

(整 理 番 号)

--	--	--	--	--

日本企業本社のグローバル化対応に関する調査

2018 年 9 月

<ご記入にあたってのお願い>

1. この調査は、日本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. 2018年9月1日現在の状況でご回答ください。
3. 質問や回答の区分が、実態に即さない場合もあると考えられますが、その場合は適宜、実態に近いものをお選びの上、ご回答ください。
4. ご回答は質問に応じ、選択肢に○印をつけるか、数字を該当欄にご記入ください。
なお、数字に関する質問では正確な回答が困難な場合にも、概数または推定の数値で結構ですので、ぜひご記入ください。
5. ご記入の終わった調査票は、10月5日（金）までに、同封の返信用封筒に入れ、ご返送ください。
6. この調査は統計的に処理されますので、貴社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。なお、調査票の配布・回収は、株式会社サーベイリサーチセンターに委託しております。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。
7. この調査に関するお問い合わせは、下記の担当者までお願いいたします。

○この調査についてのご照会先

【 調査票の記入方法・締め切りなど実査について 】

【 調査の趣旨・目的について 】

【本社・現地法人の基本概要についてお尋ねします】

問1 貴社の日本本社の概要についてうかがいます。

(1) 貴社の操業開始年： 西暦 年

(2) 貴社の主たる業種：以下のコード表から、あてはまる番号に 1つだけ ○をつけてください。

≪業種コード表≫

＜製造業＞			＜非製造業＞		
1 食料品	7 鉄鋼業	13 石油・石炭製品	19 農林漁業	25 飲食店・宿泊業	
2 繊維品	8 金属製品	14 プラスチック製品	20 鉱業	26 金融・保険業	
3 木材・家具	9 一般機器	15 ゴム・皮革	21 卸売・小売業	27 情報通信業	
4 パルプ・紙	10 電気機器	16 窯業・土石	22 運輸業	28 教育、学習支援業	
5 出版・印刷	11 輸送機器	17 非鉄金属	23 建設業	29 サービス業	
6 化学工業	12 精密機器	18 その他の製造業	24 不動産業	30 その他の非製造業	

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：)

(3) 貴社の日本本社の従業員数： 人

(4) 2017 年度の売上高： 兆 , 億 千 百 十 一 円

(5) 2017 年度の経常利益： 兆 , 億 千 百 十 一 円

(6) 5年前と比較した、現在の売上高：あてはまる番号に 1つだけ ○をつけてください。
 (設立後5年未満の場合は、設立年を基準にお答えください)

- | | |
|---|-------------------|
| 1 | 50%以上の増加 |
| 2 | 20～50%以上の増加 |
| 3 | 5～20%の増加 |
| 4 | -5～5%の間で、あまり変動はない |
| 5 | 減少傾向にある |

(7) 貴社の日本本社における、各役職の国籍・性別別の構成人数はどのようになっていますか。

	合計		
		うち外国籍	うち女性
A 役員・取締役	約 人	約 人	約 人
B 部長	約 人	約 人	約 人
C 課長	約 人	約 人	約 人
D 一般従業員	約 人	約 人	約 人
E 合計	約 人	約 人	約 人

問2 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）。

- (1) 貴社は、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：

				社
--	--	--	--	---

- (2) 貴社が主に進出している地域と、進出している場合にはその最初に進出した年について、それぞれお答えください。

			進出年度 (西暦)				
							年
A 中国	1 進出していない	2 進出している	→				
B 東南アジア	1 進出していない	2 進出している	→				年
C その他のアジア地域	1 進出していない	2 進出している	→				年
D 中東・アフリカ	1 進出していない	2 進出している	→				年
E ヨーロッパ	1 進出していない	2 進出している	→				年
F 北米	1 進出していない	2 進出している	→				年
G 中南米・オセアニア	1 進出していない	2 進出している	→				年

- (3) 現在、貴社が中心的に展開している地域はどこですか。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 中国	6 カンボジア	11 インド
2 台湾	7 マレーシア	12 アメリカ
3 タイ	8 シンガポール	13 ドイツ
4 ベトナム	9 インドネシア	14 メキシコ
5 フィリピン	10 ミャンマー	15 その他の国・地域

15の「その他の国・地域」を選択された場合は、以下に具体的な国名・地域名をご記入ください。
(具体的に：)

問3 貴社における雇用制度・システムについてうかがいます。

- (1) 貴社は、以下の制度・システムをどの程度適用していますか。従業員の雇用形態それぞれについて、あてはまる番号すべてに○をつけてください（○はいくつでも）。

	正社員	限定正社員	非正規社員
1 中長期的な雇用保障	1	2	3
2 年功序列的な賃金制度	1	2	3
3 企業内の労働組合	1	2	3
4 寮・社宅や家賃補助などの福利厚生	1	2	3
5 職能資格に基づく昇進・評価の人事制度	1	2	3
6 職務を限定しない採用	1	2	3
7 新卒採用を中心とした人材調達	1	2	3
8 ローテーションを核とする人材育成制度	1	2	3
9 学生に対するインターンシップ制度	1	2	3
10 法定期間を超えた手厚い産休・育休制度	1	2	3
11 フレックスタイム制度	1	2	3

- (2) 貴社における以下の制度・システムを、今後どのように維持または変更していきたいと考えていますか。あてはまる番号にそれぞれ**1つだけ**○をつけてください。

	拡大 したい	現状維持	修正 したい	廃止 したい	こうした 制度はない
1 中長期的な雇用保障	1	2	3	4	5
2 年功序列的な賃金制度	1	2	3	4	5
3 企業内の労働組合	1	2	3	4	5
4 寮・社宅や家賃補助などの福利厚生	1	2	3	4	5
5 職能資格に基づく昇進・評価の人事制度	1	2	3	4	5
6 職務を限定しない採用	1	2	3	4	5
7 新卒採用を中心とした人材調達	1	2	3	4	5
8 ローテーションを核とする人材育成制度	1	2	3	4	5
9 学生に対するインターンシップ制度	1	2	3	4	5
10 法定期間を超えた手厚い産休・育休制度	1	2	3	4	5
11 フレックスタイム制度	1	2	3	4	5

【中国の貴現地法人とその経営についてお尋ねします】

(現在中国に現地法人がない場合、8ページに進んでください)

問4 貴社の中国現地法人における経営上の利点・課題についてうかがいます。

- (1) 現在、中国における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 | 生産体制・雇用の調整が容易 | |
| 3 | 優秀な人材が確保できる | |
| 4 | 現地市場の市場規模が大きい | |
| 5 | 今後、さらに現地市場の発展が見込める | |
| 6 | 顧客のニーズやマーケットの変化などに対応しやすい | |
| 7 | 部品・原材料並びに商品が調達しやすい | |
| 8 | 現地政府の優遇策を得られる | |
| 9 | その他（具体的に： |) |

- (2) 現在、中国の貴現地法人にはどのような経営上の課題がありますか。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 | 商品サービスの品質管理を改善する必要がある | |
| 2 | これ以上のコスト削減が難しい | |
| 3 | 人件費の高騰が負担である | |
| 4 | 従業員の教育・訓練が不十分である | |
| 5 | 優秀な現地の人材が採用できない | |
| 6 | 優秀な従業員が定着しない | |
| 7 | 企業内でのマネジメントがうまくいかない | |
| 8 | 新規顧客の開拓が行き詰っている | |
| 9 | 顧客のニーズへの対応が難しい | |
| 10 | 取引先企業との関係性の維持が難しい | |
| 11 | 競合企業の台頭が著しい | |
| 12 | 特許・商標が尊重されない | |
| 13 | 変動する法や政策への対応が滞っている | |
| 14 | 為替変動のリスクが大きい | |
| 15 | 通関等の手続きが煩雑である | |
| 16 | その他（具体的に： |) |

(3) 中国における従業員の採用では、どのような問題がありますか。**ホワイトカラー・ブルーカラー**
それぞれについて、あてはまる番号すべてに○をつけてください（○はいくつでも）。

	ホワイトカラー	ブルーカラー
1 優秀な人材が応募してくれない	1	2
2 応募者の数が少ない	1	2
3 人材確保競争が激しく、欲しい人材が採れない	1	2
4 募集のコスト・時間がかかりすぎる	1	2
5 効果的な募集ルートが確保できていない	1	2
6 特に問題はない	1	2
7 採用は現地に一任しているため、わからない	1	2

(4) 人材の退職・流出に関してうかがいます。中国において下記の従業員の移動・流出は起こっていますか。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 ベテランの部長層
- 2 ベテランの課長層
- 3 中堅層の大卒・大学院卒（35歳前後）
- 4 若手の大卒・大学院卒
- 5 現場の主任・監督層・ベテランの技能者
- 6 特に人材の流出による問題はない
- 7 わからない

問5 現在、中国の貴現地法人に日本人が派遣されている主な理由は何ですか。**取締役以上、ラインマネージャー（部課長層）、アドバイザー・コーディネーターのそれぞれについて**、あてはまる番号すべてに○をつけてください（○はいくつでも）。

	取締役以上の 日本人派遣者	ラインマネージャー （部課長層）の 日本人派遣者	アドバイザー・ コーディネーターの 日本人派遣者
1 日本本社の経理理念・経営手法を浸透させる必要があるから	1	2	3
2 日本人従業員にキャリアを積ませる必要があるから	1	2	3
3 日本からの技術移転が必要だから	1	2	3
4 日本本社との調整に必要だから	1	2	3
5 現地法人の経理管理に必要だから	1	2	3
6 現地の取引先の交渉相手が日本人だから	1	2	3
7 現地従業員が十分育成されていないから	1	2	3
8 このポジションの日本人派遣者はいない	1	2	3

問6 中国の貴現地法人における「経営の現地化」についてうかがいます。

- (1) 中国の貴現地法人において、以下の要素はどの程度進んでいますか。あてはまる番号にそれぞれ **1つだけ**○をつけてください。

	進んで いる	やや 進んでいる	あまり 進んでいない	進んで いない
1 現地人材の採用・育成	1	2	3	4
2 現地従業員への権限譲渡・管理職化	1	2	3	4
3 現地にあわせた組織内の制度変革	1	2	3	4
4 現地従業員との円滑な関係の構築	1	2	3	4
5 海外展開のノウハウやマニュアルの蓄積	1	2	3	4
6 本社の指示を待たない自律的な意思決定	1	2	3	4
7 企業外の規制・制約への対応	1	2	3	4
8 モノ・カネの現地調達	1	2	3	4

- (2) 中国の貴現地法人が今後中国で発展していくにあたって、重要になると思う要素は何ですか。
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 現地人材の採用・育成
2 現地従業員への権限譲渡・管理職化
3 現地にあわせた組織内の制度変革
4 現地従業員との円滑な関係の構築
5 海外展開のノウハウやマニュアルの蓄積
6 本社の指示を待たない自律的な意思決定
7 企業外の規制・制約への対応
8 モノ・カネの現地調達
9 その他（具体的に：

)

問7 貴社の中国における今後3年間の事業展開と従業員数計画についてうかがいます。あてはまる番号にそれぞれ **1つだけ**○をつけてください。

A 今後3年間の中国市場の展開を どのように考えていますか。	1 拡大基調となる	2 現状維持	3 縮小基調となる
B 今後3年間の貴現地法人の事業展開を どのように考えていますか。	1 拡大する	2 現状維持	3 縮小・撤退する
C 今後3年間の貴現地法人の現地従業員数の増減を どのように考えていますか。	1 増員する	2 現状維持	3 削減する
D 今後3年間の貴現地法人の日本人派遣者数の増減を どのように考えていますか。	1 増員する	2 現状維持	3 削減する

【貴社の海外展開について一般的にお尋ねします】

問8 貴社の日本本社と現地法人との関係性についてうかがいます。

(1) 以下のなかで、貴社の現地法人の経営方針に最も近いのはどれですか。あてはまる番号に **1つだけ**○をつけてください。

- | | |
|---|-----------------------------------|
| 1 | きわめて重要な案件を除けば、基本的には現地法人側がすべてを決定する |
| 2 | 基本的には本社が決定しているが、現地側の裁量の余地が大きい |
| 3 | 基本的には、ほぼすべてを日本本社が決定している |

(2) 以下のなかで、日本本社の承認を受ける（または相談する）ことなく、貴社の現地法人が独自の判断で決定できる項目はありますか。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 | 新規事業への進出 | 4 | 現地従業員の役員への昇進 |
| 2 | 現在の事業への追加的な投資 | 5 | 部材・サービスの主な購入先の変更 |
| 3 | 大規模な現地従業員の解雇 | 6 | 製品・サービス・商品の主な販売先の変更 |

(3) 貴社にとって、現地法人との意思疎通はうまくいっていると思われますか。あてはまる番号に **1つだけ**○をつけてください。

- | | |
|---|--------------|
| 1 | うまくいっている |
| 2 | ほぼうまくいっている |
| 3 | あまりうまくいっていない |
| 4 | うまくいっていない |

問9 貴社の海外展開において想定している「経営の現地化」についてうかがいます。貴社が今後新たに海外進出を図るうえで、重要になると思う要素は何ですか。あてはまる番号に○をつけてください（**○はいくつでも**）。

- | | |
|---|--------------------|
| 1 | 現地人材の採用・育成 |
| 2 | 現地従業員への権限譲渡・管理職化 |
| 3 | 現地にあわせた組織内の制度変革 |
| 4 | 現地従業員との円滑な関係の構築 |
| 5 | 海外展開のノウハウやマニュアルの蓄積 |
| 6 | 本社の指示を待たない自律的な意思決定 |
| 7 | 企業外の規制・制約への対応 |
| 8 | モノ・カネの現地調達 |
| 9 | その他（具体的に： _____） |

問10 貴社の今後3年間の海外事業展開についてうかがいます。あてはまる番号にそれぞれ**1つだけ**○をつけてください。

	拡大・展開する	現状維持	縮小・撤退する	展開の予定はない
A 東アジア地域	1	2	3	4
B 東南アジア地域	1	2	3	4
C その他のアジア地域	1	2	3	4
D 中東・アフリカ	1	2	3	4
E ヨーロッパ	1	2	3	4
F 北米	1	2	3	4
G 中南米・オセアニア	1	2	3	4

問11 貴社の今後の海外展開についてうかがいます。

(1) 今後、貴社が中心的に展開していきたいと考えている国・地域はありますか。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 中国	6 カンボジア	11 インド
2 台湾	7 マレーシア	12 アメリカ
3 タイ	8 シンガポール	13 ドイツ
4 ベトナム	9 インドネシア	14 メキシコ
5 フィリピン	10 ミャンマー	15 その他の国・地域

15の「その他の国・地域」を選択された場合は、以下に具体的な国名・地域名をご記入ください。
(具体的に：)

(2) 上の(1)で選択した国・地域について、そこで事業展開をしたいと考える経営上の利点(メリット)はありますか。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 低廉な労働力が確保できる
2 生産体制・雇用の調整が容易
3 優秀な人材が確保できる
4 現地市場の市場規模が大きい
5 今後、さらに現地市場の発展が見込める
6 顧客のニーズやマーケットの変化などに対応しやすい
7 部品・原材料並びに商品が調達しやすい
8 現地政府の優遇策を得られる
9 周辺地域でのビジネスを行ううえで重要な拠点となる
10 関連企業との連携が容易である
11 すでに事業のノウハウが蓄積されている
12 その他(具体的に：)
13 現在、積極的な海外展開は考えていない

【貴社の日本国内におけるグローバル化への対応についてお尋ねします】

問12 以下の要素のなかで、貴社の新入社員に必要なと思われるものはありますか。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	英語の能力	6	責任感・使命感
2	英語以外の語学力	7	チャレンジ精神
3	コミュニケーション能力	8	体力
4	主体性・積極性	9	異文化に対する理解
5	協調性・柔軟性	10	日本人としてのアイデンティティー

問13 日本国内における貴社のグローバル化への対応についてうかがいます。

（1）現在、貴社が感じているグローバル化の必要性について、あてはまる番号に1つだけ○をつけてください。

全く必要性はない		←		ある程度必要である	→		強く必要性を感じる	
1	2	3	4	5	6	7	8	9

（2）今後のグローバル化の対応について、あなたの意見をうかがいます。あてはまる番号にそれぞれ1つだけ○をつけてください。

	そう思う	ややそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	そう思わない
1 外国人の人材を多く採用する必要がある	1	2	3	4	5
2 管理職に外国人を多く登用する必要がある	1	2	3	4	5
3 外国人は日本人と異なる存在として扱う必要がある	1	2	3	4	5
4 一般の社員だけでなく、特別なミッションをもった「グローバル人材」が必要になる	1	2	3	4	5
5 「グローバル人材」を自社で十分に確保できている	1	2	3	4	5
6 「グローバル人材」となりうる若い社員を、自社で十分に育成できている	1	2	3	4	5
7 グローバル化に対応するためには、伝統的な企業内のシステムの修正が必要不可欠である	1	2	3	4	5
8 本場で育てた外国人を現地法人で活躍させるべきである	1	2	3	4	5
9 同じ能力を持った人材を新たに採用するならば、外国人よりも日本人のほうが望ましい	1	2	3	4	5
10 企業内のグローバル化は、早急に取り組むべき課題である	1	2	3	4	5

問14 日本企業で働く外国人従業員についてうかがいます。

(1) 日本社会の一般的な傾向として、以下の項目をどのように考えますか。あてはまる番号に1つだけ○をつけてください。

	そう 思う	やや そう思う	どちらとも いえない	あまりそう 思わない	そう 思わない
1 外国人は日本人に比べて離職しやすいと思う	1	2	3	4	5
2 外国人を雇用することは難しいことである	1	2	3	4	5
3 日本企業で働く外国人の数は今後も増えると思う	1	2	3	4	5
4 日本で働く外国人が増えるのは望ましいことである	1	2	3	4	5
5 根本的に企業経営を変えるとき、より重要なのは女性の雇用よりも外国人の雇用である	1	2	3	4	5

(2) 貴社の日本本社では、外国人の雇用についてどのように考えていますか。あてはまる番号に1つだけ○をつけてください。

	そう 思う	やや そう思う	どちらとも いえない	あまりそう 思わない	そう 思わない
1 このような外国人を雇用したいという明確なイメージをもっている	1	2	3	4	5
2 優秀な外国人を定着させることは企業にとって重要な要素だと思う	1	2	3	4	5
3 現在、日本本社のなかで中核的な役割を担うような外国人を雇っている	1	2	3	4	5
4 将来的には日本本社のなかで中核的な役割を担う外国人を雇用したい	1	2	3	4	5
5 外国人を雇用・定着させるには、今までの企業のシステムを変えていく必要がある	1	2	3	4	5
6 外国人を雇用する積極的な理由がある	1	2	3	4	5
7 外国人には企業内での新たな役割を期待している	1	2	3	4	5
8 日本にいる優秀な留学生を労働力として確保したい	1	2	3	4	5

◎最後に、この調査について何かご意見ございましたら、ご自由にお書きください。

サマリーの送付について

調査結果の送付をご希望の方は、「1 希望する」を選択のうえ、下記「ご連絡先」のご記入をお願いいたします。

1 希望する

2 希望しない

ヒアリング調査へのご協力のお願い

本アンケート調査終了後、企業内のグローバル化戦略と外国人従業員についてより詳しく実態を把握するため、ご回答いただいたなかから数社を訪問させて頂き、1時間程度お話を伺いたいと考えております。お忙しいことと存じますが、ご協力いただけますと幸いです。

ご協力いただける場合は、「1 協力できる」を選択のうえ、下記「ご連絡先」のご記入をお願いいたします。

なお、ヒアリング調査で取得しました情報は研究目的でのみ使用し、社名、ご担当者名等は全て匿名化し、個々の状況とヒアリング対象が特定されることはありません。

1 協力できる

2 協力できない

→ ご連絡先

貴社名	
お名前	
部署名	
ご連絡先	Mail :
	TEL : () -
	〒 -

調査は以上です。

お忙しいなかご協力いただき、誠にありがとうございました。

同封の返信用封筒（切手不要）にてご返送ください。