

課題はあるも着実に進むグローバル化

—第7回「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」報告

日本在外企業協会(日外協)は1996年以来、「海外現地法人の社長」(1996年・1998年・2000年・2002年)に続き、2008年・2010年・2012年には範囲を拡大した「海外現地法人の経営のグローバル化」と題したアンケート調査を実施。2012年調査(2012年には会員企業の中の約240社に対して実施)では、回答企業の業種区分を27業種に細分化し業界別の特徴を整理した。また新たに「自社の経営のグローバル化の進捗についての自己評価」と「外国人留学生の日本採用」についての質問を追加した。今回のアンケート調査結果得られた特徴は次の通りとなった。

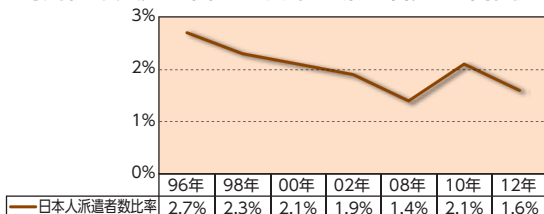
【回答状況】

回答企業数 : 123社 (回答率 51.3%)
 国内従業員数 : 1,203,995人
 海外従業員数 : 1,309,299人
 海外派遣者数 : 21,366人
 現地法人数 : 4,142社

日本人派遣者の対海外従業員比率は下降傾向

海外従業員数に対する日本人派遣者数比率は1.6%で、2010年に一度上昇した以外は一貫して減少傾向をたどっている。これは現地従業員の活用が進んでいることを示しているものと考えられる。(有効回答数 89社)

海外従業員数に占める日本人派遣者数比率推移



業種により異なる進出国・地域

①アジアでは、「金融・保険、パルプ・紙、鉄鋼・非鉄金属」の比率が高い一方、「精密機器」は低い、②欧州・ロシアでは「精密機器」の比率が高く、「繊維」と「パルプ・紙」が低い、③「金融・保険」では、北米、アジアが高く、中国で低い、④「サービス」では、欧州・ロシアが高く、中南米が低いというように進出先には業種別に大きな相違が見受けられた。(有効回答数 116社)

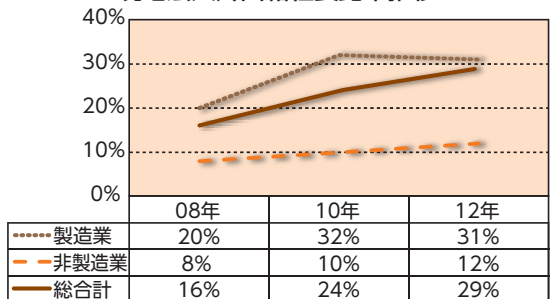
大きく増加した外国籍社長比率

海外現地法人でのトップの現地化はグローバル化の重要な指針だが、外国籍社長の比率は29%

で前回調査から5ポイント増加しており、過去4年の推移を見ても確実に増加傾向であることが分かる。(有効回答数 109社)

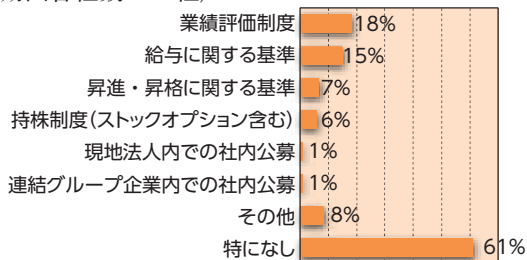
現地法人外国籍社長比率では業種ごとに大きな違いがあり、外国籍社長比率が高い業種のトップ3は、精密機器(65%)、金融・保険(50%)、電気機器(40%)である一方、低いトップ3は、鉄鋼・非鉄金属(8%)、商業(10%)、繊維(12%)となっている。

現地法人外国籍社長比率推移



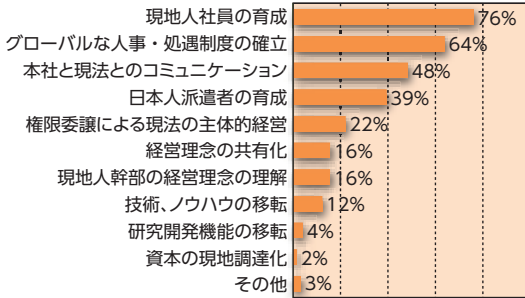
導入が進むグローバル人事制度

導入済みのグローバル共通人事制度は、業績評価制度が18%で1位、給与が15%で2位だった。すでに何らかの制度を導入した企業は、10年の31%から39%に増え、着実な増加が見られた。(有効回答社数 121社)



グローバル経営進展のための経営課題

この項目では、1位「現地社員の育成」76%（10年64%）、2位「グローバルな人事・処遇制度の確立」64%（10年46%）と続き、育成と制度に関する認識が大きく高まっている。（有効回答数122社）



グローバル化自己評価は「途上」

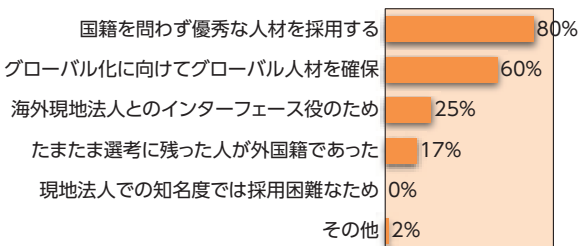
今回初めてこの質問を追加したが、「まだまだ途上である」が84%と大勢を占めた。一方、「かなりグローバル化している」の回答も9%あり、今後の進展が注目される。（有効回答数122社）

78%が外国人留学生を日本で採用

この質問も今回初めて聞いたが、「既に採用している」が78%と大半を占め、「現在検討中」の12%と合わせると9割となり、経営のグローバル化に向けた動きが鮮明に裏付けられたかたちとなった。（有効回答数121社）

優秀なら国籍は問わず

外国人留学生を採用する理由として、「国籍を問わず優秀な人材を採用する」が80%を占めており、採用人材のグローバル化が進んでいることを示している。背景には、質を犠牲にしてまで日本人を採用するよりも、外国籍であっても高い質のグローバル人材を求めようとする日本企業の意向が感じられる。（有効回答数118社）



外国籍社員の母国就労に残る課題

日本採用の外国籍社員の「母国での就労を是とする」が43%ある中で、「是非を決めていない」が54%、「母国での就労を否とする」が3%であった。日本採用の外国籍社員を母国で就労させる場合、現地採用社員との給与や待遇の格差がある場合は感情的な労務問題に発展する可能性があり、これに対する対応は今後の大きな検討課題であると考えられる。（有効回答数118社）

グローバル経営最大の課題（自由記述）

経営を現地化する上での最大の課題について自由記述での回答を依頼した結果、67社115件の回答があった。その内訳は、「人材・育成」41件、「人事・処遇」32件、「経営全般」32件、「リスク」2件、「コミュニケーション」5件、「その他」3件となった。

- ①「人材・育成」については、「グローバル人材の不足」「現地雇用社員の育成」「現地幹部候補の育成」との声が多い。その背景として、日本企業は国内市場の成長鈍化に対応して事業の海外シフトを図ろうとしているが、その先兵となる日本人派遣者や現地雇用社員の育成が追いついていない現状があると考えられる。
- ②「人事・処遇」については、日本採用および現地採用の外国籍社員と日本人派遣者を総合的に網羅する人事制度の構築が追いついていないことが読み取れる。グローバル経営を進展させるには、日本社員の人材育成のみならず、日本採用や現地採用の外国籍社員がグローバルに活躍できるよう、明確な共通制度の構築を目指した本社側の取り組みが望まれる。
- ③「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。

この調査結果が会員企業の経営グローバル化のお役に立てることを願っている。

※全集計結果は日外協ホームページ (<http://www.joea.or.jp>) で公開中。

（日外協・業務部主幹 梶原喜代重）