

海外現地法人における経営者経験のグローバル人材育成 への寄与に関する研究

松尾 孝治

キーワード：グローバル人材育成、国際人的資源管理、海外派遣、経営の現地化、海外現地法人経営者の国籍、現地人社長、日本人社長、国際経営、経営のグローバル化

1. はじめに

経済産業省（2015）の調査によると、日本企業の最近の海外での活動状況として、海外現地法人の売上高はリーマンショック以降持ち直し、2013年度には242.6兆円を記録した。また、同年度の製造業の海外生産比率も国内全法人ベースで22.9%に達するなど、グローバル化が進展してきていることは論を待たない。加えて、同調査によると、日本企業の海外現地法人における従業者数も全世界で550万人を数えるほど大きな数値となっている。海外現地法人企業数は、2004年度に約1万5千社であったのが、2013年度には約2万4千社へと大きく増加している。さらに、今後、海外進出を拡大する方針の企業も、大企業、中小企業ともに過半を超えている（日本貿易振興機構、2015）。

このように、日本企業の海外現地法人企業数が増加する中で、それらの企業で現地の経営を担う人材、あるいは、日本本社でグローバルに経営を担う人材の育成が人事部門あるいは全社としての課題となっている（例えば、アクセンチュア、2011；経済同友会、2012；吉田、2012；日本能率協会、2012；企業活力研究所、2013；日本経済団体連合会、2014；pwc、2014；白木、2015；日本貿易振興機構、2015）。

そこで、本稿では、日本企業のグローバル化が進む中、グローバル企業の日本本社

の経営を任せるに足る人材を育成する過程において、日本人派遣者に海外現地法人の経営を経験させることをどのように評価できるかについて考察する。この課題に向けて、第1に、グローバルに活動する企業が海外に設立した現地法人の経営者の国籍について議論を整理する。第2に、日本のグローバル企業が海外へ派遣している日本人および海外現地法人の日本人経営者の実態についてアンケート調査結果から現状をまとめる。第3に、日本のグローバル企業の役員に就任している人材の中で、海外現地法人の経営を経験した者の割合を各企業の公開情報から調査した結果を示す。第4に、海外現地法人の経営を経験した人材が各企業の役員の中に占める比率が、企業の売上高、経常利益、海外売上率などどのような関連性を示しているかについて分析を行う。そして、第5に、分析結果を要約したうえで、今後の課題を示して結びとする。

2. 日本企業の海外現地法人経営者の国籍

日本企業が海外へ多く進出する中で、海外現地法人の経営者の国籍について様々な議論がされている（白木，2006；大木，2013）。海外現地法人のガバナンスの手法として、日本人を経営者として派遣し、経営の日本化を進めるべきか、あるいは、現地法人の経営を現地国籍人材に任せ、経営の現地化を進めるべきかといったものが中心となっている。

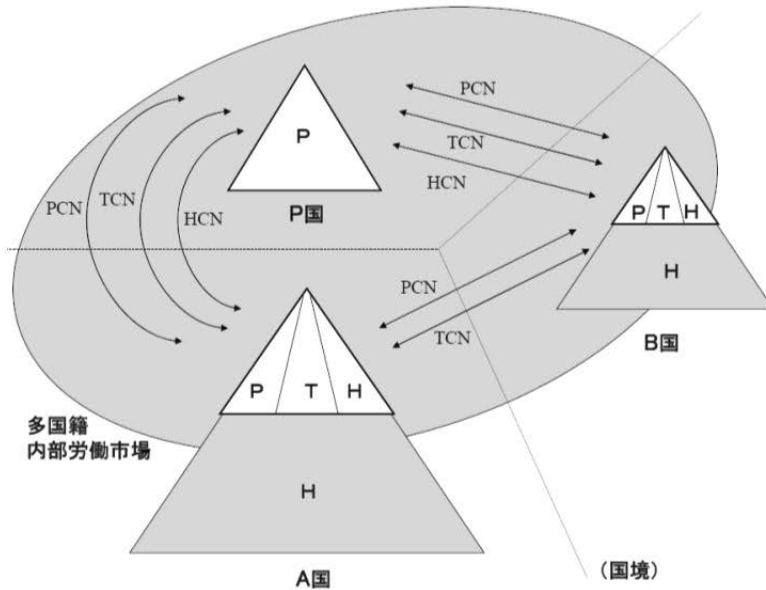
グローバルに展開する国際企業においてはどの国籍の人材をどの国で活用するかは人的投資戦略の一つと位置づけられる。白木（2006）は「多国籍内部労働市場」の研究視点から図1のとおり整理している。グローバル企業の人材の移動は、本国籍人材 PCN¹、現地国籍人材 HCN²、第三国籍人材 TCN³がそれぞれ、本社所在国、現地法人所在国（複数）を行き来する組合せが存在する。日本企業の場合は本国である P 国（日本）から国境を越えて、本国籍人材 PCN（日本人）を A 国や B 国へ派遣するケースが多い。一方、A 国内で現地国籍人材 H（または HCN）が A 国の現地法人の経営トップへと昇格するケースも存在する。

¹ PCN は Parent-Country Nationals の略であり、PCN/PCNs は本国籍人材をさす。

² HCN は Host-Country Nationals の略であり、HCN/HCNs は現地国籍人材をさす。

³ TCN は Third-Country Nationals の略であり、TCN/TCNs は第三国籍人材をさす。

図 1. 多国籍内部労働市場の研究視点



(注) P国は本社所在国を表す。PCNs (または P) は本国籍人材を、HCNs (または H) は現地国籍人材を、さらに、TCNs (または T) は第三国籍人材を表す。

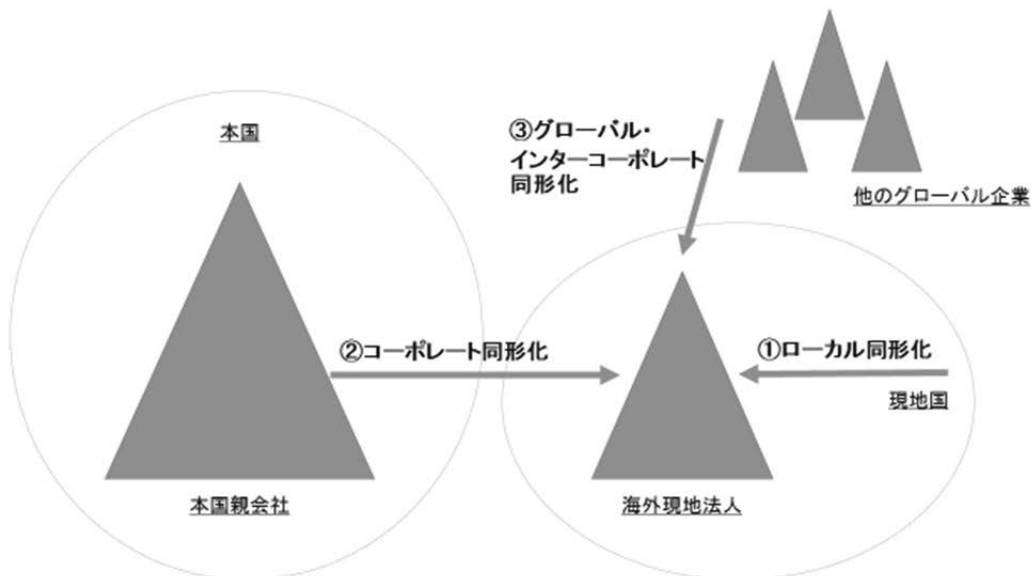
出所：白木 (2006) p.28 図 1-6

グローバル企業が海外に現地法人を設立した場合、三つの同形化圧力を受けると考えられる (白木, 2006, 2013)。第1が「ローカル同形化」と呼ばれるものであり、現地におけるビジネスの制度や環境の影響を受けることを指す。第2が「コーポレート同形化」と呼ばれ、親会社が独自に保有する理念や戦略、制度・慣行を現地法人へ移転しようとする圧力のことである。類似の概念として、白木 (2006) は、いわゆる本国のビジネス制度の影響を指す「クロス・ナショナル同形化」⁴ についても説明しているが、本国の制度や慣行は主に親会社を通じて現地法人へ影響を与えるため、「コーポレート同形化」を通じて移転されると考えられる。よって、本稿では、「クロス・ナショナル同形化」は「コーポレート同形化」に包含される概念とみなして区別しない。第3は、先進的な多国籍企業の影響を発達した情報通信技術を通じて受けることによ

⁴ 現地法人における財務管理は「クロス・ナショナル同形化」の影響を受ける行為に分類されるが、組合承認についてのポリシーは現地国の制度や慣行の影響を受ける (Ferner, 2000)。このように企業の活動の種別によってどの同形化圧力を強く受けるかが異なってくると考える。

り発生する「グローバル・インターコーポレート同形化」である。先進的なグローバル企業が試行錯誤しながら獲得した様々なノウハウを現地国においてベスト・プラクティスとして活用する例である。

図2. 海外現地法人に対する同形化への圧力



出所：白木（2006）p.14 図1-5を筆者が改変して作成

海外の現地法人に対しては、上述した3つの同形化圧力が作用するが、本稿では、「コーポレート同形化」と「ローカル同形化」を対比しつつ、日本のグローバル企業が本社の日本人を経営者として派遣する際に検討すべき課題を整理する。

「ローカル同形化」圧力が強まるケースとは、現地法人が所在する国や地域のビジネス環境、制度に日本企業の現地法人が同質化していく傾向が高くなる。この場合、現地人材を経営者に就かせるいわゆる「経営の現地化」が進むことになり、海外現地法人の経営管理者は可能な限り現地国籍人材を登用する指向が強くなると考える。日本企業においても、コマツが2010年に「2012年までに中国にある主要子会社16社の経営トップを全員中国人にする」との報道がなされた⁵。海外現地法人の経営者に現地

⁵ 『日本経済新聞』2010年6月29日朝刊。2010年の発表時点では1社の経営トップが中国人であった。2014年12月現在筆者が調査した限りでは、5社の経営トップが中国人となっていた。中国展開においては、現地のビジネス習慣に倣って同質化を進めるのではなく、コマツを例にとり、日本的経営手法を現地が受容しやすいように翻訳しながら適合していくビジネスモデルが重要であるとの考え方も示されている（伊丹, 2013）。

人材を登用した方がよい理由としては、吉原（2011）や Evans et al（2010）の研究では次のような点が挙げられている⁶。

- ・ 現地のビジネス慣行や文化は現地の人材が熟知していること
- ・ 現地の取引先の経営者は現地人であることから現地人同士のコミュニケーションの方がよりスムーズであること
- ・ 現地での意思決定のスピードを確保できること
- ・ 現地法人自身による意思決定の機会を確保すること
- ・ 現地人材の昇進昇格へのモチベーションを保つこと
- ・ 日本人派遣者のコストが高いこと

一方、「コーポレート同形化」圧力を強める因子が働く場合、本社の経営理念や経営ノウハウの現地法人への移転や現地法人の人材を本社方針に馴染ませるための教育の観点から、親会社である本社から日本人経営管理者を派遣し、指導にあたらせることが多くなる。日本人が経営管理者として、海外現地法人に派遣される理由としては、白木（2006）によると、次の3項目が高い回答率となっている。

- ・ 現地法人の経営管理のため
- ・ 日本本社の経営理念・経営手法を浸透させる必要があるから
- ・ 日本本社との調整が必要だから

白木（2006）では、その他には、回答率が大きく下がって、「現地従業員が十分育成されていないから」、「日本からの技術移転が必要だから」、「現地の取引先の交渉相手が日本人だから」、「日本人従業員にキャリアを積ませる必要があるから」という回答が続く。日本のグローバル企業においては、海外現地法人への日本本社の経営理念、ノウハウ、スキルなどの移転、本社からの統治機能の確保、現地従業員の育成などを目的として日本人が経営管理者として派遣されてきた。それに加えて、高橋（2005, 2011）は、海外現地法人の経営者として派遣された日本人が、結果的にグローバル人材として育ち、本社の経営トップを担う人材へと成長してきたという側面を指摘している。

⁶ 海外から進出してきた企業に対して外国政府が現地化を強要するケースもある（Black et al, 1999）。また、日本企業は海外現地法人の経営者育成を「日本輸出型」から「現地開発型」へ移行することを迫られているとの議論もある（野村総合研究所, 2014）。

これらの議論に加えて、日本企業のこれまでの海外現地法人に対する人的資源管理については、様々な批判がなされてきた(例えば、白木, 2011; 大木, 2013; 古沢, 2013)。その批判においては、海外現地法人における日本人派遣者が多いことによる現地従業員のモチベーションやモラルの低下、日本本社の日本人派遣コスト上昇、海外から本社への受け入れ人材の少なさ⁷、第三国人材を活用しないこと、派遣された日本人人材の能力の問題などが挙げられている。

これまでの議論では、日本のグローバル企業が海外現地法人を運営するうえで、当該現地法人の自由や独立性を重視するのか、あるいは、日本企業としての秩序を重視するのかという点が議論の中心であった。現地の意向を尊重して、分散統治、権限委譲を進めるのか、あるいは、日本から統合された統治を進めるのかである。しかし、日本企業がグローバル化していく上で必要なグローバル人材の育成という視点で、日本人を海外現地法人の経営管理者へ派遣する効果については十分に議論されてきたとは言えない。先に示したように白木(2006)や高橋(2005, 2011)において指摘はされているが、検討は不十分であるといえる。そこで、本稿では、日本人を経営管理者として海外現地法人へ派遣する目的のひとつである「日本人派遣者自身のグローバル人材への育成」に焦点をあてて検討していく⁸。

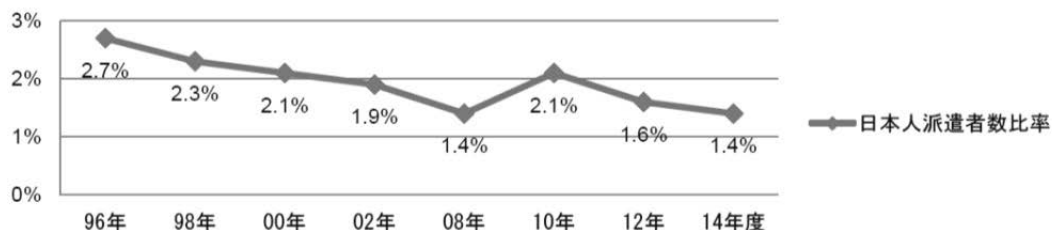
3. 日本企業の海外現地法人への日本人経営者派遣の実態

一般社団法人在外企業協会が1996年から実施しているアンケートによると、近年日本企業による海外への日本人派遣割合は減少している(図3を参照)。これは日本企業の海外現地法人従業員数に対する日本人派遣者の比率を調査したもので、1996年には日本人派遣者が2.7%を占めていたが、2014年は1.4%と2008年と並んで最低の数値を示している(日本在外企業協会, 2009, 2011, 2012, 2014)。

⁷ 武田薬品や日本板硝子などは主要な役員に外国人を登用している。また、楽天やファーストリテイリングなど一部の日本企業では、本社の公用語を英語にする動きがある(吉田, 2012)。

⁸ 本稿では、「日本人派遣者自身のグローバル人材への育成」に焦点をあてて検討するが、筆者は必ずしも海外現地法人の経営管理者に現地国籍人材や第三国籍人材を登用することを否定するものではない。

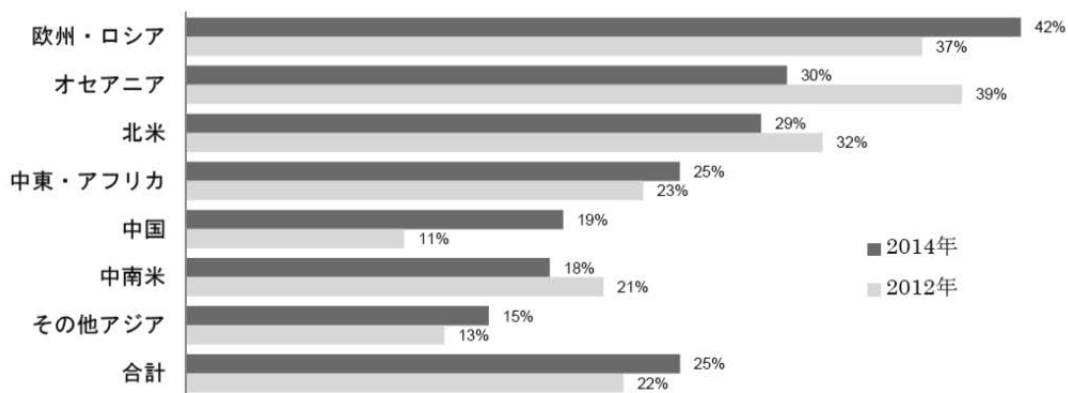
図3. 海外従業員数に占める日本人派遣者数比率の推移



出所：日本在外企業協会（2014）p.5 図1

海外現地法人への日本人派遣者数比率が減少するとともに、海外現地法人の経営者として、日本人ではない外国籍人材が就く割合が増加している。同じく、在外企業協会の調査（2011, 2012）では、2010年、2012年に22%の比率であった外国籍社長の割合が、2014年の調査では、25%に上昇している⁹。地域別に見ると中国が前回より8%増加し、19%を示している（図4を参照）。業種別では、製造業合計が30%に対して、非製造業が7%となっており大きな開きがある（在外企業協会, 2014）。非製造業の中でも、商業が3%と特に低く、これは日本の総合商社において、多くの日本人を海外現地法人へ派遣する傾向が強いことが要因ではないかと考えられる（吉原, 2011）。

図4. 地域別海外現地法人外国籍社長比率



出所：在外企業協会（2014）p.7 図2

では、海外に派遣された日本人経営管理者に対する現地での評価はどうであろうか。

⁹ 2014年度の調査では算出方法を変更しているため、2010年度、2012年度の結果は過去に遡って修正した数値にて比較している。

中国の日本企業の現地法人における評価では、日本から派遣された日本人経営管理者に対する現地人部下からの評価は比較的高い（白木, 2011, 2014）¹⁰。このことから日本からトップマネジメントとして海外現地法人に派遣される人材は優秀であると推測される。将来の幹部候補である優秀な人材に海外現地法人の経営を経験させることによって、日本本社においてグローバル経営を任せることのできる重要な人材を育成するというストーリーが成り立つのではないかと考える。

4. 海外現地法人の経営経験とグローバル人材育成との関係性調査の概要

これまでみてきたように、日本企業におけるグローバル経営人材育成の観点からの議論は十分であったとはいえない。海外現地法人の経営者に日本人を派遣する手法は、派遣コストが高いことや、経営の現地化に逆行するとの理由から減少させていくべきであるという考え方がある。一方、日本人を海外現地法人の経営者として派遣する理由として、現地に本社の理念や経営手法を落とし込むことや現地の人材育成というメリットが挙げられる点が研究の中心であった。研究の一部として指摘されている、人材育成の観点から、海外現地法人の経営管理者として派遣された日本人自身がグローバル企業の経営を担うグローバル人材へ成長するという効用にも注目する必要がある。本稿では、日本企業が日本人を海外現地法人の経営者として派遣する理由として「日本人派遣者自身をグローバル人材へと育成すること」という点に着目する。

本章では、日本企業の中で、グローバル企業と目される企業を対象とし、日本人で海外現地法人の経営を経験した者がどの程度の割合で日本本社の役員に就いているかについて調査する。海外現地法人の経営を経験した人材がグローバル企業の日本本社の役員として活動していることが、即ち、その経験がグローバル人材の育成に寄与するものではないかと考えることとする。

4-1. 分析対象企業と役員

分析対象企業として今回の調査では比較的海外進出が進んでいる業種として、電気機器、自動車、精密機器の3つを選択した（経済産業省, 2015）。いずれも製造業であり、業種間比較が容易ではないかと考えて選定した。分析対象とする日本の本社役員

¹⁰ 日本から派遣された中間管理職に対する現地従業員からの評価はあまり高くない。日本本社での管理職経験を経ずに派遣される人材が多いことが主要な要因のひとつではないか（白木, 2014）。また、派遣された駐在員が日本本社と現地法人との間に立って、板ばさみとなる問題も提示されている（浅川, 2003）。

については、当該企業において勤続 20 年以上で海外現地法人での経営経験を持つ、あるいは現に海外現地法人の経営者として活動している人材を選んだ。当該企業の人材育成プロセスを経て役員になった人材を調査対象とするとの理由から、今回「勤続 20 年以上」の条件を設けた。

4-1-1. 分析対象企業

2015 年 7 月現在の日本経済新聞電子版の HP¹¹のメニューの「売上高ランキング」から 3 つの業種（電気機器、自動車、精密機器）を選択し、それぞれ上位 100 社の中で売上高が 1,000 億円以上の企業を抽出した。比較的規模の大きな企業でなければ、海外現地法人経営者から本社の役員へのローテーションを仕組みとして保持することが困難であるとの想定から売上基準の閾値を設けた。更に、ある程度の利益を計上している企業を絞り込むために、同じく、日本経済新聞電子版のメニューから「経常利益ランキング」¹²の順位を確認し、上位 100 社以内にランキングされている企業を抽出した。経常利益ランキングが 100 社以内に入っていない企業は収益率が低いと判断して除外した。調査時期（2015 年 7 月時点）のデータでは、決算期が 2014 年 3 月期または 2013 年 12 月期のデータとなっている企業が多いことを付記しておく。

次に、海外展開が活発なグローバル企業を調査対象とするという視点から、上述の条件で抽出された企業について、東洋経済新報社『会社四季報』2015 年第 3 集・夏号に記載の各企業の海外売上率¹³を確認し、海外売上率 60%以上の企業をグローバルに活動している企業として選び出した。結果として、分析対象企業は業種別に、電気機器 38 社、自動車 26 社、精密機器 7 社となり、合計 71 社について調査を実施した。

4-1-2. 分析対象役員、海外経営経験役員

前項で抽出した分析対象企業において、分析対象とする役員（以下、分析対象役員と記述する）については、以下の基準で選定を実施した。

¹¹ <http://www.nikkei.com/markets/ranking/keiei/uriage.aspx>（2015 年 7 月取得）

¹² <http://www.nikkei.com/markets/ranking/keiei/keijo.aspx>（2015 年 7 月取得）

¹³ 連結海外売上比率、または地域別売上高の日本以外の売上比率、または建設業の海外工事比率『会社四季報』2015 年 3 集 p.30

- ①分析対象企業の直近の有価証券報告書¹⁴の「役員の状況」に記載されている役員（代表取締役、取締役、常勤監査役、監査役等）を対象とする。但し、社外取締役、社外監査役は除外した。
- ②分析対象となる役員のうち、当該企業での勤続年数が20年未満の人材については、社内での人材育成の過程を経ていないとみなして除外した。
- ③外国籍人材（日本で生育した者を除く）は除外した。

尚、委員会設置会社等やほとんどの役員が社外取締役である企業など、対象者がいない場合または1名の場合は分析対象企業から除外し、分析対象役員を選定していない。

分析対象役員のうち、過去、当該企業の海外現地法人の経営者を経験した、あるいは現在経験している人材を「海外経営経験役員」と定義する。海外現地法人の経営者とは、当該現地法人における役職名がPresident、会長、社長、CEO、董事長、総裁、総経理などを指す。Vice President、副社長、副総経理など「Vice」、「副」が付く役職は除外する。尚、有価証券報告書の役員欄に海外現地法人での役職の記載が無い場合は、海外現地法人の経営者経験人材であっても海外経営経験役員として認識できないため除外した。

4-2. 調査手法

分析対象役員のうち、海外経営経験役員の比率を分析対象企業毎に算出し、「海外経営経験者率」として数値化する。海外経営経験者率を数式の形で表すと、以下のようになる。

$$\text{海外経営経験者率} = \frac{\text{海外経営経験役員}}{\text{分析対象役員}}$$

4-3. 調査結果の概要

71社の分析対象企業について海外経営経験者率を算出した。表1は調査結果の概要を示している¹⁵。

¹⁴ 金融庁 EDINET より 2015 年 7 月 取得

¹⁵ 調査結果データ一覧については参照可能なように付録表 1 および 2 として添付している。

海外経営経験役員は71社全体の平均で2.4名、海外経営経験者率は同じく平均で31.9%であった。有価証券報告書に記載されている役員数の各社平均は13.7名、分析対象役員数は各社平均で7.6名となった。売上高、経常利益の平均額については、自動車企業が企業規模の差から格段に高い数値を示した。

表1. 調査結果の概要

業種	分析対象 企業数	海外経営 経験者率 (平均)	役員数 (有価証券 報告書) (平均)	分析対象 役員数 (平均)	海外経営 経験役員数 (平均)	売上高 (百万円) (平均)	経常利益 (百万円) (平均)	経常利益 率 (平均)	海外売上 率
電気機器	38	23.5%	13.7	7.8	1.8	570,929	45,070	7.9%	75.3%
自動車	26	47.3%	13.4	7.2	3.4	2,556,292	194,500	7.6%	75.4%
精密	7	25.0%	14.7	8.0	2.0	396,793	33,531	8.5%	72.6%
合計	71	31.9%	13.7	7.6	2.4	1,280,795	98,653	7.7%	75.1%

業種別に見ると、役員数や分析対象役員数は平均から大きくかけ離れた業種はない。海外経営経験者率について最も高い数値を示したのは自動車で47.3%、海外経営経験役員数は3.4名であった。次に、精密機器が25%、2名、最も低かったのは、電気機器で23.5%、1.7名であった。売上高、経常利益については自動車が最も高い数値を示したが、経常利益率や海外売上率では業種毎にそれほど大きな差はみられない。

自動車の海外経営経験者率が高い理由については、1985年のプラザ合意以降の円高や欧米を中心とした海外市場の拡大に伴い、海外での現地生産を比較的早くから進めたことから、生産工場として派遣先海外現地法人が多く設立されたことが考えられる¹⁶。

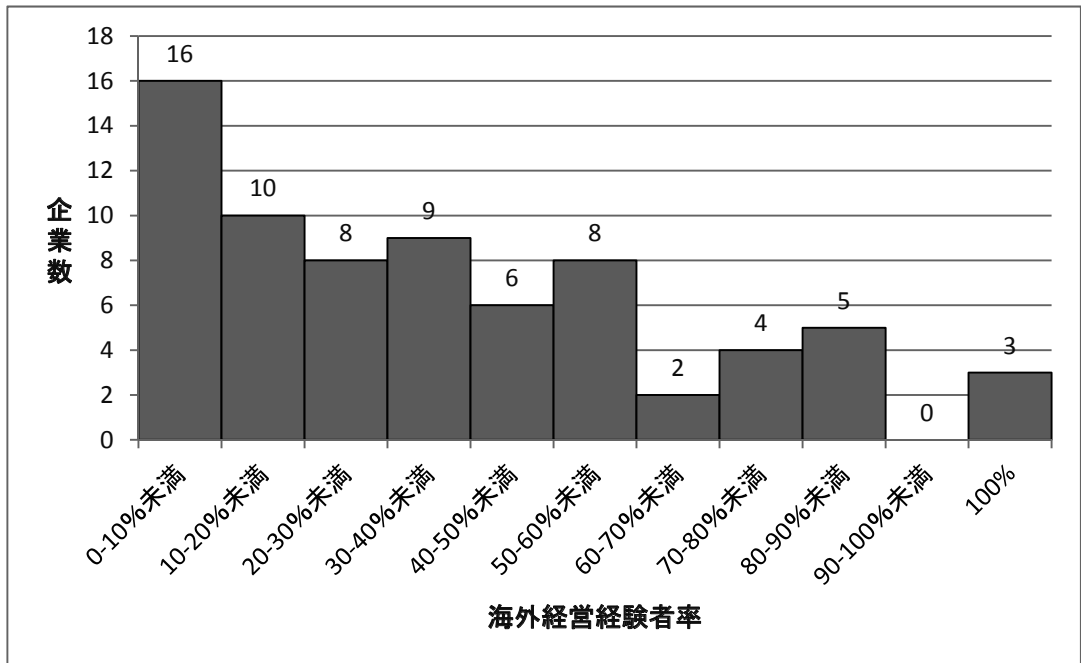
電気機器や精密機器は自動車と比較すると、日本市場の重要度が相対的に高く、海外現地生産工場の設立も自動車に比べると遅かったことが仮説として考えられる。但し、分析対象企業の海外売上率については、平均で自動車と電気機器が75%、精密機器が73%とそれほど大きな差は見られない。海外売上において、輸出が占める割合と現地生産現地販売が占める割合の違いから派生する差ではないかと考える。海外経営経験者率の全体分布としては、表2および図5に示すとおりである。

¹⁶ 経済産業省(2015,p.6)の「5表 業種別海外生産比率の推移(国内全法人ベース(製造業))」輸送機械の数値を参照すると、現在に至るまで全業種の中で最も高い海外生産比率を示している。2013年度の海外生産比率は43.7%である。

表2. 分析対象企業の海外経営経験者率分布

海外経営 経験者率	企業数	分布割合	累積企業数	累積分布割合
0-10%未満	16	22.5%	16	22.5%
10-20%未満	10	14.1%	26	36.6%
20-30%未満	8	11.3%	34	47.9%
30-40%未満	9	12.7%	43	60.6%
40-50%未満	6	8.5%	49	69.0%
50-60%未満	8	11.3%	57	80.3%
60-70%未満	2	2.8%	59	83.1%
70-80%未満	4	5.6%	63	88.7%
80-90%未満	5	7.0%	68	95.8%
90-100%未満	0	0.0%	68	95.8%
100%	3	4.2%	71	100.0%

図5. 分析対象企業の海外経営経験者率分布のヒストグラム



今回、海外売上率が60%以上の企業を選定して調査したが、その結果としては、海外経営経験者率の分布は0-10%未満が最も多く、全体の22.5%を占めている。0-50%未満の範囲で、全体の69%を占めており、約7割の企業の分析対象役員の海外経営経験者率が半分以下であることが分かった。0-60%未満まで含めると全体の8割を占めることになる。調査前は、海外売上率が高い企業であれば、多くの日本人を海外現地法人の経営者として派遣し、海外経営経験を積んだ人材が本社の役員に就任しているのではと予測していたが、比較的低い割合の企業が多い結果となった。日本のグローバル企業と目される会社であっても、海外現地法人で経営経験を積んだ本社役員はそれほど多くないことが分かった。

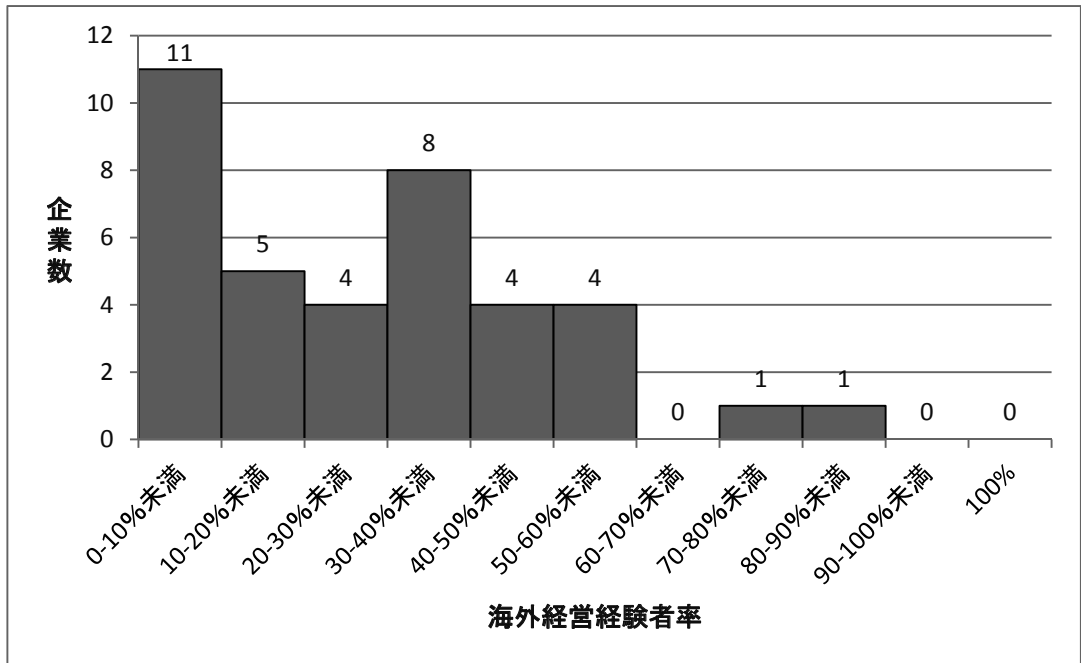
4-3-1. 業種別概観

次に業種別の違いについて比較してみる。電気機器業種の結果は、表3および図6の通りである。電気機器については、海外経営経験者率が50%未満の企業が84.2%を占めている。半分以上が30%未満の企業であり、3割を越える企業は少数派であった。

表3. 電気機器業種の海外経営経験者率分布

海外経営 経験者率	企業数	分布割合	累積企業数	累積分布割合
0-10%未満	11	28.9%	11	28.9%
10-20%未満	5	13.2%	16	42.1%
20-30%未満	4	10.5%	20	52.6%
30-40%未満	8	21.1%	28	73.7%
40-50%未満	4	10.5%	32	84.2%
50-60%未満	4	10.5%	36	94.7%
60-70%未満	0	0.0%	36	94.7%
70-80%未満	1	2.6%	37	97.4%
80-90%未満	1	2.6%	38	100.0%
90-100%未満	0	0.0%	38	100.0%
100%	0	0.0%	38	100.0%

図6. 電気機器業種の海外経営経験者率分布のヒストグラム



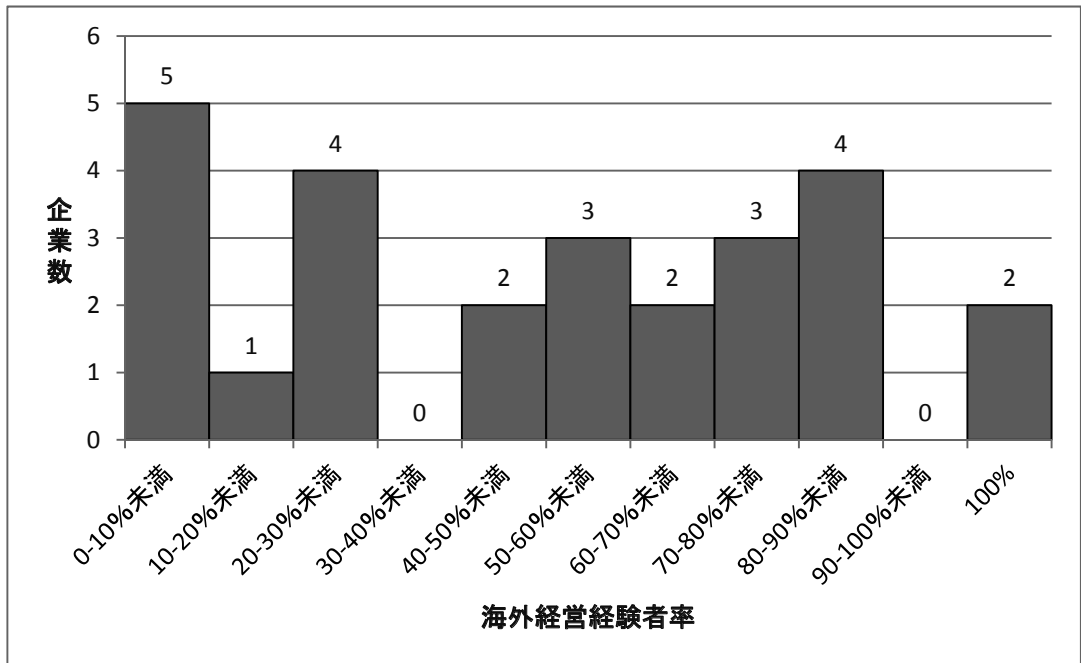
電気機器で最も高い海外経営経験者率を示した企業は、80%の堀場製作所である。分析対象役員5名中4名に海外経営経験があった。次に、75%のブラザー工業が続き、8名中6名が海外現地法人の経営者を経験していた。

自動車業種は、約4割の企業が海外経営経験者率30%未満に分布している（表4および図7を参照）。そのうち、0%の企業が5社存在する。30%台には分布がなく、次の山として40%-90%未満の幅に約54%の企業が含まれる。電気機器と比較すると、全体的に海外経営経験者率が高い企業が多い。また、分析対象役員全員が海外経営経験者である100%の企業は、ユニプレス（分析対象役員3名中3名）とケーヒン（同5名中5名）である。その他、ジーテクト（8名中7名）、エフテック（7名中6名）、曙ブレーキ工業（6名中5名）、ショーワ（6名中5名）も80%以上の高い率を示した。

表 4. 自動車業種の海外経営経験者率分布

海外経営 経験者率	企業数	分布割合	累積企業数	累積分布割合
0-10%未満	5	19.2%	5	19.2%
10-20%未満	1	3.8%	6	23.1%
20-30%未満	4	15.4%	10	38.5%
30-40%未満	0	0.0%	10	38.5%
40-50%未満	2	7.7%	12	46.2%
50-60%未満	3	11.5%	15	57.7%
60-70%未満	2	7.7%	17	65.4%
70-80%未満	3	11.5%	20	76.9%
80-90%未満	4	15.4%	24	92.3%
90-100%未満	0	0.0%	24	92.3%
100%	2	7.7%	26	100.0%

図 7. 自動車業種の海外経営経験者率分布のヒストグラム



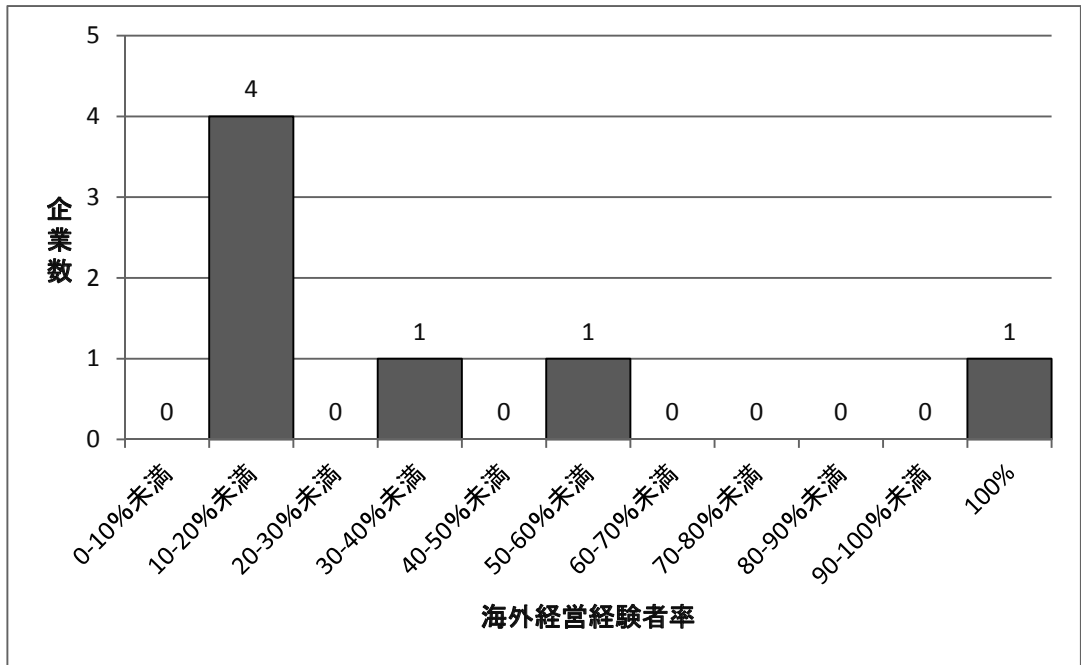
精密機器業種の結果は、表 5 および図 8 の通りである。精密機器は分析対象企業数が 7 社と少なく、データとして不十分であるが、海外経営経験者率 10-20%未満のレンジに 57.1%の企業が含まれることとなった。他 2 業種と比較しても、海外売上率に遜色がないにも関わらず、低い率に集中していることは意外であった。精密機器でも 1 社、日機装（2 名中 2 名）が海外経営経験者率 100%を示した。

全業種で見ると海外経営経験者率は、比較的低い率の範囲に多くの企業が含まれていた。海外経営経験者率が高くなるに従って企業数が減る傾向にあった。しかし、業種別に見ると、電気機器については全業種とほぼ同じ傾向を示したが、自動車は低い率（0-30%未満）と中間から高い率（40%-90%未満）の範囲の 2 つの集団がみられた。精密機器は 10-20%未満に集中していることが分かった。

表 5. 精密機器業種の海外経営経験者率分布

海外経営 経験者率	企業数	分布割合	累積企業数	累積分布割合
0-10%未満	0	0.0%	0	0.0%
10-20%未満	4	57.1%	4	57.1%
20-30%未満	0	0.0%	4	57.1%
30-40%未満	1	14.3%	5	71.4%
40-50%未満	0	0.0%	5	71.4%
50-60%未満	1	14.3%	6	85.7%
60-70%未満	0	0.0%	6	85.7%
70-80%未満	0	0.0%	6	85.7%
80-90%未満	0	0.0%	6	85.7%
90-100%未満	0	0.0%	6	85.7%
100%	1	14.3%	7	100.0%

図8. 精密機器業種の海外経営経験者率分布のヒストグラム



4-3-2. 売上高と海外経営経験者率

海外現地法人の経営を経験した人材が日本本社の役員となっている海外経営経験者率と分析対象企業の売上高との関係はどうだろうか。図9は、売上高と海外経営経験者率との関係を示している。尚、トヨタ、ホンダ、日産については、他の分析対象企業と比べて売上高が大きすぎるため、表6に数値を記載している。

図9. 売上高と海外経営経験者率（全業種）

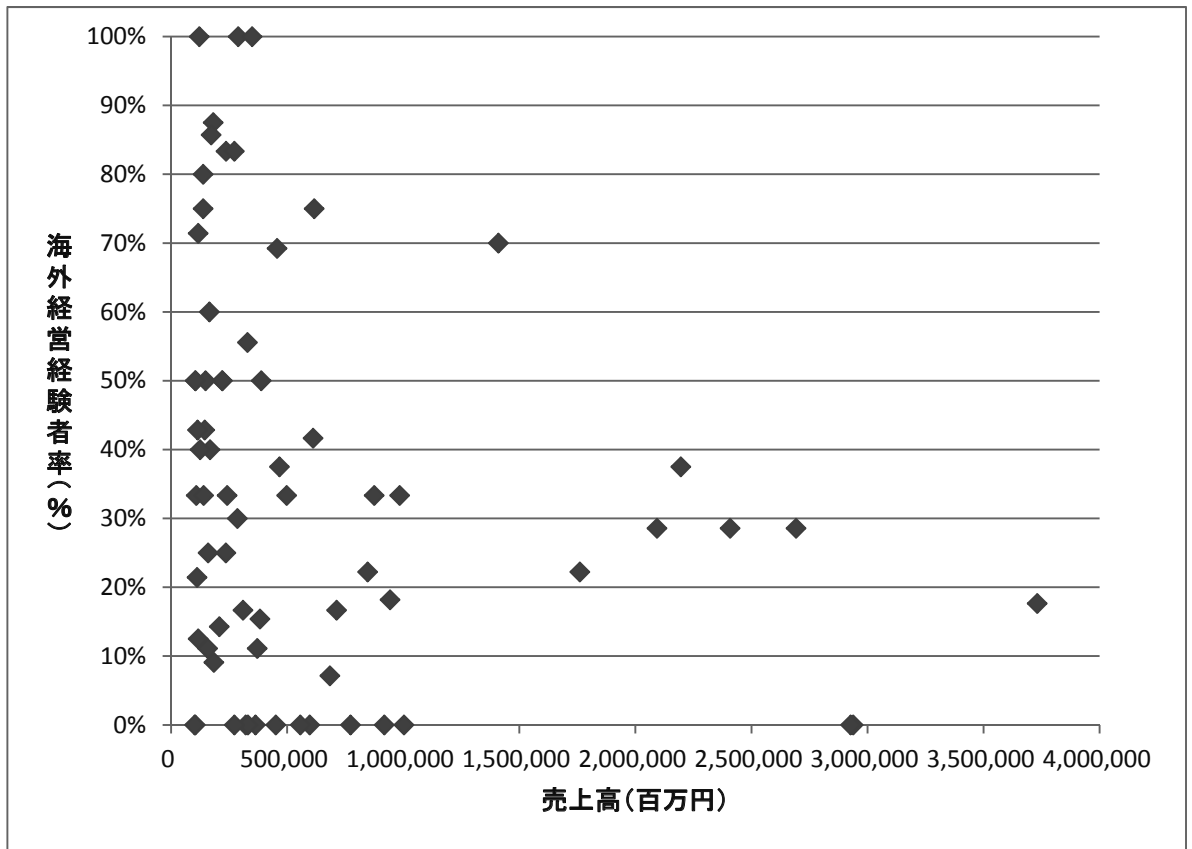


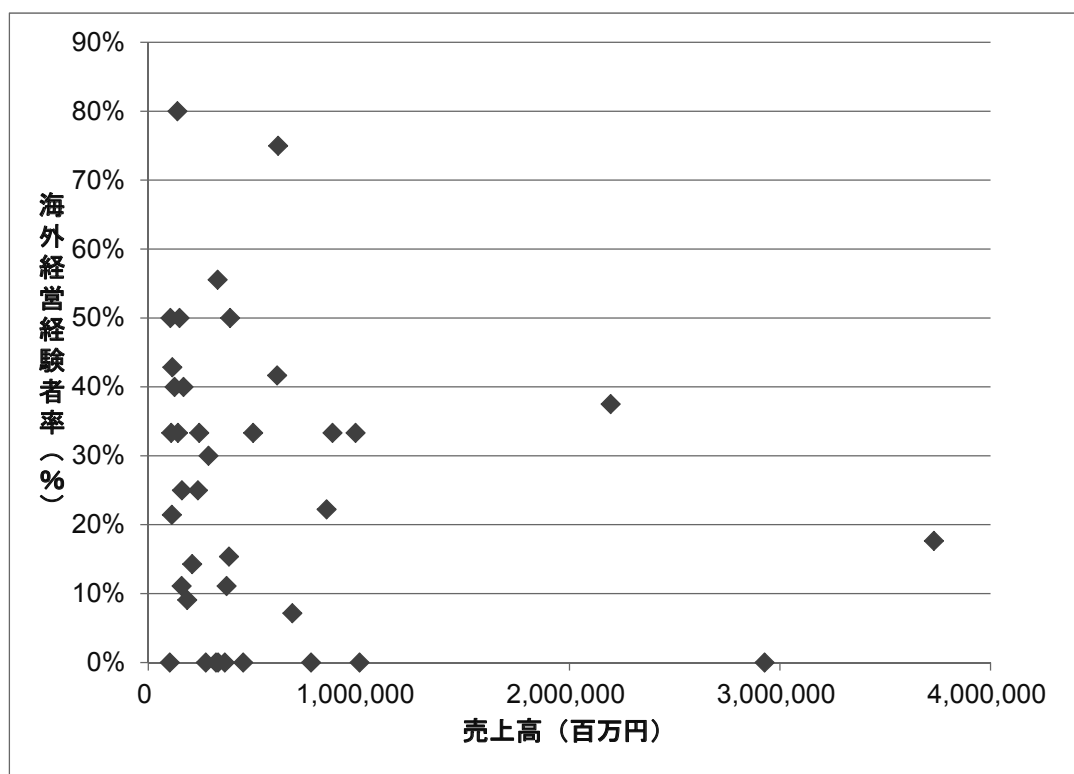
表6. トヨタ、ホンダ、日産の売上高と海外経営経験者率

企業名	売上高 (百万円)	海外経営 経験者率
トヨタ	25,691,911	50%
ホンダ	11,842,451	43%
日産自	10,482,520	17%

縦軸に海外経営経験者率（%）、横軸に売上高（百万円）をにおいて、各分析対象企業の分布を見ると、大きな傾向として、売上高が増加するにつれて海外経営経験者率が低くなる傾向がみて取れる。売上高が1兆円を超える企業では、海外経営経験者率が

概ね低く、20%から40%の間に収まる。グラフからは外れているが、売上高約26兆円のトヨタが50%、約12兆円のホンダが43%、約10.5兆円の日産が17%と50%を超える率の企業はない。日産については、外国人役員が多く、日本人役員の中では海外現地法人の社長を経験した人材が少なかった。売上高1兆円以下の企業では、0%から100%まで分散しており、全業種で見ると売上高と海外経営経験者率についての相関は特にみられなかった。

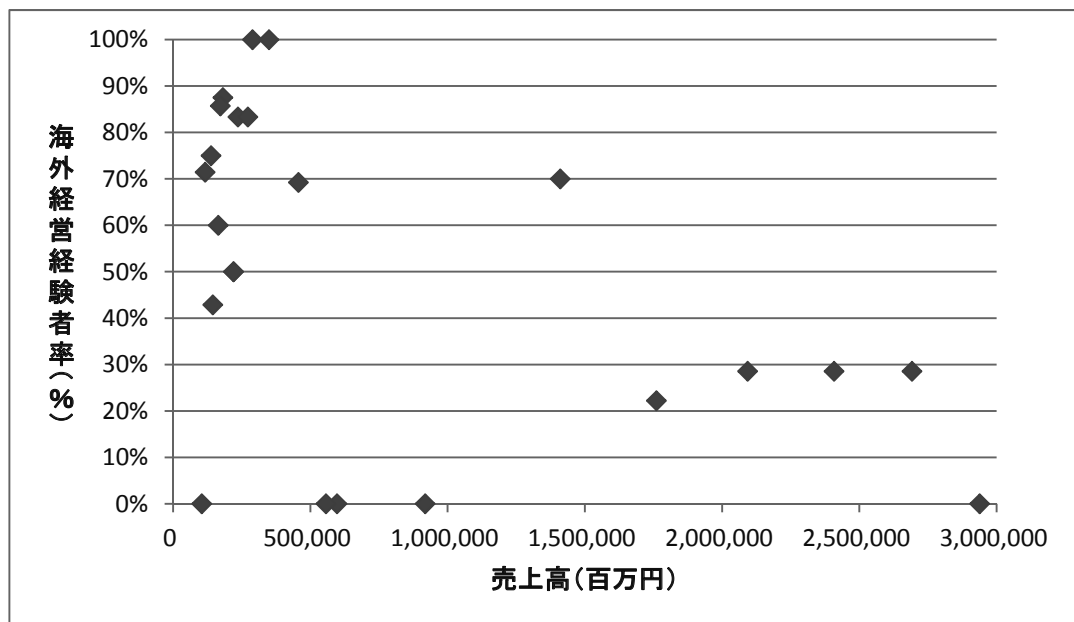
図10. 売上高と海外経営経験者率（電気機器）



電気機器業種の分布状況（図10を参照）を見ると、概ね全業種と同様の傾向を示した。売上高が1兆円以下の企業が多く、海外経営経験者率については0%から80%まで幅広く分布している。大半は60%以下の率であるが、2社（堀場製作所80%、ブラザー工業75%）が高い比率を示した。売上高が2兆円を超える企業では、50%を超

える高い海外経営経験者率を示すことはなく、売上規模が大きくなると海外現地法人の経営を経験して日本本社の役員となる人材の率が低いことがわかった。

図 1 1. 売上高と海外経営経験者率（自動車：トヨタ、ホンダ、日産を除く）



自動車における売上高と海外経営経験者率の関係は図 11 の通りである。自動車では、売上高と海外経営経験者率との関係に比較的明確な特徴がみられる。売上高が 5,000 億円以下の企業規模での率が高く、14 社中 12 社が 50% を超えた。ユニプレスとケーヒンの 2 社は海外経営経験者率 100% を示した。その他、ジーテクト、エフテック、曙ブレーキ工業、ショーワが 80% 以上の高い数値を示した。一方、1 兆円を超える企業では、ヤマハ発動機が、海外経営経験者率 70% を示したものの、トヨタが 50%、ホンダが 43% となった。その他の完成車メーカー（マツダ、富士重、三菱、いすゞ）については、全て 20% から 30% の範囲に留まった。スズキは 0% である。調査前の予測では、売上規模が大きい企業ほど、海外現地法人での育成経験を積ませる余力が有るため、海外経営経験者率が高くなると考えていたが、逆の結果となった。

完成車メーカーは日本における生産機能や販売機能、本社機能を多く保有し、比較的人材が潤沢であることから海外事業、国内事業それぞれへ人材を振り分け、日本国内で様々な職務を経験するルートを経て役員へと昇格する人材も多く存在すると推測

できる。一方、売上高が 1,000 億円¹⁷ から 5,000 億円規模までの自動車部品メーカーについては、日本の完成車メーカーの海外拠点の近くへの進出や、海外のメーカーへの販売拠点設立など、企業規模に比べて海外での事業活動の割合が多くなるのが 1 つの要因ではないかと考える。そのため、完成車メーカーとの比較では、本社の役員候補となるべき幹部人材は海外現地法人の経営を経験することが必須の要件となっている可能性が高い。

精密機器は、サンプル数が少ないが、海外売上率が高いにも関わらず、海外経営経験者率は比較的低い水準に留まっていた。100%を示したのは日機装だが、次に高い社長率は 50%を示したディスコとなる。いずれも売上高が約 1,000 億円強の企業である。

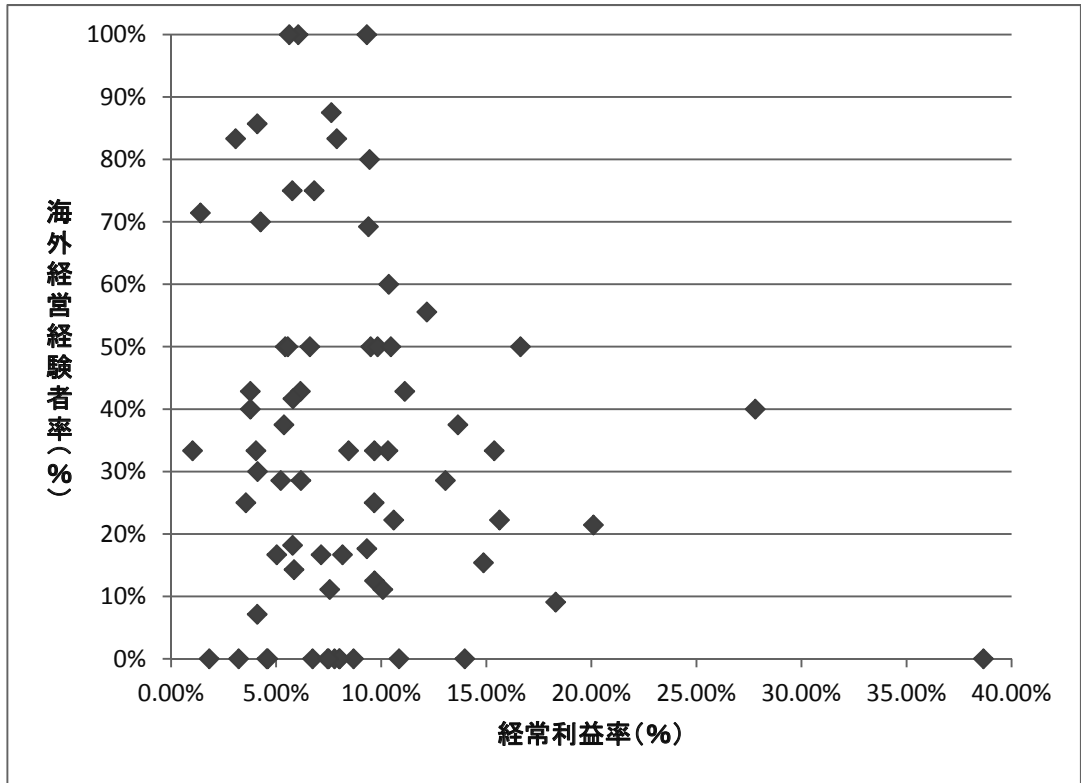
4-3-3. 経常利益率と海外経営経験者率

次に、海外経営経験者率と分析対象企業の経常利益率との間の関係性を考察していく（図 12 を参照）。海外経営経験者率が高い企業は利益率が高いのではないかという仮説からデータを考察したが、各企業の経常利益率と海外経営経験率との間に高い相関は認められなかった。全体的な傾向として、15%以上の高い経常利益率を上げている企業の海外経営経験者率は総じて 50%以下であった。分析対象企業の中で最も高い経常利益率を上げている企業はファナック（38.7%）であるが、同社の分析対象役員には海外現地法人の経営を経験した人材はいない¹⁸。一方、海外経営経験者率が 50%を超える企業の経常利益率はほぼ 5%から 10%の範囲に収まっており、あまり大きなばらつきはみられなかった。

¹⁷ 本調査では売上高 1,000 億円以上の企業を分析対象企業としている。

¹⁸ ファナックアメリカコーポレーション代表取締役社長とファナックヨーロッパコーポレーション代表取締役社長の 2 名が外国人であり、日本本社の取締役就任している。

図 1 2. 経常利益率と海外経営経験者率（全業種）

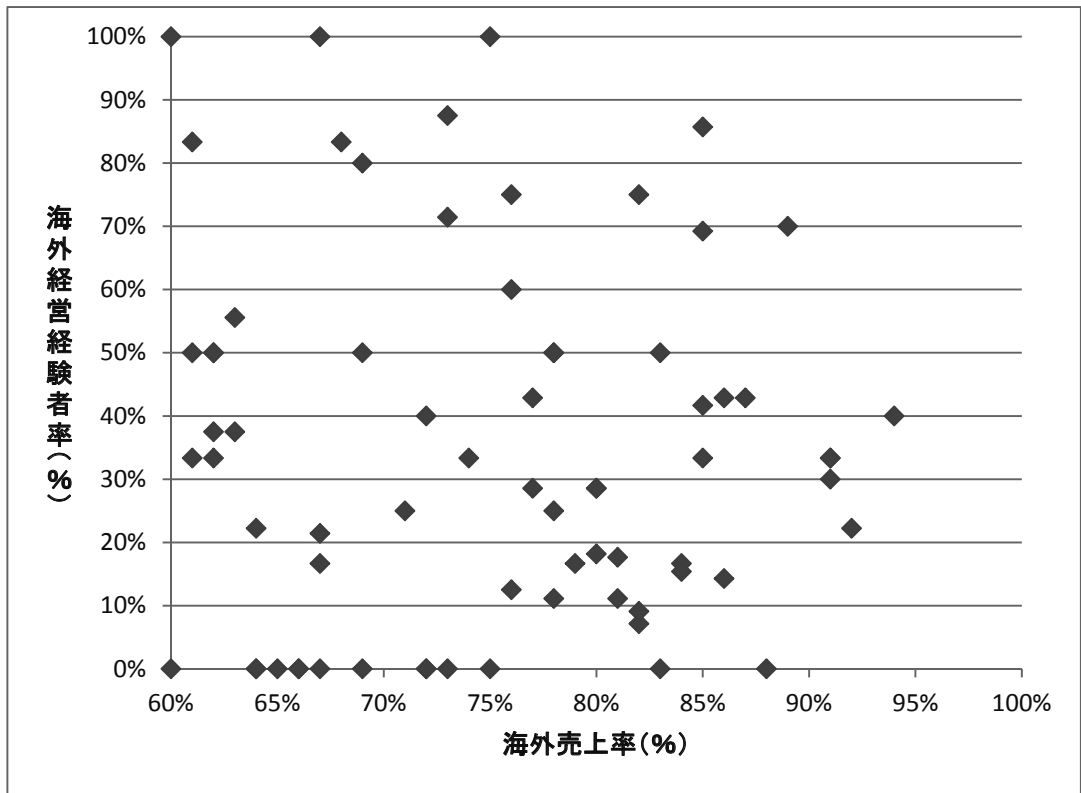


4-3-4. 海外売上率と海外経営経験者率

最後に海外売上率と海外経営経験者率との関係性を見る（図 13 を参照）。海外売上率との間にはあまり大きな相関はみられなかった。ただし、海外売上率が 85% を超えてくると、海外経営経験者率が下がる傾向にあると言える。

業種別では、電気機器、自動車については全業種の傾向と同じく、海外売上率が高まるにつれて、若干海外経営経験者率が下がる傾向にある。精密機器は、全体的に海外経営経験者率が低いため、他 2 業種のような傾向は認められなかった。

図 1 3. 海外売上率と海外経営経験者率（全業種）



5. まとめと今後の課題

本稿の課題は、グローバル企業の日本本社を経営を任せるに足る人材を育成する過程において、日本人派遣者に海外現地法人の経営を経験させることをどのように評価できるかということであった。そこで、これらのグローバル企業の日本本社の役員のうち、海外経営経験者率がどの程度の割合なのか、海外経営経験者率と売上高や経常利益率、海外売上率との関係からどのようなことが言えるのか考察してきた。これらのデータの分析から次の点がわかった。

第1に、海外経営経験者率について、海外売上率60%以上のグローバル企業であっても、日本本社の役員（分析対象役員）の中で約3割しか海外現地法人の経営者を経験していなかった。また、10%未満と低い割合を示す企業が全体の2割以上を占め、0%

の企業も 11 社（15.5%）を数えた。他方、電気機器業種の一部の企業や自動車業種の企業は高い海外経営経験者率を示した。

第 2 に、売上高と海外経営経験者率の関係についてであるが、売上高が高くなると、相対的に海外経営経験者率が低下する傾向にあった。特徴的であったのは、自動車業種で売上高規模が 1,000 億円以上 5,000 億円以下の企業の海外経営経験者率が高い結果となったことである。

第 3 に、経常利益率と海外経営経験者率の関係については、あまり強い相関はみられなかった。ただ、経常利益率が 15%以上と高い企業の海外経営経験者率は概ね 40%以下であり、高い海外経営経験者率を示す企業はなかった。

第 4 に、海外売上率と海外経営経験者率の関係については、当初の予測に反して、海外売上率が 85%を超えてくると、海外経営経験者率が低下する傾向がみられ、海外売上率が 90%を超えると海外経営経験者率が 40%を超える企業はなくなった。

そして、上記の結果から、日本人派遣者に海外現地法人の経営を経験させることをどのように評価できるかという課題については、電気機器業種の一部の企業や自動車業種の売上高 1,000 億円から 5,000 億円規模の企業では、海外現地法人の経営者を経験した日本人が多く日本本社の役員に就任しており、海外での経営者経験がグローバル人材の育成に大きく寄与していることがわかった。一方、海外経営経験者率が 0%の企業も 15%余り存在し、経営者としての海外派遣がグローバル人材の育成に寄与していると言えない企業もみられた。調査全体における海外経営経験者率の割合が約 3 割であることから、日本企業にとって日本人派遣者の海外現地法人での経営者経験が、グローバル人材の育成に一定程度寄与していると考えるが、現状では必ずしもグローバル人材育成の手法として主要な位置を占めているとはいえない。

当初の課題について、このような結論を得たが、依然としていくつかの課題が残っている。以下では、その点を今後の課題として示し結びとする。

第 1 に、全体の調査結果として海外経営経験者率が約 3 割となった理由の解明である。とりわけ、海外経営経験者率が 0%の企業や低い企業については、何故そのような数値となったかについて、いくつか仮説が考えられる。海外現地法人において経営を任せるに足る人材が既に育っている。海外は販売機能に特化しているため、日本人よりむしろ現地人材に経営を任せた方が適切である。あるいは、現地販社やパートナーに経営戦略の多くを依存しているなどである。また、多くの外国人を本社の役員として起用していることも考えられる。いずれにしても、各企業の特徴を整理し、何が要因となっているかについて調査したい。

第2に、海外経営経験者率について業種別の違いが生じている要因である。海外売上率が75%強とほぼ同じ率を示した自動車と電気機器において、海外経営経験者率の数値や分布について異なる特徴がみられる。海外拠点の設立時期の違いや輸出中心か現地生産販売が多くを占めているかの違いなどから派生する差異ではないかと考える。

第3に、自動車業種における海外経営経験者率が示す特徴についても課題として認識している。売上高1,000億円から5,000億円規模の自動車部品メーカーが高い海外経営経験者率を示す一方、売上高規模が大きい完成車メーカーにおいては海外経営経験をえた日本本社の役員は少ない。その理由については、以下のように様々な仮説が考えられる。

- ① 自動車部品メーカーは完成車メーカーの海外進出に伴って拠点を形成するため、日本人を派遣する海外現地法人が自らの企業規模に比べて比較的多い
- ② 自動車部品メーカーが保有する人材の量から考えて、海外へ派遣できる人材、将来幹部候補と期待する人材の母集団が完成車メーカーと比較すると少ない
- ③ 海外進出の発展過程における位置、つまり完成車メーカーは既に海外進出に長い歴史を持っている一方、自動車部品メーカーは、海外拠点の設立時期が相対的に遅く、設立時に経営者として派遣した日本人が年齢的に本社の役員に就く時期と重なっている
- ④ 完成車メーカーの海外拠点は既に大きく成長を遂げ、現地人材に経営を担うべき人材が豊富である

などの要因を今後の調査検討課題として挙げることができる。

第4に、利益率と海外経営経験者率との関係性である。今回は残念ながら経常利益率と海外経営経験者率との間に何らかの強い相関関係を見出すことはできなかった。しかし、海外経営経験を日本人に積ませるためには相応の派遣コストを必要とするため、日本人を派遣する企業においては、派遣コストとグローバル人材育成の成果、そして海外現地法人のオペレーションのバランスをとることが重要となる。人材育成の成果は長期的な視点で検討する必要があるため、派遣コストは必ずしも短期で回収されるべきであるとは考えない。しかしながら、企業は利益を増加させるために最適な施策を採るものであり、この利益率と日本人人材派遣の関係についても課題として認識したい。

第5に、海外売上率が85%を超えると海外経営経験者率が低下する要因である。海外売上率が高い企業は、海外現地法人設立後、相当程度歴史が経過しており、日本本社の経営理念を十分理解した現地人材が育ち、既に経営者として活躍している可能性

が考えられる。この場合、日本人を海外現地法人の経営者として派遣するためのポジションが限られてくる。他方、コア技術の研究開発や自動化によるコスト削減を徹底した生産方式などの経営資源を国内に集中し、海外展開については現地のパートナーや海外販社に任せている可能性もある。各企業の海外売上率の内容を更に深く解析し、それぞれの企業の特徴から要因を明らかにしていく必要があると感じた。

最後に、今回の調査では、有価証券報告書という公開情報のみから日本本社役員の海外経営経験者を調査したが、いくつかの限界を感じる事となった。執行役員、執行役を含めればもう少し海外経営を経験した人材がグローバル企業の日本本社の要職に就いている傾向がみられたかもしれない。また、委員会設置会社や社外取締役が多くを占めている企業、外国人役員の割合が高い企業については実態を把握することが難しかった。海外現地法人の経営者として役職には就いているが、実態は他の者に経営を任せているなどの名ばかり経営者についても把握ができていない。どのような形で実態が把握できる方向に調査手法を近づけていくかも課題である。

以上のように、日本人グローバル人材の育成をめぐる問題は多くの課題を抱えている。日本企業がどのような類型¹⁹のグローバル化を目指すのかも含めて企業の戦略に大いに依存する。日本企業のグローバル人材の育成という視点から、海外現地法人への日本人社員の派遣について、引き続き研究する必要がある。

¹⁹ 企業のグローバル化はいくつかの型に分類される。パートレットとゴシャル (Bartlett & Ghoshal, 1989) の研究に従うと、マルチナショナル型、グローバル型、インターナショナル型、トランスナショナル型の4つの類型に分けられる。欧州のユニリーバやフィリップスは各国毎での事業活動を自立的に展開するマルチナショナル型に分類される。日本企業、特に製造業は製品を輸出することを端緒として国際化・グローバル化へ踏み出した企業が多いため、比較的中央集権型のグローバル型に属することが多い。米国のGEやファイザー、P&Gなどは本社で開発した経営ノウハウを現地法人へ移転するインターナショナル型に分類される。トランスナショナル型は各国の拠点が自立的、有機的に統合されながら、グローバルな効率性、各国市場への適合、世界的なイノベーションを同時に実現している企業と定義される。田中 (2013) はトランスナショナル型へ移行した企業として、IBMを事例として挙げている。しかし、トランスナショナル型への移行については、現実には困難が伴うため多分に理想的な色彩が強いとの意見もある (安室, 2007; 江夏他, 2013; Evans et al., 2010)。

<参考文献>

【日本語文献】

- 浅川和宏（2003）『グローバル経営入門』日本経済新聞社
- アクセンチュア 経営コンサルティング本部 人材・組織マネジメントグループ（2011）『新興国進出のためのグローバル組織・人材マネジメント』東洋経済新報社
- 伊丹敬之他（2013）『日本型ビジネスモデルの中国展開』有斐閣
- 江夏健一・太田正孝・藤井健（2013）『国際ビジネス入門』第2版 中央経済社
- 大木清弘（2013）「国際人的資源管理論における日本企業批判—日本人海外派遣者問題の再検討—」組織学会編『組織論レビュー I』白桃書房
- 『会社四季報』2015年3集 東洋経済新報社
- 企業活力研究所（2013）『企業におけるグローバル人材の育成確保のあり方に関する調査研究報告書』
- 経済同友会（2012）『日本企業のグローバル経営における組織・人材マネジメント』
- 白木三秀（2006）『国際人的資源管理の比較分析』有斐閣
- 白木三秀（2011）『チェンジング・チャイナの人的資源管理』白桃書房
- 白木三秀（2013）「国際人的資源管理」吉原英樹・白木三秀・新宅純二郎・浅川和宏編『ケースに学ぶ国際経営』有斐閣ブックス
- 白木三秀（2014）『グローバル・マネジャーの育成と評価』早稲田大学出版部
- 白木三秀（2015）「グローバル時代のHR部門の役割」『月刊グローバル経営』（日本在外企業協会）No.386
- 高橋浩夫（2005）『グローバル企業のトップマネジメント』白桃書房
- 高橋浩夫（2011）『テキスト 現代の国際経営戦略』中央経済社
- 田中孝明（2013）『グローバルプロフェッショナルの基礎知識』日経BP社
- 『日本経済新聞』2010年6月29日付朝刊
- 日本経済団体連合会（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』
- 日本在外企業協会（2009）『2008年度海外現地法人のグローバル経営化に関するアンケート調査分析』
- 日本在外企業協会（2011）『2010年度「海外現地法人のグローバル経営化に関するアンケート調査」結果報告』

日本在外企業協会（2012）『2012年度「海外現地法人のグローバル経営化に関するアンケート調査」結果報告』

日本在外企業協会（2014）『2014年度「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」結果報告』

日本能率協会（2012）『グローバル人事の重点課題とその解決に向けて』

日本貿易振興機構（ジェトロ）海外調査部 国際経済研究課（2015）『2014年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査』

野村総合研究所 コンサルティング事業本部（2014）『「強くて小さい」グローバル本社のつくり方』野村総合研究所

p w c（2014）『日系企業のグローバル化に関する共同研究 新興国での成功への示唆に向けて』

古沢昌之（2013）『日系人活用戦略論』白桃書房

安室憲一（2007）『新グローバル経営論』白桃書房

吉田寿（2012）『世界で闘うためのグローバル人材マネジメント入門』日本実業出版社

吉原英樹（2011）『国際経営』第3版 有斐閣アルマ

【外国語文献】

Bartlett, C.A., and Ghoshal, S. (1989) *Managing Across Borders : The Transnational Solution*, Harvard Business School Press. (吉原英樹監訳 (1990) 『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社)

Black, J.S., H.B.Gregerson, M.E.Mendenhall and L.K.Stroh (1999) *Globalizing People through International Assignments*, Addison-Wesley (白木三秀他監訳 (2001) 『海外派遣とグローバルビジネス』白桃書房)

Evans, Paul, Vladimir Pucik and Jean-Louis Barsoux (2010) *The Global Challenge : International Human Resource Management, Second Edition*, MacGraw-Hill

Ferner, A. (2000) “The embeddedness of US multinational companies in the US business system: implications for HR/IR”, *Occasional Paper*, 61, De Montfort University School of Business

【参考ウェブサイト】

金融庁 EDINET (Electronic Disclosure for Investors' NETwork・エディネット)

<http://disclosure.edinet-fsa.go.jp/> (2015年7月取得)

経済産業省 (2015) 『第44回海外事業活動基本調査結果概要, 平成25(2013)年度実績』平成27年5月公表

http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kaigaizi/result/result_44/result_44.html (2015年7月取得)

『日本経済新聞電子版』「マーケット」「ランキング」メニュー 日本経済新聞社

<http://www.nikkei.com/markets/ranking/keiei/uriage.aspx> (2015年7月取得)

<http://www.nikkei.com/markets/ranking/keiei/keijo.aspx> (2015年7月取得)

【謝辞】

本稿執筆にあたり、熱心にご指導いただき、適切なお助言を頂戴しました兵庫県立大学大学院 山口隆英 経営研究科長へ、改めてここに感謝の意を表したく存じます。また、兵庫県立大学大学院の諸先生方、楽しい学生生活を共に過ごした経営研究科5期生の仲間たち、並びに、一年半に渡って大学院へ通学するわがまを許してくれた家族をはじめ、様々な形で学生生活を支えて下さった皆様に、この場をお借りして、深く御礼申し上げます。

付録表 1

業種	証券コード	企業名	海外経営 経験者率	役員数 (有価証券 報告書)	分析対象 役員数	海外経営 経験役員数	売上高 (百万円)	経常利益 (百万円)	経常利益率	海外売上率
電気機器	6448	ブラザー	75%	16	8	6	616,834	35,613	5.77%	82%
電気機器	6479	ミネベア	11%	14	9	1	371,543	28,065	7.55%	78%
電気機器	6506	安川電	0%	11	8	0	363,570	27,084	7.45%	64%
電気機器	6586	マキタ	15%	18	13	2	383,207	56,974	14.87%	84%
電気機器	6592	マブチ	33%	12	6	2	108,401	16,672	15.38%	91%
電気機器	6594	日電産	33%	17	3	1	875,109	84,664	9.67%	74%
電気機器	6645	オムロン	0%	12	5	0	772,966	62,007	8.02%	60%
電気機器	6724	エプソン	0%	15	10	0	1,003,606	78,121	7.78%	75%
電気機器	6753	シャープ	0%	18	5	0	2,927,186	53,277	1.82%	65%
電気機器	6754	アンリツ	0%	11	6	0	101,853	14,239	13.98%	73%
電気機器	6755	富士通ゼ	33%	14	9	3	241,441	20,407	8.45%	61%
電気機器	6762	TDK	33%	12	6	2	984,525	39,772	4.04%	91%
電気機器	6770	アルプス	7%	17	14	1	684,362	28,090	4.10%	82%
電気機器	6773	パイオニア	33%	11	6	2	498,051	5,111	1.03%	62%
電気機器	6794	フォスター	40%	10	5	2	167,640	6,327	3.77%	94%
電気機器	6806	ヒロセ電	40%	12	5	2	124,987	34,747	27.80%	72%
電気機器	6807	航空電子	25%	11	4	1	159,771	15,453	9.67%	71%
電気機器	6810	日立マクセル	50%	8	4	2	148,481	8,066	5.43%	62%
電気機器	6816	アルパイン	30%	16	10	3	285,884	11,763	4.11%	91%
電気機器	6841	横河電	50%	14	8	4	388,463	25,679	6.61%	69%
電気機器	6856	堀場製	80%	9	5	4	138,136	13,056	9.45%	69%
電気機器	6869	シスメックス	9%	13	11	1	184,538	33,782	18.31%	82%
電気機器	6923	スタンレー	56%	14	9	5	329,292	40,097	12.18%	63%
電気機器	6925	ウシオ電	11%	16	9	1	157,800	15,904	10.08%	81%
電気機器	6952	カシオ	0%	13	7	0	321,761	25,743	8.00%	69%
電気機器	6954	ファナック	0%	19	10	0	450,976	174,360	38.66%	83%
電気機器	6963	ローム	0%	15	8	0	331,087	35,915	10.85%	72%
電気機器	6965	ホトニクス	21%	18	14	3	112,092	22,531	20.10%	67%
電気機器	6967	新光電工	33%	10	6	2	140,412	14,501	10.33%	85%
電気機器	6976	太陽誘電	14%	12	7	1	208,222	12,192	5.86%	86%
電気機器	6981	村田製	22%	14	9	2	846,716	132,336	15.63%	92%
電気機器	6996	ニチコン	50%	11	4	2	104,689	5,816	5.56%	62%
電気機器	6997	日ケミコン	43%	11	7	3	113,962	4,304	3.78%	77%
電気機器	7280	ミツバ	0%	11	7	0	272,543	20,441	7.50%	66%
電気機器	7735	スクリン	25%	13	4	1	235,946	8,394	3.56%	78%
電気機器	7751	キヤノン	18%	22	17	3	3,731,380	347,604	9.32%	81%
電気機器	7752	リコー	38%	14	8	3	2,195,696	118,063	5.38%	62%
電気機器	8035	東エレク	42%	18	12	5	612,170	35,487	5.80%	85%

付録表 2

業種	証券コード	企業名	海外経営 経験者率	役員数 (有価証券 報告書)	分析対象 役員数	海外経営 経験役員数	売上高 (百万円)	経常利益 (百万円)	経常利益率	海外売上率
自動車	5949	ユニプレス	100%	10	3	3	289,491	17,518	6.05%	67%
自動車	5970	ジーテクト	88%	14	8	7	181,517	13,852	7.63%	73%
自動車	6584	三菱工	0%	13	5	0	104,786	4,774	4.56%	72%
自動車	7201	日産自	17%	13	6	1	10,482,520	527,189	5.03%	84%
自動車	7202	いすゞ	22%	15	9	2	1,760,858	186,620	10.60%	64%
自動車	7203	トヨタ	50%	18	10	5	25,691,911	2,441,080	9.50%	78%
自動車	7211	三菱自	29%	19	7	2	2,093,409	129,472	6.18%	80%
自動車	7212	エフテック	86%	13	7	6	172,456	7,077	4.10%	85%
自動車	7230	日信工業	50%	14	8	4	220,868	21,703	9.83%	78%
自動車	7238	ブレーキ	83%	14	6	5	236,665	7,269	3.07%	68%
自動車	7248	カルソカンセ	0%	9	2	0	918,688	29,543	3.22%	67%
自動車	7251	ケーヒン	100%	14	5	5	349,374	19,640	5.62%	75%
自動車	7261	マツダ	29%	13	7	2	2,692,238	140,651	5.22%	80%
自動車	7267	ホンダ	43%	19	14	6	11,842,451	728,940	6.16%	86%
自動車	7269	スズキ	0%	14	7	0	2,938,314	197,842	6.73%	64%
自動車	7270	富士重	29%	12	7	2	2,408,129	314,437	13.06%	77%
自動車	7272	ヤマハ発	70%	15	10	7	1,410,472	60,092	4.26%	89%
自動車	7274	ショーワ	83%	11	6	5	272,794	21,521	7.89%	61%
自動車	7276	小糸製	0%	18	12	0	597,502	51,895	8.69%	66%
自動車	7279	ハイレックス	60%	11	5	3	164,956	17,089	10.36%	76%
自動車	7287	日精機	50%	13	8	4	220,144	23,029	10.46%	61%
自動車	7291	日本プラスト	71%	10	7	5	116,756	1,632	1.40%	73%
自動車	7294	ヨロズ	75%	7	4	3	138,340	9,425	6.81%	76%
自動車	7296	FCC	43%	13	7	3	144,890	16,115	11.12%	87%
自動車	7312	タカタ	0%	10	5	0	556,998	25,656	4.61%	88%
自動車	7313	TSテック	69%	16	13	9	457,053	42,937	9.39%	85%
精密	4543	テルモ	38%	17	8	3	467,359	63,802	13.65%	63%
精密	4902	コニカミノル	18%	28	22	4	943,759	54,621	5.79%	80%
精密	6146	ディスコ	50%	10	4	2	104,920	17,447	16.63%	83%
精密	6376	日機装	100%	11	2	2	121,548	11,330	9.32%	60%
精密	7732	トプコン	13%	13	8	1	116,685	11,300	9.68%	76%
精密	7733	オリンパス	17%	14	6	1	713,286	50,913	7.14%	79%
精密	7762	シチズンHD	17%	10	6	1	309,994	25,307	8.16%	67%