

# 九州の中小企業の海外展開における知財戦略・ 人材戦略等の指標となるプロトタイプの構築事業 報告書

(概要版)

2017年3月

九州経済産業局

# 目次

## 調査の概要

..... p 1

- ・調査の概要 p 1
- ・調査結果のポイント p 2

## 九州の中小企業の課題と今後の対応策

..... p 3

- ・海外事業戦略 p 4
- ・人材戦略(採用) p 6
- ・人材戦略(育成・活用) p 8
- ・知財戦略 p 10

## プロトタイプの作成と活用

..... p 11

- ・プロトタイプについて(基準値の比較) p 12
- ・プロトタイプについて(診断表) p 13
- ・プロトタイプを活用した診断結果の事例 p 14

# 調査の概要

## 調査の目的

中小企業が海外展開時に直面する様々な課題の中から、「海外事業戦略の整備状況」、「知的財産権への対応状況」、「人材の確保・育成状況」に焦点を当て、九州内の企業・大学・留学生への調査を実施。それぞれの実態を把握した上で、中小企業の海外展開におけるプロトタイプ(基準値)の構築、今後の課題解決に向けた対応策の検討を行い、今後の九州の中小企業の円滑な海外展開に資することを旨とする。

## 調査対象

九州の既海外進出企業

前年度に九州経済産業局が実施した「平成27年度九州の中小企業の海外展開における知的財産権の課題に関する実態調査」において、【海外展開中】と回答した企業(341社)

九州内の大学(国公立、私立)

九州内の大学から留学生の在籍数が多い主要な大学を30校選定(沖縄県を除いて各県1校以上選定)

九州内の大学・短大・専門学校に在籍中の留学生

## 調査方法

アンケート調査(郵送)・・・企業(有効回答数156社)、大学(有効回答数24校)、留学生(有効回答数 117名)

ヒアリング調査・・・企業(25社)、大学(6校)、留学生(10名)

先進事例調査(文献調査+ヒアリング調査)・・・知財関連(4事例)、人材関連(2事例)

## 調査実施フロー

### アンケート調査 + ヒアリング調査

【調査対象】

・九州の企業、大学、留学生

【調査手法】

・アンケート調査 + ヒアリング調査

### 先進事例調査

知財戦略、人材戦略の先進的な事例に関する文献調査 + ヒアリング調査

### 検討会

企業の海外展開、留学生活に関する専門家を交えた検討会を実施。本事業の調査結果の分析、課題抽出、今後の対応策の検討等を行う。

### 最終成果物

# 調査結果のポイント

## 海外事業戦略

### 【海外事業戦略の整備状況】

- u 九州の海外展開中の中小企業において、海外事業戦略の整備や専門人材の配置等、海外展開のための十分な準備を行った上で海外展開に臨んでいる企業は約半数。
- u 海外事業戦略の整備や専門人材の配置等を行っている企業は、そうでない企業と比べて、海外展開後に展開先が拡大する傾向がうかがえる。

## 外国人材の採用及び育成・活用

### 【外国人材の採用】

- u 外国人材の募集実績がある企業は3割強。海外展開企業においても外国人材を活用している企業は半数に満たない。海外展開タイプ別では直接投資や情報収集拠点、業務技術提携、直接貿易の企業では3～6割の企業が募集実績ありと回答した一方、間接貿易では海外とのやりとりは商社に任せていることなどから、募集を行っているのは2割弱と少数にとどまった。

### 【外国人材の育成・活用】

- u 外国人材の採用・選考プロセスについて、外国人材専用のもを設けている企業は全体の2割強。社内研修やキャリアプラン、人事評価制度について、外国人材専用のもを設けている企業は1割前後と、いずれも少数にとどまった。この点について、ヒアリング調査において深掘りすると、実際は外国人材専用のもが準備されていないというよりは、日本人社員と同一の基準で、国籍にこだわらず同じように採用・教育・評価しているという企業が多く見受けられた。
- u 採用した外国人材に対する社内コミュニケーションや勤務形態・休暇等への配慮に関しては、4割前後の企業が既に取り組んでおり、外国人材が働きやすい環境作りが進められていることがうかがえる。

### 【外国人材採用のメリット・デメリット】

- u 外国人材を採用した企業は、「語学力」や「海外との情報交換の円滑化」を採用メリットと感じている一方、日本語能力がビジネスレベルに達していないことなどを不満に感じている。

# 調査結果のポイント

## 海外の知的財産権取得の状況

### 【知的財産権の出願状況】

u 九州の海外展開中の企業のうち、3割強が海外で知的財産権の出願手続きを実施済み。また、知的財産権に係る情報収集についても4割弱が既に実施しており、検討段階まで含めると、約6割の企業が積極的な姿勢であると言える。

### 【専門部署・人材の配置】

- u しかしながら、知的財産権に係る専門部署・人材を配置している企業は全体の1 / 4程度にとどまっている。人員体制に余裕のない中小企業においては、専門部署・人材の配置がなかなか進んでいない現状がうかがえる。
- u 業種別では、製造業は3割以上が専門部署・人材を配置しており、準備中及び検討段階も含めると、約半数の企業が専門部署・人材の配置に積極的。一方、非製造業では専門部署・人材を配置しているのはわずか1割強で、7割近い企業が準備・検討もしておらず、非製造業における取組が遅れがちな現状がうかがえる。

### 【知的財産権に係る課題】

u また、ヒアリング調査では、海外において知的財産権を取得・維持する際の費用負担の重さについて指摘する声が多く聞かれた。

## 【参考】 回答企業の現在の展開先国・地域と今後の関心国・地域

【現在の展開先国・地域(上位10ヶ国)】

国・地域	回答数	国・地域	回答数
中国	89	香港	25
台湾	45	ベトナム	24
韓国	28	シンガポール	23
アメリカ	27	インドネシア	18
タイ	27	マレーシア	12

【今後の関心国・地域(上位10ヶ国)】

国・地域	回答数	国・地域	回答数
東南アジア	27	韓国	11
ベトナム	23	アジア	10
中国	18	台湾	7
アメリカ	16	インドネシア	7
ヨーロッパ	15	インド	7
タイ	14		

# 九州の中小企業の海外事業戦略に係る課題と今後の対応策

## 現状と課題

### 【海外事業戦略の整備の課題】

- 事業戦略の整備を行っている企業が少ない
- 事業戦略の定義・内容(レベル感)が企業によって様々

### 【専門部署・人材配置の課題】

- 専門部署の整備や人材の配置ができていない企業が多い
- 専門部署・人材がない企業では、事業戦略の整備が困難

- ρ 海外展開時に事業戦略を整備することは、事業の方向性を予め明確にするとともに、様々なリスクや課題に対応する上で非常に重要であるが、一方で、規模の小さな企業においては事業戦略の整備そのものが困難であることも想定される。そうした場合は、少なくとも支援機関等のサポートを得て十分な市場調査を行った上で海外展開を行うなどの工夫が必要である。
- ρ また、既に事業戦略を整備している企業についても、戦略のレベル感にばらつきがあるのが実態である。具体的な数値目標も含めての事業戦略という捉え方もあれば、数値目標は全くなく、進出先の選定のみをもって事業戦略と捉えているような企業もある。このため、事業戦略があったとしても一概には海外展開の成功につながるとは言い難い。
- ρ しかしながら、「国別・事業戦略の整備」、「専門部署、人材配置の整備」を戦略として行っていると回答した企業は海外展開先が拡大している傾向がみられることから、自社なりの方法でも専門部署・人材を配置するなど、「戦略」を立てて海外展開に取り組むことで成功につながる可能性が高まると考えられる。



対応策	取組内容
自社の現状把握	・自社の状況、製品の強み等を十分に把握する
専門部署・人材の配置	・海外展開に向けた専門部署の整備と必要な人材を配置する ・外部専門家を活用することも有用である(対応策 参照)
情報収集	・国や各支援機関が実施する各種セミナー等に積極的に参加し、情報収集を図る ・国や各支援機関が作成し、公表している各種サポートブックを収集し、自社と同じタイプの企業の事例の情報を活用する ・市場調査を実施する(対応策 参照)
支援・施策等の活用	・国や各支援機関の支援・施策等を活用する(例:日本貿易振興機構(ジェトロ):新輸出大国コンソーシアム、中小企業基盤整備機構:海外ビジネス戦略支援事業 等)

# 九州の中小企業の海外事業戦略に係る課題と今後の対応策

## 【ポイントを絞った(内容のある)海外事業戦略の整備】

- ρ 企業が海外展開に取り組むにあたっては、自社の経営資源とその配分の状況や、売り出すモノのどこに強みがありどこに不足があるのか、販売ターゲットとなる市場ごとにどのような状況であるのか等々を把握し、それらを踏まえた上で戦略を持って望むことが必要となる。こうした意味で海外事業戦略は、経営資源の不足しやすい中小企業がグローバル競争下で生き残るためには必要不可欠である。

## 【支援機関・制度のより一層の活用】

- ρ JETROや中小企業基盤整備機構、各自治体、九州経済産業局などの支援機関や行政機関においても様々な支援メニューが用意されているが、今回のヒアリング調査の中では各種支援機関を活用したことのある企業は少なく、ほとんどの企業がどのような支援があるかを知らない状況であった。企業側からは、各機関において公表されている支援制度等の情報収集を、行政機関側からは支援内容の周知等を、双方向から積極的に行う必要がある。

## 【資金面も含めた事業計画の作成】

- ρ 様々な海外展開の成功事例のモデルケースを参考に、自社の事業戦略のイメージを構築していくことなども有効である。その上で、金融機関のサポートを受けることができれば、具体的に資金面も含めた事業計画の作成もできるなど、より現実的な取り組みとすることができるため、金融機関と各支援機関が連携した形でサポートを受けることが今後ますます重要になってくる。

### 【海外展開時の支援機関や支援制度について】

九州経済産業局・九州経済国際化推進機構では、国・自治体や関係機関の海外ビジネスに係る相談窓口や支援制度をとりまとめた、「海外ビジネスサポートブック」を作成しています。企業の海外展開ステップ毎に活用できる支援制度を整理しており、制度の活用時期が一目で分かるようになっております。是非、ご活用ください。

[http://www.kyushu.meti.go.jp/seisaku/kokusai/data/business\\_support\\_book/index.html](http://www.kyushu.meti.go.jp/seisaku/kokusai/data/business_support_book/index.html)

(九州経済産業局HP)



# 九州の中小企業の人材戦略に係る課題と今後の対応策(採用)

## 現状と課題

### 【企業】

- ・グローバル人材の定義・認識が企業によって様々 【対応策 〇】
- ・留学生の採用方法が日本人と同じ 【対応策 〇】
- ・留学生の採用に消極的(採用している企業が少ない) 【対応策 △～】
- ・留学生の採用手段が少ない・分からない 【対応策 △、△、△】

### 【大学】

- ・留学生用の求人票フォーマットがないところが多い 【対応策 △】
- ・留学生の就職支援における人員不足 【対応策 △、△】

### 【留学生】

- ・留学生用の求人が少ない・分からない 【対応策 △、△、△】
- ・採用されるために必要なスキルの不足(エントリーシートの書き方、面接、ビジネスマナー等) 【対応策 △】



対応策	取組内容
留学生採用に関するセミナー	・求人方法、採用方法、採用基準、ピザなどに関する内容 ・留学生活用による成功事例の紹介
インターンシップの推奨	・企業、大学、留学生それぞれにインターンシップを推奨(企業側にはインターンシップの受け入れ体制を整えるための支援も実施。大学側にはインターンシップへの協力を求める必要がある(単位、休暇)。)
留学生採用に関する優遇策	・留学生採用に対する優遇措置(税制面での優遇、補助金、広報など)
留学生と企業のマッチングサイトのPR・活用促進	・企業、大学、留学生それぞれに対して、「Work in Kyushu」等のマッチングサイトのPR・活用推進
留学生と企業のマッチング機会の創出	・留学生専用の就職説明会、合同説明会、就活フェアの開催
留学生用の求人票フォーマットの作成支援	・留学生用求人票フォーマットの作成支援
留学生向けの就職支援セミナー	・履歴書の書き方、面接の指導、ビジネスマナー研修など ・専門機関(留学生サポートセンター等)の活用



# 九州の中小企業の人材戦略に係る課題と今後の対応策(採用)

## 【グローバル人材の定義】

- ρ 「グローバル人材」という呼称については、明確な定義がないため、各企業によってとらえ方も様々。中には実習生も含めた意味で認識している企業も一定数いる。

## 【人材活用の戦略性】

- ρ 九州の中小企業が海外展開に必要となる人材を確保するにあたっては、まずは各企業が必要とする人材像やスペック、採用する目的を明らかにし、戦略に基づく採用を行う必要がある。そして、その人材確保のためには留学生を採用すべきなのか、すでに日本や海外企業にて企業実務を経験している人材から選ぶべきなのか、外国語や海外事業に通じている日本人の方が適切なのか、等々必要な人材をどこに求めるのかが重要となる。その中で、留学生の採用を希望する場合、企業は求人票において待遇面だけでなく、求める人材像(言語、資格、専攻等)を明確に提示する必要がある。

## 【企業・留学生双方の認識のずれへの対応】

- ρ 一方で、留学生は自らの特性や経験、希望する職種や、将来のキャリアプランを明らかにし、就職支援機関(大学含める)側はそれらを含めた情報の収集・把握と相互提供によるマッチングを図ることで、企業や留学生双方の認識のずれを確認でき、企業ごとのニーズに応じた留学生の採用支援を行うことができる。

## 【3者をつなぐ機能「Work in Kyushu」の活用】

- ρ 本調査の結果から、「グローバル人材」については、そのニーズやシーズ、存在について、学生・大学・企業のいずれもそれぞれが情報を円滑に得られるケースが少ないことが指摘されており、3者をつなぐ機能の強化・創出が必要である。2017年1月、留学生の就職支援サイトとしてスタートした「Work in Kyushu」を有効に活用していくためにも、企業・留学生ともに利用者数を増やす取り組みを展開することが望ましい。

## 【インターンシップの活用】

- ρ また、実際の就職・採用の前に、企業・留学生双方の理解を深め、意識のギャップを軽減するためにも、留学生と関わる機会の更なる創出が求められている。そうした点からインターンシップは非常に有効であり、これが積極的に活用されるような支援(税制面での優遇、補助金など)が実施され、企業と留学生のマッチングの精度や就職につながる可能性を高めることも期待したい。

### 【専門家からのアドバイス】

企業は留学生を採用する際に「高い日本語力」を求めているが、「高い日本語力」が必要なのは面接時か、入社時か、入社して1年後なのかが曖昧。面接時に「ビジネスレベルの日本語能力」が本当に必要かどうか再考してほしい(面接時にビジネスレベルの日本語を話せる留学生はほとんどいないのが実態)。



# 九州の中小企業の人材戦略に係る課題と今後の対応策(育成・活用)

## 現状と課題

### 【企業】

- グローバル人材の活用の認識・ニーズが企業によって様々【対応策 〃】
- 留学生の育成・活用方法が日本人と同じ【対応策 〃】
- 留学生の職務・キャリアプランが明確でない【対応策 〃】
- 留学生の育成・活用体制が整っていない【対応策 〃】
- 高い技能を求めている(即戦力となる人材)【対応策 〃】
- 高い日本語能力を求めている【対応策 〃】

### 【大学】

- 企業の留学生に求める職務内容・能力が不透明【対応策 〃】
- ビジネスレベルでの日本語能力を身につける教育ができていない【対応策 〃】

### 【留学生】

- 採用後の職務・キャリアプランが不透明【対応策 〃】
- 就職後に技能を身につけたいと考えている【対応策 〃】



対応策	取組内容
企業が求める人物像の把握・明確化	・中小企業が求めるグローバル人材の人物像を把握するための実態調査の実施 ・グローバル人材の採用、育成、活用に関する個別相談窓口の設置
留学生の育成・活用に関するセミナー	・留学生の育成・活用に関するセミナーの実施(成功事例の紹介、配置、キャリアプラン、人事評価など)
外国人新入社員向けのセミナー・研修	・外国人新入社員向けのセミナー・研修の実施(ビジネスマナー、営業スキル、各業界の基礎知識・技能など)
企業・大学・留学生の交流機会の創出	・企業、大学、留学生の交流機会の創出(交流会、企業訪問、OB訪問、大学での企業説明会など) 既に働いている外国人社員と留学生との交流機会の創出が主な目的
留学生の内定者向けの就職支援セミナー・研修	・留学生の内定者向けのセミナー・研修の実施(ビジネスマナー、営業スキル、各業界の基礎知識・技能などの研修)。

# 九州の中小企業の人材戦略に係る課題と今後の対応策(育成・活用)

## 【地域行政・業界団体による教育機会の提供】

- ρ 外国人材を採用しても、多くの中小企業では受入体制、教育制度・体制を十分に整えられないケースも見受けられる。中小企業の留学生・外国人新入社員向けの教育機会の提供を、地域行政や業界団体などが実施することも重要な観点である。そうすることで、自社では教育できないところをカバーすることができ、就職後の職務の実施、社内コミュニケーションの円滑化につながる。

## 【留学生向け転職支援の仕組み】

- ρ ヒアリング調査において、中小企業の多くは、育成のための人的・資金的余裕がないことが大きな課題であり、留学生に対しても即戦力を求める意見があがっている。こういった状況を踏まえると、日本人同様に留学生の中途採用を積極的に行っていくことは、九州の中小企業の留学生活用の活性化につながる可能性がある。地方創生では、各地域がU・Iターン者の獲得を目指しており、この流れに沿って例えば、外国人材についても留学していた大学の地域に回帰する流れを創ることは、中長期的には有効な施策である。そのためには、留学生専用の転職支援の仕組み(転職支援サイトなど)が必要になってくる。これは、地方自治体も協力して取組むと効果が期待できる。

## 【地域企業との接点拡大】

- ρ また、留学生と地域コミュニティが関わる機会を多く創出し、留学生にその地域を好きになってもらう取組みも必要である。特に留学してきたタイミングでそういった交流の機会をスタートさせ、就職活動のタイミングでは地域企業との接点を増やし、地域企業のこと知ってもらうような取組みがあれば、地域に留まる、または回帰する留学生が増えることにつながるのではないかと。

## 【外国人材のキャリアプランの把握】

- ρ 外国人材の採用のデメリットとして、長期間の勤続が見込みにくい点が挙げられる。このため、外国人材の中途採用について注意を促す声も聞かれるのも事実である。だからこそ、そうした勤続年数や従事内容等外国人材のキャリア形成に関する希望等については、日頃から把握しておくことが重要である。例えば短期間での転職希望者は、将来の幹部候補生としてではなく、短期のプロジェクトなど流動性が高くても問題の少ない部門に従事してもらうなど、人材という経営資源の適切な配置を行うことなどによって、対応をしていくことは可能と考えられる。

## 【流動性を前提とした活用】

- ρ 中途採用を前提としたキャリアアップについても、流動性のある人材の活用方法を検討する意義はあると考えられる。その場合、自社単独で雇用するのではなく、業界団体やサプライチェーンでのキャリアアップを前提とした外国人材の活用を行うことで、海外展開に必要な人材を確保できる可能性もある。(例:メーカー→商社へのキャリアアップで両社ともに販路開拓の人材確保を行う 等)

- ρ このように企業単体(点)での視点でなく団体・地域(面)での視点で、産学官が連携し協力しながら、九州の中小企業における外国人材の活用に取組むといった考え方が課題解決に向けて重要である。

# 九州の中小企業の知財戦略に係る課題と今後の対応策

## 現状と課題

### 創出段階（具体的な管理体制の課題） 【対応策】

- 知財に関する社内規程がない
- 専門部署や人材がない

### 権利化段階（手続きに関する課題、予算・資金に関する課題） 【対応策】

- 申請の煩雑さ
- 各国ごとの制度の知財

### 活用段階（知的財産権取得の有無に関する課題） 【対応策】

- 維持費
- 権利放棄のタイミング



対応策	取組内容
社内体制の整備	・規程がないことによる社内外のトラブルを未然に防ぐため、規程類の整備は必須。法律面での知識を有することから、「弁護士知財ネット九州・沖縄地域会」等における専門家を適宜活用することも有用。
知財担当者の育成	・人材、資金の限られる中小企業では、知財担当者を兼務でも設けることが難しいのが実情。まずは、知財総合支援窓口、弁理士等の社外リソースを活用する。その際には、知財管理のノウハウなどを蓄積し、将来的に社内に知財担当者を置くことを念頭に活用することが重要。 ・外部人材の活用として、知財部門の経験のあるシルバー人材の活用も有用である。
各国ごとの制度情報の提供	・各国ごとに手続きが異なることから、予め新興国等知財情報データベースなどを活用し、手続き等の情報収集が必要である。
各種補助金の活用	・知財総合支援窓口、ジェトロ等の支援機関を活用し、適宜補助金を活用。
取得した権利の精査	・特許権は特に維持費が高額となることから、維持すべき権利かどうか精査が必要である。取得している権利を放棄しても良いか、ライセンス等新たな活用は可能か等検討する場を定期的に設けることが重要である。

# 九州の中小企業の知財戦略に係る課題と今後の対応策

## 【知財の必要性の認識】

- ρ 製造業・非製造業に関わらず、中小企業の中には知的財産権取得のメリット(リスク管理含む)が理解されていない可能性が考えられる。こうした場合、まず海外展開においてなぜ知的財産権取得が必要か、また取得するとどのようなメリットがあるのかを理解してもらう必要がある。

## 【適切な情報収集】

- ρ 各支援機関、行政では定期的に海外展開に関するセミナー等を行っており、このような場で情報を収集することは有用である。また、専門家、海外展開に関する情報をまとめたウェブサイトも整備されている。しかしながら、周知不足もあり情報が必要な者に対して適切な情報が行き届いていないことも多く、支援機関、行政側でも更なる周知活動が必要である。

## 【リソースの厳選、効果的な配分の検討】

- ρ 知的財産権取得において予算・資金面が課題となっているが、まずは進出する国の状況や事業内容に応じてどのような知的財産権の取得が必要かを検討し、必要な権利の取得に絞ることが重要である。その上でリスク管理のためにある程度のコストをかけることが望ましい。特許取得については取得費用と維持費が高額であるため、取得が難しい中小企業も多いが、商標権については比較的安価に取得できるので、企業の規模に関わらず取得することがメリット(リスク管理含む)を享受できる。

## 【相談窓口・支援機関の活用】

- ρ 知財相談窓口・支援機関の認知度を高めることも非常に重要である。何か相談したいと思った際にどこに相談にいけばいいのかを迷うことなく、知財相談窓口・支援機関に問い合わせることができれば、「外国出願補助金」の活用等も含めて様々な支援につなげることができる。特に、中小企業等と日頃付き合いのある信用金庫等の金融機関の担当者に対して、知財への気づき、支援機関への橋渡し機能を持たせることで効果的に普及・啓発が可能であると考えられる。

### 【専門家からのアドバイス】

特許など他の知的財産権に比べると、商標は安価で取得できるので、取得すべき。訴訟になると多くのお金がかかるので、海外に出るなら少なくとも商標はとるという意識が必要。

また、知的財産権についてどこに相談すべきか迷ったら、まずは各都道府県に設置されている「**知財総合支援窓口**」(p16で紹介)にお気軽にご相談いただきたい。

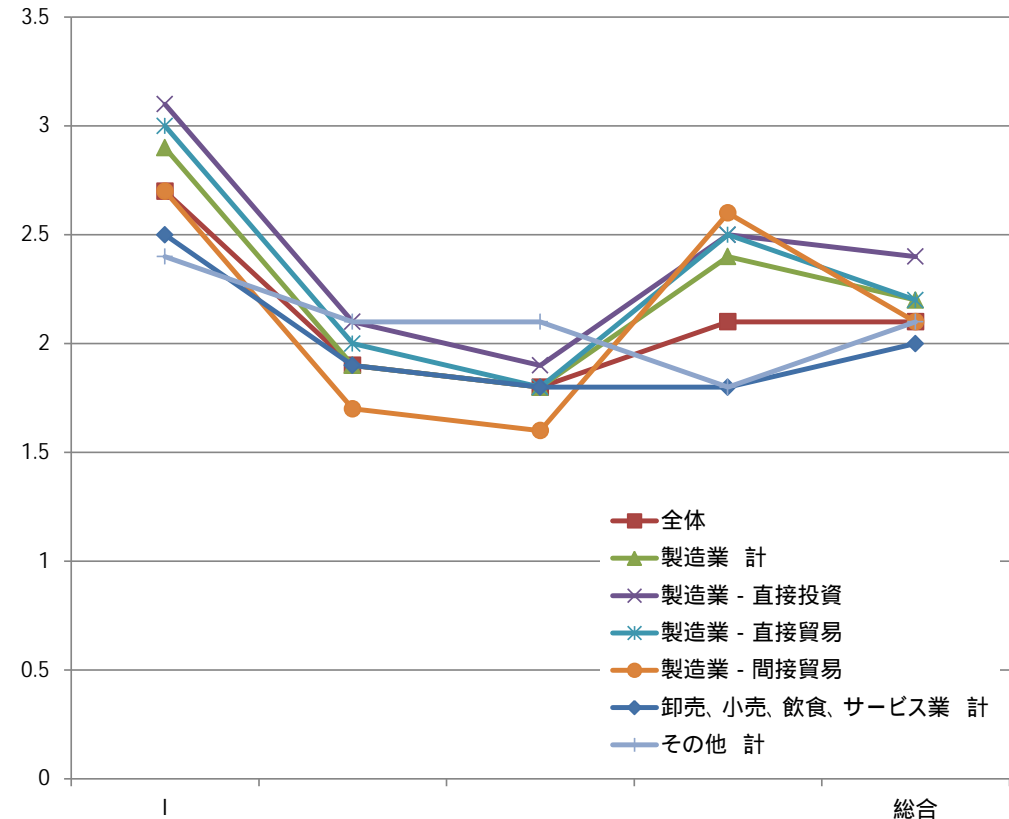




# プロトタイプについて (基準値の比較)

- 本事業では、今後各企業が自社の海外展開の取組状況を数値化して把握できるように、診断表と診断結果を評価するための基準値としてプロトタイプを算定した。
- プロトタイプの算定方法は、企業を対象に行ったアンケート調査において「 . 実際の海外事業展開の状況」(設問数:5問)、「 . 外国人材の採用・配置」(設問数:6問)、「 . 外国人材の育成・活用」(設問数:7問)、「 . 海外の知的財産権取得の状況」(設問数:5問)の4つの項目の質問について、回答を以下のように点数化して、業種ごとの平均を算定した。  
【回答の点数】 「1.はい」:4点 「2.準備中」:3点 「3.検討段階」:2点 「4.いいえ」:1点
- 本調査は九州の企業の中でも海外展開中の企業を対象としたアンケートのため、本調査の平均値を今後の九州の海外展開におけるプロトタイプ(基準値)とした。

	N=	実際の海外事業展開の状況	外国人材の採用・配置	外国人材の育成・活用	海外の知的財産権取得の状況	総合
全体	156	2.7	1.9	1.8	2.1	2.1
製造業-計	90	2.9	1.9	1.8	2.4	2.2
製造業-直接投資	54	3.1	2.1	1.9	2.5	2.4
製造業-直接貿易	24	3.0	2.0	1.8	2.5	2.2
製造業-間接貿易	41	2.7	1.7	1.6	2.6	2.1
卸売、小売、飲食、サービス業-計	50	2.5	1.9	1.8	1.8	2.0
その他-計	23	2.4	2.1	2.1	1.8	2.1



## 【診断表について】

本診断表及びプロトタイプは今回の調査結果を踏まえ、現時点において構築したものであり、今後、状況の変化などの要因によって、変更されることが予想される。また、本診断表及びプロトタイプはすべての企業に当てはまるものでもなく、自社の海外展開を図る上での参考としていただきたい。

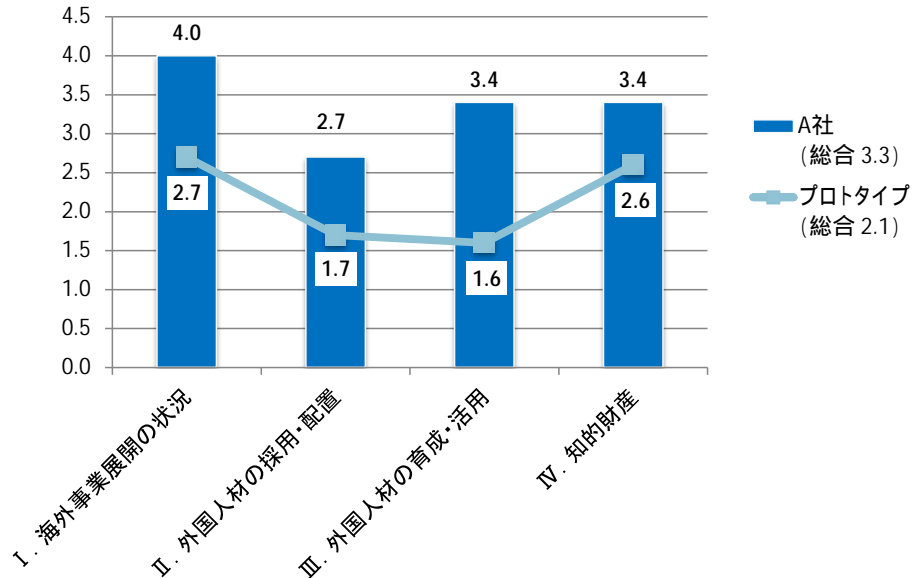
# プロトタイプについて (診断表)

U 企業用診断表は、診断表による自己分析を行い、それぞれの取組状況を数値化し、その結果をプロトタイプと比較することにより、自社の現状を確認することができ、さらに、自社の海外展開に係る不足しているところを洗い出し、戦略的な海外展開を推進することを期待するというものである。

. 実際の海外事業展開の状況				
1. 海外展開において、その国別・事業戦略は整備されていますか	1.はい	2.準備中	3.検討段階	4.いいえ
2. そのための専門部署（セクション）あるいは人材配置は整備されていますか。	1.はい	2.準備中	3.検討段階	4.いいえ
3.海外展開の事業成果イメージを数値目標等により明確化していますか。	1.はい	2.準備中	3.検討段階	4.いいえ
4.海外の売上比率は上昇していますか。	1.はい	2.やや上昇	3.現状のまま	4.いいえ
5.海外展開先は拡大していますか。	1.はい	2.やや拡大	3.現状のまま	4.いいえ
. 外国人材の採用・配置				
1.外国人材の募集をしていますか。	1.はい	2.準備中	3.検討段階	4.いいえ
2.外国人材の採用計画を作成していますか。	1.はい	2.準備中	3.検討段階	4.いいえ
3.外国人材のインターンシップやアルバイトの雇用を行ったことがありますか。	1.はい	2.準備中	3.検討段階	4.いいえ
4.外国人材に対する採用・選考プロセスが決まっていますか。	1.はい	2.準備中	3.検討段階	4.いいえ
5.外国人材の採用と評価に対する仕組み（採用試験・採用基準など）をつくっていますか。	1.はい	2.準備中	3.検討段階	4.いいえ
6.外国人材の採用について大学から情報を得ていますか。	1.はい	2.準備中	3.検討段階	4.いいえ

. 外国人材の育成・活用				
1.外国人材のために、仕事の指示の仕方に配慮したり、コミュニケーションに努めていますか。	1.はい	2.準備中	3.検討段階	4.いいえ
2.外国人材のために、日本語や日本のビジネスマナー等を習得させる機会をつくっていますか。	1.はい	2.準備中	3.検討段階	4.いいえ
3.外国人材のために、業務上の専門的な社内研修制度をつくっていますか。	1.はい	2.準備中	3.検討段階	4.いいえ
4.外国人材のために、勤務形態や休暇など、希望に配慮していますか。（母国の風習など）	1.はい	2.準備中	3.検討段階	4.いいえ
5.外国人材のために、専用のキャリアプランをつくっていますか。	1.はい	2.準備中	3.検討段階	4.いいえ
6.外国人社員に外国人材用の人事評価制度を採用していますか。	1.はい	2.準備中	3.検討段階	4.いいえ
7.外国人材に対して、メンター（相談員）を配置していますか。	1.はい	2.準備中	3.検討段階	4.いいえ
. 海外の知的財産権取得の状況				
1.海外の知的財産権の取得や保護・管理のリスクについて、事前に情報収集をしていますか。	1.はい	2.準備中	3.検討段階	4.いいえ
2.海外の知的財産権の出願手続きを行っていますか。 （特許、商標、意匠、実用新案）	1.はい	2.準備中	3.検討段階	4.いいえ
3.知的財産権を適正に管理する専門部署・人材を配置していますか。	1.はい	2.準備中	3.検討段階	4.いいえ
4.知的財産権に係る社内規定・コンプライアンスはありますか	1.はい	2.準備中	3.検討段階	4.いいえ
5.自社の知的財産権保護、他社の知的財産権侵害に対するリスク・情報を社内でも共有化できていますか	1.はい	2.準備中	3.検討段階	4.いいえ

# プロトタイプを活用した診断結果の事例



## A社(製造業) 海外展開タイプ: 間接貿易

- 国内の人口減に伴う市場の縮小を見越して海外展開を決意。
- 為替リスクを考慮して商社を介しての間接貿易としたが、現地での販売先は自社で直接開拓。
- 外国人技能実習生の受入れ実績があるほか、社員として外国人材を活用する意向もあり。大都市圏から少し離れているため、日本人・外国人に限らず学生の採用に苦慮。
- 知的財産権の管理は国内の弁理士事務所に依頼している。複数国において商標取得済み。

全体的にプロトタイプよりも数値が高くなっているが、が他の項目に比べて低くなっている。

## 【診断結果と有効な支援】

### 【診断結果(ヒアリング調査含む)】

- 海外展開は順調に伸びてきているが、人材の採用に課題を抱えている。現在貿易業務等を行う日本人社員が1名いるが、海外で販路開拓を行う営業の人材を必要としている。生産部門でも人手不足になっており、人手不足の解消と更なる海外展開につながるように生産部門でも外国人材の社員を雇用したいと考えている。

### 【有効な支援策】

- 営業、生産ともに外国人材を活用する意向があることから、優秀な外国人留学生の活用を検討する場合、留学生を抱える大学への直接アプローチのほか、マッチングサイトを利用するのも有効。

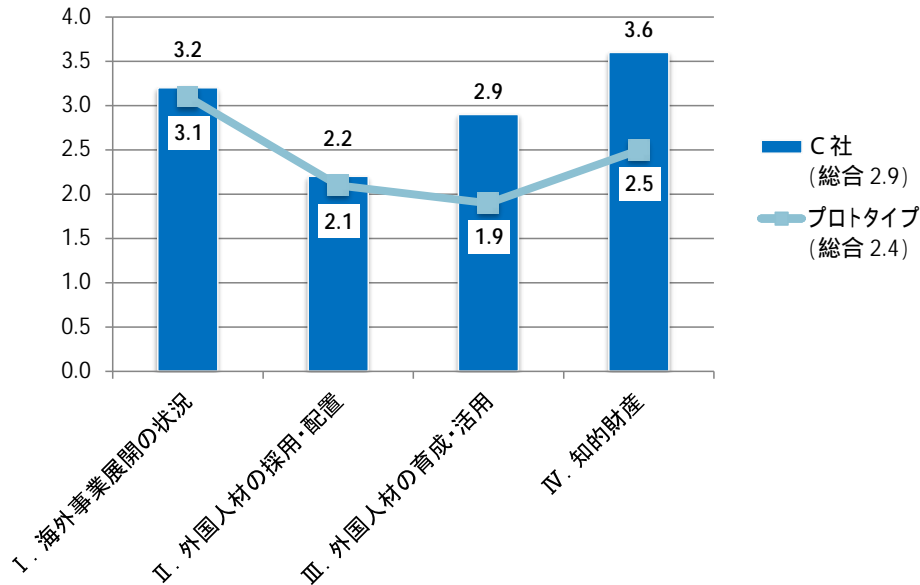
### <九州留学生就職支援事業実行委員会>

九州の企業と留学生をつなぐマッチングサイト「Work in Kyushu」 <http://blog.kghrpc.org/company/>

外国人留学生の採用を検討している九州の企業と、九州で就職したい外国人留学生をつなぐマッチングサイト。九州の留学生の求職情報の閲覧や検索が可能。留学生の動画PRを閲覧することもでき、履歴書だけでは伝わってこない本人の魅力を知ることができる。



# プロトタイプを活用した診断結果の事例



## C社(製造業) 海外展開タイプ:直接投資

- 国内市場が頭打ちになってきたため海外展開を決意。海外に現地法人を設立し、生産拠点を持っている。
- 具体的な海外事業戦略は策定していない。
- 海外事業の担当として留学生の採用を検討しているが、具体的な採用方法が分からない。また、海外展開先における現地従業員の定着率が悪く、苦慮している。
- 知的財産権については、意匠と商標は取得しており、今後特許の申請も行う予定。

.と .はプロトタイプよりも高くなっているが、 .と .はプロトタイプと同程度となっている。

## 【診断結果と有効な支援】

### 【診断結果(ヒアリング調査含む)】

- ようやく昨年から海外事業の売上が伸びてきているところだが、1つの取引先に頼っており、自社での直接的な販路がない状況。また、製品を製造する体制はあるが、現地でのパートナー企業がおらず、施工する体制が整っていない。その他、展開先での売上代金の回収や現地従業員の定着率の悪さなどが課題となっている。

### 【有効な支援策】

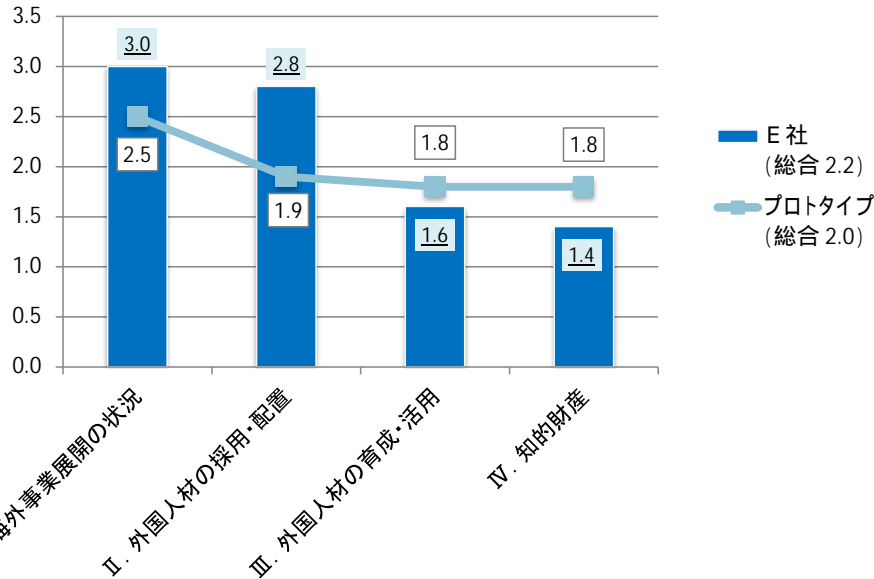
- 展開先における販路開拓やパートナー探し、売上代金回収リスク、従業員の定着率改善等の様々な課題を抱えている一方、具体的な海外事業戦略は未策定。これらの多岐にわたる課題に対応するには、全国の様々な支援機関による支援をワンストップで受けられる以下の支援制度の活用などが有効。

< 日本貿易振興機構(JETRO)他 >

「新輸出大国コンソーシアム」 <https://www.jetro.go.jp/consortium/>

日本企業の海外展開を支援する全国のあらゆる支援機関が結集し、海外展開に関心のある中堅・中小企業に対してワンストップの支援サービスを提供。海外事業戦略の策定段階から実行段階まで各フェーズ別に、各国・地域事情、実務に精通した専門家が支援するほか、重点産業や個別課題に対する支援も実施。

# プロトタイプを活用した診断結果の事例



## E社(卸売業) 海外展開タイプ:直接貿易

- ⊍ 定期的に開催される商談会等を通じて海外から注文があり、契約を交わして販売している。
- ⊍ 海外エリアごとの売上目標はあるが、具体的な海外事業戦略は策定していない。海外売上は徐々に伸びているので、今後も拡大したいが、そのための人材がいない。
- ⊍ 外国人材の採用を検討しているが、具体的な求人方法が分からない。
- ⊍ 知的財産権については、権利の維持コストや国ごとに異なる制度への対応の煩雑さを考慮すると、積極的になれない。

と はプロトタイプよりも高くなっているが、 と はプロトタイプを下回る結果となっている。

## 【診断結果と有効な支援】

### 【診断結果(ヒアリング調査含む)】

- 海外事業の拡大を検討しており、欧米系の人材の採用を希望しているものの、具体的な求人方法が分からない。
- 知財については、商品の単価が安く、まだそこまで売れている商品もないため、商標などの取得を検討しても、各国の法律に合わせた手続きと維持費を考えると取得が困難であると感じている。

### 【有効な支援策】

- 人材面では、事例 と同様に、留学生を抱える大学への直接アプローチのほか、マッチングサイトを利用するのも有効。  
**九州の企業と留学生をつなぐマッチングサイト「Work in Kyushu」** <http://blog.kghrpc.org/company/> (制度の詳細は事例 を参照)
- 知財面では、少なくとも比較的安価に取得できる商標権については検討が必要。販売先すべての国で取得するか、維持費や制度への対応をどうするか等については、専門家のアドバイスを活用するのが有効。

< 独立行政法人工業所有権情報・研修館 (INPIT) >

**窓口支援担当者が相談内容に応じたアドバイスを提供する「知財総合支援窓口」** <http://chizai-portal.jp/about/>

中小企業や中堅企業等が経営の中で抱える、アイデア段階から事業展開までの知的財産に関する悩みや相談を、窓口支援担当者がワンストップで受け付ける相談窓口で、全国47都道府県に設置されている。