

第3章 本社・子会社の関係と日本人派遣者

1. はじめに

本章では、「第4回日系グローバル企業の人材マネジメント調査」の設問のうち、現地法人の利益報告の状況（問5：アンケート調査票における問番号、以下同様）、現地法人の現状（問6）、現地法人における成文化された経営理念の状況と日本本社との異同（問7）、現地法人の活動における裁量（問8）、現地法人に派遣された日本人スタッフの役割（問9）、の5つの設問の回答結果を分析し、現地法人の経営方針や経営活動において日本本社の影響がどの程度見られるのかを明らかにしていく。

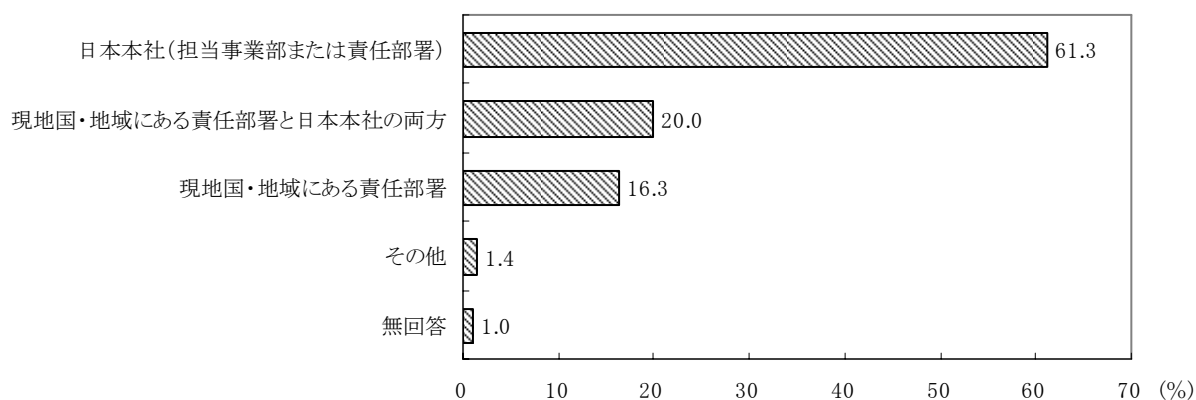
なお、各設問の回答結果の地域別クロス集計には、中近東（回答企業数9社）ならびにアフリカ（回答企業数11社）の結果を示してあるが、ケース数が少ないため、分析においては言及していない。

2. 現地法人の利益報告先

調査に回答した現地法人は、その実績についてどこに報告しているのか。その状況からは同時に、現地法人の活動を管理する権限の所在がある程度明らかになる。

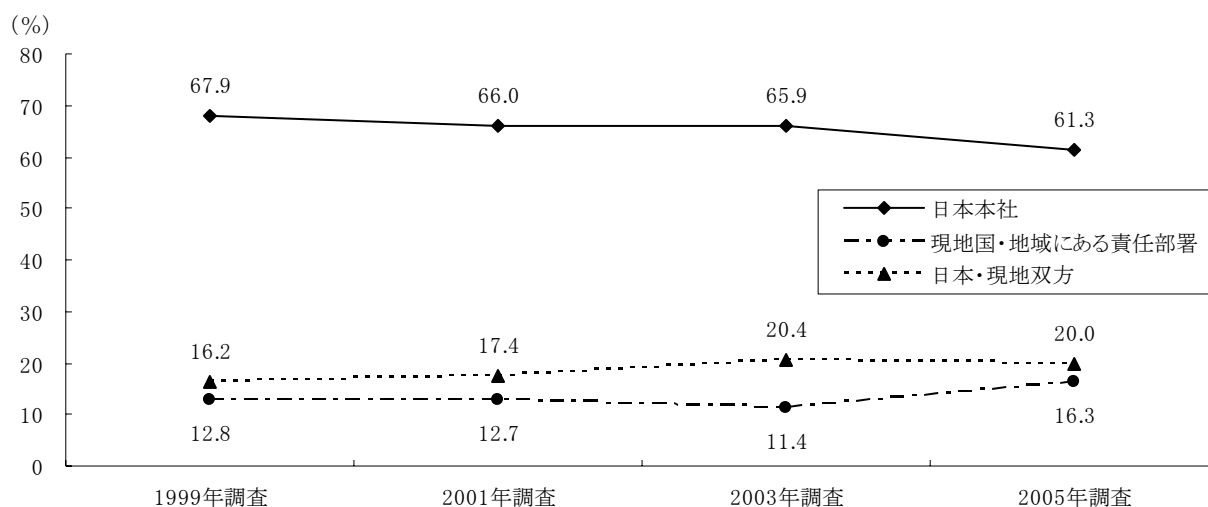
法人の直接的な利益報告を「日本本社（担当事業部または責任部署）」に行っているという回答は約6割を占め、「現地国・地域にある責任部署（例、地域統括本部など）」にも併せて報告しているという回答も含めると、日本本社に利益報告を行っている法人は約8割に達している。これに対し、「現地国・地域にある責任部署」にのみ報告しているという回答は2割弱にとどまっており、回答法人の経営管理には程度の差こそあれ、日本本社が関与しているケースが大半であることがわかる（図3-1）。

図3-1 現地法人の直接的な利益報告が行われる部署(1つだけ回答)



利益報告の状況について、過去3回の調査（1999年、2001年、2003年調査）結果と今回の調査結果との間には、大きな違いは見られない。過去3回の調査のいずれにおいても、日本本社にのみ報告を行っているという回答が約6割、日本法人と現地国・地域にある責任部署の双方に報告を行っているという回答が約2割を占めている。ただし、今回の調査では、日本本社にのみ報告するという現地法人の割合がやや減少し、代わって現地国・地域にある責任部署にのみ報告するという回答の割合がやや増加している。全体の趨勢として、現地国・地域の責任部署の権限が少しずつ大きくなってきているのかもしれない（図3-2）。

図3-2 現地法人の直接的な利益報告が行われる部署



調査に回答した現地法人の所在地域別に回答結果をまとめたところ（表3-1）、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やや低い。また、製造業と非製造業を比べると（表3-1）、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割合が非製造業では約2割と、製造業の2倍以上となる。逆に言えば、製造業の現地法人では、日本本社がその経営に関与するケースが大半を占めている。

現地法人の従業員規模別に見た場合（表3-1）は、従業員規模が大きくなるほど現地国・地域にある責任部署と日本本社の双方に報告しているという事業所の割合が高くなる傾向にあり、特に従業員500人以上の現地法人で比率の増加幅が大きくなる。こうした回答結果が現れる理由としては、従業員500人以上の現地法人の場合には、組織も複雑で報告する部署が増えると見られること、その現地法人自体が現地国・地域にある責任部署になっている可能性が従業員規模のより小さい現地法人に比べて高いこと、500人以上の従業員規模になると、日本本社を中心とした企業グループの中での位置づけがかなり大きくなるため本社とし

でも事業活動に関与しようという動機が強まるといったことなどが考えられる。

操業開始年別（表 3-1）では、1959 年以前に操業を開始したという法人で現地国・地域にある責任部署にのみ報告しているという回答の比率が相対的に高く、1960 年代に操業を開始した現地法人では、日本法人と現地国・地域の責任部署の双方に報告しているという回答の比率が相対的に高い。ここから操業開始年代が古い現地法人ほど、現地国・地域の責任部署による事業への関与、あるいは経営管理の現地化が進んでいると推測されるものの、1970 年代以降の年代別集計では年代間の相違はほとんど見られない。

表3-1 現地法人の直接的な利益報告が行われる部署

	現地国・地域にある 責任部署	日本本社（担当事 業部または責任部 署）	現地・現地国にある 責任部署と日本本 社の双方	その他	無回答
(%)					
所在地域					
アジア小計	10.6	64.7	22.5	1.4	0.8
中国	15.8	59.4	22.6	1.5	0.8
その他アジア	7.5	67.8	22.5	1.3	0.9
中近東	18.2	54.5	9.1	9.1	9.1
ヨーロッパ	28.6	51.2	16.8	2.4	0.8
北米	13.5	63.5	21.2	0.0	1.9
中南米	23.1	50.5	24.2	1.1	1.1
アフリカ	11.1	44.4	44.4	0.0	0.0
オセアニア	17.7	79.0	3.2	0.0	0.0
現地法人の主たる業種					
製造業	10.7	67.1	21.1	0.0	1.0
非製造業	23.3	54.3	18.3	3.1	0.9
現地法人の従業員規模					
10 人未満	15.5	63.4	15.5	4.2	1.4
10-50 人未満	19.5	59.2	17.8	2.3	1.1
50-100 人未満	20.3	61.0	17.8	0.8	0.0
100-200 人未満	21.7	59.4	17.0	0.0	1.9
200-500 人未満	10.8	68.8	19.4	1.1	0.0
500-1000 人未満	8.2	57.4	31.1	0.0	3.3
1000-5000 人未満	9.7	59.7	29.2	1.4	0.0
5000 人以上	16.7	66.7	16.7	0.0	0.0
操業開始年					
1959 年以前	27.0	51.4	18.9	0.0	2.7
1960-1969 年	12.9	54.3	31.4	0.0	1.4
1970-1979 年	12.6	66.3	20.0	1.1	0.0
1980-1989 年	19.8	60.3	17.4	0.8	1.7
1990-1999 年	15.4	60.6	20.9	2.0	1.2
2000 年以降	15.6	66.4	15.6	2.5	0.0
合 計	16.3	61.3	20.0	1.4	1.0

3. 現地法人の現状認識—企業グループにおける位置と人材確保の状況に関して—

本調査では、調査対象となった現地法人に、自法人を含む企業グループの状況や人材に関わる点について現況をたずねている。まず、自法人を含む企業グループの状況に関して、「現地法人（支社・支店間）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」

という設問文に対し肯定的な回答をした（調査票に示された5段階の尺度のうち「5まったくその通りである」、またはそれより一段階低い「4」を選択した、以下同様）現地法人は55.9%、「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」に肯定的な回答をした現地法人は37.0%、「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」に肯定的な回答をした現地法人は34.0%となっている。また、「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」という設問文に対して肯定的に答えているのは40.9%であった。現地法人の現況についてたずねた5つの設問文のうち、肯定的な回答の割合が最も低かったのは「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%にとどまっている（表3-2）。

表3-2 現地法人の現況

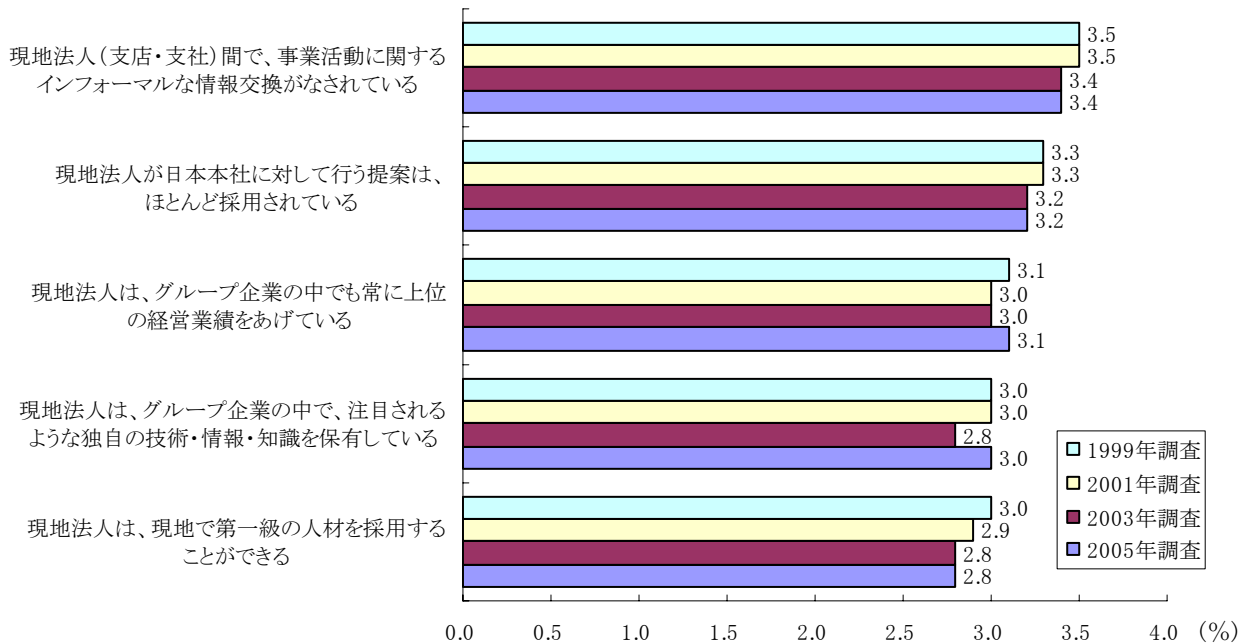
	(%)						
	全然そうではない 1	2	どちらとも いえない 3	4	まったくその とおりである 5	無回答	平均点
現地法人(支店・支社)間で、事業活動に関するインフォーマルな情報交換がなされている	3.8	8.9	26.9	39.0	16.9	4.5	3.4
現地法人が日本本社に対して行う提案は、ほとんど採用されている	1.5	10.0	48.6	32.8	4.2	2.8	3.2
現地法人は、グループ企業の中で注目されるような独自の技術・情報・知識を保有している	11.5	14.9	37.0	24.6	9.4	2.4	3.0
現地法人は、グループ企業の中で常に上位の経営業績をあげている	12.5	13.2	31.0	27.5	13.4	2.4	3.1
現地法人は現地で第一級の人材を採用できる	8.5	26.2	41.4	17.9	4.1	2.0	2.8

注：「平均点」は、各設問文への現地法人の回答をそのまま1～5点の点数に置き換え、無回答は0点とした上で算出した加重平均値である。

設問文ごとに回答状況を平均点の形で表し過去の調査と比較したところ（図3-3）、「現地法人（支社・支店間）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」に肯定的な回答が最も集まる（加重平均点が最も高い）状況は、過去3回の調査と今回の調査で変化がない。またいずれの設問文に関しても、加重平均点の時点間での大きな変動は認められない。

上記諸項目に関する現況において、今回の調査に回答した法人間ではどのような異同が見られるだろうか。表3-3に整理した。ここで「%」の欄に記入されているのは、各設問文に対し肯定的な回答をした現地法人の割合、「点」の欄に記入されているのは、表側に示された各回答法人グループの回答状況を平均点として示したものである。現地法人の所在地域別に見ると、ヨーロッパや北米の現地法人では「現地法人（支社・支店間）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

図 3-3 現地法人の現況(平均点)



注：ここで示しているのは、各設問文に対する現地法人の回答状況を点数化した上で算出した「平均点」である。平均点の算出方法については、表 3-2 の注を参照。

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い。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る。逆に中国を除くその他アジア地域に所在する現地法人では、「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」に対する肯定的な回答の割合が、他地域の現地法人に比べて小さい。

現地法人の従業員規模別に集計してみると、従業員規模が大きくなるほど、「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」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る。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に対しての回答ほどははっきりしていない。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。

製造業と非製造業の回答結果の間には、総じて目立った差異は見られない。ただ、「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」の設問文については、肯定的な回答をした現地法人の割合が製造業で10ポイント近く高くなっており、平均点でも0.2点高くなっている。言い換えれば、非製造業の現地法人では、経営業績の観点からみたグループ内での位置づけが芳しくないと感じるところが多いということであるが、この結果は先に見た従業員規模間の回答の相違を反映している可能性もある。つまり、非製造業の現地法

表 3-3 現地法人の現状

(%)

	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		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		現地法人は、グループ企業の中でも注目されるような独自の技術・情報・知識を保有している		現地法人は、グループ企業の中で常に上位の経営業績をあげている		現地法人は、現地法人で第一級の人材を採用することができる	
	%	点	%	点	%	点	%	点	%	点
所在地域										
アジア小計	51.2	3.4	42.2	3.3	29.7	2.9	42.8	3.1	24.5	2.8
中国	57.9	3.5	47.3	3.4	38.3	3.0	42.1	3.1	21.8	2.8
その他アジア	47.2	3.3	39.2	3.2	24.6	2.8	43.1	3.1	26.0	2.8
中近東	36.4	3.0	36.4	3.1	45.5	3.2	45.5	3.2	18.2	2.6
ヨーロッパ	68.0	3.6	31.2	3.0	42.4	3.2	38.4	3.0	22.4	2.8
北米	61.5	3.6	30.7	3.0	40.4	3.3	53.8	3.6	21.1	2.8
中南米	56.1	3.4	35.2	3.2	34.1	2.9	32.9	2.9	15.4	2.7
アフリカ	55.5	3.8	33.3	3.2	33.3	3.1	22.2	2.2	0.0	2.3
オセアニア	58.0	3.4	28.4	3.2	35.5	3.1	38.7	3.1	20.9	2.8
現地法人の主たる業種										
製造業	54.0	3.4	39.7	3.2	32.1	3.0	44.9	3.2	23.8	2.8
非製造業	58.3	3.5	34.1	3.2	36.6	3.0	35.7	3.0	20.2	2.7
現地法人の従業員規模										
10人未満	42.3	3.1	33.8	3.1	40.9	3.0	33.8	2.8	18.3	2.6
10-50人未満	58.6	3.4	33.9	3.2	27.6	2.8	27.0	2.8	11.5	2.5
50-100人未満	54.2	3.4	40.6	3.3	33.1	3.0	38.1	3.0	23.7	2.9
100-200人未満	57.5	3.6	28.3	3.1	37.7	3.0	42.5	3.2	23.6	2.9
200-500人未満	55.9	3.5	36.7	3.2	33.3	3.0	49.5	3.3	28.0	2.8
500-1000人未満	49.2	3.4	55.8	3.3	42.7	3.3	59.1	3.6	24.6	2.9
1000-5000人未満	62.5	3.5	37.5	3.2	32.0	3.0	55.5	3.5	32.0	2.9
5000人以上	83.3	4.0	41.7	3.3	33.3	3.4	50.0	3.7	50.0	3.3
操業開始年										
1959年以前	56.7	3.4	35.1	3.2	43.2	3.1	37.8	3.2	27.0	2.9
1960-1969年	61.4	3.7	32.9	3.2	37.2	3.0	45.7	3.2	22.9	2.7
1970-1979年	62.1	3.5	51.0	3.2	35.8	3.0	46.3	3.3	22.1	2.8
1980-1989年	58.6	3.5	36.4	3.1	33.9	3.0	52.1	3.3	20.7	2.7
1990-1999年	50.4	3.3	37.0	3.2	31.9	2.9	38.6	3.0	20.2	2.8
2000年以降	57.4	3.5	38.5	3.3	32.8	3.0	27.1	2.8	23.0	2.8
合計	55.9	3.4	37.0	3.2	34.0	3.0	40.9	3.1	22.0	2.8

注：1)「%」の欄に記入した数字は、表頭に示してある各設問文に対し肯定的に回答（調査票に示された5段階の尺度のうち「5まったくそのとおりである」、またはそれより一段階低い「4」を選択）した企業の割合

2)「点」の欄に記入した数字は、表頭に示した各設問文に対する、各集計グループ（表側）の回答状況を平均点として示したものの。平均点の算出方法は、表3-2の注参照。

人は従業員数の少ない法人が相対的に多く、そのため経営業績に関する設問に関して肯定的な回答をしたところが少なくなっているのかもしれない。なお、操業開始年別の集計では、「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」、「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」といった設問文で、集計グループ間の回答状況に違いはあるものの一定の関係が見出されるというわけではない。操業開始年別の集計では、「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」に対して肯定的な回答をした現地法人の比率に関し、操業開始年の新旧による違いがあまり見られない点に着目すべきであろう。この結果は、現地での活動期間がより長く、現地により根付いていると見

られる法人が、人材確保の面で必ずしも優位にたっているわけではないことを示している。

4. 日本本社との経営理念の共有と現地法人における周知の方法

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。

調査に回答した現地法人の92.3%は、日本本社に成文化された経営理念があるという。この日本本社に成文化された経営理念があるという現地法人（回答企業数655社）のなかで、現地法人においても経営理念が成文化された形で掲げられていると回答したところは、約7割であった。現地法人における成文化された経営理念の有無について、回答法人の属性別に集計したところ（表3-4）、経営理念がある現地法人の割合は製造業と非製造業ではやや差があり、前者における割合が高い。また、現地法人の従業員規模が大きくなるほど、成文化された経営理念を掲げる傾向が強くなる。所在地域別では中国や北米で経営理念があるという

現地法人の比率がやや高く、中南米やオセアニアにある回答法人ではやや低い。操業開始年による違いは見られない。

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（回答企業数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」と回答している。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い。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ポイントほど高い（表3-5）。

現地法人の従業員規模別に集

表3-4 現地法人における経営理念の有無

	(%)		
	はい	いいえ	無回答
所在地域			
アジア小計	72.3	26.4	1.2
中国	74.6	23.8	1.5
その他アジア	70.9	28.1	1.0
中近東	62.5	37.5	0.0
ヨーロッパ	68.1	31.0	0.9
北米	73.5	26.5	0.0
中南米	59.6	40.4	0.0
アフリカ	42.9	42.9	14.3
オセアニア	57.9	36.8	5.3
現地法人の主たる業種			
製造業	74.3	24.6	1.1
非製造業	60.8	37.5	1.7
現地法人の従業員規模			
10人未満	50.0	50.0	0.0
10-50人未満	58.1	38.7	3.2
50-100人未満	61.4	37.7	0.9
100-200人未満	72.5	27.5	0.0
200-500人未満	80.2	18.6	1.2
500-1000人未満	81.0	17.2	1.7
1000-5000人未満	83.1	15.4	1.5
5000人以上	91.7	8.3	0.0
操業開始年			
1959年以前	68.6	31.4	0.0
1960-1969年	64.2	31.3	4.5
1970-1979年	69.9	30.1	0.0
1980-1989年	65.5	33.6	0.9
1990-1999年	70.4	27.9	1.8
2000年以降	69.6	29.6	0.9
合計	68.2	30.4	1.4

注：日本本社に成文化された経営理念が「ある」と回答した現地法人（回答企業数655社）について集計。

表 3-5 現地法人と日本法人の経営理念における異同

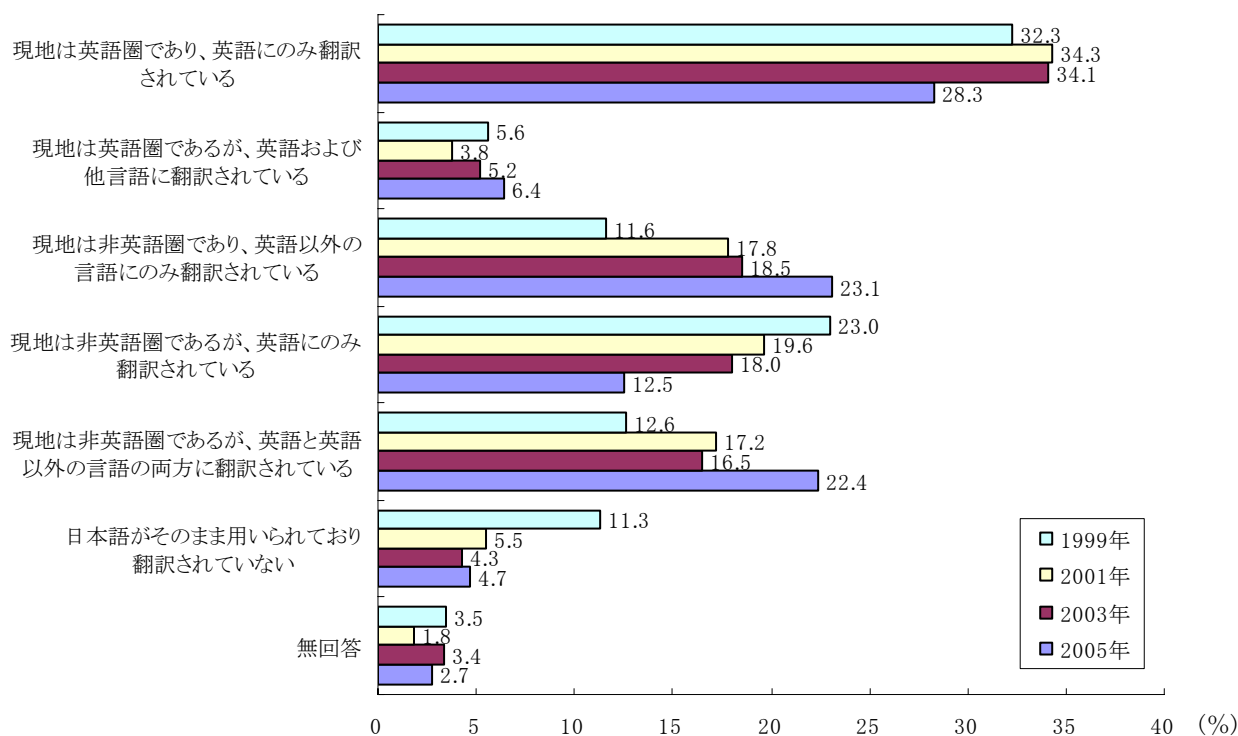
	(%)			
	同じ	部分的に同じ	異なる	無回答
現地法人の所在地域				
アジア小計	48.7	40.8	8.0	2.5
中国	51.5	38.1	5.2	5.2
その他アジア	46.8	42.6	9.9	0.7
中近東	80.0	20.0	0.0	0.0
ヨーロッパ	65.8	25.3	6.3	2.5
北米	50.0	41.7	5.6	2.8
中南米	62.3	37.7	0.0	0.0
アフリカ	100.0	0.0	0.0	0.0
オセアニア	42.4	42.4	15.2	0.0
現地法人の主たる業種				
製造業	49.1	40.1	8.9	1.9
非製造業	60.6	33.1	4.0	2.3
現地法人の従業員規模				
10 人未満	56.7	26.7	10.0	6.7
10-50 人未満	66.7	25.6	6.7	1.1
50-100 人未満	58.6	35.7	5.7	0.0
100-200 人未満	54.1	37.8	6.8	1.4
200-500 人未満	37.7	47.8	11.6	2.9
500-1000 人未満	36.2	51.1	6.4	6.4
1000-5000 人未満	63.0	35.2	1.9	0.0
5000 人以上	36.4	54.5	9.1	0.0
操業開始年				
1959 年以前	75.0	25.0	0.0	0.0
1960-1969 年	65.1	30.2	2.3	2.3
1970-1979 年	58.5	35.4	4.6	1.5
1980-1989 年	47.2	43.1	6.9	2.8
1990-1999 年	50.9	37.7	8.8	2.5
2000 年以降	50.0	38.8	10.0	1.3
合 計	53.7	37.4	6.9	2.0

注：日本本社に成文化された経営理念があり、かつ自法人にも成文化された経営理念があると回答した現地法人（回答企業数 447 社）について集計。

計すると、200 人以上 500 人未満、500 人以上 1000 人未満の現地法人で「同じ」の回答率が 4 割弱と他の従業員規模に比べて低いのが目立つものの、従業員規模と回答状況の間に一定の関係は見出されない。これに対し、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る（表 3-5）。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（回答企業数 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（図 3-4）。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」が進んでいることがわかる。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（図 3-4）。

図 3-4 現地法人における経営理念の翻訳状況：回答状況の推移(1つだけ回答)



注：各年の調査とも、日本本社・自法人に成文化された経営理念があり、かつ内容が全くあるいは部分的に同じという現地法人について、翻訳状況をたずねている。

経営理念の翻訳状況は、当然のことながら現地法人の立地地域により大きく異なる（表 3-6）。北米やオセアニアにある現地法人では「現地は英語圏であり、英語にのみ翻訳されている」という回答が約 9 割と大半を占める。逆に、中国あるいは中南米にある現地法人では「現地は英語圏であり、英語にのみ翻訳されている」という回答は 1 割にも満たず、「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」という回答が 4～5 割と最も多い。他方、ヨーロッパの現地法人では、「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」あるいは「現地は非英語圏であるが、英語にのみ翻訳されている」という回答が相対的に多数を占めている。

製造業と非製造業を比べると、非製造業で英語にのみ翻訳されているというケースの割合が相対的に高い。ただ、これは製造業の現地法人が主に非英語圏に立地しているという状況を反映しているものと考えられる。また、従業員数規模別の集計では、「現地は非英語圏であるが、英語にのみ翻訳されている」と回答する法人の割合が、規模が大きくなるほど低下する傾向にある。現地法人が小規模であれば、非英語圏でも英語を使うことができる人材を中心に運営ができるからであろう（表 3-6）。

表 3-6 現地法人における経営理念の翻訳状況

(%)

	現地は英語圏であり、英語にのみ翻訳されている	現地は英語圏であるが、英語および他言語に翻訳されている	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	現地は非英語圏であるが、英語にのみ翻訳されている	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	日本語がそのまま用いられており翻訳されていない	無回答
現地法人の所在地域							
アジア小計	23.9	9.4	30.0	6.6	19.2	6.6	4.2
中国	6.9	4.6	50.6	3.4	24.1	4.6	5.7
その他アジア	35.7	12.7	15.9	8.7	15.9	7.9	3.2
中近東	20.0	0.0	0.0	60.0	20.0	0.0	0.0
ヨーロッパ	11.1	0.0	9.7	31.9	45.8	1.4	0.0
北米	87.9	9.1	0.0	0.0	0.0	3.0	0.0
中南米	0.0	0.0	43.4	18.9	28.3	5.7	3.8
アフリカ	33.3	0.0	0.0	33.3	33.3	0.0	0.0
オセアニア	89.3	10.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
現地法人の主たる業種							
製造業	22.9	7.5	29.2	6.7	26.3	4.2	3.3
非製造業	36.0	4.9	14.6	21.3	15.9	5.5	1.8
現地法人の従業員規模							
10人未満	24.0	0.0	12.0	36.0	16.0	12.0	0.0
10-50人未満	34.9	2.4	12.0	22.9	16.9	8.4	2.4
50-100人未満	37.9	4.5	22.7	12.1	18.2	4.5	0.0
100-200人未満	19.1	8.8	32.4	10.3	20.6	2.9	5.9
200-500人未満	33.9	6.8	25.4	3.4	27.1	0.0	3.4
500-1000人未満	19.5	14.6	31.7	4.9	19.5	4.9	4.9
1000-5000人未満	22.6	9.4	20.8	7.5	34.0	3.8	1.9
5000人以上	20.0	0.0	50.0	0.0	30.0	0.0	0.0
操業開始年							
1959年以前	37.5	8.3	0.0	37.5	8.3	4.2	4.2
1960-1969年	34.1	2.4	29.3	9.8	22.0	0.0	2.4
1970-1979年	37.7	1.6	13.1	13.1	26.2	4.9	3.3
1980-1989年	24.6	13.8	15.4	10.8	26.2	7.7	1.5
1990-1999年	23.4	6.4	31.9	12.8	19.9	2.8	2.8
2000年以降	23.9	5.6	26.8	7.0	25.4	8.5	2.8
合計	28.3	6.4	23.1	12.5	22.4	4.7	2.7

注：日本本社・自法人に成文化された経営理念があり、かつ内容が全くあるいは部分的に同じという現地法人（回答企業数 407 社）について集計。

5. 現地法人に与えられている権限

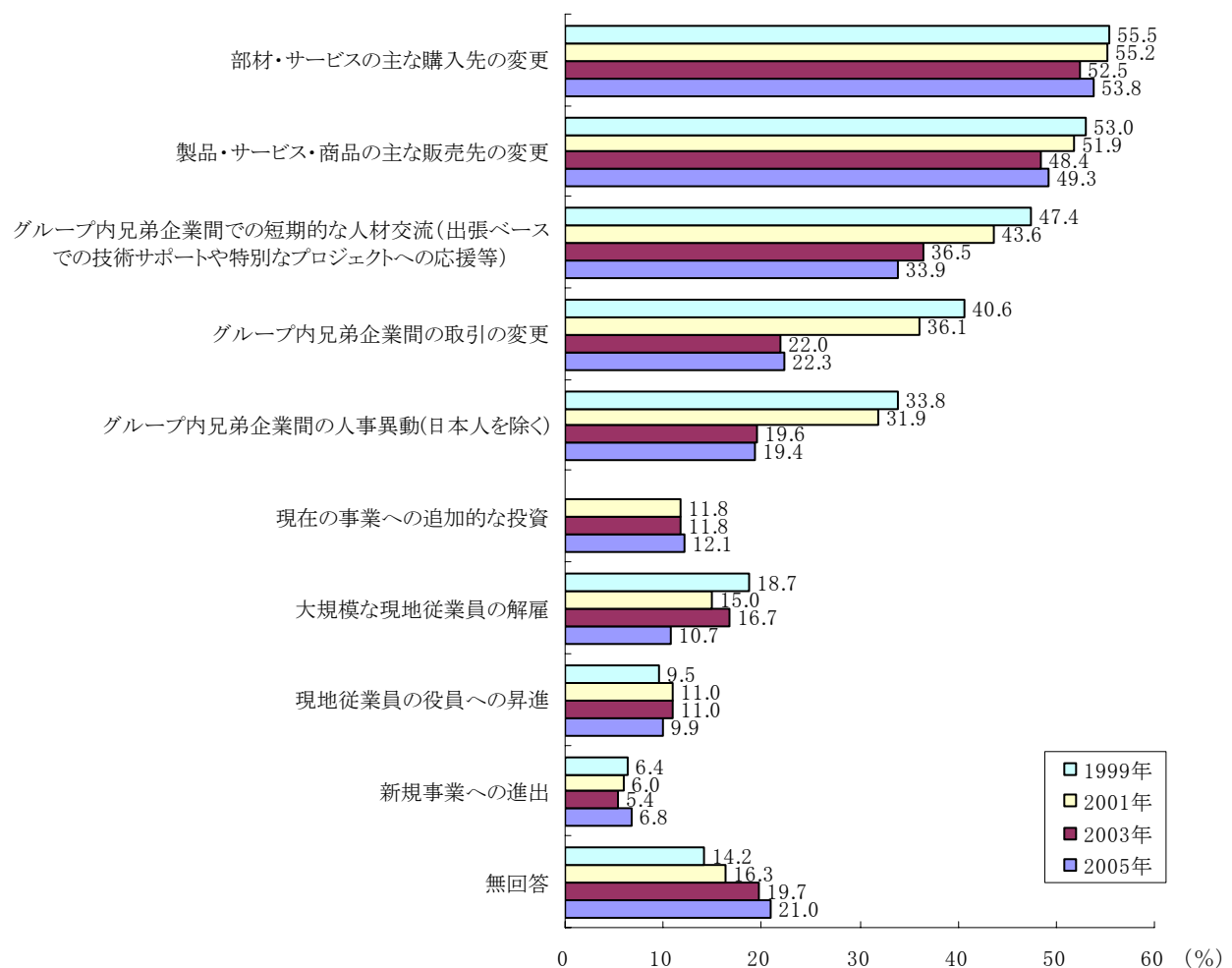
調査に回答した現地法人が、自律的に経営活動を展開できるのはどういった領域だろうか。法人の経営に関わる項目をあらかじめ用意し、それぞれの項目について日本本社の承認を受ける（または相談する）ことなく、現地法人独自の判断で実施することが可能かどうかをたずねてみた。

今回の調査で、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(図3-5)。日々の生産活動・販売活動に伴う権限は現地法人に委任されているケースが多数を占めるものの、現地法人の事業や組織の構造を変革するような取り組みについてはたいていの場合、日本本社が関与しているといえる。

過去の調査においても上記の構図は見出されるが、「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(図3-5)。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。特にグループ内のより効率的な経営資源配置という目的を達成するため、グループ企業間の取引や人材交流にはとりわけ日本本社の関与が強くなり及ぶようになっているのであろう。

図3-5 現地法人の自主的な判断で実施できる活動(複数回答)



注:「現在の事業への追加的な投資」は、1999年の調査では選択肢として設けられていなかったため、ここでは集計していない。

表 3-7 によれば、現地法人の所在地域によって、自主的な判断で活動できる程度や活動領域にさほどの違いは見られない。目に付くのは、オセアニアに所在する現地法人で「製品・サービス・商品の主な販売先の変更」の指摘率が、ヨーロッパに所在する現地法人で「グループ内兄弟企業間での短期的な人材交流」の指摘率が、それぞれ他地域の現地法人に比べてやや高い点である。業種別では、「部材・サービスの主な購入先の変更」や「グループ内兄弟企業間での短期的な人材交流」といった項目で、製造業・非製造業それぞれの現地法人の指

表 3-7 現地法人の自主的な判断で実施できる活動(複数回答)

	新規事業への進出	現在の事業への追加的な投資	製品・サービス・商品の主な販売先の変更	部材・サービスの主な購入先の変更	グループ内兄弟企業間での取引の変更	グループ内兄弟企業間の人事異動(日本人を除く)	グループ内兄弟企業間での短期的な人材交流(出張ベースでの技術サポートや特別なプロジェクトへの応援など)	現地従業員の役員への昇進	大規模な現地従業員の解雇	その他	無回答
(%)											
現地法人の所在地域											
アジア小計	8.1	14.4	46.9	57.5	21.9	18.1	32.5	11.9	12.2	3.9	18.9
中国	8.3	16.5	47.4	57.1	28.6	18.8	37.6	11.3	15.8	3.0	15.0
その他アジア	7.9	13.2	46.7	57.7	18.1	17.6	29.5	12.3	10.1	4.4	21.1
中近東	9.1	0.0	18.2	9.1	0.0	0.0	9.1	18.2	18.2	0.0	54.5
ヨーロッパ	4.0	13.6	48.0	49.6	22.4	20.6	41.6	12.0	4.8	3.2	22.4
北米	1.9	5.8	50.0	46.2	26.9	23.1	38.5	3.8	3.8	5.8	23.1
中南米	8.8	7.7	56.0	50.5	22.0	19.8	34.1	5.5	18.7	4.4	24.2
アフリカ	0.0	11.1	55.6	55.6	0.0	0.0	22.2	0.0	0.0	0.0	33.3
オセアニア	6.5	9.7	59.7	59.7	27.4	27.4	29.0	4.8	8.1	8.1	16.1
現地法人の主たる業種											
製造業	4.2	15.7	51.4	58.0	22.2	19.8	38.9	10.2	11.5	3.8	16.4
非製造業	9.6	8.1	47.5	49.7	22.7	18.3	28.0	9.3	9.9	4.7	26.1
現地法人の従業員規模											
10人未満	9.9	5.6	28.2	31.0	12.7	5.6	14.1	7.0	2.8	8.5	42.3
10-50人未満	5.7	4.6	46.6	44.8	19.5	14.4	27.0	9.8	11.5	5.2	25.3
50-100人未満	6.8	11.0	56.8	51.7	27.1	14.4	27.1	9.3	5.9	2.5	22.9
100-200人未満	9.4	16.0	58.5	64.2	31.1	26.4	43.4	9.4	6.6	2.8	16.0
200-500人未満	5.4	15.1	60.2	67.7	25.8	20.4	44.1	9.7	19.4	3.2	11.8
500-1000人未満	6.6	21.3	36.1	63.9	13.1	24.6	37.7	6.6	13.1	3.3	14.8
1000-5000人未満	4.2	19.4	51.4	59.7	19.4	34.7	41.7	15.3	16.7	5.6	12.5
5000人以上	8.3	16.7	33.3	50.0	25.0	41.7	83.3	16.7	8.3	0.0	16.7
操業開始年											
1959年以前	5.4	5.4	37.8	40.5	24.3	18.9	21.6	10.8	5.4	5.4	43.2
1960-1969年	7.1	8.6	65.7	62.9	25.7	31.4	44.3	8.6	7.1	1.4	14.3
1970-1979年	10.5	20.0	63.2	60.0	32.6	26.3	44.2	11.6	13.7	3.2	13.7
1980-1989年	3.3	12.4	46.3	53.7	21.5	23.1	35.5	11.6	9.1	5.8	20.7
1990-1999年	7.5	13.8	49.6	48.4	18.5	14.2	30.3	9.4	12.6	3.1	20.5
2000年以降	5.7	7.4	36.1	45.5	22.1	15.6	31.1	8.2	10.7	6.6	23.8
合 計	6.8	12.1	49.3	53.8	22.3	19.4	33.9	9.9	10.7	4.2	21.0

摘率に開きが見られる。

回答状況の違いがとりわけ顕著なのは、従業員 10 人未満の現地法人と、それより従業員規模の大きい現地法人においてである（表 3-7）。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回答法人全体の指摘率に比べて低く、特に「部材・サービスの主な購入先の変更」、「製品・サービス・商品の主な購入先の変更」、「グループ内兄弟間での短期的な人材交流」の 3 項目では、全体の指摘率からの落ち込みが大きく、いずれも 20 ポイントほど指摘率が低くなっている。また、従業員 10 人未満の現地法人では、無回答の割合が約 4 割に達している。こうした状況からは、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が推察される。

従業員 10 人未満の現地法人と同様の状況が、1959 年以前に操業を開始した現地法人の回答においても見られる（表 3-7）。このグループでも無回答が約 4 割を占めており、「部材・サービスの主な購入先の変更」、「製品・サービス・商品の主な購入先の変更」、「グループ内兄弟間での短期的な人材交流」の 3 項目については、回答全体と比べたときの指摘率の落ち込みが他項目よりも大きい。ただ、1959 年以前に操業を開始した現地法人においてなぜこうした回答結果が見られるのかについて明確な要因を推測することは難しく、操業開始年と他の属性との関係が反映された結果とも考えられる。

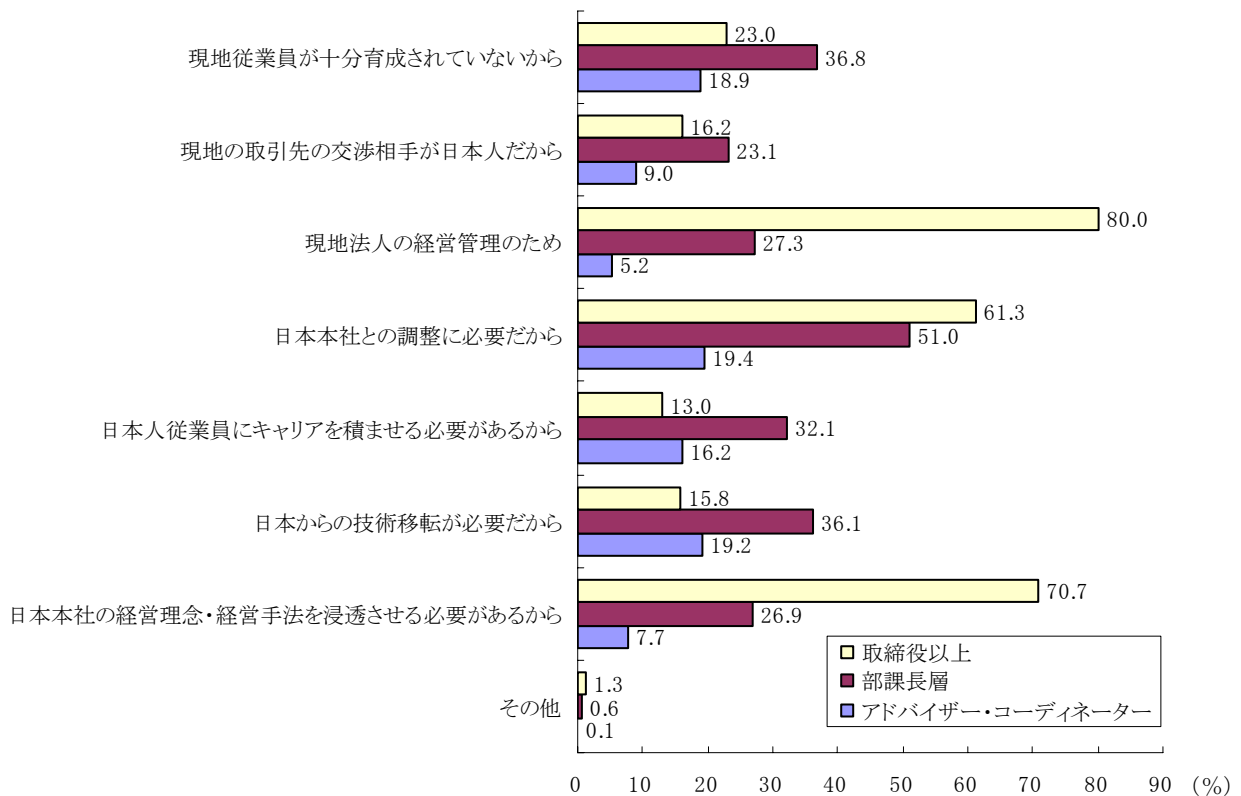
6. 日本人派遣者の役割

海外の現地法人には日本から日本人スタッフが派遣されている場合が多い。日本人の派遣スタッフは、現地法人の経営活動においてどのような役割を果たしているのか。今回の調査では、①取締役以上、②ラインマネージャー（部課長層）、③アドバイザー・コーディネーター、の 3 つのグループについて、派遣理由をたずねてみた（図 3-6）。

①取締役以上の日本人スタッフが派遣されている理由としては、「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。

②ラインマネージャー（部課長層）については、「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、派遣理由に挙げる法人が相対的に多い。現地法人の人材育成や日本からの技術移転をあげる回答の多さからは、ラインマネージャー層が現地法人の第一線における活動において重要な役割を果たしていることがうかがえ、またこの重要な役割から、日本人従業員のキャリアプランのなかにも位置づけられていることがわかる。

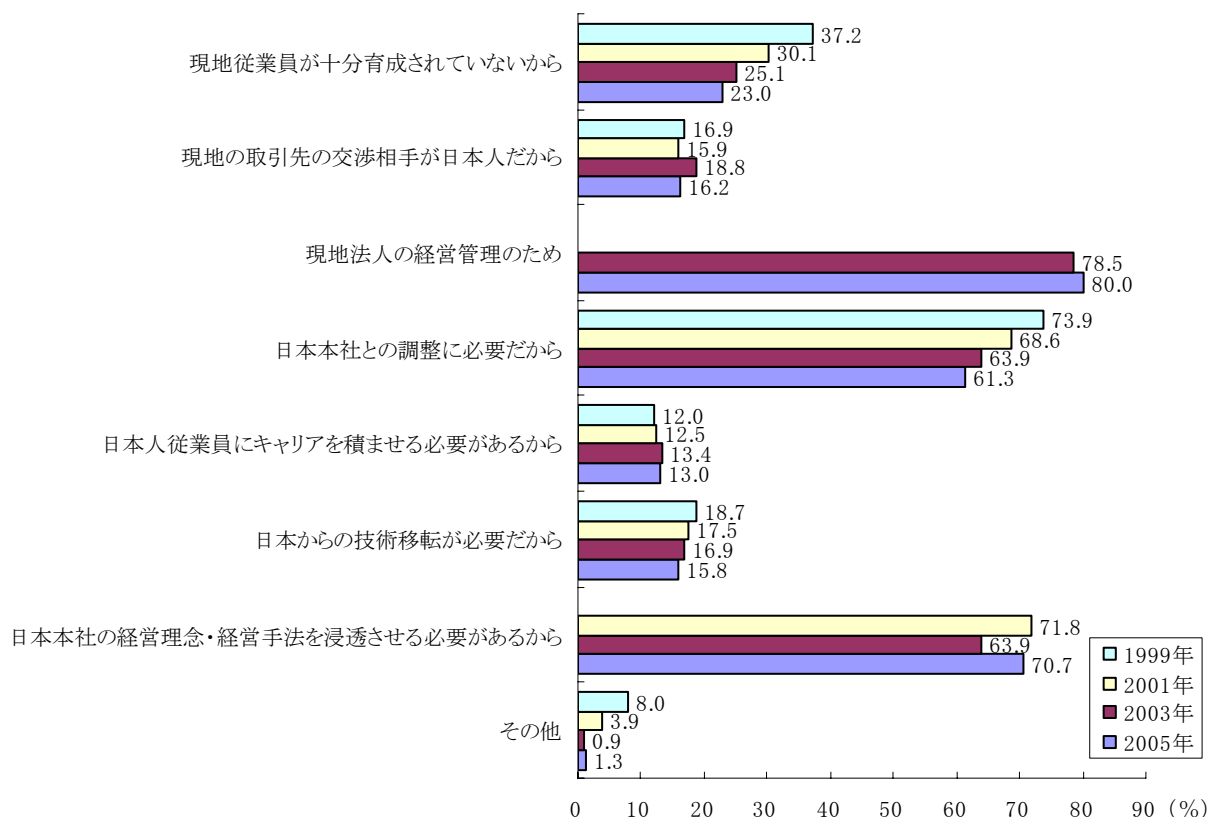
図 3-6 日本人派遣者の役割(複数回答)



③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、「いない」という回答が約2割と他の役職の日本人スタッフに比べてその割合が高く。また、「無回答」も約4割に達する。この無回答のなかには、アドバイザーやコーディネーターなどの肩書きで日本人スタッフを派遣していない現地法人がかなりの程度含まれているものと考えられる。派遣理由として比較的回答が多かったのは、「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」の4項目で、いずれも2割弱の現地法人から挙げられている。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、これらの項目に示された目的の範囲内で、状況に応じて派遣されていることがうかがえる。

取締役以上の日本人派遣者と、部課長層の日本人派遣者については、過去の調査との回答状況の比較ができる。取締役以上の日本人派遣者の派遣理由として指摘の多い項目は、1999年調査から変化していない。ただ、「日本本社との調整に必要だから」が1999年調査の指摘率73.9%から調査の回を追うごとに徐々に減少している点、さらに「現地従業員が十分に育成されていないから」という理由も、1999年調査では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3-7①)。部課長層の日本人派遣者についても、指摘が多い項目の指摘率は過去3回と今回の調査できほど差がない。しかし、こちらでも「現地従業員が十分育成されていないから」という項目の指摘率が年々

図 3-7① 取締役以上の日本人派遣者の役割(複数回答)



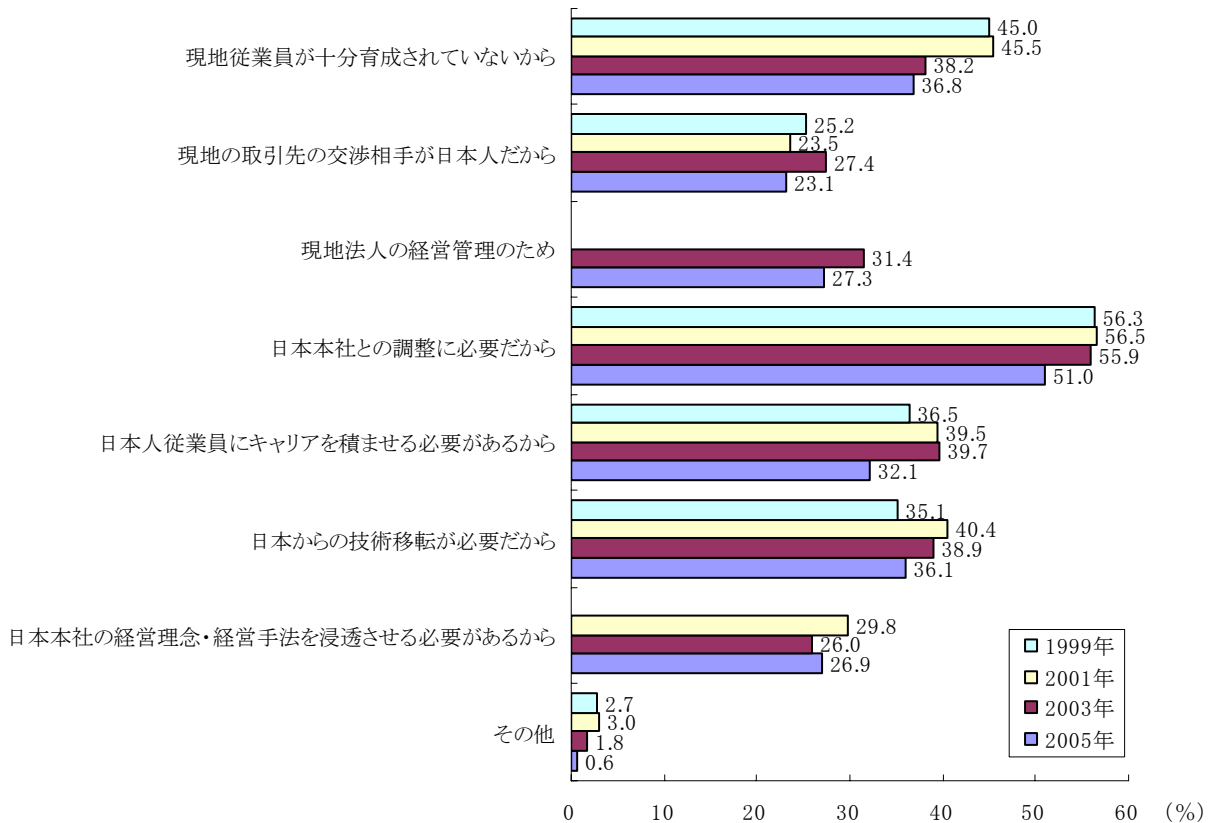
注：「現地法人の経営管理のため」は2003年調査から、「日本本社の経営理念・経営手法を浸透させる必要があるから」は2001年調査から調査項目に加えられたので、ここではそれ以前の調査における結果を示していない。

漸減する傾向が見られる（図 3-7②）。

取締役以上の日本人派遣者の派遣理由について回答法人の属性別の異同を見ていくと（図 3-8①）、「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」という項目の指摘率は、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。「日本本社との調整に必要だから」は中国の現地法人で指摘率がやや低く、「現地法人の経営管理のため」の指摘率は地域による違いがさほど見られない。また、北米では「現地従業員が十分育成されていないから」という項目を指摘する法人が1割未満と他の地域の割合にくらべて少ない。製造業と非製造業では、前者で「現地法人の経営管理のため」、「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」といった項目の指摘率が約10ポイント高く、逆に「日本本社との調整に必要だから」は後者で10ポイントほど指摘率が高い。従業員規模別の集計では、200人以上500人未満、500人以上1000人未満の現地法人で、「日本からの技術移転が必要だから」という理由の割合が、他の規模の法人の2~3倍程度に達するのが目立つ。

部課長層の日本人派遣者については、回答法人全体で比較的指摘の多かった「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る（表 3-8②）。特に「日本からの技術移転が必要だから」

図 3-7② ラインマネジャー(部課長層)の役割(複数回答)



注：「現地法人の経営管理のため」は2003年調査から、「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」は2001年調査から調査項目に加えられたので、ここではそれ以前の調査における結果を示していない。

は非製造業法人では派遣理由としてあげる法人が16%にとどまるのに対し、製造業法人では半数を超える。また、この2つの項目は、従業員規模が大きくなるほど、指摘する法人の割合が大きくなる。技術移転については、従業員規模の大きい現地法人ほど製造業の現地法人の占める割合が相対的に大きいため、規模と正の相関が見られるものと考えられる。現地従業員の育成についても同様の背景から、より従業員規模の大きな法人で派遣理由としての指摘が増えているのであろう。さらに、「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」は、操業開始年が新しくなるほど指摘率が上昇する傾向にある。技術移転を進めたり、現地従業員の育成が不足している点を補ったりする人材の必要性が現地での操業開始から間もないほど高まることがわかる。

所在地域別にみると、中国の現地法人では「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」の指摘率がいずれも5割を超え、他地域の法人にくらべて目立って高い。逆に中南米やオセアニアの現地法人では、この2項目の指摘率が他地域の法人よりも低く、約2割にとどまる。中南米はこの2項目以外の他項目についても総じて指摘率が低く、「日本人派遣者はいない」という回答の占める割合が大きい。他方、北米所在の法人では、「日本本社との調整に必要だから」や「日本人従業員にキャリアを積ませる必要が

表 3-8① 取締役以上の役割(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
現地法人の所在地域										
アジア小計	68.3	18.1	9.4	54.7	80.3	20.3	23.1	1.4	1.7	7.8
中国	66.9	15.0	4.5	51.9	78.2	17.3	21.8	0.0	2.3	9.8
その他アジア	69.2	19.8	12.3	56.4	81.5	22.0	23.8	2.2	1.3	6.6
中近東	69.2	18.2	27.3	81.8	63.6	0.0	36.4	0.0	0.0	9.1
ヨーロッパ	54.5	16.0	17.6	59.2	77.6	11.2	20.0	1.6	4.0	5.6
北米	82.7	11.5	15.4	69.2	76.9	9.6	9.6	0.0	1.9	5.8
中南米	70.3	12.1	14.3	71.4	83.5	14.3	28.6	2.2	4.4	1.1
アフリカ	77.8	11.1	0.0	100.0	77.8	22.2	66.7	0.0	0.0	0.0
オセアニア	75.8	11.3	19.4	72.6	83.9	12.9	22.6	0.0	0.0	3.2
現地法人の主たる業種										
製造業	75.2	19.8	12.8	56.9	83.8	12.0	23.2	1.6	1.8	3.4
非製造業	65.2	10.6	13.0	66.8	75.8	21.1	23.0	0.9	2.8	9.0
現地法人の従業員規模										
10人未満	57.7	12.7	16.9	64.8	70.4	14.1	19.7	2.8	0.0	14.1
10-50人未満	64.9	10.7	12.6	60.9	74.1	18.4	21.8	1.1	3.4	7.5
50-100人未満	77.1	12.7	16.1	66.9	83.9	21.2	29.7	1.7	1.7	5.1
100-200人未満	69.8	11.3	12.3	60.4	88.7	19.8	26.4	0.0	2.8	0.0
200-500人未満	71.0	23.7	10.8	59.1	82.8	10.8	18.3	1.1	1.1	7.5
500-1000人未満	80.3	34.4	11.5	59.0	86.9	9.8	24.6	0.0	1.6	3.3
1000-5000人未満	77.8	16.7	9.7	58.3	73.6	13.9	18.1	2.8	2.8	4.2
5000人以上	83.3	16.7	16.7	41.7	91.7	8.3	16.7	0.0	8.3	0.0
操業開始年										
1959年以前	70.3	5.4	8.1	78.4	73.0	24.3	21.6	0.0	5.4	8.1
1960-1969年	80.0	10.0	12.9	68.6	84.3	11.4	20.0	0.0	0.0	4.3
1970-1979年	75.8	15.8	17.9	65.3	82.1	12.6	22.1	1.1	0.0	2.1
1980-1989年	75.2	17.4	14.9	64.5	81.0	14.0	17.4	1.7	1.7	5.8
1990-1999年	67.3	18.9	11.8	55.9	79.1	19.3	24.0	2.0	3.1	5.9
2000年以降	66.4	13.9	11.5	58.2	79.5	15.6	27.9	0.8	2.5	9.0
合計	70.7	15.8	13.0	61.3	80.0	16.2	23.0	1.3	2.3	5.9

あるから」の指摘率が、回答法人全体よりも20ポイント近く高い点特徴的である。

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、アジア地域の現地法人で「現地従業員が十分育成されていないから」を指摘する法人の割合がやや高く、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(表3-8③)。製造業と非製造業の業種別に集計してみると部課長層の派遣理由と同様の相違が認められ、製造業の現地法人では、「日本からの技術移転が必要だから」、「現地従業員が十分に育成されていないから」を指摘するところがそれぞれ3割近くあるのに対し、非製造業の現地法

表 3-8② 部課長層の役割(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
現地法人の所在地域										
アジア小計	29.7	45.8	30.0	50.0	27.5	29.7	46.1	0.6	6.4	14.7
中国	25.6	51.9	27.8	48.1	26.3	31.6	54.1	0.8	4.5	9.8
その他アジア	27.3	42.3	31.3	51.1	28.2	28.6	41.4	0.4	7.5	17.6
中近東	27.3	18.2	45.5	63.6	45.5	0.0	63.6	0.0	0.0	9.1
ヨーロッパ	30.4	32.8	33.6	58.4	33.6	20.8	26.4	0.0	8.8	20.0
北米	32.7	28.8	51.9	67.3	25.0	28.8	36.5	0.0	9.6	3.8
中南米	12.1	20.9	22.0	37.4	15.4	9.9	22.0	2.2	22.0	30.8
アフリカ	0.0	11.1	11.1	11.1	22.2	0.0	22.2	0.0	33.3	44.4
オセアニア	41.9	21.0	40.3	51.6	30.6	11.3	21.6	0.0	14.5	14.5
現地法人の主たる業種										
製造業	23.0	52.0	31.1	51.7	23.0	19.8	43.3	0.5	9.1	15.1
非製造業	31.7	16.8	33.5	50.0	32.9	26.4	29.2	0.6	11.2	19.6
現地法人の従業員規模										
10人未満	22.5	8.5	19.7	35.2	15.5	11.3	12.7	1.4	12.7	43.7
10-50人未満	22.4	15.5	27.6	44.8	26.4	17.8	28.7	0.6	15.5	21.3
50-100人未満	29.7	32.2	37.3	50.8	26.3	32.2	38.1	1.7	13.6	11.0
100-200人未満	29.2	41.5	34.0	61.3	36.8	33.0	44.3	0.0	6.6	9.4
200-500人未満	29.0	50.5	32.3	55.9	28.0	16.1	39.8	0.0	6.5	15.1
500-1000人未満	26.2	62.3	31.1	57.4	29.5	23.0	45.9	0.0	4.9	11.5
1000-5000人未満	26.4	59.7	40.3	54.2	25.0	25.0	48.6	0.0	4.2	12.5
5000人以上	41.7	83.3	50.0	50.0	16.7	33.3	58.3	0.0	0.0	8.3
操業開始年										
1959年以前	37.8	13.5	32.4	62.2	35.1	27.0	27.0	0.0	21.6	8.1
1960-1969年	32.9	20.0	32.9	47.1	34.3	14.3	25.7	0.0	12.9	18.6
1970-1979年	28.4	35.8	47.4	63.2	25.3	20.0	36.8	0.0	4.2	15.8
1980-1989年	22.3	38.0	37.2	53.7	28.1	27.3	33.9	0.8	10.7	14.9
1990-1999年	25.2	39.0	28.3	45.3	24.8	24.0	38.2	1.2	10.6	19.3
2000年以降	27.9	44.3	21.3	48.4	27.9	22.1	44.3	0.0	8.2	18.9
合計	26.9	36.1	32.1	51.0	27.3	23.1	36.8	0.6	10.0	17.2

人では1割未満にとどまっている。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」）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。とりわけ、「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」の2項目は、従業員500人以上の規模における指摘率と、それより小さい従業員規模における指摘率の差が顕著である。

表 3-8③ アドバイザー・コーディネーターが派遣されている理由(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
現地法人の所在地域										
アジア小計	8.3	23.3	12.5	17.8	5.6	11.1	24.7	0.3	18.9	41.1
中国	6.0	16.5	11.3	11.3	3.0	9.0	21.1	0.0	18.0	46.6
その他アジア	9.7	27.3	13.2	21.6	7.0	12.3	26.9	0.4	19.4	37.9
中近東	0.0	9.1	0.0	0.0	0.0	9.1	9.1	0.0	9.1	81.8
ヨーロッパ	9.6	22.4	28.0	27.2	4.8	8.0	18.4	0.0	14.4	39.2
北米	7.7	19.2	28.8	32.7	7.7	13.5	15.4	0.0	26.9	26.9
中南米	3.3	11.0	12.1	12.1	5.5	3.3	9.9	0.0	30.8	48.4
アフリカ	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	44.4	55.6
オセアニア	9.7	4.8	14.5	19.4	3.2	4.8	6.5	0.0	32.3	45.2
現地法人の主たる業種										
製造業	10.7	29.5	20.6	24.5	7.0	8.4	28.5	0.3	18.5	34.2
非製造業	4.0	6.2	10.9	13.0	3.1	9.6	7.5	0.0	25.5	50.9
現地法人の従業員規模										
10人未満	0.0	2.8	4.2	4.2	1.4	2.8	1.4	0.0	21.1	69.0
10-50人未満	4.6	7.5	13.8	12.6	3.4	6.3	8.0	0.6	27.0	47.7
50-100人未満	5.9	11.0	13.6	15.3	3.4	8.5	15.3	0.0	22.0	47.5
100-200人未満	7.5	17.9	17.9	18.9	5.7	12.3	24.5	0.0	23.6	34.0
200-500人未満	6.5	20.4	20.4	28.0	5.4	4.3	21.5	0.0	24.7	36.6
500-1000人未満	13.1	41.0	41.0	29.5	8.2	19.7	31.1	0.0	9.8	32.8
1000-5000人未満	20.8	45.8	45.8	36.1	13.9	12.5	36.1	0.0	12.5	25.0
5000人以上	25.0	75.0	75.0	33.3	0.0	16.7	58.3	0.0	16.7	8.3
操業開始年										
1959年以前	10.8	5.4	8.1	10.8	8.1	10.8	5.4	0.0	37.8	43.2
1960-1969年	4.3	11.4	17.1	21.4	2.9	8.6	11.4	0.0	24.3	45.7
1970-1979年	8.4	29.5	25.3	32.6	8.4	10.5	21.1	0.0	20.0	33.7
1980-1989年	11.6	24.0	18.2	28.9	7.4	10.7	21.5	0.0	12.4	42.1
1990-1999年	6.3	16.5	14.2	13.0	3.5	6.3	20.1	0.0	24.8	42.6
2000年以降	8.2	20.5	13.9	14.8	4.9	10.7	21.3	0.8	18.0	45.5
合計	7.7	19.2	16.2	19.4	5.2	9.0	18.9	0.1	21.5	41.8

7. まとめ

1. 直接的な利益報告を「日本本社(担当事業部または責任部署)」に行っているという回答は約6割を占め、「現地国・地域にある責任部署(例、地域統括本部など)」にも併せて報告しているという回答も含めると、日本本社に利益報告を行っている法人は約8割に達している。ただ、過去3回の調査とくらべると、現地国・地域の責任部署にのみ報告するという回答の割合が徐々に増加しており、経営管理の現地化がゆるやかにではあるが進んでいるのかもしれない。回答した現地法人の所在地域別に回答結果をまとめたところ、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やや低い。

2. 自法人の現状について、肯定的な回答の割合が最も高かったのは、「現地法人（支社・支店間）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」という設問文で55.9%、反対に肯定的な回答の割合が最も低かったのは「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%にとどまっている。ヨーロッパや北米の現地法人では「現地法人（支社・支店間）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い。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る。

3. 日本本社に成文化された経営理念があるという現地法人（回答企業数 655 社）のなかで、現地法人においても経営理念が成文化された形で掲げられていると回答したところは約 7 割で、中国や北米ではその比率がやや高く、中南米やオセアニアにある回答法人ではやや低い。また、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（回答企業数 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現地法人（回答企業数 407 社）における経営理念の翻訳状況は、当然のことながら現地法人の立地地域により大きく異なる。北米やオセアニアにある現地法人では「現地は英語圏であり、英語にのみ翻訳されている」という回答が約 9 割と大半を占め、中国あるいは中南米にある現地法人では「現地は英語圏であり、英語にのみ翻訳されている」という回答は 1 割にも満たず、「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」という回答が 4~5 割と最も多い。過去 3 回の調査結果と比較すると、非英語圏の現地法人において経営理念の「脱英語化・現地化」が進んでいた。

4. 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%)、「現地従業員への役員への昇進」(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。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。

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回答法人全体の指摘率に比べて低い。特に「部材・サービスの主な購入先の変更」、「製品・サービス・商品の主な購入先の変更」、「グループ内兄弟間での短期的な人材交流」の 3 項目では、全体の指摘率からの落ち込みが大きく、いずれも 20 ポイントほど指摘率が低くなっている。

5. 現地法人に派遣されている日本人スタッフのうち、①取締役以上の日本人スタッフを派遣する理由としては、「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。②ラインマネージャー（部課長層）については、「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、「現地法人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。③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。過去の調査と比較すると、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、1999 年調査の指摘率 73.9%から調査の回を追う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、1999 年調査では 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。

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。