

報道関係各位

一般社団法人 日本在外企業協会

現地化が進展、日本人派遣者数比率は1.2%で記録更新

「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」結果報告

<調査結果報告のまとめ>

- 海外従業員数に占める日本人派遣者数の比率は過去10回行った調査において最低水準の1.2%。前回の1.4%をも下回った。
- 海外現地法人における日本人社長比率は38%、前回の51%を大きく下回る。
- 日本本社において外国籍役員（監査役・執行役を含む。ただし非常勤は除く）を一人以上起用している企業は36%。1社あたりの外国籍役員数は0.9人、全役員総数の3.1%にあたる。起用形態の1位は「海外法人の内部昇進」の78%、2位は「買収時の社長」50%。
- 日本の社員の入社時、昇進時、海外赴任時に語学能力テストの結果（例えばTOEIC点数）を必要条件として設定しているかという問いに対して、設定している企業が多い順に「昇進時」の33%、「海外赴任時」の16%、「入社時」の7%である。
- 過去1年間に日本本社が採用した者（短大・高専以上、中途入社を含む）のうち外国籍の比率は3.6%。約8割の企業は日本の大学における外国人留学生を採用している。
- 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については1位「ローカル社員の育成」の71%、2位「日本人派遣者の育成」の49%、3位は「本社と海外現地法人とのコミュニケーション」の48%、である。

【調査の概要】

2018年10月～11月にかけて「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」を会員企業の協力を得て実施。113社から回答を得た。

【お問い合わせ先】

業務部 矢野、落合

TEL: 03-3567-9271 / FAX: 03-3564-6836

Email: yano-b@joea.or.jp / ochiai@joea.or.jp

広報部 須藤真 sudo@joea.or.jp

【ご参考】

日本在外企業協会（日外協）について

名称：一般社団法人日本在外企業協会

会長：伊藤雅俊（味の素（株）会長）

所在地：東京都中央区京橋 3-13-10 中島ゴールドビル7階

電話：03-3567-9271

会員数：約 300 社

日本在外企業協会は「海外行動投資基準」の普及のために、わが国主要経済団体の総意として1974年設立され、その後海外事業展開にかかわる諸課題に対して下記の事業を行っています。

1. 海外派遣者、担当者のための研修、セミナー
2. 海外安全・国際人事に関する情報提供・共有
3. 海外事業に関わる啓発、建議、提言
4. 海外事業に関する調査、研究、情報サービス

詳細はホームページをご覧ください。

URL <https://www.joea.or.jp>

2019年1月10日
一般社団法人 日本在外企業協会

<調査結果報告>

第10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」結果報告

一般社団法人日本在外企業協会（会長：伊藤雅俊・味の素(株)会長、以下、日外協とする）では、2018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

2018年10月～11月にかけて「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」を会員企業のご協力を得て実施した。同様の調査は日外協として過去合計9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、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」(2008年・2010年・2012年・2014年・2016年この5回の調査結果については日外協ホームページ <https://www.joea.or.jp/>にて公開されている)として実施している。

今回の調査は前回は行われた2017年1月発表の調査結果と比較検討することで、今後の「日系企業における経営のグローバル化」に対する具体的な指針となることを主たる目的としている。

2. 調査方法

日外協会員企業のうち、団体、研究機関等の賛助会員を除く249社(2018年10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

2018年10月3日(水) (アンケート用紙発送) ～11月28日(水) (回答延長期限)

5. 回収状況

249社のうち113社から回答 (回収率45.4%)

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)

7. お問い合わせ先

当調査に関するご意見ならびにご質問に関しては下記までお願いします。

日本在外企業協会 業務部 矢野 または 落合まで

TEL: 03-3567-9271 / FAX: 03-3564-6836

Email: yano-b@joea.or.jp / ochiai@joea.or.jp

<調査結果報告のまとめ>

ハイライト

- 今調査にご協力いただいた企業数は合計 113 社。前回の 110 社をわずかに上回る。
 - 海外従業員数に占める日本人派遣者数の比率は過去最低の 1.2%。前回の 1.4%をも下回った。
 - 海外現地法人における日本人社長比率は 38%、前回の 51%を大きく下回る。
 - 外国籍社長を起用することに関して難しい点については、これまでの調査と同じく「本社とのコミュニケーションが難しい」をあげる企業が 53%と最も多い。
 - 日本本社において外国籍役員（監査役・執行役を含む。ただし非常勤は除く）を一人以上起用している企業は 36%。1 社あたりの外国籍役員数は 0.9 人、全役員総数の 3.1%にあたる。起用形態の 1 位は「海外法人の内部昇進」の 78%、2 位は「買収時の社長」の 50%である。
 - 過去 1 年間に日本本社が採用した者（短大・高専以上、中途入社を含む）のうち外国籍の比率は 3.6%。約 8 割の企業は日本の大学における外国人留学生を採用している。
 - 日本の社員の入社時、昇進時、海外赴任時に語学能力テストの結果（例えば TOEIC 点数）を必要条件として設定しているかという問いに対して、設定している企業が多い順に「昇進時」の 33%、「海外赴任時」の 16%、「入社時」の 7%である。
 - 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については 1 位「ローカル社員の育成」の 71%、2 位「日本人派遣者の育成」の 49%、3 位は「本社と海外現地法人とのコミュニケーション」の 48%、である。
 - 自社の経営のグローバル化の進捗について 68%の企業は「域内で最適化できる」段階と認識している。「グローバルに最適化できる」は 10%であった。
 - 「経営のグローバル化に関して最大の課題」（自由記述）に関して 81 社、123 件の回答があった。
-

【問 1, 2】 回答企業の売上高および従業員数の規模について

アンケート回答企業の売上高の規模については連結/海外/海外比率別に下記のように分類される。

表 1-1 連結売上高別分布 <有効回答数 101 社>

連結売上高 (億円)	社	%
1,000 未満	13	13%
1,000 以上 5,000 未満	23	23%
5,000 以上 10,000 未満	20	20%
10,000 以上 20,000 未満	18	18%
20,000 以上	27	26%
合計	101	100%

表 1-2 海外売上高別分布 <有効回答数 101 社>

海外売上高 (億円)	社	%
100 未満	2	2%
100 以上 1,000 未満	31	30%
1,000 以上 5,000 未満	30	30%
5,000 以上 10,000 未満	15	15%
10,000 以上	23	23%
合計	101	100%

表 1-3 海外売上高比率別分布 <有効回答数 101 社>

海外売上高比率 (%)	社	%
10%未満	6	6%
10%以上 25%未満	20	20%
25%以上 50%未満	35	34%
50%以上 75%未満	28	28%
75%以上	12	12%
合計	101	100%

同じく、従業員数の規模は連結/海外/海外比率別に下記のように分類される。

表 2-1 連結従業員数別分布 <有効回答数 101 社>

連結従業員数 (人)	社	%
1,000 未満	1	1%
1,000 以上 5,000 未満	21	21%
5,000 以上 10,000 未満	13	13%
10,000 以上 50,000 未満	42	41%
50,000 以上	24	24%
合計	101	100%

表 2-2 海外従業員数別分布 <有効回答数 101 社>

海外従業員数 (人)	社	%
1,000 未満	17	17%
1,000 以上 5,000 未満	28	28%
5,000 以上 10,000 未満	12	12%
10,000 以上 50,000 未満	32	31%
50,000 以上	12	12%
合計	101	100%

表 2-3 海外従業員数比率別分布 <有効回答数 101 社>

海外従業員比率 (%)	社	%
10%未満	6	6%
10%以上 25%未満	17	17%
25%以上 50%未満	32	31%
50%以上 75%未満	31	31%
75%以上	15	15%
合計	101	100%

【問2】 海外従業員に占める日本人派遣者数比率は1.2%

回答をいただいた113社(回収率45.4%)中、本設問に対する有効回答数は101社であった。業種別の結果は表3の通り。合計において連結従業員数は3,979,053人、海外従業員数は2,244,085人、その内、海外日本人派遣者数は27,011人である。その結果、連結における海外従業員の比率は56.4%、海外従業員数に対する日本人派遣者数の比率は1.2%になった。同数字を製造業と非製造業に分けて比較すると、海外従業員の比率は製造業が61.5%に対して非製造業が33.0%となり、製造業の方が高い。一方、海外従業員数に対する日本人派遣者数の比率は、製造業合計1.1%に対して非製造業合計2.2%となり、非製造業の方が高くなる。

回答企業データ分類

表3 海外従業員数における日本人派遣者数比率

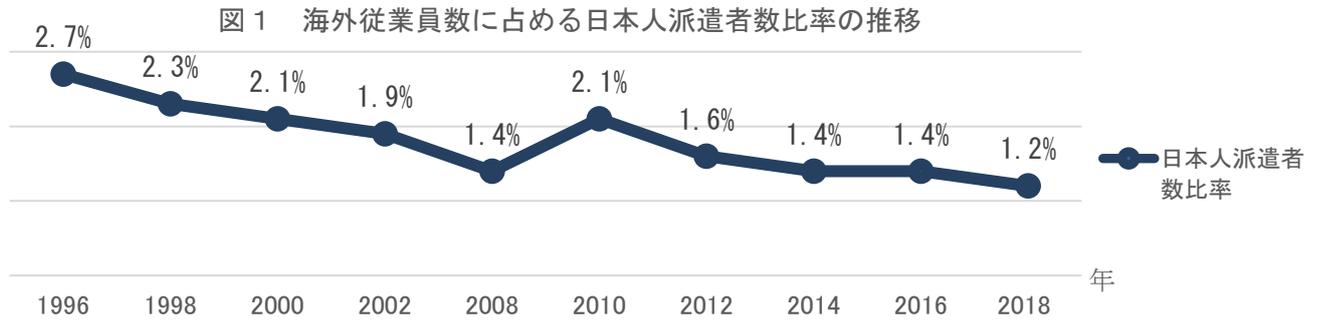
<有効回答数101社>

業種	連結 従業員数 (人)	海外従業員 数(日本人派 遣者含む) (人)	海外従業員 の比率 (%)	内、日本人派 遣者数 (人)	海外従業員 に占める日 本人派遣者 の比率 (%)
食品	123,617	73,156	59.2%	760	1.0%
繊維・パルプ・紙	112,020	61,183	54.6%	874	1.4%
化学	285,991	118,885	41.6%	2,331	2.0%
石油・ゴム・窯業	83,892	51,446	61.3%	774	1.5%
鉄鋼・非鉄金属	255,133	223,457	87.6%	1,266	0.6%
機械	218,935	116,339	53.1%	1,858	1.6%
電気機器	933,678	558,094	59.8%	5,084	0.9%
輸送用機器	975,038	654,771	67.2%	6,918	1.1%
精密機器	115,700	74,000	64.0%	554	0.7%
その他製造業	165,173	78,279	47.4%	1,474	1.9%
製造業合計	3,269,177	2,009,610	61.5%	21,893	1.1%
水産・農林・鉱業・建設	25,237	7,441	29.5%	527	7.1%
商業・サービス	389,704	182,085	46.7%	3,339	1.8%
金融・保険	184,302	22,379	12.1%	347	1.6%
運輸・倉庫関係	93,495	22,433	24.0%	820	3.7%
その他非製造	17,138	137	0.8%	85	62.0%
非製造業合計	709,876	234,475	33.0%	5,118	2.2%
合計	3,979,053	2,244,085	56.4%	27,011	1.2%

<海外従業員数に占める日本人派遣者数比率の推移>

今回調査による比率は1.2%である。この数字は1996年に調査を開始して以来、最も低い数値である。

<有効回答数 101 社>



【問3】海外現地法人に占める日本人社長比率は38%

日本人社長比率は合計で38%となり、前回調査の51%から大幅に減少した。製造業合計では43%、非製造業合計では22%。前回は製造業も非製造業も同じく51%であった。今回調査で大きく減少した理由は、非製造業の中に大きく現地化の進んだ企業の数字が加算されたためと考えられる。

表4 業種別海外現地法人における日本人社長比率

<有効回答数 95 社>

業種	海外現地法人数 (社)	日本人社長数 (人)	日本人社長比率 (%)
食品	404	128	32%
繊維・パルプ・紙	295	177	60%
化学	760	426	56%
石油・ゴム・窯業	290	120	41%
機械	458	145	32%
電気機器	979	324	33%
輸送用機器	870	446	51%
精密機器	261	51	20%
その他製造業	349	201	58%
製造業合計	4,666	2,018	43%
水産・農林・鉱業・建設	144	60	42%
商業・サービス	1,281	210	16%
金融・保険	61	2	3%
運輸・倉庫関係	113	55	49%
その他非製造業	29	29	100%
非製造業合計	1,628	356	22%
合計	6,294	2,374	38%

【問4】地域別海外派遣者比率と日本人社長比率

地域別に日本人派遣者の比率をみると、「中東・アフリカ」の3.7%が突出している。他の地域と比べて企業規模が小さいことが原因として考えられる。他の6つの地域については「中南米」の1.2%から「北米」の1.8%まで、1%から2%の間に収まっている。

表5 地域別海外現地法人における日本人派遣者比率

<有効回答数 94 社>

地域	現地従業員数 (人)	日本人派遣者数 (人)	日本人派遣者比率 (%)
北米	264,077	4,805	1.8%
中南米	80,484	961	1.2%
中国	363,924	5,107	1.4%
その他アジア	548,182	7,425	1.4%
オセアニア	25,616	399	1.6%
欧州・ロシア	212,222	2,795	1.3%
中東・アフリカ	10,580	391	3.7%
合計	1,505,085	21,883	1.5%

(注；合計は有効回答数が違うために表3の合計と合致しない)

同じく日本人社長比率が高い順に、1.「中国」67%、2.「その他アジア」64%、この2地域が5割を越える。続いて3.「中南米」32%、4.「中東・アフリカ」29%、5.「オセアニア」22%、6.「欧州・ロシア」19%、7.「北米」18%となった。

表6 地域別海外現地法人における日本人社長比率

<有効回答数 90 社>

地域	海外現地法人数 (社)	日本人社長数 (人)	日本人社長比率 (%)
北米	1,421	252	18%
中南米	344	110	32%
中国	880	586	67%
その他アジア	1,316	836	64%
オセアニア	224	49	22%
欧州・ロシア	1,497	281	19%
中東・アフリカ	150	44	29%
合計	5,832	2,158	37%

(注；合計は有効回答数が違うために表4の合計と合致しない)

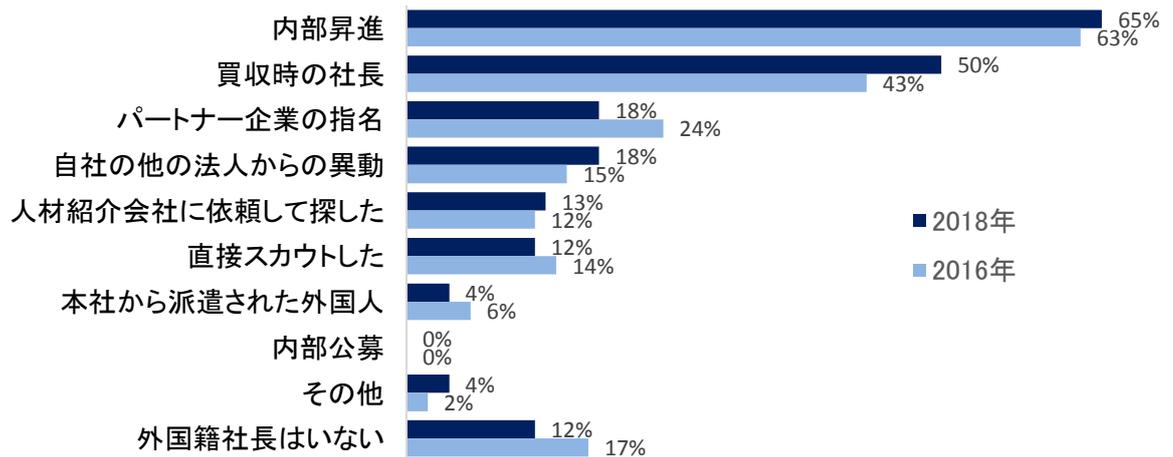
【問5】 外国籍社長起用の方法・経緯

(選択肢3つまでの複数回答による)

「内部昇進」による起用がトップで65% (2014年59%、2016年63%)、4年連続トップである。2位は「買収時の社長」50%、初めて項目として追加した前回は43%であり、日系企業の海外企業のM&Aの進展が伺える。3位は「パートナー企業の指名」で18% (2014年22%、2016年24%)、同率で「自社の他の法人からの異動」(2014年15%、2016年15%)。「外国籍社長はいない」とする企業は12% (2014年23%、2016年17%)と減少傾向にある。

<有効回答数 113社>

図2 外国籍社長起用の方法・経緯



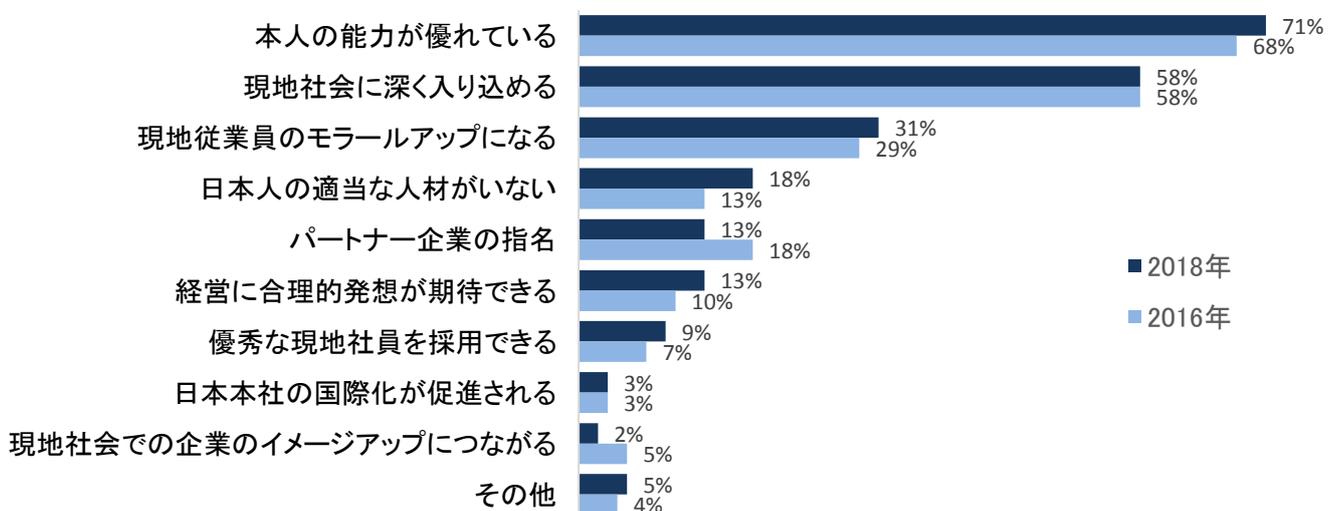
【問6】 外国籍社長を起用した理由

(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1位が「本人の能力が優れている」で71% (2014年70%、2016年68%)、2位が「現地社会に深く入り込める」で58% (2014年61%、2016年58%)、3位は「現地従業員のモラルアップになる」で31% (2014年29%、2016年29%)。この順位は前回と変わらない。

<有効回答数 113社>

図3 外国籍社長を起用した理由



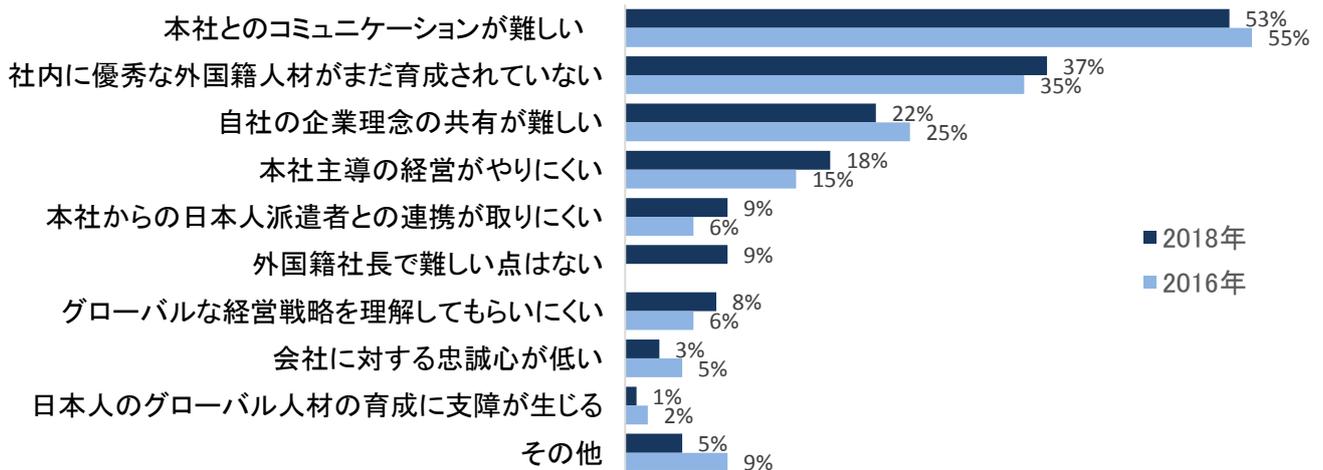
【問7】 外国籍社長の起用に関して難しい点

(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」が1位で53%（2014年59%、2016年55%）となっている。以下2位「社内に優秀な外国籍人材がまだ育成されていない」が37%（2014年47%、2016年35%）、3位「自社の経営理念の共有が難しい」が22%（2014年25%、2016年25%）と続く。上位3つの順位は変わらない。今回調査より新しい項目として「外国人社長で難しい点はない」を入れたが、9%の6位であった。{その他 具体的に}に「報酬」をあげている企業が3社あった。次回は選択肢として入れるべきであろう。

<有効回答数 113 社>

図4 外国籍社長の起用に関して難しい点



【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）

日本本社において外国籍役員（監査役・執行役員を含む。ただし非常勤は除く）が就任することは、企業のグローバル化を進める上での要件の1つと考えられる。1人以上の外国籍役員がいる企業は41社、全体の36%となった。前回調査は29社の26%であり大きく増加した。1人以上いる企業の外国籍役員の平均人数は2.4人（前は2.3人）である。一方、113社合計の1社平均の外国籍役員数は0.9人（前は0.6人）、全役員数に占める割合は3.1%（前は2.3%）となった（表7）。

表7 日本本社における外国籍役員

<有効回答数 113 社>

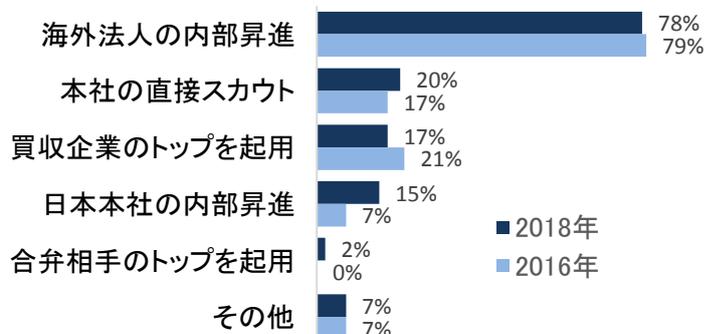
分類	会社数	日本本社における役員総数	うち外国籍役員数	1社あたり外国籍役員数	外国籍役員比率
外国籍役員が「いる」	41社(36%)	1,398人	99人	2.4人	7.1%
外国籍役員が「いない」	72社(64%)	1,815人	—	—	—
合計	113社(100%)	3,213人	99人	0.9人	3.1%

外国籍役員のいる 41 社について起用形態を聞いたところ、そのうちの 8 割近い企業は「海外法人の内部昇進者」と回答している。次いで「本社の直接スカウト」が 20%、「買収企業のトップを起用」が 17%となっている。(図 5)

外国籍役員のいない企業に対して「将来 (今後 5 年間くらい) 外国籍社長が本社の役員に起用される可能性はありますか」と問うたところ、67%の企業が「わからない」と回答した (図 6)。

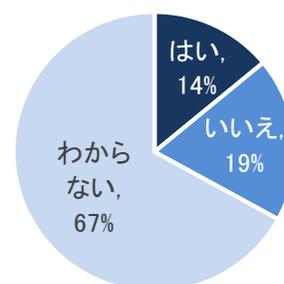
<有効回答数 41 社>

図5 外国籍役員の起用形態



<有効回答数 69 社>

図6 今後、本社に外国籍役員を起用するか



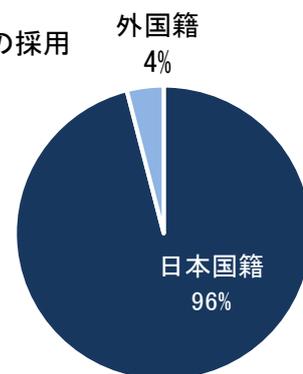
【問 9】 日本本社における外国籍社員の採用

日本本社のグローバル化の進捗度を測るもうひとつの指標として外国籍社員の採用に着目している。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) とそのうち外国籍者の数を問うた。その結果、合計の総採用数 (21,430 人) に占める外国籍者の総採用数 (764 人) の比率は 3.6%であった。(図 7) 一社あたりにすると 7.6 人の外国籍社員を採用していることになる。

外国籍社員の採用形態について問うたところ (複数回答)、1 位が「日本の大学における外国人留学生」の 77%、2 位が「必要に応じた中途採用」の 43%、3 位が「海外の大学から直接採用」の 42%であった。(図 8)。

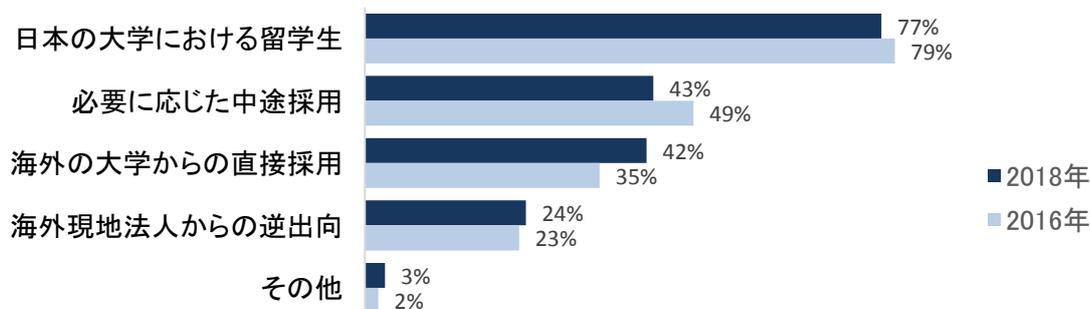
<有効回答数 100 社>

図7 外国籍社員の採用



<有効回答数 113 社>

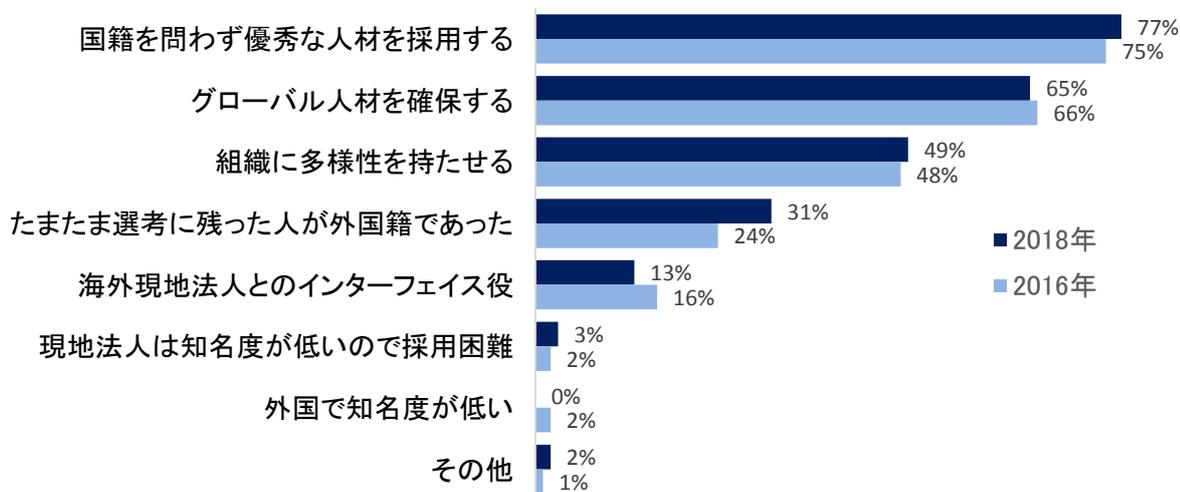
図8 本社における外国籍社員の採用形態



外国籍社員の採用目的（複数回答）については1位の「国籍を問わず優秀な人材を採用する」が77%、「グローバル人材を確保する」が65%で2位、「組織に多様性を持たせる」が49%で3位である。この順位は前回調査と変わらない（図9）。

<有効回答数 113 社>

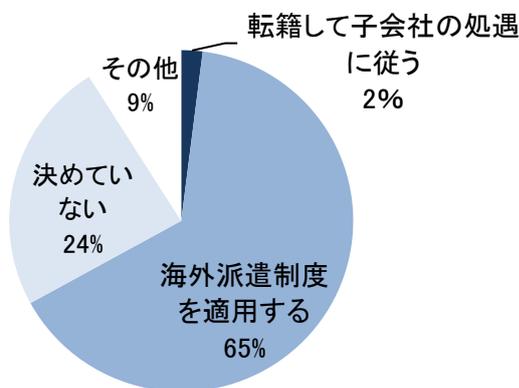
図9 外国籍社員の利用目的



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は「海外派遣制度を適用する」が65%（2016年55%）、「決めていない」が24%（2016年28%）、「転籍して子会社の処遇に従う」が2%（2014年3%）、「その他」が9%（2016年11%）となった。前回の調査と比較すると「海外派遣制度を適用する」が増加した（図10）。

<有効回答数 94 社>

図10 本社採用の外国籍社員の母国での就労

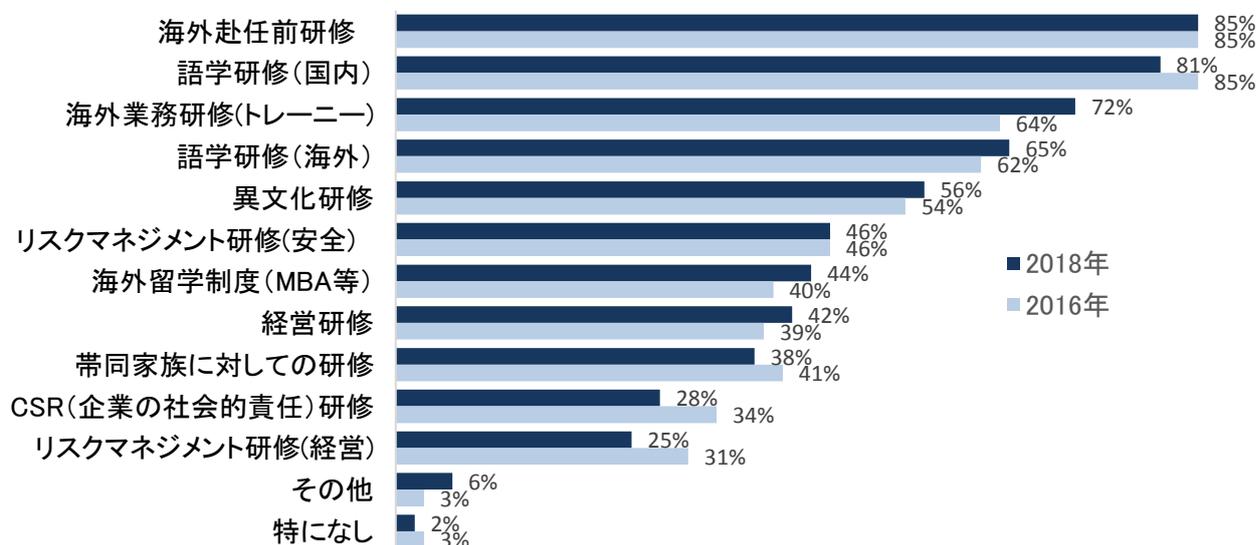


【問 10】 グローバルな人材育成制度（複数回答による）

「日本人のグローバル人材育成についてどのような制度を導入していますか？」という設問に対して 1 位の回答は 85% で「海外赴任前研修」、「語学研修（国内）」が 2 位で 81% であった。3 位が「海外業務研修（トレーニー）」の 72%、4 位が「語学研修（海外）」の 65% であった。

<有効回答数 113 社>

図 11 グローバルな人材育成制度



【問 11】 入社・昇進・海外赴任の資格要件としての語学テスト結果 (NEW)

今回初めて入社・昇進・海外赴任の際に資格要件として語学能力テストの結果を用いているかについて問うてみたところ、下記のような結果になった。入社時の実施率が低いが、多くの企業は語学能力テストを行っているものの要件としては定めていないものと思われる。

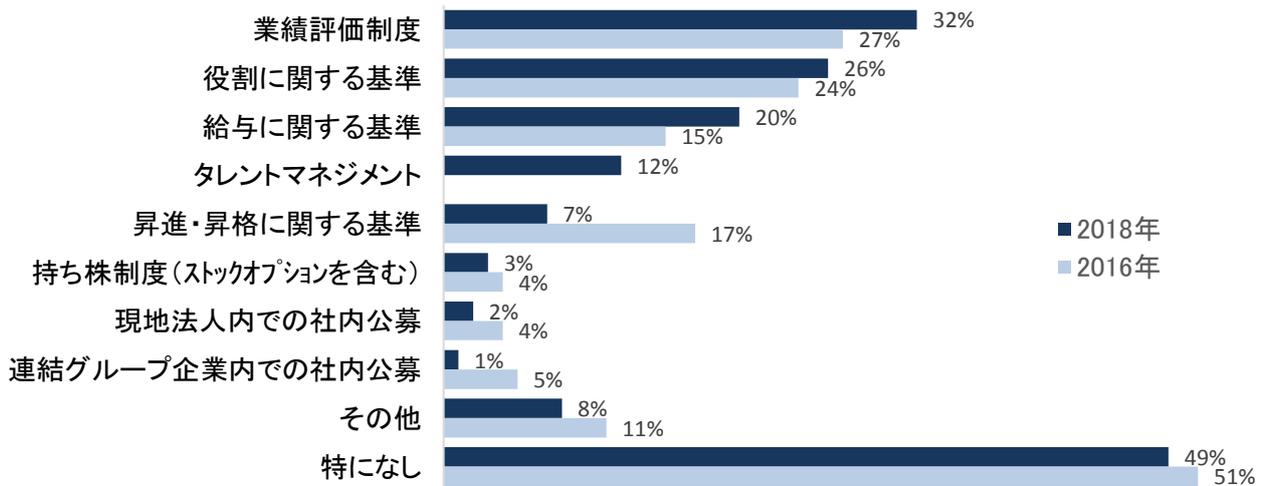
表 8 入社・昇進・海外赴任の資格要件としての語学テスト結果 <有効回答数 113 社>

	実施率	具体例
入社時	7% (8 社)	目標点を示す企業はあるが、明確な基準を示している企業はない。
昇進時	33% (37 社)	TOEIC の具体的点数を上げている企業数は、450 (5 社)、500 (4 社)、550 (3 社)、600 (6 社)、650 (2 社)、730 (3 社) の合計 23 社
海外赴任時	16% (18 社)	TOEIC の具体的点数を上げている企業数は、500 (1 社)、600 (3 社)、700 社 (1 社)、730 (3 社)、860 (1 社) の合計 9 社

【問 12】 共通のグローバル人事基準および制度（複数回答による）

「海外の外国人経営幹部のために共通のグローバル人事基準および制度を導入していますか？」という設問に対して 1 位の回答は「特になし」で 49% と依然として高い水準である。導入している基準・制度においては「業績評価制度の導入」がトップで 32%、「役割に関する基準」は 24% で 2 位、3 位が「給与に関する基準」で 20% であった。今回より項目として追加した「タレントマネジメント」は 12% の 4 位であった。

図12 共通のグローバル人事基準および制度

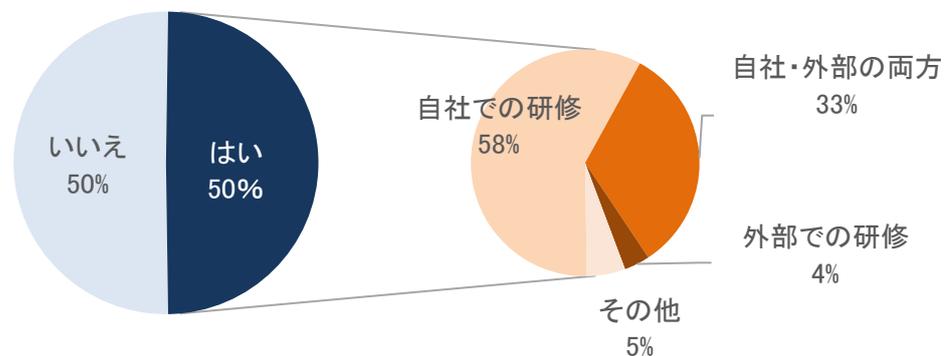


【問 13】 海外現地経営幹部の教育研修について

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50% (2016年53%)で前回より3ポイント減少した。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33%を含めると91%が自社での経営研修を実施している。

<有効回答数 111 社>

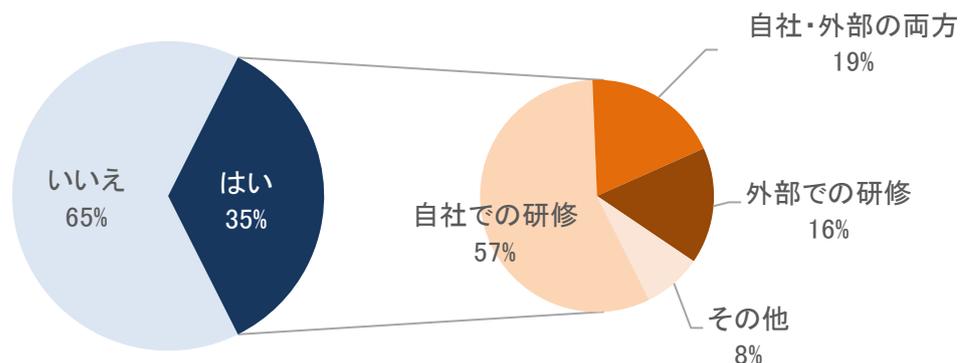
問13 日本での経営研修があるか？



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% (2014年41%)で前回より6ポイント減少した。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30%を含め、76%が自社での経営研修を実施している。

<有効回答数 105 社>

図14 現地法人での経営研修があるか

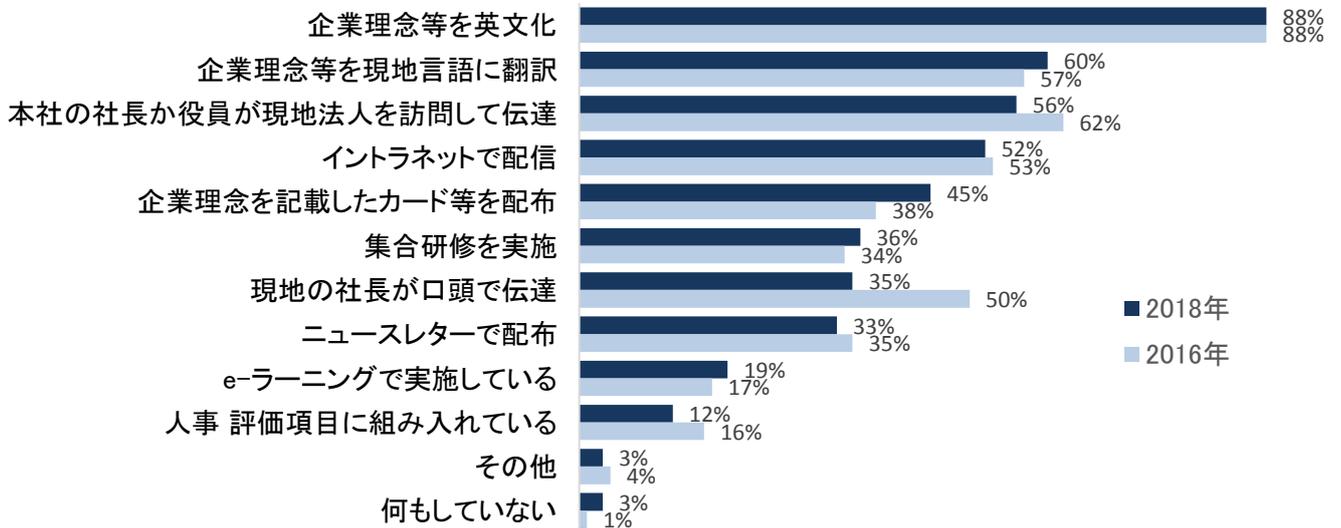


【問 14】 海外現地法人に対する企業理念・経営方針・行動指針等の共有化(複数回答)

1位の「企業理念等を英文化している」が88%(2016年88%)。2位は「企業理念等を現地語に翻訳している」の60%(2016年57%)で、前回2位の「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%を逆転した。

<有効回答数 113社>

図15 企業理念・経営方針・行動指針等の共有化



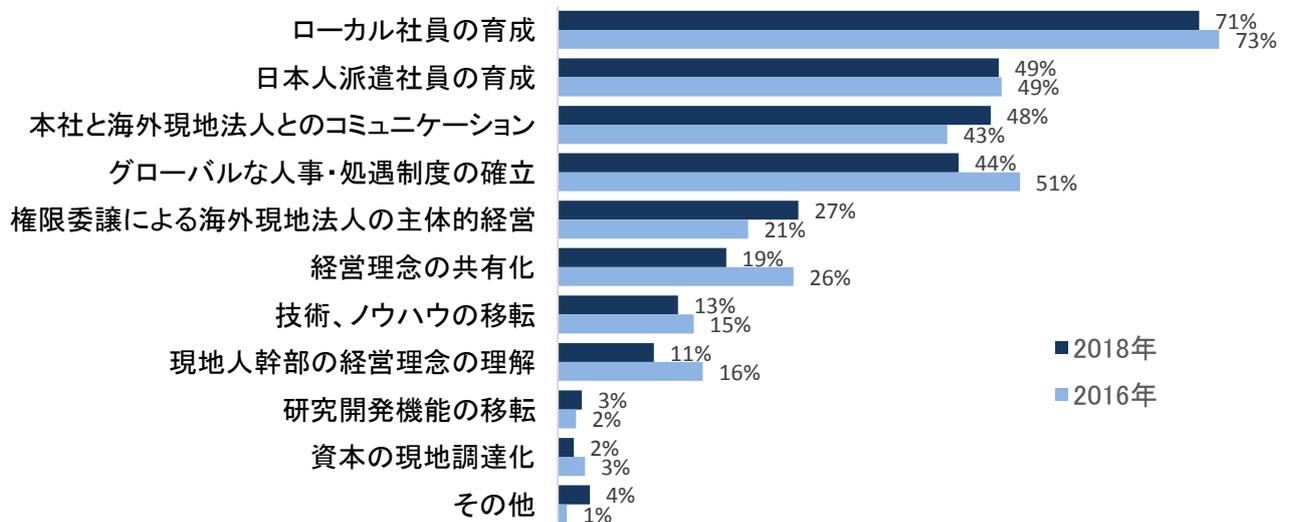
【問 15】 グローバル経営を進展させるための本社から見た主要な経営課題

(選択肢3つまでの複数回答による)

1位は前回と同じく「ローカル社員の育成」で71%(2016年73%)。2位は前回3位の「日本人派遣社員の育成」49%(2016年49%)。3位は前回4位の「本社と海外現地法人とのコミュニケーション」48%(2016年43%)。4位が前回2位であった「グローバルな人事・処遇制度の確立」で44%(2016年51%)であった。

<有効回答数 113社>

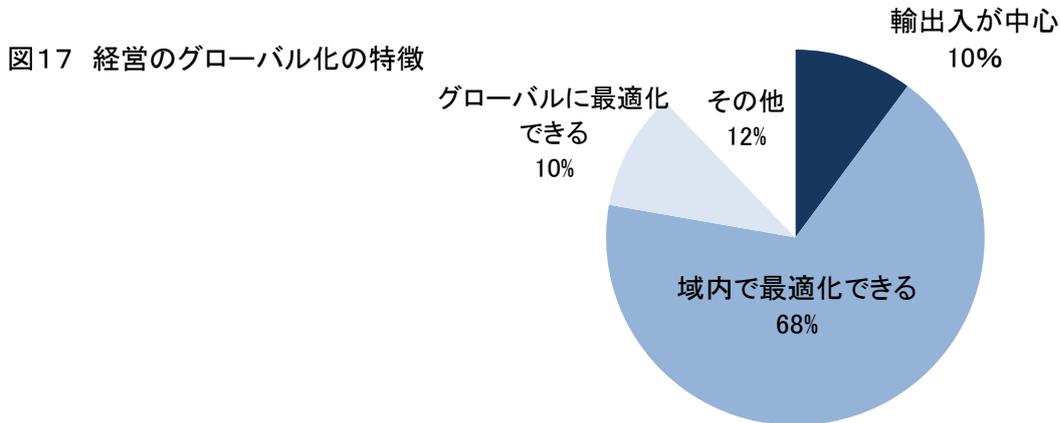
図16 グローバル化を進展させるための主要な経営課題



【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

「海外に拠点はあるが輸出入が中心」「地域ごとに機能を有しており域内で最適化させることができる」「経営全体をグローバルに最適化することができる」の3段階で各社に自己評価していただいた。その結果「域内で最適化ができる」が68%となり主流を占めた(図17)。ただし、「輸出入が中心」が18%から10%へ比率を落とし、その分を「その他」が2%から12%と大きく上昇した。その他は具体的については移行段階であったり、事業や拠点ごとに異なるなどの具体例があげられた。

<有効回答数 105 社>



【問 17】 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、81社123件の回答があった。前回(74社103件)に比べると回答数が大きく増加したことから関心が高いことが伺える。(大まかに分類すると、「グローバル人材の確保・育成」34件(2014年57件)、「グローバルな人事インフラの構築」16件(2014年20件)、「コミュニケーション力・理念の共有」15件(2014年5件)、「経営全般」36件(2014年59件)、「その他」1件(2014年3件)となった。

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。

(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

- 30年前から進出した欧米グループ会社は自立性を保ち、ナショナルスタッフ中心に運営が進んでいる。その一方で、派遣する日本人駐在員のレベルや語学力が現地とアンバランスになっており、課題と認識している。
一方で、20年前から進出した東南アジアのグループ会社は、ナショナルスタッフが育ちきれず、日本人頼みの運営が継続している。安価な労働力としてのグループ会社を脱皮し、欧米日と肩を並べる製造力、技術力を保有させることが課題と認識している。
- グローバル化や、外国会社との競争激化の中、更にVUCAの時代でDISRUPTIVEな変革・予測不能なことが起きる世の中において、グループのグローバル対応力の向上(多国籍化含む)は不可欠である。しかし日本語公用語を前提とすると、外国籍社員の資格要件上のハードルが上がり、社員のグローバル化が中々進まない。一方、日本人のグローバル化(英語力・異文化対応力強化)については、手なりでは中々進まない。従い、色々ハレーションを生みながらもグローバル環境を社内に作りだしていくほかはない。
- グローバルで将来の次世代幹部の育成(日本社員もナショナルスタッフも共に)が遅れており、サ

- クセセッションプラン（若返りや後継者指名、育成）が全社的に遅れている
4. グローバルなトップレベルの人財育成・確保に向けた組織・風土改革
 5. グローバルに通用する人材の採用・育成
 6. グローバルベースでの人材配置における最適化
 7. グローバルリーダー候補層の知見・経験の拡大→グローバルリーダー育成対象層につき、領域・地域を超えた知見・経験を獲得させるべくジョブ・ローテーションを企画しているが、実施状況は限定的
 8. グローバルレベルでの最適配置
 9. グローバルレベルでの次世代リーダー発掘・育成ができていない
 10. グローバル化を推進できるような日本本社の人材が不足しており、どう育成するかが課題である。同時に海外現法の現地人材の育成による現地化を推進する必要がある
 11. グローバル幹部育成制度の確立
 12. グローバル幹部層が出身国が「あがり」となっており、その結果、現地法人の人材育成が停滞する傾向があるため、グローバルでの幹部層の流動性を高めることで、グローバルでの人材活用度を高めていきたい。現状は現法側はスキームが多少あるがグローバルでは仕組みがないため、グローバルでの仕組み作りを推進すると同時に、各ローカル現法の取組み精度を高める両方の取組みを実施する必要があると認識。
 13. グローバル経営リーダーの育成・登用
 14. グローバル人材の適正配置（育成のローテーション等）
 15. ローカルスタッフの育成確保。海外現地法人を経営できる日本人出向者員の育成
 16. 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）
 17. ローカル社員の育成
 18. ローカル社員中間管理職の基本能力の底上げ
 19. 海外グローバル幹部の育成ならびに、現地化の推進が課題
 20. 海外に通じる人材の育成、登用（語学力。海外現地の商慣習やローカルメンバーの気質の理解。海外ビジネス環境の把握と迅速な判断）
 21. 海外拠点におけるローカル優秀人材の育成とリテンション
 22. 海外現地法人所属 外国籍従業員の育成、グローバルポストへの登用
 23. 海外人材の育成。具体的には、ビジネスディベロップメント、プロジェクトマネジメント、出資先マネジメント・ガバナンス力の増強
 24. 海外駐在できる日本人人材の不足
 25. 海外赴任の待遇が、国内転勤と余り変わらなくなってきたため、海外赴任の希望者が少なく、後任が育たない
 26. 海外赴任の長期化、赴任者の高齢化
 27. 各国間の人材交流の促進（特に海外人材の本社経験）
 28. 経営を担う人材の確保・育成（日本人材、外国籍人材とも）が急務
 29. 経営者たる海外拠点長の育成（本社社員の育成）
 30. 経営人材となりうる後継者候補の育成と人材プールの構築
 31. 経営人材の後任不足
 32. 現地技術ワーカーの確保及び現地技術者の流出（他社との処遇格差）
 33. 現地法人の自立（優秀なナショナルスタッフの確保）
 34. 今までの海外事業拡大は主に地域内で行われていたため、人材の発掘/育成は各地域で完結。今後の海外事業拡大には、日本本社人財のグローバル化に加え、各地域の枠を超えてビジネスを牽引するリーダーの早期発掘/育成が急務。（多国籍社員のグローバルな活躍・活用。）
 35. 次世代グローバルリーダーの育成→次世代グローバルリーダーの育成に力を入れているが、海外現地法人所属 外国籍従業員の経営ポストへの任用は未だ限定的
 36. 次世代のグローバルリーダーの育成
 37. 次世代幹部育成、技術人材強化、内なる国際化
 38. 従業員のグローバルマインドセット・全体最適意識、英語力の向上、活発な人財交流
 39. 将来の海外事業経営人材とすることを見据えた海外ローカル人材の育成が急務であり、有望な海外人材に本社における業務を経験させる仕組みを導入することが重要と考える。
 40. 人材の確保（日本人派遣者、ローカル社員）
 41. 人材育成
 42. 人材育成
 43. 人材育成（日本人、現地人ともに）
 44. 人材育成とグローバル人事
 45. 多様なバックグラウンドを持つ人材の活用/登用
 46. 日本からの駐在員が中心となってマネジメントを行っており、現地化が進んでいない。また、現地社員が定着せず、幹部社員に育っていない。一方、本社の社員が海外へ行きたがらない。また海外駐在する社員が長期化する傾向にある。
 47. 日本と海外両方を理解しているグローバル経営者の育成
 48. 日本人派遣に頼らない適材適所の海外現地法人サクセッションプランニングとそれを実現するためのローカル従業員の育成

49. 日本人派遣者の育成
50. 日本組織、日本人のグローバル対応力強化。海外現地法人経営層の不足。海外現地法人実務担当者の離職、人財採用難
51. 優秀な現地スタッフの定着
52. 優秀人材へのアトラクション、リテンション、エンゲージメント強化
53. 離職率が高く、技術の移転ができていない
54. ローカル化推進をしたいが、国内外ともに人材が不足しており、お客様のグローバル化についていけない。

2. グローバルな人事インフラの構築

1. グローバル・グループベースでの人材タレントマネジメントのための人事インフラ整備
2. グローバルタレントマネジメントシステムの導入
3. 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）
4. グローバルな人事インフラの構築（グレーディング・タレントマネジメント等）
5. グローバルな報酬・処遇制度の確立
6. グローバルレベルでのタレントマネジメント・サクセッションプランニング
7. グローバル企業としてのインフラ構築が急務（グローバル人事プラットフォーム等）
8. グローバル人事・処遇制度の確立
9. サクセッションプランの作成
10. 課題解決に向けシステム導入や制度設計等具体的な取り組みができていない
11. 経営の現地化。グローバルベースでの人事制度の統一（等級、評価、教育、報酬）
12. 国際間の異動を含む人財の最適配置の仕組み作り
13. 全世界横断的な共通の人事制度がない
14. 待遇制度 特に給与体系 各国の賃金事情を考慮すると日本本社で管理することはどうしても難がある
15. 日本の規程しか存在しないため、海外に準じた規程に整備されていない。
16. グローバルでの業績評価の基準および現地経営者に付与された権限の基準の明確化が必要。

3. コミュニケーション力・理念の共有

1. グローバル化の理念の浸透
2. 社員の英語力の向上
3. 日本国内-現地法人間のコミュニケーションや人材育成
4. 日本側の英語力強化
5. 本社の経営理念・手法・HR ポリシー等のグローバル・グループベースの浸透
6. 本社主導で情報発信することが多いが伝達ツール・プロセスが構築されていない部分がある
7. 日本の本社幹部の英語でのコミュニケーション力向上

4. 経営全般

1. 経営の現地化の一層の推進
2. 日本サイドでのグローバルビジネスに対する理解が薄く、日本ビジネスが中心・前提になってほとんどのモノが考えられていること
3. 優秀な現地パートナーの発掘
4. グローバルでの事業のプレゼンスアップ
5. グローバル競争力の獲得・維持に向けた、業務効率化・生産性向上
6. グローバル経営に対する本社側のマネジメント・意識の変革
7. グローバル経営への外国人人材の参画
8. M&A など個別事業課題への対応
9. ガバナンスの強化、経営の透明性の確保
10. グループとしてのシナジーの発揮
11. グローバルなガバナンスとリスク管理体制の整備
12. グローバルな基盤・仕組みの確立
13. さらなる経営のグローバル化に向け、事業展開、人事面など着手しなければならない課題が多いが、あるべき姿が明確に定まっていないため手探りの状態が続いている。
14. マーケット・コスト・カントリーリスクのバランスが重要であり、各国における法規制や人件費高騰も大きな課題（事業続行や縮小・撤退の判断基準）
15. 欧米での成長戦略
16. 課題：グループ経営の高度化・グループ会社間での価値創造に向けて、グループ会社と協働取組を如何に推進していくか
17. 海外グループ会社のガバナンス体制の再構築
18. 海外拠点の役割最適化
19. 海外拠点を含めた経営方針・目標・考え方の共有・浸透
20. 海外現地法人に対する本社としてのガバナンスポリシーの欠如。ある部分では積極的に権限移譲して遠心力を利かせつつ、ガバナンス・コンプライアンス・リスク管理の点においては最低限守ら

せるべきポリシーの策定とその徹底（求心力）が必要と考える。しかし現時点で、日本の本社にはその求心力を発揮できる十分な能力を持った人材・組織体制が整っていない。

21. 経営のスピード感（本社決裁による時間ロス）
22. 経営幹部のダイバーシティ推進（女性活躍推進、社外取締役比率、外国人役員比率）
23. 現地任せになっている部分が多く、日本本社からのガバナンスが利いていない。また、それに対応する本社サイドの体制が構築されていない。例えば、人事考課や各役職毎の行動指針・業務の裁量なども世界で共通のものは作成されておらず、各法人ごとにバラバラになっており、統一出来ていない。
24. 現地法制（不正競争・贈収賄・個人情報保護）
25. 合弁会社を含めたグループ会社のガバナンスの確立
26. 国によって生活習慣や文化の違いがあり、ひとくくりでルールや進め方を定める事は難しいため、各国に対し状況説明や事情を伺いながらひとつひとつ事を進めなければ統制をとりにくい点が難しい
27. 国内事業が主であり、海外事業は収益貢献・要員とも社業における占率が低いため、国内外の人財育成・海外子会社とのシナジーを生むコミュニケーションが不十分
28. 国内部門では、グローバル（海外）との関わりが希薄な部署も多く、全社挙げてのグローバル化を進めることが難しい
29. 事業運営を軌道に乗せ、売り上げを拡大すること。
30. 事業軸（グローバルイゼーション）と地域軸（ローカライゼーション）のコンフリクト
31. 事業部門を軸とした事業運営・業績管理における海外店舗・拠点のあり方といわゆるタテ・ヨコの相互関係
32. 質・量双方のグローバル展開の両立 グループ経営のための求心力（本社機能）と海外拠点の事業展開のための遠心力の双方の強化とバランス
33. 世界に通用するブランド力の強化
34. 製品品質の向上・安定化。そのための技能向上
35. 地域最適が必要なビジネスとグローバル最適を志向するビジネスが混在しており、全社統一してのグローバル化展開施策の実施が難しいケースが存在すると認識している。
36. 地域本社の機構充実とマトリックス組織の運用
37. 当社内の意思決定が遅い（海外事業に関する決裁レベルが高いため、社内稟議に時間を要する）
38. 内なるグローバル化（日本人社員のグローバル化）
39. 内なるグローバル化。特に人材交流のための制度や日本国内での外国籍従業員採用・リテンション、日本人従業員のグローバル化に課題を感じている
40. 日本（本社）のグローバル化
41. 日本の市場のシュリンクに伴い、日本では出資を抑えて利益を確保することが戦略の中心になっているが、海外戦略も日本の戦略と同じように判断しがちな役員が多いこと。
42. 日本中心型のビジネスモデルからの脱却
43. 日本本社のグローバル化
44. 品質管理の徹底

5. その他

1. eコマースの台頭により、技術革新が必須となった
2. 危機管理（速やかな安否確認）
3. 就労ビザ取得（規制や取得にかかる工数等）

ご多忙な中、今回アンケート調査にご協力を賜りました会員企業の皆様に、深く感謝します。経営のグローバル化は着実に進展しているものの、まだまだ課題は山積しているとの印象を持ちました。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に少しでもお役に立つことができればと切に願っています。

(日本在外企業協会 業務部／矢野文之)

(参考) 表7 業種別回答会社数

業種	回答会社数
食品	7
繊維・パルプ・紙	5
化学	21
石油・ゴム・窯業	6
鉄鋼・非鉄金属	2
機械	6
電気機器	15
輸送用機器	12
精密機器	2
その他製造業	9
製造業合計	85
水産・農林・鉱業・建設	4
商業	13
金融・保険	5
運輸・倉庫関係	5
その他非製造業	1
非製造業合計	28
合計	113