

＜総まとめ報告＞

日外協(業)第42号

海外現地法人のグローバル経営化に関するアンケート調査分析

2009年5月29日

外国人社長比率は16.4%と前回調査結果42.6%から大幅に減少

(社)日本在外企業協会 業務部

日本在外企業協会(日外協)では過去4回(1996年・1998年・2000年・2002年)「海外現地法人の社長」アンケート調査を実施してきた。

今回は前回までの内容を改訂し、グローバル経営化へ拡大した設問に回答してもらった。2008年11月、会員企業にアンケート用紙を配布し回収(回収率39%)。回収数は2002年140社に比べ32社減(23%減少)の108社であった。(96年103社、98年81社、00年170社、02年140社)

この理由は2008年9月以降、米国に端を発した金融危機による世界同時不況により見通しがつかない状況と企業の事業部制や分社化の進展により、海外事業展開を総括的に見る国際事業部的な組織がないため把握しきれない、またはグローバル化により国籍別での分類を実行していない等の理由から、回答が得られないケースが散見された影響による。以下は、その調査結果である。

＜問1～4＞ 日本人派遣者数比率、1.37%

108社からの回答結果は＜表1＞の通りである。対象になった現地拠点数は5,411箇所、現地法人総数は3,806社である。現地拠点5,411箇所の海外従業員数は1,506,158人、海外派遣者総数は17,962人。海外従業員数に対する日本人派遣者数比率は総合計1.37%(96年2.7%、98年2.27%、00年2.05%、02年1.89%)と1%前半まで低下を示した。製造業合計1.09%に対して非製造業合計3.54%と約3倍の差がある点が特徴的である。問3回答各社のデータは＜表2-1＞～＜表2-5＞にて分類。

海外地域別の現地拠点数を比較した＜表3＞では、全業種総合で上位3位は1.アジア29.9%、2.中国24.7%、3.欧州17.8%となったが、サービス業・電気・その他製造に関しては1.中国、2.アジアの順位となっている。

回答企業データ分類

＜表1＞ 現地法人社長の構成内容

業種	＜問1＞ 回答 企業数(社)	＜問2＞ 国内 従業員数(人)	海外 従業員数(人)	海外 派遣者数(人)	海外従業員数に対する /日本人派遣者数 比率%	＜問4＞ 現地 拠点数	現地 法人数(社)
電気	13	839,176	656,141	4,911	1.16%	1,313	1,155
自動車・部品	14	454,005	305,856	2,409	0.77%	735	600
精密機器	3	11,980	5,900	244	2.71%	124	104
化学品	15	133,056	72,259	1,359	1.69%	297	294
その他製造	29	431,986	317,240	3,700	1.14%	1,021	843
製造業合計	74	1,870,203	1,357,396	12,623	1.09%	3,490	2,996
商社	11	61,200	46,084	2,712	5.61%	885	382
金融	3	75,107	14,551	148	1.02%	55	36
サービス	10	457,441	69,938	991	1.42%	711	216
その他非製造	10	80,015	18,189	1,488	9.30%	270	176
非製造業合計	34	673,763	148,762	5,339	3.54%	1,921	810
総合計	108	2,543,966	1,506,158	17,962	1.37%	5,411	3,806
有効回答企業数(社)	108	106	92	94	83	101	89

<問3> <表 2-1>

連結売上高別 (億円)	有効回答数 100 社	
	社	%
～1,000 未満	12	12.0%
1,000～5,000 未満	28	28.0%
5,000～10,000 未満	20	20.0%
10,000～20,000 未満	19	19.0%
20,000 以上～	21	21.0%

<表 2-2>

海外売上高別 (億円)	有効回答数 88 社	
	社	%
～20 未満	16	18.0%
20～1,000 未満	21	23.6%
1,000～3,000 未満	21	23.6%
3,000～10,000 未満	17	19.1%
10,000 以上～	13	14.6%

<表 2-3>

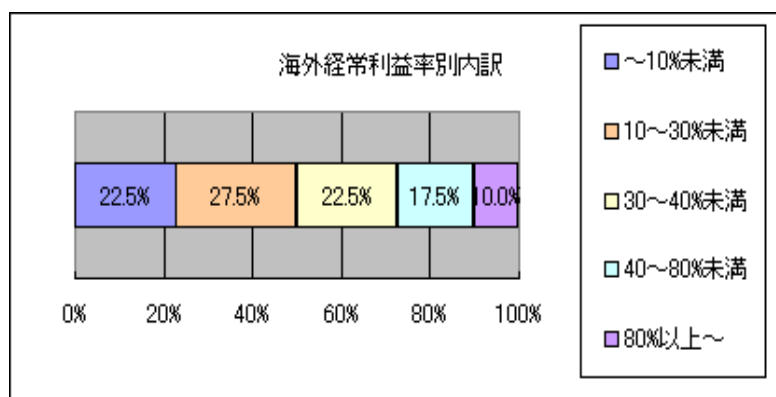
連結経常利益別 (億円)	有効回答数 94 社	
	社	%
～10 未満	7	7.5%
10～100 未満	16	17.2%
100～300 未満	25	26.9%
300～2,000 未満	35	37.6%
20,000 以上～	11	11.8%

<表 2-4>

海外経常利益別 (億円)	有効回答数 41 社	
	社	%
～1 未満	7	17.1%
1～10 未満	5	12.2%
10～100 未満	14	34.1%
100～700 未満	8	19.5%
700 以上～	7	17.1%

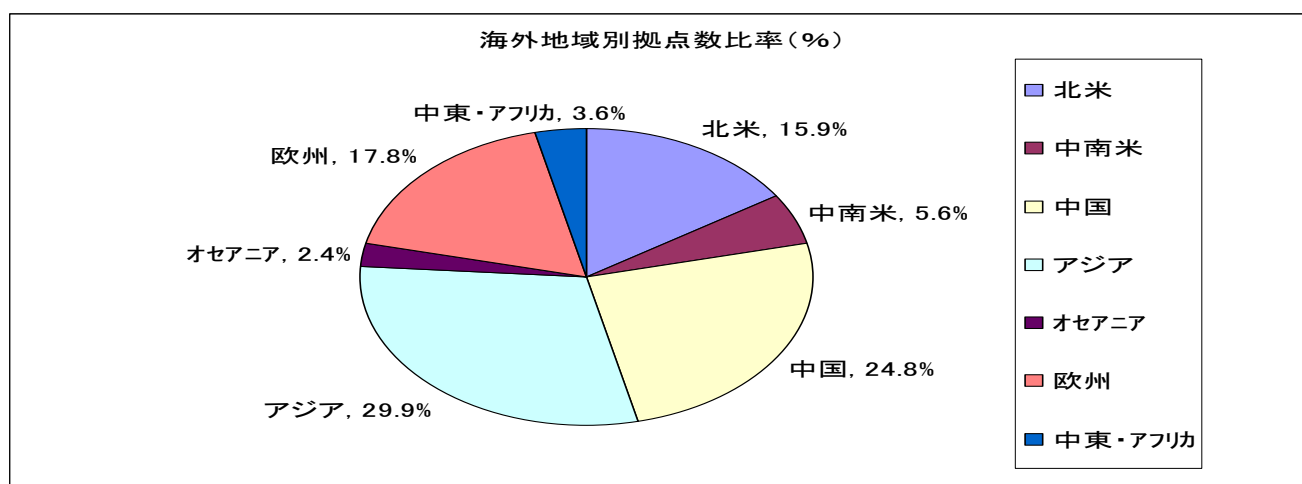
<表 2-5>

海外経常利益率別 (海外経常利益/連結経常利益)	有効回答数 40 社	
	社	%
～10% 未満	9	22.5%
10～30% 未満	11	27.5%
30～40% 未満	9	22.5%
40～80% 未満	7	17.5%
80% 以上～	4	10.0%



<表 3> 有効回答数 101 社

	海外地域別拠点比率%							合計
	北米	中南米	中国	アジア	オセアニア	欧州	中東・アフリカ	
電気	15.1%	4.6%	28.6%	27.8%	1.2%	20.9%	1.8%	100.0%
自動車・部品	22.7%	9.4%	11.7%	31.3%	1.4%	22.2%	1.4%	100.0%
精密機器	19.4%	7.3%	25.0%	29.8%	1.6%	15.3%	1.6%	100.0%
化学品	15.8%	2.0%	25.9%	32.0%	2.0%	20.5%	1.7%	100.0%
その他製造	17.2%	5.5%	27.6%	27.1%	3.7%	15.7%	3.1%	100.0%
製造業合計	17.5%	5.7%	24.4%	28.8%	2.1%	19.4%	2.1%	100.0%
商社	10.2%	7.6%	23.7%	29.3%	5.6%	13.9%	9.7%	100.0%
金融	32.7%	0.0%	21.8%	23.6%	3.6%	18.2%	0.0%	100.0%
サービス	17.3%	3.7%	31.1%	29.0%	0.6%	17.9%	0.6%	100.0%
その他非製造	7.0%	3.0%	16.3%	51.1%	1.5%	10.0%	11.1%	100.0%
非製造業合計	13.0%	5.3%	25.4%	32.1%	3.1%	14.9%	6.2%	100.0%
総合計	15.9%	5.6%	24.8%	29.9%	2.4%	17.8%	3.6%	100.0%



<問5> 外国人社長比率は16.4%

日系企業のグローバル経営化に伴い、外国籍の社長比率が過去4回の調査からどのように変化したか、今回は日本人社長に対しては日本人派遣者・現地採用者別、外国人社長には現地日系人・現地国籍・第三国籍別に調査した。日本人社長2,673人(日本人派遣者2,659人・現地採用14人)に対して外国人社長526人(現地日系10人・現地国籍500人・第三国籍16人)で、外国人社長比率16.4%(96年29.5%、98年28.5%、00年42.2%、02年42.6%)と前回調査から26.2%大きく減少。

製造業63社／非製造業32社別で外国人社長比率を見ると、製造業合計で19.6%(96年35.5%、98年29.9%、00年46.3%、02年48.0%)、非製造業合計で7.9%(96年20.6%、98年25.8%、00年18.0%、02年18.9%)と両分野ともに大幅な減少となった。

<表4> 有効回答数95社

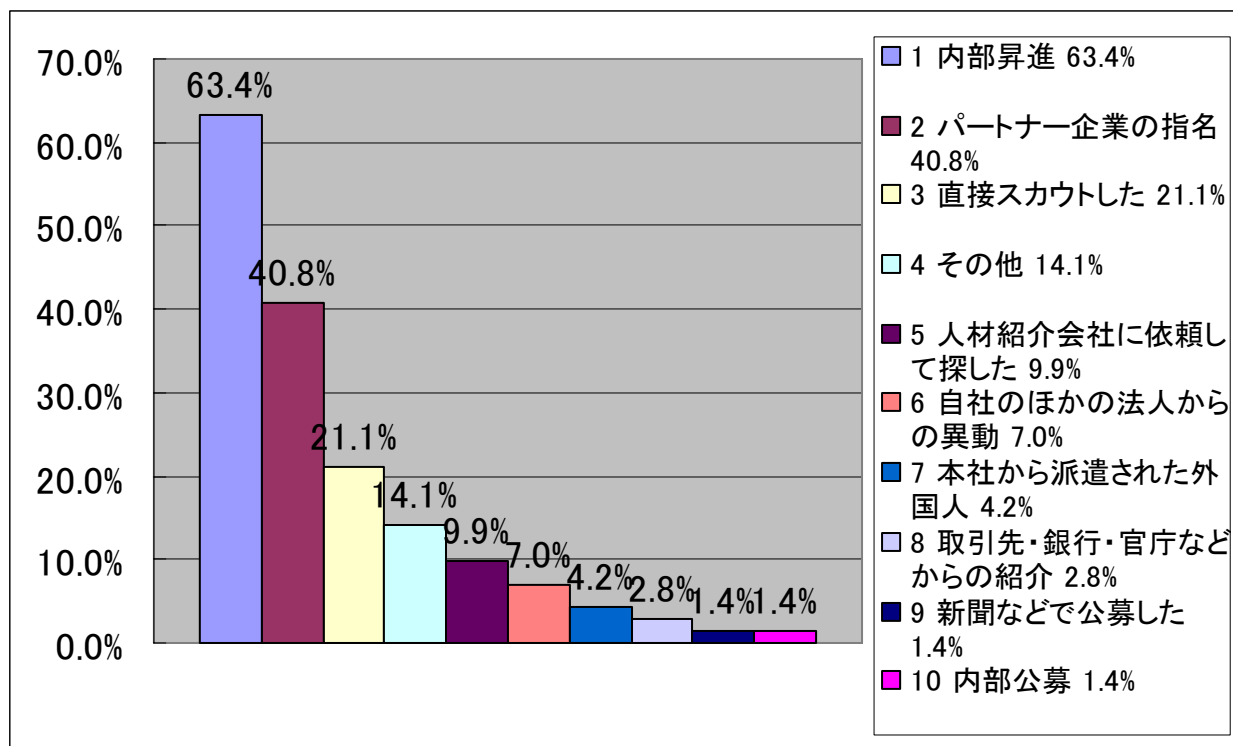
業種	問5 日本人 社長数	内訳		外国人 社長数	内訳			日本人 社長比率	外国人 社長比率
		日本人 派遣者	日本国籍 現地採用		現地国 籍日系	現地国籍	第三国籍		
電気	455	447	8	102	1	100	1	81.7%	18.3%
自動車・部品	300	297	3	77	0	73	4	79.6%	20.4%
精密機器	57	57	0	21	0	21	0	73.1%	26.9%
化学品	241	241	0	108	2	102	4	69.1%	30.9%
その他製造	824	824	0	150	1	147	2	84.6%	15.4%
製造業合計	1,877	1,866	11	458	4	443	11	80.4%	19.6%
商社	489	488	1	25	3	19	3	95.1%	4.9%
金融	19	19	0	6	0	6	0	76.0%	24.0%
サービス	144	144	0	23	3	18	2	86.2%	13.8%
その他非製造	144	142	2	14	0	14	0	91.1%	8.9%
非製造業合計	796(*)	793	3	68(*)	6	57	5	92.1%	7.9%
総合計	2,673	2,659	14	526	10	500	16	83.6%	16.4%

(*)非製造業について社長数合計864(日本人796+外国人68)人が現地法人数810社<表1>より多い結果となっているが、これは<問4>地域別拠点の代表者数が回答に一部含まれていた影響による。

<問6> 外国人社長起用の方法・経緯

内部昇進による起用が 63.4%

外国人社長の起用をしていない企業は 20.3%。起用している中で、上位 3 位の経緯は、過去 4 回の調査結果と同傾向であった。1 位「内部昇進」63.4%、2 位「パートナー企業の指名」40.8%、3 位「直接スカウトした」21.1%。アンケート開始時 1996 年は 1 位「内部昇進」64.4%、2 位「パートナー企業の指名」15.0%、3 位「直接スカウトした」13.1%であったので、パートナー企業の指名と直接スカウトの方法が一層進んだことがわかる。自社の文化を理解してもらい、本人の力量を見極めた上で社長に登用する傾向は大きく変わっていないようだ。「取引先・銀行・官庁などからの紹介」2.8%や、「新聞などで公募した」1.4%などはまだ少数例と考えられる。

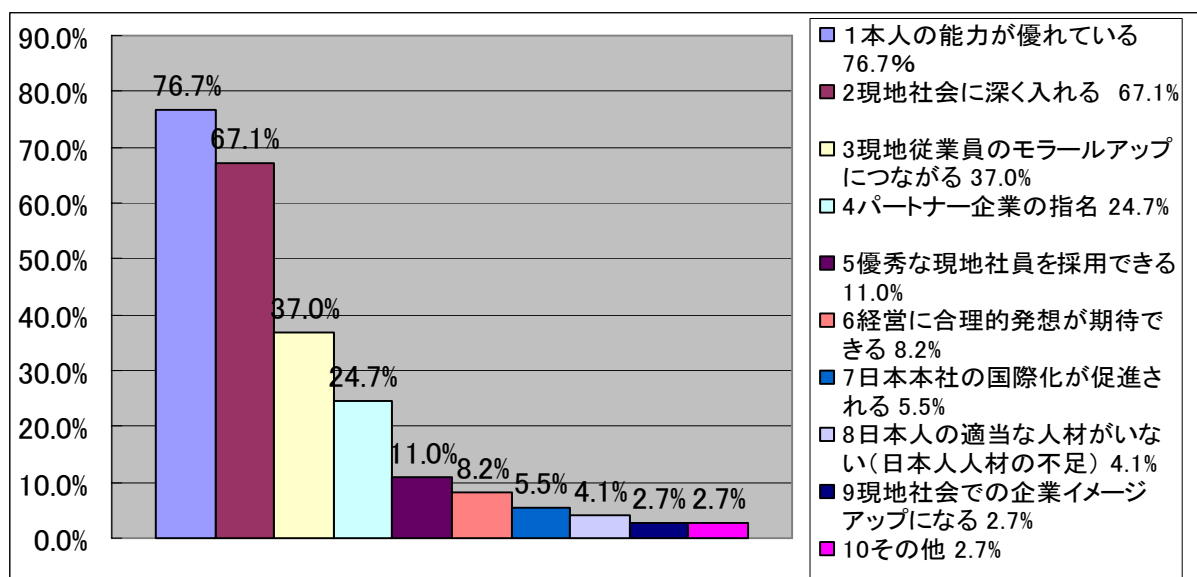


<問7・8> 外国人社長を起用した理由・起用に関して難しい点

<問7>外国人社長の起用理由は「本人の能力が優れている」76.7%(今回新規項目)、「現地社会に深く入れる」67.1%(96年33%、98年31%、00年36%、02年33%)、「現地従業員のモラルアップ」37.0%(96年24%、98年25%、00年26%、02年26%)が上位3位を占めており、前回まで3位であった「優秀な現地社員を採用できる」11.0%(96年12%、98年16%、00年14%、02年14%)は5位となった。

<問8>外国人社長の起用に関して難しい点は、過去一貫して「本社とのコミュニケーション」70.4%(96年35%、98年39%、00年44%、02年47%)が1位となっている。これは、アンケートの最後に自由記入してもらった「経営を現地化する上での最大の問題点」にもつながるが、本社と情報や制度面の共有化が進んでいない場合に生じやすい、諸問題共通の根本的な要因となっている。

(選択肢3つまでの複数回答による。有効回答数 問7:73社/問8:71社)



(問7 有効回答数 73 社)

<問9> 海外現地法人の社長の本社取締役就任

海外現地法人の社長が本社の取締役就任することは本社と海外現地法人の経営連携がより強くなり、グローバル化を知る上での要件の1つである。

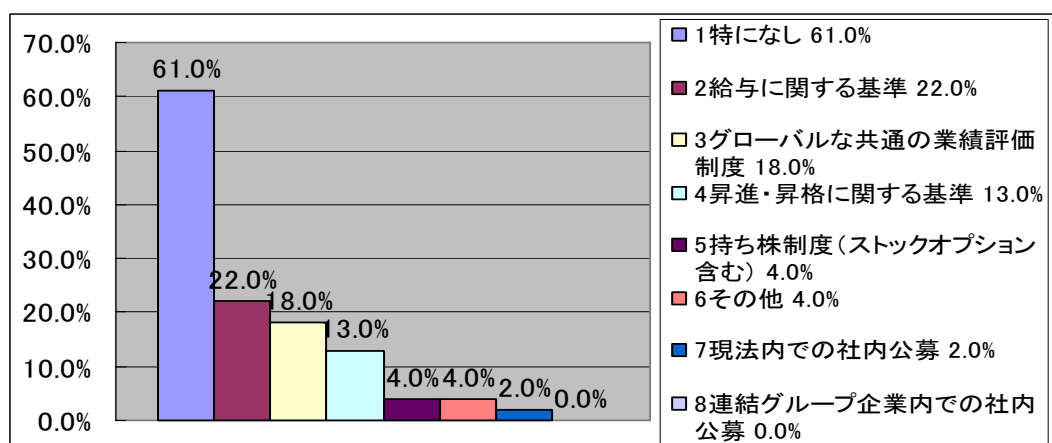
日本人社長 「本社取締役就任している」50.5% ・ 「就任していない」49.5% (有効回答数 106 社)

外国人社長 「本社取締役就任している」14.4% ・ 「就任していない」85.6% (有効回答数 105 社)

本社取締役就任している外国人社長 14.4%の採用経緯については本社採用 25.0%・現地採用 75.0%となっている。現在外国人社長を本社取締役に起用していない 85.6%の中で、今後起用の可能性については「はい」26.9%・「いいえ」73.1%と消極的な結果であった。本社とのコミュニケーションが日本語の方が取りやすいためか、日本人社長の比率が圧倒的に高い結果である。今後経営の現地化を進めるにあたっては、外国人社長の本社取締役への起用の可能性を高める必要があると考える。

<問10> 外国人経営幹部のためのグローバルな人事基準・導入制度

グローバル共通の制度導入が「特になし」61.0%と6割を超えている。導入している制度の上位3位は「給与に関する基準」22.0%、「グローバルな共通の業績評価制度」18.0%、「昇進・昇格に関する基準」13.0%。外国人幹部数が少ないためか、または制度が整っていないから、外国人幹部の登用が進まないのかグローバル化をスムーズに進めるためには本社側での制度確立が期待される。

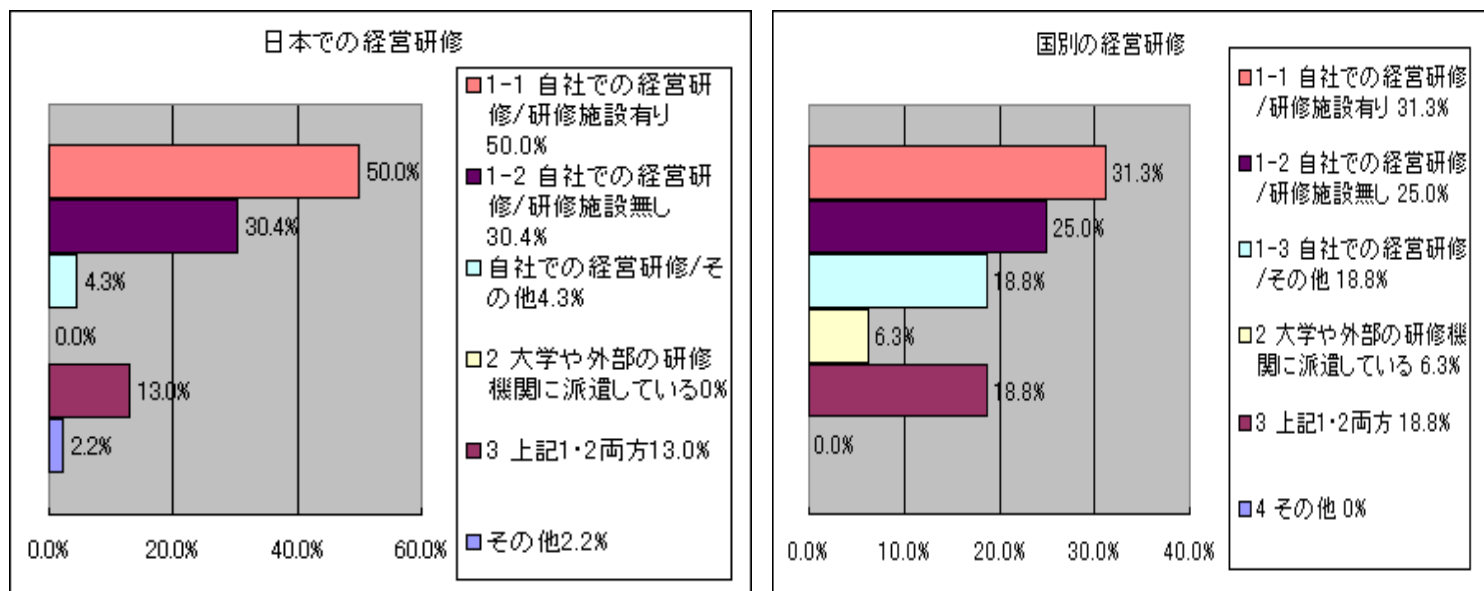


<問11> 現地経営幹部の教育研修について

日本国内・海外国別いづれも、経営研修がある企業の場合は研修施設がある割合が高い結果となった。

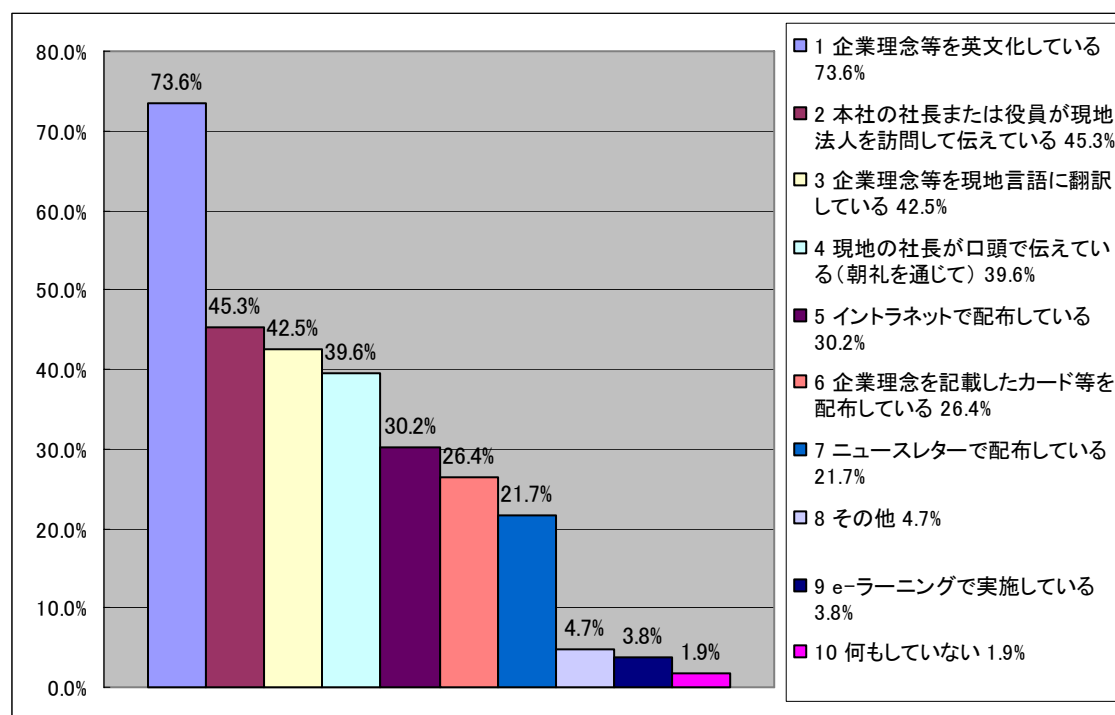
日本での経営研修 「はい」43.0% ・ 「いいえ」57.0% (有効回答数 106 社)

国別の経営研修 「はい」15.0% ・ 「いいえ」85.0% (有効回答数 106 社)



<問12> 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

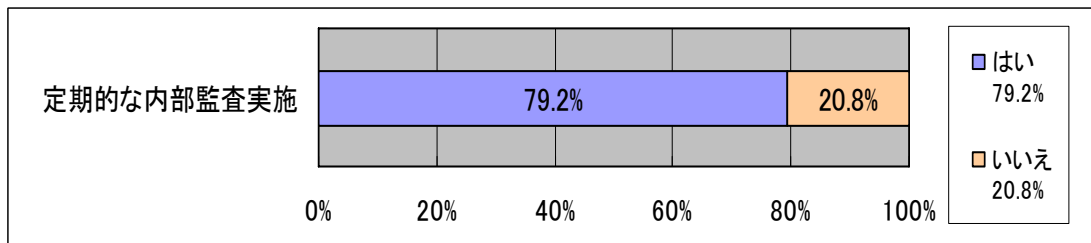
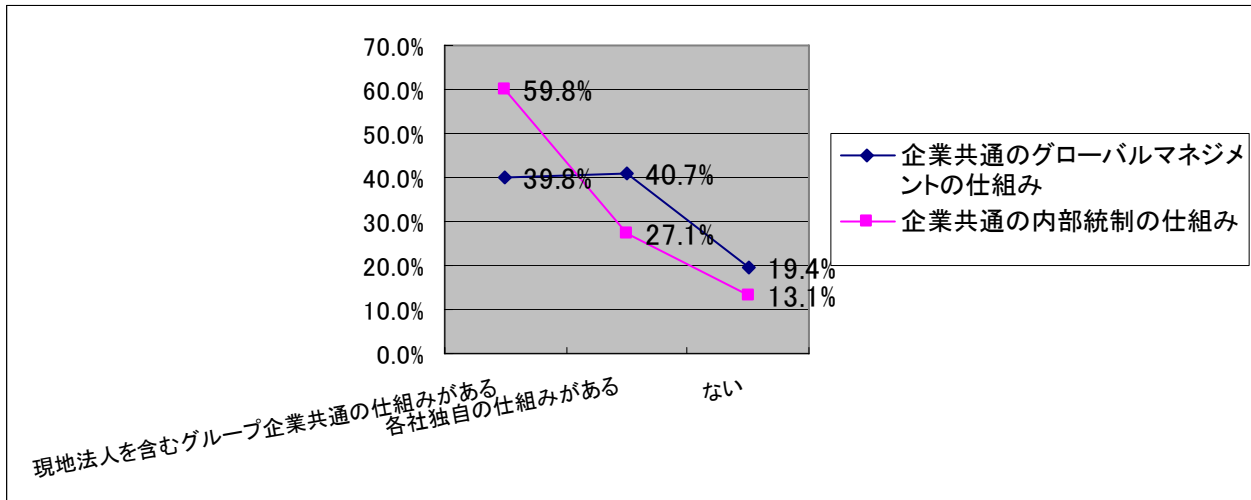
1位の「企業理念等を英文化している」73.6%については共有化の第一歩を進めていることが伺える。「本社の社長または役員が現地法人を訪問して伝えている」45.3%、「企業理念等を現地言語に翻訳している」42.5% いずれも、現地従業員が注目しやすい方法での実施が進んでおり、更なる浸透が期待できる。



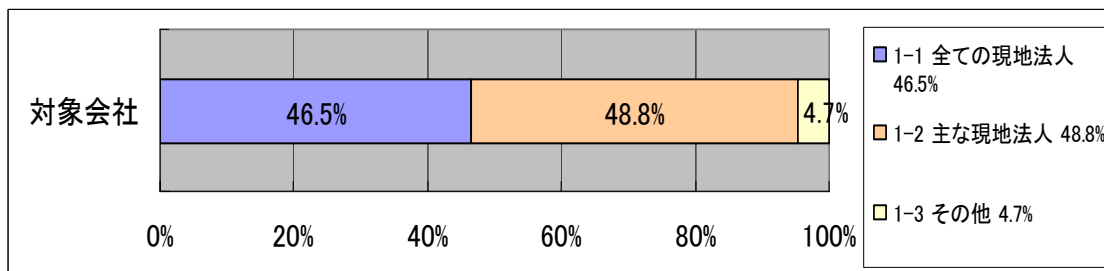
(有効回答数 106 社)

<問13> リスクマネジメント(危機管理)関係

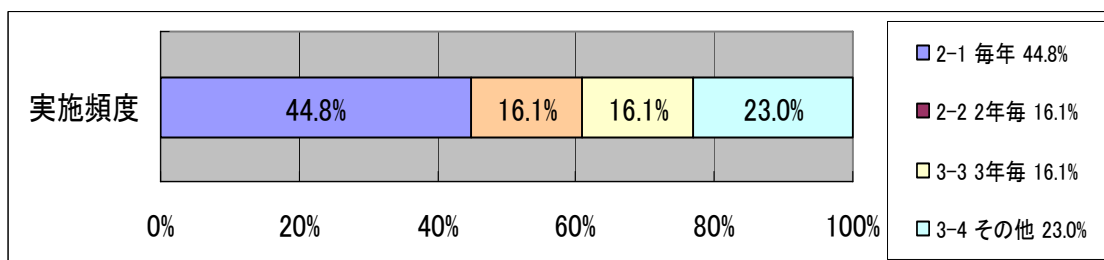
現地法人を含むグループ企業共通のグローバルマネジメントの仕組みの有無について「グループ企業共通の仕組みがある」39.8%、「各社独自の仕組みがある」40.7%で 8 割を占め、整備されている。内部統制の仕組みの有無についても、「グループ企業共通の仕組みがある」59.8%、「各社独自の仕組みがある」27.1%、とで 9 割近くが既に標準化されている。本社による定期的な内部監査は 79.2%が実施しており、対象会社は「全ての現地法人」46.5%、「主な現地法人」48.8%、「その他」4.7%。実施頻度は「毎年」44.8%、「2年毎」16.1%、「3年毎」16.1%、「その他」23.0%(各社によって異なる)。今回のアンケートが本社連結対象であったため、実施度が高い結果になったと考える。(有効回答数 問 13-1:107 社/問 13-2:106 社)



(有効回答数 106 社)



(有効回答数 86 社)



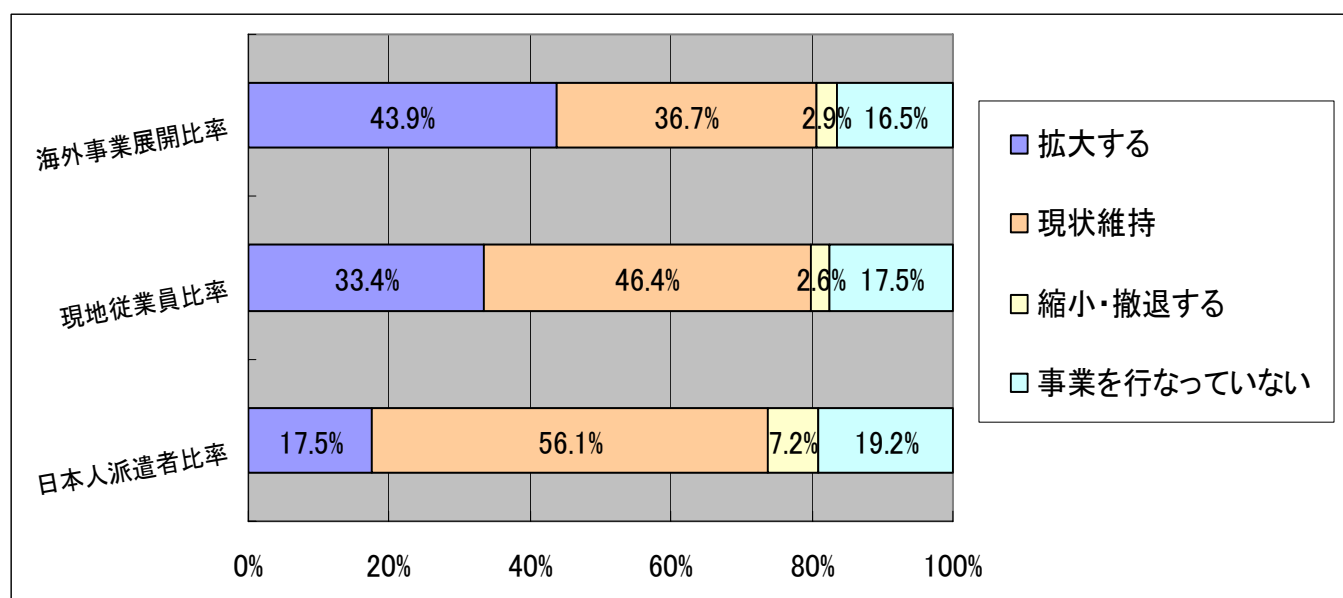
(有効回答数 87 社)

<問14> 今後3年間の事業展開について

今後の海外事業展開に関しては、100年に1度と言われる世界同時不況の影響で、「現時点では全く見通しが見つからない」という理由から、地域により無回答項目が散見された設問の一つであった。(有効回答数平均 99 社)
 今後3年間の計画について、<14-1>海外事業展開では国別で「拡大する」比率が高いアジア 71.1%・中国 58.9%に対して、北米は「現状維持」比率56.7%が最も高い結果となった。<14-2>現地従業員比率と<14-3>日本人派遣者比率は中国・アジア以外の地域は同様に「現状維持」が最も高い比率を示した。

増減比率(%) (今後3年間の計画)

	拡大する	現状維持	縮小・撤退する	事業を行っていない
<14-1> 海外事業展開比率	43.9%	36.7%	2.9%	16.5%
<14-2> 現地従業員比率	33.4%	46.4%	2.6%	17.5%
<14-3> 日本人派遣者比率	17.5%	56.1%	7.2%	19.2%



<14-1 地域別> 海外事業展開の増減比率 (有効回答数 101 社)

	拡大する	現状維持	縮小・撤退する	事業を行っていない	合計
北米	36.1%	56.7%	2.1%	5.2%	100.0%
中南米	40.7%	30.9%	3.7%	24.7%	100.0%
中国	58.9%	37.9%	2.1%	1.1%	100.0%
アジア	71.1%	24.7%	3.1%	1.0%	100.0%
オセアニア	18.1%	38.6%	1.2%	42.2%	100.0%
欧州	43.5%	40.2%	7.6%	8.7%	100.0%
中東・アフリカ	33.3%	26.2%	0.0%	40.5%	100.0%

<14-1 業種別> 海外事業展開の増減比率(有効回答数 101 社)

	拡大する	現状維持	縮小・撤退 する	事業を行な っていない	合計
電気	49.3%	33.8%	1.4%	15.5%	100.0%
自動車・部品	39.4%	43.9%	9.1%	7.6%	100.0%
精密機器	52.4%	47.6%	0.0%	0.0%	100.0%
化学品	41.9%	32.3%	3.2%	22.6%	100.0%
その他製造	48.8%	34.5%	0.0%	16.7%	100.0%
製造業合計	46.1%	36.0%	2.4%	15.5%	100.0%
商社	52.2%	37.7%	1.4%	8.7%	100.0%
金融	23.8%	28.6%	9.5%	38.1%	100.0%
サービス	41.1%	26.8%	1.8%	30.4%	100.0%
その他非製造	29.7%	51.6%	6.3%	12.5%	100.0%
非製造業合計	39.5%	38.1%	3.8%	18.6%	100.0%
総合計	43.9%	36.7%	2.9%	16.5%	100.0%

<14-2 地域別> 現地従業員の増減比率(有効回答数 98 社)

	拡大する	現状維持	縮小・撤退 する	事業を行な っていない	合計
北米	22.3%	68.1%	4.3%	5.3%	100.0%
中南米	30.0%	41.3%	3.8%	25.0%	100.0%
中国	50.0%	47.8%	1.1%	1.1%	100.0%
アジア	63.4%	34.4%	1.1%	1.1%	100.0%
オセアニア	8.6%	45.7%	1.2%	44.4%	100.0%
欧州	33.0%	48.9%	6.8%	11.4%	100.0%
中東・アフリカ	22.0%	36.6%	0.0%	41.5%	100.0%

<14-2 業種別> 現地従業員の増減比率(有効回答数 98 社)

	拡大する	現状維持	縮小・撤退 する	事業を行な っていない	合計
電気	28.2%	53.5%	1.4%	16.9%	100.0%
自動車・部品	30.5%	49.2%	8.5%	11.9%	100.0%
精密機器	38.9%	61.1%	0.0%	0.0%	100.0%
化学品	39.3%	37.1%	0.0%	23.6%	100.0%
その他製造	36.8%	44.8%	1.2%	17.2%	100.0%
製造業合計	35.0%	46.0%	2.0%	17.0%	100.0%
商社	34.8%	55.1%	1.4%	8.7%	100.0%
金融	23.8%	28.6%	9.5%	38.1%	100.0%
サービス	37.5%	32.1%	1.8%	28.6%	100.0%
その他非製造	21.9%	57.8%	6.3%	14.1%	100.0%
非製造業合計	30.5%	47.1%	3.8%	18.6%	100.0%
総合計	33.4%	46.4%	2.6%	17.5%	100.0%

<14-3 地域別> 日本人派遣者の増減比率(有効回答数 99 社)

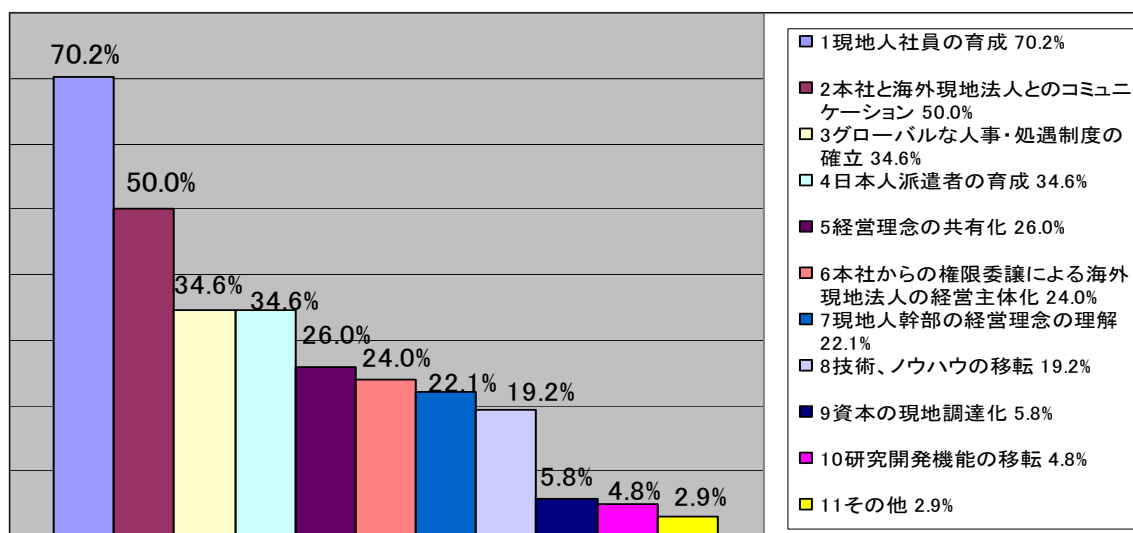
	拡大する	現状維持	縮小・撤退 する	事業を行な っていない	合計
北米	8.7%	70.7%	14.1%	6.5%	100.0%
中南米	19.5%	45.5%	1.3%	33.8%	100.0%
中国	22.2%	66.7%	8.9%	2.2%	100.0%
アジア	41.8%	50.5%	6.6%	1.1%	100.0%
オセアニア	2.5%	46.9%	6.2%	44.4%	100.0%
欧州	14.9%	65.5%	10.3%	9.2%	100.0%
中東・アフリカ	11.1%	43.2%	1.2%	44.4%	100.0%

<14-3 業種別> 日本人派遣者の増減比率(有効回答数 99 社)

	拡大する	現状維持	縮小・撤退 する	事業を行な っていない	合計
電気	18.3%	56.3%	8.5%	16.9%	100.0%
自動車・部品	8.5%	44.7%	29.8%	17.0%	100.0%
精密機器	27.8%	72.2%	0.0%	0.0%	100.0%
化学品	22.5%	46.1%	5.6%	25.8%	100.0%
その他製造	21.5%	54.6%	6.1%	17.8%	100.0%
製造業合計	19.8%	52.6%	9.0%	18.6%	100.0%
商社	11.8%	73.5%	2.9%	11.8%	100.0%
金融	19.0%	38.1%	4.8%	38.1%	100.0%
サービス	13.8%	50.0%	3.4%	32.8%	100.0%
その他非製造	12.5%	70.3%	4.7%	12.5%	100.0%
非製造業合計	13.3%	62.6%	3.8%	20.4%	100.0%
総合計	17.5%	56.1%	7.2%	19.2%	100.0%

<問15> グローバル経営を進展させるための本社から見た経営課題

「現地人社員の育成」70.2%、「本社と海外現地法人とのコミュニケーション」50.0%、「グローバルな人事制度の確立」34.6%、「日本人派遣者の育成」34.6%となっている。コミュニケーションと人材に関する事項が上位を占めており、グローバル経営化のカギとなっている。(有効回答数 104 社)



<自由記述> 経営を現地化する上での最大の問題点

経営を現地化する上での最大の問題や課題について自由記載をお願いしたところ、34社46件の回答があり、コミュニケーションと人材に関する内容が多くみられた。

その背景には日本企業の文化や理念・事業戦略が現地法人側に十分浸透していない状況や共通認識不足・諸制度が十分整備されていない現状が有る。グローバル経営を進展させるには、明確化した共通制度を定め、経営の方向性が本社・現地法人間で一致するよう日頃からコミュニケーションの活性化が大切であると考えられる。

<経営全般 11件>

1. 国内も含めて技術の伝承、技術の移転に困難があり、経営に影響を及ぼしている。
2. 現地会社社長の現地化
3. 日本のグローバル化・グローバルスタンダードの確立・現地への権限委譲
4. 現地進出後、国情の変化、経済環境の変化、経営状況の悪化等々による最悪の事態を想定した場合の雇用問題、法規制、不動産を含めた資産問題等の撤退時リスクへの対応可否や難易度の把握も重要な検討課題の一つであると考えられる。
5. 現地化するには権限委譲や責任権限の明確化が必要。またある種の割り切りも必要と思われる。(任せたら現地に裁量をもたせてやらせる)しかしながら、なかなか日本サイドがそこまでの意識に到達しておらず、それがあつた種の対立になる場面が多々ある。
6. 日本式経営の理解
7. 経営情報の共有化・コミュニケーションの円滑化
8. 全社的な経営の仕組み
9. 本社の社長も外国人という発想の切替え
10. 権限委譲を思い切つて進めることができるか否かが課題だと思つる。今後、例えば本社の取締役クラスなど、ある程度権限を与えることのできる人材を現法の社長として派遣することも必要かと思つる。
11. 「現地化」の方針、「現地化」すべき業務が部門によつては曖昧であり、その結果日本人派遣者の期間中の中長期的な目的意識が高まりにくいこと。

<コミュニケーション 8件>

1. 本社側に国際人材が育つておらず、海外子会社とのコミュニケーションがうまく行かない。企業文化、風土、言語の違いが大きい。
2. 現地と日本のコミュニケーション
3. コミュニケーション
4. 現地社員との意思疎通と相互理解。
5. 本社への忠誠心、現地社員の信頼性・本社とのコミュニケーション
6. 日本の考えを現地と融合させ、現地スタッフに理解・納得し、行動に反映してもらう事
7. コミュニケーション不足
8. 外資系では公用語としての英語を武器にして、グローバルな人材ローテーションが可能であるが、日本企業の多くは日本語文化であり、その全てを英文化して発信することは現実的には難しい。その結果、本邦側の動きが伝わりにくい→現地側の動きが本邦の期待するものと異なる流れになり、双方にフラストレーションが溜まる。このコミュニケーションギャップをいかに埋めて、共通認識の下で経営を行なうかが大きな課題。

<人材 9件>

1. 人材育成と保持
2. 優秀な人材の確保
3. 現地スタッフを統率・管理できる人材育成に尽きる。日本型サラリーマン社会では難しい。
4. 人材。日本人のグローバル化した人材の育成の遅れ及びローカル人材の日本人による管理・コントロール力が不足し、また育成後も転職のリスクにいつも晒されている。

5. 人材の確保・育成
6. 優秀な人材の流動性の高さ
7. 現地を含めたグローバルな人材活用ができていないので、優秀な人材にキャリアアップの道筋を示すことができない。また同じ理由で優秀な現地社長の次のキャリアを示すことができない。これにより特に、外資系に人材が流出してしまう。
8. 国にもよるが、せっかく育てた人が転職になるようなケースが多い。長く勤めるだけのメリットを感じてもらえるようキャリアパスを明示してあげるのも課題の一つ。
9. 現地スタッフを統率・管理できる人材育成に尽きる。日本型サラリーマン社会では難しい。

<育成 6 件>

1. 人材育成・リスク管理
2. 現地幹部社員の育成
3. 業務手法の共有や人材の継続的育成がカギになると思われる。(最終的にはいづれも「人」)
4. 現地社員の育成にあたり、世代間のギャップが(これは日本本社、国内関係会社も同様だが海外においては問題が固有且つ程度が増幅されて)存在する。ある層の幹部社員を育成して経営者に引上げても、その次世代がなかなか後継者に育たない。次世代のあきらめ・上→下の引継ぎがなかなか行なわれない。この点を考慮して育成を進める必要がある。
5. 現地人社員の育成
6. 経営の現地化を実現する上で現地人経営層の育成が必要と考えている。特に中国における総経理クラスの輩出を目指し、自社の理解浸透・経営管理スキル習得・日本国内での実習等を織込んだカリキュラムを検討中である。

<異文化 4 件>

1. 異文化での技術・ノウハウの伝授
2. 言葉・文化・コミュニケーションの違い
3. 言語・文化・習慣等の問題
4. 言語・文化・制度

<CSR 4 件>

1. 企業理念と事業戦略の共有化。そのために国内のグローバル化が必要だと痛感している。
2. 現地法人幹部がベーシックな日本の商法、商習慣、日本本社の企業文化を理解している事が必要。同様に日本本社幹部も海外の商法や商習慣や企業文化が日本のそれと異なる事を理解する必要有り。
3. コンプライアンス意識の浸透(日本型管理手法の浸透困難)。
4. 本社からの出向者と比べて、会社の経営理念に対する理解が進んでいないと感じる。本社での勤務を通じて育成を図っていきたい。

<処遇 2 件>

1. 給与格差
2. 福利厚生施設の確保

<その他 2 件>

1. 技術移転
2. 現地資本調達

業務ご多忙中、今回のアンケート調査にご協力を頂きました会員企業の皆様に、深く感謝致します。この調査結果が会員企業の皆様のグローバル経営化に少しでもお役に立てる事を願います。

(日外協業務部／秋山右子)