

<調査結果報告>

「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」結果報告について

日本在外企業協会（会長：長島 徹・帝人㈱会長）業務部では、2012年に会員企業を対象に標記アンケート調査を実施しました。この程、その集計結果がまとまりましたので下記の通りご報告いたします。

記

1. 調査の趣旨

2012年6月～7月にかけて「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」を会員企業のご協力を得て実施した。この調査は過去6回「海外現地法人の社長に関するアンケート」（1996年・1998年・2000年・2002年）と2008年・2010年に内容を拡大した「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」として実施している。

直近の2011年3月発表（2010年実施）の調査結果と比較検討することで、今後の「海外現地法人の経営のグローバル化」に対する具体的な指針となる事を目的として、企業の実態調査を行なったものである。

2. 調査方法

当協会会員企業のうち団体、研究機関等の賛助会員を除く240社（2012年5月現在）の企業窓口に対し、Email・郵送によりアンケート調査票を配布した。各企業からはEmailまたはFAXによる回答をお願いした。

3. 回答記入者

上記企業の海外事業または国際人事部門所属の方

4. 調査期間

2012年5月31日（金）（アンケート用紙発送）～6月22日（金）（回答期限）

5. 回収状況

240社のうち123社から回答（回収率51.3%）

6. 調査結果のポイント

調査結果の主なポイントは次の通り（次ページ以降）

<調査結果報告>

2012年度「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」結果報告

外国籍社長比率は29% 前回調査結果(2010年24%)から増加

【問1, 2, 4】 海外従業員に占める日本人派遣者数比率1.6%

回答を頂いた123社(回収率51.3%)中、本設問に対する有効回答数は86社であった。結果は<表1>の通り。対象となった問4海外現地法人数は4,142社、問4海外従業員数の合計は1,309,299人、その内、海外日本人派遣者数は21,366人。海外従業員数に対する日本人派遣者数比率では製造業合計1.4%に対して非製造業合計4.2%となっており、3倍の差がある。これは現地法人一社当りの従業員数が、製造業349人に対し、非製造業140人と約2.5倍の差になっていること、それに対し現地法人一社当りの日本人派遣者は製造業5.0人、非製造業5.9人と差が無いことが反映されている。

回答企業データ分類

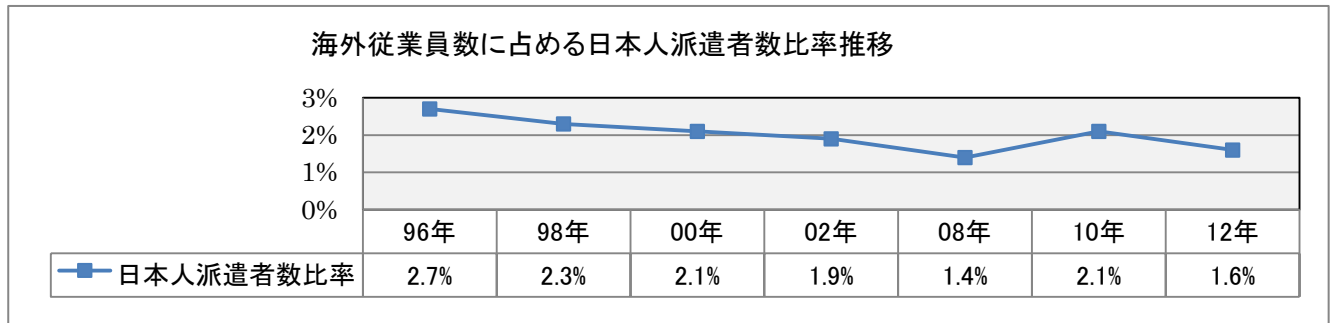
<表1 海外従業員数に占める日本人派遣者数比率>

有効回答数86社

業種	問2 国内従業員数 (人)	問4 ①現地法人数 (社)	問4 ②海外従業員数 (日本人派遣者含む) (人)	問4 内、日本人派遣者数 (人)	現地法人 1社当りの海外従業員数 (人)	現地法人 1社当りの日本人派遣者数 (人)	海外従業員数に占める日本人派遣者数比率 (%)
電気機器	473,839	1,282	523,383	7,731	408	6.0	1.5%
輸送機器	118,394	530	229,040	3,765	432	7.1	1.6%
精密機器	45,712	114	75,272	498	660	4.4	0.7%
化学	71,101	352	83,199	1,140	236	3.2	1.4%
水産・農林・鉱業・建設・食品	51,229	269	31,833	996	118	3.7	3.1%
繊維	30,725	120	19,519	288	163	2.4	1.5%
パルプ・紙	17,619	19	8,513	131	448	6.9	1.5%
石油・ゴム・窯業	15,544	116	19,420	630	167	5.4	3.2%
鉄鋼・非鉄金属	50,642	222	126,713	502	571	2.3	0.4%
機械	52,287	374	77,783	1,199	208	3.2	1.5%
その他製造業	21,331	96	24,145	658	252	6.9	2.7%
製造業合計	948,423	3,494	1,218,820	17,538	349	5.0	1.4%
商業	36,710	383	32,402	2,880	85	7.5	8.9%
金融・保険	70,000	9	15,667	70	1,741	7.8	0.4%
サービス	73,779	99	8,836	210	89	2.1	2.4%
その他非製造業	75,083	157	33,574	668	214	4.3	2.0%
非製造業合計	255,572	648	90,479	3,828	140	5.9	4.2%
総合計	1,203,995	4,142	1,309,299	21,366	316	5.2	1.6%

<表2 海外従業員数に占める日本人派遣者数比率の推移>

海外従業員数に対する日本人派遣者数比率は総合計 1.6% (96年 2.7%、98年 2.3%、00年 2.1%、02年 1.9%、08年 1.4%、10年 2.1%、12年 1.6%) と 2010 年の上昇後減少となった。有効回答数 89 社



【問3】連結売上高、海外売上高： アンケート回答企業規模を下記にて分類した。

<表3 連結売上高別分布> 有効回答数 117 社

連結売上高別 (億円)	社	%
1,000 未満	24	21%
1,000 以上 5,000 未満	35	30%
5,000 以上 10,000 未満	18	15%
10,000 以上 20,000 未満	20	17%
20,000 以上	20	17%
合計	117	100%

<表4 海外売上高別分布> 有効回答数 103 社

海外売上高別 (億円)	社	%
20 未満	7	7%
20 以上 1,000 未満	44	42%
1,000 以上 3,000 未満	23	22%
3,000 以上 10,000 未満	15	15%
10,000 以上	14	14%
合計	103	100%

【問4】現地法人数を業界別海外地域別に比較

今回より業界別の詳細区分を作成した。全業種総合で上位は 1. アジア 30%、2. 欧州・ロシア 22%、2. 中国 22%である。

<表5 業界別海外地域別現地法人数比率>

有効回答数 116 社

業種	業界別海外地域別現地法人数比率(%) (行計 100%)						
	北米	中南米	中国	アジア	オセアニア	欧州・ロシア	中東・アフリカ
電気機器	14%	4%	26%	29%	2%	24%	1%
輸送機器	23%	9%	16%	28%	1%	20%	3%
精密機器	8%	12%	18%	19%	3%	37%	3%
化学	19%	2%	17%	31%	5%	26%	0%
水産・農林・鉱業・建設・食品	16%	8%	7%	37%	4%	19%	9%
繊維	18%	4%	33%	36%	0%	8%	1%
パルプ・紙	11%	11%	26%	42%	5%	5%	0%
石油・ゴム・窯業	19%	2%	22%	32%	8%	16%	1%
鉄鋼・非鉄金属	13%	5%	27%	39%	1%	14%	1%
機械	16%	7%	18%	30%	1%	25%	3%
その他製造業	13%	5%	21%	20%	2%	36%	3%
製造業合計	16%	5%	21%	31%	2%	23%	2%
商業	17%	11%	18%	27%	6%	16%	5%
金融・保険	44%	0%	11%	44%	0%	0%	0%
サービス	12%	1%	24%	21%	6%	35%	0%
その他非製造業	13%	4%	32%	33%	2%	15%	1%
非製造業合計	16%	8%	22%	28%	5%	18%	3%
総合計	16%	5%	22%	30%	3%	22%	2%

#### 【問4】 海外現地法人外国籍社長比率は29%（前回24%）

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の調査からどのように変化したか、日本人社長・外国籍社長別に調査した。日本人社長3,040人に対して外国籍社長1,228人で、外国籍社長比率29%（08年16%、10年24%）と前回調査から5ポイント増加した。

製造業／非製造業別で見ると、製造業合計で31%（08年20%、10年32%）、非製造業合計で12%（08年8%、10年10%）と製造業は横ばい、非製造業は増加した。

＜表6 業種別海外現地法人外国籍社長比率＞

有効回答数109社

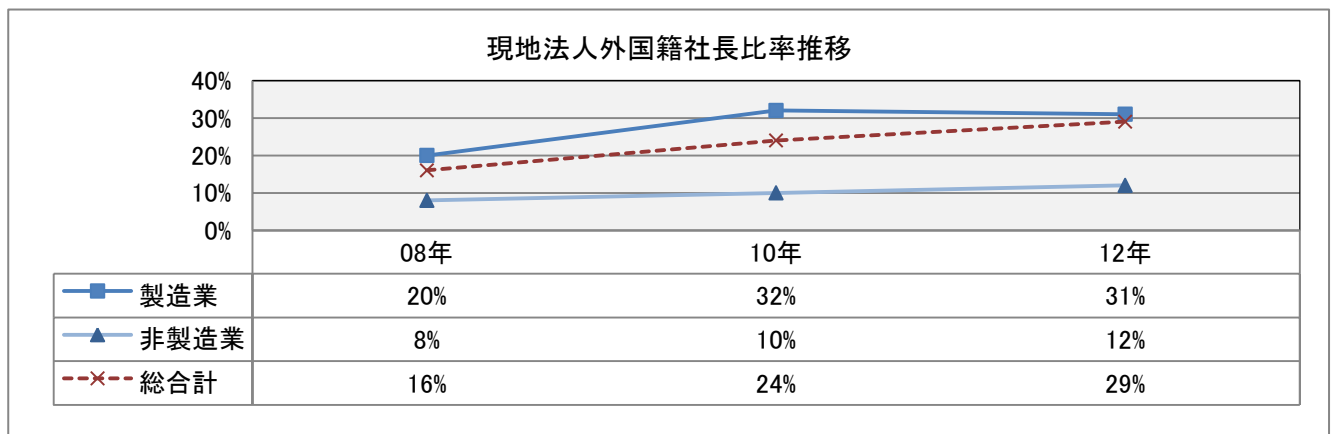
業種	日本国籍社長数 (人)	外国籍社長数 (人)	合計社長数 (人)	外国籍社長比率 (%)
電気機器	908	597	1,505	40%
輸送機器	171	31	202	15%
精密機器	40	74	114	65%
化学	566	248	814	30%
水産・農林・鉱業・建設・食品	202	61	263	23%
繊維	106	15	121	12%
パルプ・紙	13	6	19	32%
石油・ゴム・窯業	121	23	144	16%
鉄鋼・非鉄金属	250	21	271	8%
機械	181	90	271	33%
その他製造業	27	2	29	7%
製造業合計	2,585	1,168	3,753	31%
商業	191	22	213	10%
金融・保険	3	3	6	50%
サービス	75	23	98	23%
その他非製造業	186	12	198	6%
非製造業合計	455	60	515	12%
総合計	3,040	1,228	4,268	29%

＜表7 地域別海外現地法人外国籍社長比率＞

地域別で外国籍社長比率が高いのは、欧州・ロシア51%、オセアニア46%、北米42%の順となっている。

有効回答数109社

地域	日本国籍社長数 (人)	外国籍社長数 (人)	合計社長数 (人)	外国籍社長比率 (%)
北米	396	286	682	42%
中南米	160	65	225	29%
中国	851	126	977	13%
アジア	1,067	213	1,280	17%
オセアニア	66	57	123	46%
欧州・ロシア	443	454	897	51%
中東・アフリカ	57	27	84	32%
総合計	3,040	1,228	4,268	29%



**【問 5】 外国籍社長起用の方法・経緯**

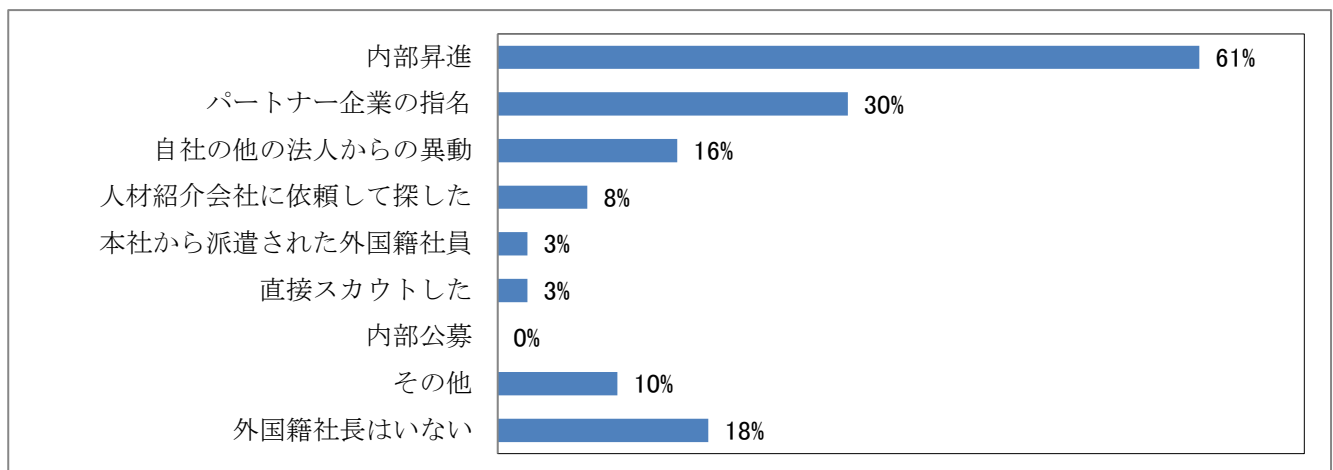
(選択肢 3 つまでの複数回答による)

内部昇進による起用が 61% (10 年 73%)

外国籍社長を起用していない企業は 18% (08 年 20%、10 年 19%)。起用している企業の中で、上位 3 位の経緯は、1 位、2 位は過去 5 回の調査結果と同じであったが、3 位は入れ替わった。1 位「内部昇進」61% (08 年 63%、10 年 73%)、2 位「パートナー企業の指名」30% (08 年 41%、10 年 32%)、3 位「自社の他の法人からの異動」16% (08 年 8%、10 年 11%)、前回 3 位の「直接スカウトした」は 3% (08 年 21%、10 年 21%) と 6 位へ後退。変化としては、「内部昇進」は 10 年 73%から 12%減少したが、内部調達の「内部昇進」、「自社の他の法人からの異動」、「本社から派遣された外国人」を合計すると 10 年 85%から 12 年 80%と相変わらず大勢となっており、自社の文化を理解した人材を社長に登用する傾向が続いている。

「その他」10%が多かったのは、買収時の社長を継続雇用であった。

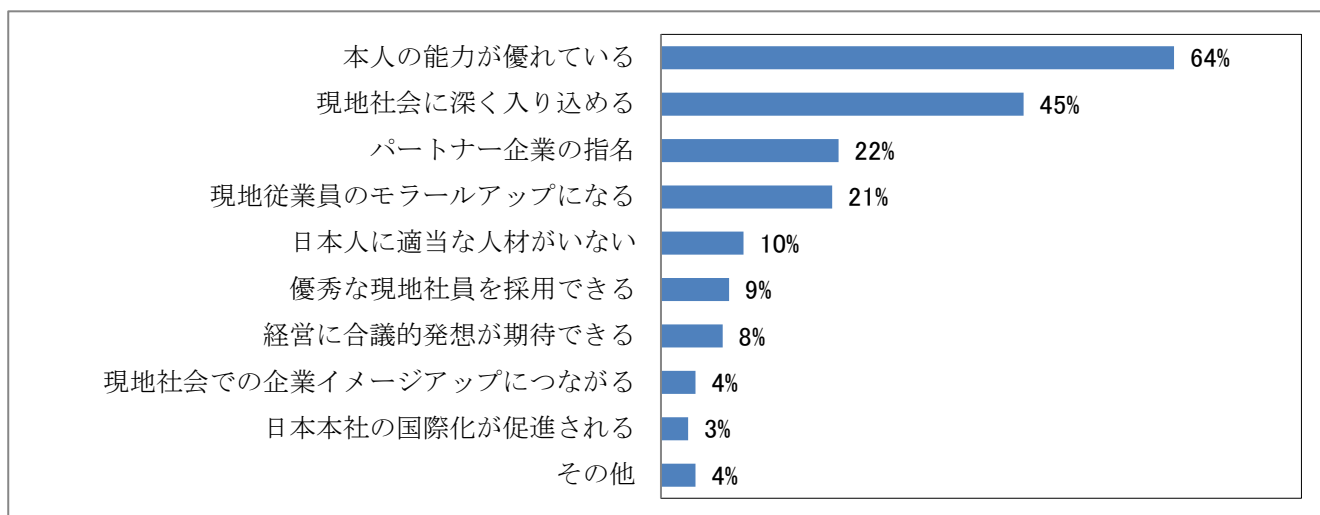
有効回答数 115 社



**【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)

外国籍社長の起用理由は「本人の能力が優れている」64% (08 年 77%、10 年 85%)、「現地社会に深く入り込める」45% (08 年 67%、10 年 62%)、「パートナー企業の指名」22% (08 年 25%、10 年 26%) が上位 3 位を占めており、前回同様の結果となった。能力本位の傾向に変化は見られなかった。

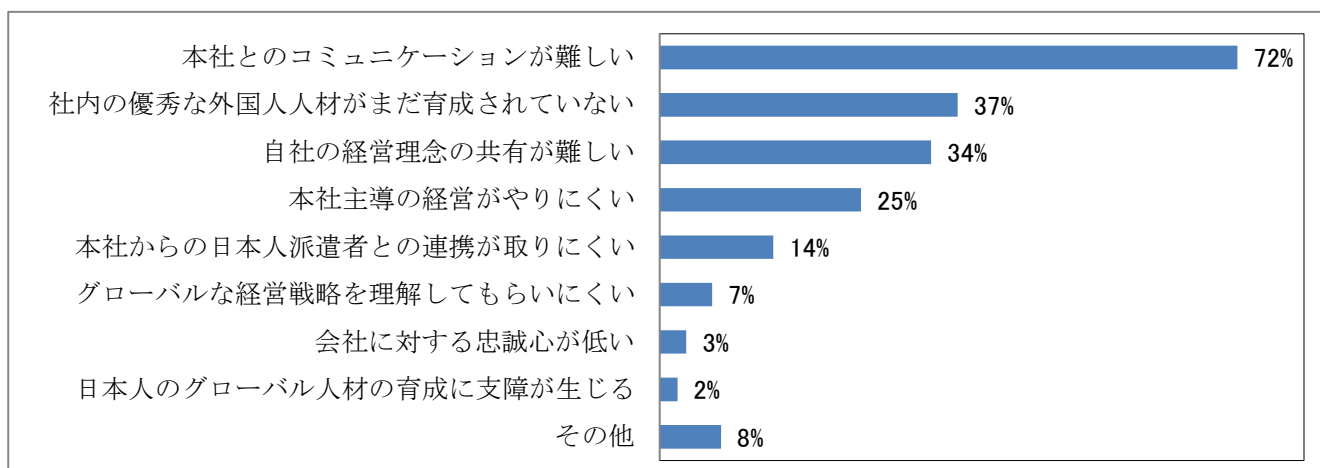


**【問7】 外国籍社長の起用に関して難しい点**

(選択肢3つまでの複数回答による)

過去一貫して「本社とのコミュニケーションが難しい」72% (08年70%、10年57%) が1位となっている。以下2位「社内に優秀な外国人人材がまだ育成されていない」37%、3位「自社の経営理念の共有が難しい」34%が続く。

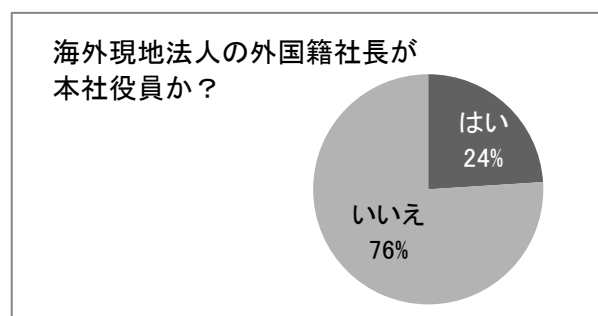
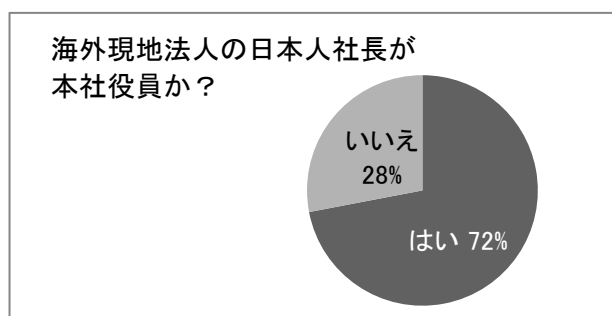
有効回答数 92 社



**【問8】 海外現地法人の社長の本社取締役就任 (執行役員を含む)**

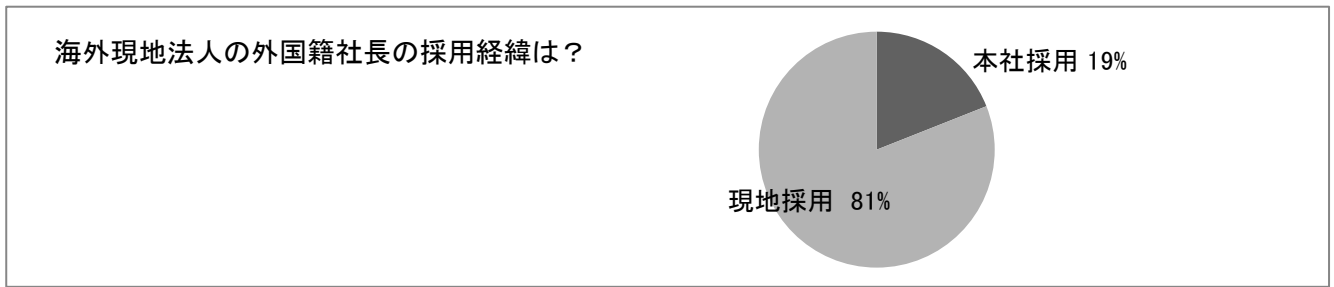
海外現地法人の社長が本社の取締役(執行役員を含む)に就任することは本社と海外現地法人の経営連携がより強くなり、グローバル化度を知る上での要件の1つと考えられる。

有効回答数 108 社



外国籍社長の本社取締役就任比率 24% (10年 14%) は 10 ポイント増加し、採用経緯については本社採用 19% (10年 8%) ・現地採用 81% (10年 92%) となり、本社採用が対前回 11 ポイント増した。

有効回答数 27 社



現在外国籍社長を本社取締役に起用していない企業 76% の中で、今後起用の可能性については、「有り」 35% (10年 30%) ・「無し」 65% (10年 70%) である。

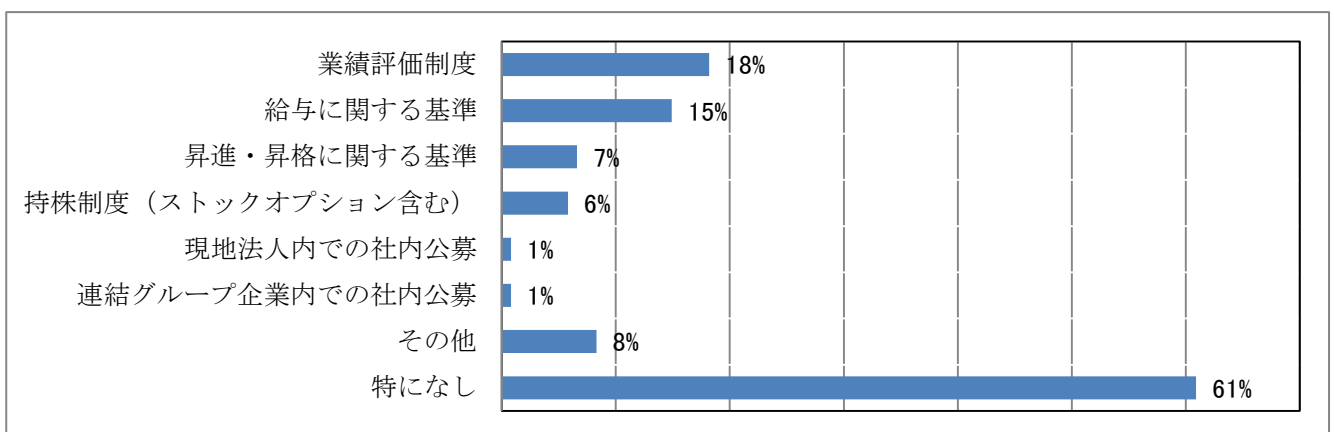
有効回答数 84 社



**【問 9】 外国籍経営幹部のためのグローバルな人事基準・制度導入**  
(複数回答による)

グローバル共通の制度導入の回答は 1 位が「特になし」 61% (10年 69% から 8 ポイント減) となり、「特になし」が 8 ポイント減少していることから、何らかのグローバル人事制度導入が図られている現状が明らかになった。外国人の優秀な人材を確保するためにも本社側での制度確立が期待される。

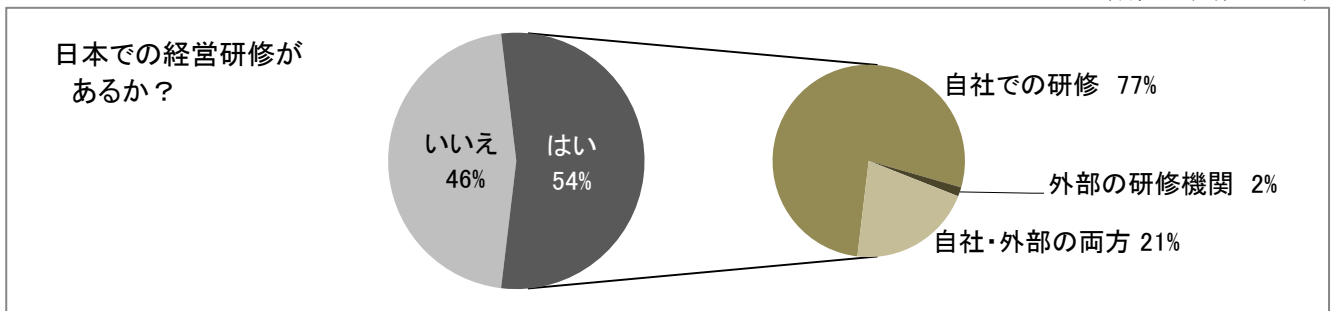
有効回答数 121 社



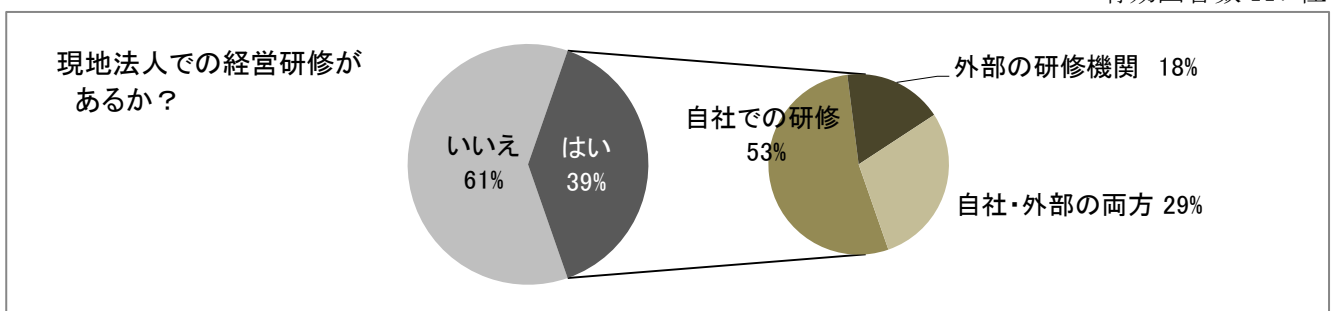
**【問 10】 海外現地経営幹部の教育研修について**

日本での経営研修 54%は 14 ポイント(10 年 40%)増加し、現地法人での経営研修 39%(10 年 45%)は 6 ポイント減少した。日本の場合は、経営研修があると答えた企業では外部の研修機関を併用する企業 21%を含めほぼ全数の 98%が自社での経営研修を実施している。現地法人での経営研修があると答えた企業では、外部の研修機関を併用する企業 29%を含め、82%が自社での経営研修を実施している。

有効回答数 121 社



有効回答数 117 社

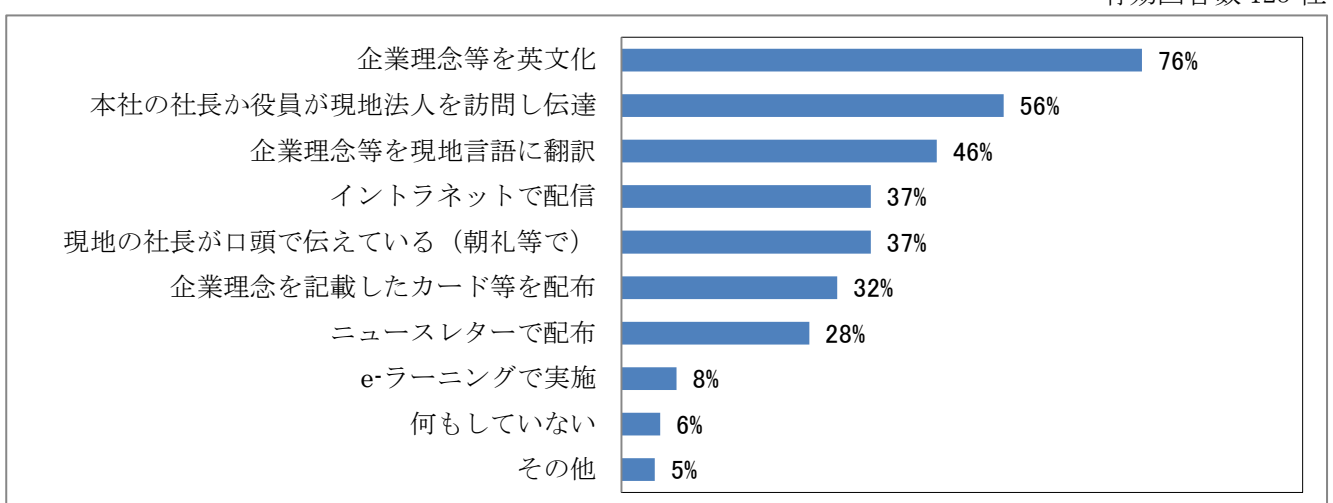


**【問 11】 海外現地法人に対する企業理念・経営方針・行動指針等の共有化**

(複数回答)

1. 「企業理念等を英文化している」76% (10 年 73%) と、2. 「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」56%(10 年 57%)は前回と変わらず、主な伝達手段となっている。3. 「企業理念等を現地語に翻訳している」46%(10 年 42%)は、前回から 4 ポイント増加した。逆に「イントラネットで配信している」は 37%と 10 年 48%から 11 ポイント減少した。「現地の社長が口頭で伝えている」は 37%と 10 年 41%から 4 ポイント減少した。

有効回答数 123 社



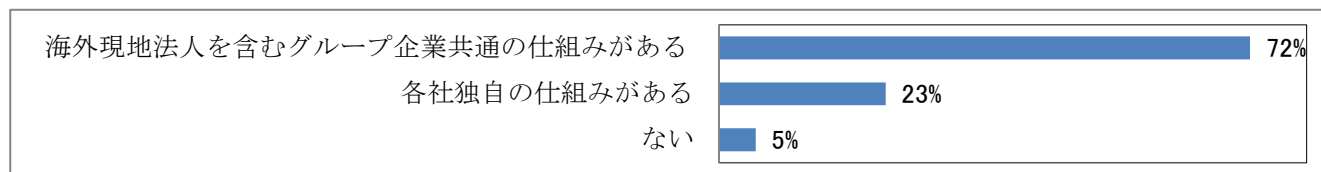


## 【問 12】 内部統制関係

<問 12-1> 現地法人を含むグループ企業共通の内部統制の仕組み

現地法人を含むグループ企業共通の内部統制の仕組みの有無については「グループ企業共通の仕組みがある」72%、「各社独自の仕組みがある」23%、とで既に95%が仕組みを持っている。

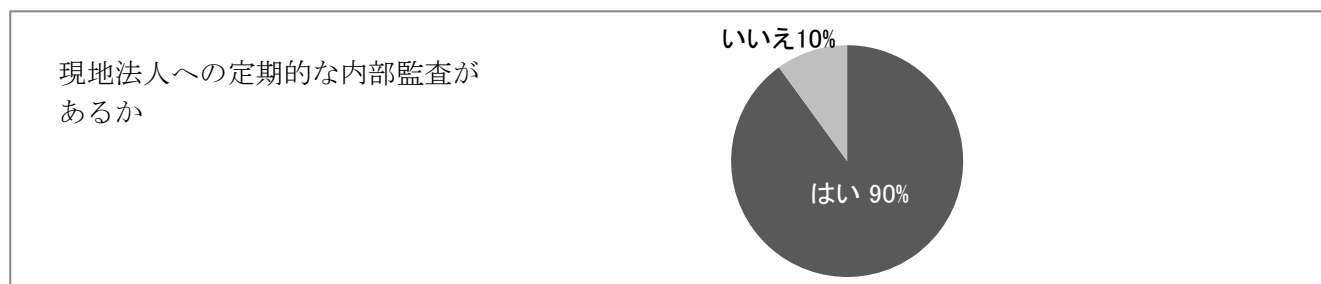
有効回答数 119 社



<問 12-2> 本社による海外現地法人への定期的な内部監査の実施

本社による定期的な内部監査は前回（10年89%）とほぼ同率の90%が実施している。

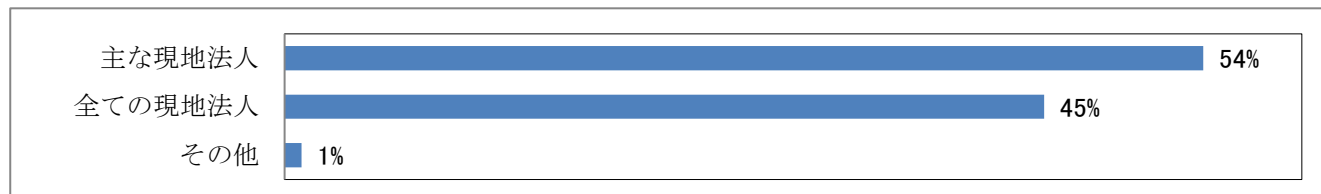
有効回答数 118 社



<問 12-3-1> 本社による海外現地法人への定期的な内部監査の実施対象会社

対象会社は「全ての現地法人」45%（10年45%）、「主な現地法人」54%（10年53%）となっている。

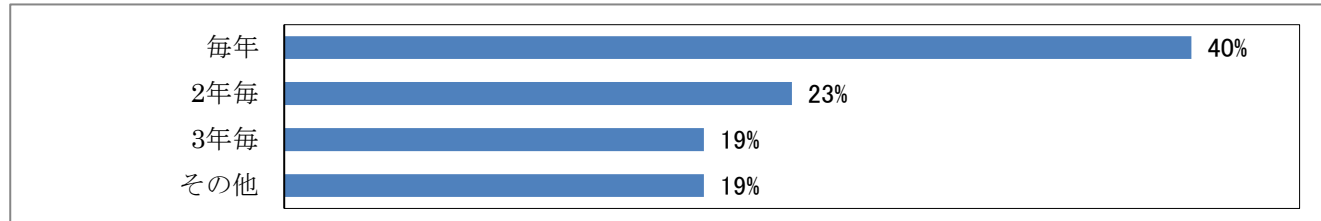
有効回答数 105 社



<問 12-3-2> 本社による海外現地法人への定期的な内部監査の実施頻度

実施頻度は「毎年」40%（10年44%）、「2年毎」23%（10年22%）、「3年毎」19%（10年23%）、「その他」19%（10年11%）となっている。

有効回答数 102 社



【問 13】 今後 3 年間の事業展開について

今後の事業展開に関しては、今後 3 年間の計画は<表 9>海外事業展開の地域別で「拡大する」比率が高い上位 3 位は 1. アジア 89% (10 年 95%)、2. 中国 78% (10 年 85%)、3. 中南米 56% (10 年 53%) である。一方で「現状維持」比率は北米の 44% (10 年 46%) が最も高い結果となった。<表 10>現地従業員比率と<表 11>日本人派遣者比率についても「拡大する」の上位 3 位は 1. アジア、2. 中国、3. 中南米となり、北米と欧州・ロシアは「現状維持」が最も高い比率を示した。

<表 9 海外事業展開の増減比率>

有効回答数 108 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
北米	48%	44%	1%	7%
中南米	56%	16%	1%	27%
中国	78%	19%	0%	3%
アジア	89%	8%	0%	3%
オセアニア	24%	35%	1%	40%
欧州・ロシア	46%	41%	0%	13%
中東・アフリカ	35%	19%	1%	45%

<表 10 地域別現地従業員の増減比率>

有効回答数 107 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
北米	39%	51%	2%	8%
中南米	49%	18%	2%	31%
中国	71%	25%	0%	4%
アジア	84%	13%	0%	3%
オセアニア	18%	36%	2%	45%
欧州・ロシア	32%	51%	0%	17%
中東・アフリカ	37%	19%	2%	43%

<表 11 地域別日本人派遣者の増減比率>

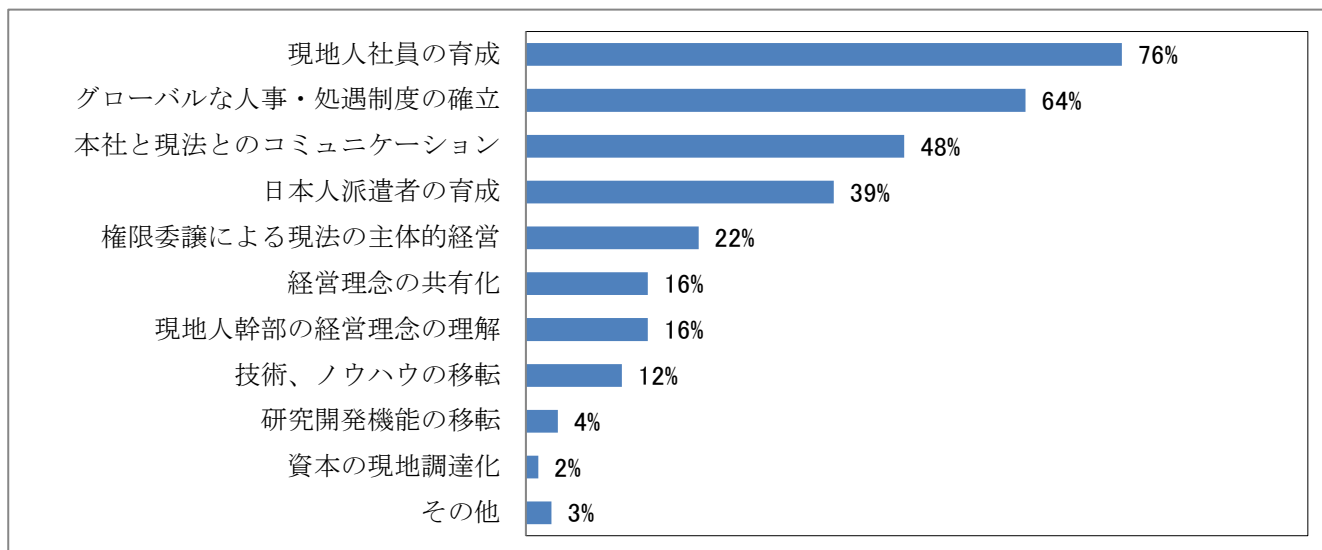
有効回答数 106 社

	拡大する	現状維持	縮小・撤退する	派遣していない
北米	20%	61%	9%	10%
中南米	25%	32%	4%	39%
中国	40%	47%	10%	4%
アジア	56%	35%	7%	3%
オセアニア	8%	41%	3%	48%
欧州・ロシア	15%	60%	7%	18%
中東・アフリカ	18%	24%	3%	56%

**【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)

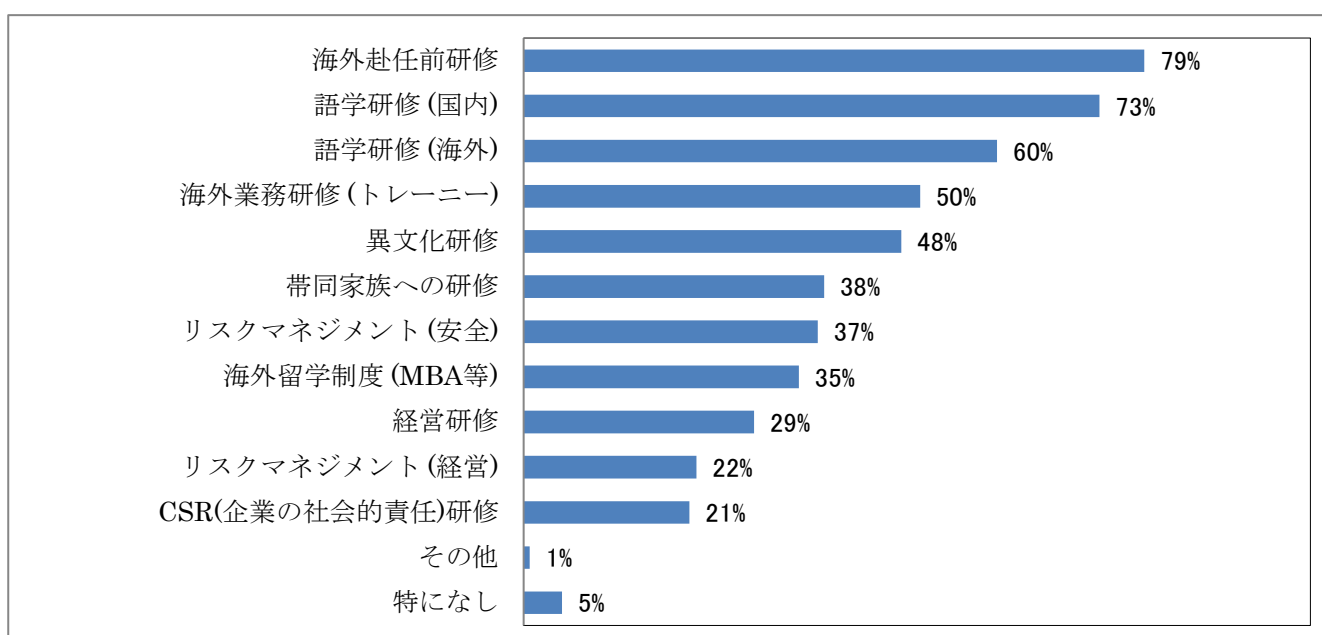
人材とコミュニケーションに関する事項が上位を占める順位は前回と変わらず 1. 「現地社員の育成」76%(10年 64%)、2. 「グローバルな人事・処遇制度の確立」64%(10年 46%) 3. 「本社と海外現地法人とのコミュニケーション」48%(10年 48%)となった。特に「グローバルな人事・処遇制度の確立」は08年 35%、10年 46%、12年 64%と課題意識が高まって来ている。 有効回答数 122 社



**【問 15】 日本人の海外派遣者育成のための導入制度**

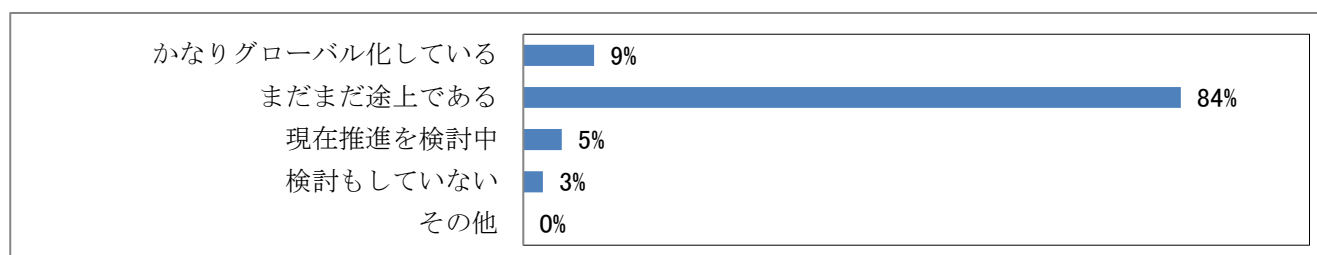
(複数回答)

企業の海外事業進展に伴い、海外派遣者の育成は今後一層重要な取組みになると考えられる。導入制度の上位 3 位は 1. 「海外赴任前研修」79%(10年 83%)、2. 「語学研修(国内)」73%(10年 71%)、3. 「語学研修(海外)」60%(10年 49%) と高い制度導入率であった。 有効回答数 123 社



## 【問 16】 自社の経営のグローバル化の進捗についての自己評価

今回初めてこの質問を追加し、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頂いた。  
「まだまだ途上である」が84%と大勢を占めた。 有効回答数 122 社

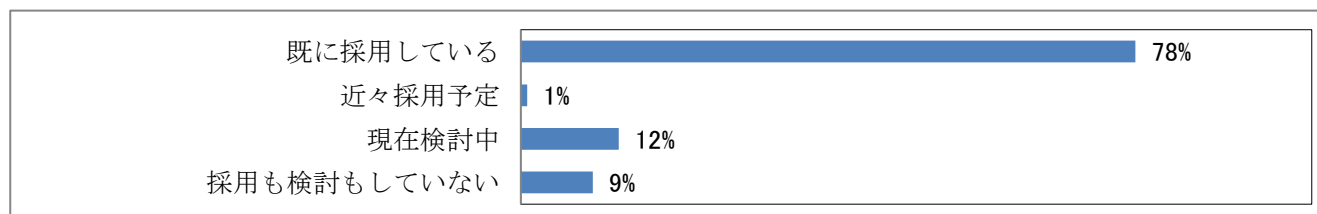


## 【問 17】 外国人留学生の日本採用について

今回初めてこの質問を追加し、新しい採用動向として外国人留学生の日本採用について集計した。

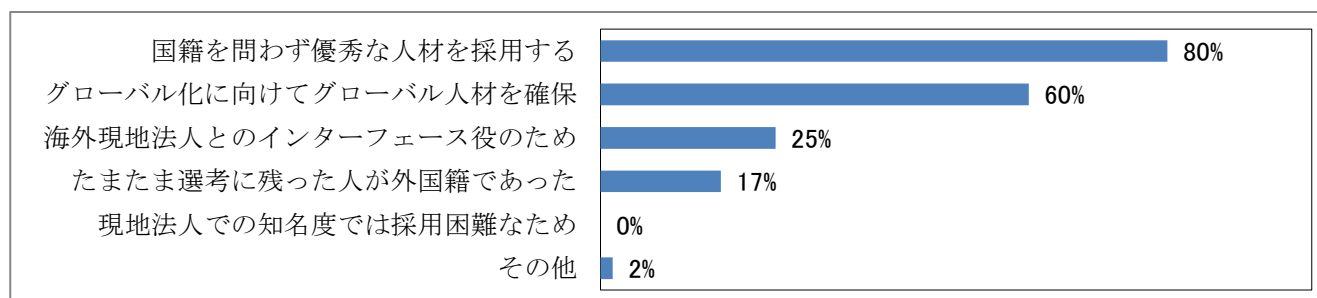
<問 17-1>外国人留学生を日本採用していますか

「既に採用している」が78%と大半をしめており、経営のグローバル化に向けた動きがあることが裏付けられた。 有効回答数 121 社



<問 17-2>外国人留学生を日本（本社）で採用する目的は  
(複数回答)

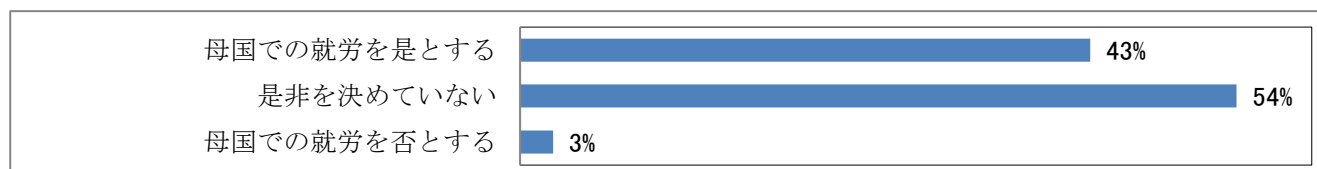
「国籍を問わず優秀な人材を採用する」が80%を占めており、採用のグローバル化が進んでいる。  
背景には少子化による学生数の減少があり、日本人の採用にこだわり、質を落としてまで日本人を採用するよりも、採用人員の質を維持しながらグローバル化を同時に図ろうとする日本企業の意図が感じられる。 有効回答数 118 社



<問 17-3>外国籍社員の母国での就労について

日本採用の外国籍社員が母国で就労すると、現地採用社員との給与や待遇の格差がある場合、労務問題に発展する可能性があり、これに対する対応策は、今後の検討課題であると考えられる。

有効回答数 118 社



## 【問 18】 グローバル経営に関して最大の課題（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をお願いしたところ、67社115件の回答があり、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。

「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」との声がある。その背景には国内市場の成長鈍化に伴う海外事業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。

「人事・処遇」については、日本採用及び現地採用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構築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、日本採用外国籍社員や現地採用外国籍社員が日本・海外で活躍できるように、明確な共通制度の構築を目指した本社側の取組みが望まれる。

「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。

日本企業は、グローバル人材を日本人、外国人を問わず採用・育成し、並行して両者を網羅するグローバル人事制度を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事は言うまでも無いことである。

(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。

### 「人材・育成」 41 件

1. 国内事業中心に成長してきた企業の為、海外で仕事ができる人材が特に中堅社員以上で少ない
2. 開発・生産・営業・スタッフいずれの職能においても、新興国での成長、事業拡大を担う人材が不足している
3. グローバルにビジネス展開するための社員（国内外）の確保と育成
4. グローバルな環境でマネジメントをできる人材不足
5. 人材の現地化（駐在員の縮小）
6. 人材確保・育成 グローバルで通用する人材を確保・育成が課題
7. 現地雇用社員の育成
8. 外国人幹部候補生の育成
9. 本社人員のグローバル化
10. 日本人を派遣するという段階から、国籍を問わず適材適所を行う段階に移行してきている。継続的に日本人のグローバル要員を育成する一方で、グローバルマインドをもった外国籍社員を採用・育成し、第三国に派遣するなど、多方向の人材モビリティを実現することが必要である
11. 派遣をとまわずに、バーチャルな多国籍チームを運営する人材の確保・育成
12. 外国籍社員の活用
13. グローバルの舞台で力を発揮できる経営人材の育成
14. 日本社員のグローバル化（日本から現法を支援・連携）
15. 現地社員の日本研修（一体感の醸成）
16. 派遣社員の教育プログラムの充実
17. コミュニケーション能力および語学力の高い人材の確保、異文化の中でも日本と同等の業務が可能な人材の育成
18. グローバル事業をリードする人材の確保・育成
19. 現地に根付いた事業活動推進のための地域スペシャリストの確保・育成
20. 海外（グローバル）人材育成、活用方法の体系化
21. 海外展開を促進するための人材不足（社員・協力業者とも）
22. 現地経営者の多層化には派遣者数が不足
23. 海外要員が人数的に十分に育っていない
24. 人材の確保
25. 現地幹部人材の育成
26. 中期経営計画においてアジアシフトを謳っているものの、国内の体制、従業員の意識の変革がまだ進んでいない
27. グローバル人材の育成とそのマネジメント
28. グローバル人材の育成が特に急務。また海外現地法人の現地人経営幹部育成など
29. 人材育成と幹部候補社員の継続的発展
30. 駐在員の人数を削減していきたいが、特に新興国では現地のローカル社員が育っておらず、なかなか

か自立化できていない

31. 日本側のグローバル化（具体的には英語力）の向上も遅れている
32. 日本人社員の意識の問題。国籍、雇用地等によらず、適材を適所に適宜活用すること、その結果、コミュニケーションや仕事のやり方をこれ迄のやり方から変えなければならないことに対する覚悟が浸透しているか
33. 海外展開の歴史が長くなった拠点では、現地の幹部社員も育ち、また勤務年数の長いローカル社員も増加した。その結果、日本からの出向者の役割も変化してきている。その一方、将来の海外事業を背負う若手育成の機会としての海外赴任は、継続的に行う必要があると考えている。今後、出向者派遣のより具体的な目的やその為の派遣要員の資質など、より細かく考えていく必要性を感じている
34. 海外現地法人における現地化（幹部人材の現地人化）が進展していない
35. 駐在の長期化（現在、3名が約10年駐在しており、後任が中々育ちません）
36. 語学も含め、海外事情に精通した者が限定されている
37. 現地において中核となる人材の育成
38. 拡大するグローバルビジネスに対応できる、ローカル人材・日本人の獲得
39. グローバル化が進むにつれ、現地の状況等を理解し交渉にあたるために、海外駐在員のスキルを高める必要がある。また、海外現地社員の育成を推進しなければならないと考えます
40. 現地社員の本社主導による育成
41. 各国海外現地法人の生産責任者、品質管理責任者、マーケティング責任者、会計責任者、人事責任者等による機能別プロジェクトチームによるグローバル化

### 「人事・処遇」 32件

1. 海外現地社員も含めたタレントマネジメント・海外事業を更に伸ばす為の日本のグループ対応力の向上
2. 国内事業中心に成長してきた企業の為、会社の諸制度が国内事業のみを想定しており、海外グループ各社にそのまま適用できない
3. 社員をグローバルに活用するための共通ルール
4. 現地ローカル社員との給与格差 本社採用の留学生の海外派遣のしにくさにつながっている
5. 本社および各現地法人では各種規則、人事評価制度および手当等バラつきがあるため、共通のプラットフォームを作成する必要がある
6. 事業拡大に伴いグローバル人材の確保
7. 国を中心とした世界各地で最大のパフォーマンスを発揮するという中期目標達成のために、優秀な人材を積極登用・育成し国籍・性別関係なく全社人材としてワールドワイドに最適配置を行えるような仕組み強化の実施が課題である
8. グローバルな人事考課制度の構築・運営
9. グローバル人事制度の構築、展開
10. 現地ローカル社員との処遇格差
11. 駐在員の現地への貢献が求められてきている一方で、連結経営上の役割も担っており、派遣目的・役割をいかに定義し、徹底するかが課題
12. グローバル人材育成制度の拡充
13. グローバル報酬制度の制定
14. グローバル人材DBの作成
15. 海外ナショナルスタッフの三国間異動
16. グローバル共通研修の企画立案
17. グローバル共通の人事制度構築
18. ローカル人材の処遇について
19. 人事面において、社内業務システム、社内文書、社内コミュニケーション言語の英語化
20. 外国人社員に対するキャリアモデルの提示
21. 現地化がなかなか進められないこと
22. 出張者の年間通算滞在日数
23. 日本からの海外駐在員と日本以外からの海外駐員の取扱いの整合性について  
(グローバルポリシーを定めたが、日本以外は個別契約・取扱いのケースが多くなる)
24. グローバルモビリティの推進
25. 海外人事処遇制度の確立
26. グローバル人材マネジメント全般（グローバルガバナンスの構築 etc）
27. 人件費の高コスト化が、一番のネックとなっている
28. 海外駐在員がますます増加して行く中で、日本側のその労務費用負担も膨大な額になってきている
29. 日本人派遣者の給与・手当等、待遇の見直し
30. キャリアパスモデルを明示し、優秀なローカル人材を育成・登用していく環境の整備
31. グローバル人事制度の確立
32. 総合職とナショナルスタッフという異なる職種をどのようにして、共通のプラットフォームに乗せるかが最大の課題

### 「経営全般」 32件

1. 事業戦略との整合
2. グローバルで考えることとローカルでよいことの峻別
3. 規模やステージに合致したグローバル経営のあり方
4. 日本主体で考えてしまうクセ
5. 事業部の縦割り事業運営と、グローバルなグループ意識の両立が難しい
6. 本社のリソース（技術力、開発力、ブランド力、ノウハウ、資金など）を如何にしてグローバルに活用するか。また、各地域・各国の市場タイプ（成熟市場・成長市場など）にあった戦略を立案し、機能・コスト・スピードをどのように最適化させるか
7. Local の仕事を受注することの困難さ
8. 海外法人に対する権限委譲がすすんでいないこと
9. 日本（本社・本部サイド）の国際化
10. グローバルな基盤・しくみの確立
11. 本社の国際化
12. 弊社では基本的に現地主導でビジネスを行っているが、近年はさらに経済のグローバル化がすすみ、日本を介さない各地域・国間でのビジネスの必要性が出てきており、全体最適の判断が課題
13. 日本からサポートするにあたり他国の情報（例：他国間のEPA情報など）取得が困難である
14. グローバル企業の有り姿やグローバル人材の定義が明確ではない
15. 経営の現地化
16. 開発・生産・調達・販売と一貫した活動が各地域で完結できるように、全ての面で現地化比率の向上が必要
17. 連結会社のトップマネジメントをローカル化にするべきか否か  
海外事業において、ローカライゼーションは手段であって目的ではない。出資比率の低い合弁会社については構わないが、マジョリティを持つ連結対象会社までトップマネジメントにするべきかどうかについては、日本側の経営人財の養成とも絡み、結論が出しにくい
18. 日本本社のグローバル化が十分進展していない
19. 現地経営の自立化
20. 現地事情の情報共有と理解
21. グローバル本社である日本側のオペレーションのグローバル化
22. 国内建設市場縮小に対して、海外市場を補完市場として容易に位置づけにくい産業構造
23. 地場主義、属地主義の建設産業において、海外展開
24. 成果を出すことについて会社の労力があまり集中できていないこと
25. 海外事業拠点同士の相互連携が十分に取れていない
26. 経営システムのグローバル化＝形式化
27. 日本からではなく、現地で意思決定できる体制の構築
28. 各社毎に持っている重点地域進出ノウハウのプラットフォーム化とグループ共有
29. 経営理念の浸透
30. ローカル化の推進
31. 現地への権限委譲
32. 海外現地法人の会計・購買・生産などをサポートする情報システムの共通化による意思決定の迅速化

#### 「リスク」 2件

1. ガバナンス・内部統制の強化
2. ITによるグループ統制の強化

#### 「コミュニケーション」 5件

1. 言語（日本語、英語、中国語）の使い分け
2. コミュニケーション（本社と海外）
3. 日本対海外に加えて、海外地域間コミュニケーション・ネットワークの構築
4. 本社から海外事務所へ書類作成依頼が日本語であり、海外事務所を取りまとめしている部署経由でないとコンタクトができない（語学の問題）
5. 日本人の英語・中国語スキルの向上

#### 「その他」 3件

1. 日本からの駐在、また他国間の仕事支援におけるビザ取得にあたっては短期で簡易な機動性のある発給システムを希望する
2. 移転価格税制
3. 子女教育（駐在地に日本人学校がないため）

\*\*\*\*\*  
 ご多忙中、今回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、特に各会員企業の皆様が最大の課題として上げられた貴重な生の声である上記諸課題を共有し合い、会員企業の皆様の海外現地法人の経営のグローバル化に少しでもお役に立てる事を願います。  
 （日外協業務部／梶原 喜代重）