

# 2023年度外資系企業ビジネス実態アンケート 調査結果概要

2024年3月

日本貿易振興機構（ジェトロ）イノベーション部

# 目次

|                     |    |
|---------------------|----|
| 1. 調査の背景・目的         | 3  |
| 2. 調査実施概要           | 4  |
| 3. 調査結果のポイント        | 6  |
| 回答企業の概要             | 7  |
| 国内における今後の事業拡大意向     | 12 |
| 日本のビジネス環境の魅力と課題     | 19 |
| 人材確保と外国人材の就労・在留円滑化  | 23 |
| 協業・連携とその活性化にむけて     | 27 |
| 地政学的リスクの影響とビジネスの新潮流 | 32 |
| 【参考】調査項目一覧          | 38 |

## 【免責条項】

本レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用下さい。ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、本レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロおよび執筆者は一切の責任を負いかねますので、ご了承下さい。

# 1. 調査の背景・目的

## ■ 調査背景

対日直接投資は、内外資源の融合によるイノベーションや地域での投資拡大・雇用創出を通じて、日本経済の成長力強化及び地域の活性化に貢献する。こうしたことから日本政府は対日直接投資の推進を行っている。ジェトロも2003年度に外国企業誘致ならびに国内の外資系企業支援を行う部署を立ち上げ、外国企業・外資系企業向けに、企業のニーズやビジネスフェーズに合せた各種支援メニューを提供、これを支援してきた。

対日直接投資残高は2014年に初めて20兆円を超えて以降も、増加傾向が続いており、2020年末には40兆円を超え、当初定めていた目標額の35兆円を突破した。対日直接投資促進の取り組みを加速すべく、政府は2023年4月に「海外からの人材・資金を呼び込むためのアクションプラン」を決定。2021年6月に決定した、2030年に同残高を80兆円とする目標を100兆円に引き上げた。

物価上昇、地政学的リスクなどの不確実性の高まりが国内外資系企業のビジネス活動に影響を及ぼす中、継続的な対日直接投資促進により、イノベーション創出や地域での投資拡大を創出し、日本経済の成長力を強化することが期待されている。

## ■ 調査目的

本調査においては、日本国内に拠点を置く外資系企業\*の現状と動向、日本のビジネス環境の魅力と課題、必要とされている支援について把握し、対日直接投資促進事業、ビジネス環境改善や関連施策推進に資する基礎資料の作成を目的とする。なお、本調査は、こうした目的意識に基づき、調査対象をジェトロ支援企業から国内外資系企業全般に広げて実施した第3回目の調査となる。

\*本調査における国内外資系企業とは、外国資本比率にかかわらず外国企業・投資家が出資している企業を指す。

## 2. 調査実施概要①

### ■ 調査概要

#### 1. 調査対象

日本国内における外資系企業 7,427 社

#### 2. 調査項目（※最終スライドに項目一覧掲載）

- I. 貴社の概要について
- II. 近隣アジア諸国と比較した日本の強みと課題
- III. 貴社のビジネス計画について
- IV. 国内における協業・連携
- V. その他

#### 3. 調査期間

2023年 10月 16日 ~ 11月 28日

#### 4. 回収状況

有効回答数：1,537社

有効回答率：20.7%

【参考】大企業・中小企業の定義（資本金、従業員数に基づく）

| 分類   | 製造業その他             | 卸売業                | 小売業                   | サービス業                  |
|------|--------------------|--------------------|-----------------------|------------------------|
| 大企業  | 中小企業以外の企業          |                    |                       |                        |
| 中小企業 | 3億円以下<br>または300人以下 | 1億円以下<br>または100人以下 | 5,000万円以下<br>または50人以下 | 5,000万円以下<br>または100人以下 |

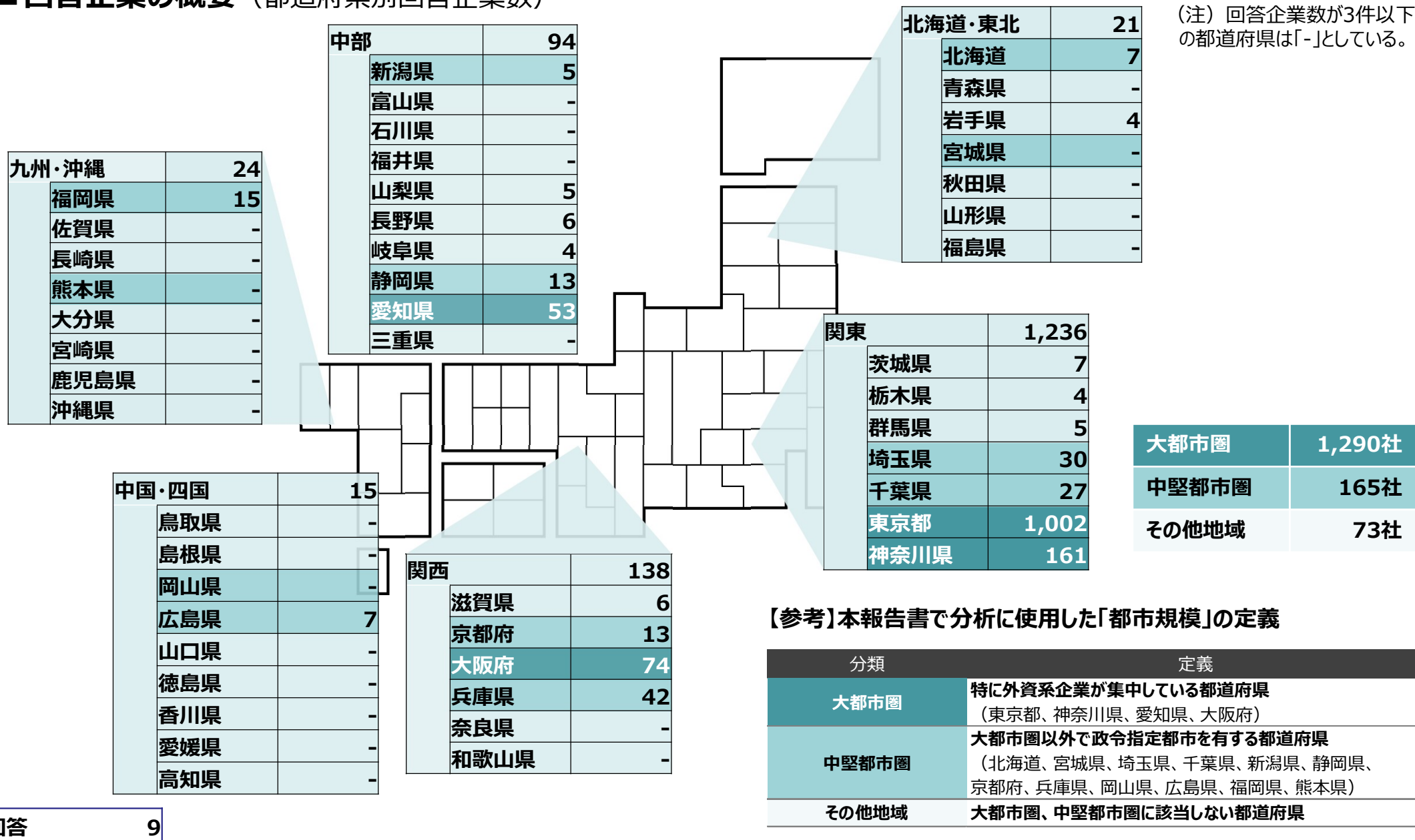
### ■ 回答企業の概要（全体、業種別、企業規模別）

|                 | 全体・業種・規模 | 企業数   | 構成比 (%) |
|-----------------|----------|-------|---------|
| <b>全体</b>       |          | 1,537 | 100.0   |
| <b>製造業</b>      |          | 269   | 17.5    |
| 電子部品・デバイス       |          | 36    | 2.3     |
| 輸送用機械器具         |          | 28    | 1.8     |
| 電気機械器具          |          | 27    | 1.8     |
| 化学品             |          | 24    | 1.6     |
| 医薬品・化粧品         |          | 24    | 1.6     |
| 生産用機械器具         |          | 20    | 1.3     |
| 金属製品            |          | 14    | 0.9     |
| 業務用機械器具         |          | 12    | 0.8     |
| 飲食料品            |          | 8     | 0.5     |
| 繊維製品・衣服         |          | 6     | 0.4     |
| 情報通信機械器具        |          | 6     | 0.4     |
| プラスチック製品        |          | 4     | 0.3     |
| 文具・玩具・スポーツ用品    |          | 4     | 0.3     |
| ゴム製品            |          | 2     | 0.1     |
| 生活用品・リビング雑貨     |          | 2     | 0.1     |
| はん用機械器具         |          | 0     | 0.0     |
| その他（不明含む）       |          | 52    | 3.4     |
| <b>卸売業・商社</b>   |          | 583   | 37.9    |
| <b>小売業</b>      |          | 74    | 4.8     |
| <b>サービス業</b>    |          | 544   | 35.4    |
| 情報通信業           |          | 168   | 10.9    |
| 金融業，保険業         |          | 72    | 4.7     |
| 学術研究，専門・技術サービス業 |          | 72    | 4.7     |
| 運輸業，郵便業         |          | 44    | 2.9     |
| 不動産業，物品賃貸業      |          | 15    | 1.0     |
| 建設業             |          | 13    | 0.8     |
| 宿泊業             |          | 8     | 0.5     |
| 医療，福祉           |          | 8     | 0.5     |
| 生活関連サービス業，娯楽業   |          | 7     | 0.5     |
| 飲食サービス業         |          | 6     | 0.4     |
| 教育，学習支援業        |          | 4     | 0.3     |
| その他（不明含む）       |          | 127   | 8.3     |
| <b>大企業</b>      |          | 62    | 4.0     |
| <b>中小企業</b>     |          | 1,400 | 91.1    |

（注）一部、分類不能な企業も含まれているため、合計数は一致しない。

## 2. 調査実施概要②

### ■ 回答企業の概要（都道府県別回答企業数）



無回答 9

## 3. 調査結果のポイント

### 1. 地政学的リスク等の不確実性の中で、日本にビジネスチャンスを見出し、事業を拡大

- 国内外資系企業の業績は2年連続で好調。将来的な国内事業の「強化・拡大」意向も更なる高まりを見せた。新規拠点設置・既存拠点強化を志向する企業の割合はともに2年前から約1.6倍と増加。
- 地政学的リスクを念頭にした社会・経済の安定性が日本のビジネス環境の魅力として顕著に。サプライチェーンの変化などを起因とする日本でのビジネス機会拡大などを受け日本市場・事業及び日本法人の重要性の高まりを指摘する声も上がる。
- 回答企業の8.0%が海外拠点の持つ機能の日本への移転を実施・予定あるいは検討していると回答。「営業・販売・マーケティング」で先行する一方、「製造・加工」「研究開発」については検討段階にある傾向。

### 2. 協業・連携は事業拡大の重要な一手、アフターコロナのビジネスの新潮流構築にも

- 国内企業・機関との協業・連携を検討している企業で今後の事業拡大志向が特に高く、事業拡大の一手として、協業・連携が積極的に検討されている傾向。また、製造業でスタートアップとの協業・連携への関心が高まっている。
- 3社に1社超が、国内企業・機関との協業・連携を実施または検討している。医薬品や専門サービス分野などで特にその割合が高く、IT分野では5割を超える。アフターコロナを踏まえた今後のビジネス展開に関して、最も重要なテーマはDXであり、協業・連携はこれを推進する有効な手段となりうる。

### 3. 人材確保は引き続き重要な課題、外国人受け入れのための環境整備が求められる

- 人材確保については、引き続き日本において最も改善が期待される項目となっている。対策として給与・ワークライフバランスなどの待遇面の充実化を図る企業も見られている。
- 外国人材の円滑な就労・在留への取り組みに関しても、就労環境を重視する傾向が見られており、「働き方」への意識・制度改革の重要性も増している。一方、行政手続きのデジタル化、在留資格取得の円滑化、多言語化対応などのニーズが依然として高く、こうした環境整備が重要。

# 回答企業の概要

# 1 | 外国親会社は製造業、国内外資系企業は卸売業・商社のシェアが高い

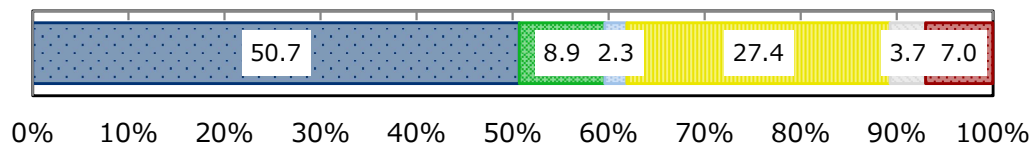
- 回答企業のうち、外国親会社が製造業である企業が過半数となった。一方で、国内外資系企業の業種は卸売業・商社が37.9%と最多。外資系メーカーは国内に販売拠点のみを有するケースが多いものの、全体の17.5%は製造・加工機能を有している。
- 国内外資系企業の業種はサービス業も35.4%と比較的高い割合を占めた。内訳は、情報通信業が30.9%と約3分の1を占めたほか、“金融業、保険業”、“学術研究、専門・技術サービス業”も1割を超えている。

外国親会社の業種

(N = 1,537)

■ 製造業 ■ 卸売業・商社 ■ 小売業 ■ サービス業

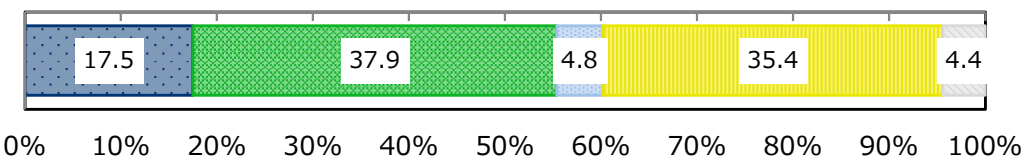
■ 投資ファンド ■ 無回答



国内外資系企業の業種

(N = 1,537)

■ 製造業 ■ 卸売業・商社 ■ 小売業 ■ サービス業 ■ 無回答



国内外資系企業の詳細業種 (件数、%)

| 製造業、卸・小売業の取扱商品 |     |       |
|----------------|-----|-------|
| 電子部品・デバイス      | 89  | 9.6   |
| 電気機械器具         | 88  | 9.5   |
| 化学品            | 74  | 8.0   |
| 生産用機械器具        | 62  | 6.7   |
| 輸送用機械器具        | 59  | 6.4   |
| 飲食料品           | 56  | 6.0   |
| 業務用機械器具        | 53  | 5.7   |
| 金属製品           | 51  | 5.5   |
| 医薬品・化粧品        | 47  | 5.1   |
| 情報通信機械器具       | 34  | 3.7   |
| 繊維製品・衣服        | 32  | 3.5   |
| 文具・玩具・スポーツ用品   | 24  | 2.6   |
| 生活用品・リビング雑貨    | 22  | 2.4   |
| プラスチック製品       | 21  | 2.3   |
| ゴム製品           | 6   | 0.6   |
| はん用機械器具        | 5   | 0.5   |
| その他            | 194 | 21.0  |
| 無回答            | 9   | 1.0   |
| 全体             | 926 | 100.0 |

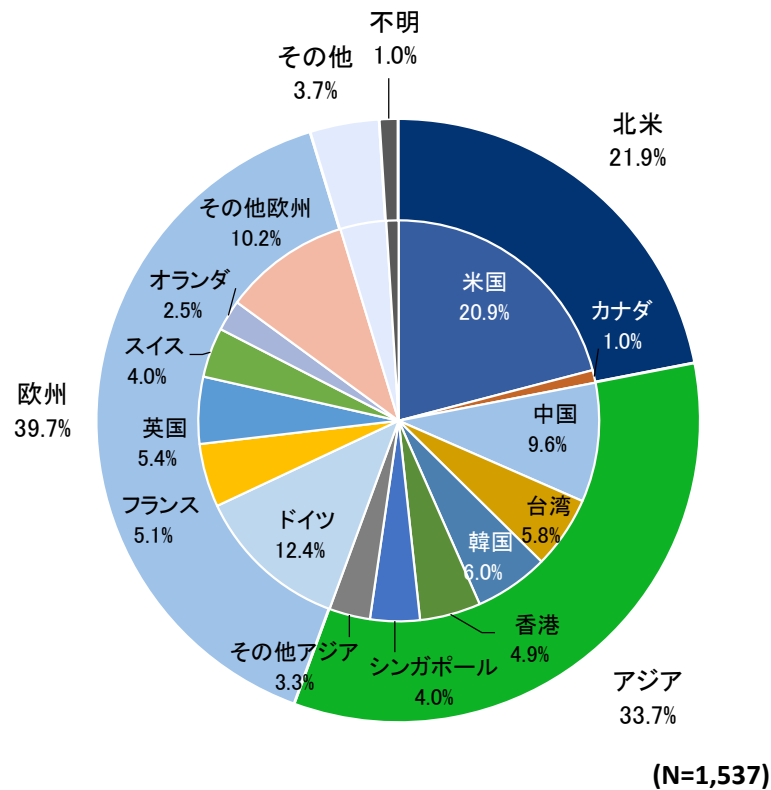
| サービス業の詳細業種      |     |       |
|-----------------|-----|-------|
| 情報通信業           | 168 | 30.9  |
| 金融業、保険業         | 72  | 13.2  |
| 学術研究、専門・技術サービス業 | 72  | 13.2  |
| 運輸業、郵便業         | 44  | 8.1   |
| 不動産業、物品賃貸業      | 15  | 2.8   |
| 建設業             | 13  | 2.4   |
| 宿泊業             | 8   | 1.5   |
| 医療、福祉           | 8   | 1.5   |
| 生活関連サービス業、娯楽業   | 7   | 1.3   |
| 飲食サービス業         | 6   | 1.1   |
| 教育、学習支援業        | 4   | 0.7   |
| その他             | 123 | 22.6  |
| 無回答             | 4   | 0.7   |
| 全体              | 544 | 100.0 |



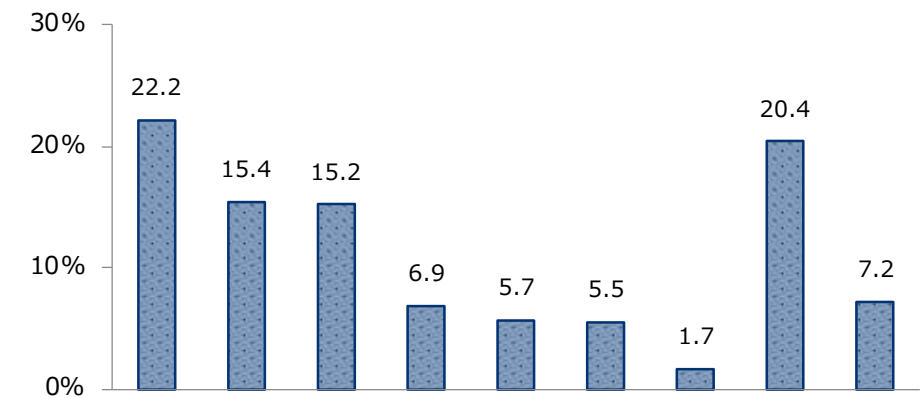
## 2 | 外国親会社のアジアの統括拠点は日本が2割強、北米企業で特に高い

- 回答企業の外国親会社の所在国・地域を見ると、米国が20.9%で最多次いでドイツ12.4%、中国9.6%と続いた。地域別で見ると、欧州が約4割、アジアが3割強、北米が2割強となった。前回調査と比して大きな変化は見られない。
- アジアにおける統括拠点としては、2割強の企業が日本と回答し、最多となった。親会社の国・地域別に見ると、北米系企業で日本がアジアの統括拠点として選ばれる傾向が比較的高い。また、欧米系企業では、日本に次いでシンガポールがアジアの統括拠点として選ばれている。

外国親会社の国・地域



外国親会社の国・地域別にみたアジアの統括拠点

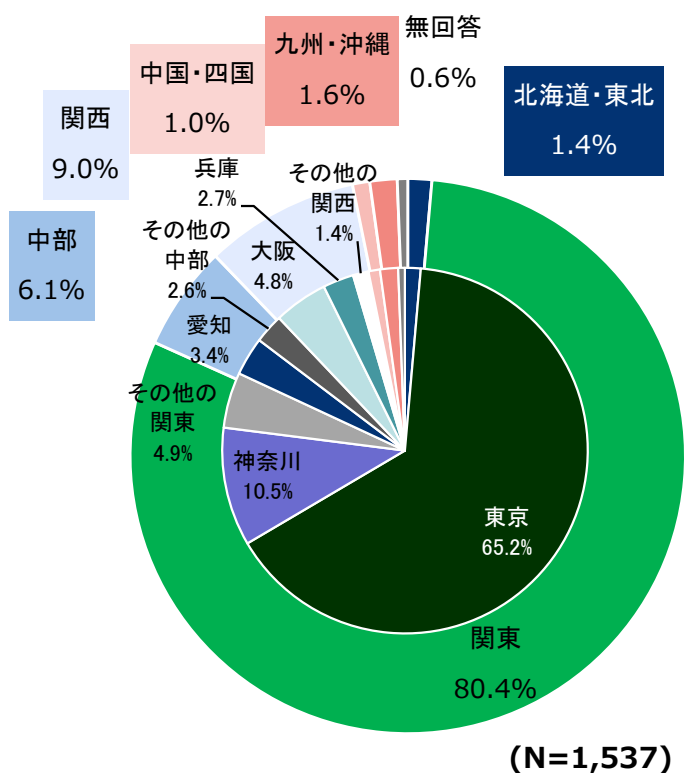


|       | N=    | 日本   | 中国   | シンガポール | 香港  | 台湾   | 韓国   | インド | その他  | 無回答  |
|-------|-------|------|------|--------|-----|------|------|-----|------|------|
| 全体    | 1,537 | 22.2 | 15.4 | 15.2   | 6.9 | 5.7  | 5.5  | 1.7 | 20.4 | 7.2  |
| 【北米】  | 337   | 26.7 | 12.2 | 18.4   | 6.2 | 0.9  | 2.4  | 1.8 | 22.9 | 8.6  |
| 【アジア】 | 516   | 18.2 | 20.5 | 9.7    | 9.7 | 14.5 | 14.0 | 2.3 | 6.8  | 4.3  |
| 【欧州】  | 610   | 21.3 | 13.4 | 18.2   | 4.9 | 1.3  | 0.7  | 1.1 | 30.7 | 8.4  |
| その他   | 58    | 36.2 | 10.3 | 12.1   | 8.6 | 1.7  | 0.0  | 1.7 | 18.9 | 10.3 |

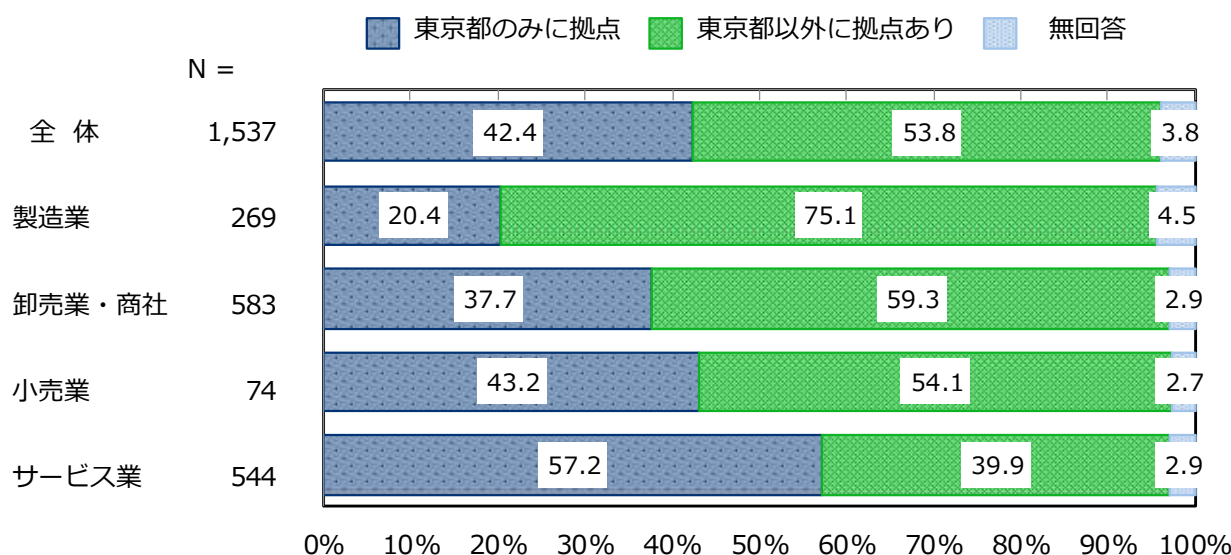
### 3 | 6割半ばが本社は東京。サービス業は拠点が東京のみの企業が過半数

- 回答企業の8割強が関東地方に本社があり、東京都（65.2%）および神奈川県（10.5%）で大半を占める。このほか、大阪府（4.8%）、愛知県（3.4%）、兵庫県（2.7%）なども比較的多い。
- 国内拠点の所在地については、サービス業は東京都のみに拠点がある企業が過半数となった。一方、製造業は7割半ばが東京都以外にも拠点を設けている。

国内外資系企業の本社所在地



業種別・国内拠点の所在地



## 4 | 製造拠点は分散傾向、研究開発拠点は神奈川、愛知などにも集積

- 回答企業が国内に有する機能としては、経営企画・管理機能は6割半ばが東京に集中している。
- 研究開発機能は、東京に続き、神奈川が1割半ばと存在感。愛知、大阪が続く。
- 製造・加工機能は、東京都外に比較的分散しており、拠点の約9割が都外に立地。東京・神奈川に続いて、愛知・埼玉・兵庫・福島・福岡と、中部・関西・東北・九州の各エリアに点在している。

国内外資系企業が有する拠点の機能

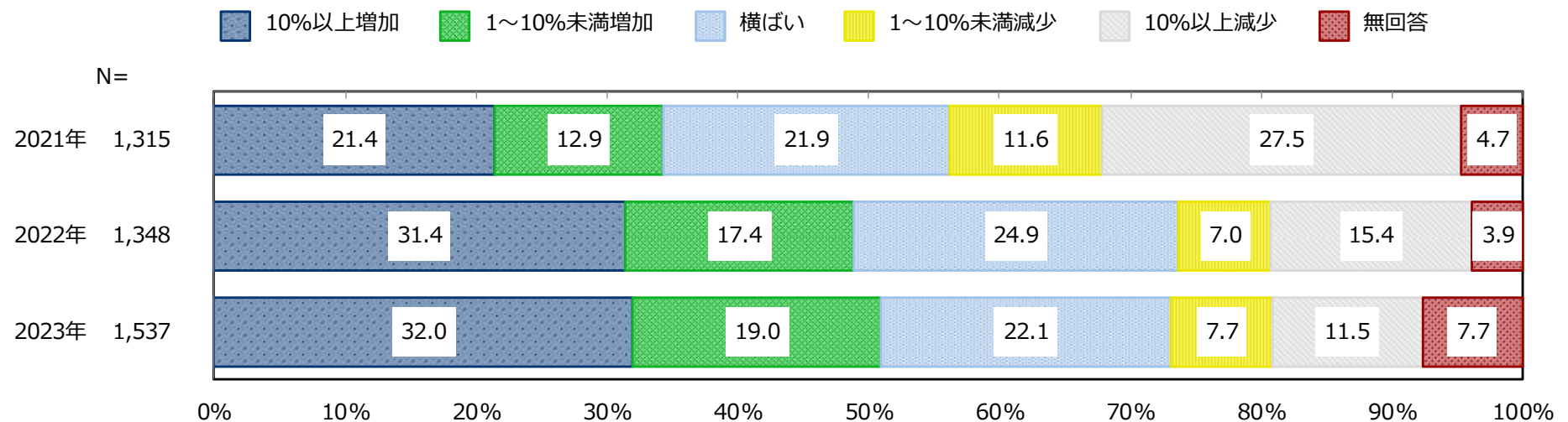
| 経営企画・管理機能<br>(N=1,219) |      |     |        | 研究開発機能<br>(N=387) |      |     |        | 製造・加工機能<br>(N=415) |      |     |        |
|------------------------|------|-----|--------|-------------------|------|-----|--------|--------------------|------|-----|--------|
| 順位                     | 都道府県 | 拠点数 | 構成比(%) | 順位                | 都道府県 | 拠点数 | 構成比(%) | 順位                 | 都道府県 | 拠点数 | 構成比(%) |
| 1                      | 東京都  | 782 | 64.2   | 1                 | 東京都  | 122 | 31.5   | 1                  | 東京都  | 42  | 10.1   |
| 2                      | 神奈川県 | 121 | 9.9    | 2                 | 神奈川県 | 61  | 15.8   | 2                  | 神奈川県 | 38  | 9.2    |
| 3                      | 大阪府  | 69  | 5.7    | 3                 | 愛知県  | 24  | 6.2    | 3                  | 愛知県  | 28  | 6.7    |
| 4                      | 愛知県  | 49  | 4.0    | 4                 | 大阪府  | 21  | 5.4    | 4                  | 埼玉県  | 23  | 5.5    |
| 5                      | 兵庫県  | 38  | 3.1    | 5                 | 埼玉県  | 19  | 4.9    | 4                  | 兵庫県  | 23  | 5.5    |
| 6                      | 埼玉県  | 28  | 2.3    | 5                 | 茨城県  | 18  | 4.7    | 6                  | 福島県  | 17  | 4.1    |
| 7                      | 千葉県  | 20  | 1.6    | 7                 | 兵庫県  | 15  | 3.9    | 6                  | 福岡県  | 17  | 4.1    |
| 8                      | 福岡県  | 14  | 1.1    | 7                 | 千葉県  | 11  | 2.8    | 8                  | 大阪府  | 16  | 3.9    |
| 9                      | 京都府  | 11  | 0.9    | 9                 | 京都府  | 10  | 2.6    | 9                  | 茨城県  | 15  | 3.6    |
| 10                     | 静岡県  | 10  | 0.8    | 10                | 栃木県  | 9   | 2.3    | 9                  | 千葉県  | 15  | 3.6    |
|                        |      |     |        |                   |      |     |        | 9                  | 静岡県  | 15  | 3.6    |

# 国内における今後の事業拡大意向

# 1 | 前年度比増収の企業が過半数、国内外資系企業の業績は2年続けて上昇

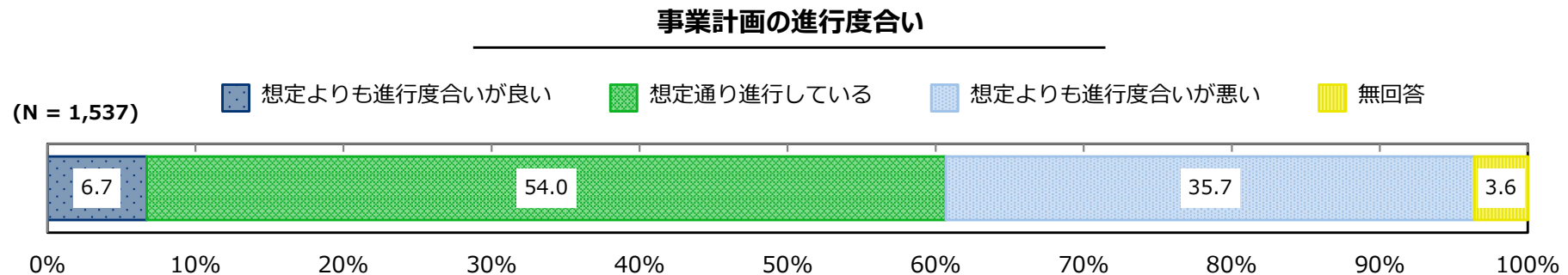
- 直近決算年度の売上高の前年度比増減を見ると、2023年は、1%以上の増加となった企業は全体の51.0%と過半数を占めた。内訳は、「10%以上増加」が32.0%、「1～10%未満増加」が19.0%。
- 経年での推移を見ると、2021年から2022年にかけて業績が大きく伸びており、2023年は2022年と傾向が近い。日本国内の外資系企業の業績は、2年連続で好調な状況が続いているとみられる。

前年度比売上高増減（経年比較）



## 2 | 事業計画が想定通り進行している企業が過半数

- 事業計画の進行度合いは、5割半ばの企業が「想定通り進行している」と回答。想定よりも良い企業と合わせると6割に達した。脱炭素化・高齢化対策などの社会課題解決に向けた流れが事業を後押しする例や代替が難しいニッチな製品・サービスの提供を要因として挙げる声が聞かれた。
- 一方で、「想定よりも進行度合いが悪い」企業が3割半ばとなった。多くが円安や物価上昇を要因として挙げている。また必要な人材確保ができていない点や中国経済の減速などを要因と指摘する声も多かった。



### 事業計画の進行に影響していること（自由回答）

#### 「想定よりも進行度合いが良い」、「想定通り進行している」企業の回答

- ・ 市場での認知度が高まり、信頼されるようになってきた。
- ・ サステナビリティの大きな流れや脱炭素化に向けて業界全体が積極的に取り組みを推進している。
- ・ 高齢化や人手不足から効率の良いものを求められる点。
- ・ 日本国内での認知度が上がり、既存顧客からの良いフィードバックが多く顧客つながりで受注が増加した。
- ・ 競合企業が多くないハイテク企業のニッチマーケットで展開。国際的に展開していることもあり、経済的リスクの影響を防ぐことができている。
- ・ コロナ禍からの早期回復と新規市場への準備ができ、現状想定以上に市場からの支持を得ることができている。
- ・ コロナ禍の影響により、過去の習慣・慣習に捉われない投資をお客様がするようになった。外資に対して若干オープンになってきている。
- ・ 円安によるインバウンド増。

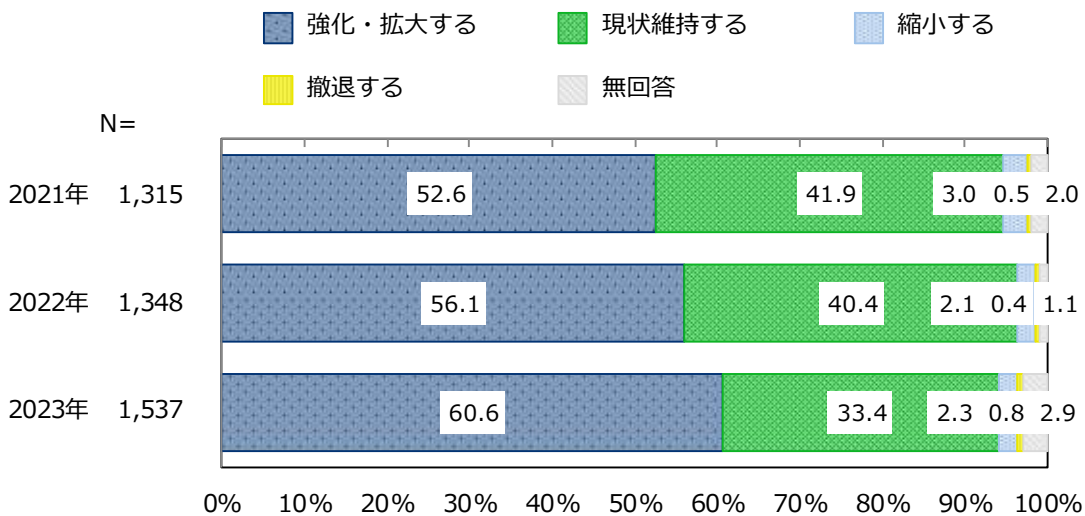
#### 「想定よりも進行度合いが悪い」企業の回答

- ・ 原材料高。円安。
- ・ 物価上昇により、市況が想定ほどの活況を呈していない。
- ・ ロシアーウクライナ紛争による原油高その他物価上昇による収益圧迫。
- ・ 地政学的リスクによるサプライチェーンの変化。
- ・ 著しい労働力不足。
- ・ コロナ以降の物流の滞りが復活しきれない印象。
- ・ 外国人マネージャーの日本でのビザ取得に時間がかかる。
- ・ 中国市場の悪化による受注減
- ・ 中国メーカーの製品品質の向上とメーカーの乱立により需給バランスが供給過多の状態になり、価格競争が年々厳しくなっている。

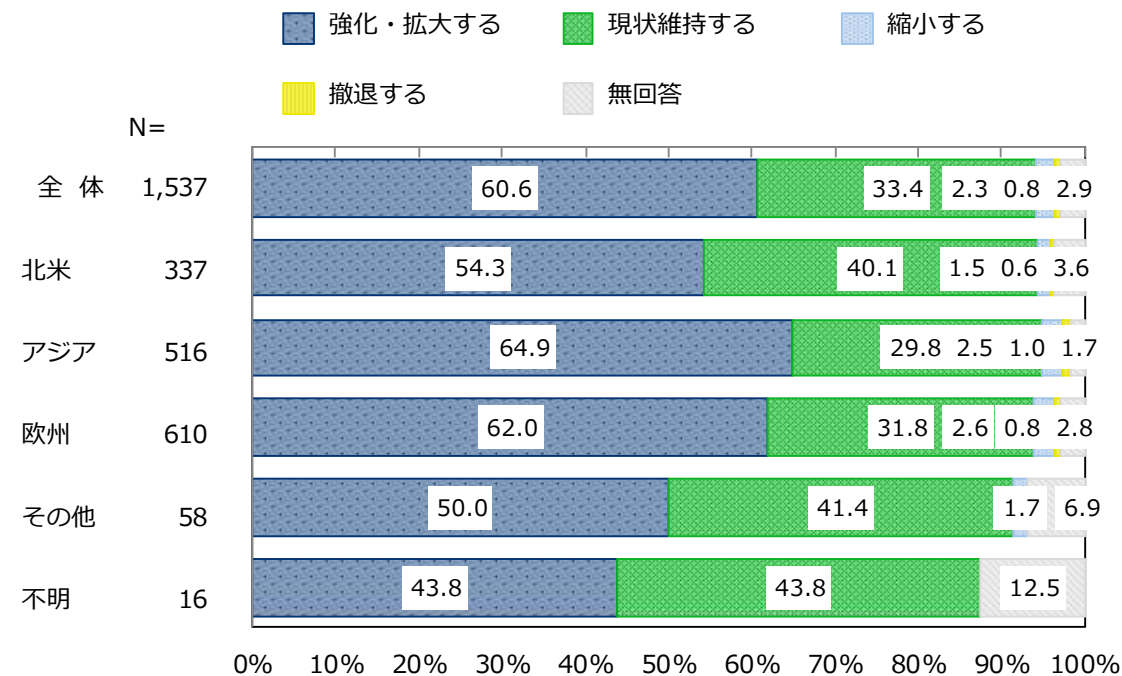
### 3 | 国内事業の拡大意向が2年連続で上昇

- 将来的な国内事業計画について、「強化・拡大する」と回答したのは60.6%と、2022年調査と比べて4.5ポイント、2021年調査からは8.0ポイント上昇。事業の強化・拡大志向が高まり続けている。
- 特に拡大志向が強いのは、親会社がアジアに位置する企業で6割半ばに上った。欧州も比較的高く、6割強が「強化・拡大する」と回答している。

#### 将来的な国内事業計画（経年比較）



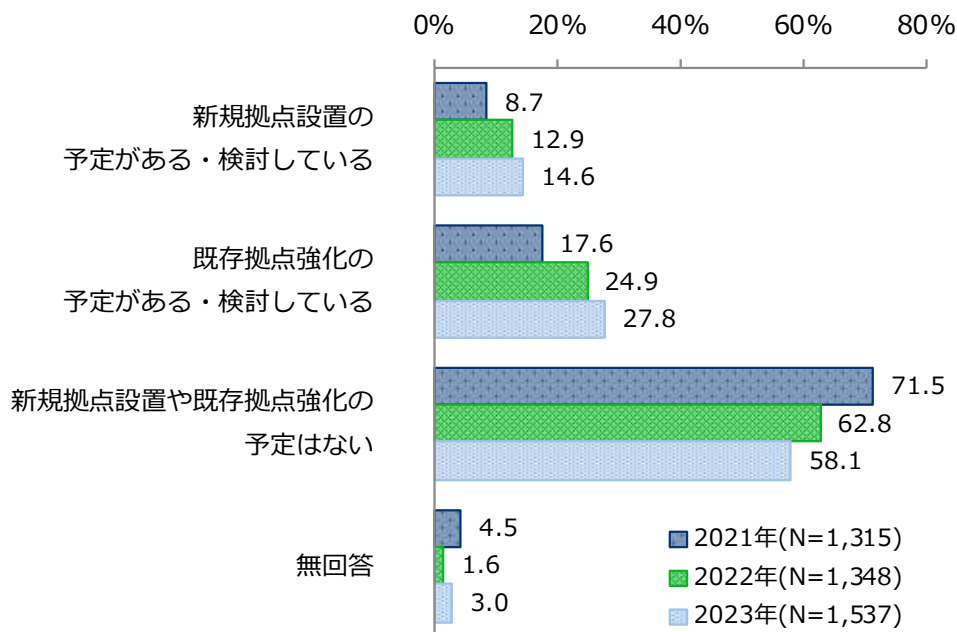
#### 親会社地域別・将来的な国内事業計画（2023年）



## 4 | 新規拠点の設置意向は上昇傾向が継続、アジア系企業で特に積極的

- 新規拠点設置・既存拠点強化志向については積極的な傾向が継続。今後3年程度の間、新規拠点設置、既存拠点強化の予定がある・検討していると回答した企業は、いずれも2年連続で増加した。
- 親会社の国・地域別では、前頁と同様にアジア系企業で設置・強化意向が強く、特に中国系企業などで積極的な傾向がみられた。

今後3年程度の拠点設置・拡大予定  
(経年比較) (複数回答可)



親会社の国・地域別の拠点設置・拡大予定 (複数回答可)

|        | N=    | 既存拠点強化の予定がある・検討している (%) | 新規拠点設置の予定がある・検討している (%) | 新規拠点設置や既存拠点強化の予定はない (%) | 無回答 (%) |
|--------|-------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|---------|
| 全体     | 1,537 | 27.8                    | 14.6                    | 58.1                    | 3.0     |
| 【北米】   | 337   | 22.6                    | 11.0                    | 65.3                    | 3.3     |
| 【アジア】  | 516   | 33.9                    | 18.2                    | 51.0                    | 1.7     |
| シンガポール | 62    | 30.6                    | 19.4                    | 51.6                    | 3.2     |
| 中国     | 147   | 40.1                    | 21.8                    | 43.5                    | 0.7     |
| 香港     | 76    | 32.9                    | 18.4                    | 51.3                    | 0.0     |
| 台湾     | 89    | 37.1                    | 20.2                    | 48.3                    | 2.2     |
| 韓国     | 92    | 25.0                    | 10.9                    | 63.0                    | 2.2     |
| その他アジア | 50    | 32.0                    | 16.0                    | 54.0                    | 4.0     |
| 【欧州】   | 610   | 27.2                    | 14.8                    | 58.5                    | 3.1     |
| その他    | 58    | 15.5                    | 5.2                     | 70.7                    | 8.6     |



## 5 | R&D・製造拠点では立地にあたりインフラ、人材確保、コストなどを勘案

- 立地先選定にあたって重視する点については、全体で「新規の顧客獲得が見込める」が5割弱と高く、次いで「充実したインフラ」「現地にて優秀な人材の確保が見込める」「ビジネスコストの低さ」が4割弱～3割強で続く。
- 所在地別では、大都市圏以外の地域では地方自治体のインセンティブの役割が大きい。また、中堅都市圏では、産業クラスター、その他地域ではビジネスコストがキーとなっている。
- 日本国内に有する拠点を機能別に見ると、研究開発機能、製造・加工機能では、立地場所の選定にあたり、インフラ・人材・コスト・インセンティブ・BCPを重視している傾向がうかがえる。

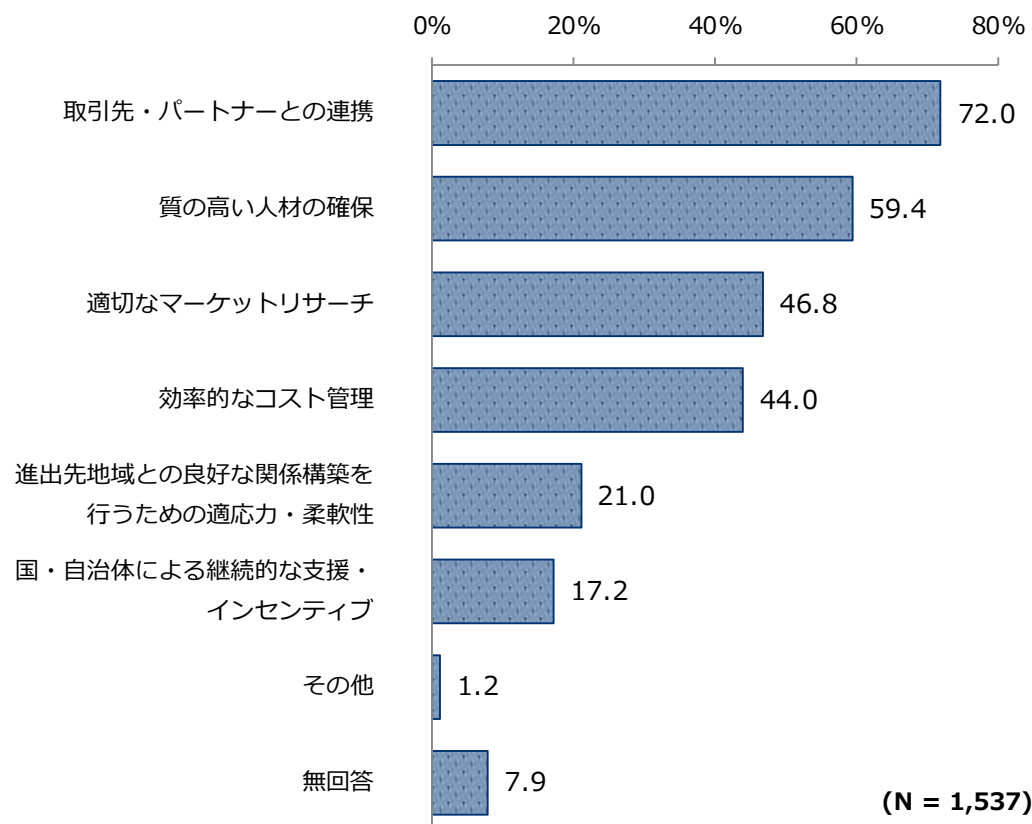
所在地別・拠点機能別・立地場所の選定において重視する点（複数回答可）

|      |                 | N=    | 新規の顧客獲得が見込める | 充実したインフラ | 現地にて優秀な人材の確保が見込める | ビジネスコスト | 本社との近接性・アクセス | 関連産業クラスターが存在する | 魅力的な地方自治体のインセンティブ | BCPを考慮した拠点の分散 | 許認可等に要する期間の短さ | 大学や企業と研究開発できる | 教育環境 | その他 | (%) |
|------|-----------------|-------|--------------|----------|-------------------|---------|--------------|----------------|-------------------|---------------|---------------|---------------|------|-----|-----|
| 全体   |                 | 1,537 | 47.3         | 37.8     | 33.9              | 32.9    | 11.2         | 10.1           | 9.8               | 8.5           | 6.8           | 4.7           | 2.5  | 2.4 |     |
| 都市規模 | 大都市圏            | 1,290 | 49.5         | 38.2     | 33.4              | 32.4    | 11.7         | 9.8            | 8.5               | 8.0           | 6.6           | 4.7           | 2.4  | 2.4 |     |
|      | 中堅都市圏           | 165   | 36.4         | 35.8     | 37.0              | 31.5    | 10.3         | 15.2           | 17.6              | 11.5          | 7.9           | 4.2           | 4.8  | 3.0 |     |
|      | その他地域           | 73    | 37.0         | 37.0     | 38.4              | 46.6    | 5.5          | 6.8            | 15.1              | 11.0          | 8.2           | 6.8           | 0.0  | 1.4 |     |
| 拠点機能 | 経営企画・管理機能       | 1,156 | 48.4         | 40.3     | 35.7              | 35.2    | 12.9         | 9.7            | 11.2              | 9.1           | 7.0           | 4.9           | 2.9  | 2.4 |     |
|      | 営業・販売・マーケティング機能 | 1,234 | 50.2         | 38.7     | 35.5              | 34.2    | 11.5         | 9.9            | 10.5              | 8.8           | 6.5           | 4.7           | 2.6  | 2.4 |     |
|      | 研究開発機能          | 286   | 42.3         | 46.9     | 49.3              | 42.3    | 13.6         | 12.9           | 20.6              | 16.1          | 10.5          | 10.5          | 4.2  | 2.8 |     |
|      | 製造・加工機能         | 241   | 39.4         | 49.4     | 47.3              | 48.5    | 14.5         | 12.4           | 22.0              | 17.4          | 10.8          | 7.1           | 2.9  | 3.7 |     |
|      | 物流機能            | 449   | 45.7         | 43.7     | 37.0              | 40.8    | 12.7         | 9.1            | 12.9              | 12.0          | 7.6           | 5.6           | 1.3  | 2.7 |     |
|      | 顧客対応拠点          | 855   | 49.5         | 42.5     | 35.4              | 36.0    | 12.2         | 11.1           | 10.8              | 9.6           | 7.4           | 5.1           | 2.8  | 3.0 |     |
|      | データセンター         | 196   | 48.0         | 47.4     | 36.2              | 41.8    | 14.8         | 11.2           | 16.3              | 20.9          | 10.7          | 5.6           | 6.1  | 1.5 |     |
|      | その他             | 90    | 47.8         | 36.7     | 34.4              | 33.3    | 10.0         | 11.1           | 14.4              | 8.9           | 14.4          | 7.8           | 6.7  | 4.4 |     |

## 6 | 地域への事業進出・拡大の成功要因はパートナーとの連携が7割強

- 日本国内の事業進出及び進出後の事業拡大にあたっての成功要因は、「取引先・パートナーとの連携」が7割強、「質の高い人材の確保」が6割弱となった。

地域への事業進出・拡大の成功要素（上位3つまで）



地域への事業進出・拡大の具体的な成功要素、求める支援（自由回答）

### 顧客との関係構築、顧客開拓等

- ・ 地元志向の強い顧客との関係強化。
- ・ 潜在顧客の更なる発掘。
- ・ 顧客とのコミュニケーションと多言語対応。

### 行政に求める支援

- ・ 事業に対する自治体の理解と、柔軟な受け入れ態勢。
- ・ 顧客ヘリーチする手段の確保及びマッチングを進めるための支援。
- ・ 地域の流通形態を把握して市場に溶け込んでいかなければならないので、業界の詳しい情報を開示してもらいたい。
- ・ 働く地域の環境（交通手段、教育施設、安全等）の充実。

### 人材関連

- ・ 実務経験（語学含む）がある優秀な人材の獲得。
- ・ 進出地域での人材の確保。
- ・ 当社は少ない人材で運営しているため、質の高い人材が最も重要。

### 日本市場への適応・対応力

- ・ 自社製品の製品力の高さ。日本市場に対する、きめ細かな対応力。
- ・ 日本独特の市場要求の理解が最も重要。同一の製品であっても、海外と日本では競合となるメーカーも違い、顧客の求める性能要求も違う。
- ・ 顧客の要求特性、コストなどを十分に理解し、アクションする事が重要。特に、日本の市場では、高品質を求められることが多い。
- ・ 進出地域でのニーズに合わせた商品・用途開発が必要。限られたリソース・機能を補完してくれる提携先も重要となる。

# 日本のビジネス環境の魅力と課題

# 1 | 日本の魅力は市場規模、安定性にも脚光、技術力は製造業で評価

- 世界のほかの市場と比較した、日本のビジネス環境の魅力については、「市場の規模」と回答する企業が引き続き最多。次いで、「社会・経済の安定性」や「インフラの充実」など、日本の社会・経済基盤や、地政学上の安定性を魅力と捉える企業も多い。特に「社会・経済の安定性」は前回調査の第4位から2位に浮上するなど日本の強みとしての存在感が増している。
- 業種別に見ると、サービス業において「市場の規模」が6割弱と高い。また、サービス業のうち、金融業・保険業で「社会・経済の安定性」が特に評価されている。企業・研究機関の技術・開発力については、産業集積と合わせ製造業で魅力として評価されている。

日本のビジネス環境の魅力（業種別）（複数回答可）

|                       |                 | N=    | 市場の規模 | 社会・経済<br>の安定性/<br>地政学上の<br>安定性 | インフラの<br>充実 | 顧客産業・<br>関連産業の<br>集積・存在 | 自社のビジ<br>ネス分野の<br>中長期的な<br>成長性 | 洗練された<br>消費者の<br>存在 | 国内企業や<br>大学・研究<br>機関の技<br>術・製品開<br>発力の高さ | 消費者の所<br>得水準の<br>高さ | 社会課題先<br>進国として<br>のビジネス<br>機会がある<br>(※) | アジア地域<br>の統括拠点<br>としての<br>適性 | 高度人材の<br>獲得 | 一般人材の<br>獲得 |
|-----------------------|-----------------|-------|-------|--------------------------------|-------------|-------------------------|--------------------------------|---------------------|--|---------------------|---|------------------------------|-------------|-------------|
| 全体                    |                 | 1,537 | 49.7  | 36.7                           | 35.7        | 28.9                    | 27.3                           | 21.0                | 12.9                                     | 12.5                | 11.3                                    | 9.9                          | 8.6         | 5.9         |
| 業<br>種<br>別           | 製造業             | 269   | 40.5  | 38.3                           | 34.2        | 37.2                    | 26.8                           | 23.4                | 22.3                                     | 11.5                | 12.3                                    | 12.6                         | 13.8        | 8.6         |
|                       | 卸売業・商社          | 583   | 48.2  | 36.0                           | 35.7        | 30.2                    | 23.0                           | 22.6                | 12.3                                     | 10.1                | 11.3                                    | 6.9                          | 4.8         | 5.1         |
|                       | 小売業             | 74    | 44.6  | 35.1                           | 24.3        | 16.2                    | 29.7                           | 33.8                | 10.8                                     | 24.3                | 9.5                                     | 9.5                          | 2.7         | 4.1         |
|                       | サービス業           | 544   | 57.4  | 38.6                           | 38.6        | 26.8                    | 32.9                           | 17.3                | 9.6                                      | 14.3                | 12.1                                    | 12.1                         | 11.0        | 5.7         |
| 卸<br>製<br>小<br>造<br>売 | 機械器具            | 301   | 46.8  | 35.2                           | 36.9        | 40.9                    | 27.2                           | 21.9                | 17.9                                     | 7.0                 | 11.0                                    | 9.0                          | 6.0         | 4.7         |
|                       | 電子部品            | 89    | 34.8  | 39.3                           | 42.7        | 39.3                    | 29.2                           | 7.9                 | 19.1                                     | 10.1                | 4.5                                     | 9.0                          | 24.7        | 9.0         |
|                       | 化学品             | 74    | 36.5  | 43.2                           | 37.8        | 35.1                    | 27.0                           | 18.9                | 20.3                                     | 6.8                 | 9.5                                     | 4.1                          | 10.8        | 8.1         |
|                       | その他             | 194   | 52.1  | 34.0                           | 27.8        | 23.7                    | 21.6                           | 28.4                | 14.9                                     | 14.9                | 16.0                                    | 7.2                          | 4.1         | 6.7         |
|                       | 情報通信業           | 168   | 68.5  | 31.5                           | 40.5        | 42.3                    | 35.7                           | 20.8                | 14.9                                     | 17.9                | 9.5                                     | 8.9                          | 6.0         | 3.0         |
| サ<br>ー<br>ビ<br>ス      | 学術研究,専門・技術サービス業 | 72    | 51.4  | 34.7                           | 23.6        | 26.4                    | 29.2                           | 11.1                | 9.7                                      | 13.9                | 15.3                                    | 23.6                         | 20.8        | 1.4         |
|                       | 金融業・保険業         | 72    | 68.1  | 54.2                           | 38.9        | 43.1                    | 16.7                           | 11.1                | 16.7                                     | 9.7                 | 15.3                                    | 9.7                          | 1.4         | 6.9         |
|                       | その他             | 184   | 47.8  | 40.2                           | 41.8        | 28.3                    | 21.7                           | 18.5                | 15.2                                     | 8.7                 | 14.1                                    | 9.8                          | 14.1        | 8.2         |

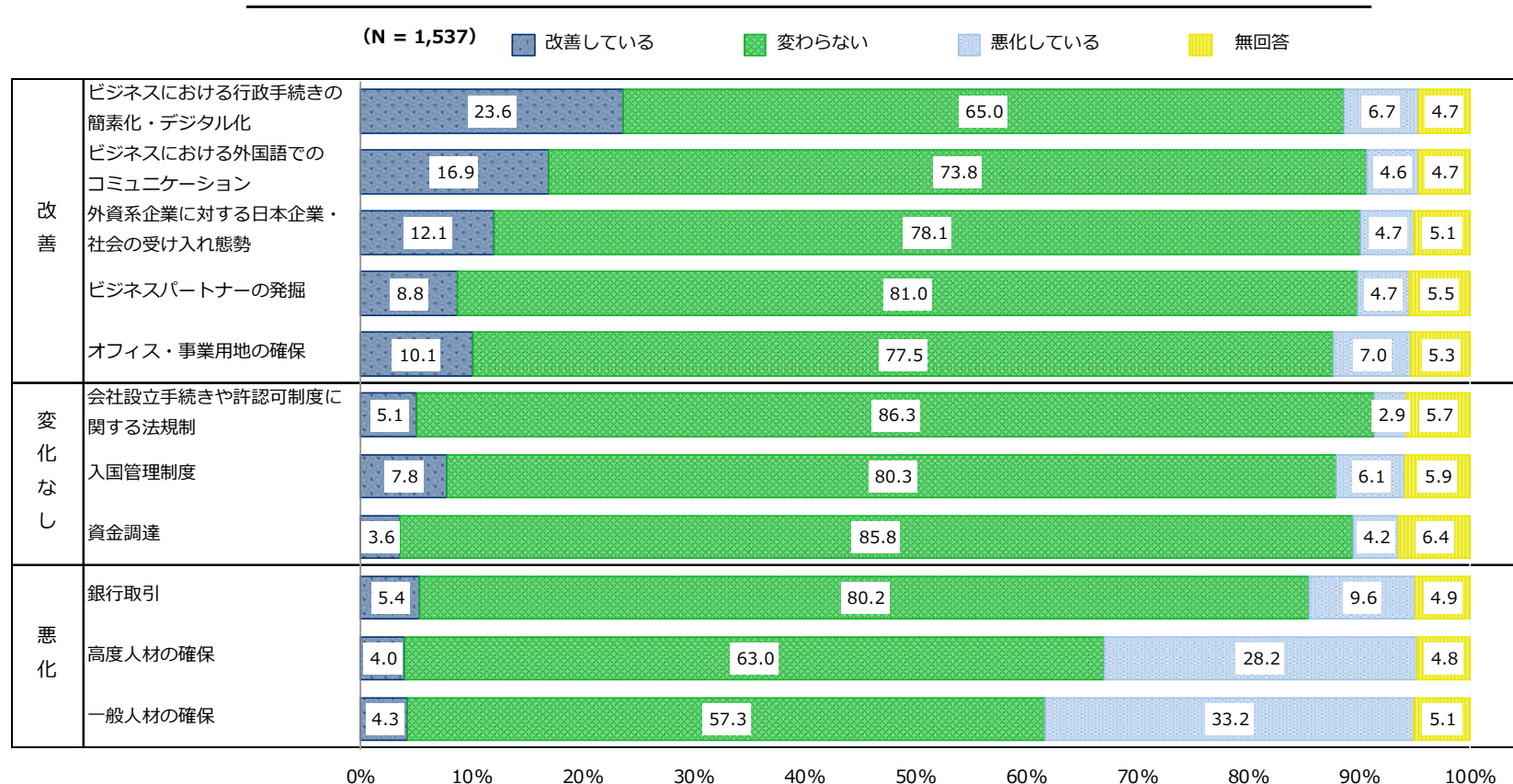
単位：件、%

※選択肢全文は「高齢化などの社会課題先進国であり、新技術・サービス開発によるビジネス機会がある」

## 2 | 日本のビジネス環境は、行政手続きの簡素化・外国語対応が改善傾向

- 直近1～2年の間に感じる日本のビジネス環境の変化については、調査した11項目のうち、すべての項目で「変わらない」が最も多くなったものの、「ビジネスにおける行政手続きの簡素化・デジタル化」では2割強が改善と回答。そのほか、「ビジネスにおける外国語でのコミュニケーション」「外資系企業に対する日本企業・社会の受け入れ態勢」でも改善との声が比較的多かった。
- 一方、「銀行取引」「高度人材の確保」「一般人材の確保」は悪化しているとの指摘が多かった。

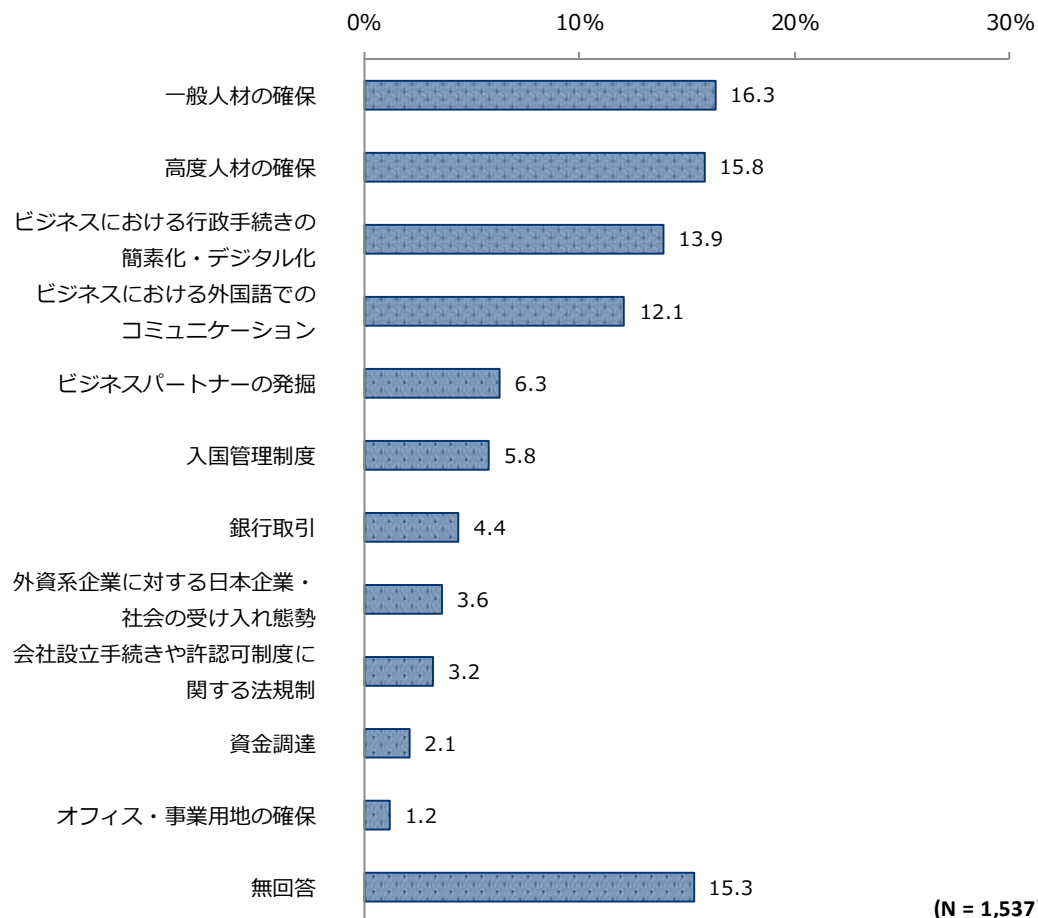
直近1～2年の日本のビジネス環境の変化（項目ごとに単一回答）



### 3 | 人材確保、行政手続きの簡素化、外国語対応に関する改善要望が多数

- 日本でのビジネス活動にあたり、特に改善を期待する項目は、一般人材・高度人材の確保が最も高かった。行政手続きの簡素化・デジタル化、外国語コミュニケーションがこれに続き、改善傾向はあるものの、更なる改善が引き続き期待されている。

日本でのビジネス活動にあたり、特に改善を期待する項目



具体的な改善要望・困りごと（自由回答）

#### 人材確保（高度人材）

- ・ 国際経験不足による意思疎通の拙劣さが採用を難しくしている。
- ・ 特にIT人材の確保が大変厳しい。
- ・ 求める基準に合致する人材を探すことが困難。人材採用時の紹介手数料が高額。
- ・ 物価高と給与の上昇曲線の乖離。給与が追いつかず優秀な人材確保が困難。

#### 人材確保（一般人材）

- ・ 熟練工の新規雇用が困難。
- ・ 人材の流動性を高めてほしい。
- ・ 国内企業と同じように若手人材確保が、かつてより困難になっている。

#### 行政手続きの簡素化・デジタル化

- ・ 印鑑を必要とするケースが多々ある。細かい部分が多く、業務量の増大が懸念。
- ・ 行政の手続きをより簡素化してほしい。
- ・ 時間のかかる窓口手続や郵送手続をしなくてもオンラインで出来るようになった点は良いが、行政の手続きサイト等の使い難さについては改善の余地がある。

#### 外国語でのコミュニケーション

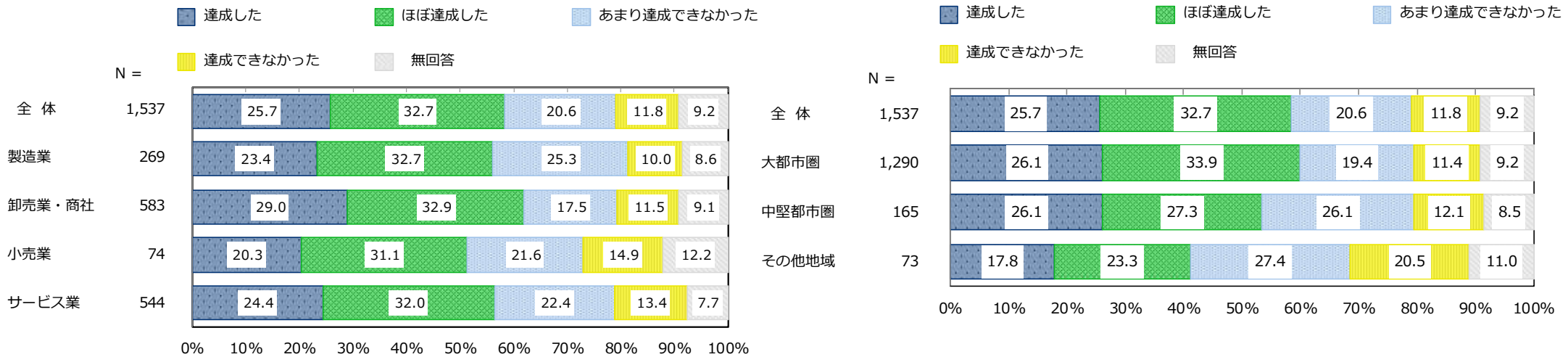
- ・ ビジネスパートナーと海外本社との英語のコミュニケーションにおいて課題がある。
- ・ 英文資料、ウェブサイトの英訳など、外国語での発信が不足している。

# 人材確保と外国人材の就労・在留円滑化

# 1 | 採用計画を達成できている企業は6割弱

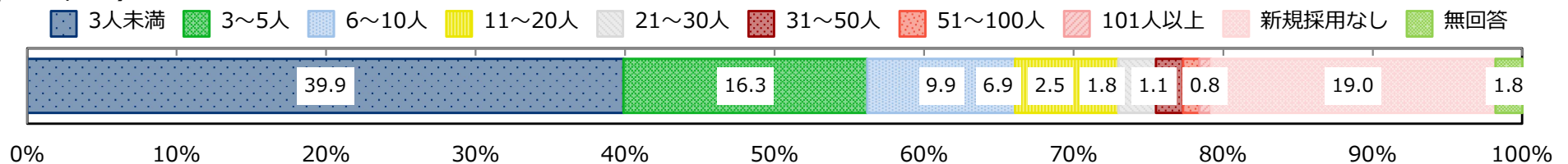
- 過去1年間の採用計画の達成状況について、全体では、2割半ばの企業が「達成した」と回答しており、3割強が「ほぼ達成した」と回答している。業種別に見ると、他業種と比べ小売業と製造業でやや厳しい傾向がみられる。小売業では一般人材、製造業では高度人材のニーズが高い傾向。
- 都市規模別に見ると、大都市圏・中堅都市圏に比べ、その他地域では達成できている割合が低く、人材確保が困難。

過去1年間の採用計画達成状況（業種別・都市規模別）



過去1年間の新規採用人数

(N = 1,537)





## 2 | 人材確保のための取り組みでは「広報強化」「給与引上げ」が多い

- 人材確保のために実施・実施予定の取り組みについて、「自社の知名度向上・広報強化」が最も高く、次いで「給与引上げ」となった。
- 親会社の地域別では、アジア系企業で給与引き上げに積極的傾向がみられる。また欧米系企業で遠隔地での就労を視野に入れたリモートワークの推進、女性活躍の推進の実施割合が高かった。
- 採用計画を達成した企業では、給与・ワークライフバランスなどの待遇面で差別化を図る例や経営者・従業員やその他の人的ネットワークを活用し人材確保を行う例が目立った。一方、採用計画未達の企業では、親会社・グループ会社を含む社内で人的リソースをカバーする、人材派遣の活用、業務の外注で対応する企業が多かった。事業の縮小・延期を強いられる事例も。

人材確保のために実施している（実施予定の）取り組み（親会社の国・地域別）（複数回答可）

|        | N=    | 自社の知名度向上・広報強化 | 給与引上げ | 社員の英語等外国語能力向上 | リモートワークの推進 | 女性活躍の推進 | 採用活動への予算・資源配分増 | 成果重視の評価制度改革 | 国外人材の採用・異動（高度人材） | リスクリテラシー | 国外人材の採用・異動（その他の人材） | 大学等教育機関からのインターンシップ受け入れ | 留学生の雇用 | その他 | 無回答  | (%) |
|--------|-------|---------------|-------|---------------|------------|---------|----------------|-------------|------------------|----------|--------------------|------------------------|--------|-----|------|-----|
| 全体     | 1,537 | 37.0          | 31.4  | 28.9          | 28.5       | 22.7    | 18.8           | 18.3        | 18.2             | 13.3     | 11.8               | 8.8                    | 7.3    | 2.3 | 11.6 |     |
| 【北米】   | 337   | 39.5          | 26.1  | 32.9          | 33.5       | 27.6    | 19.9           | 17.8        | 16.9             | 13.1     | 9.5                | 11.6                   | 5.9    | 1.5 | 12.5 |     |
| 【アジア】  | 516   | 35.5          | 34.5  | 18.4          | 19.2       | 18.0    | 17.2           | 17.1        | 20.0             | 11.4     | 14.7               | 6.8                    | 12.2   | 2.3 | 10.7 |     |
| シンガポール | 62    | 41.9          | 32.3  | 14.5          | 30.6       | 17.7    | 22.6           | 19.4        | 24.2             | 9.7      | 11.3               | 12.9                   | 8.1    | 0.0 | 11.3 |     |
| 中国     | 147   | 34.7          | 36.7  | 17.7          | 21.8       | 17.0    | 20.4           | 18.4        | 26.5             | 8.2      | 14.3               | 4.8                    | 17.0   | 2.7 | 9.5  |     |
| 香港     | 76    | 27.6          | 35.5  | 19.7          | 15.8       | 15.8    | 23.7           | 17.1        | 7.9              | 15.8     | 10.5               | 6.6                    | 14.5   | 2.6 | 7.9  |     |
| 台湾     | 89    | 42.7          | 38.2  | 20.2          | 16.9       | 21.3    | 10.1           | 23.6        | 21.3             | 16.9     | 22.5               | 9.0                    | 14.6   | 3.4 | 9.0  |     |
| 【欧州】   | 610   | 36.9          | 32.6  | 36.2          | 32.3       | 24.9    | 20.3           | 20.2        | 18.0             | 14.4     | 11.5               | 9.3                    | 4.4    | 2.6 | 11.5 |     |

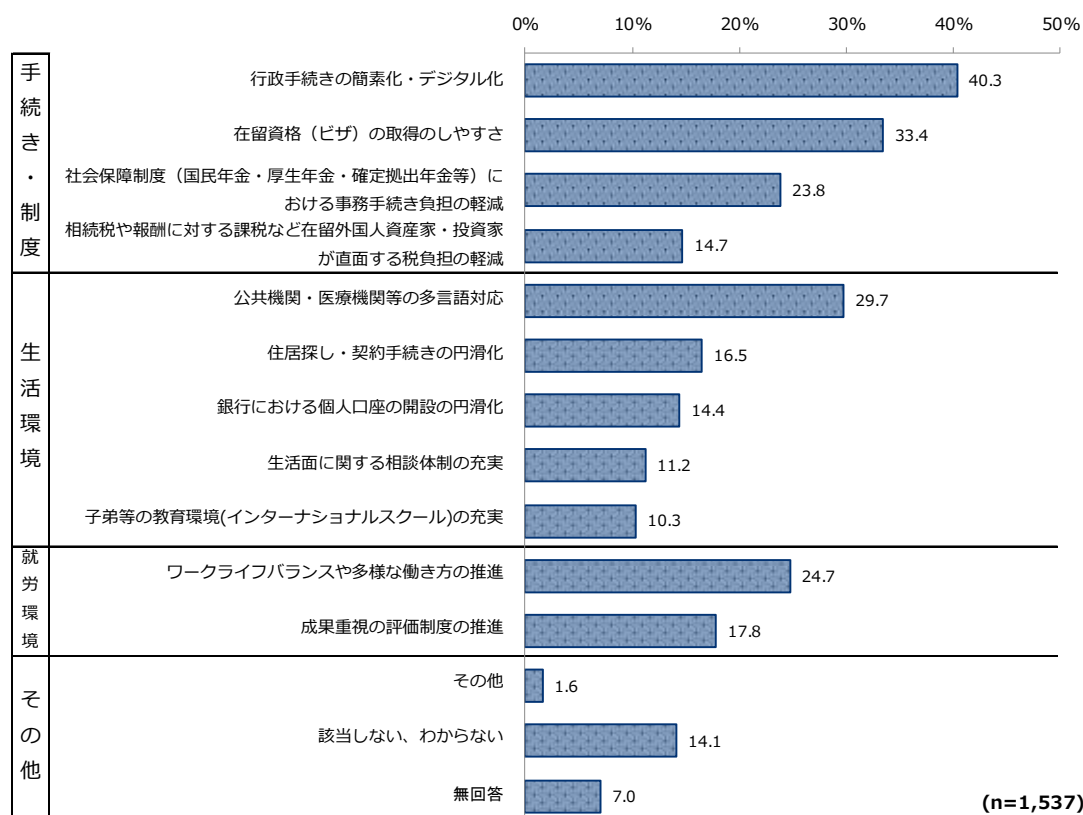
注：親会社の国・地域の一部を抜粋

### 3 | 外国人材の就労円滑化のために、行政手続きやビザ取得の改善を求める声

- 超高度外国人材（注）の円滑な就労・在留円滑化に必要な環境整備について、「行政手続きの簡素化・デジタル化」が4割超で最も高く、次いで「在留資格（ビザ）の取得のしやすさ」が3割強と、手続き・制度面の改善を求める声が多くなっている。
- 前回調査に比べて、ワークライフバランスや成果重視の評価制度といった就労環境を指摘する声が増加した。

（注）ここでは、外国人投資家・起業家・経営者・ビジネスマン等を指す。

#### 超高度外国人材の円滑な就労・在留にあたって必要な環境整備（上位3つまで）



#### 拡充・改善・導入が望まれる施設・サービス・制度（自由回答）

##### 外国語のコミュニケーション、多言語対応

- 英語での行政サービス、施設や住居などの充実が必要。
- 税金、納税、あるいは公共料金の書類の英語化。
- 総じて外国語でのサービス提供が不足。

##### 入国管理制度

- 長期滞在ビザ取得に対する規制緩和。
- 在留資格取得のハードルが高い。事務手続きが煩雑。デジタル化未対応。
- 身元保証人など、在留資格に対するハードルを下げたほうが良い。人手不足の解消にはならない。

##### 社会保険制度、税金

- 社会保障の切り替え、出国後の住民税等の納税手続き。
- 社会保障制度の負担軽減や国際調和、各制度の多言語での説明資料。
- 親会社配布のストックオプション・RSU（譲渡制限付株式ユニット）に対する課税負担の軽減。

##### その他

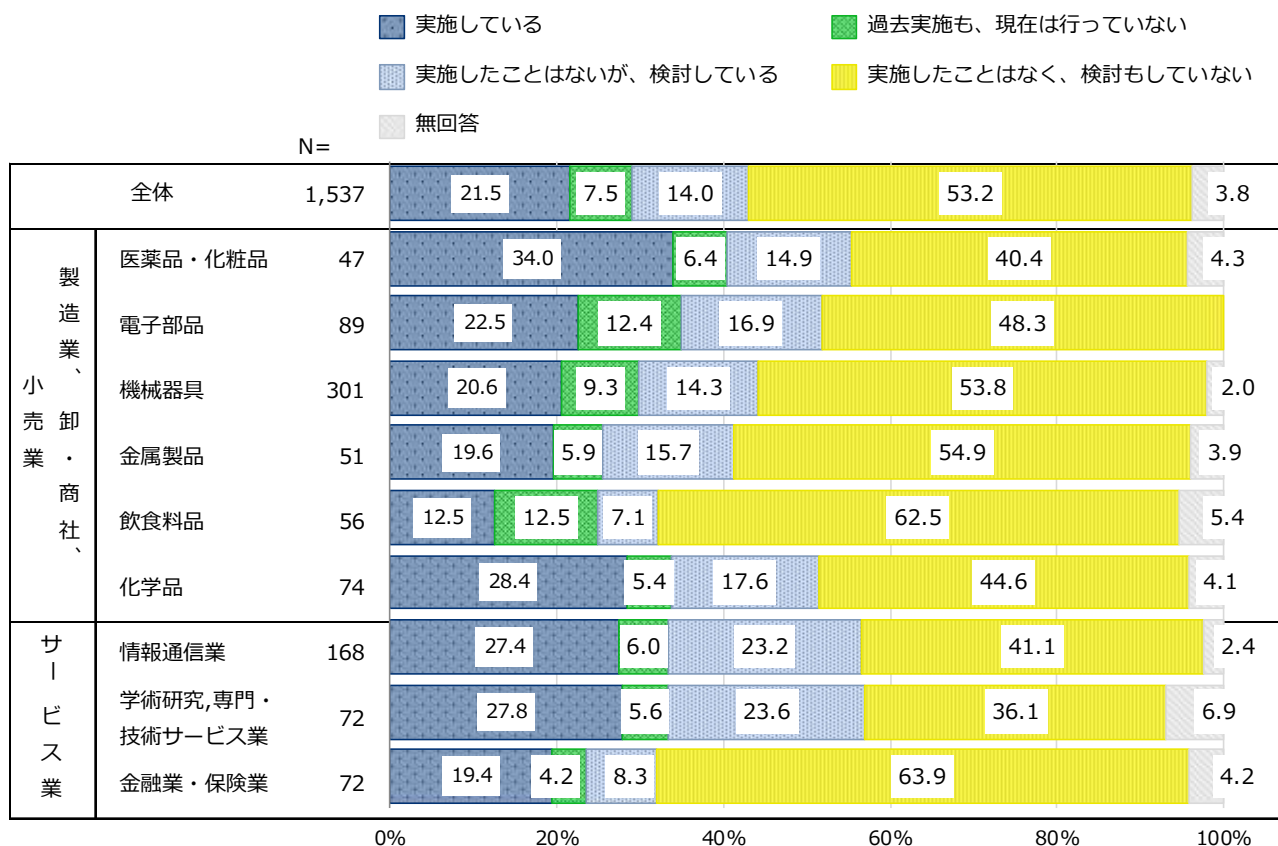
- 各種行政手続き等を一か所で完結できる外国人行政サービスセンターの整備
- インキュベーションセンターなど、起業家が事業を推進しやすい環境の整備
- 住居探し支援、ベビーシッターの充実化

協業・連携とその活性化にむけて

# 1 | 協業・連携に積極的な企業は3社に1社超、IT・医薬品で特に高い

- 国内企業・機関との協業・連携を実施および検討している企業は合わせて35.5%だった。詳細業種で見ると、医薬品・化粧品、情報通信業、学術研究，専門・技術サービス業で5割前後と高くなっている。
- 協業・連携の主要な成功要因と考えていることについては、共通の目標設定や文化的な理解、密なコミュニケーションなど、適切なパートナーを見つけ、信頼関係を築いていくことを挙げる回答が多くみられた。

## 協業・連携の実施状況（詳細業種別）



注：詳細業種の一部を抜粋

## 協業・連携の主要な成功要因（自由回答）

### 共通の目標設定、信頼性の構築

- それぞれの差別化技術、得意な分野を掛け合わせたWin-Winな関係。
- 取引先と弊社との商品に対する価値感が同じであり、また目標とする経営方針や理念が同じであること。
- 両方のメリットを見いだせる事。協業するにあたり新たなターゲットの開拓が必要。

### 適切なパートナーの発掘、支援

- 企業間のマッチングに対する支援。
- パートナー企業の情報収集と密なコミュニケーション、中長期の関係構築。
- 互いに現地の実務経験が豊富であり、国際的な制度の違い等に対応できること。

### コミュニケーション、意思決定スピード

- 日本語以外（主に英語）でのコミュニケーション能力が必須。
- 同一目標の共有。英語力、コミュニケーション力の改善。
- 素早い意思決定と、論理的な明快さ。

### 日本の文化・商習慣への理解

- 商取引習慣・法令・コンプライアンスについての講座。
- グローバルスタンダードの理解を共有できること。
- 日本の独自のビジネスカルチャー、閉鎖性。

### 自社の知名度・ブランド価値・実績

- 日本における知名度向上、実績作り。
- 市場ニーズの掘り起こしとビジネス実績の確立。
- 信頼関係と実績。

## 2 | 具体的な協業・連携の内容は、研究開発、マーケティング・販路開拓が多い

- 具体的な協業・連携の内容については、「共同研究開発」「共同マーケティング・販路開拓（日本市場）」「新製品・サービスの共同開発」が高くなっている。
- 詳細業種別に見ると、医薬品・化粧品では「共同研究開発」が6割半ばと顕著に高く、電子部品、化学品でも5割と比較的高くなっており、基礎研究分野での連携が多い。一方、文具・玩具・生活用品等では消費者に近い「新製品・サービスの共同開発」での連携が多かった。

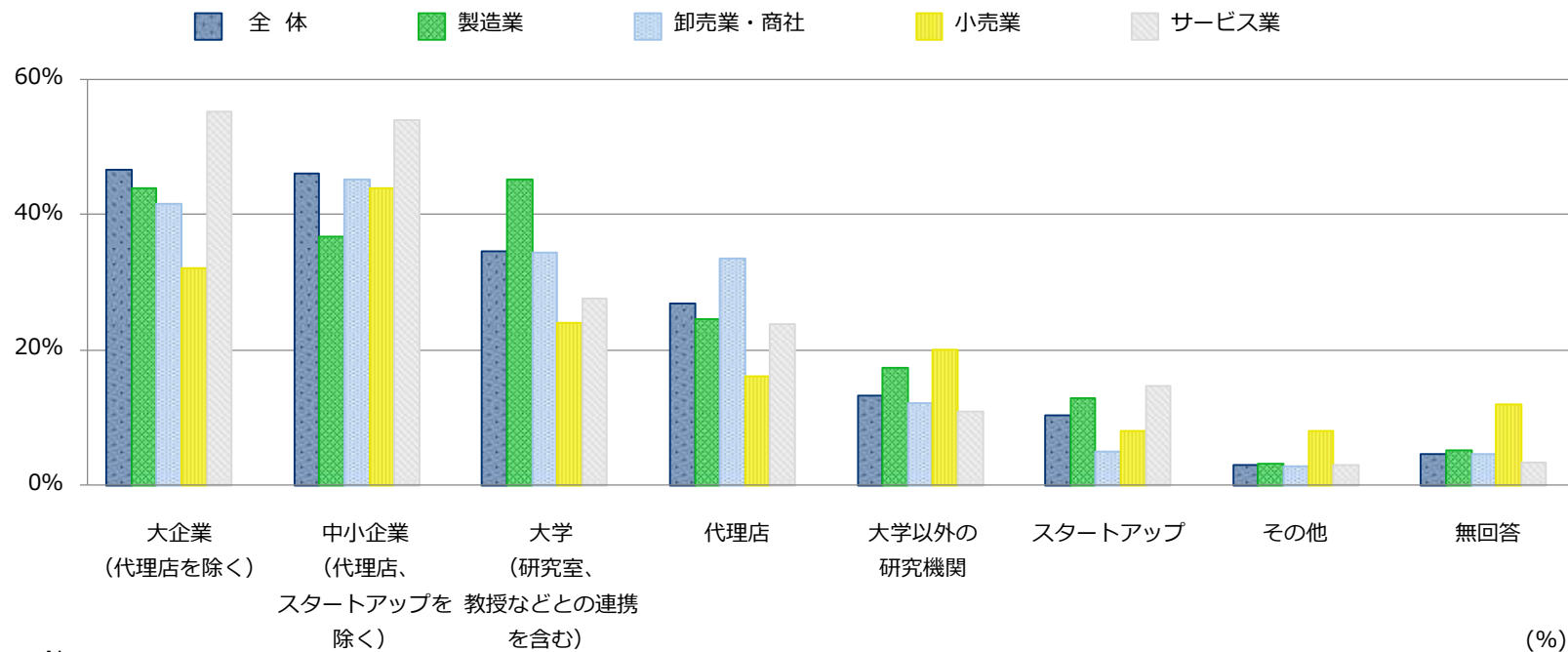
詳細業種別の協業・連携内容（複数回答可）

|             | N=               | 共同研究開発 | 共同マーケティング・販路開拓<br>(日本市場) | 新製品・サービスの共同開発 | 共同マーケティング・販路開拓<br>(日本以外の外国市場) | 資本提携<br>(協業・連携パートナーへの出資や合併会社の設立など) | 共同生産 | (設備などの共同購入・利用) | その他  | 無回答  | (%)  |
|-------------|------------------|--------|--------------------------|---------------|-------------------------------|------------------------------------|------|----------------|------|------|------|
| 全体          | 661              | 39.3   | 36.3                     | 32.2          | 10.4                          | 8.8                                | 5.6  | 3.8            | 7.7  | 4.7  |      |
| 製造・卸売       | 機械器具             | 133    | 44.4                     | 30.8          | 41.4                          | 6.0                                | 5.3  | 6.0            | 2.3  | 5.3  | 3.8  |
|             | 電子部品             | 46     | 50.0                     | 37.0          | 30.4                          | 4.3                                | 6.5  | 6.5            | 0.0  | 2.2  | 4.3  |
|             | 化学品              | 38     | 50.0                     | 21.1          | 36.8                          | 7.9                                | 10.5 | 13.2           | 5.3  | 0.0  | 5.3  |
|             | 金属製品             | 21     | 38.1                     | 28.6          | 42.9                          | 4.8                                | 9.5  | 4.8            | 4.8  | 9.5  | 4.8  |
|             | 飲食料品             | 18     | 38.9                     | 50.0          | 27.8                          | 22.2                               | 11.1 | 16.7           | 11.1 | 5.6  | 0.0  |
|             | 医薬品・化粧品          | 26     | 65.4                     | 42.3          | 26.9                          | 15.4                               | 0.0  | 15.4           | 3.8  | 3.8  | 3.8  |
|             | 繊維製品・衣服          | 8      | 12.5                     | 37.5          | 25.0                          | 37.5                               | 25.0 | 0.0            | 0.0  | 0.0  | 12.5 |
|             | 文具・玩具・生活用品等      | 18     | 11.1                     | 33.3          | 44.4                          | 11.1                               | 5.6  | 0.0            | 5.6  | 5.6  | 0.0  |
| プラスチック・ゴム製品 | 9                | 33.3   | 44.4                     | 22.2          | 0.0                           | 11.1                               | 11.1 | 0.0            | 0.0  | 0.0  |      |
| その他         | 80               | 45.0   | 28.8                     | 23.8          | 6.3                           | 3.8                                | 3.8  | 5.0            | 11.3 | 1.3  |      |
| サービス        | 情報通信業            | 95     | 26.3                     | 50.5          | 36.8                          | 13.7                               | 11.6 | 4.2            | 1.1  | 7.4  | 9.5  |
|             | 学術研究, 専門・技術サービス業 | 41     | 48.8                     | 29.3          | 29.3                          | 14.6                               | 14.6 | 2.4            | 7.3  | 7.3  | 2.4  |
|             | 金融業・保険業          | 23     | 21.7                     | 39.1          | 21.7                          | 8.7                                | 13.0 | 0.0            | 0.0  | 13.0 | 13.0 |
|             | 運輸業, 郵便業         | 7      | 0.0                      | 57.1          | 28.6                          | 14.3                               | 14.3 | 0.0            | 14.3 | 14.3 | 14.3 |
|             | その他              | 73     | 31.5                     | 42.5          | 26.0                          | 16.4                               | 16.4 | 4.1            | 5.5  | 20.5 | 2.7  |

### 3 | 協業・連携のパートナーは、製造業では大学、サービス業では大企業が多い

- 協業・連携（検討中を含む）のパートナーについて、全体では「大企業」「中小企業」が5割弱で高くなっている。
- 業種別に見ると、サービス業は「大企業」「中小企業」の割合が特に高くなっている。また、スタートアップと協業・連携も進む。製造業では「大学」が4割半ばで最も高くなり、協業・連携における最重要パートナーとなっているほか、スタートアップとの協業・連携も前回調査より6.6ポイント増となり、パートナーとしての存在感が増している。

業種別の協業・連携のパートナー（複数回答可）

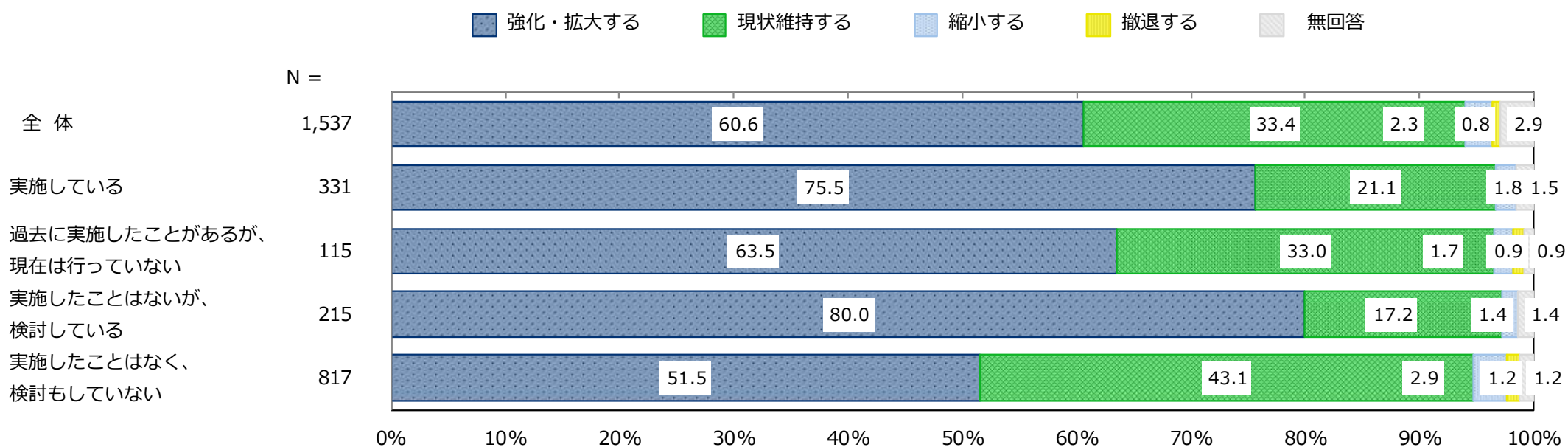


|        | N=  | 大企業<br>(代理店を除く) | 中小企業<br>(代理店、<br>スタートアップを<br>除く) | 大学<br>(研究室、<br>教授などの連携<br>を含む) | 代理店  | 大学以外の<br>研究機関 | スタートアップ | その他 | 無回答  |
|--------|-----|-----------------|----------------------------------|--------------------------------|------|---------------|---------|-----|------|
| 全体     | 661 | 46.6            | 46.1                             | 34.6                           | 26.8 | 13.2          | 10.4    | 3.0 | 4.5  |
| 製造業    | 155 | 43.9            | 36.8                             | 45.2                           | 24.5 | 17.4          | 12.9    | 3.2 | 5.2  |
| 卸売業・商社 | 221 | 41.6            | 45.2                             | 34.4                           | 33.5 | 12.2          | 5.0     | 2.7 | 4.5  |
| 小売業    | 25  | 32.0            | 44.0                             | 24.0                           | 16.0 | 20.0          | 8.0     | 8.0 | 12.0 |
| サービス業  | 239 | 55.2            | 54.0                             | 27.6                           | 23.8 | 10.9          | 14.6    | 2.9 | 3.3  |

## 4 | 協業・連携を検討している企業は、今後の事業拡大意向が特に強い傾向

- 今後の事業の拡大意向については、「強化・拡大する」割合が、国内企業・機関との協業・連携を検討している企業は8割、実施している企業は7割半ばと高い。協業・連携を行っていない企業と比べ、10ポイント以上の大きな差がついている。
- 国内企業・機関との協業・連携を検討している企業で今後の事業拡大志向が特に高いことから、事業拡大の手段として、協業・連携が積極的に活用されている可能性がある。

協業・連携の実施状況別にみた今後の事業計画



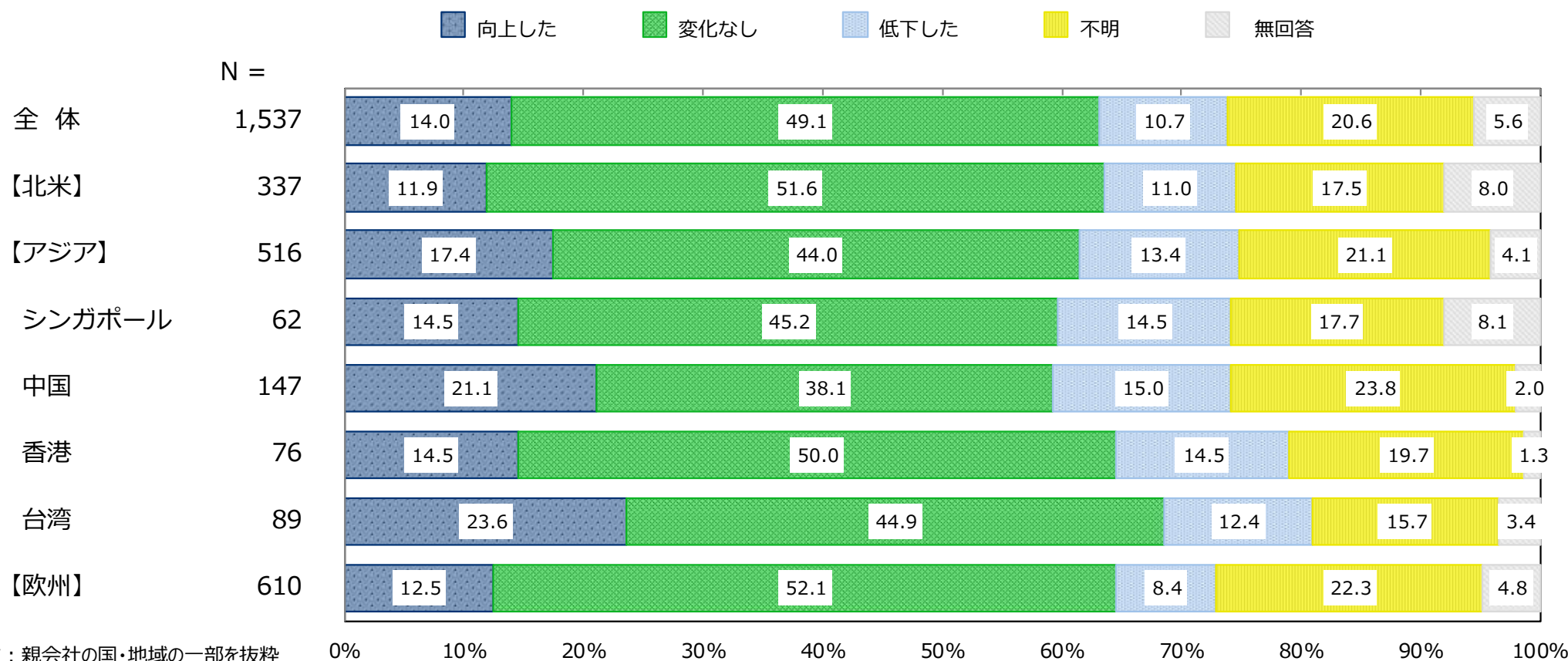
# 地政学的リスクの影響とビジネスの新潮流



# 1 | 地政学的リスクを踏まえた日本の重要性を指摘する声も

- 地政学的リスクを踏まえた日本市場・事業及び日本法人の重要性については、「変化なし」がおよそ半数を占めたものの、「向上した」との回答も14.0%を占めた。
- 親会社の国・地域別に見ると、欧米系企業に比べてアジア系企業で「向上した」と回答した割合が高かった。

地政学的リスクを踏まえた日本の重要性



## 2 | 地政学的リスクの影響に対応し、サプライチェーンの再構築を実施する企業も

- 地政学的リスクの影響と対策に聞いたところ、影響については、中国への販売減や円安による日本の事業への悪影響・魅力減を指摘する声がある一方、顧客企業の調達先・生産先の変更などにビジネスチャンスを見出す企業も。
- 対策としては、調達先の分散など、サプライチェーン変更に関するコメントが比較的多く見られた。

### 影響と対策（自由回答）

#### 全般的ビジネスへの影響

- （米中に比して）日本は安定している。脱炭素化への取り組みも順調と思われ、その安定性から日本のビジネスに懸念はない。
- 日本は税制などの高コスト体質からアジアにおけるデリスクリングの解決法にはなりえず、シンガポールに注視している。
- 海外で生産委託を行っているが、費用や国内対応等の難しさからリスク分散を進めることは困難。
- 日中関係の安定、日中間の交流拡大を望む。

#### 日本の重要性（ビジネス全般）の変化

- ビジネスでは米国と中国の摩擦は、中国側からみて、相対的に日本の価値が向上した。
- 脱中国依存による新規ビジネスチャンス
- 地政学的なリスクから、日本国内への回帰の機運が高まっている。
- 円安が日本事業の魅力を大きく棄損している。
- 経済の基礎的条件の低下、日本市場に対する信頼低下。

#### サプライチェーンへの影響

- （中国での）プロジェクトの停止ないしは解消が発生。中国市場をターゲットとした顧客へのプロモーションを実施。
- 中国輸出企業の売上げの減速
- 中国以外に、米国、欧州、シンカポールなどで、すでにグループ会社が設立されており、影響は軽微。

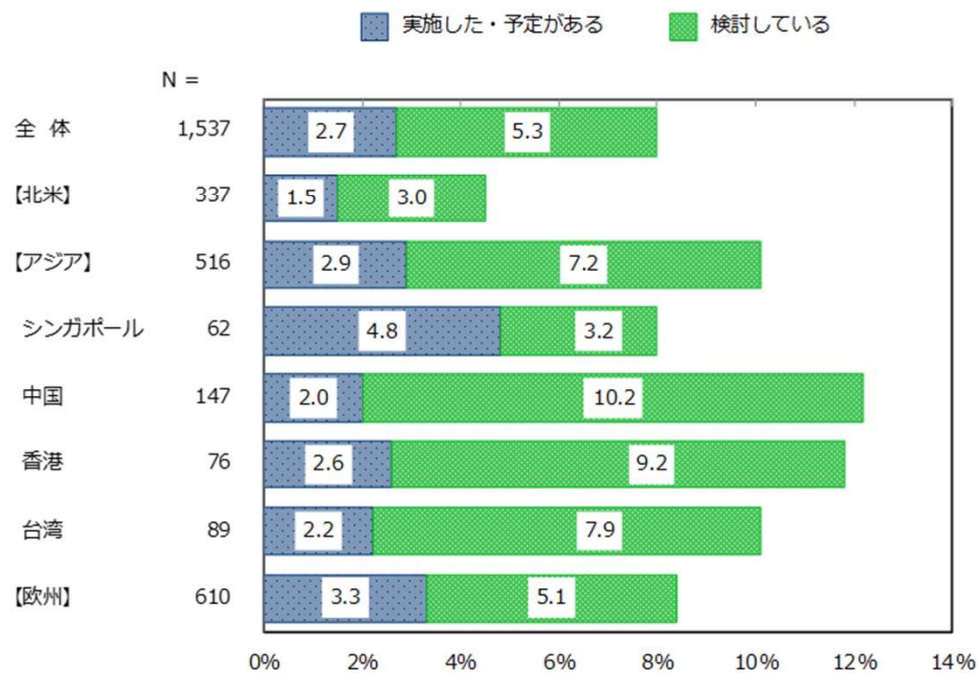
#### サプライチェーンの変更

- 中国工場を経由した輸入を欧州からの直接輸入に変更。
- **うち生産拠点に関するもの**
  - 製造拠点について、中国以外にインド・オーストラリアに設置することを決定。
  - 中国の生産拠点を中心とするサプライチェーンに加え、近隣国の生産拠点を中心とするサプライチェーン構築によりリスク分散。
- **うち日本での生産・調達強化に関するもの**
  - 中国からの輸入途絶リスクを考慮し、日本国内での生産の可能性を検討。
  - 調達先を中国から日本へ変更。
- **うち日本での販売拡大に関するもの**
  - 日本の顧客において脱ロシア・脱中国が進んでおり、日本向けの販売が増えている。
  - 日本市場の注目度上昇、広告宣伝活動強化。
  - 欧米企業にとって日本市場への進出を優先する判断が多くなっている可能性があり、（顧客獲得を念頭にした）積極的な日本誘導プロモーションを準備中。
  - 日本へ生産回帰している業界への販促活動を強化。
- **うちその他の市場での販売拡大に関するもの**
  - 親会社は、東南アジア市場の開拓に注力を開始。
  - 地理的な顧客の分散を図るとともに、サービス拠点も分散。
- **その他の対応**
  - 中国との貿易・人的移動に支障が出た際に備え、日本法人やインドでバックアップ体制を構築。

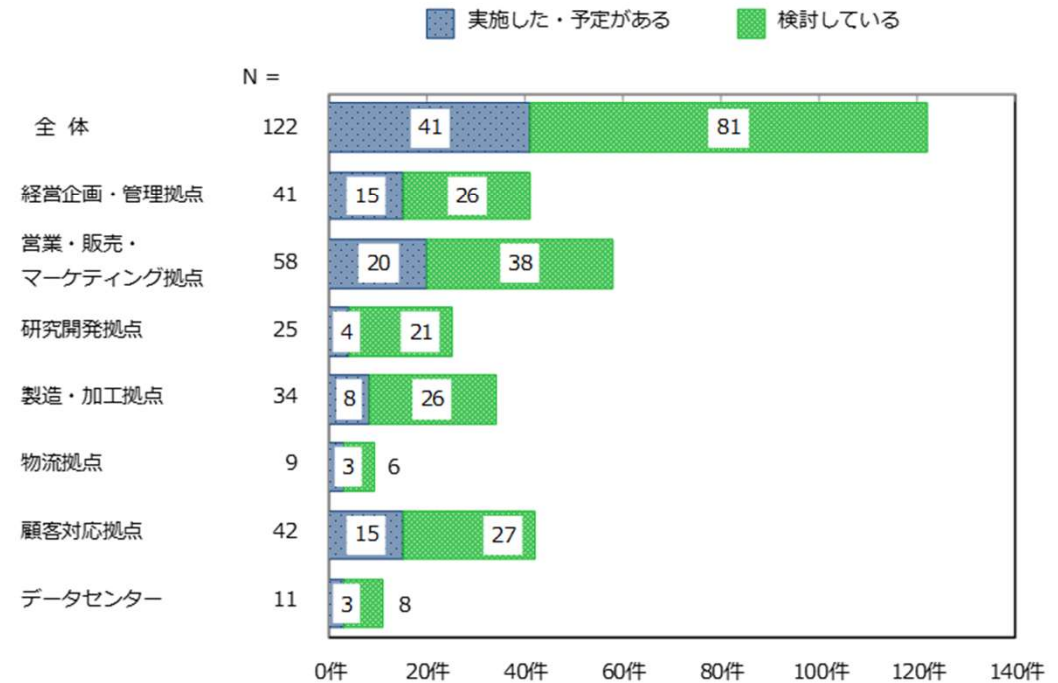
### 3 | 日本国内への機能移転は「営業・販売・マーケティング」が最多

- 直近3年間（もしくは今後3年間）で海外拠点を持つ機能の日本国内への移転（予定）について、「実施した・予定がある」は2.7%、「検討している」が5.3%となった。親会社を国・地域別で見ると、約10%のアジア系企業で実施・予定あるいは検討している。特に、アジア系企業では、「実施した・予定がある」企業より「検討している」と回答した企業の割合が高い。
- 移転対象となる機能は「営業・販売・マーケティング」が最多。「製造・加工」「研究開発」では検討が進んでいる。

親会社の国・地域別の日本国内への機能移転



機能別の日本国内への機能移転



## 4 | 協業・連携実施企業でより柔軟なバリューチェーン再構築の可能性

- 海外拠点からの日本国内への機能移転について、実施・予定及び検討している企業を国内企業・機関との協業・連携の実施状況別にみたところ、「経営企画・管理」「営業・販売・マーケティング」では実施の有無に大きな違いは見られなかった。
- 一方、より移転コストがかかると思われる「研究開発」「製造・加工」については、協業・連携を実施している企業で、その割合が高いという傾向があった。各社のおかれる状況には違いがあることに留意する必要があるが、協業・連携の実施が日本国内への機能移転を含めたバリューチェーン再構築の取り組みを促進している可能性がある。

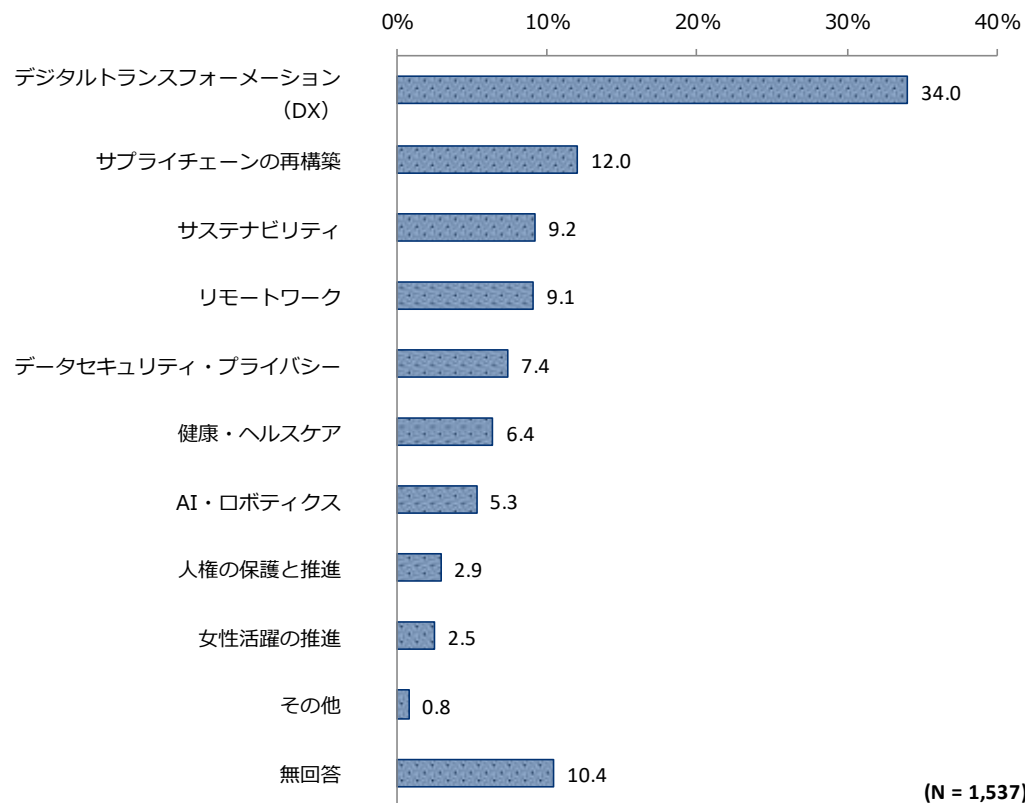
協業・連携の実施状況別にみた日本国内への機能移転（複数回答可）

|                         | N=  | 経営企画・<br>管理拠点 | 営業・販<br>売・マーケ<br>ティング<br>拠点 | 研究開発<br>拠点 | 製造・加工<br>拠点 | 物流拠点 | 顧客対応<br>拠点 | データ<br>センター | その他  | (%) |
|-------------------------|-----|---------------|-----------------------------|------------|-------------|------|------------|-------------|------|-----|
| 全体                      | 122 | 33.6          | 47.5                        | 20.5       | 27.9        | 7.4  | 34.4       | 9.0         | 5.7  |     |
| 実施している                  | 36  | 33.3          | 47.2                        | 27.8       | 38.9        | 5.6  | 25.0       | 13.9        | 5.6  |     |
| 過去に実施したことがあるが、現在は行っていない | 8   | 37.5          | 50.0                        | 12.5       | 25.0        | 0.0  | 50.0       | 0.0         | 0.0  |     |
| 実施したことはないが、検討している       | 38  | 34.2          | 44.7                        | 21.1       | 21.1        | 7.9  | 42.1       | 7.9         | 10.5 |     |
| 実施したことはなく、検討もしていない      | 38  | 31.6          | 50.0                        | 15.8       | 26.3        | 10.5 | 31.6       | 7.9         | 2.6  |     |

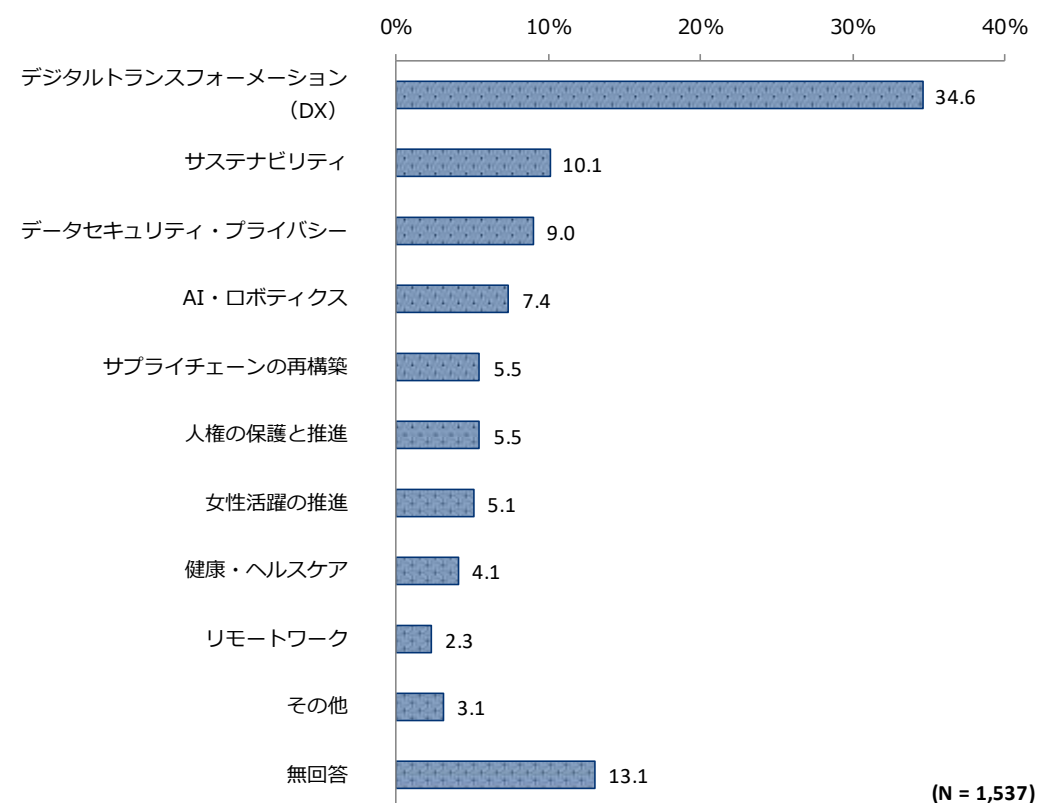
## 5 | アフターコロナのビジネス展開のテーマは「DX」が最多

- アフターコロナを踏まえた今後のビジネス展開に関して、自社が取り組んでいる、および日本政府・経済界が取り組むべき最も重要なテーマは、いずれも「デジタルトランスフォーメーション（DX）」が突出して高くなっている。
- 一方、自社の取組としては「サプライチェーンの再構築」に取り組む割合が高いのに対し、日本政府・経済界に対しては、「サステナビリティ」「データセキュリティ・プライバシー」の取り組みへの期待が大きい。

貴社が取組を推進している/検討しているテーマ（最も重要）



日本政府・経済界の取り組むべきテーマ（最も重要）



# 【参考】調査項目一覧

## I. 貴社の概要について

1. 外国親会社と国内外資系企業の業種
2. 外国親会社の出資比率
3. 外国親会社の国・地域名
4. 外国親会社のアジア（東アジア、東南アジア、南アジア）での展開について、日本以外に法人のある国・地域
5. アジアにおける統括拠点
6. 外国親会社の設立年数
7. 国内拠点の所在地およびその機能
8. 日本法人の設立時期あるいは出資（外資比率が3分の1を超えた）時期
9. 日本法人の資本金（2022年8月31日時点）
10. 日本法人の常時従業員（役員含む、アルバイト・パートを除く）数
11. 日本法人の過去1年間の新規採用者（役員含む、アルバイト・パートを除く）数
12. 日本法人の直近決算年度の売上高
13. 日本法人の直近決算年度の売上高の前年度比増減
14. 日本法人の事業計画の進行度合い
15. 日本法人の事業計画の進行状況に影響している要因（自由記述）

## II. 近隣アジア諸国と比較した日本の強みと課題

16. 日本のビジネス環境について、世界のほかの市場と比較した日本の魅力
17. 日本のビジネス環境の過去1～2年の変化
18. 日本でのビジネス活動にあたり、特に改善を期待する項目。具体的な困りごとやビジネス環境に関する改善要望
19. 外国人投資家・起業家・経営者・ビジネスマン（高度外国人材など）の日本国内での就労・在留にあたって、必要な環境整備
20. 外国人投資家・起業家・経営者・ビジネスマン（高度外国人材など）の日本国内での就労・在留にあたって、拡充・改善・導入が望まれる施設・サービス・制度（自由記述）

# 【参考】調査項目一覧

## Ⅲ. 貴社のビジネス計画について

21. 現状と今後の販売先・調達先について
22. 直近3年（今後3年）程度で海外拠点における機能を日本国内に移したか（移す予定があるか）
23. 海外拠点のもつ機能のうち、移転対象の機能は何か
24. 日本法人の将来的な日本国内における事業計画
25. 今後3年程度での日本国内における新規拠点の設置または既存拠点の強化の予定
26. 立地場所の選定において重視する点
27. 日本国内への事業進出及び事業拡大にあたり、どのような要素が成功につながると考えるか
28. 進出地域での事業を軌道に乗せ、成功につなげるための具体的な要因（自由記述）
29. 国内事業における人材雇用の状況
30. 過去1年間の採用計画の達成度
31. 採用計画が達成できた（できなかった）要因（自由記述）
32. 国内事業における人材雇用の展望
33. 人材確保に関して導入・強化を希望する支援策（自由記述）

## Ⅳ. 国内における協業・連携

34. 国内ビジネス展開における国内企業・大学・研究機関などとの協業・連携の取り組み
35. 協業・連携（検討中を含む）のパートナー
36. 協業・連携を実施するうえでの課題
37. 日本における協業・連携の主要な成功要因、成功のために必要な手段・支援（自由記述）

## Ⅴ. その他

38. 米中貿易摩擦や経済安全保障・テリスキングなどの地政学的リスクについて
39. 国内ビジネスの拡大にあたり、活用したことがある、あるいは活用したい公的機関の支援サービス
40. アフターコロナにおけるビジネス環境の変化を踏まえ、取り組むべきと考えているテーマ
41. アフターコロナにおいて、日本法人で行っている具体的な取組（自由記述）