



日系アジア現地法人における
マネジメント体制の変化
- JAC Recruitment 2024年調査 -



JAC Recruitment

調査の背景と概要

中国での不動産不況に起因する成長鈍化が長期化する中、東南アジア諸国やインドへの投資が増加しています。米国大統領選挙の結果も踏まえ、米中関係の一層の緊張や地政学的リスクの増大も懸念されるようになりました。

このため、日本企業も海外事業戦略を見直し、現地での柔軟かつ迅速な意思決定ができる体制の構築を検討する傾向がみられるようになってきています。また、各国での人件費の高騰や就労ビザの取得要件強化などの環境変化もあり、現地法人のマネジメント体制や人員構成の再検討を行う企業も出てきています。

そこで今回は、日本企業のアジア各国の現地拠点を対象に、日本人駐在員や現地人材の管理職の人数といった「マネジメント体制」についての調査を実施し、今後、組織にどのような変化が起こるのかを概観しました。

<調査概要>

- 調査主体: JAC Recruitment 海外進出支援室
- 調査協力: JAC Recruitment Singapore
JAC Recruitment Malaysia
JAC Recruitment Thailand
JAC Consulting Indonesia
JAC Recruitment Vietnam
JAC Recruitment India
JAC Recruitment Korea
- 調査対象: 日系企業アジア現地法人(下記諸国におけるJAC Recruitmentの取引先企業)
- 回答数: 351社 (シンガポール:46, マレーシア:41, タイ:65, インドネシア:49, ベトナム:64, インド:50, 韓国:32, 他:4)
- 調査期間: 2024年8月
- 調査方法: Web上に設けたアンケートフォームに対する回答(記名式)
- レポート執筆: 佐原賢治

1. マネジメント体制変更についての意向

回答企業のうち、日本人駐在員が役員を務める企業は79%(277社)、現在はそうではないものの新たに派遣する予定がある企業が3社にあり、合計80%の企業で、日本人駐在員の役員がいるもしくは派遣する予定であることがわかりました。また、日本人駐在員の役員がいない会社のうち32社(9%)は、現地人材の役員のもとに管理職の日本人駐在員が配置されていました。

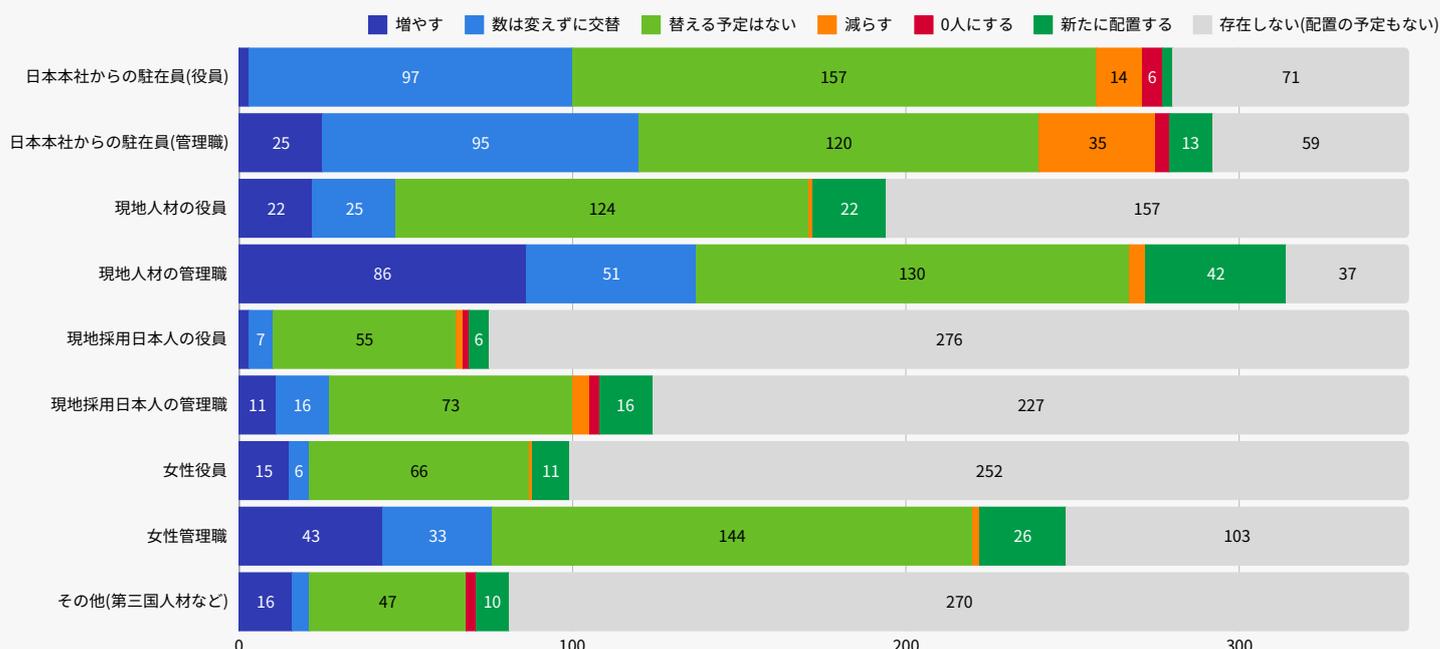
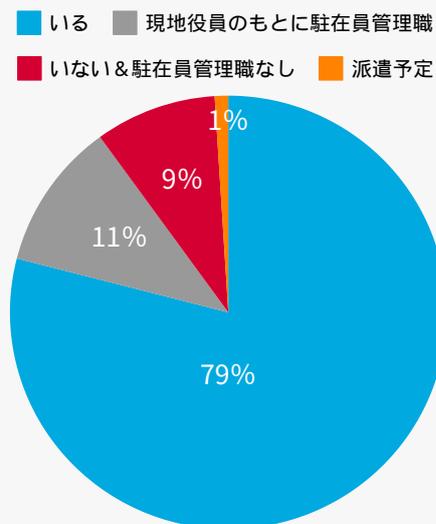
日本人駐在員の役員の数の変更を予定している企業は、わずか7%(26社)で大きな変更は見込まれませんが、うち20社は「減らす/0人にする」意向となっています。

一方、管理職については、日本人駐在員を減らす方針の企業は39社(14%)あった一方、現地人材を「増やす」もしくは「新たに配置する」と回答した企業は合計で128社(36.5%)となりました。

女性役員を「増やす」もしくは「新たに登用する」とした企業は合計26社(7.4%)、女性管理職を「増やす」もしくは「新たに登用する」とした企業は合計69社(19.6%)で、日本国内の状況に比べるとニーズが突出した状況にはありません。また、この延べ95社のうち、タイ(23社, 24%)、ベトナム(19社, 20%)、インドネシア(16社, 17%)の3カ国が6割を占めていますが、これらの国々の女性管理職比率は、タイ;約38%、インドネシア;約33%、ベトナム;約27%と、日本;約14%と比べて高く、実績や文化的な素地があると言えます。

(出典: International Labour Organization, 2024年)

日本本社からの駐在員(役員)



【図表1-①】現状のマネジメント体制

	いる		いない		計
日本本社からの駐在員(役員)	277	78.9%	74	21.1%	351
日本本社からの駐在員(管理職)	279	79.5%	72	20.5%	351
現地人材の役員	172	49.0%	179	51.0%	351
現地人材の管理職	272	77.5%	79	22.5%	351
現地採用日本人の役員	69	19.7%	282	80.3%	351
現地採用日本人の管理職	108	30.8%	243	69.2%	351
女性役員	88	25.1%	263	74.9%	351
女性管理職	222	63.2%	129	36.8%	351
その他(第三国人材など)	71	20.2%	280	79.8%	351

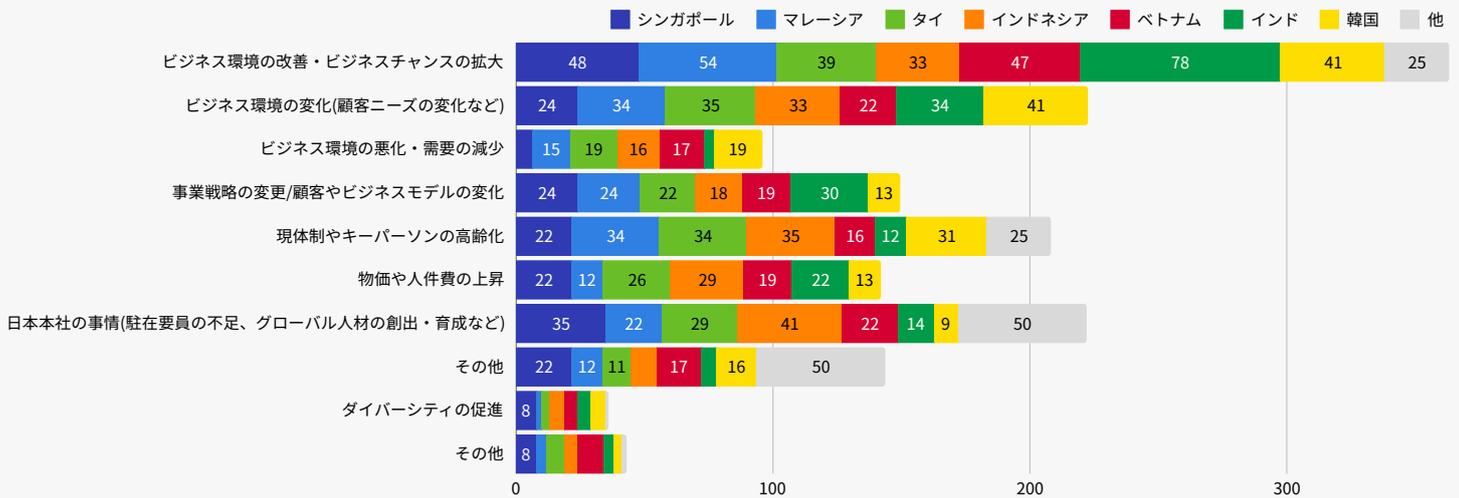
【図表1-②】マネジメント体制変更についての意向

	いる	増やす	数は変えずに交替	替える予定はない	減らす	0人にする	いない	新たに配置する	存在しない(配置の予定もない)
日本本社からの駐在員(役員)	100%	1.1%	35.0%	56.7%	5.1%	2.2%	100%	4.1%	95.9%
日本本社からの駐在員(管理職)	100%	9.0%	34.1%	43.0%	12.5%	1.4%	100%	18.1%	81.9%
現地人材の役員	100%	12.8%	14.5%	72.1%	0.6%	0.0%	100%	12.3%	87.7%
現地人材の管理職	100%	31.6%	18.8%	47.8%	1.8%	0.0%	100%	53.2%	46.8%
現地採用日本人の役員	100%	4.3%	10.1%	79.7%	2.9%	2.9%	100%	2.1%	97.9%
現地採用日本人の管理職	100%	10.2%	14.8%	67.6%	4.6%	2.8%	100%	6.6%	93.4%
女性役員	100%	17.0%	6.8%	75.0%	1.1%	0.0%	100%	4.2%	95.8%
女性管理職	100%	19.4%	14.9%	64.9%	0.9%	0.0%	100%	20.2%	79.8%
その他(第三国人材など)	100%	22.5%	7.0%	66.2%	0.0%	4.2%	100%	3.6%	96.4%

2. マネジメント体制変更の背景

各社がマネジメント体制を変更する背景は、「ビジネス環境の改善・ビジネスチャンスの拡大」(168社,48%)とする企業が最も多く、マネジメント体制の変更によってアジアにおける市場拡大を取り込み、事業の成長を図ろうとする企業が多いことを示唆しています。

この結果を国別にみると、若干の違いがみられ、例えばインドでは「ビジネス環境の改善・ビジネスチャンスの拡大」とする企業が78%と突出して多い一方で、韓国では「ビジネス環境の変化(顧客ニーズの変化など)」も同数となっており、インドネシアでは「日本本社の事情(駐在要員の不足、グローバル人材の創出・育成など)」(41%)が1位、次いで「現体制やキーパーソンの高齢化」(35%)が主な背景となっています。



【図表2-①】 マネジメント体制変更の背景

	回答	構成比
ビジネス環境の改善・ビジネスチャンスの拡大	168	47.9%
ビジネス環境の変化(顧客ニーズの変化など)	108	30.8%
現体制やキーパーソンの高齢化	90	25.6%
物価や人件費の上昇	90	25.6%
事業戦略の変更/顧客やビジネスモデルの変化	75	21.4%
日本本社の事情(駐在要員の不足、グローバル人材の創出・育成など)	73	20.8%
ビジネス環境の悪化・需要の減少	48	13.7%
その他	48	13.7%
(回答数)	700	
n=	351	100%

【図表2-①】 マネジメント体制変更の背景

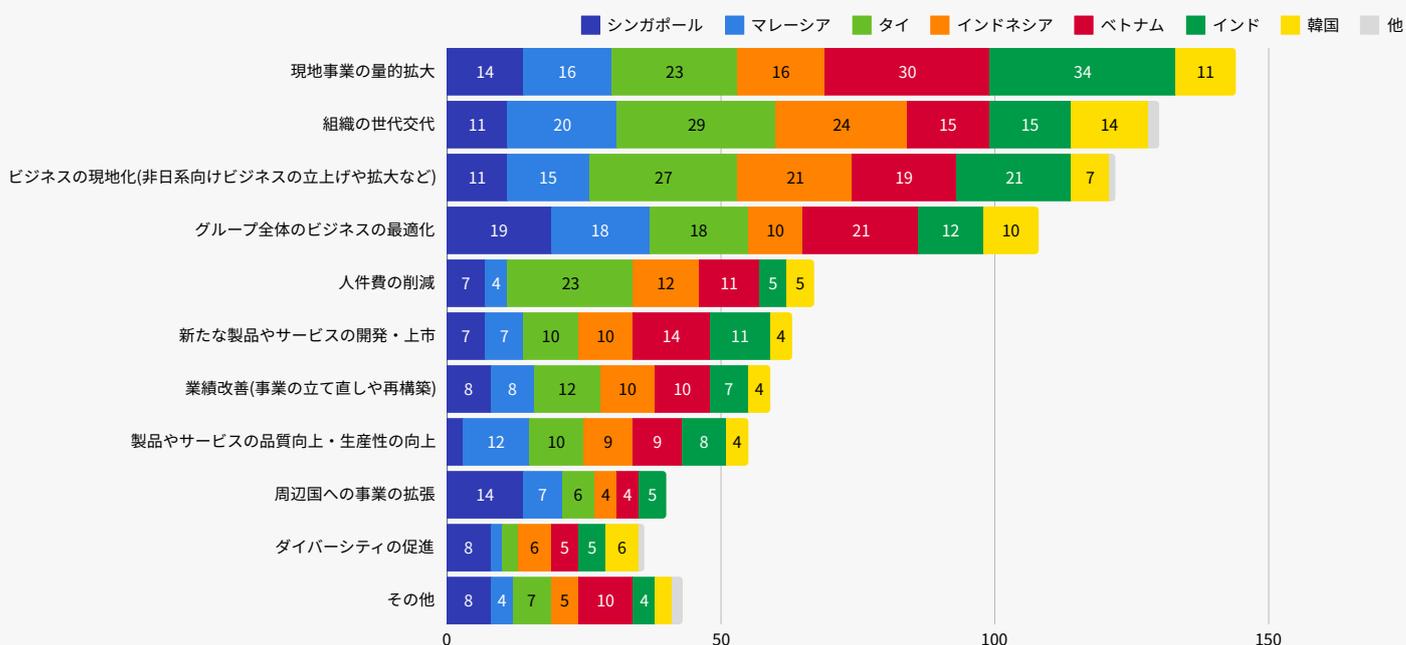
シンガポール		インドネシア	
ビジネス環境の改善・ビジネスチャンスの拡大	47.8%	日本本社の事情(駐在要員の不足など)	40.8%
日本本社の事情(駐在要員の不足など)	34.8%	現体制やキーパーソンの高齢化	34.7%
ビジネス環境の変化(顧客ニーズの変化など)	23.9%	ビジネス環境の改善・ビジネスチャンスの拡大	32.7%
事業戦略の変更/顧客やビジネスモデルの変化	23.9%	ビジネス環境の変化(顧客ニーズの変化など)	32.7%
マレーシア		タイ	
ビジネス環境の改善・ビジネスチャンスの拡大	53.7%	ビジネス環境の改善・ビジネスチャンスの拡大	38.5%
ビジネス環境の変化(顧客ニーズの変化など)	34.1%	ビジネス環境の変化(顧客ニーズの変化など)	35.4%
現体制やキーパーソンの高齢化	34.1%	現体制やキーパーソンの高齢化	33.8%
ベトナム		インド	
ビジネス環境の改善・ビジネスチャンスの拡大	46.9%	ビジネス環境の改善・ビジネスチャンスの拡大	78.0%
ビジネス環境の変化(顧客ニーズの変化など)	21.9%	ビジネス環境の変化(顧客ニーズの変化など)	34.0%
日本本社の事情 (駐在要員の不足、グローバル人材の創出・育成など)	21.9%	事業戦略の変更/顧客やビジネスモデルの変化	30.0%
韓国			
ビジネス環境の改善・ビジネスチャンスの拡大	40.6%		
ビジネス環境の変化(顧客ニーズの変化など)	40.6%		
現体制やキーパーソンの高齢化	31.3%		

3. マネジメント体制変更の目的

マネジメント体制変更の目的は「現地事業の量的拡大」(144社,41%)とする企業が最も多く、前項の「マネジメント体制変更の背景」で最も多かった「ビジネス環境の改善・ビジネスチャンスの拡大」に対応するものであることが判ります。次いで、「組織の世代交代」を目的とする企業が多く、中でもインドネシア、マレーシア、タイでは、それぞれ49%、49%、45%と、それぞれの国では最も多くの回答を集めており、これらの国々においては「組織の新陳代謝」が日系各社の課題となっていることがうかがえます。

3番目に多かった回答は「ビジネスの現地化(非日系向けビジネスの立上げや拡大など)」(122社,35%)で、日本企業が非日系向けビジネスに意欲的であること、またそのためにマネジメント体制の変更が必要であると考えていることを表しています。また、この「ビジネスの現地化」を目的とする企業はインドネシア(43%)、タイ(42%)、インド(42%)で多く、自動車・二輪関連の企業が集積し、かつて日系天国と呼ばれたインドネシアやタイのビジネス環境に変化が起きていることを示唆します。

4番目に回答の多かった「グループ全体のビジネスの最適化」を目的とする企業は、シンガポール(41%)、マレーシア(44%)で多く、この2か国に地域統括機能置く企業が多く、その機能を強化しようとする思惑も感じ取ることができます。



【図表3-①】 マネジメント体制変更の目的

	回答	構成比
現地事業の量的拡大	144	41.0%
組織の世代交代	130	37.0%
ビジネスの現地化(非日系向けビジネスの立上げや拡大など)	122	34.8%
グループ全体のビジネスの最適化	108	30.8%
人件費の削減	67	19.1%
新たな製品やサービスの開発・上市	63	17.9%
業績改善(事業の立て直しや再構築)	59	16.8%
製品やサービスの品質向上・生産性の向上	55	15.7%
周辺国への事業の拡張	40	11.4%
ダイバーシティの促進	36	10.3%
その他	43	12.3%
(回答数)	867	
n=	351	100%

【図表3-②】 変更の目的(国別)

シンガポール	
グループ全体のビジネスの最適化	41.3%
現地事業の量的拡大	30.4%
周辺国への事業の拡張	30.4%

マレーシア	
組織の世代交代	48.8%
グループ全体のビジネスの最適化	43.9%
現地事業の量的拡大	39.0%

インドネシア	
組織の世代交代	49.0%
ビジネスの現地化	42.9%
現地事業の量的拡大	32.7%

ベトナム	
現地事業の量的拡大	46.9%
グループ全体のビジネスの最適化	32.8%
ビジネスの現地化	29.7%

インド	
現地事業の量的拡大	68.0%
ビジネスの現地化	42.0%
組織の世代交代	30.0%

韓国	
組織の世代交代	43.8%
現地事業の量的拡大	34.4%
グループ全体のビジネスの最適化	31.3%

タイ	
組織の世代交代	44.6%
ビジネスの現地化	41.5%
現地事業の量的拡大	35.4%
人件費の削減	35.4%

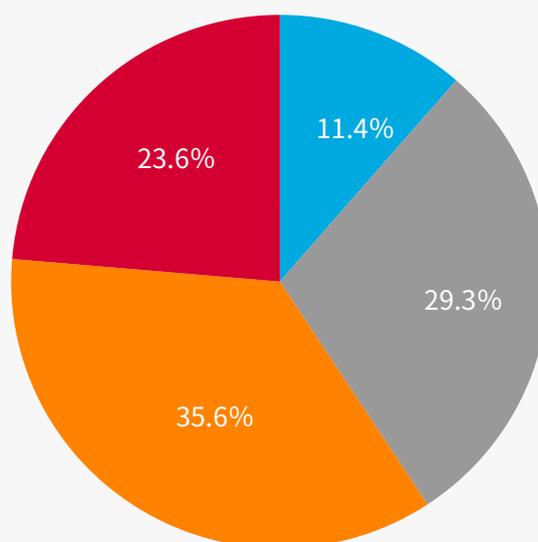
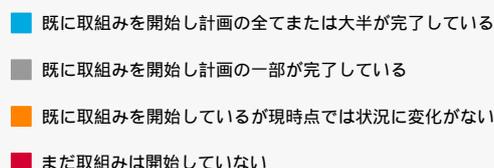
4. 計画の進行状況

1.で尋ねた管理職・役員の登用等の意向について、その進行状況を尋ねたところ40.7%の企業でその計画の一部または全部が完了している一方、取組みを開始しているものの現時点では状況に変化がない企業も35.6%、取組みを開始していない企業も23.6%あることが判りました。

概観すると、管理職ポジションを日本本社から駐在員から現地人材に移管していく取組みは道半ばであると言えます。

計画の一部または全部が完了している企業のうち39%で「日本本社への派遣(異動や出張)」が行われています。これは取組みを開始しているものの状況に変化がないとする企業(22%)に比べて約2倍となっており、現地人材の幹部社員育成において、日本本社での実務経験の機会を作ることが有効であることを示唆しています。

こうした人材育成を行わずに単純に日本人駐在員の数を減らした場合、日本本社とのコミュニケーションの結節点が減ることとなります。特にタイやインドネシア、ベトナムといった英語を公用しない国々では言葉の壁やビジネス習慣・文化の違いによってコミュニケーション不全が起こりやすく、一度減らした駐在員数を再び元に戻すといった動きも見られています。



【図表 4-①】 計画の進行状況

	回答	構成比
a)既に取り組みを開始し計画の全てまたは大半が完了している	40	11.4%
b)既に取り組みを開始し計画の一部が完了している	103	29.3%
c)既に取り組みを開始しているが現時点では状況に変化がない	125	35.6%
d)まだ取組みは開始していない	83	23.6%
計	351	100%

【図表 4 -②】 進行状況と施策

	a)+b)		c)	
教育訓練の実施(現法独自の管理職研修など)	62	43%	47	38%
教育訓練の実施(本社・グループで実施されるトレーニングプログラム)	54	38%	29	23%
人事制度(評価・報酬制度)の見直し・制定	57	40%	54	43%
即戦力となる管理職・経営幹部人材の募集・ヘッドハンティング	29	20%	36	29%
管理職・経営幹部候補となり得る人材の募集	36	25%	37	30%
日本本社への派遣(出張や異動など)	55	38%	27	22%
タレントマネジメント(アセスメントやデータベースの導入)	13	9%	9	7%
その他	6	4%	5	4%
特に何も行っていない	18	13%	16	13%
	143	100%	125	100%

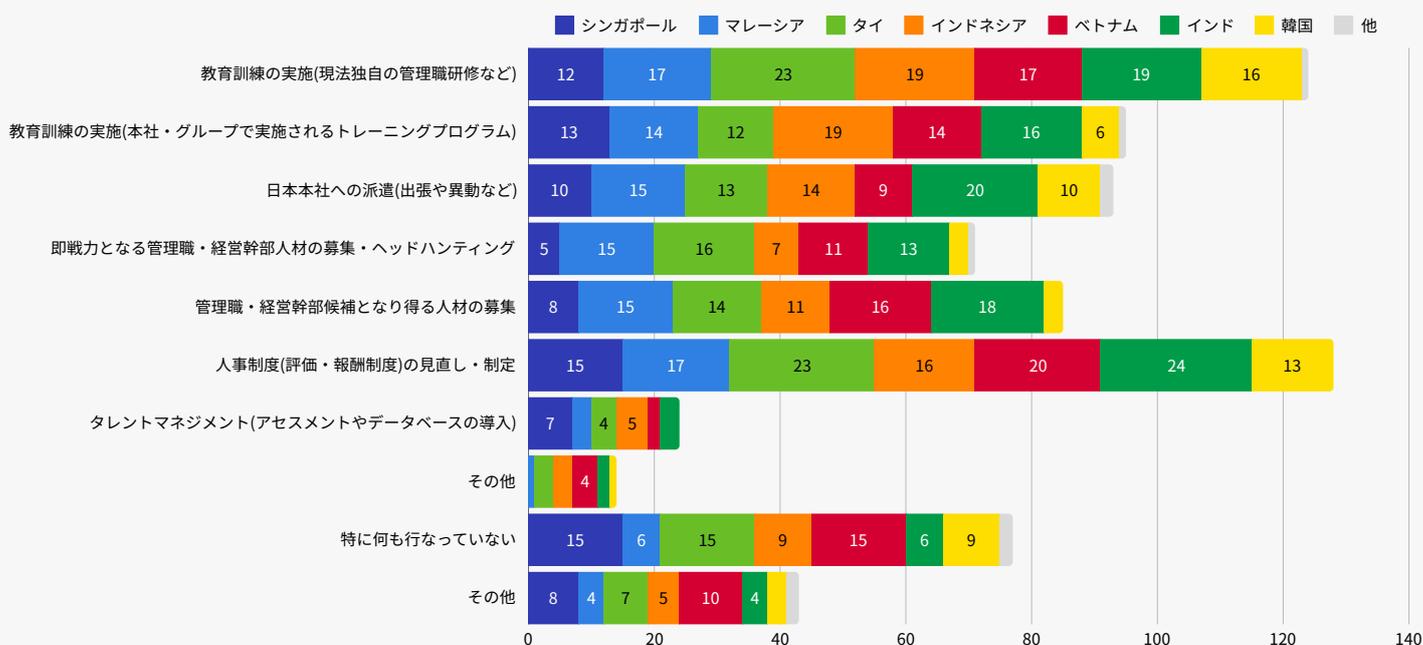
5. マネジメント体制変更に向けた施策

マネジメント体制変更のための具体的な取組みとしては、「日本本社への派遣(出張や異動など)」(128社,37%)、「教育訓練の実施(現法独自の管理職研修など)」(124社,35%)、「教育訓練の実施(本社・グループで実施されるトレーニングプログラム)」(95社,27%)、「人事制度(評価・報酬制度)の見直し・制定」(93社,27%)の順で多いという結果となりました。

日本本社への派遣が最も多い回答数を占めており、現地法人のマネジメントにおいても、当該企業グループとしての経営方針や企業文化を直接学ぶ機会が重要視されていることがわかります。特に、企業グループ全体としてベクトルをあわせ、国境の壁を乗り越えたコミュニケーションを取って連携して成長していくためには、本社での経験が不可欠と考えられているのでしょう。

次に多かったのが「教育訓練の実施」です。各国での独自管理職研修、もしくは 本社グループで実施されるトレーニングプログラムを通じて、管理職もしくは役員としての育成が行われています。なかでも、各国独自の研修を行う企業の方が多く、これは、現地の文化や市場特性に即した教育プログラムを通じて、現地社員のスキル向上やリーダーシップを育成する重要な施策です。日本のビジネススタイルをローカライズし、現地ニーズに応えるマネジメントが求められる中で、現地訓練を重要と考える企業が増えていることを示しているものと思われます。

最後に人事制度の見直しが挙げられています。これは多様な文化や市場環境に適応した柔軟な人事制度が必要であることを示唆しています。企業が競争力を維持するためには、現地市場の特性を考慮した人事制度の改定が重要となるでしょう。



【図表5-①】 マネジメント体制変更に向けた施策

	回答	構成比
教育訓練の実施(現法独自の管理職研修など)	124	35.3%
教育訓練の実施(本社・グループで実施されるトレーニングプログラム)	95	27.1%
人事制度(評価・報酬制度)の見直し・制定	128	36.5%
即戦力となる管理職・経営幹部人材の募集・ヘッドハンティング	71	20.2%
管理職・経営幹部候補となり得る人材の募集	85	24.2%
日本本社への派遣(出張や異動など)	93	26.5%
タレントマネジメント(アセスメントやデータベースの導入)	24	6.8%
その他	14	4.0%
特に何も行っていない	77	21.9%
(回答数)	711	
n=	351	100%

なお、各施策に取り組む企業の割合は国によって異なり、シンガポールやインド、タイでは「人事制度の見直し・制定」が多く、インドネシアでは「教育訓練の実施」が最多となりました。またマレーシアでは「即戦力となる管理職・経営幹部人材の募集・ヘッドハンティング」が36%と、他国と比べて多い結果となりました。

【図表5-②】 マネジメント体制変更に向けた施策(国別)

シンガポール	
人事制度の見直し・制定	32.6%
教育訓練の実施(本社・グループのプログラム)	28.3%
教育訓練の実施(現法独自の管理職研修など)	26.1%
日本本社への派遣(出張や異動など)	21.7%
管理職・経営幹部候補となり得る人材の募集	17.4%

タイ	
教育訓練の実施(現法独自の管理職研修など)	35.4%
人事制度の見直し・制定	35.4%
即戦力となる人材の募集・ヘッドハンティング	24.6%
管理職・経営幹部候補となり得る人材の募集	21.5%
日本本社への派遣(出張や異動など)	20.0%

マレーシア	
教育訓練の実施(現法独自の研修)	41.5%
人事制度の見直し・制定	41.5%
日本本社への派遣(出張や異動など)	36.6%
即戦力となる人材の募集	36.6%
候補となり得る人材の募集	36.6%

インドネシア	
教育訓練の実施(現法独自の研修)	38.8%
教育訓練の実施(本社・グループのプログラム)	38.8%
人事制度の見直し・制定	32.7%
日本本社への派遣(出張や異動など)	28.6%
管理職・経営幹部候補となり得る人材の募集	22.4%

ベトナム	
人事制度の見直し・制定	31.3%
教育訓練の実施(現法独自の管理職研修など)	26.6%
管理職・経営幹部候補となり得る人材の募集	25.0%
教育訓練の実施(本社・グループのプログラム)	21.9%
即戦力となる人材の募集・ヘッドハンティング	17.2%

インド	
人事制度の見直し・制定	48.0%
日本本社への派遣(出張や異動など)	40.0%
教育訓練の実施(現法独自の管理職研修など)	38.0%
管理職・経営幹部候補となり得る人材の募集	36.0%
教育訓練の実施(本社・グループのプログラム)	32.0%

韓国	
教育訓練の実施(現法独自の管理職研修など)	50.0%
人事制度の見直し・制定	40.6%
日本本社への派遣(出張や異動など)	31.3%
教育訓練の実施(本社・グループのプログラム)	18.8%
即戦力となる人材の募集・ヘッドハンティング	9.4%
管理職・経営幹部候補となり得る人材の募集	9.4%

- まとめ -

今回の調査の結果、アジア各国の日本企業の現地拠点において、日本人駐在員を大幅に減らす動きは見られないものの、現地人材の管理職登用を増やそうとする企業が多いことが明らかとなりました。

また、その背景・目的をまとめると、①現地でのビジネス環境への適応、②組織の新陳代謝の2つであることがわかりました。

21世紀に入ってからの日本企業の海外進出は、2000年代の中国、2010年代のASEANという2度の「進出ラッシュ」によって加速しました。既に進出している、または先に進出を決めた取引先日本企業からの要請に伴う進出も多く、特に中堅・中小規模の製造業においては日系企業向けビジネスのみを行なう企業が大半でした。

しかしながら、近年、脱炭素化への流れや中国・韓国系企業の台頭、また政府による自国企業育成策によって、従来の戦略のままでの各地での事業展開は難しくなっています。実際に、かつて日本車天国と呼ばれたインドネシアの市街地や高速道路でも、近年HYUNDAI(韓国)やBYD(中国)のEVが非常に目立つようになってきましたし、自動車以外にも、タイやベトナムでは化粧品や日用品の広告キャラクターに多くの韓流タレントが起用されるなど、ASEANにおける中国・韓国系企業の勢いが感じられます。市場における勢力図が変化する中で、日系企業向けビジネスのみに依存しては持続的な成長は見込めません。それに伴い日本人ではなく、現地人材を中心とするビジネス、組織運営が必要となることは必然です。

当社グループのアジア各国拠点における新規求人申込数は、コロナ禍による落ち込みから回復し、2023年には概ねコロナ前を超える水準にまで増加していますが、その伸びは2010年代と比べると鈍化しています。しかしそれは各社の人材採用に対する意欲が鈍化したわけではなく、各社が今回の調査で取り扱ったような役員候補や管理職の人材、またビジネスに付加価値をもたらす高度な専門性を持つ人材を、より厳選して採用するようになったためと考えられます。役員候補、管理職法となる優秀な候補者は多くの企業が採用したいと考える人材であり、その獲得競争は依然として熾烈です。そして各国の現地大手企業や外資系企業も強力なライバルとなります。

優秀な人材を確保し、組織の変革やビジネスの成長を進めるため、日本本社への派遣や研修も含めた競争力のある人材育成やリテンションの取組みを行い、現地のビジネス環境に柔軟に適應できるマネジメント体制の構築に努めることが日本企業のさらなる成長のカギとなるでしょう。
(完)

<コラム> 市場展望 — 優秀人材獲得のために —

調査結果に見られる通り、日本企業が各国で現地市場への適合を進める動きは、人材紹介会社である当社のお客様の中でも顕著です。それに伴い管理職や将来の幹部候補としての現地人材を求める求人が増加していることに加え、エネルギーやIT関連など、製造業以外の分野(成長分野)へと求人は多様化しています。成長分野では、そもそも募集要件を満たす候補者の数が少ないため応募者を集めるのが難しく、また候補者が見つかったとしても他社との獲得競争は熾烈で、実際に採用にいたるまでには様々なハードルがあります。

また募集に際しては、スキルや専門性だけでなく、創造性や主体性など、人物特性に対する要件が付されることも多くなってきました。日本人を中心とした日本企業向けのビジネスを行なう上では、いかに指示や慣例に忠実であるかが求められていたのに対し、新たなビジネスを企図・推進したり、組織や事業の変革を行なうフェイズでは、問題発見・解決の能力が求められます。これらの能力を応募書類や面接から適切に評価することは難しく、工夫や熟練が必要です。

人材獲得競争に勝利するため、以下のポイントが今後ますます重要になります。

1) 事業計画と連動した採用計画と早めの始動

組織や事業の中核を担うような優秀人材、AIやセキュリティといった高度なITスキルを有する人材、また特定の顧客群に対する人脈を有するよう人材は、そもそも絶対数が少なく、必要になった時点で募集を始めてもすぐに望むレベルの人材が採用できるわけではありません。必要なタイミングで採用を完了させておくためには前もって募集活動に着手しておくことが必要であり、そのためには事業計画と連動した計画的な人材募集を行なう必要があります。

2) 採用力の強化(面接スキルのアップデート)

海外現地法人に派遣される駐在員は必ずしも人事(採用)に精通した人ばかりではありません。むしろ、日本で人事部門に勤務した経験を有する人材が派遣されている現地法人は10%程度であるという調査結果もあります。またただでさえも“マルチタスク”と表現される通り多種多様な職務に忙殺される駐在員にとって、人材採用が大きな負担となっているケースもあります。時に、人材採用のナレッジにおいて日本本社が海外現地法人を支援する必要があります。面接官トレーニングはその一つで、当社への講師派遣の依頼も増えています。

3) 職場としての魅力付け

日々多くの求職者と接する中で私たちが強く感じているのは、優秀人材が転職先を選択する基準が多様化しているということです。リモートワークとハイブリッドモデルの普及(柔軟な働き方を選択し、効率よくワークライフバランスを保って働くことができるか)、データ駆動型意思決定(AIやビッグデータなど高度なITインフラを職務に活用できるか)、多様性と包摂性の重視(多様な考えが受け容れられ、創造的で革新的な経営が行なわれているか)、持続可能性への意識(環境人権など、持続可能性に配慮したビジネスモデルか)、組織と事業の現地化(現地市場にフォーカスした戦略やそのための組織が合理的に組み立てられているか)、など実に多様です。レポート本文で述べた「現地市場への適応」は、求職者から見た企業の魅力にもなり得るのです。

Contact Us

Japan

+81 (0)3 5259 6924

entry-info@support.jac-recruitment.jp

Singapore

+65 6224 6864

singapore@jac-recruitment.sg

Malaysia

+60 (0)3 2202 1000

malaysia@jac-recruitment.my

Indonesia

+62 21 3970 3646

indonesia@jac-recruitment.co.id

Thailand

+66 (0)2 261 1270

thailand@jac-recruitment.co.th

Korea

+82 (0)2 2183 0511

korea@jac-recruitment.kr

Vietnam

+84 28 3821 7730

vietnam@jac-recruitment.vn

India

+91 124 417 4330

india@jac-recruitment.in

UK

+44 (0)20 7382 2400

uk@jac-recruitment.co.uk

Germany

+49 (0)211 9425 480

germany@jac-recruitment.de

USA

+1 323 489 5905

unitedstates@jac-recruitment.us

