

参 考 资 料

<参考資料 1>

当機構では、本調査の中間とりまとめを2012年6月20日に開催された厚生労働省・第6回雇用政策研究会（座長・樋口美雄慶應義塾大学教授）にて報告した。その際の報告資料を参考までに掲載する。

第6回雇用政策研究会 報告資料

企業の海外事業展開の雇用・人材面への影響

～海外展開企業についてのヒアリング

調査結果（中間とりまとめ）から～

平成24年6月20日

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

○本日の報告内容

I. 調査の概要

II. 調査結果の概要（主な事実発見）

1. 海外展開の動機
2. 海外展開と国内雇用
3. 国内と現地でのビジネスの関係、両者の役割区分
4. 海外展開によるプラスの効果
5. 人材面での示唆
6. 海外展開に向けた人材確保・育成面での具体的な取り組み事例
7. 海外展開に伴う人材面での課題
8. 国内空洞化懸念への見解

III. 以上の調査結果から言えること（政策的含意）

I 調査の概要

1. 調査の目的：

企業の海外事業展開が雇用・人材面にどのような影響を与えているかを明らかにする。主な調査項目は、海外展開の国内雇用への影響、国内外での人材確保・人材活用の方策、国内外での人事管理、海外展開に伴う人材面での課題などを設定。

2. 調査方法：

訪問ヒアリング調査

3. 調査期間：

本年4月～

4. 調査対象

企業6社及び業界団体等に対してヒアリングを実施。

5. 調査対象の企業の属性

	自動車	機械	電機	それ以外
大手	全世界 A社	日本工作機械工業会	全世界 C社	
	全世界 B社			
中堅	タイ D社			東京商工会議所
	台湾 E社			
中小			中国 F社	

※上図では、大手は単体で従業員1000人以上、中堅が100人～1000人未満、中小は100人未満という括り。

このほか情報サービス産業協会にも業界における海外展開の現状を聞いている。

～大手～

A社

業種：自動車部品の製造

企業規模：単体で1万人以上 グループで5万人以上

海外売上高比率：50%

日本以外の連結子会社：世界に100以上。海外に生産拠点あり

海外展開：30年以上の歴史を持つ。北米、欧州、中国、東南アジアなど全世界に展開

B社

業種：自動車部品などの製造

企業規模：単体で5000人以上 グループで1万人以上

海外売上高比率：50%

日本以外の連結子会社：世界に20以上。海外に生産拠点あり

海外展開：30年以上の歴史を持つ。北米、欧州、中国、東南アジアなど全世界に展開

C社

業種：電機（情報・通信システム、インフラシステムなど）

企業規模：単体で1万人以上 グループで10万人以上

海外売上高比率：50%弱

日本以外の連結子会社：世界に10社以上（主要会社だけでも）。海外に生産拠点あり

海外展開：30年以上の歴史を持つ。北米、欧州、中国、東南アジアなど全世界に展開

～中堅～

D社

業種：熱処理加工（自動車、建機など）

企業規模：500人以上。海外の現地従業員数は1000人以上

売上規模：100億円以上

海外展開：海外拠点を設立したのは1990年代以降。タイ、マレーシアなどに工場設立

E社

業種：機械部品（ベアリングなど）の製造

企業規模：単体で400人以上 グループで2000人以上

資本金：5000万円以上

海外展開：30年以上の歴史を持つ。台湾、シンガポールなどに工場設立

～中小～

F社

業種：電子部品（プラグなど）の製造

企業規模：20人以上 海外に2000人以上

売上規模：グループで150億円以上

海外展開：海外拠点を設立したのは1990年代以降。中国のみ

現在は日本国内に生産拠点なし

○ヒアリングした上記企業はすべて、積極的に海外に事業展開しており、海外売上高の割合も高い。

○共通して、業界トップクラスの技術を持っているか、マーケット・シェアでもトップレベルにある。

II 調査結果の概要（主な事実発見）

（1）海外展開の動機

○今回調査した企業では、当初の進出形態は、「単独型」もあれば、「取引先に同調型」もあった。進出形態にかかわらず、現地での取引を拡大させていかなければならないという意見で一致。

A社「一定数以上のロットが現地で確保できないと、採算が合わない」

D社「進出時の取引先（日系企業）だけでは、その後の売上は伸びていかない」

○現在の主要な海外展開理由は海外市場の拡大。

A社「インドはこれから伸びる。中国も、まだ民族系（現地資本）自動車メーカーのシェアが一定程度あり、参入余地は十分ある」

C社「東南アジアを始めとする新興国については、各社、先んじて市場を獲得できないかと必死である」

E社「今後、国内の売上は横ばいか、ダウンするので、海外に目を向けていかないと」

○単なるコスト削減を主要な理由に海外進出した企業は少ない。今回の調査でコストを理由に挙げた企業（1社）も、多くの特許・実用新案を持つ企業であり、技術面での競争力を保有。

※東京商工会議所の調査（2012年）によると、資本金1億円超の企業では海外展開の理由として「現地市場への開拓・拡大」の割合がもっとも多い

（2）海外展開と国内雇用

○海外での取引が増えれば増えるほど、国内の仕事も増えていく（国内雇用が減ることはない）というコメントが多く聞かれた。

A社「海外ビジネスが広がると、営業だけでなく設計・開発部門でも雇用が増えていくのは間違いない。自社のケースで言うと国内雇用は完全に増えている」

B社「海外展開が広がると、営業や開発の仕事は増加する。現地での取引相手が日系メーカーとなると、コンペなどが国内で行われる」

○海外展開が進めば、国内要員が必要になる面もある（生産技術者などの拠点立ち上げ要員、技術指導要員、品質管理要員、マネジメント要員など）。

A社「海外に拠点を立ち上げるときは、最初にたくさんの日本人社員を送り込む。次の新拠点でまたたくさんの社員を派遣するので、必要な立ち上げ要員はいつまでも減っていない」

同「開発部門では、海外だからといって品質を落とすわけにはいかないの、現地人の技術者を増やすとそれに応じてマネジメント役の日本人も増えてしまう」

E社「海外に展開するからこそ、日本本社の人材（現地での技術指導要員）供給センターとしての役割が増す」

○海外での取引が、国内での取引拡大につながるケースもある（国内雇用の増加要因につながる）。

D社「現地での仕事が評価され、これまで取引が少なかった国内大手メーカーとの商談が成立した（国内での取引拡大につながった）」

（3）国内と現地でのビジネスの関係、両者の役割区分

○海外展開と国内事業は代替関係ではない。現地拠点は、現地の需要に対応。

A社「国内でつくるか、現地でつくるかは、『技術的な問題』と『量』（採算ベースに乗るだけの量があるか）がポイント」

B社「現地の需要には現地製造で対応している」（地産地消）

E社「顧客の OUT・OUT（現地生産・現地納品）の要求に対応しており、国内工場は国内での受注に対応」

○基本設計・開発の機能は国内。

A社「基本的な開発に関わる要員は国内にいる。エンジン系部品は国内で開発しているケースが多い（エンジンについては自動車メーカーが国内で開発しているから）。一方、ボディ周りは、現地で設計されるようになってきている」

B社「基礎的な設計・開発は国内で行い、海外は現地ニーズに沿ったカスタマイズが中心」

同「ある完成品を現地製造するにしても、完成品に必要な部品もすべて現地製造するわけではない（各拠点共通の基本的な仕様は、国内の設計・開発部門が決める）」

F社「開発設計は国内本社が基本。現地でゼロから設計・開発できるようになるまで人材を育成するのは難しい」

(4) 海外展開によるプラスの効果

○企業として成長・拡大できる（現地の成長を取り込む、取引が拡大）。

B社「欧州展開による欧州系メーカーとの取引拡大により、欧州系メーカーが進出している南米でのビジネスチャンスを獲得」

D社「現地での仕事が評価され、これまで取引が少なかった国内大手メーカーとの商談が成立した（国内での取引拡大につながった）」（再掲）

E社「台湾に展開したことで、中国への展開が容易になった（同じ言語圏）」

F社「マレーシア進出が中国進出の足がかりに」

※現地法人で獲得した利益を国内に還流させ、現地だけでなく、国内も成長発展させていく必要があるが、中堅・中小では、その還流の方策が課題とする企業があった。

○国内従業員の成長につながった。

D社「海外では、国内とは違って幅広い仕事ができる。ステップアップする絶好のチャンスと捉える社員が多い」

○国内における人材獲得の強化につながった。

E社「海外に関心のある学生が、自社に関心を寄せるようになってきた」

同「大学の先生から、海外に展開する優良な中堅企業があると紹介してくれるケースが増えた」

○国内拠点と現地拠点が切磋琢磨する効果が生まれてきた。

D社「マレーシアでは、従来の熱処理のイメージをくつがえすような5S（整理整頓など）の工場が誕生している。現在では日本がマレーシア工場の5Sを見習っている」

(5) 人材面での示唆

<本社側>

○日本から派遣する社員に求められる要件は、語学力より、現地でのマネジメントに必要なコミュニケーション力や積極性など。

D社「海外で活躍できるのは、技術力に加え、前向きな姿勢、知らない世界に飛び込んでいく積極性、行動力がポイント。語学力はあとからついてくる」

○進出時には高い専門性を有するエース級人材を送り込まなくてはならない。

F社「進出が決まり、金型工場を立ち上げる際には、技能が上がってきた2番手の後輩を現地に送った」

<現地>

○現地拠点の成功には、現地にあった手法による現地人材育成が鍵。

A社「日本と同じやり方をさせる場合は、必ずその意味を説明して理解させる必要がある。日本の阿吽の呼吸は通じない。言語化して、理解・納得させ、行動→伝承→DNA化とつなげていかなければいけない。ただし、これは本当に手間のかかる作業」

D社「すべてOJTで教えるのではなく、タイではトレーニングセンターを併設して、落ち着いた環境で熱処理について勉強させている」

○現地人材の育成には時間がかかる。

A社「生産の現地化は最低5年、人材の現地化は10年、経営の現地化は15年かかる。今の技術があるのは、社内での技術の厚みがあるから（日本で入社してから長い時間をかけて人材育成した蓄積）。米国はかなり現地化ができてきたが、それでも20年かかった」

B社「調達では、納入先の企業に応じた対応を行う必要がある。この細やかな気配りを現地人に教え込むのは困難であり、どう教え込むかが課題」

E社「(規模では国内工場を凌ぐ)台湾工場のトップは現地人だが、20年以上前の進出時からの社長のパートナーで自社の経営を熟知している」

○現地社員の定着率向上ではさまざまな工夫を施す。

D社「現地社員のモチベーションを上げるために、現場の声を積極的に取り入れる」

同「タイでの熱処理技術者は少なく希少価値がある。熱処理の様々な過程を通じて好奇心が湧き、それが定着につながる」

(6) 海外展開に向けた人材確保・育成面での具体的な取り組み事例

○新入社員は、すべてグローバル要員を前提に採用。

C社「新入社員では事務系はすべてグローバル人材とする。海外での生活、実習経験を通して視野をグローバルに広げるために若手社員の多くを海外派遣するようにしている」

D社「高卒以外はグローバル人材として採用する。面接で必ず海外赴任の可否を尋ね、海外赴任を望まなければ採用しない」

E社「新規採用では、すべてをグローバル人材として雇う。採用時に海外勤務の可否を確認する」

○大手はグローバル統一の管理職人事格付け制度の整備を進めている。

A社「グローバル人事制度の狙いの1つは、現地の社員にキャリアプランを示すこと。優秀な人ほど自分の未来のキャリアへの関心が高い。制度があれば、昇進がイメージできるようになる」

C社「あるポストの後任者として、誰をよその国から連れてくるかという時に、共通のモノサシがないと判断できない。モノサシがあれば処遇水準が決まり、市場との競争力も確保できる」

○大手は管理職の人材育成のグローバル化対応を進めている。

C社「グローバル経営に対応するため、社長候補を早めに見定めて、30代前半からターゲットを絞り、候補者にはタフ・アサインメントを与えながら育成していく」

○現地社員の研修制度を日本で実施。

E社「技術指導は、日本でトレーニングして母国に戻すようにしている」

○留学生等の外国人社員の採用に積極的。大手は日本人と同様に扱い、中堅・中小は将来的に現地拠点で活用。本社での採用数はそれほど多くない。

(7) 海外展開に伴う人材面での課題

○急速な海外展開による国内の要員不足（量および質）。

B社「管理職層の多くが（現地経営、マネジメント要員にとられてしまっ
て）海外に出てしま
い、兵站が伸びきった状態」

C社「現地拠点のトップの多くはまだ日本人が務めている」

同「自社におけるグローバル人材とは、海外の拠点で業務を行う人だけを意味している訳
ではない。例えば、国内に勤務していても海外にかかわる大規模プロジェクトをまと
められるような人材であり、そうした人材は不足している」

○現地化の進展が生むジレンマ。

①現地化 VS 経営の問題（ガバナンス）

ア）現地化と会社理念・経営方針の浸透

→両立できる条件：現地経営の自立性を尊重しつつ、会社理念・経営方針を着実に浸透

C社「現地法人のゼネラルマネジャー、トップまで現地化すると、ガバナンスという面では
コントロールが効かなくなる部分がある」

イ）現地人材の活用と日本人社員の関与

（例：日本人のコーディネーターのポスト）

→両立できる条件：本社の経営方針・理念を理解した現地トップを育成・活用し
つつ、並行して現地人のマネジャー層を育成

B社「経営層の現地化を進めたいが、部長や課長レベルで現地人を絶えず補佐する日本人『コ
ーディネーター』が必要になる」

②現地化 VS 現場の問題（設計・開発／調達／製造）

→両立できる条件：独自の技術や特有のビジネス手法、日本流モノづくりの秘訣を現
地社員に教え込むには長い年数がかかる。一方で、そうした訓練
を受けた現地人の活用も

A社「エンジニアでは海外の場合、人材の質に差があるが、日本では、平均値が高く部門全
体の力量に信頼が置ける」（開発）

同「現地で日系企業と取引する際、日本人同士でやりとりの方が仕事がしやすい面があ
る」（調達）

D社「不具合への対応など、高度な判断は日本人が対応」（製造）

E社「現地ではまだ日本人の品質管理役を置くことが必要」（製造）

（８）国内空洞化懸念への見解

○海外展開が進展すると空洞化が進むという単純な見方のコメントは聞かれず。マザー工場の機能は意図的に国内に残されている。

A社「そもそも自動車部品では人件費の占める割合は大きくない」

同「コストを優先して（品質を軽視し）現地化するような、顧客に対して失礼なことはしない」

同「現地で100%クオリティの高い素材や部品が調達できれば、ビジネスが現地だけで完結して雇用も現地に移るかもしれないが、実際のところ、中国でもインドでも、現地でそれほどいい素材・部品は存在しない」

同「量産化につなげる生産技術は日本の強みで、米国でも日本に及ばない」（生産技術にかかわる国内人材の層の厚さ）

B社「実際に不良率は海外工場の方が高い」

同「基礎的な設計・開発は国内で行っている。海外は、現地ニーズに沿ったカスタマイズ」（再掲）

D社「タイでも、技術力はまだ日本の半分程度」

E社「海外に展開するからこそ、日本本社の人材（現地での技術指導要員）供給センターとしての役割が増す」（再掲）

工作機械工業会「工作機械は、日本製というところにブランド力があり、技術も世界のトップレベル。日本メーカーの製品エリアはハイエンド製品なので、技術力に差のある中国製品とは競合しない」（コスト競争に直接巻き込まれることは現時点ではまだない）

同「主な取引先の自動車業界で海外展開が進んでいるが、国内と同じ機械を現地で採用しないと、メンテナンス面での問題、海外赴任した日本人従業員が使えない、また、製品精度の維持も難しい。海外だからといってすぐに海外メーカーに切り替えるということにはならない」（国内事業が残る素地）

Ⅲ. 以上の調査結果から言えること（政策的含意）

○海外で成功することは国内事業の維持につながる。

○海外での成功を握る鍵は技術力。

→重要度を増す国内外での人材育成に向けた教育、投資

○経営・人材面では、現地法人・国内ともに発展できる取り組みが必要。

- ・ 現地経営の尊重と本社経営のグローバル対応（企業理念の共有化、日本でしか通用しない経営からの脱却など）
- ・ 現地・国内両方の人材育成
- ・ 現地の品質・技術水準の向上と国内のさらなるレベルアップの努力

○中小企業の海外展開に求められるサポート策。

→例えば、

- ・ 現地情報の提供（労使関係など労働事情に関する最新の情報、最新の税制・法律改正などの情報）
- ・ 海外展開支援を担う大企業OBの活用
- ・ 単独進出が難しい企業へのノウハウの伝授（工業団地へのグループでの進出、数社で現地法人を設立しての進出など）

以上

各社の調査結果概要一覧

J I L P T

	展開先	海外展開の動機／プラス効果	国内雇用／現地・国内の役割	人事制度・人材育成での取り組み	人材面での課題
A社 ・自動車部品 ・大手	北米、欧州、中国など全世界	<ul style="list-style-type: none"> 当初は単独進出 現在は市場拡大にあわせて展開 インドは今後も成長。中国も十分な参入余地 	<ul style="list-style-type: none"> 営業、設計・開発部門でも国内雇用が増加 必要な立ち上げ要員が減らない 基本的な開発の要員は国内にいる 	<ul style="list-style-type: none"> 人材管理の共通化（部長以上） 幹部候補の育成プログラム 留学生採用 言語化での技術伝承 	<ul style="list-style-type: none"> 国内と同じような人材の厚みを形成できない（特に技術者） 人材育成には時間がかかる
B社 ・自動車部品 ・大手	北米、欧州、中国など全世界	<ul style="list-style-type: none"> 当初は単独進出 現在は市場拡大にあわせて展開 欧州展開により欧州系メーカーが進出する南米でのビジネスチャンスを拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 営業や開発の仕事は増加 現地の需要には現地製造で対応 基礎的な設計。開発は国内で行う 不良率は現地法人の方が高い 	<ul style="list-style-type: none"> 人事制度の統一（管理職以上） 留学生採用 	<ul style="list-style-type: none"> 国内管理職の不足 日本人コーディネーター役が必要 調達での細やかな気配りをどう現地社員に伝授するか
C社 ・電機 ・大手	北米、欧州、中国など全世界	<ul style="list-style-type: none"> 海外市場拡大にあわせて展開 東南アジアを始めとする新興国への参入は国内外の各社も必死 	<ul style="list-style-type: none"> 海外を飛び回る事業リーダー層は増加 	<ul style="list-style-type: none"> グローバル人事制度（管理職以上） 事務系はグローバル人材。若手多くを海外派遣 社長候補の育成 留学生採用 	<ul style="list-style-type: none"> 現地法人での現地人トップの少なさ
D社 ・熱処理加工 ・中堅	タイ、マレーシアなど	<ul style="list-style-type: none"> 当初は取引先の勧誘 現在は現地で取引拡大 国内の取引が少なかった大手メーカーとの商談が成立 従業員のステッピングアップ機会に 	<ul style="list-style-type: none"> タイの技術力は日本の半分程度 	<ul style="list-style-type: none"> 高卒以外の採用はすべてグローバル要員が前提 留学生採用 現地トレーニングセンター設置 現地スタッフの日本での研修 	<ul style="list-style-type: none"> 不具合対処など高度な判断は日本人が対応
E社 ・機械部品 ・中堅	台湾、シンガポールなど	<ul style="list-style-type: none"> 当初の台湾進出は人的つながりが契機 積極的に海外に目を向けていく 台湾への展開により、中国進出が容易に 学生からの注目度上昇（採用力強化） 	<ul style="list-style-type: none"> 技術指導要員としての本社の人材供給センター的役割が拡大 現地生産・現地納品。国内工場は国内での受注に対応 	<ul style="list-style-type: none"> 新卒はすべてグローバル要員が前提 日本での技術指導 留学生採用 現地スタッフの日本での研修 	<ul style="list-style-type: none"> 現地に日本人の品質管理役が必要
F社 ・電子部品 ・中小	中国	<ul style="list-style-type: none"> 取引先の勧誘 国内生産のコスト高 マレーシア進出（撤退）が中国への足がかり 	<ul style="list-style-type: none"> 製造はすべて中国へ移転 開発・設計は国内本社が基本 	<ul style="list-style-type: none"> 募集・面接時に海外勤務を条件に 	<ul style="list-style-type: none"> 現地でゼロから設計・開発できるよくなるまでの人材育成は困難

注：基本的に報告に掲載されているものを引用。一部、未掲載分もある。なお、記載がないかわからないわけではない（未確認、企業特定のおそれ等から）。

＜参考資料 2＞

JILPT「ものづくり現場の中核を担う技能者の育成の現状と課題に関する調査」から ～海外展開企業の現状と課題～

はじめに

高い技術に支えられた「ものづくり」産業はわが国経済の強みの一つである。長いデフレ基調が続くなか、そのトレンドを脱し、新たな成長軌道を取り戻すためには、「ものづくり」産業において専門的な知識・技術をもった中核的技能者を育成していくことに加え、海外でのさらなる事業展開が不可欠となる。

こうしたなか、当機構調査・解析部では「ものづくり現場の中核を担う技能者の育成の現状と課題に関する調査」を2011年11～12月に実施し、翌年6月に概要を記者発表した。本調査は中核人材の育成が主目的であったが、ものづくり産業の海外展開についても調査項目に取り入れている。ここでは、同調査の海外展開にかかわる部分の結果から、ものづくり産業の各企業における海外展開の現状と課題について取り上げ、本報告書の参考資料として掲載する。

調査対象は、日本標準産業分類で「E製造業」に分類される企業のうち、プラスチック製品製造業、鉄鋼業、非鉄金属製造業、金属製品製造業、はん用機械器具製造業、生産用機械器具製造業、業務用機械器具製造業、電子部品・デバイス・電子回路製造業、電気機械器具製造業、輸送用機械器具製造業、情報通信機械器具製造業、化学工業の従業員数30人以上の企業1万社で、民間調査会社の企業データベースから業種・規模別に層化無作為抽出した。

調査は、郵送による調査票の配布・回収により、2011年11月22日から12月22日にかけて実施。有効回収数は、2608社、有効回収率は26.4%だった(回答企業のプロフィールは巻末に掲載)。

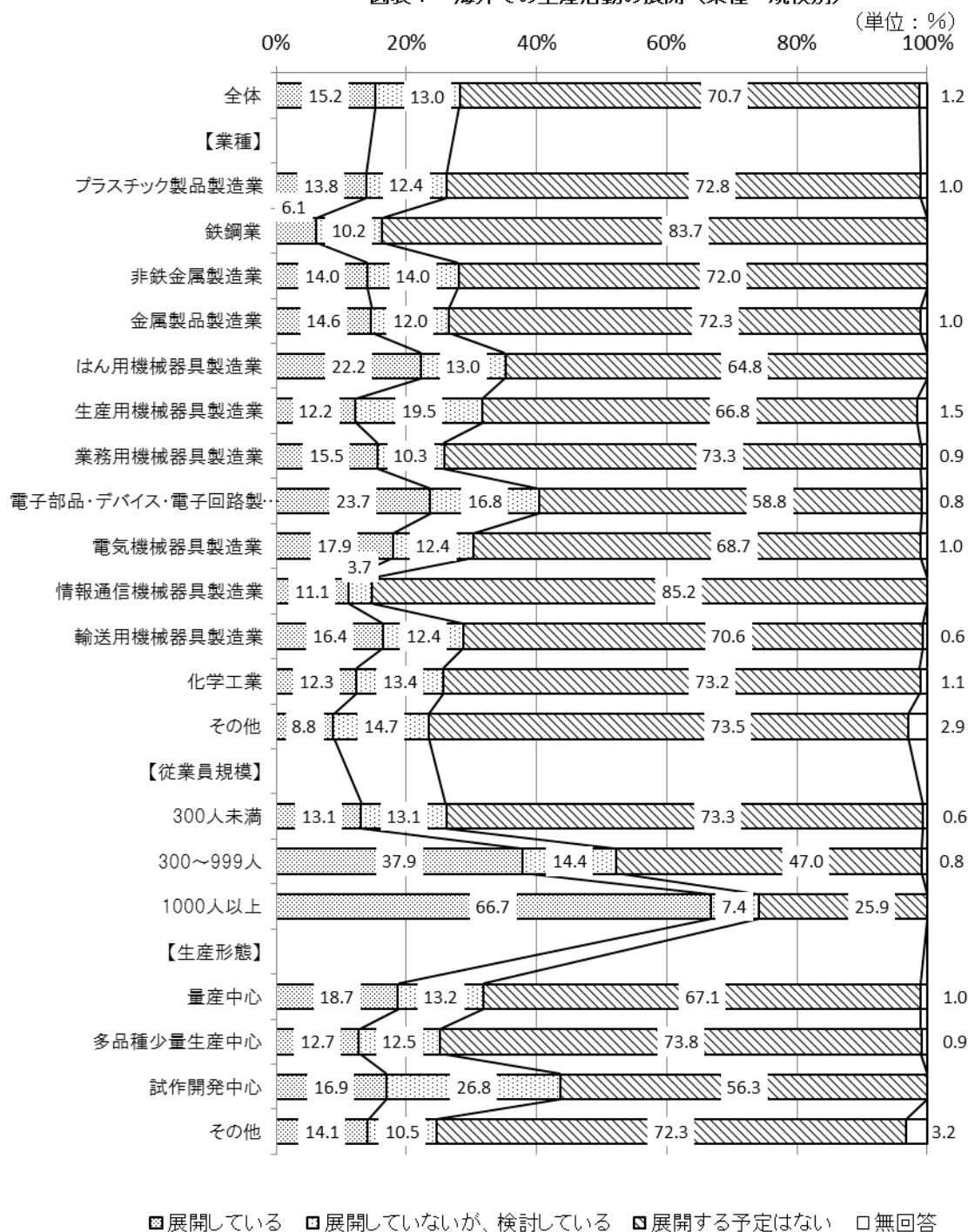
1. 海外での生産活動の展開——1000人以上は3分の2が海外生産

海外で生産活動を展開しているか聞いたところ、「展開する予定はない」とする企業の割合が約7割(70.7%)と最も高いものの、「展開している」(15.2%)、「展開していないが、検討している」(13.0%)をあわせると、海外展開に前向きな企業は約3割弱にのぼる。

業種別では、「電子部品・デバイス・電子回路製造業」(23.7%)、「はん用機械器具製造業」(22.2%)で、「展開している」と回答した企業の割合が他業種よりもやや高くなっている。従業員規模別にみると、「展開している」の割合は規模が大きくなるほど高くなっており、「300人未満」では1割台(13.1%)にとどまっているが、「300～999人」では4割弱(37.9%)、「1000人以上」では7割弱(66.7%)まで高まる。

生産形態別でみると、「展開する予定はない」の割合は「多品種少量生産中心」(73.8%)、「量産中心」(67.1%)で高いが、「試作開発中心」では5割台(56.3%)となっている。また、「試作開発中心」では「展開していないが、検討している」の割合が26.8%と他の形態よりも高い(図表1)。

図表1 海外での生産活動の展開（業種・規模別）



2. 展開理由は労働力コストと現地需要——大手は市場拡大に期待

海外での生産活動を「展開している」と答えた企業(396社)に対し、その理由を複数回答で聞いたところ、「労働力コストが低いから」が73.7%ともっとも高く、「現地・進出先近隣国の需要が旺盛または今後の拡大が見込まれるから」(48.5%)、「親会社、取引先等が海外に進出したから」(39.9%)の順となった。

従業員規模別にみると、「現地・進出先近隣国の需要が旺盛または今後の拡大が見込まれるから」は「1000人以上」ですべての企業があげているが、「300～999人」「300人未満」の規模では5割程度にとどまっている。また、「労働力コストが低いから」と回答した企業の割合は「1000人以上」で約6割(61.1%)と、他の規模で7割台なのに比べやや低くなっている(図表2)。大手企業では労働コスト面よりも、マーケットの拡大に期待する傾向が強まっているといえよう。

図表2 海外で生産活動を展開している理由(規模別) (複数回答・単位：%) n=396

	ら労働力コストが低いから	確高い能力を持つ人材の確保が容易だから	か後需現地・進出先近隣国の需要が旺盛または今後の拡大が見込まれるから	じ現地の顧客ニーズに対応が可能なから	ヤ安定供給するサプライヤーがあるから	外親会社、取引先等が海外に進出したから	優政現地政府の産業育成措置があるから	が望めないから	国内マーケットの拡大	に中研開高付加価値の商品を研究開発するため、国内の生産拠点を海外にシフトするから	円の為替レートが高止まっているから	その他	無回答
全体	73.7	5.3	48.5	27.8	18.4	39.9	8.3	29.3	4.3	10.9	2.0	0.8	

【従業員規模】

300人未満	75.0	5.6	46.7	22.7	17.4	42.4	6.9	29.9	3.3	10.5	1.6	0.7
300～999人	76.0	4.0	48.0	48.0	24.0	38.0	14.0	28.0	6.0	16.0	4.0	-
1000人以上	61.1	5.6	100.0	55.6	27.8	50.0	16.7	38.9	5.6	11.1	5.6	-

3. 大手でウェートが高い海外生産比率

2010年度の海外生産比率の実績については、「0～10%未満」と回答した企業の割合が30.3%ともっとも高かった。次いで、「10～20%未満」(19.7%)、「20～30%未満」(12.4%)の順となった。

従業員規模別でみると、「300人未満」で「0～10%未満」(34.9%)、「300～999人未満」で「10～20%未満」(28.0%)、「1000人以上」で「30～40%未満」(27.8%)がもっとも高い回答割合を示しており、企業規模が大きいほど生産比率が高いことがわかる(図表3)。

図表3 2010年度の海外生産比率の実績（従業員規模別）

（単位：％）

	0 ～ 10 % 未満	10 ～ 20 % 未満	20 ～ 30 % 未満	30 ～ 40 % 未満	40 ～ 50 % 未満	50～ 60% 未満	60～ 70% 未満	70～ 80% 未満	90% 以上	無回 答
全体	30.3	19.7	12.4	9.6	4.8	4.5	5.8	4.5	3.0	5.3

【従業員規模】

300人未満	34.9	18.8	11.8	8.9	3.9	3.9	5.9	5.3	3.0	3.6
300～999人	16.0	28.0	14.0	6.0	12.0	6.0	4.0	-	-	14.0
1000人以上	5.6	22.2	22.2	27.8	-	11.1	-	5.6	-	5.6

4. 7割弱で生産比率を強化・拡大

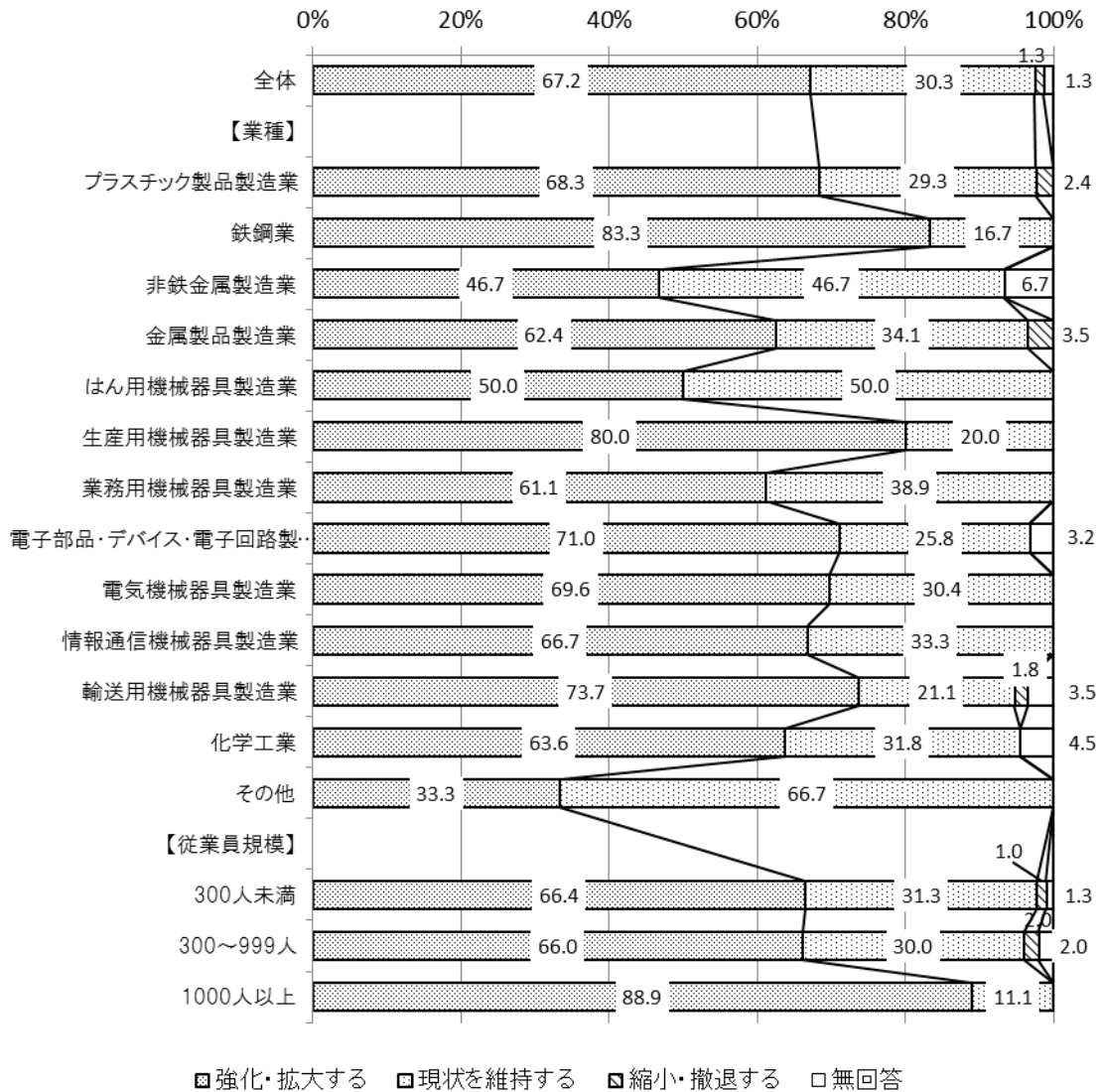
「今後3年間の海外生産比率の展望については、「強化・拡大する」が67.2%でもっとも高く、「現状を維持する」が30.3%でこれに続いた。「縮小・撤退する」は1.3%と極めて少ない。

業種別にみると「強化・拡大する」は「鉄鋼業」「生産用機械器具製造業」で相対的に高く、それぞれ8割の企業があげている。一方、「現状を維持する」の回答割合が高かったのは、「はん用機械器具製造業」「非鉄金属製造業」で約半数の企業があげた。

従業員規模の集計では、「1000人以上」規模で約9割（88.9%）が「強化・拡大する」と回答しており、「300～999人」「300人未満」の規模が6割台なのに比べ、高くなっている（図表4）。

図表4 今後3年間の海外生産比率の展望

(単位：%)



5. 4割強が国内生産は従来通りと回答

海外で生産活動を展開する中で、今後の国内の生産拠点についての考え方を複数回答で聞いた。もっとも回答割合が高かったのは「従来どおり生産活動を行う」で44.9%の企業があげている。これに「高精度が求められる製品など高度な製造技能が求められるものに絞って生産活動を進める」(37.9%)、「多品種少量生産の製品分野や生産変動への対応が必要な製品など生産管理が難しい製品に絞って生産活動を行う」(26.8%)が続いた。

従業員規模別にみると、「従来どおり生産活動を行う」は「1000人以上」「300~999人」で5割台なのに対し、「300人未満」では4割台(44.4%)とやや低くなっている。また、「高精度が求められる製品など高度な製造技能が求められるものに絞って生産活動を進める」は「300~999人」で約4割(44.0%)と他の規模よりも高かった(図表5)。

図表5 今後の国内生産拠点についての考え（従業員規模別）

（複数回答・単位：％）

	特開 化発 する ・試 作機 能に	動品国 をに絞 行絞う う て 生 産 活 の 製	行絞 う て 生 産 活 を に	理な 製への 難品 いど 製生 品産 管要	動製多 への分 野少 や生 が生 必産 要変 の	産製る高 活造製精 動もの品度 を進絞に能が めるに絞が求 るに絞めら るに絞めら れ	動従 を行来 うど おり 生 産 活	そ の 他	無 回 答
全体	19.4	22.7	26.8	37.9	44.9	3.0	1.8		

【従業員規模】

300人未満	19.4	24.0	28.0	36.5	44.4	3.0	1.0
300～999人	16.0	18.0	22.0	44.0	52.0	4.0	4.0
1000人以上	16.7	27.8	27.8	27.8	55.6	5.6	-

6. 約半数の企業が国外での採用を増やす——大手では9割が採用増の方針

今後の国内外での採用方針について聞いた。国内では、「維持」が64.1%ともっとも高く、国内の採用数については現状維持が多数派となっている。一方、「増やす」と「減らす」はともに17.2%と同率だった。従業員規模別にみると、「維持」は規模に比例して高くなっており、「300人未満」では約6割（60.5%）だが、「1000人以上」では約9割（88.9%）と現状維持派が大多数を占めている。逆に「増やす」は規模に比例して回答割合が低くなっている点が特徴となっている。

一方、国外については、採用を「増やす」とする回答が約半数（50.5%）を占め、「維持」（40.9%）がこれに続いた。「減らす」は3.3%にとどまっている。

従業員規模別では、「増やす」は、とくに「1000人以上」では約9割（88.9%）と高い割合を示している（図表6）。

図表6 今後の国内外での採用方針（従業員規模別）

（単位：％）

	国内				国外			
	増 やす	維 持	減 らす	無 回 答	増 やす	維 持	減 らす	無 回 答
全体	17.2	64.1	17.2	1.5	50.5	40.9	3.3	5.3

【従業員規模】

300人未満	20.4	60.5	17.8	1.3	51.0	40.5	3.6	4.9
300～999人	10.0	70.0	20.0	-	38.0	56.0	2.0	4.0
1000人以上	5.6	88.9	5.6	-	88.9	11.1	-	-

7. 課題は派遣者の事前教育——必要な計画的な訓練と育成

生産活動の海外移転に伴い、技能系正社員の教育訓練に関してどのような課題が生じるかを複数回答で聞いた。もっとも高い割合を示したのは「海外派遣者のための事前教育を充実する必要がある」で46.5%の企業があげている。次いで、「計画的に海外派遣要員の育成を行うための教育訓練を導入・拡充する」(31.6%)、「上司が部下を、先輩が後輩を日常的に指導することが難しくなる」(21.0%)の順となった。

従業員規模別にみると、「海外派遣者のための事前教育を充実する必要がある」と回答した企業の割合は規模に比例して高くなっており、「1000人以上」では約7割(72.2%)の企業があげている(図表7)。Off-JTを含めた計画的な教育訓練と人材育成の充実が必要だと考える企業の割合が高いことがわかる。

図表7 生産活動の海外移転に伴う技能系正社員の教育訓練に関する課題(従業員規模別)

(複数回答・単位：%)

	難に輩上 指が司 導後が する部 こと下 がを、 的常 先	実・難 施し しに くく なる が	励活改 し動善 にく提 くなる案 や小 を集 奨団	すの海 事外 前派 教遣 育者 をの 充た 実め	導た要 入め計 のの 教育 育成 訓に 練海外 を派遣 行う	その他	無 回 答
全体	21.0	10.1	4.5	46.5	31.6	9.8	17.2

【従業員規模】

300人未満	20.4	9.9	4.6	45.4	31.3	9.9	16.4
300～999人	22.0	8.0	6.0	50.0	26.0	8.0	20.0
1000人以上	27.8	11.1	-	72.2	61.1	16.7	11.1

8. 求められる能力はコミュニケーション、リーダーシップ、マネジメント

現地に派遣する中核的技能者に求められる能力については、「コミュニケーション能力」が66.4%でトップ。これに「リーダーシップ」(46.5%)、「マネジメント力」(41.4%)が続いた(図表8)。

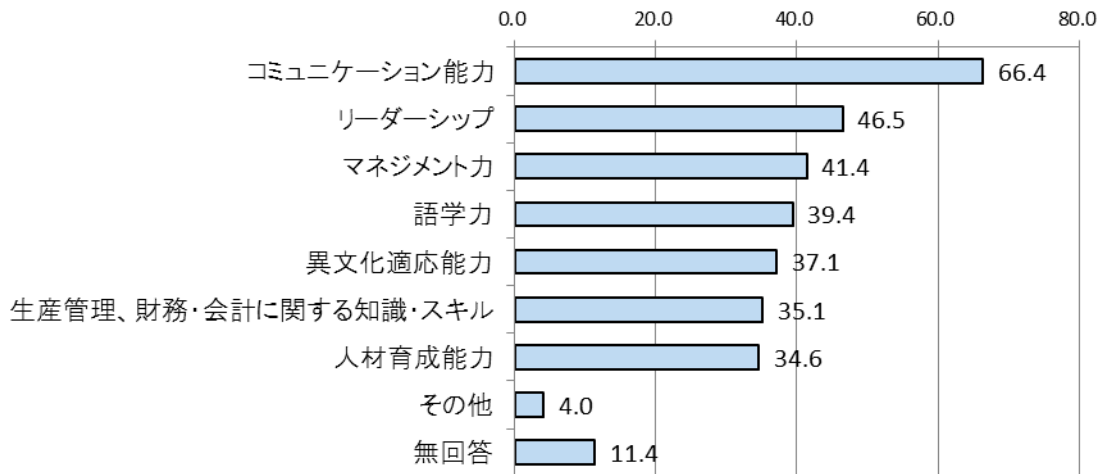
国内から現地に派遣する中核的技能者の数は足りているかという質問に対しては、「不足」(「やや不足している」と「不足している」の合計)が約6割(62.9%)で、「足りている」(「足りている」と「だいたい足りている」の合計)(23.9%)を大きく上回った(図表9)。

業種別にみても、ほとんどの業種で「不足」が「足りている」を上回っており、とくに「業務用機械器具製造業」「輸送用機械器具製造業」では約7割の企業があげている。

従業員規模別の集計では、「1000人以上」規模に比べ、「300～999人」「300人未満」で不足感がやや強く表れている。

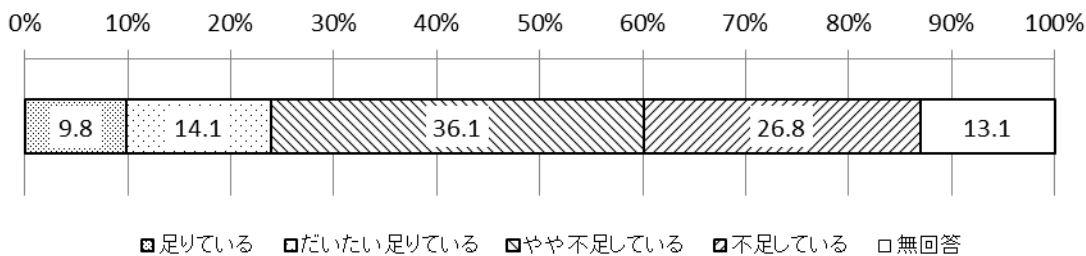
図表8 現地に派遣する中核的技能者に求められる能力

(複数回答・単位：%)



図表9 国内から現地に派遣する中核的技能者の過不足感

(単位：%)



9. 育成は海外出張・研修が最多——ついで配転、語学研修で

海外に派遣する中核的技能者の育成に向けてどのような取り組みを行っているかを複数回答で聞いた。もっとも高い割合を示したのが、「海外出張や海外研修の実施」で約4割(41.7%)の企業があげている。これに「人事ローテーションの一環として海外の生産拠点に配置」(25.8%)、「語学研修の実施」(21.7%)が続いた。

従業員規模別にみると、「海外出張や海外研修の実施」は「1000人以上」で他の規模よりやや低い一方、「語学研修の実施」はもっとも高い割合を示しており、語学研修の実施は規模が大きいかほど実施する傾向が強まっている(図表10)。

図表 1 0 海外に派遣する中核的技能者の育成に向けた取り組み（従業員規模別）

（複数回答・単位：％）

	施語学研修の実	人事ローテーションの海外生産拠点に配置	コミュニケーション研修の実施	海外留学の機会を提供	海外出張や海外研修の実施	昇進・異格の基準に語学力を盛り込む	その他	無回答
全体	21.7	25.8	6.3	1.0	41.7	4.8	9.6	21.7

【従業員規模】

300人未満	17.4	22.7	5.3	-	42.8	2.6	11.5	22.4
300～999人	34.0	36.0	4.0	4.0	46.0	10.0	-	18.0
1000人以上	55.6	33.3	33.3	11.1	33.3	16.7	5.6	16.7

1 0. 4分の1の企業で人材不足のために海外展開を断念

一方、海外で生産活動を「展開する予定はない」と回答した企業(1844社)に対し、その理由を複数回答で聞いたところ、「国内で安定した取引先があるから」が約4割(39.7%)と最も高い回答割合を示した。これに「海外に派遣できる人材がないから」(26.9%)、「海外に進出するための情報やノウハウがないから」(25.9%)が2割台で続いた。

従業員規模別の集計では、「300～999人」で「国内で安定した取引先があるから」と回答した企業の割合が約3割(27.4%)と他の規模よりも低いが、「海外での大量生産には向かない高付加価値の商品が主力だから」は約4割(37.1%)と各規模の中でもっとも高い(図表11)。

図表 1 1 生産活動を海外で展開しない理由（従業員規模別）

（複数回答・単位：％） n=1844

	海外での大量生産には向かない高付加価値の商品が主力だから	国内で国際競争力のある商品を生産しており、生産拠点を移転するメリットがないから	国内で安定した取引先があるから	海外に進出するための情報やノウハウがないから	海外に進出するための資金調達が難しいから	海外では受注先を確保できないから	海外に派遣できる人材がないから	海外では原材料・部品等の調達が困難だから	その他	無回答
全体	25.3	15.2	39.7	25.9	22.8	23.3	26.9	9.0	13.2	2.1

【従業員規模】

300人未満	24.8	15.6	40.0	26.5	23.7	24.1	27.8	9.3	12.4	2.1
300～999人	37.1	12.9	27.4	14.5	4.8	8.1	6.5	1.6	29.0	-
1000人以上	14.3	-	57.1	-	-	14.3	14.3	-	42.9	-

回答企業のプロフィール

(社数) (%)

業 種	合計	2,608	100.0
	プラスチック製造業	298	11.4
	鉄鋼業	98	3.8
	非鉄金属製造業	107	4.1
	金属製品製造業	581	22.3
	はん用機械器具製造業	54	2.1
	生産用機械器具製造業	205	7.9
	業務用機械器具製造業	116	4.4
	電子部品・デバイス・電子回路製造業	131	5.0
	電気機械器具製造業	386	14.8
	情報通信機械器具製造業	27	1.0
	輸送用機械器具製造業	347	13.3
	化学工業	179	6.9
	その他	34	1.3
	無回答	45	1.7

(社数) (%)

従業員規模	合計	2,604	100.0
	300人未満	2,324	89.2
	300～999人	132	5.1
	1000人以上	27	1.0
	無回答	121	4.6

JILPT 資料シリーズ No. 122

企業の海外事業展開の雇用・人材面への影響に関する調査
～ものづくり産業を中心に～

発行年月日 2013年5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 株式会社 コンポーズ・ユニ

©2013 JILPT

Printed in Japan

*資料シリーズ全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)