

2017年1月11日

報道関係各位

一般社団法人 日本在外企業協会

## **「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** **－ グローバル化が進展するも依然として現地人材育成が課題 －**

一般社団法人日本在外企業協会（会長：伊藤一郎・旭化成(株)会長、以下、日外協とする）では、2016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

2016年10月～11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8回、「海外現地法人の社長に関するアンケート」(1996年・98年・2000年・02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」(08年・10年・12年・14年、この4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行われた14年12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232社(2016年10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

16年10月4日(月) (アンケート用紙発送) ～11月25日(金) (回答延長期限)

#### 5. 回収状況

232社のうち110社から回答 (回収率 47.4%)

#### 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. 本件に関するお問い合わせ先 一般社団法人 日本在外企業協会 電話 03-3567-9271

【報道関係】広報部 須藤真 sudo@joea.or.jp

【一般】業務部 矢野文之 yano-b@joea.or.jp / 落合かおり ochiai@joea.or.jp

※調査結果に関する有識者の講評は『月刊グローバル経営』3月号(3/1 発行予定)の特集に掲載します。

【ご参考】

## 日本在外企業協会（日外協）について

名称：一般社団法人日本在外企業協会

会長：伊藤一郎（旭化成（株）会長）

所在地：東京都中央区京橋 3-13-10 中島ゴールドビル7階

電話：03-3567-9271

会員数：約 300 社

日本在外企業協会は「発展途上国に対する投資行動の指針」の普及のために、わが国主要経済団体の総意として 1974 年設立され、その後海外事業展開にかかわる諸課題に対して下記の事業を行っています。

1. 海外派遣者、担当者のための研修、セミナー
2. 海外安全・国際人事に関する情報提供・共有
3. 海外事業に関わる啓発、建議、提言
4. 海外事業に関する調査、研究、情報サービス

詳細はホームページをご覧ください。

URL <http://www.joea.or.jp>

## 『月刊グローバル経営』について

＜内容＞「グローバル経営の課題に 대응する」をキャッチフレーズに、経営のグローバル化、海外現地法人経営、グローバル人材育成、海外安全対策、国別最新投資環境、海外・帰国子女教育など、海外事業活動に関わる情報提供や問題提起をする国際経営誌

＜創刊＞1975 年 10 月

＜発行部数＞6000 部

＜読者＞・会員企業（海外に拠点を有する製造業を中心に約 300 社）のトップ、国際部、海外事業部、海外人事部、総務部、法務部、広報部、海外安全部、海外子女教育担当部ほか。

・国際経営学／異文化経営学などの学者・研究者、大学図書館。海外日本人商工会議所・日本人会、外務省・経産省・厚労省・文科省の関係部署、在外公館、ジェトロ海外拠点など。

<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(株)会長、以下、日外協とする）では、2016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

2016年10月～11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8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・2014年、この4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2014年12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232社(2016年10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

2016年10月4日(月) (アンケート用紙発送) ～11月25日(金) (回答延長期限)

5. 回収状況

232社のうち110社から回答 (回収率47.4%)

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 落合まで

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

Email: [yano-b@joea.or.jp](mailto:yano-b@joea.or.jp) / [ochiai@joea.or.jp](mailto:ochiai@joea.or.jp)

<調査結果報告のまとめ>

## 2016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%**。1996年に調査開始以来、2008年、2014年調査と並び**最も低い数値**（5ページ）。地域別にみても、中東・アフリカを除いてあまり大きな差はない（6ページ）。
  - 海外現地法人における日本人社長比率（今回調査より算出方法を変更）は**51%**。地域別にみると新興国は5割を越えるが、先進国は5割を切っている。中でも「欧州・ロシア」は3割であり、「経営のグローバル化」が最も進展している（6ページ）。
  - 日本本社において**外国籍役員**（監査役・執行役を含む。ただし非常勤は除く）を起用している企業は**22%**。**1社あたりの外国籍役員数は0.6人、全役員総数の2.3%**にあたる。起用形態の8割は「海外法人の内部昇進」による。現在起用していない企業も34%が今後5年くらいまでにその可能性「あり」としている（8、9ページ）。
  - 過去1年間に日本本社が採用した者（短大・高専以上、中途入社を含む）のうち**外国籍の比率は3%**。採用形態の約8割は日本の大学における外国人留学生。（9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「ローカル社員の育成」73%、2位「グローバルな人事・処遇制度の確立」51%、3位は「日本人派遣者の育成」43%である。
  - 自社の経営のグローバル化の進捗について68%の企業は「Ⅱ域内で最適化できる」段階と認識している。（14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74社103件の回答があった。（14・15・16・17ページ）
-

【問 1, 2】 回答企業の売上高および従業員数の規模について

アンケート回答企業の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 1-1 連結売上高別分布 <有効回答数 98 社>

連結売上高 (億円)	社	%
1,000 未満	12	12%
1,000 以上 5,000 未満	29	31%
5,000 以上 10,000 未満	16	16%
10,000 以上 20,000 未満	23	23%
20,000 以上	18	18%
合計	98	100%

表 1-2 海外売上高別分布 <有効回答数 98 社>

海外売上高 (億円)	社	%
100 未満	2	2%
100 以上 1,000 未満	28	29%
1,000 以上 5,000 未満	33	34%
5,000 以上 10,000 未満	17	17%
10,000 以上	18	18%
合計	98	100%

表 1-3 海外売上高比率別分布 <有効回答数 98 社>

海外売上高比率 (%)	社	%
10%未満	4	4%
10%以上 25%未満	22	22%
25%以上 50%未満	34	35%
50%以上 75%未満	29	30%
75%以上	9	9%
合計	98	100%

同じく、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 2-1 連結従業員数別分布 <有効回答数 97 社>

連結従業員数 (人)	社	%
1,000 未満	1	1%
1,000 以上 5,000 未満	24	25%
5,000 以上 10,000 未満	13	13%
10,000 以上 50,000 未満	42	43%
50,000 以上	17	18%
合計	97	100%

表 2-2 海外従業員数別分布 <有効回答数 97 社>

海外従業員数 (人)	社	%
1,000 未満	18	19%
1,000 以上 5,000 未満	28	29%
5,000 以上 10,000 未満	13	13%
10,000 以上 50,000 未満	28	29%
50,000 以上	10	10%
合計	97	100%

表 2-3 海外従業員数比率別分布 <有効回答数 97 社>

海外従業員比率 (%)	社	%
10%未満	4	4%
10%以上 25%未満	13	13%
25%以上 50%未満	40	42%
50%以上 75%未満	31	32%
75%以上	9	9%
合計	97	100%

## 【問 2】 海外従業員に占める日本人派遣者数比率は 1.4%

回答をいただいた 110 社(回収率 47.4%)中、本設問に対する有効回答数は 97 社であった。業種別の結果は表 3 の通り。合計において連結従業員数は 3,584,768 人、海外従業員数は 1,958,126 人、その内、海日本人派遣者数は 27,843 人である。その結果、連結における海外従業員の比率は 54.6%、海外従業員数に対する日本人派遣者数の比率は 1.4%になった。同数字を製造業と非製造業に分けて比較すると、海外従業員の比率では製造業が 57.8%に対して非製造業が 33.5%となり、製造業の方の比率が高い。海外従業員数に対する日本人派遣者数の比率は、製造業合計 1.3%に対して非製造業合計 3.2%となり、非製造業の比率の方が高くなる。

### 回答企業データ分類

表 3 海外従業員数における日本人派遣者数比率

<有効回答数 97 社>

業種	連結 従業員数 (人)	海外従業員 数(日本人派 遣者含む) (人)	海外従業 員の比率 (%)	内、日本人 派遣者数 (人)	海外従業 員に占め る日本人 派遣者の 比率 (%)
食品	63,991	35,351	55.2%	491	1.4%
繊維・パルプ・紙	108,311	60,088	55.5%	519	0.9%
化学	270,215	114,632	42.4%	2,034	1.8%
石油・ゴム・窯業	91,619	55,049	60.1%	1,076	2.0%
鉄鋼・非鉄金属	43,393	14,129	32.6%	504	3.6%
機械	210,696	87,373	41.5%	2,052	2.3%
電気機器	1,008,662	561,653	55.7%	7,063	1.3%
輸送用機器	596,164	345,504	58.0%	5,492	1.6%
精密機器	301,959	194,332	64.4%	1,746	0.9%
その他製造業	415,964	331,520	79.7%	1,791	0.5%
製造業合計	3,110,974	1,799,631	57.8%	22,768	1.3%
水産・農林・鉱業・建設	21,914	5,006	22.8%	303	6.1%
商業・サービス	331,405	114,074	34.4%	3,730	3.3%
金融・保険	57,651	16,200	28.1%	599	3.7%
運輸・倉庫関係	62,824	23,215	37.0%	443	1.9%
非製造業合計	473,794	158,495	33.5%	5,075	3.2%
合計	3,584,768	1,958,126	54.6%	27,843	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%である。この数字は1996年に調査を開始して以来、2008年、2014年と並んで最も低い数値である。

<有効回答数 97 社>



【問 3】海外現地法人に占める日本人社長比率は51%（前回は外国籍社長比率が25%）

前回までは海外における法人数を分母とし、外国人社長数を分子として外国籍社長比率を出していた。今回の調査では日本人社長数（兼任の場合は複数とする）を分子とした日本人社長比率に変更した。調査内容を変更した理由は日本人社長数の方が本社として把握しやすいと考えたからだ。その結果、日本人社長比率は合計で51%の比率となった。つまり海外現地法人の約半分は日本人の社長である。製造業と非製造業に分けても同じく51%である。前回の調査では外国籍社長比率が25%だったので単純に考えると日本人比率は75%ということになるが、調査内容が異なっているので継続性はないと考えるべきであろう。

表4 業種別海外現地法人における日本人社長比率

<有効回答数 96 社>

業種	海外現地法人数 (社)	日本人社長数 (人)	日本人社長比率 (%)
食品	155	95	61%
繊維・パルプ・紙	253	171	68%
化学	712	378	53%
石油・ゴム・窯業	323	140	43%
鉄鋼・非鉄金属	94	94	100%
機械	343	109	32%
電気機器	868	417	48%
輸送用機器	544	401	74%
精密機器	297	63	21%
その他製造業	289	104	36%
製造業合計	3,878	1,972	51%
水産・農林・鉱業・建設	110	54	49%
商業・サービス	454	222	49%
金融・保険	100	67	67%
運輸・倉庫関係	168	83	49%
非製造業合計	832	426	51%
合計	4,710	2,398	51%

#### 【問 4】地域別海外派遣者比率と日本人社長比率

地域別に日本人派遣者の比率をみると、「中東・アフリカ」の5.8%が突出している。他の地域と比べて企業規模が小さいことが原因として考えられる。他の6つの地域については「欧州・ロシア」の1.3%から「オセアニア」の1.9%まで、1%から2%の間に収まっている。

表5 地域別海外現地法人における日本人派遣者比率

地域（有効回答数）	現地従業員数（人）	日本人派遣者数（人）	日本人派遣者比率（%）
北米（84社）	328,959	4,588	1.4%
中南米（86社）	66,128	952	1.4%
中国（85社）	430,507	5,920	1.4%
その他アジア（84社）	440,471	7,053	1.6%
オセアニア（86社）	18,133	347	1.9%
欧州・ロシア（85社）	195,149	2,622	1.3%
中東・アフリカ（87社）	5,590	327	5.8%
合計	1,484,937	21,809	1.5%

（注；合計は有効回答数が違うために表3の合計と合致しない）

同じく日本人社長比率が高い順に、1.「その他アジア」68%、2.「中国」67%、3.「中南米」55%、4.「中東・アフリカ」51%、ここまでが5割を越える地域で新興国が中心である。続いて5.「北米」46%、6.「オセアニア」40%、7.「欧州・ロシア」29%といった先進国はいずれも5割を切っている。地域別には「欧州・ロシア」が最も経営の現地化が進んでいる。

表6 地域別海外現地法人における日本人社長比率

地域（有効回答数）	海外現地法人数（社）	日本人社長数（人）	日本人社長比率（%）
北米（88社）	710	324	46%
中南米（89社）	184	101	55%
中国（88社）	997	664	67%
その他アジア（88社）	1,085	734	68%
オセアニア（89社）	106	42	40%
欧州・ロシア（88社）	910	267	29%
中東・アフリカ（89社）	89	45	51%
合計	4,081	2,177	53%

（注；合計は有効回答数が違うために表4の合計と合致しない）

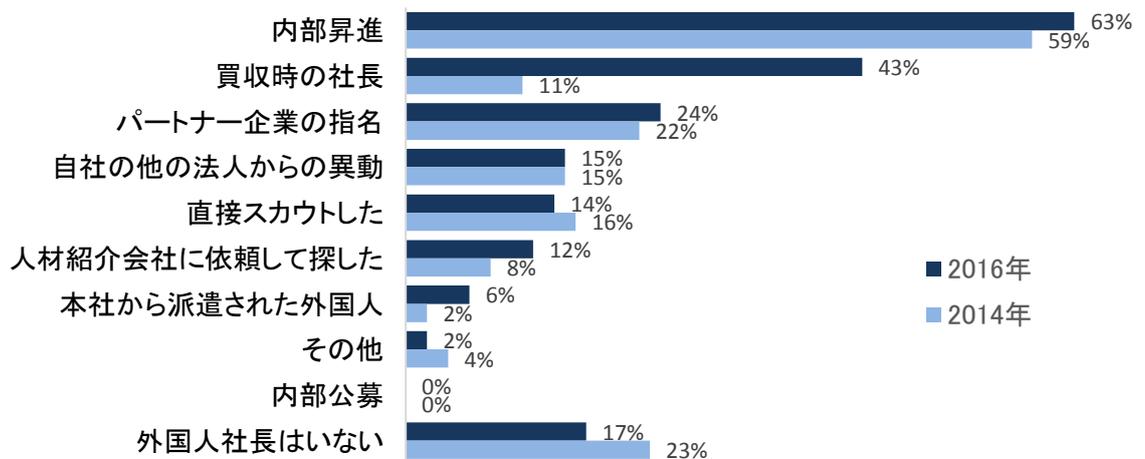
## 【問5】 外国籍社長起用の方法・経緯

(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63% (2012年61%、2014年59%)、3年連続トップである。2位の「買収時の社長」43%は今回から新しく入れた項目で、前回の調査でも「その他」の具体的事由として11%の企業が上げていた。3位は「パートナー企業の指名」が24% (2012年30%、2014年22%)。内部調達である「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」の三つを合計すると84%と依然として大勢を占めている (2012年80%、2014年76%)。その中でも「本社から派遣された外国人」は2012年3%、2014年2%と低い数値であったが今回は6%になっており、外国籍社長の起用方法の多様化が進んでいることが伺える。「外国籍社長はいない」とする企業は17% (2012年18%、2014年23%) と過去3年では最も少ない数字である。

<有効回答数 110 社>

図2 外国籍社長起用の方法・経緯



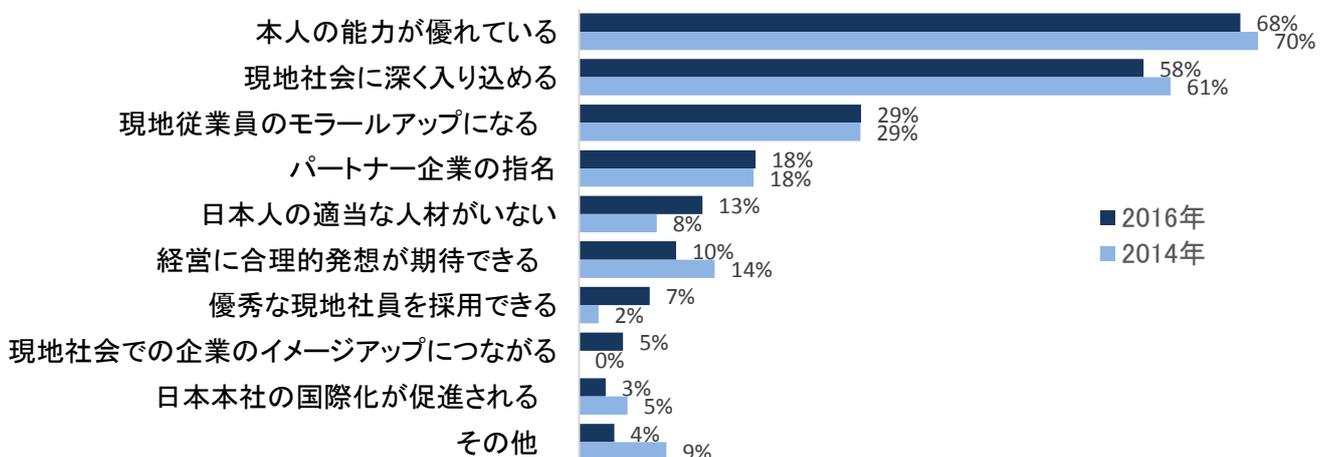
## 【問6】 外国籍社長を起用した理由

(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位が「本人の能力が優れている」68% (2012年64%、2014年70%)、2位が「現地社会に深く入り込める」58% (2012年45%、2014年61%)、3位に「現地従業員のモラルアップになる」29% (2012年21%、2014年29%)。この順位は前回と変わらない。

<有効回答数 110 社>

図3 外国籍社長を起用した理由



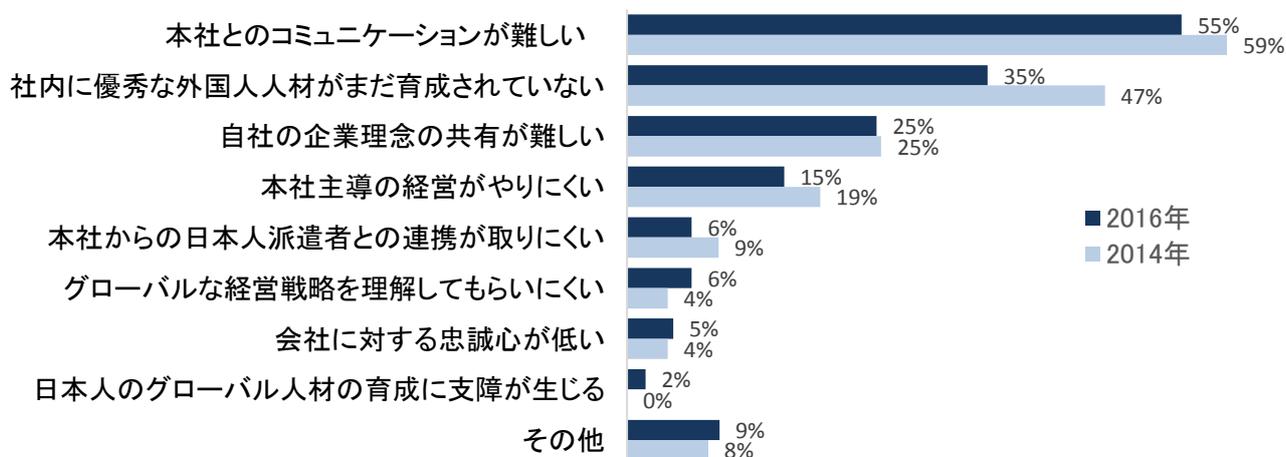
## 【問7】 外国籍社長の起用にに関して難しい点

(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」55% (2012年72%、2014年59%) が1位となっている。以下2位「社内に優秀な外国籍人材がまだ育成されていない」35%、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(選択肢は3つまで)は、今回、1.58個となり、2014年前回調査の1.74個、2012年調査の2.01個と比較して減少している。総じて外国籍社長の起用に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23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3社を足し合わせた26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24%にあたり第4位となる。次回は選択肢に入れるべきだろう。

<有効回答数110社>

図4 外国籍社長の起用にに関して難しい点



## 【問8】 日本本社における外国籍役員 (監査役・執行役員を含む。ただし非常勤は除く)

日本本社において外国籍役員(監査役・執行役員を含む。ただし非常勤は除く)が就任することは、企業のグローバル化を進める上での要件の1つと考えられる。これまでの調査においては「本社役員の中に海外現地法人の日本人社長はいるか? (2014年調査で71%が「いる」と回答)」という問いと「本社役員の中に海外現地法人の外国籍社長がいるか? (2014年調査で22%が「いる」と回答)」という問いがあった。今回調査では日本本社の「全役員数」と「うち外国籍の役員」の実数を回答していただいた。未回答企業についても各企業のホームページを参照して当方ですべて記入した。1人以上の外国籍役員がいる企業は29社あり全体の26%、1人以上いる企業の外国籍役員の平均人数は2.3人である。一方、110社合計の1社平均の外国籍役員数は0.6人、全役員数に占める割合は2.3%となった(表7)。

表7 日本本社における外国籍役員

<有効回答数110社>

分類	会社数	日本本社における役員総数	うち外国籍役員数	1社あたり外国籍役員数	外国籍役員比率
外国籍役員が「いる」	29社(26%)	1,084人	66人	2.3人	6.1%
外国籍役員が「いない」	81社(74%)	952人	—	—	—
合計	110社(100%)	2,916人	66人	0.6人	2.3%

外国籍役員がいる 29 社について起用形態を聞いたところ、8 割近い企業は「海外法人の内部昇進者」を起用している。次いで「買収企業のトップを起用」が 21%、本社の直接スカウトが 17%となっている。（図 5）

外国籍役員のない企業に対しては「将来（今後 5 年間くらい）で外国籍社長が本社の役員に起用される可能性はありますか」と問うたところ、34%の企業が「起用する可能性がある」と回答した（図 6）。

<有効回答数 29 社>

<有効回答数 71 社>

図5 外国籍役員の起用形態

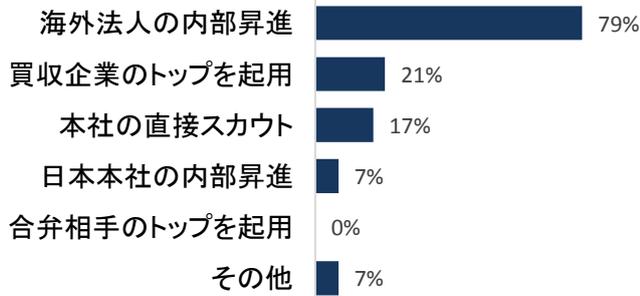
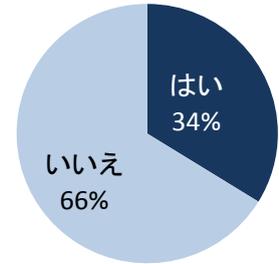


図6 今後、本社に外国籍役員を起用するか



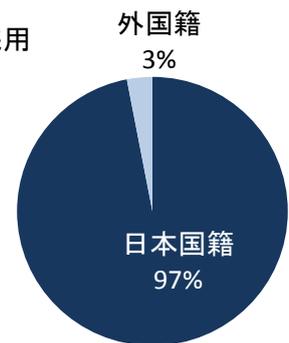
【問 9】 日本本社における外国籍社員の採用

日本本社のグローバル化の進捗度を測るもうひとつの指標として外国籍社員の採用に着目した。今回調査より、今年度 1 年間で日本本社が採用した人数（短大・高専以上、中途入社を含む）とそのうち外国籍者の数を問うた。その結果、合計の総採用数（18,938 人）に占める外国籍者の総採用数（574 人）の比率は 3.0%であった。（図 7）一社あたりにすると 5.9 人の外国籍社員を採用していることになる。

外国籍社員の採用形態について問うたところ（複数回答）、1 位が「日本の大学における外国人留学生」の 79%、2 位が「必要に応じた中途採用」の 49%、3 位が「海外の大学から直接採用」の 35%であり、前回調査の 3 位であった「海外現地法人からの直接採用」と順位が逆転した（図 8）。

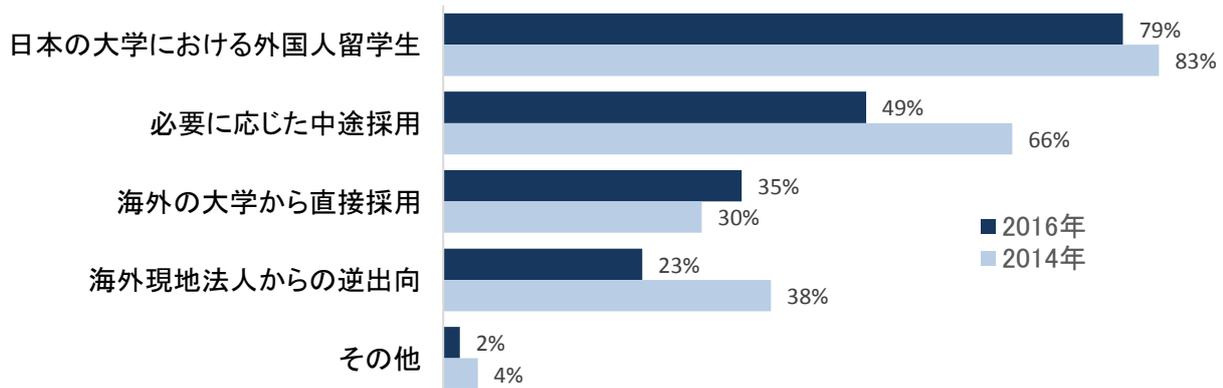
<有効回答数 97 社>

図7 外国籍社員の採用



<有効回答数 110 社>

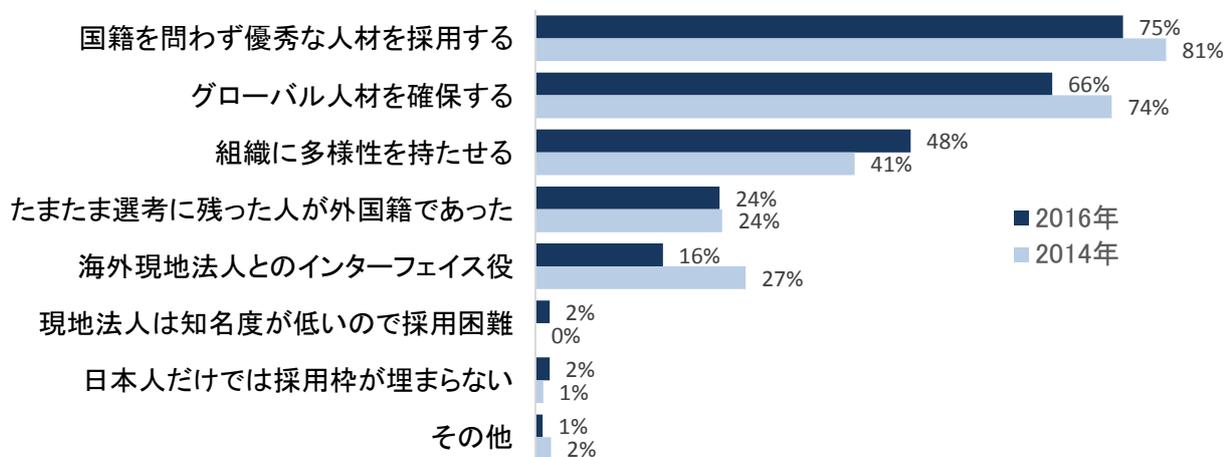
図8 本社における外国籍社員の採用形態



外国籍社員の採用目的（複数回答）については1位の「国籍を問わず優秀な人材を採用する」が75%、「グローバル人材を確保する」が66%で2位、「組織に多様性を持たせる」が48%で3位である。この順位は前回調査と変わらない（図9）。

<有効回答数 110 社>

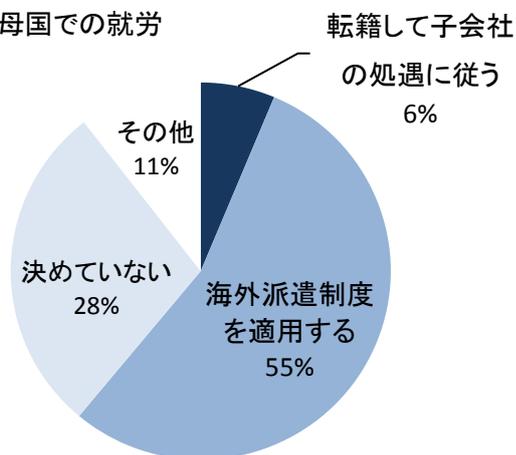
図9 外国籍社員の採用目的



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処遇の格差が生じる場合があり、労務問題に発展しかねない。このことへの対応策としては「海外派遣制度を適用する」が55%（2014年36%）、「決めていない」が28%（2014年48%）、「転籍して子会社の処遇に従う」が6%（2014年3%）、「その他」が11%（2014年11%）となった。前回の調査と比較すると「決めてない企業」が「海外派遣制度を適用する」ことに移行したことがうかがえる（図10）。

<有効回答数 95 社>

図10 本社採用の外国籍社員の母国での就労



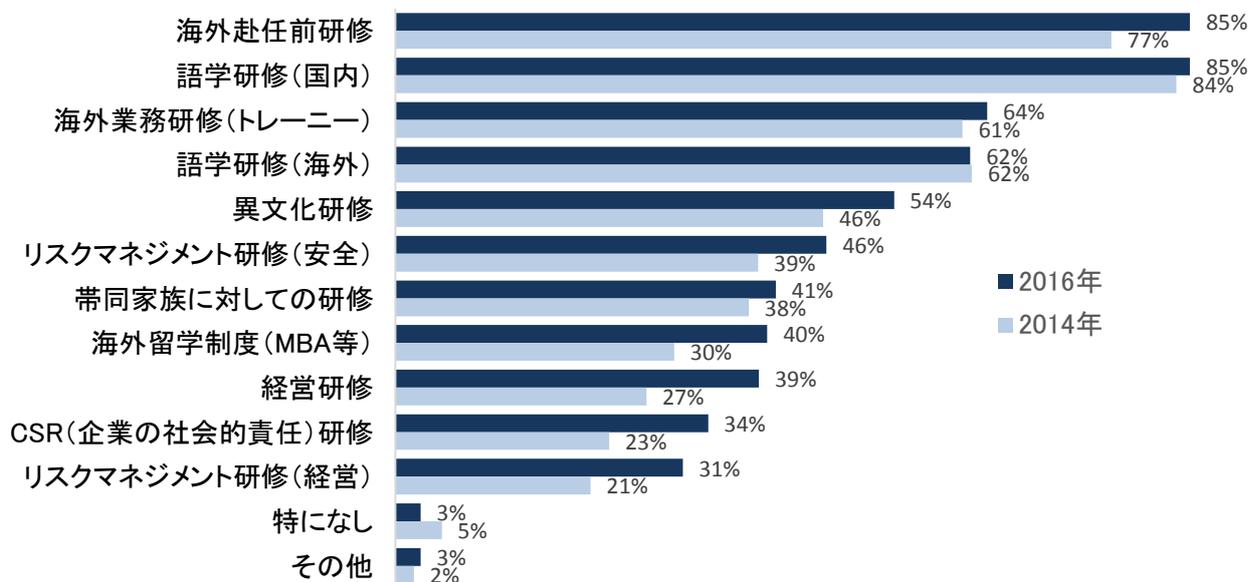
## 【問 10】 グローバルな人材育成制度

(複数回答による)

「日本人のグローバル人材育成制度についてどのような制度を導入していますか？」という設問に対して1位の回答は同率85%で「海外赴任前研修」と「語学研修(国内)」が並ぶ。3位が「海外業務研修(トレーニー)」の64%、4位が「語学研修(海外)」の62%で僅差であるが前回と順位が逆転した。

<有効回答数 110 社>

図11 日本人のグローバル人材育成制度

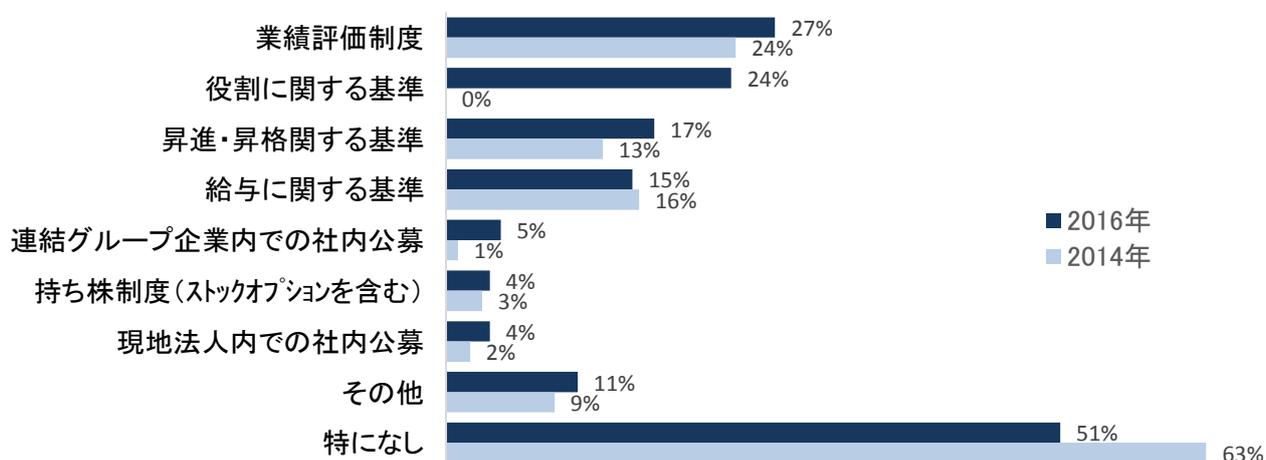


## 【問 11】 共通のグローバル人事基準および制度

「海外の外国人経営幹部のために共通のグローバル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51% (2014年63%から12ポイント減) と依然として高い水準である。導入している基準・制度においては「業績評価制度の導入」がトップで27%、3ポイント増加している。「役割に関する基準」は今回から入れた項目で24%であった。

<有効回答数 110 社>

図12 共通のグローバル人事基準および制度

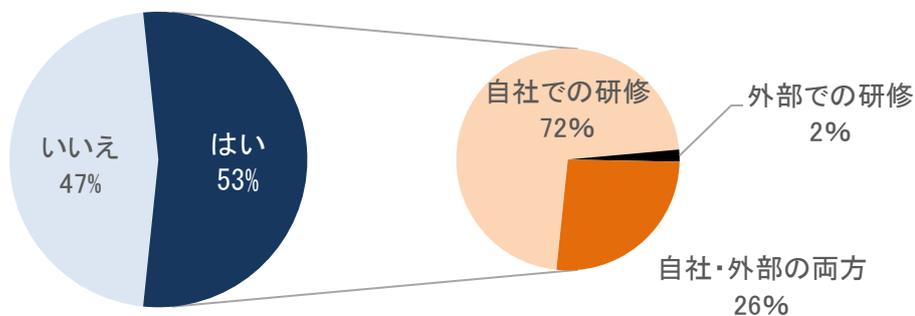


## 【問 12】 海外現地経営幹部の教育研修について

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53% (2014年47%)で前回より6ポイント増加した。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26%を含め98%が自社での経営研修を実施している。

<有効回答数 107 社>

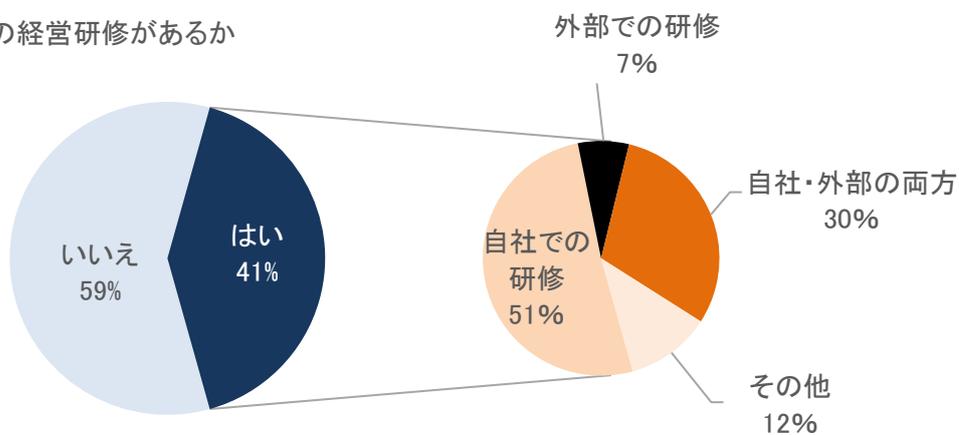
図13 日本での経営研修があるか？



日本以外の現地法人で「国別・地域別の経営研修がある」企業は41% (2014年31%)で前回より10ポイント増加した。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30%を含め、81%が自社での経営研修を実施している。

<有効回答数 104 社>

図14 現地法人での経営研修があるか

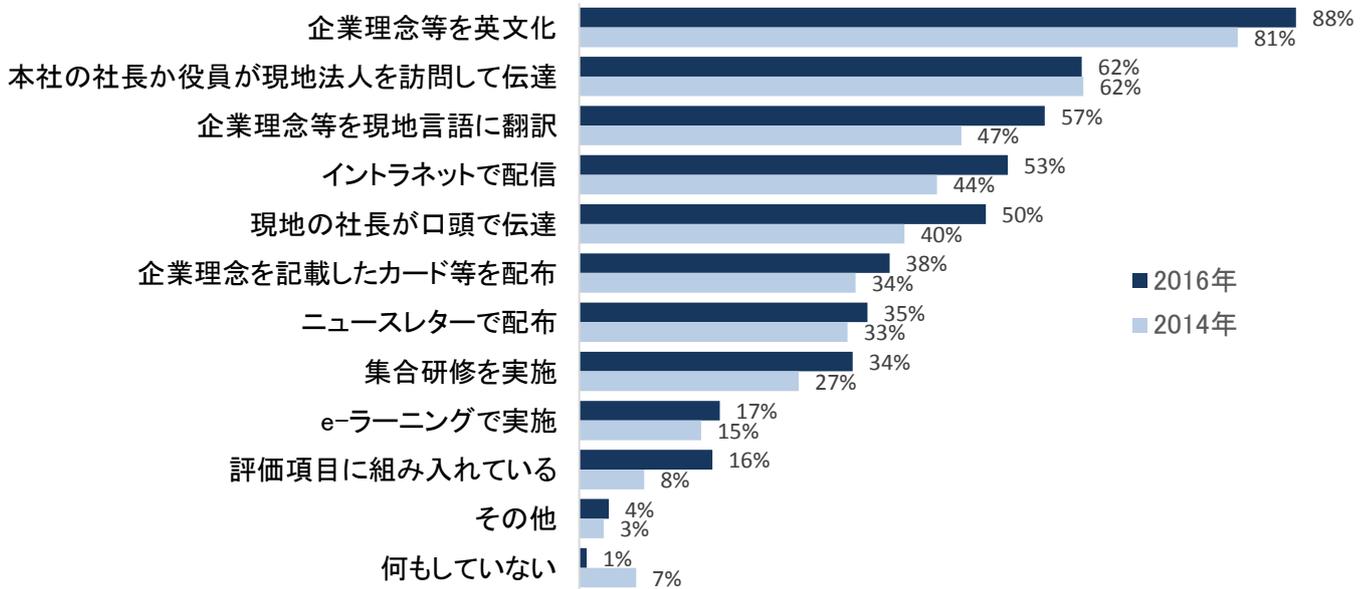


【問 13】 海外現地法人に対する企業理念・経営方針・行動指針等の共有化(複数回答)

1位の「企業理念等を英文化している」が88%(2014年81%)、2位の「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」が62%(2014年62%)、3位の「企業理念等を現地語に翻訳している」が57%(2014年47%)。それ以下の項目も全体的に増加しているが順番に変化はない。

<有効回答数 110社>

図15 企業理念・経営方針・行動指針等の共有化

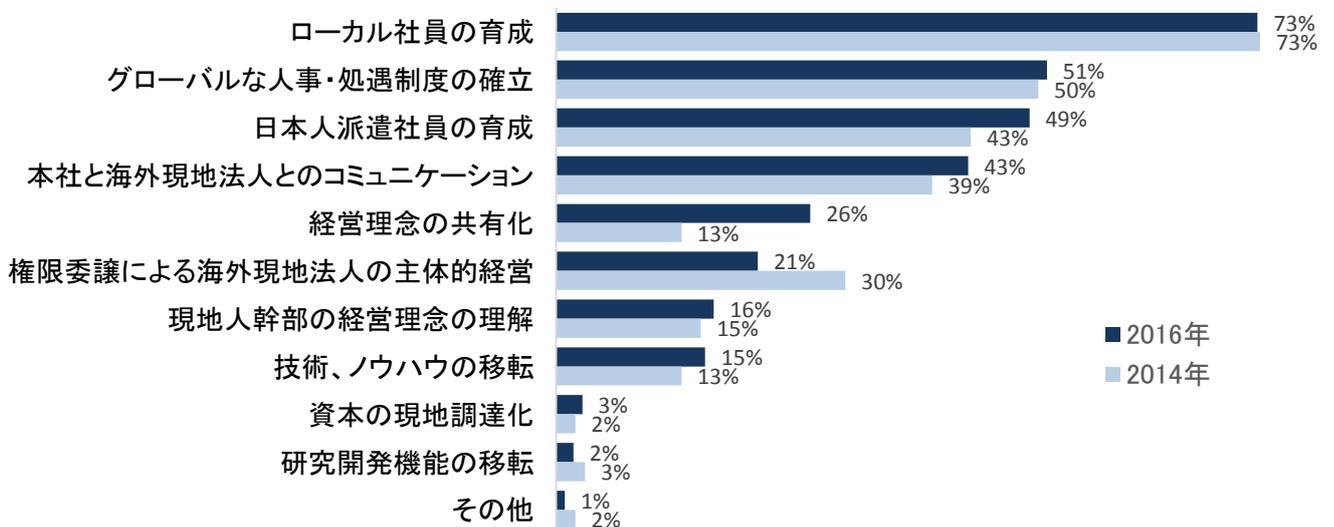


【問 14】 グローバル経営を進展させるための本社から見た主要な経営課題  
(選択肢3つまでの複数回答による)

上位4つの順位は前回と変わらず、1位「ローカル社員の育成」73%(2014年73%)、2位「グローバルな人事・処遇制度の確立」51%(2014年50%)、3位「日本人派遣社員の育成」49%(2014年43%)、4位「本社と海外現地法人とのコミュニケーション」43%(2014年39%)。5位の「経営理念の共有化」26%(2014年13%)は前回の8位から順位を大きく上げた。

<有効回答数 110社>

図16 グローバル経営を進展させるための主要な経営課題

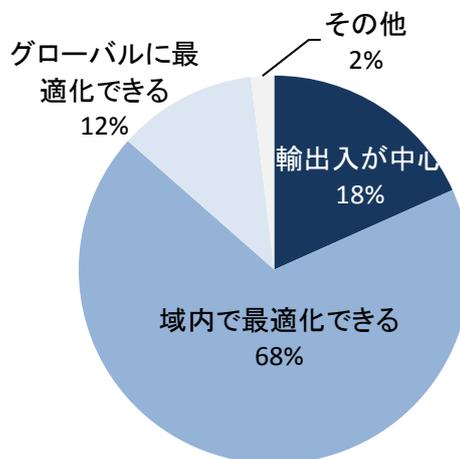


## 【問 15】 自社の経営のグローバル化の進捗についての自己評価

前回調査までは「かなりグローバル化している」「まだまだ途上である」「現在推進を検討中」「検討もしていない」の4分類であったが、今回から「Ⅰ 海外に拠点はあるが輸出入が中心」「Ⅱ 地域ごとに機能を有しており域内で最適化させることができる」「Ⅲ 経営全体をグローバルに最適化することができる」の3段階に改めた。その結果「域内で最適化ができる」が68%となり主流を占めた（図17）。

<有効回答数 104 社>

図17 経営のグローバル化の特徴



## 【問 16】 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、74社103件の回答があった。大まかに分類すると、「グローバル人材の確保・育成」34件(2014年57件)、「グローバルな人事インフラの構築」16件(2014年20件)、「コミュニケーション力・理念の共有」15件(2014年5件)、「経営全般」36件(2014年59件)、「その他」1件(2014年3件)となった。

「グローバル人材の確保・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・育成が追いつ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。

「グローバルな人事インフラの構築」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。

「コミュニケーション力・理念の共有」については、語学力ならびに異文化理解の向上。また、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。

「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。

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。

## 1. グローバル人材の確保と育成

1. 現地採用人材の活用
2. ローカル社員の育成（経営幹部として）
3. 経営管理できる人材の育成と確保
4. ローカル幹部人材の育成と定着による日本人出向者の削減
5. グローバルな視点でものを考えられる社員の育成
6. グローバル競争に勝てる人材の育成と組織の構築にグループ全体が一体となって取り組むこと
7. ローカル人材の定着
8. 人材の確保
9. 海外拠点におけるローカル優秀人材の育成とリテンション
10. グローバル人材（日本人社員、ナショナルスタッフ）の育成
11. グローバル人材の育成
12. グローバル化に対応できる日本側での人材育成
13. グローバルな経営ができるリソース（人材）の不足
14. ローカル社員の育成、日本人派遣者の育成
15. グローバル人材の適正配置（育成のローテーション等）
16. 優秀な人材の確保・育成・リテイン
17. 海外要員の不足により海外人材のローテーションがうまく回らない
18. 人材育成
19. 経営を担うグローバル人材（国籍は問わない）の育成と、サクセッションプランの作成
20. グローバルな人材育成
21. グローバルで将来の次世代幹部の育成（日本社員もナショナルスタッフも共に）が遅れている
22. 日本人スタッフ、ローカルスタッフを問わず、海外現法の幹部を担えるグローバル人材が不足している。後継者計画が出来ておらず、駐在員の交代にあたっては人選が場当たりの
23. 次世代を担うミドルマネジメントの育成（地域自立のための幹部人材育成）
24. 海外事業展開に際して戦力となる人材の育成。技術系人材のみならず、事務系人材（法務・財務等）の育成が課題。現状では、海外で新たな事業を行う際に、現地に投入できる人材が限られている。上記を解消すべく、現在、若手社員を積極的に現地に派遣している
25. 経営人材となりうる後継者候補の育成と人材プールの構築
26. ビジネスの拡大に伴うグローバル経営人材の不足
27. フル装備のグローバル化には時間・費用・労力がかかるため、なかなか前に進めない。会社の規模を考え、簡易版のグローバル化を目指したい。まずは日本人駐在員の計画的なローテーションが実現できるよう準備を整えたい（教育や計画的な駐在指名など）。また駐在員後任候補としてローカルスタッフがノミネートできるように、人選と教育を施したい。
28. ローカル社員の育成
29. 海外で事業を担う人材の不足
30. 本社人材のグローバル事業対応
31. ローカル従業員の育成およびリテンション。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体制を整備する必要がある
32. グローバル人材を担う人材が不足している
33. 経営のグローバル化に対応できる人材が不足している
34. 海外会社の次世代幹部育成

## 2. グローバルな人事インフラの構築

1. グローバルな人事・処遇制度の確立
2. 子会社の百戦錬磨の外国籍社長を相手に主たる海外現地法人を運営した経験者が本社の経営陣になるキャリアパスが確立しているか
3. 人事異動の国際間化
4. グローバルな人事・処遇制度の確立
5. タレントマネジメントのグローバル化
6. グローバル化に伴い地域によってマーケット・文化・人材など様々なものが多様化している。グループ内の人材の評価・配属・異動等は統一したルール（基準）で運営する必要があり、統一した評価の目線あわせが課題。
7. グローバルベースでの人材の見える化
8. ナショナルスタッフ含めてのグローバル人事制度の確立
9. 新卒卒で採用した外国人を海外派遣すると現地ローカル従業員との待遇差があり、うまくいかない事例が多い。逆に海外から日本に派遣した現地社員を帰国させると退職するケースが多い（本社との待遇差に不満がある）
10. グローバルレベルでの人材の見える化と、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
11. グローバル・グループベースでの人材タレントマネジメントを実行するための人事インフラの不整備

12. 世界横断的な共通の人事制度がない
13. 海外勤務の制度、給与制度などが旧態依然としていてメリットがない。
14. 海外新興国における人件費・家賃の高騰
15. 海外赴任の長期化
16. 海外赴任の待遇が国内転勤と余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

### 3. コミュニケーション力・理念の共有

1. 現場社員の英語力が低い
2. M&Aでグループ化した海外の会社に対して企業文化や理念を浸透することが難しく、ガバナンスや経営の一体化に時間がかかる
3. 経営理念を共有し、個別の役割を結集し、全体目標を達成するためのマインドを持つこと
4. 社内文書の英文化
5. グループおよび個社の経営理念の浸透・共有
6. 外国企業の経営者と通訳を介さずに英語等でダイレクトにビジネスを語れる経営陣がどれだけいるか
7. 日本本社側のグローバル化が出来ていないこと。日本本社側人間の英語力、異文化対応力が高くないため、現地スタッフとの直接の意思疎通が難しい。経営課題を話す主要な会議を英語で開催できないので、海外関係会社のトップを現地人材にすることが出来ない。現場担当レベルでも海外駐在員が現地スタッフと日本本社側の人間の中継をせざるを得ず、結局、労務費の高い駐在員の数が増えていってしまう。駐在員の仕事も増えるため、駐在員の疲弊、意思決定の遅さなどが生じてしまう。
8. 主要な業務は日本人（本社社員）が押さえており、現地社員にはキャリアアップの余地が余りない。日本語の壁により、現地社員が重要な決定に関与できるチャンスに乏しく、日本人駐在者が通訳として機能し続ける必要がある。一方、現地社員に日本人のように自らトラブルの種をつぶしたり、別部署との境界がはっきりしない業務や問題を主体的に処理する意識の低さを指摘する声もある。
9. 日本国内ー現地法人間のコミュニケーション
10. 経営理念の浸透を積極的にすべきか
11. ビジネスはグローバル展開しているが、本社機能のグローバル化が遅れている。
12. 各地域で経営幹部ローカル人材が育ちつつあるが、課題は日本の役員クラスとのコミュニケーションにある。日本の役員には英語を解さない人材も多いし、会話に支障がなくても、広い意味でのコミュニケーション力に欠けるところがあるので、ローカル幹部人材との十分な意思疎通ができていない。
13. グローバルでの企業理念の共有
14. 本社の経営理念・手法、HRポリシー等のグローバル・グループベースでの浸透
15. グローバル化の理念の浸透

### 4. 経営全般

1. マーケティング能力の向上
2. 海外関係会社への適切なガバナンスの確保
3. 地域最適が必要なビジネスとグローバル最適を志向するビジネスが混在しており、全社統一してのグローバル化展開施策の実施が難しいケースが存在する
4. 既存のビジネスの収益確保、新規事業の迅速な経営基盤作り
5. 現地業務のローカル化（技術・販売・管理スキル継承・改善含め）
6. 統一指標（行動基準）のグローバル展開と徹底
7. ガバナンス強化のための見える化
8. グローバルでの事業のプレゼンスアップ
9. 欧米での成長戦略
10. 日本から現地への権限委譲
11. 経営上内部統制がより重要となってくるが、国をまたいでコミュニケーション等には限界があり（TV会議システムなどを導入しているとしても）、統制が効かない事も出てくるのが懸念される
12. 本社からの権限委譲
13. 規模の追求、提供サービスの品質維持および向上
14. グローバル競争力の確保（戦略の実行、迅速な意思決定、人材確保、組織風土改革）
15. 各地域ともにグローバルという定義があいまいであり、浸透しきれていない
16. 世界の多様な知恵の取り込みとグローバルな協働
17. M&Aなど個別事業課題への対応
18. 海外におけるガバナンス・コンプライアンス体制が不十分。
19. グローバルマネジメント体制の整備（本社/地域統括拠点/生産拠点の責任・権限・役割の明確化）
20. 海外地域統括会社の設立検討
21. グローバルに通用する事業組成（“弾出し”）

22. 地域横断的なビジネスモデルに対応する経営体制の整備（組織、人材、処遇体系等）
23. グローバルなガバナンスルール／体制の整備
24. 権限委譲を含む制度面の未整備
25. 現地法人の自立
26. 各地域のマーケットの理解を深め、市場ニーズに合致した商品/サービスを提供
27. 事業運営を軌道に乗せ、売り上げを拡大すること
28. グローバルな基盤・仕組みの確立
29. 製造の海外展開が進まない
30. 本邦中心の風土で長期に海外業務をつとめることに抵抗感がある。
31. 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
32. 日本国内で蓄積した接客スキルやノウハウの移転と現地のカスタマイズ化
33. グローバルポリシー等の提供・マネジメントスタイルの統一
34. 現地任せになっている部分が多く、日本本社からのガバナンスが利いていない。また、それに対応する本社サイドの体制が構築されていない。（例えば、本社人事面では海外駐在員対応がメイン業務の一昔前の体制のままであり、グローバル化対応できる体制になっていない）
35. 地域本社の機能充実とマトリックス組織の運用
36. 日本本社のグローバル化

## 5. その他

1. 危機管理

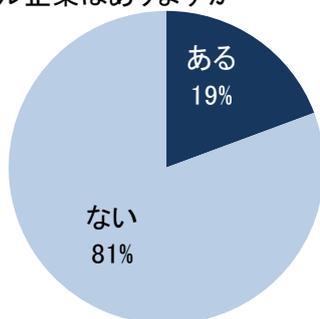
### 【問 17】 目標とするグローバル企業（自由記述）

「貴社が目標とするグローバル企業はありますか？」と問うたところ 88 社中 17 社（19%）が「ある」と回答した（図 18）。さらにそのうち 14 社が具体的な企業名（複数回答可）を回答した。名前を挙げた企業の多い順に企業名を紹介する。1 位 ネスレ（4 票）、2 位 GE（3 票）、3 位 P&G（2 票）である。その他、名前が挙げた企業としては外資系で IBM、デュポン、ボッシュ、ユニリーバ、アリアンツ、アクサ、日系でトヨタ自動車、積水化学工業、日東電工、デンソー、JT が 1 票ずつであった。

理由としては「強力なブランド力」、「世界中に事業を展開するグローバルなネットワーク」、「地場の成長力を取り込みながらグローバルで成長・自己変革できる」、「離職率が低く、企業理念が深く浸透している」、「グローバルに展開できる人事制度を構築している」、「中・長期的な視点で人材を発掘し、配置する仕組みが整っている」といった要素が挙げられている。

<有効回答数 88 社>

図 18 目標とするグローバル企業はありますか



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	4
繊維・パルプ・紙	5
化学	17
石油・ゴム・窯業	8
鉄鋼・非鉄金属	3
機械	7
電気機器	18
輸送用機器	10
精密機器	4
その他製造業	6
<b>製造業合計</b>	<b>82</b>
水産・農林・鉱業・建設	5
商業	14
金融・保険	4
運輸・倉庫関係	5
その他非製造業	0
<b>非製造業合計</b>	<b>28</b>
<b>合計</b>	<b>110</b>