

研究ノート

在日外資系企業の動向

——「在日外資系企業の役割に関するアンケート調査」の結果から——*

長谷川 信次

1. はじめに

国の競争優位の維持・強化の観点から、対内直接投資の重要性が指摘されて久しい。日本でも、戦後の外資法のもとで厳しく規制された時代から、1960年代末に始まった資本自由化による規制業種の段階的廃止、80年代の完全自由化を経て、90年代には外資系企業を積極的に誘致する姿勢へと変化させてきた。それにあわせて、金融・通信・小売業といった分野での規制緩和や、外為法改正やFAZ法（輸入促進と対内投資事業円滑化に関する臨時措置法）の制定、税制の見直し、行政手続きの改善などに加え、低利融資のあっせん、債務保証、対日投資サポートサービス（FIND）の設置、ジェトロの対内投資促進機能の拡充、閣僚レベルの対日投資会議の発足、対日投資促進プログラム策定、立地補助金の創設、アジア拠点化推進法制定など、さまざまな政策や施策が講じられてきた。

しかしながら、こうした一連の法整備や支援策の拡充にもかかわらず、これまでのところ期待した効果があがっているとはいえない。日本の対内直接投資は、フローでもストックでも、他の先進諸国と比べていまだ大きく見劣りするレベルにとどまり、日本の対外直接投資と比べてもインバランス状況は解消されていない。そうしたなか、近隣アジア諸国の新興とともに有力外資が日本から撤退する動きを報じる新聞報道が目につくなど、手詰まり感すら否めない。

これらの現実、日本がもつ立地特殊的優位と対内直接投資関連施策が、多国籍企業の立地戦略や参入戦略、その子会社である外資系企業のニーズや戦略意図と必ずしもマッチしていない可能性を示唆している。そこで、日本に進出している外資系企業の実態を探ることを目的に、われわれは外資系企業を対象にアンケート調査を実施するにいたったものである。これが本調査の第一の背景である。

* 本研究はJSPS科学研究費補助金（基盤研究（B）23330134、代表：長谷川信次）の助成を受けたものである。

第二に、本調査は、吉原の外資系企業研究に大きな刺激を受けている¹⁾。吉原らは、在日外資系企業の成功要因を解明することを目的として、1991年に大がかりなアンケート調査を実施した。それ以来20年以上が経過し、多国籍企業とグローバル経済、および日本経済を取り巻く状況は大きく変化した。それとともに在日外資系企業の実態がどのように変化したのかを探る必要があると考えた。そのため吉原調査の結果とできるだけ比較が可能となるよう、調査票の設計にあたり注意を払った。

第三の背景は、外資系企業研究における大きな進展である。Birkinshawらに代表される、多国籍企業の子会社役割の獲得と進化に焦点を当てた研究である²⁾。それによると、子会社の役割は、多国籍企業の本社から一方的に付与されるのではなく、現地の事業環境のなかで構築されていく子会社特殊の能力をテコに、他国の子会社との競争関係のなかで、みずからのイニシアティブで獲得・形成していくものととらえられる。本調査では、この子会社役割の視点から在日外資系企業にアプローチする上で、有用な情報が得られるよう、調査内容の全体構造から質問項目の一つ一つにいたるまで、入念な検討を行っている。

吉原研究との比較や子会社役割の視点からの詳しい分析は別稿の機会に譲るとして、本稿は、今般のアンケート調査で得られたデータの集計結果をとりいそぎ公表するものである。

2. 調査の概要

「在日外資系企業の役割に関する調査」は、日本に進出している外資系企業の実態を把握し、多国籍企業ネットワーク内の子会社としての役割がいかに獲得・形成されるのかを解明するための、基礎資料を提供することを目的として実施した。

質問調査票は2013年11月末に郵送し、同年12月中旬から翌2014年3月にかけて、調査票の回収と集計を行った。質問調査票を郵送した在外資系企業は1,855社であり、うち271社から有効回答を得た。有効回答率は14.6%である。この数字は、統計法にもとづき実施される公的統計調査等と比べると、かなり低いと言わざるをえない³⁾。しかし数多くの質問項目が多岐にわたり、調査内容も細かく複雑で回答に手間がかかることや、昨今の調査公害の問題が指摘される時勢にあっては、許容し得る数字であると考えている。

発送先企業1,855社の選定は以下の手順による。東洋経済新報社のデータバンクシリーズ『外資系企業総覧 2013年版』を利用し、全3,103社⁴⁾からまず資本金3,000万円以上の

1) 吉原英樹編著 (1994)『外資系企業』同文館。

2) たとえば、Birkinshaw, J. (2001), "Strategy and Management in MNE Subsidiaries", A. Rugman and T. Brewer, *The Oxford Handbook of International Business*, Oxford University Press, pp. 380-401. を参照。

3) たとえば経済産業省が毎年実施する外資系企業動向調査では、回収率は、かつては50%台前半で推移していたが、2006年(第40回)調査以降は60%台に上昇している。

4) 『外資系企業総覧』の掲載基準は、資本金5,000万円以上かつ外資比率49%以上の「主要企業」および、

1,895社に絞り込んだ。このリストに含まれない企業のうち、われわれの調査対象に含めべきと判断した企業を追加し⁵⁾、回答内容が重複するおそれのある企業等を除外して⁶⁾、1,851社を対象とした。この1,851社に、これまでのわれわれの研究を通じて知っている企業で調査協力の得られた4社を加え、最終的に1,855社となった。

調査項目は以下の8つの大設問で構成されている。

- 問1. 日本市場に対する認識（競争の程度、市場の重要性、参入の困難さ）
- 問2. 在日外資系企業の役割（製品・サービス、市場、機能）
- 問3. 在日外資系企業の能力（販売、生産、研究開発）
- 問4. 研究開発の状況（研究開発費、日本での実施理由、重視する知識タイプ、日本での知識獲得法）
- 問5. 人的資源管理の状況（採用と離職、採用基準、人材育成・キャリア開発、給与水準、外国人出向社員、中国との関係）
- 問6. 意思決定の所在
- 問7. 経営成果
- 問8. 在日外資系企業の概要（設立時期、売上高、従業員数、本社の国籍、外資比率、業種分類）

これら大設問を構成する具体的な質問項目のそれぞれについて、上述の過去の類似研究との比較や、多国籍企業の子会社役割の視点からの分析に資するデータが入手できるよう、繰り返し吟味を行った。多くの質問は回答選択式質問（closed-ended）で、6段階のリッカート尺度を採用した⁷⁾。作成した調査票の原案は、外資系企業で働く協力者7名に対してプリテストを実施し、質問文のわかりやすさや質問項目の妥当性、回答欄の適切さをチェックした。その結果をもとに、質問文の内容と量、回答選択肢の設定、質問項目の構成などに修正を加えた。

完成した調査票は当初、日本人マネージャーによる回答を想定して日本語版のみであったが、複数の企業から指摘を受けた後に英語版を準備し、リクエストに応じて再送付するという形をとった⁸⁾。

資本金に関係なく外資比率20%以上の「その他企業」に、支社や、銀行・証券等の支店を含む。

5) 東洋経済のデータベースから資本金条件で絞り込むと、同項目が未回答の企業はリストから漏れてしまう。そうした企業のうち、われわれの調査対象としてふさわしいと判断した企業32社を追加した。

6) 同一の親会社が複数の法人を日本国内で設立し、それら法人の経営トップが同一人物である場合には、各種資料にもとづき日本市場での経営戦略を統合的に策定していると判断した企業1社に絞り込んだ。またわれわれの研究目的に照らして、調査対象として明らかにそぐわないと判断した企業についても、最終リストから除外した。

7) 一般的には奇数個の尺度が用いられることが多いが、本調査では、傾向をとらえることに主眼をおいたため、質問文に対する肯定にも否定にも属さないあいまいな反応の選択肢をあえて排除して、6段階尺度を用いた。

8) 郵送の宛先は代表取締役社長であるが、本国籍もしくは第三国籍の社長がみずから回答するため、

3. 調査結果の概況

日本市場に対する認識

在日外資系企業が日本市場に対して抱く認識を、7つの項目で調査した（6段階リッカート尺度）。回答データの要約統計量は表3-1の通りである⁹⁾。

表3-1 日本市場に対する認識

	企業数	平均値	中央値	最頻値	標準偏差
1. 競争はとても激しい	270	5.04	5	6	1.06
2. 顧客の要求水準はとても高い	271	5.59	6	6	0.64
3. 日本市場の規模が世界市場に占める割合はとても大きい	270	3.63	4	4	1.33
4. 日本市場の重要性が増している	270	3.73	4	4	1.19
5. 複雑あるいは多段階の流通チャネルがある	268	4.16	4	5	1.47
6. 日本企業を買収することは困難である	250	3.77	4	4	1.30
7. 系列企業間で排他的な取引が行われている	259	3.24	3	4	1.46

項目1と2については、いずれの代表値で測っても高いスコアを示し、データのばらつきも小さい。回答データを肯定的なグループ（スコア4, 5, 6を回答した企業の合計）と否定的なグループ（スコア1, 2, 3の合計）で二層化すると、肯定的回答の合計（TP¹⁰⁾）の割合はそれぞれ91.5%（項目1）と98.9%（項目2）で、ほとんどの企業が、日本市場における競合企業との競争や顧客からの要求が厳しいと認識していることがわかる。日本市場の重要性に関する質問（項目3, 4）については、肯定的回答（TP）の割合がそれぞれ54.8%と55.9%と、否定側をやや上回っているが、スコアの平均値は3点台と中央値を下回り、はっきりとした傾向は見いだせなかった。日本市場への参入の困難さに関する項目（項目5, 6, 7）では、半数以上の企業が流通チャネルの複雑さ（TP=71.6%）と、買収の難しさ（TP=59.6%）を指摘しているものの、排他的系列取引については否定的回答が肯定をわずかに上回った（TP=46.7%）。

子会社役割

取扱製品・サービスの数でみると、子会社役割は拡大しているとする回答が多かった（TP=75.8%）。市場の選択における役割では、輸出先国・地域の増大に対して「まったく違う」とする回答がもっとも多く（43.1%）、「ほとんど」と「どちらかと言えば」を含めると、65.6%が否定的な回答であった。輸出先に関しては回答数自体が少なく、市場選択に関

英語版の質問票を求めるリクエストが18社からあった。

9) 厳密には、リッカート尺度は順序水準であるためデータ間の加減乗除に馴染まないが、平均値を計算して中央値と比較することで、それぞれの項目の肯定度の強さを判断する目安となりうるし、項目間の平均値を比較することで傾向を推測する材料ともなると考えた。

10) 肯定的形容語であるスコア（3, 4, 5）を回答した企業数の合計（TP: Total Positive）。

わる子会社役割が限定的であることに加え、その役割は縮小傾向にあることを示している。

表3-2 子会社役割

	企業数	平均値	中央値	最頻値	標準偏差
貴社の製品・サービスの数は、近年増えている	265	4.35	5	5	1.38
貴社の輸出先国・地域数は、近年増えている	160	2.69	2	1	1.79
貴社が従事する機能の数は、近年、増加している	248	3.21	3	4	1.51

機能面での在日外資系企業の子会社役割の拡大／縮小については、はっきりとした傾向を見出すことはできなかった。機能別にみると、販売機能とマーケティング機能を有するとした回答がそれぞれ76.8%、73.4%でもっとも多く、情報収集機能（66.4%）がそれに続く。地域統括機能を有するとした回答は3割弱で、製造や研究開発機能については四分の一に満たなかった。なお、いずれの機能についても連携先子会社の所在地としてアジア、とりわけ中国をあげた回答が多く、とくに製造機能において顕著である。これに対して研究開発では、在欧米の子会社との連携を回答する企業が相対的に多かった。

すべての機能に関して、他国の子会社への移転を検討している企業は少数で、在日子会社と他国の子会社が機能面で、代替的というより補完的關係にあることがうかがえる。

子会社能力

子会社能力に関しては、販売面で、在日子会社が自社の能力を高く評価する傾向がみられた（TP=67.8%）。本社・他国子会社による在日子会社の販売能力の活用（TP=54.4%）、および在日子会社による本社・他国の子会社の販売能力の活用（TP=57%）については、いずれも肯定的回答が否定的回答を若干上回るものの、それぞれの代表値をみる限りははっきりとした傾向は見いだせなかった（表3-3）。生産能力と研究開発能力については回答数が少なく、子会社役割のところでもみたように、生産拠点および研究開発拠点をもつ在日外資系企業が少ないことを反映している。これら活動を実施している企業では、在日子会社による本社や他国子会社の能力の活用に関して、肯定的回答の割合が高かった（生産能力TP=81.5%；研究開発能力TP=82.4%）。

表3-3 子会社能力

	企業数	平均値	中央値	最頻値	標準偏差
販売					
他国の子会社や日本の競合会社と比べて、貴社の販売の能力は高い	255	3.99	4	4	1.23
貴社の販売の能力は、本社や他国の子会社によって活用されている	252	3.51	4	4	1.48
貴社は、本社や他国の子会社の販売の能力を活用している	251	3.56	4	4	1.47

		企業数	平均値	中央値	最頻値	標準偏差
生産	他国の子会社や日本の競合会社と比べて、貴社の生産の能力は高い	122	3.62	4	4	1.60
	貴社の生産の能力は、本社や他国の子会社によって活用されている	122	3.34	4	4	1.65
	貴社は、本社や他国の子会社の生産の能力を活用している	130	4.64	5	6	1.54
研究開発	他国の子会社や日本の競合会社と比べて、貴社の研究開発の能力は高い	123	3.55	4	4	1.41
	貴社の研究開発の能力は、本社や他国の子会社によって活用されている	122	3.48	4	4	1.59
	貴社は、本社や他国の子会社の研究開発の能力を活用している	131	4.69	5	6	1.36

研究開発

研究開発費の対売上高比率は、回答数は限られるものの、過半数の企業が4%以下と回答しており、1%超～4%以下が32.8%でもっとも多かった。業種別には、製造業のほうが非製造業よりも研究開発費比率が高くなる傾向がみられ、なかでも医薬品と電気機器では13%超の回答が半数を占めた（表3-4）。

表3-4 研究開発費の対売上高比率（業種別）

		1%以下	1%超～4%以下	4%超～7%以下	7%超～10%以下	10%超～13%以下	13%超	計
		企業数 (%)	企業数 (%)	企業数 (%)	企業数 (%)	企業数 (%)	企業数 (%)	企業数 (%)
製造業		6 (15.0)	13 (32.5)	9 (22.5)	5 (12.5)	0 (0.0)	7 (17.5)	40 (100.0)
	化学	0 (0.0)	6 (60.0)	3 (30.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (10.0)	10 (100.0)
	医薬品	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (25.0)	1 (25.0)	0 (0.0)	2 (50.0)	4 (100.0)
	機械	2 (28.6)	1 (14.3)	3 (42.9)	1 (14.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	7 (100.0)
	電気機器	0 (0.0)	2 (50.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (50.0)	4 (100.0)
	輸送機器	1 (33.3)	0 (0.0)	1 (33.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (33.3)	3 (100.0)
	精密機器	1 (33.3)	1 (33.3)	0 (0.0)	1 (33.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	3 (100.0)
	その他製造業	2 (22.2)	3 (33.3)	1 (11.1)	2 (22.2)	0 (0.0)	1 (11.1)	9 (100.0)
非製造業		7 (25.9)	9 (33.3)	5 (18.5)	4 (14.8)	1 (3.7)	1 (3.7)	27 (100.0)
	情報通信	1 (14.3)	1 (14.3)	3 (42.9)	1 (14.3)	0 (0.0)	1 (14.3)	7 (100.0)
	卸・小売	5 (38.5)	4 (30.8)	2 (15.4)	1 (7.7)	1 (7.7)	0 (0.0)	13 (100.0)
	その他サービス	1 (20.0)	2 (40.0)	0 (0.0)	2 (40.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	5 (100.0)
	その他の非製造業	0 (0.0)	2 100.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (100.0)
計		13 (19.4)	22 (32.8)	14 (20.9)	9 (13.4)	1 (1.5)	8 (11.9)	67 (100.0)

日本で研究開発を実施する理由としては、表3-5にみるように、市場ニーズへの迅速な対応（項目2）と、親会社・他国子会社が持ち込んだ技術・製品の展開と応用（項目3）のスコアがとくに高く、肯定的回答の割合もそれぞれ89.4%、78.0%であった。他国の研究開発拠点とのシナジー（項目7）、日本の研究者・技術者の活用（項目4）、新製品開発（項目6）、研究開発力の向上（項目5）、日本の技術のモニタリング（項目8）についても、肯定的回答の割合が否定を上回った（それぞれTP=75.3%; 73.4%; 70%; 66.7%; 62.5%）。これに

対して、アジア地域の開発拠点（項目9）と日本国内での製造・販売との一貫体制確立（項目1）については、否定的回答が肯定をやや上回った（TP=44.3%; 48.1%）。

表3-5 日本で研究開発を実施する（計画段階も含む）理由

	企業数	平均値	中央値	最頻値	標準偏差
1. 日本で研究開発から製造、販売までの一貫体制を確立する	79	3.27	3	1	1.80
2. 日本市場のニーズに迅速に対応する	85	4.98	5	6	1.28
3. 日本市場で親会社や他国の子会社の技術や製品の展開・応用を図る	82	4.48	5	5	1.39
4. 日本の研究者や技術者を活用する	79	4.30	4	4	1.42
5. 日本で研究開発を行うことで研究開発力の向上を図る	81	3.96	4	4	1.46
6. 新しい製品を生み出すのに日本の環境を利用する	80	4.00	4	4	1.49
7. 日本の研究開発拠点と、本社や他国の子会社の研究開発拠点と交流を図ることで、世界的なシナジー効果を生み出す	81	4.10	4	4	1.54
8. 日本の技術をモニターする	80	3.79	4	4	1.60
9. アジア地域の研究開発拠点とする	79	2.96	3	1	1.63

日本企業からの知識の獲得方法については（表3-6）、日本企業との技術者交流（項目6）と共同研究開発（項目7）で肯定が否定を上回ったが（TP=65.8%; TP=63%）、日本企業からの技術指導（項目2）と日本製品のリバース・エンジニアリング（項目3）については否定的な回答のほうが多かった（TP=32.1%; 32.9%）。

表3-6 日本企業等の有する知識を習得する方法

	企業数	平均値	中央値	最頻値	標準偏差
1. 特許・ノウハウ等のライセンスを重視	80	3.53	4	5	1.57
2. 日本企業からの技術指導を重視	78	2.90	3	3	1.37
3. 日本企業の製品のリバース・エンジニアリングを重視	79	2.76	3	1	1.48
4. 日本企業の技術者の採用を重視	80	3.54	4	4	1.67
5. 文献情報（論文・特許情報等）を重視	80	3.38	3	4	1.40
6. 日本企業の技術者との交流を重視	79	3.76	4	4	1.37
7. 日本企業との共同研究開発を重視	81	3.65	4	4	1.49
8. 日本の大学や研究機関との産学交流を重視	81	3.31	4	4	1.55

人的資源管理

採用基準としては（表3-7）、スペシャリストとしての専門的経験（項目3）、語学力（項目1）、日本の業界事情や商慣行に精通（項目7、6）の順に、肯定的回答の割合が高かった（それぞれTP=92.8%; 89.1%; 87.5%; 85.6%）。日本の学校教育で体得した知識・能力（項目5）については、平均値は中央値よりやや低いものの、肯定が否定を上回った（TP=73.9%）。他方、海外での教育や経験は、あまり重視していない結果となった（項目4、2）。

表3-7 採用基準としての重要性

	企業数	平均値	中央値	最頻値	標準偏差
1. 英語等の語学力	265	4.71	5	5	1.11
2. 海外での豊富な経験	261	3.25	3	4	1.26
3. スペシャリストとしての専門的な経験	265	4.91	5	5	0.96
4. 海外の学校教育で体得した知識・能力	265	2.88	3	3	1.23
5. 日本の学校教育で体得した知識・能力	264	3.99	4	4	1.16
6. 日本の商慣行に精通	263	4.50	5	5	1.01
7. 日本の業界事情に精通	263	4.55	5	5	1.01

人材育成とキャリア開発では、現場でのスキル形成（項目3）を重視する回答がきわめて多く、グローバルな経営戦略や経営理念の共有（項目6、7）についても重視する割合が高かった（表3-8）。

表3-8 人材育成・キャリア開発

	企業数	平均値	中央値	最頻値	標準偏差
1. 世界あるいはアジアで統一の社内教育プログラムがある	267	3.51	4	1	1.88
2. 貴社の社内に独自のプログラムがある	268	3.64	4	4	1.70
3. 現場でのスキル形成は重要である	268	5.31	5	6	0.71
4. 社内でのトレーニングに多額の投資をしている	268	3.53	4	4	1.35
5. 外部機関でのトレーニングを利用している	267	3.48	4	4	1.58
6. グローバルな経営理念の浸透を重視している	266	4.55	5	6	1.35
7. グローバルな経営戦略を共有するための工夫をしている	266	4.44	5	4	1.37

給与水準では、一般従業員・管理職とも、日本の同業企業と比べて高くなる傾向がみられたが、他の同業外資との間でははっきりとした傾向は認められなかった。

部門別責任者については、総務・人事、販売、財務・経理で日本人比率が9割前後に達するが、最高経営責任者でみると4人に1人が非日本人であった。

意思決定

営業・販売方針（項目1）、日本で販売する製品・サービスの選択（項目2）、宣伝広告・消費者プロモーション（項目3）の、いわば市場関連活動については、「日本の子会社がみずから立案・決定」とするという回答が、いずれも6割以上を占めた。その他の項目（生産設備とプロセス、調達先、輸出先、研究開発の内容）では、日本の子会社は「実施していない」とする回答が最多で、いずれも3割以上を占めたが、実施している場合は、「本社で立案・決定」がもっとも多かった。

経営成果

経営成果として、財務的成果に関わる2つの指標（売上高成長率、営業利益率）と、非財務的成果の5つの指標（新製品開発、ブランド・イメージ、品質、納期、従業員満足度）の、計7つの指標を採用した。本調査では、対象企業が多数の業種にまたがり、成果水準は業種ごとに大きく異なると考えられるため、財務的成果についても実数による記述式回答（numeric open-ended）ではなく、5段階リッカート尺度による主観的評価を利用することにした。

成果指標別には、納期（項目6）では「100%達成」が最多であったが、その他の指標については、「概ね達成」の回答がもっとも多かった。回答データを「100%達成」以上のグループ（スコア3, 4, 5の合計）と、それ以下（スコア1, 2の合計）とで分けてみると、新製品開発（項目3）と従業員満足度（項目7）に関して相対的に低い評価となる傾向がみられた。

4. 集計対象サンプルの属性

表4-1 業種別構成 (n=270)

	企業数	構成比 (%)
製造業	83	30.7
食品	3	1.1
繊維・衣服	2	0.7
化学	15	5.6
医薬品	7	2.6
石油石炭	3	1.1
金属	6	2.2
機械	17	6.3
電気機器	11	4.1
輸送機器	5	1.9
精密機器	7	2.6
その他製造業	7	2.6
非製造業	187	69.3
情報通信	29	10.7
運輸	8	3.0
卸売	109	40.4
小売	5	1.9
金融・保険	9	3.3
サービス	23	8.5
その他の非製造業	4	1.5
計	270	100.0

表4-2 本社の国籍 (n=269)

国・地域	企業数	構成比 (%)
北米	94	34.9
アメリカ	93	34.6
カナダ	1	0.4
ヨーロッパ	136	50.6
イギリス	12	4.5
フランス	17	6.3
ドイツ	45	16.7
スイス	14	5.2
ベネルクス	10	3.7
北欧	16	5.9
イタリア	10	3.7
その他ヨーロッパ	12	4.5
アジア	31	11.5
中国	5	1.9
韓国	7	2.6
台湾	9	3.3
香港	2	0.7
シンガポール	4	1.5
その他アジア	4	1.5
その他	8	3.0
オセアニア	2	0.7
その他	6	2.2
合計	269	100.0

ベネルクス：ベルギー、オランダ、ルクセンブルク
 北欧：スウェーデン、ノルウェー、フィンランド、デンマーク
 オセアニア：オーストラリア、ニュージーランド

表 4-3 設立時期 (n=265)

	企業数	構成比 (%)
1970 年以前	32	12.1
1971 ～ 1980 年	30	11.3
1981 ～ 1985 年	29	10.9
1986 ～ 1990 年	39	14.7
1991 ～ 2000 年	67	25.3
2001 ～ 2010 年	65	24.5
2011 年以降	3	1.1
合計	265	100.0

表 4-4 売上高 (n=207)

百万円	企業数	構成比 (%)
100 以下	7	3.4
100 超 ～ 500 以下	24	11.6
500 超 ～ 1,000 以下	34	16.4
1,000 超 ～ 10,000 以下	93	44.9
10,000 超 ～ 50,000 以下	29	14.0
50,000 超 ～ 100,000 以下	9	4.3
100,000 超	11	5.3
合計	207	100.0

表 4-5 本社の出資比率 (n=266)

出資比率	企業数	構成比 (%)
50% 未満	15	5.6
50%	12	4.5
50% 超 ～ 100% 未満	25	9.4
100%	214	80.5
合計	266	100.0

表 4-6 従業員数 (正社員) (n=251)

	企業数	構成比 (%)
50 人以下	136	54.2
51 ～ 100 人以下	37	14.7
101 ～ 300 人以下	48	19.1
301 ～ 500 人以下	7	2.8
501 人以上	23	9.2
合計	251	100.0

表 4-7 従業員数 (正社員・業種別) (n=251)

		50 人以下	51 ～ 100 人以下	101 ～ 300 人以下	301 ～ 500 人以下	501 人以上	計
		企業数 (構成比, %)	企業数 (構成比, %)	企業数 (構成比, %)	企業数 (構成比, %)	企業数 (構成比, %)	企業数 (構成比, %)
製造業		32 (41.6)	14 (18.2)	15 (19.5)	3 (3.9)	13 (16.9)	77 (100.0)
	食品	1 (33.3)	1 (33.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (33.3)	3 (100.0)
	繊維・衣服	1 (100.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (100.0)
	化学	4 (33.3)	1 (8.3)	3 (25.0)	1 (8.3)	3 (25.0)	12 (100.0)
	医薬品	2 (28.6)	1 (14.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	4 (57.1)	7 (100.0)
	石油石炭	1 (33.3)	2 (66.7)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	3 (100.0)
	金属	4 (66.7)	0 (0.0)	1 (16.7)	0 (0.0)	1 (16.7)	6 (100.0)
	機械	6 (35.3)	6 (35.3)	4 (23.5)	0 (0.0)	1 (5.9)	17 (100.0)
	電気機器	7 (70.0)	0 (0.0)	2 (20.0)	0 (0.0)	1 (10.0)	10 (100.0)
	輸送機器	1 (25.0)	2 (50.0)	1 (25.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	4 (100.0)
	精密機器	1 (14.3)	1 (14.3)	2 (28.6)	2 (28.6)	1 (14.3)	7 (100.0)
	その他製造業	4 (57.1)	0 (0.0)	2 (28.6)	0 (0.0)	1 (14.3)	7 (100.0)
非製造業		104 (59.8)	23 (13.2)	33 (19.0)	4 (2.3)	10 (5.7)	174 (100.0)
	情報通信	13 (44.8)	4 (13.8)	10 (34.5)	0 (0.0)	2 (6.9)	29 (100.0)
	運輸	4 (57.1)	2 (28.6)	0 (0.0)	1 (14.3)	0 (0.0)	7 (100.0)
	卸売	70 (68.6)	14 (13.7)	13 (12.7)	1 (1.0)	4 (3.9)	102 (100.0)
	小売	0 (0.0)	0 (0.0)	3 (60.0)	1 (20.0)	1 (20.0)	5 (100.0)
	金融・保険	2 (28.6)	1 (14.3)	2 (28.6)	0 (0.0)	2 (28.6)	7 (100.0)
	サービス	12 (60.0)	2 (10.0)	4 (20.0)	1 (5.0)	1 (5.0)	20 (100.0)
	その他の非製造業	3 (75.0)	0 (0.0)	1 (25.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	4 (100.0)
計		136 (54.2)	37 (14.7)	48 (19.1)	7 (2.8)	23 (9.2)	251 (100.0)

5. 調査結果の詳細

在日外資系企業の役割に関するアンケート調査

本アンケートでは、以下の3通りの表現を用いています。

貴社 … 在日会社（日本法人、日本支社、合併事業等）

本社 … グローバル本社

他国の子会社 … 日本以外の国・地域に所在する在外子会社（法人、支社、合併事業等）

問1～問5の選択式の質問では、とくに説明がない項目については、次の1～6の中から最も該当すると思われる数字を1つ選び、○印をつけてください。

- 1 まったく違う（いいえ）
- 2 ほとんど違う
- 3 どちらかと言えば違う
- 4 どちらかと言えば正しい
- 5 ほとんど正しい
- 6 まったく正しい（はい）

問1 日本市場に対して貴社が抱く認識について伺います。

	いいえ					はい		計
	1	2	3	4	5	6		
1. 競争はとても激しい (n=270)	2 (0.7)	8 (3.0)	13 (4.8)	39 (14.4)	99 (36.7)	109 (40.4)	270 (100.0)	
2. 顧客の要求水準はとても高い (n=271)			3 (1.1)	13 (4.8)	77 (28.4)	178 (65.7)	271 (100.0)	
3. 日本市場の規模が世界市場に占める割合はとても大きい (n=270)	15 (5.6)	42 (15.6)	65 (24.1)	76 (28.1)	49 (18.1)	23 (8.5)	270 (100.0)	
4. 日本市場の重要性が増している (n=270)	6 (2.2)	34 (12.6)	79 (29.3)	81 (30.0)	49 (18.1)	21 (7.8)	270 (100.0)	
5. 複雑あるいは多段階の流通チャネルがある (n=268)	20 (7.5)	21 (7.8)	35 (13.1)	66 (24.6)	73 (27.2)	53 (19.8)	268 (100.0)	
6. 日本企業を買収することは困難である (n=250)	12 (4.8)	28 (11.2)	61 (24.4)	80 (32.0)	42 (16.8)	27 (10.8)	250 (100.0)	
7. 系列企業間で排他的な取引が行われている (n=259)	41 (15.8)	45 (17.4)	52 (20.1)	70 (27.0)	34 (13.1)	17 (6.6)	259 (100.0)	

数字の上段は企業数、下段（ ）内は構成比（%）。以下の度数分布表においてすべて同じ。

問2 貴社が担う役割について伺います。

製品・サービス

1. 貴社の製品・サービスを、売上高の大きい順に3つ以内でお答えください。(n=268)

① _____ ② _____ ③ _____

	いいえ						はい	
	1	2	3	4	5	6	計	
2. 貴社の製品・サービスの数は、近年増えている (n=265)	13 (4.9)	16 (6.0)	35 (13.2)	63 (23.8)	78 (29.4)	60 (22.6)	265 (100.0)	

市場

1. 貴社の輸出先の国・地域を、輸出額の大きい順に3つ以内でお答えください。(n=103)

	企業数		構成比	
	企業数	構成比	企業数	構成比
① 北米	21	(20.4)	北米	14 (13.6)
欧州	10	(9.7)	欧州	18 (17.5)
アジア	67	(65.0)	アジア	51 (49.5)
その他	5	(4.9)	その他	3 (2.9)
計	103	(100.0)	計	86 (83.5)

	企業数		構成比	
	企業数	構成比	企業数	構成比
② 北米	7	(6.8)	北米	14 (13.6)
欧州	15	(14.6)	欧州	18 (17.5)
アジア	38	(36.9)	アジア	51 (49.5)
その他	8	(7.8)	その他	3 (2.9)
計	68	(66.0)	計	86 (83.5)

	企業数		構成比	
	企業数	構成比	企業数	構成比
③ 北米	7	(6.8)	北米	14 (13.6)
欧州	15	(14.6)	欧州	18 (17.5)
アジア	38	(36.9)	アジア	51 (49.5)
その他	8	(7.8)	その他	3 (2.9)
計	68	(66.0)	計	86 (83.5)

	いいえ						はい	
	1	2	3	4	5	6	計	
2. 貴社の輸出先国・地域のは、近年増えている (n=160)	69 (43.1)	15 (9.4)	21 (13.1)	23 (14.4)	16 (10.0)	16 (10.0)	160 (100.0)	

機能

1. 下表の1列目で、貴社が従事している機能を選び、○印をつけて下さい。

	いいえ						はい	
	1	2	3	4	5	6	計	
2. 貴社が従事する機能の数は、近年、増加している (n=248)	54 (21.8)	23 (9.3)	52 (21.0)	70 (28.2)	35 (14.1)	14 (5.6)	248 (100.0)	

3. 下表の2列目で、他国の子会社へ移転予定がある機能に○印をつけ、移転先国をご記入下さい。

4. 下表の3列目で、貴社が従事している機能と連携関係にある（貴社との間に取引関係がある）他国の子会社の機能に○印をつけ、連携先子会社の所在国をご記入下さい。

機能	1	2		3	
	貴社が従事	移転予定	移転先国 (%)	連携先	所在国 (%)
研究開発	63 (23.2)	3 (4.8)	北米 1 (33.3) アジア 1 (33.3)	58 (92.1)	北米 22 (37.9) 欧州 31 (53.4) アジア 23 (39.7) その他 2 (3.4)
製造	64 (23.6)	10 (15.6)	北米 2 (20.0) 欧州 1 (10.0) アジア 10 (100.0) その他 2 (20.0)	67 (104.7)	北米 22 (32.8) 欧州 33 (49.3) アジア 41 (61.2) その他 7 (10.4)

機能	1	2		3	
	貴社が従事	移転予定	移転先国 (%)	連携先	所在国 (%)
販売	208 (76.8)	0 (0.0)		42 (20.2)	北米 17 (40.5) 欧州 14 (33.3) アジア 28 (66.7) その他 5 (11.9)
マーケティング	199 (73.4)	3 (1.5)	北米 1 (33.3) アジア 3 (100.0)	49 (24.6)	北米 17 (34.7) 欧州 19 (38.8) アジア 28 (57.1) その他 3 (6.1)
情報収集	180 (66.4)	1 (0.6)	アジア 1 (100.0)	42 (23.3)	北米 19 (45.2) 欧州 18 (42.9) アジア 28 (66.7) その他 7 (16.7)
地域統括	78 (28.8)	3 (3.8)	アジア 3 (100.0)	44 (56.4)	北米 8 (18.2) 欧州 10 (22.7) アジア 33 (75.0) その他 3 (6.8)

注1：従事していると回答した企業数の下の（ ）内の％は、サンプル総数271社に対する割合である。

注2：移転予定・連携先の（ ）内の％は、それぞれの機能に従事していると回答した企業の中での割合である。

注3：移転先国・連携先国の（ ）内の％は、移転予定・連携先がそれぞれありと回答した企業の中での割合である。なお、国名には複数の国を回答したケースを含むため、地域別の数字の合計が移転予定・連携先の回答数と一致しない場合がある。

注4：製造機能に関して、連携先ありとする回答が同機能に従事していると回答した企業数を超過しているが、在日子会社の製造以外の機能と他国の子会社の製造機能との連携関係を示したケースが含まれていることによる。

問3 販売、生産、研究開発における貴社の能力について伺います。なお該当しない機能については無記入のままで結構です。

販売

	いいえ					はい	
	1	2	3	4	5	6	計
1. 他国の子会社や日本の競合会社と比べて、貴社の販売の能力は高い (n=255)	10 (3.9)	16 (6.3)	56 (22.0)	87 (34.1)	57 (22.4)	29 (11.4)	255 (100.0)
2. 貴社の販売の能力は、本社や他国の子会社によって活用されている (n=252)	29 (11.5)	41 (16.3)	45 (17.9)	72 (28.6)	39 (15.5)	26 (10.3)	252 (100.0)
3. 貴社は、本社や他国の子会社の販売の能力を活用している (n=251)	30 (12.0)	35 (13.9)	43 (17.1)	71 (28.3)	51 (20.3)	21 (8.4)	251 (100.0)

生産

	いいえ					はい	
	1	2	3	4	5	6	計
1. 他国の子会社や日本の競合会社と比べて、貴社の生産の能力は高い (n=122)	20 (16.4)	11 (9.0)	20 (16.4)	31 (25.4)	25 (20.5)	15 (12.3)	122 (100.0)
2. 貴社の生産の能力は、本社や他国の子会社によって活用されている (n=122)	26 (21.3)	16 (13.1)	17 (13.9)	29 (23.8)	22 (18.0)	12 (9.8)	122 (100.0)
3. 貴社は、本社や他国の子会社の生産の能力を活用している (n=130)	10 (7.7)	6 (4.6)	8 (6.2)	24 (18.5)	31 (23.8)	51 (39.2)	130 (100.0)

研究開発

	いいえ					はい	
	1	2	3	4	5	6	計
1. 他国の子会社や日本の競合会社と比べて、貴社の研究開発の能力は高い (n=123)	13 (10.6)	17 (13.8)	21 (17.1)	44 (35.8)	17 (13.8)	11 (8.9)	123 (100.0)
2. 貴社の研究開発の能力は、本社や他国の子会社によって活用されている (n=122)	20 (16.4)	17 (13.9)	17 (13.9)	33 (27.0)	22 (18.0)	13 (10.7)	122 (100.0)
3. 貴社は、本社や他国の子会社の研究開発の能力を活用している (n=131)	3 (2.3)	11 (8.4)	9 (6.9)	24 (18.3)	38 (29.0)	46 (35.1)	131 (100.0)

問4 研究開発（基礎研究、製品開発、製品改良）に従事している企業に伺います。該当しない場合は、問5へお進み下さい。

貴社における研究開発費の対売上高比率

次の1～6の中から該当する番号を1つ選び、○印をつけてください。(n=67)

1	2	3	4	5	6	計
1%以下	1%超～ 4%以下	4%超～ 7%以下	7%超～ 10%以下	10%超～ 13%以下	13%超	
13 (19.4)	22 (32.8)	14 (20.9)	9 (13.4)	1 (1.5)	8 (11.9)	67 (100.0)

日本で研究開発を実施する（計画段階も含む）理由

	いいえ					はい	
	1	2	3	4	5	6	計
1. 日本で研究開発から製造、販売までの一貫体制を確立する (n=79)	20 (25.3)	12 (15.2)	9 (11.4)	15 (19.0)	11 (13.9)	12 (15.2)	79 (100.0)
2. 日本市場のニーズに迅速に対応する (n=85)	3 (3.5)	3 (3.5)	3 (3.5)	13 (15.3)	25 (29.4)	38 (44.7)	85 (100.0)
3. 日本市場で親会社や他国の子会社の技術や製品の展開・応用を図る (n=82)	3 (3.7)	6 (7.3)	9 (11.0)	18 (22.0)	23 (28.0)	23 (28.0)	82 (100.0)
4. 日本の研究者や技術者を活用する (n=79)	4 (5.1)	4 (5.1)	13 (16.5)	22 (27.8)	15 (19.0)	21 (26.6)	79 (100.0)
5. 日本で研究開発を行うことで研究開発力の向上を図る (n=81)	7 (8.6)	5 (6.2)	15 (18.5)	26 (32.1)	13 (16.0)	15 (18.5)	81 (100.0)
6. 新しい製品を生み出すのに日本の環境を利用する (n=80)	8 (10.0)	5 (6.3)	11 (13.8)	25 (31.3)	17 (21.3)	14 (17.5)	80 (100.0)
7. 日本の研究開発拠点と、本社や他国の子会社の研究開発拠点と交流を図ることで、世界的なシナジー効果を生み出す (n=81)	10 (12.3)	3 (3.7)	7 (8.6)	25 (30.9)	21 (25.9)	15 (18.5)	81 (100.0)
8. 日本の技術をモニターする (n=80)	10 (12.5)	9 (11.3)	11 (13.8)	22 (27.5)	14 (17.5)	14 (17.5)	80 (100.0)
9. アジア地域の研究開発拠点とする (n=79)	25 (31.6)	7 (8.9)	12 (15.2)	20 (25.3)	11 (13.9)	4 (5.1)	79 (100.0)

貴社の研究開発活動における知識タイプ

	いいえ					はい	
	1	2	3	4	5	6	計
1. 特許技術などの形式知が重要である (n=82)	9 (11.0)	11 (13.4)	8 (9.8)	17 (20.7)	19 (23.2)	18 (22.0)	82 (100.0)
2. 従業員がもつ技能や経験・勘といった暗黙知が重要である (n=82)	2 (2.4)	5 (6.1)	12 (14.6)	18 (22.0)	31 (37.8)	14 (17.1)	82 (100.0)

貴社が日本企業等の有する知識を習得する方法

	いいえ					はい	
	1	2	3	4	5	6	計
1. 特許・ノウハウ等のライセンスを重視 (n=80)	14 (17.5)	7 (8.8)	15 (18.8)	17 (21.3)	21 (26.3)	6 (7.5)	80 (100.0)
2. 日本企業からの技術指導を重視 (n=78)	17 (21.8)	11 (14.1)	25 (32.1)	16 (20.5)	6 (7.7)	3 (3.8)	78 (100.0)
3. 日本企業の製品のリバース・エンジニアリングを重視 (n=79)	21 (26.6)	17 (21.5)	15 (19.0)	15 (19.0)	8 (10.1)	3 (3.8)	79 (100.0)
4. 日本企業の技術者の採用を重視 (n=80)	11 (13.8)	14 (17.5)	12 (15.0)	18 (22.5)	17 (21.3)	8 (10.1)	80 (100.0)
5. 文献情報（論文・特許情報等）を重視 (n=80)	9 (11.3)	13 (16.3)	19 (23.8)	23 (28.7)	10 (12.5)	6 (7.5)	80 (100.0)
6. 日本企業の技術者との交流を重視 (n=79)	7 (8.9)	8 (10.1)	12 (15.2)	29 (36.7)	16 (20.3)	7 (8.9)	79 (100.0)
7. 日本企業との共同研究開発を重視 (n=81)	10 (12.3)	11 (13.6)	9 (11.1)	24 (29.6)	21 (25.9)	6 (7.4)	81 (100.0)
8. 日本の大学や研究機関との産学交流を重視 (n=81)	13 (16.0)	14 (17.3)	13 (16.0)	27 (33.3)	4 (4.9)	10 (12.3)	81 (100.0)

問5 貴社の人事について伺います。

採用・離職

1. 過去3年間（2010～2012年度）の採用者のおよその人数をお答えください。

	総数 (n=235)	新卒 (n=156)	他の外資系 企業から (n=173)	日本企業から (n=203)	その他 (MBA取得後など) (n=86)
	() 人	() 人	() 人	() 人	() 人
最小値	0	0	0	0	0
最大値	700	600	200	255	66
平均値	40.36	9.76	15.03	13.91	2.23
標準偏差	80.54	49.02	28.78	28.09	7.96

2. 過去3年間（2010～2012年度）の正社員の自発的離職者のおよその人数をお答え下さい。

企業数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
197	0	250	48.48	44.19

採用基準としての重要性

	いいえ					はい	
	1	2	3	4	5	6	計
1. 英語等の語学力 (n=265)	3 (1.1)	12 (4.5)	14 (5.3)	68 (25.7)	100 (37.7)	68 (25.7)	265 (100.0)
2. 海外での豊富な経験 (n=261)	28 (10.7)	45 (17.2)	66 (25.3)	87 (33.3)	26 (10.0)	9 (3.4)	261 (100.0)
3. スペシャリストとしての専門的な経験 (n=265)	1 (0.4)	5 (1.9)	13 (4.9)	55 (20.8)	115 (43.4)	76 (28.7)	265 (100.0)
4. 海外の学校教育で体得した知識・能力 (n=265)	46 (17.4)	53 (20.0)	75 (28.3)	73 (27.5)	14 (5.3)	4 (1.5)	265 (100.0)
5. 日本の学校教育で体得した知識・能力 (n=264)	10 (3.8)	20 (7.6)	39 (14.8)	108 (40.9)	67 (25.4)	20 (7.6)	264 (100.0)
6. 日本の商慣行に精通 (n=263)	1 (0.4)	9 (3.4)	28 (10.6)	85 (32.3)	99 (37.6)	41 (15.6)	263 (100.0)
7. 日本の業界事情に精通 (n=263)	1 (0.4)	9 (3.4)	23 (8.7)	87 (33.1)	97 (36.9)	46 (17.5)	263 (100.0)

人材育成・キャリア開発

	いいえ					はい	
	1	2	3	4	5	6	計
1. 世界あるいはアジアで統一の社内教育プログラムがある (n=267)	64 (24.0)	30 (11.2)	36 (13.5)	36 (13.5)	44 (16.5)	57 (21.3)	267 (100.0)
2. 貴社の社内に独自のプログラムがある (n=268)	42 (15.7)	36 (13.4)	40 (14.9)	57 (21.3)	44 (16.4)	49 (18.3)	268 (100.0)
3. 現場でのスキル形成は重要である (n=268)			3 (1.1)	30 (11.2)	115 (42.9)	120 (44.8)	268 (100.0)
4. 社内でのトレーニングに多額の投資をしている (n=268)	22 (8.2)	36 (13.4)	71 (26.5)	80 (29.9)	35 (13.1)	24 (9.0)	268 (100.0)
5. 外部機関でのトレーニングを利用している (n=267)	38 (14.2)	46 (17.2)	40 (15.0)	64 (24.0)	50 (18.7)	29 (10.9)	267 (100.0)
6. グローバルな経営理念の浸透を重視している (n=266)	10 (3.8)	13 (4.9)	27 (10.2)	69 (25.9)	66 (24.8)	81 (30.5)	266 (100.0)
7. グローバルな経営戦略を共有するための工夫をしている (n=266)	12 (4.5)	15 (5.6)	27 (10.2)	72 (27.1)	69 (25.9)	71 (26.7)	266 (100.0)

給与水準

	いいえ					はい	
	1	2	3	4	5	6	計
1. 日本の同業企業と比べて給与は高い							
一般従業員 (n=259)	3 (1.2)	11 (4.2)	45 (17.4)	110 (42.5)	58 (22.4)	32 (12.4)	259 (100.0)
管理職 (n=260)	2 (0.8)	9 (3.5)	37 (14.2)	101 (38.8)	69 (26.5)	42 (16.2)	260 (100.0)
2. 他の同業外資系企業と比べて給与は高い							
一般従業員 (n=251)	11 (4.4)	26 (10.4)	91 (36.3)	91 (36.3)	27 (10.8)	5 (2.0)	251 (100.0)
管理職 (n=253)	8 (3.2)	23 (9.1)	90 (35.6)	97 (38.3)	26 (10.3)	9 (3.6)	253 (100.0)

外国人出向社員

1. 下表の各部門の責任者は日本人ですか、外国人ですか。該当する欄に○印をつけてください。

部門	日本人	外国人			計
		親会社より出向	他国の子会社より出向	その他	
最高経営責任者 (n=269)	202 (75.1)	38 (14.1)	3 (1.1)	26 (9.7)	269 (100.0)
総務・人事部門 (n=258)	240 (93.0)	9 (3.5)	0 (0.0)	9 (3.5)	258 (100.0)
財務・経理部門 (n=261)	228 (87.4)	20 (7.7)	3 (1.1)	10 (3.8)	261 (100.0)
販売部門 (n=253)	232 (91.7)	11 (4.3)	1 (0.4)	9 (3.6)	253 (100.0)
生産部門 (n=100)	88 (88.0)	6 (6.0)	0 (0.0)	6 (6.0)	100 (100.0)
研究開発部門 (n=100)	82 (82.0)	6 (6.0)	2 (2.0)	10 (10.0)	100 (100.0)

2. 過去3年間（2010～2012年度）で、外国人出向社員（日本採用の外国人を含まない）はおおよそ何人ですか（n=248）

企業数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
248	0	200	4.13	18.40

3. そのうち、滞在期間が1年未満の外国人出向社員はおおよそ何人ですか（n=192）

企業数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
192	0	300	2.67	22.32

	いいえ					はい		計
	1	2	3	4	5	6		
4. 近年、日本での滞在期間が1年以上の外国人出向社員の数が増加している（n=218）	150 (68.8)	12 (5.5)	22 (10.1)	16 (7.3)	6 (2.8)	12 (5.5)		218 (100.0)
5. 近年、日本での滞在期間が1年未満の外国人出向社員の数が増加している（n=217）	159 (73.3)	16 (7.4)	25 (11.5)	8 (3.7)	5 (2.3)	4 (1.8)		217 (100.0)

貴社と中国との関係

	いいえ					はい		計
	1	2	3	4	5	6		
1. 貴社での中国人の採用数が、増加している（n=245）	199 (81.2)	13 (5.3)	7 (2.9)	13 (5.3)	3 (1.2)	10 (4.1)		245 (100.0)
2. 貴社から中国の子会社への出向社員の数が、増加している（n=242）	222 (91.7)	6 (2.5)	5 (2.1)	7 (2.9)	2 (0.8)			242 (100.0)
3. 中国の子会社から貴社への出向社員の数が、増加している（n=243）	228 (93.8)	6 (2.5)	4 (1.6)	3 (1.2)		2 (0.8)		243 (100.0)

問6 貴社の日本での活動における意思決定について伺います。以下の1～5の中から最も近いものをそれぞれの活動について選び、該当する番号に○印をご記入ください。

- 1 本社（アジア統括本部等を含む）で立案・決定することが多い
- 2 貴社にて立案後、本社（アジア統括本部等を含む）で決定することが多い
- 3 本社（アジア統括本部等を含む）で立案後、貴社で決定することが多い
- 4 貴社で立案・決定することが多い
- 5 貴社ではこの活動は行っていない

	本社で決定		貴社で決定		行わない	計
	1	2	3	4	5	
1. 営業・販売方針 (n=262)	22 (8.4)	32 (12.2)	24 (9.2)	180 (68.7)	4 (1.5)	262 (100.0)
2. 日本市場で販売する製品・サービスの選択 (n=262)	22 (8.4)	33 (12.6)	42 (16.0)	160 (61.1)	5 (1.9)	262 (100.0)
3. 宣伝広告・消費者プロモーション (n=254)	16 (6.3)	32 (12.6)	38 (15.0)	157 (61.8)	11 (4.3)	254 (100.0)
4. 生産設備の拡充・生産プロセスの変更 (n=204)	63 (30.9)	25 (12.3)	13 (6.4)	38 (18.6)	65 (31.9)	204 (100.0)
5. 国外からの原材料の調達先の選択 (n=201)	58 (28.9)	18 (9.0)	17 (8.5)	45 (22.4)	63 (31.3)	201 (100.0)
6. 製品の輸出先国・地域の選択 (n=201)	59 (29.4)	10 (5.0)	15 (7.5)	40 (19.9)	77 (38.3)	201 (100.0)
7. 研究開発の内容 (n=198)	57 (28.8)	26 (13.1)	14 (7.1)	35 (17.7)	66 (33.3)	198 (100.0)

問7 貴社の経営成果について、以下の観点から伺います。

	未達成	概ね達成	100%達成	期待以上	卓越	計
	1	2	3	4	5	
1. 売上高成長率 (n=257)	49 (19.1)	96 (37.4)	55 (21.4)	53 (20.6)	4 (1.6)	257 (100.0)
2. 売上高営業利益率（ROS） (n=259)	45 (17.4)	94 (36.3)	59 (22.8)	55 (21.2)	6 (2.3)	259 (100.0)
3. 新製品開発 (n=163)	42 (25.8)	73 (44.8)	25 (15.3)	17 (10.4)	6 (3.7)	163 (100.0)
4. ブランド・イメージ (n=241)	40 (16.6)	97 (40.2)	57 (23.7)	35 (14.5)	12 (5.0)	241 (100.0)
5. 品質 (n=235)	31 (13.2)	91 (38.7)	68 (28.9)	31 (13.2)	14 (6.0)	235 (100.0)
6. 納期 (n=231)	23 (10.0)	82 (35.5)	90 (39.0)	22 (9.5)	14 (6.1)	231 (100.0)
7. 従業員満足度 (n=254)	34 (13.4)	129 (50.8)	68 (26.8)	19 (7.5)	4 (1.6)	254 (100.0)

問8 貴社についての一般的事項を伺います。

1. 貴社が日本に設立されたのは何年ですか。(n=265) 西暦_____年
2. 昨年度の貴社の売上高はおよそどのくらいですか。(n=207) _____円 (もしくは米ドル)
3. 貴社の売上高が、グループ (本社、他国の子会社を含む) の世界全体の売上高に占める割合はどの程度ですか。(n=195) _____%

	企業数	構成比 (%)
1%以下	37	19.0
1%超～5%以下	81	41.5
5%超～10%以下	42	21.5
10%超～25%以下	21	10.8
25%超～50%以下	9	4.6
50%超	5	2.6
合計	195	100.0

4. 貴社の従業員数はおよそ何人ですか。 正社員 (n=251) : _____人
非正社員 (n=211) : _____人
5. 本社の国籍 (実質的な本社機能の所在国) はどこですか。該当する地域に○印をつけ、カッコ内に国名をご記入ください。(n=269)
- (1) 北米 () (2) ヨーロッパ ()
(3) アジア () (4) その他 ()
6. 本社による出資比率をご記入ください。(n=266) _____%
7. 貴社の主たる業種 (最大の売上高) を具体的にご記入ください。(n=254)
- _____