

第3回日系グローバル企業の
人材マネジメント調査

2004年5月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

は し が き

ここ10年の日本企業の海外直接投資動向を対前年比でみると、1990年代初めに一時的に低下した後、1997年度までは継続的に増加したが、1998年度には前年実績を下回った。翌1999年度は大きく伸張したものの、2000年度、2001年度に再び低迷、2002年度は10.7%の伸びを示し、2003年度上半期には対前期比で19.3%増加している。この投資動向を国別、地域別にみると、1990年代は中国を中心にアジアの伸びが目立ったが、2000年度以降はアメリカ、ヨーロッパ各国への投資が増えている。これを業種別にみると、アジアへの投資は製造業が非製造業の4倍に達する一方、ヨーロッパへの投資は商業、金融・保険を中心に非製造業が製造業の2倍近くに達する。対アメリカ投資は製造業が非製造業を上回ってはいるが、相対的に均衡している。

日本の国内経済は2004年に入って幾分明るさを取り戻しているが、必ずしも先行き不安がないわけではない。失業率も5%前後の高止まり傾向を脱しきれない。こうした中で、海外投資は、中長期的にみれば依然として増加傾向にあり、1980年代後半から1990年代にかけてみられた製造業中心の傾向は緩和され、非製造業の比重が高まっているといえよう。

日本企業の海外投資の増加は、国内雇用の観点からすればいわゆる「産業の空洞化」を促進させ、失業率の改善に負の影響を及ぼすことになるが、投資先国の観点からみれば、雇用増に貢献しており、とりわけ、雇用創出効果の大きい製造業の投資は、高い失業率に悩む開発途上国においては歓迎を受けている。一方、1997年度下半期以降、日本に対する外国企業の投資が増大しており、日本国内の雇用創出に大きく貢献している。このようにグローバル化の進展の一環として日本企業の海外投資がある。

投資先国において多くの労働者を雇用して事業を進める日系企業は、現地において人材開発を進め、安定した労使関係を築いて紛争を招くことなく事業活動を展開する必要がある。そのために現地の雇用慣行、労働慣行に適合しながら、現地の社会環境にあった人事労務管理システムを構築する努力を続けている。本報告書はこうしたグローバル化した海外進出日系企業の「人事労務管理に関する実態」を把握することを目的に、2003年9月に実施した調査の結果をとりまとめたものである。本調査は、1999年の第1回調査、2001年の第2回調査に引き続く3回目の調査である。

調査の実施に当たっては日本商工会議所および各国の日本人商工会議所、日本人会から多大のご協力を得た。調査報告書の刊行に当たってこれらの方々に厚く感謝申し上げる。この調査結果が海外進出日系企業、労働組合、企業の海外進出に伴う労働問題に関心を持つ関係機関の方々、研究者等の専門家の方々にご活用いただければ幸いである。

2004年3月

労働政策研究・研修機構

目 次

はしがき

調査の概要	1
1. 調査の目的	
2. 調査の対象	
3. 調査の方法	
4. 調査時点	
5. 回答状況	
序章 調査結果の概要	7
第1章 従業員構成と人の現地化	33
1. はじめに	
2. 現地従業員の属性	
3. 内部昇進による最高職位	
4. 国籍別の取締役人数及び従業員数と人の現地化	
5. 現地法人における日本国籍の出向・転籍者と現地採用	
6. まとめ	
第2章 現地経営の利点と課題	47
1. はじめに	
2. 現在の現地の経営上の利点	
3. 現地経営上の課題・問題点	
4. 意思疎通の問題の理由（法人間）	
5. 意思疎通の問題の理由（スタッフ間）	
6. 採用上の問題	
7. 人材の外部流出	
8. まとめ	
第3章 本社・子会社の関係と日本人派遣者	67
1. はじめに	

2.	現地法人の利益報告先	
3.	グローバル経営活動の状況	
4.	経営理念の導入	
5.	現地法人による独自の意思決定	
6.	日本人派遣者を派遣する理由	
7.	日本経済の低成長の影響	
8.	まとめ	
第4章	現地法人における人的資源管理：能力開発と人事制度	95
1.	現地採用大学・大学院卒の能力開発の方法	
2.	ホワイトカラー人事制度の準拠集団	
3.	現地従業員の幹部登用プログラムの作成状況	
4.	労働条件・労使関係に関わる紛争の状況	
5.	SARSなどの感染症対策の現状	
6.	まとめ	
第5章	現地企業との取引関係ならびに地域社会への貢献	111
1.	はじめに	
2.	現地企業との取引関係	
3.	現地企業に対する評価	
4.	日系グローバル企業の地域社会への貢献	
5.	まとめ	
第6章	経営状況と今後の動向	129
1.	はじめに	
2.	2002年度の売上高とその伸び率、及び経常利益	
3.	離職率と欠勤率	
4.	今後の事業展開と従業員数計画	
5.	まとめ	
第7章	分析対象企業の概要：現地法人ならびに日本本社	145
1.	はじめに	
2.	地域、業種、操業開始年	

3. 会社の設立
4. 主な業務
5. 製品輸出の有無と売上高に占める輸出の割合
6. 労働組合の有無と組織率
7. 日本本社について
8. まとめ

第8章 自由記入欄の分析 167

1. はじめに
2. 事業展開上の課題
3. 人材マネジメントの課題
4. 労使関係
5. 日本本社との関係
6. 現地政府との関係
7. その他
8. まとめ

付属

I	「第3回 日系グローバル企業の人材マネジメント調査」調査票	187
II	統計表	(目次)	199
		(統計表)	202

調査の概要

1 調査の目的

経済のグローバル化の進展に伴い、日本企業の海外進出先国は地球規模での広がりをみせている。これら海外進出企業は安定的な利益確保をめざして、経営形態のグローバル化を図りながら、進出先国の環境に適した人事労務管理、人材開発を進めている。本調査はこうした海外進出日系企業の人事労務管理の実態を明らかにすることを目的とした1999年、2001年に続く第3回の調査で、同一調査項目による定点観測を意図し、前回調査の調査項目を概ね継承している。

2 調査の対象

海外61カ国・地域の別表1に挙げた日本人商工会議所、日本人会等の団体等（以下「日本人商工会議所等」）に加盟する現地法人、支社・支店を対象とする。

(1) 対象国

原則として外務大臣官房領事移住部領事移住政策課の『海外における邦人及び日系人団体一覧表』（平成12年4月）、東洋経済新報社『海外進出企業総覧 2003』（平成15年4月）を参考として、進出企業数の多い国・地域を順に選択した。

(2) 対象企業数

2,592企業の現地法人、支社・支店が本調査の対象とした。調査対象企業数は、現地日本人商工会議所等に所属する法人会員の数を基礎数とし、これに応じた抽出率を乗じて算出、法人会員数は、原則として、『海外における邦人及び日系人団体一覧表』によるものとした。

上記一覧表に法人会員数の記載がない場合は、地域的にみて日本人商工会議所等の加入対象であると想定される地域につき、『海外進出企業総覧 2003』から算出した。抽出率は、基礎数が500社以上の場合は10%、100社以上499社以下は20%、50社以上99社以下は30%、20社以上49社以下は40%、5社以上19社以下は50%、4社までが100%とした。

(3) 調査対象企業

各国・地域の日本人商工会議所等に、調査対象企業数を知らせ、具体的な企業の選定は日本人商工会議所等に委ねた。

3 調査の方法

(1) 調査委員会

本調査に際し、研究者と労働政策研究・研修機構（平成15年9月までは日本労働研究機構）を構成メンバーとする下記の調査委員会を設け、調査基本設計、アンケート票設計、分析、報告書作成にあたった。

[研究者]

白木 三秀（早稲田大学政経学部教授）

梅澤 隆（国土館大学経済学部教授）

永井 裕久（筑波大学大学院経営システム科学教授）

太田 仁志（早稲田大学教育学部非常勤講師）

[労働政策研究・研修機構]

坂井 澄雄（国際研究部研究交流課長）

佐藤 純子（国際研究部研究交流課）

(2) アンケート調査

郵送によるアンケート調査を実施し、在外日本人商工会議所等を通じて、海外進出日系企業に対してアンケート票の配布・回収を行った。

4 調査時点

2003年9月1日現在

5 回答状況

海外61カ国・地域の84団体に所属する調査対象企業2,569社から851の有効回答を得た。有効回答率は33.1%。

別表1 日本人商工会議所・日本人会会員企業数

国名	日本人商工会議所・ 日本人会会員企業数	現地法人数 (東洋経済)	抽出数	備考
韓国	129	—	26	
中国	—	2979	—	
中国日本人商工会議所	324	—	65	
上海日本商工クラブ	726	—	73	
大連日本商工クラブ	261	—	52	
深セン日本商工会	202	—	40	
天津日本人会	191	—	38	
青島日本人会*	—	85	26	
広州日本商工会	180	—	36	
香港(中国)**	617	—	62	
台湾	406	—	81	
ベトナム	—	187	—	
ホーチミン日本商工会**	240	—	48	
ベトナム日本商工会	210	—	42	
タイ	1,165	—	117	
シンガポール**	746	—	75	
マレーシア	518	—	52	
ブルネイ*	—	5	5	
フィリピン	460	—	92	
インドネシア	345	—	69	
ミャンマー	86	—	26	
カンボジア*	—	3	3	
インド	—	180	—	
カルカッタ日本商工会	12	—	6	
バンガロール日本人会*	—	77	23	
デリー日本商工会	91	—	27	
バキスタンは	22	—	9	
スリランカ	62	—	19	
バングラディッシュ	21	—	8	
イラン*	—	14	7	
パキスタン*	—	7	4	
サウジアラビア*	—	16	8	
アラブ首長国連邦*	—	34	14	
トルコ*	—	29	12	
スウェーデン	30	—	12	
デンマーク	10	—	5	
イギリス	364	—	73	
アイルランド	39	—	16	
オランダ	275	—	55	
ベルギー	241	—	48	
フランス**	116	—	23	
ドイツ	—	615	—	
デュッセルドルフ日本商工会議所	328	—	66	
(社)フランクフルト日本法人会*	—	26	10	
ハンブルグ日本貿易会	100	—	20	
スイス	43	—	17	
ポルトガル	29	—	12	
スペイン	—	160	—	
マドリッド水曜会	59	—	18	
バルセロナ水曜会	60	—	18	
イタリア	166	—	33	
フィンランド	15	—	8	
ポーランド*	—	59	18	
ロシア	68	—	20	
オーストリア	49	—	20	
チェコ	29	—	12	
ハンガリー	33	—	13	
ギリシヤ*	—	12	6	

国名	日本人商工会議所・ 日本人会会員企業数	現地法人数 (東洋経済)	抽出数	備考
カナダ	—	—	—	
トロント日本商工会	150	—	30	
バンクーバー貿易懇話会*	105	—	21	
アメリカ	—	285	—	
北加日本商工会議所**	400	—	80	
ジャパン・ビジネス・アソシエーション (南カリフォルニア日系企業協会)**	515	—	50	
ジョージア日本人商工会**	500	—	50	
ホノルル日本人商工会議所*	635	—	64	
デトロイト日本商工会**	232	—	46	
ニューヨーク日本商工会議所	330	—	66	
ヒューストン日本商工会	102	—	20	
ワシントン日本商工会	109	—	22	
シカゴ日本商工会議所	390	—	78	
メキシコ**	180	—	36	
パナマ*	—	92	20	
コロンビア*	—	21	8	
ベネズエラ	34	25	14	
エクアドル	10	7	5	
ペルー	—	21	—	
日秘商工会議所**	80	—	24	
チリ	78	49	23	
ブラジル	—	280	—	
ブラジル日本商工会議所	166	—	33	
リオデジャネイロ日本商工会議所**	56	—	17	
アルゼンチン	93	—	28	
エジプト	32	—	13	
ケニア	—	2	14	
ナイジェリア	13	—	7	
タンザニア*	—	4	4	
南アフリカ	50	—	15	
モロッコ	—	2	5	
オーストラリア	—	452	—	
シドニー日本商工会議所	246	—	49	
メルボルン日本商工会議所	85	—	26	
ブリスベン日本商工会議所	37	—	15	
パプア・ニューギニア*	—	2	2	
ニュージーランド	51	86	15	
合計	13,747	5,816	2,588	

(資料出所)

①日本商工会議所・日本人会会員企業数：外務大臣官房領事移住部領事移住政策課『海外における邦人及び日系人団体一覧表』（平成12年4月）

②現地法人数：東洋経済新報社『海外進出企業総覧2003』（平成15年4月）

(注)

* 過去調査協力実績があり会員企業数が不明なものは『海外進出企業総覧2003』の国別企業数により算出した。その際、一カ国に複数の在外商工会議所のある中国・アメリカ等については、商工会議所管轄地域が不明なため、調査協力依頼先である商工会議所と同じ地名の住所もしくは近隣地域の同名名を持つ企業を所属企業と仮定し、会員企業数を算出した。

**当該会議所ホームページ上の情報を参照した（2003年8月3日アクセス）。

また北加は当該地域が不明であるため、便宜上、『海外進出企業総覧 2003』によるカリフォルニア州現地法人数よりジャパン・ビジネス・アソシエーション所属法人数を差し引き、基礎数を算出した。

企業数	抽出率
0社以上～4社	100%
5社以上～19社	50%
20社以上～49社	40%
50社以上～99社	30%
100社以上～499社	20%
500社以上	10%

別表2 国別回収一覧

国名	在外日本人商工会議所・日本人会等	調査対象企業数	有効回答数	有効回答率 (%)
アジア地域				
韓国	ソウルジャパンクラブ	26	12	46.2
中国	中国日本人商工会議所	65	21	32.3
	上海日本商工クラブ	73	0	0.0
	大連日本商工クラブ	52	20	38.5
	深せん日本商工会	40	17	42.5
	天津日本人会	38	12	31.6
	青島日本人会	26	9	34.6
	広州日本商工会	36	13	36.1
香港 (中国)	香港日本人商工会議所	62	23	37.1
台湾	台北市日僑商工会	81	23	28.4
ベトナム	ホーチミン日本商工会	48	24	50.0
	ベトナム日本商工会	42	0	0.0
タイ	盤谷日本人商工会議所	117	13	11.1
シンガポール	シンガポール日本商工会議所	75	56	74.7
マレーシア	マレーシア日本人商工会議所	52	19	36.5
ブルネイ	ブルネイ日本人会	5	0	0.0
フィリピン	フィリピン日本人商工会議所	92	27	29.3
インドネシア	ジャカルタ・ジャパン・クラブ	69	27	39.1
ミャンマー	ヤンゴン日本人商工会議所	26	13	50.0
カンボジア	カンボジア日本人商工会	3	0	0.0
インド	カルカッタ日本商工会	6	1	16.7
	バンガロール日本人会	23	14	60.9
	デリー日本商工会	27	27	100.0
パキスタン	カラチ日本商工会	9	0	0.0
スリランカ	スリランカ日本商工会	19	11	57.9
バングラディシュ	ダッカ日本商工会	8	0	0.0
中近東地域				
イラン	テヘラン日本人会	7	6	85.7
バーレーン	バーレーン日本人会	4	3	75.0
サウジアラビア	リヤド日本人会	8	8	100.0
アラブ首長国連邦	アブダビ日本人会	14	2	14.3
イスラエル	イスラエル在留邦人交流会			
トルコ	イスタンブール日本人会	12	10	83.3
ヨーロッパ地域				
スウェーデン	スウェーデン日本商工会	12	4	33.3
デンマーク	北友会	5	4	80.0
イギリス	在英日本人商工会議所	73	10	13.7
アイルランド	在アイルランド共和国日本企業懇親会	16	4	25.0
オランダ	在蘭日本商工会議所	55	25	45.5
ベルギー	(財) ベルギー日本人会	48	17	35.4
フランス	在仏日本商工会議所	23	10	43.5
ドイツ	デュッセルドルフ日本商工会議所	66	42	63.6
	(社) フランクフルト日本法人会	10	0	0.0
	ハンブルク日本貿易会	20	0	0.0
スイス	ジュネーブ日本倶楽部	17	7	41.2
ポルトガル	ポルトガル日本人会	12	12	100.0
スペイン	マドリッド水曜会	18	7	38.9
	バルセロナ水曜会	18	0	0.0
イタリア	在イタリア日本人商工会議所	33	5	15.2
フィンランド	ヘルシンキ日本商工会	8	0	0.0
ポーランド	ポーランド日本商工会	18	13	72.2
ロシア	モスクワ日本商工クラブ	20	7	35.0
オーストリア	オーストリア日本人会	20	4	20.0
チェコ	ジェトロ・ブラハ/チェコ・スロバキア日本商工会	12	0	0.0
ハンガリー	ハンガリー日本人商工会	13	0	0.0
ギリシャ	アテネ日本人会	6	3	50.0

国名	在外日本人商工会議所・日本人会等	調査対象企業数	有効回答数	有効回答率 (%)
北米地域				
カナダ	トロント日本商工会	30	26	86.7
	バンクーバー貿易懇話会	21	0	0.0
アメリカ	北加日本商工会議所	80	24	30.0
	ジャパン・ビジネス・アソシエーション (南カリフォルニア日系企業協会)	50	0	0.0
	ジョージア日本人商工会	50	0	0.0
	ホノルル日本人商工会議所	64	0	0.0
	デトロイト日本商工会	46	17	37.0
	ニューヨーク日本商工会議所	66	13	19.7
	ヒューストン日本商工会	20	0	0.0
	ワシントン日本商工会	22	1	4.5
	シガゴ日本商工会議所	78	25	32.1
南米地域				
メキシコ	メキシコ日本商工会議所	36	15	41.7
パナマ	パナマ日本人会	20	12	60.0
コロンビア	日本・コロンビア商工会議所	8	0	0.0
ベネズエラ	二水会	14	12	85.7
エクアドル	キト日本人会	5	0	0.0
ペルー	日秘商工会議所	24	0	0.0
チリ	日智商工会議所	23	11	47.8
ブラジル	ブラジル日本商工会議所	33	23	69.7
	リオデジャネイロ日本商工会議所	17	9	52.9
アルゼンチン	在亜日本商工会議所	28	15	53.6
アフリカ地域				
エジプト	カイロ日本人会	13	3	23.1
ナイジェリア	ラゴス日本人会	7	7	100.0
タンザニア	ダルエスサラーム日本人会	4	2	50.0
南アフリカ	南ア日本商工会議所	15	4	26.7
オセアニア地域				
オーストラリア	シドニー日本商工会議所	49	29	59.2
	メルボルン日本商工会議所	26	12	46.2
	ブリスベン日本商工会議所	15	6	40.0
パプア・ニューギニア	ポートモレスビー日本人会	2	0	0.0
ニューージーランド	オークランド日本貿易懇談会	15	0	0.0
合計		2,569	851	33.1

序章 調査結果の概要

1. 問題意識

「第3回日系グローバル企業の人材マネジメント調査」(本調査)は以下のような問題意識のもとに実施された第1回目、第2回目の調査を受けて実施された。

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、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。日系企業もその例外ではない。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、企業ミッションを共有しながら、安定的な利益の確保ならびにコストの圧縮が前提条件であるし、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の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、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。

本調査の問題意識は、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3回目の調査である。調査対象項目は、付属調査票に示されるように、従業員構成の諸特徴、日本人派遣者の状況、現地従業員の能力開発と昇進、日本本社との意思疎通や経営理念の共有を含む現地経営の実情、労使関係、現地企業との取引関係、地域貢献、離職率や欠勤状況、それに、経営実績などとなっている。

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、日本本社・現地法人間の意思疎通(問4(3))、日本人派遣者・現地スタッフ間の意思疎通(問4(4))、従業員の採用問題(問4(5))、流出して問題となる人材(問4(6))、現地幹部登用プログラムの作成状況(問12(2))、それに今後3年間の事業展開と従業員数計画(問19)などを付加して、新たな実態把握を試みた。さらに、アドホックな設問として、感染症対策の有無(問20)、日本経済の低成長が現地法人に及ぼす影響(問21)を加えて、現状の捕捉を行った。

本報告書は、必ずしも仮説検証型の分析を行っていない。むしろ、実態を所在地域別、業種別、従業員規模別、それに操業期間別に検討し、現状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、現状発見型を中心とする調査報

告書とはいえ、3度目の調査であり、可能な範囲で、前回ならびに前々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、今回は地域別集計において、ここ近年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。

これらの点が、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」では、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、それに人の現地化の諸側面について検討した。具体的には、(1)従業員の規模、(2)平均年齢と平均勤続年数、(3)学歴別構成、(4)学歴別の昇進状況、(5)従業員の国籍別構成、(6)日本人の出向・転籍、現地採用の状況に関する分析を行っている。その結果、明らかになったのは次の諸点である。

(1) 従業員の規模

全回答企業の平均従業員数は384.7人で、製造業623.4人、非製造業137.4人であった。地域別には中国が652.8人と最も多く、次いでその他のアジア地域が483.2人、北米が419.5人である。従業員規模別では規模10～50人未満の回答企業が3割を占める。中国については規模1000～5000人未満が14.1%に上り、他の諸地域を上回って多くなっていた。

(2) 平均年齢と平均勤続年数

現地国籍の中間管理職・一般従業員の平均年齢は35.0歳、また平均勤続年数は7.5年であった。地域別ではアジアにおける平均年齢が若く、また平均勤続年数も短かった。

(3) 学歴別構成

現地国籍の取締役・中間管理職・一般従業員に占める大学・大学院卒の比率（大卒・大学院卒比率）は、全体では40.6%となっている。地域別には北米の大卒・大学院卒比率が58.4%で最も高く、次いでその他のアジア地域が45.1%である。中国の大学・大学院卒比率は3割に満たず、低いといえる。2000年以降に操業を開始した回答企業では大学・大学院卒比率は78.3%

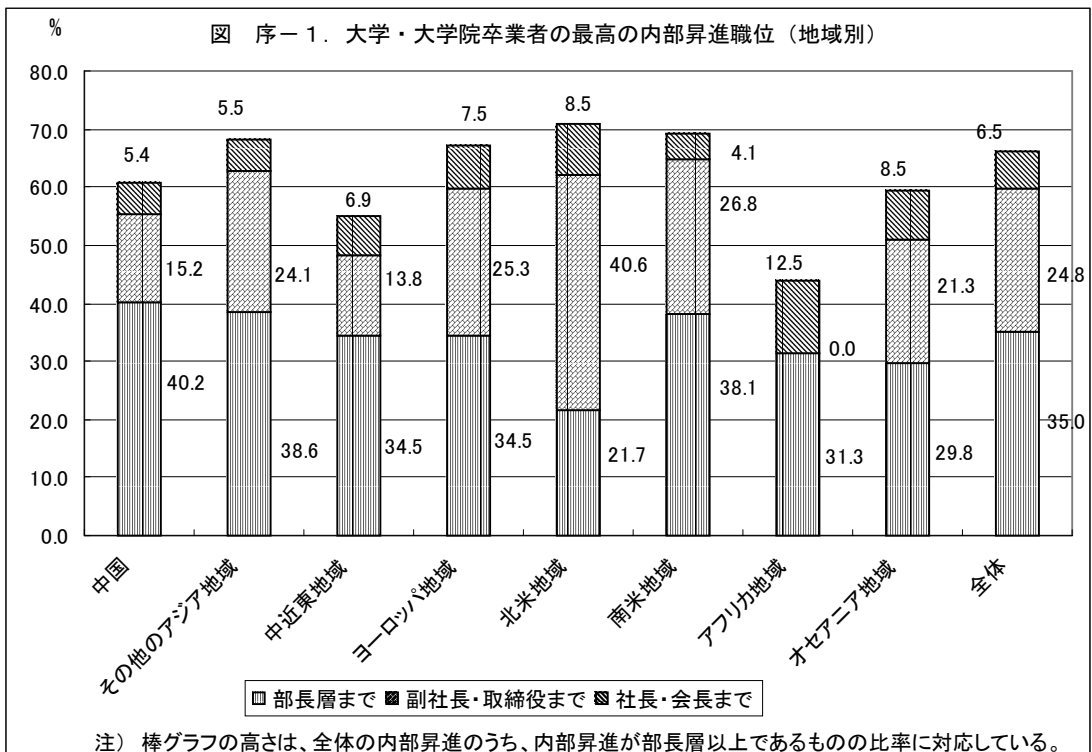
と極めて高かった。

(4) 学歴別の昇進状況

大学・大学院卒業者の最も高い内部昇進職位（転職者の内部昇進を含む）については、最も多いのは部長層までの昇進で全回答企業の35.0%を占め、副社長・取締役までの内部昇進が24.8%、課長層までが18.8%、社長・会長までは6.5%となっている。地域別では、北米とオセアニアで内部からの社長・会長への抜擢が8.5%に上り、また北米では副社長・取締役への内部昇進も40.6%と高い。業種別では非製造業よりも製造業のほうで内部昇進が進んでいる。

(図 序-1 参照)

高卒等（大学・大学院卒以外の学歴）の最も高い内部昇進職位については、全回答企業については課長層までが31.4%、部長層までが19.3%で、また副社長・取締役以上の同比率は5.2%にとどまっており、高卒等と大学・大学院卒との学歴による内部昇進の格差は歴然としている。



(5) 従業員の国籍別構成

取締役の国籍別構成を見ると、まず全回答企業の取締役平均人数は3.4人で、国籍別には日

本国籍者が2.4人、現地国籍者が0.9人、第三国籍者が0.1人となっている。同じく中間管理職の平均人数は28.5人で、国籍別には現地国籍者が22.1人、日本国籍者が5.1人、第三国籍者が0.6人、また一般従業員は平均345.2人で、現地国籍者が331.2人、日本国籍者は3.4人、第三国籍者は4.7人である。

これを国籍別構成比で見ると、取締役は全体では日本国籍者が77.7%、現地国籍者が20.2%、第三国籍者が1.9%となっている。地域別で現地国籍者が取締役に占める比率が最も高いのは北米で30.5%、次いで中国が22.9%である。中間管理職の国籍別構成比は、全体では現地国籍者が最も多く69.4%、また日本国籍者は28.1%、第三国籍者は2.5%である。前回調査に比べて日本国籍者比率は5.5%ポイント低下し、現地国籍者比率は4.5%ポイント上昇しており、中間管理職の現地化の進展を示しているといえる。ただし地域別には北米で日本国籍者の中間管理職比率が約4割と相対的に高い。

一般従業員については、全体では現地国籍者が90.5%を占める。中近東は取締役、中間管理職、一般従業員のいずれについても第三国籍者の比率が他地域よりも高く、外国人出稼ぎ労働者の多さを示している。

(6) 日本人の出向・転籍、現地採用の状況

現地法人の日本人国籍者について、日本からの出向・転籍者数が1～5人未満である回答企業は全体の50.9%、また5～10人未満は26.0%を占める。日本からの出向・転籍者の全体の平均人数は7.5人で、地域別には北米が12.5人と最も多い。第三国の現地法人からの出向・転籍者数は全体で0.11人と極めて少ない。現地採用の日本国籍者数については全体では3.4人で、地域別には北米が最も多く6.4人、次いでオセアニアが5.5人と比較的多くなっている。業種別には製造業よりも非製造業の方で現地採用者数が多かった。

第2章「現地経営の利点と課題」では、現地の経営環境等を考慮に入れた進出先の決定、事業計画の立案、さらにはグローバル分業を視野に入れた経営戦略の策定について検討している。より具体的には、現地経営の利点と課題についての質問項目に沿って、(1)現在の現地経営上の利点、(2)人材に関する組織上の課題や問題点、(3)日本本社・現地法人間の意思疎通問題の理由、(4)日本人派遣者・現地スタッフ間の意思疎通問題の理由、(5)管理職・一般従業員別の採用上の諸問題、(6)外部流出により問題となる人材、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。なお、サンプル数の少ないアフリカ (n=16) については、参考のため分析表上に掲載するにとどめ、本文中の解釈からは除いている。

(1) 現在の現地経営上の利点

現地での経営上の利点を複数回答で尋ねた結果、「現地・周辺国の市場を開拓しやすい」(69.0%)、「顧客ニーズ等の変化に対応しやすい」(62.5%)、それに、「低廉な労働力の確保」(30.1%) などが高い比率で指摘されていた。

これらの利点は、所在地域のビジネス・労働市場環境により大きく異なるであろう。実際、現地での経営上の利点に関しては、前回調査と同様、中国およびアジア地域においては「低廉な労働力の確保」が中心となっており、対照的に欧米地域においては「現地・周辺国の市場を開拓しやすい」、「顧客ニーズ等の変化に対応しやすい」ということが重要となっていた。このことから、中国・アジア地域における低賃金、欧米におけるビジネス・チャンスという形での製販体制の国際分業がなされている様子が伺える。これは主たる業種として中国では製造業が多く、また、欧米地域においては非製造業が多いということに通底しているであろう。

ただし、アジア全体における「低廉な労働力が確保できる」という項目は(44.8%→56.1%→45.0%)と変化しており、2001年から2003年にかけては11ポイント減少していることに注目する必要がある。同様に、業種別比較では、アジア地域に多い製造業において、前回との比較として「低廉な労働力が確保できる」(44.8%→37.9%)という項目の比率が7ポイント近く低下していることも注目される。

操業開始年別に見ると、前回調査と同様、近年、アジア地域の製造業において「低廉な労働力確保」を目的とした海外進出がなされている様子が見られる。規模別比較でも、企業規模が拡大するほど「低廉な労働力の確保」という目的が高くなる傾向が見られ、アジア地域における従業員規模の大きな製造業の事業所における経営上のメリットとしての低廉な労働力が挙げられている。

(2) 人材に関する組織上の課題や問題点

人材に関する組織上の課題や問題点(複数回答)として指摘されるのは、全体では、「派遣者・現地スタッフ間の意思疎通」(37.3%)、「日本本社・現地法人間の意思疎通」(35.0%)、「現地国籍中間管理職の能力不足」(33.4%)、「現地国籍一般従業員の士気等の不足」(33.0%)、それに「人件費の高騰」(27.0%)である。

これを地域別に検討すると、中国において「派遣者・現地スタッフ間の意思疎通」に関す

る項目が51.1%と多く指摘されている他、「パートナーとの意思疎通 (22.8%)」、「現地国籍中間管理職の定着・確保」(29.3%)、「現地国籍一般従業員の士気不足 (41.3%)」という項目において、地域別で飛びぬけて高い比率となっていた。また、北米では「日本本社・現地法人間の意思疎通」(43.5%)、「現地国籍中間管理職の経営理念の理解」(33.0%)の問題が地域間でもっとも高いことが示されている。さらに、前回調査と比べて新たに高まった課題としては、ヨーロッパ地域における「人件費の高騰」(38.5%)を挙げることができる。他方で、人件費の高騰について中国では9.8%と地域間でもっとも低い値を示していた。

また、前回調査では見られなかった点として、製造業が非製造業に比べて、また規模が千人を超える現地法人において、本社との意思疎通の点で課題が大きくなっていた。

(3) 日本本社・現地法人間の意思疎通問題発生理由

日本本社・現地法人という両法人間で意思疎通の問題が生まれる理由を複数回答で尋ねた結果、「本社が現地の事情を理解していない」(38.8%)、「現地スタッフと日本本社の言語上の問題」(28.6%)、「本社が本社基準を現地に押し付ける」(26.1%)、「本社に海外事業に関する方針が不明確」(20.9%)となっており、言語的な問題を超えて、本社が現地事情を無視したり、本社の海外事業方針が定まっていなかったりすることなどが原因となっているといえる。

操業年数別の比較では、「本社が現地の事情を理解していない」、「本社が本社基準を現地に押し付ける」などという複数の項目において、操業年数の長い企業ほど指摘率が低くなり、知識・経験が年々蓄積されていることが示されている。ただし、「現地スタッフと日本本社の言語上の問題」については、操業年数の長短による差がほとんどなく、言語上のコミュニケーション・ノウハウの蓄積が認めがたいという問題を提示している。

また、現地法人の規模が大きくなると、意思疎通の内容も複雑化、多様化するため、問題が生じやすくなると思われるが、実際、意思疎通問題の理由も規模が大きな企業ほど指摘率が高くなっていた。

(4) 日本人派遣者・現地スタッフ間の意思疎通問題発生理由

スタッフ間の意思疎通問題が発生する理由としては、「言語上の問題」(47.0%)と「意思疎通・コミュニケーションの方法の問題」(32.8%)が傑出して高い理由となっている。

地域別比較で特徴的なことは、中国において「言語上の問題」、「派遣者が現地事情を十分理解していない」などという項目で全体平均よりも指摘率が高いことである。中国に関しては、近年、急速に日本企業の進出が進んでおり、現地経営のノウハウが少ないことに加え、中国自

体も急激な経済成長の中で独自の文化や価値観と外資系企業の経営方針の中でさまざまな調整が必要であり、過渡期的な状況にあることがその背景にあると見られる。

業種別比較では、中国等のアジア地域での事業展開が多いことを反映して、地域別比較と同様「言語上の問題」という理由が高い。さらに、操業開始年別に見ても、操業年数が短いほど指摘率がやや高い傾向はあるものの、全体としては顕著な関係性は見られない。このことは、言い換えればスタッフ間の意思疎通は恒常的に生じている問題ともいえるが、逆に、日本人スタッフの異動が頻繁に行われ、対人関係ノウハウの継承があまり円滑に行われていない可能性も推察される。

現地法人の規模別比較では、規模が大きくなる程、「言語上の問題」など各種理由の指摘率が高くなっており、逆に規模の小さな現地法人ほど「特に問題はない」という指摘率が高い。こうして、組織間、個人間にかかわらず、意思疎通の問題は規模が大きくなるほど大きくなるといえる。

(5) 管理職・一般従業員別の採用上の諸問題

管理職の採用上の問題（複数回答）では、「優秀な人材が応募してくれない」（28.6%）、「効果的な募集ルートが確保できない」（20.0%）が大きな課題となっている。また、「特に問題はない」（35.0%）という指摘率も高かった。

他方、一般従業員の採用上の問題（複数回答）でも、「優秀な人材が応募してくれない」（25.3%）、「効果的な募集ルートが確保できない」（15.0%）が大きな課題となっているが、管理職ほど高い比率ではない。実際、「特に問題はない」（42.4%）という指摘率も管理職より高かった。

地域別に見ると、中国において、一般従業員、管理職のうち、とりわけ管理職で求人 の 困難に直面している。すなわち、「優秀な人材が応募してくれない」、「現地企業との人材獲得競争が激しい」、「外資系企業との人材獲得競争が激しい」という項目の指摘率はそれ以外の地域を大きく上回るものであった。中国と比べると、それ以外の地域での採用上の困難性は低いといえる。（表 序-1 参照）

また、業種、操業年数、現地企業の規模による差異はそれほど大きくなかったが、例外は、2000年以降に操業を開始した企業で、管理職採用で「効果的な募集ルートが確保できない」という新規参入者特有の課題が指摘されていたことである。また、管理職については企業規模が大きくなるほど、やや人材難になる傾向があるが、これは現地系企業や他の外資系企業との人材獲得競争の結果を表しているといえる。

表 序-1. 管理職の採用上の問題（複数回答、地域別）

(%)

	全体	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い	外資系企業と人材獲得競争が激しい	募集コスト・時間がかかりすぎる	効果的な募集ルートが確保できない	その他	特に問題はない	不明
所在別										
(中国)	92社 100.0	41.3	18.5	16.3	13.0	12.0	20.7	4.3	15.2	14.1
(その他アジア)	290 100.0	29.0	9.7	9.7	9.7	7.2	20.7	5.5	38.6	7.9
アジア小計	382 100.0	31.9	11.8	11.3	10.5	8.4	20.7	5.2	33.0	9.4
中近東	29 100.0	24.1	10.3	10.3	6.9	10.3	27.6	10.3	37.9	3.4
ヨーロッパ	174 100.0	23.6	12.1	8.6	4.0	24.7	22.4	5.7	31.6	9.2
北米	106 100.0	31.1	12.3	14.2	3.8	13.2	12.3	4.7	36.8	3.8
中南米	97 100.0	24.7	3.1	6.2	4.1	10.3	23.7	4.1	44.3	7.2
アフリカ	16 100.0	50.0	0.0	6.3	0.0	25.0	37.5	6.3	12.5	6.3
オセアニア	47 100.0	17.0	10.6	6.4	4.3	17.0	4.3	0.0	46.8	10.6
合計	851 100.0	28.6	10.6	10.1	6.9	13.4	20.0	5.1	35.0	8.2

(6) 外部流出により問題となる人材

人材の外部流出を複数回答で尋ねると、「特に人材流出のよる問題はない」（59.1%）が最も高いが、「中堅層大学・大学院卒」（15.4%）、「若手の大学・大学院卒」（13.2%）で問題を抱えているといえる。

地域別では、中国ではほとんどの項目において全体平均を上回り、とりわけ「若手の大学・大学院卒」（31.5%）で外部流出が大きな課題となっていることが伺われる。

第3章「本社・子会社と日本人派遣者」では、利益報告、経営意思決定、現地法人への経営理念の浸透といった日本本社 — 現地子企業関係における権限分業体制の実情、日本人派遣者の活用の仕方、そして近年の日本経済の低成長が日系グローバル企業の人的資源管理に及ぼす影響などを検討した。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)グローバル経営活動の状況、(3)経営理念の導入状況、(4)現地法人による独自の意志決定の可能性、(5)日本人派遣者の派遣理由、さらには(6)日本経済の低成長が現地日系企業に及ぼす影響という6つの側面から検討した。

なお中近東地域とアフリカ地域はサンプル・サイズが小さいために、表中には参考として数字を提示するが、これまでと同様、分析の対象からは除くことにする。また文中の「日系グローバル企業」とは日本資本が入った現地法人あるいは日本法人の「支社・支店」を指し、「駐

在員事務所」を除いている。

(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。さらに日本の本社担当部署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もっとも多く、65.9%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20.4%である。現地国・地域にある責任部署にのみ報告するというのは11.4%にとどまる。

さらに、1999年調査、2001年調査と今回の2003年調査の結果を比較すると、「日本本社」ならび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日系グローバル企業が、やや増加傾向にあった。

(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見るために、「A. 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」、「B. 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、企業経営の成果を見る代理指標として、「C. 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」、「D. 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」、「E. 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。

「A. 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、「ややその通りである」がもっとも多く、39.4%、「まったくその通りである」が15.3%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。

「B. 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」では、「ややその通りである」が30.3%、「まったくその通りである」4.2%で、34.5%が肯定的に回答している。地域別に明確な特徴があり、アジア地域、ヨーロッパ地域では肯定的回答が多か

った。

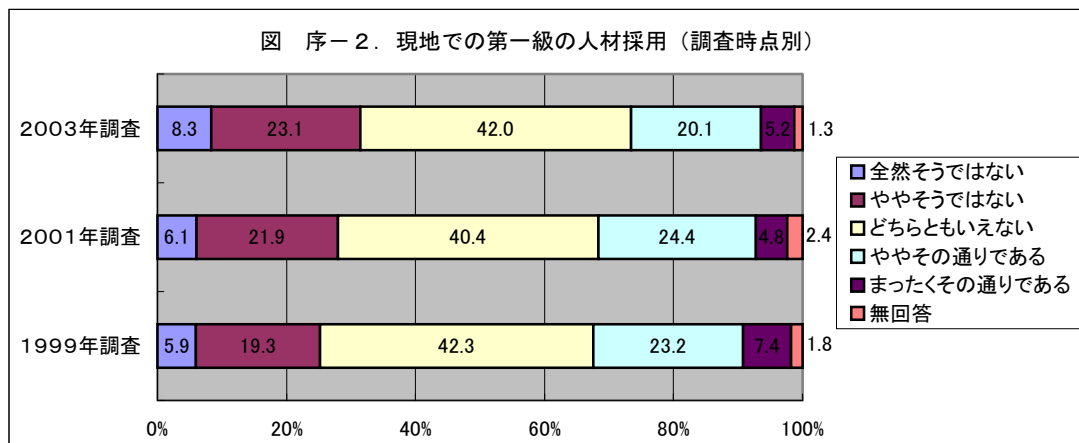
「C. 当該現地法人は、グループ企業の中で、注目されるような独自の技術・情報・知識を保有している」では、「ややその通りである」が24.1%、「まったくその通りである」は6.9%であり、つまり3割強の現地法人で独自の技術、情報、知識を保有していると回答している。

所在地域別にみると北米地域、オセアニア地域では独自の技術、情報、知識を保有しているとする日系グローバル企業が多く、これに対し、アジア地域、中南米地域では「ややその通りである」、「まったくその通りである」と肯定的に回答する日系グローバル企業は少なかった。

「D. 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、「ややその通りである」が24.0%、「まったくその通りである」が13.5%で4割近くの日系グローバル企業はグループ企業の中で常に営業成績は上位であると回答している。ただし中国ではその他のアジア地域に所在する日系グローバル企業に比較して常に上位の営業成績をあげているという企業比率が少なくなっている。

「E. 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」では、4分の3の日系グローバル企業は必ずしも第一級の人材を採用出来るとは限らないと回答している。とくに中国では第一級の人材を採用できるとする肯定的回答が少なくなっている。この背景には中国に多くの企業が進出しているために、第一級人材の労働市場がタイトな状況になっていることを反映していると考えられる。(図 序-2 参照)

さらに、1999年調査、2001年調査、今回の2003年調査の結果を比較すると、次の図に明らかかなように、第一級の人材を採用できるかという設問に対し「全然そうではない」、「ややそうでもない」と否定的な回答をする企業が増加していることが分かる。



(3) 経営理念の導入状況

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。パートレット・ゴシャール（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。

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のうち、66.1%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地域に比べてユーロパ地域、北米地域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。

日本本社と現地法人の経営理念の共通性をみると、「同じ」とする企業が51.2%、「部分的に同じ」とする企業が37.9%であり、合わせて89.1%では現地法人の経営理念に日本本社の経営理念が大なり小なり浸透しているといえる。

次に現地法人の経営理念が日本本社と「同じ」あるいは「部分的に同じ」と回答した企業ではそれがどのような言語に翻訳されているのだろうか。当然のことながら現地語（英語を含む）に翻訳されていれば、その経営理念の浸透は幅広くなる可能性がある。全体の分布をみると「現地は英語圏で英語のみに翻訳」がもっとも多くて34.1%、次が「現地は非英語圏で英語以外の言語に翻訳」で24.9%である。「英語以外の言語」が具体的に何語を意味するかは必ずしも明確ではないが、現地の言語と理解するのが自然である。そうすると「現地は非英語圏だが英語のみに翻訳」が18.0%、「日本語のままで翻訳されていない」が4.3%あり、4分の1近くは、現地の言語以外の英語で経営理念を浸透させているといえる。

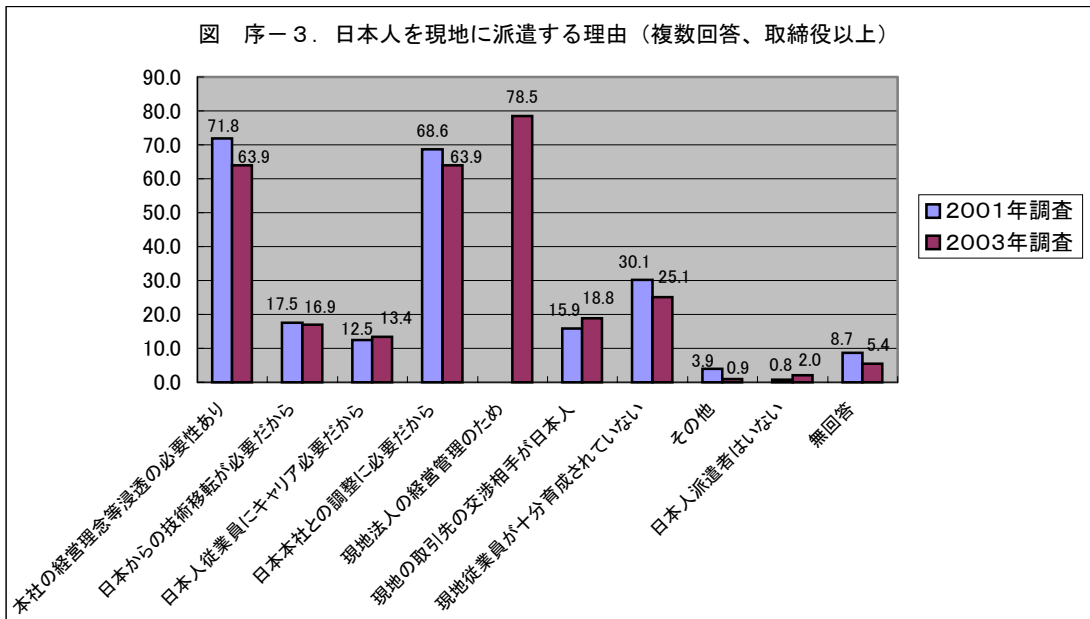
(4) 現地法人による独自の意思決定の可能性

現地法人によってどの程度独自の意思決定ができるかを見ると、「部材・サービスの主な購入先の変更」については52.5%の企業が独自で意思決定できると回答している。次は「製品・サービス・商品の主な販売先の変更」の48.4%である。「新規事業への進出」、「現在の事業への追加的投資」、「現地従業員の役員への昇進」などは独自で意思決定できると回答する企業は少ない。

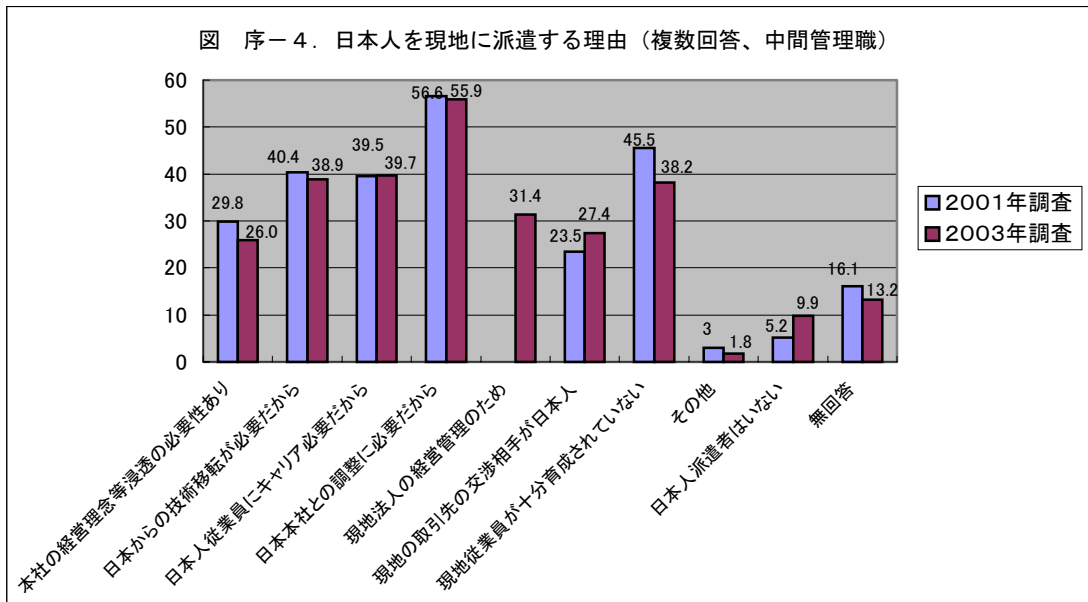
つまり通常のオペレーションに関わるようなことは独自で意思決定が可能だが、それ以外の経営戦略に関わるようなものについては独自の意思決定は困難といえる。

(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、取締役以上と中間管理職の2つに分けて尋ねた。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」で78.5%、次が「本社の経営理念等浸透のため」と「日本本社との調整のため」と「日本本社との調整のため」で、それぞれ66.3%である（図 序-3 参照）。



日本人が中間管理職として派遣される理由としてもっとも多く指摘されたのは「日本本社との調整に必要だから」で55.9%。次が「日本人従業員にキャリア必要だから」39.7%、「日本からの技術移転が必要だから」が38.9%、「現地従業員が十分育成されていない」38.2%となっている。取締役以上の日本人派遣者の理由と異なり、中間管理職の日本人の派遣理由は広く分散している（図 序-4 参照）。



また重要なことは、取締役以上・中間管理職としての日本人の派遣理由として、「現地法人の経営管理のため」や「現地従業員が十分に育成されていない」の2項目で操業開始年の違いがほとんど認められないという点である。つまり1959年以前に操業開始した企業も1996年以降に操業を開始した企業も同様に取締役以上に日本人を派遣する理由として「現地法人の経営管理のため」や「現地従業員が十分に育成されていない」の2項目を指摘している。このことにより、操業期間が長期にわたっても必ずしも経営管理に必要な現地人材が育成されていない現状が示唆されている。

(6) 日本経済の低成長が現地日系企業に及ぼす影響

日本経済の低成長の影響では、54.8%の企業が日本経済の低成長が現地日系企業に影響を与えていると回答している。

次に日本経済の低成長の影響を受けたとする企業に対して、日本人派遣者の増減を尋ねると、「変わらない」とする企業が44.6%でもっとも多いが、「やや減った」が24.9%、「減った」が23.6%であり、合計すると48.5%は程度の差こそあれ、日本経済の低成長のために日本人派遣者数が減少したと回答している。日本人派遣者数が増加したとする企業は5.6%にすぎない。

さらに日本経済低成長の現地従業員数への影響をみると「変わらない」が45.3%でもっとも多いが、「やや減った」が20.0%、「減った」が19.1%で、合計39.1%の企業が日本経済の低

成長のために現地従業員数が減ったとしている。現地従業員数が増加したとする企業は13.8%にとどまる。

日本人派遣者数については操業開始年が新しい企業ほど「変わらない」とする企業が多くなっている。現地従業員数は操業開始年別では操業開始年が新しくなるほど現地従業員数は増加したと回答する企業が多くなっている。また同時に現地従業員数が減ったとする企業は操業開始年が新しいほど少なくなっているが、これは操業期間の短い企業では組織の成長期にあたる場合が多いためと見られる。

第4章「現地法人における人的資源管理：能力開発と人事制度」では、現地法人における人的資源管理の諸事情について、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した。具体的には、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準拠集団は何か、つまり、現地日系企業では、日本本社の人事制度、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最も依拠しているのかを見た。第3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4に、労働条件・労使関係に関わる紛争の状況を検討した。最後に、SARSなどの感染症対策の現状を尋ねた。

(1) 現地高学歴者の能力開発の方法・手段

現地日系企業における高学歴者の採用ならびに各種の人事制度全般について検討を加えた結果、次のような点が明らかになった。

すなわち、高学歴者採用者に対する能力開発の方法について検討すると、全体的には、社外研修への派遣、日本本社への短期研修派遣、社内研修、自己啓発への援助の4つがとりわけ多かった。これを、2001年の第2回調査と比べてみると、ほとんどの項目で数%ポイントの高まりが見られた。地域別では、アジアの中でも中国が積極的で、90年代に入ってから進出が多く操業年数の比較的短い企業の多い中国では必然的に、経営幹部の早期育成、社内研修、グループ企業への研修派遣が他の地域以上に積極的に行われていた。他方で、ヨーロッパや北米では特に行っていないという比率が高く、多くの社内外での研修の実施率が総じて低いという特徴がある。企業規模別に見ると、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

現地日系企業が日本本社的人事制度、ローカル企業的人事制度、それにグループ内兄弟企業的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、地域別、操業期間別に違いが見られるが、業種別、規模別には違いが認められない。現地日系企業的人事制度の準拠集団としては、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、2001年の第2回調査と変わらない。日本本社的人事制度を取り入れる度合いは、中国を中心とするアジア、中近東ではやや取り入れているという比率が高く、比較的、準拠度スコアも高い。ヨーロッパ、北アメリカではまったく取り入れていないという比率が高く、準拠度スコアも低くなっている。

(3) 現地人幹部登用プログラムの作成状況

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企業は5.6%とごく少なく、また現地法人が作成したプログラムがあるのも15.9%と少ないことが分かる。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(38.8%)か、現在もなく将来現地法人で作成する予定もない(36.2%)となっていた。地域別に見ると、アジアやアフリカでは、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、ヨーロッパ、北米、中南米、オセアニアでは、現在も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(表 序-2 参照)。

表 序-2. 現地人幹部登用プログラムの作成 (地域別)

(%)

	合計	グループ企業 で統一的プロ グラム有り	現地法人が作 成したプログ ラムがある	現在はないが 将来作成する 予定	現在無く将来 も作成する予 定はない	その他	無回答
所在地域							
(中国)	92社 100.0	4.3	22.8	43.5	23.9	2.2	3.3
(その他アジア)	290 100.0	5.2	20.7	43.4	29.0	1.0	0.7
アジア小計	382 100.0	5.0	21.2	43.5	27.7	1.3	1.3
中近東	29 100.0	10.3	20.7	17.2	51.7	0.0	0.0
ヨーロッパ	174 100.0	6.3	10.3	36.8	43.1	1.7	1.7
北米	106 100.0	4.7	11.3	35.8	40.6	3.8	3.8
中南米	97 100.0	6.2	11.3	36.1	43.3	0.0	3.1
アフリカ	16 100.0	12.5	12.5	43.8	25.0	6.3	0.0
オセアニア	47 100.0	4.3	10.6	31.9	48.9	0.0	4.3
合計	851 100.0	5.6	15.9	38.8	36.2	1.5	2.0

(4) 労働条件・労使関係に関する紛争

現在、紛争が発生しているとした企業は2.9%に過ぎず、過去5年間に発生したことがあるとした企業も12.7%であり、他方、現在も過去も発生したことがないという企業は82.5%で圧倒的に多くなっていた。その発生原因を見ると、第1が賃金（49.6%）、第2が雇用調整（33.1%）、第3が労働時間・休日・休暇（20.3%）が主だったものである。これを前回の第2回調査と比べてみると、雇用調整が9%ポイントほど増大しているのが際だっている。

(5) SARSなどの感染症対策の現状

時節的な設問を設け、SARS発生以前に感染症対策が示されていたかどうかを尋ねると、示されていたのは8.8%とごく少数で、89.7%の企業では示されていなかったということが判明した。

SARS発生以降の企業の感染症への取り組み状況は、全体では、感染症対策を急遽作成した37.4%、感染症対策は要らない30.4%、これから感染症対策を作る18.0%、その他12.2%と分布していた。

第5章「現地企業との取引関係ならびに地域社会への適合」では、現地日系企業と現地企業（日系を含む外資系企業を除く）との取引的・技術的關係、およびその関係に対する評価、さらには日系グローバル企業の地域社会への貢献について検討を加えた。なお中近東とアフリカについてはサンプル・サイズが小さいために、参考値として表中に含めるが文中の地域間比較の分析では除外した。より具体的には、(1)現地企業との取引関係・経営指導、(2)現地企業との取引関係についての評価、(3)地域社会への貢献の3点について検討した。

(1) 現地企業との取引関係・経営指導

日系グローバル企業の主な取引先は、程度の差こそあれ半数程度は現地企業である。1999年調査、2001年調査、2003年調査の結果を比較すると、今回の2003年調査では明らかに、過去の調査に比較して主たる取引先は現地企業であるという設問に対して「そうはいえない」という回答が増加し、「そういえる」という回答が減少している。つまり主な取引先が現地企業であるとする日系グローバル企業が減少している。

また現地取引先企業に対し積極的に経営指導を行っていると回答している日系企業は約17%である。逆に経営指導を積極的に行っていない日系グローバル企業が39.1%にのぼる。現地企業に対する経営指導の積極性について1999年調査、2001年調査と今回の2003年調査の結果

を比較すると、積極的に経営指導を行っていないとする企業が増加傾向にある。1999年調査では積極的に経営指導を行っているという設問に対して「そうはいえない」と回答したのは32.2%であったが、今回の2003年調査では39.1%で、約7ポイント増加していたのである。

(2) 現地企業との取引関係についての評価

現地日系企業に対し、①現地企業から提供される部材・商品やサービスの質、②現地企業から提供される部材・商品やサービスの価格、③現地企業から提供の部材・商品やサービスの納期の正確性、④現地企業の取引の手続きや商慣行、についての評価を尋ねた。

現地企業から提供される部材・商品やサービスの質については、ともかくも満足している日系グローバル企業は22.5%である。それに対し不満は28.9%になり、現地企業から提供される部材・商品やサービスの質について不満な企業が満足という企業を若干上回っていた。

現地企業から提供される部材・商品やサービスの価格についての評価では満足している日系グローバル企業は23.5%であり、不満である企業は21.2%なので、全体としては不満の度合いが少ないと言える。

現地企業から提供の部材・商品やサービスの納期の正確性についての評価では、日系グローバル企業の16.6%が満足している一方、36.6%が納期の正確さに不満を感じている。全体的にみて、現地企業の納期の正確さに不満を感じている日系グローバル企業が多い。

現地企業の取引の手続きや商慣行について評価では、現地企業の取引の手続きや商慣行についてともかく満足している日系グローバル企業は14.8%である。一方、不満を表明している日系グローバル企業は35.2%である。取引の手続きや商慣行について評価は厳しいといえる。

①現地企業から提供される部材・商品やサービスの質、②現地企業から提供される部材・商品やサービスの価格、③現地企業から提供の部材・商品やサービスの納期の正確さ、④現地企業の取引手続きや商慣行について、所在地域別や操業開始年別で大きな違いがある。

所在地域別では中国は現地企業から提供される部材・商品やサービスの質、納期の正確さ、取引手続きや商慣行の手続きについて評価が低かった。とくに中国における取引手続きや商慣行については実に57.6%の日系グローバル企業が現地企業の取引の手続きや商慣行について不満を表明している。他方で、現地企業から提供される部材・商品やサービスの価格については、中国の評価は高かった。

操業開始年別では操業開始年が新しい日系グローバル企業ほど不満が多く、それが古い日系グローバル企業ほど不満は少なく、その地域に適合していることが示唆された。

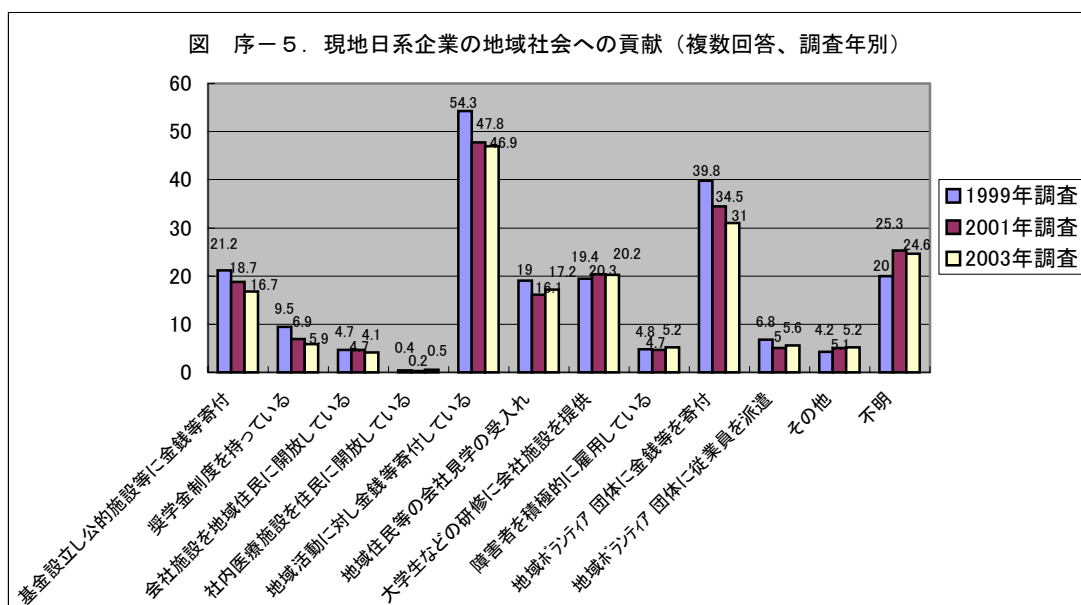
また上記4点について1999年調査、2001年調査との比較を行ったが、明確な変化は認めら

れなかった。

(3) 地域社会への貢献

現地日系企業の地域社会への貢献では、次のことが明らかになった。全体では「地域活動に対し金銭等を寄付している」が46.9%、次が「地域ボランティア団体に金銭等を寄付」が31.0%、「大学生などの研修に会社施設を提供」が20.2%で多かった。「その他」まで含めて何らかの地域社会に対する貢献をしているとした回答した企業は642社で、1社あたり平均の件数は2.1件であった。しかしながら209社、24.6%は回答していないため不明となっている。このすべてが何らの地域社会に対する貢献活動をしていないと即断することは危険であるが、その可能性をある程度、示唆していよう。

1999年調査、2001年調査、今回の2003年調査の結果を比較すると、全体として大きな比重を占めている「地域活動に対し金銭等寄付」、「基金を設立し公的施設等に金銭等寄付」、「地域ボランティア団体に金銭等を寄付」の3項目は、いずれも1999年調査、2001年調査に続いて低下している（図 序-5 参照）。



所在地域別では北米地域において地域社会への貢献が目立っている。たとえば「地域活動に対し金銭等寄付している」が53.8%、「地域ボランティア団体に金銭等を寄付」が48.1%、「基金を設立し公的施設等に金銭等寄付」が20.8%で、全サンプルの結果を上回っている。ヨ

一ロ ッパ地域では「大学生などの研修に会社施設を提供」が24.7%であり、北米地域より多く指摘されている。アジア地域は全体的な傾向は全サンプルの分布と似ている。アジアのうち、中国と中国以外のアジア地域とを比較すると、中国では日系グローバル企業の地域社会の貢献活動が低調である。これは中国地域で操業開始の比較的新しい企業が多く含まれているためと見られる。

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2002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計画について検討した。なお、回答企業の今後3年間の事業展開と従業員数に関する計画については今回の調査で新たに設けた質問である。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

回答企業の2002年度の売上高は、過去2回の調査（1998年度及び2000年度の売上高）に比べて大幅に減少している。すなわち、1998年度の回答企業の平均売上高は3億1175.4万ドル、2000年度は3億7072.1万ドルであったのに対し、2002年度は2億0306.9万ドルとなっており、2年前の55%の水準である。

全体の2割の企業では1億ドル以上の売上を上げているが、中国では5000万ドル以上の売上のある回答企業は1割に満たない。ただし、中国企業における過去5年間の売上の増加は極めて顕著であった。製造業は売上高が50%以上増加した回答企業が27.2%に上るが、この比率は前回調査から大幅に低下している。

(2) 経常利益および売上高経常利益率

経常利益についても2002年度は2000年度より減少しているが、売上高とは異なりその減少幅は小さい。中国の経常利益はこの2年で1.5倍に伸びているが、それでもその水準は他のアジア地域の1/4程度である。経常利益が500万ドル以上の経常利益を記録する企業は17.8%で、経常利益がマイナスの企業は8.6%である。中国では13%の回答企業が赤字を計上している。北米では1000万ドル以上の経常利益を上げる回答企業の比率は17%と相対的に高い。

また、回答企業の2002年度の売上高経常利益率（各企業の経常利益÷売上高で算出）は16.5%と2000年度の3倍の水準である。これは、この間、経常利益が伸びたというより売上高が大幅に減少したための結果である。

(3) 従業員の離職率および欠勤率

次に、一般従業員層の過去1年の平均離職率（離職率の算出法については第6章第2節の本文を参照）は、全体では21.4%と前回調査より6%ポイント以上高くなっていました。中間管理職の離職率については、2003年調査の離職率は2001年調査とほぼ同じ13.1%で、一般従業員の離職率よりも低い。

地域別には、中国の回答企業の離職率は一般従業員及び中間管理職ともに13%ポイント以上の大幅な上昇を記録しており、従業員の定着に問題を抱える企業が増加していることを推測させる。業種別では、一般従業員の離職率については非製造業で製造業より9%ポイント高いが、中間管理職についてはほぼ同じ水準である。操業開始年では2000年以降の回答企業で一般従業員及び中間管理職ともに離職率が高い。

過去1年の一般従業員の欠勤率については、全体では前回調査とほとんど変わらず2.7%である。

(4) 今後3年間の事業・雇用計画

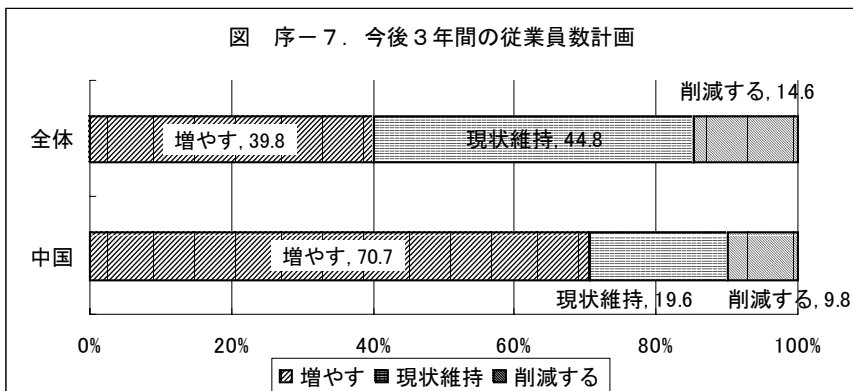
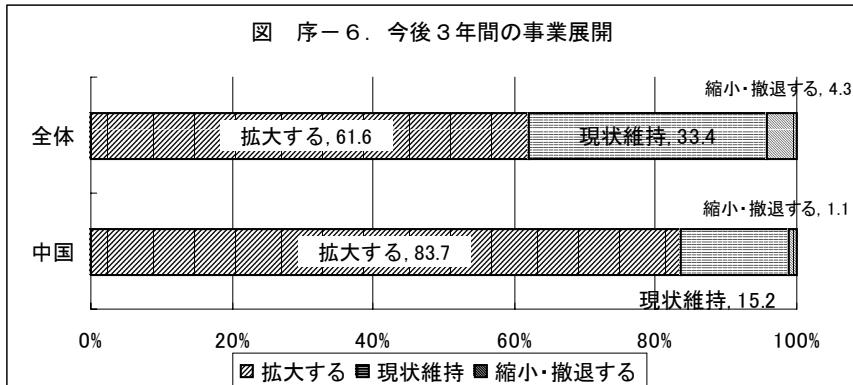
今後3年間の事業展開については、全体では「拡大する」が61.6%、「現状維持」は33.4%、「縮小・撤退する」はわずか4.3%である。地域別には中国における回答企業の趨勢が際立っており、「拡大する」が83.7%にも上る。業種別では製造業は非製造業よりも拡大志向が強い。（図 序-6 参照）

また、今後3年間の従業員数計画については、全体では最も多いのが「現状維持」で44.8%、「増やす」が39.8%、「削減する」は14.6%である。地域別では中国の回答企業の7割が従業員を増やす計画であると回答しており、同じアジアでも日系企業の中国での従業員計画は他のアジア地域の動向とは対照的である。中南米は事業展開と従業員数計画のいずれも拡大志向は強くない。操業開始年では新規進出企業の雇用拡大志向が強く、従業員規模別では規模の大きい回答企業は規模の小さい企業に比較して従業員数を削減したいと考えているようである。（図 序-7 参照）

今後3年間の日本人派遣者数の増減については、全体では「現状維持」が62.6%、「削減する」が24.8%、「増やす」が11.5%である。大きな趨勢としては現状維持志向が強いものの、将来的には日本人派遣者数の減少を示唆している。地域別では、中国を除くその他のアジア地域で日本人派遣者数の削減志向が他の地域に比べて強い。

事例研究で補足する必要はあるが、本章での今後3年間の計画等に関する検討から中国における回答企業の顕著なビジネス拡大志向が明らかになり、対照的にその他のアジア地域では、

中国との対比で事業展開に関する再編が進行しつつあることを示唆していると考えられる。



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、(1)業種別構成、(2)操業開始年、(3)設立方法、(4)資本金総額と経営形態、(5)社長等の国籍、(6)現地法人の主たる業務、(7)輸出企業の比率と売上高輸出比率、(8)労働組合の組織状況、それに、(9)日本本社の諸特徴：業種、海外現地法人数、支社・支店数について検討した。主要な点をまとめると次のようになる。

(1) 業種別構成

回答企業の業種別比率は、製造業が48.4%、非製造業が47.9%である。中国、ヨーロッパ、北米の回答企業は製造業の比率が高かった。

(2) 操業開始年

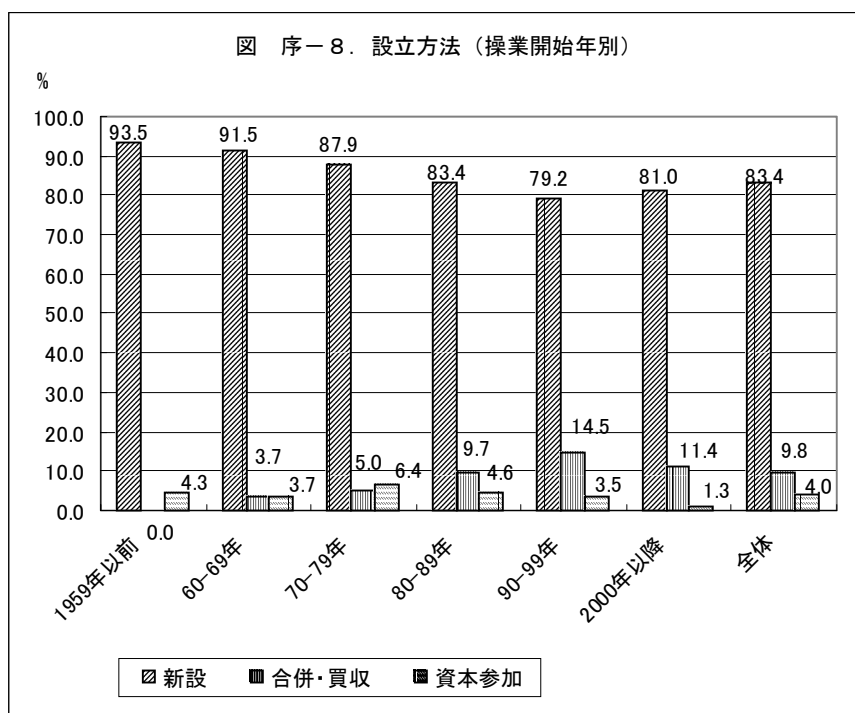
1990年代に操業を開始した企業のシェアが最大で37.3%であり、これに1980年代、1970年代

が続いている。

中国については全て回答企業の操業開始年が1980年以降であるのに対して、中南米では過半数の操業開始年が1980年以前という対照性が見られた。地域別の平均操業開始年を見ると、中国は1995.6年、ヨーロッパは1985.5年、その他アジア地域は1986.2年であるのに対して、中南米は1977.2年、またオセアニアと北米も順に1979.4年、1979.9年と相対的に操業開始年が早かった。業種別には非製造業のほうが製造業よりも進出時期が早かった。

(3) 設立方法

回答企業の設立方法で最も多いのは新設で、全体の83.4%を占め、合併・買収は9.8%であった。この水準は前回調査とほとんど変わらないものの、新設が若干増え、合併・買収が若干減っている。操業開始年別では、1999年代までは近年になるほど合併・買収による設立が増加しているが、2000年以降はその比率が若干低下している。経営形態については現地法人は全体の87.2%、また支社・支店は11.2%である。(図 序-8 参照)



(4) 資本金総額と経営形態

現地法人の資本金総額は、地域別では北米で1億ドル以上である回答企業が他地域に比べて

多い（北米の16.2%）。日本側が100%出資する完全子会社は全体では65.6%で、北米とオセアニアではその割合が8割を越える。なお中国の完全子会社（独資企業）の比率は、前回調査より10%ポイント高い45%であった。

(5) 社長等の国籍

調査時点での現地の社長等（社長・支社長・支店長を含む）の国籍は、8割以上の回答企業のトップが日本人（日本国籍者）で、現地国出身のその比率は9.2%であった。さらに、第3国籍者が企業のトップとなるケースはこれまでの調査と同様、1.4%とごく例外的存在であった。

(6) 現地法人の主たる業務

複数回答で見た回答企業の主な業務のうち、全体で最も多いのは「販売・貿易」で55.0%を占める。「製造」は33.8%、「サービス」は29.7%となっており、「地域本社・地域統括」は16.3%であった。地域別には、中国では「製造」が占める割合が他地域に比較して高く（50%）、また北米については「研究開発」の比率が21.7%と他地域に比較してきわめて高かった。

(7) 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比率は49.2%で、地域別には、その他のアジア地域、中近東、ヨーロッパの回答企業で輸出の比率が5割を超える。中国については輸出をする回答企業は46.7%と全体よりも低い水準である。業種別では製造業の7割が輸出をしている。

製品を輸出する回答企業のうち、輸出が売上高に占める割合（売上高輸出比率）が「50%以上」であるのは43.0%である。中国の回答企業についてはその比率が「95~100%」であるものが51.2%と、他地域に比べて極めて高い。日系企業の中国への進出は必ずしも輸出拠点を目的とするものではないが、輸出をする企業にとっての中国は輸出拠点としての位置付けが強いことが示されているものと考えられる。北米については他地域に比べて国内向けの事業活動が行われている。

(8) 労働組合の組織状況：組合の有無、組合組織率、複数組合の存在

回答企業で労働組合があるのは全体の27.8%と約3割にとどまり、7割の企業では労働組合がない。中国では組合のある回答企業は50%に上るが、北米では6.6%のみである。

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への加入者の比率（組合組織率）を見ると、有資格者全員が組織されている「100%」は全体の43.5%である。

また労働組合がある回答企業について、組合の数が1つであるのは全体の75.1%で、地域別にはヨーロッパと中南米で4割前後の回答企業において複数の組合がある。

(9) 日本本社の諸特徴：業種、海外現地法人数、支社・支店数

回答企業の日本本社については、製造業が54.8%、非製造業が42.8%であった。本社の連結対象となる海外現地法人数は、「10社未満」が24.2%、「20～50社未満」が20.2%、「11～20社未満」が15.4%、また日本本社直轄の支社・支店数については、半数近い42.5%の回答企業で「10ヶ所未満」の回答であった。

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128サンプルであった。このため、全サンプル・サイズ851のうちの15.0%に記入があったことになる。

ここでは現地日系企業における「生の声」を、(1)事業展開上の課題、(2)人材マネジメント上の課題、(3)労使関係、(4)本社との関係、(5)現地政府との関係、(6)その他、の視点から分類した。そうすることによって統計的分析ではすくいきれない現地日系企業の置かれた現状をより具体的に見ようとした。概要を示すと以下の通りである。

(1) 事業展開上の課題

事業展開上、日系グローバル企業は現在大きな環境変化の直面している。特にWTO加盟により中国の存在感が増し、それがこれまでの中国周辺地域・諸国における事業展開に変革を迫っている。もちろん、環境変化に直面しているのは中国周辺地域・諸国だけではなく、すでに中国に進出済みの企業も新たな環境変化に直面し、その克服のための取り組みを行っている。労務コストの上昇、為替などの環境変化のために事業展開が困難になっていると指摘する声もある。

さらには、当初は顧客・製品納入先と想定した日系グローバル企業が撤退したことにより、事業展開の方向性を変えざるを得なかった企業もある。

(2) 人材マネジメントの課題

人材の調達とその定着対策には各企業とも頭を悩ませている。それほどスキルの必要でない労働者の確保には問題はないが、管理職層や高いスキルをもった人材の確保・定着に問題があると指摘する企業がある。管理職や高いスキルをもった人材の定着策として少数の有能な人材については手厚く処遇して、その定着をはかることを企業運営の核とする企業もある。

一般的にどの日系グローバル企業も人材育成には苦勞している。ただし、他方で、人材の質について高く評価し、人材育成に明るい展望をもっている企業も同時に存在する。

様々な理由からこの「人」の現地化が難しいことが指摘されている。もちろん、中には経営管理層には日本人派遣者が必要とする意見もある。しかし現地スタッフのモラル低下の防止ためや日本人派遣者ではコスト的に釣り合わなくなって、現地スタッフを経営管理層に登用せざるを得なくなっているという現実もある。また「人」の現地化が進まなかったのは、日本側が現地スタッフの経営管理者への育成を怠っていたためという反省の声もある。

日系グローバル企業は多かれ少なかれ所在国、地域の異文化に適応せざるを得ない。しかしその適応の過程では様々なトラブルに直面し、最悪の場合には当該地域からの撤退ということも考えられる。結局は日本と現地とは文化、価値観をはじめ様々な点で異なるのは当然であり、それを前提としながら、要は日本側と相手側の信頼関係を如何に築くかに掛かっている。

(3) 労使関係

労使関係についての議論の焦点は2つある。第1は、あまりに労働組合が闘争的であるという指摘であり、第2は労働法制があまりに労働者側に有利だという指摘である。しかし労使間の問題は信頼関係を築くことによって解決が可能であるという意見が存在する。

(4) 日本本社との関係

現地日系企業は、日本本社との関係で、日本本社の現地に対する無理解を嘆く声が多い。

(5) 現地政府との関係

現地政府との関係では2つの問題が中心的な議論となっている。第1は、治安、政治的安定などの問題についての議論である。第2は、現地政府の政策に関する諸問題についてである。

(6) その他

その他として、日本との進出先国との間で社会保障協定を結ぶことを求めた指摘などがあった。

執筆分担

最後に、相互に緊密な連携を取りながらも、各章の直接の執筆者は次の通りである。

序章	調査結果の概要	白木 三秀
第1章	従業員構成と人の現地化	太田 仁志
第2章	現地経営の利点と課題	永井 裕久
第3章	本社・子会社と日本人派遣者	梅澤 隆
第4章	現地法人における人的資源管理：能力開発と人事制度	白木 三秀
第5章	現地企業との取引関係ならびに地域社会への適合	梅澤 隆
第6章	経営状況と今後の動向	太田 仁志
第7章	分析対象企業の概要：現地法人ならびに日本本社	太田 仁志
第8章	自由記入欄の分析	梅澤 隆

第1章 従業員構成と人の現地化

1. はじめに

本章では「第3回日系グローバル企業の人材マネジメント調査」（以下2003年調査）の分析の対象となった企業（以下「回答企業」とする）の従業員数と人の現地化の側面について検討する。なお、いくつかの表にある「N」は回答企業数を、「S. D.」は標準偏差を表わしている。

2. 現地従業員の属性

表1-1は現地法人の従業員数である。全回答企業平均の従業員数は384.7人で、2001年に実施した前回調査（以下2001年調査）の407.0人に比較して若干少ない。地域別には、中国が652.8人と最も多く、次いでその他のアジア地域が483.2人、北米が419.5人となっている。従業員規模別では10～50人未満の回答企業が3割を占め、また50～100人未満が18.3%となっている。地域別に見た平均従業員規模の最も大きい中国については1000～5000人未満が14.1%に上る。

表1-2は現地国籍の大学・大学院卒の取締役・中間管理職・一般従業員の比率（大卒・大学院卒比率）をまとめたものであるが（各回答企業の大卒・大学院卒比率の平均）、それによると全体では40.6%が大学・大学院卒業者となっている。地域別には北米の大卒・大学院卒比率が58.4%で最も高く、次いでその他のアジア地域が45.1%である。その他の地域では、中近東、ヨーロッパ、中南米、オセアニアが35～39%の水準であるが、中国の大学・大学院卒比率は3割に満たない。業種別では製造業よりも非製造業の大卒・大学院卒比率のほうが高い。操業開始年では2000年以降の回答企業では78.3%と極めて高くなっている。

現地国籍の中間管理職・一般従業員の平均年齢及び平均勤続年数をまとめたのが表1-3である。全体の平均年齢は35.0歳で、平均勤続年数は7.5年である。地域別にはアジアにおける平均年齢が若く、また平均勤続年数も短い。従業員規模別には、平均年齢は規模が大きくなるにつれ概ね低くなっているが、平均勤続年数については規模との一定の関係は見出されない。

表 1-1 現地法人の従業員数

(%)

	合計	10人未満	10~50人 未満	50~100人 未満	100~200 人未満	200~500 人未満	500~1000 人未満	1000~5000 人未満	5000人 以上	無回答	平均従 業員数	S. D.
所在地域												
(中国)	92社 100.0	3.3	25.0	14.1	12.0	19.6	6.5	14.1	3.3	2.2	652.8	1493.2
(その他アジア)	290 100.0	2.1	26.6	18.6	16.2	17.6	8.3	7.9	1.7	1.0	483.2	1112.2
アジア小計	382 100.0	2.4	26.2	17.5	15.2	18.1	7.9	9.4	2.1	1.3	523.7	1214.1
中近東	29 100.0	3.4	55.2	10.3	3.4	13.8	6.9	6.9	0.0	0.0	235.4	484.5
ヨーロッパ	174 100.0	12.6	35.1	19.5	11.5	11.5	6.9	2.9	0.0	0.0	168.5	363.2
北米	106 100.0	8.5	28.3	19.8	11.3	9.4	13.2	8.5	0.9	0.0	419.5	901.4
中南米	97 100.0	12.4	35.1	16.5	11.3	7.2	6.2	8.2	1.0	2.1	364.9	942.5
アフリカ	16 100.0	12.5	43.8	12.5	18.8	6.3	6.3	0.0	0.0	0.0	107.5	189.2
オセアニア	47 100.0	21.3	21.3	27.7	12.8	8.5	2.1	4.3	0.0	2.1	215.4	705.0
現地法人の主たる業種												
製造業	412 100.0	6.3	19.4	16.3	13.8	17.5	11.2	12.6	2.4	0.5	623.4	1283.7
非製造業	408 100.0	8.8	41.7	21.1	12.0	9.6	3.7	2.0	0.0	1.2	137.4	342.2
無回答	31 100.0	9.7	25.8	9.7	16.1	12.9	16.1	6.5	0.0	3.2		
操業開始年												
1959年以前	46 100.0	4.3	32.6	19.6	10.9	17.4	8.7	6.5	0.0	0.0	279.57	549.76
60-69年	82 100.0	3.7	22.0	20.7	14.6	22.0	4.9	11.0	1.2	0.0	431.87	885.63
70-79年	140 100.0	10.7	25.0	17.1	12.1	14.3	9.3	9.3	1.4	0.7	452.37	1024.95
80-89年	175 100.0	7.4	29.1	18.9	11.4	10.3	11.4	8.0	1.7	1.7	479.23	1119.34
90-99年	317 100.0	6.9	30.3	18.3	14.8	13.6	7.3	6.6	1.3	0.9	383.06	1046.19
2000年以降	79 100.0	11.4	49.4	16.5	11.4	8.9	1.3	1.3	0.0	0.0	100.19	234.68
無回答	12 100.0	8.3	33.3	16.7	8.3	8.3	8.3	8.3	0.0	8.3		
合計	851 100.0	7.6	30.3	18.3	13.0	13.5	7.8	7.3	1.2	0.9	384.7	971.1

表 1-2 現地国籍の大学・大学院卒業者比率（取締役・中間管理職・従業員）

	大卒・大学院卒比 (S.D. , N)		
所在地域			
(中国)	29.5%	(37.3% , 82)	
(その他アジア)	45.1%	(116.7% , 255)	
アジア小計	41.3%	(103.3% , 337)	
中近東	35.9%	(42.6% , 24)	
ヨーロッパ	36.3%	(50.7% , 132)	
北米	58.4%	(60.8% , 65)	
中南米	36.7%	(28.9% , 78)	
アフリカ	18.9%	(23.5% , 15)	
オセアニア	38.4%	(40.7% , 35)	
現地法人の主たる業種			
製造業	32.1%	(84.5% , 336)	
非製造業	49.3%	(76.1% , 328)	
操業開始年			
1959年以前	46.3%	(41.9% , 41)	
'60-'69年	33.7%	(29.8% , 58)	
'70-'79年	34.1%	(45.9% , 105)	
'80-'89年	34.9%	(91.2% , 134)	
'90-'99年	37.3%	(51.5% , 272)	
2000年以降	78.3%	(174.9% , 69)	
現地法人の従業員規模			
10人未満	66.0%	(73.5% , 48)	
10~50人未満	52.0%	(100.5% , 224)	
50~100人未満	45.7%	(92.0% , 128)	
100~200人未満	28.5%	(30.5% , 93)	
200~500人未満	31.5%	(72.3% , 90)	
500~1000人未満	24.6%	(39.3% , 47)	
1000~5000人未満	10.2%	(16.3% , 45)	
5000人以上	5.0%	(4.0% , 7)	
合計	40.6%	(79.8% , 686)	

表 1-3 現地国籍の中間管理職・一般従業員の平均年齢及び平均勤続年数

	平均年齢 (S.D. , N)		平均勤続年数 (S.D. , N)	
所在地域				
(中国)	29.1歳	(4.9歳 , 89)	4.4年	(3.7年 , 90)
(その他アジア)	33.1歳	(5.4歳 , 267)	7.8年	(5.8年 , 265)
アジア小計	32.1歳	(5.6歳 , 356)	6.9年	(5.5年 , 355)
中近東	36.8歳	(5.9歳 , 26)	8.0年	(4.1年 , 26)
ヨーロッパ	37.4歳	(5.3歳 , 154)	8.2年	(6.5年 , 153)
北米	38.9歳	(5.7歳 , 85)	8.2年	(7.3年 , 85)
中南米	36.0歳	(4.8歳 , 84)	7.7年	(3.6年 , 83)
アフリカ	37.0歳	(6.0歳 , 14)	11.5年	(9.9年 , 14)
オセアニア	38.5歳	(5.1歳 , 40)	6.3年	(3.0年 , 42)
現地法人の主たる業種				
製造業	34.0歳	(6.4歳 , 375)	7.2年	(6.2年 , 372)
非製造業	36.0歳	(5.5歳 , 358)	7.7年	(5.2年 , 360)
操業開始年				
1959年以前	38.6歳	(5.8歳 , 42)	10.8年	(5.4年 , 42)
'60-'69年	38.8歳	(4.7歳 , 69)	11.0年	(4.7年 , 72)
'70-'79年	38.1歳	(5.3歳 , 121)	10.0年	(5.7年 , 121)
'80-'89年	35.6歳	(5.6歳 , 155)	8.5年	(7.3年 , 154)
'90-'99年	32.7歳	(5.7歳 , 290)	5.6年	(4.1年 , 288)
2000年以降	31.6歳	(5.8歳 , 75)	3.4年	(4.3年 , 74)
現地法人の従業員規模				
10人未満	38.7歳	(7.5歳 , 57)	7.9年	(8.2年 , 57)
10~50人未満	35.7歳	(5.5歳 , 241)	6.7年	(4.8年 , 242)
50~100人未満	35.6歳	(5.6歳 , 140)	8.0年	(6.0年 , 139)
100~200人未満	34.2歳	(5.0歳 , 100)	7.3年	(5.3年 , 99)
200~500人未満	34.4歳	(5.7歳 , 99)	7.8年	(4.8年 , 101)
500~1000人未満	33.3歳	(6.2歳 , 55)	8.7年	(9.2年 , 51)
1000~5000人未満	31.3歳	(7.3歳 , 54)	8.0年	(5.0年 , 56)
5000人以上	28.8歳	(5.6歳 , 9)	6.9年	(5.2年 , 9)
合計	35.0歳	(6.1歳 , 759)	7.5年	(5.8年 , 758)

3. 内部昇進による最高職位

次に大学・大学院卒業者の内部昇進による最高職位について見てみよう。ここでの内部昇進は転職を経て当該企業に勤めている従業員のその企業での内部昇進を含むものである。表1-4によると最も多い内部昇進による最高職位は部長層までの昇進で、全回答企業の35.0%を占める。次いで副社長・取締役までの内部昇進が24.8%、課長層までの内部昇進が18.8%となっている。社長・会長までの内部昇進は6.5%である。地域別では、サンプル・サイズの小さいアフリカを除くと、内部からの社長・会長への抜擢が最も多いのは北米とオセアニアで、共に8.5%である。北米では副社長・取締役への内部昇進比率も40.6%と高い。業種別では非製造業よりも製造業のほうが内部抜擢による昇進が進んでおり、製造業では社長・会長への内部昇進が9.2%、また副社長・取締役への内部昇進は27.9%になっている。

また大学・大学院卒以外の学歴（以下「高卒等」）について内部昇進による最高職位の状況を見たのが表1-5である。高卒等の内部昇進による最高職位では課長層までが31.4%、部長層までについては19.3%となっており、また副社長・取締役への内部昇進は4.7%、社長・会長への内部昇進は0.5%に過ぎない。大学・大学院卒の従業員と比較すると学歴による内部昇進の格差は歴然としている。

表1-4及び1-5は内部昇進による最高職位に関する分布を示すものであるが、「まだ課長層はいない」=1、「課長層」=2、「部長層」=3、「副社長・取締役」=4、「社長・会長」=5、とするダミー変数よりそれぞれの平均値を算出し、内部昇進インデックス（内部昇進度）として表1-6にまとめた。業種別では、高卒等についての製造業と非製造業の内部昇進の程度はそれほど異ならないが、大学・大学院卒に関する内部昇進で両者に3.6ポイントの格差がある。

4. 国籍別の取締役人数及び従業員数と人の現地化

表1-7～1-9は国籍別に取り締役及び中間管理職、一般従業員の平均人数をまとめたものである。日本国籍者数、現地国籍者数、第三国籍者数をたし合わせて全体の合計に一致しないのは各企業のそれぞれの平均人数を個別に算出しているためである。また有効回答のみをNとしているため解釈には注意が必要である。まず取締役の平均人数については、全体では3.4人で、国籍別には日本国籍者が最も多く2.4人、現地国籍者が0.9人、第三国籍者が0.1人となっている（表1-7）。それに対して中間管理職については、全体の平均人数は28.5人で、国籍別には最も多いのが現地国籍者の22.1人、また日本国籍者は5.1人、第三国籍者は0.6人となっ

表1-4 大学・大学院卒現地採用従業員の内部昇進による最高職位

(%)

	合計 (全部)	まだ課長層 はいない	課長層	部長層	副社長・ 取締役	社長・会長	無回答
所在地域							
(中国)	92社 100.0	7.6	23.9	40.2	15.2	5.4	7.6
(その他アジア)	290 100.0	4.1	23.1	38.6	24.1	5.5	4.5
アジア小計	382 100.0	5.0	23.3	39.0	22.0	5.5	5.2
中近東	29 100.0	10.3	31.0	34.5	13.8	6.9	3.4
ヨーロッパ	174 100.0	8.0	11.5	34.5	25.3	7.5	13.2
北米	106 100.0	4.7	13.2	21.7	40.6	8.5	11.3
中南米	97 100.0	3.1	17.5	38.1	26.8	4.1	10.3
アフリカ	16 100.0	12.5	31.3	31.3	0.0	12.5	12.5
オセアニア	47 100.0	12.8	12.8	29.8	21.3	8.5	14.9
現地法人の主たる業種							
製造業	412 100.0	4.6	13.6	36.2	27.9	9.2	8.5
非製造業	408 100.0	7.6	23.8	34.6	21.8	3.2	9.1
無回答	31 100.0	6.5	22.6	25.8	22.6	12.9	9.7
操業開始年							
1959年以前	46 100.0	4.3	19.6	41.3	30.4	2.2	2.2
60-69年	82 100.0	6.1	15.9	23.2	40.2	8.5	6.1
70-79年	140 100.0	4.3	17.9	32.1	27.9	6.4	11.4
80-89年	175 100.0	4.6	12.6	34.9	24.6	9.1	14.3
90-99年	317 100.0	6.0	20.2	39.7	21.5	6.0	6.6
2000年以降	79 100.0	13.9	31.6	30.4	16.5	1.3	6.3
無回答	12 100.0	8.3	16.7	33.3	8.3	16.7	16.7
現地法人の従業員規模							
10人未満	65 100.0	26.2	21.5	20.0	4.6	1.5	26.2
10~50人未満	257 100.0	9.3	26.1	40.1	14.4	0.4	9.7
50~100人未満	156 100.0	3.8	19.9	30.8	33.3	6.4	5.8
100~200人未満	111 100.0	2.7	17.1	43.2	26.1	6.3	4.5
200~500人未満	116 100.0	1.7	14.7	37.9	32.8	10.3	2.6
500~1000人未満	66 100.0	0.0	6.1	28.8	30.3	25.8	9.1
1000~5000人未満	62 100.0	0.0	8.1	30.6	43.5	11.3	6.5
5000人以上	10 100.0	0.0	10.0	40.0	40.0	0.0	10.0
無回答	8 100.0	0.0	25.0	0.0	12.5	0.0	62.5
合計	851 100.0	6.1	18.8	35.0	24.8	6.5	8.8

表1-5 高卒等の現地採用従業員の内部昇進による最高職位

(%)

	合計(全部)	まだ課長層 はいない	課長層	部長層	副社長・ 取締役	社長・会長	無回答
所在地域							
(中国)	92社 100.0	27.2	37.0	16.3	5.4	1.1	13.0
(その他アジア)	290 100.0	35.9	31.4	18.3	3.8	0.0	10.7
アジア小計	382 100.0	33.8	32.7	17.8	4.2	0.3	11.3
中近東	29 100.0	58.6	20.7	13.8	0.0	0.0	6.9
ヨーロッパ	174 100.0	21.3	31.6	25.9	5.2	0.6	15.5
北米	106 100.0	21.7	29.2	17.9	4.7	0.9	25.5
中南米	97 100.0	23.7	30.9	17.5	8.2	0.0	19.6
アフリカ	16 100.0	43.8	43.8	12.5	0.0	0.0	0.0
オセアニア	47 100.0	23.4	27.7	19.1	4.3	2.1	23.4
現地法人の主たる業種							
製造業	412 100.0	29.6	31.6	20.4	4.9	1.0	12.6
非製造業	408 100.0	29.4	31.4	18.4	4.9	0.0	15.9
無回答	31 100.0	16.1	29.0	16.1	0.0	0.0	38.7
操業開始年							
1959年以前	46 100.0	23.9	30.4	23.9	6.5	0.0	15.2
60-69年	82 100.0	12.2	24.4	31.7	13.4	1.2	17.1
70-79年	140 100.0	20.0	26.4	29.3	6.4	0.0	17.9
80-89年	175 100.0	19.4	38.9	26.9	2.3	0.6	12.0
90-99年	317 100.0	39.7	34.4	10.1	3.2	0.6	12.0
2000年以降	79 100.0	41.8	20.3	8.9	3.8	0.0	25.3
無回答	12 100.0	41.7	25.0	0.0	0.0	0.0	33.3
現地法人の従業員規模							
10人未満	65 100.0	46.2	13.8	4.6	0.0	0.0	35.4
10~50人未満	257 100.0	37.7	32.3	14.0	1.6	0.0	14.4
50~100人未満	156 100.0	30.1	36.5	17.3	1.9	0.0	14.1
100~200人未満	111 100.0	21.6	39.6	23.4	9.0	0.0	6.3
200~500人未満	116 100.0	20.7	30.2	26.7	8.6	3.4	10.3
500~1000人未満	66 100.0	15.2	24.2	33.3	9.1	0.0	18.2
1000~5000人未満	62 100.0	17.7	33.9	25.8	8.1	0.0	14.5
5000人以上	10 100.0	20.0	10.0	30.0	20.0	0.0	20.0
無回答	8 100.0	25.0	12.5	0.0	0.0	0.0	62.5
合計	851 100.0	29.0	31.4	19.3	4.7	0.5	15.2

表 1-6 学歴別にみた内部昇進インデックス

	大学・大学院卒 (S.D. , N)	高卒他 (S.D. , N)
所在地域		
(中国)	2.86 (0.99 , 85)	2.04 (0.93 , 80)
(その他アジア)	3.04 (0.95 , 277)	1.89 (0.88 , 259)
アジア小計	3.00 (0.96 , 362)	1.92 (0.89 , 339)
中近東	2.75 (1.08 , 28)	1.52 (0.75 , 27)
ヨーロッパ	3.15 (1.06 , 151)	2.20 (0.91 , 147)
北米	3.39 (1.03 , 94)	2.11 (0.95 , 79)
中南米	3.13 (0.90 , 87)	2.13 (0.96 , 78)
アフリカ	2.64 (1.22 , 14)	1.69 (0.70 , 16)
オセアニア	3.00 (1.20 , 40)	2.14 (1.02 , 36)
現地法人の主たる業種		
製造業	3.26 (1.00 , 377)	2.04 (0.95 , 360)
非製造業	2.88 (0.98 , 371)	1.99 (0.90 , 343)
操業開始年		
1959年以前	3.07 (0.89 , 45)	2.15 (0.93 , 39)
'60-'69年	3.31 (1.07 , 77)	2.60 (0.98 , 68)
'70-'79年	3.16 (0.99 , 124)	2.27 (0.92 , 115)
'80-'89年	3.25 (1.01 , 150)	2.16 (0.82 , 154)
'90-'99年	3.01 (0.98 , 296)	1.76 (0.85 , 279)
2000年以降	2.57 (0.99 , 74)	1.66 (0.88 , 59)
現地法人の従業員規模		
10人未満	2.10 (1.04 , 48)	1.36 (0.62 , 42)
10~50人未満	2.67 (0.88 , 232)	1.76 (0.79 , 220)
50~100人未満	3.20 (0.98 , 147)	1.90 (0.80 , 134)
100~200人未満	3.17 (0.90 , 106)	2.21 (0.91 , 104)
200~500人未満	3.36 (0.93 , 113)	2.38 (1.06 , 104)
500~1000人未満	3.83 (0.92 , 60)	2.44 (0.92 , 54)
1000~5000人未満	3.62 (0.81 , 58)	2.28 (0.91 , 53)
5000人以上	3.33 (0.71 , 9)	2.63 (1.19 , 8)
合計	3.07 (1.01 , 776)	2.01 (0.92 , 722)

注) 内部昇進インデックスは、「まだ課長層はいない」=1、「課長層」=2、「部長層」=3、「副社長・取締役」=4、「社長・会長」=5、というダミー変数より平均値を算出。

表 1-7 国籍別取締役平均人数

(単位:人、Nを除く)

	合計 (全部) (S.D., N)	現地国籍者 (S.D., N)	日本国籍者 (S.D., N)	第三国籍者 (S.D., N)
所在地域				
(中国)	3.2 (2.7, 82)	0.9 (1.3, 83)	2.1 (1.9, 89)	0.1 (0.5, 83)
(その他アジア)	3.6 (2.8, 270)	1.0 (1.6, 278)	2.6 (1.9, 281)	0.0 (0.3, 270)
アジア小計	3.5 (2.8, 352)	1.0 (1.5, 361)	2.5 (1.9, 370)	0.1 (0.3, 353)
中近東	2.2 (1.6, 26)	0.4 (0.9, 26)	1.6 (1.2, 28)	0.1 (0.3, 25)
ヨーロッパ	3.0 (2.5, 165)	0.8 (1.6, 163)	1.9 (1.5, 173)	0.2 (0.9, 162)
北米	3.9 (3.2, 87)	1.5 (1.7, 92)	2.3 (2.0, 95)	0.0 (0.2, 84)
中南米	4.2 (4.1, 90)	0.8 (2.1, 93)	3.5 (3.8, 95)	0.0 (0.2, 90)
アフリカ	2.3 (1.9, 16)	0.6 (1.1, 16)	1.5 (1.0, 16)	0.3 (0.8, 16)
オセアニア	2.7 (1.6, 42)	0.5 (0.8, 42)	2.2 (1.1, 46)	0.1 (0.5, 41)
現地法人の主たる業種				
製造業	3.6 (3.0, 378)	1.1 (1.8, 388)	2.4 (1.8, 402)	0.1 (0.6, 376)
非製造業	3.2 (2.9, 373)	0.7 (1.3, 376)	2.5 (2.4, 393)	0.0 (0.2, 368)
合計	3.4 (2.9, 778)	0.9 (1.6, 793)	2.4 (2.1, 823)	0.1 (0.5, 771)
2001年調査	3.4 (3.4, 931)	1.0 (2.2, 933)	2.4 (2.1, 950)	0.1 (0.3, 918)
1999年調査	3.7 (4.1, 694)	1.6 (2.8, 551)	2.5 (2.7, 837)	0.2 (0.8, 283)

表 1-8 国籍別中間管理職平均人数

(単位：人、Nを除く)

	合計 (全部)	(S.D., N)	現地 国籍者	(S.D., N)	日本 国籍者	(S.D., N)	第三 国籍者	(S.D., N)
所在地域								
(中国)	30.5	(56.4, 81)	25.4	(50.7, 83)	4.4	(7.5, 88)	0.2	(1.0, 83)
(その他アジア)	32.5	(58.6, 266)	25.5	(55.4, 274)	6.1	(8.8, 276)	0.2	(1.1, 269)
アジア小計	32.0	(58.0, 347)	25.5	(54.2, 357)	5.7	(8.6, 364)	0.2	(1.1, 352)
中近東	14.9	(17.2, 25)	6.5	(8.4, 25)	5.9	(10.4, 27)	2.4	(6.0, 25)
ヨーロッパ	17.0	(28.5, 161)	11.3	(18.4, 160)	4.0	(6.8, 170)	1.9	(17.7, 162)
北米	45.6	(97.9, 84)	34.6	(91.9, 87)	7.5	(9.1, 91)	0.2	(0.7, 84)
中南米	26.6	(50.6, 89)	22.8	(47.2, 92)	3.1	(5.0, 92)	0.2	(0.7, 89)
アフリカ	6.9	(7.3, 16)	4.4	(4.9, 16)	2.1	(2.9, 16)	0.1	(0.3, 16)
オセアニア	29.0	(92.7, 41)	23.5	(94.1, 40)	5.1	(8.5, 44)	0.2	(0.7, 41)
現地法人の主たる業種								
製造業	35.7	(72.0, 371)	29.4	(67.5, 381)	4.9	(7.2, 390)	0.9	(11.7, 375)
非製造業	20.9	(43.9, 367)	14.5	(40.1, 369)	5.4	(8.7, 387)	0.4	(1.9, 368)
合計	28.5	(59.9, 763)	22.1	(55.9, 777)	5.1	(8.0, 804)	0.6	(8.2, 769)
2001年調査	23.3	(59.6, 920)	17.7	(55.9, 921)	5.4	(9.2, 933)	0.3	(1.4, 912)
1999年調査	26.5	(84.8, 706)	20.1	(76.1, 802)	14.1	(206.6, 762)	1.3	(6.0, 311)

表 1-9 国籍別一般従業員平均人数

(単位：人、Nを除く)

	合計 (全部)	(S.D., N)	現地 国籍者	(S.D., N)	日本 国籍者	(S.D., N)	第三 国籍者	(S.D., N)
所在地域								
(中国)	662.7	(1531.1, 81)	654.5	(1523.1, 82)	3.0	(15.5, 87)	0.1	(1.1, 82)
(その他アジア)	413.7	(1045.2, 265)	398.0	(1031.2, 272)	1.7	(5.0, 274)	4.9	(27.4, 268)
アジア小計	472.0	(1179.3, 346)	457.4	(1166.3, 354)	2.0	(8.7, 361)	3.8	(24.1, 350)
中近東	197.8	(477.8, 25)	167.3	(474.1, 25)	0.9	(2.2, 27)	30.0	(83.1, 25)
ヨーロッパ	140.0	(351.5, 159)	127.4	(344.7, 159)	4.8	(21.5, 170)	7.3	(27.0, 159)
北米	379.9	(916.4, 84)	348.1	(895.2, 86)	8.8	(15.7, 90)	2.8	(7.4, 83)
中南米	337.5	(919.4, 91)	326.7	(905.5, 94)	0.9	(1.7, 92)	0.7	(2.6, 90)
アフリカ	100.4	(186.0, 16)	100.0	(186.2, 16)	0.6	(1.4, 16)	0.1	(0.3, 16)
オセアニア	202.7	(656.9, 41)	192.9	(666.7, 40)	6.7	(20.6, 44)	0.9	(2.2, 40)
現地法人の主たる業種								
製造業	572.8	(1259.2, 370)	555.3	(1247.8, 377)	2.0	(6.3, 389)	5.8	(27.1, 373)
非製造業	109.5	(309.3, 367)	99.0	(302.5, 370)	4.1	(13.1, 384)	2.9	(22.4, 364)
合計	345.2	(947.4, 762)	331.2	(938.7, 774)	3.4	(13.8, 800)	4.7	(25.8, 763)
2001年調査	348.6	(899.4, 916)	354.6	(933.1, 914)	2.8	(8.6, 931)	4.7	(34.7, 911)
1999年調査	281.2	(702.3, 685)	284.9	(737.8, 842)	22.9	(428.7, 544)	16.5	(65.4, 339)

ている(表1-8)。一般従業員は全体では平均345.2人で、国籍別には現地国籍者が331.2人、また日本国籍者は3.4人、第三国籍者は4.7人である(表1-9)。

次に人の現地化について検討するために、取締役、中間管理職、一般従業員別に、現地国籍者、日本国籍者、第三国籍者の構成比をまとめたのが表1-10~1-12である。表1-10によると、取締役については日本国籍者が占める比率が最も高く77.7%、現地国籍者が20.2%、第三国籍者が1.9%となっている。前回の2001年調査に比べて現地国籍者は0.9%ポイント、また第三国籍者は0.5%ポイントと僅かながら高い比率である。地域別では、現地国籍者が取締役を占める比率が最も高いのは北米で30.5%、次いで中国が22.9%となっている。サンプル・サイズが25に満たない中近東を除くと、中国では前回調査に比べて6.4%ポイントと最も現地取

締役比率が上昇している。それに対してオセアニアは前回調査に比較して6%ポイントの低下である。2003年調査では、業種別には製造業が非製造業よりも現地国籍者の取締役比率が高く、操業開始年については60年代に操業を開始した回答企業で25.8%と最も高い。従業員規模別には5000人未満の企業では概ねにおいて規模が大きくなるにつれて現地取締役比率が高くなっている。第三国籍の取締役比率については、全体では前回調査より0.5%ポイント上昇しており、地域別には中近東が5.3%と最も高く、次いで北米が4.3%となっている。業種別には製造業が非製造業よりも2.1%ポイント高い2.7%である。

表1-10 国籍別の取締役比率

(単位：%、Nを除く)

	現地国籍比率 (S.D. , N)	2001年調査	日本国籍比率 (S.D. , N)	2001年調査	第三国籍比率 (S.D. , N)	2001年調査
所在地域						
(中国)	22.9 (27.3, 77)	16.5	75.5 (29.4, 77)	82.2	1.6 (8.1, 78)	1.5
(その他アジア)	19.6 (24.0, 264)	-	78.9 (24.8, 260)	-	1.1 (6.5, 259)	-
アジア小計	20.3 (24.8, 341)	20.4	78.1 (25.9, 337)	78.5	1.2 (6.9, 337)	1.3
中近東	15.2 (21.9, 23)	4.3	79.7 (26.6, 23)	92.1	5.3 (14.0, 22)	3.6
ヨーロッパ	20.1 (25.7, 154)	17.7	75.5 (28.5, 157)	80.1	4.3 (13.6, 153)	2.6
北米	30.5 (25.3, 81)	25.3	68.0 (26.6, 82)	73.8	0.7 (3.7, 79)	0.2
中南米	15.6 (24.0, 92)	15.0	83.9 (24.6, 90)	84.0	0.7 (4.0, 90)	1.0
アフリカ	20.0 (32.2, 15)	20.8	76.2 (35.4, 15)	79.2	3.8 (10.6, 15)	0.0
オセアニア	12.1 (19.6, 41)	18.2	87.3 (20.3, 42)	81.8	0.9 (5.9, 41)	0.0
現地法人の主たる業種						
製造業	23.0 (26.6, 374)	22.0	74.0 (28.0, 373)	76.6	2.7 (10.6, 369)	1.7
非製造業	16.9 (22.8, 347)	15.6	82.3 (23.7, 348)	83.1	0.6 (4.3, 343)	1.1
操業開始年						
1959年以前	14.5 (19.1, 42)	-	83.6 (23.4, 42)	-	0.8 (2.9, 41)	-
'60-'69年	25.8 (26.0, 68)	-	72.2 (27.2, 70)	-	1.4 (5.5, 66)	-
'70-'79年	22.1 (28.0, 123)	-	76.7 (28.7, 125)	-	1.6 (6.6, 124)	-
'80-'89年	21.6 (24.9, 149)	-	76.4 (27.0, 150)	-	2.2 (10.8, 147)	-
'90-'99年	19.9 (24.5, 289)	-	77.7 (25.7, 283)	-	1.9 (8.9, 284)	-
2000年以降	14.0 (23.3, 66)	-	83.9 (25.1, 66)	-	2.2 (8.9, 65)	-
現地法人の従業員規模						
10人未満	5.7 (15.5, 53)	3.7	92.8 (16.5, 50)	96.3	1.2 (5.9, 49)	0.0
10~50人未満	12.6 (21.9, 224)	11.7	85.8 (24.3, 222)	86.6	1.1 (8.3, 220)	1.4
50~100人未満	23.2 (24.9, 141)	20.7	77.0 (24.8, 143)	78.9	0.8 (4.4, 141)	0.7
100~200人未満	21.4 (22.9, 98)	26.7	75.3 (26.5, 98)	69.9	3.3 (11.0, 97)	3.4
200~500人未満	27.3 (26.0, 105)	23.6	69.7 (26.5, 106)	75.1	2.4 (9.2, 104)	1.3
500~1000人未満	28.8 (27.4, 58)	26.8	65.4 (29.7, 59)	71.7	4.7 (14.4, 58)	1.2
1000~5000人未満	32.2 (27.9, 56)	29.6	65.5 (28.2, 56)	69.9	2.3 (7.1, 56)	2.1
5000人以上	25.7 (33.8, 8)	43.4	74.3 (33.8, 8)	56.6	0.0 (0.0, 8)	0.0
合計	20.2 (25.0, 747)	19.3	77.7 (26.7, 746)	79.4	1.9 (8.7, 737)	1.4

注) それぞれのNは無回答を除いたものであるため、現地・日本・第三国籍の合計は必ずしも100%にはならない。

表1-11より中間管理職の国籍別構成比を見ると、全体では現地国籍者が最も多く69.4%、日本国籍者は28.1%、第三国籍者は2.5%となっている。前回調査に比べて日本国籍者比率は5.5%ポイント低下し、現地国籍者比率は4.5%ポイント上昇している。地域別には、オセアニアで前回調査より8.5%ポイント高い65.7%となっているが、前回及び今回の調査のサンプル企業が異なるだけでなく、表1-10で見たように同地域は現地国籍者取締役比率を6%ポイン

ト低下させていることと関連しているのかもしれない。実際、地域別に現地国籍者の取締役比率が最も高かった北米では、中間管理職については現地国籍者は57.8%と平均よりもはるかに低い比率である。その分北米では日本国籍者の中間管理職比率が相対的に高い。中南米の中間管理職の現地国籍者比率は79.4%と地域別で最も高く、また中国及びその他のアジア地域のいずれについてもアジアではその比率が7割を超えている。業種別には製造業のほうが非製造業よりも中間管理職の現地化が進んでいるが、前回調査と比較すると非製造業の現地化の進行度のほうが製造業よりも速い。第三国籍者については、中近東での中間管理職の比率が18.3%と極めて高く、前回調査に比較して、全体の0.7%ポイントの上昇よりもはるかに大きい6.9%ポイントの上昇である。

表1-11 国籍別の中間管理職比率

(単位：%、Nを除く)

	現地国籍比率 (S.D. , N)	2001年調査	日本国籍比率 (S.D. , N)	2001年調査	第三国籍比率 (S.D. , N)	2001年調査
所在地域						
(中国)	72.8 (28.1, 80)	71.3	26.6 (28.2, 81)	26.2	0.2 (1.2, 82)	1.4
(その他アジア)	73.6 (24.2, 262)	-	25.2 (23.5, 263)	-	1.1 (5.1, 263)	-
アジア小計	73.5 (25.2, 342)	71.0	25.6 (24.7, 344)	27.1	0.9 (4.5, 345)	1.5
中近東	45.1 (31.5, 25)	41.3	36.6 (25.9, 25)	48.7	18.3 (30.0, 25)	11.4
ヨーロッパ	65.6 (30.6, 150)	61.0	31.1 (29.7, 151)	36.7	4.4 (11.7, 152)	1.9
北米	57.8 (29.8, 81)	56.5	39.2 (28.6, 82)	45.5	2.5 (9.1, 82)	1.0
中南米	79.4 (26.3, 87)	75.0	18.0 (24.7, 89)	23.7	2.2 (11.3, 87)	1.3
アフリカ	68.3 (32.0, 15)	53.5	30.4 (32.0, 15)	44.2	0.3 (1.0, 15)	2.3
オセアニア	65.7 (33.2, 38)	57.2	32.0 (32.3, 39)	41.7	1.5 (6.5, 39)	1.1
現地法人の主たる業種						
製造業	73.9 (27.0, 359)	70.5	23.8 (25.6, 360)	28.6	2.3 (9.6, 362)	1.4
非製造業	65.9 (29.0, 354)	57.5	31.3 (27.6, 360)	40.0	2.9 (10.8, 357)	2.4
操業開始年						
1959年以前	63.9 (28.0, 43)	-	34.8 (27.6, 43)	-	1.3 (4.8, 43)	-
'60-'69年	70.4 (27.7, 67)	-	26.5 (26.2, 69)	-	2.4 (12.4, 68)	-
'70-'79年	65.4 (28.9, 125)	-	32.8 (28.7, 127)	-	2.1 (6.7, 127)	-
'80-'89年	71.9 (28.1, 147)	-	24.6 (25.0, 148)	-	3.4 (12.5, 148)	-
'90-'99年	71.7 (28.2, 281)	-	26.0 (26.8, 283)	-	2.2 (8.6, 284)	-
2000年以降	66.2 (30.8, 66)	-	30.8 (28.8, 66)	-	4.2 (15.2, 66)	-
現地法人の従業員規模						
10人未満	57.3 (42.8, 42)	42.7	39.1 (41.2, 44)	54.8	1.7 (8.4, 43)	2.4
10~50人未満	64.5 (31.7, 231)	57.0	32.4 (30.2, 232)	40.6	3.5 (13.5, 231)	2.3
50~100人未満	70.7 (23.2, 140)	67.6	26.5 (22.7, 144)	31.1	2.6 (7.6, 141)	1.7
100~200人未満	72.1 (25.5, 98)	71.9	25.5 (24.5, 98)	28.9	2.2 (5.7, 98)	1.6
200~500人未満	73.1 (25.0, 104)	72.6	25.1 (23.3, 104)	24.8	1.9 (6.7, 105)	2.0
500~1000人未満	72.6 (29.2, 55)	77.8	23.9 (26.3, 55)	20.4	3.3 (16.2, 57)	1.8
1000~5000人未満	78.1 (22.9, 55)	73.7	21.4 (22.5, 55)	26.6	0.6 (2.0, 57)	0.3
5000人以上	78.2 (17.7, 9)	63.8	21.3 (16.8, 9)	36.0	0.5 (1.5, 9)	0.2
合計	69.4 (28.7, 738)	64.9	28.1 (27.3, 745)	33.6	2.5 (10.1, 745)	1.8

注) それぞれのNは無回答を除いたものであるため、現地・日本・第三国籍の合計は必ずしも100%にはならない。

表1-12より一般従業員について見ると、全体では現地国籍者が90.5%を占めている。地域別には中国での一般従業員の現地化比率が98.6%と最も高い。サンプル・サイズの小さいアフリカを除くと、前回調査との比較ではオセアニアと中国以外は現地国籍者の比率が低下してい

る。それに代わって上昇しているのが第三国籍者比率で、ヨーロッパでは3.8%ポイント上昇している。一般従業員について第三国籍者の比率が最も高いのは、取締役及び中間管理職と同じく中近東で、第三国籍者比率については前回より2.8%ポイント高い26.9%となっている。中近東への外国人の出稼ぎ労働者の多さを示している。

表1-12 国籍別の一般従業員比率

(単位：%、Nを除く)

	現地国籍比率 (S.D. , N)	2001年調査	日本国籍比率 (S.D. , N)	2001年調査	第三国籍比率 (S.D. , N)	2001年調査
所在地域						
(中国)	98.6 (5.5, 80)	98.5	1.3 (5.4, 83)	0.6	0.1 (0.8, 81)	0.0
(その他アジア)	95.2 (13.1, 261)	-	2.3 (8.5, 268)	-	2.2 (8.2, 263)	-
アジア小計	96.0 (11.8, 341)	96.3	2.0 (7.9, 351)	1.8	1.7 (7.2, 344)	1.6
中近東	71.8 (36.7, 25)	72.1	1.3 (2.7, 25)	3.8	26.9 (37.2, 25)	24.1
ヨーロッパ	84.9 (26.2, 154)	87.8	8.0 (18.2, 160)	9.7	6.5 (17.2, 154)	2.7
北米	81.0 (28.3, 83)	81.1	14.6 (24.9, 84)	15.6	3.9 (11.4, 83)	3.1
中南米	96.7 (11.9, 90)	98.3	1.6 (5.1, 91)	1.6	1.8 (11.1, 88)	0.2
アフリカ	98.3 (3.5, 16)	97.5	1.5 (3.5, 16)	2.5	0.5 (2.1, 16)	0.0
オセアニア	80.1 (30.3, 39)	79.5	15.1 (25.9, 40)	17.1	4.4 (11.4, 39)	3.4
現地法人の主たる業種						
製造業	92.5 (18.9, 364)	94.4	3.4 (12.6, 377)	3.5	3.7 (12.7, 366)	1.8
非製造業	88.9 (22.7, 359)	85.6	6.6 (15.6, 363)	10.7	4.2 (14.8, 357)	3.8
操業開始年						
1959年以前	93.0 (13.4, 42)	-	5.6 (11.3, 43)	-	1.3 (4.2, 42)	-
'60-'69年	89.7 (24.0, 69)	-	6.3 (17.8, 71)	-	2.7 (13.0, 67)	-
'70-'79年	89.8 (20.2, 125)	-	6.4 (16.0, 127)	-	3.4 (12.3, 125)	-
'80-'89年	86.2 (26.9, 151)	-	7.3 (19.9, 154)	-	6.1 (17.8, 151)	-
'90-'99年	93.4 (17.4, 282)	-	3.3 (10.9, 291)	-	3.2 (11.4, 285)	-
2000年以降	89.0 (24.3, 69)	-	5.1 (14.7, 70)	-	5.8 (17.8, 69)	-
現地法人の従業員規模						
10人未満	80.7 (34.3, 49)	71.6	12.2 (27.2, 50)	25.9	6.8 (20.1, 49)	3.3
10~50人未満	88.3 (23.2, 231)	88.6	7.0 (16.0, 231)	7.9	4.7 (15.9, 231)	3.4
50~100人未満	89.7 (21.1, 143)	91.8	5.8 (14.0, 146)	5.4	3.1 (9.7, 141)	2.8
100~200人未満	91.7 (18.4, 100)	92.4	3.7 (12.5, 102)	3.3	4.8 (15.5, 100)	4.2
200~500人未満	94.3 (14.2, 103)	95.6	3.1 (11.7, 108)	2.2	2.5 (8.0, 104)	1.4
500~1000人未満	91.9 (22.0, 54)	97.0	2.5 (13.0, 60)	0.8	5.2 (16.9, 56)	2.0
1000~5000人未満	99.2 (2.5, 55)	99.2	0.3 (1.1, 57)	0.1	0.4 (2.1, 55)	0.7
5000人以上	99.9 (0.2, 9)	97.8	0.1 (0.2, 9)	0.0	0.0 (0.0, 9)	2.2
合計	90.5 (21.3, 748)	90.5	5.2 (15.0, 767)	6.6	3.9 (13.6, 749)	2.8

注) それぞれのNは無回答を除いたものであるため、現地・日本・第三国籍の合計は必ずしも100%にはならない。

5. 現地法人における日本国籍の出向・転籍者と現地採用

前節でも検討した日本人国籍者について、その現地法人への派遣者数と現地法人における採用者数について見たのが表1-13及び1-14である。表1-13は日本からの出向・転籍者の人数をまとめているが、日本からの出向・転籍者数が1~5人未満である回答企業が全体では最も多く50.9%を占め、次いで5~10人未満が26.0%となっている。地域別には最も多いのが北米で平均12.5人、次いでその他アジア地域の平均8.6人、中近東の平均7.0人となっている。中国の平均出向・転籍者数は5.4人である。業種別には製造業・非製造業ともにほとんど変わらな

表 1-13 日本からの出向・転籍者数

(%)

	全体	0人	1～5人未満	5～10人未満	10～20人未満	20～50人未満	50～100人未満	100人以上	無回答	平均	標準偏差	非該当
所在地域												
(中国)	89社 100.0	1.1	57.3	30.3	5.6	4.5	0.0	0.0	1.1	5.43	6.18	3
(その他アジア)	281 100.0	0.4	47.3	22.4	16.0	10.7	0.7	0.0	2.5	8.64	10.55	9
アジア小計	370 100.0	0.5	49.7	24.3	13.5	9.2	0.5	0.0	2.2	7.86	9.76	12
中近東	28 100.0	0.0	46.4	39.3	7.1	3.6	3.6	0.0	0.0	7.04	10.32	1
ヨーロッパ	172 100.0	0.0	56.4	27.3	5.2	7.0	0.6	0.0	3.5	6.17	8.46	2
北米	96 100.0	2.1	36.5	26.0	15.6	11.5	6.3	0.0	2.1	12.48	16.59	10
中南米	95 100.0	1.1	55.8	24.2	13.7	4.2	0.0	0.0	1.1	5.81	6.46	2
アフリカ	16 100.0	0.0	68.8	25.0	0.0	0.0	0.0	0.0	6.3	2.93	2.58	0
オセアニア	46 100.0	0.0	56.5	30.4	6.5	4.3	0.0	0.0	2.2	5.31	5.67	1
現地法人の主たる業種												
製造業	401 100.0	0.5	51.1	25.9	9.7	9.2	0.7	0.0	2.7	7.36	9.47	11
非製造業	394 100.0	0.8	51.0	26.1	12.2	6.6	1.5	0.0	1.8	7.61	10.44	14
無回答	28 100.0	0.0	46.4	25.0	17.9	3.6	3.6	0.0	3.6			3
現地法人の従業員規模												
10人未満	63 100.0	0.0	92.1	4.8	0.0	0.0	0.0	0.0	3.2	2.07	1.24	2
10～50人未満	250 100.0	1.2	65.6	23.6	7.6	0.0	0.0	0.0	2.0	3.94	3.45	7
50～100人未満	152 100.0	1.3	44.7	32.9	15.1	2.6	0.0	0.0	3.3	5.95	5.09	4
100～200人未満	109 100.0	0.0	56.0	16.5	12.8	11.0	0.9	0.0	2.8	7.52	9.57	2
200～500人未満	114 100.0	0.0	36.0	33.3	10.5	16.7	1.8	0.0	1.8	11.77	13.39	2
500～1000人未満	62 100.0	0.0	21.0	41.9	17.7	9.7	8.1	0.0	1.6	13.46	16.10	4
1000～5000人未満	59 100.0	0.0	16.9	28.8	22.0	27.1	3.4	0.0	1.7	15.43	15.06	3
5000人以上	10 100.0	0.0	0.0	30.0	0.0	70.0	0.0	0.0	0.0	26.30	14.93	0
無回答	4 100.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0			4
合計	823 100.0	0.6	50.9	26.0	11.2	7.8	1.2	0.0	2.3	7.55	10.20	28

い。従業員規模別には、規模が大きくなるにつれ出向・転籍者数も多くなっている。

表 1-14は第三国にある現地法人からの日本人の出向・転籍者数と現地採用者数について見

ているが、まず第三国からの出向・転籍者数は全体で平均0.11人と極めて少ない。地域別には、最も多い中南米でも0.29人である。また現地採用日本人数については全体では平均3.4人で、地域別には北米が最も多く6.4人、次いでオセアニアが5.5人となっている。業種別には製造業よりも非製造業のほうが現地採用日本人数が多い。

表1-14 第三国からの出向・転籍者数、及び現地採用日本人数

(単位：人、Nを除く)

	第三国現地法人出向者数	(S.D. , N)	現地採用日本人数	(S.D. , N)
所在地域				
(中国)	0.02	(0.14, 89)	0.51	(1.04, 89)
(その他アジア)	0.14	(0.47, 281)	2.68	(9.68, 281)
アジア小計	0.11	(0.42, 370)	2.16	(8.50, 370)
中近東	0.00	(0.00, 28)	3.06	(9.10, 28)
ヨーロッパ	0.11	(0.44, 172)	3.76	(9.36, 172)
北米	0.06	(0.30, 96)	6.41	(13.50, 96)
中南米	0.29	(1.17, 95)	3.92	(12.14, 95)
アフリカ	0.00	(0.00, 16)	0.67	(1.03, 16)
オセアニア	0.00	(0.00, 46)	5.48	(10.95, 46)
現地法人の主たる業種				
製造業	0.12	(0.60, 401)	2.34	(8.82, 401)
非製造業	0.11	(0.45, 394)	4.54	(11.38, 394)
現地法人の従業員規模				
10人未満	0.12	(0.44, 63)	1.34	(1.86, 63)
10～50人未満	0.10	(0.43, 250)	1.96	(4.30, 250)
50～100人未満	0.10	(0.40, 152)	5.51	(13.61, 152)
100～200人未満	0.16	(0.53, 109)	5.32	(15.50, 109)
200～500人未満	0.08	(0.37, 114)	3.05	(9.11, 114)
500～1000人未満	0.04	(0.20, 62)	4.41	(11.08, 62)
1000～5000人未満	0.20	(1.18, 59)	1.68	(2.41, 59)
5000人以上	0.00	(0.00, 10)	0.33	(0.52, 10)
合計	0.11	(0.52, 823)	3.43	(10.07, 823)

6. まとめ

本章では「第3回日系グローバル企業の人材マネジメント調査」の回答企業の従業員数と人の現地化について検討した。本章で明らかになったのは次の諸点である。

全回答企業平均の従業員数は384.7人で、地域別には中国が652.8人と最も多く、次いでその他のアジア地域が483.2人、北米が419.5人である。従業員規模別では規模10～50人未満の回答企業が3割を占める。中国については規模1000～5000人未満が14.1%に上る。現地国籍の中間管理職・一般従業員の平均年齢は35.0歳、また平均勤続年数は7.5年で、地域別にはアジアにおける平均年齢が若く、また平均勤続年数も短い。

現地国籍の大学・大学院卒の取締役・中間管理職・一般従業員の比率（大卒・大学院卒比

率)は、全体では40.6%となっている。地域別には北米の大卒・大学院卒比率が58.4%で最も高く、次いでその他のアジア地域が45.1%である。中国の大学・大学院卒比率は3割に満たない。2000年以降に操業を開始した回答企業では大学・大学院卒比率は78.3%と極めて高い。

大学・大学院卒業者の内部昇進による最高職位(転職者の内部昇進を含む)については、最も多いのは部長層までの昇進で全回答企業の35.0%を占め、副社長・取締役までの内部昇進が24.8%、課長層までが18.8%、社長・会長までは6.5%となっている。地域別では、北米とオセアニアで内部からの社長・会長への抜擢が8.5%に上り、また北米では副社長・取締役への内部昇進比率も40.6%と高い。業種別では非製造業よりも製造業のほうが内部昇進が進んでいる。高卒等(大学・大学院卒以外の学歴)の内部昇進による最高職位については、全回答企業については課長層までが31.4%、部長層までが19.3%と、高卒等と大学・大学院卒との学歴による内部昇進の格差は歴然としている。

取締役及び従業員数を見ると、まず全回答企業の取締役平均人数は3.4人で、国籍別には日本国籍者が2.4人、現地国籍者が0.9人、第三国籍者が0.1人となっている。同じく中間管理職の平均人数は28.5人で、国籍別には現地国籍者が22.1人、日本国籍者が5.1人、第三国籍者が0.6人、また一般従業員は平均345.2人で、現地国籍者が331.2人、日本国籍者は3.4人、第三国籍者は4.7人である。また国籍別構成比については、取締役は全体では日本国籍者が77.7%、現地国籍者が20.2%、第三国籍者が1.9%となっている。地域別で現地国籍者が取締役を占める比率が最も高いのは北米で30.5%、次いで中国が22.9%である。中間管理職の国籍別構成比は、全体では現地国籍者が最も多く69.4%、また日本国籍者は28.1%、第三国籍者は2.5%である。前回調査に比べて日本国籍者比率は5.5%ポイント低下し、現地国籍者比率は4.5%ポイント上昇しており、中間管理職の現地化傾向の進行を指摘できる。ただし地域別には北米で日本国籍者の中間管理職比率が相対的に高い(4割)。一般従業員については、全体では現地国籍者が90.5%を占める。中近東は取締役、中間管理職、一般従業員のいずれについても第三国籍者の比率が他地域よりも高く、外国人出稼ぎ労働者の多さを示している。

現地法人の日本人国籍者について、日本からの出向・転籍者数が1~5人未満である回答企業は全体の50.9%、また5~10人未満は26.0%を占める。日本からの出向・転籍者の全体の平均人数は7.5人で、地域別には北米が12.5人と最も多い。従業員規模別には規模が大きくなるにつれて日本からの出向・転籍者数も多くなっている。第三国の現地法人からの出向・転籍者数は全体で平均0.11人と極めて少ない。現地採用の日本国籍者数については全体では平均3.4人で、地域別には北米が最も多く6.4人、次いでオセアニアが5.5人である。業種別には製造業よりも非製造業のほうが現地採用日本人数は多い。

第2章 現地経営の利点と課題

1. はじめに

海外事業経営にあたり、現地の経営環境や組織環境を考慮に入れた進出先の決定や事業計画の立案、さらにはグローバル分業を視野に入れた経営戦略の策定の重要性は言うまでもない。

本章では、現地経営の利点と課題について、6つの質問項目（①現在の現地経営上の利点、②現地経営上の課題・問題点、③法人間の意思疎通の問題提起、④スタッフ間の意思疎通の問題提起、⑤管理職および一般従業員の採用上の問題点、⑥問題となる人材の外部流出）に関する調査結果を示す。

各項目について、1. 地域間、2. 業種間、3. 企業規模間、4. 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する。なお、比較可能な項目については、過去の調査結果との比較を行う。

なお、アフリカ（n=16）については、参考のため分析表上には掲載しているが、サンプル数が限られていることから本文中の解釈からは除いている。

2. 現在の現地経営上の利点

地域別比較では、「低廉な労働力が確保できる」という項目について、中国（58.7%）、その他のアジア地域（40.7%）に対し、ヨーロッパ（13.8%）、北米（12.3%）である。また、「現地・周辺国の市場を開拓しやすい」という項目については、ヨーロッパ（77.6%）、北米（77.4%）に対し、中国（56.5%）、その他のアジア地域（61.5%）となっている。同様の傾向として、「顧客ニーズ等の変化に対応しやすい」という項目について、ヨーロッパ（73.0%）、北米（82.1%）であるのに対し、中国（45.7%）、その他のアジア地域（53.1%）という対比を示している。

このことから、中国・アジア地域における低賃金、欧米におけるビジネスチャンスというように製販体制の国際分業がなされている様子が伺える。

なお、この特徴を経年的（1999年→2001年→2003年）に比較してみると、アジア全体における「低廉な労働力が確保できる」という項目は（44.8%→56.1%→45.0%）と変化しており、2001年から2003年にかけては11ポイント減少している。一方、北米における「現地・周辺国の市場を開拓しやすい」という項目は（74.4%→80.4%→77.4%）、「顧客ニーズ等の変化に対応しやすい」という項目は（70.7%→79.7%→82.1%）という横ばい傾向を示している。

表2-1 経営上の利点（地域）

（%）

	合計	低廉な労働力が確保できる	優秀な人材が獲得できる	現地・周辺国の市場を開拓しやすい	顧客ニーズ等の変化に対応しやすい	部品・原材料等が調達しやすい	現地政府の優遇策を得られる	その他	特にない	無回答
所在地域										
（中国）	100.0 92社	58.7	29.3	56.5	45.7	12.0	19.6	4.3	3.3	2.2
（その他アジア）	100.0 290	40.7	25.5	63.1	53.1	17.2	15.5	4.1	3.1	1.0
アジア小計	100.0 382	45.0 (56.1)	26.4 (26.5)	61.5 (61.5)	51.3 (46.3)	16.0 (17.2)	16.5 (25.2)	4.2 (5.9)	3.1	1.3 (1.2)
中近東	100.0 29	31.0 (43.3)	31.0 (16.7)	65.5 (83.3)	48.3 (56.7)	17.2 (10.0)	20.7 (20.0)	3.4 (6.7)	0.0	0.0 (0.0)
ヨーロッパ	100.0 174	13.8 (17.3)	25.3 (25.5)	77.6 (74.0)	73.0 (74.9)	11.5 (10.4)	10.9 (9.5)	5.2 (4.8)	2.3	0.0 (0.9)
北米	100.0 106	12.3 (7.0)	26.4 (17.5)	77.4 (80.4)	82.1 (79.7)	7.5 (17.5)	4.7 (2.8)	4.7 (3.5)	2.8	0.9 (2.8)
中南米	100.0 97	32.0 (25.0)	18.6 (18.8)	74.2 (76.3)	70.1 (57.5)	18.6 (11.3)	15.5 (15.0)	2.1 (3.8)	5.2	1.0 (3.8)
アフリカ	100.0 16	18.8 (30.8)	6.3 (23.1)	81.3 (84.6)	68.8 (69.2)	25.0 (23.1)	18.8 (7.7)	6.3 (0.0)	0.0	0.0 (0.0)
オセアニア	100.0 47	8.5 (16.1)	10.6 (17.7)	66.0 (61.3)	61.7 (71.0)	25.5 (21.0)	6.4 (6.5)	6.4 (8.1)	6.4	0.0 (1.6)
合計	100.0 851	30.1 (33.7)	24.2 (23.4)	69.0 (69.5)	62.5 (61.2)	15.0 (15.2)	13.4 (15.7)	4.3 (5.2)	3.2	0.8 (1.6)

（注）（ ）内は2001年調査結果

また、業種別比較では、アジア地域に多い製造業において、前回との比較として「低廉な労働力が確保できる」（44.8%→37.9%）という項目のポイントが7ポイント近く低下している。これに対し、金融など欧米に多い非製造業業種においても、前回比較では「現地・周辺国の市場を開拓しやすい」（71.7%→67.9%）、「顧客ニーズ等の変化に対応しやすい」（63.8%→62.3%；製造業は62.4%）と低下している。このことから、わずかながら海外進出目的に対する製造業と非製造業の間の格差が狭まっている様子が見られる。

表2-2 経営上の利点（業種）

（%）

	合計	低廉な労働力が確保できる	優秀な人材が獲得できる	現地・周辺国の市場を開拓しやすい	顧客ニーズ等の変化に対応しやすい	部品・原材料等が調達しやすい	現地政府の優遇策を得られる	その他	特にない	無回答
現地法人の主たる業種										
製造業	100.0 412社	37.9 (44.8)	27.4 (26.3)	70.4 (68.8)	62.4 (59.9)	18.4 (18.1)	20.4 (22.9)	2.4 (4.1)	1.5	0.2 (0.6)
非製造業	100.0 408	21.8 (19.8)	21.1 (19.8)	67.9 (71.7)	62.3 (63.8)	10.8 (11.9)	6.6 (6.7)	6.4 (6.4)	4.9	1.2 (1.4)
無回答	100.0 31	35.5 (27.3)	22.6 (18.2)	64.5 (18.2)	67.7 (27.3)	25.8 (0.0)	9.7 (9.1)	3.2 (9.1)	3.2	3.2 (54.5)
合計	100.0 851	30.1 (33.7)	24.2 (23.4)	69.0 (69.5)	62.5 (61.2)	15.0 (15.2)	13.4 (15.7)	4.3 (5.2)	3.2	0.8 (1.6)

（注）（ ）内は2001年調査結果

操業開始年との関係では、開始年が最近であるほど、具体的には90年代以降であるほど「低廉な労働力が確保できる」という項目の比率が高い。また、「顧客のニーズ等の変化に対応しやすい」という項目は操業開始年が古いほど選択率が高くなっている。以上の結果は前回調査を踏襲しており、操業年数が新しいほど、アジア地域における製造業において「低廉な労働力確保」を目的とした海外進出がなされている様子が見られる。

表 2-3 経営上の利点（操業年数）

(%)

	合計	低廉な労働力が確保できる	優秀な人材が獲得できる	現地・周辺国の市場を開拓しやすい	顧客ニーズ等の変化に対応しやすい	部品・原材料等が調達しやすい	現地政府の優遇策を得られる	その他	特になし	無回答
操業開始年										
1959年以前	46社 100.0	21.7	32.6	73.9	71.7	17.4	6.5	4.3	4.3	2.2
60-69年	82 100.0	13.4	22.0	79.3	73.2	18.3	7.3	2.4	2.4	0.0
70-79年	140 100.0	22.9	21.4	80.7	72.1	15.7	15.7	2.9	1.4	0.7
80-89年	175 100.0	24.0	22.3	67.4	60.0	15.4	13.1	9.1	4.6	1.1
90-99年	317 100.0	39.4	24.0	64.0	59.3	15.5	15.5	3.2	2.8	0.6
2000年以降	79 100.0	38.0	30.4	60.8	50.6	7.6	12.7	3.8	3.8	0.0
合計	851 100.0	30.1	24.2	69.0	62.5	15.0	13.4	4.3	3.2	0.8

今回、新たに加えた現地法人の規模別比較では、企業規模が拡大するほど「低廉な労働力の確保」という目的が高くなる傾向が示されていた。この結果は、上述同様、アジア地域における従業員規模の大きな製造業の事業所における経営上のメリットとしての低廉な労働力が挙げられていると考えられる。

表2-4 経営上の利点（企業規模）

（%）

	合計	低廉な労働力が確保できる	優秀な人材が獲得できる	現地・周辺国の市場を開拓しやすい	顧客ニーズ等の変化に対応しやすい	部品・原材料等が調達しやすい	現地政府の優遇策を得られる	その他	特にない	無回答
現地法人の従業員規模										
10人未満	65社 100.0	16.9	16.9	61.5	60.0	20.0	6.2	6.2	7.7	0.0
10～50人未満	257 100.0	23.0	20.2	71.6	63.8	9.7	10.1	3.1	3.9	0.4
50～100人未満	156 100.0	25.6	22.4	75.0	71.2	12.8	7.7	5.1	3.2	0.0
100～200人未満	111 100.0	34.2	24.3	68.5	60.4	16.2	13.5	3.6	1.8	0.0
200～500人未満	116 100.0	36.2	31.9	71.6	60.3	18.1	15.5	5.2	0.9	0.0
500～1000人未満	66 100.0	36.4	36.4	68.2	59.1	18.2	22.7	6.1	3.0	3.0
1000～5000人未満	62 100.0	56.5	25.8	59.7	54.8	24.2	30.6	3.2	1.6	0.0
5000人以上	10 100.0	50.0	40.0	40.0	60.0	40.0	50.0	0.0	0.0	0.0
無回答	8 100.0	25.0	0.0	12.5	25.0	0.0	0.0	12.5	12.5	50.0
合計	851 100.0	30.1	24.2	69.0	62.5	15.0	13.4	4.3	3.2	0.8

3. 現地経営上の課題・問題点

地域間比較では、中国において「派遣者・現地スタッフ間の意思疎通（51.1%）」、「パートナーとの意思疎通（22.8%）」、「現地国籍中間管理職の定着・確保」（29.3%）」、「現地国籍一般従業員の士気不足（41.3%）」という項目において、地域間でもっとも高い課題や問題を抱えており、意思疎通上の困難性が示されている結果といえる。また、北米では、「日本本社・現地法人間の意思疎通（53.8%）」、「現地国籍中間管理職の経営理念理解（33.0%）」の問題が地域間でもっとも高いことが示されている。これらの値は、前回調査とほぼ同じであるが、北米のポイントがやや減少し、状況が改善されている様子が伺える。

また、ヨーロッパにおける「人件費の高騰（38.5%）」が前回調査時の32.5%から6ポイント上昇している一方、同じ項目について北米では、36.4%から31.1%に5ポイント減少していることも特徴的といえる。この結果については、ヨーロッパにおけるEU統合の影響として、製品価格の下方収束、賃金の上方収束という仮説があてはまるといえる。また、人件費の高騰について中国では9.8%と地域間でもっとも低い値を示している。

表 2-5 経営上の課題・問題点（地域比較）

（％）

	合計	意思の疎通（日本本社・現地法人）	意思の疎通（派遣者・現地スタッフ）	パートナーとの意思の疎通	現地国籍中間管理職の経営理念理解	現地国籍中間管理職の能力不足	現地国籍中間管理職の定着・確保	現地国籍一般従業員の士気等の不足	人件費の高騰	日本人派遣者の能力不足	日本人派遣者の人数不足	労使関係	その他	特に問題はない	無回答
所在地域															
（中国）	100.0 92社	43.5	51.1	22.8	17.4	38.0	29.3	41.3	9.8	14.1	14.1	1.1	5.4	5.4	1.1
（その他アジア）	100.0 290	27.2	37.2	6.2	26.6	39.7	14.5	36.6	28.6	10.7	8.6	13.4	4.5	12.4	1.0
アジア小計	100.0 382	31.2 (23.3)	40.6 (39.5)	10.2 (12.5)	24.3 (24.3)	39.3 (44.9)	18.1 (18.4)	37.7 (44.9)	24.1 (27.7)	11.5 (9.6)	9.9 (10.5)	10.5 (12.7)	4.7 (7.6)	10.7	1.0 (2.7)
中近東	100.0 29	17.2 (33.3)	31.0 (26.7)	17.2 (13.3)	13.8 (23.3)	27.6 (33.3)	13.8 (16.7)	24.1 (43.3)	17.2 (23.3)	0.0 (6.7)	6.9 (6.7)	13.8 (10.0)	10.3 (10.0)	17.2	0.0 (0.0)
ヨーロッパ	100.0 174	39.7 (39.4)	34.5 (39.8)	4.0 (2.6)	21.8 (27.3)	27.6 (23.4)	13.8 (20.3)	29.3 (28.1)	38.5 (32.5)	8.0 (6.5)	5.7 (8.2)	10.9 (12.1)	5.2 (6.1)	14.9	0.0 (6.9)
北米	100.0 106	53.8 (44.8)	42.5 (33.6)	4.7 (7.0)	33.0 (28.7)	27.4 (14.7)	17.9 (32.2)	25.5 (23.8)	31.1 (36.4)	8.5 (9.1)	3.8 (12.6)	3.8 (3.5)	2.8 (2.8)	17.0	0.0 (3.5)
中南米	100.0 97	32.0 (35.0)	36.1 (33.8)	3.1 (2.5)	13.4 (21.3)	33.0 (31.3)	10.3 (8.8)	27.8 (35.0)	23.7 (28.8)	7.2 (6.3)	8.2 (11.3)	19.6 (8.8)	4.1 (2.5)	17.5	1.0 (11.3)
アフリカ	100.0 16	25.0 (23.1)	31.3 (46.2)	6.3 (0.0)	31.3 (46.2)	68.8 (69.2)	12.5 (23.1)	68.8 (53.8)	18.8 (15.4)	0.0 (7.7)	18.8 (7.7)	12.5 (7.7)	6.3 (7.7)	6.3	6.3 (7.7)
オセアニア	100.0 47	27.7 (35.5)	17.0 (30.6)	0.0 (3.2)	25.5 (21.0)	12.8 (12.9)	19.1 (22.6)	29.8 (27.4)	14.9 (16.1)	8.5 (4.8)	8.5 (8.1)	10.6 (8.1)	0.0 (9.7)	27.7	0.0 (9.7)
合計	100.0 851	35.0 (32.4)	37.3 (37.3)	7.1 (7.8)	23.5 (25.4)	33.4 (32.1)	16.1 (20.4)	33.0 (35.9)	27.0 (29.2)	9.2 (8.1)	8.1 (10.0)	10.9 (10.4)	4.5 (6.3)	14.2	0.7 (5.0)

（注）（ ）内は2001年調査結果

業種間の比較については、前回調査では製造業と非製造業の間の差異は見られなかったが、今回の調査では、日本本社と現地法人の間の意思疎通（製造業42.5% [34.5%]、非製造業27.5% [30.2%] : [] は2001年データ）の間に差異の拡大が見られた。

表 2-6 経営上の課題・問題点（業種間比較）

（％）

	合計	意思の疎通（日本本社・現地法人）	意思の疎通（派遣者・現地スタッフ）	パートナーとの意思の疎通	現地国籍中間管理職の経営理念理解	現地国籍中間管理職の能力不足	現地国籍中間管理職の定着・確保	現地国籍一般従業員の士気等の不足	人件費の高騰	日本人派遣者の能力不足	日本人派遣者の人数不足	労使関係	その他	特に問題はない	無回答
現地法人の主たる業種															
製造業	100.0 412社	42.5 (34.5)	40.5 (40.9)	8.7 (9.9)	22.1 (25.7)	34.2 (35.8)	15.3 (19.8)	31.1 (35.3)	30.3 (31.5)	10.7 (10.4)	6.1 (8.0)	12.6 (12.1)	5.6 (6.0)	13.6	0.5 (2.8)
非製造業	100.0 408	27.5 (30.2)	35.0 (33.8)	5.1 (5.2)	25.5 (25.5)	32.4 (27.9)	17.2 (21.4)	36.0 (37.6)	22.8 (26.2)	7.1 (5.0)	10.3 (12.6)	9.1 (8.6)	2.9 (6.9)	14.7	0.5 (6.4)
無回答	100.0 31	35.5 (9.1)	22.6 (0.0)	9.7 (0.0)	16.1 (9.1)	35.5 (9.1)	12.9 (9.1)	19.4 (0.0)	38.7 (27.3)	16.1 (9.1)	6.5 (9.1)	12.9 (0.0)	9.7 (0.0)	16.1	6.5 (54.5)
合計	100.0 851	35.0 (32.4)	37.3 (37.3)	7.1 (7.8)	23.5 (25.4)	33.4 (32.1)	16.1 (20.4)	33.0 (35.9)	27.0 (29.2)	9.2 (8.1)	8.1 (10.0)	10.9 (10.4)	4.5 (6.3)	14.2	0.7 (5.0)

（注）（ ）内は2001年調査結果

操業開始年と経営上の課題や問題点について、前回調査では、1985年以降に操業された法人の「人件費高等」の減少傾向が特徴として挙げられていた。今回調査でも同様の傾向は確認されているが、その背景として人件費の低廉な地域への移動傾向の存在も考えられる。

表 2-7 経営上の課題・問題点（操業年数間比較）

（％）

	合計	意思の疎通（日本 本社・現 地法人）	意思の疎通（派遣 者・現地 スタッフ）	パートナ ーとの意 思の疎通	現地国籍 中間管理 職の経営 理念理解	現地国籍 中間管理 職の能力 不足	現地国籍 中間管理 職の定着・確保	現地国籍 一般従業 員の士気 等の不足	人件費の 高騰	日本人派 遣者の能 力不足	日本人派 遣者の人 数不足	労使関係	その他	特に問題 はない	無回答
操業開始年															
1959年以前	46社 100.0	28.3	39.1	2.2	17.4	26.1	21.7	32.6	19.6	4.3	10.9	13.0	4.3	13.0	0.0
60-69年	82 100.0	34.1	34.1	1.2	23.2	42.7	14.6	35.4	32.9	7.3	4.9	24.4	0.0	13.4	0.0
70-79年	140 100.0	30.7	32.1	3.6	22.1	29.3	13.6	30.7	30.0	6.4	2.9	12.1	4.3	14.3	1.4
80-89年	175 100.0	38.9	34.3	8.6	26.3	31.4	14.9	32.0	32.6	10.3	10.3	8.0	6.3	15.4	0.6
90-99年	317 100.0	36.6	42.6	10.4	24.0	35.6	17.0	36.9	23.7	11.7	9.1	10.7	4.1	12.9	0.6
2000年以降	79 100.0	32.9	35.4	5.1	20.3	29.1	20.3	24.1	20.3	6.3	10.1	1.3	7.6	15.2	0.0
合計	851 100.0	35.0	37.3	7.1	23.5	33.4	16.1	33.0	27.0	9.2	8.1	10.9	4.5	14.2	0.7

現地法人の規模との関係においては特定の傾向は見られないが、あえて見出すとすれば、千人以上の大企業において、全体平均よりも課題を感じている割合が高い。これは、規模の大きい企業ほど、問題が広範にわたるとともに、問題から生じる結果が顕在化しやすいという事情も考えられる。

表 2-8 経営上の課題・問題点（企業規模別比較）

（％）

	合計	意思の疎通（日本 本社・現 地法人）	意思の疎通（派遣 者・現地 スタッフ）	パートナ ーとの意 思の疎通	現地国籍 中間管理 職の経営 理念理解	現地国籍 中間管理 職の能力 不足	現地国籍 中間管理 職の定着・確保	現地国籍 一般従業 員の士気 等の不足	人件費の 高騰	日本人派 遣者の能 力不足	日本人派 遣者の人 数不足	労使関係	その他	特に問題 はない	無回答
現地法人の従業員規模															
10人未満	65社 100.0	40.0	23.1	4.6	12.3	13.8	7.7	21.5	10.8	9.2	10.8	3.1	6.2	30.8	0.0
10～50人未満	257 100.0	31.1	32.3	4.7	22.6	31.9	14.8	32.3	24.5	8.6	7.4	8.6	3.9	16.3	0.8
50～100人未満	156 100.0	33.3	35.3	5.8	25.6	32.1	16.0	30.8	31.4	5.1	12.2	10.3	3.8	13.5	0.0
100～200人未満	111 100.0	28.8	34.2	5.4	25.2	39.6	21.6	46.8	25.2	8.1	7.2	8.1	6.3	7.2	0.0
200～500人未満	116 100.0	38.8	46.6	10.3	23.3	31.9	14.7	32.8	31.0	8.6	4.3	14.7	3.4	12.9	0.0
500～1000人未満	66 100.0	37.9	47.0	12.1	30.3	36.4	22.7	28.8	27.3	12.1	7.6	7.6	3.0	10.6	0.0
1000～5000人未満	62 100.0	51.6	53.2	9.7	21.0	53.2	21.0	33.9	41.9	19.4	9.7	29.0	8.1	8.1	0.0
5000人以上	10 100.0	40.0	60.0	20.0	50.0	30.0	0.0	40.0	20.0	30.0	0.0	40.0	0.0	10.0	0.0
無回答	8 100.0	25.0	25.0	25.0	12.5	25.0	0.0	25.0	12.5	0.0	0.0	0.0	0.0	25.0	50.0
合計	851 100.0	35.0	37.3	7.1	23.5	33.4	16.1	33.0	27.0	9.2	8.1	10.9	4.5	14.2	0.7

4. 意思疎通の問題の理由（法人間）

地域別では、中国および北米において、本社-現地法人間の意思疎通の問題が生じていることが多いことが特徴といえる。中国については、「本社が現地の事情を理解していない」（48.9%）、「派遣者の調整能力不足」（13.0%）という項目について他地域に比べて問題の原因と感じている割合が高い。これに対し、北米では、「本社に海外事業に関する方針が不明確」（25.5%）、「本社の組織上の問題」（22.6%）が他地域に比べて高い。また、中国、北米双方について、「本社が本社基準を現地に押し付ける」（中国30.4%；北米32.1%）という項目の選択率が高い傾向が見られる。

中国、北米いずれにおいても、意思疎通上の問題の原因は個人レベルというよりも、本社と現地法人の組織レベルでの運営ルールの違いを反映していることが想像される。

表 2-9 法人間における意思疎通の問題の理由（地域間比較）

(%)

	合計	本社が現地の事情を理解していない	本社に海外事業に関する方針不明確	本社が本社基準を現地に押し付ける	本社の組織上の問題	派遣者の調整能力不足	派遣者の本社での人脈・ネットワーク不足	現地スタッフと日本本社の言語上の問題	現地スタッフと日本本社の言語外の問題	その他	特に問題はない	無回答
所在地域												
(中国)	92社 100.0	48.9	21.7	30.4	20.7	13.0	3.3	18.5	10.9	4.3	23.9	6.5
(その他アジア)	290 100.0	36.2	22.1	28.3	15.2	6.9	4.8	29.0	13.8	2.1	24.1	7.6
アジア小計	382 100.0	39.3	22.0	28.8	16.5	8.4	4.5	26.4	13.1	2.6	24.1	7.3
中近東	29 100.0	31.0	0.0	13.8	6.9	6.9	3.4	13.8	3.4	3.4	48.3	3.4
ヨーロッパ	174 100.0	37.9	23.0	23.6	18.4	5.7	4.0	32.8	19.0	2.3	23.0	6.9
北米	106 100.0	42.5	25.5	32.1	22.6	4.7	3.8	37.7	22.6	2.8	22.6	1.9
中南米	97 100.0	40.2	16.5	17.5	11.3	4.1	7.2	26.8	15.5	1.0	25.8	7.2
アフリカ	16 100.0	25.0	6.3	18.8	0.0	6.3	18.8	25.0	12.5	0.0	43.8	6.3
オセアニア	47 100.0	36.2	21.3	27.7	10.6	6.4	4.3	23.4	12.8	2.1	23.4	4.3
合計	851 100.0	38.8	20.9	26.1	16.1	6.7	4.8	28.6	15.4	2.4	25.0	6.2

業種間の比較では、「本社が現地の事情を理解していない」（製造：43.0%；非製造：35.3%）、「現地スタッフと日本本社の言語外の問題」（製造：32.5%；非製造：26.2%）の項目について、製造業では非製造業に比べて意思疎通の問題の原因として多く挙げている。これは、製造業の方が現場経営についてより地域特殊性を反映するため、組織間や組織内において意思疎通の問題の原因になりやすい傾向があると考えられる。

表2-10 法人間における意思疎通の問題の理由（業種比較）

（％）

	合計	本社が現地の事情を理解していない	本社に海外事業に関する方針不明確	本社が本社基準を現地に押し付ける	本社の組織上の問題	派遣者の調整能力不足	派遣者の本社での人脈・ネットワーク不足	現地スタッフと日本本社の言語上の問題	現地スタッフと日本本社の言語外の問題	その他	特に問題はない	無回答
現地法人の主たる業種												
製造業	412社 100.0	43.0	20.6	26.7	18.2	7.5	5.6	32.5	17.5	2.4	23.1	5.3
非製造業	408 100.0	35.3	21.8	25.5	14.7	5.6	3.9	26.2	13.5	2.2	26.2	6.6
無回答	31 100.0	29.0	12.9	25.8	6.5	9.7	6.5	6.5	12.9	3.2	35.5	12.9
合計	851 100.0	38.8	20.9	26.1	16.1	6.7	4.8	28.6	15.4	2.4	25.0	6.2

操業年数の比較では、特に、「本社が現地の事情を理解していない」という項目に関して、1959年以前操業（30.4％）と2000年以降操業（44.3％）の間には、14ポイント以上の乖離が見られる。

表2-11 法人間における意思疎通の問題の理由（操業年数比較）

（％）

	合計	本社が現地の事情を理解していない	本社に海外事業に関する方針不明確	本社が本社基準を現地に押し付ける	本社の組織上の問題	派遣者の調整能力不足	派遣者の本社での人脈・ネットワーク不足	現地スタッフと日本本社の言語上の問題	現地スタッフと日本本社の言語外の問題	その他	特に問題はない	無回答
操業開始年												
1959年以前	46社 100.0	30.4	6.5	13.0	8.7	2.2	4.3	32.6	13.0	0.0	32.6	8.7
60-69年	82 100.0	34.1	13.4	22.0	17.1	4.9	3.7	32.9	20.7	1.2	25.6	3.7
70-79年	140 100.0	41.4	25.7	22.9	14.3	4.3	3.6	30.0	15.7	2.9	27.1	5.7
80-89年	175 100.0	34.3	23.4	28.6	20.0	6.3	4.0	32.0	15.4	1.7	24.0	4.6
90-99年	317 100.0	40.7	21.1	29.7	15.5	8.8	5.4	24.9	13.9	2.8	23.3	6.3
2000年以降	79 100.0	44.3	24.1	25.3	19.0	7.6	6.3	30.4	17.7	2.5	26.6	8.9
合計	851 100.0	38.8	20.9	26.1	16.1	6.7	4.8	28.6	15.4	2.4	25.0	6.2

表 2-12 法人間における意思疎通の問題の理由（従業員規模比較）

(%)

	合計	本社が現地の事情を理解していない	本社に海外事業に関する方針不明確	本社が本社基準を現地に押し付ける	本社の組織上の問題	派遣者の調整能力不足	派遣者の本社での人脈・ネットワーク不足	現地スタッフと日本本社の言語上の問題	現地スタッフと日本本社の言語外的問題	その他	特に問題はない	無回答
現地法人の従業員規模												
10人未満	65社 100.0	47.7	32.3	30.8	27.7	3.1	4.6	15.4	4.6	4.6	24.6	1.5
10～50人未満	257 100.0	36.6	20.6	26.5	13.6	6.2	5.4	22.2	14.4	1.2	31.1	7.4
50～100人未満	156 100.0	36.5	19.2	23.7	14.7	3.8	4.5	31.4	21.2	1.9	26.9	3.8
100～200人未満	111 100.0	36.9	21.6	22.5	18.9	10.8	6.3	30.6	18.0	2.7	21.6	4.5
200～500人未満	116 100.0	39.7	17.2	26.7	11.2	6.0	4.3	35.3	16.4	3.4	23.3	4.3
500～1000人未満	66 100.0	39.4	16.7	22.7	15.2	7.6	1.5	33.3	18.2	3.0	21.2	9.1
1000～5000人未満	62 100.0	41.9	24.2	33.9	24.2	12.9	4.8	41.9	8.1	3.2	14.5	8.1
5000人以上	10 100.0	60.0	10.0	40.0	20.0	10.0	0.0	30.0	20.0	0.0	10.0	20.0
無回答	8 100.0	37.5	37.5	12.5	0.0	0.0	12.5	12.5	0.0	0.0	0.0	50.0
合計	851 100.0	38.8	20.9	26.1	16.1	6.7	4.8	28.6	15.4	2.4	25.0	6.2

5. 意思疎通の問題の理由（スタッフ間）

地域間比較で特徴的なことは、中国において多くの問題提起がなされていることである。特に、「言語上の問題」（全体47.0%、中国62.5%）、「意思疎通・コミュニケーション方法」（全体32.8%、中国37.0%）、「派遣者が現地事情を十分理解していない」（全体10.5%、中国19.6%）という項目で全体平均よりも問題の理由とする回答が多い。中国に関しては、近年、急速に日本企業の進出が進んでおり、現地経営のノウハウが少ないことに加え、中国自体も急速な経済成長の中で独自の文化や価値観と外資系企業の経営方針の中でさまざまな調整が必要であり、過渡期的な状況を迎えていることが指摘される。

業種間比較でも、中国等のアジア地域での主要な事業展開を反映して、「言語上の問題」（製造業：59.2%；非製造業：34.8%）において大きな業種間格差が見られる。

表 2-13 スタッフ間における意思疎通の問題の理由（地域間比較）

（％）

	合計	言語上の問題	意思疎通・コミュニケーション方法の問題	派遣者側要因で人間関係が不調和	派遣者が現地事情を十分理解しない	現地スタッフが意思疎通を重要としない	現地スタッフ側要因で人間関係が不調和	その他	特に問題はない	無回答
所在地域										
(中国)	92社 100.0	65.2	37.0	7.6	19.6	16.3	7.6	1.1	18.5	1.1
(その他アジア)	290 100.0	45.2	32.8	4.8	10.7	12.1	5.2	1.7	25.9	4.8
アジア小計	382 100.0	50.0	33.8	5.5	12.8	13.1	5.8	1.6	24.1	3.9
中近東	29 100.0	41.4	20.7	0.0	10.3	17.2	3.4	10.3	34.5	6.9
ヨーロッパ	174 100.0	45.4	34.5	2.3	5.7	8.0	4.0	2.9	31.6	4.0
北米	106 100.0	47.2	33.0	2.8	9.4	9.4	4.7	2.8	31.1	5.7
中南米	97 100.0	51.5	33.0	4.1	12.4	11.3	7.2	2.1	26.8	5.2
アフリカ	16 100.0	31.3	25.0	0.0	6.3	37.5	6.3	6.3	25.0	6.3
オセアニア	47 100.0	27.7	27.7	6.4	8.5	4.3	4.3	2.1	44.7	6.4
合計	851 100.0	47.0	32.8	4.1	10.5	11.5	5.3	2.5	28.3	4.6

表 2-14 スタッフ間における意思疎通の問題理由（業種間比較）

（％）

	合計	言語上の問題	意思疎通・コミュニケーション方法の問題	派遣者側要因で人間関係が不調和	派遣者が現地事情を十分理解しない	現地スタッフが意思疎通を重要としない	現地スタッフ側要因で人間関係が不調和	その他	特に問題はない	無回答
現地法人の主たる業種										
製造業	412社 100.0	59.2	33.5	4.1	10.9	10.9	4.1	1.7	23.1	3.4
非製造業	408 100.0	34.8	33.1	3.9	9.8	12.5	6.9	3.4	33.3	4.9
無回答	31 100.0	45.2	19.4	6.5	12.9	6.5	0.0	0.0	32.3	16.1
合計	851 100.0	47.0	32.8	4.1	10.5	11.5	5.3	2.5	28.3	4.6

一方、操業開始年との関係においては、操業年数が短いほど指摘率がやや高い傾向はあるものの、全体としては顕著な関係性は見られない。このことは、言い換えればスタッフ間の意思疎通は恒常的に生じている問題ともいえるが、逆に、日本人スタッフの異動が頻繁に行われ、対人関係ノウハウの継承があまり円滑に行われていない可能性も推察される。

表2-15 スタッフ間における意思疎通の問題の理由（操業開始年比較）

(%)

	合計	言語上の問題	意思疎通・コミュニケーション方法の問題	派遣者側要因で人間関係が不調和	派遣者が現地事情を十分理解しない	現地スタッフが意思疎通を重要としない	現地スタッフ側要因で人間関係が不調和	その他	特に問題はない	無回答
操業開始年										
1959年以前	46社 100.0	43.5	32.6	2.2	6.5	8.7	2.2	0.0	32.6	8.7
60-69年	82 100.0	47.6	39.0	2.4	4.9	11.0	3.7	2.4	24.4	3.7
70-79年	140 100.0	44.3	29.3	5.7	10.7	7.9	5.0	3.6	29.3	4.3
80-89年	175 100.0	46.9	31.4	3.4	12.0	11.4	3.4	2.3	30.3	4.6
90-99年	317 100.0	49.5	35.3	5.7	11.0	14.2	7.3	2.5	25.6	3.2
2000年以降	79 100.0	48.1	27.8	0.0	12.7	10.1	6.3	1.3	32.9	7.6
合計	851 100.0	47.0	32.8	4.1	10.5	11.5	5.3	2.5	28.3	4.6

現地法人の規模については、規模が大きくなる程、「言語上の問題」など各種理由の指摘率が高くなっており、規模の小さい現地法人ほど「特に問題のない」という指摘率が高い。

表2-16 スタッフ間における意思疎通の問題の理由（従業員規模比較）

(%)

	合計	言語上の問題	意思疎通・コミュニケーション方法の問題	派遣者側要因で人間関係が不調和	派遣者が現地事情を十分理解しない	現地スタッフが意思疎通を重要としない	現地スタッフ側要因で人間関係が不調和	その他	特に問題はない	無回答
現地法人の従業員規模										
10人未満	65社 100.0	30.8	20.0	1.5	6.2	12.3	3.1	4.6	44.6	4.6
10～50人未満	257 100.0	35.4	30.7	1.6	8.2	11.3	6.2	1.9	36.6	5.1
50～100人未満	156 100.0	46.2	37.2	3.8	8.3	13.5	7.7	0.6	29.5	4.5
100～200人未満	111 100.0	42.3	33.3	6.3	16.2	10.8	4.5	2.7	23.4	5.4
200～500人未満	116 100.0	61.2	36.2	4.3	12.9	10.3	2.6	3.4	19.8	3.4
500～1000人未満	66 100.0	65.2	34.8	1.5	4.5	12.1	1.5	3.0	16.7	4.5
1000～5000人未満	62 100.0	74.2	33.9	11.3	21.0	9.7	6.5	4.8	14.5	3.2
5000人以上	10 100.0	90.0	40.0	30.0	20.0	0.0	10.0	0.0	0.0	0.0
無回答	8 100.0	12.5	25.0	12.5	0.0	25.0	12.5	0.0	37.5	12.5
合計	851 100.0	47.0	32.8	4.1	10.5	11.5	5.3	2.5	28.3	4.6

6. 採用上の問題

管理職および一般従業員の採用上の問題に関して、地域別比較としては、中国においてとくに顕著な特徴が認められる。まず、管理職について、「優秀な人材が応募してくれない」（全体28.6%；中国：41.3%）、「現地企業との人材獲得競争が激しい」（全体：10.1%；中国16.3%）、「外資系企業との人材獲得競争が激しい」（全体：6.9%；中国：13.0%）のように、管理職の求人難が見られる。また、一般従業員についても、「現地企業との人材獲得競争が激しい」（全体9.0%；中国16.3%）、「外資系企業との人材獲得競争が激しい」（全体5.8%；中国13.0%）という数値が示すように、求人難の状況にあるといえる。

他地域については、一般従業員について、北米では「優秀な人材が応募してくれない」（全体25.3%；北米：30.2%）、ヨーロッパでも「募集コスト・募集ルートが確保できない」（全体9.3%；ヨーロッパ：17.2%）といった地域特性が見られる。

表2-17-1 採用上の問題点 管理職

(%)

	合計	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い	外資系企業と人材獲得競争が激しい	募集コスト・時間がかかりすぎる	効果的な募集ルートが確保できない	その他	特に問題はない	無回答
所在地域	92社									
(中国)	100.0	41.3	18.5	16.3	13.0	12.0	20.7	4.3	15.2	14.1
(その他アジア)	290									
	100.0	29.0	9.7	9.7	9.7	7.2	20.7	5.5	38.6	7.9
アジア小計	382									
	100.0	31.9	11.8	11.3	10.5	8.4	20.7	5.2	33.0	9.4
中近東	29									
	100.0	24.1	10.3	10.3	6.9	10.3	27.6	10.3	37.9	3.4
ヨーロッパ	174									
	100.0	23.6	12.1	8.6	4.0	24.7	22.4	5.7	31.6	9.2
北米	106									
	100.0	31.1	12.3	14.2	3.8	13.2	12.3	4.7	36.8	3.8
中南米	97									
	100.0	24.7	3.1	6.2	4.1	10.3	23.7	4.1	44.3	7.2
アフリカ	16									
	100.0	50.0	0.0	6.3	0.0	25.0	37.5	6.3	12.5	6.3
オセアニア	47									
	100.0	17.0	10.6	6.4	4.3	17.0	4.3	0.0	46.8	10.6
合計	851									
	100.0	28.6	10.6	10.1	6.9	13.4	20.0	5.1	35.0	8.2

表2-17-2 採用上の問題点 一般従業員

(%)

	合計	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い	外資系企業と人材獲得競争が激しい	募集コスト・時間がかかりすぎる	効果的な募集ルートが確保できない	その他	特に問題はない	無回答
所在地域										
(中国)	92社 100.0	30.4	10.9	16.3	13.0	9.8	17.4	3.3	27.2	14.1
(その他アジア)	290 100.0	22.8	9.7	5.5	6.9	5.9	16.2	4.8	46.2	10.0
アジア小計	382 100.0	24.6	9.9	8.1	8.4	6.8	16.5	4.5	41.6	11.0
中近東	29 100.0	27.6	3.4	10.3	3.4	3.4	20.7	13.8	34.5	6.9
ヨーロッパ	174 100.0	24.1	10.9	9.2	3.4	17.2	14.4	4.6	40.2	5.7
北米	106 100.0	30.2	8.5	12.3	3.8	7.5	8.5	5.7	41.5	8.5
中南米	97 100.0	23.7	2.1	8.2	4.1	7.2	18.6	3.1	52.6	6.2
アフリカ	16 100.0	37.5	0.0	6.3	0.0	6.3	18.8	12.5	18.8	18.8
オセアニア	47 100.0	21.3	8.5	10.6	4.3	12.8	8.5	2.1	51.1	2.1
合計	851 100.0	25.3	8.6	9.0	5.8	9.3	15.0	4.8	42.4	8.6

業種との関係においては、一般従業員の採用について、非製造業の方が製造業にくらべて若干困難を感じている点はあるものの、業種間の差異はあまり大きくはない。

表2-18-1 採用上の問題点 管理職

(%)

	合計	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い	外資系企業と人材獲得競争が激しい	募集コスト・時間がかかりすぎる	効果的な募集ルートが確保できない	その他	特に問題はない	無回答
現地法人の主たる業種										
製造業	412社 100.0	28.4	10.9	10.2	8.3	15.3	18.2	4.9	36.4	6.3
非製造業	408 100.0	28.4	10.8	9.8	5.4	10.3	21.8	5.1	35.0	9.6
無回答	31 100.0	32.3	3.2	12.9	9.7	29.0	19.4	6.5	16.1	16.1
合計	851 100.0	28.6	10.6	10.1	6.9	13.4	20.0	5.1	35.0	8.2

表 2-18-2 採用上の問題点 一般従業員

(%)

	合計	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い	外資系企業と人材獲得競争が激しい	募集コスト・時間がかかりすぎる	効果的な募集ルートが確保できない	その他	特に問題はない	無回答
現地法人の主たる業種										
製造業	412社 100.0	22.6	7.5	9.2	6.3	8.3	11.2	5.6	43.7	10.0
非製造業	408 100.0	27.9	10.0	8.6	4.9	9.6	19.6	3.9	42.4	6.4
無回答	31 100.0	25.8	3.2	12.9	9.7	19.4	6.5	6.5	25.8	19.4
合計	851 100.0	25.3	8.6	9.0	5.8	9.3	15.0	4.8	42.4	8.6

操業開始年との関係では、管理職について、「効果的な募集ルートが確保できない」（全体 20.0%；2000年以降：35.4%）という新規参入の課題を除けば、一般的に管理職、一般従業員ともに操業年数による差異はあまり認められない。

表 2-19-1 採用上の問題点 管理職

(%)

	合計	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い	外資系企業と人材獲得競争が激しい	募集コスト・時間がかかりすぎる	効果的な募集ルートが確保できない	その他	特に問題はない	無回答
操業開始年										
1959年以前	46社 100.0	21.7	8.7	10.9	4.3	4.3	17.4	8.7	39.1	4.3
60-69年	82 100.0	31.7	12.2	12.2	7.3	13.4	14.6	3.7	31.7	4.9
70-79年	140 100.0	23.6	2.9	5.0	1.4	12.1	13.6	4.3	45.7	9.3
80-89年	175 100.0	28.6	10.3	14.3	6.3	12.6	23.4	5.7	36.6	8.0
90-99年	317 100.0	31.9	13.2	9.1	10.1	14.8	19.2	5.0	31.9	8.5
2000年以降	79 100.0	26.6	15.2	11.4	7.6	15.2	35.4	3.8	27.8	7.6
合計	851 100.0	28.6	10.6	10.1	6.9	13.4	20.0	5.1	35.0	8.2

表2-19-2 採用上の問題点 一般従業員

(%)

	合計	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い	外資系企業と人材獲得競争が激しい	募集コスト・時間がかかりすぎる	効果的な募集ルートが確保できない	その他	特に問題はない	無回答
操業開始年										
1959年以前	46社 100.0	17.4	4.3	6.5	2.2	2.2	13.0	4.3	60.9	2.2
60-69年	82 100.0	26.8	8.5	12.2	6.1	12.2	17.1	2.4	40.2	7.3
70-79年	140 100.0	20.7	2.9	6.4	1.4	6.4	9.3	5.0	48.6	9.3
80-89年	175 100.0	26.3	13.1	8.0	6.9	10.3	16.6	6.3	42.3	9.1
90-99年	317 100.0	27.8	9.5	9.8	7.6	8.8	15.8	4.1	39.1	8.2
2000年以降	79 100.0	22.8	7.6	8.9	6.3	13.9	19.0	6.3	40.5	11.4
合計	851 100.0	25.3	8.6	9.0	5.8	9.3	15.0	4.8	42.4	8.6

現地法人の規模との関係については、管理職については企業規模が大きくなるほど、やや人材難になる傾向があるが、これは現地系企業や他の外資系企業との人材獲得の結果を表しているといえる。

表2-20-1 採用上の問題点 管理職

(%)

	合計	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い	外資系企業と人材獲得競争が激しい	募集コスト・時間がかかりすぎる	効果的な募集ルートが確保できない	その他	特に問題はない	無回答
現地法人の従業員規模										
10人未満	65社 100.0	15.4	3.1	3.1	3.1	12.3	12.3	7.7	40.0	21.5
10~50人未満	257 100.0	27.6	12.8	8.2	5.1	12.8	28.0	3.9	32.7	8.2
50~100人未満	156 100.0	30.8	8.3	10.9	7.7	11.5	17.3	5.1	41.0	5.1
100~200人未満	111 100.0	33.3	8.1	12.6	9.0	14.4	20.7	7.2	29.7	3.6
200~500人未満	116 100.0	28.4	12.9	12.9	3.4	12.1	15.5	4.3	34.5	9.5
500~1000人未満	66 100.0	28.8	12.1	13.6	9.1	12.1	16.7	6.1	37.9	9.1
1000~5000人未満	62 100.0	32.3	9.7	12.9	16.1	24.2	14.5	4.8	32.3	4.8
5000人以上	10 100.0	40.0	30.0	0.0	20.0	20.0	20.0	0.0	20.0	10.0
無回答	8 100.0	12.5	12.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	25.0
合計	851 100.0	28.6	10.6	10.1	6.9	13.4	20.0	5.1	35.0	8.2

表2-20-2 採用上の問題点 一般従業員

(%)

	合計	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い	外資系企業と人材獲得競争が激しい	募集コスト・時間がかかりすぎる	効果的な募集ルートが確保できない	その他	特に問題はない	無回答
現地法人の従業員規模										
10人未満	65社 100.0	21.5	9.2	3.1	4.6	10.8	10.8	7.7	53.8	3.1
10～50人未満	257 100.0	26.5	11.7	8.6	6.2	8.6	23.7	3.5	38.5	8.6
50～100人未満	156 100.0	28.2	6.4	10.9	7.1	10.9	12.8	6.4	43.6	5.1
100～200人未満	111 100.0	29.7	8.1	7.2	2.7	10.8	12.6	5.4	38.7	7.2
200～500人未満	116 100.0	21.6	10.3	12.9	6.0	7.8	12.1	3.4	43.1	9.5
500～1000人未満	66 100.0	25.8	4.5	13.6	6.1	7.6	6.1	6.1	42.4	13.6
1000～5000人未満	62 100.0	21.0	4.8	6.5	6.5	9.7	9.7	4.8	43.5	16.1
5000人以上	10 100.0	10.0	0.0	0.0	10.0	0.0	0.0	0.0	60.0	20.0
無回答	8 100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	12.5	25.0	0.0	62.5	12.5
合計	851 100.0	25.3	8.6	9.0	5.8	9.3	15.0	4.8	42.4	8.6

7. 人材の外部流出

地域間比較においては、人材採用の困難性を反映して、中国における人材の外部流出の問題が指摘される。殆どの項目について、中国では全体平均を上回り、とくに「若手の大学・大学院卒」の流出問題については、31.5%と全体（15.4%）を2倍以上に上る。

表2-21 問題となる人材の外部流出

(%)

	合計	ベテランの 部課長層	中堅層大卒 ・大学院卒 (35歳前後)	若手の大卒 ・大学院卒	現場の主任 ・監督層・ ベテラン技 能者	その他	特に人材の 流出による 問題はない	無回答
所在地域								
(中国)	92社 100.0	8.7	18.5	31.5	15.2	5.4	37.0	4.3
(その他アジア)	290 100.0	4.8	15.9	19.7	11.7	4.8	52.1	2.1
アジア小計	382 100.0	5.8	16.5	22.5	12.6	5.0	48.4	2.6
中近東	29 100.0	0.0	17.2	17.2	10.3	0.0	69.0	0.0
ヨーロッパ	174 100.0	2.3	13.2	8.6	3.4	2.3	68.4	8.6
北米	106 100.0	3.8	6.6	8.5	12.3	3.8	67.0	3.8
中南米	97 100.0	6.2	7.2	15.5	5.2	2.1	67.0	4.1
アフリカ	16 100.0	6.3	12.5	0.0	12.5	0.0	75.0	0.0
オセアニア	47 100.0	4.3	10.6	2.1	6.4	6.4	66.0	4.3
合計	851 100.0	4.6	13.2	15.4	9.4	3.8	59.1	4.1

業種との関係では、「現場の主任・監督層・ベテラン・技能者」について、製造業(11.9%)が非製造業(7.1%)を上回る点を除くと、大きな差異は認められない。

表2-22 問題となる人材の外部流出

(%)

	合計	ベテランの 部課長層	中堅層大卒 ・大学院卒 (35歳前後)	若手の大卒 ・大学院卒	現場の主任 ・監督層・ ベテラン技 能者	その他	特に人材の 流出による 問題はない	無回答
現地法人の主たる業種								
製造業	412社 100.0	5.8	13.8	14.1	11.9	4.4	57.8	5.1
非製造業	408 100.0	3.7	12.5	15.9	7.1	3.2	60.5	3.2
無回答	31 100.0	0.0	12.9	25.8	6.5	3.2	58.1	3.2
合計	851 100.0	4.6	13.2	15.4	9.4	3.8	59.1	4.1

操業開始年との関係においても、操業年数ごとにばらつきがあり、特定の関係は認められない。

表2-23 問題となる人材の外部流出

(%)

	合計	ベテランの 部課長層	中堅層大卒 ・大学院卒 (35歳前後)	若手の大卒 ・大学院卒	現場の主任 ・監督層・ ベテラン技 能者	その他	特に人材の 流出による 問題はない	無回答
操業開始年								
1959年以前	46社 100.0	0.0	15.2	17.4	4.3	0.0	63.0	2.2
60-69年	82 100.0	3.7	12.2	18.3	3.7	1.2	64.6	1.2
70-79年	140 100.0	5.0	14.3	9.3	8.6	7.1	63.6	3.6
80-89年	175 100.0	2.3	12.0	13.1	12.6	4.0	62.9	3.4
90-99年	317 100.0	6.9	14.2	17.4	12.0	3.2	52.4	5.0
2000年以降	79 100.0	3.8	11.4	17.7	2.5	3.8	63.3	5.1
合計	851 100.0	4.6	13.2	15.4	9.4	3.8	59.1	4.1

現地企業の規模との関係についても、規模ごとにばらつきがあり、規模属性との間に特定の関係は認められなかった。

表2-24 問題となる人材の外部流出

(%)

	合計	ベテランの 部課長層	中堅層大卒 ・大学院卒 (35歳前後)	若手の大卒 ・大学院卒	現場の主任 ・監督層・ ベテラン技 能者	その他	特に人材の 流出による 問題はない	無回答
現地法人の従業員規模								
10人未満	65社 100.0	1.5	4.6	3.1	0.0	1.5	80.0	9.2
10~50人未満	257 100.0	4.7	10.1	14.0	5.4	2.3	63.0	6.2
50~100人未満	156 100.0	3.8	13.5	16.0	7.1	1.9	64.1	2.6
100~200人未満	111 100.0	4.5	18.9	12.6	13.5	7.2	51.4	0.9
200~500人未満	116 100.0	5.2	17.2	22.4	13.8	4.3	47.4	1.7
500~1000人未満	66 100.0	7.6	13.6	18.2	16.7	6.1	51.5	3.0
1000~5000人未満	62 100.0	6.5	17.7	19.4	21.0	8.1	50.0	3.2
5000人以上	10 100.0	0.0	10.0	20.0	0.0	0.0	70.0	10.0
無回答	8 100.0	0.0	0.0	25.0	0.0	0.0	62.5	12.5
合計	851 100.0	4.6	13.2	15.4	9.4	3.8	59.1	4.1

8. まとめ

現地経営の利点に関しては、前回調査と同様、中国およびアジア地域における「低廉な老
労力の確保」と欧米地域における「現地・周辺国の市場を開拓しやすい」という傾向を維持し
ている。また、新しい傾向として、製造業と非製造業の格差がわずかながら縮小する現象が見
られた。この点に関しては、地域間の経営環境の同調化傾向ということがあるが、業種を超え
た多様な事業展開の可能性も考えられる。

経営上の課題や問題点に関しては、中国において日本人スタッフや現地パートナーとの意
思疎通に関する項目が指摘される。また、北米でも日本本社との現地経営に関する意思疎通の
問題が生じている。さらに、新たな課題としては、ヨーロッパ地域における人件費の高騰を挙
げることができる。また、前回調査では見られなかった点として、製造業が非製造業に比べて、
また規模が千人を超える法人において、本社との意思疎通の点で課題が大きくなっている。

法人間の意思疎通については、中国、北米という日本企業の代表的な操業地域において、
主として製造業において、組織規模が拡大するにつれて本社との組織的な意思疎通に関する問
題が生じている。その原因として、本社が現地事情を理解せず、本社基準を押し付けるという
構図が見られる。一方、操業年数の増加とともに、意思疎通の問題は改善される傾向が見られ、
組織的な経験蓄積がなされている様子も伺える。

スタッフ間の意思疎通に関して、中国における問題点の高さが特徴的である。また、中
国・アジアへの進出という地域性を反映して、製造業の方が非製造業に比べて問題点の指摘率
が高い。また、製造業の規模を反映して、従業員規模と意思疎通の問題点の関係も見られた。
一方、操業年数との関係においては、あまり関係性は認められず、スタッフ間の意思疎通の向
上に関するノウハウの蓄積があまりなされていない様子が見受けられた。

従業員の採用については、中国において、管理職、一般従業員ともに求人者の困難に直面し
ているが、それ以外の地域では、欧米で一般従業員の確保に多少苦慮が見られるが、それ以外
の地域での困難性は低い。また、業種、操業年数、現地企業の規模による差異はあまり大きく
ない。

中国における「若手の大学・大学院卒」を初めとする外部流出を除くと、特定の組織属性と人
材流出についての関係性は認められなかった。

第3章 本社・子会社の関係と日本人派遣者

1. はじめに

この章では現地法人である日系グローバル企業と日本本社との関係の現状、さらにはそこにおける日本人派遣者の活用の仕方、そして最後に近年の日本経済の低成長が日系グローバル企業の人的資源管理に及ぼす影響を検討する。

なお中近東地域とアフリカ地域はサンプルサイズが小さいために、表に中近東地域、アフリカ地域は表中には参考としてあげるが、分析の対象からは除くことにする。また文中の「日系グローバル企業」とは日本資本が入った現地法人あるいは日本法人の「支社・支店」を指し、「駐在員事務所」は除く。

2. 現地法人の利益報告先

利益報告は親会社と現地法人である日系グローバル企業の間をみるのに重要な要素である。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。

まず表3-1の合計欄の単純集計の分布をみてみよう。「日本本社」に利益報告を行う場合がもっとも多く、65.9%を占めている。さらに「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」に利益報告を行う企業が20.4%である。

次に所在地域別にみるといずれも「日本本社」に利益報告を日系グローバル企業が6-7割前後を占めている。しかし中国、ヨーロッパ地域、中南米地域では「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」に利益報告を行う日系グローバル企業が、北米地域に比べて多い。つまり中国では両者に利益報告を行う日系グローバル企業は29.3%であるのに対して、北米地域では14.2%にすぎない。

現地法人である日系グローバル企業の業種ではやや非製造業の方が製造業に比較して「日本本社」より「現地国・地域にある責任部署」へ利益報告を行っている例が若干多い。

操業開始年別にみても、とくに明確な特徴はない。

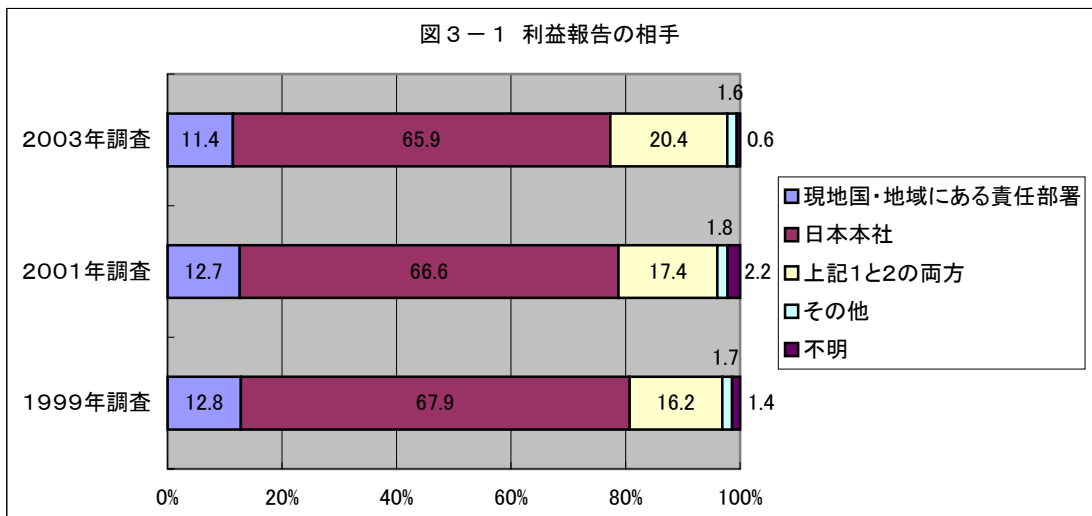
表 3 - 1 現地法人の利益報告先

(%)

	全体	現地国・地域にある責任部署	日本本社	上記1と2の両方	その他	無回答
所在地域						
(中国)	100 (92社)	7.6	60.9	29.3	2.2	0.0
(その他アジア)	100(290)	7.6	74.8	15.2	1.7	0.7
アジア小計	100(382)	7.6	71.5	18.6	1.8	0.5
中近東	100 (29)	17.2	58.6	20.7	3.4	0.0
ヨーロッパ	100(174)	15.5	59.2	23.6	1.7	0.0
北米	100(106)	14.2	68.9	14.2	0.9	1.9
中南米	100 (97)	18.6	45.4	33.0	2.1	1.0
アフリカ	100 (16)	6.3	68.8	25.0	0.0	0.0
オセアニア	100 (47)	4.3	85.1	10.6	0.0	0.0
現地法人の主たる業種						
製造業	100(412)	8.5	70.4	19.7	1.2	0.2
非製造業	100(408)	14.2	61.3	21.6	2.2	0.7
無回答	100 (31)	12.9	67.7	16.1	0.0	3.2
操業開始年						
1959年以前	100 (46)	6.5	63.0	23.9	2.2	4.3
60-69年	100 (82)	14.6	67.1	18.3	0.0	0.0
70-79年	100(140)	12.1	66.4	19.3	0.7	1.4
80-89年	100(175)	11.4	66.9	18.9	2.9	0.0
90-99年	100(317)	9.8	66.6	21.8	1.9	0.0
2000年以降	100 (79)	17.7	62.0	19.0	1.3	0.0
合計	100(851)	11.4	65.9	20.4	1.6	0.6

(注) 操業開始年の「無回答」は除く。以下同様。

図 3 - 1 は1999年調査、2001年調査と今回の2003年調査の結果を比較したものである。「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」に利益報告を行う日系グローバル企業が、やや増加傾向にある。



3. グローバル経営活動の状況

グローバルな事業展開をするグループ企業の中で該当する日系グローバル企業がどのような位置づけにあると認識しているのかをみるために5つの設問を用意した。第1はグループ企業間の関係をみるためのもので、「A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」、「B貴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つの設問である。

第2は企業経営の成果に関する設問で、「C貴現地法人は、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。」、「D貴現地法人は、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。」、「E貴現地法人は、現地で第一級の人材を採用することができる。」の3問である。

なおこの設問の選択肢は5点尺度で、「1」に「全然そうではない」、「3」に「どちらともいえない」、「5」に「まったくその通りである」という指示語が付されているが、「2」と「4」にはとくに指示語はない。しかし以下では分かり易くするために「2」には「ややそうではない」、「4」には「ややその通り」の指示語を事後的に与えた。

まずグループ企業間の関係をみる「A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」の回答について、表3-2の合計欄で単純集計の分布をみてみよう。「ややその通りである」がもっとも多く、39.4%、「まったくその通りである」が15.3%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。

所在地域別ではヨーロッパ地域、北米地域、中南米地域での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する日系グローバル企業が多い。しかしアジア地域、オセアニア地域では前の3地域に比較して、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する日系グローバル企業は少ない。

業種別では非製造業の企業が製造業に比べて事業活動に関するインフォーマルな情報交換をしていると回答する企業がやや多い。

操業開始年別にみると操業開始年が古い時期になる企業ほど、事業活動に関するインフォーマルな情報交換について「ややその通りである」、「まったくその通りである」と肯定的に回答する企業が、やや多くなる傾向がある。

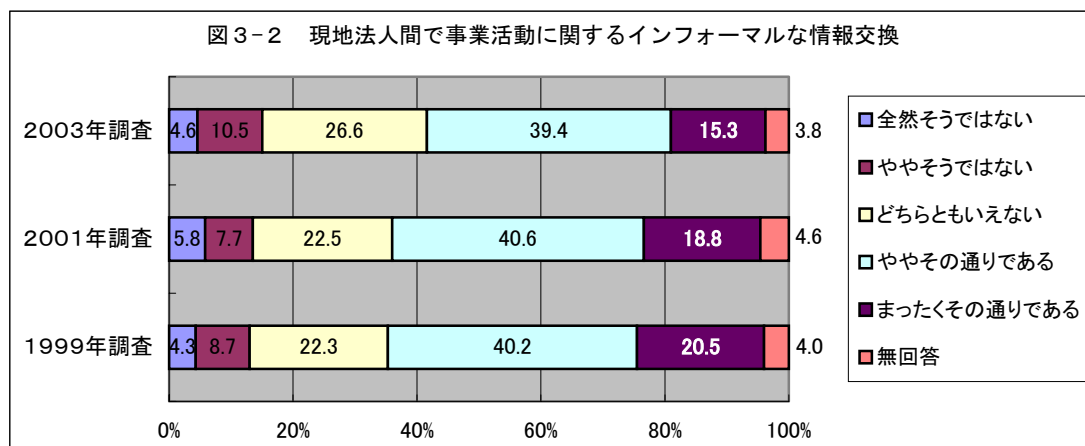
図3-2は1999年調査、2001年調査と2003年調査の結果を比較したものである。現地法人間での事業活動に関するインフォーマルな情報交換については、それを肯定する（「ややその通

表3-2 インフォーマルな情報交換

(%)

	全体	全然そうではない	ややそうではない	どちらともいえない	ややその通りである	まったくその通りである	無回答
所在地域							
(中国)	100 (92社)	6.5	13.0	27.2	41.3	6.5	5.4
(その他アジア)	100 (290)	4.8	11.4	29.0	36.6	13.4	4.8
アジア小計	100 (382)	5.2	11.8	28.5	37.7	11.8	5.0
中近東	100 (29)	10.3	13.8	41.4	20.7	10.3	3.4
ヨーロッパ	100 (174)	2.9	10.9	19.0	43.7	21.3	2.3
北米	100 (106)	1.9	7.5	32.1	38.7	17.0	2.8
中南米	100 (97)	3.1	8.2	23.7	45.4	16.5	3.1
アフリカ	100 (16)	18.8	6.3	18.8	43.8	12.5	0.0
オセアニア	100 (47)	6.4	8.5	25.5	36.2	19.1	4.3
現地法人の主たる業種							
製造業	100 (412)	5.8	9.0	30.8	37.1	13.1	4.1
非製造業	100 (408)	3.2	12.0	21.8	42.2	17.9	2.9
無回答	100 (31)	6.5	9.7	32.3	32.3	9.7	9.7
操業開始年							
1959年以前	100 (46)	0.0	15.2	23.9	47.8	13.0	0.0
60-69年	100 (82)	3.7	7.3	23.2	43.9	20.7	1.2
70-79年	100 (140)	5.0	7.1	27.1	43.6	14.3	2.9
80-89年	100 (175)	2.9	9.1	24.6	35.4	21.7	6.3
90-99年	100 (317)	5.4	11.7	30.6	36.3	12.9	3.2
2000年以降	100 (79)	8.9	13.9	20.3	41.8	8.9	6.3
合計	100 (851)	4.6	10.5	26.6	39.4	15.3	3.8

図3-2 現地法人間で事業活動に関するインフォーマルな情報交換



(注) 1999年調査と2001年調査、2003年調査では選択肢が逆転しているが、2001年調査、2003年調査の選択肢の順番は合わせた。以下同様。

りである」、「まったくその通りである」。以下同様) 回答が微減の傾向にある。1999年調査ではこの設問に肯定的に回答した日系グローバル企業は60.7%であったが、2003年調査では54.7%で、6ポイントほど低下している。

次に「B貴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」についての回答をみたのが、表3-3である。「ややその通りである」が30.3%、「まったくその通りである」4.2%で、34.5%が肯定的に回答している。

地域別では明確な特徴がある。つまりアジア地域、ヨーロッパ地域では肯定的回答が多い。

表3-3 本社への提案はほとんど採用

(%)

	全体	全然そうではない	ややそうではない	どちらともいえない	ややその通りである	まったくその通りである	無回答
所在地域							
(中国)	100 (92社)	1.1	8.7	51.1	34.8	3.3	1.1
(その他アジア)	100 (290)	0.7	11.7	46.9	31.7	7.2	1.7
アジア小計	100 (382)	0.8	11.0	47.9	32.5	6.3	1.6
中近東	100 (29)	0.0	0.0	58.6	34.5	6.9	0.0
ヨーロッパ	100 (174)	1.1	10.9	50.6	34.5	1.7	1.1
北米	100 (106)	0.0	14.2	58.5	21.7	2.8	2.8
中南米	100 (97)	3.1	11.3	60.8	21.6	2.1	1.0
アフリカ	100 (16)	12.5	0.0	25.0	50.0	6.3	6.3
オセアニア	100 (47)	0.0	10.6	61.7	25.5	2.1	0.0
現地法人の主たる業種							
製造業	100 (412)	1.0	11.9	48.1	33.5	4.6	1.0
非製造業	100 (408)	1.5	9.6	57.8	25.2	4.2	1.7
無回答	100 (31)	0.0	12.9	25.8	54.8	0.0	6.5
操業開始年							
1959年以前	100 (46)	0.0	8.7	69.6	21.7	0.0	0.0
60-69年	100 (82)	1.2	9.8	59.8	26.8	2.4	0.0
70-79年	100 (140)	0.0	17.1	49.3	30.0	2.9	0.7
80-89年	100 (175)	1.1	4.6	52.0	35.4	4.6	2.3
90-99年	100 (317)	1.6	12.9	49.8	28.4	6.3	0.9
2000年以降	100 (79)	1.3	7.6	46.8	39.2	1.3	3.8
合計	100 (851)	1.2	10.8	51.9	30.3	4.2	1.5

これに対して北米地域、中南米地域、オセアニア地域では前の2地域と比べて肯定的回答が少ない。たとえばアジア地域では「ややその通りである」が32.5%、「まったくその通りである」が6.3%で、計38.8%の日系グローバル企業が肯定的に回答している。つまり日本本社への提案がほとんど採用されるとしている。しかし北米地域では「ややその通りである」が21.7%、「まったくその通りである」が2.8%で、計24.5%が肯定的な回答しているにすぎない。アジア地域と北米地域では14.3ポイントの差がある。

業種別でみると非製造業より製造業に「ややその通りである」、「まったくその通りである」と回答する日系グローバル企業が多くなっている。

操業開始年別にみると明確な特徴は認められない。

図3-3は1999年調査、2001年調査、2003年調査を比較したものであるが、否定的な回答（「全然そうではない」と「ややそうでもない」の合計）が微増傾向にあり、また「どちらともいえない」も増加している。これに引き替え肯定的な回答はわずかだが減少傾向が認められる。

第2は企業経営の成果に関する設問で「C貴現地法人は、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。」についてみたのが表3-4である。合計欄で単純集計の分布をみると「ややその通りである」が24.1%、「まったくその通りである」は6.9%であり、つまり3割強が現地法人が独自の技術、情報、知識を保有していると回答している。

図3-3 本社への提案ほとんど採用

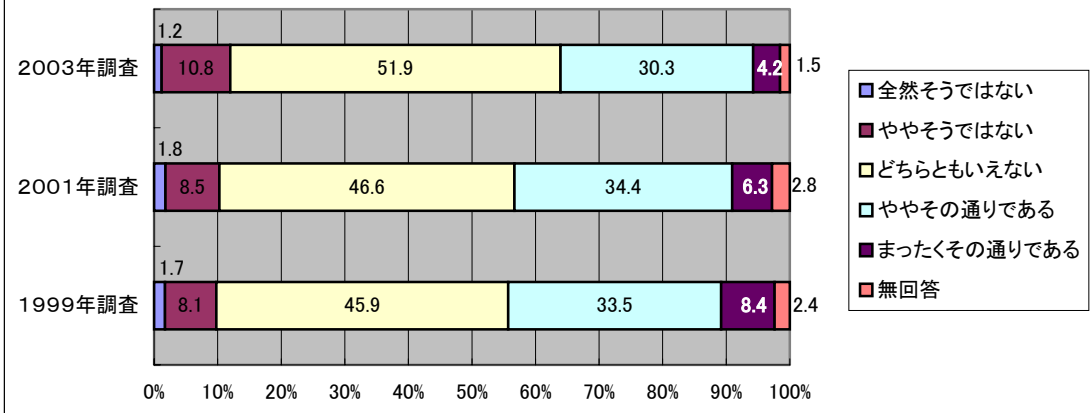


表3-4 独自の技術等を保有

(%)

	全体	全然そうではない	ややそうではない	どちらともいえない	ややその通りである	まったくその通りである	無回答
所在地域							
(中国)	100 (92社)	14.1	19.6	31.5	29.3	3.3	2.2
(その他アジア)	100 (290)	15.5	21.7	32.1	20.3	7.2	3.1
アジア小計	100 (382)	15.2	21.2	31.9	22.5	6.3	2.9
中近東	100 (29)	17.2	6.9	37.9	20.7	13.8	3.4
ヨーロッパ	100 (174)	13.8	16.7	33.9	26.4	8.0	1.1
北米	100 (106)	10.4	20.8	31.1	29.2	6.6	1.9
中南米	100 (97)	17.5	19.6	35.1	21.6	4.1	2.1
アフリカ	100 (16)	12.5	18.8	37.5	25.0	6.3	0.0
オセアニア	100 (47)	10.6	12.8	42.6	23.4	10.6	0.0
現地法人の主たる業種							
製造業	100 (412)	14.1	22.3	31.8	23.1	7.3	1.5
非製造業	100 (408)	14.7	15.7	35.3	25.7	6.1	2.5
無回答	100 (31)	12.9	19.4	32.3	16.1	12.9	6.5
操業開始年							
1960年以前	100 (52)	13.5	11.5	36.5	28.8	9.6	0.0
1961～1974年	100 (162)	14.8	19.8	35.8	22.8	4.9	1.9
1975～1984年	100 (125)	12.0	19.2	42.4	16.8	8.0	1.6
1984～1991年	100 (157)	11.5	19.1	31.8	24.8	10.8	1.9
1992～1995年	100 (127)	15.7	16.5	35.4	22.8	7.1	2.4
1996年以降	100 (216)	17.1	21.3	27.3	28.2	3.7	2.3
無回答	100 (12)	8.3	25.0	8.3	25.0	16.7	16.7
合計	100 (851)	14.3	19.0	33.5	24.1	6.9	2.1

所在地域別にみると北米地域、オセアニア地域では独自の技術、情報、知識を保有しているとする日系グローバル企業が多く、これに比較してアジア地域、中南米地域では「ややその通りである」、「まったくその通りである」と肯定的に回答する日系グローバル企業は少ない。たとえば北米地域では「ややその通りである」が29.2%、「まったくその通りである」が6.6%で、35.8%が肯定的に回答しているが、アジア地域ではそれぞれ22.5%、6.3%で、合計28.8%が肯定的な回答することとまっている。

業種別、操業開始年別では明確な特徴は確認できない。

図3-4は1999年調査、2001年調査そして今回の2003年調査の結果を比較したものである。独自技術や情報、知識の保有について「全然そうではない」や「ややそうでもない」など、否定的な回答が増加している。

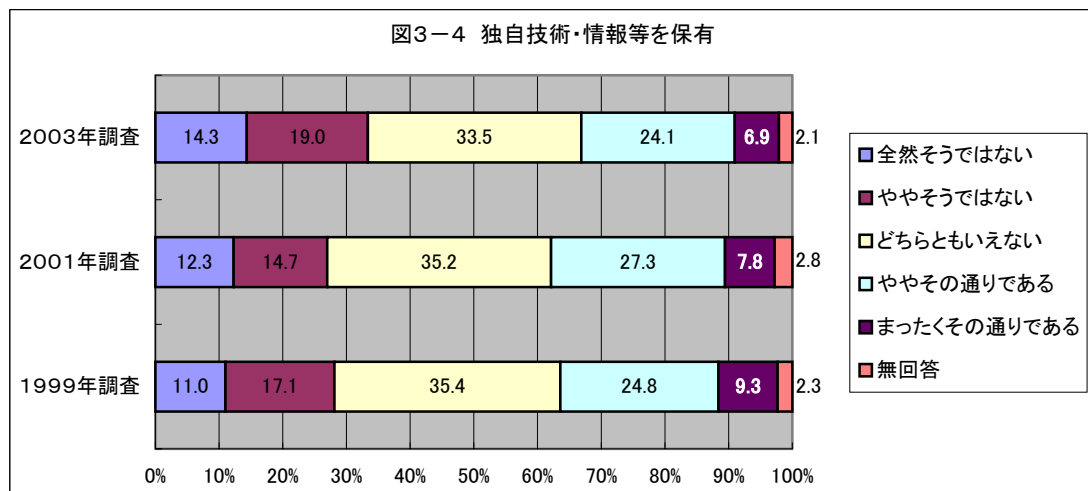


表3-5は「D貴現地法人は、グループ企業の中でも常に上位の経営業績をあげている。」という設問に対する回答をみたものである。合計欄で単純集計の分布をみると「ややその通りである」が24.0%、「まったくその通りである」が13.5%で4割近くの日系グローバル企業は常に営業成績は上位であると回答している。

所在地域別にみるとオセアニア地域では「ややその通りである」が27.7%、「まったくその通りである」が21.3%で他の地域に比較して、肯定的に回答する日系グローバル企業が多くなっている。またアジア地域では中国を除くアジア地域で「ややその通りである」が24.1%、「まったくその通りである」は17.2%を占めている。しかし中国は「ややその通りである」が23.9%、「まったくその通りである」が8.7%で、とくに「まったくその通りである」と強い肯定的な回答が9ポイント程度も少なくなっている。つまり中国ではその他のアジア地域に所在する日系グローバル企業に比較して常に上位の営業成績はあげているという日系グローバル企業が少なくなっている。

業種別では製造業の方が非製造業に比べて常に上位の営業成績はあげていると回答する企業が、やや多くなっている。

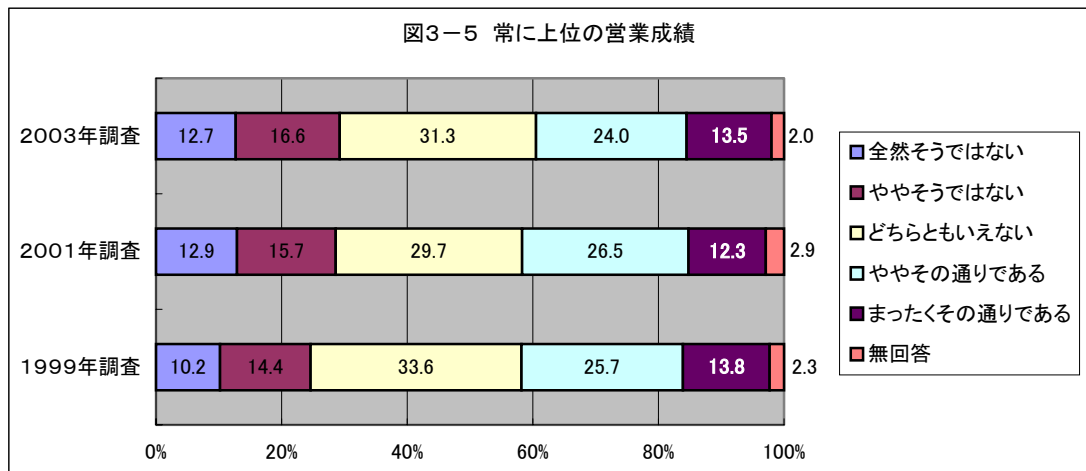
操業開始年別にみると2000年以降に操業を開始した比較的操業開始時期が新しい日系グローバル企業では、それ以前に操業を開始した企業に比べて、常に上位の営業成績はあげていると回答する企業が少なくなっている。

表3-5 常に上位の経営業績

(%)

	全体	全然そうではない	ややそうではない	どちらともいえない	ややその通りである	まったくその通りである	無回答
所在地域							
(中国)	100 (92社)	20.7	16.3	29.3	23.9	8.7	1.1
(その他アジア)	100 (290)	10.3	14.8	30.7	24.1	17.2	2.8
アジア小計	100 (382)	12.8	15.2	30.4	24.1	15.2	2.4
中近東	100 (29)	6.9	13.8	34.5	24.1	17.2	3.4
ヨーロッパ	100 (174)	13.8	20.1	28.7	24.7	10.9	1.7
北米	100 (106)	6.6	15.1	36.8	24.5	15.1	1.9
中南米	100 (97)	21.6	16.5	30.9	22.7	6.2	2.1
アフリカ	100 (16)	18.8	37.5	31.3	6.3	6.3	0.0
オセアニア	100 (47)	4.3	12.8	34.0	27.7	21.3	0.0
現地法人の主たる業種							
製造業	100 (412)	11.9	14.3	30.3	26.5	15.5	1.5
非製造業	100 (408)	14.0	18.1	32.8	22.1	10.8	2.2
無回答	100 (31)	6.5	25.8	22.6	16.1	22.6	6.5
操業開始年							
1959年以前	100 (46)	8.7	10.9	41.3	21.7	17.4	0.0
60-69年	100 (82)	11.0	14.6	35.4	25.6	12.2	1.2
70-79年	100 (140)	9.3	18.6	29.3	25.0	16.4	1.4
80-89年	100 (175)	11.4	13.1	27.4	26.9	18.3	2.9
90-99年	100 (317)	14.2	18.0	30.3	24.3	12.0	1.3
2000年以降	100 (79)	20.3	19.0	38.0	15.2	2.5	5.1
合計	100 (851)	12.7	16.6	31.3	24.0	13.5	2.0

図3-5は1999年調査、2001年調査と今回の2003年調査の結果を比較したものである。とくに目立った変化は認められない。



次に表3-6は「E貴現地法人は、現地で第一級の人材を採用することができる。」に対する回答をみたものである。合計欄で単純集計結果の分布をみると「ややその通りである」が20.1%、「まったくその通りである」が5.2%で、およそ1/4の日系グローバル企業は第一級の人材を採用できると回答している。逆に言えば残り3/4の日系グローバル企業は必ずしも第一級の人材を採用出来るとは限らないのである。

所在地域別にみるとアジア地域、ヨーロッパ地域、オセアニア地域は似たような回答の分布をしているが、北米地域は前の地域とやや異なり、肯定的回答が少ない。たとえばアジア地域では「ややその通りである」が21.2%、「まったくその通りである」が5.8%で肯定的回答をしている日系グローバル企業は27%である。しかし北米地域ではそれぞれ13.2%、3.8%であり、肯定的回答は17%で、10ポイントも少ない。

またアジア地域でも中国とそれを除いたアジア地域ではやや違いが認められる。つまり中国を除いたアジア地域では「ややその通りである」が23.1%、「まったくその通りである」が6.6%であるのに対して、中国ではそれぞれ15.2%、3.3%であり、中国では肯定的回答が12ポイントほども少なくなっている。この背景には中国に多くの企業が進出しているために、労働市場がタイトな状況になっていることを反映していると考えられる。

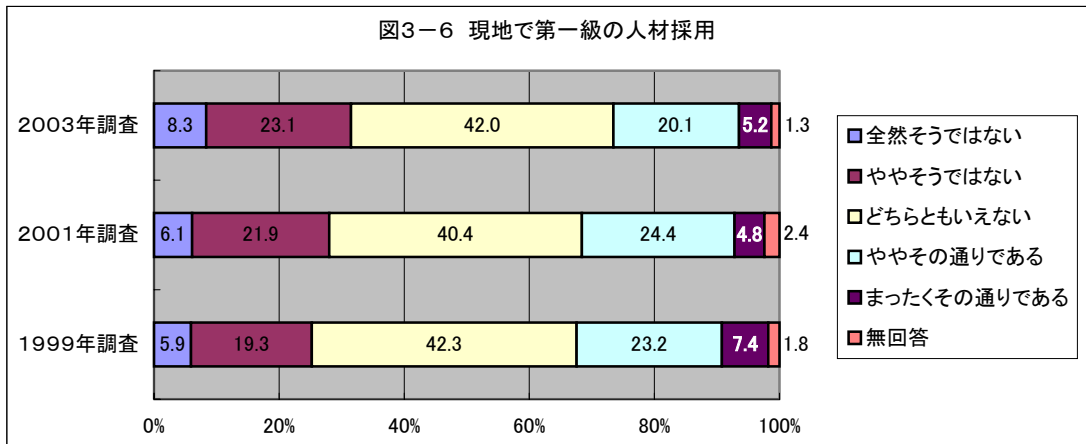
表3-6 第一級の人材採用可能

(%)

	全体	全然そうではない	ややそうではない	どちらともいえない	ややその通りである	まったくその通りである	無回答
所在地域							
(中国)	100 (92社)	7.6	30.4	43.5	15.2	3.3	0.0
(その他アジア)	100 (290)	6.2	22.8	40.0	23.1	6.6	1.4
アジア小計	100 (382)	6.5	24.6	40.8	21.2	5.8	1.0
中近東	100 (29)	10.3	6.9	31.0	34.5	17.2	0.0
ヨーロッパ	100 (174)	11.5	23.6	40.2	20.1	3.4	1.1
北米	100 (106)	5.7	26.4	48.1	13.2	3.8	2.8
中南米	100 (97)	11.3	20.6	41.2	20.6	4.1	2.1
アフリカ	100 (16)	12.5	25.0	43.8	6.3	12.5	0.0
オセアニア	100 (47)	8.5	17.0	51.1	21.3	2.1	0.0
現地法人の主たる業種							
製造業	100 (412)	6.1	20.1	43.2	24.5	5.3	0.7
非製造業	100 (408)	10.5	25.7	40.9	16.4	4.9	1.5
無回答	100 (31)	9.7	29.0	38.7	9.7	6.5	6.5
操業開始年							
1959年以前	100 (46)	10.9	23.9	39.1	21.7	4.3	0.0
60-69年	100 (82)	11.0	26.8	37.8	18.3	6.1	0.0
70-79年	100 (140)	4.3	22.1	50.0	19.3	2.9	1.4
80-89年	100 (175)	9.1	25.7	40.6	17.1	5.7	1.7
90-99年	100 (317)	8.8	22.1	42.6	21.1	4.7	0.6
2000年以降	100 (79)	7.6	20.3	32.9	27.8	7.6	3.8
合計	100 (851)	8.3	23.1	42.0	20.1	5.2	1.3

業種別では製造業の方が非製造業より第一級の人材の採用について「ややその通りである」、「まったくその通りである」という肯定的な回答をする日系グローバル企業が多くなっている。操業開始年別では明確な特徴は見出せない。

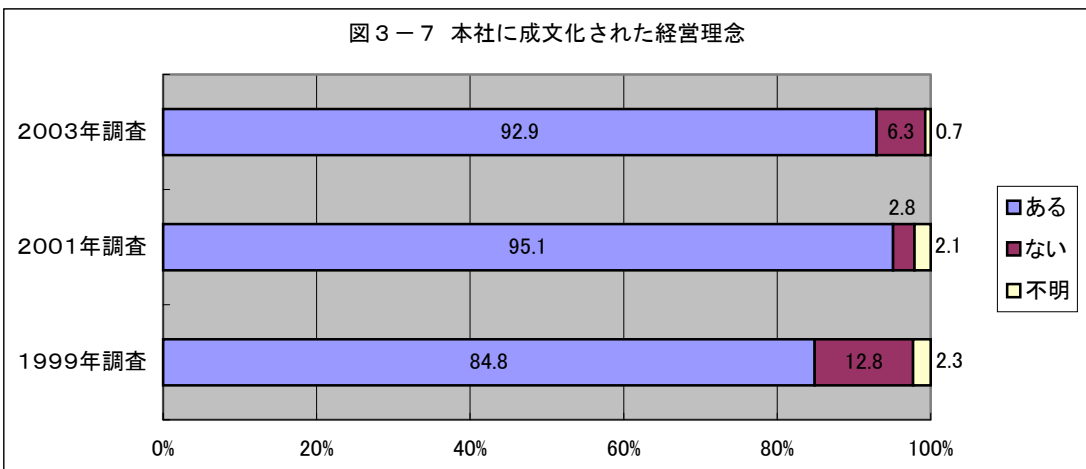
図3-6は1999年調査、2001年調査と今回の2003年調査の結果を比較したものである。明らかに第一級の人材を採用できるかという設問については、「全然そうではない」、「ややそうでもない」と否定的な回答をする日系グローバル企業が増加していることが分かる。



4. 経営理念の導入

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。

まず現地法人である日系グローバル企業の経営理念の有無と日本本社との経営理念の共通性をみてみよう。その前に図3-7で簡単に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92.9%である。1999年調査と2001年調査を比較すると成文化された経営理念をもつと回答している企業が10ポイントほど増加した。しかし今回の2003年調査では成文化された経営理念を本社はもたないと回答する企業が若干増加しているにとどまっている。



日本本社に成文化された経営理念をもつ日系グローバル企業のうちどの程度現地法人にも成文化した経営理念をもっているのかをみたのが、表3-7である。日本本社で成文化された経営理念をもつ企業のうち、66.1%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る。

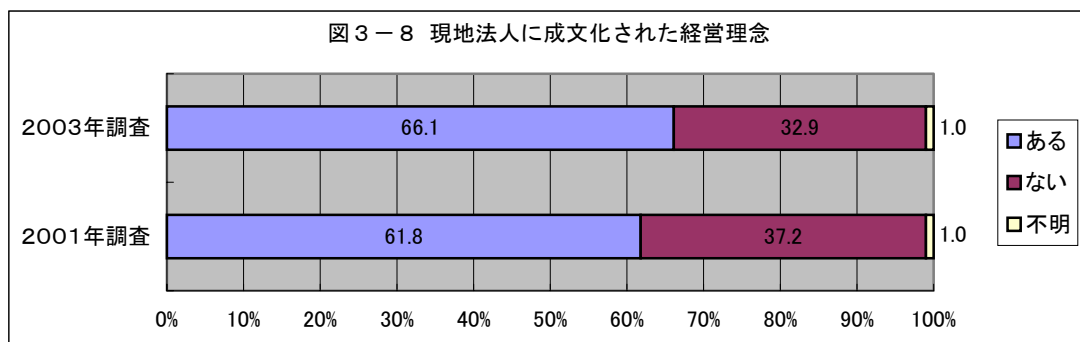
所在地域別にみるとアジア地域に比べてヨーロッパ地域、北米地域では現地法人が成文化された経営理念をもつ企業はやや少ない。中国を含めたアジア地域では成文化された経営理念をもつ企業は70.3%であるが、たとえばヨーロッパ地域ではそれは62.0%に低下している。

業種別では明確な特徴がある。つまり製造業の企業には成文化された経営理念をもつ日系グローバル企業が多く、非製造業にはそれが少ない。製造業では72.5%が成文化された経営理念をもっているのに対して、非製造業では58.8%であり、13.7ポイントも少ない。

操業開始年別では明確な特徴は認められない。

表3-7 現地法人の成文化した経営理念の有無
(日本本社に成文化された経営理念があると回答した企業のみ) (%)

	全体	ある	ない	無回答
所在地域				
(中国)	100 (84社)	69.0	31.0	0.0
(その他アジア)	100 (259)	70.7	28.6	0.8
アジア小計	100 (343)	70.3	29.2	0.6
中近東	100 (28)	64.3	35.7	0.0
ヨーロッパ	100 (166)	62.0	37.3	0.6
北米	100 (100)	63.0	33.0	4.0
中南米	100 (93)	61.3	37.6	1.1
アフリカ	100 (16)	68.8	31.3	0.0
オセアニア	100 (45)	66.7	33.3	0.0
現地法人の主たる業種				
製造業	100 (385)	72.5	26.8	0.8
非製造業	100 (379)	58.8	39.8	1.3
無回答	100 (27)	77.8	22.2	0.0
操業開始年				
1959年以前	100 (40)	55.0	42.5	2.5
60-69年	100 (80)	70.0	27.5	2.5
70-79年	100 (133)	66.2	33.8	0.0
80-89年	100 (166)	69.3	28.9	1.8
90-99年	100 (289)	66.1	33.6	0.3
2000年以降	100 (72)	58.3	40.3	1.4
合計	100 (791)	66.1	32.9	1.0



(注) この設問は1999年調査の調査項目にはなかった。

図 3-8 現地法人に成文化された経営理念があるかどうかについて2001年調査と2003年調査の結果を比較したものである。4ポイントほど成文化された経営理念があると回答している現地法人が多くなっているが、大きな変化はないといえよう。

次に日本本社と現地法人の経営理念の共通性をみたのが、表 3-8 である。合計欄で単純集計結果を見ると、「同じ」とする企業が51.2%、「部分的に同じ」37.9%であり、89.1%では現地法人の経営理念に日本本社の経営理念が関連していることになる。

所在地域別にみると「同じ」とする日系グローバル企業はヨーロッパ地域、中南米地域に多い。しかしアジア地域、北米地域、オセアニア地域では「同じ」とする日系グローバル企業は

表 3-8 日本本社と現地法人の経営理念の共通性
(現地法人に成文化された経営理念があると回答した企業のみ)

	全体	同じ	部分的に同じ	異なる	無回答
(%)					
所在地域					
(中国)	100 (58社)	41.4	43.1	15.5	0.0
(その他アジア)	100 (183)	45.4	43.7	10.4	0.5
アジア小計	100 (241)	44.4	43.6	11.6	0.4
中近東	100 (18)	33.3	55.6	11.1	0.0
ヨーロッパ	100 (103)	63.1	29.1	7.8	0.0
北米	100 (63)	38.1	41.3	20.6	0.0
中南米	100 (57)	75.4	22.8	1.8	0.0
アフリカ	100 (11)	81.8	18.2	0.0	0.0
オセアニア	100 (30)	46.7	40.0	13.3	0.0
現地法人の主たる業種					
製造業	100 (279)	46.2	40.1	13.3	0.4
非製造業	100 (223)	57.4	34.5	8.1	0.0
無回答	100 (21)	52.4	42.9	4.8	0.0
操業開始年					
1959年以前	100 (22)	63.6	31.8	4.5	0.0
60-69年	100 (56)	64.3	26.8	8.9	0.0
70-79年	100 (88)	63.6	30.7	4.5	1.1
80-89年	100 (115)	45.2	44.3	10.4	0.0
90-99年	100 (191)	43.5	42.4	14.1	0.0
2000年以降	100 (42)	54.8	31.0	14.3	0.0
合計	100 (523)	51.2	37.9	10.7	0.2

少なくなっている。この3地域では「部分的に同じ」や「異なる」が多くなっている。経営理念の導入に際して該当地域の社会的、文化的制約があることは当然だが、なぜこの3地域では日本本社の経営理念と「部分的に同じ」や「異なる」現地法人の経営理念が導入されている場合が他の地域に比較して多くなっているのかは不明である。

業種別にみると明らかに非製造業では日本本社の経営理念と「同じ」とする企業が10ポイント以上多い。

操業開始年別にみると操業開始年が古い企業ほど日本本社の経営理念と「同じ」とする回答が多い。たとえば1959年以前操業を開始していた企業では日本本社と経営理念が「同じ」と回答しているのは63.6%であるが、1980-89年になると45.2%にまで減少している。

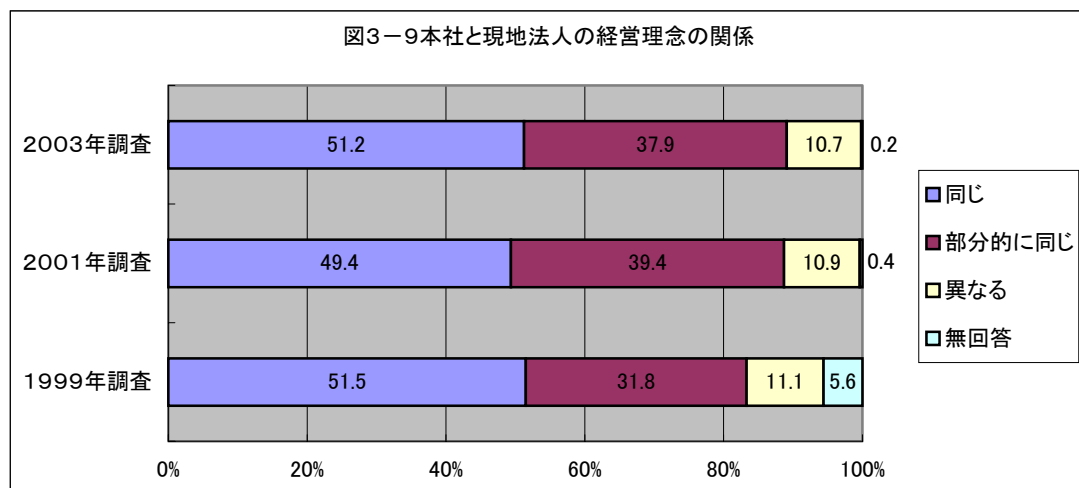


図3-9は1999年調査、2001年調査そして2003年調査の結果を比較したものである。1999年調査と2001年調査の間では「部分的に同じ」が7ポイント増加するという変化が認められたが、2001年調査と2003年調査の間には大きな変化は認められない。

次に現地法人の経営理念が日本本社と「同じ」あるいは「部分的に同じ」と回答した企業ではそれがどのような言語に翻訳されたのかをみたのが表3-9である。当然のことながら現地語（英語を含む）に翻訳されていれば、その経営理念の浸透は幅広くなる可能性がある。

合計欄で単純集計の分布をみると「現地は英語圏で英語のみに翻訳」がもっとも多くて34.1%、次が「現地は非英語圏で英語以外の言語に翻訳」で18.5%である。「英語以外の言語」が具体的に何語を意味するかは必ずしも明確ではないが、現地の言語と理解するのが自然であろう。そうすると「現地は非英語圏だが英語のみに翻訳」が18.0%、「日本語のままで翻

訳されていない」が4.3%あり、1/4近くは言語上、経営理念の浸透に制約があることになる。

所在地域別にみると大きな特徴がある。つまりアジア地域が「英語圏」とされて「現地は英語圏で英語のみに翻訳」が35.4%におよんでいる。またヨーロッパ地域では「非英語圏」としつつ、「現地は非英語圏だが英語のみに翻訳」が51.6%で半分強になっている。これらの地域では経営理念の浸透に言語上の制約があるといえる。ただしアジア地域内でも中国に関しては「現地は非英語圏で英語以外の言語に翻訳」が67.3%、「現地は非英語圏で英語・他言語翻訳」が10.2%であり、8割近くの日系グローバル企業は経営理念を中国語に翻訳していると考えられる。同様に中南米地域でも現地の言語に翻訳している日系グローバル企業が7割弱に及んでいる。

業種別では製造業の企業は非製造業より経営理念を英語以外の現地の言語に翻訳している場合が多い。

操業開始年別にみても明確な特徴は確認できない。

表3-9 現地法人の経営理念の翻訳（現地法人の経営理念が日本本社と「同じ」あるいは「部分的に同じ」と回答した企業のみ）

(%)

	全体	現地は英語圏 で英語のみに 翻訳	現地は英語圏 で英語・他言 語に翻訳	現地は非英語 圏で英語以外 の言語に翻訳	現地は非英語 圏だが英語の みに翻訳	現地は非英語 圏で英語・他 言語翻訳	日本語のまま で翻訳されて いない	無回答
所在地域								
（中国）	100（49社）	0.0	4.1	67.3	0.0	10.2	10.2	8.2
（その他アジア）	100（163）	46.0	9.2	12.3	5.5	19.0	3.7	4.3
アジア小計	100（212）	35.4	8.0	25.0	4.2	17.0	5.2	5.2
中近東	100（16）	6.3	6.3	12.5	62.5	12.5	0.0	0.0
ヨーロッパ	100（95）	10.5	0.0	8.4	51.6	25.3	3.2	1.1
北米	100（50）	86.0	4.0	0.0	0.0	0.0	6.0	4.0
中南米	100（56）	0.0	1.8	41.1	25.0	26.8	1.8	3.6
アフリカ	100（11）	72.7	9.1	0.0	18.2	0.0	0.0	0.0
オセアニア	100（26）	84.6	7.7	0.0	0.0	0.0	7.7	0.0
現地法人の主たる業種								
製造業	100（241）	28.6	5.8	24.9	15.8	19.9	2.1	2.9
非製造業	100（205）	41.0	2.9	11.2	21.5	12.7	7.3	3.4
無回答	100（20）	30.0	20.0	15.0	10.0	15.0	0.0	10.0
操業開始年								
1959年以前	100（21）	52.4	0.0	14.3	23.8	4.8	4.8	0.0
60-69年	100（51）	37.3	5.9	17.6	13.7	19.6	3.9	2.0
70-79年	100（83）	39.8	1.2	15.7	16.9	18.1	3.6	4.8
80-89年	100（103）	36.9	8.7	10.7	21.4	15.5	5.8	1.0
90-99年	100（164）	25.6	6.1	25.6	15.2	18.3	3.7	5.5
2000年以降	100（36）	36.1	0.0	19.4	27.8	11.1	5.6	0.0
合計	100（466）	34.1	5.2	18.5	18.0	16.5	4.3	3.4

図3-10 現地法人の経営理念の翻訳

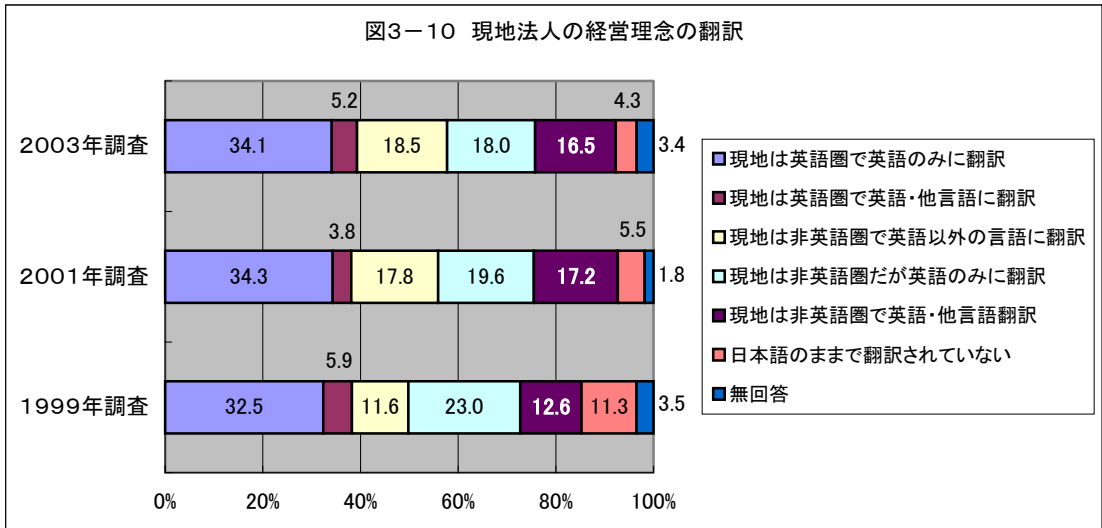


図3-10は1999年調査、2001年調査、2003年調査の結果を比較したものである。1999年調査では「現地は非英語圏で英語以外の他の言語に翻訳」11.6%であったが2003年調査では18.5%に増加している。また「現地は非英語圏で英語以外の英語・他言語に翻訳」も増加している。ところが「現地は非英語圏だが英語のみに翻訳」あるいは「日本語のまま翻訳されていない」は減少傾向にある。つまり経営理念は英語圏地域においては現地の言語に翻訳されることが増加しているのである。

5. 現地法人による独自の意志決定

表3-10は現地法人、つまり日系グローバル企業がどの程度独自で意志決定を下せるかをみたものである。まず合計欄で単純集計結果を見ると「部材・サービスの主な購入先の変更」については52.5%の企業が独自で意志決定できると回答している。次は「製品・サービス・商品の主な販売先の変更」が48.4%の企業が独自に意志決定をすることが可能としている。「新規事業への進出」、「現在の事業への追加的投資」、「現地従業員の役員への昇進」など独自で意志決定できると回答する企業は少ない。つまり通常のオペレーション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独自に意志決定はできない。

地域別にみるとどの地域も「部材・サービスの主な購入先の変更」と「製品・サービス・商品の主な販売先の変更」については独自に意志決定できるとする企業が多い。ただ中国については「新規事業への進出」、「現在の事業への追加的投資」、「大規模な現地従業員の解雇」等各

項目で、その他の地域より独自に意志決定できるとする企業が多くなっている。

業種では非製造業に比べて製造業の方が、独自に意志決定できるとする企業が多い。たとえば製造業では「部材・サービスの主な購入先の変更」57.3%、「製品・サービス・商品の主な販売先の変更」は53.2%であるが、非製造業ではそれぞれ48.0%、43.9%と10ポイント近く少なくなっている。それ以外でも製造業が非製造業を上回っている場合が多い。

また操業開始年別にみると「グループ内兄弟企業間の取り引きの変更」、「グループ内兄弟企業間の人事異動」、「グループ内企業間の短期的な人材交流」などグループ企業内での活動は、若干乱れているところがあるものの、操業開始年が古い企業ほど現地法人が独自判断できる。たとえば「グループ内兄弟企業間の人事異動」を例にとると1959年以前操業を開始した企業では23.9%が独自判断できると回答しているが、2000年以降に操業を開始した企業では15.2%に減少している。

表3-10 現地法人による独自の意志決定（いくつでも選択）

(%)

	全体	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の取り引き変更	グループ内兄弟企業間の人事異動	グループ内企業間の短期的な人材交流	現地従業員への役員への昇進	大規模な現地従業員の解雇	その他	無回答
所在地域												
(中国)	100 (92社)	8.7	16.3	54.3	64.1	27.2	22.8	43.5	13.0	27.2	2.2	15.2
(その他アジア)	100 (290)	4.8	13.1	40.7	54.5	17.9	20.0	32.1	14.8	18.6	3.1	20.7
アジア小計	100 (382)	5.8	13.9	44.0	56.8	20.2	20.7	34.8	14.4	20.7	2.9	19.4
中近東	100 (29)	0.0	6.9	37.9	44.8	6.9	6.9	10.3	3.4	3.4	3.4	34.5
ヨーロッパ	100 (174)	6.9	14.4	55.7	46.0	24.7	19.5	42.0	8.0	11.5	1.7	20.7
北米	100 (106)	4.7	11.3	54.7	56.6	22.6	18.9	39.6	8.5	17.0	3.8	12.3
中南米	100 (97)	2.1	4.1	46.4	45.4	23.7	17.5	41.2	12.4	19.6	4.1	21.6
アフリカ	100 (16)	0.0	6.3	50.0	43.8	25.0	18.8	25.0	6.3	6.3	0.0	31.3
オセアニア	100 (47)	10.6	6.4	53.2	55.3	29.8	25.5	34.0	4.3	8.5	4.3	19.1
現地法人の主たる業種												
製造業	100 (412)	4.6	16.5	53.2	57.3	21.4	20.6	42.2	9.2	17.7	2.2	14.6
非製造業	100 (408)	5.9	6.4	43.9	48.0	21.3	18.1	30.4	12.7	15.4	3.7	24.8
無回答	100 (31)	9.7	19.4	45.2	48.4	38.7	25.8	41.9	12.9	19.4	3.2	22.6
操業開始年												
1959年以前	100 (46)	8.7	6.5	34.8	39.1	19.6	23.9	34.8	15.2	15.2	10.9	23.9
60-69年	100 (82)	3.7	12.2	62.2	58.5	31.7	29.3	45.1	12.2	18.3	4.9	13.4
70-79年	100 (140)	4.3	7.9	50.0	46.4	26.4	22.1	40.0	12.1	14.3	1.4	22.9
80-89年	100 (175)	5.7	11.4	49.1	57.7	21.7	16.0	39.4	9.7	15.4	2.3	15.4
90-99年	100 (317)	5.7	14.5	47.6	53.9	18.3	18.0	34.7	12.0	18.6	2.2	19.9
2000年以降	100 (79)	5.1	11.4	44.3	46.8	19.0	15.2	22.8	2.5	15.2	3.8	27.8
合計	100 (851)	5.4	11.8	48.4	52.5	22.0	19.6	36.5	11.0	16.7	2.9	19.7

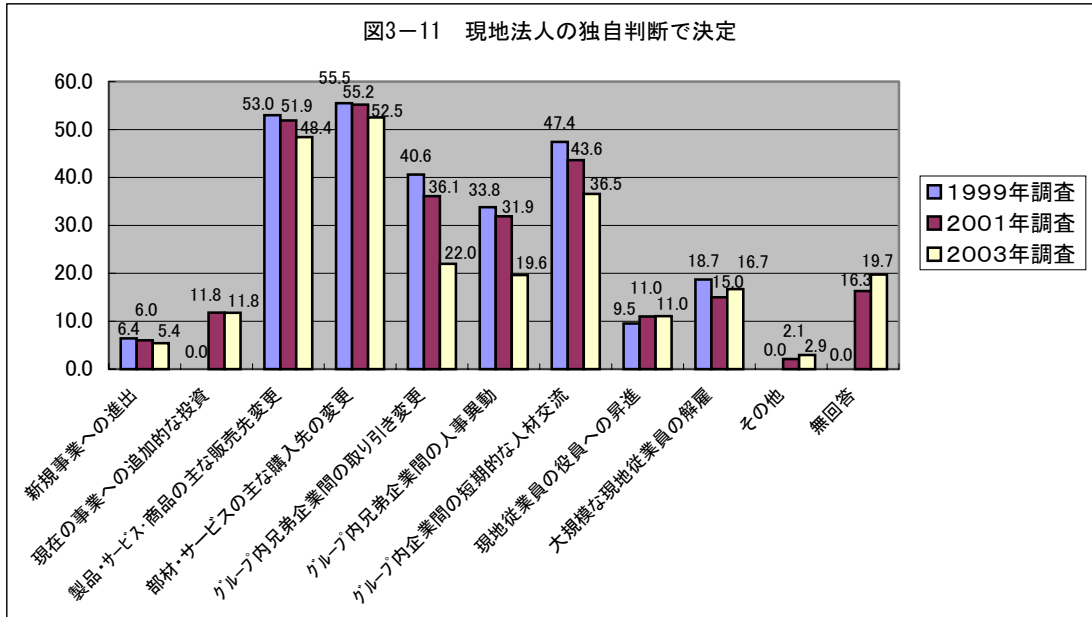


図3-11は1999年調査、2001年調査、2003年調査の結果を比較したものである。全般的に現地法人独自で判断できる回答は減少していることが分かる。

とくにグループ企業内の活動である「グループ内兄弟企業間の取引先の変更」、「グループ内兄弟企業間の人事異動」「グループ内企業間の短期的な人材交流」は大きく減少している。これは比較的操業開始が新しい企業が増えたためかもしれない。

6. 日本人派遣者を派遣する理由

まず取締役以上の役員として日本人を派遣する理由をみたのが、表3-11である。もつとも多いのが「現地法人の経営管理のため」で78.5%、次が「本社の経営理念等浸透の必要性あり」と「日本本社との調整に必要だから」で、それぞれ63.9%である。

所在地域別にみると、どの地域も取締役以上の日本人を派遣する理由として「現地法人の経営管理のため」、「本社の経営理念等浸透の必要性あり」、「日本本社との調整に必要だから」の3つが多く挙げられている。ただアジア地域ではこれと並んで「日本からの技術移転が必要だから」を指摘する企業も多い。さらに「現地従業員が十分育成されていない」はアジア地域、ヨーロッパ地域、中南米地域で指摘されている。

業種別では製造業と非製造業とも同じような分布をしているが、「現地の取引先の交渉相手が日本人」は非製造業が27.9%を指摘しているのに対して、製造業では9.7%が指摘している

にすぎない。

操業開始年別に見ると明らかな特徴がある。つまり取締役以上に日本人を派遣する理由として「本社の経営理念等浸透の必要性あり」は操業開始年が古い企業ほど多くの企業がこれを指摘している。同様の傾向は「日本人従業員にキャリアを積ませる必要があるから」にも認められる。しかし「日本からの技術移転が必要だから」は前の2つとはまったく逆に、操業開始年が新しくなるほど増加している。

これら以外は操業開始年別の明確な特徴がない。とくに「現地法人の経営管理のため」や「現地従業員が十分に育成されていない」の2項目は操業開始年の違いはほとんど認められない。つまり1959年以前に操業開始した企業も2000年以降に操業を開始した企業も同様に取締役以上に日本人を派遣する理由として「現地法人の経営管理のため」や「現地従業員が十分に育成されていない」の2項目を指摘しているのである。

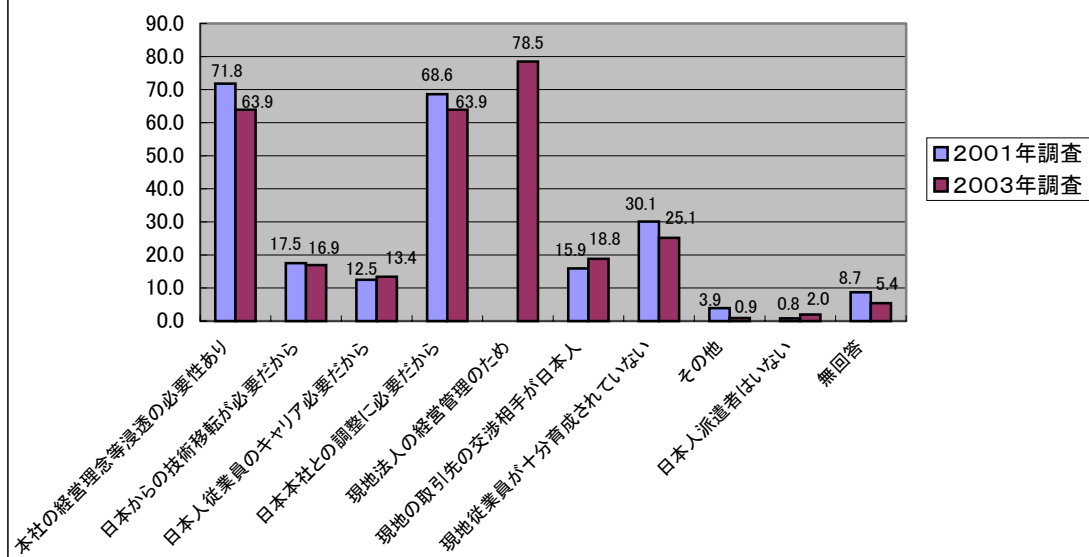
表3-11 日本人を派遣する理由（取締役以上、いくつでも選択）

(%)

	全体	本社の経営理念等浸透の必要性あり	日本からの技術移転が必要だから	日本人従業員のキャリアが必要だから	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	現地従業員が十分に育成されていない	その他	日本人派遣者はいない	無回答
所在地域											
(中国)	100 (92) 社	66.3	30.4	8.7	66.3	80.4	31.5	33.7	1.1	4.3	7.6
(その他アジア)	100 (290)	62.8	24.1	10.0	59.3	77.2	27.6	27.6	2.1	2.1	5.2
アジア小計	100 (382)	63.6	25.7	9.7	61.0	78.0	28.5	29.1	1.8	2.6	5.8
中近東	100 (29)	55.2	10.3	6.9	58.6	75.9	10.3	20.7	3.4	0.0	10.3
ヨーロッパ	100 (174)	65.5	9.2	15.5	64.9	75.9	13.8	25.9	0.0	2.9	5.2
北米	100 (106)	68.9	7.5	21.7	71.7	79.2	9.4	12.3	0.0	0.0	4.7
中南米	100 (97)	64.9	10.3	13.4	69.1	82.5	10.3	24.7	0.0	2.1	3.1
アフリカ	100 (16)	62.5	12.5	25.0	43.8	75.0	6.3	50.0	0.0	0.0	18.8
オセアニア	100 (47)	53.2	14.9	17.0	66.0	85.1	6.4	14.9	0.0	0.0	2.1
現地法人の主たる業種											
製造業	100 (412)	66.3	21.8	13.3	68.4	79.1	9.7	26.7	0.2	2.4	4.4
非製造業	100 (408)	63.0	12.0	14.0	61.3	78.7	27.9	24.3	1.7	1.7	5.4
無回答	100 (31)	45.2	16.1	6.5	38.7	67.7	19.4	16.1	0.0	0.0	19.4
操業開始年											
1959年以前	100 (46)	78.3	6.5	21.7	73.9	82.6	13.0	28.3	0.0	6.5	0.0
60-69年	100 (82)	72.0	8.5	20.7	68.3	72.0	14.6	25.6	0.0	0.0	7.3
70-79年	100 (140)	67.1	12.1	17.1	60.0	79.3	13.6	25.7	0.7	0.7	3.6
80-89年	100 (175)	63.4	13.7	12.6	68.0	80.6	18.3	19.4	1.1	1.7	6.3
90-99年	100 (317)	60.3	23.0	10.1	62.1	80.4	20.5	26.5	1.6	2.2	5.7
2000年以降	100 (79)	55.7	25.3	10.1	59.5	74.7	30.4	29.1	0.0	3.8	5.1
合計	100 (851)	63.9	16.9	13.4	63.9	78.5	18.8	25.1	0.9	2.0	5.4

(注) 1999年調査にはこの設問はない。「現地法人の経営管理のため」の選択肢は2003年調査から付け加えられた。

図3-12 日本人を派遣する理由(取締役以上)



(注) 1999年調査にこの設問はない。「現地法人の経営管理のため」の選択肢は2003年調査から付け加えられた。

図3-12は2001年調査、2003年調査の結果を比較したものである。「本社の経営理念等浸透の必要性あり」や「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」は2001年調査に比較して減少している。

次に日本人が中間管理職として派遣される理由をみたのが、表3-12である。合計欄で単純集計結果を見ると中間管理職として日本人を派遣する理由としてもっとも多く指摘されたのは「日本本社との調整に必要だから」で55.9%。次が「日本人従業員にキャリア必要だから」が39.7%、「日本からの技術移転が必要だから」が38.9%、「現地従業員が十分育成されていない」が38.2%となっている。取締役以上の日本人派遣者の理由と異なり、中間管理職の日本人の派遣理由は広く分散している。

所在地域別にみると「日本本社との調整に必要だから」はどの地域でも中間管理職として日本人を派遣する理由の第一位にあげられているが、とくに北米地域では70.8%と際だって高くなっている。また北米地域、ヨーロッパ地域、オセアニア地域では「日本人従業員にキャリア必要だから」を指摘する企業が他地域に比較して多い。

他方アジア地域、さらにはとくに中国では「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」を指摘する企業は半数を超えている。

業種別では非製造業に比較して製造業では「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」を指摘する企業が多く、他方非製造業では「現地の取引先相手が

日本人だから」が多くなっている。

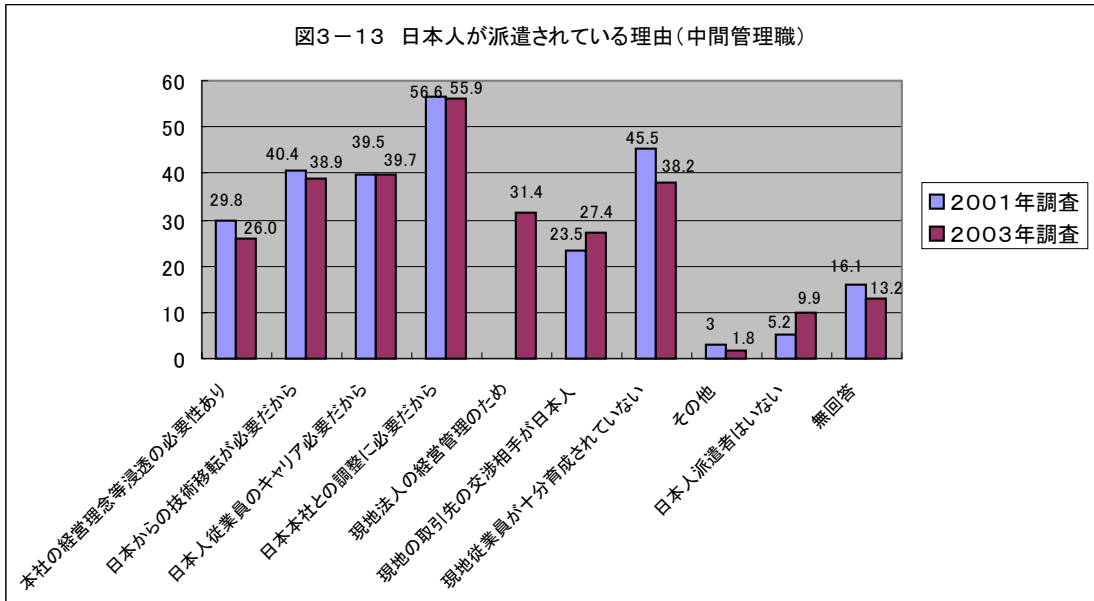
操業開始年別にみると「本社の経営理念等浸透の必要性あり」、「日本人従業員のキャリア必要だから」、「日本本社との調整に必要だから」の3項目は操業開始年が古い日系グローバル企業ほど指摘されている。ただし「日本からの技術移転が必要だから」は操業開始年が新しくなる程指摘されている。

また取締役以上の日本人の派遣理由と同様に、中間管理職への日本人の派遣でも「現地法人の経営管理のため」と「現地従業員が十分育成されていない」は操業開始年とは関係なく、つまりかなり操業開始から時間が経つ企業でも指摘されている。

表3-12 日本人を派遣する理由（中間管理職、いくつでも選択）

(%)

	全体	本社の経営理念等浸透の必要性あり	日本からの技術移転が必要だから	日本人従業員のキャリア必要だから	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	現地従業員が十分育成されていない	その他	日本人派遣者はいない	無回答
所在地域											
(中国)	100 (92社)	33.7	51.1	38.0	55.4	37.0	44.6	58.7	2.2	3.3	13.0
(その他アジア)	100(290)	23.4	44.5	35.2	50.0	32.8	37.6	40.7	1.7	11.0	11.4
アジア小計	100(382)	25.9	46.1	35.9	51.3	33.8	39.3	45.0	1.8	9.2	11.8
中近東	100 (29)	41.4	37.9	31.0	75.9	34.5	10.3	37.9	6.9	3.4	3.4
ヨーロッパ	100(174)	24.1	36.2	44.3	58.0	27.6	19.5	35.1	1.7	9.8	14.4
北米	100(106)	31.1	44.3	53.8	70.8	39.6	28.3	32.1	1.9	6.6	6.6
中南米	100 (97)	19.6	22.7	28.9	48.5	19.6	10.3	34.0	1.0	15.5	24.7
アフリカ	100 (16)	25.0	31.3	37.5	37.5	37.5	12.5	43.8	0.0	6.3	37.5
オセアニア	100 (47)	25.5	14.9	51.1	61.7	27.7	8.5	14.9	0.0	17.0	8.5
現地法人の主たる業種											
製造業	100(412)	22.6	55.6	38.1	56.1	28.9	19.9	44.2	0.7	9.0	13.1
非製造業	100(408)	29.4	20.8	41.4	56.4	35.8	35.0	31.9	2.7	11.0	13.2
無回答	100 (31)	25.8	54.8	38.7	48.4	6.5	25.8	41.9	3.2	6.5	12.9
操業開始年											
1959年以前	100 (46)	45.7	13.0	52.2	73.9	34.8	32.6	37.0	2.2	8.7	6.5
60-69年	100 (82)	35.4	37.8	50.0	65.9	36.6	32.9	35.4	2.4	8.5	4.9
70-79年	100(140)	27.1	38.6	42.9	57.1	32.9	23.6	40.0	2.9	7.1	12.1
80-89年	100(175)	22.9	41.7	45.7	64.0	32.6	26.3	35.4	1.1	9.7	10.9
90-99年	100(317)	23.7	44.2	35.3	49.5	28.4	28.4	40.7	1.6	10.1	15.5
2000年以降	100 (79)	19.0	29.1	20.3	39.2	30.4	25.3	35.4	1.3	16.5	22.8
合計	100(851)	26.0	38.9	39.7	55.9	31.4	27.4	38.2	1.8	9.9	13.2



(注) 1999年調査にはこの設問はない。「現地法人の経営管理のため」の選択肢は2003年調査から付け加えられた。

図3-13は2001年調査、2003年調査の結果を比較したものである。「本社の経営理念浸透の必要あり」、「現地従業員が十分育成されていない」は2003年調査の結果では減少している。ただし「現地の取引先の交渉相手が日本人」という理由は若干増加している。

7. 日本経済の低成長の影響

日本経済の低成長が現地法人に影響を与えているのかをみたのが、表3-13である。合計欄で単純集計結果をみると54.8%、5割強の企業が日本経済の低成長が現地法人、日系グローバル企業に影響を与えていると回答している。

所在地域別にみるとアジア地域、オセアニア地域では影響があったとする回答が多くなっている。しかしヨーロッパ地域、北米地域はその他の地域に比べて日本経済の低成長が現地法人に影響があったとする回答は少ない。

業種別にみると明確な特徴がある。つまり非製造業の影響は大きい。非製造業では70.1%が日本経済の低成長は現地法人へ影響があったとしている。

操業開始年別では必ずしも明確ではないが、操業開始年が古い企業ほど日本経済の低成長は現地法人へ影響があったとする回答が多い。たとえば1959年以前操業の企業では影響があったと回答する企業は73.9%であるが、2000年以降に操業を開始した企業では46.8%に低下している。とくに1992年以降に操業を開始した企業にとって、日本経済の低成長は事前に織り込み済

みとも考えられる。

表 3-13 日本経済低成長の影響

(%)

	全体	ある	ない	わからない	無回答
所在地域					
(中国)	100 (92社)	59.8	29.3	10.9	0.0
(その他アジア)	100 (290)	57.9	28.6	12.1	1.4
アジア小計	100 (382)	58.4	28.8	11.8	1.0
中近東	100 (29)	48.3	41.4	10.3	0.0
ヨーロッパ	100 (174)	45.4	42.0	12.1	0.6
北米	100 (106)	51.9	32.1	15.1	0.9
中南米	100 (97)	55.7	34.0	8.2	2.1
アフリカ	100 (16)	68.8	18.8	12.5	0.0
オセアニア	100 (47)	63.8	29.8	6.4	0.0
現地法人の主たる業種					
製造業	100 (412)	40.5	45.4	13.6	0.5
非製造業	100 (408)	70.1	19.6	9.1	1.2
無回答	100 (31)	41.9	38.7	16.1	3.2
操業開始年					
1959年以前	100 (46)	73.9	15.2	8.7	2.2
60-69年	100 (82)	58.5	26.8	14.6	0.0
70-79年	100 (140)	56.4	34.3	9.3	0.0
80-89年	100 (175)	57.1	34.3	8.6	0.0
90-99年	100 (317)	50.8	35.3	12.9	0.9
2000年以降	100 (79)	46.8	35.4	13.9	3.8
合計	100 (851)	54.8	32.8	11.5	0.9

表 3-14は日本経済の低成長の影響があったとする企業に対して、日本人派遣者の増減を尋ねたものである。合計欄で単純集計結果をみると、「変わらない」とする企業が44.6%でもっとも多いが、「やや減った」が24.9%、「減った」が23.6%であり、合計すると48.5%は程度の差こそあれ日本経済の低成長のために日本人派遣者数は減少したと回答（「やや減った」と「減った」の合計。以下同様）している。日本人派遣者数が増加したとする企業は5.6%（「増加した」と「やや増加した」の合計、以下同様）にすぎない。

所在地域別にみるとどの地域も日本人派遣者数は減少したとする企業が多い。ただし中国では日本人派遣者が減ったとする企業は25.5%で他地域に比べてもっとも少なく、「変わらない」が61.8%、あるいは「増えた」7.3%、「やや増えた」が5.5%になっている。

業種では明確な違いがある。つまり非製造業では日本人派遣者数が減ったとする企業は58.7%であるが、製造業では31.8%であり、日本経済の低成長は非製造業の日本人派遣者数の減少に大きな影響があったことを示している。

操業開始年別では操業開始年が古いほど日本人派遣者数が「変わらない」とする企業が少なく、操業開始年が新しい企業ほど「変わらない」とする企業が多くなっている。これは前にも述べたようにとくに1990年代に操業を開始した企業では日本経済の低成長を既に織り込み積みのためであると考えられる。

表3-14 日本経済低成長の日本人派遣者数への影響

(日本経済の低成長の影響があったと解答した企業のみ)

(%)

	全体	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	無回答
所在地域別							
所在地域	100 (55社)	7.3	5.5	61.8	20.0	5.5	0.0
(中国)	100 (168)	1.2	4.8	44.0	28.0	21.4	0.6
(その他アジア)	100 (223)	2.7	4.9	48.4	26.0	17.5	0.4
アジア小計	100 (14)	0.0	0.0	50.0	21.4	28.6	0.0
中近東	100 (79)	0.0	7.6	48.1	24.1	19.0	1.3
ヨーロッパ	100 (55)	1.8	1.8	40.0	18.2	38.2	0.0
北米	100 (54)	0.0	0.0	38.9	31.5	27.8	1.9
中南米	100 (11)	0.0	0.0	36.4	18.2	27.3	18.2
アフリカ	100 (30)	0.0	3.3	26.7	23.3	43.3	3.3
現地法人の主たる業種							
製造業	100 (167)	1.8	6.0	59.9	18.6	13.2	0.6
非製造業	100 (286)	1.4	3.1	35.0	28.3	30.4	1.7
無回答	100 (13)	0.0	0.0	61.5	30.8	7.7	0.0
操業開始年							
1959年以前	100 (34)	0.0	0.0	26.5	38.2	35.3	0.0
60-69年	100 (48)	0.0	2.1	37.5	35.4	25.0	0.0
70-79年	100 (79)	2.5	5.1	38.0	27.8	26.6	0.0
80-89年	100 (100)	0.0	4.0	45.0	20.0	27.0	4.0
90-99年	100 (161)	1.9	5.6	50.3	22.4	19.3	0.6
2000年以降	100 (31)	5.4	2.7	62.2	13.5	13.5	2.7
合計	100 (466)	1.5	4.1	44.6	24.9	23.6	1.3

次に日本経済低成長の現地従業員数への影響をみたのが、表3-15である。合計欄で単純集計結果をみると、「変わらない」が45.3%でもっとも多いが、「やや減った」が20.0%、「減った」が19.1%で、合計39.1%、約4割の企業が日本経済の低成長のために現地従業員数が減ったとしている。現地従業員数が増加したとする企業は13.8%である。

所在地域別ではやはり「変わらない」がどの地域も多いが、北米地域、中南米地域、オセアニア地域では現地従業員数が減ったとすると企業が多い。しかしアジア地域では前の地域に比較して現地従業員数が減少したとする企業は少なくなっている。とくに中国では「変わらない」がもっとも多いが36.4%、減ったが20.0%に対して、増加したと回答する企業は43.7%にもおよんでいる。またヨーロッパ地域は「変わらない」とする企業が6割をしめている。

業種別では日本人派遣者数の場合と同様に、製造業より非製造業への影響が大きい。非製造業では減少したとする企業は49.3%に対して製造業では21.6%であり、半分以下である。また製造業では現地従業員が増加したとする企業が22.2%あるが、非製造業では8.7%にすぎない。

操業開始年別では操業開始年が新しくなるほど現地従業員数は増加したと回答する企業が多くなっている。また同時に現地従業員数は減ったとする企業は操業開始年が新しいほど少なくなっている。

表3-15 日本経済低成長の現地従業員数への影響

(日本経済の低成長の影響があったと回答した企業のみ)

(%)

	全体	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	無回答
所在地域							
(中国)	100 (55社)	18.2	25.5	36.4	16.4	3.6	0.0
(その他アジア)	100 (168)	5.4	7.1	45.8	20.8	19.0	1.8
アジア小計	100 (223)	8.5	11.7	43.5	19.7	15.2	1.3
中近東	100 (14)	0.0	0.0	42.9	21.4	35.7	0.0
ヨーロッパ	100 (79)	2.5	6.3	59.5	17.7	10.1	3.8
北米	100 (55)	1.8	5.5	40.0	20.0	32.7	0.0
中南米	100 (54)	5.6	3.7	42.6	20.4	27.8	0.0
アフリカ	100 (11)	9.1	0.0	36.4	9.1	27.3	18.2
オセアニア	100 (30)	0.0	6.7	40.0	30.0	20.0	3.3
現地法人の主たる業種							
製造業	100 (167)	10.8	11.4	55.1	13.2	8.4	1.2
非製造業	100 (286)	2.8	5.9	39.9	23.8	25.5	2.1
無回答	100 (13)	0.0	15.4	38.5	23.1	15.4	7.7
操業開始年							
1959年以前	100 (34)	0.0	0.0	29.4	35.3	35.3	0.0
60-69年	100 (48)	0.0	6.3	43.8	22.9	25.0	2.1
70-79年	100 (79)	3.8	3.8	44.3	19.0	27.8	1.3
80-89年	100 (100)	3.0	9.0	47.0	17.0	19.0	5.0
90-99年	100 (161)	10.6	11.2	46.6	19.3	11.8	0.6
2000年以降	100 (31)	8.1	10.8	56.8	16.2	8.1	0.0
合計	100 (466)	5.6	8.2	45.3	20.0	19.1	1.9

8. まとめ

本章では現地法人である日系グローバル企業のオペレーションを(1)現地法人の利益報告先、(2)グローバル経営の活動の状況、(3)経営理念の導入、(4)現地法人による独自の意志決定、(5)日本人派遣者を派遣する理由、(6)日本経済の低成長の影響の6点からみてきた。

第1に現地法人の利益報告先では「日本本社」に利益報告を行う場合がもっとも多く、65.9%を占めている。さらに「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」に利益報告を行う企業が20.4%である。

第2にグローバル経営の活動の状況では、グループ企業間の関係をみるために「A現地法人(支店・支社)間で、始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」、「B貴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に関する設問として「C貴現地法人は、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」、「D貴現地法人は、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」、「E貴現地法人は、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。

「A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、「ややその通りである」がもっとも多く、39.4%、「まったくその通りである」が15.3%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。

「B 貴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」では、「ややその通りである」が30.3%、「まったくその通りである」4.2%で、34.5%が肯定的に回答している。地域別では明確な特徴がある。つまりアジア地域、ヨーロップ地域では肯定的回答が多い。

「C 貴現地法人は、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、「ややその通りである」が24.1%、「まったくその通りである」は6.9%であり、つまり3割強が現地法人が独自の技術、情報、知識を保有していると回答している。所在地域別にみると北米地域、オセアニア地域では独自の技術、情報、知識を保有しているとする日系グローバル企業が多く、これに比較してアジア地域、中南米地域では「ややその通りである」、「まったくその通りである」と肯定的に回答する日系グローバル企業は少ない。

「D 貴現地法人は、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、「ややその通りである」が24.0%、「まったくその通りである」が13.5%で4割近くの日系グローバル企業は常に営業成績は上位であると回答している。ただし中国ではその他のアジア地域に所在する日系グローバル企業に比較して常に上位の営業成績はあげているという日系グローバル企業が少なくなっている。

「E 貴現地法人は、現地で第一級の人材を採用することができる。」では、「ややその通りである」が20.1%、「まったくその通りである」が5.2%で、およそ1/4の日系グローバル企業は第一級の人材を採用できると回答している。逆に言えば残り3/4の日系グローバル企業は必ずしも第一級の人材を採用出来るとは限らないのである。とくに中国では第一級の人材を採用できるとする肯定的回答が少なくなっている。この背景には中国に多くの企業が進出しているために、労働市場がタイトな状況になっていることを反映している

第3に経営理念の導入では、日本本社で文化された経営理念をもつ企業のうち、66.1%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る。所在地域別にみるとアジア地域に比べてユーロップ地域、北米地域では現地法人が成文化された経営理念をもつ企業はやや少ない。

日本本社と現地法人の経営理念の共通性をみると、「同じ」とする企業が51.2%、「部分的に同じ」37.9%であり、89.1%では現地法人の経営理念に日本本社の経営理念が関連していることになる。

成文化された経営理念がどの言語に翻訳されているのかをみると、「現地は英語圏で英語のみに翻訳」がもっとも多くて34.1%、次が「現地は非英語圏で英語以外の言語に翻訳」で18.5%である。「英語以外の言語」が具体的に何語を意味するかは必ずしも明確ではないが、

現地の言語と理解するのが自然である。そうすると「現地は非英語圏だが英語のみに翻訳」が18.0%、「日本語のままで翻訳されていない」が4.3%あり、1/4近くは言語上、経営理念の浸透に言語上の制約がある。

第4に現地法人による独自の意志決定では、「部材・サービスの主な購入先の変更」については52.5%の企業が独自で意志決定できると回答している。次は「製品・サービス・商品の主な販売先の変更」が48.4%の企業が独自に意志決定をすることが可能としている。「新規事業への進出」、「現在の事業への追加的投資」、「現地従業員の役員への昇進」など独自で意志決定できると回答する企業は少ない。つまり通常のオペレーションに関わるようなことは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独自に意志決定はできない。

第5に日本人を派遣する理由を取締役以上と中間管理職の2つに分けて尋ねた。取締役以上の日本人の派遣の理由は「現地法人の経営管理のため」で78.5%、次が「本社の経営理念等浸透の必要性あり」と「日本本社との調整に必要だから」で、それぞれ63.9%である。

日本人が中間管理職として派遣される理由としてもっとも多く指摘されたのは「日本本社との調整に必要だから」で55.9%。次が「日本人従業員にキャリア必要だから」39.7%、「日本からの技術移転が必要だから」が38.9%、「現地従業員が十分育成されていない」38.2%となっている。取締役以上の日本人派遣者の理由と異なり、中間管理職の日本人の派遣理由は広く分散している。

また重要なことは取締役以上あるいは中間か離職としての日本人の派遣理由として挙げられている「現地法人の経営管理のため」や「現地従業員が十分に育成されていない」の2項目は操業開始年の違いはほとんど認められない。つまり1959年以前に操業開始した企業も2000年以降に操業を開始した企業も同様に取締役以上に日本人を派遣する理由として「現地法人の経営管理のため」や「現地従業員が十分に育成されていない」の2項目を指摘している。このことは操業期間が長期にわたっても必ずしも経営管理に必要な現地の人材を育成していない、あるいはできなかった現地企業、日系グローバル企業があることを示している。

第6に日本経済の低成長の影響では、54.8%、5割強の企業が日本経済の低成長が現地法人、日系グローバル企業に影響を与えていると回答している。

次に日本経済の低成長の影響があったとする企業に対して、日本人派遣者の増減を尋ねると、「変わらない」とする企業が44.6%でもっとも多いが、「やや減った」が24.9%、「減った」が23.6%であり、合計すると48.5%は程度の差こそあれ日本経済の低成長のために日本人派遣者数は減少したと回答している。日本人派遣者数が増加したとする企業は5.6%にすぎない。

い。

さらに日本経済低成長の現地従業員数への影響をみると「変わらない」が45.3%でもつとも多いが、「やや減った」が20.0%、「減った」が19.1%で、合計39.1%、約4割の企業が日本経済の低成長のために現地従業員数が減ったとしている。現地従業員数が増加したとする企業は13.8%である。

日本人派遣者数については操業開始年が新しい企業ほど「変わらない」とする企業が多くなっている。現地従業員数は操業開始年別では操業開始年が新しくなるほど現地従業員数は増加したと回答する企業が多くなっている。また同時に現地従業員数は減ったとする企業は操業開始年が新しいほど少なくなっている。これらは1990年代、2000年以降に操業を開始した企業では日本経済の低成長を既に織り込み積みのためであると考えられる。

第4章 現地法人における人的資源管理 ：能力開発と人事制度

本章では、現地法人における人的資源管理の諸事情について、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。スペースの関係上、業種別、地域別、規模別、あるいは操業期間別に違いの見られる場合のみ、クロス集計表として示すことにする。

具体的には、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る。

第2に、ホワイトカラー人事制度の準拠集団は何か、つまり、現地日系企業では、日本本社の人事制度、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最も依拠しているのかを見る。

第3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する。

第4に、労働条件・労使関係に関わる紛争の状況を検討することにする。

最後に、SARSなどの感染症対策の現状を見る。

1. 現地採用大学・大学院卒の能力開発の方法

現地で採用した大学・大学院卒社員に対してどのような方法・手段で能力開発を行っているのかを地域別、規模別、操業期間別に整理したのが、表4-1である。なお、業種別の差異はほとんど認められない。

現地大卒・大学院卒社員の能力開発の方法・手段として全体では、社外研修への派遣(48.6%)、日本本社への短期研修派遣(48.5%)、社内研修(44.4%)、自己啓発への援助(40.7%)の実施率が4割を超えて高い。それ以外の能力開発手段は1~2割ないしは1割以下の実施率と格段に低くなっている。

2001年の第2回調査結果(表4-1の下の参考欄を参照)と比べてみると、ほとんどの項目で数%ポイント(1~8%ポイント)の高まりが見られ、他方で、特に行っていないという比率は16.1%から14.1%へと2%ポイント低下している。このため、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。例外は、教育機関(MBA等)への研修派遣であり、これは前回の6.7%から5.9%へとごくわずかであるが、低下している。

地域別では、アジアの中でも中国が積極的で、経営幹部の早期選抜・育成システム、社内研修、グループ企業への研修派遣などの方法を活用する企業が際だって多くなっている。中南米

表4-1 現地大学・大学院卒社員に対する能力開発の方法・手段（所在地域別、規模別、操業期間別）

(%)

	合計	職能を超えた配置転換	経営幹部の早期選抜・育成システム	自己啓発への援助	社内研修	社外研修への派遣	日本本社への短期研修派遣	グループ企業への研修派遣	教育機関への研修派遣	長期の海外勤務(日本)	長期の海外勤務(日本以外)	その他	特に行っていない	無回答
所在地域														
(中国)	92社 100.0	22.8	26.1	32.6	64.1	40.2	50.0	26.1	3.3	7.6	1.1	1.1	7.6	0.0
(その他アジア)	290 100.0	14.8	13.1	39.3	51.0	53.8	53.8	15.2	6.9	10.0	4.1	0.7	11.4	1.7
アジア小計	382 100.0	16.8	16.2	37.7	54.2	50.5	52.9	17.8	6.0	9.4	3.4	0.8	10.5	1.3
中近東	29 100.0	17.2	10.3	31.0	51.7	31.0	55.2	10.3	10.3	6.9	6.9	0.0	10.3	0.0
ヨーロッパ	174 100.0	10.9	10.9	35.6	32.8	51.7	43.7	11.5	5.7	6.9	3.4	0.0	19.0	5.2
北米	106 100.0	5.7	7.5	43.4	29.2	36.8	39.6	6.6	5.7	5.7	0.9	0.0	21.7	3.8
中南米	97 100.0	10.3	7.2	55.7	48.5	51.5	51.5	12.4	4.1	11.3	10.3	0.0	13.4	3.1
アフリカ	16 100.0	12.5	18.8	50.0	31.3	43.8	37.5	12.5	0.0	0.0	6.3	0.0	6.3	0.0
オセアニア	47 100.0	10.6	14.9	48.9	34.0	55.3	44.7	12.8	8.5	12.8	6.4	4.3	14.9	2.1
現地法人の従業員規模														
10人未満	65 100.0	1.5	1.5	27.7	13.8	33.8	35.4	7.7	1.5	4.6	0.0	1.5	24.6	7.7
10～50人未満	257 100.0	7.0	7.4	38.5	35.0	42.0	44.0	13.2	1.6	3.5	1.6	0.4	19.1	2.3
50～100人未満	156 100.0	16.0	12.8	39.7	39.7	46.2	44.2	15.4	7.7	9.0	3.8	0.0	14.1	4.5
100～200人未満	111 100.0	9.9	10.8	42.3	51.4	50.5	46.8	11.7	6.3	6.3	6.3	0.9	13.5	0.9
200～500人未満	116 100.0	16.4	20.7	51.7	51.7	65.5	56.9	15.5	7.8	12.1	4.3	0.9	7.8	0.0
500～1000人未満	66 100.0	25.8	15.2	34.8	60.6	48.5	54.5	12.1	6.1	15.2	7.6	0.0	7.6	1.5
1000～5000人未満	62 100.0	27.4	30.6	50.0	83.9	64.5	67.7	22.6	17.7	21.0	14.5	0.0	3.2	1.6
5000人以上	10 100.0	20.0	40.0	30.0	70.0	60.0	90.0	20.0	20.0	30.0	0.0	10.0	0.0	0.0
無回答	8 100.0	12.5	0.0	37.5	12.5	25.0	37.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	25.0	12.5
操業開始年														
1959年以前	46 100.0	8.7	6.5	54.3	37.0	52.2	60.9	10.9	6.5	10.9	4.3	0.0	10.9	0.0
60-69年	82 100.0	18.3	13.4	43.9	45.1	47.6	56.1	11.0	4.9	14.6	7.3	0.0	17.1	1.2
70-79年	140 100.0	9.3	10.7	40.0	37.9	48.6	56.4	12.9	4.3	10.0	5.7	0.0	12.9	2.9
80-89年	175 100.0	16.6	14.3	34.9	44.6	44.0	42.3	10.3	7.4	4.6	2.3	1.1	17.1	4.0
90-99年	317 100.0	11.7	15.1	41.6	47.3	50.2	48.3	16.7	5.7	9.5	4.4	0.6	14.2	1.9
2000年以降	79 100.0	15.2	7.6	39.2	45.6	51.9	36.7	17.7	5.1	5.1	2.5	1.3	7.6	2.5
合計	851 100.0	13.0	12.8	40.7	44.4	48.6	48.5	13.9	5.9	8.6	4.2	0.6	14.1	2.6
2001年調査結果	967 100.0	13.9	9.9	37.3	42.3	40.6	42.7	9.2	6.7	7.8	2.9	1.3	16.1	8.0

では自己啓発への援助がとりわけ多く利用されている。他方で、ヨーロッパや北米では特に行っていないという比率が高く、多くの社内外での研修の実施率が総じて低いという特徴がある。

こうして、90年代に入ってから進出が多く、操業年数の比較的短い企業の多い中国では必然的に、経営幹部の早期育成、社内研修、グループ企業への研修派遣が他の地域以上に積極的に行われていることが分かる。

企業規模別に見ると、研修の実施率に系統的な違いがあることが明らかである。すなわち、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る。規模の小さい企業では研修の単位あたり実施コストが高くなりすぎるからであろう。ただしそういう中において、例えば10人未満の企業においても自己啓発への援助、社外研修への派遣、日本本社への短期研修派遣などは3割前後の企業で実施されている。

操業期間別に見た特徴は、1959年以前を中心とする操業期間の長い企業において、自己啓発への援助、日本本社への短期研修派遣、長期の海外勤務（日本）の比率が高くなっていることである。このうち自己啓発への援助に関しては、すぐ上で見たように、操業期間の長い企業が多い中南米で自己啓発への援助が積極的であったことと強い関連を有していると考えられる。

2. ホワイトカラー人事制度の準拠集団

(1) 日本本社・ローカル企業・グループ内兄弟企業間の比較

ホワイトカラーに関してどのような人事制度（評価、昇進など）が、どの程度取り入れられているのか、具体的には、現地日系企業では、日本本社の人事制度、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を尋ねた。その結果が、表4-2、表4-3、表4-4である。

現地日系企業の人事制度が準拠している程度を、全面的に取り入れている場合を5点、かなり取り入れている場合を4点、どちらともいえない場合を3点、余り取り入っていない場合を2点、さらに、まったく取り入っていない場合を1点として、スコア（「準拠度スコア」と名付けよう）を見てみると、それぞれ、日本本社の人事制度が2.5点（標準偏差1.31）、ローカル企業の人事制度が2.9点（標準偏差1.22）、グループ内兄弟企業の人事制度が2.2点（標準偏差1.25）となっている。明らかに、現地日系企業の人事制度の準拠集団としては、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人事制度が準拠集団として取り入れられることは最も少ないといえる。換言すれば、現地日系企業の人事制度は、ローカル他企業の影響を多分に受けているといえる。

なお、現地日系企業の人事制度の準拠集団として、ローカル企業、日本本社、グループ内

兄弟企業という序列は、2001年の第2回調査と同じである。

また現地日系企業が日本本社の人事制度、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、地域別、操業期間別に違いが見られるが、業種別、規模別には違いが見られない。そこで、以下では、地域別、操業期間別に検討することにする。

(2) 日本本社人事制度の導入程度

日本本社の人事制度を取り入れる度合いは、表4-2に明らかなように、地域別に見ると、中国を中心とするアジア、中近東ではやや取り入れているという比率が高く、比較的、準拠度

表4-2 日本本社の人事制度の取り入れ度合（地域別、操業期間別）

(%)

	合計	全くとりいれていない	あまりとりいれていない	どちらともいえない	ややとりいれている	全面的にとりいれている	無回答
所在地域							
(中国)	92社 100.0	23.9	15.2	15.2	39.1	3.3	3.3
(その他アジア)	290 100.0	27.9	15.9	22.4	27.2	3.4	3.1
アジア小計	382 100.0	27.0	15.7	20.7	30.1	3.4	3.1
中近東	29 100.0	17.2	10.3	24.1	41.4	6.9	0.0
ヨーロッパ	174 100.0	38.5	12.6	23.0	17.8	5.2	2.9
北米	106 100.0	43.4	12.3	20.8	10.4	4.7	8.5
中南米	97 100.0	34.0	11.3	20.6	26.8	2.1	5.2
アフリカ	16 100.0	37.5	12.5	31.3	12.5	6.3	0.0
オセアニア	47 100.0	42.6	8.5	12.8	19.1	14.9	2.1
操業開始年							
1959年以前	46 100.0	23.9	10.9	19.6	34.8	4.3	6.5
60-69年	82 100.0	26.8	13.4	20.7	29.3	6.1	3.7
70-79年	140 100.0	30.7	13.6	20.7	24.3	6.4	4.3
80-89年	175 100.0	37.1	12.0	22.3	21.1	4.6	2.9
90-99年	317 100.0	34.7	14.2	20.5	24.3	2.8	3.5
2000年以降	79 100.0	30.4	17.7	22.8	19.0	6.3	3.8
合計	851 100.0	32.9	13.5	21.0	24.2	4.6	3.8

スコアも高い。ヨーロッパ、北アメリカではまったく取り入れていないという比率が高く、準拠度スコアも低くなっている。オセアニアは、全く取り入れていないという比率も、全面的に取り入れているという比率も、ともに高いという特徴がある。

日本本社の人事制度を取り入れる度合いを操業期間別に見ると、1959年以前の企業をはじめとする操業年数の長い企業において、やや取り入れているという比率が高くなっており、全く取り入れていないという比率が低い。したがって、準拠度スコアも操業年数の長い企業ほど高くなっている（表4-2参照）。

(3) ローカル企業人事制度の導入程度

これに対し、ローカル企業の人事制度を取り入れる度合いは、表4-3に見られるように、中国を始めとするアジア、ならびにヨーロッパでは低く、実際、全く取り入れていないという比率は両地域で高く、準拠度スコアも相対的に低くなっている。操業年数が短く、企業内人的資源管理制度の未整備な中国では日本本社への依存度が高いといえる。ヨーロッパで全く取り入れていないという比率が高くなっているのは、地域内に西ヨーロッパ以外に中央・東ヨーロッパ所在の企業を含むためではないかと思われる。これに対し、中近東、北アメリカ、オセアニアでは、やや、あるいは全面的に取り入れているという比率が高く、準拠度スコアも高い。

こうして、中近東では、日本本社の人事制度を取り入れる度合いもローカル企業の人事制度を取り入れる度合いも双方ともに高いというアンビバレントな特徴を有し、他方で、北アメリカ、オセアニアでは明らかに、日本本社よりも、現地で確立されたローカル企業の人事制度を取り入れる度合いが高いという特徴が見られる（表4-3参照）。

ローカル企業の人事制度を取り入れる度合いにおいても、1960年より前の企業において、やや取り入れているという比率がとりわけ高いが、逆に操業期間の短い企業ほど全く取り入れていないという比率が高くなっている。こうして、操業期間が長くなるほど、現地の人事制度を取り入れる度合いが高まり、実際、準拠度スコアも操業期間が長くなるほど高くなっている（表4-3参照）。

(4) グループ内兄弟企業人事制度の導入程度

グループ内兄弟企業の人事制度を取り入れる度合いは全般的に低い、地域別には中南米とオセアニアで全く取り入れていないという比率が高く、準拠度スコアも同様に低くなっている。後は、ほとんど差異がない（表4-4参照）。

表4-3 ローカル企業の人事制度の取り入れ度合い（所在地域別、操業期間別）

（%）

	合計	全くとりいれていない	あまりとりいれていない	どちらともいえない	ややとりいれている	全面的にとりいれている	無回答
所在地域							
(中国)	92社 100.0	26.1	15.2	28.3	15.2	3.3	12.0
(その他アジア)	290 100.0	17.6	11.7	31.7	28.3	5.2	5.5
アジア小計	382 100.0	19.6	12.6	30.9	25.1	4.7	7.1
中近東	29 100.0	13.8	10.3	27.6	31.0	10.3	6.9
ヨーロッパ	174 100.0	24.1	9.2	33.3	21.3	6.9	5.2
北米	106 100.0	9.4	4.7	29.2	43.4	7.5	5.7
中南米	97 100.0	21.6	9.3	29.9	26.8	6.2	6.2
アフリカ	16 100.0	25.0	12.5	31.3	25.0	6.3	0.0
オセアニア	47 100.0	14.9	4.3	31.9	31.9	14.9	2.1
操業開始年							
1959年以前	46 100.0	19.6	6.5	17.4	39.1	10.9	6.5
60-69年	82 100.0	13.4	8.5	34.1	26.8	12.2	4.9
70-79年	140 100.0	15.0	10.7	33.6	27.9	5.7	7.1
80-89年	175 100.0	16.6	9.7	35.4	28.6	6.3	3.4
90-99年	317 100.0	22.1	10.4	30.3	25.2	5.4	6.6
2000年以降	79 100.0	26.6	11.4	26.6	24.1	5.1	6.3
合計	851 100.0	19.2	10.0	31.0	27.4	6.5	6.0

グループ内兄弟企業の人事制度を取り入れる度合いを操業期間別に比べると、1959年以前の企業において、全く取り入れていないという比率が高くなっており、準拠度スコアも極端に低い。つまり、操業期間の古い企業では、日本本社ならびにローカル企業の人事制度を取り入れる度合いは高いが、グループ内兄弟企業の人事制度を取り入れる度合いがきわめて低いという特徴を有している。

ちなみに、以上のようなホワイトカラーに関する人事制度（評価、昇進など）の準拠集団についての設問では、その尋ねている内容は包括的であり、評価制度、昇進制度、給与制度など個別の問題ごとにその状況を捉え切れていないという点に留意する必要がある。

表4-4 グループ内兄弟企業の人事制度の取り入れ度合い（所在地域別、操業期間別）

（%）

	合計	全くとりいれていない	あまりとりいれていない	どちらともいえない	ややとりいれている	全面的にとりいれている	無回答
所在地域							
(中国)	92社 100.0	34.8	16.3	17.4	16.3	3.3	12.0
(その他アジア)	290 100.0	36.9	12.4	23.4	14.8	2.4	10.0
アジア小計	382 100.0	36.4	13.4	22.0	15.2	2.6	10.5
中近東	29 100.0	37.9	10.3	20.7	20.7	0.0	10.3
ヨーロッパ	174 100.0	35.6	13.2	24.1	12.6	5.2	9.2
北米	106 100.0	31.1	9.4	27.4	16.0	2.8	13.2
中南米	97 100.0	47.4	6.2	22.7	11.3	1.0	11.3
アフリカ	16 100.0	50.0	6.3	18.8	18.8	6.3	0.0
オセアニア	47 100.0	53.2	12.8	17.0	4.3	4.3	8.5
操業開始年							
1959年以前	46 100.0	54.3	8.7	15.2	4.3	2.2	15.2
60-69年	82 100.0	37.8	9.8	26.8	14.6	0.0	11.0
70-79年	140 100.0	31.4	12.9	30.0	11.4	3.6	10.7
80-89年	175 100.0	41.1	12.6	22.9	12.0	2.9	8.6
90-99年	317 100.0	37.9	13.6	19.9	14.8	3.2	10.7
2000年以降	79 100.0	35.4	6.3	21.5	24.1	5.1	7.6
全体	851 100.0	38.1	11.8	22.8	14.0	3.1	10.3

3. 現地従業員の幹部登用プログラムの作成状況

現地日系企業において、どのような現地幹部登用プログラムが作成されているのかを見たのが、表4-5である。幹部登用プログラムの作成状況は、地域別、規模別、操業期間別に違いが認められるが、業種別には差異が見られない。

さて、表4-5から、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企業は5.6%とごく少なく、また現地法人が作成したプログラムがあるのも15.9%と少ないことが分かる。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（38.8%）か、現在もなく将来現地法人で作成する予定もない（36.2%）となっている。

表 4-5 幹部登用プログラムの作成状況（所在地域別、規模別、操業期間別）

（%）

	合計	グループ企業 で統一的プロ グラム有り	現地法人が作 成したプログ ラムがある	現在はないが 将来作成する 予定	現在無く将来 も作成する予 定はない	その他	無回答
所在地域							
(中国)	92社 100.0	4.3	22.8	43.5	23.9	2.2	3.3
(その他アジア)	290 100.0	5.2	20.7	43.4	29.0	1.0	0.7
アジア小計	382 100.0	5.0	21.2	43.5	27.7	1.3	1.3
中近東	29 100.0	10.3	20.7	17.2	51.7	0.0	0.0
ヨーロッパ	174 100.0	6.3	10.3	36.8	43.1	1.7	1.7
北米	106 100.0	4.7	11.3	35.8	40.6	3.8	3.8
中南米	97 100.0	6.2	11.3	36.1	43.3	0.0	3.1
アフリカ	16 100.0	12.5	12.5	43.8	25.0	6.3	0.0
オセアニア	47 100.0	4.3	10.6	31.9	48.9	0.0	4.3
現地法人の従業員規模							
10人未満	65 100.0	6.2	1.5	30.8	55.4	1.5	4.6
10～50人未満	257 100.0	4.7	11.7	38.1	44.0	0.4	1.2
50～100人未満	156 100.0	5.1	12.2	47.4	30.8	1.3	3.2
100～200人未満	111 100.0	2.7	11.7	45.0	38.7	0.0	1.8
200～500人未満	116 100.0	8.6	24.1	37.1	25.9	3.4	0.9
500～1000人未満	66 100.0	7.6	27.3	36.4	24.2	1.5	3.0
1000～5000人未満	62 100.0	8.1	38.7	24.2	24.2	4.8	0.0
5000人以上	10 100.0	10.0	20.0	40.0	20.0	10.0	0.0
無回答	8 100.0	0.0	0.0	25.0	62.5	0.0	12.5
操業開始年							
1959年以前	46 100.0	6.5	21.7	30.4	37.0	2.2	2.2
60-69年	82 100.0	6.1	12.2	42.7	34.1	2.4	2.4
70-79年	140 100.0	9.3	15.7	40.7	30.7	2.9	0.7
80-89年	175 100.0	4.6	18.9	32.0	43.4	0.6	0.6
90-99年	317 100.0	4.1	14.2	41.3	36.3	1.3	2.8
2000年以降	79 100.0	3.8	13.9	44.3	34.2	1.3	2.5
合計	851 100.0	5.6	15.9	38.8	36.2	1.5	2.0

地域別に見ると、アジアやアフリカでは、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、ヨーロッパ、北米、中南米、オセアニアでは、現在もなく将来現地法人で作成する予定もない企業が多い。

規模別特徴は、規模が200人以上と大きくなるほど、現地法人が作成したプログラムがある比率が高まることである。他方で、規模が100人未満と小さくなると、現在もなく将来現地法人で作成する予定もないという比率が高まる。

さらに操業期間別違いを見ると、1991年以降の比較的新しい企業では、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といえる。これは、比較的新しい企業が集中するアジアで、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ことと強く関連しているものと考えられる。

なお、この設問は今回、新たに付加したものであり、したがって前回調査の結果を比較することはできない。

4. 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、つまり、ストライキまたは個人的・集団的訴訟等が発生している状態が、現在・過去にどの程度生じているかを見てみよう。表4-6に明らかかなように、現在、紛争が発生しているとした企業は2.9%に過ぎず、過去5年間に発生したことがあるとした企業も12.7%であり、他方、現在も過去も発生したことがないという企業は82.5%で圧倒的に多くなっている。これを、それぞれの比率が1.8%、15.5%、81.1%であった2001年の第2回調査と比べてみると、ほとんど変化がないといえる。

また、これらの紛争は、業種別、規模別違いが見られず、他方で、地域別、操業期間別にはかなりの違いが認められる。そこで、以下では地域別、操業期間別に分析を加えることにする。

地域別の特徴は、現在紛争が発生しているという企業は中南米で多く、他方、過去5年間に発生したことがあるという企業はアフリカやオセアニアで多い。北米は、現在も過去も発生したことがないという企業が多いといえる。

操業期間別には、1960年より前から操業している企業で、現在紛争が発生しているという比率が高くなっている。これは明らかに、操業期間がきわめて長い中南米で現在紛争が発生しているという企業が多いことと強く関連している（表4-6参照）。

既述のように、現在紛争が発生しているか、過去5年間で何らかの紛争があった企業の割合は15.6%であるが、その発生原因を見ると以下の様である（表4-7参照）。

表 4-6 労働条件・労使関係に関する紛争の状況（所在地域別、操業期間別）

（％）

	合計	現在紛争が発生している	過去5年間に発生したことがある	現在も過去5年間も発生した事なし	無回答
所在地域					
(中国)	92社 100.0	1.1	9.8	88.0	1.1
(その他アジア)	290 100.0	2.8	13.8	81.4	2.1
アジア小計	382 100.0	2.4	12.8	83.0	1.8
中近東	29 100.0	3.4	13.8	82.8	0.0
ヨーロッパ	174 100.0	1.7	13.2	83.3	1.7
北米	106 100.0	0.0	6.6	91.5	1.9
中南米	97 100.0	12.4	11.3	74.2	2.1
アフリカ	16 100.0	0.0	25.0	75.0	0.0
オセアニア	47 100.0	0.0	21.3	74.5	4.3
操業開始年					
1959年以前	46 100.0	13.0	8.7	78.3	0.0
60-69年	82 100.0	3.7	11.0	84.1	1.2
70-79年	140 100.0	3.6	12.1	80.0	4.3
80-89年	175 100.0	0.0	13.1	86.3	0.6
90-99年	317 100.0	2.5	16.1	79.8	1.6
2000年以降	79 100.0	2.5	2.5	92.4	2.5
合計	851 100.0	2.9	12.7	82.5	1.9
2001年調査結果	967 100.0	1.8	15.5	81.1	1.7

まず第1が賃金（49.6％）、第2が雇用調整（33.1％）、第3が労働時間・休日・休暇（20.3％）が紛争発生原因の主だったものである。これを前回の第2回調査と比べてみると、雇用調整が9％ポイントほど増大しているのが際だっている。これら紛争の発生原因には、業種別違いは見られないが、地域別、規模別、操業期間別にはかなりの違いが認められる。

まず地域別の違いであるが、表4-7に明らかなように、サンプル数の関係で、地域別比較が可能なのはアジア、ヨーロッパ、中南米間だけである。これに基づくと、アジア、中南米では賃金の比率が高く、ヨーロッパでは雇用調整の指摘率が高くなっている。

規模別に系統的な違いを認めるのは困難であるが、1,000人以上の規模の大きな企業で賃金の比率が高くなっている。

表4-7 紛争の発生原因（所在地域別、規模別、操業期間別）

（%）

	合計	賃金	福利厚生	労働時間・休日・休暇	採用	配置・昇進	評価制度の内容やその運用	雇用調整	定年制	組合承認	組合員差別	セクシャル・ハラスメント	その他	無回答
所在地域														
（中国）	10社 100.0	50.0	30.0	20.0	0.0	10.0	10.0	30.0	0.0	0.0	0.0	0.0	10.0	0.0
（その他アジア）	48 100.0	58.3	20.8	18.8	6.3	20.8	25.0	29.2	8.3	14.6	6.3	2.1	12.5	0.0
アジア小計	58 100.0	56.9	22.4	19.0	5.2	19.0	22.4	29.3	6.9	12.1	5.2	1.7	12.1	0.0
中近東	5 100.0	40.0	60.0	20.0	0.0	0.0	0.0	20.0	0.0	0.0	0.0	0.0	20.0	0.0
ヨーロッパ	26 100.0	30.8	0.0	19.2	7.7	19.2	11.5	42.3	3.8	0.0	0.0	0.0	7.7	0.0
北米	7 100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	28.6	0.0	57.1	0.0	0.0	0.0	0.0	14.3	0.0
中南米	23 100.0	65.2	4.3	30.4	4.3	4.3	4.3	17.4	0.0	4.3	0.0	4.3	13.0	0.0
アフリカ	4 100.0	75.0	25.0	0.0	0.0	0.0	25.0	25.0	0.0	0.0	25.0	0.0	25.0	0.0
オセアニア	10 100.0	50.0	20.0	30.0	10.0	20.0	20.0	60.0	0.0	10.0	10.0	10.0	0.0	0.0
現地法人の従業員規模														
10人未満	7 100.0	14.3	0.0	42.9	0.0	14.3	28.6	28.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
10～50人未満	23 100.0	52.2	34.8	13.0	4.3	30.4	26.1	47.8	13.0	8.7	4.3	0.0	8.7	0.0
50～100人未満	24 100.0	37.5	4.2	16.7	4.2	12.5	4.2	37.5	4.2	0.0	0.0	4.2	12.5	0.0
100～200人未満	26 100.0	50.0	11.5	15.4	7.7	11.5	11.5	30.8	0.0	3.8	3.8	7.7	15.4	0.0
200～500人未満	22 100.0	59.1	13.6	31.8	4.5	13.6	13.6	36.4	0.0	9.1	9.1	0.0	13.6	0.0
500～1000人未満	12 100.0	41.7	16.7	16.7	8.3	16.7	8.3	8.3	0.0	25.0	8.3	0.0	16.7	0.0
1000～5000人未満	16 100.0	75.0	18.8	18.8	6.3	12.5	25.0	25.0	0.0	6.3	0.0	0.0	6.3	0.0
5000人以上	2 100.0	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
無回答	1 100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
操業開始年														
1959年以前	10 100.0	50.0	20.0	30.0	0.0	0.0	0.0	20.0	0.0	0.0	0.0	0.0	10.0	0.0
60-69年	12 100.0	41.7	16.7	25.0	16.7	25.0	33.3	50.0	8.3	16.7	0.0	0.0	16.7	0.0
70-79年	22 100.0	54.5	4.5	13.6	4.5	22.7	13.6	27.3	0.0	0.0	0.0	9.1	4.5	0.0
80-89年	23 100.0	47.8	17.4	13.0	0.0	13.0	4.3	26.1	0.0	4.3	4.3	0.0	17.4	0.0
90-99年	59 100.0	52.5	16.9	25.4	6.8	15.3	16.9	33.9	6.8	8.5	6.8	1.7	10.2	0.0
2000年以降	4 100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	25.0	25.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	25.0	0.0
合計	133 100.0	49.6	15.0	20.3	5.3	15.8	15.0	33.1	3.8	6.8	3.8	2.3	11.3	0.0
2001年調査結果	167 100.0	51.5	14.4	18.6	3.6	14.4	15.0	24.0	0.6	5.4	1.2	4.8	19.8	0.6

操業期間別には、操業期間の短い企業ほど雇用調整の比率が高くなっている。これは、企業の現地への定着、したがって雇用が安定的になるまでには、ある程度の期間が必要であることを示しているといえる。

5. SARSなどの感染症対策の現状

現地法人のリスク管理マニュアルに、2002年から2003年にかけてのSARS発生以前に感染症対策が示されていたかどうかを尋ねた結果が、表4-8に示されている。これによると、示されていたのは8.8%と少数で、89.7%の企業では示されていないことになる。

表4-8に明らかなように、感染症対策が示されていたのは地域別に見てヨーロッパで14.4%とやや多いだけで、地域別の違いはほとんど無いといえる。また、表には示していない

表4-8 SARS発生以前の感染症対策提示の有無（所在地域別）

(%)

	合計	示されていた	示されていない	無回答
所在地域				
(中国)	92社 100.0	4.3	93.5	2.2
(その他アジア)	290 100.0	7.9	90.0	2.1
アジア小計	382 100.0	7.1	90.8	2.1
中近東	29 100.0	6.9	93.1	0.0
ヨーロッパ	174 100.0	14.4	83.9	1.7
北米	106 100.0	8.5	91.5	0.0
中南米	97 100.0	9.3	88.7	2.1
アフリカ	16 100.0	0.0	100.0	0.0
オセアニア	47 100.0	6.4	93.6	0.0
操業開始年				
1959年以前	46 100.0	6.5	89.1	4.3
60-69年	82 100.0	8.5	91.5	0.0
70-79年	140 100.0	10.0	88.6	1.4
80-89年	175 100.0	9.1	90.3	0.6
90-99年	317 100.0	8.8	89.6	1.6
2000年以降	79 100.0	8.9	88.6	2.5
合計	851 100.0	8.8	89.7	1.5

が、業種別、規模別、操業期間別に違いが認められない。

このように、約9割の現地日系企業ではSARS発生以前に感染症対策が示されていなかった。それでは、SARS発生以降の企業の感染症への取り組み状況はどのようなものであったかを尋ねた。その結果が、表4-9である。選択肢は、感染症対策を急遽作成した、これから感染症対策を作る、感染症対策は要らない、その他の4つである。

表4-9 SARS発生以降の企業の感染症への取り組み状況（所在地域別、規模別） (%)

	合計	感染症対策を急遽作成した	これから感染症対策を作る	感染症対策は要らない	その他	無回答
所在地域						
(中国)	86社 100.0	81.4	9.3	3.5	5.8	0.0
(その他アジア)	261 100.0	46.7	20.7	20.7	10.3	1.5
アジア小計	347 100.0	55.3	17.9	16.4	9.2	1.2
中近東	27 100.0	18.5	14.8	55.6	11.1	0.0
ヨーロッパ	146 100.0	19.9	17.1	43.2	19.2	0.7
北米	97 100.0	41.2	18.6	24.7	12.4	3.1
中南米	86 100.0	7.0	22.1	53.5	12.8	4.7
アフリカ	16 100.0	12.5	25.0	37.5	12.5	12.5
オセアニア	44 100.0	25.0	11.4	47.7	11.4	4.5
現地法人の従業員規模						
10人未満	60 100.0	20.0	15.0	45.0	20.0	0.0
10～50人未満	224 100.0	31.7	17.0	37.9	11.6	1.8
50～100人未満	142 100.0	31.7	19.0	31.0	14.1	4.2
100～200人未満	102 100.0	40.2	21.6	25.5	9.8	2.9
200～500人未満	107 100.0	50.5	18.7	19.6	9.3	1.9
500～1000人未満	58 100.0	48.3	20.7	12.1	17.2	1.7
1000～5000人未満	55 100.0	49.1	12.7	29.1	9.1	0.0
5000人以上	8 100.0	62.5	12.5	25.0	0.0	0.0
無回答	7 100.0	28.6	14.3	57.1	0.0	0.0
合計	763 100.0	37.4	18.0	30.4	12.2	2.1

全体では、回答は、感染症対策を急遽作成した37.4%、感染症対策は要らない30.4%、これから感染症対策を作る18.0%、その他12.2%と分布していた。ただし、これらの分布は地域別、規模別に大きな違いが見られ、他方で、業種別、操業期間別には違いが認められなかった。

まず、地域別に見ると、中国を始めアジア地域、それに北米では感染症対策を急遽作成したところがきわめて多かった。これに対し、中近東、ヨーロッパ、中南米、オセアニアでは、感染症対策は要らないという回答が多かった。

さらにこの回答を規模別に見ると、規模が大きくなるほど感染症対策を急遽作成したという指摘率が高くなっており、他方で、感染症対策は要らないというのは50人未満の規模の小さなところで多かった。

6. まとめ

現地日系企業における高学歴者の採用ならびに各種の人事制度全般について検討を加えた結果、次のような点が明らかになった。

第1に、高学歴者採用者に対する能力開発の方法について検討すると、全体的には、社外研修への派遣、日本本社への短期研修派遣、社内研修、自己啓発への援助の4つがとりわけ多かった。これを、2001年の第2回調査と比べてみると、ほとんどの項目で数%ポイントの高まりが見られた。地域別では、アジアの中でも中国が積極的で、90年代に入ってから進出が多く操業年数の比較的短い企業の多い中国では必然的に、経営幹部の早期育成、社内研修、グループ企業への研修派遣が他の地域以上に積極的に行われていた。他方で、ヨーロッパや北米では特に行っていないという比率が高く、多くの社内外での研修の実施率が総じて低いという特徴がある。企業規模別に見ると、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。

第2に、現地日系企業が日本本社の人事制度、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、地域別、操業期間別に違いが見られるが、業種別、規模別には違いが認められない。現地日系企業の人事制度の準拠集団としては、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、2001年の第2回調査と変わらない。日本本社の人事制度を取り入れる度合いは、中国を中心とするアジア、中近東ではやや取り入れているという比率が高く、比較的、準拠度スコアも高い。ヨーロッパ、北アメリカではまったく取り入っていないという比率が高く、準拠度スコアも低くなっている。

第3に、現地日系企業における現地人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、現在もなく将来現地法人で作成する予定もないとなっていた。地域別に見ると、アジアやアフリカでは、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、ヨーロッパ、北米、南米、オセアニアでは、現在もなく将来現地法人で作成する予定もない企業が多い。

第4に、労働条件・労使関係に関する紛争を見てみよう。現在、紛争が発生しているとした企業は2.9%に過ぎず、過去5年間に発生したことがあるとした企業も12.7%であり、他方、現在も過去も発生したことがないという企業は82.5%で圧倒的に多くなっていた。その発生原因を見ると、第1が賃金（49.6%）、第2が雇用調整（33.1%）、第3が労働時間・休日・休暇（20.3%）が紛争発生原因の主だったものである。これを前回の第2回調査と比べてみると、雇用調整が9%ポイントほど増大しているのが際だっている。

第5に、時節的な設問を設け、SARS発生以前に感染症対策が示されていたかどうかを尋ねると、示されていたのは8.8%とごく少数で、89.7%の企業では示されていなかったということになる。SARS発生以降の企業の感染症への取り組み状況は、感染症対策を急遽作成した、これから感染症対策を作る、感染症対策は要らない、その他の4つである。全体では、回答は、感染症対策を急遽作成した37.4%、感染症対策は要らない30.4%、これから感染症対策を作る18.0%、その他12.2%と分布していた。

第5章 現地企業との取引関係ならびに地域社会への貢献

1 はじめに

ここでは日系グローバル企業と現地企業との関係、およびその関係に対する評価そして日系グローバル企業の地域社会への貢献を検討する。つまり日系グローバル企業が現地企業とどのような関係を取り結び、それをどのように評価しており、また地域社会に対していかなる貢献をしているのかを検討する。

なお中近東とアフリカについてはサンプル・サイズが小さいために、この結果をもって一般化することは困難である。そのため参考値として表中に含めるが文中の地域間比較では除いてある。

またここでいう「現地企業」とは日系及び日系以外の外資系企業を除いた企業を指す。

2 現地企業との取引関係

表5-1は主たる取引先を所在地域別、業種別、操業開始年別にみたものである。設問では回答は5点尺度になっており「1」には「そうはいえない」「3」には「どちらともいえない」、「5」には「そういえる」の指示語がついているが、「2」と「4」にはとくに指示語がない。本論では表現の簡便さと分かりやすさのために、「2」には「あまりそういえない」、「4」には「ややそういえる」の指示語があるものとする（以下同様）。

合計欄をみると主な取引先が現地企業であるという設問に対して「そういえる」が35.5%、「ややそういえる」が16.6%で合わせると半分以上になり、日系グローバル企業の半数程度の主な取引先は程度の差こそあれ現地企業である。

所在地域別にみると主な取引先は現地企業であるという設問に対して、「そういえる」が中国を除くアジア地域の23.8%で主な取引先を現地企業とする日系グローバル企業はすくなく、とくに中国では15.2%にすぎない。これ以外の地域では北米地域が36.8%でやや少ないが、その他ヨーロッパ地域の49.4%、中南米地域が49.5%、オセアニア地域が48.9%であり、主な取引先は現地企業であるという設問に対して「そういえる」が約半分程度を占めている。つまりヨーロッパ地域、中南米地域、オセアニア地域では半分程度の日系グローバル企業の主な取引先は現地企業となっている。

表5-1 主たる取引先は現地企業

(%)

	合計	そうはいえない	あまりそうはいえない	どちらともいえない	ややそういえる	そういえる	無回答
所在地域							
(中国)	100 (92社)	30.4	18.5	20.7	13.0	15.2	2.2
(その他アジア)	100(290)	25.2	15.9	16.6	16.9	23.8	1.7
アジア小計	100(382)	26.4	16.5	17.5	16.0	21.7	1.8
中近東	100 (29)	20.7	10.3	3.4	13.8	51.7	0.0
ヨーロッパ	100(174)	15.5	5.7	10.9	15.5	49.4	2.9
北米	100(106)	18.9	11.3	13.2	17.0	36.8	2.8
中南米	100 (97)	11.3	5.2	12.4	19.6	49.5	2.1
アフリカ	100 (16)	6.3	12.5	12.5	18.8	50.0	0.0
オセアニア	100 (47)	10.6	8.5	10.6	19.1	48.9	2.1
現地法人の主たる業種							
製造業	100(412)	18.9	10.7	10.4	15.3	42.5	2.2
非製造業	100(408)	20.8	12.7	17.6	18.4	28.7	1.7
無回答	100 (31)	25.8	9.7	16.1	9.7	32.3	6.5
操業開始年							
1959年以前	100 (46)	10.9	13.0	30.4	13.0	30.4	2.2
60-69年	100 (82)	11.0	8.5	15.9	23.2	41.5	0.0
70-79年	100(140)	15.0	10.7	13.6	18.6	41.4	0.7
80-89年	100(175)	21.7	10.9	15.4	15.4	34.3	2.3
90-99年	100(317)	22.7	12.0	10.1	17.0	35.6	2.5
2000年以降	100 (79)	30.4	13.9	17.7	10.1	26.6	1.3
合計	100(851)	20.1	11.6	14.1	16.6	35.5	2.1

(注) 操業開始年の「無回答」は除く。以下同様。

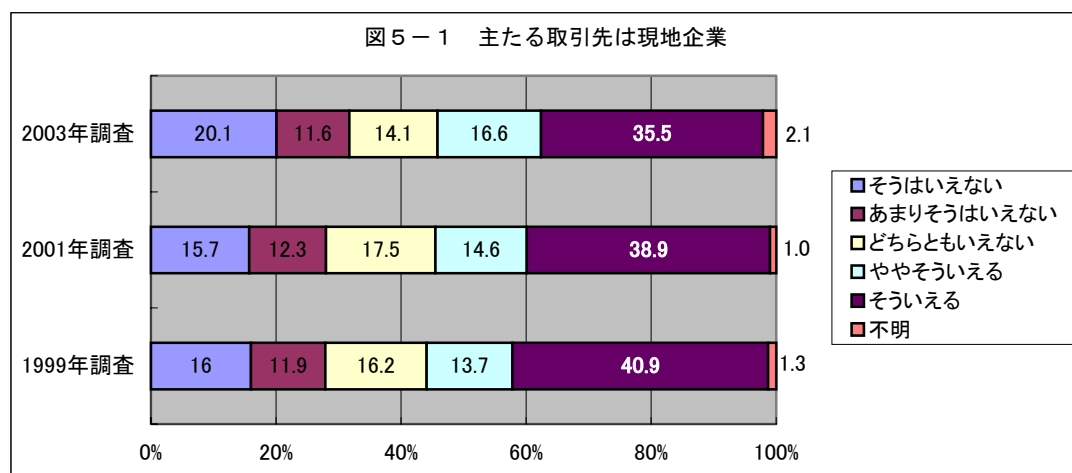
次に業種別に主たる取引先をみると、業種による違いが明確に認められる。つまり製造業では現地企業が主たる取引先企業とする日系グローバル企業は「そういえる」で42.5%、「ややそういえる」が15.3%で合わせると6割弱に達する。ところが非製造業では主たる取引先企業とする日系グローバル企業は「そういえる」は28.7%で、製造業に比較して14ポイントほど少ない。「ややそういえる」は18.4%で製造業より3ポイントほど高いが、「そういえる」と「ややそういえる」の合計をみても、現地企業を主な取引先にしている製造業の方が非製造業に比較して10ポイントほど高くなっている。これは①製造業の場合、原材料等の調達が必要になること、②非製造業は顧客を日系企業にしている場合があること等によると思われる。

操業開始年別にみると、主たる取引先は現地企業であるという設問に「そうはいえない」という企業は1959年以前では10.9%にすぎないのに、操業開始年が最近になるにしたがって増加する傾向がある。1990-1999年では22.7%、2000年以降では30.4%で、1980年以降に操業を開始した日系グローバル企業では約1/4が「そうはいえない」と回答している。つまり操業開始年が新しい日系グローバル企業ほど主な取引先は現地企業ではない。ただし逆の操業開始年が古いほど「そういえる」と回答する日系グローバル企業が増加するという傾向は認められるが、

明確ではない。

またデータは示さないが現地法人の従業員規模別にみても、明確な特徴は認められなかった。

図5-1は1999年調査、2001年調査、そして今回の2003年調査の結果を比較したものである。今回の2003年調査では明らかに、過去の調査に比較して主たる取引先は現地企業であるという設問に対して「そうはいえない」という回答が増加し「そういえる」という回答が減少していることがわかる。これは「そうはいえない」という回答が多い中国等サンプルが増加したためか、あるいは比較的操業開始年が新しい企業が増加しているためであると考えられる。



次に取引先への技術支援、資金的協力を含む経営指導を積極的に行っているかどうかをみたのが表5-2である。表5-2の合計欄の単純集計値をみると「そういえる」が5.4%、「ややそういえる」が11.2%で、ともかく経営指導を積極的に行っていると回答している日系グローバル企業は約17%である。逆に「そうはいえない」と回答している日系グローバル企業が39.1%にのぼる。

所在地域別にみると中国を除くアジア地域は「そういえる」が3.4%、「ややそういえる」が12.3%で合わせると15.7%であり、単純集計値に近い分布となっている。中国も「そういえる」が5.4%、「ややそういえる」が9.8%で合わせると15.2%であり、中国を除いた其他アジア地域と類似した分布になっている。

ヨーロッパ地域では「そういえる」が8.0%、「ややそういえる」が10.9%、中南米地域では「そういえる」が6.2%、「ややそういえる」が17.5%で経営指導を積極的に行っていると回答している日系グローバル企業が多い。これに引き替え北米地域では「そういえる」が3.8%、「や

「やそういえる」5.7%であり、営指導を積極的に行っていると回答している日系グローバル企業が少なくなっている。

表5-2 取引先への経営指導は積極的

(%)

	合計	そうはいえない	あまりそうはいえない	どちらともいえない	ややそういえる	そういえる	無回答
所在地域							
(中国)	100 (92社)	44.6	14.1	22.8	9.8	5.4	3.3
(その他アジア)	100(290)	37.9	15.5	25.9	13.1	3.4	4.1
アジア小計	100(382)	39.5	15.2	25.1	12.3	3.9	3.9
中近東	100 (29)	48.3	13.8	24.1	3.4	10.3	0.0
ヨーロッパ	100(174)	38.5	16.1	21.8	10.9	8.0	4.6
北米	100(106)	42.5	14.2	30.2	5.7	3.8	3.8
中南米	100 (97)	33.0	23.7	17.5	17.5	6.2	2.1
アフリカ	100 (16)	37.5	25.0	12.5	6.3	12.5	6.3
オセアニア	100 (47)	38.3	19.1	27.7	8.5	4.3	2.1
現地法人の主たる業種							
製造業	100(412)	36.2	14.6	25.2	14.1	6.6	3.4
非製造業	100(408)	41.7	18.6	23.3	8.8	4.2	3.4
無回答	100 (31)	45.2	16.1	19.4	3.2	6.5	9.7
操業開始年							
1959年以前	100 (46)	30.4	28.3	21.7	10.9	2.2	6.5
60-69年	100 (82)	32.9	22.0	31.7	7.3	3.7	2.4
70-79年	100(140)	33.6	20.7	23.6	15.7	3.6	2.9
80-89年	100(175)	43.4	12.0	24.0	9.7	7.4	3.4
90-99年	100(317)	40.7	15.1	23.7	10.7	6.3	3.5
2000年以降	100 (79)	46.8	13.9	21.5	10.1	5.1	2.5
合計	100(851)	39.1	16.6	24.1	11.2	5.4	3.6

業種別では製造業の方が非製造業に比べて、営指導を積極的に行っていると回答している日系グローバル企業がやや多くなっている。

操業開始年別にみると操業開始年が古い企業ほど「そうはいえない」は少ない。ただし操業年が古い企業ほど「そういえる」と積極的に経営指導を行っていることを明確に肯定しているわけではない。

表5-3は現地法人の従業員規模別に取引先への経営指導は積極性をみたものである。「そうはいえない」と明確に否定する回答は10人未満では41.5%にも達しているが、1000-5000人の規模では22.6%に減少している。それに引き替え「そういえる」や「ややそういえる」と回答して取引先への経営指導は積極的である日系グローバル企業は、従業員規模が増加するに従って増加する傾向がある。たとえば10人未満では「そういえる」は4.6%、「ややそういえる」は9.2%にすぎないが、1000-5000人では「そういえる」は4.8%で大きな変化はないが、「ややそういえる」は17.7%と2倍近い増加を示している。

表5-3 取引先への経営指導は積極的（従業員規模別）

(%)

	合計	そうはいえない	あまりそうはいえない	どちらともいえない	ややそういえる	そういえる	無回答
現地法人の従業員規模							
10人未満	100.0 (65社)	41.5	16.9	26.2	9.2	4.6	1.5
10～50人未満	100.0 (257)	44.7	14.4	23.0	9.3	4.7	3.9
50～100人未満	100.0 (156)	37.8	15.4	25.0	7.1	7.1	7.7
100～200人未満	100.0 (111)	41.4	17.1	25.2	13.5	2.7	0.0
200～500人未満	100.0 (116)	42.2	19.0	21.6	9.5	5.2	2.6
500～1000人未満	100.0 (66)	27.3	21.2	19.7	22.7	4.5	4.5
1000～5000人未満	100.0 (62)	22.6	21.0	32.3	17.7	4.8	1.6
5000人以上	100.0 (10)	10.0	10.0	30.0	10.0	40.0	0.0
無回答	100.0 (8)	50.0	0.0	12.5	12.5	12.5	12.5
合計	100.0 (851)	39.1	16.6	24.1	11.2	5.4	3.6

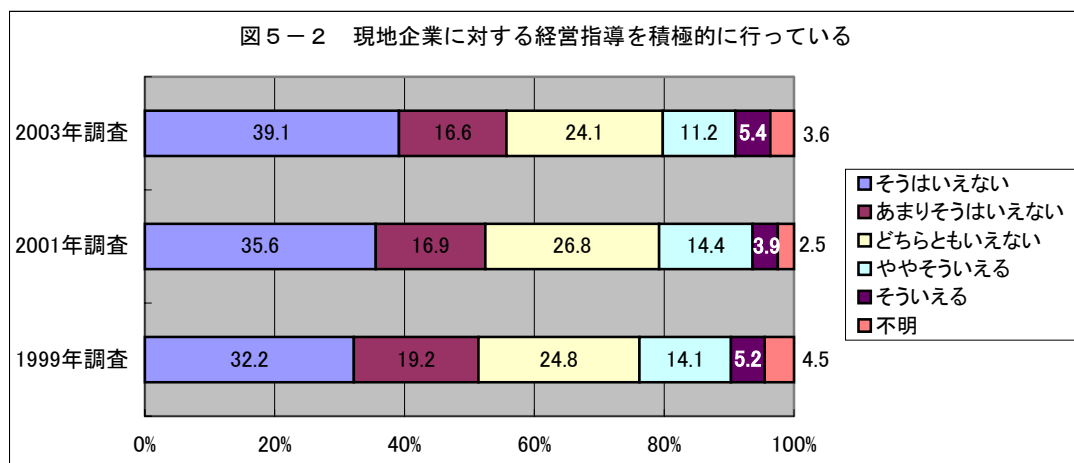
既に検討した主たる取引先は現地企業であるかどうかの設問と取引先への経営指導の積極性の関係をみたのが表5-4である。主たる取引先は現地企業であるかという設問については「そうはいえない」と回答している日系グローバル企業の74.9%が、現地取引先への経営指導は積極的であるかという設問についても「そうはいえない」と回答しているが、これは当然予想される回答である。問題は主たる取引先は現地企業であるかという設問について「そういえる」と回答しているが、この回答企業の中で、現地取引先への経営指導は積極的であるかという設問について「そういえる」と回答している日系グローバル企業は10.3%にすぎないことである。さらに「ややそういえる」が13.6%で合わせても23.9%、約1/4にすぎない。もちろん既に現地取引先企業が十分に成長しているので経営指導は必要ない場合も考えられるが、「そうはいえない」が30.8%もあるのは、主たる取引先が現地企業でありながら、未だ十分な経営指導を行っていない、あるいは行える状況にない可能性を示唆している。

表5-4 現地取引先への経営指導は積極的（主たる取引先は現地企業別）

(%)

	合計	そうはいえない	あまりそうはいえない	どちらともいえない	ややそういえる	そういえる	無回答
主たる取引先は現地企業							
そうはいえない	100 (171社)	74.9	8.2	9.9	3.5	2.3	1.2
あまりそうはいえない	100 (99)	40.4	28.3	19.2	8.1	2.0	2.0
どちらともいえない	100 (120)	25.0	15.0	40.0	14.2	3.3	2.5
ややそういえる	100 (141)	29.8	23.4	26.2	16.3	3.5	0.7
そういえる	100 (302)	30.8	15.9	27.5	13.6	10.3	2.0
無回答	100 (18)	0.0	0.0	5.6	0.0	0.0	94.4
合計	100 (851)	39.1	16.6	24.1	11.2	5.4	3.6

図5-2は現地企業に対する経営指導の積極性について1999年調査、2001年調査と今回の2003年調査の結果を比較したものである。あきらかに「そうはいえない」と回答する企業が増加傾向にあることが分かる。1999年調査では「そうはいえない」と回答したのは32.2%であったが、今回は既にみたように39.1%で、約7ポイント増加している。また同時に「ややそういえる」と回答する企業もやや減少している。これには前項の主たる取引先は現地企業であるかどうかと同様の傾向であり、その背景にも共通するものがあると考えられる。



3 現地企業に対する評価

ここでは現地企業に対する評価を4つの点、①現地企業から提供される部材・商品やサービスの質、②現地企業から提供される部材・商品やサービスの価格、③現地企業から提供の部材・商品やサービスの納期の正確さ、④現地企業の取引の手続きや商慣行、から検討する。

(1) 現地企業から提供される部材・商品やサービスの質

表5-5は現地企業から提供される部材・商品やサービスの質への日系グローバル企業の評価を示したものである。まず合計欄で、単純集計結果をみてみよう。現地企業から提供される部材・商品やサービスの質について「大変満足である」が1.5%、「やや満足である」が21.0%で、ともかくも満足している日系グローバル企業は22.5%である。それに引き替え「大変不満である」5.6%、「やや不満である」23.3%で、合わせると28.9%になり、現地企業から提供される部材・商品やサービスの質について不満な日系グローバル企業が全体としてはやや多い。

表5-5 現地企業から提供される部材・商品やサービスの質

(%)

	全体	大変不満足 である	やや不満足 である	どちらとも いえない	やや満足で ある	大変満足で ある	無回答
所在地域							
(中国)	100 (92社)	10.9	32.6	35.9	15.2	0.0	5.4
(その他アジア)	100(290)	7.2	26.2	38.6	19.3	2.1	6.6
アジア小計	100(382)	8.1	27.7	38.0	18.3	1.6	6.3
中近東	100 (29)	3.4	13.8	51.7	20.7	0.0	10.3
ヨーロッパ	100(174)	3.4	19.0	46.6	19.5	1.1	10.3
北米	100(106)	0.0	16.0	37.7	34.0	3.8	8.5
中南米	100 (97)	4.1	27.8	43.3	15.5	0.0	9.3
アフリカ	100 (16)	31.3	25.0	18.8	18.8	6.3	0.0
オセアニア	100 (47)	2.1	14.9	40.4	31.9	0.0	10.6
現地法人の主たる業種							
製造業	100(412)	6.1	26.7	39.3	20.9	2.2	4.9
非製造業	100(408)	5.6	19.9	42.2	20.3	1.0	11.0
無回答	100 (31)	0.0	22.6	35.5	32.3	0.0	9.7
操業開始年							
1959年以前	100 (46)	2.2	13.0	47.8	26.1	0.0	10.9
60-69年	100 (82)	0.0	11.0	53.7	25.6	3.7	6.1
70-79年	100(140)	5.7	17.9	45.0	22.9	0.7	7.9
80-89年	100(175)	2.3	20.6	41.1	28.6	1.1	6.3
90-99年	100(317)	8.5	29.0	36.0	16.4	2.2	7.9
2000年以降	100 (79)	10.1	32.9	35.4	12.7	0.0	8.9
合 計	100(851)	5.6	23.3	40.5	21.0	1.5	8.0

所在地域別にみると北米地域、オセアニア地域では現地企業から提供される部材・商品やサービスの質についての評価は他の地域に比較して高い。たとえば北米地域では「大変満足である」が3.8%、「やや満足である」が34.0%で、4割弱が現地企業から提供される部材・商品やサービスの質に満足している。

中国及び中国を除いたその他のアジア地域、ヨーロッパ地域、中南米地域では現地企業から提供される部材・商品やサービスの質への評価は北米地域、オセアニア地域に比べると低い。たとえば中国では「大変満足である」は無く、「やや満足である」が15.2%、中国を除いたその他アジア地域でも「大変満足である」が2.1%、「やや満足である」が19.3%である。とくに中国に所在する日系グローバル企業の現地企業から提供される部材・商品やサービスの質への評価は低く、「大変不満である」が10.9%、「やや不満である」が32.6%と、4割強の日系グローバル企業が不満を訴えている。

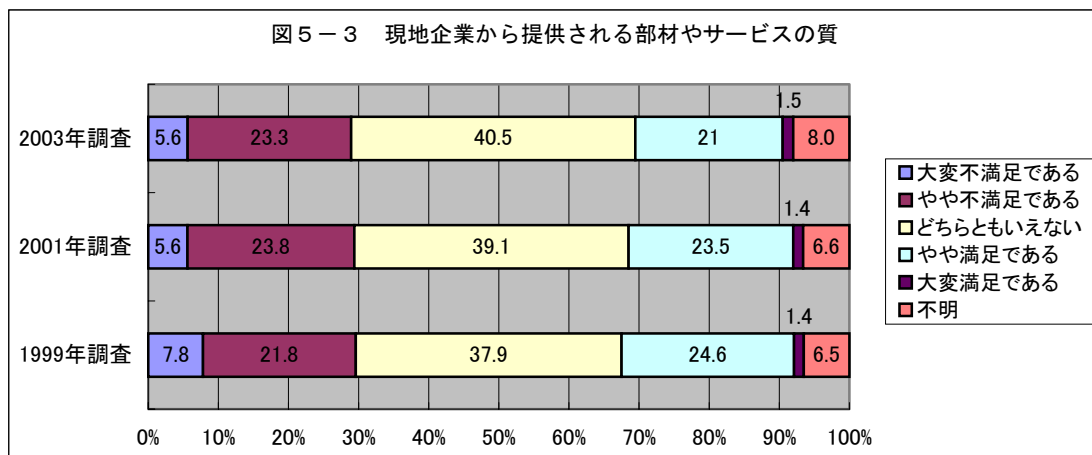
現地法人の業種別にみても、とくに明確な特徴はない。

操業開始年別の現地企業から提供される部材・商品やサービスの質への評価をみると、操業開始年が古いほどそれらに対する評価は高く、操業開始年が新しくなるほどそれらに対する評価は悪くなっている。たとえば1959年以前操業を開始した企業では「大変満足である」は0.0%

だが、「やや満足である」は26.1%におよぶ。しかし2000年以降では「大変満足である」は0.0%、「やや満足である」は12.7%で半減している。逆に「大変不満である」や「やや不満である」は操業開始年が新しくなるほど増えている。これは操業開始年が古いほどその地域に適合し、様々な努力の結果、現地企業から提供される部材・商品やサービスの質が満足出来るレベルで確保できるようになった結果である。それに引き替え操業開始が新しい企業は、満足できるレベルの質を確保すべく取組中であるといえよう。

図5-3は現地企業から提供される部材・商品やサービスの質への評価について1999年調査、2001年調査、今回の2003年調査の結果を比較したものである。

各時系列上ではそれほど大きな変化は認められない。



(2) 現地企業から提供される部材・商品やサービスの価格

次は現地企業から提供される部材・商品やサービスの価格についての評価をみたものが、表5-6である。

まず合計欄で単純集計結果を確認しよう。現地企業から提供される部材・商品やサービスの価格について「大変満足である」は0.9%、「やや満足である」は22.6%で、程度の差こそあれ現地企業から提供される部材・商品やサービスの価格について満足している日系グローバル企業は23.5%である。一方「大変不満である」と「やや不満である」を合わせて21.2%なので、全体としては現地企業から提供される部材・商品やサービスの価格について満足している日系グローバル企業と不満なそれがきつ抗している。

所在地域別にみるとアジア地域、北米地域、オセアニア地域は現地企業から提供される部材・商品やサービスの価格についてほぼ同程度満足している。たとえば中国を含めたアジア地域で

表5-6 現地企業から提供される部材・商品やサービスの価格

(%)

	合計	大変不満 である	やや不満 である	どちらとも いえない	やや満足で ある	大変満足で ある	無回答
所在地域							
(中国)	100 (92社)	4.3	15.2	45.7	28.3	1.1	5.4
(その他アジア)	100(290)	3.4	19.0	43.4	24.8	1.7	7.6
アジア小計	100(382)	3.7	18.1	44.0	25.7	1.6	7.1
中近東	100 (29)	3.4	10.3	44.8	31.0	0.0	10.3
ヨーロッパ	100(174)	2.9	20.7	51.1	14.4	0.6	10.3
北米	100(106)	0.9	13.2	51.9	24.5	0.9	8.5
中南米	100 (97)	5.2	19.6	47.4	19.6	0.0	8.2
アフリカ	100 (16)	37.5	12.5	25.0	25.0	0.0	0.0
オセアニア	100 (47)	4.3	6.4	55.3	23.4	0.0	10.6
現地法人の主たる業種							
製造業	100(412)	2.9	18.2	48.1	24.8	1.2	4.9
非製造業	100(408)	5.4	16.2	46.1	20.1	0.7	11.5
無回答	100 (31)	0.0	16.1	48.4	25.8	0.0	9.7
操業開始年							
1959年以前	100 (46)	2.2	10.9	52.2	23.9	0.0	10.9
60-69年	100 (82)	0.0	13.4	53.7	25.6	1.2	6.1
70-79年	100(140)	4.3	17.1	51.4	18.6	0.7	7.9
80-89年	100(175)	1.7	14.9	49.7	26.9	0.6	6.3
90-99年	100(317)	7.3	19.9	40.7	22.7	1.6	7.9
2000年以降	100 (79)	1.3	20.3	51.9	15.2	0.0	11.4
合計	100(851)	4.0	17.2	47.1	22.6	0.9	8.2

は「大変満足である」が1.6%、「やや満足である」が25.7%、北米地域でも同じく0.9%、24.5%である。さらにアジアを中国と中国を除くその他のアジアに分けると中国における現地企業から提供される部材・商品やサービスの価格の評価はたかく、「大変満足である」が1.1%、「やや満足である」が28.3%でアジア地域の中でもとくに評価は高くなっている。

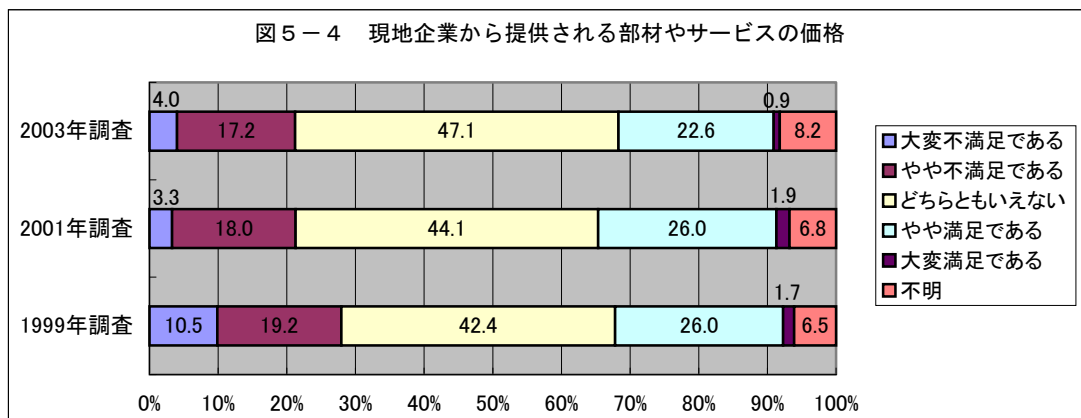
一方ヨーロッパ地域の現地企業から提供される部材・商品やサービスの価格に対する評価は、他地域に比較して悪い。つまりヨーロッパ地域では「大変満足である」が0.6%、「やや満足である」が14.4%で、アジア地域、北米地域、オセアニア地域に比べて10ポイントほど満足している日系グローバル企業は少なくなっている。

業種別については、とくに明確な特徴は認められない。

操業開始年別にみると一部乱れているところもあるが、操業開始年が古いほど「大変不満である」や「やや不満である」は少なく、操業開始年が新しくなるほど不満は増える傾向が認められる。たとえば1959年以前の操業を開始した日系グローバル企業では「大変不満である」が2.2%、「やや不満である」が10.9%であるが、2000年以降の操業を開始したところでは、「大変不満である」が1.3%、「やや不満である」が20.3%と、2倍近くに不満は増えている。これにともなって不満ほどではないが、満足している日系グローバル企業は操業開始年が新しくな

るほど少なくなる傾向がある。

図5-4は現地企業から提供される部材やサービスの価格に対する評価を1999年調査、2001年調査、今回の2003年調査の結果と比較したものである。1999年調査では30%近くあった不満が20%近くに落ちた2001年調査の傾向は、現在も続いており、大きな変化はない。



(3) 現地企業から提供の部材・商品やサービスの納期の正確性

表5-7で現地企業から提供される部材・商品やサービスの納期の正確性について合計欄で、単純集計結果の分布を検討してみよう。「大変満足である」が0.7%、「やや満足である」が15.9%であり、合わせると16.6%が満足している。一方「大変不満である」は10.6%、「やや不満である」が26.0%、合わせると36.6%が納期の正確性に不満を感じている。全体的にみて、現地企業から提供される部材・商品やサービスの納期の正確性に不満を感じている日系グローバル企業が多いといえよう。

次に所在地域別にみると中国や中国を除くその他アジア地域、ユーロパ地域では納期の正確性について不満が多い。しかし北米地域、オセアニア地域は前の地域に比較すると納期の正確性についての不満は少ない。たとえば中国では「大変不満である」が12.0%、「やや不満である」が29.3%、中国を除くその他のアジア地域でも同じく10.0%、27.6%である。しかし北米地域では納期の正確性に対する不満は「大変不満である」が1.9%、「やや不満である」21.7%であり、前の地域の半分程度にすぎない。

業種別では明確な特徴は確認できなかった。

表5-7 現地企業から提供される部材・商品やサービスの納期の正確性

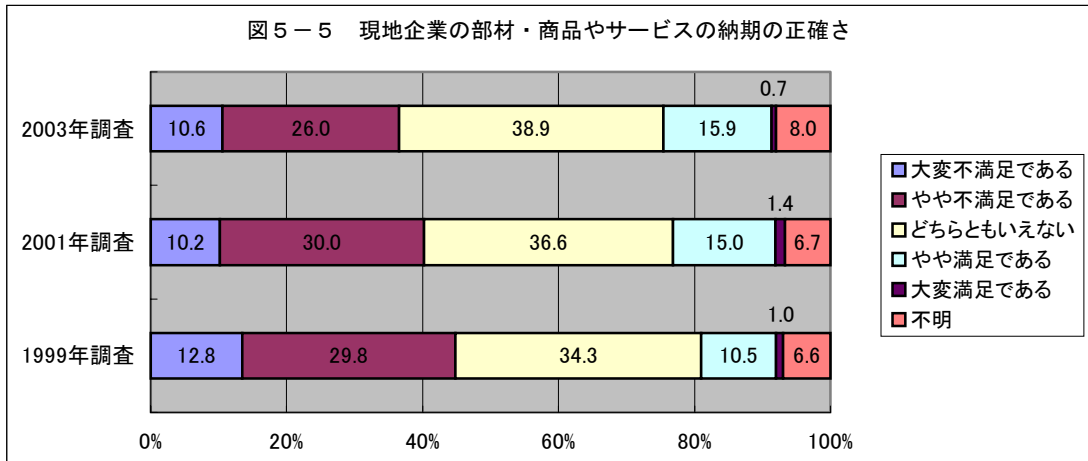
(%)

	全体	大変不満 である	やや不満 である	どちらとも いえない	やや満足 である	大変満足 である	無回答
所在地域							
(中国)	100 (92社)	12.0	29.3	33.7	18.5	1.1	5.4
(その他アジア)	100(290)	10.0	27.6	40.7	13.1	1.4	7.2
アジア小計	100(382)	10.5	28.0	39.0	14.4	1.3	6.8
中近東	100 (29)	13.8	20.7	34.5	20.7	0.0	10.3
ヨーロッパ	100(174)	13.8	27.0	35.6	12.6	0.6	10.3
北米	100(106)	1.9	21.7	44.3	23.6	0.0	8.5
中南米	100 (97)	9.3	24.7	43.3	14.4	0.0	8.2
アフリカ	100 (16)	43.8	37.5	18.8	0.0	0.0	0.0
オセアニア	100 (47)	8.5	17.0	38.3	27.7	0.0	8.5
現地法人の主たる業種							
製造業	100(412)	9.5	30.3	37.4	17.2	0.7	4.9
非製造業	100(408)	12.0	22.3	40.4	13.7	0.5	11.0
無回答	100 (31)	6.5	16.1	38.7	25.8	3.2	9.7
操業開始年							
1959年以前	100 (46)	4.3	15.2	52.2	17.4	0.0	10.9
60-69年	100 (82)	3.7	26.8	45.1	17.1	2.4	4.9
70-79年	100(140)	9.3	24.3	42.1	17.1	0.0	7.1
80-89年	100(175)	6.9	22.9	40.6	23.4	0.0	6.3
90-99年	100(317)	15.1	28.4	34.4	12.9	1.3	7.9
2000年以降	100 (79)	12.7	32.9	36.7	6.3	0.0	11.4
合計	100(851)	10.6	26.0	38.9	15.9	0.7	8.0

操業開始年別に現地企業から提供される部材・商品やサービスの納期の正確性についての評価をみると、操業開始年が新しくなるほど現地企業から提供される部材・商品やサービスの納期の正確性に対する評価は悪くなっている。たしかに1959年以前操業開始した日系グローバル企業も「大変不満である」が4.3%、「やや不満である」が15.2%ある。しかし2000年以降に操業を開始している企業では「大変不満である」が12.7%、「やや不満である」に到っては32.9%が指摘している。ただし逆に「大変満足である」や「やや満足である」は操業開始年が新しくなると減少する傾向があるが、それほど明確ではない。

図5-5は地企業から提供される部材・商品やサービスの納期の正確性への評価について1999年調査、2001年調査、今回の2003年調査の結果を比較したものである。1999年調査に比較すると納期の正確性に対する不満は減少し、2001年調査以来やや満足が増加する傾向が続き、2001年調査とは大きな違いは認められない。

図5-5 現地企業の部材・商品やサービスの納期の正確さ



(4) 現地企業の取引の手続きや商慣行

次に現地企業の取引の手続きや商慣行への評価をみてみよう。表5-8は現地企業の取引の手続きや商慣行への評価をみたものであるが、まず合計欄で単純集計結果についてみてみよう。現地企業の取引の手続きや商慣行について「大変満足である」は1.2%、「やや満足である」13.6%で、現地企業の取引の手続きや商慣行についてとにかく満足している日系グローバル企業は14.8%である。一方「大変不満である」としている企業は9.9%、「やや不満である」は24.3%で、不満を指摘している日系グローバル企業は35.2%である。つまり現地企業の取引の手続きや商慣行についての評価では、全体として不満を表明している日系グローバル企業が多い。

次に所在地域別にみると北米地域、オセアニア地域は他地域に比較して不満が少ない。これに対して中国、中国を除くその他のアジア地域、ヨーロッパ地域、中南米地域には不満が多い。中国を除くその他のアジア地域では「大変不満である」が10.0%、「やや不満である」が26.9%であり、中国になるとその不満はさらに増加する。つまり中国では「大変不満である」が22.8%、「やや不満である」が34.8%であり、実に57.6%の日系グローバル企業が現地企業の取引の手続きや商慣行について不満を表明している。

アジア地域以外にヨーロッパで地域も「大変不満である」が6.9%、「やや不満である」が23.6%で、30.5%の企業が不満を指摘している。同様の傾向は中南米地域にも認められる。

業種別では、明確な特徴は認められない。

表5-8 現地企業の取引の手続きや商慣行

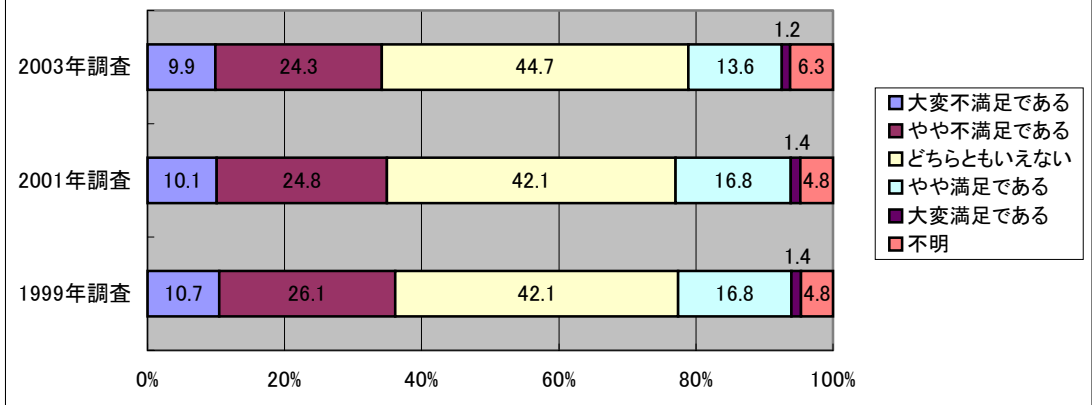
(%)

	全体	大変不満 である	やや不満 である	どちらとも いえない	やや満足 である	大変満足 である	無回答
所在地域							
(中国)	100 (92社)	22.8	34.8	32.6	5.4	0.0	4.3
(その他アジア)	100(290)	10.0	26.9	42.4	13.8	1.7	5.2
アジア小計	100(382)	13.1	28.8	40.1	11.8	1.3	5.0
中近東	100 (29)	13.8	37.9	37.9	6.9	0.0	3.4
ヨーロッパ	100(174)	6.9	23.6	47.1	12.1	0.6	9.8
北米	100(106)	1.9	10.4	56.6	20.8	1.9	8.5
中南米	100 (97)	8.2	24.7	46.4	13.4	1.0	6.2
アフリカ	100 (16)	43.8	31.3	25.0	0.0	0.0	0.0
オセアニア	100 (47)	2.1	10.6	53.2	27.7	2.1	4.3
現地法人の主たる業種							
製造業	100(412)	8.7	26.7	44.4	14.8	1.2	4.1
非製造業	100(408)	11.3	22.8	43.6	12.7	1.2	8.3
無回答	100 (31)	6.5	12.9	61.3	9.7	0.0	9.7
操業開始年							
1959年以前	100 (46)	6.5	17.4	52.2	15.2	0.0	8.7
60-69年	100 (82)	3.7	22.0	52.4	14.6	2.4	4.9
70-79年	100(140)	7.9	20.7	49.3	15.7	0.7	5.7
80-89年	100(175)	6.3	18.9	48.6	21.1	0.6	4.6
90-99年	100(317)	14.5	30.3	37.9	9.5	1.9	6.0
2000年以降	100 (79)	10.1	26.6	45.6	7.6	0.0	10.1
合計	100(851)	9.9	24.3	44.7	13.6	1.2	6.3

次に操業開始年別に現地企業の取引の手続きや商慣行に対する評価をみてみよう。操業開始年が過去にさかのぼるほど、「大変不満である」や「やや不満である」は少なく、操業開始年が新しくなるほど新しくなるほどそれらは多くなっている。たとえば1959年以前操業を開始した日系グローバル企業では現地企業の取引の手続きや商慣行に対して「大変不満である」は6.5%、「やや不満である」は17.4%である。しかし操業開始年が2000年以降の日系グローバル企業になると「大変不満である」は10.1%、「やや不満である」は26.6%になり、36.7%の日系グローバル企業は現地企業の取引の手続きや商慣行について何らかの不満をもっている。

図5-6は1999年調査、2001年調査そして今回の2003年調査の結果を比較したものである。1999年調査以降同様の傾向が引き続いており、とくに今回調査で明確な変化は認められない。

図5-6 現地企業の取引手続きや商慣行



4 日系グローバル企業の地域社会への貢献

表5-9 日系グローバル企業の地域社会への貢献（複数回答・あてはまるものすべて選択）

(%)

	全体	基金設立 し公的施 設等に金 銭等寄付	奨学金制 度を持つ ている	会社施設 を地域住 民に開放 している	社内医療 施設を住 民に開放 している	地域活動 に対し金 銭等寄付 している	地域住民 等の会社 見学の受 入れ	大学生な どの研修 に会社施 設を提供	障害者を 積極的に 雇用して いる	地域ボラ ンティア 団体に金 銭等を寄 付	地域ボラ ンティア 団体に従 業員を派 遣	その他	無回答
所在地													
(中国)	100 (92)社	13.0	4.3	3.3	0.0	29.3	10.9	12.0	5.4	14.1	3.3	7.6	42.4
(その他アジア)	100(290)	15.9	10.7	3.4	1.0	49.0	13.1	18.3	3.8	35.9	6.2	5.2	23.8
アジア小計	100(382)	15.2	9.2	3.4	0.8	44.2	12.6	16.8	4.2	30.6	5.5	5.8	28.3
中近東	100 (29)	10.3	0.0	6.9	0.0	27.6	17.2	31.0	6.9	17.2	3.4	0.0	37.9
ヨーロッパ	100(174)	16.1	0.6	2.9	0.0	47.7	21.8	24.7	5.2	20.7	3.4	5.7	25.3
北米	100(106)	20.8	6.6	2.8	0.0	53.8	19.8	18.9	9.4	48.1	9.4	3.8	15.1
中南米	100 (97)	19.6	4.1	10.3	1.0	49.5	19.6	23.7	3.1	32.0	6.2	3.1	15.5
アフリカ	100 (16)	6.3	6.3	6.3	0.0	18.8	25.0	18.8	0.0	18.8	0.0	12.5	43.8
オセアニア	100 (47)	23.4	4.3	2.1	0.0	66.0	23.4	21.3	8.5	44.7	8.5	6.4	17.0
現地法人の主たる業種													
製造業	100(412)	17.5	6.6	6.3	0.7	53.9	25.7	24.8	6.8	33.3	8.3	4.4	20.1
非製造業	100(408)	15.2	5.1	1.5	0.2	39.5	7.6	15.9	3.4	27.7	3.2	5.9	29.4
無回答	100 (31)	25.8	6.5	9.7	0.0	51.6	29.0	16.1	6.5	45.2	3.2	6.5	19.4
操業開始年													
1959年以前	100 (46)	26.1	2.2	4.3	0.0	54.3	10.9	15.2	2.2	39.1	6.5	2.2	13.0
60-69年	100 (82)	25.6	12.2	7.3	0.0	50.0	25.6	26.8	13.4	39.0	9.8	4.9	15.9
70-79年	100(140)	19.3	9.3	10.0	0.7	50.7	17.9	22.9	5.0	38.6	5.7	5.0	20.0
80-89年	100(175)	19.4	5.7	1.7	1.1	46.3	17.7	20.6	4.0	37.7	5.7	4.0	25.7
90-99年	100(317)	11.7	4.1	3.2	0.3	45.4	17.4	19.9	5.0	25.6	5.4	6.6	25.2
2000年以降	100 (79)	11.4	2.5	0.0	0.0	39.2	7.6	10.1	2.5	11.4	1.3	5.1	40.5
合計	100(851)	16.7	5.9	4.1	0.5	46.9	17.2	20.2	5.2	31.0	5.6	5.2	24.6

直接のビジネス以外に日系グローバル企業は地域社会で、どのような活動をしているのかをみたのが表5-9である。まず合計欄で単純集計結果の分布をみてみよう。「地域活動に対し金銭等寄付している」が46.9%、次が「地域ボランティア団体に金銭等を寄付」が31.0%、「大

学生などの研修に会社施設を提供」が20.2%で多かった。「その他」まで含めて何らかの地域社会に対する貢献をしているとした回答した企業は642社で、1社あたりの平均の件数は2.1件であった。しかしながら209社、24.6%は回答していないため「無回答」となっている。このすべてが何らの地域社会に対する貢献活動をしていないと即断することは危険であるが、その可能性をある程度示唆している。

所在地域別では北米地域において地域社会への貢献が目立っている。たとえば「地域活動に対し金銭等寄付している」が53.8%、「地域ボランティア団体に金銭等を寄付」が48.1%、「基金設立し公的施設等に金銭等寄付」が20.8%で、単純集計結果を上回っている。

ただしヨーロッパ地域では「大学生などの研修に会社施設を提供」が24.7%であり、また中南米地域でも北米地域より多く指摘されている。

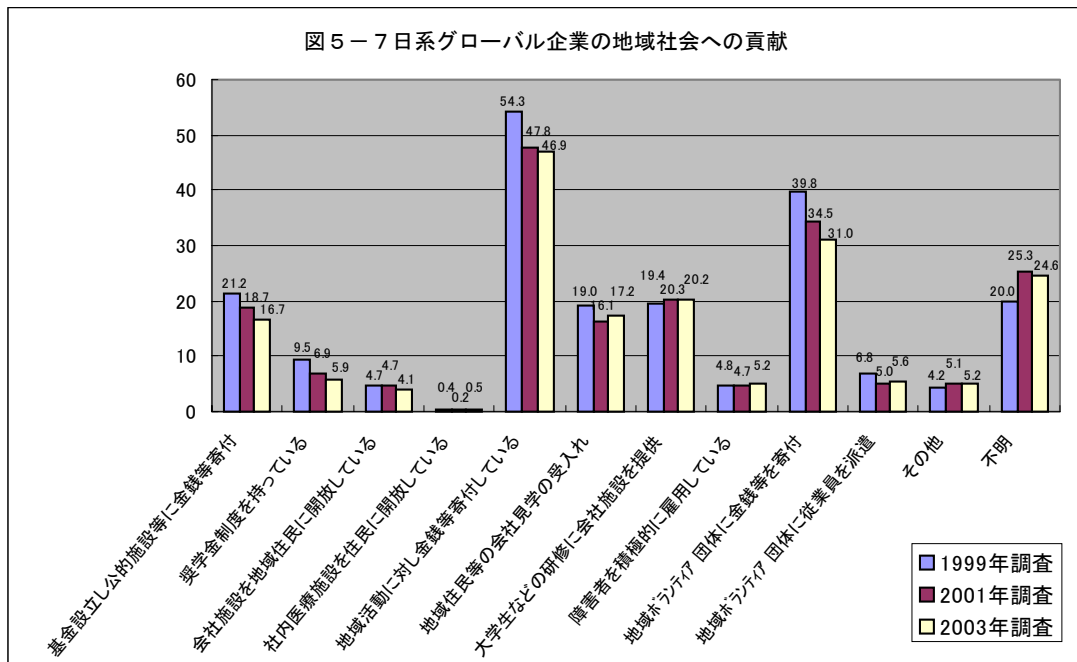
アジア地域は全体的な傾向は単純集計結果の分布と似ているが、中国では「地域活動に対し金銭等寄付している」29.3%、「地域ボランティア団体に金銭等を寄付」が14.1%であるが、中国を除くその他のアジア地域では49.0%、39.5%の日系グローバル企業が、これらを指摘している。つまり中国以外のアジア地域と中国を比較すると日系グローバル企業の地域社会の貢献活動が低調である。これは中国地域で多くの操業開始が比較的新しい企業を含んでいるからかもしれない。業種別では製造業の方が非製造業より全般的に地域社会への貢献活動を行っている。たとえば製造業では「地域活動に対し金銭等寄付している」は製造業では53.8%であるが、非製造業では39.5%、「地域ボランティア団体に金銭等を寄付」も製造業では33.3%に対して非製造業は27.7%にすぎない。

操業開始年別にみると「地域活動に対し金銭等寄付している」、「基金設立し公的施設等に金銭等寄付」、「地域ボランティア団体に金銭等を寄付」は、操業開始年が古くなるほど実施している企業が多くなる傾向がある。たとえば「地域活動に対し金銭等寄付している」は1959年以前に操業を開始している日系グローバル企業では54.3%が実施しているが、2000年以降に操業している企業では39.2%に低下している。つまり操業開始年が古い日系グローバル企業ほど地域社会に定着し、様々な地域貢献活動を行っていることを示している。

図5-7は1999年調査、2001年調査、今回の2003年調査の結果を比較したものである。全体として大きな比重を占めている「地域活動に対し金銭等寄付している」、「基金設立し公的施設等に金銭等寄付」、「地域ボランティア団体に金銭等を寄付」の3項目は、いずれも1999年調査、2001年調査に続いて低下している。

「地域住民等の会社見学の受入れ」、「大学生などの研修に会社施設を提供」、「障害者を積極的に雇用している」、「地域ボランティア団体に従業員を派遣」の4項目がわずかに増加し

ている。



5 まとめ

現地企業との取引関係ならびに地域社会への適合として、(1)現地企業との取引関係、(2)現地企業との取引関係についての評価、(3)地域社会への貢献の3点について検討した。

(1) 現地企業との取引関係では、日系グローバル企業の半数程度の主な取引先は程度の差こそあれ現地企業である。1999年調査、2001年調査、2003年調査の結果を比較すると、今回の2003年調査では明らかに、過去の調査に比較して主たる取引先は現地地企業であるという設問に対して「そうはいえない」という回答が増加し「そういえる」という回答が減少している。つまり主な取引先が現地企業であるとする日系グローバル企業が減少している。

また経営指導を積極的に行っていると回答している日系グローバル企業は約17%である。逆に経営指導を積極的に行っていない日系グローバル企業が39.1%にのぼる。現地企業に対する経営指導の積極性について1999年調査、2001年調査と今回の2003年調査の結果を比較すると、積極的に経営指導を行っていないとする企業が増加傾向にある。1999年調査では積極的に経営指導を行っていると回答したのは32.2%であったが、今回の2003年調査では39.1%で、約7ポイント増加している。

(2) 現地企業との取引関係についての評価では、①現地企業から提供される部材・商品やサービスの質、②現地企業から提供される部材・商品やサービスの価格、③現地企業から提供の部材・商品やサービスの納期の正確性、④現地企業の取引の手続きや商慣行、について評価を行った。

① 現地企業から提供される部材・商品やサービスの質については、ともかくも満足している日系グローバル企業は22.5%である。それに引き替え不満は28.9%になり、現地企業から提供される部材・商品やサービスの質について不満な日系グローバル企業が全体としてはやや多い。

② 現地企業から提供される部材・商品やサービスの価格についての評価では満足している日系グローバル企業は23.5%であり、不満である企業は21.2%なので、全体としては満足している日系グローバル企業と不満なそれがきつ抗している。

③ 現地企業から提供の部材・商品やサービスの納期の正確性についての評価では、日系グローバル企業の16.6%が満足している一方、36.6%が納期の正確さに不満を感じている。全体的にみて、現地企業から提供される部材・商品やサービスの納期の正確さに不満を感じている日系グローバル企業が多い。

④ 現地企業の取引の手続きや商慣行について評価では、現地企業の取引の手続きや商慣行についてともかく満足している日系グローバル企業は14.8%である。一方「不満を指摘している日系グローバル企業は35.2%である。

①現地企業から提供される部材・商品やサービスの質、②現地企業から提供される部材・商品やサービスの価格、③現地企業から提供の部材・商品やサービスの納期の正確さ、④現地企業の取引手続きや商慣行について、所在地域別や操業開始年別で大きな違いがある。

所在地域では中国は現地企業から提供される部材・商品やサービスの質、納期の正確さ、取引手続きや商慣行の手続きについて評価が低かった。とくに中国における取引手続きや商慣行については実に57.6%の日系グローバル企業が現地企業の取引の手続きや商慣行について不満を表明している。

ただし現地企業から提供される部材・商品やサービスの価格については、中国の評価は高かった。

操業開始年別では操業開始年が新しい日系グローバル企業ほど不満が多く、それが古い日系グローバル企業ほど不満は少なく、その地域に適合していることが示唆された。

また前の4点について1999年調査、2001年調査との比較を行ったが、明確な変化は認められなかった。

(3) 地域社会への貢献では、地域活動に対し金銭等寄付している」が46.9%、次が「地域ボランティア団体に金銭等を寄付」が31.0%、「大学生などの研修に会社施設を提供」が20.2%で多かった。「その他」まで含めて何らかの地域社会に対する貢献をしているとした回答した企業は642社で、1社あたり平均の件数は2.1件であった。しかしながら209社、24.6%は回答していないため不明となっている。このすべてが何らの地域社会に対する貢献活動をしていないと即断することは危険であるが、その可能性をある程度は示唆している。中国以外のアジア地域と中国を比較すると日系グローバル企業の地域社会の貢献活動が低調である。これは中国地域で操業開始が比較的新しい多くの日系グローバル企業を含んでいるからかもしれない。

第6章 経営状況と今後の動向

1. はじめに

本章では「第3回日系グローバル企業の人材マネジメント調査」（2003年調査）の分析の対象となった企業（以下「回答企業」とする）の売上高及び過去5年のその伸び率と経常利益、離職率と欠勤率、また今回の調査で新たに設けた質問として、回答企業の今後3年間の事業展開と従業員数に関する計画について検討する。新設の今後3年間の計画に関する質問項目以外については、前回の2001年に実施した調査（2001年調査）にも言及し近年の動向を押さえることとする。なお、いくつかの表にある「N」は回答企業数を、「S. D.」は標準偏差を表わしている。

2. 2002年度の売上高とその伸び率、及び経常利益

表6-1は地域、業種、操業開始年、従業員規模別に算出した1回答企業あたりの平均売上

表6-1 2002年度の平均売上高

	2002年度平均売上高 (S.D. , N)			2000年度平均売上高
所在地域				
(中国)	4,340.0 万ドル	(10,948.4 万ドル , 67)		3,435.7 万ドル
(その他アジア)	21,262.3 万ドル	(58,321.0 万ドル , 247)		-
アジア小計	17,651.5 万ドル	(52,409.5 万ドル , 314)		38,661.5 万ドル
中近東	14,467.3 万ドル	(18,033.0 万ドル , 24)		28,289.5 万ドル
ヨーロッパ	21,619.8 万ドル	(59,081.4 万ドル , 146)		23,075.4 万ドル
北米	33,331.5 万ドル	(78,176.6 万ドル , 91)		76,875.8 万ドル
中南米	6,512.3 万ドル	(10,483.1 万ドル , 89)		13,036.5 万ドル
アフリカ	2,303.2 万ドル	(4,092.9 万ドル , 14)		33,932.0 万ドル
オセアニア	44,235.9 万ドル	(127,442.2 万ドル , 45)		16,813.3 万ドル
現地法人の主たる業種				
製造業	18,918.9 万ドル	(50,289.0 万ドル , 378)		20,309.0 万ドル
非製造業	19,656.4 万ドル	(64,059.8 万ドル , 320)		61,680.0 万ドル
操業開始年				
1959年以前	57,365.4 万ドル	(113,881.93 万ドル , 36)		-
'60-'69年	31,193.9 万ドル	(54,996.453 万ドル , 66)		-
'70-'79年	18,815.1 万ドル	(36,106.902 万ドル , 127)		-
'80-'89年	20,213.7 万ドル	(58,931.662 万ドル , 158)		-
'90-'99年	15,550.5 万ドル	(67,043.046 万ドル , 275)		-
2000年以降	8,547.0 万ドル	(27,275.22 万ドル , 52)		-
現地法人の従業員規模				
10人未満	4,003.7 万ドル	(14,473.8 万ドル , 50)		3,643.3 万ドル
10~50人未満	9,762.2 万ドル	(45,956.7 万ドル , 206)		16,787.9 万ドル
50~100人未満	11,222.1 万ドル	(45,121.9 万ドル , 132)		72,384.0 万ドル
100~200人未満	28,540.1 万ドル	(78,340.5 万ドル , 106)		27,207.8 万ドル
200~500人未満	22,870.5 万ドル	(48,547.5 万ドル , 105)		25,695.9 万ドル
500~1000人未満	38,705.4 万ドル	(104,744.0 万ドル , 58)		22,410.0 万ドル
1000~5000人未満	44,764.0 万ドル	(69,057.8 万ドル , 53)		59,042.7 万ドル
5000人以上	114,096.9 万ドル	(94,819.4 万ドル , 8)		566,218.9 万ドル
合計	20,306.9 万ドル	(6,1309.2 万ドル , 723)		37,072.1 万ドル

高である。まず全体では、1999年に実施された第1回調査（表では割愛）と2001年の前回・第2回調査に比べて、売上高は大幅に減少している。すなわち、1998年度の回答企業の平均売上高は3億1175.4万ドル、2000年度は3億7072.1万ドルであったのに対し、2002年度は2億0306.9万ドルとなっており、2年前の55%の水準である。回答企業数の少ないアフリカを除くと、地域別では北米とアジアでは2000年度の5割以下の水準に売上が激減しているのに対して、ヨーロッパの減少幅は7%程度にとどまっている。売上の増加を記録しているのはオセアニアのみである。また表6-2は回答企業の2002年度の売上高の分布であるが、それによると全体の2割の企業が1億ドル以上の売上を上げている。地域別では北米、中近東、オセアニアでその比率が35%程度、ヨーロッパでは3割となっている。中国では5000万ドル以上の売上のある回答企業は1割に満たない。近年の中国経済の躍進は目覚しいが、表6-1にもあるように回答企業平均で見た売上高は、中国は全回答企業、また他のアジア地域の1/5程度の水準である。

業種別では、非製造業が2000年度比で3割強の水準と極めて大幅な売上減少となっている（6億1680.0万ドルから1億9656.4万ドルへ）。製造業と非製造業では2002年度の売上高に大きな差はない。操業開始年で見ると、80年代に操業を開始した企業は若干売上高が大きい、その他は概ね操業開始時期の早い回答企業の売上高のほうが高いようである。現地でのビジネス・プレゼンスの確立の観点から考えればこれは当然の観察であろう。また従業員規模では、概ね規模が大きいほど売上が高い。

表6-1による平均売上高の検討は、前回の2001年調査と今回の調査では回答企業のサンプルが異なるため単純な比較はできず、またそれぞれの平均売上高の標準偏差（S.D.）にも留意が必要である。そこで表6-3より過去5年間の売上高の増減を見よう。「無回答」が1割あるが、2000年度の売上高に比べて2002年度の売上高については、50%以上増加（激増）した回答企業の比率が7%ポイント減少し、他方で売上高が5%以上減少（減少・かなり減少）した回答企業の比率が6%ポイント増加している。2002年度の売上高の激減を裏付けるものとも言えよう。

なお表6-3より地域別に売上高の増減を見ると、アジア地域、特に中国の売上高の増加は著しく（「50%以上」（激増）が33.7%）、ヨーロッパでの拡大も相対的に顕著である。回答企業数が30に満たない中近東でも「激増」は24.1%となっている。それに対して中南米では、売上高が20%以上減少した回答企業が26.8%に上り、また5~20%以上の減少も16.5%に上っている。業種別では、製造業は50%以上の増加が27.2%に上るが、前回調査ではこの比率は36.4%であったことを考えると製造業でのこの比率は大幅な減少である。

表6-2 2002年度の売上高の分布 (USドル)

(%)

	合計	100万ドル未満	100～500万ドル未満	500～1000万ドル未満	1000～2000万ドル未満	2000～5000万ドル未満	5000万～1億ドル未満	1億ドル以上	無回答
所在地域									
(中国)	92社 100.0	9.8	19.6	6.5	12.0	16.3	3.3	5.4	27.2
(その他アジア)	290 100.0	7.2	16.6	7.6	11.7	12.8	6.6	22.8	14.8
アジア小計	382 100.0	7.9	17.3	7.3	11.8	13.6	5.8	18.6	17.8
中近東	29 100.0	6.9	13.8	10.3	3.4	6.9	6.9	34.5	17.2
ヨーロッパ	174 100.0	4.6	10.3	4.6	9.2	11.5	14.4	29.3	16.1
北米	106 100.0	0.9	7.5	7.5	11.3	14.2	8.5	35.8	14.2
中南米	97 100.0	8.2	18.6	6.2	14.4	13.4	11.3	19.6	8.2
アフリカ	16 100.0	12.5	37.5	12.5	6.3	0.0	6.3	12.5	12.5
オセアニア	47 100.0	4.3	6.4	12.8	10.6	12.8	12.8	36.2	4.3
現地法人の主たる業種									
製造業	412 100.0	5.3	13.3	7.8	12.9	14.3	10.2	27.9	8.3
非製造業	408 100.0	6.9	15.7	6.6	8.8	11.8	7.8	20.8	21.6
無回答	31 100.0	9.7	12.9	6.5	16.1	3.2	6.5	25.8	19.4
操業開始年									
1959年以前	46 100.0	8.7	8.7	0.0	8.7	4.3	6.5	41.3	21.7
60-69年	82 100.0	1.2	4.9	4.9	8.5	6.1	13.4	41.5	19.5
70-79年	140 100.0	2.9	10.0	5.0	9.3	15.0	12.1	36.4	9.3
80-89年	175 100.0	4.0	12.0	7.4	10.3	15.4	10.9	30.3	9.7
90-99年	317 100.0	6.9	19.9	9.8	14.5	14.8	8.2	12.6	13.2
2000年以降	79 100.0	19.0	19.0	7.6	5.1	6.3	0.0	8.9	34.2
無回答	12 100.0	0.0	16.7	0.0	16.7	8.3	0.0	33.3	25.0
現地法人の従業員規模									
10人未満	65 100.0	26.2	20.0	7.7	4.6	6.2	4.6	7.7	23.1
10～50人未満	257 100.0	8.6	21.8	10.5	9.7	9.3	6.6	13.6	19.8
50～100人未満	156 100.0	3.2	12.8	5.8	15.4	17.9	12.2	17.3	15.4
100～200人未満	111 100.0	3.6	18.0	9.9	9.9	16.2	10.8	27.0	4.5
200～500人未満	116 100.0	2.6	6.0	6.0	18.1	12.9	10.3	34.5	9.5
500～1000人未満	66 100.0	0.0	7.6	3.0	7.6	16.7	9.1	43.9	12.1
1000～5000人未満	62 100.0	1.6	1.6	0.0	6.5	12.9	9.7	53.2	14.5
5000人以上	10 100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	80.0	20.0
無回答	8 100.0	12.5	12.5	0.0	12.5	0.0	12.5	12.5	37.5
合計	851 100.0	6.2	14.5	7.2	11.0	12.7	8.9	24.4	15.0
2001年調査における回答	967 100.0	4.1	14.9	8.6	9.7	13.7	9.5	25.3	14.2

表6-3 5年前と比較した現在の売上高の増減

(%)

	合計	-20%以上 (かなり減少)	-20~-5% (減少)	-5~5% (変化なし)	5~20% (増加)	20~50% (やや増加)	50以上 (激増)	不明
所在地域								
(中国)	92社 100.0	4.3	5.4	6.5	14.1	20.7	33.7	15.2
(その他アジア)	290 100.0	8.6	11.7	9.0	19.0	18.3	22.8	10.7
アジア小計	382 100.0	7.6	10.2	8.4	17.8	18.8	25.4	11.8
中近東	29 100.0	0.0	10.3	6.9	20.7	13.8	24.1	24.1
ヨーロッパ	174 100.0	6.9	12.1	14.4	17.8	21.3	17.2	10.3
北米	106 100.0	11.3	14.2	10.4	26.4	17.0	10.4	10.4
中南米	97 100.0	26.8	16.5	14.4	9.3	7.2	15.5	10.3
アフリカ	16 100.0	12.5	12.5	18.8	18.8	6.3	25.0	6.3
オセアニア	47 100.0	8.5	14.9	14.9	25.5	14.9	19.1	2.1
現地法人の主たる業種								
製造業	412 100.0	7.3	10.7	9.2	18.0	21.4	27.2	6.3
非製造業	408 100.0	13.0	13.5	13.0	20.1	11.8	13.5	15.2
無回答	31 100.0	6.5	12.9	9.7	3.2	32.3	19.4	16.1
操業開始年								
1959年以前	46 100.0	26.1	10.9	15.2	17.4	10.9	4.3	15.2
60-69年	82 100.0	11.0	20.7	14.6	19.5	15.9	6.1	12.2
70-79年	140 100.0	15.0	15.7	14.3	15.0	18.6	13.6	7.9
80-89年	175 100.0	9.7	17.1	11.4	21.7	14.3	20.0	5.7
90-99年	317 100.0	6.6	8.2	8.5	18.9	19.9	30.3	7.6
2000年以降	79 100.0	2.5	2.5	8.9	15.2	15.2	19.0	36.7
無回答	12 100.0	25.0	8.3	8.3	16.7	16.7	8.3	16.7
現地法人の従業員規模								
10人未満	65 100.0	18.5	9.2	18.5	15.4	10.8	12.3	15.4
10~50人未満	257 100.0	12.5	13.6	10.5	18.7	12.8	14.0	17.9
50~100人未満	156 100.0	9.0	12.2	12.2	20.5	18.6	19.9	7.7
100~200人未満	111 100.0	7.2	17.1	10.8	22.5	17.1	20.7	4.5
200~500人未満	116 100.0	8.6	15.5	8.6	14.7	20.7	23.3	8.6
500~1000人未満	66 100.0	6.1	7.6	7.6	19.7	18.2	33.3	7.6
1000~5000人未満	62 100.0	6.5	1.6	9.7	12.9	29.0	35.5	4.8
5000人以上	10 100.0	0.0	0.0	0.0	30.0	30.0	30.0	10.0
無回答	8 100.0	12.5	0.0	37.5	12.5	12.5	12.5	12.5
合計	851 100.0	10.0	12.1	11.0	18.4	17.2	20.3	10.9
2001年調査における回答	967 100.0	7.9	8.2	11.4	17.0	17.0	27.2	11.5

次に表6-4より回答企業の経常利益を見よう。経常利益についても2001年調査における2000年度経常利益より2002年度は減少しているが、全回答企業平均で705.7万ドルから612.5万ドルと、売上高に比較してその減少幅は小さい。地域別では北米における回答企業の経常利益減少幅が非常に大きくなっている。中国については経常利益は1.5倍に伸びているが、それでも他のアジア地域の1/4程度の水準である。業種別では、製造業の2002年度の経常利益は2000年度に比べて1.9倍に増加しているのに対し、非製造業では4割強の水準に減少と非常に対照的である。

表6-4 2002年度の平均経常利益

所在地域	2002年度平均経常利益 (S.D. , N)		2000年度平均経常利益
(中国)	209.6 万ドル	(720.2 万ドル , 62)	138.8 万ドル
(その他アジア)	790.4 万ドル	(2,986.2 万ドル , 240)	-
アジア小計	671.1 万ドル	(2,690.9 万ドル , 302)	659.6 万ドル
中近東	2,429.8 万ドル	(5,252.4 万ドル , 21)	696.2 万ドル
ヨーロッパ	304.7 万ドル	(925.4 万ドル , 136)	330.1 万ドル
北米	597.2 万ドル	(1,238.7 万ドル , 88)	1,626.6 万ドル
中南米	456.6 万ドル	(1,164.2 万ドル , 81)	338.8 万ドル
アフリカ	47.3 万ドル	(78.5 万ドル , 12)	18.6 万ドル
オセアニア	781.2 万ドル	(1,377.0 万ドル , 40)	868.5 万ドル
現地法人の主たる業種			
製造業	722.2 万ドル	(2,518.2 万ドル , 360)	377.6 万ドル
非製造業	507.3 万ドル	(1,801.6 万ドル , 298)	1,207.7 万ドル
操業開始年			
1959年以前	1,012.6 万ドル	(2,469.0 万ドル , 46)	-
'60-'69年	1,158.8 万ドル	(3,322.0 万ドル , 82)	-
'70-'79年	647.9 万ドル	(1,341.5 万ドル , 140)	-
'80-'89年	779.8 万ドル	(2,721.6 万ドル , 175)	-
'90-'99年	269.6 万ドル	(746.3 万ドル , 317)	-
2000年以降	205.5 万ドル	(875.6 万ドル , 79)	-
現地法人の従業員規模			
10人未満	301.8 万ドル	(946.8 万ドル , 46)	106.3 万ドル
10~50人未満	211.2 万ドル	(838.9 万ドル , 196)	625.0 万ドル
50~100人未満	341.1 万ドル	(849.5 万ドル , 125)	219.1 万ドル
100~200人未満	518.8 万ドル	(1,267.3 万ドル , 99)	434.9 万ドル
200~500人未満	1,357.3 万ドル	(4,362.9 万ドル , 100)	660.5 万ドル
500~1000人未満	733.7 万ドル	(1,856.4 万ドル , 53)	1,087.5 万ドル
1000~5000人未満	1,064.4 万ドル	(1,977.2 万ドル , 50)	1,451.0 万ドル
5000人以上	6,430.0 万ドル	(7,164.0 万ドル , 6)	11,928.4 万ドル
合計	612.5 万ドル	(2,188.8 万ドル , 680)	705.7 万ドル

表6-5より回答企業の経常利益の分布を見ると、「無回答」が2割に上るが、まず全体では最も割合が多いのは「0~50万ドル未満」で、24%の回答企業の経常利益がこの範囲にある。500万ドル以上の経常利益を記録する企業は17.8%で、経常利益がマイナス（赤字）の企業は8.6%である。中国では13%の回答企業が赤字を計上している。中近東は1000万ドル以上の経常利益を上げる企業が2割にも達する。北米でもその比率は17%と相対的に高い比率である。業種別では、製造業で1000万ドル以上の経常利益を上げる回答企業が1割強に上るが、赤字企業も同じく1割強である。

表6-5 2002年度の経常利益の分布 (USドル)

(%)

	合計	赤字	0～50万 ドル未満	50～100万 ドル未満	100～500万 ドル未満	500～700万 ドル未満	700～1000万 ドル未満	1000万ドル 以上	無回答
所在地域									
(中国)	92社 100.0	13.0	22.8	7.6	16.3	1.1	5.4	1.1	32.6
(その他アジア)	290 100.0	7.2	26.2	9.7	22.1	4.5	3.8	9.3	17.2
アジア小計	382 100.0	8.6	25.4	9.2	20.7	3.7	4.2	7.3	20.9
中近東	29 100.0	10.3	13.8	13.8	13.8	0.0	0.0	20.7	27.6
ヨーロッパ	174 100.0	8.0	21.3	6.9	25.9	4.6	5.2	6.3	21.8
北米	106 100.0	9.4	22.6	8.5	16.0	4.7	4.7	17.0	17.0
中南米	97 100.0	11.3	28.9	6.2	19.6	5.2	3.1	9.3	16.5
アフリカ	16 100.0	6.3	43.8	12.5	12.5	0.0	0.0	0.0	25.0
オセアニア	47 100.0	2.1	14.9	12.8	23.4	10.6	4.3	17.0	14.9
現地法人の主たる業種									
製造業	412 100.0	11.2	22.8	8.7	22.6	4.9	5.8	11.4	12.6
非製造業	408 100.0	6.4	25.7	9.3	17.4	3.9	2.5	7.8	27.0
無回答	31 100.0	3.2	16.1	0.0	41.9	3.2	3.2	3.2	29.0
操業開始年									
1959年以前	46 100.0	8.7	4.3	8.7	23.9	6.5	6.5	10.9	30.4
60-69年	82 100.0	7.3	11.0	3.7	23.2	6.1	6.1	17.1	25.6
70-79年	140 100.0	7.1	16.4	11.4	23.6	6.4	5.0	12.9	17.1
80-89年	175 100.0	10.3	21.7	7.4	26.3	4.0	4.0	12.0	14.3
90-99年	317 100.0	7.3	34.4	10.1	18.3	3.8	4.1	4.7	17.4
2000年以降	79 100.0	15.2	27.8	6.3	8.9	1.3	0.0	3.8	36.7
無回答	12 100.0	0.0	8.3	8.3	25.0	0.0	0.0	33.3	25.0
現地法人の従業員規模									
10人未満	65 100.0	6.2	49.2	6.2	1.5	1.5	0.0	6.2	29.2
10～50人未満	257 100.0	8.9	32.7	11.7	16.7	1.9	1.2	3.1	23.7
50～100人未満	156 100.0	4.5	19.2	12.8	26.9	5.8	4.5	6.4	19.9
100～200人未満	111 100.0	13.5	29.7	8.1	16.2	6.3	3.6	11.7	10.8
200～500人未満	116 100.0	8.6	12.1	5.2	37.1	3.4	4.3	15.5	13.8
500～1000人未満	66 100.0	10.6	4.5	0.0	25.8	12.1	12.1	15.2	19.7
1000～5000人未満	62 100.0	11.3	9.7	6.5	17.7	3.2	11.3	21.0	19.4
5000人以上	10 100.0	0.0	0.0	0.0	10.0	0.0	10.0	40.0	40.0
無回答	8 100.0	0.0	25.0	12.5	12.5	12.5	0.0	0.0	37.5
合計	851 100.0	8.6	24.0	8.7	20.8	4.3	4.1	9.4	20.1
2001年調査における回答	967 100.0	10.8	25.2	7.8	21.3	3.3	2.7	9.3	19.6

売上高経常利益率（各企業の売上高÷経常利益で算出）をまとめたのが表6-6である。2002年度の売上高は2000年度に比較して大幅に減少しているのに対して経常利益は微減にとどまっていることから、2002年度の売上高経常利益率は全体で16.48%と2000年度の3倍の水準である。二桁の売上高経常利益率を記録しているカテゴリについては標準偏差も大きいため注意が必要であるが、地域別にはこの2年間で、北米で比率が低下しているのに対しヨーロッパはほぼ同じ水準である。中国では1.6倍に伸びている。操業開始年別には2000年以降については売上高経常利益率はマイナスである。

表6-6 2002年度の売上高経常利益率

	2002年度平均売上高経常利益率 (S.D. , N)			2000年度平均売上高経常利益率
所在地域				
(中国)	6.99 %	(21.73 % ,	60)	4.39 %
(その他アジア)	7.80 %	(21.86 % ,	233)	-
アジア小計	7.63 %	(21.79 % ,	293)	5.96 %
中近東	9.81 %	(18.40 % ,	20)	7.94 %
ヨーロッパ	4.48 %	(20.10 % ,	130)	4.09 %
北米	5.43 %	(20.23 % ,	86)	6.65 %
中南米	79.08 %	(472.85 % ,	79)	2.71 %
アフリカ	3.32 %	(6.16 % ,	12)	6.98 %
オセアニア	27.63 %	(93.64 % ,	40)	4.31 %
現地法人の主たる業種				
製造業	8.22 %	(34.83 % ,	355)	5.32 %
非製造業	27.26 %	(251.80 % ,	283)	5.36 %
操業開始年				
1959年以前	55.85 %	(249.44 % ,	30)	-
'60-'69年	11.66 %	(25.70 % ,	59)	-
'70-'79年	41.41 %	(372.62 % ,	115)	-
'80-'89年	10.16 %	(53.81 % ,	144)	-
'90-'99年	7.91 %	(17.94 % ,	260)	-
2000年以降	-1.47 %	(25.22 % ,	43)	-
現地法人の従業員規模				
10人未満	113.33 %	(606.02 % ,	44)	3.33 %
10~50人未満	7.67 %	(28.18 % ,	187)	6.50 %
50~100人未満	20.94 %	(126.24 % ,	119)	3.55 %
100~200人未満	5.59 %	(23.42 % ,	99)	3.67 %
200~500人未満	7.14 %	(17.89 % ,	97)	4.94 %
500~1000人未満	6.27 %	(10.31 % ,	53)	8.30 %
1000~5000人未満	6.06 %	(15.26 % ,	50)	7.63 %
5000人以上	6.27 %	(6.31 % ,	6)	0.82 %
合計	16.48 %	(167.02 % ,	660)	5.33 %

3. 離職率と欠勤率

この節では回答企業における一般従業員クラスと中間管理職（部課長層）の離職率、また一般従業員の欠勤率について検討する。ここでの離職率は、現地法人の一般従業員と中間管理職の過去1年間の離職者数（定年対象者を除く）をそれぞれの在職者数で除して求めており、したがって厳密な離職率ではないことを断っておく。

表6-7より一般従業員層の過去1年の平均離職率を見ると、全体では21.4%と前回調査の

15.1%より6%ポイント以上高くなっている。地域別では北米が50%に迫るほどの高さであるが、これは標準偏差の大きさを勘案すれば、いくつかの企業で大幅な離職があったために平均離職率が押し上げられたものと推測される。なお本調査は離職の事由を尋ねていないため、自己都合による離職なのか会社都合なのかは明らかではない。その他に離職率の高い地域として、オセアニアと中国を上げることができる。中国については前回調査から13%ポイントの離職率の上昇である。業種別では非製造業の一般従業員の平均離職率は製造業より9%ポイント高く、操業開始年では70年代及び2000年以降の回答企業の離職率が高い。

表6-7 一般従業員層の平均離職率

	平均離職率 (S.D. , N)	2001年調査 平均離職率
所在地域		
(中国)	27.7 % (74.5 % , 76)	14.4 %
(その他アジア)	15.4 % (23.0 % , 254)	-
アジア小計	18.2 % (41.2 % , 330)	14.6 %
中近東	20.4 % (36.0 % , 22)	9.0 %
ヨーロッパ	13.3 % (24.5 % , 136)	15.0 %
北米	49.1 % (240.9 % , 78)	17.1 %
中南米	18.0 % (23.0 % , 83)	11.3 %
アフリカ	18.7 % (24.1 % , 14)	16.6 %
オセアニア	32.5 % (47.1 % , 33)	23.1 %
現地法人の主たる業種		
製造業	16.9 % (40.7 % , 340)	13.4 %
非製造業	26.0 % (119.3 % , 334)	17.5 %
操業開始年		
1959年以前	14.7 % (16.9 % , 39)	-
'60-'69年	18.5 % (54.4 % , 64)	-
'70-'79年	35.2 % (201.4 % , 109)	-
'80-'89年	18.8 % (31.0 % , 137)	-
'90-'99年	17.4 % (42.2 % , 274)	-
2000年以降	28.4 % (40.5 % , 64)	-
現地法人の従業員規模		
10人未満	28.7 % (44.0 % , 45)	26.3 %
10~50人未満	29.7 % (142.9 % , 223)	16.1 %
50~100人未満	14.2 % (16.1 % , 133)	14.7 %
100~200人未満	24.5 % (76.4 % , 97)	10.1 %
200~500人未満	13.5 % (14.7 % , 94)	14.3 %
500~1000人未満	14.2 % (19.3 % , 47)	11.5 %
1000~5000人未満	15.0 % (32.4 % , 46)	10.9 %
5000人以上	9.6 % (9.1 % , 7)	11.8 %
合計	21.4 % (87.6 % , 696)	15.1 %

表6-8の中間管理職の離職率については、2003年調査の離職率は2001年調査とほぼ同じ13.1%で、一般従業員よりも低い水準である。地域別にはオセアニアが29.3%と最も高く、次いで中国が26.8%となっているが、いずれも標準偏差の大きさに注意が必要である。中国における回答企業の平均離職率については前回調査より14%ポイントの上昇と、一般従業員と同じく離職率が大幅に上昇している。その中国の動向とは対照的に、その他のアジア地域では11.1%と相対的に低い水準である。ヨーロッパについては7.7%と相対的に低く、また北米で

は12.3%と平均的な水準である。業種別には、一般従業員とは異なり回答企業の中間管理職の離職率は製造業・非製造業とほぼ同じ水準、また操業開始年別には、2000年以降の中間管理職の離職率は一般従業員についてと同じく相対的に高い。

表6-8 中間管理職の平均離職率

	平均離職率 (S.D. , N)	2001年調査 平均離職率
所在地域		
(中国)	26.8 % (80.2 % , 74)	12.0 %
(その他アジア)	11.1 % (36.2 % , 247)	-
アジア小計	14.7 % (50.2 % , 321)	15.1 %
中近東	5.9 % (17.8 % , 24)	9.3 %
ヨーロッパ	7.7 % (18.8 % , 136)	7.7 %
北米	12.3 % (21.7 % , 74)	11.0 %
中南米	10.3 % (16.5 % , 77)	22.5 %
アフリカ	24.1 % (57.3 % , 14)	7.5 %
オセアニア	29.3 % (100.5 % , 32)	10.7 %
現地法人の主たる業種		
製造業	12.2 % (40.1 % , 331)	11.7 %
非製造業	12.1 % (39.4 % , 327)	14.4 %
操業開始年		
1959年以前	6.6 % (11.6 % , 38)	-
'60-'69年	7.3 % (16.2 % , 62)	-
'70-'79年	11.1 % (25.7 % , 107)	-
'80-'89年	7.1 % (13.6 % , 139)	-
'90-'99年	18.1 % (62.1 % , 267)	-
2000年以降	20.4 % (47.3 % , 57)	-
現地法人の従業員規模		
10人未満	6.3 % (23.4 % , 37)	7.4 %
10~50人未満	11.6 % (28.8 % , 218)	11.5 %
50~100人未満	14.9 % (53.7 % , 131)	20.3 %
100~200人未満	26.0 % (84.7 % , 92)	9.2 %
200~500人未満	8.5 % (11.6 % , 94)	14.9 %
500~1000人未満	10.4 % (17.9 % , 48)	10.7 %
1000~5000人未満	9.6 % (16.6 % , 47)	11.6 %
5000人以上	6.4 % (6.9 % , 7)	7.2 %
合計	13.1 % (43.6 % , 678)	12.8 %

表6-9より過去1年の一般従業員の欠勤率を見ると、全体では欠勤率は2.7%で、前回調査の2.6%とほとんど変わらない。地域別では、アジアが3.0%と全回答企業の平均欠勤率よりも高いものの、中国の欠勤率(2.1%)はアジア以外の地域と比較してもむしろ低い水準である。操業開始年では60年代に操業を開始した企業を別として、傾向として新しい回答企業ほど、また従業員規模では規模の大きい企業ほど欠勤率が高いようである。

表6-9 過去1年の一般従業員層の平均欠勤率

	2003年調査における平均欠勤率		2001年調査平均欠勤率
	平均欠勤率	(S.D. , N)	
所在地域			
(中国)	2.1 %	(2.9 % , 75)	1.9 %
(その他アジア)	3.4 %	(3.7 % , 211)	-
アジア小計	3.0 %	(3.6 % , 286)	2.9 %
中近東	2.5 %	(4.7 % , 22)	1.1 %
ヨーロッパ	2.9 %	(3.6 % , 133)	3.2 %
北米	2.4 %	(4.1 % , 70)	2.0 %
中南米	1.7 %	(3.1 % , 73)	1.6 %
アフリカ	2.8 %	(3.0 % , 13)	2.9 %
オセアニア	2.1 %	(3.9 % , 33)	2.1 %
現地法人の主たる業種			
製造業	2.9 %	(3.3 % , 322)	3.0 %
非製造業	2.4 %	(4.0 % , 289)	2.2 %
操業開始年			
1959年以前	1.6 %	(2.5 % , 46)	-
'60-'69年	3.0 %	(4.4 % , 82)	-
'70-'79年	2.4 %	(3.3 % , 140)	-
'80-'89年	2.5 %	(3.7 % , 175)	-
'90-'99年	2.9 %	(3.6 % , 317)	-
2000年以降	3.0 %	(4.0 % , 79)	-
現地法人の従業員規模			
10人未満	1.0 %	(2.1 % , 54)	0.6 %
10~50人未満	2.1 %	(3.6 % , 205)	2.0 %
50~100人未満	2.7 %	(3.7 % , 106)	2.8 %
100~200人未満	3.6 %	(3.5 % , 80)	3.3 %
200~500人未満	3.5 %	(4.2 % , 84)	3.6 %
500~1000人未満	3.0 %	(2.7 % , 41)	3.4 %
1000~5000人未満	4.0 %	(4.0 % , 49)	3.8 %
5000人以上	5.2 %	(4.5 % , 5)	3.5 %
合計	2.7 %	(3.7 % , 630)	2.6 %

4. 今後の事業展開と従業員数計画

2003年に実施した今回の調査では、日系多国籍企業の今後3年間の事業展開と従業員数計画について尋ねている。まず今後3年間の回答企業の事業展開について表6-10より検討しよう。同表によると、全体では「拡大する」が61.6%と最も多く、「現状維持」は33.4%、また「縮小・撤退する」と答えた回答企業はわずか4.3%である。地域別に見て際立つのが中国における回答企業の趨勢で、「拡大する」が83.7%にも上る。^(注) それに対してその他のアジア地域、北米、オセアニアでは「拡大する」の比率が6割未満と若干低く、中南米では5割に満たない。この中南米については、「縮小・撤退する」の回答企業の比率がサンプル・サイズの小さいアフリカを除くと最も高く8.2%となっている。前出の表6-3で中南米における回答企業の過去5年の売上高は減少していることが示されているが、今後の事業展開に関する計画に過去の業績が反映されると考えれば整合的である。業種別では「縮小・撤退する」はいずれも4.4%であるが、製造業は非製造業よりも拡大志向が強い。操業開始年では新規進出企業ほど拡大志向が強い。従業員規模別ではその規模別に特に大きな特徴は見られない。

表6-10 今後3年の現地法人の事業展開について

(%)

	合計	拡大する	現状維持	縮小・撤退する	不明
所在地域					
(中国)	92社 100.0	83.7	15.2	1.1	0.0
(その他アジア)	290 100.0	57.9	37.2	4.5	0.3
アジア小計	382 100.0	64.1	31.9	3.7	0.3
中近東	29 100.0	65.5	31.0	3.4	0.0
ヨーロッパ	174 100.0	66.1	29.9	3.4	0.6
北米	106 100.0	58.5	37.7	2.8	0.9
中南米	97 100.0	49.5	40.2	8.2	2.1
アフリカ	16 100.0	50.0	37.5	12.5	0.0
オセアニア	47 100.0	57.4	34.0	6.4	2.1
現地法人の主たる業種					
製造業	412 100.0	66.7	28.4	4.4	0.5
非製造業	408 100.0	56.6	38.2	4.4	0.7
無回答	31 100.0	58.1	35.5	3.2	3.2
操業開始年					
1959年以前	46 100.0	58.7	32.6	6.5	2.2
60-69年	82 100.0	57.3	37.8	4.9	0.0
70-79年	140 100.0	48.6	45.0	5.7	0.7
80-89年	175 100.0	53.1	42.3	4.6	0.0
90-99年	317 100.0	70.7	25.2	3.5	0.6
2000年以降	79 100.0	77.2	20.3	2.5	0.0
無回答	12 100.0	33.3	41.7	8.3	16.7
現地法人の従業員規模					
10人未満	65 100.0	52.3	33.8	12.3	1.5
10～50人未満	257 100.0	59.1	36.2	4.3	0.4
50～100人未満	156 100.0	66.0	32.7	0.6	0.6
100～200人未満	111 100.0	64.0	30.6	5.4	0.0
200～500人未満	116 100.0	62.9	31.0	4.3	1.7
500～1000人未満	66 100.0	54.5	40.9	4.5	0.0
1000～5000人未満	62 100.0	74.2	22.6	3.2	0.0
5000人以上	10 100.0	40.0	60.0	0.0	0.0
無回答	8 100.0	62.5	12.5	12.5	12.5
合計	851 100.0	61.6	33.4	4.3	0.7

次に従業員数計画については、全体では最も多いのが「現状維持」で44.8%、次いで「増やす」が39.8%、「削減する」は14.6%である（表6-11）。地域別に見ると、事業展開と同様従業員数についても中国における回答企業の拡大志向が極めて顕著であることがわかる。すなわち、中国の回答企業の7割が従業員を増やす計画であると回答しており、削減する計画にある回答企業は1割に満たない。これに対して他のアジア地域では、従業員を「増やす」と考えている回答企業は36.2%にとどまっており、同じアジアでも日系企業の中国での従業員計画は他のアジア地域の動向とは対照的なものとなっている。ヨーロッパ、北米、そしてオセアニアについても「増やす」の比率は全回答企業平均より低い水準である。事業展開について「拡大する」の比率が他地域よりも低い中南米では、従業員数計画については「増やす」が回答企業全体の比率よりも10%ポイント低く、また「削減する」も他地域に比較して高めの比率となっている。他地域と比較すると、中南米の回答企業の拡大志向は強くない。

業種別で見ると、製造業における従業員の拡大志向が非製造業よりも強いことがわかる。ただし非製造業についても「削減する」とする比率が製造業に比べてとりわけ高いわけではない。操業開始年では、新規進出企業の雇用拡大志向が強い。また従業員規模別では、規模の大きい回答企業は規模の小さい企業に比較して従業員数を削減したいと考えているようである。

最後に、今後3年間の日本人派遣者数の増減について表6-12より見てみよう。全体では「現状維持」が62.6%で最も多く、また「削減する」は24.8%にも上っている。「増やす」は11.5%である。大きな趨勢としては現状維持志向が強いものの、将来的には日本人派遣者数の減少を示唆する結果と考えることもできる。地域別では、中国を除くその他のアジア地域で日本人派遣者数の削減志向が他の地域に比べて強い。事業展開及び従業員数のいずれも拡大志向の強い中国については、日本人派遣者数の拡大志向はヨーロッパなどの他地域とほぼ同程度で、こと日本人派遣者数に関しては決して拡大志向が強いわけではない。また、ヨーロッパと比較すると北米の回答企業は日本人派遣者数の削減志向にあるようである。業種別では製造業と非製造業の間に大きな差異はなく、従業員規模別では規模の大きい企業で規模の小さい企業よりも派遣者数の削減志向が強い。

事例研究で補足する必要があるが、地域別で見た動向について、本節での検討から中国における回答企業の顕著なビジネス拡大志向が明らかになり、対照的にその他のアジア地域では、中国との対比で事業展開に関する再編が進行しつつあることを示唆していると考えられるかもしれない。

表6-11 今後3年の現地法人の現地従業員数について

(%)

	全体	増やす	現状維持	削減する	不明
所在地域					
(中国)	92社 100.0	70.7	19.6	9.8	0.0
(その他アジア)	290 100.0	36.2	46.6	16.9	0.3
アジア小計	382 100.0	44.5	40.1	15.2	0.3
中近東	29 100.0	48.3	41.4	10.3	0.0
ヨーロッパ	174 100.0	36.8	47.1	14.9	1.1
北米	106 100.0	36.8	48.1	14.2	0.9
中南米	97 100.0	29.9	51.5	16.5	2.1
アフリカ	16 100.0	43.8	37.5	18.8	0.0
オセアニア	47 100.0	34.0	57.4	6.4	2.1
現地法人の主たる業種					
製造業	412 100.0	44.4	40.5	14.3	0.7
非製造業	408 100.0	34.6	49.8	15.0	0.7
無回答	31 100.0	48.4	35.5	12.9	3.2
操業開始年					
1959年以前	46 100.0	26.1	52.2	19.6	2.2
60-69年	82 100.0	20.7	56.1	23.2	0.0
70-79年	140 100.0	25.0	52.9	20.7	1.4
80-89年	175 100.0	33.7	51.4	14.9	0.0
90-99年	317 100.0	51.1	37.9	10.4	0.6
2000年以降	79 100.0	65.8	26.6	7.6	0.0
無回答	12 100.0	16.7	50.0	16.7	16.7
現地法人の従業員規模					
10人未満	65 100.0	43.1	44.6	10.8	1.5
10~50人未満	257 100.0	43.2	43.6	12.5	0.8
50~100人未満	156 100.0	45.5	44.9	9.0	0.6
100~200人未満	111 100.0	34.2	48.6	17.1	0.0
200~500人未満	116 100.0	34.5	45.7	18.1	1.7
500~1000人未満	66 100.0	27.3	50.0	22.7	0.0
1000~5000人未満	62 100.0	41.9	37.1	21.0	0.0
5000人以上	10 100.0	30.0	50.0	20.0	0.0
無回答	8 100.0	50.0	25.0	12.5	12.5
合計	851 100.0	39.8	44.8	14.6	0.8

表6-12 今後3年の現地法人の日本人派遣者数について

(%)

	全体	増やす	現状維持	削減する	不明
所在地域					
(中国)	92社 100.0	12.0	64.1	23.9	0.0
(その他アジア)	290 100.0	11.7	55.2	32.1	1.0
アジア小計	382 100.0	11.8	57.3	30.1	0.8
中近東	29 100.0	17.2	69.0	13.8	0.0
ヨーロッパ	174 100.0	12.1	69.5	17.8	0.6
北米	106 100.0	9.4	68.9	19.8	1.9
中南米	97 100.0	10.3	61.9	25.8	2.1
アフリカ	16 100.0	12.5	75.0	12.5	0.0
オセアニア	47 100.0	10.6	59.6	27.7	2.1
現地法人の主たる業種					
製造業	412 100.0	12.1	61.7	25.5	0.7
非製造業	408 100.0	11.0	63.2	24.5	1.2
無回答	31 100.0	9.7	67.7	19.4	3.2
操業開始年					
1959年以前	46 100.0	10.9	69.6	17.4	2.2
60-69年	82 100.0	9.8	57.3	32.9	0.0
70-79年	140 100.0	7.1	64.3	27.9	0.7
80-89年	175 100.0	12.0	64.6	22.3	1.1
90-99年	317 100.0	14.5	59.6	24.9	0.9
2000年以降	79 100.0	10.1	68.4	21.5	0.0
無回答	12 100.0	0.0	66.7	16.7	16.7
現地法人の従業員規模					
10人未満	65 100.0	15.4	67.7	15.4	1.5
10～50人未満	257 100.0	11.7	68.9	18.3	1.2
50～100人未満	156 100.0	14.7	63.5	20.5	1.3
100～200人未満	111 100.0	10.8	62.2	27.0	0.0
200～500人未満	116 100.0	4.3	57.8	36.2	1.7
500～1000人未満	66 100.0	4.5	59.1	36.4	0.0
1000～5000人未満	62 100.0	19.4	48.4	32.3	0.0
5000人以上	10 100.0	0.0	50.0	50.0	0.0
無回答	8 100.0	37.5	37.5	12.5	12.5
合計	851 100.0	11.5	62.6	24.8	1.1

5. まとめ

本章では回答企業の2002年度の売上高と経常利益、一般従業員及び中間管理職の離職率と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。

回答企業の2002年度の売上高は、過去2回の調査（1998年度及び2000年度の売上高）に比べて大幅に減少している。全体の2割の企業では1億ドル以上の売上を上げているが、中国では5000万ドル以上の売上のある回答企業は1割に満たない。ただし中国の回答企業の過去5年の売上の増加は極めて顕著である。製造業は売上高が50%以上増加した回答企業が27.2%に上るが、この比率は前回調査から大幅に低下している。経常利益についても2002年度は2000年度より減少しているが、売上高とは異なりその減少幅は小さい。中国の経常利益はこの2年で1.5倍に伸びているが、それでもその水準は他のアジア地域の1/4程度である。経常利益が500万ドル以上を記録する企業は17.8%で、経常利益がマイナスの企業は8.6%である。中国では13%の回答企業が赤字を計上している。北米では1000万ドル以上の経常利益を上げる回答企業の比率は17%と相対的に高い。また、回答企業の2002年度の売上高経常利益率（各企業の売上高÷経常利益で算出）は16.5%と2000年度の3倍の水準である。

次に、一般従業員層の過去1年の平均離職率（離職率の算出法については本文第2節を参照）は、全体では21.4%と前回調査より6%ポイント以上高くなっている。中間管理職の離職率については、2003年調査の離職率は2001年調査とほぼ同じ13.1%で、一般従業員の離職率よりも低い。地域別には、中国の回答企業の離職率は一般従業員及び中間管理職ともに13%ポイント以上の大幅な上昇を記録しており、従業員の定着に問題を抱える企業が増加していることを推測させる。業種別では、一般従業員の離職率については非製造業で製造業より9%ポイント高いが、中間管理職についてはほぼ同じ水準である。操業開始年では2000年以降の回答企業で一般従業員及び中間管理職ともに離職率が高い。過去1年の一般従業員の欠勤率については、全体では前回調査とほとんど変わらず2.7%である。

今後3年間の事業展開については、全体では「拡大する」が61.6%、「現状維持」は33.4%、「縮小・撤退する」はわずか4.3%である。地域別には中国における回答企業の趨勢が際立っており、「拡大する」が83.7%にも上る。業種別では製造業は非製造業よりも拡大志向が強い。また、今後3年間の従業員数計画については、全体では最も多いのが「現状維持」で44.8%、「増やす」が39.8%、「削減する」は14.6%である。地域別では中国の回答企業の7割が従業員を増やす計画であると回答しており、同じアジアでも日系企業の中国での従業員計画は他の

アジア地域の動向とは対照的である。中南米は事業展開と従業員数計画のいずれも拡大志向は強くない。操業開始年では新規進出企業の雇用拡大志向が強く、従業員規模別では規模の大きい回答企業は規模の小さい企業に比較して従業員数を削減したいと考えているようである。

今後3年間の日本人派遣者数の増減については、全体では「現状維持」が62.6%、「削減する」が24.8%、「増やす」が11.5%である。大きな趨勢としては現状維持志向が強いものの、将来的には日本人派遣者数の減少を示唆している。地域別では、中国を除くその他のアジア地域で日本人派遣者数の削減志向が他の地域に比べて強い。

事例研究で補足する必要はあるが、本章での今後3年間の計画等に関する検討から中国における回答企業の顕著なビジネス拡大志向が明らかになり、対照的にその他のアジア地域では、中国との対比で事業展開に関する再編が進行しつつあることを示唆していると見ることもできるかもしれない。

(注)

この点については日本労働研究機構（2003）『多国籍企業の企業戦略が雇用に与える影響に関する調査報告書』でも指摘されている。

第7章 分析対象企業の概要：現地法人ならびに日本本社

1. はじめに

本章では「第3回日系グローバル企業の人材マネジメント調査」（以下2003年調査）の分析の対象となった企業（以下「回答企業」とする）の概要をまとめる。

2. 地域、業種、操業開始年

回答企業を業種別に見ると、製造業が48.4%、非製造業が47.9%とほぼ同じ比率である（表7-1）。地域別では、中国、ヨーロッパ、北米の回答企業については製造業の比率が高く、それ以外の地域では非製造業の比率が高い。操業開始年では80年代及び90年代に操業を開始した回答企業では製造業の比率が高いが、2000年以降は再び非製造業の比率が高くなっている。従業員規模別では10人未満を別として、規模が大きいほど製造業の比率が大きい。

次に操業開始年について見ると、地域別には中国の全回答企業の操業開始が1980年以降であり、90年代が7割以上にも上る。対照的に中南米では操業開始年が1950年代以前の回答企業が14.4%で、過半数の回答企業の操業開始年が1980年以前である。地域別の平均操業開始年を見ると、中国は1995.6年（標準偏差（S.D.）4.3年）、ヨーロッパは1985.5年（S.D. 12.7年）、その他アジア地域は1986.2年（S.D. 4.3

表7-1 現地法人の主たる業種 (%)

	全体	製造業	非製造業	無回答
所在地域				
(中国)	92社 100.0	52.2	42.4	5.4
(その他アジア)	290 100.0	45.9	51.0	3.1
アジア小計	382 100.0	47.4	49.0	3.7
中近東	29 100.0	31.0	65.5	3.4
ヨーロッパ	174 100.0	58.0	39.1	2.9
北米	106 100.0	50.9	44.3	4.7
中南米	97 100.0	42.3	54.6	3.1
アフリカ	16 100.0	37.5	50.0	12.5
オセアニア	47 100.0	42.6	55.3	2.1
操業開始年				
1959年以前	46 100.0	8.7	89.1	2.2
60-69年	82 100.0	36.6	57.3	6.1
70-79年	140 100.0	49.3	47.9	2.9
80-89年	175 100.0	49.1	48.0	2.9
90-99年	317 100.0	57.7	38.8	3.5
2000年以降	79 100.0	46.8	50.6	2.5
無回答	12 100.0	25.0	50.0	25.0
現地法人の従業員規模				
10人未満	65 100.0	40.0	55.4	4.6
10~50人未満	257 100.0	30.7	66.1	3.1
50~100人未満	156 100.0	42.9	55.1	1.9
100~200人未満	111 100.0	51.4	44.1	4.5
200~500人未満	116 100.0	62.9	33.6	3.4
500~1000人未満	66 100.0	69.7	22.7	7.6
1000~5000人未満	62 100.0	83.9	12.9	3.2
5000人以上	10 100.0	100.0	0.0	0.0
無回答	8 100.0	25.0	62.5	12.5
合計	851 100.0	48.4	47.9	3.6

年)であるのに対して、中南米は1977.2年(S.D. 13.7年)、またオセアニアと北米も(順に1979.4年(S.D. 18.8年)、1979.9年(S.D. 12.7年))と相対的に操業開始年が早い。業種別には非製造業のほうが製造業よりも進出時期が早い。従業員規模別には大きな違いは見出されない。

表7-2 現地法人の操業開始年

(%)

	全体	1959年以前	1960～1969年	1970～1979年	1980～1989年	1990～1999年	2000年以降	無回答
所在地域								
(中国)	92社 100.0				6.5	72.8	19.6	1.1
(その他アジア)	290 100.0	5.2	9.0	12.4	18.3	45.9	7.9	1.4
アジア小計	382 100.0	3.9	6.8	9.4	15.4	52.4	10.7	1.3
中近東	29 100.0	6.9	6.9	13.8	44.8	13.8	13.8	
ヨーロッパ	174 100.0	2.3	9.8	17.8	23.6	33.9	12.6	
北米	106 100.0	5.7	17.0	24.5	30.2	14.2	7.5	0.9
中南米	97 100.0	14.4	13.4	28.9	14.4	24.7	1.0	3.1
アフリカ	16 100.0		12.5	37.5	12.5	25.0	6.3	6.3
オセアニア	47 100.0	10.6	8.5	19.1	29.8	23.4	4.3	4.3
現地法人の主たる業種								
製造業	412 100.0	1.0	7.3	16.7	20.9	44.4	9.0	0.7
非製造業	408 100.0	10.0	11.5	16.4	20.6	30.1	9.8	1.5
無回答	31 100.0	3.2	16.1	12.9	16.1	35.5	6.5	9.7
合計	851 100.0	5.4	9.6	16.5	20.6	37.3	9.3	1.4

3. 会社の設立

(1) 会社設立の方法

回答企業の設立の方法で最も多いのは新設で、全体の83.4%を占める。合併・買収は9.8%である。この比率は前回及び前々回の調査とほとんど変わらないものの、新設が若干増え、合併・買収が若干減っている(表7-3)。地域別では前回調査と同じくオセアニアで合併・買収の比率が他地域に比べて若干高く(14.9%)、また中国についても合併・買収の比率がやや高め(13.0%)の水準である。業種別では製造業よりも非製造業のほうが新設に占める割合が高い。製造業の合併・買収の比率は13.6%である。操業開始年で見ると、1999年代までは近年

表7-3 現地法人の設立方法

(%)

	全体	新設	合併・買収	資本参加	その他	無回答
所在地域						
(中国)	92社 100.0	79.3	13.0	2.2	4.3	1.1
(その他アジア)	290 100.0	82.1	9.7	5.5	2.4	0.3
アジア小計	382 100.0	81.4	10.5	4.7	2.9	0.5
中近東	29 100.0	89.7	0.0	3.4	6.9	0.0
ヨーロッパ	174 100.0	84.5	9.8	3.4	1.7	0.6
北米	106 100.0	87.7	9.4	0.9	1.9	0.0
中南米	97 100.0	84.5	9.3	4.1	0.0	2.1
アフリカ	16 100.0	87.5	0.0	12.5	0.0	0.0
オセアニア	47 100.0	78.7	14.9	4.3	2.1	0.0
現地法人の主たる業種						
製造業	412 100.0	79.1	13.6	4.9	2.4	0.0
非製造業	408 100.0	87.5	6.6	3.2	2.2	0.5
無回答	31 100.0	87.1	0.0	3.2	0.0	9.7
操業開始年						
1959年以前	46 100.0	93.5	0.0	4.3	2.2	0.0
60-69年	82 100.0	91.5	3.7	3.7	1.2	0.0
70-79年	140 100.0	87.9	5.0	6.4	0.0	0.7
80-89年	175 100.0	83.4	9.7	4.6	1.7	0.6
90-99年	317 100.0	79.2	14.5	3.5	2.8	0.0
2000年以降	79 100.0	81.0	11.4	1.3	6.3	0.0
無回答	12 100.0	66.7	8.3	0.0	0.0	25.0
現地法人の従業員規模						
10人未満	65 100.0	92.3	3.1	1.5	3.1	0.0
10~50人未満	257 100.0	89.1	6.2	2.7	1.9	0.0
50~100人未満	156 100.0	86.5	9.0	3.2	1.3	0.0
100~200人未満	111 100.0	80.2	12.6	3.6	1.8	1.8
200~500人未満	116 100.0	76.7	14.7	5.2	3.4	0.0
500~1000人未満	66 100.0	75.8	13.6	6.1	1.5	3.0
1000~5000人未満	62 100.0	75.8	11.3	9.7	3.2	0.0
5000人以上	10 100.0	60.0	30.0	0.0	10.0	0.0
無回答	8 100.0	62.5	12.5	12.5	0.0	12.5
合計	851 100.0	83.4	9.8	4.0	2.2	0.6
2001年調査における回答	967 100.0	82.3	10.8	4.0	1.4	1.4
1999年調査における回答	943 100.0	82.4	10.0	4.3	1.7	1.6

になるほど合併・買収による設立が増加しているが、2000年に入りその比率が若干低下している。従業員規模では規模が大きくなるしたがって新設の比率が低くなっている。

(2) 経営形態

経営形態について、現地法人は全体の87.2%を占め、支社・支店であるのは11.2%である（表7-4）。地域別では、北米とオセアニアで現地法人の比率が他地域に比較して高く、中近東では支社・支店の比率が他地域に比較して高い。業種別では、製造業では現地法人が96.3%に上り、非製造業では77.7%である。操業開始年では、1990年代までは進出時期が早い回答企業ほど現地法人の比率が低く支社・支店の比率が高いが、2000年に入って支社・支店の比率が拡大している。

(3) 資本総額と日本側出資比率

現地法人の資本金総額の分布をまとめたのが表7-5である。地域別では北米で資本金が1億ドル以上である企業が他地域に比べて多い（北米の16.2%）。業種別には、製造業のほうが非製造業よりも資本金総額が相対的に大きい。

現地法人のその資本金総額に対する日本側の出資比率については、100%全てを日本側が出資している完全子会社は65.6%である（表7-6）。地域別では、北米とオセアニアで完全子会社の割合が8割を越え、またヨーロッパの回答企業についても76%を占める。中国における回答企業については完全子会社（独資企業）の比率は45%であるが、前回の2001年調査では35.0%であったので、独資企業の比率が10%ポイント上昇している。

(4) 社長・支社長・支店長の国籍

調査時点での現地の社長・支社長・支店長の国籍について見ると、8割以上の回答日系企業のトップが日本人（日本国籍者）である（表7-7）。また、現地国出身の社長・支社長・支店長の比率は前回及び前々回調査と比較して2%ポイントほど上昇している。誤差の範囲内である可能性も否定はできないが、社長・支社長・支店長のポストの現地化の兆しと考えることができるかもしれない。業種別では製造業のほうが非製造業よりも社長等の現地化が進んでいる。従業員規模別では、規模200～5000人未満については14～15%の回答企業のトップが現地出身者である。

表7-4 現地法人の経営形態

(%)

	全体	現地法人	支社・支店	その他	無回答
所在地域					
(中国)	92社 100.0	87.0	8.7	2.2	2.2
(その他アジア)	290 100.0	84.1	14.1	0.0	1.7
アジア小計	382 100.0	84.8	12.8	0.5	1.8
中近東	29 100.0	72.4	27.6	0.0	0.0
ヨーロッパ	174 100.0	87.9	11.5	0.0	0.6
北米	106 100.0	93.4	5.7	0.0	0.9
中南米	97 100.0	90.7	7.2	1.0	1.0
アフリカ	16 100.0	75.0	18.8	0.0	6.3
オセアニア	47 100.0	95.7	4.3	0.0	0.0
現地法人の主たる業種					
製造業	412 100.0	97.3	1.9	0.2	0.5
非製造業	408 100.0	77.7	20.6	0.5	1.2
無回答	31 100.0	77.4	9.7	0.0	12.9
操業開始年					
1959年以前	46 100.0	69.6	28.3	0.0	2.2
60-69年	82 100.0	76.8	20.7	1.2	1.2
70-79年	140 100.0	88.6	11.4	0.0	0.0
80-89年	175 100.0	88.6	9.1	0.0	2.3
90-99年	317 100.0	93.4	5.7	0.6	0.3
2000年以降	79 100.0	83.5	16.5	0.0	0.0
無回答	12 100.0	50.0	16.7	0.0	33.3
現地法人の従業員規模					
10人未満	65 100.0	87.7	12.3	0.0	0.0
10～50人未満	257 100.0	80.5	17.5	0.4	1.6
50～100人未満	156 100.0	85.9	12.8	0.6	0.6
100～200人未満	111 100.0	91.0	7.2	0.0	1.8
200～500人未満	116 100.0	88.8	10.3	0.0	0.9
500～1000人未満	66 100.0	95.5	3.0	0.0	1.5
1000～5000人未満	62 100.0	98.4	0.0	0.0	1.6
5000人以上	10 100.0	90.0	0.0	10.0	0.0
無回答	8 100.0	87.5	0.0	0.0	12.5
合計	851 100.0	87.2	11.2	0.4	1.3
2001年調査における回答	967 100.0	87.0	10.5	1.0	1.4
1999年調査における回答	943 100.0	84.2	13.1	0.7	1.9

表7-5 現地法人の資本金総額

(%)

	全体	100万ドル未満	100万～500万ドル未満	500万～1000万ドル未満	1000万～5000万ドル未満	5000万～1億ドル未満	1億ドル以上	無回答
所在地域								
(中国)	80社 100.0	18.8	27.5	16.3	33.8	0.0	2.5	1.3
(その他アジア)	244 100.0	24.6	27.0	14.3	24.2	4.1	3.7	2.0
アジア小計	324 100.0	23.1	27.2	14.8	26.5	3.1	3.4	1.9
中近東	21 100.0	33.3	19.0	9.5	19.0	9.5	9.5	0.0
ヨーロッパ	153 100.0	23.5	28.8	15.7	22.9	4.6	2.6	2.0
北米	99 100.0	12.1	23.2	11.1	27.3	4.0	16.2	6.1
中南米	88 100.0	26.1	25.0	14.8	15.9	6.8	3.4	8.0
アフリカ	12 100.0	58.3	16.7	8.3	0.0	0.0	0.0	16.7
オセアニア	45 100.0	22.2	28.9	11.1	26.7	6.7	4.4	0.0
現地法人の主たる業種								
製造業	401 100.0	18.5	25.7	14.7	27.4	4.5	6.0	3.2
非製造業	317 100.0	28.7	28.1	13.2	18.9	4.4	3.8	2.8
無回答	24 100.0	20.8	16.7	12.5	33.3	0.0	8.3	8.3
操業開始年								
1959年以前	32 100.0	9.4	12.5	18.8	34.4	6.3	9.4	9.4
60-69年	63 100.0	12.7	31.7	14.3	27.0	6.3	6.3	1.6
70-79年	124 100.0	24.2	22.6	12.9	22.6	5.6	6.5	5.6
80-89年	155 100.0	19.4	29.7	12.3	21.9	5.2	7.7	3.9
90-99年	296 100.0	24.3	27.4	14.9	25.7	3.0	2.7	2.0
2000年以降	66 100.0	40.9	24.2	13.6	16.7	1.5	3.0	0.0
無回答	6 100.0	0.0	16.7	16.7	16.7	16.7	16.7	16.7
現地法人の従業員規模								
10人未満	57 100.0	56.1	17.5	10.5	8.8	1.8	1.8	3.5
10～50人未満	207 100.0	35.3	32.9	9.7	12.6	1.9	4.3	3.4
50～100人未満	134 100.0	16.4	38.8	17.9	17.2	4.5	2.2	3.0
100～200人未満	101 100.0	18.8	29.7	15.8	26.7	4.0	2.0	3.0
200～500人未満	103 100.0	11.7	16.5	18.4	42.7	5.8	2.9	1.9
500～1000人未満	63 100.0	7.9	11.1	14.3	44.4	4.8	11.1	6.3
1000～5000人未満	61 100.0	3.3	14.8	14.8	36.1	11.5	18.0	1.6
5000人以上	9 100.0	0.0	11.1	11.1	33.3	11.1	22.2	11.1
無回答	7 100.0	71.4	28.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
合計	742 100.0	22.9	26.4	14.0	24.0	4.3	5.1	3.2
2001年調査における回答	841 100.0	21.9	27.0	12.1	25.7	4.0	5.8	3.4
1999年調査における回答	794 100	21.7	28.1	13.4	23.8	4.8	5.0	3.3

表7-6 現地法人に対する日本側出資比率

(%)

	全体	10%未満	10~50%未満	50%	51~100%未満	100%	無回答
所在地域							
(中国)	80社 100.0	8.8	7.5	3.8	30.0	45.0	5.0
(その他アジア)	244 100.0	3.3	9.4	2.5	25.8	57.4	1.6
アジア小計	324 100.0	4.6	9.0	2.8	26.9	54.3	2.5
中近東	21 100.0	0.0	14.3	19.0	14.3	52.4	0.0
ヨーロッパ	153 100.0	5.2	3.3	0.0	11.8	76.5	3.3
北米	99 100.0	2.0	3.0	1.0	5.1	83.8	5.1
中南米	88 100.0	4.5	5.7	3.4	17.0	63.6	5.7
アフリカ	12 100.0	8.3	8.3	8.3	25.0	50.0	0.0
オセアニア	45 100.0	4.4	2.2	2.2	4.4	84.4	2.2
現地法人の主たる業種							
製造業	401 100.0	4.0	5.2	3.0	19.2	65.1	3.5
非製造業	317 100.0	4.1	7.9	1.6	16.7	66.9	2.8
無回答	24 100.0	12.5	4.2	8.3	12.5	58.3	4.2
操業開始年							
1959年以前	32 100.0	3.1	6.3	0.0	12.5	71.9	6.3
60-69年	63 100.0	4.8	4.8	1.6	9.5	77.8	1.6
70-79年	124 100.0	4.0	5.6	2.4	16.1	66.1	5.6
80-89年	155 100.0	1.9	8.4	3.2	15.5	67.1	3.9
90-99年	296 100.0	5.4	5.7	2.4	25.0	59.5	2.0
2000年以降	66 100.0	6.1	7.6	4.5	7.6	71.2	3.0
無回答	6 100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0
現地法人の従業員規模							
10人未満	57 100.0	0.0	1.8	1.8	15.8	73.7	7.0
10~50人未満	207 100.0	5.8	5.3	2.4	14.0	69.6	2.9
50~100人未満	134 100.0	1.5	6.0	1.5	18.7	71.6	0.7
100~200人未満	101 100.0	5.9	5.0	1.0	19.8	64.4	4.0
200~500人未満	103 100.0	5.8	8.7	6.8	17.5	58.3	2.9
500~1000人未満	63 100.0	1.6	4.8	3.2	27.0	58.7	4.8
1000~5000人未満	61 100.0	8.2	9.8	0.0	21.3	59.0	1.6
5000人以上	9 100.0	0.0	22.2	11.1	11.1	44.4	11.1
無回答	7 100.0	0.0	28.6	0.0	14.3	42.9	14.3
合計	742 100.0	4.3	6.3	2.6	17.9	65.6	3.2
2001年調査における回答	841 100.0	4.2	6.1	2.3	20.6	63.4	3.6

表7-7 現地法人の社長（支社長・支店長）の国籍

（%）

	全体	日本	現地国	第三国	無回答
所在地域					
（中国）	92社 100.0	81.5	8.7	1.1	8.7
（その他アジア）	290 100.0	81.0	8.6	0.7	9.7
アジア小計	382 100.0	81.2	8.6	0.8	9.4
中近東	29 100.0	79.3	10.3	0.0	10.3
ヨーロッパ	174 100.0	78.7	12.1	4.0	5.2
北米	106 100.0	79.2	10.4	0.0	10.4
中南米	97 100.0	84.5	6.2	0.0	9.3
アフリカ	16 100.0	75.0	12.5	6.3	6.3
オセアニア	47 100.0	85.1	4.3	2.1	8.5
現地法人の主たる業種					
製造業	412 100.0	74.8	12.9	2.2	10.2
非製造業	408 100.0	88.0	5.4	0.2	6.4
無回答	31 100.0	67.7	9.7	6.5	16.1
操業開始年					
1959年以前	46 100.0	91.3	4.3	0.0	4.3
60-69年	82 100.0	79.3	11.0	0.0	9.8
70-79年	140 100.0	82.1	9.3	0.7	7.9
80-89年	175 100.0	76.0	12.6	2.3	9.1
90-99年	317 100.0	81.7	8.2	1.6	8.5
2000年以降	79 100.0	82.3	7.6	2.5	7.6
無回答	12 100.0	75.0	0.0	0.0	25.0
現地法人の従業員規模					
10人未満	65 100.0	87.7	6.2	1.5	4.6
10～50人未満	257 100.0	85.2	5.4	0.8	8.6
50～100人未満	156 100.0	82.7	9.0	0.0	8.3
100～200人未満	111 100.0	82.0	6.3	1.8	9.9
200～500人未満	116 100.0	75.0	13.8	1.7	9.5
500～1000人未満	66 100.0	69.7	15.2	6.1	9.1
1000～5000人未満	62 100.0	75.8	14.5	1.6	8.1
5000人以上	10 100.0	60.0	30.0	0.0	10.0
無回答	8 100.0	75.0	12.5	0.0	12.5
合計	851 100.0	80.8	9.2	1.4	8.6
2001年調査における回答	967 100.0	81.6	7.0	0.4	11.0
1999年調査における回答	943 100.0	77.2	7.1	0.7	15.0

4. 主な業務

複数回答で見た回答企業の主な業務のうち、全体で最も多いのは「販売・貿易」で55.0%を占める。次いで「製造」が33.8%、「サービス」が29.7%となっており、「地域本社・地域統括」を主な業務とする企業は前回調査とほぼ同じ16.3%であった（表7-8）。主な業務を地域別に見ると、中国では「製造」が占める割合が他地域に比較して高く50%である。それに対してその他のアジア地域では「販売・貿易」の占める割合が「製造」よりも大きい。ヨーロッパでも「販売・貿易」の占める割合が最も大きい、同時に「地域本社・地域統括」の比率が他地域よりも高く26%に上る。北米については「研究開発」の比率が21.7%と他地域に比較して非常に高い。操業開始年では、1970年代まで「販売・貿易」が占める比率が高かったが80年代以降は5割を下回るようになっている。

表7-8 現地法人の主な業務（複数回答）

（%）

	全体	地域本社・ 地域統括	持株会社	投資会社	製造	販売・貿易	サービス	研究開発 (R&D)	その他	無回答
所在地域										
(中国)	92社 100.0	2.2	2.2	2.2	50.0	27.2	28.3	2.2	16.3	1.1
(その他アジア)	290 100.0	13.1	1.4	3.1	40.7	46.9	25.2	4.5	14.8	2.1
アジア小計	382 100.0	10.5	1.6	2.9	42.9	42.1	25.9	3.9	15.2	1.8
中近東	29 100.0	3.4	0.0	0.0	31.0	48.3	20.7	0.0	17.2	0.0
ヨーロッパ	174 100.0	26.4	3.4	1.7	24.1	69.0	31.6	12.1	11.5	0.6
北米	106 100.0	17.9	7.5	1.9	27.4	60.4	37.7	21.7	5.7	0.0
中南米	97 100.0	16.5	3.1	4.1	25.8	64.9	34.0	4.1	11.3	1.0
アフリカ	16 100.0	37.5	0.0	0.0	37.5	68.8	31.3	0.0	0.0	0.0
オセアニア	47 100.0	23.4	4.3	17.0	27.7	74.5	31.9	2.1	4.3	2.1
現地法人の主たる業種										
製造業	412 100.0	15.5	3.6	2.7	65.5	63.3	18.0	12.9	1.9	0.5
非製造業	408 100.0	16.7	2.5	3.9	1.7	47.5	41.4	1.7	22.3	1.2
無回答	31 100.0	22.6	0.0	3.2	35.5	41.9	32.3	12.9	9.7	9.7
操業開始年										
1959年以前	46 100.0	19.6	2.2	10.9	8.7	67.4	32.6	2.2	17.4	0.0
60-69年	82 100.0	20.7	7.3	1.2	22.0	73.2	39.0	8.5	4.9	0.0
70-79年	140 100.0	23.6	3.6	1.4	30.7	66.4	31.4	5.7	8.6	2.1
80-89年	175 100.0	20.6	2.9	4.0	37.1	49.7	27.4	8.0	12.0	0.6
90-99年	317 100.0	10.1	1.9	3.2	42.3	49.8	26.5	8.2	12.9	0.9
2000年以降	79 100.0	6.3	0.0	1.3	29.1	44.3	35.4	8.9	20.3	0.0
無回答	12 100.0	58.3	16.7	16.7	8.3	33.3	16.7	8.3	0.0	25.0
現地法人の従業員規模										
10人未満	65 100.0	20.0	1.5	10.8	4.6	63.1	33.8	6.2	13.8	3.1
10~50人未満	257 100.0	16.0	3.5	3.9	14.0	56.0	31.9	3.5	15.6	0.8
50~100人未満	156 100.0	19.9	1.3	1.3	24.4	59.6	34.0	9.0	12.2	0.6
100~200人未満	111 100.0	13.5	4.5	4.5	38.7	55.0	27.9	8.1	12.6	0.9
200~500人未満	116 100.0	16.4	1.7	0.9	52.6	49.1	25.0	8.6	10.3	0.9
500~1000人未満	66 100.0	15.2	6.1	1.5	68.2	54.5	28.8	12.1	7.6	3.0
1000~5000人未満	62 100.0	16.1	3.2	3.2	82.3	51.6	22.6	16.1	1.6	0.0
5000人以上	10 100.0	0.0	0.0	0.0	100.0	20.0	0.0	0.0	0.0	0.0
無回答	8 100.0	0.0	0.0	0.0	12.5	25.0	37.5	0.0	25.0	12.5
合計	851 100.0	16.3	2.9	3.3	33.8	55.0	29.7	7.5	12.0	1.2
2001年調査における回答	967 100.0	16.4	2.9	3.1	38.5	57.9	26.2	8.1	11.2	0.8

5. 製品輸出の有無と売上高に占める輸出の割合

回答企業のうちその製品を輸出する企業の比率は49.2%である（表7-9）。2001年調査と比較してこの比率は7%ポイントほど低下しているものの1999年調査よりは高い比率である。地域別には、その他のアジア地域、中近東、ヨーロッパの回答企業で輸出の比率が5割を超えるが、中国については輸出をする回答企業は46.7%と、全体よりも低い水準である。中国の魅力が輸出拠点としてのものだけではないことがわかる。業種別では、製造業の7割が輸出をしており、また従業員規模別では、規模が大きくなるほど輸出をする企業が増えるが、製造業の比率も規模に比例して増えることを考えればこれは自然なことであろう。操業開始年では80年代以降は近年になるに従い輸出をする回答企業の比率が低下しているが、中国に関する動向を反映したものと考えられる。

製品を輸出する回答企業のうち、輸出が売上高に占める割合が「50%未満」であるのは49.4%であるのに対し、「50%以上」は43.0%で、「95～100%」は21.7%に上っている（表7-10）。地域別には中国で売上高に占める輸出の割合が「95～100%」である企業が51.2%と、他地域に比べて極

表7-9 製品輸出の有無 (%)

	全体	ある	ない	無回答
所在地域				
(中国)	92社 100.0	46.7	52.2	1.1
(その他アジア)	290 100.0	52.1	45.5	2.4
アジア小計	382 100.0	50.8	47.1	2.1
中近東	29 100.0	51.7	48.3	0.0
ヨーロッパ	174 100.0	52.9	45.4	1.7
北米	106 100.0	45.3	54.7	0.0
中南米	97 100.0	43.3	51.5	5.2
アフリカ	16 100.0	43.8	50.0	6.3
オセアニア	47 100.0	44.7	55.3	0.0
現地法人の主たる業種				
製造業	412 100.0	70.4	28.4	1.2
非製造業	408 100.0	27.9	69.9	2.2
無回答	31 100.0	48.4	41.9	9.7
操業開始年				
1959年以前	46 100.0	45.7	50.0	4.3
60-69年	82 100.0	53.7	45.1	1.2
70-79年	140 100.0	57.9	40.7	1.4
80-89年	175 100.0	49.1	49.1	1.7
90-99年	317 100.0	47.3	51.4	1.3
2000年以降	79 100.0	44.3	54.4	1.3
無回答	12 100.0	16.7	50.0	33.3
現地法人の従業員規模				
10人未満	65 100.0	33.8	66.2	0.0
10～50人未満	257 100.0	33.5	64.2	2.3
50～100人未満	156 100.0	43.6	53.2	3.2
100～200人未満	111 100.0	55.9	42.3	1.8
200～500人未満	116 100.0	59.5	38.8	1.7
500～1000人未満	66 100.0	71.2	27.3	1.5
1000～5000人未満	62 100.0	87.1	12.9	0.0
5000人以上	10 100.0	90.0	10.0	0.0
無回答	8 100.0	25.0	62.5	12.5
合計	851 100.0	49.2	48.8	2.0
2001年調査における回答	967 100.0	56.6	41.6	1.9
1999年調査における回答	943 100.0	45.3	48.5	6.3

表7-10 売上高に製品輸出が占める割合

(%)

	全体	10%未満	10~30% 未満	30~50% 未満	50~70% 未満	70~90% 未満	90~95% 未満	95~100%	無回答
所在地域									
(中国)	43社 100.0	9.3	7.0	11.6	0.0	14.0	2.3	51.2	4.7
(その他アジア)	151 100.0	15.2	21.2	13.9	7.9	10.6	3.3	24.5	3.3
アジア小計	194 100.0	13.9	18.0	13.4	6.2	11.3	3.1	30.4	3.6
中近東	15 100.0	33.3	20.0	0.0	0.0	0.0	20.0	20.0	6.7
ヨーロッパ	92 100.0	13.0	15.2	12.0	12.0	7.6	5.4	25.0	9.8
北米	48 100.0	52.1	14.6	10.4	6.3	10.4	0.0	0.0	6.3
中南米	42 100.0	23.8	19.0	4.8	9.5	4.8	7.1	9.5	21.4
アフリカ	7 100.0	42.9	0.0	14.3	0.0	14.3	0.0	0.0	28.6
オセアニア	21 100.0	38.1	19.0	4.8	4.8	4.8	14.3	9.5	4.8
現地法人の主たる業種									
製造業	290 100.0	19.0	16.9	10.7	7.2	7.2	5.9	26.6	6.6
非製造業	114 100.0	27.2	17.5	12.3	7.9	13.2	2.6	8.8	10.5
無回答	15 100.0	26.7	13.3	6.7	6.7	13.3	0.0	26.7	6.7
操業開始年									
1959年以前	21 100.0	28.6	23.8	19.0	9.5	9.5	0.0	0.0	9.5
60-69年	44 100.0	25.0	27.3	6.8	11.4	6.8	2.3	4.5	15.9
70-79年	81 100.0	24.7	19.8	7.4	9.9	9.9	4.9	11.1	12.3
80-89年	86 100.0	20.9	10.5	15.1	8.1	8.1	5.8	25.6	5.8
90-99年	150 100.0	19.3	16.0	10.0	5.3	11.3	5.3	29.3	3.3
2000年以降	35 100.0	14.3	14.3	14.3	2.9	2.9	2.9	40.0	8.6
無回答	2 100.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0
現地法人の従業員規模									
10人未満	22 100.0	13.6	18.2	13.6	13.6	4.5	9.1	22.7	4.5
10~50人未満	86 100.0	23.3	15.1	10.5	10.5	9.3	5.8	19.8	5.8
50~100人未満	68 100.0	23.5	16.2	8.8	10.3	11.8	4.4	14.7	10.3
100~200人未満	62 100.0	22.6	12.9	16.1	8.1	9.7	1.6	24.2	4.8
200~500人未満	69 100.0	21.7	26.1	10.1	2.9	11.6	2.9	17.4	7.2
500~1000人未満	47 100.0	19.1	19.1	17.0	4.3	0.0	8.5	19.1	12.8
1000~5000人未満	54 100.0	18.5	14.8	3.7	5.6	11.1	5.6	33.3	7.4
5000人以上	9 100.0	22.2	0.0	0.0	0.0	11.1	0.0	55.6	11.1
無回答	2 100.0	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
合計	419 100.0	21.5	16.9	11.0	7.4	9.1	4.8	21.7	7.6
2001年調査における回答	547 100.0	15.9	17.7	9.1	11.2	10.6	5.7	24.7	5.1
1999年調査における回答	427 100.0	35.1		9.6	11.0	10.3	28.3		5.6

めて高い比率である。表7-9を踏まえれば、日系企業の中国への進出は必ずしも輸出拠点を目的とするものではないが、輸出をする企業にとっての中国は輸出拠点としての位置付けが強いことが示されているものと考えることができる。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」である企業が52.1%と、前回の調査同様10%未満に占める比率が極めて高い。北米の回答日系企業では輸出をする企業の比率は45.3%にとどまり（表7-9）、また輸出をしてもその比率は相対的に低いことから、他地域に比べて国内向けの事業活動が行われていることがわかる。

6. 労働組合の有無と組織率

回答企業で労働組合があるのは全体の27.8%で、7割の企業では労働組合がない（表7-11）。地域別では、中国では組合のある回答企業は50%に上り、またその他のアジア地域は30%強、ヨーロッパは23%となっている。北米では6.6%の回答企業で労働組合があるのみである。業種別では、労働組合のある回答企業の比率は製造業の37.1%に対し非製造業は19.1%、また従業員規模別には、規模が大きくなるほど組合のある比率が高くなる。

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比率（組織率）を見ると、有資格者全員

表7-11 労働組合の有無 (%)

	全体	ある	ない	無回答
所在地域				
(中国)	92社 100.0	50.0	47.8	2.2
(その他アジア)	290 100.0	31.7	67.2	1.0
アジア小計	382 100.0	36.1	62.6	1.3
中近東	29 100.0	3.4	96.6	0.0
ヨーロッパ	174 100.0	23.0	73.0	4.0
北米	106 100.0	6.6	92.5	0.9
中南米	97 100.0	37.1	61.9	1.0
アフリカ	16 100.0	25.0	75.0	0.0
オセアニア	47 100.0	23.4	76.6	0.0
現地法人の主たる業種				
製造業	412 100.0	37.1	61.2	1.7
非製造業	408 100.0	19.1	80.1	0.7
無回答	31 100.0	19.4	67.7	12.9
操業開始年				
1959年以前	46 100.0	32.6	67.4	0.0
60-69年	82 100.0	39.0	59.8	1.2
70-79年	140 100.0	27.9	70.0	2.1
80-89年	175 100.0	24.6	75.4	0.0
90-99年	317 100.0	31.2	67.5	1.3
2000年以降	79 100.0	10.1	86.1	3.8
無回答	12 100.0	8.3	66.7	25.0
現地法人の従業員規模				
10人未満	65 100.0	3.1	95.4	1.5
10~50人未満	257 100.0	11.3	87.9	0.8
50~100人未満	156 100.0	26.3	71.8	1.9
100~200人未満	111 100.0	30.6	67.6	1.8
200~500人未満	116 100.0	46.6	51.7	1.7
500~1000人未満	66 100.0	47.0	48.5	4.5
1000~5000人未満	62 100.0	61.3	38.7	0.0
5000人以上	10 100.0	70.0	30.0	0.0
無回答	8 100.0	12.5	75.0	12.5
合計	851 100.0	27.8	70.5	1.6
2001年調査における回答	967 100.0	30.3	68.7	1.0
1999年調査における回答	943 100.0	24.1	72.1	3.8

表7-12 労働組合の組織率

(%)

	全体	10%未満	10~30% 未満	30~50% 未満	50~70% 未満	70~90% 未満	90~95% 未満	95~100% 未満	100%	無回答
所在地域										
(中国)	46社 100.0	0.0	2.2	2.2	2.2	4.3	2.2	13.0	73.9	0.0
(その他アジア)	92 100.0	2.2	4.3	4.3	10.9	15.2	7.6	12.0	37.0	6.5
アジア小計	138 100.0	1.4	3.6	3.6	8.0	11.6	5.8	12.3	49.3	4.3
中近東	1 100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0
ヨーロッパ	40 100.0	10.0	12.5	7.5	7.5	7.5	7.5	2.5	27.5	17.5
北米	7 100.0	0.0	14.3	14.3	14.3	0.0	0.0	0.0	42.9	14.3
中南米	36 100.0	2.8	11.1	11.1	13.9	8.3	0.0	5.6	41.7	5.6
アフリカ	4 100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0
オセアニア	11 100.0	45.5	0.0	9.1	9.1	18.2	9.1	0.0	9.1	0.0
現地法人の主たる業種										
製造業	153 100.0	3.9	4.6	5.2	9.2	11.1	5.2	6.5	46.4	7.8
非製造業	78 100.0	6.4	10.3	7.7	7.7	9.0	3.8	11.5	39.7	3.8
無回答	6 100.0	16.7	0.0	0.0	16.7	0.0	16.7	16.7	16.7	16.7
操業開始年										
1959年以前	15 100.0	6.7	6.7	0.0	6.7	6.7	6.7	20.0	46.7	0.0
60-69年	32 100.0	6.3	9.4	6.3	18.8	9.4	3.1	0.0	34.4	12.5
70-79年	39 100.0	2.6	5.1	7.7	2.6	7.7	7.7	7.7	41.0	17.9
80-89年	43 100.0	7.0	7.0	9.3	14.0	14.0	2.3	4.7	37.2	4.7
90-99年	99 100.0	4.0	5.1	5.1	7.1	10.1	6.1	11.1	48.5	3.0
2000年以降	8 100.0	0.0	12.5	0.0	0.0	12.5	0.0	12.5	62.5	0.0
無回答	1 100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
現地法人の従業員規模										
10人未満	2 100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0
10~50人未満	29 100.0	6.9	6.9	6.9	3.4	20.7	3.4	6.9	44.8	0.0
50~100人未満	41 100.0	4.9	7.3	7.3	12.2	9.8	2.4	7.3	43.9	4.9
100~200人未満	34 100.0	8.8	5.9	5.9	11.8	5.9	8.8	5.9	41.2	5.9
200~500人未満	54 100.0	3.7	7.4	7.4	9.3	11.1	3.7	14.8	40.7	1.9
500~1000人未満	31 100.0	0.0	6.5	6.5	6.5	6.5	3.2	6.5	45.2	19.4
1000~5000人未満	38 100.0	7.9	2.6	2.6	7.9	7.9	7.9	7.9	47.4	7.9
5000人以上	7 100.0	0.0	14.3	0.0	14.3	14.3	0.0	0.0	28.6	28.6
無回答	1 100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
合計	237 100.0	5.1	6.3	5.9	8.9	10.1	5.1	8.4	43.5	6.8
2001年調査における回答	293 100.0	2.4	6.1	4.8	4.4	8.5	6.8	9.2	47.4	10.2
1999年調査における回答	227 100.0	15.4		7.9	11.0	7.5		51.1		7.0

が組織されている「100%」は全体の43.5%である（表7-12）。地域別では、回答企業数の少ない中近東とアフリカを除くと、中国では73.9%の回答企業で組織率が「100%」となっている。また労働組合がある回答企業について、組合の数が1つであるのは全体の75.1%、複数の組合が存在するのが18.6%である（表7-13）。地域別にはヨーロッパ（42.5%）と中南米（38.9%）で複数の組合が組織されている比率が相対的に高い。

7. 日本本社について

最後に回答日系企業の日本本社の概要を見よう。回答企業の本社の業種は製造業が54.8%、非製造業が42.8%である（表7-14）。また、現地の回答企業の業種が製造業でかつ日本本社も製造業であるのは93.4%、現地の回答企業及び本社が共に非製造業であるのは82.1%となっている。表にはないが、従業員規模では10人未満を除いて規模が大きいほど本社が製造業である比率が高い。また、日本本社従業員数については、従業員規模では「1000～5000人未満」が最も多く30.3%を占め、次いで「1万～5万人未満」が26.9%、「5000～1万人未満」が19.9%となっている（表7-15）。

表7-13 組織されている労働組合の数 (%)

	全体	一つ	複数	無回答
所在地域				
(中国)	46社 100.0	97.8	0.0	2.2
(その他アジア)	92 100.0	83.7	7.6	8.7
アジア小計	138 100.0	88.4	5.1	6.5
中近東	1 100.0	100.0	0.0	0.0
ヨーロッパ	40 100.0	52.5	42.5	5.0
北米	7 100.0	71.4	28.6	0.0
中南米	36 100.0	50.0	38.9	11.1
アフリカ	4 100.0	75.0	25.0	0.0
オセアニア	11 100.0	72.7	27.3	0.0
現地法人の主たる業種				
製造業	153 100.0	75.2	17.0	7.8
非製造業	78 100.0	76.9	19.2	3.8
無回答	6 100.0	50.0	50.0	0.0
操業開始年				
1959年以前	15 100.0	66.7	33.3	0.0
60-69年	32 100.0	56.3	37.5	6.3
70-79年	39 100.0	51.3	33.3	15.4
80-89年	43 100.0	76.7	18.6	4.7
90-99年	99 100.0	89.9	5.1	5.1
2000年以降	8 100.0	100.0	0.0	0.0
無回答	1 100.0	0.0	100.0	0.0
現地法人の従業員規模				
10人未満	2 100.0	50.0	50.0	0.0
10～50人未満	29 100.0	86.2	6.9	6.9
50～100人未満	41 100.0	80.5	17.1	2.4
100～200人未満	34 100.0	85.3	14.7	0.0
200～500人未満	54 100.0	77.8	22.2	0.0
500～1000人未満	31 100.0	64.5	22.6	12.9
1000～5000人未満	38 100.0	57.9	23.7	18.4
5000人以上	7 100.0	85.7	14.3	0.0
無回答	1 100.0	0.0	0.0	100.0
合計	237 100.0	75.1	18.6	6.3
2001年調査における回答	293 100.0	71.0	18.1	10.9

日本本社の連結対象となる海外現地法人数については、「無回答」が1割を超えるが、「10社

未満」が24.2%、「20～50社未満」が20.2%、「11～20社未満」が15.4%である（表7-16）。また日本本社直轄の支社・支店数については、「無回答」が2割を超えるので注意が必要であるが、半数近い42.5%の回答企業で「10ヶ所未満」の回答になっている（表7-17）。業種別には、やはり非製造業のほうが製造業よりも日本本社直轄の支社・支店数は多い。

表7-14 日本本社の主たる業種

(%)

所在地域	全体	製造業	非製造業	無回答
(中国)	92社 100.0	54.3	41.3	4.3
(その他アジア)	290 100.0	50.7	46.9	2.4
アジア小計	382 100.0	51.6	45.5	2.9
中近東	29 100.0	34.5	65.5	0.0
ヨーロッパ	174 100.0	64.9	33.3	1.7
北米	106 100.0	64.2	32.1	3.8
中南米	97 100.0	49.5	48.5	2.1
アフリカ	16 100.0	25.0	68.8	6.3
オセアニア地域	47 100.0	55.3	44.7	0.0
現地法人の主たる業種				
製造業	412 100.0	93.4	4.4	2.2
非製造業	408 100.0	16.2	82.1	1.7
無回答	31 100.0	48.4	35.5	16.1
合計	851 100.0	54.8	42.8	2.5
2001年調査における回答	967 100.0	58.8	36.9	4.2

表7-15 日本本社の従業員数

(%)

	全体	100人未満	100～500人 未満	500～1000 人未満	1000～5000 人未満	5000人～1 万人未満	1万～5万 人未満	5万～10万 人未満	10万人以上	無回答
所在地域										
(中国)	92社 100.0	6.5	12.0	8.7	25.0	13.0	28.3	3.3	1.1	2.2
(その他アジア)	290 100.0	5.9	8.6	4.8	31.0	19.7	23.8	2.8	0.3	3.1
アジア小計	382 100.0	6.0	9.4	5.8	29.6	18.1	24.9	2.9	0.5	2.9
中近東	29 100.0	10.3	0.0	3.4	44.8	20.7	17.2	3.4	0.0	0.0
ヨーロッパ	174 100.0	1.1	4.6	4.0	30.5	26.4	28.2	3.4	1.1	0.6
北米	106 100.0	1.9	0.9	14.2	28.3	15.1	30.2	4.7	1.9	2.8
中南米	97 100.0	1.0	2.1	4.1	23.7	17.5	37.1	5.2	5.2	4.1
アフリカ	16 100.0	6.3	0.0	0.0	43.8	37.5	12.5	0.0	0.0	0.0
オセアニア	47 100.0	2.1	4.3	6.4	40.4	19.1	21.3	4.3	0.0	2.1
現地法人の主たる業種										
製造業	412 100.0	4.4	7.0	7.0	27.7	18.4	26.2	5.1	1.9	2.2
非製造業	408 100.0	2.9	4.2	5.4	34.1	20.6	28.2	2.0	0.7	2.0
無回答	31 100.0	9.7	9.7	3.2	16.1	29.0	19.4	3.2	0.0	9.7
操業開始年										
1959年以前	46 100.0	0.0	0.0	6.5	39.1	21.7	23.9	4.3	0.0	4.3
60-69年	82 100.0	2.4	0.0	1.2	32.9	20.7	34.1	4.9	1.2	2.4
70-79年	140 100.0	1.4	1.4	5.7	29.3	22.9	31.4	3.6	2.9	1.4
80-89年	175 100.0	4.6	6.3	7.4	31.4	18.9	25.7	2.9	1.1	1.7
90-99年	317 100.0	4.7	8.2	6.0	30.6	19.6	23.7	3.5	1.3	2.5
2000年以降	79 100.0	7.6	11.4	10.1	19.0	17.7	27.8	3.8	0.0	2.5
無回答	12 100.0	0.0	8.3	0.0	41.7	8.3	33.3	0.0	0.0	8.3
現地法人の従業員規模										
10人未満	65 100.0	6.2	7.7	7.7	32.3	12.3	24.6	3.1	1.5	4.6
10～50人未満	257 100.0	3.9	7.4	7.0	33.1	21.8	22.2	1.6	0.8	2.3
50～100人未満	156 100.0	0.6	5.1	7.7	36.5	22.4	26.3	0.6	0.0	0.6
100～200人未満	111 100.0	2.7	7.2	6.3	33.3	20.7	24.3	1.8	2.7	0.9
200～500人未満	116 100.0	6.0	3.4	3.4	24.1	21.6	33.6	6.0	1.7	0.0
500～1000人未満	66 100.0	6.1	3.0	6.1	24.2	18.2	30.3	7.6	1.5	3.0
1000～5000人未満	62 100.0	4.8	4.8	3.2	17.7	12.9	37.1	11.3	3.2	4.8
5000人以上	10 100.0	0.0	0.0	0.0	10.0	10.0	60.0	20.0	0.0	0.0
無回答	8 100.0	12.5	0.0	0.0	25.0	12.5	0.0	0.0	0.0	50.0
合計	851 100.0	3.9	5.8	6.1	30.3	19.9	26.9	3.5	1.3	2.4
2001年調査における回答	967 100.0	3.0	6.1	5.6	27.3	21.6	27.1	5.4	0.8	3.1

表7-16 日本本社の連結対象となる海外現地法人数

(%)

	全体	10社未満	10~20社未満	20~50社未満	50~100社未満	100社以上	無回答
所在地域							
(中国)	92社 100.0	35.9	18.5	16.3	5.4	7.6	16.3
(その他アジア)	290 100.0	29.3	17.6	17.6	11.4	12.4	11.7
アジア小計	382 100.0	30.9	17.8	17.3	9.9	11.3	12.8
中近東	29 100.0	20.7	0.0	27.6	13.8	20.7	17.2
ヨーロッパ	174 100.0	17.2	12.1	25.3	20.7	16.1	8.6
北米	106 100.0	29.2	17.9	20.8	12.3	11.3	8.5
中南米	97 100.0	9.3	8.2	24.7	14.4	27.8	15.5
アフリカ	16 100.0	12.5	12.5	6.3	25.0	31.3	12.5
オセアニア	47 100.0	21.3	27.7	14.9	14.9	12.8	8.5
現地法人の主たる業種							
製造業	412 100.0	25.5	16.7	18.0	16.5	14.1	9.2
非製造業	408 100.0	22.3	14.0	23.0	10.5	16.4	13.7
無回答	31 100.0	32.3	16.1	12.9	16.1	6.5	16.1
操業開始年							
1959年以前	46 100.0	4.3	19.6	34.8	10.9	17.4	13.0
60-69年	82 100.0	8.5	13.4	22.0	12.2	31.7	12.2
70-79年	140 100.0	17.1	15.0	29.3	16.4	15.7	6.4
80-89年	175 100.0	26.3	16.6	19.4	14.9	9.1	13.7
90-99年	317 100.0	30.0	16.7	15.5	12.3	14.5	11.0
2000年以降	79 100.0	36.7	7.6	17.7	12.7	11.4	13.9
無回答	12 100.0	25.0	16.7	0.0	25.0	0.0	33.3
現地法人の従業員規模							
10人未満	65 100.0	43.1	15.4	13.8	7.7	10.8	9.2
10~50人未満	257 100.0	24.5	11.7	22.6	11.7	15.6	14.0
50~100人未満	156 100.0	19.2	19.9	21.2	14.1	14.1	11.5
100~200人未満	111 100.0	30.6	13.5	17.1	18.9	15.3	4.5
200~500人未満	116 100.0	20.7	18.1	25.9	13.8	12.9	8.6
500~1000人未満	66 100.0	21.2	18.2	18.2	15.2	18.2	9.1
1000~5000人未満	62 100.0	17.7	17.7	14.5	17.7	14.5	17.7
5000人以上	10 100.0	0.0	10.0	10.0	10.0	50.0	20.0
無回答	8 100.0	25.0	0.0	12.5	0.0	0.0	62.5
合 計	851 100.0	24.2	15.4	20.2	13.6	14.9	11.6
2001年調査における回答	967 100.0	25.2	14.5	20.7	11.5	15.7	12.4

表7-17 日本本社直轄の支社・支店数

(%)

	全体	10ヵ所未満	10～20ヵ所未満	20～50ヵ所未満	50～100ヵ所未満	100ヵ所以上	無回答
所在地域							
(中国)	92社 100.0	45.7	4.3	15.2	0.0	6.5	28.3
(その他アジア)	290 100.0	47.9	8.6	13.1	4.5	5.5	20.3
アジア小計	382 100.0	47.4	7.6	13.6	3.4	5.8	22.3
中近東	29 100.0	37.9	10.3	27.6	0.0	6.9	17.2
ヨーロッパ	174 100.0	42.5	7.5	7.5	9.8	8.0	24.7
北米	106 100.0	50.9	6.6	7.5	6.6	6.6	21.7
中南米	97 100.0	22.7	9.3	24.7	11.3	7.2	24.7
アフリカ	16 100.0	18.8	6.3	12.5	18.8	12.5	31.3
オセアニア	47 100.0	36.2	23.4	4.3	10.6	10.6	14.9
現地法人の主たる業種							
製造業	412 100.0	49.8	8.3	9.5	3.6	2.7	26.2
非製造業	408 100.0	35.5	9.1	16.2	9.8	11.8	17.6
無回答	31 100.0	38.7	6.5	12.9	3.2	0.0	38.7
操業開始年							
1959年以前	46 100.0	23.9	13.0	17.4	19.6	15.2	10.9
60-69年	82 100.0	32.9	8.5	20.7	12.2	4.9	20.7
70-79年	140 100.0	46.4	10.0	10.7	10.0	7.9	15.0
80-89年	175 100.0	38.9	9.1	13.1	5.1	9.1	24.6
90-99年	317 100.0	49.2	6.6	11.7	3.2	5.0	24.3
2000年以降	79 100.0	40.5	8.9	10.1	5.1	6.3	29.1
無回答	12 100.0	25.0	16.7	8.3	0.0	0.0	50.0
現地法人の従業員規模							
10人未満	65 100.0	50.8	16.9	10.8	6.2	0.0	15.4
10～50人未満	257 100.0	35.8	11.7	12.8	7.4	8.9	23.3
50～100人未満	156 100.0	42.9	5.1	13.5	6.4	9.6	22.4
100～200人未満	111 100.0	52.3	5.4	11.7	9.0	6.3	15.3
200～500人未満	116 100.0	49.1	6.0	12.1	8.6	6.0	18.1
500～1000人未満	66 100.0	40.9	7.6	16.7	1.5	4.5	28.8
1000～5000人未満	62 100.0	38.7	6.5	16.1	1.6	6.5	30.6
5000人以上	10 100.0	10.0	20.0	0.0	10.0	0.0	60.0
無回答	8 100.0	37.5	0.0	0.0	0.0	0.0	62.5
合計	851 100.0	42.5	8.6	12.8	6.6	6.9	22.6
2001年調査における回答	967 100.0	45.9	9.4	10.5	7.1	6.9	20.1

8. まとめ

本章では分析対象企業の概要を見たが、本章の主要な点をまとめると次のようになる。

回答日系企業の業種別比率は、製造業が48.4%、非製造業が47.9%である。中国、ヨーロッパ、北米の回答企業は製造業の比率が高い。中国については全ての回答企業の操業開始年が1980年以降であるのに対して、中南米では過半数の操業開始年が1980年以前である。

回答企業の設立方法で最も多いのは新設で、全体の83.4%を占め、合併・買収は9.8%であった。この水準は前回調査とほとんど変わらないものの、新設が若干増え、合併・買収が若干減っている。操業開始年では、1999年代までは近年になるほど合併・買収による設立が増加しているが、2000年以降はその比率が若干低下している。経営形態については現地法人は全体の87.2%、また支社・支店は11.2%である。

現地法人の資本金総額は、地域別では北米で1億ドル以上である回答企業が他地域に比べて多い（北米の16.2%）。日本側が100%出資する完全子会社は全体では65.6%で、北米とオセアニアではその割合が8割を越える。なお中国の完全子会社（独資企業）の比率は、前回調査より10%ポイント高い45%であった。調査時点での現地の社長・支社長・支店長の国籍は、8割以上の回答企業のトップが日本人（日本国籍者）である。現地国出身のその比率は前回調査と比較して2%ポイントほど上昇している。誤差の範囲内である可能性も否定できないが、トップポストの現地化の兆しと考えることができるかもしれない。

複数回答で見た回答企業の主な業務のうち、全体で最も多いのは「販売・貿易」で55.0%を占める。「製造」は33.8%、「サービス」は29.7%となっており、「地域本社・地域統括」は16.3%であった。地域別には、中国では「製造」が占める割合が他地域に比較して高く（50%）、また北米については「研究開発」の比率が21.7%と他地域に比較して非常に高い。

回答企業のうちその製品を輸出する企業の比率は49.2%で、地域別には、その他のアジア地域、中近東、ヨーロッパの回答企業で輸出の比率が5割を超える。中国については輸出をする回答企業は46.7%と全体よりも低い水準である。業種別では製造業の7割が輸出をしている。製品を輸出する回答企業のうち、輸出が売上高に占める割合が「50%以上」であるのは43.0%である。中国の回答企業についてはその比率が「95~100%」であるものが51.2%と、他地域に比べて極めて高い。日系企業の中国への進出は必ずしも輸出拠点を目的とするものではないが、輸出をする企業にとっての中国は輸出拠点としての位置付けが強いことが示されているものと考えられる。北米については他地域に比べて国内向けの事業活動が行われている。

回答企業で労働組合があるのは全体の27.8%で、7割の企業では労働組合がない。中国では

組合のある回答企業は50%に上るが、北米では6.6%のみである。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比率を見ると、有資格者全員が組織されている「100%」は全体の43.5%である。また労働組合がある回答企業について、組合の数が1つであるのは全体の75.1%で、地域別にはヨーロッパと中南米で4割前後の回答企業において複数の組合がある。

回答日系企業の日本本社については、製造業が54.8%、非製造業が42.8%であった。本社の連結対象となる海外現地法人数は、「10社未満」が24.2%、「20～50社未満」が20.2%、「11～20社未満」が15.4%、また日本本社直轄の支社・支店数については、半数近い42.5%の回答企業で「10ヶ所未満」の回答であった。

第8章 自由記入欄の分析

1. はじめに

本調査では調査票の最後に「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。」として自由記入欄を設けた。何らかの記入があった調査票は128サンプルで、全体のサンプルサイズ851の15.0%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 労使関係、4 本社との関係、5 現地政府との関係、6 その他、の6点から整理した。これによって統計的分析ではすくいきれない現地法人すなわち日系グローバル企業のおかれている現状を見てみよう。なお、今回とくに中国とその他のアジア地域を分けたが、香港はアジア地域に含めた。

2. 事業展開上の課題

日系グローバル企業は現在大きな環境変化に直面しているようだ。とくにWTO加盟に代表されるような中国の存在感が増し、それが日系グローバル企業にたいして、これまでの事業展開の変革を迫っている。たとえば「〇〇、華南が一体として成長してゆく間、〇〇は当分の間、コントロールセンターの地位を保ち、当現法の事業展開は拡大を続けるものと思われるが、現業そのものの中国本土シフトは一層進行し、〇〇プロパーとしての人員規模は縮小せざるを得ない。」(所在地：アジア、操業開始年：1974、業種：非製造業、以下同様。)、あるいは「中国本土志向が強まる中、当地〇〇でのモチベーションの維持、向上を計るべきか悩ましい問題です。『所詮金しか無いのか』とは考えたくないのですが…。」(アジア、1991、製造業)など中国周辺諸地域は、事業自体の中国への移転を覚悟している。また中国周辺地域だけでなく、その他の地域でも現在の事業は順調であるが、将来、中国の存在が該当国での事業を脅かす可能性を指摘している。

現在、経営は好調なるも、近い将来つまり2005～06年を展望すると、顧客への対応（価格、品質、納期、サービス）がますます厳しくなり、会社が180度転回の改革を行って対処しなければ生き残っていけない。それは私共の一企業のみでなく〇〇国についても言える事であり、企業は企業間の競争に打ち勝つという使命があり、国は他国、特に中国との競争に勝たなければならぬ使命を背負っている。はたして、生き残っていけるかは

まだ疑問である。(アジア、1991、製造業)

しかしこのような環境変化に直面しているのは中国周辺地域、諸国だけではない。すでに中国に進出している企業も新たな環境変化に直面し、その克服のための取り組みを行っているのである。

弊社は小型モーターの製造メーカーであり、今より18年前から中国〇〇地域に進出し、年々誇るべき業績を獲得し、売上は十数倍に増えつづけて来ました。一方、高度成長期が過ぎ、競合が周囲に林立する今現在、如何に存続しつつ、本社が期待する3年間30%の製造コストの低減を達成して行くのか、まさに現地法人の命題となっています。全員参加、意志統一が最も重要であると認識し、企業風土作りを通し、全員を一丸に集結し、業績と職位を連結する公開、公正、公平の人事制度を構築しています。幹部は教官でもあり、サービス員でもあるとの幹部行動指針を提唱しながら、全社一斉に業績向上に取り込んでいる所です。(中国、1996、製造業)

さらに為替などの別の環境変化のために、事業展開が困難になっていると指摘する声もある。たとえば「繊維産業は非常に厳しい経営状況となっている。労務費、エネルギー代の高騰、中国の安価製品の流入、為替高等による収益悪化が著しい。」(アジア、1974年、製造業)などがある。次の事例も為替変動により、事業展開が難しくなった事例である。

基本的に部材等ほぼ全ての物を輸入し加工しておりますので、当地の為替変動に大きく影響されて、運営が苦しい状況です。また、経営利益を上げるために、現地調達化を推進するのにも困難をきたし大変困っております。(中南米、1995、製造業)

また労務コストの上昇が事業展開の制約となっているという指摘もある。つまり「〇〇国は労働の質も高く、情報インフラも整備され販売や開発と言った会社の総括本部としては意味があるが、賃金が高いため、製造業が移動し、日本同様空洞化が進む可能性は問題である。」(アジア、1984、製造業)あるいは「造船・修理船業界は〇〇国でも後退の傾向である。他の新興国、マレーシア、タイ、さらには中国等の安い労働コストに抑えられざる。」(アジア、不明、非製造業)としている。

日系グローバル企業の撤退が増加したことにより事業展開の方向性を変えた企業もある。

小売業として、設立当初は当地における日本人コミュニティを主な対象とした営業を展開しました。しかしながら、競争の激化、'97-'98年の通貨危機や日本経済の低迷に起因する日本人人口の減少、現地コミュニティの国際化と成熟等々様々な要因から、営業の対象をローカル、つまり一般消費者及び機関、企業等にシフトしたのがこの五年間程とすることができます。販売の手法こそ多くを日本の経験に負っているものの、サプライ・チェーン・マネジメントや、カテゴリー・マネジメントなど物流／商流の手法の多くは当現法で開発、発展化させています。その意味で日本本社とは離れたところでビジネスモデル、たとえば非日本語書籍、その他コンテンツの販売の練精を積み重ねていく方針です。(アジア、1984、非製造業)

さらに現地のローカル企業に対しては「素材や表面処理のコストが割高で、品質、生産性について中小企業を中心に改善してほしい。」(中南米、1984、製造業)という声もある。しかし現地のローカル企業の成長により、従来日系企業に頼っていた部材などの調達をローカル企業から変えたとする日系グローバル企業もある。つまり「この3年間でのコスト、品質他対応等々のローカル企業の質的向上が目ざましい。従って当社では仕入先を日系からローカル企業に積極的に切替えた。」(中国、1996、製造業)である。

ところが逆に部材等を供給する側が日系グローバル企業であると、次のような指摘がある。「主要客先は米系のために以下の課題がある。1)長期安定的な取引が保証されない。2)理不尽な価格引下げをしばしば余儀なくされる。3)開発費の償却負担もカバーし難い。」(北米、1991、製造業)と北米に所在する、日系グローバル企業は指摘している

3. 人材マネジメントの課題

3-1 「日本的経営」について

「日本的経営」と一口に言ってもその意味は様々であるが、ここでは広く「日本で行われているマネジメント」と理解することにする。そうすると2つの見方が存在する。つまり「日本的経営」の導入に成功したという意見と、それは無理だという意見である。「ローカルパートナーとの関係が良好なので、日本的経営管理がうまくいっている。」(アジア、1996、製造業)、「日本的な雇用の考え方、つまり一つの会社に長く勤めて、昇進していくなどは、現地になかなか馴染まないのですが、現地管理者層には少しずつ理解されてきたように感じます。」

(アジア、1996、製造業)と指摘されている。さらに以下のように現場重視で業務改善、従業員のモチベーション向上に成功したという事例もある。

労働集約型の我社は従業員の約8割が最前線の生産現場で苦戦しており、如何に安全且つ効率的なOUTPUTを得られるかやはり間接部門の支援は欠かせなく、現場中心生産体制を確立し、間接業務効率がおおいに改善されました。企業は利益を生まない限り存在価値は無いと常に幹部層の役員に危機意識を根付かせ、部門単位の業務実績を2回/年間のインターバルで評価する体制を作り、末位淘汰の競争環境を形成することにより労働意欲の向上に繋がっています。常に「人は基である」との経営理念を抱え、従業員の自発的な労働意欲を高めることが図れました。(中国、1996、製造業)

また「職場環境、とりわけ従業員間の人間関係の円滑化が労務管理の上で重要である為、それを促進する機会、レクリエーションクラブ、パーティなどを設けている。」(ヨーロッパ、1974、製造業)等もある。同様の事例は以下でもみることができる。

〇〇国の場合は、まだ貧しい生活をしている人達が多いことから、互助精神が強く、これを労務管理の中に利用する方が仕事の面でのチームワークが出て来て良い様に思われます。毎月会社でケーキを買ってその月の誕生日パーティをしています。誕生日の者は、他の人達にケーキをにこにこして配りながら握手して嬉しそうで、こんな小さなことでも楽しんでくれる人達です。(アジア、1995、製造業)

しかし長期雇用等を前提としたマネジメントが難しいのも事実である。「〇〇国でも、日本式マネジメントの曲がり角に来ている。」(アジア、1974年、製造業)と指摘され、さらに次のような事例もある。

会社設立して4年。経営サイドとしては、会社の長期的発展、継続が現地従業員の安定雇用、生活に繋がるとの考えで、給与、福利厚生の上昇を考えているが、〇〇国ではこの考えは通用しないし、受け入れられない。むしろ通用する日本が異常かと考える。(アジア 不明、不明)。

3-2 人材の調達と処遇・定着対策

人材の調達とその定着対策には各企業とも頭を悩ませている。「〇〇における不況長期化により、従業員の離職率は極めて低い。一方で労働市場においては優秀な人材を採用する絶好のチャンスであるが、無理に現従業員との入替をする訳にもいかず悩ましい所である。」(アジア、1974、非製造業)、あるいは「優秀な人材は採用しやすくなっているが、転職も容易に出来るので対策が難しい。」(アジア、不明、製造業)と人材の調達は比較的容易であるが、その定着に問題があると指摘している。

しかしなかには人材の確保そのものも難しくなっていると意見もある。つまり「廉価で豊富な労働力が売り物であった当地マーケットも98年の経済・通貨危機を境にその魅力が年々歳々大きく低減してきていると実感している。」(アジア、1995、非製造業)、「弊社のような知名度の低い会社では優秀な人材、特にエンジニアの採用に苦慮している。」(北米、1991、製造業)、「〇〇国には優秀な人材はいますが、限られた人数であるため給与が高くなければ採用も長期雇用も難しい状況にあります。人材の全体的底上げが望まれます。」(ヨーロッパ、1995、製造業)と述べている。

またそれほどスキルの必要でない労働者の確保に問題はないが、管理職層の確保、定着に問題があると指摘する企業もある。それが次の事例である。

当社は倉庫運輸サービス業であり、賃金水準は低めに抑えているために、離職率が高く、年一回のベアもインフレ率に合わせている。そのため離職率が高くなるが、失職者も多く、代りの人材はすぐ見つかるので、経営的にある程度はやむを得ないと思っている。しかし中間管理層で急にhead huntingにとられると非常に経営的にマイナスとなり頭が痛い。〇〇国では、業界別の賃金水準等のデータが無く、一部IT業界の高収入だけが報道されるので、そちらに目が向いて不満を言ったりする場合が多い。(アジア、1996、非製造業)

同様に管理職層や高いスキルをもった人材の確保、定着にはコストがかかることは共通して指摘されている。たとえば「人事管理面では特に中間管理職のモチベーションが難しい。」(ヨーロッパ、1984、製造業)、「小規模な事業所であるため、人材登用、昇進のチャンスが少ない為、良い人材の長期確保に難しい面がある。」(北米、1984、非製造業)ことが指摘されている。次の2つも同様の事例である。

日本の本社は、基本的に終身雇用であるのに対し、〇〇国では、社員が一生同じ会社にいることは考えられない。ジョブホッピングがさかんであり、質のよい社員を長く在職させるのに苦労がある。日系の会社だとキャリアパスが見えにくく、現地社員が自身のキャリアデベロップメントを考えると転職が最もてっとり早い。(アジア、1995、非製造業)

学歴、能力によって同世代でも給与の差が非常に大きい事が、決して珍しくない。従って転職志向が一般的に強い。転職によって給与が大きくなるので、引留めに腐心せざるをえない。そのために企業に知識・経験が蓄積されないことになる。如何に定着率を上げるかが大きな課題と考えています。(アジア、1996、製造業)

管理職や高いスキルをもった人材の定着策として少数の有能な人材については手厚く処遇して、その定着をはかることを企業運営の核とするアプローチをとる企業もある。

5年半自身総経理として会社経営にあたっているが、一番頭を悩ますのが従業員の労務管理である。〇〇国人は日本人と違い非常に現実指向が強い。優秀な人材を確保するには、待遇を厚くする以外になく、だからと言って全員を厚くするわけにはいかず、バランスを保つのが難しい。5年半の経験で言えることは、会社全体の利益を考えた場合、一部の優秀な人間を手厚く処遇し、安定雇用が出来れば、その他大勢は $+\alpha$ 的存在であるといえる。カリスマ性のある人間が1~2人雇用できれば会社経営は軌道に乗る。次にたとえ優秀な人材を雇用したとしても受入れ側に環境が整っていなければ宝の持ち腐れで、人材の活用につながらない。過去何回かヘッドハンティングで即戦力となる人材確保を図ったが、本人がこの会社には魅力はないと判断したのか数日間で離職に至ったケースが数回あった。経営資源である「人」「物」「金」の中で我々サービス業にとって「人」で始まり、「人」で終わるといっても過言ではなく、人材の確保には常に苦労している。(中国、1996、非製造業)

また逆に期待した能力を発揮できない従業員に対しては、明確な対処も迫られる。「人事制度も見直す時期に来ていると思うが、長期雇用しているメンバーの中には役職・能力と給料のミスマッチもあり、どう対処するか難しいところである。」(アジア、1961、製造業)とする企業もあるが、次の事例は、明確な対処を実施している企業の事例である。

パフォーマンスの悪い社員を雇っておくことは、全社のモラルにかかわる。信賞必罰で、評価の悪い社員は解雇する必要がある。日本ではまずこのような経験はないため、ストレスが多い。この点現地人社員はドライに対応できる。また組織が小さいため、人間関係で齟齬が発生すると配置転換で環境を変えるといったことができず、やめてゆく例が多い。3年から4年で、ほぼ全ての社員が入れかわるものと考えている。(アジア、1995、非製造業)

3-3 人材育成

一般にどの日系グローバル企業も人材育成には苦勞している。たとえば率直に「人材の育成に苦慮しています。」(中国、1995、非製造業)という声や、あるいは「現地行員の英語力が落ちている。」(アジア、1996、非製造業)というものである。さらに次のような2つの事例もある。

共産主義国家から資本主義に転換してまだ14年であるために、40歳から50歳代のしっかりした人材が全くいない。このために30歳代から20歳代の人材を一から育てなければならない。そのための組織作りに時間がかかり大変である。(ヨーロッパ、1996、非製造業)

全般的に労働者の能力に問題がある。要因は教育システムによるものであり、特に20代、30代の今後中間管理職として働かなければいけない層に問題あり。「報告、連絡、相談」という仕事を進める上で必要な基本的な能力が劣っている。徹底させるために再三注意してもプライドと劣等感が邪魔をして進歩が見られない。(アジア、1996、非製造業)

ただし人材の質について高く評価し、人材育成に明るい展望をもっている企業もある。次の事例がそれである。

当国の産業は特に基幹産業は全て自国で行われているために経験を積んだ人材はかなりの技術力を持っているので、日本の技術を教育するとそれなりの力をつける事が出来ると考えています。この先経験を積んでいけば、まだ2年ですが、この精密部品の製造に関して日本にひけを取らない技術力となると考える。ただし、駐在する日本人の経営者の力いかんであると考えます。(アジア、1996、製造業)

人材の育成の方法としては「日本式」にOJTを中心に据えていると明言する企業もある。たとえば、次の事例がそれを示している。

加工、組立技術については機械、ノウハウを全て日本から持ち込み、技術指導は日本で行い、さらに日本から指導者を呼んで現地で教育を行っている。全て日本式にOJTで生産管理、品質管理、事業計画と利益管理を教育している。(アジア、1996、製造業)

さらに前節でも触れたように中間管理職の育成が、人材育成の一つの焦点になっている。そしてその中間管理職に問題があるという指摘は多い。そのための方法として企業内部で必要な人材を育成するというこれまでの多くの日本企業がとってきた方法に力点を置く企業もある。次の2つの事例が、それを示している。

労働市場の流動化はかなり進んでいることから、高いスキルや能力を持つスタッフを登用するには逆に大きなコスト負担が発生するのも事実である。ある程度日本的な研修補助制度などのプログラムにより、いかに有能な社員を長く働いてもらうかが成功の秘訣であるとする。(北米、1984、非製造業)

中間管理職候補者、及び大卒者等は人材市場、又は一般転職採用では優秀な人材が極めて少ないと過去8年間実績から判断し、3年前から大卒、大卒の新卒者主力に採用し、教育で優秀者を育成しているが効果的である。(中国、1996、製造業)

3-4 「経営」の現地化

「経営」の現地化は多様な意味で使われているが、ここでは日本人派遣者のポストを現地スタッフに置き換える、いわゆる「人」の現地化について検討する。しかし様々な理由からこの「人」の現地化が難しいことが指摘されている。つまり「少ない人員で多岐にわたる業務をこなさないといけないため、どうしても日本人社員に頼る配置となっています。」(ヨーロッパ、1991、製造業)あるいは「基本的には日本との取引が多くどうしても日本人駐在員が必要となっている。」(中近東、1974、非製造業)、「現在約40名社員がいても効率の良い経営が出来ず、日本人の数が増えている。」(アジア、1984、製造業)が指摘されている。さらに次の事例のように経営管理層には日本人派遣者が必要とする意見もある。

「現地化を進める。」と言うが、我々100%出資会社としては、経営トップは日本人、人事総務関係・財務関係・事業計画部門は日本との調整等を考えると日本人が必要となる。以前、人事総務関係から日本人を外したが、現地業者、政府との癒着もひどい時期があった。ただし、製造部門はリーダー、課長も現地スタッフを全面的に投入していく。(中国、1991、製造業)

しかし現地スタッフのモラル低下の防止のためや日本人派遣者ではコスト的に見あわなくなつて、現地スタッフを経営管理層に登用せざるを得なくなつてきているという現実もある。たとえば「長期的安定経営のためには、現地化をしてローカル社員のモラル向上を計るべき事は当然です。名案はありませんが、ただただ努力の毎日です。」(北米、1991、非製造業)という意見もある。さらに以下の事例は日本人派遣者ではコスト的に見あわなくなつた典型である。

商社と言う特殊なビジネスモデルを現地職員に理解させ、幹部職員に登用すべく育成しておりますが、まだまだ時間が掛りそうです。しかし邦人コストはとてカバー出来ず、“must”として取り組んでいます。(アジア、1996、非製造業)

また「人」の現地化が進まなかったのは日本側が現地スタッフに対して経営管理者への育成を怠っていたという反省の声もある。

経営は人なりというが、今までまた今後も肝心の部署は日本人が経営していかなければならないのが現実です。これは今まで人材(〇〇国人)育成を本腰入れて行わず、日本人出向者の手足となって働いて貰ったという事で、自ら考え、自ら企画、実行、そしてその成果に責任を取らせるという事をやった事がなかったからです。そのツケが完全に回って来たという事です。今後はこれをきちんと励行すべきで、体制をしっかりと作り、〇〇国人に仕事をやらせ、単に手足でなく、能力があるものはどんどん抜擢してやらせればきっと彼等もできると本当に確信している。(アジア、1981、製造業)

特にアジアのような過去ローカルを育てることなく経営を進めてきた地域では、「ローカル幹部」の登用・育成を真剣に考える時期に来ていると感じる。ただし、実際には、育成するところから始めなければならないのも事実である。(アジア、1996、製造業)

以上のような「人」の現地化のための努力を日本側が怠ってきたという指摘はアジア地域にとくに多い。逆にヨーロッパ地域などでは既に「人」の現地化がかなり進んでいることをうかがわせる事例がある。

今年で会社設立35年を迎えることが出来ましたが、創立以来、現地化を大前提に今日まで来ています。その国、土地における「企業市民」を目指し、日本の企業を持ち込むのではなく、〇〇国の生活、文化、歴史を重んじ、大切に培ってきた。手前味噌ではありますが、創立以来からの社員も多く、会社を第2のFamilyと考える人々が多いのが自慢です。今後も日本人が増えることはなく、より現地化をすすめ、地場企業としての成長を目指していく考えです。(ヨーロッパ、1974、製造業)

弊社は合弁販売会社(地元パートナー出資30%)であり、良好なパートな関係のもと、健全な経営基盤を構築している。パートナー側出向社員つまり弊社役員による高度なマネジメントが各領域に行き届いており、労使問題等はスムーズに解決されている。株主代表としての日本人社長は必要だが、実務面に於ける日本人駐在員の存在は最早必要としないレベルまで現地化が進んでいる。(ヨーロッパ、1991、製造業)

3-5 異文化適応の問題

日系グローバル企業は多かれ少なかれ所在国、地域の異文化に適応せざるを得ない。しかしその適応の過程では様々なトラブルに直面し、最悪の場合には該当地域からの撤退ということも考えられる。「文化の違い、メンタリティの違いの調整に苦労させられている。」(ヨーロッパ、1984、製造業)、「日本のモラル(倫理)はこちらでは通じない。時間の感覚がまるでない。国自体がそうである。」(アジア、1995、製造業)など、地域を越えて指摘されている。その他、次のような事例がある。

文化・習慣の違いが大きく、日本の様に公私がきちんと分かれていません。品質の管理は比較的スムーズに進みましたが、人事管理が思う様に進んでいないのが現状です。言葉の違いが相手の意図を十分に掴みきれない状況を生み、それが大きくなって信頼関係が築けない。部下を信頼して、仕事を100%任せる事が出来ません。細かな消耗品を調達する時でも、ガソリンを入れる時でも、店の方から領収証は金額をいくらにするのかと聞いて来ます。(中国、1996、製造業)

日本と文化の違いを痛切に感じる。植民地時代の思想が根強く残っており、それを今の日本流に変えて行くのは容易でない。例えば一つの仕事に対して私の所掌範囲はここまで、後は別の人が行うと言った無責任な行動が目立つ。ましてや仕事を短時間でこなし、工数削減、コストダウンを計ろうなどその士気が感じられない。(アジア、1985、製造業)

ヨーロッパ、〇〇国のJobに対するカルチャー、考え方が、会社の成長・競争に悪影響を与えます。好むと好まざるを得ず、また良いか悪いかの問題ではなく、残業も含め仕事にコミットする姿勢が無いと、今のままでは会社は永くは生き残っていきません。(ヨーロッパ、1995、製造業)

現地社については、ヨーロッパ或いはEUとは言いながらも国別にまだ文化、商習慣、言語の壁も大きく、多岐にわたる業務を多国横断的にこなすのは難しい点がまだ多いと考えております。(ヨーロッパ、1991、製造業)

つまり日本と現地とは文化、価値観を初め異なるのは当然であり、それを前提としながら、要は日本側と相手側の信頼関係を如何に築くか掛かっている。

一番大切な事はローカルとのクロス・コミュニケーションである。どんなことでもお互いに理解し合えるまで話し合い、合意に基づいた事案の推進を行えば大きな問題は起らない。日本側の考え方を一方的に資本の論理で押し付け、相手の十分な理解を得ないことが度重なると人間関係の悪化を招き、スムーズな会社運営が出来なくなる。(アジア、1995製造業)

「毎日がドラマだ！」と言えるくらい色々な事が起こる中、どこまで“日本式”を貫き、どこまで“〇〇国式”を受入れるか？また“性善説と性悪説の使い分け”が難しいですね。大前提は日本、〇〇双方が真に信頼し、尊敬し合える環境を作ることだと考えます。(中国、1995、非製造業)

4. 労使関係

労使関係についての焦点は2つある。第1は、あまりに労働組合が闘争的であるという指摘、第2は労働法制があまりに労働者側に有利だという指摘である。もちろんなかには安定的な労使関係を築きあげている日系グローバル企業もある。「労務管理面では組合幹部は協力的態度・考え方をしていることもあり、現状では大きな問題は生じていない。」(アジア、1991、製造業)という指摘もある。しかし「現地船員労働組合が強く、何かと言うと大幅な賃上げを要求する。権利意識が強く、義務意識が弱いので、その対応に振り回される。」(中南米、1984、非製造業)、「労働組合保護政策が強く、労務管理が難しく、ストの多発が〇〇国の大きな問題点と考えている。」(ヨーロッパ、1984、製造業)等の指摘がある。さらにその根底には「貧しさ」があると指摘するアジア所在の企業もある。

あまりにも物質的に貧しいが故に今の食事をどうするか頭に無いのでは？よって雇う側 (employer) と雇われる側 (employee) の関係で常に対抗し合い、お互いから奪い取るとの考えが現状である。(アジア 不明、不明)

さらに労働組合との衝突を避けるために補助的業務についてはアウトソーシングを行った企業もある。

今年3月までの駐在員事務所時代には労働問題で頭を痛めました。長年の悪しき習慣を変えることが出来ず、既得権死守に走る組合とは常に衝突しておりました。当たり前のことが当たり前にならない〇〇国の労働法の改正の必要性を痛切に感じました。そのため新現地法人は補助職と非オフィス職員は出来る限りアウトソース化して対応することにしました。(アジア、1996、製造業)

しかし労使間の問題は信頼関係を築くことによって解決が可能であるという、次のような事例もある。

最大のUnion対策は現地スタッフと良好な信頼関係を築くことと考えるが、お互いのバックグラウンドを理解し合うことに時間を要する。これを改善するためには、本社方針を理解した現地スタッフをはやく育て、トップもしくは副社長のポストに置きたい。当現地

スタッフは当該国籍を有する人が好ましい。(オセアニア、1996、製造業)

また既に触れているように該当国の労働法制があまりに労働者あるいは労働組合よりだという指摘は地域を問わず多い。「当国の労働法は労働者に対し非常に手厚く、結果として高い労働コストとなっている。また労働者の既得権益が十分に保護されている為、労働条件の変更・合理化が極めて困難である。」(中南米、1974、非製造業)

〇〇国の労働法が労働者側に立って作られているため、雇用契約(テンポラリー)にサインすると、会社の業績によって契約期間が来ても解雇出来ず、必要としない人材をかかえることになる。生産効率を上げようとしても、人材の質の低下が改善策を妨げている。またまだ〇〇国の労働法について、現地人経営者でも知らない事が多く、労務管理の難しさを痛感しています。(ヨーロッパ、1995、不明)

〇〇国の労働基準法が非常に労働者保護の傾向にあると考えられる。たとえば退職金の規定が最高45ヶ月支払い等で現状の給与が高くなっているにもかかわらず法律規定が数十年前の給与状況の時代の内容で改善されていない。労使双方の協議による等の条件がなく、政府主導の規定が多く民間の企業運営にそぐわなくなっている。(アジア、1974、製造業)

〇〇国の労働者、工場オペレーターのベースアップは、物価指数の上昇にスライドさせた賃上げ率であり、国が決めている。各民間企業の業績に連動し、自らで決められない。資本主義国家でありながら、社会主義の色合いの残るおかしな制度である。このことを続けていると〇〇国に投資している企業は撤退し、他の国に逃げていく可能性が増大するようになる。(ヨーロッパ、1995、製造業)

以上のような地域を問わず該当国の労働法制に多くの不満が出るのは、該当国における日系グローバル企業の適応の度合いを示すものかもしれない。

5. 日本本社との関係

現地法人である日系グローバル企業と日本本社との関係では、日本本社の現地に対する無理解を嘆く声が多い。つまり「現地人と日本人では考え方等かなり違うが、日本の本社は分ら

ないし、分ろうとしない。」(オセアニア、1974、製造業)、「いつも予想外の事が起き、常に常識では解決できないというか、常識が通用しないことを本社も日本人も理解する必要があります。」(中国、1996、製造業)と指摘されている。日本本社の理解不足から十分な社会貢献活動ができないという指摘もある。つまり「現地法人として、地域社会への貢献を高める事が重要と考えますが、本社との温度差があり、なかなか提案できないジレンマは感じます。」(北米、1991、製造業)というものである。

このような日本本社の現地に対する無理解から「日本の会社で限られたGlobal会社を除き、海外事業を経営出来る感覚のTOPや担当者がいない。」(オセアニア、1996、製造業)とまで断言する意見もある。

しかし一方で「日本本社からの無理な注文や指示に対しても、出向者がそしゃくしてローカル側に伝え、理解させることを心掛けるべきである。」(アジア、1995製造業)という声もある。

また「本社側の方針で、撤退分野が増えてきており、本社と違い、元々守備範囲の狭い現地法人の経営に与えるインパクトが大きく、今後の経営のカジ取りが難しくなっている。」(北米、1974、製造業)というように、日本本社の経営方針の変化が現地法人の経営に大きな影響を与えている。

6. 現地政府との関係

現地政府との関係では第1に治安、政治的安定性に関する問題と、第2に現地政府の行政や政策に関わる問題がある。

第1の治安、政治的安定については「〇〇国の政治・経済情勢が不安定であるため、収益性に悪影響が出ている。」(中南米、1984、非製造業)等があるが、次のような事例もある。

〇〇体制からの脱皮で民主化、地方分権化を勢力的に進めたものの、政治・経済が不整備な環境下での開放政策は却って汚職や不正をますます助長する地合で国際的なコンプライアンス精神の流れに大きく逆行する動きが目に見え余る状況となっており、外資導入の大きな障害となる懸念を強く感じている。(アジア、1995、非製造業)

事業存続のためにはカントリーリスクを考慮しなければならない地域もある。次の事例がその典型である。

当社が今後〇〇国で将来とも継続するかどうか一番の問題である。継続するための条件として、勿論BUSINESSの可能性が大きなWeightを占めるが、一方この国のカントリーリスクをどう見るかも大きな要素である。またカントリーリスク以外にも交通渋滞、ワイロ問題等も重要な要素である。これらの問題を〇〇国政府が具体的にどう取り組むのか、これの見極めが重要である。(アジア、1996、製造業)

第2の現地政府の行政や政策については、「政府が法律の変更をたびたび行うので、長期ビジョンが策定しづらい。」(アジア、1996、製造業)、「税法が目まぐるしく変わり、かつ曖昧な点が多く、税務処理が極めて煩雑である。」(中南米、1974、非製造業)「法制度規制の改定・変更等は官報がないので、いつから実施されるのか、その時にならないと分らない。また言うことが人によって異なる。納税、Stay Permit、ビザ、公共料金等不明朗なものが多い。」(アジア、1996、製造業)などの指摘がある。次の事例も典型的なものである。

国内には細かな規則がいろいろあり、それを全て把握するのは不可能だし、それを知らないために罰金が課せられたりしています。WTOに加入したのですから、もっと明快な社会環境が出来てくると、企業活動も楽になるのではと思います。また儒教の生まれた国なのですから、道徳、教育を徹底してもらえれば、国民の資質も向上するのではと考えています。(中国、1996、製造業)

しかしこのよう行政の不明瞭さの指摘は中南米、アジアなどの発展途上国ばかりではない。次の事例はヨーロッパの先進国での事例である。

〇〇国の行政運営に関して、“複雑”すぎるように思う。①「州政府、行政官」②「地方政府、行政官」③「〇〇国政府、行政官」④「欧州連合、行政官」この4つの行政があり、意思決定に時間がかかる。また誰が決定者なのか不明確な時も多い。あるいは又、担当窓口の行政官が交代した時、前任者でOKだったものが、突然NOになるケースもあり、一貫性に欠けている。(ヨーロッパ、1995、製造業)

また現地政府の政策について問題点を指摘するものもある。次の事例は現地政府の政策が大企業を優遇することになっているという指摘である

当国の投資優遇政策が大企業中心に立案されており、我々中小企業にとっては適用されることや条件項目が少ない。したがって、今後生産の拡大には東南アジア・中国等への投資を考えている。当国での生産の海外移転や他地域への投資により、空洞化は大企業のみならず、中小企業にも多く出現して来ると思われる。(アジア、1974、製造業)

さらに現地政府の「現地化政策」の問題点を指摘する声もある。

正直この国が工業化に向いているかどうかは疑問が残る。労働はインド人、パキスタン人、フィリピン人がするものという暗黙の認識が大きく存在する。ローライゼーション、つまり各企業の〇〇国人従業員比率の向上を押し付けられる。一部出来る人間はいるが、平均値は苦しい。そうは言っても、我々の会社は〇〇国の会社である。将来は〇〇国人による優良企業を目指し、我々日本人が貢献出来れば幸であると思ひ、“Profit”と“〇〇化”をバランス取りながら頑張る所存である。(中近東、1984、製造業)

7. その他

その他日本の行政に対する希望としては、社会保障協定とODA関連の問題が指摘されている。つまり「社会保障協定が無い任国への赴任が長期化した場合、中断期間の長期化や通算期間への算入可否等により、人事管理上様々な障害が生じかねない状態になっております。」(ヨーロッパ、1996、製造業)と指摘されている。

さらにODA関連では「ODAでタイヤが大量に供給され、非常に小さい市場で価格破壊を起こします。」そのために「国と国との支援援助活動と企業の活動の呼吸をうまく合わせる必要を感じます。」(アジア、1996、製造業)と言う意見があった。

8. まとめ

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労使関係、4本社との関係、5現地政府との関係、6その他、の6点から整理した。

第1の経営上の課題では、日系グローバル企業は現在大きな環境変化に直面しているようだ。とくにWTO加盟に代表されるような中国の存在感が増し、それがこれまで事業展開の変革を迫っている。環境変化に直面しているのは中国周辺地域、諸国だけではない。すでに中国に進出している企業も新たな環境変化に直面し、その克服のための取り組みを行っている。労

務コストの上昇、為替などの環境変化のために、事業展開が困難になっていると指摘する声もある。

さらには当初は顧客化と想定した日系グローバル企業が撤退したことにより事業展開の方向性を変えた企業もある。

第2の人材マネジメントの課題では、人材の調達とその定着対策には各企業とも頭を悩ませている。とくにそれほどスキルの必要でない労働者の確保に問題はないが、管理職層や高いスキルをもった人材の確保、定着に問題があると指摘する企業がある。管理職や高いスキルをもった定着策として少数の有能な人材については手厚く処遇して、その定着をはかることを企業運営の核とするアプローチをとる企業もある。

一般にどの日系グローバル企業も人材育成には苦労している。ただし人材の質について高く評価し、人材育成に明るい展望をもっている企業もある。

また様々な理由からこの「人」の現地化が難しいことが指摘されている。なかには経営管理層には日本人派遣者が必要とする意見もある。しかし現地スタッフのモラル低下の防止のためや日本人派遣者ではコスト的に見あわなくなつて、現地スタッフを経営管理層に登用せざるを得なくなつてきているという現実もある。また「人」の現地化が進まなかったのは日本側が現地スタッフに対して経営管理者への育成を怠っていたという反省の声もある。

日系グローバル企業は多かれ少なかれ所在国、地域の異文化に適応せざるを得ない。しかしその適応の過程では様々なトラブルに直面し、最悪の場合には該当地域からの撤退ということも考えられる。結局は日本と現地とは文化、価値観をはじめ異なるのは当然であり、それを前提としながら、要は日本側と相手側の信頼関係を如何に築くか掛かっている。

第3の労使関係についての焦点は2つある。第1は、あまりに労働組合が闘争的であるという指摘、第2は労働法制があまりに労働者側に有利だという指摘である。しかし労使間の問題は信頼関係を築くことによって解決が可能であるという。

第4の日本本社との関係では、現地法人である日系グローバル企業と日本本社との関係では、日本本社の現地に対する無理解を嘆く声が多い。

第5の現地政府との関係では2つのことが中心的な問題となっている。(1)は、治安、政治的安定などの問題である。(2)は、現地政府の政策に関する問題である。

第6のその他として日本と該当国との間で社会保障協定を結ぶことを求めた指摘もあった。

付 属

I 「第3回 日系グローバル企業の
人材マネジメント調査」調査票

II 統 計 表

--	--	--	--	--

第3回 日系グローバル企業の人材マネジメント調査

2003年9月

〈ご記入にあたってのお願い〉

1. この調査は、日系企業を対象として実施しています。設問中の「貴現地法人」には、支社・支店を含みます。駐在員事務所は含みません。駐在員事務所は、本調査の対象外です。
2. 2003年9月1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. すべての記入が終わりましたら、ご記入もれや間違いがないか、ご面倒でももう一度お確かめください。
6. ご記入の終わった調査票は、お手元に届いたあと一週間以内に、同封の返信用封筒に入れ、ご所属の日本人商工会議所・日本人会にご返送下さい。
7. なお、この調査票は商工会議所、日本人会を経由して封筒密封のまま特殊法人 日本労働研究機構に返送され、統計的に処理されますので、貴現地法人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
<http://www.jil.go.jp/> に公開する予定です。
8. この調査に関するお問い合わせは、返信用封筒に記された商工会議所、日本人会あてにお願いいたします。

問1 貴現地法人*の概要についてうかがいます。

*「貴現地法人」には現地法人のほかに、支社・支店を含みます。駐在員事務所は含みません。駐在員事務所は、本調査対象外です。

(1) 貴現地法人の設立方法：

(2) 操業開始年* : 西暦 年

*設立方法が新設でなく、合併・買収または資本参加による場合は、合併・買収または資本参加した年をお答え下さい。

(3) 貴現地法人の形態：あてはまる番号に○をつけてください。

<input type="checkbox"/> 1 現地法人 <input type="checkbox"/> 2 支社・支店 <input type="checkbox"/> 3 その他	資本金総額	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>	万ドル (US)
		億ドル	千	百	十	一	
	うち日本側出資比率 約	<input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>	.	<input type="text" value=""/>		%
		(具体的に:)					

(4) 貴現地法人の主たる業務についてうかがいます。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)。

<input type="checkbox"/> 1 地域本社・地域統括	<input type="checkbox"/> 4 製造	<input type="checkbox"/> 7 研究開発 (R&D)
<input type="checkbox"/> 2 持株会社	<input type="checkbox"/> 5 販売・貿易	<input type="checkbox"/> 8 その他
<input type="checkbox"/> 3 投資会社	<input type="checkbox"/> 6 サービス	(具体的に:)

(5) 製品の輸出： 1 ある 2 ない

(付問) 1と回答された場合：売上高の約 %

(6) 労働組合の有無： 1 ある 2 ない

(付問1) 1と回答された場合の組織率*：約 %

*組織率とは、労働組合加入有資格者のうちの労働組合員数の比率です。

(付問2) 1と回答された場合、労働組合は複数ですか。

<input type="checkbox"/> 1 一つ	<input type="checkbox"/> 2 複数
-------------------------------	-------------------------------

(7) 貴現地法人の社長 ((3) で2と回答された場合は支社長・支店長) の国籍：

<input type="checkbox"/> 1 日本	<input type="checkbox"/> 2 現地国	<input type="checkbox"/> 3 第三国 (具体的に:)
-------------------------------	--------------------------------	---

(8) 貴現地法人の所在国名： ()

(9) 貴現地法人の主たる業種 (以下の《業種コード表》からあてはまる番号1つを記入してください)：

18, 27の「その他」を選択された場合は、以下に具体的業種名をご記入ください。

(「その他」具体的に:)

《業種コード表》

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

問4 貴現地法人の現地経営上の利点と課題についてうかがいます。

(1) 現在、貴現地法人の現地経営上の利点（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）。

- | | | |
|---|--------------------------|---|
| 1 | 低廉な労働力が確保できる | |
| 2 | 優秀な人材が獲得できる | |
| 3 | 現地市場及び周辺国の市場を開拓・確保しやすい | |
| 4 | 顧客のニーズやマーケットの変化などに対応しやすい | |
| 5 | 部品・原材料並びに商品が調達しやすい | |
| 6 | 現地政府の優遇策を得られる | |
| 7 | その他（具体的に： | ） |
| 8 | 特にない | |

(2) 現在、貴現地法人の人材に関する組織上の課題や問題点は何ですか。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）。

- | | | |
|----|---------------------------------|---|
| 1 | 意思の疎通（日本本社・現地法人間） | |
| 2 | 意思の疎通（日本人派遣者・現地スタッフ間） | |
| 3 | パートナーとの意思の疎通 | |
| 4 | 現地国籍中間管理職（部課長層）の日本本社の経営理念に対する理解 | |
| 5 | 現地国籍中間管理職（部課長層）の能力不足 | |
| 6 | 現地国籍中間管理職（部課長層）の定着・確保 | |
| 7 | 現地国籍一般従業員の士気（モラル）や能力の不足 | |
| 8 | 人件費の高騰 | |
| 9 | 日本人派遣者の能力不足 | |
| 10 | 日本人派遣者の人数不足 | |
| 11 | 労使関係 | |
| 12 | その他（具体的に： | ） |
| 13 | 特に問題はない | |

(3) 日本本社・現地法人間の意思疎通に関する問題の理由は何ですか。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）。

- | | | |
|----|--------------------------------------|---|
| 1 | 本社が現地の事情を理解していない | |
| 2 | 本社の海外事業に関する方針が不明確 | |
| 3 | 本社が本社の基準を現地に押し付ける | |
| 4 | 本社の組織上の問題（窓口となるセクションが不明確など） | |
| 5 | 派遣者の調整能力不足 | |
| 6 | 派遣者の本社における人脈・ネットワーク不足 | |
| 7 | 現地スタッフと日本本社の言語上の問題 | |
| 8 | 現地スタッフと日本本社の言語以外の意思疎通やコミュニケーション方法の問題 | |
| 9 | その他（具体的に： | ） |
| 10 | 特に問題はない | |

(4) 日本人派遣者・現地スタッフ間の意思疎通に関する問題の理由は何ですか。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）。

1	言語上の問題	
2	言語以外の意思疎通やコミュニケーション方法の問題	
3	派遣者側の要因で人間関係がうまくいっていない	
4	派遣者が現地の事情を十分に理解していない	
5	現地スタッフが意思疎通の重要性を理解しない	
6	現地スタッフ側の要因で人間関係がうまくいっていない	
7	その他（具体的に： _____）	
8	特に問題はない	

(5) 従業員の採用ではどのような問題がありますか。管理職と一般従業員に分けて、それぞれ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）。

	管理職 ↓	一般従業員 ↓
優秀な人材が応募してくれない	1	1
応募者の数が少ない	2	2
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	3	3
日系以外の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	4	4
募集コスト・時間がかかりすぎる	5	5
効果的な募集ルートが確保できていない	6	6
その他（具体的に： _____）	7	7
特に問題はない	8	8

(6) どのような人材が外部に流出して問題となっていますか。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	ベテランの部課長層	
2	中堅層の大卒・大学院卒（35歳前後）	
3	若手の大卒・大学院卒	
4	現場の主任・監督層・ベテラン技能者	
5	その他（具体的に： _____）	
6	特に人材の流出による問題はない	

問5 貴現地法人の直接的な利益報告は、どこに対して行われますか。あてはまる番号に1つだけ○をつけてください。

1	現地国・地域にある責任部署（例、地域統括本部など）	
2	日本本社（担当事業部または責任部署）	
3	上記1と2の両方	
4	その他（具体的に： _____）	

問9 現在、貴現地法人に日本人が派遣されている主な理由は何ですか。**取締役以上と中間管理職（部課長層）のそれぞれについて**、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）。

	取締役以上の 日本人派遣者 ▼	中間管理職（部課長層） の日本人派遣者 ▼
A 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	1	1
B 日本からの技術移転が必要だから	2	2
C 日本人従業員にキャリアを積ませる必要があるから	3	3
D 日本本社との調整に必要だから	4	4
E 現地法人の経営管理のため	5	5
F 現地の取引先の交渉相手が日本人だから	6	6
G 現地従業員が十分育成されていないから	7	7
H その他	8	8
I 日本人派遣者はいない	9	9

問10 貴現地法人では、現地採用大学・大学院卒社員の能力開発の手段として、どのようなことを実施していますか。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 職能を超えた配置転換	5 社外研修への派遣	9 長期の海外勤務（日本）
2 経営幹部の早期選抜・育成システム	6 日本本社への短期の研修派遣	10 長期の海外勤務（日本以外）
3 自己啓発への援助	7 グループ企業への研修派遣	11 その他（具体的に： ）
4 社内研修	8 教育機関（MBA等）への研修派遣	12 特に行っていない

問11 貴現地法人における労働条件・労使関係に関する紛争の状況について、あてはまる番号に**1つだけ**○をつけてください。紛争とは、ストライキまたは個人的・集团的訴訟等が発生している状態を想定します。

1 現在、紛争が発生している	2 過去5年間に発生したことがある	3 現在も過去5年間も発生したことはない
----------------	-------------------	----------------------

（付問1）上で1または2と回答された場合： 紛争が発生した原因として、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）。

1 賃金	5 配置・昇進	9 組合承認
2 福利厚生	6 評価制度の内容やその運用	10 組合員差別
3 労働時間、休日、休暇	7 雇用調整	11 セクシャル・ハラスメント
4 採用	8 定年制	12 その他（具体的に： ）

問12 ホワイトカラーの人事制度についておうかがいします。

- (1) 貴現地法人では、ホワイトカラーに関して、以下の人事制度（評価、昇進等）をどの程度とりいれていますか。
それぞれの項目について、あてはまる数字に○をつけてください。

	全くとりい れていない	←	どちらとも いえない	→	全面的にと りいれてい
日本本社の人事制度	1	2	3..... 4..... 5
ローカルの他企業の人事制度	1	2	3..... 4..... 5
グループ内兄弟企業の人事制度	1	2	3..... 4..... 5

- (2) 貴現地法人では長期的な現地採用従業員の幹部登用プログラムを作成されていますか。

1	日本本社が作成したグループ企業で統一的なプログラムがある
2	現地法人が作成したプログラムがある
3	現在はないが、将来現地法人で作成する予定である
4	現在無く、将来現地法人で作成する予定もない
5	その他（具体的に： _____）

問13 貴現地法人と現地企業（日系及び日系以外の外資系をのぞく）との取引関係についてうかがいます。それぞれの項目について、あてはまる数字に○をつけてください。

	そうはいえ ない	←	どちらとも いえない	→	そういえ る
主たる取引先は、現地企業（日系企業をのぞく）である	1	2	3..... 4..... 5
現地取引企業（日系企業をのぞく）に対する経営指導は、積極的に行っている（技術支援・資金的協力など）	1	2	3..... 4..... 5

問14 現地企業（日系及び日系以外の外資系企業をのぞく）に対する評価についてうかがいます。それぞれの項目について、あてはまる数字に○をつけてください。

	大変不満 である	←	どちらとも いえない	→	大変満足 である
現地企業から供給される部材・商品やサービスの質	1	2	3..... 4..... 5
現地企業から供給される部材・商品やサービスの価格	1	2	3..... 4..... 5
現地企業の部材・商品やサービスの納期の正確さ	1	2	3..... 4..... 5
現地企業の取引手続きや商慣行	1	2	3..... 4..... 5

問15 貴現地法人と地域社会との関連についてうかがいます。あてはまる番号すべてに○をつけてください(〇はいくつでも)。

- | | |
|----|--|
| 1 | 基金などを設立して、学校や公的施設・機関に対して金銭あるいは物品の寄付をしている |
| 2 | 奨学金制度を持っている |
| 3 | 会社の施設(運動場、体育館等)を地域の住民に開放している |
| 4 | 社内病院などの医療施設を地域の住民に開放している |
| 5 | 地域の活動(お祭り、運動会など)に対して、金銭あるいは物品の寄付をしている |
| 6 | 地域住民や子どもの会社見学を受け入れている |
| 7 | 大学生などの研修に会社の施設を提供している(インターンシップ制度への参加や卒論指導など) |
| 8 | 障害者を積極的に雇用している |
| 9 | 地域のボランティア団体などに対し、金銭あるいは物品の寄付をしている |
| 10 | 地域のボランティア団体などに、自社の従業員を派遣している |
| 11 | その他(具体的に: _____) |

問16 2002年度の貴現地法人の売上高と経常利益について、数値(ドルベース)でお答え下さい。

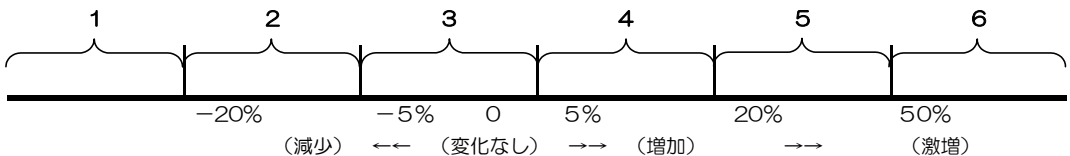
(1) 2002年度の売上高

					万ドル(US)
億ドル	千	百	十	一	

(2) 2002年度の経常利益

					万ドル(US)
億ドル	千	百	十	一	

問17 5年前と比較して、現在、貴現地法人の売上高はどのように変化しましたか。あてはまる範囲の番号に○をつけてください(設立後5年未満の場合は、設立年を基準に答えてください)。



問18 貴現地法人の現地従業員の離職と欠勤率について、数値でお答え下さい。

注) 離職者数の中に定年退職者は含みません。

(1) 過去1年間の一般従業員クラスの離職者数:

千	百	十	一

 人

(2) 過去1年間の中間管理職(部課長層)の離職者数:

百	十	一

 人

(3) 過去1年間の一般従業員の欠勤率:

	%

問19 貴現地法人の今後3年間の事業展開と従業員数計画についておうかがいします。

今後3年間の貴現地法人の事業展開をどのように考えていますか。	1 拡大する	2 現状維持	3 縮小・撤退する
今後3年間の貴現地法人の現地従業員数の増減をどのようにお考えですか。	1 増やす	2 現状維持	3 削減する
今後3年間の貴現地法人の日本人派遣者数の増減をどのようにお考えですか。	1 増やす	2 現状維持	3 削減する

問20 SARSなどの感染症対策についておうかがいします。

貴現地法人のリスク管理マニュアルの中には、SARS発生以前に感染症対策が示されていましたか。

1 示されていた	2 示されていなかった
----------	-------------

(付問) 2と答えた方にうかがいます。下記のうち貴現地法人の状況にあてはまるものひとつに○をつけて下さい。

1 感染症対策を急遽作成した
2 これから感染症対策を作る
3 感染症対策はいらない
4 その他 ()

問21 日本経済の長期にわたる低成長が貴現地法人に及ぼす影響について、あてはまるものひとつに○をつけて下さい。

(1) 日本経済の低成長が及ぼす貴現地法人への影響は：

1 ある	2 ない	3 わからない
------	------	---------

(2) 1と回答した方にうかがいます。

	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った
日本経済の低成長による貴現地法人の日本人派遣者数の増減	1	2	3	4	5
日本経済の低成長による貴現地法人の現地従業員数の増減	1	2	3	4	5

◎アンケートの設問は以上で終了です。ご協力ありがとうございました。
裏面も忘れずにご記入ください。

付属Ⅱ 統計表

目次

問1(1) 設立方法	204
問1(2) 操業開始年	204
問1(3) 経営形態	205
問1(3)-1 資本金総額	205
問1(3)-2 日本側出資比率	206
問1(4) 主たる業務	206
問1(5) 製品輸出の有無	207
問1(5) 付問 売上高に輸出が占める割合	208
問1(6) 労働組合の有無	209
問1(6) 付問1 労働組合の組織率	209
問1(7) 社長(支社長、支店長)の国籍	210
問1(8) 所在地域	211
問1(9) 現地法人の主な業種	211
問1(9) 現地法人の主な業種(製造業・非製造業別)	212
問2(1) 現地法人の従業員数	213
問2(1) 付問1 現地国籍従業員の大学等卒	213
問2(1) 付問2 現地国籍従業員の平均年齢	214
問2(1) 付問3 現地従業員の平均勤続年数	214
問2(1) 付問4-1 現地採用従業員の昇進 大学卒	215
問2(1) 付問4-2 現地採用従業員の昇進 その他	215
問2(2)A-1 現地国籍の取締役以上の人数	216
問2(2)A-2 日本国籍の取締役以上の人数	217
問2(2)A-3 第三国籍の取締役以上の人数	218
問2(2)A-4 取締役以上の人数	219
問2(2)B-1 現地国籍の中間管理職人数	220
問2(2)B-2 日本国籍の中間管理職人数	221
問2(2)B-3 第三国籍の中間管理職の人数	222
問2(2)B-4 中間管理職の合計人数	223
問2(2)C-1 現地国籍の一般従業員人数	224
問2(2)C-2 日本国籍の一般従業員人数	225
問2(2)C-3 第三国籍の一般従業員人数	226

問2(2)C-4	一般従業員の合計人数	227
問2(2)D-1	現地国籍従業員の合計人数	227
問2(2)D-2	日本国籍従業員の合計人数	228
問2(2)D-3	第三国籍従業員の合計人数	229
問2(2)D-4	従業員合計人数	230
問2(2)付問1-1	日本国籍従業員数(日本本社から出向・転籍)	231
問2(2)付問1-2	日本国籍従業員数(第三国の現地法人からの出向等)	232
問2(2)付問1-3	日本国籍従業員数(現地採用)	232
問3(1)	日本本社の主な業種	233
問3(2)	日本本社の従業員数合計	233
問3(3)a	海外現地法人数	234
問3(3)b	支店 支社数	234
問4(1)	現地経営上のメリット	235
問4(2)	現地経営上の課題や問題点	236
問4(3)	意思疎通の問題の理由(本社と現地法人間)	237
問4(4)	意思疎通の問題の理由(スタッフ間)	238
問4(5)-1	採用上の問題点(管理職)	239
問4(5)-2	採用上の問題点(一般従業員)	239
問4(6)	外部流出が問題になる人材	240
問5	現地法人の直接的な利益報告先	240
問6A	活動の状況 インフォーマルな情報交換	241
問6B	活動の状況 本社への提案は殆ど採用	242
問6C	活動の状況 独自の技術等を保有	242
問6D	活動の状況 常に上位の経營業績	243
問6E	活動の状況 第一級の人材採用可能	244
問7(1)	日本本社における成文化された経営理念の有無	244
問7(2)	成文化された経営理念の翻訳状況	245
問7(2)付問1	本社-現地法人間における経営理念の共通性	245
問7(2)付問2	現地法人経営理念の翻訳言語	246
問8	現地法人が有する決定権	247
問9A	日本人が派遣されている主な理由 取締役以上	247
問9B	日本人が派遣されている主な理由 中間管理職(部課長層)	248
問10	現地採用大学卒社員の能力開発手段	248
問11	労働条件/労使関係に関する紛争の状況	249
問11付問1	紛争が発生した原因	249

問12(1)－1	ホワイトカラーにおける人事制度の取り入れ状況	日本本社の人事制度	250
問12(1)－2	ホワイトカラーにおける人事制度の取り入れ状況	ローカル他企業の制度	250
問12(1)－3	ホワイトカラーにおける人事制度の取り入れ状況	グループ企業の制度	251
問12(2)	現地採用従業員の幹部登用プログラム		251
問13A	現地企業（日系企業を除く）との取引関係	主たる取引先は現地企業	252
問13B	現地企業（日系企業を除く）との取引関係	現地企業に経営指導を行っている	253
問14A	現地企業（日系企業を除く）に対する評価	現地供給部材等の質	253
問14B	現地企業（日系企業を除く）に対する評価	現地供給部材等の価格	254
問14C	現地企業（日系企業を除く）に対する評価	供給部材等の納期の正確さ	254
問14D	現地企業（日系企業を除く）に対する評価	取引手続きや商慣行	255
問15	地域社会との関連		256
問16(1)	2002年度の売上		257
問16(2)	2002年の経常利益		257
問17	5年前と比較した現地法人の売上高		258
問18(1)	過去1年間の一般従業員クラスの離職者数		259
問18(2)	過去1年間の中間管理職クラスの離職者数		260
問18(3)	過去1年間の一般従業員の欠勤率		261
問19A	今後3年の現地法人の事業展開計画		262
問19B	今後3年の現地従業員の増減計画		263
問19C	今後3年の日本人派遣者の増減計画		264
問20	SARS発生以前の感染症対策の有無		265
問20 付問	感染症対策の状況		266
問21(1)	日本経済低成長の影響の有無		267
問21(2)－1	日本低成長による日本人派遣者増減		268
問21(2)－2	日本低成長による現地従業員増減		269

問 1 (1) 設 立 方 法

	合計	新設	合併・買収	資本参加	その他	無回答
所在地域						
(中国)	92 100.0	73 79.3	12 13.0	2 2.2	4 4.3	1 1.1
(その他アジア)	290 100.0	238 82.1	28 9.7	16 5.5	7 2.4	1 0.3
アジア小計	382 100.0	311 81.4	40 10.5	18 4.7	11 2.9	2 0.5
中近東	29 100.0	26 89.7	0 0.0	1 3.4	2 6.9	0 0.0
ヨーロッパ	174 100.0	147 84.5	17 9.8	6 3.4	3 1.7	1 0.6
北米	106 100.0	93 87.7	10 9.4	1 0.9	2 1.9	0 0.0
中南米	97 100.0	82 84.5	9 9.3	4 4.1	0 0.0	2 2.1
アフリカ	16 100.0	14 87.5	0 0.0	2 12.5	0 0.0	0 0.0
オセアニア	47 100.0	37 78.7	7 14.9	2 4.3	1 2.1	0 0.0
合 計	851 100.0	710 83.4	83 9.8	34 4.0	19 2.2	5 0.6

問 1 (2) 操 業 開 始 年

	合計	1960年以前	1961～1974年	1975～1984年	1984～1991年	1992～1995年	1996年以降	無回答
所在地域								
(中国)	92 100.0	0 0.0	0 0.0	1 1.1	11 12.0	37 40.2	42 45.7	1 1.1
(その他アジア)	290 100.0	15 5.2	47 16.2	38 13.1	49 16.9	41 14.1	96 33.1	4 1.4
アジア小計	382 100.0	15 3.9	47 12.3	39 10.2	60 15.7	78 20.4	138 36.1	5 1.3
中近東	29 100.0	2 6.9	6 20.7	9 31.0	4 13.8	3 10.3	5 17.2	0 0.0
ヨーロッパ	174 100.0	5 2.9	34 19.5	25 14.4	46 26.4	26 14.9	38 21.8	0 0.0
北米	106 100.0	7 6.6	33 31.1	22 20.8	24 22.6	4 3.8	15 14.2	1 0.9
中南米	97 100.0	17 17.5	26 26.8	19 19.6	11 11.3	11 11.3	10 10.3	3 3.1
アフリカ	16 100.0	0 0.0	7 43.8	2 12.5	2 12.5	1 6.3	3 18.8	1 6.3
オセアニア	47 100.0	6 12.8	9 19.1	9 19.1	10 21.3	4 8.5	7 14.9	2 4.3
合 計	851 100.0	52 6.1	162 19.0	125 14.7	157 18.4	127 14.9	216 25.4	12 1.4

問 1 (3) 経営形態

	合計	現地法人	支社・支店	その他	無回答
所在地域					
(中国)	92 100.0	80 87.0	8 8.7	2 2.2	2 2.2
(その他アジア)	290 100.0	244 84.1	41 14.1	0 0.0	5 1.7
アジア小計	382 100.0	324 84.8	49 12.8	2 0.5	7 1.8
中近東	29 100.0	21 72.4	8 27.6	0 0.0	0 0.0
ヨーロッパ	174 100.0	153 87.9	20 11.5	0 0.0	1 0.6
北米	106 100.0	99 93.4	6 5.7	0 0.0	1 0.9
中南米	97 100.0	88 90.7	7 7.2	1 1.0	1 1.0
アフリカ	16 100.0	12 75.0	3 18.8	0 0.0	1 6.3
オセアニア	47 100.0	45 95.7	2 4.3	0 0.0	0 0.0
合 計	851 100.0	742 87.2	95 11.2	3 0.4	11 1.3

問 1 (3) - 1 資本金総額

	合計	100万ドル未満	100万～500万ドル未満	500万～1000万ドル未満	1000万～5000万ドル未満	5000万～1億ドル未満	1億ドル以上	無回答
所在地域								
(中国)	80 100.0	15 18.8	22 27.5	13 16.3	27 33.8	0 0.0	2 2.5	1 1.3
(その他アジア)	244 100.0	60 24.6	66 27.0	35 14.3	59 24.2	10 4.1	9 3.7	5 2.0
アジア小計	324 100.0	75 23.1	88 27.2	48 14.8	86 26.5	10 3.1	11 3.4	6 1.9
中近東	21 100.0	7 33.3	4 19.0	2 9.5	4 19.0	2 9.5	2 9.5	0 0.0
ヨーロッパ	153 100.0	36 23.5	44 28.8	24 15.7	35 22.9	7 4.6	4 2.6	3 2.0
北米	99 100.0	12 12.1	23 23.2	11 11.1	27 27.3	4 4.0	16 16.2	6 6.1
中南米	88 100.0	23 26.1	22 25.0	13 14.8	14 15.9	6 6.8	3 3.4	7 8.0
アフリカ	12 100.0	7 58.3	2 16.7	1 8.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0	2 16.7
オセアニア	45 100.0	10 22.2	13 28.9	5 11.1	12 26.7	3 6.7	2 4.4	0 0.0
合 計	742 100.0	170 22.9	196 26.4	104 14.0	178 24.0	32 4.3	38 5.1	24 3.2

問1(3)-2 日本側出資比率

	合計	10%未満	10~50%未満	50%	51~100%未満	100%	無回答
所在地域							
(中国)	80 100.0	7 8.8	6 7.5	3 3.8	24 30.0	36 45.0	4 5.0
(その他アジア)	244 100.0	8 3.3	23 9.4	6 2.5	63 25.8	140 57.4	4 1.6
アジア小計	324 100.0	15 4.6	29 9.0	9 2.8	87 26.9	176 54.3	8 2.5
中近東	21 100.0	0 0.0	3 14.3	4 19.0	3 14.3	11 52.4	0 0.0
ヨーロッパ	153 100.0	8 5.2	5 3.3	0 0.0	18 11.8	117 76.5	5 3.3
北米	99 100.0	2 2.0	3 3.0	1 1.0	5 5.1	83 83.8	5 5.1
中南米	88 100.0	4 4.5	5 5.7	3 3.4	15 17.0	56 63.6	5 5.7
アフリカ	12 100.0	1 8.3	1 8.3	1 8.3	3 25.0	6 50.0	0 0.0
オセアニア	45 100.0	2 4.4	1 2.2	1 2.2	2 4.4	38 84.4	1 2.2
合計	742 100.0	32 4.3	47 6.3	19 2.6	133 17.9	487 65.6	24 3.2

問1(4) 主たる業務

	合計	地域本社・地域統括	持株会社	投資会社	製造	販売・貿易	サービス	研究開発(R&D)	その他	無回答
所在地域										
(中国)	92 100.0	2 2.2	2 2.2	2 2.2	46 50.0	25 27.2	26 28.3	2 2.2	15 16.3	1 1.1
(その他アジア)	290 100.0	38 13.1	4 1.4	9 3.1	118 40.7	136 46.9	73 25.2	13 4.5	43 14.8	6 2.1
アジア小計	382 100.0	40 10.5	6 1.6	11 2.9	164 42.9	161 42.1	99 25.9	15 3.9	58 15.2	7 1.8
中近東	29 100.0	1 3.4	0 0.0	0 0.0	9 31.0	14 48.3	6 20.7	0 0.0	5 17.2	0 0.0
ヨーロッパ	174 100.0	46 26.4	6 3.4	3 1.7	42 24.1	120 69.0	55 31.6	21 12.1	20 11.5	1 0.6
北米	106 100.0	19 17.9	8 7.5	2 1.9	29 27.4	64 60.4	40 37.7	23 21.7	6 5.7	0 0.0
中南米	97 100.0	16 16.5	3 3.1	4 4.1	25 25.8	63 64.9	33 34.0	4 4.1	11 11.3	1 1.0
アフリカ	16 100.0	6 37.5	0 0.0	0 0.0	6 37.5	11 68.8	5 31.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0
オセアニア	47 100.0	11 23.4	2 4.3	8 17.0	13 27.7	35 74.5	15 31.9	1 2.1	2 4.3	1 2.1
現地法人の主な業種										
製造業	412 100.0	64 15.5	15 3.6	11 2.7	270 65.5	261 63.3	74 18.0	53 12.9	8 1.9	2 0.5
非製造業	408 100.0	68 16.7	10 2.5	16 3.9	7 1.7	194 47.5	169 41.4	7 1.7	91 22.3	5 1.2
無回答	31 100.0	7 22.6	0 0.0	1 3.2	11 35.5	13 41.9	10 32.3	4 12.9	3 9.7	3 9.7
合計	851 100.0	139 16.3	25 2.9	28 3.3	288 33.8	468 55.0	253 29.7	64 7.5	102 12.0	10 1.2

問 1 (5) 製品輸出の有無

	合計	ある	ない	無回答
所在地域				
(中国)	92 100.0	43 46.7	48 52.2	1 1.1
(その他アジア)	290 100.0	151 52.1	132 45.5	7 2.4
アジア小計	382 100.0	194 50.8	180 47.1	8 2.1
中近東	29 100.0	15 51.7	14 48.3	0 0.0
ヨーロッパ	174 100.0	92 52.9	79 45.4	3 1.7
北米	106 100.0	48 45.3	58 54.7	0 0.0
中南米	97 100.0	42 43.3	50 51.5	5 5.2
アフリカ	16 100.0	7 43.8	8 50.0	1 6.3
オセアニア	47 100.0	21 44.7	26 55.3	0 0.0
操業開始年				
1959年以前	46 100.0	21 45.7	23 50.0	2 4.3
60-69年	82 100.0	44 53.7	37 45.1	1 1.2
70-79年	140 100.0	81 57.9	57 40.7	2 1.4
80-89年	175 100.0	86 49.1	86 49.1	3 1.7
90-99年	317 100.0	150 47.3	163 51.4	4 1.3
2000年以降	79 100.0	35 44.3	43 54.4	1 1.3
合 計	851 100.0	419 49.2	415 48.8	17 2.0

問 1 (5) 付問 売上高に輸出が占める割合

	合計	10%未満	10~30%未満	30~50%未満	50~70%未満	70~90%未満	90~95%未満	95~100%	無回答
所在地域									
(中国)	43 100.0	4 9.3	3 7.0	5 11.6	0 0.0	6 14.0	1 2.3	22 51.2	2 4.7
(その他アジア)	151 100.0	23 15.2	32 21.2	21 13.9	12 7.9	16 10.6	5 3.3	37 24.5	5 3.3
アジア小計	194 100.0	27 13.9	35 18.0	26 13.4	12 6.2	22 11.3	6 3.1	59 30.4	7 3.6
中近東	15 100.0	5 33.3	3 20.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	3 20.0	3 20.0	1 6.7
ヨーロッパ	92 100.0	12 13.0	14 15.2	11 12.0	11 12.0	7 7.6	5 5.4	23 25.0	9 9.8
北米	48 100.0	25 52.1	7 14.6	5 10.4	3 6.3	5 10.4	0 0.0	0 0.0	3 6.3
中南米	42 100.0	10 23.8	8 19.0	2 4.8	4 9.5	2 4.8	3 7.1	4 9.5	9 21.4
アフリカ	7 100.0	3 42.9	0 0.0	1 14.3	0 0.0	1 14.3	0 0.0	0 0.0	2 28.6
オセアニア	21 100.0	8 38.1	4 19.0	1 4.8	1 4.8	1 4.8	3 14.3	2 9.5	1 4.8
操業開始年									
1959年以前	21 100.0	6 28.6	5 23.8	4 19.0	2 9.5	2 9.5	0 0.0	0 0.0	2 9.5
60-69年	44 100.0	11 25.0	12 27.3	3 6.8	5 11.4	3 6.8	1 2.3	2 4.5	7 15.9
70-79年	81 100.0	20 24.7	16 19.8	6 7.4	8 9.9	8 9.9	4 4.9	9 11.1	10 12.3
80-89年	86 100.0	18 20.9	9 10.5	13 15.1	7 8.1	7 8.1	5 5.8	22 25.6	5 5.8
90-99年	150 100.0	29 19.3	24 16.0	15 10.0	8 5.3	17 11.3	8 5.3	44 29.3	5 3.3
2000年以降	35 100.0	5 14.3	5 14.3	5 14.3	1 2.9	1 2.9	1 2.9	14 40.0	3 8.6
合 計	419 100.0	90 21.5	71 16.9	46 11.0	31 7.4	38 9.1	20 4.8	91 21.7	32 7.6

問 1 (6) 労働組合の有無

	合計	ある	ない	無回答
所在地域				
(中国)	92 100.0	46 50.0	44 47.8	2 2.2
(その他アジア)	290 100.0	92 31.7	195 67.2	3 1.0
アジア小計	382 100.0	138 36.1	239 62.6	5 1.3
中近東	29 100.0	1 3.4	28 96.6	0 0.0
ヨーロッパ	174 100.0	40 23.0	127 73.0	7 4.0
北米	106 100.0	7 6.6	98 92.5	1 0.9
中南米	97 100.0	36 37.1	60 61.9	1 1.0
アフリカ	16 100.0	4 25.0	12 75.0	0 0.0
オセアニア	47 100.0	11 23.4	36 76.6	0 0.0
合 計	851 100.0	237 27.8	600 70.5	14 1.6

問 1 (6) 付問 1 労働組合の組織率

	合計	10%未満	10~30% 未満	30~50% 未満	50~70% 未満	70~90% 未満	90~95% 未満	95~100% 未満	100%	無回答
所在地域										
(中国)	46 100.0	0 0.0	1 2.2	1 2.2	1 2.2	2 4.3	1 2.2	6 13.0	34 73.9	0 0.0
(その他アジア)	92 100.0	2 2.2	4 4.3	4 4.3	10 10.9	14 15.2	7 7.6	11 12.0	34 37.0	6 6.5
アジア小計	138 100.0	2 1.4	5 3.6	5 3.6	11 8.0	16 11.6	8 5.8	17 12.3	68 49.3	6 4.3
中近東	1 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 100.0	0 0.0
ヨーロッパ	40 100.0	4 10.0	5 12.5	3 7.5	3 7.5	3 7.5	3 7.5	1 2.5	11 27.5	7 17.5
北米	7 100.0	0 0.0	1 14.3	1 14.3	1 14.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0	3 42.9	1 14.3
中南米	36 100.0	1 2.8	4 11.1	4 11.1	5 13.9	3 8.3	0 0.0	2 5.6	15 41.7	2 5.6
アフリカ	4 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	4 100.0	0 0.0
オセアニア	11 100.0	5 45.5	0 0.0	1 9.1	1 9.1	2 18.2	1 9.1	0 0.0	1 9.1	0 0.0
合 計	237 100.0	12 5.1	15 6.3	14 5.9	21 8.9	24 10.1	12 5.1	20 8.4	103 43.5	16 6.8

問 1 (7) 社長（支社長、支店長）の国籍

	合計	日本	現地国	第三国	無回答
所在地域					
(中国)	92 100.0	75 81.5	8 8.7	1 1.1	8 8.7
(その他アジア)	290 100.0	235 81.0	25 8.6	2 0.7	28 9.7
アジア小計	382 100.0	310 81.2	33 8.6	3 0.8	36 9.4
中近東	29 100.0	23 79.3	3 10.3	0 0.0	3 10.3
ヨーロッパ	174 100.0	137 78.7	21 12.1	7 4.0	9 5.2
北米	106 100.0	84 79.2	11 10.4	0 0.0	11 10.4
中南米	97 100.0	82 84.5	6 6.2	0 0.0	9 9.3
アフリカ	16 100.0	12 75.0	2 12.5	1 6.3	1 6.3
オセアニア	47 100.0	40 85.1	2 4.3	1 2.1	4 8.5
現地法人の主な業種					
製造業	412 100.0	308 74.8	53 12.9	9 2.2	42 10.2
非製造業	408 100.0	359 88.0	22 5.4	1 0.2	26 6.4
無回答	31 100.0	21 67.7	3 9.7	2 6.5	5 16.1
操業開始年					
1959年以前	46 100.0	42 91.3	2 4.3	0 0.0	2 4.3
60-69年	82 100.0	65 79.3	9 11.0	0 0.0	8 9.8
70-79年	140 100.0	115 82.1	13 9.3	1 0.7	11 7.9
80-89年	175 100.0	133 76.0	22 12.6	4 2.3	16 9.1
90-99年	317 100.0	259 81.7	26 8.2	5 1.6	27 8.5
2000年以降	79 100.0	65 82.3	6 7.6	2 2.5	6 7.6
合 計	851 100.0	688 80.8	78 9.2	12 1.4	73 8.6

問 1 (8) 所在地域

	合計	中国	その他の アジア	アジア小計	中近東	ヨーロッパ	北米	中南米	アフリカ	オセアニア
1959年以前	46 100.0	0 0.0	15 32.6	15 32.6	2 4.3	4 8.7	6 13.0	14 30.4	0 0.0	5 10.9
60-69年	82 100.0	0 0.0	26 31.7	26 31.7	2 2.4	17 20.7	18 22.0	13 15.9	2 2.4	4 4.9
70-79年	140 100.0	0 0.0	36 25.7	36 25.7	4 2.9	31 22.1	26 18.6	28 20.0	6 4.3	9 6.4
80-89年	175 100.0	6 3.4	53 30.3	59 33.7	13 7.4	41 23.4	32 18.3	14 8.0	2 1.1	14 8.0
90-99年	317 100.0	67 21.1	133 42.0	200 63.1	4 1.3	59 18.6	15 4.7	24 7.6	4 1.3	11 3.5
2000年以降	79 100.0	18 22.8	23 29.1	41 51.9	4 5.1	22 27.8	8 10.1	1 1.3	1 1.3	2 2.5
無回答	12 100.0	1 8.3	4 33.3	5 41.7	0 0.0	0 0.0	1 8.3	3 25.0	1 8.3	2 16.7
合 計	851 100.0	92 10.8	290 34.1	382 44.9	29 3.4	174 20.4	106 12.5	97 11.4	16 1.9	47 5.5

問 1 (9) 現地法人の主な業種

	合計	鉄鋼業	窯業・土石	非鉄金属	金属製品	一般機器	電気機器	輸送機器	精密機器	その他の 製造業
所在地域										
(中国)	92 100.0	1 1.1	1 1.1	0 0.0	2 2.2	1 1.1	12 13.0	2 2.2	5 5.4	11 12.0
(その他アジア)	290 100.0	2 0.7	4 1.4	1 0.3	4 1.4	5 1.7	39 13.4	18 6.2	7 2.4	17 5.9
アジア小計	382 100.0	3 0.8	5 1.3	1 0.3	6 1.6	6 1.6	51 13.4	20 5.2	12 3.1	28 7.3
中近東	29 100.0	1 3.4	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	3 10.3	1 3.4	0 0.0
ヨーロッパ	174 100.0	0 0.0	1 0.6	1 0.6	3 1.7	4 2.3	27 15.5	21 12.1	5 2.9	9 5.2
北米	106 100.0	2 1.9	0 0.0	2 1.9	3 2.8	3 2.8	12 11.3	14 13.2	4 3.8	6 5.7
中南米	97 100.0	1 1.0	0 0.0	1 1.0	2 2.1	0 0.0	14 14.4	9 9.3	4 4.1	6 6.2
アフリカ	16 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 6.3	2 12.5	0 0.0	1 6.3
オセアニア	47 100.0	0 0.0	0 0.0	1 2.1	0 0.0	0 0.0	2 4.3	3 6.4	3 6.4	2 4.3
合 計	851 100.0	7 0.8	6 0.7	6 0.7	14 1.6	13 1.5	107 12.6	72 8.5	29 3.4	52 6.1

	農林漁業	鉱業	商業	建設業	金融・保険業	不動産業	運輸・通信業	サービス業	その他の 非製造業	無回答
所在地域										
(中国)	0 0.0	0 0.0	9 9.8	0 0.0	8 8.7	3 3.3	6 6.5	9 9.8	4 4.3	5 5.4
(その他アジア)	1 0.3	0 0.0	50 17.2	23 7.9	23 7.9	4 1.4	18 6.2	16 5.5	13 4.5	9 3.1
アジア小計	1 0.3	0 0.0	59 15.4	23 6.0	31 8.1	7 1.8	24 6.3	25 6.5	17 4.5	14 3.7
中近東	0 0.0	1 3.4	12 41.4	0 0.0	2 6.9	0 0.0	0 0.0	1 3.4	3 10.3	1 3.4
ヨーロッパ	0 0.0	0 0.0	24 13.8	3 1.7	10 5.7	1 0.6	18 10.3	6 3.4	6 3.4	5 2.9
北米	0 0.0	0 0.0	23 21.7	1 0.9	7 6.6	0 0.0	9 8.5	4 3.8	3 2.8	5 4.7
中南米	1 1.0	0 0.0	28 28.9	1 1.0	13 13.4	0 0.0	3 3.1	5 5.2	2 2.1	3 3.1
アフリカ	0 0.0	0 0.0	6 37.5	2 12.5	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	2 12.5
オセアニア	0 0.0	3 6.4	10 21.3	0 0.0	2 4.3	1 2.1	3 6.4	5 10.6	2 4.3	1 2.1
合 計	2 0.2	4 0.5	162 19.0	30 3.5	65 7.6	9 1.1	57 6.7	46 5.4	33 3.9	31 3.6

問 1 (9) 現地法人の主な業種 (製造業・非製造業別)

	合計	製造業	非製造業	無回答
所在地域				
(中国)	92 100.0	48 52.2	39 42.4	5 5.4
(その他アジア)	290 100.0	133 45.9	148 51.0	9 3.1
アジア小計	382 100.0	181 47.4	187 49.0	14 3.7
中近東	29 100.0	9 31.0	19 65.5	1 3.4
ヨーロッパ	174 100.0	101 58.0	68 39.1	5 2.9
北米	106 100.0	54 50.9	47 44.3	5 4.7
中南米	97 100.0	41 42.3	53 54.6	3 3.1
アフリカ	16 100.0	6 37.5	8 50.0	2 12.5
オセアニア	47 100.0	20 42.6	26 55.3	1 2.1
合 計	851 100.0	412 48.4	408 47.9	31 3.6

問2(1) 現地法人の従業員数

	合計	10人未満	10～50人未満	50～100人未満	100～200人未満	200～500人未満	500～1000人未満	1000～5000人未満	5000人以上	無回答
所在地域										
(中国)	92 100.0	3 3.3	23 25.0	13 14.1	11 12.0	18 19.6	6 6.5	13 14.1	3 3.3	2 2.2
(その他アジア)	290 100.0	6 2.1	77 26.6	54 18.6	47 16.2	51 17.6	24 8.3	23 7.9	5 1.7	3 1.0
アジア小計	382 100.0	9 2.4	100 26.2	67 17.5	58 15.2	69 18.1	30 7.9	36 9.4	8 2.1	5 1.3
中近東	29 100.0	1 3.4	16 55.2	3 10.3	1 3.4	4 13.8	2 6.9	2 6.9	0 0.0	0 0.0
ヨーロッパ	174 100.0	22 12.6	61 35.1	34 19.5	20 11.5	20 11.5	12 6.9	5 2.9	0 0.0	0 0.0
北米	106 100.0	9 8.5	30 28.3	21 19.8	12 11.3	10 9.4	14 13.2	9 8.5	1 0.9	0 0.0
中南米	97 100.0	12 12.4	34 35.1	16 16.5	11 11.3	7 7.2	6 6.2	8 8.2	1 1.0	2 2.1
アフリカ	16 100.0	2 12.5	7 43.8	2 12.5	3 18.8	1 6.3	1 6.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0
オセアニア	47 100.0	10 21.3	10 21.3	13 27.7	6 12.8	4 8.5	1 2.1	2 4.3	0 0.0	1 2.1
現地法人の主な業種										
製造業	412 100.0	26 6.3	80 19.4	67 16.3	57 13.8	72 17.5	46 11.2	52 12.6	10 2.4	2 0.5
非製造業	408 100.0	36 8.8	170 41.7	86 21.1	49 12.0	39 9.6	15 3.7	8 2.0	0 0.0	5 1.2
無回答	31 100.0	3 9.7	8 25.8	3 9.7	5 16.1	4 12.9	5 16.1	2 6.5	0 0.0	1 3.2
合計	851 100.0	65 7.6	258 30.3	156 18.3	111 13.0	115 13.5	66 7.8	62 7.3	10 1.2	8 0.9

問2(1) 付問1 現地国籍従業員の大学等卒

	合計	0人	1～10人未満	10～20人未満	20～50人未満	50～100人未満	100～500人未満	500人以上	無回答
所在地域									
(中国)	92 100.0	5 5.4	27 29.3	14 15.2	23 25.0	7 7.6	12 13.0	1 1.1	3 3.3
(その他アジア)	290 100.0	11 3.8	73 25.2	52 17.9	58 20.0	32 11.0	35 12.1	4 1.4	25 8.6
アジア小計	382 100.0	16 4.2	100 26.2	66 17.3	81 21.2	39 10.2	47 12.3	5 1.3	28 7.3
中近東	29 100.0	2 6.9	9 31.0	10 34.5	2 6.9	0 0.0	3 10.3	1 3.4	2 6.9
ヨーロッパ	174 100.0	15 8.6	69 39.7	19 10.9	29 16.7	11 6.3	2 1.1	0 0.0	29 16.7
北米	106 100.0	7 6.6	24 22.6	14 13.2	20 18.9	5 4.7	5 4.7	2 1.9	29 27.4
中南米	97 100.0	2 2.1	35 36.1	14 14.4	13 13.4	3 3.1	14 14.4	1 1.0	15 15.5
アフリカ	16 100.0	2 12.5	10 62.5	1 6.3	1 6.3	1 6.3	0 0.0	0 0.0	1 6.3
オセアニア	47 100.0	5 10.6	16 34.0	7 14.9	6 12.8	2 4.3	2 4.3	0 0.0	9 19.1
合計	851 100.0	49 5.8	263 30.9	131 15.4	152 17.9	61 7.2	73 8.6	9 1.1	113 13.3

問2(1) 付問2 現地国籍従業員の平均年齢

	合計	20歳未満	20～29歳	30～39歳	40～49歳	50～59歳	60～69歳	70歳以上	無回答
所在地域									
(中国)	92 100.0	2 2.2	50 54.3	33 35.9	4 4.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0	3 3.3
(その他アジア)	290 100.0	1 0.3	67 23.1	170 58.6	29 10.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	23 7.9
アジア小計	382 100.0	3 0.8	117 30.6	203 53.1	33 8.6	0 0.0	0 0.0	0 0.0	26 6.8
中近東	29 100.0	0 0.0	3 10.3	13 44.8	10 34.5	0 0.0	0 0.0	0 0.0	3 10.3
ヨーロッパ	174 100.0	0 0.0	6 3.4	94 54.0	47 27.0	7 4.0	0 0.0	0 0.0	20 11.5
北米	106 100.0	0 0.0	2 1.9	41 38.7	37 34.9	5 4.7	0 0.0	0 0.0	21 19.8
中南米	97 100.0	0 0.0	5 5.2	63 64.9	15 15.5	1 1.0	0 0.0	0 0.0	13 13.4
アフリカ	16 100.0	0 0.0	1 6.3	7 43.8	6 37.5	0 0.0	0 0.0	0 0.0	2 12.5
オセアニア	47 100.0	0 0.0	1 2.1	26 55.3	12 25.5	1 2.1	0 0.0	0 0.0	7 14.9
合計	851 100.0	3 0.4	135 15.9	447 52.5	160 18.8	14 1.6	0 0.0	0 0.0	92 10.8

問2(1) 付問3 現地従業員の平均勤続年数

	合計	2年未満	2～5年未満	5～10年未満	10～15年未満	15～20年未満	20年以上	無回答
所在地域								
(中国)	92 100.0	17 18.5	40 43.5	27 29.3	3 3.3	2 2.2	1 1.1	2 2.2
(その他アジア)	290 100.0	11 3.8	86 29.7	91 31.4	49 16.9	14 4.8	14 4.8	25 8.6
アジア小計	382 100.0	28 7.3	126 33.0	118 30.9	52 13.6	16 4.2	15 3.9	27 7.1
中近東	29 100.0	3 10.3	4 13.8	8 27.6	10 34.5	1 3.4	0 0.0	3 10.3
ヨーロッパ	174 100.0	8 4.6	35 20.1	60 34.5	34 19.5	13 7.5	3 1.7	21 12.1
北米	106 100.0	3 2.8	10 9.4	51 48.1	15 14.2	2 1.9	4 3.8	21 19.8
中南米	97 100.0	0 0.0	15 15.5	49 50.5	14 14.4	4 4.1	1 1.0	14 14.4
アフリカ	16 100.0	0 0.0	3 18.8	5 31.3	2 12.5	2 12.5	2 12.5	2 12.5
オセアニア	47 100.0	1 2.1	14 29.8	22 46.8	4 8.5	1 2.1	0 0.0	5 10.6
合計	851 100.0	43 5.1	207 24.3	313 36.8	131 15.4	39 4.6	25 2.9	93 10.9

問2(1) 付問4-1 現地採用従業員の昇進 大学卒

	合計	まだ課長層 はいない	課長層	部長層	副社長・ 取締役	社長・会長	無回答
所在地域							
(中国)	92 100.0	7 7.6	22 23.9	37 40.2	14 15.2	5 5.4	7 7.6
(その他アジア)	290 100.0	12 4.1	67 23.1	112 38.6	70 24.1	16 5.5	13 4.5
アジア小計	382 100.0	19 5.0	89 23.3	149 39.0	84 22.0	21 5.5	20 5.2
中近東	29 100.0	3 10.3	9 31.0	10 34.5	4 13.8	2 6.9	1 3.4
ヨーロッパ	174 100.0	14 8.0	20 11.5	60 34.5	44 25.3	13 7.5	23 13.2
北米	106 100.0	5 4.7	14 13.2	23 21.7	43 40.6	9 8.5	12 11.3
中南米	97 100.0	3 3.1	17 17.5	37 38.1	26 26.8	4 4.1	10 10.3
アフリカ	16 100.0	2 12.5	5 31.3	5 31.3	0 0.0	2 12.5	2 12.5
オセアニア	47 100.0	6 12.8	6 12.8	14 29.8	10 21.3	4 8.5	7 14.9
合計	851 100.0	52 6.1	160 18.8	298 35.0	211 24.8	55 6.5	75 8.8

問2(1) 付問4-2 現地採用従業員の昇進 その他

	合計	まだ課長層 はいない	課長層	部長層	副社長・ 取締役	社長・会長	無回答
所在地域							
(中国)	92 100.0	25 27.2	34 37.0	15 16.3	5 5.4	1 1.1	12 13.0
(その他アジア)	290 100.0	104 35.9	91 31.4	53 18.3	11 3.8	0 0.0	31 10.7
アジア小計	382 100.0	129 33.8	125 32.7	68 17.8	16 4.2	1 0.3	43 11.3
中近東	29 100.0	17 58.6	6 20.7	4 13.8	0 0.0	0 0.0	2 6.9
ヨーロッパ	174 100.0	37 21.3	55 31.6	45 25.9	9 5.2	1 0.6	27 15.5
北米	106 100.0	23 21.7	31 29.2	19 17.9	5 4.7	1 0.9	27 25.5
中南米	97 100.0	23 23.7	30 30.9	17 17.5	8 8.2	0 0.0	19 19.6
アフリカ	16 100.0	7 43.8	7 43.8	2 12.5	0 0.0	0 0.0	0 0.0
オセアニア	47 100.0	11 23.4	13 27.7	9 19.1	2 4.3	1 2.1	11 23.4
合計	851 100.0	247 29.0	267 31.4	164 19.3	40 4.7	4 0.5	129 15.2

問 2 (2) A - 1 現地国籍の取締役以上の人数

	合計	0人	1～2人	3～5人	6～9人	10人以上	無回答
所在地域							
(中国)	92 100.0	43 46.7	30 32.6	9 9.8	1 1.1	0 0.0	9 9.8
(その他アジア)	290 100.0	153 52.8	86 29.7	32 11.0	7 2.4	0 0.0	12 4.1
アジア小計	382 100.0	196 51.3	116 30.4	41 10.7	8 2.1	0 0.0	21 5.5
中近東	29 100.0	18 62.1	7 24.1	1 3.4	0 0.0	0 0.0	3 10.3
ヨーロッパ	174 100.0	95 54.6	55 31.6	10 5.7	1 0.6	2 1.1	11 6.3
北米	106 100.0	32 30.2	40 37.7	17 16.0	3 2.8	0 0.0	14 13.2
中南米	97 100.0	56 57.7	33 34.0	1 1.0	2 2.1	1 1.0	4 4.1
アフリカ	16 100.0	11 68.8	4 25.0	1 6.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0
オセアニア	47 100.0	28 59.6	13 27.7	1 2.1	0 0.0	0 0.0	5 10.6
操業開始年							
1959年以前	46 100.0	26 56.5	15 32.6	2 4.3	1 2.2	0 0.0	2 4.3
60-69年	82 100.0	32 39.0	24 29.3	11 13.4	4 4.9	1 1.2	10 12.2
70-79年	140 100.0	70 50.0	46 32.9	11 7.9	4 2.9	1 0.7	8 5.7
80-89年	175 100.0	83 47.4	56 32.0	17 9.7	3 1.7	1 0.6	15 8.6
90-99年	317 100.0	166 52.4	108 34.1	26 8.2	1 0.3	0 0.0	16 5.0
2000年以降	79 100.0	52 65.8	17 21.5	4 5.1	1 1.3	0 0.0	5 6.3
合 計	851 100.0	436 51.2	268 31.5	72 8.5	14 1.6	3 0.4	58 6.8

問2(2)A-2 日本国籍の取締役以上の人数

	合計	0人	1～2人	3～5人	6～9人	10人以上	無回答
所在地域							
(中国)	92 100.0	9 9.8	56 60.9	17 18.5	6 6.5	1 1.1	3 3.3
(その他アジア)	290 100.0	13 4.5	154 53.1	94 32.4	16 5.5	4 1.4	9 3.1
アジア小計	382 100.0	22 5.8	210 55.0	111 29.1	22 5.8	5 1.3	12 3.1
中近東	29 100.0	3 10.3	20 69.0	5 17.2	0 0.0	0 0.0	1 3.4
ヨーロッパ	174 100.0	13 7.5	118 67.8	35 20.1	7 4.0	0 0.0	1 0.6
北米	106 100.0	6 5.7	55 51.9	31 29.2	2 1.9	1 0.9	11 10.4
中南米	97 100.0	1 1.0	48 49.5	31 32.0	7 7.2	8 8.2	2 2.1
アフリカ	16 100.0	2 12.5	12 75.0	2 12.5	0 0.0	0 0.0	0 0.0
オセアニア	47 100.0	0 0.0	31 66.0	14 29.8	1 2.1	0 0.0	1 2.1
操業開始年							
1959年以前	46 100.0	3 6.5	15 32.6	19 41.3	4 8.7	3 6.5	2 4.3
60-69年	82 100.0	4 4.9	32 39.0	31 37.8	8 9.8	3 3.7	4 4.9
70-79年	140 100.0	8 5.7	83 59.3	34 24.3	5 3.6	4 2.9	6 4.3
80-89年	175 100.0	11 6.3	111 63.4	42 24.0	5 2.9	1 0.6	5 2.9
90-99年	317 100.0	12 3.8	199 62.8	81 25.6	15 4.7	1 0.3	9 2.8
2000年以降	79 100.0	8 10.1	47 59.5	20 25.3	1 1.3	2 2.5	1 1.3
合計	851 100.0	47 5.5	494 58.0	229 26.9	39 4.6	14 1.6	28 3.3

問2(2)A-3 第三国籍の取締役以上の人数

	合計	0人	1～2人	3～5人	6～9人	10人以上	無回答
所在地域							
(中国)	92 100.0	79 85.9	3 3.3	1 1.1	0 0.0	0 0.0	9 9.8
(その他アジア)	290 100.0	261 90.0	9 3.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	20 6.9
アジア小計	382 100.0	340 89.0	12 3.1	1 0.3	0 0.0	0 0.0	29 7.6
中近東	29 100.0	22 75.9	3 10.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0	4 13.8
ヨーロッパ	174 100.0	142 81.6	19 10.9	0 0.0	0 0.0	1 0.6	12 6.9
北米	106 100.0	81 76.4	3 2.8	0 0.0	0 0.0	0 0.0	22 20.8
中南米	97 100.0	86 88.7	4 4.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	7 7.2
アフリカ	16 100.0	14 87.5	1 6.3	1 6.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0
オセアニア	47 100.0	40 85.1	0 0.0	1 2.1	0 0.0	0 0.0	6 12.8
操業開始年							
1959年以前	46 100.0	40 87.0	3 6.5	0 0.0	0 0.0	0 0.0	3 6.5
60-69年	82 100.0	64 78.0	5 6.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	13 15.9
70-79年	140 100.0	122 87.1	8 5.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0	10 7.1
80-89年	175 100.0	146 83.4	7 4.0	2 1.1	0 0.0	0 0.0	20 11.4
90-99年	317 100.0	277 87.4	13 4.1	1 0.3	0 0.0	1 0.3	25 7.9
2000年以降	79 100.0	68 86.1	4 5.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	7 8.9
合計	851 100.0	725 85.2	42 4.9	3 0.4	0 0.0	1 0.1	80 9.4

問2(2)A-4 取締役以上の人数

	合計	0人	1～2人	3～5人	6～9人	10人以上	無回答
所在地域							
(中国)	92 100.0	5 5.4	39 42.4	23 25.0	11 12.0	4 4.3	10 10.9
(その他アジア)	290 100.0	11 3.8	106 36.6	96 33.1	48 16.6	9 3.1	20 6.9
アジア小計	382 100.0	16 4.2	145 38.0	119 31.2	59 15.4	13 3.4	30 7.9
中近東	29 100.0	3 10.3	16 55.2	6 20.7	1 3.4	0 0.0	3 10.3
ヨーロッパ	174 100.0	9 5.2	77 44.3	61 35.1	13 7.5	5 2.9	9 5.2
北米	106 100.0	5 4.7	25 23.6	41 38.7	13 12.3	3 2.8	19 17.9
中南米	97 100.0	0 0.0	41 42.3	28 28.9	11 11.3	10 10.3	7 7.2
アフリカ	16 100.0	1 6.3	10 62.5	4 25.0	1 6.3	0 0.0	0 0.0
オセアニア	47 100.0	0 0.0	23 48.9	16 34.0	3 6.4	0 0.0	5 10.6
操業開始年							
1959年以前	46 100.0	2 4.3	11 23.9	16 34.8	7 15.2	7 15.2	3 6.5
60-69年	82 100.0	3 3.7	16 19.5	33 40.2	14 17.1	6 7.3	10 12.2
70-79年	140 100.0	6 4.3	49 35.0	56 40.0	13 9.3	7 5.0	9 6.4
80-89年	175 100.0	8 4.6	80 45.7	46 26.3	19 10.9	5 2.9	17 9.7
90-99年	317 100.0	8 2.5	140 44.2	99 31.2	40 12.6	4 1.3	26 8.2
2000年以降	79 100.0	7 8.9	35 44.3	23 29.1	6 7.6	2 2.5	6 7.6
合計	851 100.0	34 4.0	337 39.6	275 32.3	101 11.9	31 3.6	73 8.6

問2(2)B-1 現地国籍の中間管理職人数

	合計	0人	1～10人 未満	10～20人 未満	20～50人 未満	50～100人 未満	100人以上	無回答
所在地域								
(中国)	92 100.0	7 7.6	34 37.0	18 19.6	16 17.4	3 3.3	5 5.4	9 9.8
(その他アジア)	290 100.0	9 3.1	128 44.1	49 16.9	62 21.4	13 4.5	13 4.5	16 5.5
アジア小計	382 100.0	16 4.2	162 42.4	67 17.5	78 20.4	16 4.2	18 4.7	25 6.5
中近東	29 100.0	3 10.3	17 58.6	4 13.8	1 3.4	0 0.0	0 0.0	4 13.8
ヨーロッパ	174 100.0	23 13.2	90 51.7	25 14.4	15 8.6	6 3.4	1 0.6	14 8.0
北米	106 100.0	11 10.4	38 35.8	12 11.3	14 13.2	6 5.7	6 5.7	19 17.9
中南米	97 100.0	7 7.2	52 53.6	9 9.3	12 12.4	6 6.2	6 6.2	5 5.2
アフリカ	16 100.0	2 12.5	12 75.0	2 12.5	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
オセアニア	47 100.0	5 10.6	22 46.8	6 12.8	5 10.6	1 2.1	1 2.1	7 14.9
現地法人の主な業種								
製造業	412 100.0	31 7.5	165 40.0	62 15.0	77 18.7	24 5.8	22 5.3	31 7.5
非製造業	408 100.0	31 7.6	216 52.9	60 14.7	45 11.0	10 2.5	7 1.7	39 9.6
操業開始年								
1959年以前	46 100.0	3 6.5	22 47.8	5 10.9	9 19.6	3 6.5	2 4.3	2 4.3
60-69年	82 100.0	3 3.7	25 30.5	13 15.9	14 17.1	8 9.8	4 4.9	15 18.3
70-79年	140 100.0	10 7.1	62 44.3	20 14.3	23 16.4	6 4.3	8 5.7	11 7.9
80-89年	175 100.0	14 8.0	75 42.9	23 13.1	26 14.9	10 5.7	9 5.1	18 10.3
90-99年	317 100.0	23 7.3	156 49.2	56 17.7	48 15.1	7 2.2	7 2.2	20 6.3
2000年以降	79 100.0	11 13.9	47 59.5	8 10.1	5 6.3	1 1.3	1 1.3	6 7.6
合計	851 100.0	67 7.9	393 46.2	125 14.7	125 14.7	35 4.1	32 3.8	74 8.7

問2(2)B-2 日本国籍の中間管理職人数

	合計	0人	1～10人 未満	10～20人 未満	20～50人 未満	50～100人 未満	100人以上	無回答
所在地域								
(中国)	92 100.0	15 16.3	65 70.7	4 4.3	4 4.3	0 0.0	0 0.0	4 4.3
(その他アジア)	290 100.0	62 21.4	163 56.2	30 10.3	20 6.9	1 0.3	0 0.0	14 4.8
アジア小計	382 100.0	77 20.2	228 59.7	34 8.9	24 6.3	1 0.3	0 0.0	18 4.7
中近東	29 100.0	3 10.3	22 75.9	0 0.0	1 3.4	1 3.4	0 0.0	2 6.9
ヨーロッパ	174 100.0	43 24.7	111 63.8	8 4.6	7 4.0	1 0.6	0 0.0	4 2.3
北米	106 100.0	6 5.7	67 63.2	9 8.5	9 8.5	0 0.0	0 0.0	15 14.2
中南米	97 100.0	38 39.2	44 45.4	8 8.2	2 2.1	0 0.0	0 0.0	5 5.2
アフリカ	16 100.0	7 43.8	9 56.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
オセアニア	47 100.0	12 25.5	24 51.1	4 8.5	4 8.5	0 0.0	0 0.0	3 6.4
現地法人の主な業種								
製造業	412 100.0	95 23.1	239 58.0	35 8.5	21 5.1	0 0.0	0 0.0	22 5.3
非製造業	408 100.0	89 21.8	244 59.8	27 6.6	24 5.9	3 0.7	0 0.0	21 5.1
操業開始年								
1959年以前	46 100.0	8 17.4	22 47.8	6 13.0	8 17.4	0 0.0	0 0.0	2 4.3
60-69年	82 100.0	15 18.3	39 47.6	14 17.1	6 7.3	0 0.0	0 0.0	8 9.8
70-79年	140 100.0	24 17.1	89 63.6	8 5.7	7 5.0	3 2.1	0 0.0	9 6.4
80-89年	175 100.0	39 22.3	106 60.6	12 6.9	8 4.6	0 0.0	0 0.0	10 5.7
90-99年	317 100.0	72 22.7	199 62.8	18 5.7	13 4.1	0 0.0	0 0.0	15 4.7
2000年以降	79 100.0	25 31.6	44 55.7	3 3.8	5 6.3	0 0.0	0 0.0	2 2.5
合計	851 100.0	186 21.9	505 59.3	63 7.4	47 5.5	3 0.4	0 0.0	47 5.5

問2(2)B-3 第三国籍の中間管理職の人数

	合計	0人	1～10人 未満	10～20人 未満	20～50人 未満	50～100人 未満	100人以上	無回答
所在地域								
(中国)	92 100.0	79 85.9	4 4.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	9 9.8
(その他アジア)	290 100.0	246 84.8	22 7.6	1 0.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0	21 7.2
アジア小計	382 100.0	325 85.1	26 6.8	1 0.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0	30 7.9
中近東	29 100.0	16 55.2	7 24.1	1 3.4	1 3.4	0 0.0	0 0.0	4 13.8
ヨーロッパ	174 100.0	128 73.6	32 18.4	1 0.6	0 0.0	0 0.0	1 0.6	12 6.9
北米	106 100.0	72 67.9	12 11.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	22 20.8
中南米	97 100.0	76 78.4	13 13.4	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	8 8.2
アフリカ	16 100.0	15 93.8	1 6.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
オセアニア	47 100.0	36 76.6	5 10.6	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	6 12.8
現地法人の主な業種								
製造業	412 100.0	325 78.9	48 11.7	1 0.2	0 0.0	0 0.0	1 0.2	37 9.0
非製造業	408 100.0	320 78.4	45 11.0	2 0.5	1 0.2	0 0.0	0 0.0	40 9.8
操業開始年								
1959年以前	46 100.0	37 80.4	6 13.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	3 6.5
60-69年	82 100.0	59 72.0	9 11.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	14 17.1
70-79年	140 100.0	110 78.6	17 12.1	2 1.4	0 0.0	0 0.0	0 0.0	11 7.9
80-89年	175 100.0	136 77.7	18 10.3	0 0.0	1 0.6	0 0.0	0 0.0	20 11.4
90-99年	317 100.0	256 80.8	34 10.7	1 0.3	0 0.0	0 0.0	1 0.3	25 7.9
2000年以降	79 100.0	61 77.2	11 13.9	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	7 8.9
合計	851 100.0	668 78.5	96 11.3	3 0.4	1 0.1	0 0.0	1 0.1	82 9.6

問2(2)B-4 中間管理職の合計人数

	合計	0人	1～10人 未満	10～20人 未満	20～50人 未満	50～100人 未満	100人以上	無回答
所在地域								
(中国)	92 100.0	1 1.1	30 32.6	21 22.8	18 19.6	6 6.5	5 5.4	11 12.0
(その他アジア)	290 100.0	4 1.4	93 32.1	49 16.9	82 28.3	21 7.2	17 5.9	24 8.3
アジア小計	382 100.0	5 1.3	123 32.2	70 18.3	100 26.2	27 7.1	22 5.8	35 9.2
中近東	29 100.0	0 0.0	10 34.5	12 41.4	1 3.4	2 6.9	0 0.0	4 13.8
ヨーロッパ	174 100.0	10 5.7	88 50.6	28 16.1	22 12.6	10 5.7	3 1.7	13 7.5
北米	106 100.0	2 1.9	28 26.4	20 18.9	17 16.0	6 5.7	11 10.4	22 20.8
中南米	97 100.0	2 2.1	47 48.5	14 14.4	13 13.4	7 7.2	6 6.2	8 8.2
アフリカ	16 100.0	1 6.3	11 68.8	3 18.8	1 6.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0
オセアニア	47 100.0	2 4.3	15 31.9	14 29.8	7 14.9	2 4.3	1 2.1	6 12.8
現地法人の主な業種								
製造業	412 100.0	12 2.9	134 32.5	76 18.4	88 21.4	35 8.5	26 6.3	41 10.0
非製造業	408 100.0	10 2.5	174 42.6	82 20.1	69 16.9	19 4.7	13 3.2	41 10.0
合計	851 100.0	22 2.6	322 37.8	161 18.9	161 18.9	54 6.3	43 5.1	88 10.3

問2(2)C-1 現地国籍の一般従業員人数

	合計	0人	1～10人 未満	10～50人 未満	50～100人 未満	100～200人 未満	200～500人 未満	500～1000人 未満	1000人以上	無回答
所在地域										
(中国)	92 100.0	0 0.0	7 7.6	21 22.8	12 13.0	9 9.8	14 15.2	4 4.3	15 16.3	10 10.9
(その他アジア)	290 100.0	5 1.7	26 9.0	80 27.6	39 13.4	43 14.8	41 14.1	15 5.2	23 7.9	18 6.2
アジア小計	382 100.0	5 1.3	33 8.6	101 26.4	51 13.4	52 13.6	55 14.4	19 5.0	38 9.9	28 7.3
中近東	29 100.0	2 6.9	4 13.8	12 41.4	3 10.3	0 0.0	2 6.9	1 3.4	1 3.4	4 13.8
ヨーロッパ	174 100.0	11 6.3	30 17.2	57 32.8	21 12.1	17 9.8	14 8.0	5 2.9	4 2.3	15 8.6
北米	106 100.0	3 2.8	18 17.0	24 22.6	14 13.2	4 3.8	10 9.4	6 5.7	7 6.6	20 18.9
中南米	97 100.0	2 2.1	17 17.5	36 37.1	12 12.4	7 7.2	7 7.2	5 5.2	8 8.2	3 3.1
アフリカ	16 100.0	0 0.0	4 25.0	5 31.3	3 18.8	2 12.5	1 6.3	1 6.3	0 0.0	0 0.0
オセアニア	47 100.0	2 4.3	12 25.5	11 23.4	9 19.1	1 2.1	2 4.3	1 2.1	2 4.3	7 14.9
現地法人の主な業種										
製造業	412 100.0	12 2.9	40 9.7	79 19.2	58 14.1	45 10.9	60 14.6	31 7.5	52 12.6	35 8.5
非製造業	408 100.0	11 2.7	74 18.1	160 39.2	53 13.0	34 8.3	27 6.6	5 1.2	6 1.5	38 9.3
合計	851 100.0	25 2.9	118 13.9	246 28.9	113 13.3	83 9.8	91 10.7	38 4.5	60 7.1	77 9.0

問2(2)C-2 日本国籍の一般従業員人数

	合計	0人	1～10人 未満	10～50人 未満	50～100人 未満	100～200人 未満	200～500人 未満	500～1000人 未満	1000人以上	無回答
所在地域										
(中国)	92 100.0	67 72.8	15 16.3	4 4.3	0 0.0	1 1.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	5 5.4
(その他アジア)	290 100.0	202 69.7	54 18.6	18 6.2	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	16 5.5
アジア小計	382 100.0	269 70.4	69 18.1	22 5.8	0 0.0	1 0.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0	21 5.5
中近東	29 100.0	17 58.6	9 31.0	1 3.4	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	2 6.9
ヨーロッパ	174 100.0	97 55.7	53 30.5	17 9.8	2 1.1	0 0.0	1 0.6	0 0.0	0 0.0	4 2.3
北米	106 100.0	32 30.2	30 28.3	23 21.7	5 4.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	16 15.1
中南米	97 100.0	63 64.9	29 29.9	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	5 5.2
アフリカ	16 100.0	13 81.3	3 18.8	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
オセアニア	47 100.0	23 48.9	17 36.2	2 4.3	2 4.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	3 6.4
現地法人の主な業種										
製造業	412 100.0	275 66.7	88 21.4	24 5.8	2 0.5	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	23 5.6
非製造業	408 100.0	228 55.9	111 27.2	38 9.3	6 1.5	1 0.2	0 0.0	0 0.0	0 0.0	24 5.9
操業開始年										
1959年以前	46 100.0	22 47.8	13 28.3	7 15.2	2 4.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	2 4.3
60-69年	82 100.0	41 50.0	23 28.0	8 9.8	2 2.4	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	8 9.8
70-79年	140 100.0	72 51.4	42 30.0	15 10.7	1 0.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	10 7.1
80-89年	175 100.0	99 56.6	46 26.3	16 9.1	4 2.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	10 5.7
90-99年	317 100.0	220 69.4	69 21.8	10 3.2	0 0.0	0 0.0	1 0.3	0 0.0	0 0.0	17 5.4
2000年以降	79 100.0	54 68.4	15 19.0	6 7.6	0 0.0	1 1.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0	3 3.8
合計	851 100.0	514 60.4	210 24.7	65 7.6	9 1.1	1 0.1	1 0.1	0 0.0	0 0.0	51 6.0

問2(2)C-3 第三国籍の一般従業員人数

	合計	0人	1～10人 未満	10～50人 未満	50～100人 未満	100～200人 未満	200～500人 未満	500～1000人 未満	1000人以上	無回答
所在地域										
(中国)	92 100.0	80 87.0	1 1.1	1 1.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	10 10.9
(その他アジア)	290 100.0	232 80.0	19 6.6	10 3.4	3 1.0	3 1.0	1 0.3	0 0.0	0 0.0	22 7.6
アジア小計	382 100.0	312 81.7	20 5.2	11 2.9	3 0.8	3 0.8	1 0.3	0 0.0	0 0.0	32 8.4
中近東	29 100.0	13 44.8	4 13.8	6 20.7	0 0.0	1 3.4	1 3.4	0 0.0	0 0.0	4 13.8
ヨーロッパ	174 100.0	114 65.5	25 14.4	14 8.0	3 1.7	2 1.1	1 0.6	0 0.0	0 0.0	15 8.6
北米	106 100.0	64 60.4	10 9.4	9 8.5	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	23 21.7
中南米	97 100.0	76 78.4	11 11.3	3 3.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	7 7.2
アフリカ	16 100.0	15 93.8	1 6.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
オセアニア	47 100.0	31 66.0	8 17.0	1 2.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	7 14.9
現地法人の主な業種										
製造業	412 100.0	299 72.6	35 8.5	30 7.3	3 0.7	4 1.0	2 0.5	0 0.0	0 0.0	39 9.5
非製造業	408 100.0	307 75.2	40 9.8	13 3.2	3 0.7	0 0.0	1 0.2	0 0.0	0 0.0	44 10.8
操業開始年										
1959年以前	46 100.0	33 71.7	6 13.0	4 8.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	3 6.5
60-69年	82 100.0	55 67.1	7 8.5	5 6.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	15 18.3
70-79年	140 100.0	100 71.4	16 11.4	8 5.7	1 0.7	2 1.4	0 0.0	0 0.0	0 0.0	13 9.3
80-89年	175 100.0	120 68.6	17 9.7	10 5.7	3 1.7	2 1.1	2 1.1	0 0.0	0 0.0	21 12.0
90-99年	317 100.0	248 78.2	25 7.9	13 4.1	2 0.6	2 0.6	1 0.3	0 0.0	0 0.0	26 8.2
2000年以降	79 100.0	60 75.9	7 8.9	4 5.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	8 10.1
合計	851 100.0	625 73.4	79 9.3	44 5.2	6 0.7	6 0.7	3 0.4	0 0.0	0 0.0	88 10.3

問2(2)C-4 一般従業員の合計人数

	合計	0人	1～10人 未満	10～50人 未満	50～100人 未満	100～200人 未満	200～500人 未満	500～1000人 未満	1000人以上	無回答
所在地域										
(中国)	92 100.0	1 1.1	6 6.5	20 21.7	12 13.0	9 9.8	14 15.2	4 4.3	15 16.3	11 12.0
(その他アジア)	290 100.0	4 1.4	22 7.6	79 27.2	36 12.4	44 15.2	41 14.1	16 5.5	23 7.9	25 8.6
アジア小計	382 100.0	5 1.3	28 7.3	99 25.9	48 12.6	53 13.9	55 14.4	20 5.2	38 9.9	36 9.4
中近東	29 100.0	0 0.0	3 10.3	13 44.8	3 10.3	0 0.0	4 13.8	1 3.4	1 3.4	4 13.8
ヨーロッパ	174 100.0	5 2.9	27 15.5	62 35.6	20 11.5	20 11.5	14 8.0	7 4.0	4 2.3	15 8.6
北米	106 100.0	0 0.0	13 12.3	26 24.5	16 15.1	5 4.7	10 9.4	7 6.6	7 6.6	22 20.8
中南米	97 100.0	1 1.0	14 14.4	36 37.1	14 14.4	6 6.2	6 6.2	6 6.2	8 8.2	6 6.2
アフリカ	16 100.0	0 0.0	4 25.0	5 31.3	3 18.8	2 12.5	1 6.3	1 6.3	0 0.0	0 0.0
オセアニア	47 100.0	1 2.1	9 19.1	12 25.5	9 19.1	4 8.5	3 6.4	1 2.1	2 4.3	6 12.8
現地法人の主な業種										
製造業	412 100.0	6 1.5	35 8.5	79 19.2	56 13.6	49 11.9	59 14.3	34 8.3	52 12.6	42 10.2
非製造業	408 100.0	6 1.5	60 14.7	166 40.7	55 13.5	38 9.3	29 7.1	7 1.7	6 1.5	41 10.0
合計	851 100.0	12 1.4	98 11.5	253 29.7	113 13.3	90 10.6	93 10.9	43 5.1	60 7.1	89 10.5

問2(2)D-1 現地国籍従業員の合計人数

	合計	0人	1～10人 未満	10～50人 未満	50～100人 未満	100～200人 未満	200～500人 未満	500～1000人 未満	1000人以上	無回答
所在地域										
(中国)	92 100.0	0 0.0	4 4.3	24 26.1	12 13.0	7 7.6	16 17.4	5 5.4	15 16.3	9 9.8
(その他アジア)	290 100.0	0 0.0	14 4.8	88 30.3	41 14.1	43 14.8	45 15.5	19 6.6	23 7.9	17 5.9
アジア小計	382 100.0	0 0.0	18 4.7	112 29.3	53 13.9	50 13.1	61 16.0	24 6.3	38 9.9	26 6.8
中近東	29 100.0	1 3.4	3 10.3	14 48.3	2 6.9	1 3.4	2 6.9	1 3.4	1 3.4	4 13.8
ヨーロッパ	174 100.0	7 4.0	27 15.5	58 33.3	25 14.4	19 10.9	14 8.0	7 4.0	4 2.3	13 7.5
北米	106 100.0	4 3.8	9 8.5	26 24.5	17 16.0	6 5.7	9 8.5	7 6.6	7 6.6	21 19.8
中南米	97 100.0	2 2.1	15 15.5	31 32.0	13 13.4	10 10.3	7 7.2	5 5.2	9 9.3	5 5.2
アフリカ	16 100.0	0 0.0	4 25.0	5 31.3	3 18.8	2 12.5	1 6.3	1 6.3	0 0.0	0 0.0
オセアニア	47 100.0	1 2.1	11 23.4	11 23.4	9 19.1	3 6.4	2 4.3	1 2.1	2 4.3	7 14.9
合計	851 100.0	15 1.8	87 10.2	257 30.2	122 14.3	91 10.7	96 11.3	46 5.4	61 7.2	76 8.9

問2(2)D-2 日本国籍従業員の合計人数

	合計	0人	1～10人 未満	10～50人 未満	50～100人 未満	100～200人 未満	200～500人 未満	500～1000人 未満	1000人以上	無回答
所在地域										
(中国)	92 100.0	0 0.0	70 76.1	15 16.3	2 2.2	1 1.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	4 4.3
(その他アジア)	290 100.0	2 0.7	181 62.4	86 29.7	6 2.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	15 5.2
アジア小計	382 100.0	2 0.5	251 65.7	101 26.4	8 2.1	1 0.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0	19 5.0
中近東	29 100.0	0 0.0	21 72.4	5 17.2	1 3.4	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	2 6.9
ヨーロッパ	174 100.0	1 0.6	124 71.3	41 23.6	4 2.3	0 0.0	1 0.6	0 0.0	0 0.0	3 1.7
北米	106 100.0	0 0.0	36 34.0	45 42.5	7 6.6	2 1.9	0 0.0	0 0.0	0 0.0	16 15.1
中南米	97 100.0	1 1.0	69 71.1	22 22.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	5 5.2
アフリカ	16 100.0	0 0.0	13 81.3	3 18.8	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
オセアニア	47 100.0	0 0.0	32 68.1	9 19.1	1 2.1	2 4.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0	3 6.4
現地法人の主な業種										
製造業	412 100.0	2 0.5	275 66.7	108 26.2	6 1.5	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	21 5.1
非製造業	408 100.0	2 0.5	254 62.3	110 27.0	14 3.4	5 1.2	0 0.0	0 0.0	0 0.0	23 5.6
操業開始年										
1959年以前	46 100.0	0 0.0	19 41.3	21 45.7	3 6.5	1 2.2	0 0.0	0 0.0	0 0.0	2 4.3
60-69年	82 100.0	1 1.2	39 47.6	32 39.0	2 2.4	1 1.2	0 0.0	0 0.0	0 0.0	7 8.5
70-79年	140 100.0	0 0.0	78 55.7	48 34.3	4 2.9	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	10 7.1
80-89年	175 100.0	1 0.6	114 65.1	42 24.0	6 3.4	2 1.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	10 5.7
90-99年	317 100.0	2 0.6	229 72.2	67 21.1	2 0.6	0 0.0	1 0.3	0 0.0	0 0.0	16 5.0
2000年以降	79 100.0	0 0.0	61 77.2	12 15.2	3 3.8	1 1.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0	2 2.5
合計	851 100.0	4 0.5	546 64.2	226 26.6	21 2.5	5 0.6	1 0.1	0 0.0	0 0.0	48 5.6

問2(2)D-3 第三国籍従業員の合計人数

	合計	0人	0人	1～10人 未満	10～50人 未満	50～100人 未満	100～200人 未満	200～500人 未満	500～1000人 未満	無回答
所在地域										
(中国)	92 100.0	74 80.4	6 6.5	2 2.2	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	10 10.9
(その他アジア)	290 100.0	211 72.8	38 13.1	11 3.8	3 1.0	3 1.0	1 0.3	0 0.0	0 0.0	23 7.9
アジア小計	382 100.0	285 74.6	44 11.5	13 3.4	3 0.8	3 0.8	1 0.3	0 0.0	0 0.0	33 8.6
中近東	29 100.0	12 41.4	5 17.2	5 17.2	1 3.4	1 3.4	1 3.4	0 0.0	0 0.0	4 13.8
ヨーロッパ	174 100.0	103 59.2	34 19.5	15 8.6	4 2.3	2 1.1	2 1.1	0 0.0	0 0.0	14 8.0
北米	106 100.0	58 54.7	13 12.3	12 11.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	23 21.7
中南米	97 100.0	72 74.2	14 14.4	3 3.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	8 8.2
アフリカ	16 100.0	12 75.0	4 25.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
オセアニア	47 100.0	29 61.7	10 21.3	1 2.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	7 14.9
現地法人の主な業種										
製造業	412 100.0	268 65.0	61 14.8	33 8.0	4 1.0	4 1.0	3 0.7	0 0.0	0 0.0	39 9.5
非製造業	408 100.0	286 70.1	57 14.0	15 3.7	4 1.0	0 0.0	1 0.2	0 0.0	0 0.0	45 11.0
操業開始年										
1959年以前	46 100.0	30 65.2	9 19.6	4 8.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	3 6.5
60-69年	82 100.0	50 61.0	11 13.4	6 7.3	0 0.0	0 0.0	1 1.2	0 0.0	0 0.0	14 17.1
70-79年	140 100.0	93 66.4	21 15.0	9 6.4	2 1.4	2 1.4	0 0.0	0 0.0	0 0.0	13 9.3
80-89年	175 100.0	110 62.9	25 14.3	12 6.9	3 1.7	2 1.1	2 1.1	0 0.0	0 0.0	21 12.0
90-99年	317 100.0	228 71.9	41 12.9	14 4.4	3 0.9	2 0.6	1 0.3	0 0.0	0 0.0	28 8.8
2000年以降	79 100.0	53 67.1	14 17.7	4 5.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	8 10.1
合計	851 100.0	571 67.1	124 14.6	49 5.8	8 0.9	6 0.7	4 0.5	0 0.0	0 0.0	89 10.5

問2(2)D-4 従業員合計人数

	合計	0人	0人	1～10人 未満	10～50人 未満	50～100人 未満	100～200人 未満	200～500人 未満	500～1000人 未満	無回答
所在地域										
(中国)	92 100.0	0 0.0	3 3.3	20 21.7	13 14.1	8 8.7	17 18.5	5 5.4	15 16.3	11 12.0
(その他アジア)	290 100.0	0 0.0	3 1.0	73 25.2	54 18.6	45 15.5	46 15.9	21 7.2	23 7.9	25 8.6
アジア小計	382 100.0	0 0.0	6 1.6	93 24.3	67 17.5	53 13.9	63 16.5	26 6.8	38 9.9	36 9.4
中近東	29 100.0	0 0.0	1 3.4	15 51.7	2 6.9	1 3.4	3 10.3	2 6.9	1 3.4	4 13.8
ヨーロッパ	174 100.0	0 0.0	21 12.1	53 30.5	34 19.5	20 11.5	18 10.3	10 5.7	5 2.9	13 7.5
北米	106 100.0	0 0.0	6 5.7	25 23.6	18 17.0	11 10.4	7 6.6	9 8.5	8 7.5	22 20.8
中南米	97 100.0	0 0.0	12 12.4	33 34.0	14 14.4	10 10.3	7 7.2	5 5.2	9 9.3	7 7.2
アフリカ	16 100.0	0 0.0	1 6.3	8 50.0	2 12.5	3 18.8	1 6.3	1 6.3	0 0.0	0 0.0
オセアニア	47 100.0	0 0.0	8 17.0	11 23.4	10 21.3	5 10.6	4 8.5	1 2.1	2 4.3	6 12.8
合計	851 100.0	0 0.0	55 6.5	238 28.0	147 17.3	103 12.1	103 12.1	54 6.3	63 7.4	88 10.3

問2(2) 付問1-1 日本国籍従業員数(日本本社から出向・転籍)

	合計	0人	1～5人 未満	5～10人 未満	10～20人 未満	20～50人 未満	50～100人 未満	100人以上	無回答
所在地域									
(中国)	89 100.0	2 2.2	51 57.3	27 30.3	5 5.6	4 4.5	0 0.0	0 0.0	0 0.0
(その他アジア)	281 100.0	5 1.8	133 47.3	63 22.4	45 16.0	30 10.7	2 0.7	0 0.0	3 1.1
アジア小計	370 100.0	7 1.9	184 49.7	90 24.3	50 13.5	34 9.2	2 0.5	0 0.0	3 0.8
中近東	28 100.0	0 0.0	13 46.4	11 39.3	2 7.1	1 3.6	1 3.6	0 0.0	0 0.0
ヨーロッパ	172 100.0	4 2.3	97 56.4	47 27.3	9 5.2	12 7.0	1 0.6	0 0.0	2 1.2
北米	96 100.0	2 2.1	35 36.5	25 26.0	15 15.6	11 11.5	6 6.3	0 0.0	2 2.1
中南米	95 100.0	1 1.1	53 55.8	23 24.2	13 13.7	4 4.2	0 0.0	0 0.0	1 1.1
アフリカ	16 100.0	0 0.0	11 68.8	4 25.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 6.3
オセアニア	46 100.0	0 0.0	26 56.5	14 30.4	3 6.5	2 4.3	0 0.0	0 0.0	1 2.2
現地法人の主な業種									
製造業	401 100.0	8 2.0	205 51.1	104 25.9	39 9.7	37 9.2	3 0.7	0 0.0	5 1.2
非製造業	394 100.0	6 1.5	201 51.0	103 26.1	48 12.2	26 6.6	6 1.5	0 0.0	4 1.0
操業開始									
1959年以前	44 100.0	0 0.0	12 27.3	13 29.5	7 15.9	10 22.7	2 4.5	0 0.0	0 0.0
60-69年	78 100.0	1 1.3	22 28.2	30 38.5	9 11.5	13 16.7	1 1.3	0 0.0	2 2.6
70-79年	135 100.0	2 1.5	53 39.3	43 31.9	18 13.3	11 8.1	4 3.0	0 0.0	4 3.0
80-89年	169 100.0	2 1.2	93 55.0	42 24.9	20 11.8	7 4.1	3 1.8	0 0.0	2 1.2
90-99年	308 100.0	5 1.6	184 59.7	68 22.1	33 10.7	16 5.2	0 0.0	0 0.0	2 0.6
2000年以降	78 100.0	4 5.1	53 67.9	13 16.7	1 1.3	7 9.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
合計	823 100.0	14 1.7	419 50.9	214 26.0	92 11.2	64 7.8	10 1.2	0 0.0	10 1.2

問2(2) 付問1-2 日本国籍従業員数（第三国の現地法人からの出向等）

	合計	0人	1～5人 未満	5～10人 未満	10～20人 未満	20～50人 未満	50～100人 未満	100人以上	無回答
所在地域									
(中国)	89 100.0	88 98.9	1 1.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
(その他アジア)	281 100.0	264 94.0	14 5.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	3 1.1
アジア小計	370 100.0	352 95.1	15 4.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	3 0.8
中近東	28 100.0	28 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
ヨーロッパ	172 100.0	163 94.8	7 4.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	2 1.2
北米	96 100.0	92 95.8	2 2.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	2 2.1
中南米	95 100.0	90 94.7	3 3.2	1 1.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 1.1
アフリカ	16 100.0	15 93.8	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 6.3
オセアニア	46 100.0	45 97.8	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 2.2
合計	823 100.0	785 95.4	27 3.3	1 0.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	10 1.2

問2(2) 付問1-3 日本国籍従業員数（現地採用）

	合計	0人	1～5人未満	5～10人未満	10～20人未満	20～50人未満	50～100人未満	無回答
所在地域								
(中国)	89 100.0	73 82.0	15 16.9	1 1.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
(その他アジア)	281 100.0	198 70.5	57 20.3	11 3.9	7 2.5	3 1.1	2 0.7	3 1.1
アジア小計	370 100.0	271 73.2	72 19.5	12 3.2	7 1.9	3 0.8	2 0.5	3 0.8
中近東	28 100.0	20 71.4	7 25.0	0 0.0	0 0.0	1 3.6	0 0.0	0 0.0
ヨーロッパ	172 100.0	116 67.4	35 20.3	9 5.2	5 2.9	4 2.3	1 0.6	2 1.2
北米	96 100.0	46 47.9	30 31.3	5 5.2	7 7.3	5 5.2	1 1.0	2 2.1
中南米	95 100.0	63 66.3	26 27.4	2 2.1	1 1.1	0 0.0	2 2.1	1 1.1
アフリカ	16 100.0	13 81.3	2 12.5	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 6.3
オセアニア	46 100.0	27 58.7	11 23.9	3 6.5	2 4.3	1 2.2	1 2.2	1 2.2
合計	823 100.0	556 67.6	183 22.2	31 3.8	22 2.7	14 1.7	7 0.9	10 1.2

問3(1) 日本本社の主な業種

	合計	製造業	非製造業	無回答
所在地域				
(中国)	92 100.0	50 54.3	38 41.3	4 4.3
(その他アジア)	290 100.0	147 50.7	136 46.9	7 2.4
アジア小計	382 100.0	197 51.6	174 45.5	11 2.9
中近東	29 100.0	10 34.5	19 65.5	0 0.0
ヨーロッパ	174 100.0	113 64.9	58 33.3	3 1.7
北米	106 100.0	68 64.2	34 32.1	4 3.8
中南米	97 100.0	48 49.5	47 48.5	2 2.1
アフリカ	16 100.0	4 25.0	11 68.8	1 6.3
オセアニア	47 100.0	26 55.3	21 44.7	0 0.0
現地法人の主な業種				
製造業	412 100.0	385 93.4	18 4.4	9 2.2
非製造業	408 100.0	66 16.2	335 82.1	7 1.7
無回答	31 100.0	15 48.4	11 35.5	5 16.1
合計	851 100.0	466 54.8	364 42.8	21 2.5

問3(2) 日本本社の従業員数合計

	合計	100人未満	100~500人 未満	500~1000人 未満	1000~5000人 未満	5000人~ 1万人未満	1万~5万人 未満	5万~10万人 未満	10万人以上	無回答
所在地域										
(中国)	92 100.0	6 6.5	11 12.0	8 8.7	23 25.0	12 13.0	26 28.3	3 3.3	1 1.1	2 2.2
(その他アジア)	290 100.0	17 5.9	25 8.6	14 4.8	90 31.0	57 19.7	69 23.8	8 2.8	1 0.3	9 3.1
アジア小計	382 100.0	23 6.0	36 9.4	22 5.8	113 29.6	69 18.1	95 24.9	11 2.9	2 0.5	11 2.9
中近東	29 100.0	3 10.3	0 0.0	1 3.4	13 44.8	6 20.7	5 17.2	1 3.4	0 0.0	0 0.0
ヨーロッパ	174 100.0	2 1.1	8 4.6	7 4.0	53 30.5	46 26.4	49 28.2	6 3.4	2 1.1	1 0.6
北米	106 100.0	2 1.9	1 0.9	15 14.2	30 28.3	16 15.1	32 30.2	5 4.7	2 1.9	3 2.8
中南米	97 100.0	1 1.0	2 2.1	4 4.1	23 23.7	17 17.5	36 37.1	5 5.2	5 5.2	4 4.1
アフリカ	16 100.0	1 6.3	0 0.0	0 0.0	7 43.8	6 37.5	2 12.5	0 0.0	0 0.0	0 0.0
オセアニア	47 100.0	1 2.1	2 4.3	3 6.4	19 40.4	9 19.1	10 21.3	2 4.3	0 0.0	1 2.1
合計	851 100.0	33 3.9	49 5.8	52 6.1	258 30.3	169 19.9	229 26.9	30 3.5	11 1.3	20 2.4

問3(3)a 海外現地法人数

	合計	10社未満	10～20社未満	20～50社未満	50～100社未満	100社以上	無回答
所在地域							
(中国)	92 100.0	33 35.9	17 18.5	15 16.3	5 5.4	7 7.6	15 16.3
(その他アジア)	290 100.0	85 29.3	51 17.6	51 17.6	33 11.4	36 12.4	34 11.7
アジア小計	382 100.0	118 30.9	68 17.8	66 17.3	38 9.9	43 11.3	49 12.8
中近東	29 100.0	6 20.7	0 0.0	8 27.6	4 13.8	6 20.7	5 17.2
ヨーロッパ	174 100.0	30 17.2	21 12.1	44 25.3	36 20.7	28 16.1	15 8.6
北米	106 100.0	31 29.2	19 17.9	22 20.8	13 12.3	12 11.3	9 8.5
中南米	97 100.0	9 9.3	8 8.2	24 24.7	14 14.4	27 27.8	15 15.5
アフリカ	16 100.0	2 12.5	2 12.5	1 6.3	4 25.0	5 31.3	2 12.5
オセアニア	47 100.0	10 21.3	13 27.7	7 14.9	7 14.9	6 12.8	4 8.5
合計	851 100.0	206 24.2	131 15.4	172 20.2	116 13.6	127 14.9	99 11.6

問3(3)b 支店 支社数

	合計	10カ所未満	10～20カ所未満	20～50カ所未満	50～100カ所未満	100カ所以上	無回答
所在地域							
(中国)	92 100.0	42 45.7	4 4.3	14 15.2	0 0.0	6 6.5	26 28.3
(その他アジア)	290 100.0	139 47.9	25 8.6	38 13.1	13 4.5	16 5.5	59 20.3
アジア小計	382 100.0	181 47.4	29 7.6	52 13.6	13 3.4	22 5.8	85 22.3
中近東	29 100.0	11 37.9	3 10.3	8 27.6	0 0.0	2 6.9	5 17.2
ヨーロッパ	174 100.0	74 42.5	13 7.5	13 7.5	17 9.8	14 8.0	43 24.7
北米	106 100.0	54 50.9	7 6.6	8 7.5	7 6.6	7 6.6	23 21.7
中南米	97 100.0	22 22.7	9 9.3	24 24.7	11 11.3	7 7.2	24 24.7
アフリカ	16 100.0	3 18.8	1 6.3	2 12.5	3 18.8	2 12.5	5 31.3
オセアニア	47 100.0	17 36.2	11 23.4	2 4.3	5 10.6	5 10.6	7 14.9
合計	851 100.0	362 42.5	73 8.6	109 12.8	56 6.6	59 6.9	192 22.6

問4(1) 現地経営上のメリット

	合計	低廉な労働力が確保できる	優秀な人材が獲得できる	現地・周辺国の市場を開拓しやすい	顧客ニーズ等の変化に対応しやすい	部品・原材料等が調達しやすい	現地政府の優遇策を得られる	その他	無回答
所在地域									
(中国)	92 100.0	54 58.7	27 29.3	52 56.5	42 45.7	11 12.0	18 19.6	4 4.3	2 2.2
(その他アジア)	290 100.0	118 40.7	74 25.5	183 63.1	154 53.1	50 17.2	45 15.5	12 4.1	3 1.0
アジア小計	382 100.0	172 45.0	101 26.4	235 61.5	196 51.3	61 16.0	63 16.5	16 4.2	5 1.3
中近東	29 100.0	9 31.0	9 31.0	19 65.5	14 48.3	5 17.2	6 20.7	1 3.4	0 0.0
ヨーロッパ	174 100.0	24 13.8	44 25.3	135 77.6	127 73.0	20 11.5	19 10.9	9 5.2	0 0.0
北米	106 100.0	13 12.3	28 26.4	82 77.4	87 82.1	8 7.5	5 4.7	5 4.7	1 0.9
中南米	97 100.0	31 32.0	18 18.6	72 74.2	68 70.1	18 18.6	15 15.5	2 2.1	1 1.0
アフリカ	16 100.0	3 18.8	1 6.3	13 81.3	11 68.8	4 25.0	3 18.8	1 6.3	0 0.0
オセアニア	47 100.0	4 8.5	5 10.6	31 66.0	29 61.7	12 25.5	3 6.4	3 6.4	0 0.0
操業開始年									
1959年以前	46 100.0	10 21.7	15 32.6	34 73.9	33 71.7	8 17.4	3 6.5	2 4.3	1 2.2
60-69年	82 100.0	11 13.4	18 22.0	65 79.3	60 73.2	15 18.3	6 7.3	2 2.4	0 0.0
70-79年	140 100.0	32 22.9	30 21.4	113 80.7	101 72.1	22 15.7	22 15.7	4 2.9	1 0.7
80-89年	175 100.0	42 24.0	39 22.3	118 67.4	105 60.0	27 15.4	23 13.1	16 9.1	2 1.1
90-99年	317 100.0	125 39.4	76 24.0	203 64.0	188 59.3	49 15.5	49 15.5	10 3.2	2 0.6
2000年以降	79 100.0	30 38.0	24 30.4	48 60.8	40 50.6	6 7.6	10 12.7	3 3.8	0 0.0
合計	851 100.0	256 30.1	206 24.2	587 69.0	532 62.5	128 15.0	114 13.4	37 4.3	7 0.8

問4(2) 現地経営上の課題や問題点

	合計	意思の疎通(日本 本社・現地 法人)	意思の疎通(派遣 者・現地 スタッフ)	パートナ ーとの意 思の疎通	現地国籍 中間管理 職の経営 理念理解	現地国籍 中間管理 職の能力 不足	現地国籍 中間管理 職の定 着・確保	現地国籍 一般従業 員の士気 等の不足	人件費の 高騰	日本人派 遣者の能 力不足	日本人派 遣者の人 数不足	労使関係	その他	無回答
所在地域														
(中国)	92 100.0	40 43.5	47 51.1	21 22.8	16 17.4	35 38.0	27 29.3	38 41.3	9 9.8	13 14.1	13 14.1	1 1.1	5 5.4	1 1.1
(その他アジア)	290 100.0	79 27.2	108 37.2	18 6.2	77 26.6	115 39.7	42 14.5	106 36.6	83 28.6	31 10.7	25 8.6	39 13.4	13 4.5	3 1.0
アジア小計	382 100.0	119 31.2	155 40.6	39 10.2	93 24.3	150 39.3	69 18.1	144 37.7	92 24.1	44 11.5	38 9.9	40 10.5	18 4.7	4 1.0
中近東	29 100.0	5 17.2	9 31.0	5 17.2	4 13.8	8 27.6	4 13.8	7 24.1	5 17.2	0 0.0	2 6.9	4 13.8	3 10.3	0 0.0
ヨーロッパ	174 100.0	69 39.7	60 34.5	7 4.0	38 21.8	48 27.6	24 13.8	51 29.3	67 38.5	14 8.0	10 5.7	19 10.9	9 5.2	0 0.0
北米	106 100.0	57 53.8	45 42.5	5 4.7	35 33.0	29 27.4	19 17.9	27 25.5	33 31.1	9 8.5	4 3.8	4 3.8	3 2.8	0 0.0
中南米	97 100.0	31 32.0	35 36.1	3 3.1	13 13.4	32 33.0	10 10.3	27 27.8	23 23.7	7 7.2	8 8.2	19 19.6	4 4.1	1 1.0
アフリカ	16 100.0	4 25.0	5 31.3	1 6.3	5 31.3	11 68.8	2 12.5	11 68.8	3 18.8	0 0.0	3 18.8	2 12.5	1 6.3	1 6.3
オセアニア	47 100.0	13 27.7	8 17.0	0 0.0	12 25.5	6 12.8	9 19.1	14 29.8	7 14.9	4 8.5	4 8.5	5 10.6	0 0.0	0 0.0
操業開始年														
1959年以前	46 100.0	13 28.3	18 39.1	1 2.2	8 17.4	12 26.1	10 21.7	15 32.6	9 19.6	2 4.3	5 10.9	6 13.0	2 4.3	0 0.0
60-69年	82 100.0	28 34.1	28 34.1	1 1.2	19 23.2	35 42.7	12 14.6	29 35.4	27 32.9	6 7.3	4 4.9	20 24.4	0 0.0	0 0.0
70-79年	140 100.0	43 30.7	45 32.1	5 3.6	31 22.1	41 29.3	19 13.6	43 30.7	42 30.0	9 6.4	4 2.9	17 12.1	6 4.3	2 1.4
80-89年	175 100.0	68 38.9	60 34.3	15 8.6	46 26.3	55 31.4	26 14.9	56 32.0	57 32.6	18 10.3	18 10.3	14 8.0	11 6.3	1 0.6
90-99年	317 100.0	116 36.6	135 42.6	33 10.4	76 24.0	113 35.6	54 17.0	117 36.9	75 23.7	37 11.7	29 9.1	34 10.7	13 4.1	2 0.6
2000年以降	79 100.0	26 32.9	28 35.4	4 5.1	16 20.3	23 29.1	16 20.3	19 24.1	16 20.3	5 6.3	8 10.1	1 1.3	6 7.6	0 0.0
合 計	851 100.0	298 35.0	317 37.3	60 7.1	200 23.5	284 33.4	137 16.1	281 33.0	230 27.0	78 9.2	69 8.1	93 10.9	38 4.5	6 0.7

問4(3) 意思疎通の問題の理由(本社と現地法人間)

	合計	本社が現地の事情を理解していない	本社に海外事業に関する方針が確立されていない	本社が本社基準を現地に押し付けている	本社の組織上の問題	派遣者の調整能力不足	派遣者の本社での人脈・ネットワーク不足	現地スタッフと日本本土の言語上の問題	現地スタッフと日本本土の言語外の問題	その他	無回答
所在地域											
(中国)	92 100.0	45 48.9	20 21.7	28 30.4	19 20.7	12 13.0	3 3.3	17 18.5	10 10.9	4 4.3	6 6.5
(その他アジア)	290 100.0	105 36.2	64 22.1	82 28.3	44 15.2	20 6.9	14 4.8	84 29.0	40 13.8	6 2.1	22 7.6
アジア小計	382 100.0	150 39.3	84 22.0	110 28.8	63 16.5	32 8.4	17 4.5	101 26.4	50 13.1	10 2.6	28 7.3
中近東	29 100.0	9 31.0	0 0.0	4 13.8	2 6.9	2 6.9	1 3.4	4 13.8	1 3.4	1 3.4	1 3.4
ヨーロッパ	174 100.0	66 37.9	40 23.0	41 23.6	32 18.4	10 5.7	7 4.0	57 32.8	33 19.0	4 2.3	12 6.9
北米	106 100.0	45 42.5	27 25.5	34 32.1	24 22.6	5 4.7	4 3.8	40 37.7	24 22.6	3 2.8	2 1.9
中南米	97 100.0	39 40.2	16 16.5	17 17.5	11 11.3	4 4.1	7 7.2	26 26.8	15 15.5	1 1.0	7 7.2
アフリカ	16 100.0	4 25.0	1 6.3	3 18.8	0 0.0	1 6.3	3 18.8	4 25.0	2 12.5	0 0.0	1 6.3
オセアニア	47 100.0	17 36.2	10 21.3	13 27.7	5 10.6	3 6.4	2 4.3	11 23.4	6 12.8	1 2.1	2 4.3
現地法人の従業員規模											
10人未満	65 100.0	31 47.7	21 32.3	20 30.8	18 27.7	2 3.1	3 4.6	10 15.4	3 4.6	3 4.6	1 1.5
10～50人未満	257 100.0	94 36.6	53 20.6	68 26.5	35 13.6	16 6.2	14 5.4	57 22.2	37 14.4	3 1.2	19 7.4
50～100人未満	156 100.0	57 36.5	30 19.2	37 23.7	23 14.7	6 3.8	7 4.5	49 31.4	33 21.2	3 1.9	6 3.8
100～200人未満	111 100.0	41 36.9	24 21.6	25 22.5	21 18.9	12 10.8	7 6.3	34 30.6	20 18.0	3 2.7	5 4.5
200～500人未満	116 100.0	46 39.7	20 17.2	31 26.7	13 11.2	7 6.0	5 4.3	41 35.3	19 16.4	4 3.4	5 4.3
500～1000人未満	66 100.0	26 39.4	11 16.7	15 22.7	10 15.2	5 7.6	1 1.5	22 33.3	12 18.2	2 3.0	6 9.1
1000～5000人未満	62 100.0	26 41.9	15 24.2	21 33.9	15 24.2	8 12.9	3 4.8	26 41.9	5 8.1	2 3.2	5 8.1
5000人以上	10 100.0	6 60.0	1 10.0	4 40.0	2 20.0	1 10.0	0 0.0	3 30.0	2 20.0	0 0.0	2 20.0
無回答	8 100.0	3 37.5	3 37.5	1 12.5	0 0.0	0 0.0	1 12.5	1 12.5	0 0.0	0 0.0	4 50.0
合計	851 100.0	330 38.8	178 20.9	222 26.1	137 16.1	57 6.7	41 4.8	243 28.6	131 15.4	20 2.4	53 6.2

問4(4) 意思疎通の問題の理由(スタッフ間)

	合計	言語上の問題	意思疎通・コミュニケーション方法の問題	派遣者側要因で人間関係が不調和	派遣者が現地事情を十分理解しない	現地スタッフが意思疎通を重要としない	現地スタッフ側要因で人間関係が不調和	その他	無回答
所在地域									
(中国)	92 100.0	60 65.2	34 37.0	7 7.6	18 19.6	15 16.3	7 7.6	1 1.1	1 1.1
(その他アジア)	290 100.0	131 45.2	95 32.8	14 4.8	31 10.7	35 12.1	15 5.2	5 1.7	14 4.8
アジア小計	382 100.0	191 50.0	129 33.8	21 5.5	49 12.8	50 13.1	22 5.8	6 1.6	15 3.9
中近東	29 100.0	12 41.4	6 20.7	0 0.0	3 10.3	5 17.2	1 3.4	3 10.3	2 6.9
ヨーロッパ	174 100.0	79 45.4	60 34.5	4 2.3	10 5.7	14 8.0	7 4.0	5 2.9	7 4.0
北米	106 100.0	50 47.2	35 33.0	3 2.8	10 9.4	10 9.4	5 4.7	3 2.8	6 5.7
中南米	97 100.0	50 51.5	32 33.0	4 4.1	12 12.4	11 11.3	7 7.2	2 2.1	5 5.2
アフリカ	16 100.0	5 31.3	4 25.0	0 0.0	1 6.3	6 37.5	1 6.3	1 6.3	1 6.3
オセアニア	47 100.0	13 27.7	13 27.7	3 6.4	4 8.5	2 4.3	2 4.3	1 2.1	3 6.4
操業開始年									
1959年以前	46 100.0	20 43.5	15 32.6	1 2.2	3 6.5	4 8.7	1 2.2	0 0.0	4 8.7
60-69年	82 100.0	39 47.6	32 39.0	2 2.4	4 4.9	9 11.0	3 3.7	2 2.4	3 3.7
70-79年	140 100.0	62 44.3	41 29.3	8 5.7	15 10.7	11 7.9	7 5.0	5 3.6	6 4.3
80-89年	175 100.0	82 46.9	55 31.4	6 3.4	21 12.0	20 11.4	6 3.4	4 2.3	8 4.6
90-99年	317 100.0	157 49.5	112 35.3	18 5.7	35 11.0	45 14.2	23 7.3	8 2.5	10 3.2
2000年以降	79 100.0	38 48.1	22 27.8	0 0.0	10 12.7	8 10.1	5 6.3	1 1.3	6 7.6
合計	851 100.0	400 47.0	279 32.8	35 4.1	89 10.5	98 11.5	45 5.3	21 2.5	39 4.6

問4(5)-1 採用上の問題点(管理職)

	合計	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い	外資系企業と人材獲得競争が激しい	募集コスト・時間がかかりすぎる	効果的な募集ルートが確保できない	その他	無回答
所在地域									
(中国)	92 100.0	38 41.3	17 18.5	15 16.3	12 13.0	11 12.0	19 20.7	4 4.3	13 14.1
(その他アジア)	290 100.0	84 29.0	28 9.7	28 9.7	28 9.7	21 7.2	60 20.7	16 5.5	23 7.9
アジア小計	382 100.0	122 31.9	45 11.8	43 11.3	40 10.5	32 8.4	79 20.7	20 5.2	36 9.4
中近東	29 100.0	7 24.1	3 10.3	3 10.3	2 6.9	3 10.3	8 27.6	3 10.3	1 3.4
ヨーロッパ	174 100.0	41 23.6	21 12.1	15 8.6	7 4.0	43 24.7	39 22.4	10 5.7	16 9.2
北米	106 100.0	33 31.1	13 12.3	15 14.2	4 3.8	14 13.2	13 12.3	5 4.7	4 3.8
中南米	97 100.0	24 24.7	3 3.1	6 6.2	4 4.1	10 10.3	23 23.7	4 4.1	7 7.2
アフリカ	16 100.0	8 50.0	0 0.0	1 6.3	0 0.0	4 25.0	6 37.5	1 6.3	1 6.3
オセアニア	47 100.0	8 17.0	5 10.6	3 6.4	2 4.3	8 17.0	2 4.3	0 0.0	5 10.6
合計	851 100.0	243 28.6	90 10.6	86 10.1	59 6.9	114 13.4	170 20.0	43 5.1	70 8.2

問4(5)-2 採用上の問題点(一般従業員)

	合計	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い	外資系企業と人材獲得競争が激しい	募集コスト・時間がかかりすぎる	効果的な募集ルートが確保できない	その他	無回答
所在地域									
(中国)	92 100.0	28 30.4	10 10.9	15 16.3	12 13.0	9 9.8	16 17.4	3 3.3	13 14.1
(その他アジア)	290 100.0	66 22.8	28 9.7	16 5.5	20 6.9	17 5.9	47 16.2	14 4.8	29 10.0
アジア小計	382 100.0	94 24.6	38 9.9	31 8.1	32 8.4	26 6.8	63 16.5	17 4.5	42 11.0
中近東	29 100.0	8 27.6	1 3.4	3 10.3	1 3.4	1 3.4	6 20.7	4 13.8	2 6.9
ヨーロッパ	174 100.0	42 24.1	19 10.9	16 9.2	6 3.4	30 17.2	25 14.4	8 4.6	10 5.7
北米	106 100.0	32 30.2	9 8.5	13 12.3	4 3.8	8 7.5	9 8.5	6 5.7	9 8.5
中南米	97 100.0	23 23.7	2 2.1	8 8.2	4 4.1	7 7.2	18 18.6	3 3.1	6 6.2
アフリカ	16 100.0	6 37.5	0 0.0	1 6.3	0 0.0	1 6.3	3 18.8	2 12.5	3 18.8
オセアニア	47 100.0	10 21.3	4 8.5	5 10.6	2 4.3	6 12.8	4 8.5	1 2.1	1 2.1
合計	851 100.0	215 25.3	73 8.6	77 9.0	49 5.8	79 9.3	128 15.0	41 4.8	73 8.6

問4(6) 外部流出が問題になる人材

	合計	ベテランの部 課長層	中堅層大卒・大 学院卒(35歳前 後)	若手の大卒・大 学院卒	現場の主任・監 督層・ベテラン 技能者	その他	無回答
所在地域							
(中国)	92 100.0	8 8.7	17 18.5	29 31.5	14 15.2	5 5.4	4 4.3
(その他アジア)	290 100.0	14 4.8	46 15.9	57 19.7	34 11.7	14 4.8	6 2.1
アジア小計	382 100.0	22 5.8	63 16.5	86 22.5	48 12.6	19 5.0	10 2.6
中近東	29 100.0	0 0.0	5 17.2	5 17.2	3 10.3	0 0.0	0 0.0
ヨーロッパ	174 100.0	4 2.3	23 13.2	15 8.6	6 3.4	4 2.3	15 8.6
北米	106 100.0	4 3.8	7 6.6	9 8.5	13 12.3	4 3.8	4 3.8
中南米	97 100.0	6 6.2	7 7.2	15 15.5	5 5.2	2 2.1	4 4.1
アフリカ	16 100.0	1 6.3	2 12.5	0 0.0	2 12.5	0 0.0	0 0.0
オセアニア	47 100.0	2 4.3	5 10.6	1 2.1	3 6.4	3 6.4	2 4.3
合 計	851 100.0	39 4.6	112 13.2	131 15.4	80 9.4	32 3.8	35 4.1

問5 現地法人の直接的な利益報告先

	合計	現地国・地域に ある責任部署	日本本社	上記1と2の 両方	その他	無回答
所在地域						
(中国)	92 100.0	7 7.6	56 60.9	27 29.3	2 2.2	0 0.0
(その他アジア)	290 100.0	22 7.6	217 74.8	44 15.2	5 1.7	2 0.7
アジア小計	382 100.0	29 7.6	273 71.5	71 18.6	7 1.8	2 0.5
中近東	29 100.0	5 17.2	17 58.6	6 20.7	1 3.4	0 0.0
ヨーロッパ	174 100.0	27 15.5	103 59.2	41 23.6	3 1.7	0 0.0
北米	106 100.0	15 14.2	73 68.9	15 14.2	1 0.9	2 1.9
中南米	97 100.0	18 18.6	44 45.4	32 33.0	2 2.1	1 1.0
アフリカ	16 100.0	1 6.3	11 68.8	4 25.0	0 0.0	0 0.0
オセアニア	47 100.0	2 4.3	40 85.1	5 10.6	0 0.0	0 0.0
合 計	851 100.0	97 11.4	561 65.9	174 20.4	14 1.6	5 0.6

問6 A 活動の状況 インフォーマルな情報交換

	合計	全然そうではない	ややそうではない	どちらともいえない	ややその通りである	まったくその通りである	無回答
所在地域							
(中国)	92 100.0	6 6.5	12 13.0	25 27.2	38 41.3	6 6.5	5 5.4
(その他アジア)	290 100.0	14 4.8	33 11.4	84 29.0	106 36.6	39 13.4	14 4.8
アジア小計	382 100.0	20 5.2	45 11.8	109 28.5	144 37.7	45 11.8	19 5.0
中近東	29 100.0	3 10.3	4 13.8	12 41.4	6 20.7	3 10.3	1 3.4
ヨーロッパ	174 100.0	5 2.9	19 10.9	33 19.0	76 43.7	37 21.3	4 2.3
北米	106 100.0	2 1.9	8 7.5	34 32.1	41 38.7	18 17.0	3 2.8
中南米	97 100.0	3 3.1	8 8.2	23 23.7	44 45.4	16 16.5	3 3.1
アフリカ	16 100.0	3 18.8	1 6.3	3 18.8	7 43.8	2 12.5	0 0.0
オセアニア	47 100.0	3 6.4	4 8.5	12 25.5	17 36.2	9 19.1	2 4.3
操業開始年							
1959年以前	46 100.0	0 0.0	7 15.2	11 23.9	22 47.8	6 13.0	0 0.0
60-69年	82 100.0	3 3.7	6 7.3	19 23.2	36 43.9	17 20.7	1 1.2
70-79年	140 100.0	7 5.0	10 7.1	38 27.1	61 43.6	20 14.3	4 2.9
80-89年	175 100.0	5 2.9	16 9.1	43 24.6	62 35.4	38 21.7	11 6.3
90-99年	317 100.0	17 5.4	37 11.7	97 30.6	115 36.3	41 12.9	10 3.2
2000年以降	79 100.0	7 8.9	11 13.9	16 20.3	33 41.8	7 8.9	5 6.3
合計	851 100.0	39 4.6	89 10.5	226 26.6	335 39.4	130 15.3	32 3.8

問6B 活動の状況 本社への提案は殆ど採用

	合計	全然そうではない	ややそうではない	どちらともいえない	ややその通りである	まったくその通りである	無回答
所在地域							
(中国)	92 100.0	1 1.1	8 8.7	47 51.1	32 34.8	3 3.3	1 1.1
(その他アジア)	290 100.0	2 0.7	34 11.7	136 46.9	92 31.7	21 7.2	5 1.7
アジア小計	382 100.0	3 0.8	42 11.0	183 47.9	124 32.5	24 6.3	6 1.6
中近東	29 100.0	0 0.0	0 0.0	17 58.6	10 34.5	2 6.9	0 0.0
ヨーロッパ	174 100.0	2 1.1	19 10.9	88 50.6	60 34.5	3 1.7	2 1.1
北米	106 100.0	0 0.0	15 14.2	62 58.5	23 21.7	3 2.8	3 2.8
中南米	97 100.0	3 3.1	11 11.3	59 60.8	21 21.6	2 2.1	1 1.0
アフリカ	16 100.0	2 12.5	0 0.0	4 25.0	8 50.0	1 6.3	1 6.3
オセアニア	47 100.0	0 0.0	5 10.6	29 61.7	12 25.5	1 2.1	0 0.0
合計	851 100.0	10 1.2	92 10.8	442 51.9	258 30.3	36 4.2	13 1.5

問6C 活動の状況 独自の技術等を保有

	合計	全然そうではない	ややそうではない	どちらともいえない	ややその通りである	まったくその通りである	無回答
所在地域							
(中国)	92 100.0	13 14.1	18 19.6	29 31.5	27 29.3	3 3.3	2 2.2
(その他アジア)	290 100.0	45 15.5	63 21.7	93 32.1	59 20.3	21 7.2	9 3.1
アジア小計	382 100.0	58 15.2	81 21.2	122 31.9	86 22.5	24 6.3	11 2.9
中近東	29 100.0	5 17.2	2 6.9	11 37.9	6 20.7	4 13.8	1 3.4
ヨーロッパ	174 100.0	24 13.8	29 16.7	59 33.9	46 26.4	14 8.0	2 1.1
北米	106 100.0	11 10.4	22 20.8	33 31.1	31 29.2	7 6.6	2 1.9
中南米	97 100.0	17 17.5	19 19.6	34 35.1	21 21.6	4 4.1	2 2.1
アフリカ	16 100.0	2 12.5	3 18.8	6 37.5	4 25.0	1 6.3	0 0.0
オセアニア	47 100.0	5 10.6	6 12.8	20 42.6	11 23.4	5 10.6	0 0.0
合計	851 100.0	122 14.3	162 19.0	285 33.5	205 24.1	59 6.9	18 2.1

問6D 活動の状況 常に上位の経営業績

	合計	全然そうではない	ややそうではない	どちらともいえない	ややその通りである	まったくその通りである	無回答
所在地域							
(中国)	92 100.0	19 20.7	15 16.3	27 29.3	22 23.9	8 8.7	1 1.1
(その他アジア)	290 100.0	30 10.3	43 14.8	89 30.7	70 24.1	50 17.2	8 2.8
アジア小計	382 100.0	49 12.8	58 15.2	116 30.4	92 24.1	58 15.2	9 2.4
中近東	29 100.0	2 6.9	4 13.8	10 34.5	7 24.1	5 17.2	1 3.4
ヨーロッパ	174 100.0	24 13.8	35 20.1	50 28.7	43 24.7	19 10.9	3 1.7
北米	106 100.0	7 6.6	16 15.1	39 36.8	26 24.5	16 15.1	2 1.9
中南米	97 100.0	21 21.6	16 16.5	30 30.9	22 22.7	6 6.2	2 2.1
アフリカ	16 100.0	3 18.8	6 37.5	5 31.3	1 6.3	1 6.3	0 0.0
オセアニア	47 100.0	2 4.3	6 12.8	16 34.0	13 27.7	10 21.3	0 0.0
操業開始年							
1959年以前	46 100.0	4 8.7	5 10.9	19 41.3	10 21.7	8 17.4	0 0.0
60-69年	82 100.0	9 11.0	12 14.6	29 35.4	21 25.6	10 12.2	1 1.2
70-79年	140 100.0	13 9.3	26 18.6	41 29.3	35 25.0	23 16.4	2 1.4
80-89年	175 100.0	20 11.4	23 13.1	48 27.4	47 26.9	32 18.3	5 2.9
90-99年	317 100.0	45 14.2	57 18.0	96 30.3	77 24.3	38 12.0	4 1.3
2000年以降	79 100.0	16 20.3	15 19.0	30 38.0	12 15.2	2 2.5	4 5.1
合計	851 100.0	108 12.7	141 16.6	266 31.3	204 24.0	115 13.5	17 2.0

問6 E 活動の状況 第一級の人材採用可能

	合計	全然そうではない	ややそうではない	どちらともいえない	ややその通りである	まったくその通りである	無回答
所在地域							
(中国)	92 100.0	7 7.6	28 30.4	40 43.5	14 15.2	3 3.3	0 0.0
(その他アジア)	290 100.0	18 6.2	66 22.8	116 40.0	67 23.1	19 6.6	4 1.4
アジア小計	382 100.0	25 6.5	94 24.6	156 40.8	81 21.2	22 5.8	4 1.0
中近東	29 100.0	3 10.3	2 6.9	9 31.0	10 34.5	5 17.2	0 0.0
ヨーロッパ	174 100.0	20 11.5	41 23.6	70 40.2	35 20.1	6 3.4	2 1.1
北米	106 100.0	6 5.7	28 26.4	51 48.1	14 13.2	4 3.8	3 2.8
中南米	97 100.0	11 11.3	20 20.6	40 41.2	20 20.6	4 4.1	2 2.1
アフリカ	16 100.0	2 12.5	4 25.0	7 43.8	1 6.3	2 12.5	0 0.0
オセアニア	47 100.0	4 8.5	8 17.0	24 51.1	10 21.3	1 2.1	0 0.0
合計	851 100.0	71 8.3	197 23.1	357 42.0	171 20.1	44 5.2	11 1.3

問7(1) 日本本社における成文化された経営理念の有無

	合計	ある	ない	無回答
所在地域				
(中国)	92 100.0	84 91.3	7 7.6	1 1.1
(その他アジア)	290 100.0	259 89.3	27 9.3	4 1.4
アジア小計	382 100.0	343 89.8	34 8.9	5 1.3
中近東	29 100.0	28 96.6	1 3.4	0 0.0
ヨーロッパ	174 100.0	166 95.4	8 4.6	0 0.0
北米	106 100.0	100 94.3	6 5.7	0 0.0
中南米	97 100.0	93 95.9	3 3.1	1 1.0
アフリカ	16 100.0	16 100.0	0 0.0	0 0.0
オセアニア	47 100.0	45 95.7	2 4.3	0 0.0
合計	851 100.0	791 92.9	54 6.3	6 0.7

問7(2) 成文化された経営理念の翻訳状況

	合計	ある	ない	無回答
所在地域				
(中国)	84 100.0	58 69.0	26 31.0	0 0.0
(その他アジア)	259 100.0	183 70.7	74 28.6	2 0.8
アジア小計	343 100.0	241 70.3	100 29.2	2 0.6
中近東	28 100.0	18 64.3	10 35.7	0 0.0
ヨーロッパ	166 100.0	103 62.0	62 37.3	1 0.6
北米	100 100.0	63 63.0	33 33.0	4 4.0
中南米	93 100.0	57 61.3	35 37.6	1 1.1
アフリカ	16 100.0	11 68.8	5 31.3	0 0.0
オセアニア	45 100.0	30 66.7	15 33.3	0 0.0
合 計	791 100.0	523 66.1	260 32.9	8 1.0

問7(2)付問1 本社-現地法人間における経営理念の共通性

	合計	同じ	部分的に同じ	異なる	無回答
所在地域					
(中国)	58 100.0	24 41.4	25 43.1	9 15.5	0 0.0
(その他アジア)	183 100.0	83 45.4	80 43.7	19 10.4	1 0.5
アジア小計	241 100.0	107 44.4	105 43.6	28 11.6	1 0.4
中近東	18 100.0	6 33.3	10 55.6	2 11.1	0 0.0
ヨーロッパ	103 100.0	65 63.1	30 29.1	8 7.8	0 0.0
北米	63 100.0	24 38.1	26 41.3	13 20.6	0 0.0
中南米	57 100.0	43 75.4	13 22.8	1 1.8	0 0.0
アフリカ	11 100.0	9 81.8	2 18.2	0 0.0	0 0.0
オセアニア	30 100.0	14 46.7	12 40.0	4 13.3	0 0.0
合 計	523 100.0	268 51.2	198 37.9	56 10.7	1 0.2

問7(2)付問2 現地法人経営理念の翻訳言語

	合計	現地は英語圏 で英語のみに 翻訳	現地は英語圏 で英語・他言 語に翻訳	現地は非英語 圏で英語外言 語に翻訳	現地は非英語 圏だが英語の みに翻訳	現地は非英語 圏で英語・他 言語翻訳	日本語のまま で翻訳されて いない	無回答
所在地域								
(中国)	49 100.0	0 0.0	2 4.1	33 67.3	0 0.0	5 10.2	5 10.2	4 8.2
(その他アジア)	163 100.0	75 46.0	15 9.2	20 12.3	9 5.5	31 19.0	6 3.7	7 4.3
アジア小計	212 100.0	75 35.4	17 8.0	53 25.0	9 4.2	36 17.0	11 5.2	11 5.2
中近東	16 100.0	1 6.3	1 6.3	2 12.5	10 62.5	2 12.5	0 0.0	0 0.0
ヨーロッパ	95 100.0	10 10.5	0 0.0	8 8.4	49 51.6	24 25.3	3 3.2	1 1.1
北米	50 100.0	43 86.0	2 4.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	3 6.0	2 4.0
中南米	56 100.0	0 0.0	1 1.8	23 41.1	14 25.0	15 26.8	1 1.8	2 3.6
アフリカ	11 100.0	8 72.7	1 9.1	0 0.0	2 18.2	0 0.0	0 0.0	0 0.0
オセアニア	26 100.0	22 84.6	2 7.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0	2 7.7	0 0.0
操業開始年								
1959年以前	21 100.0	11 52.4	0 0.0	3 14.3	5 23.8	1 4.8	1 4.8	0 0.0
60-69年	51 100.0	19 37.3	3 5.9	9 17.6	7 13.7	10 19.6	2 3.9	1 2.0
70-79年	83 100.0	33 39.8	1 1.2	13 15.7	14 16.9	15 18.1	3 3.6	4 4.8
80-89年	103 100.0	38 36.9	9 8.7	11 10.7	22 21.4	16 15.5	6 5.8	1 1.0
90-99年	164 100.0	42 25.6	10 6.1	42 25.6	25 15.2	30 18.3	6 3.7	9 5.5
2000年以降	36 100.0	13 36.1	0 0.0	7 19.4	10 27.8	4 11.1	2 5.6	0 0.0
合 計	466 100.0	159 34.1	24 5.2	86 18.5	84 18.0	77 16.5	20 4.3	16 3.4

問 8 現地法人が有する決定権

	合計	新規事業への進出	現在の事業への追加的な投資	製品・サービスの主な販売先変更	部材・サービスの購入先の変更	グループ内兄弟企業間の取り引き変更	グループ内兄弟企業間の人事異動	グループ内企業間の短期的な人材交流	現地従業員への昇進	大規模な現地従業員の解雇	その他	無回答
所在地域												
(中国)	92 100.0	8 8.7	15 16.3	50 54.3	59 64.1	25 27.2	21 22.8	40 43.5	12 13.0	25 27.2	2 2.2	14 15.2
(その他アジア)	290 100.0	14 4.8	38 13.1	118 40.7	158 54.5	52 17.9	58 20.0	93 32.1	43 14.8	54 18.6	9 3.1	60 20.7
アジア小計	382 100.0	22 5.8	53 13.9	168 44.0	217 56.8	77 20.2	79 20.7	133 34.8	55 14.4	79 20.7	11 2.9	74 19.4
中近東	29 100.0	0 0.0	2 6.9	11 37.9	13 44.8	2 6.9	2 6.9	3 10.3	1 3.4	1 3.4	1 3.4	10 34.5
ヨーロッパ	174 100.0	12 6.9	25 14.4	97 55.7	80 46.0	43 24.7	34 19.5	73 42.0	14 8.0	20 11.5	3 1.7	36 20.7
北米	106 100.0	5 4.7	12 11.3	58 54.7	60 56.6	24 22.6	20 18.9	42 39.6	9 8.5	18 17.0	4 3.8	13 12.3
中南米	97 100.0	2 2.1	4 4.1	45 46.4	44 45.4	23 23.7	17 17.5	40 41.2	12 12.4	19 19.6	4 4.1	21 21.6
アフリカ	16 100.0	0 0.0	1 6.3	8 50.0	7 43.8	4 25.0	3 18.8	4 25.0	1 6.3	1 6.3	0 0.0	5 31.3
オセアニア	47 100.0	5 10.6	3 6.4	25 53.2	26 55.3	14 29.8	12 25.5	16 34.0	2 4.3	4 8.5	2 4.3	9 19.1
合計	851 100.0	46 5.4	100 11.8	412 48.4	447 52.5	187 22.0	167 19.6	311 36.5	94 11.0	142 16.7	25 2.9	168 19.7

問 9 A 日本人が派遣されている主な理由 取締役以上

	合計	本社の経営理念等浸透の必要性あり	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が必要だから	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	現地の取引先が日本人	現地従業員が十分に育成されていない	その他	日本人派遣者はいない	無回答
所在地域											
(中国)	92 100.0	61 66.3	28 30.4	8 8.7	61 66.3	74 80.4	29 31.5	31 33.7	1 1.1	4 4.3	7 7.6
(その他アジア)	290 100.0	182 62.8	70 24.1	29 10.0	172 59.3	224 77.2	80 27.6	80 27.6	6 2.1	6 2.1	15 5.2
アジア小計	382 100.0	243 63.6	98 25.7	37 9.7	233 61.0	298 78.0	109 28.5	111 29.1	7 1.8	10 2.6	22 5.8
中近東	29 100.0	16 55.2	3 10.3	2 6.9	17 58.6	22 75.9	3 10.3	6 20.7	1 3.4	0 0.0	3 10.3
ヨーロッパ	174 100.0	114 65.5	16 9.2	27 15.5	113 64.9	132 75.9	24 13.8	45 25.9	0 0.0	5 2.9	9 5.2
北米	106 100.0	73 68.9	8 7.5	23 21.7	76 71.7	84 79.2	10 9.4	13 12.3	0 0.0	0 0.0	5 4.7
中南米	97 100.0	63 64.9	10 10.3	13 13.4	67 69.1	80 82.5	10 10.3	24 24.7	0 0.0	2 2.1	3 3.1
アフリカ	16 100.0	10 62.5	2 12.5	4 25.0	7 43.8	12 75.0	1 6.3	8 50.0	0 0.0	0 0.0	3 18.8
オセアニア	47 100.0	25 53.2	7 14.9	8 17.0	31 66.0	40 85.1	3 6.4	7 14.9	0 0.0	0 0.0	1 2.1
合計	851 100.0	544 63.9	144 16.9	114 13.4	544 63.9	668 78.5	160 18.8	214 25.1	8 0.9	17 2.0	46 5.4

問9 B 日本人が派遣されている主な理由 中間管理職（部課長層）

	合計	本社の経営理念等浸透の必要性あり	日本からの技術移転が必要だから	日本人従業員にキヤリアが必要だから	日本本社との調整のため	現地法人の経営のため	現地の取引先が日本人	現地従業員が育成されていない	その他	日本人派遣者はいない	無回答
所在地域											
(中国)	92 100.0	31 33.7	47 51.1	35 38.0	51 55.4	34 37.0	41 44.6	54 58.7	2 2.2	3 3.3	12 13.0
(その他アジア)	290 100.0	68 23.4	129 44.5	102 35.2	145 50.0	95 32.8	109 37.6	118 40.7	5 1.7	32 11.0	33 11.4
アジア小計	382 100.0	99 25.9	176 46.1	137 35.9	196 51.3	129 33.8	150 39.3	172 45.0	7 1.8	35 9.2	45 11.8
中近東	29 100.0	12 41.4	11 37.9	9 31.0	22 75.9	10 34.5	3 10.3	11 37.9	2 6.9	1 3.4	1 3.4
ヨーロッパ	174 100.0	42 24.1	63 36.2	77 44.3	101 58.0	48 27.6	34 19.5	61 35.1	3 1.7	17 9.8	25 14.4
北米	106 100.0	33 31.1	47 44.3	57 53.8	75 70.8	42 39.6	30 28.3	34 32.1	2 1.9	7 6.6	7 6.6
中南米	97 100.0	19 19.6	22 22.7	28 28.9	47 48.5	19 19.6	10 10.3	33 34.0	1 1.0	15 15.5	24 24.7
アフリカ	16 100.0	4 25.0	5 31.3	6 37.5	6 37.5	6 37.5	2 12.5	7 43.8	0 0.0	1 6.3	6 37.5
オセアニア	47 100.0	12 25.5	7 14.9	24 51.1	29 61.7	13 27.7	4 8.5	7 14.9	0 0.0	8 17.0	4 8.5
合計	851 100.0	221 26.0	331 38.9	338 39.7	476 55.9	267 31.4	233 27.4	325 38.2	15 1.8	84 9.9	112 13.2

問10 現地採用大学卒社員の能力開発手段

	合計	職能を超えた配置転換	経営幹部の早期選抜・育成システム	自己啓発への援助	社内研修	社外研修への派遣	日本本社への短期研修派遣	グループ企業への研修派遣	教育機関への研修派遣	長期の海外勤務（日本）	長期の海外勤務（日本以外）	その他	特に行っていない	無回答
所在地域														
(中国)	92 100.0	21 22.8	24 26.1	30 32.6	59 64.1	37 40.2	46 50.0	24 26.1	3 3.3	7 7.6	1 1.1	1 1.1	7 7.6	0 0.0
(その他アジア)	290 100.0	43 14.8	38 13.1	114 39.3	148 51.0	156 53.8	156 53.8	44 15.2	20 6.9	29 10.0	12 4.1	2 0.7	33 11.4	5 1.7
アジア小計	382 100.0	64 16.8	62 16.2	144 37.7	207 54.2	193 50.5	202 52.9	68 17.8	23 6.0	36 9.4	13 3.4	3 0.8	40 10.5	5 1.3
中近東	29 100.0	5 17.2	3 10.3	9 31.0	15 51.7	9 31.0	16 55.2	3 10.3	3 10.3	2 6.9	2 6.9	0 0.0	3 10.3	0 0.0
ヨーロッパ	174 100.0	19 10.9	19 10.9	62 35.6	57 32.8	90 51.7	76 43.7	20 11.5	10 5.7	12 6.9	6 3.4	0 0.0	33 19.0	9 5.2
北米	106 100.0	6 5.7	8 7.5	46 43.4	31 29.2	39 36.8	42 39.6	7 6.6	6 5.7	6 5.7	1 0.9	0 0.0	23 21.7	4 3.8
中南米	97 100.0	10 10.3	7 7.2	54 55.7	47 48.5	50 51.5	50 51.5	12 12.4	4 4.1	11 11.3	10 10.3	0 0.0	13 13.4	3 3.1
アフリカ	16 100.0	2 12.5	3 18.8	8 50.0	5 31.3	7 43.8	6 37.5	2 12.5	0 0.0	0 0.0	1 6.3	0 0.0	1 6.3	0 0.0
オセアニア	47 100.0	5 10.6	7 14.9	23 48.9	16 34.0	26 55.3	21 44.7	6 12.8	4 8.5	6 12.8	3 6.4	2 4.3	7 14.9	1 2.1
合計	851 100.0	111 13.0	109 12.8	346 40.7	378 44.4	414 48.6	413 48.5	118 13.9	50 5.9	73 8.6	36 4.2	5 0.6	120 14.1	22 2.6

問11 労働条件/労使関係に関する紛争の状況

	合計	現在紛争が発生している	過去5年間に発生したことがある	現在も過去5年間も発生した事なし	無回答
所在地域					
(中国)	92 100.0	1 1.1	9 9.8	81 88.0	1 1.1
(その他アジア)	290 100.0	8 2.8	40 13.8	236 81.4	6 2.1
アジア小計	382 100.0	9 2.4	49 12.8	317 83.0	7 1.8
中近東	29 100.0	1 3.4	4 13.8	24 82.8	0 0.0
ヨーロッパ	174 100.0	3 1.7	23 13.2	145 83.3	3 1.7
北米	106 100.0	0 0.0	7 6.6	97 91.5	2 1.9
中南米	97 100.0	12 12.4	11 11.3	72 74.2	2 2.1
アフリカ	16 100.0	0 0.0	4 25.0	12 75.0	0 0.0
オセアニア	47 100.0	0 0.0	10 21.3	35 74.5	2 4.3
合計	851 100.0	25 2.9	108 12.7	702 82.5	16 1.9

問11付問1 紛争が発生した原因

	合計	賃金	福利厚生	労働時間・休日・休暇	採用	配置・昇進	評価制度の内容やその運用	雇用調整	定年制	組合承認	組合員差別	セクシャル・ハラスメント	その他	無回答
所在地域														
(中国)	10 100.0	5 50.0	3 30.0	2 20.0	0 0.0	1 10.0	1 10.0	3 30.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 10.0	0 0.0
(その他アジア)	48 100.0	28 58.3	10 20.8	9 18.8	3 6.3	10 20.8	12 25.0	14 29.2	4 8.3	7 14.6	3 6.3	1 2.1	6 12.5	0 0.0
アジア小計	58 100.0	33 56.9	13 22.4	11 19.0	3 5.2	11 19.0	13 22.4	17 29.3	4 6.9	7 12.1	3 5.2	1 1.7	7 12.1	0 0.0
中近東	5 100.0	2 40.0	3 60.0	1 20.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 20.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 20.0	0 0.0
ヨーロッパ	26 100.0	8 30.8	0 0.0	5 19.2	2 7.7	5 19.2	3 11.5	11 42.3	1 3.8	0 0.0	0 0.0	0 0.0	2 7.7	0 0.0
北米	7 100.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	2 28.6	0 0.0	4 57.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 14.3	0 0.0
中南米	23 100.0	15 65.2	1 4.3	7 30.4	1 4.3	1 4.3	1 4.3	4 17.4	0 0.0	1 4.3	0 0.0	1 4.3	3 13.0	0 0.0
アフリカ	4 100.0	3 75.0	1 25.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 25.0	1 25.0	0 0.0	0 0.0	1 25.0	0 0.0	1 25.0	0 0.0
オセアニア	10 100.0	5 50.0	2 20.0	3 30.0	1 10.0	2 20.0	2 20.0	6 60.0	0 0.0	1 10.0	1 10.0	1 10.0	0 0.0	0 0.0
合計	133 100.0	66 49.6	20 15.0	27 20.3	7 5.3	21 15.8	20 15.0	44 33.1	5 3.8	9 6.8	5 3.8	3 2.3	15 11.3	0 0.0

問12(1)-1 ホワイトカラーにおける人事制度の取り入れ状況 日本本社の人事制度

	合計	全くとりいれていない	あまりとりいれていない	どちらともいえない	ややとりいれている	全面的にとりいれている	無回答
所在地域							
(中国)	92 100.0	22 23.9	14 15.2	14 15.2	36 39.1	3 3.3	3 3.3
(その他アジア)	290 100.0	81 27.9	46 15.9	65 22.4	79 27.2	10 3.4	9 3.1
アジア小計	382 100.0	103 27.0	60 15.7	79 20.7	115 30.1	13 3.4	12 3.1
中近東	29 100.0	5 17.2	3 10.3	7 24.1	12 41.4	2 6.9	0 0.0
ヨーロッパ	174 100.0	67 38.5	22 12.6	40 23.0	31 17.8	9 5.2	5 2.9
北米	106 100.0	46 43.4	13 12.3	22 20.8	11 10.4	5 4.7	9 8.5
中南米	97 100.0	33 34.0	11 11.3	20 20.6	26 26.8	2 2.1	5 5.2
アフリカ	16 100.0	6 37.5	2 12.5	5 31.3	2 12.5	1 6.3	0 0.0
オセアニア	47 100.0	20 42.6	4 8.5	6 12.8	9 19.1	7 14.9	1 2.1
合計	851 100.0	280 32.9	115 13.5	179 21.0	206 24.2	39 4.6	32 3.8

問12(1)-2 ホワイトカラーにおける人事制度の取り入れ状況 ローカル他企業の制度

	合計	全くとりいれていない	あまりとりいれていない	どちらともいえない	ややとりいれている	全面的にとりいれている	無回答
所在地域							
(中国)	92 100.0	24 26.1	14 15.2	26 28.3	14 15.2	3 3.3	11 12.0
(その他アジア)	290 100.0	51 17.6	34 11.7	92 31.7	82 28.3	15 5.2	16 5.5
アジア小計	382 100.0	75 19.6	48 12.6	118 30.9	96 25.1	18 4.7	27 7.1
中近東	29 100.0	4 13.8	3 10.3	8 27.6	9 31.0	3 10.3	2 6.9
ヨーロッパ	174 100.0	42 24.1	16 9.2	58 33.3	37 21.3	12 6.9	9 5.2
北米	106 100.0	10 9.4	5 4.7	31 29.2	46 43.4	8 7.5	6 5.7
中南米	97 100.0	21 21.6	9 9.3	29 29.9	26 26.8	6 6.2	6 6.2
アフリカ	16 100.0	4 25.0	2 12.5	5 31.3	4 25.0	1 6.3	0 0.0
オセアニア	47 100.0	7 14.9	2 4.3	15 31.9	15 31.9	7 14.9	1 2.1
合計	851 100.0	163 19.2	85 10.0	264 31.0	233 27.4	55 6.5	51 6.0

問12(1)－3 ホワイトカラーにおける人事制度の取り入れ状況 グループ企業の制度

	合計	全くとりいれていない	あまりとりいれていない	どちらともいえない	ややとりいれている	全面的にとりいれている	無回答
所在地域							
(中国)	92 100.0	32 34.8	15 16.3	16 17.4	15 16.3	3 3.3	11 12.0
(その他アジア)	290 100.0	107 36.9	36 12.4	68 23.4	43 14.8	7 2.4	29 10.0
アジア小計	382 100.0	139 36.4	51 13.4	84 22.0	58 15.2	10 2.6	40 10.5
中近東	29 100.0	11 37.9	3 10.3	6 20.7	6 20.7	0 0.0	3 10.3
ヨーロッパ	174 100.0	62 35.6	23 13.2	42 24.1	22 12.6	9 5.2	16 9.2
北米	106 100.0	33 31.1	10 9.4	29 27.4	17 16.0	3 2.8	14 13.2
中南米	97 100.0	46 47.4	6 6.2	22 22.7	11 11.3	1 1.0	11 11.3
アフリカ	16 100.0	8 50.0	1 6.3	3 18.8	3 18.8	1 6.3	0 0.0
オセアニア	47 100.0	25 53.2	6 12.8	8 17.0	2 4.3	2 4.3	4 8.5
合計	851 100.0	324 38.1	100 11.8	194 22.8	119 14.0	26 3.1	88 10.3

問12(2) 現地採用従業員の幹部登用プログラム

	合計	グループ企業で統一プログラム有り	現地法人が作成したプログラムがある	現在はないが将来作成する予定	現在無く将来も作成する予定はない	その他	無回答
所在地域							
(中国)	92 100.0	4 4.3	21 22.8	40 43.5	22 23.9	2 2.2	3 3.3
(その他アジア)	290 100.0	15 5.2	60 20.7	126 43.4	84 29.0	3 1.0	2 0.7
アジア小計	382 100.0	19 5.0	81 21.2	166 43.5	106 27.7	5 1.3	5 1.3
中近東	29 100.0	3 10.3	6 20.7	5 17.2	15 51.7	0 0.0	0 0.0
ヨーロッパ	174 100.0	11 6.3	18 10.3	64 36.8	75 43.1	3 1.7	3 1.7
北米	106 100.0	5 4.7	12 11.3	38 35.8	43 40.6	4 3.8	4 3.8
中南米	97 100.0	6 6.2	11 11.3	35 36.1	42 43.3	0 0.0	3 3.1
アフリカ	16 100.0	2 12.5	2 12.5	7 43.8	4 25.0	1 6.3	0 0.0
オセアニア	47 100.0	2 4.3	5 10.6	15 31.9	23 48.9	0 0.0	2 4.3
合計	851 100.0	48 5.6	135 15.9	330 38.8	308 36.2	13 1.5	17 2.0

問13A 現地企業（日系企業を除く）との取引関係 主たる取引先は現地企業

	合計	そうはいえない	あまりそうはいえない	どちらともいえない	ややそういえる	そういえる	無回答
所在地域							
(中国)	92 100.0	28 30.4	17 18.5	19 20.7	12 13.0	14 15.2	2 2.2
(その他アジア)	290 100.0	73 25.2	46 15.9	48 16.6	49 16.9	69 23.8	5 1.7
アジア小計	382 100.0	101 26.4	63 16.5	67 17.5	61 16.0	83 21.7	7 1.8
中近東	29 100.0	6 20.7	3 10.3	1 3.4	4 13.8	15 51.7	0 0.0
ヨーロッパ	174 100.0	27 15.5	10 5.7	19 10.9	27 15.5	86 49.4	5 2.9
北米	106 100.0	20 18.9	12 11.3	14 13.2	18 17.0	39 36.8	3 2.8
中南米	97 100.0	11 11.3	5 5.2	12 12.4	19 19.6	48 49.5	2 2.1
アフリカ	16 100.0	1 6.3	2 12.5	2 12.5	3 18.8	8 50.0	0 0.0
オセアニア	47 100.0	5 10.6	4 8.5	5 10.6	9 19.1	23 48.9	1 2.1
操業開始年							
1959年以前	46 100.0	5 10.9	6 13.0	14 30.4	6 13.0	14 30.4	1 2.2
60-69年	82 100.0	9 11.0	7 8.5	13 15.9	19 23.2	34 41.5	0 0.0
70-79年	140 100.0	21 15.0	15 10.7	19 13.6	26 18.6	58 41.4	1 0.7
80-89年	175 100.0	38 21.7	19 10.9	27 15.4	27 15.4	60 34.3	4 2.3
90-99年	317 100.0	72 22.7	38 12.0	32 10.1	54 17.0	113 35.6	8 2.5
2000年以降	79 100.0	24 30.4	11 13.9	14 17.7	8 10.1	21 26.6	1 1.3
合 計	851 100.0	171 20.1	99 11.6	120 14.1	141 16.6	302 35.5	18 2.1

問13B 現地企業（日系企業を除く）との取引関係 現地企業に経営指導を行っている

	合計	そうはいえない	あまりそうはいえない	どちらともいえない	ややそういえる	そういえる	無回答
所在地域							
(中国)	92 100.0	41 44.6	13 14.1	21 22.8	9 9.8	5 5.4	3 3.3
(その他アジア)	290 100.0	110 37.9	45 15.5	75 25.9	38 13.1	10 3.4	12 4.1
アジア小計	382 100.0	151 39.5	58 15.2	96 25.1	47 12.3	15 3.9	15 3.9
中近東	29 100.0	14 48.3	4 13.8	7 24.1	1 3.4	3 10.3	0 0.0
ヨーロッパ	174 100.0	67 38.5	28 16.1	38 21.8	19 10.9	14 8.0	8 4.6
北米	106 100.0	45 42.5	15 14.2	32 30.2	6 5.7	4 3.8	4 3.8
中南米	97 100.0	32 33.0	23 23.7	17 17.5	17 17.5	6 6.2	2 2.1
アフリカ	16 100.0	6 37.5	4 25.0	2 12.5	1 6.3	2 12.5	1 6.3
オセアニア	47 100.0	18 38.3	9 19.1	13 27.7	4 8.5	2 4.3	1 2.1
合計	851 100.0	333 39.1	141 16.6	205 24.1	95 11.2	46 5.4	31 3.6

問14A 現地企業（日系企業を除く）に対する評価 現地供給部材等の質

	全体	大変不満足である	やや不満足である	どちらともいえない	やや満足である	大変満足である	不明
所在地域							
(中国)	92 100.0	10 10.9	30 32.6	33 35.9	14 15.2	0 0.0	5 5.4
(その他アジア)	290 100.0	21 7.2	76 26.2	112 38.6	56 19.3	6 2.1	19 6.6
アジア小計	382 100.0	31 8.1	106 27.7	145 38.0	70 18.3	6 1.6	24 6.3
中近東	29 100.0	1 3.4	4 13.8	15 51.7	6 20.7	0 0.0	3 10.3
ヨーロッパ	174 100.0	6 3.4	33 19.0	81 46.6	34 19.5	2 1.1	18 10.3
北米	106 100.0	0 0.0	17 16.0	40 37.7	36 34.0	4 3.8	9 8.5
中南米	97 100.0	4 4.1	27 27.8	42 43.3	15 15.5	0 0.0	9 9.3
アフリカ	16 100.0	5 31.3	4 25.0	3 18.8	3 18.8	1 6.3	0 0.0
オセアニア	47 100.0	1 2.1	7 14.9	19 40.4	15 31.9	0 0.0	5 10.6
合計	851 100.0	48 5.6	198 23.3	345 40.5	179 21.0	13 1.5	68 8.0

問14B 現地企業（日系企業を除く）に対する評価 現地供給部材等の価格

	合計	大変不満足である	やや不満足である	どちらともいえない	やや満足である	大変満足である	無回答
所在地域							
(中国)	92 100.0	4 4.3	14 15.2	42 45.7	26 28.3	1 1.1	5 5.4
(その他アジア)	290 100.0	10 3.4	55 19.0	126 43.4	72 24.8	5 1.7	22 7.6
アジア小計	382 100.0	14 3.7	69 18.1	168 44.0	98 25.7	6 1.6	27 7.1
中近東	29 100.0	1 3.4	3 10.3	13 44.8	9 31.0	0 0.0	3 10.3
ヨーロッパ	174 100.0	5 2.9	36 20.7	89 51.1	25 14.4	1 0.6	18 10.3
北米	106 100.0	1 0.9	14 13.2	55 51.9	26 24.5	1 0.9	9 8.5
中南米	97 100.0	5 5.2	19 19.6	46 47.4	19 19.6	0 0.0	8 8.2
アフリカ	16 100.0	6 37.5	2 12.5	4 25.0	4 25.0	0 0.0	0 0.0
オセアニア	47 100.0	2 4.3	3 6.4	26 55.3	11 23.4	0 0.0	5 10.6
合計	851 100.0	34 4.0	146 17.2	401 47.1	192 22.6	8 0.9	70 8.2

問14C 現地企業（日系企業を除く）に対する評価 供給部材等の納期の正確さ

	合計	大変不満足である	やや不満足である	どちらともいえない	やや満足である	大変満足である	無回答
所在地域							
(中国)	92 100.0	11 12.0	27 29.3	31 33.7	17 18.5	1 1.1	5 5.4
(その他アジア)	290 100.0	29 10.0	80 27.6	118 40.7	38 13.1	4 1.4	21 7.2
アジア小計	382 100.0	40 10.5	107 28.0	149 39.0	55 14.4	5 1.3	26 6.8
中近東	29 100.0	4 13.8	6 20.7	10 34.5	6 20.7	0 0.0	3 10.3
ヨーロッパ	174 100.0	24 13.8	47 27.0	62 35.6	22 12.6	1 0.6	18 10.3
北米	106 100.0	2 1.9	23 21.7	47 44.3	25 23.6	0 0.0	9 8.5
中南米	97 100.0	9 9.3	24 24.7	42 43.3	14 14.4	0 0.0	8 8.2
アフリカ	16 100.0	7 43.8	6 37.5	3 18.8	0 0.0	0 0.0	0 0.0
オセアニア	47 100.0	4 8.5	8 17.0	18 38.3	13 27.7	0 0.0	4 8.5
合計	851 100.0	90 10.6	221 26.0	331 38.9	135 15.9	6 0.7	68 8.0

問14D 現地企業（日系企業を除く）に対する評価 取引手続きや商慣行

	合計	大変不満足である	やや不満足である	どちらともいえない	やや満足である	大変満足である	無回答
所在地域							
(中国)	92 100.0	21 22.8	32 34.8	30 32.6	5 5.4	0 0.0	4 4.3
(その他アジア)	290 100.0	29 10.0	78 26.9	123 42.4	40 13.8	5 1.7	15 5.2
アジア小計	382 100.0	50 13.1	110 28.8	153 40.1	45 11.8	5 1.3	19 5.0
中近東	29 100.0	4 13.8	11 37.9	11 37.9	2 6.9	0 0.0	1 3.4
ヨーロッパ	174 100.0	12 6.9	41 23.6	82 47.1	21 12.1	1 0.6	17 9.8
北米	106 100.0	2 1.9	11 10.4	60 56.6	22 20.8	2 1.9	9 8.5
中南米	97 100.0	8 8.2	24 24.7	45 46.4	13 13.4	1 1.0	6 6.2
アフリカ	16 100.0	7 43.8	5 31.3	4 25.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
オセアニア	47 100.0	1 2.1	5 10.6	25 53.2	13 27.7	1 2.1	2 4.3
合 計	851 100.0	84 9.9	207 24.3	380 44.7	116 13.6	10 1.2	54 6.3

問15 地域社会との関連

	合計	基金 的等 銭付	設 公 施 に 金 寄 附	奨 学 制 度 持 有	金 を て る	会 社 を 開 放 し て い る	施 地 民 放 い る	社 を 開 放 し て い る	医 生 を 開 放 し て い る	地 域 に 開 放 し て い る	活 動 に 金 寄 附 し て い る	地 民 会 学 入 れ	住 の 見 受 け	大 な 研 修 社 を 提 供	生 の に 施 提 供	障 害 的 な 用 意	者 を 雇 用 し て い る	地 域 ホ ン テ ィ ア 団 体 金 を	地 域 ホ ン テ ィ ア 団 体 に 員 遣 を	その他	無回答
所在地域																					
(中国)	92 100.0	12 13.0	4 4.3	3 3.3	0 0.0	27 29.3	10 10.9	11 12.0	5 5.4	13 14.1	3 3.3	7 7.6	39 42.4								
(その他アジア)	290 100.0	46 15.9	31 10.7	10 3.4	3 1.0	142 49.0	38 13.1	53 18.3	11 3.8	104 35.9	18 6.2	15 5.2	69 23.8								
アジア小計	382 100.0	58 15.2	35 9.2	13 3.4	3 0.8	169 44.2	48 12.6	64 16.8	16 4.2	117 30.6	21 5.5	22 5.8	108 28.3								
中近東	29 100.0	3 10.3	0 0.0	2 6.9	0 0.0	8 27.6	5 17.2	9 31.0	2 6.9	5 17.2	1 3.4	0 0.0	11 37.9								
ヨーロッパ	174 100.0	28 16.1	1 0.6	5 2.9	0 0.0	83 47.7	38 21.8	43 24.7	9 5.2	36 20.7	6 3.4	10 5.7	44 25.3								
北米	106 100.0	22 20.8	7 6.6	3 2.8	0 0.0	57 53.8	21 19.8	20 18.9	10 9.4	51 48.1	10 9.4	4 3.8	16 15.1								
中南米	97 100.0	19 19.6	4 4.1	10 10.3	1 1.0	48 49.5	19 19.6	23 23.7	3 3.1	31 32.0	6 6.2	3 3.1	15 15.5								
アフリカ	16 100.0	1 6.3	1 6.3	1 6.3	0 0.0	3 18.8	4 25.0	3 18.8	0 0.0	3 18.8	0 0.0	2 12.5	7 43.8								
オセアニア	47 100.0	11 23.4	2 4.3	1 2.1	0 0.0	31 66.0	11 23.4	10 21.3	4 8.5	21 44.7	4 8.5	3 6.4	8 17.0								
操業開始年																					
1959年以前	46 100.0	12 26.1	1 2.2	2 4.3	0 0.0	25 54.3	5 10.9	7 15.2	1 2.2	18 39.1	3 6.5	1 2.2	6 13.0								
60-69年	82 100.0	21 25.6	10 12.2	6 7.3	0 0.0	41 50.0	21 25.6	22 26.8	11 13.4	32 39.0	8 9.8	4 4.9	13 15.9								
70-79年	140 100.0	27 19.3	13 9.3	14 10.0	1 0.7	71 50.7	25 17.9	32 22.9	7 5.0	54 38.6	8 5.7	7 5.0	28 20.0								
80-89年	175 100.0	34 19.4	10 5.7	3 1.7	2 1.1	81 46.3	31 17.7	36 20.6	7 4.0	66 37.7	10 5.7	7 4.0	45 25.7								
90-99年	317 100.0	37 11.7	13 4.1	10 3.2	1 0.3	144 45.4	55 17.4	63 19.9	16 5.0	81 25.6	17 5.4	21 6.6	80 25.2								
2000年以降	79 100.0	9 11.4	2 2.5	0 0.0	0 0.0	31 39.2	6 7.6	8 10.1	2 2.5	9 11.4	1 1.3	4 5.1	32 40.5								
合 計	851 100.0	142 16.7	50 5.9	35 4.1	4 0.5	399 46.9	146 17.2	172 20.2	44 5.2	264 31.0	48 5.6	44 5.2	209 24.6								

問16(1) 2002年度の売上

	合計	100万ドル未満	100万～500万ドル未満	500万～1000万ドル未満	1000万～2000万ドル未満	2000万～5000万ドル未満	5000万～1億ドル未満	1億ドル以上	無回答
所在地域									
(中国)	92 100.0	9 9.8	18 19.6	6 6.5	11 12.0	15 16.3	3 3.3	5 5.4	25 27.2
(その他アジア)	290 100.0	21 7.2	48 16.6	22 7.6	34 11.7	37 12.8	19 6.6	66 22.8	43 14.8
アジア小計	382 100.0	30 7.9	66 17.3	28 7.3	45 11.8	52 13.6	22 5.8	71 18.6	68 17.8
中近東	29 100.0	2 6.9	4 13.8	3 10.3	1 3.4	2 6.9	2 6.9	10 34.5	5 17.2
ヨーロッパ	174 100.0	8 4.6	18 10.3	8 4.6	16 9.2	20 11.5	25 14.4	51 29.3	28 16.1
北米	106 100.0	1 0.9	8 7.5	8 7.5	12 11.3	15 14.2	9 8.5	38 35.8	15 14.2
中南米	97 100.0	8 8.2	18 18.6	6 6.2	14 14.4	13 13.4	11 11.3	19 19.6	8 8.2
アフリカ	16 100.0	2 12.5	6 37.5	2 12.5	1 6.3	0 0.0	1 6.3	2 12.5	2 12.5
オセアニア	47 100.0	2 4.3	3 6.4	6 12.8	5 10.6	6 12.8	6 12.8	17 36.2	2 4.3
合計	851 100.0	53 6.2	123 14.5	61 7.2	94 11.0	108 12.7	76 8.9	208 24.4	128 15.0

問16(2) 2002年の経常利益

	合計	赤字	0万～50万ドル未満	50万～100万ドル未満	100万～500万ドル未満	500万～700万ドル未満	700万～1000万ドル未満	1000万ドル以上	無回答
所在地域									
(中国)	92 100.0	12 13.0	21 22.8	7 7.6	15 16.3	1 1.1	5 5.4	1 1.1	30 32.6
(その他アジア)	290 100.0	21 7.2	76 26.2	28 9.7	64 22.1	13 4.5	11 3.8	27 9.3	50 17.2
アジア小計	382 100.0	33 8.6	97 25.4	35 9.2	79 20.7	14 3.7	16 4.2	28 7.3	80 20.9
中近東	29 100.0	3 10.3	4 13.8	4 13.8	4 13.8	0 0.0	0 0.0	6 20.7	8 27.6
ヨーロッパ	174 100.0	14 8.0	37 21.3	12 6.9	45 25.9	8 4.6	9 5.2	11 6.3	38 21.8
北米	106 100.0	10 9.4	24 22.6	9 8.5	17 16.0	5 4.7	5 4.7	18 17.0	18 17.0
中南米	97 100.0	11 11.3	28 28.9	6 6.2	19 19.6	5 5.2	3 3.1	9 9.3	16 16.5
アフリカ	16 100.0	1 6.3	7 43.8	2 12.5	2 12.5	0 0.0	0 0.0	0 0.0	4 25.0
オセアニア	47 100.0	1 2.1	7 14.9	6 12.8	11 23.4	5 10.6	2 4.3	8 17.0	7 14.9
合計	851 100.0	73 8.6	204 24.0	74 8.7	177 20.8	37 4.3	35 4.1	80 9.4	171 20.1

問17 5年前と比較した現地法人の売上高

	合計	-20%以上 (かなり減少)	-20%～-5% (減少)	-5%～5% (変化なし)	5%～20% (増加)	20%～50% (やや増加)	50%以上 (激増)	無回答
所在地域								
(中国)	92 100.0	4 4.3	5 5.4	6 6.5	13 14.1	19 20.7	31 33.7	14 15.2
(その他アジア)	290 100.0	25 8.6	34 11.7	26 9.0	55 19.0	53 18.3	66 22.8	31 10.7
アジア小計	382 100.0	29 7.6	39 10.2	32 8.4	68 17.8	72 18.8	97 25.4	45 11.8
中近東	29 100.0	0 0.0	3 10.3	2 6.9	6 20.7	4 13.8	7 24.1	7 24.1
ヨーロッパ	174 100.0	12 6.9	21 12.1	25 14.4	31 17.8	37 21.3	30 17.2	18 10.3
北米	106 100.0	12 11.3	15 14.2	11 10.4	28 26.4	18 17.0	11 10.4	11 10.4
中南米	97 100.0	26 26.8	16 16.5	14 14.4	9 9.3	7 7.2	15 15.5	10 10.3
アフリカ	16 100.0	2 12.5	2 12.5	3 18.8	3 18.8	1 6.3	4 25.0	1 6.3
オセアニア	47 100.0	4 8.5	7 14.9	7 14.9	12 25.5	7 14.9	9 19.1	1 2.1
合 計	851 100.0	85 10.0	103 12.1	94 11.0	157 18.4	146 17.2	173 20.3	93 10.9

問18(1) 過去1年間の一般従業員クラスの離職者数

	合計	0人	1～5人 未満	5～10人 未満	10～20人 未満	20～50人 未満	50～100人 未満	100～200人 未満	200～500人 未満	500人以上	無回答
所在地域											
(中国)	92 100.0	4 4.3	21 22.8	9 9.8	14 15.2	9 9.8	12 13.0	5 5.4	3 3.3	8 8.7	7 7.6
(その他アジア)	290 100.0	24 8.3	79 27.2	51 17.6	41 14.1	41 14.1	12 4.1	12 4.1	9 3.1	3 1.0	18 6.2
アジア小計	382 100.0	28 7.3	100 26.2	60 15.7	55 14.4	50 13.1	24 6.3	17 4.5	12 3.1	11 2.9	25 6.5
中近東	29 100.0	4 13.8	12 41.4	5 17.2	2 6.9	2 6.9	1 3.4	0 0.0	0 0.0	0 0.0	3 10.3
ヨーロッパ	174 100.0	38 21.8	58 33.3	23 13.2	16 9.2	16 9.2	1 0.6	0 0.0	0 0.0	1 0.6	21 12.1
北米	106 100.0	20 18.9	24 22.6	5 4.7	11 10.4	15 14.2	8 7.5	4 3.8	2 1.9	0 0.0	17 16.0
中南米	97 100.0	14 14.4	33 34.0	12 12.4	8 8.2	5 5.2	8 8.2	1 1.0	3 3.1	1 1.0	12 12.4
アフリカ	16 100.0	2 12.5	3 18.8	9 56.3	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	2 12.5
オセアニア	47 100.0	7 14.9	13 27.7	6 12.8	5 10.6	6 12.8	2 4.3	1 2.1	0 0.0	0 0.0	7 14.9
操業開始年											
1959年以前	46 100.0	5 10.9	13 28.3	5 10.9	7 15.2	6 13.0	3 6.5	2 4.3	0 0.0	0 0.0	5 10.9
60-69年	82 100.0	9 11.0	20 24.4	14 17.1	11 13.4	8 9.8	6 7.3	2 2.4	0 0.0	1 1.2	11 13.4
70-79年	140 100.0	21 15.0	31 22.1	24 17.1	10 7.1	21 15.0	5 3.6	4 2.9	2 1.4	0 0.0	22 15.7
80-89年	175 100.0	29 16.6	52 29.7	18 10.3	18 10.3	18 10.3	10 5.7	4 2.3	6 3.4	5 2.9	15 8.6
90-99年	317 100.0	36 11.4	100 31.5	44 13.9	38 12.0	36 11.4	16 5.0	8 2.5	9 2.8	7 2.2	23 7.3
2000年以降	79 100.0	11 13.9	26 32.9	12 15.2	11 13.9	5 6.3	3 3.8	3 3.8	0 0.0	0 0.0	8 10.1
合計	851 100.0	113 13.3	243 28.6	120 14.1	97 11.4	94 11.0	44 5.2	23 2.7	17 2.0	13 1.5	87 10.2

問18(2) 過去1年間の中間管理職クラスの離職者数

	合計	0人	1～2人	3～5人	6～10人	11人以上	無回答
所在地域							
(中国)	92 100.0	41 44.6	23 25.0	13 14.1	6 6.5	2 2.2	7 7.6
(その他アジア)	290 100.0	125 43.1	94 32.4	34 11.7	8 2.8	7 2.4	22 7.6
アジア小計	382 100.0	166 43.5	117 30.6	47 12.3	14 3.7	9 2.4	29 7.6
中近東	29 100.0	22 75.9	3 10.3	2 6.9	0 0.0	0 0.0	2 6.9
ヨーロッパ	174 100.0	94 54.0	51 29.3	5 2.9	3 1.7	0 0.0	21 12.1
北米	106 100.0	42 39.6	19 17.9	14 13.2	5 4.7	7 6.6	19 17.9
中南米	97 100.0	43 44.3	18 18.6	12 12.4	2 2.1	6 6.2	16 16.5
アフリカ	16 100.0	10 62.5	3 18.8	1 6.3	0 0.0	0 0.0	2 12.5
オセアニア	47 100.0	18 38.3	11 23.4	5 10.6	2 4.3	2 4.3	9 19.1
操業開始年							
1959年以前	46 100.0	22 47.8	12 26.1	4 8.7	0 0.0	2 4.3	6 13.0
60-69年	82 100.0	39 47.6	15 18.3	7 8.5	3 3.7	4 4.9	14 17.1
70-79年	140 100.0	60 42.9	28 20.0	17 12.1	6 4.3	4 2.9	25 17.9
80-89年	175 100.0	87 49.7	47 26.9	15 8.6	6 3.4	5 2.9	15 8.6
90-99年	317 100.0	143 45.1	97 30.6	34 10.7	11 3.5	8 2.5	24 7.6
2000年以降	79 100.0	37 46.8	23 29.1	7 8.9	0 0.0	1 1.3	11 13.9
合計	851 100.0	395 46.4	222 26.1	86 10.1	26 3.1	24 2.8	98 11.5

問18(3) 過去1年間の一般従業員の欠勤率

	合計	1%未満	1～5%未満	5～10%未満	10～15%未満	15～20%未満	20%以上	無回答
所在地域								
(中国)	92 100.0	40 43.5	19 20.7	13 14.1	3 3.3	0 0.0	0 0.0	17 18.5
(その他アジア)	290 100.0	70 24.1	67 23.1	57 19.7	12 4.1	5 1.7	0 0.0	79 27.2
アジア小計	382 100.0	110 28.8	86 22.5	70 18.3	15 3.9	5 1.3	0 0.0	96 25.1
中近東	29 100.0	13 44.8	4 13.8	4 13.8	0 0.0	0 0.0	1 3.4	7 24.1
ヨーロッパ	174 100.0	55 31.6	46 26.4	18 10.3	12 6.9	2 1.1	0 0.0	41 23.6
北米	106 100.0	35 33.0	22 20.8	8 7.5	3 2.8	1 0.9	1 0.9	36 34.0
中南米	97 100.0	42 43.3	21 21.6	7 7.2	2 2.1	0 0.0	1 1.0	24 24.7
アフリカ	16 100.0	5 31.3	4 25.0	3 18.8	1 6.3	0 0.0	0 0.0	3 18.8
オセアニア	47 100.0	19 40.4	8 17.0	5 10.6	0 0.0	0 0.0	1 2.1	14 29.8
操業開始年								
1959年以前	46 100.0	19 41.3	6 13.0	4 8.7	1 2.2	0 0.0	0 0.0	16 34.8
60-69年	82 100.0	25 30.5	19 23.2	8 9.8	3 3.7	2 2.4	1 1.2	24 29.3
70-79年	140 100.0	44 31.4	34 24.3	15 10.7	5 3.6	1 0.7	0 0.0	41 29.3
80-89年	175 100.0	56 32.0	48 27.4	20 11.4	3 1.7	2 1.1	1 0.6	45 25.7
90-99年	317 100.0	110 34.7	64 20.2	56 17.7	15 4.7	3 0.9	1 0.3	68 21.5
2000年以降	79 100.0	24 30.4	19 24.1	9 11.4	5 6.3	0 0.0	1 1.3	21 26.6
合計	851 100.0	279 32.8	191 22.4	115 13.5	33 3.9	8 0.9	4 0.5	221 26.0

問19A 今後3年の現地法人の事業展開計画

	合計	拡大する	現状維持	縮小・撤退する	無回答
所在地域					
(中国)	92 100.0	77 83.7	14 15.2	1 1.1	0 0.0
(その他アジア)	290 100.0	168 57.9	108 37.2	13 4.5	1 0.3
アジア小計	382 100.0	245 64.1	122 31.9	14 3.7	1 0.3
中近東	29 100.0	19 65.5	9 31.0	1 3.4	0 0.0
ヨーロッパ	174 100.0	115 66.1	52 29.9	6 3.4	1 0.6
北米	106 100.0	62 58.5	40 37.7	3 2.8	1 0.9
中南米	97 100.0	48 49.5	39 40.2	8 8.2	2 2.1
アフリカ	16 100.0	8 50.0	6 37.5	2 12.5	0 0.0
オセアニア	47 100.0	27 57.4	16 34.0	3 6.4	1 2.1
操業開始年					
1959年以前	46 100.0	27 58.7	15 32.6	3 6.5	1 2.2
60-69年	82 100.0	47 57.3	31 37.8	4 4.9	0 0.0
70-79年	140 100.0	68 48.6	63 45.0	8 5.7	1 0.7
80-89年	175 100.0	93 53.1	74 42.3	8 4.6	0 0.0
90-99年	317 100.0	224 70.7	80 25.2	11 3.5	2 0.6
2000年以降	79 100.0	61 77.2	16 20.3	2 2.5	0 0.0
合計	851 100.0	524 61.6	284 33.4	37 4.3	6 0.7

問19B 今後3年の現地従業員の増減計画

	合計	増やす	現状維持	削減する	無回答
所在地域					
(中国)	92 100.0	65 70.7	18 19.6	9 9.8	0 0.0
(その他アジア)	290 100.0	105 36.2	135 46.6	49 16.9	1 0.3
アジア小計	382 100.0	170 44.5	153 40.1	58 15.2	1 0.3
中近東	29 100.0	14 48.3	12 41.4	3 10.3	0 0.0
ヨーロッパ	174 100.0	64 36.8	82 47.1	26 14.9	2 1.1
北米	106 100.0	39 36.8	51 48.1	15 14.2	1 0.9
中南米	97 100.0	29 29.9	50 51.5	16 16.5	2 2.1
アフリカ	16 100.0	7 43.8	6 37.5	3 18.8	0 0.0
オセアニア	47 100.0	16 34.0	27 57.4	3 6.4	1 2.1
操業開始年					
1959年以前	46 100.0	12 26.1	24 52.2	9 19.6	1 2.2
60-69年	82 100.0	17 20.7	46 56.1	19 23.2	0 0.0
70-79年	140 100.0	35 25.0	74 52.9	29 20.7	2 1.4
80-89年	175 100.0	59 33.7	90 51.4	26 14.9	0 0.0
90-99年	317 100.0	162 51.1	120 37.9	33 10.4	2 0.6
2000年以降	79 100.0	52 65.8	21 26.6	6 7.6	0 0.0
合計	851 100.0	339 39.8	381 44.8	124 14.6	7 0.8

問19C 今後3年の日本人派遣者の増減計画

	合計	増やす	現状維持	削減する	無回答
所在地域					
(中国)	92 100.0	11 12.0	59 64.1	22 23.9	0 0.0
(その他アジア)	290 100.0	34 11.7	160 55.2	93 32.1	3 1.0
アジア小計	382 100.0	45 11.8	219 57.3	115 30.1	3 0.8
中近東	29 100.0	5 17.2	20 69.0	4 13.8	0 0.0
ヨーロッパ	174 100.0	21 12.1	121 69.5	31 17.8	1 0.6
北米	106 100.0	10 9.4	73 68.9	21 19.8	2 1.9
中南米	97 100.0	10 10.3	60 61.9	25 25.8	2 2.1
アフリカ	16 100.0	2 12.5	12 75.0	2 12.5	0 0.0
オセアニア	47 100.0	5 10.6	28 59.6	13 27.7	1 2.1
操業開始年					
1959年以前	46 100.0	5 10.9	32 69.6	8 17.4	1 2.2
60-69年	82 100.0	8 9.8	47 57.3	27 32.9	0 0.0
70-79年	140 100.0	10 7.1	90 64.3	39 27.9	1 0.7
80-89年	175 100.0	21 12.0	113 64.6	39 22.3	2 1.1
90-99年	317 100.0	46 14.5	189 59.6	79 24.9	3 0.9
2000年以降	79 100.0	8 10.1	54 68.4	17 21.5	0 0.0
合計	851 100.0	98 11.5	533 62.6	211 24.8	9 1.1

問20 SARS発生以前の感染症対策の有無

	合計	示されていた	示されていない	無回答
所在地域				
(中国)	92 100.0	4 4.3	86 93.5	2 2.2
(その他アジア)	290 100.0	23 7.9	261 90.0	6 2.1
アジア小計	382 100.0	27 7.1	347 90.8	8 2.1
中近東	29 100.0	2 6.9	27 93.1	0 0.0
ヨーロッパ	174 100.0	25 14.4	146 83.9	3 1.7
北米	106 100.0	9 8.5	97 91.5	0 0.0
中南米	97 100.0	9 9.3	86 88.7	2 2.1
アフリカ	16 100.0	0 0.0	16 100.0	0 0.0
オセアニア	47 100.0	3 6.4	44 93.6	0 0.0
操業開始年				
1959年以前	46 100.0	3 6.5	41 89.1	2 4.3
60-69年	82 100.0	7 8.5	75 91.5	0 0.0
70-79年	140 100.0	14 10.0	124 88.6	2 1.4
80-89年	175 100.0	16 9.1	158 90.3	1 0.6
90-99年	317 100.0	28 8.8	284 89.6	5 1.6
2000年以降	79 100.0	7 8.9	70 88.6	2 2.5
合計	851 100.0	75 8.8	763 89.7	13 1.5

問20 付問 感染症対策の状況

	合計	感染症対策を 急遽作成した	これから感 染対策を作る	感染症対策は いらない	その他	無回答
所在地域						
(中国)	86 100.0	70 81.4	8 9.3	3 3.5	5 5.8	0 0.0
(その他アジア)	261 100.0	122 46.7	54 20.7	54 20.7	27 10.3	4 1.5
アジア小計	347 100.0	192 55.3	62 17.9	57 16.4	32 9.2	4 1.2
中近東	27 100.0	5 18.5	4 14.8	15 55.6	3 11.1	0 0.0
ヨーロッパ	146 100.0	29 19.9	25 17.1	63 43.2	28 19.2	1 0.7
北米	97 100.0	40 41.2	18 18.6	24 24.7	12 12.4	3 3.1
中南米	86 100.0	6 7.0	19 22.1	46 53.5	11 12.8	4 4.7
アフリカ	16 100.0	2 12.5	4 25.0	6 37.5	2 12.5	2 12.5
オセアニア	44 100.0	11 25.0	5 11.4	21 47.7	5 11.4	2 4.5
現地法人の従業員規模						
10人未満	60 100.0	12 20.0	9 15.0	27 45.0	12 20.0	0 0.0
10～50人未満	224 100.0	71 31.7	38 17.0	85 37.9	26 11.6	4 1.8
50～100人未満	142 100.0	45 31.7	27 19.0	44 31.0	20 14.1	6 4.2
100～200人未満	102 100.0	41 40.2	22 21.6	26 25.5	10 9.8	3 2.9
200～500人未満	107 100.0	54 50.5	20 18.7	21 19.6	10 9.3	2 1.9
500～1000人未満	58 100.0	28 48.3	12 20.7	7 12.1	10 17.2	1 1.7
1000～5000人未満	55 100.0	27 49.1	7 12.7	16 29.1	5 9.1	0 0.0
5000人以上	8 100.0	5 62.5	1 12.5	2 25.0	0 0.0	0 0.0
無回答	7 100.0	2 28.6	1 14.3	4 57.1	0 0.0	0 0.0
合 計	763 100.0	285 37.4	137 18.0	232 30.4	93 12.2	16 2.1

問21(1) 日本経済低成長の影響の有無

	合計	ある	ない	わからない	無回答
所在地域					
(中国)	92 100.0	55 59.8	27 29.3	10 10.9	0 0.0
(その他アジア)	290 100.0	168 57.9	83 28.6	35 12.1	4 1.4
アジア小計	382 100.0	223 58.4	110 28.8	45 11.8	4 1.0
中近東	29 100.0	14 48.3	12 41.4	3 10.3	0 0.0
ヨーロッパ	174 100.0	79 45.4	73 42.0	21 12.1	1 0.6
北米	106 100.0	55 51.9	34 32.1	16 15.1	1 0.9
中南米	97 100.0	54 55.7	33 34.0	8 8.2	2 2.1
アフリカ	16 100.0	11 68.8	3 18.8	2 12.5	0 0.0
オセアニア	47 100.0	30 63.8	14 29.8	3 6.4	0 0.0
現地法人の主な業種					
製造業	412 100.0	167 40.5	187 45.4	56 13.6	2 0.5
非製造業	408 100.0	286 70.1	80 19.6	37 9.1	5 1.2
無回答	31 100.0	13 41.9	12 38.7	5 16.1	1 3.2
合計	851 100.0	466 54.8	279 32.8	98 11.5	8 0.9

問21(2)-1 日本低成長による日本人派遣者増減

	合計	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	無回答
所在地域							
(中国)	55 100.0	4 7.3	3 5.5	34 61.8	11 20.0	3 5.5	0 0.0
(その他アジア)	168 100.0	2 1.2	8 4.8	74 44.0	47 28.0	36 21.4	1 0.6
アジア小計	223 100.0	6 2.7	11 4.9	108 48.4	58 26.0	39 17.5	1 0.4
中近東	14 100.0	0 0.0	0 0.0	7 50.0	3 21.4	4 28.6	0 0.0
ヨーロッパ	79 100.0	0 0.0	6 7.6	38 48.1	19 24.1	15 19.0	1 1.3
北米	55 100.0	1 1.8	1 1.8	22 40.0	10 18.2	21 38.2	0 0.0
中南米	54 100.0	0 0.0	0 0.0	21 38.9	17 31.5	15 27.8	1 1.9
アフリカ	11 100.0	0 0.0	0 0.0	4 36.4	2 18.2	3 27.3	2 18.2
オセアニア	30 100.0	0 0.0	1 3.3	8 26.7	7 23.3	13 43.3	1 3.3
現地法人の主な業種							
製造業	167 100.0	3 1.8	10 6.0	100 59.9	31 18.6	22 13.2	1 0.6
非製造業	286 100.0	4 1.4	9 3.1	100 35.0	81 28.3	87 30.4	5 1.7
無回答	13 100.0	0 0.0	0 0.0	8 61.5	4 30.8	1 7.7	0 0.0
操業開始年							
1959年以前	34 100.0	0 0.0	0 0.0	9 26.5	13 38.2	12 35.3	0 0.0
60-69年	48 100.0	0 0.0	1 2.1	18 37.5	17 35.4	12 25.0	0 0.0
70-79年	79 100.0	2 2.5	4 5.1	30 38.0	22 27.8	21 26.6	0 0.0
80-89年	100 100.0	0 0.0	4 4.0	45 45.0	20 20.0	27 27.0	4 4.0
90-99年	161 100.0	3 1.9	9 5.6	81 50.3	36 22.4	31 19.3	1 0.6
2000年以降	37 100.0	2 5.4	1 2.7	23 62.2	5 13.5	5 13.5	1 2.7
合計	466 100.0	7 1.5	19 4.1	208 44.6	116 24.9	110 23.6	6 1.3

問21(2)-2 日本低成長による現地従業員増減

	合計	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	無回答
所在地域							
(中国)	55 100.0	10 18.2	14 25.5	20 36.4	9 16.4	2 3.6	0 0.0
(その他アジア)	168 100.0	9 5.4	12 7.1	77 45.8	35 20.8	32 19.0	3 1.8
アジア小計	223 100.0	19 8.5	26 11.7	97 43.5	44 19.7	34 15.2	3 1.3
中近東	14 100.0	0 0.0	0 0.0	6 42.9	3 21.4	5 35.7	0 0.0
ヨーロッパ	79 100.0	2 2.5	5 6.3	47 59.5	14 17.7	8 10.1	3 3.8
北米	55 100.0	1 1.8	3 5.5	22 40.0	11 20.0	18 32.7	0 0.0
中南米	54 100.0	3 5.6	2 3.7	23 42.6	11 20.4	15 27.8	0 0.0
アフリカ	11 100.0	1 9.1	0 0.0	4 36.4	1 9.1	3 27.3	2 18.2
オセアニア	30 100.0	0 0.0	2 6.7	12 40.0	9 30.0	6 20.0	1 3.3
現地法人の主な業種							
製造業	167 100.0	18 10.8	19 11.4	92 55.1	22 13.2	14 8.4	2 1.2
非製造業	286 100.0	8 2.8	17 5.9	114 39.9	68 23.8	73 25.5	6 2.1
無回答	13 100.0	0 0.0	2 15.4	5 38.5	3 23.1	2 15.4	1 7.7
操業開始年							
1959年以前	34 100.0	0 0.0	0 0.0	10 29.4	12 35.3	12 35.3	0 0.0
60-69年	48 100.0	0 0.0	3 6.3	21 43.8	11 22.9	12 25.0	1 2.1
70-79年	79 100.0	3 3.8	3 3.8	35 44.3	15 19.0	22 27.8	1 1.3
80-89年	100 100.0	3 3.0	9 9.0	47 47.0	17 17.0	19 19.0	5 5.0
90-99年	161 100.0	17 10.6	18 11.2	75 46.6	31 19.3	19 11.8	1 0.6
2000年以降	37 100.0	3 8.1	4 10.8	21 56.8	6 16.2	3 8.1	0 0.0
合計	466 100.0	26 5.6	38 8.2	211 45.3	93 20.0	89 19.1	9 1.9

第3回日系グローバル企業の人材マネジメント調査

発行年月 2004年5月

発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

URL <http://www.jil.go.jp>

編集 国際研究部研究交流課 TEL: 03-5903-6318

印刷・製本 有限会社 太平印刷
