

## 序章 調査結果の概要

### 1. 問題意識と調査の枠組み

本調査（「第4回日系グローバル企業の人材マネジメント調査」）は、以下のような問題意識のもとに実施した第1回目、第2回目、それに第3回目の調査を引き継ぎ、実施したものである。

すなわち、多国籍企業の子会社が海外でのオペレーションを息長く継続するには、第1に、現地での環境に適合的な経営、つまり、現地の環境に根付いた経営を行うことが不可欠である。このことは外国で企業活動を行うすべての外資系企業に共通のことであり、日系企業もその例外ではない。第2に、それと同時に、この海外オペレーションは、日本の多国籍企業活動の一環であることを忘れてはならない。企業活動であるからには、経営理念や企業ミッションを共有しながら、グループ全体としての利益を求めざるを得ない。第3に、このような多国籍企業活動を継続するには、安定的な利益の確保が前提条件となるし、また多国籍企業としての強みである経営資源の共有、その中でもとりわけ人材の適材適所的活用がグループ企業全体でなされているかどうかとも問われる必要がある。

しかも、このような実態調査は、調査対象を同一にすることは不可能であるにしても、定点観測的に継続的にその動向を捕捉すべく、経年的に実施される必要がある。というのも、日本の多国籍企業ならびにその子会社を取り巻く環境の変化が著しいためである。ということで、本調査の調査票は若干の変更を加えながらもなるべく最小限の変更にとどめながら、経年的に実施しているという特徴を保持している。

本調査は、以上のような枠組みの中で、日系企業の海外オペレーションが抱える諸課題を明らかにしようとした第4回目の調査である。調査対象項目は、従業員構成の諸特徴、日本人派遣者と人の現地化の状況、現地経営の利点と課題、現地従業員の能力開発と昇進に関する人事制度とその実態、日本本社との意志疎通や経営理念の共有、労使関係、現地企業との取引関係、地域社会への貢献、離職率や欠勤状況、それに、経営実績と今後の動向などである。

上記の問題意識からして、調査項目の大幅な変更はなるべく少なくしている。とはいえ、調査項目の簡素化は別として、今回調査では、現地採用の現地人スタッフの学歴別・職種別月額初任給（問2(3)）、現地法人の一般従業員の年間労働時間数（問2(4)）、日本本社から派遣される日本人アドバイザー・コーディネーターの派遣理由（問9）、現地法人における従業員向けの福利厚生施策（問11）などを付加して、新たな実態把握を試みた。他方で、前回、その時期のアドホックな設問として、感染症対策の有無、日本経済の低成長が現地法人に及ぼす影響などの設問によって現状の捕捉を行ったが、今回は削除した。

本報告書は、仮説検証型の分析を行っておらず、所在地域別、業種別、従業員規模別、それに操業期間別に検討する課題発見型の調査報告書となっている。仮説検証型を前面に出し

た分析は別途行うべきであろう。ただ、課題発見型を中心とする調査報告書とはいえ、4 度目の調査であり、可能な範囲で、これまでの複数回の調査結果を踏まえたその後の変化に関する知見も含めている。

さらに、前回調査より地域別集計において、近年の大きな変化の故に注目されている中国を別掲することにより、全体分析の中に中国を取り出して分析した。これは大きな成功であり、各章の分析の中で中国の際だった特徴が抽出できたと自負している。ただし、注意すべきは、今回調査の集計では、香港を中国に含め、その他のアジアからは除外していることから、前回調査との比較においてこの影響を勘案する必要があることである。また、中近東（回答企業数 11 社）、アフリカ（同 9 社）については、サンプルサイズが小さいため、参考値として表に掲載されてはいるが、地域別分析からは除外することが多くなっている。

これらの点が、710 社という調査回答企業数の大きさに加えて、本報告書の大きな特徴となっている。以下では本調査から明らかになった主要な点を示すことにする。ただし、これは主要な論点にとどまる。ぜひ、本文の詳しい分析を読んで頂きたい。

## 2. 各章の概要

第 1 章「従業員構成と人の現地化、賃金、労働時間」は、次のような問題意識に基づく分析を行っている。すなわち、海外に進出した日本企業は、進出先国において労働分野ではまず雇用創出を期待される。次に技術移転と並んで人の現地化を求められる。とくに開発途上国においては従業員規模に対応する日本人派遣者数が制限されることが多い。また、ポストについても制限が課され、高度な技術を持たない、あるいは職務権限の低い、いわゆる一般従業員として日本人を派遣することは難しい。一方、日本企業側は、コストの高い日本人を一般従業員として派遣することはまれであるが、企業運営、事業活動に不可欠な重要ポストは長年に渡って日本人派遣者を充てる傾向がみられる。このような問題意識を念頭において、本章では、海外に進出した日本企業の取締役を含む従業員の人数、学歴別構成比、平均年齢、平均勤続年数をみた上で、人の現地化の状況について検討し、さらに現地採用の日本国籍者の状況を確認した。加えて、現地国籍従業員の初任給（月額）と一般従業員の労働時間の実態を今回新たに検討した。

具体的には、本調査の分析対象となった企業（「回答企業」）の従業員数や従業員の諸属性、人の現地化の諸側面、それに賃金、労働時間について検討した。つまり、(1) 現地従業員の構成、(2) 国籍別取締役数と人の現地化、(3) 内部昇進の特徴、(4) 日本国籍者の現地採用の状況、(5) 現地採用従業員の賃金、(6) 一般従業員の労働時間に関する分析を行った。その結果、明らかになったのは次の諸点である。

### (1) 現地従業員の構成

回答企業平均の従業員数は 469.3 人で、地域別には、製造業の多いアジアの従業員規模が大きかった。現地国籍従業員の大学・大学院卒比率は 29.0%で、地域別には 27.0~35.0%の

範囲内にあり、地域的に大きな差異はみられなかった。現地国籍従業員全体の平均年齢は34.7歳で、過去の調査結果とそれほど違いはない。平均勤続年数は7.5年で、これについても過去数年に大きな変化はなかった。地域別には中国が最も若く29.9歳、最も平均年齢の高いアフリカの41.4歳とは10歳以上の開きがあった。

## (2) 国籍別取締役数と人の現地化

人の現地化の状況は、①取締役と中間管理職の平均人数と構成比率の推移、②取締役と中間管理職の国籍別構成比率の推移、③現地国籍従業員の内部昇進の特徴と推移、の3点について過去の調査結果との比較を中心に検討した。

まず取締役と中間管理職の平均人数をみると、取締役は全体では3.2人で、日本国籍者2.3人、現地国籍者0.8人であった。中間管理職は全体では28.3人、現地国籍者23.5人、日本国籍者4.3人であった。これを1999年、2001年、2003年の過去3回の調査結果と比較した結果、取締役の平均人数に変化はないものの、中間管理職の平均人数は現地国籍者が増えて日本国籍者は減少していた。

この点を取締役と中間管理職の国籍別構成比率において見ると次の通りであった。すなわち、取締役の現地国籍者比率、日本国籍者比率はともに横ばいで変化がなく、取締役の現地化の進展はみられなかったといえる。他方、中間管理職については、現地国籍者比率は上昇し、日本国籍者比率は下降傾向がみられ、したがって、現地化が進展したものとみられる。

## (3) 内部昇進の特徴

現地国籍従業員の内部昇進について、大学・大学院卒と高卒等に分けて検討した結果、大学・大学院卒の現地採用従業員の内部昇進による最高職位は、部長層までが36.2%、副社長・取締役までが23.4%、課長層までが19.3%であるところ、社長・会長までの内部昇進は5.8%と少なく、いずれも前回調査結果とほぼ同程度の比率で、内部昇進が促進され、人の現地化が進展しているか否か、明確には確認できなかった。高卒等の内部昇進にも前回調査結果との比較では大きな変化は認められなかったが、他方で、大学・大学院卒との間には内部昇進に大きな格差がみられた。これを確認するため、学歴別の内部昇進インデックスを作成してみたところ、大学・大学院卒と高卒等との内部昇進度の違いが一層はっきりと認められた。

## (4) 日本国籍者の現地採用の状況

日系企業はコスト削減を目的に日本からの派遣者数を抑制し、代わって日本人の現地採用を増加させているといわれる。そこで日本人現地採用者の状況をみると、1人以上の現地採用日本国籍者がいる企業が全体の36.9%あり、未採用企業を含めた回答企業全体では平均3.2人の現地採用日本国籍者がいる。過去の調査結果との比較から、日系企業では地域的なバラツキはあるものの、日本国籍者の現地採用を増加させている傾向が確認された(表 序-1 参照)。

## (5) 現地採用従業員の賃金

現地採用従業員の初任給については、大卒では事務・営業職、技術職ともにヨーロッパ、

表 序-1. 現地採用の日本国籍者数(地域別、業種別、従業員規模別)

(%)

	現地採用の日本国籍者				日本国籍者平均人数	現地採用者比率	2003年調査			2001年調査		
	未採用	1人以上採用	無回答	平均人数			現地採用平均人数	日本国籍者平均人数	現地採用者比率	現地採用平均人数	日本国籍者平均人数	現地採用者比率
<b>所在地域</b>				人	人		人	人		人	人	
アジア小計	58.9	29.2	11.9	2.9	10.4	27.8	2.2	10.2	21.2	0.4	8.2	4.9
中国	55.6	36.9	7.5	1.5	10.1	14.9	0.5	9.5	5.4	-	-	-
その他アジア	60.8	24.6	14.5	3.8	10.5	35.7	2.7	10.4	25.8	-	-	-
中近東	81.8	-	18.2	0.0	6.0	0.0	3.1	8.4	36.6	0.6	11.1	5.4
ヨーロッパ	35.2	51.2	13.6	2.4	8.3	29.3	3.8	10.8	34.7	2.4	9.8	24.5
北米	25.0	55.7	19.2	6.2	18.8	33.0	6.4	18.7	34.3	2.9	17.6	16.5
中南米	54.9	33.0	12.1	1.9	6.0	30.8	3.9	7.3	53.6	0.9	6.3	14.3
アフリカ	77.8	11.1	11.1	0.1	1.9	6.6	0.7	4.2	15.9	0.4	7.4	5.4
オセアニア	32.3	53.2	14.5	6.8	10.6	64.1	5.5	13.9	39.3	2.4	9.4	25.5
<b>現地法人の主たる業種</b>												
製造業	58.7	29.0	12.3	2.8	10.2	27.3	2.3	9.2	25.3	0.6	9.5	6.3
非製造業	39.8	46.5	13.7	3.6	9.4	38.5	4.5	12.0	37.9	2.4	10.6	22.6
無回答	40.0	20.0	40.0	0.3	8.3	4.0	-	-	-	0.3	6.5	4.6
<b>現地法人の従業員規模</b>												
10人未満	50.7	29.6	19.7	0.8	2.4	32.1	1.3	3.2	42.4	2.0	3.5	56.0
10-50人未満	48.3	39.6	12.1	1.9	5.2	37.1	2.0	5.6	35.3	2.1	6.2	34.3
50-100人未満	49.2	41.4	9.3	2.8	8.8	31.9	5.5	9.0	61.5	2.2	10.0	22.2
100-200人未満	48.1	37.8	14.2	4.1	12.4	33.0	5.3	13.3	40.1	2.4	12.3	19.7
200-500人未満	49.5	39.8	10.8	1.3	10.0	12.8	3.1	18.9	16.2	2.1	15.1	13.9
500-1000人未満	55.7	34.4	9.8	12.8	22.3	57.5	4.4	17.7	24.9	2.1	17.5	11.8
1000-5000人未満	55.6	29.1	15.3	1.8	14.3	12.7	1.7	18.7	9.0	1.6	17.6	9.1
5000人以上	50.0	33.3	16.7	1.0	18.4	5.4	0.3	26.2	1.3	2.5	28.8	8.5
無回答	-	-	100.0	0.0	0.0		-	-	-	-	8.0	-
合計	50.0	36.9	13.1	3.2	9.8	32.1	3.4	11.0	31.3	2.2	10.7	20.4

北米、オセアニアの先進国地域で3000米ドルを上回り、中南米が1000米ドル超、アジア、中近東は500米ドル程度の水準であった。一方、高卒も大卒と同様に、ヨーロッパ、北米、オセアニアの先進国地域が高額であった。大卒と高卒を比較すると、平均額では大卒が高卒を上回っているが、事務・営業職では大卒と高卒の差が400米ドル程度であるのに対し、技術職では900米ドル程度と開きが大きかった。

#### (6) 一般従業員の労働時間

一般従業員の過去1年間の1人当たり平均総実労働時間は2094.2時間で、労働時間は長いと言わざるを得ないようである。地域別には、ヨーロッパ、北米、オセアニアの3地域では2000時間を下回り、その他の地域では2000時間を超えていた。とくにアジア、中近東では2200時間を上回っていた。1人当たり平均所定外労働時間(残業時間)は、ヨーロッパ、北米、オセアニア、中南米では2日に1時間程度、アジア地域は1日1時間強、中近東、アフリカでは1日2時間程度と地域により大きな違いが認められた。

第2章「現地経営の利点と課題」では、現地経営の利点と課題についての質問項目に沿って、(1) 現地経営の利点、(2) 現地経営上の課題・問題点、(3) 日本本社・現地法人間の意

思疎通に関する問題の理由、(4) 採用上の諸問題、さらに (5) 人材の外部流出に関する調査結果を分析した。

各項目について、地域間、業種間、企業規模間、操業年数による比較を行い、それぞれの特徴を規定する要因を探索した。また、比較可能な項目については、過去の調査結果との比較も行った。

#### (1) 現地経営の利点

現地経営の利点（複数回答）に関する 6 項目についての結果は、「現地市場及び周辺国の市場を開拓・確保しやすい」（67.2%）を筆頭として、以下、「顧客のニーズやマーケットの変化などに対応しやすい」（57.7%）、「低廉な労働力が確保できる」（33.4%）、「優秀な人材が獲得できる」（20.3%）、「部品・原材料費並びに商品が調達しやすい」（17.6%）、「現地政府の優遇策を得られる」（15.4%）などの順番であった。

この結果を地域別にみると、「現地市場及び周辺国の市場を開拓・確保しやすい」、および「顧客のニーズやマーケットの変化などに対応しやすい」という項目について、北米、ヨーロッパが高かった。これに対し、「低廉な労働力が確保できる」という項目は中国、その他のアジア地域において比率が高くなっており、このことから、中国をはじめとするアジア地域では労働力確保による利点があるものとみられる。

現地経営の利点について、「現地・周辺国の市場を開拓しやすい」という項目と「低廉な労働力が確保できる」という項目について前回の調査結果と比較した結果、依然としてアジア地域における低賃金労働力の確保、欧米における市場確保という違いが大きいことがわかった。

#### (2) 現地経営上の課題・問題点

全体の現地法人の人材や組織に関する問題点に関して、上位に位置するのは、「派遣者・現地スタッフ間の意思疎通」（38.5%）、「人件費の高騰」（34.3%）、「日本本社・現地法人間の意思疎通」（31.3%）、「現地国中間管理職（部課長層）の能力不足」（30.6%）などであり、この結果から、意思疎通に関する問題が上位を占めることがわかる。

地域別にみると、中国における「派遣者・現地スタッフ間の意思疎通」（前回調査 51.1%→今回調査 44.4%、以下同様）、「パートナーとの意思疎通」（22.8%→6.8%）という項目において、前回調査に比べて改善がみられた。また、北米で問題となっていた、「現地国籍中間管理職の経営理念の理解不足」（33.0%→17.3%）が大幅に改善されていることも特徴的であった。一方、ヨーロッパにおいては、「人件費の高騰」（38.5%→45.6%）が前々回（32.5%）に引き続き上昇しており、EU 統合による賃金上昇の影響の続伸により、今後の現地経営への影響が懸念される。

#### (3) 日本本社・現地法人間の意思疎通に関する問題の理由

日本本社と現地法人の間の意思疎通の問題は、重要かつ早急な解決が求められる現地経営の課題といえる。この問題の理由について、現地法人はどのように見ているのかをみると、

全体としては、「本社が現地の事情を理解していない」(34.9%)、「現地スタッフと日本本社の言語上の問題」(26.9%)、「本社が本社の基準を現地に押し付ける」(23.8%)が上位3位を占めていた。一方で、「特に問題はない」(24.4%)という企業もある。

日本本社・現地法人間の意思疎通に関する問題に関して、中国では「本社が現地の事情を理解していない」(48.9%→40.6%)、「本社が本社の基準を現地に押し付ける」(30.4%→21.8%)という理由が低下している。一方、北米では、「現地スタッフと日本本社の言語上の問題」(37.7%→25.0%)は改善されているものの、「本社が現地の事情を理解していない」(42.5%→51.9%)、「本社が本社の基準を現地に押し付ける」(32.1%→40.4%)という項目が悪化していた。

#### (4) 採用上の諸問題

採用の問題に関して、管理職、一般従業員別にみると、「優秀な人材が応募してくれない」(管理職 33.7%：一般従業員 28.6%、以下同様)がもっとも高く、以下、「効果的な募集ルートが確保できていない」(18.7%：17.9%)、「現地企業との人材獲得競争が激しく、欲しい人材が採れない」(16.3%：14.9%)、「募集コスト・時間がかかりすぎる」(14.2%：11.8%)、「応募者の数が少ない」(13.5%：14.5%)などが続く。したがって、管理職と一般職の間では、同じ選択順序で採用上の問題を抱えており、中でも応募人材の質的な問題が指摘されている。これは、優秀な人材を引きつけるために必要な日系企業の現地社会におけるプレゼンスや人材確保方法にも関わる問題であるといえよう。

前回調査と比べて、管理職では、全体的に人材の質的な確保が前回に比べて困難になっている。北米では「募集コスト・時間がかかる」という項目について、管理職(13.2%→26.9%)、一般従業員(7.5%→21.2%)ともに、増加傾向がみられた。(表 序-2 参照)

#### (5) 人材の外部流出

どのような層の人材において人材流出が問題になっているのかについてみると、全体として、「特に人材の流出による問題はない」(43.2%)という回答がもっとも多かったが、これは前回(59.1%)に比べると減少しており、流出問題が顕在化していることが推察される。具体的な人材流出の層として、「中堅層の大卒・大学院卒(35歳前後)」(21.5%)、「若手の大卒・大学院卒」(21.5%)が指摘されており、これらは「現場の主任・監督層・ベテラン技術者」(16.1%)、「ベテランの部課長層」(7.6%)を上回っていた。したがって、人材流出が問題となる主要な層は、若手、中堅の高学歴者といった、将来の経営幹部候補者であると考えられる。

地域別にみると、中国において「現場の主任・監督層・ベテラン技能者」(15.2%→27.8%)が増加していた。その他のアジア地域においては、すべての項目について前回に比べて人材流出の割合が大幅に増加し、特に「中堅層大卒・大学院卒(35歳前後)」(15.9%→29.5%)は2倍近くに跳ね上がっているのが特徴的である。

表 序-2. 採用上の問題・管理職(地域別)(複数回答)

(%)

	優秀な人材が応募してくれない	応募者の数が少ない	現地企業との人材獲得競争が激しく、欲しい人材が採れない	日系企業間での人材獲得競争が激しく欲しい人材が採れない	外資系企業との人材獲得競争が激しく欲しい人材が採れない	募集コスト・時間がかりすぎる	効果的な募集ルートが確保できていない	その他	特に問題はない	無回答
<b>所在地域</b>										
アジア小計	38.9	15.3	16.1	11.7	17.8	11.9	20.6	4.7	18.9	12.5
中国	40.6	21.1	12.8	16.5	17.3	12.8	22.6	3.0	17.3	13.5
その他アジア	37.9	11.9	18.1	8.8	18.1	11.5	19.4	5.7	19.8	11.9
中近東	36.4	18.2	9.1	9.1	45.5	-	36.4	-	-	18.2
ヨーロッパ	24.0	10.4	14.4	0.8	5.6	19.2	15.2	5.6	28.0	21.6
北米	32.7	15.4	13.5	1.9	5.8	26.9	17.3	1.9	26.9	9.6
中南米	34.1	9.9	15.4	1.1	8.8	8.8	18.7	3.3	35.2	9.9
アフリカ	44.4	11.1	33.3	-	11.1	11.1	55.6	-	11.1	11.1
オセアニア	21.0	12.9	24.2	1.6	4.8	17.7	8.1	1.6	37.1	8.1
合計	33.7	13.5	16.3	6.6	12.8	14.2	18.7	4.1	24.4	13.2

第3章「本社・子会社の関係と日本人派遣者」では、利益報告の在り方、グループ企業における自社のポジショニング、現地法人への経営理念の浸透、経営の意思決定における権限委譲の実情、そして日本人派遣者の活用の仕方などを検討した。具体的には、現地日系企業のオペレーションを、(1) 現地法人の利益報告先、(2) 現地法人によるグローバル経営活動の現状認識、(3) 経営理念の共有と導入の状況、(4) 現地法人による独自の意志決定の可能性、さらに(5) 日本人派遣者の役割と派遣理由という5つの側面から検討した。その結果は以下の通りであった。

#### (1) 現地法人の利益報告先

一般に本社が事業部制をとる製造業では、本社と現地法人との関連が強く、利益報告も本社の担当部署に対して行われる。他方 EU域内で典型的にみられるように地域統括会社がある場合には、その地域統括会社に利益報告が行われる。さらに日本の本社と地域の統括会社の両方に利益報告を行うマトリックス型組織の場合もある。

今回調査の現地法人の利益報告先は、「日本本社」に利益報告を行う場合が最も多く、61.3%を占めている。「日本本社」と同時に地域統括会社のような「現地国・地域にある責任部署」の双方に利益報告を行う企業が20.0%であり、また「現地国・地域にある責任部署にのみ」報告するというのは16.3%である。

さらに、1999年調査、2001年調査、2003年調査と今回の結果を並べて比較すると、「日本本社」ならびに「現地国・地域にある責任部署」の双方に利益報告を行う日系グローバル企業が、やや増加傾向にあったが今回は横ばいとなり、同時に、「現地国・地域にある責任部署にのみ」報告する企業の比率が大きく高まった。「日本本社」にのみ利益報告を行う現地法人の比率は一段と低下した。

回答した現地法人の所属地域別にみると、ヨーロッパや中南米に所在する現地法人では、

「現地国または地域にある責任部署にのみ」報告するという回答の比率が、他の地域にある現地法人に比べてやや高く、中国を除くその他のアジア地域に所在する現地法人では反対に同比率がやや低かった。また、従業員 500 人以上の現地法人では、現地法人自体の組織の複雑さや企業グループ全体における位置づけの大きさを反映してか、それ以下の規模の現地法人に比べて、「現地国・地域にある責任部署と日本本社の双方に」直接的な利益について報告しているという事業所の割合がとりわけ高くなっていた。

## (2) グローバル経営活動の状況

現地日系企業がグループ企業他社との比較において、自社のポジショニングをどのように捉えているのかについてみるために、「現地法人（支店・支社）間で、事業活動に関するインフォーマルな情報交換がなされている」、「当該現地法人が日本本社に対して行う提案は、ほとんどが採用されている」の 2 つの設問を設けた。また、企業経営の成果をみる代理指標として、「当該現地法人はグループ企業の中で、注目されるような独自の技術・情報・知識を保有している」、「当該現地法人は、グループ企業の中でも常に上位の経営業績をあげている」、「当該現地法人は、現地で第一級の人材を採用することができる」の 3 つの設問を設けた。その結果、以下のようなことが明らかとなった。

「現地法人（支店・支社）間で、事業活動に関するインフォーマルな情報交換がなされている」では、「まったくそのとおりである」、「ややそのとおりである」と肯定的な回答をした現地法人は 55.9%で、つまり 5 割強の日系グローバル企業は現地法人間でインフォーマルな情報交換を行っている。

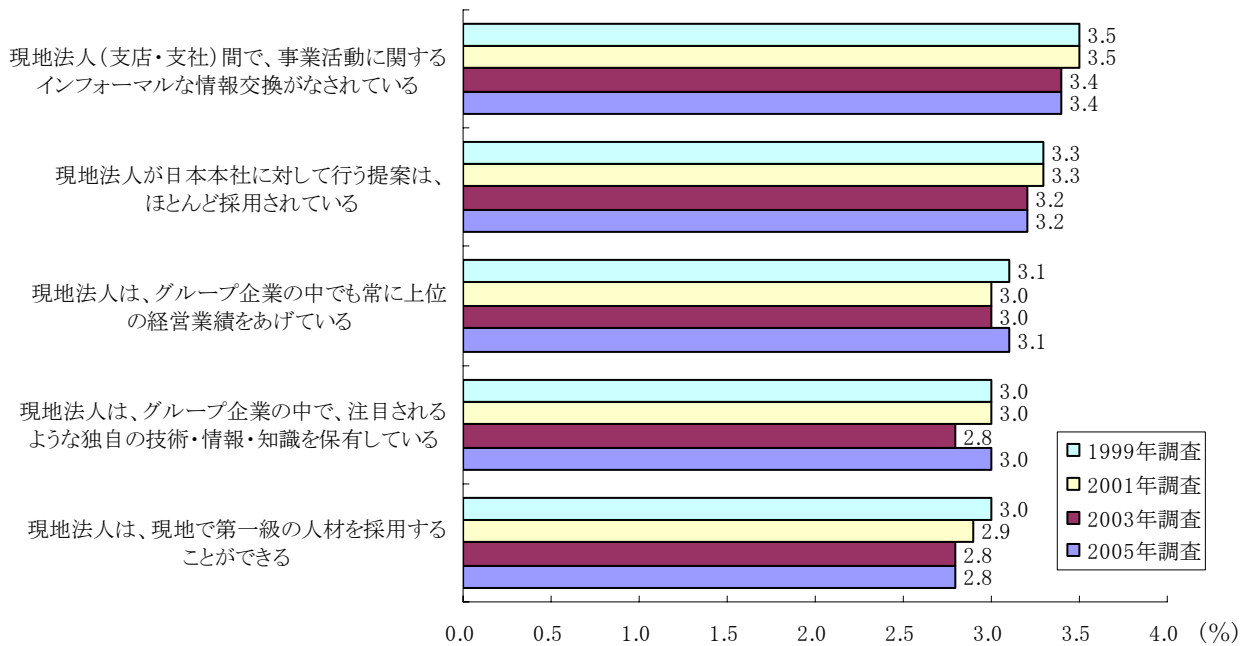
同様に、「当該現地法人が日本本社に対して行う提案は、ほとんど採用されている」では、37.0%が肯定的に回答し、「当該現地法人は、グループ企業の中で、注目されるような独自の技術・情報・知識を保有している」では、34.0%が肯定的に回答し、「当該現地法人は、グループ企業の中でも常に上位の経営業績をあげている」では、40.9%肯定的に回答していた。現地法人の現況についてたずねた 5 つの設問のうち、肯定的な回答の割合が最も低かったのは「当該現地法人は、現地で第一級の人材を採用することができる」で、22.0%にとどまっていた。こうした各設問の回答状況は、過去 3 回の調査とほとんど変わらない。ただし、時系列でも、「当該現地法人は、現地で第一級の人材を採用することができる」という状況には向かっていないことが明らかである（図 序-1 参照）。

ヨーロッパや北米の現地法人では「現地法人（支社・支店）間で、事業活動に関するインフォーマルな情報交換がなされている」に肯定的な回答をする割合が、中国の現地法人では「現地法人が日本本社に対して行う提案は、ほとんど採用されている」に対して肯定的な回答をする割合が、それぞれ他の地域の現地法人と比べて高かった。また、北米の現地法人では「現地法人は、グループ企業の中でも常に上位の経営業績をあげている」に対する肯定的な回答の比率も高く、地域別の集計グループの中で唯一、半数を超えていた。

現地法人の従業員規模別では、従業員規模が大きくなるほど、「現地法人は、グループ企業



図 序-1. 現地法人の現況(平均点)



(注)「平均点方式」とは、各設問文への現地法人の回答を、「全くその通りである」に5点、・・・「どちらともいえない」に3点、・・・「全然そうではない」に1点、さらに、無回答は0点とした上で算出した加重平均値である。

の中でも常に上位の経営業績をあげている」という設問文に対し肯定的に回答する現地法人の比率が高まる傾向にあった。また、「現地法人は現地で第一級の人材を採用することができる」についても同様の傾向があるように見えるが、業績に関する設問文への回答ほどにははっきりとはしていない。また、1000人以上5000人未満の現地法人でも、現地で第一級の人材を採用できるというところは32.0%にとどまっており、規模の大きな現地法人でも優秀な人材の確保は容易ではないことがわかる。

### (3) 経営理念の共有と導入の状況

数多くの企業を擁するグローバル企業にとって経営理念は分散しがちな企業グループを統合し、企業活動の方向性を示すために重要なものである。バートレット・ゴシャル(Bartlett and Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard University Press, 1989.)は、そういう意味で経営理念を「グローバル接着剤」(Global Glue)と呼んでいる。そこで、海外に進出した日本企業の現地法人は、活動の指針となる経営理念を本社とどの程度共有しているのだろうか。また、現地法人においていかなる形で従業員に周知させているのか。

まず日本本社において成文化された経営理念をもつかどうかをみると、日本本社は成文化された経営理念をもつと回答した企業は92.3%であった。次に、日本本社で成文化された経営理念をもつ企業(回答企業655社)のうち、68.2%が現地法人においても成文化された経営理念をもっていた。所在地域別にみると、アジア、北米に比べて中南米やオセアニアでは成文化された経営理念をもつ企業はやや少なくなっていた。現地法人の従業員規模別には、

規模の大きい企業ほど成文化された経営理念をもつ企業比率は高かった。

現地法人と日本本社、それぞれの経営理念の異同について、現地法人において経営理念の成文化がなされている法人（回答企業 447 社）にたずねたところ、53.7%が日本本社の経営理念と「同じ」、37.4%が「部分的に同じ」、6.9%が「異なる」と回答していた。ヨーロッパや中南米にある現地法人では「同じ」と回答する割合が他地域の現地法人よりもやや高く、逆にオセアニアの現地法人では「異なる」という回答の割合がやや高かった。また、製造業と非製造業の比較では、後者のほうが「同じ」の回答率が 10 ポイントほど高かった。

操業開始年別の集計では、操業開始年が新しいほど日本本社と自法人との経営理念が同じという回答の割合が減少していく傾向にあった。近年新たに海外に設置された現地法人では、日本本社の経営理念を踏まえながらも現地の経営環境や従業員の状況により適合した経営理念を模索している可能性がある。

さらに、現地法人と日本本社で、「同じ」あるいは「部分的に同じ」経営理念を共有しているという現地法人（回答企業 407 社）に、その経営理念の翻訳状況についてたずねてみた。最も多かったのは「現地は英語圏であり、英語にのみ翻訳されている」（28.3%）で、以下「現地は非英語圏であり、英語以外の言語にのみ翻訳されている」（23.1%）、「現地は非英語圏であるが、英語と英語以外の言語の両方に翻訳されている」（22.4%）と続く。過去 3 回の調査と比較すると、非英語圏の現地法人においては、経営理念の「脱英語化・現地化」が進んでいた。1999 年には「現地は非英語圏であり、英語にのみ翻訳されている」が 23.0%を占め、非英語圏における経営理念の扱いとしては最も回答率が高かったが、その比率は年々低下し、代わって「現地は非英語圏であり、英語以外の言語にのみ翻訳されている」、あるいは「現地は非英語圏であるが、英語と英語以外の言語の両方に翻訳されている」という回答の割合が伸びてきている。

#### （4）現地法人による独自の意志決定の可能性

現地法人の自主的な判断で実施可能という回答が最も多かったのは、「部材・サービスの主な購入先の変更」（53.8%）で、これに「製品・サービス・商品の主な販売先の変更」（49.3%）、「グループ内兄弟企業間での短期的な人材交流」（33.9%）といった項目が次いでいる。一方、「新規事業への進出」（6.8%）、「現地従業員の役員への昇進」（9.9%）、「大規模な現地従業員の解雇」（10.7%）は、自主的に実施できると回答する現地法人が少数にとどまる。こうして、通常の生産活動・販売活動に関わるようなことは現地法人独自で意志決定が可能だが、それ以外の経営戦略に関わるようなものについては独自の意志決定は困難で、本社が関与しているといえる。

過去の調査結果と比べると、「グループ内兄弟企業間での短期的な人材交流」、「グループ内兄弟企業間の取引の変更」、「グループ内兄弟企業間の人事異動（日本人を除く）」といった項目は、年を追うごとに回答率が低下しているのが目立つ。こうした傾向は、海外現地法人も含めた企業グループ経営管理の強化を反映しているものと考えられる。

従業員 10 人未満の現地法人では、いずれの項目の指摘率も全体の指摘率に比べて低く、また、無回答の割合が約 4 割に達している。従業員 10 人未満というごく小規模の現地法人は、自主的な判断のもとで活動できる範囲がかなり限られており、調査票で列挙した項目に関しては全く裁量をもっていないという現地法人も少なくないという事態の存在が推察される。

(5) 日本人派遣者の派遣理由

日本人スタッフを現地に派遣する理由を、取締役以上、中間管理職、アドバイザー・コーディネーターの 3 つに分けて尋ねた。

まず、取締役以上の日本人の派遣理由は、「現地法人の経営管理のため」を挙げる法人が 8 割、「日本本社の経営理念・経営手法を浸透させる必要があるから」を挙げる法人が約 7 割、「日本本社との調整に必要だから」を挙げる法人が約 6 割に達しており、これら 3 項目以外の項目はいずれも指摘率が 2 割前後にとどまる。

ラインマネージャー（部課長層）の派遣理由は、「日本本社との調整に必要だから」という派遣理由の指摘が約 5 割を占めるほか、「現地従業員が十分育成されていないから」（36.8%）、「日本からの技術移転が必要だから」（36.1%）、「日本人従業員にキャリアを積ませる必要があるから」（32.1%）といった項目を挙げる法人が相対的に多い。

さらに、アドバイザー・コーディネーターなどの日本人スタッフは、無回答も約 4 割に達し、「いない」という回答も約 2 割を占める。その中で、派遣理由として指摘が多かったのは、「日本本社との調整に必要だから」、「日本からの技術移転が必要だから」、「現地従業員が十分育成されていないから」、「日本人従業員にキャリアを積ませる必要があるから」といった項目で、いずれも 2 割弱の指摘があった（表 序-3 参照）。

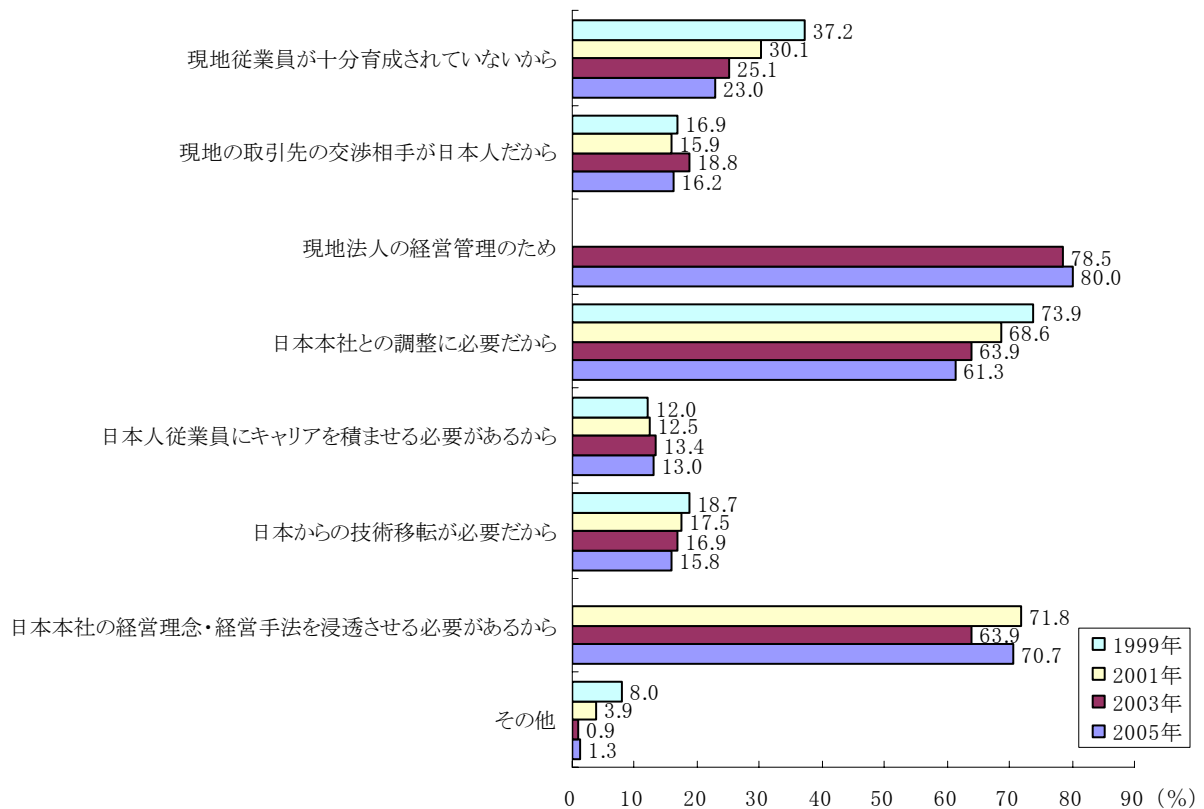
取締役以上や部課長層の派遣理由のうち、指摘の多かった項目については過去の調査と比較しても、指摘率に大きな変化はない。しかし、取締役以上の派遣理由として、「日本本社との調整に必要だから」を挙げる現地法人が、第 1 回調査の指摘率 73.9%から調査の回を追う

表 序-3. 日本人の派遣理由(取締役以上、部課長層、アドバイザー・コーディネーター別)(複数回答)

	日本本社の経営理念・経営手法を浸透させる必要があるから	日本からの技術移転が必要だから	日本人従業員にキャリアを積ませる必要があるから	日本本社との調整に必要だから	現地法人の経営管理のため	現地の取引先の交渉相手が日本人だから	現地従業員が十分育成されていないから	その他	日本人派遣者はいない	無回答
取締役以上	70.7	15.8	13.0	61.3	80.0	16.2	23.0	1.3	2.3	5.9
部課長層	26.9	36.1	32.1	51.0	27.3	23.1	36.8	0.6	10.0	17.2
アドバイザー・コーディネーター	7.7	19.2	16.2	19.4	5.2	9.0	18.9	0.1	21.5	41.8

ごとに徐々に減少している点、さらに「現地従業員が十分育成されていないから」という理由も、第1回調査では4割近くが指摘していたのに今回調査では2割程度の法人が挙げるにとどまっている点が目に付く（図 序-2 参照）。

図 序-2. 取締役以上の日本人派遣者の派遣理由の推移(複数回答)



取締役以上の日本人派遣者の派遣理由として「日本本社の経営理念・経営手法を浸透させる必要があるから」を挙げる現地法人の割合は、北米の現地法人で他に比べて高く、ヨーロッパの現地法人では低い。部課長層の派遣理由については、「日本からの技術移転が必要だから」、「現地従業員が十分育成されていないから」という項目で、製造業と非製造業の指摘率の差が顕著であり、またこの2つの項目は、従業員規模が大きくなるほど、さらには操業開始年が新しくなるほど、指摘する法人の割合が大きくなる。

アドバイザー・コーディネーターなどの日本人を派遣する理由としては、北米、ヨーロッパの現地法人では、「日本人従業員にキャリアを積ませる必要があるから」の指摘率がいずれも3割近くと、回答法人全体での指摘率の2倍近くに達する点が目立つ。さらに、回答法人全体で比較的指摘の多かった4つの項目（「日本からの技術移転が必要だから」、「日本人従業員にキャリアを積ませる必要があるから」、「日本本社との調整に必要だから」、「現地従業員が十分育成されていないから」）は、従業員規模が大きくなるほど指摘率が高まる傾向が強く現れている。

第4章「現地法人における人的資源管理と労使紛争の状況」では、現地法人における人的資源管理諸施策の事情や労使紛争の状況について検討した。検討を行った具体的内容は以下の通りである。

第1に、現地日系企業の人的資源管理のうち、とりわけ現地で採用した高学歴者の能力開発の方法・手段について検討を加えた。第2に、ホワイトカラー人事制度の他組織への準拠度合いと現地従業員の幹部登用プログラムとを検討した。つまり、まず、現地日系企業のホワイトカラー人事制度は、日本本社的人事制度、ローカル企業の人事制度、それにグループ内兄弟企業の人事制度のうち、どれにどの程度依拠しているのか、あるいは依拠していないのかをみて、次に現地日系企業における現地従業員の幹部登用プログラムの作成状況を吟味し、人材面での現地化へ取り組みを検討した。第3に、現地法人における従業員向けの福利厚生施策の実施状況を明らかにした。第4に、労働条件・労使関係に関わる紛争の状況、ならびに紛争発生の原因について検討した。その結果、以下の点が明らかになった。

#### (1) 現地採用大学・大学院卒社員の能力開発の方法

現地大卒・大学院卒社員の能力開発の方法・手段は、全体では、日本本社への短期の研修派遣、社外研修への派遣、社内研修の実施率が5割以上と高く、これに自己啓発への援助の実施率が4割強と高くなっていた。それ以外の能力開発手段の実施率は格段に低くなっていた。

今回の結果を第2回調査、第3回調査の結果と比べると、ほとんどの項目で数%ポイントの高まりが見られ、現地大卒・大学院卒社員に対する能力開発は積極的になっているといえる。地域別では、中国では社内研修、アジアでは日本本社への短期の研修派遣が積極的に実施されている。中南米で特に積極的に実施されている項目は、自己啓発への援助と日本本社への短期の研修派遣であった。単位あたり実施コストの違いからか、企業規模別に大きな差があり、規模が大きくなるに従い、ほとんどすべての研修でその実施率が高くなっていた。

#### (2) ホワイトカラー人事制度の準拠集団

現地日系企業がホワイトカラーに関して、日本本社的人事制度、ローカル企業の人事制度、それにグループ内兄弟企業の人事制度のうちどれを最も強い準拠集団としているのかに関しては、ローカル企業がもっとも強く依拠されており、日本本社がそれに続き、グループ内兄弟企業の指摘率が最も少なかった。この序列は、これまでの第2回調査、第3回調査と変わらない。

また、これには地域別の違いが見られ、日本本社的人事制度では中国を中心とするアジアではやや取り入れているという比率が高く、ヨーロッパ、北米ではまったく取り入っていないという比率が高かった。他方、ローカル企業人事制度の導入程度では、北米では、全面的に取り入れているという比率が高かった。

#### (3) 現地従業員の幹部登用プログラムの作成状況

現地日系企業における現地採用従業員の幹部登用プログラムの作成状況は、ほとんどは、

「現在はないが、将来現地法人で作成する予定である」か、「現在はなく将来現地法人で作成する予定もない」となっていた。この状況は前回調査とほとんど差がない。

地域別にみると、アジアでは、「現在はないが将来現地法人で作成する予定である」企業が多いが、他方で、中近東、ヨーロッパ、北米、オセアニアでは、「現在はなく将来現地法人で作成する予定もない」企業が多かった。業種別では製造業、従業員規模別では500人以上で、現地法人が作成したプログラムがある比率が高まっていた。他方、操業開始年が1959年以前と古い企業では、日本企業が作成したグループ企業で統一的なプログラムを有するという比率が顕著に高かった。

#### (4) 従業員向けの福利厚生施策の実施状況

従業員向けの福利厚生施策の実施状況を見ると、実施率の高い施策として、「医療サービスの提供、費用の援助」、「自己啓発・能力開発に対する援助」、「スポーツやレクリエーション活動に対する援助」、「慶弔見舞金の支給」、「従業員の無料駐車場の確保・提供」、「従業員用の食堂の運営」、「育児、介護、リフレッシュ、ボランティアなどのための休暇制度の整備」などがあつた。

地域別の特徴として、「寮・社宅の運営」、「従業員用の食堂の運営」、「スポーツやレクリエーション活動に対する援助」、「慶弔見舞金の支給」はアジア地域に多く、他方、ヨーロッパに多い諸施策として、「従業員の無料駐車場の確保・提供」、「育児、介護、リフレッシュ、ボランティアなどのための休暇制度の整備」などがあつた。「社内貯蓄制度など財産形成を支援する制度の運用」は北米に多いなどがみられた。従業員規模別にみると、全般的には規模が大きくなるに従い実施比率が高くなるという傾向がみられた。なお、本設問は第4回の本調査から付加されたものであり、それより前の調査と比較することはできない(表 序-4 参照)。

#### (5) 労働条件・労使関係に関わる紛争の状況

労働条件・労使関係に関する紛争発生の有無をみると、「現在、紛争が発生している」とした企業は1.8%にすぎず例外的であるといえる。「過去5年間に発生したことがある」とした企業も13.0%と少数派であり、他方、「現在も過去5年間も発生したことがない」という企業は83.0%で圧倒的に多くなっている。この傾向は、第2回調査、第3回調査とほぼ同様であつた。

地域別では、北米やオセアニアでは、現在も過去も紛争が発生したことがないという企業が多く、従業員規模別では200人以上と規模が大きくなるに従い、過去5年間に紛争が発生したことがあるという企業が多くなっていた。

その紛争発生原因をみると、第1が「賃金」(61.9%)、第2が「雇用調整」(24.8%)、第3が「労働時間・休日・休暇」(20.0%)、それに第4に「福利厚生」(18.1%)が主だったものである。これを第2回調査、第3回調査と比べてみると、賃金が10%ポイント以上高まっており、他方で、雇用調整が第3回調査と比べると大きく低下していた。製造業であるか、非製造業であるかにより紛争原因に違いが認められた。

表 序-4. 現在実施している福利厚生施策(地域別)(複数回答)

	(%、社)												
	寮・社宅の運営	従業員用の食堂の運営	従業員用の無料駐車場の確保・提供	従業員用の無料駐車場の確保・提供	育児、介護、リフレクシユなどのための休暇制度の整備	自己啓発・能力開発に対する援助	社内貯蓄制度など財産形成を支援する制度の運用	医療サービスの提供、費用の援助	スポーツやレクリエーション活動に対する援助	慶弔見舞金の支給	その他	特に実施していない	無回答
<b>所在地域</b>													
アジア小計	23.3	45.8	37.2	23.6	46.9	9.4	66.4	58.6	62.8	8.6	3.1	1.1	
中国	84	165	134	85	169	34	239	211	226	31	11	4	
その他アジア	36.1	42.9	21.1	25.6	49.6	11.3	53.4	53.4	53.4	6.0	2.3	1.5	
中近東	48	57	28	34	66	15	71	71	71	8	3	2	
ヨーロッパ	15.9	47.6	46.7	22.5	45.4	8.4	74.0	61.7	68.3	10.1	3.5	0.9	
北米	36	108	106	51	103	19	168	140	155	23	8		
中南米	18.2	9.1	27.3	-	45.5	-	72.7	18.2	45.5	9.1	-	-	
アフリカ	2	1	3		5		8	2	5	1			
オセアニア	4.0	36.0	59.2	36.8	62.4	13.6	56.0	36.0	27.2	4.0	5.6	1.6	
合計	5	45	74	46	78	17	70	45	34	5	7	2	
	-	13.5	46.2	32.7	61.5	36.5	73.1	32.7	19.2	1.9	-	3.8	
		7	24	17	32	19	38	17	10	1		2	
	7.7	23.1	50.5	23.1	62.6	15.4	71.4	39.6	40.7	4.4	4.4	-	
	7	21	46	21	57	14	65	36	37	4	4		
	11.1	11.1	33.3	11.1	66.7	-	77.8	-	77.8	-	11.1	-	
	1	1	3	1	6		7		7		1		
	3.2	11.3	45.2	41.9	66.1	8.1	29.0	33.9	12.9	6.5	8.1	-	
	2	7	28	26	41	5	18	21	8	4	5		
	14.2	34.8	43.9	27.6	54.6	12.5	62.7	46.8	46.1	6.5	3.9	1.1	
	101	247	312	196	388	89	445	332	327	46	28	8	

第5章「現地企業との関係ならびに地域社会への貢献」では、より具体的には、第1に現地企業（日系を含む外資系企業を除く）との取引関係・経営指導、第2に現地企業との取引関係についての評価、そして第3に日系企業の地域社会への貢献の3点について検討した。その結果、日系企業が、現地企業や地域社会といかなる関係を築いているのかについて以下のように明らかになった。

#### (1) 現地企業との取引関係・経営指導

日系企業の6割弱が、現地企業を主な取引先としていた。過去3回の調査においてその割合は減少していたが、今回の調査では増加に転じていた。企業の操業開始年が古いほど現地企業との取引は進む傾向にあるが、今回の調査では、操業後比較的早い段階で現地企業と取引を進めている企業が増加していることが推察された。

現地取引企業に経営指導を行っている企業の割合は、前回調査より微減となっていた。行っていない企業も今回は減少に転じていたが、それでも半数にのぼる。経営指導を行っている企業が相対的に多いのはアジアであり、特に中国は2割弱と高い水準を示していた。

現地企業に経営指導を行っている企業では、主な取引先を現地企業としている企業の割合が高く、経営指導を行っていない企業ではその割合が低くなっている。現地企業に経営指導

を行うには時間も費用もかかることから、相応のメリットある関係を築くものと思われる。しかし、逆に主たる取引先が現地企業であることが、必ずしも経営指導を行うことにはつながらず、現地の取引先に対し経営指導を行う必要がない企業や、条件が整わず行うことができない企業など、その内実は様々であることが推察される（表 序-5 参照）。

表 序-5. 経営指導の実施と現地企業との取引関係

		(%)						
主たる取引先 が現地企業	経営指導に 積極的	合計 (社)	そういえる	ややそうい える	どちらともい えない	あまりそうはい えない	そうはいえな い	無回答
	そういえる		100.0(301)	6.0	13.0	33.6	12.3	33.2
ややそういえる		100.0(104)	4.8	20.2	36.5	15.4	22.1	1.0
どちらともいえない		100.0(110)	4.5	9.1	39.1	15.5	30.9	0.9
あまりそうはいえない		100.0(54)	1.9	9.3	24.1	35.2	29.6	0.0
そうはいえない		100.0(125)	0.8	6.4	12.8	10.4	64.8	4.8
無回答		100.0(16)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
合 計		100.0(710)	4.2	11.7	29.7	14.4	35.8	4.2

## (2) 現地企業との取引関係についての評価

まず全体的傾向をみると、現地企業から提供される部材、商品、サービスの「質」、「納期の正確さ」、ならびに現地企業との「取引の手続きと商慣行」の評価については、満足している企業よりも、不満を抱いている企業の割合の方が高くなっていった。「価格」については、満足している企業と不満を抱いている企業との割合が拮抗する水準となっていた。時系列に見てみると、「質」と「納期の正確さ」に関しては大きな変化がなく、「取引の手続きと商慣行」については、満足している企業の割合がこれまで低下傾向を示していたが、今回調査では増加に転じていた。「価格」は、満足している企業の割合は減少傾向にあり、今回は前回調査よりもさらに低下していた。

地域別の特徴をみると、「質」と「取引の手続きと商慣行」に関しては、北米、オセアニア、ヨーロッパにおいて、相対的に満足している企業の割合が高いのに対して、アジア地域では不満を抱いている企業の割合が高く、特に中国では顕著であった。逆に、「価格」については、アジア地域、とりわけ中国で満足している企業の割合が高くなっていった。

操業開始年別に特徴をみると、「質」、「納期の正確さ」、「取引の手続きや商慣行」については、操業開始年が古い企業ほど満足している企業の割合が高くなっており、操業期間が長くなれば理解が深まり、適応していることも考えられよう。「価格」については、操業開始年の違いによる特徴はみられず、複雑な諸事情が直接反映すると想定される。

さらに、現地企業への経営指導との関連をみると、「質」、「価格」、「納期の正確さ」、「取引の手続きや商慣行」のいずれにおいても、経営指導を行っている企業では、相対的に満足している企業の割合が高く、行っていない企業では不満を抱いている企業の割合が高くなっていった。しかし、このことは、経営指導を行った企業に不満が少ないことを意味しておらず、

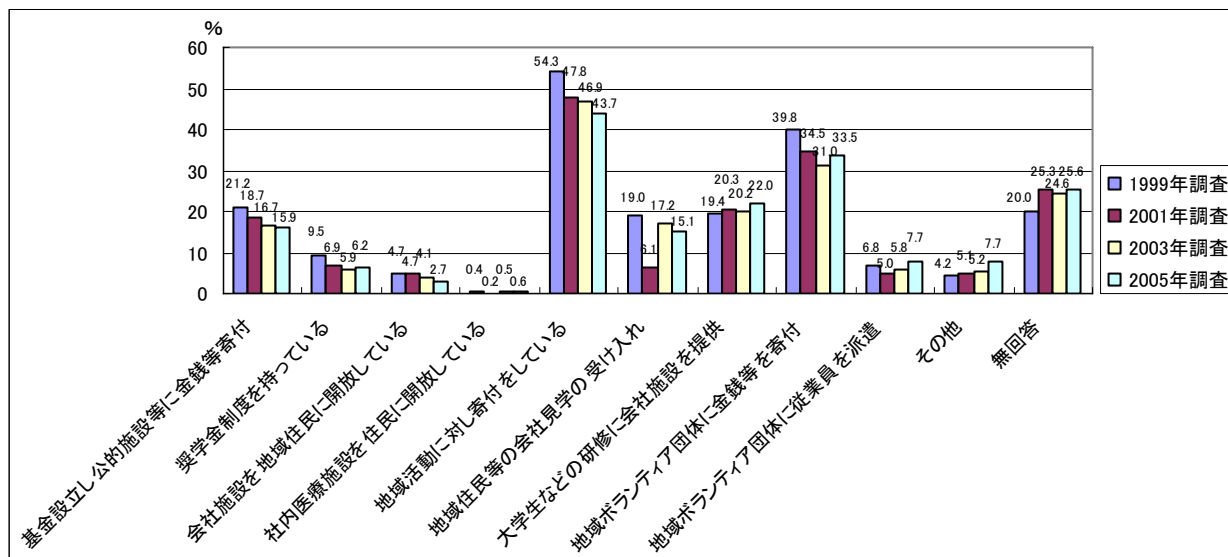


いずれの指標においても、「大変不満足である」とする企業の割合が最も高い。経営指導を行ったにもかかわらず、期待するだけの効果が上がっていないことや、不満であるから経営指導を行っていることなどがその理由として考えられる。

### (3) 地域社会への貢献

現地の地域社会に対し何らかの貢献を行っている日系企業は全体の4分の3を占め、前回調査とほぼ同水準である。活動内容を見てみると、第1位が「地域の活動（お祭り、運動会など）に対して寄付をしている」、次いで「地域のボランティア団体などに対し寄付をしている」、第3位が「大学生などの研修に会社の施設を提供している」となっており、この順位は2001年調査以降、変化していないが、1位、2位の「寄付」の指摘率は低下傾向にあるようである（図 序-3 参照）。

図 序-3. 現地日系企業の地域社会への貢献(複数回答)



地域別では、総じて中国における実施率が低かった。また、具体的な活動内容には地域性が現れていた。上位3項目が全体の傾向と同様であるところが、オセアニア、中南米、アジアとなっており、ヨーロッパでは、第3位に「地域住民等の会社見学の受け入れ」が入っており、およそ4分の1の企業で実施されていた。北米では、第1位が「ボランティア団体などに対して寄付をしている」で、半数を超えて際立って高く、第2位に「地域の活動に対して寄付をしている」、第3位に「基金などを設立し公的施設等に金銭等の寄付をしている」と、寄付が上位3位までを占めていた。

業種別にみると、製造業は全項目において実施率が高いが、特に、「会社見学」で高く、製造業と非製造業とで約4倍の開きが生じていた。製造業では、工場見学や会社見学などを相対的に実施しやすい環境にあることが多いと思われる。

日系企業の地域社会への活動は、従業員規模の大きい企業、ならびに売上額の高い企業で

相対的に実施率が高かった。経営規模が大きい企業には地域社会からの期待も大きく、また、それに対する実行能力ももっていることが多いとみられる。

第6章「経営状況と今後の動向」では、分析対象企業（回答企業）の2004年度の売上高と経常利益、一般従業員ならびに中間管理職の離職率、一般従業員の欠勤率、そして今後3年間の事業展開と従業員数計画について検討した。本章の分析から明らかになったのは次の諸点である。

#### (1) 売上高と経常利益の状況

売上高の全体の傾向としては、2000年度に平均約3億7千万ドルであったものが、2002年度には約2億ドルにまで低下し、その後2004年度には約2億3千万ドルにまで増加していた。所在地域別にみると、サンプルサイズの小さい中近東とアフリカを除けば、オセアニア以外の地域では、2003年調査より増加している。特に中国では、2000年度以降、一貫して増加傾向にある。絶対額はその他アジアと比較して低いものの、年毎にその差も縮小している。北米も1998年度以降、減少していたが、2004年度では増加している。

売上高や経常利益については、全体として2002年度と比較すると2004年度は増加したといえる。特に、中国や北米、ヨーロッパなどが好調であった。

売上高は、操業開始が早かった法人、従業員規模の大きな法人の方が高いという傾向がみられるが、経常利益は必ずしもそのようにはなっていない。そこで、売上高経常利益率によって確認すると、操業開始が早かった法人であるほど利益率が高い傾向がみられたが、規模では特定の傾向は認められなかった。

#### (2) 従業員の離職率および欠勤率の状況

一般従業員の離職率は、1998年度の13.2%から2000年度と2002年度は12%弱にまで低下していたが、2004年度は12.2%と微増になっていた。中間管理職の離職率は、1998年度から2004年度まで7%台の後半から8.0%であり、ほぼ同程度で推移していた。こうして、離職率については、2004年度は一般従業員の離職率が微増、中間管理職の離職率は横ばいであった。特に一般従業員、中間管理職ともに中国の離職率が最も高く、中国での人材確保の困難さがうかがえる。従来の従業員規模の大きい法人ほど離職率が低いという傾向は、現在では該当しないようである。

一般従業員の欠勤率は、2000年度や2002年度の2%台から2004年度の3.9%に上昇している。このように、欠勤率は2002年度と比較して大幅に高まっていたが、特に中国以外のアジアが高く、規模の大きい企業ほど欠勤率が高まる傾向があった。

#### (3) 今後の事業展開と従業員数計画

今後の事業展開については、2004年度になって今後3年間の現地法人の事業展開を「拡大する」との回答が7割を超えた。特に所在地域が中国である法人において拡大を予想する割合が高いが、2002年度では中国での「拡大する」と回答した割合はもっと高かったことから、

中国での事業拡大スピードは減速してきたようにもみえる。2002年度との比較で言えば、北米では事業拡大を予想する法人が大幅に増えている（表 序-6 参照）。

表 序-6. 今後3年間の現地法人の従業員数(地域別)

(%、社)

	2002年度(2003年調査)					2004年度(2005年調査)				
	合計	増やす	現状維持	削減する	無回答	合計	増やす	現状維持	削減する	無回答
<b>所在地域</b>										
アジア小計	100.0	44.5	40.1	15.2	0.3	100.0	58.3	31.4	9.2	1.1
382		170	153	58	1	360	210	113	33	4
中国	100.0	70.7	19.6	9.8		100.0	63.2	27.1	8.3	1.5
92		65	18	9		133	84	36	11	2
その他アジア	100.0	36.2	46.6	16.9	0.3	100.0	55.5	33.9	9.7	0.9
290		105	135	49	1	227	126	77	22	2
中近東	100.0	48.3	41.4	10.3		100.0	54.5	36.4	9.1	-
29		14	12	3		11	6	4	1	
ヨーロッパ	100.0	36.8	47.1	14.9	1.1	100.0	44.8	41.6	13.6	-
174		64	82	26	2	125	56	52	17	
北米	100.0	36.8	48.1	14.2	0.9	100.0	59.6	32.7	7.7	-
106		39	51	15	1	52	31	17	4	
中南米	100.0	29.9	51.5	16.5	2.1	100.0	41.8	47.3	7.7	3.3
97		29	50	16	2	91	38	43	7	3
アフリカ	100.0	43.8	37.5	18.8		100.0	44.4	55.6	-	-
16		7	6	3		9	4	5		
オセアニア	100.0	34.0	57.4	6.4	2.1	100.0	45.2	37.1	11.3	6.5
47		16	27	3	1	62	28	23	7	4
<b>合 計</b>	100.0	39.8	44.8	14.6	0.8	100.0	52.5	36.2	9.7	1.5
	851	339	381	124	7	710	373	257	69	11

現地法人の現地従業員数については、2002年度では「現状維持」との回答が最も多かったのに対し、2004年度では「増やす」との回答が最も多くなっている。中でも中国や北米において増員を予想する法人が多いが、中国は2002年度よりもその割合が減少し、北米は増加している。これは事業予想と同様の傾向である。

日本人派遣者については、「現状維持」との回答割合が最も高く、「削減する」と「増やす」の回答割合がほぼ同程度となっている。2002年度より「削減する」と回答した法人の割合が減少しており、事業が拡大する局面での現地化の停滞を意味しているのかもしれない。

第7章「分析対象企業の概要：現地法人ならびに日本本社」では、本調査の分析対象企業（回答企業）の概要を整理している。具体的には、第1に回答企業の地域別、業種別、操業開始年別の構成、第2に会社の設立、経営形態、ならびに資本金総額、第3に社長等の国籍、第4に現地法人の主たる業務、第5に製品を輸出する企業の比率と売上高に占める輸出の比率、第6に労働組合の組織状況、それに、第7に日本本社の特徴、つまり業種、海外現地法人数、支社・支店数について検討した。主要な結果をまとめると次のようになる。

(1) 回答企業の業種別、操業開始年別の構成

回答企業の地域別構成は、アジア小計 50.7%（内訳は中国 18.7%、その他のアジア 32.0%）とアジアが最多で、これにヨーロッパ 17.6%、中南米 12.8%、オセアニア 8.7%、北米 7.3% などとなっていた。

回答企業の業種は、製造業が 53.9%、非製造業が 45.4%であった。アジアで製造業の割合が高かった。

操業を開始した年を地域別にみると、アジアでは 1990 年代に約 45%と半数近くが集中しており、ヨーロッパと中南米も 1990 年代が最も多く、それぞれ 36.0%、22.0%であった。北米は 1980 年代が 32.7%と最も多かった（表 序-7 参照）。

表 序-7. 現地法人の操業開始年(地域別、業種別)

	合計(社)	1959年 以前	1960～ 1969年	1970～ 1979年	1980～ 1989年	1990～ 1999年	2000年 以降	無回答	平均 (年)
(%)									
<b>所在地域</b>									
アジア小計	100.0(360)	1.7	5.6	9.4	13.3	45.6	22.8	1.7	1991
中国	100.0(133)	1.5	3.8	5.3	12.0	45.1	31.6	0.8	1993
その他アジア	100.0(227)	1.8	6.6	11.9	14.1	45.8	17.6	2.2	1990
中近東	100.0(11)	18.2	18.2	18.2	18.2	18.2	0.0	9.1	1973
ヨーロッパ	100.0(125)	4.0	6.4	17.6	20.8	36.0	15.2	0.0	1986
北米	100.0(52)	5.8	19.2	19.2	32.7	9.6	11.5	1.9	1980
中南米	100.0(91)	16.5	18.7	17.6	12.1	22.0	11.0	2.2	1978
アフリカ	100.0(9)	0.0	44.4	11.1	22.2	11.1	0.0	11.1	1975
オセアニア	100.0(62)	9.7	14.5	16.1	24.2	27.4	8.1	0.0	1980
<b>現地法人の主たる業種</b>									
製造業	100.0(383)	1.3	7.6	14.6	17.8	40.5	18.0	0.3	1989
非製造業	100.0(322)	9.9	12.4	12.1	16.1	30.4	16.1	2.8	1983
無回答	100.0(5)	0.0	20.0	0.0	20.0	20.0	20.0	20.0	
合 計 (社)	100.0(710)	5.2	9.9	13.4	17.0	35.8	17.2	1.5	1986

(2) 会社の設立、経営形態、ならびに資本金総額

回答企業の設立方法で最も多いのは「新設」で、80.3%を占めていた。「合併・買収」は 11.3%で、2001 年、2003 年調査とほぼ同じ割合である。

経営形態については、現地法人が全体の 89.3%と圧倒的多数を占め、支社・支店は 8.3%にすぎなかった。

現地法人の資本金総額を地域別にみると、北米では「1 億ドル以上」、「5000 万～1 億ドル未満」と回答した企業がそれぞれ 10.0%と他の地域に比べて多い。

現地法人の資本金について、100%全てを日本側が出資している完全子会社は 66.2%であった。完全子会社との回答はオセアニア (91.4%)、北米 (82.0%)、ヨーロッパ (79.5%) など多く、アジアは 54.1%にとどまった。中国は 53.0%だが、2001 年調査の 35.0%、2003 年調査の 45.0%から確実に増大している。

### (3) 社長等の国籍

現地法人の社長・支社長・支店長の国籍は、日本人（日本国籍）が79.9%と圧倒的に多かった。現地国籍との回答は7.2%で、2001年、2003年調査とほぼ同じ水準であった。

### (4) 現地法人の主たる業務

主な業務（複数回答）で最も回答が多かったのは、「販売・貿易」で55.2%であった。次いで「製造」（40.4%）、「サービス」（28.7%）が多かった。「地域本社・地域統括」は16.5%で、2001年、2003年調査の結果とほぼ同じである。地域別にみると、中国とその他アジアで、「製造」との回答がそれぞれ55.6%、53.3%と5割を超えているのが際立っていた。

### (5) 輸出企業の比率と売上高輸出比率

回答企業のうちその製品を輸出する企業の割合は55.9%で、2001年、2003年調査の結果とほぼ同水準であった。製品を輸出する企業のうち、輸出が売上高に占める割合が「50%未満」と回答した企業は43.5%、「50%以上」は47.3%であった。そのうち「95~100%」と回答した企業は22.9%で、これらの結果は2003年調査とほぼ同様である。

地域別にみると、「95~100%」と回答した企業が多いのは、オセアニアの35.3%、中国の28.6%であるが、中国は2003年調査の51.2%から大幅にダウンした。中国は、「製品の輸出をしている」との回答が57.9%で、2003年調査（46.7%）より増えている。売上高に製品の輸出が占める割合をみると、「95%未満」と回答した企業が増加している一方で、「90~100%」とする企業は2003年調査の51.2%から今回の28.6%へとダウンしている。この点から、中国進出日本企業は徐々にではあるが中国市場向けの生産活動を強化しているといえるのではないか。また、北米については、売上高に占める輸出の割合が「10%未満」との回答が42.3%と、他の地域に比べて極めて高いという特徴があった。

### (6) 労働組合の組織状況

回答企業のうち労働組合が「ある」のは30.8%で、7割の企業では労働組合がなかった。中国で「ある」と回答した企業が2003年調査の50.0%から32.3%に大幅に低下した。「ある」との回答が3割を超えたのはアジア地域（中国、その他アジア）のみで、特に北米では11.5%にとどまった。

労働組合がある企業について、組合加入有資格者のうちの労働組合員数の割合（組織率）をみると、過半数労組となる「50%以上」との回答が75.0%と4分の3を占める。有資格者全員が組織化されている「100%」という企業は全体の41.6%だった。

企業内に組織化されている労働組合の数を聞くと、72.1%が「一つ」との回答だった。地域別にみると、中国とその他アジアでは「一つ」との回答がそれぞれ90.7%、85.6%であるが、ヨーロッパと中南米は「複数」との回答が「一つ」を上回っていた。

### (7) 日本本社の諸特徴：業種、海外現地法人数、支社・支店数

回答企業の本社の業種は、製造業が53.9%、非製造業が39.2%であった。日本本社の従業員数は、「1000~5000人規模」が31.7%ともっとも多く、大企業が多いといえる。

日本本社の連結対象となる海外現地法人数は、「10社未満」が25.1%、「100社以上」が19.2%、「20～50社未満」が19.0%となっていた。日本本社の直轄の支社・支店数は、半数近い43.9%の回答企業で「10カ所未満」であった。

第8章「自由記入欄の分析」では、調査票の最後に設けた自由記入欄を分析している。すなわち、「貴現地法人の経営や人事管理等について、どのようなことでも結構ですのでご意見をお聞かせください」として任意記入による自由記入欄を設けたが、何らかの記入があった調査票は131サンプルであった。このため、710のサンプルサイズ全体の18.4%に記入があったことになる。

ここでは現地法人、すなわち日系グローバル企業の「生の声」を、(1)経営上の課題、(2)人材マネジメント上の課題、(3)労働法制・労使関係、(4)日本本社との関係、それに(5)現地政府・現地社会との関係の5つの視点から分類し、整理した。そうすることによって、統計的分析では捕足しきれない現地日系グローバル企業の置かれた現状をより具体的にみようとしたのである。概要を示すと以下の通りである。

#### (1) 経営上の課題

経営上の課題では、日系グローバル企業は、日本国内のマーケットを志向するのであれ、それ以外のマーケットを志向するのであれ、迅速に環境変化に適応することが求められていることに変わりはなく、いずれにしても日本人派遣者はそれに応じて様々な意思決定を行い、方針転換を行い、また悩みを抱えている。

#### (2) 人材マネジメント上の課題

人材マネジメントでは、多くの日系グローバル企業が人材の確保、その定着問題に直面している。そのためとはいえ、バランスを欠いた高い処遇は問題であるということは認識されている。他方で、ヨーロッパの特定地域では、人材の確保は比較的容易であるという事例があった。さらに社会体制の相違が、従業員の職業意識に問題をもたらしているという事例もあった。

#### (3) 労働法制・労使関係

労働法制、労使関係では、アジアの特定地域、ヨーロッパ、中南米、オセアニアでは労働法制は労働者保護に偏りがちであるという指摘があった。またマネジャー・クラスにも労働組合の加盟を認めているために、マネジメント上の問題が生じている事例もあった。さらには労使紛争に至った事例も報告されている。

#### (4) 日本本社との関係

本社との関連に言及した事例は少なかった。しかし日本の本社側の理解を求める事例はいくつかあった。他方で、地域本社の設置や複雑な投資形態により、ほとんど日本本社とは関係はないとする事例もあった。

#### (5) 現地政府・現地社会との関係

現地政府の政策等について、不満をもつ日系グローバル企業は多い。特にアジア地域では政府のインフラ整備の遅れ、政策的対応の不透明さを指摘する事例が多かった。また政府の政策により、操業停止、あるいは経営形態の変更を余儀なくされた事例も生々しく報告されている。