

# 2024年度 外資系企業ビジネス実態調査

日本貿易振興機構（ジェトロ）

イノベーション部

2025年3月

# 目次

<b>I. 調査概要</b>	<b>3</b>
<b>II. 調査結果</b>	<b>8</b>
調査結果のポイント	8
外資系企業の活動状況	9
日本のビジネス環境の魅力と課題	17
人材確保の現状と取り組み	23
協業・連携とその活性化にむけて	27
地政学リスクの影響とビジネスの新潮流	33
<b>III. 【参考】調査項目一覧</b>	<b>39</b>

## 【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。

# I. | 調査概要①

## 1. 調査の背景と目的

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、経済の成長力強化と地域の活性化に貢献する。その残高は2023年末に50.5兆円となり、初めて50兆円の大台を突破。日本政府は、これを2030年までに100兆円に押し上げることを目標に、各種施策を実行している。

本調査は、日本国内に拠点を置く外資系企業を対象に、各社の事業活動の動向や日本のビジネス環境に対する見方、必要な支援等について聴取し、ビジネス環境の改善や関連施策の検討における基礎資料とし、もって対日投資の推進に資することを目的に実施するものである。

## 2. 調査対象

日本国内における外資系企業 7,301 社

うち有効回答数： 1,427社（有効回答率19.5%）

\*本調査における外資系企業とは、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。

## 3. 調査期間

2024年 10 月 15日 ～ 11 月 17日

## 4. 調査項目（※巻末に調査項目一覧を掲載）

- 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

# I. | 調査概要②

## ■ 回答企業の概要

### 回答企業の業種・詳細

全体・業種・規模	企業数	構成比 (%)
全体	1,427	100.0
製造業	256	17.9
卸売業・商社	563	39.5
小売業	76	5.3
サービス業	481	33.7
大企業	53	3.7
中小企業	1,315	92.2

取扱製品	製造業	卸売業・商社	小売業
	企業数	企業数	企業数
電子部品・デバイス	40	57	4
電気機械器具	23	56	7
化学品	22	46	0
輸送用機械器具	21	28	2
生産用機械器具	21	36	4
医薬品・化粧品	19	24	5
金属製品	14	28	1
飲食料品	10	38	1
業務用機械器具	8	30	2
情報通信機械器具	8	25	2
プラスチック製品	7	8	0
繊維製品・衣服	5	12	8
はん用機械器具	4	5	0
文具・玩具・スポーツ用品	3	14	3
ゴム製品	2	3	0
生活用品・リビング雑貨	0	8	5
その他（不明含む）	49	145	31

詳細	サービス業
	企業数
情報通信業	152
学術研究，専門・技術サービス業	71
金融業，保険業	66
運輸業，郵便業	34
建設業	16
教育，学習支援業	10
生活関連サービス業，娯楽業	9
宿泊業	8
不動産業，物品賃貸業	6
飲食サービス業	5
医療，福祉	3
その他（不明含む）	101

(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。

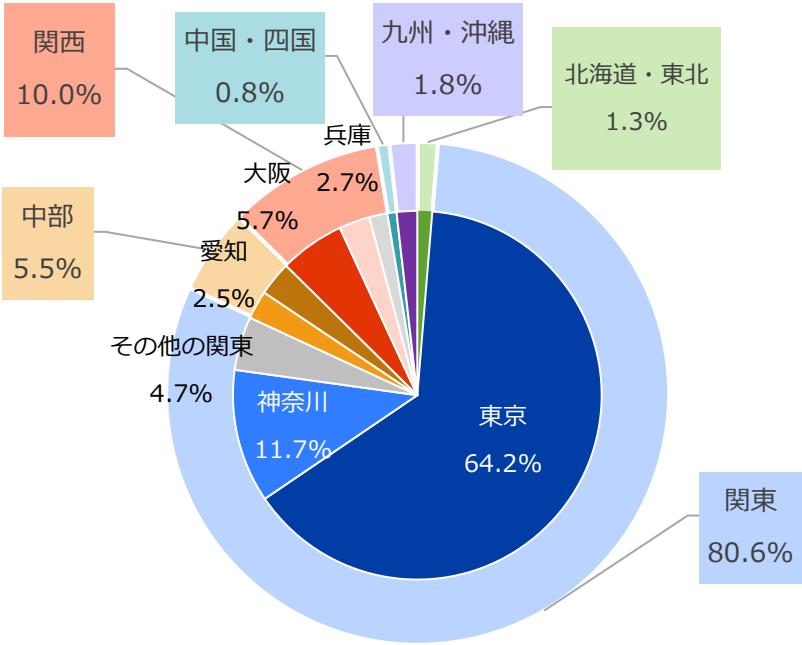
# I. | 調査概要③

## ■ 回答企業の概要

回答企業の本社所在地

北海道・東北		18	関西		143
	北海道	6		大阪府	82
	山形県	4		兵庫県	39
関東		1,150		京都府	14
	東京都	916		滋賀県	6
	神奈川県	167	中国・四国		12
	埼玉県	27		広島県	7
	千葉県	26	九州・沖縄		26
	茨城県	6		福岡県	14
	群馬県	5	(注) 回答企業数が3件以下の県は省略。		
	中部				
	愛知県	35			
	静岡県	14			
	長野県	8			
	三重県	8			
	新潟県	5			

(注) 回答企業数が3件以下の県は省略。



(n=1,427)

(注) 小数点以下第2位を四捨五入しているため、内訳と一致しない項目がある。(以下同様)

### 【参考】本報告書で分析に使用した「都市規模」の定義

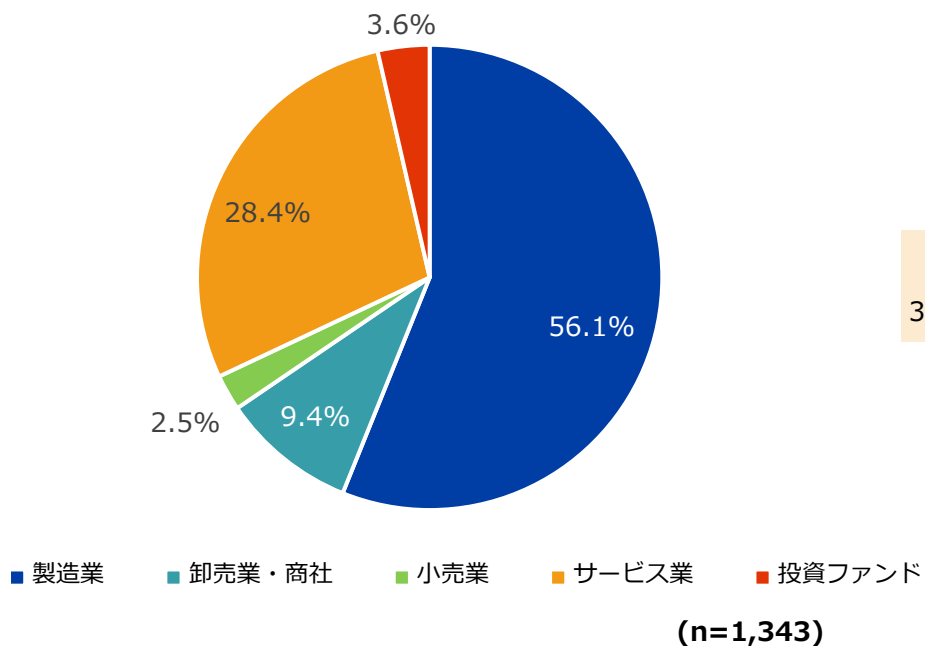
	社数	割合
大都市圏	1,200社	84%
中堅都市圏	157社	11%
その他地域	70社	5%

分類	定義
大都市圏	特に外資系企業が集中している都府県 (東京都、神奈川県、愛知県、大阪府)
中堅都市圏	大都市圏以外で政令指定都市を有する道府県 (北海道、宮城県、埼玉県、千葉県、新潟県、静岡県、 京都府、兵庫県、岡山県、広島県、福岡県、熊本県)
その他地域	大都市圏、中堅都市圏に該当しない県

# I. | 調査概要④

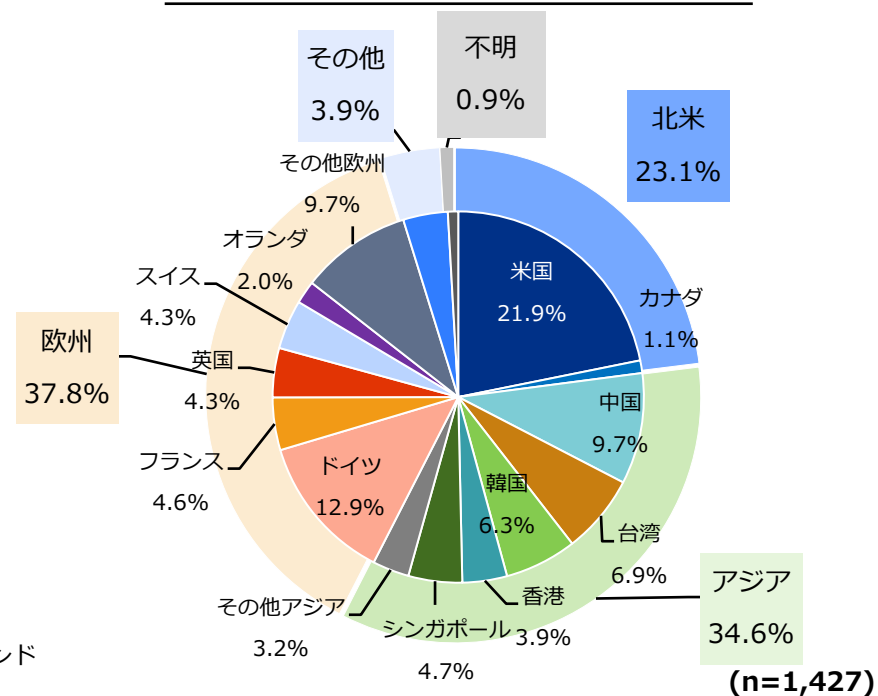
## ■ 回答企業の概要

回答企業の親会社（外国）の業種



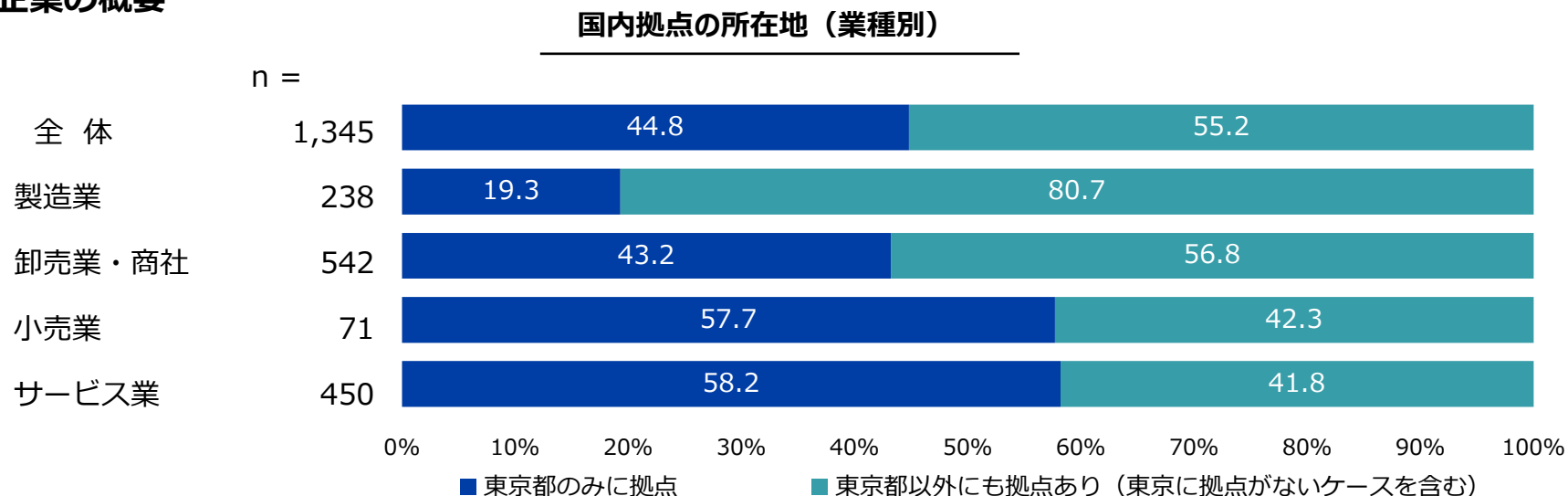
(注) 一部、無回答の企業がある。(以下同様)

回答企業の親会社（外国）の国・地域



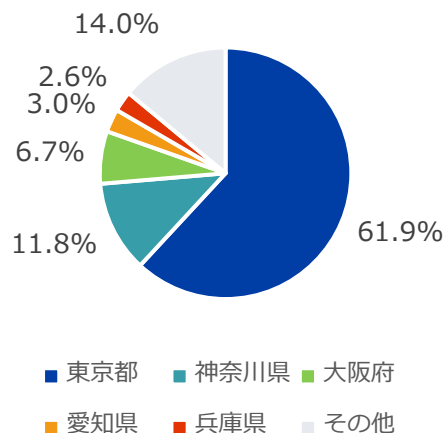
# I. | 調査概要⑤

## ■ 回答企業の概要

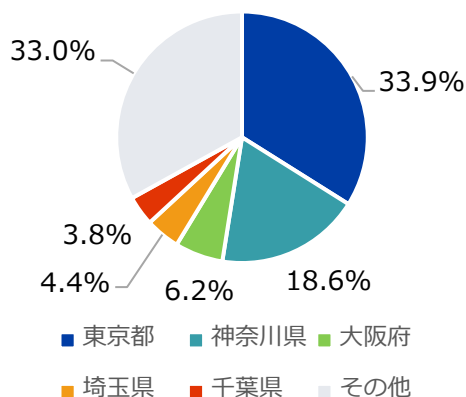


## 国内外資系企業が有する機能別拠点分布(上位5都府県、複数回答)

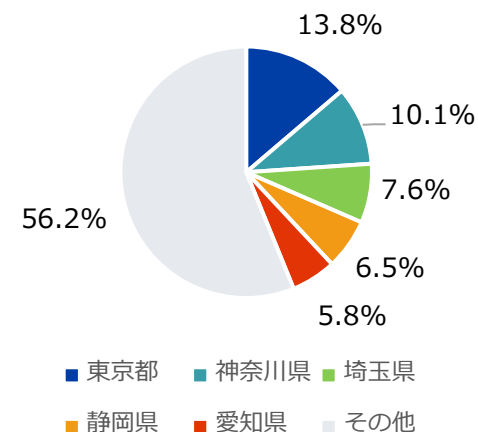
経営企画・管理拠点(n=997)



研究開発拠点(n=249)



製造・加工拠点(n=200)



## II. | 調査結果のポイント

### 1. 外資系企業の約5割が増収を維持、景況は概ね好調

- 増収企業は、前年度調査より減少するも約5割を占め、減収企業の2倍以上。サービス業の増収企業は、5割超で前年度水準を維持。
- 事業計画が想定通り進行している企業は、前年度を上回り約6割。主な要因は、顧客やパートナーとの良好な関係の維持・強化など。
- 事業拡大意向は、前年度比減も5割超え。サービス業で全体平均を唯一上回った一方、小売業は落ち込みが顕著で、現状維持が主流に。

### 2. 日本のビジネス環境の魅力は市場規模・成長性が最多、安定性への評価が存在感増す

- 市場規模と成長性に対する評価が最多を維持したが、前年度からは減少。続く社会・経済／地政学上の安定性に対する評価はポイントを上げ、相対的に存在感が増すかたちに。
- 直近1~2年の日本のビジネス環境は、変化していないとの受け止めが太宗。他方、行政手続きの簡素化・デジタル化、コーポレートガバナンス、外国語コミュニケーション等について、改善を評価する声も。

### 3. 高度人材、一般人材ともに確保が難化、営業・マーケティングとIT・技術人材が特に困難

- 人材確保は高度人材、一般人材のいずれも難化傾向が顕著で、改善を期待する声も行政手続き等を上回り最多。
- 採用活動では、製造業で確保が困難とする割合が、確保できているとする割合の2倍に。確保が困難な職種は、営業・マーケティング人材が最多で約6割、次いでIT・技術人材が約4割で、他の職種を大きく上回った。

### 4. 協業に取り組む企業は医薬品・化粧品が5割弱で最多、協業実施・検討企業は増収傾向

- 日本国内の企業・大学・研究機関等との協業（業務提携・技術提携等）を実施・検討している企業は、医薬品・化粧品で5割に迫り最多。主な協業内容は、国内市場向けマーケティング・販路開拓、研究開発、新製品・サービス開発など。
- 協業を実施・検討している企業は、実施・検討していない企業に比べ増収企業の割合が減収企業に比して高く、日本国内のリソースの有効活用が売上増につながることを示唆する結果に。

### 5. 地政学リスクを踏まえた製造拠点分散化などの動きが継続

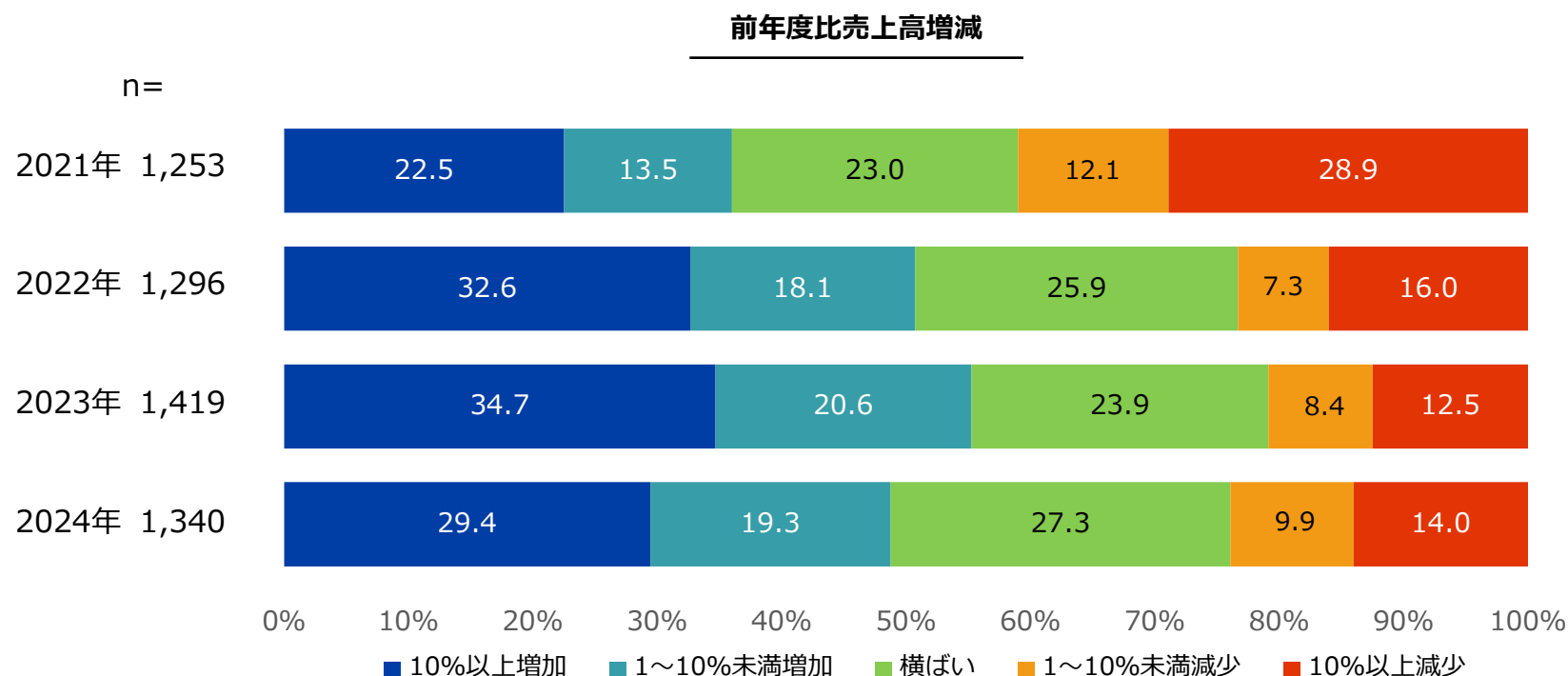
- 過半の企業は地政学リスク伴う日本の重要性に変化なしとするも、アジア系を筆頭に重要性が向上したとする企業も一定数存在。
- 米国系企業のみ、向上したとする割合が前年度調査から増加。シンガポール系・米国系で、日本への機能移転の実施・検討が増加。
- 地政学リスクへの対策として、サプライチェーン再編による製造拠点分散化などの動きが継続。特に、中国での生産にコストメリットがなくなりつつある、同国との取引が難しくなっているなどの声があり、東南アジア等への生産移転の動きも。



# 外資系企業の活動状況

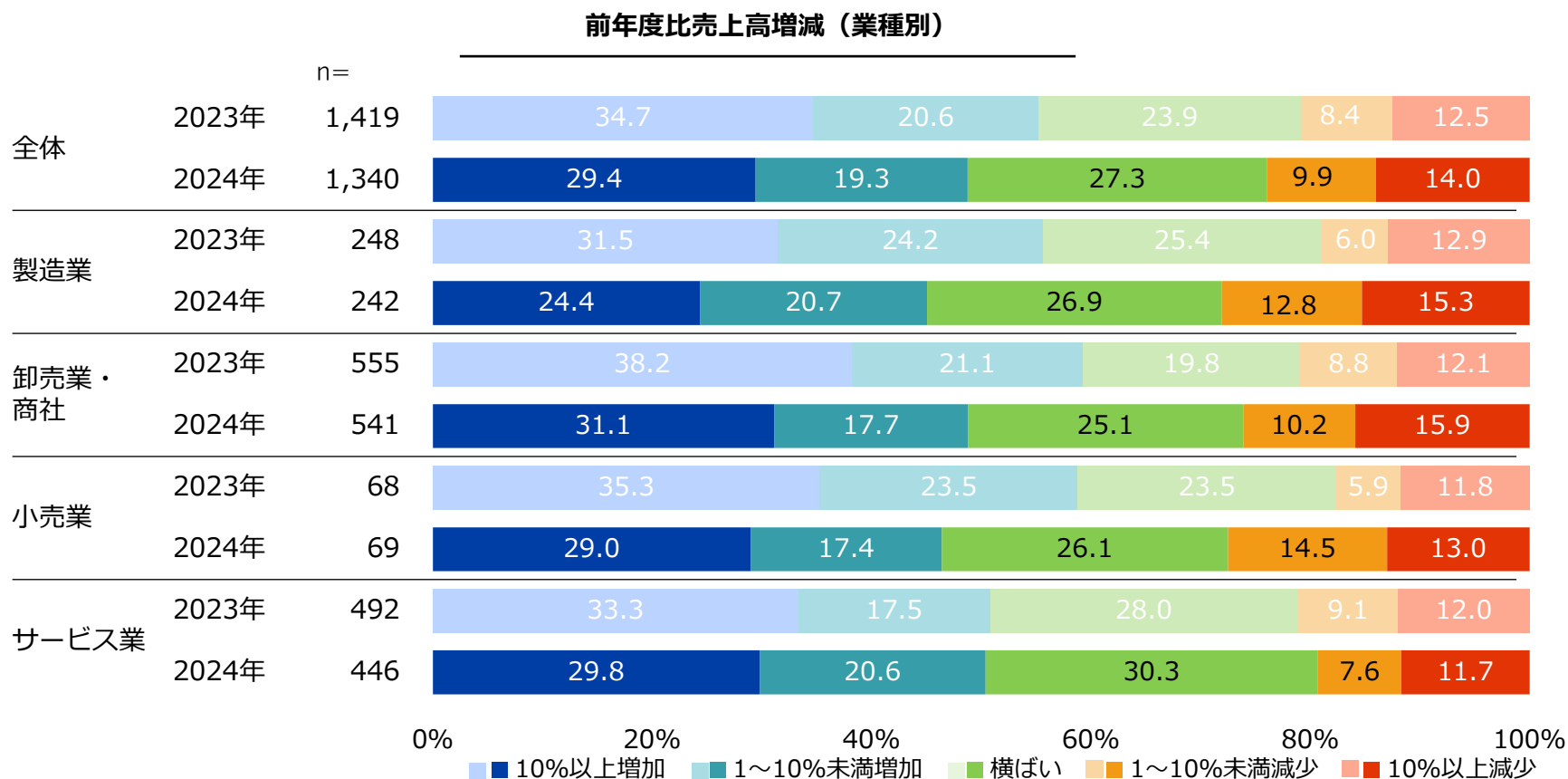
# 1 | 増収企業は減少も約5割を占め、減収企業の2倍を維持

- 直近決算年度（2023年9月～2024年8月までに決算を迎えた年度）の売上高の前年度比増減をみると、1%以上の増加となった企業は全体の48.7%を占め、1%以上の減益となった企業（24.0%<sup>注</sup>）の約2倍となった。
- 経年推移をみると、増収企業の割合は2021年度から2023年度にかけて継続的に伸びたが、2024年度調査では前年度比6.6ポイントの減少に転じた。



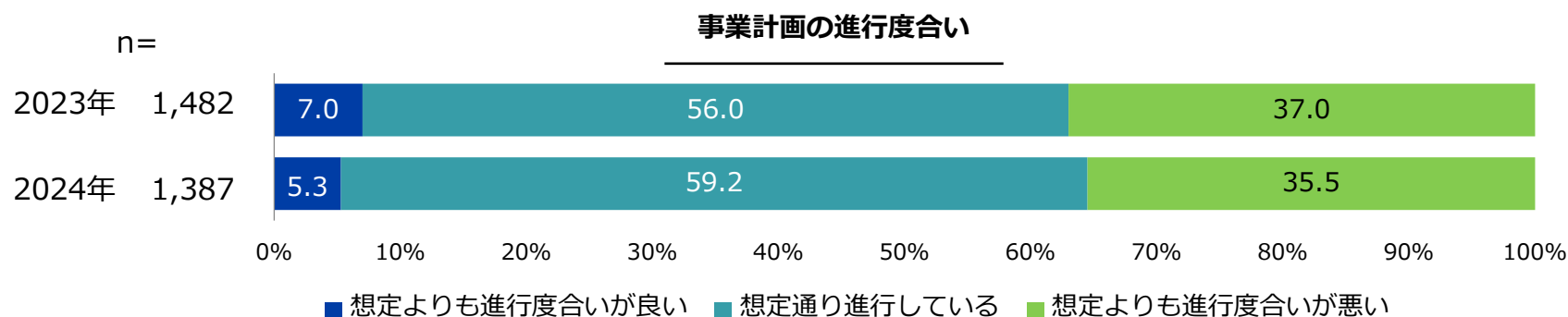
## 2 | サービス業の増収企業は5割を超え、前年度水準を維持

- 売上高の前年度比増減を業種別でみると、全業種で7割以上が増収または横ばいとなった。
- 特にサービス業で増収企業の割合が過半（50.4%）となり、全体平均（48.7%）を1.7ポイント上回った。経年でみると製造業、卸売業・商社、小売業で軒並み増収企業の割合が減少する中、サービス業は前年度水準を維持した。



### 3 | 事業計画が想定通り進行の企業は前年度を上回り約 6 割

- 事業計画の進行度合いは、想定通り進行している企業が前年度比3.2ポイント増で59.2%となった。想定よりも進行度合いが良い企業は5.3%（同1.7ポイント減）となった。順調な事業進捗の要因として、顧客やパートナーとの良好な関係の維持・強化などが複数挙げられたほか、AIなど新技術を用いた製品への需要の高まりや、データセンター等の海外からの投資増を挙げる声もあった。
- 一方で、想定よりも進行度合いが悪い企業は35.5%で、前年度比1.5ポイント減少したものの、想定よりも進行度合いが良い企業を2年連続で大幅に上回った。前年度に続いて円安を要因とする声が多いほか、景気停滞・市況悪化を指摘する企業も複数みられた。



#### 想定以上/想定通りと回答した企業が考える要因（自由回答）

- ・ 顧客との関係が良好な為。【素材卸】
- ・ 良いパートナーが見つかりました。【化学卸】
- ・ 金利の上昇、新規ビジネス、既存顧客からの追加ビジネスの獲得。【金融・保険】
- ・ 新規イノベティブな製品を取扱っている為、将来的な需要が高まっていると理解している。【輸送用機械卸】
- ・ 国内の半導体設備投資が活発であること。【電気機械小売】
- ・ 旺盛な海外投資家からの需要に支えられている。データセンター・セミコンホテル・大阪エキスポ等。【業種未回答】

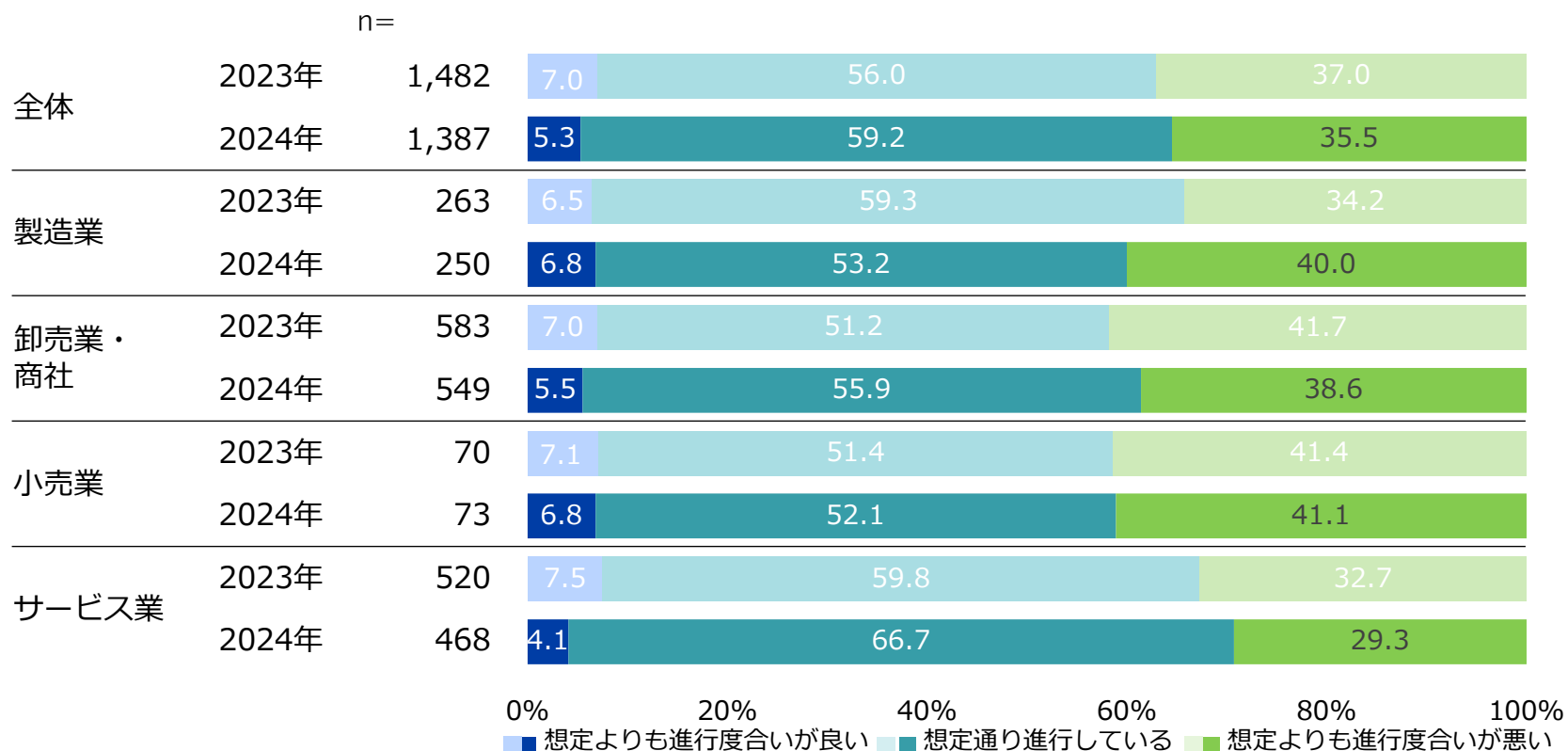
#### 想定よりも悪いと回答した企業が考える要因（自由回答）

- ・ 円安の影響により、輸入品の原価が高騰し、コストアップにより収益が減少している。【飲食】
- ・ 長引く円安による利益圧迫と投資への影響。【機械卸】
- ・ 円安の進行が想定値より激しい為。【医薬化粧品小売】
- ・ 市場経済環境の悪化。【スポーツ用品製造】
- ・ 国内外の景気の低迷。【機械製造】
- ・ 景気の不透明性、人材不足。【運輸・郵便】

## 4 | 製造業で想定よりも進行度が良い割合が微増

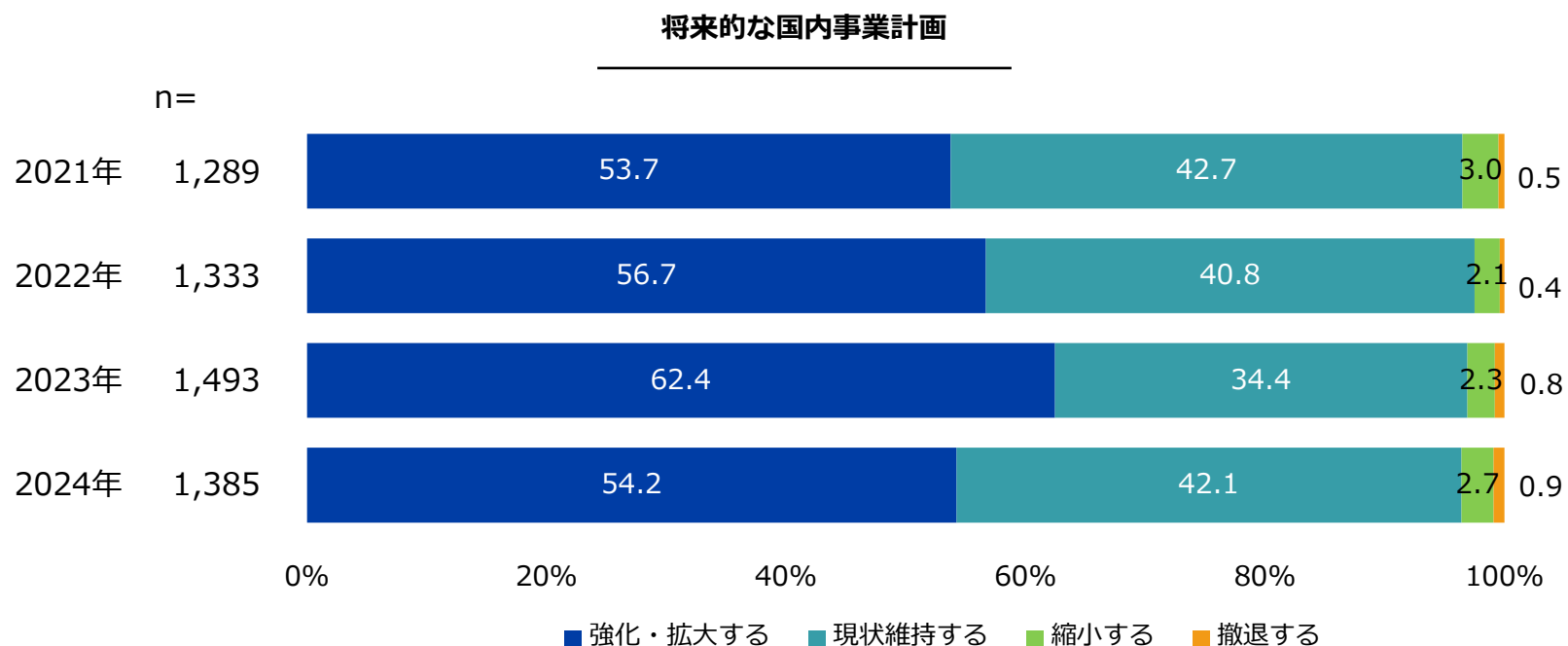
- 事業計画の進行度合いを業種別でみると、製造業は想定より進行度合いが良い企業が前年度比0.3ポイント増の6.8%となった。小売業（6.8%、同0.3ポイント減）とともに、全体平均（5.3%）を上回った。
- サービス業では、想定より良い企業は少ないものの、想定通り進行している割合が66.7%と最多だった。想定よりも悪い企業の割合（29.3%）は全業種の中で最も少なく、唯一3割を下回った。

事業計画の進行度合い（業種別）



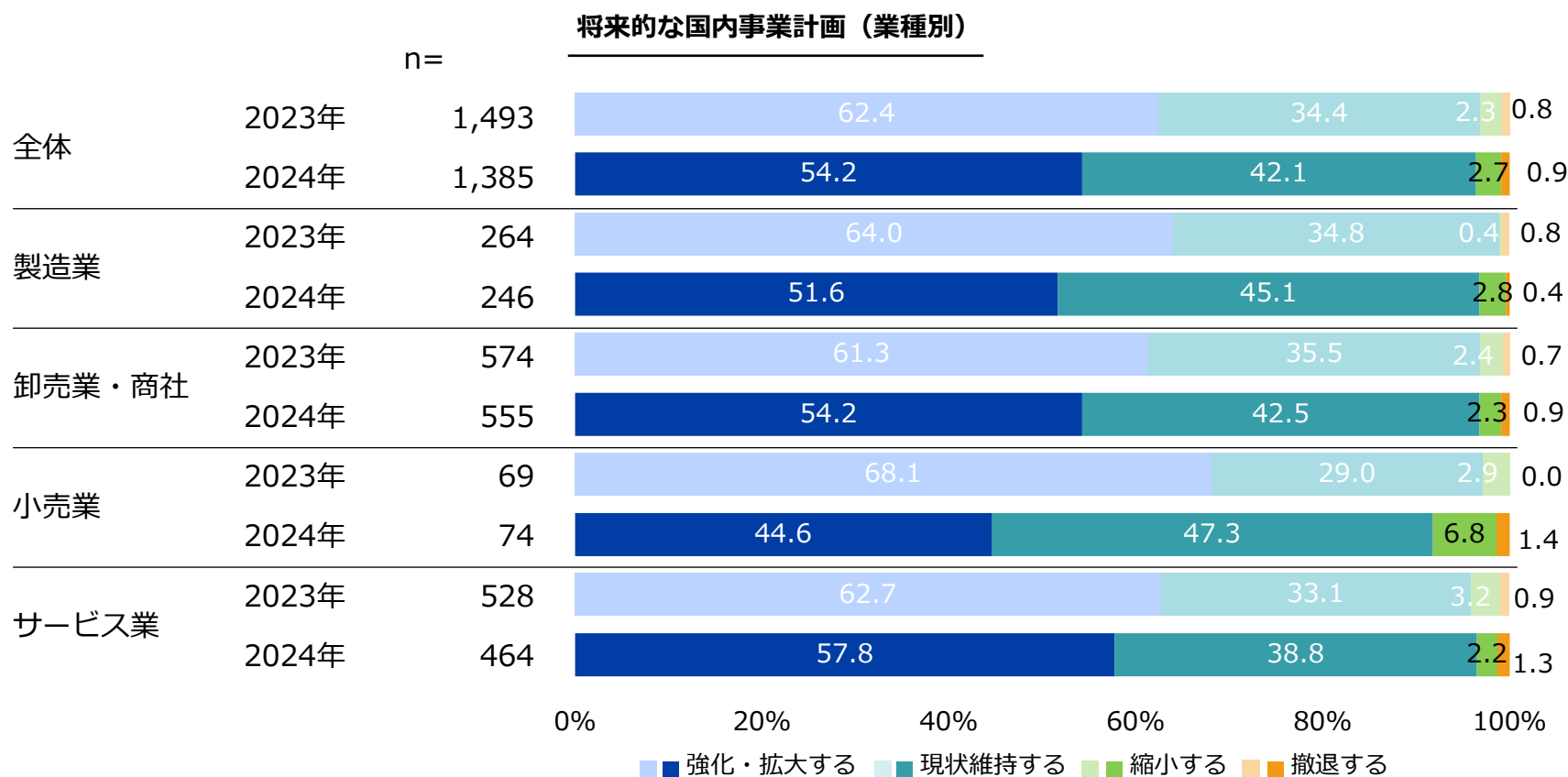
## 5 | 国内事業の拡大意向は前年度比減も、5割以上を維持

- 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企業は54.2%で、2021年度の初回調査以降で、初めて減少に転じた。一方で、他のすべての項目を上回り、総体としては引き続き積極的な姿勢がうかがえた。
- 現状維持の意向は42.1%、縮小は2.7%、撤退は0.9%で、いずれも前年度から増加したが、縮小・撤退は合わせて4%に満たなかった。



## 6 | サービス業で事業を強化・拡大する意向が全体平均超え

- 前年度と比較すると、全業種で強化・拡大の意向が減少し、現状維持が増加した。
- サービス業では、強化・拡大の意向（57.8%）が全業種の中で最多で、全体平均（54.2%）を3.6ポイント上回った。
- 小売業では、強化・拡大（44.6%）が前年度比13.5ポイント減、現状維持（47.3%）が同18.3ポイント増となり、やや様子見に変化している業界動向が顕著だった。



## 7 立地場所の選定では新規顧客の獲得見込みを最重要視

- 日本国内での立地場所の選定にあたって重視する点は、新規の顧客獲得が49.4%と最多で、次いで充実したインフラ（40.9%）、ビジネスコスト（38.3%）と続いた。
- 都市の規模別では、大都市圏・中堅都市圏以外の地域でビジネスコスト（50.0%）、優秀な人材（47.0%）の確保が特に重視され、同地域進出に際して利点となっている。
- 拠点機能別でみると、製造・加工拠点はビジネスコストを最も重視しており、新規顧客やインフラに重きを置く他の機能の拠点とは異なる傾向が示された。ビジネスコストは、物流拠点も過半（52.1%）が重視している。

立地場所の選定において重視する点（都市規模別・拠点機能別、複数回答）

単位：件、%

	n=	新規の 顧客獲得が 見込める	充実した インフラ	ビジネス コスト	現地にて 優秀な人材 の確保が見 込める	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	BCPを 考慮した 拠点の分 散	魅力的な 地方自治体 のインセン ティブ	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	1,246	49.4	40.9	38.3	35.0	14.8	11.5	10.0	8.9	5.5	5.1	1.8	6.0
大都市圏	1,038	50.2	40.0	36.8	34.4	15.0	11.6	10.2	8.8	5.7	4.6	1.9	6.1
中堅都市圏	142	45.8	47.2	43.7	33.8	12.7	11.3	8.5	8.5	5.6	9.2	1.4	6.3
その他地域	66	43.9	40.9	50.0	47.0	15.2	10.6	9.1	12.1	1.5	4.5	1.5	4.5
経営企画・管理拠点	896	48.9	42.0	39.5	35.7	16.2	11.3	10.9	9.0	4.9	4.7	1.6	5.9
営業・販売・マーケティング拠点	947	51.7	42.0	39.5	35.9	15.8	11.3	10.5	8.8	5.1	4.5	1.6	5.5
調達拠点	365	45.5	49.3	47.4	39.7	18.9	11.5	13.2	11.5	6.0	3.3	1.1	6.0
研究開発拠点(R&D)	227	33.9	53.3	46.3	47.1	17.2	10.6	16.3	15.0	5.3	11.0	1.8	7.9
製造・加工拠点	183	33.9	52.5	53.0	45.9	21.9	10.4	19.1	13.1	6.0	5.5	1.1	6.6
物流拠点	313	41.9	53.7	52.1	39.6	15.3	13.1	13.4	10.9	6.7	5.1	1.3	5.4
販売・サービス提供拠点	518	50.8	41.1	42.3	34.6	13.7	11.8	9.8	8.5	4.4	4.6	1.2	6.8
顧客対応拠点	632	50.0	45.4	41.1	37.0	15.0	13.0	12.5	9.0	5.2	5.2	1.7	7.1
データセンター	120	45.8	61.7	43.3	47.5	19.2	17.5	20.8	15.8	5.0	6.7	3.3	5.8
その他	76	52.6	35.5	38.2	38.2	13.2	11.8	13.2	11.8	13.2	6.6	5.3	11.8

（注）各分類で最も重視される項目を色付けしている。選択肢の一部を抜粋。「都市規模」の定義はp.5参照。

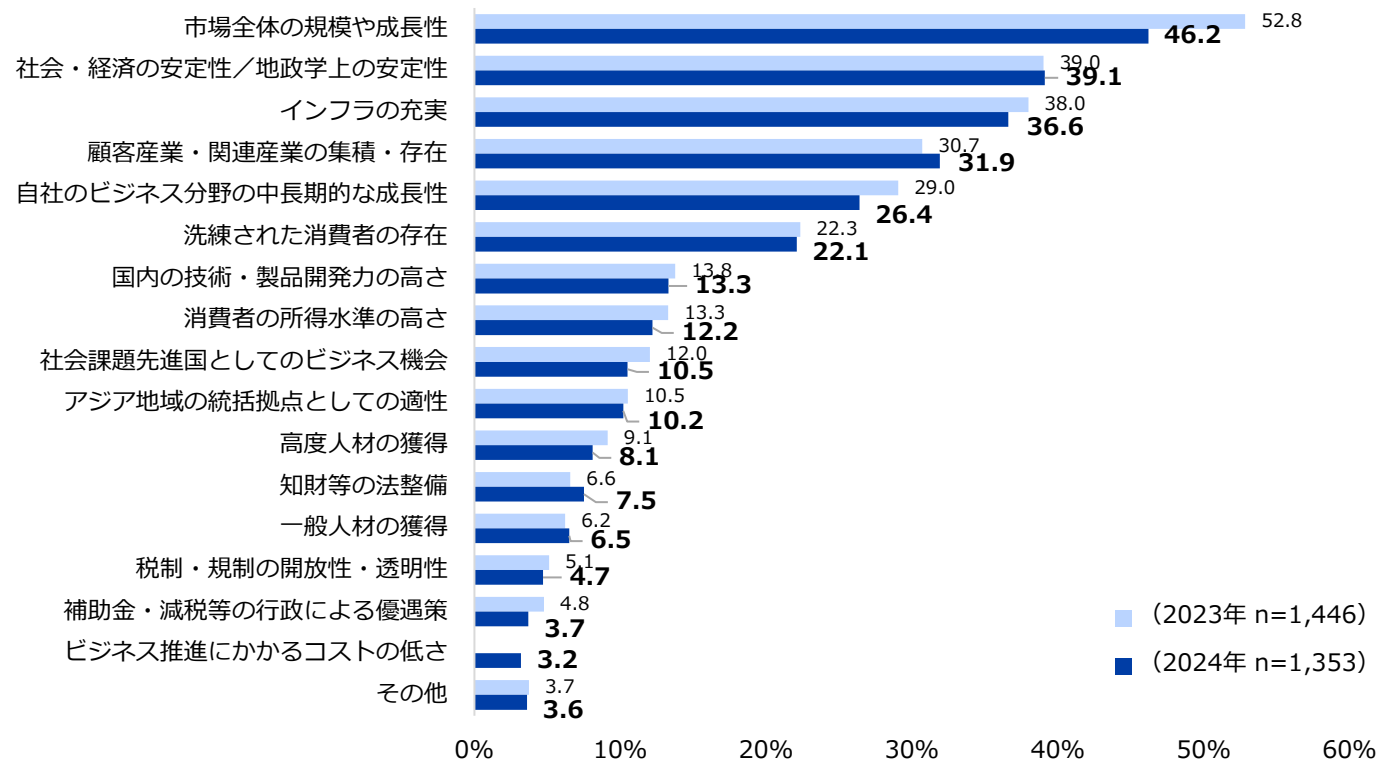


# 日本のビジネス環境の魅力と課題

# 1 | 社会・経済の安定性が日本の強みとして存在感増す

- 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、市場全体の規模や成長性が46.2%で、前回に続き最多だったが、前年度比6.6ポイント減少。他方、これに続く社会・経済の安定性（39.1%）は同0.1ポイント増加し、日本の魅力として存在感が増す結果となった。
- 充実したインフラ（36.6%）も引き続き高く評価されており、地政学リスクやインフラを含む社会・経済の安定性や予見可能性が、外資系企業にとっての日本の強みであることを示している。

日本のビジネス環境の魅力（複数回答）



（注）選択肢「ビジネス推進にかかるコストの低さ」は2023年度調査にはない。

## 2 | 化学品と電子部品では、顧客・関連産業の集積を特に評価

- 日本のビジネス環境の魅力を業種・取扱製品別でみると、顧客産業・関連産業の集積・存在が、特に化学品（47.0%）と電子部品（45.0%）で魅力として評価された。電子部品では、高度人材の獲得を挙げた割合（17.0%）が全業種の中で最多で、全体平均（8.1%）の2倍以上となった。
- サービス業では、金融業・保険業と情報通信業で、市場全体の規模や成長性に対する評価が目立って高く（各71.0%、64.6%）、他の産業に増して日本が有望な市場と認識されている。

日本のビジネス環境の魅力（業種・取扱製品別、複数回答）

単位：件、%

		市場全体の規模や成長性		社会・経済の安定性／地政学上の安定性		インフラの充実		顧客産業・関連産業の集積・存在		自社のビジネス分野の中長期的な成長性		洗練された消費者の存在		国内の技術・製品開発力の高さ		消費者の所得水準の高さ		社会課題先進国としてのビジネス機会(※)		アジア地域の統括拠点としての適性		高度人材の獲得		知財等の法整備		
n=																										
全 体		1,353		46.2		39.1		36.6		31.9		26.4		22.1		13.3		12.2		10.5		10.2		8.1		7.5
業種	製造業	244		35.2		41.0		41.0		35.2		18.9		22.5		18.4		12.3		12.7		12.7		12.3		7.8
	卸売業・商社	540		44.8		39.3		35.6		34.4		25.2		25.2		13.3		12.2		8.9		8.9		5.6		6.7
	小売業	71		42.3		26.8		39.4		19.7		26.8		23.9		8.5		18.3		9.9		8.5		4.2		4.2
	サービス業	454		53.3		40.3		34.8		30.4		31.7		18.5		11.9		11.5		12.1		11.2		9.3		8.6
製造業/卸売業・商社/小売業における取扱製品	機械器具	267		45.3		34.1		38.6		40.8		24.0		18.4		16.5		3.7		11.2		7.5		7.5		5.2
	電子部品	100		41.0		41.0		37.0		45.0		29.0		18.0		16.0		15.0		8.0		12.0		17.0		7.0
	化学品	66		33.3		40.9		36.4		47.0		21.2		24.2		15.2		4.5		9.1		12.1		4.5		9.1
	その他	415		41.4		40.7		37.3		23.4		22.4		29.6		12.8		19.3		9.9		10.4		5.1		7.2
サービス業詳細	情報通信業	144		64.6		36.1		35.4		34.0		34.7		20.8		9.7		13.2		16.7		11.1		9.0		9.7
	学術研究、専門・技術サービス業	69		42.0		37.7		26.1		34.8		26.1		8.7		31.9		5.8		11.6		10.1		15.9		10.1
	金融業・保険業	62		71.0		40.3		32.3		22.6		30.6		9.7		1.6		17.7		11.3		12.9		6.5		6.5
	その他	178		42.1		44.9		38.8		28.7		31.5		23.6		9.6		10.1		9.0		11.2		7.9		7.3

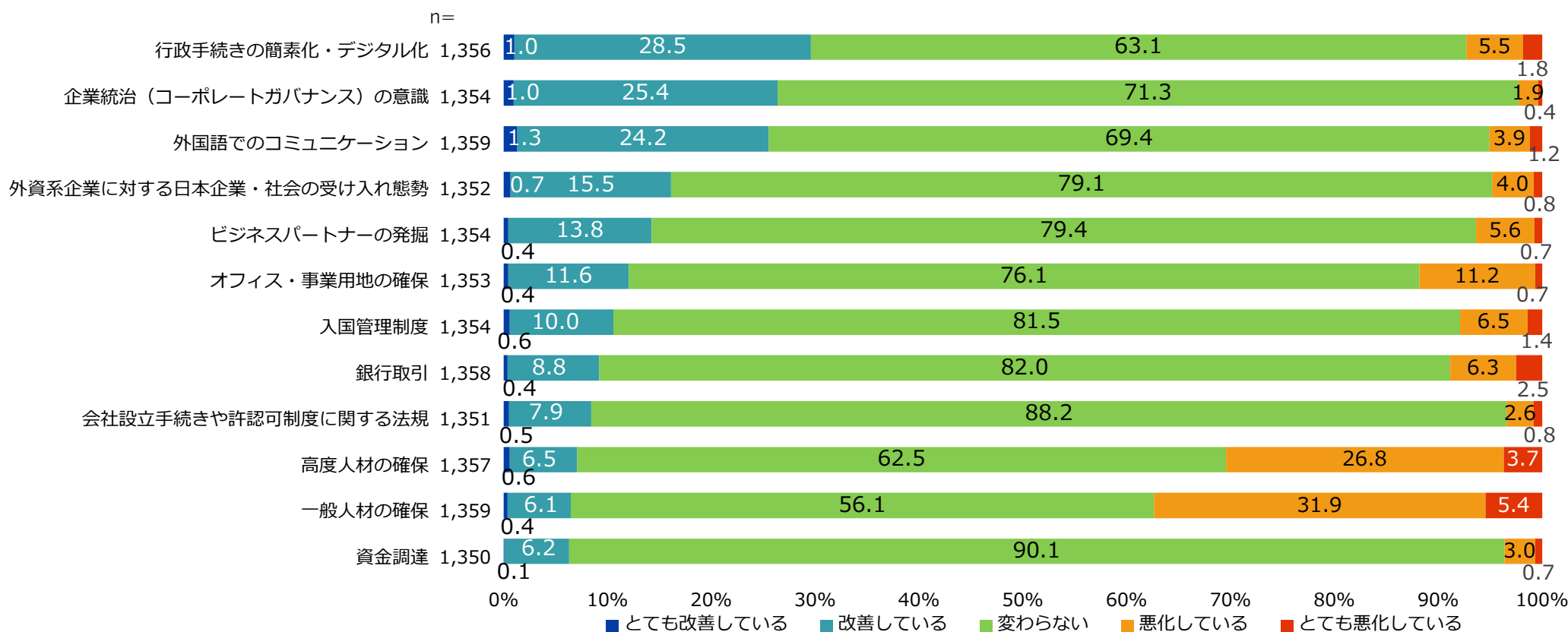
※選択肢全文は「高齢化などの社会課題先進国であり、新技術・サービス開発によるビジネス機会がある」。

(注) 各分類で最大の項目を で色付けしている。選択肢の一部を抜粋。

### 3 | 行政手続きや企業統治の改善は評価されるも、人材確保は困難に

- 直近1～2年の日本のビジネス環境の変化については、すべての項目で変化していないとの評価が最多だった。その中でも改善を評価する声が比較的多かったのは、行政手続きの簡素化・デジタル化、企業統治（コーポレートガバナンス）の意識、外国語コミュニケーションなどだった。
- 他方で人材確保は難化しているとする声も多く、高度人材、一般人材いずれも「とても悪化している」または「悪化している」とした企業の割合が、他の項目に比べ顕著に高かった。

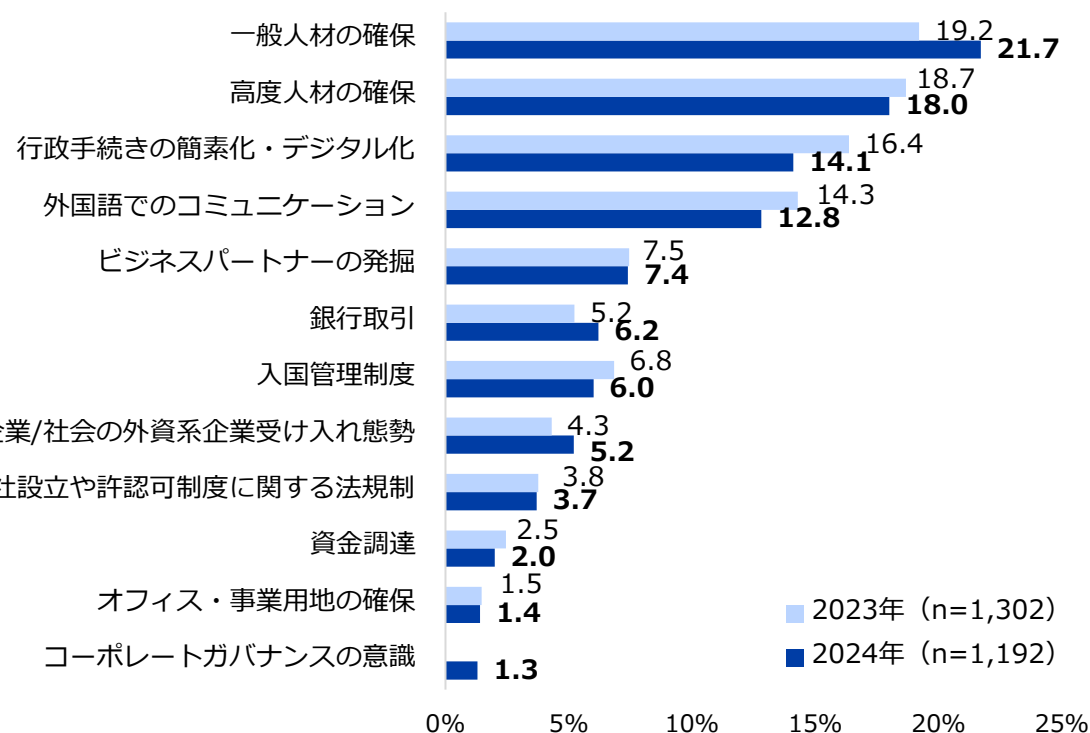
直近1～2年の日本のビジネス環境の変化（各項目で評価を1つ選択して回答）



## 4 | 人材確保に関する改善要望が最多

- 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・高度人材の確保が上位2位を占め（各21.7%、18.0%）、一般人材の確保は前年度比2.5ポイント増となった。これらは直近1～2年のビジネス環境で悪化が顕著であり（p.20参照）、課題感が高まっていることを示している。
- 人材確保に続き、行政手続きの簡素化・デジタル化（14.1%）、外国語コミュニケーション（12.8%）などが挙げられた。これらについては改善を評価する声もあるものの（p.20参照）、更なる改善余地があることを示す結果となった。

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（複数回答）



（注）選択肢「コーポレートガバナンスの意識」は2023年調査にはない。選択肢の一部を抜粋。

### 具体的な改善要望・困りごと（自由回答）

#### 人材確保（一般・高度）

- ・ 人材確保（適切な人材）が非常に難しい。【機械卸】
- ・ 地方都市に関わらず、人材確保が厳しい状況が続いている。（特に若年層）【化学卸】
- ・ 優秀な理系大学生/大学院生の獲得競争が激化。【電子部品製造】
- ・ 賃金の上昇に追いつけておらず、少しでも待遇のいいところに一般人材が流出する傾向がある。【医薬品製造】

#### 行政手続きの簡素化・デジタル化

- ・ インボイス制度、電子帳簿保存法は手間ばかりかかり企業側へは何のメリットもないばかりではなく、負担増となっている。【機械卸】
- ・ 日本固有のオペレーション業務や報告手続きが多く、アジアの他国に比べビジネスを執行するうえでのコストが相対的に高まっている。【金融・保険】
- ・ 外国製品に対する法規制及び先入観が厳しく、予定通りの展開が出来ない。【医薬品卸】

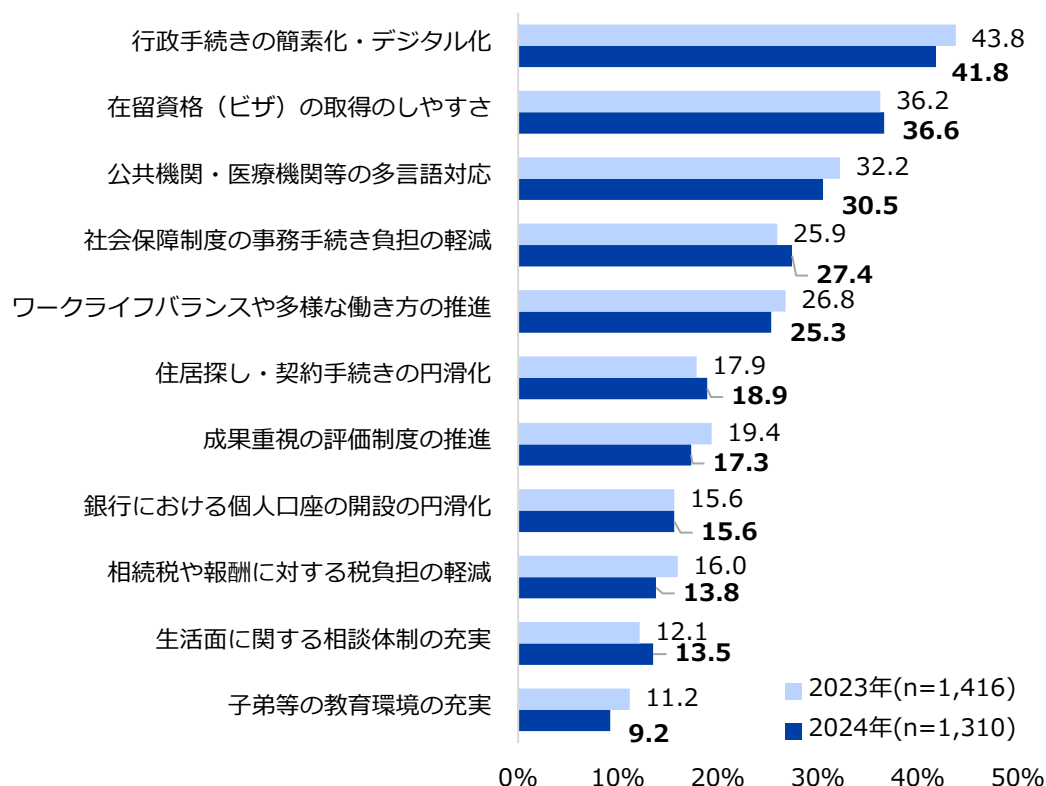
#### 外国語でのコミュニケーション

- ・ 外国人労働者を事業所外（客先）で働かせることが不可能、相手先が日本語のみの対応となっている。【機械卸】

## 5 | 高度外国人材の就労・在留では特に行政手続き改善を望む声

- 高度外国人材などの円滑な就労・在留に必要な環境整備について聞いたところ、行政手続きの簡素化・デジタル化（41.8%）が最も高く、次いで在留資格（ビザ）の取得のしやすさ（36.6%）が挙がるなど、手続き・制度面の改善を求める声が引き続き多かった。

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）の円滑な就労・在留にあたって必要な環境整備（上位3つ選択式）



（注）選択肢の一部を抜粋。

### 拡充・改善・導入が望まれる施設・サービス・制度（自由回答）

#### 行政手続きの簡素化・デジタル化

- 行政手続きの複数DX化不足、口座開設の難しさ。【コンサルティング】

#### 在留資格（ビザ）の取得

- IT関係の技術者にはビザが発行され易いが、製造の固有技術者は、単純労働者と同様に扱われてビザ発行が難しい。【金属製造】

#### その他

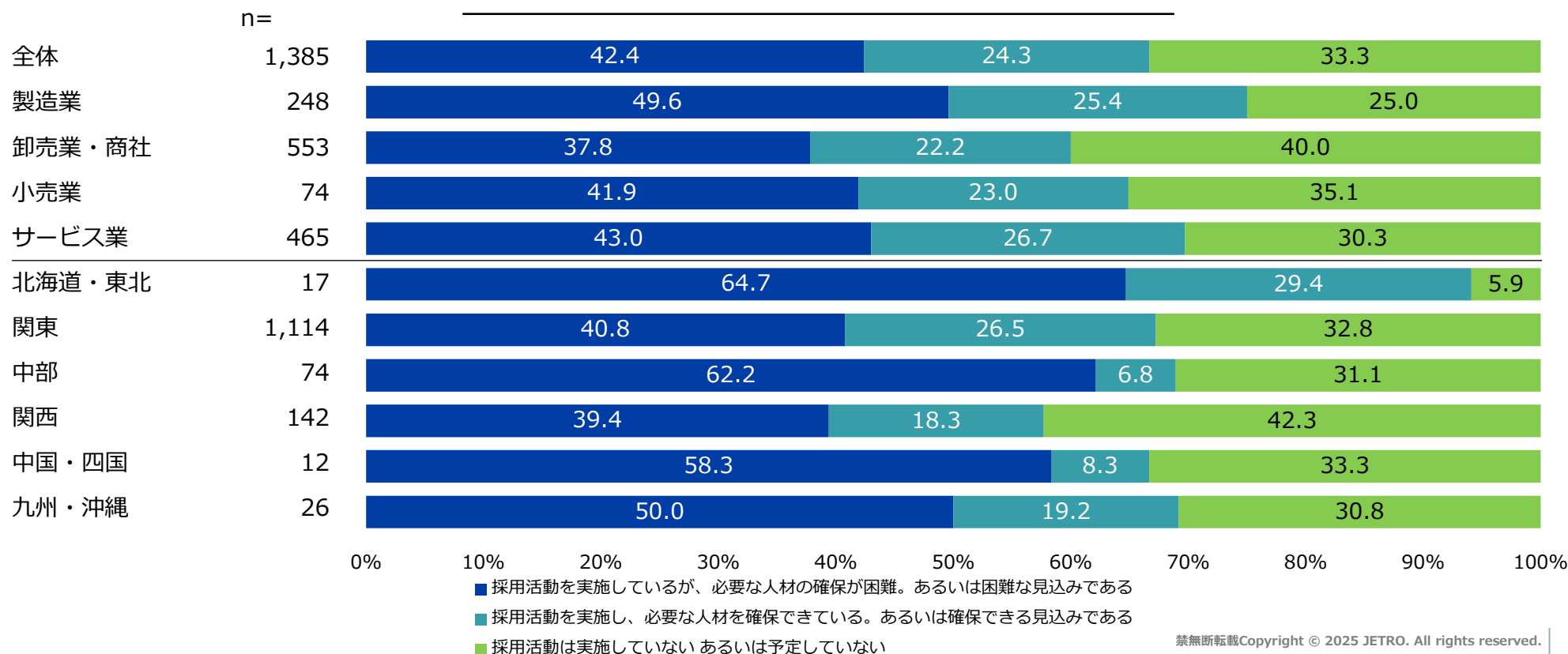
- 起業家・経営者については、少なくとも3年間の在留資格付与と、オフィス要件の撤廃。外国人投資家については、簡易な税制システムと、恩恵のあるキャピタルゲインの制度。ビジネスパーソンや就労ビザが必要なあらゆる外国人就労者については、在留資格のオンライン申請。【飲食料品製造】
- 高度外国人材・特定技能の採用を検討したが、代表取締役が日本に在住していない企業には適用されないとのことではがっかりした。【電気機械製造】
- 将来の帰国に備えて、子女が質の高いグローバルレベルの教育を受けられる環境整備が必要だと思う（特に東京以外）。【スポーツ用品卸】

## 人材確保の現状と取り組み

# 1 | 全国的に厳しい採用事情

- 人材雇用の状況については、42.4%の企業が人材確保が困難（見込み含む、以下同様）と回答。業種別では、特に製造業で困難と回答した割合が、確保できている（同）割合と比べて高かった（2.0倍）。他の業種もすべて、困難が確保できているを上回り、ここでも人材確保に課題を抱える企業が多いことが浮き彫りとなった。
- 地域別でみると、困難が確保できているを大きく上回ったのは中部（9.1倍）と中国・四国（7.0倍）で、九州・沖縄（2.6倍）、北海道・東北（2.2倍）、関西（2.2倍）も2倍を超えるなど、全国的に厳しい採用事情が顕著だった。

国内事業における人材雇用の状況（業種・地域別）

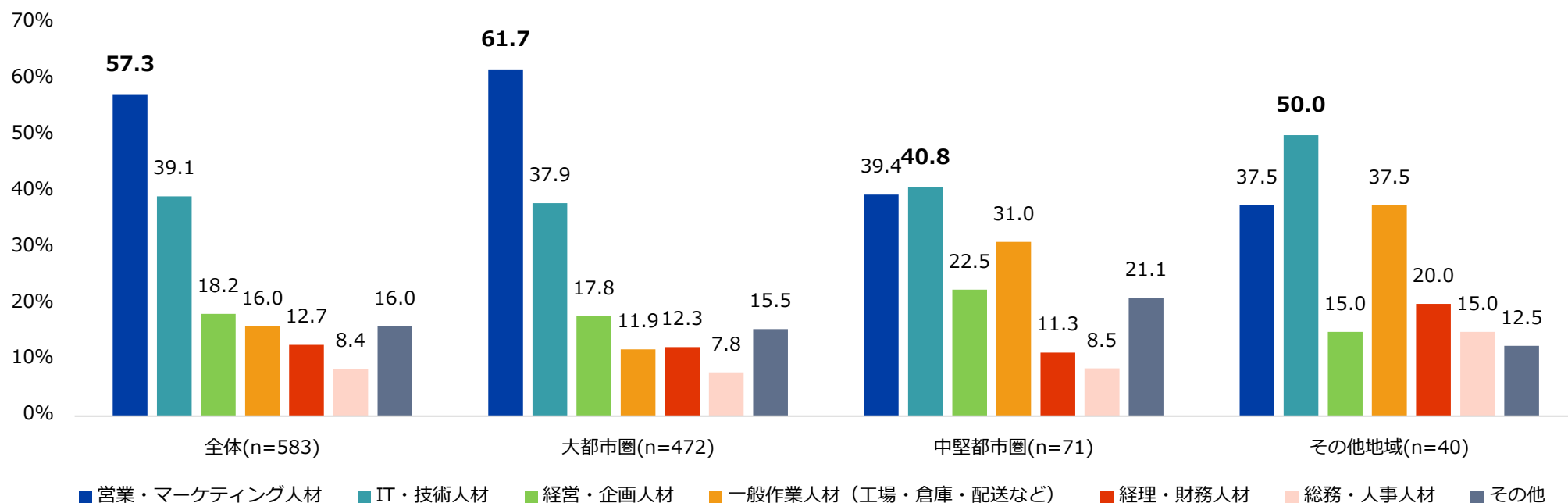




## 2 | 大都市圏は営業、大・中都市圏以外はIT・技術人材の不足が顕著

- 人材確保が困難と回答した企業に対し、その職種について尋ねたところ、全体では営業・マーケティング人材が57.3%と最多だった。次いでIT・技術人材が39.1%と続き、両職種が他を大きく上回った。
- 都市の規模別でみると、大都市圏は営業・マーケティング人材の確保が困難とする回答が6割を超え（61.7%）、大都市圏・中堅都市圏以外の地域ではIT・技術人材が5割に達するなど、地域間で異なる特徴が見られた。中堅都市圏では営業・マーケティング人材（39.4%）とIT・技術人材（40.8%）が拮抗した。

確保が困難な人材の分野（都市規模別、複数回答）



### 3 | 人材確保のための取り組みは知名度向上、給与引上げが多数

- 人材確保のために実施している（予定含む）取り組みは自社の知名度向上・広報強化（39.4%）が最も高く、次いで給与引上げ（34.7%）、社員の英語等外国語能力向上（28.8%）と続いた。
- 業種別でみると、知名度向上・広報強化は小売業が全体平均を大きく上回り、47.0%となった。他方、同業種では給与引き上げ（25.8%）と外国語能力向上（13.6%）が他業種に比べて顕著に低く、業界として打ち手が限られる特性が見受けられる。

人材確保のために実施している（実施予定の）取り組み（業種別、複数回答）

単位：件、%

		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（遠隔地を視野に入れた雇用）	採用活動への予算・資源配分増（人材エージェントの積極活用など含む）	女性活躍の推進	国外人材の採用・異動（高度人材）	成果重視の評価制度改革	リスケリング（時代の変革に合わせた必要なスキルの習得）	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
n =														
全 体	1,238	39.4	34.7	28.8	26.3	21.5	21.4	19.4	16.7	13.8	12.4	7.4	5.3	2.4
製造業	225	39.1	33.8	31.1	18.2	21.8	29.3	24.0	19.6	14.7	14.2	10.7	5.3	2.7
卸売業・商社	492	36.8	40.2	34.1	28.0	19.5	18.3	14.6	18.9	13.8	10.0	2.0	3.5	1.8
小売業	66	47.0	25.8	13.6	24.2	18.2	21.2	10.6	9.1	7.6	10.6	6.1	0.0	3.0
サービス業	415	41.9	29.6	25.3	30.1	24.1	21.4	24.8	13.7	14.7	15.2	11.8	8.2	2.7

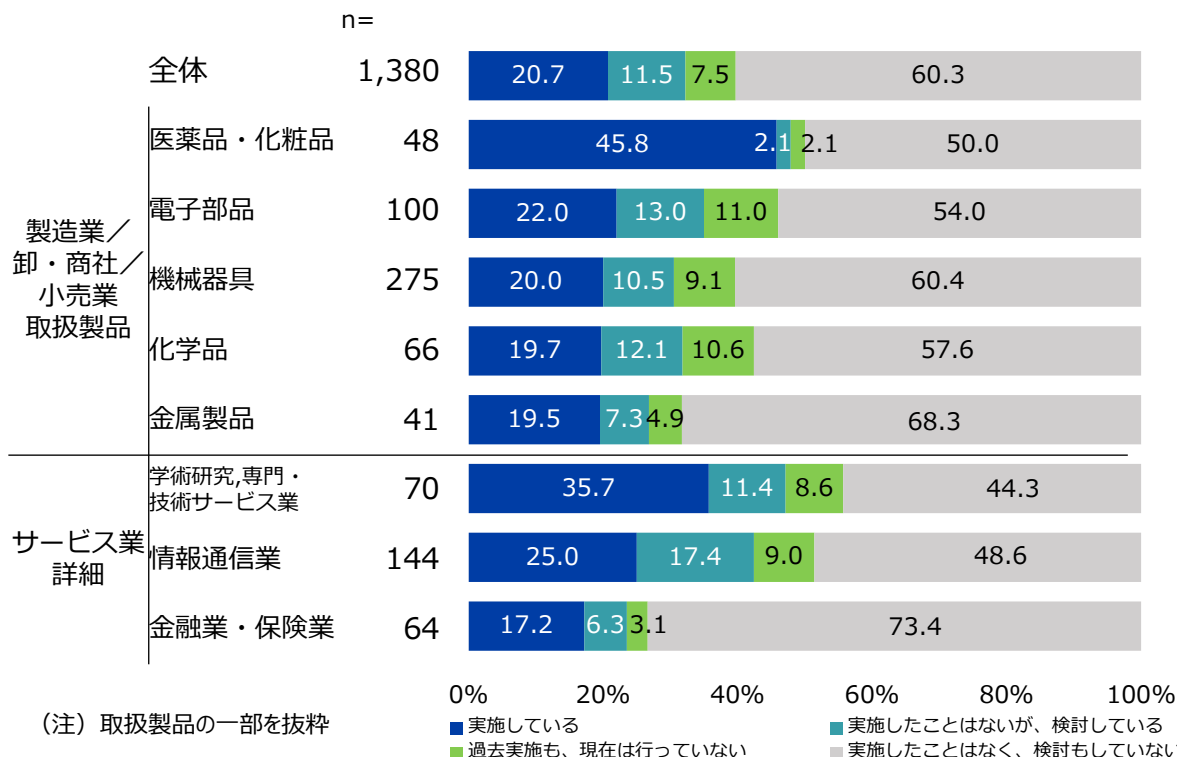
（注）各分類で最大の項目を で色付けている。

**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割超、医薬品・化粧品が多い

- 国内企業・機関との協業・連携※を実施または検討している企業は32.2%だった。業種・取扱製品でみると医薬品・化粧品（47.9%）、学術研究、専門・技術サービス業（土業専門家、コンサルティング等を含む）（47.1%）、情報通信業（42.4%）で実施・検討の合計が4割を超え、特に高くなっている。
- 協業・連携の主な成功要因については、信頼関係の構築やキーパーソンによる仲介、人脈の活用などが複数挙げられた。

協業・連携の実施状況（業種・取扱製品別）



協業・連携の主要な成功要因（自由回答）

## 信頼関係の構築

- ・ 日本国内企業、機関に対して信頼を得ることが肝要。【エネルギー】
- ・ 長期的な信頼関係。【エネルギー卸】
- ・ ネットワーキング、信頼できるパートナーとして長期的な関係性を築く。【宿泊サービス】

## 人脈・紹介

- ・ 関連業者からの紹介、OBの人脈活用。【金属卸】
- ・ キーパーソンによる仲介（紹介）と技術開発力は大きな要因。人脈作りの機会は重要。【電子部品製造】

## コミュニケーションの工夫

- ・ 意思決定速度の向上。【電子部品製造】
- ・ お互いに権利を主張しすぎないこと。透明性。【医薬品製造】

## イベントや展示会の活用

- ・ 展示会に参加して、エンドユーザーに自社商品をPRし、新たなパートナーを見つける。【情報通信サービス】

※ここで言う「協業・連携」とは、日本国内でのビジネス拡大を目指し、国内企業・大学・研究機関等と業務提携・技術提携等の協力関係を築き、共同で取り組みを行うことを指す。

## 2 協業は国内向けマーケティング・拡販や研究開発などで活発

- 具体的な協業・連携の内容については、共同マーケティング・販路開拓（日本市場）（40.5%）が最も多く、共同研究開発（R&D）（37.6%）、新製品・サービスの共同開発（37.0%）と続いた。
- 業種・取扱製品でみると、共同マーケティング・販路開拓（日本市場）は情報通信業（58.9%）、運輸業・郵便業（57.1%）、金融業・保険業（52.9%）で平均を大きく上回った。医薬品・化粧品（63.6%）、飲食料品（50.0%）ではR&Dでの協業・連携が目立つ。

協業・連携の内容（業種・取扱製品別、複数回答）

単位：件、%

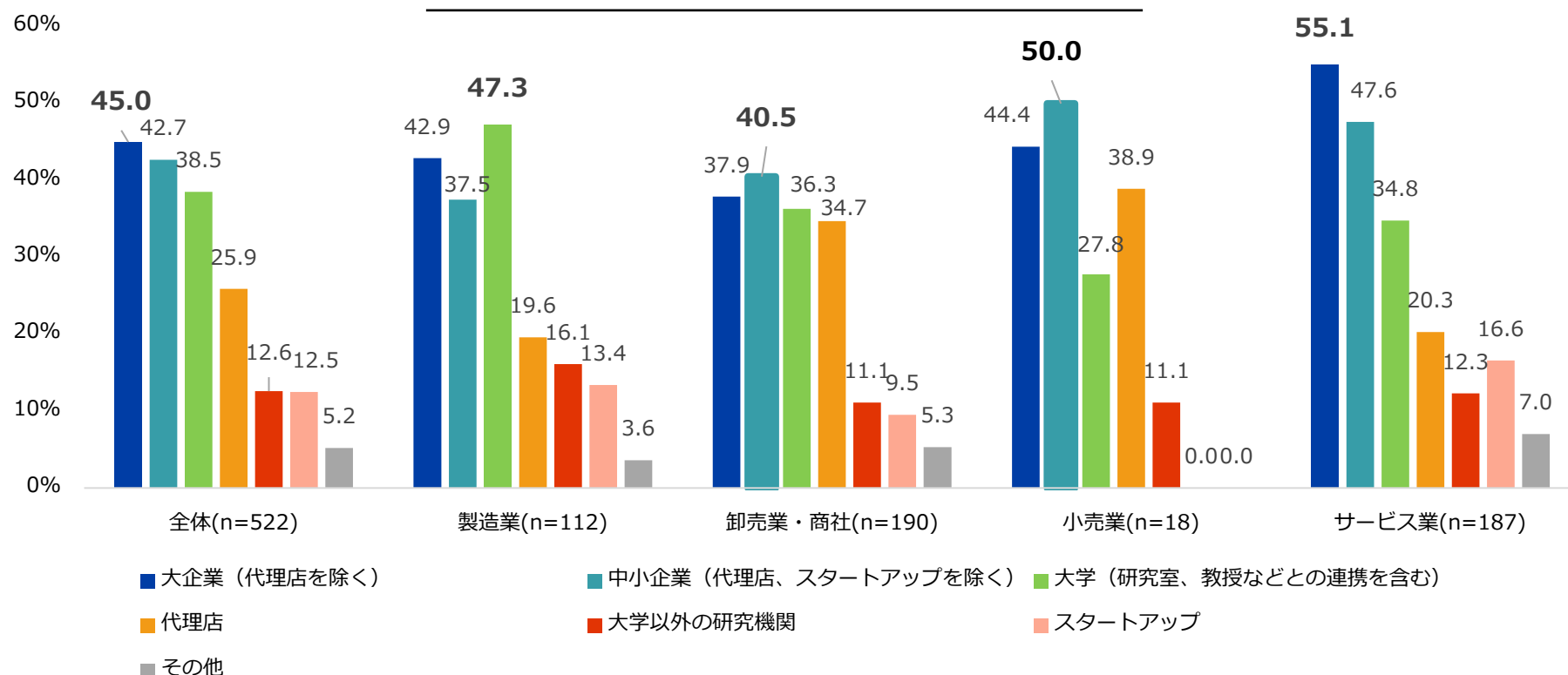
		共同マーケティング・ 販路開拓 (日本市場)	共同研究 開発 (R&D)	新製品・ サービスの共同開 発	共同マーケティング・ 販路開拓 (日本以外 の 外国市場)	資本提携 (協業・連 携パート ナーへの出 資やM&Aな ど)	共同生産	資本提携 (合併会社 の設立な ど)	(設備な どの) 共 同購入・ 利用	その他	
n=											
全 体		519	40.5	37.6	37.0	11.6	6.7	5.0	3.7	2.7	9.1
製造業／ 卸・商社／ 小売業	機械器具	101	44.6	45.5	30.7	7.9	4.0	8.9	3.0	4.0	1.0
	電子部品	44	38.6	38.6	34.1	4.5	4.5	4.5	2.3	2.3	0.0
	化学品	28	17.9	42.9	35.7	3.6	7.1	10.7	7.1	0.0	3.6
	金属製品	13	46.2	30.8	61.5	15.4	7.7	7.7	0.0	0.0	15.4
	飲食料品	10	30.0	50.0	30.0	0.0	0.0	20.0	0.0	10.0	10.0
	医薬品・化粧品	22	36.4	63.6	36.4	18.2	4.5	4.5	4.5	0.0	9.1
	繊維製品・衣服	6	50.0	16.7	83.3	16.7	16.7	0.0	0.0	0.0	16.7
	文具・玩具・生活用品等	6	50.0	0.0	83.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	プラスチック・ゴム製品	9	22.2	22.2	55.6	0.0	33.3	22.2	0.0	0.0	11.1
	その他	74	35.1	32.4	32.4	8.1	4.1	1.4	1.4	4.1	14.9
サービス業 詳細	情報通信業	73	58.9	35.6	45.2	15.1	6.8	2.7	6.8	2.7	6.8
	学術研究,専門・技術サービス業	37	24.3	37.8	27.0	18.9	5.4	2.7	5.4	5.4	18.9
	金融業・保険業	17	52.9	29.4	29.4	17.6	23.5	0.0	5.9	0.0	5.9
	運輸業, 郵便業	7	57.1	0.0	28.6	42.9	14.3	0.0	14.3	0.0	14.3
	その他	55	34.5	32.7	40.0	18.2	7.3	1.8	3.6	1.8	20.0

(注) 各分類で最大の項目を で色付けしている。nには実施している、過去実施も現在実施していない、検討中の回答者が含まれる。

### 3 協業相手は製造業では大学、サービス業では大企業が最多

- 協業・連携のパートナーは、全体平均で大企業（45.0%）、中小企業（42.7%）、大学（38.5%）の順で多く、4番手の代理店（25.9%）以下と差が開いている。
- 業種別でみると、サービス業は大企業（55.1%）の割合が高く、スタートアップ（16.6%）との協業・連携も全体平均より4.1ポイント高い。製造業では大学（47.3%）が最も多く、重要なパートナーとなっている。また、小売業では中小企業（50.0%）をパートナーとする割合が全業種の中で最多だった。

協業・連携のパートナー（業種別、複数回答）



（注） nには実施している、過去実施も現在実施していない、検討中の回答者が含まれる。

## 4 協業相手の発掘は国内の展示会・イベント参加が約7割

- 協業・連携のパートナー発掘の手段（活用予定含む）は、展示会やイベントへの参加（国内）（68.8%）が最も多く、既存のパートナー企業を通じた紹介（49.1%）が続いた。
- 業種別でみると、小売業では国内/海外の展示会やイベント参加（76.5%/35.3%）が、サービス業では既存パートナーを通じた紹介（54.6%）と自社ウェブサイト・SNS等の活用（27.3%）が、他業種に比べて高い。
- 会社設立時期別でみると、1980年以前の設立の企業は、研究機関を通じた紹介が海外親会社経由を唯一上回り、3割を超えた。また、2021年以降設立の企業は、公的機関の支援活用割合がそれ以前に設立の企業より目立って高い。

協業・連携のパートナー発掘にあたり活用した、あるいは活用予定の手段（業種別・会社設立時期別、複数回答）

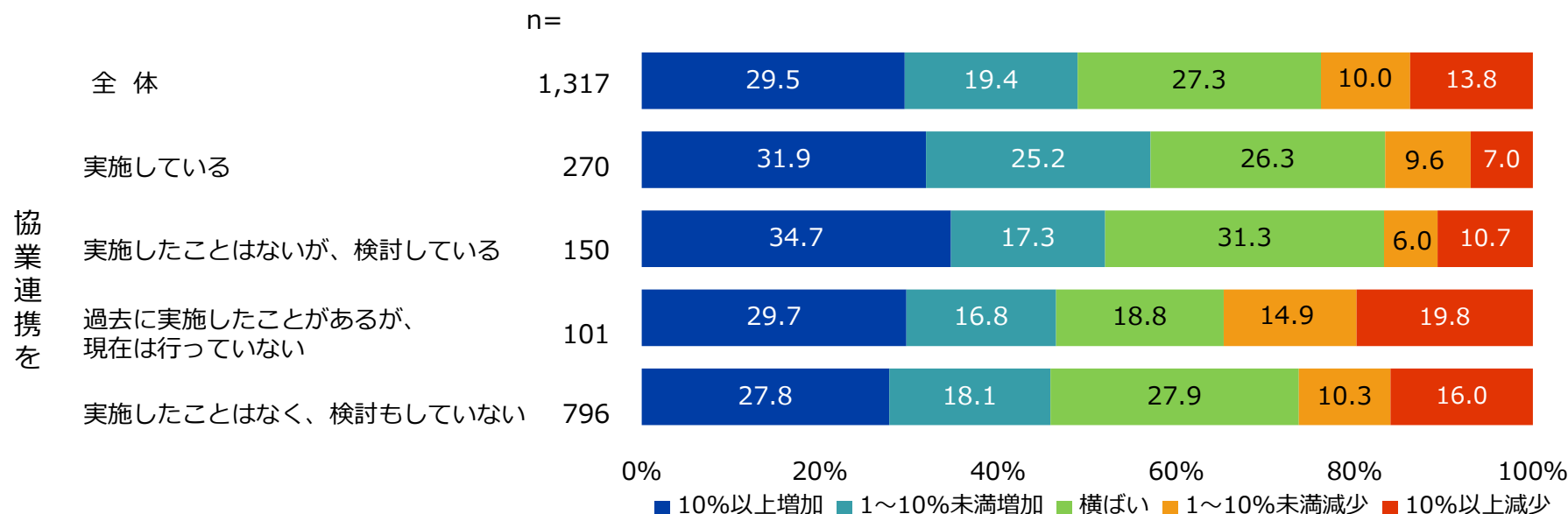
	n=	展示会やイベントへの参加（国内）	既存のパートナー企業を通じた紹介	海外親会社を通じた紹介	大学等の研究機関を通じた紹介	展示会やイベントへの参加（海外）	自社ウェブサイト・SNS等を活用した広報やアプローチ	自治体等の公的機関による支援	外部専門人材の活用	その他
全 体	507	68.8	49.1	28.0	22.1	21.3	21.3	7.9	7.1	4.7
業 種										
製造業	106	71.7	44.3	26.4	24.5	25.5	13.2	8.5	6.6	5.7
卸売業・商社	189	75.7	48.7	26.5	21.2	19.0	21.2	3.7	6.9	4.2
小売業	17	76.5	29.4	23.5	11.8	35.3	23.5	5.9	0.0	0.0
サービス業	183	61.2	54.6	30.6	21.9	21.3	27.3	12.0	8.7	4.4
会社設立時期										
1980年以前	48	68.8	43.8	14.6	35.4	22.9	12.5	8.3	6.3	8.3
1981～1990年	36	58.3	38.9	25.0	19.4	19.4	8.3	2.8	0.0	8.3
1991～2000年	52	69.2	46.2	21.2	15.4	15.4	25.0	3.8	5.8	1.9
2001～2010年	99	63.6	47.5	30.3	29.3	22.2	23.2	9.1	11.1	4.0
2011～2015年	75	65.3	52.0	21.3	17.3	18.7	16.0	5.3	5.3	8.0
2016年～2020年	100	74.0	49.0	38.0	19.0	19.0	25.0	6.0	8.0	3.0
2021年以降	96	76.0	56.3	32.3	19.8	28.1	27.1	14.6	7.3	3.1

（注）各分類で最大の項目を色付けしている。nには実施している、過去実施も現在実施していない、検討中の回答者が含まれる。

## 5 | 協業実施・検討企業は売上高増の傾向

- 協業・連携の実施状況と企業の売上高増減の関連性をみたところ、協業・連携を実施している企業のうち、前年度比増収だった企業は57.0%<sup>注</sup>で、全体平均を8.1ポイント上回り、最多となった。実施したことはないが検討している企業がこれに続き、増収企業は52.0%と5割を超えた。これら実施企業、検討企業のうち、減収企業はいずれも2割未満だった（各16.6%、16.7%）。
- 他方で、協業・連携を実施したことがなく・検討もしていない企業では、増収企業の割合は45.9%と最も少なかった。協業・連携による日本国内のリソースの有効活用が、外資系企業の売上高を引き上げる要因となっている可能性がある。

売上高前年度比（協業・連携の実施状況別）

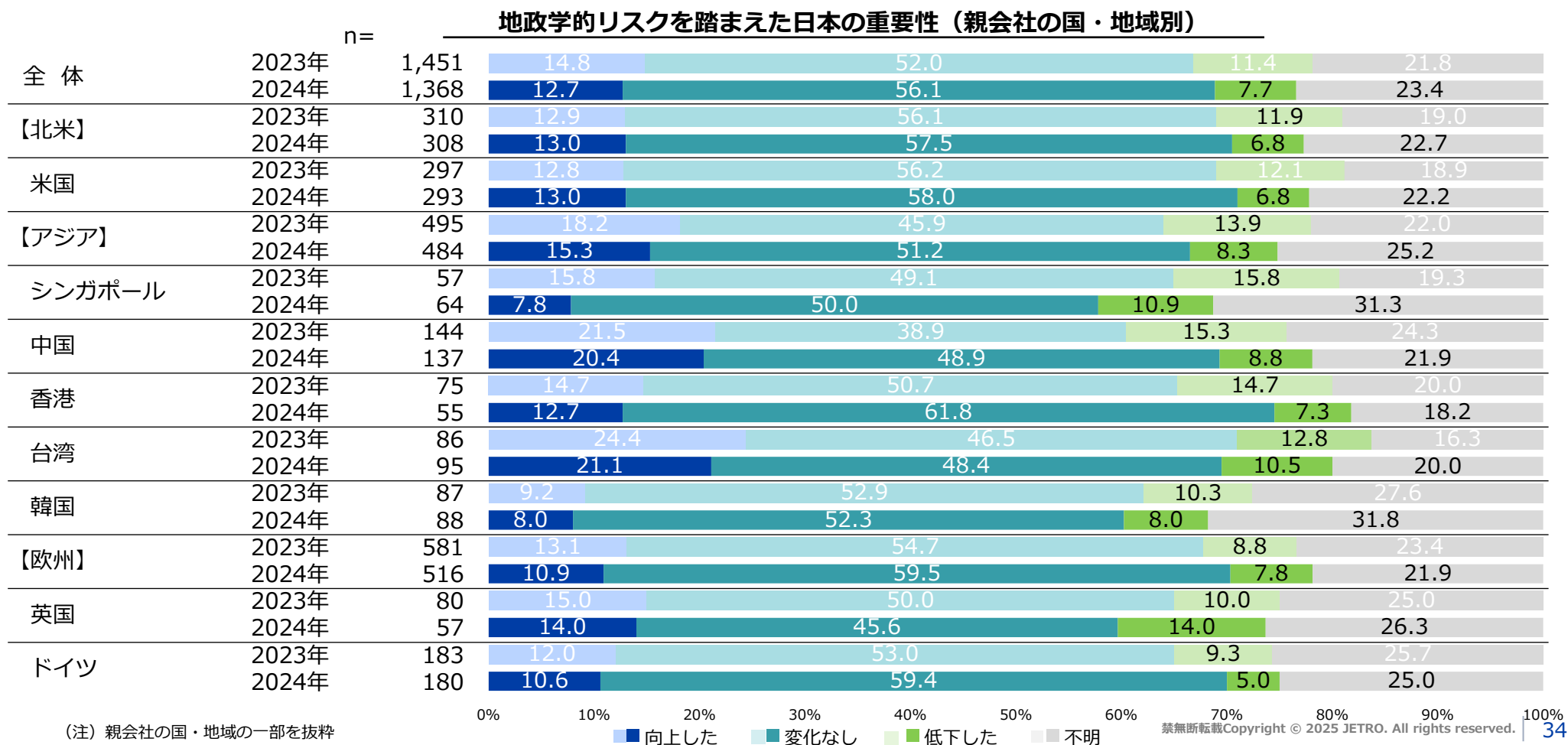




# 地政学リスクの影響とビジネスの新潮流

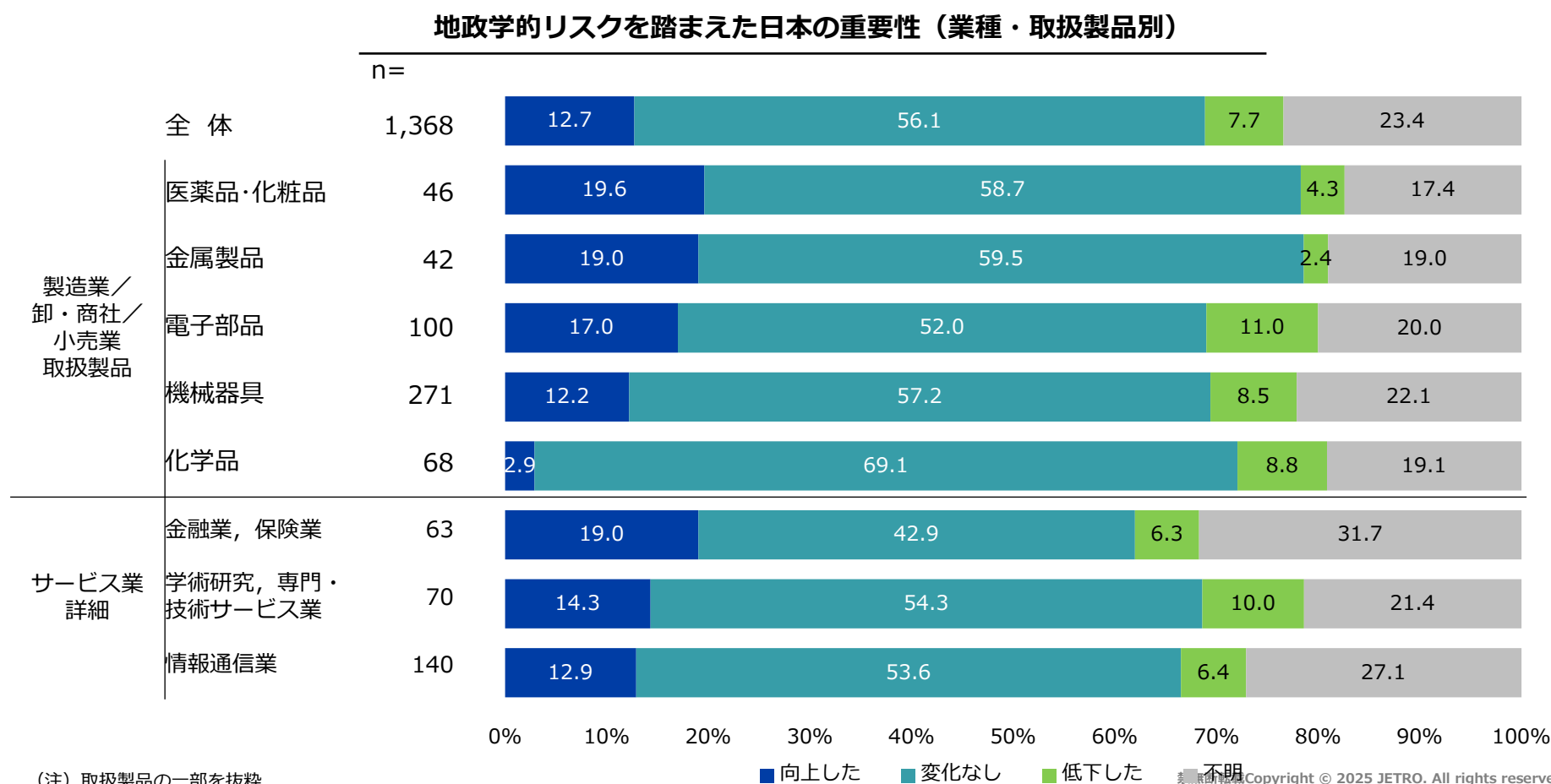
# 1 | 日本の重要性が増したとする企業はアジア系が最多

- 地政学リスクを踏まえた日本の重要性について、変化なしが56.1%（前年度比4.1ポイント増）、向上したが12.7%（同2.1ポイント減）、低下したが7.7%（同3.7ポイント減）となった。
- 親会社の国・地域別でみると、向上したと回答した割合はアジア（15.3%）が最多で、北米（13.0%）、欧州（10.9%）を上回った。前年度と比較すると、向上した割合が大半の国で減少する中、米国が親会社の企業のみ同0.2ポイント増となった。



## 2 | 特に医薬品・化粧品、金属製品などで日本の重要性が向上

- 地政学リスクを踏まえた日本の重要性について業種・取扱製品別でみると、医薬品・化粧品（19.6%）、金属製品、金融業・保険業（各19.0%）、電子部品（17.0%）の順で高かった。
- このうち医薬品・化粧品、金属製品では、日本の重要性が低下したとの回答が5%未満にとどまり（各4.3%、2.4%）、相対的に重要性が増すかたちとなった。



### 3 | 生産・調達の分散などサプライチェーン上のリスク対策を継続

- 地政学リスクの影響と対策を尋ねたところ、影響についてはウクライナ戦争等による物流コストの増加や資源価格高騰を主要因とした輸入コストの上昇、利益率の低下といった回答があった。また、中国については、同国での生産にコストメリットが無くなりつつある、取引が難しくなるなど、一元的な見方から変化が生じていることがうかがえた。
- 対策としては、サプライチェーン上のリスクを減らすために製造拠点の分散化が進められており、特に中国からタイやベトナムなど東南アジアへの生産移転や各拠点での現地生産強化を挙げる声が複数みられた。

#### 影響

#### 地政学リスクが与える影響とその対策（自由回答）

#### 対策

##### 全般的ビジネスへの影響

- ・ 地政学的な不確実性から投資を控えている。【機械卸】
- ・ 欧州開発拠点の人材への影響、航路制限による欧州の往来の長時間化。【電子部品卸】
- ・ 影響あり、特に中国との取引は難しくなっている。【機械卸】
- ・ 世界が、中国市場への投資をアジアの他国に移管し始めたと感じる。【コンサルティング】
- ・ 親会社による日本市場の見方が変わった。中国偏重の投資から、日本にも投資をするようになった。【情報通信機器製造】
- ・ 地政学的リスクに起因する日本の防衛力強化が、新たな市場を生み出している。【情報通信サービス】
- ・ 他地域に比べ、日本でのビジネスは安定しているため、本社からの期待が大きい。【自動車卸】

##### サプライチェーンへの影響

- ・ 自社グループの中国の生産拠点の活用が難しくなった。【医薬品製造】
- ・ 中国製品を使っていた顧客から当社製品の問い合わせが増えた。【技術サービス】
- ・ 中国とアメリカのデカップリングの影響で、日本への半導体設備投資が増えている。【機械小売】
- ・ スエズ運河、紅海の航路が使えずコストアップ。【化学品製造】

##### 全般的ビジネスに関する対策

- ・ 地政学リスクの影響を受けにくい分野での取引増強。【金融保険】
- ・ 中国ビジネス比率が高いことに対する是正。【機械卸】
- ・ 中国以外と中国というふうに区別している。中国向けの依頼は中国工場でまかない中国国内用で需要を満たすという考え方。【専門サービス】

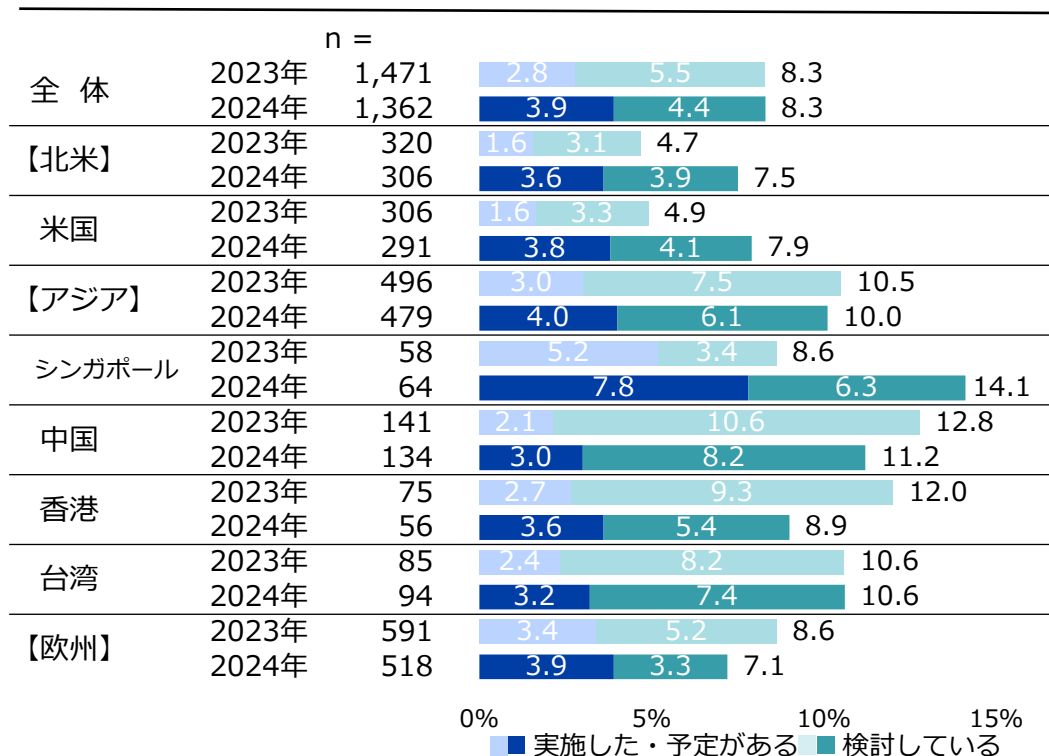
##### サプライチェーンに関する対策

- ・ 製造拠点の分散化。【電気機械卸】
- ・ 中国での生産でアジア全域、或いは北米拠点に対応することは難しい。各拠点での現地生産を強化する。【その他サービス】
- ・ 中国の製造業にコストメリットが無くなりつつあるので、ベトナムを視野に入れている。【金属卸】
- ・ 顧客要請により、中国の生産からタイへの生産に切り替えた。【機械製造】
- ・ 調達先の分散もしくは代替取引先の発掘。【機械製造】
- ・ 中国、可能であれば他の低賃金の国からの調達を減らす。潜在的敵対国との距離を保ちながら、高い品質を維持するために価値基準のサプライチェーン構築を試みている。【電子部品卸】

## 4 | 日本への機能移転はシンガポール系、米国系で増加

- 直近前後3年間で海外拠点を持つ機能の日本国内への移転については、予定のない企業が多いものの、実施・予定がある企業は3.9%、検討が4.4%で、実施・予定は前年度比1.1ポイント増となった。
- 親会社の国・地域別でみると、シンガポール系企業が実施・予定と検討を合わせて前年度比5.5ポイント増の14.1%、米国系企業が同3.0ポイント増の7.9%と、前年度を上回った。
- 移転した、または移転する機能別にみると、営業・販売・マーケティングが最多で、顧客対応、経営企画・管理が続いた。

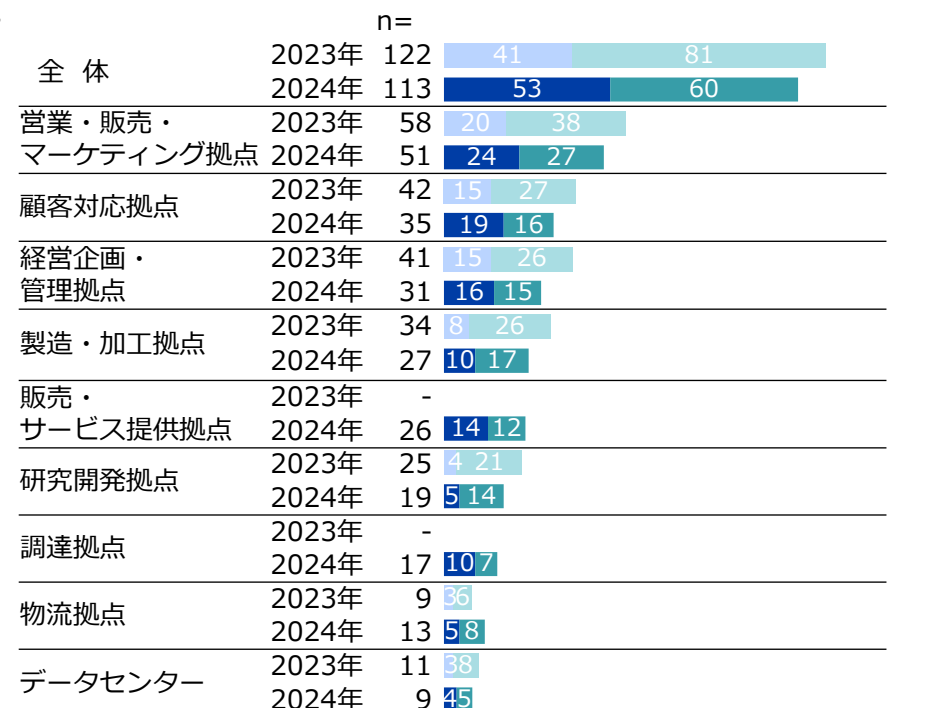
海外に保有する機能の日本への移転実施・検討状況（親会社の国・地域別）



0% 5% 10% 15%  
■ 実施した・予定がある ■ 検討している

(注) 当グラフは経年比較を目的としているため、「予定なし」のデータは省略して掲載する。  
合計値は小数点第2以下を含めた値。各項目では小数点第2以下を省略しているため、合計値と各項目の単純足し上げとは一致しない。

日本への機能移転（機能別）



0件 50件 100件 150件  
■ 実施した・予定がある ■ 検討している

(注) n数が少ないため件数表示とする。

2023年の選択肢には「調達拠点」

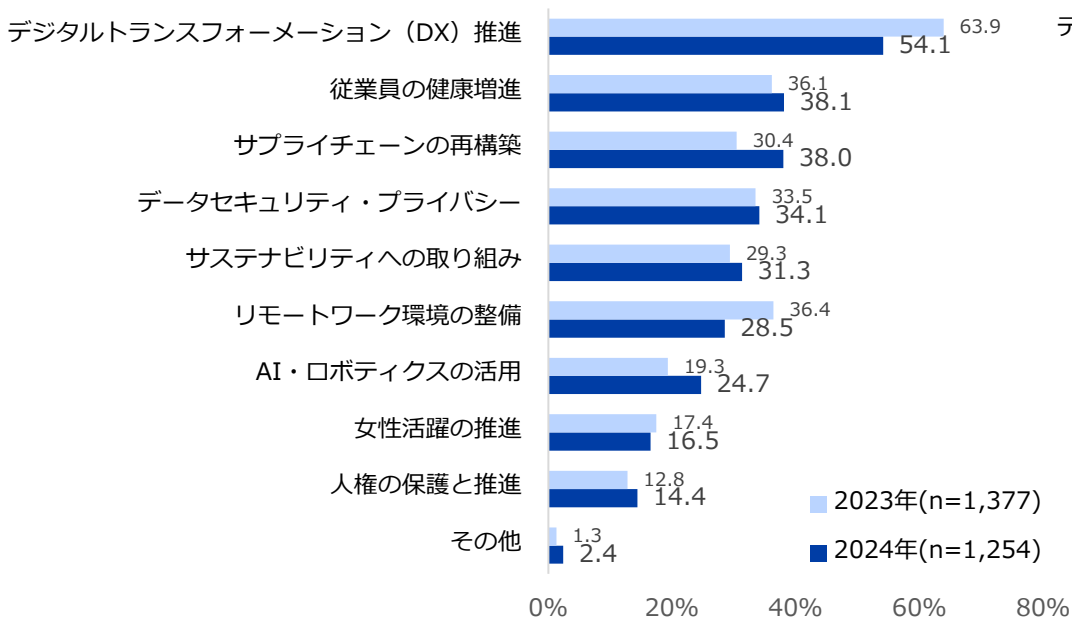
「販売・サービス提供拠点」を含まなかった。

禁無断転載Copyright © 2025 JETRO. All rights reserved.

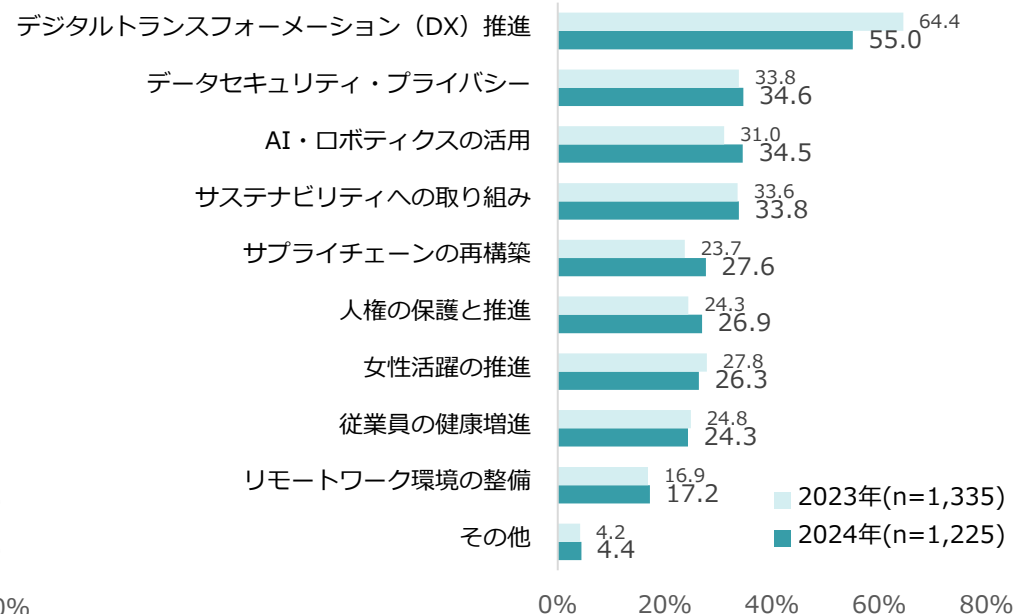
## 5 環境変化対応はDX推進が最多、サプライチェーン再構築が著増

- ビジネス環境の変化を踏まえ自社で取り組みを推進・検討しているテーマは、DX推進が54.1%となり、前回の63.9%から10ポイント近く減少したが、他の項目に差をつけて最多を維持した。従業員の健康増進（38.1%）は前年度比2.0ポイント増で3位から2位に、サプライチェーンの再構築（38.0%）は同7.6ポイント増で5位から3位に上昇し、対策を強化していることがうかがえる。
- 日本政府・経済界が取り組むべきテーマでも、DX推進が前年度比10ポイント近く減少したものの最多で、データセキュリティ（34.6%）が続いた。AI・ロボティクスの活用（34.5%）は同3.5ポイント増で、同0.2ポイント増のサステナビリティへの取り組みを上回り、3位に浮上した。

回答企業が取り組み推進・検討のテーマ  
(上位3つ選択式)



日本政府・経済界が取り組むべきテーマ  
(上位3つ選択式)



### III. 【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（2024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. 日本法人の資金調達実績
- 15-1. 日本法人の事業計画の進行度合い
- 15-2. 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
- 17-1. 日本のビジネス環境の過去1～2年の変化
- 17-2. 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（自由記述）
18. 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
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、拡充・改善・導入が望まれる施設・サービス・制度（自由記述）



## III. | 【参考】調査項目一覧

### Ⅲ. 貴社のビジネス計画について

- 20. 今後の調達方針について
- 21. 今後の調達方針において、日本以外で重視している国・地域
- 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
- 25-1. 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
- 25-2. 新規拠点設置の予定・検討内容や既存拠点強化の予定・検討内容（自由記述）
- 26. 立地場所の選定において重視する点
- 27. 国内ビジネスの拡大にあたり、活用したあるいは活用したい公的機関の支援サービス
- 28. 国内事業における人材雇用の状況
- 29. 確保が困難な人材の分野
- 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. 必要な人材確保のために実施あるいは実施予定をしている取り組み
- 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

- 34-1. 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
- 34-2. 具体的な協業・連携の内容
- 35. 協業・連携（検討中を含む）のパートナー
- 36. 協業・連携（検討中を含む）パートナーの発掘手段
- 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

- 38-1. 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
- 38-2. 影響を与えている具体的な地政学的リスク（自由記述）
- 39. 今後のビジネス展開にあたり、推進・検討している取り組み