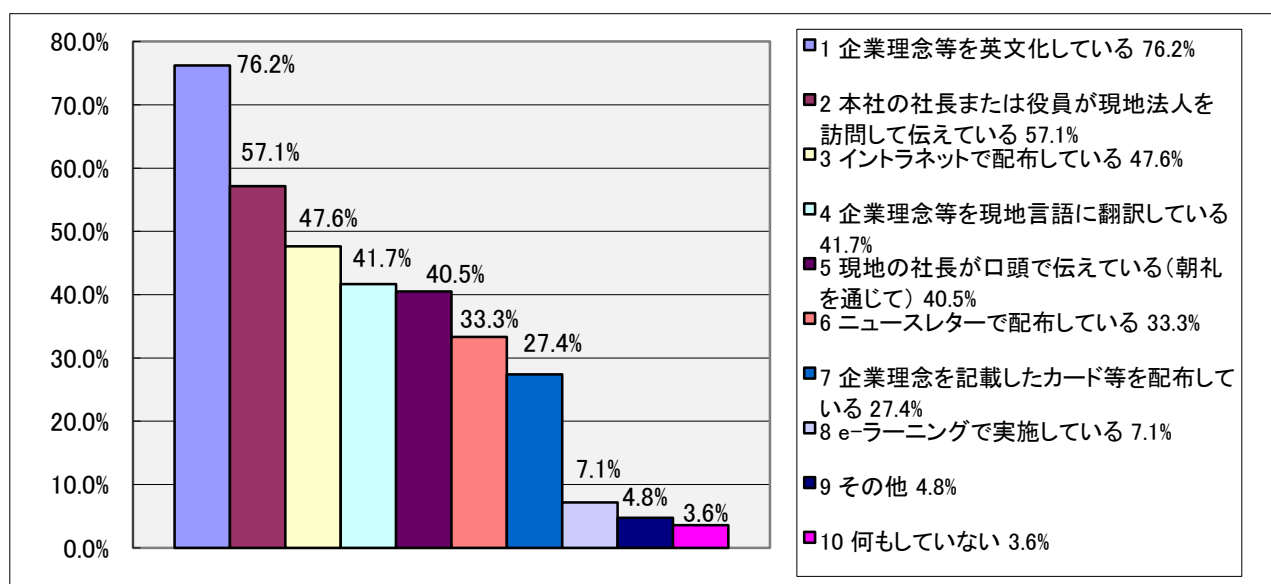
日本での経営研修 「はい」 39.8% ・ 「いいえ」 60.2% (有効回答数 83 社)

国別の経営研修 「はい」 45.2% ・ 「いいえ」 54.8% (有効回答数 84 社)



<問 1 2> 海外現地法人に対する企業理念・経営方針・行動指針等の共有化

1位「企業理念等を英文化している」76.2%（08年73.6%）は共有化の第一歩と考えられる。2位「本社の社長または役員が現地法人を訪問して伝えている」57.1%（08年45.3%）と3位「イントラネットで配布している」47.6%（08年30.2%）は、前回から大幅に増加した。特にイントラネットでの配布は前回5位から3位になり、現地従業員が注目しやすい方法による実施で更なる浸透が期待できる。



（有効回答数 84 社）

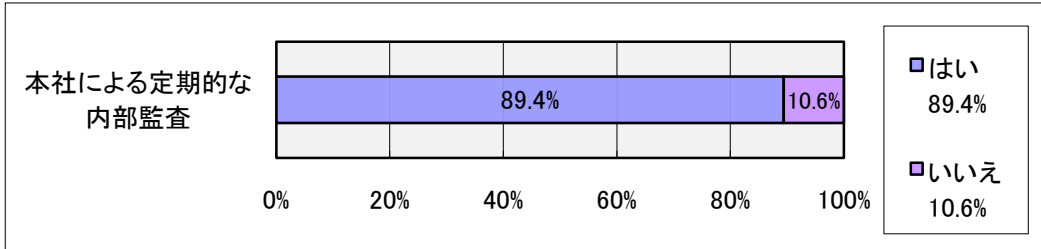
<問 1 3> リスクマネジメント(危機管理)関係

現地法人を含むグループ企業共通の内部統制の仕組みの有無については「グループ企業共通の仕組みがある」76.7%、「各社独自の仕組みがある」18.6%、とで既に9割近くが標準化されている。本社による定期的な内部監査は前回（08年79.2%）から10.2%増の89.4%が実施しており、対象会社は「全ての現地法人」44.7%（08年46.5%）、「主な現地法人」52.6%（08年48.8%）、「その他」2.6%（08年4.7%）。実施頻度は「毎年」43.8%（08年44.8%）、「2年毎」21.9%（08年16.1%）、「3年毎」23.3%（08年16.1%）、「その他」11.0%（08年23.0%）となっている。このアンケートが本社連結決算対象の海外事業であるため、実施度が高い結果になっていると考える。

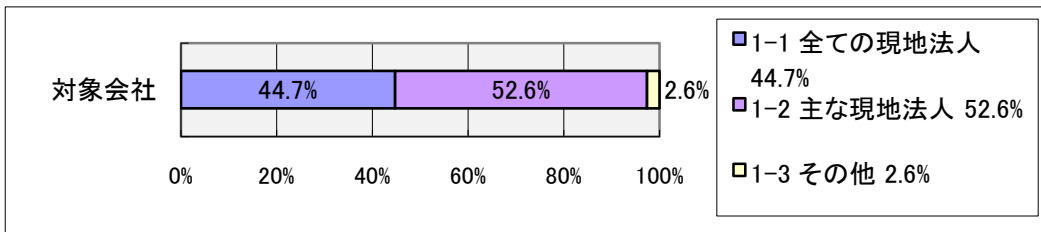
<問 13-1> 現地法人を含むグループ企業共通の内部統制の仕組み (有効回答数 85 社)

1. 現地法人を含むグループ企業共通の仕組みがある 76.7%
2. 各社独自の仕組みがある 18.6%
3. ない 4.7%

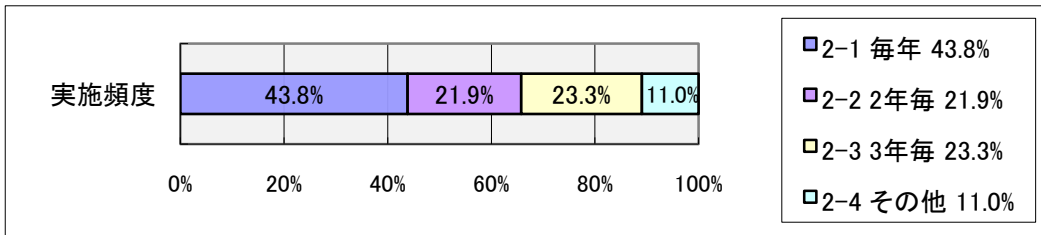
<問 13-2> 本社による海外現地法人への定期的な内部監査の実施 (有効回答数 85 社)



<問 13-3・1> 本社による海外現地法人への定期的な内部監査の実施対象会社(有効回答数 76 社)



<問 13-3・2> 本社による海外現地法人への定期的な内部監査の実施頻度 (有効回答数 73 社)

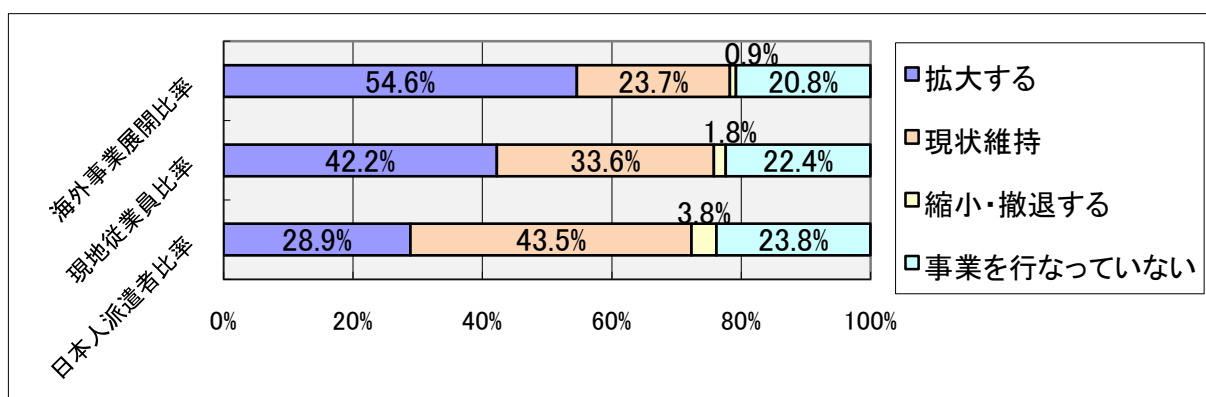


<問 14> 今後 3 年間の事業展開について

今後の事業展開に関しては、世界同時不況下の 2008 年実施時は「現状維持」(<14-1>36.7%・<14-2>46.4%、<14-3>56.1%) 傾向であったが、今回は景気回復基調のタイミングのためか全設間ともに「拡大する」傾向となった(<14-1>54.6%(08 年 43.9%)・<14-2>42.2%(08 年 33.4%)・<14-3>28.9%(08 年 17.5%))。今後 3 年間の計画は<14-1>海外事業展開の地域別で「拡大する」比率が高い上位 3 位は 1.アジア 95.0%、2.中国 84.8%、3.中南米 52.5%である。一方で北米は「現状維持」比率 46.3%が最も高い結果となった。<14-2>現地従業員比率と<14-3>日本人派遣者比率についても「拡大する」の上位 3 位は 1.アジア、2.中国、3.中南米となり、北米と欧州・ロシアは「現状維持」が最も高い比率を示した。

今後 3 年間の計画増減比率 (%) (有効回答数 81 社)

	拡大する	現状維持	縮小・撤退する	事業を行っていない
<14-1> 海外事業展開比率	54.6%	23.7%	0.9%	20.8%
<14-2> 現地従業員比率	42.2%	33.6%	1.8%	22.4%
<14-3> 日本人派遣者比率	28.9%	43.5%	3.8%	23.8%



<14-1 地域別> 海外事業展開の増減比率 (有効回答数 81 社)

	拡大する	現状維持	縮小・撤退する	事業を行っていない	合計
北米	41.3%	46.3%	3.8%	8.8%	100.0%
中南米	52.5%	12.5%	0.0%	35.0%	100.0%
中国	84.8%	12.7%	0.0%	2.5%	100.0%
アジア	95.0%	3.8%	0.0%	1.3%	100.0%
オセアニア	17.1%	38.2%	0.0%	44.7%	100.0%
欧州・ロシア	50.6%	34.2%	2.5%	12.7%	100.0%
中東・アフリカ	39.2%	19.0%	0.0%	41.8%	100.0%

<14-1 業種別> 海外事業展開の増減比率(有効回答数 81 社)

	拡大する	現状維持	縮小・撤退する	事業を行っていない	合計
電気	77.9%	18.2%	0.0%	3.9%	100%
自動車・部品	62.5%	9.4%	0.0%	28.1%	100%
精密機器	49.0%	32.7%	0.0%	18.4%	100%
化学品	54.1%	18.9%	1.4%	25.7%	100%
その他製造	46.0%	33.6%	1.8%	18.6%	100%
製造業合計	56.8%	24.6%	0.9%	17.7%	100%
商社	66.2%	22.1%	0.0%	11.7%	100%
金融	28.6%	23.8%	0.0%	47.6%	100%
サービス	42.9%	22.4%	0.0%	34.7%	100%
その他非製造	45.9%	21.3%	3.3%	29.5%	100%
非製造業合計	51.0%	22.1%	1.0%	26.0%	100%
海外事業展開比率(%) 総合計	54.6%	23.7%	0.9%	20.8%	100%

<14-2 地域別> 現地従業員の増減比率(有効回答数 81 社)

	拡大する	現状維持	縮小・撤退する	事業を行っていない	合計
北米	27.5%	57.5%	6.3%	8.8%	100.0%
中南米	41.3%	22.5%	0.0%	36.3%	100.0%
中国	78.8%	15.0%	2.5%	3.8%	100.0%
アジア	83.8%	12.5%	1.3%	2.5%	100.0%
オセアニア	6.5%	44.2%	0.0%	49.4%	100.0%
欧州	27.8%	57.0%	2.5%	12.7%	100.0%
中東・アフリカ	28.2%	26.9%	0.0%	44.9%	100.0%

<14-2 業種別> 現地従業員の増減比率(有効回答数 81 社)

	拡大する	現状維持	縮小・撤退する	事業を行っていない	合計
電気	53.6%	39.3%	0.0%	7.1%	100%
自動車・部品	25.0%	35.7%	7.1%	32.1%	100%
精密機器	28.6%	46.9%	2.0%	22.4%	100%
化学品	40.3%	23.6%	4.2%	31.9%	100%
その他製造	41.6%	38.1%	1.8%	18.6%	100%
製造業合計	41.0%	36.4%	2.3%	20.2%	100%
商社	55.8%	32.5%	0.0%	11.7%	100%
金融	33.3%	19.0%	0.0%	47.6%	100%
サービス	34.7%	30.6%	0.0%	34.7%	100%
その他非製造	41.0%	26.2%	3.3%	29.5%	100%
非製造業合計	44.2%	28.8%	1.0%	26.0%	100%
現地従業員比率(%) 総合計	42.2%	33.6%	1.8%	22.4%	100%

<14-3 地域別> 日本人派遣者の増減比率(有効回答数 81 社)

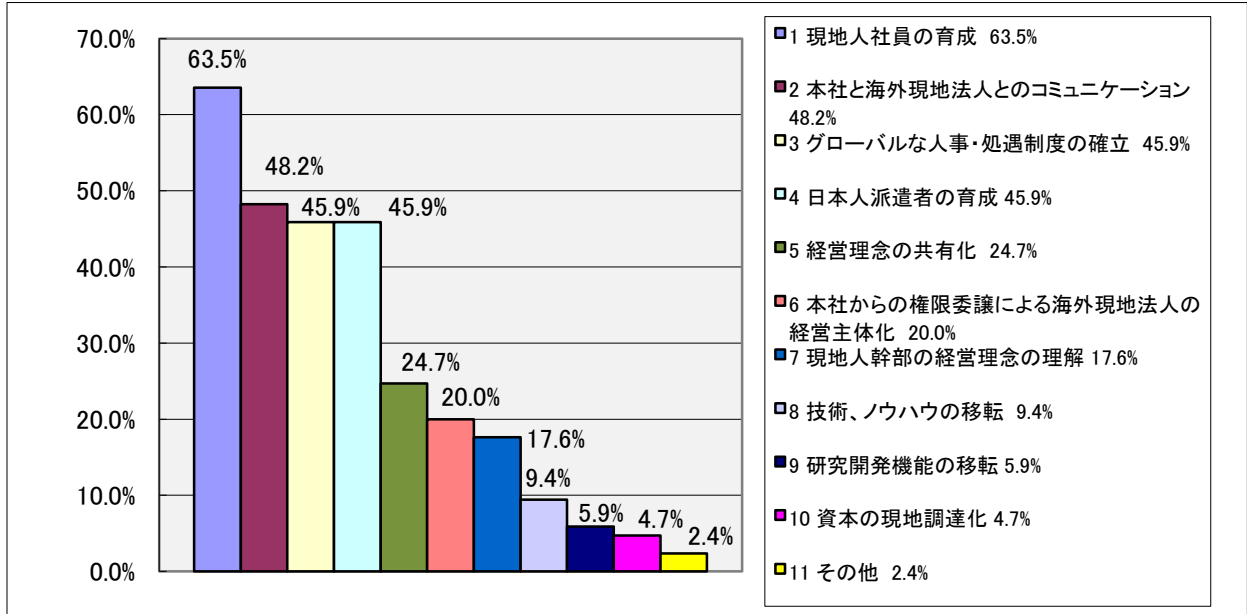
	拡大する	現状維持	縮小・撤退する	派遣していない	合計
北米	11.3%	72.5%	7.5%	8.8%	100.0%
中南米	26.6%	32.9%	0.0%	40.5%	100.0%
中国	56.3%	31.3%	7.5%	5.0%	100.0%
アジア	57.5%	35.0%	5.0%	2.5%	100.0%
オセアニア	5.2%	42.9%	1.3%	50.6%	100.0%
欧州	20.5%	60.3%	5.1%	14.1%	100.0%
中東・アフリカ	23.7%	28.9%	0.0%	47.4%	100.0%

<14-3 業種別> 日本人派遣者の増減比率(有効回答数 81 社)

	拡大する	現状維持	縮小・撤退する	派遣していない	合計
電気	36.9%	45.2%	9.5%	8.3%	100%
自動車・部品	14.3%	46.4%	7.1%	32.1%	100%
精密機器	14.3%	59.2%	0.0%	26.5%	100%
化学品	29.2%	31.9%	5.6%	33.3%	100%
その他製造	27.4%	52.2%	1.8%	18.6%	100%
製造業合計	27.2%	46.8%	4.6%	21.4%	100%
商社	35.1%	52.7%	0.0%	12.2%	100%
金融	35.0%	20.0%	0.0%	45.0%	100%
サービス	20.4%	36.7%	4.1%	38.8%	100%
その他非製造	36.1%	26.2%	4.9%	32.8%	100%
非製造業合計	31.9%	37.7%	2.5%	27.9%	100%
日本人派遣者比率(%) 総合計	28.9%	43.5%	3.8%	23.8%	100%

<問 1 5> グローバル経営を進展させるための本社から見た主要な経営課題

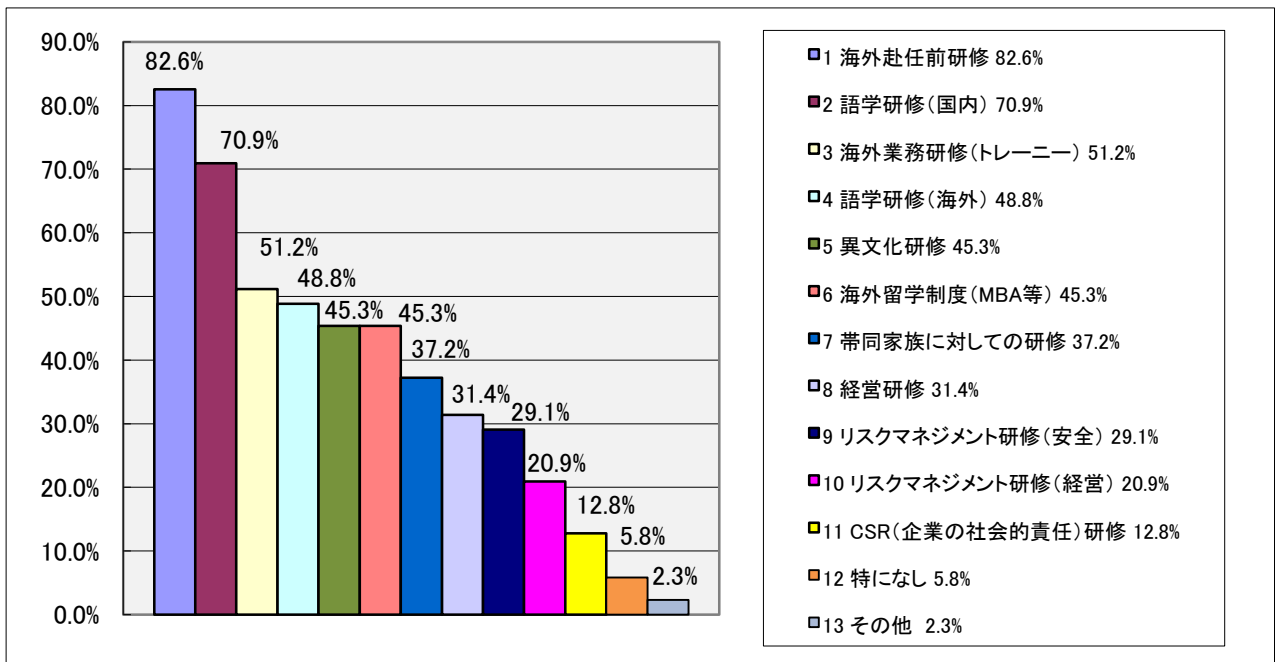
人材とコミュニケーションに関する事項が上位を占める順位は前回と変わらず 1.「現地社員の育成」63.5%(08年 70.2%)、2.「本社と海外現地法人とのコミュニケーション」48.2%(08年 50.0%)、3.「グローバルな人事・処遇制度の確立」45.9%(08年 34.6%) となり、引続きこれらの項目への取組みがグローバル経営化のカギとなっている。(有効回答数 85 社)



<問 1 6> 日本人の海外派遣者育成のための導入制度

企業の海外事業進展に伴い、海外派遣者の育成は今後一層重要な取組みになると考えられる。今回初めて設問した結果、導入制度の上位 3 位は 1.「海外赴任前研修」82.6%、2.「語学研修(国内)」70.9%、3.「海外業務研修(トレーニー)」51.2%と高い導入率の現状が明らかになった。

(有効回答数 86 社)



※グローバル経営に関して最大の課題（自由記述）

経営を現地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、35社76件の回答が有り、人材・育成や人事・処遇に関する内容が多くみられた。

「グローバル人材の不足」や「新興市場の変化スピードに対応できない」との声があるが、その背景には海外事業の進展に伴い、本社側が海外派遣に追われて制度構築が追いつかず、本社側自体のグローバル化に課題を残したままの状況があると考えられる。グローバル経営を進展させるには、日本人の人材育成のみならず、現地法人の優秀な外国籍人材が日本・海外で活躍できるように明確化した共通制度を早期に定め、本社・現地法人双方向での人材活性化を目指した諸制度構築の本社側の取組みが望まれる。

<人材・育成 33件>

1. 人材育成
2. グローバル人材の育成
3. グローバル経営人材の育成
4. グローバル人材の把握と育成
5. グローバル人材の不足（日本国内・海外子会社）
6. グローバル戦略遂行に必要な人材育成
7. グローバル経営を担う日本人の不足
8. 日本人出向者の要員不足
9. 日本人派遣者及び現地社員の育成
10. 日本社員のグローバル化対応力強化
11. 現地社員化の促進
12. 現地法人社員の育成
13. 現地従業員の育成
14. 現地従業員の長期的確保（すぐにやめてしまう、欧米企業に比して賃金競争力が低い）
15. 現地幹部社員の育成
16. 現地優秀人材の採用
17. 現地化の推進と人材ローテーションの推進の兼ね合い
18. 海外現地スタッフの育成遅れ（外国人社長候補がない）
19. 海外派遣候補者がなかなか発掘・育成できないこと（英語力、メンタルヘルス、キャリアパスへの姿勢）
20. 取扱い機種、業種が多く、それぞれの専門家の海外要員の育成に困難を感じている。
21. 女性の海外での活用など
22. 国内外優秀人材確保
23. 外国人幹部人材の育成、及び処遇制度の確立
24. 現在の日本人駐在者は基本的には減少傾向へ持っていく。
25. 社員のグローバル対応強化
26. 人材育成がうまくいかない。コミュニケーション能力と統率力がグローバルで活躍するには、足りない。現地人採用にしても、よい人材を見つけることが困難である。
27. グローバル経営に移行するためには、海外スタッフの育成と幹部への登用が不可欠であるが、具体的な計画に基づいて進めていかないと遅々として進まない。しかし、活用イメージの明確化とアクションプランの作成をしていこうにも、長年かけて培われる暗黙知の領域が多いため、簡単には育成プランが描けない、ないしは膨大な時間がかかり結果としてフォロー出来ずに挫折してしまうケースが多い。暗黙知を形式知化していく仕組みが、一層必要である。例えば社内情報の英語化は、日本人中心の本社では簡単ではないが、日本人社員向け英語教育のみならず海外幹部スタッフ向け日本語教育も絡めて、取り組んでいく必要がある。あわせて社内意志決定システムの可視化に向けた相当な努力が必要であると考えている。
28. 海外事業の着実な展開とそれを支える日本人派遣者、現地採用者の採用、育成
29. 長期視点での海外赴任社員要員の育成、及び計画的発令
30. エンジニアリング業界にとっては、進出対象の国・地域によって、プラント・エンジニアの習熟度が

大きく異なっている。これは当地における石油化学産業の発展度合いに起因するものである。従って、現地従業員に対するトレーニング方法、カリキュラム、期間に関して世界共通の標準的なプログラムを作成・適用する事が困難な状況にある。人材育成について各国でカスタマイズする必要があり、現地法人のタイムリーな業容拡大について阻害要因になっている。

31. 日本で採用した中国人を中心とする海外からの留学生の将来
(現地中国採用社員との給与を含めた待遇格差是正の検討)
32. グローバル人材マネジメント全般 (グローバルガバナンスの構築・グループ全体を対象とした経営幹部人材の育成等)
33. 人材及び賃金面での制約

<人事・処遇 6件>

1. グローバル人事制度
2. グローバルな人事・処遇制度の整備
3. グローバル人事制度を構築し、現地社員の日本本社や他国への転勤などを日常的に行えるようにする。
4. 労務管理の拡大
5. 報酬の他社水準比較が困難
6. 現法役員クラスの報酬決定

<経営全般 25件>

1. 新規市場開拓力、機動的な拠点設置・立上げ
2. 新興国市場の変化スピードにタイムリーに対応できない
3. 新興市場の取り込み対応
4. 新興国での売上拡大と他社との競合で勝ち抜く事
5. 新興国市場におけるビジネス拡大
6. 地域統括会社が必要 (権限移譲)
7. 本社のグローバル化対応推進
8. 本社自体のグローバル化 (グローバル&グループコーポレート)
9. グローバル推進の為にインフラ・推進体制強化
10. グローバル共同技術基盤整理
11. 各海外拠点の増強
12. 各海外拠点との利益配分、利益管理手法
13. ローカライゼーション
14. コーポレートガバナンスのあり方 (小規模現地法人に対する窓口別管理のサポート)
15. 販売・生産拠点の置き方、管理方法
16. 海外の法律、規制への対応
17. 本社に散在している暗黙知的なノウハウの形式知化と、海外拠点とのナレッジシェアに向けての、様々なハードル (地財マネジメント、法的な諸問題のクリアなど) をどのように解決し、具体化していくかの明快なリーダーシップ。
18. マーケット主義の徹底
19. 日本発信型→現地発信型へ変更
20. 設備投資に対する株主の理解
21. テクノロジーイノベーションを事業の中心に置く
22. 夢と意欲のある人の集団で事業推進
23. 見える化の推進
24. 本社・現地法人間、または各拠点間の取引が少ない。そのため経営基盤も弱い。
25. グローバル化への対応では単に海外拠点を持つだけでなく、海外で事業を起し拡大し、成果を創出し続ける必要があります。これを実行するには海外拠点を現地に浸透させ、その上で日本からのサポートを最小限に抑え各拠点が自立していく事、つまり本社からの権限移譲による海外地法人の経営主体化が重要になる。しかし部門別独立採算制をとっているため、海外拠点毎の施策よりも本社から発信される部門別施策が優越しており、この点がグローバル経営に関する最大の課題となっている。

<リスク 4件>

1. 工事や開発プロジェクトのリスク管理
2. リスク、セキュリティーに対するケア、体制不足
3. 海外現法社員を含めたリスクマネジメント体制の構築・強化
4. メンタルヘルスのコントロール（駐在員及び駐在員家族含めて）

<CSR 3件>

1. 当社にはグローバル企業を目指すというミッションがあるが、「グローバル企業」の意味するところが社員により様々に受け止められており、具体的なイメージを社内でしっかりと共有することが不可欠であると考えている。
2. グループの経営理念、ガバナンス・システムの海外グループ会社
3. 企業理念の共有化

<コミュニケーション 2件>

1. 本社幹部と外国人幹部のネットワーク構築
2. 現地の経営パートナーとの良好な関係構築

<異文化 2件>

1. 法規、規制だけではなく慣習においても日本と世界標準の違いが大きく、グローバルな展開に困難がある。
2. 異文化に起因する現地従業員のマネジメント

<その他 1件>

1. 規制の緩和、二国間租税協定、二国間社会保障協定等の促進が望まれる。

ご多忙な中、今回アンケート調査にご協力を頂きました会員企業の皆様に、深く感謝致します。この調査結果が日本企業の皆様のグローバル経営化に少しでもお役に立てる事を願います。

(日外協業務部/秋山右子)