

【アンケート結果速報／JAC Recruitment 2022年調査】

コロナ禍は日系アジア現地法人の経営現地化を加速させたか

実施：ジェイエイシーリクルートメント、ジェイエイシーリクルートメント・インターナショナル

調査期間：2022年6月27日～7月22日

アンケート実施方法：オンライン上でのアンケート調査(任意)

回答数：550社

1. 回答者について

本調査は、JAC Recruitment のアジア拠点(シンガポール、マレーシア、インドネシア、タイ、ベトナム、インド、中国、香港、韓国)が、これまでに名刺(連絡先)交換を行なった取引先企業の窓口担当者を対象に行なった。

回答者の現在のロケーション【表1】には上記以外の国が含まれるのは、既に日本に帰任した方、他国に異動した方が含まれたためである。

回答者のうち79.6%が「日本本社から派遣された駐在員」である。【表2】 また回答者が所属する企業(現地法人)においてはその83.5%で現地法人のトップが「日本人駐在員である」。また「現地採用の日本人である」とする企業(4.2%)を合わせると、計87.9%の企業で日本人がトップを務めている。【表4】

2. 経営現地化に対する意向

経営現地化を進めるとい方針が「決定」しているのは全体の29.1%。「検討中」、「意向あり」までを含めると全体の65.3%(359社)にのぼる。【表5①】 およそ3分の2の企業が経営現地化に前向きな意向を持っているようである。この比率は国別にばらつきがあり、最も高いインド(82.6%)のほか、タイ(75.0%)、シンガポール(70.0%)で70%を超えている。一方、香港(54.0%)、韓国(60.8%)は比較的少ない。

方針決定、検討中の企業において、その原因は必ずしもコロナ禍ではないが、24%は「関係がある」としている。集計結果の上では各社の経営現地化はコロナ禍とは関係なく進んでいる、というように見えるが、一方で、「事業の現地化」や「優秀な現地人材の確保」がこれまで以上に必要となった背景にコロナ禍の影響がどの程度あるか、今後の取材で詳しく確認することとする。

ちなみに、コロナ禍による影響とは、「渡航や移動の制限」(63.6%)、「リモートツールをもちいたマネジメント、コミュニケーションの浸透」(40.0%)、「日本本社の事情(後任候補の不足、管理・支援のコストやノウハウ)」(40.0%)、「コロナ禍に伴う事業戦略の変化」(29.1%)、「コロナ禍に伴う経営状態の悪化や事業の縮小」(25.5%)であった。【表5③】

【表1】 ご滞在中の国 (日本に一時帰国中の方は赴任先の国をお答えください)

国	回答	構成比
シンガポール	68	12.4%
マレーシア	30	5.5%
インドネシア	159	28.9%
タイ	32	5.8%
ベトナム	95	17.3%
インド	23	4.2%
中国	16	2.9%
香港	50	9.1%
韓国	51	9.3%
その他海外	2	0.4%
日本	24	4.4%
計	550	100.0%

【表2】 回答者の立場

立場	回答	構成比
日本本社から派遣された駐在員	438	79.6%
現地法人で雇用されている	72	13.1%
その他	17	3.1%
日本本社に勤務	23	4.2%
計	550	100.0%

【表3】 回答者の職位

職位	回答	構成比	駐在員	構成比
現地法人の社長(常勤)	248	45.1%	228	52.1%
現地法人の社長(非常勤)	11	2.0%	4	0.9%
現地法人の副社長・役員	113	20.5%	94	21.5%
現地法人の本部長・部長	79	14.4%	61	13.9%
現地法人の課長	29	5.3%	20	4.6%
その他	70	12.7%	31	7.1%
計	550	100.0%	438	100.0%

【表4】 現地法人のマネジメント体制 (常勤しているトップ)

立場	回答	構成比
日本人駐在員である	459	83.5%
現地採用の日本人である	23	4.2%
現地人材である	63	11.5%
現地採用の第三国人である	5	0.9%
計	550	100.0%

現地トップが日本人である482社における、現地人材の最高位

職位	回答	構成比
現地法人の副社長・役員	169	35.1%
現地法人の本部長・部長	167	34.6%
現地法人の課長	101	21.0%
その他	45	9.3%
計	482	100.0%

現地トップが日本人以外の68社における、日本人駐在員の最高位

職位	回答	構成比
現地法人の副社長・役員	40	58.8%
現地法人の本部長・部長	7	10.3%
現地法人の課長	3	4.4%
その他	18	26.5%
計	68	100.0%

3.経営現地化の目的と目標(目指す姿)

一言で「経営現地化」と言っても、目指す姿は各社各様である。各社が目指す現地化の姿について、現地化に前向きな意向をもつ359社の回答を集計してみた。

(1) 目指す経営現地化の状態

各社が目指す経営現地化の姿としては、「日本人駐在員の数を減らす」(39.3%)が最も多く、次いで「現地トップの国籍を現地人材(または第三国人材)とする」(19.8%)、「日本人駐在員の数を変えず現地人材の幹部・管理職登用を増やす」(14.8%)が続いた。またこの傾向は国別にも目立った違いはなかった。

(2) 現地化を進める目的

経営現地化の目的として多かったのは、「ビジネスを現地化したい(現地市場の開拓など)」(51.0%)であった。ビジネスの現地化とは何を指すのか、その詳細については今後の取材によって詳らかにすることとして、ビジネスの現地化を行なうために、日本人駐在員から

現地人材に職務や責任、権限を委譲していく必要があるということに対しては特に疑念の余地がない。それに次いで、「駐在員の派遣に伴う各種コストを削減したい」(46.5%)が多いことにも驚きはない。手当、住居費用、帰国費用、家族の費用、保険など、駐在員を一人派遣することに伴ってかかるコストは一般的に年収の1.5倍とも2倍とも言われ、企業にとって大きな負担となっている。また、3番目に多かったのは「より優秀な現地人材を確保したい」(38.2%)で、これも海外諸国において現地人材が日本企業を敬遠する理由の一つである「ガラスの天井」と呼ばれる状態を脱することを狙うものであると理解できる。

ここで興味深いのは現地化を進める意向、動機が現地法人側にあるのか、本社側にあるのかによって結果が異なる点である。これについては後に(4)で述べることにする。

【表5①】 現地化を進める方針

現地化の方針	回答	構成比
「進める」という方針が決定し、具体的なアクションを起こしている	117	21.3%
「進める」という方針は決定しているが具体的なアクションは起こしていない	43	7.8%
「進める」方向で検討中である	68	12.4%
具体的な検討はしていないが進めたいという意向がある	131	23.8%
むしろ本社からの駐在員を増やす意向である	69	12.5%
「進めない」方針である	13	2.4%
分からない・そのことについては特に検討していない	109	19.8%
計	550	100.0%

【表5②】 現地化を進める方針(コロナ禍との関係)

現地化を「進める」方針が決定している160社における、コロナ禍との関係		
コロナ禍との関係 (n=160)	回答	構成比
コロナ禍が直接的な理由・きっかけである	6	3.8%
コロナ禍は直接的な理由・きっかけではないが関係している	33	20.6%
コロナ禍とは関係ない	121	75.6%
計	160	100.0%

現地化を「進める」方向で検討中とする68社における、コロナ禍との関係		
コロナ禍との関係 (n=68)	回答	構成比
コロナ禍が直接的な理由・きっかけである	1	1.5%
コロナ禍は直接的な理由・きっかけではないが関係している	15	22.1%
コロナ禍とは関係ない	52	76.5%
計	68	100.0%

コロナ禍との関係 (n=160+68)		
コロナ禍との関係	回答	構成比
コロナ禍が直接的な理由・きっかけである	7	3.1%
コロナ禍は直接的な理由・きっかけではないが関係している	48	21.1%
コロナ禍とは関係ない	173	75.9%
計	228	100.0%

【表5③】 現地化を進める方針(コロナ禍との関係)

コロナ禍が直・間接的に影響したとする55社における「コロナ禍との関係」(複数回答)		
コロナ禍の影響 (n=55)	回答	構成比
渡航や移動の制限	35	63.6%
コロナ禍に伴う経営状態の悪化や事業の縮小;	14	25.5%
コロナ禍に伴う事業戦略の変化;	16	29.1%
リモートツールをもちいたマネジement、コミュニケーションの浸透	22	40.0%
日本本社の事情(後任候補の不足、管理・支援のコストやノウハウ)	22	40.0%
その他	2	3.6%
計	111	
n	55	100.0%

現地化の意向の在処 (現地化を進める計画や意向がある359社)

意向の在処 (n=359)	回答	構成比
完全に現地法人や駐在員としての自身の意向	76	21.2%
どちらかという現地法人や自身の意向	126	35.1%
どちらかという日本本社の意向	88	24.5%
完全に日本本社の意向	39	10.9%
その他	30	8.4%
計	359	100.0%

目指す経営現地化の状態 (現地化を進める計画や意向がある359社)

現地化の目標 (n=359)	回答	構成比
日本人駐在員を一人も置かない	38	10.6%
日本人駐在員の数を減らす	141	39.3%
現地トップの国籍を現地人材(または第三国人材)とする	71	19.8%
現地の経営トップの雇用形態を現地雇用(邦人の可能性を含む)とする	26	7.2%
日本人駐在員の数を変えず現地人材の幹部・管理職登用を増やす	53	14.8%
日本人駐在員の数や役割は変えず、現地法人にもっと権限を委譲する	18	5.0%
その他	12	3.3%
計	359	100.0%

経営現地化を行なう目的 (現地化を進める計画や意向がある359社、複数回答)

現地化の目的 (n=359)	回答	構成比
駐在員の派遣に伴う各種コストを削減したい	167	46.5%
より優秀な現地人材を確保したい	137	38.2%
ビジネスを現地化したい(現地市場の開拓など)	184	51.3%
日本本社側で派遣要員が足りない(確保できない)	92	25.6%
日本人では現地従業員のマネジementが難しい	49	13.6%
渡航制限やロックダウン等のリスクに備える	35	9.7%
リモートマネジementができるようになった	34	9.5%
現地でマネジementを任せ得る幹部が育った	42	11.7%
その他	18	5.0%
計	758	
n	359	100.0%

経営現地化の実現を阻んでいること (現地化を進める計画や意向がある359社、複数回答)

現地化を阻んでいること (n=359)	回答	構成比
取引先・顧客の要求(対応窓口としての日本人の必要性)	111	30.9%
技術力や製品・サービスの品質を維持できない	91	25.3%
現地人材が担うべき責任や権限がない(本社から委譲されていないなど)	69	19.2%
現地の幹部候補人材が定着しない	92	25.6%
現地の幹部候補人材を採用することができない	39	10.9%
現地の幹部候補人材の育成(マネジement教育)が進まない	153	42.6%
駐在員が不在となる(減る)ことに伴う日本本社との連絡不全	106	29.5%
日本本社側に国際対応力が不足している	128	35.7%
その他	28	7.8%
計	817	
n	359	100.0%

(3) 経営現地化の実現を阻んでいること

回答企業各社において、経営現地化の実現を阻んでいるのは、「現地の幹部候補人材の育成(マネジメント教育)が進まない」(42.6%)、「日本本社側に国際対応力が不足している」(35.7%)という内外両側の問題であることが判った。「現地の幹部候補人材を採用することができない」を挙げた企業は10.9%と少なく、採った人材をいかに育てるかが大きな課題となっている。

また、「日本本社側に国際対応力が不足している」ことを阻害要因として挙げた企業が最も多かったのは中国(37.5%)、タイ(34.4%)、シンガポール(30.9%)であった。これらの国は、日本企業の進出の歴史が長く、比較的現地人材の幹部層・管理職も多く育っているのではないかと考えられるが、言語の問題も含めて、邦人駐在員に依存せざるを得ない実態があるとしたら、経営現地化を進める上で本社の国際対応力を高めることが非常に重要であることが解る。

一方、「取引先・顧客の要求(対応窓口としての日本人の必要性)」とした企業が30.9%あることから、経営現地化が必ずしも自社の都合だけで進めることができないこと、言い換えれば地域や業界、取引グループの中で連鎖的に進む可能性も感じられる。

(4) 現地化の意向の在処

現地化を進めたいという意向がどこにあるのか尋ねたところ、現地法人側にあるとした企業が54.3%（「完全に現地法人や駐在員としての自身の意向」が21.2%、「どちらかという現地法人や自身の意向」が35.1%）、一方、本社側にあるとした企業が35.4%（「どちらかという日本本社の意向」が24.5%、「完全に日本本社の意向」が10.9%）と、どちらかと言うと現地法人側にあることが判った。興味深いのは、この経営現地化の意向の在処によって、経営現地化を進める目的やその実現を阻んでいることが異なるということである。

まず、経営現地化を進めるという方向性が、「どちらかという日本本社の意向」、「完全に日本本社の意向」と、日本本社側の意向に拠るとする企業(以下、

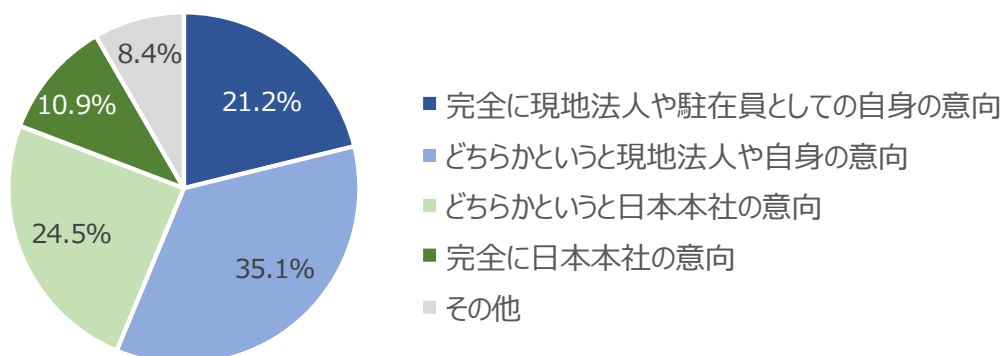
「本社側に意向がある企業」)においては、経営現地化の目標を「日本人駐在員の数を減らす」(44.1%)、「日本人駐在員を一人も置かない」(16.5%)、というように計60.6%が日本人駐在員の数を基準として考えており、これは経営現地化を進める方向性が、「完全に現地法人や駐在員としての自身の意向」、「どちらかという現地法人や自身の意向」と、現地法人側の意向に拠るとする企業(以下、「現地法人側に意向がある企業」)の43.5%に比べて17ポイント高い。一方、「日本人駐在員の数を変えず現地人材の幹部・管理職登用を増やす」、「日本人駐在員の数や役割は変えず、現地法人にもっと権限を委譲する」とした企業の割合(合計)は、現地法人側に意向がある企業が25.2%であったのに対して本社側に意向がある企業では12.6%と2倍の開きがある。

(5) その他

「目指す経営現地化の状態」と、「経営現地化を進める目的」で回答をクロス集計したところ、「日本人駐在員を一人も置かない」、「日本人駐在員の数を減らす」ことを目標としている企業において、その目的が「駐在員の派遣に伴う各種コストを削減したい」である企業が多く、それ以外を目的とする企業においては、一様に「ビジネスを現地化したい(現地市場の開拓など)」というのが目的であった。

また、「目指す経営現地化の状態」と、「経営現地化の阻害要因」で回答をクロス集計したところ、「日本人駐在員を一人も置かない」ことを目標とする企業では「駐在員が不在となる(減る)ことに伴う日本本社との連絡不全」(20.0%)、「日本本社側に国際対応力が不足している」(16.7%)ことが危惧されている一方、「日本人駐在員の数を減らす」、「トップの国籍を現地人材(または第三国人材)とする」、「日本人駐在員の数を変えず現地人材の幹部・管理職登用を増やす」とした企業においては、「現地の幹部候補人材の育成(マネジメント教育)が進まない」ことが妨げになっていることが判った。

現地化の意向の在処 (現地化を進める計画や意向がある359社)



4.今後の課題(定性インタビューの論点)

これらの結果を踏まえ、回答者へのインタビューによって明らかにしたい点は次の事柄である。

(1)現地化に対するコロナ禍の影響

アンケートの結果を見る限り、経営現地化を進めんとする各社の意向はコロナ禍と強く関連するものではないが、間接的な原因となっている可能性はあり、それを丁寧に掘り下げたい。

(2)現地化を検討するプロセスで、日本本社とはどのような議論が行なわれているのか

現地化を進めたいという意向がどちらから発せられたものであったとしても、その合意のプロセスにおいて、双方の事情や考え方について、議論や擦合せは行なわれているはずであり、仮に「本社の意向」であったとしても、現地化を進めることが現地法人や駐在員にとってどのような意味をもつのかを掘り下げたい。

(3)現地化を進めるプロセスにおいて日本人駐在員の役割や発揮能力は従前とどのように変わるか

例えば事業の立上げ期のように、自らが先頭に立ち強いリーダーシップを発揮し、時にハンズオンで問題解決に関わる段階と、現地化に向け、マネジメントの候補者を見出し、育て、徐々に仕事や権限を委譲していくプロセスでは駐在員に求められるスキルやマネジメントスタイルは異なるはずであり、そのあたりを具体的に掘り下げたい。

(4)現地化を進める方針・計画は現地の人材（幹部層やコア人材など）に伝えているのか、また伝えているとしたらどのように伝え、コミットメントを引き出しているのか

経営現地化は本社や駐在員の意向で進めるとしても、実際に仕事や責任、権限の受け手である現地人材側のコミットメントを抜きに実現できないのではないか。そのコミットメントを引き出すコミュニケーションや関わり方とは何か、掘り下げたい。

(5)日本本社側の国際対応力とは何か、またそれを高める上で有効なことは何か

今回、「経営現地化の実現を阻んでいること」として、多くの回答者が「日本本社側の国際対応力の不足」を挙げた。それは具体的にどのようなことで、また各社がその問題をどのように解決しようとしているのか、掘り下げたい。

※お願い

本書の内容、テキスト、データ等の転載・無断使用はご遠慮ください。
ご利用を希望される場合は下記までご一報ください。

<本アンケートに関するお問合せ・ご意見窓口>

株式会社ジェイエイシーリクルートメント

日本本社 海外進出支援室 室長

佐原 賢治 E-mail : k-sahara@jac-recruitment.jp