

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＞ **抜粋・要約版**  
「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

本抜粋・要約版は、アンケートの項目分類毎に一部の回答結果の要点のみまとめています。  
各設問、回答結果（図表）は報告書をご覧ください。

1996年から12回目となるアンケート調査。目的は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、今後各社のグローバル経営の強化に貢献すること。今回は経営環境の変化に合わせて質問構成を見直した。

## 1. 調査概要

本調査は以下二部構成でおこなった。

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

第二部 人材のマネジメント体制  
(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. 調査期間

2023年1月10日(火)～3月3日(金)

## 3. 回答状況

229社のうち69社から回答（回収率30%）

## 4. 報告書抜粋・要旨

### 第一部

#### 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)

〈要約〉

多様化が進む日系企業の海外事業展開の態勢、および近年のリスク問題への対応をどのように進めているかを聞いた。

グローバル経営体制については、従来の日本型の体制、事業展開を基本としながらも、サプライチェーンのグローバル化・現地最適化を進めているほか、海外企業のM&Aにより事業ネットワークを拡大している様子が見えた。

また、その課題と優先テーマを聞いたところ、グローバル人材の確保育成、海外子会社のガバナンスが

それぞれ最大の課題として挙げられた。

リスクマネジメントについては、4割の会社で不正事案が発生しているからか、本社主導でのリスク管理体制を持ち、方針、教育、監査を実施している会社が少なくなかった。

コロナ禍の影響を受けたこともあり、ほとんどの会社がBCP対策を実施していた。また、駐在員の配置はコロナ禍では減少したものの、平時に戻るとの回答だった。

### 〈グローバル経営体制〉

・日本本社が直接海外を統括する「日本本社型」体制が39%、事業部門が本社から権限を受けて統括する「事業軸型」体制が28%となり、事業軸と地域軸を組み合わせた体制が17%となった。

・サプライチェーンのグローバル展開では、「グローバルサプライチェーンの効率追求」が45%、「日本中心の事業推進をグローバルで効率追求が」が43%。

一方、「日本の優位性低下により各地域でのローカル適合を追求」が18%、また「サプライチェーン全体を各地域に適合させる」と答えたのは19%となり、事業、地域戦略を反映し形態は多様化している。

・「経営のグローバル化」に向けたアプローチを聞いたところ、「本社が段階的に改革を実施」と答えたのが67%と最大。一方で、「M&Aによる買収先との連携によるグローバル化の加速」が13%あり、近年の日本企業の国内外のM&Aの拡大を反映した。

・「グローバル経営の最大の課題」では、「グローバル人材の確保と育成」が38%で最大となった。報告書最後に自由記述を掲載したのでご参照いただきたい。

・グローバル経営を行う上で優先度が高いものを挙げたところ、〈経営面〉では、「海外のガバナンス」が66%、「経営に影響がある環境分析と体制の強化」が63%となった。〈人材面〉では、「現地経営幹部の育成」が91%、「グループ人材の人事制度」が65%となった。グローバル経営を進める最大の課題は人材であることが確認された。

### 〈リスクマネジメント〉

・不正事案について聞いたところ、「発生した」と答えた会社が40%となり、各社が経営リスク対応への関心を高める背景が垣間見えた。

・「理念、ミッションの共有」では「できている」「ある程度できている」と答えた会社があわせて9割を超えた。

・またコンプライアンスの取り組みとしては、「コンプライアンスの方針の策定」(77%)、「意識啓発の教育」を実施している会社は60%、また57%が「本社による監査」を実施していると回答。

・リスクマネジメントの担当組織については、何らかの形で設置していると答えたのが計82%となった。

・リスクマネジメント体制については、本社あるいは海外現法による「同体制の構築と運用」を行っている会社は27%と少なかった。

・海外現法で発生したリスク情報は多くが本社へ報告(96%)されている。

### 〈コロナの影響と対応〉

・コロナ影響を受けたと答えた会社は77%であった。

・その対応では、「日本への一時帰国」(83%)、「本帰国」(20%)となった。

・「駐在員を減らした」会社は8%のみで、今後については「変化なし」が92%で減らす会社は少ない。

- ・駐在員の一時退避中の対策では、「日本からの指示・サポート」に加えて、「現地社員への権限移管」(48%)、「現地社員の職責見直し」(17%)、「現地社員の待遇見直し」は8%。
- ・コロナリスクに対応するBCP体制の構築は、「本社指示」(57%)、「海外現法独自」が37%で多くが構築したことがわかった。

## 第二部

### 人材のマネジメント体制

(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)

#### 〈要約〉

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」が最も重要かつ高優先度と考えていることがわかった。そこで、グローバル化に向けた、国内外国籍人材、海外現法人材および日本人駐在員の活用と育成の課題、対応を聞いた。

- ・日本本社のグローバル化の状態を見ると、外国籍役員、外国籍社員の採用数は少ない。が、グローバル化を進める観点を問う質問では、本社における外国籍社員の一層の活用、日本籍社員の意識改革が必要な対応の上位に挙げられた。

- ・海外法人の人材の活用状況については、日本、現地国において採用した社員を相互に交流させる取り組みが半数以上の会社で行われている。

- ・日本人駐在員の海外従業員に占める割合は、過去の調査で一貫して低下しており今回も最低レベルを更新した。

- ・海外法人の人材の現地化をどう進めるかの観点では、現状の「日本人社長や日本人駐在員による運営」を、今後は「現地籍社長、同社員による運営」に移行していく意向があるとの回答が多かった。

- ・海外法人の人材の確保については、採用はいずれの階層での計画通り進められていないと同時に、キ一層社員の定着にも苦勞していると回答。

- ・現地籍社員の人材育成の状況では、「役割と知識・能力の明示」、ならびに「マネジメントや専門の教育」と「評価のフィードバック」を実施していると回答した会社は半数に満たなかった。

- ・現地籍社員の育成目標に対する達成度が7割程度と答えた会社は全体の約4割となり、海外法人の限られたリソースで人材育成を行うことの難しさを示した。

- ・現地籍社員の育成活動を企画運営する上で、外部リソースを活用している会社が8割近くに及んでおり、外部との連携が教育を進めるうえで重要である。

#### 〈日本本社のグローバル化〉

- ・「日本本社の外国籍役員数」については、全体平均が一社当たり1.2人で、総役員に占める割合は4.4%。

- ・「外国籍役員の起用方法」は、内部昇進が42%

- ・日本本社で採用した外国籍社員数は全体平均で一社当たり3.3人で、総採用数に対して1.6%。

- ・「外国籍社員の採用形態」は「国内の留学生を採用」が74%で最大。

- ・「外国籍社員採用の目的」は、「国を問わず優秀な人材の採用」が88%、「グローバル人材の採用」が61%。

・「外国籍社員採用の雇用への考え方」では、「日本籍社員のグローバル化意識の啓発」が59%、「経営幹部候補として外国籍社員を増やす」が52%だった。

#### 〈グローバルでの人材の活用〉

・グローバルでの人材活用については、「日本人、外国籍社員を日本または海外で採用し、日本および海外法人で勤務させる」(74%)、「日本本社に異動させる」(61%)そして「海外国間で人材の異動」(56%)などと活発な人材の国際間流動が行われていることが確認された。

・前項質問において、「日本人駐在員の処遇見直しを検討している」と答えた方に聞いた取り組み例では、75%が「日本人社員の配偶者帯同赴任による休復職」、「海外帯同家族の多様化(子のみ帯同など)」(50%)と答え多様な取り組みが進んでいる様子が見えた。

#### 〈海外法人の人材の状況〉

- ・海外法人における日本人派遣者比率は1.02%となり、前年の1.1%を下回った。
- ・海外法人における日本国籍者の社長比率は43%であった。

#### 〈海外法人の人材の現地化〉

・海外法人において現地籍社員による自律的経営の現状と今後の目指す姿を聞いたところ、現状の「日本人社長と現地管理職中心の体制」(45%)を「現地社長と現地管理職中心の体制」(67%)に変化させたいとの回答であったが、今後も「駐在員の活用」が前提となっている。

#### 〈海外法人の人材育成〉

グローバル経営の最大課題の一つとして挙げられたグローバル人材の育成状況について聞いた。

・現地籍社員の採用状況は、「計画通り」は半分以下で、「遅れて採用」が2割前後、そして「採用できていない」のが3割に及ぶなど現地での採用の難しさが見える。

・採用の方法は、「自社採用」(9割前後)に加え、「紹介採用」、「グループ内異動」など様々な方法で行われている。

・現地籍社員の定着については、キー人材層で7割程度定着と回答した会社が全体の半分となった。したがってキー層社員の3割程度が離職する状態が続いており一層の対策が必要である。

・人材育成制度の整備状況は、「職務の明示をしている」が43%、「一部実施」が38%。

・「必要な知識、能力の提示をしている」は「実施」が44%、「一部実施」が42%。

・「共通のマネジメント研修」は「実施」が29%、「一部実施」が53%。

・「職種・職務の専門教育」は「実施」が24%、「一部実施」が69%。

・最後に「育成の目標-成果評価のサイクル」は、「実施している」が35%、一部実施が49%となった。

・一方、「実施していない」、「計画中」の答えは10%程度あった。

・全体を通して「実施している」が半分を下回っており現法での人材育成への一層の取り組みが期待される。

・教育の計画運営では、自社による制作が1割。1割がすべて外注、一部利用が68%となり、外部の有効活用が確認された。

・海外現法人財の育成目標の達成状況を聞いたところ、「おおむね達成」が15%程度、「7割程度達成」が4割、「半分達成」が15%前後となり、7割以上達成しているとした会社は全体の半分であった。

- ・日本人駐在員の育成について実施していることは、「赴任前の研修」(89%)、「語学研修」(82%)、「管理職マネジメント研修」(67%)であったが、「赴任後の研修」は27%と少なかった。
- ・日本人駐在員のマネジメント状況を評価してもらったところ、「大いに満足」「おおむね満足」の合計は半数を下回り、「一部不満足(成果、マネジメント)」と「一部不満足(成果、マネジメント)」の合計が半分を超えた。駐在員の駐在中の育成ケア、フォローが一層重要となる。

以上