

グローバル人材 白書

Global Human Resources

2025-2026

特別協賛 |  PERSOL PERSOL Asia Pacific Pte. Ltd.

 Digima ～出島～

 開国エンジン

 RESORZ
Resource + 理想国

はじめに

「開国エンジン〜縁人〜」では、姉妹サイトである「Digima〜出島〜」に寄せられる海外ビジネス相談と、その会員企業を対象に実施したアンケートをもとに、昨年に続き2回目となる『グローバル人材白書』を作成いたしました。日本企業における「グローバル人材」「外国人材」の活用実態と、その課題・展望を、実際のデータに基づいて分析したレポートとなっています。国内の人口減少により、日本企業にとって外国人材の活用と海外市場への展開は、もはや一部の大企業だけのテーマではなくなりました。本白書が、グローバル人材の採用・活用・定着に取り組むすべての企業の皆様にとって、実践的な羅針盤となれば幸いです。

CONTENTS

目次

【第1部】グローバル人材活用の実態調査（アンケート調査）	03
■ 海外展開企業のグローバル人材活用状況を徹底調査	04
▼ 海外展開における成功とは？ 海外での事業を3年以上継続している企業は38.3%	05
▼ マネジメント、採用における課題は？ 「外国人材」の活用状況を徹底調査！	06
▼ 登用・評価・報酬・離職 — 海外拠点の組織運営を深掘り調査	10
▼ 国内における外国人材活用 — 雇用率は5割に到達	13
▼ 外国人材の採用課題と、採用時に評価すべきポイントとは？	16
▼ 海外展開において解決すべき課題とその方法は？ 成功企業のクロス集計も実施	19
【第2部】2025年度の日本企業の海外進出動向	21
■ 日本企業の海外展開動向とグローバル人材活用の状況	22
▼ 自治体の海外展開支援策が定着し「地方企業の海外展開」が着実に進む	25
▼ 「中堅企業」の存在感が増す — 従業員規模別の動向	26
▼ 日本企業は「外国人材」活用時代へ — 人材相談の中心はフィリピン・ベトナム・台湾	27
■ 海外人材採用・紹介ニーズの大きい国への展開トレンドを解剖	29
▼ 人材相談・最多国となった「フィリピン」—「拠点設立」ニーズも高水準	29
▼ 「製造委託先」と「消費地としての成長性」を兼ね備える「ベトナム」	30
▼ 中華圏市場を視野に入れたデジタル販路のテスト拠点「台湾」	31
▼ 政情安定と市場への信頼から“安心して挑戦できるASEAN”「タイ」	33
▼ 製造と消費の両輪で期待を集める「インドネシア」とイスラム市場の要所「マレーシア」	34

PART 01

グローバル人材活用の実態調査

「Digima〜出島〜」会員企業へのアンケート調査から、外国人材の採用・マネジメント・定着の実態を分析します。

アンケート調査 (n=193)

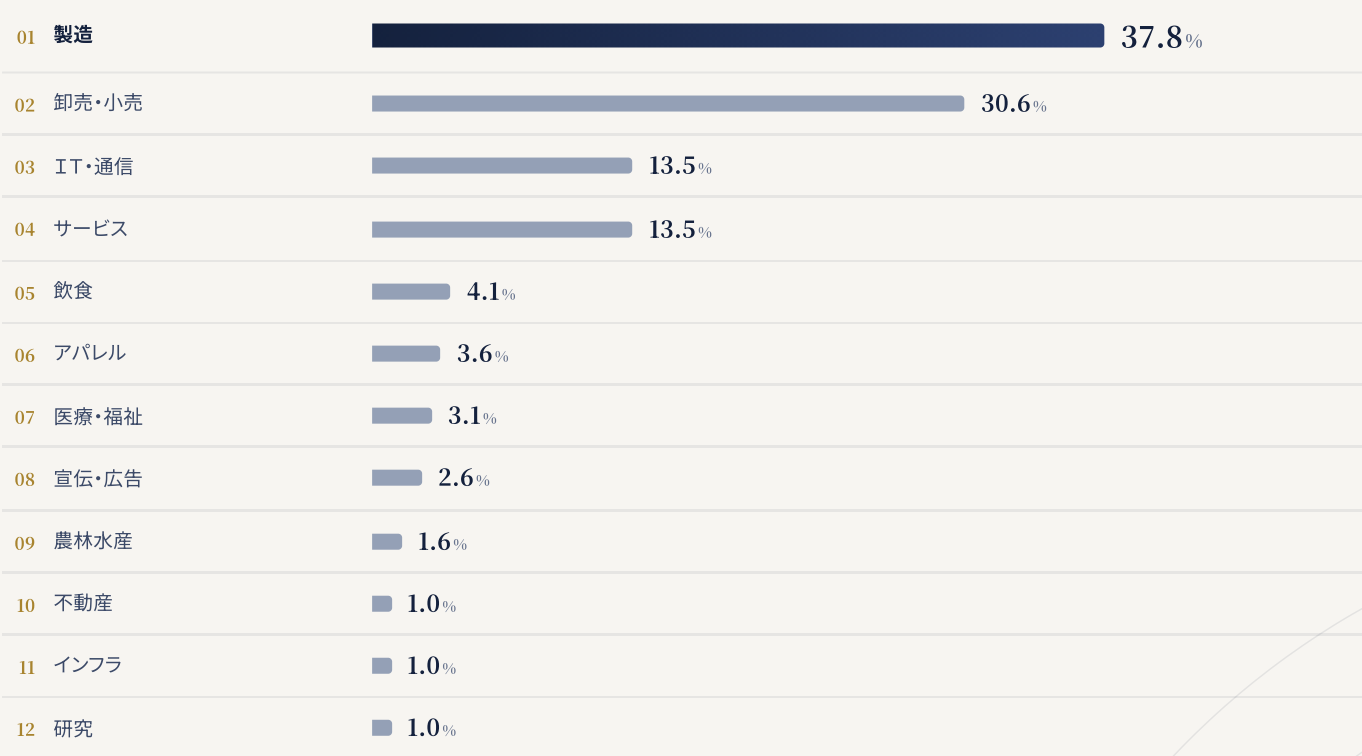
調査概要：インターネットによる自主調査
調査対象：自社の海外ビジネス展開を検討したことのある担当者193名
『海外進出白書』をダウンロードした企業のうちグローバル人材を採用している企業68社
調査期間：2026年4月22日～5月18日



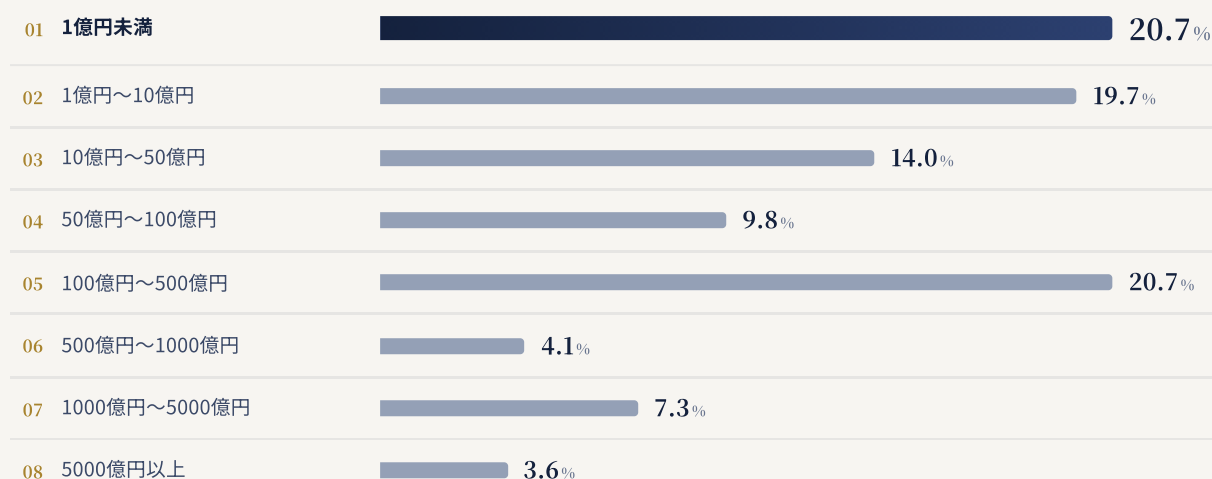
海外展開企業のグローバル人材活用状況を徹底調査

さて、第1部では、「開国エンジン～縁人～」の姉妹サイト「Digima～出島～」に登録されている「海外進出を検討している／実施している企業の担当者」へのアンケートを実施、海外進出企業のグローバル人材の活用状況を分析していきます。まずは、前提となる回答企業の属性からです。業種では「製造」(37.8%)と「卸売・小売」(30.6%)で全体の約7割を占めており、「モノを作る・売る」企業が海外展開の中心にいたことがわかります。売上規模では「1億円未満」(20.7%)から「100億円～500億円」(20.7%)まで幅広く分布しており、企業規模を問わず海外展開・グローバル人材への関心が広がっている様子がうかがえる回答者構成となっています。

回答企業の業種（複数選択可） n=193



<アンケート回答企業の属性(業種)>

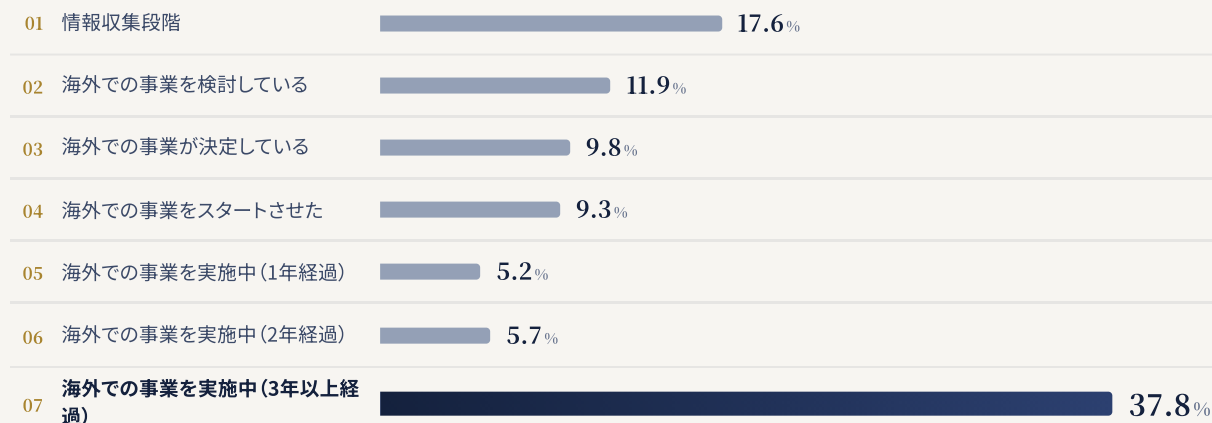
回答企業の売上規模 n=193

<アンケート回答企業の属性(売上規模)>

海外展開における成功とは？ 海外での事業を3年以上継続している企業は38.3%

さて、グローバル人材に関する情報を深掘りしていく前に、もう一つだけ前提としてのアンケート調査を共有します。それは「海外ビジネスの進捗」についてです。情報収集段階／事業検討段階の企業が合わせて29.5%となっている一方、すでに海外で事業を実施している企業は全体の58.5%にのぼりました。そして、そのうち「海外での事業を実施中(3年以上経過)」と回答した企業は、全体の38.3% (74社) となっています。

- 海外事業を3年以上継続している“成功企業”は38.3% (74社)。以降はすべて、**成功企業と全体の差分**を見ていきます。

御社の海外展開の進捗について教えてください n=193

<御社の海外展開の進捗について教えてください>

こちらのアンケート項目は「成功」を分析するための重要な項目となっています。まず、「成功」と言っても、その定義は一つだけではありません。しかし、『グローバル人材白書』として考察を進めていくにあたって、一つの客観的な基準を設ける必要があります。そこで本白書では、昨年版と同様に「海外での事業を3年以上継続している企業」を「成功企業」と定義し、全体の回答結果とのクロス集計を行うことで、成功企業に共通する特徴を浮き彫りにしていきます。※ 今後のグラフタイトルにおいて、事業継続年数3年以上をクロス集計したものを「(成功企業)」と表記します。

そこで、まずは一例として、「海外展開を行った際の進出形態」についてのアンケート調査において成功企業を分析してみます。

海外展開を行った際の進出形態は？（複数選択可） ● 全体 (n=193) ● 成功企業 (n=74)



< 海外展開を行った際の進出形態は？ (全体／成功企業) >

まずは、成功企業に限定しないアンケート結果を見てみましょう。最も多いのは「拠点は設けない(パートナー／販売代理店)」の53.4%で、「現地法人設立」(39.4%)を10ポイント以上引き離しています。「拠点は設けない(越境EC)」も23.8%と高い割合となっており、物理的拠点を構えることなく、実需ベースで海外市場にアプローチする手法が定着していることを示唆しています。

一方、成功企業のクロス集計では、全体の結果と大きな差異が生まれました。「成功企業(3年以上継続)」に限定したデータでは、「現地法人設立」が55.4%と全体(39.4%)を16ポイント上回り、トップの「拠点は設けない(パートナー／販売代理店)」(51.4%)と並ぶ水準になっています。逆に「越境EC」は13.5%と全体(23.8%)を大きく下回りました。海外事業を長く継続している企業ほど、現地に腰を据えた体制を構築している——この傾向は、これから見ていく「現地人材の雇用」とも密接に関係してきます。このように成功企業の比較分析からは様々なポイントが考察できます。この手法を用い、海外ビジネスやグローバル人材活用において重要なポイントを浮き彫りにしていきたいと思います。

マネジメント、採用における課題は？「外国人材」の活用状況を徹底調査！

さて、それでは、「グローバル人材活用」についてのアンケートを見ていきましょう。こちらでは、海外拠点と国内拠点に分けて調査しています。まずは、「海外拠点」に関するアンケートです。海外拠点においては、現地の外国人材を活用することは一般的でしょう。では、どれくらいの企業が実際に雇用しているのでしょうか？そして、彼らをマネジメントする上での課題は何なのでしょう？

- 海外拠点の外国人材雇用は全体35.8%、成功企業55.4%。**現地人材の活用は、継続の必須条件**になりつつあります。

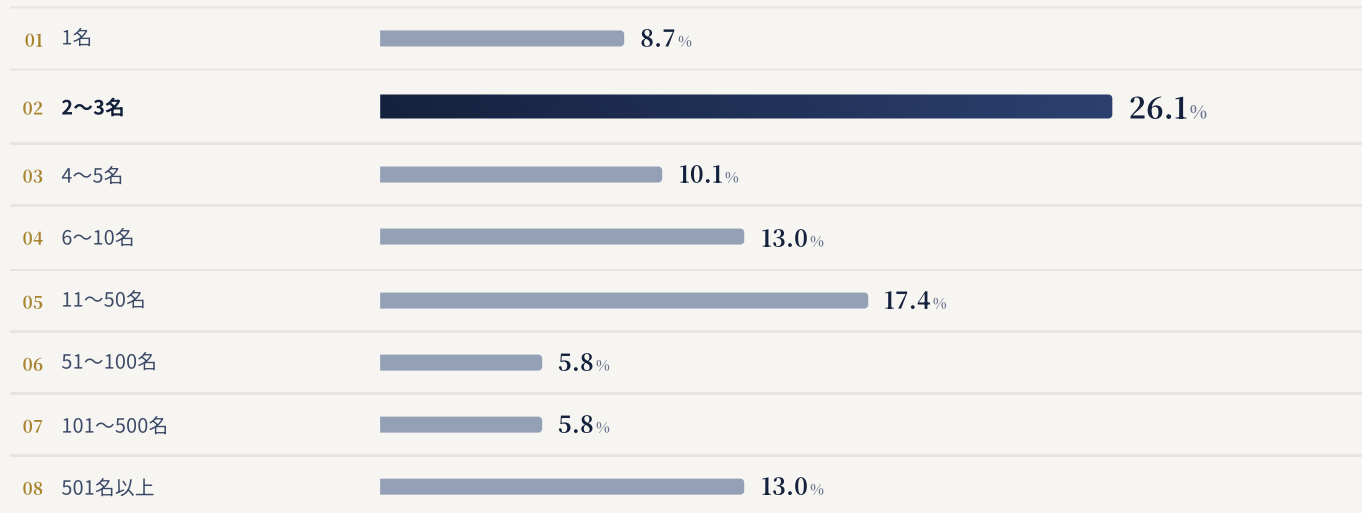
海外拠点において外国人材を雇用していますか？



<海外拠点において外国人材を雇用していますか？(全体／成功企業)>

結果、全体では外国人材を雇用している企業は35.8%にとどまっているのに対し、成功企業(＝3年以上継続して海外事業を実施している企業)では55.4%が「雇用している」と回答しており、約20ポイントの大きな差が見られました。昨年版の調査でも全体34.4%／成功企業59.4%と同様の構図が確認されており、「現地人材の活用」と「海外事業の継続」の間に強い相関があることが、2年連続で裏付けられた形です。外国人材が単なる補助人員ではなく、海外事業を軌道に乗せるための“戦略的戦力”であることを示す結果と言えるでしょう。

続いて、「はい」と回答した企業(69社)に対して、雇用している人数を尋ねました。

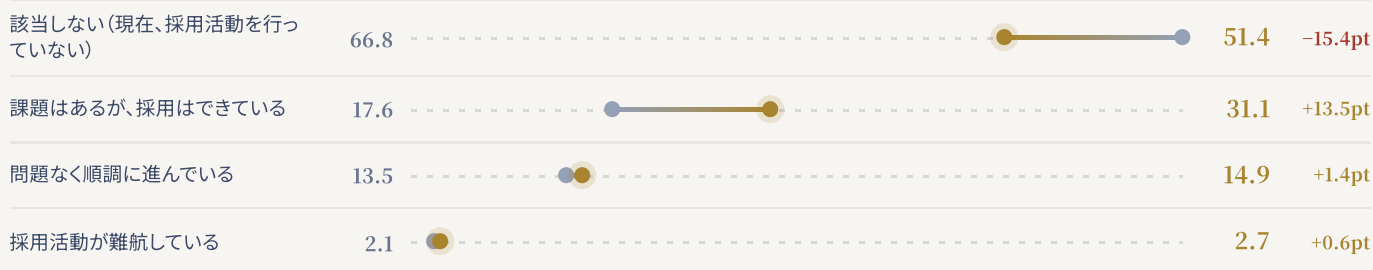
海外拠点で雇用している外国人材の人数 n=69

<海外拠点において外国人材を何名雇用していますか？>

外国人材の雇用人数では「2～3名」(26.1%)が最も多く、「11～50名」(17.4%)、「6～10名」(13.0%)と、スモール～ミドルサイズの規模での雇用が中心となっています。一方で「501名以上」も13.0%存在しており、現地で大規模な組織を構築している企業も一定数あることがわかります。少人数の現地スタッフから数百名規模の現地組織まで、海外拠点における外国人材活用は実に多様なフェーズで行われています。

では、現地での「採用活動」はどのような状況なのでしょうか。

現地での採用活動の状況について ● 全体 (n=193) ● 成功企業 (n=74)

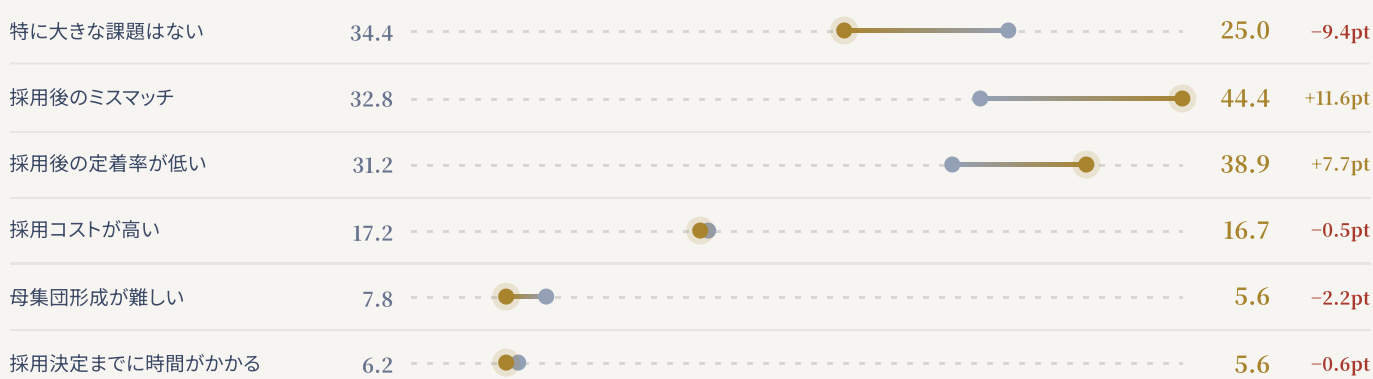


<現地での採用活動の状況について(全体/成功企業)>

現在、現地での採用活動を行っている企業は全体の33.2%。その内訳を見ると「課題はあるが、採用はできている」が17.6%、「問題なく順調に進んでいる」が13.5%、「採用活動が難航している」は2.1%でした。成功企業に限定すると、採用活動を行っている企業は48.6%まで上昇し、特に「課題はあるが、採用はできている」が31.1%と高くなっています。裏を返せば、成功企業の多くは「課題を抱えながらも採用を止めない」企業であるということです。

それでは、その「課題」とは具体的に何なのでしょう。現地で採用活動を行っている企業(64社)に尋ねました。

現地での採用活動において課題に感じている点は？(複数選択可) ● 全体 (n=64) ● 成功企業 (n=36)



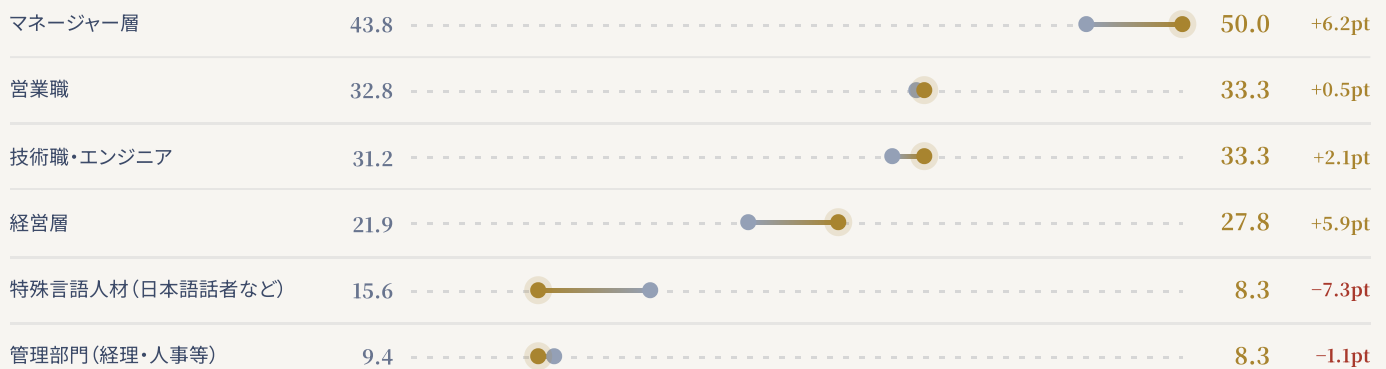
<現地での採用活動において課題に感じている点は？(全体/成功企業)>

最も多かったのは「特に大きな課題はない」(34.4%)ですが、課題として挙げられたものの中では「採用後のミスマッチ」(32.8%)と「採用後の定着率が低い」(31.2%)が突出しています。注目すべきは、成功企業ではこの2つがさらに高くなっている点です。「採用後のミスマッチ」は44.4%、「採用後の定着率が低い」は38.9%と、いずれも全体を10ポイント前後上回りました。採用経験を重ねている成功企業ほど、「採って終わり」ではなく「採った後」の難しさに直面している——というのが、今年の調査から見てきた実態です。一方で「母集団形成が難しい」(7.8%)や「採用決定までに時間がかかる」(6.2%)は低く、応募者を集めること自体の困難さは、国内採用と比べれば相対的に小さいようです。

続いて、「特に採用が難しい職種」について尋ねた結果がこちらです。

現地での採用において特に難しいと感じる職種は？（複数選択可）

● 全体 (n=64) ● 成功企業 (n=36)

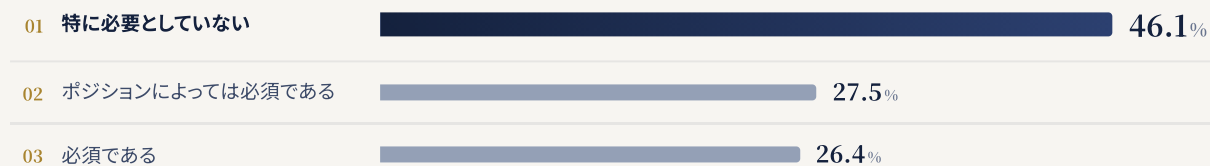


< 現地での採用において特に難しいと感じる職種は？ (全体／成功企業) >

最も多かったのは「マネージャー層」(43.8%)で、成功企業では50.0%と半数に達しました。次いで「営業職」(32.8%)、「技術職・エンジニア」(31.2%)、「経営層」(21.9%)と続きます。現場の実務を担う人材以上に、現地組織を束ねる「マネジメント人材」の確保が最大の難所となっていることがわかります。後述するように、この「マネジメント」というキーワードは、今年の調査全体を貫く最重要テーマとなっています。

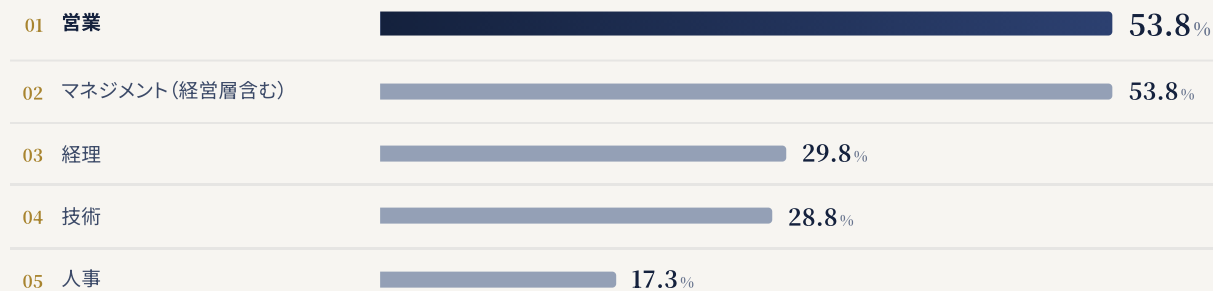
さて、海外拠点の人材要件として気になるのが「日本語話者」の必要性です。

海外拠点において日本語話者の人材は必要ですか？ n=193



< 海外拠点において日本語話者の人材は必要ですか？ >

日本語話者が必要なポジションは？（複数選択可） n=104



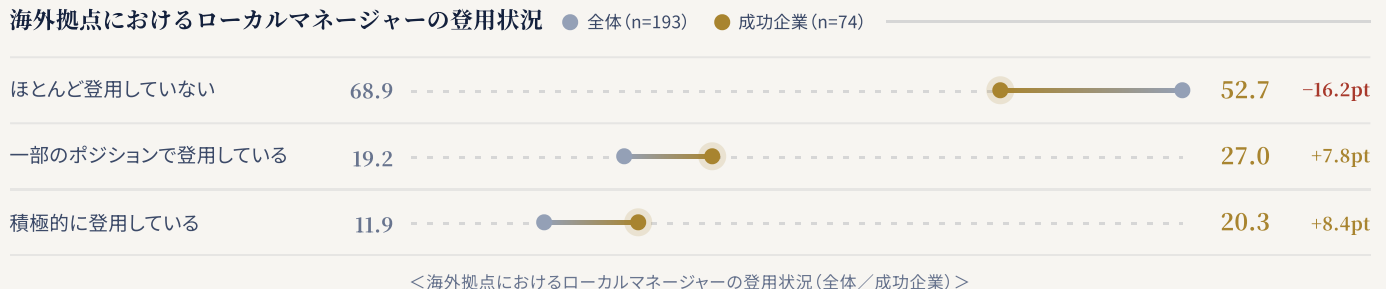
< 日本語話者が必要なポジションは？ >

「必須である」(26.4%)と「ポジションによっては必須である」(27.5%)を合わせると53.9%となり、半数以上の企業が海外拠点において日本語話者を必要としていることがわかりました。必要とされるポジションは「営業」と「マネジメント (経営層含む)」がともに53.8%で並び、「経理」(29.8%)、「技術」(28.8%)が続きます。成功企業に限ると「マネジメント」が64.3%まで上昇しており、日本本社との橋渡し役を担う現地マネジメント人材に、高い日本語コミュニケーション能力が求められている構図が見えてきます。ベトナムやフィリピン、台湾などで「日本語話者・日本語学習者」の人材が引き続き高い人気を誇る背景が、この数字にも表れていると言えるでしょう。

登用・評価・報酬・離職 — 海外拠点の組織運営を深掘り調査

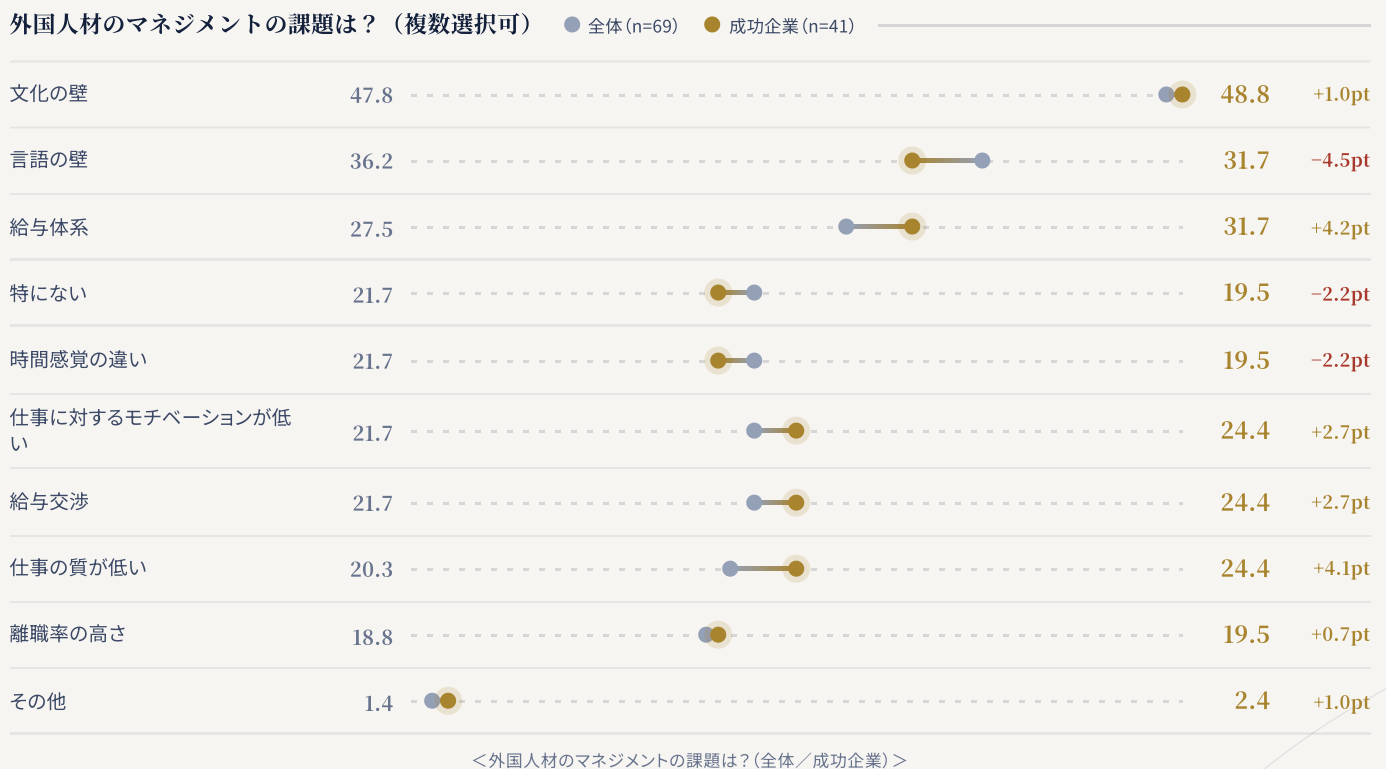
今年版では、外国人材の「採用」だけでなく、その後の「登用・評価・報酬・定着」といった組織運営の実態についても、新たに調査項目を設けました。まずは「ローカルマネージャーの登用状況」です。

- 離職理由の1位は給与ではなく「キャリア・成長機会」42.0%。“報酬で引き留める”より“成長を見せる”が定着のカギ。



全体では「ほとんど登用していない」が68.9%と大勢を占めましたが、成功企業では52.7%まで下がり、「一部のポジションで登用している」(27.0%)、「積極的に登用している」(20.3%)を合わせた“登用派”が47.3%と半数近くにのぼりました。先ほど「現地採用で最も難しいのはマネージャー層」という結果を見ましたが、成功企業はその難所に正面から取り組み、現地人材への権限移譲を進めているのです。日本人駐在員だけで現地組織を回す体制から、ローカル人材が現地経営を担う体制へ——海外事業の成熟度を測る一つの指標が、このローカルマネージャー登用率だと言えるかもしれません。

続いて、外国人材をマネジメントする上での課題です。海外拠点で外国人材を雇用している企業(69社)に尋ねました。

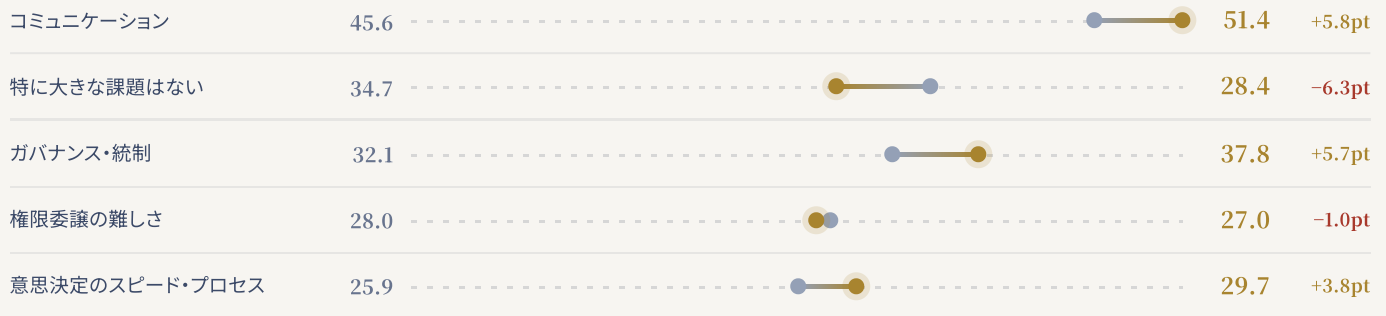


最も多く挙げられたのは「文化の壁」(47.8%)で、「言語の壁」(36.2%)がこれに続きました。ハードスキルよりもソフト面での障壁が依然として高いという構図は、昨年版から変わっていません。一方で今年は「給与体系」(27.5%)、「給与交渉」(21.7%)といった報酬まわりの課題も上位に入っており、単なるコミュニケーションの問題を越えて、「制度」の課題へと企業の関心が移りつつあることがうかがえます。

「組織運営」というより大きな視点でも尋ねてみました。

海外拠点の組織運営において課題に感じている点は？（複数選択可）

● 全体 (n=193) ● 成功企業 (n=74)

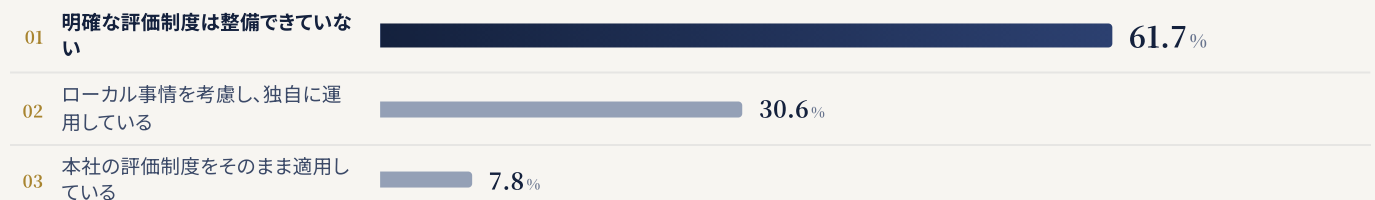


<海外拠点の組織運営において課題に感じている点は？(全体／成功企業)>

最多は「コミュニケーション」(45.6%)ですが、注目すべきは「ガバナンス・統制」(32.1%)、「権限委譲の難しさ」(28.0%)、「意思決定のスピード・プロセス」(25.9%)という組織構造上の課題が軒並み25%を超えている点です。成功企業では「コミュニケーション」が51.4%、「ガバナンス・統制」が37.8%とさらに高くなっており、事業が成熟するほど組織運営の課題が顕在化していく様子が見てとれます。現地化を進めれば権限委譲とガバナンスのバランスが問われ、日本主導を維持すれば意思決定の遅さが問題になる——海外拠点経営の普遍的なジレンマが、数字となって表れています。

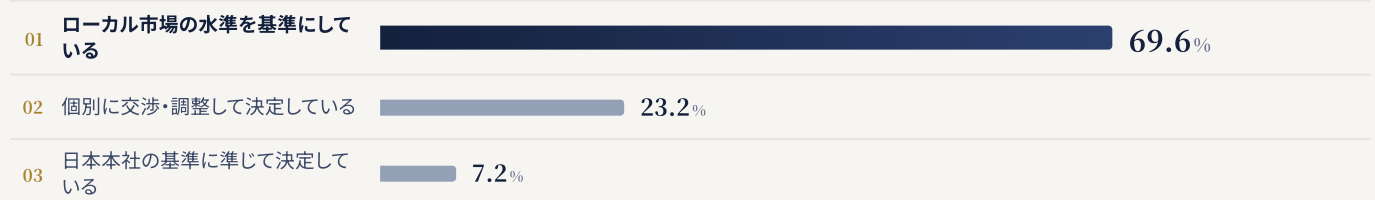
それでは、「評価制度」はどこまで整備されているのでしょうか。

海外拠点における評価制度の運用状況 n=193



<海外拠点における評価制度の運用状況>

ローカル人材の報酬水準の決定基準 n=69

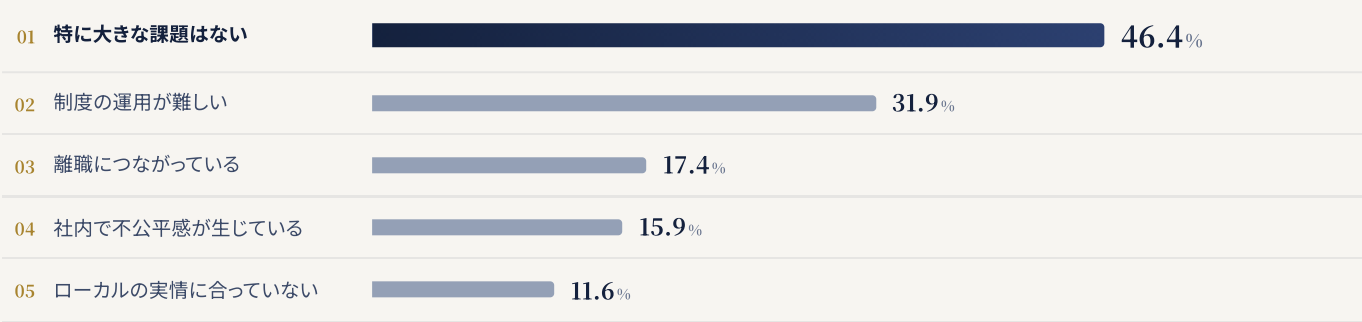


<ローカル人材の報酬水準の決定基準>

結果は「明確な評価制度は整備できていない」が61.7%と、6割以上の企業が制度未整備の状態でした。ただし成功企業では未整備が48.6%まで下がり、「ローカル事情を考慮し、独自に運用している」が43.2%（全体30.6%）と高くなっています。本社制度の単純移植（7.8%）ではなく、現地の労働慣行に合わせた独自制度の構築が、成功企業の選択となっているようです。報酬水準についても「ローカル市場の水準を基準にしている」が69.6%と大勢を占め、「日本本社の基準に準じて決定している」はわずか7.2%でした。

制度面の課題としては「特に大きな課題はない」（46.4%）が最多となった一方、「制度の運用が難しい」（31.9%）、「離職につながっている」（17.4%）、「社内で不公平感が生じている」（15.9%）といった声も一定数挙がっており、制度を「作る」と「運用する」ことの間にギャップに、多くの企業が直面していることがわかります。

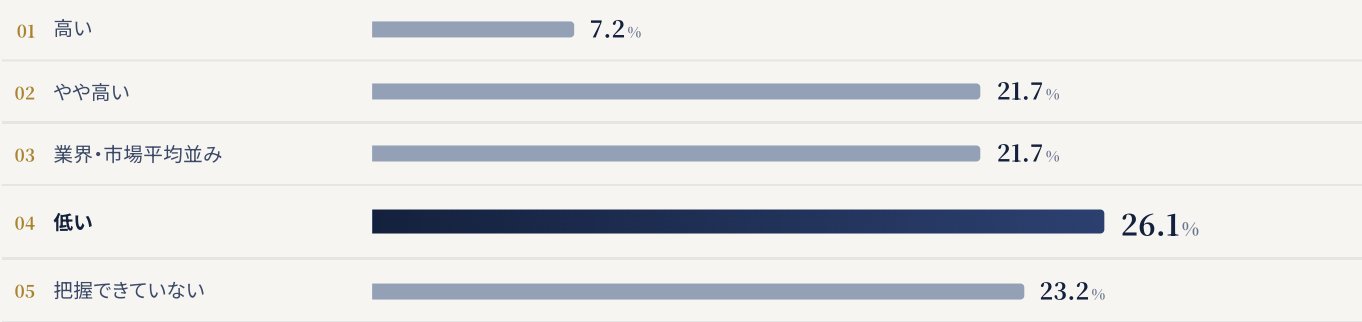
評価・報酬などの制度面で課題に感じている点は？（複数選択可） n=69



<評価・報酬などの制度面で課題に感じている点は？>

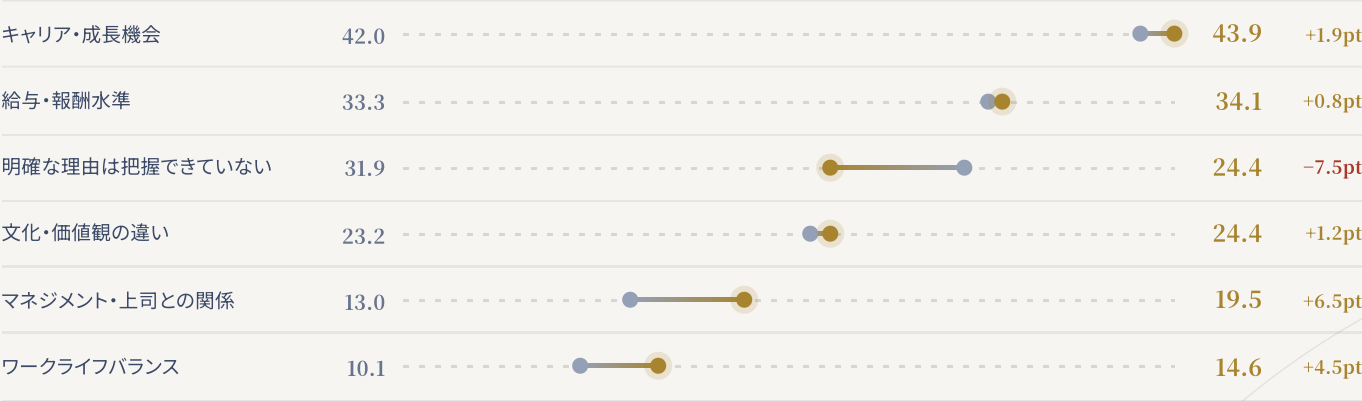
そして、組織運営の総仕上げとも言えるのが「定着」の問題です。ローカル人材の離職率について尋ねました。

海外拠点におけるローカル人材の離職率について n=69



<海外拠点におけるローカル人材の離職率について>

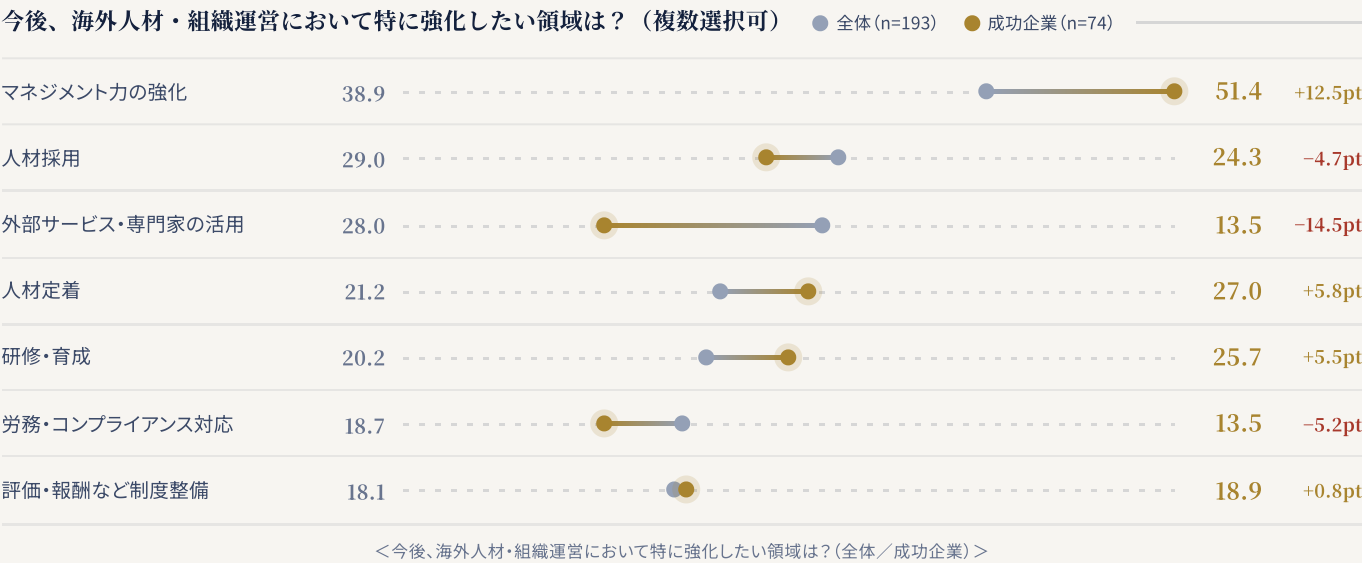
ローカル人材の主な離職理由は？（複数選択可） ● 全体 (n=69) ● 成功企業 (n=41)



<ローカル人材の主な離職理由は？(全体／成功企業)>

離職率を「高い」「やや高い」と感じている企業は合わせて28.9%。一方で「把握できていない」も23.2%にのぼり、離職の実態把握そのものが課題である企業も少なくありません。離職理由として最も多く挙げられたのは「キャリア・成長機会」(42.0%)で、「給与・報酬水準」(33.3%)を10ポイント近く上回りました。「アジアの人材は給与で動く」というステレオタイプがありますが、実際には「この会社において成長できるか」が最大の離職要因となっている——これは日本企業の現地拠点運営において、昇進パスの提示やキャリア開発支援がいかに重要かを物語る結果です。また「明確な理由は把握できていない」も31.9%と高く、退職面談等を通じた離職理由の把握から始める必要がある企業も多いようです。

第1部の海外拠点編の最後に、「今後、海外人材・組織運営において特に強化したい領域」を尋ねた結果を共有します。



全体では「マネジメント力の強化」(38.9%)がトップとなり、「人材採用」(29.0%)、「外部サービス・専門家の活用」(28.0%)が続きました。成功企業では「マネジメント力の強化」が51.4%と過半数に達し、「人材定着」(27.0%)、「研修・育成」(25.7%)も全体より高くなっています。興味深いのは「外部サービス・専門家の活用」で、全体28.0%に対し成功企業は13.5%と半分以下でした。事業の初期段階では外部の専門家に頼り、成熟するにつれて組織内部のマネジメント力・育成力の強化へと投資がシフトしていく——海外拠点運営の成長プロセスが、この対比から読み取れます。

国内における外国人材活用 — 雇用率は5割に到達

さて、続いて「国内での外国人材活用」についてです。今後、日本拠点においても必須となると予測している「外国人材活用」ですが、海外進出企業の活用状況はどうでしょうか。また、こういった国の人材の活用が多いのでしょうか。

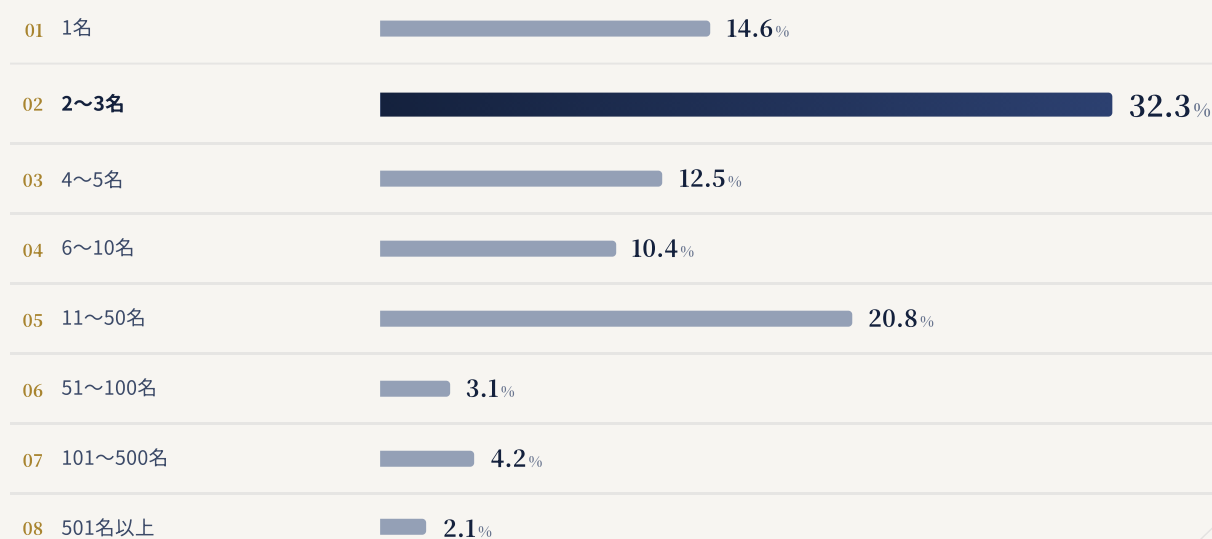
— 国内の雇用率は49.7%とほぼ半数に到達。76.0%が「給与は日本人と同水準」——対等な戦力化が進んでいます。

国内において外国人材を雇用していますか？



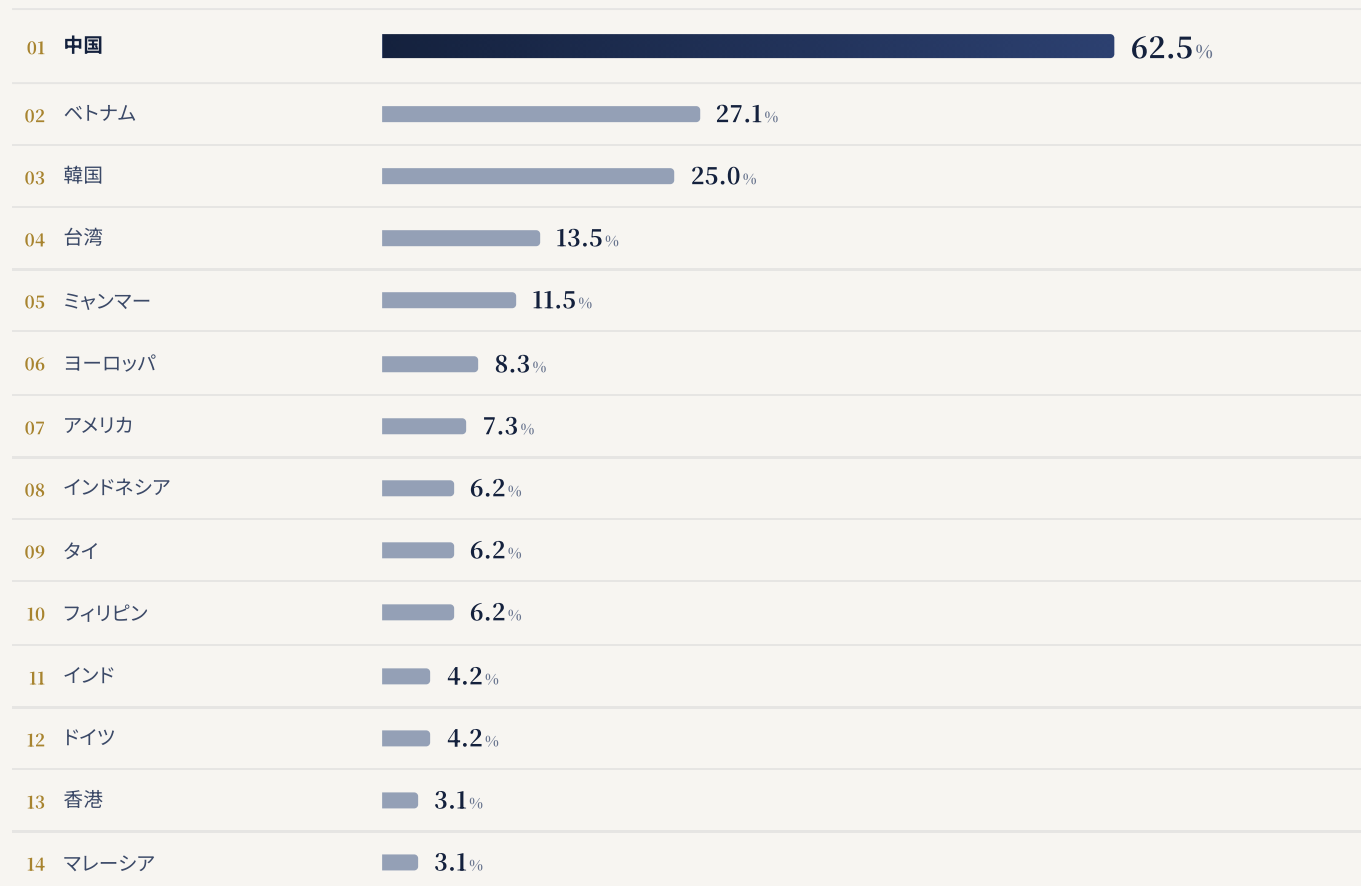
<国内において外国人材を雇用していますか？(全体／成功企業)>

国内における外国人材の雇用状況については、全体の49.7%が「雇用している」と回答しており、ほぼ半数に達しました。昨年版の47.8%からわずかながら上昇しており、海外進出に取り組む企業においては「国内で外国人材を雇用していることが当たり前」の時代が到来しつつあります。成功企業に限ると、その割合は59.5%に上り、海外拠点と同様に、成功企業ほど外国人材の活用に積極的であるという構図がここでも確認できました。

国内で活用している外国人材の人数 n=96

<国内において外国人材を何名活用していますか？>

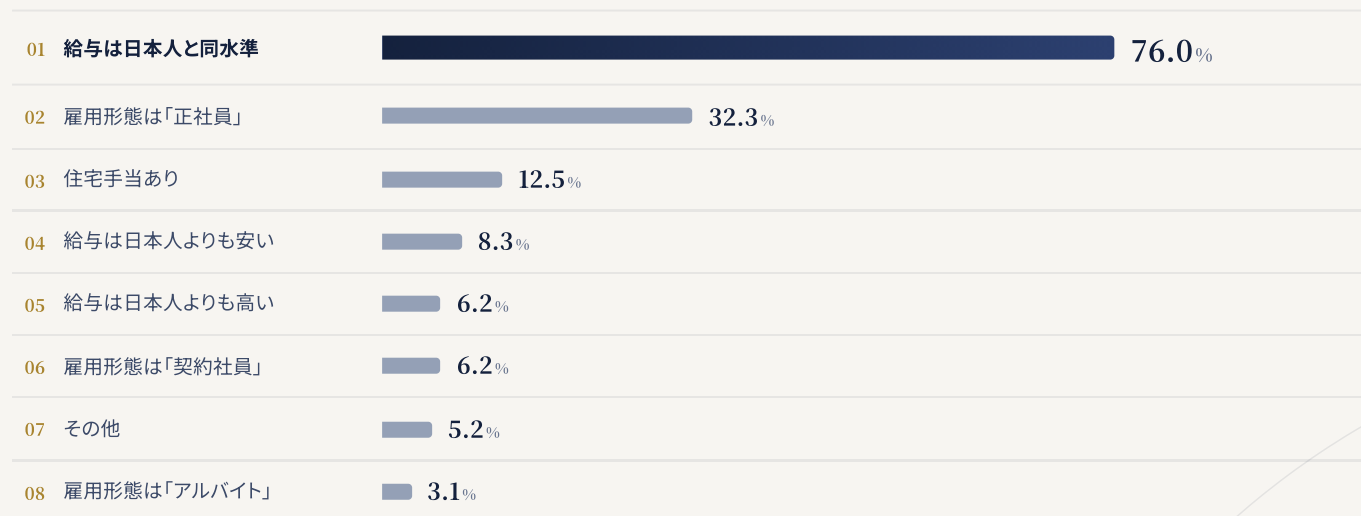
活用している外国人材の国籍（複数選択可） n=96



<活用している外国人材の国籍は？>

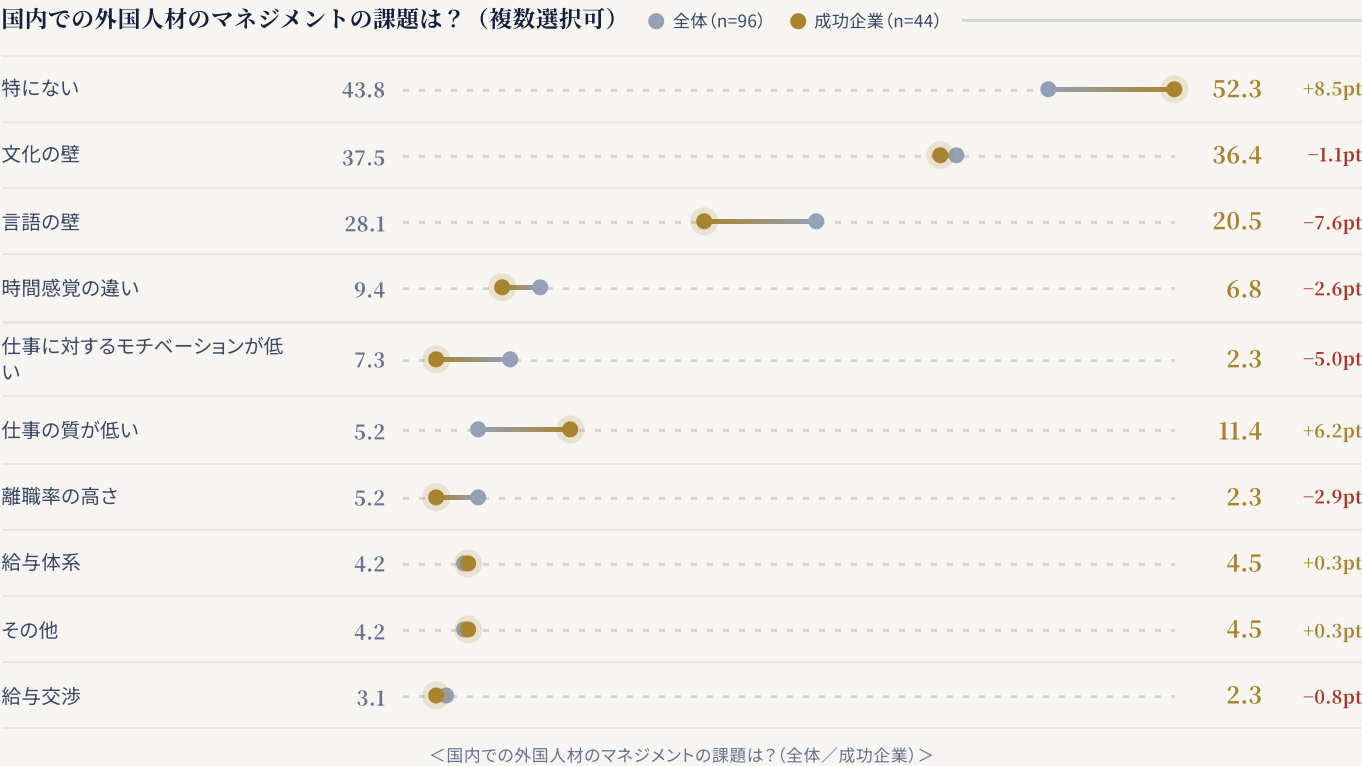
雇用人数を見ると、「2～3名」（32.3%）が最多で、「1名」（14.6%）、「4～5名」（12.5%）といった小規模な雇用が中心ですが、「11～50名」も20.8%と多く、まとまった規模で外国人材を組織に組み込んでいる企業も2割存在します。国籍別では「中国」（62.5%）が突出しており、「ベトナム」（27.1%）、「韓国」（25.0%）、「台湾」（13.5%）、「ミャンマー」（11.5%）と続きます。成功企業では「中国」が75.0%とさらに高くなっているのが特徴的です。地理的・文化的な近さに加え、日本語学習者の多さが、東アジア・東南アジア人材の活用を後押ししていると考えられます。

国内の外国人材の待遇・福利厚生（複数選択可） n=96



<国内の外国人材の待遇・福利厚生について>

待遇面においては、「給与は日本人と同水準」としている企業が76.0%に達しており、「正社員」としての雇用も32.3%となっています。成功企業では「同水準」が84.1%とさらに高く、外国人材を安価な労働力としてではなく、日本人社員と対等な戦力として遇する姿勢が、成功企業ほど鮮明になっています。長期的な戦力化を見据えた雇用が着実に広がっていると言えるでしょう。



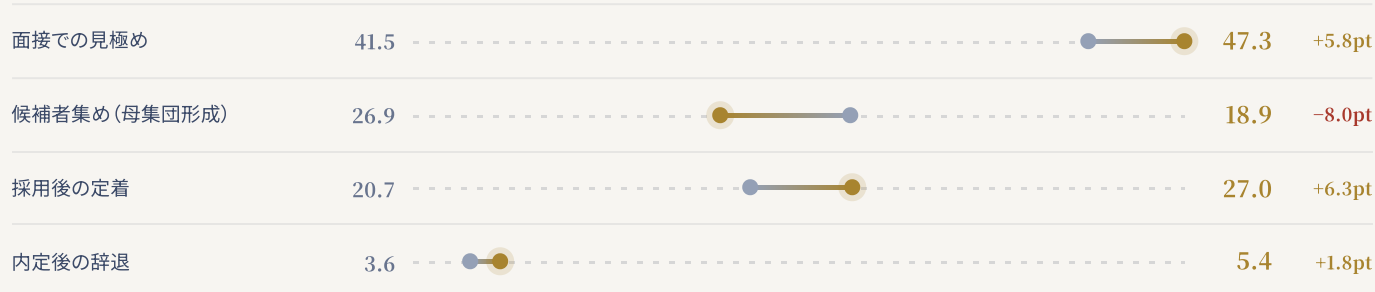
国内でのマネジメント課題については、「特にない」が43.8%（成功企業では52.3%）で最多となりました。海外拠点では「文化の壁」が47.8%だったのに対し、国内では37.5%、「言語の壁」も28.1%にとどまっており、国内での外国人材活用は、海外拠点と比べて課題が相対的に小さいことがわかります。日本での就労を自ら選んだ人材は日本語・日本文化への適応度が高いこと、また受け入れる側の企業にも経験が蓄積されてきたことが、この差の背景にあると考えられます。

外国人材の採用課題と、採用時に評価すべきポイントとは？

続いては、「外国人材の採用活動」についてのアンケートです。その結果が、以下のグラフとなります。

― 採用後に企業が悔やむのは、「**長期的な就業意欲**」と「**キャリアプラン**」を面接で見なかったこと。

外国人材の採用に関する課題は？ ● 全体 (n=193) ● 成功企業 (n=74)



<外国人材の採用課題は？(全体／成功企業)>

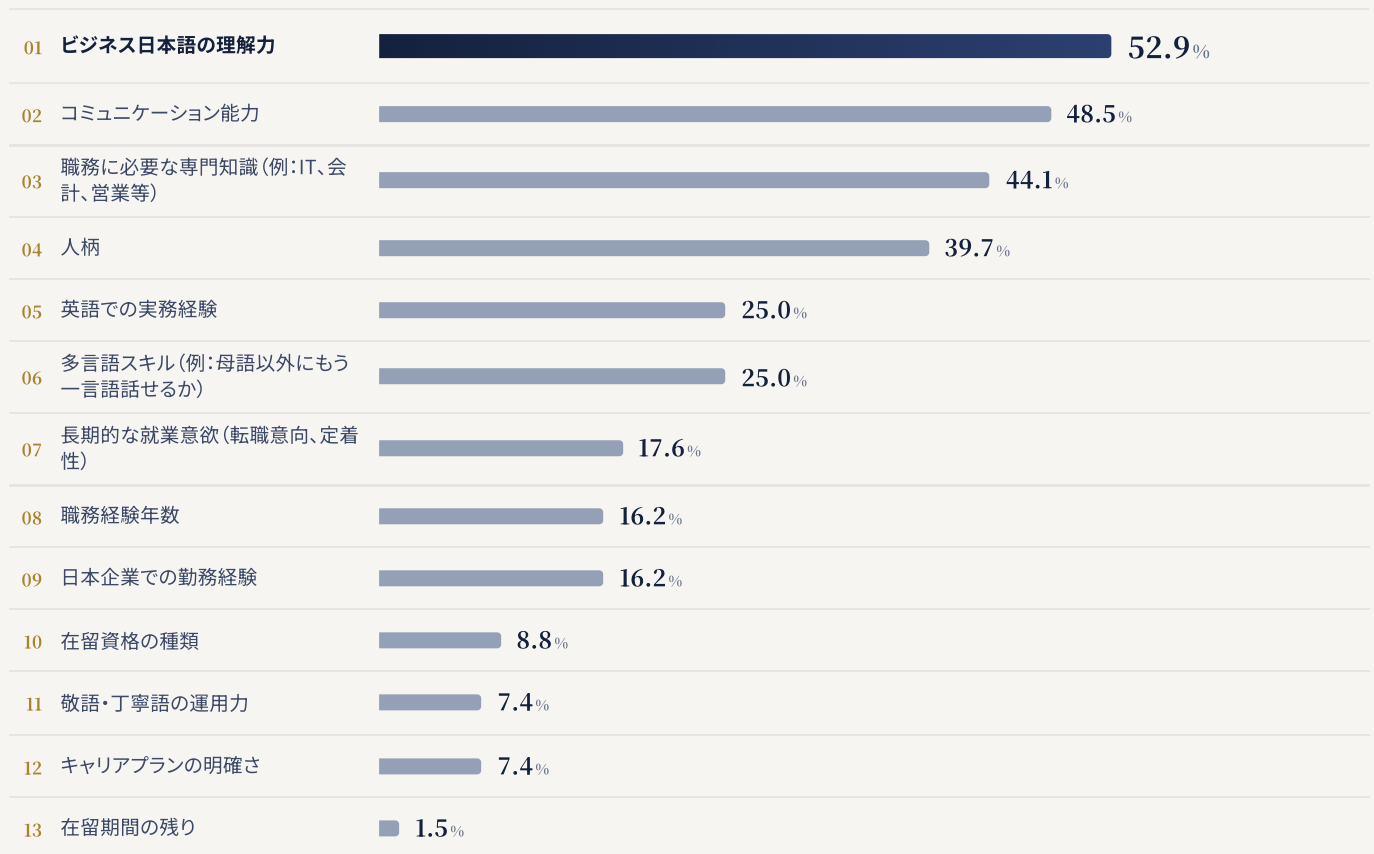
外国人材の採用において最も多く挙げられた課題は「面接での見極め」(41.5%)でした。昨年版(38.1%)から3ポイント以上上昇しており、多くの企業に共通する構造的な難しさといえます。履歴書やスキルシートだけでは測りきれない「適応力」や「信頼性」、「日本語での実務コミュニケーション能力」をどう見極めるか。言語や文化の異なる候補者を前に、多くの面接官が手探りの状態にあることがうかがえます。

次に多かったのは「候補者集め(母集団形成)」(26.9%)ですが、こちらは昨年版(33.2%)から6ポイント以上低下しました。外国人材向けの採用媒体・エージェントの充実により、「集める」ことのハードルは着実に下がってきているようです。「採用後の定着」(20.7%)は成功企業では27.0%と高くなっており、海外拠点の調査と同様、経験を積んだ企業ほど「採用後」に課題意識がシフトしていく傾向が、国内採用でも確認できました。

自由回答では、採用時の対策として「適性検査の実施」「N2以上の日本語能力を条件化」「契約社員で雇用し、パフォーマンスにより正社員登用」「社内行事などに事前に招き、人となりを見る」「信頼のおける知人からの紹介」といった実践的な工夫が寄せられました。日本人と同じ選考プロセスを基本としながら、ミスマッチを防ぐための独自のひと手間を加えている企業が多いようです。

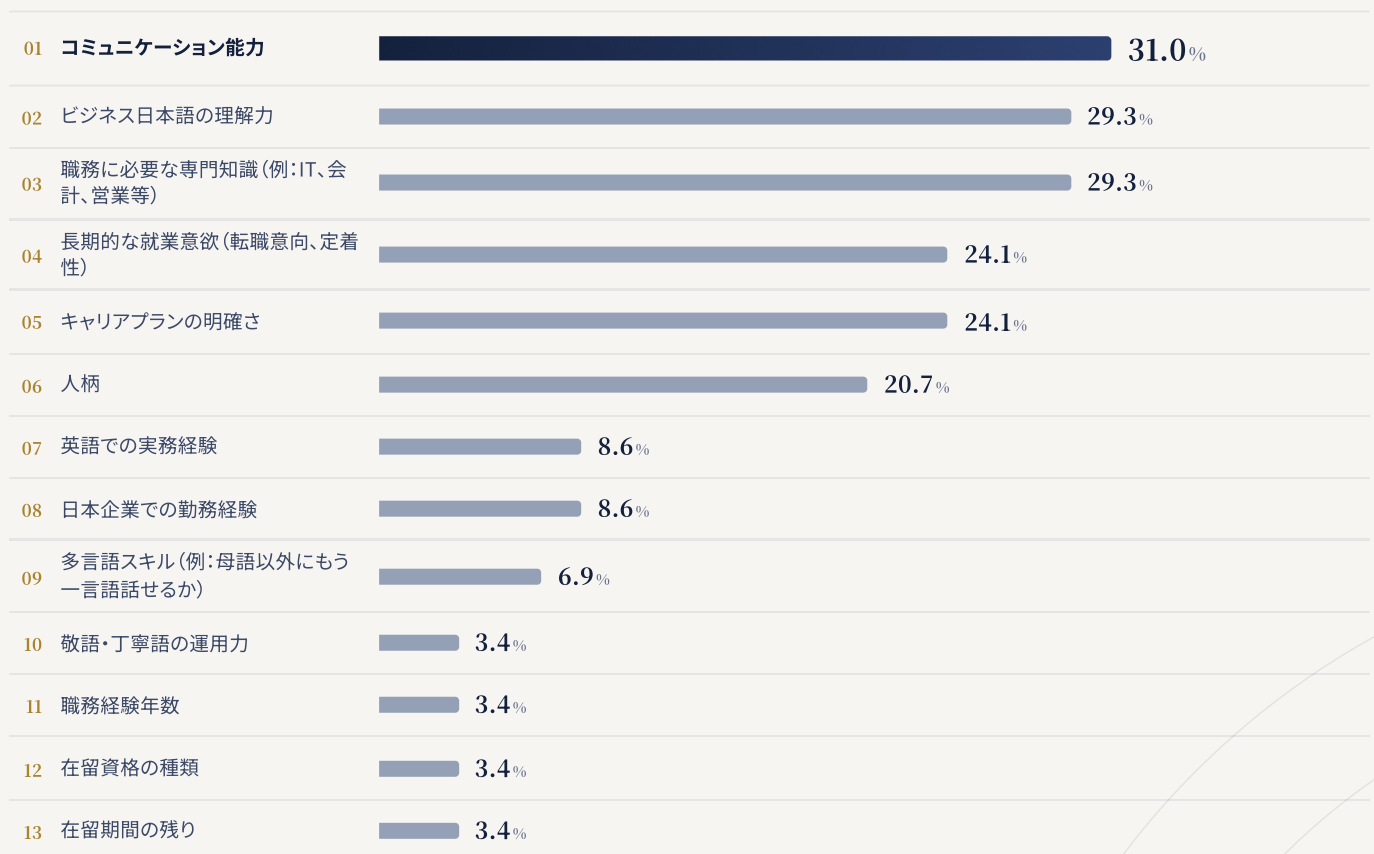
そこで、さらに深掘りするために別のアンケートを実施しました。『海外進出白書』をダウンロードした方の中で「グローバル人材を採用している企業」(68社)に対して、採用時に何を評価したのか、そして採用後に振り返って何を評価すべきだったのかを尋ねたものです。

グローバル人材採用時に何を評価して、採用したか？（複数選択可） n=68



<グローバル人材採用時に何を評価して、採用したか？>

採用後に振り返り、採用時にもっと評価すべきだったことは？（複数選択可） n=58



<採用後に振り返り、採用時にもっと評価すべきだったことは？>

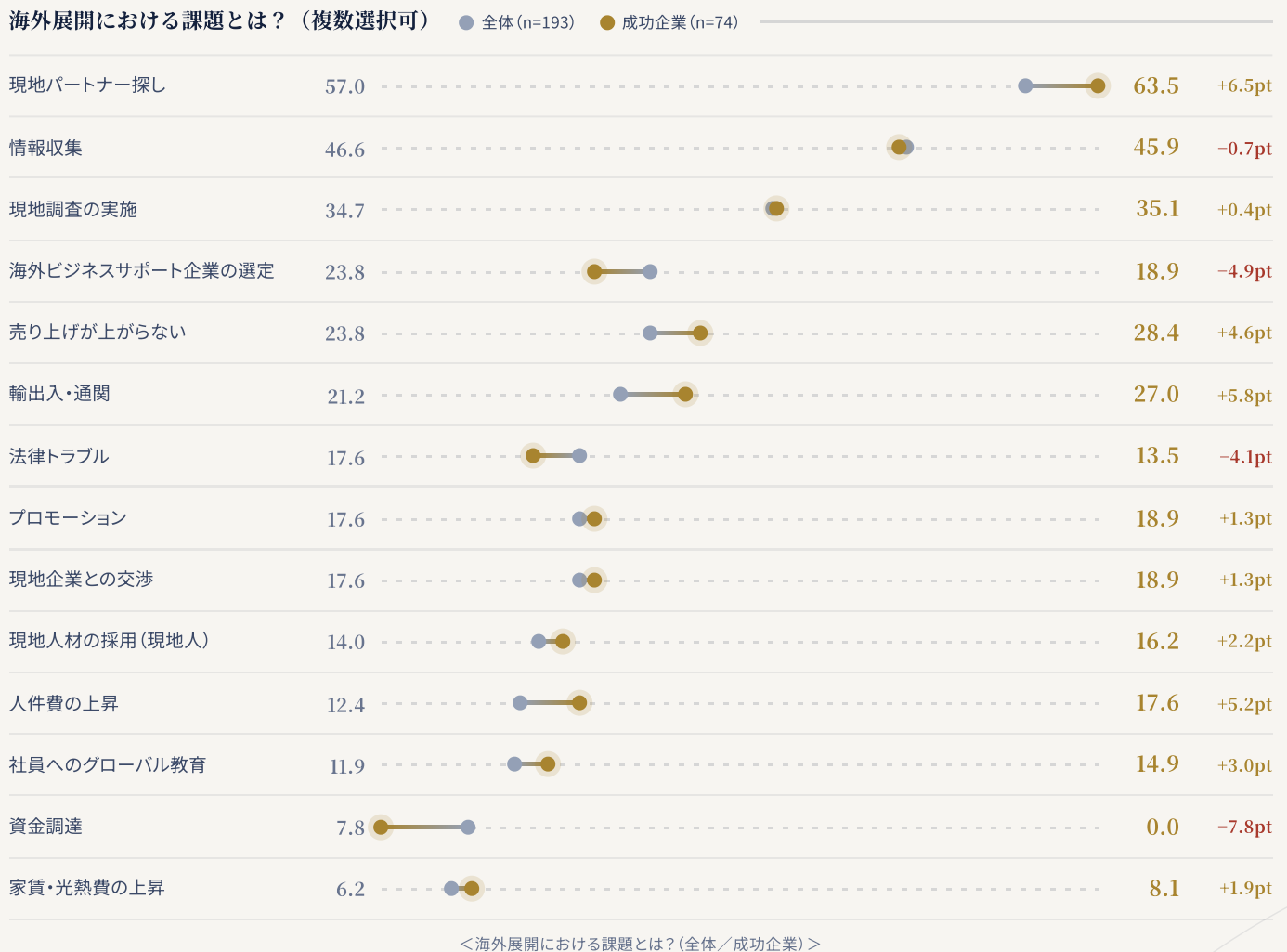
採用時に評価したポイントの上位は「ビジネス日本語の理解力」(52.9%)、「コミュニケーション能力」(48.5%)、「職務に必要な専門知識」(44.1%)、「人柄」(39.7%)でした。言語力・スキル・人柄という、いわば採用の王道3要素です。

しかし、採用後の振り返りでは興味深い変化が見られます。「もっと評価すべきだった」ポイントとして、「長期的な就業意欲(転職意向、定着性)」(24.1%)と「キャリアプランの明確さ」(24.1%)が上位に浮上したのです。採用時にこの2項目を評価したという回答はそれぞれ17.6%、7.4%にとどまっており、その差は歴然です。つまり、多くの企業が採用時には「今の能力」を見て採用し、採用後に「この人は長く働いてくれるのか、どんなキャリアを描いているのか」を見ていなかったことを後悔している——ということです。外国人材の採用面接では、語学力やスキルの確認に加えて、中長期のキャリアビジョンと定着意向の確認を組み込むこと。これが、今年の調査データが示す最も実践的な示唆の一つです。

海外展開において解決すべき課題とその方法は？ 成功企業のクロス集計も実施

さて、第1部の最後に、海外進出を実施した日本企業の課題を全体観として見ておきましょう。海外展開そのものの課題について尋ねた結果がこちらです。

— 最大の課題は「**現地パートナー探し**」57.0%。課題の重心は“情報を集める”から“**信頼できる相手を見つける**”へ。



今年の調査では「現地パートナー探し」が57.0%で最多となり、昨年まで首位だった「情報収集」(46.6%)を上回りました。「現地調査の実施」(34.7%)も含め、進出前段階での不確実性が大きな壁となっている構図は変わりませんが、課題の中心が「情報を集める」ことから「信頼できる相手を見つける」ことへと、一步具体化してきたようにも読み取れます。成功企業では「現地パートナー探し」が63.5%とさらに高く、事業を軌道に乗せた後もパートナー戦略が課題であり続けることがわかります。

人材関連の項目に目を向けると、「現地人材の採用(現地人)」は全体14.0%に対し成功企業16.2%、「社員へのグローバル教育」は全体11.9%に対し成功企業14.9%、「社員の離職」は全体5.2%に対し成功企業9.5%と、いずれも成功企業の方が高くなっています。昨年版と同様、成功企業ほど「人材対応」「現地適応」「定着支援」へと課題意識がシフトしていることが、今年も確認された形です。海外展開の課題は、フェーズが進むにつれて「市場の課題」から「組織と人材の課題」へと重心を移していくのです。

以上、第1部ではグローバル人材活用の実態調査と題し、「海外進出を検討している／実施している企業の担当者」へのアンケート結果を分析してきました。これから海外展開を実施する企業、グローバル人材を活用する企業の皆様にとって、参考になれば幸いです。外国人材活用プラットフォーム「開国エンジン〜縁人〜」では、このような課題に関する無料相談を受け付けていますので、そちらもご活用ください。

▼ 外国人材活用プラットフォーム「開国エンジン〜縁人〜」 <https://www.digima-japan.com/human/>

PART 02

2025年度の日本企業の 海外進出動向

『Digima〜出島〜』に寄せられた海外ビジネス相談4,218件の集計から、日本企業の海外展開とグローバル人材ニーズの今を読み解きます。

相談データ分析 (4,218件)

調査概要：インターネット・電話による相談の集計・分析
調査対象：『Digima～出島～』への海外ビジネスに関する相談 4,218件
調査期間：2025年4月～2026年3月

4,218件

年間相談件数

2025年4月～2026年3月

25件

「海外人材採用・紹介」相談

相談内訳12位（昨年13位）

6カ国

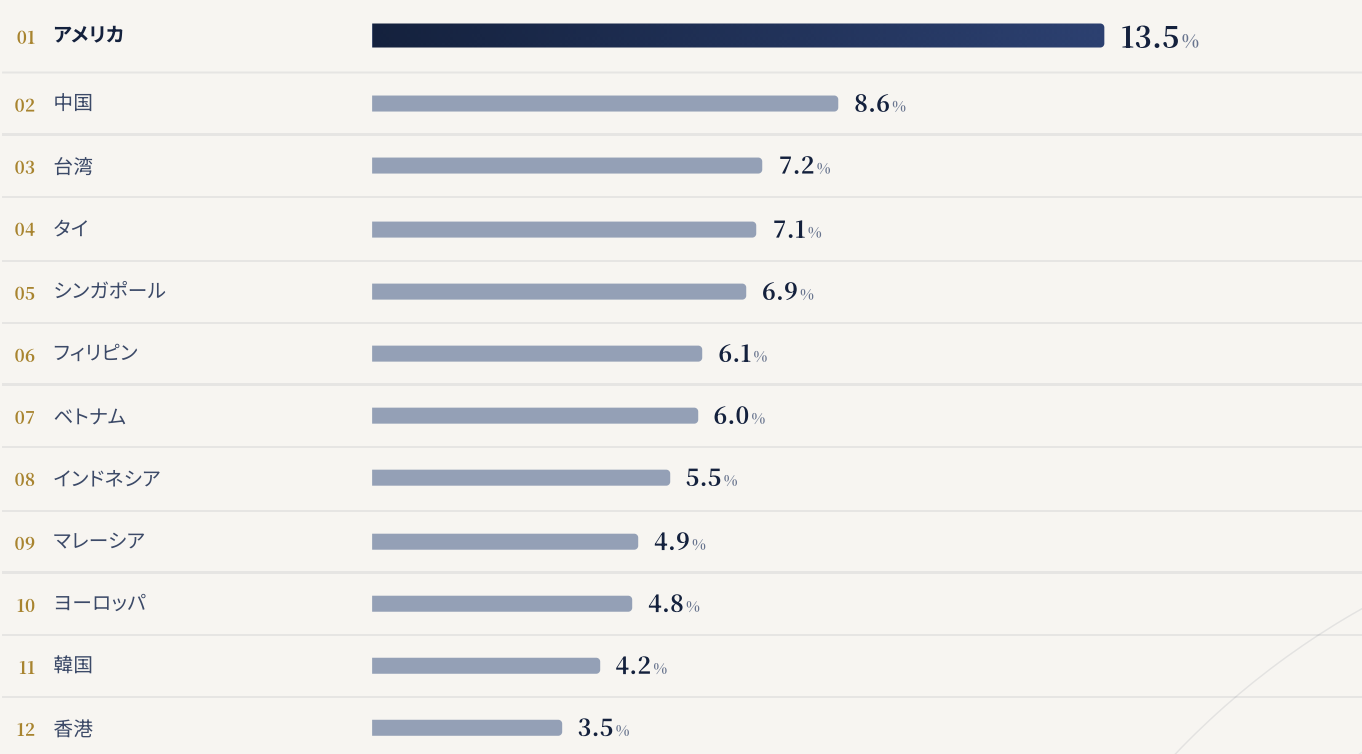
人材ニーズ解剖

フィリピン・ベトナム・台湾ほか

日本企業の海外展開動向とグローバル人材活用の状況

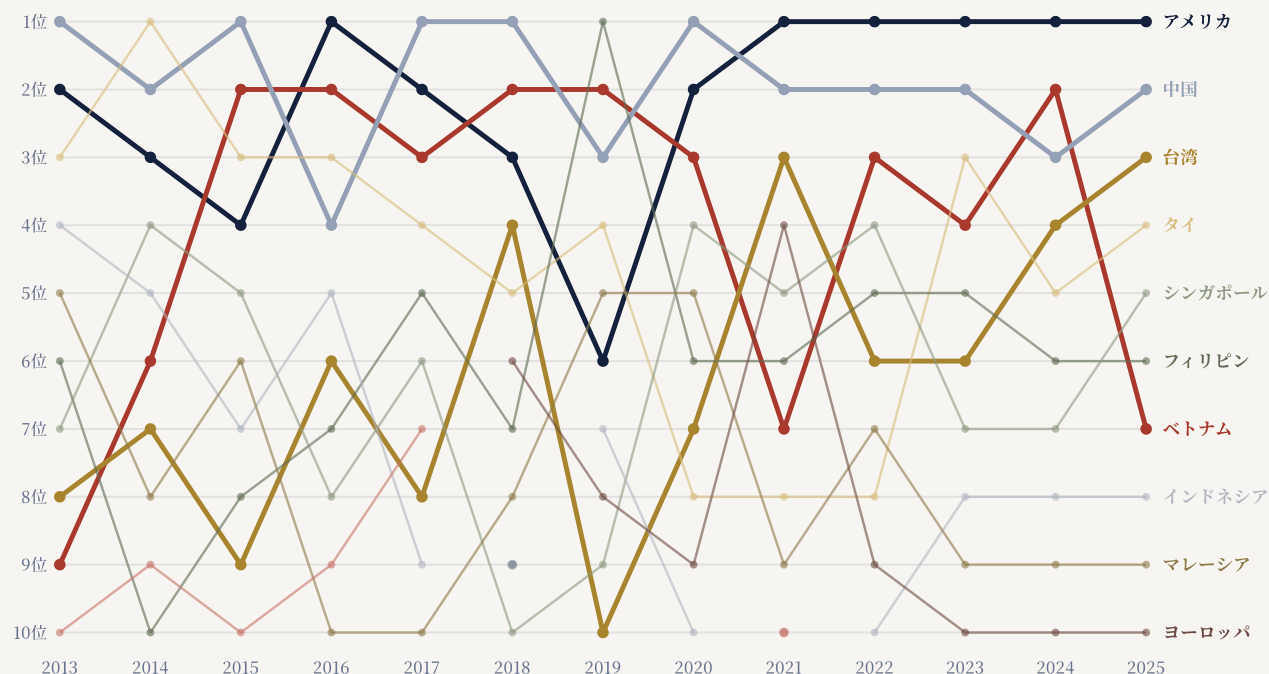
さて、第2部では、海外展開におけるグローバル人材活用について更に深掘りをしてみます。まずは、海外展開の状況について展開国・業種・相談内容といった切り口での割合を見ていきましょう。まずは展開国についてです。下記グラフは、2025年4月～2026年3月に海外ビジネス支援プラットフォーム『Digima～出島～』へ寄せられた海外ビジネス相談を、国別に分けて集計したランキングとその推移となっています。

進出先の国・人気ランキング（相談件数ベース） n=1218



<進出先の国・人気ランキング>

過去13年間の進出先国ランキングの推移



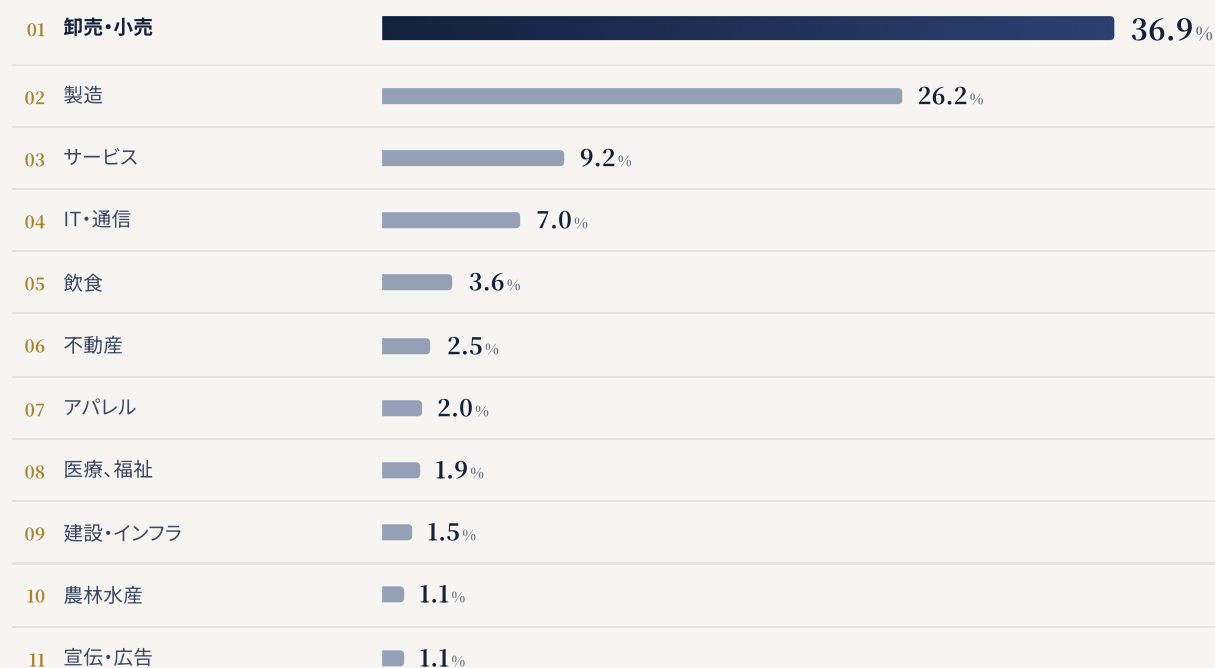
<過去13年間の進出先国ランキングの推移>

2025年度の進出先国ランキングにおいて、依然として強い存在感を示しているのが「アメリカ」です。割合として13.5%と、2番手である中国を5ポイント近く引き離して1位を獲得しており、引き続き日本企業からの人気が高いことがわかります。市場規模の大きさ、安定した法制度、そして先進的なビジネス環境への信頼が根強い支持の理由と考えられます。2位には「中国(8.6%)」が再び咲きました。一時期の減速傾向から一転、世界第2位の経済大国としての市場の厚みが再評価されている印象です。3位は「台湾(7.2%)」、4位「タイ(7.1%)」、5位「シンガポール(6.9%)」と、僅差でアジアの主要国が続きます。

一方、今年度の大きなトピックは、長年2位グループの常連だった「ベトナム」が7位(6.0%)まで順位を下げたことです。ここ数年の製造業進出の一巡が背景にあると見られますが、後述するように、ベトナムは「海外人材採用・紹介」の分野では引き続き上位のニーズを保っており、「進出先」から「人材パートナー」へと、日本企業との関わり方が変化しつつあるのかもしれませんが。また、「フィリピン(6.1%)」が6位と堅調で、「インドネシア(5.5%)」「マレーシア(4.9%)」も含め、ASEAN全体としての存在感は依然として高い水準にあります。

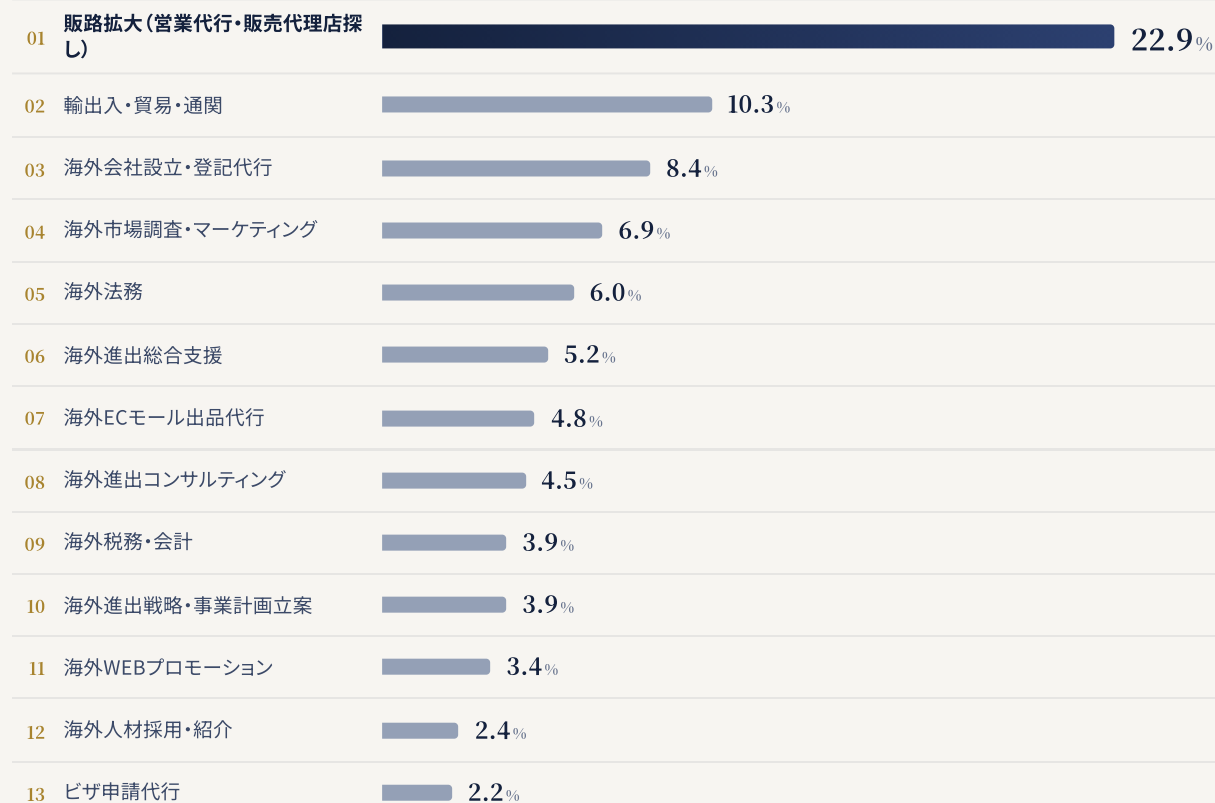
続いて、寄せられた海外進出相談の「業種別割合」「相談内訳」についてのグラフです。

海外進出検討企業の「業種別割合」 n=732



<海外進出検討企業の「業種別割合」>

海外進出検討企業の「相談内訳」 n=1034



<海外進出検討企業の「相談内訳」>

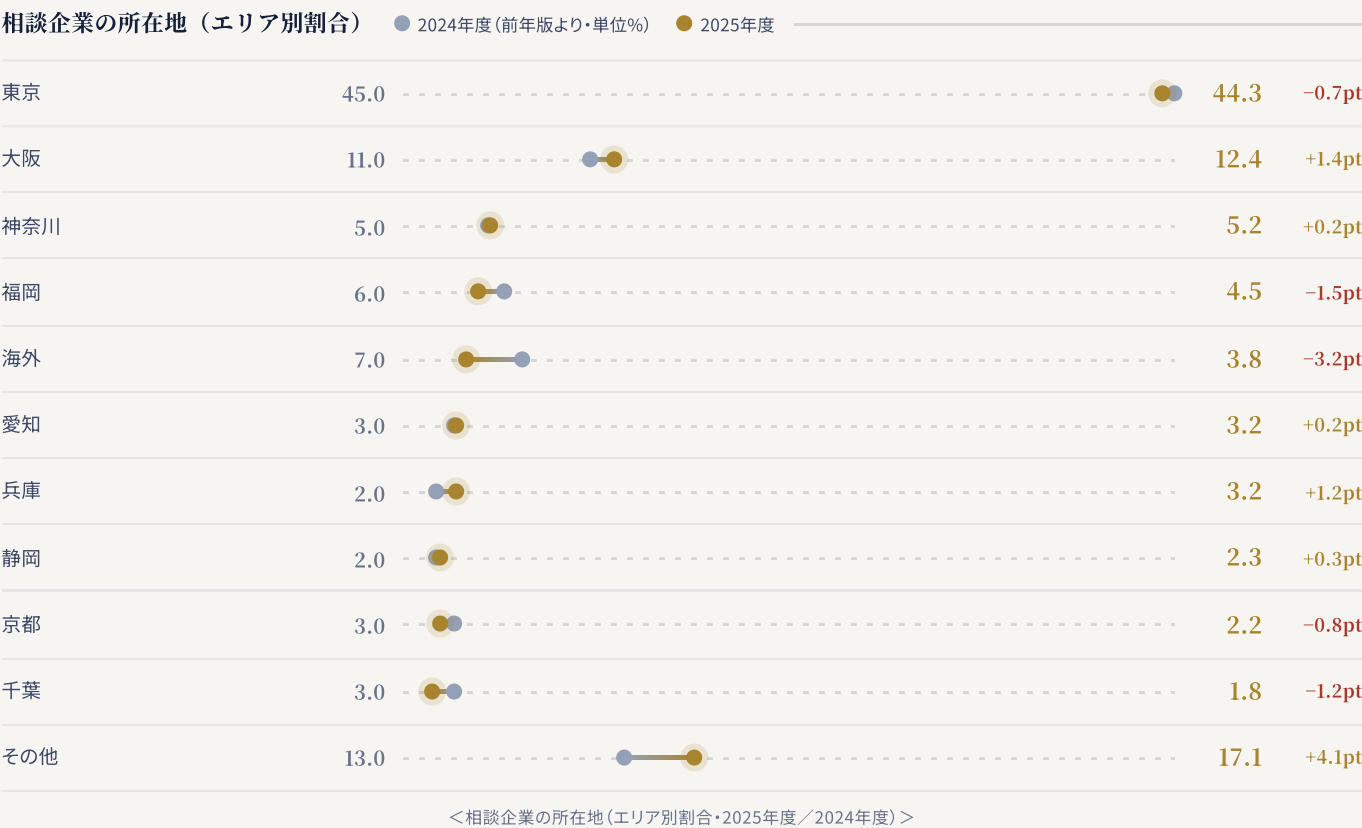
業種別割合を見ていくと、やはり今年度も「卸売・小売」業の存在感が際立っています。全体の36.9%を占めており、4割近い企業が「モノを売る」ことを目的として海外を見据えていることがわかります。次いで「製造」が26.2%となり、昨年(22%)からシェアを伸ばしました。生産拠点の分散化やサプライチェーンの再設計といった観点に加え、自社製品を海外に向けて販売するニーズを持つ製造業が引き続き多くなっています。また、「サービス」(9.2%)「IT・通信」(7.0%)が続いており、いわゆる“無形資産型”ビジネスの海外展開も着実に進んでいます。

相談内容別のグラフを見てみると、最も多く寄せられた相談は「販路拡大（営業代行・販売代理店探し）」（22.9%）です。昨年の19%からさらにシェアを伸ばし、2位の「輸出入・貿易・通関」（10.3%）に2倍以上の差をつけました。円安基調が続く中で、外貨獲得を本気で志向する企業が増えており、“売る”ための実務的なニーズがますます高まっています。3位は「海外会社設立・登記代行」（8.4%）で、現地での事業展開を本格化させたいという意欲的な企業の動きも堅調です。以下、「海外市場調査・マーケティング」（6.9%）、「海外法務」（6.0%）と続いており、事業戦略や拠点設計を見据えた相談が目立ちます。

自治体の海外展開支援策が定着し「地方企業の海外展開」が着実に進む

さて、次のセクションでは、2025年度に『Digima～出島～』へ寄せられた相談企業の所在地別傾向について見ていきましょう。

— 東京44.3%・大阪12.4%。「海外展開＝東京・大手」の構図は崩れ、地方の挑戦が定着しました。



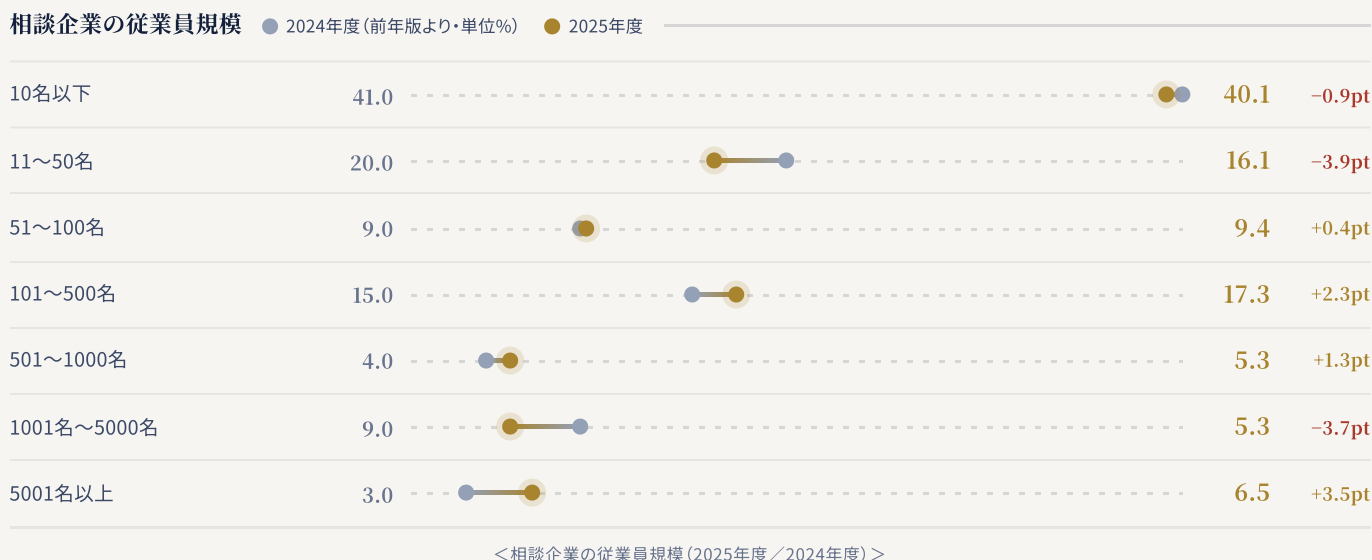
まず注目すべきは、東京都の割合が前年の45%から44.3%へと、引き続き緩やかな低下傾向にある点です。一方で、大阪府は11%から12.4%へとさらに増加し、関西圏の存在感が一段と高まっています。神奈川県（5.2%）、福岡県（4.5%）、愛知県（3.2%）、兵庫県（3.2%）、静岡県（2.3%）、京都府（2.2%）など、地方主要都市からも引き続き一定の割合の相談が確認されており、「海外展開＝東京・大手企業」という構図の変化は、もはや一時的な現象ではなく定着した潮流となりました。

その背景には、全国の自治体による海外展開支援施策の充実、さらには「デジタルツールの活用による情報格差の縮小」といった構造変化があると考えられます。かつては「情報収集の手段がない」「適切なパートナーが見つからない」といった理由で二の足を踏んでいた地方企業にとっても、クラウドツールやプラットフォームを通じたアプローチが現実的なものとなり、実行段階に移るケースが増加してきたと見られます。より多様な地域のプレーヤーがグローバル市場へと踏み出している実態は、日本の海外ビジネス全体にとって極めて前向きな傾向であり、今後の継続的な広がり期待が高まります。

「中堅企業」の存在感が増す — 従業員規模別の動向

続いては、海外進出を検討・相談した企業の「従業員規模」について見ていきましょう。

— 101～500名の中堅企業が17.3%へ伸長し、第2グループの筆頭に。規模を問わない海外展開の時代へ。



2025年度において最も多かったのは「10名以下」の企業で40.1%を占めています。次いで「101～500名」が17.3%、「11～50名」が16.1%となっており、従業員100名以下の中小企業が全体の65%超を構成する基本構造は昨年から変わっていません。注目すべきは、「101～500名」の割合が昨年度の15%から17.3%へとさらに伸び、「11～50名」（昨年20%→16.1%）を上回って第2グループの筆頭となった点です。昨年版で確認された「一定のリソースを持つ中堅企業による海外展開の活発化」という潮流が、今年はより鮮明になりました。

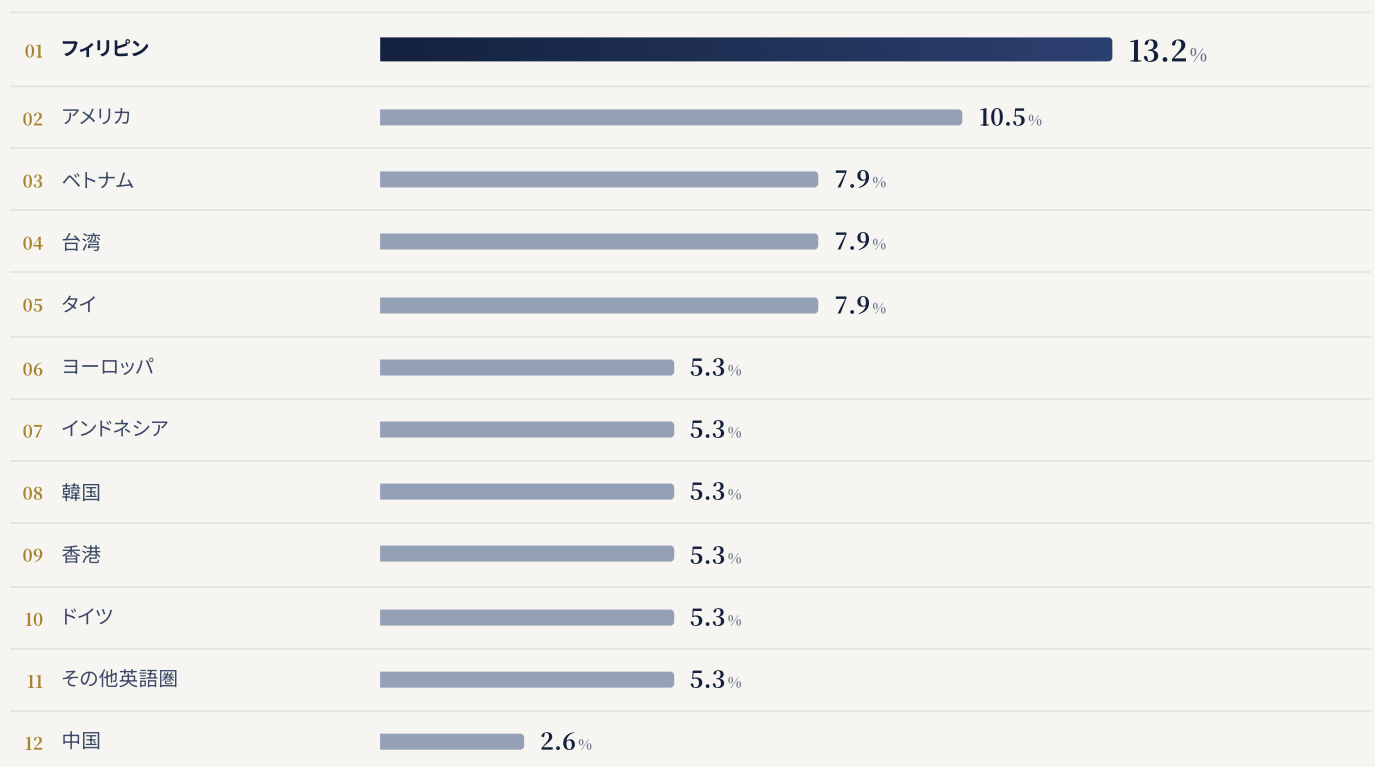
また、「5001名以上」（6.5%）、「1001名～5000名」（5.3%）といった大企業からの相談も堅調に推移しています。小規模事業者のチャレンジと、中堅・大企業の計画的な展開が並走する構図であり、企業規模に関わらず海外展開を前提とした戦略構築が進む時代の到来を感じさせる結果と言えるでしょう。

日本企業は「外国人材」活用時代へ — 人材相談の中心はフィリピン・ベトナム・台湾

さて、海外進出を検討する企業の相談内容から、グローバル人材活用について考察していきます。2025年度の相談内容ランキングにおいて、「海外人材採用・紹介」は全体の12位（2.4%・25件）となりました。昨年の13位からわずかに順位を上げており、販路拡大や輸出入といった“売る”ための相談が圧倒的多数を占める中で、人材関連の相談も着実にその位置を保っています。人口減少を背景に、企業の人手不足を補うだけではなく、グローバル展開の実行者として優秀な海外人材に期待を寄せる企業は、年々確実に増えています。本稿では、深掘りするために「海外人材採用・紹介」の相談のみを抽出し、その傾向を分析していきましょう。

— 人材相談の業種別では**IT・通信が25.9%**——全体構成比（7.0%）の約4倍。**エンジニア獲得競争が海外へ。**

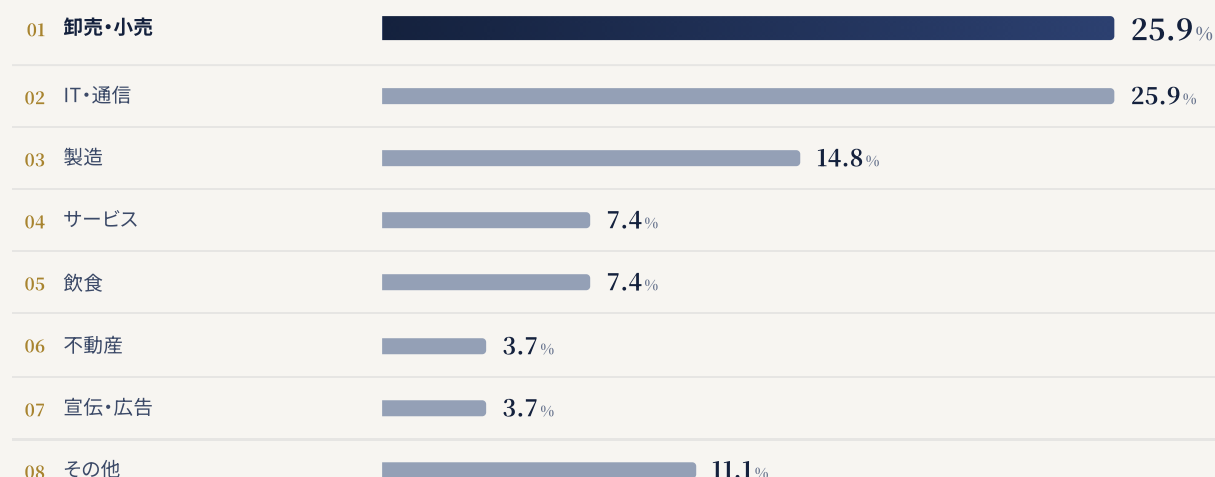
「海外人材採用・紹介」相談の国別内訳 n=38



<「海外人材採用・紹介」相談の国別内訳>

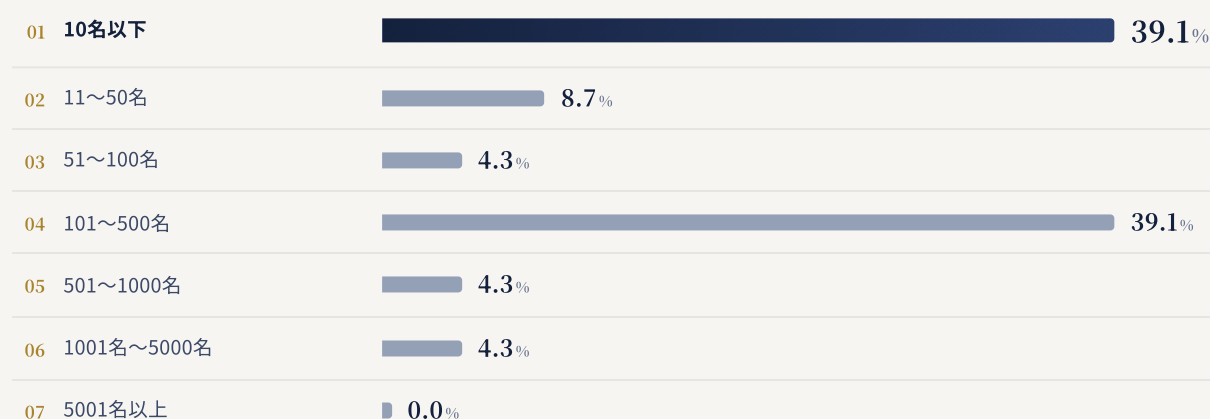
まず国別割合を見てみましょう。最も割合が高かったのは「フィリピン（13.2%）」でした。英語力の高い人材が豊富で、明るくホスピタリティに富んだ国民性が日本のサービス業・介護業界などで高く評価されていることが背景にあると考えられます。次いで「アメリカ（10.5%）」、そして「ベトナム」「台湾」「タイ」（各7.9%）が並びます。昨年トップだったベトナムに代わってフィリピンが首位に立った形ですが、ベトナム・フィリピン・台湾といった顔ぶれが人材ニーズの中心であることは変わっていません。長年にわたる日本語教育・技能実習制度の蓄積があるベトナム、英語人材のフィリピン、親日的で文化的距離の近い台湾——それぞれの強みを活かした使い分けが進んでいるようです。

「海外人材採用・紹介」相談の業種別内訳 n=27



<「海外人材採用・紹介」相談の業種別内訳>

「海外人材採用・紹介」相談の従業員規模別内訳 n=23



<「海外人材採用・紹介」相談の従業員規模別内訳>

業種別では「卸売・小売」と「IT・通信」がともに25.9%で同率首位となりました。特に注目したいのが「IT・通信」の躍進です。全体の相談に占めるIT・通信の割合は7.0%に過ぎないのに対し、人材相談に限ると25.9%と約4倍の存在感を示しています。エンジニア人材の世界的な獲得競争が続く中、海外のIT人材を戦力化しようとする日本企業の動きが、この数字に色濃く表れています。単純労働力としてではなく、「即戦力」「専門スキル」を求める人材活用へ——昨年版で指摘した潮流が、今年はより鮮明になりました。

規模別割合では「10名以下」(39.1%)と「101～500名」(39.1%)が同率で最多という、特徴的な二極構造となりました。オンライン採用やアウトソース活用の進展により海外人材採用のハードルが下がり小規模企業の挑戦が増えている一方で、制度を活かした計画的なグローバル採用に取り組む中堅企業の動きも活発です。今後は採用後の受け入れ体制、育成、定着支援といった視点も含めて、より実践的な支援ニーズが高まっていそうです。

さて、それでは、本レポートの最後として、「海外人材採用・紹介」のニーズの大きかったフィリピン／ベトナム／台湾／タイ／インドネシア／マレーシアについて、その傾向を共有します。グローバル人材活用のチャンスは、その国全体のチャンスと連動します。その意味で、海外人材採用・活用に関する傾向だけではなく、それぞれの国への展開における全体的な内容を共有いたします。

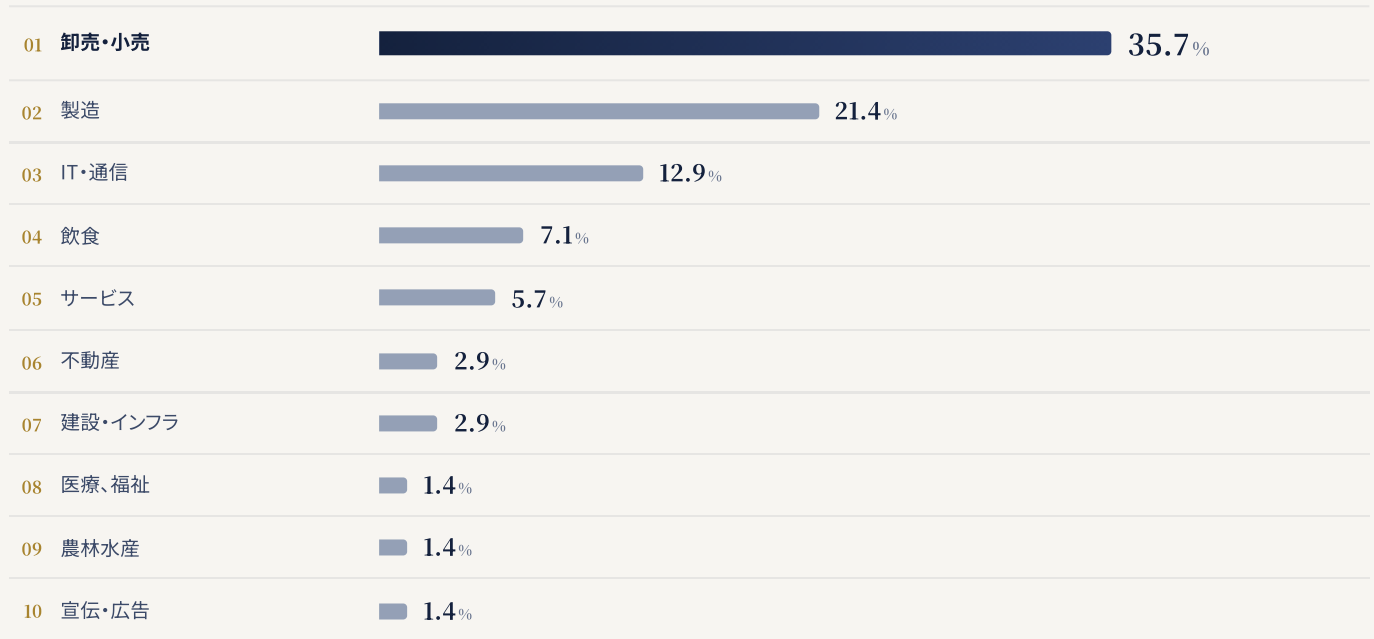
海外人材採用・紹介ニーズの大きい国への展開トレンドを解剖

人材相談・最多国となった「フィリピン」 — 「拠点設立」ニーズも高水準

まずは、今年度の人材相談で最多となった「フィリピン」です。ASEANの中でも高い人口成長率を背景に注目される国の一つですが、今年度のデータからも、その“伸びしろ”の大きさに着目した企業の動きが見てとれます。進出先国ランキングでも6位(6.1%)と堅調な位置を保っています。

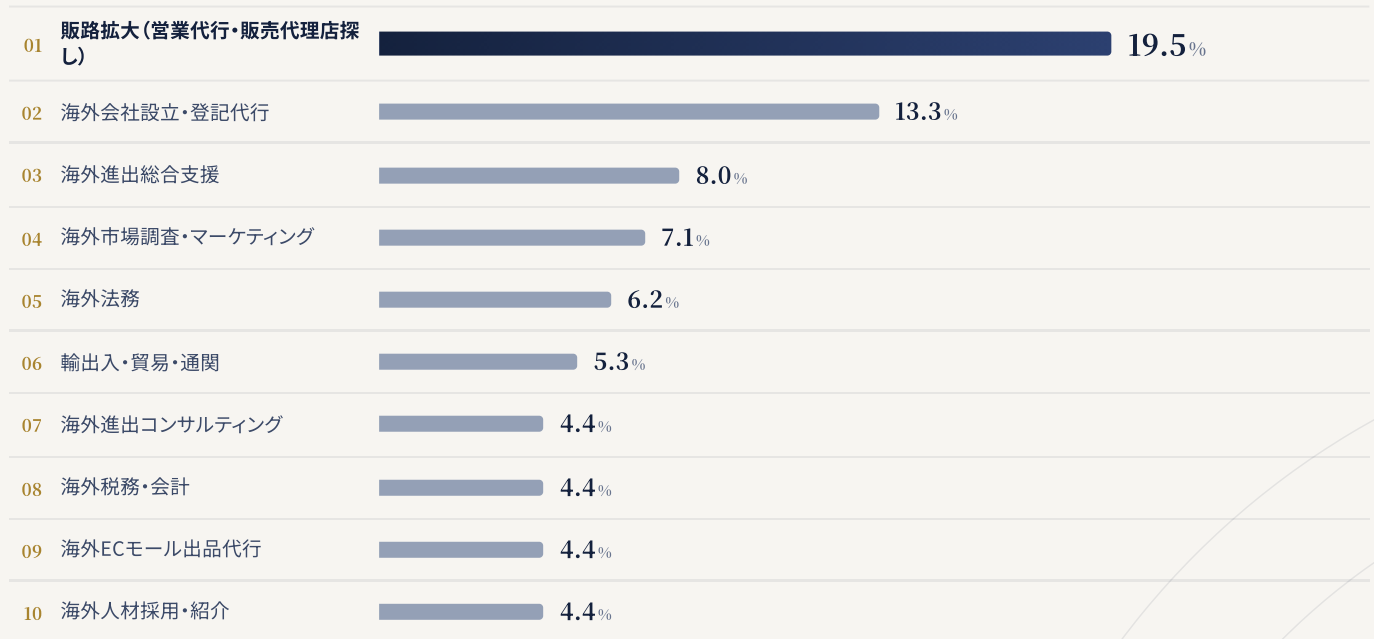
— 人材相談の**最多国**。「海外会社設立」は13.3%と全体平均を5pt上回り、**腰を据えた進出**が進んでいます。

フィリピン進出企業の「業種別割合」 n=70



<フィリピン進出企業の「業種別割合」>

フィリピン進出企業の「相談内訳」 n=113



<フィリピン進出企業の「相談内訳」>

業種別割合を見ると、「卸売・小売」(35.7%)が最も多く、現地市場を販路として見据えた進出意欲の高さがうかがえます。次いで「製造」(21.4%)、そして「IT・通信」(12.9%)が全体平均(7.0%)を大きく上回っている点が特徴的です。英語圏対応可能な人材の豊富さを活かしたBPO(ビジネス・プロセス・アウトソーシング)やIT開発拠点としての活用が、この数字の背景にあると考えられます。

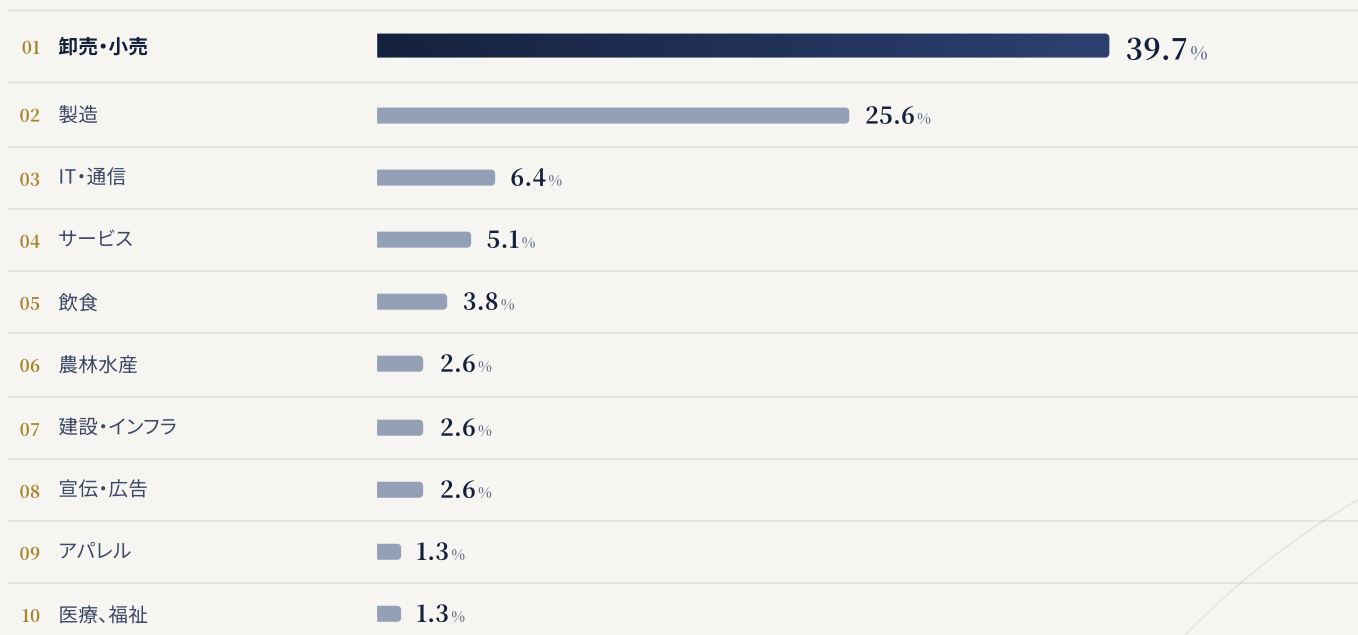
相談内容別では、「販路拡大」(19.5%)に続いて「海外会社設立・登記代行」(13.3%)と「海外進出総合支援」(8.0%)が高水準となっています。特に会社設立の割合は全体平均(8.4%)を5ポイント近く上回っており、フィリピン市場に対して長期的に根ざした展開を志向する企業が増えていることを示しています。人口1億人超、平均年齢25歳前後という“人口ボーナス”期のまただ中にあり、一人あたりの名目GDPも上昇を続けるフィリピン。「英語人材の供給地」と「成長する消費市場」という二つの顔を併せ持つ同国は、人材活用と事業展開の両面で、今後ますます重要なパートナーになっていくでしょう。

「製造委託先」と「消費地としての成長性」を兼ね備える「ベトナム」

続いて、「ベトナム」について分析・考察していきます。進出先国ランキングでは7位(6.0%)と、長年維持してきた上位グループからは順位を下げましたが、人材相談では引き続き3位グループの一角を占めており、日本企業との結びつきの深さは健在です。

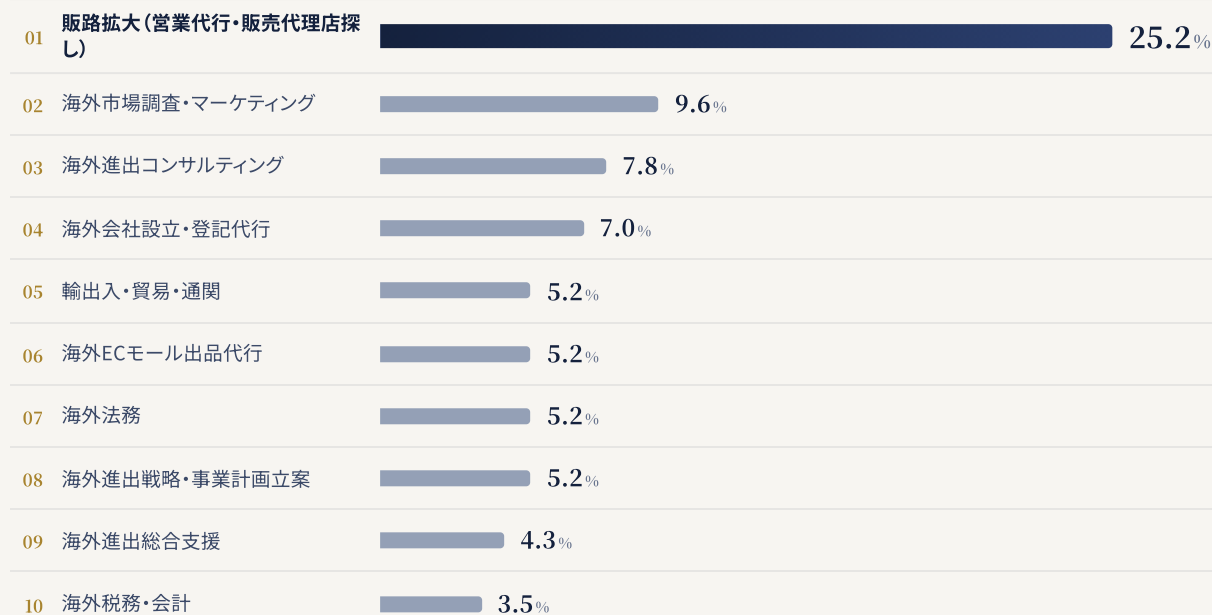
— 進出ランキングは7位に後退 — それでも人材ニーズは上位のまま。“進出先”から“人材パートナー”へ。

ベトナム進出企業の「業種別割合」 n=78



<ベトナム進出企業の「業種別割合」>

ベトナム進出企業の「相談内訳」 n=115



<ベトナム進出企業の「相談内訳」>

今年度のベトナム進出企業の業種構成を見ると、「卸売・小売」が39.7%を占めて最多となり、「製造」(25.6%)がこれに続きます。一昨年まで目立っていた製造業一辺倒の構成から、消費市場を狙う業種へと重心が移りつつある傾向は今年も継続しています。現地における経済成長や中間層の拡大、都市部のインフラ整備の進展などが、こうした変化を後押ししていると考えられるでしょう。

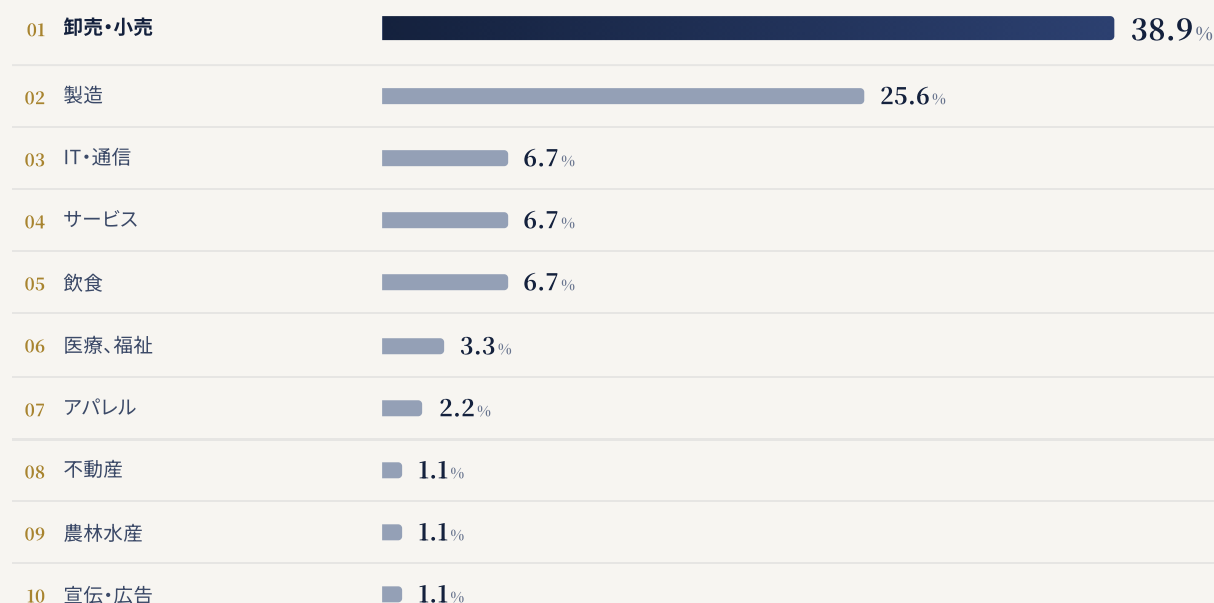
相談内容の内訳では、「販路拡大」が25.2%と最多を占め、全体平均(22.9%)を上回りました。ベトナム国内での販売チャネル確保を目指す動きが活発であることを意味しており、「海外市場調査・マーケティング」(9.6%)、「海外進出コンサルティング」(7.8%)といった初動フェーズの相談も高水準です。一方で、製造拠点としての競争力も依然として高く、中国の件費高騰や地政学的リスクへの代替先としてベトナムを選ぶ企業は引き続き存在します。「製造委託先としての実行性」と「消費地としての成長性」という両側面を兼ね備えるベトナムは、進出先ランキングの順位変動にかかわらず、日本企業にとって中長期的な戦略の起点となり得る重要な拠点であることに変わりはありません。

中華圏市場を視野に入れたデジタル販路のテスト拠点「台湾」

続いて、3番目に相談件数の多かった進出先「台湾」について見ていきましょう。昨年の4位から順位を一つ上げ、中華圏市場への入口としての存在感を一段と高めています。

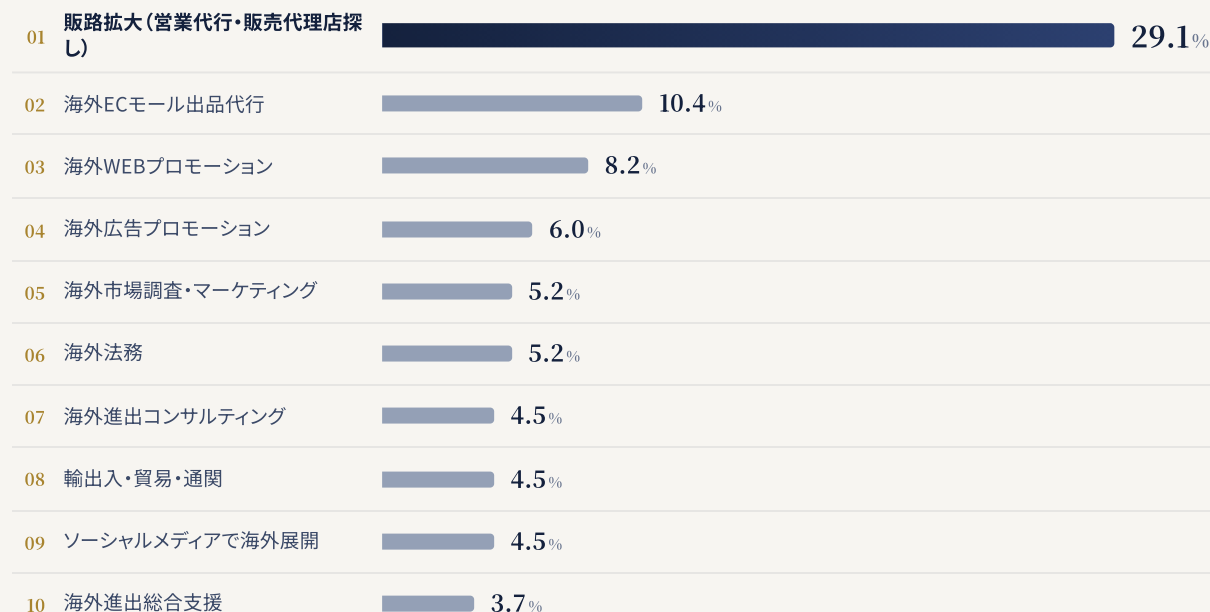
— ECモール・WEBプロモ・広告 — **デジタル販路系の相談が合計約25%。中華圏戦略の“テスト市場”として進化中。**

台湾進出企業の「業種別割合」 n=90



<台湾進出企業の「業種別割合」>

台湾進出企業の「相談内訳」 n=134



<台湾進出企業の「相談内訳」>

2025年度の業種別割合では、「卸売・小売」(38.9%)が最多となっており、販路拡大を目的とした進出が依然として多く見られる結果となっています。次いで「製造」(25.6%)の比率が高くなっており、これは台湾進出において「製造業の販路開拓」が一つの大きな軸となっていることを示唆しています。「生産」ではなく「販売拡大」を目的とした進出が主流である点は、昨年から変わっていません。

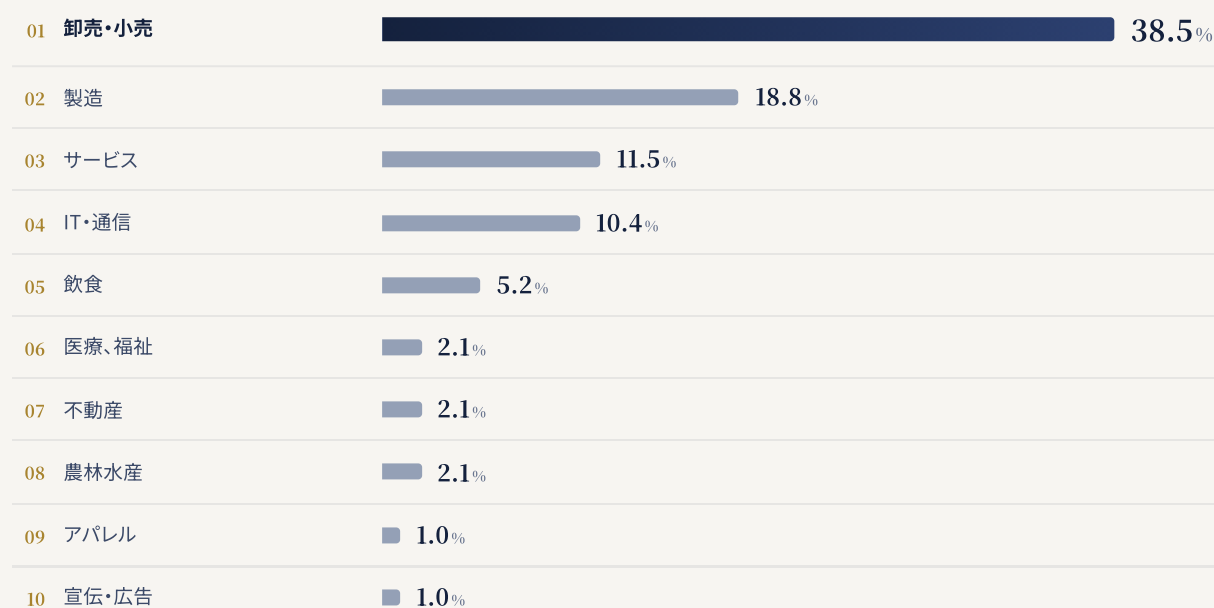
相談内容別の割合に目を移すと、「販路拡大(営業代行・販売代理店探し)」が29.1%で最も多く、全体平均(22.9%)を大きく上回っています。特筆すべきは、「海外ECモール出品代行」(10.4%)、「海外WEBプロモーション」(8.2%)、「海外広告プロモーション」(6.0%)といったデジタル販路関連の相談が軒並み高水準である点です。親近的な消費者、日本製品への高い信頼、そして成熟したEC環境を背景に、台湾は「デジタルチャネルを通じたテストマーケティング拠点」としての性格を強めています。台湾市場での成功が中国本土や華僑圏への展開の足がかりとなるケースも多く、中華圏戦略の第一歩として、今なお極めて有効な市場であることには変わりはないでしょう。一方で、地政学的リスクへの意識も引き続き必要であり、拠点を設けずに販路を構築する身軽な進出形態が好まれる傾向も、こうしたリスク認識の表れと読み取れます。

政情安定と市場への信頼から“安心して挑戦できるASEAN”「タイ」

続いては、4位にランクインした「タイ」についてです。ASEAN域内では引き続き高い関心が集まる進出先であり、その存在感は健在です。

— 販路拡大が29.8%で6カ国中トップ級。日系プレゼンスの厚みが、二次・三次進出の裾野を広げています。

タイ進出企業の「業種別割合」 n=96



<タイ進出企業の「業種別割合」>

タイ進出企業の「相談内訳」 n=131



<タイ進出企業の「相談内訳」>

まず業種別割合を見てみると、「卸売・小売」(38.5%)が最も高く、タイ市場を直接的な販売先と捉える企業が多いことがわかります。一方、「製造」(18.8%)は全体(26.2%)を下回っており、タイが製造拠点というよりは、あくまで販路拡大先として注目されている構図が見えてきます。加えて、「サービス」(11.5%)と「IT・通信」(10.4%)の比率が高いのも特徴で、成熟した都市市場バンコクを舞台に、デジタルサービスやITソリューションを現地企業・在タイ日系企業へ提供しようとする動きが活発であることを示唆しています。

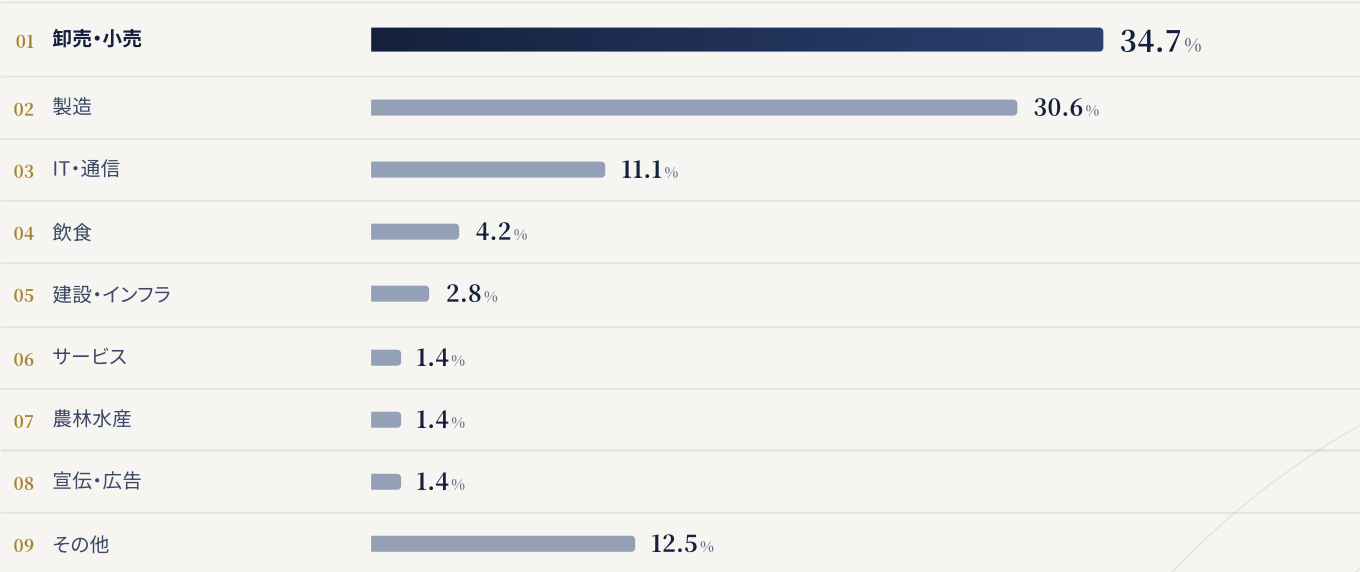
相談内容別割合では、「販路拡大」(29.8%)が最多となっており、全体平均を大きく上回っています。これに「輸出入・貿易・通関」(10.7%)、「海外市場調査・マーケティング」(7.6%)、「海外進出コンサルティング」(6.9%)と続き、比較的“初動”フェーズの支援が幅広く求められていることが特徴です。タイはASEANの中でも日系企業のプレゼンスが際立って高く、現地でのサプライヤーや販売パートナーの確保もしやすいことから、二次・三次進出企業にとっても取り組みやすい環境が整っています。地理的な優位性、親日的な国民性、成熟した市場とインフラ——これらの条件が揃うタイは、まさに“安心して挑戦できるASEAN”として、今後も日本企業からの注目を集め続けることになるでしょう。

製造と消費の両輪で期待を集める「インドネシア」とイスラム市場の要所「マレーシア」

さて、続いてはインドネシアです。人口2億7000万人を抱えるインドネシアは、依然として高い市場ポテンシャルを誇ります。

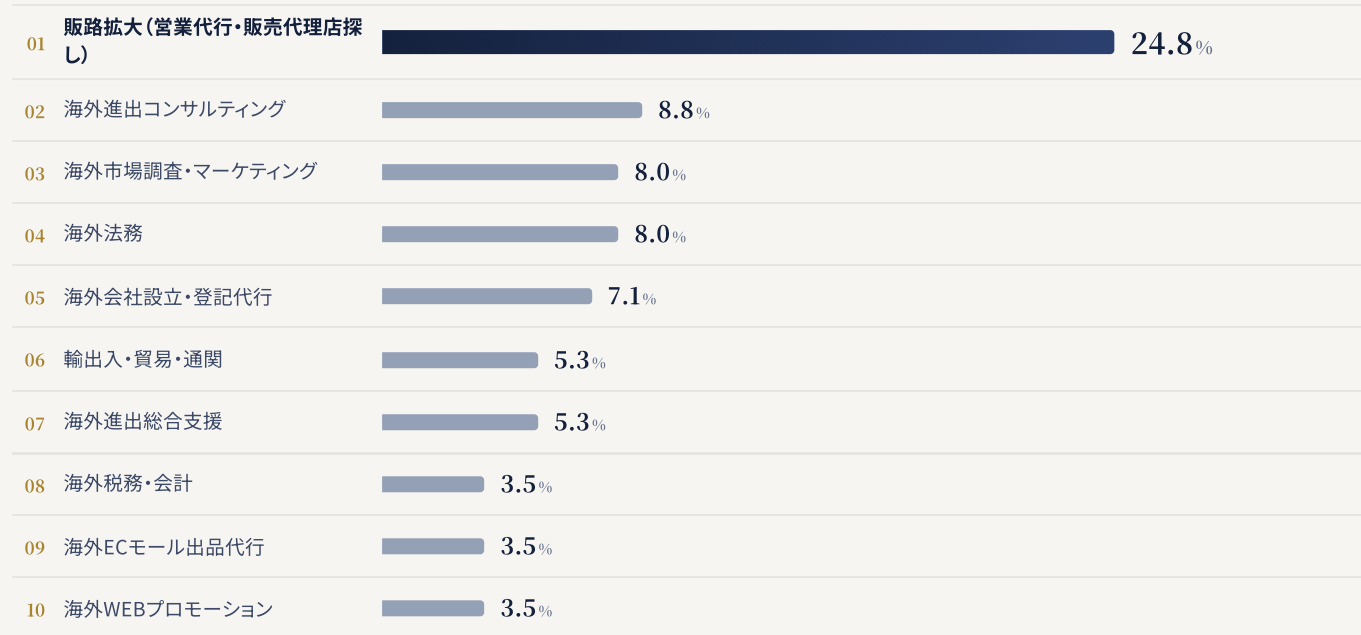
— インドネシアの製造業比率**30.6%**は**6カ国で最高**。マレーシアは**ハラル認証**を鍵に中東へ拓く要所。

インドネシア進出企業の「業種別割合」 n=72



<インドネシア進出企業の「業種別割合」>

インドネシア進出企業の「相談内訳」 n=113



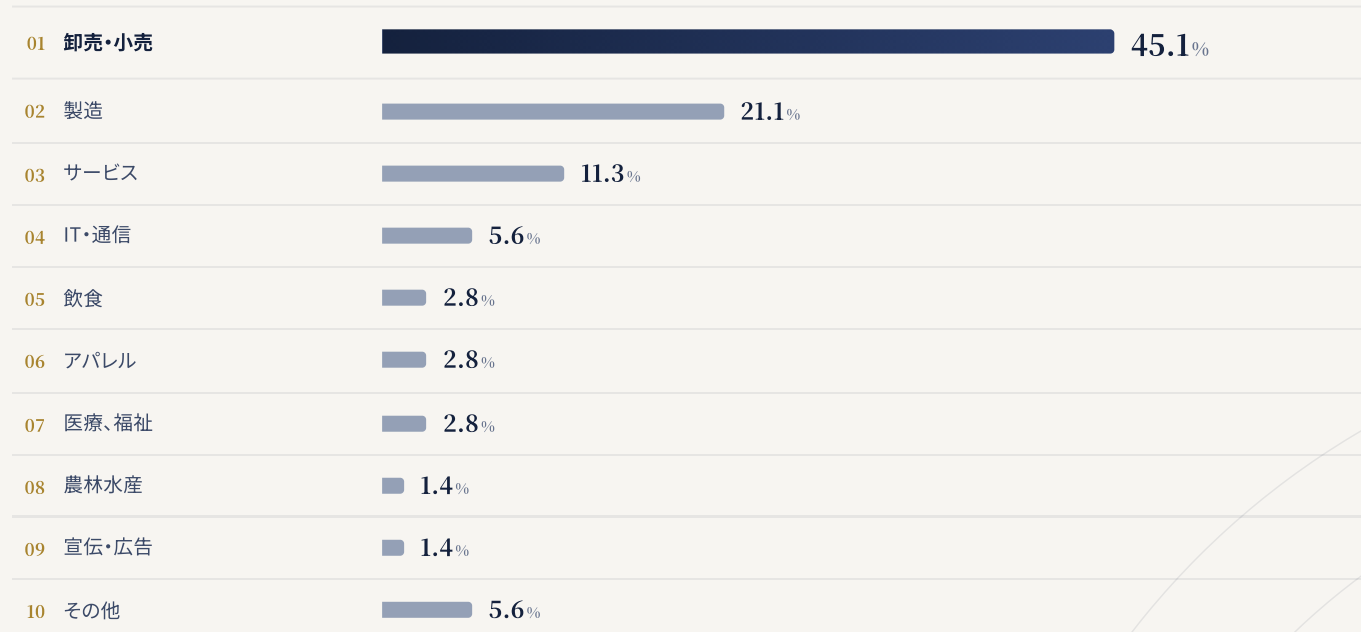
<インドネシア進出企業の「相談内訳」>

業種別割合を見ると、「卸売・小売」が34.7%で最多となる一方、「製造」が30.6%と全体平均(26.2%)を上回り、6カ国の中で最も製造業比率の高い構成となりました。BtoC型の現地マーケット進出と、生産・供給網の構築という両面のニーズが並走している市場です。「IT・通信」(11.1%)も高水準で、都市部を中心とした成長セクターへの関心も引き続き強いことがわかります。

相談内容別では、「販路拡大」が24.8%で最多となり、「海外進出コンサルティング」(8.8%)、「海外市場調査・マーケティング」(8.0%)、「海外法務」(8.0%)も高水準を示しています。これは、インドネシアの巨大市場を本格的に攻略したいという企業の姿勢が色濃く反映されたものと言えるでしょう。宗教・文化・地理的条件といった多様性のある市場ゆえに、進出には一定の準備と調査が不可欠ですが、それを上回る成長可能性に期待する声が高まっていることが伺えます。

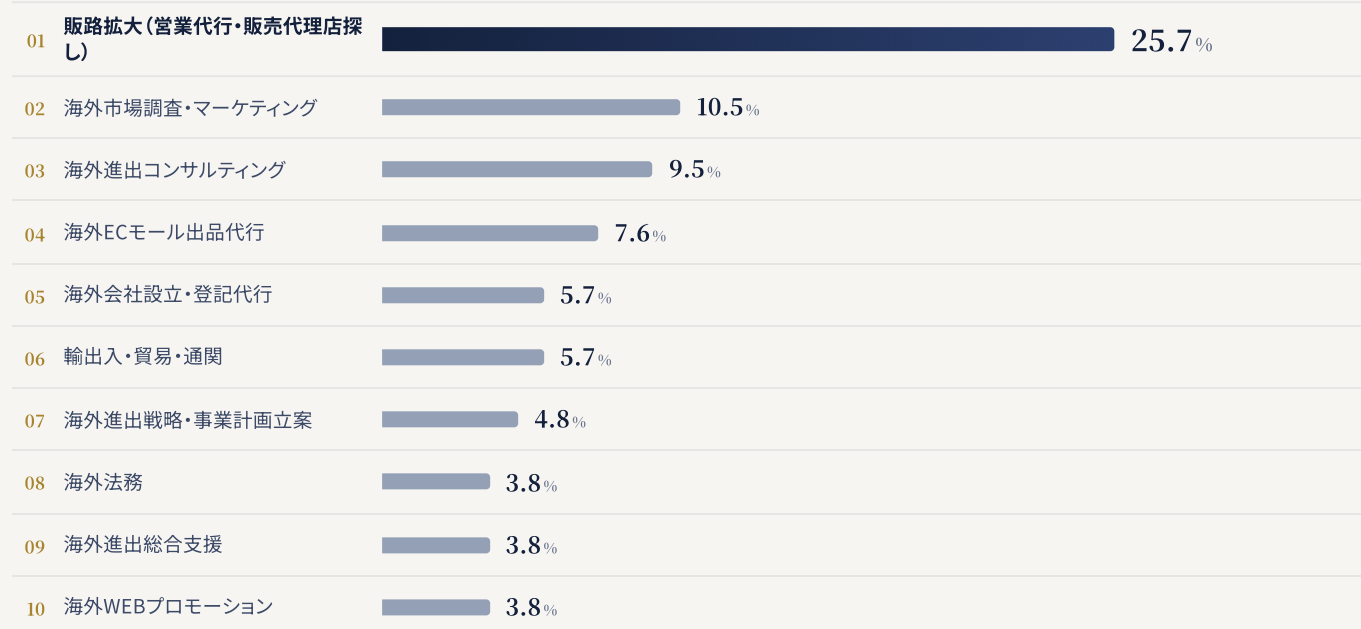
続いて、マレーシアについても見ていきましょう。マレーシアは、一人あたりのGDPがASEAN内でも高水準にあり、イスラム圏におけるビジネス拠点としての機能が年々高まっています。

マレーシア進出企業の「業種別割合」 n=71



<マレーシア進出企業の「業種別割合」>

マレーシア進出企業の「相談内訳」 n=105



<マレーシア進出企業の「相談内訳」>

業種別割合では、「卸売・小売」が45.1%と6カ国の中で最も高く、安定的に販路開拓型の進出が多い傾向が続いています。「製造」(21.1%)、「サービス」(11.3%)がこれに続き、生活水準の向上に伴うサービス需要の高まりも表れています。相談内容別では、「販路拡大」(25.7%)が主軸となり、「海外市場調査・マーケティング」(10.5%)、「海外進出コンサルティング」(9.5%)、「海外ECモール出品代行」(7.6%)といった初動・デジタル系の相談が上位を占めました。

イスラム国家であるマレーシアでは、「ハラル認証」の取得が進出の前提条件となるケースが多く、それが一定の参入障壁となっている点も否めません。しかし、この認証をクリアすることで、マレーシアのみならずインドネシアや中東諸国へと続く広大な市場への道が拓けるという構造になっており、コストとリターンのバランスを見極めた上で進出を検討する企業が増加傾向にあるようです。ビジネス環境の整備状況や英語使用率の高さ、そして中間層の拡大などを背景に、マレーシアは今後も“堅実かつ戦略的な進出先”として注目が集まり続けると考えられます。

以上、第2部『2025年度における日本企業の海外進出動向』のレポートでございました。「Digima～出島～」並びに「開国エンジン～縁人～」では、今後も引き続き、日系企業の海外進出動向、グローバル人材活用動向など、海外ビジネス全般の情報分析を行って参ります。

『グローバル人材白書（2025-2026年版）』

発行：外国人材活用プラットフォーム「開国エンジン〜縁人〜」（株式会社Resorz）

※ 内容の無断転載を禁じます。データの活用に関しては、下記までお問い合わせください。

media@resorz.co.jp / 担当：鷺澤

特別協賛 | SPECIAL SPONSOR



PERSOL Asia Pacific Pte. Ltd.

本白書は、PERSOL Asia Pacific Pte. Ltd. の特別協賛によりお届けしています。