

平成 22 年度政策調査

企業の経営及び人材のグローバル化対応に関する調査

報 告 書

平成 23 年 2 月



東京都産業労働局

目 次

I. 調査の概要	1
1. 調査の背景と目的	1
2. 調査の実施方法	1
II. 調査結果	3
<要旨>	3
1. 海外関連ビジネスへの取組状況	5
2. 海外市場向けビジネスへの取組状況	6
3. 海外市場向けビジネスの効果	11
4. 海外市場向けビジネスの売上高	19
5. 海外市場向けビジネスにおける取組・ターゲット市場	23
6. 業種別にみる海外市場向けビジネスの特徴	27
7. 輸出の実施状況	36
8. 海外市場向けビジネスの人材	39
9. 海外市場向けビジネスへの行政支援	46
10. 訪日外国人向けビジネスの概況	47
<付帯調査> ビジネス環境としての東京の評価	50

I. 調査の概要

1. 調査の背景と目的

我が国が人口減少社会を迎える中で、急速な経済成長をみせる新興国の需要を取り込むことは、都内経済の発展にとって不可欠ともいえる。特に、今後、アジアにおける需要の拡大は大きなビジネスチャンスである。

都内企業においても、アジア等海外の成長市場へアプローチすることにより、企業の活路を開拓していくことも有効である。

こうした都内企業の海外市場の開拓を支援していくことは、中小企業の経営基盤の強化を実現し、もって雇用の維持を図ることにもつながり、産業政策、雇用政策上も重要な課題となっている。

このような課題意識を踏まえ、本調査は、都内企業におけるグローバル化への対応状況を把握し、今後、都内企業の収益力強化・雇用機会拡大に関する総合的な企業支援施策を講じる際の資料として活用することを目的として実施した。

2. 調査の実施方法

(1) 企業アンケート調査

① 調査対象

i. 調査対象

東京都に本所・本社・本店がある 12,000 社

ii. 調査対象の抽出方法

「平成 18 年度事業所・企業統計調査」（総務省）リストから、次の条件の下、無作為抽出した。

(条件)

ア 農林漁業、鉱業、採石業、砂利採取業、複合サービス事業、政治・経済・文化団体、宗教を除く全産業

イ 個人経営、会社企業（外国の会社を除く）

ウ 常用雇用者規模 30 人以上の個人経営の本所・単独事業所及び会社企業の単独事業所、並びに企業常用雇用者規模 30 人以上の会社企業の本所

② 調査方法

郵送等により発送、回収した。

③ 調査期間

平成 22 年 9 月 30 日に発送し、10 月 15 日を回答票の返信投函〆切とした。

④ 調査票回収状況

配布数	12,000
有効配布数(A)	10,279
回収数	2,253
集計対象数(B)	2,228
有効回収率(B/A)	21.7%

(2) 企業ヒアリング調査

① 調査対象

(1) の企業アンケート調査回答企業の中から 12 社を選定した。

② 調査内容

- ・ 事業全体の概要
- ・ 海外関連ビジネスへの取組（概要、きっかけ、苦労した点、成功のポイント等）
- ・ 人材育成（新規採用の方法、海外関連ビジネスに係る人材の確保・育成）
- ・ 行政に対する要望（支援策、制度の改善など）

③ 実施期間

平成 22 年 10 月～11 月

※ 利用上の注意

- 本調査では、小数点第 2 位を四捨五入しているため、合計が 100%にならない場合がある。
- 複数回答の場合、割合の合計が 100%を超える場合がある。
- グラフに表記されている N は、回答者数総数を示しており、n は、原則として、クロス集計における表側の回答者数を示している。
- 本調査では、原則として、クロス集計における表側の無回答について集計対象外としているが、回答者数総数には無回答の回答数も含んでいるため、回答者数総数と表側の合計が一致しない場合がある。

Ⅱ. 調査結果

＜ 要 旨 ＞

我が国が人口減少社会を迎える中で、急速な経済成長をみせる新興国の需要を取り込むことは、都内企業にとって重要性を増している。東京都としても、都内企業の海外市場の開拓を支援することは、中小企業の経営基盤の強化を実現し、もって雇用の維持を図ることにもつながり、産業政策、雇用政策上重要な課題である。

このような課題意識を踏まえ、本調査は、今後の都内企業の収益力強化・雇用機会拡大に関する総合的な企業支援施策を講じる際の資料として活用する目的で実施した。

なお、本調査における「海外関連ビジネス」とは、海外と何らかの関わりを持って実施する事業を指しており、そのうち特に、海外市場をターゲットとしたビジネスを「海外市場向けビジネス」と定義し、その実態把握を中心に調査を行った。

調査結果から得られた知見は、以下のとおりである。

1. 海外市場向けビジネスは業績の向上への効果が高い

海外市場向けビジネスの「業績の向上」への効果については、実施企業の61.2%が「効果があった」又は「やや効果があった」と回答し、効果を認めている。特に、海外市場向けビジネス売上高比率が20%以上の企業では、87.1%の企業が効果を認めている。

2. 海外市場向けビジネスの継続に伴い、効果を認める企業の割合は高まる

海外市場向けビジネスの開始年が古いほど、「業績の向上」や「雇用の維持・拡大」への効果を認める企業の割合が増える傾向がある。この結果については、効果を得られなかった企業が徐々に撤退している影響も予想されるものの、データの伸びの大きさ等を勘案すると、ある程度の期間、継続して取り組むことが海外市場向けビジネスでの成果につながることを示唆された。

3. 国内事業が良好な時こそ、海外市場向けビジネスを開始している

海外市場向けビジネスを実施している企業の69.5%は、国内事業の業績が良好な状態で海外市場向けビジネスを開始した。一方、国内事業の業績が悪化した時点で開始した企業は13.8%であった。

このことから、国内事業の業績が悪化した時点で海外市場向けビジネスに取り組むよりも、業績が良好なうちに開始している企業が多いことがうかがえる。

4. 海外市場向けビジネスの事業内容、形態、ターゲット市場は様々である

海外市場向けビジネスの事業内容は、自社商品の輸出販売をはじめ、他社商品の輸出販売、自社商品の海外生産販売等、様々である。

また、海外市場向けビジネス実施企業の46.8%が海外に販売・営業・サービス拠点をもち、39.7%が海外企業・機関と業務提携を行うなど、多様な手法で海外市場に進出している。ターゲット市場としては、中国をはじめ台湾、韓国等、アジア諸国を中心に多岐に渡った国・地域が挙げられ、都内企業が様々な国に多様な形態で進出していることがうかがえる。

5. 具体的な知識・情報の提供が必要である

海外市場向けビジネスの展開に必要な行政支援については、回答企業の35.7%が「海外との契約手続方法等に関する支援」を挙げ、また、「専門家の紹介、相談窓口設置」も30.9%と多い。

この結果から、海外市場という国内とは異なる環境の下でのビジネス展開にあたり、事業実施に伴う具体的な知識・情報の提供が必要とされていることがわかる。

6. 海外市場向けビジネスを支える人材の育成が課題

海外市場向けビジネスにおいては、外国語による国際ビジネス交渉等、海外に特有な業務を行う必要がある。しかし、実施企業の62.2%が海外市場向けビジネスの人材は「不足している」と感じており、人材の不足感が強い。なお、人材の確保方法で最も多いものは「社内人材の育成」であり35.4%を占める。また、海外市場向けビジネスの展開に必要な行政支援について、回答企業の31.3%が「従業員の能力開発支援」を挙げている。

この結果から、海外市場向けビジネスの鍵となる人材を社内で育成している企業は多いが、現時点では十分でなく、人材育成に関する支援を求めていることがわかる。

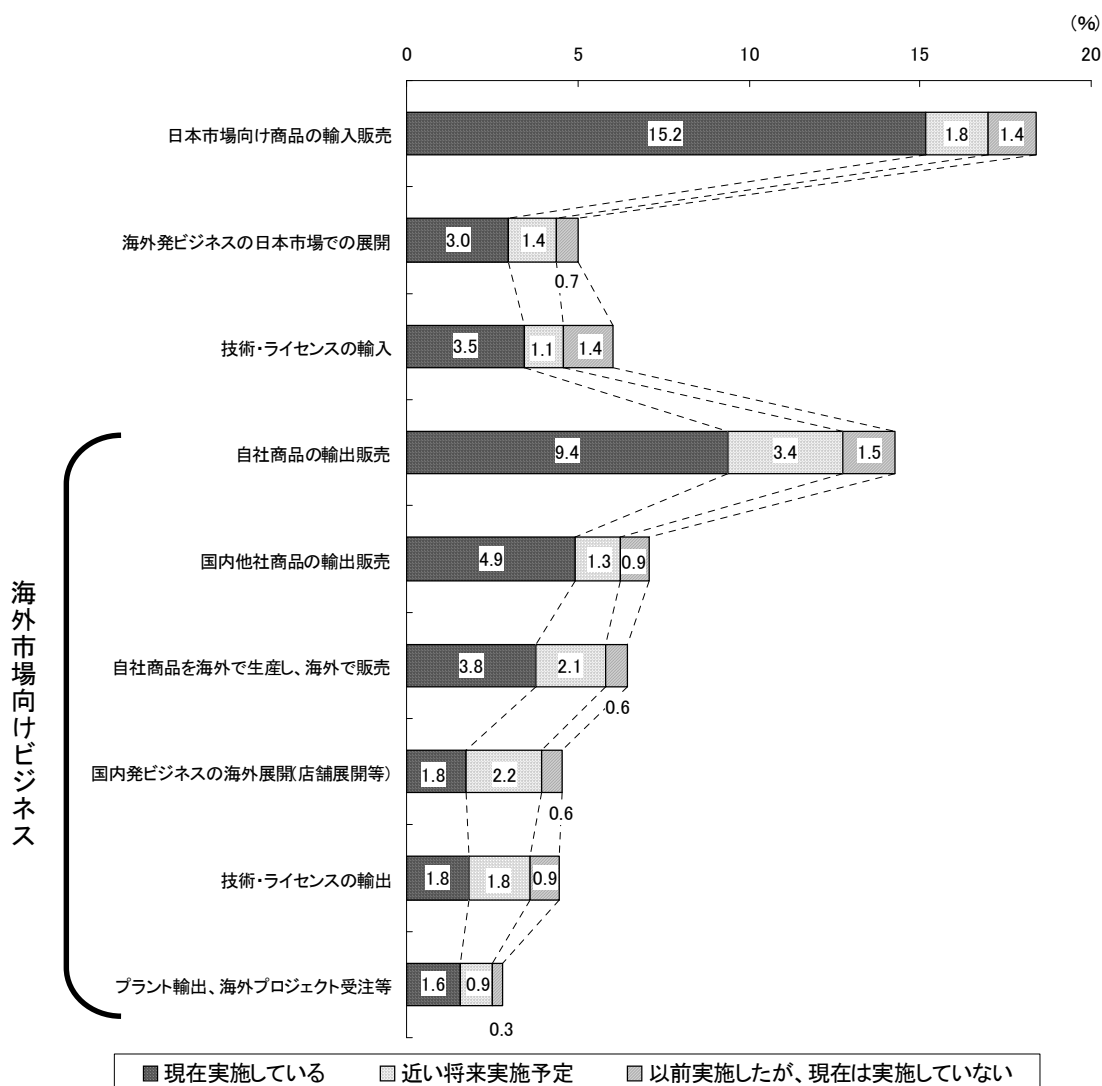
1. 海外関連ビジネスへの取組状況

まず、都内企業が海外と関係する事業をどの程度実施しているかをみる。本報告書では、「日本市場向けの商品の輸入販売」「自社商品の輸出販売」など、海外と何らかの関わりを持って実施する事業を「海外関連ビジネス」と定義して、以下調査結果をみていくことにする。

都内企業は、様々な「海外関連ビジネス」を行っているが、「海外関連ビジネス」のうち、実施企業が多い事業は、「日本市場向けの商品の輸入販売」（15.2%）、「自社商品の輸出販売」（9.4%）、「国内他社商品の輸出販売」（4.9%）である。（図Ⅱ-1-1）

また、海外関連ビジネスのうち、下図の「自社商品の輸出販売」から「プラント輸出、海外プロジェクト受注等」までの、海外市場をターゲットとした取組を「海外市場向けビジネス」と定義し、以下、その現状をみていく。また、観光客向けビジネス等をはじめとした訪日外国人向けビジネスへの取組、課題等についても別途みていく。

図Ⅱ-1-1 海外関連ビジネスの実施状況



N=2, 228

注：複数回答

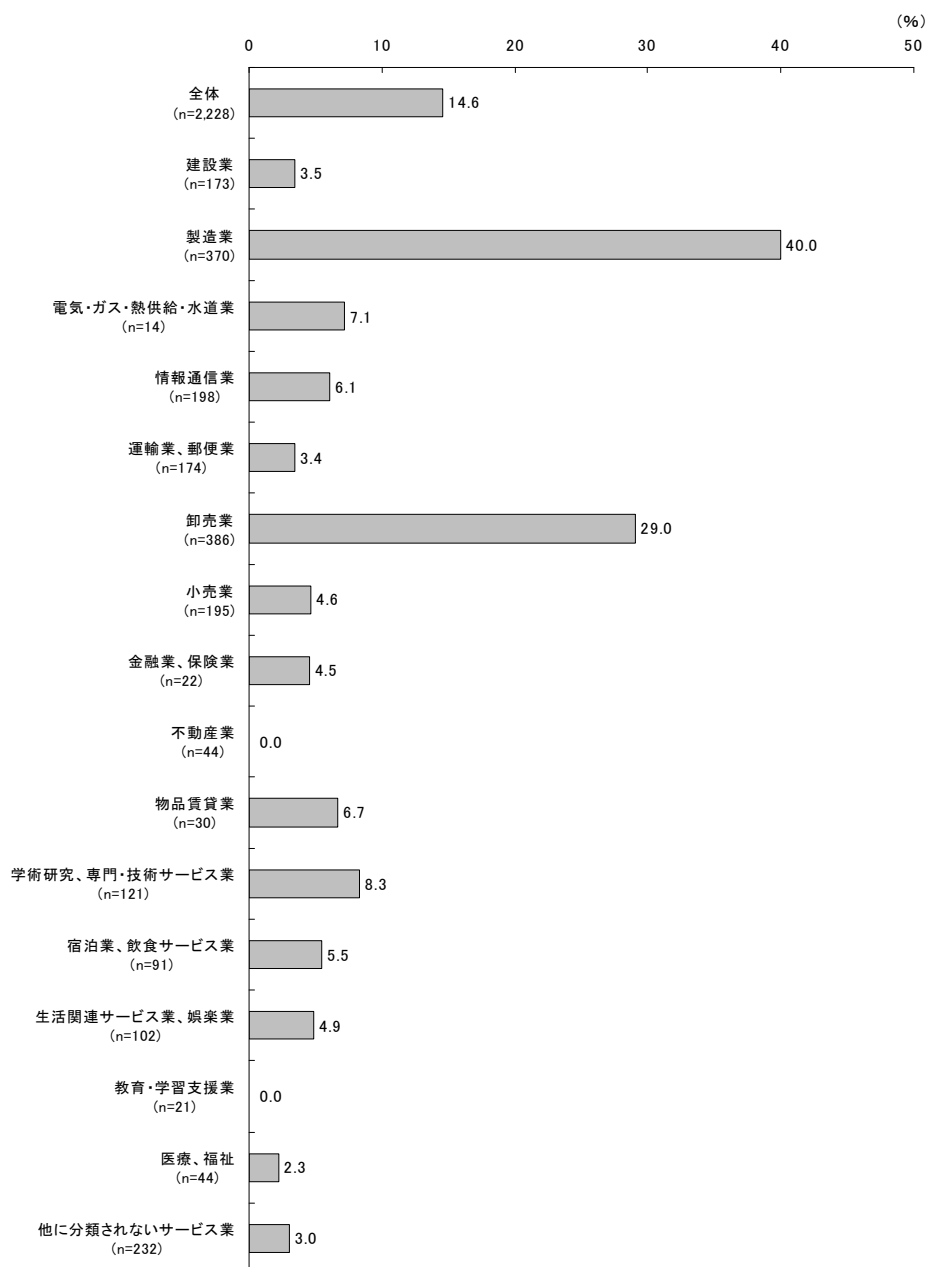
2. 海外市場向けビジネスへの取組状況

(1) 製造業、卸売業が多い海外市場向けビジネス

海外市場向けビジネスを実施している企業割合を業種別にみると、製造業では4割、卸売業では3割弱の企業が実施している一方、他の業種では1割に満たない。

海外市場向けビジネスは業種により取組状況が大きく異なり、製造業、卸売業では実施企業が多い。一方、他の業種では、製造業や卸売業より少ないものの、情報通信業、小売業や、学術研究、専門・技術サービス業等のサービス業の分野でも海外市場向けビジネスを行う企業が一定割合あることが明らかとなった。（図Ⅱ-2-1）

図Ⅱ-2-1 主たる業種別 海外市場向けビジネスの実施状況

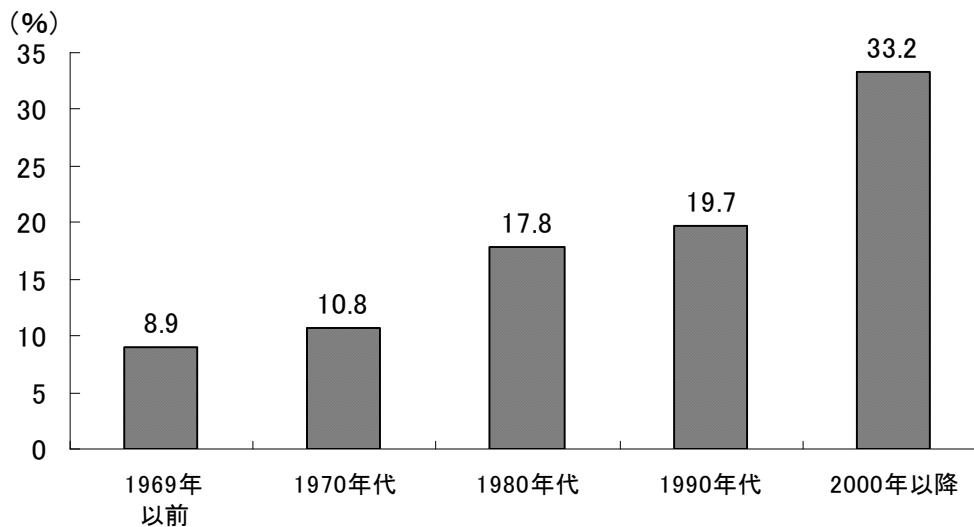


(2) 近年開始した企業割合が高い海外市場向けビジネス

海外市場向けビジネスの実施企業について、事業の開始年についてみると、年代が新しくなるにつれて割合が高くなる傾向にあり、特に2000年以降の企業は約3分の1を占めている。

この結果については撤退した企業は含まれておらず、割り引いてみる必要があるが、データの伸びの大きさ等を勘案すると、特に最近の動きとして、企業の海外市場向けビジネスへの展開が活発化してきていることがうかがえる。(図Ⅱ-2-2)

図Ⅱ-2-2 海外市場向けビジネス開始年別 企業割合



N=325

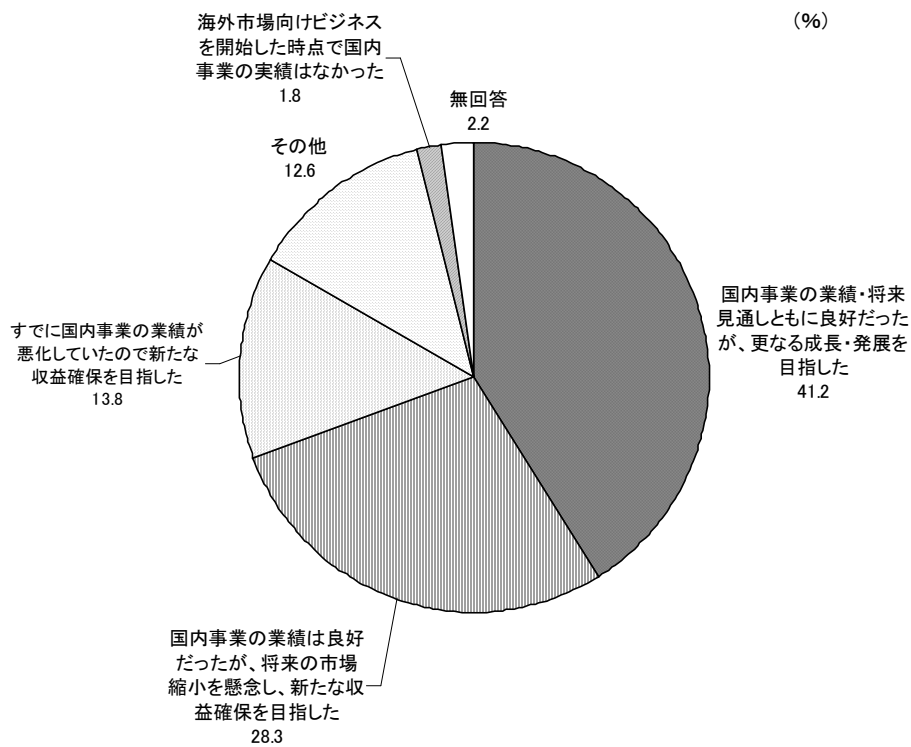
注：海外市場向けビジネスを「実施している」と回答した企業に対する限定設問

(3) 業績が良好だった企業が多い開始時の経営的背景

海外市場向けビジネス開始時の経営的背景をみると、「国内事業の業績・将来見通しともに良好だったが更なる成長・発展を目指した」企業が 41.2%と最も多く、次いで「国内事業の業績は良好だったが、将来の市場縮小を懸念し、新たな収益確保を目指した」企業が 28.3%となっている。これらを合わせた、国内事業が良好な時点で海外市場向けビジネスを開始した企業は、全体の 69.5%を占めており、海外市場向けビジネス実施企業のうち、約7割の企業が、国内事業の業績が良好な時点でビジネスを開始している。

一方、「すでに国内事業の業績が悪化していたので新たな収益確保を目指した」企業は、13.8%と比較的少ない。（図Ⅱ-2-3）

図Ⅱ-2-3 海外市場向けビジネス開始時の背景



N=325

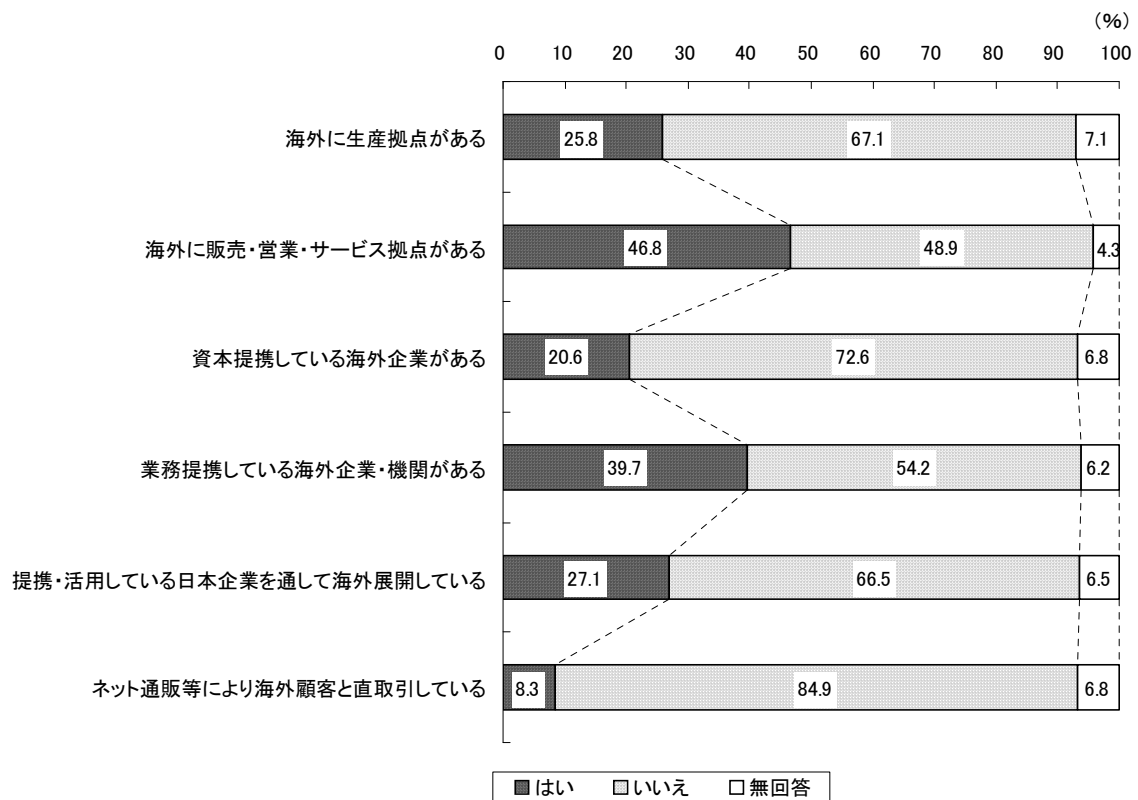
注：海外市場向けビジネスを「実施している」と回答した企業に対する限定設問

(4) 多くの企業が海外に拠点

① 事業形態

海外市場向けビジネスの事業形態についてみると、最も多いものは「海外に販売・営業・サービス拠点がある」という回答であり、海外市場向けビジネス実施企業の46.8%となっている。以下、「業務提携している海外企業・機関がある」(39.7%)、「提携・活用している日本企業を通して海外展開している」(27.1%)、「海外に生産拠点がある」(25.8%)と続く。一方「ネット通販等により海外顧客と直取引している」は8.3%であり、比較的少ない。(図Ⅱ-2-4)

図Ⅱ-2-4 海外市場向けビジネスの事業形態



N=325

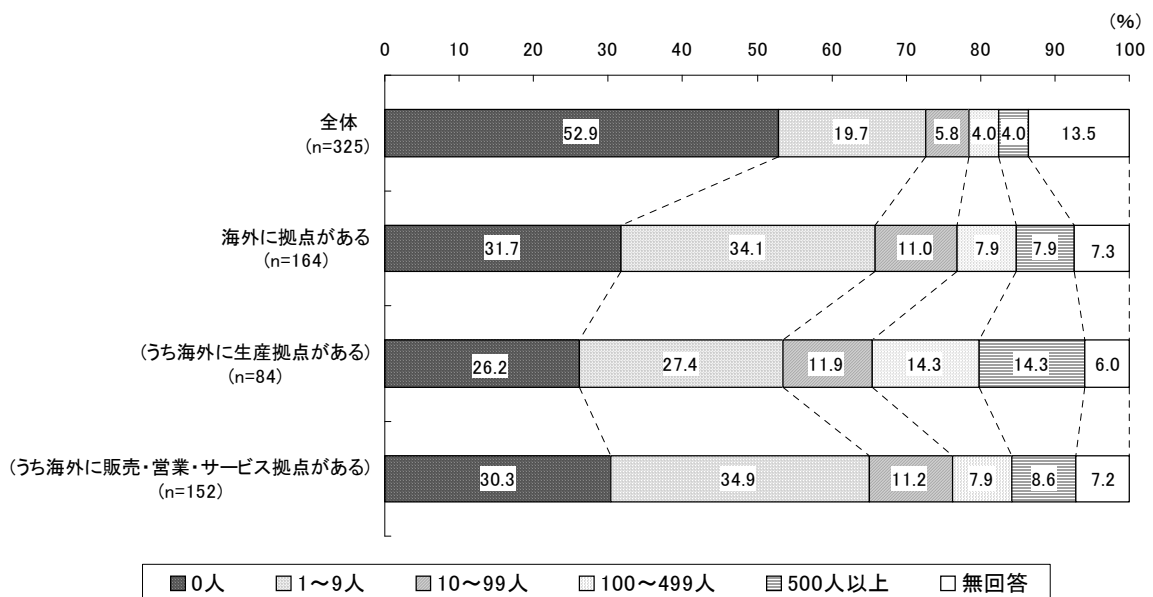
注：海外市場向けビジネスを「実施している」と回答した企業に対する限定設問

② 海外拠点と海外正社員数

「海外に生産拠点がある」又は「海外に販売・営業・サービス拠点がある」と回答した企業は合計164社であり、海外市場向けビジネス実施企業全体（325社）の約半分（50.5%）を占める。それらを「海外に拠点がある」企業として、その海外正社員数についてみると、「1～9人」（34.1%）が最も多く、次いで「0人」（31.7%）であり、9人以下の企業は合わせて65.8%を占めている。

なお、海外拠点はあがるが海外正社員がいない場合としては、委託生産や、非正社員の活用などが考えられる。（図Ⅱ-2-5）

図Ⅱ-2-5 海外拠点の状況別 海外正社員数



注：海外市場向けビジネスを「実施している」と回答した企業に対する限定設問
「生産拠点」と「販売・営業・サービス拠点」の両方がある企業は、「生産拠点がある」及び「販売・営業・サービス拠点がある」の両区分に含まれる

3. 海外市場向けビジネスの効果

(1) 「業績の向上」、「企業イメージ・知名度向上」に効果

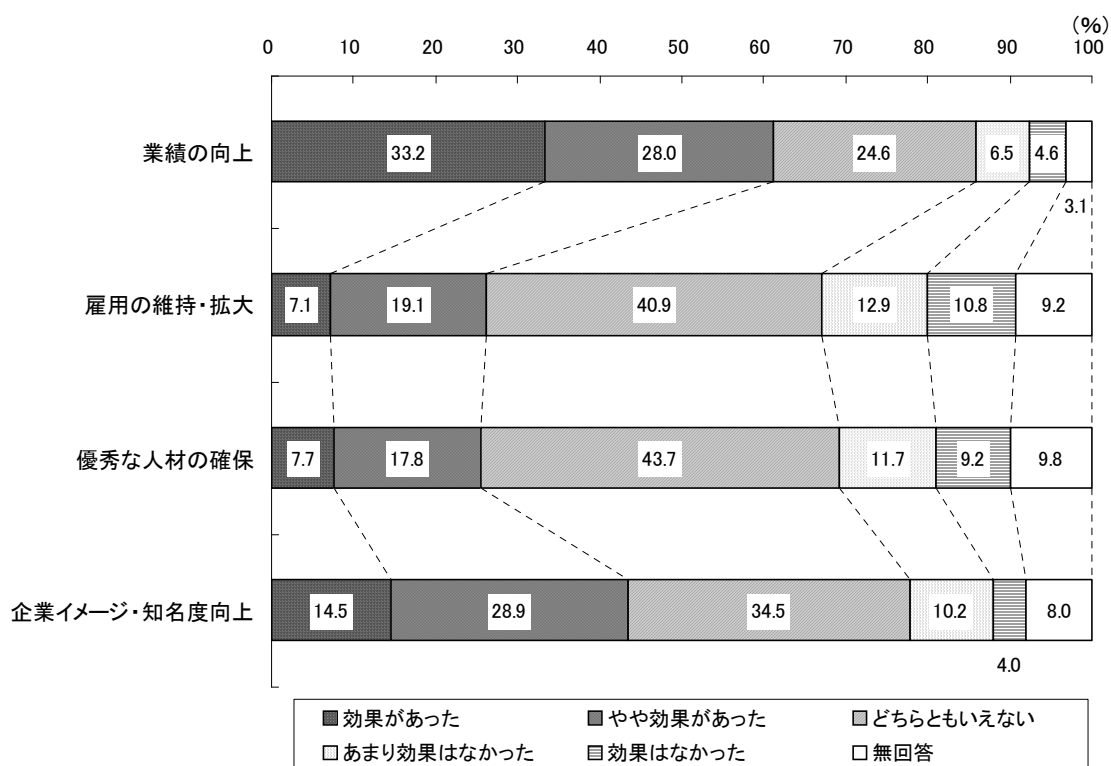
次に、海外市場向けビジネスの効果についてみていく。

「業績の向上」については、「効果があった」とする企業は、海外市場向けビジネス実施企業の33.2%であり、「やや効果があった」と合わせて61.2%が効果を認めている。

「企業イメージ・知名度の向上」については、「効果があった」とする企業は14.5%であり、「やや効果があった」を合わせて43.4%が効果を認めている。

調査結果からは、海外市場向けビジネスは、それをやっている多くの企業で「業績の向上」および「企業イメージ・知名度向上」の効果があることが確認できる。(図Ⅱ-3-1)

図Ⅱ-3-1 海外市場向けビジネスの効果



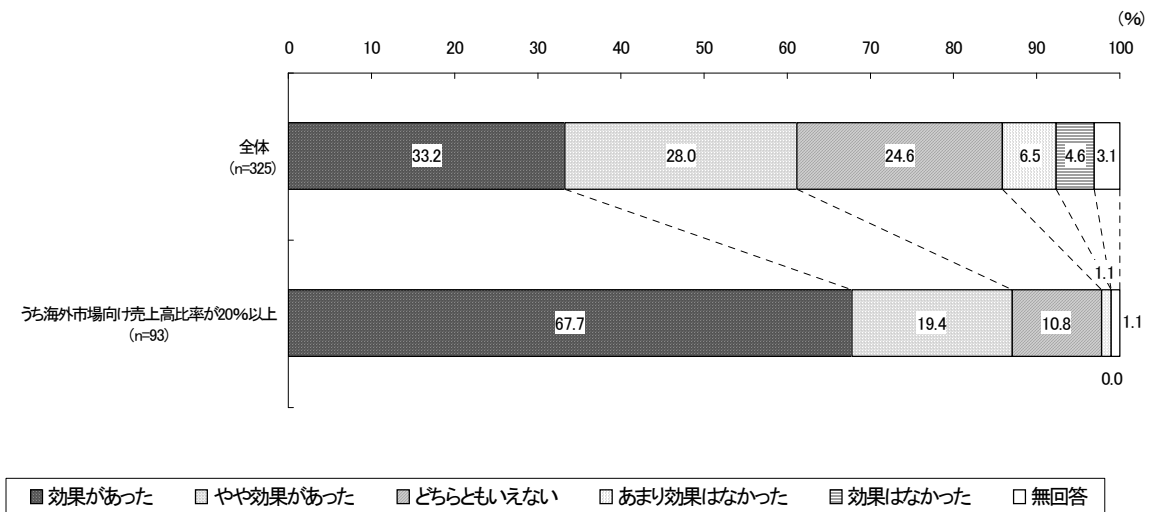
N=325

注：海外市場向けビジネスを「実施している」と回答した企業に対する限定設問

(2) 高い「業績の向上」への効果

多くの企業で効果があったとされる「業績の向上」効果を、さらに、海外市場向けビジネスの売上高比率が20%以上である企業（以下、「海外市場向けビジネス売上シェア20%以上企業」という。）についてみると、「効果があった」とする企業は67.7%を占め、「やや効果があった」と合わせると87.1%が効果を認めており、全体と比較して高い。（図Ⅱ-3-2）

図Ⅱ-3-2 海外市場向けビジネス売上シェア20%以上企業における
海外市場向けビジネスの効果 ① 「業績の向上」への効果



注：海外市場向けビジネスを「実施している」と回答した企業に対する限定設問

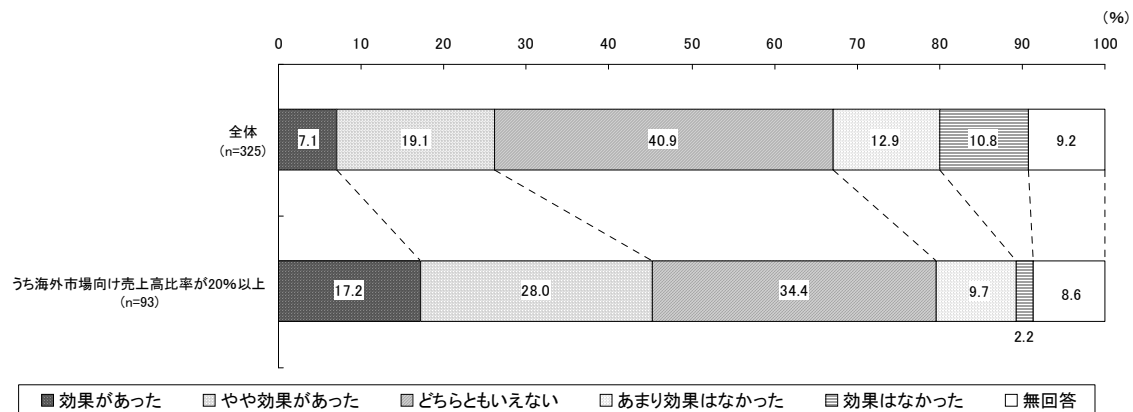
(3) 「雇用の維持・拡大」への効果が中立程度

海外市場向けビジネス実施企業全体について「雇用の維持・拡大」への効果についてみると、「どちらともいえない」が40.9%と最も多い。また、「効果があった」（7.1%）と「やや効果があった」（19.1%）とを合わせた26.2%の企業が効果を認めている。一方、「効果がなかった」（10.8%）と「やや効果がなかった」（12.9%）を合わせた企業は23.7%となっている。

全体としては、「効果があった」と「効果はなかった」がほぼ拮抗していることから、海外市場ビジネス全体を捉えれば、雇用に与える効果は中立程度といえる。

次に、海外市場向けビジネス売上シェア20%以上企業における「雇用の維持・拡大」への効果を見ると、海外市場向けビジネスの占める割合が高い企業群では、雇用拡大の効果が比較的高いことがわかる。（図Ⅱ-3-3）

図Ⅱ-3-3 海外市場向けビジネス売上シェア20%以上企業における
海外市場向けビジネスの効果 ② 雇用の維持・拡大」への効果



注：海外市場向けビジネスを「実施している」と回答した企業に対する限定設問

(4) 実施の継続に伴い現れる効果

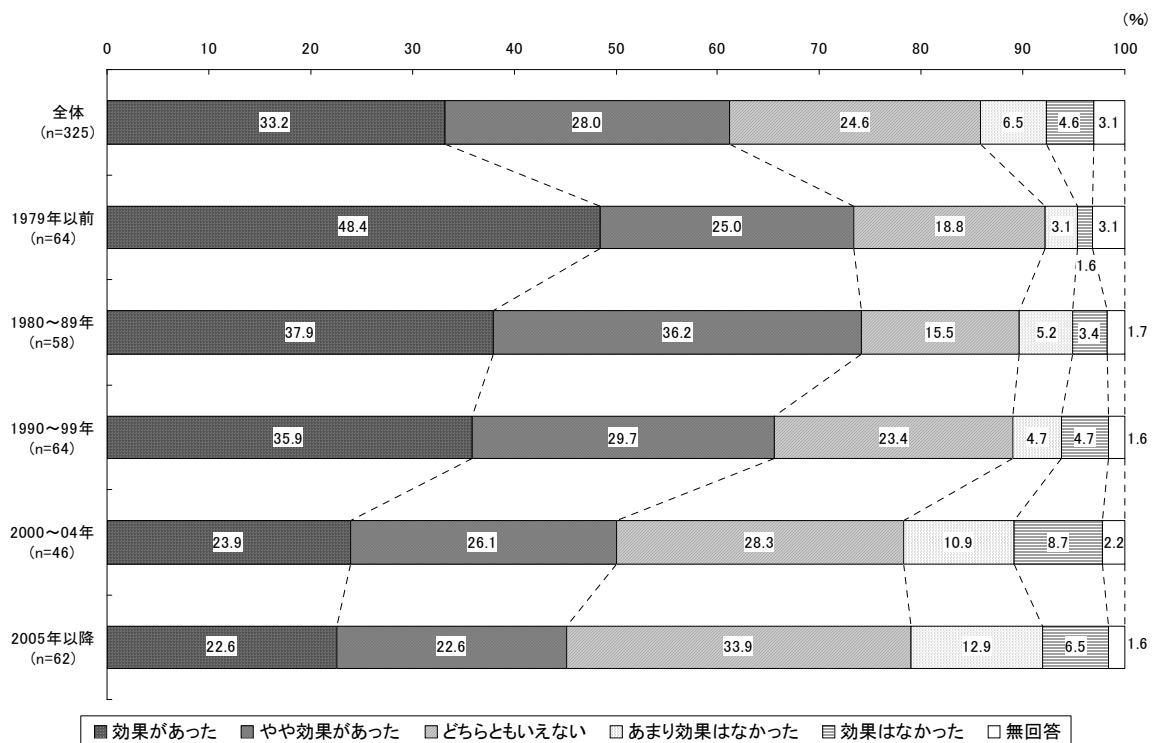
海外市場向けビジネスの開始年別に、「業績の向上」「雇用の維持・拡大」への効果についてみていく。

海外市場向けビジネス開始年別に、「業績の向上」への効果についてみると、「2005年以降」に開始した企業では、「効果があった」と「やや効果があった」を合わせて、45.2%の企業が効果を認めているが、開始年が古くなるに伴い効果を認める企業割合は増え、開始後20～30年程度となる「1980～89年」と、30年程度以上に相当する「1979年以前」では、効果を認める企業は7割を超えている。特に「1979年以前」の「効果があった」(48.4%)の割合が、他の区分と比べて最も高い。

また、海外市場向けビジネスの開始年別に「雇用の維持・拡大」への効果についてみると、同様に、開始年次が古い程、効果を感じる企業割合が高い傾向がみられる。

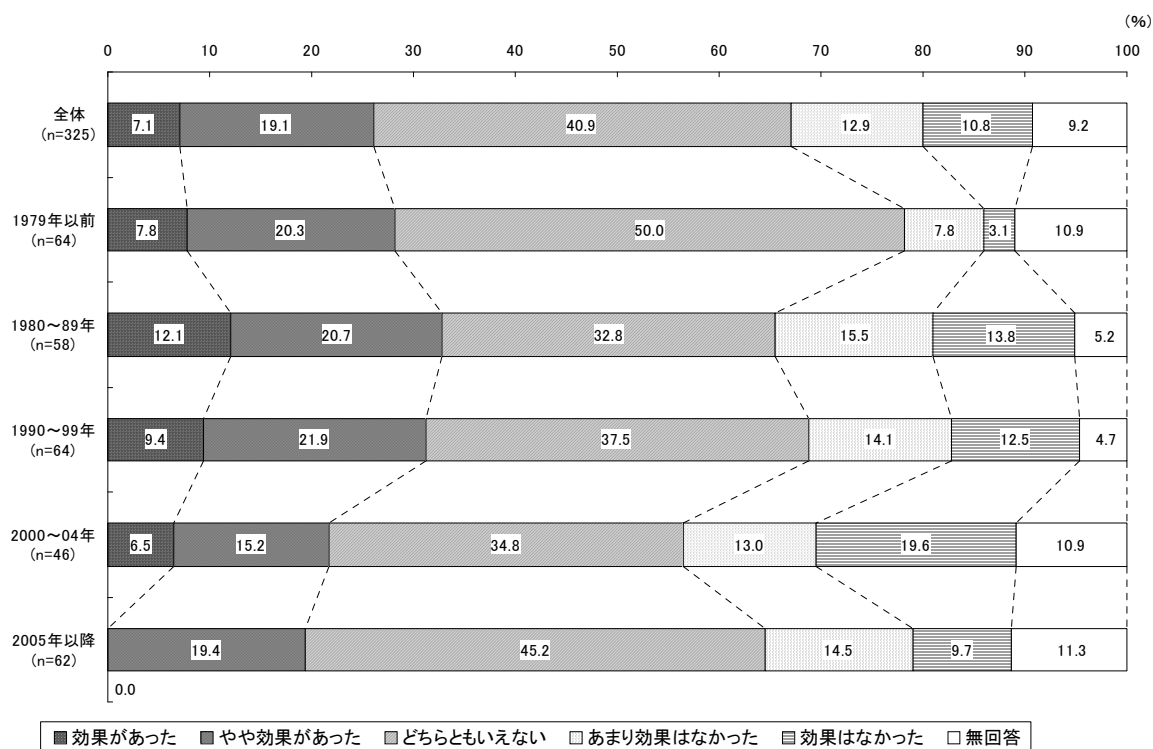
こうした、開始年次が古い程、効果を感じる企業割合が高くなっている調査結果については、効果のない企業を中心に徐々に海外市場向けビジネスから撤退していることの影響も予想されるものの、海外市場向けビジネスが効果を得るまでには、比較的長い時間がかかり、継続した取組が必要であることを示唆するものであると考えられる。(図Ⅱ-3-4, 5)

図Ⅱ-3-4 海外市場向けビジネス開始年別 海外市場向けビジネスの効果
① 「業績の向上」への効果



注：海外市場向けビジネスを「実施している」と回答した企業に対する限定設問

図Ⅱ-3-5 海外市場向けビジネス開始年別 海外市場向けビジネスの効果
 ② 「雇用の維持・拡大」への効果



注：海外市場向けビジネスを「実施している」と回答した企業に対する限定設問

(5) 海外生産拠点を有する方が高い「業績の向上」及び「雇用の維持・拡大」の効果

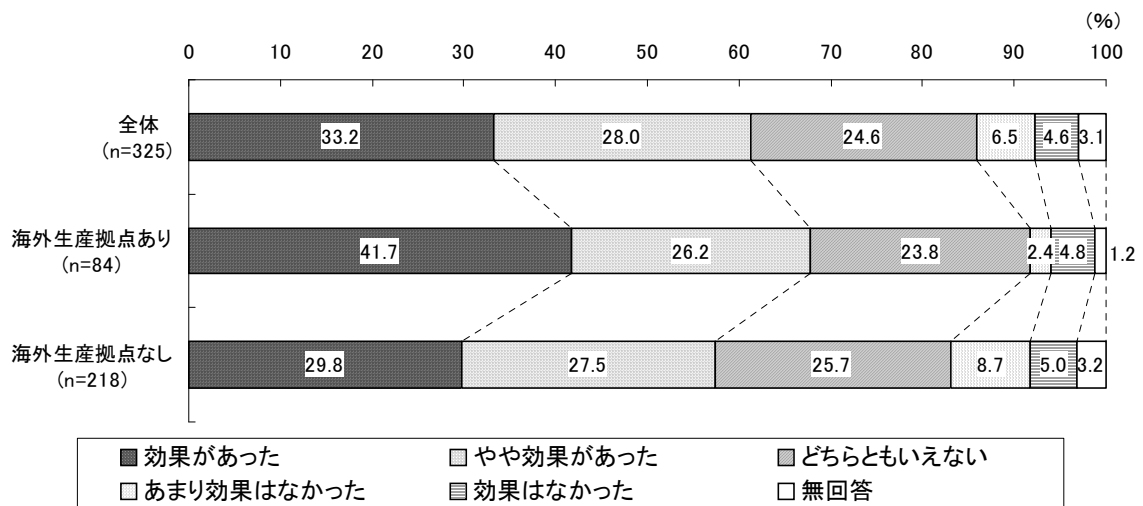
海外市場向けビジネス実施企業 325 社のうち、海外生産拠点を有するのは 84 社 (25.8%)、有しないのは 218 社 (67.1%) となっている。

この「海外生産拠点の有無」別に「業績の向上」への効果についてみると、海外生産拠点を有する企業では、「効果があった」とする企業は 41.7%、「やや効果があった」とする企業は 26.2%であり、合わせて 67.9%の企業が効果を認めている。一方、海外生産拠点が無い企業では「効果があった」とする企業は 29.8%、「やや効果があった」とする企業は 27.5%であり、合わせて 57.3%の企業が効果を認めている。

海外生産拠点を有する企業の方が、業績の向上効果を認める企業の割合が高いことがわかる。(図Ⅱ-3-6)

図Ⅱ-3-6 海外生産拠点の有無別 海外市場向けビジネスの効果

① 「業績の向上」への効果

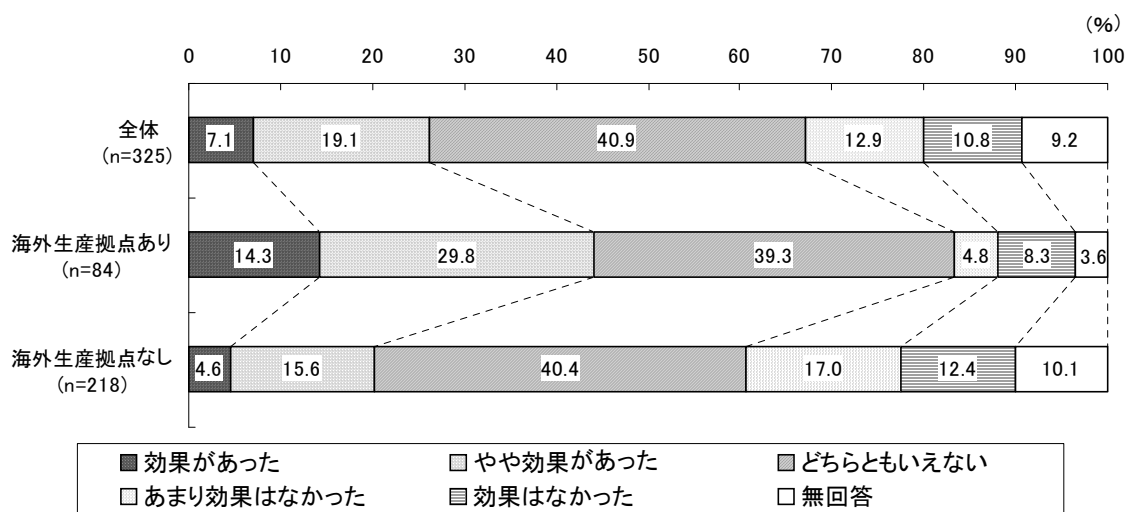


注：海外市場向けビジネスを「実施している」と回答した企業に対する限定設問

次に、海外生産拠点の有無別に「雇用の維持・拡大」への効果についてみると、海外生産拠点を有する企業では、「効果があった」とする企業は14.3%、「やや効果があった」とする企業は29.8%であり、合わせて44.1%の企業が効果を認めている。一方、海外生産拠点が無い企業では「効果があった」とする企業は4.6%、「やや効果があった」とする企業は15.6%であり、合わせて20.2%の企業が効果を認めている。

「雇用の維持・拡大」効果についても、海外生産拠点を有する企業の方が、雇用の維持・拡大効果を認める企業割合が高いことがわかる。(図Ⅱ-3-7)

図Ⅱ-3-7 海外生産拠点の有無別 海外市場向けビジネスの効果
② 「雇用の維持・拡大」への効果

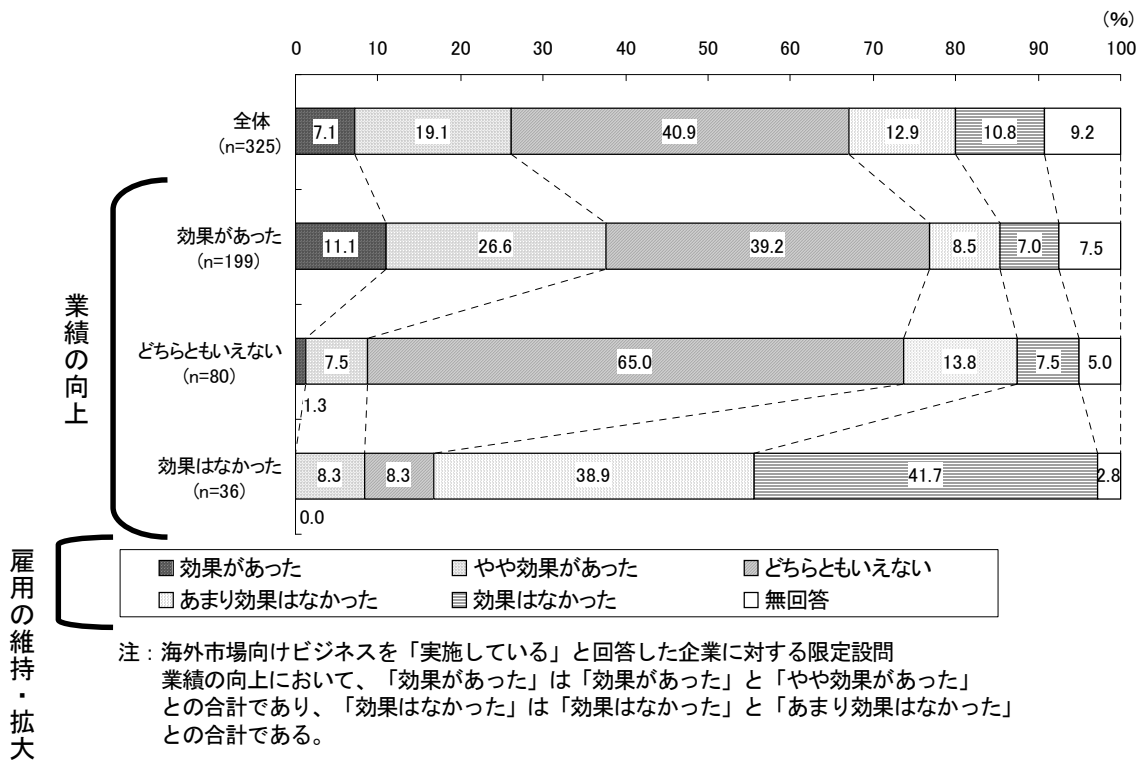


注：海外市場向けビジネスを「実施している」と回答した企業に対する限定設問

(6) 「業績の向上」と「雇用の維持・拡大」効果との関係

海外市場向けビジネスの「業績の向上」への効果の有無別に、「雇用の維持・拡大」への効果をみると、「業績の向上」への効果があったとする企業は、そうでない企業と比べて、「雇用の維持・拡大」への効果があったとする企業の割合が高い。つまり、「業績の向上」と「雇用の維持・拡大」は、ある程度相関関係があることがわかる。(図Ⅱ-3-8)

図Ⅱ-3-8 「業績の向上」への効果別 海外市場向けビジネスの効果
② 「雇用の維持・拡大」への効果



4. 海外市場向けビジネスの売上高

3年前と比較した売上高の変化と海外市場向けビジネスの実施状況との関係をみていく。

3年前との比較に際しては、2008年秋のリーマン・ショック以降に顕在化した世界的金融危機による景気低迷の影響を考慮しなくてはならない。リーマン・ショック以降、都内企業にとって厳しい経済状況が続いたが、海外市場向けビジネスを行う企業も例外ではなく、国内・海外ともに非常に厳しい市場環境であり、そのため、全体として売上減少となる企業が多いと推測される。

そのような環境のなかで、海外市場向けビジネス実施企業について海外市場ビジネスの売上高の変化をみると、景気低迷の影響により売上が減少した企業もあるものの、横ばいや増加が比較的多かった。

3年間という比較的短期間での海外市場向けビジネスの売上高の変化をみると、リーマン・ショック以降の国内外の厳しい市場環境の下でも比較的堅調であったことがうかがえる。

(1) 「増加」が比較的多い海外市場向けビジネスの売上高

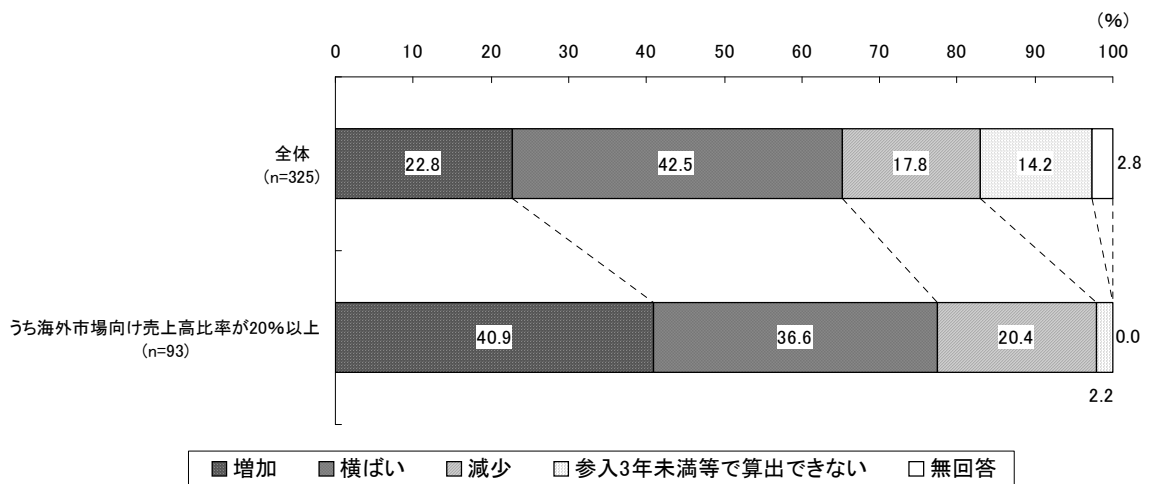
海外市場向けビジネス実施企業について、3年前と比較した海外市場向けビジネスの売上高の変化をみる。

海外市場向けビジネス実施企業全体では、増加が 22.8%、横ばいが 42.5%、減少が 17.8%であり、「増加」が「減少」をやや上回っている。

次に、海外市場向けビジネス売上シェア 20%以上企業における売上高変化をみると、「増加」とした企業が 40.9%と 4 割強を占めている。

海外市場向けビジネスについては、リーマン・ショック後の厳しい経済情勢の下でも売上高を伸ばした企業も少なくなかったことがうかがえる。(図Ⅱ-4-1)

図Ⅱ-4-1 海外市場向けビジネス売上シェア 20%以上企業における
3年前と比較した海外市場向けビジネス売上高変化



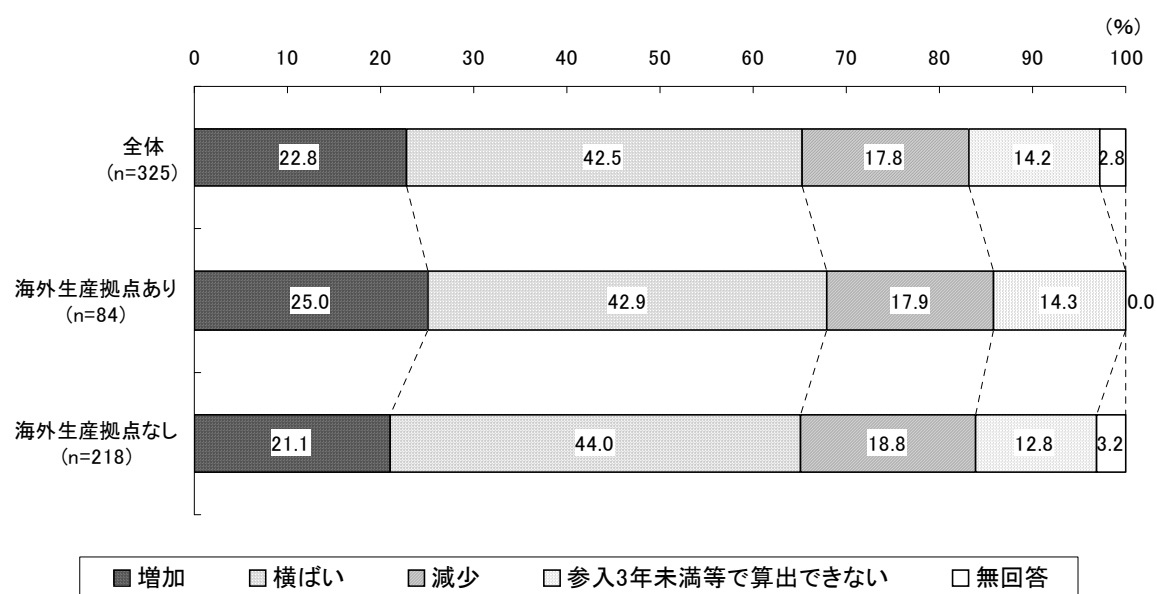
注：海外市場向けビジネスを「実施している」と回答した企業に対する限定設問

さらに、海外市場向けビジネス実施企業について、海外生産拠点の有無別に、3年前と比較した海外市場向けビジネス売上高変化をみる。

海外生産拠点を有する企業では、「横ばい」が42.9%で最も多く、「増加」が25.0%、「減少」が17.9%である。一方、海外生産拠点が無い企業では、「横ばい」が44.0%で最も多く、「増加」が21.1%、「減少」が18.8%である。

このように、海外生産拠点を有する企業の方が「増加」の割合がやや高いという結果となった。(図Ⅱ-4-2)

図Ⅱ-4-2 海外生産拠点の有無別
3年前と比較した海外市場向けビジネスの売上高変化



注：海外市場向けビジネスを「実施している」と回答した企業に対する限定設問

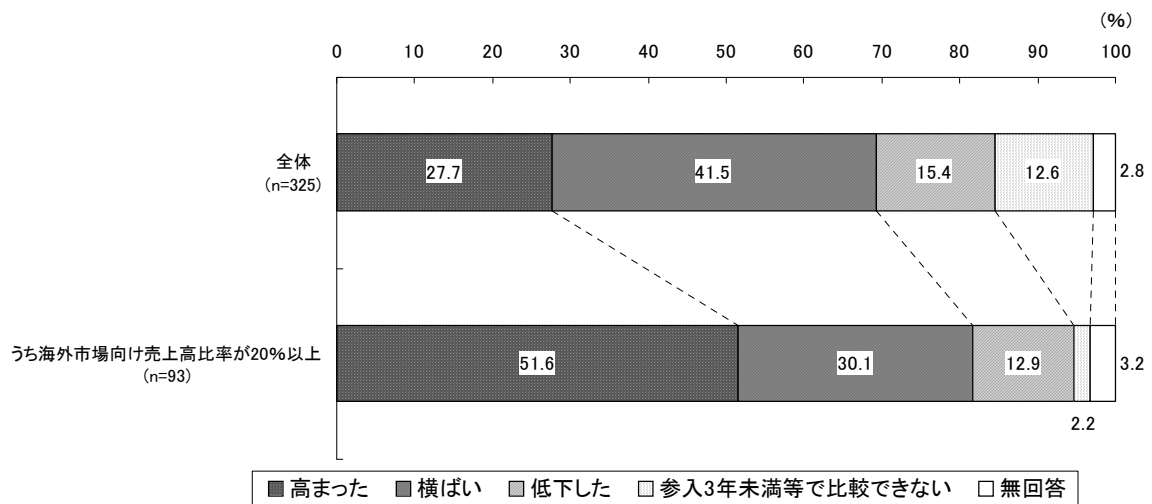
(2) 「高まった」企業が比較的多い海外市場向けビジネス売上シェア

海外市場向けビジネス実施企業について、3年前と比較した海外市場向けビジネスの売上シェアの変化をみる。

海外市場向けビジネス実施企業全体では、「横ばい」(41.5%)が最も多く、次いで「高まった」(27.7%)が多く、「減少」は15.4%であった。

次に、海外市場向けビジネス売上シェア 20%以上企業における売上シェア変化をみると、シェアが「高まった」とする企業が51.6%と5割強を占めている。これは、海外市場向けビジネス売上シェア 20%以上企業の層には、シェアが伸びて20%以上になった企業も含まれるため当然の結果とも取れるが、ビジネス売上シェア 20%以上企業におけるシェアの拡大傾向がかなり顕著であることは注目すべきものと思われる。(図Ⅱ-4-3)

図Ⅱ-4-3 海外市場向けビジネス売上シェア 20%以上企業における
3年前と比較した海外市場向けビジネスの売上シェアの変化



注：海外市場向けビジネスを「実施している」と回答した企業に対する限定設問

5. 海外市場向けビジネスにおける取組・ターゲット市場

(1) 今後の取組事項は「顧客の新規開拓」、「人材の確保・育成」が上位

海外市場向けビジネス展開にあたり、今まで取り組んできたことについてみると、「安定した品質の商品・サービスの提供」（64.0%）が最も多く、次いで「市場ニーズ・顧客層の的確な把握」（62.5%）、「継続的なコスト削減」（45.2%）となっており、顧客ニーズに的確に対応しながら、事業体制固めに注力してきている様子が見えてくる。

今後の取り組むべきことについてみると、「顧客の新規開拓」（44.6%）が最も多く、次いで「人材の確保・育成」（39.7%）、「販売網の構築」（38.5%）、「リスクマネジメントの徹底」（37.5%）となっており、事業展開のための基盤をさらに強化する姿勢が見えてくる。

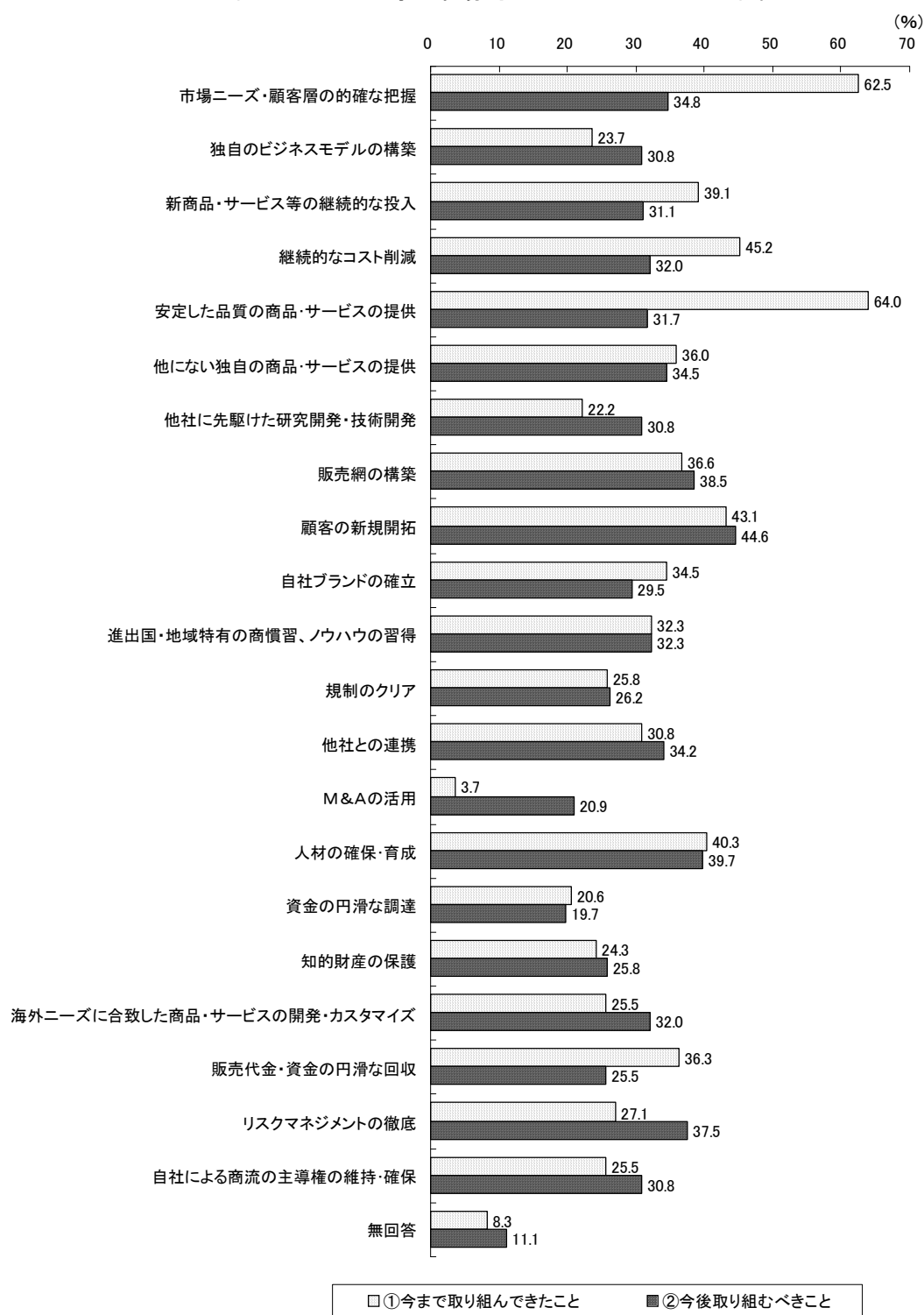
なお、今までと今後の双方の取組として比較的多いものは、「顧客の新規開拓」、「人材の確保・育成」である。

また、今までの取組に比べて今後取り組むべきこととして回答率が比較的大きくなっているものは、「M&Aの活用」（今まで3.7%→今後20.9%）、「リスクマネジメントの徹底」（同27.1%→37.5%）、「他社に先駆けた研究開発・技術開発」（同22.2%→30.8%）が挙げられる。これらの取組は、初期の段階よりも、その後の段階でより重視されていることがうかがえる。

一方、「市場ニーズ・顧客層の的確な把握」、「安定した品質の商品・サービスの提供」については、今までの取組では上位にあるが、今までと比べて今後の取組としての割合は大きく減少している。これらの取組は特に初期の段階でより重視されているようである。

(図Ⅱ-5-1)

図Ⅱ-5-1 海外市場向けビジネスにおける取組



N=325

注：複数回答

海外市場向けビジネスを「実施している」と回答した企業に対する限定設問

<各社の取組>

コラム：【顧客ニーズに合致した商品で、海外で高い評価を得た A 社】

製造業 A 社は、従来、商品企画の技術コーディネートや電気製品の貿易業務を行っていたが、顧客の海外企業の注文に応じ、オーダーメイドで、ニーズに合った電気製品を開発、製造、販売をしたのが自社製品の海外輸出の始まりであった。

その後、海外企業で広く使われていた従来商品が、一部が破損すると全部取替しなくてはならないことに着目し、破損部分の一部交換ですむ新商品を開発、特許を取得し、販売した。

当該商品は、従来品を使用していた顧客ニーズに合致し、海外企業の高い評価を得、現在、国内外で広く使用されている。

コラム：【知的財産権保護に取り組む B 社】

化学メーカー B 社は、ヨーロッパ、アジア各国に 10 社以上のグループ会社を持ち、広く海外で製造、販売を行っている。

海外では知的財産権に関する状況も異なる。国によってはコピー商品が製造されることもあるため、日本企業も十分な対応が必要となっている。

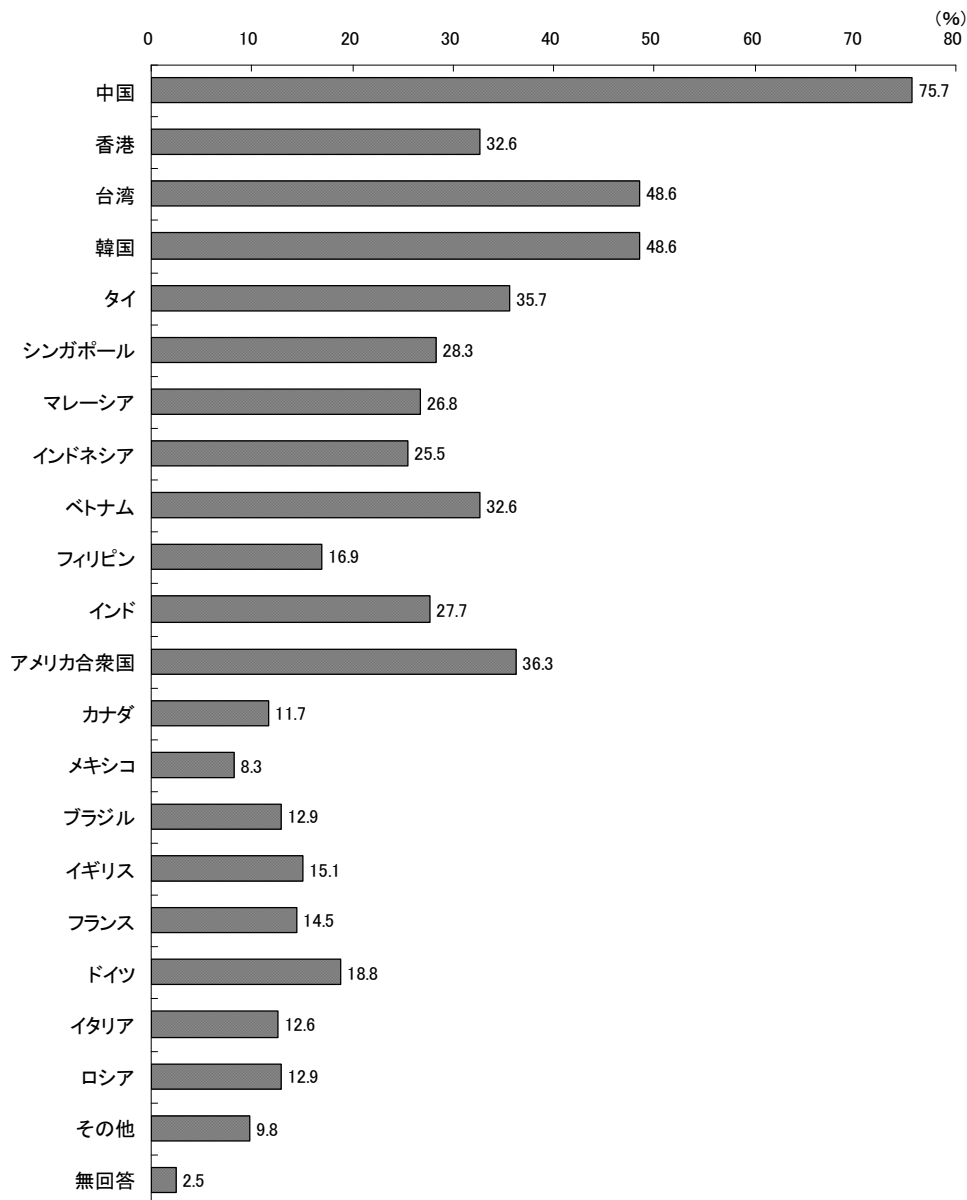
B 社では、知的財産権の専門部署を社内に設置し、国内外の特許申請や権利行使を直接社員が行う体制を整えている。海外事案についても直接対応することで、社員の持つ高い専門知識に基づいた迅速、的確な処理が可能となっている。

(2) アジアを中心とした海外ターゲット市場

海外市場向けビジネス実施企業が、海外のターゲット市場として考える国・地域についてみると、「中国」を挙げる企業は 75.7%と最も多い。次いで、「台湾」(48.6%)、「韓国」(48.6%)、「アメリカ合衆国」(36.3%)、「タイ」(35.7%)、「香港」(32.6%)、「ベトナム」(32.6%)と続いている。

海外のターゲット市場は、中国をはじめとしたアジア諸国が中心となっている。(図Ⅱ-5-2)

図Ⅱ-5-2 海外のターゲット市場



N=325

注：複数回答

海外市場向けビジネスを「実施している」と回答した企業に対する限定設問

6. 業種別にみる海外市場向けビジネスの特徴

次に、業種別に、海外市場向けビジネスの特徴をみていく。なお、海外市場向けビジネスを実施しているという回答数が30社以上である業種は、製造業(148社)と卸売業(112社)のみであり、本調査では、海外市場向けビジネスの業種別分析は、主に製造業、卸売業について行う。

(1) 製造業に多い「海外生産拠点」

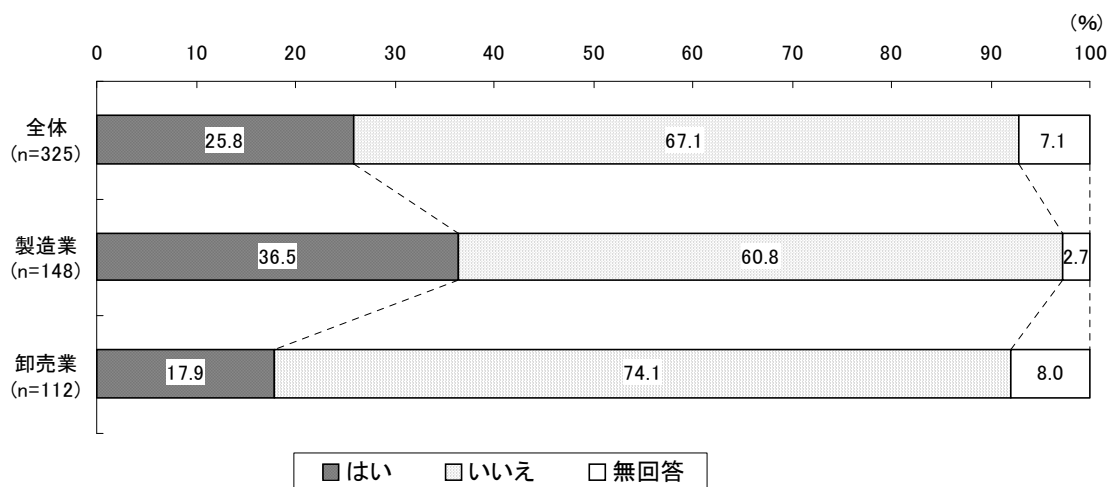
海外市場向けビジネス実施企業について、業種別に、海外市場向けビジネスの事業形態をみていく。

① 海外生産拠点の有無

製造業については、海外市場向けビジネス実施企業の36.5%が海外生産拠点を有しており、割合が高い。一方、卸売業についても17.9%の企業が海外に生産拠点を有している。

グローバル化が進展する中で、卸売業も一定程度の企業が海外生産拠点を有しており、幅広く事業を展開していることがわかる。(図Ⅱ-6-1)

図Ⅱ-6-1 主な業種別 海外生産拠点の有無

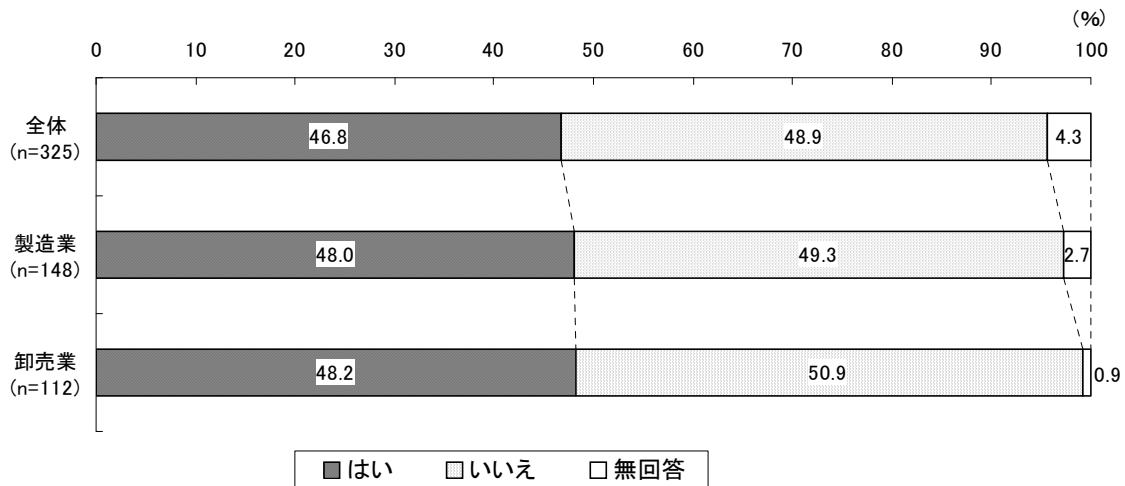


注：海外市場向けビジネスを「実施している」と回答した企業に対する限定設問

② 海外販売・営業・サービス拠点の有無

製造業については実施企業の48.0%、卸売業では48.2%が、海外に販売・営業・サービス拠点を有している。(図Ⅱ-6-2)

図Ⅱ-6-2 主な業種別 海外の販売・営業・サービス拠点の有無

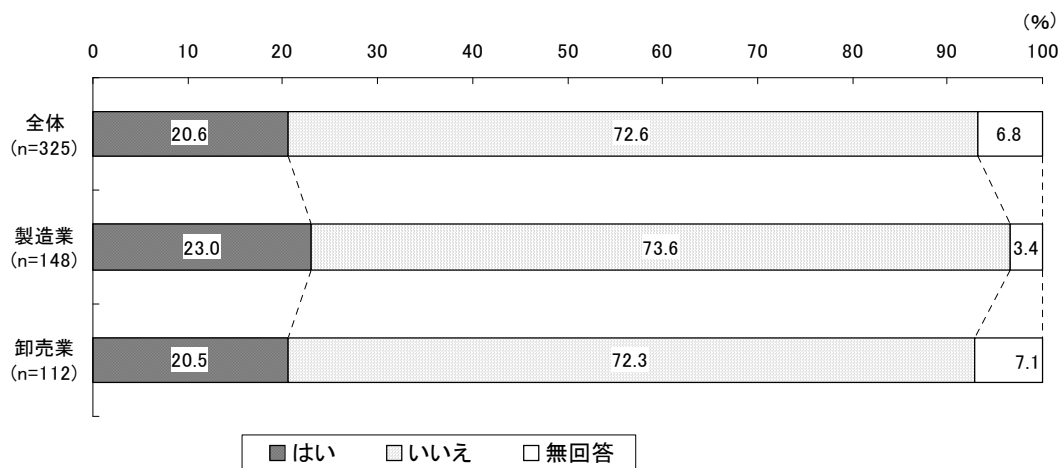


注：海外市場向けビジネスを「実施している」と回答した企業に対する限定設問

③ 資本提携している海外企業の有無

製造業については実施企業の23.0%、卸売業では20.5%が、資本提携している海外企業を有している。(図Ⅱ-6-3)

図Ⅱ-6-3 主な業種別 資本提携している海外企業の有無

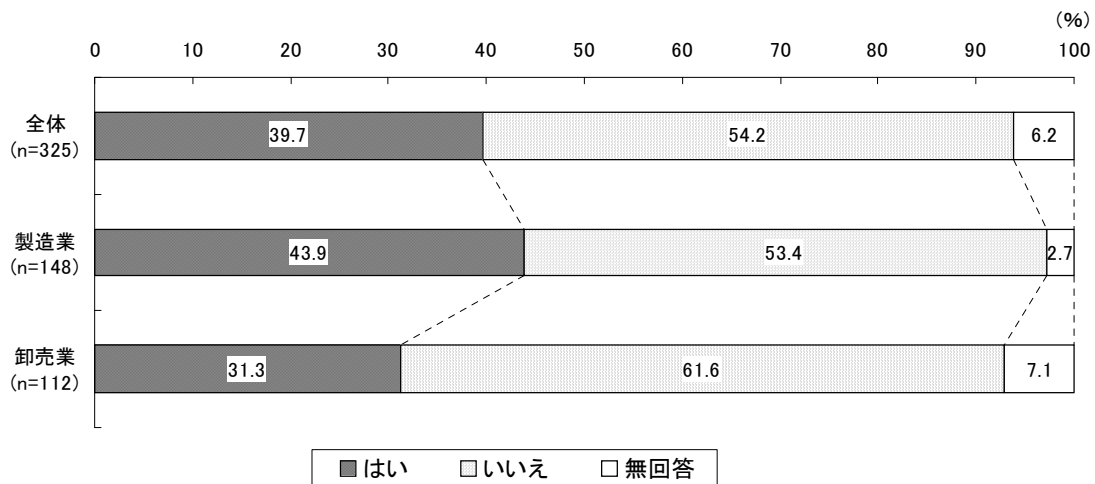


注：海外市場向けビジネスを「実施している」と回答した企業に対する限定設問

④ 業務提携している海外企業・機関の有無

製造業については実施企業の43.9%、卸売業では31.3%が、業務提携している海外企業・機関を有している。(図Ⅱ-6-4)

図Ⅱ-6-4 主な業種別 業務提携している海外企業・機関の有無

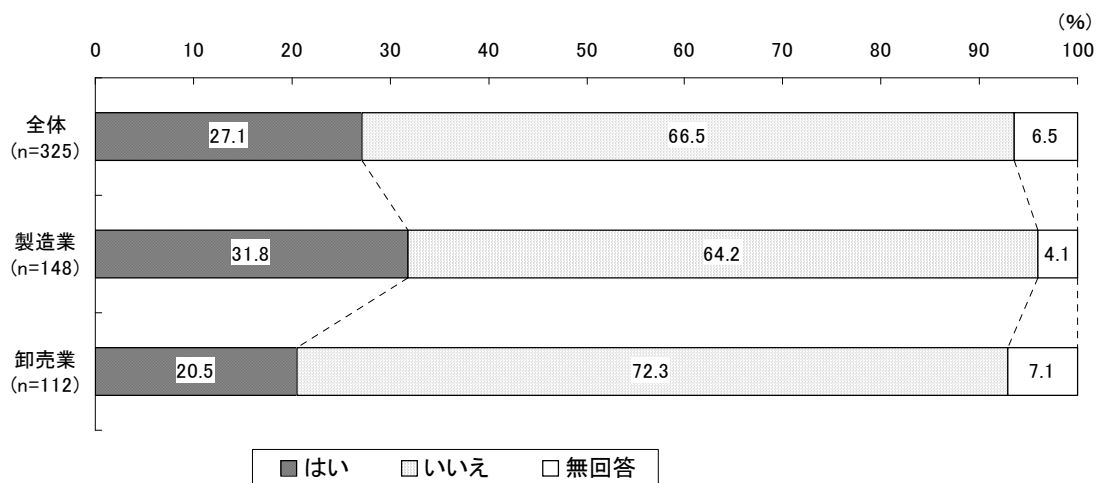


注：海外市場向けビジネスを「実施している」と回答した企業に対する限定設問

⑤ 提携・活用している日本企業を通じた海外展開

製造業については実施企業の31.8%、卸売業では20.5%が、提携・活用している日本企業を通じた展開を行っている。(図Ⅱ-6-5)

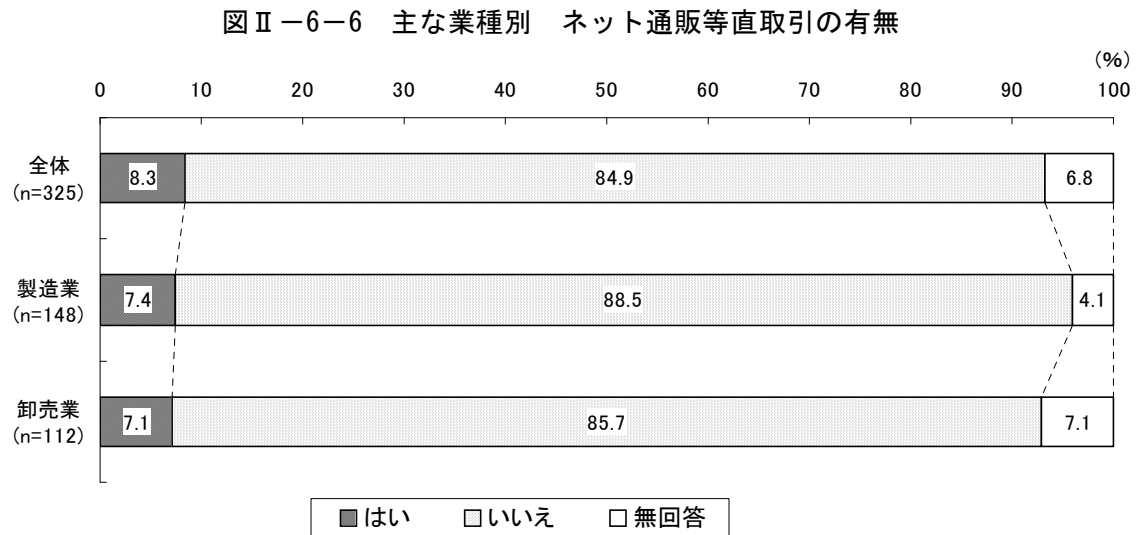
図Ⅱ-6-5 主な業種別 提携・活用している日本企業を通じた展開の有無



注：海外市場向けビジネスを「実施している」と回答した企業に対する限定設問

⑥ ネット通販等直取引

製造業については実施企業の7.4%、卸売業では7.1%が、ネット通販等により海外顧客と直取引を行っている。(図Ⅱ-6-6)



注：海外市場向けビジネスを「実施している」と回答した企業に対する限定設問

(2) 製造業で高い「業績の向上」効果

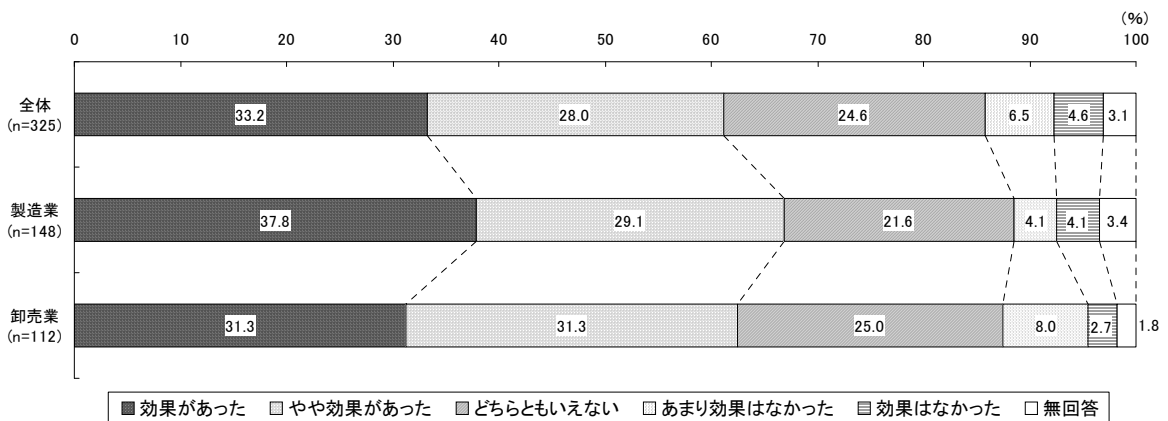
次に、海外市場向けビジネス実施企業について、業種別に、海外市場向けビジネスの効果をみていく。

① 業績の向上

製造業では「効果があった」（37.8%）が最も多く、「やや効果があった」と合わせて、実施企業の66.9%が効果を認めており、卸売業より効果を認める企業の割合がやや高い。

（図Ⅱ-6-7）

図Ⅱ-6-7 主たる業種別 海外市場向けビジネスの効果 ① 「業績の向上」への効果



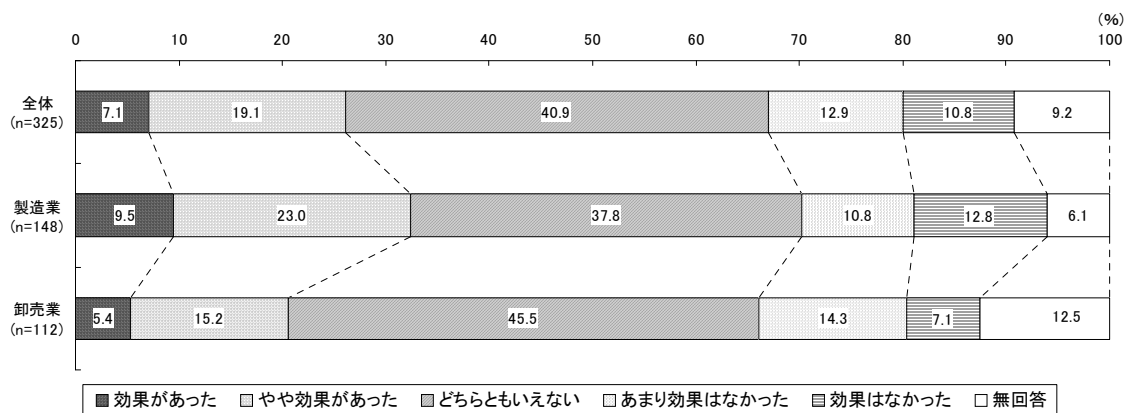
注：海外市場向けビジネスを「実施している」と回答した企業に対する限定設問

② 雇用の維持・拡大

製造業、卸売業ともに「どちらともいえない」が最も多いが、製造業では「効果があった」（9.5%）と「やや効果があった」（23.0%）を合わせて約3分の1の実施企業が効果を認めており、卸売業より効果を認める企業の割合が高い。（図Ⅱ-6-8）

図Ⅱ-6-8 主たる業種別 海外市場向けビジネスの効果

② 「雇用の維持・拡大」への効果

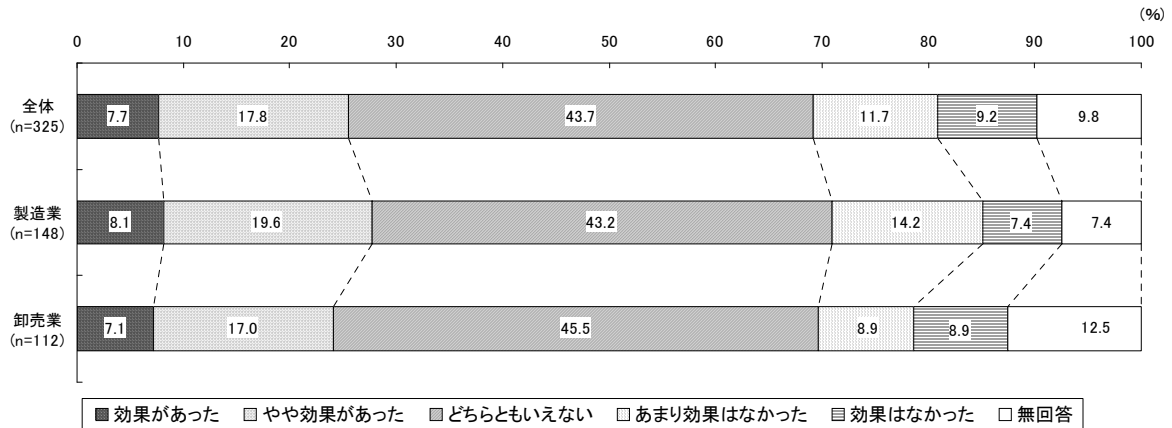


注：海外市場向けビジネスを「実施している」と回答した企業に対する限定設問

③ 優秀な人材の確保

製造業、卸売業ともに「どちらともいえない」が最も多い。(図Ⅱ-6-9)

図Ⅱ-6-9 主たる業種別 海外市場向けビジネスの効果
③ 「優秀な人材の確保」への効果

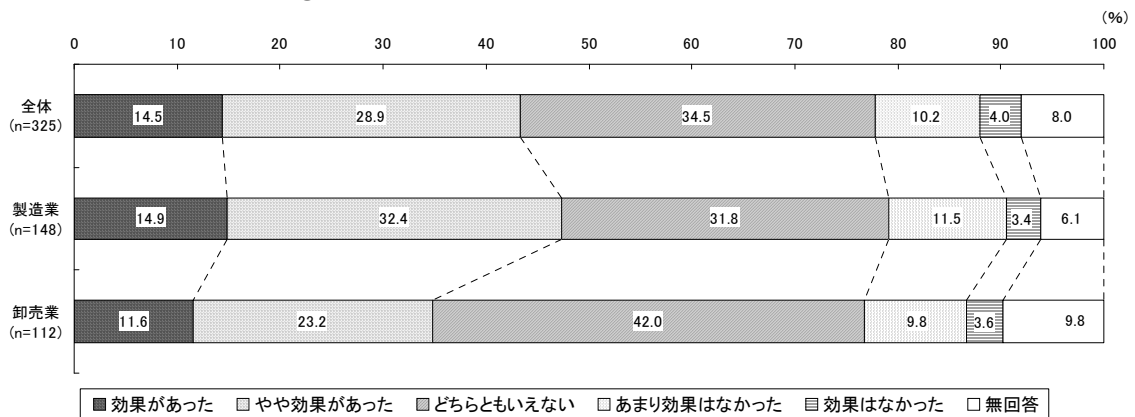


注：海外市場向けビジネスを「実施している」と回答した企業に対する限定設問

④ 企業イメージ・知名度向上

製造業では、「効果があった」(14.9%)と「やや効果があった」(32.4%)を合わせて47.3%と約半分の実施企業が効果を認めている。一方、卸売業では、「どちらとも言えない」(42.0%)が最も多くなっている。(図Ⅱ-6-10)

図Ⅱ-6-10 主たる業種別 海外市場向けビジネスの効果
④ 「企業イメージ・知名度向上」への効果



注：海外市場向けビジネスを「実施している」と回答した企業に対する限定設問

以上、全ての効果項目において製造業が卸売業より効果を認める企業割合が高い傾向にある。また、製造業は、特に「業績の向上」において、効果を認める企業割合が高い。

(3) 業種別にみる取組の特徴

海外市場向けビジネス実施企業について、業種別に、取組の特徴をみていく。

① 製造業の今後の取組事項は「顧客の新規開拓」、「販売網の構築」、「人材の確保・育成」が上位

製造業の今までの取組をみると、「安定した品質の商品・サービスの提供」(69.6%)が最も多く、次いで「市場ニーズ・顧客層の的確な把握」(62.8%)、「継続的なコスト削減」(55.4%)となっている。

今後の取り組むべきこととしては、「顧客の新規開拓」(45.3%)が最も多く、次いで「販売網の構築」(41.9%)、「人材の確保・育成」(39.9%)となっている。

今までの取組に比べて今後の取り組むべきこととして回答率が比較的大きくなっているものは、「M&Aの活用」(今まで6.1%→今後19.6%)、「リスクマネジメントの徹底」(同23.0%→36.5%)が挙げられる。

また、製造業では、「顧客の新規開拓」が、今までと今後の取組双方で比較的上位になっている。(図Ⅱ-6-11、12)

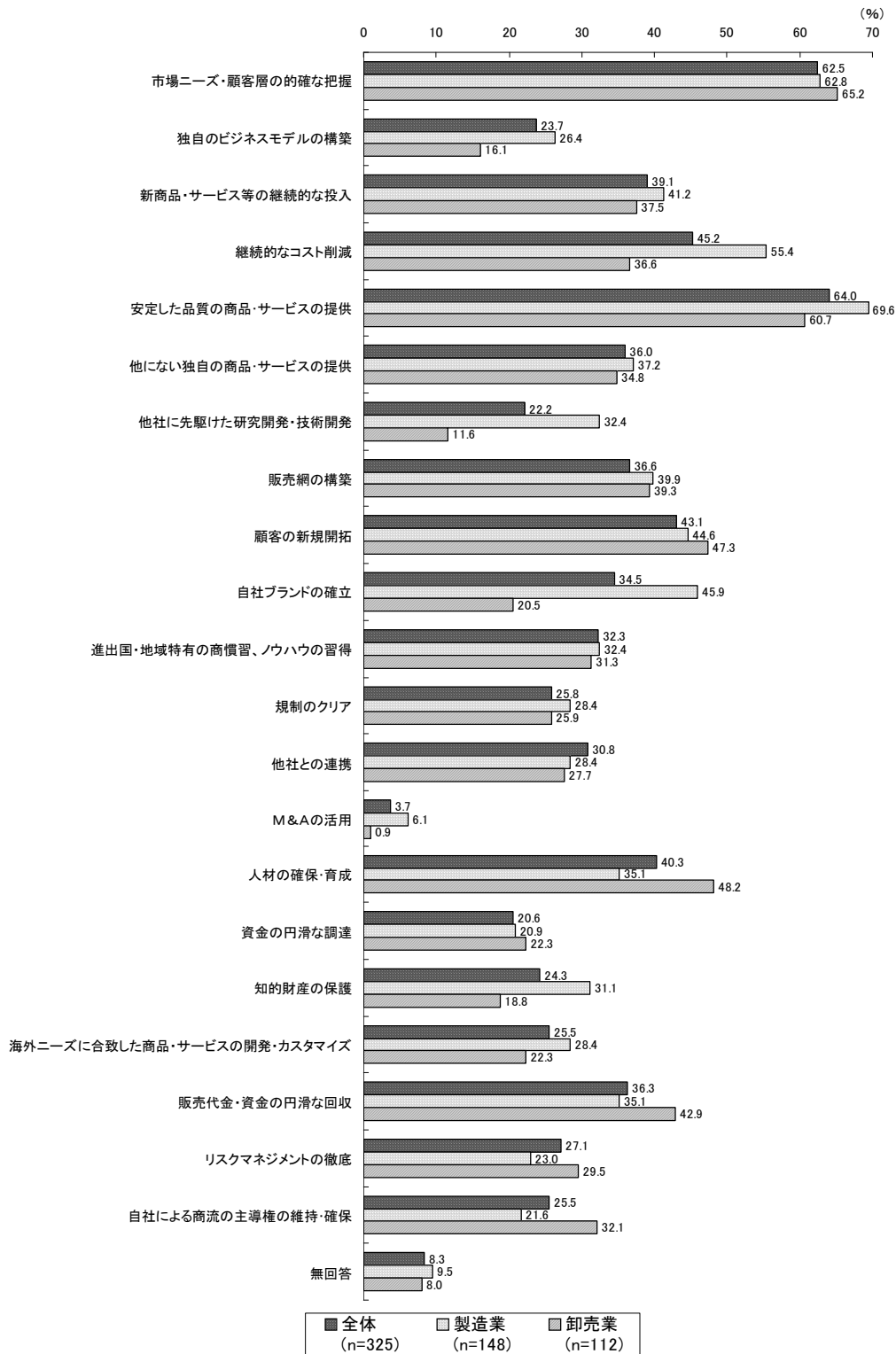
② 卸売業の今後の取組事項は「顧客の新規開拓」、「販売網の構築」、「人材の確保・育成」が上位

卸売業において、今までの取組については、「市場ニーズ・顧客層の的確な把握」(65.2%)が最も多く、次いで「安定した品質の商品・サービスの提供」(60.7%)、「人材の確保・育成」(48.2%)となっている。今後の取組については、「顧客の新規開拓」(43.8%)が最も多く、次いで「販売網の構築」(41.1%)、「人材の確保・育成」(39.3%)が多い。

今までの取組に比べて今後の取り組むべきこととして回答率が比較的大きくなっているものは、「M&Aの活用」(0.9%→22.3%)、「他社に先駆けた研究開発・技術開発」(11.6%→27.7%)、「独自のビジネスモデルの構築」(16.1%→31.3%)が挙げられる。

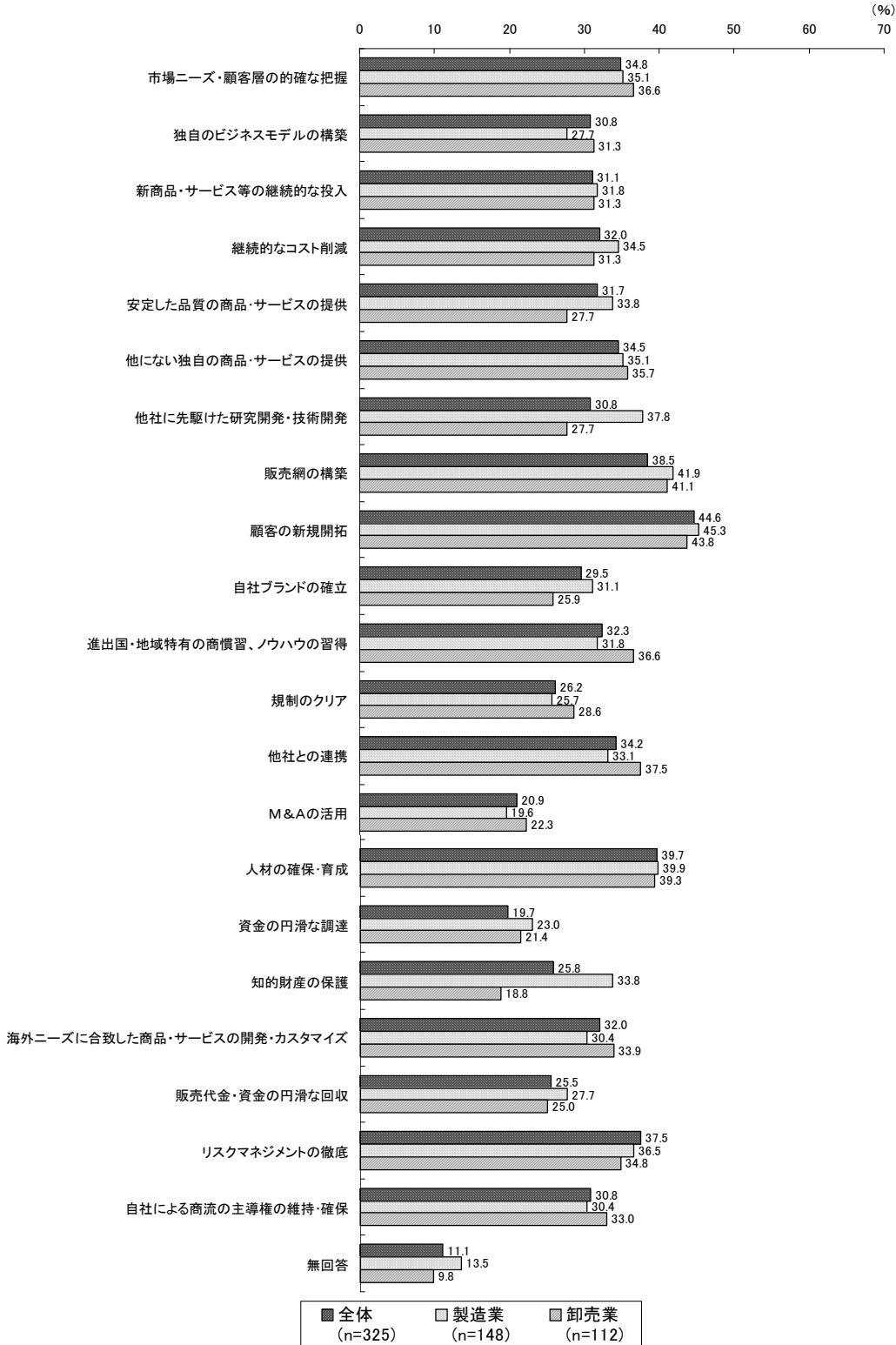
また、卸売業では、「市場ニーズ・顧客層の的確な把握」、「顧客の新規開拓」、「人材の確保・育成」が、今までと今後の取組双方で比較的上位になっている。(図Ⅱ-6-11、12)

図Ⅱ-6-11 主たる業種別 海外市場向けビジネスにおける今までの取組



注：複数回答
海外市場向けビジネスを「実施している」と回答した企業に対する限定設問

図Ⅱ-6-12 主たる業種別 海外市場向けビジネスにおける今後の取組



注：複数回答
海外市場向けビジネスを「実施している」と回答した企業に対する限定設問

7. 輸出の実施状況

(1) 高い直接輸出割合

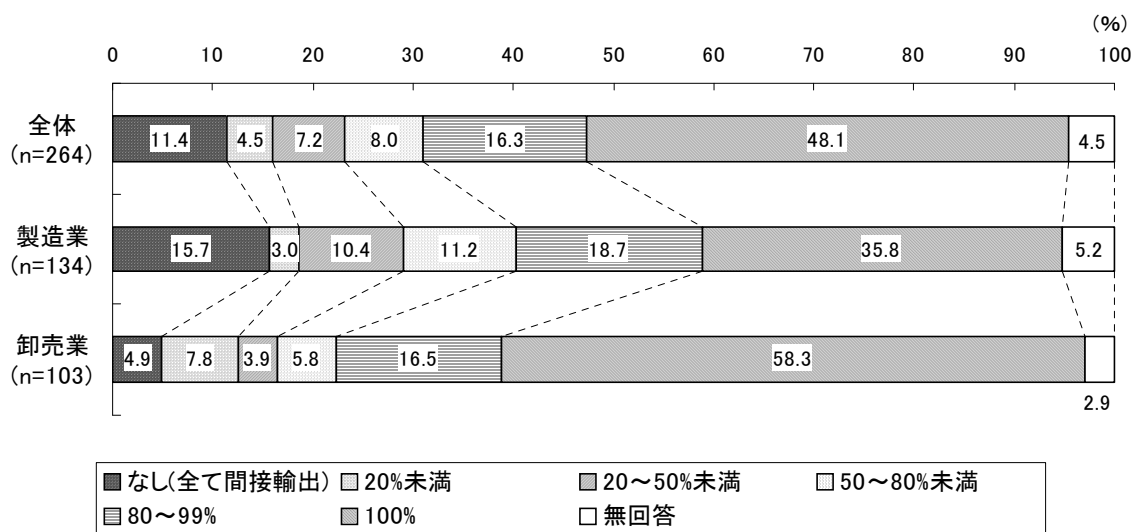
海外市場向けビジネス実施企業 325 社について、輸出の有無をみると、264 社 (81.2%) が輸出を行っている。

輸出には、自社が直接輸出を行う「直接輸出」と、商社等を経由して行う「間接輸出」とがあるが、それぞれの実施状況をアンケートによってみていく。

輸出実施企業全体について、直接輸出と間接輸出の割合をみると、輸出全てが間接輸出である企業が 11.4%である一方、直接輸出を行っている企業の割合（直接輸出の割合が 20%未満から 100%までの企業割合の合計）は、84.1%と 8 割以上を占めている。また、輸出全てが直接輸出（直接輸出割合が 100%）である企業は 48.1%を占め、全体として直接輸出の割合が高い。

次に、業種別に直接輸出の割合をみると、製造業では、直接輸出を行っている企業の割合（直接輸出の割合が 20%未満から 100%までの企業割合の合計）は 79.1%であり、卸売業では 92.3%となっており、卸売業の方が直接輸出の割合が高い。（図Ⅱ-7-1）

図Ⅱ-7-1 主たる業種別 直接輸出の割合

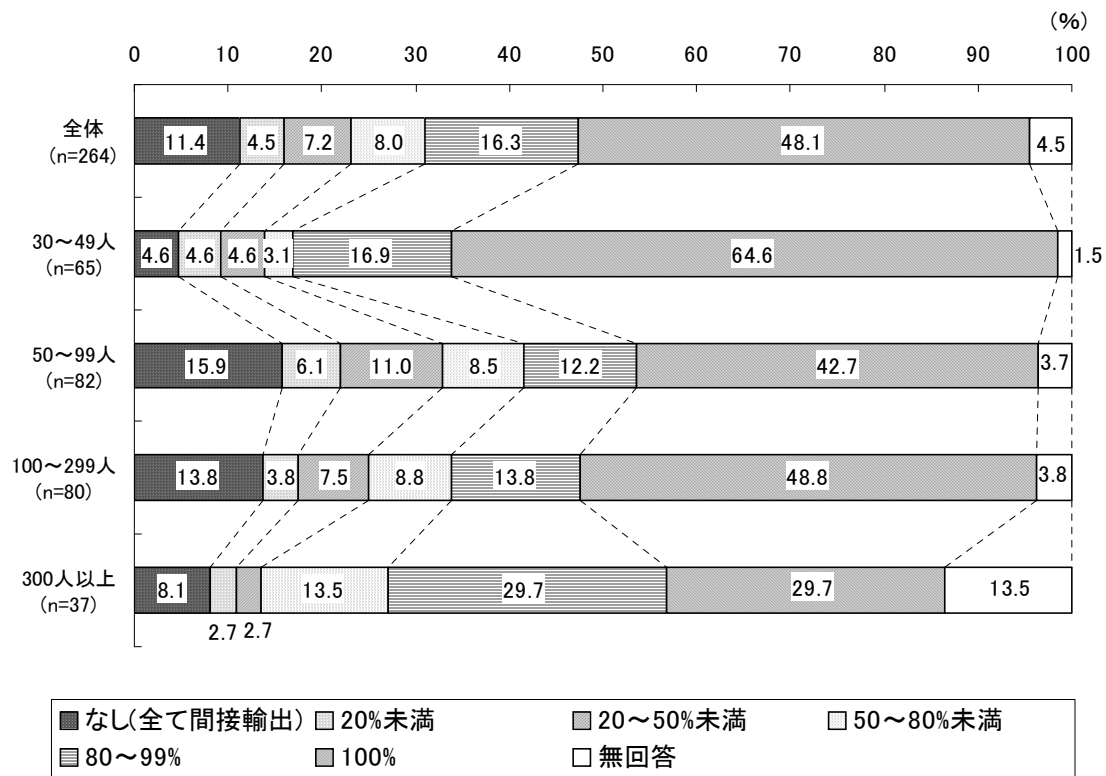


注：輸出を行っている企業に対する限定設問

(2) 30～49 人規模で割合が高い直接輸出

輸出実施企業について、常用雇用者数別に直接輸出割合をみると、30～49 人規模の企業では、輸出の全てが直接輸出（直接輸出割合が 100%）である企業割合が 64.6%と高い一方、全てが間接輸出である企業割合は 4.6%と低く、直接輸出の割合が、他の規模の企業と比較して高いことがわかる。（図Ⅱ-7-2）

図Ⅱ-7-2 常用雇用者数別 直接輸出の割合

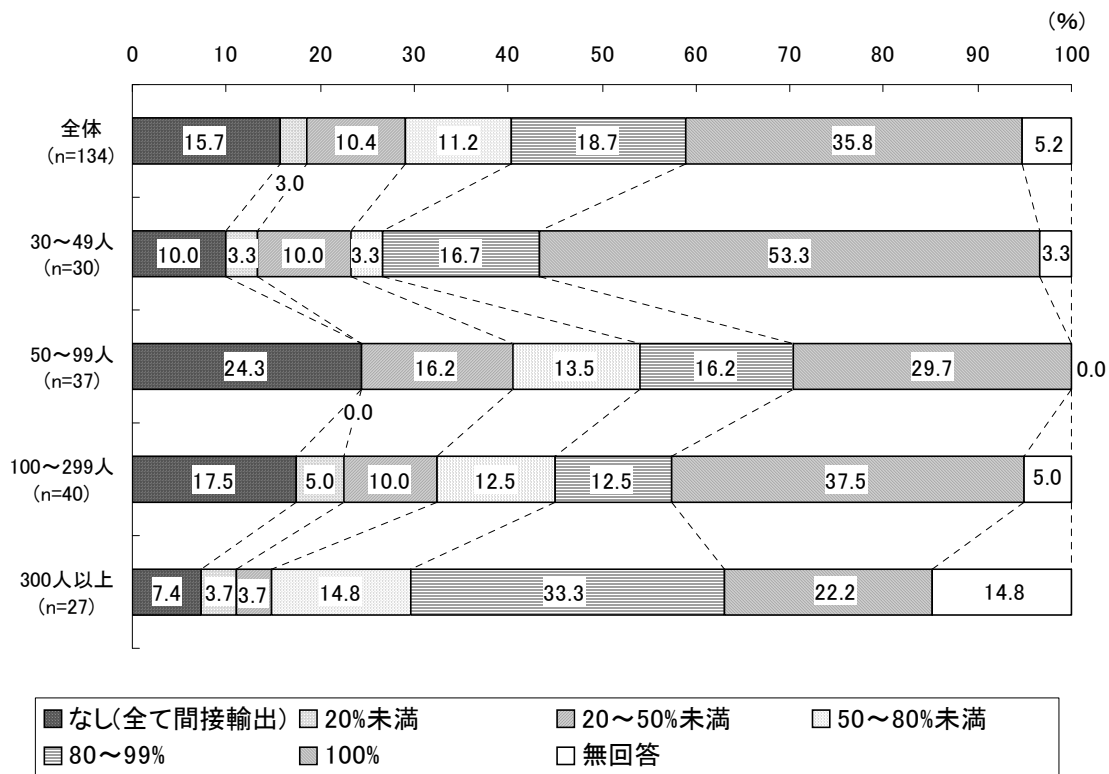


注：輸出を行っている企業に対する限定設問

海外市場向けビジネス実施企業が最も多い製造業のうち、輸出実施企業について、常用雇用者数別に直接輸出割合をみると、30～49人規模の企業では、輸出の全てが直接輸出（直接輸出割合が100%）である企業割合が53.3%と5割以上を占める。

製造業についても、30～49人規模において、企業の直接輸出の割合が、他の規模の企業と比較して高いことがわかる。（図Ⅱ-7-3）

図Ⅱ-7-3 常用雇用者数別 直接輸出の割合（製造業）



注：輸出を行っている企業に対する限定設問

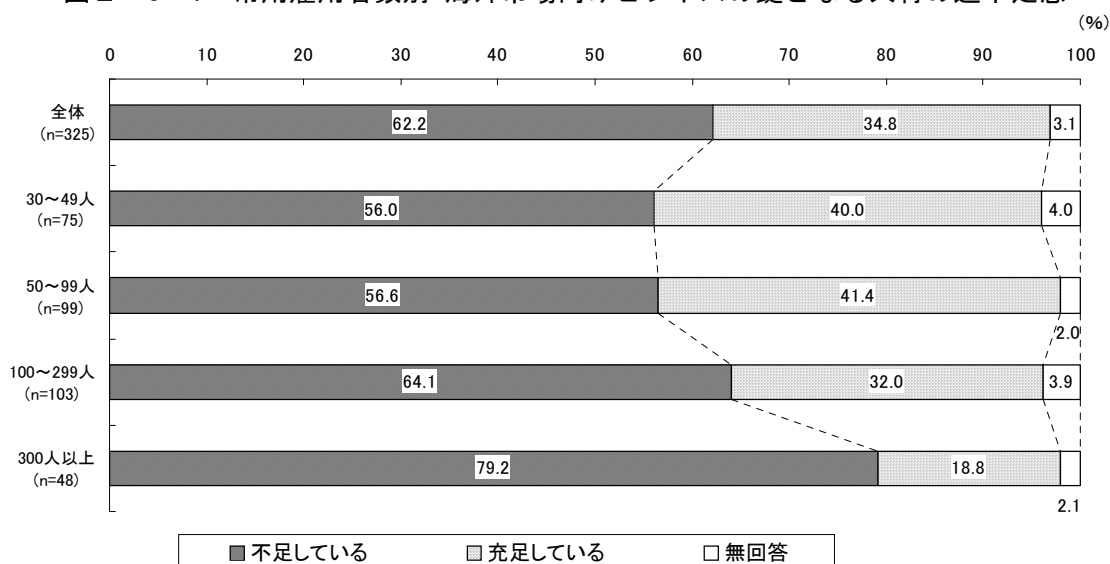
8. 海外市場向けビジネスの人材

(1) 強い人材不足感

海外市場向けビジネスの実施にあたって鍵となる人材の過不足感についてみると、「不足している」とする企業は62.2%、「充足している」とする企業は34.8%となっており、人材の不足感をもつ企業が多いことがわかる。

また、常用雇用者数別にみると、「不足している」とする企業の割合は、30～49人では56.0%、300人以上の企業では79.2%となっており、規模が大きいほど人材の不足感が強い傾向がある一方、全ての規模において、過半数の企業が鍵となる人材に不足感をもっていることがわかる。（図Ⅱ-8-1）

図Ⅱ-8-1 常用雇用者数別 海外市場向けビジネスの鍵となる人材の過不足感

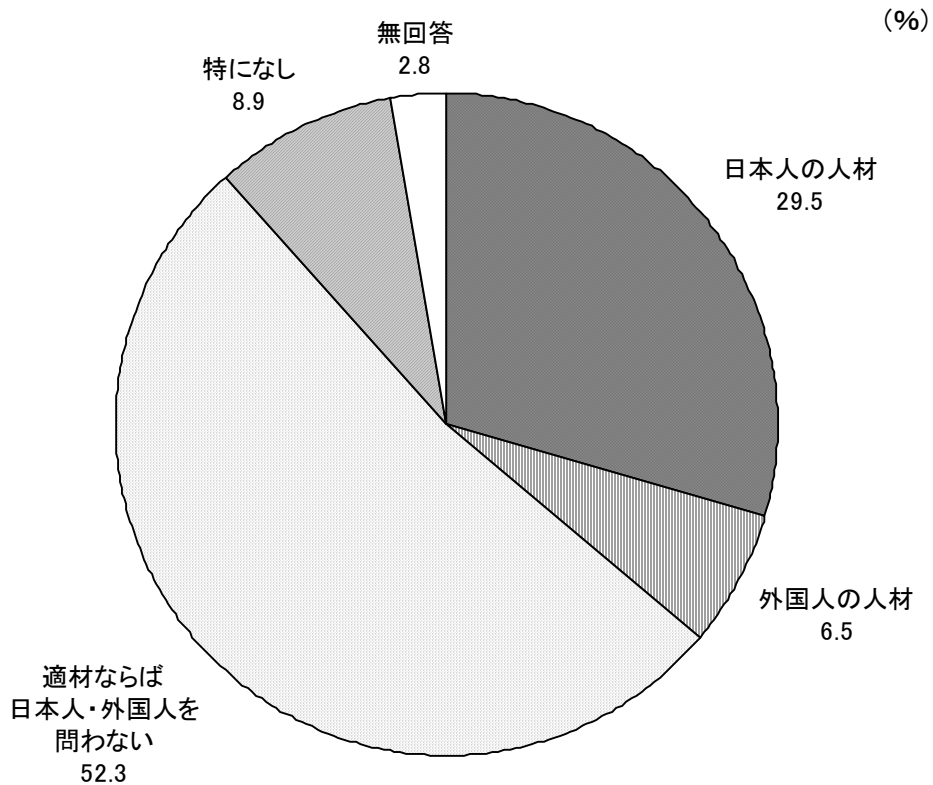


注：海外市場向けビジネスを「実施している」と回答した企業に対する限定設問

(2) 「国籍を問わず」重視している人材を求める企業

海外市場向けビジネスにおいて重視している人材についてみると、「適材ならば日本人、外国人を問わない」とする企業が 52.3%と最も多く、国籍を問わず人材を求めている企業が多いことがわかる。（図Ⅱ-8-2）

図Ⅱ-8-2 海外市場向けビジネスで重視している人材



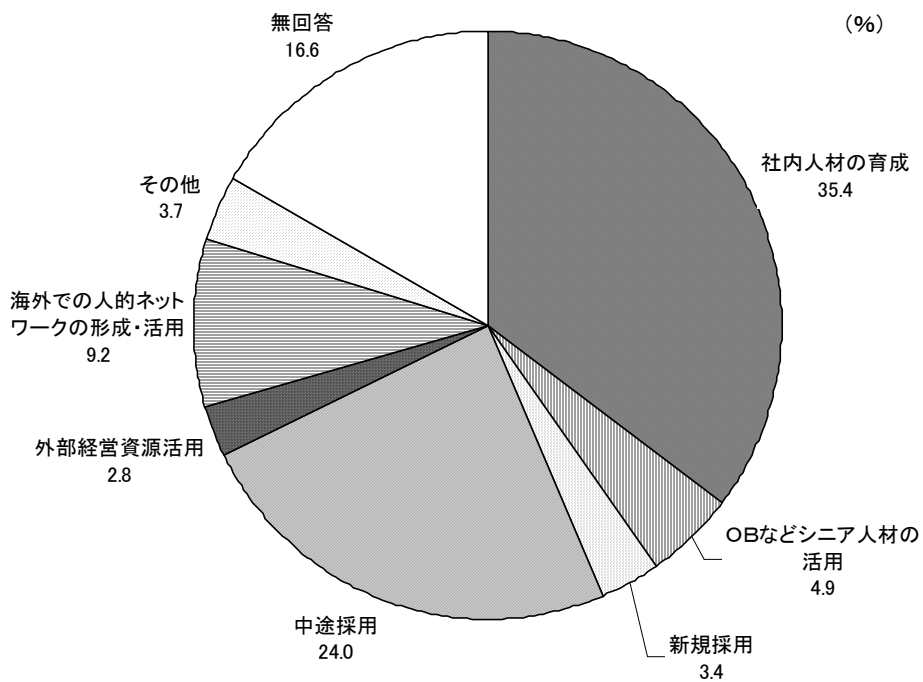
N=325

注：海外市場向けビジネスを「実施している」と回答した企業に対する限定設問

(3) 「社内人材の育成」、「中途採用」が多い人材の確保方法

海外市場向けビジネスの鍵となる日本人材の確保方法についてみると、「社内人材の育成」(35.4%)が最も多く、次いで「中途採用」(24.0%)、「海外での人的ネットワークの形成・活用」(9.2%)となっている。(図Ⅱ-8-3)

図Ⅱ-8-3 海外市場向けビジネスの鍵となる日本人材の確保方法



N=325

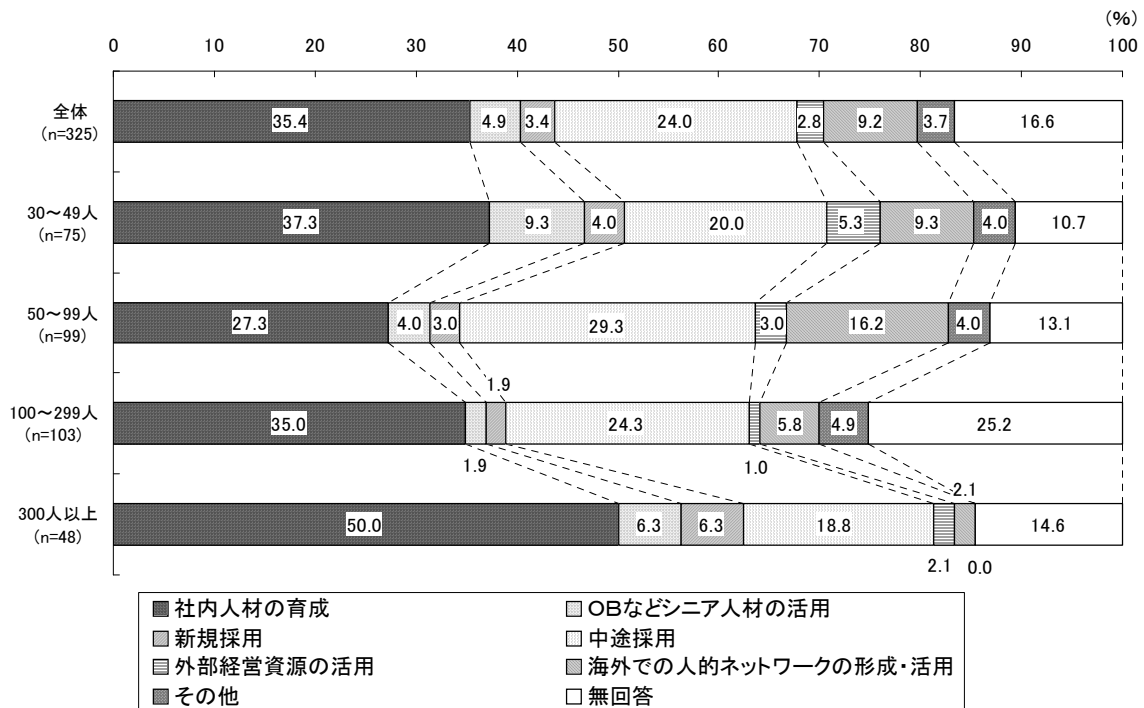
注：海外市場向けビジネスを「実施している」と回答した企業に対する限定設問

(4) 規模の大きい企業で割合が高い「社内人材の育成」

常用雇用者数別に海外市場向けビジネスの鍵となる日本人材の確保方法についてみると、「社内人材の育成」については、300人以上の企業で最も割合が高く、50.0%を占めている。また、「中途採用」については、50～99人規模の企業で最も割合が高く、29.3%を占めている。

50人以上規模の企業でみると、規模が大きい企業ほど「社内人材の育成」をより重視する傾向があるが、30～49人規模の企業でも37.3%となっており、「社内人材の育成」を重視している企業の割合は、50～99人規模を除き、全ての規模で最も割合が高い。(図Ⅱ-8-4)

図Ⅱ-8-4 常用雇用者数別
海外市場向けビジネスの鍵となる日本人材の確保方法

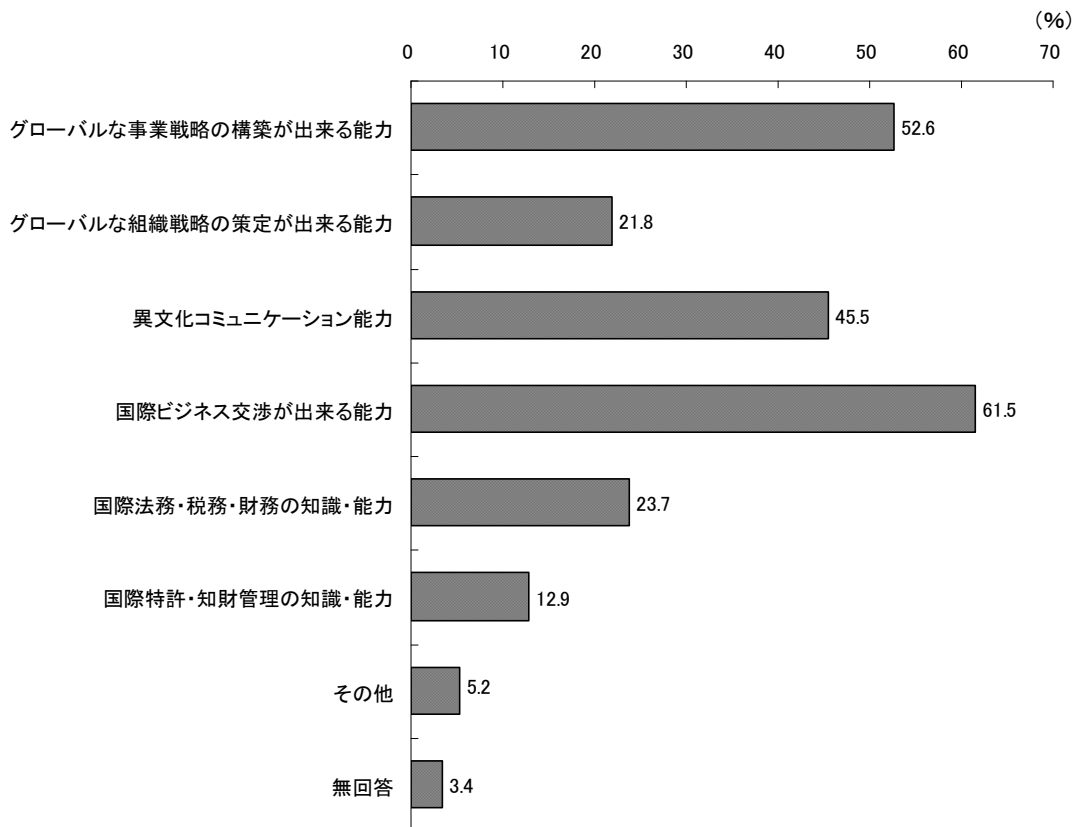


注：海外市場向けビジネスを「実施している」と回答した企業に対する限定設問

(5) 重視される「国際ビジネス交渉能力」

海外市場向けビジネスの鍵となる日本人人材の育成で重視する能力についてみると、「国際ビジネス交渉が出来る能力」(61.5%)が最も高く、次いで「グローバルな事業戦略の構築が出来る能力」(52.6%)、「異文化コミュニケーション能力」(45.5%)となっている。(図Ⅱ-8-5)

図Ⅱ-8-5 海外市場向けビジネスの鍵となる日本人人材の育成で重視する能力



N=325

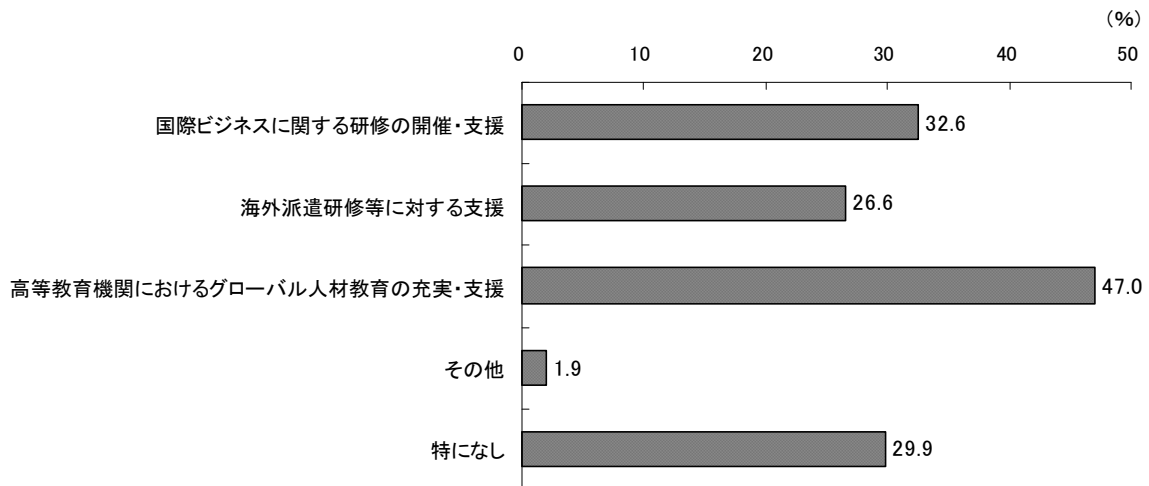
注：複数回答

海外市場向けビジネスを「実施している」と回答した企業に対する限定設問

(6) 要望が高い高等教育機関でのグローバル人材教育

日本人人材のグローバル化を企業が進めるために必要な行政支援についてみると、「高等教育機関におけるグローバル人材教育の充実・支援」(47.0%)を挙げる企業が最も多く、次いで「国際ビジネスに関する研修の開催・支援」(32.6%)となっている。採用前の高等教育機関での育成と、採用後の研修による継続した育成により、人材を育てていくための支援を必要としている企業が多いことがうかがえる。(図Ⅱ-8-6)

図Ⅱ-8-6 日本人人材のグローバル化を進めるために必要な行政支援

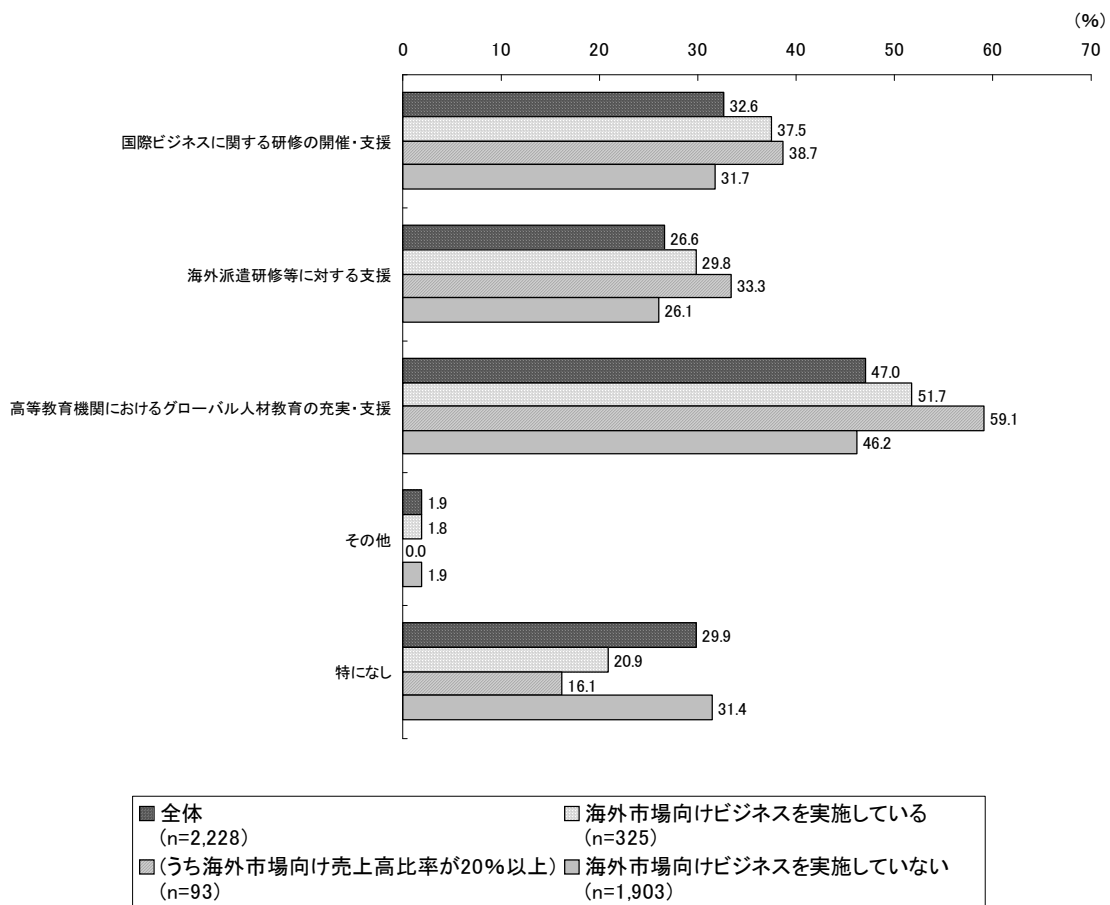


N=2,228

注：複数回答

次に、海外市場向けビジネス実施状況別に、日本人人材のグローバル化を進めるために必要な行政支援についてみると、海外市場向けビジネス売上シェア 20%以上企業においては、「高等教育機関におけるグローバル人材教育の充実・支援」への要望が 59.1%と最も多く、他の企業群と比べても高い割合を示している。海外市場向けビジネスに本格的に進出している企業にとっては、今後の人材確保に向け、高等教育機関におけるグローバル人材教育の充実等を求める声が特に強いことがわかる。(図Ⅱ-8-7)

図Ⅱ-8-7 海外市場向けビジネス実施状況別
日本人人材のグローバル化を進めるために必要な行政支援



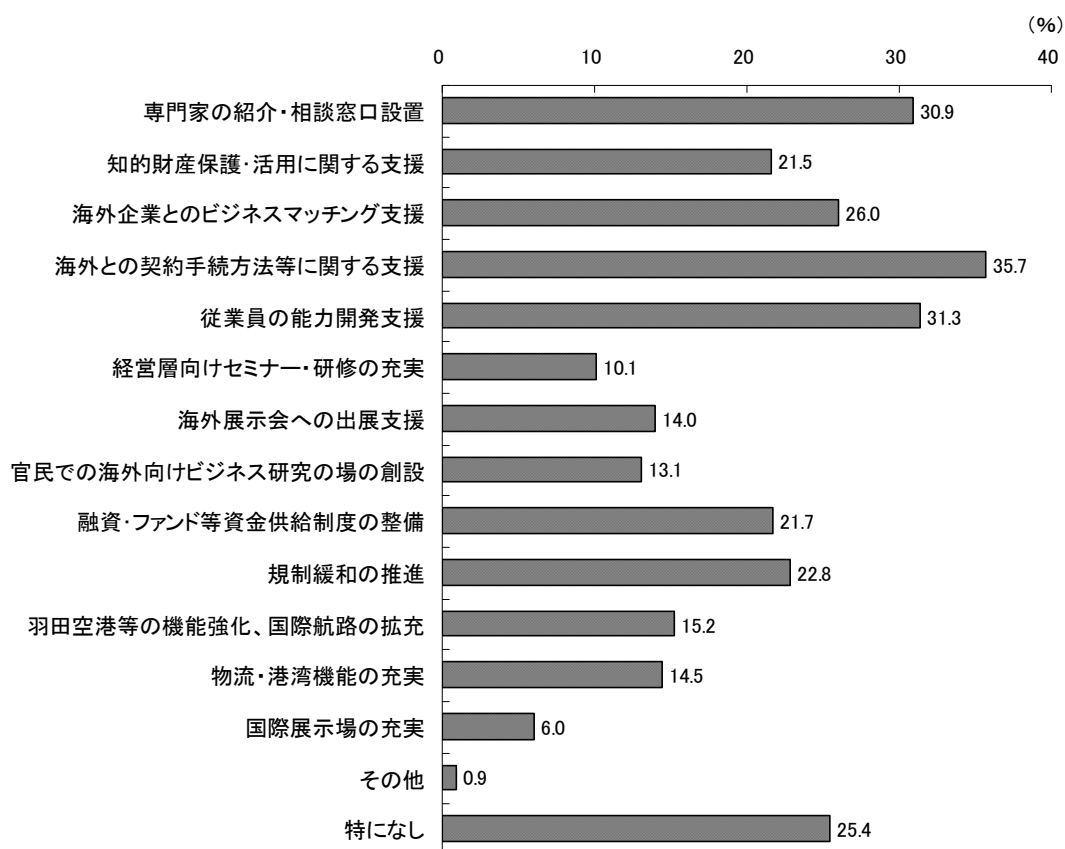
注：複数回答

9. 海外市場向けビジネスへの行政支援

海外市場向けビジネスの展開に必要な行政支援についてみると、「海外との契約手続方法等に関する支援」（35.7%）が最も多く、次いで「従業員の能力開発支援」（31.3%）、「専門家の紹介・相談窓口設置」（30.9%）、「海外企業とのビジネスマッチング支援」（26.0%）となっている。

海外市場という国内と異なる環境の下でのビジネス展開にあたり、契約方法等の業務知識や専門家・相談窓口からのアドバイスなど、事業実施に伴う具体的な知識・情報と、それらの知識、情報を活用することができる人材の育成支援を望む企業が多いことがわかる。（図Ⅱ-9-1）

図Ⅱ-9-1 海外市場向けビジネスに求められている行政支援



N=2, 228

注：複数回答

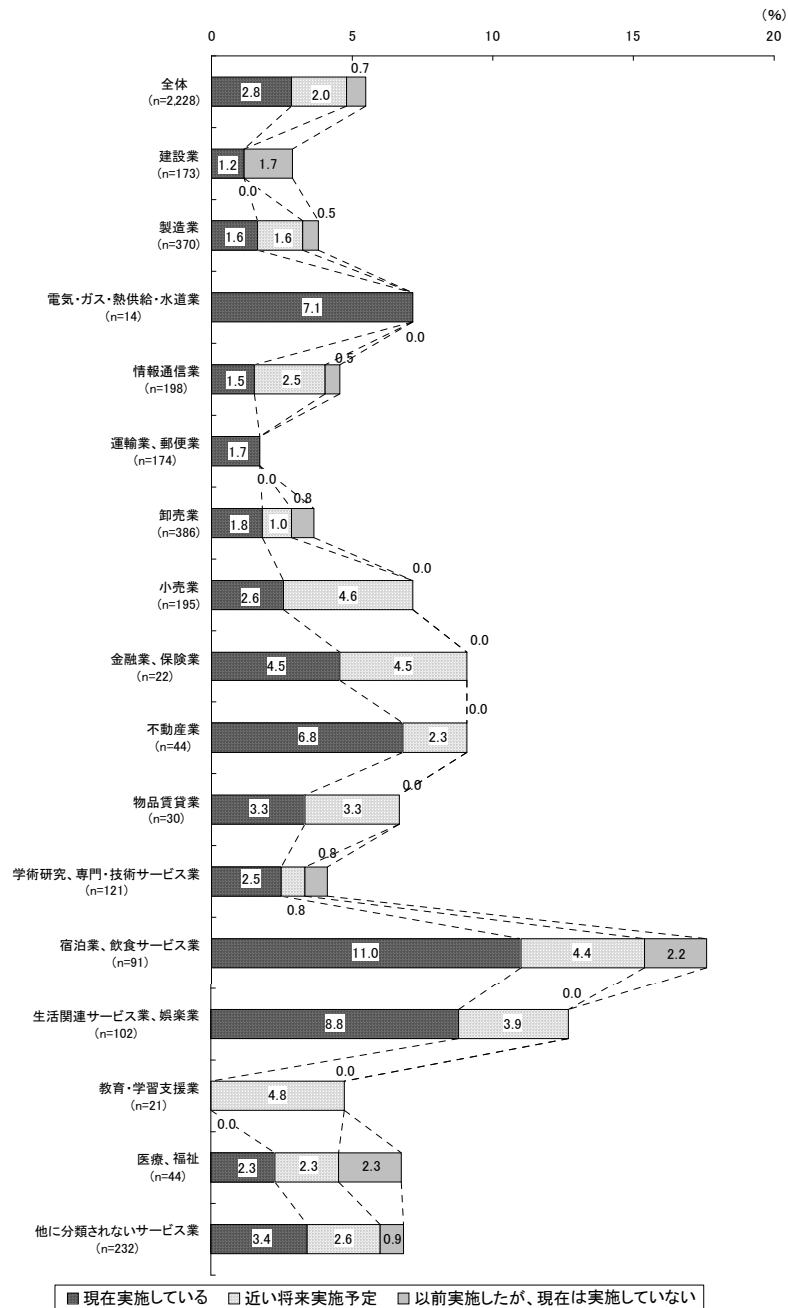
10. 訪日外国人向けビジネスの概況

(1) 宿泊業, 飲食サービス業で実施割合が比較的高い訪日外国人向けビジネス

グローバル化に伴い近年訪日外国人が増加している。都内企業は訪日外国人向けのビジネスをどのように行っているのかをみていく。訪日外国人向けビジネスとそれ以外のビジネスとを明確に区分できないケースが多いと推測されるが、ここでは、訪日外国人向けビジネスとは訪日外国人を顧客として意識し何らかの対応を行っている事業を指している。

業種別に、訪日外国人向けビジネスを現在実施している企業の割合をみると、宿泊業, 飲食サービス業が 11.0%で最も多く、次いで、生活関連サービス業, 娯楽業が 8.8%となっている。(図Ⅱ-10-1)

図Ⅱ-10-1 主たる業種別 訪日外国人向けビジネスの実施状況

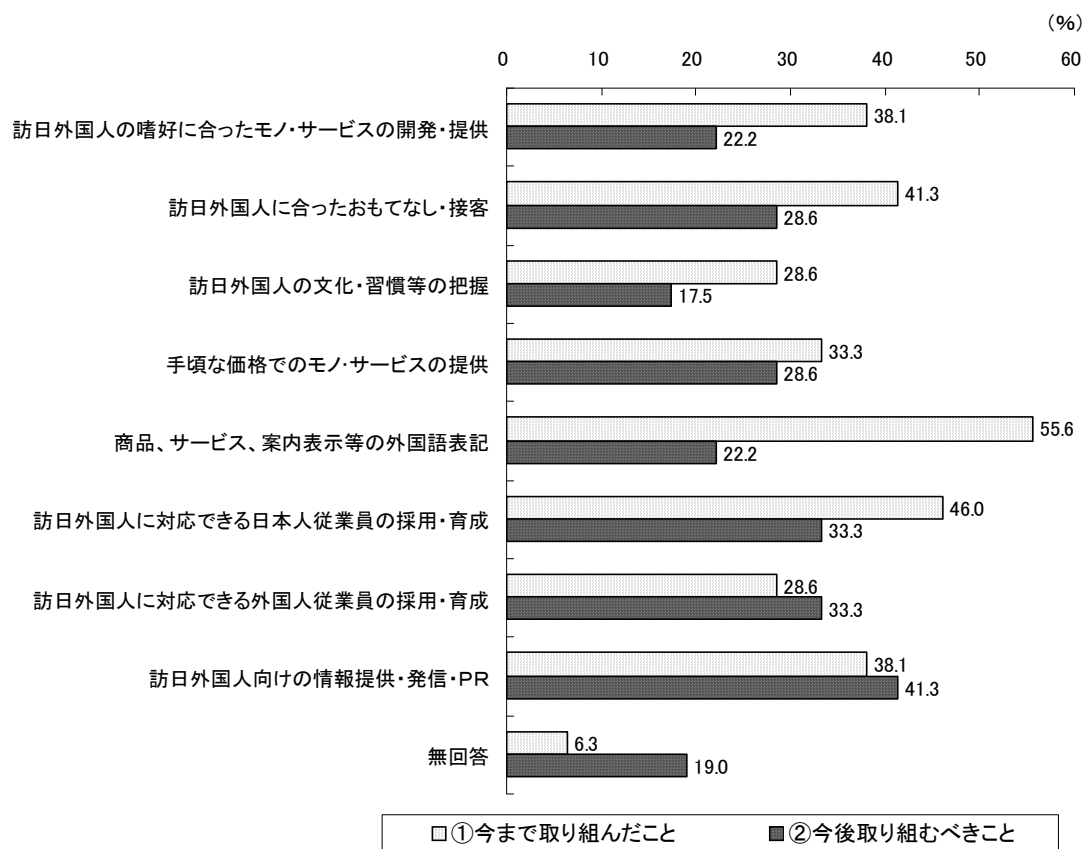


(2) 今後取り組むべきことは「情報発信」

訪日外国人向けビジネス実施にあたって、今まで取り組んだことは、「商品、サービス、案内表示等の外国語表記」(55.6%)が最も多く、次いで「訪日外国人に対応できる日本人従業員の採用・育成」(46.0%)、「訪日外国人に合ったおもてなし・接客」(41.3%)となっている。

今後取り組むべきことは、「訪日外国人向けの情報提供・発信・PR」(41.3%)が最も多く、次いで「訪日外国人に対応できる日本人従業員の採用・育成」(33.3%)、「訪日外国人に対応できる外国人従業員の採用・育成」(33.3%)となっている。(図Ⅱ-10-2)

図Ⅱ-10-2 訪日外国人向けビジネスの展開にあたっての取組



N=63

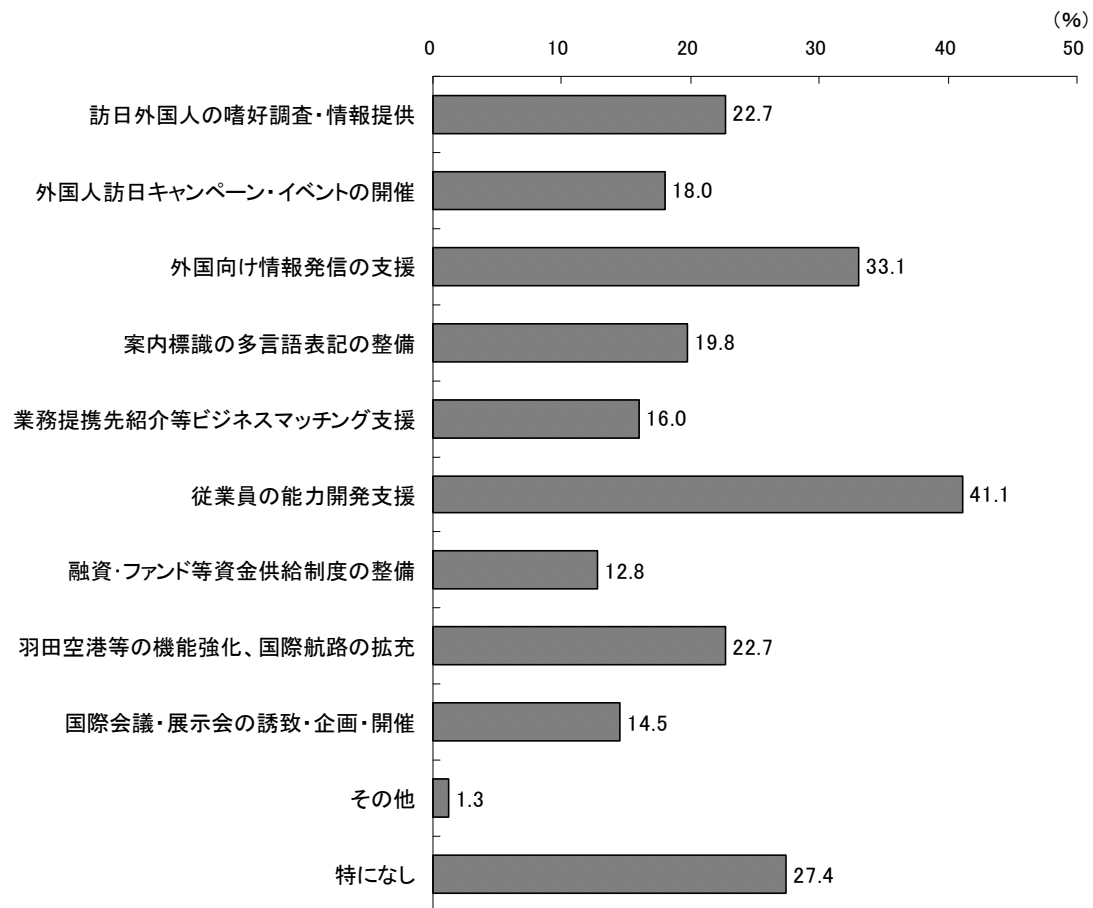
注：複数回答

訪日外国人向けビジネスを「実施している」と回答した企業に対する限定設問

(3) 望まれる「能力開発支援」

訪日外国人向けビジネスの実施にあたり必要とされる行政支援については、「従業員の能力開発支援」(41.1%)が最も多く、次いで「外国向け情報発信の支援」(33.1%)、「訪日外国人の嗜好調査・情報提供」(22.7%)、「羽田空港等の機能強化、国際航路の拡充」(22.7%)となっている。(図Ⅱ-10-3)

図Ⅱ-10-3 訪日外国人向けビジネスに求められている行政支援



N=2,228

注：複数回答

＜付帯調査＞

ビジネス環境としての東京の評価

グローバルな企業活動を行うにあたっての東京のビジネス環境についての評価をみると、「評価できる」と「やや評価できる」を合わせた割合が最も高いのは、「通信環境」（62.8%）であり、次いで「事業に関連する情報の得やすさ」（51.4%）、「円滑な地域内交通・物流」（47.2%）、「国内外からの来訪者、観光客の多さ」（45.6%）、「顧客の集積、市場の大きさ」（44.0%）、「事業に関連する展示会、イベント等の多さ」（43.6%）となっている。

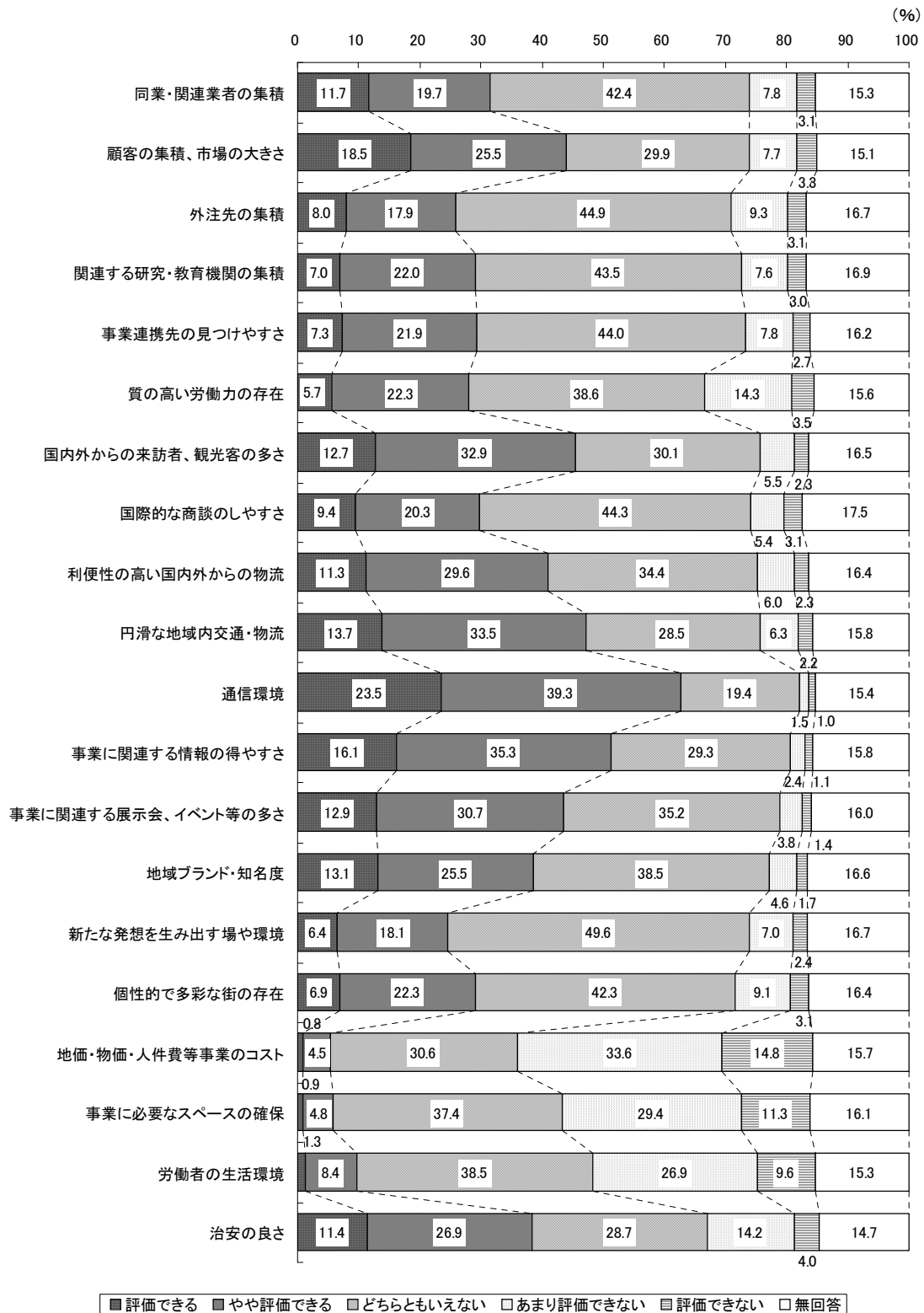
また、「評価できない」と「あまり評価できない」を合わせた割合が最も高いのは、「地価・物価・人件費等事業のコスト」（48.4%）であり、次いで「事業に必要なスペースの確保」（40.7%）、「労働者の生活環境」（36.5%）となっている。（付図1）

10年前との比較をみると、「上がった」とする割合が最も高いのは「情報通信」（52.3%）であり、次いで「国内外からの来訪者、観光客の多さ」（36.6%）、「事業に関連する情報の得やすさ」（36.8%）、「円滑な地域内交通・物流」（30.7%）となっている。

また、「下がった」とする割合が最も高いのは「治安の良さ」（28.9%）であり、次いで「労働者の生活環境」（27.9%）、「地価・物価・人件費等事業のコスト」（19.8%）、「質の高い労働者の存在」（16.0%）となっている。（付図2）

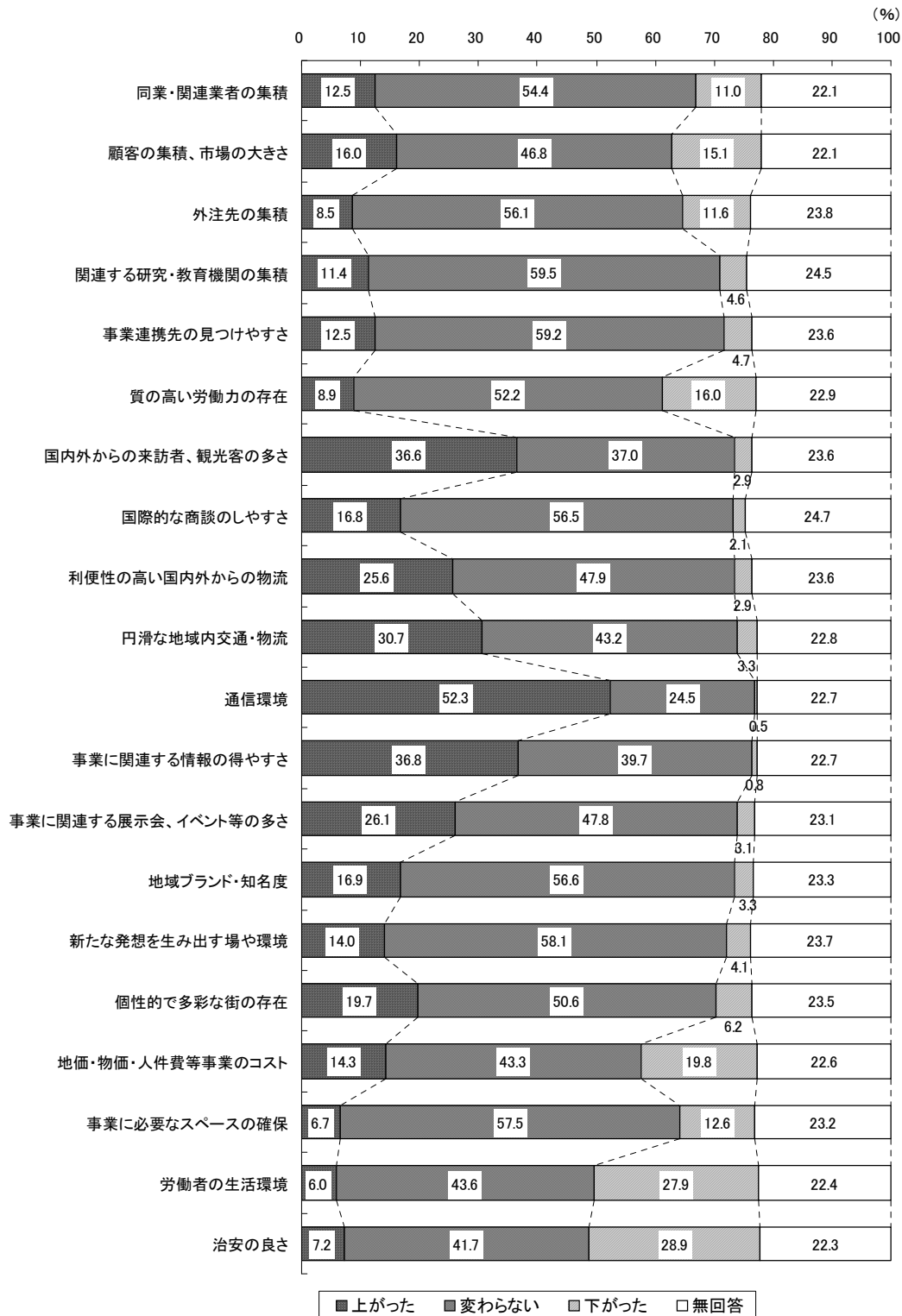
東京は、通信環境、情報の得やすさについての評価は高いが、事業のコスト、スペースの確保、労働者の生活環境についての評価が低いという結果となった。

付図1 ビジネス環境としての東京の評価



N=2, 228

付図2 10年前と比較したビジネス環境としての東京の評価の変化



N=2,081

注：「創業10年未満の企業」を除く企業に対する限定設問

登録番号 (22)34

平成22年度 政策調査

企業の経営及び人材のグローバル化対応に関する調査報告書

平成23年2月発行

編集・発行 東京都産業労働局総務部企画計理課

東京都新宿区西新宿2-8-1

電話 03(5320)4685

R70

古紙配合率70%
白色度70%再生紙を使用しています