

# 企業のグローバル・ネットワーク化と人的資源

藤 田 涉  
福 澤 勝 彦

## 概 要

わが国をめぐる貿易構造や産業構造の変化には、わが国企業のグローバル化の動向が深く関与する。本稿では、それを可能にする要素について、よりミクロな視点でアプローチすることを目的とする。具体的には企業のグローバル・ネットワークのノードたる拠点の形成と、その根源である人的資源に着目し、変容するグローバル化の意味と、今後の可能性を議論する。

## Abstract

Global networking of enterprises has changed the trade and industrial structure in Japan. A deeper microscopic analysis is tried to those changes. Actually, an interest of our analysis is the trend of the base nodes in global network of enterprises. And another important interest is their acquisition policies of the manpower of the residence staff.

Keywords: Japanese-affiliated companies; global networking of enterprises; human resources

## 1 分析の視点

わが国をめぐる貿易構造や産業構造の変化には、わが国企業のグローバル化の動向が深く関与している。この動向を表す集計データとしては、

- (1) 対外直接投資の推移（財務省「対外及び対内直接投資状況」、財務省・日本銀行「国際収支統計」）
- (2) 対外直接投資収益の推移（財務省「法人企業統計」、財務省・日本銀行「国際収支統計」）
- (3) 現地法人数の推移（経済産業省「海外事業活動基本調査」）

などが主なものである。それぞれ、対外直接投資、およびそのリターン、そして活動拠点

の展開状況を示している。

これらを直接用いた分析はマクロ的な視点に立つものになると考えられるが、よりミクロな視点にブレークダウンした場合にもきわめて有用である。たとえば企業活動レベルまで考えたとき、いわゆるヒト・モノ・カネという論点では、直接投資とそのリターンの動向は企業活動と「カネ」の問題に直接結びついており、また形成された拠点はその可視化された一部であると考えられる。これをM&Aの情報や海外生産の情報と組み合わせられれば、さらに多くの知見を得られる。またグローバル・サプライチェーンの要素としての企業活動は「モノ」の問題と結びつき、これと貿易データなどを組み合わせることにより、さらに微視的な諸問題に接近することが

できる。

しかしながら、「ヒト」の議論は前二者に比べれば置き去りにされている感は否めない。間接的に拠点との関連は存在するが、人的資源という重要な視点が論じられる機会は非常に少ない。人材マネジメントや労働衛生などの視点から海外派遣勤務者を論じるレポートなどは数多く見られるが（例えば日本経済団体連合会(2004, 2014), 労働政策研究・研修機構(2005, 2008)など）、企業のグローバル化と関連した人的資源の効率的配分や資源制約といったミクロ視点での分析の例はほとんど見られない。

本研究では、それらが国企業のグローバル化を可能にする要因について、よりミクロな視点でアプローチすることを目的としているが、具体的には拠点形成と、その根源である人的資源に着目し、変容するグローバル化の意味と、今後の可能性を議論する。

## 2 わが国企業のグローバル化の動向

### 2.1 対外直接投資の推移

わが国企業のグローバル展開の動向は、まず対外直接投資の状況からうかがうことができる。

このため過去の分析においては財務省（旧大蔵省）による「対外及び対内直接投資状況」がよく用いられてきた。これは「外国為替及び外国貿易法」による「対外直接投資届出・報告実績」に基づく。重要な特徴としては、年度ベースであること、投資引き上げを計上していないこと、さらに1億円相当額以下の対外直接投資については、報告の対象外であるために、当該統計には反映されていないことなどがあげられる。

平成17（2005）年度からは、国際間比較が可能のように（IMF-BPM 5 基準<sup>(注1)</sup>）、「国

際収支統計」において国・地域別かつ業種別に係る直接投資の計数を公表することになったため、平成16（2004）年度をもって「対外及び対内直接投資状況」は廃止（更新終了）されている<sup>(注2)</sup>。

図1は上記統計の利用例として、経産省の報告書（経済産業省(1998)）に用いられた例を示す。例としては新しくはないが、90年代によく用いられた図示法である。製造業、非製造業に分けて、対外直接投資の推移を対ドル円レートの推移と対比させる説明などに使われていた。

さらに、2014年1月分より国際収支統計は新しい基準（IMF-BPM 6）に基づいて発表されている。ただし、「日本の直接投資（国際収支ベース、ネット、フロー）」、および「日本の直接投資（残高）」は2013年分までは旧基準によるデータが公表されている<sup>(注3)</sup>。

これらの時系列データは集計基準が異なるため、単純に接続はできないが、視覚的にとらえるためにあえて連続したグラフで表現してみよう（図2）。なお参考のために対ドルの為替レート推移を併記している。

グラフ化に用いたデータは以下による。

- 財務省「国際収支状況（付表2 対外・対内直接投資）」、対外直接投資総括表

(注1) IMF-BPMとはIMF国際収支マニュアルのこと。IMF-BPM5ならばその第5版を指す。

(注2) 「対外及び対内直接投資状況」の留意事項（財務省：[http://www.mof.go.jp/international\\_policy/reference/itn\\_transactions\\_in\\_securities/fdi/170629.htm](http://www.mof.go.jp/international_policy/reference/itn_transactions_in_securities/fdi/170629.htm)）

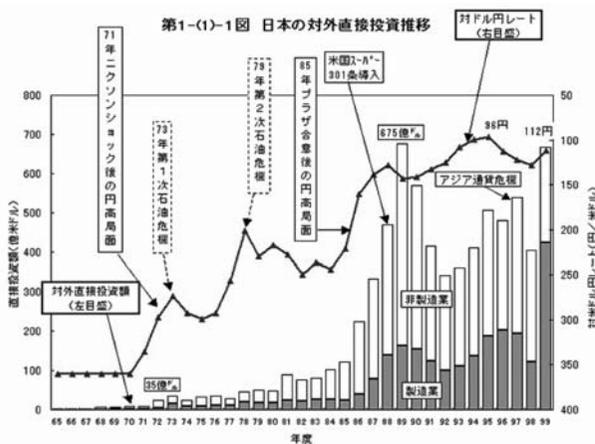
(注3) 財務省サイト（平成25年10月8日付）『「国際収支関連統計」の見直しを行います』  
[http://www.mof.go.jp/international\\_policy/reference/balance\\_of\\_payments/notice/osirase\\_20131008.htm](http://www.mof.go.jp/international_policy/reference/balance_of_payments/notice/osirase_20131008.htm)

(居住者による対外直接投資)における「対外直接投資、ネット」。すなわち、IMF-BPM 5 基準ではアウトフローとインフローの差、IMF-BPM 6 基準では「実行」と「回収」の差である。なお、IMF-BPM 5 基準以前でもアウトフローを正值に置き換えてある。年度値と暦年値が公表されているが、暦年値を用いている。

- 1985年から2013年まではIMF-BPM 5 基準。
- ( \* ) の付いた2014年・2015年値はIMF-BPM 6 基準なので単純な接続はできないが、参考のためにグラフの色を変えた上で続けて描画してある。なお、本稿執筆時点では、2015年値は第4四半期分は速報値で公表されている。
- 為替レートは1986年以降はインターバンク相場(東京市場)中心相場期中平均値

(日本銀行による)。なお1985年の為替レートのみはインターバンク相場(東京市場)のスポットレートである。

このように長期系列に関しては研究者レベルで種々工夫をして接続がなされてきたが、2015年度になって日銀・財務省における接続作業が進み、IMF-BPM 6 基準を強く意識した長期の総括表が公表されたことにより、図2程度のアウトラインならば、直接入手することにより長期の時系列データを利用できるようになった(注4)。しかしこれも、1985(昭和60)年~1995(平成7)年のデータについてはIMF-BPM 6 基準による組み替えに必要な情報が限られるため、比較可能な範囲においてIMF-BPM 4 基準をIMF-BPM 5 基準へ組み替えたものとそのまま接続したものであること、また1996(平成8)年~2013(平成25)年のデータは、IMF-BPM 5 基準統計を



[注] 対米ドルレート：東京インターバンク相場 直物中心相場期中平均  
86年度以降の直接投資額は、期中平均レートにて、通産省が米ドルに換算  
[出典] 対外直接投資額：対外直接投資届出・報告実績(大蔵省)

図1 対外直接投資推移の図示例

(注4) 日本銀行，国際収支統計 (IMF 国際収支マニュアル第6版ベース <2014年1月取引分 ~ >)，国際収支状況・総括表： [https://www.boj.or.jp/statistics/br/bop\\_06/rbopsum.zip](https://www.boj.or.jp/statistics/br/bop_06/rbopsum.zip)

IMF-BPM 6 基準へ組み替えたものであり、内容的には図 2 のために接続作成したデータと同等である。

ここで、図 2 は円表示であり、投資される国外においては米ドルで代表される外貨で理解されるべきである。時系列的な米ドル換算の推移は JETRO が公表している対外直接投資に関する集約データ(注5)が利用できる。これを図 2 同様グラフ化すれば、図 3 のようになる(図 2 同様、2014 年以降は強いて接続して描画している。)

図 2 と図 3 を比較すれば、円ベースでの直近の対外直接投資の急増は円安によるものであり、ドルベースでは 2012 年以降は比較的コンスタントな対外投資が継続されている状況である。すなわち、直近の円安傾向下でも対外直接投資は影響を受けていない可能性が高い。

なお、産業別の直接投資の推移も申告ペー

スであるがデータが公開されている。特に非製造業のうち、商業・金融保険・サービス業・運輸業・不動産業などのサービス系部門に焦点を置き、その推移を示したのが図 4 であるである。

使用したデータはドル換算済みで利用しやすい JETRO の直接投資統計(注6)を用いたが、2004 年以前からの長期の傾向を見るためこれも利用しやすい財務省の対外及び対内直接投資状況データ(IMF-BPM 5 基準)(注7)を用いて接続して表示してみた。

なお、2005 年以降の JETRO データは暦年データであるが、財務省の IMF-BPM 5 基準の直接投資統計は年度データのみである。このため傾向を見る目的に限定して連続してグラフにしてある。また、2014 年からは IMF-BPM 6 基準であり、本稿執筆時点では第 3 四半期までの公表であるが、産業別の比率を対象としているので参考値として同時に記載

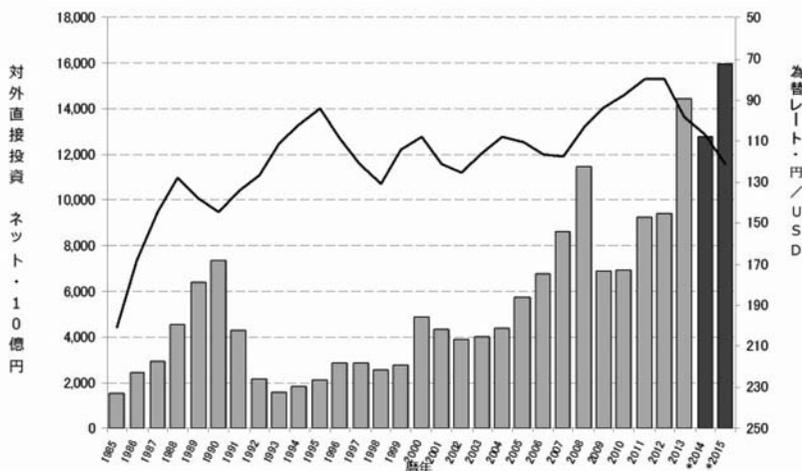


図 2 対外直接投資の推移(ネット・フロー), 円表示, 年度

(注 5) JETRO サイト「直接投資統計」<https://www.jetro.go.jp/world/japan/stats/fdi.html>

(注 6) JETRO, 日本の統計情報の内, 基礎的経済指標・国際収支統計・直接投資統計:<https://www.jetro.go.jp/world/japan/stats/fdi.html>

(注 7) 財務省, 対外及び対内直接投資状況:[http://www.mof.go.jp/international\\_policy/reference/itn\\_transactions\\_in\\_securities/fdi/](http://www.mof.go.jp/international_policy/reference/itn_transactions_in_securities/fdi/)

している。

図4の元のデータ自体は製造業・非製造業、支店の3部門に分類され、製造業と非製造業はさらに細分されている。ただしこれらは投資主体の業種（直接投資産業）であり、投資先の産業や機能については別な分析が必要である。ここで、商業・金融保険・サービス業・運輸業・不動産業などのサービス部門を取り上げたのは対外直接投資全体の中での位置づ

けや特徴を見るためである。推移の概要は以下ようになる。

- 1990年代末期からサービス部門のシェア低下傾向は不動産業の投資が急速に減退して行ったことが大きい。
- 全体の動向は金融保険業の投資動向で左右されている。アジア通貨危機、LTCM（ロングターム・キャピタル・

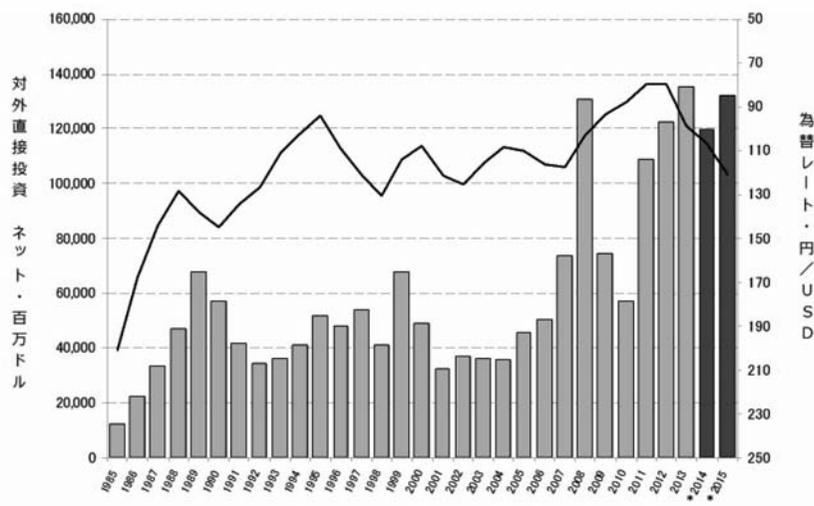


図3 対外直接投資の推移（ネット・フロー）、ドル表示

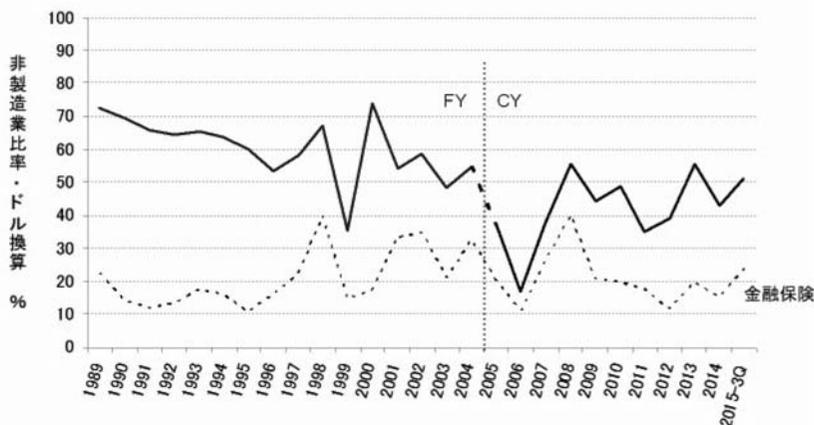


図4 産業別対外直接投資の推移 - 商業・金融保険・サービス業・運輸業・不動産業など、ドル換算

マネジメント)ショック, ITバブル崩壊などが続いた1998年前後, サブプライムローン問題から世界金融危機が生じる直前の2006, 2007年頃, そして東日本大震災があった2011年に急減しているが, これらは金融保険業の投資動向と同期している。

- 2010年代の特徴は, 商社などの卸売・小売業が金融保険業に次いで伸びていること, 通信業がスポット的な大規模な投資はもちろん, 全体としてシェアを増加させていること, 運輸業も増加傾向あることなどの変化が見られる。
- 製造業では, 1990年代では電気機械が圧倒的であったが, 2000年代になると輸送機械, 化学工業が急速に伸長し, 近年では食料品や一般機械の伸びが顕著であり, 圧倒的な業種部門はなくなってきている。

依然, 金融保険業による投資シェアが無視できないが, 他のサービス部門も増加しており, 多様な状況に変化しつつあるとともに, サービス部門全体で増加傾向が見られている。

る。

## 2.2 直近の状況および接続の確認

直近の変化については, 以下により, さらに詳細に見てみよう。

表1は図3と同じ, ドル換算されたJETROの対外直接投資集約データから国・地域別について直近を抜粋したものである。

すでに述べたように, 2013年まではIMF-BPM5基準, 2014年以降はIMF-BPM6基準であるために単純に接続比較はできない。このため, 地域別の2013年値から2014年値への変化率(実際の変化と集計基準の変化が合成されたもの)を仮に計算し, さらにその平均値(世界合計での変化)との偏差を求め, それにより増減の程度を相対的に比較している。

また, 2014年値から2015年値への変化率については, 同じIMF-BPM6基準なので, そのまま用いることができる。なお, これらの比較において「 $\downarrow$ 」記号は減少を示している。

まず, 接続に問題がある2013年から2014年については, 以下の傾向が見られる。

100万ドル	2013年 BPM 5	2014年 BPM 6	2015年速報 BPM 6	14/13 比率(%)	14/13 対世界偏差	15/14 比率(%)
アジア	40,470	35,391	31,821	12.6	1.2	10.1
中国	9,104	6,742	8,831	25.9	14.6	31.0
北米	46,505	43,854	44,988	5.7	5.6	2.6
中南米	10,197	7,095	9,220	30.4	19.1	30.0
大洋州	6,098	5,555	8,393	8.9	2.4	51.1
欧州	32,227	25,874	35,138	19.7	8.4	35.8
西欧	31,905	25,524	34,428	20.0	8.7	34.9
東欧・露等	322	350	709	8.7	20.0	102.9
中東	91	496	1,269	446.4	457.7	155.9
アフリカ	-537	1,465	1,242	-	-	15.2
世界	135,049	119,726	132,073	11.3	0	10.3

表1 対外直接投資(ネット, フロー) 2013年(IMF-BPM5)から2014・2015年(IMF-BPM6)への変化

- 2013年（IMF-BPM 5 基準）から2014年（IMF-BPM 6 基準）は11.3%だけ見かけ上の値は減少している。財務省・日本銀行からは最近の系列のみであるがIMF-BPM 6 基準のみの時系列（円ベース）も公開されているが、こちらでは11.6%の減少を示しており、変化の方向としては同様である。
- この平均的な変化傾向である-11.3%と、他の地域を偏差によって比較すると、主要な投資先ではアジア（-1.2%）、中南米（-19.1%）、欧州（-8.4%）が減少している。
- アジアの減少傾向は平均からの偏差では小さいように見えるが、その内訳を見ると中国の減少傾向が著しい（-14.6%）。また中国以外への直接投資は激増していることがわかる。
- 平均からの偏差でプラスなのは北米（5.6%）、大洋州（2.4%）、中東（456.7%）である。中東、アフリカおよび欧州の中でも東欧は水準でも増加している。

次に、同じIMF-BPM 6 基準である2014年から2015年については、

- 前年の反動のように増加が見られるが、アジア、アフリカでは減少が生じている。特にアジアでは中国での反発的な増加に対して、全体では減少しているのが特徴的である。

さらに、直近の変化は以下のようになる。

表2は財務省および日本銀行による対外直接投資（ネット、フロー、IMF-BPM 6 基準）の月次値である。IMF-BPM 6 基準での月次値は2014年から公表されている。なお、本稿執筆時点では、10、11、12月値は速報値であ

る（表中に「(速)」と記載）。

- 2014年値と2015年値との比較を行うと、対前年同月比ではほとんどの月が増加傾向にある。年合計値で比較すると、2015年値は2014年値より約25%と急増し、過去最大値を更新している。
- 円安下、中国およびEUの経済情勢が不安定化する中でも2015年時点では海外直接投資は増進した。ただし、増加の大半は第3四半期まで（約4割、39%の増加）であり、第4四半期では横ばい気味になっている。ただし、これは増加が2014年第4四半期から始まっているので、同程度であるとも解釈できる。

### 2.3 対外資産残高の動向

以上の議論は企業の活動という視点であるので特にフローに着目したものであった。富を生む源泉としてはストックに注目すべきである。毎年の直接投資額から撤退額を控除して、その金額を累積したものが対外直接投資残高<sup>(注8)</sup>である。対外直接投資額はフローであるのに対し、ストック概念である。その年次推移（歴年末、2014年値まで）を図5に示す。

推移の傾向としては、以下のことがうかがわれる。

- 地域別では2014年末において、北米、アジア、EUの順に直接投資残高が大きい。アジア域内ではASEANが大きく中国

(注8) 対外直接投資残高を含む対外資産負債残高の統計は、外国為替及び外国貿易法第55条の9の規定に基づき、翌年5月末までに閣議報告が義務づけられており、閣議報告後に対外公表される。本稿執筆時点での最新値は2014年末である。

がそれに次ぐ。  
 • 2012年末にはASEAN 対中国のシェアは1:1.3程度であったがASEANのシェアは急速に増加し、2014年末には約1:1.6にまで差が広がっている。

また、対外直接投資のストック(残高)が、対外投資(証券投資、その他投資、外貨準備など)全体の中でどのような位置づけになっているかを図6、および表3に示す。

現在に至るまでのわが国の対外投資の問題

	対外直接投資 IMF-BPM 6 基準		
	ネット(10億円)		対前年 (%)
	2014年	2015年	
1月	1,257	1,239	1
2月	649	1,394	115
3月	721	1,077	49
4月	2,057	997	52
5月	749	2,358	215
6月	703	634	10
7月	817	1,252	53
8月	633	1,360	115
9月	694	1,231	77
10月	1,637	1,662(速)	2
11月	1,507	1,350(速)	10
12月	1,344	1,435(速)	7
合計	12,768	15,988	25

表2 対外直接投資(ネット、フロー、IMF-BPM 6 基準)、直近の月別変化

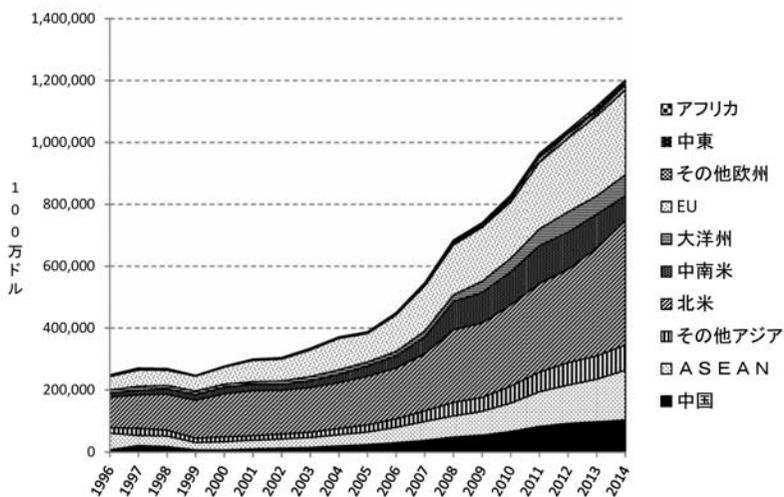


図5 対外直接投資資産残高推移(JETRO 公表データを加工)

点や課題については以前から議論されており、その重要なものは2006年の通商白書（経済産業省(2006)）で提起されたものであろう。

2006年の通商白書においては、わが国は対外資産投資収益率が低く、その要因としては、

証券投資のシェアが大きく直接投資のシェアが低い

先進国資産の蓄積シェアが大きく成長著しい発展途上国のシェアが低い

本来相対的に投資収益率の高いはずの直接投資収益率が他の先進国より低いということが挙げられていた<sup>(注9)</sup>。それから10年ほど経過した現時点ではどのような状況と考えられるだろうか。

- 現在のシェアを見ると（図6，表3），の直接投資のシェアは2006年の通商白書が用いたデータである2005年当時のシェア9.1%と比較して2014年度末には15.2%に上昇している。
- しかし同じく通商白書が用いた2004年の日英米の海外資産構成でも、すでに英国

は17%、米国は33%にも達していた。直接投資のシェアは増加しつつも他の先進国と比較するとまだその水準は低い。

- の先進国シェアと発展途上国のシェアについては、2005年末当時は68.8%であった OECD での直接投資残高シェアは、2014年末には65.1%となりやや低下した。しかし、2010年末には61.0%まで低下していたものが再び増加した結果である。さらに2015年末には68.6%と、2005年末同様の水準に戻っている。
- 地域別順位は北米、アジア、EU の順であるが、アジアに関しては ASEAN 地域での増加が10%～20%と旺盛であるが、2013年以降、中国のシェアの伸びが数%程度と急速に低下しつつある。ASEAN も中国も地域としては EU の3分の3程度のシェアである。直近の2013年末、2014年末での北米シェアの伸びは ASEAN のそれとあまり変わらない。また EU シェアの伸びも直近では中国のそれを上回る状況である。

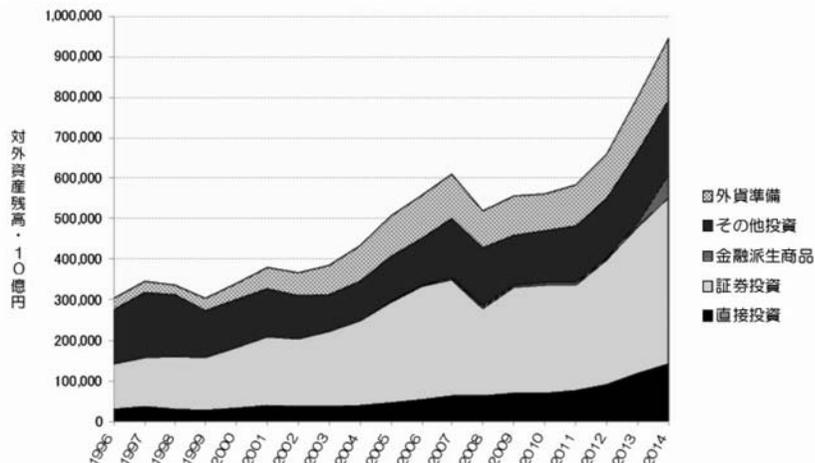


図6 本邦対外資産残高の推移（暦年末，BPM 6 基準）

(注9) 通商産業省『通商白書2006年版』第4節「投資立国」の実現に向けて，p246

の課題についてはさらに分析を進める必要があるが、の直接投資のシェアが低いこと、の先進国域のシェアが高いことは依然、改善されていないことが分かる。すると日本企業にとっては、発展途上国向けの直接投資をさらに検討することはもちろんではあるが、先進国域での直接投資の収益性向上も大きな課題となっていると考えるべきである。

また、先進国域での直接投資が旺盛に継続しているということは、2006年当時に想定されていた発展途上国からの投資回収という対外投資モデル自体が変容していることも考えなければならない。発展途上国における人件費上昇などを始めとする諸般のコストの上昇、EUや北米での景気の継続など、投資環

境自体の変化も生じている可能性もある。

#### 2.4 対外直接投資の収益状況

ここで、図6、および表3で示した対外資産残高と、財務省による金融収支統計の第一次所得収支データを比較することにより、対外直接投資の収益状況を見てみる。

図7は第一次所得収支全体と、その中の直接投資収益の推移を並べて比較したものである。さらに第一次所得収支に占める直接投資収益の比率を示したものである。なお2015年値は速報値である。

1990年代末では3年移動平均すれば15%程度であったが、現在のシェアは約40%にまで達し、さらにそのシェアは伸びる可能性が高

暦年末	直接投資	証券投資	金融派 生商品	その他 投 資	外貨準備	OECD シェア
1996	10.1	36.7	0.2	44.7	8.3	68.1
1997	10.3	35.1	0.2	46.2	8.3	66.9
1998	9.4	37.9	0.2	45.2	7.4	74.9
1999	8.5	43.3	0.1	38.4	9.7	75.5
2000	9.5	44.0	0.1	34.3	12.1	76.4
2001	10.5	44.7	0.1	30.8	13.9	76.0
2002	10.1	45.6	0.1	28.9	15.3	75.1
2003	9.5	47.7	0.1	24.0	18.7	73.5
2004	9.0	48.2	0.1	22.5	20.2	70.5
2005	9.1	49.2	0.6	21.4	19.6	68.8
2006	9.7	49.9	0.5	20.9	19.0	66.4
2007	10.2	47.1	0.7	23.9	18.0	63.4
2008	12.1	41.5	1.4	27.3	17.9	63.0
2009	12.5	47.1	0.8	22.2	17.4	61.5
2010	12.3	47.9	0.8	23.1	15.9	61.0
2011	13.0	45.0	0.7	24.0	17.2	61.9
2012	13.8	46.8	0.7	22.1	16.6	63.6
2013	15.0	45.3	1.0	22.0	16.7	66.1
2014	15.2	43.4	6.0	19.4	16.0	65.1
2015	-	-	-	-	-	68.6

表3 本邦対外資産残高の推移（シェア，%，暦年末，BPM 6基準）

い。図6，および表3に示すように，対外資産残高全体の中では直接投資は約15%程度であるが，対外投資収益全体に対する寄与は非常に大きくなってきていることが分かる。

次に図8は，収益と資産残高の比率を計算し，見かけの収益率を計算したものである。直接投資の他に対外投資の中できわめて大きなシェアを占める証券投資，さらに第一次所

得収支と対外資産残高自体の比率を計算して比較する。

直接投資の見かけ上の収益率は1990年代末では3年移動平均すれば3%台であったが，直近では5%以上になっている。収益率の傾向としては上昇している。また投資の大部分を占める証券投資は長期に2%程度であり，直接投資の方が上回っている。

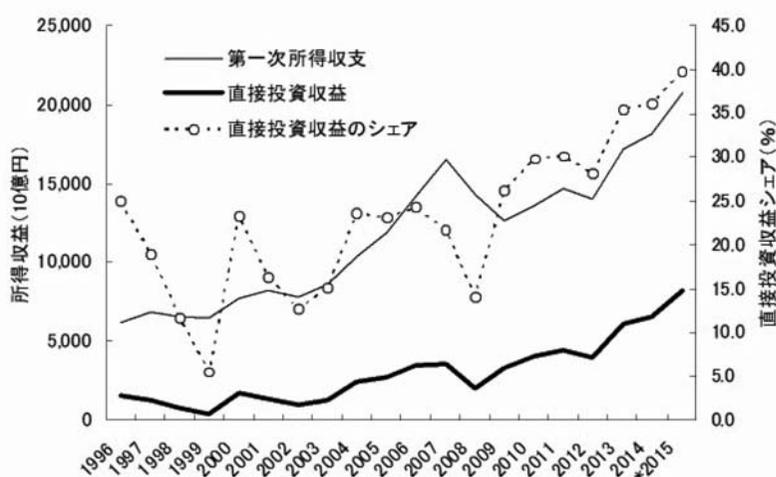


図7 対外直接投資収益の推移



図8 対外直接投資収益の推移

興味深い動きとして、直接投資と証券投資の収益率は変化の方向が逆の場合が多い。

前節の についても投資環境の制約下で、ある程度成功している可能性があり、 についても直接投資は増加しており、先進地域への直接投資が多いとしても、わが国企業は何らかの打開をしている可能性が高い。

また最近の海外からの所得純受取の増加からGDPとGNIの差が拡大していることとも深く関係している可能性が高い。すなわち直近の金融緩和策による円安効果は、輸出企業への支援だけではなく、対外直接投資企業による収益のわが国への移転に大きな効果を生じている可能性が高い。

### 3 よりミクロ的な構造への視点

#### 3.1 現地法人数の動向

以上はマクロ的な視点でのわが国企業のグローバル化の動向や、想定される戦略を推測できる情報であるが、さらに微視的な視点と

して、現地法人数の動向を見てみる。

海外における現地法人数の動向は、経済産業省による「海外事業活動基本調査」の長期系列から分析することができる(注10)。

図9は地域別の現地法人企業数の推移を示したものであり、図10はさらにそれら地域別の推移を比較できるように変換したものである。表4はその地域別シェアを示している。

これらの現地法人企業数およびそのシェアの推移から観測されることは以下のようになる。

- 2013年には対外直接投資額が急増しているが(図2参照)、それにともない直近では2012年度に現地法人数も急増している。
- 特に急増したのはアジア地域であり、その中でも中国における法人数増加が顕著であった。この後、表1に現れるようなアジア域における地域による増減の変化が生じるはずであるが、まだそれを比較

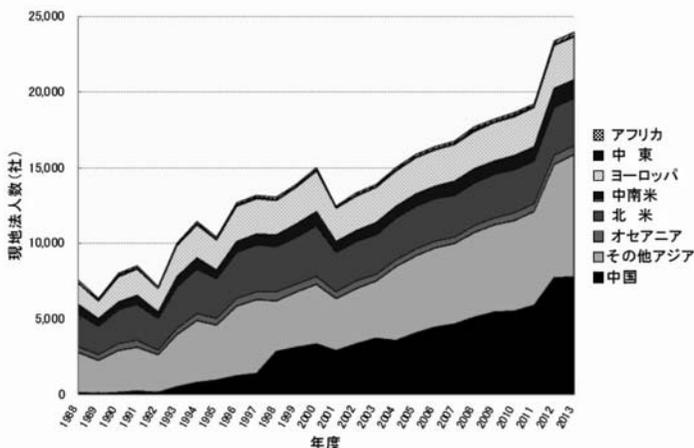


図9 現地法人企業数の推移(単位: 社)(経済産業省「海外事業活動基本調査」)

(注10) 経済産業省, 海外事業活動基本調査: <http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kaigaizi/result-2.html>

本稿執筆時点の最新データである第44回調査結果(2013年度実績)は2015(平成27)年5月に公表されている。

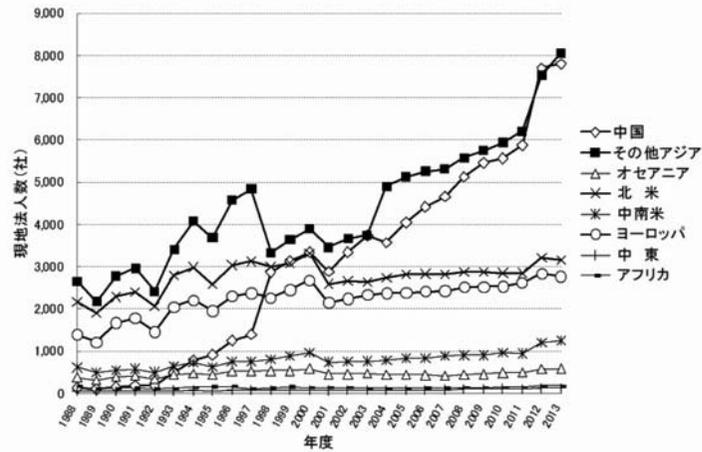


図10 現地法人企業数の推移・地域別（単位：社）

年度(F.Y.)	アジア			大洋州	北米	中南米	欧州	中東	アフリカ
	中国	他アジア							
1988	36.8	1.6	35.2	5.0	28.7	8.1	18.4	0.8	2.2
1989	35.6	1.6	34.1	5.0	30.0	7.8	19.1	0.9	1.7
1990	36.7	1.9	34.8	4.8	28.6	6.8	20.9	0.6	1.5
1991	37.1	2.2	34.9	4.8	28.2	6.9	21.0	0.6	1.4
1992	36.5	2.5	34.0	4.7	29.0	7.1	20.6	0.6	1.5
1993	39.0	4.9	34.1	4.3	27.9	6.5	20.5	0.6	1.2
1994	42.5	6.8	35.7	4.0	26.1	6.3	19.3	0.6	1.3
1995	44.2	8.7	35.4	4.3	24.8	6.0	18.8	0.5	1.4
1996	46.0	9.9	36.1	4.0	24.0	6.0	18.2	0.5	1.3
1997	47.3	10.6	36.7	3.9	23.7	5.7	18.0	0.5	0.8
1998	47.7	22.1	25.6	4.1	23.1	6.2	17.4	0.6	1.0
1999	48.5	22.5	26.0	3.8	22.1	6.4	17.6	0.5	1.1
2000	48.3	22.3	26.0	3.9	22.1	6.4	17.9	0.5	0.9
2001	50.9	23.1	27.7	3.7	20.8	5.9	17.2	0.5	1.1
2002	52.6	25.1	27.5	3.4	20.0	5.6	16.9	0.5	1.0
2003	54.0	26.9	27.1	3.3	19.0	5.5	16.8	0.5	0.9
2004	56.4	23.8	32.7	3.0	18.3	5.2	15.8	0.5	0.8
2005	57.9	25.6	32.3	2.8	17.8	5.2	15.0	0.5	0.8
2006	59.1	27.0	32.1	2.6	17.3	5.1	14.7	0.5	0.8
2007	59.6	27.9	31.7	2.5	16.9	5.3	14.5	0.5	0.8
2008	60.7	29.1	31.6	2.5	16.2	5.1	14.2	0.5	0.8
2009	61.6	30.0	31.6	2.5	15.8	4.9	13.9	0.5	0.7
2010	61.8	29.9	31.9	2.6	15.4	5.2	13.6	0.6	0.8
2011	62.8	30.5	32.3	2.5	14.9	4.9	13.6	0.6	0.8
2012	65.2	33.0	32.3	2.4	13.8	5.2	12.1	0.5	0.7
2013	66.3	32.6	33.7	2.4	13.2	5.2	11.6	0.5	0.7

表4 現地法人企業数シェアの推移・地域別

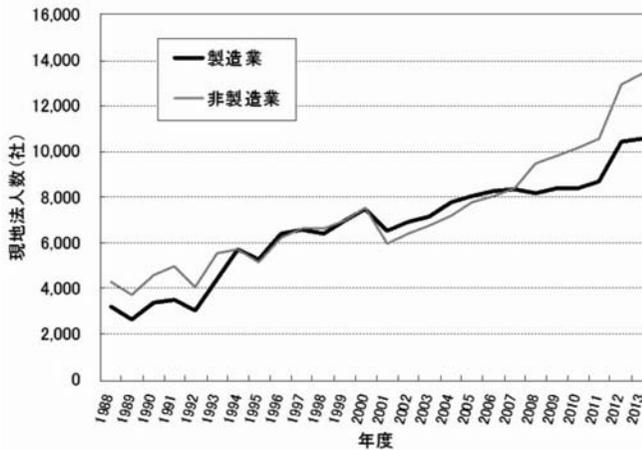


図11 現地法人企業数の推移・産業別（単位：社）

できる調査結果は公表されていない。

- アジア以外での現地法人数の増加は総体的には緩やかである。
- 地域別法人数では2013年度においてはアジア地域が66.3%と圧倒的である。2001年度には半数を超え、2005年を過ぎたころから全数の6割を超え始めている。
- 2010年度頃からアジアのうち約半分を中国が占めるようになった。2012年度には初めて半数を超えたが、2013年度にはその他のアジアに再び凌駕されている。
- 直近の2013年度では北米と欧州の法人数が微減している。

さらに現地法人企業数を産業別（製造業および非製造業の分類）でその推移を見ても（図11）

まず以下の傾向が見て取れよう。

- 現地法人数は製造業、非製造業ともに引き続き増加している。
- ただし、図11からうかがえるように、2007年度以降、非製造業の現地法人数が

製造業のそれを上回るようになり、さらに両者の差は開く傾向にある。

- 直近の2013年度には非製造業シェアは約56%、製造業は約44%にまで差が開いている。
- 非製造業現地法人の増加の要因はいくつか考えられる。製造業の進出要因は貿易摩擦の回避、円高対策、労働力など現地の低コスト資源利用、市場に近接した製造拠点の形成などがあるが、現在では国内市場よりも海外市場の成長が大きいためという誘因が大きくなっていると考えられる。同様に非製造業も国内市場が飽和すれば海外市場に目を向けることになると考えられる。また少子化などによる市場縮小も要因になっていると考えられる。
- 非製造業の場合は海外拠点の形成だけではなく、多角的な企業戦略から企業買収や資本参加も旺盛である可能性があり、製造業や資源開発などにもそれは拡大していると考えられる。すなわち投資元である日本の法人は非製造業であっても現

年度(F.Y.)	農林漁業	鉱業	建設業	情報通信業	運輸業	卸売業	小売業	サービス業	その他
2004	1.61	1.62	3.62	4.63	12.00	48.77	6.32	12.00	9.43
2005	1.46	1.82	3.45	4.93	12.89	48.23	6.45	12.04	8.73
2006	1.10	1.84	3.09	5.18	12.29	49.16	6.40	11.80	9.13
2007	1.07	1.82	3.28	5.50	12.27	50.99	4.75	9.25	11.08
2008	1.00	1.59	2.89	5.96	11.17	50.69	4.90	11.36	10.45
2009	1.05	1.62	2.70	5.76	10.10	50.83	4.89	13.41	9.64
2010	1.02	1.75	2.86	5.64	10.00	50.40	4.85	13.72	9.76
2011	0.95	1.65	2.64	5.21	9.64	50.33	5.57	15.02	8.99
2012	0.84	1.76	2.89	6.08	10.23	49.37	5.45	14.84	8.56
2013	0.85	1.67	2.88	6.27	9.77	50.16	5.34	14.71	8.35

表5 非製造業の現地法人の業種内訳(%)

地法人は製造業寄りである可能性もある。

最近の非製造業の現地法人の業種別内訳は次のようになる(表5)。

- 非製造業の現地法人の業種内訳を見た場合、商社を中心とする「卸売業」のシェアが圧倒的に大きく、また増加傾向にある。
- 商社の出資によるか現地法人は、従来の貿易のための拠点形成ではなく、資源開発や製造業の企業買収など、投資銀行的な企業行動に変化していると考えられる。
- 上記のような傾向は、後述の現地調査によっても確かめられている。
- 日本法人元来の業種、業態を超えて海外の異業種へ投資することは決して珍しいことではなくなっている。
- 過去に多かった製造業中心の海外進出と日本型経営の持ち出しという形態とは異質な海外進出が増えている可能性が高い。

### 3.2 海外在留の民間企業関係者数

本研究ではさらに海外における拠点形成の重要な要因である「人的資源」に踏み込んで考察を行う。

海外における民間企業関係者という「人間」に関しては、わが国の経済官署の管轄ではなく、もっぱら外務省の管轄(「海外在留邦人数統計調査」)であり、企業活動との接続は簡単ではなかった。しかし、以下に述べるように民間企業関係者については1988年データから男女の区別、1989年データからはさらに勤務者本人と同居者について区別され、ようやく海外勤務者の人数が判別できるデータが公開された。

また、2005年データからは支店、駐在員事務所、出張所のような「拠点」がカウントされるようになり、法人数より詳細な実態のデータが利用可能になった。

さらに、2014年データからは男女別の年齢構成が掲載されるようになった。しかしこれは地域別に計上されるものの海外在留邦人合計なので、海外勤務者の男女だけでなく年齢構成まで踏み込んで分析することはまだ簡単ではない。

この外務省の「海外在留邦人数統計調査」

(外務省領事局政策課(1973-2015))では、日本の在外大使館・総領事館管轄内の在留邦人数の統計がとられ、この中で国(地域)別長期滞在者数として、民間企業関係者は本人および同居家族の人数が掲載されている(注11)。

統計の特徴は以下のようになっている。

- 昭和50年版(昭和49年10月1日現在)までは長期滞在者数の内訳として「商社・銀行・メーカー等の社員及びその家族」が計上されているが、本人とその同居者、および性別は区別されずに一括で計上されている。ただし、もとの「長期滞在者数」では男女別の人数が計上されている。なお、昭和50年版(昭和49年10月1日現在)では20歳未満の人数がわかる場合は内訳併記され、同居者の可能性が高いことはある程度は把握できるが、不明の欄が多くかなり不完備である。
- 昭和51年版(昭和50年10月1日現在)から昭和63年版(昭和62年10月1日現在)では、「長期滞在者数」はその内訳である「商社・銀行・メーカー等の社員及びその家族」を含めて男女別に人数が計上されるようになったが、本人と同居者の区別はつけられていない。
- 平成元年版(昭和63年10月1日現在)から平成17年版(平成16年10月1日現在)では、「長期滞在者数」の内訳はすべて本人と同居者、および男女別に統計が整

理されるようになった。またこれまでの「商社・銀行・メーカー等の社員及びその家族」は「民間企業関係者」になった。

- 平成18年版(平成17年10月1日現在)以降は、「長期滞在者数」の内訳については、すべて本人と同居者、および男女別の統計になっている他に、本邦企業数(支店、および駐在員事務所・出張所)、現地法人日系企業数(本邦100%出資の本店および本店以外と合併企業)の調査結果が併記される。
- 平成20年版(平成19年10月1日現在)以降は、さらに「日本人が海外に渡って興した企業」が追加される。
- 平成27年版(平成26年10月1日現在)では、「海外在留邦人数」(長期滞在者数と永住者数の合計)での男女別の年齢構成も記載されるようになった。
- 長期滞在者の集約表と細目表の合計値はしばしば異なっている。中には集計上、相当疑問なものも含まれる。本論では細目の「民間企業関係者」について着目するので、他の細目項目が原因で合計値が集約表とわずかに異なっても細目の値を系列として採用している。

以上からは、同居者と分離した海外での勤務者数は、平成元年版(昭和63年10月1日現在)以降のデータを用いて分析が可能であることが分かる。

図12は、海外在留邦人で長期滞在者の内、民間企業関係者(本人)について各地域を合計した人数の推移を示している。また図13は地域別の推移を、図14は地域間の比較を示したものである。

- 統計が公開された1988年データ以降、海外での長期滞在者の内、民間企業関係者

(注11) 毎年、書籍としての公開のほか、外務省のサイト「海外在留邦人数調査統計統計表一覧」:<http://www.mofa.go.jp/mofaj/toko/page22%000043.html>において1997年版以降の速報版や要約版、および一部の詳細版とExcelデータを利用可能である。本稿執筆時点での最新のデータは2014(平成26)年10月1日現在データである平成27年版である。

で駐在する本人の人数は増加を続けていたが、リーマン・ショック前後から一時減少、停滞する。しかし、2010年代になって再び増加している（図12）

- 民間企業関係者（本人）の内、女性の比率は増加を続け、1988年の3.7%から2006年の13.2%でピークになる。この2006年はそれまで増加を続けていた民間企業関係者（本人）が一時減少を始める時期である。この後女性シェアは微減するが、直近ではやや増加傾向が見られる（2014年には12.2%）。なお、この（本人）という表記は統計上、同居者と区別

しているために使用されている。

- リーマン・ショック（2008年9月15日）の以前から民間企業関係者（本人）が減少を始めており、以後ではない。これは非製造業の対外直接投資額の推移と類似している。しかし法人数の方はショックの前後で目立った増減はなく、増加傾向にあった。
- 長期滞在の民間企業関係者（本人）が多いのは、ASEAN や中国のある「アジア」、北米、EU のある「欧州」の3地域が1980年代から圧倒的に多い。他地域は相対的にかなり少ない。

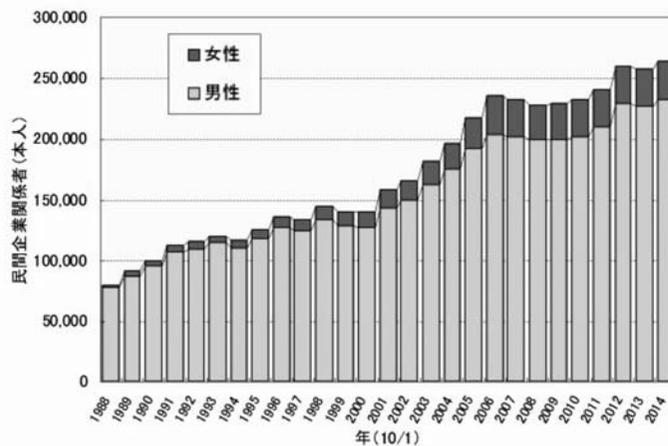


図12 海外在留邦人で長期滞在者の内、民間企業関係者（本人）の推移（全世界合計）

	男 性	女 性	合 計	シェア(%)	女性比率(%)
ア ジ ア	149,826	14,705	164,531	62.3	8.9
大 洋 州	3,268	1,662	4,930	1.9	33.7
北 米	48,277	7,843	56,120	21.2	14.0
中 南 米	5,287	641	5,928	2.2	10.8
欧 州	21,333	6,561	27,894	10.6	23.5
中 東	2,759	685	3,444	1.3	19.9
アフリカ	1,258	179	1,437	0.5	12.5
合 計	232,008	32,276	264,284	100.0	12.2

表6 2014年データにおける海外在留邦人・長期滞在者・民間企業関係者（本人）の状況

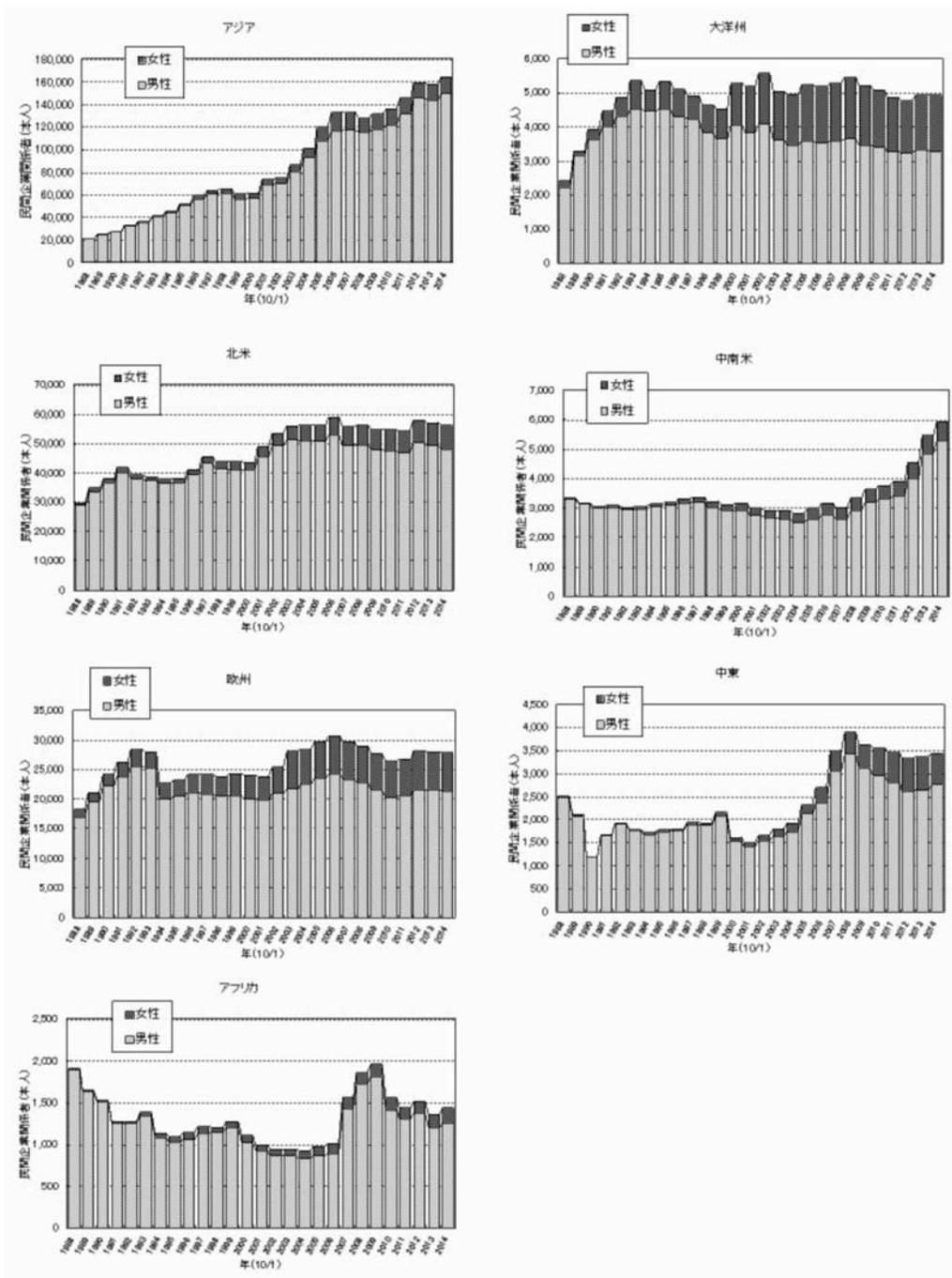


図13 海外在留邦人・長期滞在者・民間企業関係者（本人）の推移（地域別）

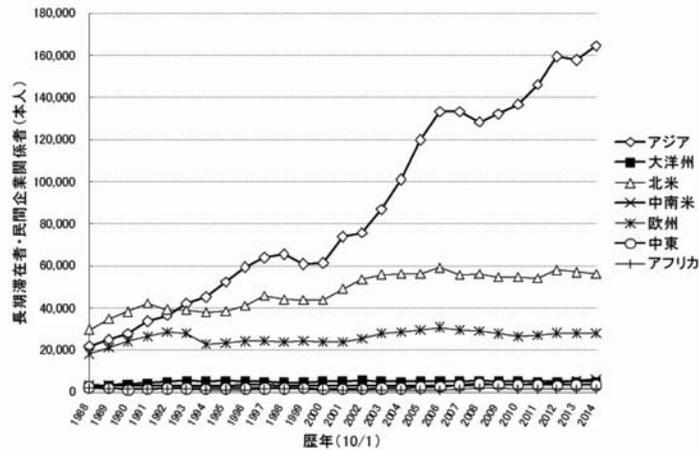


図14 海外在留邦人・長期滞在者・民間企業関係者（本人）の推移（地域別比較）

- 2014年データ（表6）では、アジア62.3%、北米21.2%、欧州10.6%である。欧州では英国が多い。この3地域で94%を占めており、他地域は非常に少ない。
- 経済規模ではこの3地域はそれぞれ2014年のGDPシェアは、アジア28.9%、北米24.8%、欧州28.9%（3地域合計82.6%）であるが、ビジネスチャンスというべき成長率ではアジア、北米、欧州の順である。
- 上位3地域での推移を見ると（図13）、アジアでは長期にわたって増加を続けてきたが、アジア金融危機（1998年）、リーマン・ショック（2008年）の「後」で減少が見られている。直近では伸び悩みになっている。最もシェアの大きなアジアでの推移が全体の推移（図12）の形状にも影響を大きく与えている。
- 北米では2000年台前半に増加が顕著であったが、その後はあまり変化がないように見える。リーマン・ショック直前の2007年には若干の減少が見られた。
- 欧州ではリーマン・ショック以降の減少が北米よりも大きい。コストの高い西欧

在住を削減したという後述の現地調査ヒアリング等の結果と合致している。

- 大洋州（オセアニア）では最近では北米や欧州と類似の変化がある。中東、アフリカでは2000年台前半に資源開発関係等で急増が見られるが、リーマン・ショック以降は減少している。中南米は急速に増加しているのが特徴的である。
- 女性シェアは大洋州（オセアニア）、欧州、中東、北米の順に大きい。2014年データ（表6）ではそれぞれ大洋州33.7%、欧州23.5%、中東19.9%、北米14.4%である。
- 中東での女性シェアは2000年台になって急増している。
- 欧州やオーストラリアが主の大洋州においては女性シェアが高い。しかし先進地域でも北米は女性シェアはそれほど高くない。製造業拠点多いことも要因であると考えられる。

### 3.3 「法人」単位での民間企業関係者数（本人）の動向

経産省の「海外活動基本調査」ベースの現地法人数と、外務省「海外在留邦人数統計調査」の長期滞在の民間企業関係者数（本人）との関係を突合する。なお前者は年度データ、後者は暦年データであるが、後者は10月1日現在値で年度中期と考えて調整せずに突合している。

まず世界全地域合計の推移から見ていこう。

- 全地域合計での同行はアジアでの動向に類似する。これは現地法人数、長期滞在外・民間企業関係者（本人）とも圧倒的にアジアが多いためである。2013年末でアジアでの現地法人数は66.3%、駐在者は2014年データで66.2%に達している。他の地域、特にアジアに次いで重要な北米や欧州の動きがマスキングされてしまうため、個別にみる必要がある。
- アジアはまだ製造拠点の役割が大きく、従来型の製造関連スタッフが中心である可能性が高い。このため特に欧州などでの変化は分離してみる必要がある。

- 2000年前後に分子の海外駐在者数が伸び悩む時期と、分母の現地法人数が2001年にやや減少するというデータ上の性質から、1法人当たり駐在人数は2000年に一時落ち込んで、2001年に急増するという形状を示している。相互の増加する時期と集計時期がずれたためにギャップが生じていることは容易に想定できるので、2001年を過ぎてからの平均的な傾向を見れば1法人当たりの人数の推移は比較的客観的に測れると考えられる。
- アジアについては同様のデータ集計上のずれが、分母の事業所数の増加が2012年データに生じ、人員の増加は2013年以降にカウントされているので、これも勘案する必要があるだろう。
- 2002年～2011年での全地域合計での平均的な変化はほぼ0%である。またこの期間での平均人員数は13.1人である。
- ただし、直近では1法人当たりの駐在人数は減少傾向にある可能性が高い。この傾向については、主要な地域別の推移から見る必要があると考えられる。
- 北米、欧州では現地法人数や長期滞在外・民間企業関係者（本人）の急激な変

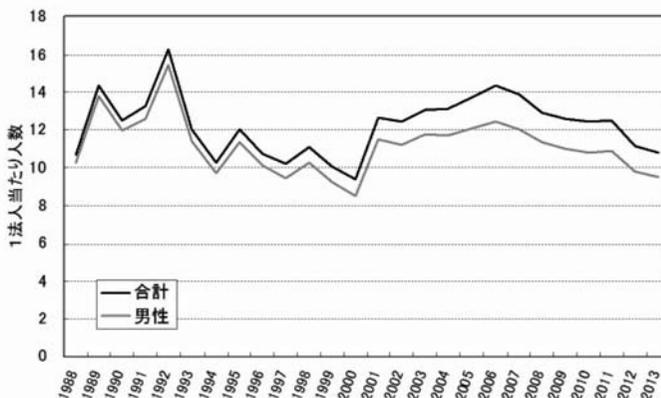


図15 1法人当たり駐在人数の推移（全地域合計）

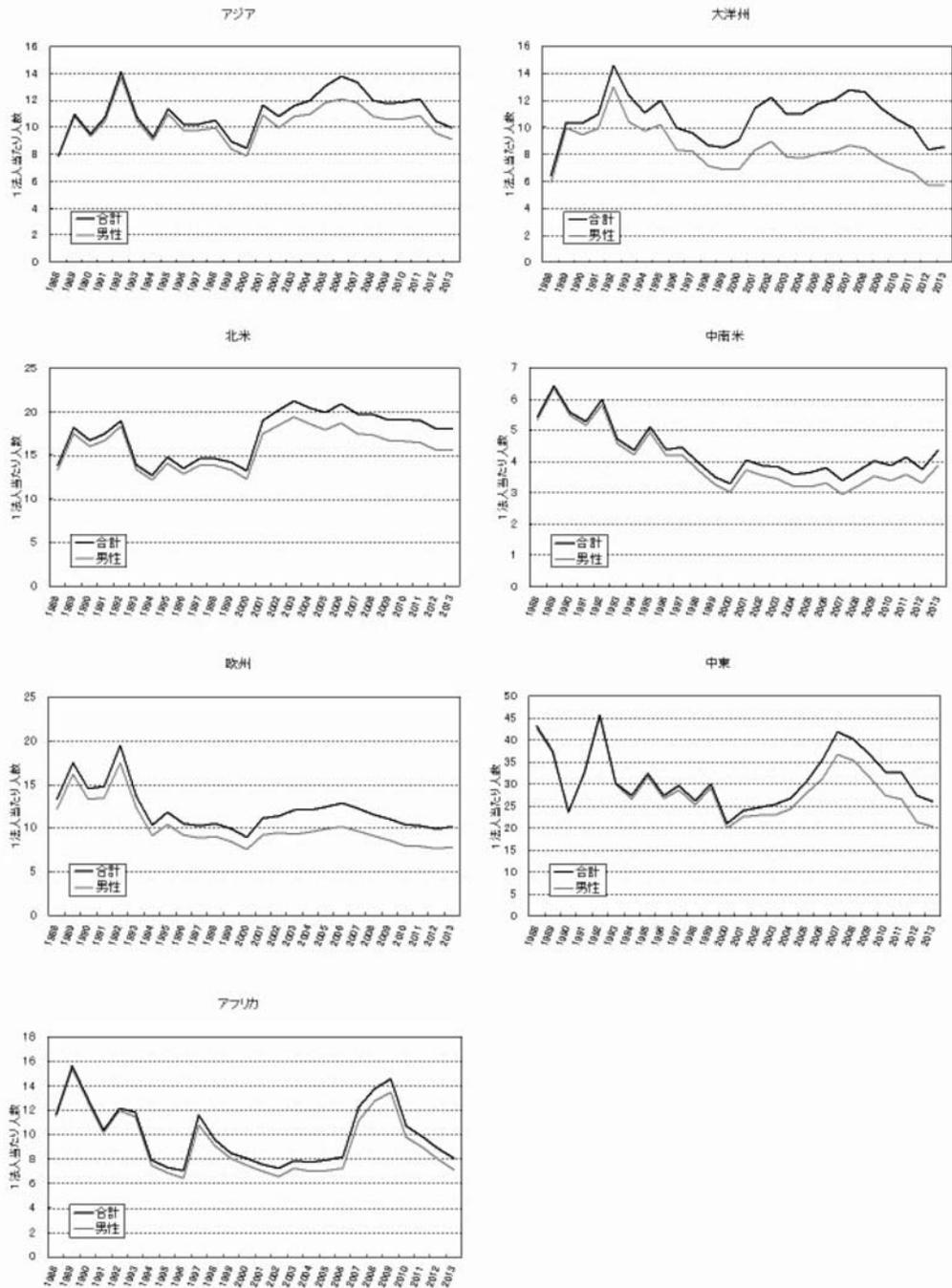


図16 1法人当たり駐在人数の推移（地域別）

化やデータ集計上のズレは見当たらないので2002年2013年で見ても問題は少ないと考えられる。

さらに図16に地域別の推移を示す。

- 地域別の1法人当たり駐在人数の推移（図16）からは以下のような状況がうかがわれる。アジアでは2001年ごろに急増し2006年ごろにピークになり、その後階段状の減少を見せている。直近の減少は分母である現地法人数が急増したことによると考えられ、その効果を勘案すれば2001年以降は1法人当たり12人前後であり変化していないとも考えられる（2002年2011年での平均的な変化は毎年0.6%の増加、平均12.2人、2011年では12.1人）。中国とその他の地域を分離してさらに深く調べる必要もあるだろう。
- 北米では2002年2013年の平均的な変化は毎年0.3%の減少、平均19.9人、2013年では18.1人である。継続して微減が続いている。
- 欧州では2002年2013年の平均的な変化は毎年0.7%の減少、平均11.4人、2013年では10.1人である。リーマン・ショック前の2006年ごろに12.8人の小さなピークを持ち、その後は微減傾向である。
- 他地域では中東、アフリカではリーマン・ショック前後のピークが顕著である。中南米は現地法人数も増加しているが駐在員数も増加しており、法人当たりの駐在員数は安定気味である。
- 大洋州はアジアと似た推移をするが、減少の度合いが大きい。ただし減少の大きな部分は女性シェアの減少による。

さらに以下の分析では、地域として重要な

アジア、北米、欧州を中心にして考察を進めることとする。

### 3.4 法人数に対する拠点数の動向

人的資源に着目した場合、人員数の単位は「拠点」当たりの方が合理的であると考えられる。前述のように平成18年版（2005年、平成17年10月1日現在）以降は「海外在留邦人数統計調査」により、民間企業の地域別海外拠点吸うデータを利用可能になっている。

このデータを用いることで、法人数という戦略的な数値と、拠点数という戦術的な単位を両方用いることで、企業のグローバル化の行動が見えてくると考えられ、両者を比較して考察を行う。

表7に、データが利用可能な期間における現地法人数と拠点数の関係を示す。3段目は法人数当たり拠点数の推移になる。

さらに表7のうち、図17に現地法人当たりの拠点数の推移を示す。

- 法人当たり拠点数が特に多い中東、逆に特に少ない中南米を除けば、おおよそ1法人あたり2件から4件の間に入っている。
- 重要な地域として、アジアでは2006年から2011年の間では約3.5件で安定していたが、2012年以降に3件以下に低下している。分母となる法人数がデータ上、急増したためである。
- 北米、欧州は2005年から2011年の間、微増傾向にある。2012年以降やや低下するが傾向は同様である。

### 3.5 「拠点」単位での民間企業関係者数（本人）の動向

次に、「拠点」単位での民間企業関係者数（本人）の動向（全地域）を図18に示す。拠

点数も民間企業関係者数（本人）もデータベースは同一であるので突合についての問題は生じていない。このため法人当たりのグラフに比較してなめらかである。また、地域別の動向も、図19に示す。

これまでの分析で得られた情報と併せて、以下のようなことが見えてきている。

- 現地法人数も拠点数も、ともに増加している。
- 産業別には近年、非製造業の現地法人数の伸張が著しい。
- アジアではデータ上は1法人当たりの拠点数は直近で急激に減少している。これに対して北米と欧州は微増傾向にある。

- 1法人当たりの駐在員数では、アジア、北米、欧州とも程度の差はあれど減少傾向にある。
- 1拠点当たりの駐在員数では、アジアはリーマン・ショック以降は比較的安定して3.4人程度である。
- 北米は減少傾向にある。年率4%程度で減少しているほか、1拠点当たりの駐在員数は8人弱であり、相対的に大人数である。
- 欧州では2010年ごろから減少が止まり、約4人で比較的安定している。
- 拠点当たりの駐在員数の減少傾向は、アジアでは2008年ごろ、欧州では2010年ごろにひと段落している。北米はなお減少

		アジア	大洋州	北 米	中南米	欧 州	中 東	アフリカ	全地域
拠 点 数	2005	22,192	949	5,926	716	4,754	443	336	35,316
	2006	32,132	1,256	5,920	1262	5,113	508	344	46,535
	2007	34,105	1,184	6,142	1251	5,556	557	275	49,070
	2008	38,380	1,205	6,349	1238	5,914	625	457	54,168
	2009	39,682	1,213	6,835	1281	6,306	629	484	56,430
	2010	40,189	1,193	6,934	1361	6,485	650	520	57,332
	2011	44,314	1,217	7,551	1446	6,570	635	562	62,295
	2012	42,520	1,206	7,619	1713	6,552	618	560	60,788
	2013	44,729	1,180	7,941	1962	6,703	678	584	63,777
	2014	48,203	1,301	8,584	2087	7,028	713	657	68,573
現 地 法 人 数	2005	9,174	446	2,825	823	2,384	76	122	15,850
	2006	9,671	430	2,830	834	2,405	76	124	16,370
	2007	9,967	413	2,826	892	2,423	83	128	16,732
	2008	10,712	435	2,865	900	2,513	97	136	17,658
	2009	11,217	456	2,872	900	2,522	99	135	18,201
	2010	11,497	481	2,860	972	2,536	108	145	18,599
	2011	12,089	487	2,860	948	2,614	106	146	19,250
	2012	15,234	569	3,216	1,205	2,834	122	171	23,351
2013	15,874	579	3,157	1,251	2,768	130	168	23,927	
/ 件	2005	2.42	2.13	2.10	0.87	1.99	5.83	2.75	2.23
	2006	3.32	2.92	2.09	1.51	2.13	6.68	2.77	2.84
	2007	3.42	2.87	2.17	1.40	2.29	6.71	2.15	2.93
	2008	3.58	2.77	2.22	1.38	2.35	6.44	3.36	3.07
	2009	3.54	2.66	2.38	1.42	2.50	6.35	3.59	3.10
	2010	3.50	2.48	2.42	1.40	2.56	6.02	3.59	3.08
	2011	3.67	2.50	2.64	1.53	2.51	5.99	3.85	3.24
	2012	2.79	2.12	2.37	1.42	2.31	5.07	3.27	2.60
2013	2.82	2.04	2.52	1.57	2.42	5.22	3.48	2.67	

表7 現地法人数と拠点数の推移

を続けている。

以上に述べた最近の動向から考察を行う。

- すでに観察したように全地域の傾向は、大きなシェアを占めるアジアの傾向を反映してしまうが、図16および図18からわかるようにリーマン・ショック以後では1法人当たりの駐在員数は当時の約14人から直近の10人程度まで低下傾向にあるが、1拠点当たりの駐在員数は約4人程度に安定しているように見える。

- 注意すべきことはもう少し長期的には、1拠点当たりの駐在員数は急速に低下してきて2008年ごろに安定してきたように見える。
- また地域全体での傾向は、アジア、北米、欧州という主要地域の傾向の平均として表れているので、これらの地域別の検討も欠かせない。
- 特徴の一つは、少し前には1拠点当たりの駐在員数が急速に減少してきたという、明らかな変化が存在していた。主要地域の合成された効果では、これが2008

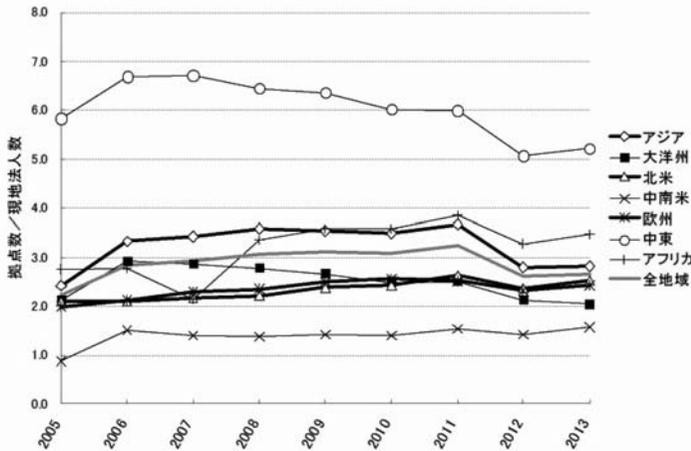


図17 現地法人当たりの拠点数の推移

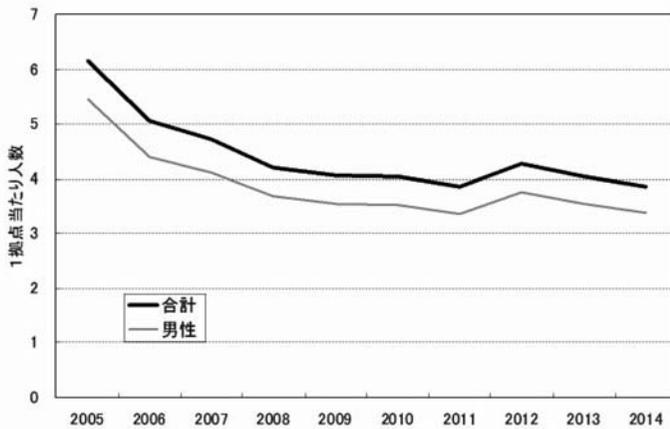


図18 1拠点当たり駐在人数の推移（全地域合計）

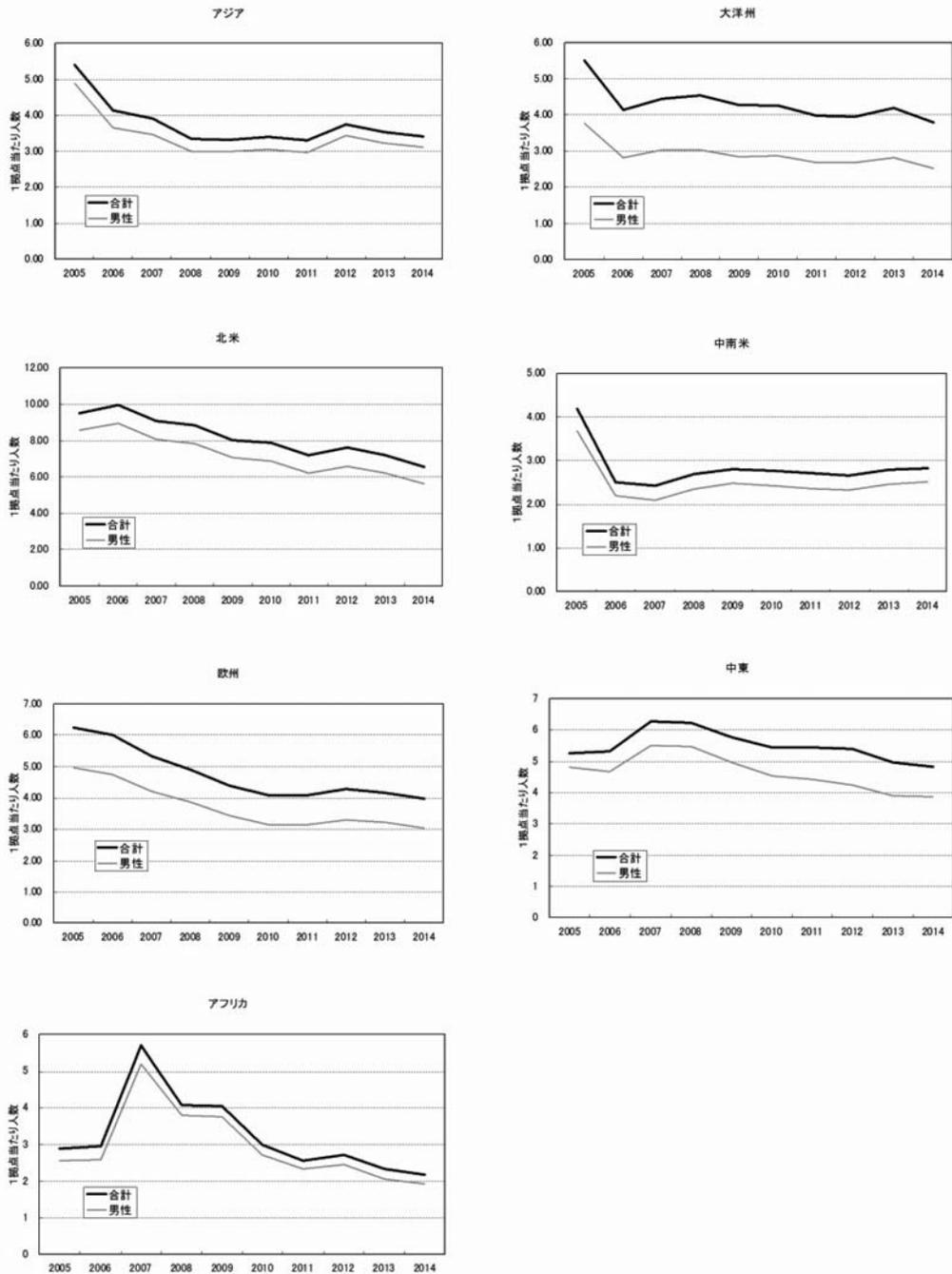


図19 1拠点当たり駐在人数の推移（地域別）

- 年ごろを終端としている。
- もう一つの特徴として、最近では1法人当たりの駐在員数は減少したが、1拠点当たりの駐在員数は比較的安定状況ということは、拠点数が絞られつつあるということの意味する。この効果は図17からうかがわれる、1法人当たりの拠点数が2008年以降微減から減少になっているアジアの効果が大きく作用している。
  - 拠点当たりの駐在員数が4人程度に漸近しているということは、拠点運用人員数の下限がある程度存在していることを示している可能性がある。
  - この全地域での傾向は、ほぼアジアでの傾向に近い。アジアについて再度整理すれば、法人、拠点とも急速に増加しているが法人当たりの平均的な拠点数は徐々に減少傾向を強めている。また、駐在員である長期滞在者・企業関係者（本人）の人数は2007年ごろにそれまでの増加より緩やかなものになっている。結果的に2008年ごろから1拠点当たりは3人強、1法人当たりは急速に減少という傾向になっている。
  - これらをまとめれば、アジアでは人員の増加が絞られ始め、また法人数の増加ほどの速度で拠点は増やさず、拠点の絞り込みがうかがわれる。人員数は拠点数に応じて計画しているのかもしれない。2008年ごろからの構造的変化の存在が考えられる。
  - 北米では法人数も拠点数も穏やかに増加していたが、法人当たりの拠点数でも穏やかに増加傾向にある。すなわち拠点は増やす傾向にあったことがわかる。これに対して駐在員数は2003年ごろから一定か、微減の傾向にある。
  - この結果、北米では法人当たりの駐在員

数も、拠点当たりの駐在員数も、近年は一貫して減少傾向になっている。1法人当たりの拠点数は微増であるため、後者の減少速度のほうが大きい。現地法人数の増加より少人数の駐在員による拠点を増加させていると考えられる。アジアの拠点絞り込みに対して拠点展開といえる。

- なお、北米においてはもともと1法人当たり、および1拠点当たりの駐在員数は他地域と比較して多かったため、法人当たりの駐在員数も拠点当たりの駐在員数も他地域より大きく、拠点展開が進んでもその拠点での人数は他地域の倍近くあり、展開しきれぬか駐在員が削減されるまで減少傾向は引き続き継続することになると考えられる。
- 欧州においては法人数も拠点数も微増傾向にあるが、後者の増加傾向のほうが大きい。この傾向は北米と似ている。このため現地法人当たりの拠点数の推移も微増で、北米とほぼ同じ傾向、すなわち地法人数の増加より少人数の駐在員による拠点を増加させている拠点展開タイプといえる。しかし北米と異なる点はリーマン・ショック以降に駐在員を減少させていることなどもあり、拠点での平均人員数はほぼ4人に漸近しつつある。
- 1拠点当たりの駐在員数が少なくなるといことは、製造拠点から非製造拠点（流通や卸販売など）への進出や、スタッフの役割が製造管理から現地スタッフによる運営のスーパーバイズなどに転換するなどの変化が考えられる。
- アジアでは拠点の絞り込み、北米や欧州では拠点の展開、また北米では拠点の駐在員数が大幅に変化するような変化が観測されていると考えられる。

- ・駐在員の求められる業務が変化している可能性があるということは、人材に要求される能力にも大きな変化が要求されている可能性がある。

次に、さらにミクロ的な構造、すなわち拠点と訂正する重要な要素である人的資源に関する問題点を検討する。

## 4 人的資源に関する課題

### 4.1 海外法人に対する現地調査などからの結果と考察

企業のグローバル化によって、海外法人やその拠点はグローバル・サプライチェーンのノードとなっていく。そこでどのような変化が生起しているかをリアルタイムで調査するため本稿執筆に先立って現地調査を行っている。人的資源問題についてはその過程の中で浮上してきている。

2012年から2014年まで、英国において海外法人拠点の調査を行った。またそれ以前、中国沿海部および東南アジアにおいても製造業や運輸業を中心に調査を行ったが、欧州の場合は直接的な製造業だけではなく、サービス部門も含めて幅広く調査している。

この直近の英国における調査では、直接投資主体が製造業では輸送機械用の部品メーカー、および化学・医薬品メーカーを、サービス部門が直接投資主体では商社などの卸売業が買収した食品メーカーと輸送機械の小売業（ディーラー）、および運輸業（物流支援）を対象にしている。また現地ではなく国内で海外法人の責任者経験者にもヒアリングを続けているが、この事例の中では損害保険業を選んだ。

ヒアリング内容は多岐にわたるものであるが、本稿では以下のように、拠点における人

材資源の問題点に関係する部分について調査結果から抽出する。守秘上の問題があるので各事例とも固有名詞などは省略する。

#### (1) 食品メーカー

工業・港湾都市にある。総合社が出資から買収、完全子会社化した。買収を繰り返して大企業に成長している。

海外法人に出向する人材の数自体は十分にあるが、いわゆる「居抜き」の買収であるために企業内のラインは現地人のマネジメント・ディレクター以下のスタッフで維持されているため、本社から出向の邦人駐在員（30代程度）がもし会議に参加しなければそのまま業務は淡々と進行し、さらに以後の会議に召集されることもなく浮いた状態になってしまう可能性が高い。このため、会議には常に顔を出し存在感を誇示する必要がある。設立された支社や海外営業所のように現地人スタッフが混じっていても基本、ラインは邦人で維持されているような、ローテーション駐在が容易な組織ではない。

海外直接投資においては、出資だけではコーポレート・ガバナンスは非常に難しく、単に配当を求めるだけでなく本社と同期して事業を進めるならば完全子会社化しかない。そして海外派遣に備えている人的資源は豊富であり、また経済・経営・商学系の大学・大学院出身者比率も高いが、広範で多様な業種・業態を投資先にしていた場合、向き不向きの問題が出てくる可能性がある。

#### (2) 輸送機械ディーラー

総合社への投資の一環として買収した現地法人。首都内にある。中小企業規模。欧米の投資銀行ならば回収期間と回収額からみて投資回収効果の最適時点で売却するが、日本の商社は本業から逸脱しない範囲の業種・業態

ならば、設定した利率を超える投資回収が続く限り、無理に売却せずに長期に保有することが多い。

完全な「居抜き」買収であるため、もともとのオーナー・チェアマンがそのままゼネラルマネージャー（執行役員相当）としてトップに残っており、いわば監視役の邦人駐在員は企業規模もあり、40歳前後1名である。

長期に支援が期待できるということで旧経営陣との関係は良好になるが、日本の商社も厳しく、買収の際には在庫相当のもの、本業に不要な資産についてはすべて本社基準で洗いざらい売却し、旧オーナーが会社の資産名義で収集していたコレクション類などは、本人が呆然とする目前で売り払うぐらいのクールさもある。

ここでも常に会議に顔を出し続けていなければ、維持されている旧経営陣・スタッフは阿吽の呼吸で勝手に事業を進めてしまう懸念がある。それを1名で監督できるツールとしては、いわゆるデスクトップ監査システムがある。これは会計情報を処理するだけでなく、会社が保有する動産、不動産についてすべて近隣の売買状況から推定される価格が契約している調査機関から常に更新されて配信され、また同じく契約している市場調査機関から本業の事業予測が常時更新で配信され、その他企業内の各種諸元が入力・更新されれば、常に当該法人の売却予想額、また投資回収効果が表示されるというシステムである。

IT化の進捗により、1名だけでも海外法人の全容を常時把握し、人事や営業担当マネージャーのヘッドハンティングなどに注力することを可能にしているという。

駐在者は若くてもきわめて有能と見受けられたが、経営で出現する最適化（optimization）という概念や計算方法になじみがなくハンディキャップと感じており、経済・経営

系でも数理的な素養がIT化が進むほど必須になっていくのではないかという所感を持たれていた。

また商社であれば海外駐在要員は不足がないように思われるが、いわゆる商社業務ではなく投資銀行的な業務が急速に拡大する中で、レガシーな商社業務しかできない現50代では買収した異業種を1名で監督するなどということには全く不向きであり、さりとてバブル以降の不況期による採用抑制の結果、30代から40代の人材層が特に薄く、きわめて深刻な事態になっているという見解を示した。もはや20代半ばから特訓して投資銀行業務や海外駐在に習熟さなければいずれ人材ボトルネックが生じると考えている。

なお、そのような事態を防止するために、邦人社員の特訓以外に、現地からの留学生を採用する、現地で有能な人材を採用する、といった方法をあげることが多い。しかし成功例も寡聞であり、画餅であろうと考えている。

### (3) 化学・医薬品メーカー

直接的な投資案件というよりは、EU内での許認可対応などのため既存の現地法人として活動の必要があるため買収を行った。このため大都市ではなく、かなりの僻地に立地する。業態としては営業・販売である。

欧州の国民は日本ではあたりまえのように処方される新薬や高価な医薬品へのアクセスが難しい。かかりつけの家庭医にまず行くために、高価な医薬品を処方する専門医にアクセスしないためである。高価な医薬品マーケットとしては意外にもこれからである。

買収主体の日本企業は、異業種からの広範な多角化の一環や、国内合併により医薬品メーカーとなっており、製造や認可にかかわる業務も多いので年配の方も含めて複数の邦人が駐在しており、ほとんどのスタッフが若

いころの業務とは異分野に携わっている。

#### (4) 輸送機械用部品メーカー

主として海外の大メーカーに納品する協力企業（サプライヤー）として現地法人を設立している。欧州の輸送機械メーカーはEU域内で製造しているだけでなくウクライナ、南アフリカ、中国など、全世界に展開している。このためサプライヤーでは、全世界での納品をサポートするための事業所が必要とされる。したがってそのサポート拠点の立地場所は供給先工場が存在しない日本ではありえなく、されども低賃金で選択された途上国の工場立地でもなく、多数ある輸送機械メーカーの本国のどれかでもなく、より情報が集中し、なおかつ日本人にとって生活しやすい所に選択される。ただし日本にも工場もあり、日本のメーカーに供給するとともに、世界各地に展開する日本メーカーに納品するためのサポート機能が本社にもある。

サプライチェーンにおいては情報やサポートが重要であるが、そのネットワーク全体を見渡した時に日本企業であっても日本本土ではなく最適な位置を探す必要があるということである。輸送機械や医薬・農薬製造メーカーの本社機能はドイツやスイスにあることが多いが、それが全世界に展開して複雑なサプライチェーン・ネットワークを形成している場合、サプライヤーは世界全体をサポートする場合は英国を拠点とすることが多いようである。また近年増加してきたEU域でのインフラ関連でも日本からの投資が増加してきたため、それらのサポート拠点は同様に機能するということである。

このような拠点でありながら、邦人は30前後の独身男性スタッフ1名が駐在するのみであり、しかも後任も同年代の独身女性スタッフ1名になるということである。

生活コストの高い欧州ではリーマン・ショック以降、日本企業は駐在人数を大幅に減少させた。その極限が1名のみになるわけであるが、就職氷河期による社員層の薄さがあったとしても、その下の年齢層でも会社代表としての責任感があれば対応可能と考えている。

#### (5) 運輸業

EU域に進出した、あらゆる日本企業のサプライヤーの支援を業務にするために海外法人を設立している。日系物流のメリットは心臓部を日本で作ってEU域の工場で製品化し、サプライヤーとして部品をEUの大メーカーに納品するときに有利なことである。膨大な数の日系企業がEUでサプライヤーとして活躍している。

またEUの大メーカーがさらに東欧の奥地に立地していく際には、追隨する日系企業サプライヤーを支援して、あらたな港湾利用などにも関与していく。

EU域各地に現地法人や営業所を展開していくが、一国での邦人比率は例えば現地スタッフ1,500人に対して邦人スタッフ3名といった比率である。邦人スタッフは男性だけでなく、30代の独身女性が駐在しているなどはもはや当たり前のことである。トップまで現地人になってくると日系企業から見て取引するメリットは薄くなってしまいが、徐々にそのような状況になりつつある。

#### (6) 損害保険業

中国各地に展開した日系企業を支援するために、現地法人を設立し多数の駐在スタッフを維持し順調であったが、結局投資の回収が実質許されないため、縮小することになる。その後は先進国域で中小の保険会社を居抜きで買収し、そのブランドでの事業継続が進んでいる。

人員の派遣、配置という視点から見れば、要地に設立した現地法人に多数の邦人スタッフを配置して日系企業を相手にするという業態から、各地の現地企業を多数居抜きで買収し、そこに少数の邦人スタッフを置き、現地で継続して事業を行うという変化は起きている。

結果、拠点の数は増加して、拠点当たりの邦人スタッフ数は減少するという結果が出ていても疑問ではない。

IT化の進展からさらに拠点当たりの邦人スタッフ数減少が起きる可能性があるが、人材的には投資回収効果の最適化や、コーポレート・ガバナンスについての知見が強く要求されるようになるのではないかと、また希求されているという見方をしている。

以上のヒアリング結果から次のようなことが考察される。

一昔前の迂回貿易や単なる現地生産といった状況を超越して、地球全体を覆うサプライチェーン・ネットワーク、およびそのサポート・ネットワークのノードとしての海外拠点を考える必要があり、その変化は非常に急激である。

国際貿易の進展には情報技術、輸送技術、安全性などのブレークスルーにより国境を超えるコストの急減が必要とされた。これはまさにサポート機能である。ヒアリングはランダムに業界を選択したが、サプライチェーン・ネットワーク本体のノードだけではなく、そのサポート・ネットワークのノードも多数展開していることが分かった。

日系企業であることを続ける限り、邦人スタッフの確保、さらに日系企業を支援する限りは邦人トップ人材の確保といった問題が通底する。逆に国内経済を維持するためには、そういった人材を教育、確保する必要がある。

はたして、それは可能であろうか。本稿では人口構成と労働力、また就職氷河期によるボトルネックという、二つのトピックスからアプローチを試みる。

#### 4.2 労働力資源からの視点

先に述べたような拠点形成や駐在員に対する能力要求の変化については、海外駐在適齢年齢層のリソースに深くかかわる。

現地法人のマネージメントには、日本人社員の教育と駐在、現地からの留学生の採用と教育・母国での勤務、現地でのマネージャーのスカウト、などが方策として考えられるが、そもそも、の人材が見いだせるのかという根本的な問題からは、の方策が最も有力にならざるを得ない。

現地の拠点で勤務する駐在員の数的要求、および能力要求を満たすだけの人材が確保し得るのかは重大な問題であり、また現状での採用・教育に限界があるならば、何らかの支援の下に現地で駐在させることを考える必要がある。特に、求められる能力や業務が従来と大きく変化している可能性があり、それらについても考察する必要がある。

まず、基本統計として厚生労働省の「雇用動向調査報告」(厚生労働省大臣官房統計情報部(1968-2015))を用いる。

わが国の労働力人口は1998年頃をピークとして減少している(図20)。現在はすでにピークから3%程度、低下している。なお、「労働力人口」とは15歳以上人口のうち、「就業者」と「完全失業者」とを合わせたものであり、「就業者」は「従業者」と「休業者」とを合わせたものである。

さらに「従業者」は調査週間中、収入を伴う仕事に1時間以上従事した者をいう。

また、「就業者」は、「自営業主」、「家族従業者」、「雇用者」に分類される、

このうち「雇用者」は、会社、団体、官公庁又は自営業主や個人家庭に雇われて給料、賃金を得ている者、及び会社、団体の役員のことであるが、「雇用者」は、「常雇」（常用雇用者・常用労働者）、「臨時雇」、「日雇」に分かれる。

「常雇」は役員と「一般常雇」とを合わせたものであり、後者は勤め先での呼称によって、「正規の職員・従業員」、「パート」、「アルバイト」、「労働者派遣事業所の派遣社員」、「契約社員・嘱託」、「その他」などに分類される。

注目するのはこのうち「一般常雇」、その中で「正規の職員・従業員」であるが、詳細なデータはより上位の分類にとどまる。

さらに現地調査の結果などと合わせて考察する。

- これまでは海外駐在員として派遣される際には管理職昇進と連動することが多かったため40歳代が中心であったといわれる。例えば、労働政策研究・研修機構(2008)によれば、平均年齢は46.1歳、標準偏差は8.3歳であり、30歳代後半から55歳以上までの5歳ごとのセルに15%～20%がほぼ均等に分布という結果が得ら

れているという。なお初めての海外派遣は平均34.7歳としている。

- 拠点での駐在員数が減少する傾向がある中で、必ずしも上級の管理職である必要はなくなる可能性が高いが、上記調査報告はその後行われていない。出資した企業のモニタリングや監査であれば、比較的若い社員でもスキルがあれば可能であり、また国内事業所での職務とは異なる領域でもなじめる可能性が高い。逆に職務領域が大きく乖離した場合、年齢の高い社員は対応できない可能性もある。
- 多くの調査でも海外駐在派遣の希望者は若年層の方が高い。例えば、労働政策研究・研修機構(2005)によれば、年齢階層別に調査時点での海外派遣希望状況は20歳代で79.3%、30歳代前半で58.5%、30歳代後半で65.9%と高いが、50歳以上となると、40%台へ低下という調査を発表している。また、現在のグローバル人材育成事業などを考慮すると、急速に若年層の海外派遣駐在の適性や語学スキルの向上が急速に進む可能性がある。
- 最も大きな要因は、製造拠点や販売拠点という国内の本業に直結、束縛されている海外進出から、投資収益率を重視する

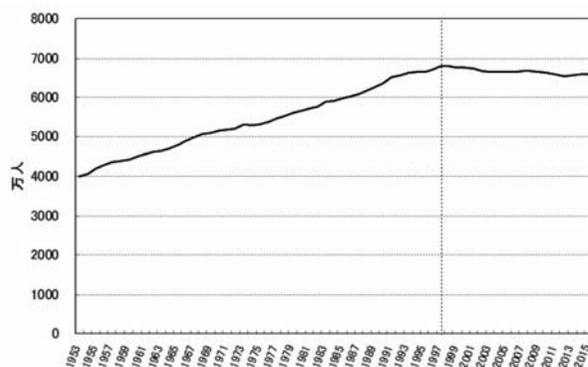


図20 労働力人口の推移（厚生労働省「雇用動向調査報告」より作成、2015年値は10月までの値を利用）

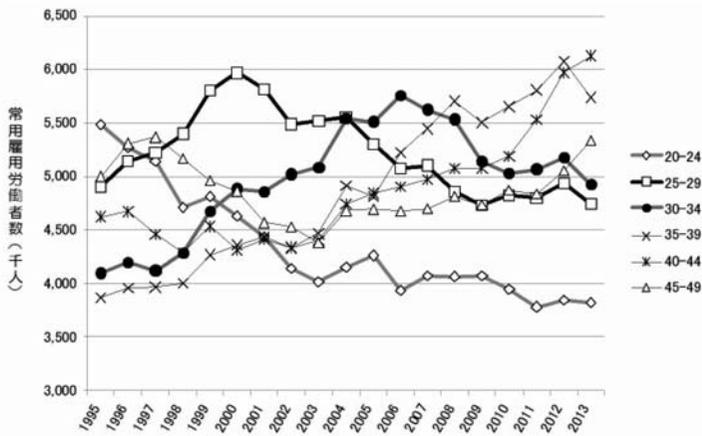


図21 年齢階級別の常用労働者数の推移厚生労働省「雇用動向調査報告」より作成)

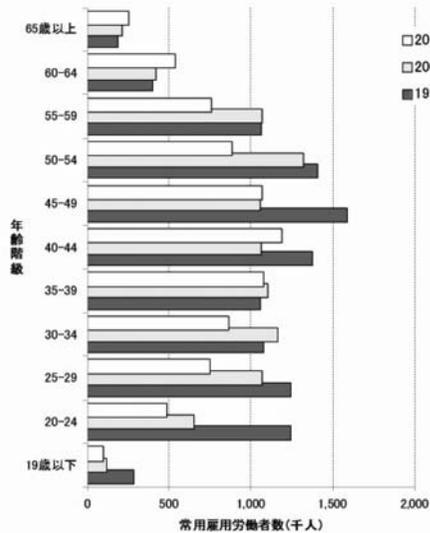


図22 年齢階級別の常用労働者数

海外進出，すなわち本業を棄損しない限りの異分野も許容する買収や出資が増加する場合，現地法人はモニターするが，既定の収益率以上が達成できるのならばクールに売却といった企業行動が普遍化する可能性もある。

- これらの状況については海外調査でのヒアリングでも十分にうかがわれると同時に，これまでに分析したデータ上にも少

数の駐在員による運営や，拠点の集約や展開の可能性が出始めていると考えられる。

- 「雇用動向調査報告」における年齢階級の常用労働者数は19歳以下 20～24歳，25～29歳，30～34歳，35～39歳，40～44歳，45～49歳，50～54歳，55～59歳，60～64歳，65歳以上の11階級で集計されている。図21ではこれから海外駐在を考

た場合の適齢年齢として25歳から40歳を中心とする年齢層を考え、その両側の階級も加えてグラフ化したものである。

- 年齢階級で見ると図20よりも深刻な状況が見えてくる。図21の見方は注意する必要がある。各グラフ一本は何歳かの常用労働者の人数の推移であり、例えば20代後半の人数がピークだったのは2000年頃、30代前半の人数がピークだったのは2006年ごろ、30代後半の人数がピークだったのは2012年ごろということは読み取れる。これら過去にピークがあった年齢層と、その左側にピークがあるはずの年齢層は今後は、ある年で見た時に、その人数は今後は増加することはないことを示している。

ウィングラス型従業員分布が生じる可能性は年齢階級でピラミッドを見ると分かりやすい(図22)。

以上は常用労働者数という大枠での議論であり、海外派遣駐在のための人的リソースの議論のためには、ある水準以上の学歴を有する労働者がどのような年齢階級の状況で推移しているかをさらに分析する必要がある。

それでも駐在員適齢期とされる40代が1995年ごろから10年程度で3分の2程度に減少したこと、これから20年後にはさらに現在から半減するであろうことが読み取れる。

海外派遣に必要な人材を維持・拡大するためには、一つの方策としてはより広い年齢層で対応することになるが、高齢層は対応が難しいとすれば若年層に拡大することになる。教育システムの開発が急務である。

#### 4.3 就職氷河期の影響

年齢構成の問題は中長期的影響であるが、バブル崩壊後の採用抑制、いわゆる就職氷河期問題による企業内年齢構成の歪みは至近の問題点となっている。しかしながらその影響については定性的に語られることが多く、経済学や経営学での分析対象までブレークダウンされることは無いようである。

最新版はリクルートワークス研究所(2015)であるが、1996年以降発表されている「大卒求人倍率調査」には、大学生・大学院生対象の大卒求人総数および民間企業就職希望者数・求人倍率の推移が集計されており、ほとんどの大学生就職活動関係の議論はこれを用いてされることが多い。このデータをグラフ

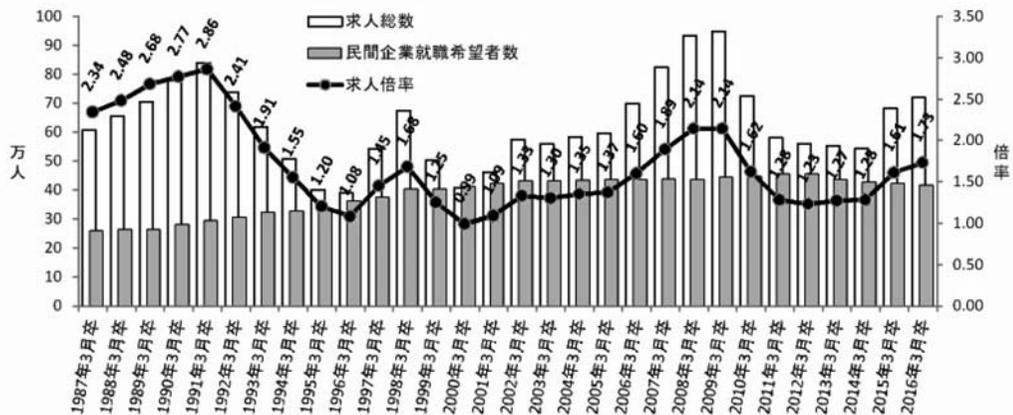


図23 大卒総数および民間企業就職希望者数・求人倍率の推移(リクルートワークス社データより作成)

化したものが図23である。

就職氷河期といった場合は、図23に示すように大卒求人倍率が1.0を切って0.99倍となった2000年3月卒業（平成14年度卒業生）の学生の就職活動からその前後数年間を指す。なお、この大卒求人倍率は就職活動が開始される前の1999年6月に発表されたものであり、卒業年の前年に調査されたものである。

一般に就職氷河期の期間を有効求人倍率が1.0を切った1993年から2005年（1994年3月卒～2006年3月卒）までの13年間とすることが多いが、地方国立大学経済学部で就職指導をしていた感覚では、開始時点は少し遅かったと思われる。深刻だったのは1998年度から2003年度（1999年3月卒～2004年3月卒）の6年間程度である。1997年度ぐらいまではOBリクルータが後輩をほとんど浚えていたと記憶する。有力大学でも深刻な期間は同程度であろう。

ボトムとされる2000年3月卒業生の就職活動については、リクルートリサーチ(1999)にその概要が記載されている。

- 大卒求人総数は40.8万人で、調査開始以来最少の9.1万人（1996年卒）を1.7万人上回った。しかし学生数は年々増加し、

2000年卒は41.2万人となったため、大卒求人倍率は1996年卒を下回った。

- 文科系・理科系ともに求人倍率は前年を下回ったが、特に理科系の落ち込みが激しかった。
- 従業員規模別では、1,000人未満の企業は1.55倍（前年1.88倍）、1,000人以上の企業は0.49倍（前年0.57倍）となり、1,000人未満の企業の求人総数の減少が目立った。
- いずれの業種でも求人総数が減少したが、とりわけ製造業の減少幅が最も大きかった（製造業では1999年卒の22.3万人から2000年卒の16.9万人へ、5.4万人の求人減少が生じた）。

理科系への求人減、製造業の求人減（文科系スタッフの求人も少なくない）、中小規模企業の求人落ち込みが生じていたのが特徴である。なお、学生数の増回傾向が原因の就職率低下がこの後も続くことになる。

しかしこれらの情報は求人に関することであり、すべての卒業予定・就職活動予定の大学生にとっての環境の議論である。就職活動の結果がどうなったかについては情報はほとんど公開されることはない。個別の大学の就

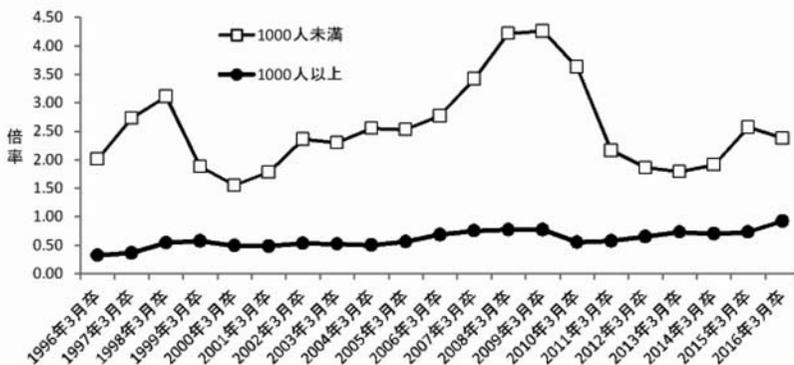


図24 従業員規模別大卒求人倍率の推移（リクルートワークス社データより作成）

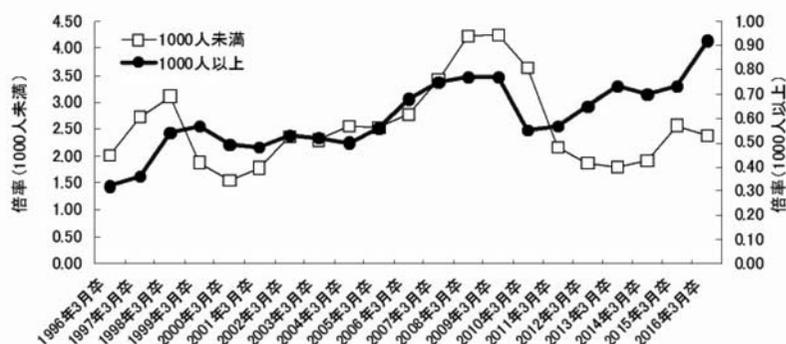


図25 従業員規模別大卒求人倍率の推移（2軸グラフ，リクルートワークス社データより作成）

職率や進路の一部については徐々に情報公開が進みつつあるが，企業の採用内容は一部が推定されるとしてもまず公開されない。

少子化による若年層の急速な減少は，大学生数が増加したとしても質の確保に課題を残していることは容易に想像できる。また，いわゆる就職氷河期において経営状態から採用を控えたために，ある世代，年齢層が薄くなっている可能性があることも理解できる。しかしながら，本当に多くの企業で特定の世代が薄くなっているのか，ではなぜ中途採用で積極的にその層を補充しないのか，といった疑問が残る。

リクルート・ワークス研究所(2010)やリクルートワークス研究所(2015)においては大学卒求人倍率をさらにブレークダウンした情報も提供されており，この中で従業員規模別大卒求人倍率の推移データがある。これを加工して図示したものが図24である。最近になって従業員規模の分類はより詳細にされているが，就職氷河期をはさんだ長期の系列は従業員数1,000人未満，1,000人以上の分類しかされていない。

すでにリクルートリサーチ(1999)でも触れられていたように，景気変動の影響による大卒求人数の大幅な変化は1,000人未満の中小

規模の企業で生じている。図24を見る限り，1,000人以上の企業の大卒求人倍率は大きな変動をしているには見えない。グラフ軸の縮尺を変えて表示すれば図25のようになり，変動を4倍以上拡大しているが，それでも1,000人未満規模の企業よりも問題となる2000年3月卒前後では変動は少ない。

このことから，実際は規模の大きい企業はそれほどの採用抑制を行わなかったように錯覚するかもしれない。大学生数の増加と学生側の大企業志向，そして企業側の厳選採用によりミスマッチが生じ，厳選採用に漏れた就活生が氷河期を叫び，企業側は必要な学生数は上から確保できたのではないかという錯覚である。実際，1,000人以上の企業の求人倍率は長期平均で0.6倍程度であり，多くの大学生が殺到しても内定を得る可能性は極めて低いことは最初から分かっている。

しかし，それでも1,000人以上の企業の大卒求人率で最大の2016年3月卒（0.92）と最低の2001年3月卒（0.48）を比較すると倍近い差があり，やはりかなりの採用抑制があったことがうかがわれる。

上述の錯覚に対して，実は単なる採用抑制ではなく，採用数ばらつきが深刻な問題を生じさせていることを指摘したのがリクルー

ト・ワークス研究所(2010)であった。その指摘は以下のようなものである。

長期化する採用抑制の影響により若年層が極端に薄くなるという年齢構成の歪みが生じることで、それを起点として組織が弱体化する状況が生じるが、そのメカニズム(負のサイクル)は容易に想像できるように以下のようなものである。

- ・ 景気悪化
- ・ 業績低下 採用抑制 年齢構成が歪む
- ・ コミュニケーション希薄化, 次世代リーダー埋没, 中間管理職のマネジメント力低下, モチベーション低下
- ・ 業績低下 採用抑制 年齢構成が歪む  
続く

ところが、採用抑制下でも上記のような問題が生じなかった企業もあるわけで、その差異を調べると、問題を生じている企業とはバブル経済崩壊後の1990年代に採用人数のばらつきがあった、つまり採用人数が一定せずに多く採用した年もあれば少ない採用の年もあるという採用経過を経た企業であり、これに対して採用人数のばらつきが小さい、すなわち採用人数が一定の企業は、問題や課題がそれほど生じていなかったとする。

これからリクルート・ワークス研究所(2010)は、一定数の若年者の継続的な定期的採用が組織の健全性を向上させることが確認されたとする。就職・採用活動をマーケットとする企業としてのポジショントークも含まれるかもしれないが、現状でも多くの企業は新卒採用を重視していることは事実である。

すると、図24の氷河期において比較的安定した1,000人以上の企業の大卒求人倍率は、毎年乱高下する採用を行っていた多数の企業

を集計したら、多数がゆえに打ち消しあって滑らかになっていた可能性もあり、事態はより深刻である可能性がある。

以上を勘案すれば、かつて就職氷河期における採用抑制により企業内の年齢構成を崩してしまった企業にとって、再生には歪みをもった年齢層幅を飛び越えて、安定採用に切り替えた年齢層、すなわち若年層を戦力化していくしかないことがうかがわれる。また海外派遣経験を含めて効率の良い教育システムの構築をするためにも安定的な新卒採用世代に期待をかけていくことが企業として合理的判断である可能性が高い。

## 5 企業の「グローバル化」自体の変容と人材資源開発

### 5.1 海外日系企業の変容

われわれは過去10年来、東アジア経済を中心とした国際貿易の実態をフラグメンテーション理論の枠組みでの数量分析と、それを実際の取引の中で裏付ける現地での調査によって明らかにする試みを行って来た(藤田(2008), 藤田・福澤(2009, 2010), 福澤・藤田(2010, 2011)など)。そのための調査は中国青島および上海近郊においては日系の部品メーカー等の製造業や関連する運送業であり、またシンガポールでは電機メーカーなどのヒアリング調査をおこなってきた。アジアにおける調査は貿易の実際の動きや取引の実態を俯瞰するためのものであるが、調査の対象企業は日系企業の生産工場の進出であり、または支店として日本企業が海外で事業を行う形態であった。すなわち基本的には日本企業の雇用を含むシステムを海外にそのまま持ち込みながら、現地の雇用については現地の法律の枠組みを企業内に取り込むものであり、日本企業そのものが海外に拠点を有する

ものとみなすことができた。

これをサプライ・チェーンの文脈で理解するならば、サプライ・チェーンを構成するパーツとして海外子会社や事業所が国内からの供給を代替するものとして機能していると理解することができるだろう。現在まで続く企業の海外進出のあり方として通常のものである。これらの企業には経営陣として日本から複数名の幹部が派遣され事業所の運営をおこなっており、あくまでも日本企業が海外で活動するものである。これらの形態は日本的な経営の一部分であると判断することで、われわれにとってなじみ深いものであった。

他方近年の英国での日系企業の子会社あるいは事業所に対するヒアリング調査において、アジアにおける日系企業とは異なる事業所の運営が数多く見られた。英国における調査は日系商社子会社の食品メーカー、自動車部品メーカー事業所、商社社会社の現地自動車販売業、海運会社事業所、薬品メーカーの販売子会社などであった。これらの企業の運営における特徴は、事業そのものの運営は現地の幹部が英国の企業として行っており、日本企業の関わりは1人から数人の日本から派遣された人材が事業の運営に参画し、日系の顧客企業の対応役、あるいは子会社の運営のチェックなど、あくまでも事業所自体は現地の事業所が主体的に行うとともに、本社からの派遣者は補助的や監督的な役割を担うものであった。その特徴は日本人社員の少なさであり、当然経営の主体としての役割でもなく、日本企業としての運営がなされるものではなかった。

印象的なことは、アジアにおける調査において企業の幹部を含め複数名の日本人が、企業を運営する主体として現地で働いていることに対して、英国においては一事業所における派遣された従業員数は基本的に1名であ

り、30代を中心とした年齢層、さらに女性が目立つことなど、アジア地域における調査とは全く異なった様相をみせていた。これらのことから読み取れるのは、サプライ・チェーンを構成するパーツとしての日系企業が、日本企業そのままではなく、代替の効くパーツとしてそこに組み込まれてきているのではないが、また、近年の海外での企業買収はサプライ・チェーンのパーツが、そのような日本企業の一部ではあるが現地企業を組み込んだものへと大きく変容しているという可能性を窺わせるものである。

再度整理するならば、わが国のグローバル化の進展は、従来海外の子会社・事業所が日本企業の現地版としてサプライ・チェーンのパーツを担ってきたものが、日本企業が支配する子会社・事業所であるがそれを現地の経営陣が運営しかつその国でのシステムで機能する子会社・事業所となり、それを日本から間接的に支配するものへと変容しているのではないか、ということである。

アジアにおける工場の進出から、英国における非製造業の展開にみられる特徴は、今後のわが国のグローバル化を象徴するものかもしれない。日本型から現地型あるいは直接統治から間接統治への変化と表現できるかもしれない。ただし、これらはあくまでもわれわれの限られた現地調査によるものであり、地域的な違い、また調査時期の違いもあり、さらなる調査の必要とその裏付けとなる統計的なデータを必要とすることは言うまでもない。

以上のような変容が起こっているとすれば、急激に進んだ企業買収による日本企業の海外展開がもたらす結果は、経済活動における物や金の流れのグローバル化のみならず、日本の経営システムと雇用システムの変化を求めると共に、これから必要とされる人

材においても、大きな変化をもたらす可能性がある。それは高等教育において育成する人材の質の変化をも求めるであろう。

## 5.2 新たな人材育成システム

日本企業のグローバル化と近年の海外での企業買収や事業所の展開による企業のグローバルなネットワークの拡大は、日本企業の直接コントロールから間接コントロールへの転換の進行を進め、それは人材の面からも不可避なものではないか、というのがわれわれの仮説である。組織の規模に関わりなく、子会社や事業所の通常の運営は日本からの人材ではなく、現地での主体的な運営になり、それをどのようにコントロールするのかがわが国の企業にとって重要な課題となると思われる。このような視点にたつとき、どのような人材が必要とされているのかというわれわれの問に対して得られた答えは「当該子会社・事業所等の運営情報を的確に把握でき、その情報を本社と共有でき、かつその企業内での役割を果たしうる」人材である。ここでもっとも重要な要素は、情報を的確に把握できることであり、特定の職務としての性格を有するものである。しかしながら、調査の過程で浮かんできたのはこのような人材をわが国企業そしてわが国の大学教育で従来はほとんど育成してきていない、ということである。すでに述べたように英国での調査相手は40代以下の若手・中堅層であり、彼らの役割を40代以上の人材はそれまで彼らが蓄積した技能ではこの新たな展開には対応できないのである。

このような人材を育成するための教育システムをどのように構築していくのかが今後の課題となる。それは企業内の教育システムによるのか、大学教育等のシステムによるのか、そして大学教育であればどのような役割を大

学が担うのか、などである。目指すべきゴールは明確であるが、しかしこのようなある種の職務型の教育が現在の大学教育と両立するのかなど問題が多いのも事実である。そのためにも新しい教育プログラムを構築し、提示することが早急に求められるが、それらは今後の課題としたい。

## 参 考 文 献

- リクルートワークス研究所・「新卒一括採用」に関する研究会(2010)「「新卒採用」の潮流と課題 - 今後の大卒新卒採用のあり方を検討する -」。
- リクルートリサーチ(1999)「大卒求人倍率1.00倍を切る」、『第16回2000年卒大卒求人倍率調査(2000年卒)』、1-13頁、6月。
- リクルートワークス研究所(2015)「第32回ワークス大卒求人倍率調査(2016年卒)」、『Works flush』、1-12頁、4月。
- 労働政策研究・研修機構(2005)「第6回 海外派遣勤務者の職業と生活に関する調査結果」、『調査シリーズ』、第9号、10月。
- (2008)「第7回海外派遣勤務者の職業と生活に関する調査結果」、『調査シリーズ』、第40号、4月。
- 厚生労働省大臣官房統計情報部(1968-2015)『雇用動向調査報告』。
- 外務省領事局政策課(1973-2015)『海外在留邦人数調査統計』。
- 日本経済団体連合会(2004)「日本社員の海外派遣をめぐる戦略的アプローチ～海外派遣成功サイクルの構築に向けて～」。
- (2014)「グローバルに活躍できるマネジャーの確保・育成に向けた取り組み」、1-72頁、5月。
- 福澤勝彦・藤田渉(2010)「二重マトリクスによる東アジア貿易の分析」、『九州経済学会年報』、第48巻、12月。
- (2011)「わが国と東アジアの直接投資・貿易・雇用における相互関係」、『九州経済学会年報』、第49巻、151-161頁、12月。
- 経済産業省(1998)「我が国の対外直接投資の推移 - 平成12年6月16日公表 -」、『第29回海外事業活動基本調査結果概要速報 - 平成10(1998)年度実績 -』。

——(2006)『通商白書』, ぎょうせい.

藤田 渉(2008)「ASEAN・東アジアにおける中間財貿易の循環的連結構造: 1990-1995-2000年アジア国際産業連関表による分析」, 『研究論文集 - 教育系・文系の九州地区国立大学間連携論文集』, 第1巻, 第1号, 1-34頁, 3月.

藤田 渉・福澤勝彦(2009)『中国の輸出政策と現状』, 第41巻, 東南アジア研究叢書, 長崎大学経済学部東南アジア研究所.

——(2010)『直接投資・貿易・雇用の様相: わが国と東アジアの相互関係』, 第42巻, 東南アジア研究叢書, 長崎大学経済学部東南アジア研究所.