

JILPT 調査シリーズ  
No.223  
2022年 3月

# グローバル人材の採用と育成 —日本企業のグローバル戦略に関する研究(3)—

The Japan Institute  
for  
Labour Policy and Training



グローバル人材の採用と育成  
—日本企業のグローバル戦略に関する研究(3)—

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。国際化という言葉から始まり、グローバル化という言葉に変わってからも、相当な時間が経過している。現代では、ほぼあらゆる企業が、このグローバル化、グローバル競争下で事業経営を進めていると言っても過言ではなかろう。世界中のどこに、自社と競合する企業があるのかわからない。その地で長らく、ごく小規模な市場で事業を営んでいた、いわゆる地域密着型の企業であっても、いつどこに本拠地を置く同業他社と競争が始まるかわからない時代となった。

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。

自社企業の現時点での最大のポイントを活かして競争に勝ち抜いていくことが必要なのは言うまでもない。そのための日々の努力は並大抵のものではなかろう。そして、こうしたグローバル競争の時代においては、その最大のセールス・ポイントがいつ脅かされるかわからないことが企業にとっての最大の不安材料の一つであろう。自社の強みをさらに強化することが必要となる。そして同時に、これまでとは異なる、中長期的に次のステップにおいて強みとなる、別の事業を考えていくことも重要な業務となる。

その際、きわめて重要になるのがヒトである。現時点でのオペレーションをより効率的に進めていくための人材を十分に育てていくことと、次の段階で必要となる、これまでとは異なる人材を今から育成しておくことは、企業にとって喫緊の課題である。グローバル競争の下で事業を展開しているわが国企業は、こうした現在と将来に必要となる人材をいかに確保し、育成しようとしているのであろうか。多様な人材を確保し、その能力を十分に発揮してもらうと言うのは容易いが、そのためには、これまでの仕組み・制度を手直しせざるを得ない場合も考えられよう。ヒトの確保と育成の分野に焦点を当てながら、グローバル戦略の現状と課題を検討するために、今回の調査を実施した。本書はその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。

2022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
そのだ かおる 園田 薫	日本学術振興会 特別研究員	第1、4章
なかむら りょうじ 中村 良二	(独) 労働政策研究・研修機構特任研究員	第2～3章、第5章

# 目 次

第1章	グローバル化に向けた日本企業の対応と人材マネジメント	
	：当該プロジェクトの狙いと位置づけ	1
第1節	日本企業を取り巻く環境の変化	1
第2節	日本企業のグローバル化	2
第3節	グローバル化に向けた人材の採用と育成	4
第4節	当該プロジェクトが目指すべき到達点	6
第2章	これまでの経緯と今年度調査概要	15
第1節	本研究のねらい	15
第2節	これまでの経緯と研究方針の変更	16
第3節	今年度調査の概要	19
第3章	調査結果概要	21
第1節	調査対象のプロファイル	21
第2節	基本的な雇用システム	24
第3節	基幹社員・コア人材	26
1	選抜する範囲・所属	26
2	求める能力	27
3	採用	28
4	選抜の時期	29
5	特別な育成プログラム	29
6	育成の際、重視していること	29
第4節	ダイバーシティ人材	30
1	採用の取り組み	30
2	積極的に取り組んでいる分野	31
3	取り組みの必要性	32
第5節	外国人人材	32
1	正社員の雇用の有無と理由	32
2	正社員に向けた措置	33
3	正社員の位置づけ・評価	34
4	今後の外国人雇用	35
第6節	コロナと経営状況	36
1	コロナ禍による経営方針の変化	36
2	コロナ禍と経営状況の変化	36

3	コロナ禍による人事施策・組織構造・経営戦略の変化	37
4	売上高	39
5	経常利益	39
6	5年前と比較した現在の売上高	40
第7節	事業の海外展開	41
1	海外展開の有無	41
2	海外展開を開始した年	41
3	海外拠点の常用雇用者数	41
4	海外売上高	42
5	5年前と比較した現在の売上高	42
6	海外展開している国・地域、拠点数	43
7	海外拠点の経営管理体制	43
第8節	本社と海外拠点の関係性	44
1	決定権限の所在	44
2	海外拠点が独自に判断・決定しうる項目	45
3	海外拠点の経営人材	46
4	海外拠点との意思疎通	47
5	緊急相談の際、用いるコミュニケーション手段	48
第9節	海外拠点	49
1	もっとも重要な拠点の概要	49
2	メリットとデメリット	50
第10節	海外事業展開の現状と展望	52
1	海外事業展開への認識	52
2	今後の方針・見込み	53
第11節	小括	54
第4章	コア人材・ダイバーシティ人材の捉え方と外国人雇用について	57
第1節	コア人材の認識と企業属性の関連	57
第2節	ダイバーシティ人材の認識と企業属性の関連	71
第3節	外国人の雇用と企業属性の関連	75
第4節	まとめ	93
第5章	むすびにかえて	99
<b>【付属資料】</b>		105
調査票		107
集計表		121

## 第1章 グローバル化に向けた日本企業の対応と人材マネジメント：当該プロジェクトの狙いと位置づけ<sup>1</sup>

まず調査の概要を説明する以前に、本調査の狙いと位置づけを明らかにしたい。そのためにも、本調査を含んだ当該プロジェクトがいかなる研究背景や関心のもとで実施されるに至ったのかを、これまでの研究蓄積の延長線上から俯瞰していく。

本調査は、日本の東証上場企業に対して行ったアンケート調査、上場する日本の多国籍企業9社について行ったインタビュー調査に次ぐ、3回目の企業調査としてデザインされたものである<sup>2</sup>。特に今回の調査は、これまでの調査で明らかになった知見を踏まえてグローバル化に向けた日本企業の対応と人材マネジメントに焦点を絞って質問票を作成したが、その背景には日本企業がいかにグローバル化という現象と向き合ってきたのかを企業調査から明らかにしたいという当該プロジェクトの意図がある。

本章では、日本企業のグローバル化に関する既存研究の知見を俯瞰しながら、我々がどのような関心で何を明らかにするために調査を企画したのかという当該プロジェクトの狙いとその着地点について説明していく。

### 第1節 日本企業を取り巻く環境の変化

企業を取り巻く環境は時々刻々と変化しており、そのなかで個別の日本企業は変わるべきこと、変わらずにいるべきことを絶えず考え、対応しなければならない。マクロな視点でみたとき、日本では「日本的雇用システム」と呼ばれる慣習化されたシステムが経路依存的に培われてきたのであり、それが個別企業の特性を超えた日本企業社会の特徴として指摘されてきた（Abegglen 1958=2004; Cole 1979; 氏原 1966; 小池 1991; Keeley 2001; 仁田・久本編 2008）。このような成員に対する中長期的な生活保障・能力開発を提供する雇用管理の仕組みは、日本の高度経済成長を支える役割を果たしたと一時期は肯定的に評価されたものの（Dore 1973=1987; Aoki 1988=1992; 小池 1991）、90年代以降は急速にその批判的な論調が強まっている。それは、とりわけ90年代以降の急速な社会と市場の変化が、制度化された日本的雇用システムの諸慣習の脆弱性を露呈させ、システムとしての合理性を揺るがせたためであろう。たとえば日本的雇用システムの下では男性正規労働者が労働力の中心となり、非正規労働者や女性とその周辺のな

<sup>1</sup> 本章の記述は、執筆者個人の責任で発表するものであり、独立行政法人 労働政策研究・研修機構としての見解を示すものではない。

<sup>2</sup> すでに1つめの成果は2019年の『日本企業のグローバル戦略に関する研究』（調査シリーズ No. 190）に、2つ目の成果については2020年の『日本企業のグローバル戦略に関する研究(2)』（調査シリーズ No. 229）にて取りまとめている。

材とみなされることが多かったが、人材の流動化、女性の社会進出と地位向上など、さまざまな社会の変化が重なるなかでそうした考えは時代遅れで非生産的であると批判されるようになった（大沢 1992; Brinton 1993; 八代 1997; 仁田 2003; 野村 2007）。

かつてから日本的雇用システムの後進性や非合理性については言及されていたが（大河内 1959; 隅谷 1964; 氏原 1966）、近年では日本的雇用システムを支えていた諸制度（終身雇用や年功賃金など）の維持が難しくなりつつあることも指摘されており（川口 2008; Hamaaki et al. 2012; 大湾・佐藤 2017）、日本的雇用システムからの脱却を目指す動きも強まっている（八代 2015; 久本 2018; 鶴編 2019）。とくに 1995 年に日本経営者団体連盟が「新時代の『日本的経営』」を報告したことは、日本的雇用システムが維持しきれなくなったことを示す代表的な事例だと評価されることもあり、日本的雇用批判の追い風となった。

ただし一方では、依然として日本的雇用システムの強固性や優位性についても指摘されており（神林 2017; 労働政策研究・研修機構編 2018; 佐口 2018）、現在でも日本的雇用システムの存続可能性については、多角的に議論が積み重ねられている。この点については、すでに労働政策研究・研修機構編『日本型雇用システムのゆくえ』（2018）や労働政策研究・研修機構『長期雇用社会のゆくえ』（2021）でも十分に議論されている点であるように思われる。

しかし我々が注目すべきなのは、日本企業が上記の変化に対応しているのかどうかという制度の運用やシステムの維持などの実態的側面だけに限定されない。どのように個別の企業が変化に対応すべき、または対応すべきではないと考えているのかという意識面での考察も、今後の日本企業のゆくえを捉えるためには必要になっていくだろう。当該プロジェクトではこのような関心から、日本企業が自らの置かれた状況をどのように認識し、変えて／変えずにいかようとしているのかを検討してきた。

## 第 2 節 日本企業のグローバル化

なかでも着目するのが、日本企業に大きな環境の変化をもたらしているグローバル化という現象を、企業がどのように捉えているのかという点である。経済のグローバル化は、さまざまな側面から国内の変化を加速させている。たとえば商品市場が国際的に展開していくと、消費者の裾野はますます広がる一方で、国際的な競合相手との競争に晒されることとなる。日本企業の生産体制についても、財やサービスの供給・調達を複数の国家にまたがっておこなうグローバル・バリュー・チェーンの形成や、業務を部分的に他国でおこなうオフショアリングなどがみられるようになってきたように、必ずしも一国内



で完結するとは限らない<sup>3</sup>。労働力という点からも、国際的な労働市場で労働力の確保が求められるというだけでなく、国内の労働市場においても国際化が進んでおり、多様な労働力を戦力にすることが求められている。

このようにグローバル化は、ヒト・モノ・カネの動きを加速させ、あらゆる局面で経営環境に変化をもたらしている。グローバル化による経営環境の変化は、日本だけでなくアメリカにおいても同様に、システムの変容を迫っている。アメリカでは市場志向型への移行を強め（Cappelli 1999=2001, 2008=2010）、時々刻々と変化する状況へ対応できるようにフレキシブルな雇用が拡大し（Jacoby 2005=2005）、株主を重視したコーポレート・ガバナンスが行われるようになった（磯谷 2004）。日本でもコーポレート・ガバナンスの強化（Dore 2000=2001; 宮本 2014）など、同様の変化が部分的に確認されており、日本の雇用システムが漸近的にアメリカの雇用システムに近づいているのではないかと指摘される（Jacoby 2005=2005）。グローバル化への対応が否応なしに求められるようになってきた昨今、これから両者は1つの雇用システムに収斂していくのか、それともそれぞれが異なる多様性へと収斂していくのかという観点は、現在に至るまで議論的となっている（Marsden 1997=2007; Hall & Soskice eds. 2001; Greif 2006; Aoki 2010=2011; 山内 2013; 宮本 2014）。

システムそのもののグローバル化をめぐる議論だけでなく、経営をどのように多国籍化していくかという経営のグローバル化もまた重要な論点である。プラザ合意以降円高が加速し、生産拠点を海外に移転するようになると、日本企業の国際経営についてさまざまな問題が噴出した。とりわけ日本企業は、海外展開に遅れをとっていることが指摘され（中川 1991; 白木 1995; 石田 1996; 佐藤 2006）、その原因は日本人の駐在員を中心とした日本の経営方式をそのまま海外へと持ち込むために、人やシステムの現地化が進まない点にあるとされてきた（Bartlett & Yoshihara 1988; Kopp 1994; Harzing 1999; 白木 2006; 大木 2013）。一方で日本企業の強みに着目した研究では、中堅層以下の人材を厚く形成する「中厚型」の仕事方式（小池 2008）や良質なOJTを利用した擦り合わせ型のものづくり（藤本ほか 2007）こそが、海外展開で優位性を発揮するために必要であると指摘されている。

日本企業のグローバル化をめぐる以上の研究では、日本企業の海外展開にあわせてどのように企業の経営システムを変化させるべきなのかが主な争点とされてきた。これまでは経営のグローバル化をあくまでも「国外」での国際経営上の問題だとみなしていたが、海外展開における諸問題を乗り越えるために、「日本国内」でもグローバル化への対応を重要視する声があがってきた。たとえば代表的な議論として、日本の親会社の意思

---

<sup>3</sup> 日本企業のグローバル展開が国内の労働市場とマクロ経済全体に与える影響は必ずしも限定的ではないため、グローバルな市場を見据えた積極的な投資が必要だとする考えもある（伊藤 2018 など）。

決定に日本人以外の人材を参加させるべきだとする「内なる国際化」（吉原 1996）がある。以上の流れによって日本企業のグローバル化に関する研究は、日本国内・国外に限定せず、多国籍化した優秀な人材をいかに管理し、グローバル化に対応すべきなのかという国際人的資源管理をめぐる議論へと発展していった（白木 2006；吉原ほか編 2013；中川ほか 2015）。経営の現地化と内なる国際化について検討した当該プロジェクト第 1 回の調査結果でも、多くの日本企業が主にヒトの現地化や人材獲得競争などの国際的な人材マネジメントに悩まされている様子が浮かび上がっている。

### 第 3 節 グローバル化に向けた人材の採用と育成

第 1 節・第 2 節で俯瞰したような研究潮流のなかで、国際的な展開を見据えてこれまでの人事管理システムを再構築しようとする動きがみられる。不確実性やリスクが国境を越えてグローバルに拡大する近年の傾向として、社会の変化に柔軟に対応できる中核的な人材を内部育成して抱えつつ、その都度オンデマンドの人材調達・配置を行うという戦略的人材マネジメントの方式が着目されている（Cappelli 2008=2010）。このように人材管理という観点においては、外部の経営環境に合わせて企業戦略を練り、そこにおいて必要とされる人的資源の調達・配分を考察する戦略的人的資源管理論が議論の中心となっている（守島 2010；梅崎・藤本・西村 2021）。グローバル化への対応を意識した戦略的人的資源管理で注目を浴びている方式としては、タレントマネジメントやダイバーシティ・マネジメントなどの概念が挙げられるだろう。

タレントマネジメントとは、人材戦略の核心となり、組織の競争優位性をもたらす高度専門人材と経営人材（タレント）を中心とした戦略的な雇用管理方式を指す。タレントの適材適所を戦略的に行うこの雇用管理は、雇用の流動化に対応した新たな組織マネジメント方式として注目を浴びている（Ashton & Morton 2005；Thunnissen et al. 2013）。この「タレント」をいかなる存在として定義し、いかなる方法でマネジメントするのかという点についてはまだ統一的な見解がないものの（Lewis & Heckman 2006）、一般的に各企業の経営戦略にもとづいて職務ごとに能力適性の高い人材を選抜する管理方式を指すことが多い（Boudreau & Ramstad 2005；柿沼 2015）。この「タレント」の範囲を日本本社内だけでなく、海外の支社や子会社で働く人材にまで拡張した場合、多国籍企業において世界規模での組織横断的な戦略的雇用管理を意味するグローバルタレントマネジメントを行うこととなる<sup>4</sup>（Ng & Burke 2005；Beechler & Woodward 2009；Tarique

---

<sup>4</sup> こうした流れは、欧米諸国を中心とした国際的な人材獲得競争の激化に応じてさらに強まっており（Cornelius et al. eds. 2001；Kuptsch & Pang eds. 2006；Harzing & Pinnington eds. 2015；Dickmann et al. eds. 2016）、日本でも国内で優秀な人材を雇用すべきだという論調が強まっている（村上 2015）。

& Schuler 2010; Ariss et al. 2014)。近年タレントマネジメントを行う重要性は日本でも指摘されており（石原 2013; 石山 2020）、なかでもグローバルタレントマネジメントは日本の多国籍企業のグローバル経営戦略が抱える困難を人材戦略の側面から解決する手段として、その最適な方式が模索されている（石山・山下 2017; 守屋 2020）。

ダイバーシティ・マネジメントとは、人材の多様性を活かすことで組織の生産性を高めようとする雇用管理の戦略である。ダイバーシティ・マネジメントはアメリカにおける非白人や女性の地位向上とともに発展してきた歴史があり（Thomas 1991; Stainback et al. 2005; Kalev et al. 2006）、ジェンダーやエスニシティを中心に多様性の尊重が求められてきた。ダイバーシティ・マネジメントによって得られる効果としては、優秀な人的資源の獲得だけでなく、創造性や問題解決能力の向上、組織利益の増大などが挙げられている（Cox & Blake 1991; Thomas 1991; 谷口 2005; Herring 2009）。ダイバーシティ・マネジメントによる組織への影響は、経営学（Harrison et al. 1998; Brickson 2000; Ely & Thomas 2001）・社会学（Stainback et al. 2005; Kalev et al. 2006; Dobbin 2009）・産業心理学（van Knippenberg et al. 2004; Choi & Sy 2010; Reich & Hershcovis 2011）などの領域で学際的に研究されており、必ずしも組織に及ぼす効果は一定ではないと指摘されている。これまで注目されてきたジェンダーやエスニシティなどの表層的な違いだけでなく、内面的な価値観やこれまでの経歴といった目には見えない差異である深層的ダイバーシティに着目する研究（Lee & Farh 2004; 林ほか 2019; 村上編 2019）も増えており、多様な人材をインクルージョンする方法が模索されている。近年日本においてもダイバーシティ・マネジメントの重要性は指摘されているが（谷口 2004; 有村 2007; 佐藤・武石編 2017）、日本ではこれまで日本的雇用システムの周辺労働者となっていた女性や障がい者などを企業に包摂することが目的視されることが多い。ただしダイバーシティ・マネジメントが人的資源管理論、とりわけ外国人をマネジメントするという観点とつなげて論じられるとき、ダイバーシティ・マネジメントはこれまでの日本人中心の経営というグローバル化の課題を乗り越えるための戦略的な人的資源管理だとみなされる傾向がある（馬越 2011; 高松 2015; 尾崎 2017）。

このようにグローバルタレントマネジメントやダイバーシティ・マネジメントは、日本企業においてグローバル化への対応を意識した戦略的人的資源管理として理解され、昨今注目を集めている。海外展開における困難について検討した当該プロジェクト第2回の調査結果でも、実際にタレントマネジメントの取り組みやダイバーシティを包摂するための人材マネジメントの重要性が語られていた。

しかし以上の議論は、ここ10年ほどで急速に拡大したために、日本企業のなかでも先進的な取り組みをみせる多国籍企業の事例研究が主であり、そこから外れる多くの日本企業がどのようにこの人材マネジメント方式について認識し、導入を検討しているのかについては考察が及んでいない。個別の日本企業にとって、タレントマネジメントはど

の程度自社にとって必要なものとして捉えられており、どのような「タレント」を採用・育成・管理したいと考えているのだろうか。また、自社にとってダイバーシティ・マネジメントとはどの程度重要であり、取り組むべき課題として認識されているのだろうか。こうした点においては、どのような立場の日本企業が、どの程度の戦略的な人的資源管理を構想しているのかを、実際の企業調査にもとづいて検討していくことが重要になる。

#### 第4節 当該プロジェクトが目指すべき到達点

これまでの論点を整理しながら、当該プロジェクトが行なってきた研究の軌跡を辿り、本書がこれからどのような点を議論すべきなのかをまとめていく。まず第1節では、日本企業を取り巻く環境が変化するなかで、既存の慣習が経路依存的に制度化された「日本的雇用システム」の実態的側面がどのように変容したのかについて多角的に議論されている現状を示した。人事慣行や労務管理などの制度がどの程度存続しているのかに関する検討の重要性を理解したうえで、国内での変化を中心としたこれまでの議論に加え、海外市場を含めた国際的な展開のなかで日本企業がどのような制度を運用していくべきだと考えているのかという意識面を掘り崩していく必要があることを指摘した。

グローバル展開における日本企業の制度運用という視点は、主に経営学を中心とした国際的な人的資源管理論の枠組みにおいて論じられてきた経緯がある。そこで第2節では、グローバル化が進展するなかで日本的雇用システムがどのように評価されてきたのかを俯瞰したあと、海外展開が進むうえで指摘されてきた経営のグローバル化における日本企業の長所と短所について検討した。日本企業、ひいては日本的経営の課題として浮かび上がってきた日本人を中心とした雇用システムは、部分的には海外でも通用するものだと評価される一方、海外展開に合わせて修正させるべきものであり、グローバル化が進む日本国内においても修正を迫られるものだと認識される傾向がある<sup>5</sup>。つまり海外展開における日本企業の課題が、日本国内におけるグローバル化の問題へとスライドし、国内・国外を含めた世界的な雇用システムの再構築を促していることが明らかになった。

その具体的な足がかりとして、近年は人的資源管理論、なかでも組織の戦略に適合的な人事管理を目指す戦略的人的資源管理に注目が集まっている。第3節では、グローバル化の問題を抱える日本企業への処方箋として着目される、タレントマネジメントとダイバーシティ・マネジメントという概念を紹介した。タレントマネジメントとダイバーシティ・マネジメントには、国内での生産性を上げるという経営戦略だけでなく、国際

<sup>5</sup> その背景には、岩尾（2021）が指摘するように、日本的な経営方式がアメリカに比べて圧倒的に劣っていると自虐的に捉えられて認識される状況があるだろう。

水準でのマネジメントに向けた人材戦略としての側面が含まれている。しかしこれらの概念は、一部の先進的な企業の事例から導き出された理念型であり、どこまで一般的な日本企業が認知しており、それを敷衍できるものなのかがほとんど検討されていない。

以上を踏まえると、以下のような論点が浮かび上がる。

まずは海外展開を意識せざるを得ない状況にある日本企業が、日本的な雇用システムや日本本社におけるマネジメントをどのように捉えているのかという意識面での考察である。グローバル化の波は否応なしに打ち寄せているが、波に揉まれながらも現状維持を志向するのか、それとも改革を志向していくのか。もし現状を変える必要があると考えているならば、それは企業内のどのようなところを、どの程度変えるべきだと考えているのだろうか。こうした点は、それぞれの企業がグローバル化をどのようなものとして捉え、それに抗っていくのかを理解するための重要な補助線となるだろう。

続いて、グローバル化が日本国内の人事管理に変容を迫っているという指摘をもとに、それぞれの日本企業が人材マネジメントの現状をどのように理解し、今後の舵を切ろうと考えているのかを明らかにすることである。今回の調査では、タレントマネジメントやダイバーシティ・マネジメントといった既存研究の知見をもとに、日本国内でタレントと呼ばれる基幹人材やダイバーシティ人材の捉え方とそのマネジメント方法に着目したい。言い換えれば、日本国内の人事管理において、基幹人材や人材の多様性に関する問題はどのように対処すべきものとして認識されているのかを検討することが、グローバル化に向けたいかなる人材マネジメントを志向するのかを考察する糸口になると思われる。この点を検討するうえでの試金石となるのが、日本国内における外国人雇用である。日本において外国人雇用は、優秀な潜在的労働力をもったタレントだという観点からも、多様性をもったダイバーシティ人材の利用という観点からも議論がなされている。日本国内での外国人に対するマネジメントの姿勢は、グローバル化に向けた今後の人的資源管理に関する指針として理解することも可能であろう。

最後に、グローバル化に向けたこれらの動きが新型コロナウイルス感染症の拡大にともなってどのように変化するのかという点も捕捉したい。新型コロナウイルスによる未曾有のパンデミックは、国境を超えたヒト・モノ・カネ、特にグローバルな人の流れを強く制限している。ある意味でグローバル化に向けた企業の動きを抑制し、その揺り戻しを強制するような作用をもたらしている。本調査は新型コロナウイルス感染症が猛威を奮っている 2021 年に実施されたものであり、コロナ禍における海外展開の現状や今後の方針をどのように定めているのかという点や、日本企業はコロナショックのなかでもグローバル化を志向することができるのかという点も、この時期に検討すべき重要な論点だと考えられる。新型コロナウイルスの感染拡大が収まったとき、日本企業は改めてグローバル化を推進しようとするのだろうか。全世界的にグローバル化への動きが沈静化している今だからこそ、こうした観点から落ち着いて企業の行く末を検討することに

意義があると考えられる。

【参考文献】

- Abegglen, J. C., 1958, *The Japanese Factory: Aspects of Its Social Organization*, Illinois: The Free Press. (山岡洋一訳, 2004, 『日本の経営〈新訳版〉』日本経済新聞社.)
- Aoki, M., 1988, *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge: Cambridge University Press. (永易浩一訳, 1992, 『日本経済の制度分析——情報・インセンティブ・交渉ゲーム』筑摩書房.)
- , 2010, *Corporations in Evolving Diversity: Cognition, Governance, and Institutions*, New York: Oxford University Press. (谷口和弘訳, 2011, 『コーポレーションの進化多様性——集合認知・ガバナンス・制度』NTT出版.)
- 有村貞則, 2007, 『ダイバーシティ・マネジメントの研究——在米日系企業と在日米国企業の実態調査を通して』文眞堂.
- Ariss, A. A., W. F. Cascio & J. Paauwe, 2014, “Talent Management: Current Theories and Future Research Directions,” *Journal of World Business*, 49: 173-179.
- Ashton, C. & L. Morton, 2005, “Managing Talent for Competitive Advantage,” *Strategic HR Review*, 4(5): 28-31.
- Bartlett, C. A. & H. Yoshihara, 1988, “New Challenges for Japanese Multinationals: Is Organizational Adaptation their Achilles Heel?” *Human Resource Management*, 27(1): 19-43.
- Beechler, S. & I. C. Woodward, 2009, “The Global “War for Talent”” *Journal of International Management*, 15: 273-285.
- Boudreau, J. W. & P. M. Ramstad, 2005, “Talentship, Talent Segmentation, and Sustainability: A New HR Decision Science Paradigm for a New Strategy Definition,” *Human Resource Management*, 44(2): 129-136.
- Brickson, S., 2000, “The Impact of Identity Orientation on Individual and Organizational Outcomes in Demographically Diverse Settings,” *Academy of Management Review*, 25(1): 82-101.
- Brinton, M. C., 1993, *Women and the Economic Miracle: Gender and Work in Postwar Japan*, Berkeley: University of California Press.
- Cappelli, P., 1999, *The New Deal at Work: Managing the Market-Driven Workforce*, Boston: Harvard Business School Press. (若山由美訳, 2001, 『雇用の未来』日本経済新聞社.)

- , 2008, *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*, Boston: Harvard Business School Press. (若山由美訳, 2010, 『ジャスト・イン・タイムの人材戦略——不確実な時代にどう採用し、育てるか』日本経済新聞出版社.)
- Choi, J. N. & T. Sy, 2010, “Group-level organizational citizenship behavior: Effects of demographic faultlines and conflict in small work groups,” *Journal of Organizational Behavior*, 31: 1032-1054.
- Cole, R. E., 1979, *Work, Mobility, and Participation: A Comparative Study of American and Japanese Industry*, Berkeley: University of California Press.
- Cornelius, W. A., T. J. Espenshade & I. Salehyan eds., 2001, *The International Migration of the Highly Skilled: Demand, Supply, and Development Consequences in Sending and Receiving Countries*, San Diego: University of California Press.
- Cox, T. H. & S. Blake, 1991, “Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness,” *Academy of Management Executive*, 5(3): 45-56.
- Dickmann, M., C. Brewster & P. Sparrow eds., 2016, *International Human Resource Management: Contemporary Human Resource Issues in Europe 3<sup>rd</sup> ed.*, New York: Routledge.
- Dobbin, F., 2009, *Inventing Equal Opportunity*, Princeton: Princeton University Press.
- Dore, R. P., 1973, *British Factory, Japanese Factory: The Origins of National Diversity in Industrial Relations*, Berkeley: University of California Press. (山之内靖・永易浩一訳, 1987, 『イギリスの工場・日本の工場——労使関係の比較社会学』筑摩書房.)
- , 2000, *Stock Market Capitalism: Welfare Capitalism: Japan and Germany versus the Anglo-Saxons*, New York: Oxford University Press. (藤井真人訳, 2001, 『日本型資本主義と市場主義の衝突——日・独対アングロサクソン』東洋経済新報社.)
- Ely, R. J., & D. A. Thomas, 2001, “Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes,” *Administrative Science Quarterly*, 46: 229-273.
- 藤本隆宏・東京大学 21 世紀 COE ものづくり経営研究センター, 2007, 『ものづくり経営学——製造業を超える生産思想』光文社.
- Greif, A., 2006, *Institutions and the Path to the Modern Economy*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Hall, P. & D. Soskice eds., 2001, *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, New York: Oxford University Press.
- Hamaaki, J., M. Hori, S. Maeda, & K. Murata, 2012, “Changes in the Japanese Employment System in the Two Lost Decades,” *Industrial and Labor Relations Review*,

- 65(4): 810-846.
- Harrison, D. A., K. H. Price & M. P. Bell, 1998, “Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion,” *Academy of Management Journal*, 41: 96-107.
- Harzing, A., 1999, *Managing the multinationals: an international study of control mechanisms*, MA: E. Elgar.
- Harzing, A. & A. H. Pinnington eds., 2015, *International Human Resource Management 4<sup>th</sup> ed.*, London: Sage.
- 林祥平・森永雄太・佐藤佑樹・島貫智行, 2019, 「職場のダイバーシティが協力志向的モチベーションを向上させるメカニズム」『日本経営学会誌』42: 52-62.
- Herring, C., 2009, “Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity,” *American Sociological Review*, 74: 208-224.
- 久本憲夫, 2018, 『新・正社員論——共稼ぎ正社員モデルの提言』中央経済社.
- 石田英夫, 1996, 『国際経営とホワイトカラー』中央経済社.
- 石原直子, 2013, 「タレントマネジメントの本質——日本企業が学ぶべきポイントに着目して」『Works Review』8: 100-113.
- 石山恒貴, 2020, 『日本企業のタレントマネジメント——適者開発日本型人事管理への変革』中央経済社.
- 石山恒貴・山下茂樹, 2017, 「戦略的タレントマネジメントが機能する条件とメカニズムの解明——外資系企業と日本企業の比較事例研究」『日本労務学会誌』18(1): 21-43.
- 磯谷明德, 2004, 『制度経済学の前線——理論・応用・政策』ミネルヴァ書房.
- 伊藤恵子, 2018, 「グローバル化と労働市場——産業構造変化を通じたマクロ生産性への影響」『日本労働研究雑誌』696: 4-17.
- 岩尾俊兵, 2021, 『日本“式”経営の逆襲』日本経済新聞出版本部.
- Jacoby, S. M., 2005, *The Embedded Corporation, Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States*, Princeton: Princeton University Press. (鈴木良始・伊藤健市・堀龍二訳, 2005, 『日本の人事部・アメリカの人事部——日米企業のコーポレート・ガバナンスと雇用関係』東洋経済新報社.)
- 柿沼英樹, 2015, 「企業におけるジャストインタイムの人材配置の管理手法の意義——人的資源管理論でのタレントマネジメント論の展開」『経済論叢』189(2): 49-60.
- Kalev, A., F. Dobbin & E. Kelly, 2006, “Best Practices or Best Guesses?: Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies,” *American Sociological Review*, 71: 589-617.
- 神林龍, 2017, 『正規の世界・非正規の世界——現代日本労働経済学の基本問題』慶應義塾大学出版会.



- 川口章, 2008, 『ジェンダー経済格差』勁草書房.
- Keeley, T. D., 2001, *International Human Resource Management in Japanese Firms: Their Greatest Challenge*, London: Palgrave Macmillan.
- 小池和男, 1991, 『仕事の経済学』東洋経済新報社.
- , 2008, 『海外日本企業の人材育成』東洋経済新報社.
- Kopp, R., 1994, “International Human Resource Policies and Practices in Japanese, European, and United States Multinationals,” *Human Resource Management Review*, 33(4): 581-599.
- Kuyps, C. & E. F. Pang eds., 2006, *Competing for Global Talent*, Geneva: International Institute for Labour Studies.
- Lee, C. & J. L. Farh, 2004, “Joint effects of group efficacy and gender diversity on group cohesion and performance,” *Applied Psychology*, 53(1):136-154.
- Lewis, R. E. & R. J. Heckman, 2006, “Talent Management: A Critical Review,” *Human Resource Management Review*, 16(2): 139-154.
- 馬越恵美子, 2011, 『ダイバーシティ・マネジメントと異文化経営——グローバル人材を育てるマインドウェアの世紀』新評論.
- Marsden, D., 1999, *The Theory of Employment Systems: Macro-Foundations of Societal Diversity*, New York: Oxford University Press. (宮本光晴・久保克行訳, 2007, 『雇用システムの理論——社会的多様性の比較制度分析』NTT出版.)
- 宮本光晴, 2014, 『日本の企業統治と雇用制度のゆくえ——ハイブリッド組織の可能性』ナカニシヤ出版.
- 守島基博, 2010, 「社会科学としての人材マネジメント論へ向けて」『日本労働研究雑誌』600: 69-74.
- 守屋貴司, 2020, 『人材危機時代の日本の「グローバル人材」の育成とタレントマネジメント——「見捨てられる日本・日本企業」からの脱却の処方箋』晃洋書房.
- 村上由紀子, 2015, 『人材の国際移動とイノベーション』NTT出版.
- 村上由紀子編, 2019, 『グローバル研究開発人材の育成とマネジメント——知識移転とイノベーションの分析』中央経済社.
- 中川功一・林正・多田和美・大木清弘, 2015, 『はじめての国際経営』有斐閣.
- 中川多喜雄, 1991, 『日本企業グローバル化の論理——日本型生産管理と日本人主義』文真堂.
- Ng, E. S. W. & R. J. Burke, 2005, “Person-organization Fit and the War for Talent: Does Diversity Management Make a Difference?” *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7): 1195-1210.
- 仁田道夫, 2003, 『変化のなかの雇用システム』東京大学出版会.

- 仁田道夫・久本憲夫編，2008，『日本的雇用システム』ナカニシヤ出版。
- 野村正實，2007，『日本的雇用慣行——全体像構築の試み』ミネルヴァ書房。
- 大木清弘，2013，「国際人的資源管理論における日本企業批判——日本人海外派遣者問題の再検討」組織学会編『組織論レビュー』白桃書房，1-42。
- 大河内一男，1959，「日本的労使関係の特質とその変遷」『日本労働協会雑誌』1(1): 2-15。
- 大沢真理，1992，「産業構造の再編と「雇用の女性化」——1973～85年」栗田健編『現代日本の労使関係』労働化学研究所出版部，103-128。
- 大湾秀雄・佐藤香織，2017，「日本的人事の変容と内部労働市場」川口大司編『日本の労働市場——働き方の未来を考えるために』有斐閣，20-49。
- 尾崎俊哉，2017，『ダイバーシティ・マネジメント入門——経営戦略としての多様性』ナカニシヤ出版。
- Reich, T. C. & S. M. Hershcovis, 2011, "Interpersonal Relationships at work," S. Zedeck, H. Aguinis, W. F. Cascio et al. eds, *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Washinton DC: American Psychological Association, 223-248.
- 労働政策研究・研修機構，2019，「日本企業のグローバル戦略に関する研究」『JILPT 資料シリーズ』190。
- ，2021，「長期雇用社会のゆくえ——脱工業化と未婚化の帰結」『労働政策研究報告書』210。
- 労働政策研究・研修機構編，2018，『JILPT 第3期プロジェクト研究シリーズ 日本の雇用システムのゆくえ』労働政策研究・研修機構。
- 佐口和郎，2018，『雇用システム論』有斐閣。
- 佐藤厚，2006，「経営のグローバル化と人的資源管理——電機メーカーの事例」『同志社政策科学研究』8(2): 1-29。
- 佐藤博樹・武石恵美子編，2017，『ダイバーシティ経営と人材活用——多様な働き方を支援する企業の取り組み』東京大学出版会。
- 白木三秀，1995，『日本企業の国際人的資源管理』日本労働研究機構。
- ，2006，『国際人的資源管理の比較分析——「多国籍内部労働市場」の視点から』有斐閣。
- Stainback, K., C. L. Robinson & D. Tomaskovic-Devey, 2005, "Race and Workplace Integration: A Politically Mediated Process?" *American Behavioral Scientist*, 48(9): 1200-1228.
- 隅谷三喜男，1964，『日本の労働問題』東京大学出版会。
- 高松侑矢，2015，「ダイバーシティ・マネジメントとグローバル・マインド形成の研究」『西南学院大学院研究論集』1: 1-14。
- 谷口真実，2005，『ダイバシティ・マネジメント——多様性をいかす組織』白桃書房。

- Tarique, I. & R. S. Schuler, 2010, “Global Talent Management: Literature Review, Integrative Framework, and Suggestions for Future Research,” *Journal of World Business*, 45: 122-133.
- Thomas, R. R. Jr., 1991, *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity*, New York: AMACOM.
- Thunnissen, M., P. Boselie & B. Fruytier, 2013, “A review of Talent Management: Infancy or Adolescence?” *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9): 1744-1761.
- 鶴光太郎編, 2019, 『雇用システムの再構築に向けて——日本の働き方をいかに変えるか』日本評論社.
- 氏原正治郎, 1966, 『日本労働問題研究』東京大学出版会.
- 梅崎修・藤本真・西村純, 2021, 「日本企業における人事制度改革の30年史」労働政策研究・研修機構『JILPT Discussion Paper 21-10』.
- van Knippenberg, D., C. K. W. De Dreu & A. C. Homan, 2004, “Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda,” *Journal of Applied Psychology*, 89(6): 1008-1022.
- 山内麻理, 2013, 『雇用システムの多様化と国際的収斂——グローバル化への変容プロセス』慶應義塾大学出版会.
- 八代尚宏, 1997, 『日本的雇用慣行の経済学——労働市場の流動化と日本経済』日本経済新聞社.
- , 2015, 『日本的雇用慣行を打ち破れ——働き方改革の進め方』日本経済新聞社.
- 吉原英樹, 1996, 『未熟な国際経営』白桃書房.
- 吉原英樹・白木三秀・新宅純二郎・浅川和宏編, 2013, 『ケースに学ぶ国際経営』有斐閣.

## 第2章 これまでの経緯と今年度調査概要

第1章で、既存研究の流れの中における本研究の位置づけをみてきた。その上で、今回の調査に至った経緯を補足しておきたい。後ほど述べるように、研究を取り巻く外的環境が急速に激変したことで、当初からの計画を修正せざるを得なかった。改めて、研究のねらいを再確認すると共に、これまで本プロジェクトがどのような経過を辿り、今回の調査に至ったのかを簡単にまとめておきたい。

### 第1節 本研究のねらい

本研究の目的は、わが国企業が現在、どのような認識からいかなるグローバル戦略を選択し、その際、どういった課題を抱えているのかを探ることにある。

現代はグローバル化、グローバル競争の時代だと言われるようになって、もうすでに相当な時間が経っている。この用語を目にすることは実に多いが、それでは具体的に何を指しているのかといえば、存外、はっきりしないことも少なくない。

「グローバル化とは、ヒト・モノ・カネ・情報の移動コストが限りなくゼロに近づくことである」と、岩尾は述べている。それは、「『物理的に近いこと』のコスト面でのメリットが失われる」ことであるが、一方で、そうした移動コストが低下したとしても「国という制度と地域という場所とコミュニティそのものは移動しづらい」ため、「ある種の資源の偏在状況は続くと考えられる」（岩尾、2021、pp.120-121）。そうであるからこそ、様々な形の国際分業体制が築かれてきた。今ももちろん、その取り組みが続いている。

そうした中にあるわが国の雇用システムの実態を把握しようとするれば、その内容はむしろのこと、企業を取り巻く環境の変化にも目配りしていくことがきわめて重要である。現在すでに展開しつつあるAIやITを中心とした技術革新が、仕事の進め方そのものを根本から変え、さらに、わが国国内と国外との関係も急速に変えようとしている。現在から今後にわたり、海外関係の中で、とりわけアジア地域との関係緊密化がいつそう進展することは確実であろう。こうしたプロセスがよりスムーズに進行し、わが国の雇用や労働、ひいては、経済社会全体の発展に寄与するような方向性を検討するためには、グローバル化の中でのわが国企業の戦略と、海外、とりわけ、アジア諸国の経済・労働社会に関する的確な状況把握がぜひとも必要である。

その意味で、わが国企業が、グローバルに事業展開をする中で、現在から今後、短期的、中長期的にヒトの育成を中心としたどういった戦略を採用し遂行しようとしているのかを詳細に検討していくことがさらに重要となってきている。

事業戦略を根本で支える技術、人々の働き方や意識、国内・国外の市場そのものが、量的にも質的にも急速に変化しつつある時、今後の雇用システムの中で重要な一つの要素となるわが国企業のグローバル戦略を検討することが本書の目的である。これまで本プロジェクト

で、2回の報告をしている。一昨年度公刊した労働政策研究・研修機構『日本企業のグローバル戦略に関する研究』（調査シリーズ No.190、2019年）、そして、昨年度の労働政策研究・研修機構『日本企業のグローバル戦略に関する研究(2)』（資料シリーズ No.229、2020年）に続く3回目の報告となっている。

## 第2節 これまでの経緯と研究方針の変更

上記の『日本企業のグローバル戦略に関する研究』（2019）では、日本企業本社側の状況と、本社側からみた海外進出先の状況、両者のコミュニケーションなどについて検討した。そして、さらなる課題と研究の方向性に関して、次のようなまとめをしている。

### i) 現地化に関する認識

「現地化」とは、経営に必要な資源を本社から持ち込む比率を下げ、より安価でより良質な現地の資源に「置き換えて」いくプロセスである。現在、そうした資源の何をどの程度「置き換えて」いるのかを考えると、以前から指摘されてきた「ヒト」の問題は、今でも変わらずに重要でありながらも、相対的にその重要性が低下しているように思われる。それは、一つには、今後の発展のためにも重要であると指摘されてきた「現地人材の育成、権限委譲」が一定程度進展してきた結果とも考えられよう。他方、その他の経営資源である「モノ、カネの調達」、そして、「本社に頼らない自律的な意思決定」といった部分は、あまり進展が見られないという結果であった。

### ii) 内なるグローバル化

ここで明らかにした日本側・本社内のグローバル化対応の状況については、しばしば指摘される、いわゆる「グローバル展開企業」のイメージと、大きく外れるものではなかった。

しかしながら同時に、そうしたイメージや想定と、少しずつ「ズレ」が生じている部分も見受けられた。たとえば、従業員数の多い企業では、今後外国人が増加するであろうと予想し、外国人従業員を雇用したいと考えると同時に、そうした外国人を特別扱いすべきと考え、さらに、外国人従業員は離職しやすいと考えていることが明らかとなった。こうした、一見すると矛盾するような結果が、なぜ表れてくるのかを、詳細に検討していくことが必要となる。

### iii) 今後の方向性

また、あらためて、わが国企業がグローバル戦略を考える際、そのエリアとして、中国がきわめて重要な存在であることが再確認された。グローバル化に伴う働き方や雇用の問題を考える際には、今回のように、本社側の体制や認識を検討すると同時に、現地で実際にオペ

レーションを実施している側からも、情報を収集する必要がある。本社側と現地側とで、はたして認識が一致しているのか、何らかの齟齬が生じているのか、その点を確認していく必要があるだろう。

それらは、単に、よくマスコミ報道でみられるような、本社と現地との意思疎通におけるズレを声高に取り上げるためでは、もちろんない。本社から現地に派遣されたスタッフは、常に、現地法人と本社との「間」におかれる存在である。「仲介人」であり、「調整役」であり「実務実行者」という派遣者が、本社側とのコミュニケーションのズレにより、より厳しい状況に置かれ、それらが最終的には、企業全体の経営に影響を及ぼすことがないのか、その点をもっとも危惧するためである。

今後、外国人従業員に代表される本社内の人員構成や仕組みを、より収益が上がり、従業員がムリなく働けるような体制に変化させていくためには、そして同時に、本社とさまざまなエリアに進出している海外拠点とのコミュニケーションに齟齬が生じないように、現地に派遣されたスタッフの負担がなるべく軽減されるようにするためには、いったい何をどのように変えていけばいいのか、それらを総合的に検討していく必要がある。そのための一つの重要な手がかりは、現地でのオペレーションの現状と課題を明らかにすることであろう。海外調査に関しては、近年、実に多くの制約状況が明らかになってきている。それらを含め、今後、グローバル化に関する問題の全体像を明らかにするための検討を続けていきたい。

このようなまとめを経て、当初の予定では、中国を念頭に置きながら、日本企業が海外に進出した先でのヒトの問題を中心とした経営・労働の問題を検討する予定であった。2018年度に、本社側からみた現地・進出先の問題、現地とのコミュニケーションを検討した上で、2019年度は、反対に現地側からみた本社の問題、本社とのコミュニケーションを検討しようとしていたのである。そのような双方向から検討することによって、グローバル戦略の全体像を描こうとしていた。しかしながら、新しい条例の発布など、中国における社会調査環境が激変したことで、研究方法の変更を余儀なくされた。そこで、再度、日本本社の内側からみるグローバル戦略、すなわち、本社内でいかにグローバル化に対応するのかに、焦点を絞り、研究を進める方向に舵を切った。

そこで中心となるのは、経営環境が非常に早いスピードで変化していく中で、将来、経営層となる人材を中心としていかに人材を育てていくのか、その仕組み、現状、課題を探ることである。当然のことながら、ダイバーシティが進展して多様化が進む中で、安定的に、且つ、それまでにはない戦略も含めた幅広い経営の中心となり得る人材を育てていくことは、きわめて重要である。そうした点を、インテンシブなヒアリングにより、明らかにしようと、調査を実施した。

続けて、『日本企業のグローバル戦略に関する研究(2)』(2020)では、課題に関して次の

ようなまとめをしている。

### 1) 今後の課題としての「多様性」と「変革」-業績良好企業の現状・今後-

これまでみてきたように、各社共に、人事の仕組みを変えていこうとしているものの、総体的に考えれば、あまり大きくは変わっていない。いわば、次の段階に向けての準備中ともいえよう。その中では、確かに、ダイバーシティの進展に対応せねばならないという認識は広がりつつある。すなわち、将来、経営を担うことができるコア人材をきちんと育てていくことに注力しながら、同時に、これまでとは異なるタイプの従業員を育てることにより、今までにはないイノベーションを生み出していこうとしている。その意味で、ダイバーシティはさらに推し進めていかねばならない必須事項となっている。「これまでとはまったく異なる」という意味ではリスクとなる可能性も考えながらの移行となろう。

しかしながら、そうしたアイデアを考えだし、実際の制度改革に向かったのは、多くは2010年代に入ってから以降のことである。「切迫感があまり感じられない」と表現したのは、そうした状況をも含んでいる。それは逆に言えば、今回お話を伺った各企業が、程度の差こそあれ、相当程度順調に業績を上げてきたということの裏返しともいえよう。そして、その業績を支えてきたのは、「本社・日本人・男性・壮年（・長時間労働）」からなる体制であったことには疑いない。そうした体制を根底から覆すという意味ではないが、そうした安定的な経営を続けながらも、新しい萌芽を育むのが今の状況であろう。これまでのきわめて高い業績を上げてきた仕組みの中で昇進してきた現在の経営陣は、今後のまったく新しい体制へと発展的に企業を変えていく舵取りを迫られている。

### 2) 「変革できる・見込みを持てること」の重要性

各社ともに、将来の経営を担うことができるコア人材に対しては、早い段階からプール・選抜し、育成しようとしている。その中で、特に「修羅場経験」を積ませることの重要性が強調されている。この傾向は今後ますます強化されるように思われる。その狙いの一つは、将来にわたり、現状を「変革できること、その正確な見込みを持てること」にある。より明確に、システムティックにコア人材を育てるプログラムが整備されていくと思われるが、その際には、選抜の仕組み・基準の明確化がさらに必要となろう。優秀人材として選ばれたことを社内で「明示する」か否かは、企業により対応が異なる。

そして、こうした仕組みをさらに整備すれば、もう一つの課題が重要性を増す。「選抜されなかった」大多数の人材をいかに育てていくのかという課題である。飛び抜けて優れた人材を将来の経営陣として育てていくことは重要であることには疑いないが、それでその他の大多数の人材がモチベーションを下げってしまうようでは、元も子もない。その点に目配りをして全体の底上げにもいかに注力できるのかが問われているといえよう。

さらには、いわば、将来、自社を「安定的に」経営していける人材とは別に、「これまで

とはまったく異なる、新しいイノベーションを生み出せるような人材」をいかに育成していくのか、その準備も進める必要がある。むろん、一朝一夕ではできない、きわめて難しい仕組みとなるであろうが、現状では、そのプログラムや仕掛けは未知数の状態にある。

いずれにせよ、先ほども述べたとおり、育成の方向性がある意味では大きく変えようとしたのは、実は相当新しい傾向である。2010年代に入ってから始動し、稼働し始めて数年というケースが少なくない。ここで一つ疑問となるのは、なぜ、最近になって各社ともに、新しい方向性を模索しているのかという点である。ビジネスの環境変化がきわめて早いと言われたのは、もう相当以前からである。それでもなお、ごく最近までは、安定的な体制を堅持してきたということは、企業業績が安定的に推移してきた余裕という意味なのであろうか。今後も、こうした観点を含めた継続的な検討が必要である。それらは今回と同様に、よりインテンシブなヒアリング調査を継続すると共に、日本企業のグローバル化に関する布置状況を定量的に明らかにする試みも重要な意味を持つ。今回の報告は、さらなる検討に向けての中間報告である。

### 第3節 今年度調査の概要

このような経緯を経て、今年度は、あらためて「自社営業所、または何らかの資本・人的関係があると判断できる企業が海外に存在する企業」に対して、アンケート調査を実施した。

主たる調査項目は以下のとおりである。

- 1) 企業概要、基本的な雇用システム
- 2) 人材の確保と育成：コア人材、ダイバーシティ人材、外国人人材
- 3) コロナ禍による経営状況の変化
- 4) 海外事業展開概要
- 5) 本社と海外拠点との関係性
- 6) 海外事業展開の今後

なお、調査実施概要は以下のとおりである。

- ・ 期間：2021年6月29日～8月6日
- ・ 対象：自社営業所、または何らかの資本・人的関係があると判断できる企業が海外に存在する企業10,000社
- ・ 回収数（率）：776票（7.8%）

検討すべきことは多数あるが、次章以降では、まず、調査全体の結果概要を、単純集計結果を主としてまとめ（第3章）、「コア人材・ダイバーシティ人材の捉え方と外国人雇用に



ついて」（第4章）という論点に絞った上で、検討している。終章の第5章では、今回の調査結果を簡単にまとめている。

【参考文献】

岩尾俊兵 2021 『日本“式”経営の逆襲』、日本経済新聞出版。

### 第3章 調査結果概要

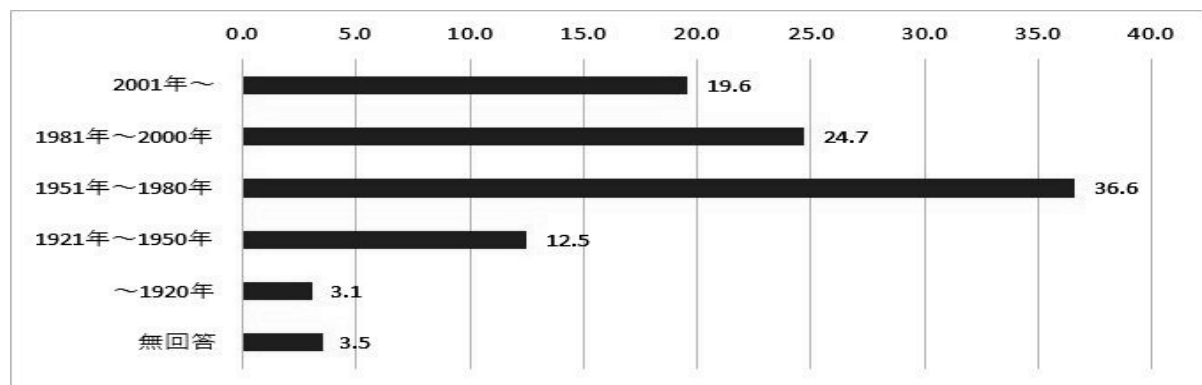
ここでは、基本的に、単純集計の結果から調査結果の全体像を素描する。なお、特に断らない限り、N=776 である。

#### 第1節 調査対象のプロファイル

##### ①会社の創業年

全体では、比較的、創業年数の長い企業が多く、1980年以前創業で過半数となっている。その中で、1950年以前創業企業は、約15%ほどである。平均は、1974.34年である（図表3-1参照）。

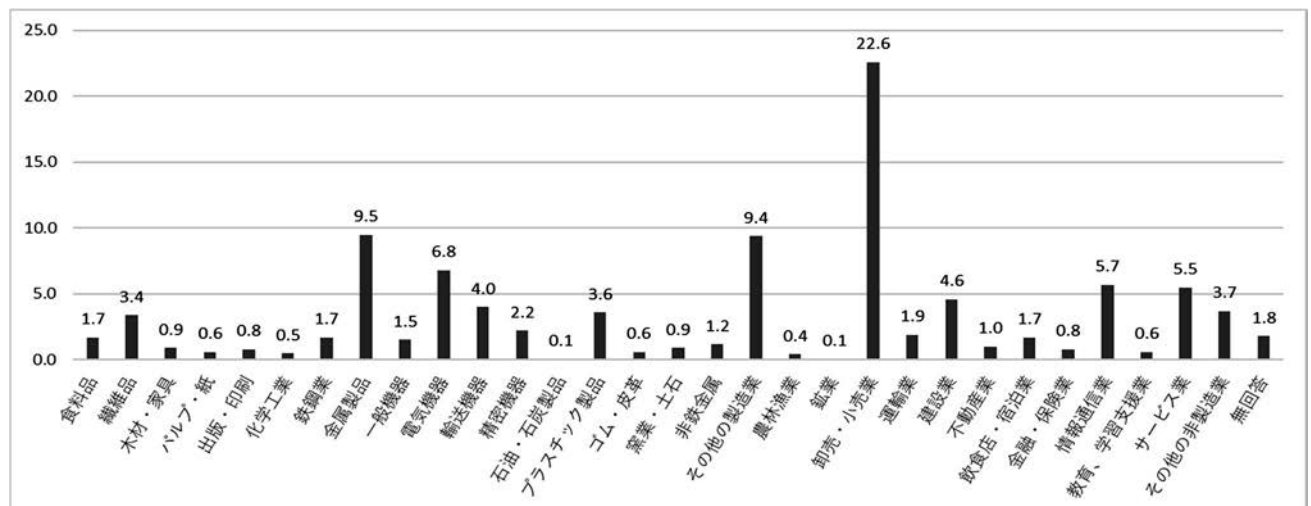
図表3-1 創業年（%）



##### ②業種

業種は、卸売・小売業が2割強と最も多くなっている。金属製品製造、その他製造業が1割ほど、電機機器製造、情報通信業、サービス業が6%ほどとなっている（図表3-2参照）。

図表3-2 業種（%）

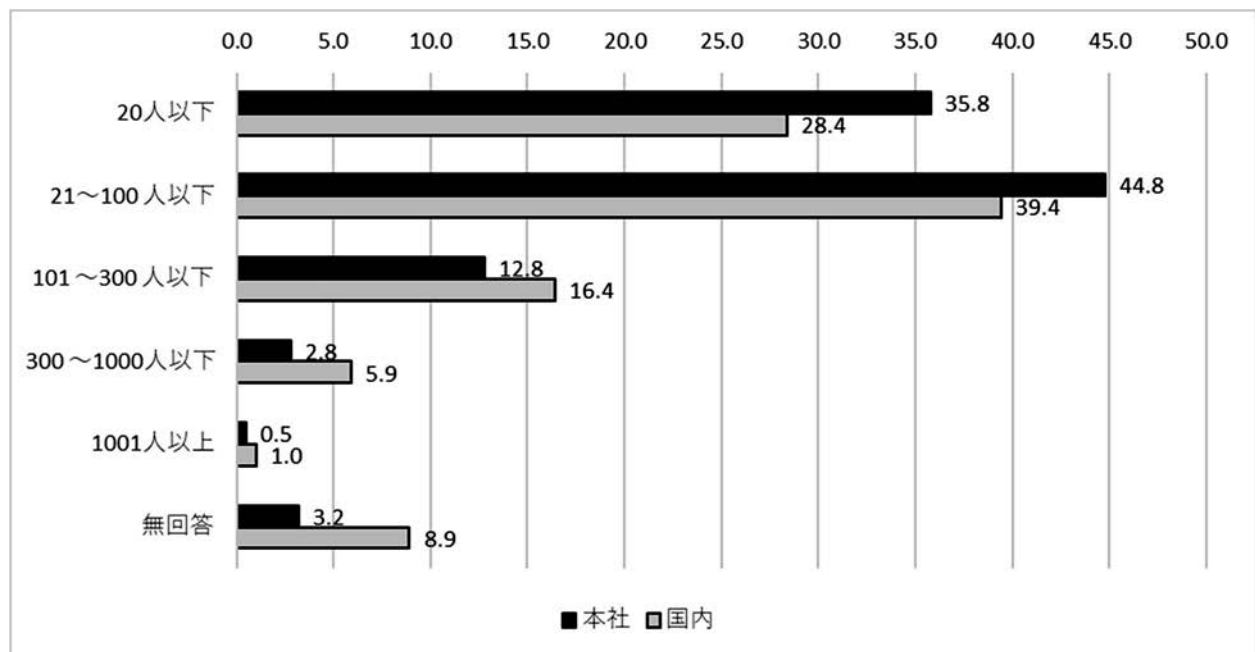


### ③本社および国内全体の常用雇用者数

ほぼ全体が小規模、中小規模企業である。100人以下規模で、約8割を占める。その一方で、1000人以上規模は1%に満たない。平均の本社従業員数は、70.9人である。

国内全体でも傾向はまったく同じである。100人以下規模で、約7割となっている。平均は115.3人であり今回の調査結果全体に、この企業規模が大きく影響していると思われる（図表3-3参照）。

図表3-3 本社の常用雇用者数（％）



### ④役職者の構成

役職者の平均構成人数は、図表3-4にみるとおりである。

課長以上層がそれぞれ全体で占める比率をみると、「役員・取締役」は4.7%、「部長」が3.9%、「課長」が7.5%となっている。

それぞれの層で、女性社員、外国籍社員が占める比率をみると、「役員・取締役」では女性が12.8%、外国籍社員が3.2%となっている。同様に、「部長」ではその順で5.9%、1.3%、「課長」では8.6%、1.7%となっている。

企業規模に依るところが大きいと思われるが、管理職以上に昇進している外国籍社員、女性社員は、大規模企業の現状を考えると、相対的に高いといえよう。特に、「役員・取締役」における女性社員の占める比率は、なかでも高水準にあると考えられる。

図表 3-4 役職別の平均従業員数（人）

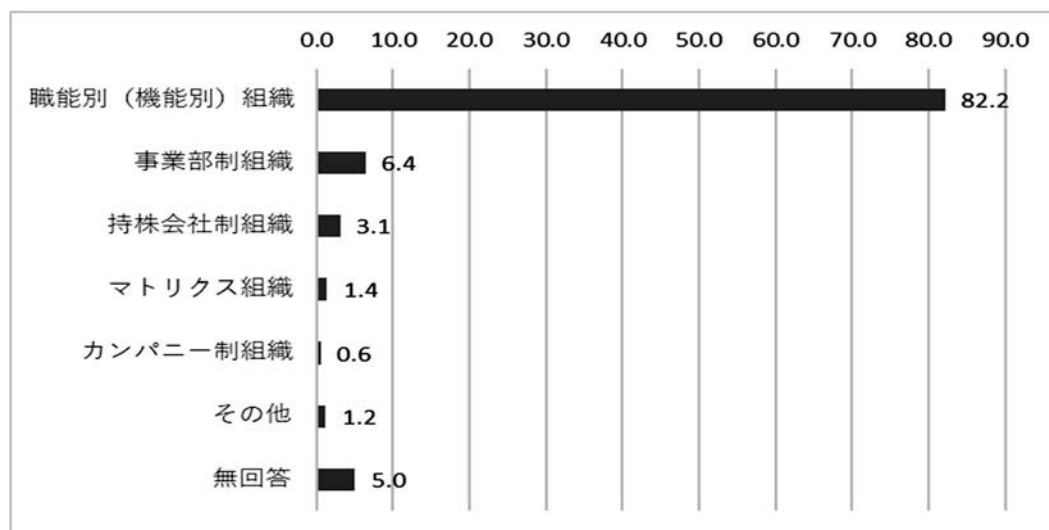
	合計		
	うち女性	うち外国籍	
A 役員・取締役	3.75	0.48	0.12
B 部長	3.17	0.18	0.04
C 課長	6.02	0.52	0.1
D 一般従業員	52.51	13.50	2.23
D 一般従業員（非正規）	14.99	9.08	1.64
E 合計	80.43	23.72	4.13

### ⑥本社の組織構造

本社の組織構造としてどのようなパターンとなっているのかを尋ねた。それらは、本社がすべての決裁権を持つ形態から、各ビジネス・ユニットへと権限委譲をする形態、そして、それらの中間型や混合型など、様々なタイプが想定される。その中で、もっとも多かったのは、「職能別組織」（82.2%）であり、大多数がこのタイプとなっていた。第2位は「事業部制組織」であるが、6.4%と1割を切る水準にある。

基本的には、やはり権限は本社が握るというパターンになっている。ただ、この点も役員構成と同様に、企業規模に依るところが大きいのと考えられよう。（図表 3-5 参照）。

図表 3-5 本社の組織構造（%）



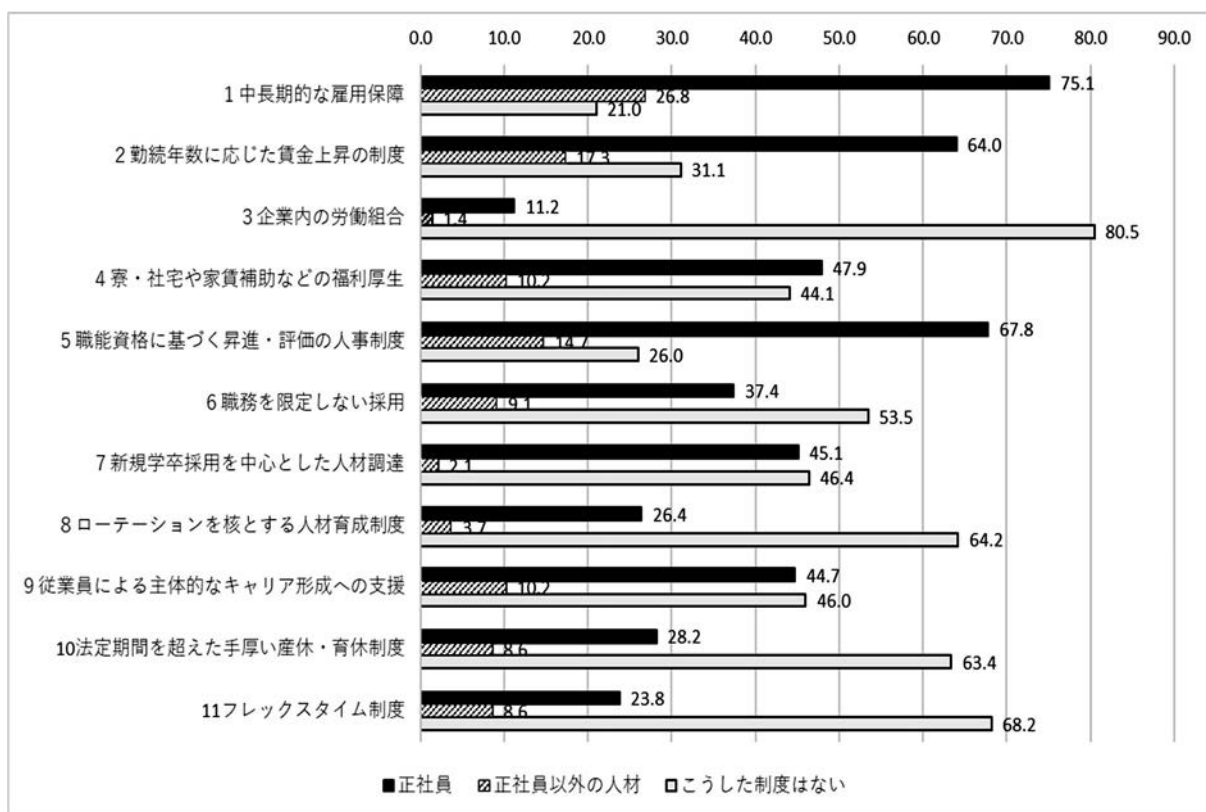
## 第2節 基本的な雇用システム

次に、対象企業が適用している雇用システムについてみていく。どのような制度が、どの範囲の従業員に適用されているのかを見たのが、図表 3-6 である。

正社員については、「中長期的な雇用保障」(75.1%)を筆頭に、「職能資格に基づく昇進・評価の人事制度」(67.8%)、「勤続年数に応じた賃金上昇の制度」(64.0%)が7割前後で続いている。

正社員以外の人材に関しては、第1位から3位の順に、「中長期的な雇用保障」(26.8%)、「勤続年数に応じた賃金上昇の制度」(17.3%)、「職能資格に基づく昇進・評価の人事制度」(14.7%)となっている。内容は正社員の場合とほぼ同じであるが、正社員に比べた場合、比率は低い水準に留まっている。

図表 3-6 雇用システムの適用範囲 (%、M.A.)



そして、今回の調査で特徴的と思われるのは、「正社員」についての制度で、「企業内の労働組合」が「ない」との回答が8割を超えていることである。上でも述べたように、この結果は、企業規模に依ると考えられよう。

その他に、「こうした制度はない」という回答をみると、「フレックスタイム制度」(68.2%)、「法定期間を超えた手厚い産休・育休制度」(63.4%)となっている。それらは比較的

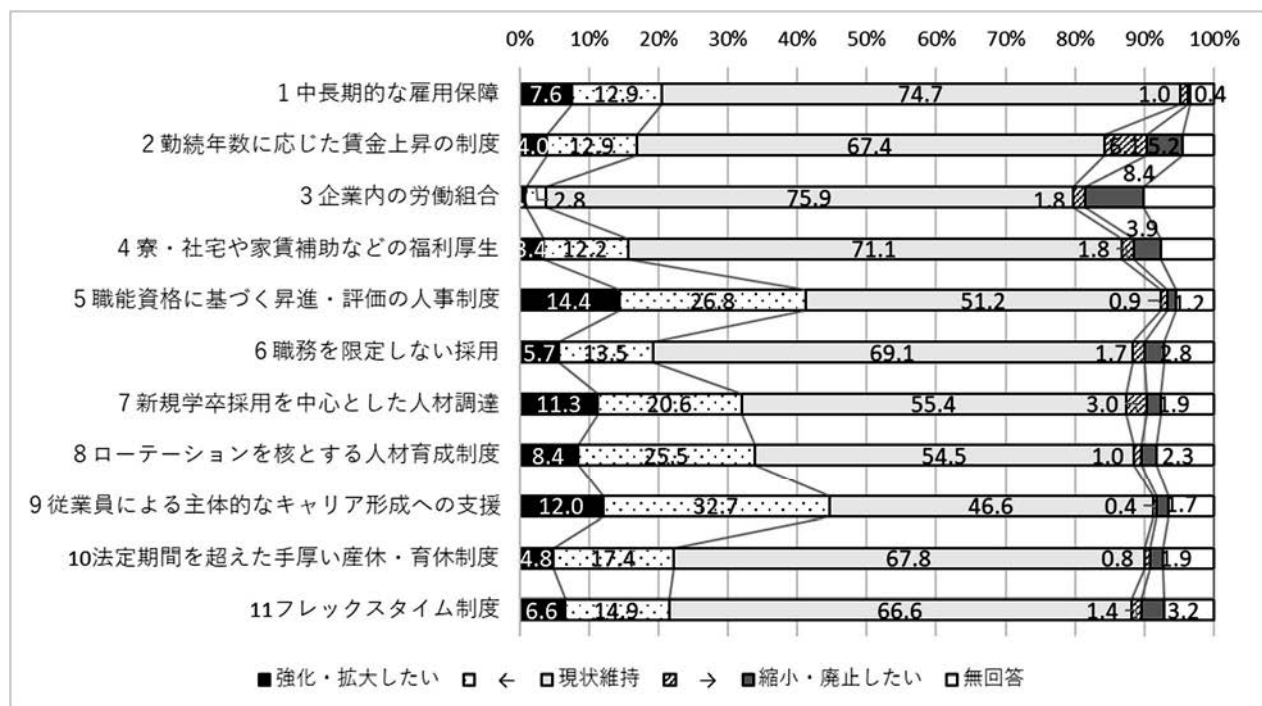
新しく、どちらかといえば先進的な仕組みと考えられるため、こうした水準の回答となることも不思議ではない。ただ、「ローテーションを核とする人材育成制度」(64.2%)も、ほぼ同じ水準の回答となっていることは興味深い。「職務を限定しない採用」(53.5%)も含め、これまで、わが国の雇用システムの中核と考えられてきた制度が、半数以上の企業には適用されていない。

さらに、これらのシステムに関する今後の方針を聞いた結果が、図表 3-7 である。

そこにみるように、全体を概括的にみれば、わが国企業は、現在の雇用システムを基本的には維持しようとしていると考えられよう。変化する場合でも、「縮小・廃止したい」、「縮小・廃止の方向で考えたい(図中では「→」)」という方向性を示している項目は、きわめて少ない。その一方で、「強化・拡大したい」、「強化・拡大の方向で考えたい(図中では「←」)」は、「従業員への主体的なキャリア形成への支援」、「職能資格に基づく昇進・評価の人事制度」など、ほぼ 4 割に達する項目がみられる。

すべての項目において、「強化・拡大」の方向性と「現状維持」合わせた比率は、ほぼ 8 割以上の水準にある。これまで伝統的な仕組みと考えられてきた中でも、「中長期的な雇用保障」、「寮や社宅などの福利厚生」などのように、「現状維持」が相当程度を占める場合と、「従業員の主体的なキャリア形成への支援」のように、より「拡大」を目指す場合と、その濃淡には差異がある。

図表 3-7 雇用システム変更の方針 (%)



回答のパターンとしては、全体の方向性と同じではあるものの、「企業内の労働組合」に関しては、やや異なる様相がみられる。先ほど上でみたように、現時点で、労働組合の仕組みがないと回答した企業がほぼ 8 割の水準にあった。そして、今後の方向性で「現状維持」、「縮小・廃止、その方向性で考える」という回答の合計が 9 割弱となっている。組合に関しては、使用者が設立するという意味ではむろんないが、現在もないし今後も基本的には現在の方針を維持するということがこの回答からは明らかとなっている。繰り返しになるが、これはひとえに調査対象の企業規模が大きく係わっているためと考えられよう。

今後も、現在の仕組みを踏襲していくという方向性が明らかとなっているが、それでもなお、従業員のキャリア形成を支援することや、「法定期間を超えた手厚い産休・育休制度」、「フレックスタイム制度」の導入を検討するなど、新しい仕組みへの兆しも見られる。今後の変化をつぶさにみていく必要がある。

### 第 3 節 基幹社員・コア人材

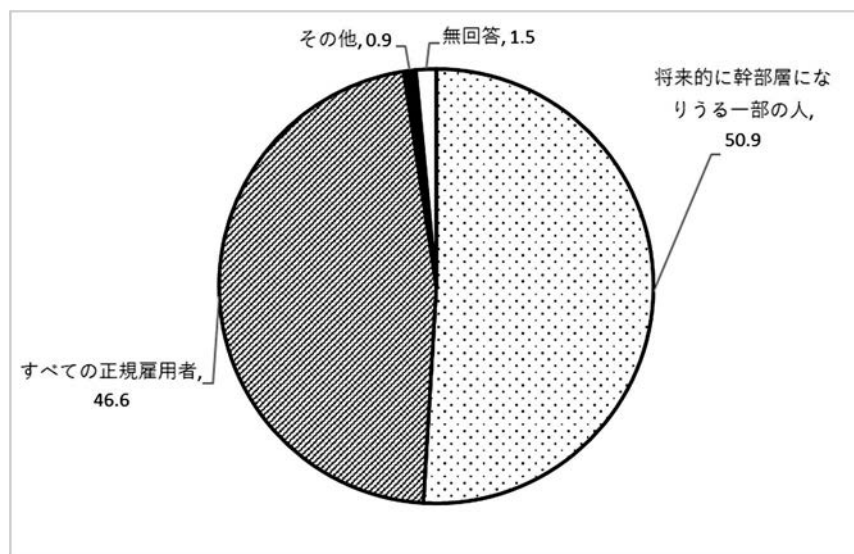
次に、本社における基幹社員・コア人材についてみてゆく。

#### 1 選抜する範囲・所属

基幹社員・コア人材を選抜する際、まず、その範囲をどのように考えているのか、その区分を見ておく必要がある。選抜を行う時点から、ある一部の人材に限定をした上で育成していくのか、あるいは、全正規雇用者を対象として考えていくのかである。

結果は、図表 3-8 に見るとおりである。「将来的に幹部層になりうる一部の人」(50.9%)と「すべての正規雇用者」(46.6%)とに二分されているが、前者のほうがわずかに多くなっている。

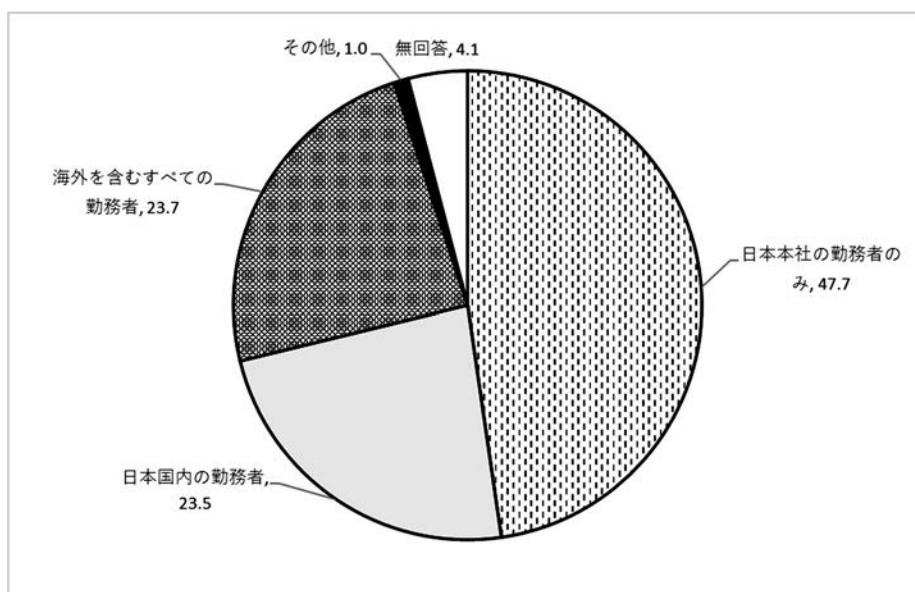
図表 3-8 選抜の範囲・人材の区分 (%)



そして、そうした人材をどういった範囲の中から選ぶようとしているのかを見たのが、図表 3-9 である。

全体をみると、本社内の社員に限定する場合は 47.7%と半数に近く、もっとも多くなっている。そして、「支社を含み日本国内の勤務者」が 23.5%、「海外拠点も含めたすべての勤務者」が 23.7%となっている。コアとなる人材の対象者は、まずは本社内人材と考える企業が多く、日本国内の勤務者まで含めると、全体の約 3/4 となっている。海外拠点の人材まで含めるのは、現時点では少数派である。

図表 3-9 人材の所属 (%)



## 2 求める能力

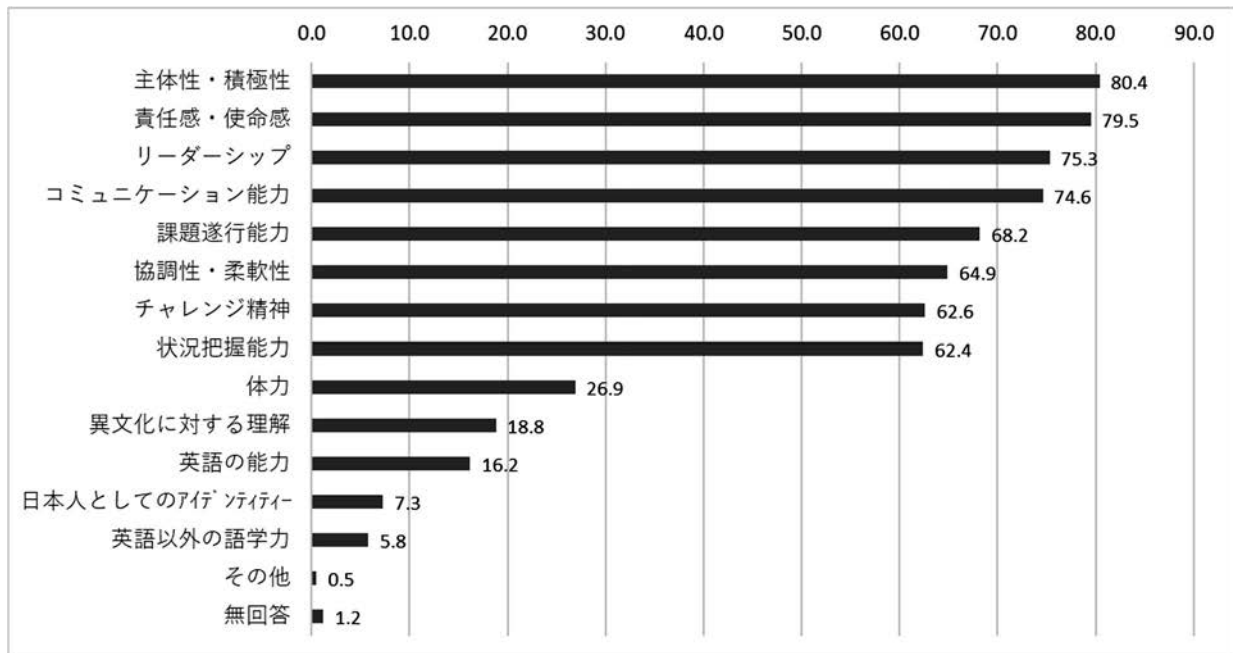
企業が求める能力・資質とは何であるのかを尋ねた結果が、図表 3-10 である。

そこにみるように、8 割を超えて第 1 位に指摘されたのは、「主体性・積極性」(80.4%)であった。それに、「責任感・使命感」(79.5%)がほぼ同率で続いている。「リーダーシップ」(75.3%)、「コミュニケーション能力」(74.6%)が 7 割超、さらには、「課題遂行能力」(68.2%)、「協調性・柔軟性」(64.9%)、「チャレンジ精神」(62.6%)、「状況把握能力」(62.4%)が、6 割強で続いている。

主体的・積極的に取り組む、責任感を持って臨む、リーダーシップをもって、コミュニケーションを取れる能力を持つことが重要と認識されている。その一方で、「体力」や「英語の能力」、さらには「異文化に対する理解」などは、相対的にはあるが、あまり重要ではないと考えられている。



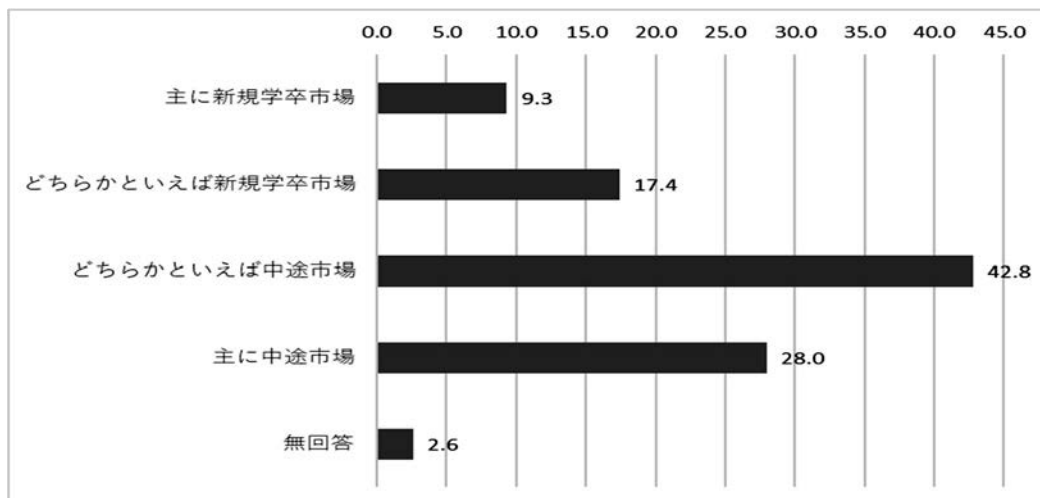
図表 3-10 求める能力・資質（%、M. A.）



### 3 採用

基幹社員は、新規学卒市場で採用し育成しようとしているのか、あるいは、市場から中途採用という形で迎え入れているのかを尋ねた。中途市場採用中心（「主に中途市場+どちらかといえば中途市場」が、約70%を占めている。基幹社員を新規採用で確保しようとする（「主に新規学卒市場+どちらかといえば新規学卒市場」）のは、全体の約1/4強となっている。これも基本的には、企業規模に依るところが大きいと思われる（図表3-11参照）。

図表 3-11 採用する市場 (%)



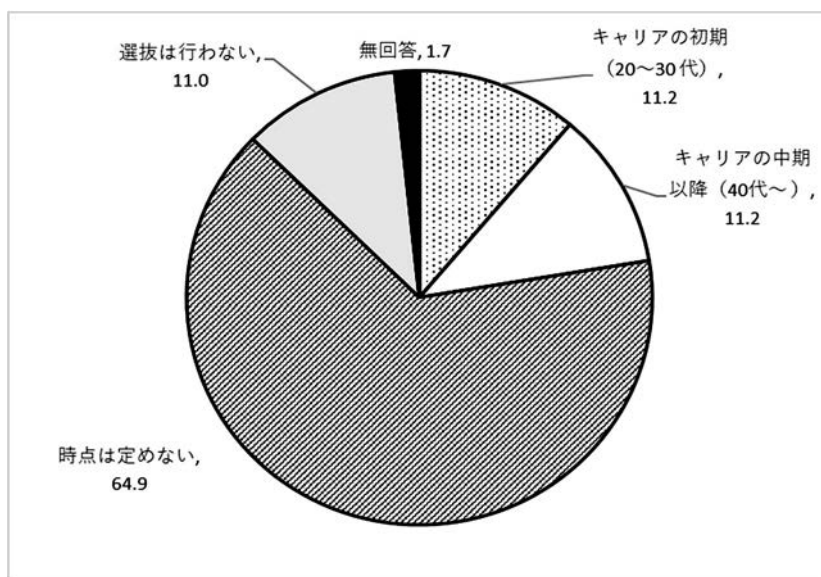
#### 4 選抜の時期

このようにして採用した人材を、どの時期・段階から選抜していこうとしているのかを見たのが、図表 3-12 である。

具体的な時期をみると、20～30代という「キャリアの初期」(11.2%)と、40代以降の「キャリアの中期以降」(11.2%)と、ほぼ同じ水準にはあるが、両者ともに1割を超える水準にとどまっている。

もっとも多かったのは「時点は定めない」という回答で、全体の2/3ほどを占めている。「選抜は行わない」は、ほぼ1割となっている。

図表 3-12 選抜の時期 (%)



#### 5 特別な育成プログラム

この点については、「持っている」が6.1%、「持っていない」が91.9%という回答であった。大多数は、こうした特別な育成プログラムは設けていない。

#### 6 育成の際、重視していること

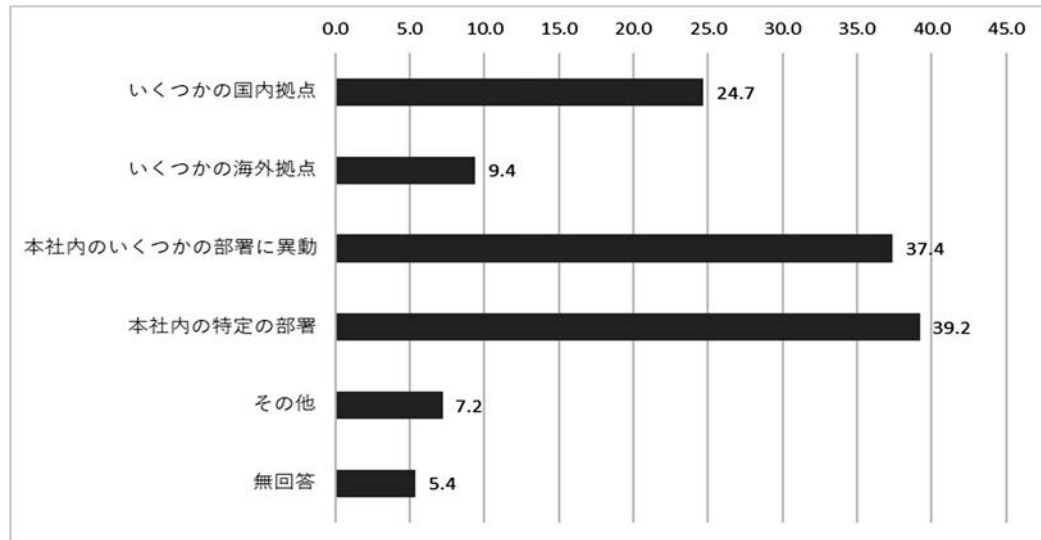
育成を考えると、どういったルート・経路を重視しているのか尋ねた結果が、図表 3-13 である。

基本的には、国内、海外まで含めた本社以外の拠点での経験が重要と考えているか、あるいは、社内での経験こそが重要と考えるのか、という区分になろう。回答の傾向をみると、第1位と第2位はそれぞれ、「本社内の特定の部署」(39.2%)、「本社内のいくつかの部署」(37.4%)となっている。基本的には、本社内で特定の部署に所属することと、いくつかの部署を異動することが重要だと認識されている。

その一方で、本社は、「国内拠点での経験」(24.7%)、「海外拠点での経験」(9.4%)と

なり、そうした異動経験は、本社内でのキャリアに比べれば、相対的に重要性が低いと考えられている。

図表 3-13 育成に必要な経験（%、M. A.）



#### 第4節 ダイバーシティ人材

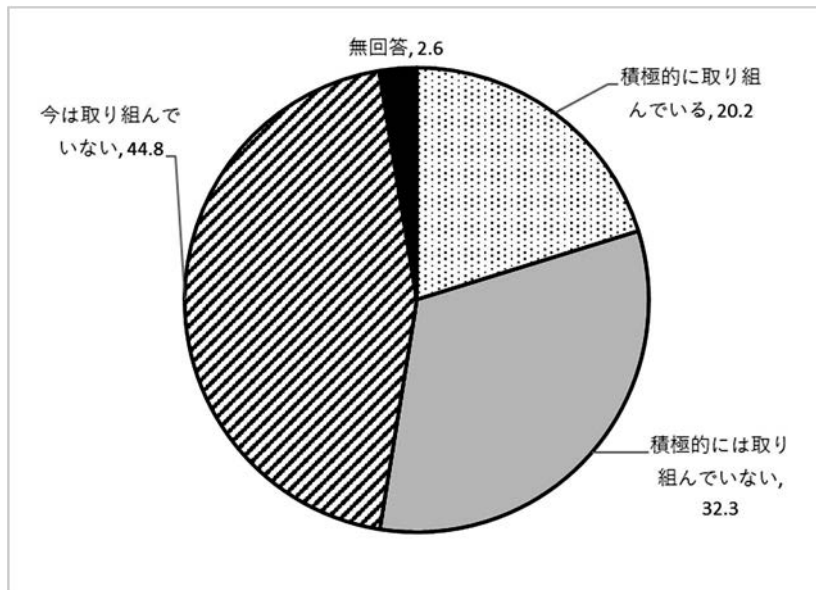
次に、ダイバーシティ人材への対応についてみてゆく。全体への取組・姿勢をみた上で、個別の状況を検討する。

##### 1 採用の取り組み

現在の姿勢を尋ねた結果が、図表 3-14 である。現時点で「積極的に取り組んでいる」という回答は、20.2%と他に比べるとあまり多くはない。「積極的には取り組んでいない」は、32.3%であった。そして、「今は取り組んでいない」が44.8%と半数近く、3つの選択肢の中ではもっとも多かった。

「積極的には取り組んでいない」をどのように捉えるかによるが、積極性の有無はともあれ、「取り組んでいる」という意味では、過半数が取り組みを始めているとも考えられる。一方で、「取り組んでいない訳ではない」という解釈も可能であり、文字どおり、中間的な回答と考えられよう。

図表 3-14 ダイバーシティ人材採用の取組 (%)

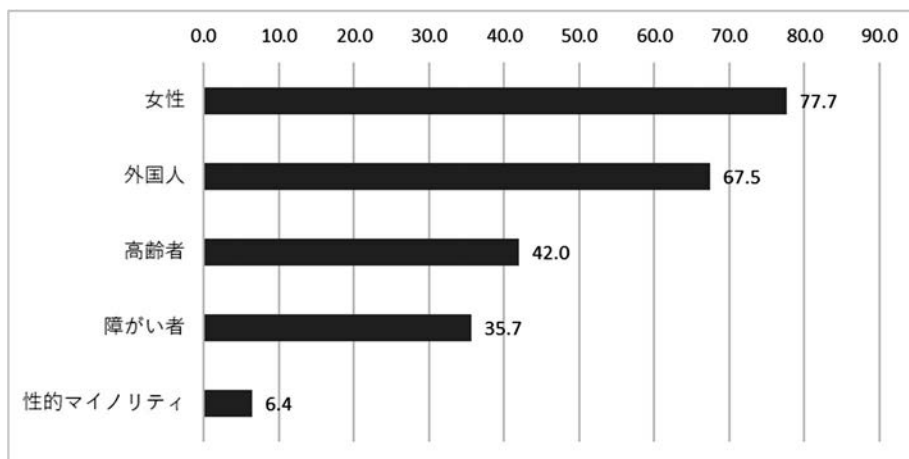


## 2 積極的に取り組んでいる分野

全体として「積極的に取り組んでいる」と回答した企業に対して、その分野を尋ねた。

図表 3-15 にみるように、「女性」がもっとも高く、77.7%となっている。そして、「外国人」が 67.5%で続いている。「高齢者」、「障がい者」はほぼ 4 割の水準にある。

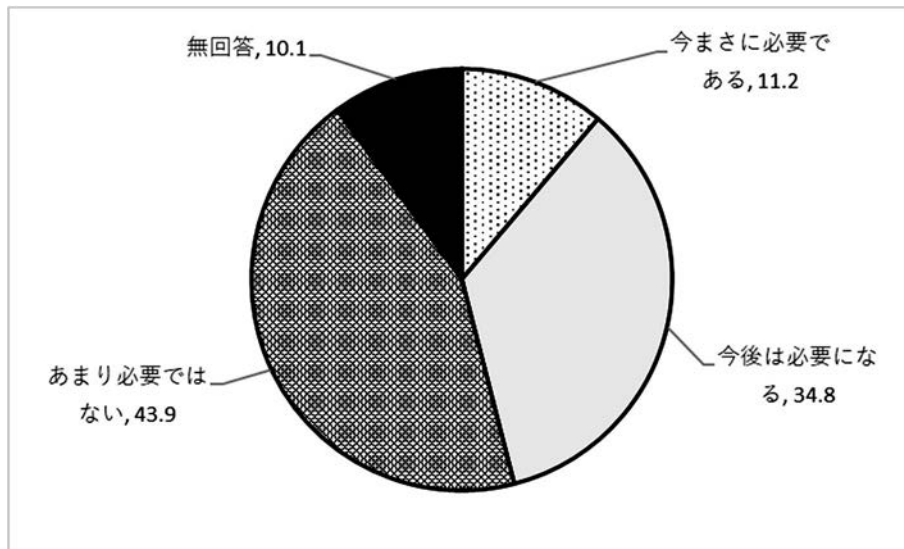
図表 3-15 積極的に取り組んでいる分野 (%、N=157)



### 3 取り組みの必要性

こうした取り組みは、企業にとって必要であるのか否かを尋ねた。その結果は、「今まさに必要」(11.2%)と、1割を超える水準にとどまっている。「今後必要になる」(34.8%)は、約1/3となっている。取り組みが必要と考える企業は、ほぼ半数である。「あまり必要ではない」は、4割強となっている(図表3-16参照)。

図表3-16 取り組みの必要性(%)



## 第5節 外国人人材

前節でダイバーシティ人材全体への姿勢や取り組みを確認した上で、ここからは外国人人材について検討していく。

### 1 正社員の雇用の有無と理由

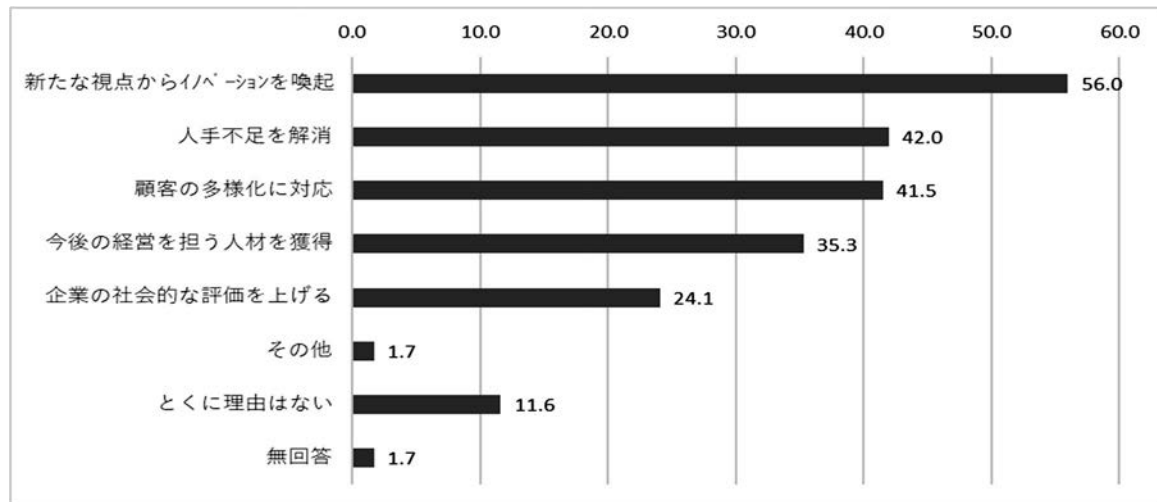
現在、外国人人材を正社員として雇用しているか否かについては、「雇用している」が41.2%、「雇用していない」が57.5%、「無回答」が1.3%であった。雇用している企業のほうが少数派である。

雇用している場合、続けてその理由を尋ねた結果が、図表3-17である。そこにみるように、「新たな視点からのイノベーション」(56.0%)が第1位で、過半数となっている。そして、「人手不足解消」(42.0%)、「顧客の多様化に対応」(41.5%)が4割強で続いている。さらに、「今後の経営人材を獲得」(35.3%)、「企業の社会的評価の向上」(24.1%)という結果になっている。一方で、「とくに理由はない」(11.6%)は1割ほどである。

外国人従業員ならではの新たな視点や、そこから生まれるであろうイノベーションを期待している、さらには、顧客の多様化に対応するために、外国人を雇用するというのは、発展

的な理由だと考えられよう。ただ、第2位が「人手不足の解消」のためとなっていることをみると、発展的な理由と人員の不足を解消するという相当程度、質の異なる理由から外国人従業員が雇用されていることが想起される。

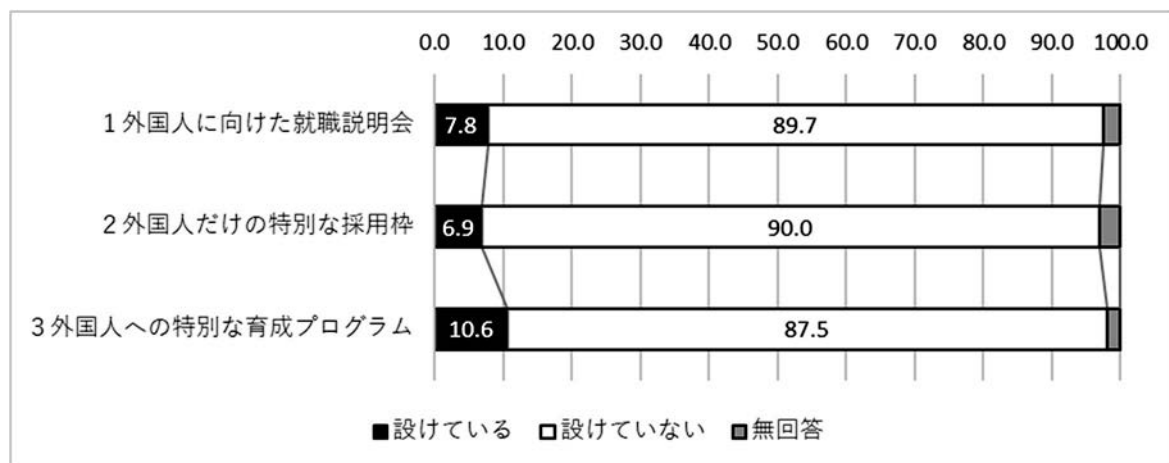
図表 3-17 外国人正社員を雇用する理由（%、M. A.、N=357）



## 2 正社員に向けた措置

外国人正社員を雇用するために、日本人社員とは異なる仕組みを準備・整備しているのかを尋ねた結果が、図表 3-18 である。「外国人への特別な育成プログラム」がもっとも多くなっているものの、ほぼ1割の水準に留まっている。大多数の企業は、外国人正社員に向けた特別な措置は講じていない。

図表 3-18 外国人正社員に向けた措置（%、N=320）



### 3 正社員の位置づけ・評価

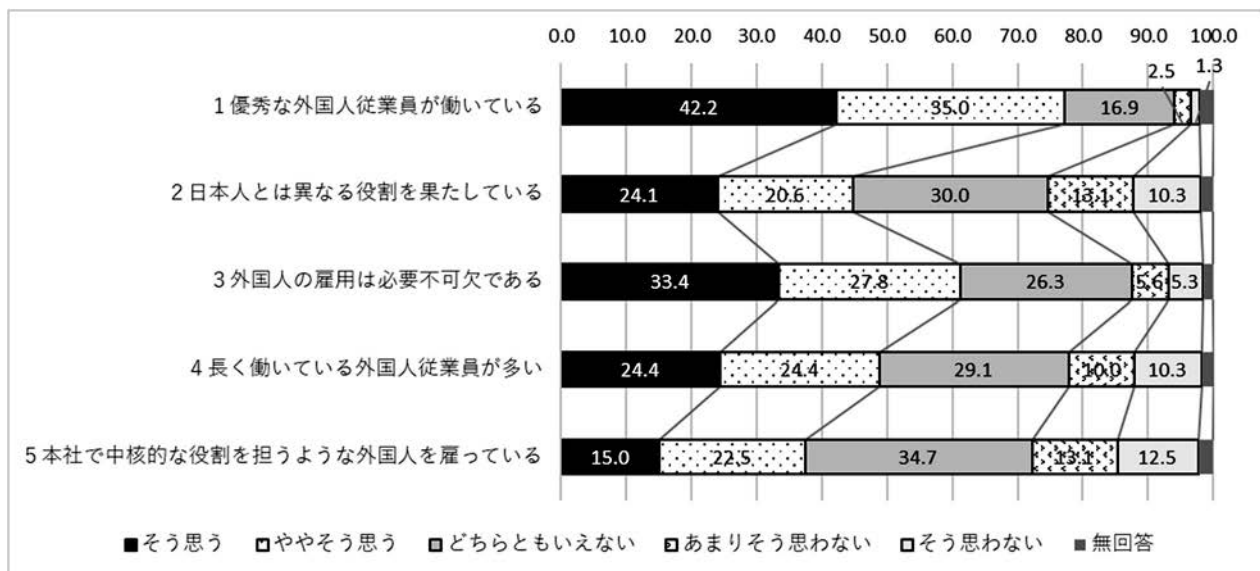
現時点で、外国人を正社員として雇用している企業は、彼らをどのように位置づけ、どのように評価しているのでしょうか。

全体としてみると、外国人正社員の働きぶりに関しては、概ね肯定的である。「優秀な外国人従業員が働いている」では、肯定的評価（「そう思う」、「ややそう思う」がそれぞれ 42.2%、35.0%。以下、同じ）が 8 割近い。「外国人の雇用は必要不可欠である」（33.4%、27.8%）でも、肯定的評価が 6 割を超える。「長く働いている外国人従業員が多い」についても、同様である。

ただ、「日本人と異なる役割を果たしている」（24.1%、20.6%）についても、肯定的評価が多いものの、その比率は全般的な働きぶりに比べると、やや低下する。そして、「中核的な役割を担う外国人」（15.0%、22.5%）となると、肯定的評価が 4 割ほどとなる。

上で述べた外国人雇用の理由と合わせると、部分的には、「人材不足の状況で、現在在籍している外国人従業員がよく働いてくれている」という評価とも考えられよう。そうした中でも、どのような業務なのかは定かではないが、「中核的な役割」を担う外国人従業員が現場で働いていることは確かである。今後の状況をさらに検討していく必要がある（図表 3-19 参照）。

図表 3-19 外国人正社員の位置づけ・評価（%、N=320）



#### 4 今後の外国人雇用

現状を踏まえた上で、今後については、こういった見通しを持っているのであろうか。

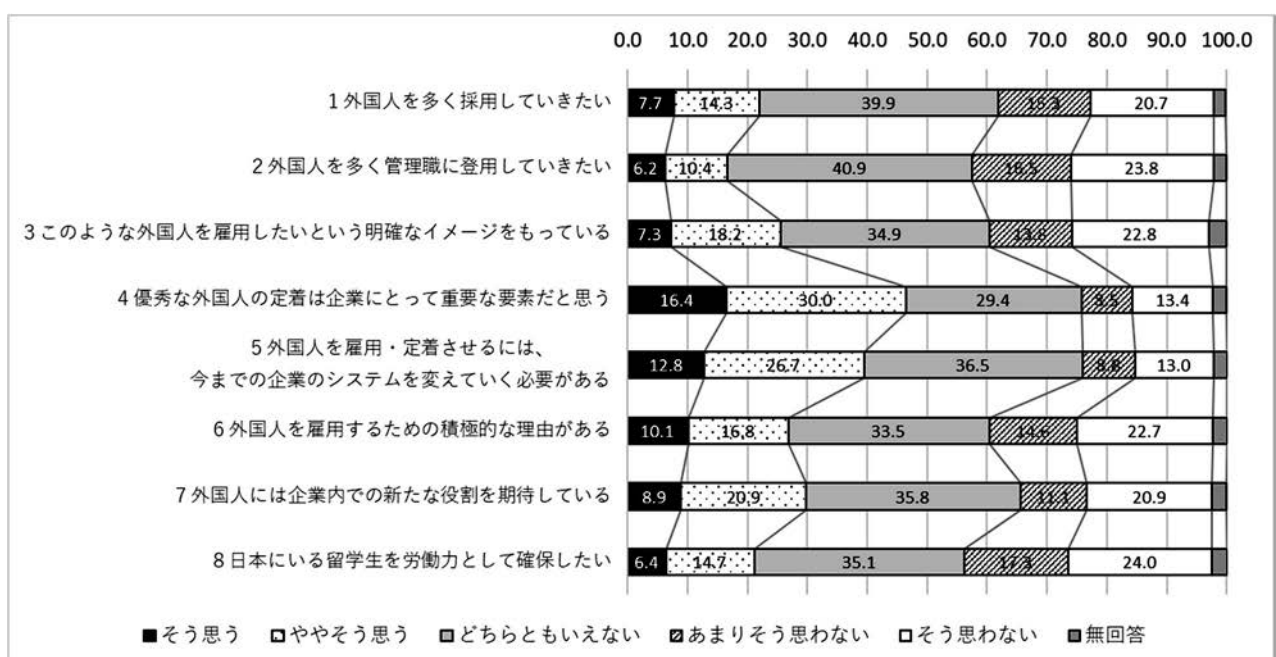
全体の状況をみると、「優秀な外国人が定着することは企業にとって重要な要素」であり、そのために、「今までの企業システムを変えていく必要がある」と思っている傾向を見ることができる。「そう思う」と「ややそう思う」という肯定的な回答の合計と、「そう思わない」と「あまりそう思わない」という否定的な回答の合計、および、肯定的な回答から否定的な回答を引いた差をみる。「定着が重要」に関してはそれぞれ、46.4、21.9、24.5 であり、「企業システムを変えていく必要」に関しては同様に、39.5、21.8、17.7 となっている。

ただそれらは、「積極的な理由があり、このような外国人を採用したいというイメージがあり、多く採用し、管理職に登用していく」こととは、捉えられていない。肯定的な回答から否定的な回答を引いた値をみると、それぞれ、「管理職への登用」(-23.9)、「多く採用したい」(-14.0)、「このような外国人という明確なイメージ」(-11.1)、「積極的な理由がある」(-10.4) となっている。そうした中では、「企業内で新たな役割を期待している」という点で、同様に値をみると-2.2 となり、期待している企業とそうではない企業が拮抗している様子がみられる。

また、「日本にいる留学生を労働力として確保したい」についても、値は-20.2 であり、そのように考えない企業のほうが多くなっている。

いずれにせよ、優秀な外国人の定着が重要で、そのために企業内のシステムを変えていかなければならないと考えている企業が多いことは確かである。その理由をより詳細に解明しながら、今後の動向をみていく必要がある（図表 3-20 参照）。

図表 3-20 今後の外国人雇用（％）





## 第6節 コロナと経営状況

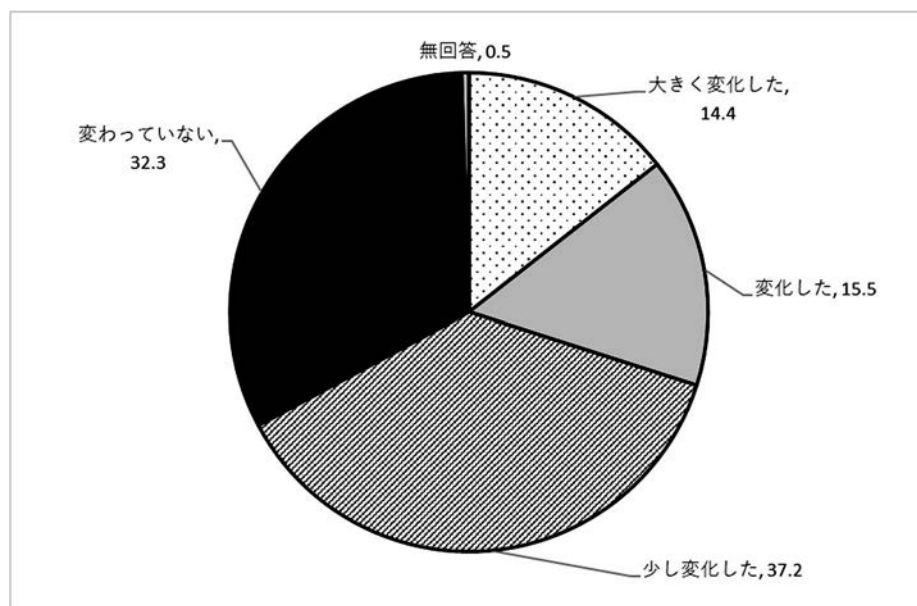
本節では、コロナ禍の影響を確認した上で、経営状況を検討していく。

### 1 コロナ禍による経営方針の変化

全体としてみると、コロナ禍により経営方針が変わったと回答した企業は、全体のほぼ2/3ほどとなっている。「変わっていない」が約1/3である。

変化した場合の変化の度合いをみると、「大きく変化した」、「変化した」が共に、全体の1/7ほどとなっている。「少し変化した」が約4割である。変化した企業のほうが多いことは確かであるが、「少し変化した」の程度により、その様相にはかなりの幅があるように思われる(図表3-21参照)。

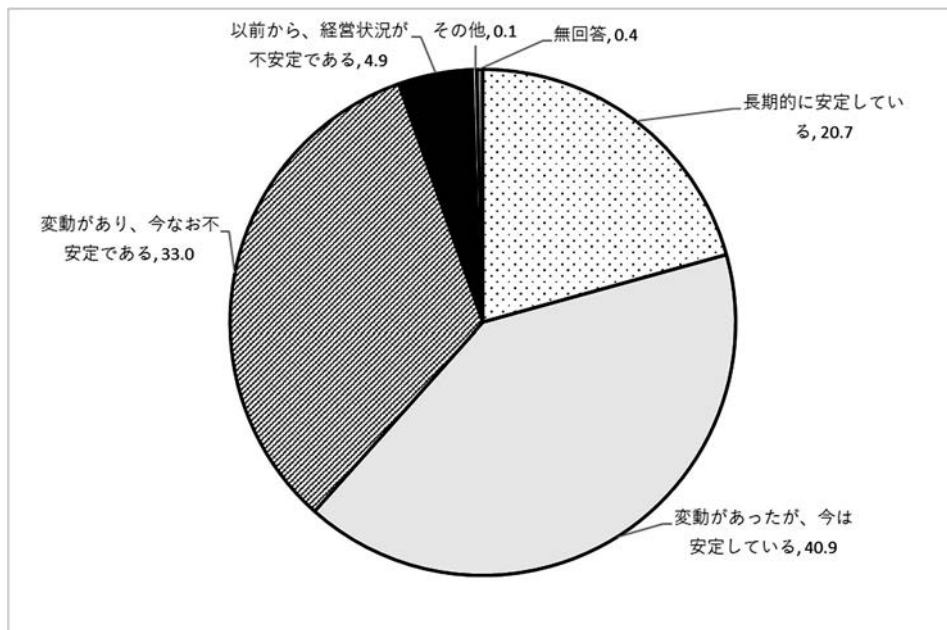
図表3-21 コロナ禍による経営方針の変化(%)



### 2 コロナ禍と経営状況の変化

まず重要なのは、経営の安定性であろう。安定的に推移しているのか、あるいは、変動・不安定な状況であるのかをみると、「安定している(「長期的に」:20.7%+「今は」:40.9%)」企業が、全体の6割を超えている。一方で、「変動があり、今なお不安定である(「今なお」:33.0%+「コロナ以前から」:4.9%)」という回答が、4割弱となっている。コロナ禍の影響は小さくないとしても、この回答から見る限り少なくとも現時点では、相対的に安定した企業が多くなっているように思われる(図表3-22参照)。

図表 3-22 コロナ禍と経営状況の変化 (%)



### 3 コロナ禍による人事施策・組織構造・経営戦略の変化

コロナ以降の今後の国内経営を考える時、人事施策、組織構造、経営戦略をどのように変えていこうとしているのか、あるいは、変える必要はないと考えているのか、そうした点をみたのが、図表 3-23 である。

まずは、全体の傾向を大掴みにまとめれば、人事戦略や組織構造、そして、経営戦略はほとんど「変わっていない」。その半数は「変える必要がない」と思っているからであり、半数は、「必要はあるが変えていない」からである。「必要があり、変えた」という回答は、それぞれの項目で低い水準に留まっている。もっとも高い「本社の経営戦略」でも、1割を超える水準である。

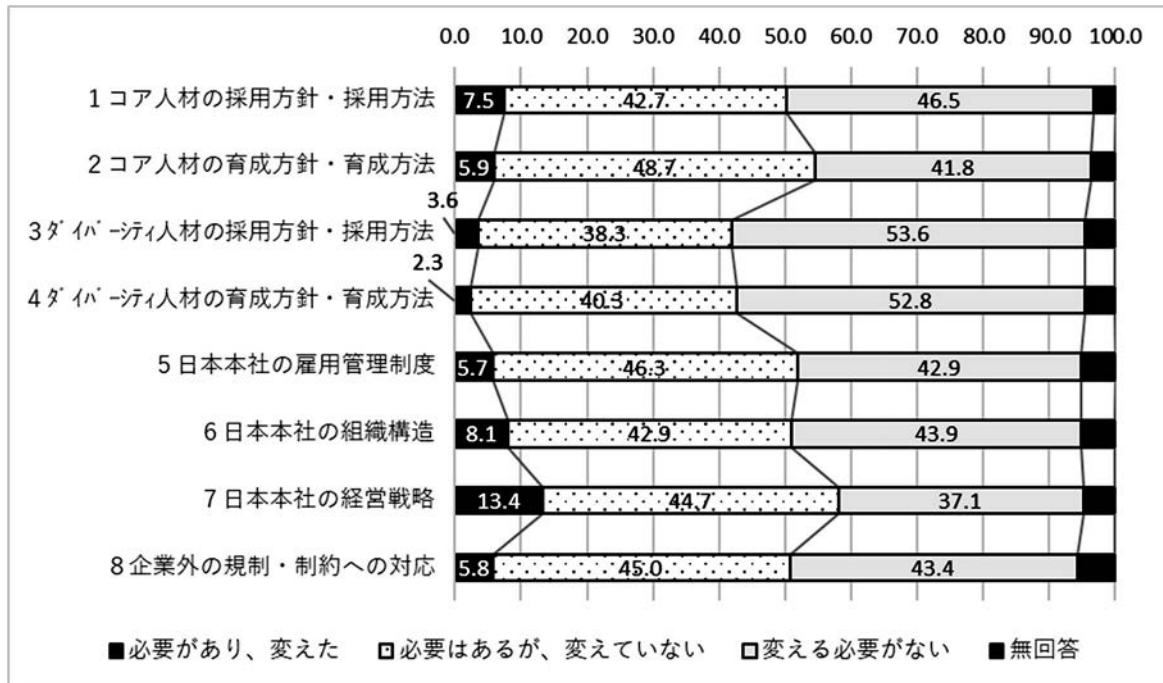
「変える必要はない」と考えているのは、ダイバーシティ人材の採用や育成に関する方針・方法である。「ダイバーシティ人材の採用方針・採用方法」(53.6%)、「ダイバーシティ人材の育成方針・育成方法」(52.8%)の2項目が、半数を超えている。

コア人材の採用や育成に関する方針・方法、組織構造、雇用管理制度、経営戦略なども、ほぼ4割を超える水準で「変える必要がない」と、企業は考えている。それぞれの値は、「コア人材の採用方針・採用方法」(46.5%)、「コア人材の育成方針・育成方法」(41.8%)、「日本本社の組織構造」(43.9%)、「日本本社の雇用管理制度」(42.9%)、「日本本社の経営戦略」(37.1%)となっている。また、「企業外への規制・制約への対応」(43.4%)も、ほぼ同じ水準にある。

その一方で、「変える必要があるが、変えていない」項目は、「コア人材の育成方針・育成方法」(48.7%)を筆頭に、「日本本社の雇用管理制度」(46.3%)などが続いている。

「変える必要があり、すでに変えた」のは、上でも述べたように全体として低い水準に留まっている。「日本本社の経営戦略」(13.4%)を筆頭に、大多数が1割以下の回答率となっている。

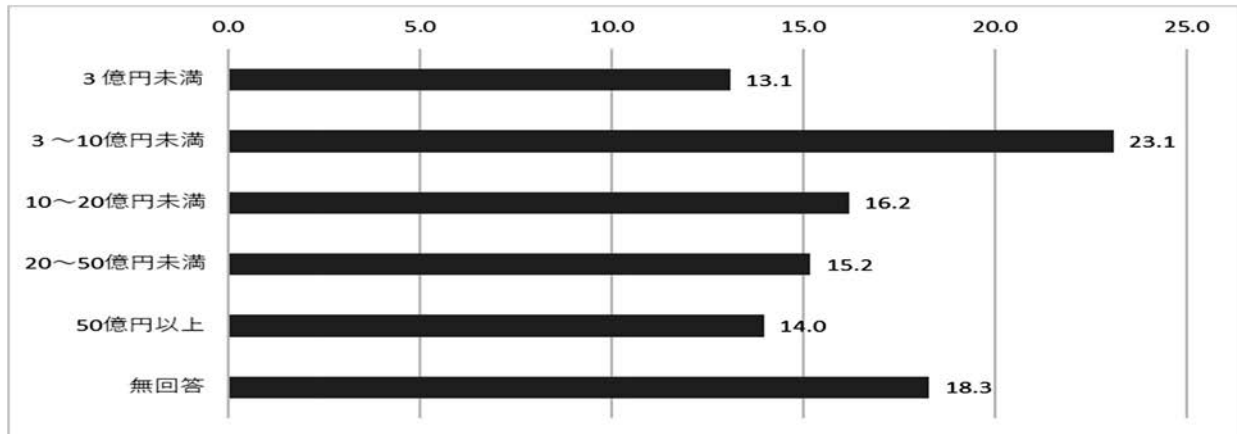
図表 3-23 コロナ以降の国内経営における人事施策・組織構造・経営戦略 (%)



#### 4 売上高

2019年の売上高は、図表3-24にみるように、10億円未満で1/3強を占める一方で、50億円を超える企業も1/7ほどとなっている。平均は48.15億円である。

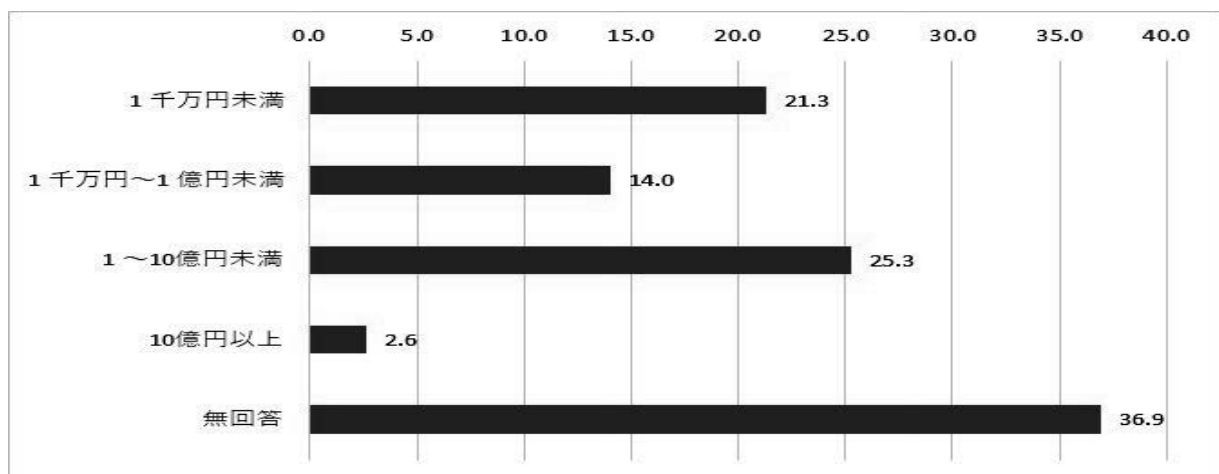
図表3-24 売上高 (%)



#### 5 経常利益

2019年の経常利益に関しては、無回答が4割弱と多くなっているが、業績好調な企業はあまり多くはない。1億円未満で1/3であり、そのうち1千万未満が2割を占めている。その一方で、10億円以上と回答した企業は約3%となっている。平均は2.28億円である（図表3-25参照）。

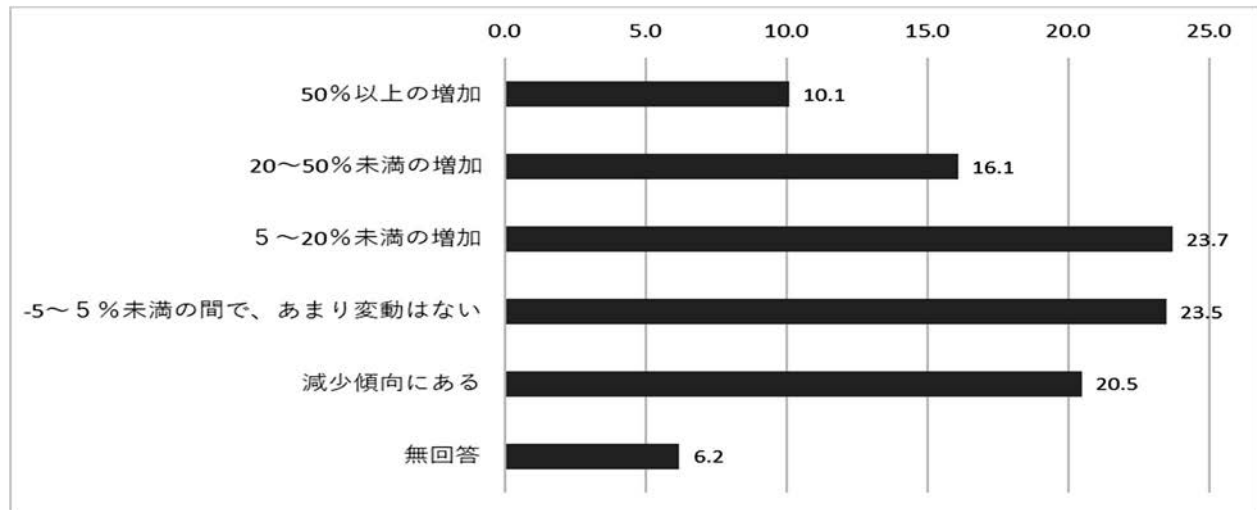
図表3-25 経常利益 (%)



## 6 5年前と比較した現在の売上高

基本的には、好調な企業が多くなっている。5%以上の増加企業を合せると、49.9%とほぼ半数になる。20%以上増加した企業が全体の約1/4を占めている。その中でも50%以上の増加という企業が、約10%となっている。一方で、「あまり変動はない」は全体の約1/4ほどであり、「減少傾向」が約2割となっている（図表3-26参照）。

図表3-26 5年前と比較した現在の売上高（%）



## 第7節 事業の海外展開

### 1 海外展開の有無

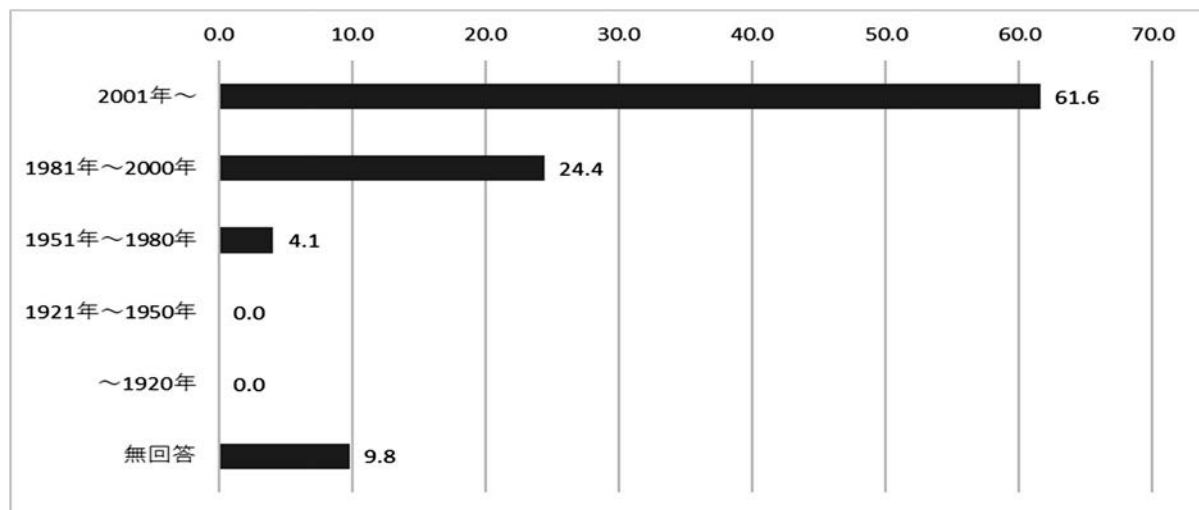
わが国以外の海外で、付加価値活動を展開しているのは、全体の中で40.6%であった。一方で、「展開していない」との回答は56.2%と、半数を上回っている。

### 2 海外展開を開始した年

上記の問いで「海外展開をしている」と答えた企業に、その開始年を尋ねた。結果は、図表3-27にみるとおりである。「2001年以降」が6割強となっているように、海外展開の期間は、相対的に長くはない。その一方で、「1951年～1980年」は、4%に留まっている。

平均は、2004.53年である。もっとも古くから創業している企業が1970年、もっとも新規に開業したのが2020年であった。

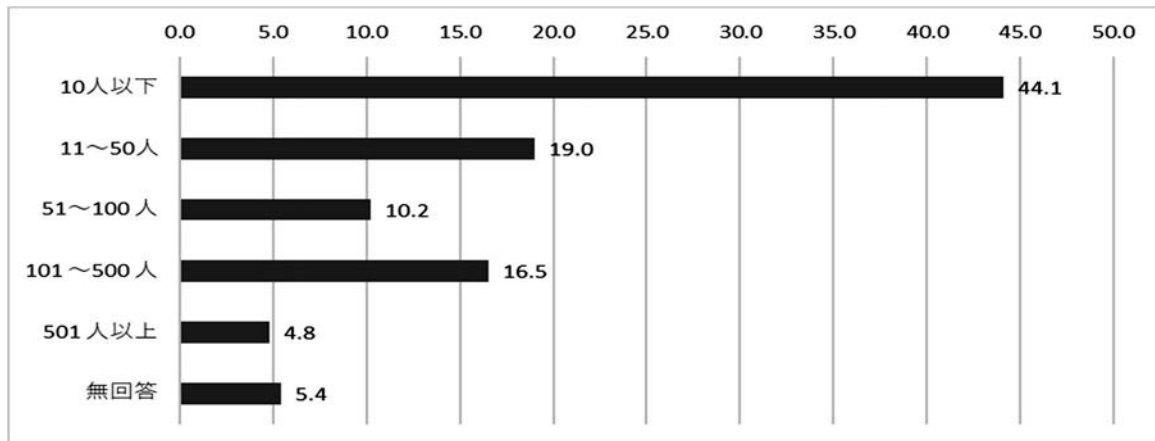
図表3-27 海外展開を開始した年（%、N=315）



### 3 海外拠点の常用雇用者数

海外拠点を設けている場合には、その拠点の常用雇用者数を尋ねた。全体として、ごく小規模の拠点多い。「10人以下」で、ほぼ4割強を占めている。「101人以上」は合せて、ほぼ2割程度である。平均は、104.53人であった（図表3-28参照）。

図表 3-28 海外拠点の常用雇用者数（%、N=315）

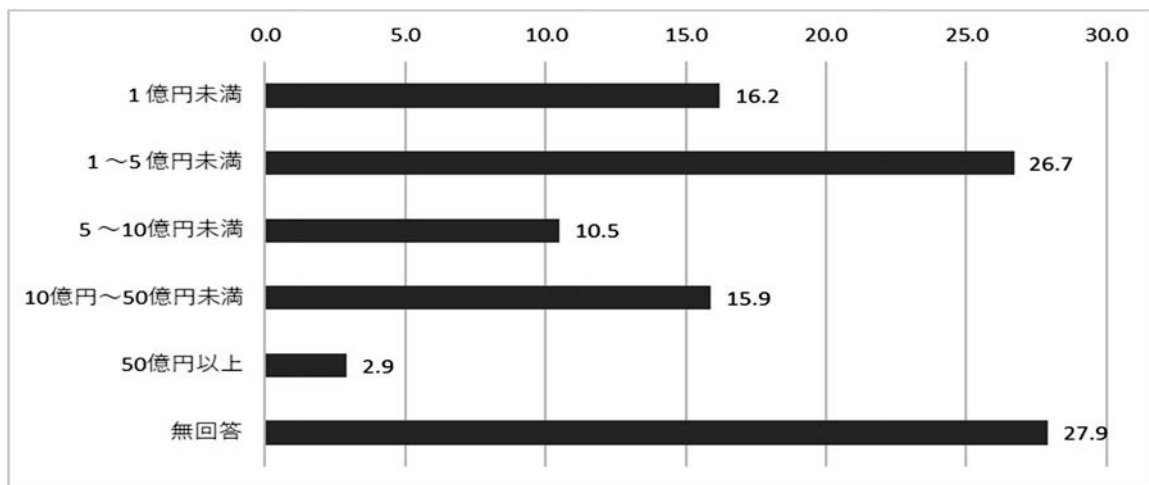


#### 4 海外売上高

2019年の海外売上高は、図表 3-29 にみるように、5億円未満で4割を超える。一方で、10億円以上を合せると、2割弱となっている。

平均は11.59億円である。最小は0億円、最大は309億円である。

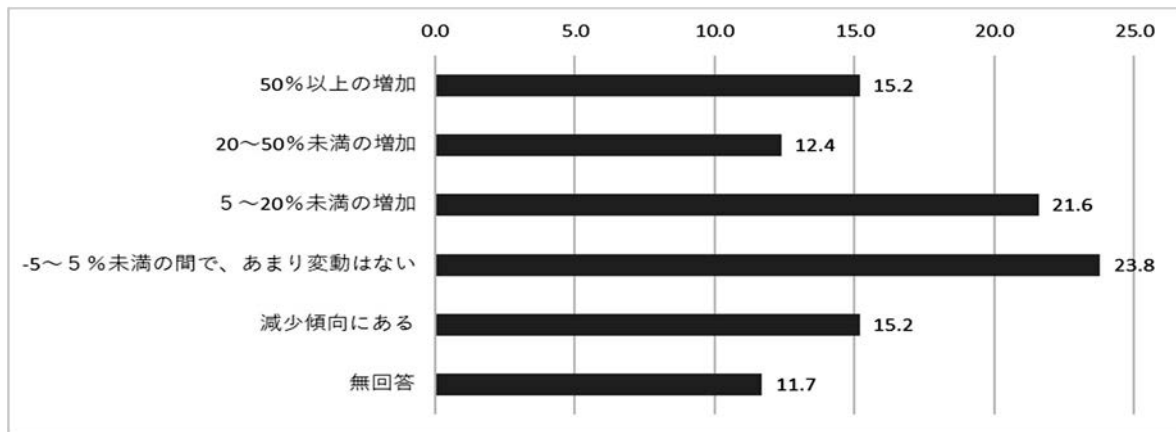
図表 3-29 売上高（%、N=315）



#### 5 5年前と比較した現在の売上高

全体をみると、好調な企業がほぼ半数となっている。5%以上の増加を合せると、49.2%となっている。その中でも50%以上の増加という企業が、約15%となっている。一方で、「あまり変動はない」は1/4弱、「減少傾向」が15%ほどとなっている（図表 3-30 参照）。

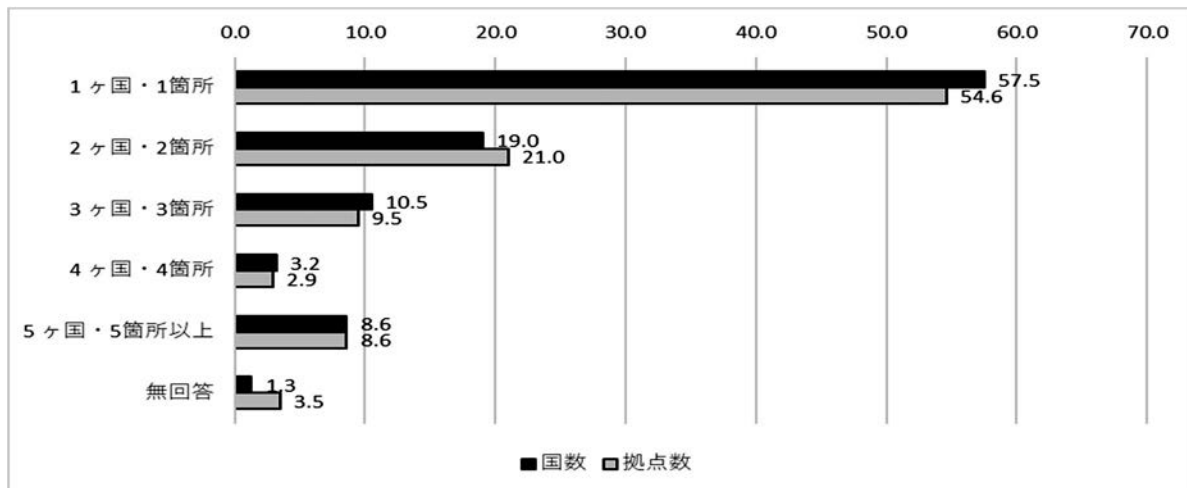
図表 3-30 5年前と比較した現在の売上高（%、N=315）



## 6 海外展開をしている国・地域、拠点数

海外展開をしている国・地域の数、海外における拠点の数は、それぞれ1国、1箇所という場合が多い。それぞれ、ほぼ6割の水準にある。平均は、2.34ヶ国、2.31箇所である（図2-31参照）。

図表 3-31 海外展開をしている国・地域、拠点数（%、N=315）



## 7 海外拠点の経営管理体制

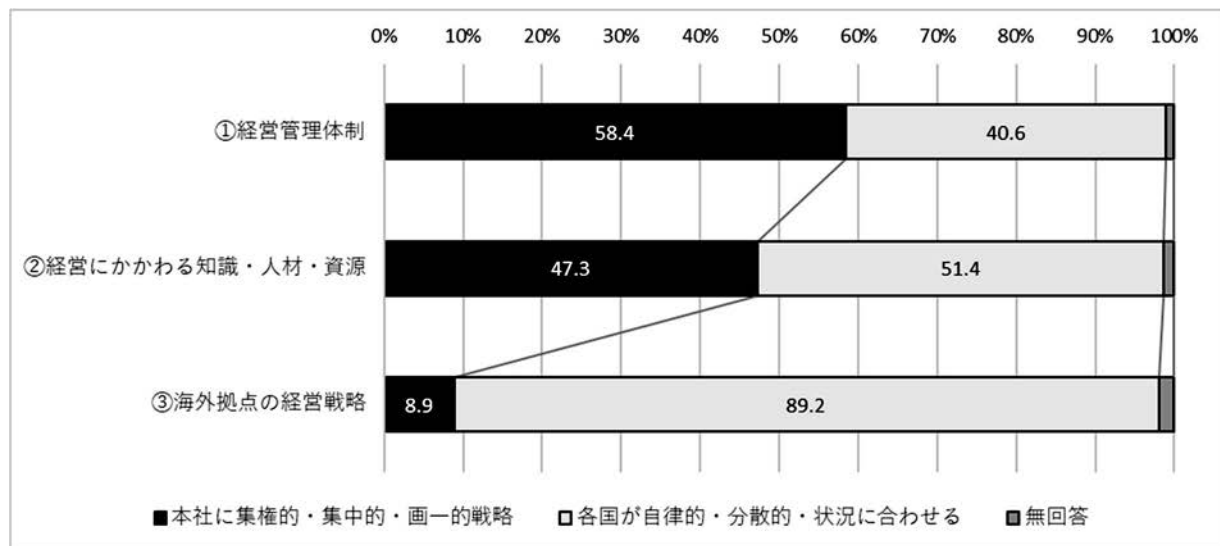
海外拠点における経営管理の仕組み・体制について、意思決定のイニシアティブ、経営資源の配置、経営戦略の方向性などから、尋ねた結果が、図表 3-32 である。「経営管理体制」については、「本社が集中的に意思決定を行う」のか、「各国の支社が自律的に意思決定を行う」のか、「経営資源の配置」については、「本社に集中的に配置する」のか、「各国の支社に分散的に配置する」のか、そして、「経営戦略」に関しては、「世界規模で画一的な戦略を採用」するのか、「各国の状況に合わせた戦略を採用する」のか、それぞれの項目を二者択一で



尋ねた結果である。あくまでも、日本本社に集中するのか、基本的には、各国の支社に任せるとのかという問いである。

そこにみるとおり、意思決定のイニシアティブに関して、経営管理体制については、日本本社に集中するという回答がほぼ6割となっている。経営資源の配置では、本社と支社とがほぼ同じ水準にあるが、わずかながら、支社に分散的に配置するという回答が多い。そして、海外拠点の経営戦略では、世界規模で画一的な戦略を採用するという回答は1割に満たない水準で、大多数は各国の状況に合わせるという結果であった。実際のオペレーションは、やはり、それぞれの現場において状況に合わせるというパターンとなっている。

図表 3-32 海外拠点の経営管理体制（%、N=315）



## 第8節 本社と海外拠点との関係性

次に、日本本社と海外拠点との関係性を、経営のイニシアティブや決定の責任の所在、本社-拠点間の意思疎通などから、検討していく。

### 1 決定権限の所在

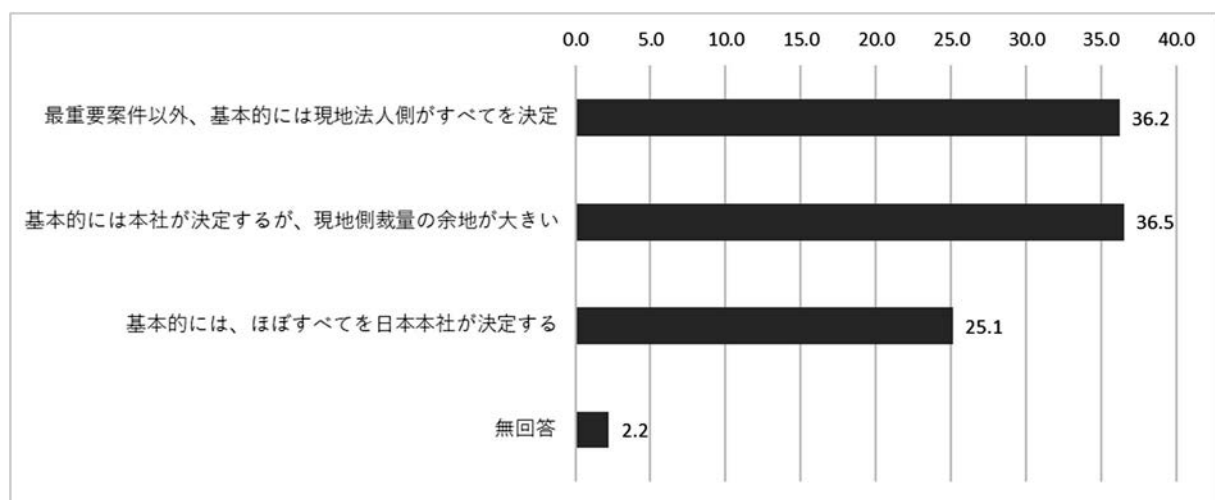
以前には、日本企業の海外展開に関して、ほぼすべての重要な案件を日本本社が決定し、現地法人側には決定権限がないことが問題とされていたことがある。逆に、現地法人がすべてを決定すればいいということではないが、本社と現地側との決定権限の状況を確認しておく必要がある。

3つの選択肢から、その関係性を検討した。ほぼすべてを「現地側」か「本社側」のいずれかが決定するのかをみると、「基本的には、ほぼすべてを現地法人側が決定している」が36.2%となっている。一方で、「基本的には、ほぼすべてを日本本社が決定する」は25.1%

という結果であった。その中間型として「基本的には本社が決定しているが、現地側の裁量が多い」という選択肢を用意したところ、3つの選択肢の中では最も多く、36.5%となった。この点をいかに捉えるのかが問題となろう。「裁量が多い」を重視すれば、相当程度の決定権が現地側にある企業が7割を超える。また、「基本的には本社」を重視すれば、やはり6割程度が、少なくとも重要事項は本社の決定となるとも考えられよう（図表 3-33 参照）。

いずれにせよ、「ほぼすべてを日本本社が決定」という回答が全体の1/4ほどであったことを考えると、相当程度、現地側の裁量に任せる方針であることが想起される。

図表 3-33 決定権限の所在（%、N=315）



## 2 海外拠点が独自に判断・決定しうる項目

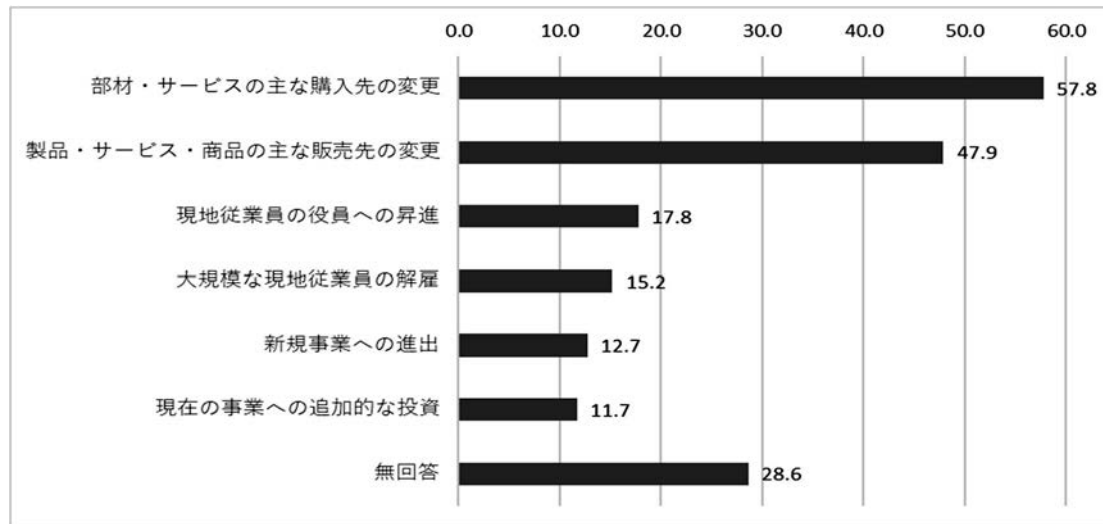
現地側の裁量が相対的に大きいという点を確認した上で、こういった内容であれば、現地側が独自に判断・決定しうるのかをみると、「部材・サービスの主な購入先の変更」(57.8%)、「製品・サービス・商品の主な販売先の変更」(47.9%)の2つの回答が、他の項目に比べるときわめて多くなっている。資材の調達や販売先の選択は、現地に任されることが相対的に多く、実は、こうした場合にほぼ限られると考えられよう。それでも、これらの項目でも「決定できる」という回答は、ほぼ半数の水準である。残りのほぼ半数の企業は、こうした場合であっても「独自の判断はできない」という回答となっている。

第3位、4位は、人事管理に関して、「現地従業員の役員への昇進」(17.8%)、「大規模な現地従業員の解雇」(15.2%)と、役員への昇進や大規模解雇が続いているが、2割弱の水準に留まっている。そして、「新規事業への進出」(12.7%)や、「現在の事業への追加的な投資」(11.7%)など、より重大な決定に関しては、現地側が独自に判断・決定しうるのは、1割ほどとなっている。

資材の調達や販売先の選択など、具体的なオペレーションに関しては現地側の裁量に任せられているが、新しい事業の展開や追加的な投資、人事面でも大規模な解雇といった案件で

は、やはり、本社の承認が必要となっている（図表 3-34 参照）。

図表 3-34 海外拠点が独自に判断・決定できる項目（%、M.A.、N=315）



### 3 海外拠点の経営人材

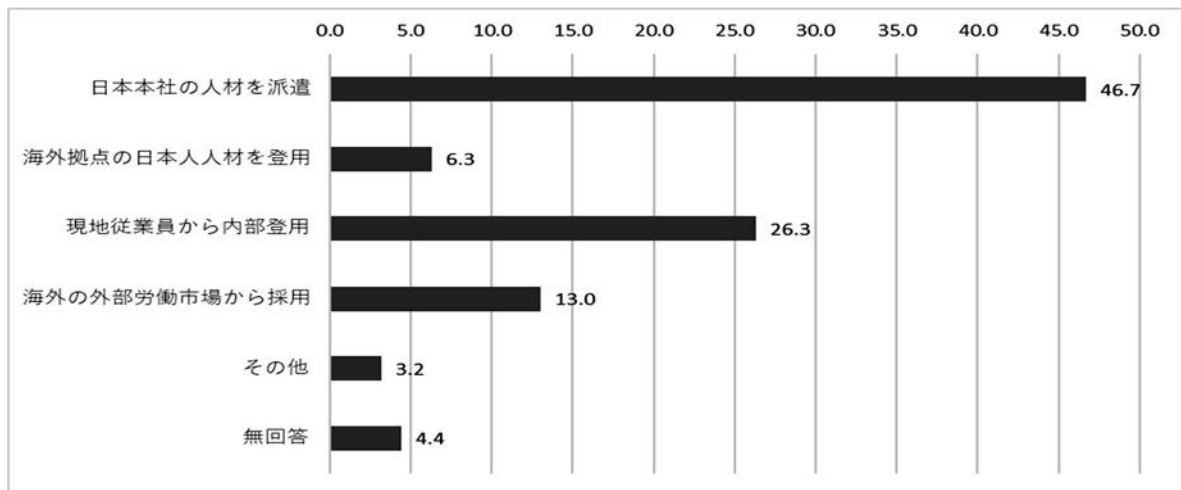
次に、海外拠点を統べる人材についてみていく。この点も、かなり以前から、経営の現地化という観点から取りざたされていた項目である。要は、海外拠点を統括する人材が、日本本社からの派遣された社員であるのか、現地採用人材の登用であるのかが、そこで問われてきた。

回答をみると、「日本本社の人材を派遣している」（46.7%）が半数近くでもっとも多くなっている。それに比べると、「海外拠点の日本人材を登用している」（6.3%）のは、わずかである。海外拠点の経営人材は、基本的には、本社からの派遣と考えられよう。

ただ、それはローカル・スタッフの登用がないということではない。「海外拠点の現地従業員から内部登用している」（26.3%）、「海外の外部労働市場から新たに採用している」（13.0%）という回答からも、合計するとほぼ4割は、経営人材を現地従業員、もしくは現地労働市場からの採用で賄っている。

全体としての傾向をみると、「現地従業員の登用」が増えていると思われるものの、「本社の人材を派遣」するということが、一定の比率で続いていることがわかる（図表 3-35 参照）。

図表 3-35 海外拠点の経営人材（%、N=315）

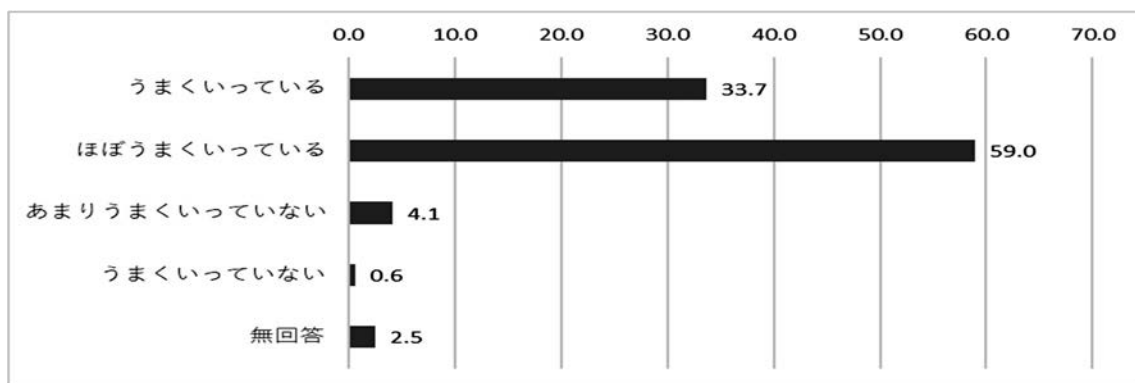


#### 4 海外拠点との意思疎通

次に、本社と海外拠点との意思疎通の状況を見る。本社側からは、そうした意思疎通・コミュニケーションがうまくいっていると認識しているのか否か、そして、その際使用する言語は主として何かという点である。

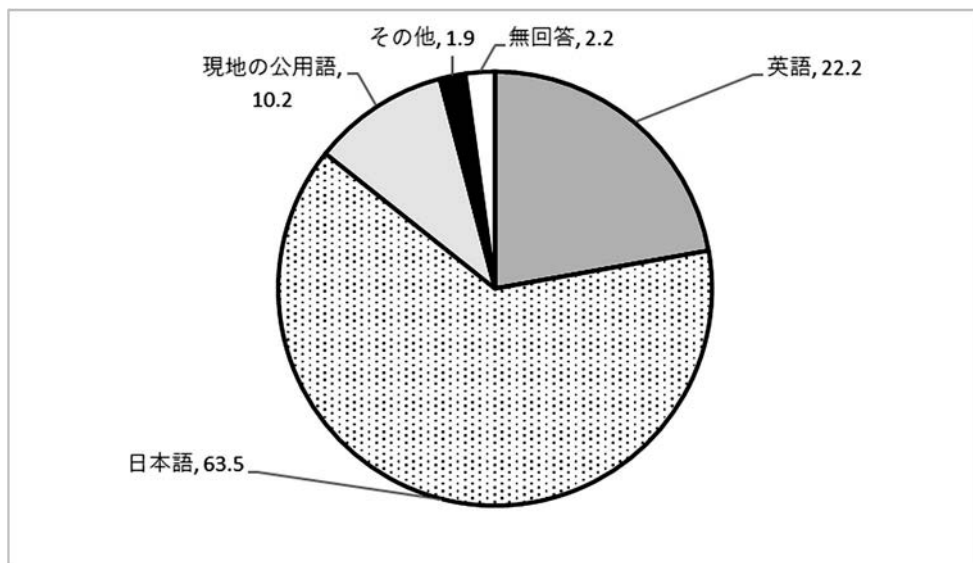
現在、本社と現地法人との意思疎通はうまくいっているのか否か、本社側はどのように認識しているのだろうか。それを見たのが、図表 3-36 である。そこにみるように、本社側の大多数は概ねうまくいっていると認識している。「うまくいっている」と「ほぼうまくいっている」の合計は、全体のほぼ 9 割超と、大多数を占める。その一方で、「うまくいっていない」、「あまりうまくいっていない」の合計がほぼ全体の 5%に満たない。

図表 3-36 現地法人との意思疎通（%、N=315）



その際、主として用いる言語を尋ねると、「日本語」（63.5%）が、全体のほぼ 2/3 を占め、もっとも多くなっている。第 2 位が「英語」（22.2%）、「現地の公用語」は、ほぼ 1 割に留まっている（図表 3-37 参照）。

図表 3-37 意思疎通に用いる主たる言語（%、N=315）

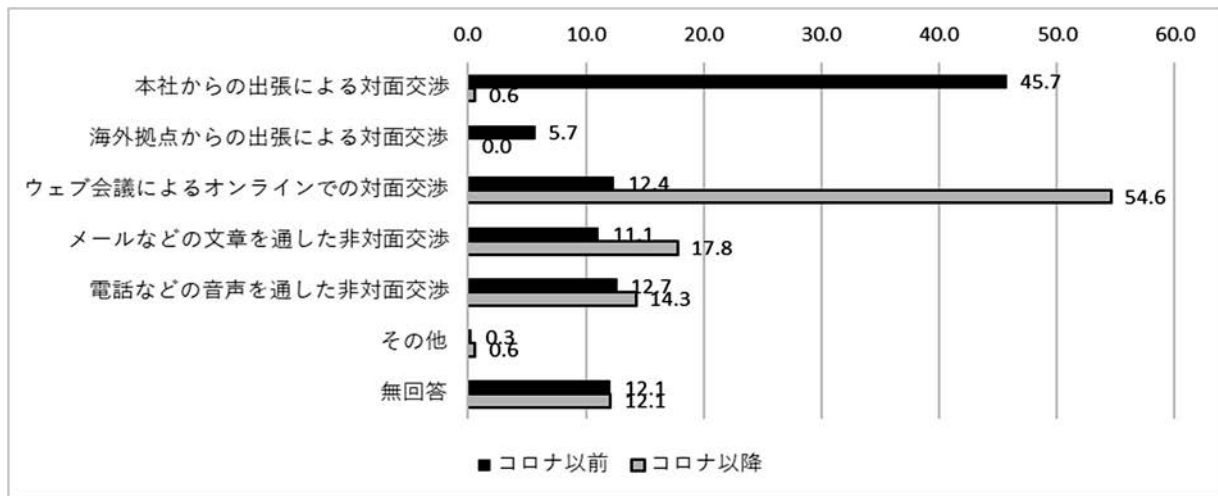


## 5 緊急相談の際、用いるコミュニケーション手段

本社と現地拠点との間で日常的なコミュニケーションには、様々な方法や手段が用いられていると思われるが、きわめて緊急で重要な案件について相談をしなければならなくなった時、どのような方法や手段が選ばれているのであろうか。特に、コロナ禍で、ヒトの移動が制限されている中で、現時点ではどういった方法が採られているのであろうか。コロナ以前の状況との対比でみることにしたい。

まず、コロナ以前の状況をみると、図表 3-38 にみるように、緊急で重要な案件に関しては、「出張による対面交渉」、且つ、「本社から海外拠点へ出張」が基本になっていたと考えられる。「本社から海外拠点へ出張」が 45.70%と、ほぼ半数近くを占めている。それよりは比率がかなり下がるものの、対面交渉である「ウェブ会議」、非対面交渉である「メール」、「電話」を通じた交渉も、それぞれ 1 割ほどの水準となっていた。

図表 3-38 緊急・重要案件についての相談方法-コロナ以前と以降-（％、N=315）



それが、コロナ以降には、かなり様相が変わっている。ヒトの移動が制限されることが世界中のビジネス環境の中ではきわめて異例の事態であることは確かである。そうした状況下でも、あるいは、そうした状況下だからこそ、すぐに相談と交渉が必要な状況は迫ってくる。その際、企業が用いたのは、「ウェブ会議」（54.6％）であった。第2位は「メール」（17.8％）となっている。それまでの常道であった「出張」という手段が取れない時でも、まずは対面交渉が可能となる「ウェブ会議」を用いるという結果となった。それ以外に、「メール」か「電話」（14.3％）のいずれかでは、メールのほうがやや多くなっている。セキュリティという観点からの検討も必要となろうが、ひとまず、手段の選択としては、こうした傾向が見えることが明らかとなった。

## 第9節 海外拠点

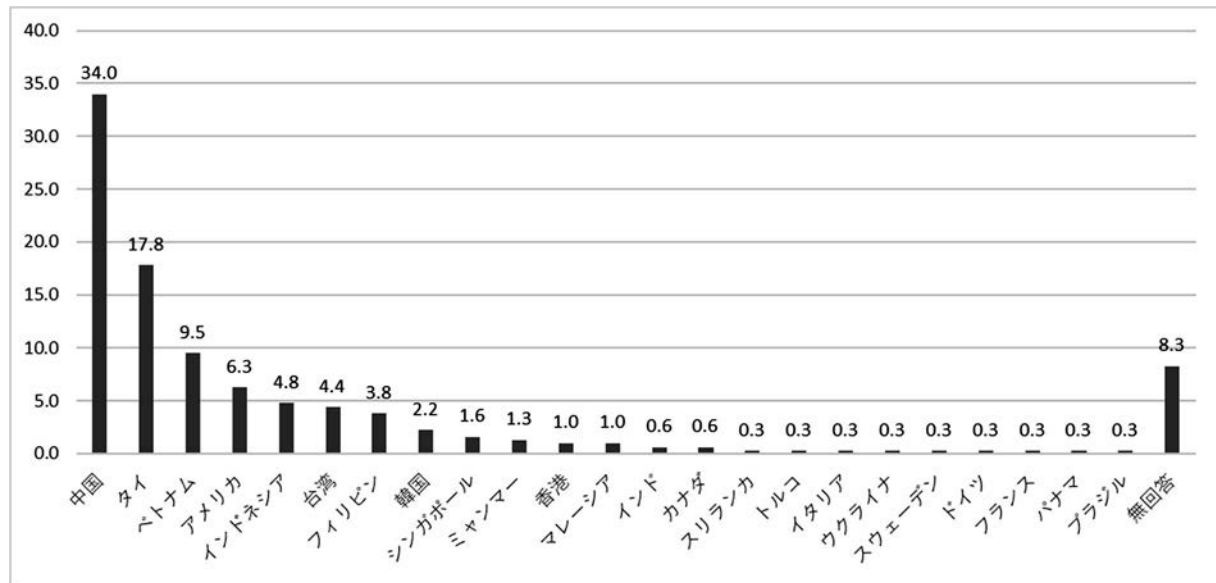
本節では、もっとも重要な拠点の概要をみた上で、その拠点がもつ現地経営上の利点と課題について検討する。

### 1 もっとも重要な拠点の概要

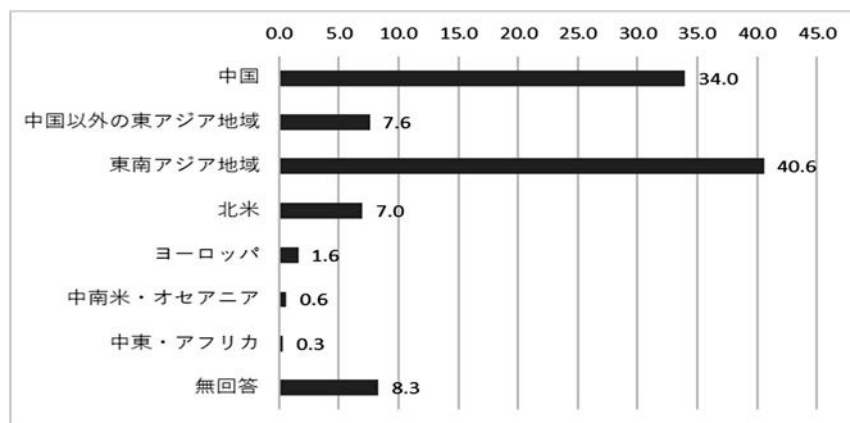
回答に表れた最も重要な拠点は実に様々であるが、進出国・都市名でみると、中国を筆頭に、アジア地域が多くなっている。国別にみた第1位から5位は、図表 3-39 にみるとおり、「中国」（34.0％）、「タイ」（17.8％）、「ベトナム」（9.5％）、「アメリカ」（6.3％）、「インドネシア」（4.8％）、「台湾」（4.4％）、「フィリピン」（3.8％）となっている。

それらをエリアでまとめたものが、図表 3-40 である。中国を含む東アジア、東南アジア地域で、全体の8割を超えている。

図表 3-39 進出国 (%)



図表 3-40 進出国・まとめ (%)



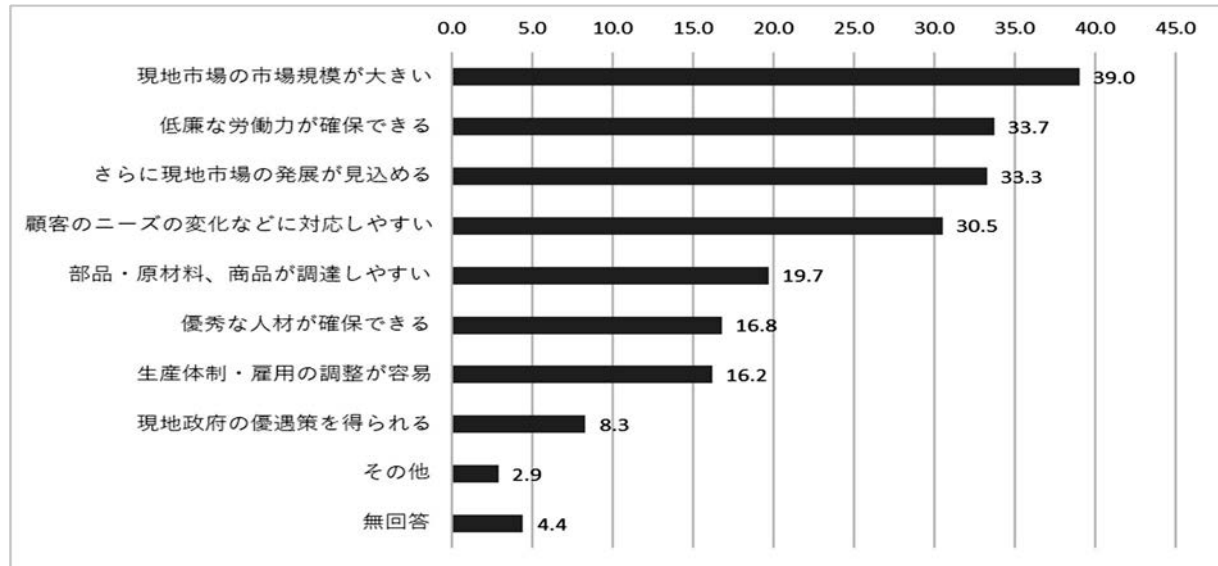
都市名については、その中に 10 ヶ所以上拠点があるところに限ると、「上海」(49 拠点。数値は拠点数。以下、同じ)、「バンコク」(34)、「大連」(16)、「ホーチミン」(15)、「ハノイ」(14)、「深圳」(12)となっている。いずれも、中国、東南アジア地域に集中している。その他の地域で最も多かったのは、「ロサンゼルス」の 8 拠点であった。

## 2 メリットとデメリット

もっとも重要な拠点における重要な現地経営上のメリットと本社側が考えているのは、図表 3-41 にみるとおり、現時点での市場規模や今後の市場の発展、そして、低廉な労働力が

確保できることである。「市場規模が大きい」(39.0%)、「低廉な労働力が確保できる」(33.7%)、「さらに現地市場の発展が見込める」(33.3%)、そして、「顧客のニーズの変化などに対応しやすい」(30.5%)が3割を超える水準にある。

図表 3-41 海外拠点の経営上のメリット (M.A.、%、N=315)



次に、現在、現地が抱える課題を尋ねると、結果の第1位は「人件費の高騰が負担である」(34.6%)で、第2位が「従業員の教育・訓練が不十分である」(29.8%)となっている。ヒトのコストと教育の問題が上位を占めている。ただ、その水準はほぼ3割程度に留まっている。海外拠点で大多数の企業が共通して抱える突出した課題があるという訳ではないとも考えられよう。今なお、人件費の上昇は問題であり続けている。育成・採用の関連では、「優秀な人材が定着しない」(18.7%)、「優秀な現地の人材が採用できない」(17.5%)がそれぞれ第5位、7位に入っている。

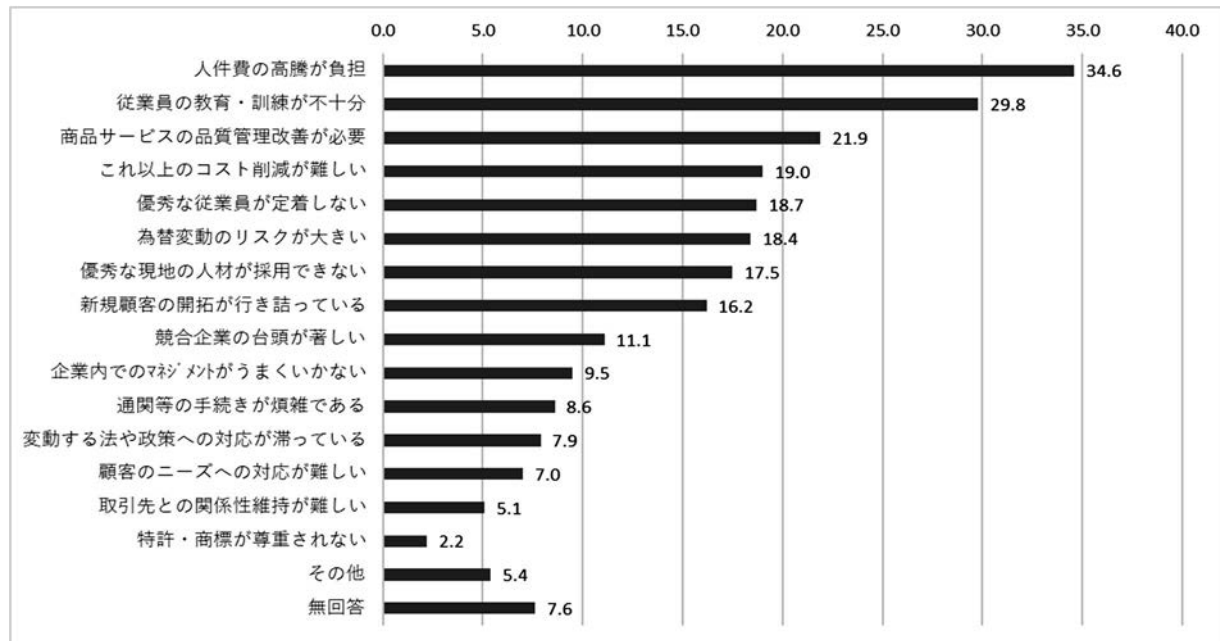
また、現地のオペレーションやシステム管理の問題として、第3位には「商品サービスの品質管理を改善する必要がある」(21.9%)、第4位には「これ以上のコスト削減が難しい」(19.0%)が入っている。この関連では、「新規顧客の開拓に行き詰まっている」(16.2%)が第8位となっている。

企業努力の範囲を超える問題ではあるが、「為替変動のリスクが大きい」(18.4%)と答える企業も少なくはない。

こうした問題に比して、たとえば、「競合企業の台頭が著しい」、「通関等の手続きが煩雑である」、「特許・商標が尊重されない」など、以前の、特に中国で指摘された問題は、今ではその緊急性が薄れているように思われる(図表3-42参照)。



図表 3-42 海外拠点の経営課題（M. A.、%）



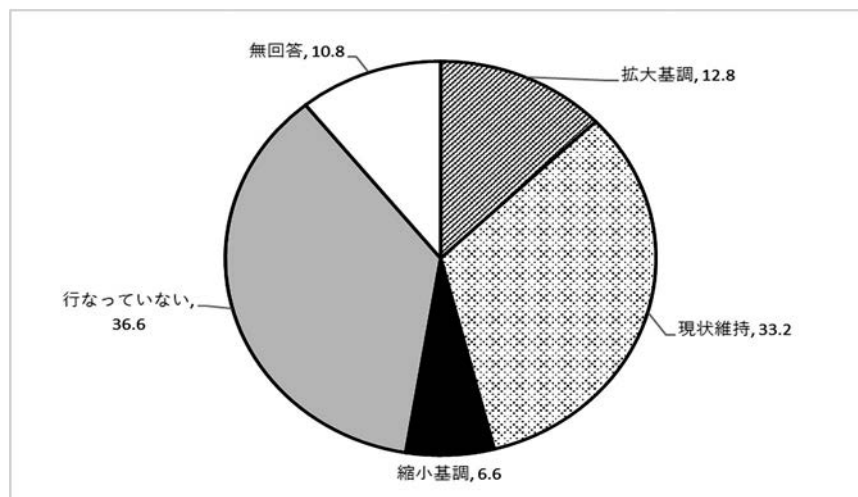
## 第 10 節 海外事業展開の現状と展望

### 1 海外事業展開への認識

最後に、今後の海外事業展開について、尋ねた。

まず、現状についての認識である。現状維持であるのか、拡大、もしくは、縮小基調となっているのかについては、「現状維持」がほぼ 1/3 と、もっとも多くなっている。そして、「拡大基調」が約 1 割強、「縮小・撤退」が 7% ほどとなっている。「事業は行っていない」が 1/3 強となっている（図表 3-43 参照）。

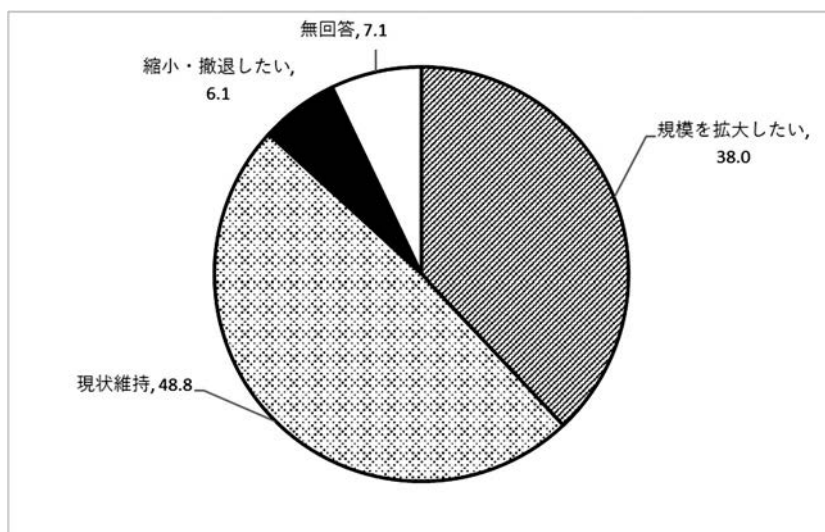
図表 3-43 現在の海外事業展開に対する認識（%）



## 2 今後の方針・見込み

続いて、少なくともなんらかの事業を行っている場合には、今後3年間の方針・見込みについて尋ねた。その結果が図表3-44である。そこにみるように、「現状維持」がほぼ5割と、もっとも多くなっている。そして、「拡大基調」が約4割、「縮小・撤退」が6%ほどとなっている。

図表3-44 今後3年間の海外事業展開に対する方針・見込み（%）



なんらかの事業を行っている場合、続けて、コロナ以降の海外事業展開を考える際、人事施策、組織構造、経営戦略をどのように変えていこうとしているのか、あるいは、変える必要はないと考えているのかを尋ねた。その結果が図表3-45である。

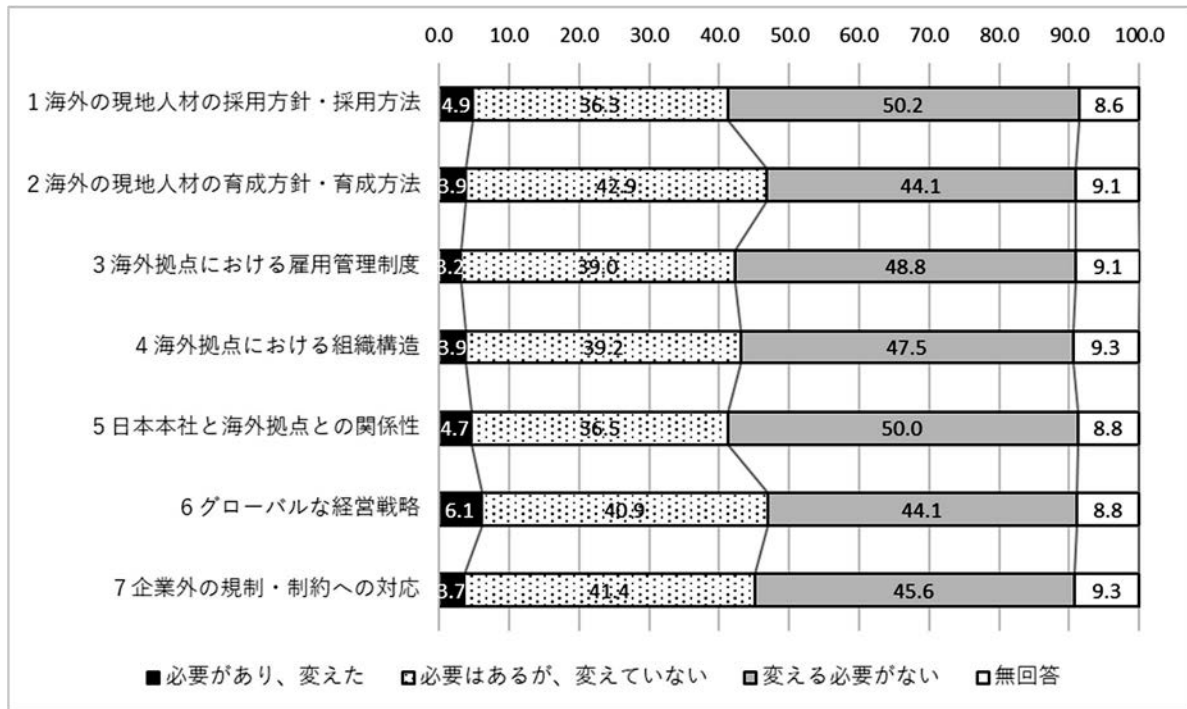
そこに見るとおり、全体では、「変える必要がない」と考えている場合がもっとも多く、「変える必要があるが、まだ変えていない」がそれに続いている。「変える必要があり、変えた」は各項目で1割に満たない。

すべての項目で「変える必要はない」との回答がほぼ半数となり、項目間の差は大きくはない。最も高い「海外の現地人材の採用方針・採用方法」が50.2%であり、最も低い「海外の現地人材の育成方針・育成方法」と「グローバルな経営戦略」でも、44.1%となっている。

「変える必要はあるが、変えていない」も、4割ほどで、項目間に大きな差はない。もっとも高いのが、「海外の現地人材の育成方針・育成方法」が42.9%、もっとも低いのが「海外の現地人材の採用方針・採用方法」が36.3%という結果であった。

こうした人事施策、組織構造、経営戦略について「変える必要の有無」という点から考えれば、両者はほぼ同じ比率となっていると考えられよう。ごくわずかではあるが、「必要がない」と考えている企業のほうが多い。一方で、「変える必要がある」と考えている企業も、ほぼ同じ比率となっているものの、その中の大多数は未だに変えていないという結果であった。

図表 3-45 コロナ以降の国内経営における人事施策・組織構造・経営戦略（％）



## 第 11 節 小括

本章で明らかになった主要な点を特徴的な点からまとめておきたい。

- ①今回調査した企業は、海外に拠点を持つ、もしくは、海外での事業展開をしている企業であるが、その全体の中では、きわめて規模が小さな企業となっている。そのため、基本的な雇用制度をはじめ、そこからみえる企業像は、まさに中小規模企業の特徴と重なっている。
- ②育成に関しては、コア人材を選抜する範囲は、本社内か日本国内の従業員が想定されている。求める能力は、主体性・積極性、責任感・使命感、リーダーシップである。
- ③採用に関して特徴的と思われるのは、基幹社員を主として中途市場から採用しようとしている企業が多いことである。そうした状況からも、選抜の時期は定めないという企業が多数を占める。
- ④ダイバーシティ人材に関しては、積極性の有無はともあれ、「取り組んでいる」との回答が過半数となっている。一方で、取り組んでいないとの回答も半数近くある。対象としては、女性、外国人が多い。
- ⑤外国人正社員を雇用する企業は 4 割強であり、その理由は、「新たな視点からのイノベーション」が過半数で第 1 位である。第 2、3 位は「人手不足の解消」、「顧客の多様化対応」が続く。働きぶりに関する評価は概ね肯定的であり、「定着は重要」で、そのために「企業のシステムを変えていく必要がある」と考えているものの、「管理職への登用」することまでには至っていない。

⑥コロナと経営に関しては、コロナ禍で経営方針が「変化した」が約 2/3 と多数を占めるが、どちらかといえば「安定している」が 6 割ほどとなっている。人事施策、組織構造、経営戦略への影響については、大多数は「変わっていない」。基本的には「変える必要がない」と考えているか、あるいは「必要はあるが変えていない」ためである。

⑦事業の海外展開に関しては、実施しているのが 4 割という回答であった。その期間は相対的に長くはない。拠点の雇用者数も小規模で、「10 人以下」が 4 割強を占める。一方で、業績は好調な企業が全体の約半数となっている。

海外展開をしている国・地域、拠点の数は 1 国・1 箇所が 5 割超と、もっとも多い。拠点の経営管理体制に関しては、意思決定のイニシアティブは本社が取るほうが 6 割と多く、経営資源の配置では、本社と拠点とがほぼ同じ水準にある。経営戦略の方向性としては、大多数がその拠点の状況に合わせるという結果になっていた。

決定権限の所在に関しては、現地側が独自に判断・決定できるのは、部材・サービスの「購入先、販売先の変更」に留まっている。

拠点の経営人材に関しては、日本本社からの派遣が半数弱と最も多いが、現地従業員からの内部登用も全体の 1/4 ほどとなっている。本社-現地間の意思疎通は、大多数がうまくいっていると考え、使用言語は日本語が多い。重要案件については、コロナ禍以前では本社からの出張が最も多かったが、コロナ以降はウェブ会議が多くなっている。

⑧海外拠点は、国・都市共に、中国、東南アジア地域が多い。そうした展開によるメリットは、市場規模の大きさと発展性、低廉な労働力である。デメリットとしては、人件費の高騰、従業員の教育・訓練の不足が上げられている。

今後の展望に関しては、現状維持が 1/3 でもっとも多い。拡大・縮小がそれぞれ 1 割ほどである。事業を行っている場合には、拡大志向が 4 割、現状維持が 5 割ほどである。今後の人事施策、組織構造、経営戦略については、「変える必要がない」が最も多く、「変える必要があるが、まだ変えていない」が続いている。

総じて、今回の調査結果を特徴づける最大の要因の一つは、対象が海外事業展開を実施している中小規模企業という点に求められる。むろん、その点がすべての結果を規定しているとは断言できないながら、これまであまり明らかにはされてこなかった中小企業の海外展開に関するデータを提供できたとも考えられよう。

## 第4章 コア人材・ダイバーシティ人材の捉え方と外国人雇用について

本章では、自社のコア人材・ダイバーシティ人材に対する認識と、外国人雇用についての考え方について、それぞれに企業属性との関係性を整理する。コア人材やダイバーシティ人材といった概念は、近年広く社会でも取り扱われるようになってきている。自社を支える基幹人材はコア人材とも呼ばれ、その採用・育成に注力がなされる存在でもある。第1章でも論じたように、タレントマネジメントの流行もあって、自社のコア人材を領域横断的かつ一元的に管理しようという動きがある一方で、多くの日本企業では伝統的に新卒採用した日本本社の社員を将来的な幹部候補生に育てるという仕組みが存在している。とりわけ大企業を中心にタレントマネジメントの重要性が指摘されているが、本調査で多く対象に含んでいる中小企業はどのように自社にとってのコア人材を認識しているのだろうか。

また近年、人材の多様性を活かすことで組織の生産性を高めようとする雇用管理戦略としてダイバーシティ・マネジメントが注目される。日本企業でもダイバーシティ・マネジメントに積極的に取り組むべきだと主張する研究は多く（有村 2007; 馬越 2011; 小平 2015; 佐藤・武石編 2017）、その一環として外国人の雇用にも焦点があてられつつある（柿沼 2015; 守屋 2020）。しかし人材不足を抱える中小企業（稲上ほか 1992; 日本政策金融公庫総合研究所編 2017）と優れたタレントを欲する大企業（守屋 2020）において、これまで取り組んできた外国人雇用の実態は大きく異なっていることが指摘されてきた（梶田 1994; 明石 2017）。

以上を踏まえると、コア人材・ダイバーシティ人材の捉え方や取り組み、そして外国人雇用の実態や意識がいかに調査対象企業のなかで異なっているのかを、企業属性変数（創業年数・業種・従業員数・売上高・海外拠点活動）との関連に焦点を当てて分析することが、本章の取り組むべき課題として設定できる。以降の節では、それぞれコア人材、ダイバーシティ人材、外国人雇用とそれぞれの変数に注目し、企業属性変数とのクロス分析からその関連を記述的にみていく。

### 第1節 コア人材の認識と企業属性の関連

まずはコア人材の捉え方や採用・育成方針などが、企業属性によってどのように異なっているのかを検討していく。はじめに自社で選別するコア人材の範囲について尋ねた質問に対して、各企業の企業属性との関連をみてみよう。コア人材を一部の幹部候補生とするか全ての正規雇用者とするかという区分について、それぞれの属性変数と有意になったのは創業年数と業種であった。創業年数は10%で、業種は1%水準で統計的に有意であった。創業年数の古い企業の方が、そして製造業の方が、相対的にコア人材の範囲

を狭く捉える傾向がみられた。一方で勤務地という所属の観点からコア人材の範囲を分析すると、創業年数（有意水準 5%）、業種（有意水準 5%）、従業員数（有意水準 1%）、売上高（有意水準 1%）、海外拠点の有無（有意水準 1%）といった属性変数の違いがすべて有意な差異を示していた。つまり創業年数の古い企業ほど、従業員数の多い企業ほど、売上高の高い企業ほど、そして海外拠点のある企業と製造業の方が、海外拠点までを含めたより広い範囲の勤務者を潜在的なコア人材としてみなしていた。以下の分析では、カイ二乗検定において有意水準 10%以下で統計的に有意になったクロス表のみを取り上げて掲載している。逆にいえば、示していない変数に関しては、統計的に有意な差が見られなかったということの意味している。

表4-1 コア人材の区分×創業年数(Pr=0.096)

	一部の幹部候補生	全ての正規雇用者	Total
2001年～	72	76	148
	48.65	51.35	100
1981年～ 2000年	83	102	185
	44.86	55.14	100
1951年～ 1980年	160	118	278
	57.55	42.45	100
1921年～ 1950年	48	47	95
	50.53	49.47	100
～1920年	12	12	24
	50	50	100
合計	375	355	730
	51.37	48.63	100

表4-2 コア人材の区分×業種(Pr=0.006)

	一部の幹部候補生	全ての正規雇用者	Total
製造業	215	161	376
	57.18	42.82	100
非製造業	173	194	367
	47.14	52.86	100
合計	388	355	743
	52.22	47.78	100

表4-3 コア人材の所属範囲×創業年数(Pr=0.042)

	日本本社の 勤務者	日本国内の 勤務者	海外を含めた 勤務者	その他	Total
2001年～	89	34	21	2	146
	60.96	23.29	14.38	1.37	100
1981年～ 2000年	98	42	45	0	185
	52.97	22.7	24.32	0	100
1951年～ 1980年	132	70	69	3	274
	48.18	25.55	25.18	1.09	100
1921年～ 1950年	37	25	28	2	92
	40.22	27.17	30.43	2.17	100
～1920年	7	6	9	0	22
	31.82	27.27	40.91	0	100
合計	363	177	172	7	719
	50.49	24.62	23.92	0.97	100

表4-4 コア人材の所属範囲×業種(Pr=0.025)

	日本本社の 勤務者	日本国内の 勤務者	海外を含めた 勤務者	その他	Total
製造業	168	86	105	6	365
	46.03	23.56	28.77	1.64	100
非製造業	196	92	75	2	365
	53.7	25.21	20.55	0.55	100
合計	364	178	180	8	730
	49.86	24.38	24.66	1.1	100

表4-5 コア人材の所属範囲×従業員数(Pr=0.004)

	日本本社の 勤務者	日本国内の 勤務者	海外を含めた 勤務者	その他	Total
20人以下	154	56	51	4	265
	58.11	21.13	19.25	1.51	100
21～100人以下	158	90	83	3	334
	47.31	26.95	24.85	0.9	100
101～300人以下	41	24	32	0	97
	42.27	24.74	32.99	0	100
301～1000人以下	6	5	11	0	22
	27.27	22.73	50	0	100
1001人以上	0	1	3	0	4
	0	25	75	0	100
合計	359	176	180	7	722
	49.72	24.38	24.93	0.97	100

表4-6 コア人材の所属範囲×売上高(Pr=0.000)

	日本本社の 勤務者	日本国内の 勤務者	海外を含めた 勤務者	その他	Total
3億円未満	138	32	36	3	209
	66.03	15.31	17.22	1.44	100
3～10億円 未満	148	80	63	3	294
	50.34	27.21	21.43	1.02	100
10～20億 円未満	44	39	42	0	125
	35.2	31.2	33.6	0	100
20～50億 円未満	9	14	22	0	45
	20	31.11	48.89	0	100
50億円以上	1	3	4	0	8
	12.5	37.5	50	0	100
合計	340	168	167	6	681
	49.93	24.67	24.52	0.88	100



表4-7 コア人材の所属範囲×海外拠点の有無(Pr=0.000)

	日本本社の 勤務者	日本国内の 勤務者	海外を含めた 勤務者	その他	Total
海外拠点あり	99	64	141	3	307
	32.25	20.85	45.93	0.98	100
海外拠点なし	259	110	43	5	417
	62.11	26.38	10.31	1.2	100
合計	358	174	184	8	724
	49.45	24.03	25.41	1.1	100

次にコア人材に対して求める能力について、企業属性の違いによって有意な差がみられたものを紹介する<sup>1</sup>。創業年数の新しい企業ほど英語力（有意水準 1%）、英語以外の語学力（有意水準 10%）を求める一方、リーダーシップ（有意水準 5%）は求めない傾向がみられた。非製造業に比べて製造業の企業は状況把握能力（有意水準 10%）を求める一方、英語以外の語学力（有意水準 10%）は求めない傾向があった。また従業員数に関しては、企業規模が大きいほどコミュニケーション能力（有意水準 5%）、チャレンジ精神（有意水準 10%）、リーダーシップ（有意水準 1%）を求めている。協調性・柔軟性（有意水準 10%）、体力（有意水準 5%）、英語能力（有意水準 1%）、異文化への理解（有意水準 1%）の変数に関しては、独立性の検定で有意になったものの、企業規模との単線的な関係性はクロス表から確認できなかった。売上高に関しても、売上高の多い企業ほどコミュニケーション能力（有意水準 1%）やチャレンジ精神（有意水準 1%）、課題遂行能力（有意水準 1%）、状況把握能力（有意水準 5%）、リーダーシップ（有意水準 1%）を求め、主体性・積極性（有意水準 5%）や英語以外の語学力（有意水準 5%）を求めないという関係は確認できたが、責任感・使命感（有意水準 5%）や体力（有意水準 5%）、英語能力（有意水準 1%）、異文化理解（有意水準 5%）の変数に関しては、その直線的な関係は確認できなかった。海外拠点のある企業の方が、異文化理解能力（有意水準 1%）を求めるが、リーダーシップ（有意水準 10%）は求めない傾向があった。

コア人材の採用方法が有意に異なったのは、創業年数（有意水準 1%）、従業員数（有意水準 1%）、売上高（有意水準 1%）の 3 変数であった。創業年数の若い、従業員数の少ない、売上高の低い企業ほど、中途採用からコア人材を採用している傾向がみられた。

<sup>1</sup> この質問に関しては、紙幅の関係上、クロス表の掲載を省略させていただく。

表4-8 コア人材の採用方法×創業年数(Pr=0.000)

	新卒市場	どちらかといえば 新卒採用	どちらかといえば 中途採用	中途採用	Total
2001年～	8	14	58	67	147
	5.44	9.52	39.46	45.58	100
1981年～ 2000年	15	32	87	53	187
	8.02	17.11	46.32	28.34	100
1951年～ 1980年	25	56	131	66	278
	8.99	20.14	47.12	23.74	100
1921年～ 1950年	15	23	39	17	94
	15.96	24.47	41.49	18.09	100
～1920年	7	6	7	4	24
	29.17	25	29.17	16.67	100
合計	70	131	322	2.07	730
	9.59	17.95	44.11	28.36	100

表4-9 コア人材の採用方法×従業員数(Pr=0.000)

	新卒市場	どちらかといえば新 卒採用	どちらかといえば中 途採用	中途採用	Total
20人以下	12	19	120	117	268
	4.48	7.09	44.78	43.66	100
21～100人以下	28	73	160	79	340
	8.24	21.47	47.06	23.24	100
101～300人以下	21	32	35	11	99
	21.21	32.32	35.35	11.11	100
301～1000人以下	10	7	4	1	22
	45.45	31.82	18.18	4.55	100
1001人以上	0	2	2	0	4
	0	50	50	0	100
合計	71	133	321	208	733
	9.69	18.14	43.79	28.38	100

表4-10 コア人材の採用方法×売上高(Pr=0.000)

	新卒市場	どちらかといえば新卒採用	どちらかといえば中途採用	中途採用	Total
3億円未満	10	14	93	94	211
	4.74	6.64	44.08	44.55	100
3~10億円未満	25	53	143	77	298
	8.39	17.79	47.99	25.84	100
10~20億円未満	18	41	53	15	127
	14.17	32.28	41.73	11.81	100
20~50億円未満	15	17	11	3	46
	32.61	36.96	23.91	6.52	100
50億円以上	0	4	3	1	8
	0	50	37.5	12.5	100
合計	68	129	303	190	690
	9.86	18.7	43.91	27.54	100

またキャリアの選抜時点に関して有意な関連がみられたのは、創業年数(有意水準 1%)と売上高(有意水準 10%)であった。売上高については選抜時点との単線的な関係性が確認しにくい、創業年数に関しては比較的若い企業ほど早期にコア人材を選抜する、もしくは選抜時点を定めない一方で、創業年数の長い企業ほどキャリアの中期以降にコア人材の選抜が行われている傾向がみられた。これは伝統ある企業ほど、日本的なキャリアの選抜方式だといわれる「遅い昇進」の特徴がみられたと解釈できるだろう。また売上高の高い企業のほうが、有意にコア人材に対する特別な育成プログラムをもっている(有意水準 5%)という関連がみられた。

表4-11 コア人材の選抜時点×創業年数(Pr=0.003)

	20～30代	40代～	時点は定め ない	選抜は行わ ない	Total
2001年～	27	5	106	11	149
	18.12	3.36	71.14	7.38	100
1981年～ 2000年	18	19	131	22	190
	9.47	10	68.95	11.58	100
1951年～ 1980年	31	41	179	29	280
	11.07	14.64	63.93	10.36	100
1921年～ 1950年	8	12	58	17	95
	8.42	12.63	61.05	17.89	100
～1920年	1	5	15	3	24
	4.17	20.83	62.5	12.5	100
合計	85	82	489	82	738
	11.52	11.11	66.26	11.11	100

表4-12 コア人材の選抜時点×売上高(Pr=0.050)

	20～30代	40代～	時点は定め ない	選抜は行わ ない	Total
3億円未満	21	16	146	32	215
	9.77	7.44	67.91	14.88	100
3～10億円 未満	40	42	194	25	301
	13.29	13.95	64.45	8.31	100
10～20億 円未満	11	12	91	13	127
	8.66	9.45	71.65	10.24	100
20～50億 円未満	7	8	23	8	46
	15.22	17.39	50	17.39	100
50億円以上	1	0	7	0	8
	12.5	0	87.5	0	100
合計	80	78	461	78	697
	11.48	11.19	66.14	11.19	100

表4-13コア人材の育成プログラム×売上高(Pr=0.031)

	ある	ない	Total
3億円未満	8	206	214
	3.74	96.26	100
3～10億円未満	21	279	300
	7	93	100
10～20億円未満	9	116	125
	7.2	92.8	100
20～50億円未満	6	39	45
	13.33	86.67	100
50億円以上	2	6	8
	25	75	100
合計	46	646	692
	6.65	94.35	100

最後にコア人材の育成に対して重視する点と企業属性変数の関連を確かめる。いくつかの国内拠点での経験を積むことがコア人材の育成に求められると回答したなかで有意な回答傾向の差がみられたのは、業種（有意水準 1%）と売上高（有意水準 1%）であり、非製造業と売上高の多い企業にその傾向がみられた。つづいていくつかの海外拠点で経験を積むことが重要だという質問に有意差がみられたのは、売上高（有意水準 1%）と海外拠点の有無（有意水準 1%）であった。とくに海外拠点のある企業は、海外拠点での経験を重要視しやすい傾向があった。本社内での部署異動をともなう経験を重要だという質問に有意差がみられたのは、創業年数（有意水準 5%）、製造業（有意水準 1%）、従業員数（有意水準 1%）、売上高（有意水準 1%）であった。創業年数の古い企業、製造業、従業員数や売上高の多い企業ほど、本社内での部署異動で経験を積むことが重要だと考えられていた。本社内の特定部署での経験を重視する傾向は、従業員数（有意水準 5%）、売上高（有意水準 1%）、海外拠点の有無（有意水準 10%）に有意な差がみられた。

表4-14 コア人材育成で重視する点(国内拠点での経験)×業種(Pr=0.000)

	選択	非選択	Total
製造業	72	291	363
	19.83	80.17	100
非製造業	119	239	358
	33.24	66.76	100
合計	191	530	721
	26.49	73.51	100

表4-15 コア人材育成で重視する点(国内拠点での経験)×売上高(Pr=0.000)

	選択	非選択	Total
3億円未満	52	154	206
	25.24	74.76	100
3～10億円 未満	53	236	289
	18.34	81.66	100
10～20億 円未満	46	76	122
	37.7	62.3	100
20～50億 円未満	22	22	44
	50	50	100
50億円以上	3	5	8
	37.5	62.5	100
合計	176	49.3	669
	26.31	73.69	100

表4-16 コア人材育成で重視する点(海外拠点での経験)×売上高(Pr=0.031)

	選択	非選択	Total
3億円未満	28	178	206
	13.59	86.41	100
3～10億円未満	19	270	289
	6.57	93.43	100
10～20億円未満	10	112	122
	8.2	91.8	100
20～50億円未満	8	36	44
	18.18	81.82	100
50億円以上	1	7	8
	12.5	87.5	100
合計	66	603	669
	9.87	90.13	100

表4-17 コア人材育成で重視する点(海外拠点での経験)×海外拠点の有無(Pr=0.000)

	選択	非選択	Total
海外拠点あり	52	253	305
	17.05	82.95	100
海外拠点なし	20	388	408
	4.9	95.1	100
合計	72	641	713
	10.1	89.9	100

表4-18 コア人材育成で重視する点(本社内の部署異動)×創業年数(Pr=0.043)

	選択	非選択	Total
2001年～	43	100	143
	30.07	69.93	100
1981年～ 2000年	69	112	181
	38.12	61.88	100
1951年～ 1980年	116	156	272
	42.65	57.35	100
1921年～ 1950年	44	47	91
	48.35	51.65	100
～1920年	10	12	22
	45.45	54.55	100
合計	282	427	709
	39.77	60.23	100

表4-19 コア人材育成で重視する点(本社内の部署異動)×業種(Pr=0.001)

	選択	非選択	Total
製造業	167	196	363
	46.01	53.99	100
非製造業	121	237	358
	33.8	66.2	100
合計	288	433	721
	39.94	60.06	100



表4-20 コア人材育成で重視する点(本社内の部署異動)×従業員数(Pr=0.000)

	選択	非選択	Total
20人以下	73	189	262
	27.86	72.14	100
21～100人以下	141	189	330
	42.73	57.27	100
101～300人以下	52	41	93
	55.91	44.09	100
301～1000人以下	14	8	22
	63.64	36.36	100
1001人以上	3	1	4
	75	25	100
合計	283	428	711
	39.8	60.2	100

表4-21 コア人材育成で重視する点(本社内の部署異動)×売上高(Pr=0.006)

	選択	非選択	Total
3億円未満	63	143	206
	30.58	69.42	100
3～10億円未満	121	168	289
	41.87	58.13	100
10～20億円未満	59	63	122
	48.36	51.64	100
20～50億円未満	21	23	44
	47.73	52.27	100
50億円以上	5	3	8
	62.5	37.5	100
合計	269	400	669
	40.21	59.79	100

表4-22 コア人材育成で重視する点(特定部署での経験)×従業員数(Pr=0.011)

	選択	非選択	Total
20人以下	189	73	262
	72.14	27.86	100
21~100人以下	189	141	330
	57.27	42.73	100
101~300人以下	41	52	93
	44.09	55.91	100
301~1000人以下	8	14	22
	36.36	63.64	100
1001人以上	1	3	4
	25	75	100
合計	428	283	711
	60.2	39.8	100

表4-23 コア人材育成で重視する点(特定部署での経験)×売上高(Pr=0.000)

	選択	非選択	Total
3億円未満	84	122	206
	40.78	59.22	100
3~10億円未満	147	142	289
	50.87	49.13	100
10~20億円未満	30	92	122
	24.59	75.41	100
20~50億円未満	12	32	44
	27.27	72.73	100
50億円以上	2	6	8
	25	75	100
合計	275	394	669
	41.11	58.89	100

表4-24 コア人材育成で重視する点(特定部署での経験)×海外拠点の有無(Pr=0.085)

	選択	非選択	Total
海外拠点あり	115	190	305
	37.7	62.3	100
海外拠点なし	180	228	408
	44.12	55.88	100
合計	295	418	713
	41.37	58.63	100

コア人材の採用と育成に関する以上の分析を概観すると、本データからも大企業・製造業を中心として、新卒採用（苅谷ほか編 2000；菅山 2011）やOJTの重視（小池・猪木編 1987；小池 2005）、遅い昇進（竹内 1995；今田・平田 1995）などといった、日本型雇用慣行と呼ばれる特徴が色濃くみえることが明らかになった。この知見は、これまでとは異なる新しい現象を明らかにしたというよりも、中小企業が主な回答源である本調査からも既存研究が描き出してきた知見や蓄積と齟齬がないことが確認できたという点に意義があると考えられるだろう。

## 第2節 ダイバーシティ人材の認識と企業属性の関連

つづいてダイバーシティ人材に対する認識が、企業属性によってどのように異なっているのかを検討する。まずは、ダイバーシティ人材の採用に対する積極性について、各企業の企業属性との関連をみてみよう。それぞれの属性変数と有意になったのは、創業年数、従業員数、売上高、海外拠点の有無であり、どれも1%水準で統計的に有意であった。創業年数の古い企業ほど、従業員数の多い企業ほど、売上高の高い企業ほど、そして海外拠点のある企業の方が、ダイバーシティ人材の採用について積極的な姿勢を見せていた。

表4-25 ダイバーシティの積極性×創業年数(Pr=0.007)

	積極的に取り組んでいる	積極的には取り組んでいない	今は取り組んでいない	Total
2001年～	32	40	78	150
	21.33	26.67	52	100
1981年～ 2000年	42	52	95	189
	22.22	27.51	50.26	100
1951年～ 1980年	50	110	115	275
	18.18	40	41.82	100
1921年～ 1950年	16	34	44	94
	17.02	36.17	46.81	100
～1920年	10	6	6	22
	45.45	27.27	27.27	100
合計	150	242	338	730
	20.55	33.15	46.3	100

表4-26 ダイバーシティの積極性×従業員数(Pr=0.000)

	積極的に取り組んでいる	積極的には取り組んでいない	今は取り組んでいない	Total
20人以下	40	76	155	271
	14.76	28.04	57.2	100
21～100人以下	79	108	152	339
	23.3	31.86	44.84	100
101～300人以下	21	53	23	97
	21.65	54.64	23.71	100
301～1000人以下	8	10	4	22
	36.36	45.45	18.18	100
1001人以上	3	0	1	4
	75	0	25	100
合計	151	247	335	733
	20.6	33.7	45.7	100

表4-27 ダイバーシティの積極性×売上高 (Pr=0.000)

	積極的に取り組んでいる	積極的には取り組んでいない	今は取り組んでいない	Total
3億円未満	26	61	125	212
	12.26	28.77	58.96	100
3～10億円未満	62	95	144	301
	20.6	31.56	47.84	100
10～20億円未満	33	59	32	124
	26.61	47.58	25.81	100
20～50億円未満	18	22	6	46
	39.13	47.83	13.04	100
50億円以上	5	1	2	8
	62.5	12.5	25	100
合計	144	238	309	691
	20.84	34.44	44.72	100

表4-28 ダイバーシティの積極性×海外拠点の有無 (Pr=0.002)

	積極的に取り組んでいる	積極的には取り組んでいない	今は取り組んでいない	Total
海外拠点あり	76	114	120	310
	24.52	36.77	38.71	100
海外拠点なし	74	133	218	425
	17.41	31.29	51.29	100
合計	150	247	338	735
	20.41	33.61	45.99	100

今後のダイバーシティ人材に対する必要性という点においては、従業員数、売上高、海外拠点の有無という3つの変数が1%水準で統計的な有意を示していた。ダイバーシティ人材採用の積極性と同様、従業員数の多い企業ほど、売上高の高い企業ほど、そして海外拠点のある企業の方が、ダイバーシティ人材を早急に必要だと感じる傾向があった。

表4-29 ダイバーシティの必要性×従業員数(Pr=0.000)

	今まさに必要である	今後は必要になる	あまり必要ではない	Total
20人以下	29	79	148	256
	11.33	30.86	57.81	100
21～100人以下	36	119	151	306
	11.76	38.89	49.35	100
101～300人以下	11	55	28	94
	11.7	58.51	29.79	100
301～1000人以下	5	10	3	18
	27.78	55.56	16.67	100
1001人以上	1	2	0	3
	33.33	66.67	0	100
合計	82	265	330	677
	12.11	39.14	48.74	100

表4-30 ダイバーシティの必要性×売上高(Pr=0.000)

	今まさに必要である	今後は必要になる	あまり必要ではない	Total
3億円未満	21	59	120	200
	10.5	29.5	60	100
3～10億円未満	35	101	141	277
	12.64	36.46	50.9	100
10～20億円未満	15	61	40	116
	12.93	52.59	34.48	100
20～50億円未満	10	24	7	41
	24.39	58.54	17.07	100
50億円以上	1	5	0	6
	16.67	83.33	0	100
合計	82	250	308	640
	12.81	39.06	48.12	100

表4-31 ダイバーシティの必要性×海外拠点の有無(Pr=0.000)

	今まさに必要である	今後は必要になる	あまり必要ではない	Total
海外拠点あり	48	130	111	289
	16.61	44.98	38.41	100
海外拠点なし	37	131	223	391
	9.46	33.5	57.03	100
合計	85	261	334	680
	12.5	38.38	49.12	100

ダイバーシティ人材についての考え方が企業の属性によってどのように異なるのかをまとめると、「日本的な」特徴をもつとされる大企業（企業規模と売上高）や海外拠点をもつなどグローバルな展開をみせる企業ほど、ダイバーシティ人材を必要だと考え、実際に積極的な採用に向けた取り組みを行っていると答える傾向がみられた。

### 第3節 外国人の雇用と企業属性の関連

ここでは外国人雇用に関する回答傾向が、企業属性によって異なるのかどうかを検討していく。まず外国人を正社員として雇用しているかどうかという点に関しては、業種、企業規模、売上高、海外拠点の有無が有意な差となって現れた。非製造業に対して製造業の方が、そして海外拠点があり、企業規模や売上高が大きくなるほど、外国人を正社員として雇っている割合は高くなっていった。業種は5%水準で、それ以外は1%水準で統計的に有意であった。

表4-32 雇用する外国人の有無×業種(Pr=0.015)

	いる	いない	Total
製造業	74	207	381
	45.67	54.33	100
非製造業	137	234	371
	36.93	63.07	100
合計	311	441	752
	41.36	58.64	100

表4-33 雇用する外国人の有無×従業員数(Pr=0.000)

	いる	いない	Total
20人以下	80	191	271
	29.52	70.48	100
21～100人以下	161	186	347
	46.4	53.6	100
101～300人以下	54	44	98
	55.1	44.9	100
301～1000人以下	13	9	22
	59.09	40.91	100
1001人以上	4	0	4
	100	0	100
合計	312	130	742
	42.05	57.95	100

表4-34 雇用する外国人の有無の有無×売上高(Pr=0.000)

	いる	いない	Total
3億円未満	58	154	212
	27.36	72.64	100
3～10億円 未満	137	169	306
	44.77	55.23	100
10～20億 円未満	69	57	126
	54.76	45.24	100
20～50億 円未満	26	20	46
	56.52	43.48	100
50億円以上	7	1	8
	87.5	12.5	100
合計	297	401	698
	42.55	57.45	100



表4-35 雇用する外国人の有無×海外拠点の有無(Pr=0.000)

	いる	いない	Total
海外拠点あり	165	149	314
	52.55	47.45	100
海外拠点なし	149	280	429
	34.73	65.27	100
合計	314	429	743
	42.26	57.74	100

つづいて外国人を雇用している理由について、有意な傾向が示された質問項目と企業属性の関連性を述べる<sup>2</sup>。イノベーションの喚起という観点で外国人を雇用していると述べる傾向があったのは、海外拠点のある企業であった（有意水準 1%）。また顧客の多様化に対応するために外国人を雇用していると述べる傾向があったのは、非製造業（有意水準 1%）や海外拠点のある企業（有意水準 10%）であった。そして社会的な評価を上げるために外国人を雇用するという質問は、製造業に対して非製造業に有意な回答傾向（有意水準 10%）がみられ、特に理由なく外国人を雇用すると答えたのは海外拠点のない企業（有意水準 10%）であった。つまり、製造業に比べて非製造業は顧客の多様化や社会的評価を念頭において外国人を雇用する傾向があり、海外拠点のある企業はないイノベーションの喚起や顧客の多様化を想定し、逆にいえば海外拠点のない企業は戦略的な意味づけなどの明確な理由をもたずに外国人を雇用する傾向がみられたといえるだろう。

表4-36 外国人雇用理由(イノベーション喚起)×海外拠点の有無(Pr=0.002)

	選択	非選択	Total
海外拠点あり	59	106	165
	35.76	64.24	100
海外拠点なし	30	118	148
	20.27	79.73	100
合計	89	224	313
	28.43	71.57	100

<sup>2</sup> この質問は、正社員として外国人を雇っている企業のみが回答したため、有効回答数が少なくなっている。

表4-37 外国人雇用理由(多様な顧客への対応)×業種(Pr=0.03)

	選択	非選択	Total
製造業	47	126	173
	27.17	72.83	100
非製造業	59	78	137
	43.07	56.93	100
合計	106	204	310
	34.19	65.81	100

表4-38 外国人雇用理由(多様な顧客への対応)×海外拠点の有無(Pr=0.088)

	選択	非選択	Total
海外拠点あり	63	102	165
	38.18	61.82	100
海外拠点なし	43	105	148
	29.05	70.95	100
合計	106	207	313
	33.87	66.13	100

表4-39 外国人雇用理由(社会的な評価)×業種(Pr=0.063)

	選択	非選択	Total
製造業	10	163	173
	5.78	94.22	100
非製造業	16	121	137
	11.68	88.32	100
合計	26	284	310
	8.39	91.61	100

表4-40 外国人雇用理由(理由なし)×海外拠点の有無(Pr=0.077)

	選択	非選択	Total
海外拠点あり	14	151	165
	8.48	91.52	100
海外拠点なし	22	126	148
	14.86	85.14	100
合計	36	277	313
	11.5	88.5	100

外国人正社員に向けた就職説明会や特別採用枠、育成プログラムなどの制度の有無に関しては、「設けている」と回答した企業がどの質問にも20～30社程度しかいなかったこともあり、どの企業属性とも有意な連関を示さなかった。

自社で働く外国人正社員に対する意識として、企業属性変数との有意な連関がみられたのは、業種・売上高・海外拠点の有無であった。製造業に比べて非製造業の方が、自社では優秀な外国人を雇っている（有意水準5%）、日本人とは異なる役割を果たしている（有意水準1%）、本社のなかで中核的な役割を担う外国人を雇っている（有意水準5%）と肯定的に回答する有意な傾向があった。この結果は、興味深い傾向を示唆している。製造業では外国人正社員を雇っている確率が高い一方で、非製造業の方が顧客の多様化や社会的評価の向上といった目的と結びつけて外国人を雇用する傾向があり、そして自社では日本人とは異なる、中核的な役割を担う、優秀な外国人を雇っているという認識をもっていた。つまり外国人雇用に対する位置づけは、外国人に対する企業内での役割を与えることにつながり、ひいては外国人への肯定的な評価をもたらす可能性がある。

売上高に関しては、日本人とは異なる役割を果たしている（有意水準5%）、外国人雇用は自社にとって必要不可欠だ（有意水準5%）という回答項目に有意な差が見られた。海外拠点の有無に関しても、自社では優秀な外国人を雇っている（有意水準5%）という回答項目に有意な差が見られた。ただし売上高と海外拠点の有無に関しては、その回答傾向の違いについての解釈が難しい部分も多く、今後の詳細な検討が求められるだろう。

表4-41 自社には優秀な外国人が働いている×業種(Pr=0.047)

	そう思う	ややそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	Total
製造業	63	67	31	7	3	171
	36.84	39.18	18.13	4.09	1.75	100.0
非製造業	70	42	20	1	1	134
	52.24	31.34	14.93	0.75	0.75	100.0
合計	133	109	51	8	4	305
	43.61	35.74	16.72	2.62	1.31	100.0

表4-42 日本人とは異なる役割を果たしている×業種(Pr=0.009)

	そう思う	ややそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	Total
製造業	29	39	58	26	20	172
	16.86	22.67	33.72	15.12	11.63	100
非製造業	47	24	36	14	13	134
	35.07	17.91	26.87	10.45	9.7	100
合計	76	63	94	40	33	306
	24.84	20.59	30.72	13.07	10.78	100

表4-43 本社で中核的役割を担う外国人を雇用している×業種(Pr=0.043)

	そう思う	ややそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	Total
製造業	18	45	57	28	24	172
	10.47	26.16	33.14	16.28	13.95	100
非製造業	29	26	48	14	16	133
	21.8	19.55	36.09	10.53	12.03	100
合計	47	71	105	42	40	305
	15.41	23.28	34.43	13.77	13.11	100

表4-44 日本人とは異なる役割を果たしている×売上高(Pr=0.013)

	そう思う	ややそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	Total
3億円未満	26	12	9	5	4	56
	46.43	21.43	16.07	8.93	7.14	100
3～10億円未満	31	26	40	21	18	136
	22.79	19.12	29.41	15.44	13.24	100
10～20億円未満	9	17	24	12	6	68
	13.24	25	35.29	17.65	8.82	100
20～50億円未満	4	9	8	2	3	26
	15.38	34.82	30.77	7.69	11.54	100
50億円以上	2	0	4	1	0	7
	28.57	0	57.14	14.29	0	100
合計	72	64	85	41	31	293
	24.57	21.84	29.01	13.99	10.58	100

表4-45 外国人雇用は自社にとって必要不可欠×売上高(Pr=0.039)

	そう思う	ややそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	Total
3億円未満	26	12	9	5	4	56
	46.43	21.43	16.07	8.93	7.14	100
3～10億円未満	31	26	40	21	18	136
	22.79	19.12	29.41	15.44	13.24	100
10～20億円未満	9	17	24	12	6	68
	13.24	25	35.29	17.65	8.82	100
20～50億円未満	4	9	8	2	3	26
	15.38	34.62	30.77	7.69	11.54	100
50億円以上	2	0	4	1	0	7
	28.57	0	57.14	14.29	0	100
合計	72	64	85	41	31	293
	24.57	21.84	29.01	13.99	10.58	100

表4-46 自社には優秀な外国人が働いている×海外拠点の有無(Pr=0.010)

	そう思う	ややそう 思う	どちらともい えない	あまりそう思 わない	そう思わ ない	Total
海外拠点あり	61	71	24	4	0	160
	38.12	44.38	15	2.5	0	100
海外拠点なし	70	40	29	4	4	147
	47.62	27.21	19.73	2.72	2.72	100
合計	131	111	53	8	4	307
	42.67	36.16	17.26	2.61	1.3	100

最後に、今後の外国人雇用に関する質問への回答傾向が、企業属性変数とどのように関連しているのかを検討する。まず創業年数の違いが有意な差異を示していたのは、「外国人を多く採用していきたい」（有意水準 1%）、「外国人を多く管理職に登用していきたい」（有意水準 1%）、「このような外国人を雇用したいという明確なイメージをもっている」（有意水準 1%）、「優秀な外国人を定着させることは企業にとって重要な要素だと思う」（有意水準 5%）、「外国人を雇用するための積極的な理由がある」（有意水準 5%）という 5 つの質問であった。ここでは創業年数の若い企業ほど、外国人を多く採用したい、管理職として登用したい、外国人雇用の明確なイメージをもつ傾向があるなど、外国人雇用に対して前向きな姿勢が示された。一方で外国人の定着が企業にとって重要だ、外国人を雇用する積極的な理由があるという 2 つの質問では、たんに若い企業だけでなく、戦前以前からの歴史をもつ伝統的企業も肯定的な意見が多くみられた。

業種に関してみると、製造業の方が管理職への登用に対してやや肯定的に捉える傾向（有意水準 5%）があった。しかし、製造業では「ややそう思う」という回答が高い一方、「そう思う」という回答割合は非製造業の方が高いなど、両変数の明確な連関は見とれなかった。

従業員数でみると、従業員の多い企業のほうが外国人を多く採用したい（有意水準 10%）と考えるが、管理職化にはやや否定的（有意水準 5%）な傾向が確認された。ただしこの 2 つの質問に関しては、企業規模が中程度の企業のほうが中立的な意見が多くなるのに対し、小規模・大規模な企業は相対的に肯定的・否定的な意見に偏る傾向がみられた。

売上高、海外拠点の有無は、今後の外国人雇用に関する質問すべてにおいて統計的に有意な関連がみられた。海外拠点の有無に関しては、海外進出する企業の方が外国人雇用に対して肯定的な姿勢を示す傾向が統計的にも支持された。具体的には、海外拠点がある企業の方が外国人の採用と登用に積極的であり、外国人雇用の明確なイメージと積極的な

理由をもち、企業内の新たな役割を期待し、外国人の定着が重要だと考え、外国人を雇用・定着させるには企業内のシステムを変えていく必要があると感じ、留学生を労働力として確保することに前向きな姿勢を見せていた。一方で、売上高と今後の外国人雇用に関する関係性は、統計的には有意であるものの、必ずしも明確な連関を示していない。この点に関しては、今後のさらなる検討が求められる。

表4-47 外国人を多く採用したい×創業年数(Pr=0.001)

	そう思う	ややそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	Total
2001年～	24	23	63	16	22	148
	16.22	15.54	42.57	10.81	14.86	100
1981年～ 2000年	11	30	88	26	34	189
	5.82	15.87	46.56	13.76	17.99	100
1951年～ 1980年	17	36	99	51	75	278
	6.12	12.95	35.61	18.35	26.98	100
1921年～ 1950年	3	11	41	19	23	97
	3.09	11.34	42.27	19.59	23.71	100
～1920年	1	4	8	7	3	23
	4.35	17.39	34.78	30.43	13.04	100
合計	56	104	299	119	157	735
	7.62	14.15	40.68	16.19	21.36	100

表4-48 外国人を管理職に登用したい×創業年数(Pr=0.001)

	そう思う	ややそう 思う	どちらともい えない	あまりそう思 わない	そう思わ ない	Total
2001年～	24	23	63	16	22	148
	16.22	15.54	42.57	10.81	14.86	100
1981年～ 2000年	11	30	88	26	34	189
	5.82	15.87	46.56	13.76	17.99	100
1951年～ 1980年	17	36	99	51	75	278
	6.12	12.95	35.61	18.35	26.98	100
1921年～ 1950年	3	11	41	19	23	97
	3.09	11.34	42.27	19.59	23.71	100
～1920年	1	4	8	7	3	23
	4.35	17.39	34.78	30.43	13.04	100
合計	56	104	299	119	157	735
	7.62	14.15	40.68	16.19	21.36	100

表4-49 外国人雇用の明確なイメージがある×創業年数(Pr=0.003)

	そう思う	ややそう思 う	どちらともい えない	あまりそう思 わない	そう思わな い	Total
2001年～	24	23	63	16	22	148
	16.22	15.54	42.57	10.81	14.86	100
1981年～ 2000年	11	30	88	26	34	189
	5.82	15.87	46.56	13.76	17.99	100
1951年～ 1980年	17	36	99	51	75	278
	6.12	12.95	35.61	18.35	26.98	100
1921年～ 1950年	3	11	41	19	23	97
	3.09	11.34	42.27	19.59	23.71	100
～1920年	1	4	8	7	3	23
	4.35	17.39	34.78	30.43	13.04	100
合計	56	104	299	119	157	735
	7.62	14.15	40.68	16.19	21.36	100



表4-50 優秀な外国人の定着が重要になる×創業年数(Pr=0.042)

	そう思う	ややそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	Total
2001年～	24	23	63	16	22	148
	16.22	15.54	42.57	10.81	14.86	100
1981年～ 2000年	11	30	88	26	34	189
	5.82	15.87	46.56	13.76	17.99	100
1951年～ 1980年	17	36	99	51	75	278
	6.12	12.95	35.61	18.35	26.98	100
1921年～ 1950年	3	11	41	19	23	97
	3.09	11.34	42.27	19.59	23.71	100
～1920年	1	4	8	7	3	23
	4.35	17.39	34.78	30.43	13.04	100
合計	56	104	299	119	157	735
	7.62	14.15	40.68	16.19	21.36	100

表4-51 外国人を雇用する積極的理由がある×創業年数(Pr=0.048)

	そう思う	ややそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	Total
2001年～	24	23	63	16	22	148
	16.22	15.54	42.57	10.81	14.86	100
1981年～ 2000年	11	30	88	26	34	189
	5.82	15.87	46.56	13.76	17.99	100
1951年～ 1980年	17	36	99	51	75	278
	6.12	12.95	35.61	18.35	26.98	100
1921年～ 1950年	3	11	41	19	23	97
	3.09	11.34	42.27	19.59	23.71	100
～1920年	1	4	8	7	3	23
	4.35	17.39	34.78	30.43	13.04	100
合計	56	104	299	119	157	735
	7.62	14.15	40.68	16.19	21.36	100

表4-52 外国人を管理職に登用したい×業種(Pr=0.045)

	そう思う	ややそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	Total
製造業	21	51	144	66	96	378
	5.56	13.49	38.1	17.46	25.4	100
非製造業	27	27	164	61	89	368
	7.34	7.34	44.57	16.58	24.18	100
合計	48	78	308	127	185	746
	6.43	10.46	41.29	17.02	24.8	100

表4-53 外国人を多く採用したい×従業員数(Pr=0.070)

	そう思う	ややそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	Total
20人以下	26	49	93	41	60	269
	9.67	18.22	34.57	15.24	22.3	100
21～100人以下	23	39	143	62	78	345
	6.67	11.3	41.45	17.97	22.61	100
101～300人以下	7	12	52	12	15	98
	7.14	12.24	53.06	12.24	15.31	100
301～1000人以下	1	3	11	3	4	22
	4.55	13.64	50	13.64	18.18	100
1001人以上	1	2	1	0	0	4
	25	50	25	0	0	100
合計	58	105	300	118	157	738
	7.86	14.23	40.65	15.99	21.27	100

表4-54 外国人を管理職に登用したい×従業員数 (Pr=0.037)

	そう思う	ややそう 思う	どちらともい えない	あまりそう思 わない	そう思わ ない	Total
20人以下	22	37	94	47	69	269
	8.18	13.75	34.94	17.47	25.65	100
21～100人以下	19	28	144	60	93	344
	5.52	8.14	41.86	17.44	27.03	100
101～300人以下	4	11	52	16	14	97
	4.12	11.34	53.61	16.49	14.43	100
301～1000人以下	1	2	11	2	6	22
	4.55	9.09	50	9.09	27.27	100
1001人以上	0	2	2	0	0	4
	0	50	50	0	0	100
合計	46	80	303	125	182	736
	6.25	10.87	41.17	16.98	24.73	100

表4-55 外国人を多く採用したい×売上高 (Pr=0.000)

	そう思う	ややそう思 う	どちらともい えない	あまりそう思 わない	そう思わな い	Total
3億円未満	24	40	69	30	49	212
	11.32	18.87	32.55	14.15	23.11	100
3～10億円 未満	19	29	126	57	73	304
	6.25	9.54	41.45	18.75	24.01	100
10～20億 円未満	10	22	63	13	18	126
	7.94	17.46	50	10.32	14.29	100
20～50億 円未満	1	5	26	8	6	46
	2.17	10.87	56.52	17.39	13.04	100
50億円以上	3	2	2	0	1	8
	37.5	25	25	0	12.5	100
合計	57	98	286	108	147	696
	8.19	14.08	41.09	15.52	21.12	100

表4-56 外国人を管理職に登用したい×売上高(Pr=0.001)

	そう思う	ややそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	Total
3億円未満	20	31	70	36	55	212
	9.43	14.62	33.02	16.98	25.94	100
3～10億円未満	14	26	123	53	89	305
	4.59	8.52	40.33	17.38	29.18	100
10～20億円未満	7	15	67	18	18	125
	5.6	12	53.6	14.4	14.4	100
20～50億円未満	1	3	24	10	7	45
	2.22	6.67	53.33	22.22	15.56	100
50億円以上	2	2	4	0	0	8
	25	25	50	0	0	100
合計	44	77	288	117	169	695
	6.33	11.08	41.44	16.83	24.32	100

表4-57 外国人雇用の明確なイメージがある×売上高(Pr=0.038)

	そう思う	ややそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	Total
3億円未満	23	43	67	24	50	207
	11.11	20.77	32.37	11.59	24.15	100
3～10億円未満	18	55	96	49	85	303
	5.94	18.15	31.68	16.17	28.05	100
10～20億円未満	6	28	54	17	21	126
	4.76	22.22	42.86	13.49	16.67	100
20～50億円未満	3	6	22	7	7	45
	6.67	13.33	48.89	15.56	15.56	100
50億円以上	1	1	3	3	0	8
	12.5	12.5	37.5	37.5	0	100
合計	51	133	242	100	163	689
	7.4	19.3	35.12	14.51	23.66	100

表4-58 優秀な外国人の定着が重要になる×売上高(Pr=0.074)

	そう思う	ややそう 思う	どちらともい えない	あまりそう思 わない	そう思わ ない	Total
3億円未満	42	62	56	18	31	209
	20.1	29.67	26.79	8.61	14.83	100
3～10億円 未満	42	95	81	33	53	304
	13.82	31.25	26.64	10.86	17.43	100
10～20億 円未満	22	42	44	8	10	126
	17.46	33.33	34.92	6.35	7.94	100
20～50億 円未満	7	16	19	3	1	46
	15.22	34.78	41.3	6.52	2.17	100
50億円以上	2	4	2	0	0	8
	25	50	25	0	0	100
合計	115	219	202	62	95	693
	16.59	31.6	29.15	8.95	13.71	100

表4-59 外国人のために企業システムを変えるべき×売上高(Pr=0.064)

	そう思う	ややそう 思う	どちらともい えない	あまりそう思 わない	そう思わ ない	Tot.al
3億円未満	36	50	69	21	33	209
	17.22	23.92	33.01	10.05	15.79	100
3～10億円 未満	35	81	112	29	47	304
	11.51	26.64	36.84	9.54	15.46	100
10～20億 円未満	12	45	49	7	13	126
	9.52	35.71	38.89	5.56	10.32	100
20～50億 円未満	7	14	20	4	1	46
	15.22	30.43	43.48	8.7	2.17	100
50億円以上	0	5	2	1	0	8
	0	62.5	25	12.5	0	100
合計	90	195	252	62	94	693
	12.99	28.14	36.36	8.95	13.56	100

表4-60 外国人を雇用する積極的理由がある×売上高(Pr=0.004)

	そう思う	ややそう 思う	どちらともい えない	あまりそう思 わない	そう思わ ない	Tot.al
3億円未満	33	33	69	24	49	208
	15.87	15.87	33.17	11.54	23.56	100
3～10億円 未満	23	49	97	49	86	304
	7.57	16.12	31.91	16.12	28.29	100
10～20億 円未満	11	28	49	17	21	126
	8.73	22.22	38.89	13.49	16.67	100
20～50億 円未満	3	8	18	11	6	46
	6.52	17.39	39.13	23.91	13.04	100
50億円以上	3	2	1	2	0	8
	37.5	25	12.5	25	0	100
合計	73	120	234	103	162	692
	10.55	17.34	33.82	14.88	23.41	100

表4-61 外国人に新たな役割を期待する×売上高(Pr=0.011)

	そう思う	ややそう 思う	どちらともい えない	あまりそう思 わない	そう思わ ない	Total
3億円未満	29	41	67	22	49	208
	13.94	19.71	32.21	10.58	23.56	100
3～10億円 未満	21	64	105	38	76	304
	6.91	21.05	34.54	12.5	25	100
10～20億 円未満	8	31	58	10	19	126
	6.35	24.6	46.03	7.94	15.08	100
20～50億 円未満	2	13	22	4	5	46
	4.35	28.26	47.83	8.7	10.87	100
50億円以上	2	3	3	0	0	8
	25	37.5	37.5	0	0	100
合計	62	152	255	74	149	692
	8.96	21.97	36.85	10.69	21.53	100

表4-62 留学生を労働力として確保したい×売上高 (Pr=0.004)

	そう思う	ややそう 思う	どちらともい えない	あまりそう思 わない	そう思わ ない	Total
3億円未満	16	32	72	34	54	208
	7.69	15.38	34.62	16.35	25.96	100
3～10億円 未満	12	48	102	57	86	305
	3.93	15.74	33.44	18.69	28.2	100
10～20億 円未満	10	19	49	25	23	126
	7.94	15.08	38.89	19.84	18.25	100
20～50億 円未満	2	7	19	10	8	46
	4.35	15.22	41.3	21.74	17.39	100
50億円以上	2	0	6	0	0	8
	25	0	75	0	0	100
合計	42	106	248	126	171	693
	6.06	15.3	35.79	18.18	24.68	100

表4-63 外国人を多く採用したい×海外拠点の有無 (Pr=0.000)

	そう思う	ややそう思う	どちらともい えない	あまりそう思 わない	そう思わ ない	Total
海外拠点あり	31	67	128	41	48	315
	9.84	21.27	40.63	13.02	15.24	100
海外拠点なし	25	40	174	75	111	425
	5.88	9.41	40.94	17.65	26.12	100
合計	56	107	302	116	159	740
	7.57	14.46	40.81	15.68	21.49	100

表4-64 外国人を管理職に登用したい×海外拠点の有無 (Pr=0.000)

	そう思う	ややそう思う	どちらともい えない	あまりそう思 わない	そう思わ ない	Total
海外拠点あり	26	48	129	51	59	313
	8.31	15.34	41.21	16.29	18.85	100
海外拠点なし	18	31	180	71	125	425
	4.24	7.29	42.35	16.71	29.41	100
合計	44	79	309	122	184	738
	5.96	10.7	41.87	16.53	24.93	100

表4-65 外国人雇用の明確なイメージがある×海外拠点の有無(Pr=0.000)

	そう思う	ややそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	Total
海外拠点あり	37	65	109	41	60	312
	11.86	20.83	34.94	13.14	19.23	100
海外拠点なし	15	74	153	63	115	420
	3.57	17.62	36.43	15	27.38	100
合計	52	139	262	104	175	732
	7.1	18.99	35.79	14.21	23.91	100

表4-66 優秀な外国人の定着が重要になる×海外拠点の有無(Pr=0.000)

	そう思う	ややそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	Total
海外拠点あり	65	107	92	18	30	312
	20.83	34.29	29.49	5.77	9.62	100
海外拠点なし	58	117	131	46	73	425
	13.65	27.53	30.82	10.82	17.18	100
合計	123	224	223	64	103	737
	16.69	30.39	30.26	8.68	13.98	100

表4-67 外国人のために企業システムを変えるべき×海外拠点の有無(Pr=0.037)

	そう思う	ややそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	Total
海外拠点あり	44	95	119	25	29	312
	14.1	30.45	38.14	8.01	9.29	100
海外拠点なし	53	106	155	40	71	425
	12.47	24.94	36.47	9.41	16.71	100
合計	97	201	274	65	100	737
	13.16	27.27	37.18	8.82	13.57	100



表4-68 外国人雇用の積極的な理由がある×海外拠点の有無(Pr=0.000)

	そう思う	ややそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	Total
海外拠点あり	44	64	109	40	55	312
	14.1	20.51	34.94	12.82	17.63	100
海外拠点なし	29	64	143	69	119	424
	6.84	15.09	33.73	16.27	28.07	100
合計	73	128	252	109	174	736
	9.92	17.39	34.24	14.81	23.64	100

表4-69 外国人に新たな役割を期待する×海外拠点の有無(Pr=0.000)

	そう思う	ややそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	Total
海外拠点あり	37	85	114	28	48	312
	11.86	27.24	36.54	8.97	15.38	100
海外拠点なし	28	72	159	54	112	425
	6.59	16.94	37.41	12.71	26.35	100
合計	65	157	273	82	160	737
	8.82	21.3	37.04	11.13	21.71	100

表4-70 留学生を労働力として確保したい×海外拠点の有無(Pr=0.000)

	そう思う	ややそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	Total
海外拠点あり	29	61	100	62	60	312
	9.29	19.55	32.05	19.87	19.23	100
海外拠点なし	18	47	165	70	124	424
	4.25	11.08	38.92	16.51	29.25	100
合計	47	108	265	132	184	736
	6.39	14.67	36.01	17.93	25	100

## 第4節 まとめ

本章ではコア人材、ダイバーシティ人材、外国人人材の雇用といった要素が、調査対象となった日本企業のなかでどのように異なる傾向を示しているのかを探ってきた。こ

ここまでで明らかになった知見をまとめ、本章の締めとしたい。本章の分析結果を箇条書きにすると、以下のようになる。

- ①コア人材の選別の範囲について、それぞれの属性変数と有意になったのは創業年数（有意水準 10%）と業種（有意水準 1%）であった。具体的にいえば、創業年の古い企業、製造業にはより潜在的なコア人材を狭く想定する傾向がみられた。また、コア人材とみなされる従業員の勤務地の範囲が広く想定されているのは、創業年数の古い企業（有意水準 5%）や製造業（有意水準 5%）、従業員数の多い企業（有意水準 1%）、売上高の多い企業（有意水準 1%）、海外拠点のある企業（有意水準 1%）であった。
- ②コア人材に対して求める能力について、創業年数の新しい企業ほど英語力（有意水準 1%）、英語以外の語学力（有意水準 10%）を求める一方、リーダーシップ（有意水準 5%）は求めない傾向がみられた。非製造業に比べて製造業の企業は状況把握能力（有意水準 10%）を求める一方、英語以外の語学力（有意水準 10%）は求めない傾向があった。従業員数に関しては、企業規模が大きいほどコミュニケーション能力（有意水準 5%）、チャレンジ精神（有意水準 10%）、リーダーシップ（有意水準 1%）を求めている。売上高に関しても、売上高の多い企業ほどコミュニケーション能力（有意水準 1%）やチャレンジ精神（有意水準 1%）、課題遂行能力（有意水準 1%）、状況把握能力（有意水準 5%）、リーダーシップ（有意水準 1%）を求め、主体性・積極性（有意水準 5%）や英語以外の語学力（有意水準 5%）を求めない。海外拠点のある企業の方が、異文化理解能力（有意水準 1%）を求めるが、リーダーシップ（有意水準 10%）は求めない傾向があった。
- ③コア人材の採用方法については、創業年数の古い企業（有意水準 1%）、従業員数の多い企業（有意水準 1%）、売上高の多い企業（有意水準 1%）に新卒市場から採用を行う傾向がみられた。またキャリアの選抜時点に関して有意な関連がみられたのは、創業年数（有意水準 1%）と売上高（有意水準 10%）であった。
- ④コア人材の育成で重視する点について、いくつかの国内拠点での経験を積むことが重要だと有意に回答したのは、非製造業（有意水準 1%）と売上高の多い企業（有意水準 1%）であった。いくつかの海外拠点で経験を積むことが重要だという質問に有意差がみられたのは、売上高（有意水準 1%）と海外拠点の有無（有意水準 1%）であった。本社内での部署異動をとまなう経験を重要だという質問に有意差がみられたのは、創業年数（有意水準 5%）、製造業（有意水準 1%）、従業員数（有意水準 1%）、売上高（有意水準 1%）であった。本社内の特定部署での経験を重視する傾向は、従業員数（有意水準 5%）、売上高（有意水準 1%）、海外拠点の有無（有意水準 10%）に有意な差がみられた。
- ⑤ダイバーシティ人材の採用に対する積極性については、創業年数、従業員数、売上高、海外拠点の有無が、それぞれ 1%水準で統計的に有意だった。今後のダイバーシティ人

材に対する必要性という点においては、従業員数、売上高、海外拠点の有無という3つの変数が1%水準で統計的な有意を示していた。

- ⑥外国人正社員の有無は、業種（有意水準5%）、企業規模（有意水準1%）、売上高（有意水準1%）、海外拠点の有無（有意水準1%）がそれぞれ統計的に有意であった。
- ⑦外国人の雇用理由について、イノベーションの喚起と答える傾向があったのは海外拠点のある企業（有意水準1%）であり、顧客の多様化に対応するためと答える傾向があったのは非製造業（有意水準1%）や海外拠点のある企業（有意水準10%）であった。社会的な評価を上げると答える傾向があったのは非製造業（有意水準10%）であり、特に理由なく外国人を雇用すると答えたのは海外拠点のない企業（有意水準10%）であった。
- ⑧自社で働く外国人正社員に対する意識として、製造業に比べて非製造業の方が、自社では優秀な外国人を雇っている（有意水準5%）、日本人とは異なる役割を果たしている（有意水準1%）、本社のなかで中核的な役割を担う外国人を雇っている（有意水準5%）と肯定的に回答する有意な傾向があった。売上高に関しては、日本人とは異なる役割を果たしている（有意水準5%）、外国人雇用は自社にとって必要不可欠だ（有意水準5%）という回答項目に有意な差が見られた。海外拠点の有無に関しても、自社では優秀な外国人を雇っている（有意水準5%）という回答項目に有意な差が見られた。
- ⑨今後の外国人雇用に関する意識については、創業年数の少ない企業に、「外国人を多く採用していきたい」（有意水準1%）、「外国人を多く管理職に登用していきたい」（有意水準1%）、「このような外国人を雇用したいという明確なイメージをもっている」（有意水準1%）、「優秀な外国人を定着させることは企業にとって重要な要素だと思う」（有意水準5%）、「外国人を雇用するための積極的な理由がある」（有意水準5%）と回答する傾向があった。業種に関しては、製造業の方が管理職への登用に対して肯定的に捉える傾向（有意水準5%）があった。従業員数でみると、従業員の多い企業のほうが外国人を多く採用したい（有意水準10%）と考えるが、管理職化にはやや否定的（有意水準5%）な傾向が確認された。売上高、海外拠点の有無は、今後の外国人雇用に関する質問すべてにおいて統計的に有意な関連がみられた。

コア人材・ダイバーシティ人材・外国人の雇用というそれぞれの分析結果について、以下に簡単にまとめる。

コア人材をどのような存在だと認識するのかという点に関しては、企業属性変数によってばらつきがみられた。特に大企業・製造業を中心とした日本型雇用慣行から離れるほど全ての正規雇用者や日本本社の勤務者を等しくコア人材とみなし、そうでない企業ほど、いかなれば典型的な「日本的」な企業像に近づくほど重層化・多層化されたイメージのなかでコア人材が理解されていた。さらにコア人材の採用や育成に関しては、これ

までの先行研究が明らかにしてきたような「日本的」な人材育成方針が、本調査でも大企業・製造業を中心に確かめられた。

ダイバーシティ人材をどのような存在だと認識するのかという点についても、コア人材と同様、特定の企業属性変数に有意な差異がみられた。大企業や海外展開を試みている、いわゆる「グローバル企業」と呼ばれるような企業については、ダイバーシティ人材を必要不可欠な存在だとみなし、その採用に向けた取り組みを積極的に行なっていると回答する傾向があった。企業の規模が大きい、海外展開を行う企業ほど、多様な人材を抱えることの重要性を認識しやすいと考えられる。

最後に外国人雇用の実態と認識に関しても、様々な差異が確認された。正社員として外国人を雇用しているかという質問に対しては、大企業・製造業・海外拠点ありというそれぞれの特徴をもった日本企業が「雇用している」と回答する傾向があった。また外国人の採用理由としては、製造業に比べて非製造業が顧客の多様化や社会的評価を念頭において外国人を雇用する傾向、海外拠点のある企業はイノベーションの喚起や顧客の多様化を想定して、反対に海外拠点のない企業は説明可能な理由をもたずに外国人を雇用しやすい傾向がみられた。自社で働く外国人正社員に対する意識は、売上高や業種によって有意に異なっていた。そして今後の外国人雇用に対する意識は、総じて老舗企業・大企業・製造業・海外拠点がある企業に肯定的な回答傾向が確認できたが、必ずしもすべての変数が一次直線で描けるような相関の関係性にあるわけではなかった。この点に関しては今後の詳しい検討が必要になるだろう。

これまでの研究は、主にグローバルに展開する大企業・製造業を中心とした「日本的」な企業に焦点をあて、人材マネジメントや外国人雇用に関する知見を深めてきた。本章で明らかにしたのは、主に中小企業が回答の多数を占める本調査の結果からも、既存の知見と似た傾向が確認できるということであろう。今後も継続的に規模を拡大しながら調査を続け、今後の人材マネジメントやグローバル化に対する検討がなされていくことを切に願っている。

## 参考文献

- 明石純一，2017，「海外からいかに働き手を招き入れるか：日本の現状と課題」日本政策金融公庫総合研究所編『中小企業の成長を支える外国人労働者』同友館，139-179.
- 有村貞則，2007，『ダイバーシティ・マネジメントの研究：在米日系企業と在日米国企業の実態調査を通して』文眞堂.
- 今田幸子・平田周一，1995，『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構.
- 稲上毅・桑原靖夫・国民金融公庫総合研究所，1992，『外国人労働者を戦力化する中小企業』中小企業リサーチセンター.
- 梶田孝道，1994，『外国人労働者と日本』日本放送出版協会.

- 柿沼英樹, 2015, 「企業におけるジャストインタイムの人材配置の管理手法の意義：人的資源管理論でのタレントマネジメント論の展開」『経済論叢』189(2): 49-60.
- 荻谷剛彦・石田浩・菅山真次編, 2000, 『学校・職安と労働市場：戦後新規学卒市場の制度化過程』東京大学出版会.
- 小平達也, 2015, 「日本企業における「ダイバーシティ計画」と外国人雇用について」駒井洋監修 五十嵐泰正・明石純一編『移民・ディアスポラ研究 4 「グローバル人材」をめぐる政策と現実』明石書店, 154-70.
- 小池和男, 2005, 『仕事の経済学 第3版』東洋経済新報社.
- 小池和男・猪木武徳編, 1987, 『人材形成の国際比較：東南アジアと日本』東洋経済新報社.
- 馬越恵美子, 2011, 『ダイバーシティ・マネジメントと異文化経営：グローバル人材を育てるマインドウェアの世紀』新評論.
- 守屋貴司, 2020, 『人材危機時代の日本の「グローバル人材」の育成とタレントマネジメント：「見捨てられる日本・日本企業」からの脱却の処方箋』晃洋書房.
- 日本政策金融公庫総合研究所編, 2017, 『中小企業の成長を支える外国人労働者』同友館.
- 佐藤博樹・武石恵美子編, 2017, 『ダイバーシティ経営と人材活用：多様な働き方を支援する企業の取り組み』東京大学出版会.
- 菅山真次, 2011, 『「就社」社会の誕生：ホワイトカラーからブルーカラーへ』名古屋大学出版会.
- 竹内洋, 1995, 『日本のメリトクラシー：構造と心性』東京大学出版会.
- 谷口真実, 2005, 『ダイバシティ・マネジメント：多様性をいかす組織』白桃書房.

## 第5章 むすびにかえて

最後に、これまでの議論を整理して、むすびにかえたい。

第1回のアンケート調査とそれに続くヒアリング調査の結果から、今回の報告では、第1、2章で述べたとおり、

i) グローバル化を意識せざるを得ない状況にある日本企業が、日本的な雇用システムや日本本社におけるマネジメントをどのように捉えているのか

現状維持、あるいは、改革を志向しているのか、今後に向けて、人事の仕組みを変えていかなければならないと考えながらも、全体としては、大きく変化していないのはなぜなのか

ii) それぞれの日本企業が人材マネジメントの現状をどのように理解し、今後のどのような方向性を目指しているのか

タレントや基幹人材、あるいは、ダイバーシティ人材など、今後、企業の中核を担う人材をどのように捉えているのか、そうした人材に必要とされるのは「変革できる・見込みを持てること」と考えられるが、その選抜の基準をどのように考え設定するのか

iii) グローバル化に向けた以上の動きが、新型コロナウイルスの拡大期においてどのように見られるのか

コロナ禍は、グローバル化に対する抑制的な作用をもたらすとも考えられるが、そうした中での海外展開の現状と課題を探ることは、きわめて重要となるのではないかとといった諸点を中心に、調査を設計・準備してきた。

今回実施したアンケート調査全体の結果概要は、以下のとおりである。

- ①今回調査した企業は、海外に拠点を持つ、もしくは、海外での事業展開をしている企業であるが、その全体の中では、きわめて規模が小さな企業となっている。そのため、基本的な雇用制度をはじめそこからみえる企業像は、まさに中小規模企業の特徴と重なっている。
- ②育成に関しては、コア人材を選抜する範囲は、本社内か日本国内の従業員が想定されている。求める能力は、主体性・積極性、責任感・使命感、リーダーシップである。
- ③採用に関して特徴的と思われるのは、基幹社員を主として中途市場から採用しようとしている企業が多いことである。そうした状況からも、選抜の時期は定めないという企業が多数を占める。
- ④ダイバーシティ人材に関しては、積極性の有無はともあれ、「取り組んでいる」との回答が過半数となっている。一方で、取り組んでいないとの回答も半数近くある。対象としては、女性、外国人が多い。
- ⑤外国人正社員を雇用する企業は4割強であり、その理由は、「新たな視点からのイノベー

ション」が過半数で第1位である。第2、3位は「人手不足の解消」、「顧客の多様化対応」が続く。働きぶりに関する評価は概ね肯定的であり、「定着は重要」で、そのために「企業のシステムを変えていく必要がある」と考えているものの、「管理職への登用」することまでには至っていない。

⑥コロナと経営に関しては、コロナ禍で経営方針が「変化した」が約2/3と多数を占めるが、どちらかといえば「安定している」が6割ほどとなっている。人事施策、組織構造、経営戦略への影響については、大多数は「変わっていない」。基本的には「変える必要がない」と考えているためである。

⑦事業の海外展開に関しては、実施しているのが4割という回答であった。その期間は相対的に長くはない。拠点の雇用者数も小規模で、「10人以下」が4割強を占める。一方で、業績は好調な企業が全体の約半数となっている。

海外展開をしている国・地域、拠点の数は1国・1箇所が5割超と、もっとも多い。拠点の経営管理体制に関しては、意思決定のイニシアティブは本社が取るほうが6割と多く、経営資源の配置では、本社と拠点とがほぼ同じ水準にある。経営戦略の方向性としては、大多数がその拠点の状況に合わせるという結果になっていた。

決定権限の所在に関しては、現地側が同時に判断・決定できるのは、部材・サービスの「購入先、販売先の変更」に留まっている。

拠点の経営人材に関しては、日本本社からの派遣が半数弱と最も多いが、現地従業員からの内部登用も全体の1/4ほどとなっている。本社-現地間の意思疎通は、大多数がうまくいっていると考え、使用言語は日本語が多い。重要案件については、コロナ禍以前では本社からの出張が最も多かったが、コロナ以降はウェブ会議が多くなっている。

⑧海外拠点は、国・都市共に、中国、東南アジア地域が多い。そうした展開によるメリットは、市場規模の大きさと発展性、低廉な労働力である。デメリットとしては、人件費の高騰、従業員の教育・訓練の不足が上げられている。

今後の展望に関しては、現状維持が1/3でもっとも多い。拡大・縮小が1割ほどである。事業を行っている場合には、拡大志向が4割、現状維持が5割ほどである。今後の人事施策、組織構造、経営戦略については、「変える必要がない」が最も多く、「変える必要があるが、まだ変えていない」が続いている。

また、コア人材・ダイバーシティ人材の捉え方、外国人雇用について明らかとなった諸点は、以下のとおりである。

①コア人材の区分について、それぞれの属性変数と有意になったのは創業年数（有意水準10%）と業種（有意水準1%）であった。また、どこまでの範囲で所属する人材をコア人材とみなすのかについては、創業年数（有意水準5%）、業種（有意水準5%）、従業員数（有

- 意水準1%)、売上高(有意水準1%)、海外拠点の有無(有意水準1%)がそれぞれ統計的に有意であった。
- ②コア人材に対して求める能力について、創業年数の新しい企業ほど英語力(有意水準1%)、英語以外の語学力(有意水準10%)を求める一方、リーダーシップ(有意水準5%)は求めない傾向がみられた。非製造業に比べて製造業の企業は状況把握能力(有意水準10%)を求める一方、英語以外の語学力(有意水準10%)は求めない傾向があった。従業員数に関しては、企業規模が大きいほどコミュニケーション能力(有意水準5%)、チャレンジ精神(有意水準10%)、リーダーシップ(有意水準1%)を求めている。売上高に関しても、売上高の多い企業ほどコミュニケーション能力(有意水準1%)やチャレンジ精神(有意水準1%)、課題遂行能力(有意水準1%)、状況把握能力(有意水準5%)、リーダーシップ(有意水準1%)を求め、主体性・積極性(有意水準5%)や英語以外の語学力(有意水準5%)を求めない。海外拠点のある企業の方が、異文化理解能力(有意水準1%)を求めるが、リーダーシップ(有意水準10%)は求めない傾向があった。
- ③コア人材の採用方法が有意に異なるのは、創業年数(有意水準1%)、従業員数(有意水準1%)、売上高(有意水準1%)であった。またキャリアの選抜時点に関して有意な関連がみられたのは、創業年数(有意水準1%)と売上高(有意水準10%)であった。
- ④コア人材の育成で重視する点について、いくつかの国内拠点での経験を積むことが重要だと有意に回答したのは、非製造業(有意水準1%)と売上高の多い企業(有意水準1%)であった。いくつかの海外拠点で経験を積むことが重要だという質問に有意差がみられたのは、売上高(有意水準1%)と海外拠点の有無(有意水準1%)であった。本社内での部署異動をとともう経験を重要だという質問に有意差がみられたのは、創業年数(有意水準5%)、製造業(有意水準1%)、従業員数(有意水準1%)、売上高(有意水準1%)であった。本社内の特定部署での経験を重視する傾向は、従業員数(有意水準5%)、売上高(有意水準1%)、海外拠点の有無(有意水準10%)に有意な差がみられた。
- ⑤ダイバーシティ人材の採用に対する積極性については、創業年数、従業員数、売上高、海外拠点の有無が、それぞれ1%水準で統計的に有意だった。今後のダイバーシティ人材に対する必要性という点においては、従業員数、売上高、海外拠点の有無という3つの変数が1%水準で統計的な有意を示していた。
- ⑥外国人正社員の有無は、業種(有意水準5%)、企業規模(有意水準1%)、売上高(有意水準1%)、海外拠点の有無(有意水準1%)がそれぞれ統計的に有意であった。
- ⑦外国人材の雇用理由について、イノベーションの喚起と答える傾向があったのは海外拠点のある企業(有意水準1%)であり、顧客の多様化に対応するためと答える傾向があったのは非製造業(有意水準1%)や海外拠点のある企業(有意水準10%)であった。社会的な評価を上げると答える傾向があったのは非製造業(有意水準10%)であり、特に理由な



く外国人を雇用すると答えたのは海外拠点のない企業（有意水準 10%）であった。

- ⑧自社で働く外国人正社員に対する意識として、製造業に比べて非製造業の方が、自社では優秀な外国人を雇っている（有意水準 5%）、日本人とは異なる役割を果たしている（有意水準 1%）、本社のなかで中核的な役割を担う外国人を雇っている（有意水準 5%）と肯定的に回答する有意な傾向があった。売上高に関しては、日本人とは異なる役割を果たしている（有意水準 5%）、外国人雇用は自社にとって必要不可欠だ（有意水準 5%）という回答項目に有意な差が見られた。海外拠点の有無に関しても、自社では優秀な外国人を雇っている（有意水準 5%）という回答項目に有意な差が見られた。
- ⑨今後の外国人雇用に関する意識については、創業年数の少ない企業に、「外国人を多く採用していきたい」（有意水準 1%）、「外国人を多く管理職に登用していきたい」（有意水準 1%）、「このような外国人を雇用したいという明確なイメージをもっている」（有意水準 1%）、「優秀な外国人を定着させることは企業にとって重要な要素だと思う」（有意水準 5%）、「外国人を雇用するための積極的な理由がある」（有意水準 5%）と回答する傾向があった。業種に関しては、製造業の方が管理職への登用に対して肯定的に捉える傾向（有意水準 5%）があった。従業員数でみると、従業員の多い企業のほうが外国人を多く採用したい（有意水準 10%）と考えるが、管理職化にはやや否定的（有意水準 5%）な傾向が確認された。売上高、海外拠点の有無は、今後の外国人雇用に関する質問すべてにおいて統計的に有意な関連がみられた。

今回の調査結果を特徴づける最大の要因の一つは、対象が海外事業展開を実施している中小規模企業という点に求められる。その意味では、これまであまり明らかにはされてこなかった中小企業の海外展開に関するデータを収集したとも考えられる。データの特性を念頭に置きながら、これまでの本プロジェクトの結果をまとめておくことにしたい。

#### i) 多様な人材を育成していく方向性と変革のタイムスパン

昨年までの調査結果も含めて考えれば、わが国企業には、育成を中心とした人事の仕組みを変えていこうという意向はあるものの、少なくとも現時点で、それをかなり急いでドラスティックに変えていこうとはしていない。それがなぜかという点が重要な課題の一つであろう。大胆に変えるにせよ、これまでのシステムを即座に全面的に変えられる訳ではないが、考えられる可能性の一つは、「人事の仕組みをドラスティックに変える必要がない、もしくは、緊急性が高くはない」という状況である。そうであるのなら、中長期的にはむしろ、なんらかの軌道修正、ないし、変革が必要となるが、少なくとも今、即座に取りかかる必要はない。競争環境は厳しいとはいえ、業績が良好であれば、そうした判断となることが当然ともいえよう。現在の売上高でみれば、ほぼ半数が増加と回答し、減少傾向と回答した企業は

2割程度に留まっている。海外事業展開に関しても、今後、現状維持か拡大を志向する企業が、ほぼ8割となっている。今回調査した企業は、基本的には比較的業績が良好な企業といえよう。それでもなお、今のままの仕組みで、その良好な業績がどの程度のタームで持続可能と考えるのかは課題として残る。

一方で、企業はさまざまな仕組みを、このまま持続させるだけで十分と考えている訳でもない。変える必要性の有無という点で見れば、「変える必要がある」（あるので変えた+あるが変えていない）と「変える必要がない」は、ほぼ同水準にある。これらを総合してみれば、具体的な時期はさておき、今後、人事関連の仕組みを変えていかなければならない、いこうとする指向性はあるものの、業績なども鑑みて、即座に改革をする必要性は感じていないというところであろうか。おそらく、こうした状況が続いていくと考えられるが、企業の外部環境が予想もできないほど激変した際に、どのような対応が可能となるのかは未知数の部分が大きいと思われる。

変革の核となるような要素を取り入れる、育てることが必要と企業が認識していることは確かである。それが相対的に安定している現時点では、ダイバーシティ人材などが新たなイノベーションを創造し喚起することの「きっかけ」になり得るのではないかと考えられている可能性は少なくない。外国人正社員に期待しているのは、まさにそうした役割と企業は答えている。ただ、これまでとは異なる人的資源を今の組織に取り込んだからとはいえ、即座に期待したような効果が現れると考えるのも、また早計であろう。期待が大きいのなら、きちんとした準備が今から必要になると思われる。その意味で、以前に実施したヒアリング調査を通じて明らかとなった、大企業の対応は主として、これまでの仕組みを踏襲して、将来、経営を担うことができる人材を育成することに注力しながら、これまでとは異なるタイプの従業員「も」育てていこうとする同時並行の対応である。むしろ、比率は前者がほぼ大多数を占め後者はわずかである。それに比べると、今回調査することができた相対的に小さな規模の企業では、ごくわずかな企業を除けば、既存の育成の仕組みと新たな育成の仕組みを並行して進めていくという動きは明確ではない。それ以前に、基幹社員・コア人材を中途採用しているのが現状である。そうした中であっては、これまでとは異なるタイプの人材を獲得するとしても、やはり、よりいっそう市場から中途で採用することに注力すると考えるほうが無理がないと思われる。

業績と今後の見込みが良好であることは、企業にとって率直に望ましい状況であり、それが様々な判断の基準となることは当然である。ただ、だからこそ、とてつもなく大きな、予想がまったくできないほど環境が激変した際には、相当程度厳しい状況となる可能性はぬぐえないと思われる。

## ii) 将来に向けての「考え方」-変革は誰が主導するのか-

このようにみていくと、さらに、いったい誰がきわめて重要な変革を主導していくのかと

いう疑問が出てくる。各企業がグローバル化に否応なく巻き込まれている現状では、現時点での対応が最優先の課題であることは確かである。そうした中では、特に、企業規模が相対的に小さな企業では、将来に向けての方向性といった課題が希薄化している可能性は一つ考えられよう。現在の業績が良好であれば、なおさら、こうした考えに近づく可能性は少なくない。「ここまでの競争を勝ち抜いてくることで精一杯」であるのなら、将来に大きな環境の激変があったとしても、それは「その時のメンバーが対応すべきこと」として、「ひとまず問題を先送りし」、今から大きな変革をする必要性は高くない、もしくは、そこまでの余裕はないと考えているとしても、それはある意味当然のことかもしれない。

そうであれば、逆に、今後検討すべき課題の一つは、企業がどういう状況になれば、どういった条件が揃えば、「何よりもまず組織や方針の変革を即座に進めなくてはならない」と考えるのかではないだろうか。

事業を進めていく際、企業自身が内部で変革できる部分は大きいですが、それと同時に、外部環境の変化は、一企業ではコントロールできない部分である。労働市場全般にわたる、たとえば、新規採用の方法や基準なども、今後、さらに変わっていくことが予想される。その際、当該企業だけで対応できる部分、そうではない部分をきちんと切り分けて考えておく必要があるように思われる。

大企業でも、育成の方向性を大きく変えようとしたのは、実は相当新しい傾向である。2010年代に入ってから始動し、稼働し始めて数年というケースが少なくないことがヒアリング調査で明らかとなった。グローバル化に直面している中小規模企業でも、遅かれ早かれ対応が必要となる。それがいつ、どのようなきっかけで、現状維持からドラスティックな変革へと舵を切ることになるのか、今後も、こうした観点を含めた継続的な検討がぜひとも必要である。今回の報告は、そうした今後に向けての中間報告である。

# 付属資料

# 1 調査票

## グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査

——コロナ以降の新機軸——

### <ご記入にあたってのお願い>

1. この調査は、日本企業を対象として実施しています。設問中の「海外拠点」には、支社・支店・現地法人を含みますが、事業活動を行っていない駐在員事務所は含みません。また本調査における「外国人」とは、日本に在留する日本の国籍を有しない者を指します。
2. 2021年3月31日現在の状況でご回答ください。
3. 質問や回答の区分が、実態に即さない場合もあると考えられますが、その場合は適宜、実態に近いものをお選びの上、ご回答ください。
4. ご回答は質問に応じ、選択肢に○印をつけるか、数字を該当欄にご記入ください。なお、数字に関する質問では正確な回答が困難な場合にも、概数または推定の数値で結構ですので、ぜひご記入ください。
5. ご記入の終わった調査票は、2021年7月14日を目途に、同封の返信用封筒に入れ、ご返送ください。
6. なお、この調査票は独立行政法人 労働政策研究・研修機構に返送され、統計的に処理されますので、貴社やご回答者のお名前などが外に出ることは絶対にありません。この調査結果はとりまとめ次第、当機構ホームページに公開する予定です。
7. 調査実施にあたっては、調査票等を介した感染リスク対策として、印刷・封入作業にあたる調査会社等の作業担当者に対し、作業前の手洗い・消毒、作業中のマスク着用を義務付ける等、感染リスクを最小限にとどめる対策を徹底しています。
8. この調査に関するお問い合わせは、下記の担当者までお願いいたします。

#### ○この調査についてのご照会先

【 調査票の記入方法・締め切りなど実査について 】

会社名：

担当者名：

【 調査の趣旨・目的について 】

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 雇用構造と政策部門 担当：

(TEL： FAX E-mail：

受付時間：祝日を除く月～金曜 10:00～12:00 13:00～17:00

## 【日本における貴社の基本概要についてお尋ねします】

問1 貴社の概要についてうかがいます。

(1) 貴社の創業年： 西暦     年

(2) 貴社の主たる業種：以下のコード表から、あてはまる番号に **1つだけ**○をつけてください。

《業種コード表》

〈製造業〉			〈非製造業〉		
1 食料品	7 鉄鋼業	13 石油・石炭製品	19 農林漁業	25 飲食店・宿泊業	
2 繊維品	8 金属製品	14 プラスチック製品	20 鉱業	26 金融・保険業	
3 木材・家具	9 一般機器	15 ゴム・皮革	21 卸売・小売業	27 情報通信業	
4 パルプ・紙	10 電気機器	16 窯業・土石	22 運輸業	28 教育、学習支援業	
5 出版・印刷	11 輸送機器	17 非鉄金属	23 建設業	29 サービス業	
6 化学工業	12 精密機器	18 その他の製造業	24 不動産業	30 その他の非製造業	

18, 30の「その他」を選択された場合は、以下に具体的な事業内容をご記入ください。  
 (「その他」具体的に： )

(3) 貴社の日本本社の常用雇用者数：       人

(4) 貴社の国内全体の常用雇用者数：       人

(5) 貴社の本社従業員における、各役職の性別・国籍別の構成人数についてお答えください。

	合計		
	うち女性	うち外国籍	
A 役員・取締役(社外を含む)	約 人	約 人	約 人
B 部長	約 人	約 人	約 人
C 課長	約 人	約 人	約 人
D 上記を除く正社員・正職員	約 人	約 人	約 人
E 非正社員・非正職員	約 人	約 人	約 人
F 合計	約 人	約 人	約 人

(6) 日本本社の組織構造について、もっとも近い番号に **1つだけ**○をつけてください。

- 1 職能別（機能別）組織（すべての決裁権は本社の経営層・トップがもつ）
- 2 事業部制組織（本社内の事業部ごとに独立した決裁権をもつ）
- 3 カンパニー制組織（事業部を独立した法人として扱い、経営資源と権利委譲を行う）
- 4 持株会社制組織（株式保有した異なる法人の企業戦略や意思決定を、本社が管理する）
- 5 マトリクス組織（職能別組織と事業部制・プロジェクトとの混合形態）
- 6 その他（具体的に： )

## 問2 貴社の日本本社における雇用制度・システムについてうかがいます。

- (1) 貴社は、以下の制度・システムをどの程度適用していますか。従業員の雇用形態それぞれについて、あてはまる番号すべてに○をつけてください（○はいくつでも）。どの社員にも該当しない制度・システムについては、3の「こうした制度はない」を選択してください。

	正社員	正社員以外の人材	こうした制度はない
1 中長期的な雇用保障	1	2	3
2 勤続年数に応じた賃金上昇の制度	1	2	3
3 企業内の労働組合	1	2	3
4 寮・社宅や家賃補助などの福利厚生	1	2	3
5 職能資格に基づく昇進・評価の人事制度	1	2	3
6 職務を限定しない採用	1	2	3
7 新規学卒採用を中心とした人材調達	1	2	3
8 ローテーションを核とする人材育成制度	1	2	3
9 従業員による主体的なキャリア形成への支援	1	2	3
10 法定期間を超えた手厚い産休・育休制度	1	2	3
11 フレックスタイム制度	1	2	3

- (2) 貴社における以下の制度・システムについて、今後どのようにしていきたいとお考えですか。1～11のそれぞれの項目で、あてはまる番号に**1つだけ**○をつけてください。

	強化・拡大したい	←	現状維持	→	縮小・廃止したい
1 中長期的な雇用保障	1	2	3	4	5
2 勤続年数に応じた賃金上昇の制度	1	2	3	4	5
3 企業内の労働組合	1	2	3	4	5
4 寮・社宅や家賃補助などの福利厚生	1	2	3	4	5
5 職能資格に基づく昇進・評価の人事制度	1	2	3	4	5
6 職務を限定しない採用	1	2	3	4	5
7 新規学卒採用を中心とした人材調達	1	2	3	4	5
8 ローテーションを核とする人材育成制度	1	2	3	4	5
9 従業員による主体的なキャリア形成への支援	1	2	3	4	5
10 法定期間を超えた手厚い産休・育休制度	1	2	3	4	5
11 フレックスタイム制度	1	2	3	4	5



### 問3 貴社の日本本社における基幹社員（コア人材）についてうかがいます。

- (1) 貴社の基幹社員（コア人材）を選抜する際、その範囲をどのようにお考えですか。下記の①と②で、もっとも近い番号にそれぞれ1つだけ○をつけてください。

#### ①人材の区分

- 1 将来的に幹部層になりうる一部の人の
- 2 すべての正規雇用者の
- 3 その他（具体的に： )

#### ②人材の所属

- 1 日本本社の勤務者のみ
- 2 支社を含めた日本国内の勤務者
- 3 海外拠点を含むすべての勤務者
- 4 その他（具体的に： )

- (2) 貴社の基幹社員（コア人材）に対して、どのような能力を求めますか。あてはまる番号すべてに○をつけてください（○はいくつでも）。

- |               |                     |
|---------------|---------------------|
| 1 主体性・積極性     | 8 リーダーシップ           |
| 2 協調性・柔軟性     | 9 体力                |
| 3 コミュニケーション能力 | 10 英語の能力            |
| 4 責任感・使命感     | 11 英語以外の語学力         |
| 5 チャレンジ精神     | 12 異文化に対する理解        |
| 6 課題遂行能力      | 13 日本人としてのアイデンティティー |
| 7 状況把握能力      | 14 その他（具体的に： )      |

- (3) 貴社の基幹社員（コア人材）は、どのように採用していますか。もっとも近い番号に1つだけ○をつけてください。

- 1 主に基幹社員は新規学卒市場にて採用している
- 2 どちらかといえば基幹社員は新規学卒市場にて採用している
- 3 どちらかといえば基幹社員は中途市場にて採用している
- 4 主に基幹社員は中途市場にて採用している

- (4) 貴社の基幹社員（コア人材）に対する選抜は、キャリアのどの時点で行われますか。もっとも近い番号に1つだけ○をつけてください。

- |                   |           |
|-------------------|-----------|
| 1 キャリアの初期（20～30代） | 3 時点は定めない |
| 2 キャリアの中期以降（40代～） | 4 選抜は行わない |

- (5) 貴社の基幹社員（コア人材）に対する、特別な育成プログラムは存在しますか。

- |                    |                     |
|--------------------|---------------------|
| 1 特別な育成プログラムをもっている | 2 特別な育成プログラムをもっていない |
|--------------------|---------------------|

- (6) 貴社の基幹社員（コア人材）の育成において、重視していることはどのようなものですか。あてはまる番号すべてに○をつけてください（○はいくつでも）。

- 1 いくつかの国内拠点での経験を積む
- 2 いくつかの海外拠点での経験を積む
- 3 本社内のいくつかの部署に異動し、そこでの経験を積む
- 4 本社内の特定の部署に属し、そこでの経験を積む
- 5 その他（具体的に： )

#### 問4 貴社の日本本社におけるダイバーシティ人材についてうかがいます。

(1) ダイバーシティ人材の採用について、もっとも近い番号に**1つだけ**○をつけてください。

- |          |                               |
|----------|-------------------------------|
| <b>1</b> | 積極的に取り組んでいる                   |
| <b>2</b> | 積極的には取り組んでいない (→ (2)へお進みください) |
| <b>3</b> | 今は取り組んでいない (→ (2)へお進みください)    |

▶ 1の「積極的に取り組んでいる」と答えた場合、貴社で積極的に取り組んでいるものはなんですか。あてはまる番号すべてに○をつけてください (**○はいくつでも**)。

- |          |             |          |                  |
|----------|-------------|----------|------------------|
| <b>1</b> | 女性の採用・活躍支援  | <b>4</b> | 障がい者の採用・活躍支援     |
| <b>2</b> | 高齢者の採用・活躍支援 | <b>5</b> | 性的マイノリティの採用・活躍支援 |
| <b>3</b> | 外国人の採用・活躍支援 | <b>6</b> | その他 (具体的に： )     |

(2) 貴社にとって、ダイバーシティ人材に働いてもらうことはどの程度必要だとお考えですか。もっとも近い番号に**1つだけ**○をつけてください。

- |          |                          |
|----------|--------------------------|
| <b>1</b> | 今まさに必要である                |
| <b>2</b> | 今後は必要になる                 |
| <b>3</b> | あまり必要ではない (→ 問5へお進みください) |

▶ 1の「今まさに必要である」または2の「今後必要になる」と答えた場合、ダイバーシティ人材が必要だと考える理由について、あてはまる番号すべてに○をつけてください (**○はいくつでも**)。

- |          |                       |
|----------|-----------------------|
| <b>1</b> | 今後の経営を担う人材を獲得するため     |
| <b>2</b> | 新たな視点からイノベーションを喚起するため |
| <b>3</b> | 顧客の多様化に対応するため         |
| <b>4</b> | 企業の社会的な評価を上げるため       |
| <b>5</b> | 人手不足を解消するため           |
| <b>6</b> | その他 (具体的に： )          |

#### 問5 貴社の日本本社における外国人人材についてうかがいます。

(1) 貴社の日本本社では、現在外国籍の人材を正社員として雇用していますか。

- |          |    |          |                     |
|----------|----|----------|---------------------|
| <b>1</b> | はい | <b>2</b> | いいえ (→ (4)へお進みください) |
|----------|----|----------|---------------------|

▶ 1の「はい」と答えた場合、外国人人材を雇用している理由は何ですか。あてはまる番号すべてに○をつけてください (**○はいくつでも**)。

- |          |                       |
|----------|-----------------------|
| <b>1</b> | 今後の経営を担う人材を獲得するため     |
| <b>2</b> | 新たな視点からイノベーションを喚起するため |
| <b>3</b> | 顧客の多様化に対応するため         |
| <b>4</b> | 企業の社会的な評価を上げるため       |
| <b>5</b> | 人手不足を解消するため           |
| <b>6</b> | その他 (具体的に： )          |
| <b>7</b> | とくに理由はない              |

- (2) 貴社には外国籍の正社員に対する、以下の制度は存在しますか。1～3のそれぞれの項目で、あてはまる番号に**1つだけ**○をつけてください。

	設けている	設けていない
1 外国人に向けた就職説明会	1	2
2 外国人だけの特別な採用枠	1	2
3 外国人への特別な育成プログラム	1	2

- (3) 貴社で働く外国籍の正社員について、どのようにお考えですか。1～5のそれぞれの項目で、あてはまる番号に**1つだけ**○をつけてください。

	そう 思う	やや そう思う	どちら とも いえない	あまり そう 思わない	そう 思わない
1 自社には優秀な外国人従業員が働いている	1	2	3	4	5
2 日本人とは異なる役割を果たしている	1	2	3	4	5
3 外国人の雇用は自社にとって必要不可欠である	1	2	3	4	5
4 自社には長く働いている外国人従業員が多い	1	2	3	4	5
5 日本本社のなかで中核的な役割を担うような外国人を雇っている	1	2	3	4	5

- (4) 今後の外国人雇用について、どのようにお考えですか。1～8のそれぞれの項目で、あてはまる番号に**それぞれ1つだけ**○をつけてください。

	そう 思う	やや そう思う	どちら とも いえない	あまり そう 思わない	そう 思わない
1 外国人を多く採用していきたい	1	2	3	4	5
2 外国人を多く管理職に登用していきたい	1	2	3	4	5
3 このような外国人を雇用したいという明確なイメージをもっている	1	2	3	4	5
4 優秀な外国人を定着させることは企業にとって重要な要素だと思う	1	2	3	4	5
5 外国人を雇用・定着させるには、今までの企業のシステムを変えていく必要がある	1	2	3	4	5
6 外国人を雇用するための積極的な理由がある	1	2	3	4	5
7 外国人には企業内での新たな役割を期待している	1	2	3	4	5
8 日本にいる留学生を労働力として確保したい	1	2	3	4	5



## 【貴社の海外展開についてお尋ねします】

**問7** 貴社の海外拠点を含めた概要についてうかがいます。

(海外展開とは、日本国外での付加価値活動を行うことを指します。)

(1) 貴社は日本国外で付加価値活動を展開していますか。

1 はい                      2 いいえ (→ 問9へお進みください)

(2) 貴社が海外展開した年：      西暦     年

(3) 貴社の海外拠点の常用雇用者数：         人

(4) 2019年の売上高（海外売上のみ）：   兆 ,      億円  
兆                      千    百    十    一

(5) 5年前と比較した、2019年の海外売上高：あてはまる番号に**1つだけ**○をつけてください。

(海外展開後5年未満の場合は、設立年を基準にお答えください)

- 1 50%以上の増加  
2 20~50%未満の増加  
3 5~20%未満の増加  
4 -5~5%未満の間で、あまり変動はない  
5 減少傾向にある

(6) 日本国外で付加価値活動を展開する国・地域、海外拠点の数を、それぞれを数値でお答えください。(海外拠点には、海外の支社・支店、現地法人などをすべて含みます。)

展開する国・地域の数（日本は含めない）：     ケ国

海外における拠点の数：     箇所

(7) 海外拠点の経営管理体制について、どちらか近い番号に**1つずつ**○をつけてください。

①貴社の経営管理について

1 日本本社が集権的に意思決定を行う                      2 各国の支社が自律的に意思決定を行う

②経営にかかわる知識・人材・資源について

1 本社のある日本へと集中的に配置する                      2 各国の支社へと分散的に配置する

③海外拠点の経営戦略について

1 世界規模での画一的な戦略を採用する                      2 各国の状況にあわせた戦略を採用する

## 問8 貴社の日本本社と海外拠点との関係性についてうかがいます。

- (1) 以下のなかで、海外拠点の経営方針に最も近いのはどれですか。あてはまる番号に **1つだけ** ○をつけてください。

- |   |                                   |
|---|-----------------------------------|
| 1 | きわめて重要な案件を除けば、基本的には現地法人側がすべてを決定する |
| 2 | 基本的には本社が決定しているが、現地側の裁量の余地が大きい     |
| 3 | 基本的には、ほぼすべてを日本本社が決定している           |

- (2) 以下のなかで、日本本社の承認を受ける（または相談する）ことなく、海外拠点が独自の判断で決定できる項目はありますか。あてはまる番号すべてに○をつけてください（**○はいくつでも**）。

- |   |               |   |                     |
|---|---------------|---|---------------------|
| 1 | 新規事業への進出      | 4 | 現地従業員の役員への昇進        |
| 2 | 現在の事業への追加的な投資 | 5 | 部材・サービスの主な購入先の変更    |
| 3 | 大規模な現地従業員の解雇  | 6 | 製品・サービス・商品の主な販売先の変更 |

- (3) 主に海外拠点の経営人材はどのように確保されていますか。もっとも近い番号に **1つだけ** ○をつけてください。

- |   |                      |
|---|----------------------|
| 1 | 日本本社の人材を派遣している       |
| 2 | 海外拠点の日本人材を登用している     |
| 3 | 海外拠点の現地従業員から内部登用している |
| 4 | 海外の外部労働市場から新たに採用している |
| 5 | その他（具体的に： _____ )    |

- (4) 貴社にとって、海外拠点との意思疎通はうまくいっていると思われませんか。また、海外拠点との意思疎通に用いる主な言語は何ですか。それぞれ **1つだけ** ○をつけてください。

### ①意思疎通の状況

- |   |              |
|---|--------------|
| 1 | うまくいっている     |
| 2 | ほぼうまくいっている   |
| 3 | あまりうまくいっていない |
| 4 | うまくいっていない    |

### ②使用する言語

- |   |                   |
|---|-------------------|
| 1 | 英語                |
| 2 | 日本語               |
| 3 | 現地の公用語            |
| 4 | その他（具体的に： _____ ) |

- (5) 海外拠点との **きわめて重要な相談が至急必要** となる場合、最もよく用いる手段はなんですか。コロナ以前と以降、それぞれに当てはまるものを以下の選択肢から **1つずつ選び、記入してください**。

- |   |                     |   |                   |
|---|---------------------|---|-------------------|
| 1 | 本社から海外拠点への出張による対面交渉 | 4 | メールなどの文章を通じた非対面交渉 |
| 2 | 海外拠点から本社への出張による対面交渉 | 5 | 電話などの音声を通じた非対面交渉  |
| 3 | ウェブ会議によるオンラインでの対面交渉 | 6 | その他（具体的に： _____ ) |

コロナ以前 \_\_\_\_\_

コロナ以降 \_\_\_\_\_

## 問9 海外に設置する拠点のうち、もっとも重要な拠点についてうかがいます。

- (1) 最も重要な拠点の進出国、都市名、設立時期、従業員数、投資形態および拠点の主な機能についてお答えください。

もっとも重要な拠点	進出国	都市名	設立時期	従業員数	投資形態 (1つに○)	主な機能 (1つに○)
記入例	イタリア	ミラノ	2002年	約 25 名	1 単独投資 (独資) 2 合弁 (現地資本含む) 3 合弁 (現地資本なし) 4 その他	1 生産 2 販売 3 研究・開発 4 調達 5 その他の機能
拠点「A」			年	約 名	1 単独投資 (独資) 2 合弁 (現地資本含む) 3 合弁 (現地資本なし) 4 その他	1 生産 2 販売 3 研究・開発 4 調達 5 その他の機能

- (2) 最も重要な拠点 A における、現地経営上の利点 (メリット) は何ですか。あてはまる番号すべてに○をつけてください (○はいくつでも)。

<ol style="list-style-type: none"> <li>1 低廉な労働力が確保できる</li> <li>2 生産体制・雇用の調整が容易</li> <li>3 優秀な人材が確保できる</li> <li>4 現地市場の市場規模が大きい</li> <li>5 今後、さらに現地市場の発展が見込める</li> <li>6 顧客のニーズやマーケットの変化などに対応しやすい</li> <li>7 部品・原材料並びに商品が調達しやすい</li> <li>8 現地政府の優遇策を得られる</li> <li>9 その他 (具体的に : )</li> </ol>
---

- (3) 最も重要な拠点 A における、現地経営上の課題 (デメリット) は何ですか。あてはまる番号すべてに○をつけてください (○はいくつでも)。

<ol style="list-style-type: none"> <li>1 商品サービスの品質管理を改善する必要がある</li> <li>2 これ以上のコスト削減が難しい</li> <li>3 人件費の高騰が負担である</li> <li>4 従業員の教育・訓練が不十分である</li> <li>5 優秀な現地の人材が採用できない</li> <li>6 優秀な従業員が定着しない</li> <li>7 企業内でのマネジメントがうまくいかない</li> <li>8 新規顧客の開拓が行き詰っている</li> <li>9 顧客のニーズへの対応が難しい</li> <li>10 取引先企業との関係性の維持が難しい</li> <li>11 競合企業の台頭が著しい</li> <li>12 特許・商標が尊重されない</li> <li>13 変動する法や政策への対応が滞っている</li> <li>14 為替変動のリスクが大きい</li> <li>15 通関等の手続きが煩雑である</li> <li>16 その他 (具体的に : )</li> </ol>
---

## 問 10 貴社の海外展開の現状と今後についてうかがいます。

(1) 海外展開の現状について、もっとも近い番号に**1つだけ**○をつけてください。

事業は拡大基調である	現状維持	事業は縮小基調である	事業は行なっていない
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

→ (2) (1)にて現時点で海外展開事業を行なっていると答えた場合、海外展開に対する今後3年間の方針について、もっとも近い番号に**1つだけ**○をつけてください。

事業規模を拡大したい	現状維持	事業を縮小・撤退したい
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

→ (3) (1)にて現時点で海外展開事業を行なっていると答えた場合、貴社はコロナ以降の海外展開についてどのようにお考えですか。1～7のそれぞれの項目で、あてはまる番号に**1つだけ**○をつけてください。

	変える必要があり、変えた	変える必要はあるが、まだ変えていない	変える必要がない
1 海外の現地人材の採用方針・採用方法	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
2 海外の現地人材の育成方針・育成方法	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
3 海外拠点における雇用管理制度	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
4 海外拠点における組織構造	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
5 日本本社と海外拠点との関係性	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
6 グローバルな経営戦略	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
7 企業外の規制・制約への対応	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>





## 2 集計表

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—

【目次】

BD	×	問1. (1)創業年	NQ1.1		
BD	×	問1 (1)創業年(西暦)	Q1.1		
BD	×	問1 (2)主な業種	NQ1.2		
BD	×	問1 (2)業種	Q1.2		
BD	×	問1. (2)業種	NNQ1.2		
BD	×	問1. (3)日本本社の常用雇用者数		NQ1.3	
BD	×	問1 (3)日本本社の常用雇用者数(人)		Q1.3	
BD	×	問1. (4)国内全体の常用雇用者数		NQ1.4	
BD	×	問1 (4)国内全体の常用雇用者数(人)		Q1.4	
BD	×	A 役員・取締役(社外を含む)／合計(約／人)			QQ1.511
BD	×	A 役員・取締役(社外を含む)／合計(約／人)			Q1.511
BD	×	B 部長／合計(約／人)	QQ1.512		
BD	×	B 部長／合計(約／人)	Q1.512		
BD	×	C 課長／合計(約／人)	QQ1.513		
BD	×	C 課長／合計(約／人)	Q1.513		
BD	×	D 上記を除く正社員・正職員／合計(約／人)			QQ1.514
BD	×	D 上記を除く正社員・正職員／合計(約／人)			Q1.514
BD	×	E 非正社員・非正職員／合計(約／人)			QQ1.515
BD	×	E 非正社員・非正職員／合計(約／人)			Q1.515
BD	×	F 合計／合計(約／人)			
BD	×	F 合計／合計(約／人)	QQ1.516		
BD	×	F 合計／合計(約／人)	Q1.516		
BD	×	A 役員・取締役(社外を含む)のうち女性(約／人)			QQ1.521
BD	×	A 役員・取締役(社外を含む)のうち女性(約／人)			Q1.521
BD	×	B 部長のうち女性(約／人)	QQ1.522		
BD	×	B 部長のうち女性(約／人)	Q1.522		
BD	×	C 課長のうち女性(約／人)	QQ1.523		
BD	×	C 課長のうち女性(約／人)	Q1.523		
BD	×	D 上記を除く正社員・正職員のうち女性(約／人)			QQ1.524
BD	×	D 上記を除く正社員・正職員のうち女性(約／人)			Q1.524
BD	×	E 非正社員・非正職員のうち女性(約／人)			QQ1.525
BD	×	E 非正社員・非正職員のうち女性(約／人)			Q1.525
BD	×	F 合計のうち女性(約／人)	QQ1.526		
BD	×	F 合計のうち女性(約／人)	Q1.526		
BD	×	A 役員・取締役(社外を含む)のうち外国籍(約／人)			QQ1.531
BD	×	A 役員・取締役(社外を含む)のうち外国籍(約／人)			Q1.531
BD	×	B 部長のうち外国籍(約／人)	QQ1.532		
BD	×	B 部長のうち外国籍(約／人)	Q1.532		
BD	×	C 課長のうち外国籍(約／人)	QQ1.533		
BD	×	C 課長のうち外国籍(約／人)	Q1.533		
BD	×	D 上記を除く正社員・正職員のうち外国籍(約／人)			QQ1.534
BD	×	D 上記を除く正社員・正職員のうち外国籍(約／人)			Q1.534
BD	×	E 非正社員・非正職員のうち外国籍(約／人)			QQ1.535
BD	×	E 非正社員・非正職員のうち外国籍(約／人)			Q1.535
BD	×	F 合計のうち外国籍(約／人)	QQ1.536		
BD	×	F 合計のうち外国籍(約／人)	Q1.536		
BD	×	問1 (6)日本本社の組織構造	Q1.6		
BD	×	1 中長期的な雇用保障	Q2.101		
BD	×	2 勤続年数に応じた賃金上昇の制度		Q2.102	
BD	×	3 企業内の労働組合	Q2.103		
BD	×	4 寮・住宅や家賃補助などの福利厚生		Q2.104	
BD	×	5 職能資格に基づく昇進・評価の人事制度		Q2.105	
BD	×	6 職務を限定しない採用	Q2.106		
BD	×	7 新規学卒採用を中心とした人材調達		Q2.107	
BD	×	8 ローテーションを核とする人材育成制度		Q2.108	
BD	×	9 従業員による主体的なキャリア形成への支援		Q2.109	
BD	×	10 法定期間を超えた手厚い産休・育休制度		Q2.110	
BD	×	11フレックスタイム制度	Q2.111		
BD	×	1 中長期的な雇用保障	Q2.201		
BD	×	2 勤続年数に応じた賃金上昇の制度		Q2.202	
BD	×	3 企業内の労働組合	Q2.203		
BD	×	4 寮・住宅や家賃補助などの福利厚生		Q2.204	
BD	×	5 職能資格に基づく昇進・評価の人事制度		Q2.205	
BD	×	6 職務を限定しない採用	Q2.206		
BD	×	7 新規学卒採用を中心とした人材調達		Q2.207	
BD	×	8 ローテーションを核とする人材育成制度		Q2.208	
BD	×	9 従業員による主体的なキャリア形成への支援		Q2.209	
BD	×	10 法定期間を超えた手厚い産休・育休制度		Q2.210	
BD	×	11フレックスタイム制度	Q2.211		
BD	×	問3(1)基幹社員(コア人材)選抜の範囲①人材の区分			Q3.11
BD	×	問3(1)基幹社員(コア人材)選抜の範囲②人材の所属			Q3.12
BD	×	問3(2)基幹社員(コア人材)に求める能力(複数回答)			Q3.2
BD	×	問3(3)基幹社員(コア人材)の採用方法		Q3.3	
BD	×	問3(4)基幹社員(コア人材)の採用時のキャリア		Q3.4	
BD	×	問3(5)基幹社員(コア人材)に対するプログラム		Q3.5	
BD	×	問3(6)基幹社員(コア人材)の育成において、重視していること(複数回答)		Q3.6	
BD	×	問4(1)ダイバーシティ人材の採用の取り組み		Q4.1	
BD	×	問4(1)①積極的に取り組んでいるもの(複数回答)		Q4.11	
BD	×	問4(2)ダイバーシティ人材の必要性	Q4.2		
BD	×	問4(2)①必要だと考える理由(複数回答)		Q4.21	
BD	×	問5(1)外国人材の正社員として雇用		Q5.1	
BD	×	問5(1)①外国人材を雇用している理由(複数回答)		Q5.11	
BD	×	1 外国人に向けた就職説明会	Q5.21		
BD	×	2 外国人だけの特別な採用枠	Q5.22		
BD	×	3 外国人への特別な育成プログラム	Q5.23		
BD	×	1 自社には優秀な外国人従業員が働いている		Q5.31	
BD	×	2 日本人とは異なる役割を果たしている	Q5.32		
BD	×	3 外国人の雇用は自社にとって必要不可欠である		Q5.33	
BD	×	4 自社には長く働いている外国人従業員が多い	Q5.34		
BD	×	5 日本本社のなかで中核的な役割を担うような外国人を雇っている		Q5.35	
BD	×	1 外国人を多く採用していきたい	Q5.41		
BD	×	2 外国人を多く管理職に登用していきたい	Q5.42		
BD	×	3 このような外国人を雇用したいという明確なイメージをもっている		Q5.43	
BD	×	4 優秀な外国人を定着させることは企業にとって重要な要素だと思う		Q5.44	
BD	×	5 外国人を雇用・定着させるには、今までの企業のシステムを変えていく必要がある		Q5.45	
BD	×	6 外国人を雇用するための積極的な理由がある		Q5.46	
BD	×	7 外国人には企業内での新たな役割を期待している		Q5.47	
BD	×	8 日本にいる留学生を労働力として確保したい		Q5.48	
BD	×	問6(1)コロナ禍よっての経営方針の変化		Q6.1	
BD	×	問6(2)現在の経営状況	Q6.2		
BD	×	1 コア人材の採用方針・採用方法		Q6.31	
BD	×	2 コア人材の育成方針・育成方法		Q6.32	
BD	×	3 ダイバーシティ人材の採用方針・採用方法		Q6.33	
BD	×	4 ダイバーシティ人材の育成方針・育成方法		Q6.34	
BD	×	5 日本本社の雇用管理制度	Q6.35		
BD	×	6 日本本社の組織構造	Q6.36		
BD	×	7 日本本社の経営戦略	Q6.37		
BD	×	8 企業外の規制・制約への対応	Q6.38		
BD	×	問6. (4)2019年の売上高(国内売上のみ)			NQ6.4
BD	×	問6 (4)2019年の売上高(国内売上のみ)(億円)			Q6.4
BD	×	問6. (5)2019年の経常利益(国内売上のみ)			NQ6.5
BD	×	問6 (5)2019年の経常利益(国内売上のみ)(億円)			Q6.5
BD	×	問6 (6)5年前と比較した、2019年の売上高			Q6.6
BD	×	問7 (1)日本国外で付加価値活動の展開			Q7.1
BD	×	問7 (2)海外展開した年(西暦)	NQ7.2		
BD	×	問7 (2)海外展開した年(西暦)	Q7.2		
BD	×	問7 (3)海外拠点の常用雇用者数(人)			QQ7.3
BD	×	問7 (3)海外拠点の常用雇用者数(人)			Q7.3
BD	×	問7 (4)2019年の売上高(海外売上のみ)(億円)			QQ7.4
BD	×	問7 (4)2019年の売上高(海外売上のみ)(億円)			Q7.4
BD	×	問7 (5)5年前と比較した、2019年の海外売上高			Q7.5

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—

【目次】

BD	×	問7(6)①展開する国・地域の数(日本は含めない)(ヶ国)			CQ7.61
BD	×	問7(6)①展開する国・地域の数(日本は含めない)(ヶ国)			Q7.61
BD	×	問7(6)②海外における拠点の数(箇所)			CQ7.62
BD	×	問7(6)②海外における拠点の数(箇所)			Q7.62
BD	×	問7(7)①経営管理体制について		Q7.71	
BD	×	問7(7)②経営にかかわる知識・人材・資源について			Q7.72
BD	×	問7(7)③海外拠点の経営戦略について		Q7.73	
BD	×	問8(1)海外拠点の経営方針		Q8.1	
BD	×	問8(2)海外拠点が独自の判断で決定できる項目(複数回答)			Q8.2
BD	×	問8(3)海外拠点の経営人材の確保方法			Q8.3
BD	×	問8(4)①意思疎通の状況		Q8.41	
BD	×	問8(4)②使用する言語		Q8.42	
BD	×	問8(5)きわめて重要な相談が至急必要となる場合、最もよく用いる手段①コロナ以前			Q8.51
BD	×	問8(5)きわめて重要な相談が至急必要となる場合、最もよく用いる手段②コロナ以降			Q8.52
BD	×	問9(1)進出国		NG9.11	
BD	×	問9(1)進出国		NNG9.11	
BD	×	問9(1)拠点A ③設立時期(西暦)			CQ9.13
BD	×	問9(1)拠点A ③設立時期(西暦)			Q9.13
BD	×	問9(1)拠点A ④従業員数(名)			CQ9.14
BD	×	問9(1)拠点A ④従業員数(名)			Q9.14
BD	×	問9(1)拠点A ⑤投資形態		Q9.15	
BD	×	問9(1)拠点A ⑥主な機能		Q9.16	
BD	×	問9(2)拠点Aにおける、現地経営上の利点(メリット)(複数回答)			Q9.2
BD	×	問9(3)拠点Aにおける、現地経営上の課題(デメリット)(複数回答)			Q9.3
BD	×	問10(1)海外展開の現状		Q10.1	
BD	×	問10(2)海外展開に対する今後3年間の方針			Q10.2
BD	×	1海外の現地人材の採用方針・採用方法			Q10.31
BD	×	2海外の現地人材の育成方針・育成方法			Q10.32
BD	×	3海外拠点における雇用管理制度			Q10.33
BD	×	4海外拠点における組織構造		Q10.34	
BD	×	5日本本社と海外拠点との関係性			Q10.35
BD	×	6グローバルな経営戦略		Q10.36	
BD	×	7企業外の規制・制約への対応			Q10.37
BD	×	サマリーの送付		SUMMARY	

T000001

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—

問1 会社概要

(問1. (1)創業年+問1(1)創業年(西暦))

	調査数	2001年	年1981年	年1981年	年1981年	1992年	1992年	1992年	無回答	調査数	平均	標準偏差	最小値	最大値	中央値
全体	776	152	192	284	97	24	27	100.0	749	1974.34	36.40	1560.00	2019.00	1977.00	
<b>問1. (1)創業年</b>															
2001年～	152	152	—	—	—	—	—	100.0	152	2007.82	5.21	2001.00	2019.00	2007.00	
1981年～2000年	192	—	192	—	—	—	—	100.0	192	1991.09	5.93	1981.00	2000.00	1990.00	
1951年～1980年	284	—	—	284	—	—	—	100.0	284	1966.57	7.92	1951.00	1980.00	1967.00	
1921年～1950年	97	—	—	—	97	—	—	100.0	97	1940.25	9.28	1921.00	1950.00	1945.00	
～1920年	24	—	—	—	—	24	—	100.0	24	1858.00	107.30	1560.00	1920.00	1902.00	
<b>問1. (2)業種</b>															
製造業	384	41	71	184	58	14	16	100.0	368	1966.10	43.25	1560.00	2019.00	1970.00	
非製造業	378	107	119	96	37	9	10	100.0	368	1982.52	25.66	1884.00	2019.00	1988.00	
<b>問1. (3)日本社の常用雇員数</b>															
20人以下	278	86	76	80	19	2	15	100.0	263	1984.82	26.29	1758.00	2019.00	1990.00	
21～100人	348	50	89	142	50	11	6	100.0	342	1971.87	30.80	1649.00	2018.00	1973.00	
101～300人	99	8	21	39	19	9	3	100.0	96	1957.09	63.83	1560.00	2019.00	1966.00	
301～1000人以下	22	2	2	10	7	—	1	100.0	21	1962.05	21.39	1921.00	2007.00	1961.00	
1001人以上	4	1	1	—	1	1	—	100.0	4	1959.00	44.88	1897.00	2015.00	1962.00	
<b>問1. (4)国内全体の常用雇員数</b>															
20人以下	220	76	63	57	10	1	13	100.0	207	1988.34	21.49	1906.00	2019.00	1995.00	
21～100人	306	48	75	125	43	10	5	100.0	301	1972.32	31.22	1649.00	2018.00	1973.00	
101～300人	127	9	28	59	24	4	3	100.0	124	1963.55	43.21	1560.00	2019.00	1967.00	
301～1000人	46	4	6	15	13	6	2	100.0	44	1949.02	66.24	1560.00	2015.00	1953.50	
1001人以上	8	2	1	2	1	1	1	100.0	7	1969.86	38.86	1897.00	2015.00	1970.00	
<b>問6. (4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>															
3億円未満	102	38	25	28	5	1	5	100.0	97	1988.03	22.36	1906.00	2019.00	1995.00	
3～10億円未満	179	40	50	67	13	4	5	100.0	174	1978.73	28.99	1758.00	2019.00	1982.00	
10～20億円未満	126	18	40	47	15	2	4	100.0	122	1976.34	22.66	1914.00	2017.00	1979.00	
20～50億円未満	118	10	24	59	21	4	—	100.0	118	1965.48	44.25	1560.00	2019.00	1967.00	
50億円以上	109	7	16	43	32	8	3	100.0	106	1958.53	27.06	1891.00	2017.00	1958.50	
<b>問6. (5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>															
1千万円未満	165	37	42	59	22	1	4	100.0	161	1978.52	23.91	1920.00	2019.00	1979.00	
1千万円～1億円未満	109	28	29	42	4	3	3	100.0	106	1982.51	23.28	1906.00	2017.00	1985.00	
1～10億円未満	196	19	39	83	42	8	5	100.0	191	1965.79	26.79	1862.00	2018.00	1966.00	
10億円以上	20	1	4	5	4	4	2	100.0	18	1956.06	32.12	1897.00	2007.00	1962.00	
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>															
2001年～	194	41	45	74	28	2	4	100.0	190	1976.23	23.94	1917.00	2019.00	1976.00	
1981年～2000年	77	—	22	30	18	5	2	100.0	75	1962.48	25.99	1884.00	2000.00	1966.00	
1951年～1980年	13	—	—	6	4	3	—	100.0	13	1920.38	81.18	1649.00	1970.00	1949.00	
1921年～1950年	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
～1920年	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
<b>問9(1)進出国</b>															
中国	107	14	23	39	19	4	8	100.0	99	1969.43	26.57	1891.00	2019.00	1968.00	
中国以外の東アジア地域	24	4	10	7	2	—	1	100.0	23	1982.17	20.99	1930.00	2014.00	1988.00	
東南アジア地域	128	14	24	61	21	3	5	100.0	123	1969.66	23.10	1897.00	2016.00	1970.00	
中東・アフリカ	1	—	—	1	—	—	—	100.0	1	1963.00	0.00	1963.00	1963.00	1963.00	
ヨーロッパ	5	2	—	1	1	—	1	100.0	4	1975.00	34.23	1921.00	2006.00	1966.50	
北米	22	3	3	5	7	3	1	100.0	21	1944.76	73.50	1649.00	2015.00	1958.00	
中南米・オセアニア	2	—	1	1	—	—	—	100.0	2	1978.00	13.00	1965.00	1991.00	1978.00	

[T000002]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—

問1会社概要  
(問1(2)主な業種+問1(2)業種)

	調査数	食料品	繊維品	木材・家具	パルプ・紙	出版・印刷	化学工業	鉄鋼業	金属製品	一般機器	電気機器	輸送機器	精密機器	石油・石炭製品	プラスチック製品	ゴム・皮革	窯業・土石
全体	776 100.0	13 1.7	26 3.4	7 0.9	5 0.6	6 0.8	4 0.5	13 1.7	74 9.5	12 1.5	53 6.8	31 4.0	17 2.2	1 0.1	28 3.6	5 0.6	7 0.9
<b>問1.(1)創設年</b>																	
2001年～	152 100.0	1 0.7	2 1.3	-	-	1 0.7	1 0.7	1 0.7	5 3.3	-	10 6.6	3 2.0	2 1.3	-	5 3.3	-	-
1981年～2000年	192 100.0	1 0.5	6 3.1	-	1 0.5	-	-	2 1.0	12 6.3	-	15 7.8	5 2.6	3 1.6	-	2 1.0	1 0.5	-
1951年～1980年	284 100.0	5 1.8	9 3.2	5 1.8	4 1.4	5 1.8	1 0.4	4 1.4	35 12.3	8 2.8	19 6.7	17 6.0	9 3.2	1 0.4	21 7.4	2 0.7	6 2.1
1921年～1950年	97 100.0	1 1.0	4 4.1	1 1.0	-	-	2 2.1	5 5.2	16 16.5	2 2.1	6 6.2	5 5.2	2 2.1	-	-	2 2.1	1 1.0
～1920年	24 100.0	4 16.7	3 12.5	-	-	-	-	1 4.2	2 8.3	1 4.2	1 4.2	1 4.2	-	-	-	-	-
<b>問1.(2)業種</b>																	
製造業	384 100.0	13 3.4	26 6.8	7 1.8	5 1.3	6 1.6	4 1.0	13 3.4	74 19.3	12 3.1	53 13.8	31 8.1	17 4.4	1 0.3	28 7.3	5 1.3	7 1.8
非製造業	378 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>問1.(3)日本本土の常用雇用者数</b>																	
20人以下	278 100.0	2 0.7	9 3.2	-	1 0.4	1 0.4	-	2 0.7	17 6.1	3 1.1	13 4.7	2 0.7	2 0.7	-	5 1.8	1 0.4	3 1.1
21～100人	348 100.0	8 2.3	13 3.7	4 1.1	2 0.6	5 1.4	2 0.6	7 2.0	45 12.9	3 0.9	24 6.9	15 4.3	12 3.4	1 0.3	17 4.9	3 0.9	3 0.9
101～300人	99 100.0	3 3.0	3 3.0	1 1.0	2 2.0	-	1 1.0	2 2.0	11 11.1	4 4.0	10 10.1	10 10.1	1 1.0	-	6 6.1	-	1 1.0
301～1000人以下	22 100.0	-	-	-	-	-	1 4.5	1 4.5	-	1 4.5	4 18.2	3 13.6	1 4.5	-	-	1 4.5	-
1001人以上	4 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 25.0	-	1 25.0	-	-	-	-
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>																	
20人以下	220 100.0	1 0.5	8 3.6	-	1 0.5	-	-	-	13 5.9	3 1.4	10 4.5	2 0.9	2 0.9	-	4 1.8	-	1 0.5
21～100人	306 100.0	7 2.3	12 3.9	4 1.3	2 0.7	5 1.6	2 0.7	8 2.6	39 12.7	2 0.7	19 6.2	11 3.6	9 2.9	1 0.3	13 4.2	3 1.0	5 1.6
101～300人	127 100.0	3 2.4	3 2.4	1 0.8	2 1.6	-	1 0.8	-	16 12.6	3 2.4	15 11.8	11 8.7	2 1.6	-	7 5.5	-	1 0.8
301～1000人	46 100.0	1 2.2	-	-	-	-	1 2.2	2 4.3	1 2.2	2 4.3	5 10.9	5 10.9	-	-	-	1 2.2	-
1001人以上	8 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 12.5	-	1 12.5	-	-	-	-
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>																	
3億円未満	102 100.0	-	4 3.9	1 1.0	-	2 2.0	-	1 1.0	8 7.8	1 1.0	6 5.9	1 1.0	3 2.9	-	3 2.9	-	-
3～10億円未満	179 100.0	4 2.2	7 3.9	3 1.7	1 0.6	2 1.1	-	1 0.6	19 10.6	4 2.2	12 6.7	5 2.8	6 3.4	1 0.6	5 2.8	-	1 0.6
10～20億円未満	126 100.0	2 1.6	4 3.2	-	2 1.6	-	-	5 4.0	15 11.9	1 0.8	13 10.3	6 4.8	2 1.6	-	4 4.8	-	3 2.4
20～50億円未満	118 100.0	2 1.7	4 3.4	2 1.7	-	-	-	1 0.8	16 13.6	3 2.5	11 9.3	4 3.4	3 2.5	-	3 2.5	2 1.7	1 0.8
50億円以上	109 100.0	-	2 1.8	-	2 1.8	-	2 1.8	2 1.8	5 4.6	2 1.8	5 4.6	12 11.0	1 0.9	-	3 2.8	1 0.9	2 1.8
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>																	
1千万円未満	165 100.0	2 1.2	9 5.5	1 0.6	1 0.6	2 1.2	-	3 1.8	12 7.3	-	13 7.9	6 3.6	3 1.8	1 0.6	5 3.0	1 0.6	2 1.2
1千万円～1億円未満	109 100.0	1 0.9	5 4.6	2 1.8	-	1 0.9	-	-	14 12.8	4 3.7	7 6.4	2 1.8	3 2.8	-	6 5.5	1 0.9	-
1～10億円未満	196 100.0	3 1.5	2 1.0	1 0.5	2 1.0	-	1 0.5	5 2.6	24 12.2	4 2.0	16 8.2	11 5.6	4 2.0	-	4 2.0	-	4 2.0
10億円以上	20 100.0	-	-	-	-	-	-	-	2 10.0	1 5.0	1 5.0	1 5.0	1 5.0	-	-	-	-
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>																	
2001年～	194 100.0	2 1.0	7 3.6	1 0.5	-	1 0.5	1 0.5	6 3.1	21 10.8	5 2.6	11 5.7	14 7.2	5 2.6	1 0.5	8 4.1	2 1.0	2 1.0
1981年～2000年	77 100.0	1 1.3	2 2.6	-	1 1.3	2 2.6	1 1.3	1 1.3	11 14.3	1 1.3	9 11.7	4 5.2	3 3.9	-	4 5.2	2 2.6	1 1.3
1951年～1980年	13 100.0	1 7.7	-	-	-	-	-	-	1 7.7	-	3 23.1	-	1 7.7	-	-	-	-
1921年～1950年	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
～1920年	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>問9(1)進出国</b>																	
中国	107 100.0	-	6 5.6	1 0.9	-	2 1.9	-	1 0.9	10 9.3	3 2.8	9 8.4	5 4.7	4 3.7	1 0.9	3 2.8	2 1.9	3 2.8
中国以外の東アジア地域	24 100.0	-	-	-	-	1 4.2	-	-	1 4.2	-	-	2 8.3	2 8.3	-	-	-	-
東南アジア地域	128 100.0	2 1.6	3 2.3	-	1 0.8	-	1 0.8	5 3.9	19 14.8	2 1.6	12 9.4	10 7.8	4 3.1	-	9 7.0	2 1.6	-
中東・アフリカ	1 100.0	-	-	-	-	-	-	-	1 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-
ヨーロッパ	5 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 20.0	-	-	-	-	-	-
北米	22 100.0	2 9.1	-	-	-	-	1 4.5	1 4.5	2 9.1	-	2 9.1	1 4.5	-	-	-	-	-
中南米・オセアニア	2 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査－コロナ以降の新機軸－

問1 会社概要

(問1(2)主な業種+問1(2)業種)

	調査数	非鉄金属	その他の製造業	農林漁業	鉱業	卸売・小売業	運輸業	建設業	不動産業	飲食店・宿泊業	金融・保険業	情報通信業	教育、学習支援業	サービス業	その他の非製造業	無回答
全体	776 100.0	9 1.2	73 9.4	3 0.4	1 0.1	175 22.6	15 1.9	36 4.6	8 1.0	13 1.7	6 0.8	44 5.7	5 0.6	43 5.5	29 3.7	14 1.8
<b>問1. (1) 創設年</b>																
2001年～	152 100.0	2 1.3	8 5.3	1 0.7	-	33 21.7	1 0.7	7 4.6	3 2.0	6 3.9	2 1.3	25 16.4	1 0.7	13 8.6	15 9.9	4 2.6
1981年～2000年	192 100.0	1 0.5	22 11.5	1 0.5	-	59 30.7	2 1.0	8 4.2	1 0.5	3 1.6	1 0.5	15 7.8	1 0.5	21 10.9	7 3.6	2 1.0
1951年～1980年	284 100.0	4 1.4	29 10.2	1 0.4	1 0.4	48 16.9	10 3.5	14 4.9	2 0.7	4 1.4	1 0.4	3 1.1	1 0.4	8 2.8	3 1.1	4 1.4
1921年～1950年	97 100.0	1 1.0	10 10.3	-	-	25 25.8	2 2.1	5 5.2	2 2.1	-	-	-	2 2.1	-	1 1.0	2 2.1
～1920年	24 100.0	-	1 4.2	-	-	8 33.3	-	1 4.2	-	-	-	-	-	-	-	1 4.2
<b>問1. (2) 業種</b>																
製造業	384 100.0	9 2.3	73 19.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
非製造業	378 100.0	-	-	3 0.8	1 0.3	175 46.3	15 4.0	36 9.5	8 2.1	13 3.4	6 1.6	44 11.6	5 1.3	43 11.4	29 7.7	-
<b>問1. (3) 日本本社常用雇用者数</b>																
20人以下	278 100.0	3 1.1	26 9.4	-	1 0.4	87 31.3	7 2.5	19 6.8	7 2.5	7 2.5	4 1.4	12 4.3	1 0.4	22 7.9	16 5.8	5 1.8
21～100人以下	348 100.0	4 1.1	34 9.8	3 0.9	-	68 19.5	5 1.4	13 3.7	1 0.3	5 1.4	2 0.6	21 6.0	2 0.6	14 4.0	9 2.6	3 0.9
101～300人以下	99 100.0	-	9 9.1	-	-	15 15.2	3 3.0	1 1.0	-	1 1.0	-	7 7.1	-	3 3.0	3 3.0	2 2.0
300～1000人以下	22 100.0	1 4.5	2 9.1	-	-	-	-	-	-	-	-	2 9.1	-	2 9.1	1 4.5	2 9.1
1001人以上	4 100.0	-	1 25.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 25.0	-	-	-
<b>問1. (4) 国内全体の常用雇用者数</b>																
20人以下	220 100.0	2 0.9	22 10.0	-	-	71 32.3	6 2.7	14 6.4	6 2.7	3 1.4	4 1.8	10 4.5	1 0.5	20 9.1	12 5.5	4 1.8
21～100人以下	306 100.0	4 1.3	29 9.5	3 1.0	1 0.3	64 20.9	2 0.7	14 4.6	1 0.3	2 0.7	20 6.5	-	-	12 3.9	6 2.0	3 1.0
101～300人以下	127 100.0	1 0.8	12 9.4	-	-	17 13.4	4 3.1	4 3.1	-	3 2.4	-	8 6.3	-	7 5.5	3 2.4	3 2.4
300～1000人以下	46 100.0	1 2.2	2 4.3	-	-	8 17.4	1 2.2	2 4.3	-	2 4.3	-	2 4.3	1 2.2	3 6.5	4 8.7	2 4.3
1001人以上	8 100.0	-	1 12.5	-	-	-	1 12.5	-	-	1 12.5	-	-	1 12.5	-	2 25.0	-
<b>問6. (4) 2019年の売上高(国内売上のみ)</b>																
3億円未満	102 100.0	2 2.0	14 13.7	-	-	20 19.6	3 2.9	4 3.9	1 1.0	2 2.0	2 2.0	6 5.9	-	11 10.8	6 5.9	1 1.0
3～10億円未満	179 100.0	2 1.1	20 11.2	2 1.1	-	34 19.0	2 1.1	11 6.1	2 1.1	2 1.1	2 1.1	17 9.5	1 0.6	6 3.4	5 2.8	2 1.1
10～20億円未満	126 100.0	1 0.8	14 11.1	-	-	25 19.8	-	4 3.2	1 0.8	3 2.4	-	4 3.2	2 1.6	8 6.3	3 2.4	2 1.6
20～50億円未満	118 100.0	1 0.8	8 6.8	-	1 0.8	30 25.4	4 3.4	8 6.8	-	1 0.8	-	7 5.9	-	2 1.7	3 2.5	1 0.8
50億円以上	109 100.0	1 0.9	9 8.3	-	-	32 29.4	6 5.5	4 3.7	1 0.9	1 0.9	-	1 0.9	2 1.8	5 4.6	3 2.8	5 4.6
<b>問6. (5) 2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>																
1千万円未満	165 100.0	1 0.6	21 12.7	1 0.6	-	34 20.6	4 2.4	7 4.2	1 0.6	6 3.6	2 1.2	12 7.3	1 0.6	9 5.5	4 2.4	1 0.6
1千万円～1億円未満	109 100.0	2 1.8	9 8.3	0.9	-	23 21.1	2 1.8	5 4.6	-	1 0.9	1 0.9	7 6.4	2 1.8	4 3.7	5 4.6	2 1.8
1～10億円未満	196 100.0	2 1.0	11 5.6	-	1 0.5	47 24.0	7 3.6	12 6.1	2 1.0	2 1.0	1 0.5	7 3.6	2 1.0	12 6.1	6 3.1	3 1.5
10億円以上	20 100.0	-	4 20.0	-	-	5 25.0	1 5.0	-	-	-	-	1 5.0	-	-	2 10.0	1 5.0
<b>問7(2) 海外展開した年(西暦)</b>																
2001年～	194 100.0	3 1.5	23 11.9	-	-	43 22.2	3 1.5	6 3.1	-	2 1.0	-	12 6.2	1 0.5	6 3.1	5 2.6	3 1.5
1981年～2000年	77 100.0	-	4 5.2	-	-	20 26.0	1 1.3	1 1.3	-	-	-	3 3.9	1 1.3	2 2.6	1 1.3	1 1.3
1951年～1980年	13 100.0	-	2 15.4	-	-	3 23.1	1 7.7	1 7.7	-	-	-	-	-	-	-	-
1921年～1950年	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
～1920年	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>問9(1) 進出国</b>																
中国	107 100.0	1 0.9	17 15.9	-	-	27 25.2	1 0.9	1 0.9	-	-	-	2 1.9	-	4 3.7	2 1.9	2 1.9
中国以外の東アジア地域	24 100.0	-	2 8.3	-	-	12 50.0	-	1 4.2	-	-	-	-	-	1 4.2	2 8.3	-
東南アジア地域	128 100.0	2 1.6	11 8.6	-	-	22 17.2	1 0.8	8 6.3	-	1 0.8	-	8 6.3	1 0.8	1 0.8	1 0.8	2 1.6
中東・アフリカ	1 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ヨーロッパ	5 100.0	-	-	-	-	1 20.0	-	-	-	1 20.0	-	2 40.0	-	-	-	-
北米	22 100.0	-	3 13.6	-	-	3 13.6	2 9.1	-	-	-	-	1 4.5	1 4.5	2 9.1	-	1 4.5
中南米・オセアニア	2 100.0	-	-	-	-	-	1 50.0	-	-	-	-	-	-	-	1 50.0	-

T0000031

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—

問1 会社概要

問1.(2)業種

	調査数	製造業	非製造業	無回答
全体	776 100.0	384 49.5	378 48.7	14 1.8
<b>問1.(1)創業年</b>				
2001年～	152 100.0	41 27.0	107 70.4	4 2.6
1981年～2000年	192 100.0	71 37.0	119 62.0	2 1.0
1951年～1980年	284 100.0	184 64.8	96 33.8	4 1.4
1921年～1950年	97 100.0	58 59.8	37 38.1	2 2.1
～1920年	24 100.0	14 58.3	9 37.5	1 4.2
<b>問1.(2)業種</b>				
製造業	384 100.0	384 100.0	-	-
非製造業	378 100.0	-	378 100.0	-
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>				
20人以下	278 100.0	90 32.4	183 65.8	5 1.8
21～100人	348 100.0	202 58.0	143 41.1	3 0.9
101～300人	99 100.0	64 64.6	33 33.3	2 2.0
301～1000人以下	22 100.0	15 68.2	5 22.7	2 9.1
1001人以上	4 100.0	3 75.0	1 25.0	-
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>				
20人以下	220 100.0	69 31.4	147 66.8	4 1.8
21～100人	306 100.0	175 57.2	128 41.8	3 1.0
101～300人	127 100.0	78 61.4	46 36.2	3 2.4
301～1000人	46 100.0	21 45.7	23 50.0	2 4.3
1001人以上	8 100.0	3 37.5	5 62.5	-
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>				
3億円未満	102 100.0	46 45.1	55 53.9	1 1.0
3～10億円未満	179 100.0	93 52.0	84 46.9	2 1.1
10～20億円未満	128 100.0	74 58.7	50 39.7	2 1.6
20～50億円未満	118 100.0	61 51.7	56 47.5	1 0.8
50億円以上	109 100.0	49 45.0	55 50.5	5 4.6
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>				
1千万円未満	165 100.0	83 50.3	81 49.1	1 0.6
1千万円～1億円未満	109 100.0	57 52.3	50 45.9	2 1.8
1～10億円未満	196 100.0	94 48.0	99 50.5	3 1.5
10億円以上	20 100.0	10 50.0	9 45.0	1 5.0
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>				
2001年～	194 100.0	113 58.2	78 40.2	3 1.5
1981年～2000年	77 100.0	47 61.0	29 37.7	1 1.3
1951年～1980年	13 100.0	8 61.5	5 38.5	-
1921年～1950年	-	-	-	-
～1920年	-	-	-	-
<b>問9(1)進出国</b>				
中国	107 100.0	68 63.6	37 34.6	2 1.9
中国以外の東アジア地域	24 100.0	8 33.3	16 66.7	-
東南アジア地域	128 100.0	83 64.8	43 33.6	2 1.6
中東・アフリカ	1 100.0	1 100.0	-	-
ヨーロッパ	5 100.0	1 20.0	4 80.0	-
北米	22 100.0	12 54.5	9 40.9	1 4.5
中南米・オセアニア	2 100.0	-	2 100.0	-



T0000041

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査-コロナ以降の新機軸-

問1 会社概要

(問1.(3)日本本社の常用雇用者数+問1(3)日本本社の常用雇用者数(人))

	調査数	20人以下	21~100人	101~300人	301~1000人	1000人以上	無回答	調査数	平均	標準偏差	最小値	最大値	中央値
全体	776	278	348	99	22	4	25	751	70.93	149.89	1.00	1980.00	32.00
<b>問1.(1)創業年</b>													
2001年~	152	86	50	8	2	1	5	147	41.91	128.90	1.00	1368.00	14.00
1981年~2000年	192	76	89	21	2	1	3	189	58.65	135.90	1.00	1606.00	29.00
1951年~1980年	284	80	142	39	10	-	13	271	71.10	98.13	1.00	745.00	37.00
1921年~1950年	97	19	50	19	7	1	1	96	115.74	201.55	3.00	1683.00	65.00
~1920年	24	2	11	9	-	1	1	23	186.17	389.63	7.00	1980.00	88.00
<b>問1.(2)業種</b>													
製造業	384	90	202	64	15	3	10	374	90.08	174.51	1.00	1980.00	43.00
非製造業	378	183	143	33	5	1	13	365	49.67	114.70	1.00	1683.00	20.00
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>													
20人以下	278	278	-	-	-	-	-	278	9.13	5.70	1.00	20.00	8.00
21~100人	348	-	348	-	-	-	-	348	49.66	22.13	21.00	100.00	43.00
101~300人	99	-	-	99	-	-	-	99	165.49	52.13	101.00	300.00	148.00
301~1000人以下	22	-	-	-	22	-	-	22	473.86	145.66	305.00	796.00	459.00
1000人以上	4	-	-	-	-	4	-	4	1659.25	218.58	1368.00	1980.00	1644.50
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>													
20人以下	220	218	-	-	-	-	2	218	8.69	5.71	1.00	20.00	8.00
21~100人	306	31	274	-	-	-	1	305	44.21	23.00	2.00	100.00	39.00
101~300人	127	9	33	83	-	-	2	125	124.94	66.70	3.00	300.00	124.00
301~1000人	46	3	11	10	21	-	1	45	279.04	218.19	7.00	796.00	290.00
1000人以上	8	1	3	-	-	4	-	8	849.00	825.04	14.00	1980.00	723.00
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>													
3億円未満	102	82	16	-	-	-	4	98	11.67	12.56	1.00	76.00	7.00
3~10億円未満	179	75	100	-	-	-	4	175	27.32	18.76	1.00	89.00	25.00
10~20億円未満	126	29	78	16	-	-	3	123	54.13	40.27	2.00	185.00	45.00
20~50億円未満	118	22	54	39	1	-	2	116	83.71	69.43	3.00	495.00	77.00
50億円以上	109	6	45	30	21	2	5	104	212.30	288.16	4.00	1980.00	122.00
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>													
1千万円未満	165	78	69	12	1	1	4	161	49.46	137.94	1.00	1683.00	22.00
1千万円~1億円未満	109	38	60	7	1	-	3	106	40.92	44.03	1.00	319.00	30.00
1~10億円未満	196	40	89	50	9	-	8	188	93.87	117.28	2.00	796.00	53.00
10億円以上	20	1	3	8	7	1	-	20	361.00	418.94	9.00	1980.00	211.00
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>													
2001年~	194	66	91	26	7	1	3	191	73.65	140.14	1.00	1368.00	31.00
1981年~2000年	77	22	40	10	3	1	1	76	95.47	205.03	1.00	1683.00	49.00
1951年~1980年	13	2	5	3	2	1	-	13	310.92	527.99	11.00	1980.00	90.00
1921年~1950年	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
~1920年	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>問9(1)進出国</b>													
中国	107	35	56	10	5	-	1	106	70.69	116.99	1.00	796.00	36.00
中国以外の東アジア地域	24	14	7	3	-	-	-	24	35.88	46.62	1.00	182.00	18.00
東南アジア地域	128	37	63	18	5	1	4	124	91.48	204.71	1.00	1980.00	47.50
中東・アフリカ	1	1	-	-	-	-	-	1	20.00	0.00	20.00	20.00	20.00
ヨーロッパ	5	1	4	-	-	-	-	5	33.40	25.51	1.00	78.00	28.00
北米	22	3	7	8	2	2	-	22	272.68	423.13	3.00	1683.00	133.00
中南米・オセアニア	2	1	1	-	-	-	-	2	28.00	22.00	6.00	50.00	28.00

T0000051

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査－コロナ以降の新機軸－

問1 会社概要

(問1. (4) 国内全体の常用雇用者数+問1 (4) 国内全体の常用雇用者数(人))

	調査数	20人以下	21~100人	101~300人	301~1000人	1001人以上	無回答	調査数	平均	標準偏差	最小値	最大値	中央値
全体	776	220	306	127	46	8	69	707	115.30	341.61	1.00	6834.00	43.00
100.0	100.0	28.4	39.4	16.4	5.9	1.0	8.9	100.0					
<b>問1. (1) 創業年</b>													
2001年～	152	76	48	9	4	2	13	139	72.84	257.85	1.00	2232.00	18.00
100.0	100.0	50.0	31.6	5.9	2.6	1.3	8.6	19.7					
1981年～2000年	192	63	75	28	6	1	19	173	76.49	150.03	1.00	1606.00	34.00
100.0	100.0	32.8	39.1	14.6	3.1	0.5	9.9	24.5					
1951年～1980年	284	57	125	59	15	2	26	258	126.20	441.62	1.00	6834.00	54.50
100.0	100.0	20.1	44.0	20.8	5.3	0.7	9.2	36.5					
1921年～1950年	97	10	43	24	13	1	6	91	162.37	228.37	3.00	1683.00	90.00
100.0	100.0	10.3	44.3	24.7	13.4	1.0	6.2	12.9					
～1920年	24	1	10	4	6	1	2	22	340.32	658.63	8.00	3229.00	115.00
100.0	100.0	4.2	41.7	16.7	25.0	4.2	8.3	3.1					
<b>問1. (2) 業種</b>													
製造業	384	69	175	78	21	3	38	346	115.66	247.67	1.00	3229.00	58.50
100.0	100.0	18.0	45.6	20.3	5.5	0.8	9.9	48.9					
非製造業	378	147	128	46	23	5	29	349	113.18	416.74	1.00	6834.00	27.00
100.0	100.0	38.9	33.9	12.2	6.1	1.3	7.7	49.4					
<b>問1. (3) 日本本社の常用雇用者数</b>													
20人以下	278	218	31	9	3	1	16	262	31.75	124.06	1.00	1700.00	10.00
100.0	100.0	78.4	11.2	3.2	1.1	0.4	5.8	37.1					
21～100人	348	-	274	33	11	3	27	321	106.37	401.80	22.00	6834.00	55.00
100.0	100.0	-	78.7	9.5	3.2	0.9	7.8	45.4					
101～300人	99	-	-	83	10	-	6	93	204.89	123.99	101.00	806.00	164.00
100.0	100.0	-	-	83.8	10.1	-	6.1	13.2					
301～1000人以下	22	-	-	-	21	-	1	21	498.86	166.62	305.00	859.00	450.00
100.0	100.0	-	-	-	95.5	-	4.5	3.0					
1001人以上	4	-	-	-	-	4	-	4	2187.50	647.95	1606.00	3229.00	1957.50
100.0	100.0	-	-	-	-	100.0	-	0.6					
<b>問1. (4) 国内全体の常用雇用者数</b>													
20人以下	220	220	-	-	-	-	-	220	9.26	5.83	1.00	20.00	8.00
100.0	100.0	100.0	-	-	-	-	-	31.1					
21～100人	306	-	306	-	-	-	-	306	52.54	23.10	22.00	100.00	47.50
100.0	100.0	-	100.0	-	-	-	-	43.3					
101～300人	127	-	-	127	-	-	-	127	165.49	51.34	101.00	300.00	149.00
100.0	100.0	-	-	100.0	-	-	-	18.0					
301～1000人	46	-	-	-	46	-	-	46	479.24	161.58	305.00	859.00	432.00
100.0	100.0	-	-	-	100.0	-	-	6.5					
1001人以上	8	-	-	-	-	8	-	8	2542.25	1717.07	1200.00	6834.00	1777.00
100.0	100.0	-	-	-	-	100.0	-	1.1					
<b>問6. (4) 2019年の売上高(国内売上のみ)</b>													
3億円未満	102	75	16	-	-	-	11	91	12.14	12.77	1.00	76.00	8.00
100.0	100.0	73.5	15.7	-	-	-	10.8	12.9					
3～10億円未満	179	63	98	-	-	-	18	161	30.61	20.66	1.00	95.00	28.00
100.0	100.0	35.2	54.7	-	-	-	10.1	22.8					
10～20億円未満	128	14	73	27	-	-	12	114	70.43	44.93	6.00	185.00	63.00
100.0	100.0	11.1	57.9	21.4	-	-	9.5	16.1					
20～50億円未満	118	9	48	49	5	-	7	111	118.76	104.95	5.00	697.00	100.00
100.0	100.0	7.6	40.7	41.5	4.2	-	5.9	15.7					
50億円以上	109	1	24	35	35	5	9	100	403.85	770.95	7.00	6834.00	254.00
100.0	100.0	0.9	22.0	32.1	32.1	4.6	8.3	14.1					
<b>問6. (5) 2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>													
1千万円未満	165	62	67	20	3	1	12	153	68.34	154.36	1.00	1683.00	30.00
100.0	100.0	37.6	40.6	12.1	1.8	0.6	7.3	21.6					
1千万円～1億円未満	109	33	49	9	3	-	15	94	54.05	68.12	1.00	406.00	34.00
100.0	100.0	30.3	45.0	8.3	2.8	-	13.8	13.3					
1～10億円未満	196	22	75	62	20	3	14	182	190.03	539.45	2.00	6834.00	93.00
100.0	100.0	11.2	38.3	31.6	10.2	1.5	7.1	25.7					
10億円以上	20	1	1	7	9	1	1	19	490.05	681.51	9.00	3229.00	320.00
100.0	100.0	5.0	5.0	35.0	45.0	5.0	5.0	2.7					
<b>問7(2) 海外展開した年(西暦)</b>													
2001年～	194	49	74	41	13	2	15	179	145.91	542.04	1.00	6834.00	48.00
100.0	100.0	25.3	38.1	21.1	6.7	1.0	7.7	25.3					
1981年～2000年	77	16	35	12	7	1	6	71	131.94	229.62	1.00	1683.00	61.00
100.0	100.0	20.8	45.5	15.6	9.1	1.3	7.8	10.0					
1951年～1980年	13	-	3	5	3	1	1	12	479.67	852.57	50.00	3229.00	154.00
100.0	100.0	-	23.1	38.5	23.1	7.7	7.7	1.7					
1921年～1950年	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
100.0	100.0	-	-	-	-	-	-	-					
～1920年	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
100.0	100.0	-	-	-	-	-	-	-					
<b>問9(1) 進出国</b>													
中国	107	26	46	17	10	1	7	100	113.07	180.93	1.00	1200.00	49.00
100.0	100.0	24.3	43.0	15.9	9.3	0.9	6.5	14.1					
中国以外の東アジア地域	24	10	5	5	-	1	3	21	126.81	355.83	1.00	1700.00	22.00
100.0	100.0	41.7	20.8	20.8	-	4.2	12.5	3.0					
東南アジア地域	128	24	56	27	9	1	11	117	133.68	315.79	1.00	3229.00	69.00
100.0	100.0	18.8	43.8	21.1	7.0	0.8	8.6	16.5					
中東・アフリカ	1	-	1	-	-	-	-	1	95.00	0.00	95.00	95.00	95.00
100.0	100.0	-	100.0	-	-	-	-	0.1					
ヨーロッパ	5	1	3	-	-	1	-	5	1384.80	2724.63	1.00	6834.00	28.00
100.0	100.0	20.0	60.0	-	-	20.0	-	0.7					
北米	22	2	4	9	4	2	1	21	393.90	561.27	3.00	2232.00	148.00
100.0	100.0	9.1	18.2	40.9	18.2	9.1	4.5	3.0					
中南米・オセアニア	2	1	-	-	1	-	-	2	180.00	170.00	10.00	350.00	180.00
100.0	100.0	50.0	-	-	50.0	-	-	0.3					

T0000061

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—

問1(5)本社従業員における、各役職の性別・国籍別の構成人数\_合計

(A 役員・取締役(社外を含む)／合計(約／人)+A 役員・取締役(社外を含む)／合計(約／人))

	調査数	4 人 以下	5 9 人	1 0 人 以上	無 回 答	調査数	平均	標準 偏差	最小 値	最大 値	中央 値
全 体	776 100.0	556 71.6	186 24.0	24 3.1	10 1.3	766 100.0	3.75	2.72	0.00	35.00	3.00
<b>問1.(1)創業年</b>											
2001年～	152 100.0	126 82.9	20 13.2	4 2.6	2 1.3	150 19.6	2.80	2.33	0.00	13.00	2.00
1981年～2000年	192 100.0	153 79.7	32 16.7	5 2.6	2 1.0	190 24.8	3.38	3.05	0.00	35.00	3.00
1951年～1980年	284 100.0	191 67.3	83 29.2	6 2.1	4 1.4	280 36.6	4.07	2.26	0.00	17.00	4.00
1921年～1950年	97 100.0	54 55.7	36 37.1	6 6.2	1 1.0	96 12.5	4.72	3.23	0.00	26.00	4.00
～1920年	24 100.0	9 37.5	12 50.0	3 12.5	–	24 3.1	5.88	2.68	1.00	10.00	6.00
<b>問1.(2)業種</b>											
製造業	384 100.0	280 72.9	91 23.7	8 2.1	5 1.3	379 49.5	3.81	2.88	0.00	35.00	4.00
非製造業	378 100.0	271 71.7	88 23.3	14 3.7	5 1.3	373 48.7	3.62	2.51	0.00	14.00	3.00
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>											
20人以下	278 100.0	243 87.4	33 11.9	1 0.4	1 0.4	277 36.2	2.63	1.76	0.00	11.00	2.00
21～100人	348 100.0	249 71.6	87 25.0	10 2.9	2 0.6	346 45.2	3.88	2.17	0.00	14.00	4.00
101～300人	99 100.0	44 44.4	44 44.4	8 8.1	3 3.0	96 12.5	5.56	3.93	1.00	35.00	5.00
301～1000人以下	22 100.0	5 22.7	14 63.6	3 13.6	–	22 2.9	7.09	5.11	2.00	26.00	5.00
1001人以上	4 100.0	–	2 50.0	1 25.0	1 25.0	3 0.4	9.00	2.94	6.00	13.00	8.00
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>											
20人以下	220 100.0	196 89.1	22 10.0	1 0.5	1 0.5	219 28.6	2.47	1.66	0.00	11.00	2.00
21～100人	306 100.0	235 76.8	67 21.9	2 0.7	2 0.7	304 39.7	3.52	1.82	0.00	13.00	3.00
101～300人	127 100.0	58 45.7	57 44.9	10 7.9	2 1.6	125 16.3	5.42	3.66	1.00	35.00	5.00
301～1000人	46 100.0	15 32.6	22 47.8	8 17.4	1 2.2	45 5.9	6.44	4.14	0.00	26.00	5.00
1001人以上	8 100.0	1 12.5	3 37.5	2 25.0	2 25.0	6 0.8	8.33	3.86	4.00	14.00	7.00
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>											
3億円未満	102 100.0	88 86.3	13 12.7	–	1 1.0	101 13.2	2.48	1.70	0.00	8.00	2.00
3～10億円未満	179 100.0	159 88.8	18 10.1	1 0.6	1 0.6	178 23.2	2.92	1.52	0.00	11.00	3.00
10～20億円未満	126 100.0	94 74.6	30 23.8	1 0.8	1 0.8	125 16.3	3.60	1.82	0.00	10.00	4.00
20～50億円未満	118 100.0	66 55.9	48 40.7	2 1.7	2 1.7	116 15.1	4.40	2.12	0.00	12.00	4.00
50億円以上	109 100.0	45 41.3	45 41.3	15 13.8	4 3.7	105 13.7	6.10	4.66	0.00	35.00	5.00
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>											
1千万円未満	165 100.0	134 81.2	27 16.4	3 1.8	1 0.6	164 21.4	3.13	1.98	0.00	11.00	3.00
1千万円～1億円未満	109 100.0	86 78.9	22 20.2	1 0.9	–	109 14.2	3.25	1.82	0.00	13.00	3.00
1～10億円未満	196 100.0	116 59.2	67 34.2	10 5.1	3 1.5	193 25.2	4.71	3.71	0.00	35.00	4.00
10億円以上	20 100.0	2 10.0	13 65.0	3 15.0	2 10.0	18 2.3	7.44	2.93	4.00	17.00	7.00
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>											
2001年～	194 100.0	143 73.7	40 20.6	10 5.2	1 0.5	193 25.2	3.85	2.51	0.00	14.00	3.00
1981年～2000年	77 100.0	52 67.5	24 31.2	–	1 1.3	76 9.9	4.14	2.00	0.00	9.00	4.00
1951年～1980年	13 100.0	3 23.1	7 53.8	3 23.1	–	13 1.7	8.46	6.33	3.00	26.00	5.00
1921年～1950年	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
～1920年	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
<b>問9(1)進出国</b>											
中国	107 100.0	78 72.9	25 23.4	3 2.8	1 0.9	106 13.8	4.06	3.23	0.00	26.00	4.00
中国以外の東アジア地域	24 100.0	17 70.8	5 20.8	2 8.3	–	24 3.1	5.13	6.64	0.00	35.00	3.00
東南アジア地域	128 100.0	95 74.2	29 22.7	4 3.1	–	128 16.7	3.92	2.29	0.00	13.00	4.00
中東・アフリカ	1 100.0	–	1 100.0	–	–	1 0.1	5.00	0.00	5.00	5.00	5.00
ヨーロッパ	5 100.0	4 80.0	–	1 20.0	–	5 0.7	5.60	4.22	3.00	14.00	4.00
北米	22 100.0	8 36.4	10 45.5	2 9.1	2 9.1	20 2.6	5.55	2.87	2.00	13.00	5.00
中南米・オセアニア	2 100.0	1 50.0	1 50.0	–	–	2 0.3	5.50	1.50	4.00	7.00	5.50

[T000007]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—

問1(5)本社従業員における、各役職の性別・国籍別の構成人数\_合計

(B 部長/合計(約/人)+B 部長/合計(約/人))

	調査数	4 人 以下	5 5 9 人	1 0 人 以上	無 回 答	調査数	平均	標準 偏差	最小 値	最大 値	中央 値
全 体	776 100.0	612 78.9	106 13.7	48 6.2	10 1.3	766 100.0	3.17	6.49	0.00	122.00	2.00
<b>問1.(1)創業年</b>											
2001年~	152 100.0	131 86.2	15 9.9	4 2.6	2 1.3	150 19.6	2.25	5.91	0.00	64.00	1.00
1981年~2000年	192 100.0	161 83.9	20 10.4	9 4.7	2 1.0	190 24.8	2.18	2.93	0.00	19.00	1.00
1951年~1980年	284 100.0	231 81.3	37 13.0	12 4.2	4 1.4	280 36.6	3.04	4.52	0.00	37.00	2.00
1921年~1950年	97 100.0	58 59.8	24 24.7	14 14.4	1 1.0	96 12.5	5.05	5.59	0.00	30.00	3.50
~1920年	24 100.0	9 37.5	7 29.2	8 33.3	-	24 3.1	11.42	23.63	0.00	122.00	5.00
<b>問1.(2)業種</b>											
製造業	384 100.0	304 79.2	52 13.5	23 6.0	5 1.3	379 49.5	3.50	8.17	0.00	122.00	2.00
非製造業	378 100.0	298 78.8	51 13.5	24 6.3	5 1.3	373 48.7	2.77	4.10	0.00	30.00	1.00
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>											
20人以下	278 100.0	268 96.4	7 2.5	2 0.7	1 0.4	277 36.2	0.95	1.53	0.00	13.00	0.00
21~100人	348 100.0	277 79.6	57 16.4	12 3.4	2 0.6	346 45.2	2.84	2.65	0.00	14.00	2.00
101~300人	99 100.0	45 45.5	37 37.4	14 14.1	3 3.0	96 12.5	5.84	5.03	0.00	30.00	5.00
301~1000人以下	22 100.0	3 13.6	4 18.2	15 68.2	-	22 2.9	16.82	10.60	2.00	37.00	17.00
1001人以上	4 100.0	1 25.0	-	2 50.0	1 25.0	3 0.4	62.00	49.83	0.00	122.00	64.00
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>											
20人以下	220 100.0	215 97.7	4 1.8	-	1 0.5	219 28.6	0.77	1.13	0.00	7.00	0.00
21~100人	306 100.0	258 84.3	40 13.1	6 2.0	2 0.7	304 39.7	2.45	2.35	0.00	14.00	2.00
101~300人	127 100.0	69 54.3	41 32.3	15 11.8	2 1.6	125 16.3	4.88	4.22	0.00	30.00	4.00
301~1000人	46 100.0	13 28.3	12 26.1	20 43.5	1 2.2	45 5.9	10.98	8.92	1.00	32.00	7.00
1001人以上	8 100.0	2 25.0	2 25.0	2 25.0	2 25.0	6 0.8	33.33	45.48	0.00	122.00	7.00
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>											
3億円未満	102 100.0	100 98.0	-	1 1.0	1 1.0	101 13.2	0.66	1.26	0.00	10.00	0.00
3~10億円未満	179 100.0	166 92.7	12 6.7	-	1 0.6	178 23.2	1.45	1.65	0.00	7.00	1.00
10~20億円未満	128 100.0	105 83.3	19 15.1	1 0.8	1 0.8	125 16.3	2.43	2.20	0.00	10.00	2.00
20~50億円未満	118 100.0	84 71.2	26 22.0	6 5.1	2 1.7	116 15.1	3.66	3.46	0.00	29.00	3.00
50億円以上	109 100.0	37 33.9	36 33.0	32 29.4	4 3.7	105 13.7	9.43	13.45	0.00	122.00	6.00
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>											
1千万円未満	165 100.0	145 87.9	17 10.3	2 1.2	1 0.6	164 21.4	1.73	2.27	0.00	15.00	1.00
1千万円~1億円未満	109 100.0	99 90.8	10 9.2	-	-	109 14.2	1.87	2.06	0.00	9.00	1.00
1~10億円未満	196 100.0	123 62.8	51 26.0	19 9.7	3 1.5	193 25.2	4.37	4.66	0.00	30.00	3.00
10億円以上	20 100.0	3 15.0	3 15.0	12 60.0	2 10.0	18 2.3	19.39	26.85	1.00	122.00	11.00
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>											
2001年~	194 100.0	153 78.9	26 13.4	14 7.2	1 0.5	193 25.2	3.15	5.56	0.00	64.00	2.00
1981年~2000年	77 100.0	51 66.2	17 22.1	8 10.4	1 1.3	76 9.9	4.42	5.70	0.00	25.00	2.50
1951年~1980年	13 100.0	8 61.5	1 7.7	4 30.8	-	13 1.7	17.46	32.15	1.00	122.00	3.00
1921年~1950年	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
~1920年	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>問9(1)進出国</b>											
中国	107 100.0	80 74.8	15 14.0	11 10.3	1 0.9	106 13.8	3.91	6.24	0.00	37.00	2.00
中国以外の東アジア地域	24 100.0	19 79.2	4 16.7	1 4.2	-	24 3.1	2.38	2.61	0.00	10.00	1.50
東南アジア地域	128 100.0	99 77.3	20 15.6	9 7.0	-	128 16.7	4.09	11.15	0.00	122.00	2.00
中東・アフリカ	1 100.0	1 100.0	-	-	-	1 0.1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ヨーロッパ	5 100.0	3 60.0	2 40.0	-	-	5 0.7	2.60	2.87	0.00	7.00	1.00
北米	22 100.0	10 45.5	4 18.2	6 27.3	2 9.1	20 2.6	10.55	14.56	0.00	64.00	4.50
中南米・オセアニア	2 100.0	1 50.0	1 50.0	-	-	2 0.3	3.00	2.00	1.00	5.00	3.00

T0000081

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—  
 問1(5)本社従業員における、各役職の性別・国籍別の構成人数\_合計  
 (C 課長/合計(約/人)+C 課長/合計(約/人))

	調査数	4 人 以下	5 9 人	1 0 人 以上	無 回 答	調査数	平均	標準 偏差	最小 値	最大 値	中央 値
全 体	776 100.0	499 64.3	145 18.7	122 15.7	10 1.3	766 100.0	6.02	15.45	0.00	261.00	3.00
<b>問1. (1)創業年</b>											
2001年～	152 100.0	131 86.2	9 5.9	10 6.6	2 1.3	150 19.6	3.23	10.58	0.00	115.00	1.00
1981年～2000年	192 100.0	131 68.2	36 18.8	23 12.0	2 1.0	190 24.8	4.73	10.80	0.00	104.00	2.00
1951年～1980年	284 100.0	171 60.2	66 23.2	43 15.1	4 1.4	280 36.6	5.99	13.58	0.00	191.00	3.00
1921年～1950年	97 100.0	41 42.3	23 23.7	32 33.0	1 1.0	96 12.5	9.91	14.78	0.00	98.00	5.00
～1920年	24 100.0	5 20.8	6 25.0	13 54.2	–	24 3.1	22.33	50.57	0.00	261.00	11.50
<b>問1. (2)業種</b>											
製造業	384 100.0	229 59.6	90 23.4	60 15.6	5 1.3	379 49.5	6.53	16.97	0.00	261.00	3.00
非製造業	378 100.0	261 69.0	52 13.8	60 15.9	5 1.3	373 48.7	5.09	10.20	0.00	104.00	2.00
<b>問1. (3)日本本社の常用雇用者数</b>											
20人以下	278 100.0	265 95.3	8 2.9	4 1.4	1 0.4	277 36.2	1.14	1.88	0.00	14.00	0.00
21～100人	348 100.0	206 59.2	96 27.6	44 12.6	2 0.6	346 45.2	5.06	6.48	0.00	60.00	3.00
101～300人	99 100.0	13 13.1	34 34.3	49 49.5	3 3.0	96 12.5	11.69	12.00	0.00	104.00	10.00
301～1000人以下	22 100.0	–	3 13.6	19 86.4	–	22 2.9	42.09	40.73	5.00	191.00	34.50
1001人以上	4 100.0	–	1 25.0	2 50.0	1 25.0	3 0.4	127.33	104.47	6.00	261.00	115.00
<b>問1. (4)国内全体の常用雇用者数</b>											
20人以下	220 100.0	217 98.6	2 0.9	–	1 0.5	219 28.6	0.76	1.12	0.00	6.00	0.00
21～100人	306 100.0	205 67.0	80 26.1	19 6.2	2 0.7	304 39.7	3.73	3.38	0.00	20.00	3.00
101～300人	127 100.0	25 19.7	43 33.9	57 44.9	2 1.6	125 16.3	10.32	10.82	0.00	104.00	8.00
301～1000人	46 100.0	4 8.7	7 15.2	34 73.9	1 2.2	45 5.9	28.27	32.54	0.00	191.00	16.00
1001人以上	8 100.0	1 12.5	1 12.5	4 50.0	2 25.0	6 0.8	76.83	91.22	0.00	261.00	39.50
<b>問6. (4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>											
3億円未満	102 100.0	99 97.1	2 2.0	–	1 1.0	101 13.2	0.64	1.07	0.00	5.00	0.00
3～10億円未満	179 100.0	154 86.0	23 12.8	1 0.6	1 0.6	178 23.2	1.96	2.16	0.00	10.00	1.00
10～20億円未満	126 100.0	78 61.9	33 26.2	14 11.1	1 0.8	125 16.3	4.46	3.92	0.00	20.00	3.00
20～50億円未満	118 100.0	55 46.6	35 29.7	26 22.0	2 1.7	116 15.1	6.51	6.61	0.00	46.00	5.00
50億円以上	109 100.0	16 14.7	26 23.9	63 57.8	4 3.7	105 13.7	21.17	34.79	0.00	261.00	11.00
<b>問6. (5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>											
1千万円未満	165 100.0	120 72.7	31 18.8	13 7.9	1 0.6	164 21.4	3.12	4.05	0.00	19.00	1.00
1千万円～1億円未満	109 100.0	87 79.8	15 13.8	7 6.4	–	109 14.2	2.89	3.66	0.00	20.00	2.00
1～10億円未満	196 100.0	85 43.4	49 25.0	59 30.1	3 1.5	193 25.2	8.54	12.05	0.00	98.00	5.00
10億円以上	20 100.0	1 5.0	2 10.0	15 75.0	2 10.0	18 2.3	53.61	67.57	3.00	261.00	30.50
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>											
2001年～	194 100.0	124 63.9	33 17.0	36 18.6	1 0.5	193 25.2	6.66	14.28	0.00	115.00	3.00
1981年～2000年	77 100.0	43 55.8	17 22.1	16 20.8	1 1.3	76 9.9	7.00	9.94	0.00	69.00	4.00
1951年～1980年	13 100.0	3 23.1	1 7.7	9 69.2	–	13 1.7	39.23	69.12	1.00	261.00	11.00
1921年～1950年	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
～1920年	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
<b>問9(1)進出国</b>											
中国	107 100.0	69 64.5	17 15.9	20 18.7	1 0.9	106 13.8	6.82	13.04	0.00	98.00	3.00
中国以外の東アジア地域	24 100.0	16 66.7	2 8.3	6 25.0	–	24 3.1	4.17	5.10	0.00	17.00	1.00
東南アジア地域	128 100.0	77 60.2	25 19.5	26 20.3	–	128 16.7	8.35	24.52	0.00	261.00	3.00
中東・アフリカ	1 100.0	1 100.0	–	–	–	1 0.1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ヨーロッパ	5 100.0	3 60.0	1 20.0	1 20.0	–	5 0.7	4.80	7.36	0.00	19.00	0.00
北米	22 100.0	4 18.2	7 31.8	9 40.9	2 9.1	20 2.6	24.55	45.26	0.00	191.00	9.00
中南米・オセアニア	2 100.0	1 50.0	–	1 50.0	–	2 0.3	20.50	19.50	1.00	40.00	20.50

[T000009]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査－コロナ以降の新機軸－

問1(5)本社従業員における、各役職の性別・国籍別の構成人数\_合計

(D 上記を除く正社員・正職員/合計(約/人)+D 上記を除く正社員・正職員/合計(約/人))

	調査数	20人以下	21～50人	51～100人	101人以上	無回答	調査数	平均	標準偏差	最小値	最大値	中央値
全体	776 100.0	370 47.7	183 23.6	114 14.7	99 12.8	10	766 100.0	52.51	115.37	0.00	1939.00	22.00
<b>問1.(1)創業年</b>												
2001年～	152 100.0	102 67.1	29 19.1	11 7.2	8 5.3	2	150 100.0	37.68	165.80	0.00	1939.00	7.50
1981年～2000年	192 100.0	101 52.6	50 26.0	19 9.9	20 10.4	2	190 100.0	40.05	72.77	0.00	729.00	19.00
1951年～1980年	284 100.0	118 41.5	73 25.7	49 17.3	40 14.1	4	280 100.0	55.66	86.70	0.00	850.00	26.00
1921年～1950年	97 100.0	25 25.8	21 21.6	27 27.8	23 23.7	1	96 100.0	78.21	87.98	0.00	440.00	53.00
～1920年	24 100.0	5 20.8	6 25.0	6 25.0	7 29.2	–	24 100.0	123.71	270.05	1.00	1396.00	51.50
<b>問1.(2)業種</b>												
製造業	384 100.0	139 36.2	103 26.8	75 19.5	62 16.1	5	379 100.0	65.84	140.31	0.00	1939.00	31.00
非製造業	378 100.0	224 59.3	76 20.1	38 10.1	35 9.3	5	373 100.0	38.63	81.08	0.00	850.00	15.00
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>												
20人以下	278 100.0	262 94.2	6 2.2	5 1.8	4 1.4	1	277 100.0	8.73	16.38	0.00	128.00	5.00
21～100人	348 100.0	93 26.7	167 48.0	72 20.7	14 4.0	2	346 100.0	42.95	59.41	0.00	850.00	30.00
101～300人	99 100.0	4 4.0	3 3.0	35 35.4	54 54.5	3	96 100.0	115.94	55.14	0.00	275.00	107.50
301～1000人以下	22 100.0	1 4.5	–	–	21 95.5	–	22 100.0	335.64	143.88	0.00	729.00	325.00
1001人以上	4 100.0	–	–	–	3 75.0	1	3 100.0	1164.67	744.87	159.00	1939.00	1396.00
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>												
20人以下	220 100.0	219 99.5	–	–	–	1	219 100.0	5.08	4.52	0.00	20.00	4.00
21～100人	306 100.0	100 32.7	147 48.0	57 18.6	–	2	304 100.0	31.90	18.94	0.00	88.00	28.00
101～300人	127 100.0	11 8.7	10 7.9	47 37.0	57 44.9	2	125 100.0	99.67	55.31	0.00	275.00	97.00
301～1000人	46 100.0	4 8.7	6 13.0	5 10.9	30 65.2	1	45 100.0	219.00	167.46	0.00	729.00	222.00
1001人以上	8 100.0	2 25.0	–	–	4 50.0	2	6 100.0	727.00	739.99	0.00	1939.00	504.50
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>												
3億円未満	102 100.0	93 91.2	7 6.9	1 1.0	–	1	101 100.0	6.69	9.13	0.00	52.00	4.00
3～10億円未満	179 100.0	112 62.6	58 32.4	8 4.5	–	1	178 100.0	18.85	15.10	0.00	71.00	16.00
10～20億円未満	128 100.0	41 32.5	49 38.9	31 24.6	4 3.2	1	125 100.0	38.46	29.61	1.00	154.00	31.00
20～50億円未満	118 100.0	26 22.0	25 21.2	41 34.7	24 20.3	2	116 100.0	64.35	52.37	2.00	314.00	57.50
50億円以上	109 100.0	14 12.8	13 11.9	23 21.1	55 50.5	4	105 100.0	166.25	193.62	0.00	1396.00	108.00
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>												
1千万円未満	165 100.0	96 58.2	36 21.8	22 13.3	10 6.1	1	164 100.0	30.92	44.22	0.00	250.00	14.00
1千万円～1億円未満	109 100.0	54 49.5	41 37.6	10 9.2	4 3.7	–	109 100.0	27.82	35.30	0.00	280.00	21.00
1～10億円未満	196 100.0	54 27.6	43 21.9	50 25.5	46 23.5	3	193 100.0	80.23	109.45	0.00	850.00	49.00
10億円以上	20 100.0	–	–	5 25.0	13 65.0	2	18 100.0	262.67	300.46	51.00	1396.00	159.00
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>												
2001年～	194 100.0	88 45.4	38 19.6	39 20.1	28 14.4	1	193 100.0	65.34	161.68	0.00	1939.00	26.00
1981年～2000年	77 100.0	28 36.4	25 32.5	12 15.6	11 14.3	1	76 100.0	53.14	71.85	0.00	440.00	33.00
1951年～1980年	13 100.0	2 15.4	3 23.1	3 23.1	5 38.5	–	13 100.0	218.54	360.10	7.00	1396.00	74.00
1921年～1950年	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
～1920年	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
<b>問9(1)進出国</b>												
中国	107 100.0	46 43.0	28 26.2	18 16.8	14 13.1	1	106 100.0	60.52	117.00	0.00	850.00	27.00
中国以外の東アジア地域	24 100.0	15 62.5	4 16.7	2 8.3	3 12.5	–	24 100.0	29.75	40.49	0.00	129.00	11.00
東南アジア地域	128 100.0	51 39.8	30 23.4	27 21.1	20 15.6	–	128 100.0	73.28	150.05	0.00	1396.00	35.00
中東・アフリカ	1 100.0	–	–	1 100.0	–	–	1 100.0	68.00	0.00	68.00	68.00	68.00
ヨーロッパ	5 100.0	3 60.0	2 40.0	–	–	–	5 100.0	16.60	12.06	0.00	31.00	18.00
北米	22 100.0	3 13.6	4 18.2	5 22.7	8 36.4	2	20 100.0	198.95	413.26	1.00	1939.00	69.00
中南米・オセアニア	2 100.0	1 50.0	–	–	1 50.0	–	2 100.0	152.00	148.00	4.00	300.00	152.00

[T000010]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—

問1(5)本社従業員における、各役職の性別・国籍別の構成人数\_合計

(E 非正社員・非正職員/合計(約/人)+E 非正社員・非正職員/合計(約/人))

	調査数	20人以下	21~50人	51~100人	101人以上	無回答	調査数	平均	標準偏差	最小値	最大値	中央値
全体	776 100.0	633 81.6	82 10.6	34 4.4	17 2.2	10 1.3	766 100.0	14.99	46.20	0.00	610.00	2.00
<b>問1.(1)創業年</b>												
2001年~	152 100.0	139 91.4	5 3.3	2 1.3	4 2.6	2 1.3	150 19.6	11.47	54.24	0.00	567.00	1.00
1981年~2000年	192 100.0	160 83.3	18 9.4	9 4.7	3 1.6	2 1.0	190 24.8	11.18	21.63	0.00	143.00	2.50
1951年~1980年	284 100.0	225 79.2	37 13.0	12 4.2	6 2.1	4 1.4	280 36.6	16.14	48.30	0.00	610.00	3.00
1921年~1950年	97 100.0	71 73.2	15 15.5	8 8.2	2 2.1	1 1.0	96 12.5	18.47	34.39	0.00	257.00	8.00
~1920年	24 100.0	14 58.3	6 25.0	2 8.3	2 8.3	-	24 3.1	48.29	111.16	0.00	543.00	13.50
<b>問1.(2)業種</b>												
製造業	384 100.0	297 77.3	53 13.8	21 5.5	8 2.1	5 1.3	379 49.5	15.55	32.57	0.00	337.00	4.00
非製造業	378 100.0	326 86.2	27 7.1	11 2.9	9 2.4	5 1.3	373 48.7	14.36	57.35	0.00	610.00	1.00
<b>問1.(3)日本本社の常用雇員数</b>												
20人以下	278 100.0	267 96.0	5 1.8	2 0.7	3 1.1	1 0.4	277 36.2	6.97	50.69	0.00	610.00	0.00
21~100人	348 100.0	294 84.5	40 11.5	9 2.6	3 0.9	2 0.6	346 45.2	11.22	23.56	0.00	300.00	4.50
101~300人	99 100.0	50 50.5	29 29.3	12 12.1	5 5.1	3 3.0	96 12.5	33.78	60.95	0.00	543.00	20.00
301~1000人以下	22 100.0	5 22.7	7 31.8	7 31.8	3 13.6	-	22 2.9	68.91	78.61	0.00	337.00	50.00
1001人以上	4 100.0	-	-	1 25.0	2 50.0	1 25.0	3 0.4	123.00	51.87	69.00	193.00	107.00
<b>問1.(4)国内全体の常用雇員数</b>												
20人以下	220 100.0	216 98.2	2 0.9	1 0.5	-	1 0.5	219 28.6	1.80	6.02	0.00	70.00	0.00
21~100人	306 100.0	270 88.2	30 9.8	3 1.0	1 0.3	2 0.7	304 39.7	8.13	15.32	0.00	200.00	3.00
101~300人	127 100.0	73 57.5	31 24.4	15 11.8	6 4.7	2 1.6	125 16.3	26.39	31.83	0.00	151.00	17.00
301~1000人	46 100.0	15 32.6	12 26.1	11 23.9	7 15.2	1 2.2	45 5.9	88.62	147.13	0.00	610.00	37.00
1001人以上	8 100.0	2 25.0	-	1 12.5	3 37.5	2 25.0	6 0.8	114.83	103.87	0.00	300.00	88.00
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>												
3億円未満	102 100.0	97 95.1	3 2.9	1 1.0	-	1 1.0	101 13.2	3.51	8.45	0.00	70.00	0.00
3~10億円未満	179 100.0	165 92.2	12 6.7	1 0.6	-	1 0.6	178 23.2	5.30	9.53	0.00	57.00	1.00
10~20億円未満	126 100.0	99 78.6	16 12.7	7 5.6	3 2.4	1 0.8	125 16.3	13.12	22.89	0.00	122.00	3.00
20~50億円未満	118 100.0	86 72.9	19 16.1	4 3.4	7 5.9	2 1.7	116 15.1	28.40	79.79	0.00	610.00	7.50
50億円以上	109 100.0	66 60.6	21 19.3	14 12.8	4 3.7	4 3.7	105 13.7	29.36	54.44	0.00	337.00	10.00
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>												
1千万円未満	165 100.0	141 85.5	13 7.9	7 4.2	3 1.8	1 0.6	164 21.4	12.93	50.63	0.00	610.00	2.00
1千万円~1億円未満	109 100.0	91 83.5	14 12.8	3 2.8	1 0.9	-	109 14.2	9.75	17.93	0.00	120.00	2.00
1~10億円未満	196 100.0	147 75.0	28 14.3	11 5.6	7 3.6	3 1.5	193 25.2	20.52	53.62	0.00	543.00	4.00
10億円以上	20 100.0	6 30.0	5 25.0	5 25.0	2 10.0	2 10.0	18 2.3	63.78	79.53	2.00	337.00	43.50
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>												
2001年~	194 100.0	160 82.5	23 11.9	7 3.6	3 1.5	1 0.5	193 25.2	12.62	29.95	0.00	337.00	3.00
1981年~2000年	77 100.0	63 81.8	10 13.0	3 3.9	-	1 1.3	76 9.9	11.00	16.54	0.00	91.00	4.00
1951年~1980年	13 100.0	6 46.2	4 30.8	1 7.7	2 15.4	-	13 1.7	54.69	76.70	0.00	257.00	24.00
1921年~1950年	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
~1920年	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>問9(1)進出国</b>												
中国	107 100.0	87 81.3	12 11.2	5 4.7	2 1.9	1 0.9	106 13.8	15.53	40.57	0.00	300.00	2.50
中国以外の東アジア地域	24 100.0	22 91.7	2 8.3	-	-	-	24 3.1	5.13	8.32	0.00	32.00	2.00
東南アジア地域	128 100.0	104 81.3	16 12.5	5 3.9	3 2.3	-	128 16.7	15.90	37.39	0.00	337.00	3.50
中東・アフリカ	1 100.0	-	1 100.0	-	-	-	1 0.1	22.00	0.00	22.00	22.00	22.00
ヨーロッパ	5 100.0	5 100.0	-	-	-	-	5 0.7	6.40	7.55	0.00	20.00	3.00
北米	22 100.0	12 54.5	5 22.7	2 9.1	1 4.5	2 9.1	20 2.6	23.25	28.53	0.00	107.00	10.50
中南米・オセアニア	2 100.0	2 100.0	-	-	-	-	2 0.3	2.50	2.50	0.00	5.00	2.50

T000011

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—  
 問1(5)本社従業員における、各役職の性別・国籍別の構成人数\_合計  
 (F 合計/合計(約/人)+F 合計/合計(約/人))

	調査数	20人以下	21~50人	51~100人	101~300人	301人以上	無回答	調査数	平均	標準偏差	最小値	最大値	中央値
全体	776	248	212	141	165	10	766	80.43	154.32	1.00	2238.00	37.00	
<b>問1.(1)創業年</b>													
2001年~	152	83	40	12	15	2	150	57.44	200.51	1.00	2238.00	16.00	
1981年~2000年	192	65	59	35	31	2	190	61.52	89.41	2.00	752.00	31.50	
1951年~1980年	284	69	87	56	68	4	280	84.90	125.66	2.00	1221.00	44.50	
1921年~1950年	97	14	16	29	37	1	96	116.35	127.64	4.00	796.00	75.00	
~1920年	24	2	3	8	11	-	24	211.63	389.45	7.00	1980.00	95.50	
<b>問1.(2)業種</b>													
製造業	384	83	111	86	99	5	379	95.23	180.54	1.00	2238.00	49.00	
非製造業	378	160	98	53	62	5	373	64.47	119.64	1.00	1221.00	25.00	
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>													
20人以下	278	238	24	8	7	1	277	20.41	61.83	1.00	698.00	11.00	
21~100人	348	1	181	131	33	2	346	65.94	81.14	5.00	1221.00	49.00	
101~300人	99	1	1	-	94	3	96	172.81	74.20	5.00	613.00	149.00	
301~1000人以下	22	-	1	-	21	-	22	470.55	172.93	42.00	796.00	472.50	
1001人以上	4	-	-	-	3	1	3	1486.00	887.33	240.00	2238.00	1980.00	
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>													
20人以下	220	205	12	2	-	1	219	10.87	8.89	1.00	88.00	10.00	
21~100人	306	16	165	120	3	2	304	49.72	25.68	2.00	230.00	45.00	
101~300人	127	5	5	5	110	2	125	146.69	62.53	5.00	339.00	134.00	
301~1000人	46	1	4	4	36	1	45	353.31	221.59	13.00	796.00	357.00	
1001人以上	8	1	-	1	4	2	6	960.33	908.31	5.00	2238.00	730.50	
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>													
3億円未満	102	81	17	3	-	1	101	13.99	15.02	1.00	88.00	9.00	
3~10億円未満	179	66	88	24	-	1	178	30.48	20.03	1.00	95.00	28.00	
10~20億円未満	126	20	41	41	23	1	125	62.06	43.87	2.00	189.00	52.00	
20~50億円未満	118	11	24	29	52	2	116	107.32	102.12	6.00	697.00	90.00	
50億円以上	109	5	11	20	69	4	105	232.30	265.30	6.00	1980.00	141.00	
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>													
1千万円未満	165	68	45	30	21	1	164	51.84	76.01	1.00	697.00	27.50	
1千万円~1億円未満	109	36	41	21	11	-	109	45.58	46.63	1.00	319.00	32.00	
1~10億円未満	196	25	47	40	81	3	193	118.37	148.02	2.00	1221.00	77.00	
10億円以上	20	-	-	2	16	2	18	406.89	427.58	78.00	1980.00	261.00	
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>													
2001年~	194	56	54	32	51	1	193	91.62	191.21	1.00	2238.00	41.00	
1981年~2000年	77	19	20	21	16	1	76	79.71	95.18	3.00	516.00	49.50	
1951年~1980年	13	1	1	2	9	-	13	338.38	518.63	14.00	1980.00	134.00	
1921年~1950年	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
~1920年	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>問9(1)進出国</b>													
中国	107	33	32	18	23	1	106	90.83	167.70	1.00	1221.00	41.00	
中国以外の東アジア地域	24	13	5	1	5	-	24	46.54	56.34	3.00	182.00	19.00	
東南アジア地域	128	29	31	32	36	-	128	105.55	204.71	1.00	1980.00	56.00	
中東・アフリカ	1	-	-	1	-	-	1	95.00	0.00	95.00	95.00	95.00	
ヨーロッパ	5	1	3	1	-	-	5	36.00	24.43	4.00	78.00	32.00	
北米	22	2	2	4	12	2	20	262.85	477.42	6.00	2238.00	130.50	
中南米・オセアニア	2	1	-	-	1	-	2	183.50	170.50	13.00	354.00	183.50	



[T000012]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—

問1(5)本社従業員における、各役職の性別・国籍別の構成人数\_うち女性

(A 役員・取締役(社外を含む)のうち女性(約)人)+A 役員・取締役(社外を含む)のうち女性(約)人)

	調査数	0人	1人	2人	3人以上	無回答	調査数	平均	標準偏差	最小値	最大値	中央値
全体	776 100.0	451 58.1	204 26.3	52 6.7	10 1.3	59 7.6	717 100.0	0.48	0.71	0.00	5.00	0.00
<b>問1.(1)創業年</b>												
2001年~	152 100.0	87 57.2	41 27.0	4 2.6	2 1.3	18 11.8	134 18.7	0.41	0.63	0.00	3.00	0.00
1981年~2000年	192 100.0	111 57.8	55 28.6	14 7.3	-	12 6.3	180 25.1	0.46	0.64	0.00	2.00	0.00
1951年~1980年	284 100.0	160 56.3	76 26.8	23 8.1	7 2.5	18 6.3	266 37.1	0.55	0.81	0.00	5.00	0.00
1921年~1950年	97 100.0	61 62.9	22 22.7	9 9.3	-	5 5.2	92 12.8	0.43	0.66	0.00	2.00	0.00
~1920年	24 100.0	19 79.2	2 8.3	-	1 4.2	2 8.3	22 3.1	0.23	0.67	0.00	3.00	0.00
<b>問1.(2)業種</b>												
製造業	384 100.0	217 56.5	97 25.3	32 8.3	6 1.6	32 8.3	352 49.1	0.51	0.74	0.00	4.00	0.00
非製造業	378 100.0	227 60.1	103 27.2	19 5.0	3 0.8	26 6.9	352 49.1	0.43	0.67	0.00	5.00	0.00
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>												
20人以下	278 100.0	149 53.6	77 27.7	17 6.1	3 1.1	32 11.5	246 34.3	0.49	0.68	0.00	3.00	0.00
21~100人	348 100.0	209 60.1	91 26.1	30 8.6	6 1.7	12 3.4	336 46.9	0.51	0.76	0.00	5.00	0.00
101~300人	99 100.0	61 61.6	24 24.2	5 5.1	1 1.0	8 8.1	91 12.7	0.42	0.70	0.00	4.00	0.00
301~1000人以下	22 100.0	17 77.3	5 22.7	-	-	-	22 3.1	0.23	0.42	0.00	1.00	0.00
1001人以上	4 100.0	-	3 75.0	-	-	1 25.0	3 0.4	1.00	0.00	1.00	1.00	1.00
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>												
20人以下	220 100.0	111 50.5	65 29.5	11 5.0	2 0.9	31 14.1	189 26.4	0.49	0.66	0.00	3.00	0.00
21~100人	306 100.0	187 61.1	78 25.5	24 7.8	5 1.6	12 3.9	294 41.0	0.49	0.75	0.00	5.00	0.00
101~300人	127 100.0	78 61.4	32 25.2	9 7.1	1 0.8	7 5.5	120 16.7	0.45	0.71	0.00	4.00	0.00
301~1000人	46 100.0	36 78.3	6 13.0	3 6.5	-	1 2.2	45 6.3	0.27	0.57	0.00	2.00	0.00
1001人以上	8 100.0	1 12.5	3 37.5	1 12.5	-	3 37.5	5 0.7	1.00	0.63	0.00	2.00	1.00
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>												
3億円未満	102 100.0	55 53.9	27 26.5	4 3.9	2 2.0	14 13.7	88 12.3	0.47	0.69	0.00	3.00	0.00
3~10億円未満	179 100.0	100 55.9	49 27.4	14 7.8	2 1.1	14 7.8	165 23.0	0.50	0.70	0.00	3.00	0.00
10~20億円未満	126 100.0	71 56.3	38 30.2	12 9.5	-	5 4.0	121 16.9	0.51	0.67	0.00	2.00	0.00
20~50億円未満	118 100.0	76 64.4	25 21.2	11 9.3	-	6 5.1	112 15.6	0.42	0.66	0.00	2.00	0.00
50億円以上	109 100.0	78 71.6	19 17.4	5 4.6	1 0.9	6 5.5	103 14.4	0.32	0.66	0.00	4.00	0.00
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>												
1千万円未満	165 100.0	99 60.0	42 25.5	10 6.1	2 1.2	12 7.3	153 21.3	0.44	0.68	0.00	3.00	0.00
1千万円~1億円未満	109 100.0	61 56.0	26 23.9	13 11.9	1 0.9	8 7.3	101 14.1	0.54	0.75	0.00	3.00	0.00
1~10億円未満	196 100.0	125 63.8	43 21.9	15 7.7	1 0.5	12 6.1	184 25.7	0.42	0.69	0.00	4.00	0.00
10億円以上	20 100.0	12 60.0	6 30.0	-	-	2 10.0	18 2.5	0.33	0.47	0.00	1.00	0.00
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>												
2001年~	194 100.0	94 48.5	68 35.1	20 10.3	2 1.0	10 5.2	184 25.7	0.63	0.74	0.00	4.00	0.00
1981年~2000年	77 100.0	38 49.4	22 28.6	7 9.1	3 3.9	7 9.1	70 9.8	0.64	0.83	0.00	3.00	0.00
1951年~1980年	13 100.0	10 76.9	2 15.4	1 7.7	-	-	13 1.8	0.31	0.61	0.00	2.00	0.00
1921年~1950年	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
~1920年	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>問9(1)進出国</b>												
中国	107 100.0	55 51.4	33 30.8	6 5.6	1 0.9	12 11.2	95 13.2	0.51	0.66	0.00	3.00	0.00
中国以外の東アジア地域	24 100.0	11 45.8	7 29.2	5 20.8	-	1 4.2	23 3.2	0.74	0.79	0.00	2.00	1.00
東南アジア地域	128 100.0	59 46.1	45 35.2	15 11.7	4 3.1	5 3.9	123 17.2	0.72	0.83	0.00	4.00	1.00
中東・アフリカ	1 100.0	-	-	1 100.0	-	-	1 0.1	2.00	0.00	2.00	2.00	2.00
ヨーロッパ	5 100.0	1 20.0	-	2 40.0	-	2 40.0	3 0.4	1.33	0.94	0.00	2.00	2.00
北米	22 100.0	16 72.7	4 18.2	-	-	2 9.1	20 2.8	0.20	0.40	0.00	1.00	0.00
中南米・オセアニア	2 100.0	2 100.0	-	-	-	-	2 0.3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

[T000013]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—

問1(5)本社従業員における、各役職の性別・国籍別の構成人数\_うち女性

(B 部長/うち女性(約/人)+B 部長/うち女性(約/人))

	調査数	0人	1人	2人	3人以上	無回答	調査数	平均	標準偏差	最小値	最大値	中央値
全体	776 100.0	635 81.8	59 7.6	15 1.9	8 1.0	59 7.6	717 100.0	0.18	0.68	0.00	10.00	0.00
<b>問1.(1)創業年</b>												
2001年~	152 100.0	112 73.7	15 9.9	6 3.9	1 0.7	18 11.8	134 18.7	0.24	0.65	0.00	5.00	0.00
1981年~2000年	192 100.0	160 83.3	15 7.8	3 1.6	2 1.0	12 6.3	180 25.1	0.16	0.51	0.00	4.00	0.00
1951年~1980年	284 100.0	239 84.2	22 7.7	3 1.1	2 0.7	18 6.3	266 37.1	0.13	0.45	0.00	4.00	0.00
1921年~1950年	97 100.0	87 89.7	3 3.1	-	2 2.1	5 5.2	92 12.8	0.17	1.09	0.00	10.00	0.00
~1920年	24 100.0	16 66.7	3 12.5	2 8.3	1 4.2	2 8.3	22 3.1	0.64	1.52	0.00	7.00	0.00
<b>問1.(2)業種</b>												
製造業	384 100.0	322 83.9	21 5.5	7 1.8	2 0.5	32 8.3	352 49.1	0.13	0.54	0.00	7.00	0.00
非製造業	378 100.0	303 80.2	36 9.5	8 2.1	5 1.3	26 6.9	352 49.1	0.22	0.78	0.00	10.00	0.00
<b>問1.(3)日本社の常用雇用者数</b>												
20人以下	278 100.0	222 79.9	18 6.5	5 1.8	1 0.4	32 11.5	246 34.3	0.15	0.73	0.00	10.00	0.00
21~100人	348 100.0	298 85.6	27 7.8	7 2.0	4 1.1	12 3.4	336 46.9	0.17	0.58	0.00	5.00	0.00
101~300人	99 100.0	82 82.8	7 7.1	2 2.0	-	8 8.1	91 12.7	0.12	0.39	0.00	2.00	0.00
301~1000人以下	22 100.0	12 54.5	7 31.8	1 4.5	2 9.1	-	22 3.1	0.68	0.92	0.00	3.00	0.00
1001人以上	4 100.0	2 50.0	-	-	1 25.0	1 25.0	3 0.4	2.33	3.30	0.00	7.00	0.00
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>												
20人以下	220 100.0	171 77.7	14 6.4	4 1.8	-	31 14.1	189 26.4	0.12	0.38	0.00	2.00	0.00
21~100人	306 100.0	260 85.0	23 7.5	7 2.3	4 1.3	12 3.9	294 41.0	0.18	0.60	0.00	5.00	0.00
101~300人	127 100.0	110 86.6	7 5.5	2 1.6	1 0.8	7 5.5	120 16.7	0.18	0.96	0.00	10.00	0.00
301~1000人	46 100.0	34 73.9	8 17.4	1 2.2	2 4.3	1 2.2	45 6.3	0.36	0.74	0.00	3.00	0.00
1001人以上	8 100.0	4 50.0	-	-	1 12.5	3 37.5	5 0.7	1.40	2.80	0.00	7.00	0.00
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>												
3億円未満	102 100.0	79 77.5	9 8.8	-	-	14 13.7	88 12.3	0.10	0.30	0.00	1.00	0.00
3~10億円未満	179 100.0	150 83.8	6 3.4	7 3.9	2 1.1	14 7.8	165 23.0	0.16	0.58	0.00	4.00	0.00
10~20億円未満	126 100.0	108 85.7	12 9.5	1 0.8	-	5 4.0	121 16.9	0.12	0.34	0.00	2.00	0.00
20~50億円未満	118 100.0	103 87.3	7 5.9	1 0.8	1 0.8	6 5.1	112 15.6	0.17	0.98	0.00	10.00	0.00
50億円以上	109 100.0	87 79.8	12 11.0	1 0.9	3 2.8	6 5.5	103 14.4	0.26	0.86	0.00	7.00	0.00
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>												
1千万円未満	165 100.0	145 87.9	5 3.0	3 1.8	-	12 7.3	153 21.3	0.07	0.33	0.00	2.00	0.00
1千万円~1億円未満	109 100.0	88 80.7	10 9.2	3 2.8	-	8 7.3	101 14.1	0.16	0.44	0.00	2.00	0.00
1~10億円未満	196 100.0	169 86.2	13 6.6	1 0.5	1 0.5	12 6.1	184 25.7	0.14	0.79	0.00	10.00	0.00
10億円以上	20 100.0	9 45.0	5 25.0	2 10.0	2 10.0	2 10.0	18 2.5	1.06	1.68	0.00	7.00	0.50
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>												
2001年~	194 100.0	168 86.6	11 5.7	5 2.6	-	10 5.2	184 25.7	0.11	0.39	0.00	2.00	0.00
1981年~2000年	77 100.0	62 80.5	5 6.5	1 1.3	2 2.6	7 9.1	70 9.8	0.19	0.59	0.00	3.00	0.00
1951年~1980年	13 100.0	9 69.2	2 15.4	-	2 15.4	-	13 1.8	1.46	3.08	0.00	10.00	0.00
1921年~1950年	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
~1920年	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>問9(1)進出国</b>												
中国	107 100.0	86 80.4	7 6.5	2 1.9	-	12 11.2	95 13.2	0.12	0.38	0.00	2.00	0.00
中国以外の東アジア地域	24 100.0	20 83.3	2 8.3	1 4.2	-	1 4.2	23 3.2	0.17	0.48	0.00	2.00	0.00
東南アジア地域	128 100.0	111 86.7	8 6.3	2 1.6	2 1.6	5 3.9	123 17.2	0.18	0.75	0.00	7.00	0.00
中東・アフリカ	1 100.0	1 100.0	-	-	-	-	1 0.1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ヨーロッパ	5 100.0	3 60.0	-	-	-	2 40.0	3 0.4	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
北米	22 100.0	15 68.2	2 9.1	-	3 13.6	2 9.1	20 2.8	0.90	2.28	0.00	10.00	0.00
中南米・オセアニア	2 100.0	2 100.0	-	-	-	-	2 0.3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

[T000014]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—  
 問1(5)本社従業員における、各役職の性別・国籍別の構成人数\_うち女性  
 (C 課長/うち女性(約/人)+C 課長/うち女性(約/人))

	調査数	0人	1人	2人	3人以上	無回答	調査数	平均	標準偏差	最小値	最大値	中央値
全体	776 100.0	531 68.4	112 14.4	46 5.9	28 3.6	59 7.6	717 100.0	0.52	1.42	0.00	15.00	0.00
<b>問1.(1)創業年</b>												
2001年～	152 100.0	112 73.7	16 10.5	4 2.6	2 1.3	18 11.8	134 18.7	0.27	0.87	0.00	8.00	0.00
1981年～2000年	192 100.0	124 64.6	34 17.7	15 7.8	7 3.6	12 6.3	180 25.1	0.61	1.55	0.00	15.00	0.00
1951年～1980年	284 100.0	199 70.1	39 13.7	18 6.3	10 3.5	18 6.3	266 37.1	0.53	1.48	0.00	14.00	0.00
1921年～1950年	97 100.0	68 70.1	14 14.4	6 6.2	4 4.1	5 5.2	92 12.8	0.46	0.96	0.00	5.00	0.00
～1920年	24 100.0	10 41.7	6 25.0	2 8.3	4 16.7	2 8.3	22 3.1	1.59	2.98	0.00	14.00	1.00
<b>問1.(2)業種</b>												
製造業	384 100.0	262 68.2	59 15.4	19 4.9	12 3.1	32 8.3	352 49.1	0.45	1.18	0.00	14.00	0.00
非製造業	378 100.0	260 68.8	52 13.8	25 6.6	15 4.0	26 6.9	352 49.1	0.55	1.47	0.00	15.00	0.00
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>												
20人以下	278 100.0	217 78.1	23 8.3	6 2.2	-	32 11.5	246 34.3	0.14	0.41	0.00	2.00	0.00
21～100人	348 100.0	227 65.2	64 18.4	32 9.2	13 3.7	12 3.4	336 46.9	0.61	1.41	0.00	15.00	0.00
101～300人	99 100.0	58 58.6	19 19.2	6 6.1	8 8.1	8 8.1	91 12.7	0.77	1.52	0.00	8.00	0.00
301～1000人以下	22 100.0	14 63.6	2 9.1	1 4.5	5 22.7	-	22 3.1	1.55	3.13	0.00	14.00	0.00
1001人以上	4 100.0	-	1 25.0	-	2 50.0	1 25.0	3 0.4	7.67	5.31	1.00	14.00	8.00
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>												
20人以下	220 100.0	169 76.8	17 7.7	3 1.4	-	31 14.1	189 26.4	0.12	0.37	0.00	2.00	0.00
21～100人	306 100.0	210 68.6	49 16.0	28 9.2	7 2.3	12 3.9	294 41.0	0.48	1.01	0.00	8.00	0.00
101～300人	127 100.0	82 64.6	25 19.7	6 4.7	7 5.5	7 5.5	120 16.7	0.59	1.27	0.00	8.00	0.00
301～1000人	46 100.0	23 50.0	6 13.0	6 13.0	10 21.7	1 2.2	45 6.3	1.80	3.20	0.00	15.00	0.00
1001人以上	8 100.0	-	2 25.0	-	3 37.5	3 37.5	5 0.7	6.80	5.11	1.00	14.00	8.00
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>												
3億円未満	102 100.0	79 77.5	7 6.9	2 2.0	-	14 13.7	88 12.3	0.13	0.39	0.00	2.00	0.00
3～10億円未満	179 100.0	132 73.7	26 14.5	6 3.4	1 0.6	14 7.8	165 23.0	0.28	0.78	0.00	8.00	0.00
10～20億円未満	126 100.0	88 69.8	19 15.1	12 9.5	2 1.6	5 4.0	121 16.9	0.43	0.86	0.00	6.00	0.00
20～50億円未満	118 100.0	77 65.3	24 20.3	8 6.8	3 2.5	6 5.1	112 15.6	0.48	0.96	0.00	7.00	0.00
50億円以上	109 100.0	60 55.0	19 17.4	9 8.3	15 13.8	6 5.5	103 14.4	1.24	2.51	0.00	14.00	0.00
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>												
1千万円未満	165 100.0	125 75.8	16 9.7	10 6.1	2 1.2	12 7.3	153 21.3	0.29	0.76	0.00	6.00	0.00
1千万円～1億円未満	109 100.0	76 69.7	18 16.5	7 6.4	-	8 7.3	101 14.1	0.32	0.60	0.00	2.00	0.00
1～10億円未満	196 100.0	125 63.8	34 17.3	17 8.7	8 4.1	12 6.1	184 25.7	0.58	1.20	0.00	10.00	0.00
10億円以上	20 100.0	7 35.0	5 25.0	1 5.0	5 25.0	2 10.0	18 2.5	3.00	4.52	0.00	14.00	1.00
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>												
2001年～	194 100.0	132 68.0	34 17.5	11 5.7	7 3.6	10 5.2	184 25.7	0.51	1.17	0.00	8.00	0.00
1981年～2000年	77 100.0	51 66.2	11 14.3	5 6.5	3 3.9	7 9.1	70 9.8	0.47	0.97	0.00	5.00	0.00
1951年～1980年	13 100.0	5 38.5	6 46.2	-	2 15.4	-	13 1.8	1.85	3.66	0.00	14.00	1.00
1921年～1950年	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
～1920年	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>問9(1)進出国</b>												
中国	107 100.0	68 63.6	16 15.0	5 4.7	6 5.6	12 11.2	95 13.2	0.58	1.37	0.00	10.00	0.00
中国以外の東アジア地域	24 100.0	15 62.5	6 25.0	1 4.2	1 4.2	1 4.2	23 3.2	0.48	0.77	0.00	3.00	0.00
東南アジア地域	128 100.0	92 71.9	19 14.8	8 6.3	4 3.1	5 3.9	123 17.2	0.50	1.48	0.00	14.00	0.00
中東・アフリカ	1 100.0	1 100.0	-	-	-	-	1 0.1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ヨーロッパ	5 100.0	2 40.0	1 20.0	-	-	2 40.0	3 0.4	0.33	0.47	0.00	1.00	0.00
北米	22 100.0	9 40.9	5 22.7	2 9.1	4 18.2	2 9.1	20 2.8	2.00	3.42	0.00	14.00	1.00
中南米・オセアニア	2 100.0	1 50.0	-	-	1 50.0	-	2 0.3	7.50	7.50	0.00	15.00	7.50

[T000015]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—

問1(5)本社従業員における、各役職の性別・国籍別の構成人数のうち女性

(D 上記を除く正社員・正職員のうち女性(約/人))+D 上記を除く正社員・正職員のうち女性(約/人)

	調査数	4 人 以下	5 9 人	1 0 5 1 9 人	2 0 人 以上	無 回 答	調査数	平均	標準 偏差	最 小 値	最 大 値	中央 値
全 体	776 100.0	326 42.0	119 15.3	123 15.9	149 19.2	59 7.6	717 100.0	13.50	24.59	0.00	385.00	6.00
<b>問1.(1)創業年</b>												
2001年～	152 100.0	83 54.6	21 13.8	18 11.8	12 7.9	18 11.8	134 18.7	8.31	19.70	0.00	183.00	3.00
1981年～2000年	192 100.0	84 43.8	27 14.1	34 17.7	35 18.2	12 6.3	180 25.1	11.77	16.19	0.00	90.00	6.00
1951年～1980年	284 100.0	117 41.2	44 15.5	44 15.5	61 21.5	18 6.3	266 37.1	14.79	23.13	0.00	139.00	6.00
1921年～1950年	97 100.0	27 27.8	17 17.5	18 18.6	30 30.9	5 5.2	92 12.8	16.60	20.22	0.00	130.00	11.00
～1920年	24 100.0	2 8.3	6 25.0	6 25.0	8 33.3	2 8.3	22 3.1	35.55	78.12	2.00	385.00	11.50
<b>問1.(2)業種</b>												
製造業	384 100.0	135 35.2	64 16.7	65 16.9	88 22.9	32 8.3	352 49.1	16.28	30.14	0.00	385.00	7.00
非製造業	378 100.0	185 48.9	54 14.3	55 14.6	58 15.3	26 6.9	352 49.1	10.48	16.09	0.00	109.00	4.00
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>												
20人以下	278 100.0	205 73.7	29 10.4	8 2.9	4 1.4	32 11.5	246 34.3	2.95	5.87	0.00	68.00	2.00
21～100人	348 100.0	104 29.9	81 23.3	90 25.9	61 17.5	12 3.4	336 46.9	11.72	12.25	0.00	80.00	8.00
101～300人	99 100.0	7 7.1	4 4.0	22 22.2	58 58.6	8 8.1	91 12.7	30.07	22.34	0.00	120.00	25.00
301～1000人以下	22 100.0	3 13.6	—	1 4.5	18 81.8	—	22 3.1	64.50	44.64	0.00	139.00	52.50
1001人以上	4 100.0	—	—	—	3 75.0	1 25.0	3 0.4	217.00	125.61	83.00	385.00	183.00
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>												
20人以下	220 100.0	168 76.4	19 8.6	2 0.9	—	31 14.1	189 26.4	1.93	2.16	0.00	14.00	1.00
21～100人	306 100.0	104 34.0	75 24.5	75 24.5	40 13.1	12 3.9	294 41.0	9.72	9.73	0.00	65.00	7.00
101～300人	127 100.0	15 11.8	7 5.5	31 24.4	67 52.8	7 5.5	120 16.7	26.61	21.42	0.00	120.00	22.00
301～1000人	46 100.0	6 13.0	3 6.5	8 17.4	28 60.9	1 2.2	45 6.3	42.80	39.65	0.00	139.00	32.00
1001人以上	8 100.0	1 12.5	—	—	4 50.0	3 37.5	5 0.7	146.40	132.54	1.00	385.00	83.00
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>												
3億円未満	102 100.0	76 74.5	6 5.9	4 3.9	2 2.0	14 13.7	88 12.3	2.88	5.72	0.00	41.00	1.00
3～10億円未満	179 100.0	98 54.7	35 19.6	22 12.3	10 5.6	14 7.8	165 23.0	6.02	8.39	0.00	65.00	4.00
10～20億円未満	126 100.0	40 31.7	32 25.4	31 24.6	18 14.3	5 4.0	121 16.9	10.49	10.68	0.00	68.00	7.00
20～50億円未満	118 100.0	28 23.7	23 19.5	24 20.3	37 31.4	6 5.1	112 15.6	18.28	21.49	0.00	120.00	12.00
50億円以上	109 100.0	13 11.9	7 6.4	24 22.0	59 54.1	6 5.5	103 14.4	36.51	46.32	0.00	385.00	23.00
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>												
1千万円未満	165 100.0	85 51.5	26 15.8	20 12.1	22 13.3	12 7.3	153 21.3	8.86	14.47	0.00	120.00	3.00
1千万円～1億円未満	109 100.0	47 43.1	21 19.3	19 17.4	14 12.8	8 7.3	101 14.1	9.26	15.28	0.00	130.00	5.00
1～10億円未満	196 100.0	49 25.0	36 18.4	41 20.9	58 29.6	12 6.1	184 25.7	18.14	20.99	0.00	136.00	11.50
10億円以上	20 100.0	1 5.0	—	3 15.0	14 70.0	2 10.0	18 2.5	66.11	83.82	4.00	385.00	47.00
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>												
2001年～	194 100.0	80 41.2	32 16.5	30 15.5	42 21.6	10 5.2	184 25.7	15.36	26.21	0.00	183.00	6.00
1981年～2000年	77 100.0	25 32.5	13 16.9	16 20.8	16 20.8	7 9.1	70 9.8	14.61	19.02	0.00	100.00	7.00
1951年～1980年	13 100.0	2 15.4	1 7.7	3 23.1	7 53.8	—	13 1.8	52.15	98.31	0.00	385.00	21.00
1921年～1950年	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
～1920年	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
<b>問9(1)進出国</b>												
中国	107 100.0	39 36.4	13 12.1	21 19.6	22 20.6	12 11.2	95 13.2	14.40	18.23	0.00	80.00	7.00
中国以外の東アジア地域	24 100.0	11 45.8	5 20.8	6 25.0	1 4.2	1 3.2	23 3.2	7.61	10.40	0.00	50.00	5.00
東南アジア地域	128 100.0	50 39.1	23 18.0	16 12.5	34 26.6	5 3.9	123 17.2	18.72	40.94	0.00	385.00	7.00
中東・アフリカ	1 100.0	—	—	1 100.0	—	—	1 0.1	11.00	0.00	11.00	11.00	11.00
ヨーロッパ	5 100.0	1 20.0	1 20.0	1 20.0	—	2 40.0	3 0.4	7.00	4.32	1.00	11.00	9.00
北米	22 100.0	3 13.6	4 18.2	4 18.2	9 40.9	2 9.1	20 2.8	31.60	42.36	0.00	183.00	17.00
中南米・オセアニア	2 100.0	1 50.0	—	—	1 50.0	—	2 0.3	21.00	19.00	2.00	40.00	21.00

T000016]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—

問1(5)本社従業員における、各役職の性別・国籍別の構成人数\_うち女性

(E 非正社員・非正職員/うち女性(約/人)+E 非正社員・非正職員/うち女性(約/人))

	調査数	4 人 以下	5 9 人	1 0 5 1 9 人	2 0 人 以上	無 回 答	調査数	平均	標準 偏差	最 小 値	最 大 値	中央 値
全 体	776 100.0	502 64.7	83 10.7	69 8.9	63 8.1	59 7.6	717 100.0	9.08	33.91	0.00	540.00	1.00
<b>問1.(1)創業年</b>												
2001年~	152 100.0	114 75.0	8 5.3	5 3.3	7 4.6	18 11.8	134 18.7	7.39	35.63	0.00	301.00	0.50
1981年~2000年	192 100.0	130 67.7	15 7.8	17 8.9	18 9.4	12 6.3	180 25.1	7.31	15.95	0.00	104.00	1.00
1951年~1980年	284 100.0	173 60.9	34 12.0	32 11.3	27 9.5	18 6.3	266 37.1	9.77	32.18	0.00	383.00	1.00
1921年~1950年	97 100.0	57 58.8	19 19.6	11 11.3	5 5.2	5 5.2	92 12.8	6.87	15.26	0.00	117.00	2.00
~1920年	24 100.0	10 41.7	4 16.7	3 12.5	5 20.8	2 8.3	22 3.1	40.77	114.09	0.00	540.00	5.00
<b>問1.(2)業種</b>												
製造業	384 100.0	216 56.3	53 13.8	46 12.0	37 9.6	32 8.3	352 49.1	8.93	21.66	0.00	258.00	2.00
非製造業	378 100.0	279 73.8	27 7.1	21 5.6	25 6.6	26 6.9	352 49.1	9.32	43.24	0.00	540.00	1.00
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>												
20人以下	278 100.0	232 83.5	8 2.9	1 0.4	5 1.8	32 11.5	246 34.3	4.30	31.56	0.00	383.00	0.00
21~100人	348 100.0	219 62.9	46 13.2	46 13.2	25 7.2	12 3.4	336 46.9	6.98	15.95	0.00	180.00	2.00
101~300人	99 100.0	34 34.3	22 22.2	16 16.2	19 19.2	8 8.1	91 12.7	19.54	58.19	0.00	540.00	6.00
301~1000人以下	22 100.0	5 22.7	5 22.7	6 27.3	6 27.3	- -	22 3.1	29.36	55.71	0.00	258.00	11.50
1001人以上	4 100.0	-	-	-	3 75.0	1 25.0	3 0.4	75.00	56.68	20.00	153.00	52.00
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>												
20人以下	220 100.0	182 82.7	5 2.3	-	2 0.9	31 14.1	189 26.4	1.12	3.51	0.00	35.00	0.00
21~100人	306 100.0	205 67.0	42 13.7	33 10.8	14 4.6	12 3.9	294 41.0	5.12	11.00	0.00	120.00	1.00
101~300人	127 100.0	53 41.7	20 15.7	23 18.1	24 18.9	7 5.5	120 16.7	13.83	20.99	0.00	104.00	5.50
301~1000人	46 100.0	17 37.0	9 19.6	5 10.9	14 30.4	1 2.2	45 6.3	51.69	112.78	0.00	540.00	8.00
1001人以上	8 100.0	-	-	1 12.5	4 50.0	3 37.5	5 0.7	84.60	68.49	18.00	180.00	52.00
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>												
3億円未満	102 100.0	74 72.5	7 6.9	6 5.9	1 1.0	14 13.7	88 12.3	2.56	5.28	0.00	30.00	0.00
3~10億円未満	179 100.0	134 74.9	16 8.9	8 4.5	7 3.9	14 7.8	165 23.0	3.53	8.20	0.00	53.00	1.00
10~20億円未満	128 100.0	81 64.3	15 11.9	13 10.3	12 9.5	5 4.0	121 16.9	7.98	17.37	0.00	103.00	1.00
20~50億円未満	118 100.0	63 53.4	16 13.6	17 14.4	16 13.6	6 5.1	112 15.6	17.42	63.37	0.00	540.00	3.00
50億円以上	109 100.0	56 51.4	16 14.7	16 14.7	15 13.8	6 5.5	103 14.4	14.36	35.97	0.00	258.00	4.00
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>												
1千万円未満	165 100.0	117 70.9	12 7.3	11 6.7	13 7.9	12 7.3	153 21.3	8.24	33.31	0.00	383.00	1.00
1千万円~1億円未満	109 100.0	72 66.1	8 7.3	12 11.0	9 8.3	8 7.3	101 14.1	6.47	14.18	0.00	97.00	1.00
1~10億円未満	196 100.0	115 58.7	30 15.3	22 11.2	17 8.7	12 6.1	184 25.7	11.56	44.48	0.00	540.00	2.00
10億円以上	20 100.0	3 15.0	5 25.0	3 15.0	7 35.0	2 10.0	18 2.5	35.94	63.52	0.00	258.00	13.50
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>												
2001年~	194 100.0	128 66.0	22 11.3	20 10.3	14 7.2	10 5.2	184 25.7	6.85	21.59	0.00	258.00	1.00
1981年~2000年	77 100.0	45 58.4	11 14.3	10 13.0	4 5.2	7 9.1	70 9.8	5.17	6.98	0.00	31.00	3.00
1951年~1980年	13 100.0	6 46.2	2 15.4	2 15.4	3 23.1	- -	13 1.8	27.23	47.10	0.00	153.00	6.00
1921年~1950年	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
~1920年	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>問9(1)進出国</b>												
中国	107 100.0	62 57.9	12 11.2	14 13.1	7 6.5	12 11.2	95 13.2	7.94	22.31	0.00	180.00	1.00
中国以外の東アジア地域	24 100.0	19 79.2	3 12.5	1 4.2	-	1 4.2	23 3.2	2.35	3.42	0.00	16.00	1.00
東南アジア地域	128 100.0	84 65.6	15 11.7	10 7.8	14 10.9	5 3.9	123 17.2	9.69	28.99	0.00	258.00	2.00
中東・アフリカ	1 100.0	-	-	1 100.0	-	-	1 0.1	10.00	0.00	10.00	10.00	10.00
ヨーロッパ	5 100.0	2 40.0	-	1 20.0	-	2 40.0	3 0.4	6.33	8.26	0.00	18.00	1.00
北米	22 100.0	11 50.0	5 22.7	2 9.1	2 9.1	2 9.1	20 2.8	6.45	7.69	0.00	32.00	4.00
中南米・オセアニア	2 100.0	2 100.0	-	-	-	-	2 0.3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

[T000017]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—  
 問1(5) 本従業員における、各役職の性別・国籍別の構成人数\_うち女性  
 (F 合計/うち女性(約/人)+F 合計/うち女性(約/人))

	調査数	4人以下	59人	10519人	20人以上	無回答	調査数	平均	標準偏差	最小値	最大値	中央値
全体	776 100.0	233 30.0	125 16.1	127 16.4	233 30.0	58 7.5	718 100.0	23.72	47.70	0.00	571.00	10.00
<b>問1.(1)創業年</b>												
2001年～	152 100.0	69 45.4	26 17.1	16 10.5	24 15.8	17 11.2	135 18.8	16.51	43.30	0.00	317.00	4.00
1981年～2000年	192 100.0	61 31.8	28 14.6	31 16.1	60 31.3	12 6.3	180 25.1	20.30	27.00	0.00	168.00	10.00
1951年～1980年	284 100.0	70 24.6	51 18.0	55 19.4	90 31.7	18 6.3	266 37.0	25.77	45.23	0.00	397.00	12.00
1921年～1950年	97 100.0	20 20.6	13 13.4	19 19.6	40 41.2	5 5.2	92 12.8	24.53	29.34	0.00	179.00	15.00
～1920年	24 100.0	1 4.2	4 16.7	3 12.5	14 58.3	2 8.3	22 3.1	78.77	156.42	4.00	571.00	25.50
<b>問1.(2)業種</b>												
製造業	384 100.0	83 21.6	60 15.6	75 19.5	135 35.2	31 8.1	353 49.2	26.23	46.06	0.00	560.00	13.00
非製造業	378 100.0	144 38.1	65 17.2	51 13.5	92 24.3	26 6.9	352 49.0	21.00	49.43	0.00	571.00	6.00
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>												
20人以下	278 100.0	163 58.6	61 21.9	14 5.0	9 3.2	31 11.2	247 34.4	8.00	33.06	0.00	390.00	3.00
21～100人	348 100.0	57 16.4	59 17.0	101 29.0	119 34.2	12 3.4	336 46.8	19.99	23.00	0.00	270.00	14.00
101～300人	99 100.0	4 4.0	2 2.0	10 10.1	75 75.8	8 8.1	91 12.7	50.91	63.19	0.00	571.00	39.00
301～1000人以下	22 100.0	2 9.1	1 4.5	—	19 86.4	—	22 3.1	96.32	84.08	0.00	397.00	84.50
1001人以上	4 100.0	—	—	—	3 75.0	1 25.0	3 0.4	303.00	184.29	137.00	560.00	212.00
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>												
20人以下	220 100.0	137 62.3	46 20.9	5 2.3	2 0.9	30 13.6	190 26.5	3.77	4.75	0.00	49.00	3.00
21～100人	306 100.0	64 20.9	56 18.3	91 29.7	83 27.1	12 3.9	294 40.9	15.99	15.62	0.00	127.00	12.00
101～300人	127 100.0	7 5.5	7 5.5	15 11.8	91 71.7	7 5.5	120 16.7	41.65	31.13	0.00	168.00	34.00
301～1000人	46 100.0	3 6.5	2 4.3	6 13.0	34 73.9	1 2.2	45 6.3	96.91	119.40	0.00	571.00	55.00
1001人以上	8 100.0	—	—	—	5 62.5	3 37.5	5 0.7	240.20	180.12	22.00	560.00	212.00
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>												
3億円未満	102 100.0	59 57.8	13 12.7	8 7.8	8 7.8	14 13.7	88 12.3	6.13	9.04	0.00	48.00	3.00
3～10億円未満	179 100.0	63 35.2	49 27.4	29 16.2	24 13.4	14 7.8	165 23.0	10.50	13.14	0.00	78.00	6.00
10～20億円未満	126 100.0	30 23.8	21 16.7	32 25.4	39 31.0	4 3.2	122 17.0	19.38	22.52	0.00	126.00	11.00
20～50億円未満	118 100.0	15 12.7	18 15.3	26 22.0	53 44.9	6 5.1	112 15.6	36.77	68.89	0.00	571.00	18.00
50億円以上	109 100.0	9 8.3	7 6.4	14 12.8	73 67.0	6 5.5	103 14.3	52.70	74.18	0.00	560.00	33.00
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>												
1千万円未満	165 100.0	61 37.0	30 18.2	24 14.5	38 23.0	12 7.3	153 21.3	17.92	37.59	0.00	390.00	6.00
1千万円～1億円未満	109 100.0	31 28.4	26 23.9	17 15.6	27 24.8	8 7.3	101 14.1	16.74	22.96	0.00	136.00	8.00
1～10億円未満	196 100.0	32 16.3	28 14.3	40 20.4	85 43.4	11 5.6	185 25.8	30.68	52.71	0.00	571.00	18.00
10億円以上	20 100.0	—	—	1 5.0	17 85.0	2 10.0	18 2.5	106.44	136.53	12.00	560.00	65.50
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>												
2001年～	194 100.0	55 28.4	31 16.0	33 17.0	65 33.5	10 5.2	184 25.6	23.46	40.51	0.00	397.00	10.50
1981年～2000年	77 100.0	16 20.8	12 15.6	15 19.5	27 35.1	7 9.1	70 9.7	21.09	22.47	0.00	119.00	13.00
1951年～1980年	13 100.0	1 7.7	1 7.7	2 15.4	9 69.2	—	13 1.8	83.00	144.94	1.00	560.00	29.00
1921年～1950年	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
～1920年	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
<b>問9(1)進出国</b>												
中国	107 100.0	31 29.0	13 12.1	16 15.0	35 32.7	12 11.2	95 13.2	23.54	37.04	0.00	270.00	13.00
中国以外の東アジア地域	24 100.0	10 41.7	1 4.2	9 37.5	3 12.5	1 4.2	23 3.2	11.35	13.57	1.00	67.00	10.00
東南アジア地域	128 100.0	27 21.1	28 21.9	19 14.8	49 38.3	5 3.9	123 17.1	29.80	64.17	0.00	560.00	13.00
中東・アフリカ	1 100.0	—	—	—	1 100.0	—	1 0.1	23.00	0.00	23.00	23.00	23.00
ヨーロッパ	5 100.0	—	—	2 40.0	1 20.0	2 40.0	3 0.4	15.00	5.10	10.00	22.00	13.00
北米	22 100.0	2 9.1	1 4.5	4 18.2	13 59.1	2 9.1	20 2.8	41.15	48.46	2.00	212.00	25.50
中南米・オセアニア	2 100.0	1 50.0	—	—	1 50.0	—	2 0.3	28.50	26.50	2.00	55.00	28.50

[T000018]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—

問1(5)本社従業員における、各役職の性別・国籍別の構成人数\_うち外国籍

(A 役員・取締役(社外を含む)のうち外国籍(約/人)+A 役員・取締役(社外を含む)のうち外国籍(約/人))

	調査数	0人	1人	2人	3人以上	無回答	調査数	平均	標準偏差	最小値	最大値	中央値
全体	776 100.0	639 82.3	32 4.1	10 1.3	10 1.3	85 11.0	691 100.0	0.12	0.50	0.00	4.00	0.00
<b>問1.(1)創業年</b>												
2001年~	152 100.0	96 63.2	17 11.2	9 5.9	2 1.3	28 18.4	124 17.9	0.34	0.72	0.00	4.00	0.00
1981年~2000年	192 100.0	164 85.4	5 2.6	1 0.5	4 2.1	18 9.4	174 25.2	0.11	0.50	0.00	3.00	0.00
1951年~1980年	284 100.0	247 87.0	8 2.8	—	2 0.7	27 9.5	257 37.2	0.06	0.39	0.00	4.00	0.00
1921年~1950年	97 100.0	91 93.8	—	—	—	6 6.2	91 13.2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
~1920年	24 100.0	22 91.7	—	—	—	2 8.3	22 3.2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>問1.(2)業種</b>												
製造業	384 100.0	326 84.9	10 2.6	1 0.3	3 0.8	44 11.5	340 49.2	0.06	0.37	0.00	4.00	0.00
非製造業	378 100.0	302 79.9	22 5.8	7 1.9	7 1.9	40 10.6	338 48.9	0.17	0.59	0.00	4.00	0.00
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>												
20人以下	278 100.0	208 74.8	19 6.8	5 1.8	6 2.2	40 14.4	238 34.4	0.20	0.62	0.00	4.00	0.00
21~100人	348 100.0	305 87.6	10 2.9	4 1.1	3 0.9	26 7.5	322 46.6	0.09	0.45	0.00	4.00	0.00
101~300人	99 100.0	86 86.9	2 2.0	—	1 1.0	10 10.1	89 12.9	0.06	0.35	0.00	3.00	0.00
301~1000人以下	22 100.0	20 90.9	1 4.5	—	—	1 4.5	21 3.0	0.05	0.21	0.00	1.00	0.00
1001人以上	4 100.0	3 75.0	—	—	—	1 25.0	3 0.4	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>												
20人以下	220 100.0	159 72.3	17 7.7	3 1.4	4 1.8	37 16.8	183 26.5	0.19	0.56	0.00	3.00	0.00
21~100人	306 100.0	265 86.6	11 3.6	4 1.3	1 0.3	25 8.2	281 40.7	0.08	0.38	0.00	4.00	0.00
101~300人	127 100.0	113 89.0	1 0.8	—	4 3.1	9 7.1	118 17.1	0.12	0.60	0.00	4.00	0.00
301~1000人	46 100.0	43 93.5	—	—	—	3 6.5	43 6.2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1001人以上	8 100.0	5 62.5	—	—	—	3 37.5	5 0.7	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>												
3億円未満	102 100.0	75 73.5	8 7.8	3 2.9	—	16 15.7	86 12.4	0.16	0.45	0.00	2.00	0.00
3~10億円未満	179 100.0	145 81.0	8 4.5	3 1.7	2 1.1	21 11.7	158 22.9	0.13	0.47	0.00	3.00	0.00
10~20億円未満	126 100.0	112 88.9	1 0.8	2 1.6	3 2.4	8 6.3	118 17.1	0.13	0.59	0.00	4.00	0.00
20~50億円未満	118 100.0	103 87.3	4 3.4	—	—	11 9.3	107 15.5	0.04	0.19	0.00	1.00	0.00
50億円以上	109 100.0	99 90.8	1 0.9	—	1 0.9	8 7.3	101 14.6	0.04	0.31	0.00	3.00	0.00
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>												
1千万円未満	165 100.0	138 83.6	8 4.8	1 0.6	3 1.8	15 9.1	150 21.7	0.13	0.54	0.00	4.00	0.00
1千万円~1億円未満	109 100.0	87 79.8	6 5.5	2 1.8	1 0.9	13 11.9	96 13.9	0.14	0.47	0.00	3.00	0.00
1~10億円未満	196 100.0	176 89.8	2 1.0	1 0.5	2 1.0	15 7.7	181 26.2	0.06	0.36	0.00	3.00	0.00
10億円以上	20 100.0	16 80.0	1 5.0	—	—	3 15.0	17 2.5	0.06	0.24	0.00	1.00	0.00
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>												
2001年~	194 100.0	169 87.1	8 4.1	2 1.0	1 0.5	14 7.2	180 26.0	0.08	0.36	0.00	3.00	0.00
1981年~2000年	77 100.0	63 81.8	3 3.9	—	2 2.6	9 11.7	68 9.8	0.15	0.62	0.00	4.00	0.00
1951年~1980年	13 100.0	12 92.3	1 7.7	—	—	—	13 1.9	0.08	0.27	0.00	1.00	0.00
1921年~1950年	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
~1920年	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
<b>問9(1)進出国</b>												
中国	107 100.0	83 77.6	8 7.5	—	1 0.9	15 14.0	92 13.3	0.12	0.41	0.00	3.00	0.00
中国以外の東アジア地域	24 100.0	21 87.5	1 4.2	—	—	2 8.3	22 3.2	0.05	0.21	0.00	1.00	0.00
東南アジア地域	128 100.0	115 89.8	2 1.6	1 0.8	2 1.6	8 6.3	120 17.4	0.09	0.50	0.00	4.00	0.00
中東・アフリカ	1 100.0	1 100.0	—	—	—	—	1 0.1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ヨーロッパ	5 100.0	2 40.0	1 20.0	1 20.0	1 20.0	—	5 0.7	1.20	1.17	0.00	3.00	1.00
北米	22 100.0	20 90.9	—	—	—	2 9.1	20 2.9	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
中南米・オセアニア	2 100.0	2 100.0	—	—	—	—	2 0.3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

[T000019]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—  
問1(5)本社従業員における、各役職の性別・国籍別の構成人数\_うち外国籍  
(B 部長/うち外国籍(約/人)+B 部長/うち外国籍(約/人))

	調査数	0人	1人	2人	3人以上	無回答	調査数	平均	標準偏差	最小値	最大値	中央値
全体	776 100.0	669 86.2	19 2.4	1 0.1	2 0.3	85 11.0	691 100.0	0.04	0.28	0.00	5.00	0.00
<b>問1.(1)創業年</b>												
2001年～	152 100.0	116 76.3	5 3.3	1 0.7	2 1.3	28 18.4	124 17.9	0.12	0.58	0.00	5.00	0.00
1981年～2000年	192 100.0	169 88.0	5 2.6	—	—	18 9.4	174 25.2	0.03	0.17	0.00	1.00	0.00
1951年～1980年	284 100.0	252 88.7	5 1.8	—	—	27 9.5	257 37.2	0.02	0.14	0.00	1.00	0.00
1921年～1950年	97 100.0	90 92.8	1 1.0	—	—	6 6.2	91 13.2	0.01	0.10	0.00	1.00	0.00
～1920年	24 100.0	21 87.5	1 4.2	—	—	2 8.3	22 3.2	0.05	0.21	0.00	1.00	0.00
<b>問1.(2)業種</b>												
製造業	384 100.0	334 87.0	5 1.3	1 0.3	—	44 11.5	340 49.2	0.02	0.16	0.00	2.00	0.00
非製造業	378 100.0	323 85.4	13 3.4	—	2 0.5	40 10.6	338 48.9	0.06	0.37	0.00	5.00	0.00
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>												
20人以下	278 100.0	232 83.5	6 2.2	—	—	40 14.4	238 34.4	0.03	0.16	0.00	1.00	0.00
21～100人	348 100.0	313 89.9	8 2.3	—	1 0.3	26 7.5	322 46.6	0.03	0.23	0.00	3.00	0.00
101～300人	99 100.0	86 86.9	2 2.0	—	1 1.0	10 10.1	89 12.9	0.08	0.55	0.00	5.00	0.00
301～1000人以下	22 100.0	19 86.4	2 9.1	—	—	1 4.5	21 3.0	0.10	0.29	0.00	1.00	0.00
1001人以上	4 100.0	2 50.0	—	1 25.0	—	1 25.0	3 0.4	0.67	0.94	0.00	2.00	0.00
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>												
20人以下	220 100.0	177 80.5	6 2.7	—	—	37 16.8	183 26.5	0.03	0.18	0.00	1.00	0.00
21～100人	306 100.0	273 89.2	7 2.3	—	1 0.3	25 8.2	281 40.7	0.04	0.24	0.00	3.00	0.00
101～300人	127 100.0	114 89.8	3 2.4	—	1 0.8	9 7.1	118 17.1	0.07	0.48	0.00	5.00	0.00
301～1000人	46 100.0	41 89.1	2 4.3	—	—	3 6.5	43 6.2	0.05	0.21	0.00	1.00	0.00
1001人以上	8 100.0	4 50.0	—	1 12.5	—	3 37.5	5 0.7	0.40	0.80	0.00	2.00	0.00
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>												
3億円未満	102 100.0	85 83.3	1 1.0	—	—	16 15.7	86 12.4	0.01	0.11	0.00	1.00	0.00
3～10億円未満	179 100.0	153 85.5	4 2.2	—	1 0.6	21 11.7	158 22.9	0.04	0.28	0.00	3.00	0.00
10～20億円未満	128 100.0	114 90.5	3 2.4	—	1 0.8	8 6.3	118 17.1	0.07	0.48	0.00	5.00	0.00
20～50億円未満	118 100.0	105 89.0	2 1.7	—	—	11 9.3	107 15.5	0.02	0.14	0.00	1.00	0.00
50億円以上	109 100.0	97 89.0	4 3.7	—	—	8 7.3	101 14.6	0.04	0.20	0.00	1.00	0.00
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>												
1千万円未満	165 100.0	147 89.1	2 1.2	—	1 0.6	15 9.1	150 21.7	0.03	0.27	0.00	3.00	0.00
1千万円～1億円未満	109 100.0	90 82.6	5 4.6	—	1 0.9	13 11.9	96 13.9	0.10	0.55	0.00	5.00	0.00
1～10億円未満	196 100.0	177 90.3	4 2.0	—	—	15 7.7	181 26.2	0.02	0.15	0.00	1.00	0.00
10億円以上	20 100.0	15 75.0	2 10.0	—	—	3 15.0	17 2.5	0.12	0.32	0.00	1.00	0.00
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>												
2001年～	194 100.0	173 89.2	6 3.1	1 0.5	—	14 7.2	180 26.0	0.04	0.23	0.00	2.00	0.00
1981年～2000年	77 100.0	66 85.7	2 2.6	—	—	9 11.7	68 9.8	0.03	0.17	0.00	1.00	0.00
1951年～1980年	13 100.0	13 100.0	—	—	—	—	13 1.9	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1921年～1950年	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
～1920年	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
<b>問9(1)進出国</b>												
中国	107 100.0	88 82.2	4 3.7	—	—	15 14.0	92 13.3	0.04	0.20	0.00	1.00	0.00
中国以外の東アジア地域	24 100.0	21 87.5	1 4.2	—	—	2 8.3	22 3.2	0.05	0.21	0.00	1.00	0.00
東南アジア地域	128 100.0	117 91.4	3 2.3	—	—	8 6.3	120 17.4	0.03	0.16	0.00	1.00	0.00
中東・アフリカ	1 100.0	1 100.0	—	—	—	—	1 0.1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ヨーロッパ	5 100.0	5 100.0	—	—	—	—	5 0.7	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
北米	22 100.0	19 86.4	—	1 4.5	—	2 9.1	20 2.9	0.10	0.44	0.00	2.00	0.00
中南米・オセアニア	2 100.0	2 100.0	—	—	—	—	2 0.3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00



[T000020]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—  
 問1(5) 本社従業員における、各役職の性別・国籍別の構成人数\_うち外国籍  
 (C 課長のうち外国籍(約)人)+C 課長のうち外国籍(約)人)

	調査数	0人	1人	2人	3人以上	無回答	調査数	平均	標準偏差	最小値	最大値	中央値
全体	776 100.0	656 84.5	27 3.5	3 0.4	5 0.6	85 11.0	691 100.0	0.10	0.74	0.00	16.00	0.00
<b>問1.(1)創業年</b>												
2001年～	152 100.0	113 74.3	6 3.9	2 1.3	3 2.0	28 18.4	124 17.9	0.27	1.54	0.00	16.00	0.00
1981年～2000年	192 100.0	166 86.5	6 3.1	1 0.5	1 0.5	18 9.4	174 25.2	0.06	0.32	0.00	3.00	0.00
1951年～1980年	284 100.0	245 86.3	11 3.9	1 -	1 0.4	27 9.5	257 37.2	0.07	0.48	0.00	7.00	0.00
1921年～1950年	97 100.0	89 91.8	2 2.1	-	-	6 6.2	91 13.2	0.02	0.15	0.00	1.00	0.00
～1920年	24 100.0	21 87.5	1 4.2	-	-	2 8.3	22 3.2	0.05	0.21	0.00	1.00	0.00
<b>問1.(2)業種</b>												
製造業	384 100.0	327 85.2	11 2.9	1 0.3	1 0.3	44 11.5	340 49.2	0.05	0.26	0.00	3.00	0.00
非製造業	378 100.0	317 83.9	15 4.0	2 0.5	4 1.1	40 10.6	338 48.9	0.15	1.02	0.00	16.00	0.00
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>												
20人以下	278 100.0	230 82.7	5 1.8	1 0.4	2 0.7	40 14.4	238 34.4	0.08	0.55	0.00	7.00	0.00
21～100人	348 100.0	304 87.4	16 4.6	1 0.3	1 0.3	26 7.5	322 46.6	0.07	0.29	0.00	3.00	0.00
101～300人	99 100.0	83 83.8	5 5.1	-	1 1.0	10 10.1	89 12.9	0.24	1.70	0.00	16.00	0.00
301～1000人以下	22 100.0	19 86.4	1 4.5	-	1 4.5	1 4.5	21 3.0	0.24	0.87	0.00	4.00	0.00
1001人以上	4 100.0	2 50.0	-	1 25.0	-	1 25.0	3 0.4	0.67	0.94	0.00	2.00	0.00
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>												
20人以下	220 100.0	178 80.9	4 1.8	-	1 0.5	37 16.8	183 26.5	0.04	0.33	0.00	4.00	0.00
21～100人	306 100.0	269 87.9	11 3.6	1 0.3	-	25 8.2	281 40.7	0.05	0.23	0.00	2.00	0.00
101～300人	127 100.0	109 85.8	6 4.7	1 0.8	2 1.6	9 7.1	118 17.1	0.26	1.61	0.00	16.00	0.00
301～1000人	46 100.0	38 82.6	3 6.5	-	2 4.3	3 6.5	43 6.2	0.23	0.77	0.00	4.00	0.00
1001人以上	8 100.0	4 50.0	-	1 12.5	-	3 37.5	5 0.7	0.40	0.80	0.00	2.00	0.00
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>												
3億円未満	102 100.0	86 84.3	-	-	-	16 15.7	86 12.4	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3～10億円未満	179 100.0	150 83.8	8 4.5	-	-	21 11.7	158 22.9	0.05	0.22	0.00	1.00	0.00
10～20億円未満	126 100.0	114 90.5	2 1.6	-	2 1.6	8 6.3	118 17.1	0.21	1.60	0.00	16.00	0.00
20～50億円未満	118 100.0	101 85.6	6 5.1	-	-	11 9.3	107 15.5	0.06	0.23	0.00	1.00	0.00
50億円以上	109 100.0	93 85.3	4 3.7	2 1.8	2 1.8	8 7.3	101 14.6	0.15	0.59	0.00	4.00	0.00
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>												
1千万円未満	165 100.0	145 87.9	4 2.4	-	1 0.6	15 9.1	150 21.7	0.07	0.59	0.00	7.00	0.00
1千万円～1億円未満	109 100.0	90 82.6	5 4.6	-	1 0.9	13 11.9	96 13.9	0.22	1.63	0.00	16.00	0.00
1～10億円未満	196 100.0	174 88.8	5 2.6	2 1.0	-	15 7.7	181 26.2	0.05	0.26	0.00	2.00	0.00
10億円以上	20 100.0	15 75.0	1 5.0	-	1 5.0	3 15.0	17 2.5	0.29	0.96	0.00	4.00	0.00
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>												
2001年～	194 100.0	169 87.1	5 2.6	3 1.5	3 1.5	14 7.2	180 26.0	0.12	0.55	0.00	4.00	0.00
1981年～2000年	77 100.0	63 81.8	5 6.5	-	-	9 11.7	68 9.8	0.07	0.26	0.00	1.00	0.00
1951年～1980年	13 100.0	13 100.0	-	-	-	-	13 1.9	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1921年～1950年	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
～1920年	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>問9(1)進出国</b>												
中国	107 100.0	87 81.3	4 3.7	-	1 0.9	15 14.0	92 13.3	0.08	0.37	0.00	3.00	0.00
中国以外の東アジア地域	24 100.0	20 83.3	-	1 4.2	1 4.2	2 8.3	22 3.2	0.27	0.91	0.00	4.00	0.00
東南アジア地域	128 100.0	112 87.5	6 4.7	1 0.8	1 0.8	8 6.3	120 17.4	0.10	0.45	0.00	4.00	0.00
中東・アフリカ	1 100.0	1 100.0	-	-	-	-	1 0.1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ヨーロッパ	5 100.0	5 100.0	-	-	-	-	5 0.7	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
北米	22 100.0	18 81.8	1 4.5	1 4.5	-	2 9.1	20 2.9	0.15	0.48	0.00	2.00	0.00
中南米・オセアニア	2 100.0	2 100.0	-	-	-	-	2 0.3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

[T000021]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査－コロナ以降の新機軸－

問1(5) 本社従業員における、各役職の性別・国籍別の構成人数のうち外国籍  
(D 上記を除く正社員・正職員のうち外国籍(約/人) + D 上記を除く正社員・正職員のうち外国籍(約/人))

	調査数	0人	1人	2人	3人以上	無回答	調査数	平均	標準偏差	最小値	最大値	中央値
全体	776 100.0	450 58.0	74 9.5	43 5.5	124 16.0	85 11.0	691 100.0	2.23	7.16	0.00	84.00	0.00
<b>問1.(1) 創業年</b>												
2001年～	152 100.0	77 50.7	11 7.2	11 7.2	25 16.4	28 18.4	124 17.9	2.98	7.97	0.00	56.00	0.00
1981年～2000年	192 100.0	113 58.9	23 12.0	11 5.7	27 14.1	18 9.4	174 25.2	1.86	6.21	0.00	61.00	0.00
1951年～1980年	284 100.0	176 62.0	28 9.9	8 2.8	45 15.8	27 9.5	257 37.2	2.58	8.76	0.00	84.00	0.00
1921年～1950年	97 100.0	57 58.8	8 8.2	8 8.2	18 18.6	6 6.2	91 13.2	1.37	2.58	0.00	13.00	0.00
～1920年	24 100.0	13 54.2	3 12.5	2 8.3	4 16.7	2 8.3	22 3.2	1.14	1.82	0.00	6.00	0.00
<b>問1.(2) 業種</b>												
製造業	384 100.0	206 53.6	37 9.6	23 6.0	74 19.3	44 11.5	340 49.2	2.74	7.84	0.00	84.00	0.00
非製造業	378 100.0	237 62.7	36 9.5	20 5.3	45 11.9	40 10.6	338 48.9	1.73	6.50	0.00	61.00	0.00
<b>問1.(3) 日本本社の常用雇用者数</b>												
20人以下	278 100.0	180 64.7	26 9.4	13 4.7	19 6.8	40 14.4	238 34.4	1.18	5.79	0.00	61.00	0.00
21～100人	348 100.0	200 57.5	34 9.8	19 5.5	69 19.8	26 7.5	322 46.6	2.38	6.26	0.00	56.00	0.00
101～300人	99 100.0	49 49.5	10 10.1	10 10.1	20 20.2	10 10.1	89 12.9	3.22	10.07	0.00	84.00	0.00
301～1000人以下	22 100.0	10 45.5	1 4.5	–	10 45.5	1 4.5	21 3.0	6.33	12.46	0.00	52.00	1.00
1001人以上	4 100.0	1 25.0	–	1 25.0	1 25.0	1 25.0	3 0.4	15.00	19.82	0.00	43.00	2.00
<b>問1.(4) 国内全体の常用雇用者数</b>												
20人以下	220 100.0	140 63.6	20 9.1	12 5.5	11 5.0	37 16.8	183 26.5	0.53	1.31	0.00	10.00	0.00
21～100人	306 100.0	175 57.2	32 10.5	18 5.9	56 18.3	25 8.2	281 40.7	2.16	5.75	0.00	56.00	0.00
101～300人	127 100.0	65 51.2	12 9.4	10 7.9	31 24.4	9 7.1	118 17.1	4.69	12.50	0.00	84.00	0.00
301～1000人	46 100.0	26 56.5	3 6.5	1 2.2	13 28.3	3 6.5	43 6.2	3.74	9.42	0.00	52.00	0.00
1001人以上	8 100.0	3 37.5	–	1 12.5	1 12.5	3 37.5	5 0.7	9.00	17.02	0.00	43.00	0.00
<b>問6.(4) 2019年の売上高(国内売上のみ)</b>												
3億円未満	102 100.0	65 63.7	12 11.8	3 2.9	6 5.9	16 15.7	86 12.4	0.66	2.09	0.00	17.00	0.00
3～10億円未満	179 100.0	105 58.7	16 8.9	10 5.6	27 15.1	21 11.7	158 22.9	1.56	4.13	0.00	30.00	0.00
10～20億円未満	128 100.0	76 60.3	11 8.7	7 5.6	24 19.0	8 6.3	118 17.1	3.04	8.80	0.00	60.00	0.00
20～50億円未満	118 100.0	65 55.1	15 12.7	5 4.2	22 18.6	11 9.3	107 15.5	2.44	6.31	0.00	50.00	0.00
50億円以上	109 100.0	59 54.1	10 9.2	8 7.3	24 22.0	8 7.3	101 14.6	3.97	12.23	0.00	84.00	0.00
<b>問6.(5) 2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>												
1千万円未満	165 100.0	101 61.2	13 7.9	8 4.8	28 17.0	15 9.1	150 21.7	2.26	6.79	0.00	60.00	0.00
1千万円～1億円未満	109 100.0	66 60.6	12 11.0	4 3.7	14 12.8	13 11.9	96 13.9	2.06	6.56	0.00	50.00	0.00
1～10億円未満	196 100.0	116 59.2	23 11.7	9 4.6	33 16.8	15 7.7	181 26.2	2.30	8.29	0.00	84.00	0.00
10億円以上	20 100.0	6 30.0	1 5.0	2 10.0	8 40.0	3 15.0	17 2.5	4.82	7.69	0.00	32.00	2.00
<b>問7(2) 海外展開した年(西暦)</b>												
2001年～	194 100.0	97 50.0	25 12.9	12 6.2	46 23.7	14 7.2	180 26.0	3.66	10.18	0.00	84.00	0.00
1981年～2000年	77 100.0	48 62.3	7 9.1	5 6.5	8 10.4	9 11.7	68 9.8	1.19	3.60	0.00	27.00	0.00
1951年～1980年	13 100.0	7 53.8	3 23.1	1 7.7	2 15.4	–	13 1.9	0.92	1.27	0.00	4.00	0.00
1921年～1950年	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
～1920年	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
<b>問9(1) 進出国</b>												
中国	107 100.0	52 48.6	12 11.2	6 5.6	22 20.6	15 14.0	92 13.3	2.59	6.74	0.00	52.00	0.00
中国以外の東アジア地域	24 100.0	17 70.8	2 8.3	1 4.2	2 8.3	2 8.3	22 3.2	1.00	2.59	0.00	10.00	0.00
東南アジア地域	128 100.0	66 51.6	14 10.9	11 8.6	29 22.7	8 6.3	120 17.4	3.33	10.18	0.00	84.00	0.00
中東・アフリカ	1 100.0	–	1 100.0	–	–	–	1 0.1	1.00	0.00	1.00	1.00	1.00
ヨーロッパ	5 100.0	3 60.0	1 20.0	–	1 20.0	–	5 0.7	0.80	1.17	0.00	3.00	0.00
北米	22 100.0	13 59.1	4 18.2	1 4.5	2 9.1	2 9.1	20 2.9	2.80	9.35	0.00	43.00	0.00
中南米・オセアニア	2 100.0	1 50.0	–	–	1 50.0	–	2 0.3	1.50	1.50	0.00	3.00	1.50

[T000022]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—

問1(5)本社従業員における、各役職の性別・国籍別の構成人数のうち外国籍  
(E 非正社員・非正職員のうち外国籍(約/人)+E 非正社員・非正職員のうち外国籍(約/人))

	調査数	0人	1人	2人	3人以上	無回答	調査数	平均	標準偏差	最小値	最大値	中央値
全体	776 100.0	583 75.1	35 4.5	13 1.7	60 7.7	85 11.0	691 100.0	1.64	9.11	0.00	146.00	0.00
<b>問1.(1)創業年</b>												
2001年～	152 100.0	109 71.7	5 3.3	2 1.3	8 5.3	28 18.4	124 17.9	1.83	13.30	0.00	146.00	0.00
1981年～2000年	192 100.0	152 79.2	11 5.7	2 1.0	9 4.7	18 9.4	174 25.2	0.89	4.33	0.00	34.00	0.00
1951年～1980年	284 100.0	212 74.6	12 4.2	5 1.8	28 9.9	27 9.5	257 37.2	1.62	6.12	0.00	60.00	0.00
1921年～1950年	97 100.0	74 76.3	7 7.2	3 3.1	7 7.2	6 6.2	91 13.2	2.73	15.17	0.00	140.00	0.00
～1920年	24 100.0	18 75.0	-	-	4 16.7	2 8.3	22 3.2	2.41	6.61	0.00	30.00	0.00
<b>問1.(2)業種</b>												
製造業	384 100.0	263 68.5	23 6.0	7 1.8	47 12.2	44 11.5	340 49.2	2.86	12.61	0.00	146.00	0.00
非製造業	378 100.0	312 82.5	10 2.6	6 1.6	10 2.6	40 10.6	338 48.9	0.36	2.31	0.00	32.00	0.00
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>												
20人以下	278 100.0	221 79.5	9 3.2	4 1.4	4 1.4	40 14.4	238 34.4	0.29	2.32	0.00	34.00	0.00
21～100人	348 100.0	275 79.0	15 4.3	5 1.4	27 7.8	26 7.5	322 46.6	1.46	9.00	0.00	146.00	0.00
101～300人	99 100.0	59 59.6	6 6.1	3 3.0	21 21.2	10 10.1	89 12.9	5.03	16.41	0.00	140.00	0.00
301～1000人以下	22 100.0	9 40.9	5 22.7	-	7 31.8	1 4.5	21 3.0	6.24	13.67	0.00	60.00	1.00
1001人以上	4 100.0	2 50.0	-	1 25.0	-	1 25.0	3 0.4	0.67	0.94	0.00	2.00	0.00
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>												
20人以下	220 100.0	171 77.7	8 3.6	2 0.9	2 0.9	37 16.8	183 26.5	0.13	0.71	0.00	8.00	0.00
21～100人	306 100.0	245 80.1	14 4.6	6 2.0	16 5.2	25 8.2	281 40.7	1.14	9.10	0.00	146.00	0.00
101～300人	127 100.0	83 65.4	6 4.7	3 2.4	26 20.5	9 7.1	118 17.1	4.82	15.04	0.00	140.00	0.00
301～1000人	46 100.0	27 58.7	5 10.9	-	11 23.9	3 6.5	43 6.2	4.12	10.73	0.00	60.00	0.00
1001人以上	8 100.0	4 50.0	-	1 12.5	-	3 37.5	5 0.7	0.40	0.80	0.00	2.00	0.00
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>												
3億円未満	102 100.0	77 75.5	6 5.9	2 2.0	1 1.0	16 15.7	86 12.4	0.21	0.93	0.00	8.00	0.00
3～10億円未満	179 100.0	147 82.1	4 2.2	3 1.7	4 2.2	21 11.7	158 22.9	0.18	0.85	0.00	7.00	0.00
10～20億円未満	126 100.0	96 76.2	4 3.2	1 0.8	17 13.5	8 6.3	118 17.1	2.16	6.51	0.00	34.00	0.00
20～50億円未満	118 100.0	86 72.9	6 5.1	1 0.8	14 11.9	11 9.3	107 15.5	4.08	19.70	0.00	146.00	0.00
50億円以上	109 100.0	77 70.6	6 5.5	1 0.9	17 15.6	8 7.3	101 14.6	2.93	8.78	0.00	60.00	0.00
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>												
1千万円未満	165 100.0	128 77.6	6 3.6	4 2.4	12 7.3	15 9.1	150 21.7	0.98	3.60	0.00	26.00	0.00
1千万円～1億円未満	109 100.0	81 74.3	5 4.6	1 0.9	9 8.3	13 11.9	96 13.9	1.71	5.93	0.00	34.00	0.00
1～10億円未満	196 100.0	150 76.5	12 6.1	2 1.0	17 8.7	15 7.7	181 26.2	3.08	16.18	0.00	146.00	0.00
10億円以上	20 100.0	11 55.0	1 5.0	-	5 25.0	3 15.0	17 2.5	3.82	8.23	0.00	30.00	0.00
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>												
2001年～	194 100.0	142 73.2	9 4.6	2 1.0	27 13.9	14 7.2	180 26.0	2.19	6.62	0.00	43.00	0.00
1981年～2000年	77 100.0	54 70.1	6 7.8	3 3.9	5 6.5	9 11.7	68 9.8	1.93	8.05	0.00	60.00	0.00
1951年～1980年	13 100.0	11 84.6	2 15.4	-	-	-	13 1.9	0.15	0.36	0.00	1.00	0.00
1921年～1950年	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
～1920年	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>問9(1)進出国</b>												
中国	107 100.0	76 71.0	5 4.7	3 2.8	8 7.5	15 14.0	92 13.3	2.11	8.22	0.00	60.00	0.00
中国以外の東アジア地域	24 100.0	18 75.0	2 8.3	1 4.2	1 4.2	2 8.3	22 3.2	0.77	2.71	0.00	13.00	0.00
東南アジア地域	128 100.0	88 68.8	9 7.0	2 1.6	21 16.4	8 6.3	120 17.4	2.32	6.58	0.00	43.00	0.00
中東・アフリカ	1 100.0	1 100.0	-	-	-	-	1 0.1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ヨーロッパ	5 100.0	5 100.0	-	-	-	-	5 0.7	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
北米	22 100.0	15 68.2	1 4.5	2 9.1	2 9.1	2 9.1	20 2.9	0.70	1.42	0.00	5.00	0.00
中南米・オセアニア	2 100.0	2 100.0	-	-	-	-	2 0.3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

[T000023]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査－コロナ以降の新機軸－  
 問1(5) 本社従業員における、各役職の性別・国籍別の構成人数\_うち外国籍  
 (F 合計/うち外国籍(約/人)+F 合計/うち外国籍(約/人))

	調査数	0人	1人	2人	3人以上	無回答	調査数	平均	標準偏差	最小値	最大値	中央値
全体	776 100.0	379 48.8	82 10.6	53 6.8	178 22.9	84 10.8	692 100.0	4.13	12.26	0.00	147.00	0.00
<b>問1.(1)創業年</b>												
2001年～	152 100.0	59 38.8	18 11.8	13 8.6	35 23.0	27 17.8	125 18.1	5.54	16.34	0.00	147.00	1.00
1981年～2000年	192 100.0	99 51.6	22 11.5	15 7.8	38 19.8	18 9.4	174 25.1	2.94	8.41	0.00	66.00	0.00
1951年～1980年	284 100.0	145 51.1	35 12.3	12 4.2	65 22.9	27 9.5	257 37.1	4.36	11.50	0.00	84.00	0.00
1921年～1950年	97 100.0	50 51.5	6 6.2	10 10.3	25 25.8	6 6.2	91 13.2	4.13	15.41	0.00	141.00	0.00
～1920年	24 100.0	13 54.2	-	2 8.3	7 29.2	2 8.3	22 3.2	3.64	7.97	0.00	37.00	0.00
<b>問1.(2)業種</b>												
製造業	384 100.0	164 42.7	46 12.0	24 6.3	107 27.9	43 11.2	341 49.3	5.74	15.26	0.00	147.00	1.00
非製造業	378 100.0	210 55.6	36 9.5	28 7.4	64 16.9	40 10.6	338 48.8	2.48	8.12	0.00	71.00	0.00
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>												
20人以下	278 100.0	157 56.5	33 11.9	18 6.5	31 11.2	39 14.0	239 34.5	1.79	7.16	0.00	71.00	0.00
21～100人	348 100.0	171 49.1	32 9.2	24 6.9	95 27.3	26 7.5	322 46.5	4.02	11.43	0.00	147.00	0.00
101～300人	99 100.0	34 34.3	12 12.1	9 9.1	34 34.3	10 10.1	89 12.9	8.63	19.70	0.00	141.00	1.00
301～1000人以下	22 100.0	6 27.3	3 13.6	-	12 54.5	1 4.5	21 3.0	12.95	19.22	0.00	65.00	5.00
1001人以上	4 100.0	1 25.0	-	1 25.0	1 25.0	1 25.0	3 0.4	17.00	22.64	0.00	49.00	2.00
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>												
20人以下	220 100.0	121 55.0	27 12.3	15 6.8	21 9.5	36 16.4	184 26.6	0.96	2.11	0.00	17.00	0.00
21～100人	306 100.0	150 49.0	30 9.8	23 7.5	78 25.5	25 8.2	281 40.6	3.46	10.73	0.00	147.00	0.00
101～300人	127 100.0	49 38.6	14 11.0	9 7.1	46 36.2	9 7.1	118 17.1	9.96	20.50	0.00	141.00	1.00
301～1000人	46 100.0	20 43.5	5 10.9	1 2.2	17 37.0	3 6.5	43 6.2	8.14	16.01	0.00	65.00	1.00
1001人以上	8 100.0	3 37.5	-	1 12.5	1 12.5	3 37.5	5 0.7	10.20	19.42	0.00	49.00	0.00
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>												
3億円未満	102 100.0	55 53.9	15 14.7	7 6.9	9 8.8	16 15.7	86 12.4	1.05	2.59	0.00	19.00	0.00
3～10億円未満	179 100.0	93 52.0	15 8.4	15 8.4	35 19.6	21 11.7	158 22.8	1.97	4.51	0.00	32.00	0.00
10～20億円未満	128 100.0	64 50.8	10 7.9	5 4.0	40 31.7	7 5.6	119 17.2	5.61	12.51	0.00	71.00	0.00
20～50億円未満	118 100.0	53 44.9	17 14.4	6 5.1	31 26.3	11 9.3	107 15.5	6.64	21.04	0.00	147.00	1.00
50億円以上	109 100.0	48 44.0	12 11.0	9 8.3	32 29.4	8 7.3	101 14.6	7.13	15.81	0.00	84.00	1.00
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>												
1千万円未満	165 100.0	87 52.7	14 8.5	9 5.5	40 24.2	15 9.1	150 21.7	3.48	8.61	0.00	71.00	0.00
1千万円～1億円未満	109 100.0	54 49.5	13 11.9	7 6.4	22 20.2	13 11.9	96 13.9	4.23	11.60	0.00	70.00	0.00
1～10億円未満	196 100.0	97 49.5	24 12.2	14 7.1	47 24.0	14 7.1	182 26.3	5.51	18.13	0.00	147.00	0.00
10億円以上	20 100.0	5 25.0	1 5.0	2 10.0	9 45.0	3 15.0	17 2.5	9.12	12.57	0.00	38.00	4.00
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>												
2001年～	194 100.0	76 39.2	28 14.4	11 5.7	65 33.5	14 7.2	180 26.0	6.10	12.90	0.00	84.00	1.00
1981年～2000年	77 100.0	34 44.2	13 16.9	6 7.8	15 19.5	9 11.7	68 9.8	3.37	9.22	0.00	65.00	0.50
1951年～1980年	13 100.0	7 53.8	2 15.4	2 15.4	2 15.4	-	13 1.9	1.15	1.61	0.00	5.00	0.00
1921年～1950年	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
～1920年	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>問9(1)進出国</b>												
中国	107 100.0	41 38.3	16 15.0	8 7.5	27 25.2	15 14.0	92 13.3	4.93	11.93	0.00	65.00	1.00
中国以外の東アジア地域	24 100.0	13 54.2	5 20.8	-	4 16.7	2 8.3	22 3.2	2.14	4.49	0.00	17.00	0.00
東南アジア地域	128 100.0	49 38.3	16 12.5	9 7.0	46 35.9	8 6.3	120 17.3	5.87	12.48	0.00	84.00	1.00
中東・アフリカ	1 100.0	-	1 100.0	-	-	-	1 0.1	1.00	0.00	1.00	1.00	1.00
ヨーロッパ	5 100.0	1 20.0	1 20.0	1 20.0	2 40.0	-	5 0.7	2.00	1.41	0.00	4.00	2.00
北米	22 100.0	12 54.5	3 13.6	2 9.1	3 13.6	2 9.1	20 2.9	3.75	10.78	0.00	49.00	0.00
中南米・オセアニア	2 100.0	1 50.0	-	-	1 50.0	-	2 0.3	1.50	1.50	0.00	3.00	1.50

[T000024]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—

問1 会社概要

問1(6) 日本本社の組織構造

	調査数	も社～職 つ～の 能 別 経 営 層 の 機 能 別 決 断 権 は 組 が 本 機	たの事 決 断 権 を ど の 部 門 に 委 任 す か 本 機 に 留 ま る か	権し業力 利て部 委抜をバ 譲い独 二 行 経 理 組 織 源 人 と と 事	を企保持 、業有株 本戦し全 社略た社 がや異制 管理意な 思る組 す決法へ る定人株 の式	態ロ別マ ～ジ組ト エ機リ クとク ト事 と業組 の部機 混制へ 合・職 形ブ能	そ の 他	無 回 答
全 体	776 100.0	638 82.2	50 6.4	5 0.6	24 3.1	11 1.4	9 1.2	39 5.0
<b>問1. (1) 創業年</b>								
2001年～	152 100.0	119 78.3	13 8.6	1 0.7	7 4.6	4 2.6	3 2.0	5 3.3
1981年～2000年	192 100.0	161 83.9	8 4.2	2 1.0	7 3.6	4 2.1	1 0.5	9 4.7
1951年～1980年	284 100.0	236 83.1	19 6.7	2 0.7	8 2.8	1 0.4	4 1.4	14 4.9
1921年～1950年	97 100.0	79 81.4	6 6.2	–	1 1.0	2 2.1	1 1.0	8 8.2
～1920年	24 100.0	20 83.3	3 12.5	–	–	–	–	1 4.2
<b>問1. (2) 業種</b>								
製造業	384 100.0	316 82.3	26 6.8	2 0.5	10 2.6	1 0.3	5 1.3	24 6.3
非製造業	378 100.0	311 82.3	24 6.3	3 0.8	12 3.2	10 2.6	4 1.1	14 3.7
<b>問1. (3) 日本本社の常用雇員数</b>								
20人以下	278 100.0	243 87.4	8 2.9	1 0.4	12 4.3	1 0.4	4 1.4	9 3.2
21～100人	348 100.0	281 80.7	23 6.6	3 0.9	6 1.7	8 2.3	4 1.1	23 6.6
101～300人	99 100.0	78 78.8	10 10.1	1 1.0	6 6.1	–	–	4 4.0
301～1000人以下	22 100.0	15 68.2	3 13.6	–	–	2 9.1	–	2 9.1
1001人以上	4 100.0	2 50.0	2 50.0	–	–	–	–	–
<b>問1. (4) 国内全体の常用雇員数</b>								
20人以下	220 100.0	190 86.4	7 3.2	1 0.5	9 4.1	–	4 1.8	9 4.1
21～100人	306 100.0	250 81.7	15 4.9	2 0.7	9 2.9	6 2.0	5 1.6	19 6.2
101～300人	127 100.0	103 81.1	12 9.4	1 0.8	6 4.7	–	–	5 3.9
301～1000人	46 100.0	30 65.2	9 19.6	–	–	4 8.7	–	3 6.5
1001人以上	8 100.0	3 37.5	3 37.5	1 12.5	–	1 12.5	–	–
<b>問6. (4) 2019年の売上高(国内売上のみ)</b>								
3億円未満	102 100.0	96 94.1	–	–	1 1.0	1 1.0	2 2.0	2 2.0
3～10億円未満	179 100.0	146 81.6	10 5.6	1 0.6	11 6.1	2 1.1	1 0.6	8 4.5
10～20億円未満	128 100.0	103 81.7	7 5.6	1 0.8	1 0.8	1 0.8	2 1.6	11 8.7
20～50億円未満	118 100.0	103 87.3	8 6.8	1 0.8	2 1.7	–	2 1.7	2 1.7
50億円以上	109 100.0	76 69.7	15 13.8	1 0.9	3 2.8	5 4.6	–	9 8.3
<b>問6. (5) 2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>								
1千万円未満	165 100.0	146 88.5	3 1.8	–	6 3.6	–	4 2.4	6 3.6
1千万円～1億円未満	109 100.0	89 81.7	7 6.4	2 1.8	3 2.8	–	2 1.8	6 5.5
1～10億円未満	196 100.0	149 76.0	21 10.7	2 1.0	8 4.1	4 2.0	–	12 6.1
10億円以上	20 100.0	15 75.0	3 15.0	–	–	1 5.0	–	1 5.0
<b>問7(2) 海外展開した年(西暦)</b>								
2001年～	194 100.0	164 84.5	11 5.7	2 1.0	1 0.5	4 2.1	2 1.0	10 5.2
1981年～2000年	77 100.0	67 87.0	9 11.7	–	1 1.3	–	–	–
1951年～1980年	13 100.0	10 76.9	2 15.4	–	–	–	–	1 7.7
1921年～1950年	–	–	–	–	–	–	–	–
～1920年	–	–	–	–	–	–	–	–
<b>問9(1) 進出国</b>								
中国	107 100.0	87 81.3	11 10.3	1 0.9	–	2 1.9	1 0.9	5 4.7
中国以外の東アジア地域	24 100.0	22 91.7	1 4.2	–	1 4.2	–	–	–
東南アジア地域	128 100.0	109 85.2	10 7.8	–	2 1.6	–	1 0.8	6 4.7
中東・アフリカ	1 100.0	1 100.0	–	–	–	–	–	–
ヨーロッパ	5 100.0	2 40.0	1 20.0	1 20.0	–	1 20.0	–	–
北米	22 100.0	19 86.4	1 4.5	–	–	–	–	2 9.1
中南米・オセアニア	2 100.0	2 100.0	–	–	–	–	–	–

[T000025]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—  
問2(1)日本本社における雇用制度・システムの適用(複数回答)

1中長期的な雇用保障

	調査数	正社員	正社員以外の人材	こうした制度はない	無回答
全体	776 100.0	583 75.1	208 26.8	163 21.0	28 3.6
<b>問1.(1)創業年</b>					
2001年～	152 100.0	99 65.1	27 17.8	46 30.3	6 3.9
1981年～2000年	192 100.0	144 75.0	47 24.5	40 20.8	7 3.6
1951年～1980年	284 100.0	224 78.9	86 30.3	51 18.0	9 3.2
1921年～1950年	97 100.0	75 77.3	28 28.9	19 19.6	3 3.1
～1920年	24 100.0	20 83.3	10 41.7	2 8.3	2 8.3
<b>問1.(2)業種</b>					
製造業	384 100.0	293 76.3	124 32.3	78 20.3	12 3.1
非製造業	378 100.0	277 73.3	79 20.9	84 22.2	16 4.2
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>					
20人以下	278 100.0	193 69.4	56 20.1	72 25.9	12 4.3
21～100人	348 100.0	275 79.0	99 28.4	65 18.7	8 2.3
101～300人	99 100.0	80 80.8	35 35.4	14 14.1	4 4.0
301～1000人以下	22 100.0	19 86.4	9 40.9	2 9.1	1 4.5
1001人以上	4 100.0	3 75.0	2 50.0	1 25.0	-
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>					
20人以下	220 100.0	144 65.5	40 18.2	62 28.2	13 5.9
21～100人	306 100.0	243 79.4	78 25.5	59 19.3	4 1.3
101～300人	127 100.0	103 81.1	48 37.8	20 15.7	3 2.4
301～1000人	46 100.0	41 89.1	20 43.5	3 6.5	2 4.3
1001人以上	8 100.0	5 62.5	3 37.5	3 37.5	-
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>					
3億円未満	102 100.0	59 57.8	19 18.6	35 34.3	8 7.8
3～10億円未満	179 100.0	138 77.1	48 26.8	39 21.8	1 0.6
10～20億円未満	126 100.0	99 78.6	33 26.2	21 16.7	5 4.0
20～50億円未満	118 100.0	92 78.0	32 27.1	26 22.0	-
50億円以上	109 100.0	91 83.5	33 30.3	15 13.8	3 2.8
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>					
1千万円未満	165 100.0	118 71.5	37 22.4	43 26.1	3 1.8
1千万円～1億円未満	109 100.0	86 78.9	27 24.8	18 16.5	5 4.6
1～10億円未満	196 100.0	155 79.1	57 29.1	35 17.9	5 2.6
10億円以上	20 100.0	19 95.0	7 35.0	1 5.0	-
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>					
2001年～	194 100.0	153 78.9	55 28.4	38 19.6	3 1.5
1981年～2000年	77 100.0	62 80.5	20 26.0	14 18.2	1 1.3
1951年～1980年	13 100.0	10 76.9	4 30.8	2 15.4	1 7.7
1921年～1950年	-	-	-	-	-
～1920年	-	-	-	-	-
<b>問9(1)進出国</b>					
中国	107 100.0	77 72.0	29 27.1	28 26.2	2 1.9
中国以外の東アジア地域	24 100.0	20 83.3	5 20.8	4 16.7	-
東南アジア地域	128 100.0	107 83.6	41 32.0	20 15.6	1 0.8
中東・アフリカ	1 100.0	1 100.0	1 100.0	-	-
ヨーロッパ	5 100.0	1 20.0	-	4 80.0	-
北米	22 100.0	18 81.8	6 27.3	4 18.2	-
中南米・オセアニア	2 100.0	2 100.0	1 50.0	-	-

T0000261

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—

問2(1)日本本社における雇用制度・システムの適用(複数回答)

2動続年数に応じた賃金上昇の制度

	調査数	正社員	正社員以外の人材	こうした制度はない	無回答
全体	776 100.0	497 64.0	134 17.3	241 31.1	33 4.3
<b>問1.(1)創業年</b>					
2001年～	152 100.0	72 47.4	23 15.1	70 46.1	9 5.9
1981年～2000年	192 100.0	115 59.9	27 14.1	65 33.9	10 5.2
1951年～1980年	284 100.0	199 70.1	56 19.7	75 26.4	9 3.2
1921年～1950年	97 100.0	78 80.4	18 18.6	17 17.5	1 1.0
～1920年	24 100.0	20 83.3	6 25.0	2 8.3	2 8.3
<b>問1.(2)業種</b>					
製造業	384 100.0	262 68.2	76 19.8	106 27.6	13 3.4
非製造業	378 100.0	227 60.1	55 14.6	130 34.4	19 5.0
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>					
20人以下	278 100.0	152 54.7	41 14.7	109 39.2	16 5.8
21～100人	348 100.0	238 68.4	59 17.0	97 27.9	10 2.9
101～300人	99 100.0	80 80.8	24 24.2	15 15.2	3 3.0
301～1000人以下	22 100.0	11 50.0	3 13.6	9 40.9	2 9.1
1001人以上	4 100.0	3 75.0	1 25.0	1 25.0	—
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>					
20人以下	220 100.0	114 51.8	32 14.5	91 41.4	14 6.4
21～100人	306 100.0	214 69.9	53 17.3	81 26.5	9 2.9
101～300人	127 100.0	96 75.6	28 22.0	25 19.7	4 3.1
301～1000人	46 100.0	30 65.2	8 17.4	14 30.4	2 4.3
1001人以上	8 100.0	4 50.0	1 12.5	3 37.5	1 12.5
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>					
3億円未満	102 100.0	42 41.2	12 11.8	54 52.9	5 4.9
3～10億円未満	179 100.0	118 65.9	34 19.0	57 31.8	4 2.2
10～20億円未満	126 100.0	88 69.8	18 14.3	34 27.0	3 2.4
20～50億円未満	118 100.0	88 74.6	21 17.8	29 24.6	1 0.8
50億円以上	109 100.0	81 74.3	18 16.5	23 21.1	4 3.7
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>					
1千万円未満	165 100.0	89 53.9	20 12.1	71 43.0	3 1.8
1千万円～1億円未満	109 100.0	78 71.6	26 23.9	30 27.5	1 0.9
1～10億円未満	196 100.0	147 75.0	32 16.3	42 21.4	6 3.1
10億円以上	20 100.0	17 85.0	5 25.0	3 15.0	—
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>					
2001年～	194 100.0	138 71.1	32 16.5	50 25.8	6 3.1
1981年～2000年	77 100.0	52 67.5	14 18.2	22 28.6	2 2.6
1951年～1980年	13 100.0	8 61.5	3 23.1	4 30.8	1 7.7
1921年～1950年	—	—	—	—	—
～1920年	—	—	—	—	—
<b>問9(1)進出国</b>					
中国	107 100.0	71 66.4	19 17.8	34 31.8	2 1.9
中国以外の東アジア地域	24 100.0	16 66.7	3 12.5	7 29.2	1 4.2
東南アジア地域	128 100.0	91 71.1	23 18.0	34 26.6	2 1.6
中東・アフリカ	1 100.0	1 100.0	1 100.0	—	—
ヨーロッパ	5 100.0	1 20.0	—	4 80.0	—
北米	22 100.0	15 68.2	3 13.6	6 27.3	1 4.5
中南米・オセアニア	2 100.0	2 100.0	1 50.0	—	—

[T000027]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—  
問2(1)日本本社における雇用制度・システムの適用(複数回答)  
3企業内の労働組合

	調査数	正社員	正社員以外の人材	こうした制度はない	無回答
全体	776 100.0	87 11.2	11 1.4	625 80.5	64 8.2
<b>問1.(1)創業年</b>					
2001年～	152 100.0	11 7.2	2 1.3	126 82.9	15 9.9
1981年～2000年	192 100.0	14 7.3	—	158 82.3	20 10.4
1951年～1980年	284 100.0	24 8.5	4 1.4	242 85.2	18 6.3
1921年～1950年	97 100.0	24 24.7	2 2.1	67 69.1	6 6.2
～1920年	24 100.0	8 33.3	1 4.2	15 62.5	1 4.2
<b>問1.(2)業種</b>					
製造業	384 100.0	58 15.1	7 1.8	294 76.6	32 8.3
非製造業	378 100.0	28 7.4	4 1.1	319 84.4	31 8.2
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>					
20人以下	278 100.0	15 5.4	5 1.8	234 84.2	29 10.4
21～100人	348 100.0	30 8.6	4 1.1	292 83.9	26 7.5
101～300人	99 100.0	30 30.3	1 1.0	66 66.7	3 3.0
301～1000人以下	22 100.0	9 40.9	1 4.5	11 50.0	2 9.1
1001人以上	4 100.0	2 50.0	—	2 50.0	—
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>					
20人以下	220 100.0	11 5.0	4 1.8	186 84.5	23 10.5
21～100人	306 100.0	27 8.8	4 1.3	257 84.0	22 7.2
101～300人	127 100.0	27 21.3	1 0.8	98 77.2	2 1.6
301～1000人	46 100.0	16 34.8	1 2.2	26 56.5	4 8.7
1001人以上	8 100.0	3 37.5	1 12.5	4 50.0	1 12.5
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>					
3億円未満	102 100.0	2 2.0	—	90 88.2	10 9.8
3～10億円未満	179 100.0	9 5.0	4 2.2	153 85.5	17 9.5
10～20億円未満	126 100.0	12 9.5	—	104 82.5	10 7.9
20～50億円未満	118 100.0	20 16.9	1 0.8	96 81.4	2 1.7
50億円以上	109 100.0	30 27.5	3 2.8	71 65.1	8 7.3
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>					
1千万円未満	165 100.0	9 5.5	1 0.6	147 89.1	9 5.5
1千万円～1億円未満	109 100.0	11 10.1	2 1.8	86 78.9	12 11.0
1～10億円未満	196 100.0	33 16.8	4 2.0	148 75.5	15 7.7
10億円以上	20 100.0	9 45.0	1 5.0	11 55.0	—
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>					
2001年～	194 100.0	22 11.3	5 2.6	155 79.9	17 8.8
1981年～2000年	77 100.0	13 16.9	—	60 77.9	4 5.2
1951年～1980年	13 100.0	4 30.8	—	8 61.5	1 7.7
1921年～1950年	—	—	—	—	—
～1920年	—	—	—	—	—
<b>問9(1)進出国</b>					
中国	107 100.0	15 14.0	3 2.8	85 79.4	7 6.5
中国以外の東アジア地域	24 100.0	2 8.3	—	21 87.5	1 4.2
東南アジア地域	128 100.0	14 10.9	—	104 81.3	10 7.8
中東・アフリカ	1 100.0	1 100.0	1 100.0	—	—
ヨーロッパ	5 100.0	1 20.0	1 20.0	4 80.0	—
北米	22 100.0	7 31.8	—	15 68.2	—
中南米・オセアニア	2 100.0	—	—	2 100.0	—



[T000028]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—

問2(1)日本本社における雇用制度・システムの適用(複数回答)

4票・社宅や家賃補助などの福利厚生

	調査数	正社員	正社員以外の人材	こうした制度はない	無回答
全体	776 100.0	372 47.9	79 10.2	342 44.1	53 6.8
<b>問1.(1)創業年</b>					
2001年～	152 100.0	51 33.6	9 5.9	85 55.9	14 9.2
1981年～2000年	192 100.0	89 46.4	10 5.2	82 42.7	19 9.9
1951年～1980年	284 100.0	146 51.4	36 12.7	121 42.6	14 4.9
1921年～1950年	97 100.0	60 61.9	14 14.4	32 33.0	3 3.1
～1920年	24 100.0	18 75.0	7 29.2	5 20.8	1 4.2
<b>問1.(2)業種</b>					
製造業	384 100.0	185 48.2	50 13.0	166 43.2	25 6.5
非製造業	378 100.0	179 47.4	27 7.1	171 45.2	27 7.1
<b>問1.(3)日本本社の常用雇員数</b>					
20人以下	278 100.0	97 34.9	15 5.4	155 55.8	23 8.3
21～100人	348 100.0	175 50.3	33 9.5	147 42.2	21 6.0
101～300人	99 100.0	67 67.7	19 19.2	26 26.3	5 5.1
301～1000人以下	22 100.0	17 77.3	6 27.3	4 18.2	1 4.5
1001人以上	4 100.0	3 75.0	1 25.0	1 25.0	—
<b>問1.(4)国内全体の常用雇員数</b>					
20人以下	220 100.0	66 30.0	9 4.1	133 60.5	19 8.6
21～100人	306 100.0	148 48.4	30 9.8	135 44.1	19 6.2
101～300人	127 100.0	83 65.4	25 19.7	36 28.3	5 3.9
301～1000人	46 100.0	39 84.8	12 26.1	6 13.0	1 2.2
1001人以上	8 100.0	7 87.5	1 12.5	1 12.5	—
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>					
3億円未満	102 100.0	26 25.5	3 2.9	66 64.7	10 9.8
3～10億円未満	179 100.0	70 39.1	14 7.8	93 52.0	12 6.7
10～20億円未満	128 100.0	57 45.2	15 11.9	59 46.8	6 4.8
20～50億円未満	118 100.0	78 66.1	17 14.4	35 29.7	4 3.4
50億円以上	109 100.0	83 76.1	17 15.6	21 19.3	5 4.6
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>					
1千万円未満	165 100.0	75 45.5	11 6.7	79 47.9	9 5.5
1千万円～1億円未満	109 100.0	42 38.5	10 9.2	57 52.3	9 8.3
1～10億円未満	196 100.0	122 62.2	29 14.8	58 29.6	12 6.1
10億円以上	20 100.0	17 85.0	5 25.0	3 15.0	—
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>					
2001年～	194 100.0	104 53.6	25 12.9	68 35.1	16 8.2
1981年～2000年	77 100.0	41 53.2	9 11.7	34 44.2	2 2.6
1951年～1980年	13 100.0	11 84.6	3 23.1	1 7.7	1 7.7
1921年～1950年	—	—	—	—	—
～1920年	—	—	—	—	—
<b>問9(1)進出国</b>					
中国	107 100.0	59 55.1	9 8.4	42 39.3	6 5.6
中国以外の東アジア地域	24 100.0	11 45.8	—	13 54.2	—
東南アジア地域	128 100.0	65 50.8	21 16.4	49 38.3	8 6.3
中東・アフリカ	1 100.0	1 100.0	—	—	—
ヨーロッパ	5 100.0	2 40.0	—	3 60.0	—
北米	22 100.0	17 77.3	5 22.7	5 22.7	—
中南米・オセアニア	2 100.0	2 100.0	—	—	—

[T000029]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—

問2(1)日本本社における雇用制度・システムの適用(複数回答)

5職能資格に基づく昇進・評価の人事制度

	調査数	正社員	正社員以外の人材	こうした制度はない	無回答
全体	776 100.0	526 67.8	114 14.7	202 26.0	45 5.8
<b>問1. (1)創業年</b>					
2001年～	152 100.0	90 59.2	24 15.8	48 31.6	13 8.6
1981年～2000年	192 100.0	125 65.1	23 12.0	52 27.1	14 7.3
1951年～1980年	284 100.0	204 71.8	41 14.4	67 23.6	12 4.2
1921年～1950年	97 100.0	72 74.2	13 13.4	23 23.7	2 2.1
～1920年	24 100.0	19 79.2	4 16.7	3 12.5	2 8.3
<b>問1. (2)業種</b>					
製造業	384 100.0	259 67.4	60 15.6	101 26.3	21 5.5
非製造業	378 100.0	257 68.0	53 14.0	98 25.9	23 6.1
<b>問1. (3)日本本社の常用雇用者数</b>					
20人以下	278 100.0	157 56.5	31 11.2	94 33.8	25 9.0
21～100人	348 100.0	245 70.4	59 17.0	89 25.6	13 3.7
101～300人	99 100.0	86 86.9	15 15.2	11 11.1	2 2.0
301～1000人以下	22 100.0	19 86.4	4 18.2	2 9.1	1 4.5
1001人以上	4 100.0	4 100.0	-	-	-
<b>問1. (4)国内全体の常用雇用者数</b>					
20人以下	220 100.0	117 53.2	24 10.9	80 36.4	22 10.0
21～100人	306 100.0	208 68.0	47 15.4	84 27.5	13 4.2
101～300人	127 100.0	106 83.5	23 18.1	18 14.2	2 1.6
301～1000人	46 100.0	42 91.3	9 19.6	3 6.5	1 2.2
1001人以上	8 100.0	7 87.5	3 37.5	1 12.5	-
<b>問6. (4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>					
3億円未満	102 100.0	45 44.1	10 9.8	46 45.1	10 9.8
3～10億円未満	179 100.0	112 62.6	21 11.7	56 31.3	11 6.1
10～20億円未満	128 100.0	85 67.5	23 18.3	34 27.0	5 4.0
20～50億円未満	118 100.0	95 80.5	18 15.3	22 18.6	1 0.8
50億円以上	109 100.0	91 83.5	15 13.8	15 13.8	3 2.8
<b>問6. (5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>					
1千万円未満	165 100.0	96 58.2	16 9.7	61 37.0	7 4.2
1千万円～1億円未満	109 100.0	72 66.1	20 18.3	29 26.6	7 6.4
1～10億円未満	196 100.0	152 77.6	27 13.8	36 18.4	8 4.1
10億円以上	20 100.0	17 85.0	2 10.0	3 15.0	-
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>					
2001年～	194 100.0	131 67.5	36 18.6	50 25.8	11 5.7
1981年～2000年	77 100.0	54 70.1	9 11.7	20 26.0	3 3.9
1951年～1980年	13 100.0	10 76.9	1 7.7	2 15.4	1 7.7
1921年～1950年	-	-	-	-	-
～1920年	-	-	-	-	-
<b>問9(1)進出国</b>					
中国	107 100.0	67 62.6	13 12.1	35 32.7	5 4.7
中国以外の東アジア地域	24 100.0	17 70.8	4 16.7	7 29.2	-
東南アジア地域	128 100.0	93 72.7	23 18.0	28 21.9	5 3.9
中東・アフリカ	1 100.0	1 100.0	1 100.0	-	-
ヨーロッパ	5 100.0	3 60.0	3 60.0	2 40.0	-
北米	22 100.0	16 72.7	4 18.2	6 27.3	-
中南米・オセアニア	2 100.0	2 100.0	-	-	-

[T000030]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—  
 問2(1)日本本社における雇用制度・システムの適用(複数回答)  
 6職務を限定しない採用

	調査数	正社員	正社員以外の人材	こうした制度はない	無回答
全体	776 100.0	290 37.4	71 9.1	415 53.5	63 8.1
<b>問1.(1)創業年</b>					
2001年～	152 100.0	55 36.2	11 7.2	81 53.3	16 10.5
1981年～2000年	192 100.0	71 37.0	16 8.3	101 52.6	18 9.4
1951年～1980年	284 100.0	109 38.4	29 10.2	153 53.9	19 6.7
1921年～1950年	97 100.0	33 34.0	6 6.2	56 57.7	6 6.2
～1920年	24 100.0	12 50.0	4 16.7	10 41.7	2 8.3
<b>問1.(2)業種</b>					
製造業	384 100.0	155 40.4	38 9.9	192 50.0	32 8.3
非製造業	378 100.0	129 34.1	33 8.7	215 56.9	31 8.2
<b>問1.(3)日本本社の常用雇員数</b>					
20人以下	278 100.0	87 31.3	22 7.9	163 58.6	25 9.0
21～100人	348 100.0	135 38.8	32 9.2	183 52.6	25 7.2
101～300人	99 100.0	47 47.5	11 11.1	47 47.5	5 5.1
301～1000人以下	22 100.0	11 50.0	2 9.1	6 27.3	5 22.7
1001人以上	4 100.0	3 75.0	1 25.0	1 25.0	—
<b>問1.(4)国内全体の常用雇員数</b>					
20人以下	220 100.0	70 31.8	18 8.2	126 57.3	21 9.5
21～100人	306 100.0	108 35.3	23 7.5	173 56.5	22 7.2
101～300人	127 100.0	57 44.9	15 11.8	64 50.4	5 3.9
301～1000人	46 100.0	26 56.5	5 10.9	13 28.3	7 15.2
1001人以上	8 100.0	7 87.5	2 25.0	1 12.5	—
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>					
3億円未満	102 100.0	25 24.5	7 6.9	67 65.7	9 8.8
3～10億円未満	179 100.0	64 35.8	15 8.4	96 53.6	16 8.9
10～20億円未満	126 100.0	49 38.9	13 10.3	67 53.2	9 7.1
20～50億円未満	118 100.0	52 44.1	11 9.3	64 54.2	2 1.7
50億円以上	109 100.0	50 45.9	10 9.2	46 42.2	12 11.0
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>					
1千万円未満	165 100.0	58 35.2	11 6.7	101 61.2	6 3.6
1千万円～1億円未満	109 100.0	41 37.6	10 9.2	56 51.4	11 10.1
1～10億円未満	196 100.0	86 43.9	17 8.7	91 46.4	18 9.2
10億円以上	20 100.0	12 60.0	4 20.0	7 35.0	1 5.0
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>					
2001年～	194 100.0	91 46.9	23 11.9	88 45.4	13 6.7
1981年～2000年	77 100.0	29 37.7	4 5.2	43 55.8	5 6.5
1951年～1980年	13 100.0	9 69.2	1 7.7	3 23.1	1 7.7
1921年～1950年	—	—	—	—	—
～1920年	—	—	—	—	—
<b>問9(1)進出国</b>					
中国	107 100.0	49 45.8	7 6.5	49 45.8	8 7.5
中国以外の東アジア地域	24 100.0	9 37.5	3 12.5	15 62.5	—
東南アジア地域	128 100.0	46 35.9	13 10.2	71 55.5	9 7.0
中東・アフリカ	1 100.0	1 100.0	—	—	—
ヨーロッパ	5 100.0	3 60.0	1 20.0	2 40.0	—
北米	22 100.0	17 77.3	4 18.2	5 22.7	—
中南米・オセアニア	2 100.0	1 50.0	1 50.0	1 50.0	—

[T000031]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—  
 問2(1)日本本社における雇用制度・システムの適用(複数回答)  
 7新規学卒採用を中心とした人材調達

	調査数	正社員	正社員以外の人材	こうした制度はない	無回答
全体	776 100.0	350 45.1	16 2.1	360 46.4	65 8.4
<b>問1.(1)創業年</b>					
2001年～	152 100.0	45 29.6	5 3.3	88 57.9	18 11.8
1981年～2000年	192 100.0	84 43.8	5 2.6	86 44.8	22 11.5
1951年～1980年	284 100.0	133 46.8	2 0.7	135 47.5	16 5.6
1921年～1950年	97 100.0	61 62.9	2 2.1	31 32.0	5 5.2
～1920年	24 100.0	15 62.5	1 4.2	7 29.2	2 8.3
<b>問1.(2)業種</b>					
製造業	384 100.0	187 48.7	7 1.8	167 43.5	30 7.8
非製造業	378 100.0	155 41.0	9 2.4	188 49.7	34 9.0
<b>問1.(3)日本本社の常用雇員数</b>					
20人以下	278 100.0	56 20.1	5 1.8	187 67.3	34 12.2
21～100人	348 100.0	182 52.3	7 2.0	145 41.7	21 6.0
101～300人	99 100.0	81 81.8	3 3.0	14 14.1	4 4.0
301～1000人以下	22 100.0	19 86.4	—	1 4.5	2 9.1
1001人以上	4 100.0	2 50.0	—	2 50.0	—
<b>問1.(4)国内全体の常用雇員数</b>					
20人以下	220 100.0	35 15.9	3 1.4	155 70.5	29 13.2
21～100人	306 100.0	150 49.0	7 2.3	138 45.1	18 5.9
101～300人	127 100.0	103 81.1	5 3.9	20 15.7	4 3.1
301～1000人	46 100.0	38 82.6	—	5 10.9	3 6.5
1001人以上	8 100.0	6 75.0	—	2 25.0	—
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>					
3億円未満	102 100.0	16 15.7	2 2.0	74 72.5	12 11.8
3～10億円未満	179 100.0	61 34.1	3 1.7	101 56.4	16 8.9
10～20億円未満	128 100.0	66 52.4	4 3.2	51 40.5	9 7.1
20～50億円未満	118 100.0	74 62.7	3 2.5	41 34.7	3 2.5
50億円以上	109 100.0	84 77.1	3 2.8	18 16.5	7 6.4
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>					
1千万円未満	165 100.0	71 43.0	6 3.6	84 50.9	10 6.1
1千万円～1億円未満	109 100.0	42 38.5	3 2.8	56 51.4	11 10.1
1～10億円未満	196 100.0	114 58.2	6 3.1	67 34.2	14 7.1
10億円以上	20 100.0	19 95.0	—	1 5.0	—
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>					
2001年～	194 100.0	92 47.4	6 3.1	87 44.8	15 7.7
1981年～2000年	77 100.0	33 42.9	2 2.6	38 49.4	6 7.8
1951年～1980年	13 100.0	10 76.9	—	2 15.4	1 7.7
1921年～1950年	—	—	—	—	—
～1920年	—	—	—	—	—
<b>問9(1)進出国</b>					
中国	107 100.0	42 39.3	1 0.9	57 53.3	8 7.5
中国以外の東アジア地域	24 100.0	7 29.2	1 4.2	16 66.7	1 4.2
東南アジア地域	128 100.0	68 53.1	5 3.9	52 40.6	8 6.3
中東・アフリカ	1 100.0	1 100.0	—	—	—
ヨーロッパ	5 100.0	3 60.0	—	2 40.0	—
北米	22 100.0	18 81.8	1 4.5	4 18.2	—
中南米・オセアニア	2 100.0	1 50.0	—	1 50.0	—

[T000032]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査－コロナ以降の新機軸－

問2(1)日本本社における雇用制度・システムの適用(複数回答)

8ローテーションを核とする人材育成制度

	調査数	正社員	正社員以外の人材	こうした制度はない	無回答
全体	776 100.0	205 26.4	29 3.7	498 64.2	71 9.1
<b>問1. (1)創業年</b>					
2001年～	152 100.0	29 19.1	4 2.6	104 68.4	19 12.5
1981年～2000年	192 100.0	39 20.3	2 1.0	132 68.8	20 10.4
1951年～1980年	284 100.0	82 28.9	18 6.3	180 63.4	21 7.4
1921年～1950年	97 100.0	35 36.1	4 4.1	56 57.7	6 6.2
～1920年	24 100.0	12 50.0	1 4.2	9 37.5	3 12.5
<b>問1. (2)業種</b>					
製造業	384 100.0	108 28.1	19 4.9	240 62.5	34 8.9
非製造業	378 100.0	93 24.6	10 2.6	249 65.9	36 9.5
<b>問1. (3)日本本社の常用雇用者数</b>					
20人以下	278 100.0	38 13.7	4 1.4	206 74.1	34 12.2
21～100人	348 100.0	98 28.2	14 4.0	224 64.4	24 6.9
101～300人	99 100.0	49 49.5	6 6.1	43 43.4	7 7.1
301～1000人以下	22 100.0	9 40.9	2 9.1	11 50.0	2 9.1
1001人以上	4 100.0	2 50.0	-	2 50.0	-
<b>問1. (4)国内全体の常用雇用者数</b>					
20人以下	220 100.0	26 11.8	3 1.4	167 75.9	27 12.3
21～100人	306 100.0	80 26.1	10 3.3	202 66.0	23 7.5
101～300人	127 100.0	57 44.9	9 7.1	65 51.2	5 3.9
301～1000人	46 100.0	24 52.2	4 8.7	18 39.1	4 8.7
1001人以上	8 100.0	5 62.5	-	3 37.5	-
<b>問6. (4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>					
3億円未満	102 100.0	11 10.8	2 2.0	80 78.4	11 10.8
3～10億円未満	179 100.0	38 21.2	7 3.9	121 67.6	18 10.1
10～20億円未満	126 100.0	28 22.2	-	87 69.0	11 8.7
20～50億円未満	118 100.0	46 39.0	11 9.3	68 57.6	4 3.4
50億円以上	109 100.0	51 46.8	2 1.8	51 46.8	7 6.4
<b>問6. (5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>					
1千万円未満	165 100.0	36 21.8	5 3.0	119 72.1	10 6.1
1千万円～1億円未満	109 100.0	22 20.2	4 3.7	72 66.1	13 11.9
1～10億円未満	196 100.0	72 36.7	8 4.1	108 55.1	16 8.2
10億円以上	20 100.0	14 70.0	1 5.0	6 30.0	-
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>					
2001年～	194 100.0	59 30.4	8 4.1	117 60.3	17 8.8
1981年～2000年	77 100.0	17 22.1	-	54 70.1	6 7.8
1951年～1980年	13 100.0	3 23.1	-	9 69.2	1 7.7
1921年～1950年	-	-	-	-	-
～1920年	-	-	-	-	-
<b>問9(1)進出国</b>					
中国	107 100.0	24 22.4	5 4.7	73 68.2	9 8.4
中国以外の東アジア地域	24 100.0	5 20.8	-	18 75.0	1 4.2
東南アジア地域	128 100.0	33 25.8	4 3.1	88 68.8	7 5.5
中東・アフリカ	1 100.0	-	-	-	1 100.0
ヨーロッパ	5 100.0	2 40.0	-	3 60.0	-
北米	22 100.0	11 50.0	-	10 45.5	1 4.5
中南米・オセアニア	2 100.0	1 50.0	-	1 50.0	-

[T000033]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—

問2(1)日本本社における雇用制度・システムの適用(複数回答)

9従業員による主体的なキャリア形成への支援

	調査数	正社員	正社員以外の人材	こうした制度はない	無回答
全体	776 100.0	347 44.7	79 10.2	357 46.0	69 8.9
<b>問1.(1)創業年</b>					
2001年～	152 100.0	61 40.1	18 11.8	71 46.7	19 12.5
1981年～2000年	192 100.0	84 43.8	19 9.9	89 46.4	18 9.4
1951年～1980年	284 100.0	128 45.1	26 9.2	136 47.9	19 6.7
1921年～1950年	97 100.0	44 45.4	7 7.2	46 47.4	7 7.2
～1920年	24 100.0	15 62.5	5 20.8	5 20.8	4 16.7
<b>問1.(2)業種</b>					
製造業	384 100.0	163 42.4	35 9.1	190 49.5	29 7.6
非製造業	378 100.0	178 47.1	42 11.1	160 42.3	39 10.3
<b>問1.(3)日本本社の常用雇員数</b>					
20人以下	278 100.0	97 34.9	20 7.2	143 51.4	35 12.6
21～100人	348 100.0	171 49.1	38 10.9	155 44.5	22 6.3
101～300人	99 100.0	54 54.5	11 11.1	41 41.4	4 4.0
301～1000人以下	22 100.0	9 40.9	2 9.1	9 40.9	4 18.2
1001人以上	4 100.0	3 75.0	2 50.0	1 25.0	-
<b>問1.(4)国内全体の常用雇員数</b>					
20人以下	220 100.0	73 33.2	15 6.8	118 53.6	28 12.7
21～100人	306 100.0	142 46.4	35 11.4	142 46.4	21 6.9
101～300人	127 100.0	72 56.7	15 11.8	51 40.2	3 2.4
301～1000人	46 100.0	23 50.0	7 15.2	16 34.8	7 15.2
1001人以上	8 100.0	7 87.5	2 25.0	1 12.5	-
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>					
3億円未満	102 100.0	32 31.4	8 7.8	58 56.9	12 11.8
3～10億円未満	179 100.0	77 43.0	14 7.8	84 46.9	17 9.5
10～20億円未満	126 100.0	62 49.2	16 12.7	52 41.3	10 7.9
20～50億円未満	118 100.0	60 50.8	14 11.9	55 46.6	3 2.5
50億円以上	109 100.0	55 50.5	11 10.1	46 42.2	8 7.3
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>					
1千万円未満	165 100.0	69 41.8	11 6.7	87 52.7	9 5.5
1千万円～1億円未満	109 100.0	48 44.0	16 14.7	47 43.1	12 11.0
1～10億円未満	196 100.0	95 48.5	22 11.2	83 42.3	17 8.7
10億円以上	20 100.0	13 65.0	2 10.0	6 30.0	1 5.0
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>					
2001年～	194 100.0	84 43.3	18 9.3	93 47.9	15 7.7
1981年～2000年	77 100.0	30 39.0	7 9.1	43 55.8	4 5.2
1951年～1980年	13 100.0	4 30.8	-	7 53.8	2 15.4
1921年～1950年	-	-	-	-	-
～1920年	-	-	-	-	-
<b>問9(1)進出国</b>					
中国	107 100.0	46 43.0	10 9.3	53 49.5	8 7.5
中国以外の東アジア地域	24 100.0	9 37.5	2 8.3	15 62.5	-
東南アジア地域	128 100.0	51 39.8	9 7.0	68 53.1	7 5.5
中東・アフリカ	1 100.0	1 100.0	1 100.0	-	-
ヨーロッパ	5 100.0	3 60.0	1 20.0	2 40.0	-
北米	22 100.0	11 50.0	2 9.1	10 45.5	1 4.5
中南米・オセアニア	2 100.0	1 50.0	-	1 50.0	-

[T000034]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—  
問2(1)日本本社における雇用制度・システムの適用(複数回答)  
10法定期間を超えた手厚い産休・育休制度

	調査数	正社員	正社員以外の人材	こうした制度はない	無回答
全体	776 100.0	219 28.2	67 8.6	492 63.4	65 8.4
<b>問1.(1)創業年</b>					
2001年～	152 100.0	41 27.0	14 9.2	96 63.2	15 9.9
1981年～2000年	192 100.0	64 33.3	16 8.3	110 57.3	18 9.4
1951年～1980年	284 100.0	72 25.4	20 7.0	190 66.9	22 7.7
1921年～1950年	97 100.0	27 27.8	8 8.2	65 67.0	5 5.2
～1920年	24 100.0	9 37.5	6 25.0	13 54.2	2 8.3
<b>問1.(2)業種</b>					
製造業	384 100.0	95 24.7	30 7.8	256 66.7	33 8.6
非製造業	378 100.0	119 31.5	36 9.5	228 60.3	31 8.2
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>					
20人以下	278 100.0	58 20.9	10 3.6	190 68.3	30 10.8
21～100人	348 100.0	106 30.5	35 10.1	219 62.9	23 6.6
101～300人	99 100.0	41 41.4	16 16.2	54 54.5	4 4.0
301～1000人以下	22 100.0	6 27.3	2 9.1	12 54.5	4 18.2
1001人以上	4 100.0	3 75.0	1 25.0	1 25.0	—
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>					
20人以下	220 100.0	42 19.1	8 3.6	154 70.0	24 10.9
21～100人	306 100.0	84 27.5	27 8.8	202 66.0	20 6.5
101～300人	127 100.0	50 39.4	19 15.0	72 56.7	5 3.9
301～1000人	46 100.0	19 41.3	7 15.2	23 50.0	4 8.7
1001人以上	8 100.0	3 37.5	1 12.5	4 50.0	1 12.5
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>					
3億円未満	102 100.0	16 15.7	3 2.9	76 74.5	10 9.8
3～10億円未満	179 100.0	47 26.3	15 8.4	116 64.8	16 8.9
10～20億円未満	126 100.0	37 29.4	8 6.3	77 61.1	12 9.5
20～50億円未満	118 100.0	32 27.1	10 8.5	84 71.2	2 1.7
50億円以上	109 100.0	46 42.2	16 14.7	57 52.3	6 5.5
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>					
1千万円未満	165 100.0	41 24.8	9 5.5	114 69.1	10 6.1
1千万円～1億円未満	109 100.0	32 29.4	8 7.3	65 59.6	12 11.0
1～10億円未満	196 100.0	67 34.2	25 12.8	117 59.7	12 6.1
10億円以上	20 100.0	7 35.0	1 5.0	12 60.0	1 5.0
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>					
2001年～	194 100.0	59 30.4	17 8.8	120 61.9	15 7.7
1981年～2000年	77 100.0	22 28.6	7 9.1	52 67.5	3 3.9
1951年～1980年	13 100.0	3 23.1	—	8 61.5	2 15.4
1921年～1950年	—	—	—	—	—
～1920年	—	—	—	—	—
<b>問9(1)進出国</b>					
中国	107 100.0	24 22.4	7 6.5	77 72.0	6 5.6
中国以外の東アジア地域	24 100.0	5 20.8	1 4.2	18 75.0	1 4.2
東南アジア地域	128 100.0	37 28.9	11 8.6	82 64.1	9 7.0
中東・アフリカ	1 100.0	1 100.0	—	—	—
ヨーロッパ	5 100.0	4 80.0	2 40.0	1 20.0	—
北米	22 100.0	11 50.0	3 13.6	10 45.5	1 4.5
中南米・オセアニア	2 100.0	1 50.0	—	1 50.0	—

T0000351

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—

問2(1)日本本社における雇用制度・システムの適用(複数回答)

11フレックスタイム制度

	調査数	正社員	正社員以外の人材	こうした制度はない	無回答
全体	776 100.0	185 23.8	67 8.6	529 68.2	56 7.2
<b>問1.(1)創業年</b>					
2001年～	152 100.0	42 27.6	12 7.9	96 63.2	14 9.2
1981年～2000年	192 100.0	59 30.7	22 11.5	118 61.5	13 6.8
1951年～1980年	284 100.0	57 20.1	24 8.5	203 71.5	21 7.4
1921年～1950年	97 100.0	16 16.5	6 6.2	78 80.4	3 3.1
～1920年	24 100.0	4 16.7	1 4.2	17 70.8	2 8.3
<b>問1.(2)業種</b>					
製造業	384 100.0	77 20.1	23 6.0	276 71.9	28 7.3
非製造業	378 100.0	104 27.5	43 11.4	244 64.6	27 7.1
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>					
20人以下	278 100.0	58 20.9	20 7.2	191 68.7	25 9.0
21～100人	348 100.0	78 22.4	24 6.9	251 72.1	18 5.2
101～300人	99 100.0	31 31.3	13 13.1	62 62.6	5 5.1
301～1000人以下	22 100.0	8 36.4	5 22.7	10 45.5	4 18.2
1001人以上	4 100.0	3 75.0	1 25.0	1 25.0	-
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>					
20人以下	220 100.0	49 22.3	19 8.6	149 67.7	19 8.6
21～100人	306 100.0	71 23.2	20 6.5	218 71.2	16 5.2
101～300人	127 100.0	30 23.6	12 9.4	90 70.9	6 4.7
301～1000人	46 100.0	18 39.1	10 21.7	24 52.2	4 8.7
1001人以上	8 100.0	3 37.5	1 12.5	4 50.0	1 12.5
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>					
3億円未満	102 100.0	16 15.7	5 4.9	76 74.5	9 8.8
3～10億円未満	179 100.0	40 22.3	11 6.1	122 68.2	15 8.4
10～20億円未満	126 100.0	26 20.6	8 6.3	92 73.0	7 5.6
20～50億円未満	118 100.0	35 29.7	12 10.2	80 67.8	3 2.5
50億円以上	109 100.0	35 32.1	12 11.0	67 61.5	7 6.4
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>					
1千万円未満	165 100.0	36 21.8	12 7.3	121 73.3	7 4.2
1千万円～1億円未満	109 100.0	23 21.1	3 2.8	73 67.0	12 11.0
1～10億円未満	196 100.0	55 28.1	22 11.2	128 65.3	12 6.1
10億円以上	20 100.0	11 55.0	5 25.0	8 40.0	1 5.0
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>					
2001年～	194 100.0	50 25.8	14 7.2	130 67.0	12 6.2
1981年～2000年	77 100.0	20 26.0	8 10.4	52 67.5	4 5.2
1951年～1980年	13 100.0	2 15.4	-	9 69.2	2 15.4
1921年～1950年	-	-	-	-	-
～1920年	-	-	-	-	-
<b>問9(1)進出国</b>					
中国	107 100.0	29 27.1	7 6.5	71 66.4	5 4.7
中国以外の東アジア地域	24 100.0	8 33.3	2 8.3	15 62.5	1 4.2
東南アジア地域	128 100.0	29 22.7	11 8.6	89 69.5	9 7.0
中東・アフリカ	1 100.0	-	-	1 100.0	-
ヨーロッパ	5 100.0	2 40.0	2 40.0	3 60.0	-
北米	22 100.0	4 18.2	2 9.1	17 77.3	1 4.5
中南米・オセアニア	2 100.0	-	-	2 100.0	-



T0000361

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—

問2(2)日本本社における雇用制度・システムの今後

1中長期的な雇用保障

	調査数	強化・拡大したい	↑	現状維持	↓	縮小・廃止したい	無回答
全体	776 100.0	59 7.6	100 12.9	580 74.7	8 1.0	3 0.4	26 3.4
<b>問1.(1)創業年</b>							
2001年～	152 100.0	19 12.5	15 9.9	107 70.4	1 0.7	1 0.7	9 5.9
1981年～2000年	192 100.0	15 7.8	23 12.0	142 74.0	4 2.1	-	8 4.2
1951年～1980年	284 100.0	17 6.0	43 15.1	216 76.1	1 0.4	2 0.7	5 1.8
1921年～1950年	97 100.0	6 6.2	15 15.5	74 76.3	-	-	2 2.1
～1920年	24 100.0	1 4.2	3 12.5	17 70.8	1 4.2	-	2 8.3
<b>問1.(2)業種</b>							
製造業	384 100.0	32 8.3	55 14.3	283 73.7	2 0.5	1 0.3	11 2.9
非製造業	378 100.0	27 7.1	45 11.9	283 74.9	6 1.6	2 0.5	15 4.0
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>							
20人以下	278 100.0	23 8.3	26 9.4	210 75.5	3 1.1	3 1.1	13 4.7
21～100人	348 100.0	28 8.0	49 14.1	261 75.0	4 1.1	-	6 1.7
101～300人	99 100.0	4 4.0	19 19.2	71 71.7	1 1.0	-	4 4.0
301～1000人以下	22 100.0	2 9.1	4 18.2	15 68.2	-	-	1 4.5
1001人以上	4 100.0	1 25.0	-	3 75.0	-	-	-
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>							
20人以下	220 100.0	21 9.5	15 6.8	166 75.5	3 1.4	2 0.9	13 5.9
21～100人	306 100.0	24 7.8	41 13.4	230 75.2	4 1.3	-	7 2.3
101～300人	127 100.0	4 3.1	26 20.5	93 73.2	-	1 0.8	3 2.4
301～1000人	46 100.0	5 10.9	7 15.2	32 69.6	-	-	2 4.3
1001人以上	8 100.0	1 12.5	1 12.5	6 75.0	-	-	-
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>							
3億円未満	102 100.0	10 9.8	9 8.8	76 74.5	-	1 1.0	6 5.9
3～10億円未満	179 100.0	14 7.8	22 12.3	134 74.9	2 1.1	1 0.6	6 3.4
10～20億円未満	126 100.0	6 4.8	21 16.7	95 75.4	2 1.6	1 0.8	1 0.8
20～50億円未満	118 100.0	8 6.8	23 19.5	83 70.3	3 2.5	-	1 0.8
50億円以上	109 100.0	6 5.5	12 11.0	88 80.7	-	-	3 2.8
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>							
1千万円未満	165 100.0	13 7.9	17 10.3	129 78.2	-	1 0.6	5 3.0
1千万円～1億円未満	109 100.0	7 6.4	18 16.5	78 71.6	2 1.8	1 0.9	3 2.8
1～10億円未満	196 100.0	9 4.6	35 17.9	144 73.5	4 2.0	-	4 2.0
10億円以上	20 100.0	3 15.0	-	17 85.0	-	-	-
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>							
2001年～	194 100.0	23 11.9	23 11.9	140 72.2	4 2.1	2 1.0	2 1.0
1981年～2000年	77 100.0	6 7.8	10 13.0	56 72.7	2 2.6	-	3 3.9
1951年～1980年	13 100.0	-	1 7.7	11 84.6	-	-	1 7.7
1921年～1950年	-	-	-	-	-	-	-
～1920年	-	-	-	-	-	-	-
<b>問9(1)進出国</b>							
中国	107 100.0	9 8.4	10 9.3	82 76.6	2 1.9	-	4 3.7
中国以外の東アジア地域	24 100.0	2 8.3	2 8.3	19 79.2	1 4.2	-	-
東南アジア地域	128 100.0	11 8.6	18 14.1	96 75.0	2 1.6	1 0.8	-
中東・アフリカ	1 100.0	-	-	1	-	-	-
ヨーロッパ	5 100.0	1 20.0	-	4 80.0	-	-	-
北米	22 100.0	3 13.6	4 18.2	14 63.6	1 4.5	-	-
中南米・オセアニア	2 100.0	-	-	2	-	-	-

T000037

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—  
問2(2)日本本社における雇用制度・システムの今後  
2動続年数に応じた賃金上昇の制度

	調査数	強化・拡大したい	↑	現状維持	↓	縮小・廃止したい	無回答
全体	776 100.0	31 4.0	100 12.9	523 67.4	47 6.1	40 5.2	35 4.5
<b>問1.(1)創業年</b>							
2001年～	152 100.0	9 5.9	22 14.5	98 64.5	4 2.6	8 5.3	11 7.2
1981年～2000年	192 100.0	8 4.2	29 15.1	128 66.7	11 5.7	8 4.2	8 4.2
1951年～1980年	284 100.0	10 3.5	36 12.7	195 68.7	21 7.4	12 4.2	10 3.5
1921年～1950年	97 100.0	3 3.1	8 8.2	70 72.2	7 7.2	7 7.2	2 2.1
～1920年	24 100.0	— —	3 12.5	14 58.3	4 16.7	1 4.2	2 8.3
<b>問1.(2)業種</b>							
製造業	384 100.0	16 4.2	58 15.1	247 64.3	25 6.5	24 6.3	14 3.6
非製造業	378 100.0	15 4.0	42 11.1	265 70.1	20 5.3	15 4.0	21 5.6
<b>問1.(3)日本本社の常用雇員数</b>							
20人以下	278 100.0	15 5.4	30 10.8	194 69.8	8 2.9	17 6.1	14 5.0
21～100人	348 100.0	12 3.4	52 14.9	232 66.7	23 6.6	17 4.9	12 3.4
101～300人	99 100.0	2 2.0	14 14.1	65 65.7	11 11.1	4 4.0	3 3.0
301～1000人以下	22 100.0	1 4.5	2 9.1	15 68.2	1 4.5	1 4.5	2 9.1
1001人以上	4 100.0	1 25.0	— —	1 25.0	1 25.0	1 25.0	— —
<b>問1.(4)国内全体の常用雇員数</b>							
20人以下	220 100.0	11 5.0	21 9.5	153 69.5	6 2.7	15 6.8	14 6.4
21～100人	306 100.0	13 4.2	45 14.7	204 66.7	21 6.9	14 4.6	9 2.9
101～300人	127 100.0	2 1.6	20 15.7	85 66.9	11 8.7	6 4.7	3 2.4
301～1000人	46 100.0	1 2.2	3 6.5	35 76.1	3 6.5	2 4.3	2 4.3
1001人以上	8 100.0	2 25.0	1 12.5	3 37.5	1 12.5	1 12.5	— —
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>							
3億円未満	102 100.0	1 1.0	11 10.8	78 76.5	— —	4 3.9	8 7.8
3～10億円未満	179 100.0	6 3.4	18 10.1	124 69.3	9 5.0	12 6.7	10 5.6
10～20億円未満	126 100.0	7 5.6	24 19.0	80 63.5	10 7.9	4 3.2	1 0.8
20～50億円未満	118 100.0	4 3.4	22 18.6	74 62.7	14 11.9	4 3.4	— —
50億円以上	109 100.0	1 0.9	11 10.1	79 72.5	10 9.2	4 3.7	4 3.7
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>							
1千万円未満	165 100.0	4 2.4	15 9.1	127 77.0	9 5.5	4 2.4	6 3.6
1千万円～1億円未満	109 100.0	5 4.6	18 16.5	67 61.5	8 7.3	5 4.6	6 5.5
1～10億円未満	196 100.0	6 3.1	30 15.3	129 65.8	19 9.7	9 4.6	3 1.5
10億円以上	20 100.0	2 10.0	1 5.0	16 80.0	1 5.0	— —	— —
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>							
2001年～	194 100.0	10 5.2	28 14.4	125 64.4	12 6.2	15 7.7	4 2.1
1981年～2000年	77 100.0	2 2.6	9 11.7	51 66.2	10 13.0	3 3.9	2 2.6
1951年～1980年	13 100.0	— —	— —	10 76.9	2 15.4	— —	1 7.7
1921年～1950年	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —
～1920年	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —
<b>問9(1)進出国</b>							
中国	107 100.0	4 3.7	11 10.3	74 69.2	8 7.5	6 5.6	4 3.7
中国以外の東アジア地域	24 100.0	2 8.3	1 4.2	16 66.7	5 20.8	— —	— —
東南アジア地域	128 100.0	7 5.5	24 18.8	78 60.9	10 7.8	9 7.0	— —
中東・アフリカ	1 100.0	— —	— —	1 100.0	— —	— —	— —
ヨーロッパ	5 100.0	— —	— —	4 80.0	— —	1 20.0	— —
北米	22 100.0	— —	3 13.6	14 63.6	2 9.1	3 13.6	— —
中南米・オセアニア	2 100.0	— —	— —	2 100.0	— —	— —	— —

T0000381

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—  
問2(2)日本本社における雇用制度・システムの今後  
3企業内の労働組合

	調査数	強化・拡大したい	↑	現状維持	↓	縮小・廃止したい	無回答
全体	776 100.0	8 1.0	22 2.8	589 75.9	14 1.8	65 8.4	78 10.1
<b>問1.(1)創業年</b>							
2001年～	152 100.0	3 2.0	3 2.0	116 76.3	3 2.0	8 5.3	19 12.5
1981年～2000年	192 100.0	1 0.5	6 3.1	141 73.4	5 2.6	18 9.4	21 10.9
1951年～1980年	284 100.0	3 1.1	12 4.2	209 73.6	6 2.1	29 10.2	25 8.8
1921年～1950年	97 100.0	— —	1 1.0	79 81.4	— —	8 8.2	9 9.3
～1920年	24 100.0	— —	— —	21 87.5	— —	1 4.2	2 8.3
<b>問1.(2)業種</b>							
製造業	384 100.0	6 1.6	15 3.9	287 74.7	6 1.6	29 7.6	41 10.7
非製造業	378 100.0	2 0.5	7 1.9	290 76.7	8 2.1	35 9.3	36 9.5
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>							
20人以下	278 100.0	1 0.4	6 2.2	199 71.6	6 2.2	29 10.4	37 13.3
21～100人	348 100.0	5 1.4	13 3.7	271 77.9	5 1.4	24 6.9	30 8.6
101～300人	99 100.0	— —	2 2.0	80 80.8	2 2.0	9 9.1	6 6.1
301～1000人以下	22 100.0	1 4.5	— —	18 81.8	— —	2 9.1	1 4.5
1001人以上	4 100.0	— —	1 25.0	3 75.0	— —	— —	— —
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>							
20人以下	220 100.0	1 0.5	4 1.8	159 72.3	6 2.7	22 10.0	28 12.7
21～100人	306 100.0	5 1.6	9 2.9	239 78.1	3 1.0	23 7.5	27 8.8
101～300人	127 100.0	— —	5 3.9	102 80.3	2 1.6	12 9.4	6 4.7
301～1000人	46 100.0	1 2.2	2 4.3	38 82.6	— —	2 4.3	3 6.5
1001人以上	8 100.0	— —	1 12.5	7 87.5	— —	— —	— —
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>							
3億円未満	102 100.0	1 1.0	1 1.0	75 73.5	1 1.0	7 6.9	17 16.7
3～10億円未満	179 100.0	3 1.7	6 3.4	125 69.8	4 2.2	18 10.1	23 12.8
10～20億円未満	126 100.0	1 0.8	6 4.8	103 81.7	2 1.6	10 7.9	4 3.2
20～50億円未満	118 100.0	— —	4 3.4	96 81.4	2 1.7	12 10.2	4 3.4
50億円以上	109 100.0	1 0.9	2 1.8	91 83.5	— —	6 5.5	9 8.3
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>							
1千万円未満	165 100.0	3 1.8	4 2.4	132 80.0	2 1.2	15 9.1	9 5.5
1千万円～1億円未満	109 100.0	— —	7 6.4	75 68.8	2 1.8	12 11.0	13 11.9
1～10億円未満	196 100.0	3 1.5	5 2.6	158 80.6	2 1.0	16 8.2	12 6.1
10億円以上	20 100.0	— —	— —	20 100.0	— —	— —	— —
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>							
2001年～	194 100.0	1 0.5	9 4.6	146 75.3	5 2.6	17 8.8	16 8.2
1981年～2000年	77 100.0	1 1.3	1 1.3	63 81.8	— —	4 5.2	8 10.4
1951年～1980年	13 100.0	— —	— —	12 92.3	— —	— —	1 7.7
1921年～1950年	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —
～1920年	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —
<b>問9(1)進出国</b>							
中国	107 100.0	1 0.9	4 3.7	83 77.6	3 2.8	5 4.7	11 10.3
中国以外の東アジア地域	24 100.0	— —	— —	18 75.0	— —	4 16.7	2 8.3
東南アジア地域	128 100.0	1 0.8	6 4.7	103 80.5	1 0.8	9 7.0	8 6.3
中東・アフリカ	1 100.0	— —	— —	1 100.0	— —	— —	— —
ヨーロッパ	5 100.0	— —	— —	5 100.0	— —	— —	— —
北米	22 100.0	— —	— —	22 100.0	— —	— —	— —
中南米・オセアニア	2 100.0	— —	— —	2 100.0	— —	— —	— —

[T000039]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—  
問2(2)日本本社における雇用制度・システムの今後  
4票・社宅や家賃補助などの福利厚生

	調査数	強化・拡大したい	↑	現状維持	↓	縮小・廃止したい	無回答
全体	776 100.0	26 3.4	95 12.2	552 71.1	14 1.8	30 3.9	59 7.6
<b>問1.(1)創業年</b>							
2001年～	152 100.0	8 5.3	17 11.2	104 68.4	1 0.7	5 3.3	17 11.2
1981年～2000年	192 100.0	5 2.6	14 7.3	145 75.5	2 1.0	9 4.7	17 8.9
1951年～1980年	284 100.0	8 2.8	40 14.1	203 71.5	7 2.5	10 3.5	16 5.6
1921年～1950年	97 100.0	2 2.1	16 16.5	67 69.1	2 2.1	4 4.1	6 6.2
～1920年	24 100.0	1 4.2	5 20.8	14 58.3	1 4.2	1 4.2	2 8.3
<b>問1.(2)業種</b>							
製造業	384 100.0	14 3.6	53 13.8	266 69.3	7 1.8	16 4.2	28 7.3
非製造業	378 100.0	12 3.2	41 10.8	275 72.8	6 1.6	14 3.7	30 7.9
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>							
20人以下	278 100.0	8 2.9	28 10.1	192 69.1	4 1.4	15 5.4	31 11.2
21～100人	348 100.0	10 2.9	44 12.6	260 74.7	6 1.7	10 2.9	18 5.2
101～300人	99 100.0	2 2.0	19 19.2	67 67.7	3 3.0	4 4.0	4 4.0
301～1000人以下	22 100.0	4 18.2	2 9.1	14 63.6	1 4.5	—	1 4.5
1001人以上	4 100.0	1 25.0	1 25.0	2 50.0	—	—	—
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>							
20人以下	220 100.0	8 3.6	21 9.5	151 68.6	3 1.4	13 5.9	24 10.9
21～100人	306 100.0	9 2.9	35 11.4	233 76.1	5 1.6	7 2.3	17 5.6
101～300人	127 100.0	3 2.4	26 20.5	87 68.5	3 2.4	4 3.1	4 3.1
301～1000人	46 100.0	3 6.5	6 13.0	32 69.6	2 4.3	2 4.3	1 2.2
1001人以上	8 100.0	1 12.5	1 12.5	6 75.0	—	—	—
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>							
3億円未満	102 100.0	3 2.9	4 3.9	74 72.5	1 1.0	4 3.9	16 15.7
3～10億円未満	179 100.0	4 2.2	17 9.5	133 74.3	2 1.1	9 5.0	14 7.8
10～20億円未満	126 100.0	3 2.4	20 15.9	92 73.0	2 1.6	4 3.2	5 4.0
20～50億円未満	118 100.0	5 4.2	28 23.7	78 66.1	1 0.8	3 2.5	3 2.5
50億円以上	109 100.0	5 4.6	12 11.0	78 71.6	4 3.7	3 2.8	7 6.4
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>							
1千万円未満	165 100.0	3 1.8	15 9.1	132 80.0	—	5 3.0	10 6.1
1千万円～1億円未満	109 100.0	3 2.8	12 11.0	76 69.7	2 1.8	5 4.6	11 10.1
1～10億円未満	196 100.0	10 5.1	31 15.8	134 68.4	6 3.1	5 2.6	10 5.1
10億円以上	20 100.0	2 10.0	3 15.0	15 75.0	—	—	—
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>							
2001年～	194 100.0	6 3.1	30 15.5	136 70.1	2 1.0	10 5.2	10 5.2
1981年～2000年	77 100.0	3 3.9	10 13.0	53 68.8	3 3.9	2 2.6	6 7.8
1951年～1980年	13 100.0	1 7.7	2 15.4	8 61.5	1 7.7	—	1 7.7
1921年～1950年	—	—	—	—	—	—	—
～1920年	—	—	—	—	—	—	—
<b>問9(1)進出国</b>							
中国	107 100.0	5 4.7	16 15.0	70 65.4	5 4.7	4 3.7	7 6.5
中国以外の東アジア地域	24 100.0	—	2 8.3	19 79.2	—	2 8.3	1 4.2
東南アジア地域	128 100.0	5 3.9	23 18.0	89 69.5	1 0.8	4 3.1	6 4.7
中東・アフリカ	1 100.0	—	—	1 100.0	—	—	—
ヨーロッパ	5 100.0	—	—	4 80.0	—	1 20.0	—
北米	22 100.0	—	4 18.2	18 81.8	—	—	—
中南米・オセアニア	2 100.0	—	—	2 100.0	—	—	—

[T000040]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—  
 問2(2)日本本社における雇用制度・システムの今後  
 5職能資格に基づく昇進・評価の人事制度

	調査数	強化・拡大したい	↑	現状維持	↓	縮小・廃止したい	無回答
全体	776 100.0	112 14.4	208 26.8	397 51.2	7 0.9	9 1.2	43 5.5
<b>問1.(1)創業年</b>							
2001年～	152 100.0	23 15.1	41 27.0	76 50.0	1 0.7	-	11 7.2
1981年～2000年	192 100.0	25 13.0	36 18.8	112 58.3	4 2.1	2 1.0	13 6.8
1951年～1980年	284 100.0	40 14.1	85 29.9	139 48.9	1 0.4	7 2.5	12 4.2
1921年～1950年	97 100.0	13 13.4	32 33.0	48 49.5	1 1.0	-	3 3.1
～1920年	24 100.0	5 20.8	8 33.3	9 37.5	-	-	2 8.3
<b>問1.(2)業種</b>							
製造業	384 100.0	60 15.6	103 26.8	190 49.5	4 1.0	4 1.0	23 6.0
非製造業	378 100.0	48 12.7	103 27.2	200 52.9	3 0.8	5 1.3	19 5.0
<b>問1.(3)日本本社の常用雇員数</b>							
20人以下	278 100.0	45 16.2	55 19.8	151 54.3	-	6 2.2	21 7.6
21～100人	348 100.0	45 12.9	105 30.2	180 51.7	3 0.9	2 0.6	13 3.7
101～300人	99 100.0	15 15.2	35 35.4	41 41.4	3 3.0	1 1.0	4 4.0
301～1000人以下	22 100.0	3 13.6	9 40.9	9 40.9	-	-	1 4.5
1001人以上	4 100.0	1 25.0	2 50.0	1 25.0	-	-	-
<b>問1.(4)国内全体の常用雇員数</b>							
20人以下	220 100.0	34 15.5	43 19.5	120 54.5	-	6 2.7	17 7.7
21～100人	306 100.0	40 13.1	89 29.1	162 52.9	3 1.0	2 0.7	10 3.3
101～300人	127 100.0	17 13.4	48 37.8	54 42.5	3 2.4	1 0.8	4 3.1
301～1000人	46 100.0	9 19.6	15 32.6	21 45.7	-	-	1 2.2
1001人以上	8 100.0	2 25.0	2 25.0	4 50.0	-	-	-
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>							
3億円未満	102 100.0	12 11.8	18 17.6	59 57.8	-	3 2.9	10 9.8
3～10億円未満	179 100.0	25 14.0	47 26.3	94 52.5	1 0.6	2 1.1	10 5.6
10～20億円未満	126 100.0	24 19.0	42 33.3	57 45.2	2 1.6	-	1 0.8
20～50億円未満	118 100.0	18 15.3	42 35.6	54 45.8	2 1.7	-	2 1.7
50億円以上	109 100.0	13 11.9	30 27.5	60 55.0	-	1 0.9	5 4.6
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>							
1千万円未満	165 100.0	19 11.5	41 24.8	97 58.8	1 0.6	3 1.8	4 2.4
1千万円～1億円未満	109 100.0	19 17.4	28 25.7	50 45.9	3 2.8	1 0.9	8 7.3
1～10億円未満	196 100.0	29 14.8	67 34.2	93 47.4	1 0.5	-	6 3.1
10億円以上	20 100.0	1 5.0	4 20.0	13 65.0	-	1 5.0	1 5.0
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>							
2001年～	194 100.0	32 16.5	62 32.0	90 46.4	1 0.5	2 1.0	7 3.6
1981年～2000年	77 100.0	8 10.4	24 31.2	37 48.1	2 2.6	1 1.3	5 6.5
1951年～1980年	13 100.0	-	4 30.8	8 61.5	-	-	1 7.7
1921年～1950年	-	-	-	-	-	-	-
～1920年	-	-	-	-	-	-	-
<b>問9(1)進出国</b>							
中国	107 100.0	9 8.4	36 33.6	55 51.4	1 0.9	-	6 5.6
中国以外の東アジア地域	24 100.0	3 12.5	6 25.0	13 54.2	1 4.2	-	1 4.2
東南アジア地域	128 100.0	25 19.5	41 32.0	57 44.5	1 0.8	1 0.8	3 2.3
中東・アフリカ	1 100.0	-	1 100.0	-	-	-	-
ヨーロッパ	5 100.0	-	1 20.0	4 80.0	-	-	-
北米	22 100.0	2 9.1	7 31.8	13 59.1	-	-	-
中南米・オセアニア	2 100.0	-	-	2 100.0	-	-	-

T000041

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—  
問2(2)日本本社における雇用制度・システムの今後  
6職務を限定しない採用

	調査数	強化・拡大したい	↑	現状維持	↓	縮小・廃止したい	無回答
全体	776 100.0	44 5.7	105 13.5	536 69.1	13 1.7	22 2.8	56 7.2
<b>問1.(1)創業年</b>							
2001年～	152 100.0	10 6.6	19 12.5	107 70.4	1 0.7	2 1.3	13 8.6
1981年～2000年	192 100.0	11 5.7	18 9.4	137 71.4	4 2.1	6 3.1	16 8.3
1951年～1980年	284 100.0	18 6.3	38 13.4	194 68.3	6 2.1	11 3.9	17 6.0
1921年～1950年	97 100.0	3 3.1	18 18.6	69 71.1	—	2 2.1	5 5.2
～1920年	24 100.0	1 4.2	7 29.2	11 45.8	2 8.3	—	3 12.5
<b>問1.(2)業種</b>							
製造業	384 100.0	23 6.0	53 13.8	259 67.4	8 2.1	11 2.9	30 7.8
非製造業	378 100.0	21 5.6	51 13.5	264 69.8	5 1.3	11 2.9	26 6.9
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>							
20人以下	278 100.0	20 7.2	31 11.2	188 67.6	4 1.4	10 3.6	25 9.0
21～100人	348 100.0	16 4.6	52 14.9	251 72.1	5 1.4	5 1.4	19 5.5
101～300人	99 100.0	5 5.1	20 20.2	60 60.6	3 3.0	5 5.1	6 6.1
301～1000人以下	22 100.0	1 4.5	—	18 81.8	1 4.5	—	2 9.1
1001人以上	4 100.0	1 25.0	—	3 75.0	—	—	—
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>							
20人以下	220 100.0	19 8.6	23 10.5	146 66.4	3 1.4	10 4.5	19 8.6
21～100人	306 100.0	13 4.2	48 15.7	220 71.9	4 1.3	3 1.0	18 5.9
101～300人	127 100.0	7 5.5	20 15.7	87 68.5	2 1.6	6 4.7	5 3.9
301～1000人	46 100.0	3 6.5	6 13.0	31 67.4	3 6.5	—	3 6.5
1001人以上	8 100.0	1 12.5	1 12.5	6 75.0	—	—	—
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>							
3億円未満	102 100.0	7 6.9	8 7.8	71 69.6	1 1.0	4 3.9	11 10.8
3～10億円未満	179 100.0	9 5.0	21 11.7	127 70.9	3 1.7	4 2.2	15 8.4
10～20億円未満	126 100.0	7 5.6	24 19.0	87 69.0	2 1.6	1 0.8	5 4.0
20～50億円未満	118 100.0	11 9.3	18 15.3	82 69.5	2 1.7	4 3.4	1 0.8
50億円以上	109 100.0	3 2.8	12 11.0	82 75.2	2 1.8	2 1.8	8 7.3
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>							
1千万円未満	165 100.0	11 6.7	20 12.1	119 72.1	3 1.8	4 2.4	8 4.8
1千万円～1億円未満	109 100.0	8 7.3	15 13.8	73 67.0	3 2.8	—	10 9.2
1～10億円未満	196 100.0	10 5.1	31 15.8	137 69.9	2 1.0	6 3.1	10 5.1
10億円以上	20 100.0	1 5.0	2 10.0	17 85.0	—	—	—
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>							
2001年～	194 100.0	15 7.7	31 16.0	130 67.0	3 1.5	3 1.5	12 6.2
1981年～2000年	77 100.0	4 5.2	9 11.7	56 72.7	2 2.6	1 1.3	5 6.5
1951年～1980年	13 100.0	—	—	12 92.3	—	—	1 7.7
1921年～1950年	—	—	—	—	—	—	—
～1920年	—	—	—	—	—	—	—
<b>問9(1)進出国</b>							
中国	107 100.0	6 5.6	16 15.0	77 72.0	2 1.9	—	6 5.6
中国以外の東アジア地域	24 100.0	—	5 20.8	15 62.5	1 4.2	1 4.2	2 8.3
東南アジア地域	128 100.0	12 9.4	16 12.5	88 68.8	2 1.6	3 2.3	7 5.5
中東・アフリカ	1 100.0	—	1 100.0	—	—	—	—
ヨーロッパ	5 100.0	—	—	4 80.0	—	1 20.0	—
北米	22 100.0	—	4 18.2	18 81.8	—	—	—
中南米・オセアニア	2 100.0	—	—	2 100.0	—	—	—

[T000042]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—  
 問2(2)日本本社における雇用制度・システムの今後  
 7新規学卒採用を中心とした人材調達

	調査数	強化・拡大したい	↑	現状維持	↓	縮小・廃止したい	無回答
全体	776 100.0	88 11.3	160 20.6	430 55.4	23 3.0	15 1.9	60 7.7
<b>問1.(1)創業年</b>							
2001年～	152 100.0	17 11.2	26 17.1	84 55.3	5 3.3	1 0.7	19 12.5
1981年～2000年	192 100.0	22 11.5	36 18.8	108 56.3	6 3.1	4 2.1	16 8.3
1951年～1980年	284 100.0	24 8.5	71 25.0	159 56.0	9 3.2	7 2.5	14 4.9
1921年～1950年	97 100.0	15 15.5	18 18.6	54 55.7	3 3.1	1 1.0	6 6.2
～1920年	24 100.0	4 16.7	6 25.0	10 41.7	-	1 4.2	3 12.5
<b>問1.(2)業種</b>							
製造業	384 100.0	49 12.8	88 22.9	198 51.6	13 3.4	7 1.8	29 7.6
非製造業	378 100.0	39 10.3	71 18.8	220 58.2	10 2.6	8 2.1	30 7.9
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>							
20人以下	278 100.0	21 7.6	53 19.1	156 56.1	7 2.5	10 3.6	31 11.2
21～100人	348 100.0	47 13.5	84 24.1	182 52.3	13 3.7	3 0.9	19 5.5
101～300人	99 100.0	17 17.2	16 16.2	57 57.6	3 3.0	2 2.0	4 4.0
301～1000人以下	22 100.0	2 9.1	4 18.2	14 63.6	-	-	2 9.1
1001人以上	4 100.0	-	1 25.0	3 75.0	-	-	-
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>							
20人以下	220 100.0	17 7.7	40 18.2	125 56.8	5 2.3	9 4.1	24 10.9
21～100人	306 100.0	38 12.4	78 25.5	160 52.3	10 3.3	3 1.0	17 5.6
101～300人	127 100.0	22 17.3	25 19.7	71 55.9	4 3.1	2 1.6	3 2.4
301～1000人	46 100.0	5 10.9	9 19.6	29 63.0	-	-	3 6.5
1001人以上	8 100.0	3 37.5	1 12.5	4 50.0	-	-	-
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>							
3億円未満	102 100.0	7 6.9	17 16.7	61 59.8	1 1.0	2 2.0	14 13.7
3～10億円未満	179 100.0	20 11.2	33 18.4	98 54.7	9 5.0	4 2.2	15 8.4
10～20億円未満	126 100.0	18 14.3	40 31.7	57 45.2	4 3.2	2 1.6	5 4.0
20～50億円未満	118 100.0	18 15.3	22 18.6	71 60.2	4 3.4	-	3 2.5
50億円以上	109 100.0	13 11.9	23 21.1	66 60.6	1 0.9	-	6 5.5
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>							
1千万円未満	165 100.0	20 12.1	34 20.6	91 55.2	6 3.6	4 2.4	10 6.1
1千万円～1億円未満	109 100.0	11 10.1	28 25.7	51 46.8	7 6.4	-	12 11.0
1～10億円未満	196 100.0	25 12.8	44 22.4	113 57.7	3 1.5	1 0.5	10 5.1
10億円以上	20 100.0	5 25.0	3 15.0	12 60.0	-	-	-
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>							
2001年～	194 100.0	29 14.9	43 22.2	98 50.5	11 5.7	1 0.5	12 6.2
1981年～2000年	77 100.0	9 11.7	13 16.9	46 59.7	1 1.3	1 1.3	7 9.1
1951年～1980年	13 100.0	2 15.4	1 7.7	9 69.2	-	-	1 7.7
1921年～1950年	-	-	-	-	-	-	-
～1920年	-	-	-	-	-	-	-
<b>問9(1)進出国</b>							
中国	107 100.0	20 18.7	14 13.1	58 54.2	5 4.7	-	10 9.3
中国以外の東アジア地域	24 100.0	3 12.5	7 29.2	13 54.2	-	-	1 4.2
東南アジア地域	128 100.0	15 11.7	28 21.9	71 55.5	7 5.5	1 0.8	6 4.7
中東・アフリカ	1 100.0	-	1 100.0	-	-	-	-
ヨーロッパ	5 100.0	2 40.0	1 20.0	1 20.0	-	1 20.0	-
北米	22 100.0	1 4.5	6 27.3	15 68.2	-	-	-
中南米・オセアニア	2 100.0	-	1 50.0	1 50.0	-	-	-

[T000043]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—  
問2(2)日本本社における雇用制度・システムの今後  
8ローテーションを核とする人材育成制度

	調査数	強化・拡大したい	↑	現状維持	↓	縮小・廃止したい	無回答
全体	776 100.0	65 8.4	198 25.5	423 54.5	8 1.0	18 2.3	64 8.2
<b>問1.(1)創業年</b>							
2001年～	152 100.0	13 8.6	32 21.1	90 59.2	1 0.7	-	16 10.5
1981年～2000年	192 100.0	11 5.7	41 21.4	113 58.9	4 2.1	4 2.1	19 9.9
1951年～1980年	284 100.0	28 9.9	81 28.5	143 50.4	3 1.1	11 3.9	18 6.3
1921年～1950年	97 100.0	7 7.2	26 26.8	56 57.7	-	2 2.1	6 6.2
～1920年	24 100.0	2 8.3	11 45.8	8 33.3	-	-	3 12.5
<b>問1.(2)業種</b>							
製造業	384 100.0	36 9.4	109 28.4	190 49.5	4 1.0	9 2.3	36 9.4
非製造業	378 100.0	29 7.7	85 22.5	224 59.3	4 1.1	9 2.4	27 7.1
<b>問1.(3)日本本社の常用雇員数</b>							
20人以下	278 100.0	19 6.8	43 15.5	171 61.5	5 1.8	9 3.2	31 11.2
21～100人	348 100.0	28 8.0	96 27.6	192 55.2	3 0.9	7 2.0	22 6.3
101～300人	99 100.0	11 11.1	41 41.4	41 41.4	-	1 1.0	5 5.1
301～1000人以下	22 100.0	4 18.2	11 50.0	4 18.2	-	1 4.5	2 9.1
1001人以上	4 100.0	-	3 75.0	1 25.0	-	-	-
<b>問1.(4)国内全体の常用雇員数</b>							
20人以下	220 100.0	14 6.4	37 16.8	133 60.5	5 2.3	8 3.6	23 10.5
21～100人	306 100.0	22 7.2	81 26.5	176 57.5	2 0.7	5 1.6	20 6.5
101～300人	127 100.0	16 12.6	47 37.0	59 46.5	-	1 0.8	4 3.1
301～1000人	46 100.0	8 17.4	19 41.3	15 32.6	-	1 2.2	3 6.5
1001人以上	8 100.0	2 25.0	3 37.5	3 37.5	-	-	-
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>							
3億円未満	102 100.0	7 6.9	14 13.7	61 59.8	2 2.0	3 2.9	15 14.7
3～10億円未満	179 100.0	13 7.3	32 17.9	107 59.8	2 1.1	5 2.8	20 11.2
10～20億円未満	126 100.0	7 5.6	40 31.7	71 56.3	2 1.6	1 0.8	5 4.0
20～50億円未満	118 100.0	17 14.4	35 29.7	62 52.5	-	1 0.8	3 2.5
50億円以上	109 100.0	9 8.3	40 36.7	52 47.7	-	1 0.9	7 6.4
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>							
1千万円未満	165 100.0	14 8.5	34 20.6	100 60.6	1 0.6	4 2.4	12 7.3
1千万円～1億円未満	109 100.0	6 5.5	28 25.7	58 53.2	3 2.8	1 0.9	13 11.9
1～10億円未満	196 100.0	21 10.7	62 31.6	100 51.0	-	2 1.0	11 5.6
10億円以上	20 100.0	4 20.0	9 45.0	7 35.0	-	-	-
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>							
2001年～	194 100.0	23 11.9	56 28.9	98 50.5	2 1.0	2 1.0	13 6.7
1981年～2000年	77 100.0	8 10.4	23 29.9	39 50.6	-	1 1.3	6 7.8
1951年～1980年	13 100.0	-	5 38.5	6 46.2	-	-	2 15.4
1921年～1950年	-	-	-	-	-	-	-
～1920年	-	-	-	-	-	-	-
<b>問9(1)進出国</b>							
中国	107 100.0	9 8.4	35 32.7	51 47.7	1 0.9	1 0.9	10 9.3
中国以外の東アジア地域	24 100.0	3 12.5	5 20.8	15 62.5	-	-	1 4.2
東南アジア地域	128 100.0	18 14.1	35 27.3	67 52.3	1 0.8	1 0.8	6 4.7
中東・アフリカ	1 100.0	-	1 100.0	-	-	-	-
ヨーロッパ	5 100.0	-	-	4 80.0	-	1 20.0	-
北米	22 100.0	1 4.5	7 31.8	13 59.1	-	-	1 4.5
中南米・オセアニア	2 100.0	-	1 50.0	1 50.0	-	-	-



[T000044]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—

問2(2)日本本社における雇用制度・システムの今後

9従業員による主体的なキャリア形成への支援

	調査数	強化・拡大したい	↑	現状維持	↓	縮小・廃止したい	無回答
全体	776 100.0	93 12.0	254 32.7	362 46.6	3 0.4	13 1.7	51 6.6
<b>問1.(1)創業年</b>							
2001年～	152 100.0	29 19.1	43 28.3	66 43.4	— —	— —	14 9.2
1981年～2000年	192 100.0	23 12.0	47 24.5	107 55.7	2 1.0	2 1.0	11 5.7
1951年～1980年	284 100.0	29 10.2	104 36.6	126 44.4	1 0.4	10 3.5	14 4.9
1921年～1950年	97 100.0	6 6.2	37 38.1	46 47.4	— —	1 1.0	7 7.2
～1920年	24 100.0	2 8.3	13 54.2	6 25.0	— —	— —	3 12.5
<b>問1.(2)業種</b>							
製造業	384 100.0	37 9.6	151 39.3	163 42.4	— —	6 1.6	27 7.0
非製造業	378 100.0	54 14.3	100 26.5	191 50.5	3 0.8	7 1.9	23 6.1
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>							
20人以下	278 100.0	39 14.0	68 24.5	137 49.3	1 0.4	7 2.5	26 9.4
21～100人	348 100.0	39 11.2	117 33.6	170 48.9	2 0.6	4 1.1	16 4.6
101～300人	99 100.0	8 8.1	47 47.5	40 40.4	— —	1 1.0	3 3.0
301～1000人以下	22 100.0	3 13.6	13 59.1	3 13.6	— —	1 4.5	2 9.1
1001人以上	4 100.0	1 25.0	3 75.0	— —	— —	— —	— —
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>							
20人以下	220 100.0	33 15.0	54 24.5	107 48.6	1 0.5	7 3.2	18 8.2
21～100人	306 100.0	36 11.8	100 32.7	149 48.7	2 0.7	4 1.3	15 4.9
101～300人	127 100.0	9 7.1	59 46.5	55 43.3	— —	1 0.8	3 2.4
301～1000人	46 100.0	6 13.0	23 50.0	13 28.3	— —	1 2.2	3 6.5
1001人以上	8 100.0	3 37.5	4 50.0	1 12.5	— —	— —	— —
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>							
3億円未満	102 100.0	14 13.7	23 22.5	49 48.0	— —	3 2.9	13 12.7
3～10億円未満	179 100.0	24 13.4	52 29.1	85 47.5	2 1.1	3 1.7	13 7.3
10～20億円未満	126 100.0	9 7.1	47 37.3	68 54.0	1 0.8	— —	1 0.8
20～50億円未満	118 100.0	14 11.9	46 39.0	53 44.9	— —	1 0.8	4 3.4
50億円以上	109 100.0	14 12.8	47 43.1	42 38.5	— —	1 0.9	5 4.6
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>							
1千万円未満	165 100.0	15 9.1	52 31.5	86 52.1	— —	3 1.8	9 5.5
1千万円～1億円未満	109 100.0	11 10.1	41 37.6	46 42.2	2 1.8	1 0.9	8 7.3
1～10億円未満	196 100.0	26 13.3	74 37.8	86 43.9	— —	1 0.5	9 4.6
10億円以上	20 100.0	2 10.0	11 55.0	7 35.0	— —	— —	— —
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>							
2001年～	194 100.0	27 13.9	77 39.7	79 40.7	1 0.5	2 1.0	8 4.1
1981年～2000年	77 100.0	13 16.9	22 28.6	35 45.5	— —	1 1.3	6 7.8
1951年～1980年	13 100.0	— —	5 38.5	6 46.2	— —	— —	2 15.4
1921年～1950年	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —
～1920年	— —	— —	— —	— —	— —	— —	— —
<b>問9(1)進出国</b>							
中国	107 100.0	13 12.1	38 35.5	46 43.0	1 0.9	1 0.9	8 7.5
中国以外の東アジア地域	24 100.0	4 16.7	6 25.0	13 54.2	— —	— —	1 4.2
東南アジア地域	128 100.0	14 10.9	51 39.8	58 45.3	— —	1 0.8	4 3.1
中東・アフリカ	1 100.0	— —	1 100.0	— —	— —	— —	— —
ヨーロッパ	5 100.0	1 20.0	1 20.0	3 60.0	— —	— —	— —
北米	22 100.0	7 31.8	7 31.8	7 31.8	— —	— —	1 4.5
中南米・オセアニア	2 100.0	— —	— —	2 100.0	— —	— —	— —

[T000045]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—  
問2(2)日本本社における雇用制度・システムの今後  
10法定期間を超えた手厚い産休・育休制度

	調査数	強化・拡大したい	↑	現状維持	↓	縮小・廃止したい	無回答
全体	776 100.0	37 4.8	135 17.4	526 67.8	6 0.8	15 1.9	57 7.3
<b>問1.(1)創業年</b>							
2001年～	152 100.0	11 7.2	23 15.1	99 65.1	1 0.7	2 1.3	16 10.5
1981年～2000年	192 100.0	13 6.8	33 17.2	128 66.7	2 1.0	1 0.5	15 7.8
1951年～1980年	284 100.0	10 3.5	50 17.6	197 69.4	2 0.7	11 3.9	14 4.9
1921年～1950年	97 100.0	1 1.0	17 17.5	69 71.1	1 1.0	1 1.0	8 8.2
～1920年	24 100.0	1 4.2	7 29.2	14 58.3	-	-	2 8.3
<b>問1.(2)業種</b>							
製造業	384 100.0	14 3.6	71 18.5	261 68.0	3 0.8	7 1.8	28 7.3
非製造業	378 100.0	22 5.8	64 16.9	253 66.9	3 0.8	8 2.1	28 7.4
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>							
20人以下	278 100.0	14 5.0	47 16.9	179 64.4	1 0.4	9 3.2	28 10.1
21～100人	348 100.0	13 3.7	59 17.0	248 71.3	4 1.1	4 1.1	20 5.7
101～300人	99 100.0	5 5.1	21 21.2	67 67.7	1 1.0	1 1.0	4 4.0
301～1000人以下	22 100.0	2 9.1	4 18.2	14 63.6	-	1 4.5	1 4.5
1001人以上	4 100.0	1 25.0	2 50.0	1 25.0	-	-	-
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>							
20人以下	220 100.0	13 5.9	32 14.5	144 65.5	-	9 4.1	22 10.0
21～100人	306 100.0	13 4.2	58 19.0	212 69.3	3 1.0	4 1.3	16 5.2
101～300人	127 100.0	6 4.7	30 23.6	84 66.1	1 0.8	1 0.8	5 3.9
301～1000人	46 100.0	2 4.3	5 10.9	36 78.3	-	1 2.2	2 4.3
1001人以上	8 100.0	1 12.5	3 37.5	4 50.0	-	-	-
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>							
3億円未満	102 100.0	6 5.9	8 7.8	72 70.6	-	2 2.0	14 13.7
3～10億円未満	179 100.0	10 5.6	24 13.4	124 69.3	3 1.7	4 2.2	14 7.8
10～20億円未満	126 100.0	2 1.6	28 22.2	92 73.0	1 0.8	-	3 2.4
20～50億円未満	118 100.0	5 4.2	26 22.0	80 67.8	1 0.8	2 1.7	4 3.4
50億円以上	109 100.0	4 3.7	19 17.4	78 71.6	1 0.9	2 1.8	5 4.6
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>							
1千万円未満	165 100.0	9 5.5	25 15.2	119 72.1	1 0.6	3 1.8	8 4.8
1千万円～1億円未満	109 100.0	4 3.7	25 22.9	66 60.6	3 2.8	1 0.9	10 9.2
1～10億円未満	196 100.0	7 3.6	33 16.8	143 73.0	1 0.5	2 1.0	10 5.1
10億円以上	20 100.0	2 10.0	5 25.0	13 65.0	-	-	-
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>							
2001年～	194 100.0	11 5.7	36 18.6	130 67.0	3 1.5	3 1.5	11 5.7
1981年～2000年	77 100.0	6 7.8	9 11.7	55 71.4	-	1 1.3	6 7.8
1951年～1980年	13 100.0	-	2 15.4	9 69.2	-	-	2 15.4
1921年～1950年	-	-	-	-	-	-	-
～1920年	-	-	-	-	-	-	-
<b>問9(1)進出国</b>							
中国	107 100.0	3 2.8	19 17.8	75 70.1	1 0.9	1 0.9	8 7.5
中国以外の東アジア地域	24 100.0	1 4.2	-	21 87.5	1 4.2	-	1 4.2
東南アジア地域	128 100.0	10 7.8	21 16.4	88 68.8	1 0.8	2 1.6	6 4.7
中東・アフリカ	1 100.0	-	1 100.0	-	-	-	-
ヨーロッパ	5 100.0	2 40.0	-	3 60.0	-	-	-
北米	22 100.0	-	7 31.8	14 63.6	-	-	1 4.5
中南米・オセアニア	2 100.0	-	-	2 100.0	-	-	-

T0000461

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—  
 問2(2)日本本社における雇用制度・システムの今後  
 11フレックスタイム制度

	調査数	強化・拡大したい	↑	現状維持	↓	縮小・廃止したい	無回答
全体	776 100.0	51 6.6	116 14.9	517 66.6	11 1.4	25 3.2	56 7.2
<b>問1.(1)創業年</b>							
2001年～	152 100.0	19 12.5	21 13.8	93 61.2	3 2.0	3 2.0	13 8.6
1981年～2000年	192 100.0	12 6.3	30 15.6	132 68.8	2 1.0	3 1.6	13 6.8
1951年～1980年	284 100.0	12 4.2	41 14.4	194 68.3	5 1.8	14 4.9	18 6.3
1921年～1950年	97 100.0	3 3.1	11 11.3	71 73.2	1 1.0	3 3.1	8 8.2
～1920年	24 100.0	2 8.3	5 20.8	14 58.3	-	1 4.2	2 8.3
<b>問1.(2)業種</b>							
製造業	384 100.0	20 5.2	51 13.3	266 69.3	5 1.3	12 3.1	30 7.8
非製造業	378 100.0	31 8.2	65 17.2	238 63.0	6 1.6	13 3.4	25 6.6
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>							
20人以下	278 100.0	25 9.0	45 16.2	169 60.8	1 0.4	13 4.7	25 9.0
21～100人	348 100.0	18 5.2	49 14.1	243 69.8	7 2.0	10 2.9	21 6.0
101～300人	99 100.0	5 5.1	15 15.2	71 71.7	3 3.0	1 1.0	4 4.0
301～1000人以下	22 100.0	2 9.1	3 13.6	14 63.6	-	1 4.5	2 9.1
1001人以上	4 100.0	-	1 25.0	3 75.0	-	-	-
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>							
20人以下	220 100.0	25 11.4	34 15.5	131 59.5	1 0.5	12 5.5	17 7.7
21～100人	306 100.0	13 4.2	47 15.4	212 69.3	7 2.3	8 2.6	19 6.2
101～300人	127 100.0	4 3.1	22 17.3	91 71.7	3 2.4	2 1.6	5 3.9
301～1000人	46 100.0	2 4.3	6 13.0	34 73.9	-	1 2.2	3 6.5
1001人以上	8 100.0	1 12.5	2 25.0	5 62.5	-	-	-
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>							
3億円未満	102 100.0	9 8.8	11 10.8	66 64.7	-	2 2.0	14 13.7
3～10億円未満	179 100.0	14 7.8	18 10.1	118 65.9	4 2.2	9 5.0	16 8.9
10～20億円未満	126 100.0	5 4.0	25 19.8	89 70.6	2 1.6	3 2.4	2 1.6
20～50億円未満	118 100.0	7 5.9	18 15.3	87 73.7	1 0.8	1 0.8	4 3.4
50億円以上	109 100.0	5 4.6	19 17.4	74 67.9	1 0.9	3 2.8	7 6.4
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>							
1千万円未満	165 100.0	16 9.7	19 11.5	115 69.7	-	7 4.2	8 4.8
1千万円～1億円未満	109 100.0	5 4.6	20 18.3	65 59.6	5 4.6	2 1.8	12 11.0
1～10億円未満	196 100.0	7 3.6	28 14.3	143 73.0	3 1.5	4 2.0	11 5.6
10億円以上	20 100.0	3 15.0	4 20.0	13 65.0	-	-	-
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>							
2001年～	194 100.0	12 6.2	37 19.1	133 68.6	1 0.5	2 1.0	9 4.6
1981年～2000年	77 100.0	8 10.4	6 7.8	54 70.1	2 2.6	1 1.3	6 7.8
1951年～1980年	13 100.0	1 7.7	1 7.7	9 69.2	-	-	2 15.4
1921年～1950年	-	-	-	-	-	-	-
～1920年	-	-	-	-	-	-	-
<b>問9(1)進出国</b>							
中国	107 100.0	9 8.4	19 17.8	71 66.4	-	1 0.9	7 6.5
中国以外の東アジア地域	24 100.0	1 4.2	2 8.3	20 83.3	-	-	1 4.2
東南アジア地域	128 100.0	6 4.7	22 17.2	89 69.5	3 2.3	2 1.6	6 4.7
中東・アフリカ	1 100.0	-	1 100.0	-	-	-	-
ヨーロッパ	5 100.0	2 40.0	-	3 60.0	-	-	-
北米	22 100.0	2 9.1	2 9.1	17 77.3	-	-	1 4.5
中南米・オセアニア	2 100.0	-	1 50.0	1 50.0	-	-	-



[T000048]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査－コロナ以降の新機軸－

問3日本本社における基幹社員(コア人材)について

問3(1)基幹社員(コア人材)選抜の範囲②人材の所属

	調査数	日本本社の勤務者のみ	の支店勤務者を含めた日本国内	の海外勤務拠点を含まずすべて	その他	無回答
全体	776 100.0	370 47.7	182 23.5	184 23.7	8 1.0	32 4.1
<b>問1.(1)創業年</b>						
2001年～	152 100.0	89 58.6	34 22.4	21 13.8	2 1.3	6 3.9
1981年～2000年	192 100.0	98 51.0	42 21.9	45 23.4	-	7 3.6
1951年～1980年	284 100.0	132 46.5	70 24.6	69 24.3	3 1.1	10 3.5
1921年～1950年	97 100.0	37 38.1	25 25.8	28 28.9	2 2.1	5 5.2
～1920年	24 100.0	7 29.2	6 25.0	9 37.5	-	2 8.3
<b>問1.(2)業種</b>						
製造業	384 100.0	168 43.8	86 22.4	105 27.3	6 1.6	19 4.9
非製造業	378 100.0	196 51.9	92 24.3	75 19.8	2 0.5	13 3.4
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>						
20人以下	278 100.0	154 55.4	56 20.1	51 18.3	4 1.4	13 4.7
21～100人	348 100.0	158 45.4	90 25.9	83 23.9	3 0.9	14 4.0
101～300人	99 100.0	41 41.4	24 24.2	32 32.3	-	2 2.0
301～1000人以下	22 100.0	6 27.3	5 22.7	11 50.0	-	-
1001人以上	4 100.0	-	1 25.0	3 75.0	-	-
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>						
20人以下	220 100.0	138 62.7	32 14.5	36 16.4	3 1.4	11 5.0
21～100人	306 100.0	148 48.4	80 26.1	63 20.6	3 1.0	12 3.9
101～300人	127 100.0	44 34.6	39 30.7	42 33.1	-	2 1.6
301～1000人	46 100.0	9 19.6	14 30.4	22 47.8	-	1 2.2
1001人以上	8 100.0	1 12.5	3 37.5	4 50.0	-	-
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>						
3億円未満	102 100.0	66 64.7	16 15.7	14 13.7	2 2.0	4 3.9
3～10億円未満	179 100.0	95 53.1	40 22.3	34 19.0	2 1.1	8 4.5
10～20億円未満	126 100.0	57 45.2	33 26.2	33 26.2	1 0.8	2 1.6
20～50億円未満	118 100.0	47 39.8	38 32.2	29 24.6	1 0.8	3 2.5
50億円以上	109 100.0	28 25.7	29 26.6	51 46.8	-	1 0.9
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>						
1千万円未満	165 100.0	89 53.9	42 25.5	31 18.8	-	3 1.8
1千万円～1億円未満	109 100.0	55 50.5	23 21.1	23 21.1	2 1.8	6 5.5
1～10億円未満	196 100.0	72 36.7	60 30.6	59 30.1	1 0.5	4 2.0
10億円以上	20 100.0	4 20.0	4 20.0	12 60.0	-	-
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>						
2001年～	194 100.0	64 33.0	43 22.2	82 42.3	-	5 2.6
1981年～2000年	77 100.0	23 29.9	14 18.2	35 45.5	2 2.6	3 3.9
1951年～1980年	13 100.0	4 30.8	2 15.4	7 53.8	-	-
1921年～1950年	-	-	-	-	-	-
～1920年	-	-	-	-	-	-
<b>問9(1)進出国</b>						
中国	107 100.0	35 32.7	15 14.0	51 47.7	2 1.9	4 3.7
中国以外の東アジア地域	24 100.0	8 33.3	6 25.0	10 41.7	-	-
東南アジア地域	128 100.0	35 27.3	27 21.1	63 49.2	1 0.8	2 1.6
中東・アフリカ	1 100.0	-	1 100.0	-	-	-
ヨーロッパ	5 100.0	1 20.0	2 40.0	2 40.0	-	-
北米	22 100.0	8 36.4	9 40.9	4 18.2	-	1 4.5
中南米・オセアニア	2 100.0	-	1 50.0	1 50.0	-	-

[T000049]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—  
 問3日本本社における基幹社員(コア人材)について  
 問3(2)基幹社員(コア人材)に求める能力(複数回答)

	調査数	主体性・積極性	協調性・柔軟性	コミュニケーション能力	責任感・使命感	チャレンジ精神	課題遂行能力	状況把握能力	リーダーシップ	体力	英語の能力	英語以外の語学力	異文化に対する理解	日本人としてのアイディア	その他	無回答
全体	776 100.0	624 80.4	504 64.9	579 74.6	617 79.5	486 62.6	529 68.2	484 62.4	584 75.3	209 26.9	126 16.2	45 5.8	146 18.8	57 7.3	4 0.5	9 1.2
<b>問1.(1)創設年</b>																
2001年～	152 100.0	127 83.6	103 67.8	111 73.0	123 80.9	94 61.8	100 65.8	90 59.2	101 66.4	50 32.9	38 25.0	9 5.9	45 29.6	12 7.9	1 0.7	3 2.0
1981年～2000年	192 100.0	157 81.8	129 67.2	146 76.0	154 80.2	131 68.2	132 68.8	122 63.5	144 75.0	52 27.1	39 20.3	18 9.4	39 20.3	15 7.8	2 1.0	2 1.0
1951年～1980年	284 100.0	223 78.5	180 63.4	215 75.7	230 81.0	172 60.6	192 67.6	186 65.5	225 79.2	76 26.8	33 11.6	15 5.3	50 17.6	21 7.4	1 0.4	3 1.1
1921年～1950年	97 100.0	79 81.4	58 59.8	65 67.0	73 75.3	60 61.9	74 76.3	56 57.7	79 81.4	20 20.6	9 9.3	2 2.1	6 6.2	6 6.2	—	1 1.0
～1920年	24 100.0	18 75.0	17 70.8	21 87.5	19 79.2	16 66.7	15 62.5	16 66.7	20 83.3	6 25.0	2 8.3	—	4 16.7	2 8.3	—	—
<b>問1.(2)業種</b>																
製造業	384 100.0	308 80.2	242 63.0	291 75.8	299 77.9	233 60.7	260 67.7	228 59.4	293 76.3	97 25.3	55 14.3	21 5.5	58 15.1	28 7.3	2 0.5	3 0.8
非製造業	378 100.0	304 80.4	254 67.2	280 74.1	306 81.0	246 65.1	262 69.3	248 65.6	281 74.3	111 29.4	71 18.8	24 6.3	86 22.8	29 7.7	2 0.5	6 1.6
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>																
20人以下	278 100.0	221 79.5	180 64.7	194 69.8	220 79.1	169 60.8	178 64.0	163 58.6	179 64.4	86 30.9	59 21.2	23 8.3	68 24.5	25 9.0	2 0.7	4 1.4
21～100人	348 100.0	279 80.2	233 67.0	266 76.4	287 82.5	213 61.2	243 69.8	225 64.7	286 82.2	86 24.7	46 13.2	16 4.6	52 14.9	22 6.3	1 0.3	3 0.9
101～300人	99 100.0	80 80.8	55 55.6	76 76.8	71 71.7	69 69.7	71 71.7	58 58.6	84 84.8	20 20.2	11 11.1	5 5.1	13 13.1	6 6.1	—	—
301～1000人以下	22 100.0	22 100.0	17 77.3	21 95.5	18 81.8	18 81.8	17 77.3	15 68.2	17 77.3	6 27.3	5 22.7	—	4 18.2	—	—	—
1001人以上	4 100.0	4 100.0	4 100.0	4 100.0	4 100.0	4 100.0	4 100.0	4 100.0	4 100.0	3 75.0	2 50.0	—	2 50.0	—	—	—
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>																
20人以下	220 100.0	171 77.7	140 63.6	149 67.7	171 77.7	127 57.7	133 60.5	124 56.4	131 59.5	67 30.5	54 24.5	22 10.0	55 25.0	18 8.2	1 0.5	5 2.3
21～100人	306 100.0	237 77.5	200 65.4	230 75.2	251 82.0	184 60.1	208 68.0	189 61.8	248 81.0	73 23.9	37 12.1	11 3.6	44 14.4	14 4.6	2 0.7	3 1.0
101～300人	127 100.0	103 81.1	78 61.4	100 78.7	92 72.4	88 69.3	95 74.8	78 61.4	107 84.3	29 22.8	15 11.8	6 4.7	19 15.0	9 7.1	—	—
301～1000人	46 100.0	45 97.8	35 76.1	43 93.5	40 87.0	36 78.3	40 87.0	37 80.4	39 84.8	14 30.4	7 15.2	1 2.2	11 23.9	3 6.5	—	—
1001人以上	8 100.0	8 100.0	8 100.0	8 100.0	8 100.0	8 100.0	7 87.5	7 87.5	7 87.5	5 62.5	2 25.0	—	2 25.0	—	—	—
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>																
3億円未満	102 100.0	79 77.5	64 62.7	67 65.7	78 76.5	57 55.9	67 65.7	59 57.8	60 58.8	33 32.4	30 29.4	11 10.8	31 30.4	13 12.7	1 1.0	1 1.0
3～10億円未満	179 100.0	142 79.3	118 65.9	130 72.6	144 80.4	113 63.1	111 62.0	113 63.1	132 73.7	46 25.7	22 12.3	10 5.6	31 17.3	15 8.4	—	3 1.7
10～20億円未満	126 100.0	101 80.2	89 70.6	101 80.2	107 84.9	85 67.5	91 72.2	82 65.1	103 81.7	39 31.0	24 19.0	9 7.1	23 18.3	8 6.3	1 0.8	1 0.8
20～50億円未満	118 100.0	96 81.4	73 61.9	86 72.9	91 77.1	77 65.3	83 70.3	73 61.9	100 84.7	26 22.0	6 5.1	2 1.7	11 9.3	6 5.1	—	—
50億円以上	109 100.0	98 89.9	76 69.7	89 81.7	92 84.4	77 70.6	87 79.8	75 68.8	90 82.6	26 23.9	16 14.7	3 2.8	15 13.8	4 3.7	—	—
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>																
1千万円未満	165 100.0	126 76.4	109 66.1	118 71.5	133 80.6	101 61.2	111 67.3	98 59.4	125 75.8	41 24.8	27 16.4	7 4.2	25 15.2	13 7.9	—	1 0.6
1千万円～1億円未満	109 100.0	92 84.4	75 68.8	81 74.3	91 83.5	79 72.5	68 62.4	71 65.1	84 77.1	38 34.9	19 17.4	9 8.3	27 24.8	8 7.3	—	—
1～10億円未満	196 100.0	162 82.7	122 62.2	146 74.5	155 79.1	126 64.3	139 70.9	121 61.7	158 80.6	46 23.5	30 15.3	7 3.6	26 13.3	12 6.1	1 0.5	2 1.0
10億円以上	20 100.0	17 85.0	15 75.0	17 85.0	14 70.0	16 80.0	18 90.0	14 70.0	18 90.0	3 15.0	4 20.0	—	5 25.0	1 5.0	—	—
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>																
2001年～	194 100.0	163 84.0	128 66.0	147 75.8	164 84.5	131 67.5	137 70.6	129 66.5	158 81.4	57 29.4	39 20.1	12 6.2	52 26.8	16 8.2	—	—
1981年～2000年	77 100.0	62 80.5	43 55.8	50 64.9	64 83.1	40 51.9	57 74.0	44 57.1	63 81.8	13 16.9	12 15.6	6 7.8	12 15.6	3 3.9	1 1.3	—
1951年～1980年	13 100.0	12 92.3	9 69.2	10 76.9	10 76.9	11 84.6	9 69.2	9 69.2	12 92.3	2 15.4	3 23.1	—	3 23.1	—	—	—
1921年～1950年	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
～1920年	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
<b>問9(1)進出国</b>																
中国	107 100.0	87 81.3	64 59.8	75 70.1	88 82.2	62 57.9	71 66.4	68 63.6	79 73.8	23 21.5	20 18.7	7 6.5	18 16.8	4 3.7	1 0.9	—
中国以外の東アジア地域	24 100.0	20 83.3	20 83.3	16 66.7	20 83.3	15 62.5	18 75.0	14 58.3	17 70.8	4 16.7	2 8.3	1 4.2	6 25.0	2 8.3	—	—
東南アジア地域	128 100.0	107 83.6	79 61.7	97 75.8	105 82.0	83 64.8	91 71.1	80 62.5	112 87.5	35 27.3	21 16.4	10 7.8	33 25.8	11 8.6	—	—
中東・アフリカ	1 100.0	1 100.0	1 100.0	1 100.0	1 100.0	1 100.0	1 100.0	1 100.0	1 100.0	1 100.0	—	—	—	—	—	—
ヨーロッパ	5 100.0	3 60.0	2 40.0	5 100.0	4 80.0	2 40.0	3 60.0	4 80.0	2 40.0	1 20.0	2 40.0	—	1 20.0	1 20.0	—	—
北米	22 100.0	19 86.4	15 68.2	18 81.8	19 86.4	17 77.3	18 81.8	16 72.7	21 95.5	6 27.3	5 22.7	—	3 13.6	2 9.1	—	—
中南米・オセアニア	2 100.0	2 100.0	2 100.0	2 100.0	2 100.0	2 100.0	2 100.0	2 100.0	2 100.0	2 50.0	1 —	—	2 100.0	—	—	—

[T000050]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査－コロナ以降の新機軸－

問3日本本社における基幹社員(コア人材)について

問3(3)基幹社員(コア人材)の採用方法

	調査数	卒主市に場基に幹て社採用用はし新て規い学	て社と採用用はらし新かとい学い卒え市ば場基に幹	用社とし員ちてはらいう中か途とい場えにばて基採幹	場主にて基採用社し員てはいう途市	無回答
全体	776 100.0	72 9.3	135 17.4	332 42.8	217 28.0	20 2.6
<b>問1.(1)創業年</b>						
2001年～	152 100.0	8 5.3	14 9.2	58 38.2	67 44.1	5 3.3
1981年～2000年	192 100.0	15 7.8	32 16.7	87 45.3	53 27.6	5 2.6
1951年～1980年	284 100.0	25 8.8	56 19.7	131 46.1	66 23.2	6 2.1
1921年～1950年	97 100.0	15 15.5	23 23.7	39 40.2	17 17.5	3 3.1
～1920年	24 100.0	7 29.2	6 25.0	7 29.2	4 16.7	-
<b>問1.(2)業種</b>						
製造業	384 100.0	41 10.7	73 19.0	164 42.7	97 25.3	9 2.3
非製造業	378 100.0	30 7.9	60 15.9	163 43.1	114 30.2	11 2.9
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用量</b>						
20人以下	278 100.0	12 4.3	19 6.8	120 43.2	117 42.1	10 3.6
21～100人	348 100.0	28 8.0	73 21.0	160 46.0	79 22.7	8 2.3
101～300人	99 100.0	21 21.2	32 32.3	35 35.4	11 11.1	-
301～1000人以下	22 100.0	10 45.5	7 31.8	4 18.2	1 4.5	-
1001人以上	4 100.0	-	2 50.0	2 50.0	-	-
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用量</b>						
20人以下	220 100.0	10 4.5	14 6.4	93 42.3	94 42.7	9 4.1
21～100人	306 100.0	25 8.2	53 17.3	143 46.7	77 25.2	8 2.6
101～300人	127 100.0	18 14.2	41 32.3	53 41.7	15 11.8	-
301～1000人	46 100.0	15 32.6	17 37.0	11 23.9	3 6.5	-
1001人以上	8 100.0	-	4 50.0	3 37.5	1 12.5	-
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>						
3億円未満	102 100.0	8 7.8	6 5.9	44 43.1	43 42.2	1 1.0
3～10億円未満	179 100.0	7 3.9	28 15.6	81 45.3	58 32.4	5 2.8
10～20億円未満	126 100.0	9 7.1	24 19.0	49 38.9	43 34.1	1 0.8
20～50億円未満	118 100.0	8 6.8	32 27.1	60 50.8	17 14.4	1 0.8
50億円以上	109 100.0	27 24.8	32 29.4	38 34.9	11 10.1	1 0.9
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>						
1千万円未満	165 100.0	11 6.7	20 12.1	78 47.3	55 33.3	1 0.6
1千万円～1億円未満	109 100.0	6 5.5	17 15.6	51 46.8	35 32.1	-
1～10億円未満	196 100.0	25 12.8	53 27.0	79 40.3	35 17.9	4 2.0
10億円以上	20 100.0	7 35.0	5 25.0	7 35.0	1 5.0	-
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>						
2001年～	194 100.0	17 8.8	34 17.5	76 39.2	63 32.5	4 2.1
1981年～2000年	77 100.0	10 13.0	14 18.2	32 41.6	19 24.7	2 2.6
1951年～1980年	13 100.0	2 15.4	6 46.2	4 30.8	1 7.7	-
1921年～1950年	-	-	-	-	-	-
～1920年	-	-	-	-	-	-
<b>問9(1)進出国</b>						
中国	107 100.0	12 11.2	17 15.9	48 44.9	27 25.2	3 2.8
中国以外の東アジア地域	24 100.0	-	1 4.2	13 54.2	10 41.7	-
東南アジア地域	128 100.0	13 10.2	28 21.9	42 32.8	43 33.6	2 1.6
中東・アフリカ	1 100.0	-	-	1 100.0	-	-
ヨーロッパ	5 100.0	1 20.0	2 40.0	1 20.0	1 20.0	-
北米	22 100.0	5 22.7	9 40.9	5 22.7	3 13.6	-
中南米・オセアニア	2 100.0	-	1 50.0	-	1 50.0	-

[T000051]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査－コロナ以降の新機軸－

問3日本本社における基幹社員(コア人材)について

問3(4)基幹社員(コア人材)の採用時のキャリア

	調査数	～キ 2 0 ? 3 0 の 初 期 代 )	～キ 4 ヤ 0 リ 代 ア ?の 中 期 以 降	時 点 は 定 め な い	選 抜 は 行 わ な い	無 回 答
全 体	776 100.0	87 11.2	87 11.2	504 64.9	85 11.0	13 1.7
<b>問1.(1)創業年</b>						
2001年～	152 100.0	27 17.8	5 3.3	106 69.7	11 7.2	3 2.0
1981年～2000年	192 100.0	18 9.4	19 9.9	131 68.2	22 11.5	2 1.0
1951年～1980年	284 100.0	31 10.9	41 14.4	179 63.0	29 10.2	4 1.4
1921年～1950年	97 100.0	8 8.2	12 12.4	58 59.8	17 17.5	2 2.1
～1920年	24 100.0	1 4.2	5 20.8	15 62.5	3 12.5	-
<b>問1.(2)業種</b>						
製造業	384 100.0	35 9.1	48 12.5	255 66.4	40 10.4	6 1.6
非製造業	378 100.0	50 13.2	38 10.1	241 63.8	42 11.1	7 1.9
<b>問1.(3)日本本社の常用雇員数</b>						
20人以下	278 100.0	27 9.7	27 9.7	182 65.5	36 12.9	6 2.2
21～100人	348 100.0	46 13.2	41 11.8	225 64.7	32 9.2	4 1.1
101～300人	99 100.0	10 10.1	12 12.1	66 66.7	11 11.1	-
301～1000人以下	22 100.0	2 9.1	6 27.3	11 50.0	3 13.6	-
1001人以上	4 100.0	1 25.0	-	3 75.0	-	-
<b>問1.(4)国内全体の常用雇員数</b>						
20人以下	220 100.0	21 9.5	16 7.3	146 66.4	32 14.5	5 2.3
21～100人	306 100.0	40 13.1	42 13.7	194 63.4	25 8.2	5 1.6
101～300人	127 100.0	11 8.7	12 9.4	91 71.7	13 10.2	-
301～1000人	46 100.0	7 15.2	8 17.4	23 50.0	8 17.4	-
1001人以上	8 100.0	1 12.5	-	7 87.5	-	-
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>						
3億円未満	102 100.0	12 11.8	6 5.9	72 70.6	12 11.8	-
3～10億円未満	179 100.0	21 11.7	23 12.8	112 62.6	19 10.6	4 2.2
10～20億円未満	126 100.0	12 9.5	14 11.1	86 68.3	13 10.3	1 0.8
20～50億円未満	118 100.0	15 12.7	14 11.9	75 63.6	13 11.0	1 0.8
50億円以上	109 100.0	14 12.8	17 15.6	66 60.6	12 11.0	-
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>						
1千万円未満	165 100.0	16 9.7	16 9.7	114 69.1	19 11.5	-
1千万円～1億円未満	109 100.0	13 11.9	12 11.0	71 65.1	12 11.0	1 0.9
1～10億円未満	196 100.0	22 11.2	27 13.8	121 61.7	23 11.7	3 1.5
10億円以上	20 100.0	3 15.0	6 30.0	10 50.0	1 5.0	-
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>						
2001年～	194 100.0	22 11.3	22 11.3	127 65.5	21 10.8	2 1.0
1981年～2000年	77 100.0	7 9.1	11 14.3	48 62.3	10 13.0	1 1.3
1951年～1980年	13 100.0	1 7.7	5 38.5	6 46.2	1 7.7	-
1921年～1950年	-	-	-	-	-	-
～1920年	-	-	-	-	-	-
<b>問9(1)進出国</b>						
中国	107 100.0	13 12.1	15 14.0	66 61.7	12 11.2	1 0.9
中国以外の東アジア地域	24 100.0	-	2 8.3	17 70.8	5 20.8	-
東南アジア地域	128 100.0	12 9.4	18 14.1	85 66.4	12 9.4	1 0.8
中東・アフリカ	1 100.0	-	-	1 100.0	-	-
ヨーロッパ	5 100.0	1 20.0	-	2 40.0	2 40.0	-
北米	22 100.0	4 18.2	4 18.2	10 45.5	4 18.2	-
中南米・オセアニア	2 100.0	-	-	2 100.0	-	-



[T000052]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査－コロナ以降の新機軸－

問3日本本社における基幹社員(コア人材)について

問3(5)基幹社員(コア人材)に対するプログラム

	調査数	を特別 な て 育 い 成 る プ ロ グ ラ ム	を特別 な て 育 い 成 な い プ ロ グ ラ ム	無 回 答
全 体	776 100.0	47 6.1	713 91.9	16 2.1
<b>問1.(1)創業年</b>				
2001年～	152 100.0	11 7.2	138 90.8	3 2.0
1981年～2000年	192 100.0	11 5.7	179 93.2	2 1.0
1951年～1980年	284 100.0	16 5.6	262 92.3	6 2.1
1921年～1950年	97 100.0	5 5.2	89 91.8	3 3.1
～1920年	24 100.0	3 12.5	20 83.3	1 4.2
<b>問1.(2)業種</b>				
製造業	384 100.0	21 5.5	356 92.7	7 1.8
非製造業	378 100.0	25 6.6	344 91.0	9 2.4
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>				
20人以下	278 100.0	11 4.0	261 93.9	6 2.2
21～100人	348 100.0	26 7.5	315 90.5	7 2.0
101～300人	99 100.0	8 8.1	89 89.9	2 2.0
301～1000人以下	22 100.0	2 9.1	20 90.9	– –
1001人以上	4 100.0	– –	4 100.0	– –
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>				
20人以下	220 100.0	8 3.6	206 93.6	6 2.7
21～100人	306 100.0	21 6.9	279 91.2	6 2.0
101～300人	127 100.0	9 7.1	116 91.3	2 1.6
301～1000人	46 100.0	6 13.0	39 84.8	1 2.2
1001人以上	8 100.0	2 25.0	6 75.0	– –
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>				
3億円未満	102 100.0	2 2.0	100 98.0	– –
3～10億円未満	179 100.0	10 5.6	165 92.2	4 2.2
10～20億円未満	128 100.0	7 5.6	117 92.9	2 1.6
20～50億円未満	118 100.0	6 5.1	111 94.1	1 0.8
50億円以上	109 100.0	13 11.9	95 87.2	1 0.9
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>				
1千万円未満	165 100.0	7 4.2	158 95.8	– –
1千万円～1億円未満	109 100.0	5 4.6	103 94.5	1 0.9
1～10億円未満	196 100.0	16 8.2	176 89.8	4 2.0
10億円以上	20 100.0	3 15.0	17 85.0	– –
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>				
2001年～	194 100.0	12 6.2	179 92.3	3 1.5
1981年～2000年	77 100.0	6 7.8	70 90.9	1 1.3
1951年～1980年	13 100.0	1 7.7	12 92.3	– –
1921年～1950年	– –	– –	– –	– –
～1920年	– –	– –	– –	– –
<b>問9(1)進出国</b>				
中国	107 100.0	9 8.4	97 90.7	1 0.9
中国以外の東アジア地域	24 100.0	1 4.2	23 95.8	– –
東南アジア地域	128 100.0	4 3.1	122 95.3	2 1.6
中東・アフリカ	1 100.0	– –	1 100.0	– –
ヨーロッパ	5 100.0	1 20.0	4 80.0	– –
北米	22 100.0	2 9.1	20 90.9	– –
中南米・オセアニア	2 100.0	– –	2 100.0	– –

[T000053]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査－コロナ以降の新機軸－

問3 日本本社における基幹社員(コア人材)について

問3(6) 基幹社員(コア人材)の育成において、重視していること(複数回答)

	調査数	のい 終 つ を か 積 む 内 拠 点 で	のい 終 つ を か 積 む 海 外 拠 点 で	経 営 本 社 に 社 を 異 内 積 動 の む し い 、 そ つ こ か の 部	積 属 本 社 内 の そ こ 特 定 の 経 部 を に	そ 他	無 回 答
全 体	776 100.0	192 24.7	73 9.4	290 37.4	304 39.2	56 7.2	42 5.4
<b>問1. (1) 創業年</b>							
2001年～	152 100.0	42 27.6	18 11.8	43 28.3	53 34.9	13 8.6	9 5.9
1981年～2000年	192 100.0	48 25.0	17 8.9	69 35.9	77 40.1	14 7.3	11 5.7
1951年～1980年	284 100.0	68 23.9	25 8.8	116 40.8	113 39.8	21 7.4	12 4.2
1921年～1950年	97 100.0	27 27.8	7 7.2	44 45.4	35 36.1	6 6.2	6 6.2
～1920年	24 100.0	6 25.0	2 8.3	10 41.7	13 54.2	1 4.2	2 8.3
<b>問1. (2) 業種</b>							
製造業	384 100.0	72 18.8	39 10.2	167 43.5	158 41.1	22 5.7	21 5.5
非製造業	378 100.0	119 31.5	31 8.2	121 32.0	138 36.5	32 8.5	20 5.3
<b>問1. (3) 日本本社の常用雇用者数</b>							
20人以下	278 100.0	75 27.0	35 12.6	73 26.3	102 36.7	23 8.3	16 5.8
21～100人	348 100.0	73 21.0	26 7.5	141 40.5	158 45.4	25 7.2	18 5.2
101～300人	99 100.0	28 28.3	6 6.1	52 52.5	27 27.3	6 6.1	6 6.1
301～1000人以下	22 100.0	6 27.3	2 9.1	14 63.6	7 31.8	1 4.5	－
1001人以上	4 100.0	－	1 25.0	3 75.0	2 50.0	－	－
<b>問1. (4) 国内全体の常用雇用者数</b>							
20人以下	220 100.0	52 23.6	28 12.7	63 28.6	84 38.2	16 7.3	14 6.4
21～100人	306 100.0	53 17.3	19 6.2	121 39.5	147 48.0	20 6.5	17 5.6
101～300人	127 100.0	46 36.2	10 7.9	59 46.5	30 23.6	10 7.9	5 3.9
301～1000人	46 100.0	22 47.8	8 17.4	21 45.7	12 26.1	4 8.7	2 4.3
1001人以上	8 100.0	3 37.5	1 12.5	5 62.5	2 25.0	－	－
<b>問6. (4) 2019年の売上高(国内売上のみ)</b>							
3億円未満	102 100.0	24 23.5	12 11.8	31 30.4	46 45.1	4 3.9	3 2.9
3～10億円未満	179 100.0	31 17.3	16 8.9	62 34.6	79 44.1	15 8.4	10 5.6
10～20億円未満	126 100.0	33 26.2	12 9.5	52 41.3	53 42.1	7 5.6	2 1.6
20～50億円未満	118 100.0	34 28.8	7 5.9	50 42.4	40 33.9	10 8.5	5 4.2
50億円以上	109 100.0	44 40.4	15 13.8	50 45.9	37 33.9	9 8.3	1 0.9
<b>問6. (5) 2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>							
1千万円未満	165 100.0	36 21.8	14 8.5	61 37.0	70 42.4	9 5.5	3 1.8
1千万円～1億円未満	109 100.0	30 27.5	10 9.2	35 32.1	49 45.0	10 9.2	4 3.7
1～10億円未満	196 100.0	64 32.7	18 9.2	85 43.4	71 36.2	14 7.1	6 3.1
10億円以上	20 100.0	7 35.0	7 35.0	14 70.0	6 30.0	－	－
<b>問7(2) 海外展開した年(西暦)</b>							
2001年～	194 100.0	55 28.4	31 16.0	78 40.2	74 38.1	12 6.2	5 2.6
1981年～2000年	77 100.0	19 24.7	11 14.3	34 44.2	29 37.7	4 5.2	4 5.2
1951年～1980年	13 100.0	5 38.5	4 30.8	7 53.8	3 23.1	1 7.7	－
1921年～1950年	－	－	－	－	－	－	－
～1920年	－	－	－	－	－	－	－
<b>問9(1) 進出国</b>							
中国	107 100.0	27 25.2	23 21.5	35 32.7	45 42.1	7 6.5	4 3.7
中国以外の東アジア地域	24 100.0	4 16.7	2 8.3	12 50.0	5 20.8	4 16.7	1 4.2
東南アジア地域	128 100.0	34 26.6	19 14.8	54 42.2	48 37.5	8 6.3	3 2.3
中東・アフリカ	1 100.0	1 100.0	－	－	－	－	－
ヨーロッパ	5 100.0	1 20.0	－	1 20.0	4 80.0	－	－
北米	22 100.0	9 40.9	3 13.6	11 50.0	7 31.8	－	－
中南米・オセアニア	2 100.0	2 100.0	1 50.0	1 50.0	1 50.0	－	－

[T000054]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—

問4日本本社におけるダイバーシティ人材について

問4(1)ダイバーシティ人材の採用の取り組み

	調査数	積極的に取り組んでいる	積極的に取り組んでいない	今は取り組んでいない	無回答
全体	776 100.0	157 20.2	251 32.3	348 44.8	20 2.6
<b>問1.(1)創業年</b>					
2001年～	152 100.0	32 21.1	40 26.3	78 51.3	2 1.3
1981年～2000年	192 100.0	42 21.9	52 27.1	95 49.5	3 1.6
1951年～1980年	284 100.0	50 17.6	110 38.7	115 40.5	9 3.2
1921年～1950年	97 100.0	16 16.5	34 35.1	44 45.4	3 3.1
～1920年	24 100.0	10 41.7	6 25.0	6 25.0	2 8.3
<b>問1.(2)業種</b>					
製造業	384 100.0	72 18.8	136 35.4	166 43.2	10 2.6
非製造業	378 100.0	81 21.4	113 29.9	174 46.0	10 2.6
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>					
20人以下	278 100.0	40 14.4	76 27.3	155 55.8	7 2.5
21～100人	348 100.0	79 22.7	108 31.0	152 43.7	9 2.6
101～300人	99 100.0	21 21.2	53 53.5	23 23.2	2 2.0
301～1000人以下	22 100.0	8 36.4	10 45.5	4 18.2	—
1001人以上	4 100.0	3 75.0	—	1 25.0	—
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>					
20人以下	220 100.0	26 11.8	61 27.7	125 56.8	8 3.6
21～100人	306 100.0	62 20.3	95 31.0	144 47.1	5 1.6
101～300人	127 100.0	33 26.0	59 46.5	32 25.2	3 2.4
301～1000人	46 100.0	18 39.1	22 47.8	6 13.0	—
1001人以上	8 100.0	5 62.5	1 12.5	2 25.0	—
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>					
3億円未満	102 100.0	11 10.8	29 28.4	59 57.8	3 2.9
3～10億円未満	179 100.0	35 19.6	50 27.9	89 49.7	5 2.8
10～20億円未満	126 100.0	32 25.4	35 27.8	59 46.8	—
20～50億円未満	118 100.0	20 16.9	49 41.5	47 39.8	2 1.7
50億円以上	109 100.0	30 27.5	50 45.9	27 24.8	2 1.8
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>					
1千万円未満	165 100.0	31 18.8	60 36.4	74 44.8	—
1千万円～1億円未満	109 100.0	26 23.9	29 26.6	50 45.9	4 3.7
1～10億円未満	196 100.0	35 17.9	76 38.8	81 41.3	4 2.0
10億円以上	20 100.0	8 40.0	10 50.0	2 10.0	—
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>					
2001年～	194 100.0	48 24.7	80 41.2	64 33.0	2 1.0
1981年～2000年	77 100.0	14 18.2	20 26.0	41 53.2	2 2.6
1951年～1980年	13 100.0	5 38.5	3 23.1	4 30.8	1 7.7
1921年～1950年	—	—	—	—	—
～1920年	—	—	—	—	—
<b>問9(1)進出国</b>					
中国	107 100.0	29 27.1	34 31.8	43 40.2	1 0.9
中国以外の東アジア地域	24 100.0	3 12.5	10 41.7	11 45.8	—
東南アジア地域	128 100.0	30 23.4	50 39.1	47 36.7	1 0.8
中東・アフリカ	1 100.0	—	1 100.0	—	—
ヨーロッパ	5 100.0	3 60.0	2 40.0	—	—
北米	22 100.0	2 9.1	9 40.9	9 40.9	2 9.1
中南米・オセアニア	2 100.0	1 50.0	—	1 50.0	—

T0000551

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—  
 問4日本本社におけるダイバーシティ人材について  
 問4(1)①積極的に取り組んでいるもの(複数回答)

	調査数	女性の採用・活躍支援	高齢者の採用・活躍支援	外国人の採用・活躍支援	支援がい者の採用・活躍	用性のマイノリティの採用	その他
全体	157 100.0	122 77.7	66 42.0	106 67.5	56 35.7	10 6.4	-
<b>問1.(1)創業年</b>							
2001年～	32 100.0	24 75.0	12 37.5	25 78.1	9 28.1	5 15.6	-
1981年～2000年	42 100.0	35 83.3	18 42.9	24 57.1	14 33.3	3 7.1	-
1951年～1980年	50 100.0	41 82.0	25 50.0	35 70.0	19 38.0	-	-
1921年～1950年	16 100.0	12 75.0	4 25.0	10 62.5	7 43.8	1 6.3	-
～1920年	10 100.0	6 60.0	5 50.0	6 60.0	6 60.0	-	-
<b>問1.(2)業種</b>							
製造業	72 100.0	53 73.6	33 45.8	50 69.4	27 37.5	2 2.8	-
非製造業	81 100.0	67 82.7	33 40.7	52 64.2	28 34.6	8 9.9	-
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>							
20人以下	40 100.0	31 77.5	15 37.5	28 70.0	8 20.0	4 10.0	-
21～100人	79 100.0	61 77.2	35 44.3	55 69.6	25 31.6	5 6.3	-
101～300人	21 100.0	16 76.2	8 38.1	14 66.7	14 66.7	-	-
301～1000人以下	8 100.0	7 87.5	3 37.5	3 37.5	6 75.0	-	-
1001人以上	3 100.0	2 66.7	3 100.0	2 66.7	2 66.7	-	-
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>							
20人以下	26 100.0	20 76.9	9 34.6	18 69.2	2 7.7	3 11.5	-
21～100人	62 100.0	46 74.2	26 41.9	46 74.2	15 24.2	2 3.2	-
101～300人	33 100.0	25 75.8	13 39.4	23 69.7	18 54.5	1 3.0	-
301～1000人	18 100.0	16 88.9	8 44.4	6 33.3	14 77.8	1 5.6	-
1001人以上	5 100.0	4 80.0	5 100.0	4 80.0	4 80.0	1 20.0	-
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>							
3億円未満	11 100.0	7 63.6	3 27.3	7 63.6	1 9.1	-	-
3～10億円未満	35 100.0	27 77.1	13 37.1	29 82.9	5 14.3	3 8.6	-
10～20億円未満	32 100.0	27 84.4	15 46.9	25 78.1	9 28.1	1 3.1	-
20～50億円未満	20 100.0	14 70.0	10 50.0	12 60.0	7 35.0	-	-
50億円以上	30 100.0	25 83.3	13 43.3	13 43.3	20 66.7	-	-
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>							
1千万円未満	31 100.0	20 64.5	15 48.4	21 67.7	3 9.7	1 3.2	-
1千万円～1億円未満	26 100.0	23 88.5	14 53.8	18 69.2	8 30.8	2 7.7	-
1～10億円未満	35 100.0	28 80.0	14 40.0	22 62.9	15 42.9	-	-
10億円以上	8 100.0	7 87.5	3 37.5	3 37.5	6 75.0	-	-
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>							
2001年～	48 100.0	36 75.0	24 50.0	39 81.3	16 33.3	4 8.3	-
1981年～2000年	14 100.0	9 64.3	3 21.4	13 92.9	6 42.9	1 7.1	-
1951年～1980年	5 100.0	4 80.0	3 60.0	2 40.0	4 80.0	-	-
1921年～1950年	-	-	-	-	-	-	-
～1920年	-	-	-	-	-	-	-
<b>問9(1)進出国</b>							
中国	29 100.0	18 62.1	10 34.5	26 89.7	9 31.0	3 10.3	-
中国以外の東アジア地域	3 100.0	3 100.0	2 66.7	2 66.7	2 66.7	2 66.7	-
東南アジア地域	30 100.0	23 76.7	15 50.0	22 73.3	12 40.0	-	-
中東・アフリカ	-	-	-	-	-	-	-
ヨーロッパ	3 100.0	2 66.7	-	3 100.0	1 33.3	1 33.3	-
北米	2 100.0	1 50.0	2 100.0	2 100.0	1 50.0	-	-
中南米・オセアニア	1 100.0	1 100.0	1 100.0	1 100.0	1 100.0	-	-

T0000561

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査－コロナ以降の新機軸－

問4日本本社におけるダイバーシティ人材について

問4(2)ダイバーシティ人材の必要性

	調査数	今まさに必要である	今後は必要になる	あまり必要ではない	無回答
全体	776 100.0	87 11.2	270 34.8	341 43.9	78 10.1
<b>問1.(1)創業年</b>					
2001年～	152 100.0	15 9.9	49 32.2	68 44.7	20 13.2
1981年～2000年	192 100.0	23 12.0	67 34.9	85 44.3	17 8.9
1951年～1980年	284 100.0	31 10.9	103 36.3	125 44.0	25 8.8
1921年～1950年	97 100.0	9 9.3	32 33.0	46 47.4	10 10.3
～1920年	24 100.0	5 20.8	11 45.8	5 20.8	3 12.5
<b>問1.(2)業種</b>					
製造業	384 100.0	44 11.5	138 35.9	166 43.2	36 9.4
非製造業	378 100.0	43 11.4	127 33.6	168 44.4	40 10.6
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>					
20人以下	278 100.0	29 10.4	79 28.4	148 53.2	22 7.9
21～100人	348 100.0	36 10.3	119 34.2	151 43.4	42 12.1
101～300人	99 100.0	11 11.1	55 55.6	28 28.3	5 5.1
301～1000人以下	22 100.0	5 22.7	10 45.5	3 13.6	4 18.2
1001人以上	4 100.0	1 25.0	2 50.0	-	1 25.0
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>					
20人以下	220 100.0	21 9.5	59 26.8	120 54.5	20 9.1
21～100人	306 100.0	35 11.4	101 33.0	141 46.1	29 9.5
101～300人	127 100.0	15 11.8	61 48.0	40 31.5	11 8.7
301～1000人	46 100.0	10 21.7	24 52.2	7 15.2	5 10.9
1001人以上	8 100.0	1 12.5	5 62.5	-	2 25.0
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>					
3億円未満	102 100.0	8 7.8	26 25.5	59 57.8	9 8.8
3～10億円未満	179 100.0	18 10.1	54 30.2	87 48.6	20 11.2
10～20億円未満	128 100.0	17 13.5	51 40.5	46 36.5	12 9.5
20～50億円未満	118 100.0	14 11.9	44 37.3	54 45.8	6 5.1
50億円以上	109 100.0	16 14.7	50 45.9	34 31.2	9 8.3
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>					
1千万円未満	165 100.0	18 10.9	45 27.3	86 52.1	16 9.7
1千万円～1億円未満	109 100.0	11 10.1	42 38.5	39 35.8	17 15.6
1～10億円未満	196 100.0	20 10.2	83 42.3	81 41.3	12 6.1
10億円以上	20 100.0	7 35.0	6 30.0	5 25.0	2 10.0
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>					
2001年～	194 100.0	32 16.5	85 43.8	60 30.9	17 8.8
1981年～2000年	77 100.0	9 11.7	29 37.7	35 45.5	4 5.2
1951年～1980年	13 100.0	3 23.1	4 30.8	3 23.1	3 23.1
1921年～1950年	-	-	-	-	-
～1920年	-	-	-	-	-
<b>問9(1)進出国</b>					
中国	107 100.0	16 15.0	37 34.6	46 43.0	8 7.5
中国以外の東アジア地域	24 100.0	4 16.7	9 37.5	10 41.7	1 4.2
東南アジア地域	128 100.0	19 14.8	60 46.9	41 32.0	8 6.3
中東・アフリカ	1 100.0	-	1 100.0	-	-
ヨーロッパ	5 100.0	1 20.0	2 40.0	1 20.0	1 20.0
北米	22 100.0	1 4.5	9 40.9	9 40.9	3 13.6
中南米・オセアニア	2 100.0	-	1 50.0	1 50.0	-

[T000057]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査－コロナ以降の新機軸－  
 問4日本本社におけるダイバーシティ人材について  
 問4(2)①必要だと考える理由(複数回答)

	調査数	を今後の経営を担う人材	ため新たなシヨンをから起す	顧客の多様化に対応する	上企業のための評価を	め人手不足を解消する	その他	無回答
全体	357 100.0	126 35.3	200 56.0	148 41.5	86 24.1	150 42.0	6 1.7	6 1.7
<b>問1.(1)創業年</b>								
2001年～	64 100.0	24 37.5	37 57.8	33 51.6	20 31.3	27 42.2	-	-
1981年～2000年	90 100.0	33 36.7	57 63.3	40 44.4	15 16.7	33 36.7	3 3.3	1 1.1
1951年～1980年	134 100.0	47 35.1	73 54.5	44 32.8	33 24.6	62 46.3	2 1.5	4 3.0
1921年～1950年	41 100.0	11 26.8	20 48.8	18 43.9	11 26.8	16 39.0	-	-
～1920年	16 100.0	4 25.0	9 56.3	6 37.5	6 37.5	7 43.8	1 6.3	1 6.3
<b>問1.(2)業種</b>								
製造業	182 100.0	66 36.3	95 52.2	71 39.0	49 26.9	79 43.4	3 1.6	1 0.5
非製造業	170 100.0	57 33.5	103 60.6	75 44.1	36 21.2	69 40.6	3 1.8	5 2.9
<b>問1.(3)日本本社の常用雇員数</b>								
20人以下	108 100.0	37 34.3	65 60.2	46 42.6	18 16.7	43 39.8	3 2.8	1 0.9
21～100人	155 100.0	60 38.7	81 52.3	66 42.6	39 25.2	72 46.5	2 1.3	3 1.9
101～300人	66 100.0	18 27.3	36 54.5	25 37.9	18 27.3	23 34.8	1 1.5	2 3.0
301～1000人以下	15 100.0	3 20.0	11 73.3	4 26.7	7 46.7	6 40.0	-	-
1001人以上	3 100.0	2 66.7	2 66.7	3 100.0	1 33.3	1 33.3	-	-
<b>問1.(4)国内全体の常用雇員数</b>								
20人以下	80 100.0	28 35.0	50 62.5	36 45.0	12 15.0	28 35.0	2 2.5	1 1.3
21～100人	136 100.0	48 35.3	70 51.5	58 42.6	35 25.7	64 47.1	3 2.2	3 2.2
101～300人	76 100.0	24 31.6	40 52.6	27 35.5	19 25.0	30 39.5	-	1 1.3
301～1000人	34 100.0	9 26.5	23 67.6	11 32.4	12 35.3	16 47.1	1 2.9	1 2.9
1001人以上	6 100.0	4 66.7	4 66.7	3 50.0	1 16.7	4 66.7	-	-
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>								
3億円未満	34 100.0	16 47.1	23 67.6	18 52.9	6 17.6	13 38.2	-	1 2.9
3～10億円未満	72 100.0	26 36.1	39 54.2	33 45.8	12 16.7	29 40.3	2 2.8	3 4.2
10～20億円未満	68 100.0	24 35.3	32 47.1	29 42.6	19 27.9	33 48.5	3 4.4	-
20～50億円未満	58 100.0	16 27.6	35 60.3	21 36.2	12 20.7	24 41.4	-	-
50億円以上	66 100.0	26 39.4	40 60.6	24 36.4	26 39.4	27 40.9	-	1 1.5
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>								
1千万円未満	63 100.0	17 27.0	35 55.6	33 52.4	11 17.5	31 49.2	1 1.6	-
1千万円～1億円未満	53 100.0	23 43.4	30 56.6	29 54.7	16 30.2	19 35.8	1 1.9	1 1.9
1～10億円未満	103 100.0	35 34.0	64 62.1	35 34.0	27 26.2	36 35.0	2 1.9	2 1.9
10億円以上	13 100.0	7 53.8	6 46.2	7 53.8	7 53.8	4 30.8	-	1 7.7
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>								
2001年～	117 100.0	43 36.8	65 55.6	47 40.2	35 29.9	51 43.6	1 0.9	1 0.9
1981年～2000年	38 100.0	15 39.5	26 68.4	16 42.1	9 23.7	14 36.8	-	-
1951年～1980年	7 100.0	1 14.3	4 57.1	2 28.6	3 42.9	3 42.9	-	1 14.3
1921年～1950年	-	-	-	-	-	-	-	-
～1920年	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>問9(1)進出国</b>								
中国	53 100.0	16 30.2	32 60.4	19 35.8	13 24.5	26 49.1	1 1.9	-
中国以外の東アジア地域	13 100.0	6 46.2	7 53.8	6 46.2	3 23.1	6 46.2	-	-
東南アジア地域	79 100.0	30 38.0	42 53.2	35 44.3	25 31.6	35 44.3	-	1 1.3
中東・アフリカ	1 100.0	-	1 100.0	-	1 100.0	1 100.0	-	-
ヨーロッパ	3 100.0	2 66.7	2 66.7	1 33.3	1 33.3	1 33.3	-	-
北米	10 100.0	3 30.0	5 50.0	1 10.0	2 20.0	2 20.0	-	1 10.0
中南米・オセアニア	1 100.0	1 100.0	1 100.0	-	-	-	-	-

[T000058]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—  
問5日本本社における外国人人材について  
問5(1)外国人材の正社員として雇用

	調査数	はい	いいえ	無回答
全体	776 100.0	320 41.2	446 57.5	10 1.3
<b>問1.(1)創業年</b>				
2001年～	152 100.0	67 44.1	82 53.9	3 2.0
1981年～2000年	192 100.0	74 38.5	115 59.9	3 1.6
1951年～1980年	284 100.0	118 41.5	163 57.4	3 1.1
1921年～1950年	97 100.0	37 38.1	60 61.9	—
～1920年	24 100.0	11 45.8	12 50.0	1 4.2
<b>問1.(2)業種</b>				
製造業	384 100.0	174 45.3	207 53.9	3 0.8
非製造業	378 100.0	137 36.2	234 61.9	7 1.9
<b>問1.(3)日本本社の常用雇員数</b>				
20人以下	278 100.0	80 28.8	191 68.7	7 2.5
21～100人	348 100.0	161 46.3	186 53.4	1 0.3
101～300人	99 100.0	54 54.5	44 44.4	1 1.0
301～1000人以下	22 100.0	13 59.1	9 40.9	—
1001人以上	4 100.0	4 100.0	—	—
<b>問1.(4)国内全体の常用雇員数</b>				
20人以下	220 100.0	58 26.4	154 70.0	8 3.6
21～100人	306 100.0	137 44.8	169 55.2	—
101～300人	127 100.0	69 54.3	57 44.9	1 0.8
301～1000人	46 100.0	26 56.5	20 43.5	—
1001人以上	8 100.0	7 87.5	1 12.5	—
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>				
3億円未満	102 100.0	27 26.5	72 70.6	3 2.9
3～10億円未満	179 100.0	64 35.8	113 63.1	2 1.1
10～20億円未満	128 100.0	55 43.7	71 56.3	—
20～50億円未満	118 100.0	57 48.3	61 51.7	—
50億円以上	109 100.0	58 53.2	51 46.8	—
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>				
1千万円未満	165 100.0	58 35.2	106 64.2	1 0.6
1千万円～1億円未満	109 100.0	43 39.4	65 59.6	1 0.9
1～10億円未満	196 100.0	85 43.4	110 56.1	1 0.5
10億円以上	20 100.0	15 75.0	5 25.0	—
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>				
2001年～	194 100.0	108 55.7	85 43.8	1 0.5
1981年～2000年	77 100.0	34 44.2	43 55.8	—
1951年～1980年	13 100.0	6 46.2	7 53.8	—
1921年～1950年	—	—	—	—
～1920年	—	—	—	—
<b>問9(1)進出国</b>				
中国	107 100.0	59 55.1	47 43.9	1 0.9
中国以外の東アジア地域	24 100.0	8 33.3	16 66.7	—
東南アジア地域	128 100.0	69 53.9	59 46.1	—
中東・アフリカ	1 100.0	1 100.0	—	—
ヨーロッパ	5 100.0	3 60.0	2 40.0	—
北米	22 100.0	7 31.8	15 68.2	—
中南米・オセアニア	2 100.0	1 50.0	1 50.0	—

[T000059]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—  
 問5日本本社における外国人人材について  
 問5(1)①外国人人材を雇用している理由(複数回答)

	調査数	を今後の経営を担う人材	新たな視点から起す	顧客の多様化に対応する	上企の社会的な評価を	め人手不足を解消する	その他	とくに理由はない	無回答
全体	320 100.0	61 19.1	92 28.8	110 34.4	26 8.1	135 42.2	57 17.8	37 11.6	1 0.3
<b>問1.(1)創業年</b>									
2001年～	67 100.0	17 25.4	21 31.3	29 43.3	7 10.4	31 46.3	13 19.4	4 6.0	--
1981年～2000年	74 100.0	12 16.2	21 28.4	25 33.8	6 8.1	30 40.5	14 18.9	10 13.5	1 1.4
1951年～1980年	118 100.0	23 19.5	31 26.3	32 27.1	11 9.3	54 45.8	17 14.4	16 13.6	--
1921年～1950年	37 100.0	3 8.1	12 32.4	9 24.3	1 2.7	12 32.4	8 21.6	4 10.8	--
～1920年	11 100.0	1 9.1	3 27.3	6 54.5	1 9.1	3 27.3	2 18.2	2 18.2	--
<b>問1.(2)業種</b>									
製造業	174 100.0	30 17.2	45 25.9	47 27.0	10 5.7	79 45.4	28 16.1	21 12.1	1 0.6
非製造業	137 100.0	28 20.4	47 34.3	59 43.1	16 11.7	52 38.0	29 21.2	13 9.5	--
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>									
20人以下	80 100.0	21 26.3	25 31.3	31 38.8	7 8.8	34 42.5	15 18.8	8 10.0	--
21～100人	161 100.0	26 16.1	41 25.5	50 31.1	13 8.1	73 45.3	29 18.0	18 11.2	1 0.6
101～300人	54 100.0	11 20.4	17 31.5	20 37.0	4 7.4	19 35.2	8 14.8	9 16.7	--
301～1000人以下	13 100.0	2 15.4	4 30.8	5 38.5	1 7.7	5 38.5	3 23.1	1 7.7	--
1001人以上	4 100.0	1 25.0	2 50.0	2 50.0	--	--	2 50.0	--	--
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>									
20人以下	58 100.0	15 25.9	20 34.5	26 44.8	5 8.6	19 32.8	13 22.4	6 10.3	--
21～100人	137 100.0	22 16.1	30 21.9	44 32.1	8 5.8	63 46.0	24 17.5	15 10.9	1 0.7
101～300人	69 100.0	13 18.8	23 33.3	22 31.9	7 10.1	31 44.9	10 14.5	9 13.0	--
301～1000人	26 100.0	3 11.5	8 30.8	10 38.5	3 11.5	8 30.8	7 26.9	3 11.5	--
1001人以上	7 100.0	3 42.9	4 57.1	2 28.6	--	3 42.9	2 28.6	--	--
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>									
3億円未満	27 100.0	5 18.5	6 22.2	11 40.7	2 7.4	13 48.1	7 25.9	1 3.7	--
3～10億円未満	64 100.0	15 23.4	18 28.1	24 37.5	7 10.9	36 56.3	7 10.9	5 7.8	--
10～20億円未満	55 100.0	8 14.5	14 25.5	16 29.1	3 5.5	25 45.5	12 21.8	5 9.1	--
20～50億円未満	57 100.0	8 14.0	17 29.8	20 35.1	7 12.3	21 36.8	11 19.3	11 19.3	--
50億円以上	58 100.0	13 22.4	19 32.8	22 37.9	3 5.2	19 32.8	9 15.5	6 10.3	--
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>									
1千万円未満	58 100.0	11 19.0	14 24.1	22 37.9	3 5.2	30 51.7	7 12.1	4 6.9	--
1千万円～1億円未満	43 100.0	8 18.6	10 23.3	16 37.2	5 11.6	18 41.9	7 16.3	5 11.6	--
1～10億円未満	85 100.0	18 21.2	27 31.8	31 36.5	9 10.6	29 34.1	18 21.2	11 12.9	--
10億円以上	15 100.0	3 20.0	5 33.3	6 40.0	1 6.7	5 33.3	4 26.7	2 13.3	--
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>									
2001年～	108 100.0	30 27.8	40 37.0	42 38.9	11 10.2	50 46.3	15 13.9	9 8.3	--
1981年～2000年	34 100.0	5 14.7	10 29.4	12 35.3	2 5.9	9 26.5	10 29.4	2 5.9	--
1951年～1980年	6 100.0	--	3 50.0	3 50.0	1 16.7	2 33.3	--	1 16.7	--
1921年～1950年	--	--	--	--	--	--	--	--	--
～1920年	--	--	--	--	--	--	--	--	--
<b>問9(1)進出国</b>									
中国	59 100.0	14 23.7	25 42.4	23 39.0	4 6.8	17 28.8	9 15.3	8 13.6	--
中国以外の東アジア地域	8 100.0	4 50.0	4 50.0	5 62.5	2 25.0	3 37.5	--	--	--
東南アジア地域	69 100.0	14 20.3	18 26.1	24 34.8	7 10.1	35 50.7	12 17.4	4 5.8	--
中東・アフリカ	1 100.0	--	--	--	--	--	--	1 100.0	--
ヨーロッパ	3 100.0	2 66.7	2 66.7	2 66.7	--	2 66.7	--	--	--
北米	7 100.0	2 28.6	2 28.6	2 28.6	--	3 42.9	3 42.9	1 14.3	--
中南米・オセアニア	1 100.0	--	1 100.0	1 100.0	1 100.0	--	--	--	--



[T000060]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—  
 問5(2)外国籍の正社員に対する制度  
 1外国人に向けた就職説明会

	調査数	設 けて い る	設 けて い な い	無 回 答
全 体	320 100.0	25 7.8	287 89.7	8 2.5
<b>問1. (1)創業年</b>				
2001年～	67 100.0	6 9.0	58 86.6	3 4.5
1981年～2000年	74 100.0	4 5.4	70 94.6	—
1951年～1980年	118 100.0	11 9.3	104 88.1	3 2.5
1921年～1950年	37 100.0	2 5.4	35 94.6	—
～1920年	11 100.0	2 18.2	9 81.8	—
<b>問1. (2)業種</b>				
製造業	174 100.0	14 8.0	155 89.1	5 2.9
非製造業	137 100.0	11 8.0	123 89.8	3 2.2
<b>問1. (3)日本本社の常用雇用者数</b>				
20人以下	80 100.0	6 7.5	72 90.0	2 2.5
21～100人	161 100.0	15 9.3	140 87.0	6 3.7
101～300人	54 100.0	4 7.4	50 92.6	—
301～1000人以下	13 100.0	—	13 100.0	—
1001人以上	4 100.0	—	4 100.0	—
<b>問1. (4)国内全体の常用雇用者数</b>				
20人以下	58 100.0	2 3.4	54 93.1	2 3.4
21～100人	137 100.0	10 7.3	123 89.8	4 2.9
101～300人	69 100.0	8 11.6	61 88.4	—
301～1000人	26 100.0	1 3.8	25 96.2	—
1001人以上	7 100.0	2 28.6	5 71.4	—
<b>問6. (4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>				
3億円未満	27 100.0	2 7.4	24 88.9	1 3.7
3～10億円未満	64 100.0	5 7.8	59 92.2	—
10～20億円未満	55 100.0	5 9.1	47 85.5	3 5.5
20～50億円未満	57 100.0	6 10.5	49 86.0	2 3.5
50億円以上	58 100.0	4 6.9	54 93.1	—
<b>問6. (5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>				
1千万円未満	58 100.0	5 8.6	52 89.7	1 1.7
1千万円～1億円未満	43 100.0	3 7.0	38 88.4	2 4.7
1～10億円未満	85 100.0	8 9.4	76 89.4	1 1.2
10億円以上	15 100.0	1 6.7	14 93.3	—
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>				
2001年～	108 100.0	13 12.0	94 87.0	1 0.9
1981年～2000年	34 100.0	—	34 100.0	—
1951年～1980年	6 100.0	—	6 100.0	—
1921年～1950年	—	—	—	—
～1920年	—	—	—	—
<b>問9(1)進出国</b>				
中国	59 100.0	2 3.4	57 96.6	—
中国以外の東アジア地域	8 100.0	—	8 100.0	—
東南アジア地域	69 100.0	10 14.5	59 85.5	—
中東・アフリカ	1 100.0	—	1 100.0	—
ヨーロッパ	3 100.0	1 33.3	2 66.7	—
北米	7 100.0	—	7 100.0	—
中南米・オセアニア	1 100.0	—	1 100.0	—

T000061

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—  
 問5(2)外国籍の正社員に対する制度  
 2外国人だけの特別な採用枠

	調査数	設 けて い る	設 けて い な い	無 回 答
全 体	320 100.0	22 6.9	288 90.0	10 3.1
<b>問1.(1)創業年</b>				
2001年～	67 100.0	2 3.0	59 88.1	6 9.0
1981年～2000年	74 100.0	5 6.8	68 91.9	1 1.4
1951年～1980年	118 100.0	8 6.8	108 91.5	2 1.7
1921年～1950年	37 100.0	3 8.1	34 91.9	—
～1920年	11 100.0	2 18.2	9 81.8	—
<b>問1.(2)業種</b>				
製造業	174 100.0	14 8.0	157 90.2	3 1.7
非製造業	137 100.0	8 5.8	123 89.8	6 4.4
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>				
20人以下	80 100.0	3 3.8	73 91.3	4 5.0
21～100人	161 100.0	12 7.5	144 89.4	5 3.1
101～300人	54 100.0	6 11.1	47 87.0	1 1.9
301～1000人以下	13 100.0	—	13 100.0	—
1001人以上	4 100.0	—	4 100.0	—
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>				
20人以下	58 100.0	2 3.4	53 91.4	3 5.2
21～100人	137 100.0	9 6.6	123 89.8	5 3.6
101～300人	69 100.0	5 7.2	63 91.3	1 1.4
301～1000人	26 100.0	2 7.7	24 92.3	—
1001人以上	7 100.0	1 14.3	6 85.7	—
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>				
3億円未満	27 100.0	—	24 88.9	3 11.1
3～10億円未満	64 100.0	4 6.3	58 90.6	2 3.1
10～20億円未満	55 100.0	6 10.9	47 85.5	2 3.6
20～50億円未満	57 100.0	5 8.8	51 89.5	1 1.8
50億円以上	58 100.0	2 3.4	55 94.8	1 1.7
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>				
1千万円未満	58 100.0	3 5.2	52 89.7	3 5.2
1千万円～1億円未満	43 100.0	4 9.3	38 88.4	1 2.3
1～10億円未満	85 100.0	6 7.1	77 90.6	2 2.4
10億円以上	15 100.0	—	15 100.0	—
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>				
2001年～	108 100.0	9 8.3	98 90.7	1 0.9
1981年～2000年	34 100.0	1 2.9	33 97.1	—
1951年～1980年	6 100.0	—	6 100.0	—
1921年～1950年	—	—	—	—
～1920年	—	—	—	—
<b>問9(1)進出国</b>				
中国	59 100.0	2 3.4	57 96.6	—
中国以外の東アジア地域	8 100.0	1 12.5	7 87.5	—
東南アジア地域	69 100.0	6 8.7	62 89.9	1 1.4
中東・アフリカ	1 100.0	—	1 100.0	—
ヨーロッパ	3 100.0	—	3 100.0	—
北米	7 100.0	—	7 100.0	—
中南米・オセアニア	1 100.0	—	1 100.0	—

[T000062]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—  
 問5(2)外国籍の正社員に対する制度  
 3外国人への特別な育成プログラム

	調査数	設 け て い る	設 け て い な い	無 回 答
全 体	320 100.0	34 10.6	280 87.5	6 1.9
<b>問1. (1)創業年</b>				
2001年～	67 100.0	8 11.9	57 85.1	2 3.0
1981年～2000年	74 100.0	8 10.8	65 87.8	1 1.4
1951年～1980年	118 100.0	12 10.2	105 89.0	1 0.8
1921年～1950年	37 100.0	4 10.8	33 89.2	—
～1920年	11 100.0	2 18.2	9 81.8	—
<b>問1. (2)業種</b>				
製造業	174 100.0	20 11.5	152 87.4	2 1.1
非製造業	137 100.0	14 10.2	120 87.6	3 2.2
<b>問1. (3)日本本社の常用雇用者数</b>				
20人以下	80 100.0	7 8.8	70 87.5	3 3.8
21～100人	161 100.0	21 13.0	138 85.7	2 1.2
101～300人	54 100.0	5 9.3	48 88.9	1 1.9
301～1000人以下	13 100.0	—	13 100.0	—
1001人以上	4 100.0	—	4 100.0	—
<b>問1. (4)国内全体の常用雇用者数</b>				
20人以下	58 100.0	4 6.9	52 89.7	2 3.4
21～100人	137 100.0	20 14.6	116 84.7	1 0.7
101～300人	69 100.0	6 8.7	62 89.9	1 1.4
301～1000人	26 100.0	—	26 100.0	—
1001人以上	7 100.0	—	7 100.0	—
<b>問6. (4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>				
3億円未満	27 100.0	1 3.7	23 85.2	3 11.1
3～10億円未満	64 100.0	8 12.5	55 85.9	1 1.6
10～20億円未満	55 100.0	10 18.2	45 81.8	—
20～50億円未満	57 100.0	8 14.0	49 86.0	—
50億円以上	58 100.0	2 3.4	55 94.8	1 1.7
<b>問6. (5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>				
1千万円未満	58 100.0	7 12.1	50 86.2	1 1.7
1千万円～1億円未満	43 100.0	4 9.3	38 88.4	1 2.3
1～10億円未満	85 100.0	11 12.9	73 85.9	1 1.2
10億円以上	15 100.0	1 6.7	14 93.3	—
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>				
2001年～	108 100.0	12 11.1	94 87.0	2 1.9
1981年～2000年	34 100.0	3 8.8	31 91.2	—
1951年～1980年	6 100.0	—	6 100.0	—
1921年～1950年	—	—	—	—
～1920年	—	—	—	—
<b>問9(1)進出国</b>				
中国	59 100.0	6 10.2	53 89.8	—
中国以外の東アジア地域	8 100.0	1 12.5	7 87.5	—
東南アジア地域	69 100.0	6 8.7	62 89.9	1 1.4
中東・アフリカ	1 100.0	—	1 100.0	—
ヨーロッパ	3 100.0	1 33.3	2 66.7	—
北米	7 100.0	1 14.3	6 85.7	—
中南米・オセアニア	1 100.0	—	1 100.0	—

[T000063]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—  
問5(3)外国籍の正社員についての考え  
1自社には優秀な外国人従業員が働いている

	調査数	そう思う	ややそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	無回答
全体	320 100.0	135 42.2	112 35.0	54 16.9	8 2.5	4 1.3	7 2.2
<b>問1.(1)創業年</b>							
2001年～	67 100.0	36 53.7	17 25.4	11 16.4	-	-	3 4.5
1981年～2000年	74 100.0	31 41.9	29 39.2	12 16.2	1 1.4	-	1 1.4
1951年～1980年	118 100.0	43 36.4	45 38.1	19 16.1	6 5.1	3 2.5	2 1.7
1921年～1950年	37 100.0	16 43.2	12 32.4	8 21.6	1 2.7	-	-
～1920年	11 100.0	4 36.4	5 45.5	2 18.2	-	-	-
<b>問1.(2)業種</b>							
製造業	174 100.0	63 36.2	67 38.5	31 17.8	7 4.0	3 1.7	3 1.7
非製造業	137 100.0	70 51.1	42 30.7	20 14.6	1 0.7	1 0.7	3 2.2
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>							
20人以下	80 100.0	41 51.3	17 21.3	18 22.5	-	1 1.3	3 3.8
21～100人	161 100.0	63 39.1	63 39.1	23 14.3	6 3.7	3 1.9	3 1.9
101～300人	54 100.0	22 40.7	23 42.6	7 13.0	1 1.9	-	1 1.9
301～1000人以下	13 100.0	5 38.5	5 38.5	3 23.1	-	-	-
1001人以上	4 100.0	2 50.0	2 50.0	-	-	-	-
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>							
20人以下	58 100.0	30 51.7	14 24.1	11 19.0	-	1 1.7	2 3.4
21～100人	137 100.0	58 42.3	50 36.5	21 15.3	4 2.9	2 1.5	2 1.5
101～300人	69 100.0	29 42.0	26 37.7	11 15.9	2 2.9	-	1 1.4
301～1000人	26 100.0	8 30.8	13 50.0	5 19.2	-	-	-
1001人以上	7 100.0	3 42.9	3 42.9	1 14.3	-	-	-
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>							
3億円未満	27 100.0	12 44.4	7 25.9	4 14.8	-	1 3.7	3 11.1
3～10億円未満	64 100.0	29 45.3	18 28.1	13 20.3	1 1.6	1 1.6	2 3.1
10～20億円未満	55 100.0	22 40.0	24 43.6	8 14.5	1 1.8	-	-
20～50億円未満	57 100.0	26 45.6	19 33.3	8 14.0	3 5.3	1 1.8	-
50億円以上	58 100.0	18 31.0	26 44.8	10 17.2	2 3.4	1 1.7	1 1.7
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>							
1千万円未満	58 100.0	28 48.3	18 31.0	10 17.2	1 1.7	-	1 1.7
1千万円～1億円未満	43 100.0	22 51.2	10 23.3	7 16.3	1 2.3	1 2.3	2 4.7
1～10億円未満	85 100.0	28 32.9	36 42.4	15 17.6	4 4.7	1 1.2	1 1.2
10億円以上	15 100.0	8 53.3	6 40.0	1 6.7	-	-	-
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>							
2001年～	108 100.0	44 40.7	45 41.7	13 12.0	2 1.9	-	4 3.7
1981年～2000年	34 100.0	13 38.2	14 41.2	6 17.6	-	-	1 2.9
1951年～1980年	6 100.0	1 16.7	3 50.0	2 33.3	-	-	-
1921年～1950年	-	-	-	-	-	-	-
～1920年	-	-	-	-	-	-	-
<b>問9(1)進出国</b>							
中国	59 100.0	22 37.3	30 50.8	6 10.2	1 1.7	-	-
中国以外の東アジア地域	8 100.0	5 62.5	3 37.5	-	-	-	-
東南アジア地域	69 100.0	29 42.0	23 33.3	12 17.4	2 2.9	-	3 4.3
中東・アフリカ	1 100.0	-	1 100.0	-	-	-	-
ヨーロッパ	3 100.0	2 66.7	-	1 33.3	-	-	-
北米	7 100.0	1 14.3	3 42.9	3 42.9	-	-	-
中南米・オセアニア	1 100.0	-	1 100.0	-	-	-	-

T000064

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—  
 問5(3)外国籍の正社員についての考え  
 2日本人とは異なる役割を果たしている

	調査数	そう思う	ややそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	無回答
全体	320 100.0	77 24.1	66 20.6	96 30.0	42 13.1	33 10.3	6 1.9
<b>問1.(1)創業年</b>							
2001年～	67 100.0	28 41.8	11 16.4	17 25.4	5 7.5	3 4.5	3 4.5
1981年～2000年	74 100.0	17 23.0	16 21.6	24 32.4	8 10.8	9 12.2	—
1951年～1980年	118 100.0	21 17.8	23 19.5	38 32.2	20 16.9	14 11.9	2 1.7
1921年～1950年	37 100.0	7 18.9	9 24.3	9 24.3	7 18.9	5 13.5	—
～1920年	11 100.0	2 18.2	3 27.3	3 27.3	2 18.2	1 9.1	—
<b>問1.(2)業種</b>							
製造業	174 100.0	29 16.7	39 22.4	58 33.3	26 14.9	20 11.5	2 1.1
非製造業	137 100.0	47 34.3	24 17.5	36 26.3	14 10.2	13 9.5	3 2.2
<b>問1.(3)日本本社の常用雇員数</b>							
20人以下	80 100.0	30 37.5	15 18.8	20 25.0	7 8.8	5 6.3	3 3.8
21～100人	161 100.0	33 20.5	31 19.3	48 29.8	24 14.9	23 14.3	2 1.2
101～300人	54 100.0	8 14.8	15 27.8	17 31.5	9 16.7	4 7.4	1 1.9
301～1000人以下	13 100.0	2 15.4	3 23.1	6 46.2	1 7.7	1 7.7	—
1001人以上	4 100.0	2 50.0	—	1 25.0	1 25.0	—	—
<b>問1.(4)国内全体の常用雇員数</b>							
20人以下	58 100.0	26 44.8	12 20.7	9 15.5	5 8.6	4 6.9	2 3.4
21～100人	137 100.0	31 22.6	26 19.0	40 29.2	21 15.3	18 13.1	1 0.7
101～300人	69 100.0	9 13.0	17 24.6	24 34.8	12 17.4	6 8.7	1 1.4
301～1000人	26 100.0	4 15.4	9 34.6	8 30.8	2 7.7	3 11.5	—
1001人以上	7 100.0	2 28.6	—	4 57.1	1 14.3	—	—
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>							
3億円未満	27 100.0	8 29.6	7 25.9	4 14.8	3 11.1	3 11.1	2 7.4
3～10億円未満	64 100.0	14 21.9	8 12.5	23 35.9	9 14.1	8 12.5	2 3.1
10～20億円未満	55 100.0	12 21.8	16 29.1	19 34.5	8 14.5	—	—
20～50億円未満	57 100.0	11 19.3	12 21.1	18 31.6	8 14.0	8 14.0	—
50億円以上	58 100.0	12 20.7	14 24.1	17 29.3	6 10.3	8 13.8	1 1.7
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>							
1千万円未満	58 100.0	14 24.1	11 19.0	20 34.5	8 13.8	4 6.9	1 1.7
1千万円～1億円未満	43 100.0	12 27.9	6 14.0	13 30.2	5 11.6	5 11.6	2 4.7
1～10億円未満	85 100.0	15 17.6	28 32.9	24 28.2	11 12.9	6 7.1	1 1.2
10億円以上	15 100.0	4 26.7	1 6.7	5 33.3	1 6.7	4 26.7	—
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>							
2001年～	108 100.0	24 22.2	29 26.9	33 30.6	9 8.3	9 8.3	4 3.7
1981年～2000年	34 100.0	10 29.4	8 23.5	8 23.5	4 11.8	4 11.8	—
1951年～1980年	6 100.0	1 16.7	1 16.7	2 33.3	1 16.7	1 16.7	—
1921年～1950年	—	—	—	—	—	—	—
～1920年	—	—	—	—	—	—	—
<b>問9(1)進出国</b>							
中国	59 100.0	15 25.4	21 35.6	15 25.4	5 8.5	3 5.1	—
中国以外の東アジア地域	8 100.0	4 50.0	1 12.5	2 25.0	—	1 12.5	—
東南アジア地域	69 100.0	13 18.8	12 17.4	25 36.2	10 14.5	7 10.1	2 2.9
中東・アフリカ	1 100.0	1 100.0	—	—	—	—	—
ヨーロッパ	3 100.0	—	—	1 33.3	1 33.3	1 33.3	—
北米	7 100.0	1 14.3	3 42.9	1 14.3	1 14.3	1 14.3	—
中南米・オセアニア	1 100.0	1 100.0	—	—	—	—	—

[T000065]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—  
 問5(3)外国籍の正社員についての考え  
 3外国人の雇用は自社にとって必要不可欠である

	調査数	そう思う	ややそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	無回答
全体	320 100.0	107 33.4	89 27.8	84 26.3	18 5.6	17 5.3	5 1.6
<b>問1.(1)創業年</b>							
2001年～	67 100.0	25 37.3	19 28.4	16 23.9	1 1.5	3 4.5	3 4.5
1981年～2000年	74 100.0	30 40.5	17 23.0	19 25.7	3 4.1	5 6.8	—
1951年～1980年	118 100.0	33 28.0	33 28.0	32 27.1	12 10.2	6 5.1	2 1.7
1921年～1950年	37 100.0	13 35.1	10 27.0	10 27.0	2 5.4	2 5.4	—
～1920年	11 100.0	1 9.1	7 63.6	3 27.3	—	—	—
<b>問1.(2)業種</b>							
製造業	174 100.0	55 31.6	48 27.6	47 27.0	14 8.0	9 5.2	1 0.6
非製造業	137 100.0	50 36.5	39 28.5	33 24.1	3 2.2	8 5.8	4 2.9
<b>問1.(3)日本本社の常用雇員数</b>							
20人以下	80 100.0	35 43.8	12 15.0	23 28.8	3 3.8	4 5.0	3 3.8
21～100人	161 100.0	52 32.3	46 28.6	41 25.5	11 6.8	10 6.2	1 0.6
101～300人	54 100.0	12 22.2	24 44.4	12 22.2	2 3.7	3 5.6	1 1.9
301～1000人以下	13 100.0	3 23.1	4 30.8	4 30.8	2 15.4	—	—
1001人以上	4 100.0	2 50.0	2 50.0	—	—	—	—
<b>問1.(4)国内全体の常用雇員数</b>							
20人以下	58 100.0	27 46.6	7 12.1	16 27.6	2 3.4	3 5.2	3 5.2
21～100人	137 100.0	44 32.1	39 28.5	35 25.5	12 8.8	6 4.4	1 0.7
101～300人	69 100.0	18 26.1	28 40.6	15 21.7	2 2.9	5 7.2	1 1.4
301～1000人	26 100.0	5 19.2	9 34.6	10 38.5	2 7.7	—	—
1001人以上	7 100.0	4 57.1	3 42.9	—	—	—	—
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>							
3億円未満	27 100.0	8 29.6	5 18.5	8 29.6	1 3.7	3 11.1	2 7.4
3～10億円未満	64 100.0	25 39.1	14 21.9	14 21.9	5 7.8	4 6.3	2 3.1
10～20億円未満	55 100.0	22 40.0	20 36.4	10 18.2	3 5.5	—	—
20～50億円未満	57 100.0	16 28.1	16 28.1	19 33.3	3 5.3	3 5.3	—
50億円以上	58 100.0	13 22.4	20 34.5	16 27.6	4 6.9	4 6.9	1 1.7
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>							
1千万円未満	58 100.0	20 34.5	19 32.8	12 20.7	4 6.9	2 3.4	1 1.7
1千万円～1億円未満	43 100.0	19 44.2	8 18.6	8 18.6	—	5 11.6	3 7.0
1～10億円未満	85 100.0	21 24.7	31 36.5	21 24.7	7 8.2	4 4.7	1 1.2
10億円以上	15 100.0	3 20.0	4 26.7	7 46.7	1 6.7	—	—
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>							
2001年～	108 100.0	38 35.2	38 35.2	22 20.4	2 1.9	5 4.6	3 2.8
1981年～2000年	34 100.0	13 38.2	9 26.5	9 26.5	3 8.8	—	—
1951年～1980年	6 100.0	1 16.7	3 50.0	2 33.3	—	—	—
1921年～1950年	—	—	—	—	—	—	—
～1920年	—	—	—	—	—	—	—
<b>問9(1)進出国</b>							
中国	59 100.0	20 33.9	20 33.9	13 22.0	3 5.1	3 5.1	—
中国以外の東アジア地域	8 100.0	6 75.0	—	1 12.5	—	1 12.5	—
東南アジア地域	69 100.0	21 30.4	22 31.9	20 29.0	3 4.3	1 1.4	2 2.9
中東・アフリカ	1 100.0	1 100.0	—	—	—	—	—
ヨーロッパ	3 100.0	1 33.3	2 66.7	—	—	—	—
北米	7 100.0	2 28.6	2 28.6	3 42.9	—	—	—
中南米・オセアニア	1 100.0	1 100.0	—	—	—	—	—

T0000661

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—  
問5(3)外国籍の正社員についての考え  
4自社には長く働いている外国人従業員が多い

	調査数	そう思う	ややそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	無回答
全体	320 100.0	78 24.4	78 24.4	93 29.1	32 10.0	33 10.3	6 1.9
<b>問1. (1)創業年</b>							
2001年～	67 100.0	22 32.8	13 19.4	20 29.9	4 6.0	4 6.0	4 6.0
1981年～2000年	74 100.0	19 25.7	17 23.0	27 36.5	3 4.1	8 10.8	—
1951年～1980年	118 100.0	25 21.2	29 24.6	30 25.4	16 13.6	16 13.6	2 1.7
1921年～1950年	37 100.0	5 13.5	12 32.4	10 27.0	8 21.6	2 5.4	—
～1920年	11 100.0	3 27.3	3 27.3	3 27.3	—	2 18.2	—
<b>問1. (2)業種</b>							
製造業	174 100.0	43 24.7	45 25.9	46 26.4	19 10.9	20 11.5	1 0.6
非製造業	137 100.0	34 24.8	32 23.4	43 31.4	12 8.8	12 8.8	4 2.9
<b>問1. (3)日本本社の常用雇用者数</b>							
20人以下	80 100.0	23 28.8	18 22.5	21 26.3	7 8.8	7 8.8	4 5.0
21～100人	161 100.0	40 24.8	40 24.8	48 29.8	18 11.2	14 8.7	1 0.6
101～300人	54 100.0	9 16.7	16 29.6	14 25.9	5 9.3	9 16.7	1 1.9
301～1000人以下	13 100.0	3 23.1	2 15.4	6 46.2	1 7.7	1 7.7	—
1001人以上	4 100.0	1 25.0	1 25.0	1 25.0	—	1 25.0	—
<b>問1. (4)国内全体の常用雇用者数</b>							
20人以下	58 100.0	17 29.3	13 22.4	15 25.9	5 8.6	5 8.6	3 5.2
21～100人	137 100.0	30 21.9	33 24.1	41 29.9	17 12.4	15 10.9	1 0.7
101～300人	69 100.0	14 20.3	19 27.5	22 31.9	6 8.7	7 10.1	1 1.4
301～1000人	26 100.0	5 19.2	5 19.2	10 38.5	3 11.5	3 11.5	—
1001人以上	7 100.0	3 42.9	1 14.3	2 28.6	—	1 14.3	—
<b>問6. (4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>							
3億円未満	27 100.0	4 14.8	6 22.2	5 18.5	4 14.8	5 18.5	3 11.1
3～10億円未満	64 100.0	16 25.0	18 28.1	18 28.1	5 7.8	5 7.8	2 3.1
10～20億円未満	55 100.0	15 27.3	19 34.5	14 25.5	4 7.3	3 5.5	—
20～50億円未満	57 100.0	14 24.6	13 22.8	17 29.8	5 8.8	8 14.0	—
50億円以上	58 100.0	12 20.7	9 15.5	20 34.5	8 13.8	8 13.8	1 1.7
<b>問6. (5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>							
1千万円未満	58 100.0	16 27.6	17 29.3	15 25.9	6 10.3	3 5.2	1 1.7
1千万円～1億円未満	43 100.0	12 27.9	10 23.3	10 23.3	4 9.3	4 9.3	3 7.0
1～10億円未満	85 100.0	18 21.2	18 21.2	25 29.4	10 11.8	13 15.3	1 1.2
10億円以上	15 100.0	4 26.7	1 6.7	6 40.0	2 13.3	2 13.3	—
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>							
2001年～	108 100.0	23 21.3	30 27.8	37 34.3	7 6.5	8 7.4	3 2.8
1981年～2000年	34 100.0	8 23.5	9 26.5	8 23.5	5 14.7	4 11.8	—
1951年～1980年	6 100.0	1 16.7	—	3 50.0	1 16.7	1 16.7	—
1921年～1950年	—	—	—	—	—	—	—
～1920年	—	—	—	—	—	—	—
<b>問9(1)進出国</b>							
中国	59 100.0	17 28.8	18 30.5	15 25.4	5 8.5	4 6.8	—
中国以外の東アジア地域	8 100.0	2 25.0	2 25.0	3 37.5	—	1 12.5	—
東南アジア地域	69 100.0	15 21.7	16 23.2	21 30.4	7 10.1	8 11.6	2 2.9
中東・アフリカ	1 100.0	—	—	1 100.0	—	—	—
ヨーロッパ	3 100.0	—	2 66.7	1 33.3	—	—	—
北米	7 100.0	—	1 14.3	5 71.4	1 14.3	—	—
中南米・オセアニア	1 100.0	—	1 100.0	—	—	—	—

[T000067]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—  
 問5(3)外国籍の正社員についての考え  
 5日本社のなかで中核的な役割を担うような外国人を雇っている

	調査数	そう思う	ややそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	無回答
全体	320 100.0	48 15.0	72 22.5	111 34.7	42 13.1	40 12.5	7 2.2
<b>問1.(1)創業年</b>							
2001年～	67 100.0	15 22.4	11 16.4	21 31.3	10 14.9	6 9.0	4 6.0
1981年～2000年	74 100.0	12 16.2	16 21.6	32 43.2	8 10.8	6 8.1	—
1951年～1980年	118 100.0	15 12.7	33 28.0	36 30.5	14 11.9	18 15.3	2 1.7
1921年～1950年	37 100.0	5 13.5	4 10.8	14 37.8	7 18.9	7 18.9	—
～1920年	11 100.0	—	4 36.4	3 27.3	2 18.2	2 18.2	—
<b>問1.(2)業種</b>							
製造業	174 100.0	18 10.3	45 25.9	57 32.8	28 16.1	24 13.8	2 1.1
非製造業	137 100.0	29 21.2	26 19.0	48 35.0	14 10.2	16 11.7	4 2.9
<b>問1.(3)日本本社の常用雇員数</b>							
20人以下	80 100.0	18 22.5	17 21.3	21 26.3	12 15.0	8 10.0	4 5.0
21～100人	161 100.0	19 11.8	42 26.1	57 35.4	20 12.4	21 13.0	2 1.2
101～300人	54 100.0	6 11.1	11 20.4	24 44.4	5 9.3	7 13.0	1 1.9
301～1000人以下	13 100.0	3 23.1	1 7.7	5 38.5	3 23.1	1 7.7	—
1001人以上	4 100.0	1 25.0	—	—	1 25.0	2 50.0	—
<b>問1.(4)国内全体の常用雇員数</b>							
20人以下	58 100.0	14 24.1	11 19.0	16 27.6	10 17.2	4 6.9	3 5.2
21～100人	137 100.0	20 14.6	36 26.3	45 32.8	15 10.9	20 14.6	1 0.7
101～300人	69 100.0	7 10.1	16 23.2	30 43.5	8 11.6	7 10.1	1 1.4
301～1000人	26 100.0	2 7.7	4 15.4	10 38.5	6 23.1	4 15.4	—
1001人以上	7 100.0	2 28.6	1 14.3	1 14.3	1 14.3	2 28.6	—
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>							
3億円未満	27 100.0	2 7.4	7 25.9	6 22.2	4 14.8	5 18.5	3 11.1
3～10億円未満	64 100.0	12 18.8	15 23.4	18 28.1	9 14.1	8 12.5	2 3.1
10～20億円未満	55 100.0	8 14.5	18 32.7	20 36.4	6 10.9	3 5.5	—
20～50億円未満	57 100.0	7 12.3	13 22.8	25 43.9	7 12.3	5 8.8	—
50億円以上	58 100.0	8 13.8	10 17.2	19 32.8	9 15.5	11 19.0	1 1.7
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>							
1千万円未満	58 100.0	10 17.2	15 25.9	21 36.2	5 8.6	6 10.3	1 1.7
1千万円～1億円未満	43 100.0	7 16.3	13 30.2	9 20.9	5 11.6	6 14.0	3 7.0
1～10億円未満	85 100.0	8 9.4	22 25.9	31 36.5	12 14.1	11 12.9	1 1.2
10億円以上	15 100.0	3 20.0	2 13.3	6 40.0	2 13.3	2 13.3	—
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>							
2001年～	108 100.0	12 11.1	28 25.9	42 38.9	12 11.1	10 9.3	4 3.7
1981年～2000年	34 100.0	7 20.6	9 26.5	8 23.5	3 8.8	7 20.6	—
1951年～1980年	6 100.0	1 16.7	—	1 16.7	2 33.3	2 33.3	—
1921年～1950年	—	—	—	—	—	—	—
～1920年	—	—	—	—	—	—	—
<b>問9(1)進出国</b>							
中国	59 100.0	12 20.3	17 28.8	15 25.4	8 13.6	7 11.9	—
中国以外の東アジア地域	8 100.0	2 25.0	4 50.0	1 12.5	—	1 12.5	—
東南アジア地域	69 100.0	6 8.7	13 18.8	31 44.9	7 10.1	10 14.5	2 2.9
中東・アフリカ	1 100.0	—	100.0	—	—	—	—
ヨーロッパ	3 100.0	1 33.3	—	2 66.7	—	—	—
北米	7 100.0	—	—	4 57.1	2 28.6	1 14.3	—
中南米・オセアニア	1 100.0	—	—	1 100.0	—	—	—



T0000681

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—  
問5(4)今後の外国人雇用についての考え  
1外国人を多く採用していきたい

	調査数	そう思う	ややそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	無回答
全体	776 100.0	60 7.7	111 14.3	310 39.9	119 15.3	161 20.7	15 1.9
<b>問1.(1)創業年</b>							
2001年～	152 100.0	24 15.8	23 15.1	63 41.4	16 10.5	22 14.5	4 2.6
1981年～2000年	192 100.0	11 5.7	30 15.6	88 45.8	26 13.5	34 17.7	3 1.6
1951年～1980年	284 100.0	17 6.0	36 12.7	99 34.9	51 18.0	75 26.4	6 2.1
1921年～1950年	97 100.0	3 3.1	11 11.3	41 42.3	19 19.6	23 23.7	-
～1920年	24 100.0	1 4.2	4 16.7	8 33.3	7 29.2	3 12.5	1 4.2
<b>問1.(2)業種</b>							
製造業	384 100.0	28 7.3	61 15.9	146 38.0	61 15.9	84 21.9	4 1.0
非製造業	378 100.0	31 8.2	47 12.4	157 41.5	56 14.8	77 20.4	10 2.6
<b>問1.(3)日本本社の常用雇員数</b>							
20人以下	278 100.0	26 9.4	49 17.6	93 33.5	41 14.7	60 21.6	9 3.2
21～100人	348 100.0	23 6.6	39 11.2	143 41.1	62 17.8	78 22.4	3 0.9
101～300人	99 100.0	7 7.1	12 12.1	52 52.5	12 12.1	15 15.2	1 1.0
301～1000人以下	22 100.0	1 4.5	3 13.6	11 50.0	3 13.6	4 18.2	-
1001人以上	4 100.0	1 25.0	2 50.0	1 25.0	-	-	-
<b>問1.(4)国内全体の常用雇員数</b>							
20人以下	220 100.0	24 10.9	40 18.2	69 31.4	30 13.6	49 22.3	8 3.6
21～100人	306 100.0	19 6.2	29 9.5	126 41.2	57 18.6	73 23.9	2 0.7
101～300人	127 100.0	10 7.9	22 17.3	63 49.6	13 10.2	18 14.2	1 0.8
301～1000人	46 100.0	1 2.2	5 10.9	26 56.5	8 17.4	6 13.0	-
1001人以上	8 100.0	3 37.5	2 25.0	2 25.0	-	1 12.5	-
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>							
3億円未満	102 100.0	9 8.8	17 16.7	33 32.4	12 11.8	27 26.5	4 3.9
3～10億円未満	179 100.0	15 8.4	24 13.4	63 35.2	31 17.3	43 24.0	3 1.7
10～20億円未満	126 100.0	11 8.7	24 19.0	52 41.3	18 14.3	20 15.9	1 0.8
20～50億円未満	118 100.0	9 7.6	13 11.0	51 43.2	13 11.0	31 26.3	1 0.8
50億円以上	109 100.0	4 3.7	15 13.8	51 46.8	22 20.2	17 15.6	-
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>							
1千万円未満	165 100.0	12 7.3	31 18.8	52 31.5	27 16.4	43 26.1	-
1千万円～1億円未満	109 100.0	15 13.8	13 11.9	41 37.6	16 14.7	20 18.3	4 3.7
1～10億円未満	196 100.0	9 4.6	29 14.8	90 45.9	29 14.8	37 18.9	2 1.0
10億円以上	20 100.0	1 5.0	2 10.0	13 65.0	1 5.0	3 15.0	-
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>							
2001年～	194 100.0	23 11.9	52 26.8	70 36.1	22 11.3	27 13.9	-
1981年～2000年	77 100.0	5 6.5	10 13.0	31 40.3	14 18.2	17 22.1	-
1951年～1980年	13 100.0	-	2 15.4	7 53.8	2 15.4	2 15.4	-
1921年～1950年	-	-	-	-	-	-	-
～1920年	-	-	-	-	-	-	-
<b>問9(1)進出国</b>							
中国	107 100.0	10 9.3	25 23.4	42 39.3	11 10.3	19 17.8	-
中国以外の東アジア地域	24 100.0	2 8.3	4 16.7	12 50.0	2 8.3	4 16.7	-
東南アジア地域	128 100.0	12 9.4	29 22.7	48 37.5	23 18.0	16 12.5	-
中東・アフリカ	1 100.0	-	-	1 100.0	-	-	-
ヨーロッパ	5 100.0	3 60.0	-	2 40.0	-	-	-
北米	22 100.0	1 4.5	3 13.6	10 45.5	2 9.1	6 27.3	-
中南米・オセアニア	2 100.0	-	1 50.0	-	-	1 50.0	-

[T000069]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—  
問5(4)今後の外国人雇用についての考え  
2外国人を多く管理職に登用していきたい

	調査数	そう思う	ややそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	無回答
全体	776 100.0	48 6.2	81 10.4	317 40.9	128 16.5	185 23.8	17 2.2
<b>問1.(1)創業年</b>							
2001年～	152 100.0	18 11.8	20 13.2	65 42.8	18 11.8	27 17.8	4 2.6
1981年～2000年	192 100.0	10 5.2	20 10.4	95 49.5	23 12.0	41 21.4	3 1.6
1951年～1980年	284 100.0	12 4.2	27 9.5	99 34.9	57 20.1	82 28.9	7 2.5
1921年～1950年	97 100.0	5 5.2	8 8.2	35 36.1	22 22.7	27 27.8	-
～1920年	24 100.0	-	3 12.5	9 37.5	8 33.3	3 12.5	1 4.2
<b>問1.(2)業種</b>							
製造業	384 100.0	21 5.5	51 13.3	144 37.5	66 17.2	96 25.0	6 1.6
非製造業	378 100.0	27 7.1	27 7.1	164 43.4	61 16.1	89 23.5	10 2.6
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>							
20人以下	278 100.0	22 7.9	37 13.3	94 33.8	47 16.9	69 24.8	9 3.2
21～100人	348 100.0	19 5.5	28 8.0	144 41.4	60 17.2	93 26.7	4 1.1
101～300人	99 100.0	4 4.0	11 11.1	52 52.5	16 16.2	14 14.1	2 2.0
301～1000人以下	22 100.0	1 4.5	2 9.1	11 50.0	2 9.1	6 27.3	-
1001人以上	4 100.0	-	2 50.0	2 50.0	-	-	-
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>							
20人以下	220 100.0	20 9.1	31 14.1	70 31.8	36 16.4	55 25.0	8 3.6
21～100人	306 100.0	14 4.6	26 8.5	123 40.2	53 17.3	89 29.1	1 0.3
101～300人	127 100.0	7 5.5	15 11.8	67 52.8	18 14.2	18 14.2	2 1.6
301～1000人	46 100.0	1 2.2	3 6.5	24 52.2	10 21.7	7 15.2	1 2.2
1001人以上	8 100.0	2 25.0	2 25.0	4 50.0	-	-	-
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>							
3億円未満	102 100.0	7 6.9	15 14.7	35 34.3	12 11.8	29 28.4	4 3.9
3～10億円未満	179 100.0	14 7.8	17 9.5	60 33.5	35 19.6	50 27.9	3 1.7
10～20億円未満	126 100.0	9 7.1	16 12.7	54 42.9	22 17.5	24 19.0	1 0.8
20～50億円未満	118 100.0	7 5.9	12 10.2	50 42.4	17 14.4	32 27.1	-
50億円以上	109 100.0	4 3.7	9 8.3	53 48.6	20 18.3	21 19.3	2 1.8
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>							
1千万円未満	165 100.0	8 4.8	22 13.3	61 37.0	28 17.0	46 27.9	-
1千万円～1億円未満	109 100.0	13 11.9	12 11.0	32 29.4	22 20.2	26 23.9	4 3.7
1～10億円未満	196 100.0	10 5.1	19 9.7	91 46.4	32 16.3	41 20.9	3 1.5
10億円以上	20 100.0	-	2 10.0	14 70.0	1 5.0	3 15.0	-
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>							
2001年～	194 100.0	18 9.3	36 18.6	73 37.6	29 14.9	36 18.6	2 1.0
1981年～2000年	77 100.0	5 6.5	8 10.4	29 37.7	15 19.5	20 26.0	-
1951年～1980年	13 100.0	-	2 15.4	6 46.2	3 23.1	2 15.4	-
1921年～1950年	-	-	-	-	-	-	-
～1920年	-	-	-	-	-	-	-
<b>問9(1)進出国</b>							
中国	107 100.0	7 6.5	20 18.7	43 40.2	15 14.0	22 20.6	-
中国以外の東アジア地域	24 100.0	2 8.3	4 16.7	11 45.8	3 12.5	4 16.7	-
東南アジア地域	128 100.0	11 8.6	19 14.8	47 36.7	28 21.9	22 17.2	1 0.8
中東・アフリカ	1 100.0	-	-	1 100.0	-	-	-
ヨーロッパ	5 100.0	3 60.0	-	2 40.0	-	-	-
北米	22 100.0	-	2 9.1	11 50.0	2 9.1	7 31.8	-
中南米・オセアニア	2 100.0	-	1 50.0	-	-	1 50.0	-

[T000070]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—  
問5(4)今後の外国人雇用についての考え

3このような外国人を雇用したいという明確なイメージをもっている

	調査数	そう思う	ややそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	無回答
全体	776 100.0	57 7.3	141 18.2	271 34.9	107 13.8	177 22.8	23 3.0
<b>問1.(1)創業年</b>							
2001年～	152 100.0	18 11.8	33 21.7	61 40.1	11 7.2	21 13.8	8 5.3
1981年～2000年	192 100.0	12 6.3	40 20.8	69 35.9	27 14.1	39 20.3	5 2.6
1951年～1980年	284 100.0	18 6.3	45 15.8	89 31.3	43 15.1	82 28.9	7 2.5
1921年～1950年	97 100.0	4 4.1	12 12.4	34 35.1	19 19.6	28 28.9	-
～1920年	24 100.0	1 4.2	6 25.0	8 33.3	5 20.8	3 12.5	1 4.2
<b>問1.(2)業種</b>							
製造業	384 100.0	27 7.0	73 19.0	134 34.9	50 13.0	93 24.2	7 1.8
非製造業	378 100.0	29 7.7	66 17.5	128 33.9	56 14.8	84 22.2	15 4.0
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>							
20人以下	278 100.0	27 9.7	54 19.4	88 31.7	34 12.2	61 21.9	14 5.0
21～100人	348 100.0	22 6.3	62 17.8	120 34.5	48 13.8	90 25.9	6 1.7
101～300人	99 100.0	5 5.1	22 22.2	37 37.4	17 17.2	17 17.2	1 1.0
301～1000人以下	22 100.0	1 4.5	2 9.1	11 50.0	4 18.2	4 18.2	-
1001人以上	4 100.0	-	-	2 50.0	2 50.0	-	-
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>							
20人以下	220 100.0	23 10.5	43 19.5	67 30.5	24 10.9	50 22.7	13 5.9
21～100人	306 100.0	18 5.9	55 18.0	96 31.4	49 16.0	85 27.8	3 1.0
101～300人	127 100.0	6 4.7	28 22.0	54 42.5	17 13.4	21 16.5	1 0.8
301～1000人	46 100.0	3 6.5	6 13.0	22 47.8	7 15.2	7 15.2	1 2.2
1001人以上	8 100.0	1 12.5	1 12.5	3 37.5	3 37.5	-	-
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>							
3億円未満	102 100.0	8 7.8	17 16.7	33 32.4	11 10.8	27 26.5	6 5.9
3～10億円未満	179 100.0	21 11.7	32 17.9	47 26.3	26 14.5	49 27.4	4 2.2
10～20億円未満	126 100.0	8 6.3	29 23.0	49 38.9	16 12.7	22 17.5	2 1.6
20～50億円未満	118 100.0	5 4.2	24 20.3	43 36.4	10 8.5	35 29.7	1 0.8
50億円以上	109 100.0	4 3.7	17 15.6	45 41.3	25 22.9	17 15.6	1 0.9
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>							
1千万円未満	165 100.0	9 5.5	29 17.6	57 34.5	24 14.5	45 27.3	1 0.6
1千万円～1億円未満	109 100.0	17 15.6	15 13.8	31 28.4	17 15.6	22 20.2	7 6.4
1～10億円未満	196 100.0	11 5.6	43 21.9	70 35.7	28 14.3	42 21.4	2 1.0
10億円以上	20 100.0	-	5 25.0	9 45.0	4 20.0	2 10.0	-
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>							
2001年～	194 100.0	31 16.0	43 22.2	62 32.0	24 12.4	33 17.0	1 0.5
1981年～2000年	77 100.0	4 5.2	15 19.5	26 33.8	9 11.7	21 27.3	2 2.6
1951年～1980年	13 100.0	1 7.7	-	5 38.5	3 23.1	4 30.8	-
1921年～1950年	-	-	-	-	-	-	-
～1920年	-	-	-	-	-	-	-
<b>問9(1)進出国</b>							
中国	107 100.0	9 8.4	28 26.2	38 35.5	9 8.4	21 19.6	2 1.9
中国以外の東アジア地域	24 100.0	3 12.5	6 25.0	9 37.5	2 8.3	4 16.7	-
東南アジア地域	128 100.0	18 14.1	23 18.0	40 31.3	23 18.0	24 18.8	-
中東・アフリカ	1 100.0	-	1 100.0	-	-	-	-
ヨーロッパ	5 100.0	2 40.0	-	2 40.0	-	1 20.0	-
北米	22 100.0	2 9.1	2 9.1	9 40.9	2 9.1	7 31.8	-
中南米・オセアニア	2 100.0	-	-	1 50.0	-	1 50.0	-

T000071

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—

問5(4)今後の外国人雇用についての考え

4優秀な外国人を定着させることは企業にとって重要な要素だと思う

	調査数	そう思う	ややそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	無回答
全体	776 100.0	127 16.4	233 30.0	228 29.4	66 8.5	104 13.4	18 2.3
<b>問1.(1)創業年</b>							
2001年～	152 100.0	31 20.4	54 35.5	44 28.9	5 3.3	13 8.6	5 3.3
1981年～2000年	192 100.0	33 17.2	64 33.3	52 27.1	16 8.3	24 12.5	3 1.6
1951年～1980年	284 100.0	41 14.4	74 26.1	85 29.9	29 10.2	48 16.9	7 2.5
1921年～1950年	97 100.0	10 10.3	29 29.9	33 34.0	11 11.3	14 14.4	-
～1920年	24 100.0	5 20.8	5 20.8	6 25.0	5 20.8	2 8.3	1 4.2
<b>問1.(2)業種</b>							
製造業	384 100.0	59 15.4	111 28.9	115 29.9	34 8.9	57 14.8	8 2.1
非製造業	378 100.0	65 17.2	117 31.0	108 28.6	31 8.2	47 12.4	10 2.6
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>							
20人以下	278 100.0	53 19.1	83 29.9	73 26.3	24 8.6	34 12.2	11 4.0
21～100人	348 100.0	50 14.4	104 29.9	97 27.9	34 9.8	59 17.0	4 1.1
101～300人	99 100.0	16 16.2	32 32.3	36 36.4	7 7.1	7 7.1	1 1.0
301～1000人以下	22 100.0	4 18.2	5 22.7	12 54.5	-	1 4.5	-
1001人以上	4 100.0	1 25.0	2 50.0	1 25.0	-	-	-
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>							
20人以下	220 100.0	42 19.1	62 28.2	56 25.5	18 8.2	31 14.1	11 5.0
21～100人	306 100.0	42 13.7	95 31.0	81 26.5	33 10.8	53 17.3	2 0.7
101～300人	127 100.0	22 17.3	42 33.1	44 34.6	8 6.3	10 7.9	1 0.8
301～1000人	46 100.0	7 15.2	16 34.8	19 41.3	3 6.5	1 2.2	-
1001人以上	8 100.0	2 25.0	4 50.0	2 25.0	-	-	-
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>							
3億円未満	102 100.0	12 11.8	33 32.4	22 21.6	8 7.8	21 20.6	6 5.9
3～10億円未満	179 100.0	34 19.0	50 27.9	44 24.6	23 12.8	25 14.0	3 1.7
10～20億円未満	128 100.0	22 17.5	50 39.7	31 24.6	10 7.9	12 9.5	1 0.8
20～50億円未満	118 100.0	21 17.8	30 25.4	39 33.1	7 5.9	21 17.8	-
50億円以上	109 100.0	19 17.4	32 29.4	43 39.4	7 6.4	8 7.3	-
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>							
1千万円未満	165 100.0	25 15.2	51 30.9	44 26.7	16 9.7	28 17.0	1 0.6
1千万円～1億円未満	109 100.0	23 21.1	35 32.1	23 21.1	12 11.0	10 9.2	6 5.5
1～10億円未満	196 100.0	30 15.3	61 31.1	61 31.1	15 7.7	28 14.3	1 0.5
10億円以上	20 100.0	4 20.0	6 30.0	10 50.0	-	-	-
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>							
2001年～	194 100.0	46 23.7	71 36.6	54 27.8	7 3.6	15 7.7	1 0.5
1981年～2000年	77 100.0	14 18.2	21 27.3	22 28.6	5 6.5	13 16.9	2 2.6
1951年～1980年	13 100.0	1 7.7	5 38.5	3 23.1	2 15.4	2 15.4	-
1921年～1950年	-	-	-	-	-	-	-
～1920年	-	-	-	-	-	-	-
<b>問9(1)進出国</b>							
中国	107 100.0	22 20.6	38 35.5	30 28.0	4 3.7	11 10.3	2 1.9
中国以外の東アジア地域	24 100.0	4 16.7	8 33.3	11 45.8	-	1 4.2	-
東南アジア地域	128 100.0	28 21.9	42 32.8	37 28.9	11 8.6	10 7.8	-
中東・アフリカ	1 100.0	-	1 100.0	-	-	-	-
ヨーロッパ	5 100.0	3 60.0	1 20.0	-	1 20.0	-	-
北米	22 100.0	2 9.1	6 27.3	7 31.8	-	7 31.8	-
中南米・オセアニア	2 100.0	-	1 50.0	-	1 50.0	-	-

[T000072]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—  
 問5(4)今後の外国人雇用についての考え  
 5外国人を雇用・定着させるには、今までの企業のシステムを変えていく必要がある

	調査数	そう思う	ややそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	無回答
全体	776 100.0	99 12.8	207 26.7	283 36.5	68 8.8	101 13.0	18 2.3
<b>問1.(1)創業年</b>							
2001年～	152 100.0	24 15.8	37 24.3	58 38.2	14 9.2	13 8.6	6 3.9
1981年～2000年	192 100.0	27 14.1	53 27.6	75 39.1	14 7.3	20 10.4	3 1.6
1951年～1980年	284 100.0	29 10.2	78 27.5	100 35.2	24 8.5	47 16.5	6 2.1
1921年～1950年	97 100.0	12 12.4	29 29.9	33 34.0	9 9.3	14 14.4	—
～1920年	24 100.0	4 16.7	4 16.7	8 33.3	4 16.7	3 12.5	1 4.2
<b>問1.(2)業種</b>							
製造業	384 100.0	43 11.2	109 28.4	136 35.4	34 8.9	56 14.6	6 1.6
非製造業	378 100.0	55 14.6	97 25.7	136 36.0	34 9.0	45 11.9	11 2.9
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>							
20人以下	278 100.0	42 15.1	67 24.1	91 32.7	29 10.4	38 13.7	11 4.0
21～100人	348 100.0	41 11.8	95 27.3	125 35.9	34 9.8	49 14.1	4 1.1
101～300人	99 100.0	11 11.1	32 32.3	41 41.4	4 4.0	10 10.1	1 1.0
301～1000人以下	22 100.0	2 9.1	5 22.7	13 59.1	1 4.5	1 4.5	—
1001人以上	4 100.0	—	3 75.0	1 25.0	—	—	—
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>							
20人以下	220 100.0	36 16.4	50 22.7	69 31.4	21 9.5	33 15.0	11 5.0
21～100人	306 100.0	35 11.4	81 26.5	112 36.6	29 9.5	47 15.4	2 0.7
101～300人	127 100.0	12 9.4	45 35.4	49 38.6	7 5.5	13 10.2	1 0.8
301～1000人	46 100.0	7 15.2	14 30.4	20 43.5	4 8.7	1 2.2	—
1001人以上	8 100.0	—	5 62.5	2 25.0	1 12.5	—	—
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>							
3億円未満	102 100.0	14 13.7	19 18.6	32 31.4	11 10.8	21 20.6	5 4.9
3～10億円未満	179 100.0	31 17.3	46 25.7	57 31.8	15 8.4	26 14.5	4 2.2
10～20億円未満	128 100.0	17 13.5	41 32.5	41 32.5	15 11.9	10 7.9	2 1.6
20～50億円未満	118 100.0	15 12.7	35 29.7	43 36.4	6 5.1	19 16.1	—
50億円以上	109 100.0	12 11.0	34 31.2	49 45.0	8 7.3	6 5.5	—
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>							
1千万円未満	165 100.0	27 16.4	42 25.5	56 33.9	14 8.5	25 15.2	1 0.6
1千万円～1億円未満	109 100.0	18 16.5	28 25.7	32 29.4	14 12.8	12 11.0	5 4.6
1～10億円未満	196 100.0	25 12.8	64 32.7	68 34.7	17 8.7	21 10.7	1 0.5
10億円以上	20 100.0	4 20.0	6 30.0	8 40.0	—	2 10.0	—
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>							
2001年～	194 100.0	31 16.0	62 32.0	76 39.2	10 5.2	14 7.2	1 0.5
1981年～2000年	77 100.0	10 13.0	18 23.4	27 35.1	7 9.1	13 16.9	2 2.6
1951年～1980年	13 100.0	1 7.7	5 38.5	3 23.1	3 23.1	1 7.7	—
1921年～1950年	—	—	—	—	—	—	—
～1920年	—	—	—	—	—	—	—
<b>問9(1)進出国</b>							
中国	107 100.0	12 11.2	32 29.9	42 39.3	10 9.3	9 8.4	2 1.9
中国以外の東アジア地域	24 100.0	3 12.5	7 29.2	7 29.2	4 16.7	3 12.5	—
東南アジア地域	128 100.0	19 14.8	37 28.9	50 39.1	10 7.8	12 9.4	—
中東・アフリカ	1 100.0	—	1 100.0	—	—	—	—
ヨーロッパ	5 100.0	1 20.0	2 40.0	2 40.0	—	—	—
北米	22 100.0	3 13.6	9 40.9	6 27.3	—	4 18.2	—
中南米・オセアニア	2 100.0	—	1 50.0	1 50.0	—	—	—

[T000073]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査－コロナ以降の新機軸－  
問5(4)今後の外国人雇用についての考え  
6外国人を雇用するための積極的な理由がある

	調査数	そう思う	ややそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	無回答
全体	776 100.0	78 10.1	130 16.8	260 33.5	113 14.6	176 22.7	19 2.4
<b>問1.(1)創業年</b>							
2001年～	152 100.0	21 13.8	28 18.4	59 38.8	14 9.2	25 16.4	5 3.3
1981年～2000年	192 100.0	23 12.0	32 16.7	69 35.9	27 14.1	37 19.3	4 2.1
1951年～1980年	284 100.0	18 6.3	46 16.2	92 32.4	45 15.8	76 26.8	7 2.5
1921年～1950年	97 100.0	7 7.2	18 18.6	25 25.8	18 18.6	29 29.9	-
～1920年	24 100.0	3 12.5	3 12.5	7 29.2	6 25.0	4 16.7	1 4.2
<b>問1.(2)業種</b>							
製造業	384 100.0	35 9.1	67 17.4	123 32.0	55 14.3	96 25.0	8 2.1
非製造業	378 100.0	40 10.6	61 16.1	129 34.1	57 15.1	80 21.2	11 2.9
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>							
20人以下	278 100.0	36 12.9	42 15.1	89 32.0	36 12.9	63 22.7	12 4.3
21～100人	348 100.0	28 8.0	58 16.7	113 32.5	57 16.4	88 25.3	4 1.1
101～300人	99 100.0	10 10.1	22 22.2	38 38.4	10 10.1	18 18.2	1 1.0
301～1000人以下	22 100.0	1 4.5	3 13.6	8 36.4	7 31.8	3 13.6	-
1001人以上	4 100.0	1 25.0	2 50.0	-	1 25.0	-	-
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>							
20人以下	220 100.0	33 15.0	33 15.0	69 31.4	24 10.9	49 22.3	12 5.5
21～100人	306 100.0	23 7.5	49 16.0	97 31.7	49 16.0	86 28.1	2 0.7
101～300人	127 100.0	11 8.7	28 22.0	49 38.6	17 13.4	21 16.5	1 0.8
301～1000人	46 100.0	3 6.5	8 17.4	18 39.1	11 23.9	6 13.0	-
1001人以上	8 100.0	3 37.5	2 25.0	1 12.5	2 25.0	-	-
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>							
3億円未満	102 100.0	13 12.7	11 10.8	32 31.4	13 12.7	28 27.5	5 4.9
3～10億円未満	179 100.0	22 12.3	24 13.4	58 32.4	27 15.1	43 24.0	5 2.8
10～20億円未満	126 100.0	11 8.7	33 26.2	40 31.7	11 8.7	29 23.0	2 1.6
20～50億円未満	118 100.0	11 9.3	19 16.1	41 34.7	16 13.6	31 26.3	-
50億円以上	109 100.0	7 6.4	19 17.4	40 36.7	24 22.0	19 17.4	-
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>							
1千万円未満	165 100.0	15 9.1	27 16.4	65 39.4	15 9.1	42 25.5	1 0.6
1千万円～1億円未満	109 100.0	17 15.6	14 12.8	30 27.5	20 18.3	22 20.2	6 5.5
1～10億円未満	196 100.0	16 8.2	38 19.4	64 32.7	33 16.8	44 22.4	1 0.5
10億円以上	20 100.0	3 15.0	4 20.0	8 40.0	4 20.0	1 5.0	-
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>							
2001年～	194 100.0	32 16.5	45 23.2	67 34.5	20 10.3	29 14.9	1 0.5
1981年～2000年	77 100.0	10 13.0	16 20.8	21 27.3	7 9.1	21 27.3	2 2.6
1951年～1980年	13 100.0	-	1 7.7	4 30.8	6 46.2	2 15.4	-
1921年～1950年	-	-	-	-	-	-	-
～1920年	-	-	-	-	-	-	-
<b>問9(1)進出国</b>							
中国	107 100.0	12 11.2	25 23.4	35 32.7	13 12.1	20 18.7	2 1.9
中国以外の東アジア地域	24 100.0	5 20.8	4 16.7	9 37.5	2 8.3	4 16.7	-
東南アジア地域	128 100.0	18 14.1	28 21.9	40 31.3	20 15.6	22 17.2	-
中東・アフリカ	1 100.0	-	-	1 100.0	-	-	-
ヨーロッパ	5 100.0	2 40.0	-	2 40.0	1 20.0	-	-
北米	22 100.0	2 9.1	3 13.6	8 36.4	2 9.1	7 31.8	-
中南米・オセアニア	2 100.0	-	-	1 50.0	-	1 50.0	-

T0000741

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—  
問5(4)今後の外国人雇用についての考え  
7外国人には企業内での新たな役割を期待している

	調査数	そう思う	ややそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	無回答
全体	776 100.0	69 8.9	162 20.9	278 35.8	86 11.1	162 20.9	19 2.4
<b>問1. (1)創業年</b>							
2001年～	152 100.0	23 15.1	32 21.1	58 38.2	14 9.2	21 13.8	4 2.6
1981年～2000年	192 100.0	19 9.9	43 22.4	70 36.5	20 10.4	36 18.8	4 2.1
1951年～1980年	284 100.0	17 6.0	56 19.7	96 33.8	36 12.7	71 25.0	8 2.8
1921年～1950年	97 100.0	5 5.2	18 18.6	36 37.1	12 12.4	25 25.8	1 1.0
～1920年	24 100.0	1 4.2	7 29.2	8 33.3	3 12.5	4 16.7	1 4.2
<b>問1. (2)業種</b>							
製造業	384 100.0	32 8.3	84 21.9	135 35.2	40 10.4	85 22.1	8 2.1
非製造業	378 100.0	36 9.5	73 19.3	136 36.0	45 11.9	77 20.4	11 2.9
<b>問1. (3)日本本社の常用雇用者数</b>							
20人以下	278 100.0	34 12.2	55 19.8	87 31.3	31 11.2	59 21.2	12 4.3
21～100人	348 100.0	26 7.5	73 21.0	125 35.9	41 11.8	79 22.7	4 1.1
101～300人	99 100.0	5 5.1	21 21.2	48 48.5	8 8.1	16 16.2	1 1.0
301～1000人以下	22 100.0	1 4.5	6 27.3	9 40.9	3 13.6	3 13.6	—
1001人以上	4 100.0	1 25.0	2 50.0	1 25.0	—	—	—
<b>問1. (4)国内全体の常用雇用者数</b>							
20人以下	220 100.0	29 13.2	41 18.6	67 30.5	22 10.0	49 22.3	12 5.5
21～100人	306 100.0	21 6.9	64 20.9	105 34.3	38 12.4	76 24.8	2 0.7
101～300人	127 100.0	8 6.3	31 24.4	58 45.7	10 7.9	19 15.0	1 0.8
301～1000人	46 100.0	2 4.3	13 28.3	22 47.8	4 8.7	5 10.9	—
1001人以上	8 100.0	2 25.0	3 37.5	3 37.5	—	—	—
<b>問6. (4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>							
3億円未満	102 100.0	15 14.7	19 18.6	23 22.5	12 11.8	27 26.5	6 5.9
3～10億円未満	179 100.0	17 9.5	30 16.8	62 34.6	27 15.1	38 21.2	5 2.8
10～20億円未満	128 100.0	7 5.6	37 29.4	46 36.5	7 5.6	28 22.2	1 0.8
20～50億円未満	118 100.0	9 7.6	26 22.0	44 37.3	10 8.5	28 23.7	1 0.8
50億円以上	109 100.0	7 6.4	24 22.0	50 45.9	13 11.9	15 13.8	—
<b>問6. (5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>							
1千万円未満	165 100.0	18 10.9	32 19.4	55 33.3	17 10.3	41 24.8	2 1.2
1千万円～1億円未満	109 100.0	11 10.1	25 22.9	31 28.4	13 11.9	22 20.2	7 6.4
1～10億円未満	196 100.0	11 5.6	44 22.4	80 40.8	21 10.7	39 19.9	1 0.5
10億円以上	20 100.0	2 10.0	4 20.0	12 60.0	2 10.0	—	—
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>							
2001年～	194 100.0	25 12.9	61 31.4	69 35.6	15 7.7	24 12.4	—
1981年～2000年	77 100.0	7 9.1	16 20.8	24 31.2	7 9.1	20 26.0	3 3.9
1951年～1980年	13 100.0	1 7.7	3 23.1	4 30.8	3 23.1	2 15.4	—
1921年～1950年	—	—	—	—	—	—	—
～1920年	—	—	—	—	—	—	—
<b>問9(1)進出国</b>							
中国	107 100.0	12 11.2	31 29.0	38 35.5	7 6.5	17 15.9	2 1.9
中国以外の東アジア地域	24 100.0	4 16.7	7 29.2	9 37.5	1 4.2	3 12.5	—
東南アジア地域	128 100.0	13 10.2	35 27.3	45 35.2	16 12.5	18 14.1	1 0.8
中東・アフリカ	1 100.0	—	1 100.0	—	—	—	—
ヨーロッパ	5 100.0	1 20.0	1 20.0	2 40.0	—	1 20.0	—
北米	22 100.0	2 9.1	3 13.6	9 40.9	1 4.5	7 31.8	—
中南米・オセアニア	2 100.0	—	1 50.0	—	—	1 50.0	—

[T000075]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—  
問5(4)今後の外国人雇用についての考え  
8日本にいる留学生を労働力として確保したい

	調査数	そう思う	ややそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない	無回答
全体	776 100.0	50 6.4	114 14.7	272 35.1	134 17.3	186 24.0	20 2.6
<b>問1.(1)創業年</b>							
2001年～	152 100.0	17 11.2	19 12.5	58 38.2	22 14.5	31 20.4	5 3.3
1981年～2000年	192 100.0	7 3.6	27 14.1	80 41.7	34 17.7	40 20.8	4 2.1
1951年～1980年	284 100.0	18 6.3	45 15.8	84 29.6	51 18.0	78 27.5	8 2.8
1921年～1950年	97 100.0	3 3.1	16 16.5	34 35.1	20 20.6	24 24.7	-
～1920年	24 100.0	1 4.2	5 20.8	5 20.8	5 20.8	7 29.2	1 4.2
<b>問1.(2)業種</b>							
製造業	384 100.0	24 6.3	64 16.7	133 34.6	64 16.7	90 23.4	9 2.3
非製造業	378 100.0	25 6.6	47 12.4	135 35.7	66 17.5	95 25.1	10 2.6
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>							
20人以下	278 100.0	20 7.2	44 15.8	84 30.2	48 17.3	69 24.8	13 4.7
21～100人	348 100.0	18 5.2	54 15.5	128 36.8	59 17.0	85 24.4	4 1.1
101～300人	99 100.0	8 8.1	10 10.1	42 42.4	15 15.2	23 23.2	1 1.0
301～1000人以下	22 100.0	1 4.5	2 9.1	6 27.3	8 36.4	5 22.7	-
1001人以上	4 100.0	-	-	4 100.0	-	-	-
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>							
20人以下	220 100.0	16 7.3	32 14.5	72 32.7	34 15.5	54 24.5	12 5.5
21～100人	306 100.0	12 3.9	48 15.7	102 33.3	57 18.6	86 28.1	1 0.3
101～300人	127 100.0	10 7.9	19 15.0	49 38.6	25 19.7	23 18.1	1 0.8
301～1000人	46 100.0	2 4.3	7 15.2	19 41.3	10 21.7	8 17.4	-
1001人以上	8 100.0	2 25.0	-	6 75.0	-	-	-
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>							
3億円未満	102 100.0	8 7.8	14 13.7	26 25.5	18 17.6	29 28.4	7 6.9
3～10億円未満	179 100.0	13 7.3	30 16.8	59 33.0	31 17.3	41 22.9	5 2.8
10～20億円未満	126 100.0	7 5.6	22 17.5	55 43.7	17 13.5	24 19.0	1 0.8
20～50億円未満	118 100.0	7 5.9	17 14.4	35 29.7	21 17.8	38 32.2	-
50億円以上	109 100.0	5 4.6	15 13.8	43 39.4	28 25.7	18 16.5	-
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>							
1千万円未満	165 100.0	8 4.8	30 18.2	61 37.0	27 16.4	38 23.0	1 0.6
1千万円～1億円未満	109 100.0	7 6.4	14 12.8	34 31.2	19 17.4	28 25.7	7 6.4
1～10億円未満	196 100.0	14 7.1	26 13.3	72 36.7	39 19.9	44 22.4	1 0.5
10億円以上	20 100.0	1 5.0	4 20.0	7 35.0	5 25.0	3 15.0	-
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>							
2001年～	194 100.0	20 10.3	41 21.1	60 30.9	44 22.7	28 14.4	1 0.5
1981年～2000年	77 100.0	4 5.2	12 15.6	24 31.2	9 11.7	26 33.8	2 2.6
1951年～1980年	13 100.0	1 7.7	3 23.1	3 23.1	4 30.8	2 15.4	-
1921年～1950年	-	-	-	-	-	-	-
～1920年	-	-	-	-	-	-	-
<b>問9(1)進出国</b>							
中国	107 100.0	8 7.5	20 18.7	34 31.8	17 15.9	26 24.3	2 1.9
中国以外の東アジア地域	24 100.0	4 16.7	5 20.8	6 25.0	5 20.8	4 16.7	-
東南アジア地域	128 100.0	10 7.8	29 22.7	41 32.0	29 22.7	19 14.8	-
中東・アフリカ	1 100.0	-	-	-	1 100.0	-	-
ヨーロッパ	5 100.0	3 60.0	-	1 20.0	-	1 20.0	-
北米	22 100.0	1 4.5	4 18.2	8 36.4	3 13.6	6 27.3	-
中南米・オセアニア	2 100.0	-	-	1 50.0	-	1 50.0	-



T0000761

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査－コロナ以降の新機軸－

問6日本国内における経営方針・売上

問6(1)コロナ禍によつての経営方針の変化

	調査数	大きく変化しました	変化しました	少し変化しました	変わっていない	無回答
全体	776 100.0	112 14.4	120 15.5	289 37.2	251 32.3	4 0.5
<b>問1.(1)創業年</b>						
2001年～	152 100.0	23 15.1	33 21.7	53 34.9	42 27.6	1 0.7
1981年～2000年	192 100.0	31 16.1	29 15.1	73 38.0	57 29.7	2 1.0
1951年～1980年	284 100.0	36 12.7	39 13.7	102 35.9	106 37.3	1 0.4
1921年～1950年	97 100.0	16 16.5	9 9.3	39 40.2	33 34.0	–
～1920年	24 100.0	3 12.5	7 29.2	11 45.8	3 12.5	–
<b>問1.(2)業種</b>						
製造業	384 100.0	58 15.1	52 13.5	143 37.2	130 33.9	1 0.3
非製造業	378 100.0	54 14.3	63 16.7	140 37.0	118 31.2	3 0.8
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>						
20人以下	278 100.0	49 17.6	52 18.7	98 35.3	76 27.3	3 1.1
21～100人	348 100.0	43 12.4	46 13.2	130 37.4	129 37.1	–
101～300人	99 100.0	11 11.1	15 15.2	41 41.4	32 32.3	–
301～1000人以下	22 100.0	1 4.5	2 9.1	10 45.5	9 40.9	–
1001人以上	4 100.0	1 25.0	–	1 25.0	2 50.0	–
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>						
20人以下	220 100.0	40 18.2	45 20.5	73 33.2	58 26.4	4 1.8
21～100人	306 100.0	38 12.4	37 12.1	123 40.2	108 35.3	–
101～300人	127 100.0	15 11.8	24 18.9	47 37.0	41 32.3	–
301～1000人	46 100.0	4 8.7	3 6.5	18 39.1	21 45.7	–
1001人以上	8 100.0	1 12.5	1 12.5	3 37.5	3 37.5	–
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>						
3億円未満	102 100.0	22 21.6	21 20.6	31 30.4	27 26.5	1 1.0
3～10億円未満	179 100.0	28 15.6	33 18.4	65 36.3	53 29.6	–
10～20億円未満	126 100.0	20 15.9	17 13.5	46 36.5	43 34.1	–
20～50億円未満	118 100.0	12 10.2	10 8.5	55 46.6	41 34.7	–
50億円以上	109 100.0	8 7.3	19 17.4	40 36.7	42 38.5	–
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>						
1千万円未満	165 100.0	31 18.8	30 18.2	56 33.9	47 28.5	1 0.6
1千万円～1億円未満	109 100.0	15 13.8	13 11.9	48 44.0	33 30.3	–
1～10億円未満	196 100.0	19 9.7	28 14.3	80 40.8	69 35.2	–
10億円以上	20 100.0	1 5.0	1 5.0	9 45.0	9 45.0	–
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>						
2001年～	194 100.0	24 12.4	40 20.6	79 40.7	51 26.3	–
1981年～2000年	77 100.0	9 11.7	11 14.3	27 35.1	30 39.0	–
1951年～1980年	13 100.0	–	2 15.4	5 38.5	6 46.2	–
1921年～1950年	–	–	–	–	–	–
～1920年	–	–	–	–	–	–
<b>問9(1)進出国</b>						
中国	107 100.0	8 7.5	20 18.7	38 35.5	41 38.3	–
中国以外の東アジア地域	24 100.0	1 4.2	5 20.8	11 45.8	7 29.2	–
東南アジア地域	128 100.0	18 14.1	24 18.8	50 39.1	36 28.1	–
中東・アフリカ	1 100.0	1 100.0	–	–	–	–
ヨーロッパ	5 100.0	2 40.0	–	1 20.0	2 40.0	–
北米	22 100.0	1 4.5	1 4.5	10 45.5	10 45.5	–
中南米・オセアニア	2 100.0	–	1 50.0	1 50.0	–	–

[T000077]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—  
 問6 日本国内における経営方針・売上  
 問6(2)現在の経営状況

	調査数	いずろ、 ろ、 長ナ 期強 的 に も 安 変 わ し ら て	る た が 、 ナ 今 福 は で 安 定 動 し が て あ い	る り コ 、 ロ 今 ナ 福 お て 不 安 動 定 が て あ あ	當 コ ロ 況 ナ が 福 不 以 前 定 か ら 、 あ る 経	そ の 他	無 回 答
全 体	776 100.0	161 20.7	317 40.9	256 33.0	38 4.9	1 0.1	3 0.4
<b>問1. (1)創業年</b>							
2001年～	152 100.0	33 21.7	55 36.2	50 32.9	12 7.9	1 0.7	1 0.7
1981年～2000年	192 100.0	49 25.5	69 35.9	65 33.9	8 4.2	-	1 0.5
1951年～1980年	284 100.0	53 18.7	124 43.7	92 32.4	14 4.9	-	1 0.4
1921年～1950年	97 100.0	18 18.6	46 47.4	29 29.9	4 4.1	-	-
～1920年	24 100.0	2 8.3	11 45.8	11 45.8	-	-	-
<b>問1. (2)業種</b>							
製造業	384 100.0	60 15.6	170 44.3	134 34.9	19 4.9	1 0.3	-
非製造業	378 100.0	99 26.2	139 36.8	118 31.2	19 5.0	-	3 0.8
<b>問1. (3)日本本社の常用雇員数</b>							
20人以下	278 100.0	54 19.4	102 36.7	98 35.3	21 7.6	1 0.4	2 0.7
21～100人	348 100.0	73 21.0	145 41.7	116 33.3	14 4.0	-	-
101～300人	99 100.0	19 19.2	47 47.5	31 31.3	2 2.0	-	-
301～1000人以下	22 100.0	10 45.5	9 40.9	3 13.6	-	-	-
1001人以上	4 100.0	1 25.0	2 50.0	1 25.0	-	-	-
<b>問1. (4)国内全体の常用雇員数</b>							
20人以下	220 100.0	43 19.5	78 35.5	78 35.5	17 7.7	1 0.5	3 1.4
21～100人	306 100.0	66 21.6	125 40.8	99 32.4	16 5.2	-	-
101～300人	127 100.0	21 16.5	63 49.6	41 32.3	2 1.6	-	-
301～1000人	46 100.0	19 41.3	20 43.5	7 15.2	-	-	-
1001人以上	8 100.0	2 25.0	3 37.5	3 37.5	-	-	-
<b>問6. (4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>							
3億円未満	102 100.0	17 16.7	40 39.2	32 31.4	13 12.7	-	-
3～10億円未満	179 100.0	36 20.1	65 36.3	68 38.0	10 5.6	-	-
10～20億円未満	126 100.0	25 19.8	48 38.1	48 38.1	5 4.0	-	-
20～50億円未満	118 100.0	26 22.0	50 42.4	40 33.9	2 1.7	-	-
50億円以上	109 100.0	30 27.5	53 48.6	25 22.9	1 0.9	-	-
<b>問6. (5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>							
1千万円未満	165 100.0	28 17.0	58 35.2	60 36.4	19 11.5	-	-
1千万円～1億円未満	109 100.0	19 17.4	51 46.8	36 33.0	3 2.8	-	-
1～10億円未満	196 100.0	54 27.6	80 40.8	61 31.1	1 0.5	-	-
10億円以上	20 100.0	7 35.0	10 50.0	3 15.0	-	-	-
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>							
2001年～	194 100.0	41 21.1	77 39.7	70 36.1	6 3.1	-	-
1981年～2000年	77 100.0	20 26.0	33 42.9	21 27.3	3 3.9	-	-
1951年～1980年	13 100.0	3 23.1	6 46.2	3 23.1	1 7.7	-	-
1921年～1950年	-	-	-	-	-	-	-
～1920年	-	-	-	-	-	-	-
<b>問9(1)進出国</b>							
中国	107 100.0	28 26.2	45 42.1	32 29.9	2 1.9	-	-
中国以外の東アジア地域	24 100.0	4 16.7	14 58.3	6 25.0	-	-	-
東南アジア地域	128 100.0	23 18.0	56 43.8	45 35.2	4 3.1	-	-
中東・アフリカ	1 100.0	-	1 100.0	-	-	-	-
ヨーロッパ	5 100.0	1 20.0	1 20.0	1 20.0	2 40.0	-	-
北米	22 100.0	10 45.5	7 31.8	5 22.7	-	-	-
中南米・オセアニア	2 100.0	-	2 100.0	-	-	-	-

T0000781

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—

問6(3)コロナ以降の国内経営についての考え

1コア人材の採用方針・採用方法

	調査数	変える必要があり、変	手変だえ変る必要はないがあるが、	変える必要がない	無回答
全体	776 100.0	58 7.5	331 42.7	361 46.5	26 3.4
<b>問1. (1)創業年</b>					
2001年～	152 100.0	16 10.5	58 38.2	75 49.3	3 2.0
1981年～2000年	192 100.0	10 5.2	83 43.2	94 49.0	5 2.6
1951年～1980年	284 100.0	17 6.0	124 43.7	130 45.8	13 4.6
1921年～1950年	97 100.0	9 9.3	49 50.5	37 38.1	2 2.1
～1920年	24 100.0	3 12.5	8 33.3	11 45.8	2 8.3
<b>問1. (2)業種</b>					
製造業	384 100.0	32 8.3	177 46.1	164 42.7	11 2.9
非製造業	378 100.0	25 6.6	150 39.7	188 49.7	15 4.0
<b>問1. (3)日本本社の常用雇用者数</b>					
20人以下	278 100.0	21 7.6	99 35.6	143 51.4	15 5.4
21～100人	348 100.0	28 8.0	162 46.6	150 43.1	8 2.3
101～300人	99 100.0	6 6.1	48 48.5	44 44.4	1 1.0
301～1000人以下	22 100.0	2 9.1	6 27.3	13 59.1	1 4.5
1001人以上	4 100.0	—	3 75.0	1 25.0	—
<b>問1. (4)国内全体の常用雇用者数</b>					
20人以下	220 100.0	16 7.3	77 35.0	113 51.4	14 6.4
21～100人	306 100.0	22 7.2	144 47.1	133 43.5	7 2.3
101～300人	127 100.0	10 7.9	61 48.0	55 43.3	1 0.8
301～1000人	46 100.0	3 6.5	17 37.0	24 52.2	2 4.3
1001人以上	8 100.0	2 25.0	5 62.5	1 12.5	—
<b>問6. (4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>					
3億円未満	102 100.0	7 6.9	42 41.2	48 47.1	5 4.9
3～10億円未満	179 100.0	16 8.9	75 41.9	80 44.7	8 4.5
10～20億円未満	126 100.0	10 7.9	71 56.3	44 34.9	1 0.8
20～50億円未満	118 100.0	4 3.4	50 42.4	64 54.2	—
50億円以上	109 100.0	9 8.3	47 43.1	51 46.8	2 1.8
<b>問6. (5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>					
1千万円未満	165 100.0	8 4.8	78 47.3	78 47.3	1 0.6
1千万円～1億円未満	109 100.0	9 8.3	51 46.8	43 39.4	6 5.5
1～10億円未満	196 100.0	14 7.1	83 42.3	94 48.0	5 2.6
10億円以上	20 100.0	3 15.0	6 30.0	11 55.0	—
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>					
2001年～	194 100.0	18 9.3	87 44.8	84 43.3	5 2.6
1981年～2000年	77 100.0	4 5.2	31 40.3	39 50.6	3 3.9
1951年～1980年	13 100.0	2 15.4	5 38.5	6 46.2	—
1921年～1950年	—	—	—	—	—
～1920年	—	—	—	—	—
<b>問9(1)進出国</b>					
中国	107 100.0	8 7.5	42 39.3	52 48.6	5 4.7
中国以外の東アジア地域	24 100.0	2 8.3	6 25.0	16 66.7	—
東南アジア地域	128 100.0	11 8.6	62 48.4	53 41.4	2 1.6
中東・アフリカ	1 100.0	1 100.0	—	—	—
ヨーロッパ	5 100.0	1 20.0	1 20.0	3 60.0	—
北米	22 100.0	3 13.6	8 36.4	11 50.0	—
中南米・オセアニア	2 100.0	—	1 50.0	1 50.0	—

[T000079]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—

問6(3)コロナ以降の国内経営についての考え

2コア人材の育成方針・育成方法

	調査数	変える必要があり、変	手変だえ変る必要はないがあるが、	変える必要がない	無回答
全体	776 100.0	46 5.9	378 48.7	324 41.8	28 3.6
<b>問1. (1)創業年</b>					
2001年～	152 100.0	13 8.6	63 41.4	71 46.7	5 3.3
1981年～2000年	192 100.0	10 5.2	97 50.5	80 41.7	5 2.6
1951年～1980年	284 100.0	12 4.2	140 49.3	120 42.3	12 4.2
1921年～1950年	97 100.0	7 7.2	55 56.7	33 34.0	2 2.1
～1920年	24 100.0	2 8.3	12 50.0	8 33.3	2 8.3
<b>問1. (2)業種</b>					
製造業	384 100.0	22 5.7	197 51.3	151 39.3	14 3.6
非製造業	378 100.0	23 6.1	177 46.8	165 43.7	13 3.4
<b>問1. (3)日本本社の常用雇用者数</b>					
20人以下	278 100.0	16 5.8	114 41.0	132 47.5	16 5.8
21～100人	348 100.0	21 6.0	183 52.6	137 39.4	7 2.0
101～300人	99 100.0	4 4.0	60 60.6	33 33.3	2 2.0
301～1000人以下	22 100.0	3 13.6	6 27.3	12 54.5	1 4.5
1001人以上	4 100.0	—	3 75.0	1 25.0	—
<b>問1. (4)国内全体の常用雇用者数</b>					
20人以下	220 100.0	11 5.0	90 40.9	106 48.2	13 5.9
21～100人	306 100.0	19 6.2	159 52.0	122 39.9	6 2.0
101～300人	127 100.0	5 3.9	76 59.8	44 34.6	2 1.6
301～1000人	46 100.0	5 10.9	17 37.0	22 47.8	2 4.3
1001人以上	8 100.0	2 25.0	5 62.5	1 12.5	—
<b>問6. (4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>					
3億円未満	102 100.0	6 5.9	44 43.1	43 42.2	9 8.8
3～10億円未満	179 100.0	14 7.8	84 46.9	74 41.3	7 3.9
10～20億円未満	126 100.0	8 6.3	79 62.7	38 30.2	1 0.8
20～50億円未満	118 100.0	4 3.4	59 50.0	55 46.6	—
50億円以上	109 100.0	9 8.3	53 48.6	45 41.3	2 1.8
<b>問6. (5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>					
1千万円未満	165 100.0	7 4.2	83 50.3	72 43.6	3 1.8
1千万円～1億円未満	109 100.0	11 10.1	58 53.2	34 31.2	6 5.5
1～10億円未満	196 100.0	12 6.1	93 47.4	86 43.9	5 2.6
10億円以上	20 100.0	2 10.0	7 35.0	11 55.0	—
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>					
2001年～	194 100.0	15 7.7	98 50.5	76 39.2	5 2.6
1981年～2000年	77 100.0	2 2.6	38 49.4	34 44.2	3 3.9
1951年～1980年	13 100.0	1 7.7	5 38.5	6 46.2	1 7.7
1921年～1950年	—	—	—	—	—
～1920年	—	—	—	—	—
<b>問9(1)進出国</b>					
中国	107 100.0	8 7.5	45 42.1	50 46.7	4 3.7
中国以外の東アジア地域	24 100.0	1 4.2	9 37.5	14 58.3	—
東南アジア地域	128 100.0	8 6.3	71 55.5	47 36.7	2 1.6
中東・アフリカ	1 100.0	1 100.0	—	—	—
ヨーロッパ	5 100.0	—	2 40.0	3 60.0	—
北米	22 100.0	1 4.5	11 50.0	9 40.9	1 4.5
中南米・オセアニア	2 100.0	—	1 50.0	1 50.0	—

[T000080]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—  
 問6(3)コロナ以降の国内経営についての考え  
 3ダイバーシティ人材の採用方針・採用方法

	調査数	変える必要があり、変	手変だえ変る必要はないがあるが、	変える必要がない	無回答
全体	776 100.0	28 3.6	297 38.3	416 53.6	35 4.5
<b>問1. (1)創業年</b>					
2001年～	152 100.0	5 3.3	57 37.5	84 55.3	6 3.9
1981年～2000年	192 100.0	5 2.6	73 38.0	108 56.3	6 3.1
1951年～1980年	284 100.0	10 3.5	102 35.9	156 54.9	16 5.6
1921年～1950年	97 100.0	5 5.2	43 44.3	46 47.4	3 3.1
～1920年	24 100.0	1 4.2	13 54.2	8 33.3	2 8.3
<b>問1. (2)業種</b>					
製造業	384 100.0	14 3.6	155 40.4	198 51.6	17 4.4
非製造業	378 100.0	13 3.4	138 36.5	210 55.6	17 4.5
<b>問1. (3)日本社の常用雇用者数</b>					
20人以下	278 100.0	6 2.2	94 33.8	160 57.6	18 6.5
21～100人	348 100.0	16 4.6	135 38.8	185 53.2	12 3.4
101～300人	99 100.0	2 2.0	50 50.5	45 45.5	2 2.0
301～1000人以下	22 100.0	2 9.1	5 22.7	14 63.6	1 4.5
1001人以上	4 100.0	—	3 75.0	1 25.0	—
<b>問1. (4)国内全体の常用雇用者数</b>					
20人以下	220 100.0	5 2.3	72 32.7	128 58.2	15 6.8
21～100人	306 100.0	10 3.3	116 37.9	170 55.6	10 3.3
101～300人	127 100.0	4 3.1	62 48.8	59 46.5	2 1.6
301～1000人	46 100.0	4 8.7	19 41.3	21 45.7	2 4.3
1001人以上	8 100.0	1 12.5	5 62.5	2 25.0	—
<b>問6. (4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>					
3億円未満	102 100.0	2 2.0	31 30.4	58 56.9	11 10.8
3～10億円未満	179 100.0	10 5.6	60 33.5	100 55.9	9 5.0
10～20億円未満	128 100.0	5 4.0	66 52.4	54 42.9	1 0.8
20～50億円未満	118 100.0	1 0.8	51 43.2	64 54.2	2 1.7
50億円以上	109 100.0	5 4.6	45 41.3	57 52.3	2 1.8
<b>問6. (5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>					
1千万円未満	165 100.0	4 2.4	60 36.4	98 59.4	3 1.8
1千万円～1億円未満	109 100.0	6 5.5	40 36.7	53 48.6	10 9.2
1～10億円未満	196 100.0	5 2.6	90 45.9	95 48.5	6 3.1
10億円以上	20 100.0	2 10.0	7 35.0	11 55.0	—
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>					
2001年～	194 100.0	13 6.7	88 45.4	89 45.9	4 2.1
1981年～2000年	77 100.0	—	31 40.3	42 54.5	4 5.2
1951年～1980年	13 100.0	—	4 30.8	8 61.5	1 7.7
1921年～1950年	—	—	—	—	—
～1920年	—	—	—	—	—
<b>問9(1)進出国</b>					
中国	107 100.0	6 5.6	37 34.6	60 56.1	4 3.7
中国以外の東アジア地域	24 100.0	1 4.2	10 41.7	13 54.2	—
東南アジア地域	128 100.0	5 3.9	58 45.3	63 49.2	2 1.6
中東・アフリカ	1 100.0	—	1 100.0	—	—
ヨーロッパ	5 100.0	—	1 20.0	4 80.0	—
北米	22 100.0	1 4.5	11 50.0	9 40.9	1 4.5
中南米・オセアニア	2 100.0	—	1 50.0	1 50.0	—

[T000081]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—  
 問6(3)コロナ以降の国内経営についての考え  
 4ダイバーシティ人材の育成方針・育成方法

	調査数	変える必要があり、変	手変だえ変る必要はないがあるが、	変える必要がない	無回答
全体	776 100.0	18 2.3	313 40.3	410 52.8	35 4.5
<b>問1. (1)創業年</b>					
2001年～	152 100.0	5 3.3	57 37.5	84 55.3	6 3.9
1981年～2000年	192 100.0	3 1.6	78 40.6	105 54.7	6 3.1
1951年～1980年	284 100.0	5 1.8	109 38.4	154 54.2	16 5.6
1921年～1950年	97 100.0	3 3.1	47 48.5	44 45.4	3 3.1
～1920年	24 100.0	— —	14 58.3	8 33.3	2 8.3
<b>問1. (2)業種</b>					
製造業	384 100.0	9 2.3	164 42.7	195 50.8	16 4.2
非製造業	378 100.0	8 2.1	146 38.6	206 54.5	18 4.8
<b>問1. (3)日本社の常用雇用者数</b>					
20人以下	278 100.0	6 2.2	91 32.7	163 58.6	18 6.5
21～100人	348 100.0	8 2.3	151 43.4	177 50.9	12 3.4
101～300人	99 100.0	1 1.0	50 50.5	46 46.5	2 2.0
301～1000人以下	22 100.0	2 9.1	5 22.7	14 63.6	1 4.5
1001人以上	4 100.0	— —	3 75.0	1 25.0	— —
<b>問1. (4)国内全体の常用雇用者数</b>					
20人以下	220 100.0	4 1.8	70 31.8	131 59.5	15 6.8
21～100人	306 100.0	4 1.3	131 42.8	161 52.6	10 3.3
101～300人	127 100.0	2 1.6	63 49.6	60 47.2	2 1.6
301～1000人	46 100.0	4 8.7	18 39.1	22 47.8	2 4.3
1001人以上	8 100.0	1 12.5	5 62.5	2 25.0	— —
<b>問6. (4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>					
3億円未満	102 100.0	1 1.0	33 32.4	58 56.9	10 9.8
3～10億円未満	179 100.0	5 2.8	65 36.3	99 55.3	10 5.6
10～20億円未満	126 100.0	4 3.2	68 54.0	53 42.1	1 0.8
20～50億円未満	118 100.0	1 0.8	53 44.9	62 52.5	2 1.7
50億円以上	109 100.0	4 3.7	47 43.1	56 51.4	2 1.8
<b>問6. (5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>					
1千万円未満	165 100.0	3 1.8	63 38.2	96 58.2	3 1.8
1千万円～1億円未満	109 100.0	3 2.8	45 41.3	52 47.7	9 8.3
1～10億円未満	196 100.0	5 2.6	90 45.9	95 48.5	6 3.1
10億円以上	20 100.0	1 5.0	8 40.0	11 55.0	— —
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>					
2001年～	194 100.0	6 3.1	95 49.0	88 45.4	5 2.6
1981年～2000年	77 100.0	— —	34 44.2	39 50.6	4 5.2
1951年～1980年	13 100.0	— —	4 30.8	8 61.5	1 7.7
1921年～1950年	— —	— —	— —	— —	— —
～1920年	— —	— —	— —	— —	— —
<b>問9(1)進出国</b>					
中国	107 100.0	3 2.8	39 36.4	60 56.1	5 4.7
中国以外の東アジア地域	24 100.0	1 4.2	10 41.7	13 54.2	— —
東南アジア地域	128 100.0	2 1.6	65 50.8	59 46.1	2 1.6
中東・アフリカ	1 100.0	— —	1 100.0	— —	— —
ヨーロッパ	5 100.0	— —	1 20.0	4 80.0	— —
北米	22 100.0	1 4.5	11 50.0	9 40.9	1 4.5
中南米・オセアニア	2 100.0	— —	1 50.0	1 50.0	— —

[T000082]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査－コロナ以降の新機軸－  
問6(3)コロナ以降の国内経営についての考え  
5日本社の雇用管理制度

	調査数	変える必要があり、変	手変だえ変る必要はないがあるが、	変える必要がない	無回答
全体	776 100.0	44 5.7	359 46.3	333 42.9	40 5.2
<b>問1.(1)創業年</b>					
2001年～	152 100.0	6 3.9	68 44.7	72 47.4	6 3.9
1981年～2000年	192 100.0	13 6.8	87 45.3	84 43.8	8 4.2
1951年～1980年	284 100.0	14 4.9	129 45.4	122 43.0	19 6.7
1921年～1950年	97 100.0	3 3.1	55 56.7	36 37.1	3 3.1
～1920年	24 100.0	1 4.2	13 54.2	8 33.3	2 8.3
<b>問1.(2)業種</b>					
製造業	384 100.0	19 4.9	184 47.9	162 42.2	19 4.9
非製造業	378 100.0	21 5.6	171 45.2	166 43.9	20 5.3
<b>問1.(3)日本社の常用雇用者数</b>					
20人以下	278 100.0	9 3.2	114 41.0	134 48.2	21 7.6
21～100人	348 100.0	27 7.8	163 46.8	145 41.7	13 3.7
101～300人	99 100.0	4 4.0	58 58.6	35 35.4	2 2.0
301～1000人以下	22 100.0	2 9.1	7 31.8	11 50.0	2 9.1
1001人以上	4 100.0	–	4 100.0	–	–
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>					
20人以下	220 100.0	5 2.3	93 42.3	104 47.3	18 8.2
21～100人	306 100.0	27 8.8	139 45.4	129 42.2	11 3.6
101～300人	127 100.0	7 5.5	66 52.0	51 40.2	3 2.4
301～1000人	46 100.0	3 6.5	20 43.5	20 43.5	3 6.5
1001人以上	8 100.0	1 12.5	5 62.5	2 25.0	–
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>					
3億円未満	102 100.0	2 2.0	41 40.2	49 48.0	10 9.8
3～10億円未満	179 100.0	16 8.9	80 44.7	70 39.1	13 7.3
10～20億円未満	128 100.0	7 5.6	73 57.9	45 35.7	1 0.8
20～50億円未満	118 100.0	6 5.1	60 50.8	49 41.5	3 2.5
50億円以上	109 100.0	6 5.5	51 46.8	49 45.0	3 2.8
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>					
1千万円未満	165 100.0	11 6.7	74 44.8	76 46.1	4 2.4
1千万円～1億円未満	109 100.0	7 6.4	54 49.5	39 35.8	9 8.3
1～10億円未満	196 100.0	9 4.6	103 52.6	75 38.3	9 4.6
10億円以上	20 100.0	4 20.0	8 40.0	8 40.0	–
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>					
2001年～	194 100.0	14 7.2	101 52.1	72 37.1	7 3.6
1981年～2000年	77 100.0	3 3.9	41 53.2	29 37.7	4 5.2
1951年～1980年	13 100.0	–	4 30.8	7 53.8	2 15.4
1921年～1950年	–	–	–	–	–
～1920年	–	–	–	–	–
<b>問9(1)進出国</b>					
中国	107 100.0	8 7.5	45 42.1	46 43.0	8 7.5
中国以外の東アジア地域	24 100.0	2 8.3	10 41.7	12 50.0	–
東南アジア地域	128 100.0	7 5.5	74 57.8	45 35.2	2 1.6
中東・アフリカ	1 100.0	1 100.0	–	–	–
ヨーロッパ	5 100.0	1 20.0	1 20.0	3 60.0	–
北米	22 100.0	2 9.1	10 45.5	9 40.9	1 4.5
中南米・オセアニア	2 100.0	–	1 50.0	1 50.0	–

[T000083]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査－コロナ以降の新機軸－

問6(3)コロナ以降の国内経営についての考え

6日本本社の組織構造

	調査数	変える必要があり、変	手変だえ変る必要はないがあるが、	変える必要がない	無回答
全体	776 100.0	63 8.1	333 42.9	341 43.9	39 5.0
<b>問1.(1)創業年</b>					
2001年～	152 100.0	14 9.2	63 41.4	69 45.4	6 3.9
1981年～2000年	192 100.0	18 9.4	78 40.6	88 45.8	8 4.2
1951年～1980年	284 100.0	16 5.6	124 43.7	126 44.4	18 6.3
1921年～1950年	97 100.0	6 6.2	48 49.5	40 41.2	3 3.1
～1920年	24 100.0	2 8.3	12 50.0	8 33.3	2 8.3
<b>問1.(2)業種</b>					
製造業	384 100.0	30 7.8	167 43.5	168 43.8	19 4.9
非製造業	378 100.0	31 8.2	162 42.9	166 43.9	19 5.0
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>					
20人以下	278 100.0	16 5.8	109 39.2	133 47.8	20 7.2
21～100人	348 100.0	37 10.6	152 43.7	147 42.2	12 3.4
101～300人	99 100.0	7 7.1	52 52.5	37 37.4	3 3.0
301～1000人以下	22 100.0	-	6 27.3	14 63.6	2 9.1
1001人以上	4 100.0	1 25.0	-	3 75.0	-
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>					
20人以下	220 100.0	13 5.9	89 40.5	101 45.9	17 7.7
21～100人	306 100.0	28 9.2	133 43.5	135 44.1	10 3.3
101～300人	127 100.0	15 11.8	55 43.3	54 42.5	3 2.4
301～1000人	46 100.0	3 6.5	20 43.5	20 43.5	3 6.5
1001人以上	8 100.0	3 37.5	2 25.0	3 37.5	-
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>					
3億円未満	102 100.0	7 6.9	38 37.3	47 46.1	10 9.8
3～10億円未満	179 100.0	18 10.1	75 41.9	75 41.9	11 6.1
10～20億円未満	126 100.0	8 6.3	69 54.8	48 38.1	1 0.8
20～50億円未満	118 100.0	11 9.3	56 47.5	48 40.7	3 2.5
50億円以上	109 100.0	9 8.3	44 40.4	52 47.7	4 3.7
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>					
1千万円未満	165 100.0	13 7.9	73 44.2	76 46.1	3 1.8
1千万円～1億円未満	109 100.0	10 9.2	51 46.8	39 35.8	9 8.3
1～10億円未満	196 100.0	15 7.7	95 48.5	77 39.3	9 4.6
10億円以上	20 100.0	3 15.0	6 30.0	11 55.0	-
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>					
2001年～	194 100.0	24 12.4	91 46.9	72 37.1	7 3.6
1981年～2000年	77 100.0	4 5.2	36 46.8	33 42.9	4 5.2
1951年～1980年	13 100.0	-	2 15.4	9 69.2	2 15.4
1921年～1950年	-	-	-	-	-
～1920年	-	-	-	-	-
<b>問9(1)進出国</b>					
中国	107 100.0	11 10.3	40 37.4	48 44.9	8 7.5
中国以外の東アジア地域	24 100.0	2 8.3	10 41.7	12 50.0	-
東南アジア地域	128 100.0	13 10.2	64 50.0	49 38.3	2 1.6
中東・アフリカ	1 100.0	1 100.0	-	-	-
ヨーロッパ	5 100.0	1 20.0	2 40.0	2 40.0	-
北米	22 100.0	3 13.6	9 40.9	9 40.9	1 4.5
中南米・オセアニア	2 100.0	-	1 50.0	1 50.0	-



T0000841

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査－コロナ以降の新機軸－  
問6(3)コロナ以降の国内経営についての考え

7日本本社の経営戦略

	調査数	変える必要があり、変	手変だえ変る必要はないがあるが、	変える必要がない	無回答
全体	776 100.0	104 13.4	347 44.7	288 37.1	37 4.8
<b>問1.(1)創業年</b>					
2001年～	152 100.0	25 16.4	63 41.4	57 37.5	7 4.6
1981年～2000年	192 100.0	25 13.0	85 44.3	75 39.1	7 3.6
1951年～1980年	284 100.0	32 11.3	129 45.4	108 38.0	15 5.3
1921年～1950年	97 100.0	8 8.2	51 52.6	34 35.1	4 4.1
～1920年	24 100.0	5 20.8	12 50.0	5 20.8	2 8.3
<b>問1.(2)業種</b>					
製造業	384 100.0	51 13.3	182 47.4	135 35.2	16 4.2
非製造業	378 100.0	51 13.5	159 42.1	148 39.2	20 5.3
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>					
20人以下	278 100.0	39 14.0	113 40.6	108 38.8	18 6.5
21～100人	348 100.0	51 14.7	158 45.4	127 36.5	12 3.4
101～300人	99 100.0	10 10.1	55 55.6	32 32.3	2 2.0
301～1000人以下	22 100.0	1 4.5	7 31.8	11 50.0	3 13.6
1001人以上	4 100.0	1 25.0	–	3 75.0	–
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>					
20人以下	220 100.0	32 14.5	90 40.9	82 37.3	16 7.3
21～100人	306 100.0	44 14.4	138 45.1	114 37.3	10 3.3
101～300人	127 100.0	16 12.6	65 51.2	43 33.9	3 2.4
301～1000人	46 100.0	5 10.9	18 39.1	19 41.3	4 8.7
1001人以上	8 100.0	3 37.5	1 12.5	4 50.0	–
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>					
3億円未満	102 100.0	13 12.7	38 37.3	43 42.2	8 7.8
3～10億円未満	179 100.0	30 16.8	80 44.7	58 32.4	11 6.1
10～20億円未満	128 100.0	16 12.7	68 54.0	41 32.5	1 0.8
20～50億円未満	118 100.0	17 14.4	60 50.8	38 32.2	3 2.5
50億円以上	109 100.0	10 9.2	48 44.0	47 43.1	4 3.7
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>					
1千万円未満	165 100.0	25 15.2	77 46.7	61 37.0	2 1.2
1千万円～1億円未満	109 100.0	15 13.8	58 53.2	28 25.7	8 7.3
1～10億円未満	196 100.0	23 11.7	92 46.9	73 37.2	8 4.1
10億円以上	20 100.0	6 30.0	5 25.0	9 45.0	–
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>					
2001年～	194 100.0	40 20.6	90 46.4	58 29.9	6 3.1
1981年～2000年	77 100.0	6 7.8	38 49.4	30 39.0	3 3.9
1951年～1980年	13 100.0	1 7.7	5 38.5	5 38.5	2 15.4
1921年～1950年	–	–	–	–	–
～1920年	–	–	–	–	–
<b>問9(1)進出国</b>					
中国	107 100.0	20 18.7	40 37.4	42 39.3	5 4.7
中国以外の東アジア地域	24 100.0	4 16.7	12 50.0	8 33.3	–
東南アジア地域	128 100.0	22 17.2	68 53.1	36 28.1	2 1.6
中東・アフリカ	1 100.0	1 100.0	–	–	–
ヨーロッパ	5 100.0	2 40.0	–	3 60.0	–
北米	22 100.0	3 13.6	9 40.9	9 40.9	1 4.5
中南米・オセアニア	2 100.0	–	2 100.0	–	–

[T000085]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査－コロナ以降の新機軸－  
問6(3)コロナ以降の国内経営についての考え  
8企業外の規制・制約への対応

	調査数	変える必要があり、変	手変だえ変る必要はないがあるが、	変える必要がない	無回答
全体	776 100.0	45 5.8	349 45.0	337 43.4	45 5.8
<b>問1.(1)創業年</b>					
2001年～	152 100.0	8 5.3	67 44.1	69 45.4	8 5.3
1981年～2000年	192 100.0	14 7.3	80 41.7	90 46.9	8 4.2
1951年～1980年	284 100.0	14 4.9	135 47.5	116 40.8	19 6.7
1921年～1950年	97 100.0	4 4.1	46 47.4	42 43.3	5 5.2
～1920年	24 100.0	1 4.2	13 54.2	8 33.3	2 8.3
<b>問1.(2)業種</b>					
製造業	384 100.0	24 6.3	176 45.8	162 42.2	22 5.7
非製造業	378 100.0	20 5.3	167 44.2	169 44.7	22 5.8
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>					
20人以下	278 100.0	20 7.2	108 38.8	129 46.4	21 7.6
21～100人	348 100.0	15 4.3	170 48.9	149 42.8	14 4.0
101～300人	99 100.0	9 9.1	50 50.5	35 35.4	5 5.1
301～1000人以下	22 100.0	—	6 27.3	13 59.1	3 13.6
1001人以上	4 100.0	—	1 25.0	3 75.0	—
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>					
20人以下	220 100.0	16 7.3	87 39.5	100 45.5	17 7.7
21～100人	306 100.0	13 4.2	147 48.0	134 43.8	12 3.9
101～300人	127 100.0	13 10.2	62 48.8	46 36.2	6 4.7
301～1000人	46 100.0	1 2.2	19 41.3	22 47.8	4 8.7
1001人以上	8 100.0	—	3 37.5	4 50.0	1 12.5
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>					
3億円未満	102 100.0	7 6.9	35 34.3	50 49.0	10 9.8
3～10億円未満	179 100.0	12 6.7	81 45.3	75 41.9	11 6.1
10～20億円未満	126 100.0	9 7.1	70 55.6	44 34.9	3 2.4
20～50億円未満	118 100.0	6 5.1	58 49.2	50 42.4	4 3.4
50億円以上	109 100.0	4 3.7	51 46.8	48 44.0	6 5.5
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>					
1千万円未満	165 100.0	11 6.7	75 45.5	74 44.8	5 3.0
1千万円～1億円未満	109 100.0	7 6.4	57 52.3	36 33.0	9 8.3
1～10億円未満	196 100.0	9 4.6	96 49.0	81 41.3	10 5.1
10億円以上	20 100.0	3 15.0	6 30.0	11 55.0	—
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>					
2001年～	194 100.0	14 7.2	95 49.0	74 38.1	11 5.7
1981年～2000年	77 100.0	4 5.2	35 45.5	35 45.5	3 3.9
1951年～1980年	13 100.0	—	3 23.1	8 61.5	2 15.4
1921年～1950年	—	—	—	—	—
～1920年	—	—	—	—	—
<b>問9(1)進出国</b>					
中国	107 100.0	6 5.6	47 43.9	46 43.0	8 7.5
中国以外の東アジア地域	24 100.0	—	8 33.3	15 62.5	1 4.2
東南アジア地域	128 100.0	11 8.6	64 50.0	49 38.3	4 3.1
中東・アフリカ	1 100.0	1 100.0	—	—	—
ヨーロッパ	5 100.0	—	3 60.0	2 40.0	—
北米	22 100.0	1 4.5	8 36.4	11 50.0	2 9.1
中南米・オセアニア	2 100.0	—	2 100.0	—	—

T0000861

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査－コロナ以降の新機軸－  
問6日本国内における経営方針・売上

(問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)＋問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)(億円))

	調査数	3 億 円 未 満	3 億 1 0 億 円 未 満	1 0 億 2 0 億 円 未 満	2 0 億 5 0 億 円 未 満	5 0 億 円 以 上	無 回 答	調査数	平均	標準 偏差	最 小 値	最 大 値	中 央 値
全 体	776 100.0	102 13.1	179 23.1	126 16.2	118 15.2	109 14.0	142 18.3	634 100.0	48.15	223.57	0.19	4500.00	1100
<b>問1.(1)創業年</b>													
2001年～	152 100.0	38 25.0	40 26.3	18 11.8	10 6.6	7 4.6	39 25.7	113 17.8	15.14	34.26	0.20	221.00	450
1981年～2000年	192 100.0	25 13.0	50 26.0	40 20.8	24 12.5	16 8.3	37 19.3	155 24.4	42.86	217.66	0.30	2555.00	1000
1951年～1980年	284 100.0	28 9.9	67 23.6	47 16.5	59 20.8	43 15.1	40 14.1	244 38.5	49.64	289.44	0.19	4500.00	1400
1921年～1950年	97 100.0	5 5.2	13 13.4	15 15.5	21 21.6	32 33.0	11 11.3	86 13.6	52.14	56.11	0.60	255.00	3200
～1920年	24 100.0	1 4.2	4 16.7	2 8.3	4 16.7	8 33.3	5 20.8	19 3.0	218.59	326.62	1.30	1008.00	4300
<b>問1.(2)業種</b>													
製造業	384 100.0	46 12.0	93 24.2	74 19.3	61 15.9	49 12.8	61 15.9	323 50.9	33.13	84.94	0.30	1008.00	1200
非製造業	378 100.0	55 14.6	84 22.2	50 13.2	56 14.8	55 14.6	78 20.6	300 47.3	64.40	311.84	0.19	4500.00	1000
<b>問1.(3)日本本社の常用雇員数</b>													
20人以下	278 100.0	82 29.5	75 27.0	29 10.4	22 7.9	6 2.2	64 23.0	214 33.8	9.49	15.48	0.19	100.00	400
21～100人	348 100.0	16 4.6	100 28.7	78 22.4	54 15.5	45 12.9	55 15.8	293 46.2	30.05	50.74	1.00	403.00	1200
101～300人	99 100.0	—	—	16 16.2	39 39.4	30 30.3	14 14.1	85 13.4	172.76	571.38	10.00	4500.00	3800
301～1000人以下	22 100.0	—	—	—	1 4.5	21 95.5	—	22 3.5	140.32	90.74	44.00	447.00	13100
1001人以上	4 100.0	—	—	—	—	2 50.0	2 50.0	2 0.3	576.00	432.00	144.00	1008.00	57600
<b>問1.(4)国内全体の常用雇員数</b>													
20人以下	220 100.0	75 34.1	63 28.6	14 6.4	9 4.1	1 0.5	58 26.4	162 25.6	5.84	9.84	0.19	88.00	300
21～100人	306 100.0	16 5.2	98 32.0	73 23.9	48 15.7	24 7.8	47 15.4	259 40.9	20.98	30.27	1.00	221.00	1100
101～300人	127 100.0	—	—	27 21.3	49 38.6	35 27.6	16 12.6	111 17.5	114.85	487.67	10.00	4500.00	3600
301～1000人	46 100.0	—	—	—	5 10.9	35 76.1	6 13.0	40 6.3	207.43	218.17	27.00	996.00	13950
1001人以上	8 100.0	—	—	—	—	5 62.5	3 37.5	5 0.8	334.00	341.13	106.00	1008.00	14800
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>													
3億円未満	102 100.0	102 100.0	—	—	—	—	—	102 16.1	1.40	0.63	0.19	2.70	1.00
3～10億円未満	179 100.0	—	179 100.0	—	—	—	—	179 28.2	5.47	1.91	3.00	9.00	5.00
10～20億円未満	126 100.0	—	—	126 100.0	—	—	—	126 19.9	13.62	2.86	10.00	19.00	13.50
20～50億円未満	118 100.0	—	—	—	118 100.0	—	—	118 18.6	32.60	8.70	20.00	49.00	32.00
50億円以上	109 100.0	—	—	—	—	109 100.0	—	109 17.2	218.74	504.83	50.00	4500.00	92.66
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>													
1千万円未満	165 100.0	46 27.9	52 31.5	41 24.8	19 11.5	7 4.2	—	165 26.0	13.29	23.75	0.19	221.00	700
1千万円～1億円未満	109 100.0	23 21.1	40 36.7	27 24.8	14 12.8	5 4.6	—	109 17.2	12.36	14.91	0.20	92.66	700
1～10億円未満	196 100.0	2 1.0	27 13.8	33 16.8	67 34.2	67 34.2	—	196 30.9	59.61	103.09	2.00	996.00	3500
10億円以上	20 100.0	—	—	—	4 20.0	16 80.0	—	20 3.2	362.00	563.46	25.00	2555.00	14950
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>													
2001年～	194 100.0	19 9.8	46 23.7	42 21.6	33 17.0	34 17.5	20 10.3	174 27.4	48.10	197.22	0.40	2555.00	1300
1981年～2000年	77 100.0	10 13.0	11 14.3	11 14.3	16 20.8	19 24.7	10 13.0	67 10.6	67.74	154.63	0.30	996.00	2200
1951年～1980年	13 100.0	—	1 7.7	1 7.7	4 30.8	6 46.2	1 7.7	12 1.9	166.50	272.54	4.00	1008.00	5150
1921年～1950年	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
～1920年	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
<b>問9(1)進出国</b>													
中国	107 100.0	16 15.0	19 17.8	21 19.6	18 16.8	24 22.4	9 8.4	98 15.5	68.18	158.84	0.30	996.00	1600
中国以外の東アジア地域	24 100.0	4 16.7	5 20.8	2 8.3	4 16.7	5 20.8	4 16.7	20 3.2	37.35	47.79	1.00	170.00	1350
東南アジア地域	128 100.0	10 7.8	30 23.4	29 22.7	26 20.3	23 18.0	10 7.8	118 18.6	39.81	100.11	1.00	1008.00	1400
中東・アフリカ	1 100.0	—	1 100.0	—	—	—	—	1 0.2	8.00	0.00	8.00	8.00	8.00
ヨーロッパ	5 100.0	—	3 60.0	—	—	1 20.0	1 20.0	4 0.6	71.25	111.30	4.00	264.00	850
北米	22 100.0	1 4.5	—	2 9.1	6 27.3	8 36.4	5 22.7	17 2.7	89.59	89.76	1.00	354.00	3900
中南米・オセアニア	2 100.0	—	—	—	1 50.0	—	—	1 0.2	25.00	0.00	25.00	25.00	25.00

[T000087]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—

問6日本国内における経営方針・売上

(問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)+問6(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)(億円)

	調査数	1 千万円未 満	未1 千万円 1 億円	1 億 円未 満	1 0 億 円以 上	無 回 答	調査数	平均	標 準 偏 差	最 小 値	最 大 値	中 央 値
全 体	776 100.0	165 21.3	109 14.0	196 25.3	20 2.6	286 36.9	490 100.0	2.28	8.80	-12.00	131.00	0.50
<b>問1.(1)創業年</b>												
2001年~	152 100.0	37 24.3	28 18.4	19 12.5	1 0.7	67 44.1	85 17.3	2.12	14.12	-1.00	131.00	0.20
1981年~2000年	192 100.0	42 21.9	29 15.1	39 20.3	4 2.1	78 40.6	114 23.3	2.14	9.72	-2.00	101.00	0.30
1951年~1980年	284 100.0	59 20.8	42 14.8	83 29.2	5 1.8	95 33.5	189 38.6	1.58	3.67	-1.00	35.00	0.60
1921年~1950年	97 100.0	22 22.7	4 4.1	42 43.3	4 4.1	25 25.8	72 14.7	2.59	6.94	-12.00	49.00	1.00
~1920年	24 100.0	1 4.2	3 12.5	8 33.3	4 16.7	8 33.3	16 3.3	8.67	10.73	0.00	34.00	3.50
<b>問1.(2)業種</b>												
製造業	384 100.0	83 21.6	57 14.8	94 24.5	10 2.6	140 36.5	244 49.8	1.90	5.63	-10.00	49.00	0.45
非製造業	378 100.0	81 21.4	50 13.2	99 26.2	9 2.4	139 36.8	239 48.8	2.56	11.03	-12.00	131.00	0.50
<b>問1.(3)日本本社の常用雇員数</b>												
20人以下	278 100.0	78 28.1	38 13.7	40 14.4	1 0.4	121 43.5	157 32.0	0.61	1.77	-0.70	20.00	0.10
21~100人	348 100.0	69 19.8	60 17.2	89 25.6	3 0.9	127 36.5	221 45.1	1.27	2.90	-10.00	29.00	0.50
101~300人	99 100.0	12 12.1	7 7.1	50 50.5	8 8.1	22 22.2	77 15.7	5.22	13.37	-2.00	101.00	1.00
301~1000人以下	22 100.0	1 4.5	1 4.5	9 40.9	7 31.8	4 18.2	18 3.7	17.21	29.73	0.00	131.00	6.00
1001人以上	4 100.0	1 25.0	-	-	1 25.0	2 50.0	2 0.4	4.50	16.50	-12.00	21.00	4.50
<b>問1.(4)国内全体の常用雇員数</b>												
20人以下	220 100.0	62 28.2	33 15.0	22 10.0	1 0.5	102 46.4	118 24.1	0.49	1.89	-0.70	20.00	0.08
21~100人	306 100.0	67 21.9	49 16.0	75 24.5	1 0.3	114 37.3	192 39.2	1.06	2.49	-1.00	29.00	0.38
101~300人	127 100.0	20 15.7	9 7.1	62 48.8	7 5.5	29 22.8	98 20.0	3.84	11.86	-10.00	101.00	1.00
301~1000人	46 100.0	3 6.5	3 6.5	20 43.5	9 19.6	11 23.9	35 7.1	11.51	22.61	0.00	131.00	4.00
1001人以上	8 100.0	1 12.5	-	3 37.5	1 12.5	3 37.5	5 1.0	4.00	10.53	-12.00	21.00	3.00
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>												
3億円未満	102 100.0	46 45.1	23 22.5	2 2.0	-	31 30.4	71 14.5	0.08	0.25	-0.70	1.00	0.00
3~10億円未満	179 100.0	52 29.1	40 22.3	27 15.1	-	60 33.5	119 24.3	0.44	0.72	-0.05	5.00	0.15
10~20億円未満	126 100.0	41 32.5	27 21.4	33 26.2	-	25 19.8	101 20.6	0.65	1.18	-2.00	7.00	0.30
20~50億円未満	118 100.0	19 16.1	14 11.9	67 56.8	4 3.4	14 11.9	104 21.2	2.38	4.91	-1.00	34.00	1.00
50億円以上	109 100.0	7 6.4	5 4.6	67 61.5	16 14.7	14 12.8	95 19.4	7.84	18.15	-12.00	131.00	3.00
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>												
1千万円未満	165 100.0	165 100.0	-	-	-	-	165 33.7	-0.19	1.23	-12.00	0.09	0.00
1千万円~1億円未満	109 100.0	-	109 100.0	-	-	-	109 22.2	0.35	0.21	0.10	0.90	0.30
1~10億円未満	196 100.0	-	-	196 100.0	-	-	196 40.0	2.40	1.84	1.00	9.00	2.00
10億円以上	20 100.0	-	-	-	20 100.0	-	20 4.1	31.95	30.02	10.00	131.00	20.50
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>												
2001年~	194 100.0	47 24.2	28 14.4	55 28.4	7 3.6	57 29.4	137 28.0	3.32	14.51	-10.00	131.00	0.56
1981年~2000年	77 100.0	12 15.6	9 11.7	35 45.5	1 1.3	20 26.0	57 11.6	2.00	3.51	-12.00	16.00	1.00
1951年~1980年	13 100.0	-	1 7.7	5 38.5	3 23.1	4 30.8	9 1.8	8.39	7.07	0.50	21.00	5.00
1921年~1950年	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
~1920年	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>問9(1)進出国</b>												
中国	107 100.0	20 18.7	13 12.1	37 34.6	4 3.7	33 30.8	74 15.1	2.78	5.50	-0.40	37.00	1.00
中国以外の東アジア地域	24 100.0	4 16.7	3 12.5	9 37.5	1 4.2	7 29.2	17 3.5	2.06	4.13	-0.02	18.00	1.00
東南アジア地域	128 100.0	34 26.6	18 14.1	39 30.5	4 3.1	33 25.8	95 19.4	3.04	14.12	-10.00	131.00	0.50
中東・アフリカ	1 100.0	-	1 100.0	-	-	-	1 0.2	0.10	0.00	0.10	0.10	0.10
ヨーロッパ	5 100.0	1 20.0	-	2 40.0	-	2 40.0	3 0.6	2.33	2.62	0.00	6.00	1.00
北米	22 100.0	1 4.5	1 4.5	9 40.9	3 13.6	8 36.4	14 2.9	6.44	10.22	-12.00	35.00	4.00
中南米・オセアニア	2 100.0	1 50.0	-	-	-	1 50.0	1 0.2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

T0000881

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査－コロナ以降の新機軸－  
 問6日本国内における経営方針・売上  
 問6(6)5年前と比較した、2019年の売上高

	調査数	50%以上の増加	加20%未満の増	5%未満の増加	で、5%未満の増加はない	減少傾向にある	無回答
全体	776 100.0	78 10.1	125 16.1	184 23.7	182 23.5	159 20.5	48 6.2
<b>問1.(1)創業年</b>							
2001年～	152 100.0	39 25.7	27 17.8	15 9.9	27 17.8	26 17.1	18 11.8
1981年～2000年	192 100.0	20 10.4	36 18.8	40 20.8	35 18.2	46 24.0	15 7.8
1951年～1980年	284 100.0	8 2.8	46 16.2	83 29.2	78 27.5	59 20.8	10 3.5
1921年～1950年	97 100.0	4 4.1	9 9.3	25 25.8	35 36.1	20 20.6	4 4.1
～1920年	24 100.0	1 4.2	1 4.2	11 45.8	7 29.2	4 16.7	-
<b>問1.(2)業種</b>							
製造業	384 100.0	24 6.3	65 16.9	109 28.4	91 23.7	80 20.8	15 3.9
非製造業	378 100.0	53 14.0	56 14.8	73 19.3	87 23.0	77 20.4	32 8.5
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>							
20人以下	278 100.0	44 15.8	35 12.6	37 13.3	66 23.7	76 27.3	20 7.2
21～100人	348 100.0	30 8.6	69 19.8	97 27.9	81 23.3	55 15.8	16 4.6
101～300人	99 100.0	2 2.0	12 12.1	37 37.4	23 23.2	20 20.2	5 5.1
301～1000人以下	22 100.0	2 9.1	5 22.7	7 31.8	6 27.3	1 4.5	1 4.5
1001人以上	4 100.0	-	-	1 25.0	1 25.0	-	2 50.0
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>							
20人以下	220 100.0	36 16.4	29 13.2	28 12.7	48 21.8	64 29.1	15 6.8
21～100人	306 100.0	31 10.1	56 18.3	78 25.5	76 24.8	50 16.3	15 4.9
101～300人	127 100.0	4 3.1	20 15.7	44 34.6	27 21.3	24 18.9	8 6.3
301～1000人	46 100.0	2 4.3	10 21.7	15 32.6	13 28.3	3 6.5	3 6.5
1001人以上	8 100.0	-	-	3 37.5	1 12.5	-	4 50.0
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>							
3億円未満	102 100.0	14 13.7	13 12.7	9 8.8	25 24.5	38 37.3	3 2.9
3～10億円未満	179 100.0	25 14.0	29 16.2	39 21.8	48 26.8	38 21.2	-
10～20億円未満	126 100.0	18 14.3	26 20.6	33 26.2	25 19.8	23 18.3	1 0.8
20～50億円未満	118 100.0	5 4.2	24 20.3	45 38.1	26 22.0	15 12.7	3 2.5
50億円以上	109 100.0	5 4.6	21 19.3	35 32.1	33 30.3	11 10.1	4 3.7
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>							
1千万円未満	165 100.0	15 9.1	24 14.5	33 20.0	42 25.5	49 29.7	2 1.2
1千万円～1億円未満	109 100.0	15 13.8	27 24.8	26 23.9	24 22.0	17 15.6	-
1～10億円未満	196 100.0	21 10.7	45 23.0	64 32.7	47 24.0	17 8.7	2 1.0
10億円以上	20 100.0	3 15.0	2 10.0	9 45.0	2 10.0	3 15.0	1 5.0
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>							
2001年～	194 100.0	25 12.9	45 23.2	50 25.8	38 19.6	31 16.0	5 2.6
1981年～2000年	77 100.0	1 1.3	12 15.6	21 27.3	29 37.7	13 16.9	1 1.3
1951年～1980年	13 100.0	-	2 15.4	7 53.8	2 15.4	2 15.4	-
1921年～1950年	-	-	-	-	-	-	-
～1920年	-	-	-	-	-	-	-
<b>問9(1)進出国</b>							
中国	107 100.0	11 10.3	22 20.6	32 29.9	23 21.5	18 16.8	1 0.9
中国以外の東アジア地域	24 100.0	2 8.3	5 20.8	6 25.0	4 16.7	6 25.0	1 4.2
東南アジア地域	128 100.0	12 9.4	28 21.9	32 25.0	36 28.1	18 14.1	2 1.6
中東・アフリカ	1 100.0	-	-	-	1 100.0	-	-
ヨーロッパ	5 100.0	1 20.0	-	2 40.0	1 20.0	1 20.0	-
北米	22 100.0	1 4.5	3 13.6	10 45.5	6 27.3	1 4.5	1 4.5
中南米・オセアニア	2 100.0	-	-	2 100.0	-	-	-

[T000089]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—

問7海外拠点を含めた概要

問7(1)日本国外で付加価値活動の展開

	調査数	はい	いいえ	無回答
全体	776 100.0	315 40.6	436 56.2	25 3.2
<b>問1.(1)創業年</b>				
2001年～	152 100.0	42 27.6	102 67.1	8 5.3
1981年～2000年	192 100.0	71 37.0	113 58.9	8 4.2
1951年～1980年	284 100.0	123 43.3	154 54.2	7 2.5
1921年～1950年	97 100.0	51 52.6	45 46.4	1 1.0
～1920年	24 100.0	11 45.8	13 54.2	— —
<b>問1.(2)業種</b>				
製造業	384 100.0	183 47.7	193 50.3	8 2.1
非製造業	378 100.0	127 33.6	234 61.9	17 4.5
<b>問1.(3)日本本社の常用雇員数</b>				
20人以下	278 100.0	100 36.0	170 61.2	8 2.9
21～100人	348 100.0	149 42.8	189 54.3	10 2.9
101～300人	99 100.0	43 43.4	55 55.6	1 1.0
301～1000人以下	22 100.0	15 68.2	6 27.3	1 4.5
1001人以上	4 100.0	3 75.0	1 25.0	— —
<b>問1.(4)国内全体の常用雇員数</b>				
20人以下	220 100.0	72 32.7	140 63.6	8 3.6
21～100人	306 100.0	123 40.2	175 57.2	8 2.6
101～300人	127 100.0	62 48.8	64 50.4	1 0.8
301～1000人	46 100.0	29 63.0	16 34.8	1 2.2
1001人以上	8 100.0	6 75.0	2 25.0	— —
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>				
3億円未満	102 100.0	34 33.3	63 61.8	5 4.9
3～10億円未満	179 100.0	60 33.5	112 62.6	7 3.9
10～20億円未満	128 100.0	57 45.2	68 54.0	1 0.8
20～50億円未満	118 100.0	56 47.5	60 50.8	2 1.7
50億円以上	109 100.0	67 61.5	40 36.7	2 1.8
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>				
1千万円未満	165 100.0	63 38.2	99 60.0	3 1.8
1千万円～1億円未満	109 100.0	39 35.8	62 56.9	8 7.3
1～10億円未満	196 100.0	101 51.5	92 46.9	3 1.5
10億円以上	20 100.0	14 70.0	6 30.0	— —
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>				
2001年～	194 100.0	194 100.0	— —	— —
1981年～2000年	77 100.0	77 100.0	— —	— —
1951年～1980年	13 100.0	13 100.0	— —	— —
1921年～1950年	— —	— —	— —	— —
～1920年	— —	— —	— —	— —
<b>問9(1)進出国</b>				
中国	107 100.0	107 100.0	— —	— —
中国以外の東アジア地域	24 100.0	24 100.0	— —	— —
東南アジア地域	128 100.0	128 100.0	— —	— —
中東・アフリカ	1 100.0	1 100.0	— —	— —
ヨーロッパ	5 100.0	5 100.0	— —	— —
北米	22 100.0	22 100.0	— —	— —
中南米・オセアニア	2 100.0	2 100.0	— —	— —

[T000090]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査－コロナ以降の新機軸－  
問7海外拠点を含めた概要  
(問7(2)海外展開した年(西暦)+問7(2)海外展開した年(西暦))

	調査数	2019年	2018年	2017年	2016年	2015年	2014年	2013年	2012年	2011年	2010年	無回答	調査数	平均	標準偏差	最小値	最大値	中央値	
全体	315	194	77	13	-	-	-	-	-	-	-	31	284	2004.53	10.57	1970.00	2020.00	2006.00	
100.0	100.0	61.6	24.4	4.1	-	-	-	-	-	-	-	9.8	100.0						
<b>問1.(1)創業年</b>																			
2001年～	42	41	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	41	2011.37	4.79	2001.00	2020.00	2012.00	
100.0	100.0	97.6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.4	14.4						
1981年～2000年	71	45	22	-	-	-	-	-	-	-	-	4	67	2005.79	8.41	1983.00	2020.00	2006.00	
100.0	100.0	63.4	31.0	-	-	-	-	-	-	-	-	5.6	23.6						
1951年～1980年	123	74	30	6	-	-	-	-	-	-	-	13	110	2003.45	10.49	1970.00	2020.00	2005.00	
100.0	100.0	60.2	24.4	4.9	-	-	-	-	-	-	-	10.6	38.7						
1921年～1950年	51	28	18	4	-	-	-	-	-	-	-	1	50	2002.10	11.57	1971.00	2018.00	2005.00	
100.0	100.0	54.9	35.3	7.8	-	-	-	-	-	-	-	2.0	17.6						
～1920年	11	2	5	3	-	-	-	-	-	-	-	1	10	1990.00	13.95	1972.00	2012.00	1989.00	
100.0	100.0	18.2	45.5	27.3	-	-	-	-	-	-	-	9.1	3.5						
<b>問1.(2)業種</b>																			
製造業	183	113	47	8	-	-	-	-	-	-	-	15	168	2004.23	10.28	1970.00	2020.00	2006.00	
100.0	100.0	61.7	25.7	4.4	-	-	-	-	-	-	-	8.2	59.2						
非製造業	127	78	29	5	-	-	-	-	-	-	-	15	112	2004.90	11.02	1971.00	2019.00	2007.00	
100.0	100.0	61.4	22.8	3.9	-	-	-	-	-	-	-	11.8	39.4						
<b>問1.(3)日本社の常用雇用者数</b>																			
20人以下	100	66	22	2	-	-	-	-	-	-	-	10	90	2005.98	9.67	1970.00	2020.00	2008.00	
100.0	100.0	66.0	22.0	2.0	-	-	-	-	-	-	-	10.0	31.7						
21～100人	149	91	40	5	-	-	-	-	-	-	-	13	136	2004.14	9.70	1972.00	2019.00	2006.00	
100.0	100.0	61.1	26.8	3.4	-	-	-	-	-	-	-	8.7	47.9						
101～300人	43	26	10	3	-	-	-	-	-	-	-	4	39	2004.18	13.11	1973.00	2020.00	2011.00	
100.0	100.0	60.5	23.3	7.0	-	-	-	-	-	-	-	9.3	13.7						
301～1000人以下	15	7	3	2	-	-	-	-	-	-	-	3	12	2001.00	12.17	1978.00	2019.00	2004.00	
100.0	100.0	46.7	20.0	13.3	-	-	-	-	-	-	-	20.0	4.2						
1001人以上	3	1	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	3	1992.33	17.63	1972.00	2015.00	1990.00	
100.0	100.0	33.3	33.3	33.3	-	-	-	-	-	-	-	-	1.1						
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>																			
20人以下	72	49	16	-	-	-	-	-	-	-	-	7	65	2006.66	8.24	1983.00	2020.00	2008.00	
100.0	100.0	68.1	22.2	-	-	-	-	-	-	-	-	9.7	22.9						
21～100人	123	74	35	3	-	-	-	-	-	-	-	11	112	2004.75	9.48	1970.00	2019.00	2006.00	
100.0	100.0	60.2	28.5	2.4	-	-	-	-	-	-	-	8.9	39.4						
101～300人	62	41	12	5	-	-	-	-	-	-	-	4	58	2004.26	12.47	1971.00	2020.00	2010.00	
100.0	100.0	66.1	19.4	8.1	-	-	-	-	-	-	-	6.5	20.4						
301～1000人	29	13	7	3	-	-	-	-	-	-	-	6	23	2000.83	12.99	1974.00	2019.00	2005.00	
100.0	100.0	44.8	24.1	10.3	-	-	-	-	-	-	-	20.7	8.1						
1001人以上	6	2	1	1	-	-	-	-	-	-	-	2	4	1994.75	15.83	1972.00	2015.00	1996.00	
100.0	100.0	33.3	16.7	16.7	-	-	-	-	-	-	-	33.3	1.4						
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>																			
3億円未満	34	19	10	-	-	-	-	-	-	-	-	5	29	2003.86	8.76	1983.00	2020.00	2005.00	
100.0	100.0	55.9	29.4	-	-	-	-	-	-	-	-	14.7	10.2						
3～10億円未満	60	46	11	1	-	-	-	-	-	-	-	2	58	2007.45	9.26	1970.00	2020.00	2010.50	
100.0	100.0	76.7	18.3	1.7	-	-	-	-	-	-	-	3.3	20.4						
10～20億円未満	57	42	11	1	-	-	-	-	-	-	-	3	54	2006.63	8.85	1973.00	2020.00	2009.50	
100.0	100.0	73.7	19.3	1.8	-	-	-	-	-	-	-	5.3	19.0						
20～50億円未満	56	33	16	4	-	-	-	-	-	-	-	3	53	2002.60	11.05	1971.00	2020.00	2005.00	
100.0	100.0	58.9	28.6	7.1	-	-	-	-	-	-	-	5.4	18.7						
50億円以上	67	34	19	6	-	-	-	-	-	-	-	8	59	2001.61	12.54	1972.00	2019.00	2005.00	
100.0	100.0	50.7	28.4	9.0	-	-	-	-	-	-	-	11.9	20.8						
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>																			
1千万円未満	63	47	12	-	-	-	-	-	-	-	-	4	59	2006.81	7.85	1983.00	2020.00	2009.00	
100.0	100.0	74.6	19.0	-	-	-	-	-	-	-	-	6.3	20.8						
1千万円～1億円未満	39	28	9	1	-	-	-	-	-	-	-	1	38	2006.00	9.68	1974.00	2020.00	2006.50	
100.0	100.0	71.8	23.1	2.6	-	-	-	-	-	-	-	2.6	13.4						
1～10億円未満	101	55	35	5	-	-	-	-	-	-	-	6	95	2002.88	10.97	1971.00	2020.00	2003.00	
100.0	100.0	54.5	34.7	5.0	-	-	-	-	-	-	-	5.9	33.5						
10億円以上	14	7	1	3	-	-	-	-	-	-	-	3	11	2000.91	17.23	1972.00	2019.00	2011.00	
100.0	100.0	50.0	7.1	21.4	-	-	-	-	-	-	-	21.4	3.9						
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>																			
2001年～	194	194	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	194	2010.35	5.09	2001.00	2020.00	2011.00	
100.0	100.0	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	68.3						
1981年～2000年	77	-	77	-	-	-	-	-	-	-	-	-	77	1994.87	4.21	1983.00	2000.00	1995.00	
100.0	100.0	-	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	27.1						
1951年～1980年	13	-	-	13	-	-	-	-	-	-	-	-	13	1974.85	3.21	1970.00	1980.00	1974.00	
100.0	100.0	-	-	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	4.6						
1921年～1950年	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
100.0	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
～1920年	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
100.0	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>問9(1)進出国</b>																			
中国	107	61	32	5	-	-	-	-	-	-	-	9	98	2002.12	9.66	1970.00	2020.00	2003.00	
100.0	100.0	57.0	29.9	4.7	-	-	-	-	-	-	-	8.4	34.5						
中国以外の東アジア地域	24	13	9	-	-	-	-	-	-	-	-	2	22	2003.36	9.00	1983.00	2016.00	2003.50	
100.0	100.0	54.2	37.5	-	-	-	-	-	-	-	-	8.3	7.7						
東南アジア地域	128	88	27	3	-	-	-	-	-	-	-	10	118	2007.15	9.63	1972.00	2020.00	2010.50	
100.0	100.0	68.8	21.1	2.3	-	-	-	-	-	-	-	7.8	41.5						
中東・アフリカ	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2015.00	0.00	2015.00	2015.00	2015.00	
100.																			

[T000091]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査－コロナ以降の新機軸－

問7海外拠点を含めた概要

(問7(3)海外拠点の常用雇用者数(人)+問7(3)海外拠点の常用雇用者数(人))

	調査数	10人以下	1550人	515100人	1015500人	501人以上	無回答	調査数	平均	標準偏差	最小値	最大値	中央値
全体	315	139	60	32	52	15	17	298	104.53	229.06	0.00	2000.00	15.00
100.0	44.1	19.0	10.2	16.5	4.8	5.4	100.0						
<b>問1.(1)創業年</b>													
2001年～	42	27	5	4	5	-	1	41	45.02	93.09	0.00	410.00	5.00
100.0	64.3	11.9	9.5	11.9	-	2.4	13.8						
1981年～2000年	71	35	17	5	9	1	4	67	57.78	124.67	0.00	700.00	9.00
100.0	49.3	23.9	7.0	12.7	1.4	5.6	22.5						
1951年～1980年	123	41	24	15	21	13	9	114	174.11	327.84	0.00	2000.00	38.00
100.0	33.3	19.5	12.2	17.1	10.6	7.3	38.3						
1921年～1950年	51	23	7	6	13	-	2	49	73.61	109.91	0.00	450.00	15.00
100.0	45.1	13.7	11.8	25.5	-	3.9	16.4						
～1920年	11	5	3	1	2	-	-	11	49.82	64.24	0.00	195.00	12.00
100.0	45.5	27.3	9.1	18.2	-	-	3.7						
<b>問1.(2)業種</b>													
製造業	183	60	38	24	39	14	8	175	143.27	266.49	0.00	2000.00	40.00
100.0	32.8	20.8	13.1	21.3	7.7	4.4	58.7						
非製造業	127	79	21	7	11	1	8	119	46.97	145.65	0.00	1357.00	5.00
100.0	62.2	16.5	5.5	8.7	0.8	6.3	39.9						
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>													
20人以下	100	61	13	9	10	4	3	97	69.85	154.44	0.00	786.00	5.00
100.0	61.0	13.0	9.0	10.0	4.0	3.0	32.6						
21～100人	149	61	34	16	23	7	8	141	100.21	239.10	0.00	2000.00	17.00
100.0	40.9	22.8	10.7	15.4	4.7	5.4	47.3						
101～300人	43	11	11	6	10	1	4	39	111.97	192.13	0.00	1032.00	35.00
100.0	25.6	25.6	14.0	23.3	2.3	9.3	13.1						
301～1000人以下	15	3	1	1	6	3	1	14	360.21	434.16	0.00	1586.00	249.00
100.0	20.0	6.7	6.7	40.0	20.0	6.7	4.7						
1001人以上	3	-	-	-	2	-	1	2	302.50	107.50	195.00	410.00	302.50
100.0	-	-	-	66.7	-	33.3	0.7						
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>													
20人以下	72	48	8	6	6	2	2	70	54.13	135.05	0.00	786.00	3.00
100.0	66.7	11.1	8.3	8.3	2.8	2.8	23.5						
21～100人	123	59	23	12	17	5	7	116	79.66	153.62	0.00	750.00	10.00
100.0	48.0	18.7	9.8	13.8	4.1	5.7	38.9						
101～300人	62	18	15	9	12	4	4	58	156.66	342.07	0.00	2000.00	37.50
100.0	29.0	24.2	14.5	19.4	6.5	6.5	19.5						
301～1000人	29	7	6	1	11	2	2	27	175.30	231.32	0.00	1000.00	80.00
100.0	24.1	20.7	3.4	37.9	6.9	6.9	9.1						
1001人以上	6	-	2	-	2	-	2	4	167.00	155.48	23.00	410.00	117.50
100.0	-	33.3	-	33.3	-	33.3	1.3						
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>													
3億円未満	34	25	3	2	1	1	2	32	38.00	137.27	0.00	786.00	3.00
100.0	73.5	8.8	5.9	2.9	2.9	5.9	10.7						
3～10億円未満	60	27	11	11	7	3	1	59	81.58	156.15	0.00	750.00	18.00
100.0	45.0	18.3	18.3	11.7	5.0	1.7	19.8						
10～20億円未満	57	20	16	8	10	2	1	56	87.82	145.99	0.00	650.00	20.50
100.0	35.1	28.1	14.0	17.5	3.5	1.8	18.8						
20～50億円未満	56	25	9	6	10	3	3	53	89.40	158.56	0.00	700.00	18.00
100.0	44.6	16.1	10.7	17.9	5.4	5.4	17.8						
50億円以上	67	20	12	4	19	6	6	61	220.03	394.70	0.00	2000.00	40.00
100.0	29.9	17.9	6.0	28.4	9.0	9.0	20.5						
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>													
1千万円未満	63	28	12	14	7	-	2	61	52.66	85.44	0.00	413.00	15.00
100.0	44.4	19.0	22.2	11.1	-	3.2	20.5						
1千万円～1億円未満	39	20	5	3	6	3	2	37	94.19	178.29	0.00	650.00	9.00
100.0	51.3	12.8	7.7	15.4	7.7	5.1	12.4						
1～10億円未満	101	40	21	7	21	8	4	97	138.37	248.75	0.00	1357.00	18.00
100.0	39.6	20.8	6.9	20.8	7.9	4.0	32.6						
10億円以上	14	3	2	-	6	1	2	12	285.42	422.82	0.00	1586.00	172.50
100.0	21.4	14.3	-	42.9	7.1	14.3	4.0						
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>													
2001年～	194	101	36	16	31	2	8	186	61.96	117.99	0.00	700.00	8.50
100.0	52.1	18.6	8.2	16.0	1.0	4.1	62.4						
1981年～2000年	77	20	15	13	19	8	2	75	178.75	271.32	0.00	1357.00	70.00
100.0	26.0	19.5	16.9	24.7	10.4	2.6	25.2						
1951年～1980年	13	4	5	1	1	2	-	13	201.15	429.53	3.00	1586.00	18.00
100.0	30.8	38.5	7.7	7.7	15.4	-	4.4						
1921年～1950年	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
～1920年	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>問9(1)進出国</b>													
中国	107	49	15	12	21	7	3	104	121.63	254.42	0.00	1586.00	15.00
100.0	45.8	14.0	11.2	19.6	6.5	2.8	34.9						
中国以外の東アジア地域	24	18	3	2	-	-	1	23	11.43	20.77	0.00	90.00	3.00
100.0	75.0	12.5	8.3	-	-	-	4.2						
東南アジア地域	128	43	29	16	28	7	5	123	129.00	249.76	0.00	2000.00	30.00
100.0	33.6	22.7	12.5	21.9	5.5	3.9	41.3						
中東・アフリカ	1	1	-	-	-	-	-	1	9.00	0.00	9.00	9.00	9.00
100.0	100.0	-	-	-	-	-	-						
ヨーロッパ	5	2	2	1	-	-	-	5	30.00	21.29	1.00	51.00	40.00
100.0	40.0	40.0	20.0	-	-	-	-						
北米	22	9	9	1	1	-	2	20	36.55	87.81	0.00	410.00	15.00
100.0	40.9	40.9	4.5	4.5	-	9.1	6.7						
中南米・オセアニア	2	2	-	-	-	-	-	2	2.00	2.00	0.00	4.00	2.00
100.0	100.0	-	-	-	-	-	-						



[T000092]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査－コロナ以降の新機軸－

問7海外拠点を含めた概要

(問7(4)2019年の売上高(海外売上のみ)(億円)+問7(4)2019年の売上高(海外売上のみ)(億円))

	調査数	1 億円未満	1 億5 千万円未満	5 億1 千万円未満	満 1 0 億円 5 千万円未 満	5 0 億円以上	無 回 答	調査数	平均	標準 偏差	最小 値	最大 値	中央 値
全 体	315 100.0	51 16.2	84 26.7	33 10.5	50 15.9	9 2.9	88 27.9	227 100.0	11.59	31.72	0.00	309.00	3.00
<b>問1.(1)創業年</b>													
2001年～	42 100.0	11 26.2	10 23.8	4 9.5	3 7.1	1 2.4	13 31.0	29 12.8	5.15	10.58	0.00	54.00	1.00
1981年～2000年	71 100.0	14 19.7	17 23.9	7 9.9	9 12.7	1 1.4	23 32.4	48 21.1	8.79	28.92	0.00	200.00	1.00
1951年～1980年	123 100.0	16 13.0	39 31.7	11 8.9	24 19.5	5 4.1	28 22.8	95 41.9	14.79	35.55	0.00	309.00	3.00
1921年～1950年	51 100.0	4 7.8	14 27.5	9 17.6	12 23.5	-	12 23.5	39 17.2	7.90	7.77	0.00	28.00	5.00
～1920年	11 100.0	-	4 36.4	1 9.1	2 18.2	-	4 36.4	7 3.1	5.79	5.11	1.00	15.00	4.00
<b>問1.(2)業種</b>													
製造業	183 100.0	33 18.0	44 24.0	20 10.9	35 19.1	4 2.2	47 25.7	136 59.9	12.53	35.14	0.00	309.00	4.00
非製造業	127 100.0	18 14.2	39 30.7	12 9.4	14 11.0	4 3.1	40 31.5	87 38.3	9.89	25.93	0.00	200.00	2.00
<b>問1.(3)日本本社の常用雇員数</b>													
20人以下	100 100.0	27 27.0	31 31.0	9 9.0	10 10.0	1 1.0	22 22.0	78 34.4	8.01	29.04	0.00	250.00	1.00
21～100人	149 100.0	21 14.1	38 25.5	18 12.1	23 15.4	4 2.7	45 30.2	104 45.8	9.15	16.51	0.00	104.00	3.00
101～300人	43 100.0	1 2.3	10 23.3	6 14.0	10 23.3	2 4.7	14 32.6	29 12.8	17.48	36.35	0.00	200.00	6.00
301～1000人以下	15 100.0	1 6.7	3 20.0	-	5 33.3	2 13.3	4 26.7	11 4.8	46.36	85.05	0.00	309.00	20.00
1001人以上	3 100.0	-	-	-	1 33.3	-	2 66.7	1 0.4	12.00	0.00	12.00	12.00	12.00
<b>問1.(4)国内全体の常用雇員数</b>													
20人以下	72 100.0	23 31.9	22 30.6	6 8.3	4 5.6	1 1.4	16 22.2	56 24.7	7.52	33.33	0.00	250.00	1.00
21～100人	123 100.0	19 15.4	32 26.0	13 10.6	24 19.5	2 1.6	33 28.8	90 39.6	9.16	14.80	0.00	87.00	3.00
101～300人	62 100.0	5 8.1	21 33.9	8 12.9	9 14.5	4 6.5	15 24.2	47 20.7	14.62	32.65	0.00	200.00	4.00
301～1000人	29 100.0	1 3.4	4 13.8	4 13.8	7 24.1	1 3.4	12 41.4	17 7.5	15.24	16.11	0.00	54.00	8.00
1001人以上	6 100.0	1 16.7	-	-	1 16.7	-	4 66.7	2 0.9	6.25	5.76	0.49	12.00	6.25
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>													
3億円未満	34 100.0	14 41.2	8 23.5	1 2.9	2 5.9	1 2.9	8 23.5	26 11.5	5.66	15.75	0.00	73.00	0.55
3～10億円未満	60 100.0	17 28.3	16 26.7	6 10.0	7 11.7	-	14 23.3	46 20.3	4.89	8.50	0.00	38.00	1.00
10～20億円未満	57 100.0	7 12.3	25 43.9	6 10.5	10 17.5	2 3.5	7 12.3	50 22.0	12.34	36.55	0.00	250.00	3.00
20～50億円未満	56 100.0	3 5.4	19 33.9	14 25.0	9 16.1	-	11 19.6	45 19.8	6.51	6.46	0.00	25.00	5.00
50億円以上	67 100.0	4 6.0	14 20.9	4 6.0	19 28.4	6 9.0	20 29.9	47 20.7	27.32	53.19	0.00	309.00	12.00
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>													
1千万円未満	63 100.0	19 30.2	25 39.7	6 9.5	7 11.1	1 1.6	5 7.9	58 25.6	4.75	10.51	0.00	73.00	1.00
1千万円～1億円未満	39 100.0	12 30.8	12 30.8	3 7.7	8 20.5	-	4 10.3	35 15.4	6.62	10.47	0.00	46.00	1.50
1～10億円未満	101 100.0	9 8.9	28 27.7	15 14.9	24 23.8	4 4.0	21 20.8	80 35.2	14.89	31.84	0.00	250.00	5.00
10億円以上	14 100.0	1 7.1	3 21.4	1 7.1	2 14.3	4 28.6	3 21.4	11 4.8	59.55	96.45	0.00	309.00	12.00
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>													
2001年～	194 100.0	40 20.6	62 32.0	18 9.3	20 10.3	4 2.1	50 25.8	144 63.4	7.38	19.98	0.00	200.00	1.50
1981年～2000年	77 100.0	7 9.1	18 23.4	11 14.3	21 27.3	2 2.6	18 23.4	59 26.0	11.42	16.42	0.00	104.00	5.00
1951年～1980年	13 100.0	-	2 15.4	2 15.4	6 46.2	1 7.7	2 15.4	11 4.8	41.36	85.10	2.00	309.00	15.00
1921年～1950年	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
～1920年	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>問9(1)進出国</b>													
中国	107 100.0	18 16.8	27 25.2	16 15.0	15 14.0	5 4.7	26 24.3	81 35.7	15.74	45.24	0.00	309.00	4.00
中国以外の東アジア地域	24 100.0	5 20.8	8 33.3	2 8.3	2 8.3	-	7 29.2	17 7.5	3.46	4.30	0.00	16.00	2.00
東南アジア地域	128 100.0	23 18.0	40 31.3	12 9.4	26 20.3	2 1.6	25 19.5	103 45.4	8.15	13.24	0.00	87.00	2.00
中東・アフリカ	1 100.0	-	1 100.0	-	-	-	-	1 0.4	1.00	0.00	1.00	1.00	1.00
ヨーロッパ	5 100.0	1 20.0	-	-	1 20.0	-	3 60.0	2 0.9	8.00	8.00	0.00	16.00	8.00
北米	22 100.0	1 4.5	3 13.6	3 13.6	3 13.6	1 4.5	11 50.0	11 4.8	11.91	13.55	0.00	50.00	7.00
中南米・オセアニア	2 100.0	-	1 50.0	-	-	-	1 50.0	1 0.4	2.00	0.00	2.00	2.00	2.00

[T000093]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—

問7海外拠点を含めた概要

問7(5)5年前と比較した、2019年の海外売上高

	調査数	50%以上の増加	加20%未満の増	51%未満の増加	52%未満の増加	で、5%未満の増加はない	減少傾向にある	無回答
全体	315 100.0	48 15.2	39 12.4	68 21.6	75 23.8	48 15.2	37 11.7	
<b>問1.(1)創業年</b>								
2001年～	42 100.0	8 19.0	5 11.9	8 19.0	10 23.8	6 14.3	5 11.9	
1981年～2000年	71 100.0	11 15.5	7 9.9	11 15.5	17 23.9	18 25.4	7 9.9	
1951年～1980年	123 100.0	15 12.2	19 15.4	28 22.8	34 27.6	15 12.2	12 9.8	
1921年～1950年	51 100.0	6 11.8	5 9.8	13 25.5	11 21.6	8 15.7	8 15.7	
～1920年	11 100.0	3 27.3	2 18.2	2 18.2	2 18.2	-	2 18.2	
<b>問1.(2)業種</b>								
製造業	183 100.0	27 14.8	28 15.3	41 22.4	41 22.4	26 14.2	20 10.9	
非製造業	127 100.0	20 15.7	10 7.9	25 19.7	34 26.8	22 17.3	16 12.6	
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>								
20人以下	100 100.0	18 18.0	13 13.0	22 22.0	22 22.0	19 19.0	6 6.0	
21～100人	149 100.0	20 13.4	21 14.1	33 22.1	39 26.2	22 14.8	14 9.4	
101～300人	43 100.0	6 14.0	3 7.0	10 23.3	10 23.3	5 11.6	9 20.9	
301～1000人以下	15 100.0	2 13.3	2 13.3	3 20.0	2 13.3	1 6.7	5 33.3	
1001人以上	3 100.0	1 33.3	-	-	-	-	2 66.7	
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>								
20人以下	72 100.0	14 19.4	7 9.7	16 22.2	17 23.6	14 19.4	4 5.6	
21～100人	123 100.0	17 13.8	19 15.4	28 22.8	32 26.0	17 13.8	10 8.1	
101～300人	62 100.0	9 14.5	9 14.5	14 22.6	13 21.0	9 14.5	8 12.9	
301～1000人	29 100.0	3 10.3	4 13.8	5 17.2	7 24.1	2 6.9	8 27.6	
1001人以上	6 100.0	2 33.3	-	-	1 16.7	-	3 50.0	
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>								
3億円未満	34 100.0	4 11.8	5 14.7	2 5.9	12 35.3	10 29.4	1 2.9	
3～10億円未満	60 100.0	10 16.7	8 13.3	17 28.3	16 26.7	6 10.0	3 5.0	
10～20億円未満	57 100.0	14 24.6	8 14.0	14 24.6	13 22.8	6 10.5	2 3.5	
20～50億円未満	56 100.0	5 8.9	8 14.3	10 17.9	16 28.6	11 19.6	6 10.7	
50億円以上	67 100.0	11 16.4	6 9.0	16 23.9	13 19.4	6 9.0	15 22.4	
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>								
1千万円未満	63 100.0	14 22.2	7 11.1	11 17.5	21 33.3	7 11.1	3 4.8	
1千万円～1億円未満	39 100.0	5 12.8	7 17.9	9 23.1	8 20.5	6 15.4	4 10.3	
1～10億円未満	101 100.0	15 14.9	14 13.9	23 22.8	25 24.8	13 12.9	11 10.9	
10億円以上	14 100.0	4 28.6	1 7.1	3 21.4	1 7.1	1 7.1	4 28.6	
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>								
2001年～	194 100.0	36 18.6	24 12.4	37 19.1	51 26.3	23 11.9	23 11.9	
1981年～2000年	77 100.0	5 6.5	11 14.3	19 24.7	18 23.4	18 23.4	6 7.8	
1951年～1980年	13 100.0	1 7.7	2 15.4	6 46.2	1 7.7	2 15.4	1 7.7	
1921年～1950年	-	-	-	-	-	-	-	
～1920年	-	-	-	-	-	-	-	
<b>問9(1)進出国</b>								
中国	107 100.0	9 8.4	15 14.0	27 25.2	27 25.2	19 17.8	10 9.3	
中国以外の東アジア地域	24 100.0	4 16.7	-	7 29.2	6 25.0	7 29.2	-	
東南アジア地域	128 100.0	27 21.1	20 15.6	21 16.4	32 25.0	14 10.9	14 10.9	
中東・アフリカ	1 100.0	-	1 100.0	-	-	-	-	
ヨーロッパ	5 100.0	2 40.0	-	2 40.0	1 20.0	-	-	
北米	22 100.0	1 4.5	2 9.1	9 40.9	5 22.7	2 9.1	3 13.6	
中南米・オセアニア	2 100.0	-	-	-	2 100.0	-	-	

[T000094]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査－コロナ以降の新機軸－

問7海外拠点を含めた概要

(問7(6)①展開する国・地域の数(日本は含めない)(ヶ国)+問7(6)②展開する国・地域の数(日本は含めない)(ヶ国))

	調査数	1ヶ国	2ヶ国	3ヶ国	4ヶ国	5ヶ国以上	無回答	調査数	平均	標準偏差	最小値	最大値	中央値
全体	315 100.0	181 57.5	60 19.0	33 10.5	10 3.2	27 8.6	4 1.3	311 100.0	2.34	4.17	1.00	60.00	1.00
<b>問1.(1)創業年</b>													
2001年～	42 100.0	25 59.5	6 14.3	3 7.1	2 4.8	4 9.5	2 4.8	40 12.9	3.30	9.19	1.00	60.00	1.00
1981年～2000年	71 100.0	42 59.2	17 23.9	7 9.9	2 2.8	3 4.2	–	71 22.8	1.80	1.51	1.00	9.00	1.00
1951年～1980年	123 100.0	70 56.9	24 19.5	14 11.4	4 3.3	9 7.3	2 1.6	121 38.9	2.17	2.59	1.00	20.00	1.00
1921年～1950年	51 100.0	30 58.8	10 19.6	7 13.7	2 3.9	2 3.9	–	51 16.4	2.10	3.00	1.00	22.00	1.00
～1920年	11 100.0	3 27.3	2 18.2	1 9.1	–	5 45.5	–	11 3.5	4.73	5.19	1.00	20.00	3.00
<b>問1.(2)業種</b>													
製造業	183 100.0	103 56.3	37 20.2	21 11.5	5 2.7	15 8.2	2 1.1	181 58.2	2.23	2.77	1.00	22.00	1.00
非製造業	127 100.0	74 58.3	23 18.1	12 9.4	5 3.9	11 8.7	2 1.6	125 40.2	2.52	5.64	1.00	60.00	1.00
<b>問1.(3)日本社の常用雇員数</b>													
20人以下	100 100.0	58 58.0	20 20.0	10 10.0	2 2.0	8 8.0	2 2.0	98 31.5	2.60	6.28	1.00	60.00	1.00
21～100人	149 100.0	89 59.7	31 20.8	17 11.4	3 2.0	9 6.0	–	149 47.9	2.09	2.75	1.00	22.00	1.00
101～300人	43 100.0	26 60.5	7 16.3	1 2.3	2 4.7	6 14.0	1 2.3	42 13.5	2.07	1.84	1.00	9.00	1.00
301～1000人以下	15 100.0	4 26.7	1 6.7	3 20.0	3 20.0	3 20.0	1 6.7	14 4.5	4.07	3.61	1.00	14.00	3.00
1001人以上	3 100.0	1 33.3	–	1 33.3	–	1 33.3	–	3 1.0	3.33	2.05	1.00	6.00	3.00
<b>問1.(4)国内全体の常用雇員数</b>													
20人以下	72 100.0	44 61.1	11 15.3	7 9.7	2 2.8	6 8.3	2 2.8	70 22.5	2.70	7.09	1.00	60.00	1.00
21～100人	123 100.0	78 63.4	24 19.5	13 10.6	2 1.6	6 4.9	–	123 39.5	1.95	2.63	1.00	20.00	1.00
101～300人	62 100.0	34 54.8	14 22.6	4 6.5	3 4.8	6 9.7	1 1.6	61 19.6	2.41	3.23	1.00	22.00	1.00
301～1000人	29 100.0	9 31.0	5 17.2	4 13.8	3 10.3	7 24.1	1 3.4	28 9.0	3.21	2.41	1.00	10.00	2.50
1001人以上	6 100.0	2 33.3	1 16.7	2 33.3	–	1 16.7	–	6 1.9	2.67	1.70	1.00	6.00	2.50
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>													
3億円未満	34 100.0	23 67.6	3 8.8	4 11.8	1 2.9	1 2.9	2 5.9	32 10.3	1.59	1.14	1.00	6.00	1.00
3～10億円未満	60 100.0	45 75.0	4 6.7	7 11.7	1 1.7	3 5.0	–	60 19.3	1.83	2.62	1.00	20.00	1.00
10～20億円未満	57 100.0	36 63.2	11 19.3	8 14.0	1 1.8	–	1 1.8	56 18.0	1.54	0.80	1.00	4.00	1.00
20～50億円未満	56 100.0	33 58.9	16 28.6	4 7.1	–	3 5.4	–	56 18.0	1.91	2.03	1.00	11.00	1.00
50億円以上	67 100.0	27 40.3	13 19.4	6 9.0	6 9.0	14 20.9	1 1.5	66 21.2	3.15	3.45	1.00	22.00	2.00
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>													
1千万円未満	63 100.0	49 77.8	6 9.5	5 7.9	2 3.2	–	1 1.6	62 19.9	1.35	0.76	1.00	4.00	1.00
1千万円～1億円未満	39 100.0	29 74.4	4 10.3	3 7.7	–	3 7.7	–	39 12.5	1.62	1.31	1.00	6.00	1.00
1～10億円未満	101 100.0	54 53.5	23 22.8	14 13.9	4 4.0	6 5.9	–	101 32.5	2.02	1.76	1.00	11.00	1.00
10億円以上	14 100.0	2 14.3	2 14.3	1 7.1	2 14.3	6 42.9	1 7.1	13 4.2	5.15	3.72	1.00	14.00	4.00
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>													
2001年～	194 100.0	127 65.5	31 16.0	16 8.2	4 2.1	13 6.7	3 1.5	191 61.4	2.24	4.88	1.00	60.00	1.00
1981年～2000年	77 100.0	35 45.5	21 27.3	12 15.6	5 6.5	4 5.2	–	77 24.8	2.21	2.36	1.00	20.00	2.00
1951年～1980年	13 100.0	4 30.8	–	3 23.1	–	5 38.5	1 7.7	12 3.9	4.83	4.18	1.00	14.00	3.00
1921年～1950年	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
～1920年	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
<b>問9(1)進出国</b>													
中国	107 100.0	59 55.1	23 21.5	7 6.5	5 4.7	13 12.1	–	107 34.4	2.58	3.42	1.00	22.00	1.00
中国以外の東アジア地域	24 100.0	16 66.7	7 29.2	–	–	1 4.2	–	24 7.7	1.50	1.04	1.00	6.00	1.00
東南アジア地域	128 100.0	83 64.8	21 16.4	16 12.5	2 1.6	5 3.9	1 0.8	127 40.8	1.67	1.26	1.00	10.00	1.00
中東・アフリカ	1 100.0	1 100.0	–	–	–	–	–	1 0.3	1.00	0.00	1.00	1.00	1.00
ヨーロッパ	5 100.0	2 40.0	–	2 40.0	–	1 20.0	–	5 1.6	2.80	1.83	1.00	6.00	3.00
北米	22 100.0	10 45.5	3 13.6	2 9.1	1 4.5	5 22.7	1 4.5	21 6.8	3.48	4.36	1.00	20.00	2.00
中南米・オセアニア	2 100.0	1 50.0	1 50.0	–	–	–	–	2 0.6	1.50	0.50	1.00	2.00	1.50

[T000095]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査－コロナ以降の新機軸－

問7海外拠点を含めた概要

(問7(6)②海外における拠点の数(箇所)+問7(6)②海外における拠点の数(箇所))

	調査数	1箇所	2箇所	3箇所	4箇所	5箇所以上	無回答	調査数	平均	標準偏差	最小値	最大値	中央値
全体	315 100.0	172 54.6	66 21.0	30 9.5	9 2.9	27 8.6	11 3.5	311 100.0	2.31	3.97	0.00	54.00	1.00
<b>問1.(1)創業年</b>													
2001年～	42 100.0	19 45.2	11 26.2	4 9.5	2 4.8	2 4.8	4 9.5	41 13.2	3.05	8.21	0.00	54.00	1.00
1981年～2000年	71 100.0	38 53.5	15 21.1	8 11.3	—	5 7.0	5 7.0	69 22.2	2.12	3.16	0.00	24.00	1.00
1951年～1980年	123 100.0	69 56.1	26 21.1	12 9.8	3 2.4	12 9.8	1 0.8	123 39.5	2.15	2.53	0.00	22.00	1.00
1921年～1950年	51 100.0	31 60.8	9 17.6	5 9.8	3 5.9	2 3.9	1 2.0	50 16.1	1.78	1.35	1.00	8.00	1.00
～1920年	11 100.0	3 27.3	4 36.4	—	1 9.1	3 27.3	—	11 3.5	3.27	2.56	1.00	9.00	2.00
<b>問1.(2)業種</b>													
製造業	183 100.0	102 55.7	40 21.9	14 7.7	6 3.3	16 8.7	5 2.7	182 58.5	2.10	2.56	0.00	22.00	1.00
非製造業	127 100.0	67 52.8	26 20.5	16 12.6	2 1.6	10 7.9	6 4.7	124 39.9	2.59	5.43	0.00	54.00	1.00
<b>問1.(3)日本社の常用雇員数</b>													
20人以下	100 100.0	56 56.0	21 21.0	10 10.0	2 2.0	5 5.0	6 6.0	98 31.5	2.23	5.45	0.00	54.00	1.00
21～100人	149 100.0	86 57.7	34 22.8	13 8.7	4 2.7	8 5.4	4 2.7	147 47.3	1.81	1.63	0.00	11.00	1.00
101～300人	43 100.0	24 55.8	6 14.0	4 9.3	—	9 20.9	—	43 13.8	3.07	4.27	1.00	24.00	1.00
301～1000人以下	15 100.0	3 20.0	2 13.3	3 20.0	2 13.3	4 26.7	1 6.7	15 4.8	5.20	6.18	0.00	22.00	3.00
1001人以上	3 100.0	1 33.3	—	—	1 33.3	1 33.3	—	3 1.0	5.00	3.74	1.00	10.00	4.00
<b>問1.(4)国内全体の常用雇員数</b>													
20人以下	72 100.0	44 61.1	13 18.1	5 6.9	2 2.8	2 2.8	6 8.3	70 22.5	2.20	6.32	0.00	54.00	1.00
21～100人	123 100.0	74 60.2	29 23.6	8 6.5	3 2.4	5 4.1	4 3.3	121 38.9	1.62	1.14	0.00	8.00	1.00
101～300人	62 100.0	33 53.2	12 19.4	9 14.5	—	8 12.9	—	62 19.9	2.55	3.43	1.00	24.00	1.00
301～1000人	29 100.0	8 27.6	6 20.7	3 10.3	2 6.9	9 31.0	1 3.4	29 9.3	4.17	4.30	0.00	18.00	2.00
1001人以上	6 100.0	2 33.3	—	2 33.3	1 16.7	1 16.7	—	6 1.9	3.67	3.04	1.00	10.00	3.00
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>													
3億円未満	34 100.0	23 67.6	6 17.6	2 5.9	—	—	3 8.8	33 10.6	1.24	0.65	0.00	3.00	1.00
3～10億円未満	60 100.0	39 65.0	11 18.3	1 1.7	2 3.3	3 5.0	4 6.7	58 18.6	1.62	1.56	0.00	9.00	1.00
10～20億円未満	57 100.0	36 63.2	12 21.1	6 10.5	1 1.8	1 1.8	1 1.8	57 18.3	1.53	0.90	0.00	5.00	1.00
20～50億円未満	56 100.0	35 62.5	10 17.9	7 12.5	1 1.8	3 5.4	—	56 18.0	1.80	1.60	1.00	11.00	1.00
50億円以上	67 100.0	22 32.8	16 23.9	8 11.9	3 4.5	17 25.4	1 1.5	67 21.5	3.87	4.72	0.00	24.00	2.00
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>													
1千万円未満	63 100.0	44 69.8	13 20.6	3 4.8	—	1 1.6	2 3.2	61 19.6	1.38	0.73	1.00	5.00	1.00
1千万円～1億円未満	39 100.0	27 69.2	4 10.3	3 7.7	1 2.6	3 7.7	1 2.6	39 12.5	1.62	1.23	0.00	5.00	1.00
1～10億円未満	101 100.0	49 48.5	24 23.8	15 14.9	3 3.0	9 8.9	1 1.0	101 32.5	2.16	1.88	0.00	11.00	2.00
10億円以上	14 100.0	3 21.4	1 7.1	1 7.1	1 7.1	7 50.0	1 7.1	14 4.5	8.00	8.01	0.00	24.00	4.50
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>													
2001年～	194 100.0	123 63.4	35 18.0	15 7.7	4 2.1	8 4.1	9 4.6	191 61.4	1.95	4.31	0.00	54.00	1.00
1981年～2000年	77 100.0	30 39.0	22 28.6	11 14.3	3 3.9	10 13.0	1 1.3	77 24.8	2.45	2.05	0.00	10.00	2.00
1951年～1980年	13 100.0	4 30.8	1 7.7	2 15.4	2 15.4	4 30.8	—	13 4.2	5.08	5.66	1.00	22.00	3.00
1921年～1950年	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
～1920年	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
<b>問9(1)進出国</b>													
中国	107 100.0	55 51.4	24 22.4	7 6.5	3 2.8	16 15.0	2 1.9	106 34.1	3.16	6.06	0.00	54.00	1.00
中国以外の東アジア地域	24 100.0	17 70.8	6 25.0	1 4.2	—	—	—	24 7.7	1.33	0.55	1.00	3.00	1.00
東南アジア地域	128 100.0	80 62.5	25 19.5	12 9.4	4 3.1	6 4.7	1 0.8	128 41.2	1.70	1.25	0.00	9.00	1.00
中東・アフリカ	1 100.0	1 100.0	—	—	—	—	—	1 0.3	1.00	0.00	1.00	1.00	1.00
ヨーロッパ	5 100.0	1 20.0	1 20.0	1 20.0	—	1 20.0	1 20.0	4 1.3	3.25	2.28	1.00	7.00	2.50
北米	22 100.0	9 40.9	4 18.2	5 22.7	1 4.5	3 13.6	—	22 7.1	2.68	2.30	1.00	10.00	2.00
中南米・オセアニア	2 100.0	1 50.0	1 50.0	—	—	—	—	2 0.6	1.50	0.50	1.00	2.00	1.50

[T000096]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—  
 問7海外拠点を含めた概要  
 問7(7)③経営管理体制について

	調査数	意思決定を社行がう集権的に意	意思決定の定支を社行がう自律的に	無回答
全体	315 100.0	184 58.4	128 40.6	3 1.0
<b>問1.(1)創業年</b>				
2001年～	42 100.0	27 64.3	14 33.3	1 2.4
1981年～2000年	71 100.0	38 53.5	32 45.1	1 1.4
1951年～1980年	123 100.0	71 57.7	51 41.5	1 0.8
1921年～1950年	51 100.0	31 60.8	20 39.2	—
～1920年	11 100.0	9 81.8	2 18.2	—
<b>問1.(2)業種</b>				
製造業	183 100.0	98 53.6	84 45.9	1 0.5
非製造業	127 100.0	84 66.1	41 32.3	2 1.6
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>				
20人以下	100 100.0	54 54.0	45 45.0	1 1.0
21～100人	149 100.0	94 63.1	54 36.2	1 0.7
101～300人	43 100.0	25 58.1	18 41.9	—
301～1000人以下	15 100.0	7 46.7	7 46.7	1 6.7
1001人以上	3 100.0	1 33.3	2 66.7	—
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>				
20人以下	72 100.0	43 59.7	28 38.9	1 1.4
21～100人	123 100.0	74 60.2	48 39.0	1 0.8
101～300人	62 100.0	38 61.3	24 38.7	—
301～1000人	29 100.0	16 55.2	12 41.4	1 3.4
1001人以上	6 100.0	2 33.3	4 66.7	—
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>				
3億円未満	34 100.0	23 67.6	10 29.4	1 2.9
3～10億円未満	60 100.0	30 50.0	29 48.3	1 1.7
10～20億円未満	57 100.0	36 63.2	21 36.8	—
20～50億円未満	56 100.0	32 57.1	24 42.9	—
50億円以上	67 100.0	37 55.2	29 43.3	1 1.5
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>				
1千万円未満	63 100.0	40 63.5	23 36.5	—
1千万円～1億円未満	39 100.0	20 51.3	19 48.7	—
1～10億円未満	101 100.0	57 56.4	43 42.6	1 1.0
10億円以上	14 100.0	9 64.3	4 28.6	1 7.1
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>				
2001年～	194 100.0	115 59.3	76 39.2	3 1.5
1981年～2000年	77 100.0	42 54.5	35 45.5	—
1951年～1980年	13 100.0	7 53.8	6 46.2	—
1921年～1950年	—	—	—	—
～1920年	—	—	—	—
<b>問9(1)進出国</b>				
中国	107 100.0	56 52.3	51 47.7	—
中国以外の東アジア地域	24 100.0	15 62.5	9 37.5	—
東南アジア地域	128 100.0	80 62.5	48 37.5	—
中東・アフリカ	1 100.0	—	1 100.0	—
ヨーロッパ	5 100.0	1 20.0	3 60.0	1 20.0
北米	22 100.0	12 54.5	10 45.5	—
中南米・オセアニア	2 100.0	1 50.0	1 50.0	—

[T0000927]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—

問7海外拠点を含めた概要

問7(7)②経営にかかわる知識・人材・資源について

	調査数	中本 社に の配 置す る日 本へ と集	に各 配 置の 支 る社 へと 分散 的	無 回 答
全 体	315 100.0	149 47.3	162 51.4	4 1.3
<b>問1. (1)創業年</b>				
2001年～	42 100.0	17 40.5	25 59.5	—
1981年～2000年	71 100.0	35 49.3	35 49.3	1 1.4
1951年～1980年	123 100.0	55 44.7	65 52.8	3 2.4
1921年～1950年	51 100.0	31 60.8	20 39.2	—
～1920年	11 100.0	6 54.5	5 45.5	—
<b>問1. (2)業種</b>				
製造業	183 100.0	78 42.6	103 56.3	2 1.1
非製造業	127 100.0	70 55.1	55 43.3	2 1.6
<b>問1. (3)日本本社の常用雇用者数</b>				
20人以下	100 100.0	45 45.0	54 54.0	1 1.0
21～100人	149 100.0	72 48.3	75 50.3	2 1.3
101～300人	43 100.0	24 55.8	19 44.2	—
301～1000人以下	15 100.0	6 40.0	8 53.3	1 6.7
1001人以上	3 100.0	1 33.3	2 66.7	—
<b>問1. (4)国内全体の常用雇用者数</b>				
20人以下	72 100.0	31 43.1	40 55.6	1 1.4
21～100人	123 100.0	63 51.2	59 48.0	1 0.8
101～300人	62 100.0	31 50.0	30 48.4	1 1.6
301～1000人	29 100.0	16 55.2	12 41.4	1 3.4
1001人以上	6 100.0	2 33.3	4 66.7	—
<b>問6. (4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>				
3億円未満	34 100.0	14 41.2	19 55.9	1 2.9
3～10億円未満	60 100.0	27 45.0	33 55.0	—
10～20億円未満	57 100.0	21 36.8	35 61.4	1 1.8
20～50億円未満	56 100.0	29 51.8	27 48.2	—
50億円以上	67 100.0	35 52.2	30 44.8	2 3.0
<b>問6. (5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>				
1千万円未満	63 100.0	26 41.3	35 55.6	2 3.2
1千万円～1億円未満	39 100.0	17 43.6	22 56.4	—
1～10億円未満	101 100.0	51 50.5	50 49.5	—
10億円以上	14 100.0	6 42.9	7 50.0	1 7.1
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>				
2001年～	194 100.0	90 46.4	100 51.5	4 2.1
1981年～2000年	77 100.0	36 46.8	41 53.2	—
1951年～1980年	13 100.0	8 61.5	5 38.5	—
1921年～1950年	—	—	—	—
～1920年	—	—	—	—
<b>問9(1)進出国</b>				
中国	107 100.0	46 43.0	61 57.0	—
中国以外の東アジア地域	24 100.0	14 58.3	10 41.7	—
東南アジア地域	128 100.0	58 45.3	68 53.1	2 1.6
中東・アフリカ	1 100.0	1 100.0	—	—
ヨーロッパ	5 100.0	1 20.0	4 80.0	—
北米	22 100.0	13 59.1	9 40.9	—
中南米・オセアニア	2 100.0	2 100.0	—	—

[T000098]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査－コロナ以降の新機軸－

問7海外拠点を含めた概要

問7(7)③海外拠点の経営戦略について

	調査数	戦世界を規模採用での画一的な	戦各国をの採状況に合わせた	無回答
全体	315 100.0	28 8.9	281 89.2	6 1.9
<b>問1. (1)創業年</b>				
2001年～	42 100.0	7 16.7	33 78.6	2 4.8
1981年～2000年	71 100.0	7 9.9	62 87.3	2 2.8
1951年～1980年	123 100.0	8 6.5	113 91.9	2 1.6
1921年～1950年	51 100.0	4 7.8	47 92.2	–
～1920年	11 100.0	1 9.1	10 90.9	–
<b>問1. (2)業種</b>				
製造業	183 100.0	12 6.6	168 91.8	3 1.6
非製造業	127 100.0	16 12.6	108 85.0	3 2.4
<b>問1. (3)日本本社の常用雇用者数</b>				
20人以下	100 100.0	9 9.0	89 89.0	2 2.0
21～100人	149 100.0	12 8.1	134 89.9	3 2.0
101～300人	43 100.0	3 7.0	40 93.0	–
301～1000人以下	15 100.0	3 20.0	11 73.3	1 6.7
1001人以上	3 100.0	1 33.3	2 66.7	–
<b>問1. (4)国内全体の常用雇用者数</b>				
20人以下	72 100.0	8 11.1	62 86.1	2 2.8
21～100人	123 100.0	11 8.9	109 88.6	3 2.4
101～300人	62 100.0	5 8.1	57 91.9	–
301～1000人	29 100.0	3 10.3	25 86.2	1 3.4
1001人以上	6 100.0	1 16.7	5 83.3	–
<b>問6. (4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>				
3億円未満	34 100.0	6 17.6	27 79.4	1 2.9
3～10億円未満	60 100.0	1 1.7	57 95.0	2 3.3
10～20億円未満	57 100.0	4 7.0	52 91.2	1 1.8
20～50億円未満	56 100.0	7 12.5	49 87.5	–
50億円以上	67 100.0	7 10.4	59 88.1	1 1.5
<b>問6. (5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>				
1千万円未満	63 100.0	8 12.7	54 85.7	1 1.6
1千万円～1億円未満	39 100.0	3 7.7	36 92.3	–
1～10億円未満	101 100.0	11 10.9	89 88.1	1 1.0
10億円以上	14 100.0	2 14.3	11 78.6	1 7.1
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>				
2001年～	194 100.0	19 9.8	169 87.1	6 3.1
1981年～2000年	77 100.0	7 9.1	70 90.9	–
1951年～1980年	13 100.0	1 7.7	12 92.3	–
1921年～1950年	–	–	–	–
～1920年	–	–	–	–
<b>問9(1)進出国</b>				
中国	107 100.0	5 4.7	102 95.3	–
中国以外の東アジア地域	24 100.0	3 12.5	21 87.5	–
東南アジア地域	128 100.0	12 9.4	114 89.1	2 1.6
中東・アフリカ	1 100.0	–	1 100.0	–
ヨーロッパ	5 100.0	–	4 80.0	1 20.0
北米	22 100.0	2 9.1	20 90.9	–
中南米・オセアニア	2 100.0	1 50.0	1 50.0	–

[T000099]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—

問8 日本本社と海外拠点との関係性について

問8(1) 海外拠点の経営方針

	調査数	定地除き ず法けわ る人ばめ 割、て が基重 す本要 すべのな てに案 をは件 決現を	裁し基 量て本 の的 余るに 地がは が、本 大現社 き地が い割決 の定	てて基 いを本 る本 の 本は 本は 社、 がほ 決ほ 定す しべ	無 回 答
全 体	315 100.0	114 36.2	115 36.5	79 25.1	7 2.2
<b>問1. (1) 創業年</b>					
2001年～	42 100.0	11 26.2	18 42.9	11 26.2	2 4.8
1981年～2000年	71 100.0	23 32.4	25 35.2	20 28.2	3 4.2
1951年～1980年	123 100.0	48 39.0	47 38.2	27 22.0	1 0.8
1921年～1950年	51 100.0	22 43.1	14 27.5	15 29.4	-
～1920年	11 100.0	4 36.4	4 36.4	3 27.3	-
<b>問1. (2) 業種</b>					
製造業	183 100.0	70 38.3	70 38.3	41 22.4	2 1.1
非製造業	127 100.0	42 33.1	43 33.9	37 29.1	5 3.9
<b>問1. (3) 日本本社の常用雇用者数</b>					
20人以下	100 100.0	41 41.0	30 30.0	26 26.0	3 3.0
21～100人	149 100.0	52 34.9	57 38.3	37 24.8	3 2.0
101～300人	43 100.0	16 37.2	14 32.6	13 30.2	-
301～1000人以下	15 100.0	2 13.3	10 66.7	2 13.3	1 6.7
1001人以上	3 100.0	1 33.3	1 33.3	1 33.3	-
<b>問1. (4) 国内全体の常用雇用者数</b>					
20人以下	72 100.0	27 37.5	21 29.2	21 29.2	3 4.2
21～100人	123 100.0	43 35.0	44 35.8	35 28.5	1 0.8
101～300人	62 100.0	25 40.3	25 40.3	12 19.4	-
301～1000人	29 100.0	9 31.0	12 41.4	6 20.7	2 6.9
1001人以上	6 100.0	3 50.0	2 33.3	1 16.7	-
<b>問6. (4) 2019年の売上高(国内売上のみ)</b>					
3億円未満	34 100.0	8 23.5	14 41.2	11 32.4	1 2.9
3～10億円未満	60 100.0	27 45.0	20 33.3	12 20.0	1 1.7
10～20億円未満	57 100.0	20 35.1	21 36.8	16 28.1	-
20～50億円未満	56 100.0	21 37.5	19 33.9	16 28.6	-
50億円以上	67 100.0	24 35.8	27 40.3	14 20.9	2 3.0
<b>問6. (5) 2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>					
1千万円未満	63 100.0	26 41.3	22 34.9	15 23.8	-
1千万円～1億円未満	39 100.0	13 33.3	13 33.3	12 30.8	1 2.6
1～10億円未満	101 100.0	37 36.6	41 40.6	22 21.8	1 1.0
10億円以上	14 100.0	2 14.3	7 50.0	4 28.6	1 7.1
<b>問7(2) 海外展開した年(西暦)</b>					
2001年～	194 100.0	72 37.1	67 34.5	49 25.3	6 3.1
1981年～2000年	77 100.0	27 35.1	29 37.7	20 26.0	1 1.3
1951年～1980年	13 100.0	6 46.2	5 38.5	2 15.4	-
1921年～1950年	-	-	-	-	-
～1920年	-	-	-	-	-
<b>問9(1) 進出国</b>					
中国	107 100.0	42 39.3	38 35.5	27 25.2	-
中国以外の東アジア地域	24 100.0	9 37.5	12 50.0	3 12.5	-
東南アジア地域	128 100.0	49 38.3	46 35.9	33 25.8	-
中東・アフリカ	1 100.0	-	1 100.0	-	-
ヨーロッパ	5 100.0	4 80.0	-	-	1 20.0
北米	22 100.0	6 27.3	10 45.5	6 27.3	-
中南米・オセアニア	2 100.0	1 50.0	-	1 50.0	-



T0001001

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査－コロナ以降の新機軸－

問8 日本本社と海外拠点との関係性について

問8(2) 海外拠点が独自の判断で決定できる項目(複数回答)

	調査数	新規事業への進出	現在投資の事業への追加的	解大規模な現地従業員の	昇進地従業員の役員への	購部材先・サービスの主	の製主・販売先の変更・商品	無回答
全体	315 100.0	40 12.7	37 11.7	48 15.2	56 17.8	182 57.8	151 47.9	90 28.6
<b>問1.(1)創業年</b>								
2001年～	42 100.0	6 14.3	2 4.8	4 9.5	7 16.7	19 45.2	14 33.3	12 28.6
1981年～2000年	71 100.0	14 19.7	12 16.9	12 16.9	17 23.9	40 56.3	37 52.1	23 32.4
1951年～1980年	123 100.0	13 10.6	17 13.8	21 17.1	21 17.1	75 61.0	62 50.4	32 26.0
1921年～1950年	51 100.0	3 5.9	6 11.8	8 15.7	6 11.8	33 64.7	25 49.0	13 25.5
～1920年	11 100.0	1 9.1	–	–	–	6 54.5	6 54.5	5 45.5
<b>問1.(2)業種</b>								
製造業	183 100.0	25 13.7	26 14.2	37 20.2	35 19.1	114 62.3	88 48.1	46 25.1
非製造業	127 100.0	15 11.8	11 8.7	9 7.1	9 15.0	64 50.4	61 48.0	43 33.9
<b>問1.(3)日本本社の常用雇員数</b>								
20人以下	100 100.0	18 18.0	10 10.0	17 17.0	24 24.0	60 60.0	50 50.0	22 22.0
21～100人	149 100.0	14 9.4	20 13.4	18 12.1	25 16.8	88 59.1	73 49.0	44 29.5
101～300人	43 100.0	7 16.3	6 14.0	8 18.6	5 11.6	24 55.8	20 46.5	14 32.6
301～1000人以下	15 100.0	–	–	3 20.0	1 6.7	5 33.3	3 20.0	8 53.3
1001人以上	3 100.0	–	–	–	–	1 33.3	2 66.7	1 33.3
<b>問1.(4)国内全体の常用雇員数</b>								
20人以下	72 100.0	15 20.8	6 8.3	11 15.3	18 25.0	38 52.8	34 47.2	16 22.2
21～100人	123 100.0	13 10.6	19 15.4	15 12.2	23 18.7	72 58.5	62 50.4	39 31.7
101～300人	62 100.0	6 9.7	7 11.3	10 16.1	7 11.3	38 61.3	29 46.8	17 27.4
301～1000人	29 100.0	2 6.9	1 3.4	5 17.2	2 6.9	15 51.7	9 31.0	12 41.4
1001人以上	6 100.0	–	–	–	–	4 66.7	5 83.3	1 16.7
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>								
3億円未満	34 100.0	6 17.6	4 11.8	7 20.6	6 17.6	18 52.9	12 35.3	9 26.5
3～10億円未満	60 100.0	7 11.7	9 15.0	8 13.3	15 25.0	35 58.3	33 55.0	14 23.3
10～20億円未満	57 100.0	9 15.8	13 22.8	11 19.3	14 24.6	38 66.7	27 47.4	14 24.6
20～50億円未満	56 100.0	9 16.1	7 12.5	9 16.1	8 14.3	34 60.7	29 51.8	15 26.8
50億円以上	67 100.0	5 7.5	4 6.0	11 16.4	7 10.4	41 61.2	31 46.3	22 32.8
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>								
1千万円未満	63 100.0	12 19.0	9 14.3	12 19.0	8 12.7	31 49.2	26 41.3	17 27.0
1千万円～1億円未満	39 100.0	8 20.5	7 17.9	9 23.1	12 30.8	27 69.2	21 53.8	8 20.5
1～10億円未満	101 100.0	11 10.9	13 12.9	17 16.8	17 16.8	70 69.3	55 54.5	24 23.8
10億円以上	14 100.0	–	–	1 7.1	–	6 42.9	6 42.9	7 50.0
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>								
2001年～	194 100.0	28 14.4	24 12.4	32 16.5	34 17.5	110 56.7	93 47.9	55 28.4
1981年～2000年	77 100.0	9 11.7	10 13.0	11 14.3	14 18.2	50 64.9	37 48.1	18 23.4
1951年～1980年	13 100.0	1 7.7	3 23.1	3 23.1	3 23.1	9 69.2	8 61.5	4 30.8
1921年～1950年	–	–	–	–	–	–	–	–
～1920年	–	–	–	–	–	–	–	–
<b>問9(1)進出国</b>								
中国	107 100.0	17 15.9	13 12.1	18 16.8	23 21.5	71 66.4	57 53.3	22 20.6
中国以外の東アジア地域	24 100.0	1 4.2	2 8.3	1 4.2	2 8.3	15 62.5	14 58.3	5 20.8
東南アジア地域	128 100.0	19 14.8	20 15.6	23 18.0	21 16.4	77 60.2	64 50.0	34 26.6
中東・アフリカ	1 100.0	–	–	–	1 100.0	1 100.0	1 100.0	–
ヨーロッパ	5 100.0	–	–	–	2 40.0	2 40.0	3 60.0	1 20.0
北米	22 100.0	2 9.1	2 9.1	3 13.6	4 18.2	12 54.5	10 45.5	8 36.4
中南米・オセアニア	2 100.0	–	–	–	–	1 50.0	1 50.0	1 50.0

T000101

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査－コロナ以降の新機軸－

問8 日本本社と海外拠点との関係性について

問8(3) 海外拠点の経営人材の確保方法

	調査数	日本で本社の人材を派遣	を海外用拠点の日本人材	か海外内拠点を現用して従事する員	ら海外たの外採用して市働か	その他	無回答
全体	315 100.0	147 46.7	20 6.3	83 26.3	41 13.0	10 3.2	14 4.4
<b>問1. (1) 創業年</b>							
2001年～	42 100.0	14 33.3	1 2.4	16 38.1	8 19.0	2 4.8	1 2.4
1981年～2000年	71 100.0	22 31.0	4 5.6	26 36.6	10 14.1	2 2.8	7 9.9
1951年～1980年	123 100.0	64 52.0	9 7.3	29 23.6	14 11.4	4 3.3	3 2.4
1921年～1950年	51 100.0	31 60.8	5 9.8	9 17.6	5 9.8	–	1 2.0
～1920年	11 100.0	9 81.8	–	1 9.1	–	1 9.1	–
<b>問1. (2) 業種</b>							
製造業	183 100.0	90 49.2	15 8.2	45 24.6	21 11.5	6 3.3	6 3.3
非製造業	127 100.0	54 42.5	5 3.9	37 29.1	20 15.7	3 2.4	8 6.3
<b>問1. (3) 日本本社の常用雇用者数</b>							
20人以下	100 100.0	27 27.0	5 5.0	37 37.0	20 20.0	7 7.0	4 4.0
21～100人	149 100.0	80 53.7	11 7.4	37 24.8	14 9.4	2 1.3	5 3.4
101～300人	43 100.0	26 60.5	3 7.0	7 16.3	5 11.6	–	2 4.7
301～1000人以下	15 100.0	10 66.7	1 6.7	1 6.7	1 6.7	1 6.7	1 6.7
1001人以上	3 100.0	3 100.0	–	–	–	–	–
<b>問1. (4) 国内全体の常用雇用者数</b>							
20人以下	72 100.0	11 15.3	3 4.2	28 38.9	19 26.4	7 9.7	4 5.6
21～100人	123 100.0	64 52.0	8 6.5	35 28.5	12 9.8	1 0.8	3 2.4
101～300人	62 100.0	40 64.5	5 8.1	12 19.4	4 6.5	–	1 1.6
301～1000人	29 100.0	20 69.0	1 3.4	1 3.4	3 10.3	1 3.4	3 10.3
1001人以上	6 100.0	4 66.7	–	1 16.7	1 16.7	–	–
<b>問6. (4) 2019年の売上高(国内売上のみ)</b>							
3億円未満	34 100.0	4 11.8	2 5.9	15 44.1	7 20.6	4 11.8	2 5.9
3～10億円未満	60 100.0	20 33.3	4 6.7	22 36.7	11 18.3	1 1.7	2 3.3
10～20億円未満	57 100.0	32 56.1	2 3.5	16 28.1	4 7.0	–	3 5.3
20～50億円未満	56 100.0	29 51.8	8 14.3	12 21.4	5 8.9	2 3.6	–
50億円以上	67 100.0	44 65.7	3 4.5	10 14.9	6 9.0	1 1.5	3 4.5
<b>問6. (5) 2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>							
1千万円未満	63 100.0	21 33.3	5 7.9	22 34.9	12 19.0	1 1.6	2 3.2
1千万円～1億円未満	39 100.0	16 41.0	3 7.7	11 28.2	5 12.8	3 7.7	1 2.6
1～10億円未満	101 100.0	56 55.4	8 7.9	23 22.8	12 11.9	–	2 2.0
10億円以上	14 100.0	11 78.6	1 7.1	–	–	1 7.1	1 7.1
<b>問7(2) 海外展開した年(西暦)</b>							
2001年～	194 100.0	91 46.9	8 4.1	49 25.3	28 14.4	7 3.6	11 5.7
1981年～2000年	77 100.0	36 46.8	9 11.7	23 29.9	6 7.8	2 2.6	1 1.3
1951年～1980年	13 100.0	7 53.8	2 15.4	3 23.1	1 7.7	–	–
1921年～1950年	–	–	–	–	–	–	–
～1920年	–	–	–	–	–	–	–
<b>問9(1) 進出国</b>							
中国	107 100.0	52 48.6	6 5.6	33 30.8	11 10.3	4 3.7	1 0.9
中国以外の東アジア地域	24 100.0	7 29.2	1 4.2	12 50.0	3 12.5	1 4.2	–
東南アジア地域	128 100.0	65 50.8	10 7.8	30 23.4	16 12.5	3 2.3	4 3.1
中東・アフリカ	1 100.0	1 100.0	–	–	–	–	–
ヨーロッパ	5 100.0	–	–	2 40.0	3 60.0	–	–
北米	22 100.0	13 59.1	2 9.1	1 4.5	5 22.7	1 4.5	–
中南米・オセアニア	2 100.0	1 50.0	–	–	–	1 50.0	–

T0001021

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—  
問8 日本本社と海外拠点との関係性について  
問8(4)①意思疎通の状況

	調査数	うまく いっている	ほぼ うまく いっている	な あ い ま り う ま く い っ て い る	う ま く い っ て い な い	無 回 答
全 体	315 100.0	106 33.7	186 59.0	13 4.1	2 0.6	8 2.5
<b>問1. (1)創業年</b>						
2001年～	42 100.0	16 38.1	23 54.8	— —	1 2.4	2 4.8
1981年～2000年	71 100.0	21 29.6	44 62.0	3 4.2	— —	3 4.2
1951年～1980年	123 100.0	41 33.3	74 60.2	6 4.9	1 0.8	1 0.8
1921年～1950年	51 100.0	21 41.2	28 54.9	2 3.9	— —	— —
～1920年	11 100.0	3 27.3	7 63.6	1 9.1	— —	— —
<b>問1. (2)業種</b>						
製造業	183 100.0	58 31.7	115 62.8	5 2.7	2 1.1	3 1.6
非製造業	127 100.0	44 34.6	70 55.1	8 6.3	— —	5 3.9
<b>問1. (3)日本本社の常用雇用者数</b>						
20人以下	100 100.0	36 36.0	55 55.0	5 5.0	— —	4 4.0
21～100人	149 100.0	49 32.9	91 61.1	5 3.4	1 0.7	3 2.0
101～300人	43 100.0	13 30.2	28 65.1	1 2.3	1 2.3	— —
301～1000人以下	15 100.0	5 33.3	9 60.0	— —	— —	1 6.7
1001人以上	3 100.0	3 100.0	— —	— —	— —	— —
<b>問1. (4)国内全体の常用雇用者数</b>						
20人以下	72 100.0	26 36.1	41 56.9	1 1.4	— —	4 5.6
21～100人	123 100.0	44 35.8	72 58.5	5 4.1	1 0.8	1 0.8
101～300人	62 100.0	19 30.6	42 67.7	— —	1 1.6	— —
301～1000人	29 100.0	8 27.6	18 62.1	1 3.4	— —	2 6.9
1001人以上	6 100.0	3 50.0	2 33.3	1 16.7	— —	— —
<b>問6. (4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>						
3億円未満	34 100.0	8 23.5	24 70.6	— —	— —	2 5.9
3～10億円未満	60 100.0	22 36.7	32 53.3	4 6.7	1 1.7	1 1.7
10～20億円未満	57 100.0	17 29.8	37 64.9	2 3.5	— —	1 1.8
20～50億円未満	56 100.0	19 33.9	34 60.7	2 3.6	1 1.8	— —
50億円以上	67 100.0	22 32.8	38 56.7	5 7.5	— —	2 3.0
<b>問6. (5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>						
1千万円未満	63 100.0	14 22.2	45 71.4	3 4.8	— —	1 1.6
1千万円～1億円未満	39 100.0	17 43.6	19 48.7	— —	1 2.6	2 5.1
1～10億円未満	101 100.0	34 33.7	59 58.4	8 7.9	— —	— —
10億円以上	14 100.0	4 28.6	9 64.3	— —	— —	1 7.1
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>						
2001年～	194 100.0	67 34.5	112 57.7	5 2.6	2 1.0	8 4.1
1981年～2000年	77 100.0	27 35.1	44 57.1	6 7.8	— —	— —
1951年～1980年	13 100.0	5 38.5	8 61.5	— —	— —	— —
1921年～1950年	— —	— —	— —	— —	— —	— —
～1920年	— —	— —	— —	— —	— —	— —
<b>問9(1)進出国</b>						
中国	107 100.0	29 27.1	72 67.3	5 4.7	1 0.9	— —
中国以外の東アジア地域	24 100.0	9 37.5	15 62.5	— —	— —	— —
東南アジア地域	128 100.0	45 35.2	73 57.0	8 6.3	1 0.8	1 0.8
中東・アフリカ	1 100.0	— —	1 100.0	— —	— —	— —
ヨーロッパ	5 100.0	3 60.0	2 40.0	— —	— —	— —
北米	22 100.0	11 50.0	11 50.0	— —	— —	— —
中南米・オセアニア	2 100.0	1 50.0	1 50.0	— —	— —	— —

T0001031

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査－コロナ以降の新機軸－

問8 日本本社と海外拠点との関係性について

問8(4)②使用する言語

	調査数	英語	日本語	現地の公用語	その他	無回答
全体	315 100.0	70 22.2	200 63.5	32 10.2	6 1.9	7 2.2
<b>問1. (1)創業年</b>						
2001年～	42 100.0	9 21.4	25 59.5	6 14.3	1 2.4	1 2.4
1981年～2000年	71 100.0	18 25.4	41 57.7	8 11.3	1 1.4	3 4.2
1951年～1980年	123 100.0	22 17.9	83 67.5	15 12.2	2 1.6	1 0.8
1921年～1950年	51 100.0	15 29.4	35 68.6	1 2.0	-	-
～1920年	11 100.0	2 18.2	7 63.6	1 9.1	1 9.1	-
<b>問1. (2)業種</b>						
製造業	183 100.0	36 19.7	120 65.6	19 10.4	5 2.7	3 1.6
非製造業	127 100.0	33 26.0	77 60.6	12 9.4	1 0.8	4 3.1
<b>問1. (3)日本本社の常用雇用者数</b>						
20人以下	100 100.0	27 27.0	51 51.0	16 16.0	3 3.0	3 3.0
21～100人	149 100.0	25 16.8	106 71.1	13 8.7	2 1.3	3 2.0
101～300人	43 100.0	10 23.3	31 72.1	1 2.3	1 2.3	-
301～1000人以下	15 100.0	6 40.0	7 46.7	1 6.7	-	1 6.7
1001人以上	3 100.0	1 33.3	2 66.7	-	-	-
<b>問1. (4)国内全体の常用雇用者数</b>						
20人以下	72 100.0	20 27.8	33 45.8	13 18.1	3 4.2	3 4.2
21～100人	123 100.0	24 19.5	86 69.9	11 8.9	1 0.8	1 0.8
101～300人	62 100.0	10 16.1	46 74.2	5 8.1	1 1.6	-
301～1000人	29 100.0	9 31.0	17 58.6	1 3.4	-	2 6.9
1001人以上	6 100.0	1 16.7	5 83.3	-	-	-
<b>問6. (4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>						
3億円未満	34 100.0	10 29.4	14 41.2	8 23.5	1 2.9	1 2.9
3～10億円未満	60 100.0	13 21.7	37 61.7	7 11.7	2 3.3	1 1.7
10～20億円未満	57 100.0	8 14.0	42 73.7	5 8.8	1 1.8	1 1.8
20～50億円未満	56 100.0	9 16.1	42 75.0	4 7.1	1 1.8	-
50億円以上	67 100.0	17 25.4	45 67.2	3 4.5	-	2 3.0
<b>問6. (5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>						
1千万円未満	63 100.0	15 23.8	39 61.9	8 12.7	1 1.6	-
1千万円～1億円未満	39 100.0	5 12.8	26 66.7	5 12.8	1 2.6	2 5.1
1～10億円未満	101 100.0	22 21.8	69 68.3	8 7.9	2 2.0	-
10億円以上	14 100.0	4 28.6	9 64.3	-	-	1 7.1
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>						
2001年～	194 100.0	33 17.0	131 67.5	19 9.8	4 2.1	7 3.6
1981年～2000年	77 100.0	18 23.4	47 61.0	11 14.3	1 1.3	-
1951年～1980年	13 100.0	5 38.5	8 61.5	-	-	-
1921年～1950年	-	-	-	-	-	-
～1920年	-	-	-	-	-	-
<b>問9(1)進出国</b>						
中国	107 100.0	10 9.3	80 74.8	14 13.1	3 2.8	-
中国以外の東アジア地域	24 100.0	3 12.5	15 62.5	4 16.7	2 8.3	-
東南アジア地域	128 100.0	36 28.1	78 60.9	12 9.4	1 0.8	1 0.8
中東・アフリカ	1 100.0	-	-	1 100.0	-	-
ヨーロッパ	5 100.0	4 80.0	1 20.0	-	-	-
北米	22 100.0	9 40.9	13 59.1	-	-	-
中南米・オセアニア	2 100.0	1 50.0	1 50.0	-	-	-

T0001041

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—

問8 日本本社と海外拠点との関係性について

問8(5) かわめて重要な相談が至急必要となる場合、最もよく用いる手段①コロナ以前

	調査数	出本社から海外拠点への	出張外に拠点を設けるから対面交渉への	ウェブでの対面交渉	しめしめ非対面などの文章を通	通した電話などの音声	その他	無回答
全体	315 100.0	144 45.7	18 5.7	39 12.4	35 11.1	40 12.7	1 0.3	38 12.1
<b>問1. (1) 創業年</b>								
2001年～	42 100.0	21 50.0	1 2.4	7 16.7	2 4.8	4 9.5	-	7 16.7
1981年～2000年	71 100.0	29 40.8	4 5.6	7 9.9	11 15.5	10 14.1	-	10 14.1
1951年～1980年	123 100.0	60 48.8	10 8.1	12 9.8	13 10.6	18 14.6	1 0.8	9 7.3
1921年～1950年	51 100.0	21 41.2	1 2.0	9 17.6	7 13.7	5 9.8	-	8 15.7
～1920年	11 100.0	7 63.6	-	2 18.2	-	2 18.2	-	-
<b>問1. (2) 業種</b>								
製造業	183 100.0	88 48.1	13 7.1	19 10.4	22 12.0	19 10.4	-	22 12.0
非製造業	127 100.0	52 40.9	5 3.9	19 15.0	13 10.2	21 16.5	1 0.8	16 12.6
<b>問1. (3) 日本本社の常用雇用者数</b>								
20人以下	100 100.0	53 53.0	2 2.0	10 10.0	9 9.0	12 12.0	1 1.0	13 13.0
21～100人	149 100.0	64 43.0	10 6.7	18 12.1	20 13.4	20 13.4	-	17 11.4
101～300人	43 100.0	20 46.5	5 11.6	5 11.6	5 11.6	6 14.0	-	2 4.7
301～1000人以下	15 100.0	4 26.7	1 6.7	4 26.7	1 6.7	2 13.3	-	3 20.0
1001人以上	3 100.0	1 33.3	-	2 66.7	-	-	-	-
<b>問1. (4) 国内全体の常用雇用者数</b>								
20人以下	72 100.0	41 56.9	1 1.4	6 8.3	3 4.2	8 11.1	1 1.4	12 16.7
21～100人	123 100.0	57 46.3	3 2.4	18 14.6	16 13.0	18 14.6	-	11 8.9
101～300人	62 100.0	27 43.5	8 12.9	5 8.1	9 14.5	9 14.5	-	4 6.5
301～1000人	29 100.0	8 27.6	3 10.3	6 20.7	4 13.8	3 10.3	-	5 17.2
1001人以上	6 100.0	2 33.3	1 16.7	3 50.0	-	-	-	-
<b>問6. (4) 2019年の売上高(国内売上のみ)</b>								
3億円未満	34 100.0	15 44.1	-	2 5.9	4 11.8	6 17.6	-	7 20.6
3～10億円未満	60 100.0	36 60.0	2 3.3	9 15.0	5 8.3	1 1.7	-	7 11.7
10～20億円未満	57 100.0	29 50.9	4 7.0	3 5.3	8 14.0	7 12.3	-	6 10.5
20～50億円未満	56 100.0	21 37.5	6 10.7	7 12.5	9 16.1	9 16.1	1 1.8	3 5.4
50億円以上	67 100.0	24 35.8	5 7.5	11 16.4	7 10.4	11 16.4	-	9 13.4
<b>問6. (5) 2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>								
1千万円未満	63 100.0	32 50.8	3 4.8	3 4.8	8 12.7	7 11.1	1 1.6	9 14.3
1千万円～1億円未満	39 100.0	18 46.2	3 7.7	4 10.3	2 5.1	5 12.8	-	7 17.9
1～10億円未満	101 100.0	42 41.6	7 6.9	12 11.9	16 15.8	16 15.8	-	8 7.9
10億円以上	14 100.0	5 35.7	1 7.1	2 14.3	1 7.1	3 21.4	-	2 14.3
<b>問7(2) 海外展開した年(西暦)</b>								
2001年～	194 100.0	91 46.9	11 5.7	24 12.4	20 10.3	21 10.8	1 0.5	26 13.4
1981年～2000年	77 100.0	38 49.4	3 3.9	9 11.7	8 10.4	12 15.6	-	7 9.1
1951年～1980年	13 100.0	6 46.2	2 15.4	2 15.4	1 7.7	2 15.4	-	-
1921年～1950年	-	-	-	-	-	-	-	-
～1920年	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>問9(1) 進出国</b>								
中国	107 100.0	54 50.5	7 6.5	10 9.3	12 11.2	14 13.1	-	10 9.3
中国以外の東アジア地域	24 100.0	12 50.0	1 4.2	1 4.2	4 16.7	5 20.8	-	1 4.2
東南アジア地域	128 100.0	65 50.8	8 6.3	15 11.7	14 10.9	14 10.9	-	12 9.4
中東・アフリカ	1 100.0	-	-	-	-	1 100.0	-	-
ヨーロッパ	5 100.0	-	-	4 80.0	-	-	-	1 20.0
北米	22 100.0	6 27.3	2 9.1	6 27.3	3 13.6	4 18.2	-	1 4.5
中南米・オセアニア	2 100.0	-	-	-	1 50.0	-	1 50.0	-

T0001051

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査－コロナ以降の新機軸－

問8 日本本社と海外拠点との関係性について

問8(5) かわめて重要な相談が至急必要となる場合、最もよく用いる手段②コロナ以降

	調査数	出本社から海外拠点交渉への	出張外に拠点を設けるから対面交渉への	ウェブ会議での対面交渉	メール・非対面などの文章を通	通話・電話などの音声を通	その他	無回答
全体	315 100.0	2 0.6	-	172 54.6	56 17.8	45 14.3	2 0.6	38 12.1
<b>問1. (1) 創業年</b>								
2001年～	42 100.0	-	-	22 52.4	6 14.3	7 16.7	-	7 16.7
1981年～2000年	71 100.0	-	-	38 53.5	14 19.7	9 12.7	1 1.4	9 12.7
1951年～1980年	123 100.0	1 0.8	-	67 54.5	24 19.5	20 16.3	1 0.8	10 8.1
1921年～1950年	51 100.0	1 2.0	-	28 54.9	8 15.7	6 11.8	-	8 15.7
～1920年	11 100.0	-	-	9 81.8	-	2 18.2	-	-
<b>問1. (2) 業種</b>								
製造業	183 100.0	2 1.1	-	102 55.7	36 19.7	22 12.0	-	21 11.5
非製造業	127 100.0	-	-	67 52.8	20 15.7	21 16.5	2 1.6	17 13.4
<b>問1. (3) 日本本社の常用雇用者数</b>								
20人以下	100 100.0	-	-	46 46.0	21 21.0	18 18.0	2 2.0	13 13.0
21～100人	149 100.0	1 0.7	-	80 53.7	30 20.1	21 14.1	-	17 11.4
101～300人	43 100.0	1 2.3	-	32 74.4	3 7.0	5 11.6	-	2 4.7
301～1000人以下	15 100.0	-	-	10 66.7	1 6.7	1 6.7	-	3 20.0
1001人以上	3 100.0	-	-	3 100.0	-	-	-	-
<b>問1. (4) 国内全体の常用雇用者数</b>								
20人以下	72 100.0	-	-	30 41.7	15 20.8	12 16.7	2 2.8	13 18.1
21～100人	123 100.0	1 0.8	-	67 54.5	23 18.7	21 17.1	-	11 8.9
101～300人	62 100.0	1 1.6	-	42 67.7	9 14.5	7 11.3	-	3 4.8
301～1000人	29 100.0	-	-	19 65.5	3 10.3	2 6.9	-	5 17.2
1001人以上	6 100.0	-	-	6 100.0	-	-	-	-
<b>問6. (4) 2019年の売上高(国内売上のみ)</b>								
3億円未満	34 100.0	-	-	7 20.6	11 32.4	7 20.6	1 2.9	8 23.5
3～10億円未満	60 100.0	-	-	32 53.3	13 21.7	8 13.3	-	7 11.7
10～20億円未満	57 100.0	1 1.8	-	30 52.6	15 26.3	6 10.5	-	5 8.8
20～50億円未満	56 100.0	1 1.8	-	37 66.1	7 12.5	7 12.5	1 1.8	3 5.4
50億円以上	67 100.0	-	-	44 65.7	4 6.0	10 14.9	-	9 13.4
<b>問6. (5) 2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>								
1千万円未満	63 100.0	2 3.2	-	24 38.1	17 27.0	10 15.9	1 1.6	9 14.3
1千万円～1億円未満	39 100.0	-	-	18 46.2	7 17.9	8 20.5	-	6 15.4
1～10億円未満	101 100.0	-	-	65 64.4	13 12.9	15 14.9	-	8 7.9
10億円以上	14 100.0	-	-	11 78.6	1 7.1	-	-	2 14.3
<b>問7(2) 海外展開した年(西暦)</b>								
2001年～	194 100.0	1 0.5	-	101 52.1	37 19.1	27 13.9	2 1.0	26 13.4
1981年～2000年	77 100.0	1 1.3	-	44 57.1	13 16.9	12 15.6	-	7 9.1
1951年～1980年	13 100.0	-	-	10 76.9	2 15.4	1 7.7	-	-
1921年～1950年	-	-	-	-	-	-	-	-
～1920年	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>問9(1) 進出国</b>								
中国	107 100.0	-	-	59 55.1	19 17.8	18 16.8	-	11 10.3
中国以外の東アジア地域	24 100.0	-	-	13 54.2	4 16.7	6 25.0	-	1 4.2
東南アジア地域	128 100.0	2 1.6	-	71 55.5	27 21.1	16 12.5	1 0.8	11 8.6
中東・アフリカ	1 100.0	-	-	-	-	1 100.0	-	-
ヨーロッパ	5 100.0	-	-	4 80.0	-	-	-	1 20.0
北米	22 100.0	-	-	16 72.7	3 13.6	2 9.1	-	1 4.5
中南米・オセアニア	2 100.0	-	-	1 50.0	-	-	1 50.0	-

T0001061

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査-コロナ以降の新機軸-

問9海外に設置する拠点のうち、もっとも重要な拠点

問9(1)進出国

	調査数	中国	台湾	韓国	香港	タイ	ベトナム	インドネシア	フィリピン	シンガポール	ミャンマー	マレーシア	カンボジア	インド	スリランカ	ヨールコ(西アジア&パキ)
全体	315 100.0	107 34.0	14 4.4	7 2.2	3 1.0	56 17.8	30 9.5	15 4.8	12 3.8	5 1.6	4 1.3	3 1.0	-	2 0.6	1 0.3	1 0.3
<b>問1. (1)創設年</b>																
2001年~	42 100.0	14 33.3	2 4.8	1 2.4	1 2.4	3 7.1	3 7.1	2 4.8	4 9.5	2 4.8	-	-	-	-	-	-
1981年~2000年	71 100.0	23 32.4	7 9.9	2 2.8	1 1.4	11 15.5	8 11.3	1 1.4	3 4.2	-	-	-	-	1 1.4	-	-
1951年~1980年	123 100.0	39 31.7	2 1.6	4 3.3	1 0.8	29 23.6	15 12.2	5 4.1	4 3.3	2 1.6	2 1.6	2 1.6	-	1 0.8	1 0.8	1 0.8
1921年~1950年	51 100.0	19 37.3	2 3.9	-	-	9 17.6	3 5.9	6 11.8	1 2.0	1 2.0	-	1 2.0	-	-	-	-
~1920年	11 100.0	4 36.4	-	-	-	2 18.2	-	1 9.1	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>問1. (2)業種</b>																
製造業	183 100.0	68 37.2	4 2.2	4 2.2	-	34 18.6	23 12.6	11 6.0	7 3.8	2 1.1	2 1.1	3 1.6	-	1 0.5	-	1 0.5
非製造業	127 100.0	37 29.1	10 7.9	3 2.4	3 2.4	21 16.5	7 5.5	4 3.1	3 3.1	2 2.4	2 1.6	-	-	1 0.8	1 0.8	-
<b>問1. (3)日本本社の常用雇員数</b>																
20人以下	100 100.0	35 35.0	7 7.0	5 5.0	2 2.0	17 17.0	8 8.0	4 4.0	4 4.0	1 1.0	2 2.0	-	-	1 1.0	-	1 1.0
21~100人	149 100.0	56 37.6	5 3.4	1 0.7	1 0.7	28 18.8	14 9.4	8 5.4	4 2.7	3 2.0	3 2.0	-	-	-	1 0.7	-
101~300人	43 100.0	10 23.3	2 4.7	1 2.3	-	7 16.3	5 11.6	2 4.7	3 7.0	-	-	-	-	1 2.3	-	-
301~1000人以下	15 100.0	5 33.3	-	-	-	1 6.7	2 13.3	-	1 6.7	1 6.7	-	-	-	-	-	-
1001人以上	3 100.0	-	-	-	-	-	-	1 33.3	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>問1. (4)国内全体の常用雇員数</b>																
20人以下	72 100.0	26 36.1	4 5.6	4 5.6	2 2.8	10 13.9	5 6.9	3 4.2	3 4.2	1 1.4	1 1.4	-	-	1 1.4	-	-
21~100人	123 100.0	46 37.4	3 2.4	1 0.8	1 0.8	27 22.0	10 8.1	7 5.7	4 3.3	2 1.6	3 2.4	2 1.6	-	-	1 0.8	1 0.8
101~300人	62 100.0	17 27.4	4 6.5	1 1.6	-	9 14.5	9 14.5	4 6.5	3 4.8	-	1 1.6	-	-	1 1.6	-	-
301~1000人	29 100.0	10 34.5	-	-	-	4 13.8	2 6.9	-	1 3.4	2 6.9	-	-	-	-	-	-
1001人以上	6 100.0	1 16.7	1 16.7	-	-	-	-	1 16.7	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>問6. (4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>																
3億円未満	34 100.0	16 47.1	2 5.9	2 5.9	-	5 14.7	3 8.8	-	1 2.9	1 2.9	-	-	-	-	-	-
3~10億円未満	60 100.0	19 31.7	2 3.3	3 5.0	-	14 23.3	6 10.0	3 5.0	4 6.7	-	1 1.7	1 1.7	-	-	1 1.7	1 1.7
10~20億円未満	57 100.0	21 36.8	1 1.8	1 1.8	-	11 19.3	8 14.0	4 7.0	2 3.5	2 3.5	2 3.5	-	-	-	-	-
20~50億円未満	56 100.0	18 32.1	3 5.4	-	1 1.8	15 26.8	4 7.1	4 7.1	2 3.6	-	-	-	-	1 1.8	-	-
50億円以上	67 100.0	24 35.8	4 6.0	1 1.5	-	8 11.9	6 9.0	3 4.5	3 4.5	2 3.0	-	1 1.5	-	-	-	-
<b>問6. (5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>																
1千万円未満	63 100.0	20 31.7	1 1.6	3 4.8	-	15 23.8	6 9.5	4 6.3	4 6.3	2 3.2	2 3.2	1 1.6	-	-	-	-
1千万円~1億円未満	39 100.0	13 33.3	1 2.6	2 5.1	-	9 23.1	3 7.7	1 2.6	2 5.1	2 5.1	-	-	-	1 2.6	-	2 5.1
1~10億円未満	101 100.0	37 36.6	7 6.9	1 1.0	1 1.0	16 15.8	10 9.9	6 5.9	6 5.9	-	-	-	-	-	1 1.0	-
10億円以上	14 100.0	4 28.6	1 7.1	-	-	1 7.1	1 7.1	1 7.1	-	1 7.1	-	-	-	-	-	-
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>																
2001年~	194 100.0	61 31.4	6 3.1	5 2.6	2 1.0	36 18.6	26 13.4	10 5.2	8 4.1	3 1.5	2 1.0	-	-	2 1.0	1 0.5	1 0.5
1981年~2000年	77 100.0	32 41.6	7 9.1	1 1.3	1 1.3	14 18.2	3 3.9	4 5.2	4 5.2	1 1.3	-	1 1.3	-	-	-	-
1951年~1980年	13 100.0	5 38.5	-	-	-	-	1 7.7	1 7.7	-	-	-	-	-	-	-	-
1921年~1950年	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
~1920年	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>問9(1)進出国</b>																
中国	107 100.0	107 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
中国以外の東アジア地域	24 100.0	-	14 58.3	7 29.2	3 12.5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
東南アジア地域	128 100.0	-	-	-	-	56 43.8	30 23.4	15 11.7	12 9.4	5 3.9	4 3.1	3 2.3	-	2 1.6	1 0.8	-
中東・アフリカ	1 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100.0
ヨーロッパ	5 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
北米	22 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
中南米・オセアニア	2 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—

問9海外に設置する拠点のうち、もっとも重要な拠点

問9(1)進出国

	調査数	ケニア	シエラレオネ	イタリア	ウクライナ	スウェーデン	ドイツ	フランス	ロシア(ヨーロッパ)	アメリカ	カナダ	北米	パナマ(北米と南米の境)	ブラジル	無回答
全体	315 100.0	-	-	1 0.3	1 0.3	1 0.3	1 0.3	1 0.3	-	20 6.3	2 0.6	-	1 0.3	1 0.3	26 8.3
<b>問1.(1)創業年</b>															
2001年~	42 100.0	-	-	-	1 2.4	-	1 2.4	-	-	2 4.8	1 2.4	-	-	-	5 11.9
1981年~2000年	71 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	2 2.8	1 1.4	-	-	1 1.4	10 14.1
1951年~1980年	123 100.0	-	-	1 0.8	-	-	-	-	-	5 4.1	-	-	1 0.8	-	8 6.5
1921年~1950年	51 100.0	-	-	-	-	-	-	1 2.0	-	7 13.7	-	-	-	-	1 2.0
~1920年	11 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	3 27.3	-	-	-	-	1 9.1
<b>問1.(2)業種</b>															
製造業	183 100.0	-	-	-	-	1 0.5	-	-	-	12 6.6	-	-	-	-	10 5.5
非製造業	127 100.0	-	-	1 0.8	1 0.8	-	1 0.8	1 0.8	-	7 5.5	2 1.6	-	1 0.8	1 0.8	16 12.6
<b>問1.(3)日本社社の常用雇員数</b>															
20人以下	100 100.0	-	-	-	-	1 1.0	-	-	-	3 3.0	-	-	1 1.0	-	8 8.0
21~100人以下	149 100.0	-	-	1 0.7	1 0.7	-	1 0.7	1 0.7	-	6 4.0	1 0.7	-	-	1 0.7	11 7.4
101~300人以下	43 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	7 16.3	1 2.3	-	-	-	4 9.3
300~1000人以下	15 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	2 13.3	-	-	-	-	3 20.0
1001人以上	3 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	2 66.7	-	-	-	-	-
<b>問1.(4)国内全体の常用雇員数</b>															
20人以下	72 100.0	-	-	-	-	1 1.4	-	-	-	2 2.8	-	-	1 1.4	-	8 11.1
21~100人以下	123 100.0	-	-	-	1 0.8	-	1 0.8	1 0.8	-	4 3.3	-	-	-	-	8 6.5
101~300人以下	62 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	7 11.3	2 3.2	-	-	-	4 6.5
300~1000人以下	29 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	4 13.8	-	-	-	1 3.4	5 17.2
1001人以上	6 100.0	-	-	1 16.7	-	-	-	-	-	2 33.3	-	-	-	-	-
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>															
3億円未満	34 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	1 2.9	-	-	-	-	3 8.8
3~10億円未満	60 100.0	-	-	-	1 1.7	-	1 1.7	1 1.7	-	-	-	-	-	-	2 3.3
10~20億円未満	57 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	1 1.8	1 1.8	-	-	-	3 5.3
20~50億円未満	58 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	6 10.7	-	-	1 1.8	-	1 1.8
50億円以上	67 100.0	-	-	1 1.5	-	-	-	-	-	7 10.4	1 1.5	-	-	-	6 9.0
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>															
1千万円未満	63 100.0	-	-	-	-	-	-	1 1.6	-	1 1.6	-	-	1 1.6	-	2 3.2
1千万円~1億円未満	39 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	1 2.6	-	-	-	-	3 7.7
1~10億円未満	101 100.0	-	-	1 1.0	-	-	1 1.0	-	-	8 7.9	1 1.0	-	-	-	5 5.0
10億円以上	14 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	3 21.4	-	-	-	-	2 14.3
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>															
2001年~	194 100.0	-	-	1 0.5	1 0.5	-	1 0.5	1 0.5	-	8 4.1	1 0.5	-	1 0.5	-	17 8.8
1981年~2000年	77 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	6 7.8	1 1.3	-	-	-	2 2.6
1951年~1980年	13 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	5 38.5	-	-	-	-	-
1921年~1950年	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
~1920年	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>問9(1)進出国</b>															
中国	107 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
中国以外の東アジア地域	24 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
東南アジア地域	128 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
中東・アフリカ	1 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ヨーロッパ	5 100.0	-	-	1 20.0	1 20.0	1 20.0	1 20.0	1 20.0	-	-	-	-	-	-	-
北米	22 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	20 90.9	2 9.1	-	-	-	-
中南米・オセアニア	2 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 50.0	1 50.0	-



[T000107]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—

問9海外に設置する拠点のうち、もっとも重要な拠点

問9(1)進出国

	調査数	中国	域中国以外の東アジア地域	東南アジア地域	中東・アフリカ	ヨーロッパ	北米	中南米・オセアニア	無回答
全体	315 100.0	107 34.0	24 7.6	128 40.6	1 0.3	5 1.6	22 7.0	2 0.6	26 8.3
<b>問1. (1)創業年</b>									
2001年～	42 100.0	14 33.3	4 9.5	14 33.3	—	2 4.8	3 7.1	—	5 11.9
1981年～2000年	71 100.0	23 32.4	10 14.1	24 33.8	—	—	3 4.2	1 1.4	10 14.1
1951年～1980年	123 100.0	39 31.7	7 5.7	61 49.6	1 0.8	1 0.8	5 4.1	1 0.8	8 6.5
1921年～1950年	51 100.0	19 37.3	2 3.9	21 41.2	—	1 2.0	7 13.7	—	1 2.0
～1920年	11 100.0	4 36.4	—	3 27.3	—	—	3 27.3	—	1 9.1
<b>問1. (2)業種</b>									
製造業	183 100.0	68 37.2	8 4.4	83 45.4	1 0.5	1 0.5	12 6.6	—	10 5.5
非製造業	127 100.0	37 29.1	16 12.6	43 33.9	—	4 3.1	9 7.1	2 1.6	16 12.6
<b>問1. (3)日本社の常用雇用者数</b>									
20人以下	100 100.0	35 35.0	14 14.0	37 37.0	1 1.0	1 1.0	3 3.0	1 1.0	8 8.0
21～100人	149 100.0	56 37.6	7 4.7	63 42.3	—	4 2.7	7 4.7	1 0.7	11 7.4
101～300人	43 100.0	10 23.3	3 7.0	18 41.9	—	—	8 18.6	—	4 9.3
301～1000人以下	15 100.0	5 33.3	—	5 33.3	—	—	2 13.3	—	3 20.0
1001人以上	3 100.0	—	—	1 33.3	—	—	2 66.7	—	—
<b>問1. (4)国内全体の常用雇用者数</b>									
20人以下	72 100.0	26 36.1	10 13.9	24 33.3	—	1 1.4	2 2.8	1 1.4	8 11.1
21～100人	123 100.0	46 37.4	5 4.1	56 45.5	1 0.8	3 2.4	4 3.3	—	8 6.5
101～300人	62 100.0	17 27.4	5 8.1	27 43.5	—	—	9 14.5	—	4 6.5
301～1000人	29 100.0	10 34.5	—	9 31.0	—	—	4 13.8	1 3.4	5 17.2
1001人以上	6 100.0	1 16.7	1 16.7	1 16.7	—	1 16.7	2 33.3	—	—
<b>問6. (4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>									
3億円未満	34 100.0	16 47.1	4 11.8	10 29.4	—	—	1 2.9	—	3 8.8
3～10億円未満	60 100.0	19 31.7	5 8.3	30 50.0	1 1.7	3 5.0	—	—	2 3.3
10～20億円未満	57 100.0	21 36.8	2 3.5	29 50.9	—	—	2 3.5	—	3 5.3
20～50億円未満	56 100.0	18 32.1	4 7.1	26 46.4	—	—	6 10.7	1 1.8	1 1.8
50億円以上	67 100.0	24 35.8	5 7.5	23 34.3	—	1 1.5	8 11.9	—	6 9.0
<b>問6. (5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>									
1千万円未満	63 100.0	20 31.7	4 6.3	34 54.0	—	1 1.6	1 1.6	1 1.6	2 3.2
1千万円～1億円未満	39 100.0	13 33.3	3 7.7	18 46.2	1 2.6	—	1 2.6	—	3 7.7
1～10億円未満	101 100.0	37 36.6	9 8.9	39 38.6	—	2 2.0	9 8.9	—	5 5.0
10億円以上	14 100.0	4 28.6	1 7.1	4 28.6	—	—	3 21.4	—	2 14.3
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>									
2001年～	194 100.0	61 31.4	13 6.7	88 45.4	1 0.5	4 2.1	9 4.6	1 0.5	17 8.8
1981年～2000年	77 100.0	32 41.6	9 11.7	27 35.1	—	—	7 9.1	—	2 2.6
1951年～1980年	13 100.0	5 38.5	—	3 23.1	—	—	5 38.5	—	—
1921年～1950年	—	—	—	—	—	—	—	—	—
～1920年	—	—	—	—	—	—	—	—	—
<b>問9(1)進出国</b>									
中国	107 100.0	107 100.0	—	—	—	—	—	—	—
中国以外の東アジア地域	24 100.0	—	24 100.0	—	—	—	—	—	—
東南アジア地域	128 100.0	—	—	128 100.0	—	—	—	—	—
中東・アフリカ	1 100.0	—	—	—	100.0	—	—	—	—
ヨーロッパ	5 100.0	—	—	—	—	5 100.0	—	—	—
北米	22 100.0	—	—	—	—	—	22 100.0	—	—
中南米・オセアニア	2 100.0	—	—	—	—	—	—	2 100.0	—

T0001081

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—

問9海外に設置する拠点のうち、もっとも重要な拠点

(問9(1)拠点A ③設立時期(西暦)+問9(1)拠点A ③設立時期(西暦))

	調 査 数	2 0 0 1 年 5	年1 9 8 1 年 5	年1 9 5 1 年 5	年1 9 2 1 年 5	5 1 9 2 0 年	無 回 答	調 査 数	平 均	標 準 偏 差	最 小 値	最 大 値	中 央 値
全 体	315 100.0	204 64.8	51 16.2	5 1.6	-	-	55 17.5	260 100.0	2006.78	9.30	1971.00	2020.00	2010.00
<b>問1.(1)創業年</b>													
2001年~	42 100.0	34 81.0	-	-	-	-	8 19.0	34 13.1	2012.50	5.02	2002.00	2020.00	2013.50
1981年~2000年	71 100.0	44 62.0	12 16.9	-	-	-	15 21.1	56 21.5	2006.52	7.84	1983.00	2020.00	2007.00
1951年~1980年	123 100.0	83 67.5	23 18.7	1 0.8	-	-	16 13.0	107 41.2	2006.47	8.42	1974.00	2020.00	2009.00
1921年~1950年	51 100.0	33 64.7	13 25.5	2 3.9	-	-	3 5.9	48 18.5	2005.00	11.13	1971.00	2020.00	2008.50
~1920年	11 100.0	7 63.6	1 9.1	2 18.2	-	-	1 9.1	10 3.8	2000.80	15.51	1974.00	2019.00	2008.00
<b>問1.(2)業種</b>													
製造業	183 100.0	125 68.3	31 16.9	2 1.1	-	-	25 13.7	158 60.8	2006.84	8.49	1975.00	2020.00	2009.00
非製造業	127 100.0	76 59.8	18 14.2	3 2.4	-	-	30 23.6	97 37.3	2006.91	10.28	1971.00	2020.00	2010.00
<b>問1.(3)日本社の常用雇用者数</b>													
20人以下	100 100.0	64 64.0	15 15.0	1 1.0	-	-	20 20.0	80 30.8	2007.54	8.76	1971.00	2020.00	2010.00
21~100人	149 100.0	98 65.8	26 17.4	2 1.3	-	-	23 15.4	126 48.5	2006.48	8.65	1974.00	2020.00	2009.50
101~300人	43 100.0	28 65.1	6 14.0	2 4.7	-	-	7 16.3	36 13.8	2006.36	12.00	1974.00	2020.00	2012.00
301~1000人以下	15 100.0	8 53.3	3 20.0	-	-	-	4 26.7	11 4.2	2004.36	9.17	1984.00	2014.00	2007.00
1001人以上	3 100.0	2 66.7	1 33.3	-	-	-	-	3 1.2	2003.67	10.34	1990.00	2015.00	2006.00
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>													
20人以下	72 100.0	45 62.5	9 12.5	-	-	-	18 25.0	54 20.8	2008.22	7.70	1983.00	2020.00	2010.00
21~100人	123 100.0	81 65.9	23 18.7	1 0.8	-	-	18 14.6	105 40.4	2006.93	8.56	1975.00	2020.00	2010.00
101~300人	62 100.0	44 71.0	9 14.5	2 3.2	-	-	7 11.3	55 21.2	2006.96	10.22	1971.00	2020.00	2010.00
301~1000人	29 100.0	14 48.3	4 13.8	2 6.9	-	-	9 31.0	20 7.7	2002.45	12.29	1974.00	2018.00	2005.50
1001人以上	6 100.0	4 66.7	1 16.7	-	-	-	1 16.7	5 1.9	2005.80	9.24	1990.00	2015.00	2006.00
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>													
3億円未満	34 100.0	17 50.0	5 14.7	-	-	-	12 35.3	22 8.5	2006.55	8.47	1983.00	2020.00	2009.00
3~10億円未満	60 100.0	47 78.3	10 16.7	-	-	-	3 5.0	57 21.9	2008.93	8.07	1989.00	2020.00	2011.00
10~20億円未満	57 100.0	45 78.9	6 10.5	-	-	-	6 10.5	51 19.6	2008.78	7.19	1994.00	2020.00	2011.00
20~50億円未満	56 100.0	36 64.3	13 23.2	2 3.6	-	-	5 8.9	51 19.6	2004.73	9.76	1971.00	2020.00	2006.00
50億円以上	67 100.0	40 59.7	14 20.9	2 3.0	-	-	11 16.4	56 21.5	2005.16	10.76	1974.00	2020.00	2008.50
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>													
1千万円未満	63 100.0	43 68.3	10 15.9	-	-	-	10 15.9	53 20.4	2007.62	8.22	1983.00	2020.00	2010.00
1千万円~1億円未満	39 100.0	28 71.8	6 15.4	1 2.6	-	-	4 10.3	35 13.5	2007.09	9.52	1974.00	2020.00	2010.00
1~10億円未満	101 100.0	66 65.3	23 22.8	2 2.0	-	-	10 9.9	91 35.0	2005.98	9.63	1971.00	2020.00	2010.00
10億円以上	14 100.0	7 50.0	2 14.3	1 7.1	-	-	4 28.6	10 3.8	2001.90	13.44	1974.00	2016.00	2005.50
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>													
2001年~	194 100.0	170 87.6	-	-	-	-	24 12.4	170 65.4	2010.96	5.16	2001.00	2020.00	2012.00
1981年~2000年	77 100.0	26 33.8	47 61.0	-	-	-	4 5.2	73 28.1	1999.62	7.82	1983.00	2019.00	1997.00
1951年~1980年	13 100.0	5 38.5	3 23.1	5 38.5	-	-	-	13 5.0	1993.08	16.82	1971.00	2019.00	1993.00
1921年~1950年	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
~1920年	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>問9(1)進出国</b>													
中国	107 100.0	73 68.2	22 20.6	-	-	-	12 11.2	95 36.5	2005.13	6.84	1991.00	2020.00	2005.00
中国以外の東アジア地域	24 100.0	16 66.7	5 20.8	-	-	-	3 12.5	21 8.1	2005.86	9.13	1983.00	2020.00	2009.00
東南アジア地域	128 100.0	98 76.6	17 13.3	0.8	-	-	12 9.4	116 44.6	2009.56	8.00	1974.00	2020.00	2012.00
中東・アフリカ	1 100.0	1 100.0	-	-	-	-	-	1 0.4	2015.00	0.00	2015.00	2015.00	2015.00
ヨーロッパ	5 100.0	4 80.0	-	-	-	-	1 20.0	4 1.5	2012.25	6.22	2003.00	2020.00	2013.00
北米	22 100.0	11 50.0	7 31.8	4 18.2	-	-	-	22 8.5	1998.68	16.38	1971.00	2019.00	2001.00
中南米・オセアニア	2 100.0	1 50.0	-	-	-	-	1 50.0	1 0.4	2008.00	0.00	2008.00	2008.00	2008.00

[T000109]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—  
 問9海外に設置する拠点のうち、もっとも重要な拠点  
 (問9(1)拠点A④従業員数(名)+問9(1)拠点A④従業員数(名))

	調査数	10人以下	1550人	515100人	1015500人	501人以上	無回答	調査数	平均	標準偏差	最小値	最大値	中央値
全体	315 100.0	120 38.1	70 22.2	35 11.1	49 15.6	7 2.2	34 10.8	281 100.0	80.76	150.37	0.00	1200.00	200.00
<b>問1.(1)創業年</b>													
2001年～	42 100.0	20 47.6	7 16.7	5 11.9	4 9.5	-	6 14.3	36 12.8	34.50	50.10	1.00	200.00	6.50
1981年～2000年	71 100.0	26 36.6	20 28.2	6 8.5	7 9.9	-	12 16.9	59 21.0	48.92	90.88	1.00	400.00	14.00
1951年～1980年	123 100.0	40 32.5	28 22.8	16 13.0	22 17.9	5 4.1	12 9.8	111 39.5	110.73	173.75	0.00	800.00	25.00
1921年～1950年	51 100.0	22 43.1	9 17.6	6 11.8	12 23.5	-	2 3.9	49 17.4	62.73	90.21	1.00	450.00	20.00
～1920年	11 100.0	5 45.5	2 18.2	1 9.1	2 18.2	-	1 9.1	10 3.6	51.70	65.60	0.00	200.00	18.50
<b>問1.(2)業種</b>													
製造業	183 100.0	49 26.8	46 25.1	26 14.2	39 21.3	7 3.8	16 8.7	167 59.4	114.67	181.15	0.00	1200.00	35.00
非製造業	127 100.0	71 55.9	22 17.3	8 6.3	8 6.3	-	18 14.2	109 38.8	27.87	55.94	0.00	350.00	6.00
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>													
20人以下	100 100.0	52 52.0	16 16.0	10 10.0	11 11.0	2 2.0	9 9.0	91 32.4	61.79	124.31	0.00	650.00	6.00
21～100人	149 100.0	55 36.9	39 26.2	15 10.1	23 15.4	2 1.3	15 10.1	134 47.7	73.56	132.93	1.00	800.00	18.00
101～300人	43 100.0	11 25.6	10 23.3	8 18.6	9 20.9	-	5 11.6	38 13.5	84.08	110.13	1.00	458.00	36.00
301～1000人以下	15 100.0	-	3 20.0	2 13.3	4 26.7	3 20.0	3 20.0	12 4.3	305.83	347.20	15.00	1200.00	132.00
1001人以上	3 100.0	-	1 33.3	-	1 33.3	-	1 33.3	2 0.7	84.00	52.00	32.00	136.00	84.00
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>													
20人以下	72 100.0	39 54.2	10 13.9	6 8.3	7 9.7	1 1.4	9 12.5	63 22.4	52.87	113.02	0.00	650.00	5.00
21～100人	123 100.0	53 43.1	27 22.0	12 9.8	17 13.8	2 1.6	12 9.8	111 39.5	68.44	126.31	1.00	650.00	15.00
101～300人	62 100.0	18 29.0	16 25.8	10 16.1	12 19.4	1 1.6	5 8.1	57 20.3	90.88	145.95	1.00	800.00	30.00
301～1000人	29 100.0	3 10.3	8 27.6	3 10.3	8 27.6	2 6.9	5 17.2	24 8.5	169.71	258.95	4.00	1200.00	90.00
1001人以上	6 100.0	1 16.7	3 50.0	-	1 16.7	-	1 16.7	5 1.8	44.40	46.54	10.00	136.00	29.00
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>													
3億円未満	34 100.0	21 61.8	5 14.7	2 5.9	2 5.9	-	4 11.8	30 10.7	27.27	65.59	0.00	345.00	5.00
3～10億円未満	60 100.0	25 41.7	12 20.0	11 18.3	8 13.3	1 1.7	3 5.0	57 20.3	69.82	121.12	0.00	650.00	18.00
10～20億円未満	57 100.0	18 31.6	17 29.8	6 10.5	9 15.8	2 3.5	5 8.8	52 18.5	87.52	149.32	1.00	650.00	22.50
20～50億円未満	56 100.0	25 44.6	9 16.1	9 16.1	11 19.6	-	2 3.6	54 19.2	68.70	104.61	1.00	430.00	20.00
50億円以上	67 100.0	18 26.9	16 23.9	6 9.0	15 22.4	4 6.0	8 11.9	59 21.0	137.19	227.09	2.00	1200.00	35.00
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>													
1千万円未満	63 100.0	24 38.1	15 23.8	13 20.6	6 9.5	-	5 7.9	58 20.6	51.88	81.01	1.00	360.00	20.00
1千万円～1億円未満	39 100.0	18 46.2	5 12.8	5 12.8	8 20.5	1 2.6	2 5.1	37 13.2	81.70	137.06	0.00	650.00	12.00
1～10億円未満	101 100.0	42 41.6	20 19.8	8 7.9	21 20.8	3 3.0	7 6.9	94 33.5	93.13	151.72	0.00	650.00	16.00
10億円以上	14 100.0	2 14.3	4 28.6	-	4 28.6	2 14.3	2 14.3	12 4.3	245.92	354.60	6.00	1200.00	86.50
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>													
2001年～	194 100.0	85 43.8	39 20.1	20 10.3	26 13.4	1 0.5	23 11.9	171 60.9	56.26	99.38	0.00	650.00	11.00
1981年～2000年	77 100.0	20 26.0	19 24.7	12 15.6	21 27.3	2 2.6	3 3.9	74 26.3	119.00	155.70	0.00	650.00	42.50
1951年～1980年	13 100.0	5 38.5	4 30.8	2 15.4	1 7.7	1 7.7	-	13 4.6	91.38	191.88	3.00	741.00	24.00
1921年～1950年	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
～1920年	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>問9(1)進出国</b>													
中国	107 100.0	49 45.8	18 16.8	15 14.0	19 17.8	4 3.7	2 1.9	105 37.4	91.55	176.23	0.00	1200.00	18.00
中国以外の東アジア地域	24 100.0	19 79.2	4 16.7	1 4.2	-	-	-	24 8.5	10.08	18.71	0.00	90.00	3.50
東南アジア地域	128 100.0	35 27.3	35 27.3	18 14.1	30 23.4	3 2.3	7 5.5	121 43.1	102.45	150.83	0.00	800.00	35.00
中東・アフリカ	1 100.0	1 100.0	-	-	-	-	-	1 0.4	9.00	0.00	9.00	9.00	9.00
ヨーロッパ	5 100.0	2 40.0	2 40.0	1 20.0	-	-	-	5 1.8	25.40	20.85	3.00	51.00	15.00
北米	22 100.0	11 50.0	10 45.5	-	-	-	1 4.5	21 7.5	12.90	10.93	1.00	35.00	10.00
中南米・オセアニア	2 100.0	1 50.0	1 50.0	-	-	-	-	2 0.7	13.00	7.00	6.00	20.00	13.00

T000110]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査－コロナ以降の新機軸－

問9海外に設置する拠点のうち、もっとも重要な拠点

問9(1)拠点A ⑤投資形態

	調査数	単独投資 (独資)	合併 (現地資本含む)	合併 (現地資本なし)	その他	無回答
全体	315 100.0	190 60.3	51 16.2	14 4.4	16 5.1	44 14.0
<b>問1.(1)創業年</b>						
2001年～	42 100.0	19 45.2	7 16.7	1 2.4	7 16.7	8 19.0
1981年～2000年	71 100.0	42 59.2	11 15.5	1 1.4	2 2.8	15 21.1
1951年～1980年	123 100.0	76 61.8	22 17.9	8 6.5	4 3.3	13 10.6
1921年～1950年	51 100.0	36 70.6	4 7.8	3 5.9	2 3.9	6 11.8
～1920年	11 100.0	7 63.6	3 27.3	-	-	1 9.1
<b>問1.(2)業種</b>						
製造業	183 100.0	124 67.8	28 15.3	5 2.7	9 4.9	17 9.3
非製造業	127 100.0	64 50.4	21 16.5	8 6.3	7 5.5	27 21.3
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>						
20人以下	100 100.0	53 53.0	21 21.0	5 5.0	9 9.0	12 12.0
21～100人	149 100.0	96 64.4	16 10.7	8 5.4	7 4.7	22 14.8
101～300人	43 100.0	29 67.4	9 20.9	-	-	5 11.6
301～1000人以下	15 100.0	6 40.0	4 26.7	1 6.7	-	4 26.7
1001人以上	3 100.0	2 66.7	1 33.3	-	-	-
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>						
20人以下	72 100.0	35 48.6	16 22.2	3 4.2	7 9.7	11 15.3
21～100人	123 100.0	75 61.0	17 13.8	8 6.5	7 5.7	16 13.0
101～300人	62 100.0	46 74.2	7 11.3	1 1.6	1 1.6	7 11.3
301～1000人	29 100.0	15 51.7	6 20.7	2 6.9	-	6 20.7
1001人以上	6 100.0	3 50.0	2 33.3	-	-	1 16.7
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>						
3億円未満	34 100.0	16 47.1	6 17.6	1 2.9	6 17.6	5 14.7
3～10億円未満	60 100.0	40 66.7	12 20.0	3 5.0	2 3.3	3 5.0
10～20億円未満	57 100.0	34 59.6	10 17.5	4 7.0	2 3.5	7 12.3
20～50億円未満	56 100.0	43 76.8	6 10.7	2 3.6	1 1.8	4 7.1
50億円以上	67 100.0	38 56.7	13 19.4	4 6.0	1 1.5	11 16.4
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>						
1千万円未満	63 100.0	38 60.3	13 20.6	4 6.3	2 3.2	6 9.5
1千万円～1億円未満	39 100.0	20 51.3	11 28.2	1 2.6	4 10.3	3 7.7
1～10億円未満	101 100.0	69 68.3	12 11.9	7 6.9	3 3.0	10 9.9
10億円以上	14 100.0	7 50.0	3 21.4	-	-	4 28.6
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>						
2001年～	194 100.0	114 58.8	33 17.0	8 4.1	11 5.7	28 14.4
1981年～2000年	77 100.0	54 70.1	11 14.3	3 3.9	4 5.2	5 6.5
1951年～1980年	13 100.0	8 61.5	4 30.8	-	-	1 7.7
1921年～1950年	-	-	-	-	-	-
～1920年	-	-	-	-	-	-
<b>問9(1)進出国</b>						
中国	107 100.0	70 65.4	14 13.1	6 5.6	8 7.5	9 8.4
中国以外の東アジア地域	24 100.0	21 87.5	1 4.2	1 4.2	1 4.2	-
東南アジア地域	128 100.0	76 59.4	32 25.0	7 5.5	5 3.9	8 6.3
中東・アフリカ	1 100.0	-	1 100.0	-	-	-
ヨーロッパ	5 100.0	2 40.0	1 20.0	-	1 20.0	1 20.0
北米	22 100.0	19 86.4	2 9.1	-	-	1 4.5
中南米・オセアニア	2 100.0	2 100.0	-	-	-	-

[T000111]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—  
問9海外に設置する拠点のうち、もっとも重要な拠点

問9(1)拠点A ⑤主な機能

	調査数	生産	販売	研究・開発	調達	その他の機能	無回答
全体	315 100.0	152 48.3	77 24.4	5 1.6	13 4.1	31 9.8	37 11.7
<b>問1.(1)創業年</b>							
2001年～	42 100.0	10 23.8	7 16.7	3 7.1	5 11.9	9 21.4	8 19.0
1981年～2000年	71 100.0	31 43.7	15 21.1	1 1.4	4 5.6	9 12.7	11 15.5
1951年～1980年	123 100.0	72 58.5	30 24.4	—	3 2.4	7 5.7	11 8.9
1921年～1950年	51 100.0	28 54.9	15 29.4	—	—	4 7.8	4 7.8
～1920年	11 100.0	4 36.4	5 45.5	—	—	1 9.1	1 9.1
<b>問1.(2)業種</b>							
製造業	183 100.0	126 68.9	22 12.0	1 0.5	5 2.7	12 6.6	17 9.3
非製造業	127 100.0	21 16.5	55 43.3	4 3.1	8 6.3	19 15.0	20 15.7
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>							
20人以下	100 100.0	39 39.0	30 30.0	1 1.0	6 6.0	11 11.0	13 13.0
21～100人	149 100.0	77 51.7	34 22.8	3 2.0	7 4.7	15 10.1	13 8.7
101～300人	43 100.0	24 55.8	11 25.6	—	—	3 7.0	5 11.6
301～1000人以下	15 100.0	10 66.7	—	1 6.7	—	—	4 26.7
1001人以上	3 100.0	1 33.3	1 33.3	—	—	1 33.3	—
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>							
20人以下	72 100.0	24 33.3	20 27.8	1 1.4	6 8.3	9 12.5	12 16.7
21～100人	123 100.0	63 51.2	30 24.4	3 2.4	6 4.9	11 8.9	10 8.1
101～300人	62 100.0	34 54.8	14 22.6	—	1 1.6	7 11.3	6 9.7
301～1000人	29 100.0	16 55.2	4 13.8	1 3.4	—	2 6.9	6 20.7
1001人以上	6 100.0	1 16.7	4 66.7	—	—	1 16.7	—
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>							
3億円未満	34 100.0	12 35.3	6 17.6	—	4 11.8	6 17.6	6 17.6
3～10億円未満	60 100.0	33 55.0	17 28.3	3 5.0	1 1.7	3 5.0	3 5.0
10～20億円未満	57 100.0	34 59.6	10 17.5	—	2 3.5	6 10.5	5 8.8
20～50億円未満	56 100.0	29 51.8	15 26.8	—	2 3.6	7 12.5	3 5.4
50億円以上	67 100.0	33 49.3	21 31.3	1 1.5	2 3.0	3 4.5	7 10.4
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>							
1千万円未満	63 100.0	33 52.4	13 20.6	1 1.6	3 4.8	5 7.9	8 12.7
1千万円～1億円未満	39 100.0	20 51.3	10 25.6	—	2 5.1	5 12.8	2 5.1
1～10億円未満	101 100.0	50 49.5	30 29.7	2 2.0	6 5.9	8 7.9	5 5.0
10億円以上	14 100.0	7 50.0	3 21.4	—	—	—	4 28.6
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>							
2001年～	194 100.0	89 45.9	46 23.7	4 2.1	9 4.6	22 11.3	24 12.4
1981年～2000年	77 100.0	47 61.0	17 22.1	—	2 2.6	6 7.8	5 6.5
1951年～1980年	13 100.0	5 38.5	6 46.2	—	—	1 7.7	1 7.7
1921年～1950年	—	—	—	—	—	—	—
～1920年	—	—	—	—	—	—	—
<b>問9(1)進出国</b>							
中国	107 100.0	52 48.6	35 32.7	—	6 5.6	8 7.5	6 5.6
中国以外の東アジア地域	24 100.0	4 16.7	13 54.2	—	2 8.3	5 20.8	—
東南アジア地域	128 100.0	86 67.2	17 13.3	2 1.6	4 3.1	13 10.2	6 4.7
中東・アフリカ	1 100.0	1 100.0	—	—	—	—	—
ヨーロッパ	5 100.0	—	1 20.0	3 60.0	—	—	1 20.0
北米	22 100.0	6 27.3	11 50.0	—	1 4.5	3 13.6	1 4.5
中南米・オセアニア	2 100.0	—	—	—	—	2 100.0	—

[T000112]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—

問9海外に設置する拠点のうち、もっとも重要な拠点

問9(2)拠点Aにおける、現地経営上の利点(メリット)(複数回答)

	調査数	き 低 廉 な 労 働 力 が 確 保 で き	が 生 産 体 制 ・ 雇 用 の 調 整	優 秀 な 人 材 が 確 保 で き	大 規 模 の 市 場 規 模 が	の 今 後 、 さ ら に 込 め ら れ る 現 地 市 場	応 々 顧 客 の 二 次 化 な ど に 対	品 部 品 ・ 原 材 料 並 び に 商	ら 現 地 政 府 の 優 遇 策 を 得	そ の 他	無 回 答
全 体	315 100.0	106 33.7	51 16.2	53 16.8	123 39.0	105 33.3	96 30.5	62 19.7	26 8.3	9 2.9	14 4.4
<b>問1.(1)創業年</b>											
2001年～	42 100.0	14 33.3	6 14.3	13 31.0	15 35.7	15 35.7	10 23.8	10 23.8	3 7.1	2 4.8	1 2.4
1981年～2000年	71 100.0	23 32.4	12 16.9	13 18.3	20 28.2	20 28.2	21 29.6	17 23.9	7 9.9	1 1.4	7 9.9
1951年～1980年	123 100.0	48 39.0	21 17.1	19 15.4	49 39.8	40 32.5	41 33.3	24 19.5	15 12.2	2 1.6	4 3.3
1921年～1950年	51 100.0	13 25.5	9 17.6	5 9.8	24 47.1	15 29.4	17 33.3	8 15.7	1 2.0	3 5.9	—
～1920年	11 100.0	2 18.2	1 9.1	1 9.1	7 63.6	7 63.6	3 27.3	1 9.1	—	1 9.1	9.1
<b>問1.(2)業種</b>											
製造業	183 100.0	80 43.7	44 24.0	30 16.4	72 39.3	58 31.7	56 30.6	36 19.7	15 8.2	2 1.1	6 3.3
非製造業	127 100.0	26 20.5	7 5.5	23 18.1	48 37.8	45 35.4	37 29.1	25 19.7	11 8.7	7 5.5	8 6.3
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>											
20人以下	100 100.0	36 36.0	15 15.0	21 21.0	38 38.0	36 36.0	27 27.0	24 24.0	8 8.0	2 2.0	4 4.0
21～100人	149 100.0	47 31.5	27 18.1	29 19.5	55 36.9	48 32.2	50 33.6	31 20.8	14 9.4	3 2.0	4 2.7
101～300人	43 100.0	14 32.6	7 16.3	2 4.7	21 48.8	14 32.6	16 37.2	4 9.3	3 7.0	2 4.7	3 7.0
301～1000人以下	15 100.0	7 46.7	2 13.3	—	5 33.3	2 13.3	3 20.0	2 13.3	1 6.7	1 6.7	3 20.0
1001人以上	3 100.0	1 33.3	—	1 33.3	2 66.7	2 66.7	—	—	—	1 33.3	—
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>											
20人以下	72 100.0	23 31.9	12 16.7	17 23.6	26 36.1	25 34.7	20 27.8	20 27.8	7 9.7	1 1.4	4 5.6
21～100人	123 100.0	40 32.5	21 17.1	24 19.5	43 35.0	42 34.1	38 30.9	24 19.5	6 4.9	3 2.4	2 1.6
101～300人	62 100.0	23 37.1	12 19.4	7 11.3	28 45.2	17 27.4	21 33.9	8 12.9	6 9.7	3 4.8	2 3.2
301～1000人	29 100.0	11 37.9	4 13.8	1 3.4	13 44.8	8 27.6	10 34.5	6 20.7	4 13.8	1 3.4	5 17.2
1001人以上	6 100.0	1 16.7	—	2 33.3	3 50.0	4 66.7	1 16.7	—	—	1 16.7	—
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>											
3億円未満	34 100.0	12 35.3	9 26.5	5 14.7	12 35.3	11 32.4	7 20.6	11 32.4	3 8.8	1 2.9	1 2.9
3～10億円未満	60 100.0	24 40.0	6 10.0	20 33.3	21 35.0	22 36.7	14 23.3	16 26.7	4 6.7	—	—
10～20億円未満	57 100.0	20 35.1	12 21.1	7 12.3	23 40.4	21 36.8	23 40.4	10 17.5	6 10.5	1 1.8	2 3.5
20～50億円未満	56 100.0	22 39.3	10 17.9	6 10.7	18 32.1	15 26.8	15 26.8	8 14.3	5 8.9	2 3.6	1 1.8
50億円以上	67 100.0	18 26.9	9 13.4	5 7.5	36 53.7	25 37.3	20 29.9	10 14.9	5 7.5	5 7.5	5 7.5
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>											
1千万円未満	63 100.0	25 39.7	12 19.0	11 17.5	17 27.0	25 39.7	21 33.3	11 17.5	7 11.1	1 1.6	—
1千万円～1億円未満	39 100.0	18 46.2	5 12.8	8 20.5	19 48.7	14 35.9	10 25.6	12 30.8	4 10.3	1 2.6	1 2.6
1～10億円未満	101 100.0	32 31.7	17 16.8	16 15.8	44 43.6	36 35.6	34 33.7	18 17.8	8 7.9	4 4.0	4 4.0
10億円以上	14 100.0	5 35.7	3 21.4	—	9 64.3	5 35.7	1 7.1	—	—	1 7.1	2 14.3
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>											
2001年～	194 100.0	67 34.5	30 15.5	34 17.5	72 37.1	71 36.6	57 29.4	35 18.0	17 8.8	6 3.1	11 5.7
1981年～2000年	77 100.0	28 36.4	16 20.8	13 16.9	32 41.6	21 27.3	27 35.1	17 22.1	6 7.8	2 2.6	1 1.3
1951年～1980年	13 100.0	6 46.2	1 7.7	1 7.7	9 69.2	4 30.8	3 23.1	3 23.1	1 7.7	1 7.7	—
1921年～1950年	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
～1920年	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
<b>問9(1)進出国</b>											
中国	107 100.0	31 29.0	21 19.6	13 12.1	53 49.5	35 32.7	40 37.4	36 33.6	5 4.7	4 3.7	—
中国以外の東アジア地域	24 100.0	2 8.3	2 8.3	5 20.8	7 29.2	4 16.7	10 41.7	9 37.5	1 4.2	1 4.2	—
東南アジア地域	128 100.0	69 53.9	23 18.0	20 15.6	43 33.6	53 41.4	30 23.4	10 7.8	17 13.3	2 1.6	—
中東・アフリカ	1 100.0	1 100.0	—	1 100.0	1 100.0	1 100.0	—	—	—	—	—
ヨーロッパ	5 100.0	—	—	4 80.0	2 40.0	2 40.0	—	—	—	—	—
北米	22 100.0	—	2 9.1	5 22.7	14 63.6	6 27.3	9 40.9	3 13.6	—	2 9.1	—
中南米・オセアニア	2 100.0	—	—	—	1 50.0	—	1 50.0	1 50.0	2 100.0	—	—

T0001131

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査-コロナ以降の新機軸-  
 問9海外に設置する拠点のうち、もっとも重要な拠点  
 問9(3)拠点Aにおける、現地経営上の課題(デメリット)(複数回答)

	調査数	合理的な商品を改善し、サービスの質を向上させる必要がある	コスト削減	人件費の高騰が負担	不従分業員での教育・訓練	用優で秀きな現地の人材が採	ない秀な従業員が定着し	ト企が業内でのマネジメン	誌新つ規顧客の開拓が行き	が顧客のニーズへの対応	の取引先が企業との関係性	い競合企業の台頭が著し	な特許・商標が尊重され	対変動する法や政策への	き為替変動のリスクが大	で通関等の手続きが煩雑
全体	315 100.0	69 21.9	60 19.0	109 34.6	94 29.8	55 17.5	59 18.7	30 9.5	51 16.2	22 7.0	16 5.1	35 11.1	7 2.2	25 7.9	58 18.4	27 8.6
<b>問1.(1)創業年</b>																
2001年~	42 100.0	14 33.3	5 11.9	10 23.8	18 42.9	10 23.8	4 9.5	5 11.9	7 16.7	4 9.5	2 4.8	1 2.4	2 4.8	4 9.5	9 21.4	4 9.5
1981年~2000年	71 100.0	6 8.5	15 21.1	22 31.0	21 29.6	11 15.5	15 21.1	7 9.9	6 8.5	5 7.0	7 9.9	8 11.3	1 1.4	4 5.6	13 18.3	3 4.2
1951年~1980年	123 100.0	31 25.2	27 22.0	53 43.1	30 24.4	21 17.1	25 20.3	12 9.8	20 16.3	7 5.7	5 4.1	19 15.4	2 1.6	12 9.8	24 19.5	15 12.2
1921年~1950年	51 100.0	9 17.6	11 21.6	20 39.2	17 33.3	11 21.6	9 17.6	5 9.8	15 29.4	3 5.9	1 2.0	6 11.8	1 2.0	2 3.9	8 15.7	1 2.0
~1920年	11 100.0	4 36.4	1 9.1	-	2 18.2	2 18.2	3 27.3	-	2 18.2	2 18.2	1 9.1	-	-	1 9.1	1 9.1	1 9.1
<b>問1.(2)業種</b>																
製造業	183 100.0	52 28.4	41 22.4	75 41.0	58 31.7	36 19.7	38 20.8	15 8.2	29 15.8	12 6.6	8 4.4	20 10.9	4 2.2	16 8.7	31 16.9	14 7.7
非製造業	127 100.0	14 11.0	18 14.2	31 24.4	34 26.8	19 15.0	21 16.5	15 11.8	21 16.5	9 7.1	8 6.3	14 11.0	3 2.4	9 7.1	25 19.7	13 10.2
<b>問1.(3)日本本社の常用雇員数</b>																
20人以下	100 100.0	21 21.0	19 19.0	32 32.0	30 30.0	15 15.0	18 18.0	12 12.0	13 13.0	8 8.0	5 5.0	17 17.0	2 2.0	7 7.0	20 20.0	12 12.0
21~100人	149 100.0	30 20.1	32 21.5	57 38.3	46 30.9	26 17.4	24 16.1	11 7.4	27 18.1	11 7.4	13 8.7	4 2.7	12 8.1	32 21.5	7 4.7	
101~300人	43 100.0	12 27.9	5 11.6	12 27.9	8 27.9	8 18.6	4 18.6	7 16.3	3 7.0	-	3 7.0	1 2.3	3 7.0	5 11.6	4 9.3	
301~1000人以下	15 100.0	2 13.3	2 13.3	6 40.0	3 20.0	4 26.7	4 26.7	1 6.7	3 20.0	-	-	2 13.3	-	2 13.3	-	-
1001人以上	3 100.0	2 66.7	1 33.3	1 33.3	2 66.7	2 66.7	2 66.7	1 33.3	-	-	-	-	-	1 33.3	-	-
<b>問1.(4)国内全体の常用雇員数</b>																
20人以下	72 100.0	15 20.8	13 18.1	20 27.8	21 29.2	10 13.9	11 15.3	7 9.7	7 9.7	6 8.3	3 4.2	12 16.7	1 1.4	5 6.9	15 20.8	8 11.1
21~100人	123 100.0	29 23.6	28 22.8	47 38.2	39 31.7	21 17.1	17 13.8	10 8.1	24 19.5	10 8.1	9 7.3	5 4.1	5 3.9	11 8.9	25 20.3	13 10.6
101~300人	62 100.0	13 21.0	9 14.5	21 33.9	17 27.4	10 16.1	13 21.0	7 11.3	7 11.3	3 4.8	1 1.6	10 16.1	-	6 9.7	9 14.5	4 6.5
301~1000人	29 100.0	4 13.8	5 17.2	10 34.5	7 24.1	8 27.6	6 20.7	1 3.4	7 24.1	3 10.3	1 3.4	3 10.3	1 3.4	2 6.9	3 10.3	2 6.9
1001人以上	6 100.0	2 33.3	2 33.3	1 16.7	4 66.7	2 33.3	3 50.0	2 33.3	1 16.7	-	-	-	-	1 16.7	-	-
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>																
3億円未満	34 100.0	14 41.2	7 20.6	13 38.2	13 38.2	5 14.7	6 17.6	2 5.9	2 5.9	3 8.8	1 2.9	4 11.8	1 2.9	3 8.8	4 11.8	5 14.7
3~10億円未満	60 100.0	16 26.7	18 30.0	22 36.7	20 33.3	10 16.7	10 16.7	4 6.7	8 13.3	8 13.3	4 6.7	6 10.0	2 3.3	4 6.7	15 25.0	7 6.7
10~20億円未満	57 100.0	7 12.3	8 14.0	21 36.8	21 36.8	11 19.3	14 24.6	8 14.0	12 21.1	2 3.5	5 8.8	5 8.8	2 3.5	6 10.5	13 22.8	7 12.3
20~50億円未満	56 100.0	11 19.6	9 16.1	23 41.1	13 23.2	8 14.3	11 19.6	5 8.9	13 23.2	3 5.4	3 5.4	8 14.3	1 1.8	8 14.3	9 16.1	5 8.9
50億円以上	67 100.0	15 22.4	13 19.4	23 34.3	17 25.4	15 22.4	15 22.4	9 13.4	10 14.9	5 7.5	1 1.5	7 10.4	1 1.5	4 6.0	12 17.9	3 4.5
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>																
1千万円未満	63 100.0	19 30.2	15 23.8	30 47.6	23 36.5	12 19.0	18 28.6	9 14.3	11 17.5	3 4.8	2 3.2	5 7.9	1 1.6	8 12.7	15 23.8	5 7.9
1千万円~1億円未満	39 100.0	8 20.5	6 15.4	12 30.8	17 43.6	5 12.8	4 10.3	3 7.7	4 10.3	2 5.1	3 7.7	8 20.5	-	4 10.3	9 23.1	7 7.7
1~10億円未満	101 100.0	20 19.8	17 16.8	36 35.6	23 22.8	18 17.8	21 20.8	11 10.9	18 17.8	5 5.0	6 5.9	11 10.9	4 4.0	10 9.9	19 18.8	11 10.9
10億円以上	14 100.0	4 28.6	1 7.1	4 28.6	2 14.3	3 21.4	3 21.4	1 7.1	-	1 7.1	-	2 14.3	1 7.1	1 7.1	1 7.1	1 7.1
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>																
2001年~	194 100.0	43 22.2	35 18.0	65 33.5	73 37.6	35 18.0	36 18.6	20 10.3	33 17.0	15 7.7	12 6.2	22 11.3	5 2.6	16 8.2	38 19.6	19 9.8
1981年~2000年	77 100.0	16 20.8	19 24.7	33 42.9	13 16.9	16 20.8	16 20.8	7 9.1	9 11.7	4 5.2	4 5.2	11 14.3	1 1.3	4 5.2	17 22.1	5 6.5
1951年~1980年	13 100.0	3 23.1	3 23.1	5 38.5	1 7.7	3 23.1	3 23.1	1 7.7	4 30.8	2 15.4	-	1 7.7	-	3 23.1	-	-
1921年~1950年	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
~1920年	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>問9(1)進出国</b>																
中国	107 100.0	29 27.1	24 22.4	53 49.5	38 35.5	20 18.7	19 17.8	10 9.3	17 15.9	10 9.3	5 4.7	13 12.1	5 4.7	11 10.3	26 24.3	12 11.2
中国以外の東アジア地域	24 100.0	2 8.3	5 20.8	1 4.2	5 20.8	3 12.5	6 25.0	1 4.2	2 8.3	3 12.5	2 8.3	3 12.5	-	-	3 12.5	1 4.2
東南アジア地域	128 100.0	33 25.8	25 19.5	45 35.2	42 32.8	24 18.8	29 22.7	12 9.4	26 20.3	8 6.3	8 6.3	13 10.2	2 1.6	14 10.9	24 18.8	13 10.2
中東・アフリカ	1 100.0	1 100.0	-	-	1 100.0	-	1 100.0	-	-	-	-	-	-	-	1 100.0	1 100.0
ヨーロッパ	5 100.0	-	2 40.0	1 20.0	1 20.0	-	-	1 20.0	-	-	-	-	-	-	-	-
北米	22 100.0	3 13.6	3 13.6	7 31.8	4 18.2	6 27.3	3 13.6	5 22.7	4 18.2	1 4.5	1 4.5	5 22.7	-	-	3 13.6	-
中南米・オセアニア	2 100.0	-	1 50.0	-	1 50.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 50.0	-

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—

問9海外に設置する拠点のうち、もっとも重要な拠点

問9(3)拠点Aにおける、現地経営上の課題(デメリット)(複数回答)

	調査数	その他	無回答
全体	315 100.0	17 5.4	24 7.6
<b>問1.(1)創業年</b>			
2001年～	42 100.0	3 7.1	4 9.5
1981年～2000年	71 100.0	5 7.0	9 12.7
1951年～1980年	123 100.0	4 3.3	8 6.5
1921年～1950年	51 100.0	2 3.9	1 2.0
～1920年	11 100.0	1 9.1	1 9.1
<b>問1.(2)業種</b>			
製造業	183 100.0	10 5.5	10 5.5
非製造業	127 100.0	7 5.5	14 11.0
<b>問1.(3)日本本社の常用雇員数</b>			
20人以下	100 100.0	6 6.0	8 8.0
21～100人以下	149 100.0	11 7.4	8 5.4
101～300人以下	43 100.0	—	5 11.6
300～1000人以下	15 100.0	—	3 20.0
1001人以上	3 100.0	—	—
<b>問1.(4)国内全体の常用雇員数</b>			
20人以下	72 100.0	4 5.6	7 9.7
21～100人以下	123 100.0	12 9.8	6 4.9
101～300人以下	62 100.0	1 1.6	5 8.1
300～1000人以下	29 100.0	—	5 17.2
1001人以上	6 100.0	—	—
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>			
3億円未満	34 100.0	2 5.9	3 8.8
3～10億円未満	60 100.0	8 13.3	1 1.7
10～20億円未満	57 100.0	4 7.0	3 5.3
20～50億円未満	58 100.0	1 1.8	2 3.6
50億円以上	67 100.0	1 1.5	7 10.4
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>			
1千万円未満	63 100.0	3 4.8	2 3.2
1千万円～1億円未満	39 100.0	4 10.3	2 5.1
1～10億円未満	101 100.0	1 1.0	7 6.9
10億円以上	14 100.0	—	2 14.3
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>			
2001年～	194 100.0	11 5.7	17 8.8
1981年～2000年	77 100.0	2 2.6	3 3.9
1951年～1980年	13 100.0	1 7.7	—
1921年～1950年	—	—	—
～1920年	—	—	—
<b>問9(1)進出国</b>			
中国	107 100.0	3 2.8	4 3.7
中国以外の東アジア地域	24 100.0	1 4.2	1 4.2
東南アジア地域	128 100.0	10 7.8	1 0.8
中東・アフリカ	1 100.0	—	—
ヨーロッパ	5 100.0	1 20.0	1 20.0
北米	22 100.0	—	—
中南米・オセアニア	2 100.0	—	—



T0001141

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—  
問10海外展開の現状と今後について  
問10(1)海外展開の現状

	調査数	事業は拡大基調である	現状維持	事業は縮小基調である	事業は行なっていない	無回答
全体	776 100.0	99 12.8	258 33.2	51 6.6	284 36.6	84 10.8
<b>問1.(1)創業年</b>						
2001年～	152 100.0	18 11.8	34 22.4	10 6.6	63 41.4	27 17.8
1981年～2000年	192 100.0	20 10.4	58 30.2	12 6.3	79 41.1	23 12.0
1951年～1980年	284 100.0	37 13.0	98 34.5	16 5.6	105 37.0	28 9.9
1921年～1950年	97 100.0	12 12.4	44 45.4	13 13.4	25 25.8	3 3.1
～1920年	24 100.0	6 25.0	7 29.2	-	9 37.5	2 8.3
<b>問1.(2)業種</b>						
製造業	384 100.0	62 16.1	138 35.9	28 7.3	126 32.8	30 7.8
非製造業	378 100.0	36 9.5	114 30.2	23 6.1	151 39.9	54 14.3
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>						
20人以下	278 100.0	33 11.9	87 31.3	20 7.2	108 38.8	30 10.8
21～100人	348 100.0	45 12.9	115 33.0	24 6.9	123 35.3	41 11.8
101～300人	99 100.0	12 12.1	37 37.4	5 5.1	42 42.4	3 3.0
301～1000人以下	22 100.0	5 22.7	9 40.9	1 4.5	4 18.2	3 13.6
1001人以上	4 100.0	1 25.0	1 25.0	1 25.0	-	1 25.0
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>						
20人以下	220 100.0	24 10.9	63 28.6	14 6.4	93 42.3	26 11.8
21～100人	306 100.0	35 11.4	96 31.4	22 7.2	118 38.6	35 11.4
101～300人	127 100.0	23 18.1	43 33.9	8 6.3	48 37.8	5 3.9
301～1000人	46 100.0	7 15.2	25 54.3	1 2.2	9 19.6	4 8.7
1001人以上	8 100.0	2 25.0	3 37.5	1 12.5	-	2 25.0
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>						
3億円未満	102 100.0	6 5.9	33 32.4	5 4.9	45 44.1	13 12.7
3～10億円未満	179 100.0	25 14.0	47 26.3	12 6.7	69 38.5	26 14.5
10～20億円未満	128 100.0	22 17.5	41 32.5	9 7.1	46 36.5	8 6.3
20～50億円未満	118 100.0	9 7.6	46 39.0	13 11.0	46 39.0	4 3.4
50億円以上	109 100.0	24 22.0	49 45.0	6 5.5	21 19.3	9 8.3
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>						
1千万円未満	165 100.0	14 8.5	56 33.9	13 7.9	67 40.6	15 9.1
1千万円～1億円未満	109 100.0	13 11.9	30 27.5	4 3.7	43 39.4	19 17.4
1～10億円未満	196 100.0	33 16.8	76 38.8	13 6.6	60 30.6	14 7.1
10億円以上	20 100.0	8 40.0	9 45.0	1 5.0	1 5.0	1 5.0
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>						
2001年～	194 100.0	54 27.8	109 56.2	18 9.3	-	13 6.7
1981年～2000年	77 100.0	16 20.8	49 63.6	11 14.3	-	1 1.3
1951年～1980年	13 100.0	6 46.2	6 46.2	-	-	1 7.7
1921年～1950年	-	-	-	-	-	-
～1920年	-	-	-	-	-	-
<b>問9(1)進出国</b>						
中国	107 100.0	28 26.2	58 54.2	19 17.8	-	2 1.9
中国以外の東アジア地域	24 100.0	7 29.2	16 66.7	-	-	1 4.2
東南アジア地域	128 100.0	40 31.3	76 59.4	8 6.3	-	4 3.1
中東・アフリカ	1 100.0	-	1 100.0	-	-	-
ヨーロッパ	5 100.0	1 20.0	4 80.0	-	-	-
北米	22 100.0	4 18.2	13 59.1	4 18.2	-	1 4.5
中南米・オセアニア	2 100.0	-	1 50.0	1 50.0	-	-

T000115]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査－コロナ以降の新機軸－  
 問10海外展開の現状と今後について  
 問10(2)海外展開に対する今後3年間の方針

	調査数	事業規模を拡大したい	現状維持	い事業を縮小・撤退した	無回答
全体	408 100.0	155 38.0	199 48.8	25 6.1	29 7.1
<b>問1.(1)創業年</b>					
2001年～	62 100.0	23 37.1	25 40.3	6 9.7	8 12.9
1981年～2000年	90 100.0	38 42.2	39 43.3	7 7.8	6 6.7
1951年～1980年	151 100.0	58 38.4	74 49.0	9 6.0	10 6.6
1921年～1950年	69 100.0	19 27.5	44 63.8	2 2.9	4 5.8
～1920年	13 100.0	7 53.8	5 38.5	-	1 7.7
<b>問1.(2)業種</b>					
製造業	228 100.0	88 38.6	108 47.4	14 6.1	18 7.9
非製造業	173 100.0	65 37.6	87 50.3	11 6.4	10 5.8
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>					
20人以下	140 100.0	52 37.1	67 47.9	13 9.3	8 5.7
21～100人	184 100.0	73 39.7	87 47.3	11 6.0	13 7.1
101～300人	54 100.0	14 25.9	35 64.8	1 1.9	4 7.4
301～1000人以下	15 100.0	7 46.7	7 46.7	-	1 6.7
1001人以上	3 100.0	1 33.3	1 33.3	-	1 33.3
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>					
20人以下	101 100.0	37 36.6	49 48.5	9 8.9	6 5.9
21～100人	153 100.0	56 36.6	75 49.0	11 7.2	11 7.2
101～300人	74 100.0	24 32.4	42 56.8	2 2.7	6 8.1
301～1000人	33 100.0	14 42.4	18 54.5	-	1 3.0
1001人以上	6 100.0	3 50.0	2 33.3	-	1 16.7
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>					
3億円未満	44 100.0	19 43.2	20 45.5	3 6.8	2 4.5
3～10億円未満	84 100.0	35 41.7	39 46.4	5 6.0	5 6.0
10～20億円未満	72 100.0	31 43.1	32 44.4	5 6.9	4 5.6
20～50億円未満	68 100.0	21 30.9	36 52.9	6 8.8	5 7.4
50億円以上	79 100.0	30 38.0	43 54.4	2 2.5	4 5.1
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>					
1千万円未満	83 100.0	28 33.7	47 56.6	5 6.0	3 3.6
1千万円～1億円未満	47 100.0	23 48.9	20 42.6	-	4 8.5
1～10億円未満	122 100.0	45 36.9	63 51.6	7 5.7	7 5.7
10億円以上	18 100.0	10 55.6	7 38.9	-	1 5.6
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>					
2001年～	181 100.0	81 44.8	78 43.1	10 5.5	12 6.6
1981年～2000年	76 100.0	27 35.5	40 52.6	4 5.3	5 6.6
1951年～1980年	12 100.0	8 66.7	2 16.7	-	2 16.7
1921年～1950年	-	-	-	-	-
～1920年	-	-	-	-	-
<b>問9(1)進出国</b>					
中国	105 100.0	39 37.1	50 47.6	9 8.6	7 6.7
中国以外の東アジア地域	23 100.0	12 52.2	11 47.8	-	-
東南アジア地域	124 100.0	60 48.4	54 43.5	4 3.2	6 4.8
中東・アフリカ	1 100.0	-	1 100.0	-	-
ヨーロッパ	5 100.0	3 60.0	2 40.0	-	-
北米	21 100.0	7 33.3	10 47.6	-	4 19.0
中南米・オセアニア	2 100.0	1 50.0	-	1 50.0	-

T000116]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査－コロナ以降の新機軸－

問10(3)コロナ以降の海外展開について

1 海外の現地人材の採用方針・採用方法

	調査数	変える必要があり、変えたい	手変えたい必要はないが、変えたい	変える必要がない	無回答
全体	408 100.0	20 4.9	148 36.3	205 50.2	35 8.6
<b>問1. (1)創業年</b>					
2001年～	62 100.0	4 6.5	24 38.7	26 41.9	8 12.9
1981年～2000年	90 100.0	8 8.9	37 41.1	35 38.9	10 11.1
1951年～1980年	151 100.0	4 2.6	49 32.5	87 57.6	11 7.3
1921年～1950年	69 100.0	3 4.3	22 31.9	39 56.5	5 7.2
～1920年	13 100.0	1 7.7	9 69.2	3 23.1	–
<b>問1. (2)業種</b>					
製造業	228 100.0	13 5.7	82 36.0	117 51.3	16 7.0
非製造業	173 100.0	7 4.0	66 38.2	82 47.4	18 10.4
<b>問1. (3)日本本社の常用雇用者数</b>					
20人以下	140 100.0	8 5.7	49 35.0	71 50.7	12 8.6
21～100人	184 100.0	6 3.3	71 38.6	94 51.1	13 7.1
101～300人	54 100.0	6 11.1	18 33.3	25 46.3	5 9.3
301～1000人以下	15 100.0	–	5 33.3	9 60.0	1 6.7
1001人以上	3 100.0	–	1 33.3	2 66.7	–
<b>問1. (4)国内全体の常用雇用者数</b>					
20人以下	101 100.0	6 5.9	37 36.6	49 48.5	9 8.9
21～100人	153 100.0	6 3.9	56 36.6	80 52.3	11 7.2
101～300人	74 100.0	6 8.1	23 31.1	41 55.4	4 5.4
301～1000人	33 100.0	1 3.0	11 33.3	18 54.5	3 9.1
1001人以上	6 100.0	–	2 33.3	3 50.0	1 16.7
<b>問6. (4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>					
3億円未満	44 100.0	3 6.8	18 40.9	18 40.9	5 11.4
3～10億円未満	84 100.0	6 7.1	35 41.7	36 42.9	7 8.3
10～20億円未満	72 100.0	6 8.3	24 33.3	39 54.2	3 4.2
20～50億円未満	68 100.0	4 5.9	25 36.8	36 52.9	3 4.4
50億円以上	79 100.0	1 1.3	27 34.2	45 57.0	6 7.6
<b>問6. (5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>					
1千万円未満	83 100.0	3 3.6	30 36.1	45 54.2	5 6.0
1千万円～1億円未満	47 100.0	7 14.9	17 36.2	22 46.8	1 2.1
1～10億円未満	122 100.0	7 5.7	44 36.1	64 52.5	7 5.7
10億円以上	18 100.0	1 5.6	5 27.8	11 61.1	1 5.6
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>					
2001年～	181 100.0	14 7.7	68 37.6	89 49.2	10 5.5
1981年～2000年	76 100.0	2 2.6	30 39.5	41 53.9	3 3.9
1951年～1980年	12 100.0	–	5 41.7	6 50.0	1 8.3
1921年～1950年	–	–	–	–	–
～1920年	–	–	–	–	–
<b>問9(1)進出国</b>					
中国	105 100.0	4 3.8	41 39.0	54 51.4	6 5.7
中国以外の東アジア地域	23 100.0	2 8.7	6 26.1	15 65.2	–
東南アジア地域	124 100.0	8 6.5	46 37.1	65 52.4	5 4.0
中東・アフリカ	1 100.0	–	1 100.0	–	–
ヨーロッパ	5 100.0	–	1 20.0	2 40.0	2 40.0
北米	21 100.0	2 9.5	7 33.3	11 52.4	1 4.8
中南米・オセアニア	2 100.0	–	1 50.0	1 50.0	–

[T000117]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—

問10(3)コロナ以降の海外展開について

2海外の現地人材の育成方針・育成方法

	調査数	変える必要があり、変	手変だえ変る必要はないがあるが、	変える必要がない	無回答
全体	408 100.0	16 3.9	175 42.9	180 44.1	37 9.1
<b>問1. (1)創業年</b>					
2001年～	62 100.0	3 4.8	28 45.2	23 37.1	8 12.9
1981年～2000年	90 100.0	6 6.7	40 44.4	33 36.7	11 12.2
1951年～1980年	151 100.0	5 3.3	59 39.1	76 50.3	11 7.3
1921年～1950年	69 100.0	2 2.9	28 40.6	34 49.3	5 7.2
～1920年	13 100.0	—	11 84.6	2 15.4	—
<b>問1. (2)業種</b>					
製造業	228 100.0	11 4.8	97 42.5	103 45.2	17 7.5
非製造業	173 100.0	5 2.9	77 44.5	72 41.6	19 11.0
<b>問1. (3)日本本社の常用雇用者数</b>					
20人以下	140 100.0	4 2.9	59 42.1	63 45.0	14 10.0
21～100人	184 100.0	8 4.3	84 45.7	79 42.9	13 7.1
101～300人	54 100.0	3 5.6	23 42.6	23 42.6	5 9.3
301～1000人以下	15 100.0	1 6.7	4 26.7	9 60.0	1 6.7
1001人以上	3 100.0	—	1 33.3	2 66.7	—
<b>問1. (4)国内全体の常用雇用者数</b>					
20人以下	101 100.0	3 3.0	43 42.6	44 43.6	11 10.9
21～100人	153 100.0	8 5.2	69 45.1	66 43.1	10 6.5
101～300人	74 100.0	4 5.4	28 37.8	38 51.4	4 5.4
301～1000人	33 100.0	1 3.0	13 39.4	16 48.5	3 9.1
1001人以上	6 100.0	—	2 33.3	3 50.0	1 16.7
<b>問6. (4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>					
3億円未満	44 100.0	2 4.5	21 47.7	15 34.1	6 13.6
3～10億円未満	84 100.0	3 3.6	43 51.2	31 36.9	7 8.3
10～20億円未満	72 100.0	6 8.3	32 44.4	32 44.4	2 2.8
20～50億円未満	68 100.0	3 4.4	31 45.6	31 45.6	3 4.4
50億円以上	79 100.0	1 1.3	31 39.2	41 51.9	6 7.6
<b>問6. (5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>					
1千万円未満	83 100.0	2 2.4	41 49.4	35 42.2	5 6.0
1千万円～1億円未満	47 100.0	7 14.9	19 40.4	20 42.6	1 2.1
1～10億円未満	122 100.0	5 4.1	52 42.6	58 47.5	7 5.7
10億円以上	18 100.0	—	7 38.9	10 55.6	1 5.6
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>					
2001年～	181 100.0	12 6.6	83 45.9	75 41.4	11 6.1
1981年～2000年	76 100.0	—	35 46.1	37 48.7	4 5.3
1951年～1980年	12 100.0	—	5 41.7	6 50.0	1 8.3
1921年～1950年	—	—	—	—	—
～1920年	—	—	—	—	—
<b>問9(1)進出国</b>					
中国	105 100.0	5 4.8	44 41.9	49 46.7	7 6.7
中国以外の東アジア地域	23 100.0	—	11 47.8	12 52.2	—
東南アジア地域	124 100.0	6 4.8	60 48.4	53 42.7	5 4.0
中東・アフリカ	1 100.0	—	1 100.0	—	—
ヨーロッパ	5 100.0	—	1 20.0	2 40.0	2 40.0
北米	21 100.0	1 4.8	7 33.3	12 57.1	1 4.8
中南米・オセアニア	2 100.0	—	1 50.0	1 50.0	—

T000118]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査－コロナ以降の新機軸－  
 問10(3)コロナ以降の海外展開について  
 3海外拠点における雇用管理制度

	調査数	変える必要があり、変	手変だえ変る必要はないがあるが、	変える必要がない	無回答
全体	408 100.0	13 3.2	159 39.0	199 48.8	37 9.1
<b>問1.(1)創業年</b>					
2001年～	62 100.0	3 4.8	23 37.1	28 45.2	8 12.9
1981年～2000年	90 100.0	6 6.7	33 36.7	40 44.4	11 12.2
1951年～1980年	151 100.0	2 1.3	62 41.1	76 50.3	11 7.3
1921年～1950年	69 100.0	1 1.4	26 37.7	37 53.6	5 7.2
～1920年	13 100.0	1 7.7	9 69.2	3 23.1	–
<b>問1.(2)業種</b>					
製造業	228 100.0	7 3.1	88 38.6	116 50.9	17 7.5
非製造業	173 100.0	6 3.5	71 41.0	77 44.5	19 11.0
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>					
20人以下	140 100.0	5 3.6	53 37.9	69 49.3	13 9.3
21～100人	184 100.0	5 2.7	75 40.8	90 48.9	14 7.6
101～300人	54 100.0	3 5.6	20 37.0	26 48.1	5 9.3
301～1000人以下	15 100.0	–	6 40.0	8 53.3	1 6.7
1001人以上	3 100.0	–	1 33.3	2 66.7	–
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>					
20人以下	101 100.0	4 4.0	38 37.6	49 48.5	10 9.9
21～100人	153 100.0	4 2.6	60 39.2	78 51.0	11 7.2
101～300人	74 100.0	5 6.8	26 35.1	39 52.7	4 5.4
301～1000人	33 100.0	–	15 45.5	15 45.5	3 9.1
1001人以上	6 100.0	–	2 33.3	3 50.0	1 16.7
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>					
3億円未満	44 100.0	3 6.8	16 36.4	20 45.5	5 11.4
3～10億円未満	84 100.0	4 4.8	33 39.3	40 47.6	7 8.3
10～20億円未満	72 100.0	3 4.2	34 47.2	32 44.4	3 4.2
20～50億円未満	68 100.0	3 4.4	27 39.7	35 51.5	3 4.4
50億円以上	79 100.0	–	33 41.8	40 50.6	6 7.6
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>					
1千万円未満	83 100.0	4 4.8	34 41.0	40 48.2	5 6.0
1千万円～1億円未満	47 100.0	4 8.5	20 42.6	22 46.8	1 2.1
1～10億円未満	122 100.0	3 2.5	52 42.6	60 49.2	7 5.7
10億円以上	18 100.0	1 5.6	5 27.8	11 61.1	1 5.6
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>					
2001年～	181 100.0	10 5.5	73 40.3	87 48.1	11 6.1
1981年～2000年	76 100.0	1 1.3	33 43.4	38 50.0	4 5.3
1951年～1980年	12 100.0	–	4 33.3	7 58.3	1 8.3
1921年～1950年	–	–	–	–	–
～1920年	–	–	–	–	–
<b>問9(1)進出国</b>					
中国	105 100.0	4 3.8	35 33.3	59 56.2	7 6.7
中国以外の東アジア地域	23 100.0	1 4.3	7 30.4	15 65.2	–
東南アジア地域	124 100.0	5 4.0	58 46.8	56 45.2	5 4.0
中東・アフリカ	1 100.0	–	1 100.0	–	–
ヨーロッパ	5 100.0	–	1 20.0	2 40.0	2 40.0
北米	21 100.0	1 4.8	7 33.3	12 57.1	1 4.8
中南米・オセアニア	2 100.0	–	1 50.0	1 50.0	–

[T000119]

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査－コロナ以降の新機軸－  
問10(3)コロナ以降の海外展開について  
4海外拠点における組織構造

	調査数	変える必要があり、変	手変だえ変る必要はないがあるが、	変える必要がない	無回答
全体	408 100.0	16 3.9	160 39.2	194 47.5	38 9.3
<b>問1. (1)創業年</b>					
2001年～	62 100.0	3 4.8	22 35.5	29 46.8	8 12.9
1981年～2000年	90 100.0	7 7.8	40 44.4	31 34.4	12 13.3
1951年～1980年	151 100.0	4 2.6	52 34.4	84 55.6	11 7.3
1921年～1950年	69 100.0	2 2.9	29 42.0	33 47.8	5 7.2
～1920年	13 100.0	-	9 69.2	4 30.8	-
<b>問1. (2)業種</b>					
製造業	228 100.0	11 4.8	94 41.2	105 46.1	18 7.9
非製造業	173 100.0	5 2.9	65 37.6	84 48.6	19 11.0
<b>問1. (3)日本本社の常用雇用者数</b>					
20人以下	140 100.0	5 3.6	50 35.7	71 50.7	14 10.0
21～100人	184 100.0	8 4.3	80 43.5	82 44.6	14 7.6
101～300人	54 100.0	3 5.6	19 35.2	27 50.0	5 9.3
301～1000人以下	15 100.0	-	5 33.3	9 60.0	1 6.7
1001人以上	3 100.0	-	1 33.3	2 66.7	-
<b>問1. (4)国内全体の常用雇用者数</b>					
20人以下	101 100.0	4 4.0	39 38.6	47 46.5	11 10.9
21～100人	153 100.0	6 3.9	64 41.8	72 47.1	11 7.2
101～300人	74 100.0	6 8.1	24 32.4	40 54.1	4 5.4
301～1000人	33 100.0	-	13 39.4	17 51.5	3 9.1
1001人以上	6 100.0	-	2 33.3	3 50.0	1 16.7
<b>問6. (4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>					
3億円未満	44 100.0	2 4.5	20 45.5	16 36.4	6 13.6
3～10億円未満	84 100.0	5 6.0	34 40.5	38 45.2	7 8.3
10～20億円未満	72 100.0	6 8.3	32 44.4	31 43.1	3 4.2
20～50億円未満	68 100.0	2 2.9	29 42.6	34 50.0	3 4.4
50億円以上	79 100.0	-	30 38.0	43 54.4	6 7.6
<b>問6. (5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>					
1千万円未満	83 100.0	3 3.6	36 43.4	39 47.0	5 6.0
1千万円～1億円未満	47 100.0	5 10.6	19 40.4	22 46.8	1 2.1
1～10億円未満	122 100.0	6 4.9	50 41.0	58 47.5	8 6.6
10億円以上	18 100.0	-	6 33.3	11 61.1	1 5.6
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>					
2001年～	181 100.0	12 6.6	72 39.8	86 47.5	11 6.1
1981年～2000年	76 100.0	1 1.3	36 47.4	34 44.7	5 6.6
1951年～1980年	12 100.0	-	4 33.3	7 58.3	1 8.3
1921年～1950年	-	-	-	-	-
～1920年	-	-	-	-	-
<b>問9(1)進出国</b>					
中国	105 100.0	6 5.7	42 40.0	49 46.7	8 7.6
中国以外の東アジア地域	23 100.0	1 4.3	7 30.4	15 65.2	-
東南アジア地域	124 100.0	5 4.0	54 43.5	60 48.4	5 4.0
中東・アフリカ	1 100.0	-	1 100.0	-	-
ヨーロッパ	5 100.0	-	1 20.0	2 40.0	2 40.0
北米	21 100.0	1 4.8	7 33.3	12 57.1	1 4.8
中南米・オセアニア	2 100.0	-	1 50.0	1 50.0	-

T0001201

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査—コロナ以降の新機軸—  
問10(3)コロナ以降の海外展開について  
5日本本社と海外拠点との関係性

	調査数	変える必要があり、変え	手変だえ変る必要はないがあるが、	変える必要がない	無回答
全体	408 100.0	19 4.7	149 36.5	204 50.0	36 8.8
<b>問1. (1)創業年</b>					
2001年～	62 100.0	4 6.5	22 35.5	28 45.2	8 12.9
1981年～2000年	90 100.0	8 8.9	35 38.9	37 41.1	10 11.1
1951年～1980年	151 100.0	5 3.3	53 35.1	82 54.3	11 7.3
1921年～1950年	69 100.0	—	24 34.8	40 58.0	5 7.2
～1920年	13 100.0	1 7.7	7 53.8	5 38.5	—
<b>問1. (2)業種</b>					
製造業	228 100.0	9 3.9	85 37.3	118 51.8	16 7.0
非製造業	173 100.0	10 5.8	64 37.0	80 46.2	19 11.0
<b>問1. (3)日本本社の常用雇用者数</b>					
20人以下	140 100.0	10 7.1	53 37.9	64 45.7	13 9.3
21～100人	184 100.0	7 3.8	65 35.3	99 53.8	13 7.1
101～300人	54 100.0	2 3.7	20 37.0	27 50.0	5 9.3
301～1000人以下	15 100.0	—	5 33.3	9 60.0	1 6.7
1001人以上	3 100.0	—	1 33.3	2 66.7	—
<b>問1. (4)国内全体の常用雇用者数</b>					
20人以下	101 100.0	7 6.9	42 41.6	42 41.6	10 9.9
21～100人	153 100.0	5 3.3	55 35.9	83 54.2	10 6.5
101～300人	74 100.0	6 8.1	24 32.4	40 54.1	4 5.4
301～1000人	33 100.0	—	10 30.3	20 60.6	3 9.1
1001人以上	6 100.0	1 16.7	1 16.7	3 50.0	1 16.7
<b>問6. (4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>					
3億円未満	44 100.0	2 4.5	20 45.5	17 38.6	5 11.4
3～10億円未満	84 100.0	5 6.0	34 40.5	38 45.2	7 8.3
10～20億円未満	72 100.0	4 5.6	29 40.3	37 51.4	2 2.8
20～50億円未満	68 100.0	4 5.9	20 29.4	41 60.3	3 4.4
50億円以上	79 100.0	—	30 38.0	43 54.4	6 7.6
<b>問6. (5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>					
1千万円未満	83 100.0	2 2.4	30 36.1	47 56.6	4 4.8
1千万円～1億円未満	47 100.0	6 12.8	19 40.4	21 44.7	1 2.1
1～10億円未満	122 100.0	5 4.1	50 41.0	60 49.2	7 5.7
10億円以上	18 100.0	1 5.6	5 27.8	11 61.1	1 5.6
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>					
2001年～	181 100.0	12 6.6	66 36.5	92 50.8	11 6.1
1981年～2000年	76 100.0	2 2.6	34 44.7	37 48.7	3 3.9
1951年～1980年	12 100.0	—	3 25.0	8 66.7	1 8.3
1921年～1950年	—	—	—	—	—
～1920年	—	—	—	—	—
<b>問9(1)進出国</b>					
中国	105 100.0	5 4.8	34 32.4	60 57.1	6 5.7
中国以外の東アジア地域	23 100.0	3 13.0	8 34.8	12 52.2	—
東南アジア地域	124 100.0	6 4.8	52 41.9	61 49.2	5 4.0
中東・アフリカ	1 100.0	—	1 100.0	—	—
ヨーロッパ	5 100.0	—	1 20.0	2 40.0	2 40.0
北米	21 100.0	1 4.8	7 33.3	12 57.1	1 4.8
中南米・オセアニア	2 100.0	—	1 50.0	1 50.0	—

T000121

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査－コロナ以降の新機軸－  
 問10(3)コロナ以降の海外展開について  
 6グローバルな経営戦略

	調査数	変える必要があり、変	手変だえ変る必要はないがあるが、	変える必要がない	無回答
全体	408 100.0	25 6.1	167 40.9	180 44.1	36 8.8
<b>問1.(1)創業年</b>					
2001年～	62 100.0	5 8.1	22 35.5	26 41.9	9 14.5
1981年～2000年	90 100.0	9 10.0	41 45.6	30 33.3	10 11.1
1951年～1980年	151 100.0	9 6.0	57 37.7	75 49.7	10 6.6
1921年～1950年	69 100.0	－	28 40.6	36 52.2	5 7.2
～1920年	13 100.0	2 15.4	9 69.2	2 15.4	－
<b>問1.(2)業種</b>					
製造業	228 100.0	17 7.5	99 43.4	96 42.1	16 7.0
非製造業	173 100.0	8 4.6	67 38.7	79 45.7	19 11.0
<b>問1.(3)日本本社の常用雇用者数</b>					
20人以下	140 100.0	10 7.1	56 40.0	62 44.3	12 8.6
21～100人	184 100.0	13 7.1	77 41.8	80 43.5	14 7.6
101～300人	54 100.0	2 3.7	22 40.7	25 46.3	5 9.3
301～1000人以下	15 100.0	－	5 33.3	9 60.0	1 6.7
1001人以上	3 100.0	－	1 33.3	2 66.7	－
<b>問1.(4)国内全体の常用雇用者数</b>					
20人以下	101 100.0	7 6.9	44 43.6	40 39.6	10 9.9
21～100人	153 100.0	12 7.8	63 41.2	68 44.4	10 6.5
101～300人	74 100.0	6 8.1	27 36.5	37 50.0	4 5.4
301～1000人	33 100.0	－	12 36.4	18 54.5	3 9.1
1001人以上	6 100.0	－	2 33.3	3 50.0	1 16.7
<b>問6.(4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>					
3億円未満	44 100.0	3 6.8	24 54.5	12 27.3	5 11.4
3～10億円未満	84 100.0	7 8.3	34 40.5	36 42.9	7 8.3
10～20億円未満	72 100.0	6 8.3	37 51.4	27 37.5	2 2.8
20～50億円未満	68 100.0	5 7.4	25 36.8	35 51.5	3 4.4
50億円以上	79 100.0	－	33 41.8	40 50.6	6 7.6
<b>問6.(5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>					
1千万円未満	83 100.0	4 4.8	37 44.6	38 45.8	4 4.8
1千万円～1億円未満	47 100.0	6 12.8	19 40.4	20 42.6	2 4.3
1～10億円未満	122 100.0	6 4.9	58 47.5	52 42.6	6 4.9
10億円以上	18 100.0	1 5.6	6 33.3	10 55.6	1 5.6
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>					
2001年～	181 100.0	16 8.8	70 38.7	83 45.9	12 6.6
1981年～2000年	76 100.0	3 3.9	38 50.0	33 43.4	2 2.6
1951年～1980年	12 100.0	－	4 33.3	7 58.3	1 8.3
1921年～1950年	－	－	－	－	－
～1920年	－	－	－	－	－
<b>問9(1)進出国</b>					
中国	105 100.0	8 7.6	43 41.0	47 44.8	7 6.7
中国以外の東アジア地域	23 100.0	1 4.3	10 43.5	12 52.2	－
東南アジア地域	124 100.0	8 6.5	51 41.1	61 49.2	4 3.2
中東・アフリカ	1 100.0	－	1 100.0	－	－
ヨーロッパ	5 100.0	－	1 20.0	2 40.0	2 40.0
北米	21 100.0	2 9.5	7 33.3	11 52.4	1 4.8
中南米・オセアニア	2 100.0	－	1 50.0	1 50.0	－



T0001221

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査－コロナ以降の新機軸－  
 問10(3)コロナ以降の海外展開について  
 7企業外の規制・制約への対応

	調査数	変える必要があり、変	手変だえ変る必要はないがあるが、	変える必要がない	無回答
全体	408 100.0	15 3.7	169 41.4	186 45.6	38 9.3
<b>問1. (1)創業年</b>					
2001年～	62 100.0	1 1.6	25 40.3	27 43.5	9 14.5
1981年～2000年	90 100.0	9 10.0	42 46.7	28 31.1	11 12.2
1951年～1980年	151 100.0	5 3.3	56 37.1	79 52.3	11 7.3
1921年～1950年	69 100.0	–	25 36.2	39 56.5	5 7.2
～1920年	13 100.0	–	12 92.3	1 7.7	–
<b>問1. (2)業種</b>					
製造業	228 100.0	11 4.8	97 42.5	103 45.2	17 7.5
非製造業	173 100.0	4 2.3	72 41.6	77 44.5	20 11.6
<b>問1. (3)日本本社の常用雇用者数</b>					
20人以下	140 100.0	7 5.0	60 42.9	59 42.1	14 10.0
21～100人	184 100.0	7 3.8	77 41.8	86 46.7	14 7.6
101～300人	54 100.0	1 1.9	21 38.9	27 50.0	5 9.3
301～1000人以下	15 100.0	–	5 33.3	9 60.0	1 6.7
1001人以上	3 100.0	–	1 33.3	2 66.7	–
<b>問1. (4)国内全体の常用雇用者数</b>					
20人以下	101 100.0	5 5.0	46 45.5	39 38.6	11 10.9
21～100人	153 100.0	7 4.6	62 40.5	73 47.7	11 7.2
101～300人	74 100.0	3 4.1	28 37.8	39 52.7	4 5.4
301～1000人	33 100.0	–	12 36.4	18 54.5	3 9.1
1001人以上	6 100.0	–	2 33.3	3 50.0	1 16.7
<b>問6. (4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>					
3億円未満	44 100.0	3 6.8	20 45.5	15 34.1	6 13.6
3～10億円未満	84 100.0	6 7.1	35 41.7	36 42.9	7 8.3
10～20億円未満	72 100.0	3 4.2	37 51.4	29 40.3	3 4.2
20～50億円未満	68 100.0	3 4.4	28 41.2	34 50.0	3 4.4
50億円以上	79 100.0	–	29 36.7	44 55.7	6 7.6
<b>問6. (5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>					
1千万円未満	83 100.0	2 2.4	40 48.2	36 43.4	5 6.0
1千万円～1億円未満	47 100.0	5 10.6	20 42.6	21 44.7	1 2.1
1～10億円未満	122 100.0	6 4.9	52 42.6	57 46.7	7 5.7
10億円以上	18 100.0	–	7 38.9	10 55.6	1 5.6
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>					
2001年～	181 100.0	10 5.5	75 41.4	85 47.0	11 6.1
1981年～2000年	76 100.0	1 1.3	35 46.1	36 47.4	4 5.3
1951年～1980年	12 100.0	–	2 16.7	9 75.0	1 8.3
1921年～1950年	–	–	–	–	–
～1920年	–	–	–	–	–
<b>問9(1)進出国</b>					
中国	105 100.0	4 3.8	44 41.9	50 47.6	7 6.7
中国以外の東アジア地域	23 100.0	–	7 30.4	16 69.6	–
東南アジア地域	124 100.0	6 4.8	53 42.7	60 48.4	5 4.0
中東・アフリカ	1 100.0	–	1 100.0	–	–
ヨーロッパ	5 100.0	–	1 20.0	2 40.0	2 40.0
北米	21 100.0	1 4.8	9 42.9	10 47.6	1 4.8
中南米・オセアニア	2 100.0	–	1 50.0	1 50.0	–

T0001231

グローバル化する日本企業の経営方針と人材育成調査－コロナ以降の新機軸－

※サマリーの送付について

サマリーの送付

	調査数	希望する	希望しない	無回答
全体	776 100.0	147 18.9	556 71.6	73 9.4
<b>問1. (1)創業年</b>				
2001年～	152 100.0	33 21.7	109 71.7	10 6.6
1981年～2000年	192 100.0	29 15.1	141 73.4	22 11.5
1951年～1980年	284 100.0	55 19.4	203 71.5	26 9.2
1921年～1950年	97 100.0	15 15.5	72 74.2	10 10.3
～1920年	24 100.0	8 33.3	15 62.5	1 4.2
<b>問1. (2)業種</b>				
製造業	384 100.0	80 20.8	273 71.1	31 8.1
非製造業	378 100.0	62 16.4	275 72.8	41 10.8
<b>問1. (3)日本本社の常用雇用者数</b>				
20人以下	278 100.0	50 18.0	198 71.2	30 10.8
21～100人	348 100.0	66 19.0	247 71.0	35 10.1
101～300人	99 100.0	22 22.2	74 74.7	3 3.0
301～1000人以下	22 100.0	6 27.3	16 72.7	—
1001人以上	4 100.0	1 25.0	3 75.0	—
<b>問1. (4)国内全体の常用雇用者数</b>				
20人以下	220 100.0	37 16.8	157 71.4	26 11.8
21～100人	306 100.0	58 19.0	221 72.2	27 8.8
101～300人	127 100.0	34 26.8	85 66.9	8 6.3
301～1000人	46 100.0	9 19.6	36 78.3	1 2.2
1001人以上	8 100.0	1 12.5	6 75.0	1 12.5
<b>問6. (4)2019年の売上高(国内売上のみ)</b>				
3億円未満	102 100.0	17 16.7	76 74.5	9 8.8
3～10億円未満	179 100.0	30 16.8	132 73.7	17 9.5
10～20億円未満	126 100.0	32 25.4	79 62.7	15 11.9
20～50億円未満	118 100.0	24 20.3	85 72.0	9 7.6
50億円以上	109 100.0	20 18.3	85 78.0	4 3.7
<b>問6. (5)2019年の経常利益(国内売上のみ)</b>				
1千万円未満	165 100.0	31 18.8	116 70.3	18 10.9
1千万円～1億円未満	109 100.0	24 22.0	75 68.8	10 9.2
1～10億円未満	196 100.0	45 23.0	139 70.9	12 6.1
10億円以上	20 100.0	6 30.0	13 65.0	1 5.0
<b>問7(2)海外展開した年(西暦)</b>				
2001年～	194 100.0	56 28.9	116 59.8	22 11.3
1981年～2000年	77 100.0	15 19.5	57 74.0	5 6.5
1951年～1980年	13 100.0	9 69.2	3 23.1	1 7.7
1921年～1950年	—	—	—	—
～1920年	—	—	—	—
<b>問9(1)進出国</b>				
中国	107 100.0	28 26.2	70 65.4	9 8.4
中国以外の東アジア地域	24 100.0	4 16.7	18 75.0	2 8.3
東南アジア地域	128 100.0	42 32.8	73 57.0	13 10.2
中東・アフリカ	1 100.0	—	1 100.0	—
ヨーロッパ	5 100.0	1 20.0	4 80.0	—
北米	22 100.0	7 31.8	13 59.1	2 9.1
中南米・オセアニア	2 100.0	—	1 50.0	1 50.0

---

JILPT 調査シリーズ No. 223

グローバル人材の採用と育成  
ー日本企業のグローバル戦略に関する研究(3)ー

発行年月日 2022年3月31日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL : 03-5991-5104

印刷・製本 有限会社 正陽印刷

---

© 2022 JILPT

Printed in Japan

\*調査シリーズ全文はホームページで提供しております。

(URL : <https://www.jil.go.jp/>)