

現地経営の自立化に向けた土台づくりへ

——第11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」結果(要約)

日外協は、2020 年末に会員企業を対象に標記アンケート調査を実施した。

本調査は 1996 年から行っており、今回で 11 回目となる。

主な目的は日系企業における経営のグローバル化に対する現状と課題を抽出し、今後の各社および日系企業全体としての指針づくりに寄与することである。

日外協 業務部長 ^{や の ふん じ} 矢野文之

1. 調査の概要

本調査は第 1 部と第 2 部により構成されている。
第 1 部は世界中で甚大な被害をもたらした新型コロナウイルス感染拡大による海外駐在員への影響に関する特別調査である。

第 2 部は日外協が隔年で行っている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である。

2. 調査期間

2020年10月28日(水) (アンケート用紙発送)
～ 12月21日(金) (回答延長期限)

3. 回答状況

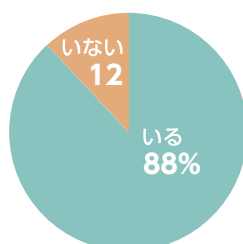
アンケート調査票を送った会員企業 247 社のうち 93 社から回答 (回収率 37.7%)

1 新型コロナウイルス感染拡大による海外駐在員への影響

海外駐在員数の見直しも

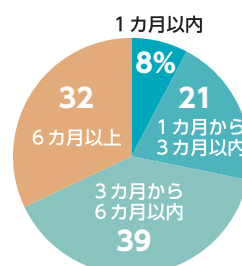
問 S-1

新型コロナ感染拡大の影響により、一時的に日本に退避した海外駐在員はいますか



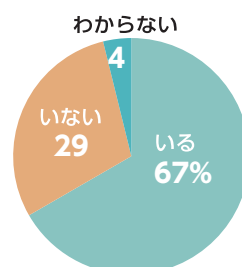
問 S-2

一時的に日本に避難した場合の期間はどの程度ですか



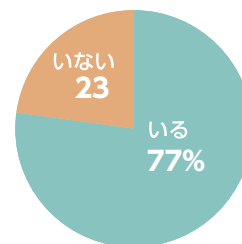
問 S-3

一時帰国中に海外赴任を終了し、本帰国になった海外駐在員はいますか



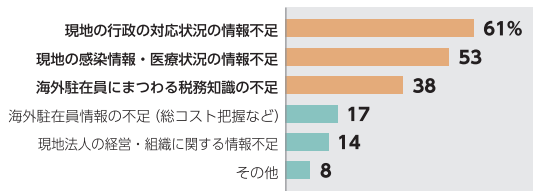
問 S-4

海外赴任予定者のうちコロナの影響によりビザ未取得者もしくは海外渡航の保留者はいますか



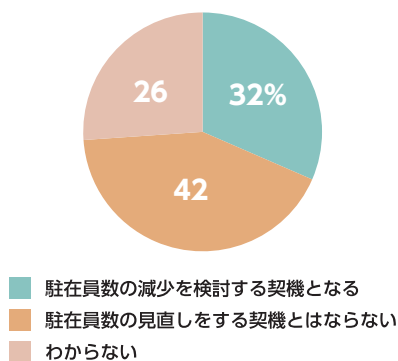
問 S-5

今回のコロナ禍により人事部門として痛感していることは何ですか
(複数回答可)



問 S-6

今回のコロナ禍は海外駐在員数の見直しを検討する契機になりますか



2

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

共通の基準づくり「未着手」が最多

問 1

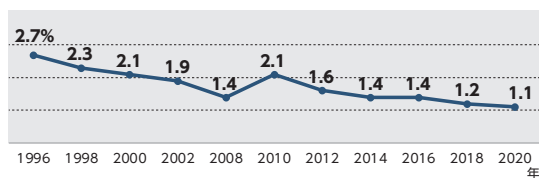
回答企業の売上高および従業員数の規模について

連結売上高 1000 億円以上 84%、同従業員数 5000 人以上 77%。

問 2

海外従業員に占める日本人派遣者数比

1.1%と、1996年に調査を開始して以来、最も低い数値となった。



問 3

海外現地法人に占める日本人社長比率

日本人社長比率は合計で 48% となり、前回調査の 38% から大幅に増加した。

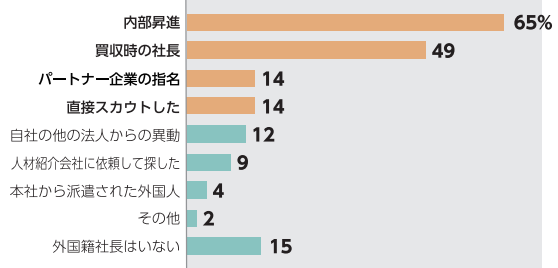
問 4

地域別海外派遣者比率

地域別の日本人派遣者比率は、「北米」1.5%、「中国」1.2%、「その他アジア」1.3% など。

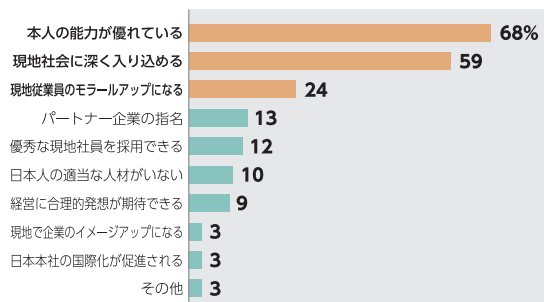
問 5

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)

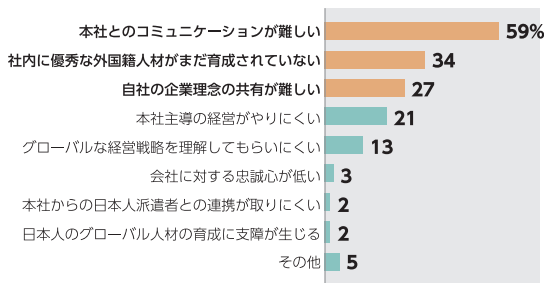


問 6

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)



問7 外国籍社長の起用に難しい点 (選択肢3つまでの複数回答による)

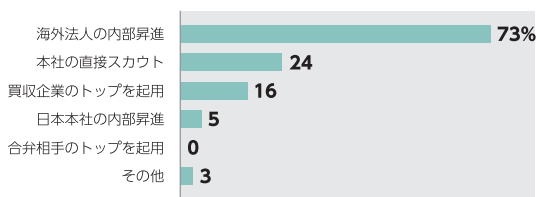


「外国籍社長で難しい点はない」と回答した企業が11%あった。

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）

1人以上の外国籍役員がいる企業は37社、全体の43%。1社平均の外国籍役員数は1.0人、全役員数に占める割合は3.6%となった。

外国籍役員の起用形態は73%が「海外法人の内部昇進」。



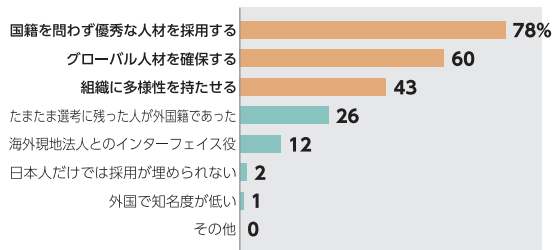
問9 日本本社における外国籍社員の採用

回答企業が今年度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)の合計は1万9694人。そのうち外国籍者比率は3.1%であった。1社あたりにすると7.4人の外国籍社員を採用していることになる。

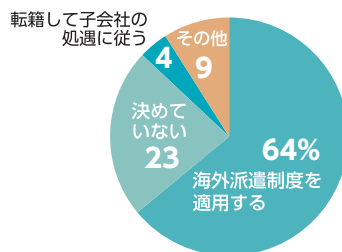
採用形態については(複数回答)、最多が「日本の大学における外国人留学生」の76%。

外国籍社員の採用目的(複数回答)で最多は

「国籍を問わず優秀な人材を採用する」78%。

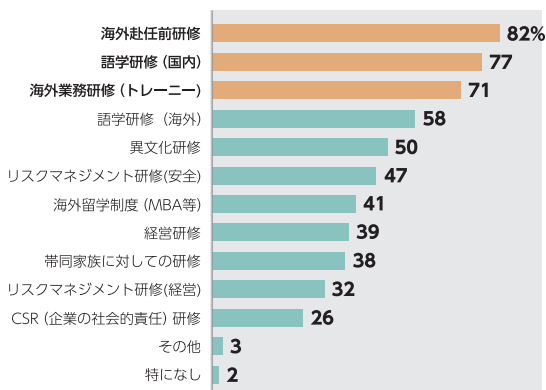


本社採用の外国籍社員が母国で就労すると、現地採用社員と給与や処遇の格差が生じる場合があり、労務問題に発展しかねない。このことへの対応策として最も多かったのは「海外派遣制度を適用する」64%。



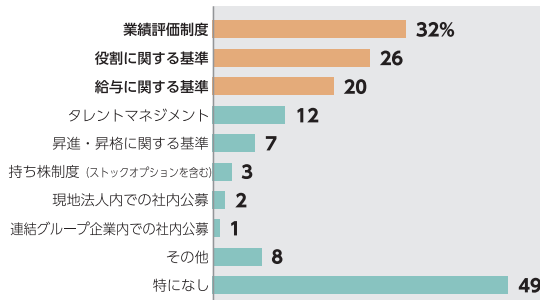
問10 グローバルな人材育成制度（複数回答）

最多の回答は82%の「海外赴任前研修」、続いて「語学研修(国内)」が2番目の77%であった。



特集 経営のグローバル化に挑む

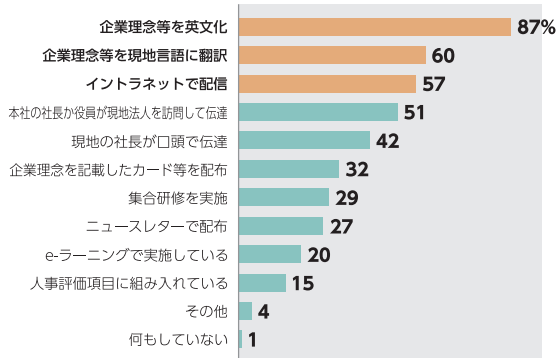
問11 共通のグローバル人事基準および制度 (複数回答)



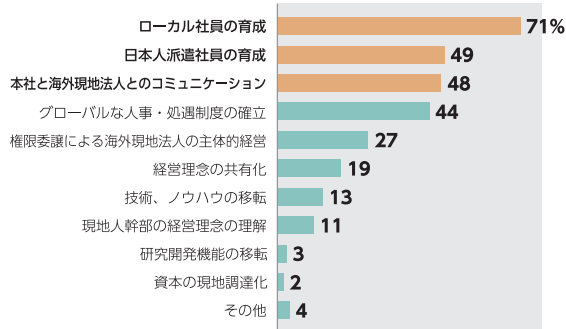
問12 海外現地経営幹部の教育研修について

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44%。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35%。

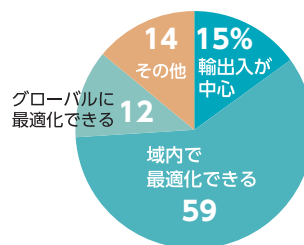
問13 海外現地法人に対する企業理念・経営方針・行動指針等の共有化 (複数回答)



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)



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



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、60社85件の回答があった(前回は81社123件)。大まかに分類すると、「グローバル人材の確保・育成」31件(同34件)、「グローバルな人事インフラの構築」10件(同16件)、「コミュニケーション力・理念の共有」5件(同15件)、「経営全般」37件(同36件)、「その他」2件(同1件)となった。主な意見は以下の通り。

*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。また、企業名もしくは業種が特定される場合は一部修正を加えた。順不同。

1. グローバル人材の確保と育成

- ・グローバルで将来の次世代幹部(日本社員もローカル社員も共に)の育成が遅れている

- ・グローバルに活躍できる人材の不足
- ・グローバル経営へのシフトに対する従業員一人ひとりの理解、変化に適応するための前向きなマインドセットの醸成
- ・海外赴任を希望する社員がいない
- ・海外赴任者の高齢化と後継者問題
- ・駐在員の若年層化に対する(事前・事後の)教育プログラム不足
- ・ローカル幹部社員(経営者候補)の確保(内部育成と外部採用)
- ・プロジェクト事務所が多く、体系立った社員の育成方針がない

2. グローバルな人事インフラの構築

- ・グローバルな最適配置の実現(人材の見える化・グローバルモビリティの整備)
- ・グローバルに多様なプロ人材の活躍を推進。そのために、グローバル共通の人事・処遇制度の確立を進めている
- ・ローカル社員の昇進や育成などの制度が確立されておらず、退職リスクが大きい
- ・将来の事業・経営を担う人材を確保・定着させるための企業価値明確化と報酬政策

3. コミュニケーション力・理念の共有

- ・異文化によるミスコミュニケーション
- ・日本本社側のグローバル化ができていない。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できない

4. 経営全般

- ・グループとしてのシナジーの発揮

- ・グローバル事業管理(ガバナンス)体制
- ・グローバルでの事業のプレゼンスアップと事業収益性の確保
- ・どこまで海外関連会社に裁量をもたせるのか、一方で本社としてどこまで管理を行うのかという線引き
- ・世界に共通するブランド力の強化
- ・生産のBCP体制構築
- ・各拠点の自己完結・自立化の推進
- ・機密管理の問題で海外では日本の情報をタイムリーに閲覧できない
- ・海外現地法人の完全現地化
- ・現地マーケットニーズに応じた製品(品質、コストなど)の充実
- ・内なるグローバル化(本社がグローバル化に対応できていない。意識改革が必要)

5. その他

- ・海外赴任の長期化による子女の教育の問題(日本人学校が通学圏内にない) ほか

※

コロナ禍の中、今回アンケート調査にご協力をいただいた会員企業の皆様に、深く感謝申し上げます。

「経営のグローバル化」の課題はいまだに山積しているとの印象をもった。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、日系企業の経営の現地化、現地経営の自立化の土台となるであろう。この調査結果を共有することで、会員企業の皆さまの「経営のグローバル化」の進展に少しでもお役に立つことができればと切に願っている。

本アンケート結果は日外協 WEB で公開中

