

JILPT 調査シリーズ

No.190

2019年3月

日本企業のグローバル戦略に関する研究

The Japan Institute
for
Labour Policy and Training

独立行政法人 労働政策研究・研修機構



日本企業のグローバル戦略に関する研究

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

まえがき

わが国企業が海外進出を始めてから、すでに久しい。国際化という言葉が用いられた海外進出初期には、あくまでも国内市場を中心としながら、「海外への市場にも事業を拡大する」という姿勢であったと思われるが、グローバル化という言葉に変わった現在では、その競争は激化し、様相がまったく変わってきている。日々刻々と変わる環境の中で、企業は様々な資源を活用しつつ、その競争を勝ち抜くための戦略を立て、事業を推進している。経営資源としてのヒト、カネ、モノ、そして、事業展開するエリアも、すべて事業戦略に「最適な」ものが選ばれるのが今日の姿であろう。それを突き詰めた究極には、どのような企業の姿が見られるのであろうか。

進出先において、事業活動のために最適なモノ、カネを調達することは、むろん容易なことではないと思われるが、それでも、より難しいのはヒトの問題であろう。わが国企業の大多数が本社機能を日本国内においている現状では、進出先へと派遣されたスタッフが、ローカル・スタッフと共にオペレーションを実施している。派遣されたスタッフは、適確でもっとも効率的な、すばやい対応を常に求められる。

彼らは、現地スタッフに対する指示・指導を行う実務の責任者であり、本社との関係性においては、調整しつつ仲介をせねばならない。期待されている重層的な役割を十分果たしているのか、その支援体制は十分なものであるのか、さらには、企業組織全体がそうしたグローバル戦略に相応しい組織体制となっているのかが問われている。そのためには、本社と進出先との関係性を整備・充実させるだけでなく、外国人従業員を含めた本社内部の組織編成を戦略にもっとも相応しい形にしていくことが求められよう。

かねてより指摘され続けてきたわが国企業の「現地化」は、進出先と本社との関係性を含めて、現在、どのような状況になっているのか、そして、それらを効果的に支援できるような社内の組織が編成・整備されているのか、本書は、そうした課題を本社の側から探った調査結果の報告である。

本報告が、今後のグローバル戦略を考えるための基礎資料として多少なりとも参考になれば、幸いである。

2019年3月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 樋口 美雄

執筆担当者（五十音順）

氏名	所属	執筆章
<small>そのだ かおる</small> 園田 薫	東京大学大学院人文社会系研究科	第4章
<small>なかむら りょうじ</small> 中村 良二	(独) 労働政策研究・研修機構副統括研究員	第1～3章、第5章

目 次

第1章	はじめに	1
第1節	本研究のねらいと背景	1
1	本研究のねらい	1
2	対外直接投資と海外生産比率の現状	1
第2節	グローバル化をみる視点	3
1	「現地化」再考	3
2	権限の委譲とコミュニケーション	6
3	内なるグローバル化	7
第3節	小括と本書の構成	8
第2章	調査結果概要	10
第1節	調査対象のプロファイル	10
第2節	基本的な雇用システム	15
第3節	中国の現地法人に対する見方	16
1	現地法人の経営上のメリット	16
2	現地法人の課題	17
3	採用に関する問題点	18
4	人材の流出	19
第4節	「経営の現地化」と今後の事業展開	20
1	「経営の現地化」の進展	20
2	今後、重要となる要素	21
3	今後の3年間の事業展開と従業員数の計画	22
第5節	現地法人との関係性	23
1	本社と現地の決定権限	23
2	本社承認不要で、現地が独自に決定できる項目	24
3	現地法人との意思疎通の状況	24
4	新たに海外進出をはかる際の重要要素	25
5	今後3年間の海外事業展開予定	26
6	今後、中心的に展開するエリア	26
7	中心的に展開する国・地域の経営上のメリット	27
第6節	国内・本社内でのグローバル対応	28
1	新入社員に必要な要素・資質	28
2	グローバル化対応の必要性	28

3	グローバル化への対応と準備の状況	29
4	外国人に対する社会の認識	30
5	本社内での外国人雇用に対する考え方	31
第3章	本社と現地法人との関係性-本社からみる現地法人の現状と課題、コミュニケーション	33
第1節	基本的な認識-決定権限とコミュニケーション	33
1	決定権限の所在	33
2	コミュニケーションに対する認識	34
3	現地で判断可能なこと	36
第2節	経営上のメリットと課題	36
1	経営上のメリット	37
2	経営上の課題	37
第3節	人材の採用と流出	39
1	採用	39
2	流出	41
第4節	現地化の現状と今後の進展	42
1	現地化の現状	42
2	今後の発展のために必要な要素	44
第5節	小括	46
第4章	日本企業の「内なるグローバル化」志向について	47
第1節	基礎的な分析	47
1	「内なるグローバル化」変数の設定とその関係性	47
2	検討すべき企業の諸変数と「内なるグローバル化」変数との関係性	51
3	企業の諸変数間関係性について	61
第2節	「内なるグローバル化」志向変数を用いた重回帰分析	65
1	独立変数の設定と基礎統計量	65
2	グローバル化対応変数を従属変数とする重回帰分析	66
3	外国人意識変数を従属変数とする重回帰分析	69
第3節	小括	71
第5章	むすびにかえて	73
【付属資料】		
	調査票	79
	集計表	93