

2021年2月1日
一般社団法人 日本在外企業協会

<調査結果報告>

**「新型コロナウイルス感染拡大による海外駐在員への影響」および
「第11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）は、2020年に会員企業を対象に標記アンケート調査を実施した。この程、その集計結果がまとまったので下記の通り報告する。

記

1. 調査の概要

本報告書は第1部と第2部により構成されている。

第1部は2020年に世界中で甚大な被害をもたらした新型コロナウイルス感染拡大による海外駐在員への影響についての特別調査の結果報告である。

第2部は日外協が隔年で行っている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である。本調査は1996年以来、過去に合計10回実施しており、「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、今後の各社および日系企業全体としての指針作りの参考となることを主たる目的としている。

なお、両調査は統合した形で実施したので、下記の2から6の項目については共通である。

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247社(2020年10月現在)の企業窓口に対し、Emailによりアンケート調査票を配布した。各企業からはEmail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

2020年10月28日(水) (アンケート用紙発送) ~12月21日(金) (回答延長期限)

5. 回収状況

247社のうち93社から回答 (回収率37.7%)

6. 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 まで

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

Email: yano-b@joea.or.jp

【第1部】新型コロナウイルス感染拡大による海外駐在員への影響

2020年において新型コロナウイルスの感染拡大は世界中に甚大な被害をもたらした。海外駐在員の業務や生活にも大きな影響を及ぼした。この度、日外協では「新型コロナウイルス感染拡大における海外駐在員への影響」について特別調査を行った。以下はその結果である。

【問S-1】新型コロナ感染拡大の影響により一時的に日本に退避した海外駐在員はいるか

88%の企業が「いる」と回答した。その具体的な国名または地域名は世界中に及ぶ。回答における最多数は「中国」の50件、2番目は「インド」の42件、3番目は「インドネシア」の37件である。

<有効回答数 92社>

表S-1

	社	%
いる	81	88%
いない	11	12%
わからない	0	0%
合計	92	100%

【問S-2】一時的に日本に避難した場合の期間はどの程度ですか

「3か月から6か月以内」が最も多く、39%の企業が回答している。「6か月以上」の企業も32%ある。海外駐在員をめぐる税務や滞在許可について深刻な問題をはらんでいることが想定される。

<有効回答数 78社>

表S-2

	社	%
1か月以内	6	8%
1か月から3か月以内	16	21%
3か月から6か月以内	31	39%
6か月以上	25	32%
合計	78	100%

【問S-3】一時帰国中に海外赴任を終了し、本帰国になった海外駐在員はいますか

「いる」と回答した企業は67%、全体の3分の2にあたる。その具体的な国名または地域名は世界中に及ぶ。最多は「中国」の21件、2番目は「インド」の18件、3番目は「インドネシア」の8件である。

<有効回答数 78社>

表S-3

	社	%
いる	52	67%
いない	23	29%
わからない	3	4%
合計	78	100%

【問S-4】 海外赴任予定者のうちコロナの影響によりビザ未取得者もしくは海外渡航の保留者はいますか

「いる」と回答した企業は77%に及んでいる。その具体的な国名または地域名は世界中に及ぶ。最多は「アメリカ」の16件、続いて「中国」「インド」「インドネシア」が各13件になっている。

＜有効回答数 92 社＞

表S-4

	社	%
いる	71	77%
いない	21	23%
わからない	0	0%
合計	92	100%

【問S-5】 今回のコロナ禍により人事部門として痛感していることは何ですか（複数回答可）

最も多かったのが「現地の行政の対応状況の情報不足」の61%、2番目が「現地の感染状況・医療状況の情報不足」の53%、3番目が「海外駐在員にまつわる税務知識の不足」の38%となっている。

＜有効回答数 92 社＞

表S-5

	社	%
現地の行政の対応状況の情報不足	56	61%
現地の感染状況・医療状況の情報不足	49	53%
海外駐在員にまつわる税務知識の不足	35	38%
海外駐在員情報の不足(総コスト把握など)	16	17%
現地法人の経営・組織に関する情報不足	13	14%
その他	7	8%

【問S-6】 今回のコロナ禍は海外駐在員数の見直し（増加もしくは減少）を検討する契機になりますか

最も多かったのは「在員数の見直しをする契機とはならない」の42%、2番目が「在員数の減少を検討する契機となる」の32%、「わからない」は26%となった。「在員数の増加を検討する契機とする」企業はない。

＜有効回答数 92 社＞

表S-6

	社	%
駐在員数の増加を検討する契機となる	0	0%
駐在員数の減少を検討する契機となる	29	32%
駐在員数の見直しをする契機とはならない	39	42%
わからない	24	26%
合計	92	100%

【第2部】第11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

以下は日外協が隔年で行っている「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」の調査結果報告である。

【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 79 社>

連結売上高 (億円)	社	%
1,000 未満	13	16%
1,000 以上 5,000 未満	15	19%
5,000 以上 10,000 未満	15	19%
10,000 以上 20,000 未満	16	20%
20,000 以上	20	26%
合計	79	100%

表 1-2 海外売上高別分布 <有効回答数 79 社>

海外売上高 (億円)	社	%
100 未満	5	6%
100 以上 1,000 未満	20	25%
1,000 以上 5,000 未満	21	28%
5,000 以上 10,000 未満	13	16%
10,000 以上	20	25%
合計	79	100%

表 1-3 海外売上高比率別分布 <有効回答数 79 社>

海外売上高比率 (%)	社	%
10%未満	3	4%
10%以上 25%未満	17	22%
25%以上 50%未満	25	32%
50%以上 75%未満	27	33%
75%以上	7	9%
合計	79	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 80 社>

連結従業員数 (人)	社	%
1,000 未満	4	5%
1,000 以上 5,000 未満	14	18%
5,000 以上 10,000 未満	10	13%
10,000 以上 50,000 未満	33	40%
50,000 以上	19	24%
合計	80	100%

表 2-2 海外従業員数別分布 <有効回答数 80 社>

海外従業員数 (人)	社	%
1,000 未満	13	16%
1,000 以上 5,000 未満	20	25%
5,000 以上 10,000 未満	10	13%
10,000 以上 50,000 未満	26	32%
50,000 以上	11	14%
合計	80	100%

表 2-3 海外従業員数比率別分布 <有効回答数 80 社>

海外従業員比率 (%)	社	%
10%未満	5	6%
10%以上 25%未満	9	11%
25%以上 50%未満	33	42%
50%以上 75%未満	25	31%
75%以上	8	10%
合計	80	100%

【問2】 海外従業員に占める日本人派遣者数比率は1.1%

回答をいただいた93社(回収率37.7%)中、本設問に対する有効回答数は80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3,941,695人、海外従業員数は2,184,212人、その内、海外日本人派遣者数は24,370人である。その結果、連結における海外従業員の比率は55.4%、海外従業員数に対する日本人派遣者数の比率は1.1%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61.2%に対して非製造業が18.0%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1.0%に対して非製造業合計3.8%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

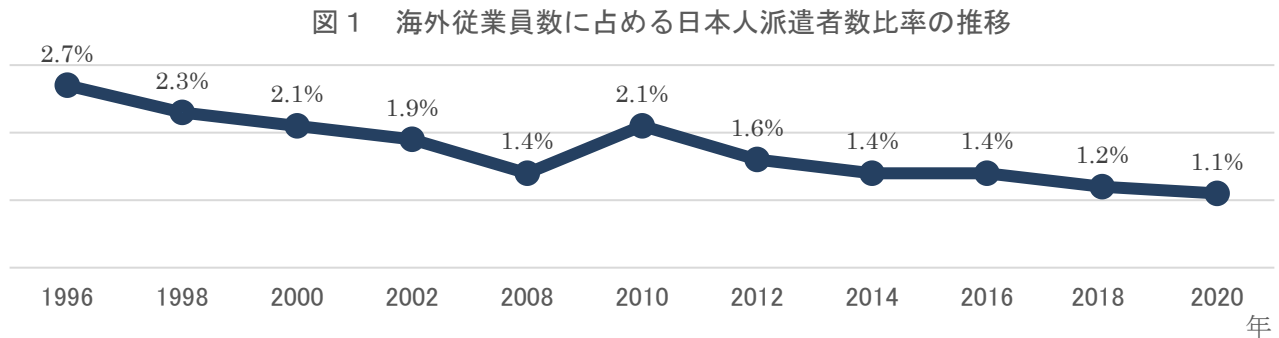
<有効回答数80社>

業種(カッコ内は会社数)	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	99,257	53,422	53.8%	661	1.2%
化学	169,678	67,886	40.0%	1272	1.9%
石油・ゴム・窯業	37,206	12,094	32.5%	450	3.7%
鉄鋼・非鉄金属	371,002	280,606	75.6%	1,386	0.5%
機械	537,724	297,732	55.4%	4,521	1.5%
電気機器	1,349,960	810,754	60.1%	7,625	0.9%
輸送用機器	386,552	237,422	61.4%	3,414	1.4%
精密機器	109,734	69,612	63.4%	414	0.6%
その他製造業	351,001	259,534	73.9%	1,058	0.4%
製造業合計	3,412,114	2,089,062	61.2%	20,801	1.0%
水産・農林・鉱業・建設	36,070	9,495	26.3%	832	8.8%
商業・サービス	91,312	41,647	45.6%	1,507	3.6%
金融・保険	93,566	21,556	23.0%	336	1.6%
運輸・倉庫関係	299,527	18,507	6.2%	628	3.4%
その他非製造	9,106	3945	43.3%	266	6.7%
非製造業合計	529,581	95,150	18.0%	3,569	3.8%
合計	3,941,695	2,184,212	55.4%	24,370	1.1%

<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1.1%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 80 社>



【問3】海外現地法人に占める日本人社長比率

日本人社長比率は合計で48%となり、前回調査の38%から大幅に増加した。理由は、前回の調査では非製造業の中に大きく現地化の進んだ大企業の数字が加算されたことによる。今回はその企業から回答を得られなかった。ちなみに前々回の2018年度の数値は51%であった。製造業合計では48%、非製造業合計では46%。日本人社長の比率は製造業と非製造業で大きくは変わらない。

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 74 社>

業種	連結対象法人数 (社)	海外現地法人数 (社)	日本人社長数 (人)	海外現法における日本人社長比率 (%)
食品	456	312	91	29%
化学	620	395	229	58%
石油・ゴム・窯業	397	153	142	93%
鉄鋼・非鉄金属	297	180	133	74%
機械	1,493	1,106	560	51%
電気機器	1,466	1,047	524	50%
輸送用機器	755	523	162	31%
精密機器	378	299	112	37%
その他製造業	627	366	143	39%
製造業合計	6,489	4,381	2,096	48%
水産・農林・鉱業・建設	266	175	59	34%
商業・サービス	338	180	79	44%
金融・保険	44	25	12	48%
運輸・倉庫関係	203	100	61	61%
その他非製造業	39	24	21	88%
非製造業合計	890	504	232	46%
合計	7,379	4,885	2,328	48%

【問4】地域別海外派遣者比率

地域別に日本人派遣者の比率をみると、「中南米」の0.5%と「オセアニア」の1.9%が突出している。いずれも規模が小さいので回答会社による影響を受けやすい。

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 81 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	333,779	5,057	1.5%
中南米	168,159	898	0.5%
中国	428,163	5,201	1.2%
その他アジア	648,636	8,168	1.3%
オセアニア	20,581	396	1.9%
欧州・ロシア	299,478	3,225	1.1%
中東・アフリカ	35,423	438	1.2%
合計	1,934,219	23,383	1.2%

(注；合計は有効回答会社が違うために表3の合計と合致しない)

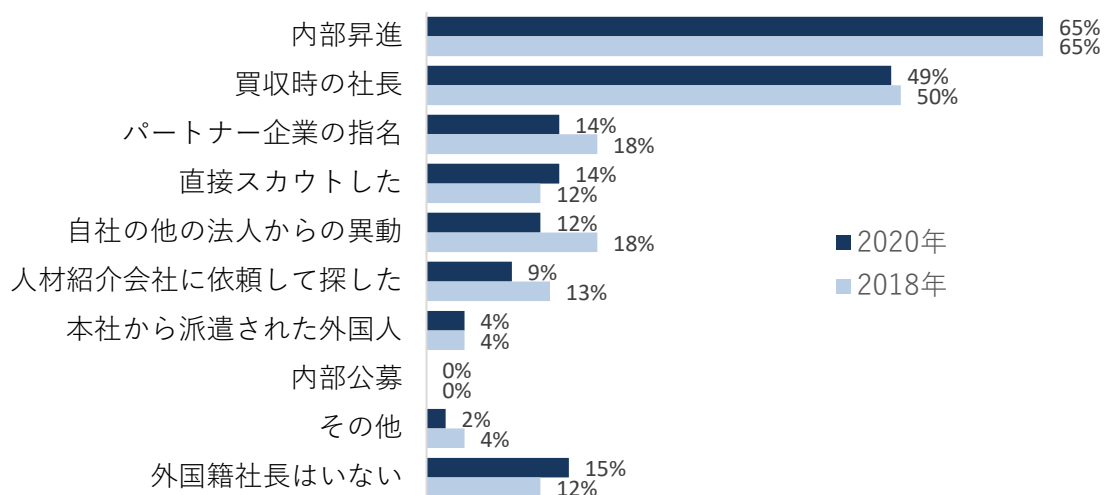
【問5】 外国籍社長起用の方法・経緯

(選択肢3つまでの複数回答による)

「内部昇進」による起用が最多の65% (2018年65%)、5回連続の最多事由である。2番目は「買収時の社長」49% (2018年50%)。3番目は「パートナー企業の指名」の14% (2018年18%)、と同率で「直接スカウトした」(2018年12%)が並んでいる。「外国籍社長はいない」とする企業は15% (2018年12%)と増加した。

<有効回答数 92 社>

図2 外国籍社長起用の方法・経緯

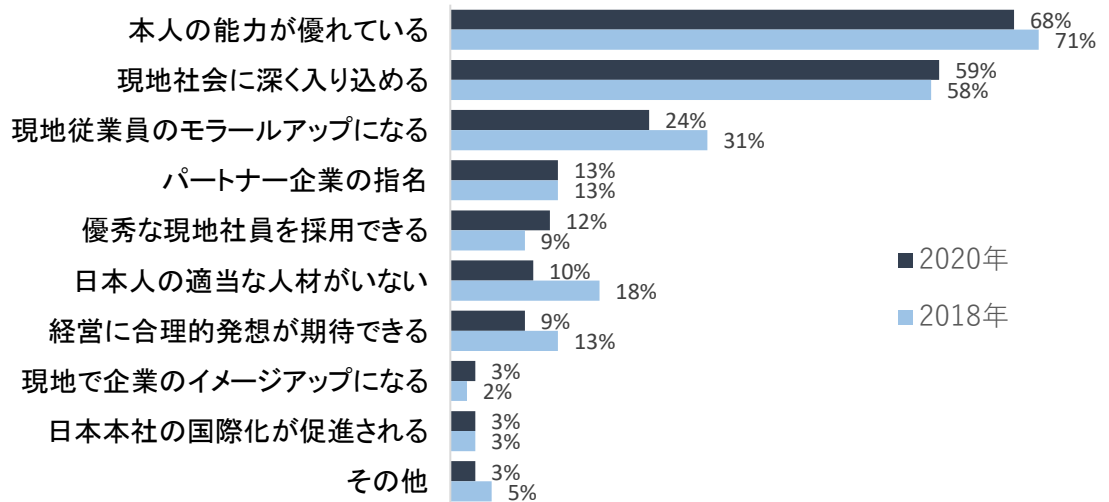


【問6】 外国籍社長を起用した理由（選択肢3つまでの複数回答による）

外国籍社長の起用理由は最多が「本人の能力が優れている」で68%（2018年71%）、2番目が「現地社会に深く入り込める」で59%（2018年58%）、3番目は「現地従業員のモラルアップになる」で24%（2018年31%）。この順位は前回と変わらない。

<有効回答数 92社>

図3 外国籍社長を起用した理由



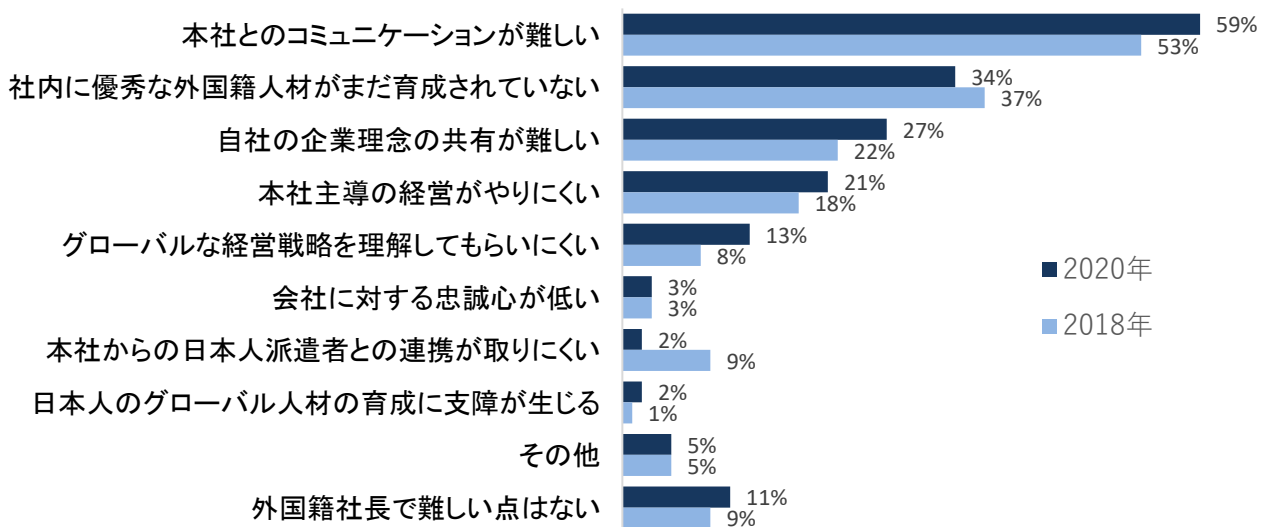
【問7】 外国籍社長の起用に関して難しい点

（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」が最多で59%（2018年53%）となっている。以下2番目「社内に優秀な外国籍人材がまだ育成されていない」が34%（2018年37%）、3番目「自社の経営理念の共有が難しい」が27%（2018年22%）と続く。上位3つの順位は変わらない。「外国人社長で難しい点はない」は11%で前回の9%よりわずかに増加した。

<有効回答数 92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37社、全体の43%となった。前回調査は41社の36%であり増加した。1人以上いる企業の外国籍役員の平均人数は2.4人で前回と同じである。一方、86社合計の1社平均の外国籍役員数は1.0人（前回は0.9人）、全役員数に占める割合は3.6%（前回は3.1%）となった（表6）。

表6 日本本社における外国籍役員 <有効回答数 86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」	37社(43%)	1,241人	90人	2.4人	7.3%
外国籍役員が「いない」	49社(57%)	1,233人	—	—	—
合計	86社(100%)	2,474人	90人	1.0人	3.6%

外国籍役員がいる37社について起用形態を聞いたところ、そのうちの73%の企業は「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24%、「買収企業のトップを起用」が16%となっている（図5）。

外国籍役員のない企業に対して「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、84%の企業が「わからない」と回答した（図6）。

<有効回答数 37社>

<有効回答数 45社>

図5 外国籍役員の起用形態

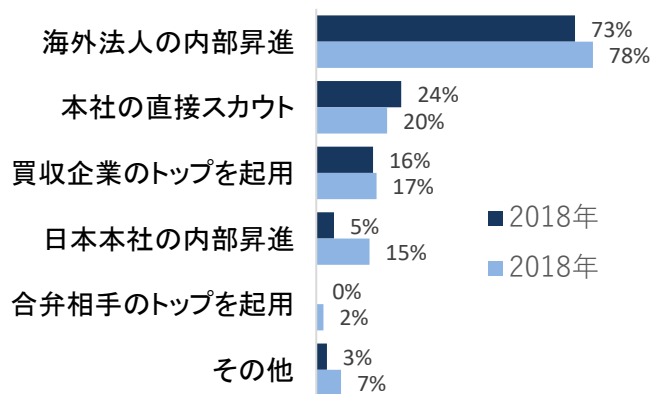
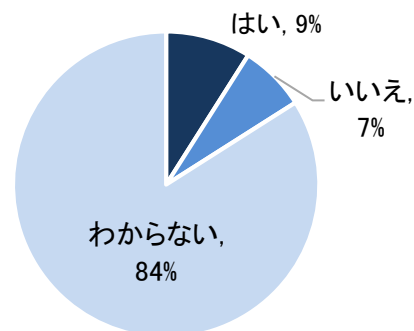


図6 今後、本社に外国籍役員を起用するか



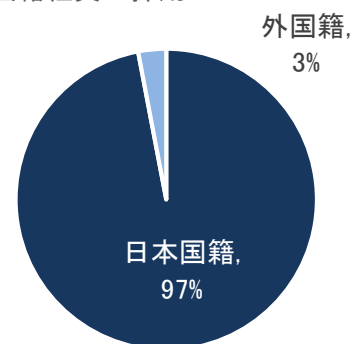
【問9】 日本本社における外国籍社員の採用

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（19,694人）に占める外国籍者の総採用数（613人）の比率は3.1%であった。（図7）一社あたりにすると7.4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）、最多が「日本の大学における外国人留学生」の76%、2番目が「海外の大学から直接採用」の45%、3番目が「必要に応じた中途採用」の43%であった。（図8）。

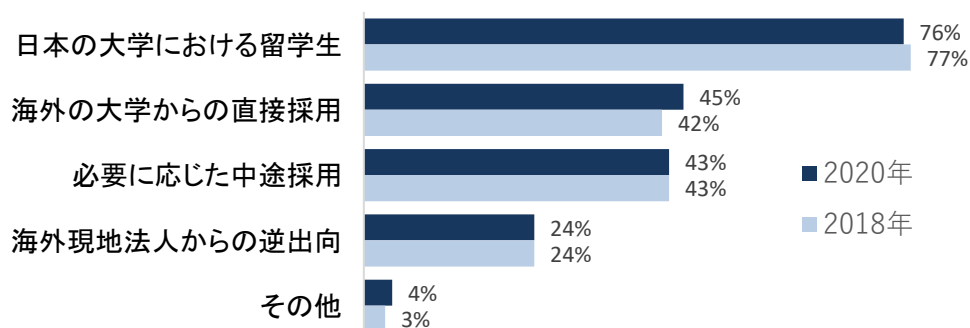
<有効回答数 83社>

図7 外国籍社員の採用



<有効回答数 92社>

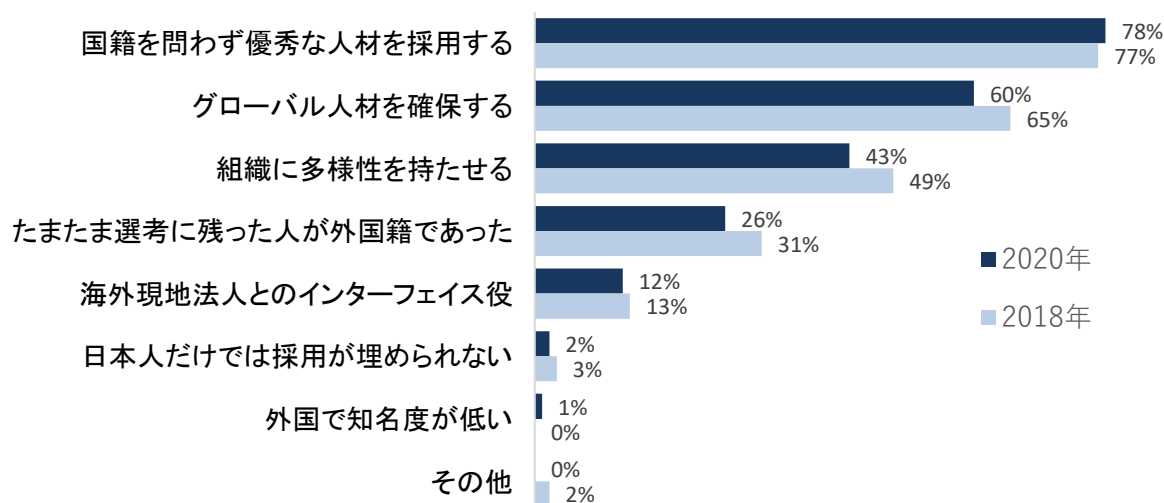
図8 本社における外国籍社員の採用形態



外国籍社員の採用目的（複数回答）については最多の「国籍を問わず優秀な人材を採用する」が78%、2番目が「グローバル人材を確保する」で60%、3番目が「組織に多様性を持たせる」で43%である。この順位は前回調査と変わらない（図9）。

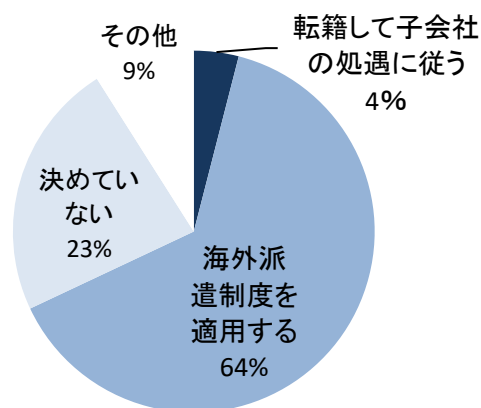
<有効回答数 92社>

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64%（2018年65%）、「決めていない」が23%（2018年24%）、「転籍して子会社の処遇に従う」が4%（2018年2%）、「その他」が9%（2018年9%）となった。前回の調査と比較してあまり変化がない（図10）。

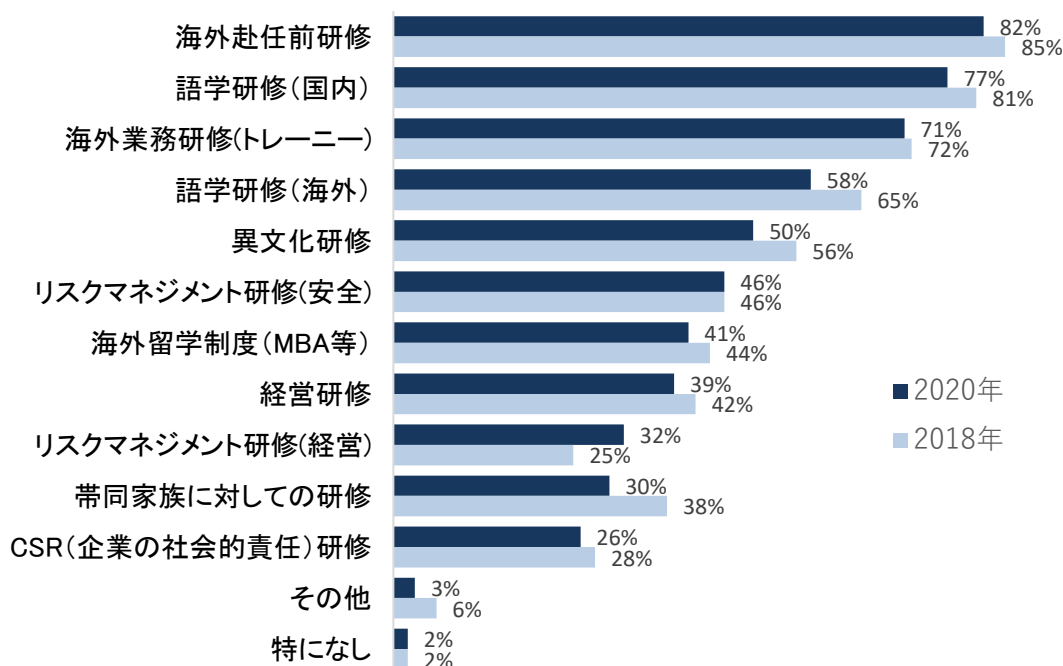
図10 本社採用の外国籍社員の母国での就労



【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最多の回答は82%の「海外赴任前研修」、続いて「語学研修（国内）」が2番目の77%であった。3番目が「海外業務研修（トレーニー）」の71%、4番目が「語学研修（海外）」の58%であった。

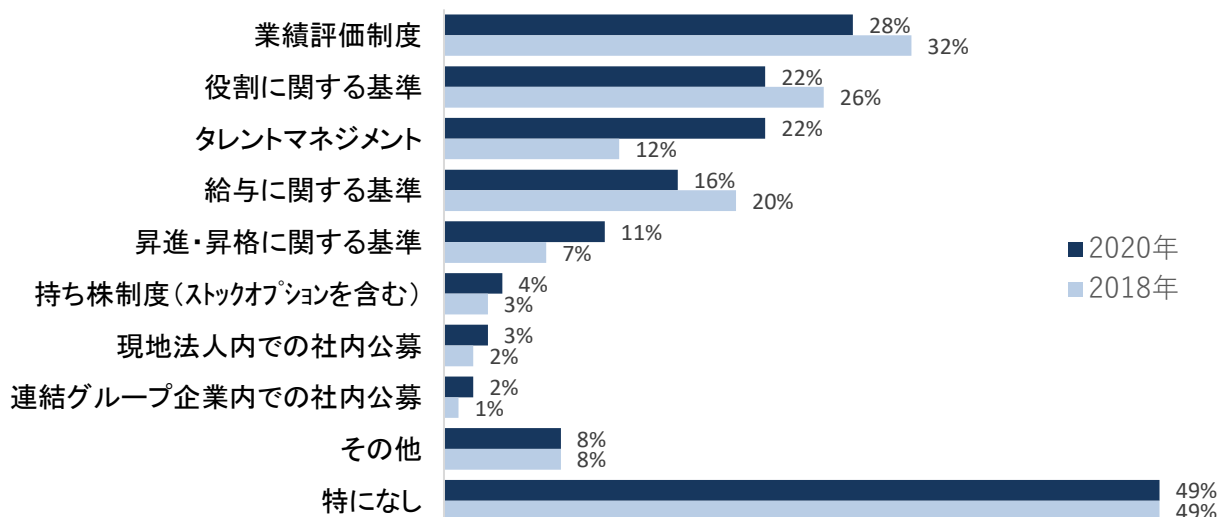
図11 グローバルな人材育成制度



【問 11】 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最多の回答は「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28%、「役割に関する基準」は22%で2番目、3番目が「タレントマネジメント」の22%で、4番目の「給与に関する基準」と順位が入れ替わった。

図12 共通のグローバル人事基準および制度

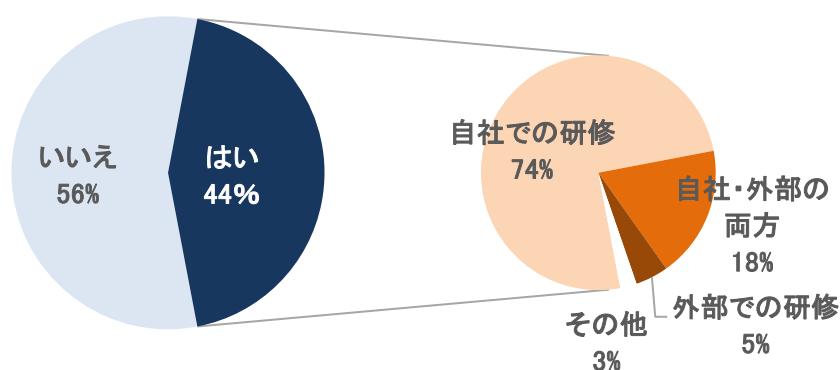


【問 12】 海外現地経営幹部の教育研修について

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44% (2018年50%)で前回より6ポイント減少した。ま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18%を含めると92%が自社での経営研修を実施している。

<有効回答数 90 社>

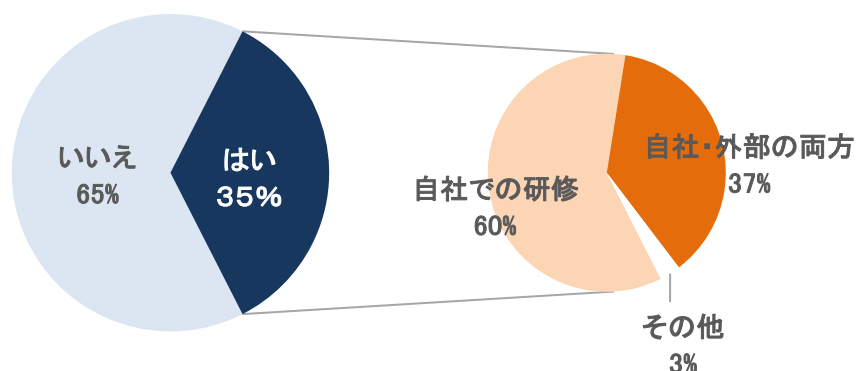
図13 日本での経営研修があるか



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% (2018年35%)で前回と同率。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37%を含め、97%が自社での経営研修を実施している。

<有効回答数 86 社>

図14 現地法人での経営研修があるか

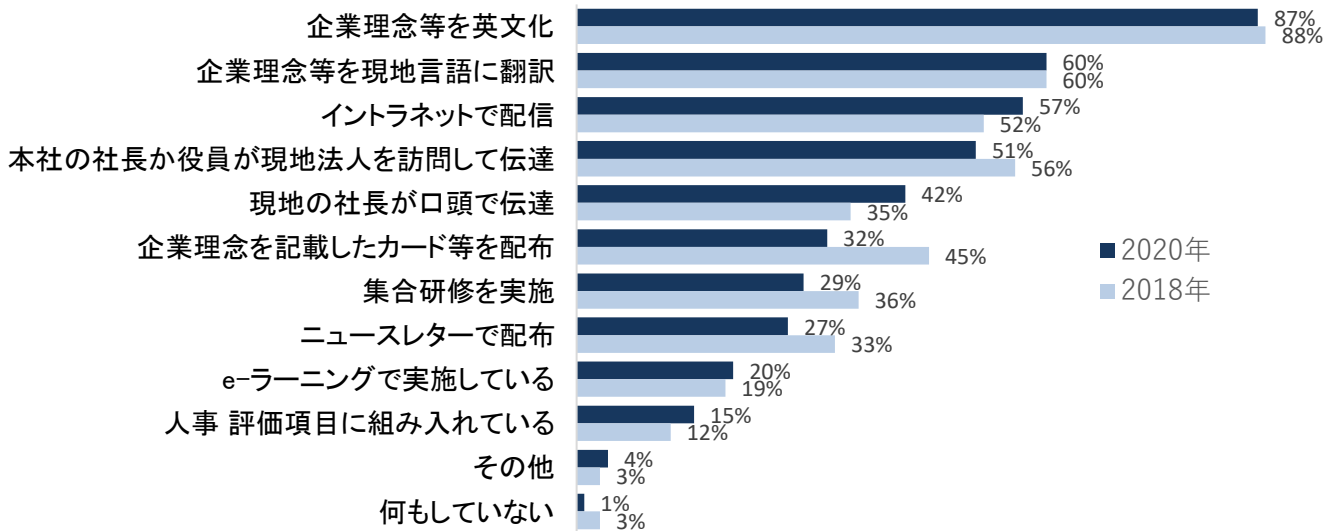


【問 13】 海外現地法人に対する企業理念・経営方針・行動指針等の共有化(複数回答)

最多の「企業理念等を英文化している」が87%(2018年88%)。2番目は「企業理念等を現地語に翻訳している」の60%(2018年60%)で、3番目は「イントラネットで配信」が57%である。

<有効回答数 92社>

図15 企業理念・経営方針・行動指針等の共有化



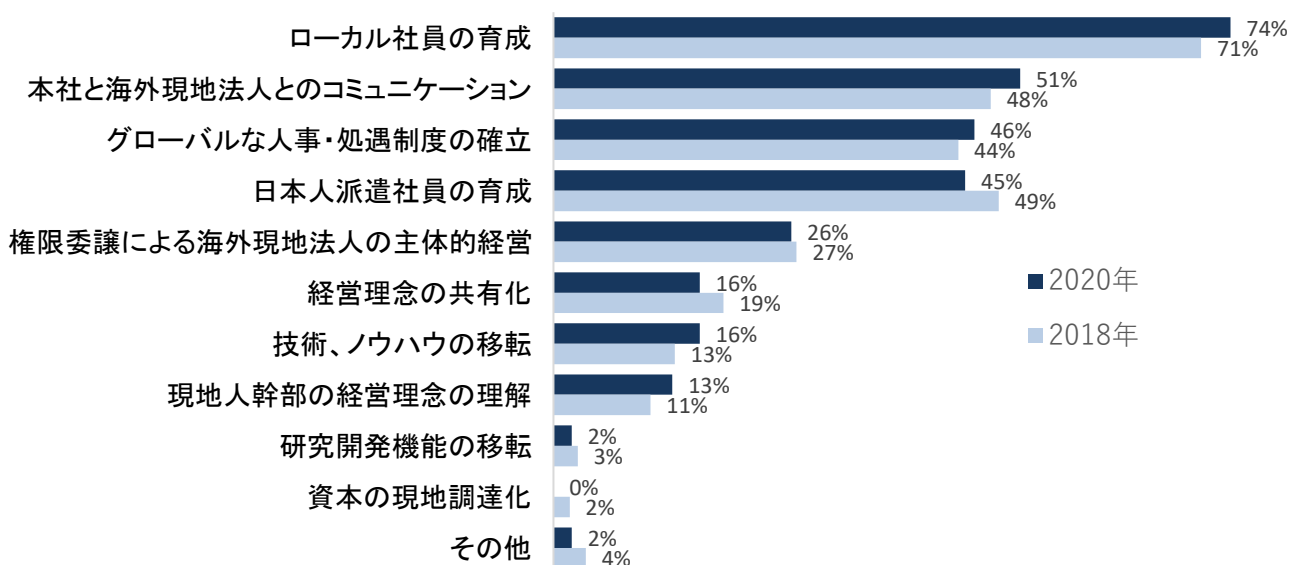
【問 14】 グローバル経営を進展させるための本社から見た主要な経営課題

(選択肢3つまでの複数回答による)

最多は前回と同じく「ローカル社員の育成」で74%(2018年71%)。2番目は前回3番目の「本社と海外現地法人とのコミュニケーション」51%(2018年48%)。3番目は前回4番目の「グローバルな人事・処遇制度の確立」で46%(2018年46%)であった。

<有効回答数 92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

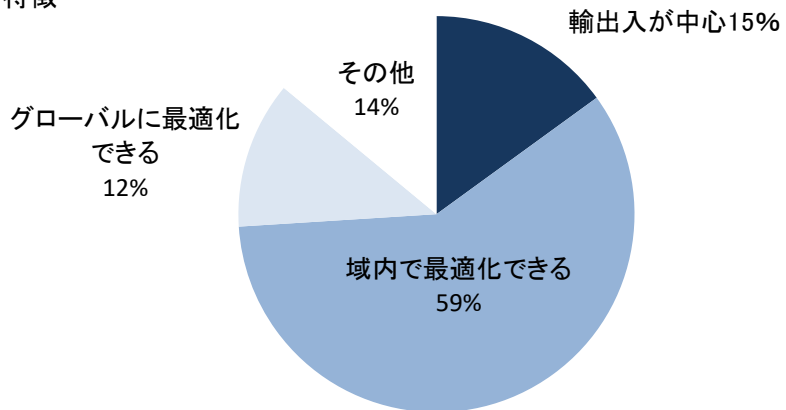


【問 15】 自社の経営のグローバル化の進捗についての自己評価

「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59%となり主流を占めた(図17)。ただし、「輸出入が中心」が10%から15%へ比率をあげた。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 84社>

図17 経営のグローバル化の特徴



【問 16】 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、60社85件の回答があった(前回は81社123件)。大まかに分類すると、「グローバル人材の確保・育成」31件(2018年34件)、「グローバルな人事インフラの構築」10件(2018年16件)、「コミュニケーション力・理念の共有」5件(2018年15件)、「経営全般」37件(2018年36件)、「その他」2件(2018年1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、企業名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

1. グローバルで将来の次世代幹部の育成(日本社員もローカル社員も共に)が遅れており、サクセッションプラン(若返りや後継者指名、育成)が全社的に遅れている
2. グローバルに活躍できる人材の不足
3. グローバル経営へのシフトに対する従業員一人ひとりの理解、変化に適応するための前向きなマインドセットの醸成
4. グローバル人材の育成
5. グローバル人材の育成
6. 海外赴任を希望する社員がいない
7. 海外赴任者の高齢化と後継者問題
8. 経営者たる海外拠点長の育成(本社社員の育成)
9. 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
10. 経営人材の継続的な育成・サクセッション
11. 経営人材の不足
12. 駐在員の若年層化に対する(事前・事後の)教育プログラム不足
13. 計画的なグローバルリーダー(本社でグローバルな経営の旗振り役ができる人材)の育成における非日本人の育成や計画的ローテーション(必要性を含めて)
14. 次世代のグローバルリーダーの育成

15. 真にグローバルに通用するリーダー人材、候補人材の確保・育成
16. 人材の育成（日本からの出向者と現地従業員）ビジョンと戦略のぶれ
17. 人材育成（日本人、現地人共に）
18. 人材確保及び人材育成
19. 適任者の不足
20. 現地人材の育成等
21. 現地ナショナルスタッフの育成、就労定着
22. 優秀人材（ナショナルスタッフ）のモチベーション向上の為の対策（昇給プログラム、日本からの情報発信など）
23. 優秀人材のリテンション
24. 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）
25. ローカル社員の育成と現法経営への参画
26. ローカルの間管理職の基本能力の底上げ
27. 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
28. 海外現地法人の経営幹部人材が少ない。特にインドでは人材の入れ替えが激しく、技術・技能伝承が難しい
29. 各拠点ナショナルスタッフの育成
30. プロジェクト事務所が多く、体系立った社員の育成方針がない。中には数十年の単位で存続することが見込まれる事務所もあり、現地採用従業員を登用できるシステムを確立することが急務
31. 会社経営へのローカルスタッフ登用、日系顧客に依存しない事業展開

2. グローバルな人事インフラの構築

32. 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）
33. 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）
34. グローバルに多様なプロ人材の活躍を推進。そのために、グローバル共通の人事・処遇制度の確立を進めている
35. グローバルレベルでの最適配置
36. ナショナルスタッフを含めたタレントマネジメントができていない
37. ローカル社員と日本人出向員の役割の曖昧さから問題が生じている。ローカル社員が日本人出向員に頼り本来の職務が果たせず、日本人出向員の負担が大きくなるなど、職位に対しての不整合が起こっている。ローカル社員、日本人出向員の現地での職務の定義と責任範囲を明確化することが課題
38. ローカル社員の昇進や育成などの制度が確立されておらず、退職リスクが挙げられる
日本人駐在員偏重でローカル社員比率が50%を超えないこと
39. 現状では、日本本社と海外現地法人間で制度面や報酬等が独立したプラットフォームを持っている
40. 将来の事業・経営を担う人材を確保・定着させるための企業価値明確化と報酬政策
41. グローバルの言葉のみ先行している状態であり、会社として掲げている内容と人事部の実態については大きな乖離が有る状況。日本のHRの意識、認識不足、アクション不足

3. コミュニケーション力・理念の共有

42. 地域間での異動実績が少なく、異地域で働くためのインフラ整備ができていない（文化・言葉の壁）
43. 異文化によるミスコミュニケーション
44. 日本本社側のグローバル化が出来ていない。日本本社側人間の英語力、異文化対応力が高くないため、現地スタッフとの直接の意思疎通が難しい。経営課題を話す主要な会議を英語で開催できないので、海外関係会社のトップを現地人材にすることが出来ない。現場担当レベルでも海外駐在員が現地スタッフと日本本社側の人間の中継をせざるを得ず、結局、労務費の高い駐在員の数が増えていってしまう。駐在員の仕事も増えるため、駐在員の疲弊、意思決定の遅さなどが生じてしまう
45. 技術者は日本本社で日本語研修含め最低1年研修が必要であるがコロナ禍でストップしている。グローバル人材育成に障害がでている
46. 海外現地とのコミュニケーションにおいては、理念教育を行った切りで、浸透度合いをウォッチすることなく一過性で終わっている現状がある。このような点を課題視し、今後は日本の従業員と海外の従業員のコミュニケーション機会を今以上に増やすことで、我々が目指すOne Teamの実現に向けて一歩前進することが出来ると考える

4. 経営全般

47. 海外事業についてはまだこれからという段階であり、今後、一層の海外事業推進が必要であると考えている
48. 海外現地法人は規模が小さいため活動はその国内に限定されているケースが多い
49. リージョナルHQとの連携体制の更なる加速とガバナンス強化
50. アセアンにおける日本依存が高い
51. グループとしてのシナジーの発揮

52. グローバル事業管理（ガバナンス）体制の強化
53. グローバルガバナンス体制の構築
54. グローバルでのグループ経営における求心力と遠心力のバランスをどう図り全体最適を目指すか
55. グローバルでの事業のプレゼンスアップ
56. グローバルでの事業収益性の確保
57. グローバル本社としてガバナンスを効かせるべき事項とローカル個社に権限移譲する事項を明確にしてグループ全体の共通認識として浸透させ、各々の市場において各社の責任・権限とのもとで競争する体制としていくこと
58. コンプライアンス、経営理念、ITセキュリティ等、複数の角度からの海外現地法人のガバナンスを強化すること
59. 欧米での成長戦略
60. 海外グループ会社のガバナンス体制
- …どこまで海外関連会社に裁量を持たせるのか、一方で本社としてどこまで管理を行うのかという点が課題
61. 外国人役員がいない日本人中心の経営体制
62. 合弁会社を含めたグループ会社のガバナンス確立
63. 事業拡大と連動した利益面の確保、そのスピード、人材育成
64. 世界に共通するブランド力の強化
65. 生産のBCP体制構築
66. 地域統括機能のあり方について
67. 地域毎にある程度統制は取れているが、グローバル目線ではまだまだ機能毎のルールの一統ができていない
68. 本社各機能との役割分担
69. 各拠点の自己完結・自立化の推進
70. 機密管理の問題で海外では日本の情報をタイムリーに閲覧できない
71. 海外現地法人の完全現地化
72. 経営の現地化の一層の推進
73. 経営の現地化が進んでいない（主要ポストを駐在員が占めている）
74. 経営の現地化が進んでおらず、そのための施策が打てていない。日本人の社長が多く存在しており、内部昇進による現地社員の登用が出来ていない
75. 現地マーケットニーズに応じた製品（品質、コストなど）の充実
76. 現地法人の自立化ができていない
77. 内なるグローバル化（日本人社員のグローバル化）
78. 日本（本社）のグローバル化
79. 日本を主体とした経営課題検討体制からの脱却。
80. 日本側のグローバル対応力の向上
81. 日本本社のグローバル化が遅れているという意見がある
82. 本社がグローバル化に対応できていない。日本側社員の意識改革が必要
83. 本社側のグローバル対応力

5. その他

84. 海外赴任の長期化による子女の教育の問題（日本人学校が通学圏内にない）
85. 特になし

コロナ禍の中、今回アンケート調査にご協力をいただい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」の課題はいまだに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」の進展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	4
繊維・パルプ・紙	0
化学	15
石油・ゴム・窯業	4
鉄鋼・非鉄金属	5
機械	11
電気機器	12
輸送用機器	7
精密機器	3
その他製造業	7
製造業合計	68
水産・農林・鉱業・建設	4
商業	10
金融・保険	3
運輸・倉庫関係	5
その他非製造業	3
非製造業合計	25
合計	93