

2023年3月20日
一般社団法人 日本在外企業協会

<調査結果報告 >

「第12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：上野幹夫・中外製薬(株)特別顧問、以下、日外協とする）は、2023年1月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

本調査は1996年以来合計11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。

日本企業のグローバル化は、製造業の海外生産移転に続き、海外へのマーケットの拡大、事業のグローバルネットワークの構築へと広がった。M&Aによるグローバルマーケットへの事業拡大、最適化が進んだことでその様態は多様化してきた。加えて近年は、コロナ禍、米中対立など激しい環境変化によるサプライチェーンの見直しへの臨機応変な対応も求められる。

今回のアンケートは、上記の変化する環境に対応する日本企業のグローバル化の状況を以下二つのブロックに分けて調査し状況を整理した。

第一部 グローバル経営体制について（経営体制、コロナ影響と対応、リスクマネジメント）

第二部 人材のマネジメント体制について（人材のグローバル化、人材の確保・育成の課題と対応）

2. 調査方法

日外協会員企業のうち、団体、調査機関等の賛助会員を除く229社（2023年1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

2023年1月10日（火）（アンケート用紙発送）～3月3日（金）（回答延長期限）

5. 回収状況

229社のうち69社から回答（回収率30%）

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 坂本、上戸 まで

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

Email: sakamoto-f@joea.or.jp

【基本情報】

回答いただいた企業の業種別の一覧は以下の通り。

表 1 業種別回答会社数

業種	回答会社数	業種	回答会社数
食品	2	水産・農林・鉱業・建設	3
化学	8	電気・ガス	0
鉄鋼・非鉄金属	5	商業・サービス	5
電気機器	8	金融・保険	4
繊維・パルプ	1	不動産・運輸・倉庫	6
石油・ゴム・窯業	6	通信	0
機械	9	その他非製造業	3
輸送機器	4	非製造業合計	20
その他製造業	5		
製造業合計	48	合計	69

同じく、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 2 連結売上高別分布

有効回答数 66

連結売上高 (億円)	社	%
1,000 未満	12	18%
1,000 以上 5,000 未満	15	23%
5,000 以上 10,000 未満	9	14%
10,000 以上 20,000 未満	8	12%
20,000 以上	22	33%
合計	66	100%

表 3 連結海外売上高別比率

有効回答数 56

海外売上高 (億円)	社	%
100 未満	4	7%
100 以上 1,000 未満	16	29%
1,000 以上 5,000 未満	15	27%
5,000 以上 10,000 未満	4	7%
10,000 以上	17	30%
合計	56	100%

表 4 海外売上高比率別分布

有効回答数 56

海外売上高 (億円)	社	%
10%未満	4	7%
10%以上 25%未満	10	18%
25%以上 50%未満	24	43%
50%以上 75%未満	15	27%
75%以上	3	5%
合計	56	100%

同じく、従業員の規模は連結/海外/海外比率別に下記のように分類される。

表5 連結従業員数別分布 有効回答数 65

連結従業員数 (人)	社数	%
1,000未満	5	8%
1,000以上 5,000未満	9	15%
5,000以上 10,000未満	10	17%
10,000以上 50,000未満	19	32%
50,000以上	22	37%
合計	65	100%

表6 海外従業員数別分布 有効回答数 59

海外従業員数 (人)	社数	%
1,000未満	9	15%
1,000以上 5,000未満	16	27%
5,000以上 10,000未満	4	7%
10,000以上 50,000未満	21	36%
50,000以上	9	15%
合計	59	100%

表7 海外従業員数比率別分布 有効回答数 59

海外従業員比率 (%)	社数	%
10%未満	2	3%
10%~25%未満	12	20%
25%~50%未満	20	34%
50%~75%未満	16	27%
75%以上	9	15%
合計	59	100%

【第1部】グローバル経営体制について

(グローバル経営体制、リスクマネジメント、コロナ影響と対応)

日系企業の海外展開が本格的に始まってから30年以上が経過し、海外事業は当初の自社生産移転中心から、近年は海外企業のM&A、販売・サービスの海外展開の拡大など多様化を示している。そこで、近年の会員企業の海外事業はどのようなマネジメント体制のもと運営されているのか、近年のコロナ禍、リスク管理問題など最近の課題への対応状況も併せて聞いた。

1.1 グローバル経営体制について

問 1.1.1 グローバル経営体制の構築はどのようにしていますか？ 以下からひとつ、選択ください。

日本企業のグローバル経営体制の現状を聞いた。最も多かったのは、「日本本社型」で39%、続いて「事業軸型」が28%、「事業と地域の併用型」が17%となった。

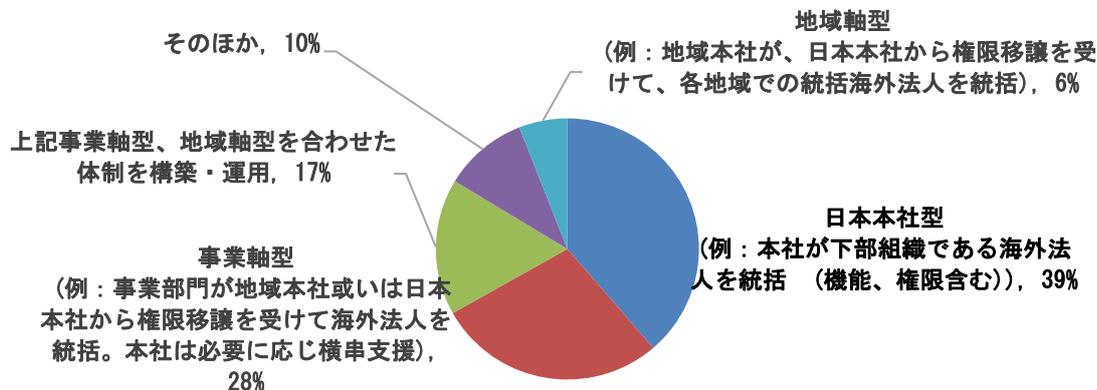
「日本本社型」と回答した会社では、非製造業が全体の6割を占めた。商業・サービス、不動産・倉庫・運輸業界において最も多く選択された。製造業は全体の4割で化学、石油ゴムが多かった。

「事業軸型」では、製造業の鉄鋼・非鉄金属、電気機器で最大となり化学でも多い。海外生産比率が高く事業ごとに戦略を推進している業種にこの傾向が見られた。

「地域軸」を選択した会社は少なかったが、「上記事業軸型と地域軸型を合わせた体制を構築・運用」では、複数の事業を多くの国々で大規模に展開している製造業の企業が多かった。

〈有効回答数 69社〉

図1 グローバル経営体制の分布



問 1.1.2 海外事業およびサプライチェーンを展開されている場合、現状について以下から近いものを選択ください。(複数選択可)

ここでは、サプライチェーンのグローバル展開の状態を聞いた。

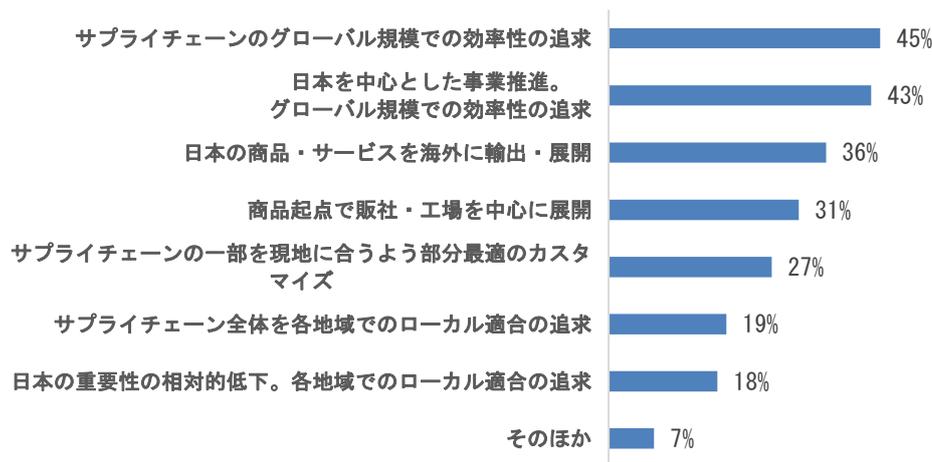
「サプライチェーンのグローバルでの効率追求」が45%、そして「日本中心に事業推進、グローバルで効率追求」が43%となり、製造業、非製造業ともに最大であった。

続いて、「日本の商品・サービスを輸出」(36%)、「商品起点で販社・工場を中心に展開」(31%)では製造業が中心である。

一方で、「日本の重要性低下、各地域でのローカル適合を追求」を選んだ会社が18%にのぼった。

「サプライチェーンの一部を現地に最適化」(27%)を選んだのは製造業では半数に上り、「サプライチェーン全体を各地域に適合させる」(19%)も含めてみると、製造業を中心に事業運営形態の現地最適化を進めていることがわかる。非製造業でも「日本の重要性低下」は二番目に多い回答となり、各社がグローバル展開を進展させる姿勢が見えた。

図2 サプライチェーン展開状況の分布

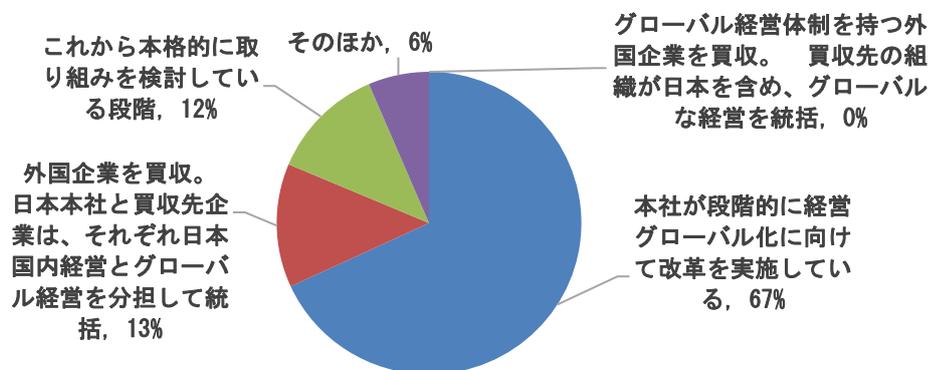


問 1.1.3 「経営のグローバル化」に向けてどのようなアプローチをしていますか？ 以下からひとつ、選択ください。

「本社が段階的に経営のグローバル化に向けて改革を実施している」と回答した会社が67%で最大となった。「外国企業を買収。日本本社と買収先企業は、それぞれ日本国内企業とグローバル経営を分担して統括」が13%となり、M&Aによるグローバル化を加速しているトレンドも読み取れた。また、12%の会社が「これから本格的に取り組みを検討している段階」と回答した。全体に「グローバル化」に向けた意識が強まっていることがうかがえる。

〈有効回答数 69 社〉

図3 「経営のグローバル化」に向けたアプローチ



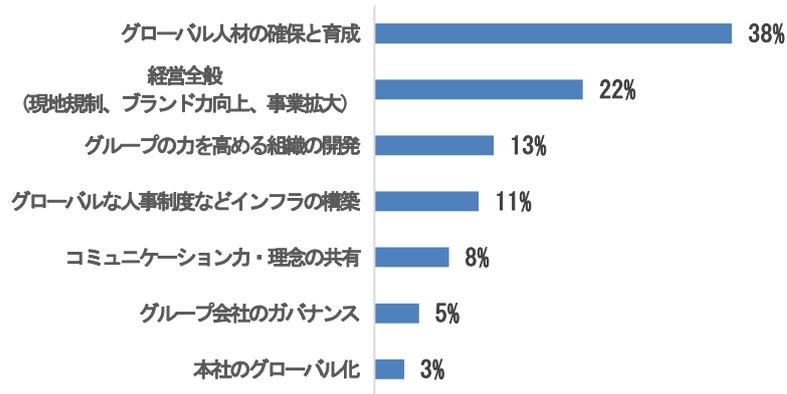
問 1.1.4 グローバル経営に関する現時点の最大の課題は何ですか？（自由記述）

日頃考えていること、海外駐在員から聞いたことなどどのようなことでも結構ですのご記入ください。

グローバル経営に関する最大の課題は、「グローバル人材の確保と育成」が38%を占め最も多かった。次に多かったのは、「経営全般」で22%。その内容は多岐にわたるが、現地国規制、ブランド力向上、事業拡大などであった。

その他には、「グループ力の強化」(13%)、「グループの人事基盤構築」(11%)、「経営理念、文化の共有」(8%)が続いた。本報告書最後に、各社の自由記述を社名を伏せて列挙したので参照いただきたい。

図4 グローバル経営の最大の課題



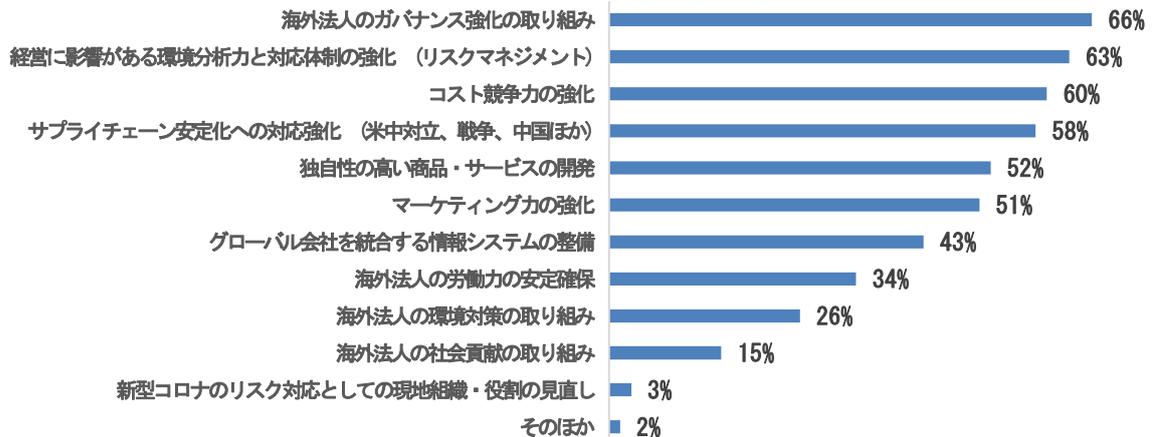
問 1.1.5 グローバル経営を今後進めるうえで優先度が高いものを以下から選択ください。(複数選択可)

(経営の事案)

「海外法人のガバナンス強化の取り組み」が66%で最大。続いて「経営に影響がある環境分析力と対応体制の強化」(63%)、その後「コスト競争力の強化」(60%)、「サプライチェーンの安定への対応強化」(59%)、そして「独自性の高い商品・サービスの開発」(52%)「マーケティング力の強化」51%となった。ガバナンス強化のための対応が注目を集めていることがわかった。

〈有効回答数 65 社〉

図5 グローバル経営の優先度(経営の事案)

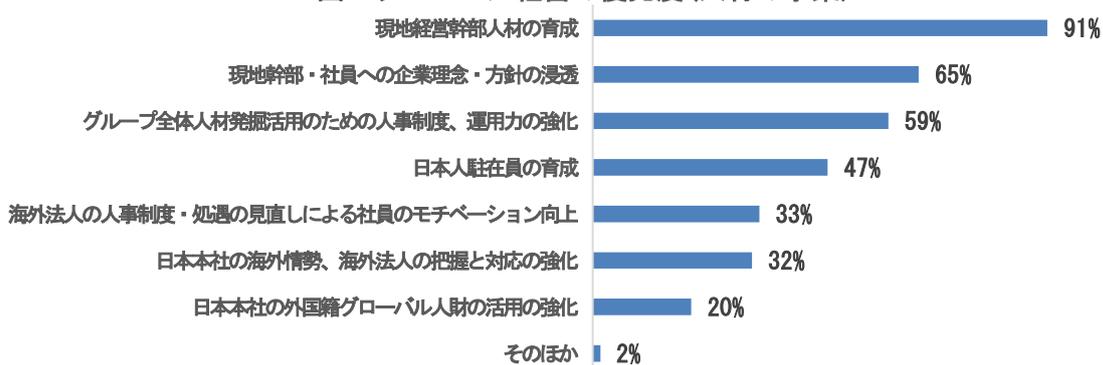


(人材の事案)

ほとんどの会社が「現地経営幹部の育成」を選択(91%)。続いて「現地幹部・社員への企業理念・方針の浸透」(65%)、「グループ全体の人材発掘のための人事制度・運用力の強化」(59%)が続いた。一方で「日本本社の海外情勢、海外法人の把握と対策の強化」(32%)「日本での外国籍グローバル人材の活用の強化」(20%)は低かった。

〈有効回答数 66 社〉

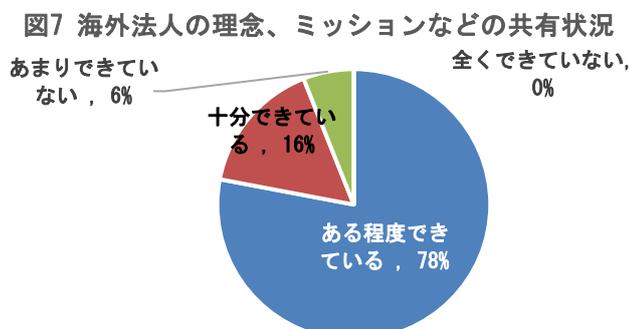
図6 グローバル経営の優先度(人材の事案)



問 1.1.6 海外法人は、グループの理念・ミッション・ビジョン・バリューを共有できていますか？
その程度を以下からひとつ、選択ください。

「ある程度できている」(78%)「十分できている」(16%)の回答が合わせて94%となり、海外社員への理念方針の浸透は図られているようだ。

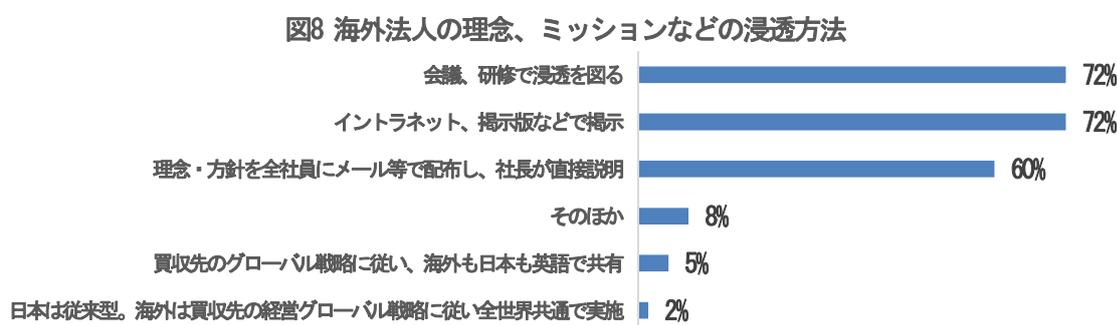
(有効回答数 64社)



問 1.1.7 前項(1.6)で①「できている」・②「ある程度できている」を選択された場合、その方法を以下から選択ください。(複数選択可)

上記「理念・ミッションなどの共有」の具体的方法を聞いた。「イントラネット」「会議・研修」など現地各社において周知する方法が7割を超えた。また、「理念・方針を全社員にメール等で配布し、社長が直接説明」が60%となった。一部に買収先の戦略に合わせ英語で共有する会社がある(5%)ことにも注目したい。

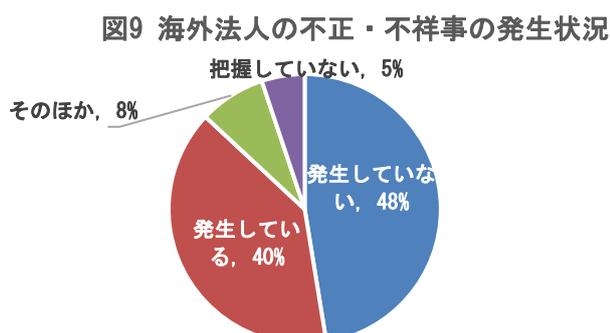
(有効回答数 60社)



問 1.1.8 海外法人において、過去一年間に不正・不祥事などのコンプライアンスの問題は発生していますか？ 以下からひとつ、選択ください。

先の問題1.1.5でグローバル経営の優先課題として各社の関心が最も高かった海外子会社のガバナンスに関連して、海外法人における不正の有無について聞いた。40%の会社が「発生している」と回答。また、「把握していない」が5%あった。

(有効回答数 63社)

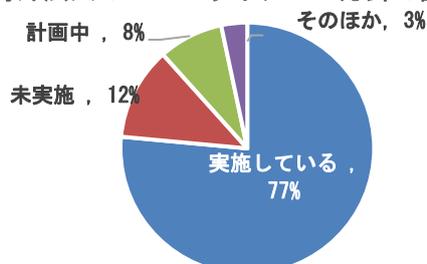


問 1.1.9 海外法人は、本社コンプライアンス方針に沿い、かつ各国実情に合わせてコンプライアンス方針を策定し実践していますか？ 以下からひとつ、選択ください。

コンプライアンス問題が本社だけでなく子会社も含めた企業グループ全体の課題となつて久しい。海外法人が本社連携のもと方針策定・実践を「実施している」が77%で、先の間1.1.6「理念方針の浸透」と同等の水準であった。一方、未実施・準備中が合わせて20%ある。

〈有効回答数 66 社〉

図10 海外法人のコンプライアンス方針の設定状況

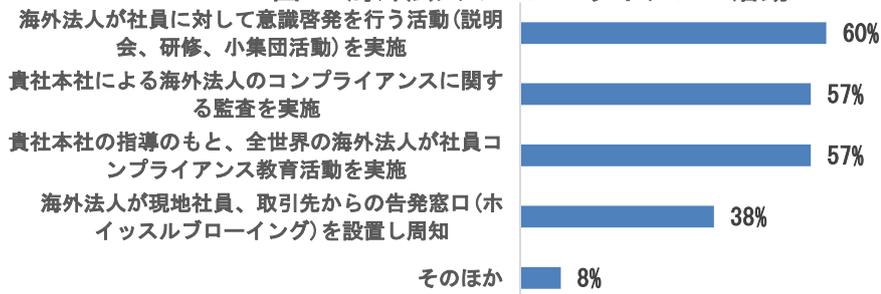


問 1.1.10 本社並びに海外法人が実施しているコンプライアンスの取り組みは何でしょうか？ 以下から選択ください。（複数選択可）

海外法人で起こる不正などのコンプライアンス問題を本社が把握し、防止対策を講じることは重要だ。回答では、「海外法人による社員教育」が60%、「本社によるコンプライアンス教育」「本社によるコンプライアンス監査の実施」が同じ57%であった。海外法人が違反事例を把握する方法として有効な告発制度を持っているのは38%。本社と現地法人が連携のもとガバナンス向上にむけた一層の対策の展開が期待される。

〈有効回答数 65 社〉

図11 海外法人のコンプライアンス活動

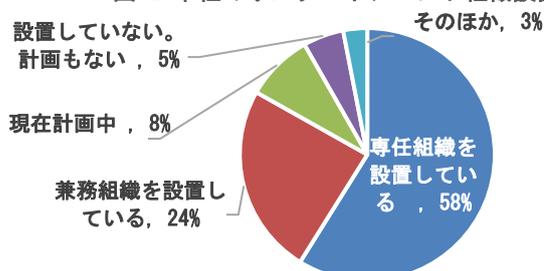


問 1.1.11 本社はグループ全体のリスクマネジメントを担当する組織を設置していますか？以下からひとつ、選択ください。

海外法人の不正、災害など経営リスクを把握し、防止活動を継続向上するためには担当組織体制づくりは基本だ。組織の設置状況を聞いたところ、「専任組織の設置」が58%、「兼務組織」(24%)を入れると82%が担当組織を設置している。一方で「ない」(5%)、「計画中」(8%)の会社もあった。

〈有効回答数 66 社〉

図12 本社のリスクマネジメント組織設置状況

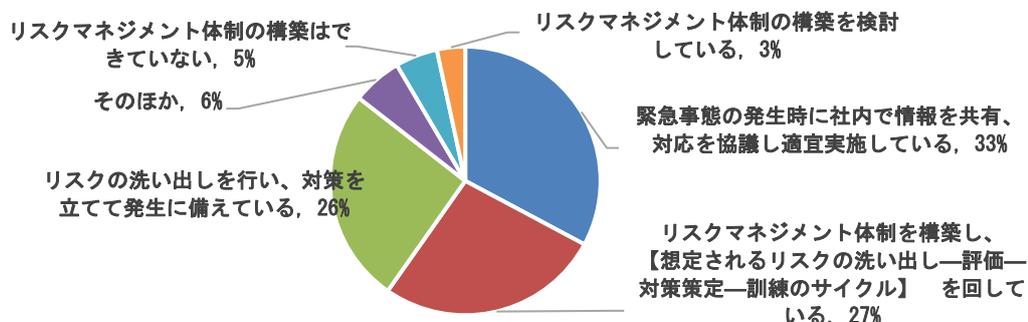


問 1.1.12 海外法人は、リスクマネジメント体制を構築していますか？ 以下からひとつ、選択ください。

前問に続き海外法人体制のリスクマネジメント体制構築の状況を聞いたところ、「体制構築している」が27%と少ないが、「リスク洗い出し・対策立案済」の26%を入れると半数がリスクを把握し対応できる状態にある。一方で、「緊急事態の把握と対応を適宜実施」が33%と多く、また「体制はない」(5%)もあった。リスクの見える化、対応体制の確立が期待される。

〈有効回答数 66社〉

図13 海外法人のリスクマネジメント体制の構築状況

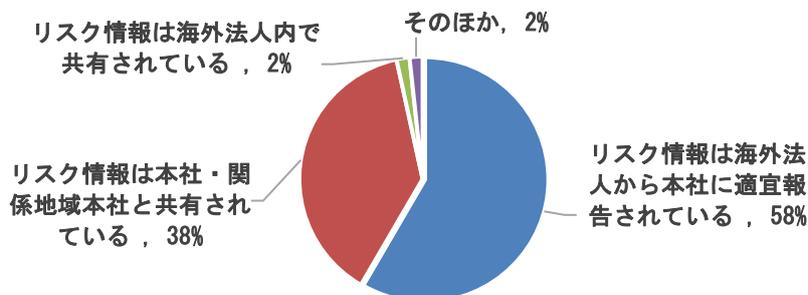


問 1.1.13 各国・海外法人のリスク情報は本社並びにグループ会社内で適宜共有されていますか？ 以下からひとつ、選択ください。

殆どの会社でリスク情報は「海外法人から本社への報告」(58%)がされており、また38%の会社では地域本社にも報告共有されている。「リスク情報は現法で共有され」本社に報告されていないのは2%に限られた。

〈有効回答数 65社〉

図14 海外法人のリスク情報の共有状況



1.2. グローバル経営における新型コロナの影響と対応について

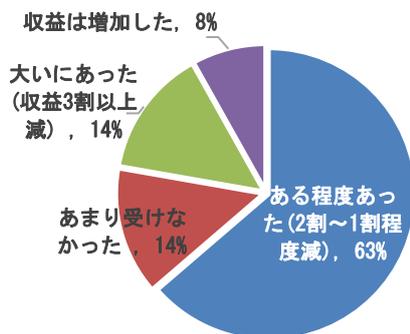
問 1.2.1 貴社事業は新型コロナの感染拡大によりどの程度影響を受けましたか？ 以下からひとつ、選択ください。

3年に及ぶコロナ禍は現在ウィズコロナ期へと移行しつつある。今後同様の感染症が発生することは残念ながら念頭に置いておかななくてはならない。将来に備える観点から今回のコロナ禍で会員企業が遭遇した課題と対応を聞いた。

海外展開が進んでいる会社を中心に「影響が大いにあった」が14%、ある程度あったが63%で、合計77%が影響を受けたと回答した。一方で、14%は「影響をあまり受けていない」、また8%は「収益が増加した」と回答した。事業構造、展開先地域、展開状況により被害の状況が異なる。

〈有効回答数 66社〉

図15 新型コロナによる事業影響の状況

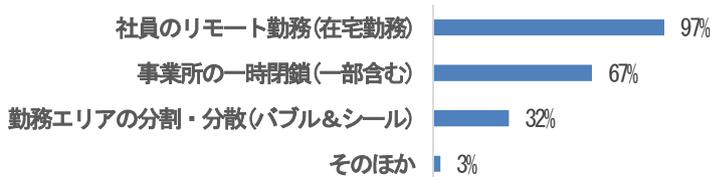


問 1.2.2 海外法人は新型コロナ感染拡大防止のため勤務体制についてどのような対策を実施しましたか？ 以下から選択ください。（複数選択可）

殆どの会社が「社員のリモート勤務」(97%)を実施した。「事業所の一時閉鎖」は67%、「勤務エリアを隔離する分割・分散」が32%に上り、各社の海外事業及び勤務体制が影響を受けたことを確認した。

〈有効回答数 66社〉

図16 新型コロナ禍での勤務体制



問 1.2.3 新型コロナの感染拡大や医療ひっ迫下において貴社は駐在員(出張者)と家族についてどのような対策を実施しましたか？ 以下から選択ください。（複数選択可）

駐在員と家族への対応を聞いた。「駐在員、家族の日本への一時帰国」は実に83%に上った。「駐在員・家族の本帰国」も20%が実施。また現地会社において48%が「駐在員と家族にワクチンの接種を手配」した。

〈有効回答数 66社〉

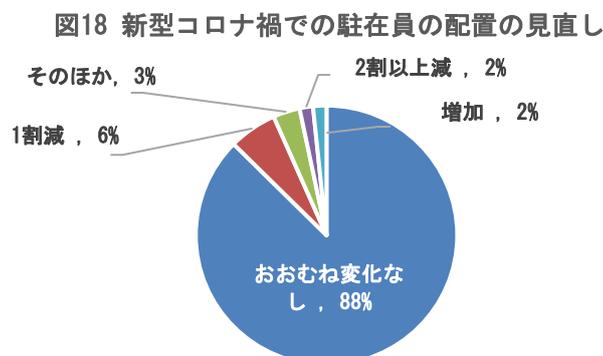
図17 新型コロナ禍での駐在員(出張者)と家族に関する対応



問 1.2.4 新型コロナ感染拡大後これまでに、駐在員の配置を見直しましたか？ 以下からひとつ、選択ください。

コロナ禍当時においては、駐在員の一時帰国などにより駐在員を減らした会社は、「1割減らした」が6%、「2割以上」が2%で合わせて8%に上ったが、88%が「概ね変化なし」と回答した。製造業やサービスなど「現場」を持つ現地法人では従来通りの事業継続を維持している状況がうかがわれる。

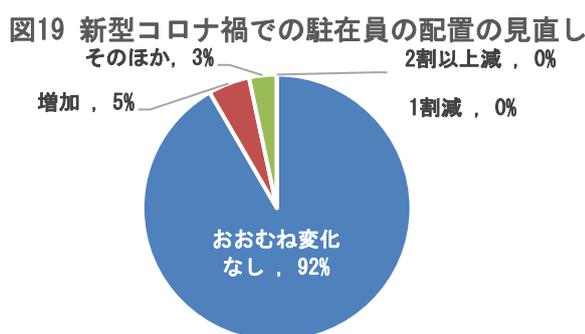
〈有効回答数 66社〉



問 1.2.5 新型コロナ感染に関連して今後、駐在員の配置を見直しますか？ 以下からひとつ、選択ください。

コロナ禍の経験を踏まえて「今後の駐在員配置を減らす」会社はなく、92%が「現状維持」、5%が「増加」と回答した。コロナ後の駐在員体制は現状維持か一部増員の傾向である。

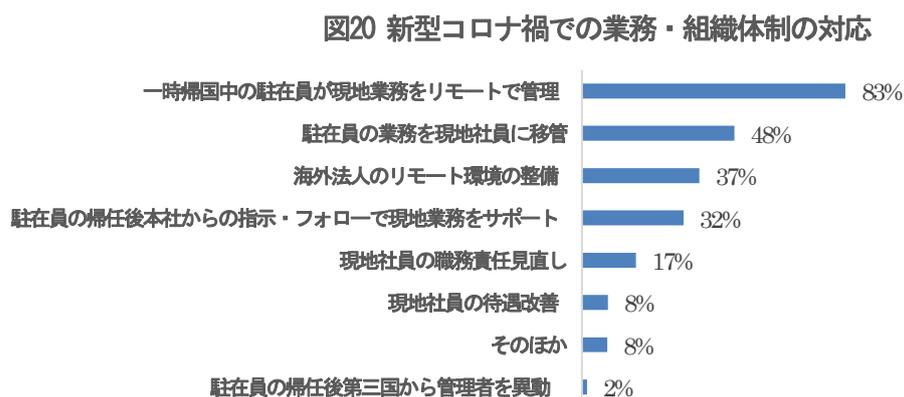
〈有効回答数 66社〉



問 1.2.6 新型コロナ感染拡大により駐在員の配置変更などがあった際に、業務・組織体制の対応をどのように行っていますか？(複数選択可)

駐在員の一時帰国、本帰国にともない、「日本からのリモートコントロールを行った」会社が83%、加えて「現地社員への業務移管」した会社が48%だった。またそのための「日本からの指示・支援」も32%の会社が実施した。コロナ禍の緊急対応で増えた現地業務の現地社員化への移管が今後定着、拡大するのか今後も注視していきたい。

〈有効回答数 63社〉



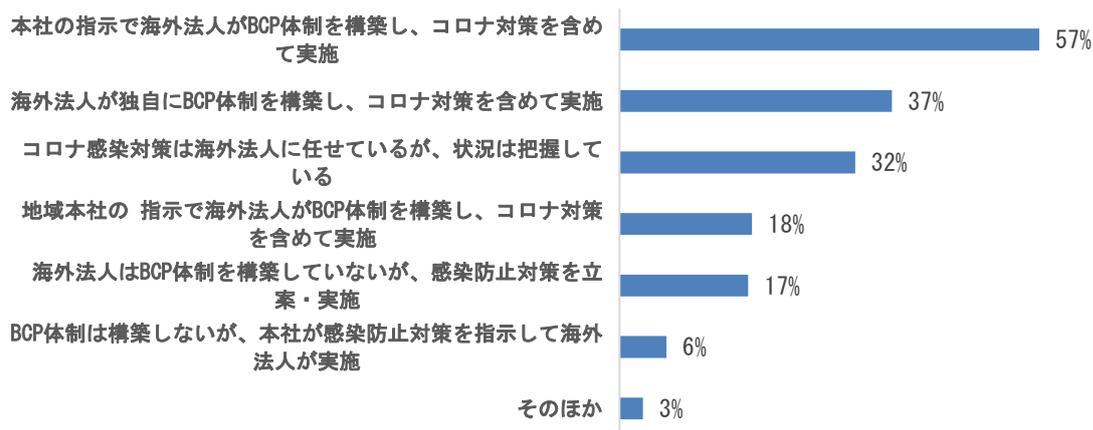
問 1.2.7 本社および海外法人が実施した新型コロナウイルス感染拡大および事業継続の対策（BCP/BCM）を以下から選択ください。（複数選択可）

最後に、コロナ禍に合って、感染症対応とその事業リスクへの対応のための、体制の整備状況について聞いた。

本社主導の体制構築では、「本社指示で海外法人にBCP体制を構築し対策を実行している」（57%）、「地域本社の指示」（18%）を合わせて75%となった。一方で「現地法人が独自に体制構築」が37%となった。海外法人での経営リスクの把握、計画的な防止対策の実行および、発生時の適格な対応を行う傾向が見て取れる。

〈有効回答数 65 社〉

図21 新型コロナウイルス感染拡大および事業継続の対策（BCP/BCM）



【第2部】 グローバル人材の活用について

(日本本社のグローバル化、グローバルでの人材の活用、海外法人の人材、海外法人の人材の現地化、海外法人の人材育成)

2.1 日本本社の外国籍人材の状況について

第1部で見た通り、経営のグローバル化を進めるうえで各社は、「グローバル人材の確保と育成」「現地管理職の育成」が最も重要、高優先と考えていることがわかった(問1.1.4及び1.1.5)。そこで、グローバル化に向けた、国内外国籍人材、現法人材および日本人駐在員の活用と育成の課題と対応を聞いた。

問 2.1.1 貴社日本本社の役員数(監査役・執行役員含む。非常勤、社外取締役除く)をご記入ください。

日本本社において外国籍役員(監査役・執行役員を含む。非常勤、社外取締役除く)が就任することは、企業のグローバル化を進めるうえでの要件の一つである。

「一人以上の外国籍役員がいる」企業は23社で全体の33%となり前回の43%より減少したが、全体の外国籍比率は約4.4%で昨年の3.6%より増加した。

表8 日本本社における外国籍役員

有効回答数 69

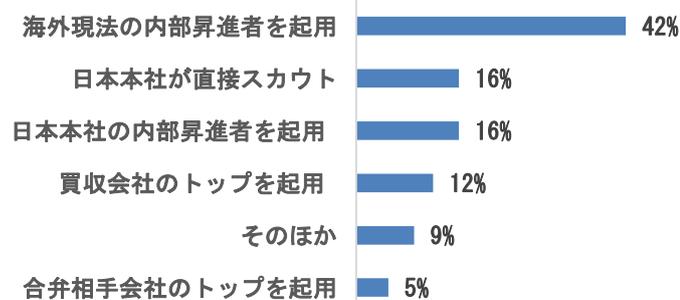
分類	会社数	日本本社の役員総数	うち外国籍役員数	外国籍平均	外国籍比率
外国籍役員が「いる」	23	656	80	3.5	12.2%
外国籍役員が「いない」	46	1159	0	0	0
合計	69	1815	80	1.2人	4.4%

問 2.1.2 本社における外国籍役員の起用形態はどのようになっていますか？(複数選択可)

本社において外国籍役員を起用している会社の42%が起用方法を「海外現法の内部昇進」と回答。次いで「日本本社の直接スカウト」、「日本本社の内部昇進」が16%、「買収先のトップを起用」が12%となった。

(有効回答数 43社)

図22 本社における外国籍役員の起用形態



問 2.1.3 今年度(2022年度)、日本本社が採用した人数(短大・高卒以上)とそのうちの外国籍社員数をご記入ください。

日本本社のグローバル化の進捗度を測るもう一つの指標として外国籍社員の比率があげられる。2022年度一年間に採用した社員に占める外国籍社員の数を聞いたところ、総採用数 14,473 人に占める外国籍社員の採用数は 231 人。外国籍社員を採用した会社では平均 6.1 人で、総採用数に占める比率は 2.4% となった。また採用しなかった会社を含め全体では採用数が 3.3 人で比率は 1.6% であった。

表 9 本社における外国籍社員の採用 有効回答数 69

分類	会社数	採用総数	外国籍採用数	外国籍平均	外国籍比率
採用した	38	9,679	231	6.1	2.4%
採用しなかった	31	4,794	0	0	0
合計	69	14,473	231	3.3	1.6%

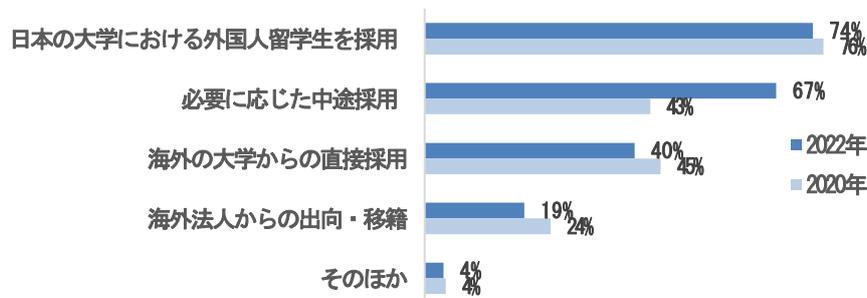
問 2.1.4 前項(2.1.3)で外国籍の採用を行っているとお答えの方は、その方法を下記から選択ください。(複数選択可)

外国籍社員の採用形態を聞いたところ、最多が「日本の大学における外国人留学生」の 74%、2 番目が「必要に応じた中途採用」(67%) となり、「海外の大学からの直接採用」(40%) を上回った。

前回調査との比較では、入国制限を反映してか「日本国内での留学生採用」「海外からの採用」「同・異動」が減った一方で、「必要に応じた中途採用」が大きく伸びた。

〈有効回答数 57 社〉

図23 本社における外国籍社員の採用形態

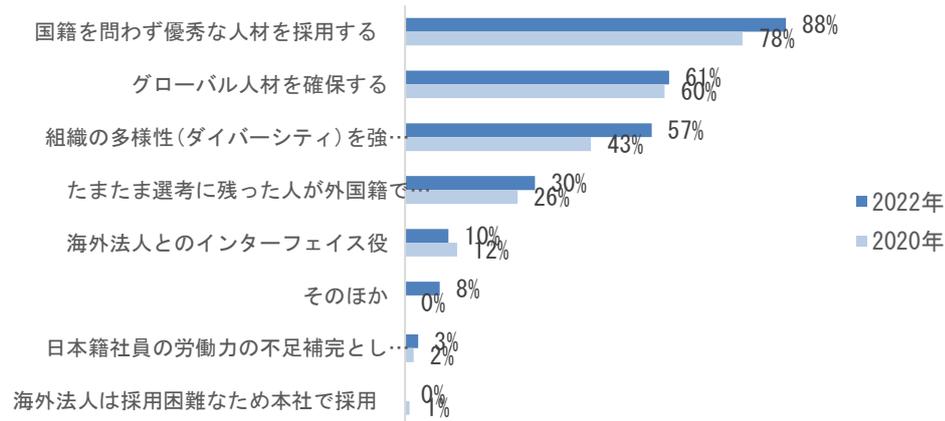


問 2.1.5 外国籍の方を採用する目的について以下から選択ください。(複数選択可)

外国籍社員の採用目的について最多は、「国籍を問わず優秀な人材を採用する」で 88%、続いて「グローバル人材を確保する」が 61%、「組織の多様性を持たせる」が 57% だった。

前回との比較では、「国籍問わず優秀な人材の採用を増やす」とともに、「組織の多様性強化」が伸びた。

図24 外国籍社員の採用目的

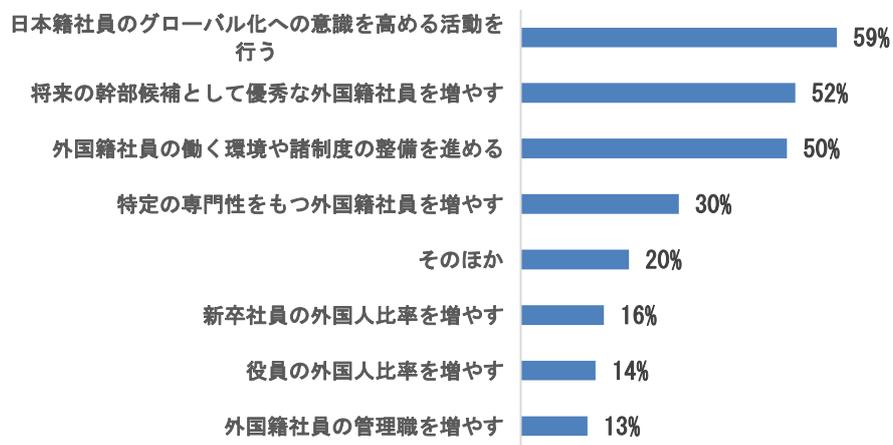


問 2.1.6 日本本社のグローバル化を進める観点から外国籍社員の雇用についてどのようにお考えですか？ 以下か？ ら選択ください。（複数選択可）

今後日本本社で外国籍社員の雇用をどう進めていくかを聞いたところ、「日本籍社員のグローバル化への意識を高める活動を行う」が最も多く 59%、「将来の幹部候補として優秀な外国籍社員を増やす」が 52%、「外国籍社員の働く環境や諸制度の整備を進める」が 50%となった。

優秀な外国籍社員の確保定着と日本本社社員のグローバル対応を進める意識が見える。その一方で、新卒社員、役員、外国籍管理職などを増やすと答えたのはいずれも 20%に満たず日本国内のグローバル化の動きはまだ大きくないようだ。

図25 外国籍社員の雇用についての考え方



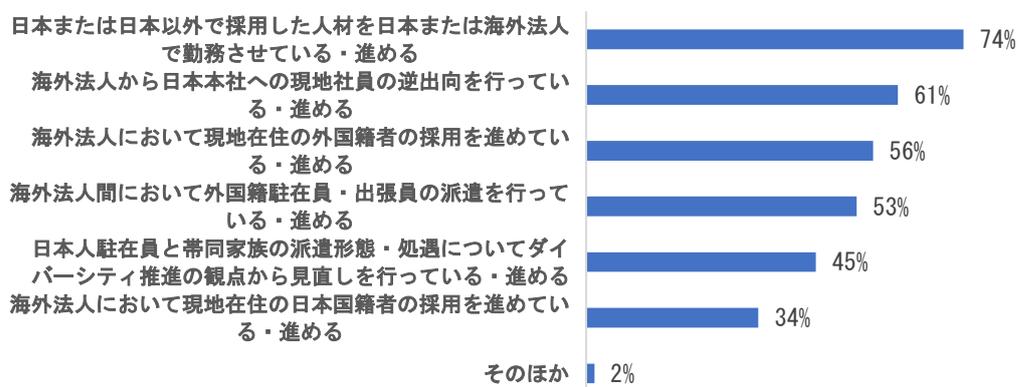
2.2 グローバル規模での人材活用の状況について

問 2.2.1 貴社はグローバル規模で多様な人材活用を進めていますか？ 該当するものを以下から選択ください。（複数選択可）

先の質問で、グローバル化を進めるうえでの最大の課題はグローバル化を進める人材の確保育成であることが確認された（問 1.1.4）。ここでは、日本籍、外国籍社員の活用をどのように進めるかを聞いた。「日本または日本以外で採用した人材を日本または海外で勤務させる」が74%で最大となった。「海外法人から日本へ現地社員を逆出向させる」が61%となり、多くの会社で人材の内外の交流が重視されていることがわかった。また、「現法で現地在住の外国籍社員の採用」が56%、「海外現法間での外国籍社員の交流」が53%となり、様々な方法で各国、地域間での人材の活用、登用を進めていることがわかった。

〈有効回答数 62 社〉

図26 グローバルでの人材の活用について



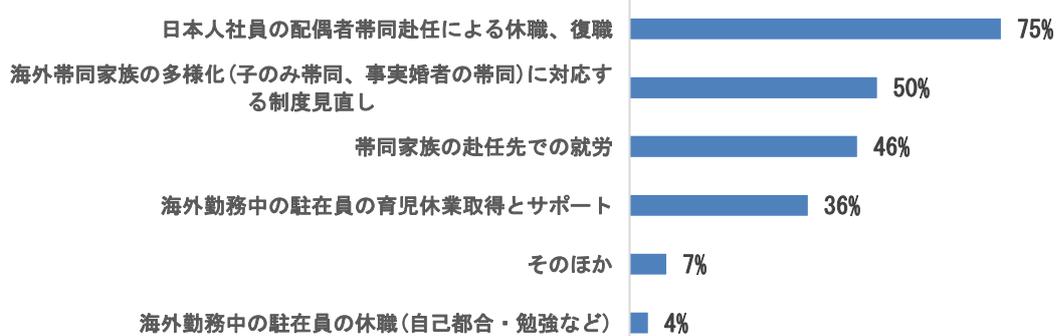
問 2.2.2 前項(2.2.1)で「日本人駐在員と帯同家族の派遣形態・処遇についてダイバーシティの観点から見直しを行う」を選択した方はその内容を以下から選択ください。（複数選択可）

前項の 2.2.1 「グローバル人材の活用」において、選択肢 1 「日本人駐在員帯同家族の派遣形態・処遇についてダイバーシティ推進の観点から見直しを行っている」を選択した方に、その方法を聞いた。

「日本人社員の配偶者帯同赴任による休職、復職」が75%と最も多く、続いて「海外帯同家族の多様化（子のみ帯同、事実婚者の帯同）に対応する制度見直し」が50%、「帯同家族の赴任先での就労」が46%と半数を上回り、見直し検討が進んでいることがわかった。くわえて「駐在員の育児休業とサポート」も36%あった。

〈有効回答数 28 社〉

図27 日本人駐在員と帯同家族の派遣形態・処遇についてダイバーシティ推進を進めている活動



2.3. 海外法人の人材の状況について

問 2.3.1 2022年度の連結従業員数と海外従業員数並びに海外派遣者数についてご記入ください。

連結における海外従業員の比率は46%、海外従業員数に対する日本人派遣者の比率は1.02%となった。回答企業の7割を占める製造業では、組み立て産業などを含み海外従業員が多いため日本人比率は0.89%と低いのに対して、非製造業では2.12%となっている。

表 10 海外従業員に占める日本人派遣者数比率

有効回答数 58

業種	連結従業員数 (人)	連結海外従業員 数(日本人派遣 者含む) (人)	海外従業員 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	49,193	25,271	51%	306	1.21%
化学	183,355	83,954	46%	958	1.14%
鉄鋼・非鉄金属	427,015	298,269	70%	1,498	0.50%
電気機器	1,104,321	585,910	53%	6,227	1.06%
繊維・パルプ	204,000	168,000	0%	0	0.00%
石油・ゴム・窯業	53,066	24,207	46%	387	1.60%
機械	290,245	181,833	63%	2,356	1.30%
輸送機器	253,659	148,918	59%	1,655	1.11%
その他製造業	89,270	30,681	34%	427	1.39%
製造業計	2,654,124	1,547,043	58%	13,814	0.89%
水産・農林・鉱業・建設	33,824	2,274	7%	250	10.99%
電気・ガス	0	0	0%	0	0.00%
商業・サービス	654,835	71,321	11%	1,560	2.19%
金融・保険	186,719	55,528	30%	1,133	2.04%
不動産・運輸・倉庫	124,908	41,401	33%	678	1.64%
通信	0	0	0%	0	0.00%
その他非製造業	50,137	0	0%	0	0.00%
非製造業計	1,050,423	170,524	16%	3,621	2.12%
計	3,704,547	1,717,567	46%	17,435	1.02%

海外従業員に占める日本人派遣者の比率は1.02%と、前回調査の1.1%を切り過去最低となった。

(有効回答数 58 社)



問 2.3.2 2022 年度の海外法人数ならびに日本国籍者が社長 (CEO) の海外法人数についてご記入ください。

海外法人数に占める日本人社長比率は全体で 43% となった。製造業では全体で 36%。食品で 13%、輸送・倉庫は 18% と低い一方、鉄鋼、石油・ゴム、化学で高い。非製造業は全体で 76% と全体的に高かった。

表 11 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 46 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)	現地法人にお ける日本人社 長比率 (%)
食品	344	236	30	13%
化学	389	218	137	63%
鉄鋼・非鉄金属	149	112	83	74%
電気機器	989	751	196	26%
繊維・パルプ	0	0	0	0%
石油・ゴム・窯業	160	71	60	85%
機械	288	185	108	58%
輸送機器	218	148	26	18%
その他製造業	245	161	43	27%
製造業合計	2,782	1,882	683	36%
水産・農林・鉱業・建設	50	28	28	100%
電気・ガス	0	0	0	0%
商業・サービス	469	124	112	90%
金融・保険	44	23	1	4%
不動産・運輸・倉庫	406	198	143	72%
通信	0	0	0	0%
その他非製造業	9	6	5	0%
非製造業合計	978	379	289	76%
合計	3,760	2,261	972	43%

問 2.3.3 2022 年の地域別海外展開状況について伺います。概数でも結構ですのでご記入ください。

地域別に日本人派遣比率を見てみると、中東・アフリカ（2.09%）と北米（1.21%）が多いのに対し、中南米は 0.73%、オセアニアは 0.14%と低い。また中国はコロナ禍の影響からか前回の 1.2%に比べて 0.91%と下げた。

表 12 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 57

地域	海外従業員数 (人)	日本人派遣者数 (人)	日本人派遣者 率
中東アフリカ	12,675	265	2.09%
北米	239,665	2,911	1.21%
アジア(除く中国)	473,676	5,002	1.06%
欧州ロシア	186,206	1,908	1.02%
中国	371,384	3,362	0.91%
中南米	51,481	376	0.73%
オセアニア	82,751	116	0.14%
計	1,417,838	13,940	0.98%

* 合計は、回答会社の一部で本項に回答がないため、表 10 の合計とは異なる。

2.4 海外法人の人材の現地化の状況について

問 2.4.1 貴社海外法人において現地籍社員による自律的な業務運営は現在どの程度行われていますか？以下からひとつ、選択ください。現法により状況は異なると思いますので、概況としてお答えください。
 〈有効回答数 65 社〉

問 2.4.2 貴社が目指す人の現地化の姿はどのようなものでしょうか？以下からひとつ、選択ください。
 〈有効回答数 58 社〉

問 2.4.1 では、海外法人の現地化が現状どのように行われているかを聞いた。

問 2.4.2 では、海外法人の現地化を今後どのようにしていくのか、目指す姿を聞いた。

その二つを比較したのが以下の表 13 と図 29 である。

現地化の現状を聞いた問 2.4.1 を見ると、日本人中心の運営グループは「日本人が中心で現地管理職は一部」で 20% である。

一方で、現地籍社員中心のグループは、「日本人社長と現地籍管理職中心、駐在員は一部」(45%)、「現地籍社長と現地籍管理職中心、駐在員は一部」(17%)、および「現地籍社長と現地籍管理職中心、駐在員なし」(3%) の三点を加えて 65% となった。

続いて、現地化の目指す姿を聞いた問 2.4.2 では、上記の現状のところでは 17% と少なかった「現地籍社長と現地籍社員中心で駐在員は一部」が目指す姿では 67% と最大となった。「現地籍社長と現地籍社員中心で駐在員無し」(2%) を合わせると 69% となった。

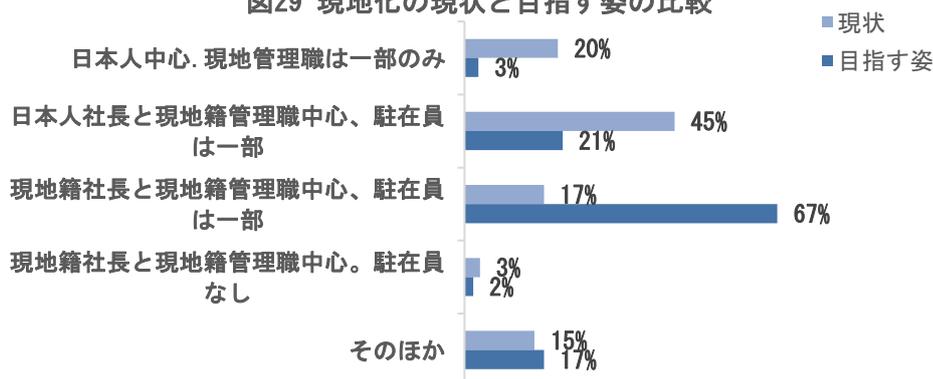
以下の表 13 で整理すると、「日本人中心、現地籍社員は一部」が「現状」の 20% から「目指す姿」で 3% へ減少するのに対して、「現地籍社長と現地籍社員中心」は「現状」の 17% から「目指す姿」で 67% となり、「日本人社長と現地籍社員中心」の 21% を合わせて 88% が「現地籍社員中心で駐在員は一部」と考えていることがわかった。

各社が進めていく現地化の姿は事業、地域、会社発展のステージなど様々な事情により異なる。が、「現地籍社長の下、現地籍社員が中心となって進める体制」が主として目指すものであることを確認した。ただし、日本人駐在員を必要としない体制を志向する比率は低い。日本人駐在員に本社と現地を繋ぐ役割を期待する点は今後も継続するとみられる。

表 13 現地化の現状と目指す姿

分類	現状	目指す姿
日本人中心. 現地管理職は一部のみ	20%	3%
日本人社長と現地籍管理職中心、駐在員は一部	45%	21%
現地籍社長と現地籍管理職中心、駐在員は一部	17%	67%
現地籍社長と現地籍管理職中心。駐在員なし	3%	2%
そのほか	15%	17%
合計	100%	100%

図29 現地化の現状と目指す姿の比較



2.5 海外法人の人材育成(日本人、外国籍社員)の状況について

問 2.5.1 海外法人の現地籍社員の採用はできていますか？ 階層別に充足レベルを、ひとつ選択ください。

問 2.1.4 の「グローバル経営最大の課題」の一つに現地社員の育成が挙げられたように、各社は現地籍社員の確保、育成、定着は現地経営の最重要課題であると捉えているようだ。ここでは現地における社員の確保状況を聞いた。

〈経営・管理職層〉では、「計画どおり採用できている」が51%で、「計画より遅れて採用している」の19%を入れても7割止まりとなり、現状の採用の難しさを示している。

〈キー人材層〉では、「計画通り」が42%、「採用できない」のが35%に上った。生産や業務の達成に直結する〈労働者層〉においても30%が「一部採用できていない」となっており、コロナ禍もあり全体に計画的な人材の確保の難しさを示している。

〈有効回答数 58社〉

現地法人の現地社員採用の状況

図30 〈経営・管理職層〉

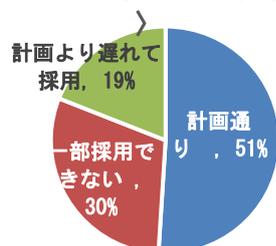


図31 〈キー人材層〉

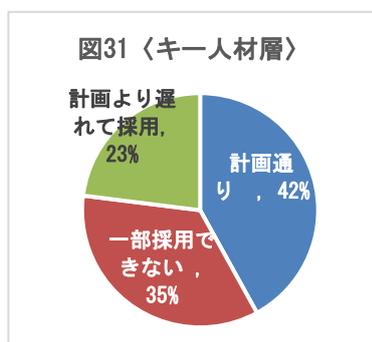
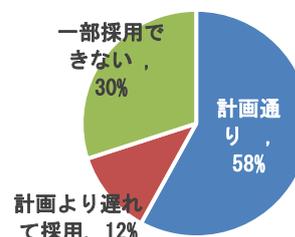


図32 〈労働者層〉



問 2.5.2 その採用のルートについて以下から選択ください。(複数選択可)

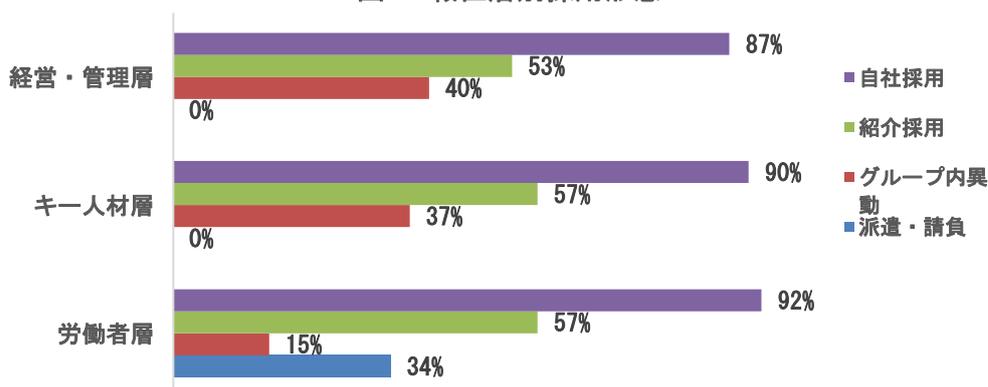
殆どの会社が自社で採用活動を行うが、採用難から紹介サービスの利用や、グループ内での異動を行うなど採用の努力を行っている。労働者層では34%が派遣・請負を活用している。

〈有効回答数 61社〉

表 14 現地法人の現地社員の採用方法

分類	経営・管理層	キー人材層	労働者層
自社採用	88%	90%	92%
紹介採用	53%	57%	57%
グループ内異動	40%	37%	15%
派遣・請負	0%	0%	34%

図33 職位層別採用形態



問 2.5.3 海外法人人材の過去一年間の定着度について、以下からひとつ、選択ください。

海外法人の現地籍社員の定着状況を聞いたところ、〈経営・管理職層〉では、「定着率9割以上」が44%、「ほとんど辞めない」が29%、そして「定着率7割以上」が25%であった。〈キー人材層〉については、「定着率7割以上」が54%、「同9割以上」が30%そして、「ほとんど辞めない」が13%と管理職に比べて定着度は低下した。

ほとんどの会社でキー人材層の一部の退職は避けられない状態である。経営の安定運営、グローバル化の推進のため人材定着の対策は重要課題である。

(有効回答数 55 社)

現地法人の過去一年間の定着度

図34 〈経営・管理職層〉

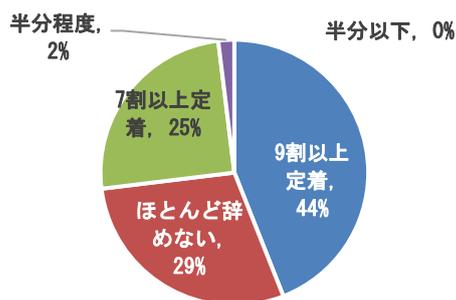
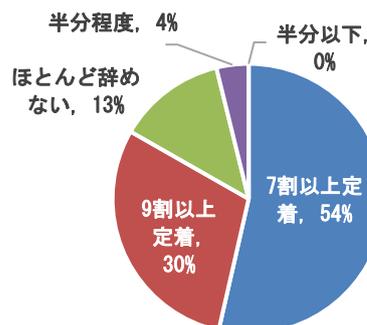


図35 〈キー人材層〉



問 2.5.4 海外法人は現地社員の人材育成制度を整備していますか？ 以下について整備状況を以下からひとつ、選択ください。

海外法人においては現地籍社員をいわゆるジョブ型制度で採用することが一般的である。即戦力人材の中途採用と合わせて生産部門などでは、人数確保のため新卒および若年層を採用し育成することも一般的だ。

人材育成にあたっては、現地籍社員が自身の業務の役割と必要な知識、経験を理解することが求められる。会社が職務に求めるレベルを社員に明示し、必要な能力、知識を高める育成制度を企業内外のリソース活用しつつ整備することが、現地籍社員の成長意欲に応えることとなり、引いては優秀な社員の定着、中間層の能力向上にもつながる。

この設問では、それらの人事制度、育成制度の整備状況について聞いた。

まず、社員に対し、求める役割や知識を提示するための対応状況を聞いた。

図 36 「各職務の役割を明示し説明している」では、「実施している」が43%、「一部実施」が38%となり8割が役割を何らかの形で提示している。一方、2割では「まだ実施していない」。

図 37 「求める知識/経験/能力の明示」では、「実施している」が44%、「一部実施」が42%で86%が何らかの形で知識、経験、能力を明示している。一方、2割が「未実施」。

続いて、社員の教育の実施状況を聞いた。

図 38 「社員等級/階層別の共通マネジメント教育」では、「実施している」が少なめの29%、「一部実施している」が53%で合わせて82%。「未実施」が2割弱だった。

図 39 「職種・職務ごとの専門教育」では、「実施している」が24%、「一部実施している」が60%で合わせて84%。「未実施」ほかは18%だった。

最後に、「人事制度として目標設定・人事評価を実施しているか」を聞いた。

図 40 「育成の目標設定、活動参加、成果評価のサイクルを回している」では、「実施している」が35%、「一部実施している」が49%、「未実施」が2割弱だった。

役割、知識、能力を提示し、必要な教育を提供し、業務の成果で評価するという人事制度のサイクルを海外現法で現地社員に実施していくことが定着、優秀人材の採用につながる。教育・育成活動については「一部実施している」を「実施している」に高めていく活動が期待される。

現地社員の人材育成制度備状況

図36 各職務の役割を明示し説明している

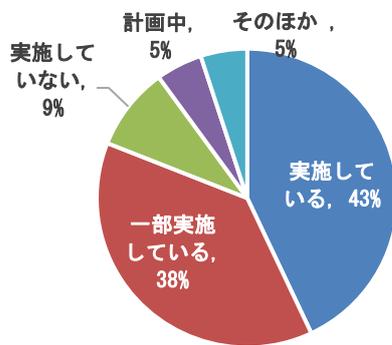


図37 求める知識/経験/能力の明示

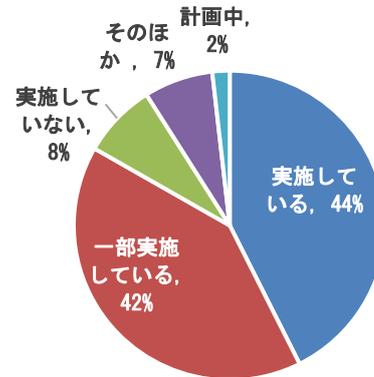


図38 社員等級/階層別の共通マネジメント教育

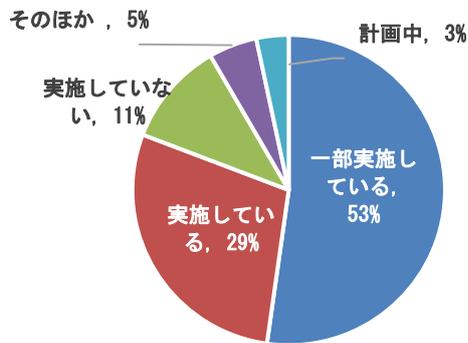


図39 職種・職務ごとの専門教育

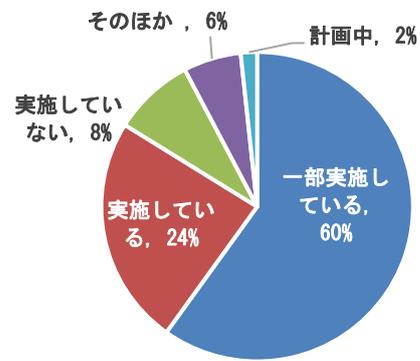
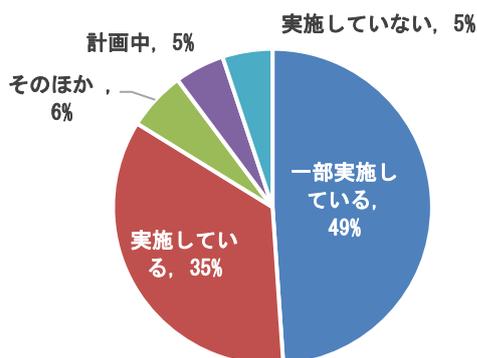


図40 育成の目標設定、活動参加、成果評価のサイクルを回している



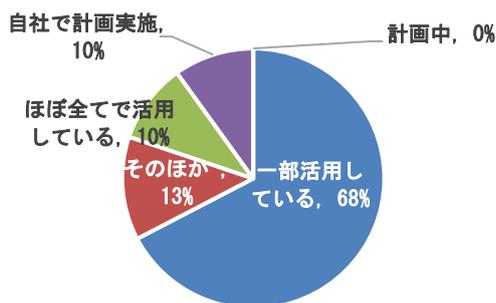
2.5.5 前項(5.4)の教育プログラムの企画・実施にあたって、外部を活用していますか？ 以下からひとつ、選択ください。

海外法人の教育プログラムの立案、実施を自社ですべて賄うことはリソース不足から難しいと聞くことがある。そこでここでは研修会社など外部リソースの活用状況を聞いた。

「自社で計画実施している」のは10%にとどまった一方で、「すべてで活用」が10%、「一部活用」が68%で、合わせると78%が何らかの形で外部会社を活用している。外部リソースの活用が教育活動の加速に有用であることがわかる。

〈有効回答数 63 社〉

図41 教育プログラムの企画・実施にあたって外部活用の状況



問 2.5.6 海外法人は現地社員の人材育成の目標に対してどの程度達成していますか？ 以下からひとつ、選択ください。

日本本社では必ずしも現地法人での社員の育成の状況を把握していないかもしれないが、今回は敢えて尋ねた。

「経営・管理職層」では、「おおむね達成」と答えた会社が15%、「7割程度以上」が42%で、「半分程度」は23%であった。

「キー人材層」では、「おおむね達成」が17%、「7割以上」が43%で、「半分程度」は20%であった。

「一般社員層」では、「おおむね達成」が17%、「7割以上」が35%で、「半分程度」は21%であった。

全体を通して、「おおむね達成」と答えた会社が2割を下回り、「7割達成」でも半分に満たない状況で、求めるレベルに対する達成度について十分ではなく、さらなる育成が必要と認識していることがうかがえる。

〈有効回答数 60 社〉

現地社員人材育成目標に対する達成状況

図42 経営・管理職層

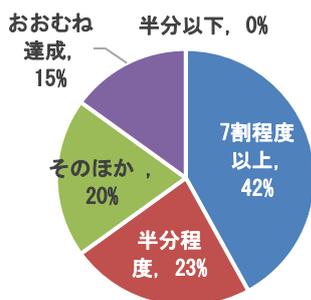


図43 キー人材層

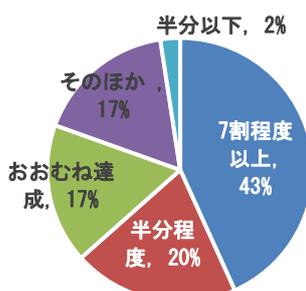
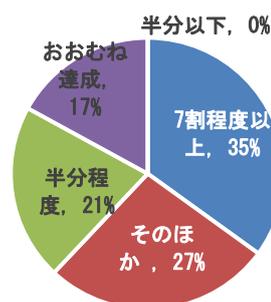


図44 一般社員層



問 2.5.7 海外法人の日本人駐在員の育成について実施していることを以下から選択ください。(複数選択可)

海外法人には日本人駐在員が不可欠であるという認識は各社の共通認識と見られる。そこでここでは駐在員への教育・育成支援について聞いた。

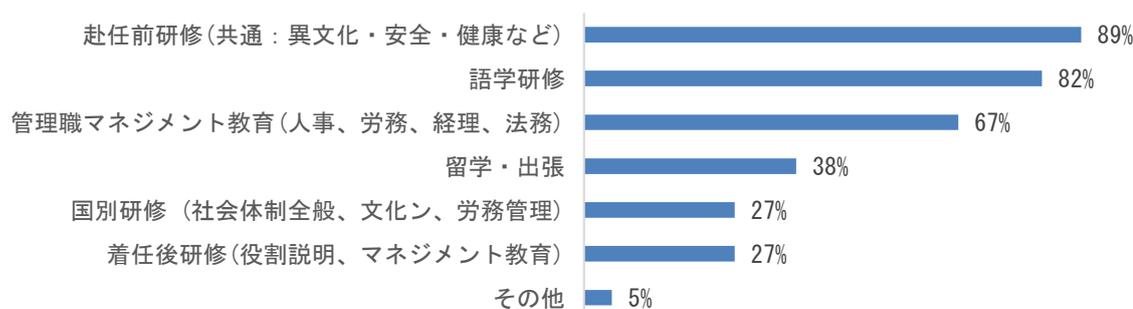
「赴任前研修を実施している」会社は89%あった。「語学研修」は82%、「マネジメント教育」が67%、「事前の留学・出張」も38%あった。その一方で、「赴任地事情についての研修」や、「着任後のフォロー」を実施している会社は3割を下回る。

海外法人の経営、事業運営にあたり、役員、社員との本社方針、理念の共有と浸透そしてガバナンスの観点から見ても日本人駐在員の役割は大きい。

日本人駐在員は、赴任先で経営層や管理職層のポジションを担うことが多く、日本での職位・役割より高いレベルが求められている。異文化の社会、組織で現地社員と良好なコミュニケーションを図りながら一体感のあるチームを作ること、成果を挙げることが求められる。また、赴任直後は仕事、プライベートの両面で知識、経験不足からストレスが高まることもある。駐在員が円滑な業務と、生活の立上げを行うために必要な情報を、あらかじめ認識しておくことが望ましい。持てる力を高めて発揮するための赴任前と赴任後の教育支援が必要であろう。

(有効回答数 55 社)

図45 日本人駐在員の育成のための活動



問 2.5.8 日本人駐在員の海外法人組織でのマネジメント状況は、全般的にどのような状態ですか。以下からひとつ選択ください。

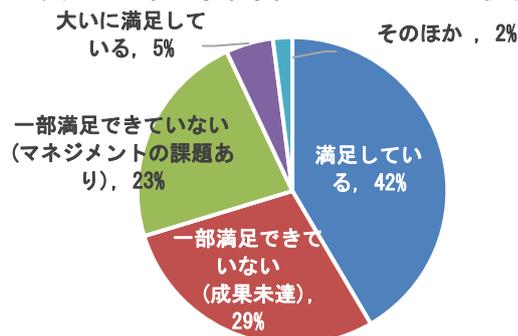
日本人駐在員の現地での役割達成に対する評価認識を聞いた。

「大いに満足している」が5%、「満足している」が42%で合わせて47%と半数を下回った。一方で「一部満足できていない(成果面)」が29%、「同(マネジメント力)」が23%と合わせて52%となり、満足を上回った。

駐在員への期待レベルは、日本でのそれよりも高いことが背景にあるかもしれないが、駐在員の育成に向けてさらなる本社からのフォローが求められるだろう。

(有効回答数 62 社)

図46 日本人駐在員のマネジメント状況



以上

【参考】

(再掲)

1.4 グローバル経営に関する現時点の最大の課題は何ですか？（自由記述）

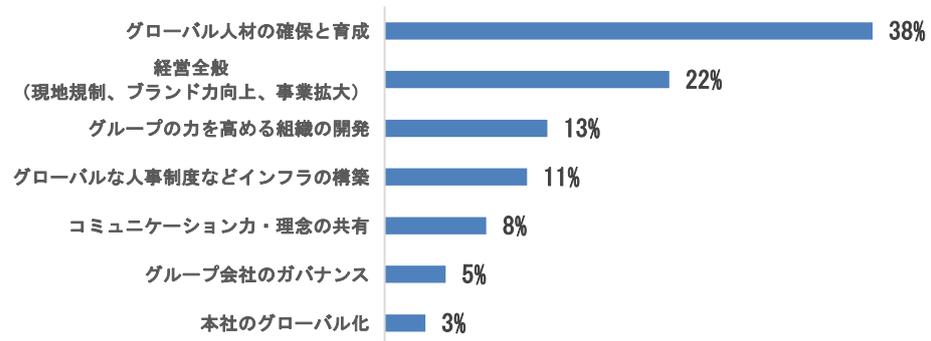
日頃考えていること、海外駐在員から聞いたことなどどのようなことでも結構ですのでご記入ください。

グローバル経営に関する最大の課題は、「グローバル人材の確保と育成」が38%を占め最も多かった。次に多かったのは、「経営全般」で22%。その内容は多岐にわたるが、現地国規制、ブランド力向上、事業拡大などであった。

その他には、「グループ力の強化」(13%)、「グループの人事基盤構築」(11%)、「経営理念、文化の共有」(8%)が続いた。本報告書最後に、各社の自由記述を社名を伏せて列挙したので参照いただきたい。

<有効回答数 63 社>

図4 グローバル経営の最大の課題



(自由記述 テーマ別)

1. グローバル人材の確保と育成

- ・グローバルに対応した人材育成。
- ・現地スタッフのマネジメント登用や会社運営の現地化推進。
- ・現地経営幹部の育成
- ・グローバル人材の確保
- ・海外現地法人のサクセッションプラン
- ・各エリアの経営者の確保、採用、育成、そのガバナンス
- ・新規採用及び人件費の高騰
- ・グローバル経営に資する経営幹部人材の確保、又は育成。
- ・DX人材の確保、育成。 ・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整備、後継者計画の立案と実行）
- ・日本国内人材のグローバル化
- ・グローバル経営を担う人材の育成
- ・人事における課題としては、海外での事業・生産拡大に伴うローカル人材の獲得・育成、グローバルでのタレントマネジメント、など
- ・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整備、後継者計画の立案と実行）
- ・海外拠点のGRC推進、駐在員のなり手不足
- ・グローバルリーダーの育成
- ・社員へのグローバル経営の必要性の浸透
- ・グローバルで企業の優位性を維持し続けるために必要となる優秀人材の確保
- ・現地法人と本社の人的交流を図り、グループとしての一体感醸成や経営の方向性のベクトル合わせを図る。例えば、現地法人の取締役会に本社から非常勤役員が出張で参加したり、また、現地法人の有望な若手社員を年1回程度本社に集めてマネジメント養成研修(ロールプレイなど)等を実施している。
- ・海外現地法人の営業要員を活かし、各国の顧客との意思疎通を密にすることが、顧客ニーズを捉えビジネス機会を創ることにつながる。

- ・出向員の異動に合わせて組織を変更しているのが現状（受け身）。キャリアと現地での役割のマッチングをどう考えるかが課題。
- ・海外現地法人における現地基幹人材の獲得・育成

2. グループ力を高める組織体制の強化と最適化

- ・本社のコーポレート機能のグローバル関与と展開
 - ・各事業部門が独自にグローバル展開しているが、複数の事業部門にまたがるビジネス創生や地域の市場ニーズを地域主導で商品開発に生かす組織作りが課題になっている。
 - ・グローバルに全体最適をはかりつつも、各ロケーション（現地）での顧客からの対応を、スピード感を持って対応できる営業、開発、生産体制の整備。
 - ・海外関係会社を運営するための人材の不足と規程・制度の統一化が図れていない
- 複数事業を抱えているが、いずれもグローバル化を支えるグローバル人材が不足しており、グローバル化が進まない。
- ・「2030年に世界の企業になる」というグループ共通の目標に向けて社員のベクトルや足並みを揃えていくために、「共振の経営」という独自のマネジメントモデルを推進・浸透していくこと。（共振の経営：経営方針や戦略など経営陣の視点と、現場の最前線で働く社員の知恵と言った双方の視点や考え方を、お互いが密にコミュニケーションを取り、学び合うことによって、全社共通の目標に向けた一人ひとりの主体的な行動を生み出す仕組み）
 - ・日本本社が集権的に経営するのではなく、原則現地で現地実態に合わせた独立運営。日本本社は、経営をモニタリングし監督・意見
 - ・グローバル経営の求心力と遠心力のバランスをどう図りながら、グローバル事業の成長を推進していくか
 - ・M&Aでグループ会社となった各外国企業とのグローバル規模でのビジネスコラボレーション
 - ・本社（日本人）の関与比率を下げ、現地法人（現地社員）の関与を最大限にする。現地法人主体の実行体制を組む。

3. グループ会社のガバナンス

- ・事業分野が多岐に及んでおり、一括して管理するのが難しい。そのような状況の中でガバナンス強化を進めるのが課題。
- ・海外現法におけるガバナンス強化

4. グローバルな人事制度などインフラの構築

- ・ナショナルスタッフの海外法人間の異動の際の各種手当・処遇の取扱い。
- ・グローバルでタレントマネジメントを行なうことの難しさ（制度の違い、グローバルグレーディングの要否、個人情報保護に関する各国規制の強化 等）
- ・従業員のエンゲージメント向上
- ・海外現法人財情報の見える化・タレントマネジメント。
- ・グループ会社ごとに異なる人事システム、仕組のハーモナイゼーション（グローバルグレーディング、モビリティポリシー、など）
- ・海外規定の見直し
- ・ナショナルスタッフの給与等の処遇

5. コミュニケーション力・理念の共有

- ・企業理念の浸透
- ・海外買収企業の統合における、企業文化、人事機能の違い。
- ・企業理念、ポリシーの世界各国への理解浸透
- ・日本の企業文化・慣習・価値観と、海外とのギャップ。
- ・日本語をベースとしたコミュニケーション。

6. 本社のグローバル化

- ・日本側のグローバル対応力の向上、現地への権限移譲
- ・日本人のグローバルスキル、リーダーシップの育成
- ・日本を主体とした経営課題検討体制からの脱却。

7. 経営全般

- ・日本国内における自社カルチャー、ブランドを海外展開するにあたって、安全・品質等ローカル基準と日本基準のギャップの折り合いをどこでつけるか。
- ・日本本社・海外地域事業会社間のグループシナジー発揮、グローバルでの最適生産体制
- ・東南アジアでのコスト競争力UP。
- ・人件費高騰（物価高騰）。
- ・現地の外国企業への規制。
- ・客先の需要減
- ・世界に共通するブランド力の強化
- ・ロシアのウクライナ侵攻、米中対立の悪化等、目まぐるしく変化する国際情勢により、過去30年間続いてきたグローバリゼーションの先行きが不透明になっている点。
- ・グローバル企業として社会的責任を果たすこと。事業を通じた社会課題への貢献・社会課題への取り組み。
- ・現状は事業軸が強く、地域軸で効率的なグローバル経営ができていない状況。地域統括会社に権限移譲し、現地裁量での迅速な意思決定が課題。
- ・世界に共通するブランド力の強化
- ・エネルギー・資源価格の高止まりに伴うインフレの継続。
- ・海外業績の拡大と収益の安定化の両立。
- ・海外拠点が中国、東南アジアに集中しており、欧米への対応（特に日系顧客）が出来ていない点をどう今後構築していくのか。
- ・海外売り上げの増加

以上