

ゆるやかに進む経営のグローバル化

—第9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、2016年10月から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実施した。対象は会員企業のうち賛助会員を除いた232社。同様の調査は過去に8回行っている。14年に行った前回調査と比較すると、経営のグローバル化は緩やかに進んでいるが、グローバル人材の確保・育成をはじめとする課題も依然として多いことがうかがえる。

【回答状況】

回答企業数 : 110社 (回収率 47.4%)

海外従業員数 : 1,958,126人

海外派遣者数 : 27,843人

※日本人派遣者数比率 : 1.4%

現地法人数 : 4,710社

グローバル化を測る4つの指標

本調査は日系企業におけるグローバル化進展の度合いとその課題を抽出して分析することを目的としている。

グローバル化進展の度合いを測る方法は様々あるが、本調査では「人」に着目している。経営のグローバル化の進展により人材もグローバル化が進み、採用された国や本人の国籍などに関わらず、最適な人物が最適な部門やポストに配置されることになる。当調査ではその度合いを以下の4つの指標で測ることにした。

- 1-1 海外法人における日本人派遣者の比率
- 1-2 海外法人における日本人社長の比率
- 2-1 日本本社における外国籍役員の比率
- 2-2 日本本社における外国籍社員の比率

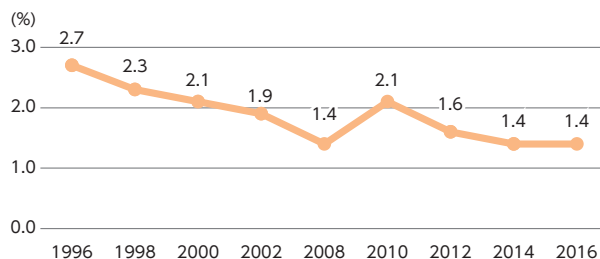
まとめると1-1と1-2は「海外法人における現地化」の度合いを示し、数値が低いほど人材のグローバル化が進んでいると考えられる。一方、2-1と2-2は「日本本社におけるグローバル化」

の度合いを示しており、この数値が高いほどグローバル化が進んでいることになる。また、この2つは「コインの表と裏」のような関係にある。「海外法人における現地化」と「日本本社のグローバル化」は、今後も歩調を合わせて進展するものと予想される。

派遣者比率 1.4%で下げ止まりか

第1の指標である「日本人派遣者の比率」。この調査は1996年の第1回目から継続的に行ってきた。実施年ごとの推移を表したのが図表1である。リーマンショック後にいったん上昇した比率は低下し、今回調査結果の1.4%は2008年、14年と並び最も低い数字となった。ただし、傾向としては下げ止まりになっている可能性もある。業種別に前回調査と比較すると、製造業合計では1.2%から1.3%とわずかに増えているが、非製造業合計が4.2%から3.2%へと大きく減少している。

図表1：海外従業員数に占める日本人派遣者数比率の推移



海外日本人社長比率は約 5 割

第2の指標が「海外法人における日本人社長の比率」である。前回調査までは海外法人における外国籍社長の比率を算出していたが、今回の調査からは日本人社長（兼任の場合は複数とする）の比率に変更した。変更した理由は回答をお願いしている日本本社にとっては、外国籍社長数よりも日本人社長数の方が把握しやすいと考えたからだ。

今回調査の結果、海外現地法人社長の51%は日本人社長であることが分かった。業種別にみたのが図表2である。機械32%、精密機器21%と

図表2：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%

図表3：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図表2の合計と合致しない)

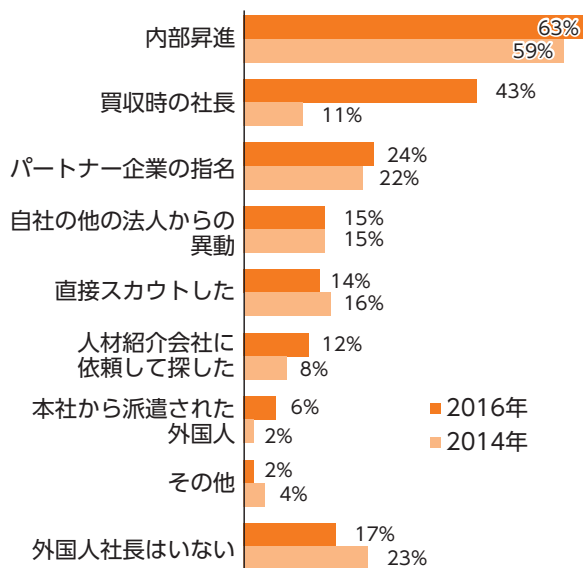
現地化が進んでいることが分かる。

地域別にみたのが図表3。大まかに言うと「中南米」、「中国」、「中東・アフリカ」など新興国は5割を越え、「北米」、「オセアニア」、「欧州・ロシア」といった先進国は5割を切っている。その中でも「欧州・ロシア」は29%でかなり現地化が進んでいる。

外国籍社長起用の「難しい点」は徐々に解消へ

今回も「外国籍社長起用の方法・経緯」について聞いた回答（選択肢3つまでの複数回答）が図表4である。「内部昇進」は前回調査と変わらず1位(63%)であった。ただし、今回から回答項目に入れた「買収時の社長」が2位(43%)になっている。3位は「パートナー企業の指名」であり、日系企業による外国企業とのM&Aおよび提携が進んでいることがうかがえる。

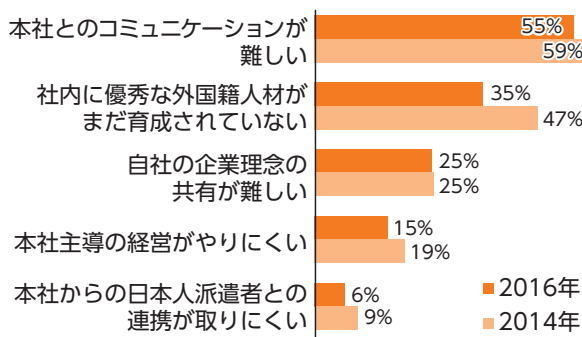
図表4：外国籍社長起用の方法・経緯



また一方で、「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）」を挙げてももらったところ、次ページの図表5のとおり前回調査と比べると1位の「本社とのコミュニケーションが難しい」が59%から55%、「社内に優秀な外国籍人材がまだ育成されていない」が47%か

図表5：外国籍社長の起用に難しい点

(上位5項目)



ら35%に減少した。徐々にではあるが「難しい点」は解消されつつあるようだ。

外国籍役員がいる企業は26%

第3の指標が「日本本社における外国籍役員の比率」である。役員は「監査役・執行役を含む。ただし非常勤は除く」と定義した。この調査は今回から行われた。

有効回答企業110社のうち、29社(26%)の企業は外国籍役員を1人以上登用している。外国籍役員がいる企業では平均で2.3人の外国籍役員を登用しているが、全体平均では1社あたり外国籍役員数は0.6人で1人にも満たない。日本本社における役員総数に占める外国籍役員の割合も2.3%と低水準である。

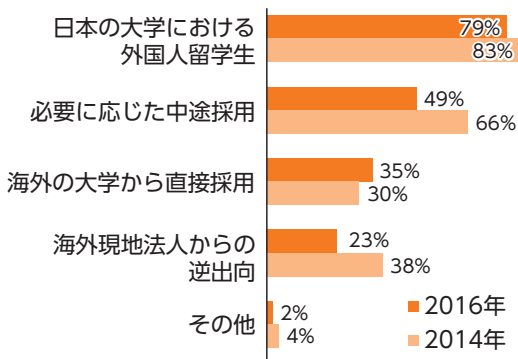
外国籍役員の起用形態(複数回答)としては「海外法人の内部昇進」が79%と主流を占めており、「買収企業のトップを起用(21%)」や「本社の直接スカウト(17%)」よりもかなり多い。

外国籍社員の採用はわずか3%

第4の指標が日本本社における外国籍社員の比率である。最近の傾向を見るために「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)における外国籍者の採用数」の比率とした。その結果、全体で外国籍者の比率は3%、1社あたり約6人の外国籍者を採用していることが分かった。

図表6は採用形態についての回答(複数回答)

図表6：本社における外国籍社員の採用形態



でトップは「日本の大学における外国人留学生」となっており、約8割に及ぶ。

本社採用の外国籍社員が母国で就労する場合に、現地採用社員と給与や処遇の格差が生じ労務問題に発展する可能性もあるが、55%の企業が「海外派遣制度を適用する」と回答している。他に「転籍して子会社の処遇に従う」が6%。「決めていない」と回答した企業が3割近くあった。

ローカル社員の育成と制度の確立

今回も「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)」を調査した。図表7のとおり上位4位までは前回調査と変わらず1位「ローカル社員の育成」が73%、2位「グローバルな人事・処遇制度の確立」が51%、3位「日本人派遣社員の育成」が49%、4位「本社と海外現地法人とのコミュニケーション」が43%となった。

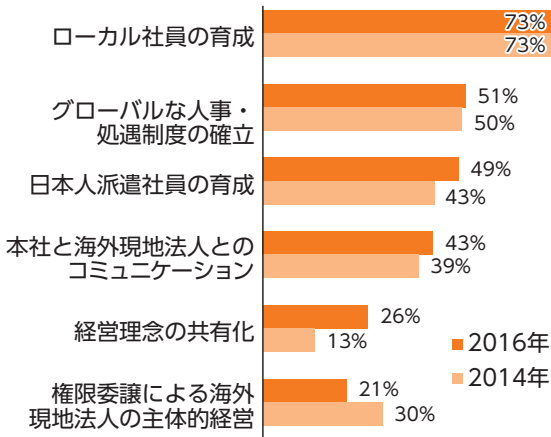
*

今回調査から「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。回答は「Ⅰ海外に拠点はあるが輸出入が中心」18%、「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」68%、「Ⅲ経営全体をグローバルに最適化することができる」12%だった。

グローバル経営最大の課題は

会員企業から生の声を聞くために「経営をグ

図表 7：グローバル化を推進するための
主要な経営課題（上位6項目）



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」が34件、「グローバルな人事インフラの構築」が16件、「コミュニケーション力・理念の共有」が15件、「経営全般」が36件、「その他」が1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（流出防止策）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」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な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世界中で活躍できるように、明確な共通制度の構築が必要だと思われる。

「コミュニケーション力・理念の共有」では語学力と異文化理解の向上、ならびに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、浸透が挙げられている。

「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。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。

日系企業にとって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。

目標とするグローバル企業

最後に新たに追加した設問として「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。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。名前の挙がった企業を多い順に紹介する。1位 ネスレ（4票）、2位 GE（3票）、3位 P&G（2票）、いずれも有名なグローバル企業である。

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」、「地域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。

（文責：日外協 業務部長 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（2016年度）

http://www.joea.or.jp/wp-content/uploads/pdf/Survey_Globalization_2016.pdf