

JILPT 調査シリーズ

No. 24

2006年10月

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

The Japan Institute
for
Labour Policy and Training

独立行政法人 労働政策研究・研修機構



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

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

はしがき

日本企業の対外直接投資の推移を2000年以降についてみると、2000年は対前年比31.3%増、2001年も対前年比37.0%増と上昇したが、2002年、2003年は下降に転じ、2004年は微増、2005年は50.7%と大幅に上昇している。対外投資が大きく伸び始めた1985年のプラザ合意以降の金額をみると、1990年の7兆3518億円をピークに1991年には5分の1の1兆5471億円まで低下したが、その後上下動を繰り返しているが、2005年には1990年以降で最高額の5兆459億円に達している。2005年の対外投資を地域別にみると、アジアが35.6%で最も多く、ついで北米29.31%、ヨーロッパ17.9%となっており、国別にはアメリカ27.0%、中国14.4%、オランダ7.2%、イギリス6.4%などが多い。業種別にみると、全体では製造業と非製造業がほぼ拮抗しているが、アジア、北米では製造業への投資額が非製造業のほぼ2倍となっている。

日本では現在、1990年代のはじめから10年以上に渡って続いていた経済の不振、不安定な状態からようやく脱却し、成長をともなう経済状況へと転換している。こうした中で、日本企業の海外投資は、今後も年ごとに変動はあるものの、中長期的にみれば増加していくものと考えられる。

投資先国において多くの労働者を雇用して事業を進める日系企業は、現地において人材開発を進め、安定した労使関係を築いて紛争を招くことなく事業活動を展開する必要がある。そのために現地の雇用慣行、労働慣行に適合しながら、現地の社会環境にあった人事労務管理システムを構築する努力を続けている。本報告書はこうしたグローバル化した海外進出日系企業の「人事労務管理に関する実態」を把握することを目的に、2005年10月に実施した調査の結果をとりまとめたものである。本調査は、1999年（第1回調査）、2001年（第2回調査）、2003年（第3回調査）に引き続く第4回目の調査であることから、この報告書では今回の調査結果を過去調査結果と比較しながら分析することに努めた。

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

2006年8月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 小野 旭

執筆担当者（執筆順）

- 序章 第4回調査結果の概要
白木三秀（早稲田大学政経学部教授）
- 第1章 従業員構成と人の現地化、賃金、労働時間
坂井澄雄（労働政策研究・研修機構国際研究部研究交流課長）
- 第2章 現地経営の利点と課題
永井裕久（筑波大学大学院ビジネス科学研究科経営システム科学専攻教授）
- 第3章 本社・子会社との関係と日本人派遣者
藤本 真（労働政策研究・研修機構企業と雇用部門研究員）
- 第4章 現地法人における人的資源管理と労使紛争の状況
白木三秀（早稲田大学政経学部教授）
- 第5章 現地企業との取引関係ならびに地域社会への貢献
戎野淑子（嘉悦大学経営経済学部助教授）
- 第6章 経営状況と今後の動向
熊迫真一（早稲田大学大学院博士後期課程）
- 第7章 分析対象企業の概要：現地法人ならびに日本本社
高畑正人（労働政策研究・研修機構国際研究部研究交流課）
- 第8章 自由記入欄の分析
梅澤 隆（国土館大学経済学部教授）

目 次

はしがき

調査の概要	1
1. 調査の目的	1
2. 調査の対象	1
3. 調査の方法	1
4. 調査時点	2
5. 回答状況	2
序章 調査結果の概要	7
第1章 従業員構成と人の現地化、賃金、労働時間	30
1. はじめに	30
2. 現地従業員の構成	30
3. 国籍別の取締役人数、従業員数と人の現地化	34
4. 内部昇進の特徴	38
5. 現地法人における日本国籍者の現地採用	41
6. 現地採用従業員の賃金	42
7. 一般従業員の労働時間	45
8. まとめ	47
第2章 現地経営の利点と課題	49
1. はじめに	49
2. 現在の現地経営の利点	49
3. 現地経営上の課題・問題点	52
4. 日本本社・現地法人間の意思疎通に関する問題	55
5. 採用上の問題	57
6. 人材の外部流出	61
7. まとめ	63
第3章 本社・子会社の関係と日本人派遣者	65
1. はじめに	65
2. 現地法人の利益報告先	65

3. 現地法人の現状認識－企業グループにおける位置と人材確保の状況に関して－	67
4. 日本本社との経営理念の共有と現地法人における周知の方法	71
5. 現地法人に与えられている権限	74
6. 日本人派遣者の役割	77
7. まとめ	83
第4章 現地法人における人的資源管理と労使紛争の状況	86
1. はじめに	86
2. 現地採用大学・大学院卒の能力開発の方法	86
3. ホワイトカラー人事制度の準拠集団	88
4. 従業員向けの福利厚生施策の実施状況	93
5. 労働条件・労使関係に関わる紛争の状況	95
6. まとめ	97
第5章 現地企業との取引関係ならびに地域社会への貢献	100
1. はじめに	100
2. 現地企業との関係	100
3. 現地企業に対する評価	106
4. 日系企業の地域社会との関係	115
5. まとめ	118
第6章 経営状況と今後の動向	121
1. はじめに	121
2. 売上高・経常利益の状況	121
3. 離職率・欠勤率の状況	127
4. 今後の事業展開と従業員数計画	131
5. まとめ	135
第7章 分析対象企業の概要：現地法人ならびに日本本社	136
1. はじめに	136
2. 業種、操業開始年	136
3. 会社の設立	136
4. 主たる業務	140
5. 製品の輸出の有無と売上高に占める輸出の割合	141
6. 労働組合の有無と組織率	144

7. 日本本社について	146
8. まとめ	148
第8章 自由記入欄の分析	154
1. はじめに	154
2. 経営上の課題	154
3. 人材マネジメント上の課題	157
4. 労使関係・労働法制	161
5. 日本本社との関係	162
6. 現地政府・現地社会との関係	163
7. まとめ	164
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	169
II 統計表	181

調査の概要

1 調査の目的

本調査は、海外に進出している日系企業の人事労務管理の実態を明らかにすることを目的とし、1999年にはじめて実施した調査の継続調査である。2001年に第2回、2003年に第3回、今回が第4回目となる。同一調査項目による定点観測を意図し、前回調査の調査項目を概ね継承している。

2 調査の対象

海外59カ国・地域の別表1に挙げた日本人商工会議所、日本人会等の団体等（以下「日本人商工会議所等」）に加盟する現地法人、支社・支店を対象とする。

(1) 対象国

原則として外務省大臣官房領事移住部政策課の『海外における邦人及び日系人団体一覧表』（平成16年5月）、東洋経済新報社『海外進出企業総覧（国別編）2005』（2005年5月）を参考として、進出企業数の多い国・地域を順に選択した。

(2) 対象団体数

日本人商工会議所等は、原則として1カ国につき1団体としているが、地域的な広がりや組織事情を勘案して合計83団体を選定している（別表1）。

(3) 対象企業数

調査対象は基本的に、この83団体の会員企業である現地法人、支社・支店の数に一定の抽出率を乗じて得た2,656社とした。すなわち、会員企業数500社以上の日本人商工会議所等には抽出率10%、100～499社の場合は抽出率20%、50～99社の場合は抽出率30%、20～49社の場合は抽出率40%、5～19社の場合は抽出率50%、0～4社の場合は抽出率100%をそれぞれ乗じて調査対象企業数を決定した。

(4) 調査対象企業

調査対象企業の選定は、各国・地域の日本人商工会議所等に依頼し、その際、調査対象企業を製造業と非製造業の双方からなるようお願いした。各日本人商工会議所等は会員企業名簿等により選定した。

3 調査の方法

(1) 調査委員会

本調査に際し、研究者と労働政策研究・研修機構（JILPT）を構成メンバーとする作業委

員会を設け、調査基本設計、アンケート票設計、分析、報告書作成にあたった。メンバーは、白木三秀（早稲田大学政経学部教授）、梅澤隆（国土館大学経済学部教授）、永井裕久（筑波大学大学院経営システム科学教授）、戎野淑子（嘉悦大学経営経済学部助教授）、熊迫真一（早稲田大学博士後期課程）、藤本真（JILPT 研究員）、坂井澄雄（JILPT 国際研究部研究交流課長）、高畑正人（JILPT 国際研究部研究交流課）

(2) アンケート調査

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

4 調査時点

2005年10月1日時点

5 回答状況

調査対象企業 2,656 社に対して 710 の有効回答を得た。有効回答率は 32.3%。

別表1 日本人商工会議所・日本人会会員企業数

国名	在外日本人商工会議所・日本人会等	会員企業数	現地法人数 (東洋経済)	HP	抽出数
アジア地域					
韓国	ソウルジャパンプラブ	296	-		59
中国	中国日本人商工会議所	440	-		88
	上海日本商工クラブ	720	-		72
	大連日本商工クラブ	360	-		72
	天津日本人会	221	-		44
	青島日本人会	-	-	270	54
	広州日本商工会	220	-		44
	深せん日本商工会	293	-		59
香港(中国)	香港日本人商工会議所	577	-		58
台湾	台北市日僑工商会	378	-		76
ベトナム	ホーチミン日本商工会	254	-		51
	ベトナム日本商工会	130	-		26
タイ	盤谷日本人商工会議所	1,170	-		117
シンガポール	シンガポール日本商工会議所	705	-		71
マレーシア	マレーシア日本人商工会議所	542	-		54
ブルネイ	ブルネイ日本人会	4	-		4
フィリピン	フィリピン日本人商工会議所	453	-		91
インドネシア	ジャカルタ・ジャパン・クラブ	390	-		78
ミャンマー	ヤンゴン日本人商工会議所	61	-		18
カンボジア	カンボジア日本人商工会	-	3		3
インド	カルカッタ日本商工会	8	-		4
	バンガロール日本人会	-	-	44	18
	デリー日本商工会	91	-		27
パキスタン	カラチ日本商工会	18	-		9
スリランカ	スリランカ日本商工会	52	-		16
バングラディッシュ	ダッカ日本商工会	22	-		9
中近東地域					
イラン	テヘラン日本人会	-	13		7
バーレーン	バーレーン日本人会	-	7		4
サウジアラビア	リヤド日本人会	-	17		9
アラブ首長国連邦	アブダビ日本人会	-	44		18
トルコ	イスタンブール日本人会	-	28		11
ヨーロッパ地域					
スウェーデン	スウェーデン日本商工会	24	-		10
デンマーク	北友会	12	-		6
イギリス	在英日本人商工会議所	320	-		64
アイルランド	在アイルランド共和国日本企業懇話会	39	-		16
オランダ	在蘭日本商工会議所	254	-		51
ベルギー	(財)ベルギー日本人会	223	-		45
フランス	在仏日本商工会議所	207	-		41
ドイツ	デュッセルドルフ日本商工会議所	308	-		62
	(社)フランクフルト日本法人会	159	-		32
	ハンブルグ日本貿易会	90	-		27
スイス	ジュネーブ日本倶楽部	41	-		16
ポルトガル	ポルトガル日本人会	22	-		9
スペイン	マドリッド水曜会	49	-		20
	バルセロナ水曜会	61	-		18
イタリア	在イタリア日本人商工会議所	166	-		33
フィンランド	日本クラブ	-	21		8
ポーランド	ポーランド日本商工会	-	63		18
ロシア	モスクワ日本商工会	-	50		15
オーストリア	オーストリア日本人会	38	-		15
チェコ	チェコ日本商工会	57	-		17
ハンガリー	ハンガリー日本人商工会	37	-		15
ギリシャ	アテネ日本人会	-	11		6

国名	在外日本人商工会議所・日本人会等	会員企業数	現地法人数 (東洋経済)	HP	抽出数
北米地域					
カナダ	トロント日本商工会	131	-		26
	バンクーバー貿易懇話会	81	-		24
アメリカ	北加日本商工会議所	-	-	300	60
	ジャパン・ビジネス・アソシエーション (南カリフォルニア日系企業協会)	424	-		85
	ヒューストン日本商工会	90	-		27
	ジョージア日本人商工会	155	-		31
	シカゴ日本商工会議所	360	-		72
	デトロイト日本商工会	225	-		45
	ニューヨーク日本商工会議所	300	-		60
	ホノルル日本人商工会議所	-	88		26
	ワシントン日本商工会	99	-		30
南米地域					
メキシコ	メキシコ日本商工会議所	174	-		35
パナマ	パナマ日本人会	-	90		27
コロンビア	日本・コロンビア商工会議所	-	19		10
ベネズエラ	二水会	30	-		12
エクアドル	キト日本人会	-	5		3
ペルー	日秘商工会議所	79	-		24
チリ	日智商工会議所	66	-		20
ブラジル	ブラジル日本商工会議所	295	-		59
	リオデジャネイロ日本商工会議所	41	-		16
アルゼンチン	在亜日本商工会議所	81	-		24
アフリカ地域					
エジプト	カイロ日本商工会	26	-		10
ナイジェリア	ナイジェリア日本人会	13	-		7
タンザニア	ダルエスサラーム日本人会	-	2		2
南アフリカ	南アフリカ日本商工会議所	44	-		18
オセアニア地域					
オーストラリア	シドニー日本商工会議所	180	-		36
	メルボルン日本商工会議所	81	-		24
	ブリスベン日本商工会議所	29	-		12
パプア・ニューギニア	ポートモレスビー日本人会	-	1		1
ニュージーランド	オークランド日本貿易懇談会	38	-		15
合計	83 か所 (59 개국・地域)	12,554	462	344	2,656

(資料出所)

1. 日本商工会議所・日本人会の会員企業数：外務省大臣官房領事移住部政策課『海外における邦人及び日系人団体一覧表』(平成 16 年 5 月)
2. 現地法人数：東洋経済新報社『海外進出企業総覧(国別編)2005』(2005 年 5 月)
3. HP：当該商工会議所のホームページ上で確認した会員企業数。

(注)

1. 過去に調査協力の実績があり、『海外における邦人及び日系人団体一覧表』に会員企業数が掲載されていないものは、『海外進出企業総覧(国別編)2005』の数字とした。その際、1カ国に複数の在外商工会議所があるアメリカ等については、商工会議所の管轄地域が不明のため、調査協力依頼先である商工会議所と同じ地名の住所もしくは近隣地域の同地名を持つ企業を所属企業と仮定し、会員企業数を算出した。
2. 調査対象企業数(抽出数)は、会員企業数に下表の抽出率を乗じて算出した。

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

別表2 国別回収一覧

国名	在外日本人商工会議所・日本人会等	調査対象企業数	有効回答数	有効回答率 (%)
アジア地域				
韓国	ソウルジャパンクラブ	59	14	23.7
中国	中国日本人商工会議所	88	24	27.3
	上海日本商工クラブ	72	16	22.2
	大連日本商工クラブ	72	7	9.7
	天津日本人会	44	0	0.0
	青島日本人会	54	11	20.4
	広州日本商工会	44	25	56.8
	深せん日本商工会	59	29	49.2
香港(中国)	香港日本人商工会議所	58	21	36.2
台湾	台北市日僑工商会	76	29	38.2
ベトナム	ホーチミン日本商工会	51	31	60.8
	ベトナム日本商工会	26	0	0.0
タイ	盤谷日本人商工会議所	117	8	6.8
シンガポール	シンガポール日本商工会議所	71	25	35.2
マレーシア	マレーシア日本人商工会議所	54	18	33.3
ブルネイ	ブルネイ日本人会	4	0	0.0
フィリピン	フィリピン日本人商工会議所	91	17	18.7
インドネシア	ジャカルタ・ジャパン・クラブ	78	25	32.1
ミャンマー	ヤンゴン日本人商工会議所	18	9	50.0
カンボジア	カンボジア日本人商工会	3	3	100.0
インド	カルカッタ日本商工会	4	4	100.0
	バンガロール日本人会	18	0	0.0
	デリー日本商工会	27	25	92.6
パキスタン	カラチ日本商工会	9	8	88.9
スリランカ	スリランカ日本商工会	16	11	68.8
バングラディシュ	ダッカ日本商工会	9	0	0.0
中近東地域				
イラン	テヘラン日本人会	7	7	100.0
バーレーン	バーレーン日本人会	4	4	100.0
サウジアラビア	リヤド日本人会	9	0	0.0
アラブ首長国連邦	アブダビ日本人会	18	0	0.0
トルコ	イスタンブール日本人会	11	0	0.0
ヨーロッパ地域				
スウェーデン	スウェーデン日本商工会	10	0	0.0
デンマーク	北友会	6	0	0.0
イギリス	在英日本人商工会議所	64	3	4.7
アイルランド	在アイルランド共和国日本企業懇話会	16	12	75.0
オランダ	在蘭日本商工会議所	51	7	13.7
ベルギー	(財)ベルギー日本人会	45	3	6.7
フランス	在仏日本商工会議所	41	14	34.1
ドイツ	デュッセルドルフ日本商工会議所	62	23	37.1
	(社)フランクフルト日本法人会	32	0	0.0
	ハンブルグ日本貿易会	27	1	3.7
スイス	ジュネーブ日本倶楽部	16	4	25.0
ポルトガル	ポルトガル日本人会	9	8	88.9
スペイン	マドリッド水曜会	20	8	40.0
	バルセロナ水曜会	18	14	77.8

国名	在外日本人商工会議所・日本人会等	調査対象企業数	有効回答数	有効回答率 (%)
イタリア	在イタリア日本人商工会議所	33	4	12.1
フィンランド	日本クラブ	8	0	0.0
ポーランド	ポーランド日本商工会	18	14	77.8
ロシア	モスクワ日本商工会	15	0	0.0
オーストリア	オーストリア日本人会	15	5	33.3
チェコ	チェコ日本商工会	17	3	17.6
ハンガリー	ハンガリー日本人商工会	15	0	0.0
ギリシャ	アテネ日本人会	6	2	33.3
北米地域				
カナダ	トロント日本商工会	26	16	61.5
	バンクーバー貿易懇話会	24	0	0.0
アメリカ	北加日本商工会議所	60	5	8.3
	ジャパン・ビジネス・アソシエーション (南カリフォルニア日系企業協会)	85	0	0.0
	ヒューストン日本商工会	27	0	0.0
	ジョージア日本人商工会	31	0	0.0
	シカゴ日本商工会議所	72	15	20.8
	デトロイト日本商工会	45	6	13.3
	ニューヨーク日本商工会議所	60	10	16.7
	ホノルル日本人商工会議所	26	0	0.0
	ワシントン日本商工会	30	0	0.0
南米地域				
メキシコ	メキシコ日本商工会議所	35	7	20.0
パナマ	パナマ日本人会	27	11	40.7
コロンビア	日本・コロンビア商工会議所	10	0	0.0
ベネズエラ	二水会	12	8	66.7
エクアドル	キト日本人会	3	0	0.0
ペルー	日秘商工会議所	24	6	25.0
チリ	日智商工会議所	20	16	80.0
ブラジル	ブラジル日本商工会議所	59	22	37.3
	リオデジャネイロ日本商工会議所	16	9	56.3
アルゼンチン	在亜日本商工会議所	24	12	50.0
アフリカ地域				
エジプト	カイロ日本商工会	10	3	30.0
ナイジェリア	ナイジェリア日本人会	7	5	71.4
タンザニア	ダルエスサラーム日本人会	2	1	50.0
南アフリカ	南アフリカ日本商工会議所	18	0	0.0
オセアニア地域				
オーストラリア	シドニー日本商工会議所	36	29	80.6
	メルボルン日本商工会議所	24	12	50.0
	ブリスベン日本商工会議所	12	7	58.3
パプア・ニューギニア	ポートモレスビー日本人会	1	0	0.0
ニュージーランド	オークランド日本貿易懇談会	15	14	93.3
合計	83か所(59カ国・地域)	2,656	710	32.3

序章 調査結果の概要

1. 問題意識と調査の枠組み

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2. 各章の概要

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

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

(1) 現地従業員の構成

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

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

(2) 国籍別取締役数と人の現地化

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

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

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

(3) 内部昇進の特徴

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

(4) 日本国籍者の現地採用の状況

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

(5) 現地採用従業員の賃金

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

表 序-1. 現地採用の日本国籍者数(地域別、業種別、従業員規模別)

(%)

	現地採用の日本国籍者				日本国籍者平均人数	現地採用者比率	2003年調査			2001年調査		
	未採用	1人以上採用	無回答	平均人数			現地採用平均人数	日本国籍者平均人数	現地採用者比率	現地採用平均人数	日本国籍者平均人数	現地採用者比率
所在地域				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
現地法人の主たる業種												
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
現地法人の従業員規模												
10人未満	50.7	29.6	19.7	0.8	2.4	32.1	1.3	3.2	42.4	2.0	3.5	56.0
10-50人未満	48.3	39.6	12.1	1.9	5.2	37.1	2.0	5.6	35.3	2.1	6.2	34.3
50-100人未満	49.2	41.4	9.3	2.8	8.8	31.9	5.5	9.0	61.5	2.2	10.0	22.2
100-200人未満	48.1	37.8	14.2	4.1	12.4	33.0	5.3	13.3	40.1	2.4	12.3	19.7
200-500人未満	49.5	39.8	10.8	1.3	10.0	12.8	3.1	18.9	16.2	2.1	15.1	13.9
500-1000人未満	55.7	34.4	9.8	12.8	22.3	57.5	4.4	17.7	24.9	2.1	17.5	11.8
1000-5000人未満	55.6	29.1	15.3	1.8	14.3	12.7	1.7	18.7	9.0	1.6	17.6	9.1
5000人以上	50.0	33.3	16.7	1.0	18.4	5.4	0.3	26.2	1.3	2.5	28.8	8.5
無回答	-	-	100.0	0.0	0.0		-	-	-	-	8.0	-
合計	50.0	36.9	13.1	3.2	9.8	32.1	3.4	11.0	31.3	2.2	10.7	20.4

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

(6) 一般従業員の労働時間

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

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

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

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

(1) 現地経営の利点

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

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

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

(2) 現地経営上の課題・問題点

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

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

(3) 日本本社・現地法人間の意思疎通に関する問題の理由

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

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

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

(4) 採用上の諸問題

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

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

(5) 人材の外部流出

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

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

表 序-2. 採用上の問題・管理職(地域別)(複数回答)

(%)

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

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

(1) 現地法人の利益報告先

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

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

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

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

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

(2) グローバル経営活動の状況

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

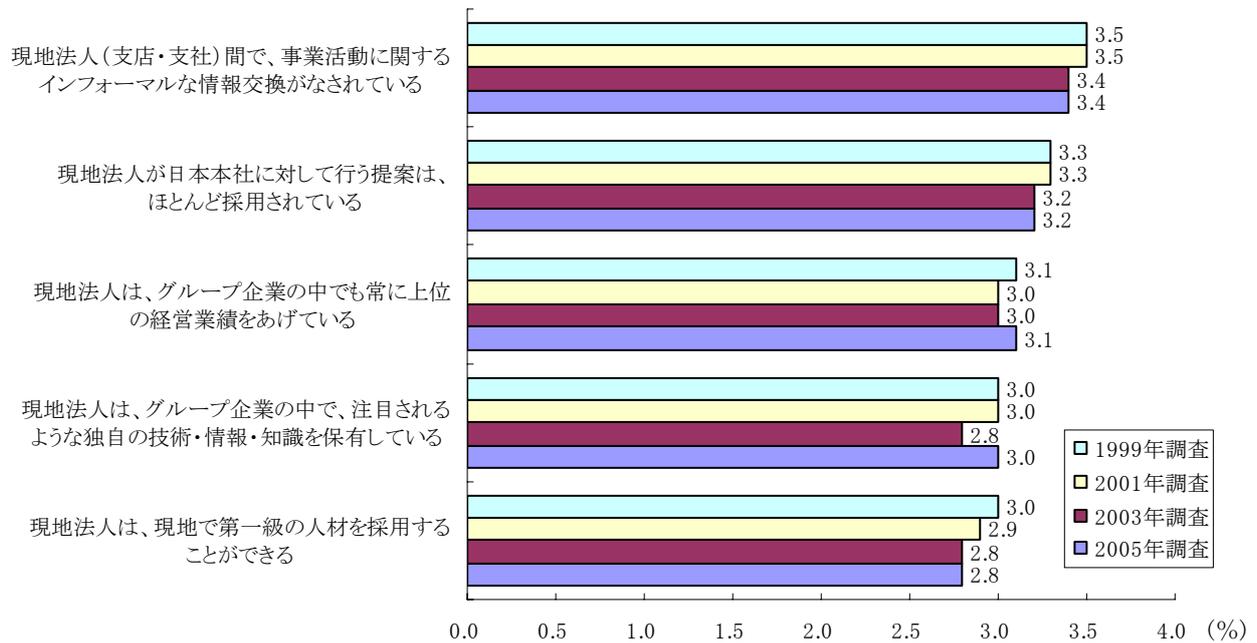
「現地法人（支店・支社）間で、事業活動に関するインフォーマルな情報交換がなされている」では、「まったくそのとおりである」、「ややそのとおりである」と肯定的な回答をした現地法人は 55.9%で、つまり 5 割強の日系グローバル企業は現地法人間でインフォーマルな情報交換を行っている。

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

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

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

図 序-1. 現地法人の現況(平均点)



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

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

(3) 経営理念の共有と導入の状況

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

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

規模の大きい企業ほど成文化された経営理念をもつ企業比率は高かった。

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

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

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

（4）現地法人による独自の意志決定の可能性

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

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

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

(5) 日本人派遣者の派遣理由

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

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

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

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

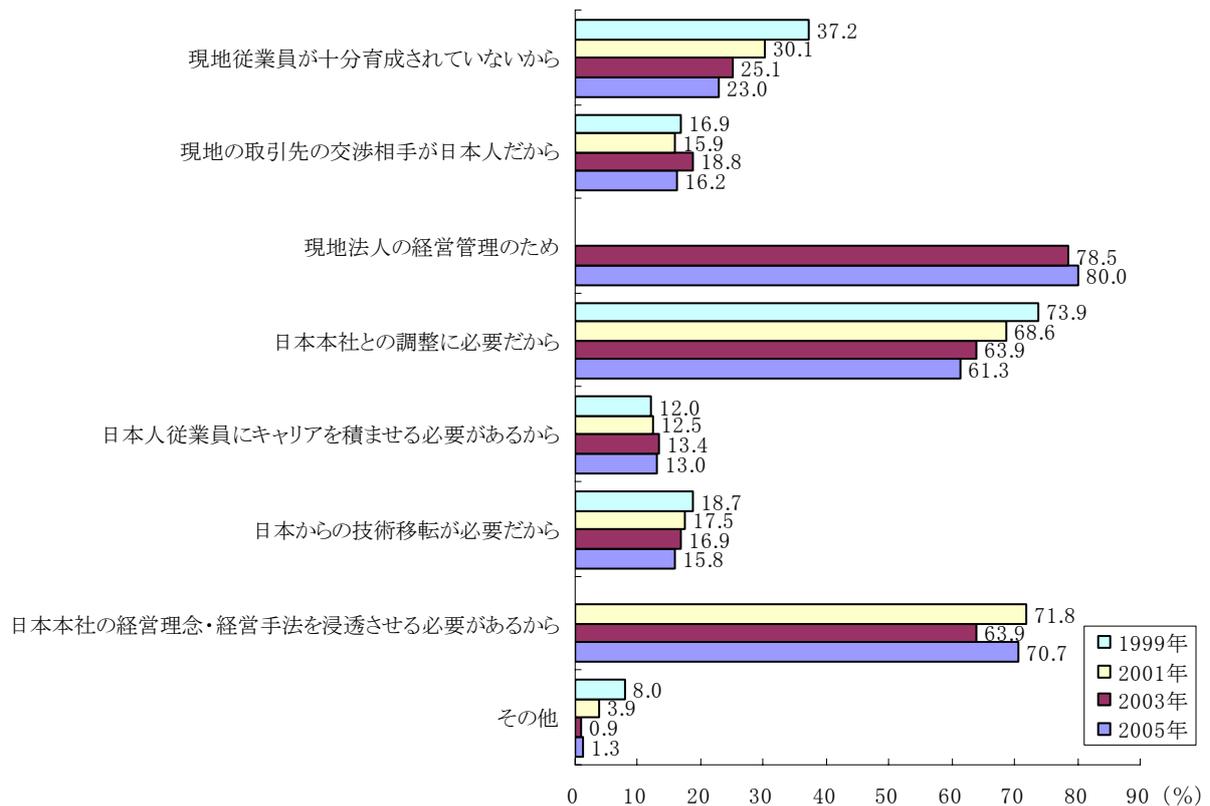
取締役以上や部課長層の派遣理由のうち、指摘の多かった項目については過去の調査と比較しても、指摘率に大きな変化はない。しかし、取締役以上の派遣理由として、「日本本社との調整に必要だから」を挙げる現地法人が、第 1 回調査の指摘率 73.9%から調査の回を追う

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

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

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

図 序-2. 取締役以上の日本人派遣者の派遣理由の推移(複数回答)



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

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

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

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

(1) 現地採用大学・大学院卒社員の能力開発の方法

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

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

(2) ホワイトカラー人事制度の準拠集団

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

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

(3) 現地従業員の幹部登用プログラムの作成状況

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

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

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

(4) 従業員向けの福利厚生施策の実施状況

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

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

(5) 労働条件・労使関係に関わる紛争の状況

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

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

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

表 序-4. 現在実施している福利厚生施策(地域別)(複数回答)

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

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

(1) 現地企業との取引関係・経営指導

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

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

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

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

表 序-5. 経営指導の実施と現地企業との取引関係

主たる取引先 が現地企業	経営指導に積極的						
	合計 (社)	そういえる	ややそういえる	どちらともいえない	あまりそうはいえない	そうはいえない	無回答
そういえる	100.0(301)	6.0	13.0	33.6	12.3	33.2	2.0
ややそういえる	100.0(104)	4.8	20.2	36.5	15.4	22.1	1.0
どちらともいえない	100.0(110)	4.5	9.1	39.1	15.5	30.9	0.9
あまりそうはいえない	100.0(54)	1.9	9.3	24.1	35.2	29.6	0.0
そうはいえない	100.0(125)	0.8	6.4	12.8	10.4	64.8	4.8
無回答	100.0(16)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
合計	100.0(710)	4.2	11.7	29.7	14.4	35.8	4.2

(2) 現地企業との取引関係についての評価

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

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

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

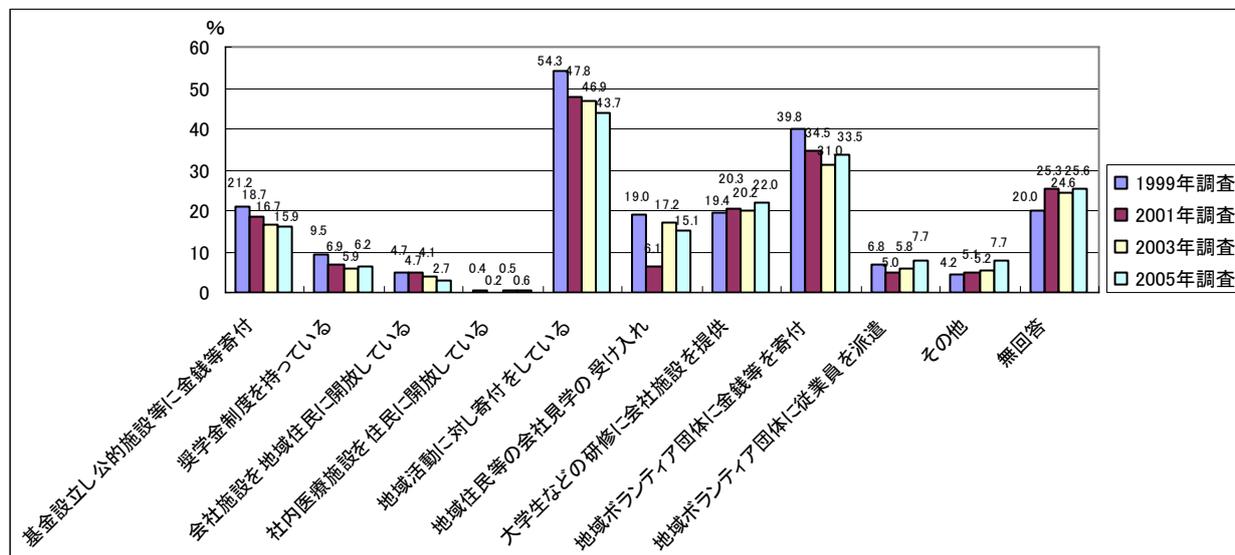
さらに、現地企業への経営指導との関連をみると、「質」、「価格」、「納期の正確さ」、「取引の手続きや商慣行」のいずれにおいても、経営指導を行っている企業では、相対的に満足している企業の割合が高く、行っていない企業では不満を抱いている企業の割合が高くなっていった。しかし、このことは、経営指導を行った企業に不満が少ないことを意味しておらず、

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

(3) 地域社会への貢献

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

図 序-3. 現地日系企業の地域社会への貢献(複数回答)



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

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

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

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

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

(1) 売上高と経常利益の状況

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

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

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

(2) 従業員の離職率および欠勤率の状況

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

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

(3) 今後の事業展開と従業員数計画

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

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

表 序-6. 今後3年間の現地法人の従業員数(地域別)

(%、社)

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

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

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

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

(1) 回答企業の業種別、操業開始年別の構成

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

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

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

表 序-7. 現地法人の操業開始年(地域別、業種別)

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

(2) 会社の設立、経営形態、ならびに資本金総額

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

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

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

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

(3) 社長等の国籍

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

(4) 現地法人の主たる業務

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

(5) 輸出企業の比率と売上高輸出比率

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

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

(6) 労働組合の組織状況

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

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

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

(7) 日本本社の諸特徴：業種、海外現地法人数、支社・支店数

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

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

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

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

(1) 経営上の課題

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

(2) 人材マネジメント上の課題

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

(3) 労働法制・労使関係

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

(4) 日本本社との関係

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

(5) 現地政府・現地社会との関係

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

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
所在地域											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
現地法人の主たる業種													
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
操業開始年													
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
合計	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

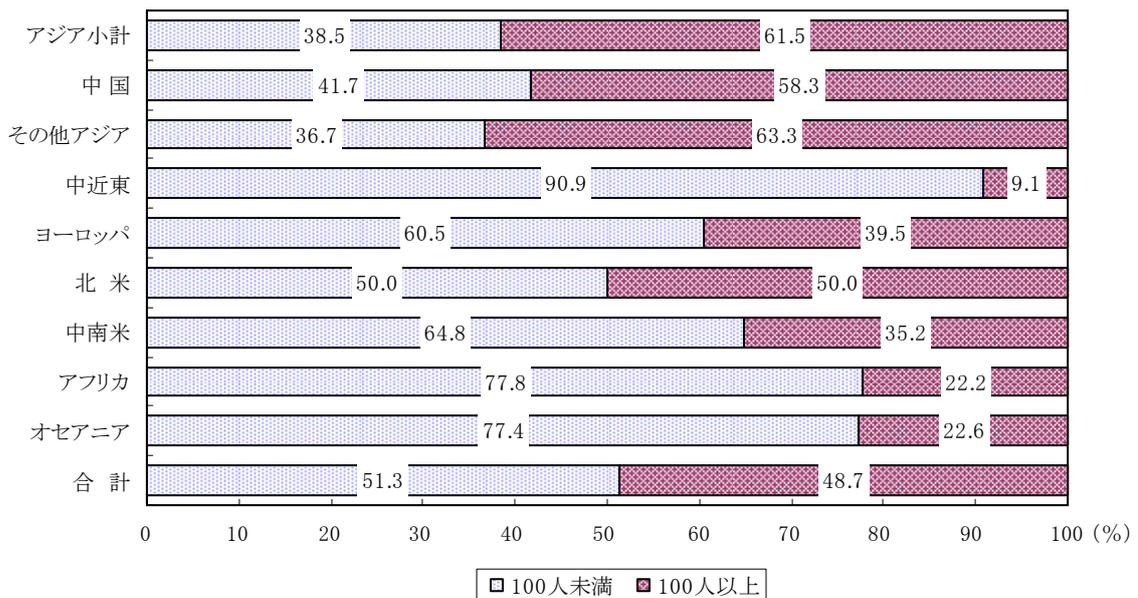


図 1-2 地域別にみた現地法人の業種

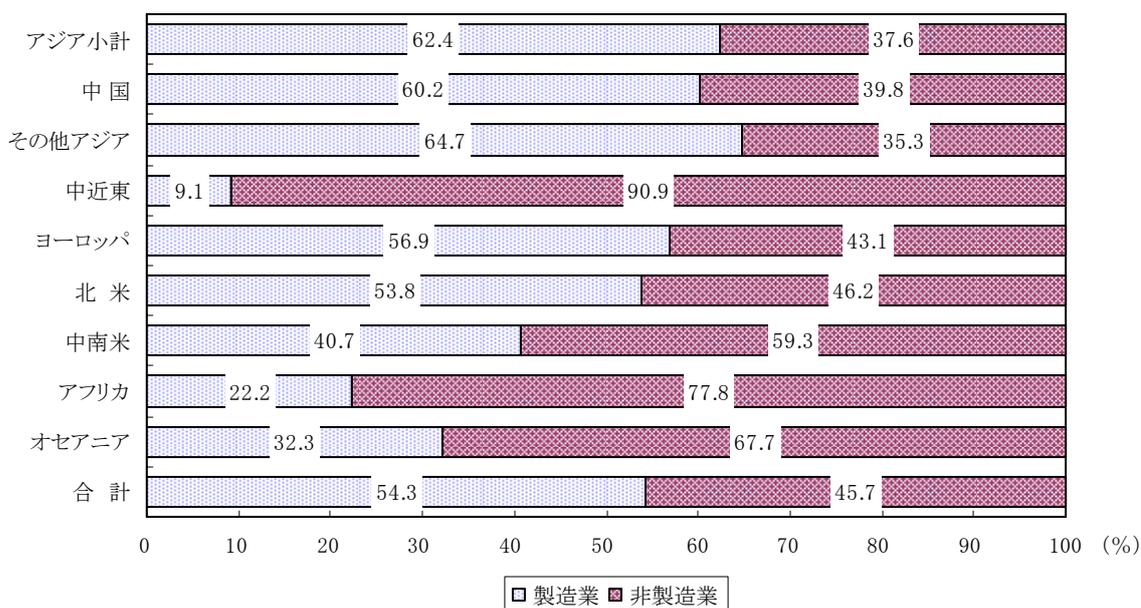


表 1-2 現地国籍従業員(取締役を含む)の
大学・大学院卒比率

	(%)
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っていいのではないかと。

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
現地法人の主たる業種					
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
現地法人の従業員規模					
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、規模が大きいく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くほど大卒・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		
所在地域										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
現地法人の主たる業種										
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
現地法人の従業員規模										
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		
所在地域										
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
現地法人の主たる業種										
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
現地法人の従業員規模										
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		
所在地域									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
現地法人の主たる業種										
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
現地法人の従業員規模										
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	所在地域							
	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
	現地法人の主たる業種							
	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
	操業開始年							
	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
	現地法人の従業員規模							
	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	所在地域							
	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
	現地法人の主たる業種							
	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
	操業開始年							
	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
	現地法人の従業員規模							
	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見られる。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
所在地域				
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
現地法人の主たる業種				
製造業	3.23	3.26	2.15	2.04
非製造業	2.79	2.88	1.93	1.99
現地法人の従業員規模				
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
所在地域				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
現地法人の主たる業種												
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
現地法人の従業員規模												
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
所在地域											
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
現地法人の主たる業種											
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
現地法人の従業員規模											
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。

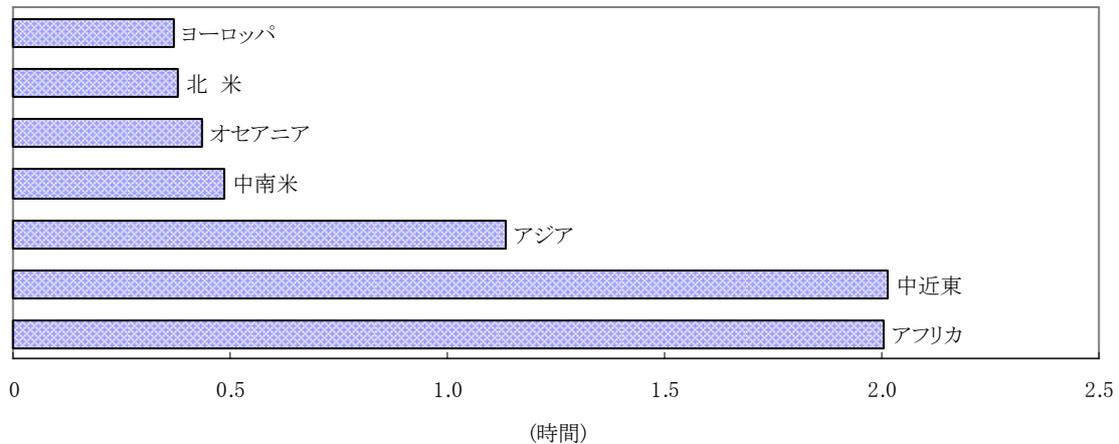
これをまとめてみると、ヨーロッパ、北米、オセアニア、中南米では 2 日に 1 時間程度の残業時間、アジア地域は 1 日平均 1 時間強の残業時間、中近東、アフリカでは 1 日平均 2 時間程度の残業時間である (図 1-3 参照)。

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
所在地域									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
現地法人の主たる業種									
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
現地法人の従業員規模									
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。

第2章 現地経営の利点と課題

1. はじめに

海外事業展開にともない、現地法人の経営を通じた様々な利点（メリット）が得られる一方、予期せぬ課題や問題が生じることは想像に難くない。また、課題の中でも、とりわけ組織間関係や人的資源に関する要因は、毎日の経営活動に直接的に関連し、現地法人の経営活動の成果に影響を与えることからその対応の重要性が考えられる。したがって、問題の所在を明らかにし、原因となる構造を解明することが、解決に向けて役立つといえる。

本章では、現地法人の経営課題に関して、①現地経営上のメリットおよび、②人事や組織、③日本本社、現地法人間の意思疎通、④管理職および、一般従業員の採用、⑤人材流出に関する課題や問題点を明らかにする。

なお、分析にあたり、1. 地域別、2. 業種別、3. 企業規模別、4. 操業年数別の4つのカテゴリーを用い、それぞれの項目の属性ごとの特徴を明らかにする。また、できるだけ過去の調査結果と照らし合わせて、時系列的な変動結果を示すことにより、トレンドを示す。なお、特に説明が無い限り、矢印（→）を用いて、2003年調査と今回調査の比較結果を示す。

また、今回の調査から、香港は中国に含め、その他のアジアからは除外していることから、前回調査との比較においてこの影響を勘案する必要がある。また、中近東（回答企業数11社）、アフリカ（同9社）については、サンプルサイズが小さいため、この結果から全体像を示すことが困難と判断される。したがって、参考値として分析表上には掲載されているが、本文中の解釈からは除いている。

2. 現在の現地経営の利点

現地経営の利点（複数回答）に関する6項目の質問について、全体の分析結果は、「現地市場及び周辺国の市場を開拓・確保しやすい」（67.2%）を筆頭として、以下、「顧客のニーズやマーケットの変化などに対応しやすい」（57.7%）、「低廉な労働力が確保できる」（33.4%）、「優秀な人材が獲得できる」（20.3%）、「部品・原材料費並びに商品が調達しやすい」（17.6%）、「現地政府の優遇策を得られる」（15.4%）、その他（5.1%）、特になし（3.8%）の順番であった。

この結果を地域的に比較してみると、「現地市場及び周辺国の市場を開拓・確保しやすい」、および「顧客のニーズやマーケットの変化などに対応しやすい」という項目について、北米（86.5%、76.9%）、ヨーロッパ（75.2%、72.8%）が高く、その他のアジア（52.4%、44.1%）において低い傾向が見られる。また、「現地・周辺国の市場を開拓・確保しやすい」という項目について、時系列的に比較して見てみると、北米（77.4%→86.5%）とアジア地域（53.1%→44.1%）となり、北米とアジア地域の格差が拡大していることもわかる。

これに対し、「低廉な労働力が確保できる」という項目について、中国（53.4%）、その他のアジア地域（49.3%）において回答率が高く、ヨーロッパ（10.4%）、北米（5.8%）で低い。このことから、中国やアジア地域における製造業を中心とした労働力確保による利点が見出される。昨年度の結果と比較してみると、中国（58.7%→53.4%）で減少、アジア地域（40.7%→49.3%）で増加という変化見られるが、前回調査では含まれなかった香港が中国に含まれ、非製造業の割合が高まり低賃金を目的とした事業進出以外の企業が増加した影響も考えられる。

以上のことから、アジア地域における低賃金労働力の確保、欧米における市場確保という構造的な国際分業の構図が強まっているといえる。

表 2-1 経営上の利点(地域別)(複数回答)

	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	特にない	無回答
所在地域									
アジア小計	50.8 (45.0)	25.8 (26.4)	58.9 (61.5)	46.7 (51.3)	20.6 (16.0)	21.4 (16.5)	3.6 (4.2)	4.7 (3.1)	0.3 (1.3)
中国	53.4 (58.7)	28.6 (29.3)	69.9 (56.5)	51.1 (45.7)	30.1 (12.0)	22.6 (19.6)	1.5 (4.3)	3.0 (3.3)	- (2.2)
その他アジア	49.3 (40.7)	24.2 (25.5)	52.4 (63.1)	44.1 (53.1)	15.0 (17.2)	20.7 (15.5)	4.8 (4.1)	5.7 (3.1)	0.4 (1.0)
中近東	- (31.0)	- (31.0)	81.8 (65.5)	36.4 (48.3)	- (17.2)	9.1 (20.7)	9.1 (3.4)	9.1 (0.0)	9.1 (0.0)
ヨーロッパ	10.4 (13.8)	18.4 (25.3)	75.2 (77.6)	72.8 (73.0)	11.2 (11.5)	15.2 (10.9)	7.2 (5.2)	4.0 (2.3)	0.8 (0.0)
北米	5.8 (12.3)	15.4 (26.4)	86.5 (77.4)	76.9 (82.1)	13.5 (7.5)	1.9 (4.7)	5.8 (4.7)	- (2.8)	- (0.9)
中南米	33.0 (32.0)	11.0 (18.6)	73.6 (74.2)	65.9 (70.1)	15.4 (18.6)	8.8 (15.5)	5.5 (2.1)	3.3 (5.2)	1.1 (1.0)
アフリカ	33.3 (18.8)	- (6.3)	77.8 (81.3)	55.6 (68.8)	11.1 (25.0)	- (18.8)	- (6.3)	- (0.0)	- (0.0)
オセアニア	8.1 (8.5)	16.1 (10.6)	69.4 (66.0)	67.7 (61.7)	24.2 (25.5)	4.8 (6.4)	8.1 (6.4)	1.6 (6.4)	- (0.0)
合計	33.4 (30.1)	20.3 (24.2)	67.2 (69.0)	57.7 (62.5)	17.6 (15.0)	15.4 (13.4)	5.1 (4.3)	3.8 (3.2)	0.6 (0.8)

注) () 内は、2003年調査結果

一方、業種別の比較において、製造業では「低廉な労働力が確保できる」(37.9%→44.9%)という項目が前回より7ポイントほど上昇している一方、「顧客のニーズやマーケットの変化などの対応しやすい」(62.4%→55.6%)という項目が減少している。また、非製造業では引き続き、「低廉な労働力が確保できる」(19.6%)という項目が製造業に比べて低いほか、ほぼ、前回調査を踏襲しているが、前回調査では、「顧客ニーズ等の変化に対応しやすい」という項目について非製造業(62.3%)、製造業(62.4%)と格差が縮まる傾向が見られたが、今

表 2-2 経営上の利点(業種別)(複数回答)

(%)

	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・原材料並びに商品に調達しやすい	現地政府の優遇策を得られる	その他	特にない	無回答
現地法人の主たる業種									
製造業	44.9 (37.9)	21.4 (27.4)	65.3 (70.4)	55.6 (62.4)	24.8 (18.4)	24.5 (20.4)	3.1 (2.4)	2.1 (1.5)	0.8 (0.2)
非製造業	19.6 (21.8)	18.6 (21.1)	69.9 (67.9)	60.2 (62.3)	9.3 (10.8)	4.7 (6.6)	7.5 (6.4)	5.9 (4.9)	0.3 (1.2)
無回答	40.0 (35.5)	40.0 (22.6)	40.0 (64.5)	60.0 (67.7)	- (25.8)	- (9.7)	- (3.2)	- (3.2)	- (3.2)
合計	33.4 (30.1)	20.3 (24.2)	67.2 (69.0)	57.7 (62.5)	17.6 (15.0)	15.4 (13.4)	5.1 (4.3)	3.8 (3.2)	0.6 (0.8)

注) () 内は、2003年調査結果

回の調査では非製造業（60.2%）、製造業（55.6%）と格差が拡大している。

操業開始年との関係では、操業年数が短いほど、「低廉な労働力が確保できる」ことを経営上の利点として挙げる企業の割合が多いが、2000年以降の操業開始年の企業については、むしろ減少傾向がある（1990-1999年：44.1%→2000年以降：32.8%）。これは、2000年以降に設立された企業における非製造業の割合が高まっている可能性を示唆している。また、「顧客のニーズ等の変化に対応しやすい」という項目については、操業年数が長いほど、選択率が高まる傾向が見られるが、2000年以降（59.8%）は1990年～1999年（48.0%）に比べて増加しており、上記の2000年以降の非製造業の設立を支持する結果といえる。

現地法人の規模別比較においては、「低廉な労働力の確保」については、企業規模が大きくなるほど回答率が増加し、「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」という項目では、企業規模が大きくなるにつれ

表 2-3 経営上の利点(操業開始年別)(複数回答)

(%)

	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・原材料並びに商品に調達しやすい	現地政府の優遇策を得られる	その他	特にない	無回答
操業開始年									
1959年以前	10.8	24.3	81.1	67.6	24.3	8.1	-	2.7	2.7
1960-1969年	21.4	22.9	80.0	68.6	11.4	7.1	1.4	4.3	1.4
1970-1979年	25.3	12.6	75.8	61.1	21.1	17.9	5.3	5.3	-
1980-1989年	33.9	20.7	61.2	65.3	19.0	16.5	10.7	2.5	0.8
1990-1999年	44.1	20.5	61.4	48.0	19.3	17.7	4.3	3.9	0.4
2000年以降	32.8	22.1	67.2	59.8	13.1	14.8	4.9	3.3	-
無回答	9.1	27.3	63.6	45.5	-	9.1	-	9.1	-
合計	33.4	20.3	67.2	57.7	17.6	15.4	5.1	3.8	0.6

表 2-4 経営上の利点(従業員規模別)(複数回答)

(%)

	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	特にない	無回答
現地法人の従業員規模									
10人未満	11.3	9.9	64.8	63.4	12.7	4.2	8.5	2.8	-
10-50人未満	21.3	17.8	70.7	62.6	10.3	9.8	7.5	5.2	0.6
50-100人未満	22.9	22.9	72.9	66.1	17.8	7.6	5.1	5.9	-
100-200人未満	39.6	19.8	74.5	55.7	17.9	11.3	0.9	2.8	1.9
200-500人未満	35.5	19.4	66.7	53.8	18.3	21.5	5.4	4.3	-
500-1000人未満	62.3	32.8	49.2	45.9	23.0	27.9	-	1.6	1.6
1000-5000人未満	56.9	19.4	58.3	41.7	33.3	36.1	5.6	1.4	-
5000人以上	83.3	41.7	50.0	66.7	25.0	41.7	8.3	-	-
無回答	33.3	33.3	1000	1000	-	-	-	-	-
合計	33.4	20.3	67.2	57.7	17.6	15.4	5.1	3.8	0.6

て回答率が減少している。このことから、従業員規模の大きな製造業では、労働力確保においてスケールメリットが見られ、比較的少人数の非製造業では市場開拓のメリットを享受していることが考えられる。

3. 現地経営上の課題・問題点

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

また、中位には「現地国一般従業員の定着・確保」(26.6%)、「現地国一般従業員の能力不足」(24.4%)、「現地国中間管理職の定着・確保」(23.9%)が位置しており、現地国従業員の確保や能力の問題が挙げられている。

これ以下には、「現地国籍一般従業員の日本本社の経営管理に対する理解不足」(17.0%)、「現地国籍中間管理職の日本本社の経営理念に対する理解不足」(16.3%)、「日本人派遣者の人数不足」(12.8%)、「労使関係」(12.7%)、「雇用調整」(9.7%)、「日本人派遣者の能力不足」(9.0%)、「日本側・現地出資パートナー間の意思疎通」(5.5%)が続いている。

一方、地域間比較においては、前回地域間で特徴的であった中国における「派遣者・現地スタッフ間の意思疎通」(前回 51.1%→44.4%)、「パートナーとの意思疎通」(22.8%→6.8%)という項目において、改善が見られる。もちろん、この結果は、繰り返しになるが香港がデータベースに含まれたこともあるが、全体的に時間の経過とともにコミュニケーションが向上していることも考えられる。

また、北米で問題となっていた、「現地国籍中間管理職の経営理念理解」(33.0%→17.3%)

表 2-5 経営上の課題・問題点(地域別)(複数回答)

	意思の疎通(日本本社・現地法人)	意思の疎通(日本人派遣者・現地スタッフ間)	意思の疎通(日本側・現地出資パートナー間)	現地国籍中間管理職の日本本社	現地国籍中間管理職(部課長)の能力不足	現地国籍中間管理職(部課長)の定着・確保	現地国籍一般従業員の日本本社	現地国籍一般従業員の能力不足	現地国籍一般従業員の定着・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
所在地域														
アジア小計	27.5 (31.2)	42.5 (40.6)	7.8 (10.2)	15.3 (24.3)	39.2 (39.3)	29.4 (18.1)	15.8 (37.7)	26.1	34.7	32.5 (24.1)	12.5 (11.5)	11.4 (9.9)	8.3	11.4 (10.5)
中国	29.3 (43.5)	44.4 (51.1)	6.8 (22.8)	12.8 (17.4)	36.8 (38.0)	30.8 (29.3)	17.3 (41.3)	21.8	36.1	27.8 (9.8)	15.0 (14.1)	9.8 (14.1)	5.3	9.0 (1.1)
その他アジア	26.4 (27.2)	41.4 (37.2)	8.4 (6.2)	16.7 (26.6)	40.5 (39.7)	28.6 (14.5)	15.0 (36.6)	28.6	33.9	35.2 (28.6)	11.0 (10.7)	12.3 (8.6)	10.1	12.8 (13.4)
中近東	- (17.2)	27.3 (31.0)	- (17.2)	18.2 (13.8)	18.2 (27.6)	18.2 (13.8)	18.2 (24.1)	45.5	36.4	18.2 (17.2)	- (0.0)	18.2 (6.9)	9.1	27.3 (13.8)
ヨーロッパ	35.2 (39.7)	32.0 (34.5)	2.4 (4.0)	20.8 (21.8)	22.4 (27.6)	13.6 (13.8)	22.4 (29.3)	20.0	13.6	45.6 (38.5)	3.2 (8.0)	14.4 (5.7)	17.6	21.6 (10.9)
北米	53.8 (53.8)	42.3 (42.5)	1.9 (4.7)	17.3 (33.0)	26.9 (27.4)	23.1 (17.9)	9.6 (25.5)	25.0	17.3	26.9 (31.1)	7.7 (8.5)	11.5 (3.8)	5.8	3.8 (3.8)
中南米	31.9 (32.0)	36.3 (36.1)	4.4 (3.1)	12.1 (13.4)	19.8 (33.0)	18.7 (10.3)	16.5 (27.8)	23.1	15.4	34.1 (23.7)	5.5 (7.2)	16.5 (8.2)	7.7	13.2 (19.6)
アフリカ	33.3 (25.0)	11.1 (31.3)	- (6.3)	33.3 (31.3)	66.7 (68.8)	11.1 (12.5)	55.6 (68.8)	66.7	11.1	33.3 (18.8)	11.1 (0.0)	11.1 (18.8)	-	- (12.5)
オセアニア	37.1 (27.7)	33.9 (17.0)	4.8 (0.0)	16.1 (25.5)	12.9 (12.8)	24.2 (19.1)	14.5 (29.8)	14.5	30.6	37.1 (14.9)	8.1 (8.5)	12.9 (8.5)	9.7	8.1 (10.6)
合計	31.8 (35.0)	38.5 (37.3)	5.5 (7.1)	16.3 (23.5)	30.6 (33.4)	23.9 (16.1)	17.0 (33.0)	24.4	26.6	34.8 (27.0)	9.0 (9.2)	12.8 (8.1)	9.7	12.7 (10.9)

注) () 内は、2003年調査結果

表 2-6 経営上の課題・問題点(業種別)(複数回答)

	意思の疎通(日本本社・現地法人)	意思の疎通(日本人派遣者・現地スタッフ間)	意思の疎通(日本側・現地出資パートナー間)	現地国籍中間管理職の日本本社	現地国籍中間管理職(部課長)の能力不足	現地国籍中間管理職(部課長)の定着・確保	現地国籍一般従業員の日本本社	現地国籍一般従業員の能力不足	現地国籍一般従業員の定着・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
現地法人の主たる業種														
製造業	36.8 (42.5)	43.1 (40.5)	6.0 (8.7)	17.8 (22.1)	36.8 (34.2)	22.5 (15.3)	17.5 (31.1)	27.4	27.2	39.7 (30.3)	10.7 (10.7)	9.4 (6.1)	8.6	15.9 (12.6)
非製造業	25.8 (27.5)	32.6 (35.0)	5.0 (5.1)	14.9 (25.5)	23.0 (32.4)	26.1 (17.2)	16.5 (36.0)	20.8	26.4	29.2 (22.8)	7.1 (7.1)	17.1 (10.3)	10.2	8.7 (9.1)
無回答	40.0 (35.5)	60.0 (22.6)	- (9.7)	- (16.1)	40.0 (35.5)	- (12.9)	20.0 (19.4)	20.0	-	20.0 (38.7)	- (16.1)	- (6.5)	60.0	20.0 (12.9)
合計	31.8 (35.0)	38.5 (37.3)	5.5 (7.1)	16.3 (23.5)	30.6 (33.4)	23.9 (16.1)	17.0 (33.0)	24.4	26.6	34.8 (27.0)	9.0 (9.2)	12.8 (8.1)	9.7	12.7 (10.9)

注) () 内は、2003年調査結果

が大幅に改善されていることも特徴的といえる。

ヨーロッパにおいては、「人件費の高騰（38.5%→45.6%）」が前々回（32.5%）に引き続き上昇しており、EU 統合による賃金上昇の影響の続伸により、今後の現地経営へのさらなる影響が懸念される。

業種間の比較では、前回見られた「日本本社と現地法人間の意思疎通」（製造業：42.8%→

表 2-7 経営上の課題・問題点（操業開始年別）（複数回答）

	意思の疎通（日本本社・現地法人間）	意思の疎通（日本人派遣者・現地スタッフ間）	意思の疎通（日本側・現地出資パートナー間）	現地国籍中間管理職の日本本社の経営理念に対する理解不足	現地国籍中間管理職（部課長層）の能力不足	現地国籍中間管理職（部課長層）の定着・確保	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	現地国籍一般従業員の能力不足	現地国籍一般従業員の定着・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
操業開始年														
1959年以前	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
1960-1969年	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
1970-1979年	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
1980-1989年	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
1990-1999年	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
2000年以降	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
無回答	27.3	9.1	-	9.1	18.2	18.2	18.2	27.3	18.2	18.2	9.1	36.4	-	9.1
合計	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

表 2-8 経営上の課題・問題点（従業員規模別）（複数回答）

	意思の疎通（日本本社・現地法人間）	意思の疎通（日本人派遣者・現地スタッフ間）	意思の疎通（日本側・現地出資パートナー間）	現地国籍中間管理職の日本本社の経営理念に対する理解不足	現地国籍中間管理職（部課長層）の能力不足	現地国籍中間管理職（部課長層）の定着・確保	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	現地国籍一般従業員の能力不足	現地国籍一般従業員の定着・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
現地法人の従業員規模														
10人未満	21.1	11.3	5.6	4.2	12.7	12.7	5.6	12.7	15.5	26.8	5.6	18.3	2.8	2.8
10-50人未満	32.8	35.6	4.6	21.8	24.1	17.2	21.3	27.0	22.4	27.6	4.0	16.7	13.8	9.2
50-100人未満	24.6	39.0	5.1	10.2	29.7	31.4	14.4	22.9	31.4	30.5	10.2	11.9	11.0	14.4
100-200人未満	34.0	42.5	2.8	19.8	34.9	28.3	19.8	25.5	24.5	34.9	7.5	11.3	7.5	11.3
200-500人未満	40.9	46.2	6.5	18.3	34.4	26.9	16.1	26.9	33.3	46.2	9.7	5.4	9.7	15.1
500-1000人未満	27.9	52.5	6.6	16.4	41.0	26.2	21.3	19.7	27.9	41.0	16.4	11.5	4.9	18.0
1000-5000人未満	43.1	37.5	11.1	18.1	43.1	27.8	13.9	29.2	27.8	47.2	16.7	12.5	12.5	19.4
5000人以上	25.0	66.7	-	16.7	41.7	16.7	33.3	25.0	58.3	41.7	16.7	8.3	8.3	33.3
無回答	-	66.7	-	-	33.3	33.3	-	66.7	33.3	-	-	33.3	-	-
合計	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

36.8% ; 非製造業 : 27.5% → 25.8%) については、それぞれの業種ともに改善が見られている。

操業開始年と経営上の課題や問題点について、前回調査では操業年数が新しいほど、「人件費高騰」の傾向が見られたが、今回は、ややその傾向が加速されている（80年-89年操業開始：32.6% → 37.2%、90-99年操業開始：23.7% → 31.5%、00年-：20.3% → 33.6%）。

規模との関係では、前回同様に1000名以上の企業において、課題を感じている企業の割合が高い（「本社一現地法人間の意思疎通」（43.1% > 全体サンプルの平均 31.8%）、「現地国中間管理職の能力不足」（43.1% > 30.6%）、「人件費の高騰」（47.2% > 34.8%）、「日本人派遣者の能力」（16.7% > 9.0%））。この背景として、規模の拡大が問題を多岐にわたることにつながるかと予想される。

4. 日本本社・現地法人間の意思疎通に関する問題

上記 3. 現地経営上の課題と問題でも示した通り、日本本社と現地法人の間の意思疎通の問題は、重要かつ早急な解決が求められる現地経営の課題といえる。この問題の理由について、現地法人はどのように見ているのであろうか。全体としては、「本社が現地の事情を理解していない」（34.9%）、「現地スタッフと日本本社の言語上の問題」（26.9%）、「本社が本社の基準を現地に押し付ける」（23.8%）が上位3位を占める。これに続き、「本社の海外事業に関する方針が不明瞭」（19.2%）、「本社の組織上の問題（対応窓口が不明瞭）」（14.5%）、「現地スタッフと日本本社の言語以外の意思疎通の問題」（13.2%）、「派遣者の調整能力不足」（6.9%）、「派遣者の本社における人脈・ネットワーク不足」（4.5%）の順番で問題が示されている。したがって、人的要因よりも組織全体の構造的な認知的不協和が原因である可能性が指摘される。一方で、「特に問題はない」（24.4%）という企業もある。

地域別比較では、中国と北米において特徴が見られる。まず、中国については、「本社が現

表 2-9 法人間における意思疎通の問題の理由（地域別）（複数回答）

	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
所在地域											
アジア小計	35.8	21.7	22.2	13.1	9.7	4.7	24.7	12.8	0.8	24.4	9.7
中国	40.6	19.5	21.8	15.8	9.8	5.3	21.1	11.3	0.8	27.1	9.8
その他アジア	33.0	22.9	22.5	11.5	9.7	4.4	26.9	13.7	0.9	22.9	9.7
中近東	-	-	18.2	-	-	9.1	9.1	-	-	45.5	18.2
ヨーロッパ	30.4	16.8	24.0	20.8	5.6	4.8	36.0	12.8	2.4	24.0	8.8
北米	51.9	23.1	40.4	21.2	3.8	1.9	25.0	25.0	1.9	19.2	1.9
中南米	37.4	13.2	19.8	9.9	3.3	2.2	30.8	8.8	3.3	26.4	9.9
アフリカ	33.3	11.1	33.3	22.2	-	11.1	-	-	11.1	33.3	11.1
オセアニア	27.4	19.4	24.2	12.9	3.2	6.5	24.2	17.7	1.6	21.0	4.8
合計	34.9	19.2	23.8	14.5	6.9	4.5	26.9	13.2	1.7	24.4	8.7

地の事情を理解していない」(48.9%→40.6%)、「本社が本社の基準を現地に押し付ける(30.4%→21.8%)という項目について前回の問題が緩和している。また、北米では、「現地スタッフと日本本社の言語上の問題」(37.7%→25.0%)は改善されているものの、「本社が現地の事情を理解していない」(42.5%→51.9%)、「本社が本社の基準を現地に押し付ける」(32.1%→40.4%)という項目については、悪化している。したがって、北米では、本社側のコントロールと現地側の自由裁量の間駆け引きが強まっていることが予想される。

業種間比較として、前回特徴があった「本社が現地の事情を理解していない」(製造業：43.0%→38.1%；非製造業：35.3%→31.4%)については多少改善が見られる。また、「現地スタッフと日本本社の言語上の問題」(製造業：32.5%→32.1%；非製造業：26.2%→20.2%)については、非製造業では改善が見られるが、製造業において変動が少なく、引き続き意思疎通の問題が高い傾向が見受けられる。

操業年数の比較においては、「本社が現地の事情を理解していない」という項目に関して、前は、1959年以前の操業開始(30.4%)と2000年以降の操業開始(44.3%)の間で乖離が見られたが、今回の調査ではそれぞれ、29.7%、31.1%となり差が縮まっている。

表 2-10 法人間における意思疎通の問題の理由(業種別)(複数回答)

	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
現地法人の主たる業種											
製造業	38.1	19.6	25.6	15.7	8.9	4.2	32.1	15.4	1.6	21.4	7.8
非製造業	31.4	18.6	22.0	13.0	4.7	5.0	20.2	10.6	1.9	28.0	9.9
無回答	20.0	20.0	-	20.0	-	-	60.0	20.0	-	20.0	-
合計	34.9	19.2	23.8	14.5	6.9	4.5	26.9	13.2	1.7	24.4	8.7

表 2-11 法人間における意思疎通の問題の理由(操業開始年別)(複数回答)

	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
操業開始年											
1959年以前	27.0	8.1	16.2	10.8	2.7	2.7	21.6	21.6	5.4	29.7	8.1
1960-1969年	31.4	12.9	27.1	11.4	7.1	5.7	35.7	18.6	1.4	20.0	7.1
1970-1979年	41.1	21.1	25.3	12.6	8.4	2.1	30.5	14.7	2.1	18.9	5.3
1980-1989年	40.5	28.1	28.9	18.2	7.4	3.3	27.3	11.6	0.8	21.5	11.6
1990-1999年	33.9	18.5	19.3	13.0	6.7	5.1	26.0	11.0	1.6	25.6	10.2
2000年以降	31.1	18.0	27.9	19.7	7.4	6.6	23.8	13.1	1.6	27.9	5.7
無回答	36.4	9.1	18.2	-	-	-	9.1	9.1	-	45.5	18.2
合計	34.9	19.2	23.8	14.5	6.9	4.5	26.9	13.2	1.7	24.4	8.7

表 2-12 法人間における意思疎通の問題の理由(従業員規模別)(複数回答)

(%)

	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
現地法人の従業員規模											
10人未満	26.8	21.1	12.7	16.9	1.4	5.6	9.9	5.6	4.2	33.8	12.7
10-50人未満	32.2	22.4	25.9	13.8	4.0	4.6	25.3	9.8	0.6	24.7	9.2
50-100人未満	29.7	17.8	18.6	11.9	5.9	4.2	22.0	16.1	3.4	27.1	11.0
100-200人未満	36.8	17.9	28.3	17.0	6.6	5.7	28.3	12.3	0.9	19.8	10.4
200-500人未満	44.1	22.6	29.0	15.1	7.5	5.4	31.2	19.4	1.1	23.7	2.2
500-1000人未満	36.1	11.5	19.7	8.2	9.8	3.3	34.4	9.8	3.3	29.5	9.8
1000-5000人未満	44.4	16.7	26.4	19.4	18.1	2.8	34.7	20.8	-	13.9	6.9
5000人以上	25.0	16.7	25.0	8.3	8.3	-	66.7	16.7	-	16.7	-
無回答	33.3	-	66.7	33.3	-	-	33.3	-	-	33.3	-
合計	34.9	19.2	23.8	14.5	6.9	4.5	26.9	13.2	1.7	24.4	8.7

また、従業員規模との関係においては、「現地スタッフと日本本社の言語上の問題」という項目において、5000名以下において、30数%で推移しているのに対し、5000名以上では、66.7%に急増している。前回調査の同一設問の5000名以上の企業の回答は、30.0%であり、大幅な変化といえる。サンプル数(回答企業数=12社)によるバイアスということもあるが、規模の増加に伴う複数のセクションにおいて問題が生じる可能性があることを意味する結果と考えることもできよう。

5. 採用上の問題

全体的な採用の問題に関して、管理職の順位に基づいて、一般従業員との比較を行うと、「優秀な人材が応募してくれない」(管理職 33.7% : 28.6%) がもっとも多く、以下、「効果的な募集ルートが確保できていない」(18.7% : 17.9%)、「現地企業との人材獲得競争が激しく、欲しい人材が採れない」(16.3% : 14.9%)、「募集コスト・時間がかかりすぎる」(14.2% : 11.8%)、「応募者の数が少ない」(13.5% : 14.5%) という項目が続く。以下、「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」(12.8% : 9.2%)、「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」(6.6%:6.6%) となっている。

したがって、管理職と一般職の間では、同じ選択順序で採用上の問題を抱えており、中でも応募人材の質的な問題が指摘されている。これは、優秀な人材を引きつけるために必要な日系企業の現地社会におけるプレゼンスにも関わる問題であるといえよう。

次に、地域比較においては、前回調査で見られた中国における人材の採用問題の変化を全体サンプルの変化とともに比較してみる。管理職については、「優秀な人材が応募してくれない」(全体 : 28.6%→33.7%、中国 : 41.3%→40.6%)、「現地企業との人材獲得競争が激しい」(全体 : 10.1%→16.3%、中国 : 16.3%→12.8%)、「外資系企業との人材獲得競争が激しい」

(全体：6.9%→12.8%、中国：13.0%→17.3%) という変化をしている。このように、中国では人材問題が若干改善しているが、一方で、全地域の人材難が相対的に高まっているといえる。一般従業員についても、「現地企業との人材獲得競争が激しい」(全体：9.0%→14.9%、中国：16.3%→12.0%)、「外資系企業との人材獲得競争が激しい」(全体：5.8%→9.2%、中国：13.0%→10.5%) という結果を示しており管理職と同様の傾向が見られた。

他地域については、前回調査で問題が指摘された北米における「優秀な人材が応募してくれない」という項目については、管理職(31.1%→32.7%)、一般職(30.2%→34.6%)ともに微増であった。しかし、「募集コスト・時間がかかる」という項目について、管理職(13.2%→26.9%)、一般従業員(7.5%→21.2%)ともに増大している。この結果は、北米地域における人材難に伴う求人コストが増加傾向にあることを示す結果といえよう。

また、ヨーロッパでは、前回調査において特徴的であった「募集コスト・募集ルートが確保できない」という項目について、管理職(24.7%→19.2%)、一般職(17.2%→12.8%)については、改善傾向が見られる。

業種と人材採用との関係については、管理職、一般従業員ともに製造業において「優秀な人材が応募してくれない」(管理職：28.4%→37.3%、一般従業員：22.6%→30.8%)という変化が見られ、これまで以上に、製造業における優秀な人材確保の困難が進行していることを示している。

操業開始年との関係では、前回調査と比較して、管理職については「優秀な人材が応募してくれない」とする割合が、各操業開始年ともに増加する傾向が見られる。また、一般従業員については、「応募者の数が少ない」という項目において、それぞれの操業開始年において5ポイント～10ポイント上昇している。

表 2-13-1 採用上の問題点・管理職(地域別)(複数回答)

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

表 2-13-2 採用上の問題点・一般従業員(地域別)(複数回答)

(%)

	優秀な人材が応募してくれない	応募者の数が少ない	現地企業との人材獲得競争が激しく、欲しい人材が採れない	日系企業間での人材獲得競争が激しく欲しい人材が採れない	外資系企業との人材獲得競争が激しく欲しい人材が採れない	募集コスト・時間がかかりすぎる	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	31.7	16.4	16.7	11.4	13.3	10.3	18.1	2.8	24.7	12.8
中国	29.3	15.0	12.0	16.5	10.5	8.3	19.5	0.8	27.8	14.3
その他アジア	33.0	17.2	19.4	8.4	15.0	11.5	17.2	4.0	22.9	11.9
中近東	36.4	18.2	9.1	9.1	9.1	-	27.3	-	9.1	18.2
ヨーロッパ	24.0	9.6	12.8	-	4.8	12.8	16.0	4.8	32.0	13.6
北米	34.6	11.5	15.4	3.8	3.8	21.2	15.4	-	28.8	11.5
中南米	26.4	14.3	9.9	1.1	7.7	9.9	23.1	3.3	36.3	12.1
アフリカ	33.3	11.1	11.1	-	-	-	44.4	-	11.1	22.2
オセアニア	16.1	16.1	17.7	3.2	1.6	17.7	9.7	3.2	33.9	11.3
合計	28.6	14.5	14.9	6.6	9.2	11.8	17.9	3.0	28.2	12.8

表 2-14-1 採用上の問題点・管理職(業種別)(複数回答)

(%)

	優秀な人材が応募してくれない	応募者の数が少ない	現地企業との人材獲得競争が激しく、欲しい人材が採れない	日系企業間での人材獲得競争が激しく欲しい人材が採れない	外資系企業との人材獲得競争が激しく欲しい人材が採れない	募集コスト・時間がかかりすぎる	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
現地法人の主たる業種										
製造業	37.3	14.1	17.5	8.6	14.1	14.1	18.8	3.9	25.3	9.1
非製造業	29.5	13.0	15.2	4.3	11.2	14.0	18.9	3.7	23.6	18.0
無回答	20.0	-	-	-	20.0	40.0	-	40.0	-	20.0
合計	33.7	13.5	16.3	6.6	12.8	14.2	18.7	4.1	24.4	13.2

表 2-14-2 採用上の問題点・一般従業員(業種別)(複数回答)

(%)

	優秀な人材が応募してくれない	応募者の数が少ない	現地企業との人材獲得競争が激しく、欲しい人材が採れない	日系企業間での人材獲得競争が激しく欲しい人材が採れない	外資系企業との人材獲得競争が激しく欲しい人材が採れない	募集コスト・時間がかかりすぎる	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
現地法人の主たる業種										
製造業	30.8	10.7	13.3	6.8	10.2	8.9	15.9	2.3	29.2	14.1
非製造業	26.1	18.9	16.8	6.5	7.8	14.9	20.5	3.7	27.0	11.5
無回答	20.0	20.0	20.0	-	20.0	40.0	-	-	20.0	-
合計	28.6	14.5	14.9	6.6	9.2	11.8	17.9	3.0	28.2	12.8

表 2-15-1 採用上の問題点・管理職(操業開始年別)(複数回答)

(%)

	優秀な人材が応募してくれない	応募者の数が少ない	現地企業との人材獲得競争が激しく、欲しい人材が採れない	日系企業間での人材獲得競争が激しく欲しい人材が採れない	外資系企業との人材獲得競争が激しく欲しい人材が採れない	募集コスト・時間がかりすぎる	効果的な募集ルートが確保できていない	その他	特に問題はない	無回答
操業開始年										
1959年以前	13.5	13.5	8.1	2.7	16.2	8.1	13.5	-	45.9	16.2
1960-1969年	28.6	20.0	14.3	4.3	7.1	10.0	27.1	2.9	31.4	8.6
1970-1979年	33.7	10.5	12.6	1.1	7.4	17.9	14.7	4.2	28.4	12.6
1980-1989年	32.2	18.2	20.7	5.0	5.0	12.4	14.9	1.7	27.3	11.6
1990-1999年	26.0	13.8	14.6	9.8	11.0	10.6	17.7	3.9	27.2	15.0
2000年以降	32.0	13.9	12.3	9.0	9.8	11.5	21.3	2.5	21.3	11.5
無回答	18.2	-	36.4	-	9.1	9.1	-	-	54.5	9.1
合計	203	103	106	47	65	84	127	21	200	91
	28.6	14.5	14.9	6.6	9.2	11.8	17.9	3.0	28.2	12.8

表 2-15-2 採用上の問題点・一般従業員(操業開始年別)(複数回答)

(%)

	優秀な人材が応募してくれない	応募者の数が少ない	現地企業との人材獲得競争が激しく、欲しい人材が採れない	日系企業間での人材獲得競争が激しく欲しい人材が採れない	外資系企業との人材獲得競争が激しく欲しい人材が採れない	募集コスト・時間がかりすぎる	効果的な募集ルートが確保できていない	その他	特に問題はない	無回答
操業開始年										
1959年以前	13.5	13.5	8.1	2.7	16.2	8.1	13.5	-	45.9	16.2
1960-1969年	28.6	20.0	14.3	4.3	7.1	10.0	27.1	2.9	31.4	8.6
1970-1979年	33.7	10.5	12.6	1.1	7.4	17.9	14.7	4.2	28.4	12.6
1980-1989年	32.2	18.2	20.7	5.0	5.0	12.4	14.9	1.7	27.3	11.6
1990-1999年	26.0	13.8	14.6	9.8	11.0	10.6	17.7	3.9	27.2	15.0
2000年以降	32.0	13.9	12.3	9.0	9.8	11.5	21.3	2.5	21.3	11.5
無回答	18.2	-	36.4	-	9.1	9.1	-	-	54.5	9.1
合計	203	103	106	47	65	84	127	21	200	91
	28.6	14.5	14.9	6.6	9.2	11.8	17.9	3.0	28.2	12.8

表 2-16-1 採用上の問題点・管理職(従業員規模別)(複数回答)

(%)

	優秀な人材が応募してくれない	応募者の数が少ない	現地企業との人材獲得競争が激しく、欲しい人材が採れない	日系企業間での人材獲得競争が激しく欲しい人材が採れない	外資系企業との人材獲得競争が激しく欲しい人材が採れない	募集コスト・時間がかりすぎる	効果的な募集ルートが確保できていない	その他	特に問題はない	無回答
現地法人の従業員規模										
10人未満	16.9	2.8	5.6	1.4	2.8	5.6	18.3	1.4	32.4	32.4
10-50人未満	31.6	14.4	14.4	2.9	10.3	16.1	22.4	4.0	24.7	13.2
50-100人未満	32.2	12.7	16.9	5.9	15.3	14.4	20.3	4.2	21.2	12.7
100-200人未満	34.0	17.0	16.0	6.6	12.3	19.8	17.9	4.7	28.3	9.4
200-500人未満	40.9	20.4	19.4	4.3	15.1	18.3	16.1	5.4	21.5	8.6
500-1000人未満	50.8	13.1	23.0	14.8	18.0	4.9	13.1	3.3	16.4	13.1
1000-5000人未満	31.9	12.5	19.4	18.1	18.1	13.9	18.1	5.6	23.6	8.3
5000人以上	41.7	-	25.0	8.3	16.7	8.3	8.3	-	41.7	-
無回答	33.3	-	33.3	-	-	-	33.3	-	-	33.3
合計	33.7	13.5	16.3	6.6	12.8	14.2	18.7	4.1	24.4	13.2

表 2-16-2 採用上の問題点・一般従業員(従業員規模別)(複数回答)

(%)

	優秀な人材が応募してくれない	応募者の数が少ない	現地企業との人材獲得競争が激しく、欲しい人材が採れない	日系企業間での人材獲得競争が激しく欲しい人材が採れない	外資系企業との人材獲得競争が激しく欲しい人材が採れない	募集コスト・時間がかりすぎる	効果的な募集ルートが確保できていない	その他	特に問題はない	無回答
現地法人の従業員規模										
10人未満	15.5	11.3	7.0	4.2	1.4	8.5	22.5	1.4	38.0	16.9
10-50人未満	28.2	17.8	10.9	4.0	7.5	14.4	22.4	2.9	28.2	11.5
50-100人未満	29.7	19.5	20.3	10.2	11.9	13.6	25.4	2.5	17.8	9.3
100-200人未満	32.1	10.4	11.3	7.5	7.5	15.1	10.4	3.8	36.8	8.5
200-500人未満	30.1	7.5	22.6	4.3	12.9	9.7	11.8	3.2	26.9	14.0
500-1000人未満	32.8	16.4	14.8	9.8	11.5	3.3	8.2	3.3	24.6	23.0
1000-5000人未満	33.3	13.9	19.4	9.7	13.9	13.9	18.1	4.2	26.4	12.5
5000人以上	-	25.0	8.3	-	-	-	8.3	-	41.7	16.7
無回答	66.7	-	33.3	-	-	-	33.3	-	-	33.3
合計	28.6	14.5	14.9	6.6	9.2	11.8	17.9	3.0	28.2	12.8

現地法人の規模との関係では、前回同様、管理職については、規模の拡大にともない人材難が生じる傾向を示しており、とりわけ「優秀な人材が応募してくれない」という項目において顕著である。同様の傾向は、一般従業員についてもあてはまり、この傾向が強まっている。

6. 人材の外部流出

現地法人のマネジメントにおける重要な人事課題の一つは、いかに優秀な現地国の人材を確保するのかということであろう。そこで、本設問では、どのような層の人材において、人材流出が問題になっているのかについて質問を行った。

全体として、「特に人材の流出による問題はない」(43.2%)という回答がもっとも多いが、これは前回(59.1%)に比べると減少しており、流出問題が顕在化していることを示してい

表 2-17 問題となる人材の流出(地域別)(複数回答)

(%)

	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
所在地域							
アジア小計	10.0	25.8	29.4	21.7	4.7	31.9	4.4
中国	11.3	19.5	27.8	27.8	4.5	32.3	5.3
その他アジア	9.3	29.5	30.4	18.1	4.8	31.7	4.0
中近東	-	9.1	36.4	-	-	54.5	9.1
ヨーロッパ	4.0	16.0	10.4	11.2	-	60.0	5.6
北米	11.5	17.3	5.8	13.5	1.9	55.8	3.8
中南米	4.4	13.2	16.5	11.0	3.3	54.9	4.4
アフリカ	-	11.1	11.1	-	11.1	55.6	11.1
オセアニア	4.8	27.4	17.7	8.1	3.2	43.5	6.5
合計	7.6	21.5	21.5	16.1	3.4	43.2	4.9

る。

具体的な人材流出の層として、「中堅層の大卒・大学院卒（35歳前後）」（21.5%）、「若手の大卒・大学院卒」（21.5%）が示されており、「現場の主任・監督層・ベテラン技術者」（16.1%）、「ベテランの部課長層」（7.6%）がこれに続いている。したがって、人材流出が問題となる主要な層は、若手、中堅の高学歴者といった、将来の経営幹部候補者であるといえる。

地域間比較においては、前回、他地域に比べて特徴的であった中国での人材外部流出について、「現場の主任・監督層・ベテラン技能者」（15.2%→27.8%）が増加していることを除けば、ほぼ横ばいか、むしろ減少「若手の大卒・大学院卒」（31.5%→27.8%）傾向が見られる。

これに対し、その他のアジア地域において、すべての項目について前回に比べて人材流出の割合が大幅に増加しており、特に「中堅層大卒・大学院卒（35歳前後）」（15.9%→29.5%）は2倍近くに跳ね上がっているのが特徴的である。

また、業種と人材流出の問題に関しては、製造業において「若手の大学・大学院卒」（14.1%→23.8%）、「現場の主任・監督層・ベテラン技能者」（11.9%→20.6%）が2倍近く増加している。

操業開始年との関係では、操業年数ごとのばらつきが見られるが、特徴としては、「現場の主任・監督層・ベテラン技能者」の流出について、90-99年（12.0%→23.6%）、2000年以降

表 2-18 問題となる人材の流出(業種別)(複数回答)

	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
現地法人の主たる業種							
製造業	8.1	23.0	23.8	20.6	3.7	38.6	3.4
非製造業	7.1	20.2	19.3	10.2	2.8	48.8	6.8
無回答	-	-	-	40.0	20.0	40.0	-
合計	7.6	21.5	21.5	16.1	3.4	43.2	4.9

表 2-19 問題となる人材の流出(操業開始年別)(複数回答)

	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
操業開始年							
1959年以前	8.1	27.0	8.1	5.4	-	54.1	5.4
1960-1969年	8.6	18.6	25.7	5.7	4.3	51.4	4.3
1970-1979年	9.5	24.2	23.2	10.5	2.1	43.2	4.2
1980-1989年	6.6	16.5	18.2	12.4	5.0	45.5	8.3
1990-1999年	7.9	24.8	25.2	23.6	3.5	37.0	3.5
2000年以降	6.6	18.9	18.9	18.0	2.5	45.1	4.1
無回答	-	9.1	9.1	9.1	9.1	54.5	18.2
合計	7.6	21.5	21.5	16.1	3.4	43.2	4.9

(2.5%→18.0%)と大幅に増大している。したがって、過去15年程度に海外進出した企業では、現地主任レベル技能者の確保や後任者の育成において問題を抱えていることが予想される。

最後に、企業規模との関係において、規模が大きい企業では、全般的に人材流出の問題を抱えているが、とりわけ、「中堅層大卒・大学院卒(35歳前後)」において、前回調査に比べて、200～500人未満(17.2%→26.9%)、500～1000人未満(13.6%→31.1%)、1000～5000人未満(17.7%→27.8%)、5000人以上(10.0%→25.0%)のように人材流出が加速していることが伺われる。

表 2-20 問題となる人材の流出(従業員規模別)(複数回答)

	(%)						
	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
現地法人の従業員規模							
10人未満	5.6	8.5	9.9	4.2	-	63.4	11.3
10-50人未満	4.0	14.4	16.1	10.9	1.7	55.7	5.7
50-100人未満	10.2	25.4	17.8	16.9	3.4	40.7	1.7
100-200人未満	6.6	22.6	20.8	16.0	1.9	43.4	5.7
200-500人未満	7.5	26.9	22.6	23.7	7.5	31.2	5.4
500-1000人未満	14.8	31.1	39.3	29.5	6.6	23.0	3.3
1000-5000人未満	9.7	27.8	37.5	15.3	4.2	31.9	1.4
5000人以上	8.3	25.0	25.0	25.0	8.3	33.3	-
無回答	-	33.3	-	33.3	-	33.3	33.3
合計	7.6	21.5	21.5	16.1	3.4	43.2	4.9

7. まとめ

まず、現地経営の利点について、「現地・周辺国の市場を開拓しやすい」という項目を前回の調査結果と比較した結果は、北米(前回77.4%→今回86.5%)、ヨーロッパ地域(77.6%→75.2%)であった。これに対し、「低廉な労働力が確保できる」という項目については、中国(58.7%→53.4%)、その他のアジア地域(40.7%→49.3%)では高く、ヨーロッパ(13.8%→10.4%)、北米(12.3%→5.8%)で低い。この結果から、中国とヨーロッパの距離は僅かながら縮まっているものの、依然としてアジア地域における低賃金労働力の確保、欧米における市場確保という海外進出の目的が見られる。

次に、現地経営上の課題や問題点については、中国における「派遣者・現地スタッフ間の意思疎通(前回51.1%→44.4%)」、「パートナーとの意思疎通(22.8%→6.8%)」という項目において、前回調査に比べて改善が見られた。また、北米で問題となっていた、「現地国籍中間管理職の経営理念理解(33.0%→17.3%)」が大幅に改善されていることも特徴的といえる。一方、ヨーロッパにおいては、「人件費の高騰(38.5%→45.6%)」が前々回(32.5%)に引き続き上昇しており、EU統合による賃金上昇の影響の続伸により、今後の現地経営へのさらなる影響が懸念される。

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

また、採用の問題に関して、管理職では、全体的に人材の質的な確保が前回に比べて困難になっている。とりわけ、北米では「募集コスト・時間がかかる」という項目について、管理職(13.2%→26.9%)、一般従業員(7.5%→21.2%)ともに、前回に比べ増加傾向が見られた。

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

以上のように、今回の調査結果を前回の結果と比較すると、全般的に現地法人は、質の高い現地人材の確保に困難している様子が伺える。また、現地法人内でのコミュニケーションが改善している一方、本社と現地法人との組織間関係の問題がむしろ高まっている様子が伺えた。

第3章 本社・子会社の関係と日本人派遣者

1. はじめに

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

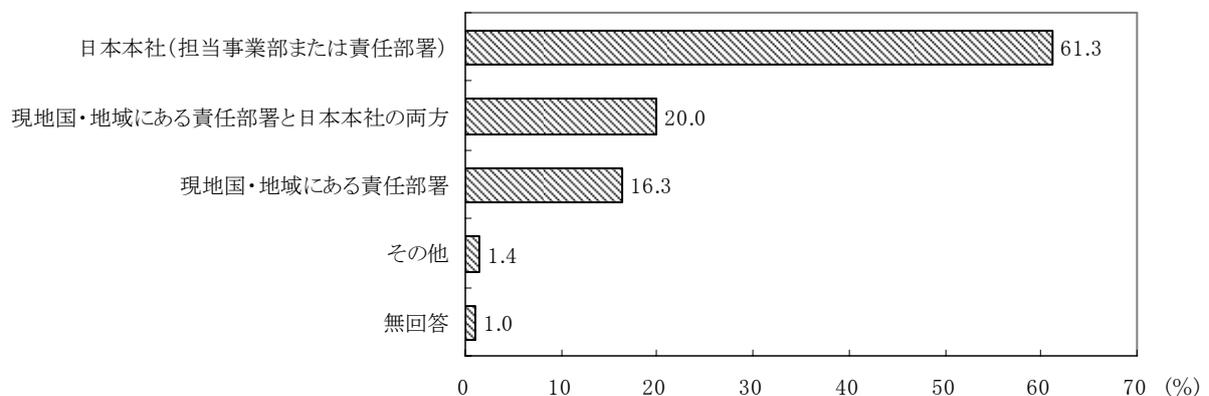
なお、各設問の回答結果の地域別クロス集計には、中近東（回答企業数9社）ならびにアフリカ（回答企業数11社）の結果を示してあるが、ケース数が少ないため、分析においては言及していない。

2. 現地法人の利益報告先

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

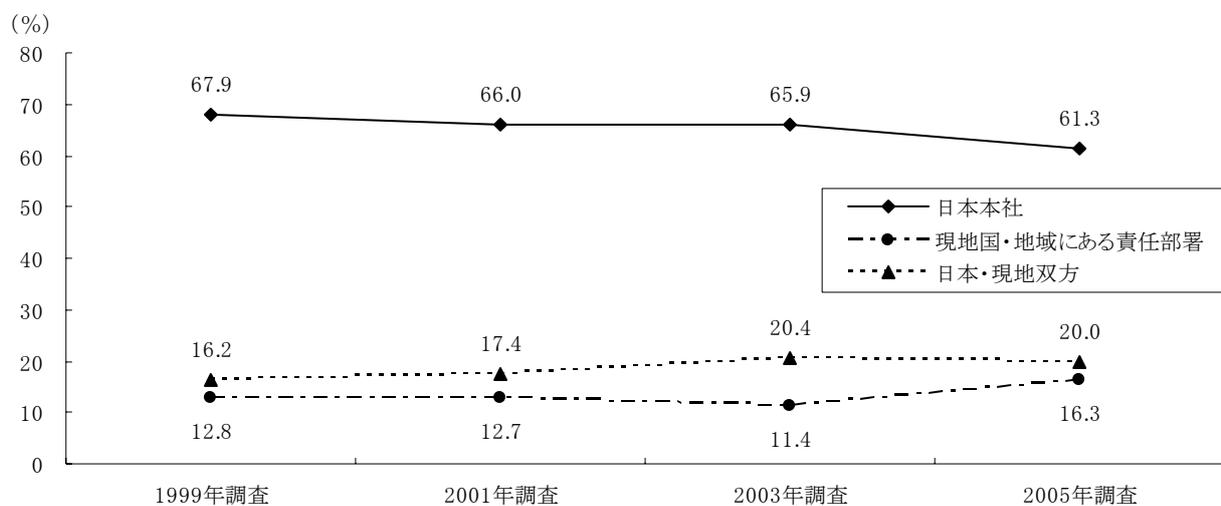
法人の直接的な利益報告を「日本本社（担当事業部または責任部署）」に行っているという回答は約6割を占め、「現地国・地域にある責任部署（例、地域統括本部など）」にも併せて報告しているという回答も含めると、日本本社に利益報告を行っている法人は約8割に達している。これに対し、「現地国・地域にある責任部署」にのみ報告しているという回答は2割弱にとどまっており、回答法人の経営管理には程度の差こそあれ、日本本社が関与しているケースが大半であることがわかる（図3-1）。

図3-1 現地法人の直接的な利益報告が行われる部署(1つだけ回答)



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

図3-2 現地法人の直接的な利益報告が行われる部署



調査に回答した現地法人の所在地域別に回答結果をまとめたところ（表3-1）、ヨーロッパや中南米に所在する現地法人では、現地国または地域にある責任部署にのみ報告するという回答の比率が、他の地域にある現地法人に比べてやや高く、中国を除くその他のアジア地域に所在する現地法人では反対にやや低い。また、製造業と非製造業を比べると（表3-1）、現地国または地域にある責任部署にのみ報告するという回答の割合が非製造業では約2割と、製造業の2倍以上となる。逆に言えば、製造業の現地法人では、日本本社がその経営に関与するケースが大半を占めている。

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

でも事業活動に関与しようという動機が強まるといったことなどが考えられる。

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

表3-1 現地法人の直接的な利益報告が行われる部署

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

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

本調査では、調査対象となった現地法人に、自法人を含む企業グループの状況や人材に関わる点について現況をたずねている。まず、自法人を含む企業グループの状況に関して、「現地法人（支社・支店間）間で、事業活動に関するインフォーマルな情報交換がなされている」

という設問文に対し肯定的な回答をした（調査票に示された5段階の尺度のうち「5まったくその通りである」、またはそれより一段階低い「4」を選択した、以下同様）現地法人は55.9%、「現地法人が日本本社に対して行う提案は、ほとんど採用されている」に肯定的な回答をした現地法人は37.0%、「現地法人は、グループ企業の中で、注目されるような独自の技術・情報・知識を保有している」に肯定的な回答をした現地法人は34.0%となっている。また、「現地法人は、グループ企業の中でも常に上位の経営業績をあげている」という設問文に対して肯定的に答えているのは40.9%であった。現地法人の現況についてたずねた5つの設問文のうち、肯定的な回答の割合が最も低かったのは「現地法人は、現地で第一級の人材を採用することができる」で、22.0%にとどまっている（表3-2）。

表3-2 現地法人の現況

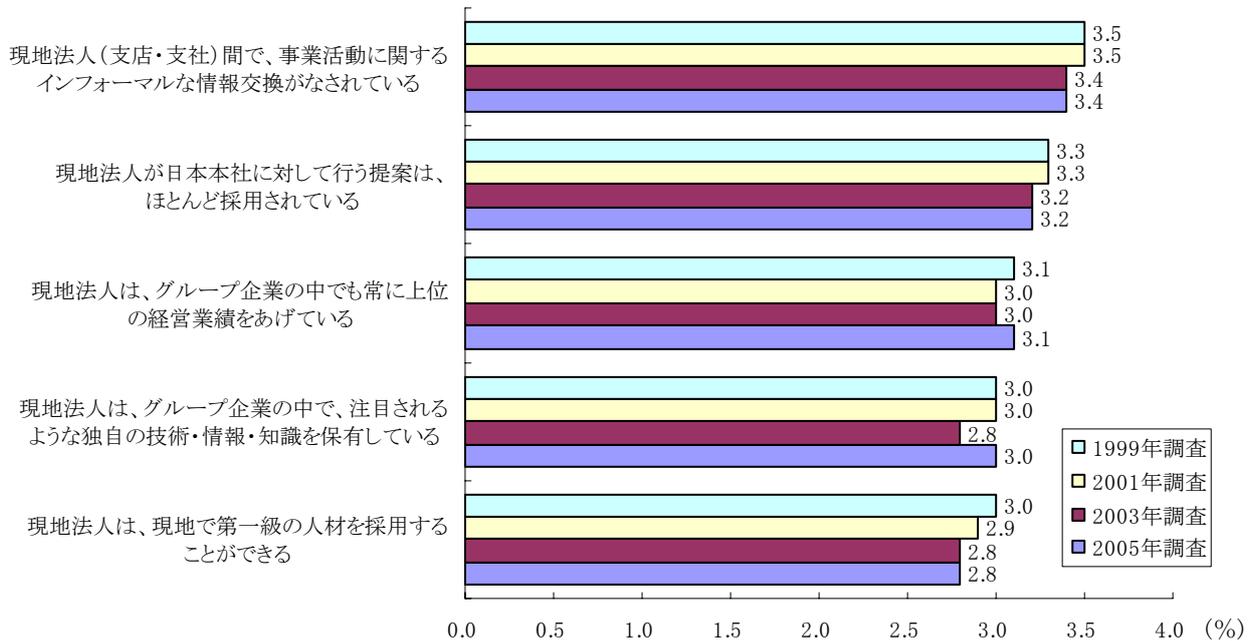
	(%)						平均点
	全然そうではない 1	2	どちらとも いえない 3	4	まったくその とおりである 5	無回答	
現地法人(支店・支社)間で、事業活動に関するインフォーマルな情報交換がなされている	3.8	8.9	26.9	39.0	16.9	4.5	3.4
現地法人が日本本社に対して行う提案は、ほとんど採用されている	1.5	10.0	48.6	32.8	4.2	2.8	3.2
現地法人は、グループ企業の中で注目されるような独自の技術・情報・知識を保有している	11.5	14.9	37.0	24.6	9.4	2.4	3.0
現地法人は、グループ企業の中で常に上位の経営業績をあげて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

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

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

上記諸項目に関する現況において、今回の調査に回答した法人間ではどのような異同が見られるだろうか。表3-3に整理した。ここで「%」の欄に記入されているのは、各設問文に対し肯定的な回答をした現地法人の割合、「点」の欄に記入されているのは、表側に示された各回答法人グループの回答状況を平均点として示したものである。現地法人の所在地域別に見ると、ヨーロッパや北米の現地法人では「現地法人（支社・支店間）間で、事業活動に関するインフォーマルな情報交換がなされている」に肯定的な回答をする割合が、中国の現地法人では「現地法人が日本本社に対して行う提案は、ほとんど採用されている」に対して肯

図 3-3 現地法人の現況(平均点)



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

定的な回答をする割合が、それぞれ他の地域の現地法人と比べて高い。また、北米の現地法人では「現地法人は、グループ企業の中でも常に上位の経営業績をあげている」に対する肯定的な回答の比率も高く、地域別の集計グループの中で唯一半数を超えている。逆に中国を除くその他アジア地域に所在する現地法人では、「現地法人は、グループ企業の中で、注目されるような独自の技術・情報・知識を保有している」に対する肯定的な回答の割合が、他地域の現地法人に比べて小さい。

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

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

表 3-3 現地法人の現状

(%)

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

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

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

人は従業員数の少ない法人が相対的に多く、そのため経営業績に関する設問に関して肯定的な回答をしたところが少なくなっているのかもしれない。なお、操業開始年別の集計では、「現地法人が日本本社に対して行う提案は、ほとんど採用されている」、「現地法人は、グループ企業の中でも常に上位の経営業績をあげている」といった設問文で、集計グループ間の回答状況に違いはあるものの一定の関係が見出されるというわけではない。操業開始年別の集計では、「現地法人は、現地で第一級の人材を採用することができる」に対して肯定的な回答をした現地法人の比率に関し、操業開始年の新旧による違いがあまり見られない点に着目すべきであろう。この結果は、現地での活動期間がより長く、現地により根付いていると見

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

4. 日本本社との経営理念の共有と現地法人における周知の方法

海外に進出した日本企業の現地法人は、活動の指針となる経営理念を本社とどの程度共有しているのだろうか。また、現地法人においていかなる形で従業員に周知させているのか。

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

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

現地法人と日本本社、それぞれの経営理念の異同について、現地法人において経営理念の成文化がなされている法人（回答企業数447社）にたずねたところ、53.7%が日本本社の経営理念と「同じ」、37.4%が「部分的に同じ」、6.9%が「異なる」と回答している。ヨーロッパや中南米にある現地法人では「同じ」と回答する割合が他地域の現地法人よりもやや高く、逆にオセアニアの現地法人では「異なる」という回答の割合がやや高い。また、製造業と非製造業の比較では、後者のほうが「同じ」の回答率が10ポイントほど高い（表3-5）。

現地法人の従業員規模別に集

表 3-4 現地法人における経営理念の有無

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

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

表 3-5 現地法人と日本法人の経営理念における異同

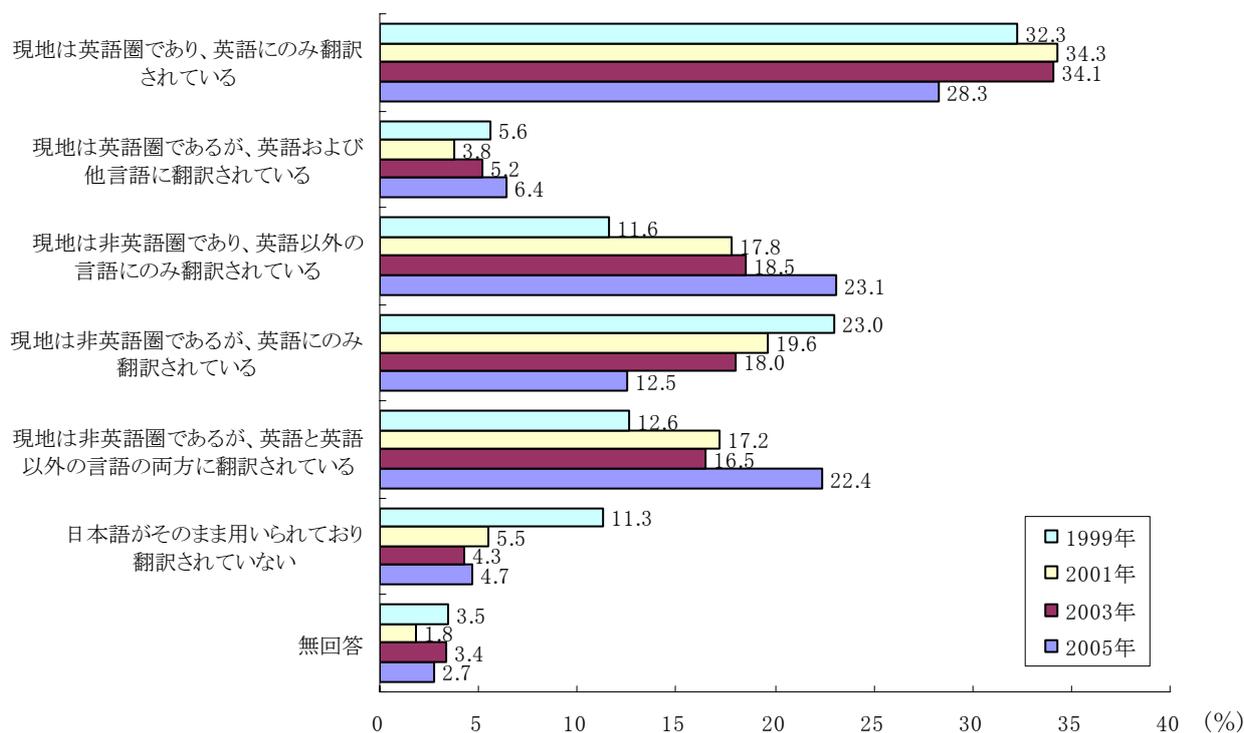
	(%)			
	同じ	部分的に同じ	異なる	無回答
現地法人の所在地域				
アジア小計	48.7	40.8	8.0	2.5
中国	51.5	38.1	5.2	5.2
その他アジア	46.8	42.6	9.9	0.7
中近東	80.0	20.0	0.0	0.0
ヨーロッパ	65.8	25.3	6.3	2.5
北米	50.0	41.7	5.6	2.8
中南米	62.3	37.7	0.0	0.0
アフリカ	100.0	0.0	0.0	0.0
オセアニア	42.4	42.4	15.2	0.0
現地法人の主たる業種				
製造業	49.1	40.1	8.9	1.9
非製造業	60.6	33.1	4.0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

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

計すると、200 人以上 500 人未満、500 人以上 1000 人未満の現地法人で「同じ」の回答率が 4 割弱と他の従業員規模に比べて低いのが目立つものの、従業員規模と回答状況の間に一定の関係は見出されない。これに対し、操業開始年別の集計では、操業開始年が新しいほど日本本社と自法人との経営理念が同じという回答の割合が減少していく傾向にある（表 3-5）。近年新たに海外に設置された現地法人では、日本本社の経営理念を踏まえながらも現地の経営環境や従業員の状況により適合した経営理念を模索している可能性がある。

さらに、現地法人と日本本社で、「同じ」あるいは「部分的に同じ」経営理念を共有しているという現地法人（回答企業数 407 社）に、その経営理念の翻訳状況についてたずねてみた。最も多かったのは「現地は英語圏であり、英語にのみ翻訳されている」（28.3%）で、以下「現地は非英語圏であり、英語以外の言語にのみ翻訳されている」（23.1%）、「現地は非英語圏であるが、英語と英語以外の言語の両方に翻訳されている」（22.4%）と続く（図 3-4）。過去 3 回の調査と比較すると、非英語圏の現地法人においては、経営理念の「脱英語化・現地化」が進んでいることがわかる。1999 年には「現地は非英語圏であり、英語にのみ翻訳されている」が 23.0% を占め、非英語圏における経営理念の扱いとしては最も回答率が高かったが、その比率は年々低下し、代わって「現地は非英語圏であり、英語以外の言語にのみ翻訳されている」あるいは「現地は非英語圏であるが、英語と英語以外の言語の両方に翻訳されている」という回答の割合が伸びてきている（図 3-4）。

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



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

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

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

表 3-6 現地法人における経営理念の翻訳状況

(%)

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

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

5. 現地法人に与えられている権限

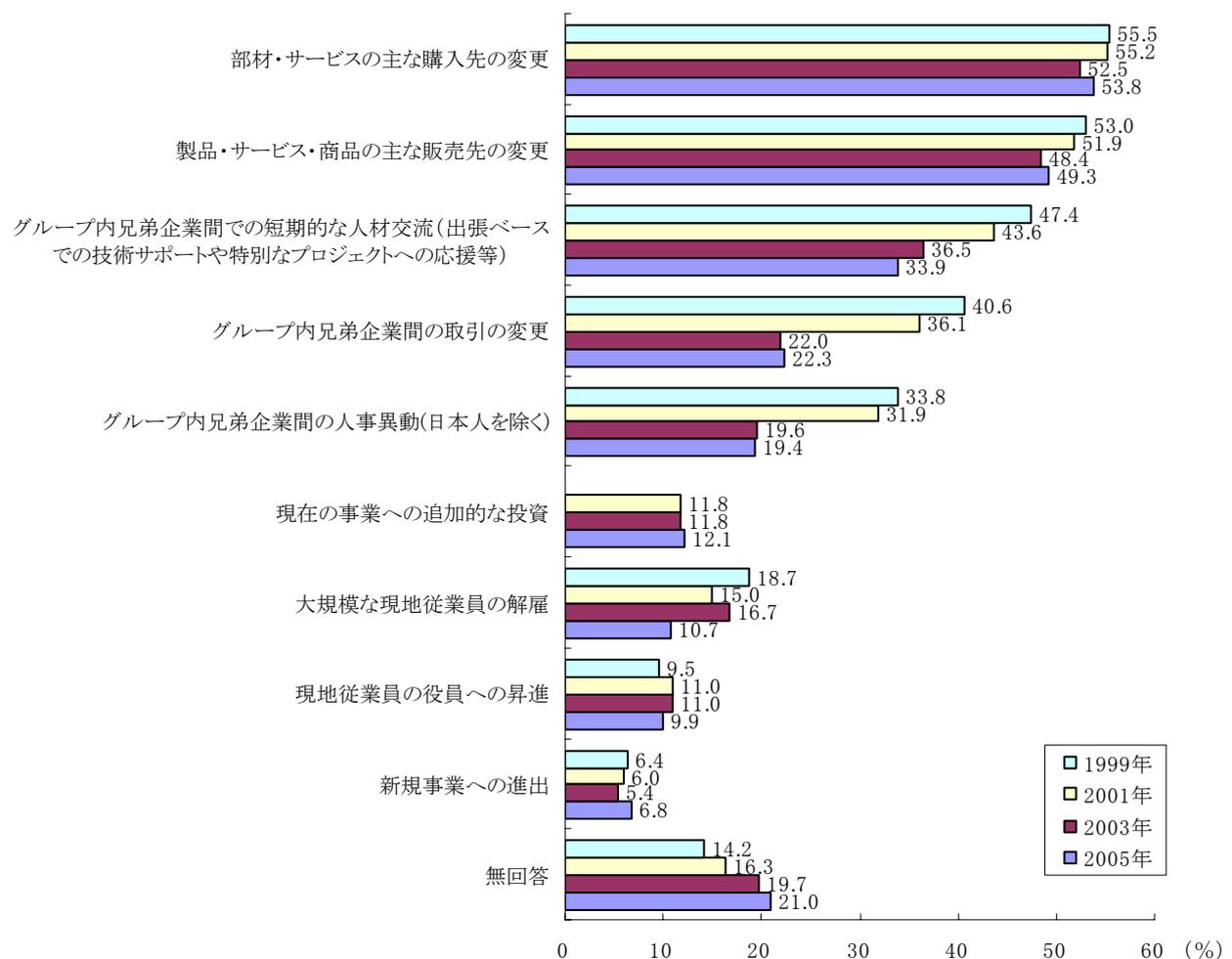
調査に回答した現地法人が、自律的に経営活動を展開できるのはどういった領域だろうか。法人の経営に関わる項目をあらかじめ用意し、それぞれの項目について日本本社の承認を受ける（または相談する）ことなく、現地法人独自の判断で実施することが可能かどうかをたずねてみた。

今回の調査で、現地法人の自主的な判断で実施可能という回答が最も多かったのは、「部材・サービスの主な購入先の変更」（53.8%）で、これに「製品・サービス・商品の主な販売先の変更」（49.3%）、「グループ内兄弟企業間での短期的な人材交流」（33.9%）といった項目が次いでいる。一方、「新規事業への進出」（6.8%）、「現地従業員の役員への昇進」（9.9%）、

「大規模な現地従業員の解雇」(10.7%)は、自主的に実施できると回答する現地法人が少数にとどまる(図3-5)。日々の生産活動・販売活動に伴う権限は現地法人に委任されているケースが多数を占めるものの、現地法人の事業や組織の構造を変革するような取り組みについてはたいていの場合、日本本社が関与しているといえる。

過去の調査においても上記の構図は見出されるが、「グループ内兄弟企業間での短期的な人材交流」、「グループ内兄弟企業間の取引の変更」、「グループ内兄弟企業間の人事異動(日本人を除く)」といった項目は、年を追うごとに回答率が低下しているのが目立つ(図3-5)。こうした傾向は、海外現地法人も含めた企業グループ経営管理の強化を反映しているものと考えられる。特にグループ内のより効率的な経営資源配置という目的を達成するため、グループ企業間の取引や人材交流にはとりわけ日本本社の関与が強くなり及ぶようになっているのであろう。

図3-5 現地法人の自主的な判断で実施できる活動(複数回答)



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

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

表 3-7 現地法人の自主的な判断で実施できる活動(複数回答)

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

摘率に開きが見られる。

回答状況の違いがとりわけ顕著なのは、従業員 10 人未満の現地法人と、それより従業員規模の大きい現地法人においてである（表 3-7）。従業員 10 人未満の現地法人では、いずれの項目の指摘率も回答法人全体の指摘率に比べて低く、特に「部材・サービスの主な購入先の変更」、「製品・サービス・商品の主な購入先の変更」、「グループ内兄弟間での短期的な人材交流」の 3 項目では、全体の指摘率からの落ち込みが大きく、いずれも 20 ポイントほど指摘率が低くなっている。また、従業員 10 人未満の現地法人では、無回答の割合が約 4 割に達している。こうした状況からは、従業員 10 人未満というごく小規模の現地法人は、自主的な判断のもとで活動できる範囲がかなり限られており、調査票で列挙した項目に関しては全く裁量をもっていないという現地法人も少なくないという事態が推察される。

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

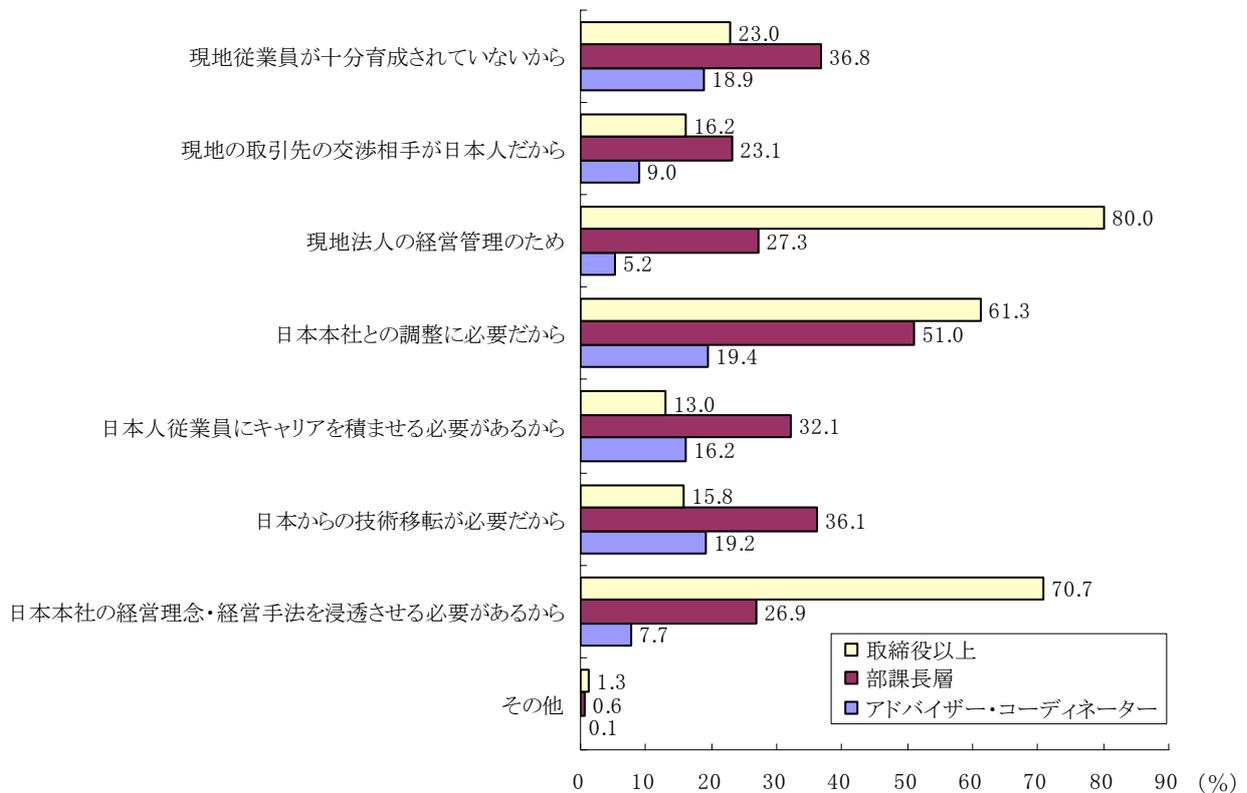
6. 日本人派遣者の役割

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

①取締役以上の日本人スタッフが派遣されている理由としては、「現地法人の経営管理のため」を挙げる法人が 8 割、「日本本社の経営理念・経営手法を浸透させる必要があるから」を挙げる法人が約 7 割、「日本本社との調整に必要だから」を挙げる法人が約 6 割に達しており、これら 3 項目以外の項目はいずれも指摘率が 2 割前後にとどまる。

②ラインマネージャー（部課長層）については、「日本本社との調整に必要だから」という派遣理由の指摘が約 5 割を占めるほか、「現地従業員が十分育成されていないから」（36.8%）、「日本からの技術移転が必要だから」（36.1%）、「日本人従業員にキャリアを積ませる必要があるから」（32.1%）といった項目を、派遣理由に挙げる法人が相対的に多い。現地法人の人材育成や日本からの技術移転をあげる回答の多さからは、ラインマネージャー層が現地法人の第一線における活動において重要な役割を果たしていることがうかがえ、またこの重要な役割から、日本人従業員のキャリアプランのなかにも位置づけられていることがわかる。

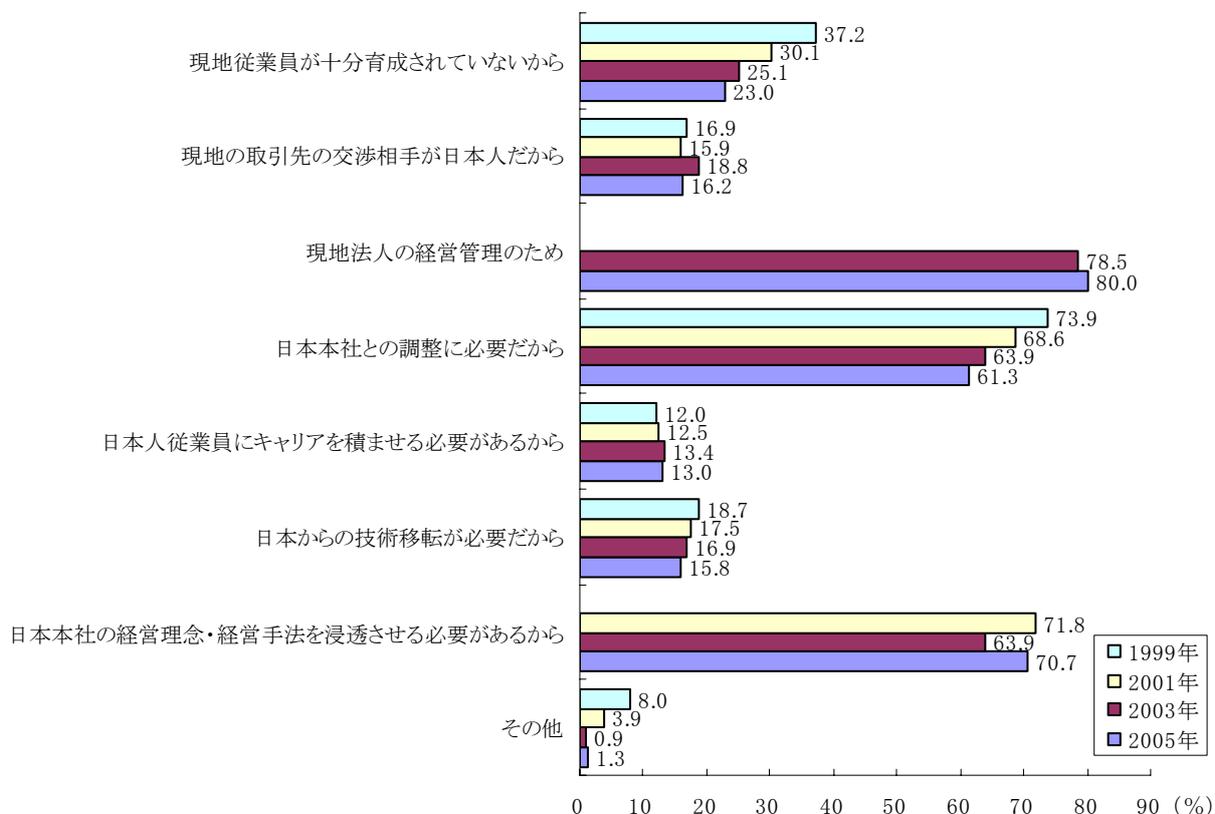
図 3-6 日本人派遣者の役割(複数回答)



③アドバイザー・コーディネーターなどの日本人スタッフは、「いない」という回答が約2割と他の役職の日本人スタッフに比べてその割合が高く。また、「無回答」も約4割に達する。この無回答のなかには、アドバイザーやコーディネーターなどの肩書きで日本人スタッフを派遣していない現地法人がかなりの程度含まれているものと考えられる。派遣理由として比較的回答が多かったのは、「日本本社との調整に必要だから」、「日本からの技術移転が必要だから」、「現地従業員が十分育成されていないから」、「日本人従業員にキャリアを積ませる必要があるから」の4項目で、いずれも2割弱の現地法人から挙げられている。アドバイザー・コーディネーターなどの日本人スタッフは、これらの項目に示された目的の範囲内で、状況に応じて派遣されていることがうかがえる。

取締役以上の日本人派遣者と、部課長層の日本人派遣者については、過去の調査との回答状況の比較ができる。取締役以上の日本人派遣者の派遣理由として指摘の多い項目は、1999年調査から変化していない。ただ、「日本本社との調整に必要だから」が1999年調査の指摘率73.9%から調査の回を追うごとに徐々に減少している点、さらに「現地従業員が十分に育成されていないから」という理由も、1999年調査では4割近くが指摘していたのに今回調査では2割程度の法人が挙げるにとどまっている点が目に付く(図3-7①)。部課長層の日本人派遣者についても、指摘が多い項目の指摘率は過去3回と今回の調査できほど差がない。しかし、こちらでも「現地従業員が十分育成されていないから」という項目の指摘率が年々

図 3-7① 取締役以上の日本人派遣者の役割(複数回答)



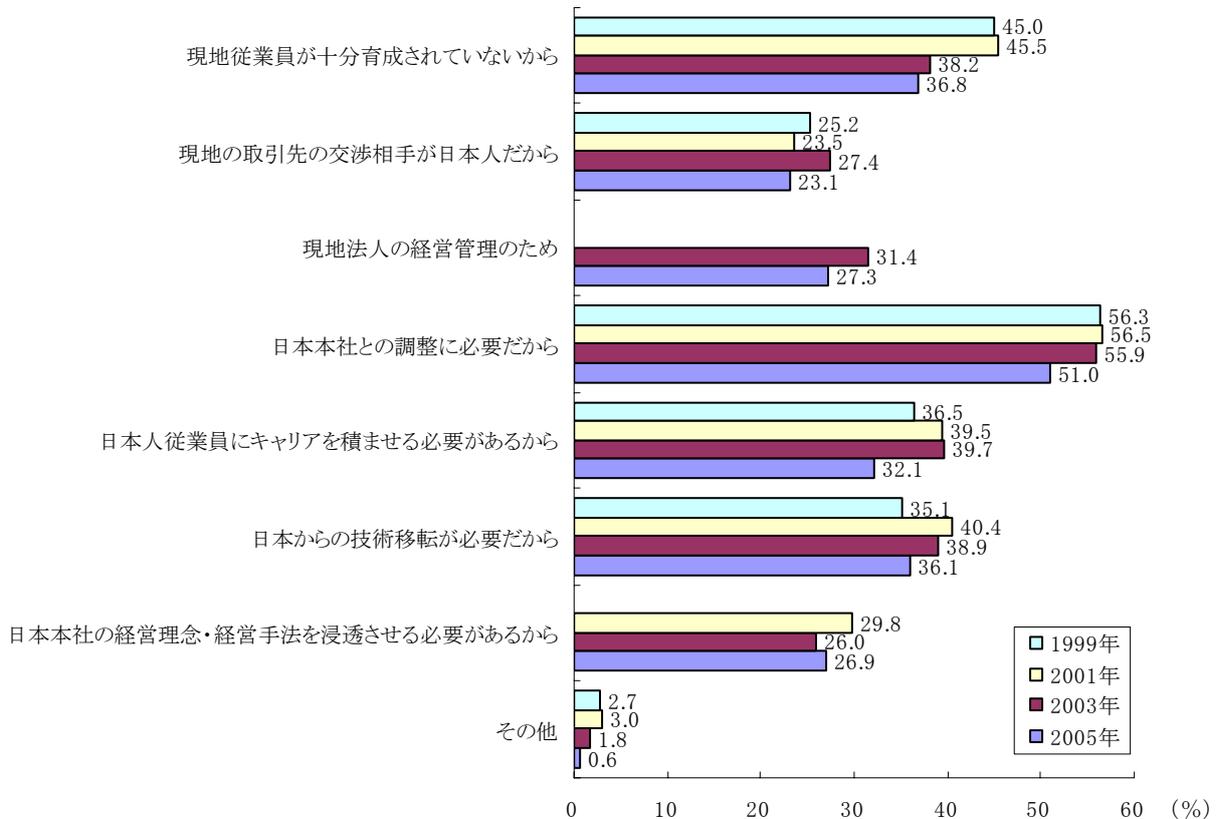
注：「現地法人の経営管理のため」は2003年調査から、「日本本社の経営理念・経営手法を浸透させる必要があるから」は2001年調査から調査項目に加えられたので、ここではそれ以前の調査における結果を示していない。

漸減する傾向が見られる（図 3-7②）。

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

部課長層の日本人派遣者については、回答法人全体で比較的指摘の多かった「日本からの技術移転が必要だから」、「現地従業員が十分育成されていないから」という項目で、製造業と非製造業の指摘率の差が顕著である（表 3-8②）。特に「日本からの技術移転が必要だから」

図 3-7② ラインマネジャー(部課長層)の役割(複数回答)



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

は非製造業法人では派遣理由としてあげる法人が16%にとどまるのに対し、製造業法人では半数を超える。また、この2つの項目は、従業員規模が大きくなるほど、指摘する法人の割合が大きくなる。技術移転については、従業員規模の大きい現地法人ほど製造業の現地法人の占める割合が相対的に大きいため、規模と正の相関が見られるものと考えられる。現地従業員の育成についても同様の背景から、より従業員規模の大きな法人で派遣理由としての指摘が増えているのであろう。さらに、「日本からの技術移転が必要だから」、「現地従業員が十分育成されていないから」は、操業開始年が新しくなるほど指摘率が上昇する傾向にある。技術移転を進めたり、現地従業員の育成が不足している点を補ったりする人材の必要性が現地での操業開始から間もないほど高まることわかる。

所在地域別にみると、中国の現地法人では「日本からの技術移転が必要だから」、「現地従業員が十分育成されていないから」の指摘率がいずれも5割を超え、他地域の法人にくらべて目立って高い。逆に中南米やオセアニアの現地法人では、この2項目の指摘率が他地域の法人よりも低く、約2割にとどまる。中南米はこの2項目以外の他項目についても総じて指摘率が低く、「日本人派遣者はいない」という回答の占める割合が大きい。他方、北米所在の法人では、「日本本社との調整に必要だから」や「日本人従業員にキャリアを積ませる必要が

表 3-8① 取締役以上の役割(複数回答)

	日本 本社の経営理念・経営手法 を浸透させる必要があるから	日本 からの技術移転が必要だから	日本人 従業員にキャリアを積ませる 必要があるから	日本 本社との調整に必要だから	現地 法人の経営管理のため	現地 の取引先の交渉相手が日 本人だから	現地 従業員が十分育成されて いないから	その他	日本 人派遣者はいない	無 回答
現地法人の所在地域										
アジア小計	68.3	18.1	9.4	54.7	80.3	20.3	23.1	1.4	1.7	7.8
中国	66.9	15.0	4.5	51.9	78.2	17.3	21.8	0.0	2.3	9.8
その他アジア	69.2	19.8	12.3	56.4	81.5	22.0	23.8	2.2	1.3	6.6
中近東	69.2	18.2	27.3	81.8	63.6	0.0	36.4	0.0	0.0	9.1
ヨーロッパ	54.5	16.0	17.6	59.2	77.6	11.2	20.0	1.6	4.0	5.6
北米	82.7	11.5	15.4	69.2	76.9	9.6	9.6	0.0	1.9	5.8
中南米	70.3	12.1	14.3	71.4	83.5	14.3	28.6	2.2	4.4	1.1
アフリカ	77.8	11.1	0.0	100.0	77.8	22.2	66.7	0.0	0.0	0.0
オセアニア	75.8	11.3	19.4	72.6	83.9	12.9	22.6	0.0	0.0	3.2
現地法人の主たる業種										
製造業	75.2	19.8	12.8	56.9	83.8	12.0	23.2	1.6	1.8	3.4
非製造業	65.2	10.6	13.0	66.8	75.8	21.1	23.0	0.9	2.8	9.0
現地法人の従業員規模										
10人未満	57.7	12.7	16.9	64.8	70.4	14.1	19.7	2.8	0.0	14.1
10-50人未満	64.9	10.7	12.6	60.9	74.1	18.4	21.8	1.1	3.4	7.5
50-100人未満	77.1	12.7	16.1	66.9	83.9	21.2	29.7	1.7	1.7	5.1
100-200人未満	69.8	11.3	12.3	60.4	88.7	19.8	26.4	0.0	2.8	0.0
200-500人未満	71.0	23.7	10.8	59.1	82.8	10.8	18.3	1.1	1.1	7.5
500-1000人未満	80.3	34.4	11.5	59.0	86.9	9.8	24.6	0.0	1.6	3.3
1000-5000人未満	77.8	16.7	9.7	58.3	73.6	13.9	18.1	2.8	2.8	4.2
5000人以上	83.3	16.7	16.7	41.7	91.7	8.3	16.7	0.0	8.3	0.0
操業開始年										
1959年以前	70.3	5.4	8.1	78.4	73.0	24.3	21.6	0.0	5.4	8.1
1960-1969年	80.0	10.0	12.9	68.6	84.3	11.4	20.0	0.0	0.0	4.3
1970-1979年	75.8	15.8	17.9	65.3	82.1	12.6	22.1	1.1	0.0	2.1
1980-1989年	75.2	17.4	14.9	64.5	81.0	14.0	17.4	1.7	1.7	5.8
1990-1999年	67.3	18.9	11.8	55.9	79.1	19.3	24.0	2.0	3.1	5.9
2000年以降	66.4	13.9	11.5	58.2	79.5	15.6	27.9	0.8	2.5	9.0
合計	70.7	15.8	13.0	61.3	80.0	16.2	23.0	1.3	2.3	5.9

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

アドバイザー・コーディネーターなどの日本人を派遣する理由としては、アジア地域の現地法人で「現地従業員が十分育成されていないから」を指摘する法人の割合がやや高く、北米、ヨーロッパの現地法人では、「日本人従業員にキャリアを積ませる必要があるから」の指摘率がいずれも3割近くと、回答法人全体での指摘率の2倍近くに達する点が目立つ(表3-8③)。製造業と非製造業の業種別に集計してみると部課長層の派遣理由と同様の相違が認められ、製造業の現地法人では、「日本からの技術移転が必要だから」、「現地従業員が十分に育成されていないから」を指摘するところがそれぞれ3割近くあるのに対し、非製造業の現地法

表 3-8② 部課長層の役割(複数回答)

(%)

	日本本社の経営理念・経営手法を浸透させる必要があるから	日本からの技術移転が必要だから	日本人従業員にキャリアを積ませる必要があるから	日本本社との調整に必要だから	現地法人の経営管理のため	現地の取引先の交渉相手が日本人だから	現地従業員が十分育成されていないから	その他	日本人派遣者はいない	無回答
現地法人の所在地域										
アジア小計	29.7	45.8	30.0	50.0	27.5	29.7	46.1	0.6	6.4	14.7
中国	25.6	51.9	27.8	48.1	26.3	31.6	54.1	0.8	4.5	9.8
その他アジア	27.3	42.3	31.3	51.1	28.2	28.6	41.4	0.4	7.5	17.6
中近東	27.3	18.2	45.5	63.6	45.5	0.0	63.6	0.0	0.0	9.1
ヨーロッパ	30.4	32.8	33.6	58.4	33.6	20.8	26.4	0.0	8.8	20.0
北米	32.7	28.8	51.9	67.3	25.0	28.8	36.5	0.0	9.6	3.8
中南米	12.1	20.9	22.0	37.4	15.4	9.9	22.0	2.2	22.0	30.8
アフリカ	0.0	11.1	11.1	11.1	22.2	0.0	22.2	0.0	33.3	44.4
オセアニア	41.9	21.0	40.3	51.6	30.6	11.3	21.6	0.0	14.5	14.5
現地法人の主たる業種										
製造業	23.0	52.0	31.1	51.7	23.0	19.8	43.3	0.5	9.1	15.1
非製造業	31.7	16.8	33.5	50.0	32.9	26.4	29.2	0.6	11.2	19.6
現地法人の従業員規模										
10人未満	22.5	8.5	19.7	35.2	15.5	11.3	12.7	1.4	12.7	43.7
10-50人未満	22.4	15.5	27.6	44.8	26.4	17.8	28.7	0.6	15.5	21.3
50-100人未満	29.7	32.2	37.3	50.8	26.3	32.2	38.1	1.7	13.6	11.0
100-200人未満	29.2	41.5	34.0	61.3	36.8	33.0	44.3	0.0	6.6	9.4
200-500人未満	29.0	50.5	32.3	55.9	28.0	16.1	39.8	0.0	6.5	15.1
500-1000人未満	26.2	62.3	31.1	57.4	29.5	23.0	45.9	0.0	4.9	11.5
1000-5000人未満	26.4	59.7	40.3	54.2	25.0	25.0	48.6	0.0	4.2	12.5
5000人以上	41.7	83.3	50.0	50.0	16.7	33.3	58.3	0.0	0.0	8.3
操業開始年										
1959年以前	37.8	13.5	32.4	62.2	35.1	27.0	27.0	0.0	21.6	8.1
1960-1969年	32.9	20.0	32.9	47.1	34.3	14.3	25.7	0.0	12.9	18.6
1970-1979年	28.4	35.8	47.4	63.2	25.3	20.0	36.8	0.0	4.2	15.8
1980-1989年	22.3	38.0	37.2	53.7	28.1	27.3	33.9	0.8	10.7	14.9
1990-1999年	25.2	39.0	28.3	45.3	24.8	24.0	38.2	1.2	10.6	19.3
2000年以降	27.9	44.3	21.3	48.4	27.9	22.1	44.3	0.0	8.2	18.9
合計	26.9	36.1	32.1	51.0	27.3	23.1	36.8	0.6	10.0	17.2

人では1割未満にとどまっている。さらに、回答法人全体で比較的指摘の多かった4つの項目（「日本本社との調整に必要だから」、「日本からの技術移転が必要だから」、「現地従業員が十分育成されていないから」、「日本人従業員にキャリアを積ませる必要があるから」）は、従業員規模が大きくなるほど指摘率が高まる傾向が強く現れている。とりわけ、「日本からの技術移転が必要だから」、「日本人従業員にキャリアを積ませる必要があるから」の2項目は、従業員500人以上の規模における指摘率と、それより小さい従業員規模における指摘率の差が顕著である。

表 3-8③ アドバイザー・コーディネーターが派遣されている理由(複数回答)

	日本本社の経営理念・経営手法を浸透させる必要があるから	日本からの技術移転が必要だから	日本人従業員にキャリアを積ませる必要があるから	日本本社との調整に必要だから	現地法人の経営管理のため	現地の取引先の交渉相手が日本人だから	現地従業員が十分育成されていないから	その他	日本人派遣者はいない	無回答
(%)										
現地法人の所在地域										
アジア小計	8.3	23.3	12.5	17.8	5.6	11.1	24.7	0.3	18.9	41.1
中国	6.0	16.5	11.3	11.3	3.0	9.0	21.1	0.0	18.0	46.6
その他アジア	9.7	27.3	13.2	21.6	7.0	12.3	26.9	0.4	19.4	37.9
中近東	0.0	9.1	0.0	0.0	0.0	9.1	9.1	0.0	9.1	81.8
ヨーロッパ	9.6	22.4	28.0	27.2	4.8	8.0	18.4	0.0	14.4	39.2
北米	7.7	19.2	28.8	32.7	7.7	13.5	15.4	0.0	26.9	26.9
中南米	3.3	11.0	12.1	12.1	5.5	3.3	9.9	0.0	30.8	48.4
アフリカ	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	44.4	55.6
オセアニア	9.7	4.8	14.5	19.4	3.2	4.8	6.5	0.0	32.3	45.2
現地法人の主たる業種										
製造業	10.7	29.5	20.6	24.5	7.0	8.4	28.5	0.3	18.5	34.2
非製造業	4.0	6.2	10.9	13.0	3.1	9.6	7.5	0.0	25.5	50.9
現地法人の従業員規模										
10人未満	0.0	2.8	4.2	4.2	1.4	2.8	1.4	0.0	21.1	69.0
10-50人未満	4.6	7.5	13.8	12.6	3.4	6.3	8.0	0.6	27.0	47.7
50-100人未満	5.9	11.0	13.6	15.3	3.4	8.5	15.3	0.0	22.0	47.5
100-200人未満	7.5	17.9	17.9	18.9	5.7	12.3	24.5	0.0	23.6	34.0
200-500人未満	6.5	20.4	20.4	28.0	5.4	4.3	21.5	0.0	24.7	36.6
500-1000人未満	13.1	41.0	41.0	29.5	8.2	19.7	31.1	0.0	9.8	32.8
1000-5000人未満	20.8	45.8	45.8	36.1	13.9	12.5	36.1	0.0	12.5	25.0
5000人以上	25.0	75.0	75.0	33.3	0.0	16.7	58.3	0.0	16.7	8.3
操業開始年										
1959年以前	10.8	5.4	8.1	10.8	8.1	10.8	5.4	0.0	37.8	43.2
1960-1969年	4.3	11.4	17.1	21.4	2.9	8.6	11.4	0.0	24.3	45.7
1970-1979年	8.4	29.5	25.3	32.6	8.4	10.5	21.1	0.0	20.0	33.7
1980-1989年	11.6	24.0	18.2	28.9	7.4	10.7	21.5	0.0	12.4	42.1
1990-1999年	6.3	16.5	14.2	13.0	3.5	6.3	20.1	0.0	24.8	42.6
2000年以降	8.2	20.5	13.9	14.8	4.9	10.7	21.3	0.8	18.0	45.5
合 計	7.7	19.2	16.2	19.4	5.2	9.0	18.9	0.1	21.5	41.8

7. まとめ

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

の比率が、他の地域にある現地法人に比べてやや高く、中国を除くその他のアジア地域に所在する現地法人では反対にやや低い。

2. 自法人の現状について、肯定的な回答の割合が最も高かったのは、「現地法人（支社・支店間）間で、事業活動に関するインフォーマルな情報交換がなされている」という設問文で55.9%、反対に肯定的な回答の割合が最も低かったのは「現地法人は、現地で第一級の人材を採用することができる」で、22.0%にとどまっている。ヨーロッパや北米の現地法人では「現地法人（支社・支店間）間で、事業活動に関するインフォーマルな情報交換がなされている」に肯定的な回答をする割合が、中国の現地法人では「現地法人が日本本社に対して行う提案は、ほとんど採用されている」に対して肯定的な回答をする割合が、それぞれ他の地域の現地法人と比べて高い。また、北米の現地法人では「現地法人は、グループ企業の中でも常に上位の経営業績をあげている」に対する肯定的な回答の比率も高く、地域別の集計グループの中で唯一半数を超えている。

3. 日本本社に成文化された経営理念があるという現地法人（回答企業数 655 社）のなかで、現地法人においても経営理念が成文化された形で掲げられていると回答したところは約7割で、中国や北米ではその比率がやや高く、中南米やオセアニアにある回答法人ではやや低い。また、現地法人において経営理念の成文化がなされている法人（回答企業数 447 社）にたずねたところ、53.7%が日本本社の経営理念と「同じ」、37.4%が「部分的に同じ」、6.9%が「異なる」と回答している。

さらに、現地法人と日本本社で、「同じ」あるいは「部分的に同じ」経営理念を共有して現地法人（回答企業数 407 社）における経営理念の翻訳状況は、当然のことながら現地法人の立地地域により大きく異なる。北米やオセアニアにある現地法人では「現地は英語圏であり、英語にのみ翻訳されている」という回答が約9割と大半を占め、中国あるいは中南米にある現地法人では「現地は英語圏であり、英語にのみ翻訳されている」という回答は1割にも満たず、「現地は非英語圏であり、英語以外の言語にのみ翻訳されている」という回答が4~5割と最も多い。過去3回の調査結果と比較すると、非英語圏の現地法人において経営理念の「脱英語化・現地化」が進んでいた。

4. 現地法人の自主的な判断で実施可能という回答が最も多かったのは、「部材・サービスの主な購入先の変更」(53.8%)で、これに「製品・サービス・商品の主な販売先の変更」(49.3%)、「グループ内兄弟企業間での短期的な人材交流」(33.9%)といった項目が次いでいる。一方、「新規事業への進出」(6.8%)、「現地従業員への役員への昇進」(9.9%)、「大規模な現地従業員の解雇」(10.7%)は、自主的に実施できると回答する現地法人が少数にとどまる。過去の調査結果と比べると、「グループ内兄弟企業間での短期的な人材交流」、「グループ内兄弟企

業間の取引の変更」、「グループ内兄弟企業間の人事異動（日本人を除く）」といった項目は、年を追うごとに回答率が低下しているのが目立つ。

従業員 10 人未満の現地法人では、いずれの項目の指摘率も回答法人全体の指摘率に比べて低い。特に「部材・サービスの主な購入先の変更」、「製品・サービス・商品の主な購入先の変更」、「グループ内兄弟間での短期的な人材交流」の 3 項目では、全体の指摘率からの落ち込みが大きく、いずれも 20 ポイントほど指摘率が低くなっている。

5. 現地法人に派遣されている日本人スタッフのうち、①取締役以上の日本人スタッフを派遣する理由としては、「現地法人の経営管理のため」を挙げる法人が 8 割、「日本本社の経営理念・経営手法を浸透させる必要があるから」を挙げる法人が約 7 割、「日本本社との調整に必要だから」を挙げる法人が約 6 割に達しており、これら 3 項目以外の項目はいずれも指摘率が 2 割前後にとどまる。②ラインマネージャー（部課長層）については、「日本本社との調整に必要だから」という派遣理由の指摘が約 5 割を占めるほか、「現地法人が十分育成されていないから」（36.8%）、「日本からの技術移転が必要だから」（36.1%）、「日本人従業員にキャリアを積ませる必要があるから」（32.1%）といった項目を挙げる法人が相対的に多い。③アドバイザー・コーディネーターなどの日本人スタッフは、無回答も約 4 割に達し、「いない」という回答も約 2 割を占める。過去の調査と比較すると、取締役以上の派遣理由として、「日本本社との調整に必要だから」を挙げる現地法人が、1999 年調査の指摘率 73.9%から調査の回を追うごとに徐々に減少している点、さらに「現地従業員が十分育成されていないから」という理由も、1999 年調査では 4 割近くが指摘していたのに今回調査では 2 割程度の法人が挙げるにとどまっている点が目に付く。

取締役以上の日本人派遣者の派遣理由として「日本本社の経営理念・経営手法を浸透させる必要があるから」を挙げる現地法人の割合は、北米の現地法人で他に比べて高く、ヨーロッパの現地法人では低い。部課長層の派遣理由については、「日本からの技術移転が必要だから」、「現地従業員が十分育成されていないから」という項目で、製造業と非製造業の指摘率の差が顕著である。アドバイザー・コーディネーターなどの日本人を派遣する理由としては、北米、ヨーロッパの現地法人では、「日本人従業員にキャリアを積ませる必要があるから」の指摘率がいずれも 3 割近くと、回答法人全体での指摘率の 2 倍近くに達する点が目立つ。

第4章 現地法人における人的資源管理と労使紛争の状況

1. はじめに

本章では、現地法人における人的資源管理諸施策の事情や労使紛争の状況について、所在地域別、業種別、従業員規模別、それに操業開始年別に検討する。スペースの関係上、業種別、地域別、従業員規模別、あるいは操業開始年別に違いの見られる場合のみ、クロス集計表として示すことにする。また地域別の比較では、回答企業数が9社、11社と少ないアフリカならびに中近東は除外する。検討を行う具体的内容は以下の通りである。

第1に、現地日系企業の人的資源管理のうち、とりわけ現地で採用した高学歴者の能力開発の方法・手段について検討を加える。

第2に、ホワイトカラー人事制度の他組織への準拠度合いと現地従業員の幹部登用プログラムの作成状況を検討する。つまり、まず、現地日系企業のホワイトカラー人事制度は、日本本社の人事制度、ローカル企業の人事制度、それにグループ内兄弟企業の人事制度のうち、どれにどの程度依拠しているのか、あるいは依拠していないのかを見る。次に、現地日系企業における現地従業員の幹部登用プログラムの作成状況を吟味し、人材面での現地化へ取り組みを検討する。

第3に、現地法人における従業員向けの福利厚生施策の実施状況を明らかにする。

第4に、労働条件・労使関係に関わる紛争の状況を検討する。

最後に、以上の結果をまとめることにする。

2. 現地採用大卒・大学院卒の能力開発の方法

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

現地大卒・大学院卒社員の能力開発の方法・手段として全体では、「日本本社への短期の研修派遣」(54.8%)、「社外研修への派遣」(51.5%)、「社内研修」(50.0%)の実施率が5割以上と高く、これに「自己啓発への援助」(43.0%)の実施率が4割強と高くなっている。それ以外の能力開発手段は1~2割ないしは1割以下の実施率と格段に低くなっている。

2001年調査ならびに2003年調査の結果(表4-1参照)と比べてみると、以下のことが分かる。第1に、2001年調査から2003年調査にかけて、ほとんどの項目で数%ポイント(1~8%ポイント)の高まりが見られ、他方で、「特に行っていない」という比率は16.1%から14.1%へと2%ポイント低下していた。このため、現地大卒・大学院卒社員に対する能力開発は積極的になっているといえる。例外は、「教育機関(MBA等)への研修派遣」であり、これは2001年調査から2003年調査にかけてごくわずかに低下していた。第2に、2003年調査と今回の2005年調査とを比べてみると、「特に行っていない」という比率は、14.1%から12.0%

表 4-1 現地採用大卒・大学院卒に対する能力開発の方法・手段(複数回答)

(%、社)

	職能を超えた配置	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(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	長期の海外勤務(日本)	長期の海外勤務(日本以外)	その他	特に行っていない	無回答
所在地域													
アジア小計	17.2	13.3	37.8	54.2	52.2	61.7	16.1	5.6	12.2	6.7	0.3	9.2	2.2
62	48	136	195	188	222	58	20	44	24	1	33	8	
中国	19.5	15.0	39.1	61.7	47.4	62.4	16.5	3.0	9.0	3.0	0.8	7.5	3.0
26	20	52	82	63	83	22	4	12	4	1	10	4	
その他アジア	15.9	12.3	37.0	49.8	55.1	61.2	15.9	7.0	14.1	8.8	-	10.1	1.8
36	28	84	113	125	139	36	16	32	20		23	4	
中近東	-	9.1	18.2	36.4	27.3	45.5	9.1	9.1	9.1	9.1	-	18.2	-
	1	2	4	3	5	1	1	1	1		2		
ヨーロッパ	11.2	13.6	45.6	48.0	54.4	45.6	16.8	6.4	3.2	4.8	0.8	15.2	5.6
14	17	57	60	68	57	21	8	4	6	1	19	7	
北米	9.6	7.7	50.0	48.1	48.1	42.3	9.6	7.7	5.8	1.9	1.9	11.5	1.9
5	4	26	25	25	22	5	4	3	1	1	6	1	
中南米	11.0	11.0	54.9	48.4	52.7	60.4	12.1	6.6	7.7	4.4	-	11.0	1.1
10	10	50	44	48	55	11	6	7	4		10	1	
アフリカ	-	11.1	66.7	11.1	55.6	44.4	-	-	-	-	11.1	-	-
	1	6	1	5	4					1			
オセアニア	8.1	8.1	45.2	43.5	46.8	38.7	3.2	1.6	11.3	4.8	1.6	24.2	3.2
5	5	28	27	29	24	2	1	7	3	1	15	2	
現地法人の主たる業種													
製造業	17.2	15.7	42.8	56.9	58.2	59.0	17.5	8.4	10.4	4.4	0.5	8.9	2.1
66	60	164	218	223	226	67	32	40	17	2	34	8	
非製造業	9.0	8.1	43.2	42.2	43.8	49.7	9.3	2.2	7.8	6.5	0.9	15.5	3.4
29	26	139	136	141	160	30	7	25	21	3	50	11	
無回答	20.0	-	40.0	40.0	40.0	60.0	20.0	20.0	20.0	20.0	-	20.0	-
1	2	2	2	2	3	1	1	1	1		1		
現地法人の従業員規模													
10人未満	1.4	2.8	31.0	25.4	28.2	35.2	2.8	1.4	-	-	1.4	31.0	8.5
1	2	22	18	20	25	2	1			1	22	6	
10-50人未満	6.9	6.3	42.5	36.2	40.2	52.3	7.5	1.7	4.0	2.3	1.1	16.1	4.0
12	11	74	63	70	91	13	3	7	4	2	28	7	
50-100人未満	13.6	14.4	43.2	53.4	48.3	60.2	18.6	3.4	11.9	10.2	-	7.6	0.8
16	17	51	63	57	71	22	4	14	12		9	1	
100-200人未満	17.9	16.0	50.9	56.6	64.2	55.7	12.3	9.4	9.4	9.4	1.9	9.4	-
19	17	54	60	68	59	13	10	10	10	2	10		
200-500人未満	12.9	10.8	40.9	52.7	60.2	53.8	20.4	5.4	8.6	5.4	-	10.8	2.2
12	10	38	49	56	50	19	5	8	5		10	2	
500-1000人未満	19.7	16.4	39.3	60.7	67.2	57.4	18.0	9.8	19.7	6.6	-	4.9	1.6
12	10	24	37	41	35	11	6	12	4		3	1	
1000-5000人未満	27.8	18.1	50.0	75.0	59.7	65.3	15.3	12.5	16.7	4.2	-	4.2	1.4
20	13	36	54	43	47	11	9	12	3		3	1	
5000人以上	25.0	50.0	33.3	83.3	75.0	83.3	50.0	16.7	25.0	8.3	-	-	-
3	6	4	10	9	10	6	2	3	1				
無回答	33.3	-	66.7	66.7	66.7	33.3	33.3	-	-	-	-	-	33.3
1	2	2	2	2	1	1	1					1	
操業開始年													
1959年以前	10.8	8.1	62.2	45.9	45.9	73.0	8.1	-	10.8	5.4	-	10.8	-
4	3	23	17	17	27	3		4	2		4		
1960-1969年	20.0	11.4	52.9	50.0	58.6	58.6	18.6	10.0	10.0	8.6	-	11.4	1.4
14	8	37	35	41	41	13	7	7	6		8	1	
1970-1979年	14.7	13.7	46.3	54.7	56.8	60.0	12.6	7.4	11.6	6.3	-	9.5	2.1
14	13	44	52	54	57	12	7	11	6		9	2	
1980-1989年	8.3	12.4	43.8	56.2	57.9	49.6	10.7	6.6	6.6	4.1	1.7	9.1	4.1
10	15	53	68	70	60	13	8	8	5	2	11	5	
1990-1999年	13.4	10.2	39.8	45.3	50.8	51.2	15.4	4.3	11.0	5.9	0.8	13.8	3.5
34	26	101	115	129	130	39	11	28	15	2	35	9	
2000年以降	15.6	17.2	35.2	51.6	40.2	55.7	13.9	4.9	5.7	3.3	0.8	13.9	1.6
19	21	43	63	49	68	17	6	7	4	1	17	2	
無回答	9.1	-	36.4	54.5	54.5	54.5	9.1	9.1	9.1	9.1	-	9.1	-
1	4	6	6	6	6	1	1	1	1		1		
合計	13.5	12.1	43.0	50.1	51.5	54.8	13.8	5.6	9.3	5.5	0.7	12.0	2.7
96	86	305	356	366	389	98	40	66	39	5	85	19	
2003年調査	13.0	12.8	40.7	44.4	48.6	48.5	13.9	5.9	8.6	4.2	0.6	14.1	2.6
2001年調査	13.9	9.9	37.3	42.3	40.6	42.7	9.2	6.7	7.8	2.9	1.3	16.1	8.0

へと約 2%ポイント低下しており、このため、現地大卒等の社員に対する能力開発はさらに積極的になっているといえる。特に実施率の高まった項目は、上記の上位 4 種類の能力開発、すなわち、「日本本社への短期の研修派遣」、「社外研修への派遣」、「社内研修」、それに「自己啓発への援助」であり、それぞれ 2.3~5.7%ポイントの範囲で上昇していた。こうして、2001 年調査、2003 年調査、2005 年調査を比べてみると、徐々に現地大卒等の社員に対する能力開発は積極的になってきており、これはとりわけ上位 4 種類の能力開発で顕著に認められるということになる。

地域別で顕著に見られる違いは次の通りである。中国で積極的に実施されているのは、「社内研修」であり、さらにアジアでは、「日本本社への短期の研修派遣」が積極的に実施されている。中南米で特に積極的に実施されている項目は、「自己啓発への援助」と「日本本社への短期の研修派遣」である。他方、ヨーロッパ、北米、およびオセアニアでは「日本本社への短期研修派遣」は少ない

業種別違いを見ると以下の通りである。まず「特に行っていない」という比率は製造業 8.9%のところ、非製造業は 15.5%となっており、非製造業の方で比較的高めとなっている。したがって非製造業に比べて製造業の方で総じて現地大卒等の社員に対する能力開発は積極的に行われているといえる。各項目別に見ても、ほとんどの項目で製造業の方の実施率が高く、わずかに同比率の逆転がある例外項目は、「自己啓発への援助」と「長期の海外勤務（日本以外）」である。

従業員規模別に見ると、研修の実施率に系統的な違いがあることが明らかである。すなわち、規模が大きくなるに従い、ほとんどすべての研修でその実施率が高くなっている。規模の小さい企業では研修の単位あたり実施コストが高くなりすぎるからであろう。ただし、そういう中において、例えば 10 人未満の企業においても上記の上位 4 種類の能力開発、すなわち、「日本本社への短期の研修派遣」、「社外研修への派遣」、「社内研修」、それに「自己啓発への援助」などは 3 割前後の企業で実施されている。

操業開始年別に見た特徴は、1959 年以前を中心とする操業期間の長い企業において、自己啓発への援助、日本本社への短期研修派遣の比率が顕著に高くなっていることである。このうち「自己啓発への援助」に関しては、すぐ上で見たように、操業期間の長い企業が多い中南米で「自己啓発への援助」や「日本本社への短期研修派遣」が積極的であったことと強い関連を有していると考えられる。

3. ホワイトカラー人事制度の準拠集団

(1) 日本本社・ローカル企業・グループ内兄弟企業間の比較

ホワイトカラーに関してどのような人事制度（評価、昇進など）が、どの程度取り入れられているのか、具体的には、現地日系企業では、日本本社、ローカル企業、それにグループ内兄弟企業のうちどれを最も強い準拠集団としているのかを尋ねた。

現地日系企業の人事制度が準拠している程度を、全面的に取り入れている場合を5点、かなり取り入れている場合を4点、どちらともいえない場合を3点、あまり取り入れていない場合を2点、さらに、まったく取り入れていない場合を1点として、無回答を除く準拠度合いを見てみると、それぞれ、「日本本社の人事制度」が2.6点、「ローカル企業の人事制度」が2.9点、「グループ内兄弟企業の人事制度」が2.2点となっている。明らかに、現地日系企業の人事制度の準拠集団としては、ローカル企業がもっとも強く依拠されており、日本本社がそれに続き、グループ内兄弟企業の人事制度が取り入れられることは最も少ないといえる。換言すれば、現地日系企業の人事制度は、ローカル他企業の影響を多分に受けているといえる。

なお、現地日系企業の人事制度の準拠集団として、ローカル企業、日本本社、グループ内兄弟企業という序列は、過去の2001年調査、2003年調査とまったく同じである。

また最も強い準拠集団に関しては、地域別には違いが見られるが、業種別、従業員規模別、操業開始年別には系統的な違いが見られない。ただし、例外的ではあるが、日本本社の人事制度の導入に関しては操業開始年別に違いが認められる。そこで、以下では、若干の例外を除いて、現地日系企業の人事制度の準拠のあり方について、地域別に検討することにする。

(2) 日本本社人事制度の導入程度

日本本社の人事制度を取り入れる度合いは、表4-2に明らかなように、地域別に見ると、中国を中心とするアジアではやや取り入れているという比率が高い。これと対照的に、ヨーロッパ、北米、オセアニアではまったく取り入れていないという比率が高くなっている。

操業開始年別に見ると、1959年以前の古い企業では、日本本社の人事制度を全面的に取り入れているという比率が高く、日本本社の人事制度をまったく取り入れていないという比率が低い。したがって、操業期間の長い企業では日本本社の人事制度の影響を強く受けているといえる。

(3) ローカル企業人事制度の導入程度

日本本社の人事制度と異なり、ローカル企業の人事制度を取り入れる度合いは、中国では低く、実際、全く取り入れていない、あるいはあまり取り入れていないという比率が同地域で高くなっている。操業期間が短く、企業内人的資源管理制度の未整備な中国では日本本社への依存度が相対的に高いためと見られる（表4-3参照）。

他方、北米では、全面的に取り入れているという比率が高く、全く取り入れていないという比率が低くなっている。こうして、北米では現地で確立されたローカル企業の人事制度への依存度が高くなっている（表4-3参照）。

(4) グループ内兄弟企業人事制度の導入程度

グループ内兄弟企業の人事制度を取り入れる度合いは全般的に低いが、地域別にはオセアニアで全く取り入れていないという比率が高くなっている。他はほとんど差異がないと

表 4-2 日本本社の人事制度の取り入れ度合い(地域別、操業開始年別)

(%, 社)

	合計(社)	全くとりいれていない	あまりとりいれていない	どちらともいえない	ややとりいれている	全面的にとりいれている	無回答
所在地域							
アジア小計	100.0	24.7	13.6	20.0	31.7	4.4	5.6
	360	89	49	72	114	16	20
中国	100.0	24.8	13.5	18.8	33.1	5.3	4.5
	133	33	18	25	44	7	6
その他アジア	100.0	24.7	13.7	20.7	30.8	4.0	6.2
	227	56	31	47	70	9	14
中近東	100.0	18.2	18.2	9.1	54.5	-	-
	11	2	2	1	6		
ヨーロッパ	100.0	39.2	8.0	24.8	16.0	4.8	7.2
	125	49	10	31	20	6	9
北米	100.0	44.2	9.6	23.1	13.5	3.8	5.8
	52	23	5	12	7	2	3
中南米	100.0	34.1	13.2	23.1	23.1	4.4	2.2
	91	31	12	21	21	4	2
アフリカ	100.0	44.4	11.1	33.3	11.1	-	-
	9	4	1	3	1		
オセアニア	100.0	43.5	12.9	14.5	16.1	8.1	4.8
	62	27	8	9	10	5	3
操業開始年							
1959年以前	100.0	18.9	13.5	24.3	27.0	10.8	5.4
	37	7	5	9	10	4	2
1960-1969年	100.0	34.3	10.0	25.7	25.7	1.4	2.9
	70	24	7	18	18	1	2
1970-1979年	100.0	32.6	8.4	26.3	27.4	3.2	2.1
	95	31	8	25	26	3	2
1980-1989年	100.0	38.8	11.6	15.7	25.6	0.8	7.4
	121	47	14	19	31	1	9
1990-1999年	100.0	31.9	12.2	18.1	25.2	7.5	5.1
	254	81	31	46	64	19	13
2000年以降	100.0	26.2	18.0	22.1	22.1	4.1	7.4
	122	32	22	27	27	5	9
無回答	100.0	27.3	-	45.5	27.3	-	-
	11	3		5	3		
合 計	100.0	31.7	12.3	21.0	25.2	4.6	5.2
	710	225	87	149	179	33	37

表 4-3 ローカル企業の人事制度の取り入れ度合い(地域別)

(%, 社)

	合計(社)	全くとりいれていない	あまりとりいれていない	どちらともいえない	ややとりいれている	全面的にとりいれている	無回答
所在地域							
アジア小計	100.0	21.7	11.9	28.6	24.7	5.6	7.5
	360	78	43	103	89	20	27
中国	100.0	23.3	12.0	30.8	20.3	5.3	8.3
	133	31	16	41	27	7	11
その他アジア	100.0	20.7	11.9	27.3	27.3	5.7	7.0
	227	47	27	62	62	13	16
中近東	100.0	9.1	36.4	36.4	18.2	-	-
	11	1	4	4	2		
ヨーロッパ	100.0	16.8	9.6	35.2	28.0	2.4	8.0
	125	21	12	44	35	3	10
北米	100.0	11.5	9.6	38.5	25.0	11.5	3.8
	52	6	5	20	13	6	2
中南米	100.0	20.9	9.9	30.8	29.7	5.5	3.3
	91	19	9	28	27	5	3
アフリカ	100.0	44.4	-	22.2	22.2	-	11.1
	9	4		2	2		1
オセアニア	100.0	17.7	9.7	25.8	29.0	8.1	9.7
	62	11	6	16	18	5	6
合 計	100.0	19.7	11.1	30.6	26.2	5.5	6.9
	710	140	79	217	186	39	49

いえるが、ヨーロッパと中国では、やや取り入れているという比率が比較的高くなっており、両地域ではグループ企業からの影響を受けている企業も比較的多く存在するといえる（表 4-4 参照）。

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

表 4-4 グループ内兄弟企業の人事制度の取り入れ度合い(地域別)

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

(5) 現地従業員の幹部登用プログラムの作成状況

現地日系企業において、どのような現地幹部登用プログラムが作成されているのかを見たのが、表 4-5 である。幹部登用プログラムの作成状況は、地域別、業種別、従業員規模別、操業開始年別に違いが認められる。

さて、「日本企業が作成したグループ企業で統一的なプログラムがある」とする企業は 7.0%とごく少なく、また「現地法人が作成したプログラムがある」という回答も 14.8%と少ないことが分かる。ほとんどは、「現在は無いが、将来現地法人で作成する予定である」（36.3%）か、「現在は無く、将来現地法人で作成する予定もない」（37.0%）となっている。この状況は前回の 2003 年調査とほとんど差がない（表 4-5 参照）。

地域別に見ると、アジアでは、「現在は無いが、将来現地法人で作成する予定である」という企業が相対的に多い。他方で、ヨーロッパ、北米、オセアニアでは、「現在は無く、

表 4-5 幹部登用プログラムの作成状況(地域別、業種別、従業員規模別、操業開始年別)

(%, 社)

	合計(社)	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
所在地域							
アジア小計	100.0 360	5.6 20	19.4 70	42.5 153	28.1 101	1.9 7	2.5 9
中国	100.0 133	6.0 8	17.3 23	45.9 61	26.3 35	1.5 2	3.0 4
その他アジア	100.0 227	5.3 12	20.7 47	40.5 92	29.1 66	2.2 5	2.2 5
中近東	100.0 11	-	-	36.4 4	54.5 6	-	9.1 1
ヨーロッパ	100.0 125	10.4 13	8.8 11	30.4 38	44.0 55	2.4 3	4.0 5
北米	100.0 52	7.7 4	7.7 4	23.1 12	57.7 30	1.9 1	1.9 1
中南米	100.0 91	9.9 9	14.3 13	33.0 30	39.6 36	1.1 1	2.2 2
アフリカ	100.0 9	11.1 1	-	11.1 1	66.7 6	11.1 1	-
オセアニア	100.0 62	4.8 3	11.3 7	32.3 20	46.8 29	1.6 1	3.2 2
現地法人の主たる業種							
製造業	100.0 383	6.8 26	19.3 74	38.9 149	31.3 120	1.0 4	2.6 10
非製造業	100.0 322	7.1 23	9.6 31	33.5 108	43.5 140	3.1 10	3.1 10
無回答	100.0 5	20.0 1	-	20.0 1	60.0 3	-	-
現地法人の従業員規模							
10人未満	100.0 71	5.6 4	1.4 1	18.3 13	66.2 47	2.8 2	5.6 4
10-50人未満	100.0 174	6.9 12	10.9 19	32.2 56	46.6 81	0.6 1	2.9 5
50-100人未満	100.0 118	11.0 13	4.2 5	41.5 49	38.1 45	4.2 5	0.8 1
100-200人未満	100.0 106	5.7 6	15.1 16	37.7 40	35.8 38	2.8 3	2.8 3
200-500人未満	100.0 93	5.4 5	16.1 15	44.1 41	30.1 28	1.1 1	3.2 3
500-1000人未満	100.0 61	6.6 4	26.2 16	45.9 28	16.4 10	-	4.9 3
1000-5000人未満	100.0 72	6.9 5	36.1 26	36.1 26	18.1 13	2.8 2	-
5000人以上	100.0 12	8.3 1	50.0 6	41.7 5	-	-	-
無回答	100.0 3	-	33.3 1	-	33.3 1	-	33.3 1
操業開始年							
1959年以前	100.0 37	18.9 7	10.8 4	32.4 12	29.7 11	2.7 1	5.4 2
1960-1969年	100.0 70	7.1 5	15.7 11	27.1 19	47.1 33	1.4 1	1.4 1
1970-1979年	100.0 95	13.7 13	17.9 17	27.4 26	38.9 37	2.1 2	-
1980-1989年	100.0 121	4.1 5	14.0 17	35.5 43	38.8 47	5.0 6	2.5 3
1990-1999年	100.0 254	4.3 11	16.5 42	40.6 103	33.5 85	0.8 2	4.3 11
2000年以降	100.0 122	7.4 9	10.7 13	44.3 54	33.6 41	1.6 2	2.5 3
無回答	100.0 11	-	9.1 1	9.1 1	81.8 9	-	-
合計	100.0 710	7.0 50	14.8 105	36.3 258	37.0 263	2.0 14	2.8 20
2003年調査	100.0(851)	5.6	15.9	38.8	36.2	1.5	2.0

(注) 本設問は2003年調査から付加されたものであり、それより前の調査と比較することはできない。

将来現地法人で作成する予定もない」という企業が多い。

業種別では、非製造業では「現在はなく、将来現地法人で作成する予定もない」という企業が多く、他方、製造業では「現地法人が作成したプログラムがある」という企業が多くなっている。

従業員規模別の特徴は、規模が 500 人以上と大きくなるほど、現地法人が作成したプログラムがある比率が高まることである。他方で、規模が小さくなるに従い、「現在はなく、将来現地法人で作成する予定もない」という比率が高くなり、また、規模が 10 人未満と小さな企業では、「現在は無いが、将来現地法人で作成する予定である」という企業の比率も顕著に低いという特徴がある。

業種別特徴と従業員規模別特徴との間には大きな関連がある。というのも、別の章で明らかかなように、製造業の規模は非製造業の規模より明らかに大きなものであり、したがって、企業規模が大きくなるに従い見られる特徴は製造業の特徴と近くなり、逆に企業規模が小さくなるに従い見られる特徴は非製造業の特徴と同様になるということとなる。

さらに操業開始年別に違いを見ると、1990 年以降の比較的新しい企業では、「現在は無いが、将来現地法人で作成する予定である」という企業が比較的多いといえる。これは、比較的新しい企業が集中するアジアで、「現在は無いが、将来現地法人で作成する予定である」という企業が多いことと強く関連しているものと考えられる。他方、操業開始年が 1959 年以前と古い企業では、「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」という比率が顕著に高いといえる。

4. 従業員向けの福利厚生施策の実施状況

現地法人で現在実施している福利厚生施策を複数回答で尋ねた結果が表 4-6 である。なお、本設問は今回の調査から付加されたものであり、それより前の調査と比較することができない。

まず合計欄で単純集計結果の分布を見てみよう。実施率の高い順に、「医療サービスの提供、費用の援助」(62.7%)、「自己啓発・能力開発に対する援助」(54.6%)、「スポーツやレクリエーション活動に対する援助」(46.8%)、「慶弔見舞金の支給」(46.8%)となっている。これに続くのが、「従業員の無料駐車場の確保・提供」(43.9%)、「従業員用の食堂の運営」(34.8%)、「育児、介護、リフレッシュ、ボランティアなどのための休暇制度の整備」(27.6%)などとなっている。「特に実施していない」という企業の比率は 3.9%にとどまる。

これら従業員向けの福利厚生施策の実施状況は、地域別、業種別、従業員規模別、操業開始年別に大きな相違が見られる。

まず、地域別に見て、アジア地域に多く見られる諸施策として、「寮・社宅の運営」、「従業員用の食堂の運営」、「スポーツやレクリエーション活動に対する援助」、「慶弔見舞金の支給」がある。他方、ヨーロッパに多い諸施策として、「従業員の無料駐車場の確保・提供」、「育児、

表 4-6 現在実施している福利厚生施策(地域別、業種別、規模別、操業期間別)(複数回答)

	(%、社)											
	寮・社宅の運営	従業員用の食堂の運営	従業員用の無料駐車場の確保・提供	育児、介護、リフレンシユなどのための休暇制度の整備	自己啓発・能力開発に対する援助	社内貯蓄制度など財産形成を支援する制度の運用	医療サービスの提供、費用の援助	スポーツやレクリエーション活動に対する援助	慶弔見舞金の支給	その他	特に実施していない	無回答
所在地域												
アジア小計	23.3	45.8	37.2	23.6	46.9	9.4	66.4	58.6	62.8	8.6	3.1	1.1
中国	84	165	134	85	169	34	239	211	226	31	11	4
その他アジア	36.1	42.9	21.1	25.6	49.6	11.3	53.4	53.4	53.4	6.0	2.3	1.5
中近東	48	57	28	34	66	15	71	71	71	8	3	2
ヨーロッパ	15.9	47.6	46.7	22.5	45.4	8.4	74.0	61.7	68.3	10.1	3.5	0.9
北米	36	108	106	51	103	19	168	140	155	23	8	
中南米	18.2	9.1	27.3	-	45.5	-	72.7	18.2	45.5	9.1	-	-
アフリカ	2	1	3		5		8	2	5	1		
オセアニア	4.0	36.0	59.2	36.8	62.4	13.6	56.0	36.0	27.2	4.0	5.6	1.6
無回答	5	45	74	46	78	17	70	45	34	5	7	2
製造業	-	13.5	46.2	32.7	61.5	36.5	73.1	32.7	19.2	1.9	-	3.8
非製造業	7	7	24	17	32	19	38	17	10	1		2
無回答	7.7	23.1	50.5	23.1	62.6	15.4	71.4	39.6	40.7	4.4	4.4	-
10人未満	7	21	46	21	57	14	65	36	37	4	4	
10-50人未満	11.1	11.1	33.3	11.1	66.7	-	77.8	-	77.8	-	11.1	-
50-100人未満	1	1	3	1	6		7		7		1	
100-200人未満	3.2	11.3	45.2	41.9	66.1	8.1	29.0	33.9	12.9	6.5	8.1	-
200-500人未満	2	7	28	26	41	5	18	21	8	4	5	
500-1000人未満	21.7	58.2	58.7	31.3	52.5	13.3	65.8	56.4	52.0	7.0	1.0	1.0
1000-5000人未満	83	223	225	120	201	51	252	216	199	27	4	4
5000人以上	5.3	7.1	27.0	23.6	57.1	11.2	59.3	34.8	39.4	5.9	7.1	1.2
無回答	17	23	87	76	184	36	191	112	127	19	23	4
無回答	20.0	20.0	-	-	60.0	40.0	40.0	80.0	20.0	-	20.0	-
無回答	1	1			3	2	2	4	1		1	
現地法人の従業員規模												
10人未満	5.6	2.8	23.9	14.1	45.1	7.0	52.1	11.3	25.4	7.0	15.5	2.8
10-50人未満	4	2	17	10	32	5	37	8	18	5	11	2
50-100人未満	6.9	6.3	32.8	21.3	55.2	11.5	58.0	27.0	36.8	8.0	4.6	0.6
100-200人未満	12	11	57	37	96	20	101	47	64	14	8	1
200-500人未満	8.5	16.9	36.4	31.4	53.4	15.3	60.2	45.8	53.4	7.6	3.4	-
500-1000人未満	10	20	43	37	63	18	71	54	63	9	4	
1000-5000人未満	13.2	30.2	43.4	34.0	61.3	14.2	65.1	59.4	51.9	5.7	0.9	1.9
5000人以上	14	32	46	36	65	15	69	63	55	6	1	2
無回答	15.1	61.3	54.8	33.3	52.7	9.7	64.5	52.7	47.3	6.5	2.2	1.1
無回答	14	57	51	31	49	9	60	49	44	6	2	1
無回答	26.2	83.6	63.9	26.2	47.5	14.8	72.1	75.4	62.3	4.9	1.6	-
無回答	16	51	39	16	29	9	44	46	38	3	1	
無回答	36.1	87.5	69.4	34.7	63.9	12.5	72.2	73.6	52.8	4.2	1.4	1.4
無回答	26	63	50	25	46	9	52	53	38	3	1	1
無回答	33.3	83.3	66.7	33.3	50.0	25.0	83.3	83.3	58.3	-	-	-
無回答	4	10	8	4	6	3	10	10	7			
無回答	33.3	33.3	33.3	-	66.7	33.3	33.3	66.7	-	-	-	33.3
無回答	1	1	1		2	1	1	2				1
操業開始年												
1959年以前	8.1	21.6	27.0	32.4	75.7	18.9	73.0	35.1	45.9	8.1	2.7	-
1960-1969年	3	8	10	12	28	7	27	13	17	3	1	
1970-1979年	7.1	28.6	51.4	27.1	64.3	18.6	74.3	41.4	44.3	10.0	-	-
1980-1989年	5	20	36	19	45	13	52	29	31	7		
1990-1999年	9.5	36.8	52.6	43.2	63.2	14.7	71.6	52.6	45.3	10.5	3.2	-
2000年以降	9	35	50	41	60	14	68	50	43	10	3	
無回答	13.2	33.9	47.1	25.6	56.2	14.0	50.4	38.8	38.0	5.0	6.6	2.5
無回答	16	41	57	31	68	17	61	47	46	6	8	3
無回答	18.9	42.5	41.3	25.6	49.6	10.6	63.8	52.8	52.8	3.9	2.8	1.6
無回答	48	108	105	65	126	27	162	134	134	10	7	4
無回答	16.4	28.7	41.8	22.1	45.1	7.4	54.1	44.3	41.0	8.2	6.6	0.8
無回答	20	35	51	27	55	9	66	54	50	10	8	1
無回答	-	-	27.3	9.1	54.5	18.2	81.8	45.5	54.5	-	9.1	-
無回答			3	1	6	2	9	5	6		1	
合計	14.2	34.8	43.9	27.6	54.6	12.5	62.7	46.8	46.1	6.5	3.9	1.1
合計	101	247	312	196	388	89	445	332	327	46	28	8

(注) 本設問は 2005 年調査から付加されたものであり、それより前の調査と比較することはできない。

介護、リフレッシュ、ボランティアなどのための休暇制度の整備」などがある。北米に多い施策として、「社内貯蓄制度など財産形成を支援する制度の運用」が際立っている。オセアニアでは、「育児、介護、リフレッシュ、ボランティアなどのための休暇制度の整備」と「自己啓発・能力開発に対する援助」の導入が進んでいるといえる。

業種別では、「自己啓発・能力開発に対する援助」の項目を唯一の例外として、すべての項目で製造業での実施比率が高くなっている。とりわけ、「寮・社宅の運営」、「従業員用の食堂の運営」、「スポーツやレクリエーション活動に対する援助」では、その差が際立っているといつてよい。

従業員規模別に見ると、「特に実施していない」の比率が10人未満では15.5%と高くなっており、したがって、全般的には規模が大きくなるに従い実施比率が高くなるという傾向が見られる。とりわけ、「寮・社宅の運営」、「従業員用の食堂の運営」、「スポーツやレクリエーション活動に対する援助」など、規模の経済が働く諸施策でその傾向は顕著である。

操業開始年別の相違は他の属性別相違ほど顕著ではないが、それでも、「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」、それに「医療サービスの提供、費用の援助」は操業期間の長い企業ほどその実施比率が高くなっており、他方で、「寮・社宅の運営」は比較的操業期間の短い企業ほどその実施比率は高くなっているという違いが認められる。

5. 労働条件・労使関係に関わる紛争の状況

(1) 紛争発生の有無

労働条件・労使関係に関する紛争、つまり、ストライキまたは個人的・集団的訴訟等が発生している状態が、現在・過去にどの程度生じているかを見てみよう。表4-7に明らかのように、「現在、紛争が発生している」とした企業は1.8%にすぎず例外的であるといえる。「過去5年間に発生したことがある」とした企業も13.0%と少数派であり、他方、「現在5年間も過去も発生したことがない」という企業は83.0%で圧倒的に多くなっている。これを、それぞれの比率が1.8%、15.5%、81.1%であった2001年調査、2.9%、12.7%、82.5%であった2003年調査と比べてみると、大きな変化は見られないといえる。

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

地域別の特徴は、北米やオセアニアでは、「現在も過去5年間も紛争が発生したことがない」という企業が特に多いといえる。

業種別では、製造業では「過去5年間に発生したことがある」という企業が比較的多く、非製造業では、「現在も過去5年間も発生したことがない」という企業が比較的多くなっている。

表 4-7 労働条件・労使関係に関する紛争の状況(地域別、業種別、従業員規模別)

(%,社)

	合計(社)	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
所在地域					
アジア小計	100.0	0.3	14.4	82.8	2.5
	360	1	52	298	9
中国	100.0	-	16.5	80.5	3.0
	133		22	107	4
その他アジア	100.0	0.4	13.2	84.1	2.2
	227	1	30	191	5
中近東	100.0	-	36.4	63.6	-
	11		4	7	
ヨーロッパ	100.0	3.2	15.2	77.6	4.0
	125	4	19	97	5
北米	100.0	1.9	1.9	94.2	1.9
	52	1	1	49	1
中南米	100.0	5.5	13.2	81.3	-
	91	5	12	74	
アフリカ	100.0	11.1	11.1	77.8	-
	9	1	1	7	
オセアニア	100.0	1.6	4.8	91.9	1.6
	62	1	3	57	1
現地法人の主たる業種					
製造業	100.0	2.3	16.4	79.1	2.1
	383	9	63	303	8
非製造業	100.0	1.2	8.7	87.6	2.5
	322	4	28	282	8
無回答	100.0	-	20.0	80.0	-
	5		1	4	
現地法人の従業員規模					
10人未満	100.0	1.4	2.8	95.8	-
	71	1	2	68	
10-50人未満	100.0	1.1	10.3	85.6	2.9
	174	2	18	149	5
50-100人未満	100.0	2.5	8.5	87.3	1.7
	118	3	10	103	
100-200人未満	100.0	0.9	9.4	87.7	1.9
	106	1	10	93	2
200-500人未満	100.0	3.2	21.5	72.0	3.2
	93	3	20	67	3
500-1000人未満	100.0	3.3	19.7	75.4	1.6
	61	2	12	46	1
1000-5000人未満	100.0	1.4	22.2	73.6	2.8
	72	1	16	53	2
5000人以上	100.0	-	33.3	66.7	-
	12		4	8	
無回答	100.0	-	-	66.7	33.3
	3			2	1
合計	100.0	1.8	13.0	83.0	2.3
	710	13	92	589	16
2003年調査	100.0(851)	2.9	12.7	82.5	1.9
2001年調査	100.0(967)	1.8	15.5	81.1	1.7

従業員規模別の特徴は、200人以上と200人未満で大きく別れており、200人以上と規模が大きくなるに従い、「過去5年間に紛争が発生したことがある」という企業が多くなり、他方、200人未満と規模が小さくなるに従い、「現在も過去5年間も発生したことがな

い」という企業が多くなっている。

業種別特徴と従業員規模別特徴との間には大きな関連がある。というのも、既述のように、製造業の規模は非製造業の規模より明らかに大きいためである。

(2) 紛争の発生原因

既述のように、現在紛争が発生しているか、過去5年間で何らかの紛争があった企業の割合は14.8%であるが、その発生原因を複数回答で見ると以下の様である(表4-8参照)。

全体では、第1に「賃金」(61.9%)、第2に「雇用調整」(24.8%)、第3に「労働時間・休日・休暇」(20.0%)、それに第4に「福利厚生」(18.1%)が紛争発生原因の主だったのである。これを2001年調査、2003年調査と比べてみると、「賃金」が10%ポイント以上高まっているという点が大きく異なる。その代わりに「雇用調整」が2003年調査と比べると大きく低下し、2001年調査水準に戻っている。それ以外では、「福利厚生」が数%ポイント高くなっている以外には大きな変化は見られない。

紛争のあった企業割合が14.8%、回答企業が105社と限られているため、地域別、従業員規模別、操業開始年別の分析は困難である。そこで、これら紛争の発生原因を、業種別違いに絞って検討することにする。

結果は、製造業に多い紛争原因としては、「賃金」、「福利厚生」、「労働時間・休日・休暇」、「配置・昇進」があり、他方で、非製造業に多い紛争原因としては、「評価制度の内容やその運用」、「その他」がある。「雇用調整」では製造業と非製造業との間には違いが見られなかった。

表4-8 紛争の発生原因(業種別)(複数回答)

	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	組員別	合差	セクシャル・ハラスメント	その他	無回答
	(%、社)													
現地法人の主たる業種														
製造業	73.6	23.6	22.2	2.8	15.3	6.9	23.6	-	5.6	-	-	-	6.9	-
非製造業	53	17	16	2	11	5	17	-	4	-	-	3.1	18.8	-
無回答	11	2	5	1	2	4	9	-	-	-	-	1	6	-
合計	61.9	18.1	20.0	2.9	12.4	8.6	24.8	-	3.8	-	-	1.0	11.4	-
2003年調査	65	19	21	3	13	9	26	-	4	-	-	1	12	-
2001年調査	49.6	15.0	20.3	5.3	15.8	15.0	33.1	3.8	6.8	3.8	2.3	11.3	0.0	
	51.5	14.4	18.6	3.6	14.4	15.0	24.0	0.6	5.4	1.2	4.8	19.8	0.6	

5. まとめ

現地日系企業における高学歴者の人的資源管理諸施策の事情や労使紛争の状況について検討を加えた結果、次のような点が明らかになった。

第1に、現地大卒・大学院卒社員の能力開発の方法・手段について検討した結果、全体で

は、「日本本社への短期の研修派遣」、「社外研修への派遣」、「社内研修」の実施率が5割以上と高く、これに「自己啓発への援助」の実施率が4割強と高くなっていた。それ以外の能力開発手段の実施率は格段に低くなっていた。今回の結果を2001年調査、2003年調査の結果と比べると、ほとんどの項目で数%ポイントの高まりが見られ、現地大卒・大学院卒社員に対する能力開発は積極的になっているといえる。地域別では、中国では「社内研修」、アジアでは「日本本社への短期の研修派遣」が積極的に実施されている。中南米で特に積極的に実施されている項目は、「自己啓発への援助」と「日本本社への短期の研修派遣」であった。単位あたり実施コストの違いからか、従業員規模別に大きな差があり、規模が大きくなるに従い、ほとんどすべての研修でその実施率が高くなっていた。

第2に、現地日系企業が日本本社の人事制度、ローカル企業の人事制度、それにグループ内兄弟企業の人事制度のうちどれを最も強い準拠集団としているのかに関しては、ローカル企業がもっとも強く依拠されており、日本本社がそれに続き、グループ内兄弟企業の指摘率が最も少なかった。この序列は、これまでの2001年調査、2003年調査と変わらない。また、これには地域別には違いが見られ、日本本社の人事制度の導入程度では、中国を中心とするアジアではやや取り入れているという比率が高く、ヨーロッパ、北米ではまったく取り入れていないという比率が高かった。他方、ローカル企業人事制度の導入程度では、北米では、全面的に取り入れているという比率が高かった。

第3に、現地日系企業における現地人幹部登用プログラムの作成状況は、回答企業のほとんどは、「現在はないが、将来現地法人で作成する予定である」か、「現在はなく、将来現地法人で作成する予定もない」となっていた。この状況は前回の2003年調査とほとんど差がない。地域別に見ると、アジアでは、「現在はないが、将来現地法人で作成する予定である」という企業が多いが、他方で、ヨーロッパ、北米、オセアニアでは、「現在はなく、将来現地法人で作成する予定もない」という企業が多かった。業種別では製造業で、従業員規模別では500人以上で、「現地法人が作成したプログラムがある」という比率が高まっていた。他方、操業開始年が1959年以前と古い企業では、「日本企業が作成したグループ企業で統一的なプログラムがある」という比率が顕著に高かった。

第4に、従業員向けの福利厚生施策の実施状況を見ると、実施率の高い施策として、「医療サービスの提供、費用の援助」、「自己啓発・能力開発に対する援助」、「スポーツやレクリエーション活動に対する援助」、「慶弔見舞金の支給」、「従業員の無料駐車場の確保・提供」、「従業員用の食堂の運営」、「育児、介護、リフレッシュ、ボランティアなどのための休暇制度の整備」などがあつた。地域別には、「寮・社宅の運営」、「従業員用の食堂の運営」、「スポーツやレクリエーション活動に対する援助」、「慶弔見舞金の支給」がアジア地域に多く、「従業員の無料駐車場の確保・提供」、「育児、介護、リフレッシュ、ボランティア活動などのための休暇制度の整備」などはヨーロッパに多く、さらに「社内貯蓄制度など財産形成を支援する制度の運用」は北米に多いなどの特徴が見られた。従業員規模別に見ると、全般的には

規模が大きくなるに従い実施比率が高くなるという傾向が見られた。

第 5 に、労働条件・労使関係に関する紛争発生状況を見ると、「現在、紛争が発生している」とした企業は 1.8%にすぎず例外的であるといえる。「過去 5 年間に発生したことがある」とした企業も 13.0%と少数派であり、他方、「現在も過去も発生したことがない」という企業は 83.0%で圧倒的に多くなっている。この傾向は、2001 年調査、2003 年調査とほぼ同様であった。地域別では、北米やオセアニアでは、「現在も過去も紛争が発生したことがない」という企業が多く、規模別では 200 人以上と規模が大きくなるに従い、「過去 5 年間に紛争が発生したことがある」という企業が多くなっていた。その発生原因を見ると、指摘率が約 6 割と突出しているのが「賃金」で、他の紛争発生原因の「雇用調整」、「労働時間・休日・休暇」、それに「福利厚生」の 2 割前後を大きく引き離していた。これを 2001 年調査、2003 年調査と比べてみると、「賃金」が 10%ポイント以上高まっており、他方で、「雇用調整」が 2003 年調査と比べると大きく低下していた。製造業であるか、非製造業であるかによっても、紛争原因に違いが認められた。

第5章 現地企業との取引関係ならびに地域社会への貢献

1. はじめに

本章では、現地日系企業が、現地の企業並びに地域社会と如何なる関係を築いているのかが明らかにする。まず第1に、日系企業が、現地企業（日系および日系以外の外資系企業を除く）とどのような関係にあるのか、第2に、その現地企業に対して如何なる評価を抱いているのか、そして第3に、地域社会に対しどのような貢献を行っているのかについて検討を行う。

なお、中近東とアフリカについては、サンプルサイズが小さいため、その結果を参考値として表中に表示するととどめ、地域間比較において詳細な分析は行わないこととしたい。

2. 現地企業との関係

① 取引関係

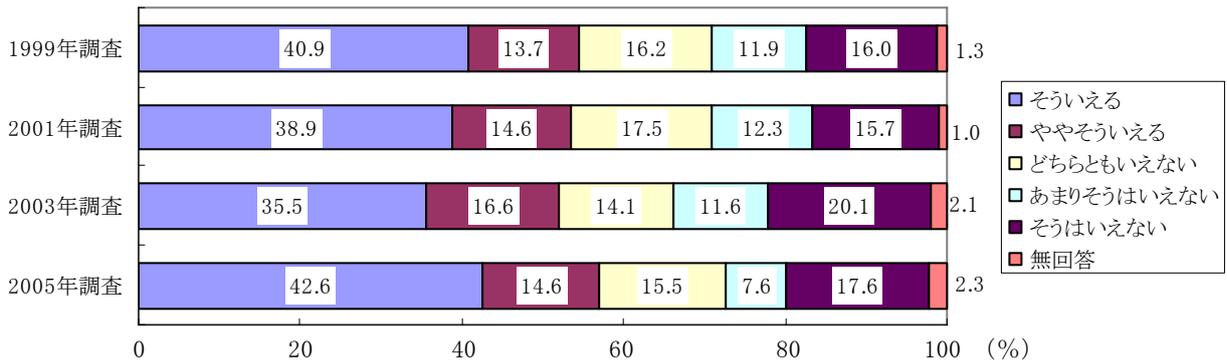
表5-1は、日系企業の主たる取引先が現地企業であるのか、5段階評価（「そういえる」、「ややそういえる」、「どちらともいえない」、「あまりそうはいえない」、「そうはいえない」）によって示したものである。

表5-1 主たる取引先が現地企業である割合(地域別)

	合計 (社)	そういえる	ややそういえる	どちらともいえない	あまりそうはいえない	そうはいえない	無回答
(%)							
2003年調査							
アジア小計	100.0(382)	21.7	16.0	17.5	16.5	26.4	1.8
中国	100.0(92)	15.2	13.0	20.7	18.5	30.4	2.2
その他アジア	100.0(290)	23.8	16.9	16.6	15.9	25.2	1.7
中近東	100.0(29)	51.7	13.8	3.4	10.3	20.7	0.0
ヨーロッパ	100.0(174)	49.4	15.5	10.9	5.7	15.5	2.9
北米	100.0(106)	36.8	17.0	13.2	11.3	18.9	2.8
中南米	100.0(97)	49.5	19.6	12.4	5.2	11.3	2.1
アフリカ	100.0(16)	50.0	18.8	12.5	12.5	6.3	0.0
オセアニア	100.0(47)	48.9	19.1	10.6	8.5	10.6	2.1
合 計	100.0(851)	35.5	16.6	14.1	11.6	20.1	2.1
2005年調査							
アジア小計	100.0(360)	31.4	15.6	17.2	10.0	23.3	2.5
中国	100.0(133)	24.1	16.5	17.3	11.3	27.1	3.8
その他アジア	100.0(227)	35.7	15.0	17.2	9.3	21.1	1.8
中近東	100.0(11)	63.6	18.2	9.1	0.0	9.1	0.0
ヨーロッパ	100.0(125)	48.0	9.6	15.2	7.2	16.8	3.2
北米	100.0(52)	50.0	15.4	17.3	5.8	5.8	5.8
中南米	100.0(91)	62.6	14.3	12.1	1.1	9.9	0.0
アフリカ	100.0(9)	33.3	22.2	11.1	22.2	11.1	0.0
オセアニア	100.0(62)	56.5	17.7	11.3	4.8	9.7	0.0
合 計	100.0(710)	42.4	14.6	15.5	7.6	17.6	2.3

まず、2005年調査の合計を見てみると、「そういえる」が42.4%と4割を超え、「ややそういえる」は14.6%となっており、両者を合わせた57.0%の日系企業が現地企業を主たる取引先としていることが分かる。1999年から2年おきに行われてきた調査の結果と比較してみると（図5-1）、「そういえる」がこれまで減少傾向を示してきたが、今回の調査では増加に転じている。また、逆に「そうはいえない」が、減少に転じて17.6%となっている。

図5-1 主たる取引先は現地企業である割合



地域別に見てみると（表5-1）、「そういえる」はオセアニア、北米で多く、各々56.5%、50.0%と半数を超えている。ヨーロッパでも、「そういえる」が48.0%を示し、相対的に高い水準となっているが、2003年調査と比較してみると微減となっている。また、今回、「そういえる」という回答が、ヨーロッパを除きほとんどの地域で増加しており、全体的に現地企業の取引が拡大していることがうかがわれる。ただ、アジアでは、他の地域に比べ「そうはいえない」という回答の割合も高く、23.3%と2割を超え、中でも中国は27.1%と最も高くなっている。

表5-2 主たる取引先が現地企業である割合(業種別、操業開始年別)

	合計 (社)	そういえる	ややそういえる	どちらともいえない	あまりそうはいえない	そうはいえない	無回答
(%)							
現地法人の主たる業種							
製造業	100(383)	43.3	15.1	13.3	7.8	17.8	2.6
非製造業	100(322)	41.3	14.0	18.3	7.1	17.4	1.9
無回答	100(5)	40.0	20.0	0.0	20.0	20.0	0.0
操業開始年							
1959年以前	100(37)	32.4	21.6	29.7	0.0	16.2	0.0
1960-1969年	100(70)	57.1	17.1	14.3	5.7	5.7	0.0
1970-1979年	100(95)	54.7	12.6	12.6	5.3	13.7	1.1
1980-1989年	100(121)	43.8	14.9	15.7	9.1	14.0	2.5
1990-1999年	100(254)	35.0	15.4	15.7	8.7	20.9	4.3
2000年以降	100(122)	42.6	10.7	12.3	9.0	24.6	0.8
無回答	100(11)	27.3	18.2	27.3	9.1	18.2	0.0
合計	100(710)	42.4	14.6	15.5	7.6	17.6	2.3

次に、操業開始年別に見てみると（表 5-2）、操業開始が 1960 年以降の企業では、操業年が古い企業ほど、「そういえる」と回答した企業の割合が高く、主たる取引先を現地企業としている。1960～1969 年操業の企業では、「そういえる」という回答が 57.1%と 6 割近くにもなり、「ややそういえる」という企業と合わせると、4 分の 3 にのぼる。逆に、操業開始年が新しい企業ほど、取引先を現地企業としていない割合が相対的に高くなり、その割合は、2000 年以降操業の企業では 24.6%と 4 分の 1 を占めている。操業後、時が経るにつれ、現地企業との取引が進んでいくものと思われる。

しかし、最近では、比較的操業開始年が新しい企業でも、操業開始の初期の段階から現地企業と取引関係を築いている傾向も見られる。今回の調査では 2000 年以降操業の企業のうち、42.6%が「そういえる」と回答しており、前回調査の 26.6%よりも 16 ポイントも増加している。ちなみに、1999 年調査と 2001 年調査とを比較してみると、逆の結果となっていた（表省略）。両調査において、最も操業開始年の新しかった 1996 年以降操業の企業で、主たる取引先を現地企業としている割合は、1999 年調査に 48.2%（「そういえる」35.6%、「ややそういえる」12.6%）であるのに対し、2001 年調査には 46.0%（「そういえる」34.6%、「ややそういえる」11.4%）と減少している。したがって、今回の調査で、主たる取引先を現地企業とする企業の割合が大幅に増加した要因として、前回調査からの 2 年間に現地化が進んだこともあろうが、操業後早い時期から現地化を進めていることも推察されると言えよう。

従業員規模別に見てみると（表 5-3）、比較的小規模企業で現地企業との取引が進んでいるようである。10 人未満の企業では、「そういえる」と回答した企業が 54.9%と半数を超えているのに対し、5000 人以上の企業になると 25.0%と大幅に少なくなっている。そして、「そうはいえない」と回答した企業の割合は、5000 人以上の企業の 3 分の 1 を占めるに至っており、現地企業を主な取引先としていない企業の割合が高い。従業員規模による違いの背景には、グローバル事業の展開方法や戦略の相違等もあるのではないかとと思われる。

表 5-3 主たる取引先が現地企業である割合（従業員規模別）

	合計 (社)	そういえる	ややそういえる	どちらともいえない	あまりそうはいえない	そうはいえない	無回答
現地法人の従業員規模							
10 人未満	100.0(71)	54.9	11.3	18.3	2.8	11.3	1.4
10-50 人未満	100.0(174)	44.8	14.4	14.9	8.0	14.9	2.9
50-100 人未満	100.0(118)	44.9	15.3	16.1	7.6	16.1	0.0
100-200 人未満	100.0(106)	38.7	17.9	15.1	8.5	16.0	3.8
200-500 人未満	100.0(93)	44.1	15.1	10.8	5.4	23.7	1.1
500-1000 人未満	100.0(61)	32.8	11.5	13.1	13.1	26.2	3.3
1000-5000 人未満	100.0(72)	34.7	15.3	23.6	8.3	16.7	1.4
5000 人以上	100.0(12)	25.0	16.7	8.3	8.3	33.3	8.3
無回答	100.0(3)	33.3	0.0	0.0	0.0	33.3	33.3
合 計	100.0(710)	42.4	14.6	15.5	7.6	17.6	2.3

る。

また、現地経営上の利点の種類別に、主な取引先を現地企業としている企業の割合を示したものが表 5-4 である。「現地市場及び周辺国の市場を開拓・確保しやすい」ならびに「顧客のニーズやマーケットの変化などに対応しやすい」ことを利点として認識している企業では、主たる取引先を現地企業としている企業（「そういえる」という回答企業）の割合が高く、主たる取引先を現地企業としていない企業（「そういえない」という回答企業）の割合が低い。現地の市場や顧客との緊密な関係を利点としていることから、当然、現地企業との取引も拡大しているものと思われる。

表 5-4 主たる取引先が現地企業である割合（現地法人の現地経営上の利点別）

	合計 (社)	そういえる	ややそういえる	どちらともいえない	あまりそういえない	そうはいえない	無回答
低廉な労働力が確保できる	100(237)	30.2	15.5	19.0	9.9	25.4	2.1
優秀な人材が獲得できる	100(144)	35.0	14.3	20.7	7.9	22.1	2.8
現地市場及び周辺国の市場を開拓・確保しやすい	100(477)	46.3	17.1	15.2	8.6	12.8	2.1
顧客のニーズやマーケットの変化などに対応しやすい	100(410)	49.5	15.7	12.7	9.0	13.2	2.0
部品・原材料並びに商品が調達しやすい	100(125)	38.4	16.0	18.4	10.4	16.8	0.0
現地政府の優遇策を得られる	100(109)	30.2	14.2	16.0	11.3	28.3	2.8
その他	100(36)	38.2	8.8	14.7	5.9	32.4	5.6
特になし	100(27)	50.0	7.7	19.2	0.0	23.1	3.7
無回答	100(4)	50.0	0.0	0.0	0.0	25.0	25.0
合 計	100(710)	42.4	14.6	15.5	7.6	17.6	2.3

② 取引先への経営指導

表 5-5 は、現地日系企業が現地の取引企業に対して、技術支援、資金的協力を含む経営指導を積極的に行っているかについて、5段階評価（「そういえる」「ややそういえる」「どちらともいえない」「あまりそうはいえない」「そうはいえない」）で示したものである。なお、これより以後、「そういえる」ならびに「ややそういえる」と回答した企業を合わせて「経営指導を行っている企業」、「そうはいえない」ならびに「あまりそうはいえない」と回答した企業を合わせて「経営指導を行っていない企業」と記す。

2005年調査の合計を見てみると、「そういえる」が4.2%、「ややそういえる」が11.7%で、指導を行っている企業が全体の15.9%である。これに対し、「そうはいえない」が35.8%、「あまりそうはいえない」が14.4%となっており、合わせて50.2%、つまり半数にのぼる企業が経営指導を行っていない。しかし、過去3回の調査（1999年、2001年、2003年調

査)では(図5-2)、「そうはいえない」という回答企業の割合が増加傾向を示していたが、今回の調査では減少に転じ、前回調査より3.3ポイント低下していた。経営指導を行っていない企業全体で見ても、前回調査より5.5ポイント下がっている。ただ、経営指導を行っている企業の割合も微減となっており、「どちらともいえない」という回答が増加していた。つまり、経営指導を行っていない企業は減少したものの、行っている企業の割合は増加せず、「どちらともいえない」企業の割合が増加することとなった。

図5-2 現地取引企業への経営指導を積極的に行っている割合

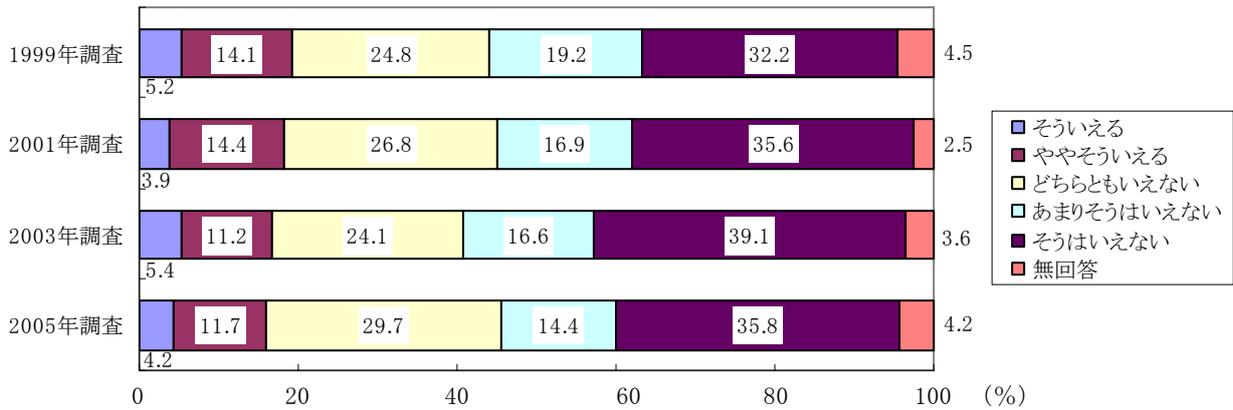


表5-5 現地取引企業への経営指導を積極的に行っている割合(地域別)

	合計 (社)	そういえる	ややそういえる	どちらともいえない	あまりそうはいえない	そうはいえない	無回答
(%)							
2003年調査							
アジア小計	100.0(382)	3.9	12.3	25.1	15.2	39.5	3.9
中国	100.0(92)	5.4	9.8	22.8	14.1	44.6	3.3
その他アジア	100.0(290)	3.4	13.1	25.9	15.5	37.9	4.1
中近東	100.0(29)	10.3	3.4	24.1	13.8	48.3	0.0
ヨーロッパ	100.0(174)	8.0	10.9	21.8	16.1	38.5	4.6
北米	100.0(106)	3.8	5.7	30.2	14.2	42.5	3.8
中南米	100.0(97)	6.2	17.5	17.5	23.7	33.0	2.1
アフリカ	100.0(16)	12.5	6.3	12.5	25.0	37.5	6.3
オセアニア	100.0(47)	4.3	8.5	27.7	19.1	38.3	2.1
合計	100.0(851)	5.4	11.2	24.1	16.6	39.1	3.6
2005年調査							
アジア小計	100.0(360)	3.9	13.6	28.9	14.2	34.2	5.3
中国	100.0(133)	2.3	16.5	28.6	14.3	32.3	6.0
その他アジア	100.0(227)	4.8	11.9	29.1	14.1	35.2	4.8
中近東	100.0(11)	9.1	9.1	9.1	9.1	54.5	9.1
ヨーロッパ	100.0(125)	5.6	9.6	24.0	10.4	47.2	3.2
北米	100.0(52)	1.9	9.6	34.6	13.5	32.7	7.7
中南米	100.0(91)	5.5	7.7	38.5	15.4	30.8	2.2
アフリカ	100.0(9)	0	22.2	44.4	22.2	11.1	0
オセアニア	100.0(62)	3.2	11.3	30.6	22.6	32.2	0
合計	100.0(710)	4.2	11.7	29.7	14.4	35.8	4.2

次に、地域別に見てみる（表 5-5）。経営指導を行っている企業の割合は、相対的にアジアで高く、中国では 18.8%と、2003 年の調査と比べ 3.6 ポイント伸びている。経営指導を行っていない企業の割合が減少した地域は、アジア、北米、中南米、オセアニアとなっており、特に中国では前回の 2003 年調査より 12.1 ポイントも下がっていた。

操業開始年別に見てみると（表 5-6）、2000 年以降操業の企業では「そうはいえない」という回答企業の割合が高く、操業開始後の年月が短いために、まだ経営指導を行う関係が形成されるには至っていないことが考えられる。

表 5-6 現地取引企業への経営指導を積極的に行っている割合(操業開始年別)

	合計 (社)	そういえる	ややそういえる	どちらともいえない	あまりそうはいえない	そうはいえない	無回答
操業開始年							
1959 年以前	100.0(37)	8.1	8.1	45.9	16.2	13.5	8.1
1960-1969 年	100.0(70)	2.9	14.3	25.7	18.6	37.1	1.4
1970-1979 年	100.0(95)	5.3	7.4	32.6	16.8	34.7	3.2
1980-1989 年	100.0(121)	5.8	14.9	29.8	16.5	28.9	4.1
1990-1999 年	100.0(254)	3.5	11.0	28.7	14.6	36.2	5.9
2000 年以降	100.0(122)	3.3	12.3	27.9	8.2	46.7	1.6
無回答	100.0(11)	0.0	18.2	18.2	0.0	54.5	9.1
合計	100.0(710)	4.2	11.7	29.7	14.4	35.8	4.2

また、「主たる取引先が現地企業である」とことと「経営指導を行う」とこととの関係について見てみる。表 5-7 に示したように、経営指導の実施について「そういえる」と回答した企業では、主な取引先を現地企業としている企業（「そういえる」という回答企業）の割合が 6 割と高くなっている。逆に、経営指導を行っていない企業では取引先を現地企業としている企業の割合が低く、現地企業としていない企業の割合が高くなっている。つまり、経営指導を行っている企業では、現地企業との取引関係が進行している。その理由として、経営指導にはそれなりのコストがかかるため、企業はそのコストが回収されるよう取引関係を進展させていることや、経営指導の中で企業間の関係が密接になり、自然と取引関係が強化されていること等が考えられよう。しかし、主たる取引先を現地企業としている企業が、必ずしも経営指導を行うとは限らない（表 5-8）。つまり、現地企業を主たる取引先としていることが、経営指導を積極的に行う契機となっているとはいえないようである。技術力等が高く、経営指導を行わずとも十分な取引関係を結べる場合もあろうし、あるいは技術力等に不満はあるものの指導する条件が整わず、仕方なく取引関係を結んでいる場合など、様々な状況が考えられる。その企業のおかれた条件によって取引関係の内実はかなり異なるものと推察される。そのため、経営指導を行っている企業では現地企業との取引関係が拡大しているのに対し、その逆は必ずしも言えないのではないと思われる。

表 5-7 経営指導の実施と現地企業との取引関係

		(%)						
経営指導に積極的	主たる取引先が現地企業	合計(社)	そういえる	ややそういえる	どちらともいえない	あまりそうはいえない	そうはいえない	無回答
		そういえる	100.0(30)	60.0	16.7	16.7	3.3	3.3
	ややそういえる	100.0(83)	47.0	25.3	12.0	6.0	9.6	0.0
	どちらともいえない	100.0(211)	47.9	18.0	20.4	6.2	7.6	0.0
	あまりそうはいえない	100.0(102)	36.3	15.7	16.7	18.6	12.7	0.0
	そうはいえない	100.0(254)	39.4	9.1	13.4	6.3	31.9	0.0
	無回答	100.0(30)	3.3	20.0	3.3	0.0	20.0	53.3
合計		100.0(710)	4.2	11.7	29.7	14.4	35.8	4.2

表 5-8 主たる取引先と経営指導の実施

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

3. 現地企業に対する評価

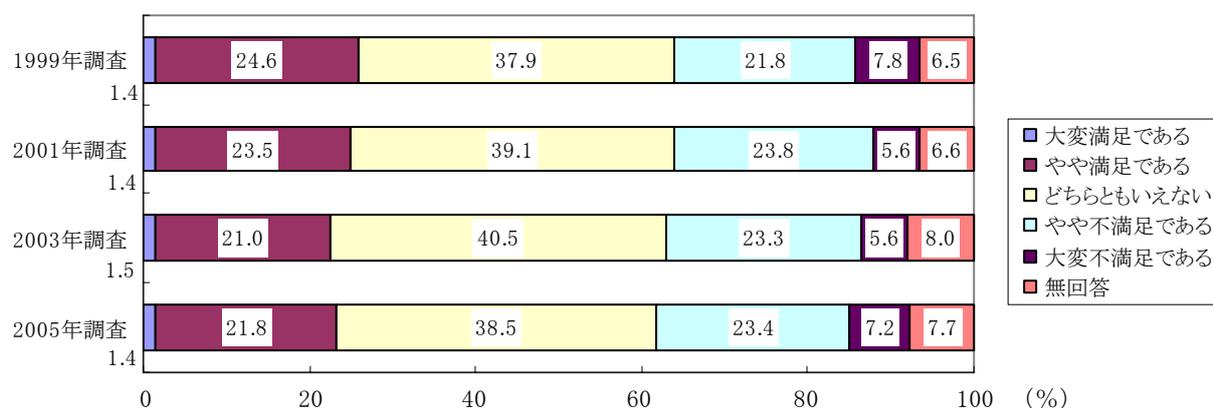
日系企業が、現地企業についてどのような評価を抱いているのか、次の4つの項目、(1) 現地企業から提供される部材、商品やサービスの質、(2) 現地企業から提供される部材、商品やサービスの価格、(3) 現地企業から提供される部材、商品やサービスの納期の正確さ、(4) 現地企業の取引の手続きや商慣行、から検討を行う。評価は、5段階評価（「大変満足である」「やや満足である」「どちらともいえない」「大変不満足である」「やや不満足である」）による。なお、ここでは、「大変満足である」ならびに「やや満足である」と回答した企業を合わせて「満足している企業」とし、「やや不満足である」ならびに「大変不満足である」と回答した企業を合わせて「不満を抱いている企業」と表記する。

(1) 現地企業から提供される部材、商品やサービスの質

合計を見てみると（表 5-9）、「大変満足である」が 1.4%、「やや満足である」が 21.8% となっており、合わせて 23.2% の企業が満足しているのに対し、「大変不満足である」が 7.2%、「やや不満足である」が 23.4% となっており、合わせて 30.6% の企業が不満を抱いていることが分かる。つまり、現地企業から提供される部材、商品やサービスの質（以下、「質」）について、不満を抱いている企業の割合の方が、満足している企業の割合よりも高く、今回の調査でも、過去 3 回の調査と同様の傾向を示していた（図 5-3）。

地域別に見ると（表 5-9）、満足している企業の割合の高い地域は、北米、オセアニア、ヨーロッパである。北米 30.8%（「大変満足である」0%、「やや満足である」30.8%）、オ

図 5-3 現地企業から提供される部材・サービスの質への満足度



セアニア 25.8 (同 3.2%、22.6%)、ヨーロッパ 25.6% (同 1.6%、24.0%) となっている。逆に、不満を抱いている企業の割合が高い地域は、中国となっており、満足している企業が 15.0% (「大変満足である」1.5%、「やや満足である」13.5%) であるのに対し、不満を抱いている企業は 38.3% (「大変不満足である」9.0%、「やや不満足である」29.3%) にも のぼり、かなり高い水準を示している。

操業開始年別に見てみると、操業開始年の古い企業ほど満足している企業の割合が高く、長い間の工夫や改善を通して、「質」が企業の期待する水準に近づいているものと思われる。

表 5-9 現地企業から提供される部材・商品やサービスの質への満足度

	合計 (社)	大変満足である	やや満足である	どちらともいえない	やや不満足である	大変不満足である	無回答
(%)							
所在地域							
アジア小計	100.0(360)	1.4	18.9	36.9	25.8	9.4	7.5
中国	100.0(133)	1.5	13.5	38.3	29.3	9.0	8.3
その他アジア	100.0(227)	1.3	22.0	36.1	23.8	9.7	7.0
中近東	100.0(11)	0.0	18.2	45.5	18.2	9.1	9.1
ヨーロッパ	100.0(125)	1.6	24.0	39.2	20.0	7.2	8.0
北米	100.0(52)	0.0	30.8	36.5	23.1	0.0	9.6
中南米	100.0(91)	1.1	27.5	35.2	24.2	2.2	9.9
アフリカ	100.0(9)	0.0	0.0	33.3	22.2	33.3	11.1
オセアニア	100.0(62)	3.2	22.6	51.6	16.1	3.2	3.2
操業開始年							
1959年以前	100.0(37)	2.7	29.7	32.4	16.2	2.7	16.2
1960-1969年	100.0(70)	2.9	32.9	42.9	12.9	4.3	4.3
1970-1979年	100.0(95)	1.1	28.4	46.3	16.8	1.1	6.3
1980-1989年	100.0(121)	2.5	25.6	33.1	24.8	6.6	7.4
1990-1999年	100.0(254)	1.2	18.1	37.8	26.4	8.7	7.9
2000年以降	100.0(122)	0.0	12.3	36.1	31.1	12.3	8.2
無回答	100.0(11)	0.0	18.2	63.6	0.0	9.1	9.1
合 計 (社)	100.0(710)	1.4	21.8	38.5	23.4	7.2	9.1

次に、経営指導と「質」に対する評価との関係を調べてみると（表 5-10）、経営指導にあまり積極的でない企業では、不満を抱いている企業の割合が高くなっている。では、経営指導を積極的に行っている企業ではどうであろうか。経営指導の積極的な実施について、「そういえる」と回答した企業のうち、満足している企業の割合は 36.7%と高い水準を示しているものの、「大変不満足である」と回答した企業の割合も 2 割あり、不満を抱いている企業では 3 割にもものぼる。満足している企業の割合も高いが、不満を抱いている企業の割合も高いという特徴がある。経営指導によって品質が向上し、満足している企業がある一方、不満があるために現在経営指導に積極的に取り組んでいる企業や、経営指導を行ったにもかかわらず未だその効果が現れず、不満を抱いている企業などがあり、評価が両極に分化しているものと思われる。

表 5-10 経営指導と「質」への満足度

		(%)						
経営指導 に積極的 な質	合計 (社)	大変満足で ある	やや満足で ある	どちらともい えない	やや不満足 である	大変不満足 である	無回答	
そういえる	100.0(254)	6.7	30.0	23.3	10.0	20.0	10.0	
ややそういえる	100.0(102)	2.4	24.1	38.6	25.3	6.0	3.6	
どちらともいえない	100.0(211)	1.0	24.2	44.1	20.3	5.2	5.2	
あまりそうはいえない	100.0(83)	1.0	19.6	38.2	33.3	7.8	0.0	
そうはいえない	100.0(30)	1.2	20.1	38.6	25.6	7.9	6.7	
無回答	100.0(30)	0.0	13.3	13.3	0.0	3.3	70.0	
合 計	100.0(710)	1.4	21.8	38.5	23.4	7.2	9.1	

また、業種別に比較してみると（表 5-11）、製造業、非製造業ともに不満を抱いている企業が、満足している企業よりも多い。特に、製造業では、不満を抱いている企業の割合が、満足している企業よりも 9.2 ポイントも多くなっている。

次に、経営指導と「価格」に対する評価との関係を見てみる（表 5-13）。指導にあまり積極的でない企業では、満足している企業と不満を抱いている企業の割合は、ほぼ同程度となっている。しかし、経営指導の積極的な実施について「そういえる」と回答した企業では、満足している企業が 33.3%と 3 分の 1 にもものぼる。経営指導に積極的な企業では、満足している企業の割合が高く、経営指導の効果が現われていると思われる。

表 5-11 現地企業から提供される部材・商品やサービスの質への満足度(業種別)

		(%)						
	合計 (社)	大変満足で ある	やや満足で ある	どちらともい えない	やや不満足 である	大変不満足 である	無回答	
製造業	100.0(383)	1.8	22.7	35.8	25.6	8.1	6.0	
非製造業	100.0(322)	0.9	20.8	41.3	21.1	5.9	9.9	
無回答	100.0(5)	0.0	20.0	60.0	0.0	20.0	0.0	
合 計	100.0(710)	1.4	21.8	38.5	23.4	7.2	7.7	

(2) 現地企業から提供される部材、商品やサービスの価格

部材、商品やサービスの価格（以下、「価格」）に対する評価を見てみると（表 5-12）、満足している企業の割合と不満を抱いている企業の割合とが拮抗している。「大変満足である」0.8%と「やや満足である」21.3%の合計は 22.1%となっており、「大変不満足である」3.5%と「やや不満足である」17.3%の合計が 20.8%となっている。過去 3 回の調査と比べてみると（図 5-4）、1999 年の調査では、不満を抱いている企業の割合がおよそ 3 割あったものが、その後減少し 2 割強の水準で維持され、今回も同水準である。他方、満足している企業の割合は、2001 年の調査までの 2 回は、27%台であったが、その後 2003 年には 23.5%に落ち込み、今回さらに減少し 22.1%となった。満足している企業と不満を抱いている企業との両者が減少した分、「どちらでもない」という回答企業の割合が増加することとなっている。

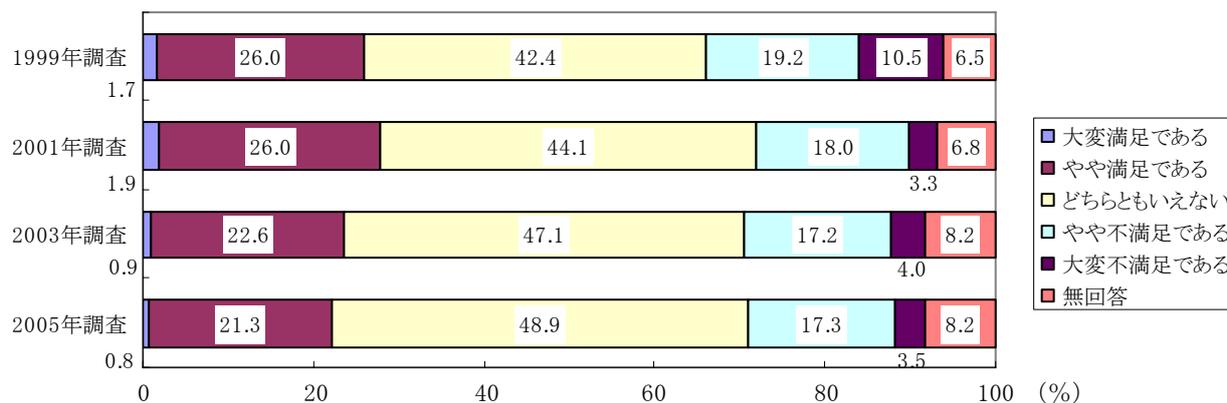
地域別に見ると（表 5-12）、「価格」に満足している企業の割合がやや高い地域はアジア、中南米となっており、中国は 27.1%と 4 分の 1 を超えている。逆に、不満を抱いている企業の割合が高いのがオセアニアとヨーロッパであり、各々 37.1%、27.2%となっている。北米では、満足している企業と不満を抱いている企業との割合が拮抗している。

また、企業の操業開始年による特徴は見られなかった。「価格」についての評価が他の項目の評価と大きく様相を異にしているところである。「価格」には、そのときの諸事情が強く反映され、各企業の現地における歴史性による影響は薄いものと思われる。

表 5-12 現地企業から提供される部材・商品やサービスの価格

	合計 (社)	大変満足で ある	やや満足で ある	どちらともい えない	やや不満足 である	大変不満足 である	無回答
(%)							
所在地域							
アジア小計	100.0(360)	1.1	23.1	50.0	15.3	2.8	7.8
中国	100.0(133)	2.3	24.8	49.6	13.5	0.8	9.0
その他アジア	100.0(227)	0.4	22.0	50.2	16.3	4.0	7.0
中近東	100.0(11)	0.0	9.1	63.6	18.2	0.0	9.1
ヨーロッパ	100.0(125)	0.8	20.0	44.0	21.6	5.6	8.0
北米	100.0(52)	0.0	19.2	51.9	19.2	0.0	9.6
中南米	100.0(91)	0.0	23.1	51.6	12.1	1.1	12.1
アフリカ	100.0(9)	0.0	22.2	44.4	0.0	22.2	11.1
オセアニア	100.0(62)	1.6	14.5	43.5	29.0	8.1	3.2
操業開始年							
1959 年以前	100.0(37)	2.7	24.3	40.5	13.5	2.7	16.2
1960-1969 年	100.0(70)	1.4	24.3	51.4	14.3	2.9	5.7
1970-1979 年	100.0(95)	0.0	22.1	54.7	16.8	0.0	6.3
1980-1989 年	100.0(121)	3.3	19.0	45.5	19.0	5.8	7.4
1990-1999 年	100.0(254)	0.0	22.0	44.1	22.0	3.9	7.9
2000 年以降	100.0(122)	0.0	18.0	58.2	9.8	4.1	9.8
無回答	100.0(11)	0.0	27.3	54.5	9.1	0.0	9.1
合 計	100.0(710)	0.8	21.3	48.9	17.3	3.5	8.2

図 5-4 現地企業から提供される部材・商品やサービスの価格への満足度



次に、経営指導と「価格」に対する評価との関係を見てみる（表 5-13）。指導にあまり積極的でない企業では、満足している企業と不満を抱いている企業の割合は、ほぼ同程度となっている。しかし、経営指導の積極的な実施について「そういえる」と回答した企業では、満足している企業が 33.3%と 3 分の 1 にものぼる。経営指導に積極的な企業では、満足している企業の割合が高く、経営指導の効果が現われていると思われる。

表 5-13 経営指導と「価格」への満足度

		(%)						
経営指導に積極的	価格	合計 (社)	大変満足で ある	やや満足で ある	どちらともい えない	やや不満足 である	大変不満足 である	無回答
そういえる		100.0(254)	3.3	30.0	36.7	13.3	6.7	10.0
ややそういえる		100.0(102)	2.4	21.7	50.6	19.3	2.4	3.6
どちらともいえない		100.0(211)	0.5	21.8	53.1	16.6	1.9	6.2
あまりそうはいえない		100.0(83)	1.0	24.5	47.1	24.5	2.9	0.0
そうはいえない		100.0(30)	0.4	20.1	50.0	16.9	5.5	7.1
無回答		100.0(30)	0.0	6.7	23.3	0.0	0.0	70.0
合 計		100.0(710)	0.8	21.3	48.9	17.3	3.5	8.2

(3) 現地企業から提供される部材、商品やサービスの納期の正確さ

表 5-14 は、部材、商品やサービスの納期の正確さ（以下、「納期の正確さ」）について、日系企業の評価を記したものである。2005 年調査の合計を見ると、「大変満足である」はわずか 1.1%にすぎず、「やや満足である」15.6%と合わせても満足している企業は 16.7%にすぎない。他方、「大変不満足である」が 13.2%と 1 割を超え、「やや不満足である」26.1%を加えると、不満を抱いている企業はおよそ 4 割にもなる。過去 3 回の調査と今回の調査を比較してみると（図 5-5）、1999 年には満足している企業が 11.5%であったものが、その後 2001 年、2003 年には 16%台半ばにまで増加し、今回もその状況が維持され変化していない。他方、不満を抱いている企業の割合は、1999 年に 4 割を超えていたものの、その後 2001 年、2003 年と減少し続け、2003 年には 36.6%まで低下した。しかし、今回は増加

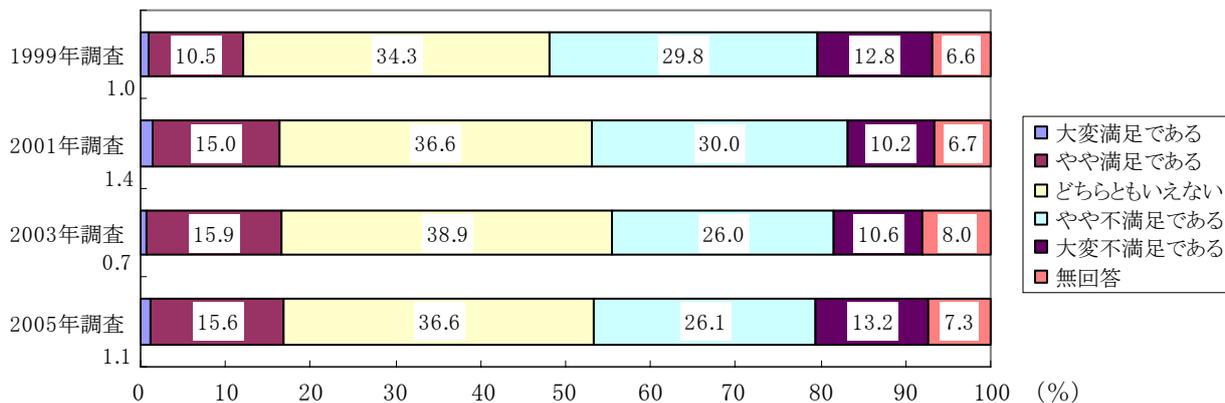
に転じ、4割に迫る水準になっている。

地域別に見ると（表 5-14）、北米では「大変不満足である」とする企業が 3.8%と、他の地域と比べ低い数値を示している。しかし、満足している企業の割合は、その北米とオセアニアで前回調査と比べ減少し、不満を抱いている企業の割合が増加している。北米では、満足している企業が 10.2 ポイントも下がり、不満を抱いている企業が 10 ポイントも増え、オセアニアでは、満足している企業が 6.7 ポイント低下し、不満を感じている企業が 13.2 ポイントも増えていた。両地域とも大きく変化している。この結果、今回の調査では、不満

表 5-14 現地企業から提供される部材・商品やサービスの納期の正確さへの満足度

	合計 (社)	大変満足で ある	やや満足で ある	どちらともい えない	やや不満足 である	大変不満足 である	無回答
(%)							
2003 年調査							
アジア小計	100.0(382)	1.3	14.4	39.0	28.0	10.5	6.8
中国	100.0(92)	1.1	18.5	33.7	29.3	12.0	5.4
その他アジア	100.0(290)	1.4	13.1	40.7	27.6	10.0	7.2
中近東	100.0(29)	0.0	20.7	34.5	20.7	13.8	10.3
ヨーロッパ	100.0(174)	0.6	12.6	35.6	27.0	13.8	10.3
北米	100.0(106)	0.0	23.6	44.3	21.7	1.9	8.5
中南米	100.0(97)	0.0	14.4	43.3	24.7	9.3	8.2
アフリカ	100.0(16)	0.0	0.0	18.8	37.5	43.8	0.0
オセアニア	100.0(47)	0.0	27.7	38.3	17.0	8.5	8.5
合 計	100.0(851)	0.7	15.9	38.9	26.0	10.6	8.0
2005 年調査							
アジア小計	100.0(360)	1.1	15.8	36.4	25.3	13.9	7.5
中国	100.0(133)	1.5	14.3	36.1	29.3	10.5	8.3
その他アジア	100.0(227)	0.9	16.7	36.6	22.9	15.9	7.8
中近東	100.0(11)	0	9.1	45.5	18.2	18.2	9.1
ヨーロッパ	100.0(125)	0.8	16.8	36.0	27.2	12.8	6.4
北米	100.0(52)	1.9	11.5	42.3	30.8	3.8	9.6
中南米	100.0(91)	1.1	15.4	35.2	24.2	14.3	9.9
アフリカ	100.0(9)	0	0	11.1	33.3	44.4	11.1
オセアニア	100.0(62)	1.6	19.4	38.7	27.4	11.3	1.6
合 計	100.0(710)	1.1	15.6	36.6	26.1	13.2	7.3

図 5-5 現地企業から提供される部材・商品やサービスの納期の正確さへの満足度



を抱いている企業の割合において、地域による差がほとんどない状態になった。満足している企業の割合についても、オセアニアでやや高いものの、地域による開きは小さい。

操業開始年別に見ると（表 5-15）、どの年代も「大変満足である」という企業は極めて少ないが、それでもやはり操業年が古いほど、満足している企業の割合は高くなっており、「大変不満足である」という企業の割合も操業開始年が古いほど小さくなっている。操業後時間を経るにつれ、「納期の正確さ」に対して満足している企業の割合は増加しているといえよう。

表 5-15 現地企業から提供される部材・商品やサービスの納期の正確さへの満足度(操業開始年別)

(%)							
	合計 (社)	大変満足で ある	やや満足で ある	どちらともい えない	やや不満足 である	大変不満足 である	無回答
操業開始年							
1959年以前	100.0(37)	0.0	29.7	32.4	18.9	5.4	13.5
1960-1969年	100.0(70)	2.9	20.0	41.4	24.3	8.6	2.9
1970-1979年	100.0(95)	0.0	16.8	45.3	23.2	8.4	6.3
1980-1989年	100.0(121)	2.5	14.0	35.5	27.3	14.0	6.6
1990-1999年	100.0(254)	0.8	15.4	33.5	28.0	14.6	7.9
2000年以降	100.0(122)	0.8	9.8	34.4	27.9	18.9	8.2
無回答	100.0(11)	0.0	18.2	54.5	9.1	9.1	9.1
合 計	100.0(710)	1.1	15.6	36.6	26.1	13.2	7.3

次に、経営指導との関係を見てみる（表 5-16）。すでに概観してきた「質」に対する評価結果と同様、「納期の正確さ」においても、経営指導を行っていない企業では、不満を抱いている企業の割合がかなり高くなっている。そして、経営指導を行っている企業では、満足している企業の割合が高まるとともに、不満を抱いている企業の割合もかなり高い水準を示している。それは、経営指導が効果を上げている企業がある一方で、不満であるため経営指導を行っている企業や、期待どおりの成果が出ていない企業等があるものと思われる。経営指導の難しさも推察されよう。

表 5-16 経営指導と「納期の正確さ」への満足度

(%)							
納期の正確さ	合計 (社)	大変満足で ある	やや満足で ある	どちらともい えない	やや不満足 である	大変不満足 である	無回答
経営指導 に積極的							
そういえる	100.0(254)	6.7	23.3	30.0	13.3	16.7	10.0
ややそういえる	100.0(102)	1.2	20.5	32.5	30.1	12.0	3.6
どちらともいえない	100.0(211)	0.5	14.2	41.7	26.1	12.3	5.2
あまりそうはいえない	100.0(83)	1.0	12.7	39.2	30.4	16.7	0.0
そうはいえない	100.0(30)	1.2	16.1	36.2	27.2	13.4	5.9
無回答	100.0(30)	0.0	10.0	13.3	3.3	6.7	66.7
合 計	100.0(710)	1.1	15.6	36.6	26.1	13.2	7.3

従業員規模別に見てみると（表 5-17）、大企業で満足している企業の割合が高くなっている。しかし、大企業では、その分必ずしも不満を抱いている企業の割合が低いわけではなく、評価が両極に分かれていた。

表 5-17 現地企業から提供される部材・商品やサービスの納期の正確さへの満足度（従業員規模別）

	合計 (社)	大変満足で ある	やや満足で ある	どちらともい えない	やや不満足 である	大変不満足 である	無回答
現地法人の従業員規模							
10 人未満	100.0(71)	4.2	12.7	43.7	21.1	8.5	9.9
10-50 人未満	100.0(174)	0.6	17.2	33.9	23.6	13.8	10.9
50-100 人未満	100.0(118)	0.8	15.3	40.7	25.4	11.0	6.8
100-200 人未満	100.0(106)	0.0	11.3	35.8	34.9	11.3	6.6
200-500 人未満	100.0(93)	0.0	15.1	38.7	25.8	17.2	3.2
500-1000 人未満	100.0(61)	1.6	16.4	29.5	27.9	18.0	6.6
1000-5000 人未満	100.0(72)	2.8	19.4	38.9	25.0	12.5	1.4
5000 人以上	100.0(12)	0.0	33.3	16.7	16.7	16.7	16.7
無回答	100.0(3)	0.0	0.0	0.0	33.3	33.3	33.3
合 計	100.0(710)	1.1	15.6	36.6	26.1	13.2	7.3

(4) 現地企業の取引手続きや商慣行

現地企業の取引手続きや商慣行（以下、「取引手続きや商慣行」）に関する評価は（表 5-18）、「大変満足である」がわずかに 1.0%にすぎず、「やや満足である」16.3%を加えても、満足している企業は 17.3%と 2 割を切っている。他方、「大変不満足である」は 10.7%と 1 割

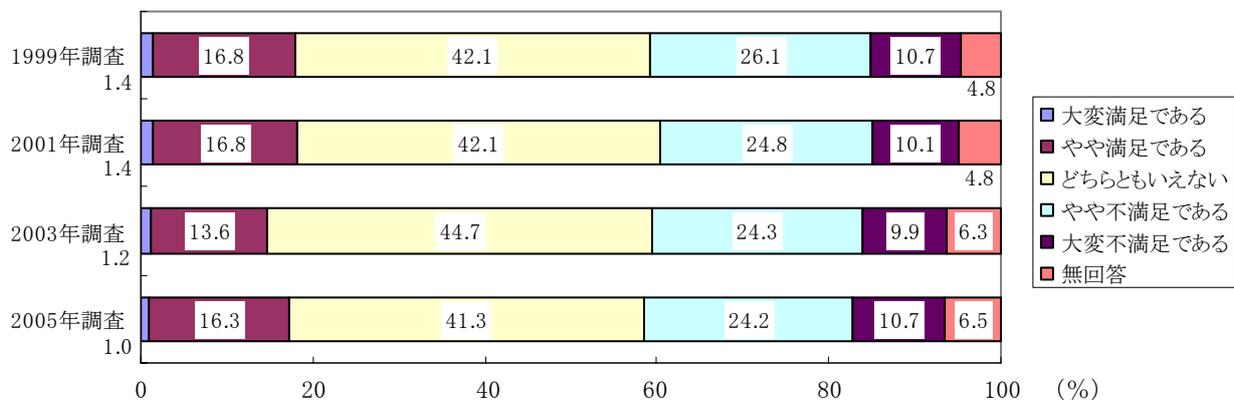
表 5-18 現地企業の取引の手続きや商慣行への満足度

	合計 (社)	大変満足で ある	やや満足で ある	どちらともい えない	やや不満足 である	大変不満足 である	無回答
所在地域							
アジア小計	100.0(360)	1.1	13.9	38.9	24.4	15.3	6.4
中国	100.0(133)	0.8	12.0	36.1	27.1	17.3	6.8
その他アジア	100.0(227)	1.3	15.0	40.5	22.9	14.1	6.2
中近東	100.0(11)	0.0	9.1	45.5	18.2	18.2	9.1
ヨーロッパ	100.0(125)	1.6	17.6	47.2	22.4	5.6	5.6
北米	100.0(52)	0.0	21.2	44.2	19.2	5.8	9.6
中南米	100.0(91)	0.0	15.4	37.4	31.9	6.6	8.8
アフリカ	100.0(9)	0.0	0.0	11.1	55.6	22.2	11.1
オセアニア	100.0(62)	1.6	29.0	50.0	16.1	1.6	1.6
操業開始年							
1959 年以前	100.0(37)	0.0	24.3	37.8	27.0	0.0	10.8
1960-1969 年	100.0(70)	4.3	20.0	42.9	24.3	7.1	1.4
1970-1979 年	100.0(95)	0.0	21.1	45.3	25.3	3.2	5.3
1980-1989 年	100.0(121)	1.7	18.2	44.6	20.7	8.3	6.6
1990-1999 年	100.0(254)	0.4	15.0	36.6	24.4	15.7	7.9
2000 年以降	100.0(122)	0.8	9.0	43.4	27.0	13.9	5.7
無回答	100.0(11)	0.0	18.2	54.5	9.1	9.1	9.1
合 計	100.0(710)	1.0	16.3	41.3	24.2	10.7	6.5

を超え、これに「やや不満足である」24.2%を加えると、不満を抱いている企業は34.9%と3分の1を超えている。「取引手続きや商慣行」も、先に見てきた現地企業が提供する部材、商品やサービスの「質」、ならびに「納期の正確さ」と同様、満足している企業の割合に比べ、不満を抱いている企業の割合の方が高くなっていった。

過去3回の調査と比較すると（図5-6）、満足している企業が、1999年、2001年調査ではともに18.2%あったが、2003年調査では14.8%にまで減少した。しかし、今回は17.3%と増加に転じている。不満を抱いている企業については、2001年調査以降34%台となっており、今回も変化はなかった。

図5-6 現地企業の取引の手続きや商慣行への満足度



地域別に見ると（表5-18）、満足している企業の割合が相対的に高い地域は、オセアニア、北米、ヨーロッパとなっている。しかし、不満を抱いている企業の割合よりも満足している企業の割合が高いのは、オセアニアのみである（満足している企業30.6%、不満を抱いている企業17.7%）。また、「大変不満足である」としている企業の割合が高い地域は、アジアで15.3%となっている。その中でも中国は17.3%と高く、「やや不満足である」を合わせると44.4%にもものぼる。

操業開始年別に見てみると、操業開始年が古く歴史がある企業ほど、満足している企業の割合が高く、不満を抱いている企業の割合は低くなる傾向が見られる。現地での操業期間が長くなるほど満足している企業の割合が増加する傾向は、部材、商品やサービスの「質」、「納期の正確さ」の2指標に関する評価結果と同様である。操業期間が長くなれば、現地企業との関係や現地の慣行についての理解も深まり、満足している企業の割合は高くなるものと思われる。

次に、経営指導との関係について見てみる（表5-19）。「取引の手続きや商慣行」においても、部材、商品やサービスの「質」、「納期の正確さ」と同様、経営指導を行っていない企業では、不満を抱いている企業の割合が高く、経営指導を行っている企業では、満足している企業の割合が高いとともに不満を抱いている企業の割合もかなり高いという結果

となっている。この結果については、すでに記したように、経営指導を行っても効果が上
 がらず不満を抱いている企業や、不満であるからこそ経営指導を行っている企業など、
 様々な状況にある企業の存在が推察されるが、さらに、取引の手続きや商慣行は、現地の
 文化や歴史の中で形成されてきたものであるため、現地企業への経営指導では簡単に変化
 しにくい面もあり、不満を抱いている企業の割合が高いのではないかと思われる。

表 5-19 経営指導と「取引の手続きや商慣行」への満足度

(%)

取引の手続きや 商慣行 経営指導 に積極的	合計 (社)	大変満足で ある	やや満足で ある	どちらともい えない	やや不満足 である	大変不満足 である	無回答
そういえる	100.0(254)	6.7	30.0	26.7	16.7	16.7	3.3
ややそういえる	100.0(102)	0.0	18.1	42.2	25.3	10.8	3.6
どちらともいえない	100.0(211)	0.0	16.1	45.5	24.2	9.5	4.7
あまりそうはいえない	100.0(83)	1.0	14.7	41.2	30.4	12.7	0.0
そうはいえない	100.0(30)	1.6	16.1	42.5	23.6	11.0	5.1
無回答	100.0(30)	0.0	6.7	13.3	13.3	3.3	63.3
合 計	100.0(710)	1.0	16.3	41.3	24.2	10.7	6.5

4. 日系企業の地域社会との関係

日系企業は、現地の地域社会とどのような関係を築いているのであろうか。何らかの活動
 を行っている企業は、528社で全体の74.4%とおおよそ4分の3を占めている。そして、1社
 あたり平均2.1項目の活動を行っていた。これは、前回調査とほぼ同じ状況である。地域社
 会へ何らかの貢献を行うことで、現地と良好な関係を築きたいと考える企業は少なくないも
 のと思われる。他方、無回答だった企業は182社で、全体のおおよそ4分の1の企業であった。
 無回答だった企業のすべてが、地域社会において何の活動もしていないと判断することは早
 計であろうが、その可能性は示唆されていると考えることができよう。

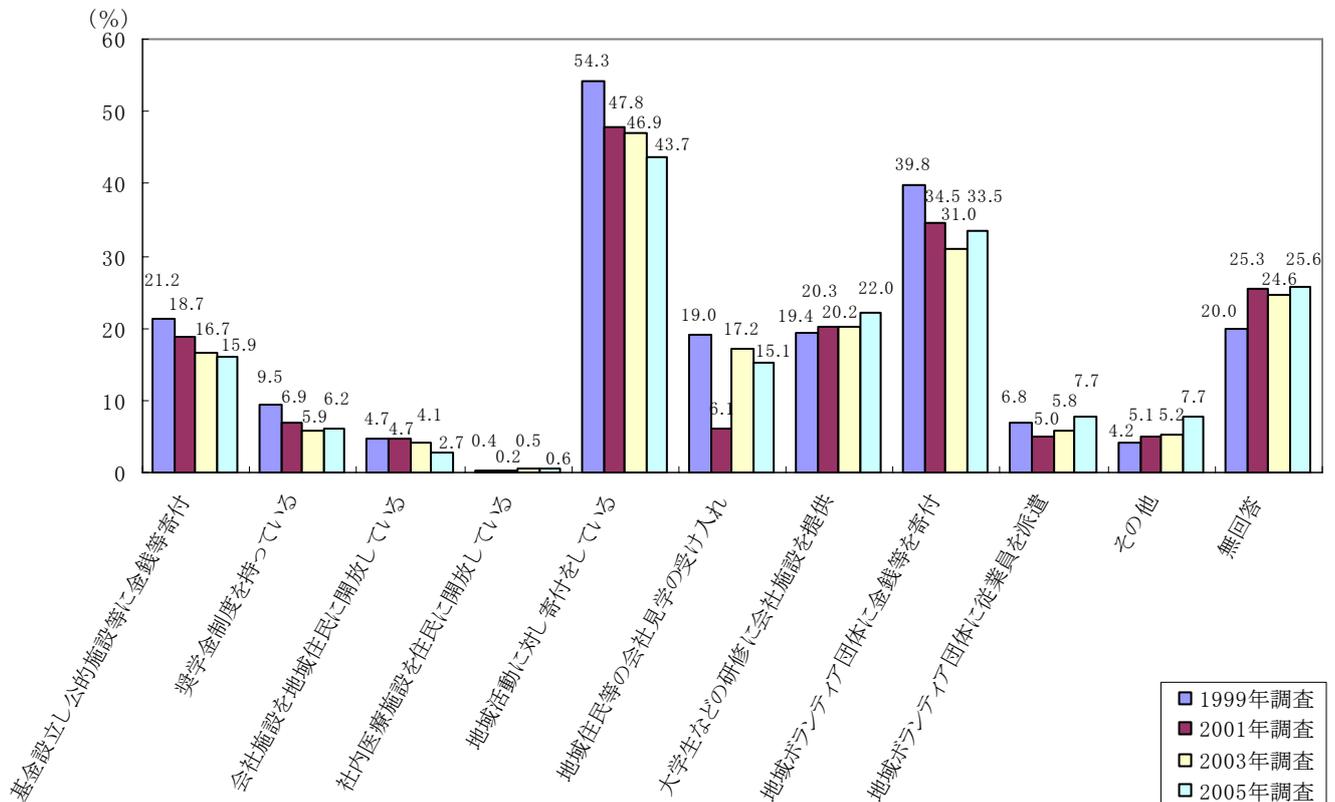
具体的にどのような活動を行っているのかについて合計を見てみると(表5-20)、「地域の活
 動(お祭り、運動会など)に対して、金銭あるいは物品の寄付をしている」企業が43.7%と
 最も多く、次いで「地域のボランティア団体などに対し、金銭あるいは物品の寄付をしてい
 る」が33.5%、第3位が「大学生などの研修に会社の施設を提供している(インターンシッ
 プ制度への参加や卒論指導など)」22.0%となっている。過去3回の調査と比較してみると(図
 5-7)、上位2項目については常に同じ順位となっており、第3位も2001年以降変化していな
 い。また、2003年調査と今回とを比較すると、第2位、第3位であった「地域のボランティ
 ア団体などの寄付」、「会社施設の提供」は各々2.5ポイント、1.8ポイントの増加となってい
 たのに対し、第1位の「地域活動への寄付」は3.2ポイントの減少となっていた。

地域別に見てみると(表5-20)、各地域によりその実施率には開きがある。無回答だった
 企業の割合が、最も低い米国で17.3%であるのに対し、中国では43.6%と際立って高い。地
 域によって、企業の社会貢献に対する認識や実施条件の整備状況など、環境に大きな差が存

表 5-20 日系企業の地域社会への貢献(複数回答)

	基金設立し公的施設等に金銭等寄付	奨学金制度を持っている	会社施設を地域住民に開放している	社内医療施設を住民に開放している	地域活動に対し金銭等寄付している	地域住民等の会社見学の受け入れ	大学生などの研修に会社施設を提供	地域ボランティア団体に金銭等を寄付	地域ボランティア団体に従業員を派遣	その他	無回答
所在地域											
アジア小計	15.0	8.9	1.9	0.6	41.4	11.9	19.7	28.3	8.9	10.0	28.1
中国	9.8	4.5	1.5	0.0	27.1	7.5	16.5	18.8	9.8	8.3	43.6
その他アジア	18.1	11.5	2.2	0.9	49.8	14.5	21.6	33.9	8.4	11.0	18.9
中近東	9.1	0.0	0.0	0.0	27.3	0.0	18.2	27.3	0.0	9.1	36.4
ヨーロッパ	12.0	0.0	4.0	0.0	48.8	24.8	22.4	28.8	6.4	8.8	25.6
北米	15.4	3.8	1.9	0.0	46.2	11.5	13.5	55.8	9.6	3.8	17.3
中南米	18.7	6.6	5.5	2.2	45.1	15.4	29.7	44.0	5.5	2.2	23.1
アフリカ	22.2	0.0	0.0	0.0	33.3	22.2	33.3	11.1	0.0	11.1	33.3
オセアニア	25.8	6.5	1.6	0.0	46.8	17.7	29.0	43.5	8.1	3.2	19.4
操業開始年											
1959年以前	29.7	5.4	2.7	0.0	45.9	10.8	24.3	51.4	2.7	5.4	16.2
1960-1969年	18.6	10.0	2.9	0.0	51.4	18.6	22.9	41.4	8.6	8.6	14.3
1970-1979年	17.9	8.4	5.3	1.1	51.6	17.9	28.4	41.1	12.6	5.3	20.0
1980-1989年	23.1	6.6	2.5	1.7	42.1	21.5	21.5	38.0	6.6	9.1	21.5
1990-1999年	10.2	4.7	2.8	0.0	42.9	13.0	20.1	28.3	7.9	8.3	31.1
2000年以降	13.9	4.9	0.8	0.0	38.5	11.5	18.9	25.4	6.6	6.6	31.1
無回答	9.1	9.1	0.0	9.1	9.1	0.0	36.4	18.2	0.0	18.2	36.4
合計	15.9	6.2	2.7	0.6	43.7	15.1	22.0	33.5	7.7	7.7	25.6

図 5-7 日系企業の地域社会への貢献(複数回答)



在しているものと思われる。

具体的な実施内容に関しても、地域ごとに違いがある。前述の合計と同様の順位を示している地域は、アジア、中南米、オセアニアであり、そのうち実施率が高いのがオセアニア、中南米となっている。また、北米は他の地域とは少し様相を異にしていた。第1位が「地域のボランティア団体などへの寄付」で、55.8%と半数を超え、どの地域よりも極めて高い水準を示している。第2位が「地域活動への寄付」で46.2%、第3位が「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」で15.4%となっており、寄付が上位を占めている。ヨーロッパ地域にも特徴が見られる。上位2項目は、全体の傾向と同じであったが、第3位に「地域住民や子どもの会社見学を受け入れている」が挙げられており、その割合は24.8%と、およそ4分の1の企業が実施していることとなる。社会貢献はその地域にあった活動がなされてはじめて意味が出てくるものであるから、地域住民のニーズ等、各地域の特性や状況に応じた活動が行われよう。そのため、このような地域性が反映された活動内容となっているものと思われる。

従業員規模によっても、顕著な特徴が現れており（表 5-21）、規模の大きい企業では、いずれの項目でも実施率が高くなっている。また、売上額ごとに見ても（表 5-22）、金額の高い企業ほど相対的に実施率が高くなっている。大企業は、社会的影響力が大きいだけに、社会から期待される役割も大きく、また、その期待に応え、社会に相応の貢献を行うことが出来るだけの能力（資金並びに人材）も持っていることが多い。このことが、実施率の高さに結びついていると考えられる。

表 5-21 日系企業の地域社会への貢献(従業員規模別)(複数回答)

	基金設立し公的施設等に金銭等寄付	奨学金制度を持っている	会社施設を地域住民に開放している	社内医療施設を住民に開放している	地域活動に対し寄付をしている	地域住民等の会社見学の受け入れ	大学生などの研修に会社施設を提供	地域ボランティア団体に金銭等を寄付	地域ボランティア団体に従業員を派遣	その他	無回答
現地法人の従業員規模											
10人未満	7.0	1.4	0.0	0.0	25.4	1.4	1.4	14.1	1.4	12.7	49.3
10-50人未満	11.5	1.7	0.6	0.0	37.4	8.0	15.5	25.3	3.4	12.1	28.2
50-100人未満	12.7	3.4	0.8	0.0	42.4	7.6	12.7	32.2	6.8	5.9	28.0
100-200人未満	16.0	6.6	1.9	0.0	44.3	9.4	22.6	37.7	3.8	6.6	25.5
200-500人未満	18.3	3.2	4.3	1.1	52.7	25.8	36.6	40.9	14.0	3.2	18.3
500-1000人未満	19.7	9.8	4.9	1.6	50.8	27.9	34.4	39.3	11.5	3.3	19.7
1000-5000人未満	30.6	22.2	8.3	1.4	56.9	38.9	40.3	47.2	13.9	5.6	11.1
5000人以上	33.3	33.3	16.7	8.3	58.3	33.3	41.7	75.0	50.0	16.7	0.0
無回答	33.3	0.0	0.0	0.0	66.7	0.0	0.0	33.3	0.0	0.0	33.3
合計	15.9	6.2	2.7	0.6	43.7	15.1	22.0	33.5	7.7	7.7	25.6

業種別では（表 5-23）、製造業が、非製造業より全項目において実施率が高い。特に、「会社見学の受け入れ」では、非製造業が 5.6%であるのに対し、製造業では 23.0%となってお

り、およそ4倍の開きが見られる。製造業は、工場見学等の受け入れを実施しやすい条件を持っていることが多く、このことが大きく影響しているものと思われる。

表 5-22 日系企業の地域社会への貢献(売上額別)(複数回答)

	基金設立し公的施設等に金銭等寄付	奨学金制度を持っている	会社施設を地域住民に開放している	社内医療施設を住民に開放している	地域活動に対し金銭等寄付している	地域住民等の会社見学の受け入れ	大学生などの研修に会社施設を提供	地域ボランティア団体に金銭等を寄付	地域ボランティア団体に従業員を派遣	その他	無回答
現地法人の売上高											
100万ドル未満	8.3	0.0	4.2	0.0	29.2	8.3	16.7	29.2	8.3	20.8	50.0
100万～500万ドル未満	20.8	1.9	0.0	0.0	50.9	11.3	13.2	22.6	3.8	13.2	38.4
500万～1000万ドル未満	25.0	6.8	0.0	0.0	59.1	4.5	31.8	38.6	4.5	11.4	25.4
1000万～2000万ドル未満	14.5	7.3	1.8	0.0	56.4	14.5	29.1	40.0	7.3	14.5	26.7
2000万～5000万ドル未満	21.2	5.9	4.7	2.4	61.2	18.8	29.4	49.4	9.4	9.4	22.7
5000万～1億ドル未満	23.1	10.3	2.6	0.0	64.1	28.2	25.6	43.6	7.7	7.7	26.4
1億ドル以上	27.4	12.8	5.5	1.2	61.6	28.7	36.6	56.7	6.7	6.7	13.2
無回答	10.0	6.7	3.3	0.0	4.4	16.7	22.2	31.1	8.9	8.9	28.9
合計	15.9	6.2	2.7	0.6	43.7	15.1	22.0	33.5	7.7	7.7	25.6

表 5-23 日系企業の地域社会への貢献(業種別)

	基金設立し公的施設等に金銭等寄付	奨学金制度を持っている	会社施設を地域住民に開放している	社内医療施設を住民に開放している	地域活動に対し寄付している	地域住民等の会社見学の受け入れ	大学生などの研修に会社施設を提供	地域ボランティア団体に金銭等を寄付	地域ボランティア団体に従業員を派遣	その他	無回答
製造業	17.5	7.6	4.2	0.8	49.9	23.0	25.3	36.6	10.4	6.8	22.5
非製造業	14.3	4.0	0.9	0.3	36.3	5.6	18.0	30.1	4.7	9.0	29.5
無回答	0.0	40.0	0.0	0.0	40.0	20.0	20.0	20.0	0.0	0.0	20.0
合計	15.9	6.2	2.7	0.6	43.7	15.1	22.0	33.5	7.7	7.7	25.6

5. まとめ

日系企業が、現地企業や地域社会と如何なる関係を築いているのかについて見てきた。特徴を簡単にまとめることとする。

(1) 現地企業との関係

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

現地取引企業に経営指導を行っている企業の割合は、前回調査より微減となっていた。経営指導を行っていない企業も今回は減少に転じていたが、それでも半数にのぼる。経営

指導を行っている企業が相対的に多いのはアジアであり、特に中国は2割弱と高い水準を示していた。

現地企業に経営指導を行っている企業では、主な取引先を現地企業としている企業の割合が高く、経営指導を行っていない企業ではその割合が低くなっている。現地企業に経営指導を行うには時間も費用もかかることから、相応のメリットある関係を築くものと思われる。しかし、逆に主たる取引先が現地企業であることが、必ずしも経営指導を行うことにはつながらず、現地の取引先に対し経営指導を行う必要がない企業や、条件が整わず行うことができない企業など、その内実は様々であることが推察される。

(2) 現地企業に対する評価

- ① 全体的傾向：現地企業から提供される部材、商品、サービスの「質」、「納期の正確さ」、ならびに現地企業との「取引の手続きと商慣行」の評価については、満足している企業よりも、不満を抱いている企業の割合の方が高くなっていた。「価格」については、満足している企業と不満を抱いている企業との割合が拮抗する水準となっていた。時系列に見てみると、「質」と「納期の正確さ」に関しては大きな変化がなく、「取引の手続きと商慣行」については、満足している企業の割合がこれまで低下傾向を示していたが、今回は増加に転じていた。「価格」は、満足している企業の割合は減少傾向にあり、今回は前回よりもさらに低下していた。
- ② 地域別の特徴：「質」と「取引の手続きと商慣行」に関しては、北米、オセアニア、ヨーロッパにおいて、相対的に満足している企業の割合が高いのに対して、アジア地域では不満を抱いている企業の割合が高く、特に中国では顕著であった。逆に、「価格」については、アジア地域、とりわけ中国で満足している企業の割合が高くなっていた。
- ③ 操業開始年別の特徴：「質」、「納期の正確さ」、「取引の手続きや商慣行」については、操業開始年が古い企業ほど満足している企業の割合が高くなっており、操業期間が長くなれば理解が深まり、適応していること等が考えられよう。「価格」については、操業開始年の違いによる特徴はなく、そのときの諸事情が直接反映する性格が強いと思われる。
- ④ 経営指導との関連：「質」、「価格」、「納期の正確さ」、「取引の手続きや商慣行」のいずれにおいても、現地企業への経営指導を行っている企業では、相対的に満足している企業の割合が高く、行っていない企業では不満を抱いている企業の割合が高くなっていた。しかし、このことは、経営指導を行った企業に不満が少ないことを意味しておらず、いずれの指標においても、「大変不満足である」とする企業の割合が最も高い。経営指導を行ったにもかかわらず、期待するだけの効果が上がっていないことや、不満であるから経営指導を行っていることなどが、その理由として考えられる。

(3) 日系企業の現地における社会貢献

現地の地域社会に対し何らかの貢献を行っている日系企業は全体の4分の3を占め、前

回調査とほぼ同水準である。活動内容を見てみると、「地域の活動（お祭り、運動会など）に対して寄付をしている」、次いで「地域のボランティア団体などに対し寄付をしている」、第3位が「大学生などの研修に会社の施設を提供している」となっており、この順位は2001年調査以降変化していなかった。

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

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

日系企業の地域社会への活動は、従業員規模の大きい企業、ならびに売上額の高い企業で相対的に実施率が高かった。従業員規模が大きい企業には地域社会からの期待も大きく、また、それに対する実行能力も持っていることが多い。

第6章 経営状況と今後の動向

1. はじめに

本章では、「第4回日系グローバル企業の人材マネジメント調査」（以下、「2005年調査」とする）の調査対象現地法人の経営状況と今後の動向について、過去3回の調査（それぞれ、「1999年調査」「2001年調査」「2003年調査」とする）の結果と適宜比較しながら検討する。¹ なお、経年の比較については、それぞれの調査での回答企業は同一ではないため、サンプルサイズの小さなカテゴリーの解釈には留意する必要がある。

2. 売上高・経常利益の状況

表6-1は、2005年調査による2004年度の売上高と、過去3回の調査による2002年度・2000年度・1998年度の売上高を、「所在地域²」「現地法人の主たる業種」「操業開始年」「現地法人の従業員規模」によって集計したものである。なお、本章で提示した全てのデータは、同様に「所在地域」「現地法人の主たる業種」「操業開始年」「現地法人の従業員規模」によってクロス集計されている。

まず全体の傾向としては、2000年度に平均約3億7千万ドルであったものが、2002年度には約2億ドルにまで低下し、その後2004年度には約2億3千万ドルにまで増加している。

所在地域別に見ると、サンプルサイズの小さい中近東とアフリカを除けば（以下、同様に所在地域別の解釈では、中近東とアフリカは除外して考えるものとする）、オセアニア以外の地域では、2003年調査より増加している。特に中国では、2000年度以降、一貫して増加傾向にある。絶対額はその他アジアと比較して低いものの、年毎にその差も縮小している。北米も1998年度以降、減少していたが、2004年度では増加している。

操業開始年別に見ると、2005年調査結果だけでなく過去3回の調査結果を含め、早くから操業している法人ほど平均値が高い傾向にある。これは成長する法人だけが存続していることの表れと考えられる。

従業員規模別に見ると、2005年調査だけでなく過去3回の調査を通して、規模の大きい企業ほど平均値が高い傾向にある。従業員規模と売上規模に正の相関関係があるのは自然であろう。ただし、2002年度と2004年度を比較すると、200人以上の比較的規模の大きい法人では減少しており、「50～100人未満」ならびに「100～200人未満」の法人では増加している。

¹ 比較にあたり過去の調査結果についても異常値の除外を行ったため、過去の調査結果報告書とは数値が異なる箇所がある。異常値の判定にあたっては、次に該当するものを異常値とした。

・売上高が0ドル以下
・売上高経常利益率が100%以上

² 1999年調査では中国単体での集計はなされていない。また、2005年調査では香港は中国に含まれているが、2001年調査と2003年調査ではその他アジアに区分されている。

表 6-1 平均売上高

(万ドル)

	1998 年度 (1999 年調査)		2000 年度 (2001 年調査)		2002 年度 (2003 年調査)		2004 年度 (2005 年調査)	
	平均売上高	回答企業数(社)	平均売上高	回答企業数(社)	平均売上高	回答企業数(社)	平均売上高	回答企業数(社)
所在地域								
アジア小計	17027.0 (72433.6)	302	38661.6 (430446.7)	355	17651.5 (52409.5)	314	20783.7 (76953.8)	317
中国			3435.7 (7831.0)	113	4340.0 (10948.4)	67	10108.9 (29621.2)	110
その他アジア			55110.0 (520844.0)	242	21262.3 (58321.0)	247	26456.3 (92339.7)	207
中近東	26452.3 (55423.1)	29	28289.5 (82303.8)	25	14467.3 (18033.0)	24	41842.8 (63870.3)	6
ヨーロッパ	22139.8 (72980.7)	218	23075.4 (53765.4)	193	21619.8 (59081.4)	146	28330.7 (81330.7)	111
北米	96880.3 (228978.3)	112	76875.8 (370633.6)	127	33331.5 (78176.6)	91	40828.0 (77153.8)	44
中南米	10541.2 (15522.9)	88	13036.5 (30968.2)	67	6512.3 (10483.1)	89	6700.7 (12002.8)	78
アフリカ	15341.0 (25859.5)	3	33932.0 (61683.4)	11	2303.2 (4092.9)	14	766.9 (1168.0)	9
オセアニア	47354.6 (125048.1)	58	16813.3 (43608.3)	52	44235.9 (127442.2)	45	32126.8 (111280.9)	55
現地法人の主たる業種								
製造業	22718.4 (82572.7)	363	20309.0 (87800.4)	490	18918.9 (50289.0)	378	19407.4 (51911.9)	351
非製造業	38954.8 (132541.6)	436	61680.0 (492672.9)	330	19656.4 (64059.8)	320	23650.4 (80020.4)	264
現地法人の従業員規模								
10 人未満	21715.6 (103419.8)	235	3643.3 (9139.5)	74	4003.7 (14473.8)	50	1059.5 (1748.6)	59
10-50 人未満	27272.1 (70406.5)	108	16787.9 (92866.8)	229	9762.2 (45956.7)	206	7374.5 (15518.7)	146
50-100 人未満	29114.7 (111540.6)	91	72384.0 (680878.5)	138	11222.1 (45121.9)	132	30266.5 (102909.2)	102
100-200 人未満	61651.8 (187609.1)	96	27207.8 (57370.2)	107	28540.1 (78340.5)	106	29031.1 (79623.6)	93
200-500 人未満	24536.8 (41935.2)	51	25695.9 (80899.0)	120	22870.5 (48547.5)	105	20195.2 (69001.7)	82
500-1000 人未満	58438.1 (131179.5)	55	22410.0 (64225.0)	71	38705.4 (104744.0)	58	35252.3 (138562.4)	59
1000-5000 人未満			59042.7 (199013.0)	76	44764.0 (69057.8)	53	37216.2 (49899.8)	70
5000 人以上			566218.9 (1285720.1)	8	114096.9 (94819.4)	8	89985.0 (117154.4)	9
操業開始年								
1959 年以前	155424.2 (280484.2)	59	181430.3 (581528.1)	42	57365.4 (113881.9)	36	77032.0 (163190.7)	29
1960-1969 年	49921.5 (136936.8)	90	168045.0 (985994.7)	68	31193.9 (54996.5)	66	26287.9 (56371.0)	64
1970-1979 年	15390.2 (31401.2)	170	24701.2 (50267.3)	142	18815.1 (36106.9)	127	20827.9 (36636.5)	91
1980-1989 年	13503.0 (34032.4)	201	16780.5 (44783.4)	198	20213.7 (58931.7)	158	21989.2 (48120.7)	108
1990-1999 年	17511.5 (72334.6)	279	13207.1 (76348.9)	341	15550.5 (67043.0)	275	16321.0 (68285.3)	226
2000 年以降					8547.0 (27275.2)	52	8228.6 (21817.4)	94
合 計	31175.4 (111992.3)	812	37072.1 (318540.7)	830	20306.9 (61309.2)	723	22705.1 (76321.2)	620

注：() 内は標準偏差。

中小規模の法人の健闘ぶりがうかがえる。

表 6-2 は、売上高の 5 年前からの変化率に関する 2005 年調査結果を集計したものである。

全体の傾向としては、「50%以上（激増）」と回答した法人が 28.6%を占め、次いで「20%～50%（やや増加）」「5%～20%（増加）」の順になっている。

所在地域別に見ると、アジアが「50%以上（激増）」と回答した法人の割合が最も高く、中でも中国では 4 割弱の法人が「50%以上（激増）」と回答している。

操業開始年別に見ると、操業開始年が最近であるほど「50%以上（激増）」と回答した法人の割合が高くなっている。逆に、以前に操業した法人ほど「-20%以上（かなり減少）」と回答した法人の割合が高くなっている。

従業員規模別に見ると、規模が大きい法人ほど「50%以上（激増）」と回答した法人の割合が高くなっている。また、「-20%以上（かなり減少）」と回答した法人割合と「-20%～-5%（減少）」と回答した法人割合を合わせてみると、逆に規模の小さいカテゴリほど売上高が減少していると回答した法人割合が高いことがうかがえる。

次に、経常利益の過去 4 回の調査での状況を表 6-3 に示す。全体の傾向としては、2000 年度に約 700 万ドルであったものが、2002 年度には約 610 万ドルにまで低下したが、2004 年度には約 880 万ドルにまで増加している。2002 年度で落ち込んだものが 2004 年度で回復するというこのような変化は、表 6-1 で示された売上高の傾向と同様である。

所在地域別に見ると、ヨーロッパは 1998 年度から 2002 年度までは 300 万ドル程度だったものが、2004 年度には約 1600 万ドルにまで増加している。北米も 2002 年度は落ち込んだものの、2004 年度は約 1800 万ドルと所在地域別では最も高くなっている。中国も、絶対額では北米やヨーロッパと比較して低いものの、2000 年度から一貫して増加している。

操業開始年別に見ると、1998 年度から 2002 年度までは、早期に操業を開始した法人ほど経常利益の平均値が高い傾向があったが、2004 年度では「1980-1989 年」や「1970-1979 年」のカテゴリの平均値が高く、これまでとは異なる傾向が見られる。これは表 6-1 で示された売上高の傾向とも異なる。

従業員規模別に見ると、1998 年度や 2000 年度では規模の大きい法人の方が経常利益が高い傾向があったが、2004 年度では複数のカテゴリ間で順序の逆転があり、必ずしも同様の傾向が見られるとは言えない。これも売上高で見られたような、従業員規模が大きいほど平均値が高くなるといった関係は認められなかった。

ここで、売上高に占める経常利益の割合、すなわち売上高経常利益率を回答結果から算出したものを表 6-4 に示す。全体の傾向としては、2002 年度の 6.5%と比較して 2004 年度は 4.9%と低くなっており、2000 年度とほぼ同程度である。

所在地域別に見ると、オセアニアが 9.8%と最も高く、次いで中国以外のアジアの順になっている。成長している中国は、売上高経常利益率としては最も低くなっており、薄利多売と言えるような状況のようである。

表 6-2 5年前と比較した現在の売上高の増減

		(%, 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
所在地域								
アジア小計	100.0	5.3	3.9	10.3	15.6	19.7	34.4	10.8
	360	19	14	37	56	71	124	39
中国	100.0	2.3	1.5	9.8	12.8	21.8	39.1	12.8
	133	3	2	13	17	29	52	17
その他アジア	100.0	7.0	5.3	10.6	17.2	18.5	31.7	9.7
	227	16	12	24	39	42	72	22
中近東	100.0	-	9.1	18.2	18.2	18.2	27.3	9.1
	11		1	2	2	2	3	1
ヨーロッパ	100.0	10.4	10.4	12.0	16.8	16.0	24.0	10.4
	125	13	13	15	21	20	30	13
北米	100.0	9.6	7.7	7.7	19.2	21.2	19.2	15.4
	52	5	4	4	10	11	10	8
中南米	100.0	14.3	5.5	12.1	16.5	16.5	22.0	13.2
	91	13	5	11	15	15	20	12
アフリカ	100.0	-	-	22.2	11.1	33.3	22.2	11.1
	9			2	1	3	2	1
オセアニア	100.0	12.9	6.5	16.1	16.1	14.5	22.6	11.3
	62	8	4	10	10	9	14	7
現地法人の主たる業種								
製造業	100.0	5.5	5.0	8.1	18.3	19.1	35.2	8.9
	383	21	19	31	70	73	135	34
非製造業	100.0	11.2	6.8	15.5	14.0	17.7	20.8	14.0
	322	36	22	50	45	57	67	45
無回答	100.0	20.0	-	-	-	20.0	20.0	40.0
	5	1				1	1	2
現地法人の従業員規模								
10人未満	100.0	9.9	9.9	19.7	14.1	12.7	11.3	22.5
	71	7	7	14	10	9	8	16
10-50人未満	100.0	11.5	6.9	13.8	14.4	14.9	21.8	16.7
	174	20	12	24	25	26	38	29
50-100人未満	100.0	7.6	6.8	12.7	19.5	19.5	27.1	6.8
	118	9	8	15	23	23	32	8
100-200人未満	100.0	10.4	5.7	5.7	16.0	22.6	31.1	8.5
	106	11	6	6	17	24	33	9
200-500人未満	100.0	2.2	4.3	9.7	20.4	19.4	34.4	9.7
	93	2	4	9	19	18	32	9
500-1000人未満	100.0	8.2	4.9	4.9	16.4	23.0	36.1	6.6
	61	5	3	3	10	14	22	4
1000-5000人未満	100.0	4.2	1.4	11.1	12.5	20.8	44.4	5.6
	72	3	1	8	9	15	32	4
5000人以上	100.0	8.3	-	8.3	8.3	16.7	50.0	8.3
	12	1		1	1	2	6	1
無回答	100.0	-	-	33.3	33.3	-	-	33.3
	3			1	1			1
操業開始年								
1959年以前	100.0	24.3	10.8	13.5	10.8	10.8	10.8	18.9
	37	9	4	5	4	4	4	7
1960-1969年	100.0	14.3	7.1	15.7	20.0	22.9	11.4	8.6
	70	10	5	11	14	16	8	6
1970-1979年	100.0	13.7	8.4	11.6	17.9	23.2	20.0	5.3
	95	13	8	11	17	22	19	5
1980-1989年	100.0	5.0	5.0	11.6	18.2	23.1	25.6	11.6
	121	6	6	14	22	28	31	14
1990-1999年	100.0	6.7	5.9	9.1	16.1	18.1	37.4	6.7
	254	17	15	23	41	46	95	17
2000年以降	100.0	0.8	2.5	12.3	12.3	9.8	37.7	24.6
	122	1	3	15	15	12	46	30
無回答	100.0	18.2	-	18.2	18.2	27.3	-	18.2
	11	2		2	2	3		2
合計	100.0	8.2	5.8	11.4	16.2	18.5	28.6	11.4
	710							

表 6-3 平均経常利益

	(万ドル)							
	1998年度 (1999年調査)		2000年度 (2001年調査)		2002年度 (2003年調査)		2004年度 (2005年調査)	
	平均経常利益	回答企業数(社)	平均経常利益	回答企業数(社)	平均経常利益	回答企業数(社)	平均経常利益	回答企業数(社)
所在地域								
アジア小計	222.3 (1321.9)	279	659.6 (4870.4)	335	671.1 (2690.9)	302	695.8 (2733.2)	298
中国			138.8 (629.0)	105	209.6 (720.2)	62	306.0 (850.3)	108
その他アジア			897.4 (5851.2)	230	790.4 (2986.2)	240	917.3 (3345.7)	190
中近東	385.4 (808.1)	26	696.2 (2119.1)	23	2429.8 (5252.4)	21	302.0 (563.7)	6
ヨーロッパ	330.3 (958.1)	210	330.1 (1737.1)	180	304.7 (925.4)	136	1633.8 (9403.3)	106
北米	1580.9 (5280.5)	97	1626.6 (9721.0)	114	597.2 (1238.7)	88	1805.5 (4264.1)	44
中南米	271.5 (662.1)	86	338.8 (1337.4)	65	456.6 (1164.2)	81	186.6 (550.8)	76
アフリカ	402.5 (562.1)	2	18.6 (398.2)	9	47.3 (78.6)	12	154.8 (190.9)	5
オセアニア	334.5 (791.7)	58	868.5 (3724.0)	51	781.2 (1377.0)	40	761.0 (1382.1)	49
現地法人の主たる業種								
製造業	378.7 (1213.6)	332	377.6 (1984.0)	459	722.2 (2518.2)	360	975.2 (3073.8)	335
非製造業	506.1 (2735.3)	415	1207.7 (7685.7)	310	507.3 (1801.6)	298	754.8 (6202.4)	245
現地法人の従業員規模								
10人未満	204.1 (1068.6)	228	106.3 (371.6)	69	301.8 (946.9)	46	112.9 (362.8)	57
10-50人未満	180.4 (314.4)	99	625.0 (6392.7)	216	211.2 (838.9)	196	187.5 (531.2)	132
50-100人未満	442.2 (1034.8)	83	219.1 (535.1)	130	341.1 (849.5)	125	1259.2 (9833.3)	95
100-200人未満	596.2 (2434.4)	94	434.9 (1250.4)	101	518.8 (1267.3)	99	561.5 (1560.6)	89
200-500人未満	544.2 (1129.3)	46	660.5 (2319.6)	112	1357.3 (4362.9)	100	940.6 (3025.6)	79
500-1000人未満	1111.4 (2562.8)	50	1087.5 (3150.8)	67	733.7 (1856.4)	53	764.3 (1422.1)	58
1000-5000人未満			1451.0 (3128.4)	71	1064.4 (1977.2)	50	2319.9 (4339.1)	66
5000人以上			11928.4 (37108.8)	7	6430.0 (7164.0)	6	5187.5 (10310.8)	8
操業開始年								
1959年以前	929.4 (2356.4)	52	2857.9 (15415.8)	40	1012.6 (2469.0)	32	1031.7 (2528.3)	26
1960-1969年	534.5 (2006.8)	81	922.4 (2813.4)	61	1158.8 (3322.0)	61	743.9 (1206.4)	59
1970-1979年	602.8 (3770.2)	164	673.5 (1553.9)	132	647.9 (1341.5)	116	1079.0 (3027.5)	85
1980-1989年	400.9 (1148.2)	192	431.9 (2491.9)	187	779.8 (2721.6)	150	1355.5 (3789.7)	108
1990-1999年	208.6 (886.2)	260	448.7 (4902.6)	318	269.6 (746.3)	262	919.8 (6915.9)	208
2000年以降					205.5 (875.6)	50	100.6 (299.1)	91
合計	445.7 (2174.7)	760	705.7 (5100.3)	777	612.5 (2188.8)	680	880.2 (4639.9)	584

注：()内は標準偏差。

表 6-4 売上高経常利益率

(%)

	1998年度 (1999年調査)		2000年度 (2001年調査)		2002年度 (2003年調査)		2004年度 (2005年調査)	
	経常利益率	回答企業数(社)	経常利益率	回答企業数(社)	経常利益率	回答企業数(社)	経常利益率	回答企業数(社)
所在地域								
アジア小計	2.49 (26.51)	267	4.97 (15.83)	326	6.68 (18.24)	291	4.79 (18.89)	291
中国			1.15 (19.43)	101	5.41 (18.12)	59	1.98 (23.18)	104
その他アジア			6.68 (13.63)	225	7.01 (18.29)	232	6.36 (15.87)	187
中近東	7.08 (14.88)	25	7.94 (18.45)	22	9.81 (18.40)	20	10.83 (13.98)	5
ヨーロッパ	-0.81 (74.54)	201	2.04 (20.64)	171	3.47 (16.52)	129	3.99 (8.56)	104
北米	5.11 (16.50)	94	5.53 (13.40)	112	5.43 (20.23)	86	5.71 (18.40)	43
中南米	5.94 (15.60)	82	2.71 (14.43)	63	10.07 (28.28)	76	2.05 (36.86)	74
アフリカ	1.29 (0.68)	2	6.98 (15.76)	9	3.32 (6.16)	12	11.81 (8.11)	5
オセアニア	3.84 (14.14)	55	4.31 (35.25)	49	10.46 (16.64)	38	9.81 (18.44)	46
現地法人の主たる業種								
製造業	3.14 (12.20)	327	3.79 (11.56)	448	6.00 (14.39)	352	4.52 (19.57)	331
非製造業	1.93 (58.26)	388	4.98 (25.83)	296	7.32 (24.94)	279	5.14 (22.15)	233
現地法人の従業員規模								
10人未満	4.90 (24.77)	210	3.33 (31.63)	66	9.54 (15.85)	42	2.53 (38.14)	50
10-50人未満	1.80 (22.01)	97	4.73 (20.85)	202	5.36 (21.45)	184	4.69 (16.68)	127
50-100人未満	3.96 (14.01)	78	3.55 (17.53)	129	8.63 (22.28)	117	2.50 (19.49)	93
100-200人未満	4.20 (18.73)	92	2.47 (16.65)	97	5.59 (23.42)	99	6.51 (17.67)	88
200-500人未満	3.13 (8.12)	46	4.94 (12.62)	112	7.14 (17.89)	97	5.69 (28.67)	78
500-1000人未満	1.15 (9.31)	50	6.03 (8.64)	65	6.28 (10.31)	53	5.57 (8.25)	58
1000-5000人未満			5.17 (14.84)	70	4.14 (7.07)	49	6.66 (9.54)	66
5000人以上			0.82 (3.28)	7	6.27 (6.31)	6	4.63 (4.57)	8
操業開始年								
1959年以前	-13.02 (151.13)	49	4.28 (12.55)	39	10.85 (39.10)	29	6.77 (10.10)	24
1960-1969年	6.03 (12.83)	81	6.06 (11.86)	61	9.76 (21.38)	58	11.52 (18.69)	59
1970-1979年	5.09 (15.66)	158	6.51 (14.44)	129	6.68 (13.35)	114	7.80 (12.92)	85
1980-1989年	6.02 (17.02)	182	5.29 (15.07)	180	5.23 (21.22)	142	5.15 (14.41)	103
1990-1999年	0.47 (24.26)	247	1.48 (22.36)	311	7.11 (15.50)	258	4.65 (19.22)	206
2000年以降					-1.47 (25.22)	43	-3.22 (34.43)	85
合 計	2.57 (43.31)	728	4.27 (18.51)	752	6.53 (19.46)	652	4.88 (20.70)	568

注：()内は標準偏差。

操業開始年別に見ると、総じて早期に操業を開始した企業の方が高くなる傾向が見受けられる。逆に、2000年以降に操業を開始した企業の平均はマイナスになっており、操業初期には経営状況が厳しい企業の多いことがうかがえる。

従業員規模別では、特に顕著な傾向は認められなかった。

3. 離職率・欠勤率の状況

次に離職率と欠勤率の状況について確認する。表6-5は一般従業員の離職率を示したものである。全体の傾向としては、1998年度の13.2%から2000年度と2002年度は12%弱にまで低下していたが、2004年度は12.2%と微増になっている。

所在地域別に見ると、2004年度ではサンプルサイズが小さい中近東やアフリカを除けば、中国が15.0%と最も高い。2002年度でも中国が最も高くなっている。中国では日系企業の人材確保の苦戦が伝えられているが、これを裏付ける結果と言えよう。

操業開始年別に見ると、2002年度では総じて操業開始年が最近の企業ほど離職率が高い傾向が見られたが、2004年度ではカテゴリ一間の差があまり見られなくなっている。

従業員規模別では、これまでは総じて従業員規模が小さい方が離職率は高く、従業員規模が大きい方が離職率は低い傾向が見られた。ところが2004年度では、サンプルサイズの小さい「5000人以上」のカテゴリを除けば、カテゴリ一間の差があまり見られなくなっている。従来は、大企業の方が従業員にとって魅力的であったものが、最近では変化しつつあるのかもしれない。

表6-6は中間管理職の離職率について示したものである。全体の傾向としては、1998年度から2004年度まで7%台の後半から8.0%であり、ほぼ同程度で推移していると言えよう。

所在地域別に見れば、2004年度では中国が最も高くなっている。一般従業員と同様、中間管理職も中国においての日系企業の苦戦がうかがえる。もっとも、中国以外のアジアも相対的に高い。

操業開始年別に見れば、2002年度では「2000年以降」のカテゴリが最も高く、一般従業員の離職率同様、総じて操業期間の短い法人の値が高くなっているが、2004年度では「1959年以前」が最も高くなっており、カテゴリ一間の差が小さくなっている。

従業員規模別に見れば、2004年度ではサンプルサイズの小さい5000人以上のカテゴリを除けば、総じて規模の大きい方が離職率が高い。日系企業の特に大手企業では、中間管理職にとって魅力が薄いのか、他の企業へ良い条件で転職するステップとなっているのかもしれない。

表6-7は、一般従業員の欠勤率を示したものである。全体の傾向としては、2000年度や2002年度の2%台から2004年度の3.9%に上昇している。

所在地域別では、2004年度ではアジアが高く、特に中国以外のアジアが高い。

操業開始年別に見れば、「2000年以降」を除けば、総じて操業年数の短い法人ほど欠勤率

表 6-5 一般従業員の平均離職率

(%)

	1998 年度 (1999 年調査)		2000 年度 (2001 年調査)		2002 年度 (2003 年調査)		2004 年度 (2005 年調査)	
	平均離職率	回答企業数(社)	平均離職率	回答企業数(社)	平均離職率	回答企業数(社)	平均離職率	回答企業数(社)
所在地域								
アジア小計	13.1 (14.2)	249	11.5 (10.7)	361	12.8 (15.8)	330	12.9 (10.8)	337
中国			11.5 (8.7)	113	15.6 (17.3)	77	15.0 (11.3)	124
その他アジア			11.5 (11.5)	248	11.9 (15.3)	253	11.7 (10.3)	213
中近東	16.7 (23.2)	22	10.5 (19.3)	29	9.6 (10.6)	24	16.1 (11.7)	10
ヨーロッパ	12.5 (13.8)	190	12.5 (13.5)	202	9.5 (15.8)	148	9.7 (12.9)	115
北米	12.5 (12.6)	81	12.6 (11.6)	115	10.9 (12.8)	81	12.3 (17.2)	42
中南米	12.6 (10.8)	74	9.2 (9.1)	71	13.1 (15.3)	83	10.7 (12.3)	84
アフリカ	8.7 (6.5)	3	13.5 (8.5)	10	13.0 (14.0)	14	15.5 (11.7)	9
オセアニア	18.3 (14.1)	47	15.5 (15.0)	50	12.8 (11.9)	37	14.5 (12.5)	49
現地法人の主たる業種								
製造業	11.1 (10.0)	256	11.1 (11.8)	476	11.4 (15.4)	346	12.2 (11.7)	344
非製造業	14.7 (16.0)	400	13.0 (12.4)	357	12.2 (14.9)	350	12.2 (12.5)	298
現地法人の従業員規模								
10 人未満	16.5 (17.4)	254	16.1 (18.2)	83	10.6 (17.1)	54	13.1 (21.3)	63
10-50 人未満	11.4 (9.4)	103	12.8 (11.4)	259	14.1 (18.9)	232	12.2 (12.2)	167
50-100 人未満	12.4 (12.6)	84	11.7 (12.0)	145	10.6 (11.5)	134	12.8 (10.3)	115
100-200 人未満	11.3 (8.5)	94	8.7 (6.5)	103	10.6 (10.6)	94	10.9 (10.5)	98
200-500 人未満	10.9 (7.2)	42	11.5 (8.8)	111	11.2 (13.0)	97	10.6 (7.9)	76
500-1000 人未満	14.6 (15.2)	47	11.1 (13.5)	63	11.8 (15.8)	48	13.8 (9.3)	59
1000-5000 人未満			10.4 (13.9)	66	9.9 (11.9)	47	12.2 (10.4)	59
5000 人以上			9.5 (9.5)	7	8.2 (6.9)	7	17.9 (14.2)	9
操業開始年								
1959 年以前	12.7 (8.8)	47	12.5 (9.3)	41	9.4 (6.2)	38	10.6 (13.7)	34
1960-1969 年	11.1 (9.9)	70	9.0 (8.7)	70	9.1 (9.4)	65	13.8 (11.4)	65
1970-1979 年	13.9 (14.9)	139	12.5 (15.0)	136	12.0 (16.7)	111	10.8 (9.0)	80
1980-1989 年	16.1 (18.4)	160	13.1 (14.2)	203	12.4 (17.4)	151	12.0 (15.5)	108
1990-1999 年	11.8 (11.6)	238	11.8 (10.3)	337	11.6 (14.4)	274	12.9 (11.4)	239
2000 年以降					15.2 (17.0)	69	12.0 (12.0)	111
合 計	13.2 (14.0)	668	11.9 (12.1)	838	11.8 (15.1)	717	12.2 (12.1)	646

注：() 内は標準偏差。

表 6-6 中間管理職の平均離職率

(%)

	1998年度 (1999年調査)		2000年度 (2001年調査)		2002年度 (2003年調査)		2004年度 (2005年調査)	
	平均離職率	回答企業数(社)	平均離職率	回答企業数(社)	平均離職率	回答企業数(社)	平均離職率	回答企業数(社)
所在地域								
アジア小計	8.2 (15.6)	283	8.9 (12.7)	364	8.0 (14.0)	336	9.0 (15.2)	330
中国			8.5 (11.7)	115	10.1 (17.7)	81	9.3 (16.8)	124
その他アジア			9.1 (13.2)	249	7.3 (12.5)	255	8.8 (14.2)	206
中近東	7.5 (14.1)	24	6.2 (11.6)	29	3.5 (9.8)	27	2.4 (5.2)	10
ヨーロッパ	6.9 (12.5)	204	5.8 (9.5)	200	6.0 (12.5)	142	4.8 (9.1)	106
北米	6.9 (8.9)	91	8.3 (10.3)	114	7.9 (12.2)	81	8.9 (17.7)	39
中南米	8.2 (11.4)	79	10.5 (17.0)	66	8.9 (14.9)	79	8.3 (18.0)	77
アフリカ	2.8 (5.6)	4	6.3 (8.3)	10	10.6 (21.3)	14	0.7 (2.1)	9
オセアニア	5.9 (8.2)	51	7.9 (10.9)	49	10.4 (16.8)	35	6.9 (9.0)	50
現地法人の主たる業種								
製造業	8.0 (13.0)	303	8.0 (11.2)	476	7.6 (13.7)	346	8.8 (15.4)	332
非製造業	7.0 (12.9)	423	8.1 (13.0)	349	7.2 (13.2)	346	6.6 (13.1)	286
現地法人の従業員規模								
10人未満	7.0 (14.4)	248	4.3 (12.5)	65	2.6 (10.6)	48	5.7 (18.1)	50
10-50人未満	7.9 (10.8)	105	7.8 (12.3)	261	7.9 (15.4)	229	5.4 (12.4)	160
50-100人未満	10.4 (15.3)	86	8.5 (14.2)	145	8.5 (15.0)	137	8.3 (12.6)	111
100-200人未満	9.2 (12.2)	100	7.2 (9.4)	106	10.1 (17.2)	94	7.3 (12.1)	98
200-500人未満	11.5 (15.1)	45	10.9 (11.7)	111	6.8 (8.4)	97	8.6 (11.9)	76
500-1000人未満	9.7 (14.0)	49	8.6 (8.5)	65	7.7 (10.1)	49	10.3 (12.7)	59
1000-5000人未満			7.9 (11.6)	71	7.2 (9.7)	48	12.9 (23.8)	58
5000人以上			6.3 (6.9)	5	5.7 (5.9)	7	2.4 (3.6)	9
操業開始年								
1959年以前	5.9 (7.7)	53	8.1 (11.0)	42	5.3 (8.7)	38	10.8 (25.3)	34
1960-1969年	6.8 (12.6)	79	8.3 (11.2)	71	5.1 (9.8)	65	8.4 (11.2)	63
1970-1979年	6.4 (10.4)	153	5.3 (8.8)	133	7.9 (14.8)	112	5.0 (8.2)	79
1980-1989年	8.9 (15.8)	179	7.8 (12.9)	200	5.9 (11.5)	149	7.7 (17.4)	102
1990-1999年	7.6 (13.6)	260	9.1 (12.5)	337	8.7 (14.2)	279	8.0 (13.5)	229
2000年以降					11.6 (19.8)	63	8.3 (13.9)	104
合計	7.5 (13.1)	738	8.0 (12.0)	832	7.7 (13.8)	714	7.8 (14.4)	621

注：()内は標準偏差。

表 6-7 一般従業員の平均欠勤率(過去の調査との比較)

	(%)							
	1998 年度 (1999 年調査)		2000 年度 (2001 年調査)		2002 年度 (2003 年調査)		2004 年度 (2005 年調査)	
	平均欠勤率	回答企業数(社)	平均欠勤率	回答企業数(社)	平均欠勤率	回答企業数(社)	平均欠勤率	回答企業数(社)
所在地域								
アジア小計	5.9 (15.6)	284	2.9 (3.5)	339	3.0 (3.6)	286	5.2 (13.9)	284
中国			1.9 (2.3)	114	2.1 (2.9)	75	4.6 (13.9)	102
その他アジア			3.5 (3.9)	225	3.4 (3.7)	211	5.6 (14.0)	182
中近東	1.5 (2.3)	26	1.1 (1.9)	27	2.5 (4.7)	22	1.7 (2.2)	8
ヨーロッパ	3.8 (8.1)	195	3.2 (3.5)	167	2.9 (3.6)	133	2.6 (3.5)	96
北米	5.4 (15.3)	78	2.0 (2.9)	93	2.4 (4.1)	70	4.4 (15.9)	31
中南米	3.5 (10.9)	79	1.6 (3.0)	68	1.7 (3.1)	73	1.8 (3.3)	68
アフリカ	0.8 (1.5)	4	2.9 (2.2)	9	2.8 (3.0)	13	0.2 (0.4)	7
オセアニア	3.2 (4.7)	39	2.1 (2.9)	39	2.1 (3.9)	33	1.3 (2.2)	36
現地法人の主たる業種								
製造業	6.1 (15.0)	313	3.0 (3.2)	426	2.9 (3.3)	322	5.7 (14.4)	299
非製造業	3.3 (9.7)	381	2.2 (3.6)	307	2.4 (4.0)	289	1.5 (2.6)	229
現地法人の従業員規模								
10 人未満	2.9 (8.3)	234	0.6 (1.5)	73	1.0 (2.1)	54	0.7 (1.7)	61
10-50 人未満	2.7 (4.7)	87	2.0 (3.0)	222	2.1 (3.6)	205	1.4 (2.3)	127
50-100 人未満	6.7 (17.7)	70	2.8 (3.5)	123	2.7 (3.7)	106	2.3 (3.1)	87
100-200 人未満	6.2 (14.0)	86	3.3 (4.1)	93	3.6 (3.5)	80	2.7 (3.7)	72
200-500 人未満	6.8 (15.1)	41	3.6 (3.8)	97	3.5 (4.2)	84	8.1 (20.0)	63
500-1000 人未満	7.0 (13.9)	44	3.4 (2.6)	58	3.0 (2.7)	41	5.4 (4.5)	53
1000-5000 人未満			3.8 (3.4)	63	4.0 (4.0)	49	10.3 (23.9)	57
5000 人以上			3.5 (2.1)	7	5.2 (4.5)	5	5.6 (3.2)	9
操業開始年								
1959 年以前	1.8 (2.6)	42	2.1 (3.2)	37	1.6 (2.5)	30	1.3 (2.3)	28
1960-1969 年	2.8 (3.5)	72	2.5 (4.0)	59	3.0 (4.4)	58	2.0 (3.0)	54
1970-1979 年	5.5 (13.9)	143	2.7 (2.9)	122	2.4 (3.3)	99	3.6 (11.2)	69
1980-1989 年	5.1 (14.4)	166	3.0 (3.8)	173	2.5 (3.7)	130	4.8 (13.3)	91
1990-1999 年	5.0 (13.3)	271	2.6 (3.3)	308	2.9 (3.6)	249	5.3 (14.2)	191
2000 年以降					3.0 (4.0)	58	2.2 (3.9)	90
合 計	4.6 (12.6)	706	2.6 (3.4)	742	2.7 (3.7)	630	3.9 (11.2)	530

注：() 内は標準偏差。

が高い傾向が見られる。

従業員規模別では、サンプルサイズの小さい「5000人以上」の κατηγοリーを除けば、総じて規模の大きい法人ほど欠勤率が高くなっている。大企業の方が労働条件が良いとすれば、それに応じて欠勤率が低くなると考えられるが、人数の少ない方が規律が高まり欠勤率が低下するのかもしれない。

4. 今後の事業展開と従業員数計画

表 6-8 は今後 3 年間の現地法人の事業展開についての回答結果を、2004 年度と 2002 年度とで比較したものである。全体をみると、2004 年度では「拡大する」と回答した企業の割合が 70.1%で、2002 年度の 61.6%より増加している。この結果に基づけば、3 年後は今回よりも売上高や経常損益が向上することが考えられる。

所在地域別に見ると、「拡大する」と回答した割合は中国が 75.9%と最も高い。もっとも、2002 年度では 83.7%であったことから、2 年前よりは事業拡大を予想する法人が減少していることが伺える。中国に次いで高いのは北米であり、こちらは 2002 年度の 58.5%から 2004 年度の 73.1%と増加している。

操業開始年数別では、2000 年以降に操業開始した法人では 83.6%が「拡大する」と回答しており、操業開始から日が浅い法人ほど事業拡大を予想する割合が高い。但し、1959 年以前に設立された法人においても「拡大する」と回答した割合が 73.0%と高くなっている。

表 6-9 は今後 3 年間の現地法人の現地従業員数についての回答結果を、2004 年度と 2002 年度とで比較したものである。全体をみると、2002 年度では「現状維持」との回答が最も多かったのに対し、2004 年度では「増やす」との回答が 52.5%を占めている。これは先に示した事業展開の拡大予想を反映していると言えよう。

所在地域別に見ると、「増やす」と回答した割合は中国が 63.2%と最も高いが、事業展開予想と同様、2002 年度と比較すれば「増やす」と回答した法人が減少している。中国に次いで高いのは北米であり、2002 年度よりもその値が高まっているのも事業展開予想と同様である。

操業開始年別では、総じて操業開始年が新しい法人ほど「増やす」と回答する割合が高いが、2002 年度と比較すれば、カテゴリー間の差は小さくなっているように見える。

従業員規模別に見ると、「50～100 人未満」の κατηγοリーに属する法人が「増やす」と回答する割合が高い。これは 2002 年度でも同様である。

最後に、今後 3 年間の現地法人の日本人派遣者数についての回答結果を、表 6-10 に示す。全体の傾向としては、「現状維持」との回答割合が最も高く、「削減する」と「増やす」の回答割合がほぼ同程度となっている。2002 年度でも「現状維持」との回答が最も多かったものの、「削減する」との回答数は「増やす」の 2 倍以上であった。事業展開の拡大が予想される中で、日本人派遣者を削減し現地化を進めるといった傾向が滞りつつあるのかもしれない。

表 6-8 今後 3 年間の現地法人の事業展開

(%、社)

	2002 年度(2003 年調査)					2004 年度(2005 年調査)				
	合計	拡大する	現状維持	縮小・ 撤退する	無回答	合計	拡大する	現状維持	縮小・ 撤退する	無回答
所在地域										
アジア小計	100.0 382	64.1 245	31.9 122	3.7 14	0.3 1	100.0 360	72.2 260	23.3 84	3.3 12	1.1 4
中国	100.0 92	83.7 77	15.2 14	1.1 1		100.0 133	75.9 101	18.0 24	3.8 5	2.3 3
その他アジア	100.0 290	57.9 168	37.2 108	4.5 13	0.3 1	100.0 227	70.0 159	26.4 60	3.1 7	0.4 1
中近東	100.0 29	65.5 19	31.0 9	3.4 1		100.0 11	72.7 8	27.3 3	-	-
ヨーロッパ	100.0 174	66.1 115	29.9 52	3.4 6	0.6 1	100.0 125	64.8 81	31.2 39	3.2 4	0.8 1
北米	100.0 106	58.5 62	37.7 40	2.8 3	0.9 1	100.0 52	73.1 38	25.0 13	1.9 1	-
中南米	100.0 97	49.5 48	40.2 39	8.2 8	2.1 2	100.0 91	71.4 65	24.2 22	2.2 2	2.2 2
アフリカ	100.0 16	50.0 8	37.5 6	12.5 2		100.0 9	44.4 4	55.6 5	-	-
オセアニア	100.0 47	57.4 27	34.0 16	6.4 3	2.1 1	100.0 62	67.7 42	25.8 16	1.6 1	4.8 3
現地法人の主たる業種										
製造業	100.0 412	66.7 275	28.4 117	4.4 18	0.5 2	100.0 383	70.0 268	25.3 97	3.1 12	1.6 6
非製造業	100.0 408	56.6 231	38.2 156	4.4 18	0.7 3	100.0 322	70.8 228	25.8 83	2.2 7	1.2 4
無回答	100.0 31	58.1 18	35.5 11	3.2 1	3.2 1	100.0 5	40.0 2	40.0 2	20.0 1	-
現地法人の従業員規模										
10 人未満	100.0 65	52.3 34	33.8 22	12.3 8	1.5 1	100.0 71	60.6 43	38.0 27	1.4 1	-
10-50 人未満	100.0 257	59.1 152	36.2 93	4.3 11	0.4 1	100.0 174	69.5 121	25.9 45	3.4 6	1.1 2
50-100 人未満	100.0 156	66.0 103	32.7 51	0.6 1	0.6 1	100.0 118	78.8 93	17.8 21	1.7 2	1.7 2
100-200 人未満	100.0 111	64.0 71	30.6 34	5.4 6		100.0 106	66.0 70	30.2 32	2.8 3	0.9 1
200-500 人未満	100.0 116	62.9 73	31.0 36	4.3 5	1.7 2	100.0 93	72.0 67	24.7 23	1.1 1	2.2 2
500-1000 人未満	100.0 66	54.5 36	40.9 27	4.5 3		100.0 61	68.9 42	24.6 15	3.3 2	3.3 2
1000-5000 人未満	100.0 62	74.2 46	22.6 14	3.2 2		100.0 72	75.0 54	20.8 15	2.8 2	1.4 1
5000 人以上	100.0 10	40.0 4	60.0 6			100.0 12	41.7 5	33.3 4	25.0 3	-
無回答	100.0 8	62.5 5	12.5 1	12.5 1	12.5 1	100.0 3	100.0 3	-	-	-
操業開始年										
1959 年以前	100.0 46	58.7 27	32.6 15	6.5 3	2.2 1	100.0 37	73.0 27	24.3 9	-	2.7 1
1960-1969 年	100.0 82	57.3 47	37.8 31	4.9 4		100.0 70	65.7 46	27.1 19	4.3 3	2.9 2
1970-1979 年	100.0 140	48.6 68	45.0 63	5.7 8	0.7 1	100.0 95	58.9 56	35.8 34	4.2 4	1
1980-1989 年	100.0 175	53.1 93	42.3 74	4.6 8		100.0 121	66.1 80	28.9 35	4.1 5	0.8 1
1990-1999 年	100.0 317	70.7 224	25.2 80	3.5 11	0.6 2	100.0 254	71.7 182	24.4 62	2.4 6	1.6 4
2000 年以降	100.0 79	77.2 61	20.3 16	2.5 2		100.0 122	83.6 102	13.9 17	1.6 2	0.8 1
無回答	100.0 12	33.3 4	41.7 5	8.3 1	16.7 2	100.0 11	45.5 5	54.5 6	-	-
合 計	100.0 851	61.6 524	33.4 284	4.3 37	0.7 6	100.0 710	70.1 498	25.6 182	2.8 20	1.4 10

表 6-9 今後 3 年間の現地法人の現地従業員数

(%, 社)

	2002 年度(2003 年調査)					2004 年度(2005 年調査)				
	合計	増やす	現状維持	削減する	無回答	合計	増やす	現状維持	削減する	無回答
所在地域										
アジア小計	100.0	44.5	40.1	15.2	0.3	100.0	58.3	31.4	9.2	1.1
	382	170	153	58	1	360	210	113	33	4
中国	100.0	70.7	19.6	9.8		100.0	63.2	27.1	8.3	1.5
	92	65	18	9		133	84	36	11	2
その他アジア	100.0	36.2	46.6	16.9	0.3	100.0	55.5	33.9	9.7	0.9
	290	105	135	49	1	227	126	77	22	2
中近東	100.0	48.3	41.4	10.3		100.0	54.5	36.4	9.1	-
	29	14	12	3		11	6	4	1	
ヨーロッパ	100.0	36.8	47.1	14.9	1.1	100.0	44.8	41.6	13.6	-
	174	64	82	26	2	125	56	52	17	
北米	100.0	36.8	48.1	14.2	0.9	100.0	59.6	32.7	7.7	-
	106	39	51	15	1	52	31	17	4	
中南米	100.0	29.9	51.5	16.5	2.1	100.0	41.8	47.3	7.7	3.3
	97	29	50	16	2	91	38	43	7	3
アフリカ	100.0	43.8	37.5	18.8		100.0	44.4	55.6	-	-
	16	7	6	3		9	4	5		
オセアニア	100.0	34.0	57.4	6.4	2.1	100.0	45.2	37.1	11.3	6.5
	47	16	27	3	1	62	28	23	7	4
現地法人の主たる業種										
製造業	100.0	44.4	40.5	14.3	0.7	100.0	51.2	35.5	11.5	1.8
	412	183	167	59	3	383	196	136	44	7
非製造業	100.0	34.6	49.8	15.0	0.7	100.0	54.3	37.3	7.1	1.2
	408	141	203	61	3	322	175	120	23	4
無回答	100.0	48.4	35.5	12.9	3.2	100.0	40.0	20.0	40.0	-
	31	15	11	4	1	5	2	1	2	
現地法人の従業員規模										
10 人未満	100.0	43.1	44.6	10.8	1.5	100.0	47.9	49.3	1.4	1.4
	65	28	29	7	1	71	34	35	1	1
10-50 人未満	100.0	43.2	43.6	12.5	0.8	100.0	55.7	37.4	6.3	0.6
	257	111	112	32	2	174	97	65	11	1
50-100 人未満	100.0	45.5	44.9	9.0	0.6	100.0	62.7	25.4	10.2	1.7
	156	71	70	14	1	118	74	30	12	2
100-200 人未満	100.0	34.2	48.6	17.1		100.0	52.8	36.8	9.4	0.9
	111	38	54	19		106	56	39	10	1
200-500 人未満	100.0	34.5	45.7	18.1	1.7	100.0	50.5	32.3	15.1	2.2
	116	40	53	21	2	93	47	30	14	2
500-1000 人未満	100.0	27.3	50.0	22.7		100.0	50.8	31.1	13.1	4.9
	66	18	33	15		61	31	19	8	3
1000-5000 人未満	100.0	41.9	37.1	21.0		100.0	37.5	47.2	13.9	1.4
	62	26	23	13		72	27	34	10	1
5000 人以上	100.0	30.0	50.0	20.0		100.0	33.3	41.7	25.0	-
	10	3	5	2		12	4	5	3	
無回答	100.0	50.0	25.0	12.5	12.5	100.0	100.0	-	-	-
	8	4	2	1	1	3	3			
操業開始年										
1959 年以前	100.0	26.1	52.2	19.6	2.2	100.0	40.5	43.2	13.5	2.7
	46	12	24	9	1	37	15	16	5	1
1960-1969 年	100.0	20.7	56.1	23.2		100.0	42.9	37.1	15.7	4.3
	82	17	46	19		70	30	26	11	3
1970-1979 年	100.0	25.0	52.9	20.7	1.4	100.0	40.0	43.2	14.7	2.1
	140	35	74	29	2	95	38	41	14	2
1980-1989 年	100.0	33.7	51.4	14.9		100.0	52.9	34.7	11.6	0.8
	175	59	90	26		121	64	42	14	1
1990-1999 年	100.0	51.1	37.9	10.4	0.6	100.0	53.5	38.2	6.7	1.6
	317	162	120	33	2	254	136	97	17	4
2000 年以降	100.0	65.8	26.6	7.6		100.0	72.1	22.1	5.7	-
	79	52	21	6		122	88	27	7	
無回答	100.0	16.7	50.0	16.7	16.7	100.0	18.2	72.7	9.1	-
	12	2	6	2	2	11	2	8	1	
合計	100.0	39.8	44.8	14.6	0.8	100.0	52.5	36.2	9.7	1.5
	851	339	381	124	7	710	373	257	69	11

表 6-10 今後 3 年間の現地法人の日本人派遣者数

(%, 社)

	2002 年度(2003 年調査)					2004 年度(2005 年調査)				
	会計	増やす	現状維持	削減する	無回答	会計	増やす	現状維持	削減する	無回答
所在地域										
アジア小計	100.0	11.8	57.3	30.1	0.8	100.0	19.2	59.2	20.6	1.1
	382	45	219	115	3	360	69	213	74	4
中国	100.0	12.0	64.1	23.9		100.0	18.0	50.4	29.3	2.3
	92	11	59	22		133	24	67	39	3
その他アジア	100.0	11.7	55.2	32.1	1.0	100.0	19.8	64.3	15.4	0.4
	290	34	160	93	3	227	45	146	35	1
中近東	100.0	17.2	69.0	13.8		100.0	72.7	27.3	-	-
	29	5	20	4		11	8	3		
ヨーロッパ	100.0	12.1	69.5	17.8	0.6	100.0	15.2	61.6	22.4	0.8
	174	21	121	31	1	125	19	77	28	1
北米	100.0	9.4	68.9	19.8	1.9	100.0	23.1	55.8	19.2	1.9
	106	10	73	21	2	52	12	29	10	1
中南米	100.0	10.3	61.9	25.8	2.1	100.0	15.4	69.2	13.2	2.2
	97	10	60	25	2	91	14	63	12	2
アフリカ	100.0	12.5	75.0	12.5		100.0	-	88.9	11.1	-
	16	2	12	2		9		8	1	
オセアニア	100.0	10.6	59.6	27.7	2.1	100.0	9.7	74.2	14.5	1.6
	47	5	28	13	1	62	6	46	9	1
現地法人の主たる業種										
製造業	100.0	12.1	61.7	25.5	0.7	100.0	14.6	61.4	22.7	1.3
	412	50	254	105	3	383	56	235	87	5
非製造業	100.0	11.0	63.2	24.5	1.2	100.0	22.0	62.4	14.3	1.2
	408	45	258	100	5	322	71	201	46	4
無回答	100.0	9.7	67.7	19.4	3.2	100.0	20.0	60.0	20.0	-
	31	3	21	6	1	5	1	3	1	
現地法人の従業員規模										
10 人未満	100.0	15.4	67.7	15.4	1.5	100.0	22.5	63.4	11.3	2.8
	65	10	44	10	1	71	16	45	8	2
10-50 人未満	100.0	11.7	68.9	18.3	1.2	100.0	21.3	64.9	13.2	0.6
	257	30	177	47	3	174	37	113	23	1
50-100 人未満	100.0	14.7	63.5	20.5	1.3	100.0	22.0	64.4	13.6	-
	156	23	99	32	2	118	26	76	16	
100-200 人未満	100.0	10.8	62.2	27.0		100.0	17.9	60.4	20.8	0.9
	111	12	69	30		106	19	64	22	1
200-500 人未満	100.0	4.3	57.8	36.2	1.7	100.0	9.7	61.3	26.9	2.2
	116	5	67	42	2	93	9	57	25	2
500-1000 人未満	100.0	4.5	59.1	36.4		100.0	18.0	55.7	23.0	3.3
	66	3	39	24		61	11	34	14	2
1000-5000 人未満	100.0	19.4	48.4	32.3		100.0	12.5	58.3	27.8	1.4
	62	12	30	20		72	9	42	20	1
5000 人以上	100.0		50.0	50.0		100.0	-	58.3	41.7	-
	10		5	5		12		7	5	
無回答	100.0	37.5	37.5	12.5	12.5	100.0	33.3	33.3	33.3	-
	8	3	3	1	1	3	1	1	1	
操業開始年										
1959 年以前	100.0	10.9	69.6	17.4	2.2	100.0	18.9	70.3	8.1	2.7
	46	5	32	8	1	37	7	26	3	1
1960-1969 年	100.0	9.8	57.3	32.9		100.0	21.4	51.4	27.1	-
	82	8	47	27		70	15	36	19	
1970-1979 年	100.0	7.1	64.3	27.9	0.7	100.0	12.6	69.5	16.8	1.1
	140	10	90	39	1	95	12	66	16	1
1980-1989 年	100.0	12.0	64.6	22.3	1.1	100.0	16.5	62.8	18.2	2.5
	175	21	113	39	2	121	20	76	22	3
1990-1999 年	100.0	14.5	59.6	24.9	0.9	100.0	17.7	64.6	16.1	1.6
	317	46	189	79	3	254	45	164	41	4
2000 年以降	100.0	10.1	68.4	21.5		100.0	21.3	52.5	26.2	-
	79	8	54	17		122	26	64	32	
無回答	100.0		66.7	16.7	16.7	100.0	27.3	63.6	9.1	-
	12		8	2	2	11	3	7	1	
合計	100.0	11.5	62.6	24.8	1.1	100.0	18.0	61.8	18.9	1.3
	851	98	533	211	9	710	128	439	134	9

所在地域別に見ると、「削減する」と回答した割合は中国が 29.3%と最も高く、2002 年度よりもその値は高まっている。

操業開始年別では、1960～1969 年と 2000 年以降の категорияにおいて「削減する」との回答割合が高い。もっともこの category では「増やす」との回答割合も高くなっており、同じ category 内でのばらつきが大きいようである。

従業員規模別に見ると、従業員規模の大きい法人ほど「削減する」との回答割合が高くなる傾向が見られる。これは 2002 年度でも同様である。

5. まとめ

本章で確認された主要な点は以下の通りである。

売上高や経常利益については、全体として 2002 年度と比較すると 2004 年度は増加している。特に、中国や北米、ヨーロッパなどが好調のようである。売上高は、操業開始が早かった法人、従業員規模の大きな法人の方が高いという傾向が見られるが、経常利益は必ずしもそのようにはなっていない。そこで、売上高経常利益率によって確認すると、操業開始が早かった法人であるほど利益率が高い傾向が見られたが、規模では特定の傾向は認められなかった。

離職率については、2004 年度は一般従業員の離職率が微増、中間管理職の離職率は横ばいであった。特に一般従業員、中間管理職の双方ともに中国の離職率が最も高く、中国での人材確保の困難さがうかがえる。従来の従業員規模の大きい法人ほど離職率が低いという傾向は、現在では該当しないように見受けられる。また、欠勤率は 2002 年度と比較して大幅に高まっている。特に中国以外のアジアが高く、規模の大きい企業ほど欠勤率が高まる傾向があるように見受けられる。

今後の事業展開については、2004 年度になって今後 3 年の現地法人の事業展開を「拡大する」との回答が 7 割を超えた。特に所在地域が中国である法人において拡大を予想する割合が高いが、2002 年度では中国での「拡大する」と回答した割合はもっと高かったことから、中国での事業拡大スピードは減速してきたようにも見える。2002 年度との比較で言えば、北米では事業拡大を予想する法人が大幅に増えている。現地法人の現地従業員数については、2002 年度では「現状維持」との回答が最も多かったのに対し、2004 年度では「増やす」との回答が最も多くなっている。中でも中国や北米において増員を予想する法人が多いが、中国は 2002 年度よりもその割合が減少し、北米は増加している。これは事業予想と同様の傾向である。日本人派遣者については、「現状維持」との回答割合が最も高く、「削減する」と「増やす」の回答割合がほぼ同程度となっている。2002 年度より「削減する」と回答した法人の割合が減少しており、事業が拡大する局面での現地化の停滞を意味しているのかもしれない。

第7章 分析対象企業の概要：現地法人ならびに日本本社

1. はじめに

本章では、「第4回日系グローバル企業の人材マネジメント調査」の分析対象となった現地法人（以下「回答企業」とする）の概要をまとめる。

2. 業種、操業開始年

表 7-1 現地法人の主たる業種

(%)

回答企業を業種別にみると、製造業が53.9%、非製造業が45.4%とほぼ同じ比率である（表7-1）。地域別でみると、アジアで製造業の割合がやや高く、北米とヨーロッパはほぼ同じ比率となっている。それ以外の地域では非製造業の割合が高い。操業開始年別では、1970年代以降に操業を開始した企業で製造業の割合が高い。従業員規模別にみると、企業規模が大きくなるほど、製造業の比率が高くなる傾向にある。

回答企業が操業を開始した年を地域別にみると、アジアでは1990年代に約45%と半数近くが集中している（表7-2）。ヨーロッパと中南米も1990年代が最も多い（それぞれ36.0%、22.0%）。北米は1980年代が32.7%と最も多かった。平均年をみると、操業開始が最近なのは中国の1993年。最も古いのは中近東の1973年となっている。業種別では、非製造業の方が製造業よりも進出時期が早い。従業員規模別では大きな違いが見られなかった。

	合計(社)	製造業	非製造業	無回答
所在地域				
アジア小計	100.0(360)	62.5	36.7	0.8
中国	100.0(133)	60.2	39.8	0.0
その他アジア	100.0(227)	63.9	34.8	1.3
中近東	100.0(11)	9.1	90.9	0.0
ヨーロッパ	100.0(125)	56.0	42.4	1.6
北米	100.0(52)	53.8	46.2	0.0
中南米	100.0(91)	40.7	59.3	0.0
アフリカ	100.0(9)	22.2	77.8	0.0
オセアニア	100.0(62)	32.3	67.7	0.0
従業員規模				
10人未満	100.0(71)	23.9	74.6	1.4
10-50人未満	100.0(174)	25.9	73.6	0.6
50-100人未満	100.0(118)	42.4	57.6	0.0
100-200人未満	100.0(106)	60.4	37.7	1.9
200-500人未満	100.0(93)	80.6	19.4	0.0
500-1000人未満	100.0(61)	90.2	8.2	1.6
1000-5000人未満	100.0(72)	88.9	11.1	0.0
5000人以上	100.0(12)	91.7	8.3	0.0
無回答	100.0(3)	66.7	33.3	0.0
操業開始年				
1959年以前	100.0(37)	13.5	86.5	0.0
1960-1969年	100.0(70)	41.4	57.1	1.4
1970-1979年	100.0(95)	58.9	41.1	0.0
1980-1989年	100.0(121)	56.2	43.0	0.8
1990-1999年	100.0(254)	61.0	38.6	0.4
2000年以降	100.0(122)	56.6	42.6	0.8
無回答	100.0(11)	9.1	81.8	9.1
合計(社)	100.0(710)	53.9	45.4	0.7

3. 会社の設立

(1) 会社設立の方法

回答企業の設立方法で最も多いのは「新設」で、80.3%を占める（表7-3）。2003年調査、

表 7-2 現地法人の操業開始年

(%)

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

2001年調査でも8割の水準だった。「合併・買収」は11.3%で、これも2001年、2003年調査とほぼ同じ割合である。地域別にみると、「合併・買収」の割合が高いのはヨーロッパ(17.6%)と中国(12.0%)で、2001年、2003年調査のオセアニアから変化を見せた。業種別では、非製造業の方が製造業よりも「新設」の割合が高い。操業開始年別にみると、操業開始年が遅くなるほど、合併・買収による設立が増える傾向にある。従業員規模別では、規模が大きくなるほど、「新設」割合が低くなる。5000人以上規模では「新設」が66.7%まで低くなり、「合併・買収」が25.0%となった。1000～5000人未満規模では「新設」が70.8%、「合併・買収」が12.5%、「資本参加」が12.5%だった。

(2) 経営形態

経営形態については、現地法人が全体の89.3%と圧倒的多数を占める(表7-4)。支社・支店は8.3%にすぎない。これは2001年、2003年の調査も同様の結果である。業種別では、現地法人と回答した企業が製造業で97.7%、非製造業で80.1%となっており、製造業に比較して非製造業の現地法人の割合の低さが目立つ。操業開始年別にみると、1959年以前と1960～1969年と早い時期に操業した企業が、他の年代に操業した企業より支社・支店の割合が高い。

(3) 資本金総額と日本側出資比率

現地法人の資本金総額を地域別にみると、北米では「1億ドル以上」、「5000万～1億ドル未満」と回答した企業がそれぞれ10.0%と他の地域に比べて多い(表7-5)。業種別にみると、「1億ドル以上」と回答した企業は製造業4.8%、非製造業5.8%だった。「1億ドル以上」と回答した企業の業種を細かくみると、製造業では輸送機器(6社)、電機機器(6社)、化学工業(3社)、非製造業では金融・保険業(6社)、卸売・小売業(3社)、鉱業(3

表 7-3 現地法人の設立方法

(%)

	合計(社)	新設	合併・買収	資本参加	その他	無回答
所在地域						
アジア小計	100.0(360)	77.5	11.1	5.6	4.4	1.4
中国	100.0(133)	82.0	12.0	2.3	3.0	0.8
その他アジア	100.0(227)	74.9	10.6	7.5	5.3	1.8
中近東	100.0(11)	90.9	-	-	9.1	-
ヨーロッパ	100.0(125)	77.6	17.6	3.2	1.6	-
北米	100.0(52)	86.5	9.6	-	3.8	-
中南米	100.0(91)	85.7	7.7	4.4	-	2.2
アフリカ	100.0(9)	100.0	-	-	-	-
オセアニア	100.0(62)	83.9	9.7	3.2	3.2	-
現地法人の主たる業種						
製造業	100.0(383)	78.1	13.8	6.0	1.8	0.3
非製造業	100.0(322)	83.2	8.4	2.2	4.7	1.6
無回答	100.0(5)	60.0	-	-	20.0	20.0
現地法人の従業員規模						
10人未満	100.0(71)	90.1	4.2	1.4	4.2	-
10-50人未満	100.0(174)	87.9	5.7	2.9	2.3	1.1
50-100人未満	100.0(118)	79.7	10.2	5.1	5.1	-
100-200人未満	100.0(106)	73.6	17.9	1.9	4.7	1.9
200-500人未満	100.0(93)	77.4	15.1	5.4	2.2	-
500-1000人未満	100.0(61)	78.7	16.4	3.3	-	1.6
1000-5000人未満	100.0(72)	70.8	12.5	12.5	4.2	-
5000人以上	100.0(12)	66.7	25.0	-	-	8.3
無回答	100.0(3)	66.7	-	-	-	33.3
操業開始年						
1959年以前	100.0(37)	97.3	-	2.7	-	-
1960-1969年	100.0(70)	85.7	4.3	2.9	7.1	-
1970-1979年	100.0(95)	85.3	10.5	4.2	-	-
1980-1989年	100.0(121)	76.0	11.6	8.3	3.3	0.8
1990-1999年	100.0(254)	75.6	13.8	4.7	4.7	1.2
2000年以降	100.0(122)	82.8	13.9	0.8	1.6	0.8
無回答	100.0(11)	72.7	9.1	-	-	18.2
合 計 (社)	100.0(710)	80.3	11.3	4.2	3.2	1.0
2003年調査	100.0(851)	83.4	9.8	4.0	2.2	0.6
2001年調査	100.0(967)	82.3	10.8	4.0	1.4	1.4

社) など。

現地法人の資本金総額に対する日本側出資比率を次に見てみる(表 7-6)。100%全てを日本側が出資している完全子会社は 66.2%で、50.1%から 100%未満の過半を出資しているのが 20.8%である。地域別にみると、完全子会社の回答割合が高いのはオセアニアの 91.4%、北米の 82.0%、ヨーロッパの 79.5%など。アジアは 54.1%で、これら地域に比べて少なかった。中国は 53.0%で、うち香港を除いた中国が 46.5%、香港が 88.9%となっている。

表 7-4 現地法人の経営形態

	(%)				
	合計(社)	現地法人	支社・支店	その他	無回答
所在地域					
アジア小計	100.0(360)	87.2	9.2	1.9	1.7
中国	100.0(133)	88.0	7.5	2.3	2.3
その他アジア	100.0(227)	86.8	10.1	1.8	1.3
中近東	100.0(11)	81.8	9.1	9.1	-
ヨーロッパ	100.0(125)	89.6	8.8	-	1.6
北米	100.0(52)	96.2	3.8	-	-
中南米	100.0(91)	93.4	6.6	-	-
アフリカ	100.0(9)	66.7	22.2	11.1	-
オセアニア	100.0(62)	93.5	6.5	-	-
現地法人の主たる業種					
製造業	100.0(383)	97.7	1.6	0.5	0.3
非製造業	100.0(322)	80.1	16.1	1.9	1.9
無回答	100.0(5)	40.0	20.0	20.0	20.0
現地法人の従業員規模					
10人未満	100.0(71)	80.3	14.1	1.4	4.2
10-50人未満	100.0(174)	85.1	12.6	2.3	-
50-100人未満	100.0(118)	87.3	11.0	0.8	0.8
100-200人未満	100.0(106)	92.5	7.5	-	-
200-500人未満	100.0(93)	90.3	6.5	2.2	1.1
500-1000人未満	100.0(61)	98.4	-	-	1.6
1000-5000人未満	100.0(72)	98.6	-	-	1.4
5000人以上	100.0(12)	91.7	-	8.3	-
無回答	100.0(3)	66.7	-	-	33.3
操業開始年					
1959年以前	100.0(37)	78.4	21.6	-	-
1960-1969年	100.0(70)	84.3	14.3	-	1.4
1970-1979年	100.0(95)	93.7	6.3	-	-
1980-1989年	100.0(121)	90.9	6.6	0.8	1.7
1990-1999年	100.0(254)	91.7	5.9	2.0	0.4
2000年以降	100.0(122)	88.5	7.4	2.5	1.6
無回答	100.0(11)	54.5	27.3	-	18.2
合計(社)	100.0(710)	89.3	8.3	1.3	1.1
2003年調査	100.0(851)	87.2	11.2	0.4	1.3
2001年調査	100.0(967)	87.0	10.5	1.0	1.4

(4) 社長・支社長・支店長の国籍

現地法人の社長・支社長・支店長の国籍は、日本人（日本国籍）が79.9%と圧倒的に多い（表7-7）。ただし、無回答も11.7%あった。現地国籍との回答は7.2%で、2001年、2003年とほぼ同じ水準である。地域別にみると、現地国籍と回答した企業がヨーロッパで12.0%、オセアニアで11.3%と、この2地域が他の地域に比較して多い。従業員規模別では、現地国籍と回答した企業が1000～5000人未満規模で18.1%、5000人以上規模で16.7%となっていることから、企業規模が大きいほど、現地登用が進んでいることがわかる。

表 7-5 現地法人の資本金総額

(%)

	合計(社)	100万ドル未満	100万～500万ドル未満	500万～1000万ドル未満	1000万～5000万ドル未満	5000万～1億ドル未満	1億ドル以上	無回答
所在地域								
アジア小計	100.0(314)	15.9	29.3	17.8	24.8	3.2	6.1	2.9
中国	100.0(117)	12.8	26.5	20.5	29.1	4.3	2.6	4.3
その他アジア	100.0(197)	17.8	31.0	16.2	22.3	2.5	8.1	2.0
中近東	100.0(9)	44.4	11.1	11.1	11.1	-	-	22.2
ヨーロッパ	100.0(112)	18.8	30.4	17.0	22.3	6.3	2.7	2.7
北米	100.0(50)	20.0	22.0	6.0	22.0	10.0	10.0	10.0
中南米	100.0(85)	28.2	28.2	11.8	22.4	3.5	1.2	4.7
アフリカ	100.0(6)	33.3	33.3	-	-	-	-	33.3
オセアニア	100.0(58)	22.4	15.5	6.9	32.8	5.2	8.6	8.6
現地法人の主たる業種								
製造業	100.0(374)	11.0	28.6	18.4	27.3	5.3	4.8	4.5
非製造業	100.0(258)	31.4	25.6	9.3	19.8	3.1	5.8	5.0
無回答	100.0(2)	100.0	-	-	-	-	-	-
現地法人の従業員規模								
10人未満	100.0(57)	57.9	17.5	5.3	12.3	-	-	7.0
10-50人未満	100.0(148)	34.5	30.4	8.8	12.8	2.7	5.4	5.4
50-100人未満	100.0(103)	15.5	36.9	15.5	25.2	1.9	1.9	2.9
100-200人未満	100.0(98)	12.2	30.6	22.4	19.4	6.1	4.1	5.1
200-500人未満	100.0(84)	8.3	25.0	21.4	28.6	4.8	8.3	3.6
500-1000人未満	100.0(60)	6.7	33.3	16.7	33.3	5.0	1.7	3.3
1000-5000人未満	100.0(71)	1.4	9.9	14.1	46.5	11.3	12.7	4.2
5000人以上	100.0(11)	-	18.2	9.1	36.4	9.1	18.2	9.1
無回答	100.0(2)	-	-	-	50.0	-	-	50.0
操業開始年								
1959年以前	100.0(29)	10.3	3.4	17.2	44.8	3.4	10.3	10.3
1960-1969年	100.0(59)	20.3	28.8	8.5	28.8	3.4	3.4	6.8
1970-1979年	100.0(89)	14.6	28.1	14.6	24.7	10.1	2.2	5.6
1980-1989年	100.0(110)	19.1	27.3	16.4	19.1	3.6	12.7	1.8
1990-1999年	100.0(233)	20.2	30.0	14.6	25.3	4.3	2.6	3.0
2000年以降	100.0(108)	25.0	27.8	16.7	19.4	1.9	4.6	4.6
無回答	100.0(6)	16.7	-	-	-	-	16.7	66.7
合計(社)	100.0(634)	19.6	27.3	14.7	24.1	4.4	5.2	4.7
2003年調査	100.0(742)	22.9	26.4	14.0	24.0	4.3	5.1	3.2
2001年調査	100.0(842)	21.9	27.0	12.1	25.7	4.0	5.8	3.4

4. 主たる業務

主な業務（複数回答）で最も回答が多かったのは、「販売・貿易」で、55.2%だった（表7-8）。次いで「製造」（40.4%）、「サービス」（28.7%）が多い。「地域本社・地域統括」は16.5%で、2001年、2003年調査結果とほぼ同じである。地域別にみると、中国とその他アジアで、「製造」との回答がそれぞれ55.6%、53.3%と5割を超えているのが目立つ。「地域本社・地域統括」との回答が多かったのはオセアニア33.9%、北米26.9%。北米は「研究開発（R&D）」

表 7-6 現地法人に対する日本側出資比率

(%)

	合計(社)	10%未満	10~50%未満	50%	50.1~100%未満	100%	無回答
所在地域							
アジア小計	100.0(314)	3.2	5.1	2.2	30.6	54.1	4.8
中国	100.0(117)	6.8	1.7	2.6	28.2	53.0	7.7
中国(香港除く)	100.0(99)	8.1	2.0	3.0	32.3	46.5	8.1
香港	100.0(18)	0.0	0.0	0.0	5.6	88.9	5.6
その他アジア	100.0(197)	1.0	7.1	2.0	32.0	54.8	3.0
中近東	100.0(9)	-	-	-	-	88.9	11.1
ヨーロッパ	100.0(112)	9.8	-	0.9	8.9	79.5	0.9
北米	100.0(50)	4.0	-	-	6.0	82.0	8.0
中南米	100.0(85)	8.2	1.2	-	21.2	65.9	3.5
アフリカ	100.0(6)	-	-	-	50.0	50.0	-
オセアニア	100.0(58)	3.4	-	-	3.4	91.4	1.7
現地法人の主たる業種							
製造業	100.0(374)	3.2	2.9	1.6	23.0	65.2	4.0
非製造業	100.0(258)	7.8	2.3	0.8	17.8	67.4	3.9
無回答	100.0(2)	-	-	-	-	100.0	-
現地法人の従業員規模							
10人未満	100.0(57)	10.5	-	-	10.5	73.7	5.3
10-50人未満	100.0(148)	6.8	2.7	0.7	14.2	72.3	3.4
50-100人未満	100.0(103)	4.9	1.0	-	17.5	72.8	3.9
100-200人未満	100.0(98)	5.1	-	2.0	24.5	67.3	1.0
200-500人未満	100.0(84)	-	4.8	3.6	20.2	65.5	6.0
500-1000人未満	100.0(60)	5.0	5.0	-	25.0	60.0	5.0
1000-5000人未満	100.0(71)	4.2	5.6	1.4	38.0	46.5	4.2
5000人以上	100.0(11)	-	9.1	9.1	27.3	45.5	9.1
無回答	100.0(2)	-	-	-	50.0	50.0	-
操業開始年							
1959年以前	100.0(29)	3.4	-	-	17.2	69.0	10.3
1960-1969年	100.0(59)	1.7	3.4	-	18.6	71.2	5.1
1970-1979年	100.0(89)	4.5	2.2	2.2	22.5	66.3	2.2
1980-1989年	100.0(110)	6.4	4.5	1.8	15.5	68.2	3.6
1990-1999年	100.0(233)	6.4	2.6	1.7	26.6	60.1	2.6
2000年以降	100.0(108)	3.7	1.9	-	15.7	75.0	3.7
無回答	100.0(6)	-	-	-	-	50.0	50.0
合 計 (社)	100.0(634)	5.0	2.7	1.3	20.8	66.2	3.9
2003年調査	100.0(742)	4.3	6.3	2.6	17.9	65.6	3.2
2001年調査	100.0(841)	4.2	6.1	2.3	20.6	63.4	3.6

との回答が他の地域に比べて高かった(21.2%)。操業開始年別では、「販売・貿易」が占める割合が1970年代まで高かったが、80年代以降は5割以下となっている。

5. 製品の輸出の有無と売上高に占める輸出の割合

回答企業のうちその製品を輸出している企業の割合は55.9%で、2001年、2003年調査の結果とほぼ同水準である(表7-9)。地域別にみると、中国で製品の輸出があると回答した企

表 7-7 現地法人の社長(支社長、支店長)の国籍

(%)

	合計(社)	日本国籍	現地国籍	第三国籍	無回答
所在地域					
アジア小計	100.0(360)	77.5	6.7	1.4	14.4
中国	100.0(133)	82.7	3.0	3.0	11.3
その他アジア	100.0(227)	74.4	8.8	0.4	16.3
中近東	100.0(11)	100.0	-	-	-
ヨーロッパ	100.0(125)	78.4	12.0	-	9.6
北米	100.0(52)	82.7	3.8	3.8	9.6
中南米	100.0(91)	86.8	3.3	2.2	7.7
アフリカ	100.0(9)	77.8	-	-	22.2
オセアニア	100.0(62)	80.6	11.3	-	8.1
現地法人の主たる業種					
製造業	100.0(383)	74.2	8.9	1.0	15.9
非製造業	100.0(322)	87.0	5.0	1.6	6.5
無回答	100.0(5)	60.0	20.0	-	20.0
現地法人の従業員規模					
10人未満	100.0(71)	88.7	1.4	-	9.9
10-50人未満	100.0(174)	83.3	5.2	0.6	10.9
50-100人未満	100.0(118)	86.4	5.9	0.8	6.8
100-200人未満	100.0(106)	80.2	5.7	-	14.2
200-500人未満	100.0(93)	68.8	7.5	5.4	18.3
500-1000人未満	100.0(61)	80.3	9.8	1.6	8.2
1000-5000人未満	100.0(72)	69.4	18.1	1.4	11.1
5000人以上	100.0(12)	50.0	16.7	-	33.3
無回答	100.0(3)	100.0	-	-	-
操業開始年					
1959年以前	100.0(37)	91.9	-	-	8.1
1960-1969年	100.0(70)	82.9	10.0	1.4	5.7
1970-1979年	100.0(95)	84.2	7.4	1.1	7.4
1980-1989年	100.0(121)	72.7	11.6	0.8	14.9
1990-1999年	100.0(254)	78.3	6.7	0.8	14.2
2000年以降	100.0(122)	82.0	3.3	3.3	11.5
無回答	100.0(11)	72.7	18.2	-	9.1
合計(社)	100.0(710)	79.9	7.2	1.3	11.7
2003年調査	100.0(851)	80.8	9.2	1.4	8.6
2001年調査	100.0(967)	81.6	7.0	0.4	11.0

業の割合が2003年調査の46.7%から今回、57.9%に高まっている。業種別にみると、製造業の7割が輸出している。従業員規模別では、従業員規模が大きくなるほど、輸出するとの回答が増えるが、規模が大きくなるほど、製造業である比率も増えるので、これは自然なことといえるだろう。

「製品の輸出をしている」と回答した企業のうち、輸出が売上高に占める割合が「50%未満」の企業は43.5%、「50%以上」は47.3%であった(表7-10)。そのうち「95~100%」と回答した企業は22.9%で、これらの結果は2003年調査とほぼ同様である。地域別にみると、

表 7-8 現地法人の主な業務(複数回答)

	(%)								
	地域本社・地域統括	持株会社	投資会社	製造	販売・貿易	サービス	研究開発(R&D)	その他	無回答
所在地域									
アジア小計	10.6	2.2	2.8	54.2	46.7	25.6	5.6	8.9	0.6
中国	11.3	2.3	4.5	55.6	37.6	26.3	4.5	8.3	-
その他アジア	10.1	2.2	1.8	53.3	52.0	25.1	6.2	9.3	0.9
中近東	18.2	9.1	-	9.1	54.5	36.4	-	18.2	-
ヨーロッパ	14.4	2.4	1.6	32.0	60.8	28.8	9.6	9.6	-
北米	26.9	7.7	1.9	21.2	73.1	30.8	21.2	7.7	-
中南米	24.2	6.6	2.2	29.7	70.3	31.9	3.3	8.8	1.1
アフリカ	22.2	-	-	22.2	33.3	11.1	-	44.4	-
オセアニア	33.9	4.8	12.9	17.7	59.7	41.9	4.8	9.7	3.2
現地法人の主たる業種									
製造業	11.2	3.7	1.6	72.1	59.0	16.2	11.2	1.8	0.3
非製造業	22.7	3.4	5.3	3.4	51.2	43.5	1.9	18.3	0.9
無回答	20.0	-	-	-	20.0	40.0	-	40.0	20.0
現地法人の従業員数									
10人未満	16.9	1.4	7.0	2.8	57.7	40.8	5.6	15.5	-
10-50人未満	20.7	2.9	3.4	10.9	56.3	39.7	2.9	14.4	1.7
50-100人未満	19.5	4.2	3.4	26.3	60.2	37.3	5.9	7.6	0.8
100-200人未満	21.7	2.8	3.8	44.3	63.2	21.7	7.5	11.3	-
200-500人未満	7.5	2.2	2.2	69.9	49.5	20.4	9.7	6.5	-
500-1000人未満	4.9	6.6	1.6	82.0	45.9	9.8	9.8	1.6	1.6
1000-5000人未満	16.7	6.9	1.4	84.7	55.6	19.4	11.1	2.8	-
5000人以上	-	-	-	91.7	8.3	-	16.7	8.3	-
無回答	33.3	-	-	33.3	-	-	-	33.3	-
操業開始年									
1959年以前	21.6	2.7	8.1	8.1	78.4	35.1	8.1	8.1	2.7
1960-1969年	31.4	7.1	4.3	25.7	75.7	28.6	5.7	5.7	1.4
1970-1979年	20.0	4.2	5.3	41.1	69.5	24.2	9.5	9.5	-
1980-1989年	18.2	5.0	2.5	45.5	51.2	29.8	9.1	10.7	1.7
1990-1999年	11.8	2.4	2.0	48.0	49.6	28.0	4.3	10.2	-
2000年以降	11.5	2.5	3.3	41.0	42.6	32.8	8.2	7.4	-
無回答	18.2	-	-	-	36.4	9.1	9.1	36.4	9.1
合計	16.5	3.5	3.2	40.4	55.2	28.7	6.9	9.6	0.7
2003年調査	16.3	2.9	3.3	33.8	55.0	29.7	7.5	12.0	1.2
2001年調査	16.4	2.9	3.1	38.5	57.9	26.2	8.1	11.2	0.8

「95～100%」と回答した企業が多いのは、オセアニアの 35.3%、中国の 28.6%だが、中国は 2003 年調査の 51.2%から大幅にダウンした。

中国は、「製品の輸出をしている」との回答が 57.9%で、2003 年調査(46.7%)より増えている。売上高に製品の輸出が占める割合をみると、「95%未満」と回答した企業が増加している一方で、「90～100%」とする企業は 2003 年調査の 51.2%から今回の 28.6%へとダウンしている。この点から、中国進出日本企業は徐々にではあるが中国市場向けの生産活動を強化しているといえるのではないか。

北米については売上高に占める輸出の割合が「10%未満」との回答が42.3%と、他の地域に比べて極めて高い。これは2001年、2003年調査の結果と同様である。北米で「製品輸出している」との回答割合は50.0%と決して低くはない。よって、米国に進出している日系企業の事業活動は米国内市場向けが中心といえるだろう。

6. 労働組合の有無と組織率

回答企業のうち労働組合が「ある」のは30.8%で、7割の企業では労働組合がない(表7-11)。この結果は2003年調査と同様である。地域別では、中国で「ある」と回答した企業が2003年調査の50.0%から32.3%に大幅に低下した。とはい

え、「ある」との回答が3割を超えたのはアジア地域(中国、その他アジア)のみである。とりわけ「ある」との回答割合が少ないのは北米で、11.5%にとどまる。業種別にみると、「ある」と回答した企業は製造業で44.1%、非製造業で14.9%であった。従業員規模別では、従業員規模が大きくなるほど、「ある」との回答割合が増える傾向にある。

労働組合がある企業について、組合加入有資格者のうちの労働組合員数の割合(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(表7-12)。これは2001年、2003年調査の結果とほぼ同じ水準である。一方、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。地域別にみると、組織率が「50%以上」との回

表7-9 製品の輸出の有無

	合計(社)	ある	ない	無回答
(%)				
所在地域				
アジア小計	100.0(360)	61.1	37.5	1.4
中国	100.0(133)	57.9	39.8	2.3
その他アジア	100.0(227)	63.0	36.1	0.9
中近東	100.0(11)	27.3	72.7	-
ヨーロッパ	100.0(125)	54.4	44.8	0.8
北米	100.0(52)	50.0	50.0	-
中南米	100.0(91)	47.3	51.6	1.1
アフリカ	100.0(9)	33.3	66.7	-
オセアニア	100.0(62)	54.8	41.9	3.2
現地法人の主たる業種				
製造業	100.0(383)	74.4	24.5	1.0
非製造業	100.0(322)	34.5	64.0	1.6
無回答	100.0(5)	20.0	80.0	-
現地法人の従業員規模				
10人未満	100.0(71)	29.6	70.4	-
10-50人未満	100.0(174)	37.9	60.9	1.1
50-100人未満	100.0(118)	49.2	48.3	2.5
100-200人未満	100.0(106)	61.3	37.7	0.9
200-500人未満	100.0(93)	65.6	33.3	1.1
500-1000人未満	100.0(61)	86.9	11.5	1.6
1000-5000人未満	100.0(72)	84.7	13.9	1.4
5000人以上	100.0(12)	91.7	8.3	-
無回答	100.0(3)	33.3	66.7	-
操業開始年				
1959年以前	100.0(37)	56.8	40.5	2.7
1960-1969年	100.0(70)	62.9	35.7	1.4
1970-1979年	100.0(95)	64.2	33.7	2.1
1980-1989年	100.0(121)	56.2	42.1	1.7
1990-1999年	100.0(254)	57.5	41.3	1.2
2000年以降	100.0(122)	42.6	57.4	-
無回答	100.0(11)	45.5	54.5	-
合 計 (社)	100.0(710)	55.9	42.8	1.3
2003年調査	100.0(851)	49.2	48.8	2.0
2001年調査	100.0(967)	56.6	41.6	1.9

表 7-10 売上高に製品輸出が占める割合

(%)

	合計(社)	10%未満	10~30% 未満	30~50% 未満	50~70% 未満	70~90% 未満	90~95% 未満	95~100%	無回答
所在地域									
アジア小計	100.0(220)	15.0	12.3	11.8	6.8	11.4	7.3	26.4	9.1
中国	100.0(77)	10.4	9.1	14.3	7.8	13.0	13.0	28.6	3.9
その他アジア	100.0(143)	17.5	14.0	10.5	6.3	10.5	4.2	25.2	11.9
中近東	100.0(3)	-	-	66.7	-	33.3	-	-	-
ヨーロッパ	100.0(68)	13.2	22.1	10.3	7.4	16.2	2.9	19.1	8.8
北米	100.0(26)	42.3	23.1	7.7	7.7	3.8	3.8	3.8	7.7
中南米	100.0(43)	27.9	27.9	-	2.3	7.0	4.7	16.3	14.0
アフリカ	100.0(3)	66.7	-	-	33.3	-	-	-	-
オセアニア	100.0(34)	14.7	11.8	-	2.9	23.5	5.9	35.3	5.9
現地法人の主たる業種									
製造業	100.0(285)	18.6	15.1	9.1	5.6	12.6	6.7	25.3	7.0
非製造業	100.0(111)	17.1	18.9	9.9	8.1	11.7	3.6	17.1	13.5
無回答	100.0(1)	-	-	-	-	-	-	-	100.0
現地法人の従業員規模									
10人未満	100.0(21)	9.5	14.3	19.0	9.5	9.5	9.5	23.8	4.8
10-50人未満	100.0(66)	9.1	21.2	4.5	7.6	13.6	6.1	28.8	9.1
50-100人未満	100.0(58)	29.3	24.1	13.8	1.7	10.3	-	10.3	10.3
100-200人未満	100.0(65)	20.0	15.4	4.6	10.8	16.9	6.2	10.8	15.4
200-500人未満	100.0(61)	19.7	8.2	11.5	11.5	13.1	4.9	23.0	8.2
500-1000人未満	100.0(53)	18.9	13.2	3.8	1.9	13.2	7.5	32.1	9.4
1000-5000人未満	100.0(61)	18.0	16.4	11.5	3.3	9.8	8.2	27.9	4.9
5000人以上	100.0(11)	9.1	-	27.3	-	-	9.1	54.5	-
無回答	100.0(1)	-	100.0	-	-	-	-	-	-
操業開始年									
1959年以前	100.0(21)	-	19.0	4.8	9.5	19.0	4.8	9.5	33.3
1960-1969年	100.0(44)	36.4	18.2	11.4	2.3	15.9	6.8	4.5	4.5
1970-1979年	100.0(61)	21.3	14.8	14.8	9.8	11.5	4.9	14.8	8.2
1980-1989年	100.0(68)	20.6	17.6	13.2	4.4	8.8	5.9	26.5	2.9
1990-1999年	100.0(146)	13.7	15.8	6.2	4.8	15.1	6.2	27.4	11.0
2000年以降	100.0(52)	17.3	13.5	7.7	7.7	5.8	5.8	38.5	3.8
無回答	100.0(5)	-	20.0	-	40.0	-	-	-	40.0
合 計 (社)	100.0(397)	18.1	16.1	9.3	6.3	12.3	5.8	22.9	9.1
2003年調査	100.0(419)	21.5	16.9	11.0	7.4	9.1	4.8	21.7	7.6
2001年調査	100.0(547)	15.9	17.7	9.1	11.2	10.6	5.7	24.7	5.1

答が多かったのは中国の88.4%、その他アジアの80.0%、中南米の78.1%だった。一方、サンプル数の少ない北米を除き、労組はあっても過半数割れとなっている「50%未満」との回答がヨーロッパでは33.4%と、他の地域に比べて多い。

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(表 7-13)。地域別にみると、アジアとそれ以外の地域で傾向がはっきりと分かれた。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」(それぞれ55.6%、50.0%)との回答が「一つ」を上回った。

7. 日本本社について

回答企業の日本本社の概要を見てみると、製造業が53.9%、非製造業が39.2%である(表7-14)。現地の回答企業の主な業種が製造業でかつ日本本社も製造業であるのは88.5%。現地の回答企業および日本本社がともに非製造業なのは79.5%だった。表にはないが、現地法人の業種と日本本社の業種が一致しているとの回答割合が以下の業種で高かった。現地回答企業と日本本社ともに運輸業100.0%(28社)、同金融・保険業94.9%(37社)、同電気機器94.7%(89社)、同輸送機器92.5%(49社)。逆に現地法人と日本本社の業種の一致割合が上記企業に比較して低かったのは以下の業種。現地回答企業と日本本社ともにサービス業69.4%(25社)、同卸売・小売業72.9%(78社)、精密機器76.9%(20社)。サービス業の日本本社は、輸送機器、精密機器、電気機器、金融・保険業など幅広い業種から構成されており、卸売・小売業も同様であった。

日本本社の主な業種を従業員規模別にみると、現地回答企業の従業員規模が大きくなるほど日本本社が製造業であるとの回答が増える傾向にある。

回答企業の日本本社の従業員数をみてみると、「1000～5000人規模」が31.7%と最も多か

表 7-11 労働組合の有無

	合計(社)	ある	ない	無回答
(%)				
所在地域				
アジア小計	100.0(360)	36.9	62.8	0.3
中国	100.0(133)	32.3	67.7	-
その他アジア	100.0(227)	39.6	59.9	0.4
中近東	100.0(11)	-	100.0	-
ヨーロッパ	100.0(125)	28.8	70.4	0.8
北米	100.0(52)	11.5	88.5	-
中南米	100.0(91)	35.2	64.8	-
アフリカ	100.0(9)	22.2	77.8	-
オセアニア	100.0(62)	16.1	82.3	1.6
現地法人の主たる業種				
製造業	100.0(383)	44.1	55.6	0.3
非製造業	100.0(322)	14.9	84.5	0.6
無回答	100.0(5)	40.0	60.0	-
現地法人の従業員規模				
10人未満	100.0(71)	2.8	97.2	-
10-50人未満	100.0(174)	11.5	87.9	0.6
50-100人未満	100.0(118)	22.9	77.1	-
100-200人未満	100.0(106)	34.9	65.1	-
200-500人未満	100.0(93)	49.5	49.5	1.1
500-1000人未満	100.0(61)	63.9	36.1	-
1000-5000人未満	100.0(72)	54.2	44.4	1.4
5000人以上	100.0(12)	75.0	25.0	-
無回答	100.0(3)	-	100.0	-
操業開始年				
1959年以前	100.0(37)	32.4	64.9	2.7
1960-1969年	100.0(70)	28.6	71.4	-
1970-1979年	100.0(95)	36.8	62.1	1.1
1980-1989年	100.0(121)	27.3	71.9	0.8
1990-1999年	100.0(254)	37.4	62.6	-
2000年以降	100.0(122)	17.2	82.8	-
無回答	100.0(11)	27.3	72.7	-
合計(社)	100.0(710)	30.8	68.7	0.4
2003年調査	100.0(851)	27.8	70.5	1.6
2001年調査	100.0(967)	30.3	68.7	1.0

表 7-12 労働組合の組織率

(%)

	全体(社)	10%未満	10~30% 未満	30~50% 未満	50~70% 未満	70~90% 未満	90~95% 未満	95~100% 未満	100%	無回答
所属地域										
アジア小計	100.0(133)	-	2.3	4.5	3.0	15.8	8.3	12.0	43.6	10.5
中国	100.0(43)	-	2.3	-	-	16.3	7.0	11.6	53.5	9.3
その他アジア	100.0(90)	-	2.2	6.7	4.4	15.6	8.9	12.2	38.9	11.1
中近東	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ヨーロッパ	100.0(36)	11.1	16.7	5.6	5.6	11.1	2.8	5.6	30.6	11.1
北米	100.0(6)	-	16.7	-	-	16.7	-	-	50.0	16.7
中南米	100.0(32)	9.4	9.4	3.1	12.5	12.5	-	3.1	50.0	-
アフリカ	100.0(2)	-	-	-	-	-	-	-	100.0	-
オセアニア	100.0(10)	10.0	10.0	20.0	20.0	-	-	-	10.0	30.0
現地法人の主たる業種										
製造業	100.0(169)	4.1	7.1	4.1	6.5	12.4	6.5	7.7	40.2	11.2
非製造業	100.0(48)	2.1	4.2	8.3	2.1	16.7	2.1	12.5	45.8	6.3
無回答	100.0(2)	-	-	-	-	50.0	-	-	50.0	-
現地法人の従業員規模										
10人未満	100.0(2)	-	-	50.0	-	-	-	-	50.0	-
10-50人未満	100.0(20)	-	5.0	5.0	-	20.0	5.0	-	60.0	5.0
50-100人未満	100.0(27)	3.7	3.7	11.1	3.7	7.4	-	3.7	59.3	7.4
100-200人未満	100.0(37)	2.7	5.4	5.4	2.7	13.5	8.1	18.9	35.1	8.1
200-500人未満	100.0(46)	6.5	8.7	4.3	13.0	17.4	2.2	4.3	39.1	4.3
500-1000人未満	100.0(39)	-	12.8	5.1	2.6	17.9	7.7	7.7	35.9	10.3
1000-5000人未満	100.0(39)	7.7	2.6	-	7.7	10.3	10.3	7.7	35.9	17.9
5000人以上	100.0(9)	-	-	-	-	-	-	33.3	33.3	33.3
無回答	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
操業開始年										
1959年以前	100.0(12)	-	16.7	8.3	8.3	8.3	-	-	50.0	8.3
1960-1969年	100.0(20)	10.0	15.0	15.0	-	-	5.0	5.0	35.0	15.0
1970-1979年	100.0(35)	2.9	8.6	-	5.7	25.7	2.9	-	40.0	14.3
1980-1989年	100.0(33)	-	3.0	6.1	9.1	9.1	3.0	15.2	42.4	12.1
1990-1999年	100.0(95)	4.2	4.2	3.2	3.2	14.7	5.3	11.6	44.2	9.5
2000年以降	100.0(21)	4.8	4.8	4.8	14.3	9.5	19.0	4.8	38.1	-
無回答	100.0(3)	-	-	33.3	-	33.3	-	33.3	-	-
合 計 (社)	100.0(219)	3.7	6.4	5.0	5.5	13.7	5.5	8.7	41.6	10.0
2003年調査	100.0(237)	5.1	6.3	5.9	8.9	10.1	5.1	8.4	43.5	6.8
2001年調査	100.0(293)	2.4	6.1	4.8	4.4	8.5	6.8	9.2	47.4	10.2

った(表 7-15)。次いで「1万~5万人規模」23.7%、「5000~1万人規模」16.9%が多い。

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(表 7-16)。ただし、「無回答」も11.4%あった。

日本本社の直轄の海外支社・支店数は、2001年、2003年調査と同様、「無回答」が2割を超えるので注意が必要であるが、半数近い43.9%の回答企業で「10カ所未満」の回答だった(表 7-17)。業種別にみると、店舗やサービス拠点が多数存在すると思われる非製造業のほうが製造業よりも日本本社直轄の支社・支店数が多い。

8. まとめ

表 7-13 組織されている労働組合の数

(%)

本章では分析対象企業の概要を見た。本章の主要な点は以下の通りである。

回答日系企業の業種は、製造業が 53.9%、非製造業が 45.4%。アジアで製造業の割合が高い。操業を開始した年を地域別にみると、アジアでは 1990 年代に約 45%と半数近くが集中しており、ヨーロッパと中南米も 1990 年代が最も多い（それぞれ 36.0%、22.0%）。北米は 1980 年代が 32.7%と最も多かった。

回答企業の設立方法で最も多いのは「新設」で、80.3%を占める。「合併・買収」は 11.3%で、2001 年、2003 年調査とほぼ同じ割合である。経営形態については、現地法人が全体の 89.3%と圧倒的多数を占め、支社・支店は 8.3%にすぎない。

現地法人の資本金総額を地域別にみると、北米では「1 億ドル以上」、「5000 万～1 億ドル未満」と回答した企業がそれぞれ 10.0%と他の地域に比べて多い。現地法人の資本金について、100%全てを日本側が出資している完全子会社は 66.2%。完全子会社との回答はオセアニア（91.4%）、北米（82.0%）、ヨーロッパ（79.5%）などで多く、アジアは 54.1%にとどまった。中国は 53.0%で、うち香港を除いた中国が 46.5%、香港が 88.9%となっている。現地法人の社長・支社長・支店長の国籍は、日本人（日本国籍）が 79.9%と圧倒的に多い。現地国籍と

	全体(社)	一つ	複数	無回答
所在地域				
アジア小計	100.0(133)	87.2	6.0	6.8
中国	100.0(43)	90.7	-	9.3
その他アジア	100.0(90)	85.6	8.9	5.6
中近東	-	-	-	-
ヨーロッパ	100.0(36)	44.4	55.6	-
北米	100.0(6)	66.7	33.3	-
中南米	100.0(32)	43.8	50.0	6.3
アフリカ	100.0(2)	100.0	-	-
オセアニア	100.0(10)	60.0	40.0	-
現地法人の主たる業種				
製造業	100.0(169)	70.4	23.7	5.9
非製造業	100.0(48)	77.1	20.8	2.1
無回答	100.0(2)	100.0	-	-
現地法人の従業員規模				
合計	100.0(219)	72.1	22.8	5.0
10 人未満	100.0(2)	50.0	50.0	-
10-50 人未満	100.0(20)	85.0	15.0	-
50-100 人未満	100.0(27)	74.1	22.2	3.7
100-200 人未満	100.0(37)	89.2	8.1	2.7
200-500 人未満	100.0(46)	69.6	26.1	4.3
500-1000 人未満	100.0(39)	59.0	25.6	15.4
1000-5000 人未満	100.0(39)	64.1	33.3	2.6
5000 人以上	100.0(9)	77.8	22.2	-
無回答	-	-	-	-
操業開始年				
1959 年以前	100.0(12)	66.7	25.0	8.3
1960-1969 年	100.0(20)	60.0	30.0	10.0
1970-1979 年	100.0(35)	68.6	31.4	-
1980-1989 年	100.0(33)	60.6	39.4	-
1990-1999 年	100.0(95)	78.9	14.7	6.3
2000 年以降	100.0(21)	81.0	9.5	9.5
無回答	100.0(3)	66.7	33.3	-
合計(社)	100.0(219)	72.1	22.8	5.0
2003 年調査	100.0(237)	75.1	18.6	6.3
2001 年調査	100.0(293)	71.0	18.1	10.9

の回答は 7.2%で、2001年、2003年調査とほぼ同じ水準である。

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

回答企業のうちその製品を輸出する企業の割合は 55.9%で、2001年、2003年調査の結果とほぼ同水準である。製品を

輸出している企業のうち、輸出が売上高に占める割合が「50%未満」と回答した企業は 43.5%、「50%以上」は 47.3%だった。そのうち「95~100%」と回答した企業は 22.9%で、これらの結果は 2003年調査とほぼ同様である。地域別にみると、「95~100%」と回答した企業が多いのは、オセアニアの 35.3%、中国の 28.6%であるが、中国は 2003年調査の 51.2%から大幅にダウンした。中国は、「製品の輸出をしている」との回答が 57.9%で、2003年調査（46.7%）より増えている。売上高に製品の輸出が占める割合をみると、「95%未満」と回答した企業が増加している一方で、「90~100%」とする企業は 2003年調査の 51.2%から今回の 28.6%へとダウンしている。この点から、中国進出日本企業は徐々にではあるが中国市場向けの生産活動を増加しているといえるのではないかと。また、北米については、売上高に占める輸出の割合が「10%未満」との回答が 42.3%と、他の地域に比べて極めて高い。

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

表 7-14 日本本社の主たる業種

	(%)			
	合計(社)	製造業	非製造業	無回答
所在地域				
アジア小計	100.0(360)	57.2	35.3	7.5
中国	100.0(133)	53.4	36.1	10.5
その他アジア	100.0(227)	59.5	34.8	5.7
中近東	100.0(11)	9.1	90.9	0.0
ヨーロッパ	100.0(125)	61.6	32.0	6.4
北米	100.0(52)	57.7	34.6	7.7
中南米	100.0(91)	46.2	46.2	7.7
アフリカ	100.0(9)	22.2	66.7	11.1
オセアニア	100.0(62)	40.3	56.5	3.2
現地法人の主たる業種				
製造業	100.0(383)	88.5	4.7	6.8
非製造業	100.0(322)	13.7	79.5	6.8
無回答	100.0(5)	0.0	80.0	20.0
現地法人の従業員規模				
10人未満	100.0(71)	35.2	57.7	7.0
10-50人未満	100.0(174)	33.3	59.2	7.5
50-100人未満	100.0(118)	42.4	50.0	7.6
100-200人未満	100.0(106)	60.4	35.8	3.8
200-500人未満	100.0(93)	72.0	23.7	4.3
500-1000人未満	100.0(61)	85.2	8.2	6.6
1000-5000人未満	100.0(72)	75.0	11.1	13.9
5000人以上	100.0(12)	91.7	8.3	0.0
無回答	100.0(3)	66.7	33.3	0.0
合計(社)	100.0(710)	53.9	39.2	6.9
2003年調査	100.0(851)	54.8	42.8	2.5
2001年調査	100.0(967)	58.8	36.9	4.2

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
所在地域										
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
現地法人の主たる業種										
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
現地法人の従業員規模										
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	-	-	-	-
操業開始年										
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
所在地域							
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
現地法人の主たる業種							
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
現地法人の従業員規模							
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	-
操業開始年							
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
所在地域							
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
現地法人の主たる業種							
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
現地法人の従業員規模							
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	-	-	-	-
操業開始年							
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
合計(社)	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○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

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
所在地域						
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	-
合 計	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
所在地域								
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	-
合 計	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
所在地域					
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
所在地域								
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
所在地域							
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
所在地域										
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
主な業種										
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
所在地域				
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
操業開始年				
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
所在地域									
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
操業開始年									
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
所在地域				
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
所在地域										
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
所在地域				
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
所在地域				
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
所在地域					
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
主な業種					
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
操業開始年					
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
操業開始年										
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	13	15	1	1	2	20	-	12	3	4	3	4	6	6	56	32	20	27	-	-	42	-	15	13	3	14	6	21		
	100.0	3.6	4.2	0.3	0.3	0.6	5.6	-	3.3	0.8	1.1	0.8	1.1	1.7	1.7	15.6	8.9	5.6	7.5	-	-	11.7	-	4.2	3.6	0.8	3.9	1.7	-	5.8	
中国	133	4	3	-	1	2	3	-	9	-	1	-	-	1	4	26	2	12	12	-	-	13	-	1	6	2	7	4	10		
	100.0	3.0	2.3	-	0.8	1.5	2.3	-	6.8	-	0.8	-	-	0.8	3.0	19.5	1.5	9.0	9.0	-	-	9.8	-	0.8	4.5	1.5	5.3	3.0	-	7.5	
その他アジア	227	9	12	1	-	-	17	-	3	3	3	3	4	5	2	30	30	8	15	-	-	29	-	14	7	1	7	2	11		
	100.0	4.0	5.3	0.4	-	-	7.5	-	1.3	1.3	1.3	1.3	1.8	2.2	0.9	13.2	13.2	3.5	6.6	-	-	12.8	-	6.2	3.1	0.4	3.1	0.9	-	4.8	
中近東	11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	5	-	-	3	-	-	-	-	-	
	100.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9.1	-	-	-	-	-	45.5	-	-	27.3	-	-	-	-	-	-
ヨーロッパ	125	2	-	-	-	-	10	-	2	3	1	1	-	3	5	22	10	2	9	-	-	21	-	2	12	-	3	3	6		
	100.0	1.6	-	-	-	-	8.0	-	1.6	2.4	0.8	0.8	-	2.4	4.0	17.6	8.0	1.6	7.2	0.8	-	16.8	-	1.6	9.6	-	2.4	2.4	-	4.8	
北米	52	3	1	-	-	1	1	-	1	1	1	2	1	-	3	3	8	2	1	-	-	12	-	-	5	-	3	1	3		
	100.0	5.8	1.9	-	-	1.9	1.9	-	1.9	-	1.9	3.8	1.9	-	5.8	5.8	15.4	3.8	1.9	-	-	23.1	-	-	9.6	-	5.8	1.9	-	5.8	
中南米	91	3	4	-	-	-	-	1	-	2	-	1	-	2	1	13	5	3	2	-	-	17	-	5	5	-	4	-	6		
	100.0	3.3	4.4	-	-	-	-	1.1	-	2.2	-	1.1	-	2.2	1.1	14.3	5.5	3.3	2.2	-	-	18.7	-	5.5	5.5	-	4.4	-	6.6		
アフリカ	9	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	2	-	2	-	-	1	-	-		
	100.0	11.1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11.1	-	-	-	-	-	22.2	-	22.2	-	-	11.1	-	-	-	
オセアニア	62	7	-	2	-	-	1	1	1	1	1	-	-	1	3	1	2	1	2	-	-	6	-	3	3	6	2	5			
	100.0	11.3	-	3.2	-	-	1.6	1.6	1.6	1.6	1.6	-	-	1.6	4.8	1.6	3.2	1.6	1.6	-	-	9.7	-	4.8	4.8	6	2	2	-	8.1	
合計	710	29	20	3	1	3	31	2	15	9	7	7	5	11	16	99	56	29	40	-	-	114	-	24	41	3	31	12	41		
	100.0	4.1	2.8	0.4	0.1	0.4	4.4	0.3	2.1	1.3	1.0	1.0	0.7	1.5	2.3	13.9	7.9	4.1	5.6	1.3	1.1	16.1	-	3.4	5.8	0.4	4.4	1.7	-	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
所在地域				
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
所在地域										
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	-	-
主な業種										
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
所在地域									
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
所在地域								
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
所在地域								
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
所在地域							
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
所在地域							
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
所在地域							
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
操業開始年							
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
所在地域							
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
操業開始年							
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
所在地域							
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
操業開始年							
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
所在地域							
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
操業開始年							
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
合計	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
所在地域								
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
主な業種								
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
操業開始年								
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
所在地域								
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
主な業種								
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
操業開始年								
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
所在地域								
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
主な業種								
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
操業開始年								
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
所在地域								
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
主な業種								
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
所在地域										
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
主な業種										
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
所在地域										
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
主な業種										
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
操業開始年										
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
所在地域										
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
主な業種										
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
操業開始年										
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
所在地域										
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
主な業種										
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
所在地域										
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
所在地域										
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
主な業種										
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
操業開始年										
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
所在地域										
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
主な業種										
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
操業開始年										
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
所在地域										
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
所在地域								
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
所在地域								
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
所在地域								
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
所在地域								
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
所在地域								
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
所在地域												
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
所在地域									
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
所在地域				
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
現地法人の主な業種				
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
合 計	710 100.0	383 53.9	278 39.2	49 6.9

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
所在地域										
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
合 計	710 100.0	42 5.9	45 6.3	55 7.7	225 31.7	120 16.9	168 23.7	16 2.3	8 1.1	31 4.4

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
所在地域							
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
所在地域							
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
所在地域										
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	-
操業開始年										
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
所在地																		
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
操業開始年																		
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
	7	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
	7	3	1	-	9.1	18.2	18.2	2	3	2	2	1	4	-	1	-	3	-
合計	710	27.3	9.1	-	9.1	18.2	18.2	2	27.3	18.2	18.2	9.1	36.4	-	9.1	-	27.3	-
	7	226	273	39	116	217	170	121	173	189	247	64	91	69	90	32	65	7
	31.8	38.5	5.5	16.3	30.6	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
所在地域												
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
現地法人の従業員数												
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
所在地域								
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
所在地域						
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
所在地域							
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
操業開始年							
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
所在地域							
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
所在地域							
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
所在地域							
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
操業開始年							
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
所在地域							
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
所在地域				
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
所在地域				
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
所在地域					
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
所在地域									
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	-	-	-	-	-	
操業開始年									
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	-	-	
合計	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	の部材・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
所在地域														
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		
操業開始年														
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	日本人従業員にキヤリアを積ませる必要があるから	日本本社との調整に必要だから	現地法人の経営管理のため	現地の取引先の交渉相手が日本人だから	現地従業員が十分育成されていないから	その他	日本人派遣者はいない	無回答
所在地域												
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	日本人従業員にキヤリアを積ませる必要があるから	日本本社との調整に必要だから	現地法人の経営管理のため	現地の取引先の交渉相手が日本人だから	現地従業員が十分育成されていないから	その他	日本人派遣者はいない	無回答
所在地域												
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	現地の取引先との交渉相手は日本人だから	現地の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
所在地域														
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 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	転職 職能を 超えた 配置	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	長期の海外 勤務(日本 以外)	長期の海外 勤務(日本 以外)	その他	特に行っていない	無回答
所在地域														
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
所在地域													
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
所在地域					
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
所在地域														
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	-	-	-	-	-	-	-
合計	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
所在地域							
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
合計	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
所在地域							
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
所在地域							
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
所在地域							
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
所在地域							
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	-
操業開始年							
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
所在地域							
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
所在地域							
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
所在地域							
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
所在地域							
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
所在地域							
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 施等設を して設機 立しに 対し校 や付公	奨学 金制 度を持 つて いる	いを会 社 の施 設 (運 動場 等) に開 放し て	いを社 内病 院な どの に開 放し て	を動地 域の 活動 に 対し て 寄 付 運	見地域 在住 民や 入子 ども の 会 社	の大 学 生 な ど の 研 修 に 会 社	るな ど に 対 し ボ ラ ン テ ィ ア 団 体	遣な ど に 自 社 の 従 業 員 を 派 遣	そ の 他	無 回 答
所在地域												
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
操業開始年												
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
所在地域									
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
所在地域									
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
所在地域								
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
所在地域											
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
操業開始年											
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
所在地域							
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
操業開始年							
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
所在地域								
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
操業開始年								
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
所在地域					
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
操業開始年					
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
所在地域					
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
操業開始年					
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
所在地域					
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
操業開始年					
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	-
合計	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/>)