

<調査結果報告>

「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」結果報告について

一般社団法人日本在外企業協会（会長：伊藤一郎・旭化成㈱会長、以下、日外協とする）では、2014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ご報告いたします。

記

1. 調査の趣旨

2014年7月～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するアンケート調査」を会員企業のご協力を得て実施した。同様の調査は日外協として過去合計7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、内容を拡大した「海外現地法人の経営のグローバル化に関するアンケート調査」（2008年・2010年・2012年、この3回の調査結果については日外協ホームページ<http://www.joea.or.jp/>にて公開されている）として実施している。

今回の調査の主たる趣旨は前回は行われた2012年11月発表の調査結果と比較検討することで、今後の「日系企業における経営のグローバル化」に対する具体的な指針となることを目的としている。

2. 調査方法

日外協会員企業のうち、団体、研究機関等の賛助会員を除く237社（2014年7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または国際人事部門所属の方

4. 調査期間

2014年7月28日（月）（アンケート用紙発送）～8月29日（金）（回答期限）

5. 回収状況

237社のうち131社から回答（回収率55.3%）

6. 調査結果のポイント

調査結果の主なポイントは次の通り（次ページ以降）

7. お問い合わせ先

当調査に関するご意見ならびにご質問に関しては下記までお願いします。

日本在外企業協会 業務部 矢野 または 松岡まで

TEL: 03-3567-9271 / FAX: 03-3564-6836

Email: yano-b@joea.or.jp / matsuka@joea.or.jp

<調査結果報告のまとめ>

2014年度「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

ハイライト

- 海外従業員数に占める日本人派遣者数比率は1.4%。2回連続の低下。1996年に調査開始以来、2008年調査と並び最も低い数値。(5ページ)
 - 海外現地法人における外国籍社長比率(今回調査より算出方法を変更)は25%。前回は22%で3ポイントの増加。地域別にみると中国が19%で前回より8ポイント増加した。(6・7ページ)
 - 外国籍社長の起用方法は依然として「内部昇進」が59%で主流。(7ページ)
 - 外国籍社長の起用に関する困難さは総じて解消される傾向にある。(8ページ)
 - 海外現地法人の外国籍社長を本社取締役(執行役員を含む)に起用している企業は22%。起用していない企業もその可能性については40%が「あり」としている。(9ページ)
 - グローバルな人事基準・制度の導入については63%が「特になし」としている。(9・10ページ)
 - 経営理念・経営方針・行動指針等の共有化については様々な方法で進められている。(11ページ)
 - グループ共通の内部統制の仕組みがある企業は65%、定期的な内部監査がある企業は86%。(11ページ)
 - 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ついては1位「現地社員の育成」73%、2位「グローバルな人事・処遇制度の確立」50%は前回と同じ順位。ただし「人事・処遇制度の確立」は前回より14ポイントも低下した。(12ページ)3位は「日本人派遣者の育成」43%である。
 - 本社に外国籍社員が在籍している企業は91%。検討中の企業も4%ある。(13ページ)
 - 83%の企業は日本の大学における外国人留学生を採用している。(14ページ)
 - 本社採用の外国籍社員が母国で就労する場合の労働条件については「決めていない」が48%、「海外派遣制度を適用」が36%。(14ページ)
 - 自社の経営のグローバル化の進捗について78%の企業は「まだまだ途上である」と認識している。(15ページ)
 - 「経営のグローバル化に関して最大の課題」(自由記述)に関して83社144件の回答があった。(15・16・17・18ページ)
-

【問2，3】 回答企業の従業員数および売上高の規模について

アンケート回答企業の従業員数の規模は連結/海外/海外比率別に下記のように分類される。

表 1-1 連結従業員数別分布 <有効回答数 131 社>

連結従業員数 (人)	社	%
1,000 未満	13	10%
1,000 以上 5,000 未満	28	21%
5,000 以上 10,000 未満	15	11%
10,000 以上 50,000 未満	52	40%
50,000 以上	23	18%
合計	131	100%

表 1-2 海外従業員数別分布 <有効回答数 122 社>

海外従業員数 (人)	社	%
1,000 未満	30	25%
1,000 以上 5,000 未満	38	31%
5,000 以上 10,000 未満	16	13%
10,000 以上 50,000 未満	27	22%
50,000 以上	11	9%
合計	122	100%

表 1-3 海外従業員比率別分布 <有効回答数 122 社>

海外従業員比率 (%)	社	%
10% 未満	12	10%
10% 以上 25% 未満	23	19%
25% 以上 50% 未満	47	38%
50% 以上 75% 未満	30	25%
75% 以上	10	8%
合計	122	100%

同じく売上高の規模については連結/海外/海外比率別に下記のように分類される。

表 2-1 連結売上高別分布 <有効回答数 130 社>

連結売上高 (億円)	社	%
1,000 未満	24	18%
1,000 以上 5,000 未満	36	29%
5,000 以上 10,000 未満	24	18%
10,000 以上 20,000 未満	25	19%
20,000 以上	21	16%
合計	130	100%

表 2-2 海外売上高別分布 <有効回答数 120 社>

海外売上高 (億円)	社	%
100 未満	10	8%
100 以上 1,000 未満	33	28%
1,000 以上 5,000 未満	42	34%
5,000 以上 10,000 未満	15	13%
10,000 以上	20	17%
合計	120	100%

表 2-3 海外売上高比率別分布 <有効回答数 120 社>

海外売上高比率 (%)	社	%
10% 未満	11	9%
10% 以上 25% 未満	24	20%
25% 以上 50% 未満	42	35%
50% 以上 75% 未満	30	25%
75% 以上	13	11%
合計	120	100%

【問 1, 4】 海外従業員に占める日本人派遣者数比率は 1.4%

回答を頂いた 131 社(回収率 55.3%)中、本設問に対する有効回答数は 111 社であった。結果は表 3 の通り。合計において海外現地法人数は 5,231 社、海外従業員数は 1,568,837 人、その内、海日本人派遣者数は 22,586 人である。その結果、海外従業員数に対する日本人派遣者数比率は 1.4%になった。同数字を製造業と非製造業で比較すると製造業合計 1.2%に対して非製造業合計 4.2%であり、3.5 倍の差がある。これは現地法人一社当りの従業員数が、製造業 362 人に対し、非製造業 89 人と約 4 倍の差になっているのに対して現地法人一社当りの日本人派遣者数は製造業 4.5 人、非製造業 3.7 人と差が少ないことが反映されている。

回答企業データ分類

表 3 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>

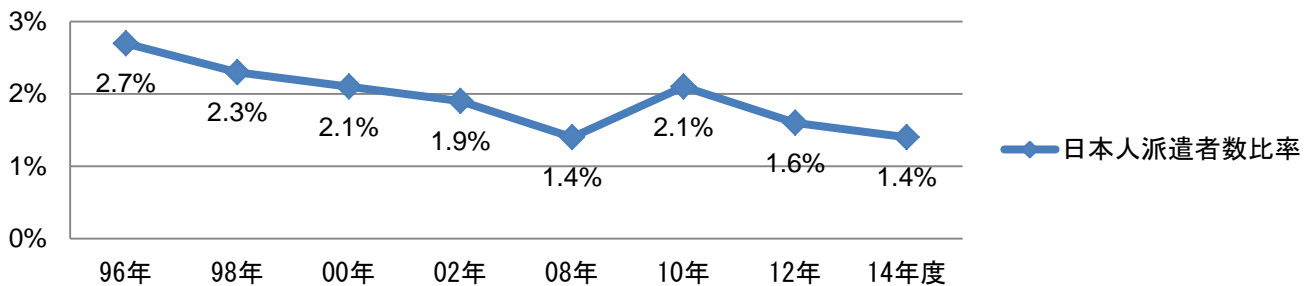
業種	海外現地法人数 (社)	海外従業員数(日本人派遣者含む) (人)	内、日本人派遣者数 (人)	1社当たりの海外従業員数 (人)	1社当たりの日本人派遣者数 (人)	海外従業員数に占める日本人派遣者比率 (%)
食品	115	24,283	388	211	3.4	1.6%
繊維・パルプ・紙	326	71,356	970	219	3.0	1.4%
化学	599	111,052	1,891	185	3.2	1.7%
石油・ゴム・窯業	217	34,860	860	161	4.0	2.5%
鉄鋼・非鉄金属	52	20,292	234	390	4.5	1.2%
機械	268	29,030	971	108	3.6	3.3%
電気機器	1,282	460,242	5,737	359	4.5	1.2%
輸送用機器	737	324,271	4,775	440	6.5	1.5%
精密機器	84	72,873	428	868	5.1	0.6%
その他製造業	359	314,029	1,878	875	5.2	0.6%
製造業合計	4,039	1,462,288	18,132	362	4.5	1.2%
水産・農林・鉱業・建設	116	9,395	530	81	4.6	5.6%
商業	755	51,912	3,237	69	4.3	6.2%
金融・保険	24	3,097	77	129	3.2	2.5%
運輸・倉庫関係	152	21,565	389	142	2.6	1.8%
その他非製造業	145	20,580	221	142	1.5	1.1%
非製造業合計	1,192	106,549	4,454	89	3.7	4.2%
合計	5,231	1,568,837	22,586	300	4.3	1.4%

<海外従業員数に占める日本人派遣者数比率の推移>

今回調査による比率は1.4%であり2010年の上昇後2回連続で低下となった。この数字は1996年に調査を開始して以来、2008年と並んで最も低い数値である。

<有効回答数 111社>

図1 海外従業員数に占める日本人派遣者数比率の推移



【問4】現地法人数を業種別海外地域別に比較

業種別の現地法人数の地域別比率は表4のとおりである。製造業と非製造業を比較すると中国、アジア、欧州・ロシアは製造業の比率が高く、逆に北米、中南米は非製造業の比率が高い。全業種総合で上位は、1.アジア29%、2.欧州・ロシア21%、3.中国20%である。また、2012年度調査と比較すると大きな変動はないが、中国の比率が2ポイント減少し、中南米および中東・アフリカといった新興国における法人数の比率がそれぞれ2ポイント上昇している。

表4 業種別海外地域別現地法人数比率

<有効回答数 112社>

業種	業種別海外地域別現地法人比率 (%) (行計 100%)						
	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
食品	17%	2%	23%	35%	4%	17%	1%
繊維・パルプ・紙	14%	4%	30%	39%	2%	10%	2%
化学	16%	7%	19%	31%	4%	26%	1%
石油・ゴム・窯業	23%	3%	20%	26%	8%	18%	2%
鉄鋼・非鉄金属	9%	9%	27%	48%	4%	2%	2%
機械	25%	2%	19%	25%	1%	25%	3%
電気機器	13%	5%	22%	29%	1%	24%	6%
輸送用機器	19%	9%	15%	31%	1%	21%	4%
精密機器	15%	0%	37%	29%	2%	17%	0%
その他製造業	10%	10%	26%	26%	2%	23%	3%
製造業合計	16%	6%	21%	30%	2%	22%	4%
水産・農林・鉱業・建設	24%	1%	3%	35%	0%	32%	5%
商業	23%	17%	14%	22%	5%	15%	5%
金融・保険	21%	0%	21%	42%	0%	17%	0%
運輸・倉庫関係	13%	2%	33%	34%	2%	16%	1%
その他非製造業	18%	2%	22%	23%	6%	29%	0%
非製造業合計	21%	11%	17%	25%	4%	18%	4%
総合計	17%	7%	20%	29%	2%	21%	4%

(参考)2012年度総合計	16%	5%	22%	30%	3%	22%	2%
---------------	-----	----	-----	-----	----	-----	----

【問4】 海外現地法人外国籍社長比率は25%（前回は22%で3ポイント増加）

日系企業のグローバル化に伴い、海外現地法人における外国籍の社長の比率がどのように変化したかを調査した。過去の調査では日本人社長数と外国籍社長数を設問し、その合計数を外国籍社長の比率を求める際の分母にしていたが、回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。この改定に伴い、前回調査データ以前についても同様に算出し直した。海外現地法人数5,093社に対して外国籍社長1,265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ポイント増加した。

製造業／非製造業別で見ると、製造業合計で30%、非製造業合計で7%となっており製造業の方が4倍以上の開きがある。

表5 業種別海外現地法人外国籍社長比率

<有効回答数114社>

業種	海外現地法人数 (社)	外国籍社長数 (人)	外国籍社長比率 (%)
食品	124	18	15%
繊維・パルプ・紙	326	67	21%
化学	596	224	38%
石油・ゴム・窯業	217	20	9%
鉄鋼・非鉄金属	56	9	16%
機械	268	81	30%
電気機器	1,095	513	47%
輸送用機器	737	67	9%
精密機器	84	63	75%
その他製造業	383	113	30%
製造業合計	3,886	1,175	30%
水産・農林・鉱業・建設	116	20	17%
商業	755	22	3%
金融・保険	24	6	25%
運輸・倉庫関係	167	24	14%
その他非製造業	145	18	12%
非製造業合計	1,207	90	7%
合計	5,093	1,265	25%

地域別にみると外国籍社長比率が高いのは、1. 欧州・ロシア 42%、オセアニア 30%、3. 北米 29%の順となっている。

表6 地域別海外現地法人外国籍社長比率

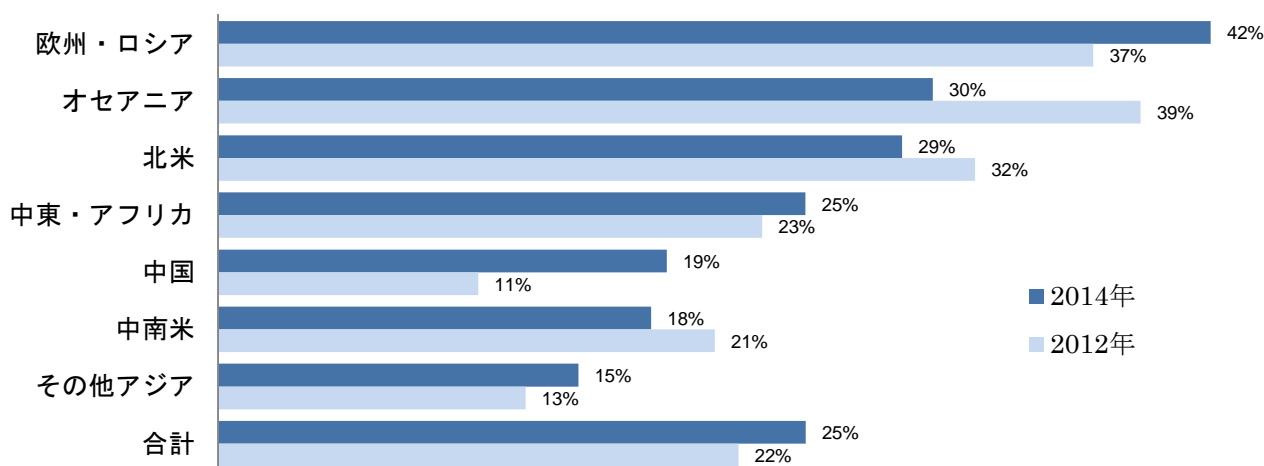
<有効回答数114社>

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

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は8ポイントも外国籍社長が増加している点である。

<有効回答数 114 社>

図2 地域別海外現地法人外国籍社長比率



【問5】 外国籍社長起用の方法・経緯

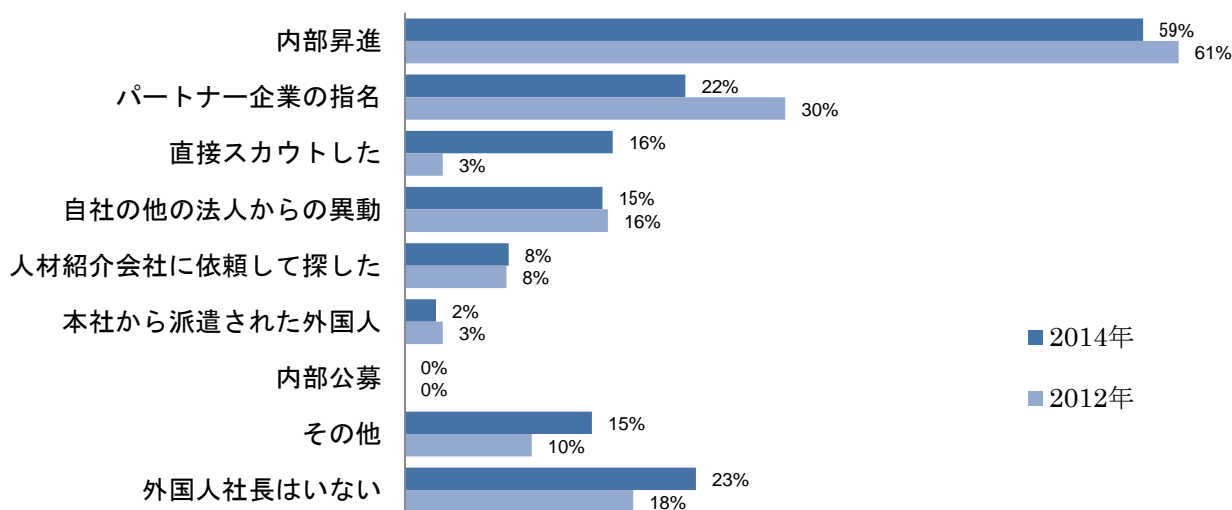
(選択肢3つまでの複数回答による)

内部昇進による起用がトップで59% (12年61%)、直接スカウトが3位に返り咲く。

外国籍社長の起用方法・経緯の上位3位のうち、1位、2位は過去5回の調査結果と同じであったが、3位は入れ替わった。1位「内部昇進」59% (10年73%、12年61%)、2位「パートナー企業の指名」22% (10年32%、12年30%)、3位「直接スカウトした」は16% (10年21%、12年3%) で前回6位からの返り咲き。内部調達の「内部昇進」、「自社の他の法人からの異動」、「本社から派遣された外国人」を合計すると76%と依然として大勢を占めているが、過去の調査10年85%、12年80%からは低下傾向にある。一方で昨今の企業買収の流れを反映して「その他」で回答した18件中の14件は「買収時の社長を継続雇用」を理由として挙げており、これを回答した企業数(123社)で割ると11%となり第5位となる。次回アンケート時には項目として加えることにする。「外国籍社長はいない」とする企業は23% (10年19%、12年18%) と5ポイント増えた。

<有効回答数 123 社>

図3 外国籍社長起用の方法・経緯



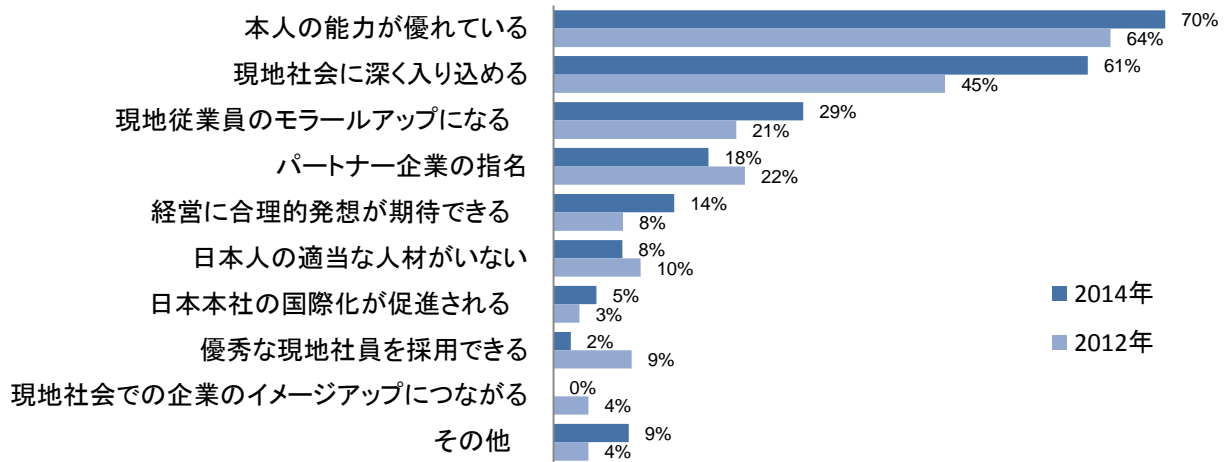
【問6】 外国籍社長を起用した理由

(選択肢3つまでの複数回答による)

外国籍社長の起用理由は1.「本人の能力が優れている」70%(10年85%、12年64%)、2.「現地社会に深く入り込める」61%(10年62%、12年45%)の順位は変わらず、3位に「現地従業員のモラルアップになる」29%(10年24%、12年21%)が前回の4位から順位を上げた。

<有効回答数 101社>

図4 外国籍社長を起用した理由



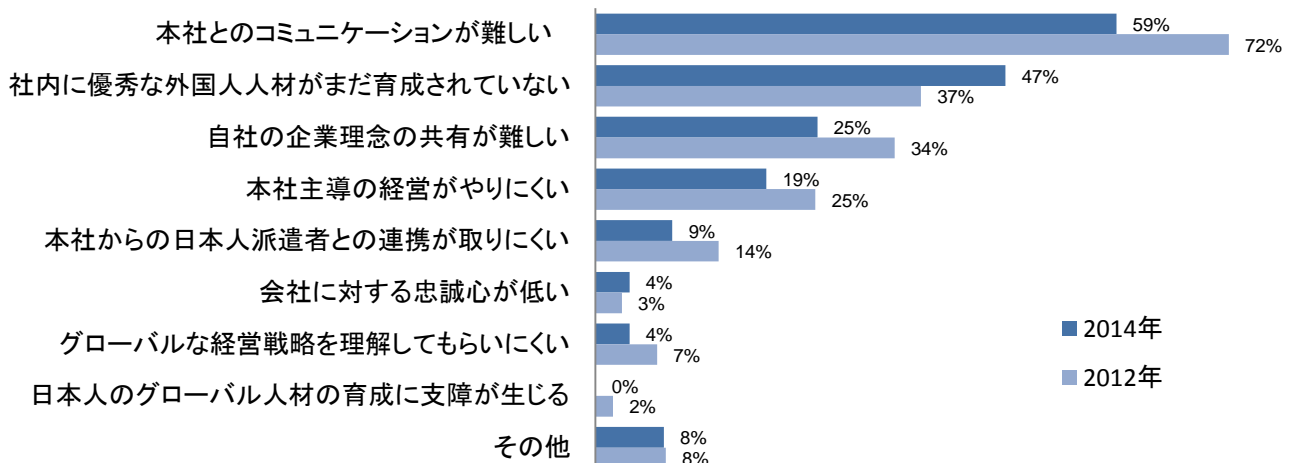
【問7】 外国籍社長の起用に関して難しい点

(選択肢3つまでの複数回答による)

過去一貫して「本社とのコミュニケーションが難しい」59%(10年57%、12年72%)が1位となっているものの今回は13ポイントも低下した。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%、3位「自社の経営理念の共有が難しい」25%が続く。企業が挙げた課題の総数を有効回答会社数で割った数字、つまり1社当たりの課題数は、今回、1.74個となり、2012年前回調査の2.01個と比較して減少している(選択肢は3つまで)。総じて外国籍社長の起用に関して難しい点は解消されつつある傾向にある。また、どの課題も選択していない企業が12社あり、「その他」を選択し、その具体的な内容として「特に問題はない」と記載している4社を足し合わせた16社は「外国籍社長の起用に特に問題はない」とみなすことができる。これは有効回答企業数の16%にあたり第5位となる。

<有効回答数 103社>

図5 外国籍社長の起用に関して難しい点

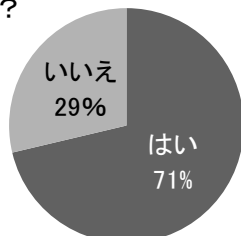


【問 8】 海外現地法人の社長の本社取締役就任（執行役員を含む）

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、グローバル化を知る上での要件の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。

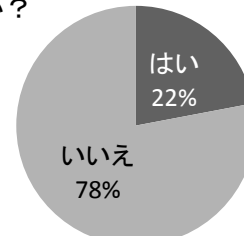
<有効回答数 108 社 >

図6 本社役員の中に海外現地法人の日本人社長はいるか？



<有効回答数 109 社 >

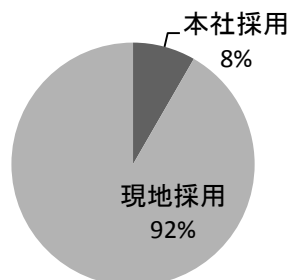
図7 本社役員の中に海外現地法人の外国籍社長はいるか？



本社役員である外国籍社長の採用経緯については本社採用 8%（12年 19%）・現地採用 92%（12年 81%）となり、現地採用が対前回 11 ポイント増した。

<有効回答数 24 社 >

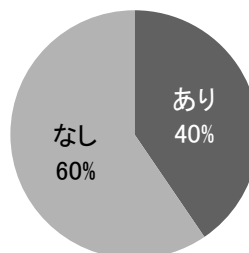
図8 海外現地法人の外国籍社長の採用経緯は？



現在外国籍社長を本社取締役に起用していない企業の中で、起用の可能性について問うたところ「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。

<有効回答数 84 社 >

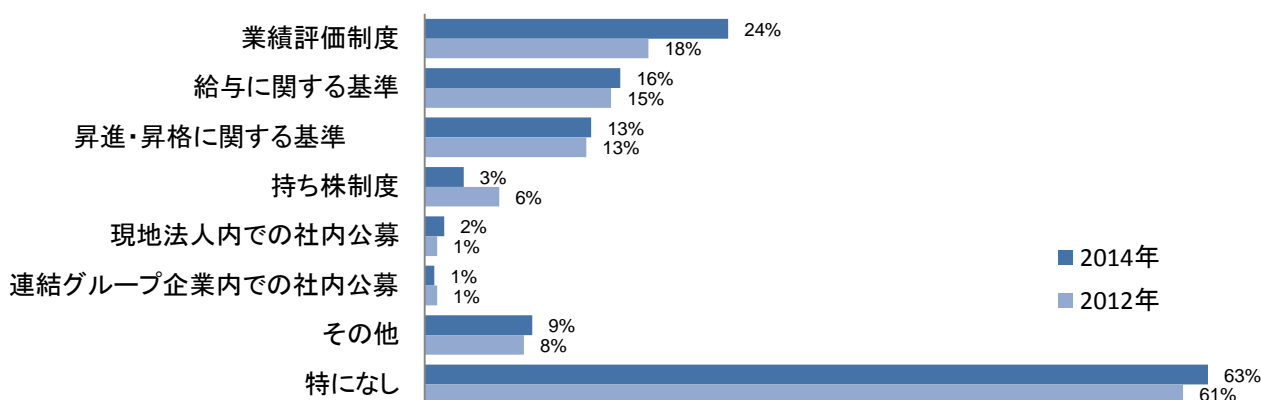
図9 今後の海外現地法人外国籍社長が本社取締役に起用される可能性は？



【問 9】 外国籍経営幹部のためのグローバルな人事基準・制度導入
(複数回答による)

「海外の外国籍経営幹部のために共通のグローバルな人事基準および制度を導入していますか？」という設問に対して1位の回答は「特になし」で63%（12年61%から2ポイント増）と依然として高い水準である。導入された基準・制度においては「業績評価制度の導入」が6ポイント増加している。

図10 グローバルな人事基準・制度導入

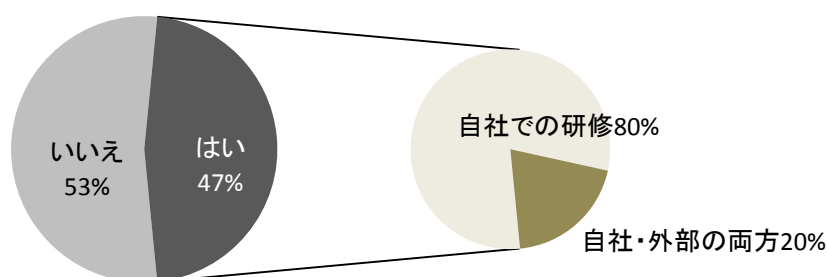


【問 10】 海外現地経営幹部の教育研修について

海外の経営幹部に対する「日本での経営研修がある」企業は 47% (12 年 54%) で前回より 7 ポイント減少した。経営研修があると答えた企業では外部の研修機関を併用する企業 20%を含め全数が自社での経営研修を実施している。

<有効回答数 128 社>

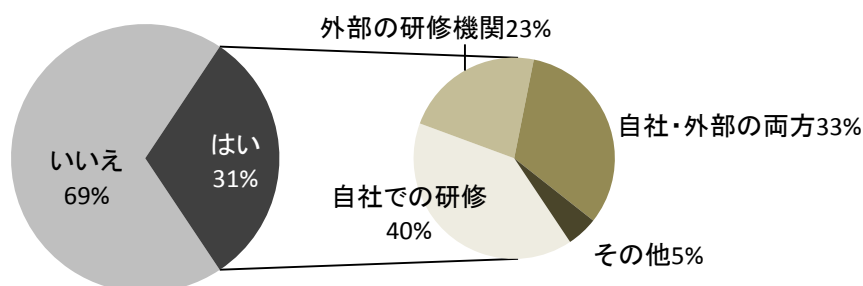
図11 日本での経営研修があるか？



日本以外で「国別・地域別の経営研修がある」企業は 31% (12 年 39%) で前回より 8 ポイント減少した。現地法人での経営研修があると答えた企業では外部の研修機関を併用する企業 33%を含め、73%が自社での経営研修を実施している。

<有効回答数 128 社>

図12 現地法人での経営研修があるか？

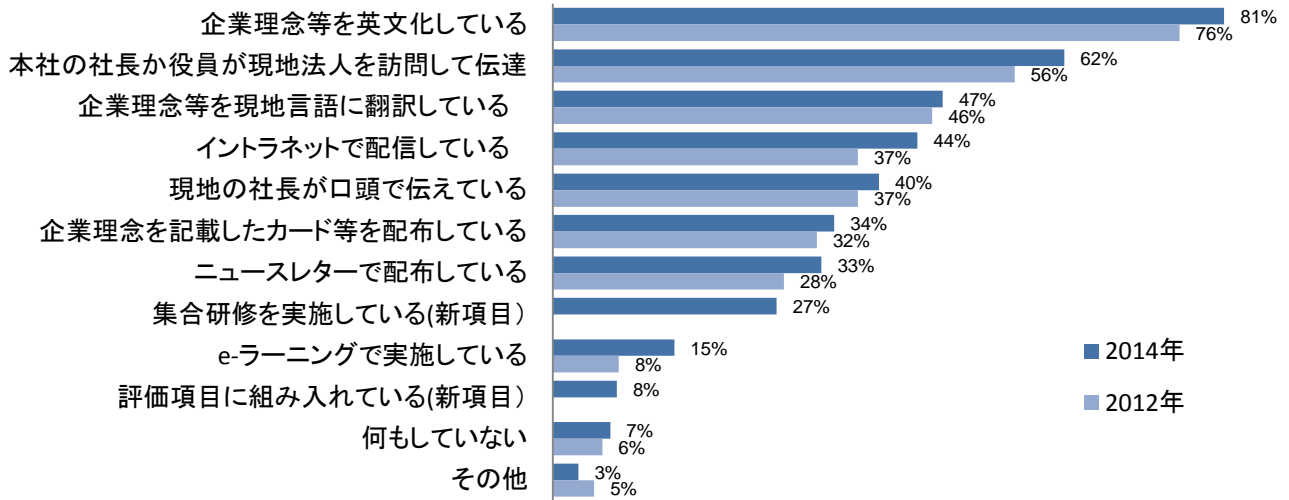


【問 11】 海外現地法人に対する企業理念・経営方針・行動指針等の共有化 (複数回答)

1. 「企業理念等を英文化している」81% (12年 76%) と、2. 「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」62% (12年 56%) は前回と変わらず、主な伝達手段となっている。3. 「企業理念等を現地語に翻訳している」は47% (12年 46%)。それ以下の項目も軒並み増加している。新項目の「集合研修を実施している」は27%、同じく「評価項目に組み入れている」は8%である。

<有効回答数 129 社>

図13 企業理念・経営方針・行動指針の共有化



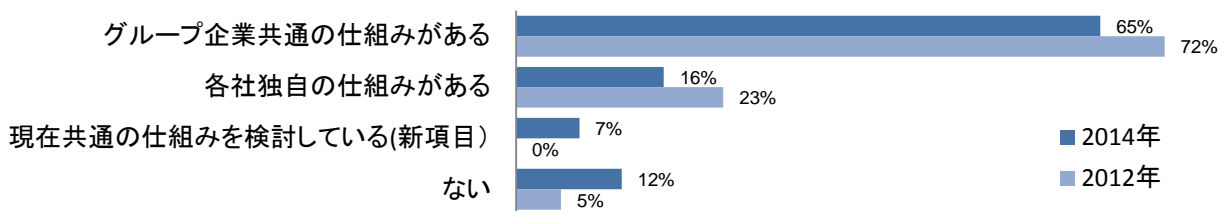
【問 12】 内部統制関係

<問 12-1> 現地法人を含むグループ企業共通の内部統制の仕組み

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」65%、「各社独自の仕組みがある」16%、新項目の「現在共通の仕組みを検討している」が7%。

<有効回答数 128 社>

図14 グループ企業共通の内部統制の仕組み

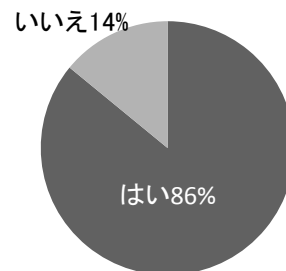


<問 12-2> 本社による海外現地法人への定期的な内部監査の実施

本社による定期的な内部監査は前回 (12年 90%) とほぼ同率の 86% が実施している。

<有効回答数 128 社>

図15 現地法人への定期的な内部監査があるか？



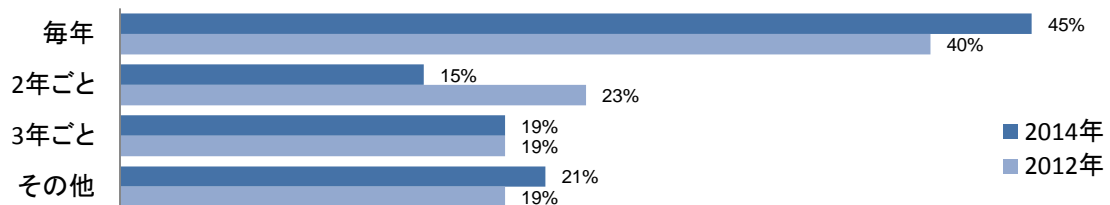
<問 12-3-1> 当社による海外現地法人への定期的な内部監査の実施対象会社
 対象会社は「全ての現地法人」42% (12年 45%)、「主な現地法人」58% (12年 54%)となっている。
 <有効回答数 110 社>

図16 海外現地法人への定期的な内部監査の実施対象会社



<問 12-3-2> 当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
 実施頻度は「毎年」45% (12年 40%)が5ポイント増加し、「2年毎」15% (12年 23%)が8ポイント減少した。「3年毎」19% (12年 19%)、「その他」21% (10年 19%)となっており、頻度が上がっている傾向が読み取れる。
 <有効回答数 106 社>

図17 海外現地法人への定期的な内部監査の実施頻度

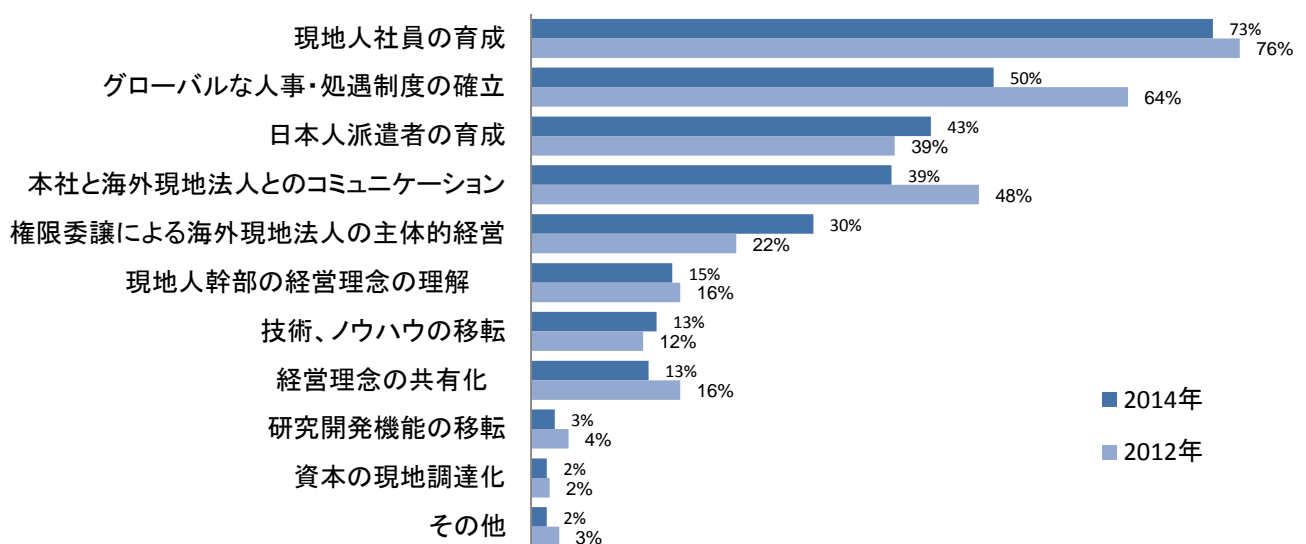


【問 13】 グローバル経営を進展させるための当社から見た主要な経営課題
 (選択肢 3 つまでの複数回答による)

上位 2 つの順位は前回と変わらず、1. 「現地社員の育成」73% (12年 76%)、2. 「グローバルな人事・処遇制度の確立」50% (12年 64%)。ただし「人事・処遇制度の確立」は14ポイントも下がっている。前回 3 位だった「本社と海外現地法人とのコミュニケーション」39% (12年 48%) が大きくポイントを下げた結果、「日本人派遣者の育成」43% (12年 39%) が3位となった。「権限委譲による海外現地法人の主体的経営」30% (12年 22%) は大きくポイントを上げた。

<有効回答数 119 社>

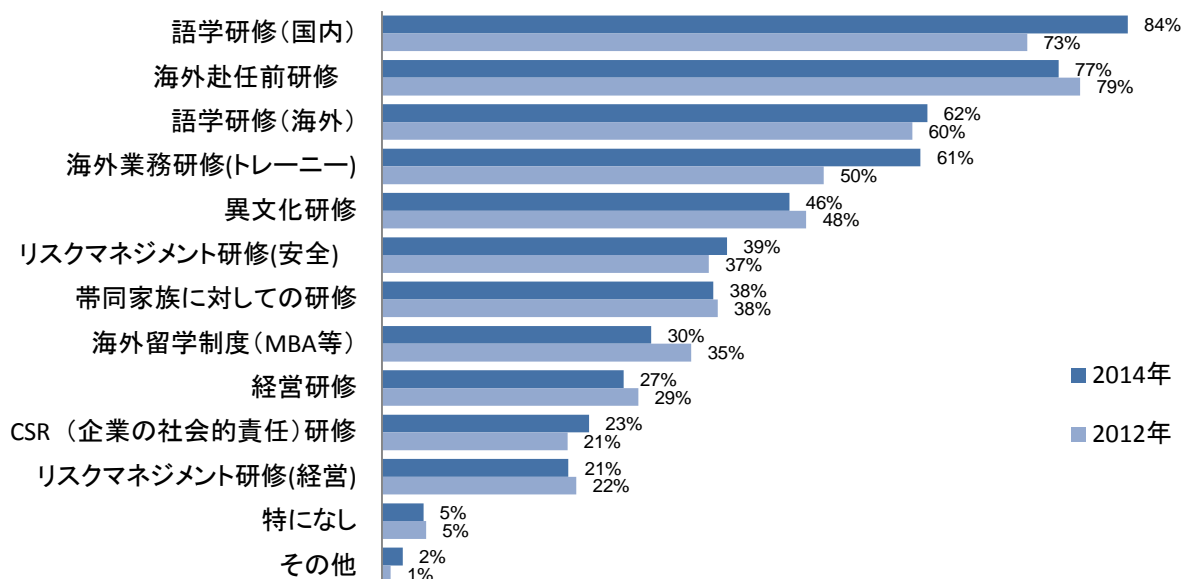
図18 グローバル経営を進展させるための主要な経営課題



【問 14】 日本人の海外派遣者育成のための導入制度
(複数回答)

前回の1位と2位が逆転し1. 「語学研修(国内)」84%(12年73%)、2. 「海外赴任前研修」77%(12年79%)、3. 「語学研修(海外)」62%(12年60%)となった。改めて語学研修の重要性が見直されている。
<有効回答数 128社>

図19 日本人の海外派遣者育成のための導入制度



【問 15】 外国籍社員の自社採用について(新設問)

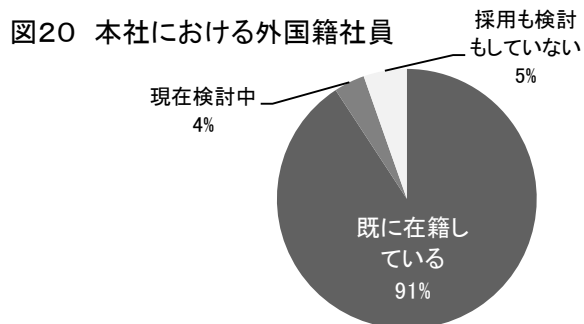
前回は外国人留学生の自社採用について調査したが、今回からさらに対象を広げて外国籍社員の自社採用について調査を行った。

<問 15-1> 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。

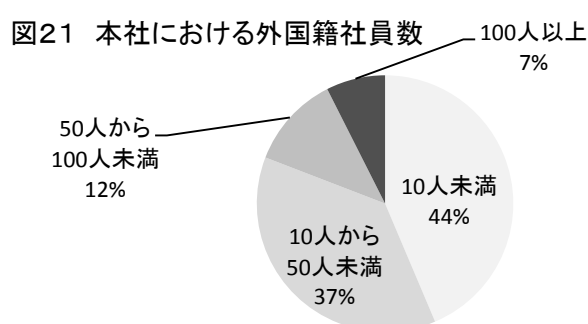
91%の企業、9割以上の企業には外国籍社員が在籍している。検討中の企業は4%。

また、本社における外国籍社員数の分布は図21のとおりである。本社に100人以上の外国籍社員がいる企業も7%ある。

<有効回答数 130社>



<有効回答数 94社>

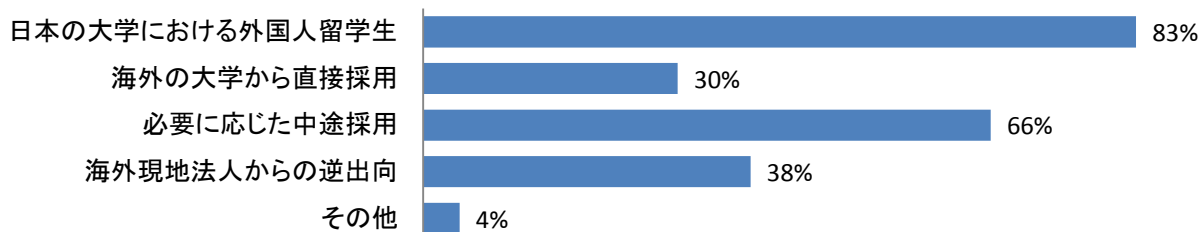


<問 15-2> 外国籍の社員の採用形態は
(複数回答)

上位から 1. 「日本の大学における外国人留学生」が 83%、2. 「必要に応じた中途採用」が 66%、3. 海外現地法人からの逆出向 38%、海外の大学からの直接採用 30%となった。

<有効回答数 118 社>

図22 本社における外国籍社員の採用形態

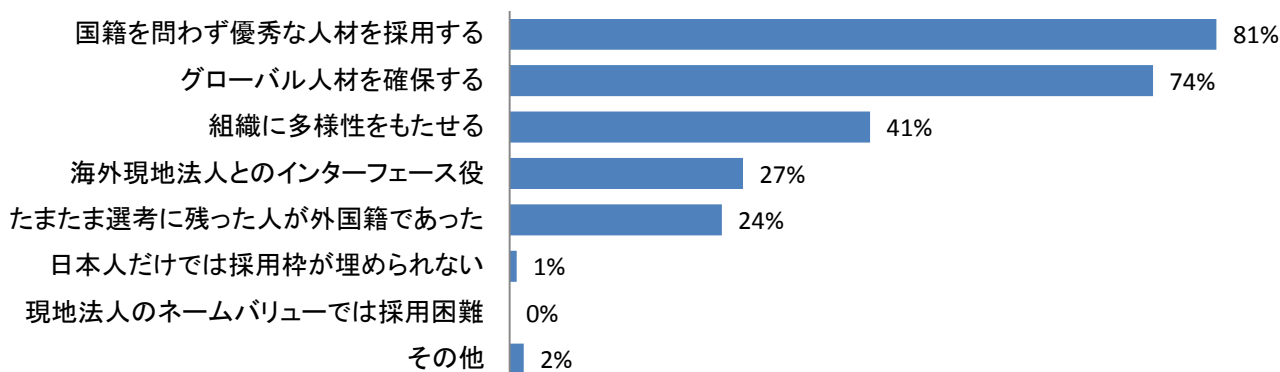


<問 15-3> 外国籍の社員を採用する目的は
(複数回答)

上位から 1. 「国籍を問わず優秀な人材を採用する」が 81%、2. 「グローバル人材を確保する」が 74%、3. 「組織に多様性をもたせる」が 41%となった。

<有効回答数 123 社>

図23 外国籍社員の採用目的

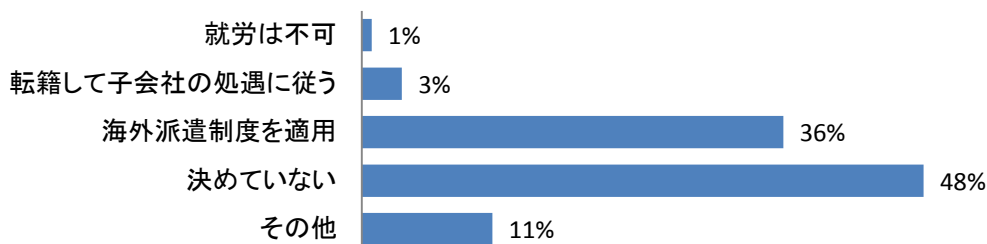


<問 15-4> 外国籍社員の母国での就労について

本社採用の外国籍社員が母国で就労すると、現地採用社員と給与や待遇の格差がある場合、労務問題に発展する可能性があり、これに対する対応策は、今後の検討課題であると考えられる。「決めていない」が最も多く 48%、「海外派遣制度を適用」が 36%となって続いている。

<有効回答数 116 社>

図24 本社採用の外国籍社員の母国での就労

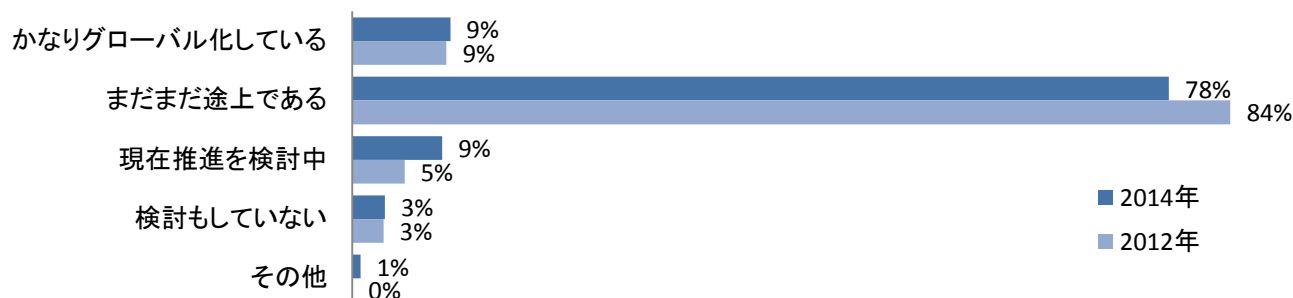


【問 16】 自社の経営のグローバル化の進捗についての自己評価

前回調査からこの質問を追加し、自社の経営のグローバル化の進捗について自己評価していただいた。前回と同様に「まだまだ途上である」が78%（2012年84%）と大勢を占めた。

有効回答数 128 社

図25 経営のグローバル化の進捗についての自己評価



【問 17】 グローバル経営に関して最大の課題（自由記述）

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(12年41件)、「人事・処遇」20件(12年32件)、「経営全般」59件(12年32件)、「コミュニケーション」5件(12年5件)、「その他リスク」3件(12年5件)となった。全体として「人材の確保・育成」と「経営全般」については課題として挙げた件数が多くなったが、「人事・処遇」は逆に減少している。この傾向は【問 13】の調査結果（12ページ）とも符合している。

「人材の確保・育成」については、「グローバル人材の育成」「現地雇用社員の採用・確保」「現地幹部候補の育成」などの声がある。その背景には新興市場への海外事業シフトと経営の現地化を推し進めるにあたり、日本人派遣者の育成と現地雇用社員ならびに幹部の採用・育成が追い付いていないといった現状があると考えられる。また、優秀な人材を確保するためのリテンションも課題として挙げられている。

「人事・処遇」については、「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。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。グローバル経営を進展させるには、日本人の人材育成のみならず、本社採用外国籍社員や現地採用社員が日本や他の国や地域で活躍できるように、明確な共通制度の構築を目指した本社側の取組みが必要だと思われる。

「経営全般」については、「経営の現地化・現地経営の自立化＝権限委譲」「日本本社のグローバル化」に課題があるとの声が多い。また、そのためにはグループ全体での共通ルールに基づいたガバナンスや内部監査を徹底することも避けられない課題であろう。一方、買収した企業も含めたグループ企業に対する経営理念の共有化、浸透といったことも挙げられている。

日系企業は、今後さらに国籍問わずグローバル人材を確保・育成し、並行して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、経営の現地化、現地経営の自立化の土台となるであろう。

（注）：回答の中で、複数の課題が提示されている場合は、分割して標記した。順不同。

人材の確保・育成

1. アジア諸国では日本的な営業が通用し、業務拡大を進めることができるが、欧米は現地で優秀な経営者を探すべきだとの意見が多く、人材確保が難しい
2. アジア地域における経営層の現地化推進とそれを実現する人事施策の展開（育成・登用・採用）
3. 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

4. グローバルでの採用連携
5. グローバルでの人員計画策定
6. グローバルに仕事のできる人材（国内、海外の区別なく仕事ができる人材）の絶対数が足りない
7. 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の確立
8. グローバル経営を行うことができる人材の育成が最大の課題
9. グローバル人材の育成
10. グローバル人材の育成
11. グローバル人材の育成（語学、現地ノウハウの吸収）
12. グローバル人材の育成（国内・海外とも）
13. グローバル人材を育てるための体系（研修やローテーション制度）が十分でない
14. グローバル人材を適材適所するような仕組みもない
15. ナショナルスタッフの人材育成
16. マネジメント人材の育成
17. ローカル従業員の育成及びリテンション
18. 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中、外国人スタッフの幹部育成に早急に取り組み、グローバルでの人材配置、育成ローテーションの必要性を感じている
19. 海外での勤務は、出向者にとっては、日本では得ることのできない職務経験の機会であることは間違いないが、複雑多岐にわたる様々な課題が日々発生し、その責任も非常に大きく、赴任場所や赴任期間等、様々な視点で人事配置を考える必要がある
20. 海外での人材の採用が非常に難しい
21. 海外ナショナルスタッフ活用
22. 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、そうした人材を国内部門において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
23. 海外現地社員の活用とその処遇
24. 海外現法の人材が把握できていない
25. 海外展開をしていく上で、推進する人材が不足している
26. 海外派遣要員の育成
27. 拡大するグローバルビジネスに対応できる、ローカル人材・日本人の獲得
28. 経営の現地化が課題であり、人材の側面から見ると、現地社員の育成と抜擢、現地社員を活かせる日本人駐在員の育成、本社在籍者のグローバル感覚の促進（海外への理解）についてまだ道半ばであり、結果として、十分に海外拠点に経営を任せられるまでに至っていない
29. 経営を任せられる海外人材（次世代経営者）を本社主導のもと育てること
30. 経営者（海外現法）の育成
31. 経営層の現地化
32. 現地スタッフの人材育成、リテンション
33. 現地社員（幹部、一般）の育成、海外で活躍できる日本人社員の育成
34. 現地社員の育成と定着
35. 現地従業員の育成。ただし社長を任せるのは、当面難しいと思う
36. 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マネージャーの育成が重要と考える）
37. 現法幹部の育成
38. 語学に通じ、海外現地法人を任すことができる人材の確保による人材のスムーズなローテーション
39. 国籍を問わず、海外営業力を備えた人材育成
40. 国内、海外問わず、グループ内の事業の海外展開に適した人材が不足している
41. 国内外社員の人材育成
42. 事業のグローバル化に、社員（日本人）のグローバル化が追いついていない
43. 事業会社経営者の育成
44. 次世代を担う人材の計画的な育成（グローバル幹部の育成、配置など）
45. 新興国を中心とした世界各地域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
46. 人材 海外派遣できるメンバーも限定的である
47. 人材の確保
48. 人材交流（ローテーション）の更なる活性化の必要性
49. 人材戦略の更なる推進
50. 戦略推進・実行力を持つグローバルリーダーの育成・確保
51. 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
52. 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）
53. 問題発生、新たな課題等に対し本社社員（多くが日本人）だけで解決し、ナショナルスタッフの活用意欲が低い
54. 優秀な人材の確保

55. 優秀な人材の確保・育成・リテイン
56. 有能な現地スタッフの採用と定着
57. 留学生で本社採用した者は、取り扱いが難しい 海外事業所から2、3年かけて本社で研修させたものの方がグローバル人材になりえる

人事・処遇

1. 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
2. 海外ビジネスの重要性が一層高まる中で、グループの理念を理解し現地の経営を担えるローカル人材の育成が求められ、またそういった優秀な人材に長く活躍してもらえる体制を整備する必要がある
3. 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がある
4. 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）
5. グローバルな基盤・仕組みの確立
6. グローバルな人事・処遇制度の確立と各現法における幹部層の確保
7. グローバルに人材を流動化し、活かせる基盤（人材の見える化、共通の処遇制度、国を跨ぐ異動ルール等）の整備が必要
8. 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
9. グローバルベースでの人事戦略、人材戦略
10. グローバルモビリティ制度（仕組み）の策定
11. グローバル共通の人事プラットフォーム整備
12. グローバル共通の人事管理制度の構築
13. モビリティ促進のための仕組みの構築
14. 海外経営幹部のモチベーションが上がり、長期に貢献してもらうための仕組みづくり
15. 各国の事情を踏まえた給与体系等のフレキシブルな対応
16. 今後のグローバル事業の拡大に向けて、現地人材（ナショナルスタッフ）の高度活用をさらに進めるための施策の整備並びに進出先が新興国などに広がりを見せる中で、海外勤務者の安全管理、衛生管理などの課題も大きくなっている
17. 社員の無国籍化に伴うグローバルグレーディング
18. 人事制度面 現地幹部に対する人事制度（特に給与制度、評価制度）に国毎のバラつきがある
19. 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
20. 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的確な評価、生活サポート体制の充実が必要）

経営全般

1. 「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、浸透に苦勞する
2. エリア毎に主力商品のポジショニングが異なる中、グループとしての一貫した意識の醸成をどのように行っていくことができるのか、様々な施策を行いながら検討を重ねている
3. ガバナンスルールの徹底
4. グループ全体でのガバナンス
5. グローバルカンパニーとしての経営基盤が脆弱である。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（特に幹部人事）の流動化、人事制度の整合性の確保等
6. グローバルでの経営戦略の策定・共有
7. グローバルな組織風土となっていない
8. グローバルに通用する事業の弾出し
9. グローバルビジネス体制の構築。グローバル極体制
10. グローバル化、グローバル人材に関する会社としての具体的なイメージがない
11. グローバル戦略推進に向けた社内風土改革
12. グローバル展開するための本部の意識改革
13. グローバル展開力を深化させるため、本店商品営業本部と海外地域本部の二軸を有効に連動させる経営体制を強化すること
14. 営業部別縦割り組織が海外現法にも浸透しており、現法内での待遇に一貫性がない
15. 円安を背景とした、製造の日本国内回帰への対応
16. 横断的な事業展開ができず事業の連携がない
17. 海外拠点の数も多くなく、規模もそれほど大きくないことから、海外駐在経験者が少ないこと
18. 海外現地法人への権限移譲における内容と実現化（本社決裁権限の緩和など線引きの判断が難しい）
19. 海外事業の強化・拡大
20. 海外事業戦略は事業毎の検討が中心となっており、グループ全体としての地域戦略という検討がな

されていないことが、海外展開に様々な無駄を生み、事業展開のスピードも遅くなっているのではないか

21. 海外比率の高まりに対応するための新しい組織体制とその運営方針の確立。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
22. 開発・生産・調達・販売と一貫した活動が各地域で完結できるように、全ての面で現地化比率の向上が必要
23. 各国の法制度（税金・雇用等々）、文化・習慣、教育レベル、利益の本社還元など経営上の課題が常にある。必ずしも、現地の人間を、現地法人の経営陣の中に入れることは必要な場合が多いと思われるが、必ずしも社長にする必要性は感じないし、それがグローバル化とは関係ないと考える
24. 各事業部門毎のグローバル事業戦略の策定
25. 競合激化の中での成長。日本での競合が現地でも同様に起こっており、収益確保が難しくなっている
26. 経営の現地化
27. 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
28. 経営の現地化推進
29. 経営資源の最大効率化
30. 経営層も含め、従業員にグローバルマインドが醸成されず、グローバル化に向けた各種取組みに対して保守的な傾向が伺える
31. 経営理念などの共有
32. 経営理念の浸透
33. 権限移譲（ガバナンス）
34. 現地での安定的な資金調達
35. 現地と本社との間でスピード感が合わないという声はよく聞く
36. 現地ニーズ（顧客要求）の吸い上げと日本側研究開発、技術との連携
37. 現地への経営の権限移譲がなかなか進まない
38. 現地子会社が自ら受注する仕事の増加
39. 現地主体のビジネス推進
40. 現地法人社長への権限委譲範囲
41. 国際事業本部という部署が海外の窓口となっており、国内の各部署のグローバル化が推進されていない
42. 国内での製造業にこだわりすぎて海外に出ていけない
43. 事業を分野を跨いだシナジーを創出してビジネスにいかにか繋げるか
44. 事業運営を軌道に乗せ、売上を拡大させること
45. 新規・新興国市場（ローカル企業）攻略
46. 全社を俯瞰したグローバル経営の仕組みがない
47. 組織について現在は各国に経営を任せる手法をとっており、グローバル経営に対しては賛否がある（現地主導か、本社主導か、地域統括会社に機能を持たせるのかなど）
48. 特にアジアを中心に、安定した労使関係の構築
49. 日本からではなく、現地で意思決定できる体制の構築
50. 日本基準のコンプライアンス、内部統制
51. 日本式経営の良い所とアメリカ式経営の良い所の融合
52. 日本本社と海外各社の責任権限の明確化と一体運営
53. 日本本社のグローバル化の遅れ
54. 日本本社のマネジメント層のグローバル化
55. 買収した会社との経営理念の共有
56. 買収した外国企業でのグループ経営理念の浸透
57. 本社の過剰介入
58. 本社経営層への現地事情説明と現状理解の促進
59. 役員の率先垂範がない

コミュニケーション

1. 英文契約書の締結に手間と時間がかかるなどコミュニケーション（英語が苦手）の問題
2. 英語力
3. 現地社員とのコミュニケーション
4. 社内文書の英文化（及び中国語などの他言語化）
5. 本社と海外のコミュニケーション

その他リスク

1. 危機発生時の対応
2. 税務面での移転価格税制や各国間の税率差
3. 日本と海外現地法人間あるいは海外現地法人間における取引の留意（主に移転価格、税務リスク対応）

ご多忙な中、今回アンケート調査にご協力を賜りました会員企業の皆様に、深く感謝致します。全体として経営のグローバル化は着実に進展しているものの、まだまだ課題は山積しているとの印象を持ちました。この調査結果を共有することで、会員企業の皆様の経営のグローバル化に少しでもお役に立つことができると切に願っています。

(日本在外企業協会 業務部／矢野文之)

(参考) 表7 業種別回答会社数

業種	回答会社数
食品	7
繊維・パルプ・紙	7
化学	20
石油・ゴム・窯業	9
鉄鋼・非鉄金属	4
機械	9
電気機器	20
輸送用機器	9
精密機器	3
その他製造業	7
製造業合計	95
水産・農林・鉱業・建設	5
商業	13
金融・保険	3
運輸・倉庫関係	6
その他非製造業	9
非製造業合計	36
合計	131