

# 第1章 従業員構成と人の現地化、賃金、労働時間

## 1. はじめに

海外に進出した日本企業は、進出先国において労働分野ではまず雇用創出を期待される。ついで技術移転と並んで人の現地化を求められる。とくに開発途上国においては従業員規模に対応して日本人派遣者数が制限されることが多い。また、ポストについても制限が課され、高度な技術を持たない、あるいは職務権限の低い、いわゆる一般従業員として日本人を派遣することは難しいようである。一方、日本企業の側は、雇用創出が何らかのインセンティブに結びつく場合はこれを活用し、コストの高い日本人を一般従業員として派遣することはまれであるが、企業運営、事業活動に不可欠な重要ポストは長年に渡って日本人派遣者を充てる傾向がみられる。このような問題意識を念頭において、本章では、海外進出日本企業の従業員構成と併せて人の現地化について検討する。加えて、現地採用従業員の初任給（月額）と一般従業員の年間総実労働時間、年間平均所定外労働時間の実態を検討する。

なお、本章では、1999年から2年に1回実施している過去の調査結果との比較を経年変化をみるために行っているが、過去の調査のうち1999年調査は今回調査と調査項目を多少異にしているため、特定の項目について1999年調査との比較はできなかった。表中に1999年調査結果を掲げず、叙述において1999年調査に言及しなかった部分があるのはこうした理由による。

## 2. 現地従業員の構成

日系企業の取締役を含む従業員数を表1-1で示した。同表によると、全回答企業平均の従業員数は469.3人で、2003年に実施した前回調査（以下2003年調査）の384.7人と比較して20%程度多い。地域別には、アジア地域から中国を除いた「その他アジア」が692.7人と最も多く、ついで中国が688.6人で、アジア全体（アジア小計）では691.2人となり、アジア地域の進出企業は他の地域と比べて従業員規模が大きい（図1-1参照）。これはアジア地域に進出した企業に製造業が多く（図1-2参照）、製造業の平均従業員数（754.5人）が非製造業（135.5人）を大幅に上回っていることが要因である。

なお、表1-1には参考のために標準偏差を示した。標準偏差は平均を算出するのに用いた数値の平均値からの乖離・散らばりの程度を示す指標で、標準偏差が小さいほど平均の算出に用いた各数値が平均値に近く、標準偏差が大きいほど平均の算出に用いた各数値が平均値から離れていることを意味する。

表1-2は、取締役を含む現地国籍従業員の大学・大学院卒比率（各回答企業の大卒・大学院卒比率の平均）を表したものである。これによると、全体では29.0%が大学・大学院卒業者となっている。地域別には北米の大学・大学院卒比率が35.0%で最も高く、ついでオセア

表 1-1 現地法人の従業員数(取締役を含む)

										(%)			
	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	合計	平均従業員数	標準偏差	回答企業数
<b>所在地域</b>											人		社
アジア小計	5.0	16.4	16.9	16.4	15.8	12.2	13.9	2.8	0.6	100.0	691.2	1458.0	360
中国	4.5	14.3	22.6	19.5	14.3	9.8	11.3	3.0	0.8	100.0	688.6	1635.4	133
その他アジア	5.3	17.6	13.7	14.5	16.7	13.7	15.4	2.6	0.4	100.0	692.7	1343.6	227
中近東	9.1	63.6	18.2	9.1	-	-	-	-	-	100.0	43.5	36.7	11
ヨーロッパ	16.8	24.8	18.4	15.2	14.4	4.0	4.8	0.8	0.8	100.0	249.5	676.2	125
北米	11.5	28.8	9.6	23.1	11.5	7.7	7.7	-	-	100.0	243.8	376.9	52
中南米	13.2	38.5	13.2	8.8	7.7	7.7	9.9	1.1	-	100.0	326.7	741.4	91
アフリカ	22.2	55.6	-	11.1	11.1	-	-	-	-	100.0	53.2	85.1	9
オセアニア	17.7	35.5	24.2	9.7	6.5	1.6	4.8	-	-	100.0	162.0	408.3	62
<b>現地法人の主たる業種</b>													
製造業	4.4	11.7	13.1	16.7	19.6	14.4	16.7	2.9	0.5	100.0	754.5	1443.5	383
非製造業	16.5	39.8	21.1	12.4	5.6	1.6	2.5	0.3	0.3	100.0	135.5	438.6	322
無回答	20.0	20.0	-	40.0	-	20.0	-	-	-	100.0	165.8	200.8	5
<b>操業開始年</b>													
1959年以前	10.8	37.8	21.6	18.9	2.7	2.7	5.4	-	-	100.0	187.4	447.8	37
60-69年	2.9	38.6	15.7	8.6	12.9	12.9	8.6	-	-	100.0	313.4	561.9	70
70-79年	11.6	15.8	10.5	12.6	20.0	8.4	18.9	2.1	-	100.0	593.0	1014.0	95
80-89年	8.3	19.0	19.0	14.9	13.2	5.0	16.5	4.1	-	100.0	768.6	1630.8	121
90-99年	9.8	21.7	18.1	15.7	11.0	12.6	9.1	2.0	-	100.0	509.4	1276.0	254
2000年以降	14.8	29.5	14.8	18.9	14.8	3.3	2.5	-	1.6	100.0	190.7	520.2	122
無回答	9.1	36.4	18.2	-	18.2	9.1	-	-	9.1	100.0	131.0	165.2	11
<b>合計</b>	10.0	24.5	16.6	14.9	13.1	8.6	10.1	1.7	0.4	100.0	469.3	1142.7	710
2003年調査	7.6	30.3	18.3	13.0	13.5	7.8	7.3	1.2	0.9	100.0	384.7	971.1	851
2001年調査	9.5	29.3	16.8	12.6	13.7	7.8	8.4	1.1	0.9	100.0	407.0	1031.6	967
1999年調査	6.6	23.5	12.5	10.6	11.9	5.8	5.6	0.4	23.0	100.0	325.6	-	943

図 1-1 地域別にみた従業員規模

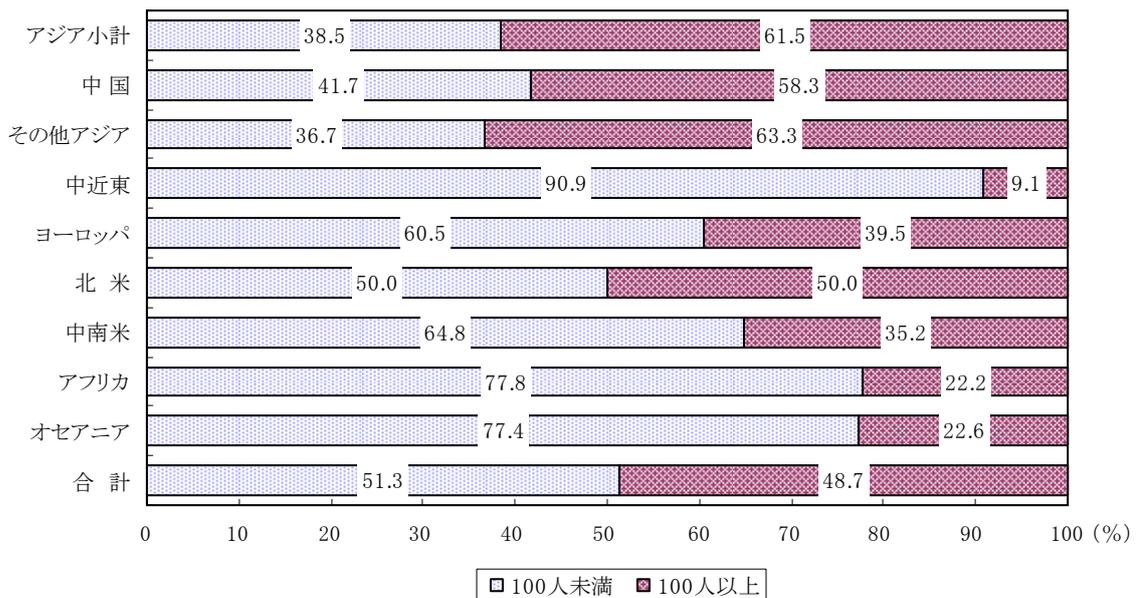


図 1-2 地域別にみた現地法人の業種

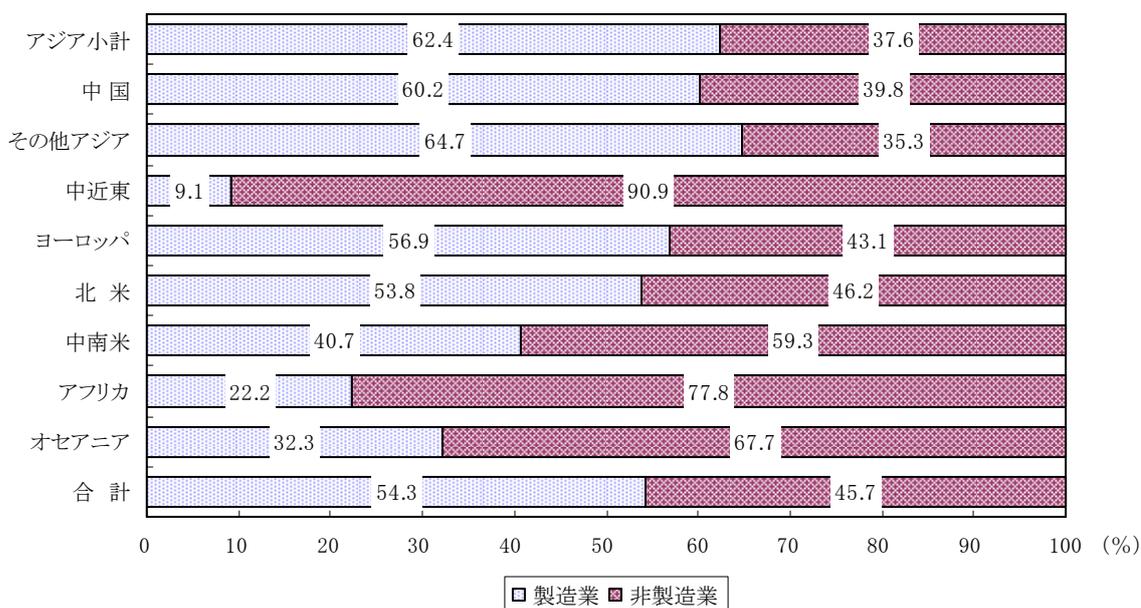


表 1-2 現地国籍従業員(取締役を含む)の  
大学・大学院卒比率

	(%)
所在地域	大学・大学院卒比率
アジア小計	28.3
中国	27.2
その他アジア	28.9
中近東	29.2
ヨーロッパ	27.9
北米	35.0
中南米	29.0
アフリカ	28.0
オセアニア	31.7
現地法人の主たる業種	
製造業	21.1
非製造業	38.0
無回答	61.1
現地法人の従業員規模	
10人未満	41.1
10-50人未満	36.5
50-100人未満	35.6
100-200人未満	26.6
200-500人未満	22.8
500-1000人未満	15.1
1000-5000人未満	11.4
5000人以上	4.3
無回答	0.0
合計	29.0

ニアが 31.7%、その他の地域はいずれも 27.0～30.0%の水準にある。全体として 27.0～35.0%の範囲内にあり、地域的にそれほど大きな差異はない。一般的には地域あるいは国によって雇用者全体に占める大学・大学院卒比率は大きな差異がみられるにもかかわらず、日系企業において地域差が小さいことは、日系企業が事業活動を展開する場合、少なくとも今回の調査結果で示された比率程度の大学・大学院卒の人材を必要としているとわかっていいのではないかと考えられる。

業種別にみると、製造業の 21.1%に対し、非製造業の大卒・大学院卒比率は 2 倍近い 38.0%となっている。従業員規模別にみると、従業員数規模が小さいほど大卒・大学院卒比率が高い傾向が明確である。これは、従業員数の多い製造業で高卒以下の工場労働者が多いことを反映している。

表 1-3 は、取締役を除いた現地国籍従業員(中間管理職、一般従業員)の平均年齢と平

均勤続年数をまとめたもので、全体の平均年齢は 34.7 歳である。過去の調査結果をみると、2001 年調査 34.9 歳、2003 年調査 35.0 歳となっており、過去 5 年間、平均年齢に大きな変化はみられない。一方、全体の平均勤続年数は 7.5 年である。過去の調査結果は、1999 年調査 7.4 年、2001 年調査 6.8 年、2003 年調査 7.5 年であり、平均勤続年数にも平均年齢と同様に過去数年に渡ってそれほど大きな変化は見出せない。

表 1-3 現地国籍の中間管理職・一般従業員の平均年齢と平均勤続年数

	平均年齢		平均勤続年数		回 答 企業数
	2003 年調査		2003 年調査		
所在地域	歳	歳	年	年	社
アジア小計	32.1	32.1	6.7	6.9	360
中国	29.9	29.1	5.0	4.4	133
その他アジア	33.3	33.1	7.7	7.8	227
中近東	40.3	36.8	11.3	8.0	11
ヨーロッパ	37.0	37.4	8.9	8.2	125
北 米	39.4	38.9	7.7	8.2	52
中南米	36.4	36.0	8.0	7.7	91
アフリカ	41.4	37.0	13.0	11.5	9
オセアニア	39.0	38.5	7.4	6.3	62
<b>現地法人の主たる業種</b>					
製 造 業	33.2	34.0	7.2	7.2	383
非製造業	36.5	36.0	7.9	7.7	322
無回答	33.4	-	14.0	-	5
<b>現地法人の従業員規模</b>					
10 人未満	37.8	38.7	8.1	7.9	71
10-50 人未満	36.6	35.7	7.3	6.7	174
50-100 人未満	35.1	35.6	7.5	8.0	118
100-200 人未満	34.9	34.2	7.8	7.3	106
200-500 人未満	32.8	34.4	6.7	7.8	93
500-1000 人未満	31.9	33.3	7.7	8.7	61
1000-5000 人未満	31.8	31.3	7.9	8.0	72
5000 人以上	29.1	28.8	9.0	6.9	12
無回答	0.0	-	0.0	-	3
合 計	34.7	35.0	7.5	7.5	710
2003 年調査	35.0	-	7.5	-	758
2001 年調査	34.9	-	6.8	-	967
1999 年調査	-	-	7.4	-	836

地域別に平均年齢をみると、中国が最も若くて 29.9 歳、ついでその他アジアの 33.3 歳と続き、両者を併せたアジア（小計）が 32.1 歳である。平均年齢が高いのはアフリカの 41.4 歳、中近東の 40.3 歳で、アジアとは 10 歳近い開きがある。この傾向は 2003 年調査結果でもみられた。従業員規模別に平均年齢をみると、規模が大きいほど年齢が低い傾向がみられる。この傾向には、従業員規模が大きいほど大卒・大学院卒比率が低いこととの相関関係が推測できる。平均勤続年数については、従業員規模との一定の関係は見出せない。

製造業と非製造業の平均年齢を比較すると、製造業が 3.3 歳若い。前回の調査結果でも同様の傾向が認められる。一方で、平均勤続年数は、非製造業が製造業と比べて多少長い、

それほど大きな差異ではない。この点から、製造業の平均年齢が低いことは、先にみた製造業の大学・大学院卒比率が非製造業と比べて低いことと関連があると考えられる。

### 3. 国籍別の取締役人数、従業員数と人の現地化

先に述べたように、日系企業の進出先国の多くは日本人派遣者数を制限するとともに、企業内の役職者に現地国籍者を充てるいわゆる「人の現地化」を求める。ここでは、こうした人の現地化の状況を進出企業の取締役、中間管理職、一般従業員の平均人数と国籍別比率を検討することによって明らかにする。

表 1-4 は国籍別に取り締役、中間管理職、一般従業員の平均人数を表したものである。まず取締役の平均人数は、全体では 3.2 人で、国籍別には日本国籍者が最も多く 2.3 人、現地国籍者が 0.8 人、第三国籍者が 0.1 人となっている。これに対し中間管理職では、全体の平均人数は 28.3 人で、国籍別には最も多いのが現地国籍者の 23.5 人、また日本国籍者は 4.3 人、第三国籍者は 0.4 人となっている。一般従業員は、全体では平均 435.4 人で、国籍別には現地国籍者が 425.0 人、また日本国籍者は 3.2 人、第三国籍者は 7.2 人となっている。

取締役の平均人数を過去の調査結果と比較すると、日本国籍者の平均人数は 1999 年調査から今回調査まで 2.2~2.4 人の範囲内にあり、大きな変動は観察されない。一方、現地国籍者の取締役平均人数は、2001 年調査の 1.0 人から今回調査の 0.8 人へと減少している。したがって、この結果でみる限り、日本人取締役の人数は横ばいで、現地国籍者の数はむしろ減っており、取締役については人の現地化が進展していないことになる。

しかしながら、中間管理職では日本国籍者の平均人数が 1999 年の 11.4 人から 2001 年 5.2 人、2003 年 4.8 人、今回調査 4.3 人へと明らかに減少しており、他方で現地国籍者の中間管理職は 1999 年 17.1 人、2001 年 16.9 人、2003 年 20.2 人、今回調査 23.5 人へと増加している。これをみる限り、中間管理職においては、人の現地化はゆるやかではあるが進んでいるといえよう。

取締役の全従業員数に占める比率をみると、全体では 6.9%、地域別にはオセアニア (13.1%)、中近東 (10.9%)、北米 (9.9%) で高く、アジア (4.0%) で低い。中間管理職の比率は全体で 16.3%、地域別には取締役と同傾向で、オセアニア (26.0%)、北米 (22.6%)、中近東 (21.7%) の順で高く、アジア (13.5%) で低い。業種別にみると、取締役では製造業の 3.7%に対して非製造業は 3 倍近い 10.5%、中間管理職でも製造業の 11.6%に対して非製造業は約 2 倍の 21.9%である。取締役、中間管理職の比率を過去の調査結果と比較すると、両者ともに大幅な変化はみられない。

上述の人の現地化についてさらに検討するため、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率を表 1-5~1-7 にまとめた。

表 1-5 によると、取締役について全体では日本国籍者が占める比率が最も高く 78.9%、現地国籍者 19.4%、第三国籍者 1.7%となっている。2001 年調査、2003 年調査と比較して、全

表 1-4 国籍別取締役・中間管理職・一般従業員の平均人数と全従業員に占める比率

(人)

	所在地域	平均人数				全従業員に 占める比率	回 答 企業数
		現地国籍者	日本国籍者	第三国籍者	合 計		
取 締 役	アジア小計	0.9	2.4	0.1	3.4	4.0	360
	中国	0.5	2.4	0.2	3.1	4.4	133
	その他アジア	1.1	2.4	0.0	3.5	3.8	227
	中近東	0.2	2.6	0.3	3.1	10.9	11
	ヨーロッパ	1.0	1.7	0.1	2.7	8.9	125
	北 米	1.4	2.4	0.0	3.8	9.9	52
	中南米	0.6	3.2	0.1	3.8	9.3	91
	アフリカ	0.1	1.4	0.2	1.8	8.7	9
	オセアニア	0.4	1.7	0.0	2.1	13.1	62
	現地法人の主たる業種						
	製造業	1.1	2.3	0.1	3.5	3.7	383
	非製造業	0.5	2.3	0.1	2.8	10.5	322
	無回答	3.8	3.3	0.0	7.0	20.7	5
	合 計	0.8	2.3	0.1	3.2	6.9	710
2003年調査	0.8	2.3	0.1	3.2	7.3	851	
2001年調査	1.0	2.4	0.1	3.5	6.4	967	
1999年調査	0.9	2.2	0.1	3.2	6.2	943	
中 間 管 理 職	アジア小計	32.1	5.0	0.3	37.4	13.5	360
	中国	24.4	5.6	0.5	30.4	12.2	133
	その他アジア	36.7	4.6	0.2	41.5	14.2	227
	中近東	2.7	3.4	0.5	6.6	21.7	11
	ヨーロッパ	15.6	3.7	0.8	20.1	17.1	125
	北 米	18.2	7.8	0.5	26.5	22.6	52
	中南米	15.0	1.9	0.3	17.2	16.2	91
	アフリカ	3.6	0.3	0.0	3.9	16.8	9
	オセアニア	11.9	3.5	0.2	15.6	26.0	62
	現地法人の主たる業種						
	製造業	35.1	4.8	0.4	40.3	11.6	383
	非製造業	9.7	3.8	0.4	13.8	21.9	322
	無回答	24.8	2.0	0.0	26.8	14.2	5
	合 計	23.5	4.3	0.4	28.3	16.3	710
2003年調査	20.2	4.8	0.5	25.5	18.2	851	
2001年調査	16.9	5.2	0.3	22.4	16.4	967	
1999年調査	17.1	11.4	0.4	28.9	18.3	943	
一 般 従 業 員	アジア小計	644.5	3.0	8.1	655.7	82.5	360
	中国	652.6	2.1	0.4	655.0	83.4	133
	その他アジア	639.7	3.6	12.7	656.0	82.0	227
	中近東	32.5	0.0	1.4	33.8	67.4	11
	ヨーロッパ	202.5	2.9	3.8	209.2	74.0	125
	北 米	155.4	8.6	1.8	165.8	67.4	52
	中南米	307.2	1.0	1.1	309.3	74.5	91
	アフリカ	47.4	0.1	0.0	47.6	74.5	9
	オセアニア	71.7	5.4	24.7	101.8	60.9	62
	現地法人の主たる業種						
	製造業	694.5	3.0	12.2	709.8	84.7	383
	非製造業	106.2	3.4	1.3	110.9	67.5	322
	無回答	166.3	3.0	0.0	169.3	65.0	5
	合 計	425.0	3.2	7.2	435.4	76.8	710
2003年調査	301.2	3.2	4.2	308.6	74.5	851	
2001年調査	335.2	2.7	4.4	342.3	77.2	967	
1999年調査	254.4	13.2	7.0	274.6	75.5	943	

表 1-5 国籍別の取締役比率

(%)

	現地国籍者比率			日本国籍者比率			第三国籍者比率			回 答 企業数
	2003年 調査	2001年 調査		2003年 調査	2001年 調査		2003年 調査	2001年 調査		
<b>所在地域</b>										社
アジア小計	19.8	20.3	20.4	78.6	78.1	78.5	1.6	1.2	1.3	338
中国	12.9	22.9	16.5	83.6	75.5	82.2	3.5	1.6	1.5	125
その他アジア	23.9	19.6	-	75.7	78.9	-	0.4	1.1	-	213
中近東	4.2	15.2	4.3	90.5	79.7	92.1	5.3	5.3	3.6	11
ヨーロッパ	23.3	20.1	17.7	74.6	75.5	80.1	2.1	4.3	2.6	112
北 米	25.6	30.5	25.3	73.8	68.0	73.8	0.6	0.7	0.2	43
中南米	14.4	15.6	15.0	83.2	83.9	84.0	2.4	0.7	1.0	88
アフリカ	4.2	20.0	20.8	91.7	76.2	79.2	4.2	3.8	0.0	8
オセアニア	16.7	12.1	18.2	82.6	87.3	81.8	0.7	0.9	0.0	54
<b>現地法人の主たる業種</b>										
製造業	23.0	23.0	22.0	75.5	74.0	76.6	1.5	2.7	1.7	365
非製造業	14.5	16.9	15.6	83.4	82.3	83.1	2.1	0.6	1.1	286
<b>現地法人の従業員規模</b>										
10人未満	5.1	5.7	3.7	94.4	92.8	96.3	0.6	1.2	0.0	59
10-50人未満	15.4	12.6	11.7	83.5	85.8	86.6	1.1	1.1	1.4	159
50-100人未満	15.5	23.2	20.7	83.6	77.0	78.9	0.9	0.8	0.7	111
100-200人未満	20.3	21.4	26.7	76.8	75.3	69.9	2.9	3.3	3.4	99
200-500人未満	25.4	27.3	23.6	70.3	69.7	75.1	4.3	2.4	1.3	88
500-1000人未満	21.2	28.8	26.8	78.1	65.4	71.7	0.7	4.7	1.2	60
1000-5000人未満	35.4	32.2	29.6	62.7	65.5	69.9	1.9	2.3	2.1	67
5000人以上	26.9	25.7	43.4	72.6	74.3	56.6	0.5	0.0	0.0	11
合 計	19.4	20.2	19.3	78.9	77.7	79.4	1.7	1.9	1.4	654

体では現地国籍者、日本国籍者ともに大きな変化がみられず、先にみた国籍別平均人数と同じ結果を示している。

地域別では、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25.6%、ついでその他アジアの23.9%となっている。その他アジアでは2003年調査に比べて4.3%ポイントと最も現地国籍者の取締役比率が上昇している。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い。この傾向は2001年調査、2003年調査においてもみられた。

従業員規模別には、5000人未満の企業では概ね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ことが分かる。

第三国籍の取締役比率については、全体では2001年調査、2003年調査とほぼ同水準であり、地域別には、サンプル・サイズは小さいが、中近東5.3%、アフリカ4.2%で他の地域と比べ比較的高い。

表 1-6 によって中間管理職の国籍別構成比率をみると、全体では現地国籍者が最も多く72.5%、日本国籍者は25.3%、第三国籍者は2.2%となっている。2001年調査、2003年調査と比べて日本国籍者比率は徐々に低下し、現地国籍者比率は上昇している。

地域別にみた特徴は、中国を例外として、全体と同じく、いずれの地域においても2001年調査、2003年調査、今回調査へと徐々に現地国籍者の比率が高まり、それに比例して日本

国籍者の比率が低下していることである。第三国籍者の比率は全体として高まっているとも、低下しているとも言い難い。地域別にみてもう1つの特徴は、現地国籍者の取締役比率が最も高かった北米の比率（57.0%）が、全体の平均（72.5%）と比較してかなり低いことである。サンプル・サイズの小さいアフリカを除外して考えれば、中南米の中間管理職の現地国籍者比率が79.7%の高率であることも特徴の1つであろう。

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わずかながら進んでいるといえそうである。取締役についても同様のことがいえる。従業員規模別には、大雑把に言って、規模が大きいほど中間管理職の現地化が進んでいるようである。

第三国籍者については、中近東の中間管理職比率が10.2%と他の地域と比べて際だって高い。2001年調査、2003年調査でも同傾向を示している。いずれもサンプル・サイズは小さいが、中近東の1つの特徴とっていいだろう。中近東は取締役についても、中間管理職ほど他地域との差はないが、相対的に最も高い比率となっている。さらに、中近東は表1-7で示した一般従業員の国籍別比率でみると、第三国籍者の割合が突出して高い。これは中近東においては就業者数に占める外国人労働者の割合が高く、これを反映して日系企業も外国人労働者を多く雇用しているためであると考えられる。

表1-7の一般従業員の国籍別比率によると、全体では現地国籍者が90.6%を占めている。

表 1-6 国籍別の中間管理職比率

	(%)									回 答 企業数
	現地国籍者比率			日本国籍者比率			第三国籍者比率			
	2003年 調査	2001年 調査		2003年 調査	2001年 調査		2003年 調査	2001年 調査		
<b>所在地域</b>										
アジア小計	75.5	73.5	71.0	23.2	25.6	27.1	1.4	0.9	1.5	社 347
中国	68.0	72.8	71.3	30.5	26.6	26.2	1.5	0.2	1.4	128
その他アジア	79.8	73.6	-	18.9	25.2	-	1.3	1.1	-	219
中近東	43.9	45.1	41.3	45.9	36.6	48.7	10.2	18.3	11.4	10
ヨーロッパ	67.3	65.6	61.0	28.5	31.1	36.7	4.2	4.4	1.9	112
北 米	57.0	57.8	56.5	41.3	39.2	45.5	1.7	2.5	1.0	41
中南米	79.7	79.4	75.0	17.1	18.0	23.7	3.2	2.2	1.3	82
アフリカ	94.4	68.3	53.5	5.6	30.4	44.2	0.0	0.3	2.3	9
オセアニア	67.3	65.7	57.2	31.6	32.0	41.7	1.1	1.5	1.1	55
<b>現地法人の主たる業種</b>										
製 造 業	78.1	73.9	70.5	20.5	23.8	28.6	1.3	2.3	1.4	360
非製造業	65.5	65.9	57.5	31.2	31.3	40.0	3.3	2.9	2.4	293
<b>現地法人の従業員規模</b>										
10人未満	55.1	57.3	42.7	41.5	39.1	54.8	3.4	1.7	2.4	49
10-50人未満	67.5	64.5	57.0	29.4	32.4	40.6	3.0	3.5	2.3	169
50-100人未満	73.6	70.7	67.6	25.1	26.5	31.1	1.3	2.6	1.7	112
100-200人未満	68.1	72.1	71.9	28.3	25.5	28.9	3.6	2.2	1.6	101
200-500人未満	77.6	73.1	72.6	20.5	25.1	24.8	1.9	1.9	2.0	90
500-1000人未満	83.9	72.6	77.8	15.7	23.9	20.4	0.4	3.3	1.8	60
1000-5000人未満	85.0	78.1	73.7	14.3	21.4	26.6	0.6	0.6	0.3	63
5000人以上	81.6	78.2	63.8	18.2	21.3	36.0	0.2	0.5	0.2	12
合 計	72.5	69.4	64.9	25.3	28.1	33.6	2.2	2.5	1.8	656

表 1-7 国籍別の一般従業員比率

(%)

	現地国籍者比率		日本国籍者比率			第三国籍者比率			回答 企業数	
	2003年 調査	2001年 調査	2003年 調査	2001年 調査	2003年 調査	2001年 調査	2003年 調査	2001年 調査		
<b>所在地域</b>									社	
アジア小計	85.2	96.0	96.3	11.3	2.0	1.8	3.5	1.7	1.6	328
中国	96.0	98.6	98.5	3.7	1.3	0.6	0.2	0.1	0.0	130
その他アジア	95.5	95.2	-	1.5	2.3	-	3.0	2.2	-	222
中近東	86.4	71.8	72.1	0.0	1.3	3.8	13.6	26.9	24.1	11
ヨーロッパ	84.6	84.9	87.8	11.4	8.0	9.7	4.0	6.5	2.7	118
北米	80.7	81.0	81.1	16.8	14.6	15.6	2.5	3.9	3.1	45
中南米	95.2	96.7	98.3	3.1	1.6	1.6	1.7	1.8	0.2	89
アフリカ	98.9	98.3	97.5	1.1	1.5	2.5	0.0	0.5	0.0	9
オセアニア	71.5	80.1	79.5	23.9	15.1	17.1	4.7	4.4	3.4	56
<b>現地法人の主たる業種</b>										
製造業	94.6	92.5	94.4	3.1	3.4	3.5	2.4	3.7	1.8	371
非製造業	86.1	88.9	85.6	10.8	6.6	10.7	3.1	4.2	3.8	305
<b>現地法人の従業員規模</b>										
10人未満	70.8	80.7	71.6	25.2	12.2	25.9	4.0	6.8	3.3	60
10-50人未満	86.2	88.3	88.6	10.4	7.0	7.9	3.4	4.7	3.4	173
50-100人未満	93.0	89.7	91.8	5.1	5.8	5.4	1.9	3.1	2.8	116
100-200人未満	92.3	91.7	92.4	4.1	3.7	3.3	3.6	4.8	4.2	102
200-500人未満	98.3	94.3	95.6	0.9	3.1	2.2	0.8	2.5	1.4	90
500-1000人未満	95.7	91.9	97.0	2.2	2.5	0.8	2.1	5.2	2.0	60
1000-5000人未満	96.7	99.2	99.2	0.1	0.3	0.1	3.3	0.4	0.7	67
5000人以上	100.0	99.9	97.8	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	2.2	12
合計	90.6	90.5	90.5	6.7	5.2	6.6	2.7	3.9	2.8	689

地域別には、サンプル・サイズの小さいアフリカを除くと、中国の現地国籍一般従業員の比率が96.0%と最も高い。これは従業員規模が大きい企業が中国に多いことが要因である。

#### 4. 内部昇進の特徴

日系企業は進出先国において、前項で確認したように、取締役などの重要ポストの多くに日本人派遣者を充てているが、同時に現地採用従業員の人材育成に努め、現地採用従業員を内部昇進させて重要ポストに充てるケースも多い。この点を確認するために、大学・大学院卒と大学・大学院卒以外の学歴（以下「高卒等」と呼ぶ）に分けて、現地採用従業員の内部昇進の実態について検討する。なお、ここでいう内部昇進には、新卒者のみならず、転職を経て当該企業に勤めているいわゆる中途採用従業員の当該企業における昇進を含んでいる。

表 1-8 は、現地採用従業員の内部昇進による最高職位を学歴別にみたものである。まず大学・大学院卒についてみると、回答企業の中で最も多い内部昇進は、部長層までの昇進で36.2%を占めている。ついで副社長・取締役までの内部昇進が23.4%、課長層までが19.3%、社長・会長までの内部昇進は5.8%と少ない。今回の調査結果は、前回の2003年調査結果とほぼ同程度の比率を示している。したがって、この結果をみる限り、内部昇進が促進されているとは言い難い。

地域別にみると、内部からの社長・会長への抜擢が最も多いのはヨーロッパで10.4%であ

表 1-8 現地採用従業員の内部昇進による最高職位(学歴別)

(%)

	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	合計	
大卒・大学院卒の 現地採用従業員	<b>所在地域</b>							
	アジア小計	3.9	18.6	41.7	25.0	3.9	6.9	100.0
	中国	6.0	23.3	42.9	22.6	0.8	4.5	100.0
	その他アジア	2.6	15.9	41.0	26.4	5.7	8.4	100.0
	中近東	-	63.6	18.2	18.2	-	-	100.0
	ヨーロッパ	9.6	12.0	33.6	18.4	10.4	16.0	100.0
	北米	7.7	15.4	19.2	40.4	7.7	9.6	100.0
	中南米	11.0	22.0	34.1	22.0	5.5	5.5	100.0
	アフリカ	11.1	44.4	44.4	-	-	-	100.0
	オセアニア	4.8	25.8	29.0	16.1	8.1	16.1	100.0
	<b>現地法人の主たる業種</b>							
	製造業	4.7	13.1	39.4	27.9	8.1	6.8	100.0
	非製造業	7.8	27.0	32.6	18.0	3.1	11.5	100.0
	無回答	20.0	-	20.0	20.0	-	40.0	100.0
	<b>操業開始年</b>							
	1959年以前	2.7	29.7	29.7	35.1	-	2.7	100.0
	60-69年	5.7	25.7	24.3	25.7	7.1	11.4	100.0
	70-79年	5.3	11.6	33.7	34.7	6.3	8.4	100.0
	80-89年	3.3	17.4	38.8	19.8	11.6	9.1	100.0
	90-99年	6.7	17.3	41.7	20.9	4.7	8.7	100.0
	2000年以降	10.7	23.0	34.4	18.9	3.3	9.8	100.0
	無回答	-	36.4	18.2	18.2	-	27.3	100.0
	<b>現地法人の従業員規模</b>							
	10人未満	29.6	15.5	28.2	7.0	1.4	18.3	100.0
	10-50人未満	6.9	37.9	29.9	10.9	1.7	12.6	100.0
	50-100人未満	4.2	23.7	41.5	21.2	4.2	5.1	100.0
	100-200人未満	1.9	13.2	34.0	36.8	4.7	9.4	100.0
200-500人未満	3.2	10.8	40.9	33.3	9.7	2.2	100.0	
500-1000人未満	1.6	8.2	42.6	34.4	6.6	6.6	100.0	
1000-5000人未満	-	4.2	40.3	31.9	18.1	5.6	100.0	
5000人以上	-	-	58.3	25.0	8.3	8.3	100.0	
不明	-	-	-	-	-	100.0	100.0	
合計	6.2	19.3	36.2	23.4	5.8	9.2	100.0	
2003年調査	6.1	18.8	35.0	24.8	6.5	8.8	100.0	
高卒等の 現地採用従業員	<b>所在地域</b>							
	アジア小計	25.3	35.8	18.3	3.9	1.1	15.6	100.0
	中国	26.3	32.3	23.3	3.8	0.8	13.5	100.0
	その他アジア	24.7	37.9	15.4	4.0	1.3	16.7	100.0
	中近東	45.5	27.3	9.1	9.1	-	9.1	100.0
	ヨーロッパ	26.4	28.0	19.2	6.4	1.6	18.4	100.0
	北米	23.1	21.2	21.2	5.8	-	28.8	100.0
	中南米	31.9	25.3	20.9	4.4	-	17.6	100.0
	アフリカ	44.4	44.4	11.1	-	-	-	100.0
	オセアニア	24.2	19.4	21.0	8.1	1.6	25.8	100.0
	<b>現地法人の主たる業種</b>							
	製造業	24.8	33.9	23.0	5.5	1.3	11.5	100.0
	非製造業	29.2	27.0	14.3	4.0	0.6	24.8	100.0
	無回答	-	-	20.0	20.0	-	60.0	100.0
	<b>操業開始年</b>							
	1959年以前	13.5	37.8	16.2	10.8	-	21.6	100.0
	60-69年	14.3	27.1	28.6	8.6	1.4	20.0	100.0
	70-79年	23.2	20.0	29.5	9.5	1.1	16.8	100.0
	80-89年	15.7	36.4	21.5	7.4	1.7	17.4	100.0
	90-99年	29.9	36.2	17.7	2.0	1.2	13.0	100.0
	2000年以降	44.3	23.0	6.6	1.6	-	24.6	100.0
	無回答	27.3	9.1	18.2	-	-	45.5	100.0
	<b>現地法人の従業員規模</b>							
	10人未満	43.7	12.7	-	1.4	-	42.3	100.0
	10-50人未満	36.8	27.6	8.6	3.4	2.3	21.3	100.0
	50-100人未満	25.4	33.1	23.7	3.4	0.8	13.6	100.0
	100-200人未満	19.8	36.8	21.7	7.5	1.9	12.3	100.0
200-500人未満	30.1	33.3	24.7	4.3	-	7.5	100.0	
500-1000人未満	13.1	32.8	36.1	4.9	-	13.1	100.0	
1000-5000人未満	6.9	36.1	27.8	12.5	-	16.7	100.0	
5000人以上	16.7	41.7	33.3	-	-	8.3	100.0	
無回答	-	-	-	-	-	100.0	100.0	
合計	26.6	30.6	19.0	4.9	1.0	17.9	100.0	
2003年調査	29.0	31.4	19.3	4.7	0.5	15.2	100.0	

る。副社長・取締役への内部昇進比率は、北米が40.4%と極めて高い。表には示していないが、この傾向は2003年調査(40.9%)でもみられ、北米の大きな特徴であるといえよう。

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。製造業では社長・会長への内部昇進が8.1%、また副社長・取締役への内部昇進は27.9%となっており、いずれも非製造業の社長・会長3.1%、副社長・取締役18.0%との間に大きな開きがみられる。この特徴も2003年調査結果(製造業：社長・会長9.2%、副社長・取締役27.9%。非製造業：社長・会長3.2%、副社長・取締役21.8%)と同様である。

他方、操業開始年が古いほど内部昇進比率が高いのではないかと考えがちであるが、今回の調査結果からはそうした特徴はみられない。従業員規模別にも大きな特徴は見出せないが、敢えて指摘すれば、5000人以上規模のすべての企業が内部昇進の最高職位を部長層以上としていること、および10人未満の小規模企業では「まだ課長層はいない」割合が10人以上規模の企業と比較して際だって高いことがあげられる。

高卒等の現地採用従業員の内部昇進状況をみると、課長層までが30.6%、部長層までが19.0%となっており、また副社長・取締役への内部昇進が4.9%、社長・会長への内部昇進は1.0%に過ぎない。大学・大学院卒の現地採用従業員の内部昇進と比較すると、その格差は明

確である。とくに、「まだ課長層はいない」が、大学・大学院卒では6.2%であるのに対し、高卒等では4分の1を超える26.6%であることが目をひく。

そこで学歴による内部昇進格差をさらに確認するため、「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、とするダミー変数によりそれぞれの平均値を算出し、学歴別の現地採用従業員の内部昇進インデックスとして表1-9に示した。これをみると大学・大学院卒と高卒等との内部昇進度の違いが一層はっきりと認められる。

地域別にはオセアニア、中国で大学・大学院卒と高卒等との差が小さく、その他アジア、北

表 1-9 現地採用者の学歴別内部昇進インデックス

	大学・大学院卒		高 卒 等	
	2003年調査	2003年調査	2003年調査	2003年調査
<b>所在地域</b>				
アジア小計	3.07	3.00	2.05	1.92
中国	2.88	2.86	2.08	2.04
その他アジア	3.18	3.04	2.03	1.89
中近東	2.55	2.75	1.80	1.52
ヨーロッパ	3.10	3.15	2.13	2.20
北 米	3.28	3.39	2.14	2.11
中南米	2.88	3.13	1.97	2.13
アフリカ	2.33	2.64	1.67	1.69
オセアニア	2.96	3.00	2.24	2.14
<b>現地法人の主たる業種</b>				
製造業	3.23	3.26	2.15	2.04
非製造業	2.79	2.88	1.93	1.99
<b>現地法人の従業員規模</b>				
10人未満	2.21	2.10	1.29	1.36
10-50人未満	2.57	2.67	1.82	1.76
50-100人未満	2.97	3.20	2.09	1.90
100-200人未満	3.32	3.17	2.26	2.21
200-500人未満	3.36	3.36	2.03	2.38
500-1000人未満	3.39	3.83	2.38	2.44
1000-5000人未満	3.68	3.62	2.55	2.28
5000人以上	3.45	3.33	2.18	2.63
合 計	3.04	3.07	2.06	2.01

米ではその差が大きいことが分かる。業種別には、製造業における大学・大学院卒と高卒等との内部昇進の差が大きく、これと比較して非製造業のその差は小さい。

## 5. 現地法人における日本国籍者の現地採用

近年、海外進出日本企業はコスト削減を目的に日本からの派遣者数を抑制し、日本人派遣者のポストを現地国籍従業員に置き換えるだけでなく、日本人の現地採用を増加させるケースが目立つといわれる。日本人の現地採用の増加を「人の現地化」と考えるべきか否か議論の余地は残っているが、ここでは現地採用日本国籍者の状況を確認するため、調査結果から表 1-10 をとりまとめた。

同表によると、1人以上の現地採用日本国籍者がいる企業が全体の36.9%あり、一方で未採用（採用0人）企業が50%ある。未採用企業を含めた回答企業全体では平均3.2人の現地採用日本国籍者がいる。地域別にみると、オセアニア（6.8人）、北米（6.2人）、その他アジア（3.8人）では平均を上回る現地採用日本国籍者がおり、1人以上の現地採用日本国籍者がいる企業の割合は、北米（55.7%）、オセアニア（53.2%）、ヨーロッパ（51.2%）の順で多く、

表 1-10 現地採用の日本国籍者数

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

この3地域では半数を超えている。中近東では、この調査結果でみる限り、現地採用日本国籍者はいない。

現地採用日本国籍者平均人数を日本からの派遣者を含めた日本国籍者平均人数で除した比率（現地採用者比率）をみると、全体では32.1%である。地域別には、オセアニア（64.1%）、その他アジア（35.7%）、北米（33.0%）で高い。現地採用者比率を2001年調査、2003年調査の結果と比較すると、現地採用者比率は20.4%→31.3%→32.1%と増加傾向を示している。

上記の結果から海外進出日系企業は、地域的なバラツキはあるものの、日本国籍者の現地採用を増加させている傾向を確認できたといえる。

## 6. 現地採用従業員の賃金

つぎに日系企業が進出先国で採用した従業員（日本人を除く）の労働条件のうち初任給（月額）について検討する。表1-11、表1-12は、現地採用従業員の初任給（月額）を大卒、高卒の学歴別に、事務・営業職と技術職に分けて質問した結果をまとめたものである。単位は米ドルを用いた。

まず大卒について地域別にみると、事務・営業職、技術職ともにヨーロッパ、北米、オセアニアの先進国地域で高く、いずれも平均額は3000米ドルを上回っている。この3地域では、無回答を除外すると、ほぼ8割以上の回答企業で大卒初任給は2000米ドルを超えている。また、中南米の平均額は、事務・営業職、技術職ともに1000米ドルを上回り、アジア、中近東地域と比較して2倍近い。

事務・営業職と技術職を比較すると、全体では技術職が10%程度高く、地域別にみてもほとんどの地域で技術職の平均額が事務・営業職を上回っている。

表1-12に表した高卒の初任給（月額）を地域別にみると、大卒と同様に、事務・営業職、技術職ともにヨーロッパ、北米、オセアニアの先進国地域で高く、平均額はいずれも2000米ドルを大きく上回っている。

また、中南米の平均額は、事務・営業職、技術職ともにアジア、中近東地域と比較して高いが、大卒ほどの差はない。事務・営業職と技術職を比較すると、全体では、大卒とは逆に、事務・営業職の平均額が技術職を30%程度上回っているが、平均金額の高いヨーロッパ、北米、オセアニアの3地域においては、大卒と同様に、技術職の平均額が事務・営業職を上回っている。

大卒初任給と高卒初任給を比較すると、平均額では当然ながら大卒が高卒を上回っているが、事務・営業職では大卒と高卒の差が400米ドル程度であるのに対し、技術職では900米ドル程度と開きが大きい。

表1-11 現地採用従業員(日本人を除く)の初任給(月額)／大卒

											(%)
		200ドル 未満	200-600 ドル未満	600-1000 ドル未満	1000-2000 ドル未満	2000-3000 ドル未満	3000 ドル以上	無回答	合 計	平均額	回 答 企業数
大卒・ 事務・ 営業職	所在地域									ドル	社
	アジア小計	17.5	43.9	8.3	15.0	3.1	0.6	11.7	100.0	587	360
	中国	6.8	60.9	5.3	9.8	3.8	0.8	12.8	100.0	572	133
	その他アジア	23.8	33.9	10.1	18.1	2.6	0.4	11.0	100.0	595	227
	中近東	-	54.5	27.3	9.1	-	-	9.1	100.0	637	11
	ヨーロッパ	-	-	7.2	17.6	21.0	21.6	33.6	100.0	3916	125
	北米	-	-	-	-	15.4	46.2	38.5	100.0	3472	52
	中南米	-	12.1	29.7	34.1	2.2	4.4	17.6	100.0	1074	91
	アフリカ	11.1	77.8	-	-	-	-	11.1	100.0	255	9
	オセアニア	-	-	1.6	3.2	21.0	35.5	38.7	100.0	3230	62
	現地法人の主たる業種										
	製造業	13.1	30.8	9.7	13.3	6.0	9.1	18.0	100.0	1489	383
	非製造業	5.3	19.6	10.2	18.0	9.3	14.3	23.3	100.0	2113	322
	無回答	-	20.0	-	20.0	20.0	-	40.0	100.0	1473	5
	現地法人の従業員規模										
	10人未満	-	2.8	4.2	22.5	11.3	14.1	45.1	100.0	2579	71
	10-50人未満	6.3	21.8	10.3	15.5	6.3	17.8	21.8	100.0	2246	174
	50-100人未満	2.5	28.0	10.2	20.3	9.3	11.9	17.8	100.0	1712	118
	100-200人未満	11.3	26.4	13.2	16.0	6.6	10.4	16.0	100.0	2022	106
	200-500人未満	17.2	28.0	4.3	11.8	10.8	8.6	19.4	100.0	1543	93
500-1000人未満	21.3	34.4	13.1	13.1	4.9	8.2	4.9	100.0	1296	61	
1000-5000人未満	11.1	43.1	15.3	8.3	4.2	2.8	15.3	100.0	735	72	
5000人以上	33.3	25.0	-	8.3	8.3	-	25.0	100.0	681	12	
不明	-	-	-	-	-	-	100.0	100.0	0	3	
合 計	9.4	25.6	9.9	15.5	7.6	11.4	20.6	100.0	1762	710	
大卒・ 技術職	所在地域										
	アジア小計	15.6	33.9	5.0	7.8	2.2	0.8	34.7	100.0	711	360
	中国	6.0	49.6	4.5	3.0	1.5	0.8	34.6	100.0	468	133
	その他アジア	21.1	24.7	5.3	10.6	2.6	0.9	34.8	100.0	853	227
	中近東	-	-	-	-	-	-	100.0	100.0	0	11
	ヨーロッパ	-	-	2.4	15.2	14.4	13.6	54.4	100.0	4095	125
	北米	-	-	-	-	7.7	21.2	71.2	100.0	3773	52
	中南米	-	2.2	19.8	23.1	-	2.2	52.7	100.0	1118	91
	アフリカ	-	33.3	-	-	-	-	66.7	100.0	236	9
	オセアニア	-	-	-	1.6	3.2	17.7	77.4	100.0	3906	62
	現地法人の主たる業種										
	製造業	12.3	27.9	7.6	12.0	5.0	7.8	27.4	100.0	1559	383
	非製造業	3.4	6.2	3.1	7.1	3.4	4.3	72.4	100.0	3252	322
	無回答	-	-	-	-	-	-	100.0	100.0	0	5
	現地法人の従業員規模										
	10人未満	-	-	1.4	1.4	4.2	4.2	88.7	100.0	6918	71
	10-50人未満	3.4	9.2	5.2	8.6	1.1	5.2	67.2	100.0	3529	174
	50-100人未満	2.5	15.3	3.4	11.9	3.4	6.8	56.8	100.0	1417	118
	100-200人未満	9.4	18.9	5.7	12.3	5.7	7.5	40.6	100.0	2493	106
	200-500人未満	17.2	21.5	5.4	8.6	10.8	8.6	28.0	100.0	1638	93
500-1000人未満	19.7	27.9	9.8	14.8	3.3	8.2	16.4	100.0	1441	61	
1000-5000人未満	11.1	41.7	11.1	12.5	2.8	4.2	16.7	100.0	807	72	
5000人以上	25.0	50.0	-	-	8.3	-	16.7	100.0	518	12	
無回答	-	-	-	-	-	-	100.0	100.0	0	3	
合 計	8.2	17.9	5.5	9.7	4.2	6.2	48.3	100.0	1969	710	

表 1-12 現地採用従業員(日本人を除く)の月額初任給/高卒

											(%)	
		200ドル 未満	200-600 ドル未満	600-1000 ドル未満	1000-2000 ドル未満	2000-3000 ドル未満	3000 ドル以上	無回答	合 計	平均額	回 答 企業数	
高卒・事務・営業職	所在地域									ドル	社	
	アジア小計	34.2	21.1	9.2	8.3	0.3	-	26.9	100.0	387	360	
	中国	28.6	34.6	3.0	9.0	-	-	24.8	100.0	369	133	
	その他アジア	37.4	13.2	12.8	7.9	0.4	-	28.2	100.0	398	227	
	中近東	-	45.5	9.1	-	-	-	45.5	100.0	381	11	
	ヨーロッパ	-	3.2	10.4	20.0	18.4	12.0	36.0	100.0	3125	125	
	北米	-	-	-	5.8	30.7	13.5	50.0	100.0	2531	52	
	中南米	1.1	48.4	17.6	6.6	2.2	-	24.2	100.0	597	91	
	アフリカ	44.4	22.2	-	-	-	-	33.3	100.0	153	9	
	オセアニア	-	-	1.6	8.1	32.2	6.4	51.6	100.0	2301	62	
	現地法人の主たる業種											
	製造業	27.7	19.1	10.2	7.3	5.5	5.2	25.1	100.0	1252	383	
	非製造業	7.5	18.0	7.8	12.4	11.2	2.8	40.4	100.0	1446	322	
	無回答	-	-	-	20.0	-	-	80.0	100.0	1600	5	
	現地法人の従業員規模											
	10人未満	2.8	4.2	7.0	7.0	11.3	1.4	66.2	100.0	1401	71	
	10-50人未満	8.0	23.0	7.5	9.2	12.6	5.2	34.5	100.0	1574	174	
	50-100人未満	7.6	18.6	11.9	14.4	8.5	5.1	33.9	100.0	1628	118	
	100-200人未満	22.6	17.9	12.3	11.3	3.8	6.6	25.5	100.0	1644	106	
	200-500人未満	29.0	15.1	8.6	11.8	7.5	3.2	24.7	100.0	1284	93	
500-1000人未満	32.8	27.9	6.6	8.2	4.9	3.3	16.4	100.0	984	61		
1000-5000人未満	38.9	19.4	9.7	2.8	4.2	1.4	23.6	100.0	473	72		
5000人以上	50.0	16.7	-	8.3	-	-	25.0	100.0	309	12		
不明	-	-	-	-	-	-	100.0	100.0	0	3		
合 計	18.3	18.5	9.0	9.7	8.0	4.1	32.4	100.0	1331	710		
高卒・技能職	所在地域									ドル	社	
	アジア小計	37.2	13.3	6.4	3.9	0.6	-	38.6	100.0	312	360	
	中国	33.1	24.1	1.5	3.8	-	-	37.6	100.0	268	133	
	その他アジア	39.6	7.0	9.3	4.0	0.9	-	39.2	100.0	339	227	
	中近東	9.1	18.2	-	-	-	-	72.7	100.0	192	11	
	ヨーロッパ	-	3.2	8.0	14.4	11.2	6.4	56.8	100.0	3215	125	
	北米	-	-	-	-	13.4	11.5	75.0	100.0	2736	52	
	中南米	1.1	29.7	8.8	2.2	2.2	-	56.0	100.0	589	91	
	アフリカ	33.3	11.1	-	-	-	-	55.6	100.0	139	9	
	オセアニア	-	-	-	1.6	9.7	4.8	83.9	100.0	2530	62	
	現地法人の主たる業種											
	製造業	32.1	16.7	8.4	5.7	5.5	3.7	27.9	100.0	1086	383	
	非製造業	5.6	5.6	2.8	4.0	2.5	0.9	78.6	100.0	875	322	
	無回答	-	-	-	-	-	-	100.0	100.0	0	5	
	現地法人の従業員規模											
	10人未満	1.4	-	-	1.4	1.4	-	95.8	100.0	1150	71	
	10-50人未満	7.5	7.5	2.9	3.4	1.7	1.7	75.3	100.0	796	174	
	50-100人未満	8.5	11.0	5.9	5.9	4.2	1.7	62.7	100.0	863	118	
	100-200人未満	24.5	15.1	11.3	4.7	5.7	4.7	34.0	100.0	1707	106	
	200-500人未満	32.3	11.8	8.6	8.6	9.7	2.2	26.9	100.0	1249	93	
500-1000人未満	39.3	19.7	6.6	9.8	1.6	6.6	16.4	100.0	1016	61		
1000-5000人未満	41.7	20.8	6.9	1.4	5.6	1.4	22.2	100.0	452	72		
5000人以上	58.3	16.7	-	8.3	-	-	16.7	100.0	295	12		
無回答	-	-	-	-	-	-	100.0	100.0	0	3		
合 計	19.9	11.5	5.8	4.9	4.1	2.4	51.4	100.0	1044	710		

## 7. 一般従業員の労働時間

ここでは労働時間について検討する。表 1-13 は一般従業員の過去 1 年間の 1 人当たり総実労働時間を表したものである。これによると、回答企業の平均総実労働時間は 2094.2 時間で、2000 時間を 100 時間程度上回っている。年間 2000 時間を超える労働時間は長いと言わざるを得ないだろう。

地域別にみると、ヨーロッパ、北米、オセアニアの 3 地域ではいずれも平均で 2000 時間を下回っているのに対し、その他の地域は 2000 時間を超えている。とくにアジア、中近東では 2200 時間を上回っていることは特筆すべきであろう。100 時間単位に区切った集計でみると、いずれの地域の回答企業も 2000-2100 時間未満の割合が最も多いが、平均総実労働時間の長いアジア、中近東においては 2500 時間以上の割合も多いのに比して、ヨーロッパではわずか 3%、北米、オセアニアでは皆無である。これは、進出先国の労働時間に関する一般的な状況を反映していると考えられるべきであろう。

製造業と非製造業を比較してみると、平均総実労働時間に関する限り大きな差異はないとあってよさそうだ。

表 1-13 一般従業員の過去 1 年間の 1 人当たり総実労働時間

											(%)
	1800 時間 未満	1800-1900 時間未満	1900-2000 時間未満	2000-2100 時間未満	2100-2200 時間未満	2200-2300 時間未満	2300-2400 時間未満	2400-2500 時間未満	2500-2600 時間未満	無回答	平均 時間
<b>所在地域</b>											
アジア小計	3.3	5.0	12.2	13.9	8.6	10.3	7.8	6.7	18.4	13.9	2243.8
中国	3.8	5.3	15.0	12.8	9.0	9.8	8.3	4.5	15.1	16.5	2203.5
その他アジア	3.1	4.8	10.6	14.5	8.4	10.6	7.5	7.9	20.2	12.3	2266.2
中近東	9.1	18.2	9.1	18.2	9.1	-	-	-	27.3	9.1	2313.6
ヨーロッパ	28.0	18.4	14.4	13.6	2.4	-	-	-	3.2	20.0	1857.4
北米	9.6	15.4	9.6	28.8	5.8	5.8	-	-	-	25.0	1952.4
中南米	13.2	5.5	13.2	24.2	12.1	4.4	3.3	4.4	6.6	13.2	2021.4
アフリカ	11.1	33.3	-	11.1	-	-	22.2	-	11.1	11.1	2043.5
オセアニア	33.9	14.5	14.5	16.1	1.6	-	-	1.6	-	17.7	1835.4
<b>現地法人の主たる業種</b>											
製造業	10.2	7.8	11.2	14.9	7.8	8.6	6.5	5.0	14.4	13.6	2153.1
非製造業	14.0	11.8	14.3	18.6	6.2	3.4	2.5	3.1	7.8	18.3	2026.2
無回答	60.0	-	-	-	-	-	-	-	-	40.0	1550.0
<b>現地法人の従業員規模</b>											
10 人未満	22.5	7.0	19.7	12.7	2.8	1.4	2.8	-	5.6	25.4	1892.5
10-50 人未満	17.2	10.3	17.2	20.1	5.7	3.4	2.9	2.9	5.2	14.9	2004.1
50-100 人未満	12.7	14.4	12.7	22.0	8.5	4.2	1.7	2.5	6.7	14.4	2023.1
100-200 人未満	9.4	11.3	10.4	17.9	8.5	8.5	3.8	4.7	9.4	16.0	2110.6
200-500 人未満	8.6	10.8	9.7	10.8	6.5	6.5	7.5	1.1	20.4	18.3	2175.2
500-1000 人未満	4.9	6.6	3.3	11.5	6.6	16.4	11.5	9.8	24.6	4.9	2317.9
1000-5000 人未満	4.2	2.8	11.1	15.3	12.5	6.9	6.9	11.1	16.7	12.5	2238.0
5000 人以上	16.7	-	-	-	-	16.7	8.3	8.3	25.0	25.0	2266.9
無回答	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100.0	0.0
合計	12.3	9.6	12.5	16.5	7.0	6.2	4.6	4.1	11.2	15.9	2094.2

ついで平均所定外労働時間について検討する。表 1-14 は一般従業員の過去 1 年間の 1 人当たりの平均所定外労働時間を表したものである。これによると、回答企業全体の平均は 221.7 時間である。これを 1 カ月当たりに換算すると 18.3 時間となる。すなわち 1 日平均の残業時間は 1 時間以下であり、決して長いとはいえない。

地域別にみると、ヨーロッパ (96.8 時間)、北米 (98.3 時間) はいずれも年間 100 時間を切り、1 カ月平均 8 時間程度、オセアニア (113.2 時間) と中南米 (126.6 時間) は年間 100 時間を上回っているが、1 カ月平均 10 時間程度である。以上の 4 地域はいずれも 2 日に 1 時間程度の残業時間であり、極めて短いといっている。アジア地域は年間平均 295.1 時間で、1 カ月平均 25 時間程度、1 日平均 1 時間強の残業時間である。これに対し、中近東 (523.4 時間) とアフリカ (521.3 時間) では年間平均 500 時間、1 カ月平均 40 時間を超え、1 日平均 2 時間程度の残業時間となっている。

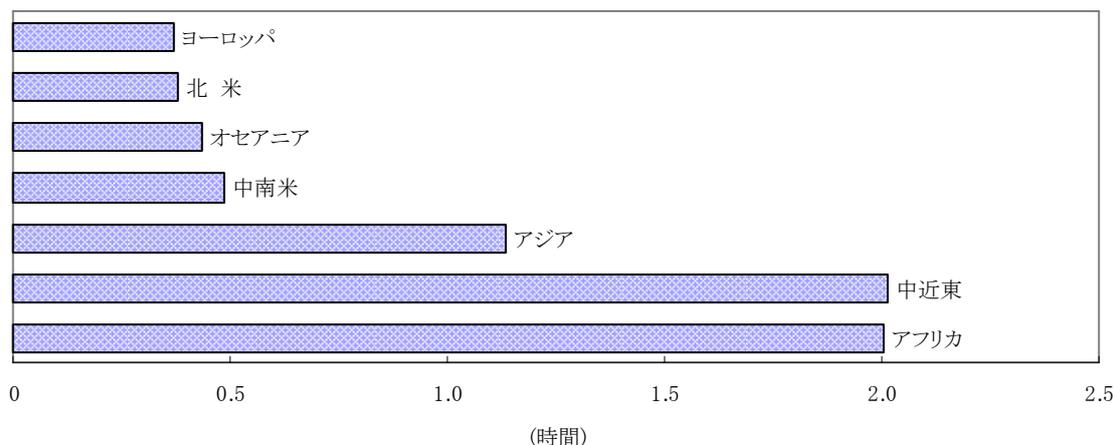
これをまとめてみると、ヨーロッパ、北米、オセアニア、中南米では 2 日に 1 時間程度の残業時間、アジア地域は 1 日平均 1 時間強の残業時間、中近東、アフリカでは 1 日平均 2 時間程度の残業時間である (図 1-3 参照)。

製造業と非製造業を比較してみると、製造業が年間平均 50 時間ほど長い。企業規模別には、

表 1-14 一般従業員の過去 1 年間の 1 人当たり平均所定外労働時間

	(%)								
	0時間	1-100 時間未満	100-200 時間未満	200-300 時間未満	300-400 時間未満	400-500 時間未満	500 時間以上	無回答	平均
<b>所在地域</b>									時間
アジア小計	5.0	14.4	17.5	9.2	9.4	5.6	15.6	23.3	295.1
中国	4.5	14.3	16.5	9.0	10.5	5.3	12.0	27.8	284.4
その他アジア	5.3	14.5	18.1	9.3	8.8	5.7	17.6	20.7	300.8
中近東	27.3	9.1	18.2	-	9.1	-	27.3	9.1	523.4
ヨーロッパ	12.8	32.8	12.0	4.8	1.6	-	1.6	34.4	96.8
北米	9.6	19.2	21.2	11.5	-	-	-	38.5	98.3
中南米	9.9	20.9	25.3	15.4	3.3	-	2.2	23.1	126.6
アフリカ	-	11.1	11.1	11.1	11.1	-	22.2	33.3	521.3
オセアニア	17.7	27.4	9.7	1.6	1.6	3.2	1.6	37.1	113.2
<b>現地法人の主たる業種</b>									
製造業	7.6	20.9	17.0	7.6	6.8	4.7	11.7	23.8	244.5
非製造業	10.2	18.6	17.1	9.9	5.0	1.2	6.5	31.4	192.7
無回答	-	20.0	20.0	-	-	-	-	60.0	90.0
<b>現地法人の従業員規模</b>									
10 人未満	23.9	16.9	8.5	7.0	4.2	-	1.4	38.0	83.4
10-50 人未満	12.6	21.3	19.5	6.9	4.0	1.1	4.6	29.9	171.6
50-100 人未満	7.6	29.7	16.1	8.5	3.4	1.7	4.2	28.8	144.8
100-200 人未満	3.8	17.9	20.8	8.5	8.5	3.8	10.4	26.4	266.6
200-500 人未満	6.5	18.3	19.4	12.9	3.2	2.2	14.0	23.7	253.9
500-1000 人未満	3.3	19.7	21.3	9.8	9.8	4.9	23.0	8.2	313.1
1000-5000 人未満	2.8	11.1	11.1	6.9	12.5	8.3	18.1	29.2	350.9
5000 人以上	-	8.3	8.3	16.7	8.3	25.0	8.3	25.0	350.0
無回答	-	-	-	-	-	-	-	100.0	0.0
合計	8.7	19.9	17.0	8.6	5.9	3.1	9.3	27.5	221.7

図 1-3 1日当たりの平均残業時間



大まかにいって企業規模が大きいほど平均所定外労働時間は長いという調査結果となっている。

## 8. まとめ

本章では、海外に進出した日本企業の取締役を含む従業員の人数、学歴別構成比、平均年齢、平均勤続年数をみた上で、人の現地化の状況について検討し、さらに現地採用の日本国籍者の状況を確認、加えて、現地国籍従業員の賃金と一般従業員の労働時間の実態をみた。

回答企業平均の従業員数は 469.3 人で、地域別には、製造業の多いアジアの従業員規模が大きかった。現地国籍従業員の大学・大学院卒比率は 29.0%で、地域別には 27.0~35.0%の範囲内にあり、地域間に大きな差異はみられなかった。現地国籍従業員全体の平均年齢は 34.7 歳で、過去の調査結果とそれほど違いはない。平均勤続年数は 7.5 年で、これについても過去数年に大きな変化はなかった。地域別には中国が最も若く 29.9 歳、最も平均年齢の高いアフリカの 41.4 歳とは 10 歳以上の開きがあった。

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

まず取締役と中間管理職の平均人数をみると、取締役は全体では 3.2 人、日本国籍者 2.3 人、現地国籍者 0.8 人、中間管理職は全体では 28.3 人、現地国籍者 23.5 人、日本国籍者 4.3 人であった。これを 1999 年、2001 年、2003 年の過去 3 回の調査結果と比較した結果、取締役の平均人数に変化はなく現地化は進展していないが、中間管理職の平均人数は現地国籍者が増えて日本国籍者は減少、人の現地化がゆるやかではあるが進んでいることを確認した。

この点は取締役と中間管理職の国籍別構成比率において再確認できた。すなわち、取締役の現地国籍者比率、日本国籍者比率はともに横ばいで、取締役の現地化の進展はみられず、中間管理職については現地国籍者比率は上昇、日本国籍者比率には下降傾向がみられた。

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

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

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

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

表 7-15 日本本社の従業員数

(%)

	合計(社)	100人未満	100～500人未満	500～1000人未満	1000～5000人未満	5000～1万人未満	1万～5万人未満	5万～10万人未満	10万人以上	無回答
<b>所在地域</b>										
アジア小計	100.0(360)	9.7	10.6	8.3	28.9	13.6	22.2	2.2	0.6	3.9
中国	100.0(133)	9.8	10.5	9.0	33.1	9.8	22.6	0.8	-	4.5
その他アジア	100.0(227)	9.7	10.6	7.9	26.4	15.9	22.0	3.1	0.9	3.5
中近東	100.0(11)	-	-	18.2	36.4	18.2	18.2	-	-	9.1
ヨーロッパ	100.0(125)	1.6	2.4	5.6	31.2	20.8	32.0	2.4	1.6	2.4
北米	100.0(52)	1.9	1.9	13.5	28.8	21.2	19.2	3.8	1.9	7.7
中南米	100.0(91)	1.1	-	6.6	39.6	20.9	20.9	1.1	2.2	7.7
アフリカ	100.0(9)	11.1	11.1	-	44.4	33.3	-	-	-	-
オセアニア	100.0(62)	3.2	3.2	4.8	37.1	16.1	27.4	3.2	1.6	3.2
<b>現地法人の主たる業種</b>										
製造業	100.0(383)	6.3	8.4	7.0	29.8	17.0	23.2	2.9	1.8	3.7
非製造業	100.0(322)	5.6	4.0	8.4	34.5	17.1	23.6	1.6	0.3	5.0
無回答	100.0(5)	-	-	20.0	-	-	60.0	-	-	20.0
<b>現地法人の従業員規模</b>										
10人未満	100.0(71)	11.3	4.2	9.9	38.0	12.7	16.9	-	1.4	5.6
10-50人未満	100.0(174)	6.3	6.9	8.6	33.3	16.7	21.3	1.1	-	5.7
50-100人未満	100.0(118)	3.4	4.2	10.2	33.9	16.9	26.3	0.8	0.8	3.4
100-200人未満	100.0(106)	3.8	3.8	12.3	33.0	18.9	17.9	3.8	1.9	4.7
200-500人未満	100.0(93)	6.5	10.8	4.3	25.8	21.5	23.7	2.2	2.2	3.2
500-1000人未満	100.0(61)	9.8	13.1	1.6	37.7	4.9	24.6	3.3	-	4.9
1000-5000人未満	100.0(72)	4.2	2.8	4.2	19.4	22.2	36.1	6.9	1.4	2.8
5000人以上	100.0(12)	-	8.3	-	25.0	8.3	50.0	-	8.3	-
無回答	100.0(3)	-	-	-	33.3	66.7	-	-	-	-
<b>操業開始年</b>										
1959年以前	100.0(37)	8.1	-	5.4	43.2	13.5	13.5	2.7	-	13.5
1960-1969年	100.0(70)	2.9	2.9	8.6	32.9	21.4	22.9	1.4	2.9	4.3
1970-1979年	100.0(95)	4.2	3.2	4.2	35.8	15.8	26.3	4.2	4.2	2.1
1980-1989年	100.0(121)	4.1	3.3	6.6	26.4	18.2	33.9	3.3	-	4.1
1990-1999年	100.0(254)	6.7	10.2	8.7	29.9	16.5	21.7	1.6	0.8	3.9
2000年以降	100.0(122)	8.2	8.2	8.2	33.6	16.4	19.7	1.6	-	4.1
無回答	100.0(11)	9.1	-	27.3	27.3	9.1	18.2	-	-	9.1
合計(社)	100.0(710)	5.9	6.3	7.7	31.7	16.9	23.7	2.3	1.1	4.4
2003年調査	100.0(851)	3.9	5.8	6.1	30.3	19.9	26.9	3.5	1.3	2.4
2001年調査	100.0(967)	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

(%)

	合計(社)	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
<b>所在地域</b>							
アジア小計	100.0(360)	32.5	13.6	17.5	11.1	14.4	10.8
中国	100.0(133)	36.8	12.0	10.5	9.0	18.0	13.5
その他アジア	100.0(227)	30.0	14.5	21.6	12.3	12.3	9.3
中近東	100.0(11)	9.1	18.2	9.1	18.2	27.3	18.2
ヨーロッパ	100.0(125)	16.8	9.6	19.2	21.6	21.6	11.2
北米	100.0(52)	26.9	11.5	23.1	9.6	17.3	11.5
中南米	100.0(91)	11.0	6.6	27.5	13.2	29.7	12.1
アフリカ	100.0(9)	11.1	22.2	11.1	22.2	22.2	11.1
オセアニア	100.0(62)	22.6	9.7	14.5	14.5	25.8	12.9
<b>現地法人の主たる業種</b>							
製造業	100.0(383)	26.6	12.5	18.8	14.4	17.0	10.7
非製造業	100.0(322)	23.3	10.6	19.3	12.7	22.0	12.1
無回答	100.0(5)	20.0	20.0	20.0	20.0	-	20.0
<b>現地法人の従業員規模</b>							
10人未満	100.0(71)	38.0	7.0	14.1	5.6	19.7	15.5
10-50人未満	100.0(174)	21.3	13.2	21.8	12.1	20.7	10.9
50-100人未満	100.0(118)	23.7	11.9	20.3	12.7	16.9	14.4
100-200人未満	100.0(106)	28.3	9.4	21.7	17.9	14.2	8.5
200-500人未満	100.0(93)	23.7	14.0	18.3	14.0	19.4	10.8
500-1000人未満	100.0(61)	34.4	9.8	11.5	14.8	16.4	13.1
1000-5000人未満	100.0(72)	13.9	15.3	18.1	20.8	26.4	5.6
5000人以上	100.0(12)	16.7	8.3	16.7	8.3	25.0	25.0
無回答	100.0(3)	33.3	-	33.3	-	33.3	-
<b>操業開始年</b>							
1959年以前	100.0(37)	5.4	13.5	24.3	16.2	21.6	18.9
1960-1969年	100.0(70)	12.9	5.7	15.7	11.4	45.7	8.6
1970-1979年	100.0(95)	16.8	11.6	22.1	13.7	25.3	10.5
1980-1989年	100.0(121)	19.0	14.9	20.7	14.0	19.0	12.4
1990-1999年	100.0(254)	33.9	13.4	15.4	12.6	12.6	12.2
2000年以降	100.0(122)	32.8	7.4	19.7	17.2	13.9	9.0
無回答	100.0(11)	18.2	18.2	54.5	-	-	9.1
合 計 (社)	100.0(710)	25.1	11.7	19.0	13.7	19.2	11.4
2003年調査	100.0(851)	24.1	15.4	20.2	13.6	14.9	11.6
2001年調査	100.0(967)	25.2	14.5	20.7	11.5	15.7	12.4

表 7-17 日本本社直轄の海外の支社・支店数

(%, 社)

	合計(社)	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
<b>所在地域</b>							
アジア小計	100.0 360	48.9 176	8.1 29	10.6 38	6.4 23	3.6 13	22.5 81
中国	100.0 133	44.4 59	7.5 10	14.3 19	6.0 8	3.8 5	24.1 32
その他アジア	100.0 227	51.5 117	8.4 19	8.4 19	6.6 15	3.5 8	21.6 49
中近東	100.0 11	9.1 1	18.2 2	18.2 2	27.3 3	9.1 1	18.2 2
ヨーロッパ	100.0 125	42.4 53	8.8 11	10.4 13	4.8 6	10.4 13	23.2 29
北米	100.0 52	50.0 26	11.5 6	13.5 7	1.9 1	5.8 3	17.3 9
中南米	100.0 91	35.2 32	12.1 11	7.7 7	12.1 11	12.1 11	20.9 19
アフリカ	100.0 9	22.2 2	22.2 2	22.2 2	11.1 1	11.1 1	11.1 1
オセアニア	100.0 62	35.5 22	8.1 5	17.7 11	4.8 3	17.7 11	16.1 10
<b>現地法人の主たる業種</b>							
製造業	100.0 383	50.9	9.4	7.6	2.9	3.4	25.8
非製造業	100.0 322	36.0	9.3	15.8	10.9	12.1	15.8
無回答	100.0 5	20.0	-	-	40.0	20.0	20.0
<b>現地法人の従業員規模</b>							
10人未満	100.0 71	47.9	8.5	12.7	7.0	4.2	19.7
10-50人未満	100.0 174	38.5	9.8	16.1	9.8	12.1	13.8
50-100人未満	100.0 118	40.7	10.2	11.9	5.9	11.0	20.3
100-200人未満	100.0 106	45.3	9.4	10.4	9.4	5.7	19.8
200-500人未満	100.0 93	41.9	12.9	9.7	5.4	5.4	24.7
500-1000人未満	100.0 61	62.3	4.9	4.9	1.6	1.6	24.6
1000-5000人未満	100.0 72	47.2	5.6	5.6	4.2	2.8	34.7
5000人以上	100.0 12	16.7	8.3	16.7	-	16.7	41.7
無回答	100.0 3	66.7	33.3	-	-	-	-
<b>操業開始年</b>							
1959年以前	100.0 37	29.7	2.7	8.1	24.3	10.8	24.3
1960-1969年	100.0 70	31.4	15.7	14.3	15.7	10.0	12.9
1970-1979年	100.0 95	46.3	13.7	9.5	2.1	7.4	21.1
1980-1989年	100.0 121	41.3	8.3	11.6	6.6	11.6	20.7
1990-1999年	100.0 254	48.4	5.1	12.6	3.9	5.5	24.4
2000年以降	100.0 122	47.5	10.7	9.0	6.6	5.7	20.5
無回答	100.0 11	36.4	45.5	9.1	-	-	9.1
<b>合計(社)</b>	100.0 710	43.9	9.3	11.3	6.8	7.5	21.3
2003年調査	100.0 851	42.5	8.6	12.8	6.6	6.9	22.6
2001年調査	100.0 967	45.9	9.4	10.5	7.1	6.9	20.1

にとどまった。労働組合がある企業について、組合加入有資格者のうちの労働組合員数の割合（組織率）をみると、過半数労組となる「50%以上」との回答が75.0%と4分の3を占める。有資格者全員が組織化されている「100%」は全体の41.6%だった。回答企業内に組織化されている労働組合の数を聞くと、72.1%が「一つ」との回答だった。地域別にみると、中国とその他アジアでは「一つ」との回答がそれぞれ90.7%、85.6%であるが、ヨーロッパと中南米は「複数」との回答が「一つ」を上回った。

回答日系企業の日本本社は、製造業が53.9%、非製造業が39.2%。日本本社の従業員数は、「1000～5000人規模」が31.7%と最も多い。日本本社の連結対象となる海外現地法人数は、「10社未満」が25.1%、「100社以上」が19.2%、「20～50社未満」が19.0%となっている。日本本社の直轄の支社・支店数は、半数近い43.9%の回答企業で「10カ所未満」だった。

## 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131サンプルで、全体のサンプルサイズ710の18.4%に記入があったことになる。

ここでは現地法人、すなわち日系グローバル企業の「生の声」を、1 経営上の課題、2 人材マネジメント上の課題、3 労働法制・労使関係、4 本社との関係、5 現地政府・現地社会との関係の5点から整理した。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法人すなわち日系グローバル企業のおかれる現状を見てみよう。

### 2. 経営上の課題

多くの日系グローバル企業は、一般に経営上の課題を少なからず抱えている。とくに日本の国内のマーケットを志向するか、それ以外のマーケットを志向するかにより、経営上の課題も異なる。しかし、次の2事例のような楽観的な意見もある。

〇〇国の自動車販売は、次の要因により確実に伸びていくことが予想される。巨大な人口、二輪車の販売増（2005年度は700万台以上）、自動車保有率の低さ（現状は1000人に対し8人）、さらにカーファイナンスの充実がある。適切な商品計画、コスト低減、販売網の拡充などをしっかりやり、市場の伸びに追随できれば、弊社の事業も伸び、経営向上につながられる。（地域：アジア、業種：製造業、操業開始年：1982、以下同様）

親会社の出資比率35%の合弁会社で経営の主体は現地側にある。従って経営方針、人事管理等については、日本側は、アドバイスもしくは誘導の方法でしか取れず、親会社経営方針とは若干の食い違いはあるが、大筋では合意しており、現在のところ良好な関係にある。業績も大きく伸びているのが現状である。（アジア、製造業、1963）

しかし、現状は課題を抱えている日系グローバル企業は多く、それは日本をマーケットとするのか、その他をマーケットとするのか、さらに地域特性により違いが現れている。つまり日本を主なマーケットとして想定している日系グローバル企業の場合、日本のマーケットの環境変化の影響を直接被ることになる。たとえば「当社に於ける事業環境は少子化及び価格下落傾向が続き大変厳しい。」（アジア、製造業、1995）など、日本の少子化等の影響によるマーケットの縮小を危惧している。次の事例は同様に、日本国内のマーケットの縮小のた

めに、そこからの転身を示唆している。

日本のマーケット縮小に伴い、見通しとしては、生産縮小の傾向にあり、非常に難しい状況にある。日本の加工輸出拠点としてだけでは存続に限界がある。多用途への展開、事業の多角化等、現地での自主的な創意工夫も必要である。(アジア、製造業、2000)

日本以外をマーケットとして想定している日系グローバル企業でも多くの問題を抱えている。例えば「〇〇国は基本的に製造基地ではなく消費基地としてのマーケットであり、また人口が少なく先行きの需要の減少が懸念される。」(オセアニア、製造業、1965)、「国内市場が小さく、インド、中近東等が中心のマーケットとなっている。ヨーロッパ等の先進国マーケットは〇〇国が発展途上国であることから輸出信用度が低く取引条件が厳しい。」(アジア、製造業、1993)などが代表的な意見である。また次のような事例もある。

弊社の取扱い製品で主要なものは成熟市場に入っており、大きな拡大は望めない。その中で如何に市場シェアを高めて行くか、利益率を上げて行くかが重要である。(北米、製造業、1982)

また立地国をマーケットとしても、まだ別の問題がある。「〇〇国内市場向けでビジネスをやろうとすると、売掛金の回収が大変である。顧客が支払い期限を過ぎても払おうとしない。」(アジア、製造業、1993)などがある。立地国をマーケットとした際の問題では、次のような事例もある。

工事があと1年で終了し、引渡しに伴い、派遣会社、下請との金額の精算、人員の整理が課題です。もっとも懸案は客先、電力公社との工事代金の精算です。(アジア、製造業、2001)。

また立地先のマーケットが不振なので、輸出に力点を置き換えた日系グローバル企業もある

〇〇国市場はアジア危機以降、他のアジア地域に比べ回復が遅い。このため、弊社では海外輸出へ重点を置いた販売先を70%とし、国内では〇〇を活用した販売先の拡大を計っています。(アジア、製造業、2004)

さらに競合会社間の競争の激化を指摘している意見もある。「製造メーカーの縮小による売上の減少と価格競争の激化」(アジア、製造業、1990)、「韓国・中国メーカーの価格攻撃によ

り厳しさを増す経営環境が続くことが予想される。」(中南米、製造業、1994)、「FTAの進行により従来想定していなかった競争相手の出現の可能性がある。」(中南米、製造業、1968)などである。

また原油高等の世界的経済動向の変化に直撃されている、次のような日系グローバル企業もある。

世界的な原油価格、非鉄金属価格の高騰で収益性が低下してきている。そのコストアップ要因を簡単に売価に反映できないために経営的には厳しさが増していくものと考えられる。(アジア、製造業、1995)

他方、地域特性の変化が、事業展開の役割を変えている事例もある。「製造の〇〇国シフトが進む中で、いかに顧客のニーズに答えていくか、営業支援の為の人材派遣や各現法との協調体制等悩みはつきない。」(アジア、製造業、1979)。次も同様の例である。

〇〇国化が進み、英語能力が低下したり、これまで金融市場やその他フリーポートとしての役目が一時的に後退したように見られたが、SARS禍以後、好調な〇〇国経済に索引され景気は回復基調にある。〇〇国政府の優遇策や〇〇国人観光客の門戸開放政策もあり市場のゲートウェイ的な役割が復活するチャンスとみている。ただし〇〇そのものもインフラや人材、法令整備を加速させていることから、真のゲートウェイ役を早急に見いださないと同地の将来は危ういと思われる。弊社も上記の危機感をもって再構築を行っている最中である。(アジア、非製造業、不明)

当社にとり、原料の供給等優位性は高いが、将来にわたり〇〇国に拠点を設けられるかは疑問だ。つまり金融他はロンドンが欧州の中心であるし、生産を考えれば東欧に優位性がある。ビジネスであり製造業である我々には、様々な機能、金融、工場、Logistics、その他の国毎の比較を行い、利益を出すべく最大限に努力をしてゆかなければならない。〇〇国が将来に渡り優位性を保って、外資系企業が参入しやすい国であって欲しいと願う。(ヨーロッパ、製造業、1974)

環境変化に柔軟に対応することが必要不可欠なのである。つまり、「景況が周辺大国に依存する当地での経営環境では常に柔軟かつ臨機応変な対応が常に望まれる。」(ヨーロッパ、製造業、1981)なのである。次の事例は、思い切った事業の整理統合した事例である。

1995年頃、販売会社の他に、別会社で生産工場2つ、他の合併会社1つの計4つの会社を経営していた。しかしその後東京本社の事業戦略の変更およびこの地域の競争激化に

よってこの2つの工場を売却・整理、他の合併会社も整理した。現在は完成品の販売会社のみを運営している。競争力維持という意味で〇〇国に対する投資および競争力維持は、労務費の高騰、対中国・韓国・東南アジア生産品に対して非常に難しく、問題が多数生じた。現在は非常に身軽な状況・状態で販売会社1社の経営の下、完成品の販売に注力している。(ヨーロッパ、製造業、1986)

つまり日系グローバル企業は、日本国内のマーケットを志向するのであれ、それ以外のマーケットを志向するのであれ、いずれにしても迅速に環境変化に適応することが求められているのである。

### 3. 人材マネジメント上の課題

アンケート調査が人材マネジメントに焦点を絞っているのも、この人材マネジメントに関する記入が最も多かった。

人材マネジメントは、人材の確保、定着に関する問題、処遇に関わる問題、その他の3つに分けられる。その前に「ここは〇〇国で、正直、人事労務が一番手を焼いています。経営以前の問題です。」(アジア、非製造業、1971)という事例がある一方で、次のような事例もある。

当国では、労働条件、制度等について、詳細に法的に規定されており、その水準を多少上回るレベルで社員を遇している。またグループの理念を会社員に説明し、共感を得ている。日本に対するイメージが良いことも手伝い、経営管理もやりやすいと言える。本社、地域統括会社とのやりとりも、極力現地社員に直接行わせ、責任感を持って行動すること、手法や制度を習得してもらうこと等を通じて、人材育成をはかっている。人事労務管理は我社「経営理念」に基づき進めている。現状、特に問題なしと考える。(ヨーロッパ、製造業、2002)

多くの日系グローバル企業が直面しているのは人材の確保、定着問題である。「社内的には優秀な人材をいかに確保するのかがやはり一番の課題である。」(アジア、製造業、1979)

日本語通訳の定着率が特に悪い。学新卒で通常の事務系大卒より、月給で6~7000〇〇(現地通貨)高い。今月退社予定の通訳は6カ月で退社する。その前任は2カ月で退社した。その前任は12カ月で退社した。日本語にある程度慣れると市内の企業に就職する傾向がある。また工場ワーカーの確保も難しくなっている。(アジア、製造業、1990)

弊社は設備、電気のエンジニアリング会社であり、設計、施工、加工を現地支店で行っています。この業種は人材が重要であり、OJTにて教育を行っているのですが、優秀な人間ほど3~5年後にはオーストラリアもしくはカナダ等へ移民してしまい、会社から離れていきます。(アジア、非製造業、1984)

その結果「同業他社間でのワーカー引抜きが激しく、囲い込みのためにかかなりの給与高騰につながってしまった。」(アジア、製造業、2000)、さらに事務系職種についても「昨今の〇〇国経済の活況に準じ、事務職の良材確保が困難となりつつある。労賃の低さがメリットであった事実は徐々に変化しつつある。」(アフリカ、非製造業、1962)と指摘している。次の事例も、労務コストの上昇を示すものである。

毎年賃金アップがあり、工場が生産工程の改善を行っても、採算をとるのが難しい。自動車、電子産業部品関連企業の進出により賃上げ、ボーナス等に差があり苦慮している。たとえば電子関連産業の賃上率は3%~4%、自動車関連産業では5~6%、電子関連産業のボーナス2~3ヶ月、自動車5~6ヶ月となっている。このような状態で技術者等の確保が困難な状況である。(アジア、製造業、1984)

〇〇国が注目されることで、新規参入企業が増え、また既存企業の規模拡大等により、優秀な人材の取り合い状態になっており、需要バランスが崩れ、大幅な賃上げ、引抜き競争が起きている。(アジア、製造業、2003)

会社経営の方向性として、現地化を目指していますが、中核となる人材の確保、流出防止に頭を悩ませています。特に〇〇市周辺では、日本の3大自動車メーカー進出が、他の日系企業の雇用、環境悪化に大きく影響しつつある様子が感じられます。これは人材の確保の問題とともに、流出防止策としての賃金アップが経営に影響するといえます。また一般作業員においても、賃金の上昇とともに、内陸部からの供給減少という状況も徐々にみられはじめ、結局それも賃金上昇につながり、コストアップ要因となっています。(アジア、製造業、1995)

思った通りの人材が確保できないために、日系グローバル企業なかには企業内の教育訓練により人材を育成しようとする企業もある。つまり「当社における経験工の採用は大変困難な状況下になってきており、今後は新規学卒を中心として採用への転換が必要であると同時に教育訓練の体制整備が課題でもある。」(アジア、製造業、1995)、「人材の問題としては、我社は幹部の質の向上が課題で、このプログラムを早急に構築し、計画的な人材育成を図っていきたい。」(アジア、製造業、1995)など、人材育成に力点を置きたいとする企業がある。

しかし日系グローバル企業内の教育訓練で育成した人材が、定着せずに流失してしまう可能性も大きい。次の事例は、それを示している。「新卒社員については、仕事を吸収すると他の会社に移ってしまうことが多く、日本研修等を実施しているが、現地でノウハウの蓄積が行われにくい。」(アジア、製造業、不明)。この育成した人材を定着させるのが、処遇のあり方である。つまり「〇〇国では優秀な人材が確保できますが、高いモチベーションと達成度に見合う給与を与えないと維持が難しい。」(アジア、非製造業、2001) のである。次の事例も、同様である。

質の良い人材を育てれば辞めていく中で、人材確保ができずに苦勞しているしだいです。人事考課を明確にしてわかりやすい評価を行い、個人のやる気や能力を引き出し、会社はそれに対して答える環境が必要だと感じています。(アジア、製造業、2001)

ただしむやみに高い処遇を行うことが、優秀な人材を確保することにはつながらない。次の2つの事例は、それを示している。

優秀な人材はうまく抱え込まないとすぐ辞めてしまう傾向がある。一方でタイトルや所得を簡単に上げてしまうと頭打ちになってしまい、結局 Career Plan が組めず、辞めてしまうこともある。こちらも市場との比較を含めバランス見極めが重要である。(ヨーロッパ、製造業、1973)

〇〇国は一般的に勤続年数が短く、仕事を覚えると旺盛な独立心で同業界に転出すると見聞きしております。弊社としては充分吟味して優秀な社員を採用した結果、各々能力面では満足しており、今後業務経験を積みながらより有能な社員になってくれることを期待しています。こうして育成した社員が高いモチベーションを維持しつつ、会社に残って貰うためには、公平な評価とそれに見合った報酬が肝心ですが、「業界水準」や「業績」を無視することが出来ず、今一番悩んでいるところです。(アジア、製造業、2005)

さらに「仕事のおもしろさ」こそ、人材の定着につながるという意見もある。

応募してくる〇〇国の若者も、従来の給与と待遇への関心から仕事のおもしろさ、経営をみる幹部になれるのかという点に就職の重点を置き始めている。定着的な優秀な人材が取れる反面、会社自体の内容の充実が問われてきている。(アジア、非製造業、1995)

このように人材の確保、定着に問題に直面している日系グローバル企業がある一方で、ヨーロッパの特定地域では、人材の確保は比較的容易だとする事例もある。つまり「〇〇国に

においては、外資系企業、特に日系企業に対する信頼、憧れが強く感じる。したがって西欧諸国に比べて一流大学レベル等の優秀な人材の確保が比較的しやすいと感じる。」(ヨーロッパ、非製造業、1971)、「若い労働市場で未熟ではあるが、誠実で良質な労働力が確保できる可能性がある。」(ヨーロッパ、製造業、1997)、などの事例である。次の事例も同様である。

最近では経済の停滞から民間部門においては新しい視野を持った若年層を中心に人材確保は比較的容易になってきた。したがって、これまでは細かい点まで報告させ、管理してきたが、暫く人事管理面に於いても責任感を植え付ける事に成功しつつあり、今後は具体的目標を与え、達成率によって評価できる様な方法を導入するつもりである。つまり家父長的独裁的管理から、より自立した客観性のある管理へと移行していくことになる。(ヨーロッパ、非製造業、1999)

また各地域の特性から生ずる問題に直面している企業もある。たとえば「家族を大事にする習慣から、早帰りする人が多い。そのために途中で仕事を放って帰ってしまうという無責任な部分も良く見聞きします。」(ヨーロッパ、非製造業、1995)などの指摘もある。さらに社会体制の影響とする事例もある。

社会主義時代の国有企業に対する感覚がいまだ根強く残っていて、「対価に見合った労務の提供」という資本主義の基本原則を理解しない従業員が多い。就職先を永久の社会保障サービス提供場所とはき違えた「公私混同」「公金族」が多く、合理的経営が行いにくい。(アジア、製造業、2003)

上と同様の事例だが、問題は時間が解決するとして、楽観視している事例もある。

〇〇国では 1989 年まで社会主義体制の国で、企業は国営企業でした。今我社の従業員は 20 歳代が中心ですが、彼らの両親は社会主義計画経済時代に仕事をしていました。そのため、今の若者の中にも少し昔の思想が残っていると思います。もう一世代変われば、〇〇国は日本と同様な従業員になると思います。また今の〇〇国人は、今もらう給与の額が大半で、将来や企業の発展で大きな給与を取る、という考え方はあまりありません。ただ〇〇国は今、ヨーロッパの生産基地として第 2 次対戦前の地位をとりもどしつつあり、そのパワーを引き出しているのが、日系製造業だと思います。約 5 年すれば、〇〇国はすごい国となると思います。(ヨーロッパ、製造業、2003)

以上のように、人材マネジメントでは、多くの日系グローバル企業が人材の確保、その定着問題に直面している。またバランスを欠いた高い処遇も、問題であることを認識している。

一方、ヨーロッパの特定地域では、人材の確保は比較的容易であるという事例があった。さらに社会体制の相違が、従業員の職業意識に問題をもたらしているという事例もあった。

#### 4. 労働法制・労使関係

一般に、アジア、ヨーロッパ、中南米、オセアニア地域では、労働法制度が労働者保護に偏りすぎていると指摘する事例が多い。

労働法そのものや、それに規定されている労働条件が、労働者過保護になっており、そちらの問題が産業に与えるダメージが大きい。そのために現地スタッフの採用にブレーキがかかったり、質の向上の阻害になったりしている。(アジア、非製造業、1992)

労働者全体に対し、相当守られている法規制であるため、雇用主に課せられた義務の範囲が広い。一例をあげると、懲戒に関し、懲罰として罰金や解雇は保護されており、離反・造反の事実が明確な場合でも一定期間、懲戒を履行出来ない。採用の際の見極めと労働契約が難しい。(ヨーロッパ、製造業、1990)

〇〇国では社会主義的な労働者を保護する制度があり、待遇面の改訂が難しい。労働者は解雇退職後、裁判を起こし、だいたい労働者が勝ち、会社が負ける。また、一旦上げた給与は法律で下げられない。(中南米、非製造業、1997)

〇〇国は定年制度が無いので、高齢者の解雇の時、もめるケースが多く、ダメ元の訴訟も多く、悩みの種である。従業員に有利な法律になっており、業績不振の場合の給与カット等しづらい。(オセアニア、非製造業、1890)

なお労働法制が労働者保護に偏りがちだとするアジアの事例は、特定の国に集中している。さらに、労使関係では「組合が4つあり交渉が複雑である。」(アジア、製造業、1993)などの事例もあるが、マネジャークラスにも組合の加入を認めているために、マネジメント上の問題が起こると指摘している事例もある。

現地労働法上、管理・監督の地位にある Manager といえども組合加盟を容認せざるをえず、現状、弊社管理職の大半が労働組合に加入している。労使交渉が〇〇国人对日本人の対立構造に陥るリスクがある上、Manager への経営情報提供や Manager の意識改革、つまり仕事の成果を通じて処遇向上を実現するという意識を持たせることに支障が生じている。(アジア、非製造業、1999)

さらに、労使紛争に至った事例もある。

2003年、正規従業員29名を含む現場従業員86名がストライキに入り、12月まで抗議行動が続き、顧客に品質で多大な迷惑をかけた。正規従業員29名のうち、12名は職場復帰し、8名は自主退社した。3名の自主退社を含む9名を解雇した。原因は①収入源として弊社をねらった外部組合の入れ知恵、②組合のある他社に比べて給与面での不満、③新機種開発に注力し、従業員の不満吸収ができていなかった、④福利厚生面での会社側と従業員側との理解不一致があったことである。〇〇国社会では学歴のない人達は一生幹部社員になれず、立身出世の道がない。また労働法によって、第三者を入れた聴聞会にての判断がでないと解雇は出来ない。外部組合は労働局とグルになって、労働争議をあおりたてる。結果としては、弊社は法を遵守しており、「マフィア」のボスのおどし、議員のプレッシャーにも屈することなく理不尽な要求を受けつけず、組合も出来なかった。弱みを持っている会社は、要求を一部受け入れるケースが多いと聞く。従業員も会社の毅然とした態度に将来の安心感を持ったようでまさに“雨降って地固まる”であった。その後品質も業績も上がっている。(アジア、製造業、1997)

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

## 5. 日本本社との関係

日本本社との関係について、言及した事例は比較的少ない。「現地のみで解決しようとせず、常に日本本社及び他地域の現地法人を巻き込んで活動をする様、指導しており経営方針としています。」(中南米、非製造業、1964)という指摘もある。しかし「現地の経済・労務等に対する本社サイドの理解を得るのに苦労している。」(アジア、非製造業、1999)という事例もあり、次も同様の事例である。

中南米市場を相手にしているので、各国の社会経済状況の激変には、常に注意と対応をせまられる。中南米は上がる時は急上昇、下がる時は急降下で、そのかじとりは容易ではない。本社もなかなか感覚的にこの辺が理解できない様子である。(中南米、製造業、1987)

さらに日本本社とはほとんど関係ないとする事例もある。つまり「弊社は〇〇国で自社製品の輸入・卸売を行う代理店ですが、欧州本社があり、日本との直接のやり取りはほとんどありません。こうした形態の組織が多くなっていると思います。」(ヨーロッパ、製造業、

1991)。このような事例はアジアでも確認された。

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

## 6. 現地政府・現地社会との関係

現地政府の政策等について、不満を持つ日系グローバル企業は多い。つまり「政府の施策に一貫性がなく、困惑することが多い。インフラの環境が悪く、企業の負担増の要因となっている。」(アジア、製造業、2000)、「〇〇国内での制度の変更に対しての対応が出来なく問題が発生するケースを多数聞きます。5年前は良くても今はダメという中での順法の解釈による違いが生じて対応に困ることが出てきています。」(アジア、製造業、2001)などの事例が、代表的なものである。以下の事例も、同様である。

〇〇国政府は、日米英仏政府の後押しで、来年度WTO加盟を目指しており、政府間調整に努力を続けています。日本政府との間では共同イニシアティブを軸として色々な不具合の調整が行われている。しかしながら言動不一致が散見されます。一例を示しますと工場廃液の処理についての法令基準があるにも拘らず、当局は先ず踏み込まないし、往々にして違反業者とは「経済的」な解決が横行しており、必要な取締り、行政指導がゆきわたらないという限界があります。他方、外資企業は法令遵守を第一義におき、必要不可欠な廃液処理設備への投資を打つ訳ですが、コスト、投資コストの差が歴然としており、競争に負けるケースが散見されます。(アジア、製造業、1998)

WTO指導による輸入関税の低減傾向、バイラテラルなFTAの進行等により、〇〇国内の製造業は国外からの輸入製品との競争にさらされる時代に入ってきている。しかしながら、〇〇国政府の〇〇国製造業に対する強化策は弱く、今後も相対的な製造業の国民総生産に対する割合、重要度は上がらないことを現場にいる我々は強く心配している。〇〇国の製造業発展の足をひっぱる要素はこれまで何度となく進出外資企業に対して行われてきているが、〇〇国政府の反応は遅い。遅すぎてこのままではグローバルに見て「市場」と位置づけられても「生産拠点」と位置付けられる状況にない。〇〇国政府は楽観しすぎており、外資はもっと条件の良い、アセアン、中国からの輸出先としてしか〇〇国を見なくなる危険性は高い。インフラ、電気、水、汚水処理、道路、港、空港の整備、過度に保護された労働者会社法の改訂、複雑な税制の簡素化なくして〇〇国は投資先としての魅力を急速に相対的にこれからも失っていく危険性がある。(アジア、製造業、1999)

これは発展途上国だけの問題ではない。ヨーロッパ地域では、税制に関わる問題が指摘されている。

日系企業に対する国の対応は厳しくなっている。国税調査、関税調査、移転価格、VAT等の問題に直面している。現地法人を設立してしまうと、解消するのは難しく、Businessの将来の展望とかかるコストのバランスの見極めが必要である。(ヨーロッパ、製造業、1973)

さらには政府の対応によって、事業展開そのものが危うくなっている事例もある。「政府の政策変更により、暫定的に操業を休止したが、既に5年経過した。原材料である木材の供給停止状況のために、依然として操業停止状態である。」(アジア、製造業、1992)

当地進出以来、地下資源の生産操業を民間100%ベースで行ってきた。しかし2005年4月の地下資源政策変更の宣言がなされた。つまり従来の操業サービス契約は違法であり、今後は政府が51%以上参加するJV方式へ移行せよとされた。これにより経営は大きな岐路に立っている。当地における社会経済活動はすべて政治的コンテクスの中で進められ、遵法精神、経済性の原則、公平性、公明性等の評価基準はまったく無視される風潮にある。政府の進める〇〇革命の流れで企業の社会貢献、地元への援助が強く求められ余分なコスト負担ともなっている。地下資源のポテンシャルの大きさは疑いないが、地上のリスク、カントリーリスクや不確定要素が多く、締結した契約をちゃんと守るかという基本的部分が懸念されている。(中南米、製造業、1992)

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

## 7. まとめ

経営上の課題としては、日系グローバル企業は、日本国内のマーケットを志向するのであれ、それ以外のマーケットを志向するのであれ、いずれにしても迅速に環境変化に適応することが求められている。

人材マネジメント上の課題としては、多くの日系グローバル企業が人材の確保、その定着問題に直面している。またバランスを欠いた高い処遇も、問題であることを認識している。またヨーロッパの特定地域では、人材の確保は比較的容易であるという事例があった。さらに社会体制の相違が、従業員の職業意識に問題をもたらしているという事例もあった。

労働法制、労使関係については、アジアの特定地域、ヨーロッパ、中南米、オセアニアで

は労働法制は労働者保護に偏りがちであるという指摘があった。またマネジャー・クラスにも労働組合の加盟を認めているために、マネジメント上の問題が生じている事例もあった。さらには労使紛争に至った事例もある。

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

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



# 付 属

I 「第4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4回 日系グローバル企業の人材マネジメント調査

2005年10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。事業活動を行っていない駐在員事務所は含みません。
2. 2005年10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. 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。
6. 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独立行政法人 労働政策研究・研修機構に返送され、統計的に処理されますので、貴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/institute/tyousa/> に公開する予定です。  
なお、2006年6月頃に概要をお送りする予定です。
7. 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2 貴現地法人の従業員についてうかがいます。

- (1) 貴現地法人の従業員数（取締役を含む）は何人ですか（ただし、派遣社員、協力会社の社員を除く）。  人
- 万 千 百 + -
- (付問1) 現地国籍の取締役・中間管理職・一般従業員のうち大学・大学院卒  人
- (付問2) 現地国籍の中間管理職・一般従業員の平均年齢  .  歳
- (付問3) 現地国籍の中間管理職・一般従業員の平均勤続年数  .  年
- (付問4) 貴現地法人が現地で採用した従業員（日本人を除く）が内部で昇進している最も高い職位は以下のどれですか。 大卒・大学院卒とその他（高卒など）のそれぞれについて、あてはまる番号に1つだけ〇をつけてください。

	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
A 大卒・大学院卒	1	2	3	4	5
B その他（高卒など）	1	2	3	4	5

- (2) 貴現地法人では、取締役及び従業員の国籍別構成人数は、各々どのようになっていますか。

	現地国籍	日本国籍	第三国籍	合計
A 取締役	人	人	人	人
B 中間管理職	人	人	人	人
C 一般従業員	人	人	人	人
D 合計	人	人	人	人

↓  
うち、現地採用  人

- (3) 貴現地法人が現地で採用した従業員（日本人を除く）について、月額の新任給（大卒および高卒）はいくらですか。

A 大卒 事務・営業職	約	USドル	C 大卒 技術職	約	USドル
B 高卒 事務・営業職	約	USドル	D 高卒 技能職	約	USドル

- (4) 貴現地法人の一般従業員の過去1年間の1人当たり平均の労働時間について伺います。

総実労働時間（過去1年間） 約  時間      うち所定外労働時間（過去1年間） 約  時間

問3 貴現地法人の日本本社についてうかがいます。

- (1) 貴社の日本本社の主たる業種（前ページの《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, 30の「その他」を選択された場合は、以下に具体的な事業内容をご記入ください。  
 （「その他」具体的に： \_\_\_\_\_ ）

- (2) 貴社の日本本社の従業員数についてうかがいます。

日本本社の従業員数： 人

+万 万 千 百 + -

(同数)

(3) 貴社の日本本社の連結対象となる海外現地法人、および日本本社直轄の支社・支店についてうかがいます（駐在員事務所は除きます）。貴現地法人の日本本社は、貴現地法人も含めて海外にどれくらいの海外現地法人および支社・支店を持っていますか。それぞれについて、数値でお答えください。

a) 日本本社の連結対象となる海外現地法人の数 

--	--	--

 社

b) 日本本社直轄の支社・支店の数 

--	--	--

 カ所

#### 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、貴現地法人の人材や組織に関する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  | 意思の疎通（日本側・現地出資パートナー間）             |   |
| 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不足 |   |
| 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日本本社の経営理念に対する理解不足       |   |
| 8  | 現地国籍一般従業員の能力不足                    |   |
| 9  | 現地国籍一般従業員の定着・確保                   |   |
| 10 | 人件費の高騰                            |   |
| 11 | 日本人派遣者の能力不足                       |   |
| 12 | 日本人派遣者の人数不足                       |   |
| 13 | 雇用調整                              |   |
| 14 | 労使関係                              |   |
| 15 | その他（具体的に：                         | ） |
| 16 | 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) 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 ↓
1 優秀な人材が応募してくれない	1	1
2 応募者の数が少ない	2	2
3 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
4 日系企業間での人材獲得競争が激しく、欲しい人材が採れない	4	4
5 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	5	5
6 募集コスト・時間がかかりすぎる	6	6
7 効果的な募集ルートが確保できていない	7	7
8 その他(具体的に: )	8	8
9 特に問題はない	9	9

(5) 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6 貴現地法人では、以下にあげるような活動がどの程度行われていますか。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。

	全然そうではない ←	どちらともいえない	→ まったくその通りである
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	1 …… 2 …… 3 …… 4 …… 5		
B 貴現地法人が日本本社に対して行う提案は、ほとんど採用されている	1 …… 2 …… 3 …… 4 …… 5		
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	1 …… 2 …… 3 …… 4 …… 5		
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	1 …… 2 …… 3 …… 4 …… 5		
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	1 …… 2 …… 3 …… 4 …… 5		

問7 日本本社及び貴現地法人の経営理念についてうかがいます。

(1) 日本本社には、成文化された経営理念がありますか。あてはまる方に○をつけてください。

1 はい	2 いいえ	→ 問8へ
------	-------	-------

(2) 貴現地法人には、成文化された経営理念がありますか。あてはまる方に○をつけてください。

1 はい	2 いいえ	→ 問8へ
------	-------	-------

(付問1) 上で1と回答された場合： 貴現地法人の成文化された経営理念は、日本本社と共通のものですか。

1 同じ	2 部分的に同じ	3 異なる	→ 問8へ
------	----------	-------	-------

(付問2) 上で1または2と回答された場合： 貴現地法人の成文化された経営理念は、どの言語に翻訳されていますか。あてはまる番号に1つだけ○をつけてください。

1 現地は英語圏であり、英語にのみ翻訳されている
2 現地は英語圏であるが、英語および他言語に翻訳されている
3 現地は非英語圏であり、英語以外の言語にのみ翻訳されている
4 現地は非英語圏であるが、英語にのみ翻訳されている
5 現地は非英語圏であるが、英語と英語以外の言語の両方に翻訳されている
6 日本語がそのまま用いられており、翻訳されていない

問8 下記の項目については、日本本社の承認を受ける（または相談する）ことなく、貴現地法人独自の判断で決定することができますか。貴現地法人独自の判断でできるものについて、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）。

1 新規事業への進出	6 グループ内兄弟企業間の人事異動（日本人を除く）
2 現在の事業への追加的な投資	7 グループ内兄弟企業間での短期的な人材交流（出張ベースでの技術サポートや特別なプロジェクトへの応援等）
3 製品・サービス・商品の主な販売先の変更	8 現地従業員の役員への昇進
4 部材・サービスの主な購入先の変更	9 大規模な現地従業員の解雇
5 グループ内兄弟企業間の取り引きの変更	10 その他（具体的に： _____）



問12 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・集団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13 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る		
A 日本本社の人事制度	1	2	3	4	5
B ローカルの他企業の人事制度	1	2	3	4	5
C 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 現在はなく、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14 貴現地法人と現地企業(日系及び日系以外の外資系を除く)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		
A 主たる取引先は、現地企業である	1	2	3	4	5
B 現地取引企業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15 現地企業（日系及び日系以外の外資系企業を除く）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。

	大変不満足 である	←	どちらとも いえない	→	大変満足 である				
A 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
B 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
C 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
D 現地企業の取引手続きや商慣行	1	……	2	……	3	……	4	……	5

問16 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（0はいくつでも）。

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>2 奨学金制度を持っている</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>6 地域住民や子どもの会社見学を受け入れている</li> <li>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）</li> <li>8 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</li> <li>9 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</li> <li>10 その他（具体的に： _____ )</li> </ol> |
|--|

問17 2004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）でお答えください。

(1) 2004年度の売上高     万ドル (US)  

億ドル
千
百
十
一

(2) 2004年度の経常利益     万ドル (US)  

億ドル
千
百
十
一







## 付属Ⅱ 統計表

### 目 次

問 1(1) 現地法人の設立方法	184
問 1(2) 操業開始年	184
問 1(3) 経営形態	185
問 1(3)－1 資本金総額	185
問 1(3)－2 日本側出資比率	186
問 1(4) 主たる業務	186
問 1(5) 製品輸出の有無	187
問 1(5)付問 売上高に輸出が占める割合	187
問 1(6) 労働組合の有無	188
問 1(6)付問 1 労働組合の組織率	188
問 1(6)付問 2 労働組合の数	189
問 1(6)付問 3 労使協議機関の有無	189
問 1(7) 社長(支社長、支店長)の国籍	190
問 1(8) 所在地域	190
問 1(9) 現地法人の主な業種	191
問 1(9)－1 現地法人の主な業種	192
問 2(1) 現地法人の従業員数	192
問 2(1)付問 1 現地国籍従業員のうち大学等卒の人数別企業割合	193
問 2(1)付問 2 現地国籍従業員の平均年齢別企業割合	193
問 2(1)付問 3 現地国籍従業員の平均勤続年数	194
問 2(1)付問 4－A 現地採用従業員の昇進(大学・大学院卒)	194
問 2(1)付問 4－B 現地採用従業員の昇進(その他(高卒など))	195
問 2(2)A－1 現地国籍の取締役以上の人数	195
問 2(2)A－2 日本国籍の取締役以上の人数	196
問 2(2)A－3 第三国籍の取締役以上の人数	196
問 2(2)A－4 取締役以上の合計人数	197
問 2(2)B－1 現地国籍の中間管理職の人数	198
問 2(2)B－2 日本国籍の中間管理職の人数	199
問 2(2)B－3 第三国籍の中間管理職の人数	200
問 2(2)B－4 中間管理職の合計人数	201
問 2(2)C－1 現地国籍の一般従業員の人数	201

問 2(2)C-2 日本国籍の一般従業員の人数	202
問 2(2)C-3 第三国籍の一般従業員の人数	203
問 2(2)C-4 一般従業員の合計人数	204
問 2(2)D-1 現地国籍従業員の合計人数	204
問 2(2)D-2 日本国籍従業員の合計人数	205
問 2(2)D-3 第三国籍従業員の合計人数	206
問 2(2)D-4 従業員の合計人数	207
問 2(2)付問 日本国籍従業員のうち、現地採用の人数	207
問 2(3)A 現地採用従業員の月額初任給(大卒、事務・営業職)	208
問 2(3)B 現地採用従業員の月額初任給(高卒、事務・営業職)	208
問 2(3)C 現地採用従業員の月額初任給(大卒、技術職)	209
問 2(3)D 現地採用従業員の月額初任給(高卒、技能職)	209
問 2(4)-1 過去1年の1人当たり平均総実労働時間	210
問 2(4)-2 過去1年の1人当たり平均総実労働時間のうち所定外労働時間	210
問 3(1) 日本本社の主な業種	211
問 3(2) 日本本社の従業員数	211
問 3(3)a 海外現地法人の数	212
問 3(3)b 海外の支社・支店の数	212
問 4(1) 現地経営上のメリット(複数回答)	213
問 4(2) 現地経営上の課題や問題点(複数回答)	214
問 4(3) 本社・現地法人間の意思疎通に関する問題の理由(複数回答)	215
問 4(4)-1 現地採用上の問題/管理職(複数回答)	216
問 4(4)-2 現地採用上の問題/一般従業員(複数回答)	216
問 4(5) 外部流出が問題になる人材(複数回答)	217
問 5 現地法人の直接的な利益報告先	217
問 6-A 事業活動の状況(インフォーマルな情報交換)	218
問 6-B 事業活動の状況(本社への提案はほとんど採用)	218
問 6-C 事業活動の状況(独自の技術等を保有)	219
問 6-D 事業活動の状況(常に上位の経營業績)	219
問 6-E 事業活動の状況(第一級の人材を採用できる)	220
問 7(1) 日本本社における成文化された経営理念の有無	220
問 7(2) 現地法人における成文化された経営理念の有無	221
問 7(2)付問 1 本社ー現地法人間における経営理念の共通性	221
問 7(2)付問 2 現地法人の経営理念が翻訳されている言語	222
問 8 現地法人が有する決定権(複数回答)	223

問 9A 日本人が派遣されている主な理由／取締役以上(複数回答) .....	224
問 9B 日本人が派遣されている主な理由／ラインマネージャー(部課長層)(複数回答) .....	224
問 9C 日本人が派遣されている主な理由／アドバイザー・コーディネーター(複数回答) .....	225
問 10 現地採用の大卒社員の能力開発の手段(複数回答) .....	225
問 11 従業員向けの福利厚生施策(複数回答) .....	226
問 12 労働条件・労使関係に関する紛争の状況 .....	226
問 12 付問 1 紛争が発生した原因(複数回答) .....	227
問 13(1)A ホワイトカラーの人事制度の取り入れ状況／日本本社の人事制度 .....	227
問 13(1)B ホワイトカラーの人事制度の取り入れ状況／ローカルの他企業の人事制度 .....	228
問 13(1)C ホワイトカラーの人事制度の取り入れ状況／グループ内兄弟企業の人事制度 .....	228
問 13(2) 現地採用従業員の幹部登用プログラム .....	229
問 14A 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 .....	229
問 14B 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積極的に行っている .....	230
問 15A 現地企業(日系企業を除く)に対する評価／現地供給部材・商品やサービスの質 .....	230
問 15B 現地企業(日系企業を除く)に対する評価／現地供給部材・商品やサービスの価格 .....	231
問 15C 現地企業(日系企業を除く)に対する評価／供給部材・商品やサービスの納期の正確さ .....	231
問 15D 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 .....	232
問 16 地域社会との関連(複数回答) .....	232
問 17(1) 2004 年度の売上高 .....	233
問 17(2) 2004 年度の経常利益 .....	233
問 18 5 年前と比較した現地法人の売上高 .....	234
問 19(1) 過去 1 年間の一般従業員の離職者数 .....	234
問 19(2) 過去 1 年間の中間管理職(部課長層)の離職者数 .....	235
問 19(3) 過去 1 年間の一般従業員の欠勤率 .....	235
問 20A 今後 3 年間の現地法人の事業展開計画 .....	236
問 20B 今後 3 年間の現地法人の現地従業員数の増減計画 .....	236
問 20C 今後 3 年間の現地法人の日本人派遣者数の増減計画 .....	237

## 問1(1) 現地法人の設立方法

(社、%)

	合計	新設	合併・買収	資本参加	その他	無回答
<b>所在地域</b>						
アジア小計	360 100.0	279 77.5	40 11.1	20 5.6	16 4.4	5 1.4
中国	133 100.0	109 82.0	16 12.0	3 2.3	4 3.0	1 0.8
その他アジア	227 100.0	170 74.9	24 10.6	17 7.5	12 5.3	4 1.8
中近東	11 100.0	10 90.9	-	-	1 9.1	-
ヨーロッパ	125 100.0	97 77.6	22 17.6	4 3.2	2 1.6	-
北米	52 100.0	45 86.5	5 9.6	-	2 3.8	-
中南米	91 100.0	78 85.7	7 7.7	4 4.4	-	2 2.2
アフリカ	9 100.0	9 100.0	-	-	-	-
オセアニア	62 100.0	52 83.9	6 9.7	2 3.2	2 3.2	-
<b>合 計</b>	710 100.0	570 80.3	80 11.3	30 4.2	23 3.2	7 1.0

## 問1(2) 操業開始年

(社、%)

	合計	1960年以前	1961-1974年	1975-1984年	1985-1991年	1992-1995年	1996年以降	無回答
<b>所在地域</b>								
アジア小計	360 100.0	6 1.7	39 10.8	36 10.0	41 11.4	70 19.4	162 45.0	6 1.7
中国	133 100.0	2 1.5	11 8.3	6 4.5	14 10.5	32 24.1	67 50.4	1 0.8
その他アジア	227 100.0	4 1.8	28 12.3	30 13.2	27 11.9	38 16.7	95 41.9	5 2.2
中近東	11 100.0	2 18.2	4 36.4	2 18.2	1 9.1	-	1 9.1	1 9.1
ヨーロッパ	125 100.0	6 4.8	20 16.0	15 12.0	30 24.0	20 16.0	34 27.2	-
北米	52 100.0	3 5.8	17 32.7	15 28.8	6 11.5	2 3.8	8 15.4	1 1.9
中南米	91 100.0	18 19.8	23 25.3	12 13.2	8 8.8	9 9.9	19 20.9	2 2.2
アフリカ	9 100.0	-	5 55.6	-	3 33.3	-	-	1 11.1
オセアニア	62 100.0	8 12.9	12 19.4	10 16.1	15 24.2	5 8.1	12 19.4	-
<b>合 計</b>	710 100.0	43 6.1	120 16.9	90 12.7	104 14.6	106 14.9	236 33.2	11 1.5

## 問1(3) 経営形態

(社、%)

	合計	現地法人	支社・支店	その他	無回答
<b>所在地域</b>					
アジア小計	360 100.0	314 87.2	33 9.2	7 1.9	6 1.7
中国	133 100.0	117 88.0	10 7.5	3 2.3	3 2.3
その他アジア	227 100.0	197 86.8	23 10.1	4 1.8	3 1.3
中近東	11 100.0	9 81.8	1 9.1	1 9.1	-
ヨーロッパ	125 100.0	112 89.6	11 8.8	-	2 1.6
北米	52 100.0	50 96.2	2 3.8	-	-
中南米	91 100.0	85 93.4	6 6.6	-	-
アフリカ	9 100.0	6 66.7	2 22.2	1 11.1	-
オセアニア	62 100.0	58 93.5	4 6.5	-	-
合 計	710 100.0	634 89.3	59 8.3	9 1.3	8 1.1

## 問1(3)-1 資本金総額

(社、%)

	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
<b>所在地域</b>								
アジア小計	314 100.0	50 15.9	92 29.3	56 17.8	78 24.8	10 3.2	19 6.1	9 2.9
中国	117 100.0	15 12.8	31 26.5	24 20.5	34 29.1	5 4.3	3 2.6	5 4.3
その他アジア	197 100.0	35 17.8	61 31.0	32 16.2	44 22.3	5 2.5	16 8.1	4 2.0
中近東	9 100.0	4 44.4	1 11.1	1 11.1	1 11.1	-	-	2 22.2
ヨーロッパ	112 100.0	21 18.8	34 30.4	19 17.0	25 22.3	7 6.3	3 2.7	3 2.7
北米	50 100.0	10 20.0	11 22.0	3 6.0	11 22.0	5 10.0	5 10.0	5 10.0
中南米	85 100.0	24 28.2	24 28.2	10 11.8	19 22.4	3 3.5	1 1.2	4 4.7
アフリカ	6 100.0	2 33.3	2 33.3	-	-	-	-	2 33.3
オセアニア	58 100.0	13 22.4	9 15.5	4 6.9	19 32.8	3 5.2	5 8.6	5 8.6
合 計	634 100.0	124 19.6	173 27.3	93 14.7	153 24.1	28 4.4	33 5.2	30 4.7

## 問1(3)－2 日本側出資比率

(社、%)

	合計	10%未満	10-50% 未満	50%	50.1-100% 未満	100%	無回答
<b>所在地域</b>							
アジア小計	314 100.0	10 3.2	16 5.1	7 2.2	96 30.6	170 54.1	15 4.8
中国	117 100.0	8 6.8	2 1.7	3 2.6	33 28.2	62 53.0	9 7.7
その他アジア	197 100.0	2 1.0	14 7.1	4 2.0	63 32.0	108 54.8	6 3.0
中近東	9 100.0	-	-	-	-	8 88.9	1 11.1
ヨーロッパ	112 100.0	11 9.8	-	1 0.9	10 8.9	89 79.5	1 0.9
北米	50 100.0	2 4.0	-	-	3 6.0	41 82.0	4 8.0
中南米	85 100.0	7 8.2	1 1.2	-	18 21.2	56 65.9	3 3.5
アフリカ	6 100.0	-	-	-	3 50.0	3 50.0	-
オセアニア	58 100.0	2 3.4	-	-	2 3.4	53 91.4	1 1.7
合 計	634 100.0	32 5.0	17 2.7	8 1.3	132 20.8	420 66.2	25 3.9

## 問1(4) 主たる業務

(社、%)

	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
<b>所在地域</b>										
アジア小計	360 100.0	38 10.6	8 2.2	10 2.8	195 54.2	168 46.7	92 25.6	20 5.6	32 8.9	2 0.6
中国	133 100.0	15 11.3	3 2.3	6 4.5	74 55.6	50 37.6	35 26.3	6 4.5	11 8.3	-
その他アジア	227 100.0	23 10.1	5 2.2	4 1.8	121 53.3	118 52.0	57 25.1	14 6.2	21 9.3	2 0.9
中近東	11 100.0	2 18.2	1 9.1	-	1 9.1	6 54.5	4 36.4	-	2 18.2	-
ヨーロッパ	125 100.0	18 14.4	3 2.4	2 1.6	40 32.0	76 60.8	36 28.8	12 9.6	12 9.6	-
北米	52 100.0	14 26.9	4 7.7	1 1.9	11 21.2	38 73.1	16 30.8	11 21.2	4 7.7	-
中南米	91 100.0	22 24.2	6 6.6	2 2.2	27 29.7	64 70.3	29 31.9	3 3.3	8 8.8	1 1.1
アフリカ	9 100.0	2 22.2	-	-	2 22.2	3 33.3	1 11.1	-	4 44.4	-
オセアニア	62 100.0	21 33.9	3 4.8	8 12.9	11 17.7	37 59.7	26 41.9	3 4.8	6 9.7	2 3.2
<b>主な業種</b>										
製造業	383 100.0	43 11.2	14 3.7	6 1.6	276 72.1	226 59.0	62 16.2	43 11.2	7 1.8	1 0.3
非製造業	322 100.0	73 22.7	11 3.4	17 5.3	11 3.4	165 51.2	140 43.5	6 1.9	59 18.3	3 0.9
無 回 答	5 100.0	1 20.0	-	-	-	1 20.0	2 40.0	-	2 40.0	1 20.0
合 計	710 100.0	117 16.5	25 3.5	23 3.2	287 40.4	392 55.2	204 28.7	49 6.9	68 9.6	5 0.7

## 問1(5) 製品輸出の有無

(社、%)

	合計	ある	ない	無回答
<b>所在地域</b>				
アジア小計	360 100.0	220 61.1	135 37.5	5 1.4
中国	133 100.0	77 57.9	53 39.8	3 2.3
その他アジア	227 100.0	143 63.0	82 36.1	2 0.9
中近東	11 100.0	3 27.3	8 72.7	-
ヨーロッパ	125 100.0	68 54.4	56 44.8	1 0.8
北米	52 100.0	26 50.0	26 50.0	-
中南米	91 100.0	43 47.3	47 51.6	1 1.1
アフリカ	9 100.0	3 33.3	6 66.7	-
オセアニア	62 100.0	34 54.8	26 41.9	2 3.2
<b>操業開始年</b>				
1959年以前	37 100.0	21 56.8	15 40.5	1 2.7
1960～1969年	70 100.0	44 62.9	25 35.7	1 1.4
1970～1979年	95 100.0	61 64.2	32 33.7	2 2.1
1980～1989年	121 100.0	68 56.2	51 42.1	2 1.7
1990～1999年	254 100.0	146 57.5	105 41.3	3 1.2
2000年以降	122 100.0	52 42.6	70 57.4	-
無回答	11 100.0	5 45.5	6 54.5	-
合計	710 100.0	397 55.9	304 42.8	9 1.3

## 問1(5)付問 売上高に輸出が占める割合

(社、%)

	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
<b>所在地域</b>									
アジア小計	220 100.0	33 15.0	27 12.3	26 11.8	15 6.8	25 11.4	16 7.3	58 26.4	20 9.1
中国	77 100.0	8 10.4	7 9.1	11 14.3	6 7.8	10 13.0	10 13.0	22 28.6	3 3.9
その他アジア	143 100.0	25 17.5	20 14.0	15 10.5	9 6.3	15 10.5	6 4.2	36 25.2	17 11.9
中近東	3 100.0	-	-	2 66.7	-	1 33.3	-	-	-
ヨーロッパ	68 100.0	9 13.2	15 22.1	7 10.3	5 7.4	11 16.2	2 2.9	13 19.1	6 8.8
北米	26 100.0	11 42.3	6 23.1	2 7.7	2 7.7	1 3.8	1 3.8	1 3.8	2 7.7
中南米	43 100.0	12 27.9	12 27.9	-	1 2.3	3 7.0	2 4.7	7 16.3	6 14.0
アフリカ	3 100.0	2 66.7	-	-	1 33.3	-	-	-	-
オセアニア	34 100.0	5 14.7	4 11.8	-	1 2.9	8 23.5	2 5.9	12 35.3	2 5.9
<b>操業開始年</b>									
1959年以前	21 100.0	-	4 19.0	1 4.8	2 9.5	4 19.0	1 4.8	2 9.5	7 33.3
1960～1969年	44 100.0	16 36.4	8 18.2	5 11.4	1 2.3	7 15.9	3 6.8	2 4.5	2 4.5
1970～1979年	61 100.0	13 21.3	9 14.8	9 14.8	6 9.8	7 11.5	3 4.9	9 14.8	5 8.2
1980～1989年	68 100.0	14 20.6	12 17.6	9 13.2	3 4.4	6 8.8	4 5.9	18 26.5	2 2.9
1990～1999年	146 100.0	20 13.7	23 15.8	9 6.2	7 4.8	22 15.1	9 6.2	40 27.4	16 11.0
2000年以降	52 100.0	9 17.3	7 13.5	4 7.7	4 7.7	3 5.8	3 5.8	20 38.5	2 3.8
無回答	5 100.0	-	1 20.0	-	2 40.0	-	-	-	2 40.0
合計	397 100.0	72 18.1	64 16.1	37 9.3	25 6.3	49 12.3	23 5.8	91 22.9	36 9.1

## 問1(6) 労働組合の有無

(社、%)

	合計	ある	ない	無回答
<b>所在地域</b>				
アジア小計	360 100.0	133 36.9	226 62.8	1 0.3
中国	133 100.0	43 32.3	90 67.7	-
その他アジア	227 100.0	90 39.6	136 59.9	1 0.4
中近東	11 100.0	-	11 100.0	-
ヨーロッパ	125 100.0	36 28.8	88 70.4	1 0.8
北米	52 100.0	6 11.5	46 88.5	-
中南米	91 100.0	32 35.2	59 64.8	-
アフリカ	9 100.0	2 22.2	7 77.8	-
オセアニア	62 100.0	10 16.1	51 82.3	1 1.6
合    計	710 100.0	219 30.8	488 68.7	3 0.4

## 問1(6)付問1 労働組合の組織率

(社、%)

	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
<b>所在地域</b>										
アジア小計	133 100.0	-	3 2.3	6 4.5	4 3.0	21 15.8	11 8.3	16 12.0	58 43.6	14 10.5
中国	43 100.0	-	1 2.3	-	-	7 16.3	3 7.0	5 11.6	23 53.5	4 9.3
その他アジア	90 100.0	-	2 2.2	6 6.7	4 4.4	14 15.6	8 8.9	11 12.2	35 38.9	10 11.1
中近東	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ヨーロッパ	36 100.0	4 11.1	6 16.7	2 5.6	2 5.6	4 11.1	1 2.8	2 5.6	11 30.6	4 11.1
北米	6 100.0	-	1 16.7	-	-	1 16.7	-	-	3 50.0	1 16.7
中南米	32 100.0	3 9.4	3 9.4	1 3.1	4 12.5	4 12.5	-	1 3.1	16 50.0	-
アフリカ	2 100.0	-	-	-	-	-	-	-	2 100.0	-
オセアニア	10 100.0	1 10.0	1 10.0	2 20.0	2 20.0	-	-	-	1 10.0	3 30.0
合    計	219 100.0	8 3.7	14 6.4	11 5.0	12 5.5	30 13.7	12 5.5	19 8.7	91 41.6	22 10.0

## 問1(6)付問2 労働組合の数

(社、%)

	合計	一つ	複数	無回答
<b>所在地域</b>				
アジア小計	133 100.0	116 87.2	8 6.0	9 6.8
中国	43 100.0	39 90.7	-	4 9.3
その他アジア	90 100.0	77 85.6	8 8.9	5 5.6
中近東	-	-	-	-
ヨーロッパ	36 100.0	16 44.4	20 55.6	-
北米	6 100.0	4 66.7	2 33.3	-
中南米	32 100.0	14 43.8	16 50.0	2 6.3
アフリカ	2 100.0	2 100.0	-	-
オセアニア	10 100.0	6 60.0	4 40.0	-
合 計	219 100.0	158 72.1	50 22.8	11 5.0

## 問1(6)付問3 労使協議機関の有無

(社、%)

	合計	ある	ない	無回答
<b>所在地域</b>				
アジア小計	226 100.0	40 17.7	148 65.5	38 16.8
中国	90 100.0	10 11.1	64 71.1	16 17.8
その他アジア	136 100.0	30 22.1	84 61.8	22 16.2
中近東	11 100.0	-	8 72.7	3 27.3
ヨーロッパ	88 100.0	19 21.6	49 55.7	20 22.7
北米	46 100.0	3 6.5	33 71.7	10 21.7
中南米	59 100.0	4 6.8	41 69.5	14 23.7
アフリカ	7 100.0	-	4 57.1	3 42.9
オセアニア	51 100.0	6 11.8	31 60.8	14 27.5
合 計	488 100.0	72 14.8	314 64.3	102 20.9

## 問1(7) 社長(支社長、支店長)の国籍

(社、%)

	合計	日本国籍	現地国籍	第三国籍	無回答
<b>所在地域</b>					
アジア小計	360 100.0	279 77.5	24 6.7	5 1.4	52 14.4
中国	133 100.0	110 82.7	4 3.0	4 3.0	15 11.3
その他アジア	227 100.0	169 74.4	20 8.8	1 0.4	37 16.3
中近東	11 100.0	11 100.0	-	-	-
ヨーロッパ	125 100.0	98 78.4	15 12.0	-	12 9.6
北米	52 100.0	43 82.7	2 3.8	2 3.8	5 9.6
中南米	91 100.0	79 86.8	3 3.3	2 2.2	7 7.7
アフリカ	9 100.0	7 77.8	-	-	2 22.2
オセアニア	62 100.0	50 80.6	7 11.3	-	5 8.1
<b>主な業種</b>					
製造業	383 100.0	284 74.2	34 8.9	4 1.0	61 15.9
非製造業	322 100.0	280 87.0	16 5.0	5 1.6	21 6.5
無回答	5 100.0	3 60.0	1 20.0	-	1 20.0
<b>操業開始年</b>					
1959年以前	37 100.0	34 91.9	-	-	3 8.1
1960～1969年	70 100.0	58 82.9	7 10.0	1 1.4	4 5.7
1970～1979年	95 100.0	80 84.2	7 7.4	1 1.1	7 7.4
1980～1989年	121 100.0	88 72.7	14 11.6	1 0.8	18 14.9
1990～1999年	254 100.0	199 78.3	17 6.7	2 0.8	36 14.2
2000年以降	122 100.0	100 82.0	4 3.3	4 3.3	14 11.5
無回答	11 100.0	8 72.7	2 18.2	-	1 9.1
合 計	710 100.0	567 79.9	51 7.2	9 1.3	83 11.7

## 問1(8) 所在地域

(社、%)

	合計	アジア小計	中国	その他アジア	中近東	ヨーロッパ	北米	中南米	アフリカ	オセアニア
<b>操業開始年</b>										
1959年以前	37 100.0	6 16.2	2 5.4	4 10.8	2 5.4	5 13.5	3 8.1	15 40.5	0 0.0	6 16.2
1960～1969年	70 100.0	20 28.6	5 7.1	15 21.4	2 2.9	8 11.4	10 14.3	17 24.3	4 5.7	9 12.9
1970～1979年	95 100.0	34 35.8	7 7.4	27 28.4	2 2.1	22 23.2	10 10.5	16 16.8	1 1.1	10 10.5
1980～1989年	121 100.0	48 39.7	16 13.2	32 26.4	2 1.7	26 21.5	17 14.0	11 9.1	2 1.7	15 12.4
1990～1999年	254 100.0	164 64.6	60 23.6	104 40.9	2 0.8	45 17.7	5 2.0	20 7.9	1 0.4	17 6.7
2000年以降	122 100.0	82 67.2	42 34.4	40 32.8	0 0.0	19 15.6	6 4.9	10 8.2	0 0.0	5 4.1
不明	11 100.0	6 54.5	1 9.1	5 45.5	1 9.1	0 0.0	1 9.1	2 18.2	1 9.1	0 0.0
合 計	710 100.0	360 50.7	133 18.7	227 32.0	11 1.5	125 17.6	52 7.3	91 12.8	9 1.3	62 8.7

問1(9) 現地法人の主な業種

(社、%)

所在地	合計	食料品	繊維品	木材・家具	パルプ・紙	出版・印刷	化学工業	石油・石炭製品	プラスチック製品	ゴム・皮革	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	農林漁業	鉱業	卸売・小売業	飲食店・宿泊業	建設業	金融・保険業	不動産業	運輸業	情報通信業	教育・学習支援事業	サービス業
アジア小計	360 100.0	13 3.6	15 4.2	1 0.3	1 0.3	2 0.6	20 5.6	-	12 3.3	3 0.8	4 1.1	3 0.8	4 1.1	6 1.7	6 1.7	56 15.6	32 8.9	20 5.6	27 7.5	-	-	42 11.7	-	15 4.2	13 3.6	3 0.8	14 3.9	6 1.7	21 5.8	
中国	133 100.0	4 3.0	3 2.3	-	1 0.8	2 1.5	3 2.3	-	9 6.8	-	1 0.8	-	-	1 0.8	4 3.0	26 19.5	2 1.5	12 9.0	12 9.0	-	-	13 9.8	-	1 0.8	6 4.5	2 1.5	7 5.3	4 3.0	10 7.5	
その他アジア	227 100.0	9 4.0	12 5.3	1 0.4	-	-	17 7.5	-	3 1.3	3 1.3	3 1.3	3 1.3	4 1.8	5 2.2	2 0.9	30 13.2	8 3.5	15 6.6	15 6.6	-	-	29 12.8	-	14 6.2	7 3.1	1 0.4	7 3.1	2 0.9	11 4.8	
中近東	11 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 9.1	-	-	-	-	-	-	5 45.5	-	-	3 27.3	-	-	-	-	-
ヨーロッパ	125 100.0	2 1.6	-	-	-	-	10 8.0	-	2 1.6	3 2.4	1 0.8	1 0.8	-	3 2.4	5 4.0	22 17.6	10 8.0	2 1.6	9 7.2	1 0.8	-	21 16.8	-	2 1.6	12 9.6	-	3 2.4	3 2.4	6 4.8	
北米	52 100.0	3 5.8	1 1.9	-	-	1 1.9	1 1.9	-	1 1.9	-	1 1.9	2 3.8	1 1.9	-	3 5.8	3 5.8	8 15.4	2 3.8	1 1.9	-	-	12 23.1	-	-	5 9.6	-	3 5.8	1 1.9	3 5.8	
中南米	91 100.0	3 3.3	4 4.4	-	-	-	1 1.1	1 1.1	-	2 2.2	-	1 1.1	-	2 2.2	1 1.1	13 14.3	5 5.5	3 3.3	2 2.2	5 5.5	5 5.5	1 1.1	17 18.7	-	5 5.5	-	4 4.4	-	6 6.6	
アフリカ	9 100.0	1 11.1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 11.1	-	-	-	-	-	-	2 22.2	-	2 22.2	-	-	1 11.1	-	-	-
オセアニア	62 100.0	7 11.3	-	2 3.2	-	-	1 1.6	1 1.6	-	1 1.6	1 1.6	-	-	1 1.6	3 4.8	4 4.8	1 1.6	2 3.2	1 1.6	3 4.8	3 4.8	6 9.7	15 24.2	-	3 4.8	-	6 9.7	2 3.2	5 8.1	
合計	710 100.0	29 4.1	20 2.8	3 0.4	1 0.1	3 0.4	31 4.4	2 0.3	15 2.1	9 1.3	7 1.0	7 1.0	5 0.7	11 1.5	16 2.3	99 13.9	56 7.9	29 4.1	40 5.6	9 1.3	8 1.1	114 16.1	-	24 3.4	41 5.8	3 0.4	31 4.4	12 1.7	41 5.8	

問1(9)－1 現地法人の主な業種

(社、%)

	合計	製造業	非製造業	不明
<b>所在地域</b>				
アジア小計	360 100.0	225 62.5	132 36.7	3 0.8
中国	133 100.0	80 60.2	53 39.8	0 0.0
その他アジア	227 100.0	145 63.9	79 34.8	3 1.3
中近東	11 100.0	1 9.1	10 90.9	0 0.0
ヨーロッパ	125 100.0	70 56.0	53 42.4	2 1.6
北米	52 100.0	28 53.8	24 46.2	0 0.0
中南米	91 100.0	37 40.7	54 59.3	0 0.0
アフリカ	9 100.0	2 22.2	7 77.8	0 0.0
オセアニア	62 100.0	20 32.3	42 67.7	0 0.0
合 計	710 100.0	383 53.9	322 45.4	5 0.7

問2(1)現地法人の従業員数

(社、%)

	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
<b>所在地域</b>										
アジア小計	360 100.0	18 5.0	59 16.4	61 16.9	59 16.4	57 15.8	44 12.2	50 13.9	10 2.8	2 0.6
中国	133 100.0	6 4.5	19 14.3	30 22.6	26 19.5	19 14.3	13 9.8	15 11.3	4 3.0	1 0.8
その他アジア	227 100.0	12 5.3	40 17.6	31 13.7	33 14.5	38 16.7	31 13.7	35 15.4	6 2.6	1 0.4
中近東	11 100.0	1 9.1	7 63.6	2 18.2	1 9.1	-	-	-	-	-
ヨーロッパ	125 100.0	21 16.8	31 24.8	23 18.4	19 15.2	18 14.4	5 4.0	6 4.8	1 0.8	1 0.8
北米	52 100.0	6 11.5	15 28.8	5 9.6	12 23.1	6 11.5	4 7.7	4 7.7	-	-
中南米	91 100.0	12 13.2	35 38.5	12 13.2	8 8.8	7 7.7	7 7.7	9 9.9	1 1.1	-
アフリカ	9 100.0	2 22.2	5 55.6	-	1 11.1	1 11.1	-	-	-	-
オセアニア	62 100.0	11 17.7	22 35.5	15 24.2	6 9.7	4 6.5	1 1.6	3 4.8	-	-
<b>主な業種</b>										
製造業	383 100.0	17 4.4	45 11.7	50 13.1	64 16.7	75 19.6	55 14.4	64 16.7	11 2.9	2 0.5
非製造業	322 100.0	53 16.5	128 39.8	68 21.1	40 12.4	18 5.6	5 1.6	8 2.5	1 0.3	1 0.3
無 回 答	5 100.0	1 20.0	1 20.0	-	2 40.0	-	1 20.0	-	-	-
合 計	710 100.0	71 10.0	174 24.5	118 16.6	106 14.9	93 13.1	61 8.6	72 10.1	12 1.7	3 0.4

## 問2(1)付問1 現地国籍従業員のうち大学等卒の人数別企業割合

(社、%)

	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
<b>所在地域</b>									
アジア小計	360 100.0	16 4.4	72 20.0	44 12.2	87 24.2	46 12.8	59 16.4	3 0.8	33 9.2
中国	133 100.0	5 3.8	28 21.1	19 14.3	35 26.3	16 12.0	16 12.0	1 0.8	13 9.8
その他アジア	227 100.0	11 4.8	44 19.4	25 11.0	52 22.9	30 13.2	43 18.9	2 0.9	20 8.8
中近東	11 100.0	2 18.2	5 45.5	4 36.4	-	-	-	-	-
ヨーロッパ	125 100.0	13 10.4	46 36.8	11 8.8	18 14.4	11 8.8	7 5.6	2 1.6	17 13.6
北米	52 100.0	4 7.7	11 21.2	8 15.4	5 9.6	5 9.6	3 5.8	1 1.9	15 28.8
中南米	91 100.0	4 4.4	36 39.6	6 6.6	17 18.7	7 7.7	10 11.0	1 1.1	10 11.0
アフリカ	9 100.0	1 11.1	7 77.8	-	-	-	1 11.1	-	-
オセアニア	62 100.0	9 14.5	21 33.9	4 6.5	9 14.5	3 4.8	2 3.2	-	14 22.6
合計	710 100.0	49 6.9	198 27.9	77 10.8	136 19.2	72 10.1	82 11.5	7 1.0	89 12.5

## 問2(1)付問2 現地国籍従業員の平均年齢別企業割合

(社、%)

	合計	20歳未満	20～30歳 未満	30～40歳 未満	40～50歳 未満	50～60歳 未満	60～70歳 未満	70歳以上
<b>所在地域</b>								
アジア小計	360 100.0	-	116 32.2	177 49.2	33 9.2	-	-	-
中国	133 100.0	-	60 45.1	56 42.1	4 3.0	-	-	-
その他アジア	227 100.0	-	56 24.7	121 53.3	29 12.8	-	-	-
中近東	11 100.0	-	-	2 18.2	8 72.7	-	-	-
ヨーロッパ	125 100.0	-	7 5.6	70 56.0	30 24.0	2 1.6	-	-
北米	52 100.0	-	1 1.9	14 26.9	22 42.3	-	-	-
中南米	91 100.0	-	7 7.7	55 60.4	19 20.9	2 2.2	-	-
アフリカ	9 100.0	-	-	4 44.4	4 44.4	1 11.1	-	-
オセアニア	62 100.0	-	1 1.6	20 32.3	22 35.5	1 1.6	-	-
合計	710 100.0	-	132 18.6	342 48.2	138 19.4	6 0.8	-	-

## 問2(1)付問3 現地国籍従業員の平均勤続年数

(社、%)

	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
<b>所在地域</b>								
アジア小計	360 100.0	31 8.6	105 29.2	119 33.1	46 12.8	22 6.1	6 1.7	31 8.6
中国	133 100.0	17 12.8	53 39.8	40 30.1	9 6.8	2 1.5	1 0.8	11 8.3
その他アジア	227 100.0	14 6.2	52 22.9	79 34.8	37 16.3	20 8.8	5 2.2	20 8.8
中近東	11 100.0	-	-	2 18.2	5 45.5	3 27.3	-	1 9.1
ヨーロッパ	125 100.0	2 1.6	29 23.2	37 29.6	29 23.2	6 4.8	5 4.0	17 13.6
北米	52 100.0	1 1.9	6 11.5	18 34.6	10 19.2	3 5.8	-	14 26.9
中南米	91 100.0	5 5.5	14 15.4	42 46.2	11 12.1	7 7.7	2 2.2	10 11.0
アフリカ	9 100.0	-	-	2 22.2	3 33.3	3 33.3	1 11.1	-
オセアニア	62 100.0	2 3.2	14 22.6	19 30.6	10 16.1	1 1.6	1 1.6	15 24.2
合 計	710 100.0	41 5.8	168 23.7	239 33.7	114 16.1	45 6.3	15 2.1	88 12.4

## 問2(1)付問4-A 現地採用従業員の昇進(大学・大学院卒)

(社、%)

	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
<b>所在地域</b>							
アジア小計	360 100.0	14 3.9	67 18.6	150 41.7	90 25.0	14 3.9	25 6.9
中国	133 100.0	8 6.0	31 23.3	57 42.9	30 22.6	1 0.8	6 4.5
その他アジア	227 100.0	6 2.6	36 15.9	93 41.0	60 26.4	13 5.7	19 8.4
中近東	11 100.0	-	7 63.6	2 18.2	2 18.2	-	-
ヨーロッパ	125 100.0	12 9.6	15 12.0	42 33.6	23 18.4	13 10.4	20 16.0
北米	52 100.0	4 7.7	8 15.4	10 19.2	21 40.4	4 7.7	5 9.6
中南米	91 100.0	10 11.0	20 22.0	31 34.1	20 22.0	5 5.5	5 5.5
アフリカ	9 100.0	1 11.1	4 44.4	4 44.4	-	-	-
オセアニア	62 100.0	3 4.8	16 25.8	18 29.0	10 16.1	5 8.1	10 16.1
合 計	710 100.0	44 6.2	137 19.3	257 36.2	166 23.4	41 5.8	65 9.2

## 問2(1)付問4-B 現地採用従業員の昇進(その他(高卒など))

(社、%)

	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
<b>所在地域</b>							
アジア小計	360 100.0	91 25.3	129 35.8	66 18.3	14 3.9	4 1.1	56 15.6
中国	133 100.0	35 26.3	43 32.3	31 23.3	5 3.8	1 0.8	18 13.5
その他アジア	227 100.0	56 24.7	86 37.9	35 15.4	9 4.0	3 1.3	38 16.7
中近東	11 100.0	5 45.5	3 27.3	1 9.1	1 9.1	-	1 9.1
ヨーロッパ	125 100.0	33 26.4	35 28.0	24 19.2	8 6.4	2 1.6	23 18.4
北米	52 100.0	12 23.1	11 21.2	11 21.2	3 5.8	-	15 28.8
中南米	91 100.0	29 31.9	23 25.3	19 20.9	4 4.4	-	16 17.6
アフリカ	9 100.0	4 44.4	4 44.4	1 11.1	-	-	-
オセアニア	62 100.0	15 24.2	12 19.4	13 21.0	5 8.1	1 1.6	16 25.8
合 計	710 100.0	189 26.6	217 30.6	135 19.0	35 4.9	7 1.0	127 17.9

## 問2(2)A-1 現地国籍の取締役以上の人数

(社、%)

	合計	0人	1~2人	3~5人	6~9人	10人以上	無回答
<b>所在地域</b>							
アジア小計	360 100.0	200 55.6	118 32.8	28 7.8	7 1.9	2 0.6	5 1.4
中国	133 100.0	88 66.2	41 30.8	2 1.5	1 0.8	-	1 0.8
その他アジア	227 100.0	112 49.3	77 33.9	26 11.5	6 2.6	2 0.9	4 1.8
中近東	11 100.0	9 81.8	2 18.2	-	-	-	-
ヨーロッパ	125 100.0	67 53.6	45 36.0	5 4.0	-	3 2.4	5 4.0
北米	52 100.0	25 48.1	12 23.1	7 13.5	1 1.9	1 1.9	6 11.5
中南米	91 100.0	58 63.7	27 29.7	5 5.5	-	-	1 1.1
アフリカ	9 100.0	8 88.9	1 11.1	-	-	-	-
オセアニア	62 100.0	41 66.1	16 25.8	1 1.6	-	-	4 6.5
<b>操業開始年</b>							
1959年以前	37 100.0	22 59.5	12 32.4	1 2.7	-	-	2 5.4
1960~1969年	70 100.0	41 58.6	19 27.1	7 10.0	2 2.9	-	1 1.4
1970~1979年	95 100.0	42 44.2	32 33.7	14 14.7	-	2 2.1	5 5.3
1980~1989年	121 100.0	55 45.5	42 34.7	12 9.9	4 3.3	3 2.5	5 4.1
1990~1999年	254 100.0	157 61.8	86 33.9	9 3.5	1 0.4	-	1 0.4
2000年以降	122 100.0	85 69.7	28 23.0	2 1.6	-	1 0.8	6 4.9
無 回 答	11 100.0	6 54.5	2 18.2	1 9.1	1 9.1	-	1 9.1
合 計	710 100.0	408 57.5	221 31.1	46 6.5	8 1.1	6 0.8	21 3.0

## 問2(2)A-2 日本国籍の取締役以上の人数

(社、%)

	合計	0人	1～2人	3～5人	6～9人	10人以上	無回答
<b>所在地域</b>							
アジア小計	360 100.0	22 6.1	195 54.2	119 33.1	19 5.3	-	5 1.4
中国	133 100.0	9 6.8	70 52.6	43 32.3	10 7.5	-	1 0.8
その他アジア	227 100.0	13 5.7	125 55.1	76 33.5	9 4.0	-	4 1.8
中近東	11 100.0	-	6 54.5	5 45.5	-	-	-
ヨーロッパ	125 100.0	12 9.6	88 70.4	18 14.4	2 1.6	-	5 4.0
北米	52 100.0	3 5.8	24 46.2	15 28.8	4 7.7	-	6 11.5
中南米	91 100.0	7 7.7	46 50.5	23 25.3	9 9.9	5 5.5	1 1.1
アフリカ	9 100.0	1 11.1	7 77.8	1 11.1	-	-	-
オセアニア	62 100.0	7 11.3	37 59.7	14 22.6	-	-	4 6.5
<b>操業開始年</b>							
1959年以前	37 100.0	5 13.5	12 32.4	10 27.0	5 13.5	3 8.1	2 5.4
1960～1969年	70 100.0	4 5.7	35 50.0	23 32.9	5 7.1	2 2.9	1 1.4
1970～1979年	95 100.0	2 2.1	56 58.9	27 28.4	5 5.3	-	5 5.3
1980～1989年	121 100.0	9 7.4	70 57.9	30 24.8	7 5.8	-	5 4.1
1990～1999年	254 100.0	18 7.1	151 59.4	77 30.3	7 2.8	-	1 0.4
2000年以降	122 100.0	11 9.0	74 60.7	26 21.3	5 4.1	-	6 4.9
無回答	11 100.0	3 27.3	5 45.5	2 18.2	-	-	1 9.1
合 計	710 100.0	52 7.3	403 56.8	195 27.5	34 4.8	5 0.7	21 3.0

## 問2(2)A-3 第三国籍の取締役以上の人数

(社、%)

	合計	0人	1～2人	3～5人	6～9人	10人以上	無回答
<b>所在地域</b>							
アジア小計	360 100.0	342 95.0	11 3.1	1 0.3	-	1 0.3	5 1.4
中国	133 100.0	122 91.7	8 6.0	1 0.8	-	1 0.8	1 0.8
その他アジア	227 100.0	220 96.9	3 1.3	-	-	-	4 1.8
中近東	11 100.0	9 81.8	2 18.2	-	-	-	-
ヨーロッパ	125 100.0	111 88.8	9 7.2	-	-	-	5 4.0
北米	52 100.0	44 84.6	2 3.8	-	-	-	6 11.5
中南米	91 100.0	84 92.3	6 6.6	-	-	-	1 1.1
アフリカ	9 100.0	8 88.9	1 11.1	-	-	-	-
オセアニア	62 100.0	57 91.9	1 1.6	-	-	-	4 6.5
<b>操業開始年</b>							
1959年以前	37 100.0	33 89.2	2 5.4	-	-	-	2 5.4
1960～1969年	70 100.0	67 95.7	2 2.9	-	-	-	1 1.4
1970～1979年	95 100.0	86 90.5	4 4.2	-	-	-	5 5.3
1980～1989年	121 100.0	112 92.6	4 3.3	-	-	-	5 4.1
1990～1999年	254 100.0	241 94.9	12 4.7	-	-	-	1 0.4
2000年以降	122 100.0	106 86.9	8 6.6	1 0.8	-	1 0.8	6 4.9
無回答	11 100.0	10 90.9	-	-	-	-	1 9.1
合 計	710 100.0	655 92.3	32 4.5	1 0.1	-	1 0.1	21 3.0

## 問2(2)A-4 取締役以上の合計人数

(社、%)

	合計	0人	1~2人	3~5人	6~9人	10人以上	無回答
<b>所在地域</b>							
アジア小計	360 100.0	17 4.7	140 38.9	145 40.3	45 12.5	8 2.2	5 1.4
中国	133 100.0	7 5.3	54 40.6	54 40.6	16 12.0	1 0.8	1 0.8
その他アジア	227 100.0	10 4.4	86 37.9	91 40.1	29 12.8	7 3.1	4 1.8
中近東	11 100.0	-	5 45.5	5 45.5	1 9.1	-	-
ヨーロッパ	125 100.0	8 6.4	65 52.0	38 30.4	5 4.0	4 3.2	5 4.0
北米	52 100.0	3 5.8	15 28.8	16 30.8	9 17.3	3 5.8	6 11.5
中南米	91 100.0	2 2.2	43 47.3	25 27.5	12 13.2	8 8.8	1 1.1
アフリカ	9 100.0	1 11.1	6 66.7	1 11.1	1 11.1	-	-
オセアニア	62 100.0	4 6.5	33 53.2	21 33.9	-	-	4 6.5
<b>操業開始年</b>							
1959年以前	37 100.0	5 13.5	9 24.3	11 29.7	4 10.8	6 16.2	2 5.4
1960~1969年	70 100.0	2 2.9	29 41.4	24 34.3	9 12.9	5 7.1	1 1.4
1970~1979年	95 100.0	1 1.1	36 37.9	35 36.8	13 13.7	5 5.3	5 5.3
1980~1989年	121 100.0	6 5.0	44 36.4	45 37.2	16 13.2	5 4.1	5 4.1
1990~1999年	254 100.0	12 4.7	119 46.9	101 39.8	21 8.3	-	1 0.4
2000年以降	122 100.0	7 5.7	66 54.1	32 26.2	9 7.4	2 1.6	6 4.9
無回答	11 100.0	2 18.2	4 36.4	3 27.3	1 9.1	-	1 9.1
<b>合計</b>	710 100.0	35 4.9	307 43.2	251 35.4	73 10.3	23 3.2	21 3.0

## 問2(2)B-1 現地国籍の中間管理職の人数

(社、%)

	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
<b>所在地域</b>								
アジア小計	360 100.0	24 6.7	140 38.9	63 17.5	77 21.4	26 7.2	25 6.9	5 1.4
中国	133 100.0	14 10.5	54 40.6	31 23.3	18 13.5	9 6.8	6 4.5	1 0.8
その他アジア	227 100.0	10 4.4	86 37.9	32 14.1	59 26.0	17 7.5	19 8.4	4 1.8
中近東	11 100.0	2 18.2	9 81.8	-	-	-	-	-
ヨーロッパ	125 100.0	18 14.4	61 48.8	23 18.4	13 10.4	3 2.4	2 1.6	5 4.0
北米	52 100.0	8 15.4	19 36.5	6 11.5	10 19.2	1 1.9	2 3.8	6 11.5
中南米	91 100.0	15 16.5	47 51.6	7 7.7	13 14.3	6 6.6	2 2.2	1 1.1
アフリカ	9 100.0	-	8 88.9	1 11.1	-	-	-	-
オセアニア	62 100.0	9 14.5	31 50.0	9 14.5	6 9.7	2 3.2	1 1.6	4 6.5
<b>主な業種</b>								
製造業	383 100.0	26 6.8	133 34.7	67 17.5	91 23.8	27 7.0	29 7.6	10 2.6
非製造業	322 100.0	49 15.2	181 56.2	42 13.0	26 8.1	11 3.4	3 0.9	10 3.1
無回答	5 100.0	1 20.0	1 20.0	-	2 40.0	-	-	1 20.0
<b>操業開始年</b>								
1959年以前	37 100.0	7 18.9	14 37.8	6 16.2	5 13.5	2 5.4	1 2.7	2 5.4
1960～1969年	70 100.0	3 4.3	33 47.1	12 17.1	10 14.3	7 10.0	4 5.7	1 1.4
1970～1979年	95 100.0	8 8.4	32 33.7	15 15.8	20 21.1	6 6.3	9 9.5	5 5.3
1980～1989年	121 100.0	14 11.6	52 43.0	11 9.1	21 17.4	9 7.4	9 7.4	5 4.1
1990～1999年	254 100.0	29 11.4	109 42.9	47 18.5	50 19.7	13 5.1	5 2.0	1 0.4
2000年以降	122 100.0	15 12.3	69 56.6	17 13.9	10 8.2	1 0.8	4 3.3	6 4.9
無回答	11 100.0	-	6 54.5	1 9.1	3 27.3	-	-	1 9.1
合 計	710 100.0	76 10.7	315 44.4	109 15.4	119 16.8	38 5.4	32 4.5	21 3.0

## 問2(2)B-2 日本国籍の中間管理職の人数

(社、%)

	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
<b>所在地域</b>								
アジア小計	360 100.0	87 24.2	219 60.8	28 7.8	20 5.6	1 0.3	-	5 1.4
中国	133 100.0	18 13.5	94 70.7	13 9.8	6 4.5	1 0.8	-	1 0.8
その他アジア	227 100.0	69 30.4	125 55.1	15 6.6	14 6.2	-	-	4 1.8
中近東	11 100.0	3 27.3	8 72.7	-	-	-	-	-
ヨーロッパ	125 100.0	40 32.0	65 52.0	12 9.6	3 2.4	-	-	5 4.0
北米	52 100.0	7 13.5	30 57.7	3 5.8	5 9.6	1 1.9	-	6 11.5
中南米	91 100.0	41 45.1	45 49.5	4 4.4	-	-	-	1 1.1
アフリカ	9 100.0	8 88.9	1 11.1	-	-	-	-	-
オセアニア	62 100.0	18 29.0	34 54.8	4 6.5	2 3.2	-	-	4 6.5
<b>主な業種</b>								
製造業	383 100.0	99 25.8	216 56.4	36 9.4	22 5.7	-	-	10 2.6
非製造業	322 100.0	103 32.0	184 57.1	15 4.7	8 2.5	2 0.6	-	10 3.1
無回答	5 100.0	2 40.0	2 40.0	-	-	-	-	1 20.0
<b>操業開始年</b>								
1959年以前	37 100.0	9 24.3	18 48.6	5 13.5	3 8.1	-	-	2 5.4
1960～1969年	70 100.0	21 30.0	39 55.7	5 7.1	4 5.7	-	-	1 1.4
1970～1979年	95 100.0	20 21.1	58 61.1	8 8.4	4 4.2	-	-	5 5.3
1980～1989年	121 100.0	33 27.3	67 55.4	7 5.8	8 6.6	1 0.8	-	5 4.1
1990～1999年	254 100.0	85 33.5	145 57.1	16 6.3	7 2.8	-	-	1 0.4
2000年以降	122 100.0	34 27.9	68 55.7	10 8.2	3 2.5	1 0.8	-	6 4.9
無回答	11 100.0	2 18.2	7 63.6	-	1 9.1	-	-	1 9.1
合 計	710 100.0	204 28.7	402 56.6	51 7.2	30 4.2	2 0.3	-	21 3.0

## 問2(2)B-3 第三国籍の中間管理職の人数

(社、%)

	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
<b>所在地域</b>								
アジア小計	360 100.0	320 88.9	31 8.6	4 1.1	-	-	-	5 1.4
中国	133 100.0	114 85.7	16 12.0	2 1.5	-	-	-	1 0.8
その他アジア	227 100.0	206 90.7	15 6.6	2 0.9	-	-	-	4 1.8
中近東	11 100.0	9 81.8	2 18.2	-	-	-	-	-
ヨーロッパ	125 100.0	97 77.6	21 16.8	1 0.8	1 0.8	-	-	5 4.0
北米	52 100.0	40 76.9	5 9.6	1 1.9	-	-	-	6 11.5
中南米	91 100.0	81 89.0	9 9.9	-	-	-	-	1 1.1
アフリカ	9 100.0	9 100.0	-	-	-	-	-	-
オセアニア	62 100.0	52 83.9	6 9.7	-	-	-	-	4 6.5
<b>主な業種</b>								
製造業	383 100.0	336 87.7	33 8.6	3 0.8	1 0.3	-	-	10 2.6
非製造業	322 100.0	268 83.2	41 12.7	3 0.9	-	-	-	10 3.1
無回答	5 100.0	4 80.0	-	-	-	-	-	1 20.0
<b>操業開始年</b>								
1959年以前	37 100.0	27 73.0	7 18.9	1 2.7	-	-	-	2 5.4
1960～1969年	70 100.0	59 84.3	8 11.4	2 2.9	-	-	-	1 1.4
1970～1979年	95 100.0	78 82.1	11 11.6	-	1 1.1	-	-	5 5.3
1980～1989年	121 100.0	106 87.6	10 8.3	-	-	-	-	5 4.1
1990～1999年	254 100.0	224 88.2	27 10.6	2 0.8	-	-	-	1 0.4
2000年以降	122 100.0	104 85.2	11 9.0	1 0.8	-	-	-	6 4.9
無回答	11 100.0	10 90.9	-	-	-	-	-	1 9.1
合 計	710 100.0	608 85.6	74 10.4	6 0.8	1 0.1	-	-	21 3.0

## 問2(2)B-4 中間管理職の合計人数

(社、%)

	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
<b>所在地域</b>								
アジア小計	360 100.0	8 2.2	121 33.6	78 21.7	87 24.2	35 9.7	26 7.2	5 1.4
中国	133 100.0	4 3.0	46 34.6	37 27.8	28 21.1	11 8.3	6 4.5	1 0.8
その他アジア	227 100.0	4 1.8	75 33.0	41 18.1	59 26.0	24 10.6	20 8.8	4 1.8
中近東	11 100.0	1 9.1	7 63.6	3 27.3	-	-	-	-
ヨーロッパ	125 100.0	8 6.4	59 47.2	24 19.2	22 17.6	4 3.2	3 2.4	5 4.0
北米	52 100.0	5 9.6	15 28.8	7 13.5	13 25.0	4 7.7	2 3.8	6 11.5
中南米	91 100.0	8 8.8	49 53.8	12 13.2	10 11.0	8 8.8	3 3.3	1 1.1
アフリカ	9 100.0	-	8 88.9	1 11.1	-	-	-	-
オセアニア	62 100.0	3 4.8	27 43.5	16 25.8	9 14.5	2 3.2	1 1.6	4 6.5
<b>主な業種</b>								
製造業	383 100.0	13 3.4	111 29.0	83 21.7	97 25.3	38 9.9	31 8.1	10 2.6
非製造業	322 100.0	19 5.9	175 54.3	57 17.7	42 13.0	15 4.7	4 1.2	10 3.1
無回答	5 100.0	1 20.0	-	1 20.0	2 40.0	-	-	1 20.0
合計	710 100.0	33 4.6	286 40.3	141 19.9	141 19.9	53 7.5	35 4.9	21 3.0

## 問2(2)C-1 現地国籍の一般従業員の人数

(社、%)

	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
<b>所在地域</b>										
アジア小計	360 100.0	7 1.9	24 6.7	77 21.4	51 14.2	45 12.5	57 15.8	39 10.8	55 15.3	5 1.4
中国	133 100.0	4 3.0	8 6.0	28 21.1	22 16.5	25 18.8	15 11.3	11 8.3	19 14.3	1 0.8
その他アジア	227 100.0	3 1.3	16 7.0	49 21.6	29 12.8	20 8.8	42 18.5	28 12.3	36 15.9	4 1.8
中近東	11 100.0	-	3 27.3	7 63.6	-	1 9.1	-	-	-	-
ヨーロッパ	125 100.0	6 4.8	25 20.0	31 24.8	22 17.6	12 9.6	14 11.2	6 4.8	4 3.2	5 4.0
北米	52 100.0	2 3.8	12 23.1	14 26.9	6 11.5	3 5.8	4 7.7	3 5.8	2 3.8	6 11.5
中南米	91 100.0	4 4.4	19 20.9	31 34.1	7 7.7	8 8.8	9 9.9	4 4.4	8 8.8	1 1.1
アフリカ	9 100.0	-	5 55.6	2 22.2	-	1 11.1	1 11.1	-	-	-
オセアニア	62 100.0	8 12.9	19 30.6	15 24.2	9 14.5	2 3.2	3 4.8	1 1.6	1 1.6	4 6.5
<b>主な業種</b>										
製造業	383 100.0	8 2.1	20 5.2	57 14.9	52 13.6	51 13.3	73 19.1	49 12.8	63 16.4	10 2.6
非製造業	322 100.0	18 5.6	87 27.0	120 37.3	42 13.0	20 6.2	14 4.3	4 1.2	7 2.2	10 3.1
無回答	5 100.0	1 20.0	-	-	1 20.0	1 20.0	1 20.0	-	-	1 20.0
合計	710 100.0	27 3.8	107 15.1	177 24.9	95 13.4	72 10.1	88 12.4	53 7.5	70 9.9	21 3.0

## 問2(2)C-2 日本国籍の一般従業員の人数

(社、%)

	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
<b>所在地域</b>										
アジア小計	360 100.0	260 72.2	80 22.2	14 3.9	-	-	-	1 0.3	-	5 1.4
中国	133 100.0	90 67.7	32 24.1	10 7.5	-	-	-	-	-	1 0.8
その他アジア	227 100.0	170 74.9	48 21.1	4 1.8	-	-	-	1 0.4	-	4 1.8
中近東	11 100.0	11 100.0	-	-	-	-	-	-	-	-
ヨーロッパ	125 100.0	47 37.6	60 48.0	13 10.4	-	-	-	-	-	5 4.0
北米	52 100.0	17 32.7	18 34.6	9 17.3	2 3.8	-	-	-	-	6 11.5
中南米	91 100.0	68 74.7	20 22.0	2 2.2	-	-	-	-	-	1 1.1
アフリカ	9 100.0	8 88.9	1 11.1	-	-	-	-	-	-	-
オセアニア	62 100.0	21 33.9	32 51.6	3 4.8	1 1.6	1 1.6	-	-	-	4 6.5
<b>主な業種</b>										
製造業	383 100.0	266 69.5	90 23.5	15 3.9	1 0.3	-	-	1 0.3	-	10 2.6
非製造業	322 100.0	165 51.2	119 37.0	25 7.8	2 0.6	1 0.3	-	-	-	10 3.1
無回答	5 100.0	1 20.0	2 40.0	1 20.0	-	-	-	-	-	1 20.0
<b>操業開始年</b>										
1959年以前	37 100.0	18 48.6	12 32.4	5 13.5	-	-	-	-	-	2 5.4
1960～1969年	70 100.0	35 50.0	27 38.6	7 10.0	-	-	-	-	-	1 1.4
1970～1979年	95 100.0	51 53.7	32 33.7	6 6.3	1 1.1	-	-	-	-	5 5.3
1980～1989年	121 100.0	68 56.2	38 31.4	7 5.8	2 1.7	1 0.8	-	-	-	5 4.1
1990～1999年	254 100.0	174 68.5	71 28.0	7 2.8	-	-	-	1 0.4	-	1 0.4
2000年以降	122 100.0	79 64.8	28 23.0	9 7.4	-	-	-	-	-	6 4.9
無回答	11 100.0	7 63.6	3 27.3	-	-	-	-	-	-	1 9.1
合計	710 100.0	432 60.8	211 29.7	41 5.8	3 0.4	1 0.1	-	1 0.1	-	21 3.0

## 問2(2)C-3 第三国籍の一般従業員の人数

(社、%)

	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
<b>所在地域</b>										
アジア小計	360 100.0	3 0.8	24 6.7	76 21.1	51 14.2	48 13.3	56 15.6	40 11.1	57 15.8	5 1.4
中国	133 100.0	2 1.5	9 6.8	27 20.3	22 16.5	26 19.5	16 12.0	11 8.3	19 14.3	1 0.8
その他アジア	227 100.0	1 0.4	15 6.6	49 21.6	29 12.8	22 9.7	40 17.6	29 12.8	38 16.7	4 1.8
中近東	11 100.0	-	2 18.2	8 72.7	-	1 9.1	-	-	-	-
ヨーロッパ	125 100.0	2 1.6	28 22.4	29 23.2	23 18.4	13 10.4	15 12.0	5 4.0	5 4.0	5 4.0
北米	52 100.0	1 1.9	10 19.2	13 25.0	9 17.3	4 7.7	4 7.7	3 5.8	2 3.8	6 11.5
中南米	91 100.0	1 1.1	20 22.0	30 33.0	10 11.0	8 8.8	9 9.9	4 4.4	8 8.8	1 1.1
アフリカ	9 100.0	-	4 44.4	3 33.3	-	1 11.1	1 11.1	-	-	-
オセアニア	62 100.0	2 3.2	20 32.3	17 27.4	9 14.5	4 6.5	3 4.8	1 1.6	2 3.2	4 6.5
<b>主な業種</b>										
製造業	383 100.0	318 83.0	24 6.3	21 5.5	4 1.0	-	3 0.8	2 0.5	1 0.3	10 2.6
非製造業	322 100.0	264 82.0	41 12.7	5 1.6	2 0.6	-	-	-	-	10 3.1
無回答	5 100.0	4 80.0	-	-	-	-	-	-	-	1 20.0
<b>操業開始年</b>										
1959年以前	37 100.0	26 70.3	8 21.6	1 2.7	-	-	-	-	-	2 5.4
1960～1969年	70 100.0	57 81.4	7 10.0	3 4.3	1 1.4	-	1 1.4	-	-	1 1.4
1970～1979年	95 100.0	69 72.6	8 8.4	7 7.4	4 4.2	-	1 1.1	1 1.1	-	5 5.3
1980～1989年	121 100.0	99 81.8	11 9.1	5 4.1	-	-	-	1 0.8	-	5 4.1
1990～1999年	254 100.0	219 86.2	22 8.7	9 3.5	1 0.4	-	1 0.4	-	1 0.4	1 0.4
2000年以降	122 100.0	106 86.9	9 7.4	1 0.8	-	-	-	-	-	6 4.9
無回答	11 100.0	10 90.9	-	-	-	-	-	-	-	1 9.1
合計	710 100.0	9 1.3	108 15.2	176 24.8	102 14.4	79 11.1	88 12.4	53 7.5	74 10.4	21 3.0

## 問2(2)C-4 一般従業員の合計人数

(社、%)

	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
<b>所在地域</b>										
アジア小計	360 100.0	3 0.8	24 6.7	76 21.1	51 14.2	48 13.3	56 15.6	40 11.1	57 15.8	5 1.4
中国	133 100.0	2 1.5	9 6.8	27 20.3	22 16.5	26 19.5	16 12.0	11 8.3	19 14.3	1 0.8
その他アジア	227 100.0	1 0.4	15 6.6	49 21.6	29 12.8	22 9.7	40 17.6	29 12.8	38 16.7	4 1.8
中近東	11 100.0	-	2 18.2	8 72.7	-	1 9.1	-	-	-	-
ヨーロッパ	125 100.0	2 1.6	28 22.4	29 23.2	23 18.4	13 10.4	15 12.0	5 4.0	5 4.0	5 4.0
北米	52 100.0	1 1.9	10 19.2	13 25.0	9 17.3	4 7.7	4 7.7	3 5.8	2 3.8	6 11.5
中南米	91 100.0	1 1.1	20 22.0	30 33.0	10 11.0	8 8.8	9 9.9	4 4.4	8 8.8	1 1.1
アフリカ	9 100.0	-	4 44.4	3 33.3	-	1 11.1	1 11.1	-	-	-
オセアニア	62 100.0	2 3.2	20 32.3	17 27.4	9 14.5	4 6.5	3 4.8	1 1.6	2 3.2	4 6.5
<b>主な業種</b>										
製造業	383 100.0	2 0.5	24 6.3	53 13.8	53 13.8	52 13.6	73 19.1	49 12.8	67 17.5	10 2.6
非製造業	322 100.0	7 2.2	83 25.8	123 38.2	48 14.9	26 8.1	14 4.3	4 1.2	7 2.2	10 3.1
無回答	5 100.0	-	1 20.0	-	1 20.0	1 20.0	1 20.0	-	-	1 20.0
合計	710 100.0	9 1.3	108 15.2	176 24.8	102 14.4	79 11.1	88 12.4	53 7.5	74 10.4	21 3.0

## 問2(2)D-1 現地国籍従業員の合計人数

(社、%)

	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
<b>所在地域</b>										
アジア小計	360 100.0	4 1.1	24 6.7	64 17.8	53 14.7	54 15.0	57 15.8	40 11.1	59 16.4	5 1.4
中国	133 100.0	3 2.3	8 6.0	20 15.0	29 21.8	24 18.0	17 12.8	12 9.0	19 14.3	1 0.8
その他アジア	227 100.0	1 0.4	16 7.0	44 19.4	24 10.6	30 13.2	40 17.6	28 12.3	40 17.6	4 1.8
中近東	11 100.0	-	2 18.2	7 63.6	1 9.1	1 9.1	-	-	-	-
ヨーロッパ	125 100.0	6 4.8	22 17.6	29 23.2	23 18.4	14 11.2	16 12.8	5 4.0	5 4.0	5 4.0
北米	52 100.0	2 3.8	9 17.3	14 26.9	7 13.5	4 7.7	5 9.6	3 5.8	2 3.8	6 11.5
中南米	91 100.0	4 4.4	11 12.1	35 38.5	10 11.0	7 7.7	7 7.7	7 7.7	9 9.9	1 1.1
アフリカ	9 100.0	-	3 33.3	4 44.4	-	1 11.1	1 11.1	-	-	-
オセアニア	62 100.0	5 8.1	17 27.4	15 24.2	14 22.6	2 3.2	3 4.8	1 1.6	1 1.6	4 6.5
合計	710 100.0	21 3.0	88 12.4	168 23.7	108 15.2	83 11.7	89 12.5	56 7.9	76 10.7	21 3.0

## 問2(2)D-2 日本国籍従業員の合計人数

(社、%)

	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
<b>所在地域</b>										
アジア小計	360 100.0	7 1.9	247 68.6	98 27.2	2 0.6	-	-	1 0.3	-	5 1.4
中国	133 100.0	3 2.3	85 63.9	42 31.6	2 1.5	-	-	-	-	1 0.8
その他アジア	227 100.0	4 1.8	162 71.4	56 24.7	-	-	-	1 0.4	-	4 1.8
中近東	11 100.0	-	10 90.9	1 9.1	-	-	-	-	-	-
ヨーロッパ	125 100.0	3 2.4	81 64.8	35 28.0	1 0.8	-	-	-	-	5 4.0
北米	52 100.0	-	23 44.2	19 36.5	2 3.8	2 3.8	-	-	-	6 11.5
中南米	91 100.0	2 2.2	70 76.9	18 19.8	-	-	-	-	-	1 1.1
アフリカ	9 100.0	-	9 100.0	-	-	-	-	-	-	-
オセアニア	62 100.0	1 1.6	42 67.7	13 21.0	1 1.6	1 1.6	-	-	-	4 6.5
<b>主な業種</b>										
製造業	383 100.0	4 1.0	264 68.9	102 26.6	1 0.3	1 0.3	-	1 0.3	-	10 2.6
非製造業	322 100.0	9 2.8	215 66.8	81 25.2	5 1.6	2 0.6	-	-	-	10 3.1
無回答	5 100.0	-	3 60.0	1 20.0	-	-	-	-	-	1 20.0
<b>操業開始年</b>										
1959年以前	37 100.0	1 2.7	14 37.8	18 48.6	2 5.4	-	-	-	-	2 5.4
1960～1969年	70 100.0	1 1.4	40 57.1	28 40.0	-	-	-	-	-	1 1.4
1970～1979年	95 100.0	-	65 68.4	24 25.3	-	1 1.1	-	-	-	5 5.3
1980～1989年	121 100.0	3 2.5	75 62.0	34 28.1	2 1.7	2 1.7	-	-	-	5 4.1
1990～1999年	254 100.0	3 1.2	194 76.4	55 21.7	-	-	-	1 0.4	-	1 0.4
2000年以降	122 100.0	4 3.3	86 70.5	24 19.7	2 1.6	-	-	-	-	6 4.9
無回答	11 100.0	1 9.1	8 72.7	1 9.1	-	-	-	-	-	1 9.1
合 計	710 100.0	13 1.8	482 67.9	184 25.9	6 0.8	3 0.4	-	1 0.1	-	21 3.0

## 問2(2)D-3 第三国籍従業員の合計人数

(社、%)

	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
<b>所在地域</b>										
アジア小計	360 100.0	291 80.8	42 11.7	13 3.6	4 1.1	-	3 0.8	2 0.6	-	5 1.4
中国	133 100.0	105 78.9	22 16.5	5 3.8	-	-	-	-	-	1 0.8
その他アジア	227 100.0	186 81.9	20 8.8	8 3.5	4 1.8	-	3 1.3	2 0.9	-	4 1.8
中近東	11 100.0	7 63.6	3 27.3	1 9.1	-	-	-	-	-	-
ヨーロッパ	125 100.0	73 58.4	32 25.6	13 10.4	2 1.6	-	-	-	-	5 4.0
北米	52 100.0	38 73.1	5 9.6	2 3.8	1 1.9	-	-	-	-	6 11.5
中南米	91 100.0	75 82.4	13 14.3	1 1.1	-	1 1.1	-	-	-	1 1.1
アフリカ	9 100.0	8 88.9	1 11.1	-	-	-	-	-	-	-
オセアニア	62 100.0	46 74.2	9 14.5	2 3.2	-	-	-	-	1 1.6	4 6.5
<b>主な業種</b>										
製造業	383 100.0	295 77.0	44 11.5	23 6.0	5 1.3	-	3 0.8	2 0.5	1 0.3	10 2.6
非製造業	322 100.0	239 74.2	61 18.9	9 2.8	2 0.6	1 0.3	-	-	-	10 3.1
無回答	5 100.0	4 80.0	-	-	-	-	-	-	-	1 20.0
<b>操業開始年</b>										
1959年以前	37 100.0	25 67.6	9 24.3	-	1 2.7	-	-	-	-	2 5.4
1960～1969年	70 100.0	52 74.3	10 14.3	5 7.1	1 1.4	-	1 1.4	-	-	1 1.4
1970～1979年	95 100.0	64 67.4	13 13.7	6 6.3	5 5.3	-	1 1.1	1 1.1	-	5 5.3
1980～1989年	121 100.0	95 78.5	14 11.6	6 5.0	-	-	-	1 0.8	-	5 4.1
1990～1999年	254 100.0	196 77.2	42 16.5	12 4.7	-	1 0.4	1 0.4	-	1 0.4	1 0.4
2000年以降	122 100.0	96 78.7	17 13.9	3 2.5	-	-	-	-	-	6 4.9
無回答	11 100.0	10 90.9	-	-	-	-	-	-	-	1 9.1
合 計	710 100.0	538 75.8	105 14.8	32 4.5	7 1.0	1 0.1	3 0.4	2 0.3	1 0.1	21 3.0

問2(2)D-4 従業員の合計人数

(社、%)

	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
<b>所在地域</b>										
アジア小計	360 100.0	-	18 5.0	58 16.1	60 16.7	58 16.1	57 15.8	44 12.2	60 16.7	5 1.4
中国	133 100.0	-	6 4.5	19 14.3	30 22.6	26 19.5	19 14.3	13 9.8	19 14.3	1 0.8
その他アジア	227 100.0	-	12 5.3	39 17.2	30 13.2	32 14.1	38 16.7	31 13.7	41 18.1	4 1.8
中近東	11 100.0	-	1 9.1	7 63.6	2 18.2	1 9.1	-	-	-	-
ヨーロッパ	125 100.0	-	20 16.0	31 24.8	23 18.4	19 15.2	17 13.6	5 4.0	5 4.0	5 4.0
北米	52 100.0	-	6 11.5	15 28.8	4 7.7	11 21.2	5 9.6	3 5.8	2 3.8	6 11.5
中南米	91 100.0	-	11 12.1	35 38.5	12 13.2	8 8.8	7 7.7	7 7.7	10 11.0	1 1.1
アフリカ	9 100.0	-	2 22.2	5 55.6	-	1 11.1	1 11.1	-	-	-
オセアニア	62 100.0	-	11 17.7	22 35.5	15 24.2	4 6.5	3 4.8	1 1.6	2 3.2	4 6.5
合 計	710 100.0	-	69 9.7	173 24.4	116 16.3	102 14.4	90 12.7	60 8.5	79 11.1	21 3.0

問2(2)付問 日本国籍従業員のうち、現地採用の人数

(社、%)

	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人以上	無回答
<b>所在地域</b>								
アジア小計	360 100.0	212 58.9	86 23.9	12 3.3	6 1.7	-	1 0.3	43 11.9
中国	133 100.0	74 55.6	38 28.6	5 3.8	6 4.5	-	-	10 7.5
その他アジア	227 100.0	138 60.8	48 21.1	7 3.1	-	-	1 0.4	33 14.5
中近東	11 100.0	9 81.8	-	-	-	-	-	2 18.2
ヨーロッパ	125 100.0	44 35.2	50 40.0	6 4.8	6 4.8	2 1.6	-	17 13.6
北米	52 100.0	13 25.0	18 34.6	3 5.8	6 11.5	1 1.9	1 1.9	10 19.2
中南米	91 100.0	50 54.9	20 22.0	6 6.6	2 2.2	2 2.2	-	11 12.1
アフリカ	9 100.0	7 77.8	1 11.1	-	-	-	-	1 11.1
オセアニア	62 100.0	20 32.3	24 38.7	4 6.5	-	3 4.8	2 3.2	9 14.5
合 計	710 100.0	355 50.0	199 28.0	31 4.4	20 2.8	8 1.1	4 0.6	93 13.1

## 問2(3)A 現地採用従業員の月額初任給(大卒、事務・営業職)

(社、%)

	合計	200USドル 未満	200～600 USドル 未満	600～ 1000USドル 未満	1000～ 2000USドル 未満	2000～ 3000USドル 未満	3000USドル 以上	無回答
<b>所在地域</b>								
アジア小計	360 100.0	63 17.5	158 43.9	30 8.3	54 15.0	11 3.1	2 0.6	42 11.7
中国	133 100.0	9 6.8	81 60.9	7 5.3	13 9.8	5 3.8	1 0.8	17 12.8
その他アジア	227 100.0	54 23.8	77 33.9	23 10.1	41 18.1	6 2.6	1 0.4	25 11.0
中近東	11 100.0	-	6 54.5	3 27.3	1 9.1	-	-	1 9.1
ヨーロッパ	125 100.0	1 0.8	-	9 7.2	22 17.6	24 19.2	27 21.6	42 33.6
北米	52 100.0	1 1.9	-	-	-	7 13.5	24 46.2	20 38.5
中南米	91 100.0	-	11 12.1	27 29.7	31 34.1	2 2.2	4 4.4	16 17.6
アフリカ	9 100.0	1 11.1	7 77.8	-	-	-	-	1 11.1
オセアニア	62 100.0	1 1.6	-	1 1.6	2 3.2	10 16.1	24 38.7	24 38.7
合 計	710 100.0	67 9.4	182 25.6	70 9.9	110 15.5	54 7.6	81 11.4	146 20.6

## 問2(3)B 現地採用従業員の月額初任給(高卒、事務・営業職)

(社、%)

	合計	200USドル 未満	200～600 USドル 未満	600～ 1000USドル 未満	1000～ 2000USドル 未満	2000～ 3000USドル 未満	3000USドル 以上	無回答
<b>所在地域</b>								
アジア小計	360 100.0	123 34.2	76 21.1	33 9.2	30 8.3	1 0.3	-	97 26.9
中国	133 100.0	38 28.6	46 34.6	4 3.0	12 9.0	-	-	33 24.8
その他アジア	227 100.0	85 37.4	30 13.2	29 12.8	18 7.9	1 0.4	-	64 28.2
中近東	11 100.0	-	5 45.5	1 9.1	-	-	-	5 45.5
ヨーロッパ	125 100.0	1 0.8	4 3.2	13 10.4	25 20.0	22 17.6	15 12.0	45 36.0
北米	52 100.0	1 1.9	-	-	3 5.8	15 28.8	7 13.5	26 50.0
中南米	91 100.0	1 1.1	44 48.4	16 17.6	6 6.6	2 2.2	-	22 24.2
アフリカ	9 100.0	4 44.4	2 22.2	-	-	-	-	3 33.3
オセアニア	62 100.0	-	-	1 1.6	5 8.1	17 27.4	7 11.3	32 51.6
合 計	710 100.0	130 18.3	131 18.5	64 9.0	69 9.7	57 8.0	29 4.1	230 32.4

## 問2(3)C 現地採用従業員の月額初任給(大卒、技術職)

(社、%)

	合計	200USドル 未満	200～600 USドル 未満	600～ 1000USドル 未満	1000～ 2000USドル 未満	2000～ 3000USドル 未満	3000USドル 以上	無回答
<b>所在地域</b>								
アジア小計	360 100.0	56 15.6	122 33.9	18 5.0	28 7.8	8 2.2	3 0.8	125 34.7
中国	133 100.0	8 6.0	66 49.6	6 4.5	4 3.0	2 1.5	1 0.8	46 34.6
その他アジア	227 100.0	48 21.1	56 24.7	12 5.3	24 10.6	6 2.6	2 0.9	79 34.8
中近東	11 100.0	-	-	-	-	-	-	11 100.0
ヨーロッパ	125 100.0	1 0.8	-	3 2.4	19 15.2	17 13.6	17 13.6	68 54.4
北米	52 100.0	1 1.9	-	-	-	3 5.8	11 21.2	37 71.2
中南米	91 100.0	-	2 2.2	18 19.8	21 23.1	-	2 2.2	48 52.7
アフリカ	9 100.0	-	3 33.3	-	-	-	-	6 66.7
オセアニア	62 100.0	-	-	-	1 1.6	2 3.2	11 17.7	48 77.4
合 計	710 100.0	58 8.2	127 17.9	39 5.5	69 9.7	30 4.2	44 6.2	343 48.3

## 問2(3)D 現地採用従業員の月額初任給(高卒、技能職)

(社、%)

	合計	200USドル 未満	200～600 USドル 未満	600～ 1000USドル 未満	1000～ 2000USドル 未満	2000～ 3000USドル 未満	3000USドル 以上	無回答
<b>所在地域</b>								
アジア小計	360 100.0	134 37.2	48 13.3	23 6.4	14 3.9	2 0.6	-	139 38.6
中国	133 100.0	44 33.1	32 24.1	2 1.5	5 3.8	-	-	50 37.6
その他アジア	227 100.0	90 39.6	16 7.0	21 9.3	9 4.0	2 0.9	-	89 39.2
中近東	11 100.0	1 9.1	2 18.2	-	-	-	-	8 72.7
ヨーロッパ	125 100.0	1 0.8	4 3.2	10 8.0	18 14.4	13 10.4	8 6.4	71 56.8
北米	52 100.0	1 1.9	-	-	-	6 11.5	6 11.5	39 75.0
中南米	91 100.0	1 1.1	27 29.7	8 8.8	2 2.2	2 2.2	-	51 56.0
アフリカ	9 100.0	3 33.3	1 11.1	-	-	-	-	5 55.6
オセアニア	62 100.0	-	-	-	1 1.6	6 9.7	3 4.8	52 83.9
合 計	710 100.0	141 19.9	82 11.5	41 5.8	35 4.9	29 4.1	17 2.4	365 51.4

## 問2(4)-1 過去1年の1人当たり平均総実労働時間

(社、%)

	合計	1800時間未満	1800～1900時間未満	1900～2000時間未満	2000～2100時間未満	2100～2200時間未満	2200～2300時間未満	2300～2400時間未満	2400～2500時間未満	2500～2600時間未満	2600時間以上	無回答
<b>所在地域</b>												
アジア小計	360 100.0	12 3.3	18 5.0	44 12.2	50 13.9	31 8.6	37 10.3	28 7.8	24 6.7	20 5.6	46 12.8	50 13.9
中国	133 100.0	5 3.8	7 5.3	20 15.0	17 12.8	12 9.0	13 9.8	11 8.3	6 4.5	7 5.3	13 9.8	22 16.5
その他アジア	227 100.0	7 3.1	11 4.8	24 10.6	33 14.5	19 8.4	24 10.6	17 7.5	18 7.9	13 5.7	33 14.5	28 12.3
中近東	11 100.0	1 9.1	2 18.2	1 9.1	2 18.2	1 9.1	-	-	-	-	3 27.3	1 9.1
ヨーロッパ	125 100.0	35 28.0	23 18.4	18 14.4	17 13.6	3 2.4	-	-	-	1 0.8	3 2.4	25 20.0
北米	52 100.0	5 9.6	8 15.4	5 9.6	15 28.8	3 5.8	3 5.8	-	-	-	-	13 25.0
中南米	91 100.0	12 13.2	5 5.5	12 13.2	22 24.2	11 12.1	4 4.4	3 3.3	4 4.4	1 1.1	5 5.5	12 13.2
アフリカ	9 100.0	1 11.1	3 33.3	-	1 11.1	-	-	2 22.2	-	1 11.1	-	1 11.1
オセアニア	62 100.0	21 33.9	9 14.5	9 14.5	10 16.1	1 1.6	-	-	1 1.6	-	-	11 17.7
合計	710 100.0	87 12.3	68 9.6	89 12.5	117 16.5	50 7.0	44 6.2	33 4.6	29 4.1	23 3.2	57 8.0	113 15.9

## 問2(4)-2 過去1年の1人当たり平均総実労働時間のうち所定外労働時間

(社、%)

	合計	0時間	1～100時間未満	100～200時間未満	200～300時間未満	300～400時間未満	400～500時間未満	500時間以上	無回答
<b>所在地域</b>									
アジア小計	360 100.0	18 5.0	52 14.4	63 17.5	33 9.2	34 9.4	20 5.6	56 15.6	84 23.3
中国	133 100.0	6 4.5	19 14.3	22 16.5	12 9.0	14 10.5	7 5.3	16 12.0	37 27.8
その他アジア	227 100.0	12 5.3	33 14.5	41 18.1	21 9.3	20 8.8	13 5.7	40 17.6	47 20.7
中近東	11 100.0	3 27.3	1 9.1	2 18.2	-	1 9.1	-	3 27.3	1 9.1
ヨーロッパ	125 100.0	16 12.8	41 32.8	15 12.0	6 4.8	2 1.6	-	2 1.6	43 34.4
北米	52 100.0	5 9.6	10 19.2	11 21.2	6 11.5	-	-	-	20 38.5
中南米	91 100.0	9 9.9	19 20.9	23 25.3	14 15.4	3 3.3	-	2 2.2	21 23.1
アフリカ	9 100.0	-	1 11.1	1 11.1	1 11.1	1 11.1	-	2 22.2	3 33.3
オセアニア	62 100.0	11 17.7	17 27.4	6 9.7	1 1.6	1 1.6	2 3.2	1 1.6	23 37.1
合計	710 100.0	62 8.7	141 19.9	121 17.0	61 8.6	42 5.9	22 3.1	66 9.3	195 27.5

問3(1) 日本本社の主な業種

(社、%)

	合計	製造業	非製造業	不明
<b>所在地域</b>				
アジア小計	360 100.0	206 57.2	127 35.3	27 7.5
中国	133 100.0	71 53.4	48 36.1	14 10.5
その他アジア	227 100.0	135 59.5	79 34.8	13 5.7
中近東	11 100.0	1 9.1	10 90.9	0 0.0
ヨーロッパ	125 100.0	77 61.6	40 32.0	8 6.4
北米	52 100.0	30 57.7	18 34.6	4 7.7
中南米	91 100.0	42 46.2	42 46.2	7 7.7
アフリカ	9 100.0	2 22.2	6 66.7	1 11.1
オセアニア	62 100.0	25 40.3	35 56.5	2 3.2
<b>現地法人の主な業種</b>				
製造業	383 100.0	339 88.5	18 4.7	26 6.8
非製造業	322 100.0	44 13.7	256 79.5	22 6.8
不明	5 100.0	0 0.0	4 80.0	1 20.0
<b>合 計</b>	<b>710 100.0</b>	<b>383 53.9</b>	<b>278 39.2</b>	<b>49 6.9</b>

問3(2) 日本本社の従業員数

(社、%)

	合計	100人未満	100～500人未満	500～1000人未満	1000～5000人未満	5000～1万人未満	1万～5万人未満	5万～10万人未満	10万人以上	無回答
<b>所在地域</b>										
アジア小計	360 100.0	35 9.7	38 10.6	30 8.3	104 28.9	49 13.6	80 22.2	8 2.2	2 0.6	14 3.9
中国	133 100.0	13 9.8	14 10.5	12 9.0	44 33.1	13 9.8	30 22.6	1 0.8	-	6 4.5
その他アジア	227 100.0	22 9.7	24 10.6	18 7.9	60 26.4	36 15.9	50 22.0	7 3.1	2 0.9	8 3.5
中近東	11 100.0	-	-	2 18.2	4 36.4	2 18.2	2 18.2	-	-	1 9.1
ヨーロッパ	125 100.0	2 1.6	3 2.4	7 5.6	39 31.2	26 20.8	40 32.0	3 2.4	2 1.6	3 2.4
北米	52 100.0	1 1.9	1 1.9	7 13.5	15 28.8	11 21.2	10 19.2	2 3.8	1 1.9	4 7.7
中南米	91 100.0	1 1.1	-	6 6.6	36 39.6	19 20.9	19 20.9	1 1.1	2 2.2	7 7.7
アフリカ	9 100.0	1 11.1	1 11.1	-	4 44.4	3 33.3	-	-	-	-
オセアニア	62 100.0	2 3.2	2 3.2	3 4.8	23 37.1	10 16.1	17 27.4	2 3.2	1 1.6	2 3.2
<b>合 計</b>	<b>710 100.0</b>	<b>42 5.9</b>	<b>45 6.3</b>	<b>55 7.7</b>	<b>225 31.7</b>	<b>120 16.9</b>	<b>168 23.7</b>	<b>16 2.3</b>	<b>8 1.1</b>	<b>31 4.4</b>

## 問3(3)a 海外現地法人の数

(社、%)

	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
<b>所在地域</b>							
アジア小計	360 100.0	117 32.5	49 13.6	63 17.5	40 11.1	52 14.4	39 10.8
中国	133 100.0	49 36.8	16 12.0	14 10.5	12 9.0	24 18.0	18 13.5
その他アジア	227 100.0	68 30.0	33 14.5	49 21.6	28 12.3	28 12.3	21 9.3
中近東	11 100.0	1 9.1	2 18.2	1 9.1	2 18.2	3 27.3	2 18.2
ヨーロッパ	125 100.0	21 16.8	12 9.6	24 19.2	27 21.6	27 21.6	14 11.2
北米	52 100.0	14 26.9	6 11.5	12 23.1	5 9.6	9 17.3	6 11.5
中南米	91 100.0	10 11.0	6 6.6	25 27.5	12 13.2	27 29.7	11 12.1
アフリカ	9 100.0	1 11.1	2 22.2	1 11.1	2 22.2	2 22.2	1 11.1
オセアニア	62 100.0	14 22.6	6 9.7	9 14.5	9 14.5	16 25.8	8 12.9
合    計	710 100.0	178 25.1	83 11.7	135 19.0	97 13.7	136 19.2	81 11.4

## 問3(3)b 海外の支社・支店の数

	合計	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
<b>所在地域</b>							
アジア小計	360 100.0	176 48.9	29 8.1	38 10.6	23 6.4	13 3.6	81 22.5
中国	133 100.0	59 44.4	10 7.5	19 14.3	8 6.0	5 3.8	32 24.1
その他アジア	227 100.0	117 51.5	19 8.4	19 8.4	15 6.6	8 3.5	49 21.6
中近東	11 100.0	1 9.1	2 18.2	2 18.2	3 27.3	1 9.1	2 18.2
ヨーロッパ	125 100.0	53 42.4	11 8.8	13 10.4	6 4.8	13 10.4	29 23.2
北米	52 100.0	26 50.0	6 11.5	7 13.5	1 1.9	3 5.8	9 17.3
中南米	91 100.0	32 35.2	11 12.1	7 7.7	11 12.1	11 12.1	19 20.9
アフリカ	9 100.0	2 22.2	2 22.2	2 22.2	1 11.1	1 11.1	1 11.1
オセアニア	62 100.0	22 35.5	5 8.1	11 17.7	3 4.8	11 17.7	10 16.1
合    計	710 100.0	312 43.9	66 9.3	80 11.3	48 6.8	53 7.5	151 21.3

## 問4(1) 現地経営上のメリット(複数回答)

(社、%)

	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	現地市場及び周辺国の市場を開拓・確保しやすい	顧客のニーズやマーケットの変化などに対応しやすい	部品・原材料並びに商品が調達しやすい	現地政府の優遇策を得られる	その他	特になし	無回答
<b>所在地域</b>										
アジア小計	360	183 50.8	93 25.8	212 58.9	168 46.7	74 20.6	77 21.4	13 3.6	17 4.7	1 0.3
中国	133	71 53.4	38 28.6	93 69.9	68 51.1	40 30.1	30 22.6	2 1.5	4 3.0	-
その他アジア	227	112 49.3	55 24.2	119 52.4	100 44.1	34 15.0	47 20.7	11 4.8	13 5.7	1 0.4
中近東	11	-	-	9 81.8	4 36.4	-	1 9.1	1 9.1	1 9.1	1 9.1
ヨーロッパ	125	13 10.4	23 18.4	94 75.2	91 72.8	14 11.2	19 15.2	9 7.2	5 4.0	1 0.8
北米	52	3 5.8	8 15.4	45 86.5	40 76.9	7 13.5	1 1.9	3 5.8	-	-
中南米	91	30 33.0	10 11.0	67 73.6	60 65.9	14 15.4	8 8.8	5 5.5	3 3.3	1 1.1
アフリカ	9	3 33.3	-	7 77.8	5 55.6	1 11.1	-	-	-	-
オセアニア	62	5 8.1	10 16.1	43 69.4	42 67.7	15 24.2	3 4.8	5 8.1	1 1.6	-
<b>操業開始年</b>										
1959年以前	37	4 10.8	9 24.3	30 81.1	25 67.6	9 24.3	3 8.1	-	1 2.7	1 2.7
1960～1969年	70	15 21.4	16 22.9	56 80.0	48 68.6	8 11.4	5 7.1	1 1.4	3 4.3	1 1.4
1970～1979年	95	24 25.3	12 12.6	72 75.8	58 61.1	20 21.1	17 17.9	5 5.3	5 5.3	-
1980～1989年	121	41 33.9	25 20.7	74 61.2	79 65.3	23 19.0	20 16.5	13 10.7	3 2.5	1 0.8
1990～1999年	254	112 44.1	52 20.5	156 61.4	122 48.0	49 19.3	45 17.7	11 4.3	10 3.9	1 0.4
2000年以降	122	40 32.8	27 22.1	82 67.2	73 59.8	16 13.1	18 14.8	6 4.9	4 3.3	-
無回答	11	1 9.1	3 27.3	7 63.6	5 45.5	-	1 9.1	-	1 9.1	-
合計	710	237 33.4	144 20.3	477 67.2	410 57.7	125 17.6	109 15.4	36 5.1	27 3.8	4 0.6

問4(2) 現地経営上の課題や問題点(複数回答)

(社、%)

	合計	現地の法人疎通(日本本社・現地法人間)	意思疎通(日本人派遣者・現地スタッフ間)	地資ハトナ(日本・現地)	対日本国籍の中間管理職にの理解不足	課長層の定着・確保	対日本国籍の一般従業員にの理解不足	能力不足	現地の一般従業員の	定着・確保	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	雇用調整	労使関係	その他	特に問題はない	無回答
<b>所在地</b>																		
アジア小計	360	99	153	28	55	141	106	57	94	125	117	45	41	30	41	13	29	4
中国	133	27.5	42.5	7.8	15.3	39.2	29.4	15.8	26.1	34.7	32.5	12.5	11.4	8.3	11.4	3.6	8.1	1.1
その他アジア	227	39	59	9	17	49	41	23	29	48	37	20	13	7	12	5	11	2
中近東	11	29.3	44.4	6.8	12.8	36.8	30.8	17.3	21.8	36.1	27.8	15.0	9.8	5.3	9.0	3.8	8.3	1.5
ヨーロッパ	125	60	94	19	38	92	65	34	65	77	80	25	28	23	29	8	18	2
北米	52	26.4	41.4	8.4	16.7	40.5	28.6	15.0	28.6	33.9	35.2	11.0	12.3	10.1	12.8	3.5	7.9	0.9
中南米	91	-	27.3	-	18.2	18.2	18.2	2	5	4	2	-	2	1	3	2	-	1
アフリカ	9	44	40	3	26	28	17	28	25	17	57	4	18	22	27	4	10	1
オセアニア	62	35.2	32.0	2.4	20.8	22.4	13.6	22.4	20.0	13.6	45.6	3.2	14.4	17.6	21.6	3.2	8.0	0.8
<b>操業開始年</b>																		
1959年以前	37	28	22	1	9	14	12	5	13	9	14	4	6	3	2	1	5	-
1960～1969年	70	53.8	42.3	1.9	17.3	26.9	23.1	9.6	25.0	17.3	26.9	7.7	11.5	5.8	3.8	1.9	9.6	-
1970～1979年	95	29	33	4	11	18	17	15	21	14	31	5	15	7	12	8	13	1
1980～1989年	121	31.9	36.3	4.4	12.1	19.8	18.7	16.5	23.1	15.4	34.1	5.5	16.5	7.7	13.2	8.8	14.3	1.1
1990～1999年	254	3	1	-	33.3	66.7	11.1	55.6	66.7	11.1	33.3	11.1	11.1	-	-	11.1	-	-
2000年以降	122	33.3	11.1	-	33.3	66.7	11.1	55.6	66.7	11.1	33.3	11.1	11.1	-	-	11.1	-	-
無回答	11	37.1	33.9	4.8	16.1	12.9	24.2	14.5	14.5	30.6	37.1	8.1	12.9	9.7	8.1	4.8	12.9	-
1959年以前	37	11	12	2	6	9	12	8	5	8	17	1	8	3	4	1	5	1
1960～1969年	70	29.7	32.4	5.4	16.2	24.3	32.4	21.6	13.5	21.6	45.9	2.7	21.6	8.1	10.8	2.7	13.5	2.7
1970～1979年	95	25	21	1	12	22	14	19	19	15	18	5	15	10	10	3	3	1
1980～1989年	121	35.7	30.0	1.4	17.1	31.4	20.0	27.1	27.1	21.4	25.7	7.1	21.4	14.3	14.3	4.3	4.3	1.4
1990～1999年	254	36	37	7	18	22	23	15	17	21	44	8	13	9	13	6	8	-
2000年以降	122	37.9	38.9	7.4	18.9	23.2	24.2	15.8	17.9	22.1	46.3	8.4	13.7	9.5	13.7	6.3	8.4	-
無回答	11	40	44	4	19	40	19	17	33	33	45	19	16	9	16	6	8	1
合計	710	33.1	36.4	3.3	15.7	33.1	15.7	14.0	27.3	27.3	37.2	15.7	13.2	7.4	13.2	5.0	6.6	0.8
	254	73	109	23	42	86	65	47	62	74	80	18	23	28	28	9	22	3
	122	28.7	42.9	9.1	16.5	33.9	25.6	18.5	24.4	29.1	31.5	7.1	9.1	11.0	11.0	3.5	8.7	1.2
	11	38	49	2	18	36	35	13	34	36	41	12	12	10	18	7	16	1
	710	31.1	40.2	1.6	14.8	29.5	28.7	10.7	27.9	29.5	33.6	9.8	9.8	8.2	14.8	5.7	13.1	0.8
	11	27.3	9.1	-	9.1	18.2	18.2	2	2	2	2	1	4	-	1	-	3	-
合計	710	226	273	39	116	217	170	121	173	189	247	64	91	69	90	32	65	7
	70	31.8	38.5	5.5	16.3	30.6	23.9	17.0	24.4	26.6	34.8	9.0	12.8	9.7	12.7	4.5	9.2	1.0

問4(3) 本社・現地法人間の意思疎通に関する問題の理由(複数回答)

(社、%)

	合計	本社が 現地の事情を 理解して いない	本社の海外事業に 関する方針 が不明確	本社が本社の基準を 現地に押し付ける	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)	派遣者の調整能力不足	派遣者の本社における人脈・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以外の意思疎通等の問題	その他	特に問題はない	無回答
<b>所在地域</b>												
アジア小計	360	129 35.8	78 21.7	80 22.2	47 13.1	35 9.7	17 4.7	89 24.7	46 12.8	3 0.8	88 24.4	35 9.7
中国	133	54 40.6	26 19.5	29 21.8	21 15.8	13 9.8	7 5.3	28 21.1	15 11.3	1 0.8	36 27.1	13 9.8
その他アジア	227	75 33.0	52 22.9	51 22.5	26 11.5	22 9.7	10 4.4	61 26.9	31 13.7	2 0.9	52 22.9	22 9.7
中近東	11	-	-	2 18.2	-	-	1 9.1	1 9.1	-	-	5 45.5	2 18.2
ヨーロッパ	125	38 30.4	21 16.8	30 24.0	26 20.8	7 5.6	6 4.8	45 36.0	16 12.8	3 2.4	30 24.0	11 8.8
北米	52	27 51.9	12 23.1	21 40.4	11 21.2	2 3.8	1 1.9	13 25.0	13 25.0	1 1.9	10 19.2	1 1.9
中南米	91	34 37.4	12 13.2	18 19.8	9 9.9	3 3.3	2 2.2	28 30.8	8 8.8	3 3.3	24 26.4	9 9.9
アフリカ	9	3 33.3	1 11.1	3 33.3	2 22.2	-	1 11.1	-	-	1 11.1	3 33.3	1 11.1
オセアニア	62	17 27.4	12 19.4	15 24.2	8 12.9	2 3.2	4 6.5	15 24.2	11 17.7	1 1.6	13 21.0	3 4.8
<b>現地法人の従業員数</b>												
10人未満	71	19 26.8	15 21.1	9 12.7	12 16.9	1 1.4	4 5.6	7 9.9	4 5.6	3 4.2	24 33.8	9 12.7
10～50人未満	174	56 32.2	39 22.4	45 25.9	24 13.8	7 4.0	8 4.6	44 25.3	17 9.8	1 0.6	43 24.7	16 9.2
50～100人未満	118	35 29.7	21 17.8	22 18.6	14 11.9	7 5.9	5 4.2	26 22.0	19 16.1	4 3.4	32 27.1	13 11.0
100～200人未満	106	39 36.8	19 17.9	30 28.3	18 17.0	7 6.6	6 5.7	30 28.3	13 12.3	1 0.9	21 19.8	11 10.4
200～500人未満	93	41 44.1	21 22.6	27 29.0	14 15.1	7 7.5	5 5.4	29 31.2	18 19.4	1 1.1	22 23.7	2 2.2
500～1000人未満	61	22 36.1	7 11.5	12 19.7	5 8.2	6 9.8	2 3.3	21 34.4	6 9.8	2 3.3	18 29.5	6 9.8
1000～5000人未満	72	32 44.4	12 16.7	19 26.4	14 19.4	13 18.1	2 2.8	25 34.7	15 20.8	-	10 13.9	5 6.9
5000人以上	12	3 25.0	2 16.7	3 25.0	1 8.3	1 8.3	-	8 66.7	2 16.7	-	2 16.7	-
無回答	3	1 33.3	-	2 66.7	1 33.3	-	-	1 33.3	-	-	1 33.3	-
合計	710	248 34.9	136 19.2	169 23.8	103 14.5	49 6.9	32 4.5	191 26.9	94 13.2	12 1.7	173 24.4	62 8.7

問4(4)－1 現地採用上の問題／管理職(複数回答)

(社、%)

	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く、欲しい人材が採れない	日系企業間での人材獲得競争が激しく、欲しい人材が採れない	外資系企業との人材獲得競争が激しく、欲しい人材が採れない	募集コスト・時間がかかりすぎる	効果的な募集ルートが確保できていない	その他	特に問題はない	無回答
所在地域											
アジア小計	360	140 38.9	55 15.3	58 16.1	42 11.7	64 17.8	43 11.9	74 20.6	17 4.7	68 18.9	45 12.5
中国	133	54 40.6	28 21.1	17 12.8	22 16.5	23 17.3	17 12.8	30 22.6	4 3.0	23 17.3	18 13.5
その他アジア	227	86 37.9	27 11.9	41 18.1	20 8.8	41 18.1	26 11.5	44 19.4	13 5.7	45 19.8	27 11.9
中近東	11	4 36.4	2 18.2	1 9.1	1 9.1	5 45.5	-	4 36.4	-	-	2 18.2
ヨーロッパ	125	30 24.0	13 10.4	18 14.4	1 0.8	7 5.6	24 19.2	19 15.2	7 5.6	35 28.0	27 21.6
北米	52	17 32.7	8 15.4	7 13.5	1 1.9	3 5.8	14 26.9	9 17.3	1 1.9	14 26.9	5 9.6
中南米	91	31 34.1	9 9.9	14 15.4	1 1.1	8 8.8	8 8.8	17 18.7	3 3.3	32 35.2	9 9.9
アフリカ	9	4 44.4	1 11.1	3 33.3	-	1 11.1	1 11.1	5 55.6	-	1 11.1	1 11.1
オセアニア	62	13 21.0	8 12.9	15 24.2	1 1.6	3 4.8	11 17.7	5 8.1	1 1.6	23 37.1	5 8.1
合計			96 13.5	116 16.3	47 6.6	91 12.8	101 14.2	133 18.7	29 4.1	173 24.4	94 13.2

問4(4)－2 現地採用上の問題／一般従業員(複数回答)

(社、%)

	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く、欲しい人材が採れない	日系企業間での人材獲得競争が激しく、欲しい人材が採れない	外資系企業との人材獲得競争が激しく、欲しい人材が採れない	募集コスト・時間がかかりすぎる	効果的な募集ルートが確保できていない	その他	特に問題はない	無回答
所在地域											
アジア小計	360	114 31.7	59 16.4	60 16.7	41 11.4	48 13.3	37 10.3	65 18.1	10 2.8	89 24.7	46 12.8
中国	133	39 29.3	20 15.0	16 12.0	22 16.5	14 10.5	11 8.3	26 19.5	1 0.8	37 27.8	19 14.3
その他アジア	227	75 33.0	39 17.2	44 19.4	19 8.4	34 15.0	26 11.5	39 17.2	9 4.0	52 22.9	27 11.9
中近東	11	4 36.4	2 18.2	1 9.1	1 9.1	1 9.1	-	3 27.3	-	1 9.1	2 18.2
ヨーロッパ	125	30 24.0	12 9.6	16 12.8	-	6 4.8	16 12.8	20 16.0	6 4.8	40 32.0	17 13.6
北米	52	18 34.6	6 11.5	8 15.4	2 3.8	2 3.8	11 21.2	8 15.4	-	15 28.8	6 11.5
中南米	91	24 26.4	13 14.3	9 9.9	1 1.1	7 7.7	9 9.9	21 23.1	3 3.3	33 36.3	11 12.1
アフリカ	9	3 33.3	1 11.1	1 11.1	-	-	-	4 44.4	-	1 11.1	2 22.2
オセアニア	62	10 16.1	10 16.1	11 17.7	2 3.2	1 1.6	11 17.7	6 9.7	2 3.2	21 33.9	7 11.3
合計	710	203 28.6	103 14.5	106 14.9	47 6.6	65 9.2	84 11.8	127 17.9	21 3.0	200 28.2	91 12.8

問4(5) 外部流出が問題になる人材(複数回答)

(社、%)

	合計	ベテランの 部課長層	中堅層の大 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
<b>所在地域</b>								
アジア小計	360	36 10.0	93 25.8	106 29.4	78 21.7	17 4.7	115 31.9	16 4.4
中国	133	15 11.3	26 19.5	37 27.8	37 27.8	6 4.5	43 32.3	7 5.3
その他アジア	227	21 9.3	67 29.5	69 30.4	41 18.1	11 4.8	72 31.7	9 4.0
中近東	11	-	1 9.1	4 36.4	-	-	6 54.5	1 9.1
ヨーロッパ	125	5 4.0	20 16.0	13 10.4	14 11.2	-	75 60.0	7 5.6
北米	52	6 11.5	9 17.3	3 5.8	7 13.5	1 1.9	29 55.8	2 3.8
中南米	91	4 4.4	12 13.2	15 16.5	10 11.0	3 3.3	50 54.9	4 4.4
アフリカ	9	-	1 11.1	1 11.1	-	1 11.1	5 55.6	1 11.1
オセアニア	62	3 4.8	17 27.4	11 17.7	5 8.1	2 3.2	27 43.5	4 6.5
合 計	710	54 7.6	153 21.5	153 21.5	114 16.1	24 3.4	307 43.2	35 4.9

問5 現地法人の直接的な利益報告先

(社、%)

	合計	現地国・地域に ある責任部署 (例、地域統括 本部など)	日本本社(担当 事業部または責 任部署)	現地国・地域に ある責任部署と 日本本社の両方	その他	無回答
<b>所在地域</b>						
アジア小計	360 100.0	38 10.6	233 64.7	81 22.5	5 1.4	3 0.8
中国	133 100.0	21 15.8	79 59.4	30 22.6	2 1.5	1 0.8
その他アジア	227 100.0	17 7.5	154 67.8	51 22.5	3 1.3	2 0.9
中近東	11 100.0	2 18.2	6 54.5	1 9.1	1 9.1	1 9.1
ヨーロッパ	125 100.0	36 28.8	64 51.2	21 16.8	3 2.4	1 0.8
北米	52 100.0	7 13.5	33 63.5	11 21.2	-	1 1.9
中南米	91 100.0	21 23.1	46 50.5	22 24.2	1 1.1	1 1.1
アフリカ	9 100.0	1 11.1	4 44.4	4 44.4	-	-
オセアニア	62 100.0	11 17.7	49 79.0	2 3.2	-	-
合 計	710 100.0	116 16.3	435 61.3	142 20.0	10 1.4	7 1.0

## 問6-A 事業活動の状況(インフォーマルな情報交換)

(社、%)

	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
<b>所在地域</b>							
アジア小計	360 100.0	11 3.1	33 9.2	113 31.4	128 35.6	56 15.6	19 5.3
中国	133 100.0	1 0.8	15 11.3	34 25.6	52 39.1	25 18.8	6 4.5
その他アジア	227 100.0	10 4.4	18 7.9	79 34.8	76 33.5	31 13.7	13 5.7
中近東	11 100.0	1 9.1	-	5 45.5	3 27.3	1 9.1	1 9.1
ヨーロッパ	125 100.0	4 3.2	9 7.2	20 16.0	55 44.0	30 24.0	7 5.6
北米	52 100.0	-	6 11.5	13 25.0	26 50.0	6 11.5	1 1.9
中南米	91 100.0	6 6.6	8 8.8	23 25.3	38 41.8	13 14.3	3 3.3
アフリカ	9 100.0	-	1 11.1	3 33.3	2 22.2	3 33.3	-
オセアニア	62 100.0	5 8.1	6 9.7	14 22.6	25 40.3	11 17.7	1 1.6
<b>操業開始年</b>							
1959年以前	37 100.0	1 2.7	2 5.4	10 27.0	15 40.5	6 16.2	3 8.1
1960～1969年	70 100.0	-	10 14.3	17 24.3	29 41.4	14 20.0	-
1970～1979年	95 100.0	4 4.2	10 10.5	19 20.0	40 42.1	19 20.0	3 3.2
1980～1989年	121 100.0	4 3.3	5 4.1	34 28.1	47 38.8	24 19.8	7 5.8
1990～1999年	254 100.0	11 4.3	25 9.8	75 29.5	89 35.0	39 15.4	15 5.9
2000年以降	122 100.0	5 4.1	10 8.2	33 27.0	52 42.6	18 14.8	4 3.3
無回答	11 100.0	2 18.2	1 9.1	3 27.3	5 45.5	-	-
合 計	710 100.0	27 3.8	63 8.9	191 26.9	277 39.0	120 16.9	32 4.5

## 問6-B 事業活動の状況(本社への提案はほとんど採用)

(社、%)

	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
<b>所在地域</b>							
アジア小計	360 100.0	3 0.8	39 10.8	157 43.6	131 36.4	21 5.8	9 2.5
中国	133 100.0	-	11 8.3	54 40.6	53 39.8	10 7.5	5 3.8
その他アジア	227 100.0	3 1.3	28 12.3	103 45.4	78 34.4	11 4.8	4 1.8
中近東	11 100.0	-	-	6 54.5	4 36.4	-	1 9.1
ヨーロッパ	125 100.0	3 2.4	13 10.4	64 51.2	36 28.8	3 2.4	6 4.8
北米	52 100.0	4 7.7	7 13.5	24 46.2	15 28.8	1 1.9	1 1.9
中南米	91 100.0	1 1.1	5 5.5	51 56.0	30 33.0	2 2.2	2 2.2
アフリカ	9 100.0	-	1 11.1	5 55.6	3 33.3	-	-
オセアニア	62 100.0	-	6 9.7	38 61.3	14 22.6	3 4.8	1 1.6
合 計	710 100.0	11 1.5	71 10.0	345 48.6	233 32.8	30 4.2	20 2.8

## 問6-C 事業活動の状況(独自の技術等を保有)

(社、%)

	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
<b>所在地域</b>							
アジア小計	360 100.0	48 13.3	53 14.7	142 39.4	77 21.4	30 8.3	10 2.8
中国	133 100.0	17 12.8	16 12.0	44 33.1	37 27.8	14 10.5	5 3.8
その他アジア	227 100.0	31 13.7	37 16.3	98 43.2	40 17.6	16 7.0	5 2.2
中近東	11 100.0	1 9.1	-	4 36.4	3 27.3	2 18.2	1 9.1
ヨーロッパ	125 100.0	10 8.0	18 14.4	41 32.8	39 31.2	14 11.2	3 2.4
北米	52 100.0	-	10 19.2	20 38.5	14 26.9	7 13.5	1 1.9
中南米	91 100.0	16 17.6	14 15.4	29 31.9	24 26.4	7 7.7	1 1.1
アフリカ	9 100.0	1 11.1	2 22.2	3 33.3	1 11.1	2 22.2	-
オセアニア	62 100.0	6 9.7	9 14.5	24 38.7	17 27.4	5 8.1	1 1.6
合 計	710 100.0	82 11.5	106 14.9	263 37.0	175 24.6	67 9.4	17 2.4

## 問6-D 事業活動の状況(常に上位の経営業績)

(社、%)

	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
<b>所在地域</b>							
アジア小計	360 100.0	43 11.9	53 14.7	103 28.6	105 29.2	49 13.6	7 1.9
中国	133 100.0	17 12.8	17 12.8	41 30.8	35 26.3	21 15.8	2 1.5
その他アジア	227 100.0	26 11.5	36 15.9	62 27.3	70 30.8	28 12.3	5 2.2
中近東	11 100.0	1 9.1	-	4 36.4	3 27.3	2 18.2	1 9.1
ヨーロッパ	125 100.0	20 16.0	11 8.8	42 33.6	35 28.0	13 10.4	4 3.2
北米	52 100.0	1 1.9	7 13.5	15 28.8	15 28.8	13 25.0	1 1.9
中南米	91 100.0	13 14.3	11 12.1	35 38.5	21 23.1	8 8.8	3 3.3
アフリカ	9 100.0	4 44.4	1 11.1	2 22.2	2 22.2	-	-
オセアニア	62 100.0	7 11.3	11 17.7	19 30.6	14 22.6	10 16.1	1 1.6
<b>操業開始年</b>							
1959年以前	37 100.0	3 8.1	3 8.1	16 43.2	7 18.9	7 18.9	1 2.7
1960～1969年	70 100.0	11 15.7	5 7.1	22 31.4	22 31.4	10 14.3	-
1970～1979年	95 100.0	8 8.4	9 9.5	32 33.7	31 32.6	13 13.7	2 2.1
1980～1989年	121 100.0	10 8.3	11 9.1	31 25.6	36 29.8	27 22.3	6 5.0
1990～1999年	254 100.0	38 15.0	43 16.9	69 27.2	70 27.6	28 11.0	6 2.4
2000年以降	122 100.0	18 14.8	22 18.0	47 38.5	23 18.9	10 8.2	2 1.6
無 回 答	11 100.0	1 9.1	1 9.1	3 27.3	6 54.5	-	-
合 計	710 100.0	89 12.5	94 13.2	220 31.0	195 27.5	95 13.4	17 2.4

問6-E 事業活動の状況(第一級の人材を採用できる)

(社、%)

	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
<b>所在地域</b>							
アジア小計	360 100.0	30 8.3	100 27.8	136 37.8	73 20.3	15 4.2	6 1.7
中国	133 100.0	11 8.3	39 29.3	52 39.1	23 17.3	6 4.5	2 1.5
その他アジア	227 100.0	19 8.4	61 26.9	84 37.0	50 22.0	9 4.0	4 1.8
中近東	11 100.0	1 9.1	2 18.2	5 45.5	1 9.1	1 9.1	1 9.1
ヨーロッパ	125 100.0	11 8.8	30 24.0	53 42.4	20 16.0	8 6.4	3 2.4
北米	52 100.0	4 7.7	14 26.9	22 42.3	10 19.2	1 1.9	1 1.9
中南米	91 100.0	6 6.6	23 25.3	46 50.5	12 13.2	2 2.2	2 2.2
アフリカ	9 100.0	2 22.2	2 22.2	5 55.6	-	-	-
オセアニア	62 100.0	6 9.7	15 24.2	27 43.5	11 17.7	2 3.2	1 1.6
合    計	710 100.0	60 8.5	186 26.2	294 41.4	127 17.9	29 4.1	14 2.0

問7(1) 日本本社における成文化された経営理念の有無

(社、%)

	合計	はい	いいえ	無回答
<b>所在地域</b>				
アジア小計	360 100.0	329 91.4	28 7.8	3 0.8
中国	133 100.0	130 97.7	2 1.5	1 0.8
その他アジア	227 100.0	199 87.7	26 11.5	2 0.9
中近東	11 100.0	8 72.7	2 18.2	1 9.1
ヨーロッパ	125 100.0	116 92.8	7 5.6	2 1.6
北米	52 100.0	49 94.2	3 5.8	-
中南米	91 100.0	89 97.8	2 2.2	-
アフリカ	9 100.0	7 77.8	2 22.2	-
オセアニア	62 100.0	57 91.9	5 8.1	-
合    計	710 100.0	655 92.3	49 6.9	6 0.8

問7(2) 現地法人における成文化された経営理念の有無

(社、%)

	合計	はい	いいえ	無回答
<b>所在地域</b>				
アジア小計	329 100.0	238 72.3	87 26.4	4 1.2
中国	130 100.0	97 74.6	31 23.8	2 1.5
その他アジア	199 100.0	141 70.9	56 28.1	2 1.0
中近東	8 100.0	5 62.5	3 37.5	-
ヨーロッパ	116 100.0	79 68.1	36 31.0	1 0.9
北米	49 100.0	36 73.5	13 26.5	-
中南米	89 100.0	53 59.6	36 40.4	-
アフリカ	7 100.0	3 42.9	3 42.9	1 14.3
オセアニア	57 100.0	33 57.9	21 36.8	3 5.3
合    計	655 100.0	447 68.2	199 30.4	9 1.4

問7(2)付問1 本社一現地法人間における経営理念の共通性

(社、%)

	合計	同じ	部分的に同じ	異なる	無回答
<b>所在地域</b>					
アジア小計	238 100.0	116 48.7	97 40.8	19 8.0	6 2.5
中国	97 100.0	50 51.5	37 38.1	5 5.2	5 5.2
その他アジア	141 100.0	66 46.8	60 42.6	14 9.9	1 0.7
中近東	5 100.0	4 80.0	1 20.0	-	-
ヨーロッパ	79 100.0	52 65.8	20 25.3	5 6.3	2 2.5
北米	36 100.0	18 50.0	15 41.7	2 5.6	1 2.8
中南米	53 100.0	33 62.3	20 37.7	-	-
アフリカ	3 100.0	3 100.0	-	-	-
オセアニア	33 100.0	14 42.4	14 42.4	5 15.2	-
合    計	447 100.0	240 53.7	167 37.4	31 6.9	9 2.0

問7(2)付問2 現地法人の経営理念が翻訳されている言語

(社、%)

	合計	の現地は英語圏であり、英語にのみ翻訳されている	いる現地は英語圏であるが、英語および他言語に翻訳されている	て以外の言語にのみ翻訳されている	現地は非英語圏であるが、英語にのみ翻訳されている	現地は非英語圏であるが、英語以外の言語にのみ翻訳されている	に現地は非英語圏であるが、英語以外の言語の両方が翻訳されている	て日本語がそのまま用いられており、翻訳されていない	無回答
<b>所在地域</b>									
アジア小計	213 100.0	51 23.9	20 9.4	64 30.0	14 6.6	41 19.2	14 6.6	9 4.2	
中国	87 100.0	6 6.9	4 4.6	44 50.6	3 3.4	21 24.1	4 4.6	5 5.7	
その他アジア	126 100.0	45 35.7	16 12.7	20 15.9	11 8.7	20 15.9	10 7.9	4 3.2	
中近東	5 100.0	1 20.0	-	-	3 60.0	1 20.0	-	-	
ヨーロッパ	72 100.0	8 11.1	-	7 9.7	23 31.9	33 45.8	1 1.4	-	
北米	33 100.0	29 87.9	3 9.1	-	-	-	1 3.0	-	
中南米	53 100.0	-	-	23 43.4	10 18.9	15 28.3	3 5.7	2 3.8	
アフリカ	3 100.0	1 33.3	-	-	1 33.3	1 33.3	-	-	
オセアニア	28 100.0	25 89.3	3 10.7	-	-	-	-	-	
<b>操業開始年</b>									
1959年以前	24 100.0	9 37.5	2 8.3	-	9 37.5	2 8.3	1 4.2	1 4.2	
1960～1969年	41 100.0	14 34.1	1 2.4	12 29.3	4 9.8	9 22.0	-	1 2.4	
1970～1979年	61 100.0	23 37.7	1 1.6	8 13.1	8 13.1	16 26.2	3 4.9	2 3.3	
1980～1989年	65 100.0	16 24.6	9 13.8	10 15.4	7 10.8	17 26.2	5 7.7	1 1.5	
1990～1999年	141 100.0	33 23.4	9 6.4	45 31.9	18 12.8	28 19.9	4 2.8	4 2.8	
2000年以降	71 100.0	17 23.9	4 5.6	19 26.8	5 7.0	18 25.4	6 8.5	2 2.8	
無回答	4 100.0	3 75.0	-	-	-	1 25.0	-	-	
<b>合計</b>	407 100.0	115 28.3	26 6.4	94 23.1	51 12.5	91 22.4	19 4.7	11 2.7	

問8 現地法人が有する決定権(複数回答)

(社、%)

	合計	新規事業への進出	資 現在の事業への追加的な投資	販売先の変更	製品・サービス・商品の主な購入先の変更	部材・サービスの主な購入先の変更	グループ内兄弟企業間の取り引きの変更	グループ内兄弟企業間の人事異動(日本人を除く)	短期的な人材交流	グループ内兄弟企業間での現地従業員の役員への昇進	大規模な現地従業員の解雇	その他	無回答
<b>所在地域</b>													
アジア小計	360	29	52	169	207	79	65	117	43	44	14	68	
		8.1	14.4	46.9	57.5	21.9	18.1	32.5	11.9	12.2	3.9	18.9	
中国	133	11	22	63	76	38	25	50	15	21	4	20	
		8.3	16.5	47.4	57.1	28.6	18.8	37.6	11.3	15.8	3.0	15.0	
その他アジア	227	18	30	106	131	41	40	67	28	23	10	48	
		7.9	13.2	46.7	57.7	18.1	17.6	29.5	12.3	10.1	4.4	21.1	
中近東	11	1		2	1			1	2	2		6	
		9.1	-	18.2	9.1	-	-	9.1	18.2	18.2	-	54.5	
ヨーロッパ	125	5	17	60	62	28	26	52	15	6	4	28	
		4.0	13.6	48.0	49.6	22.4	20.8	41.6	12.0	4.8	3.2	22.4	
北米	52	1	3	26	24	14	12	20	2	2	3	12	
		1.9	5.8	50.0	46.2	26.9	23.1	38.5	3.8	3.8	5.8	23.1	
中南米	91	8	7	51	46	20	18	31	5	17	4	22	
		8.8	7.7	56.0	50.5	22.0	19.8	34.1	5.5	18.7	4.4	24.2	
アフリカ	9		1	5	5			2				3	
		-	11.1	55.6	55.6	-	-	22.2	-	-	-	33.3	
オセアニア	62	4	6	37	37	17	17	18	3	5	5	10	
		6.5	9.7	59.7	59.7	27.4	27.4	29.0	4.8	8.1	8.1	16.1	
<b>操業開始年</b>													
1959年以前	37	2	2	14	15	9	7	8	4	2	2	16	
		5.4	5.4	37.8	40.5	24.3	18.9	21.6	10.8	5.4	5.4	43.2	
1960～1969年	70	5	6	46	44	18	22	31	6	5	1	10	
		7.1	8.6	65.7	62.9	25.7	31.4	44.3	8.6	7.1	1.4	14.3	
1970～1979年	95	10	19	60	57	31	25	42	11	13	3	13	
		10.5	20.0	63.2	60.0	32.6	26.3	44.2	11.6	13.7	3.2	13.7	
1980～1989年	121	4	15	56	65	26	28	43	14	11	7	25	
		3.3	12.4	46.3	53.7	21.5	23.1	35.5	11.6	9.1	5.8	20.7	
1990～1999年	254	19	35	126	137	47	36	77	24	32	8	52	
		7.5	13.8	49.6	53.9	18.5	14.2	30.3	9.4	12.6	3.1	20.5	
2000年以降	122	7	9	44	59	27	19	38	10	13	8	29	
		5.7	7.4	36.1	48.4	22.1	15.6	31.1	8.2	10.7	6.6	23.8	
無回答	11	1		4	5		1	2	1		1	4	
		9.1	-	36.4	45.5	-	9.1	18.2	9.1	-	9.1	36.4	
合 計	710	48	86	350	382	158	138	241	70	76	30	149	
		6.8	12.1	49.3	53.8	22.3	19.4	33.9	9.9	10.7	4.2	21.0	

問9A 日本人が派遣されている主な理由／取締役以上(複数回答)

(社、%)

	合計	念・経営手法を浸透させる必要があるから	日本本社の経営理念・経営手法を浸透させる必要があるから	日本からの技術移転が必要だから	無回答							
<b>所在地域</b>												
アジア小計	360	246 68.3	65 18.1	34 9.4	197 54.7	289 80.3	73 20.3	83 23.1	5 1.4	6 1.7	28 7.8	
中国	133	89 66.9	20 15.0	6 4.5	69 51.9	104 78.2	23 17.3	29 21.8	-	3 2.3	13 9.8	
その他アジア	227	157 69.2	45 19.8	28 12.3	128 56.4	185 81.5	50 22.0	54 23.8	5 2.2	3 1.3	15 6.6	
中近東	11	6 54.5	2 18.2	3 27.3	9 81.8	7 63.6	-	4 36.4	-	-	1 9.1	
ヨーロッパ	125	89 71.2	20 16.0	22 17.6	74 59.2	97 77.6	14 11.2	25 20.0	2 1.6	5 4.0	7 5.6	
北米	52	43 82.7	6 11.5	8 15.4	36 69.2	40 76.9	5 9.6	5 9.6	-	1 1.9	3 5.8	
中南米	91	64 70.3	11 12.1	13 14.3	65 71.4	76 83.5	13 14.3	26 28.6	2 2.2	4 4.4	1 1.1	
アフリカ	9	7 77.8	1 11.1	-	9 100.0	7 77.8	2 22.2	6 66.7	-	-	-	
オセアニア	62	47 75.8	7 11.3	12 19.4	45 72.6	52 83.9	8 12.9	14 22.6	-	-	2 3.2	
合計	710	502 70.7	112 15.8	92 13.0	435 61.3	568 80.0	115 16.2	163 23.0	9 1.3	16 2.3	42 5.9	

問9B 日本人が派遣されている主な理由／ラインマネージャー(部課長層)(複数回答)

(社、%)

	合計	念・経営手法を浸透させる必要があるから	日本本社の経営理念・経営手法を浸透させる必要があるから	日本からの技術移転が必要だから	無回答							
<b>所在地域</b>												
アジア小計	360	96 26.7	165 45.8	108 30.0	180 50.0	99 27.5	107 29.7	166 46.1	2 0.6	23 6.4	53 14.7	
中国	133	34 25.6	69 51.9	37 27.8	64 48.1	35 26.3	42 31.6	72 54.1	1 0.8	6 4.5	13 9.8	
その他アジア	227	62 27.3	96 42.3	71 31.3	116 51.1	64 28.2	65 28.6	94 41.4	1 0.4	17 7.5	40 17.6	
中近東	11	3 27.3	2 18.2	5 45.5	7 63.6	5 45.5	-	7 63.6	-	-	1 9.1	
ヨーロッパ	125	38 30.4	41 32.8	42 33.6	73 58.4	42 33.6	26 20.8	33 26.4	-	11 8.8	25 20.0	
北米	52	17 32.7	15 28.8	27 51.9	35 67.3	13 25.0	15 28.8	19 36.5	-	5 9.6	2 3.8	
中南米	91	11 12.1	19 20.9	20 22.0	34 37.4	14 15.4	9 9.9	20 22.0	2 2.2	20 22.0	28 30.8	
アフリカ	9	-	1 11.1	1 11.1	1 11.1	2 22.2	-	2 22.2	-	3 33.3	4 44.4	
オセアニア	62	26 41.9	13 21.0	25 40.3	32 51.6	19 30.6	7 11.3	14 22.6	-	9 14.5	9 14.5	
合計	710	191 26.9	256 36.1	228 32.1	362 51.0	194 27.3	164 23.1	261 36.8	4 0.6	71 10.0	122 17.2	

問9C 日本人が派遣されている主な理由／アドバイザー・コーディネーター(複数回答) (社、%)

	合計	念・経営手法を浸透させる必要があるから	日本本社の経営理念・経営手法を浸透させる必要があるから	日本からの技術移転が必要だから	リニアを積ませる必要があるから	日本人従業員にキヤリアを積ませる必要があるから	必要だから	日本本社との調整のため	現地法人の経営管理のため	相手が日本人だから	現地の取引先の交渉	現地従業員が十分育成されていないから	その他	日本人派遣者はいない	無回答
<b>所在地域</b>															
アジア小計	360	30 8.3	84 23.3	45 12.5	64 17.8	20 5.6	40 11.1	89 24.7	1 0.3	68 18.9	148 41.1				
中国	133	8 6.0	22 16.5	15 11.3	15 11.3	4 3.0	12 9.0	28 21.1	-	24 18.0	62 46.6				
その他アジア	227	22 9.7	62 27.3	30 13.2	49 21.6	16 7.0	28 12.3	61 26.9	1 0.4	44 19.4	86 37.9				
中近東	11	-	1 9.1	-	-	-	1 9.1	1 9.1	-	1 9.1	9 81.8				
ヨーロッパ	125	12 9.6	28 22.4	35 28.0	34 27.2	6 4.8	10 8.0	23 18.4	-	18 14.4	49 39.2				
北米	52	4 7.7	10 19.2	15 28.8	17 32.7	4 7.7	7 13.5	8 15.4	-	14 26.9	14 26.9				
中南米	91	3 3.3	10 11.0	11 12.1	11 12.1	5 5.5	3 3.3	9 9.9	-	28 30.8	44 48.4				
アフリカ	9	-	-	-	-	-	-	-	-	4 44.4	5 55.6				
オセアニア	62	6 9.7	3 4.8	9 14.5	12 19.4	2 3.2	3 4.8	4 6.5	-	20 32.3	28 45.2				
合計	710	55 7.7	136 19.2	115 16.2	138 19.4	37 5.2	64 9.0	134 18.9	1 0.1	153 21.5	297 41.8				

問10 現地採用の大卒社員の能力開発の手段(複数回答) (社、%)

	合計	職能を越えた配置	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	日本本社への短期の研修派遣	グループ企業への研修派遣	教育機関(MBA等)への研修派遣	本長期の海外勤務(日本以外)	長期の海外勤務(日本)	その他	特に行っていない	無回答
<b>所在地域</b>															
アジア小計	360	62 17.2	48 13.3	136 37.8	195 54.2	188 52.2	222 61.7	58 16.1	20 5.6	44 12.2	24 6.7	1 0.3	33 9.2	8 2.2	
中国	133	26 19.5	20 15.0	52 39.1	82 61.7	63 47.4	83 62.4	22 16.5	4 3.0	12 9.0	4 3.0	1 0.8	10 7.5	4 3.0	
その他アジア	227	36 15.9	28 12.3	84 37.0	113 49.8	125 55.1	139 61.2	36 15.9	16 7.0	32 14.1	20 8.8	-	23 10.1	4 1.8	
中近東	11	-	1 9.1	2 18.2	4 36.4	3 27.3	5 45.5	1 9.1	1 9.1	1 9.1	1 9.1	-	2 18.2	-	
ヨーロッパ	125	14 11.2	17 13.6	57 45.6	60 48.0	68 54.4	57 45.6	21 16.8	8 6.4	4 3.2	6 4.8	1 0.8	19 15.2	7 5.6	
北米	52	5 9.6	4 7.7	26 50.0	25 48.1	25 48.1	22 42.3	5 9.6	4 7.7	3 5.8	1 1.9	1 1.9	6 11.5	1 1.9	
中南米	91	10 11.0	10 11.0	50 54.9	44 48.4	48 52.7	55 60.4	11 12.1	6 6.6	7 7.7	4 4.4	-	10 11.0	1 1.1	
アフリカ	9	-	1 11.1	6 66.7	1 11.1	5 55.6	4 44.4	-	-	-	-	-	1 11.1	-	
オセアニア	62	5 8.1	5 8.1	28 45.2	27 43.5	29 46.8	24 38.7	2 3.2	1 1.6	7 11.3	3 4.8	1 1.6	15 24.2	2 3.2	
合計	710	96 13.5	86 12.1	305 43.0	356 50.1	366 51.5	389 54.8	98 13.8	40 5.6	66 9.3	39 5.5	5 0.7	85 12.0	19 2.7	

問11 従業員向けの福利厚生施策(複数回答)

(社、%)

	合計	寮・社宅の運営	従業員用の食堂の運営	従業員用の無料駐車場の確保・提供	育児、介護、リフレッシュなどのための休暇制度の整備	自己啓発・能力開発に対する援助	社内貯蓄制度など財産形成を支援する制度の運用	医療サービスの提供、費用の援助	スポーツやレクリエーション活動に対する援助	慶弔見舞金の支給	その他	特に実施していない	無回答
<b>所在地域</b>													
アジア小計	360	84 23.3	165 45.8	134 37.2	85 23.6	169 46.9	34 9.4	239 66.4	211 58.6	226 62.8	31 8.6	11 3.1	4 1.1
中国	133	48 36.1	57 42.9	28 21.1	34 25.6	66 49.6	15 11.3	71 53.4	71 53.4	71 53.4	8 6.0	3 2.3	2 1.5
その他アジア	227	36 15.9	108 47.6	106 46.7	51 22.5	103 45.4	19 8.4	168 74.0	140 61.7	155 68.3	23 10.1	8 3.5	2 0.9
中近東	11	2 18.2	1 9.1	3 27.3	-	5 45.5	-	8 72.7	2 18.2	5 45.5	1 9.1	-	-
ヨーロッパ	125	5 4.0	45 36.0	74 59.2	46 36.8	78 62.4	17 13.6	70 56.0	45 36.0	34 27.2	5 4.0	7 5.6	2 1.6
北米	52	-	7 13.5	24 46.2	17 32.7	32 61.5	19 36.5	38 73.1	17 32.7	10 19.2	1 1.9	-	2 3.8
中南米	91	7 7.7	21 23.1	46 50.5	21 23.1	57 62.6	14 15.4	65 71.4	36 39.6	37 40.7	4 4.4	4 4.4	-
アフリカ	9	1 11.1	1 11.1	3 33.3	1 11.1	6 66.7	-	7 77.8	-	7 77.8	-	1 11.1	-
オセアニア	62	2 3.2	7 11.3	28 45.2	26 41.9	41 66.1	5 8.1	18 29.0	21 33.9	8 12.9	4 6.5	5 8.1	-
合計	710	101 14.2	247 34.8	312 43.9	196 27.6	388 54.6	89 12.5	445 62.7	332 46.8	327 46.1	46 6.5	28 3.9	8 1.1

問12 労働条件・労使関係に関する紛争の状況

(社、%)

	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年間も発生したことはない	無回答
<b>所在地域</b>					
アジア小計	360 100.0	1 0.3	52 14.4	298 82.8	9 2.5
中国	133 100.0	-	22 16.5	107 80.5	4 3.0
その他アジア	227 100.0	1 0.4	30 13.2	191 84.1	5 2.2
中近東	11 100.0	-	4 36.4	7 63.6	-
ヨーロッパ	125 100.0	4 3.2	19 15.2	97 77.6	5 4.0
北米	52 100.0	1 1.9	1 1.9	49 94.2	1 1.9
中南米	91 100.0	5 5.5	12 13.2	74 81.3	-
アフリカ	9 100.0	1 11.1	1 11.1	7 77.8	-
オセアニア	62 100.0	1 1.6	3 4.8	57 91.9	1 1.6
合計	710 100.0	13 1.8	92 13.0	589 83.0	16 2.3

問12付問1 紛争が発生した原因(複数回答)

(社、%)

	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・ハラメント	その他	無回答
<b>所在地域</b>														
アジア小計	53	36	15	9		9	5	11		2			6	
		67.9	28.3	17.0	-	17.0	9.4	20.8	-	3.8	-	-	11.3	-
中国	22	13	4	4		2	3	5					3	
		59.1	18.2	18.2	-	9.1	13.6	22.7	-	-	-	-	13.6	-
その他アジア	31	23	11	5		7	2	6		2			3	
		74.2	35.5	16.1	-	22.6	6.5	19.4	-	6.5	-	-	9.7	-
中近東	4							3				1	1	
		-	-	-	-	-	-	75.0	-	-	-	25.0	25.0	-
ヨーロッパ	23	13	1	7	1	3	1	9		1			1	
		56.5	4.3	30.4	4.3	13.0	4.3	39.1	-	4.3	-	-	4.3	-
北米	2	2	1				1							
		100.0	50.0	-	-	-	50.0	-	-	-	-	-	-	-
中南米	17	10	2	5	1	1		2		1			3	
		58.8	11.8	29.4	5.9	5.9	-	11.8	-	5.9	-	-	17.6	-
アフリカ	2	1						1					1	
		50.0	-	-	-	-	-	50.0	-	-	-	-	50.0	-
オセアニア	4	3			1		2							
		75.0	-	-	25.0	-	50.0	-	-	-	-	-	-	-
<b>合計</b>	105	65	19	21	3	13	9	26		4		1	12	
		61.9	18.1	20.0	2.9	12.4	8.6	24.8	-	3.8	-	1.0	11.4	-

問13(1)A ホワイトカラーの人事制度の取り入れ状況/日本本社の人事制度

(社、%)

	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
<b>所在地域</b>							
アジア小計	360	89	49	72	114	16	20
	100.0	24.7	13.6	20.0	31.7	4.4	5.6
中国	133	33	18	25	44	7	6
	100.0	24.8	13.5	18.8	33.1	5.3	4.5
その他アジア	227	56	31	47	70	9	14
	100.0	24.7	13.7	20.7	30.8	4.0	6.2
中近東	11	2	2	1	6		
	100.0	18.2	18.2	9.1	54.5	-	-
ヨーロッパ	125	49	10	31	20	6	9
	100.0	39.2	8.0	24.8	16.0	4.8	7.2
北米	52	23	5	12	7	2	3
	100.0	44.2	9.6	23.1	13.5	3.8	5.8
中南米	91	31	12	21	21	4	2
	100.0	34.1	13.2	23.1	23.1	4.4	2.2
アフリカ	9	4	1	3	1		
	100.0	44.4	11.1	33.3	11.1	-	-
オセアニア	62	27	8	9	10	5	3
	100.0	43.5	12.9	14.5	16.1	8.1	4.8
<b>合計</b>	710	225	87	149	179	33	37
	100.0	31.7	12.3	21.0	25.2	4.6	5.2

問13(1)B ホワイトカラーの人事制度の取り入れ状況／ローカルの他企業の人事制度 (社、%)

	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
<b>所在地域</b>							
アジア小計	360 100.0	78 21.7	43 11.9	103 28.6	89 24.7	20 5.6	27 7.5
中国	133 100.0	31 23.3	16 12.0	41 30.8	27 20.3	7 5.3	11 8.3
その他アジア	227 100.0	47 20.7	27 11.9	62 27.3	62 27.3	13 5.7	16 7.0
中近東	11 100.0	1 9.1	4 36.4	4 36.4	2 18.2	-	-
ヨーロッパ	125 100.0	21 16.8	12 9.6	44 35.2	35 28.0	3 2.4	10 8.0
北米	52 100.0	6 11.5	5 9.6	20 38.5	13 25.0	6 11.5	2 3.8
中南米	91 100.0	19 20.9	9 9.9	28 30.8	27 29.7	5 5.5	3 3.3
アフリカ	9 100.0	4 44.4	-	2 22.2	2 22.2	-	1 11.1
オセアニア	62 100.0	11 17.7	6 9.7	16 25.8	18 29.0	5 8.1	6 9.7
合計	710 100.0	140 19.7	79 11.1	217 30.6	186 26.2	39 5.5	49 6.9

問13(1)C ホワイトカラーの人事制度の取り入れ状況／グループ内兄弟企業の人事制度 (社、%)

	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
<b>所在地域</b>							
アジア小計	360 100.0	135 37.5	38 10.6	81 22.5	39 10.8	8 2.2	59 16.4
中国	133 100.0	42 31.6	15 11.3	31 23.3	22 16.5	4 3.0	19 14.3
その他アジア	227 100.0	93 41.0	23 10.1	50 22.0	17 7.5	4 1.8	40 17.6
中近東	11 100.0	5 45.5	2 18.2	2 18.2	1 9.1	-	1 9.1
ヨーロッパ	125 100.0	48 38.4	17 13.6	22 17.6	23 18.4	4 3.2	11 8.8
北米	52 100.0	22 42.3	5 9.6	14 26.9	5 9.6	2 3.8	4 7.7
中南米	91 100.0	39 42.9	11 12.1	25 27.5	9 9.9	2 2.2	5 5.5
アフリカ	9 100.0	6 66.7	-	1 11.1	-	-	2 22.2
オセアニア	62 100.0	32 51.6	4 6.5	12 19.4	4 6.5	5 8.1	5 8.1
合計	710 100.0	287 40.4	77 10.8	157 22.1	81 11.4	21 3.0	87 12.3

問13(2) 現地採用従業員の幹部登用プログラム

(社、%)

	合計	日本本社が作成したグループ企業で統一プログラムがある	現地法人が作成したプログラムがある	現在はないが、将来現地法人で作成する予定である	現在はなく、将来現地法人で作成する予定もない	その他	無回答
<b>所在地域</b>							
アジア小計	360 100.0	20 5.6	70 19.4	153 42.5	101 28.1	7 1.9	9 2.5
中国	133 100.0	8 6.0	23 17.3	61 45.9	35 26.3	2 1.5	4 3.0
その他アジア	227 100.0	12 5.3	47 20.7	92 40.5	66 29.1	5 2.2	5 2.2
中近東	11 100.0	-	-	4 36.4	6 54.5	-	1 9.1
ヨーロッパ	125 100.0	13 10.4	11 8.8	38 30.4	55 44.0	3 2.4	5 4.0
北米	52 100.0	4 7.7	4 7.7	12 23.1	30 57.7	1 1.9	1 1.9
中南米	91 100.0	9 9.9	13 14.3	30 33.0	36 39.6	1 1.1	2 2.2
アフリカ	9 100.0	1 11.1	-	1 11.1	6 66.7	1 11.1	-
オセアニア	62 100.0	3 4.8	7 11.3	20 32.3	29 46.8	1 1.6	2 3.2
合    計	710 100.0	50 7.0	105 14.8	258 36.3	263 37.0	14 2.0	20 2.8

問14A 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

(社、%)

	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
<b>所在地域</b>							
アジア小計	360 100.0	84 23.3	36 10.0	62 17.2	56 15.6	113 31.4	9 2.5
中国	133 100.0	36 27.1	15 11.3	23 17.3	22 16.5	32 24.1	5 3.8
その他アジア	227 100.0	48 21.1	21 9.3	39 17.2	34 15.0	81 35.7	4 1.8
中近東	11 100.0	1 9.1	-	1 9.1	2 18.2	7 63.6	-
ヨーロッパ	125 100.0	21 16.8	9 7.2	19 15.2	12 9.6	60 48.0	4 3.2
北米	52 100.0	3 5.8	3 5.8	9 17.3	8 15.4	26 50.0	3 5.8
中南米	91 100.0	9 9.9	1 1.1	11 12.1	13 14.3	57 62.6	-
アフリカ	9 100.0	1 11.1	2 22.2	1 11.1	2 22.2	3 33.3	-
オセアニア	62 100.0	6 9.7	3 4.8	7 11.3	11 17.7	35 56.5	-
<b>操業開始年</b>							
1959年以前	37 100.0	6 16.2	-	11 29.7	8 21.6	12 32.4	-
1960～1969年	70 100.0	4 5.7	4 5.7	10 14.3	12 17.1	40 57.1	-
1970～1979年	95 100.0	13 13.7	5 5.3	12 12.6	12 12.6	52 54.7	1 1.1
1980～1989年	121 100.0	17 14.0	11 9.1	19 15.7	18 14.9	53 43.8	3 2.5
1990～1999年	254 100.0	53 20.9	22 8.7	40 15.7	39 15.4	89 35.0	11 4.3
2000年以降	122 100.0	30 24.6	11 9.0	15 12.3	13 10.7	52 42.6	1 0.8
無    回    答	11 100.0	2 18.2	1 9.1	3 27.3	2 18.2	3 27.3	-
合    計	710 100.0	125 17.6	54 7.6	110 15.5	104 14.6	301 42.4	16 2.3

問14B 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積極的に行っている (社、%)

	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
<b>所在地域</b>							
アジア小計	360 100.0	123 34.2	51 14.2	104 28.9	49 13.6	14 3.9	19 5.3
中国	133 100.0	43 32.3	19 14.3	38 28.6	22 16.5	3 2.3	8 6.0
その他アジア	227 100.0	80 35.2	32 14.1	66 29.1	27 11.9	11 4.8	11 4.8
中近東	11 100.0	6 54.5	1 9.1	1 9.1	1 9.1	1 9.1	1 9.1
ヨーロッパ	125 100.0	59 47.2	13 10.4	30 24.0	12 9.6	7 5.6	4 3.2
北米	52 100.0	17 32.7	7 13.5	18 34.6	5 9.6	1 1.9	4 7.7
中南米	91 100.0	28 30.8	14 15.4	35 38.5	7 7.7	5 5.5	2 2.2
アフリカ	9 100.0	1 11.1	2 22.2	4 44.4	2 22.2	-	-
オセアニア	62 100.0	20 32.3	14 22.6	19 30.6	7 11.3	2 3.2	-
合 計	710 100.0	254 35.8	102 14.4	211 29.7	83 11.7	30 4.2	30 4.2

問15A 現地企業(日系企業を除く)に対する評価/現地供給部材・商品やサービスの質 (社、%)

	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
<b>所在地域</b>							
アジア小計	360 100.0	34 9.4	93 25.8	133 36.9	68 18.9	5 1.4	27 7.5
中国	133 100.0	12 9.0	39 29.3	51 38.3	18 13.5	2 1.5	11 8.3
その他アジア	227 100.0	22 9.7	54 23.8	82 36.1	50 22.0	3 1.3	16 7.0
中近東	11 100.0	1 9.1	2 18.2	5 45.5	2 18.2	-	1 9.1
ヨーロッパ	125 100.0	9 7.2	25 20.0	49 39.2	30 24.0	2 1.6	10 8.0
北米	52 100.0	-	12 23.1	19 36.5	16 30.8	-	5 9.6
中南米	91 100.0	2 2.2	22 24.2	32 35.2	25 27.5	1 1.1	9 9.9
アフリカ	9 100.0	3 33.3	2 22.2	3 33.3	-	-	1 11.1
オセアニア	62 100.0	2 3.2	10 16.1	32 51.6	14 22.6	2 3.2	2 3.2
合 計	710 100.0	51 7.2	166 23.4	273 38.5	155 21.8	10 1.4	55 7.7

問15B 現地企業(日系企業を除く)に対する評価/現地供給部材・商品やサービスの価格 (社、%)

	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
<b>所在地域</b>							
アジア小計	360 100.0	10 2.8	55 15.3	180 50.0	83 23.1	4 1.1	28 7.8
中国	133 100.0	1 0.8	18 13.5	66 49.6	33 24.8	3 2.3	12 9.0
その他アジア	227 100.0	9 4.0	37 16.3	114 50.2	50 22.0	1 0.4	16 7.0
中近東	11 100.0	-	2 18.2	7 63.6	1 9.1	-	1 9.1
ヨーロッパ	125 100.0	7 5.6	27 21.6	55 44.0	25 20.0	1 0.8	10 8.0
北米	52 100.0	-	10 19.2	27 51.9	10 19.2	-	5 9.6
中南米	91 100.0	1 1.1	11 12.1	47 51.6	21 23.1	-	11 12.1
アフリカ	9 100.0	2 22.2	-	4 44.4	2 22.2	-	1 11.1
オセアニア	62 100.0	5 8.1	18 29.0	27 43.5	9 14.5	1 1.6	2 3.2
合    計	710 100.0	25 3.5	123 17.3	347 48.9	151 21.3	6 0.8	58 8.2

問15C 現地企業(日系企業を除く)に対する評価/供給部材・商品やサービスの納期の正確さ (社、%)

	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
<b>所在地域</b>							
アジア小計	360 100.0	50 13.9	91 25.3	131 36.4	57 15.8	4 1.1	27 7.5
中国	133 100.0	14 10.5	39 29.3	48 36.1	19 14.3	2 1.5	11 8.3
その他アジア	227 100.0	36 15.9	52 22.9	83 36.6	38 16.7	2 0.9	16 7.0
中近東	11 100.0	2 18.2	2 18.2	5 45.5	1 9.1	-	1 9.1
ヨーロッパ	125 100.0	16 12.8	34 27.2	45 36.0	21 16.8	1 0.8	8 6.4
北米	52 100.0	2 3.8	16 30.8	22 42.3	6 11.5	1 1.9	5 9.6
中南米	91 100.0	13 14.3	22 24.2	32 35.2	14 15.4	1 1.1	9 9.9
アフリカ	9 100.0	4 44.4	3 33.3	1 11.1	-	-	1 11.1
オセアニア	62 100.0	7 11.3	17 27.4	24 38.7	12 19.4	1 1.6	1 1.6
合    計	710 100.0	94 13.2	185 26.1	260 36.6	111 15.6	8 1.1	52 7.3

問15D 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

(社、%)

	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
<b>所在地域</b>							
アジア小計	360 100.0	55 15.3	88 24.4	140 38.9	50 13.9	4 1.1	23 6.4
中国	133 100.0	23 17.3	36 27.1	48 36.1	16 12.0	1 0.8	9 6.8
その他アジア	227 100.0	32 14.1	52 22.9	92 40.5	34 15.0	3 1.3	14 6.2
中近東	11 100.0	2 18.2	2 18.2	5 45.5	1 9.1	-	1 9.1
ヨーロッパ	125 100.0	7 5.6	28 22.4	59 47.2	22 17.6	2 1.6	7 5.6
北米	52 100.0	3 5.8	10 19.2	23 44.2	11 21.2	-	5 9.6
中南米	91 100.0	6 6.6	29 31.9	34 37.4	14 15.4	-	8 8.8
アフリカ	9 100.0	2 22.2	5 55.6	1 11.1	-	-	1 11.1
オセアニア	62 100.0	1 1.6	10 16.1	31 50.0	18 29.0	1 1.6	1 1.6
合計	710 100.0	76 10.7	172 24.2	293 41.3	116 16.3	7 1.0	46 6.5

問16 地域社会との関連(複数回答)

(社、%)

	合計	を的基金を 施して 設等 を機 立し 対学 校や 付公	奨学 金制 度を持 つて いる	いを会 社 の施 設 に 開 放 し て	いを社 内 病 院 の 住 民 に 開 放 し て	を動地 区 の活 動 に 対 し て 寄 付 運	見地域 住 民 や 子 ど も の 会 社	の大 学 生 な ど の 研 修 に 会 社	るな ど に 対 し て 寄 付 を し て い る	遣な ど に 自 社 の 従 業 員 を 派 遣	そ の 他	無 回 答
<b>所在地域</b>												
アジア小計	360 15.0	54 8.9	32 8.9	7 1.9	2 0.6	149 41.4	43 11.9	71 19.7	102 28.3	32 8.9	36 10.0	101 28.1
中国	133 9.8	13 9.8	6 4.5	2 1.5	-	36 27.1	10 7.5	22 16.5	25 18.8	13 9.8	11 8.3	58 43.6
その他アジア	227 18.1	41 18.1	26 11.5	5 2.2	2 0.9	113 49.8	33 14.5	49 21.6	77 33.9	19 8.4	25 11.0	43 18.9
中近東	11 9.1	1 9.1	-	-	-	3 27.3	-	2 18.2	3 27.3	-	1 9.1	4 36.4
ヨーロッパ	125 12.0	15 12.0	-	5 4.0	-	61 48.8	31 24.8	28 22.4	36 28.8	8 6.4	11 8.8	32 25.6
北米	52 15.4	8 15.4	2 3.8	1 1.9	-	24 46.2	6 11.5	7 13.5	29 55.8	5 9.6	2 3.8	9 17.3
中南米	91 18.7	17 18.7	6 6.6	5 5.5	2 2.2	41 45.1	14 15.4	27 29.7	40 44.0	5 5.5	2 2.2	21 23.1
アフリカ	9 22.2	2 22.2	-	-	-	3 33.3	2 22.2	3 33.3	1 11.1	-	1 11.1	3 33.3
オセアニア	62 25.8	16 25.8	4 6.5	1 1.6	-	29 46.8	11 17.7	18 29.0	27 43.5	5 8.1	2 3.2	12 19.4
<b>操業開始年</b>												
1959年以前	37 29.7	11 29.7	2 5.4	1 2.7	-	17 45.9	4 10.8	9 24.3	19 51.4	1 2.7	2 5.4	6 16.2
1960～1969年	70 18.6	13 18.6	7 10.0	2 2.9	-	36 51.4	13 18.6	16 22.9	29 41.4	6 8.6	6 8.6	10 14.3
1970～1979年	95 17.9	17 17.9	8 8.4	5 5.3	1 1.1	49 51.6	17 17.9	27 28.4	39 41.1	12 12.6	5 5.3	19 20.0
1980～1989年	121 23.1	28 23.1	8 6.6	3 2.5	2 1.7	51 42.1	26 21.5	26 21.5	46 38.0	8 6.6	11 9.1	26 21.5
1990～1999年	254 10.2	26 10.2	12 4.7	7 2.8	-	109 42.9	33 13.0	51 20.1	72 28.3	20 7.9	21 8.3	79 31.1
2000年以降	122 13.9	17 13.9	6 4.9	1 0.8	-	47 38.5	14 11.5	23 18.9	31 25.4	8 6.6	8 6.6	38 31.1
無回答	11 9.1	1 9.1	1 9.1	-	1 9.1	1 9.1	-	4 36.4	2 18.2	-	2 18.2	4 36.4
合計	710 15.9	113 15.9	44 6.2	19 2.7	4 0.6	310 43.7	107 15.1	156 22.0	238 33.5	55 7.7	55 7.7	182 25.6

## 問17(1) 2004年度の売上高

(社、%)

	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
<b>所在地域</b>									
アジア小計	360 100.0	25 6.9	51 14.2	35 9.7	46 12.8	48 13.3	27 7.5	85 23.6	43 11.9
中国	133 100.0	10 7.5	21 15.8	15 11.3	15 11.3	21 15.8	11 8.3	17 12.8	23 17.3
その他アジア	227 100.0	15 6.6	30 13.2	20 8.8	31 13.7	27 11.9	16 7.0	68 30.0	20 8.8
中近東	11 100.0	-	3 27.3	-	-	-	-	3 27.3	5 45.5
ヨーロッパ	125 100.0	4 3.2	13 10.4	7 5.6	9 7.2	25 20.0	11 8.8	42 33.6	14 11.2
北米	52 100.0	1 1.9	3 5.8	2 3.8	5 9.6	6 11.5	5 9.6	22 42.3	8 15.4
中南米	91 100.0	8 8.8	14 15.4	6 6.6	8 8.8	22 24.2	4 4.4	16 17.6	13 14.3
アフリカ	9 100.0	4 44.4	1 11.1	1 11.1	2 22.2	1 11.1	-	-	-
オセアニア	62 100.0	6 9.7	1 1.6	8 12.9	5 8.1	8 12.9	6 9.7	21 33.9	7 11.3
合    計	710 100.0	48 6.8	86 12.1	59 8.3	75 10.6	110 15.5	53 7.5	189 26.6	90 12.7

## 問17(2) 2004年度の経常利益

(社、%)

	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
<b>所在地域</b>									
アジア小計	360 100.0	37 10.3	80 22.2	35 9.7	84 23.3	12 3.3	14 3.9	36 10.0	62 17.2
中国	133 100.0	16 12.0	30 22.6	17 12.8	30 22.6	3 2.3	4 3.0	8 6.0	25 18.8
その他アジア	227 100.0	21 9.3	50 22.0	18 7.9	54 23.8	9 4.0	10 4.4	28 12.3	37 16.3
中近東	11 100.0	-	1 9.1	3 27.3	1 9.1	-	-	1 9.1	5 45.5
ヨーロッパ	125 100.0	11 8.8	29 23.2	8 6.4	27 21.6	7 5.6	4 3.2	20 16.0	19 15.2
北米	52 100.0	2 3.8	11 21.2	3 5.8	9 17.3	3 5.8	1 1.9	15 28.8	8 15.4
中南米	91 100.0	7 7.7	25 27.5	7 7.7	27 29.7	3 3.3	2 2.2	5 5.5	15 16.5
アフリカ	9 100.0	-	2 22.2	1 11.1	2 22.2	-	-	-	4 44.4
オセアニア	62 100.0	1 1.6	18 29.0	3 4.8	11 17.7	1 1.6	4 6.5	11 17.7	13 21.0
合    計	710 100.0	58 8.2	166 23.4	60 8.5	161 22.7	26 3.7	25 3.5	88 12.4	126 17.7

問18 5年前と比較した現地法人の売上高

(社、%)

	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
<b>所在地域</b>								
アジア小計	360 100.0	19 5.3	14 3.9	37 10.3	56 15.6	71 19.7	124 34.4	39 10.8
中国	133 100.0	3 2.3	2 1.5	13 9.8	17 12.8	29 21.8	52 39.1	17 12.8
その他アジア	227 100.0	16 7.0	12 5.3	24 10.6	39 17.2	42 18.5	72 31.7	22 9.7
中近東	11 100.0	-	1 9.1	2 18.2	2 18.2	2 18.2	3 27.3	1 9.1
ヨーロッパ	125 100.0	13 10.4	13 10.4	15 12.0	21 16.8	20 16.0	30 24.0	13 10.4
北米	52 100.0	5 9.6	4 7.7	4 7.7	10 19.2	11 21.2	10 19.2	8 15.4
中南米	91 100.0	13 14.3	5 5.5	11 12.1	15 16.5	15 16.5	20 22.0	12 13.2
アフリカ	9 100.0	-	-	2 22.2	1 11.1	3 33.3	2 22.2	1 11.1
オセアニア	62 100.0	8 12.9	4 6.5	10 16.1	10 16.1	9 14.5	14 22.6	7 11.3
合 計	710 100.0	58 8.2	41 5.8	81 11.4	115 16.2	131 18.5	203 28.6	81 11.4

問19(1) 過去1年間の一般従業員の離職者数

(社、%)

	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
<b>所在地域</b>											
アジア小計	360 100.0	25 6.9	66 18.3	53 14.7	45 12.5	45 12.5	37 10.3	28 7.8	26 7.2	17 4.7	18 5.0
中国	133 100.0	7 5.3	21 15.8	28 21.1	20 15.0	13 9.8	6 4.5	10 7.5	11 8.3	10 7.5	7 5.3
その他アジア	227 100.0	18 7.9	45 19.8	25 11.0	25 11.0	32 14.1	31 13.7	18 7.9	15 6.6	7 3.1	11 4.8
中近東	11 100.0	1 9.1	5 45.5	4 36.4	-	-	-	-	-	-	1 9.1
ヨーロッパ	125 100.0	21 16.8	46 36.8	15 12.0	16 12.8	9 7.2	7 5.6	1 0.8	1 0.8	1 0.8	8 6.4
北米	52 100.0	6 11.5	16 30.8	7 13.5	9 17.3	7 13.5	-	-	-	-	7 13.5
中南米	91 100.0	18 19.8	32 35.2	8 8.8	7 7.7	6 6.6	5 5.5	7 7.7	1 1.1	1 1.1	6 6.6
アフリカ	9 100.0	1 11.1	7 77.8	-	-	-	1 11.1	-	-	-	-
オセアニア	62 100.0	10 16.1	20 32.3	7 11.3	8 12.9	4 6.5	2 3.2	1 1.6	1 1.6	-	9 14.5
<b>操業開始年</b>											
1959年以前	37 100.0	7 18.9	14 37.8	7 18.9	4 10.8	1 2.7	1 2.7	2 5.4	-	-	1 2.7
1960~1969年	70 100.0	6 8.6	23 32.9	7 10.0	8 11.4	9 12.9	7 10.0	3 4.3	3 4.3	-	4 5.7
1970~1979年	95 100.0	11 11.6	20 21.1	9 9.5	12 12.6	13 13.7	7 7.4	4 4.2	5 5.3	1 1.1	13 13.7
1980~1989年	121 100.0	10 8.3	30 24.8	19 15.7	14 11.6	12 9.9	10 8.3	7 5.8	4 3.3	6 5.0	9 7.4
1990~1999年	254 100.0	27 10.6	66 26.0	34 13.4	25 9.8	26 10.2	24 9.4	14 5.5	14 5.5	12 4.7	12 4.7
2000年以降	122 100.0	20 16.4	34 27.9	16 13.1	21 17.2	10 8.2	3 2.5	6 4.9	3 2.5	-	9 7.4
無 回 答	11 100.0	1 9.1	5 45.5	2 18.2	1 9.1	-	-	1 9.1	-	-	1 9.1
合 計	710 100.0	82 11.5	192 27.0	94 13.2	85 12.0	71 10.0	52 7.3	37 5.2	29 4.1	19 2.7	49 6.9

問19(2) 過去1年間の中間管理職(部課長層)の離職者数

(社、%)

	合計	0人	1~2人	3~5人	6~10人	11人以上	無回答
<b>所在地域</b>							
アジア小計	360 100.0	143 39.7	113 31.4	43 11.9	20 5.6	16 4.4	25 6.9
中国	133 100.0	59 44.4	45 33.8	9 6.8	6 4.5	6 4.5	8 6.0
その他アジア	227 100.0	84 37.0	68 30.0	34 15.0	14 6.2	10 4.4	17 7.5
中近東	11 100.0	8 72.7	2 18.2	-	-	-	1 9.1
ヨーロッパ	125 100.0	75 60.0	29 23.2	6 4.8	3 2.4	1 0.8	11 8.8
北米	52 100.0	19 36.5	14 26.9	10 19.2	1 1.9	-	8 15.4
中南米	91 100.0	48 52.7	21 23.1	9 9.9	2 2.2	2 2.2	9 9.9
アフリカ	9 100.0	8 88.9	1 11.1	-	-	-	-
オセアニア	62 100.0	27 43.5	19 30.6	4 6.5	2 3.2	2 3.2	8 12.9
<b>操業開始年</b>							
1959年以前	37 100.0	19 51.4	10 27.0	5 13.5	1 2.7	-	2 5.4
1960~1969年	70 100.0	25 35.7	23 32.9	12 17.1	2 2.9	4 5.7	4 5.7
1970~1979年	95 100.0	40 42.1	23 24.2	10 10.5	3 3.2	5 5.3	14 14.7
1980~1989年	121 100.0	61 50.4	28 23.1	9 7.4	6 5.0	4 3.3	13 10.7
1990~1999年	254 100.0	120 47.2	76 29.9	20 7.9	15 5.9	7 2.8	16 6.3
2000年以降	122 100.0	58 47.5	35 28.7	14 11.5	1 0.8	1 0.8	13 10.7
無回答	11 100.0	5 45.5	4 36.4	2 18.2	-	-	-
合計	710 100.0	328 46.2	199 28.0	72 10.1	28 3.9	21 3.0	62 8.7

問19(3) 過去1年間の一般従業員の欠勤率

(社、%)

	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
<b>所在地域</b>								
アジア小計	360 100.0	98 27.2	90 25.0	70 19.4	15 4.2	5 1.4	6 1.7	76 21.1
中国	133 100.0	46 34.6	28 21.1	19 14.3	4 3.0	3 2.3	2 1.5	31 23.3
その他アジア	227 100.0	52 22.9	62 27.3	51 22.5	11 4.8	2 0.9	4 1.8	45 19.8
中近東	11 100.0	4 36.4	3 27.3	1 9.1	-	-	-	3 27.3
ヨーロッパ	125 100.0	39 31.2	39 31.2	14 11.2	2 1.6	1 0.8	1 0.8	29 23.2
北米	52 100.0	15 28.8	11 21.2	4 7.7	-	-	1 1.9	21 40.4
中南米	91 100.0	37 40.7	22 24.2	7 7.7	-	1 1.1	1 1.1	23 25.3
アフリカ	9 100.0	6 66.7	1 11.1	-	-	-	-	2 22.2
オセアニア	62 100.0	25 40.3	7 11.3	4 6.5	-	-	-	26 41.9
<b>操業開始年</b>								
1959年以前	37 100.0	17 45.9	7 18.9	4 10.8	-	-	-	9 24.3
1960~1969年	70 100.0	25 35.7	21 30.0	6 8.6	1 1.4	1 1.4	-	16 22.9
1970~1979年	95 100.0	28 29.5	26 27.4	13 13.7	1 1.1	-	1 1.1	26 27.4
1980~1989年	121 100.0	35 28.9	29 24.0	21 17.4	2 1.7	1 0.8	3 2.5	30 24.8
1990~1999年	254 100.0	63 24.8	68 26.8	44 17.3	9 3.5	3 1.2	4 1.6	63 24.8
2000年以降	122 100.0	53 43.4	20 16.4	10 8.2	4 3.3	2 1.6	1 0.8	32 26.2
無回答	11 100.0	3 27.3	2 18.2	2 18.2	-	-	-	4 36.4
合計	710 100.0	224 31.5	173 24.4	100 14.1	17 2.4	7 1.0	9 1.3	180 25.4

## 問20A 今後3年間の現地法人の事業展開計画

(社、%)

	合計	拡大する	現状維持	縮小・撤退する	無回答
<b>所在地域</b>					
アジア小計	360 100.0	260 72.2	84 23.3	12 3.3	4 1.1
中国	133 100.0	101 75.9	24 18.0	5 3.8	3 2.3
その他アジア	227 100.0	159 70.0	60 26.4	7 3.1	1 0.4
中近東	11 100.0	8 72.7	3 27.3	-	-
ヨーロッパ	125 100.0	81 64.8	39 31.2	4 3.2	1 0.8
北米	52 100.0	38 73.1	13 25.0	1 1.9	-
中南米	91 100.0	65 71.4	22 24.2	2 2.2	2 2.2
アフリカ	9 100.0	4 44.4	5 55.6	-	-
オセアニア	62 100.0	42 67.7	16 25.8	1 1.6	3 4.8
<b>操業開始年</b>					
1959年以前	37 100.0	27 73.0	9 24.3	-	1 2.7
1960～1969年	70 100.0	46 65.7	19 27.1	3 4.3	2 2.9
1970～1979年	95 100.0	56 58.9	34 35.8	4 4.2	1 1.1
1980～1989年	121 100.0	80 66.1	35 28.9	5 4.1	1 0.8
1990～1999年	254 100.0	182 71.7	62 24.4	6 2.4	4 1.6
2000年以降	122 100.0	102 83.6	17 13.9	2 1.6	1 0.8
無回答	11 100.0	5 45.5	6 54.5	-	-
合 計	710 100.0	498 70.1	182 25.6	20 2.8	10 1.4

## 問20B 今後3年間の現地法人の現地従業員数の増減計画

(社、%)

	合計	増やす	現状維持	削減する	無回答
<b>所在地域</b>					
アジア小計	360 100.0	210 58.3	113 31.4	33 9.2	4 1.1
中国	133 100.0	84 63.2	36 27.1	11 8.3	2 1.5
その他アジア	227 100.0	126 55.5	77 33.9	22 9.7	2 0.9
中近東	11 100.0	6 54.5	4 36.4	1 9.1	-
ヨーロッパ	125 100.0	56 44.8	52 41.6	17 13.6	-
北米	52 100.0	31 59.6	17 32.7	4 7.7	-
中南米	91 100.0	38 41.8	43 47.3	7 7.7	3 3.3
アフリカ	9 100.0	4 44.4	5 55.6	-	-
オセアニア	62 100.0	28 45.2	23 37.1	7 11.3	4 6.5
<b>操業開始年</b>					
1959年以前	37 100.0	15 40.5	16 43.2	5 13.5	1 2.7
1960～1969年	70 100.0	30 42.9	26 37.1	11 15.7	3 4.3
1970～1979年	95 100.0	38 40.0	41 43.2	14 14.7	2 2.1
1980～1989年	121 100.0	64 52.9	42 34.7	14 11.6	1 0.8
1990～1999年	254 100.0	136 53.5	97 38.2	17 6.7	4 1.6
2000年以降	122 100.0	88 72.1	27 22.1	7 5.7	-
無回答	11 100.0	2 18.2	8 72.7	1 9.1	-
合 計	710 100.0	373 52.5	257 36.2	69 9.7	11 1.5

問20C 今後3年間の現地法人の日本人派遣者数の増減計画

(社、%)

	合計	増やす	現状維持	削減する	無回答
<b>所在地域</b>					
アジア小計	360 100.0	69 19.2	213 59.2	74 20.6	4 1.1
中国	133 100.0	24 18.0	67 50.4	39 29.3	3 2.3
その他アジア	227 100.0	45 19.8	146 64.3	35 15.4	1 0.4
中近東	11 100.0	8 72.7	3 27.3	-	-
ヨーロッパ	125 100.0	19 15.2	77 61.6	28 22.4	1 0.8
北米	52 100.0	12 23.1	29 55.8	10 19.2	1 1.9
中南米	91 100.0	14 15.4	63 69.2	12 13.2	2 2.2
アフリカ	9 100.0	-	8 88.9	1 11.1	-
オセアニア	62 100.0	6 9.7	46 74.2	9 14.5	1 1.6
<b>操業開始年</b>					
1959年以前	37 100.0	7 18.9	26 70.3	3 8.1	1 2.7
1960～1969年	70 100.0	15 21.4	36 51.4	19 27.1	-
1970～1979年	95 100.0	12 12.6	66 69.5	16 16.8	1 1.1
1980～1989年	121 100.0	20 16.5	76 62.8	22 18.2	3 2.5
1990～1999年	254 100.0	45 17.7	164 64.6	41 16.1	4 1.6
2000年以降	122 100.0	26 21.3	64 52.5	32 26.2	-
無回答	11 100.0	3 27.3	7 63.6	1 9.1	-
<b>合計</b>	710 100.0	128 18.0	439 61.8	134 18.9	9 1.3



---

JILPT 調査シリーズ No.24

第4回日系グローバル企業の人材マネジメント調査結果

発行年月日 2006年10月10日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

(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

---

©2006

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