

# 戦後日本企業の海外現地経営の 現地化に関する一考察

——海外派遣社員の検討——

藤 田 順 也

## 1. はじめに

本稿では、日本企業の海外現地経営について、本国本社から海外現地法人への出向者である海外派遣社員に注目し、人の現地化<sup>(1)</sup>の推移を明らかにすることを目的とする。

戦後、日本企業の海外展開が進むなかで、海外現地法人における人の現地化の状況に関して多くの研究がなされてきた。代表的なものとして、例えば、Negandhi & Baliga (1979) は、日本企業および米国企業、欧州企業の海外展開を比較するなかで、日本企業の場合は、海外現地法人への日本からの派遣社員が多いことや、現地人の経営者への登用が少ないことを明らかにしている。こうした日本企業の海外現地法人での人材配置の特徴は、その後 Tung (1982)、Kopp (1994a) などの研究でも指摘されている。また、吉原 (1996) は、米国、英国、ドイツ、シンガポール、台湾の5カ国に進出する日本企業の現地法人について調査を実施し、現地社長の78%を日本からの派遣社員が占めていることを発見し、人の現地化の遅れを論じている。さらに、白木

---

(1) 本稿では、「人の現地化」を海外現地法人の従業員に占める現地人の比率を高めること、とする。

戦後日本企業の海外現地経営の現地化に関する一考察（藤田順也）

(2006) も、シンガポール、タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピンの5カ国に進出している日系企業の現地化を1999年、2001年、2003年の3時点で調査し、いずれの時期においても現地社長の約70%から80%は日本からの派遣社員であったことを明らかにしている。これらの一連の研究の結果から、人の現地化の遅れは日本企業の国際経営での特徴であると論じられた。<sup>(2)</sup> さらに、こうした特徴は現地従業員のモチベーションや現地市場への適応の面からデメリットをもたらすため、克服すべき課題として議論されている。<sup>(3)</sup>

だが、一方で、こうした研究結果とは異なり、日本企業の海外現地経営での人の現地化の進展を指摘する研究もある。例えば、Beamish & Inkpen (1998) は、1990年代前半において日本企業の海外現地法人への派遣社員がそれ以前に比べて減少傾向にあることを指摘し、川井 (2000) は、中国（北京・天津・大連）に進出している日系企業を三菱総合研究所編『中国進出企業一覽』1997年度版で調査し、現地人経営者の登用が以前の調査に比べて進んでいることを述べている。さらに中村 (2014) は、電気機械器具の製造企業を対象に2003年から2012年までの期間、同社の海外派遣社員比率や現地人社長比率の推移を調査し、人の現地化が徐々に進展していることを考察した。<sup>(4)</sup>

---

(2) 石田は(1999)は、日本企業の海外子会社において、経営層・管理層といった中核人材は日本からの派遣社員が占め、一般事務や現場などの労働を現地従業員が担うという二重構造を「日本人支配体制」と指摘している。

(3) Bartlett and Yoshihara (1988), Kopp (1994a), 吉原 (1989) は人の現地化の遅れが現地従業員のモチベーションに問題を生じさせることを指摘している。Kopp (1994b) は、現地市場への適応という面から人の現地化の進展の重要性を述べている。

(4) 一般社団法人在外企業協会が実施しているアンケート結果においても日本企業の海外現地法人での人の現地化の進展は指摘されている。それは1996年の調査開始以降、海外従業員数に占める日本人派遣社員数の比率が減少傾向を示しており(1996年：2.7%→1998年：2.3%→2000年：2.1%→2002年：1.9%→2008年：1.4%→2010年：2.1%→2014年と2016年：1.4%→2018年：1.2%)、また海外現地法人の経営者に日本人が就く割合も低下している(2008年：84%→2010年：76%→2012年：71%→2014年：75%→2016年：51%→2018年：38%)とする調査結果である（一般

以上のように、日本企業の海外展開において、海外現地法人での人の現地化が遅れている、あるいは進んでいるという相反する議論がある。しかしながら、そうした人の現地化の長期的推移を、日本企業全体を対象に調査し、その概要を捉えるような研究はほとんどない<sup>(5)</sup>。そこで、本稿ではその推移の傾向を把握するために、現地化の進展をはかる指標の1つである海外派遣社員比率、すなわち海外現地法人の現地従業員数に占める日本から派遣された社員の割合に焦点を当て、1985年時点・1992年時点・2002年時点の3時点での日本企業の現地化の状況を記す。

## 2. 利用資料

日本企業の海外現地法人の調査にあたっては、藤田順也・竹内竜介・平野恭平(2010a)「戦後日本企業の海外進出の変遷—海外従業員数ランキングの拡張—」『経営研究』No. 56に掲載の、1985年・1992年・2002年の3時点の海外従業員数ランキング上位100社から、各企業の海外現地法人数および現地従業員数、その法人への派遣社員数を参照した。なお、海外従業員数や海外派遣社員数において不明が多い場合、前後時点と比較対照し、もしそれらの数字が著しく低い場合は、集計対象から外した。この結果、対象となった企業(海外現地法人総数)は、1985年時点で92社(1,876社)、1992年時点で89社(3,639社)、そして2002年時で74社(3,495社)となった<sup>(6)</sup>。

---

社団法人在外企業協会(2019)「日本企業はグローバル化したか 第10回日系企業における経営のグローバル化に関するアンケート調査」『月刊グローバル経営 3月号』。

(5) 数少ない研究として、藤田・竹内・平野(2010b)がある。この研究は長期的な視点で、海外従業員数上位100社に入る日本企業の海外現地法人、とりわけ海外孫会社での最高経営責任者の現地化の進展を明らかにしている。

(6) 調査対象から外した企業は、次の通りである。1985時点では松下電器産業、日立製作所、本田技研工業、キャノン、ロッテ、国際興業、松下電器貿易、日本ケミコンの8社である。1992年では、日産自動車、日立製作所、ソニー、リコー、村田製作所、ヤマハ発動機、東陶機器、パロマ工業、ロッテ、セコム、国際興業の11社

### 3. 日本企業の海外派遣社員比率の状況と推移

#### 3-1. 1985年時点

1985年時点の日本企業92社の、海外現地法人1,876社の従業員総数517,454人について、その地域と業種を軸に整理したものが表1である。まず、同時点での日本企業の海外進出の状況を概観する。地域別で現地従業員数の構成比を見ると、アジア49.2%（254,539人）と中南米12.2%（63,273人）だけで全体の61.4%を占め、これらにアフリカと大洋州を含めると全体の68.7%となり、発展途上国でいかに多くの現地従業員が雇われているかが分かる。また業種別現地従業員数の構成比は、電気機械工業（29.6%）、輸送機械工業（14.1%）、繊維工業（13.1%）を中心とした製造業が全体の83.0%と、大部分を占めている。さらに、これらの業種を地域別特性との関連でみると、電気機械工業（18.2%）、輸送機械工業（3.5%）、繊維工業（10.3%）にみられるように、アジアが主な進出先となっている。

---

である。2002年時点では、トヨタ自動車、プリジストン、本田技研工業、富士通、日産自動車、キャノン、シャープ、サンヨー食品、セブン-イレブン・ジャパン、三菱商事、ソニー、オリンパス、大日本インキ化学工業、コマツ、スミダコーポレーション、イオン、住友ゴム工業、シンワ、ロッテ、村田製作所、三協精機製作所、FDK、ブラザー工業、NOK、加ト吉、セコムの26社である。なお、日本企業の海外派遣社員数を正確に把握することは近年益々困難になっている。筆者が確認したところ、2003年以降、『海外進出企業総覧』ではその数を不明としている企業が増加傾向にあった。海外進出企業総覧のほかに、日本企業の海外派遣社員数を調査するために利用できるのは、東洋経済新報社『就職四季報』の2007年版以降、および外務省領事局政策課の「海外在留邦人数調査統計」である。前者の『就職四季報』には「業種別・海外勤務」の項目があり、全てではないものの、各企業の海外派遣社員総数、勤務地とその勤務地への派遣社員数が記載されている。しかしながら、同書は概要を把握するには適しているが、国ごとの正確な派遣人数、そして派遣先が海外現地法人、あるいは駐在員事務所なのか、その識別ができない。また、後者の「海外在留邦人数調査統計」においては、民間企業関係者として地域別・国別の派遣社員は推測できるものの、個別企業名は掲載されていないので、企業ごとの集計はできない。

1985年時点の海外派遣社員数の状況に移ると、この時期に日本から海外現地法人に派遣された社員の総数は11,750人であった。表1が示すように、地域別派遣社員数の割合が最も多いのは北米の38.7% (4,546人) で、次いでアジア26.0% (3,055人)、欧州16.3% (1,914人) の順となり、これら3地域で全体の81%を占めている。発展途上国と先進国との割合は45%対55%と、先進国の方が大きくなっており、上記の現地従業員数の地域的特徴、すなわち発展途上国の割合が68.7%を占めたこととは相反する結果になった。また、業種別海外派遣社員数は製造業が全体の60.2% (7,068人)、非製造業が39.8% (4,682人) の構成である。製造業では電気機械工業が全体の22.5% (2,647人) で第1位であり、次いで輸送機械工業10.2% (1,194人)、食品工業5.1% (599人)、繊維工業4.7% (549人) の順となり、これら4部門で全体の42.5%を占めている。また、非製造業では商業が全体の33.5% (3,942人) を占めており、この時期、海外現地法人に最も多くの社員を派遣していた。

そして、1985年時点の全地域・全業種を対象とした海外派遣社員比率は、2.27%の結果となった。この数値を地域別でみると、最も低い数値はアジアの1.20%で、それに続いて中南米の1.91%、大洋州の2.55%、欧州の3.62%、アフリカの3.28%、北米の4.16%の順となる。さらに、地域別の比率を業種別にわけてみると、<sup>(7)</sup> 次のようになった。製造業で最も低い比率はアジアの0.96%で、次いで中南米の1.41%、大洋州の1.47%、欧州の2.43%、北米の3.00%、アフリカの4.63%であった。アフリカの数値が高いのは、大規模な工場進出を果たしていなかったため、現地従業員が比較的少なかったことが

---

(7) 1985年時点の海外派遣社員比率を製造業と非製造業で比べると、製造業の1.65%に対して、非製造業は5.31%となっており、その差が約3.2倍である。これは、海外現地法人1社当たりの現地従業員数が製造業は386人に対し、非製造業が115人と約3倍の差があるのに対し、海外現地法人1社当たりの派遣社員数は製造業、非製造業ともに6人と差がないことを反映している。この点から、海外派遣社員比率をみる際、製造業と非製造業は区別して捉える必要があることがわかる。

戦後日本企業の海外現地経営の現地化に関する一考察（藤田順也）

表1. 1985年時点の日本企業の海外現地法人、海外従業員と海外派遣社員の状況（業種別・地域別）

	合計				アジア				欧州					
	海外現地法人数		海外従業員数		1社当たりの現地従業員数		海外派遣社員数		1社当たりの派遣社員数		現地従業員数		派遣社員数	
	数	構成比	数	構成比	数	比率	数	構成比	数	比率	数	構成比	数	比率
製造業 (74)	1,112	429,257 83.0%	386	7,068 60.2%	1.65%	6	218,294 42.2%	2,095 17.8%	0.96%	45,158 8.7%	1,097 9.3%	2.43%		
食品工業 (4)	75	15,314 3.0%	204	599 5.1%	3.91%	8	6,354 1.2%	103 0.9%	1.62%	507 0.1%	32 0.3%	6.31%		
繊維工業 (10)	107	67,633 13.1%	632	549 4.7%	0.81%	5	53,488 10.3%	346 2.9%	0.65%	942 0.2%	43 0.4%	4.56%		
パルプ・紙工業 (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
木材・木製品工業 (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
出版・印刷業 (1)	8	2,454 0.5%	307	50 0.4%	2.04%	6	2,392 0.5%	21 0.2%	0.88%	7 0.0%	3 0.0%	42.86%		
化学工業 (3)	64	19,147 3.7%	299	162 1.4%	0.85%	3	2,855 0.6%	65 0.6%	2.28%	2,296 0.4%	33 0.3%	1.44%		
ゴム、皮革工業 (2)	20	16,275 3.1%	814	180 1.5%	1.11%	9	2,246 0.4%	52 0.4%	2.32%	10,333 2.0%	47 0.4%	0.45%		
窯業 (1)	12	9,987 1.9%	832	43 0.4%	0.43%	4	5,083 1.0%	38 0.3%	0.75%	4,840 0.9%	4 0.0%	0.08%		
鉄鋼業 (4)	66	22,521 4.4%	341	221 1.9%	0.98%	3	3,926 0.8%	112 1.0%	2.85%	27 0.0%	5 0.0%	18.52%		
非鉄金属工業 (3)	35	13,118 2.5%	375	287 2.4%	2.19%	8	9,718 1.9%	175 1.5%	1.80%	67 0.0%	10 0.1%	14.93%		
金属製品工業 (1)	45	7,610 1.5%	169	361 3.1%	4.74%	8	3,329 0.6%	82 0.7%	2.46%	1,815 0.4%	126 1.1%	6.94%		
機械工業 (4)	44	10,762 2.1%	245	237 2.0%	2.20%	5	6,209 1.2%	106 0.9%	1.71%	297 0.1%	25 0.2%	8.42%		

電気機械 工業 (24)	389	152,955	29.6%	393	2,647	22.5%	1.73%	7	94,256	18.2%	652	5.5%	0.69%	8,768	1.7%	452	3.8%	5.16%
輸送機械 工業 (10)	162	72,853	14.1%	450	1,194	10.2%	1.64%	7	18,355	3.5%	236	2.0%	1.29%	12,642	2.4%	141	1.2%	1.12%
精密機械 工業 (5)	56	13,069	2.5%	233	371	3.2%	2.84%	7	7,084	1.4%	64	0.5%	0.90%	2,013	0.4%	126	1.1%	6.26%
その他の 製造業 (2)	29	5,559	1.1%	192	167	1.4%	3.00%	6	2,999	0.6%	43	0.4%	1.43%	604	0.1%	50	0.4%	8.28%
非製造業 (18)	764	88,197	17.0%	115	4,682	39.8%	5.31%	6	36,245	7.0%	960	8.2%	2.65%	7,753	1.5%	817	7.0%	10.54%
建設業 (1)	10	2,184	0.4%	218	89	0.8%	4.08%	9	2,160	0.4%	84	0.7%	3.89%	-	-	-	-	-
商業 (10)	681	62,185	12.0%	91	3,942	33.5%	6.34%	6	29,011	5.6%	637	5.4%	2.20%	6,536	1.3%	703	6.0%	10.76%
小売業 (1)	5	2,515	0.5%	503	45	0.4%	1.79%	9	2,100	0.4%	24	0.2%	1.14%	-	-	-	-	-
運輸業 (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
銀行業 (4)	66	15,572	3.0%	236	424	3.6%	2.72%	6	226	0.0%	55	0.5%	24.34%	1,217	0.2%	114	1.0%	9.37%
不動産業 (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
情報・ 通信業 (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
その他 (2)	2	5,741	1.1%	2871	182	1.5%	3.17%	91	2,748	0.5%	160	1.4%	5.82%	-	-	-	-	-
合計 (92)	1,876	517,454	100%	276	11,750	100%	2.27%	6	254,539	49.2%	3,055	26.0%	1.20%	52,911	10.2%	1,914	16.3%	3.62%

戦後日本企業の海外現地経営の現地化に関する一考察（藤田順也）

	北米			中南米			アフリカ			大洋州		
	現地従業員数 構成比	派遣社員数 構成比	派遣社員比率	現地従業員数 構成比	派遣社員数 構成比	派遣社員比率	現地従業員数 構成比	派遣社員数 構成比	派遣社員比率	現地従業員数 構成比	派遣社員数 構成比	派遣社員比率
製造業 (74)	84,489 16.3%	2,532 21.6%	3.00%	51,933 10.0%	730 6.2%	1.41%	5,788 1.1%	268 2.3%	4.63%	23,595 4.6%	346 2.9%	1.47%
食品工業 (4)	1,552 0.3%	55 0.5%	3.54%	3,398 0.7%	120 1.0%	3.53%	2,156 0.4%	203 1.7%	9.42%	1,347 0.3%	86 0.7%	6.38%
繊維工業 (10)	130 0.0%	49 0.4%	37.69%	10,571 2.0%	84 0.7%	0.79%	2,355 0.5%	21 0.2%	0.89%	147 0.0%	6 0.1%	4.08%
パルプ・ 紙工業 (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
木材・ 木製品工業 (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
出版・ 印刷業 (1)	47 0.0%	24 0.2%	51.06%	-	-	-	-	-	-	8 0.0%	2 0.0%	25.00%
化学工業 (3)	12,818 2.5%	49 0.4%	0.38%	1,168 0.2%	14 0.1%	1.20%	-	-	-	10 0.0%	1 0.0%	10.00%
ゴム・ 皮革工業 (2)	1,473 0.3%	67 0.6%	4.55%	-	-	-	-	-	-	2,223 0.4%	14 0.1%	0.63%
窯業 (1)	64 0.0%	1 0.0%	1.56%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
鉄鋼業 (4)	15,390 3.0%	66 0.6%	0.43%	3,169 0.6%	33 0.3%	1.04%	0 0.0%	0 0.0%	0.00%	9 0.0%	5 0.0%	55.56%
非鉄金属 工業 (3)	558 0.1%	66 0.6%	11.83%	905 0.2%	8 0.1%	0.88%	307 0.1%	28 0.2%	9.12%	1,563 0.3%	0 0.0%	0.00%
金属製品 工業 (1)	1,328 0.3%	111 0.9%	8.36%	736 0.1%	27 0.2%	3.67%	136 0.0%	6 0.1%	4.41%	266 0.1%	9 0.1%	3.38%
機械工業 (4)	2,792 0.5%	89 0.8%	3.19%	1,356 0.3%	9 0.1%	0.66%	-	-	-	108 0.0%	8 0.1%	7.41%



電気機械工業 (24)	30,180	5.8%	1,233	10.5%	4.09%	15,291	3.0%	204	1.7%	1.33%	834	0.2%	10	0.1%	1.20%	3,626	0.7%	96	0.8%	2.65%
輸送機械工業 (10)	13,236	2.6%	488	4.2%	3.69%	14,654	2.8%	215	1.8%	1.47%	-	-	-	-	-	13,966	2.7%	114	1.0%	0.82%
精密機械工業 (5)	3,347	0.6%	170	1.4%	5.08%	460	0.1%	8	0.1%	1.74%	-	-	-	-	-	165	0.0%	3	0.0%	1.82%
その他の製造業 (2)	1,574	0.3%	64	0.5%	4.07%	225	0.0%	8	0.1%	3.56%	-	-	-	-	-	157	0.0%	2	0.0%	1.27%
非製造業 (18)	24,860	4.8%	2,014	17.1%	8.10%	11,340	2.2%	477	4.1%	4.21%	4,466	0.9%	68	0.6%	1.52%	3,533	0.7%	346	2.9%	9.79%
建設業 (1)	9	0.0%	4	0.0%	44.44%	0	0.0%	0	0.0%	0.00%	14	0.0%	1	0.0%	7.14%	1	0.0%	0	0.0%	0.00%
商業 (10)	12,057	2.3%	1,799	15.3%	14.92%	9,627	1.9%	420	3.6%	4.36%	1,459	0.3%	45	0.4%	3.08%	3,495	0.7%	338	2.9%	9.67%
小売業 (1)	245	0.0%	16	0.1%	6.53%	170	0.0%	5	0.0%	2.94%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
運輸業 (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
銀行業 (4)	12,549	2.4%	195	1.7%	1.55%	1,543	0.3%	52	0.4%	3.37%	-	-	-	-	-	37	0.0%	8	0.1%	21.62%
不動産業 (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
情報・通信業 (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
その他 (2)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,993	0.6%	22	0.2%	0.74%	-	-	-	-	-
合計 (92)	109,349	21.1%	4,546	38.7%	4.16%	63,273	12.2%	1,207	10.3%	1.91%	10,254	2.0%	336	2.9%	3.28%	27,128	5.3%	692	5.9%	2.55%

資料1) 藤田・竹内・平野 (2010a) 21-32頁を参照し、筆者作成。

説明1) 集計対象となる海外現地法人が存在しない場合は「-」、集計対象となる海外現地法人が存在しても現地従業員数や派遣社員数が不明の場合は「0」としている。

説明2) 1社当たりの現地従業員数は、海外現地従業員数÷海外現地法人数となっている。

説明3) 派遣社員比率は、海外派遣社員数÷海外従業員数×100となっている。

説明4) 1社当たりの派遣社員数は、海外派遣社員数÷海外現地法人数となっている。

戦後日本企業の海外現地経営の現地化に関する一考察（藤田順也）

影響していたと考えられる。これに対して、非製造業ではアフリカの1.52%、アジアの2.65%、中南米の4.21%、北米の8.10%、大洋州の9.79%、欧州の10.54%の順となっている。

以上、1985年時点の特徴は次の4点である。第1は、製造業、非製造業ともに他の地域と比べて、総じてアジアで現地化が進展していた。第2は、この時期の代表的な海外進出部門の電気機械工業、輸送機械工業、繊維工業のうち、電気機械工業と繊維工業の海外派遣社員比率はアジアで最も低かった。すなわち、アジアの当該部門では他の地域に比べて、より現地化が進んでいると言える。第3は、地域別派遣社員数の割合が最も多い北米では、その比率が製造業では3.00%だった一方で、非製造業では8.10%であった。第4は、海外現地法人に最も多くの社員を派遣した商業の海外派遣社員比率は6.34%と、全ての業種のなかで最も高かった。

### 3-2. 1992年時点

1992年時点の日本企業89社の、海外現地法人3,639社の従業員総数1,026,484人について、その地域と業種を軸に整理したものが表2である。まず、同時点での日本企業の海外進出の状況を概観する。地域別で現地従業員数の構成比を見ると、アジアの46.0%（471,821人）、北米の26.7%（273,770人）、欧州の12.5%（127,900人）の順となり、これら3地域で85.2%を占めている。発展途上国と先進国との割合は61%対39%と、発展途上国の方が大きい。また業種別現地従業員数の構成比は、電気機械工業（33.4%）、輸送機械工業（14.1%）、非鉄金属工業（6.4%）、精密機械工業（5.7%）を中心とした製造業が全体の59.6%と、過半数を占めている。さらに、これらの業種を地域別特性との関連でみると、電気機械工業（19.4%）、非鉄金属工業（3.3%）、精密機械工業（2.1%）においてはその進出先の中心はアジアで、輸送機械工業（5.1%）が北米となった。

表2. 1992年時点の日本企業の海外現地法人、海外従業員と海外派遣社員の状況(業種別・地域別)

	合計				アジア(除く中国)				中国		欧州	
	海外現地法人数	海外従業員数 構成比	海外派遣社員数		現地従業員数 構成比	派遣社員数		現地従業員数 構成比	派遣社員数 構成比	派遣社員比率	派遣社員数 構成比	現地従業員数 構成比
			1社当たりの現地従業員数	派遣社員比率		1社当たりの派遣社員数	派遣社員比率					
製造業 (70)	2,091	835,073 81.4%	15,000 72.2%	1,80%	7 399,976 39.0%	4,648 22.4%	1.16%	24,588 2.4%	234 1.1%	0.95%	115,097 11.2%	
食品工業 (4)	83	24,748 2.4%	459 2.2%	1.85%	6 12,038 1.2%	109 0.5%	0.91%	1,064 0.1%	0 0.0%	0.00%	836 0.1%	
繊維工業 (6)	126	48,825 4.8%	545 2.6%	1.12%	4 34,086 3.3%	299 1.4%	0.88%	1,589 0.2%	12 0.1%	0.76%	1,702 0.2%	
パルプ・紙工業 (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
木材・木製品工業 (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
出版・印刷業 (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
化学工業 (4)	104	22,543 2.2%	316 1.5%	1.40%	3 4,910 0.5%	83 0.4%	1.69%	369 0.0%	3 0.0%	0.81%	3,708 0.4%	
ゴム・皮革工業 (2)	33	22,665 2.2%	199 1.0%	0.88%	6 3,277 0.3%	44 0.2%	1.34%	0 0.0%	0 0.0%	0.00%	11,309 1.1%	
窯業 (1)	30	16,132 1.6%	205 1.0%	1.27%	7 10,567 1.0%	149 0.7%	1.41%	450 0.0%	1 0.0%	0.22%	4,003 0.4%	
鉄鋼業 (4)	109	32,795 3.2%	448 2.2%	1.37%	4 5,677 0.6%	84 0.4%	1.48%	10 0.0%	0 0.0%	0.00%	136 0.0%	
非鉄金属工業 (4)	119	65,631 6.4%	638 3.1%	0.98%	5 34,271 3.3%	248 1.2%	0.72%	1,469 0.1%	14 0.1%	0.95%	4,285 0.4%	
金属製品工業 (1)	53	9,885 1.0%	380 1.8%	3.84%	7 4,350 0.4%	111 0.5%	2.55%	-	-	-	1,982 0.2%	
機械工業 (4)	96	38,532 3.8%	721 3.5%	1.87%	8 19,213 1.9%	296 1.4%	1.54%	-	-	-	3,910 0.4%	

戦後日本企業の海外現地経営の現地化に関する一考察（藤田順也）

電気機械工業 (24)	850	342,996	33.4%	404	5,994	28.9%	1.75%	7	199,629	19.4%	2,318	11.2%	1.16%	13,755	1.3%	127	0.6%	0.92%	43,216	4.2%
輸送機械工業 (10)	303	144,873	14.1%	478	3,275	15.8%	2.26%	11	46,219	4.5%	503	2.4%	1.09%	471	0.0%	1	0.0%	0.21%	21,589	2.1%
精密機械工業 (5)	149	58,812	5.7%	395	1,617	7.8%	2.75%	11	21,524	2.1%	349	1.7%	1.62%	5,293	0.5%	71	0.3%	1.34%	17,276	1.7%
その他の製造業 (1)	36	6,866	0.7%	191	203	1.0%	2.96%	6	4,215	0.4%	55	0.3%	1.30%	118	0.0%	5	0.0%	4.24%	1,145	0.1%
非製造業 (19)	1,548	191,411	18.6%	124	5,776	27.8%	3.02%	4	71,845	7.0%	1,481	7.1%	2.06%	4,504	0.4%	73	0.4%	1.62%	12,803	1.2%
建設業 (1)	25	6,697	0.7%	268	47	0.2%	0.70%	2	377	0.0%	7	0.0%	1.86%	852	0.1%	5	0.0%	0.59%	0	0.0%
商業 (8)	1,298	114,145	11.1%	88	4,492	21.6%	3.94%	3	49,611	4.8%	1,104	5.3%	2.23%	2,848	0.3%	56	0.3%	1.97%	10,294	1.0%
小売業 (2)	38	15,489	1.5%	408	217	1.0%	1.40%	6	10,539	1.0%	163	0.8%	1.55%	90	0.0%	1	0.0%	1.11%	3	0.0%
運輸業 (3)	59	14,006	1.4%	237	384	1.8%	2.74%	7	6,702	0.7%	121	0.6%	1.81%	634	0.1%	4	0.0%	0.63%	1,369	0.1%
銀行業 (4)	121	35,368	3.4%	292	624	3.0%	1.76%	5	4,616	0.4%	86	0.4%	1.86%	80	0.0%	7	0.0%	8.75%	1,135	0.1%
不動産業 (1)	7	5,706	0.6%	815	12	0.1%	0.21%	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	0.0%
情報・通信業 (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
その他 (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
合計 (89)	3,639	1,026,484	100%	282	20,776	100%	2.02%	6	471,821	46.0%	6,129	29.5%	1.30%	29,092	2.8%	307	1.5%	1.06%	127,900	12.5%

	欧州		北米		中南米		アフリカ		大洋州		
	派遣社員数 構成比	派遣社員比率	現地従業員数 構成比	派遣社員数 構成比	現地従業員数 構成比	派遣社員数 構成比	現地従業員数 構成比	派遣社員数 構成比	現地従業員数 構成比	派遣社員数 構成比	
製造業 (70)	2,973 14.3%	2.58%	205,728 20.0%	6,016 29.0%	2.92%	56,649 5.5%	587 2.8%	4,291 0.4%	28,744 2.8%	404 1.9%	1.41%
食品工業 (4)	38 0.2%	4.55%	3,428 0.3%	75 0.4%	2.19%	3,883 0.4%	35 0.2%	1,665 0.2%	1,834 0.2%	89 0.4%	4.85%
繊維工業 (6)	76 0.4%	4.47%	1,032 0.1%	99 0.5%	9.59%	7,844 0.8%	43 0.2%	1,700 0.2%	872 0.1%	10 0.0%	1.15%
パルプ・紙工業 (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
木材・木製品工業 (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
出版・印刷業 (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
化学工業 (4)	70 0.3%	1.89%	11,724 1.1%	143 0.7%	1.22%	1,051 0.1%	8 0.0%	194 0.0%	587 0.1%	7 0.0%	1.19%
ゴム・皮革工業 (2)	40 0.2%	0.35%	5,130 0.5%	92 0.4%	1.79%	-	-	-	2,919 0.3%	23 0.1%	0.79%
窯業 (1)	9 0.0%	0.22%	1,112 0.1%	46 0.2%	4.14%	-	-	-	-	-	-
鉄鋼業 (4)	36 0.2%	26.47%	25,942 2.5%	310 1.5%	1.19%	946 0.1%	12 0.1%	0 0.0%	84 0.0%	6 0.0%	7.14%
非鉄金属工業 (4)	82 0.4%	1.91%	12,790 1.2%	241 1.2%	1.88%	10,282 1.0%	47 0.2%	218 0.0%	2,116 0.2%	3 0.0%	0.14%
金属製品工業 (1)	116 0.6%	5.85%	2,009 0.2%	120 0.6%	5.97%	1,189 0.1%	24 0.1%	161 0.0%	194 0.0%	5 0.0%	2.58%
機械工業 (4)	132 0.6%	3.38%	14,083 1.4%	266 1.3%	1.89%	651 0.1%	15 0.1%	-	675 0.1%	12 0.1%	1.78%

戦後日本企業の海外現地経営の現地化に関する一考察（藤田順也）

電気機械工業 (24)	1,220	5.9%	2.85%	62,084	6.0%	1,960	9.4%	3.16%	19,124	1.9%	256	1.2%	1.34%	74	0.0%	5	0.0%	6.76%	5,114	0.5%	108	0.5%	2.11%
輸送機械工業 (10)	589	2.8%	2.75%	52,743	5.1%	1,954	9.4%	3.70%	10,647	1.0%	112	0.5%	1.05%	279	0.0%	5	0.0%	1.79%	12,925	1.3%	111	0.5%	0.86%
精密機械工業 (5)	483	2.3%	2.80%	12,530	1.2%	661	3.2%	5.28%	874	0.1%	28	0.1%	3.20%	-	-	-	-	-	1,315	0.1%	25	0.1%	1.90%
その他の製造業 (1)	82	0.4%	7.16%	1,121	0.1%	49	0.2%	4.37%	158	0.0%	7	0.0%	4.43%	0	0.0%	-	-	-	109	0.0%	5	0.0%	4.59%
非製造業 (19)	1,282	6.2%	10.01%	68,042	6.6%	2,129	10.2%	3.13%	25,565	2.5%	429	2.1%	1.68%	1,340	0.1%	57	0.3%	4.25%	7,312	0.7%	325	1.6%	4.44%
建設業 (1)	0	0.0%	0.00%	3,911	0.4%	22	0.1%	0.56%	1,557	0.2%	13	0.1%	0.83%	-	-	-	-	-	0	0.0%	0	0.0%	0.00%
商業 (8)	987	4.8%	9.59%	32,983	3.2%	1,636	7.9%	4.96%	10,792	1.1%	363	1.7%	3.36%	1,340	0.1%	57	0.3%	4.25%	6,277	0.6%	289	1.4%	4.60%
小売業 (2)	9	0.0%	300.00%	4,692	0.5%	37	0.2%	0.79%	153	0.0%	7	0.0%	4.58%	-	-	-	-	-	12	0.0%	0	0.0%	0.00%
運輸業 (3)	102	0.5%	7.45%	2,434	0.2%	141	0.7%	5.79%	2,144	0.2%	10	0.0%	0.47%	-	-	-	-	-	723	0.1%	6	0.0%	0.83%
銀行業 (4)	181	0.9%	15.95%	18,318	1.8%	284	1.4%	1.55%	10,919	1.1%	36	0.2%	0.33%	-	-	-	-	-	300	0.0%	30	0.1%	10.00%
不動産業 (1)	3	0.0%	150.00%	5,704	0.6%	9	0.0%	0.16%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
情報・通信業 (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
その他 (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
合計 (89)	4,255	20.5%	3.33%	273,770	26.7%	8,145	39.2%	2.98%	82,214	8.0%	1,016	4.9%	1.24%	5,631	0.5%	195	0.9%	3.46%	36,056	3.5%	729	3.5%	2.02%

資料 1) 藤田・竹内・平野 (2010a) 35-46頁を参照し、筆者作成。

説明 1) 集計対象となる海外現地法人が存在しない場合は「-」、集計対象となる海外現地法人が存在しても現地従業員数や派遣社員数が不明の場合は「0」としている。

説明 2) 1社当たりの現地従業員数は、海外現地従業員数÷海外現地法人数となっている。

説明 3) 派遣社員比率は、海外派遣社員数÷海外従業員数×100となっている。

説明 4) 1社当たりの派遣社員数は、海外派遣社員数÷海外現地法人数となっている。

1992年時点の海外派遣社員数の状況に移ると、この時期に日本から海外現地法人に派遣された社員の総数は20,776人であった。表2が示すように、地域別派遣社員数の割合が最も多いのは北米の39.2% (8,145人)で、次いでアジア29.5% (6,129人)、欧州20.5% (4,255人)の順となり、これら3地域で全体の89.2%を占めている。発展途上国と先進国との割合は40%対60%と、先進国の方が大きい。また、業種別海外派遣社員数は製造業が全体の72.2% (15,000人)、非製造業が27.8% (5,776人)の構成である。製造業では電気機械工業が全体の28.9% (5,994人)で第1位であり、非製造業も含めた全業種の中で、この時期、海外現地法人に最も多くの社員を派遣していた。次いで、輸送機械工業15.8% (3,275人)、精密機械工業7.8% (1,617人)、機械工業3.5% (721人)の順となり、これら4部門で全体の56%を占めている。また、非製造業では商業の割合が最も多く、全体の21.6% (4,492人)であった。

そして、1992年時点の全地域・全業種を対象とした海外派遣社員比率は、全体で2.02%の結果となった。この数値を地域別でみると、最も低い数値は中国の1.06%で、それに続いて中南米の1.24%、アジアの1.30%、大洋州の2.02%、北米の2.98%、欧州の3.33%、アフリカの3.46%の順となる。さらに、地域別の比率を業種別にわけてみると、次のようになった。製造業で最も低い比率は中国の0.95%で、次いで中南米の1.04%、アジアの1.16%、大洋州の1.41%、欧州の2.58%、北米の2.92%、アフリカの3.22%であった。これに対して、非製造業では中国の1.62%、中南米の1.68%、アジアの2.06%、北米の3.13%、アフリカの4.25%、大洋州の4.44%、欧州の10.01%の順となっている。

以上、1992年時点の特徴は次の4点である。第1は、製造業、非製造業ともに他の地域と比べて、中国で現地化が進展していた。第2は、この時期の代表的な海外進出部門の電気機械工業、輸送機械工業、非鉄金属工業、精密

戦後日本企業の海外現地経営の現地化に関する一考察（藤田順也）

機械工業のうち、輸送機械工業、非鉄金属工業の海外派遣社員比率は、アジア、中国、中南米、アフリカ、大洋州で、欧州と北米の数値を下回った。すなわち、発展途上国の当該部門では先進国に比べて、より現地化が進んでいると言える。第3は、地域別派遣社員数の割合が最も高い北米では、その比率が製造業では2.92%だった一方で、非製造業では3.13%であった。第4は、海外現地法人に最も多くの社員を派遣した電気機械工業の海外派遣社員比率は1.75%と、製造業の全体の海外派遣社員比率（1.80%）を若干下回った。

### 3-3. 2002年時点

2002年時点の日本企業74社の、海外現地法人3,495社の従業員総数1,396,114人について、その地域と業種を軸に整理したものが表3である。まず、同時点での日本企業の海外進出の状況を概観する。地域別で現地従業員数の構成比を見ると、アジアの45.4%（634,484人）に次いで中国の17.8%（248,397人）が続き、北米の16.7%（233,484人）、欧州の14.0%（194,999人）と順となり、これら4地域で93.9%を占めている。発展途上国と先進国との割合は69%対31%と、発展途上国の方が大きい。また業種別現地従業員数の構成比は、電気機械工業（39.8%）、非鉄金属工業（14.6%）、輸送機械工業（11.1%）を中心とした製造業が全体の65.5%と、過半数を占めている。さらに、これらの業種を地域別特性との関連でみると、電気機械工業（20.7%）、非鉄金属工業（5.7%）、輸送機械工業（4.2%）にみられるように、アジアが主な進出先となっている。

2002年時点の海外派遣社員数の状況に移ると、この時期に日本から海外現地法人に派遣された社員の総数は17,251人であった。表3が示すように、地域別派遣社員数の割合が最も多いのはアジアの39.3%（6,775人）で、次いで北米25.9%（4,473人）、欧州17.4%（3,003人）の順となり、これら3地域で全体の82.6%を占めている。発展途上国と先進国との割合は57%対43%と、



表3. 2002年時点の日本企業の海外現地法人、海外従業員と海外派遣社員の状況(業種別・地域別)

	合計				アジア(除く中国)				中国				欧州							
	海外現地法人 数	海外従業員数		海外派遣社員数		1社当たりの派遣 社員の派遣 社員数		現地従業員数	派遣社員数		現地従業員数	派遣社員数		現地従業員数						
		構成比	構成比	構成比	構成比	派遣社員比率	構成比		構成比	派遣社員比率		構成比	派遣社員比率	構成比						
製造業(64)	2,376	1,261,628	90.4%	531	14,109	81.8%	1.12%	6	591,056	42.3%	5,698	33.0%	0.96%	240,134	17.2%	1,818	10.5%	178,253	12.8%	
食品工業(4)	84	39,618	2.8%	472	308	1.8%	0.78%	4	12,743	0.9%	129	0.7%	1.01%	9,556	0.7%	34	0.2%	1,387	0.1%	
繊維工業(3)	107	45,008	3.2%	421	471	2.7%	1.05%	4	28,522	2.0%	265	1.5%	0.93%	3,862	0.3%	61	0.4%	4,767	0.3%	
パルプ・ 紙工業(-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
木材・ 木製品工業(-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
出版・ 印刷業(-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
化学工業(2)	73	14,561	1.0%	199	184	1.1%	1.26%	3	4,594	0.3%	68	0.4%	1.48%	1,958	0.1%	31	0.2%	3,072	0.2%	
ゴム・ 皮革工業(-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
窯業(2)	88	50,471	3.6%	574	402	2.3%	0.80%	5	23,305	1.7%	217	1.3%	0.93%	5,006	0.4%	53	0.3%	13,822	1.0%	
鉄鋼業(1)	29	10,231	0.7%	353	98	0.6%	0.96%	3	1,455	0.1%	44	0.3%	3.02%	233	0.0%	4	0.0%	58	0.0%	
非鉄金属 工業(6)	205	203,820	14.6%	994	1,018	5.9%	0.50%	5	80,263	5.7%	495	2.9%	0.62%	18,268	1.3%	120	0.7%	55,567	4.0%	
金属製品 工業(1)	84	20,408	1.5%	243	494	2.9%	2.42%	6	8,656	0.6%	186	1.1%	2.15%	2,519	0.2%	67	0.4%	2,705	0.2%	
機械工業(5)	133	79,223	5.7%	596	912	5.3%	1.15%	7	37,232	2.7%	363	2.1%	0.97%	6,650	0.5%	78	0.5%	22,551	1.6%	

戦後日本企業の海外現地経営の現地化に関する一考察（藤田順也）

電気機械工業 (25)	1,022	555,609	39.8%	544	6,853	39.7%	1.23%	7	288,504	20.7%	2,916	16.9%	1.01%	151,975	10.9%	1,028	6.0%	0.68%	39,015	2.8%
輸送機械工業 (10)	355	154,341	11.1%	435	2,490	14.4%	1.61%	7	58,082	4.2%	583	3.4%	1.00%	21,120	1.5%	190	1.1%	0.90%	25,764	1.8%
精密機械工業 (4)	148	76,596	5.5%	518	699	4.1%	0.91%	5	39,800	2.9%	356	2.1%	0.89%	17,289	1.2%	130	0.8%	0.75%	8,702	0.6%
その他の製造業 (1)	48	11,742	0.8%	245	180	1.0%	1.53%	4	7,900	0.6%	76	0.4%	0.96%	1,698	0.1%	22	0.1%	1.30%	843	0.1%
非製造業 (10)	1,119	134,866	9.6%	120	3,142	18.2%	2.34%	3	43,428	3.1%	1,077	6.2%	2.48%	8,263	0.6%	278	1.6%	3.36%	16,746	1.2%
建設業 (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
商業 (5)	994	74,021	5.3%	75	2,173	12.6%	2.91%	2	25,518	1.8%	735	4.3%	2.88%	6,478	0.5%	215	1.2%	3.32%	14,015	1.0%
小売業 (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
運輸業 (2)	68	18,412	1.3%	271	528	3.1%	2.87%	8	8,496	0.6%	221	1.3%	2.60%	1,713	0.1%	48	0.3%	2.80%	1,862	0.1%
銀行業 (1)	29	11,147	0.8%	384	254	1.5%	2.28%	9	442	0.0%	39	0.2%	8.82%	14	0.0%	4	0.0%	28.57%	659	0.0%
不動産業 (1)	8	18,176	1.3%	2272	17	0.1%	0.09%	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9	0.0%
情報・通信業 (1)	20	12,130	-	607	170	1.0%	1.40%	9	8,972	0.6%	82	0.5%	0.91%	58	0.0%	11	0.1%	18.97%	201	0.0%
その他 (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
合計 (74)	3,495	1,396,114	100%	399	17,251	100%	1.24%	5	634,484	45.4%	6,775	39.3%	1.07%	248,397	17.8%	2,096	12.2%	0.84%	194,999	14.0%

	欧州		北米		中南米		アフリカ		大洋州			
	派遣社員数 構成比	派遣社員比率	現地従業員数 構成比	派遣社員数 構成比	派遣社員比率	現地従業員数 構成比	派遣社員数 構成比	派遣社員比率	現地従業員数 構成比	派遣社員数 構成比		
製造業 (64)	2,348 13.6%	1.32%	180,293 12.9%	3,711 21.5%	2.06%	52,718 3.8%	413 2.4%	6,913 0.5%	20 0.1%	12,261 0.9%	101 0.6%	0.82%
食品工業 (4)	31 0.2%	2.24%	7,802 0.6%	64 0.4%	0.82%	6,535 0.5%	39 0.2%	1,502 0.1%	6 0.0%	93 0.0%	5 0.0%	5.38%
繊維工業 (3)	67 0.4%	1.41%	3,880 0.3%	78 0.5%	2.01%	637 0.0%	0 0.0%	3,340 0.2%	0 0.0%	-	-	-
パルプ・ 紙工業 (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
木材・ 木製品工業 (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
出版・ 印刷業 (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
化学工業 (2)	28 0.2%	0.91%	4,375 0.3%	51 0.3%	1.17%	205 0.0%	2 0.0%	0.98%	-	357 0.0%	4 0.0%	1.12%
ゴム・ 皮革工業 (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
窯業 (2)	47 0.3%	0.34%	8,338 0.6%	85 0.5%	1.02%	0 0.0%	0 0.0%	0.00%	-	-	-	-
鉄鋼業 (1)	9 0.1%	15.52%	8,485 0.6%	41 0.2%	0.48%	-	-	-	-	0 0.0%	0 0.0%	0.00%
非鉄金属 工業 (6)	121 0.7%	0.22%	31,612 2.3%	230 1.3%	0.73%	15,112 1.1%	40 0.2%	0.26%	0 0.0%	2,997 0.2%	12 0.1%	0.40%
金属製品 工業 (1)	91 0.5%	3.36%	2,679 0.2%	121 0.7%	4.52%	1,407 0.1%	21 0.1%	1.49%	6 0.0%	2,071 0.1%	2 0.0%	0.10%
機械工業 (5)	170 1.0%	0.75%	11,222 0.8%	278 1.6%	2.48%	886 0.1%	17 0.1%	1.92%	-	682 0.0%	6 0.0%	0.88%

戦後日本企業の海外現地経営の現地化に関する一考察（藤田順也）

電気機械工業 (25)	1,017	5.9%	2.61%	54,536	3.9%	1,668	9.7%	3.06%	17,838	1.3%	176	1.0%	0.99%	1,078	0.1%	6	0.0%	0.56%	2,643	0.2%	42	0.2%	1.59%
輸送機械工業 (10)	624	3.6%	2.42%	39,441	2.8%	965	5.6%	2.45%	8,115	0.6%	102	0.6%	1.26%	621	0.0%	2	0.0%	0.32%	1,198	0.1%	24	0.1%	2.00%
精密機械工業 (4)	105	0.6%	1.21%	6,865	0.5%	99	0.6%	1.44%	1,789	0.1%	7	0.0%	0.39%	-	-	-	-	-	2,151	0.2%	2	0.0%	0.09%
その他の製造業 (1)	38	0.2%	4.51%	1,058	0.1%	31	0.2%	2.93%	174	0.0%	9	0.1%	5.17%	-	-	-	-	-	69	0.0%	4	0.0%	5.80%
非製造業 (10)	655	3.8%	3.91%	53,191	3.8%	762	4.4%	1.43%	10,345	0.7%	190	1.1%	1.84%	398	0.0%	12	0.1%	3.02%	2,115	0.2%	168	1.0%	7.94%
建設業 (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
商業 (5)	416	2.4%	2.07%	20,458	1.5%	493	2.9%	2.41%	5,938	0.4%	156	0.9%	2.63%	398	0.0%	12	0.1%	3.02%	1,816	0.1%	146	0.8%	8.04%
小売業 (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
運輸業 (2)	104	0.6%	5.59%	2,062	0.1%	133	0.8%	6.45%	4,205	0.3%	16	0.1%	0.38%	-	-	-	-	-	74	0.0%	6	0.0%	8.11%
銀行業 (1)	91	0.5%	13.81%	9,724	0.7%	94	0.5%	0.97%	192	0.0%	16	0.1%	8.33%	-	-	-	-	-	116	0.0%	10	0.1%	8.62%
不動産業 (1)	7	0.0%	77.78%	18,167	1.3%	10	0.1%	0.06%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
情報・通信業 (1)	37	0.2%	18.41%	2,780	0.2%	32	0.2%	1.15%	10	0.0%	2	0.0%	20.00%	-	-	-	-	-	109	0.0%	6	0.0%	5.50%
その他 (-)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
合計 (74)	3,003	17.4%	1.54%	233,484	16.7%	4,473	25.9%	1.92%	63,063	4.5%	603	3.5%	0.96%	7,311	0.5%	32	0.2%	0.44%	14,376	1.0%	269	1.6%	1.87%

資料 1) 藤田・竹内・平野 (2010a) 49-60頁を参照し、筆者作成。

説明 1) 集計対象となる海外現地法人が存在しない場合は「-」、集計対象となる海外現地法人が存在しても現地従業員数や派遣社員数が不明の場合は「0」としている。

説明 2) 1社当たりの現地従業員数は、海外現地従業員数÷海外現地法人数となっている。

説明 3) 派遣社員比率は、海外派遣社員数÷海外従業員数×100となっている。

説明 4) 1社当たりの派遣社員数は、海外派遣社員数÷海外現地法人数となっている。

発展途上国の方が大きい。また、業種別海外派遣社員数は製造業が全体の81.8% (14,109人)、非製造業が18.2% (3,142人)の構成である。製造業では電気機械工業が全体の39.7% (6,853人)で第1位であり、非製造業も含めた全業種の中で、この時期、海外現地法人に最も多くの社員を派遣していた。次いで、輸送機械工業14.4% (2,490人)の順となり、これら2部門だけで全体の54.1%と、過半数を占めている。また、非製造業では商業の割合が最も多く、全体の12.6% (2,173人)であった。

そして、2002年時点の全地域・全業種を対象とした海外派遣社員比率は、全体で1.24%の結果となった。この数値を地域別でみると、最も低い数値はアフリカの0.44%、それに続いて中国の0.84%、中南米の0.96%、アジアの1.07%、欧州の1.54%、北米の1.92%、大洋州の1.87%の順となる。さらに、地域別の比率を業種別にわけてみると、次のようになった。製造業で最も低い比率はアフリカの0.29%で、次いで中国の0.76%、中南米の0.78%、大洋州の0.82%、アジアの0.96%、欧州の1.32%、北米の2.06%であった。これに対して、非製造業では北米の1.43%、中南米の1.84%、アジアの2.48%、アフリカの3.02%、中国の3.36%、欧州の3.91%、大洋州の7.94%の順となっている。

以上、2002年時点の特徴は次の4点である。第1は、他の地域と比べて、製造業ではアフリカで、非製造業では北米で現地化が進展していた。第2は、この時期の代表的な海外進出部門の電気機械工業、非鉄金属工業、輸送機械工業のうち、電気機械工業と輸送機械工業の海外派遣社員比率は、アジア、中国、中南米、アフリカ、大洋州で、欧州と北米の数値を下回った。すなわち、発展途上国の当該部門では先進国に比べて、より現地化が進んでいると言える。第3は、地域別派遣社員数の割合が最も多いアジアでは、その比率が製造業では0.96%だった一方で、非製造業では2.48%であった。第4は、海外現地法人に最も多くの社員を派遣した電気機械工業の海外派遣社員比率

戦後日本企業の海外現地経営の現地化に関する一考察（藤田順也）

は1.23%と、製造業の全体の海外派遣社員比率（1.12%）を若干上回った。

### 3-4. 3時点の海外派遣社員比率の推移

1985年から2002年までの17年間における日本企業の海外派遣社員の派遣地域において、その割合が最も多かったのが1985年時点と1992年時点では北米であったが、2002年ではアジアとなった。また、業種別海外派遣社員数の構成比をみると、17年間を通して製造業では電気機械工業と輸送機械工業の割合、そして非製造業では商業の割合が一貫して大きかった。

表4. 3時点の海外派遣社員比率の推移（業種別・地域別）

単位：%

		1985年時点	1992年時点	2002年時点
全体		2.27	2.02	1.24
製造業	アジア	0.96	1.16	0.96
	中国	—	0.95	0.76
	欧州	2.43	2.58	1.32
	北米	3.00	2.92	2.06
	中南米	1.41	1.04	0.78
	アフリカ	4.63	3.22	0.29
	大洋州	1.47	1.41	0.82
非製造業	アジア	2.56	2.06	2.48
	中国	—	1.62	3.36
	欧州	10.54	10.01	3.91
	北米	8.10	3.13	1.43
	中南米	4.21	1.68	1.84
	アフリカ	1.52	4.25	3.02
	大洋州	9.79	4.44	7.94

資料) 表1, 2, 3より筆者作成。

さらに、上述の3時点の海外派遣社員比率の推移を簡潔に表したものが表4である。第1に、本調査の全地域・全業種を対象とした海外派遣社員比率は、1985年時点で2.27%、1992年時点で2.02%、2002年時点で1.24%であったことから、非常にゆっくりではあるが、着実に現地化が進展していることを確認できた。さらに、これを前半と後半にわけてみれば1985年から1992年

の7年間でわずか0.25%の低下をみたのに対して、後半の10年間（1992年から2002年）は0.78%の低下がみられたことになり、全体として後半の期間の方がより現地化の進展があったと指摘できる。

第2に、しかし、地域別・業種別での海外派遣社員比率の3時点における推移となるとさまざまな傾向がみられた。表4が示すように、製造業ではアジアは0.96%→1.16%→0.96%、欧州は2.43%→2.58%→1.32%、北米は3.00%→2.92%→2.06%、中南米は1.41%→1.04%→0.78%、アフリカは4.63%→3.22%→0.29%、大洋州は1.47%→1.41%→0.82%であった。また、非製造業ではアジアは2.65%→2.06%→2.48%、欧州は10.54%→10.01%→3.91%、北米は8.10%→3.13%→1.43%、中南米は4.21%→1.68%→1.84%、アフリカは1.52%→4.25%→3.02%、大洋州は9.79%→4.44%→7.94%であった。すなわち、北米、中南米、アフリカ、そして太平洋の製造業、欧州と北米の非製造業では3時点で一貫して海外派遣社員比率が低下したが、アジアと欧州の製造業、アフリカの非製造業では1992年時点で比率が上昇し、2002年時点で低下しており、またアジア、中南米、大洋州の非製造業では1992年時点で比率が低下したものの、2002年時点では上昇するという結果がでた。こうしたなかで、北米だけは3時点で製造業、非製造業ともに比率を低下させている。

#### 4. おわりに

本稿は、海外派遣社員に焦点を当てて、1985年時点・1992年時点・2002年時点の3時点での日本企業の海外現地法人の人の現地化の状況および推移を順に確認した。日本企業の海外展開が進むなかで、海外現地法人への派遣社員比率に絞って現地化の推移をみると、緩やかではあるが3時点で徐々に低下（1985年2.27%→1992年2.02%→2002年1.24%）しており、すなわち人の現地化の進展が明らかになった。しかし、地域別・業種別で海外派遣社員比率の3時点における推移を観察すると、千差万別な結果となった。3時点

戦後日本企業の海外現地経営の現地化に関する一考察（藤田順也）

通して、製造業、非製造業ともに海外派遣社員比率の低下を示したのは、北米だけとなった。

しかしながら、こうした結果が外部環境や産業特性によるものであったのか、あるいは企業の経営、とくに現地化に取り組んだ結果によるものであったのか、これらの疑問を明らかにすることはできなかった。その解明のためには、個別企業を対象として、当該企業の海外現地経営における現地化の実態を長期的な視点から明らかにすることが重要であると考ええる。その際には、本稿で取り上げた海外派遣社員に加えて最高経営責任者にも焦点を当て、これまでの進出国・地域の把握とともに、以下の要点、例えば、海外現地法人の出資形態（子会社、関連会社、孫会社）、進出形態（新規設立、買収）、機能（生産、販売、開発など）、進出目的（現地市場、輸出など）、操業年数、規模、業績、現地従業員数、さらには国内の従業員、役員層の外国籍人材の登用状況、業績などの考察も踏まえて、より詳細な分析を行うことが必要であると考ええる。これは今後の課題とする。

#### 参考文献

- Bartlett, C. A. and H. Yoshihara (1988) "New Challenges for Japanese Multinationals: Is Organization Adaptation Their Achilles Heel?" *Human Resource Management*, 27(1), 19-43.
- Beamish, P. W., and Inkpen, A. (1998) The decline of the Japanese expatriate. *Journal of World business*, 33, 35-50.
- Kopp, R. (1994a) International human resource policies and practices in Japanese, European, and United States multinational. *Human Resource Management*, 33(4), 581-599.
- Kopp (1994b) *The Rice-Paper Ceiling: breaking Through Japanese Corporate Culture*, California: Stone Bridge press.
- Negandhi, A. R., & Baliga, B. R. (1979) *Quest for Survival and Growth: A Comparative study of American, European, and Japanese multinational*. New York: Praeger.
- Tung, R. L. (1982) Selection and training procedures of United States, European, and Japanese multinational. *California management Review*, 25(1), 57-71.
- 石田英夫 (1999) 『国際経営とホワイトカラー』中央経済社。
- 大木清弘 (2010) 「日系海外子会社における海外派遣社員の増減とパフォーマンスに



- 関する定量的分析—海外派遣社員は増やすべきか、減らすべきか?—」『国際ビジネス研究』2(1), 27-38.
- 川井伸一 (2000) 「日系企業経営人材の現地化課題—最近の中国の事例から—」『経営総合科学』(74), 99-117.
- 白木三秀 (2006) 『国際人的資源管理の比較分析』有斐閣.
- 中村志保 (2014) 「グローバル人材：日本企業における育成の事例」上林憲雄・平野光俊・森田雅也編『現代人的資源管理：グローバル市場主義と日本型システム』中央経済社, 210-221.
- 藤田順也・竹内竜介・平野恭平 (2010a) 「戦後日本企業の海外進出の変遷—海外従業員数ランキングの拡張—」『経営研究』No. 56, 1-64.
- 藤田順也・竹内竜介・平野恭平 (2010b) 「戦後日本企業の海外経営の階層的現地化—海外従業員数順上位100社の検討—」『国民経済雑誌』202(6), 43-64.
- 吉原英樹 (1989) 「海外子会社の自主経営と現地人パワー」『組織科学』23(2), 10-18.
- 吉原英樹 (1996) 『未熟な国際経営』白桃書房.