

現地籍社員による海外拠点運営を志向

——第12回「経営のグローバル化アンケート」調査結果

日外協は「経営のグローバル化アンケート調査」を1996年から隔年で実施、今回で12回目となる。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、各社のグローバル経営の強化に貢献すること。今回は経営環境の変化に合わせて質問構成を見直した。

1. 調査の概要

本調査は以下の2部構成で行った。

- 第1部 グローバル経営体制について（経営体制、リスクマネジメント、コロナ影響と対応）
- 第2部 グローバル人材の活用について（日本本社のグローバル化、グローバルでの人材の活用、海外法人の人材、海外法人の人材の現地化、海外法人の人材育成）

2. 調査期間

2023年1月10日（火）～3月3日（金）

3. 回答状況

229社のうち69社から回答（回収率30%）

どの会社がBCP（事業継続計画）を実施している。また、駐在員の配置はコロナ禍で減少したものの、今後は平時に戻るとの回答だった。

■ グローバル経営体制のかたち

「日本本社主導型」39%

「事業軸方」28%

「その他」33%

■ サプライチェーン展開状況（複数回答可）

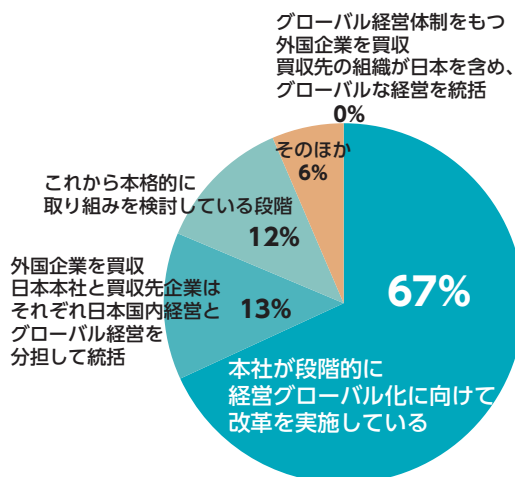
「サプライチェーンのグローバル規模での効率性の追求」45%

「日本を中心とした事業推進。グローバル規模での効率性の追求」43%

「日本の商品・サービスを海外に輸出・展開」36%

「商品起点で販社・工場を中心に展開」31%

■ 「経営のグローバル化」に向けたアプローチ



【第1部】グローバル経営体制について

多様化が進む日系企業の海外事業展開の体制、および近年のリスク課題への対応をどのように進めているかを聞いた。

グローバル経営体制については、従来の日本主導型を基本としながらも、サプライチェーンのグローバル化・現地最適化を進めているほか、海外企業のM&Aを通じて事業ネットワークを拡大している様子が見えた。また、最大の課題と優先テーマを聞いたところ、「グローバル人材の確保と育成」と「海外子会社のガバナンス」がそれぞれ挙げられた。

リスクマネジメントについては、4割の会社が不正事案が発生したことがあると回答。そのためか、本社主導でのリスク管理体制をもち、方針、教育、監査を実施している会社が少なかった。

コロナ禍の影響を受けたこともあり、ほとん

■ グローバル経営の最大の課題

- 「グローバル人材の確保と育成」38%
- 「経営全般(現地規制、ブランド力向上、事業拡大)」22%
- 「グループの力を高める組織の開発」13%

■ グローバル経営の優先度 (複数回答可)

〈経営の事案〉

- 「海外法人のガバナンス強化の取り組み」66%
- 「経営に影響がある環境分析力と対応体制の強化(リスクマネジメント)」63%
- 「コスト競争力の強化」60%
- 「サプライチェーン安定化への対応強化(米中対立、戦争、中国ほか)」58%

〈人材の事案〉

- 「現地経営幹部人材の育成」91%
- 「現地幹部・社員への企業理念・方針の浸透」65%
- 「グループ全体人材発掘活用のための人事制度、運用力の強化」59%
- 「日本人駐在員の育成」47%

■ 海外法人におけるコンプライアンス問題 (過去1年間)

- 「発生している」40%
- 「発生していない」48%
- 「把握していない」5%

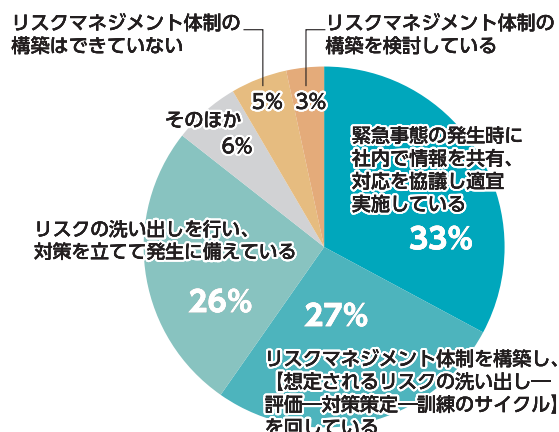
■ 海外法人のコンプライアンス活動 (複数回答可)

- 「海外法人が社員に対して意識啓発を行う活動(説明会、研修、小集団活動)を実施」60%
- 「本社による海外法人のコンプライアンスに関する監査を実施」57%
- 「本社の指導の下、全世界の海外法人が社員コンプライアンス教育活動を実施」57%

■ グループ全体のリスクマネジメント体制

- 「専任組織を設置」58%
- 「兼任組織を設置」24%

■ 海外法人のリスクマネジメント体制



■ リスク情報の共有

- 「本社・関係地域本社と共有されている」38%
- 「海外法人から本社に適宜報告されている」58%

■ コロナの感染拡大による影響

- 「大いにあった(収益3割以上減)」14%
- 「ある程度あった(1~2割程度減)」63%
- 「あまり受けなかった」14%

■ コロナ禍での駐在員と帯同家族 (複数回答可)

- 「日本への一時帰国(駐在員・家族を含めて)」83%
- 「日本への一時帰国(家族のみ)」39%
- 「日本への本帰国(駐在員・家族を含めて)」20%

■ コロナ禍による駐在員配置の変化

- 「おおむね変化なし」88%
- 「1割減少」6%
- 「2割減」2%
- 「増加」2%

■ コロナ禍後の駐在員の配置の見直し

「おおむね変化なし」92%

「増加」5%

■ コロナ禍での業務・組織体制（複数選択可）

「一時帰国中の駐在員が現地業務をリモートで管理」83%

「駐在員の業務を現地社員に移管」48%

「海外法人のリモート環境の整備」37%

「駐在員の帰任後、本社からの指示・フォローで現地業務をサポート」32%

■ コロナ禍による事業継続（BCP/BCM）

（複数回答可）

「本社の指示で海外法人がBCP体制を構築し、コロナ対策を含めて実施」57%

「海外法人が独自にBCP体制を構築し、コロナ対策を含めて実施」37%

「コロナ感染対策は海外法人に任せているが、状況は把握している」32%

【第2部】グローバル人材の活用について

第1部で見た通り、経営のグローバル化を進める上で各社は、「グローバル人材の確保と育成」「現地管理職の育成」が最も重要、優先度が高いと考えていることが分かった。そこで、グローバル化に向けた、国内外国籍人材、現法人材および日本人駐在員の活用と育成について、課題と対応を聞いた。

日本本社のグローバル化という観点では、外国籍役員・社員の採用数は少ない。一方、グローバル化を進める観点では、本社における外国籍社員の一層の活用、日本籍社員の意識改革が対策として上位に挙げられた。

海外法人の人材の活用状況については、日本・

現地国それぞれで採用した社員を交流させる取り組みが半数以上で行われている。また、日本人駐在員の海外従業員に占める割合は、一貫して低下しており今回も最低レベルを更新した。

海外法人の人材の現地化では、「日本人社長や日本人駐在員による運営」の現状を、「現地籍社長、同社員による運営」に移管していく意向があることが確認された。

海外法人の人材育成については、採用が計画通り進められていないと同時に、キー人材層社員の定着にも苦労している様子が見える。

現地籍社員の人材育成の状況では、役割と知識・能力の明示、ならびにマネジメントや専門の教育と評価のフィードバックを実施していると回答した会社は半数に満たなかった。

また、育成目標に対する達成度が7割程度と答えた会社は約4割、海外法人の限られたリソースで人材育成を行うことの難しさを物語っている。また、育成活動を企画運営する上で外部リソースを活用している会社が8割近くある。

■ 日本本社における外国籍役員

「一人以上の外国籍役員がいる」企業は全体の33%で、役員全体に占める外国籍比率は約4.4%と前回の3.6%から増加した。

■ 本社における外国籍役員の起用形態

（複数回答可）

「海外現法の内部昇進」42%

「日本本社の直接スカウト」16%

「日本本社の内部昇進」16%

「買収先のトップを起用」12%

■ 日本本社採用に占める外国籍社員比率

（2022年度）

外国籍社員の採用を行った会社において総採

特集 経営のグローバル化

用数に占める外国人の比率は2.4%。また採用しなかった会社を含めると1.6%。

■ 外国籍社員の採用方法(複数回答可)

「日本の大学における外国人留学生」74%

「必要に応じた中途採用」67%

「海外の大学からの直接採用」40%

■ 外国籍社員を採用する目的(複数回答可)

「外国籍を問わず優秀な人材を採用する」88%

「グローバル人材を確保する」61%

「組織の多様性をもたせる」57%

■ 外国籍社員の雇用についての考え方 (複数回答可)

「日本籍社員のグローバル化への意識を高める活動を行う」59%

「将来の幹部候補として優秀な外国籍社員を増やす」52%

「外国籍社員の働く環境や諸制度の整備を進める」50%

「特定の専門性をもつ外国籍社員を増やす」30%

■ グローバル規模での人材活用(複数回答可)

「日本または日本以外で採用した人材を日本または海外法人で勤務させている・進める」74%

「海外法人から日本本社への現地社員の逆出向を行っている・進める」61%

「海外法人において現地在住の外国籍者の採用を進めている・進める」56%

「海外法人間において外国籍駐在員・出張員の派遣を行っている・進める」53%

■ 日本人駐在員と帯同家族の派遣形態・処遇を巡るダイバーシティの観点からの見直し (複数選択可)

「日本人社員の配偶者帯同赴任による休職、復職」75%

「海外帯同家族の多様化(子のみ帯同、事実婚者の帯同)に対応する制度見直し」50%

「帯同家族の赴任先での就労」46%

「海外勤務中の駐在員の育児休業取得とサポート」36%

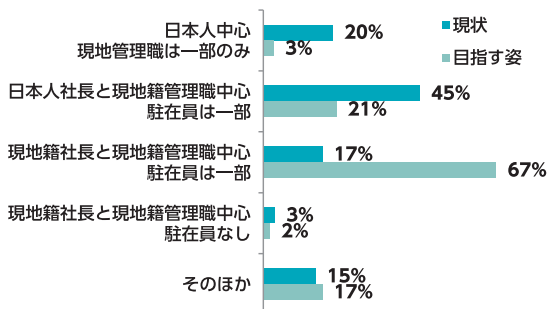
■ 海外従業員数に占める日本人派遣者比率



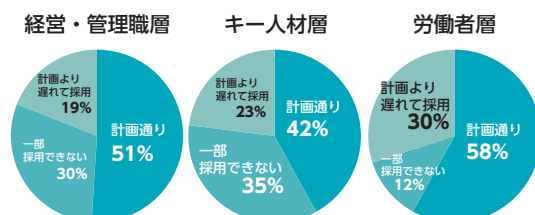
■ 海外法人数における日本人社長(CEO)比率

日本人社長比率は全体で43%となった。製造業では全体で36%、非製造業は全体で76%と全体的に高かった。

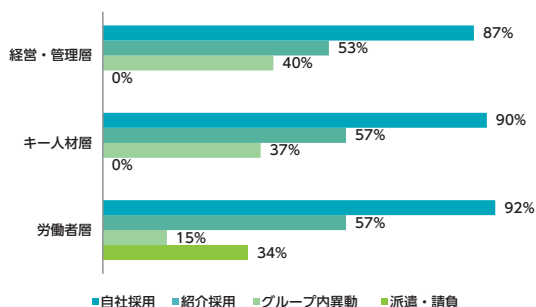
■ 現地化の現状と目指す姿



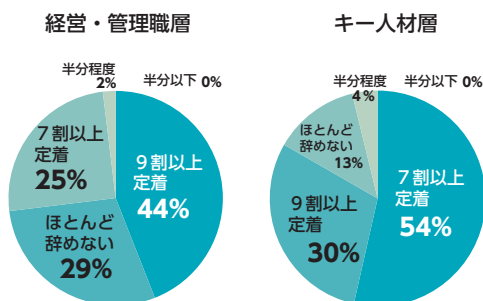
■ 海外法人における現地籍社員の採用



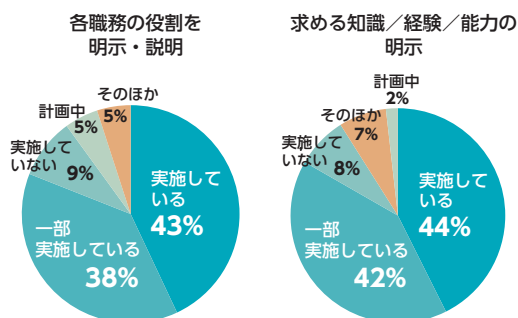
■ 海外法人における現地籍社員の採用ルート (複数回答可)



■ 海外法人人材の過去1年間の定着度



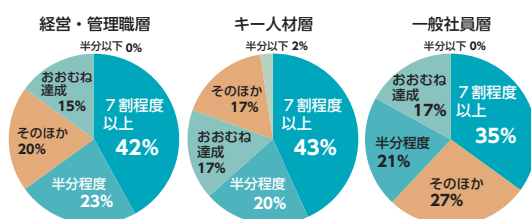
■ 海外法人における現地社員の人材育成制度



■ 教育プログラムにおける外部活用

「自社で計画実施している」10%
「全てで活用」10%
「一部活用」68%

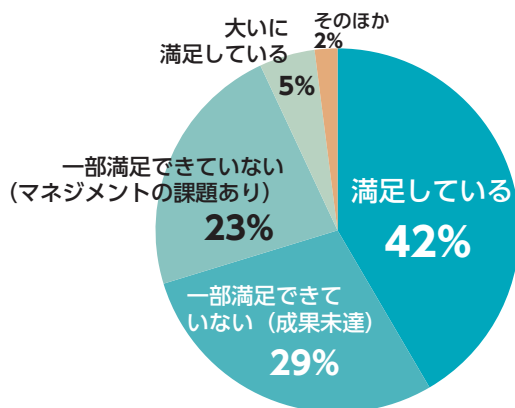
■ 現地社員育成の達成度合い(複数選択可)



■ 日本人駐在員の育成方法(複数回答可)

「赴任前研修(共通：異文化・安全・健康など)」89%
「語学研修」82%
「管理職マネジメント教育(人事、労務、経理、法務)」67%
「留学・出張」38%
「国別研修(社会体制全般、文化、労務管理)」27%
「着任後研修(役割説明、マネジメント教育)」27%

■ 日本人駐在員のマネジメント状況



参 考

■ グローバル経営に関する最大の課題(自由記述)

1. グローバル人材の確保と育成

- ・ 現地スタッフのマネジメント登用や会社運営の現地化推進
- ・ 海外現地法人のサクセッションプラン

- ・新規採用および人件費高騰への対応
- ・DX 人財の確保・育成
- ・グローバルな最適配置の実現
- ・日本国内人材のグローバル化
- ・海外拠点の GRC（ガバナンス、リスク、コンプライアンス）推進、駐在員のなり手不足解消
- ・現地法人と本社の人的交流、グループとしての一体感醸成や経営の方向性のベクトル合わせ
- ・海外現地法人の営業要員を活かし、各国の顧客との意思疎通を密に
- ・出向者の異動に合わせて受け身で組織を変更するのではなく、キャリアと現地での役割のマッチングをどう考えるか

2. グループ力を高める組織体制の強化と最適化

- ・本社のコーポレート機能のグローバル関与
- ・各事業部門が独自にグローバル展開するのではなく、複数の事業部門にまたがるビジネスを地域主導で創生
- ・グローバルに全体最適を図りつつも、各ロケーション(現地)で顧客ニーズにスピード感をもって対応できる営業、開発、生産体制
- ・海外関係会社を運営するための人材の確保と、規程・制度の統一
- ・日本本社が集権的に経営するのではなく、原則現地で現地実態に合わせた独立運営
- ・グローバル経営の求心力と遠心力のバランス
- ・M&A でグループ会社となった各外国企業とのグローバル規模でのビジネスコラボレーション
- ・現地法人(現地社員)の権限を最大限にする、現地法人主体の実行体制

3. グループ会社のガバナンス

- ・事業分野が多岐に及ぶ中でのガバナンス強化
- ・海外現法におけるガバナンス強化

4. グローバルな人事制度などインフラの構築

- ・ナショナルスタッフの海外法人間の異動の際の各種手当・処遇の取り扱い

- ・グローバルレベルでのタレントマネジメント強化
- ・従業員のエンゲージメント向上
- ・グループ会社ごとに異なる人事システム、仕組みのハーモナイゼーション(グローバルグレーディング、モビリティポリシーなど)

5. コミュニケーション力・理念の共有

- ・企業理念の浸透
- ・海外買収企業との企業文化、人事機能の統合
- ・日本の企業文化・慣習・価値観と、海外とのギャップ
- ・日本語をベースとしたコミュニケーションからの変革

6. 本社のグローバル化

- ・日本側のグローバル対応力の向上、現地への権限移譲
- ・日本人のグローバルスキル、リーダーシップの育成
- ・日本を主体とした経営課題検討体制からの脱却

7. 経営全般

- ・海外の安全・品質などローカル基準と日本基準とのギャップの折り合いをどこでつけるか
- ・日本本社・海外地域事業会社間のグループシナジー発揮、最適生産体制
- ・人件費高騰(物価高騰)への対応
- ・世界に通用するブランド力の強化
- ・事業を通じて社会的責任を果たすこと
- ・地域統括会社への権限移譲と現地裁量に基づく迅速な意思決定
- ・現地政府の外資規制への対応
- ・海外業績の拡大と収益の安定化の両立
- ・欧米市場への対応(特に日系顧客)強化

(文責：日外協・国際人事センター 坂本／^{かんべ}上戸)

報告書全文はこちらを
ご参照ください

