

平成28年度

第4回 サービス産業の海外展開実態調査

2017年2月

日本貿易振興機構（ジェトロ）

サービス産業部 サービス産業課

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ください。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、ジェトロおよび一切の責任を負いかねますので、ご了承ください。

はじめに

本調査は日本のサービス産業の海外展開への取り組み状況や課題について、その実態を明らかにすることを目的としたアンケート調査であり、2015年3月に発表した「第3回サービス産業の海外展開実態調査」に続く4回目の調査です。

日本のサービス産業は、地域の人口減少や少子高齢化、市場の成熟化が急速に進む中で、国内市場だけではなく海外市場における需要を見出し活路を開いてきています。近年では進出先で収益を上げている企業も多く見られ、現地における市場ニーズを把握し、そこへサービス品質の高さを武器に成長を続けようとする姿勢が窺えます。特に海外の成長市場では様々なビジネス環境が早いスピードで変化中、その対応力も求められますが、課題を踏まえ今後も海外の市場に目を向ける企業は多いと思われます。

本調査は2016年8月に、日本のサービス産業に分類される情報通信業、運輸業・郵便業、卸売業・小売業、金融業・保険業、不動産業・物品賃貸業、学術研究・専門・技術サービス業、宿泊業・飲食サービス業、生活関連サービス業・娯楽業、教育・学習支援業、医療・福祉サービス業、他に分類されないサービス業7,741社に対してアンケート調査票を送付、1,549社の有効回答（有効回答率20.0%）を回収し、集計・分析を行っています。本調査が関係各位のサービス産業の海外展開に関する動向分析、情報収集や経営計画の策定などの実務の参考となりましたら幸いです。

最後になりましたが本調査にご協力いただきました各企業の皆様には、この場を借りて厚くお礼申し上げます。

2017年2月

日本貿易振興機構（ジェトロ）
サービス産業部サービス産業課

目 次

I. 調査の目的と概要	1
1. 調査目的	1
2. 調査の概要	1
(1) 調査対象	1
(2) 調査方法	1
(3) 調査期間	1
(4) 主要調査項目	1
(5) 回収状況	2
(6) 集計・分析に関する注釈	2
II. 本調査の先行調査・研究の概要（調査に向けた仮説）	3
1. 参照した先行調査資料および文献	3
(1) 関連調査資料	3
2. 本調査に向けた仮説の設定	5
(1) 背景・全般的な動向	5
(2) 仮説の設定	5
III. 調査結果のまとめ	7
IV. 回答企業の全体状況	10
1. 回答企業の属性	10
(1) 業種	10
(2) 業態	11
(3) 企業規模	11
(4) 所在地（地域区分）	12
(5) 所在地（都道府県）	12
(6) 創業年	13
(7) 資本金	13
(8) 上場・未上場	14
(9) 従業員規模	14
(10) 売上高	15
2. 海外展開状況	16
(1) [問 1] 海外展開状況	16
(2) [問 2①] 進出国・地域	17
(3) [問 2②] 海外進出した国・地域	18
(4) [問 3①] 進出年（予定・計画・撤退を含む）	19
(5) [問 3②] 進出理由	19

(6)	[問 4①] 撤退時の状況	20
(7)	[問 4②] 撤退理由	21
(8)	[問 5①] 海外事業の売上高比率	22
(9)	[問 5②] 海外売上高の3年前との比較.....	22
3.	海外展開で重視している国について	23
(1)	[問 6] 最も重視している国・地域.....	23
(2)	[問 6] 最も重視している都市（上位10都市を抽出集計）	23
(3)	[問 7] 最も重視している国・地域への進出理由	24
(4)	[問 8] 進出時の事業目的	25
(5)	[問 9] 進出時の準備.....	25
(6)	[問 10] 事業展開における戦略や手法	26
4.	海外展開で重視している国・地域における事業の現状について	27
(1)	[問 11①] 重視している国・地域の事業段階	27
(2)	[問 11②] 重視している国・地域の事業状況	27
(3)	[問 11③] 重視している国・地域の事業の方向性	28
(4)	[問 12①] 重視している国・地域の売上高変化.....	28
(5)	[問 12②] 重視している国・地域の事業収益	29
(6)	[問 13] 重視している国・地域への投資形態	29
(7)	[問 14] 重視している国・地域への参入方法	30
(8)	[問 15] 重視している国・地域で展開している業種	31
(9)	[問 16] 重視している国・地域の対象顧客	32
(10)	[問 18] 重視している国・地域での競合企業	32
(11)	[問 19] 重視している国・地域から第3国への進出意向	33
(12)	[問 20] 中国における今後3年以内の事業の方向性	33
5.	重視している国における課題や対応状況.....	34
(1)	[問 21] 人材面における課題.....	34
(2)	[問 22] 資金・コスト面における課題	35
(3)	[問 23] 経営・マネジメント面における課題	36
(4)	[問 24] 事業やサービス・商品面における課題.....	37
(5)	[問 25] 事業環境面における課題.....	38
6.	海外進出しない理由.....	39
(1)	[問 26①] 海外進出への関心.....	39
(2)	[問 26②] 海外進出をしない理由.....	39
(3)	[問 26③] 海外進出における現在状況	40
(4)	[問 26④] 海外進出における人材不足の原因	40
V.	国・業種区分・企業規模・事業状況による比較分析	41
1.	重視している国（中国・タイ・米国）による比較分析	41
(1)	回答企業の業種（重視国別）	41

(2)	回答企業の資本金（重視国別）	42
(3)	[問 3①] 進出年（予定・計画・撤退を含む）	42
(4)	[問 3②] 進出理由（予定・計画・撤退を含む）	43
(5)	[問 10] 事業展開における戦略や手法	44
(6)	[問 11①] 重視している国・地域の事業段階	45
(7)	[問 11②] 重視している国・地域の事業状況	45
(8)	[問 14] 重視している国・地域への参入方法	46
(9)	[問 21] 人材面における課題	47
(10)	[問 22] 資金・コスト面における課題	48
(11)	[問 23] 経営・マネジメント面における課題	49
(12)	[問 24] 事業やサービス・商品面における課題	50
(13)	[問 25] 事業環境面における課題	51
2.	対象マーケット別業種区分（BtoB および BtoC）による比較分析	52
(1)	[問 1] 海外進出状況	53
(2)	[問 3①] 進出年（予定・計画・撤退を含む）	54
(3)	[問 3②] 進出理由（予定・計画・撤退を含む）	55
(4)	[問 9] 進出時の準備	56
(5)	[問 10] 事業展開における戦略や手法	57
(6)	[問 11①] 重視している国・地域の事業段階	58
(7)	[問 11②] 重視している国・地域の事業状況	58
(8)	[問 13] 重視している国・地域への投資形態	59
(9)	[問 14] 重視している国・地域への参入方法	60
(10)	[問 21] 人材面における課題	61
(11)	[問 22] 資金・コスト面における課題	62
(12)	[問 23] 経営・マネジメント面における課題	63
(13)	[問 24] 事業やサービス・商品面における課題	64
(14)	[問 25] 事業環境面における課題	65
(15)	[問 26①] 海外進出への関心	66
(16)	[問 26②] 海外進出をしない理由	67
3.	大・中小企業分類による比較分析	68
(1)	[問 1] 海外進出状況	69
(2)	[問 3①] 進出年（予定・計画・撤退を含む）	70
(3)	[問 3②] 進出理由（予定・計画・撤退を含む）	71
(4)	[問 9] 進出時の準備	72
(5)	[問 10] 事業展開における戦略や手法	73
(6)	[問 11①] 重視している国・地域の事業段階	74
(7)	[問 11②] 重視している国・地域の事業状況	74
(8)	[問 13] 重視している国・地域への投資形態	75
(9)	[問 14] 重視している国・地域への参入方法	76

(10) [問 21] 人材面における課題.....	77
(11) [問 22] 資金・コスト面における課題.....	78
(12) [問 23] 経営・マネジメント面における課題.....	79
(13) [問 24] 事業やサービス・商品面における課題.....	80
(14) [問 25] 事業環境面における課題.....	81
(15) [問 26①] 海外進出への関心.....	82
(16) [問 26②] 海外進出をしない理由.....	83
(17) [問 26③] 海外進出における現在状況.....	84
(18) [問 26④] 海外進出における人材不足の原因.....	85
4. 事業状況(計画達成および計画未達)による比較分析.....	86
(1) [問 3①] 進出年(予定・計画・撤退を含む).....	86
(2) [問 17] 重視している国・地域の対象顧客.....	87
(3) [問 18] 重視している国・地域での競合企業.....	88
(4) [問 21] 人材面における課題.....	89
(5) [問 22] 資金・コスト面における課題.....	90
(6) [問 23] 経営・マネジメント面における課題.....	91
(7) [問 25] 事業環境面における課題.....	92
(8) [問 24] 事業やサービス・商品面における課題.....	93
【参考】多変量解析.....	94
(1) 因子分析.....	94
(2) 共分散構造分析.....	96
(3) 共分散構造分析(企業規模別).....	98
(4) 共分散構造分析(業種区分別).....	100
【巻末資料】「サービス産業の海外展開実態調査」調査票.....	102

I. 調査の目的と概要

1. 調査目的

本調査では、我が国サービス産業の海外展開の現状および今後の事業計画を確認することを目的として、サービス産業の海外展開の最新状況や今後の計画や課題などを定量的に把握、分析する。

2. 調査の概要

(1) 調査対象

本調査でのアンケート調査票送付先のリスト出所と件数は以下の通りである。

	データベース概要	収録企業数	抽出企業数
①	前回調査時（平成 26 年度実施）に、「海外進出済み」および「海外進出予定」並びに「撤退経験あり」と回答している企業から構成されるデータベース	568	568
②	A: 東洋経済新報社「海外進出企業データ」（日本側出資企業 5,001 社） 抽出条件：サービス産業に関連する業種企業、かつ①のデータベースとの重複を排除した全ての企業 1,817 社。 B: 東洋経済新報社「日本の会社データ」（上場企業 3,608 社／非上場企業 32,061 社 計 35,699 社） 抽出条件：サービス産業業種企業、かつ①および②-A のデータベースとの重複を排除した全ての企業より、業種・地域・規模の偏り無く無作為に選定し、5,717 社を抽出した。	35,699	7,534
	合計	36,267	8,102

(2) 調査方法

郵送により、アンケート調査票の配布および回収を行った。併せて、「督促礼状ハガキ」を全発送先企業に対し送付し、一部について電話による回答協力依頼を行った。

(3) 調査期間

平成 28 年 8 月 4 日（木）～平成 28 年 10 月 4 日（火）（計 61 日間）

(4) 主要調査項目

- ・ 企業概要：企業属性情報
- ・ 海外展開の状況：海外展開有無、進出年、進出先国・地域、撤退状況 等
- ・ 海外展開において重視している国の状況：海外展開（予定・撤退含む）状況 等
- ・ 重視している国における課題や対応状況：人事面、資金・コスト面、経営・マネジメント面 等
- ・ 海外進出をしない理由：海外未展開（未経験）企業の状況 等
- ・ 海外展開について：環太平洋パートナーシップ (TPP) 協定について、海外展開に関するご意見 等

(5) 回収状況

調査票等は平成 28 年 8 月 4 日および 8 月 30 日の 2 回発送したが、宛所不明等で返送されたものがあつたため、有効発送数は 7,741 件となった。無効回答を除く最終的な有効回答数は 1,549 件となり、これを集計対象とした。有効回答率は 20.0%である。

①原発送数	8,102 件
②宛所不明等による戻り	361 件
③有効発送数 (①-②)	7,741 件
④回収数	1,588 件
⑤無効回答数(*)	39 件
⑥有効回答数 (④-⑤)	1,549 件
⑦有効回答率 (⑥/③×100)	20.0%

*無効回答数：問 1 「海外展開の状況」が未記入のもの

(6) 集計・分析に関する注釈

- ・ 回答比率 (%) は小数点第 2 位を四捨五入して算出した。したがって、回答比率を合計しても、100%にならない場合がある。
- ・ 設問によっては、複数回答の結果、回答比率の合計が 100%を超える場合がある。
- ・ グラフに表記される「N=*」「n=*」(*は数字) は、対象の母数を表す。Nはグラフ全体の母数、nは各項目の母数を表す。
- ・ グラフや表の中での選択肢の文章が長い場合は、簡略化して表現しているため、アンケート調査票の文章と一致していない場合がある。
- ・ 問 1 「海外展開の状況」が未記入の回答票は無効回答とする。
- ・ 各設問で未回答の回答数は「不明」と記載する。
- ・ 業種については「日本標準産業分類 (総務省)」を用いる。
- ・ 報告書内で用いられる「大企業」「中小企業」の定義は中小企業基本法に基づいて分類を行った (下表参照)。

	卸売業	小売業	サービス業
大企業	中小企業以外の企業	中小企業以外の企業	中小企業以外の企業
中小企業	資本金が 1 億円以下 又は常時使用する従業員の 数が 100 人以下	資本金が 5 千万円以下 又は常時使用する従業 員数が 50 人以下	資本金が 5 千万円以下 又は常時使用する従業 員数が 100 人以下

— 調査結果に係る留意事項 —

過去に実施した第 1 回調査 (平成 22 年度)、第 2 回調査 (平成 24 年度) および第 3 回調査 (平成 26 年度) と今回の調査においては、調査対象とした企業の母集団の選定方法が異なっているため、各設問の集計結果を比較する場合には、注意が必要である。

Ⅱ. 本調査の先行調査・研究の概要（調査に向けた仮説）

1. 参照した先行調査資料および文献

本調査の実施にあたり、これまでの調査研究結果および検討結果等の知見を把握するために、以下の調査資料、文献を調査した。ここでは特に本調査の実施にあたって参考となる知見や課題の整理を行う。

(1) 関連調査資料

- ① 「サービス産業海外展開実態調査事業」（平成 20 年度 経済産業省/グローバル・サービス研究会）
アジア各国を現地調査の上、現地状況、現地に海外展開している企業等へのインタビュー等を通じて、定性的な現状把握や課題を提示している。

【主な内容】

- ◇ 少子高齢化による人口減少で、サービス産業のアジア進出が加速すると予測している。
- ◇ 進出国を「消費市場」と捉え、各市場に適応したサービス提供が重要と指摘している。
- ◇ 企業が海外進出の優先度を上げ、業務手法等の標準化（暗黙知の形式知化）を行い、現地市場に適応することが課題である。
- ◇ そのために、人材育成と共に、現地社会に適応した事業モデルの構築と実践が必要となるであろうと指摘している。

- ② 「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告」（平成 27 年度 国際協力銀行）
製造業で海外現地法人を 3 社以上有する企業 1,016 社に対してアンケート調査を実施（回収数 607 社）。海外事業展開実績評価、中期的事業展開見通し、有望事業展開先国、今後取り組むべき経営課題、海外 M&A の実施状況と取組方針、国内回帰の動向、中国情勢と今後の事業展開姿勢について調査を行っている。

【主な内容】

- ◇ 回答企業の 8 割が海外展開の強化・拡大姿勢を示している。
- ◇ 中期的有望国はインドが第 1 位となっており、理由として「現地マーケットの今後の成長性」が 8 割となっている。
- ◇ 今後取り組むべき経営課題として「既存事業の質的・量的拡大を図る」との回答が最も多く、次いで「高い競争力のある商品を開発する（ニッチトップ商品）」、「海外拠点の管理ができる人材を育成する」となっている。
- ◇ 国内外の工場の生産性の比較において、労働生産性および新製品の量産立ち上げ能力については海外工場の方が劣っているとの見方が大勢であった。

- ③ 「中小企業海外事業活動実態調査」（平成 27 年度 独立行政法人 中小基盤整備機構）
全国 53,000 社の中小企業に対してアンケート調査を実施（回収数 11,032 社）。海外展開企業と海外非展開企業向けの 2 種類の調査票を用い、輸出の状況、直接投資の状況、業務・技術提携の状況、企業を取り巻くビジネス環境、海外展開の支援について調査を実施している。

【主な内容】

- ◇ 海外展開企業の約 3 割が直接投資を行っており、そのうち半数は今後拡大を図りたいと回答している。海外拠点を設置している国・地域は「中国」が最も多く、「タイ」「ベトナム」と続く。
- ◇ 海外非展開企業の 9 割は今後も直接投資を行う「必要性は感じていない」と回答している。
- ◇ 海外拠点の設置に「必要性を感じている」企業において具体的な検討が進まない理由として「現地の市場動向・ニーズが把握できていない」「現地の法制度・商習慣が把握できていない」との回答が多く見られた。

④ 「日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査」(平成 27 年度 ジェトロ)

ジェトロのサービス利用者(=海外ビジネスに関心の高い日本企業)を対象に実施したアンケート調査を実施(有効回答数 3,005 社)。貿易への取り組み、海外・国内の事業展開方針、中国ビジネス、FTA の活用、海外拠点の経営の現地化、外国人材の活用等について分析している。

【主な内容】

- ◇ 回答企業の 7 割以上が「輸出の拡大を図る」とし、理由は「海外需要の増加」が多く挙げられた。
- ◇ 今後の海外進出方針は「拡大を図る」企業の割合が過半数を超えたものの、前年からは低下しており、一服感がみられる。
- ◇ 米国、ベトナム、西欧、インドなどで事業拡大意欲が増加している。
- ◇ 対中国輸出伸び悩みの主因について、4 割以上が「中国の国内需要減少」を指摘。一方、消費財分野では「減少していない」との回答が約 3 割におよび、依然堅調である。
- ◇ TPP の利用検討について、日本からの輸出では米国、カナダ、ニュージーランドの順に検討中との回答が多かった。また、米越間など第三国間貿易での活用を検討する企業が多く見られた。
- ◇ 海外拠点を有する企業の約半数が海外拠点の経営の現地化の必要性を認識している。
- ◇ 4 割の企業が外国人社員を雇用しており、「組織ビジョンの共有が難しい」「日本人社員とのコミュニケーションに支障が多い」等の課題を抱えている。

⑤ 「平成 26 年度 第 3 回サービス産業の海外展開実態調査」(平成 26 年度 ジェトロ)

日本のサービス産業 7,467 社を対象にアンケート調査を実施(有効回答数 1,442 社)。日本のサービス産業における海外展開の実態把握を目的に、各企業の主な進出国や重視している国・都市、進出目的や方法、海外展開における課題などを定量的に調査した。

【主な内容】

- ◇ 海外進出先として最も重視している国は中国、タイ、米国の順。重要度は中国から東南アジア各国へシフト。
- ◇ 進出初期では自己資本による単独での現地市場参入傾向が強いが、事業展開にあたっては現地パートナーとの連携も重視する企業が多い。
- ◇ 海外展開している約 6 割の企業が事業展開期にあり、その半数近くが「計画以上の成果をあげている」と回答。一方で、タイにおいては成果が減少傾向にある。
- ◇ 対個人向けサービス産業(B to C)の海外進出は今後とも増加傾向。
- ◇ 中小企業による海外進出が増加しているが、その勢いは鈍化傾向にある。
- ◇ B to C 企業では特に人材面に課題を感じている。
- ◇ 海外未進出企業では、海外市場の情報がかめていない、ビジネス上のメリットや海外進出の必要性を感じていないといった状況が窺える。
- ◇ 大企業は海外展開の先駆者として、課題を抱えつつ市場を開拓している。
- ◇ 事業収益の確保には「資金やコスト」「現地におけるマーケティング」の課題解決が重要。

⑥ 「平成 26 年海外事業活動基本調査」(平成 26 年度 経済産業省大臣官房統計グループ企業統計室)

平成 26 年 3 月末時点で海外に現地法人を有する我が国企業(金融業、保険業および不動産業を除く) 8,662 社(回収数 6,615 社)に対してアンケート調査を実施し、海外活動の実態を明らかにした。

【主な内容】

- ◇ 製造業の海外生産比率、海外設備投資比率とも、過去最高。
- ◇ 現地法人の売上高は増加。経常利益、当期純利益、当期内部留保額は減少。製造業の設備投資額は 3 年連続の増加。
- ◇ 海外現地法人従業員数は過去最高水準。一方で中国は微減。
- ◇ 製造業における研究開発費は過去最高。日本側出資者向け支払は過去最高水準。

2. 本調査に向けた仮説の設定

(1) 背景・全般的な動向

日本市場の成熟化に伴い、海外の成長市場へ進出し事業を拡大する企業は増加傾向にある。特に中国や東南アジアの市場は大きく注目されている。ただし、実際に進出するとすると現地の税制や法制度、人材、インフラ環境等様々な課題があり、中小企業にとっては高いハードルとなっている現状がある。

(2) 仮説の設定

前記の先行調査等の知見を参考として以下4つの仮説を設定した。これらの仮説検証を目的として、アンケート調査票の設計および調査を実施した。回答結果を定量的に集計、分析することで、サービス産業の海外展開の実態を把握するとともに、共分散構造分析により海外進出に向けて抱えている各課題が事業の成果にどのように影響しているか検証を行った。

【仮説1】 中国の重視度低下が継続し、東南アジア等重視度の分散が拡大している

重視している国について、中国の重視度の低下は継続し、東南アジア等の国々へ重視度が分散していると考えられる。具体的にどのような変化、どのような国への重視度が高まっているか経年比較し、考察する。

【仮説2】 進出後の他国への展開についてアジア諸国への進出傾向が引き続き継続している

進出後の他国への展開について、アジア諸国への進出傾向が引き続き継続しているか確認する。

【仮説3】 中小企業の海外進出割合は微増。依然、情報不足、人材不足の状況にある

中小企業の海外進出割合について、3回目調査以降の動向を確認し、海外進出に至らない理由、ボトルネックとなっている課題について考察する。特に情報不足、人材不足の点について各企業がどのような状況にあるか具体的な内容を聴取することで今後のサポートの方向性を考察する。

【仮説4】 課題の対応状況が事業成果に影響している

事業の成果に影響する各課題について共分散構造分析を行い、結果を考察する。

【参考】平成22年度、平成24年度、平成26年度の調査結果（ポイント）の整理

前回までの調査結果のポイントを整理し、今回調査に反映すべき内容を下表にまとめた。

項目	第1回調査(平成22年度)	第2回調査(平成24年度)	第3回調査(平成26年度)	今回調査への示唆
海外進出先として、「最も重視している国」それに続く国・地域	<ul style="list-style-type: none"> 中国(56.9%)が半数以上、米国(7.7%)、タイ(6.4%)が続く。 	<ul style="list-style-type: none"> 最も重視している国は、中国(43.3%)で、タイ(9.6%)、米国(7.4%)と続く。 	<ul style="list-style-type: none"> 最も重視している国は、中国(34.2%)で、タイ(12.4%)、米国(8.8%)と続く。 	<ul style="list-style-type: none"> 重視国の傾向の変化、今後の中国に対する企業の動向を予測する。
進出後の他の国への展開	<ul style="list-style-type: none"> 中国進出後の他国への展開先 中国⇒香港、タイ、シンガポールと続く。 米国進出後の他国への展開先 米国⇒中国、台湾へと続く 	<ul style="list-style-type: none"> 中国進出後の他国への展開先 中国⇒香港、ベトナム、台湾、タイ、シンガポールと続く。 米国進出後の他国への展開先 米国⇒香港、中国、シンガポール、台湾へと続く。 2カ国目の進出先は、アジア重視 	<ul style="list-style-type: none"> 中国進出後の他国への展開先 中国⇒アジア(88.3%)、中南米(10.6%)、欧州(1.1%)と続く 米国進出後の他国への展開先 米国アジア(72.8%)、欧州(23.5%)、中南米(3.7%)と続く。 	<ul style="list-style-type: none"> 進出後の展開先、2カ国目の傾向を確認する。また2カ国目の進出に踏み切る要因(事業収益等)を考察する。
海外展開時期	<ul style="list-style-type: none"> 最初の進出先としては米国市場が先行し(2000年までが約8割)、その後2000年以降は中国・アジア市場に重点がシフト 	<ul style="list-style-type: none"> 企業規模別では、大企業が先行して海外進出を果たす。中小企業はここ数年で活発化。(潜在的な海外進出企業が多い) 	<ul style="list-style-type: none"> 大企業の半数以上が海外進出を果たしている。中小企業の海外進出も進んでいるが前回調査と比較すると緩やかな伸び。 	<ul style="list-style-type: none"> 中小企業の海外進出状況を確認する。
直面している課題	<ul style="list-style-type: none"> 「海外展開リスクへの対応」、「グローバル人材の確保」、「現地マーケット向けの商品・サービスの提供」などが上位 	<ul style="list-style-type: none"> 人材面で特に「グローバル人材の確保・育成」に集中 	<ul style="list-style-type: none"> BtoC企業において、人事面あるいは経営・マネジメント面での対応に苦慮する様子が窺える。 	<ul style="list-style-type: none"> 海外進出における各課題への対応状況が事業の成果にどのように影響するか考察する。
重視している国での事業ステージ・事業の展開状況	<ul style="list-style-type: none"> 6割以上が「事業展開期」で、事業は順調と回答。一方、「事業転換期」も米国で1/3、中国で1/4を占め、事業の見直しを検討・実施している。 	<ul style="list-style-type: none"> 半数以上が「事業展開期」で、5割以上が「計画通り」または「計画以上」と回答 	<ul style="list-style-type: none"> 6割(59.5%)が「事業展開期」にあり、そのうち5割以上が比較的順調な事業展開状況にある。ただし、タイにおいては成長度合が鈍化傾向。 	<ul style="list-style-type: none"> 事業状況の変化を考察する。
海外展開未経験企業の海外展開しない理由	<ul style="list-style-type: none"> 「現地マーケットに見合った商品・サービスが見当たらない」、「人材とノウハウが不足」との回答が多い。 	<ul style="list-style-type: none"> 「人材とノウハウが不足」の回答とともに、「海外進出には大きなリスクが発生する」とリスクを危惧する回答が多い。 	<ul style="list-style-type: none"> 海外進出における情報不足と進出のメリットや必要性を感じていない状況が窺える。 	<ul style="list-style-type: none"> 中小企業が海外進出を検討する際に抱えている問題を具体的に捉える。

Ⅲ. 調査結果のまとめ

【調査結果のポイント】

1. 我が国サービス産業の進出国上位12カ国は中国、タイ、米国、シンガポール、香港、ベトナム、インドネシア、台湾、マレーシア、韓国、フィリピン、インドであり、平成26年の調査から変化していない。国別の割合は中国の割合が減少し、他の国との差が縮まってきている。＜調査結果の概要（1）＞

2. 最も重視している国は中国であり、タイ、米国と続く。中国の重視度は第1回調査より連続して減少の傾向にある。重視度が高まっているタイにおいては事業状況の好調さが窺える。都市別にみると上海が4年連続1位となり、割合は減少傾向にあるものの高い関心を集めている。＜調査結果の概要（2）＞

3. 進出先の順番をみると中国に最初に進出した後に2カ国目に進出している91社については、その8割以上がいずれかのアジア諸国を2カ国目の進出先としている。また米国へ最初に進出した後に2カ国目に進出した86社においても7割弱がアジア諸国のいずれかの国を2カ国目の進出先としている。これらのことから我が国のサービス産業がアジア等新興国への関心を高めている傾向が第3回調査と引き続き示唆された。＜調査結果の概要（2）＞

4. 企業規模別では中小企業が現在海外展開している割合が18.6%と第3回調査より減少したが、事業段階と事業状況を同区分別に比較したところ、中小企業では7割の企業が本格的な事業展開や拡大に取り組み、6割が計画達成している等、進出済みの中小企業の事業状況は堅調である。＜調査結果の概要（3）＞

5. 業種区分別（B to B／B to C）の進出の際に採用した戦略や手法について前回調査と比較したところ、B to C企業では「日本のイメージを強調」が第3回調査より倍増し、「サービス・商品による差別化（価格面）」は半減していた。日本イメージを強調した付加価値商品、サービスを提供することで価格競争からの脱却に積極的に取り組む様子が窺える。＜調査結果の概要（4）＞

6. B to C企業では人材面の課題について「現地における人事評価システムの確立と運用」の対応に苦心している様子が窺える。

7. 海外展開未経験企業の割合は、回答企業全体では6割（932社）、中小企業全体では8割（699社）に及んだ。海外展開しない理由として、大企業、中小企業いずれにおいても、国内事業に注力する方針であることが明らかとなった一方で、海外市場に関する情報、進出ノウハウ、グローバル人材の不足が課題であることも明らかになった。＜調査結果の概要（5）＞

（参考）サービス産業が直面している各課題の対応状況が事業収益の確保、計画達成状況にどのような影響を及ぼしているかについて共分散構造分析を行ったところ、事業収益を確保するためには、まずは現地で提供するサービス・商品を質量ともに安定的に供給できるものにするのが重要であること、そこからさらに計画を達成する段階に到達するためには人材確保に関する課題と投資リスクや資金に関する課題をクリアにしなければならないことが明らかになった。＜調査結果の概要（参考）＞

【調査結果の概要】

(1) 海外進出先トップ12カ国に変化なし、シンガポール、ベトナムが増加

本調査では回答企業1,549社のうち617社(39.8%)の企業が「海外進出している」「海外進出を予定・計画中である」、「海外から撤退したことがあるが、今も海外に拠点がある」、「海外展開していたが、現在は完全撤退している」と回答している。

その企業の進出国について確認したところ、中国(63.4%)、タイ(40.5%)、米国(33.2%)、シンガポール(33.2%)、香港(29.0%)、ベトナム(28.8%)、インドネシア(28.7%)、台湾(26.1%)、マレーシア(19.9%)、韓国(16.9%)、フィリピン(16.5%)、インド(15.1%)の順となっていた。

この12カ国は前回調査と同様の結果となっており、日本のサービス産業の進出国として主要な国となっていることが明らかになった。なお、順位についてはシンガポール、ベトナムが増加し、香港、インドネシアが減少している。

(2) 最も重視している国は中国、タイ、米国。中国重視企業は減少、タイ、ベトナムに関心

最も重視している進出国は中国が28.5%、タイが13.2%、米国が12.5%となっており、前回調査と同様の国順となっている。しかし、中国を重視する企業の割合は第1回調査より減少の一途をたどっており、今後もこの傾向は続くと考えられる。(第1回:56.9% → 第2回:43.3% → 第3回:34.2% → 第4回28.5%)

タイとベトナムを重視する企業の割合は第1回調査より増加傾向にあり、中国から関心がシフトしている状況が引き続き見られる。([タイ]第1回:6.4% → 第2回:9.6% → 第3回:12.4% → 第4回13.2%、[ベトナム]第1回:4.4% → 第2回:4.5% → 第3回:7.0% → 第4回8.7%)

海外進出先の順序に着目すると、本調査の回答企業1,549社のうち、2カ国以上に進出している企業は456社(73.9%)とその割合が高い。

最初に中国へ進出後、2カ国目に進出した91社は、その8割以上がアジア諸国のいずれかの国を2カ国目の進出先としている。タイへ進出後、2カ国目に進出した44社は実に9割以上が、米国に最初へ進出した後、2カ国目に進出した86社においても約7割がアジア諸国のいずれかを2カ国目の進出先としている。この結果は、前回調査とほぼ同様であり、依然として進出先としてアジア諸国が重要視されている傾向がうかがえる。

(3) 中小企業の進出割合は減少だが、進出済み企業の事業状況は堅調

回答を得られた各企業について中小企業基本法の基準に基づき「大企業」と「中小企業」に区分し分析を行った。回答企業の区分別構成比は、大企業が41.2%、中小企業が58.7%となっている。

同区分別の海外進出状況を比較すると、大企業においては56.6%が現在海外展開をしているのに対して、中小企業では18.6%となっている。前回調査と比較すると、大企業は54.0%から2.6ポイント増加したが、中小企業では37.4%から18.8ポイント減少した。

一方で現在海外展開をしている企業の事業段階と事業状況を同区分別に比較すると、中小企業では7割の企業が本格的な事業展開や拡大を行っている事業展開期と回答しており、前回調査と比較すると53.2%から18.4ポイント増加している。事業状況では中小企業では6割弱が計画に達しており大企業を上回っている。前回調査との比較でも48.8%から59.8%と計画達成する中小企業が増えており、進出済みの中小企業の事業状況は堅調であることが分かる。

(4) BtoC企業の進出割合が増加 価格競争を脱却し付加価値競争へ

法人を主な顧客としている卸売業や運輸業などの業種企業(BtoB)と、個人を主な顧客としている小売業や飲食業などの業種企業(BtoC)に区分して分析を行った。回答企業の区分別構成比はBtoB企業が62.1%、BtoCが29.8%となっている。

同区分別の海外進出状況を比較すると、BtoB企業は38.3%、BtoC企業は32.3%が現在海外展開をしており、BtoC企業の海外展開割合は前回調査の27.3%から5ポイント増加した。

進出の際に採用した戦略や手法を見ると、いずれも「パートナーとの連携」「サービス・商品による差別化(品質面)」が高い割合となっているが、BtoC企業では「最適な店舗の立地場所の選定」も重視している。前回調査

と比較すると、BtoC企業では「日本のイメージを強調」が12.2%から23.6%とほぼ倍増し、「サービス・商品による差別化（価格面）」は16.7%から7.5%と半減していた。日本イメージを強調した付加価値商品、サービスを提供し、価格を下げずに事業を展開していこうとする様子が窺える。

(5) 海外展開未経験企業の割合は中小企業で8割 海外進出に関する情報、進出ノウハウ、グローバル人材の不足が課題

本調査では海外に進出した経験がないサービス産業の企業に対して、その理由や課題、現在の海外進出に対する関心について尋ねた。調査の結果、回答企業（1,549社）の6割（932社）が「海外展開をしたことがなく、する予定・計画もない」と回答し、中小企業だけで見た場合、8割（699社）が海外展開未経験・未計画であることが明らかになった。

海外進出しない理由については、「当面は国内市場開拓に注力する」、「国内で手一杯の状態、海外まで手が回らない」等、国内事業に注力する状況が窺える一方で、海外市場に関する情報、進出ノウハウ、グローバル人材の不足が課題であることも明らかになった。

(参考) サービス・商品の安定供給が事業収益、人材、資金・投資リスクの対応が計画達成に影響

設問21～25の事業環境面における各課題への対応状況が「重視している国・地域」での計画達成、未達状況や事業収益の確保にどのような影響を与えているかを検証するため、因子分析および共分散構造分析を用いた多変量解析を行った。

因子分析より探索的に構築されたモデル図の主要なパス係数の推定結果と有意差検定の結果を企業規模別に比較したところ、大企業においては「サービス・商品の安定供給に関する対応」は事業収益の確保に影響を与えており、「人材確保に関する対応」と「投資リスク・資金に関する対応」は計画達成に影響を与えていた。

一方、中小企業では「サービス・商品の安定供給に関する対応」が事業収益の確保と計画達成のそれぞれに影響を与えており、現地で提供するサービス・商品を質量ともに安定的に供給できるものにすることが事業収益の確保につながり、またその先の計画達成にも影響する重要な点であることが明らかとなった。

IV. 回答企業の全体状況

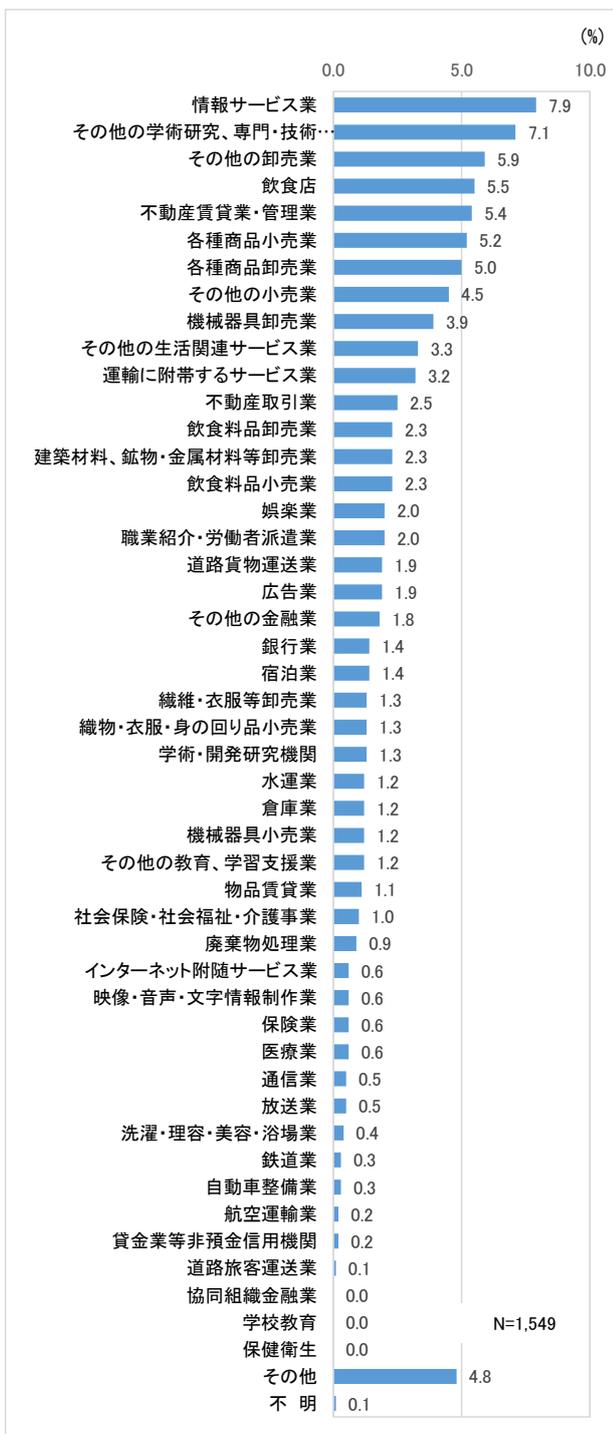
1. 回答企業の属性

(1) 業種

調査の回答企業は1,549社で、そのうち「情報サービス業」が7.9%（122社）と最も多く、次いで「その他の学術研究、専門・技術サービス」が7.1%（110社）、「その他の卸売業」が5.9%（91社）と続く。

図表IV_1_1. 業種（全体）

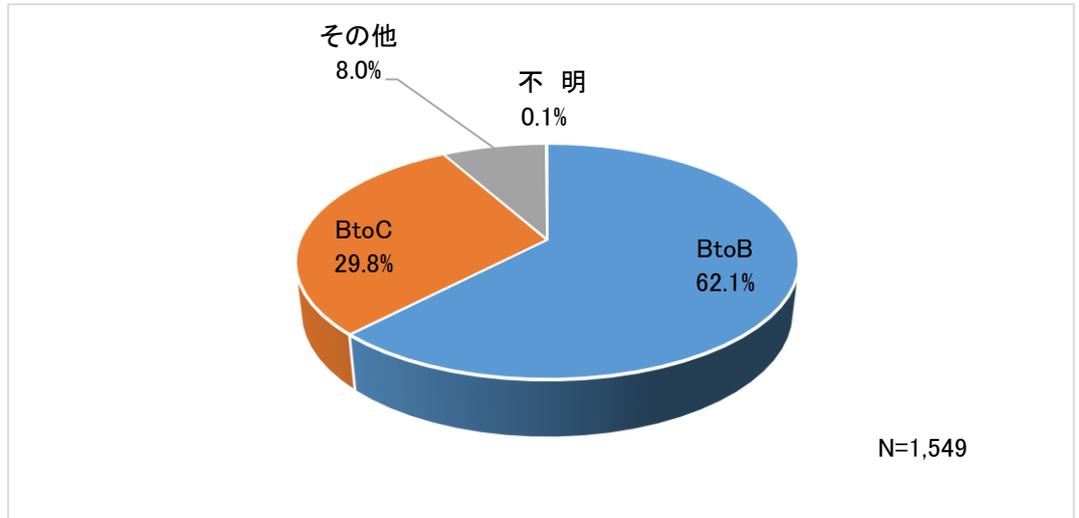
カテゴリ	件数	(全体)%
情報サービス業	122	7.9
その他の学術研究、専門・技術サービス業	110	7.1
その他の卸売業	91	5.9
飲食店	85	5.5
不動産賃貸業・管理業	84	5.4
各種商品小売業	81	5.2
各種商品卸売業	77	5.0
その他の小売業	69	4.5
機械器具卸売業	61	3.9
その他の生活関連サービス業	51	3.3
運輸に附帯するサービス業	50	3.2
不動産取引業	39	2.5
飲食料品卸売業	35	2.3
建築材料、鉱物・金属材料等卸売業	35	2.3
飲食料品小売業	36	2.3
娯楽業	31	2.0
職業紹介・労働者派遣業	31	2.0
道路貨物運送業	30	1.9
広告業	30	1.9
その他の金融業	28	1.8
銀行業	22	1.4
宿泊業	21	1.4
繊維・衣服等卸売業	20	1.3
織物・衣服・身の回り品小売業	20	1.3
学術・開発研究機関	20	1.3
水運業	18	1.2
倉庫業	19	1.2
機械器具小売業	18	1.2
その他の教育、学習支援業	19	1.2
物品賃貸業	17	1.1
社会保険・社会福祉・介護事業	15	1.0
廃棄物処理業	14	0.9
インターネット附随サービス業	9	0.6
映像・音声・文字情報制作業	10	0.6
保険業	10	0.6
医療業	9	0.6
通信業	7	0.5
放送業	7	0.5
洗濯・理容・美容・浴場業	6	0.4
鉄道業	5	0.3
自動車整備業	4	0.3
航空運輸業	3	0.2
貸金業等非預金信用機関	3	0.2
道路旅客運送業	1	0.1
協同組織金融業	0	0.0
学校教育	0	0.0
保健衛生	0	0.0
その他	75	4.8
不明	1	0.1
総数	1,549	100.0



(2) 業態

回答企業の全業種について主に法人を対象顧客とする業種「BtoB*1」と主に個人を対象顧客とする業種「BtoC*2」に分けたところ、「BtoB」が62.1%、「BtoC」が29.8%、「その他*3」が8.0%となった。

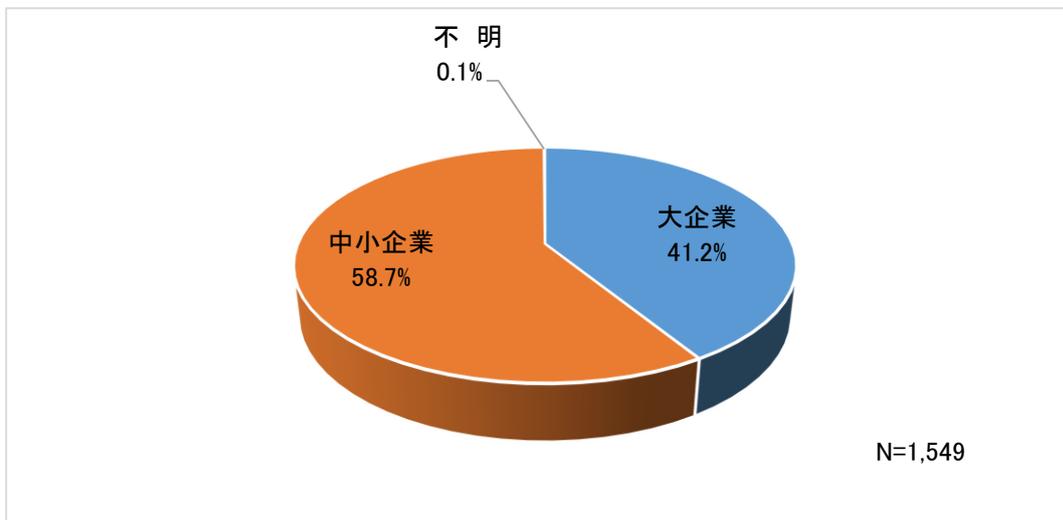
図表IV_1_2. 業態（全体）



(3) 企業規模

回答企業の企業規模を見ると「大企業」が41.2%、「中小企業」が58.7%となっている。

図表IV_1_3. 企業規模（全体）



*1. BtoB に該当する業種：卸売業、運輸・郵便業、金融・保険業、情報通信業、不動産業・物品賃貸業、学術研究・専門/技術サービス業

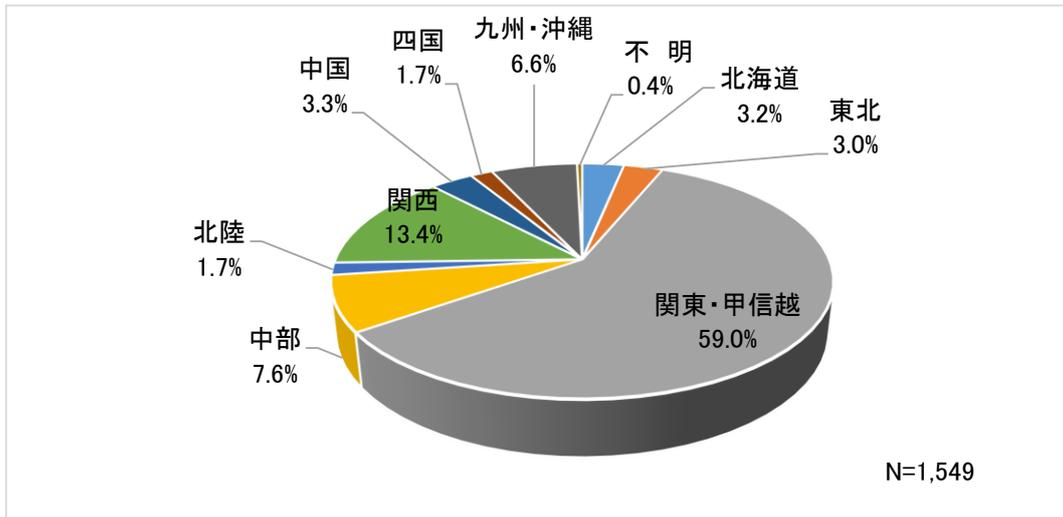
*2. BtoC に該当する業種：小売業、宿泊業・飲食サービス業、生活関連サービス業・娯楽業、医療・福祉、教育/学習支援業

*3. その他に該当する業種：その他サービス業

(4) 所在地（地域区分）

回答企業の所在地を地域区分別に見ると「関東甲信越」が59.0%と最も多く、次いで「関西」が13.4%、「中部」が7.6%と続く。「関東甲信越」では東京都に所在する企業が最も多く、「近畿地方」では大阪府に所在する企業が最も多くなっている。

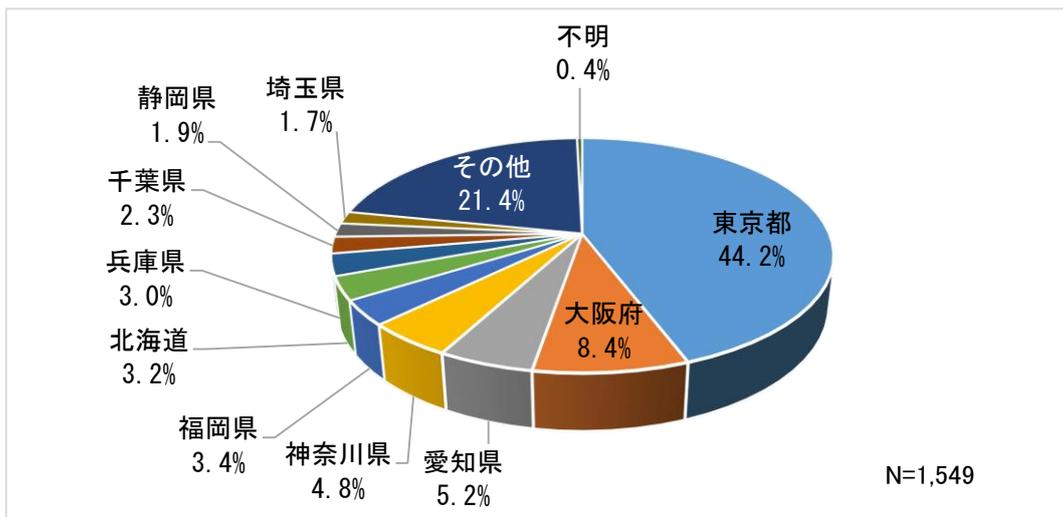
図表IV_1_4. 所在地（地域区分）（全体）



(5) 所在地（都道府県）

回答企業の所在地を都道府県別に上位10地域についてまとめると「東京都」が44.2%と最も多く、次いで「大阪府」が8.4%、「愛知県」が5.2%と続く。

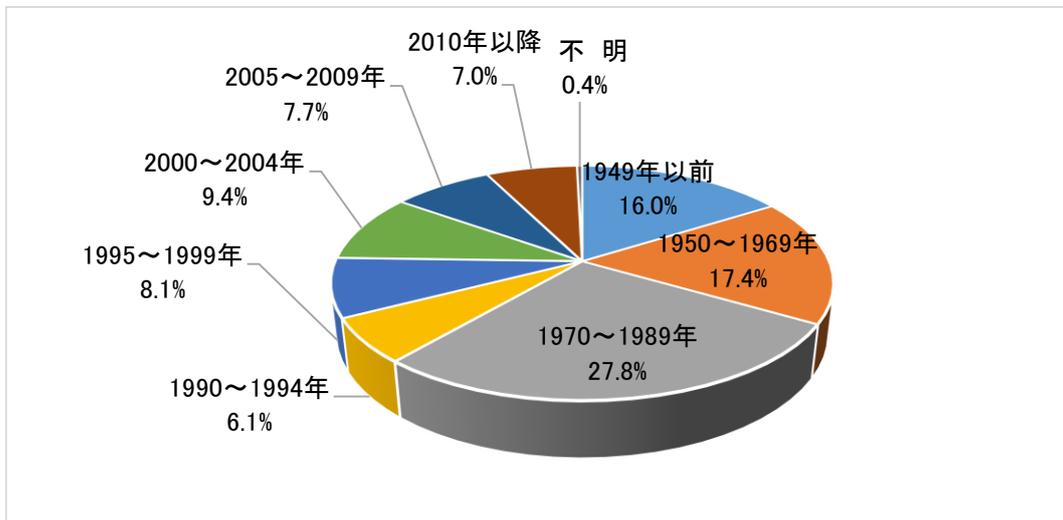
図表IV_1_5. 所在地（都道府県）（全体）



(6) 創業年

創業年は「1970～1989年」が27.8%と最も多く、次いで「1950～1969年」が17.4%、「1949年以前」が16.0%と続く。2000年以降に創業した企業は24.1%となっている。

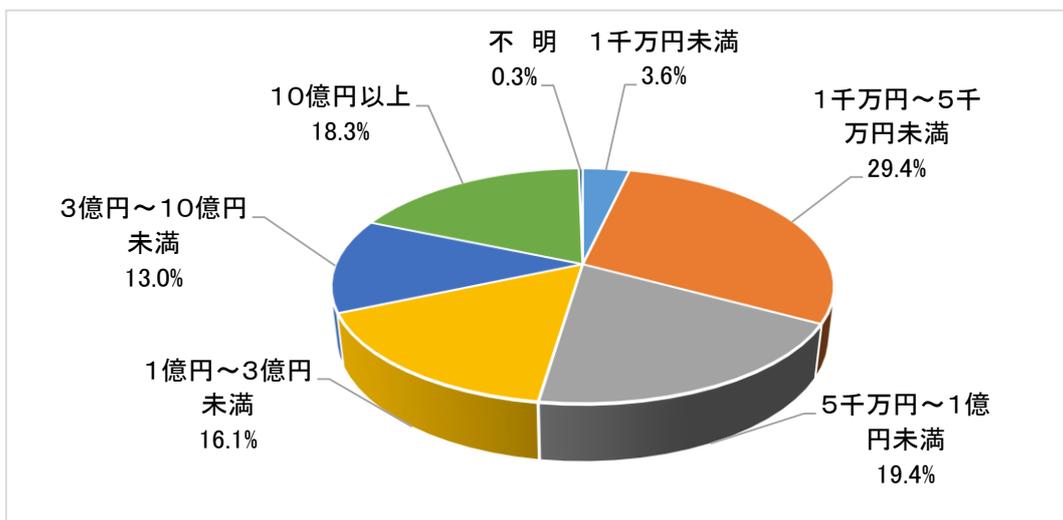
図表IV_1_6. 創業年（全体）



(7) 資本金

資本金は「1千万円～5千万円未満」が29.4%と最も多く、次いで「5千万円～1億円未満」が19.4%と続く。「1億円未満」の企業が52.4%と半数を超える。

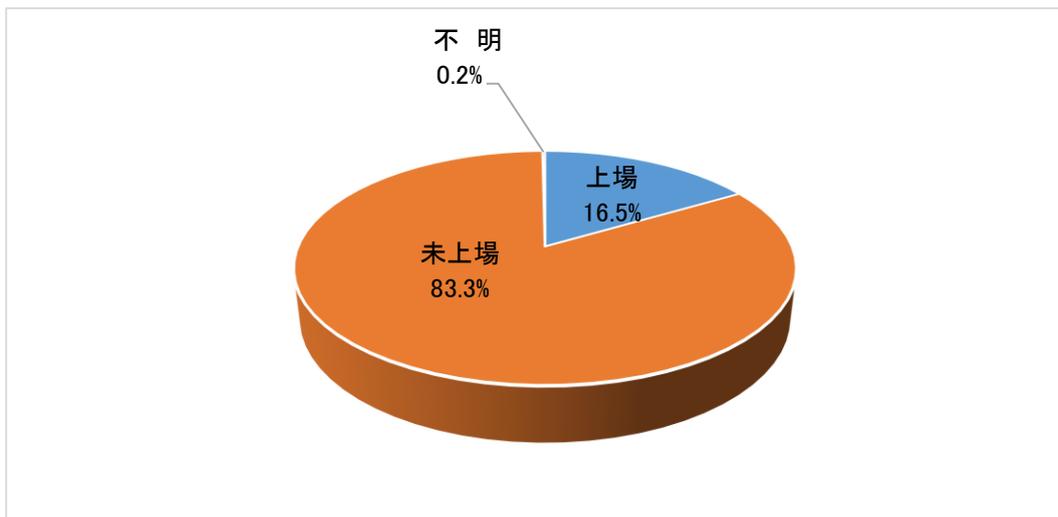
図表IV_1_7. 資本金（全体）



(8) 上場・未上場

回答企業の上場・未上場の割合を見ると「未上場」が83.3%と8割を超えている。

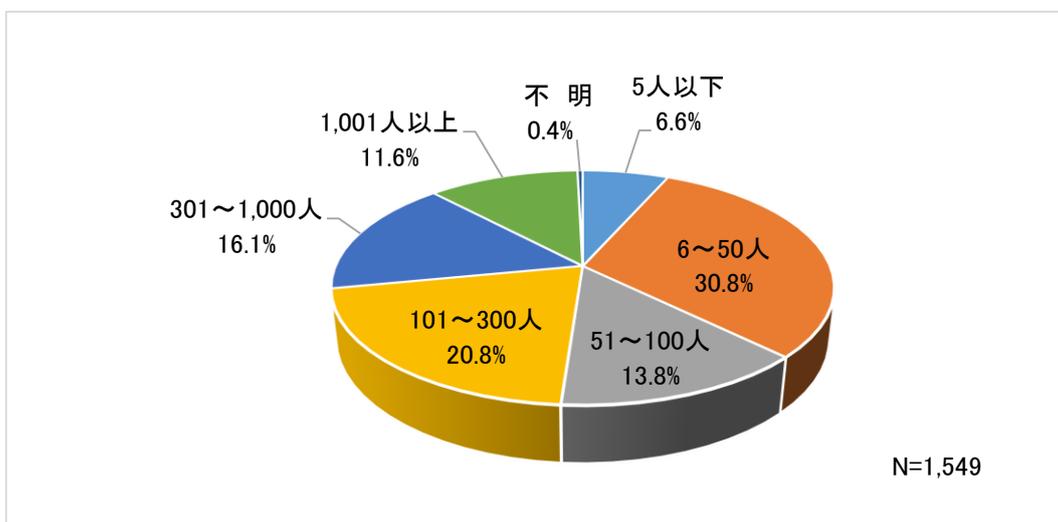
図表IV_1_8. 上場・未上場（全体）



(9) 従業員規模

回答企業の従業員規模は「6～50人」が30.8%と最も多く、次いで「101～300人」が20.8%、「51～100人」が13.8%と続く。

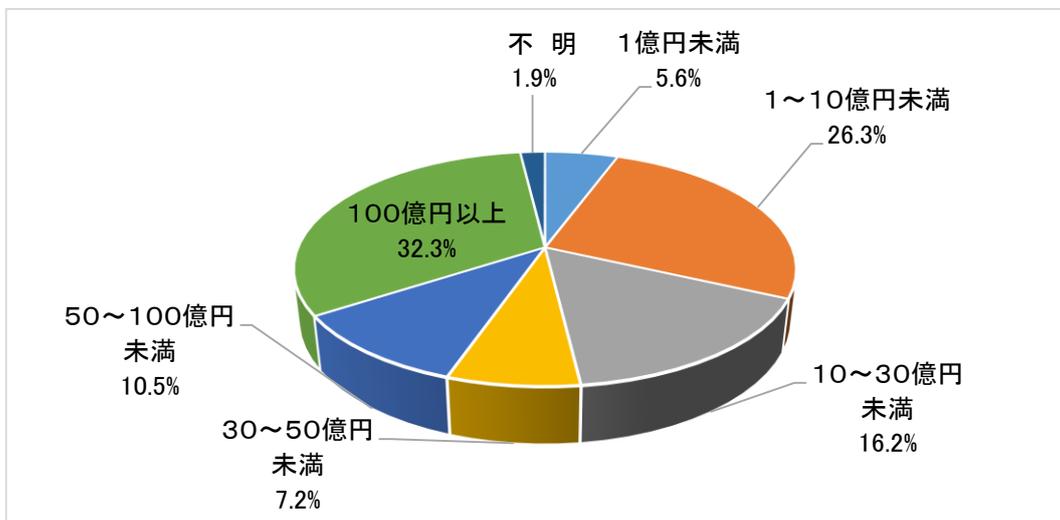
図表IV_1_9. 従業員規模（全体）



(10) 売上高

回答企業の売上高は「100億円以上」が32.3%と最も多く、次いで「1～10億円未満」が26.3%、「10～30億円未満」が16.2%と続く。

図表IV_1_10. 売上高（全体）

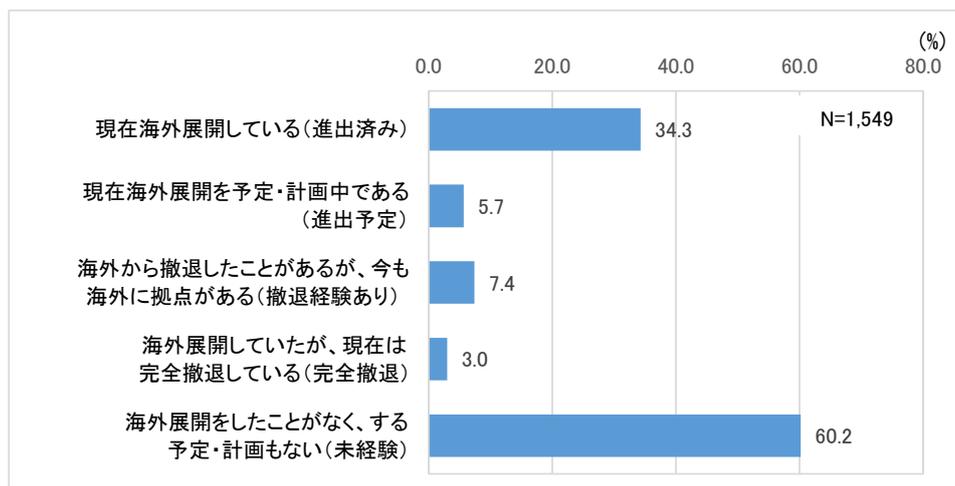


2. 海外展開状況

(1) [問 1] 海外展開状況

回答企業 1,549 社の内、「現在海外展開している」企業は 34.3% (531 社)、「現在海外展開を予定・計画中である」企業は 5.7% (89 社) となっている。「海外展開をしたことがなく、する予定・計画もない」企業は 60.2% (932 社) と最も多い。“撤退経験企業”（「海外から撤退したことがあるが、今も海外に拠点がある」＋「海外展開していたが、現在は完全撤退している」）が 10.4% と 1 割程度の企業が海外進出後に撤退を経験している。

図表IV_2_1. 海外展開状況（全体）【複数回答】



図表IV_2_2. 業種（海外展開状況別）

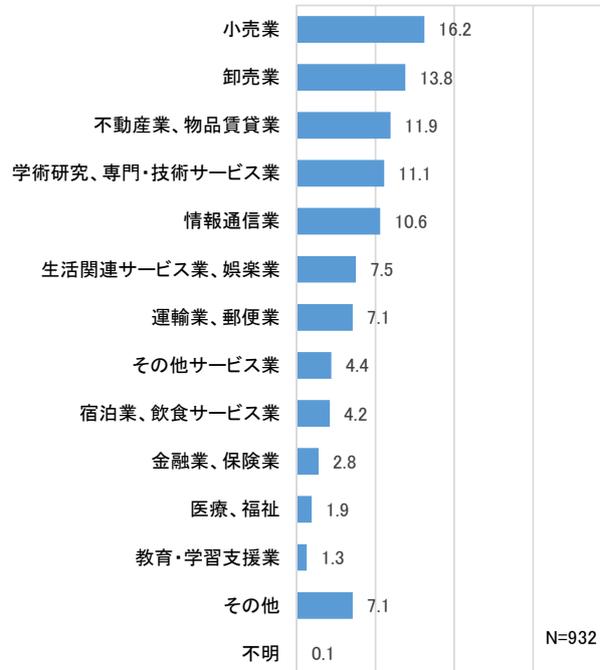
海外進出企業(予定・撤退済を含む)

(%)



海外進出未経験企業

(%)

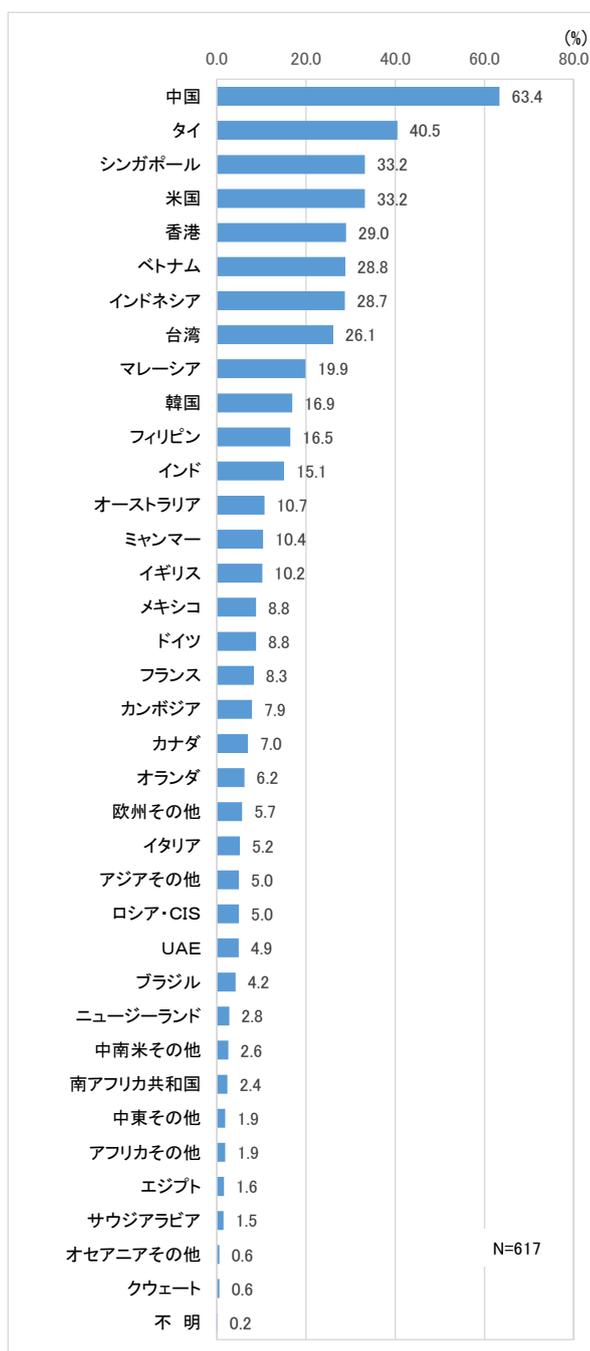


(2) [問 2①] 進出国・地域

海外進出、検討、撤退した企業（617社）に対し、進出国・地域について尋ねたところ、「中国」が最も多く63.4%（391社）、次いで「タイ」が40.5%（250社）、「シンガポール」と「米国」が33.2%（各205社）と続く。

図表IV_2_3. 進出国・地域（全体）【複数回答】

カテゴリ	件数	(全体)%
中国	391	63.4
タイ	250	40.5
シンガポール	205	33.2
米国	205	33.2
香港	179	29.0
ベトナム	178	28.8
インドネシア	177	28.7
台湾	161	26.1
マレーシア	123	19.9
韓国	104	16.9
フィリピン	102	16.5
インド	93	15.1
オーストラリア	66	10.7
ミャンマー	64	10.4
イギリス	63	10.2
メキシコ	54	8.8
ドイツ	54	8.8
フランス	51	8.3
カンボジア	49	7.9
カナダ	43	7.0
オランダ	38	6.2
欧州その他	35	5.7
イタリア	32	5.2
アジアその他	31	5.0
ロシア・CIS	31	5.0
UAE	30	4.9
ブラジル	26	4.2
ニュージーランド	17	2.8
中南米その他	16	2.6
南アフリカ共和国	15	2.4
中東その他	12	1.9
アフリカその他	12	1.9
エジプト	10	1.6
サウジアラビア	9	1.5
オセアニアその他	4	0.6
クウェート	4	0.6
不明	1	0.2
総 数	617	100.0



(3) [問 2②] 海外進出した国・地域

(進出順に最大 5 カ国選択回答、各順位上位 5 カ国を抽出集計)

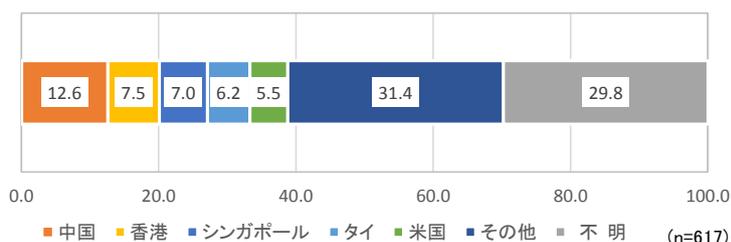
進出した国（進出順）は、いずれも中国の割合が高く、タイ、シンガポール、米国、香港が続いている。

図表IV_2_4. 海外進出した国・地域

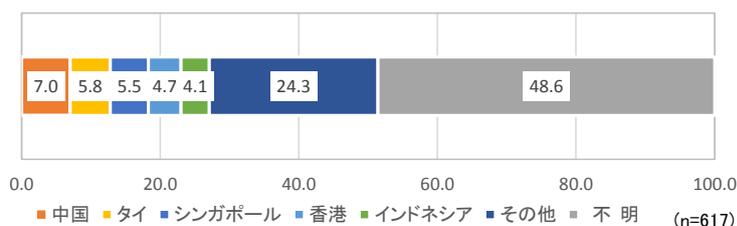
進出国(1番目)	構成比%	件数
中国	25.3	156
米国	16.7	103
タイ	9.2	57
シンガポール	9.1	56
香港	8.8	54
その他	28.0	173
不明	2.9	18
合計	100.0	617



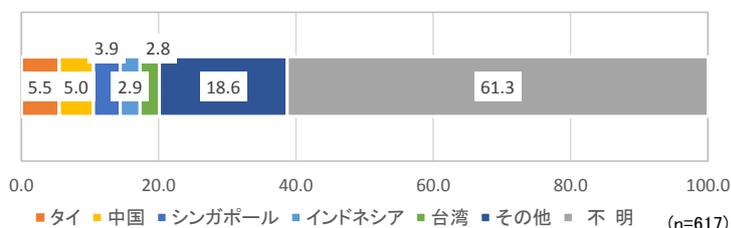
進出国(2番目)	構成比%	件数
中国	12.6	78
香港	7.5	46
シンガポール	7.0	43
タイ	6.2	38
米国	5.5	34
その他	31.4	194
不明	29.8	184
合計	100.0	617



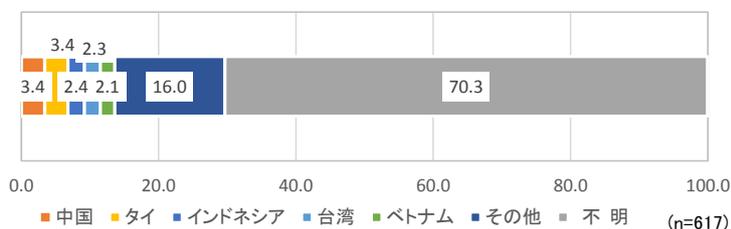
進出国(3番目)	構成比%	件数
中国	7.0	43
タイ	5.8	36
シンガポール	5.5	34
香港	4.7	29
インドネシア	4.1	25
その他	24.3	150
不明	48.6	300
合計	100.0	617



進出国(4番目)	構成比%	件数
タイ	5.5	34
中国	5.0	31
シンガポール	3.9	24
インドネシア	2.9	18
台湾	2.8	17
その他	18.6	115
不明	61.3	378
合計	100.0	617



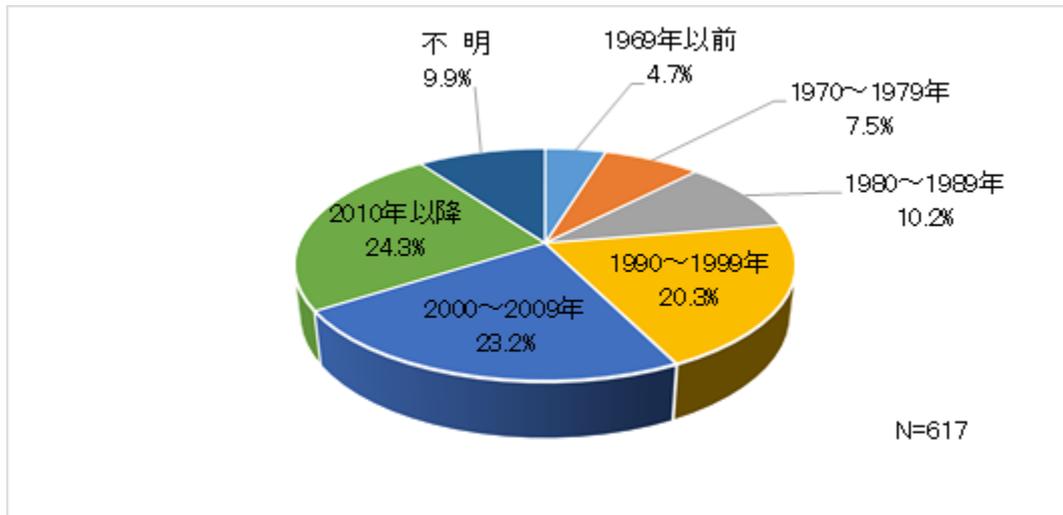
進出国(5番目)	構成比%	件数
中国	3.4	21
タイ	3.4	21
インドネシア	2.4	15
台湾	2.3	14
ベトナム	2.1	13
その他	16.0	99
不明	70.3	434
合計	100.0	617



(4) [問 3①] 進出年（予定・計画・撤退を含む）

海外進出した年は1990年以降が67.8%と6割を超える。中では「2010年以降」が最も多く24.3%となっている。

図表IV_2_5. 進出年（予定・計画・撤退を含む）（全体）

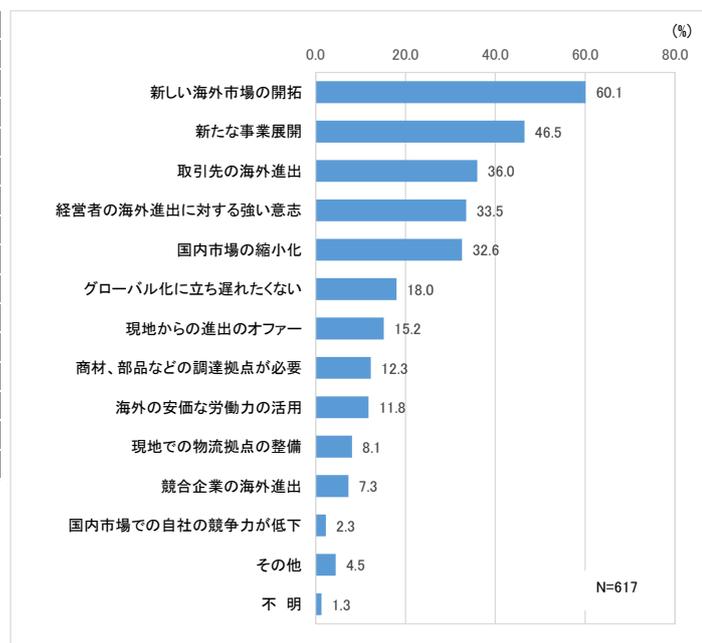


(5) [問 3②] 進出理由

海外進出した理由について尋ねたところ、「新しい海外市場の開拓」が60.1%と最も多く、次いで「新たな事業展開」が46.5%、「取引先の海外進出」が36.0%と続く。

図表IV_2_6. 進出理由（全体）【複数回答】

海外進出理由	件数	構成比%
新しい海外市場の開拓	371	60.1
新たな事業展開	287	46.5
取引先の海外進出	222	36.0
経営者の海外進出に対する強い意志	207	33.5
国内市場の縮小化	201	32.6
グローバル化に立ち遅れたくない	111	18.0
現地からの進出のオファー	94	15.2
商材、部品などの調達拠点が必要	76	12.3
海外の安価な労働力の活用	73	11.8
現地での物流拠点の整備	50	8.1
競合企業の海外進出	45	7.3
国内市場での自社の競争力が低下	14	2.3
その他	28	4.5
不明	8	1.3
サンプル数	617	



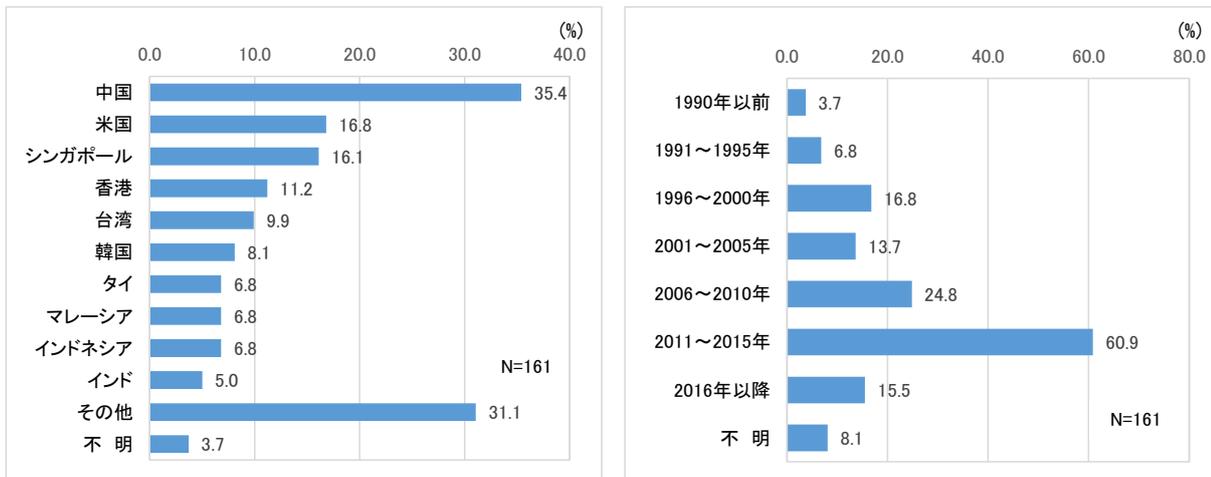
「その他」の回答例

親会社からの進出指示／取引先からの要請／海外情報を収集する拠点として／輸出リスクの回避／商品の安定供給／市場調査のため

(6) [問 4①] 撤退時の状況

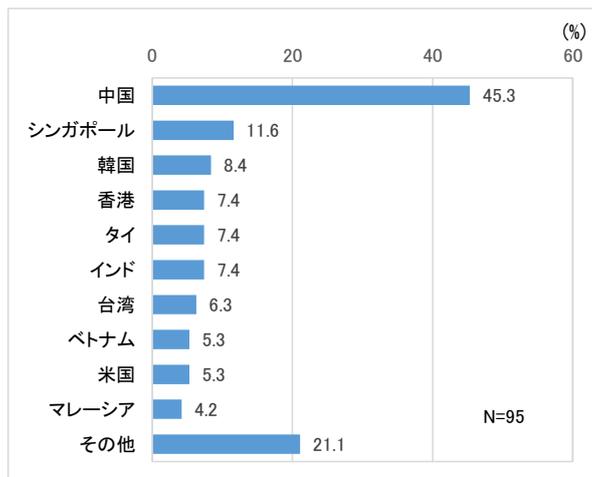
「撤退経験あり」または「完全撤退」していると回答した企業の撤退時期は、2011年以降が多くなっている。また撤退した国・地域は「中国」が35.4%と最も多く、次いで「米国」が16.8%、「シンガポール」が16.1%となっている。

図表IV_2.7. 撤退した時期と国・地域（全体）【複数回答】



2011年以降に撤退した国を見てみると、「中国」が45.3%と最も多く、次いで「シンガポール」が11.6%となっている。

図表IV_2.8. 2011年以降の撤退国・地域（全体）【複数回答】

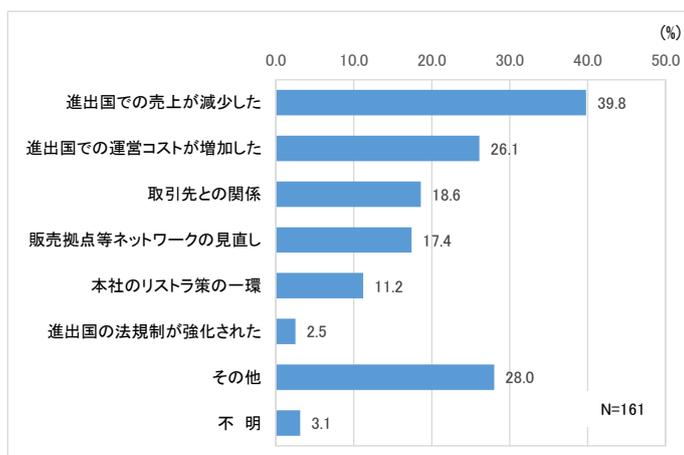


(7) [問 4②] 撤退理由

撤退理由は「進出国での売上が減少した」が 39.8%と最も多く、次いで「進出国での運営コストが増加した」が 26.1%となっている。

図表IV_2_9. 撤退理由（全体）【複数回答】

項目	件数	構成比%
進出国での売上が減少した	64	39.8
進出国での運営コストが増加した	42	26.1
取引先との関係	30	18.6
販売拠点等ネットワークの見直し	28	17.4
本社のリストラ策の一環	18	11.2
進出国の法規制が強化された	4	2.5
その他	45	28
不明	5	3.1
サンプル数	161	



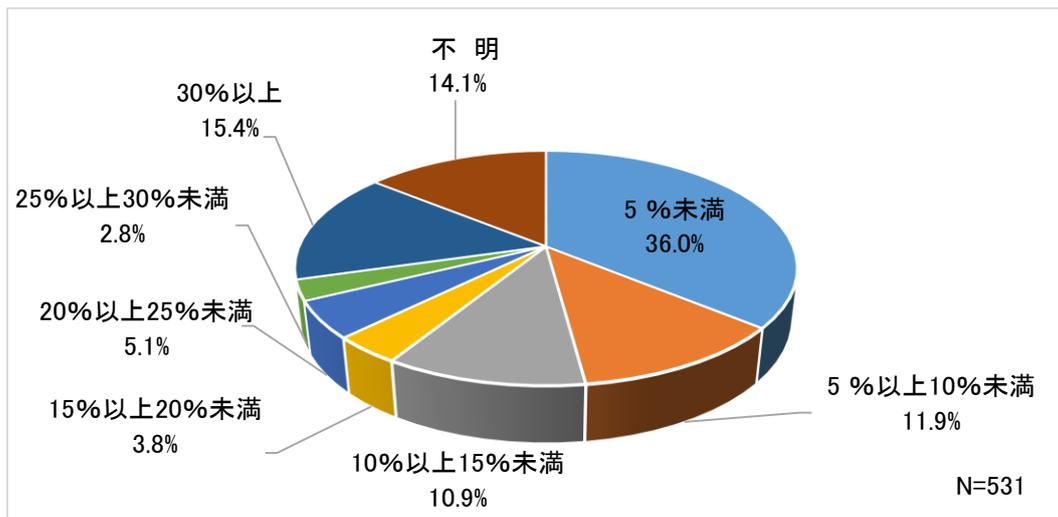
「その他」の回答例

合弁解消／政情不安／現地スタッフの管理の難しさを痛感したため／家賃の値上げ／売り上げ拡大が難しいと判断したため／国内売上が減少したため

(8) [問 5①] 海外事業の売上高比率

国内外の全事業に占める海外事業の売上高比率は、「5%未満」が36.0%、「5%以上10%未満」が11.9%となっている。20%未満の企業が全体の62.6%と6割を占めている。

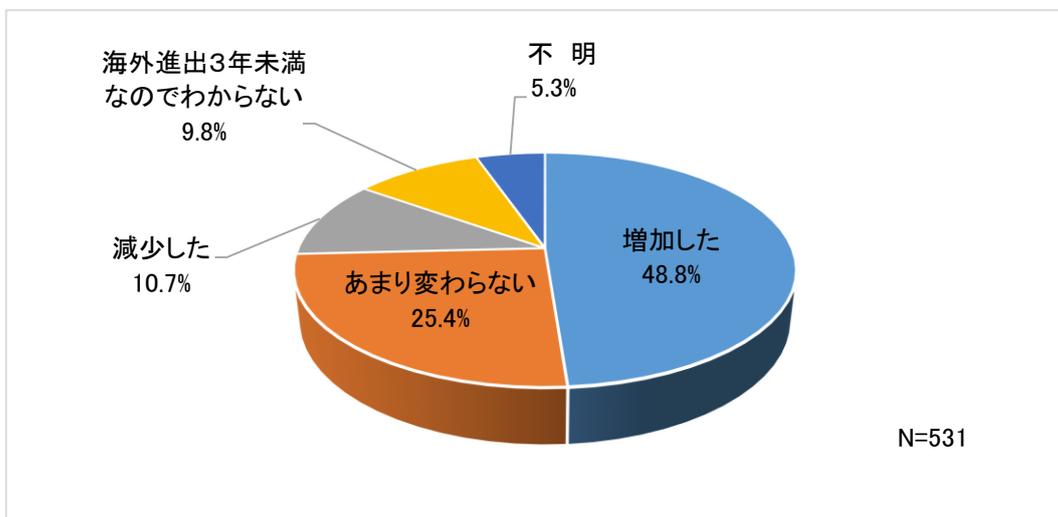
図表IV_2_10. 海外事業の売上高比率（全体）



(9) [問 5②] 海外売上高の3年前との比較

海外売上高を3年前と比較すると、「増加した」企業が48.8%と約半数を占めており、「あまり変わらない」が25.4%となっている。「減少した」と回答した企業は10.7%と1割程度となっている。

図表IV_2_11. 海外売上高の3年前との比較（全体）

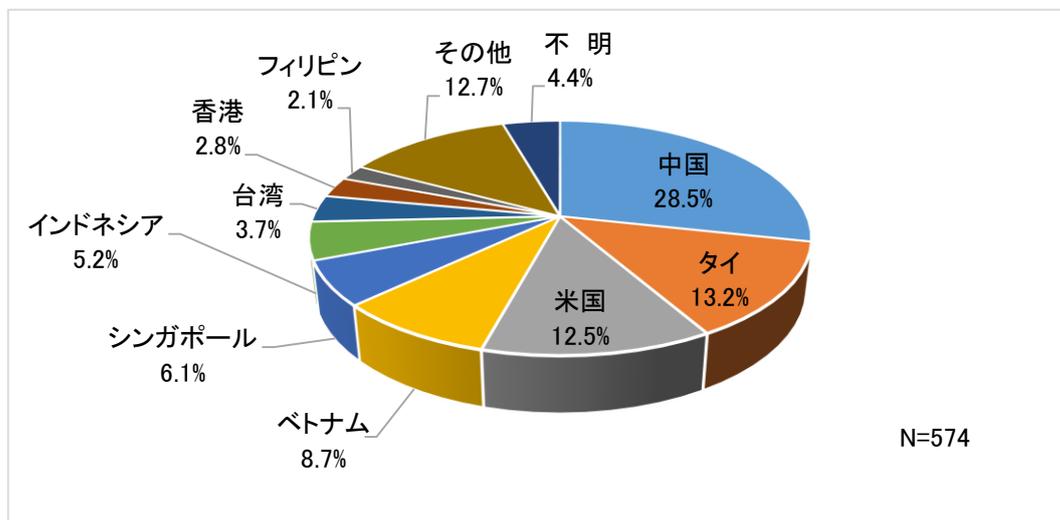


3. 海外展開で重視している国について

(1) [問 6] 最も重視している国・地域

海外展開において最も重視している国・地域について尋ねたところ、「中国」が28.5%と最も多く、次いで「タイ」が13.2%、「米国」が12.5%と続く。

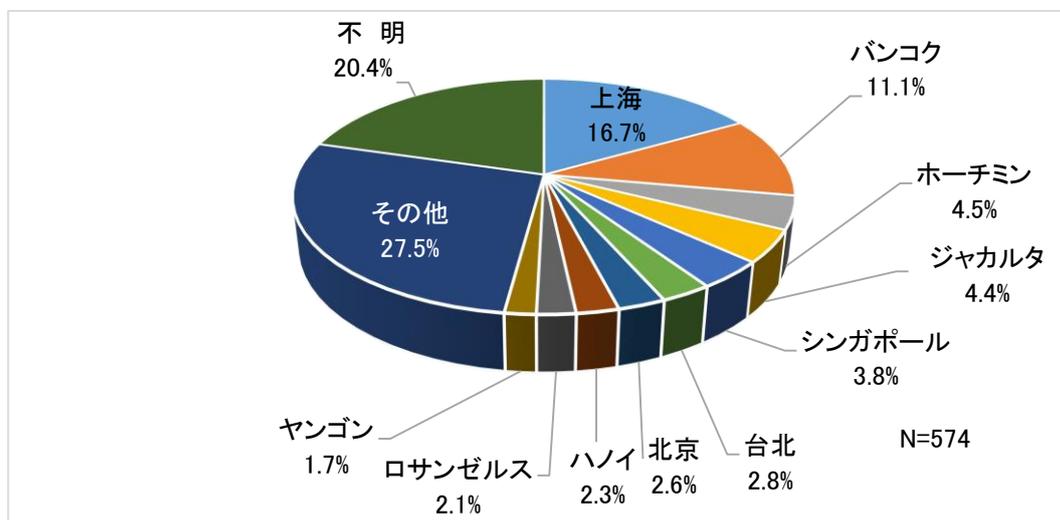
図表IV_3_1. 最も重視している国・地域（全体）



(2) [問 6] 最も重視している都市（上位 10 都市を抽出集計）

重視している都市は、「上海」が16.7%と最も多く、次いで「バンコク」が11.1%、「ホーチミン」が4.5%となっている。

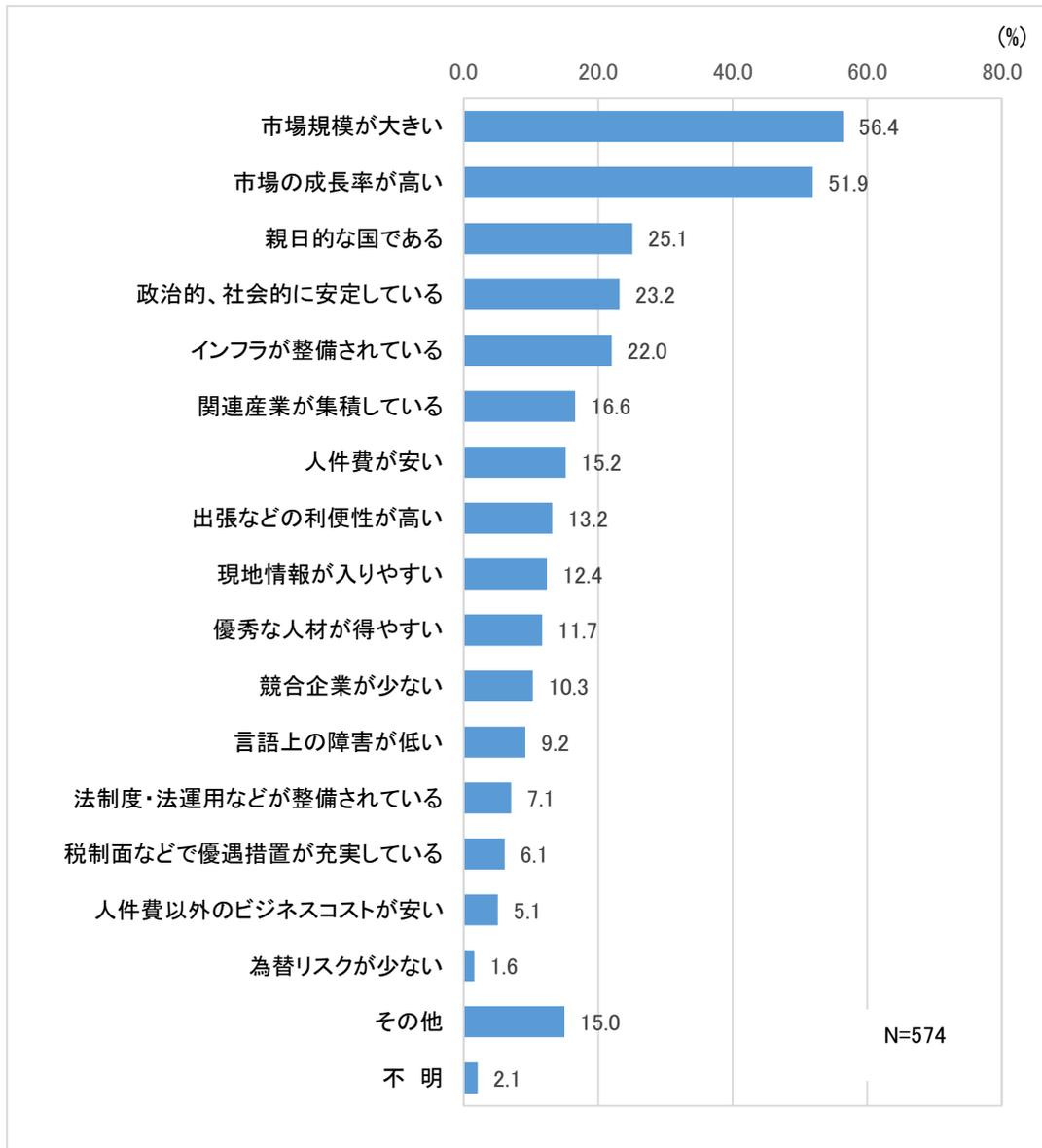
図表IV_3_2. 最も重視している都市（全体）



(3) [問7] 最も重視している国・地域への進出理由

最も重視している国・地域への進出理由は「市場規模が大きい」が56.4%と最も多く、次いで「市場の成長率が高い」が51.9%、「親日的な国である」が25.1%と続く。

図表IV_3_3. 進出理由（全体）【複数回答】



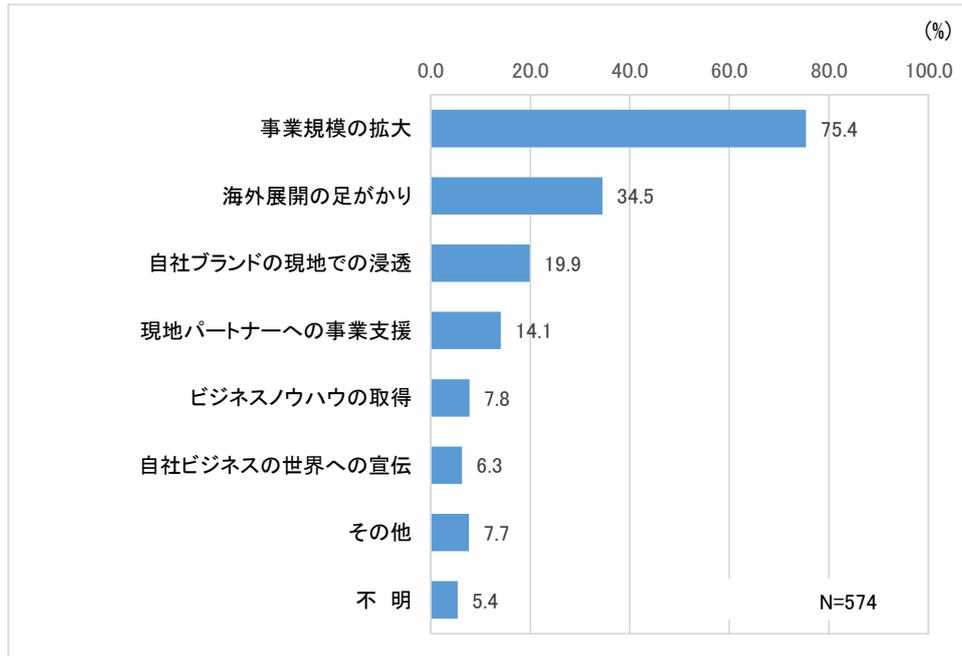
「その他」の回答例

取引先企業が進出している／信頼できるパートナーの存在／進出日系企業が多い／商用施設からの出店要望／他国進出の足掛かりとなり得る／現地政府からの進出要請／顧客が多い／顧客拠店が集中している

(4) [問 8] 進出時の事業目的

進出時の事業上の目的は「事業規模の拡大」が 75.4%と最も多く、次いで「海外展開の足掛かり」が 34.5%、「自社ブランドの現地での浸透」が 19.9%と続く。

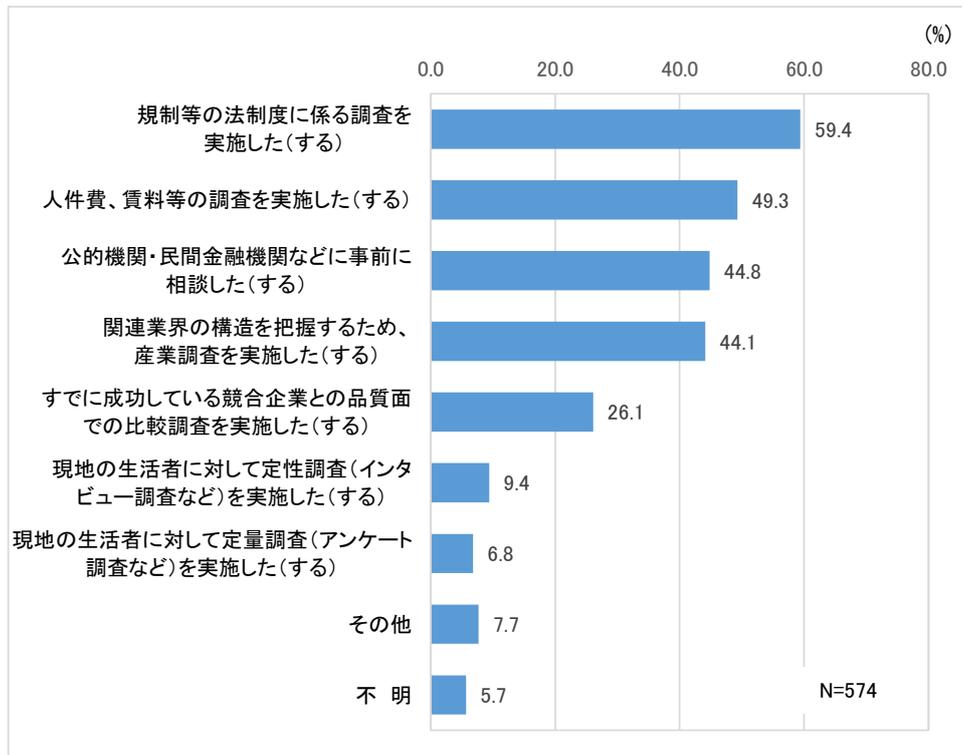
図表IV_3_4. 進出時の事業目的（全体）【複数回答】



(5) [問 9] 進出時の準備

進出時に実施した（する）準備は「規制等の法制度に係る調査を実施した（する）」が 59.4%と最も多く、次いで「人件費、賃料等の調査を実施した（する）」が 49.3%と続く。

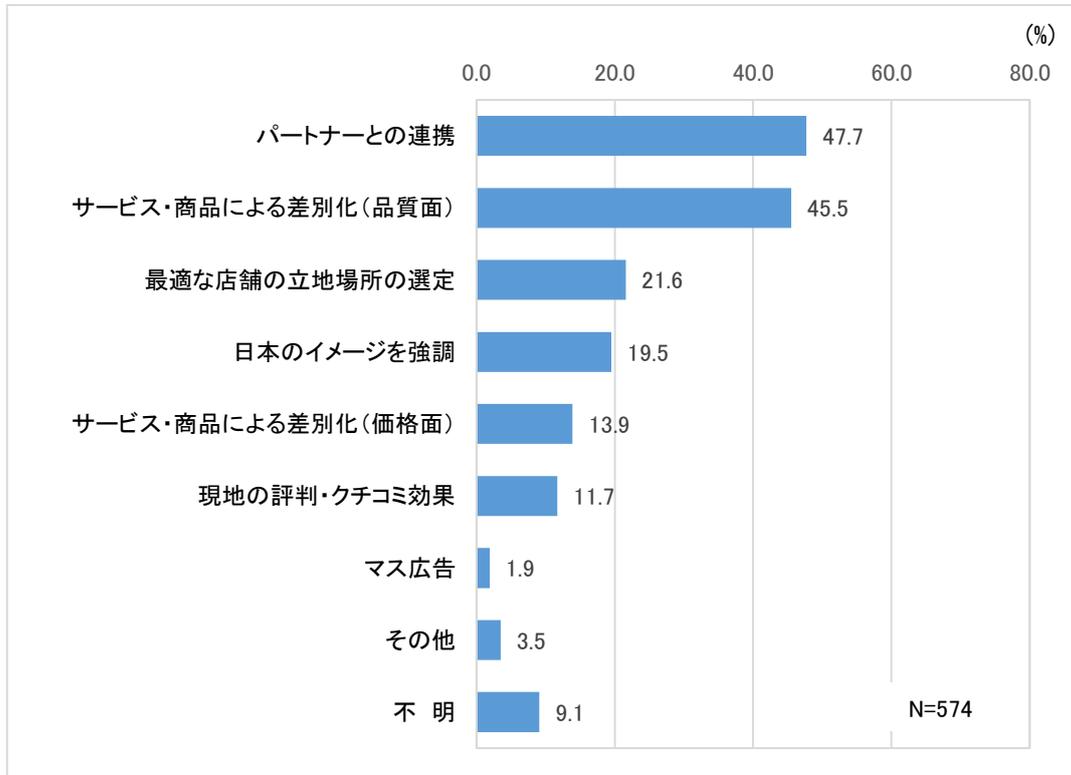
図表IV_3_5. 進出時の準備（全体）【複数回答】



(6) [問 10] 事業展開における戦略や手法

事業展開において採用した（する）戦略や手法は「パートナーとの連携」が 47.7%と最も高く、次いで「サービス・商品による差別化（品質面）」が 45.5%と続く。

図表IV_3_6. 事業展開における戦略や手法（全体）【複数回答】



「その他」の回答例

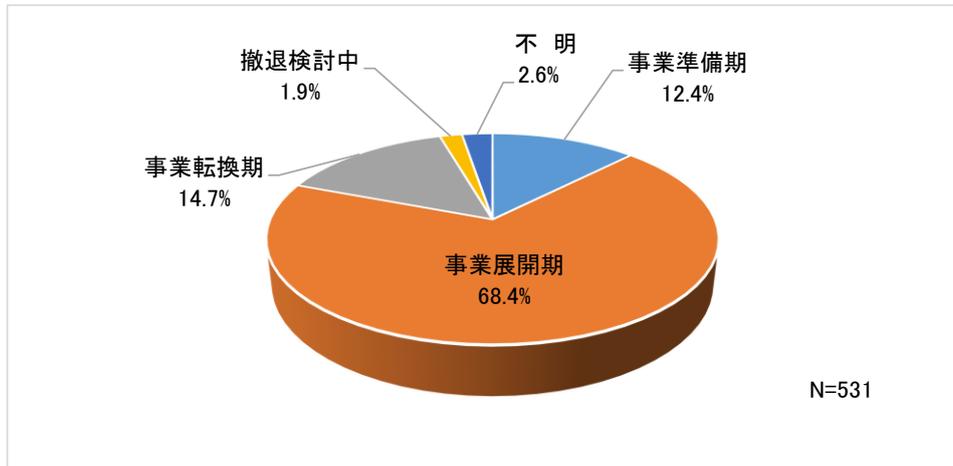
S N S を利用した販促活動／現地企業買収／政府との連携／現地スタッフの積極的な採用／国内の取引関係を活用

4. 海外展開で重視している国・地域における事業の現状について

(1) [問 11①] 重視している国・地域の事業段階

問1で「現在海外展開している」と回答した企業（以下、「進出済み企業」）が最も重視している国・地域における事業の現状は「事業展開期」が68.4%と過半数を占め、次いで「事業転換期」が14.7%と続く。

図表IV_4.1. 重視している国・地域の事業段階（全体）



事業準備期：進出して間もない時期で、事業の準備をしている時期

事業展開期：本格的な事業の展開・拡大を行っている時期

事業転換期：事業の見直しや統廃合を考えている時期

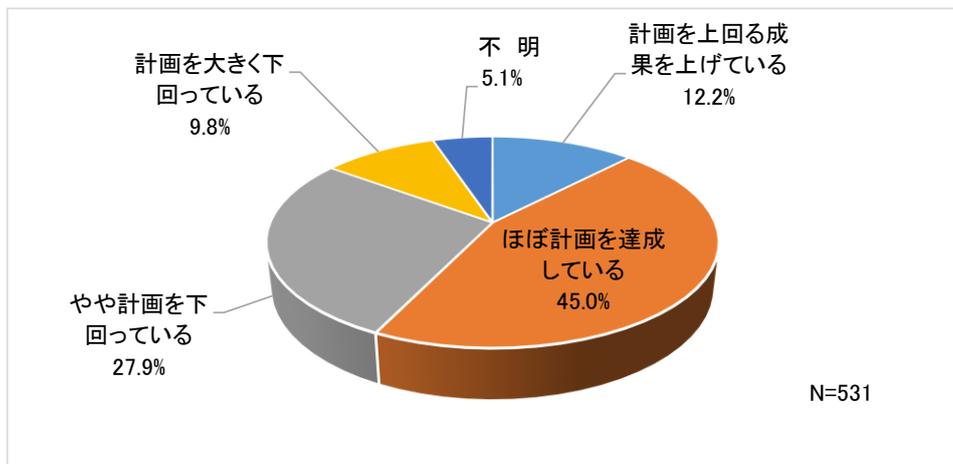
撤退検討中：現地事業の撤退を検討している時期

(2) [問 11②] 重視している国・地域の事業状況

進出済み企業が重視している国・地域における事業状況は「ほぼ計画を達成している」が45.0%と最も多く、「計画を上回る成果を上げている」12.2%と合わせると57.2%と過半数が計画通り、またはそれ以上の成果を上げている。

一方で“計画を下回っている”（「やや計画を下回っている」＋「計画を大きく下回っている」）と回答した企業が37.7%と3割を超えており、結果が二分している。

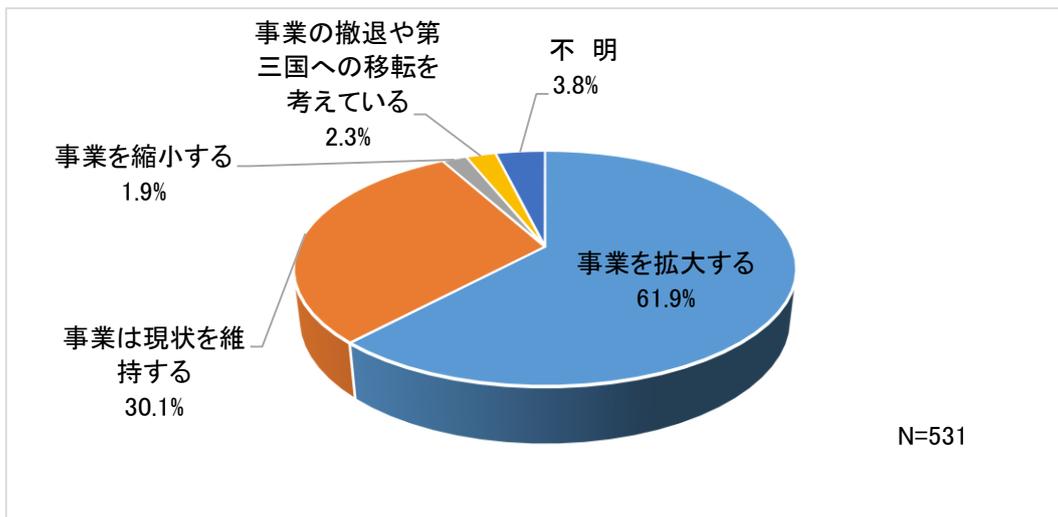
図表IV_4.2. 重視している国・地域の事業状況（全体）



(3) [問 11③] 重視している国・地域の事業の方向性

進出済み企業が重視している国・地域における今後の事業の方向性は「事業を拡大する」が 61.9%と積極的に拡大を進める企業が 6 割、「事業は現状を維持する」が 30.1%となっている。

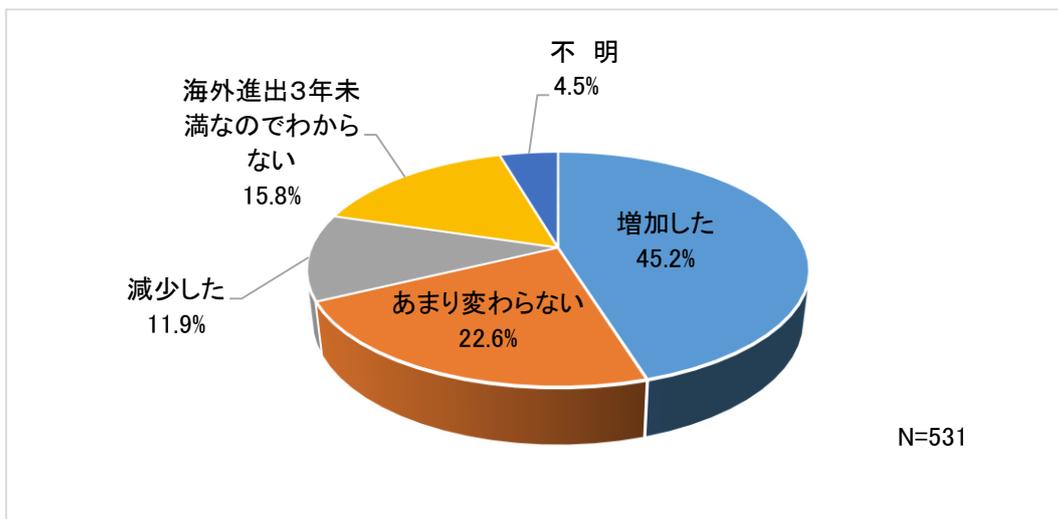
図表IV_4.3. 重視している国・地域の事業の方向性（全体）



(4) [問 12①] 重視している国・地域の売上高変化

進出済み企業が重視している国・地域における事業の売上高について 3 年前と比較すると「増加した」との回答が 45.2%となっており、「あまり変わらない」が 22.6%となっている。

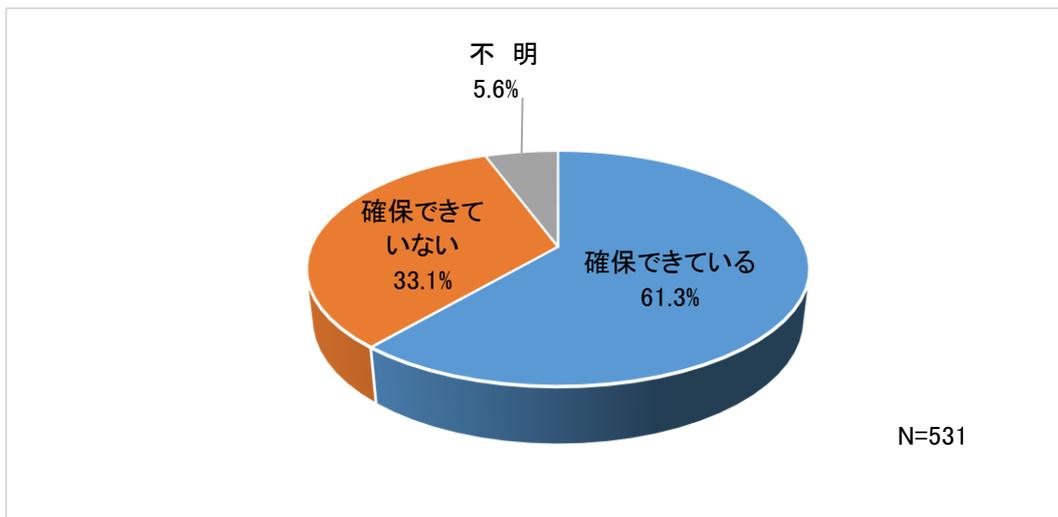
図表IV_4.4. 重視している国・地域の売上高変化（全体）



(5) [問 12②] 重視している国・地域の事業収益

進出済み企業が重視している国・地域における事業収益は「確保できている」が61.3%となっている。一方で事業収益を「確保できていない」が33.1%と収益を上げられていない企業が3割を超えている。

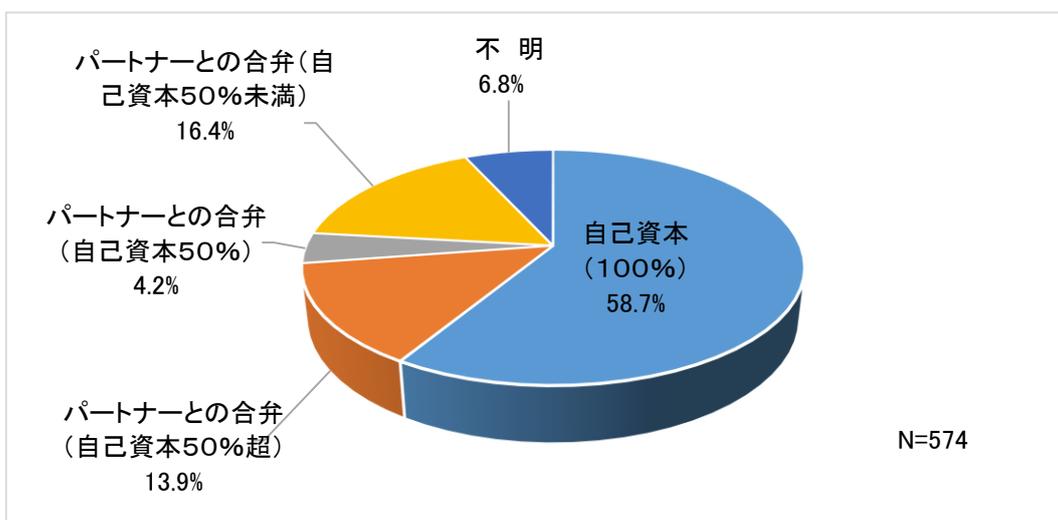
図表IV_4.5. 重視している国・地域の事業収益（全体）



(6) [問 13] 重視している国・地域への投資形態

重視している国・地域への投資形態は「自己資本」によるものが58.7%と過半数を占めている。次いで「パートナーとの合弁（自己資本50%未満）」が16.4%となっている。

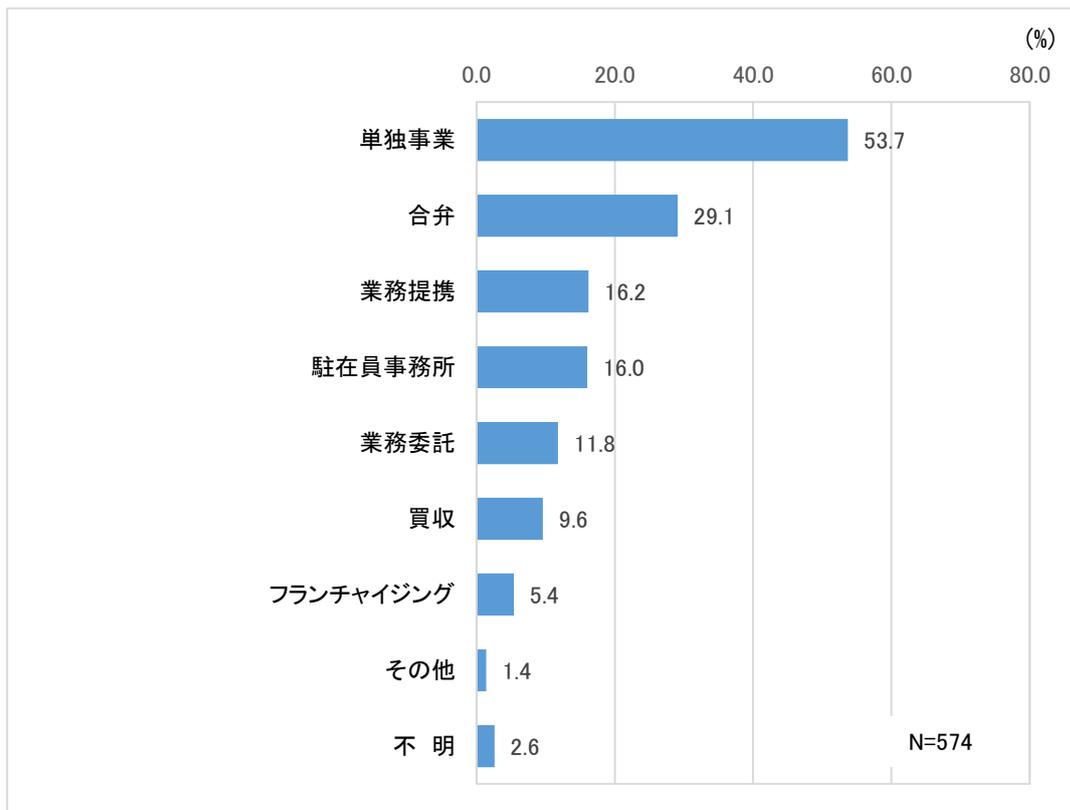
図表IV_4.6. 重視している国・地域への投資形態（全体）



(7) [問 14] 重視している国・地域への参入方法

重視している国・地域への参入方法は「単独事業」が53.7%と最も高くなっており、次いで「合併」が29.1%となっている。

図表IV_4_7. 重視している国・地域への参入方法（全体）【複数回答】



(8) [問 15] 重視している国・地域で展開している業種

重視している国・地域における事業の業種は「飲食店」が12.0%と最も多く、次いで「その他の卸売業」が9.1%、「各種商品卸売業」が8.0%となっている。

図表Ⅳ_4_8. 重視している国・地域で展開している業種（全体）

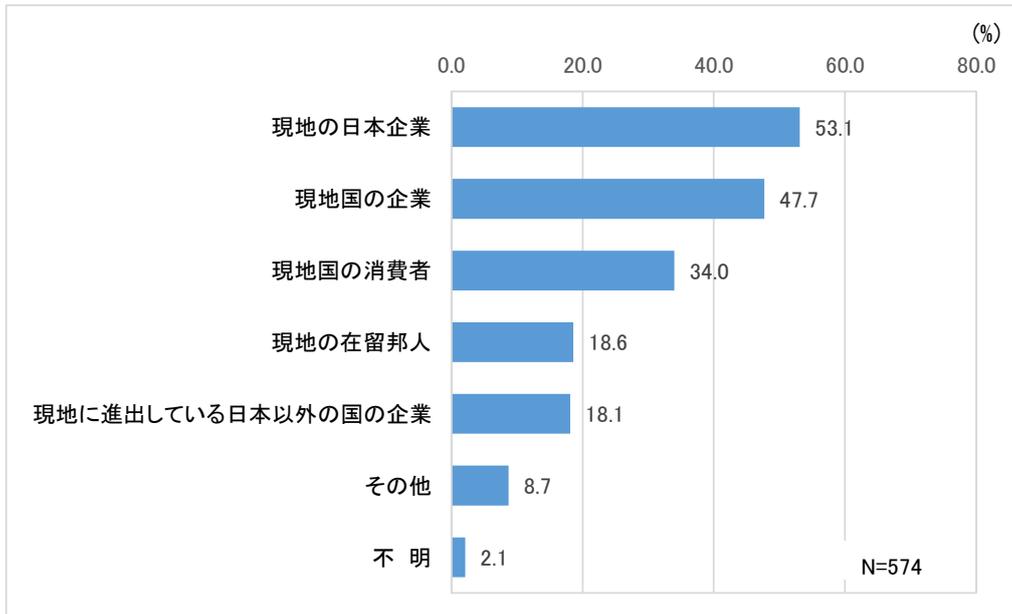
カテゴリ	件数	(全体)%
飲食店	69	12.0
その他の卸売業	52	9.1
各種商品卸売業	46	8.0
機械器具卸売業	46	8.0
運輸に附帯するサービス業	45	7.8
情報サービス業	40	7.0
倉庫業	32	5.6
その他の学術研究、専門・技術サービス業	31	5.4
各種商品小売業	25	4.4
飲食料品小売業	20	3.5
道路貨物運送業	19	3.3
繊維・衣服等卸売業	17	3.0
飲食料品卸売業	17	3.0
建築材料、鉱物・金属材料等卸売業	17	3.0
不動産賃貸業・管理業	16	2.8
織物・衣服・身の回り品小売業	15	2.6
機械器具小売業	15	2.6
その他の小売業	12	2.1
その他の生活関連サービス業	12	2.1
インターネット附随サービス業	11	1.9
航空運輸業	11	1.9
銀行業	11	1.9
不動産取引業	11	1.9
その他の金融業	10	1.7
水運業	9	1.6
その他の教育、学習支援業	9	1.6
宿泊業	7	1.2
職業紹介・労働者派遣業	7	1.2
通信業	6	1.0
保険業	6	1.0
広告業	6	1.0
映像・音声・文字情報制作業	5	0.9
物品賃貸業	5	0.9
学術・開発研究機関	5	0.9
社会保険・社会福祉・介護事業	5	0.9
貸金業等非預金信用機関	4	0.7
娯楽業	3	0.5
洗濯・理容・美容・浴場業	2	0.3
医療業	2	0.3
保健衛生	2	0.3
自動車整備業	2	0.3
道路旅客運送業	1	0.2
廃棄物処理業	1	0.2
放送業	0	0.0
鉄道業	0	0.0
協同組織金融業	0	0.0
学校教育	0	0.0
その他	63	11.0
不明	14	2.4
総数	574	100.0



(9) [問 16] 重視している国・地域の対象顧客

重視している国・地域における対象顧客は「現地の日本企業」が53.1%と最も多く、次いで「現地国の企業」が47.7%、「現地国の消費者」が34.0%となっている。

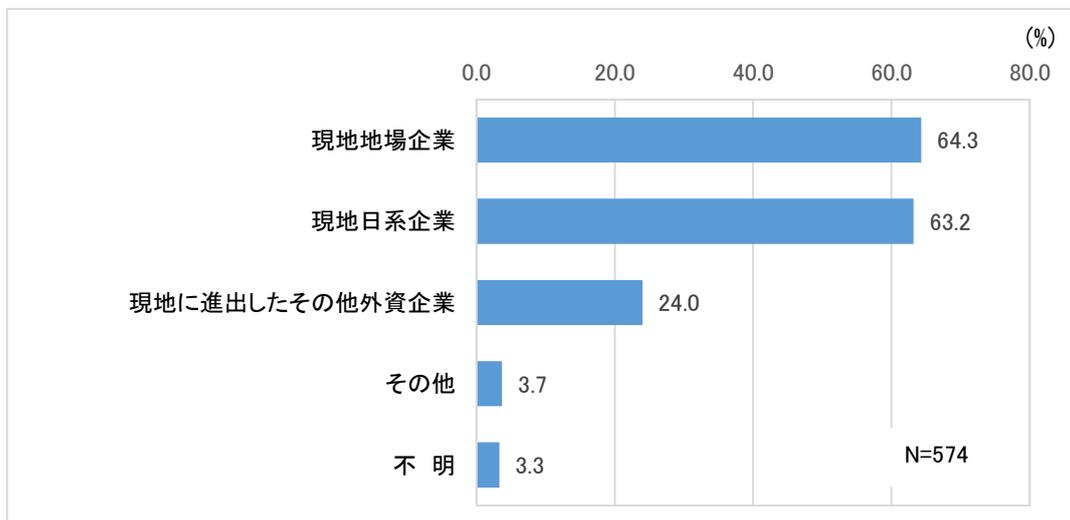
図表IV_4_9. 重視している国・地域の対象顧客（全体）【複数回答】



(10) [問 18] 重視している国・地域での競合企業

重視している国・地域における競合企業は「現地地場企業」が64.3%、「現地日系企業」が63.2%となっている。

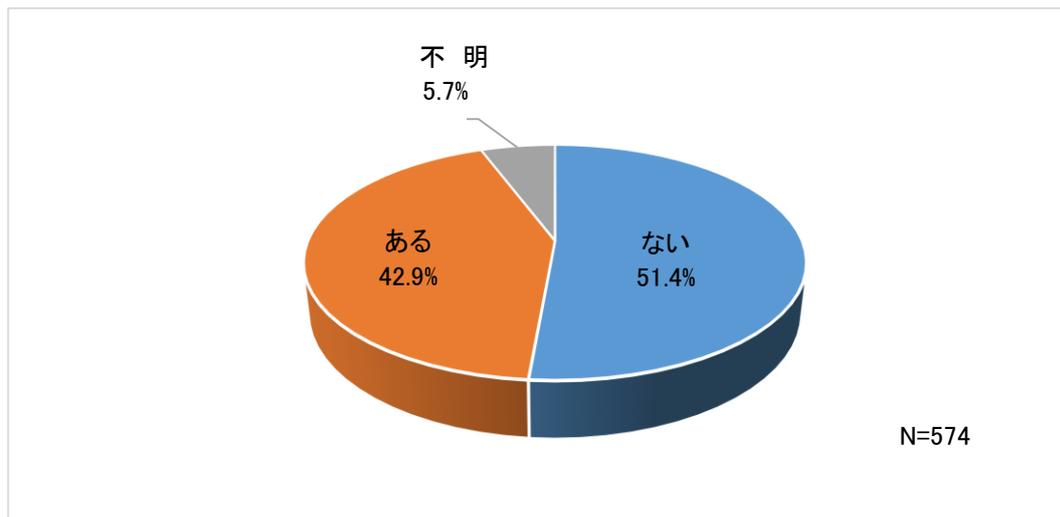
図表IV_4_10. 重視している国・地域での競合企業（全体）【複数回答】



(11) [問 19] 重視している国・地域から第3国への進出意向

リスク分散のために、重視している国・地域から第3国への進出意向は「ない」とした企業が51.4%、「ある」とした企業が42.9%となっている。

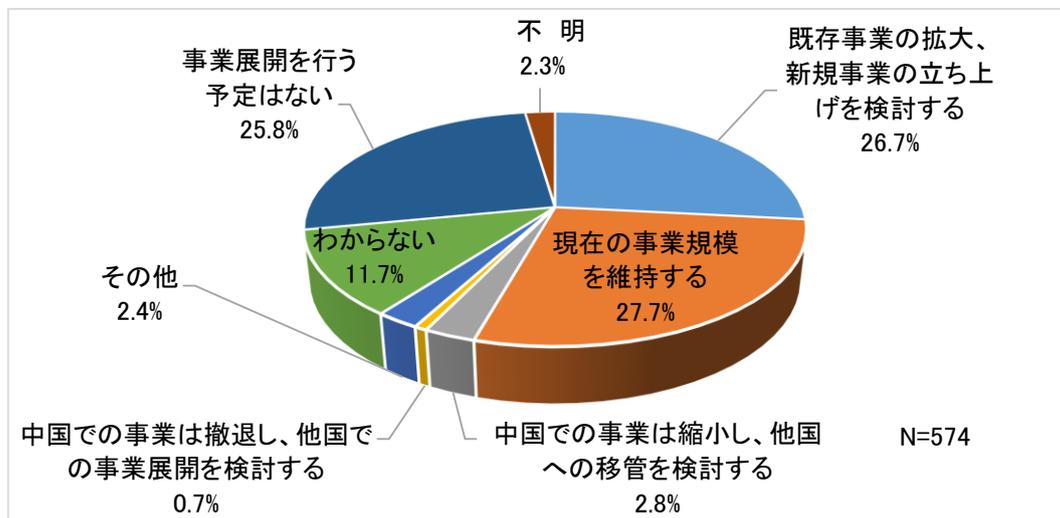
図表IV_4_11. 重視している国・地域から第3国への進出意向（全体）



(12) [問 20] 中国における今後3年以内の事業の方向性

中国における今後3年以内の事業展開は「現在の事業規模を維持する」が27.7%と最も多く、次いで「既存事業の拡大、新規事業の立ち上げを検討する」が26.7%となっている。「中国からの撤退・縮小」（「中国での事業は縮小し、他国への移管を検討する」＋「中国での事業は撤退し、他国での事業展開を検討する」）との回答は3.5%となっている。

図表IV_4_12. 中国における今後3年以内の事業の方向性（全体）



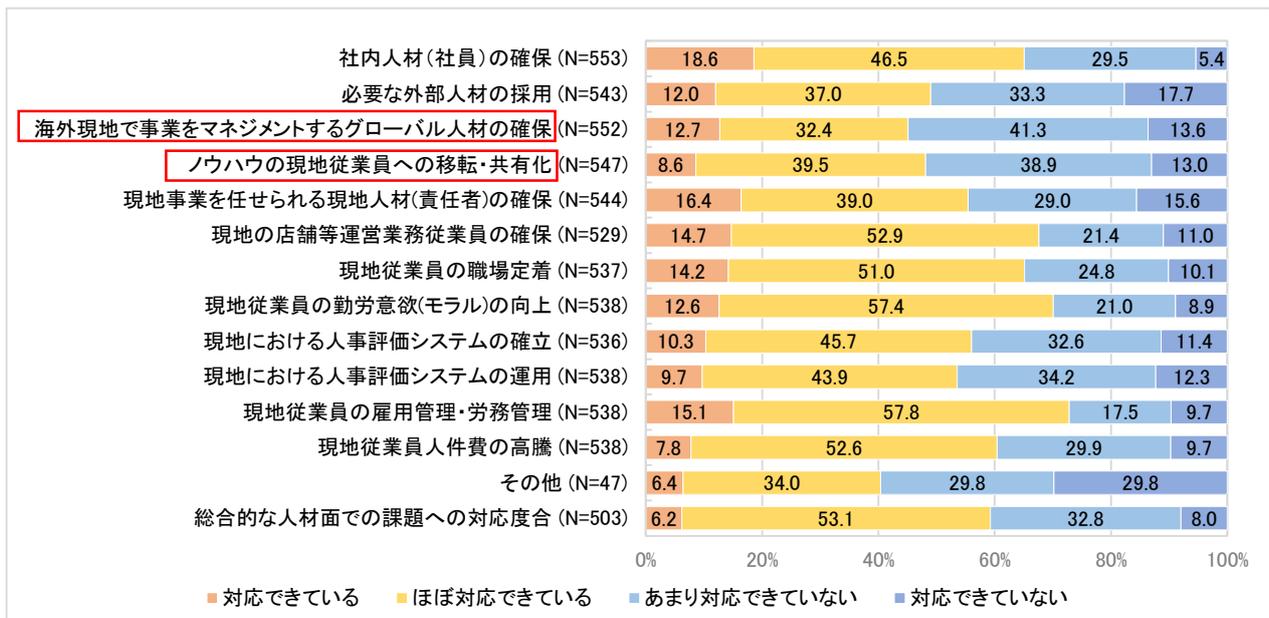
5. 重視している国における課題や対応状況

(1) [問 21] 人材面における課題

人材面での課題について“対応済み”（「対応できている」＋「ほぼ対応できている」）との回答は「現地従業員の雇用管理・労務管理」が72.9%と最も多く、次いで「現地従業員の勤労意欲モラルの向上」が70.0%、「現地の店舗等運營業務従業員の確保」が67.6%と続く。

一方、“未対応”（「対応できていない」＋「あまり対応できていない」）との回答は「海外現地で事業をマネジメントするグローバル人材の確保」が54.9%と最も高く、次いで「ノウハウの現地従業員への移転・共有化」が51.9%、「現地における人事評価システムの運用」が46.5%となっている。

図表 V_5_1. 人材面における課題（全体）



※図表中の赤囲みは「対応できていない」および「あまり対応できていない」の合計が50.0%を超えている課題、以下同様

「課題」に関する自由記述

現地での優秀な人材の確保／現地従業員の定着率が低い／現地リーダー層の育成が進まない／日本からの派遣を必要とする際、人材確保とコスト負担が問題／現地人件費の高騰／若年者の海外志向の低下

「対策」に関する自由記述

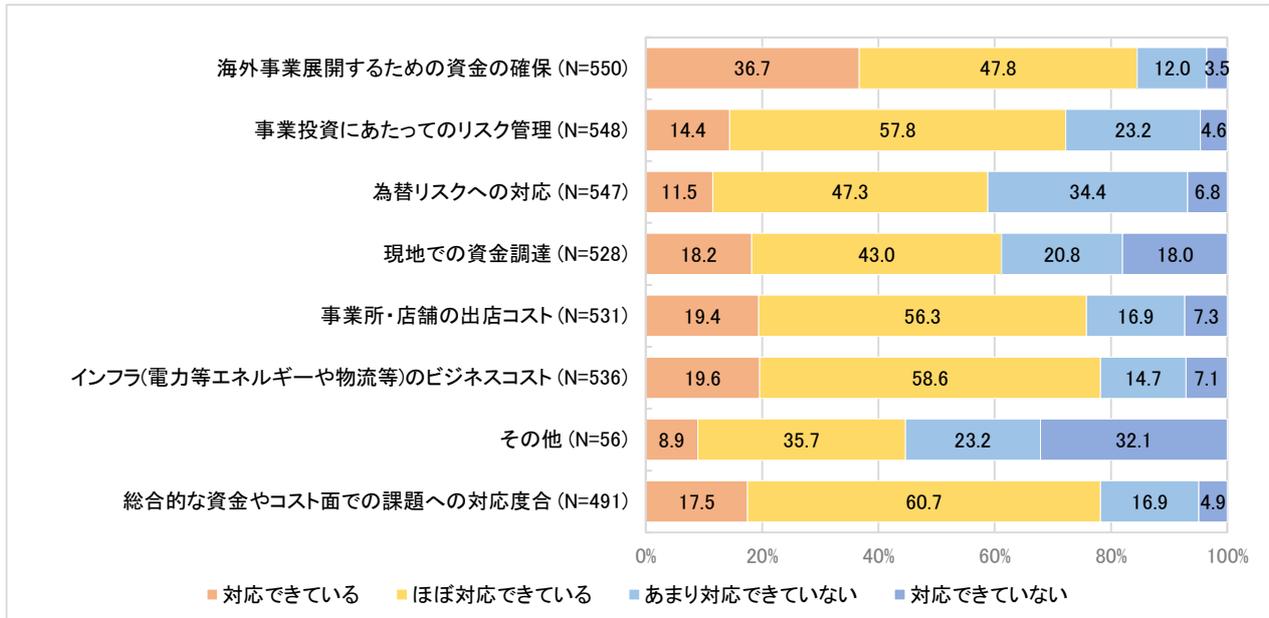
現地従業員に対する人事評価システムの確立と運用／国内で海外勤務を前提とした社員の募集、採用、教育／日本からの駐在員による指導、教育／処遇面の見直し／トップ層のローカル人材採用

(2) [問 22] 資金・コスト面における課題

資金・コスト面での課題について“対応済み”（「対応できている」＋「ほぼ対応できている」）との回答は「海外事業展開するための資金の確保」が 84.5%と最も多く、次いで「インフラ電力等エネルギーや物流等のビジネスコスト」が 78.2%と続く。

一方、“未対応”（「対応できていない」＋「あまり対応できていない」）との回答は「為替リスクへの対応」が 41.2%と最も高く、次いで「現地での資金調達」が 38.8%となっている。

図表 V_5_2. 資金・コスト面における課題（全体）



「課題」に関する自由記述

運転資金に対する為替リスク／人件費が売上に占める割合が高く、日本と同じ事業構造が成り立たない／現地での資金調達／家賃高騰への対応

「対策」に関する自由記述

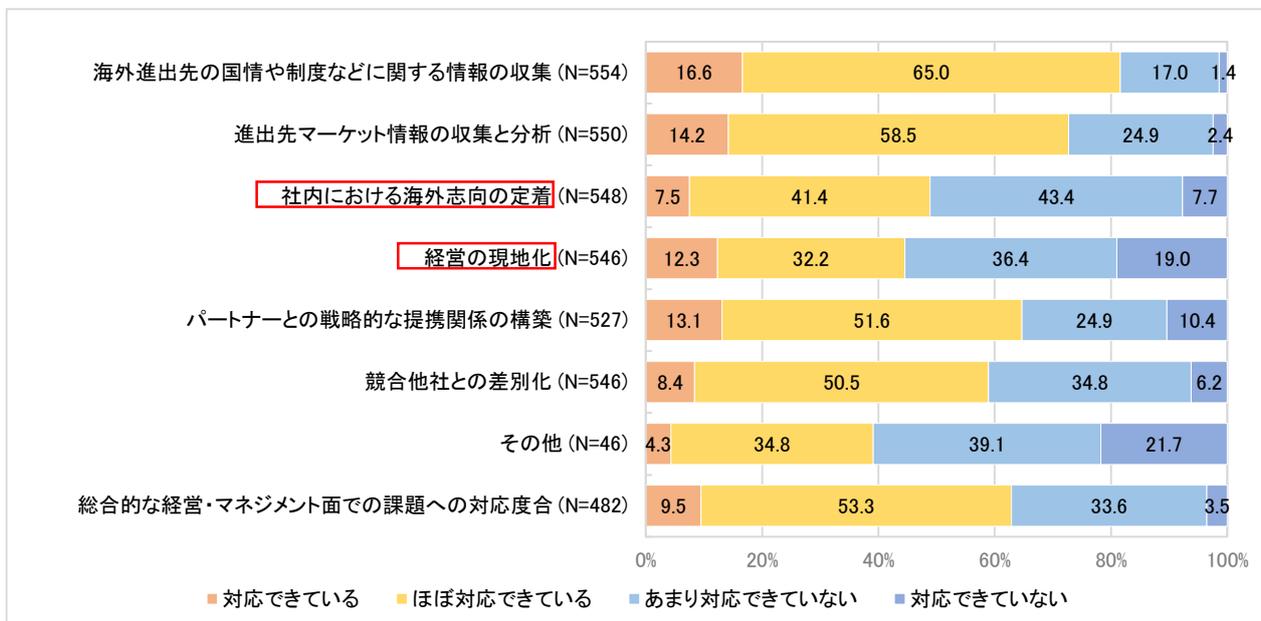
為替相場を見ながら日本から資金提供する／合弁など投資負担の少ないビジネスモデルを検討する／現地インフラを活用する／公的機関、金融機関への相談、情報収集を行いリスク回避に努める

(3) [問 23] 経営・マネジメント面における課題

経営・マネジメント面での課題について“対応済み”（「対応できている」＋「ほぼ対応できている」）との回答は「海外進出先の国情や制度などに関する情報の収集」が81.6%と最も多く、次いで「進出先マーケット情報の収集と分析」が72.7%と続く。

一方、“未対応”（「対応できていない」＋「あまり対応できていない」）との回答は「経営の現地化」が55.4%と最も高く、次いで「社内における海外志向の定着」が51.1%となっている。

図表 V_5_3. 経営・マネジメント面における課題（全体）



「課題」に関する自由記述

現地経営者の育成／経営方針と現場の温度差が大きい／法制度が異なる中での内部統制の確率／競合他社との差別化／情報収集力／サービスレベルの向上

「対策」に関する自由記述

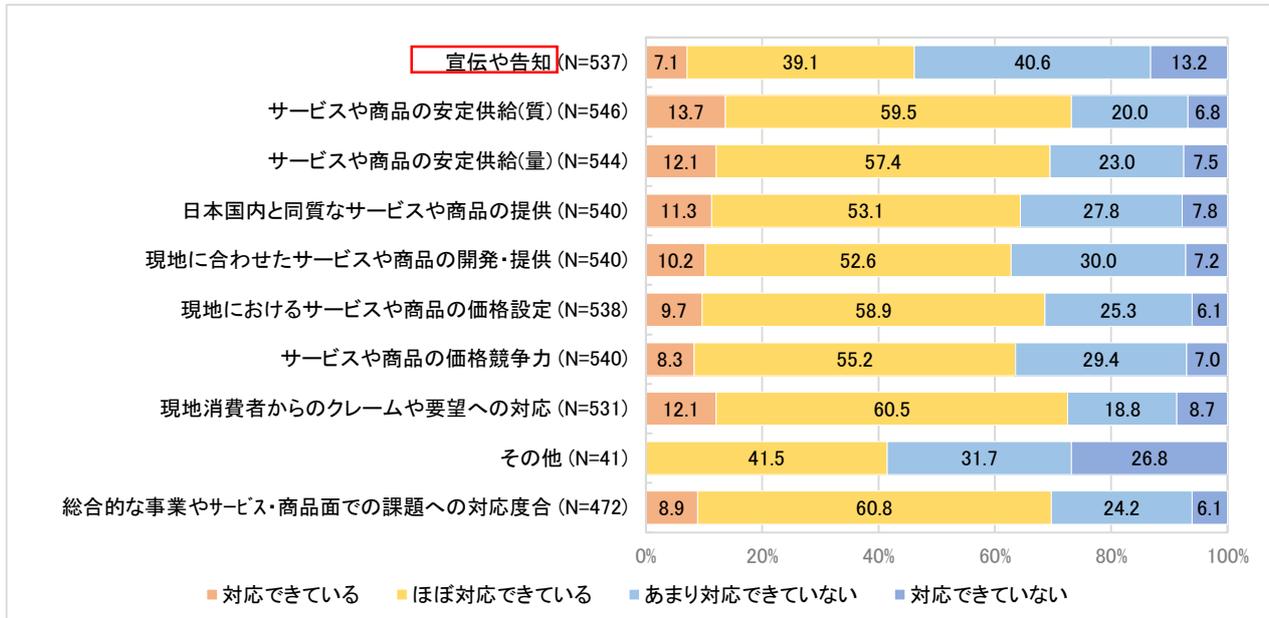
有能な人材の確保と教育の実施／教育支援、ヘッドハンティングを検討する／現地弁護士等、アドバイザー契約／従業員教育の強化

(4) [問 24] 事業やサービス・商品面における課題

事業やサービス・商品面での課題について“対応済み”（「対応できている」＋「ほぼ対応できている」）との回答は「サービスや商品の安定供給質」が73.2%と最も多く、次いで「現地消費者からのクレームや要望への対応」が72.6%と続く。

一方、“未対応”（「対応できていない」＋「あまり対応できていない」）との回答は「宣伝や告知」が53.8%と最も高く、サービスや商品を安定供給する体制は取れているものの、それを宣伝、告知する体制までは取れていない状況が窺える。

図表 V_5_4. 事業やサービス・商品面における課題（全体）



「課題」に関する自由記述

現地価格での日本品質の実現／価格競争に陥らない品質と商品構成／現地顧客のニーズ把握／人材が定着せずサービス品質が向上しない／安定した収益源の拡充／パートナーや国内本社に大きく依存している

「対策」に関する自由記述

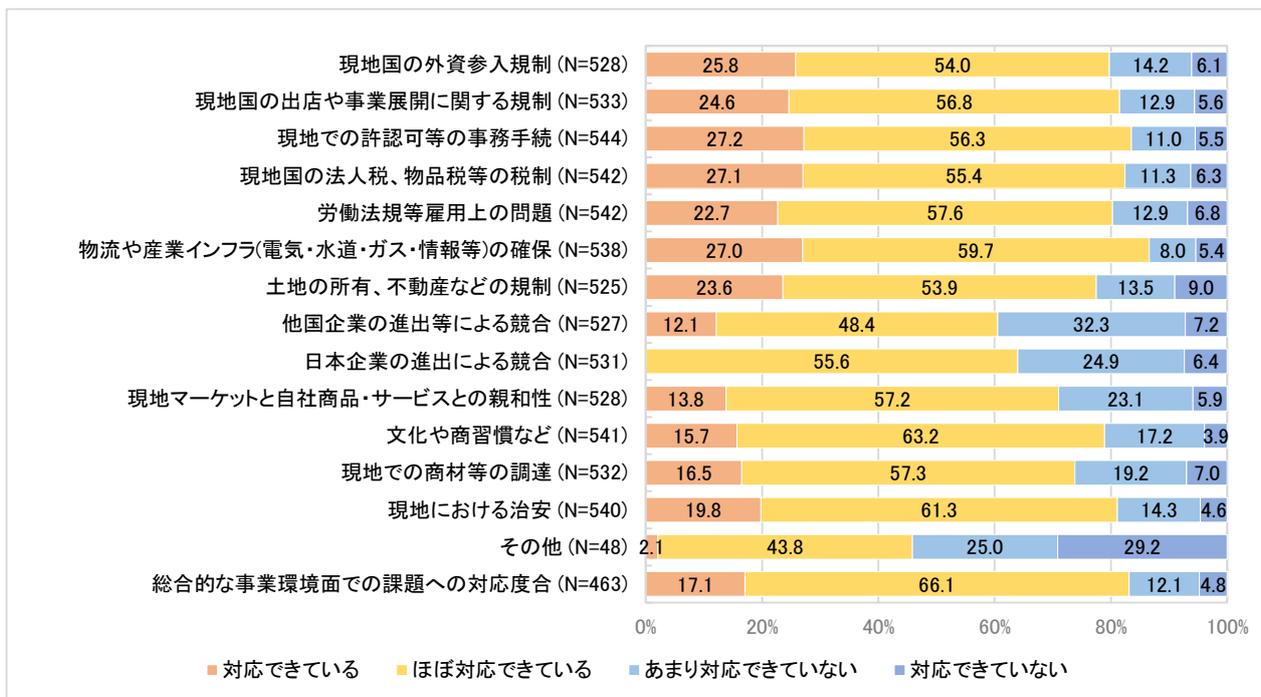
現地語のホームページを制作し宣伝する／外部からのプロフェッショナル人材の採用／雇用条件、教育プログラムの見直し

(5) [問 25] 事業環境面における課題

事業環境面での課題について“対応済み”（「対応できている」＋「ほぼ対応できている」）との回答は「物流や産業インフラ電気・水道・ガス・情報等」の確保」が 86.7%と最も多く、次いで「現地での許認可等の事務手続」が 83.5%と続く。

事業環境面での課題について“未対応”（「対応できていない」＋「あまり対応できていない」）との回答は「他国企業の進出等による競合」が 39.5%と最も高く、次いで「日本企業の進出による競合」が 31.3%となっている。

図表 V_5_5. 事業環境面における課題（全体）



「課題」に関する自由記述

想定外リスクへの対応／文化や商習慣を現地に理解してもらうこと／頻繁に起こる制度改正／競合他社との差別化／ネット環境の安定供給

「対策」に関する自由記述

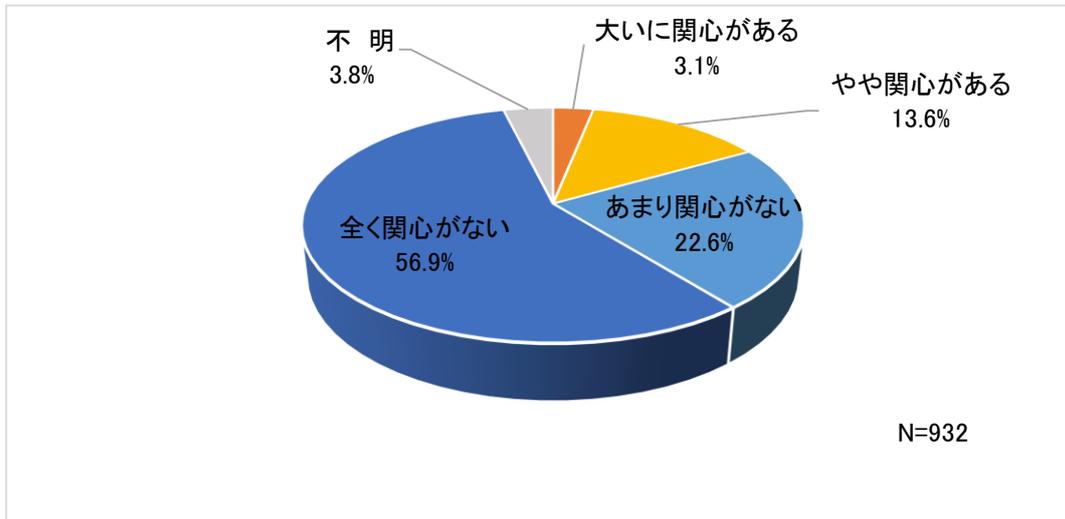
親会社の現地法人や地元コンサルタントの指導を受けながら準備を進める／現地パートナーによる支援

6. 海外進出ししない理由

(1) [問 26①] 海外進出への関心

海外進出に関する関心度について“関心がない”（「全く関心がない」＋「あまり関心がない」）との回答は79.5%と8割近くに達する。一方で“関心がある”（「大いに関心がある」＋「やや関心がある」）との回答は16.7%となっている。

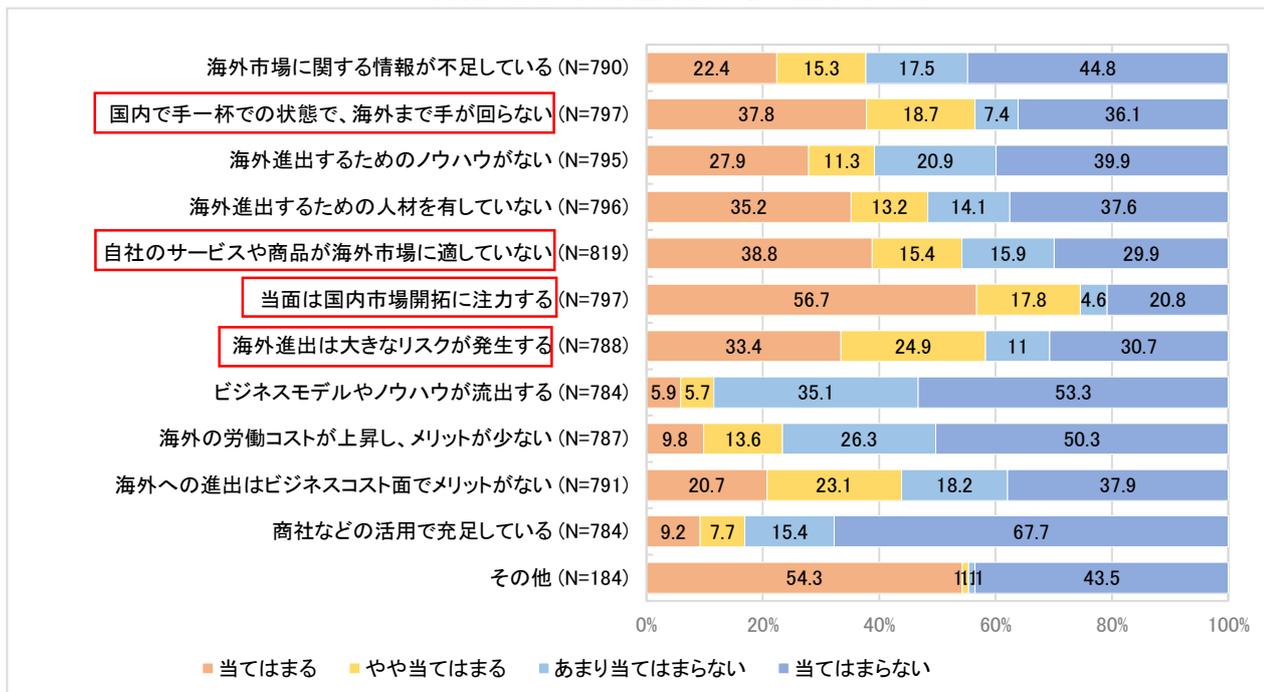
図表IV_6_1. 海外進出への関心（全体）



(2) [問 26②] 海外進出をしない理由

海外進出をしない理由について“該当する”（「当てはまる」＋「やや当てはまる」）との回答率は「当面は国内市場開拓に注力する」が74.5%と最も高く、次いで「海外進出は大きなリスクが発生する」が58.3%、「国内で手一杯での状態で、海外まで手が回らない」が56.5%となっている。

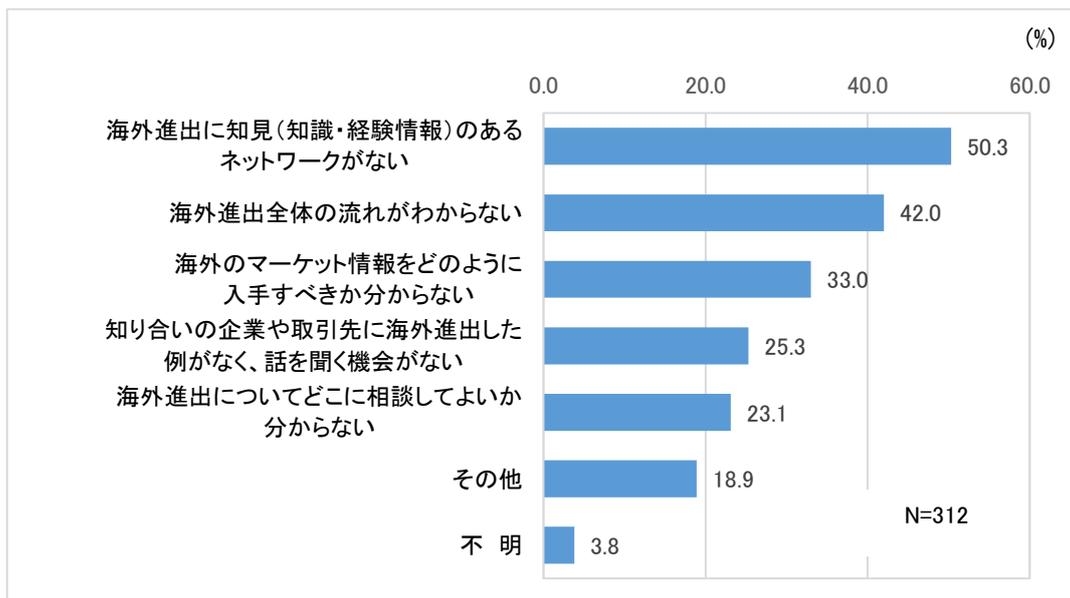
図表IV_6_2. 海外進出をしない理由（全体）



(3) [問 26③] 海外進出における現在状況

海外進出をしない理由として「海外進出するためのノウハウがない」に「当てはまる」または「やや当てはまる」と回答した企業に対し、海外進出に対してどのような状況にあるか尋ねたところ「海外進出に知見（知識・経験情報）のあるネットワークがない」が50.3%と最も高く、次いで「海外進出全体の流れがわからない」が42.0%、「海外のマーケット情報をどのように入手すべきか分からない」が33.0%となっている。

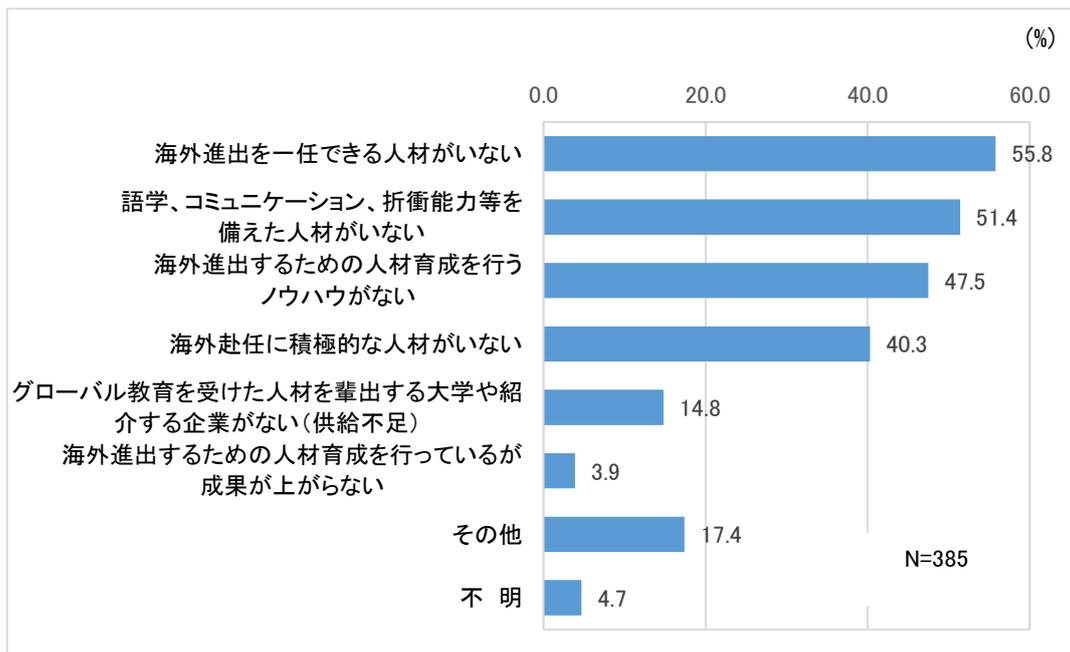
図表IV_6_3. 海外進出における現在状況（全体）【複数回答】



(4) [問 26④] 海外進出における人材不足の原因

海外進出をしない理由として「海外進出するための人材を有していない」に「当てはまる」または「やや当てはまる」と回答した企業に対し、人材不足の原因について尋ねたところ「海外進出を一任できる人材がない」が55.8%と最も高く、次いで「語学、コミュニケーション、折衝能力等を備えた人材がない」が51.4%となっている。

図表IV_6_4. 海外進出における人材不足の原因（全体）【複数回答】



V. 国・業種区分・企業規模・事業状況による比較分析

1. 重視している国（中国・タイ・米国）による比較分析

企業が重視している国のうち、上位3カ国（中国、タイ、米国）を挙げている企業を対象に比較分析した。

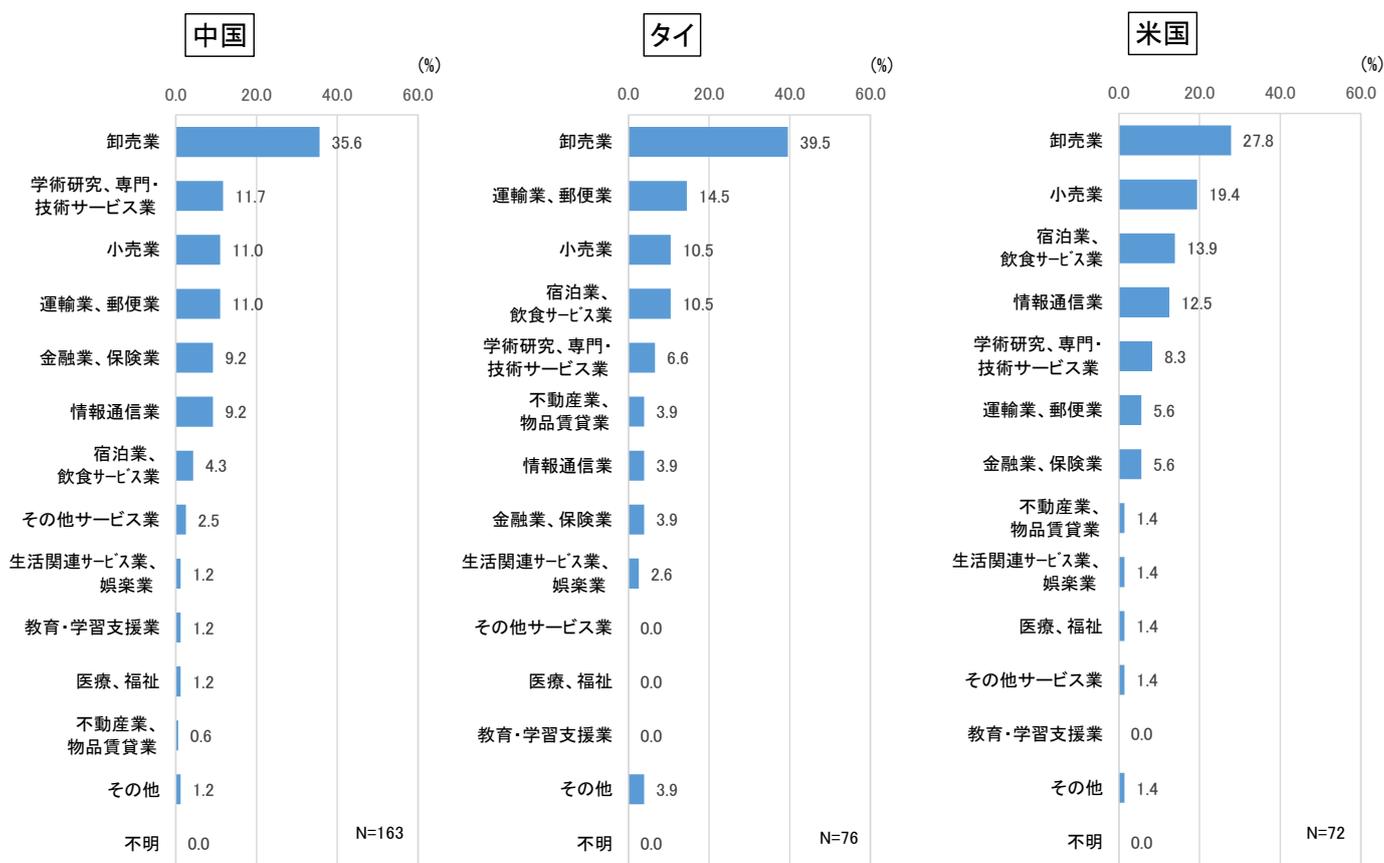
【分析結果のポイント】

- * 上位3カ国どの国においても「卸売業」の割合が高く、タイを重視している企業では合併による参入の割合が高くなっている。
- * 中国と米国を重視する企業では2割程度の企業が事業の見直しや統廃合を検討しているが、タイを重視する企業では本格的な事業の展開や拡大を進めている時期にある。
- * 中国を重視する企業の事業状況は計画に達していない割合が3カ国の中で最も高くなっている。
- * タイを重視する企業では人材面における課題において、3カ国の中で最も未対応の項目が多くなっており、人材確保に苦慮する様子が窺える。

(1) 回答企業の業種（重視国別）

各国とも「卸売業」が最も高い比率を占めているが、特にタイを重視している企業では「卸売業」が39.5%と4割近い結果となった。「卸売業」に次いで、中国を重視している企業では「学术研究、専門・技術サービス業」「小売業」「運輸業、郵便業」の業種が多く、タイでは「運輸業、郵便業」、「小売業」「宿泊業、飲食サービス業」、米国では「小売業」「宿泊業、飲食サービス業」が多くなっている。

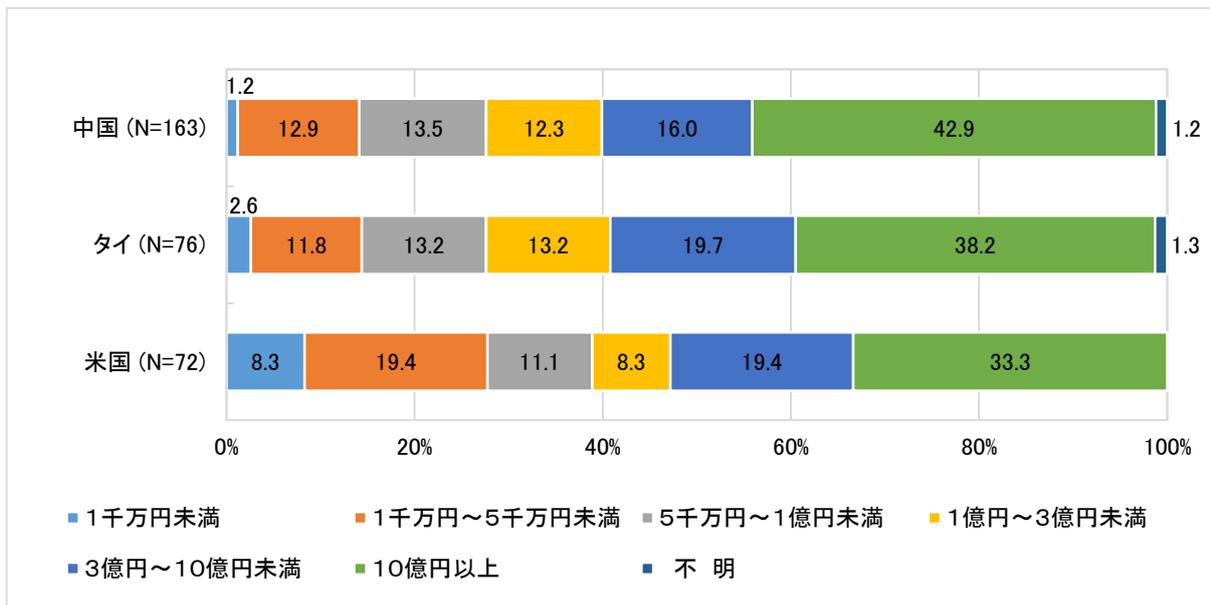
図表 V_1_1. 業種（重視国別）



(2) 回答企業の資本金（重視国別）

資本金が「10億円以上」の企業は中国を重視している企業において42.9%と最も多くなっており、米国を重視している企業において33.3%と最も低くなっている。

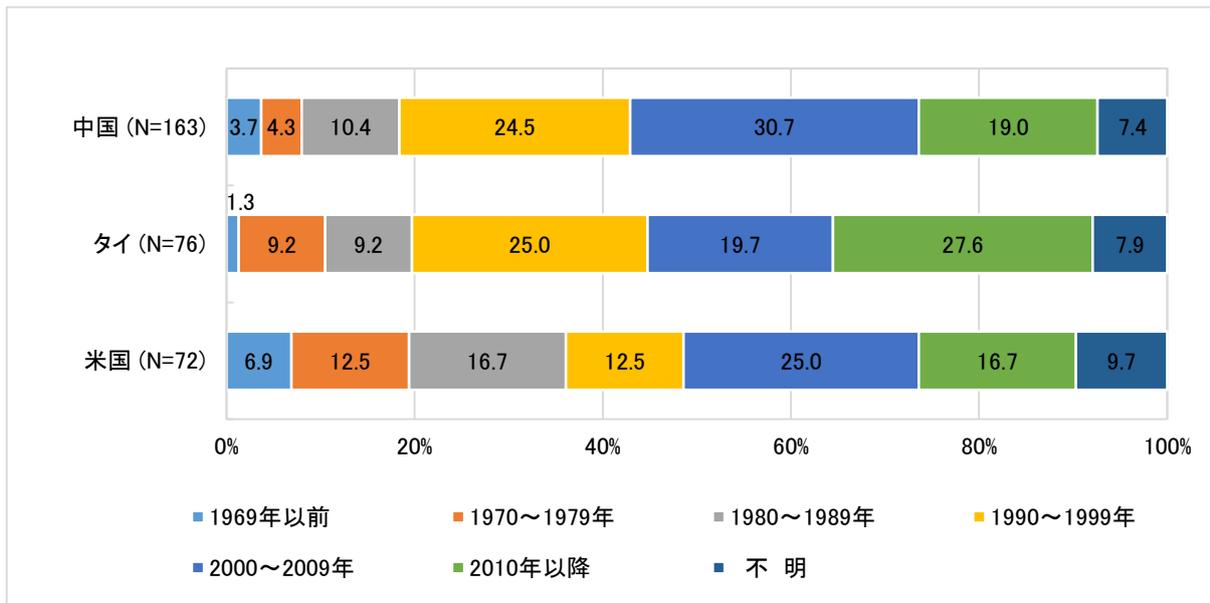
図表 V_1_2. 資本金（重視国別）



(3) [問 3①] 進出年（予定・計画・撤退を含む）

米国を重視する企業は1990年より前に海外進出をした企業が36.1%と最も多い。中国を重視する企業は「2000年～2009年」に進出した企業が30.7%と最も多く、タイを重視する企業は「2010年以降」に進出した企業が27.6%と最も多くなっている。

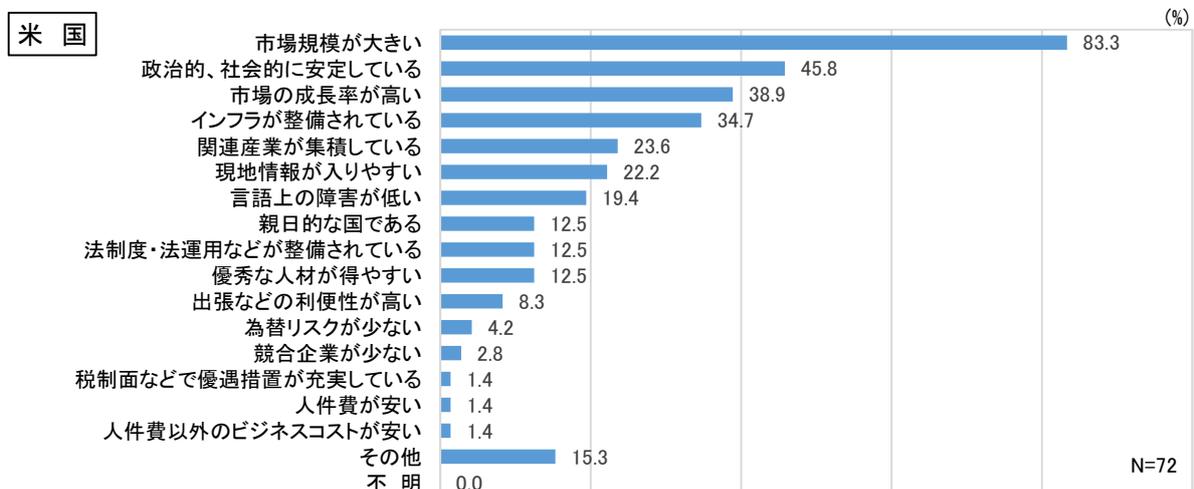
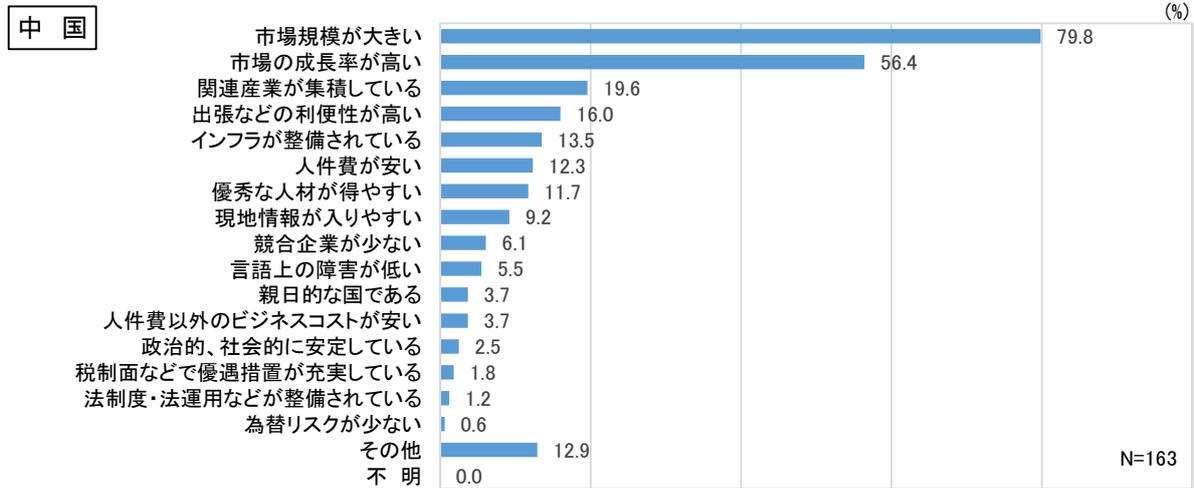
図表 V_1_3. 進出年（重視国別）



(4) [問3②] 進出理由（予定・計画・撤退を含む）

海外進出の理由として中国と米国を重視する企業では「市場規模が大きい」がそれぞれ79.8%、83.3%とほぼ8割となっている。タイを重視する企業では「市場の成長率が高い」が60.5%と最も高く、「親日的な国である」が56.6%、「市場規模が大きい」が47.4%となっている。

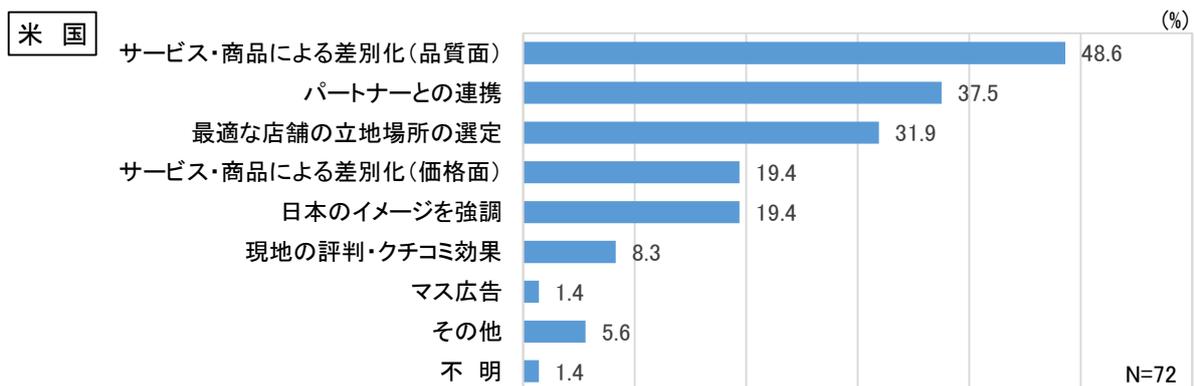
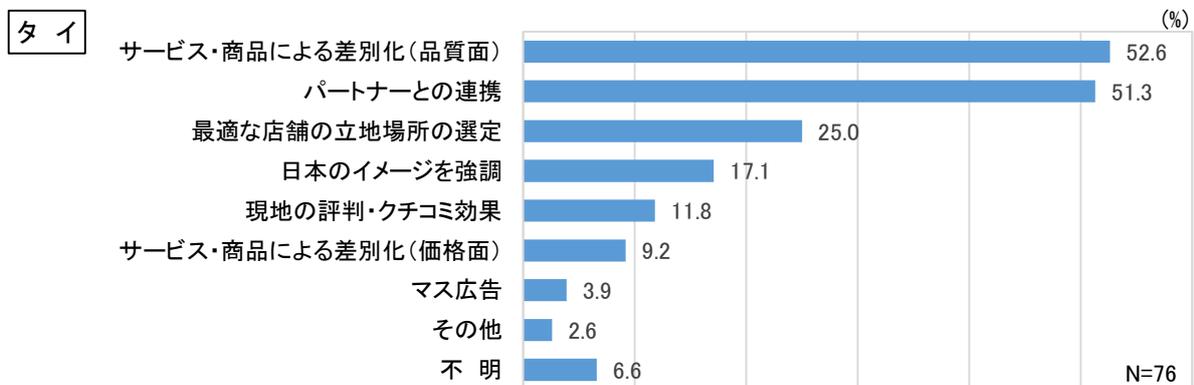
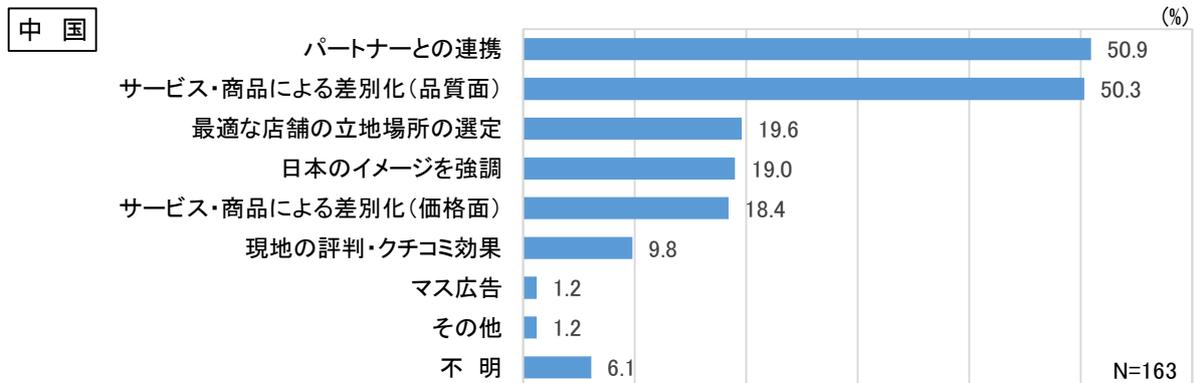
図表V_1_4. 進出理由（重視国別）【複数回答】



(5) [問 10] 事業展開における戦略や手法

3カ国どの国を重視する企業においても「パートナーとの連携」と「サービス・商品による差別化（品質面）」、「最適な店舗の立地場所の選定」が上位となっている。

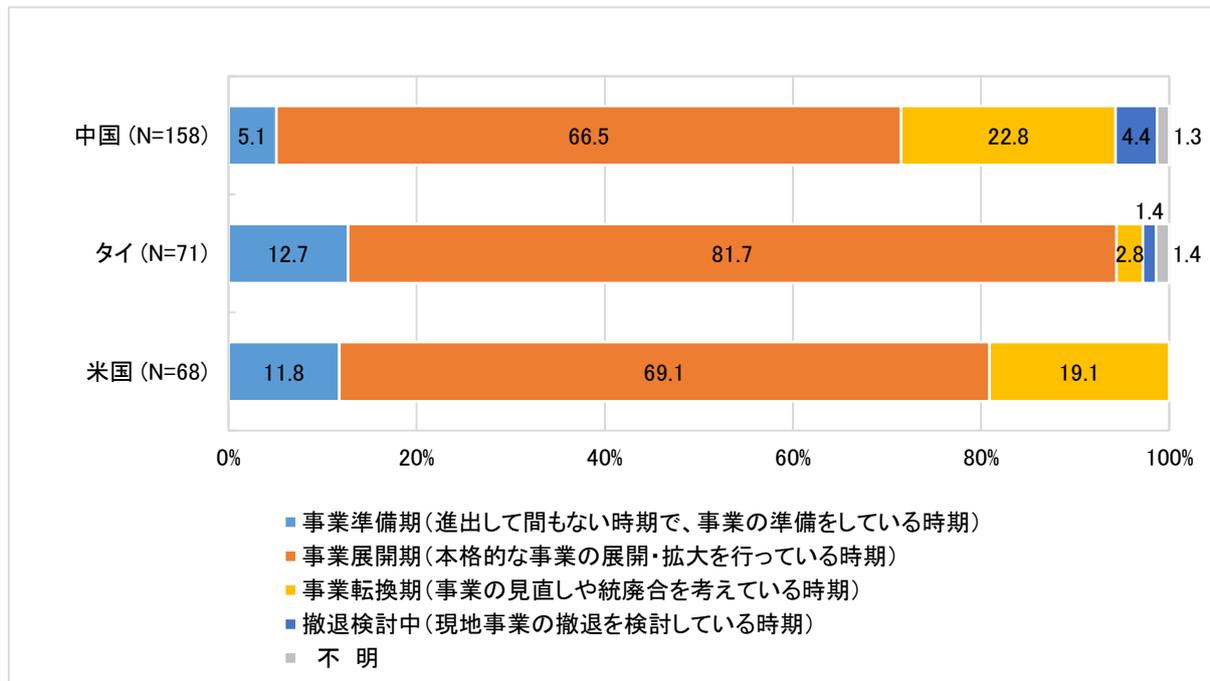
図表 V_1_5. 事業展開における戦略や手法（重視国別）【複数回答】



(6) [問 11①] 重視している国・地域の事業段階

中国と米国を重視する企業においては「事業転換期」との回答がそれぞれ 22.8%と 19.1%となっており、ほぼ 2 割の企業が事業の見直しや統廃合を検討している。一方、タイを重視する企業では 81.7%が「事業展開期」と回答し、「事業転換期」や「撤退検討中」の企業は 4.2%と 5%に満たず、ほとんどの企業が本格的な事業の展開や拡大を進めている時期にあるといえる。

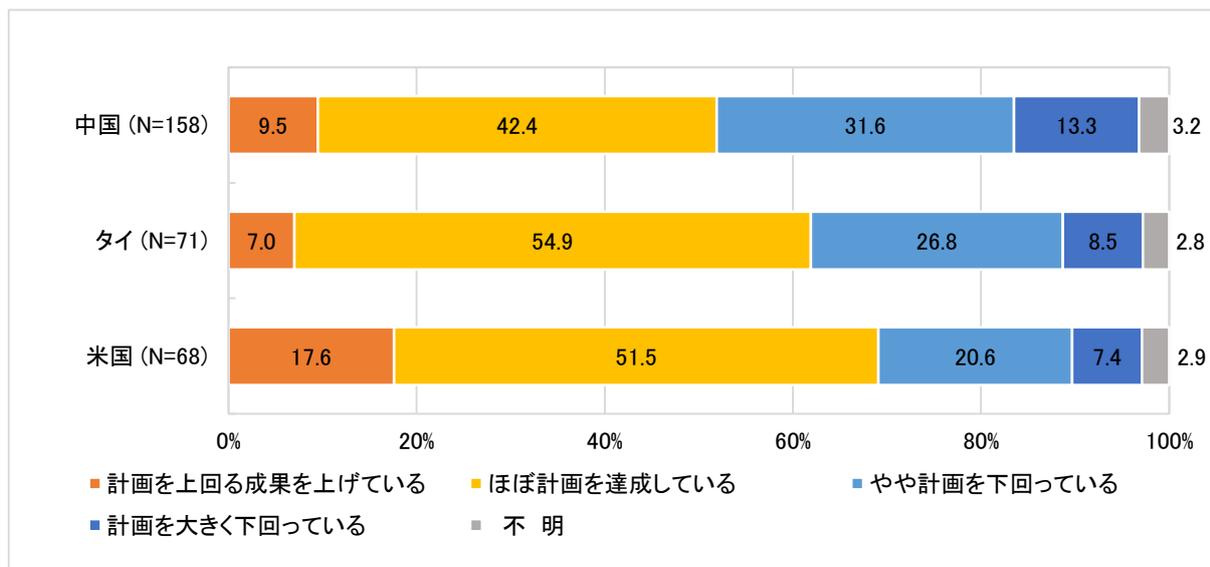
図表 V_1_6. 重視している国・地域の事業段階（重視国別）



(7) [問 11②] 重視している国・地域の事業状況

事業の状況を比較すると“計画達成”（「計画を上回る成果を上げている」+「ほぼ計画を達成している」）の割合は米国を重視する企業において 69.1%と最も高く、タイを重視する企業では 61.9%となっている。一方、中国を重視する企業においては“計画未達”（「やや計画を下回っている」+「計画を大きく下回っている」）の割合は 44.9%と 3 カ国の中で最も多くなっている。

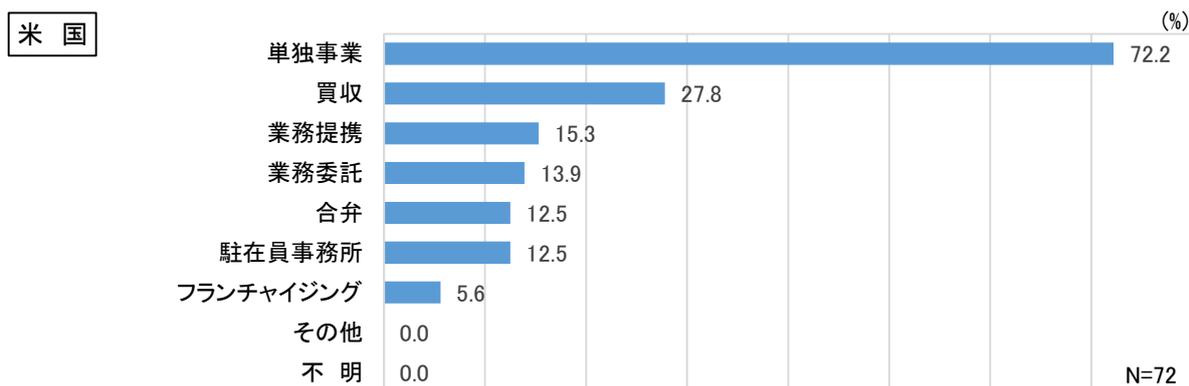
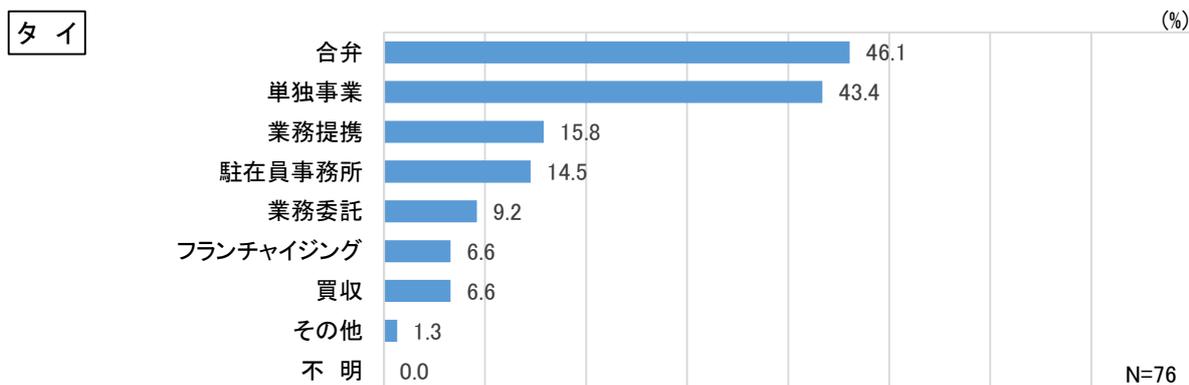
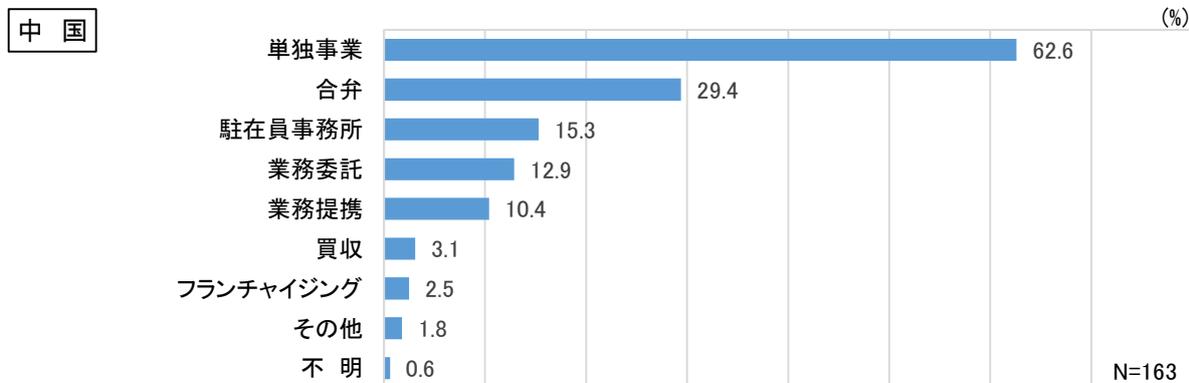
図表 V_1_7. 重視している国・地域の事業状況（重視国別）



(8) [問 14] 重視している国・地域への参入方法

重視している国・地域への参入方法を比較すると、中国、米国を重視する企業では「単独事業」（単独資本による参入）の割合が高く、タイを重視する企業では「合併」と「単独事業」がそれぞれ46.1%、43.4%と近い割合を占めていた。米国を重視する企業においては次いで「買収」が27.8%となっており、中国やタイを重視する企業において多くみられる「合併」の割合はあまり高くなっていない。

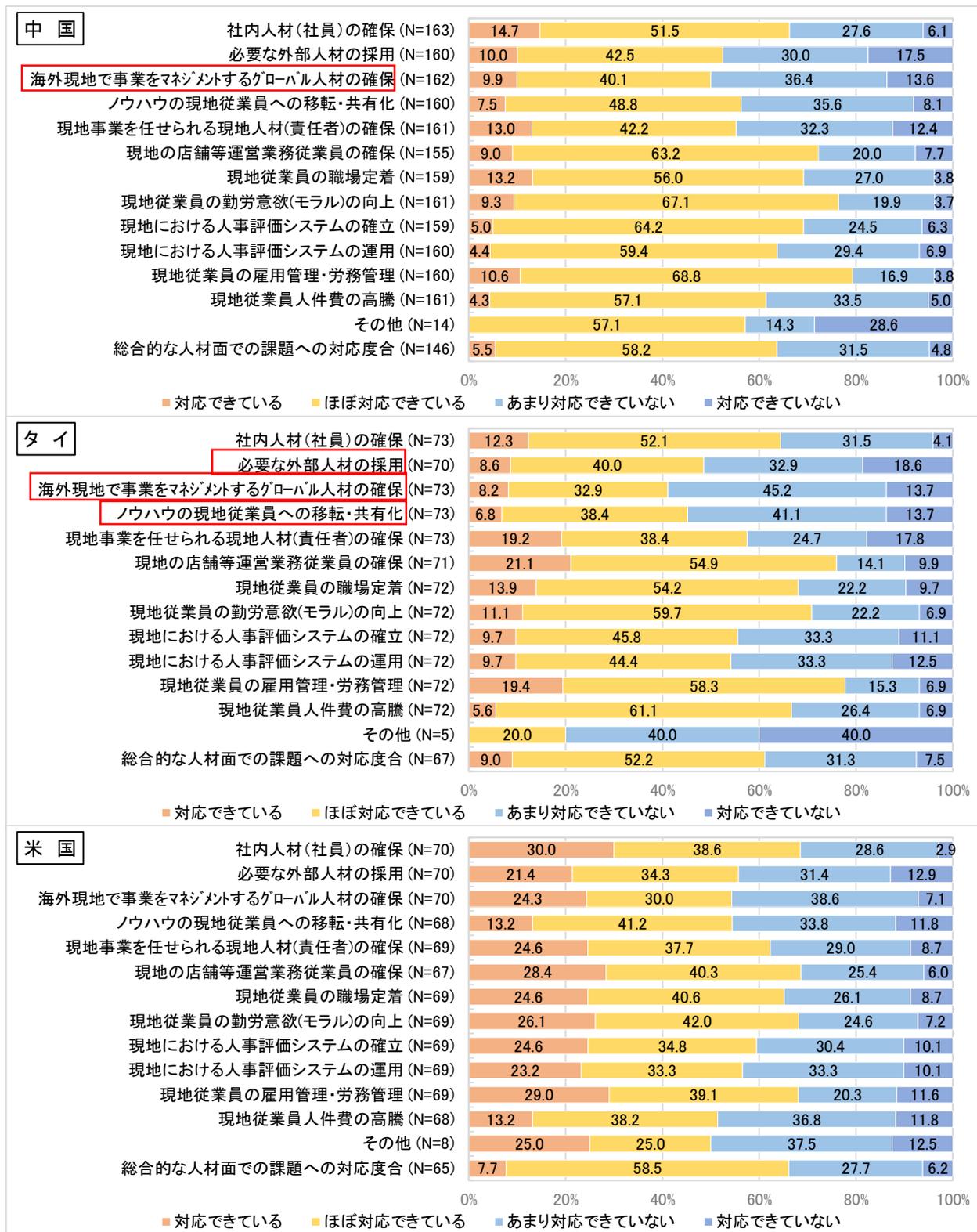
図表 V_1_8. 重視している国・地域への参入方法（重視国別）【複数回答】



(9) [問 21] 人材面における課題

人材面における課題を見ると米国を重視する企業においては“未対応”（「対応できていない」＋「あまり対応できていない」）との回答が50.0%を超える項目は見られない。タイを重視する企業においては“未対応”が50.0%を超える項目が3つと3カ国の中で最も多くなり、「海外現地で事業をマネジメントするグローバル人材の確保」が58.9%、「ノウハウの現地従業員への移転・共有化」が54.8%、「必要な外部人材の採用」が51.5%となっている。

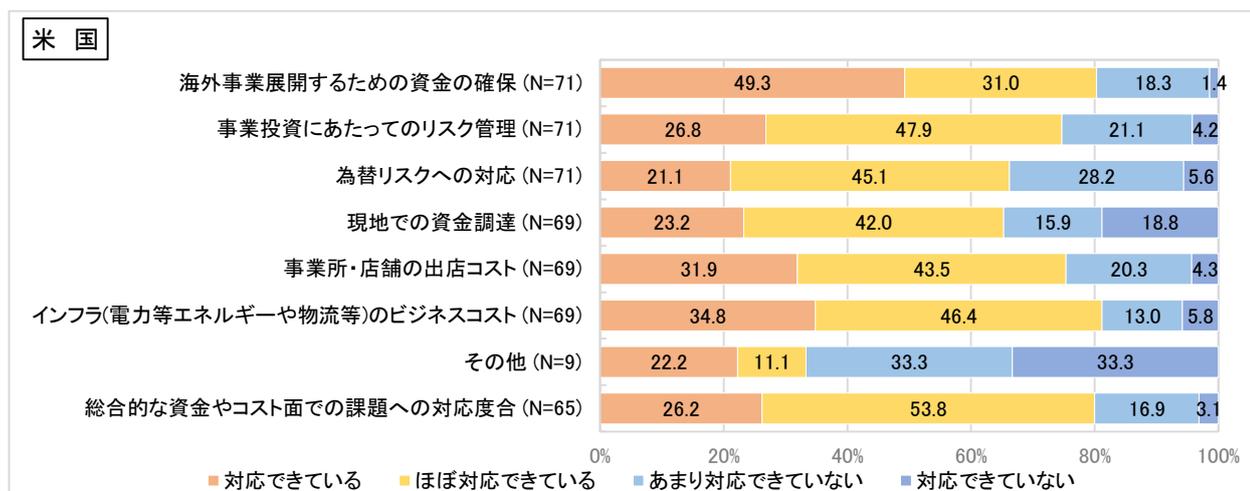
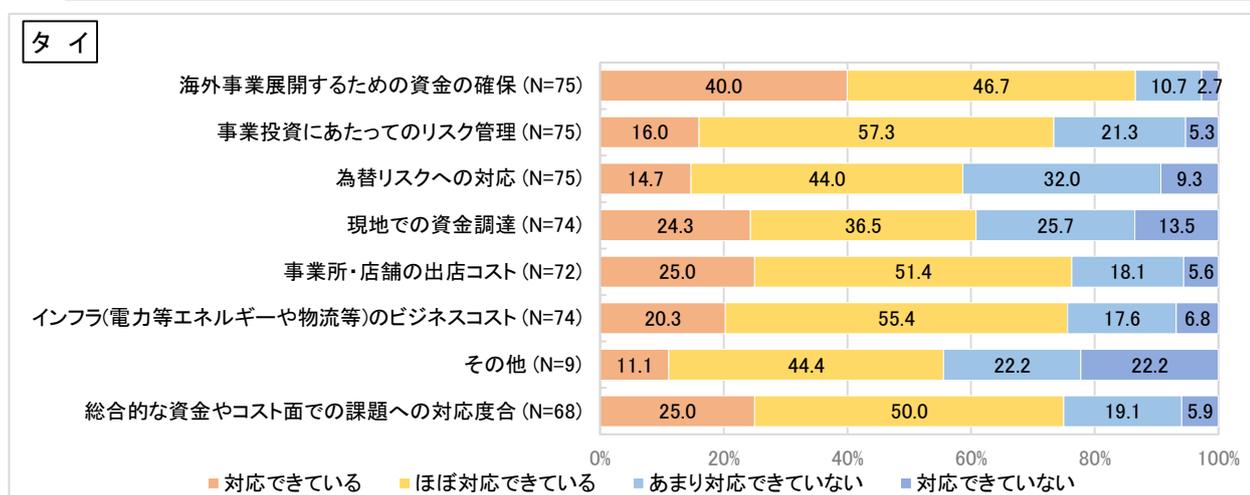
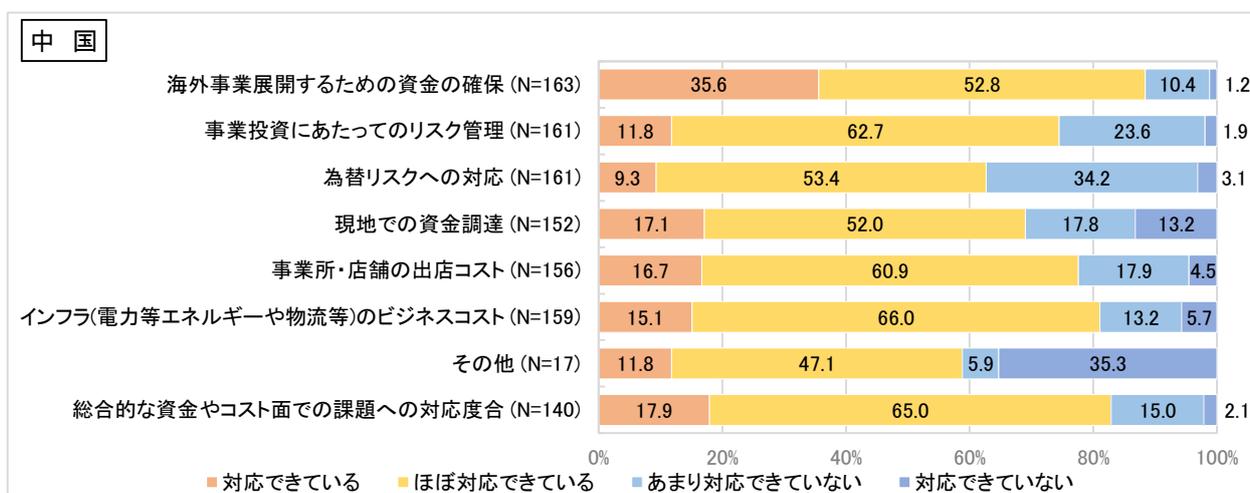
図表 V_1_9. 人材面における課題（重視国別）



(10) [問 22] 資金・コスト面における課題

資金・コスト面における課題を比較すると、「未対応」（「対応できていない」＋「あまり対応できていない」）との回答は中国またはタイを重視している企業においては「為替リスクへの対応」がそれぞれ 37.3%、41.3%と最も高くなっている。米国を重視している企業においては「現地での資金調達」が 34.7%と最も高くなっている。

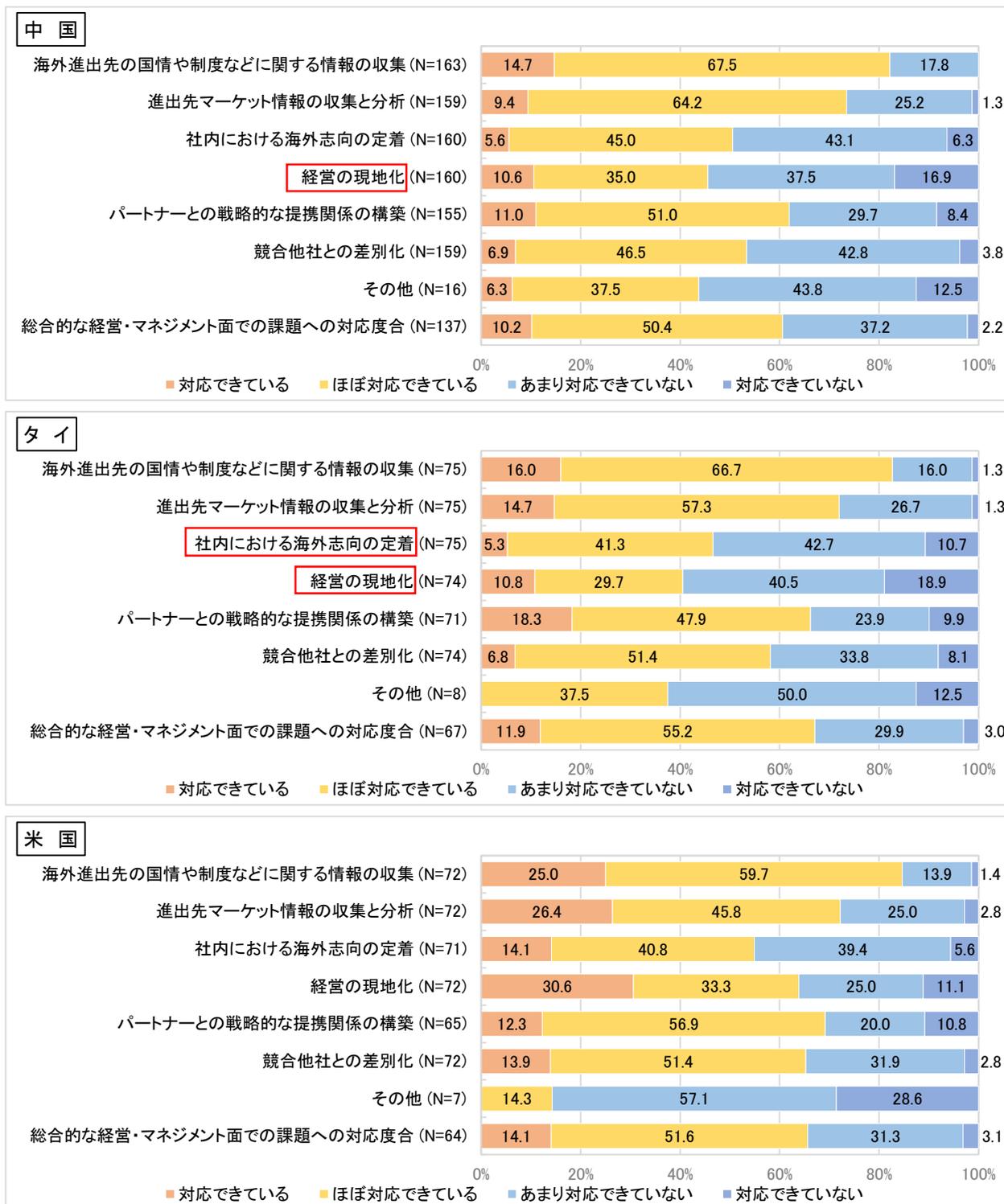
図表 V_1_10. 資金・コスト面における課題（重視国別）



(11) [問 23] 経営・マネジメント面における課題

経営・マネジメント面における課題を見ると米国を重視する企業においては“未対応”（「対応できていない」＋「あまり対応できていない」）との回答が50.0%を超える項目は見られない。中国またはタイを重視する企業においては「経営の現地化」について“未対応”が50.0%を超えて最も多くなっている。タイを重視する企業においては「社内における海外志向の定着」も53.4%となっている。

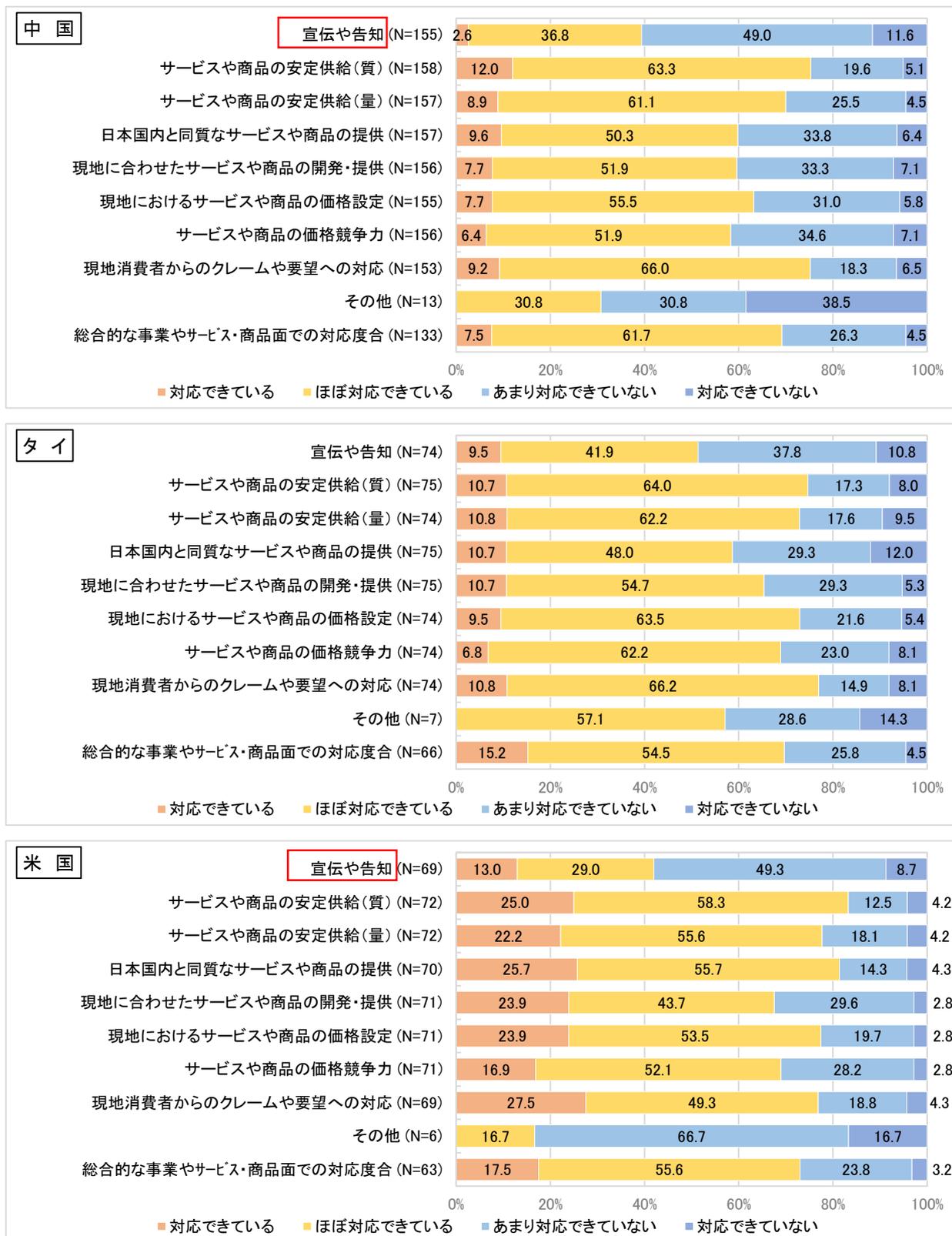
図表 V_1_11. 経営・マネジメント面における課題（重視国別）



(12) [問 24] 事業やサービス・商品面における課題

事業やサービス・商品面における課題を見ると中国または米国を重視する企業においては“未対応”（「対応できていない」＋「あまり対応できていない」）との回答が「宣伝や告知」においてそれぞれ 60.6%、58.0%と 5 割を超えている。

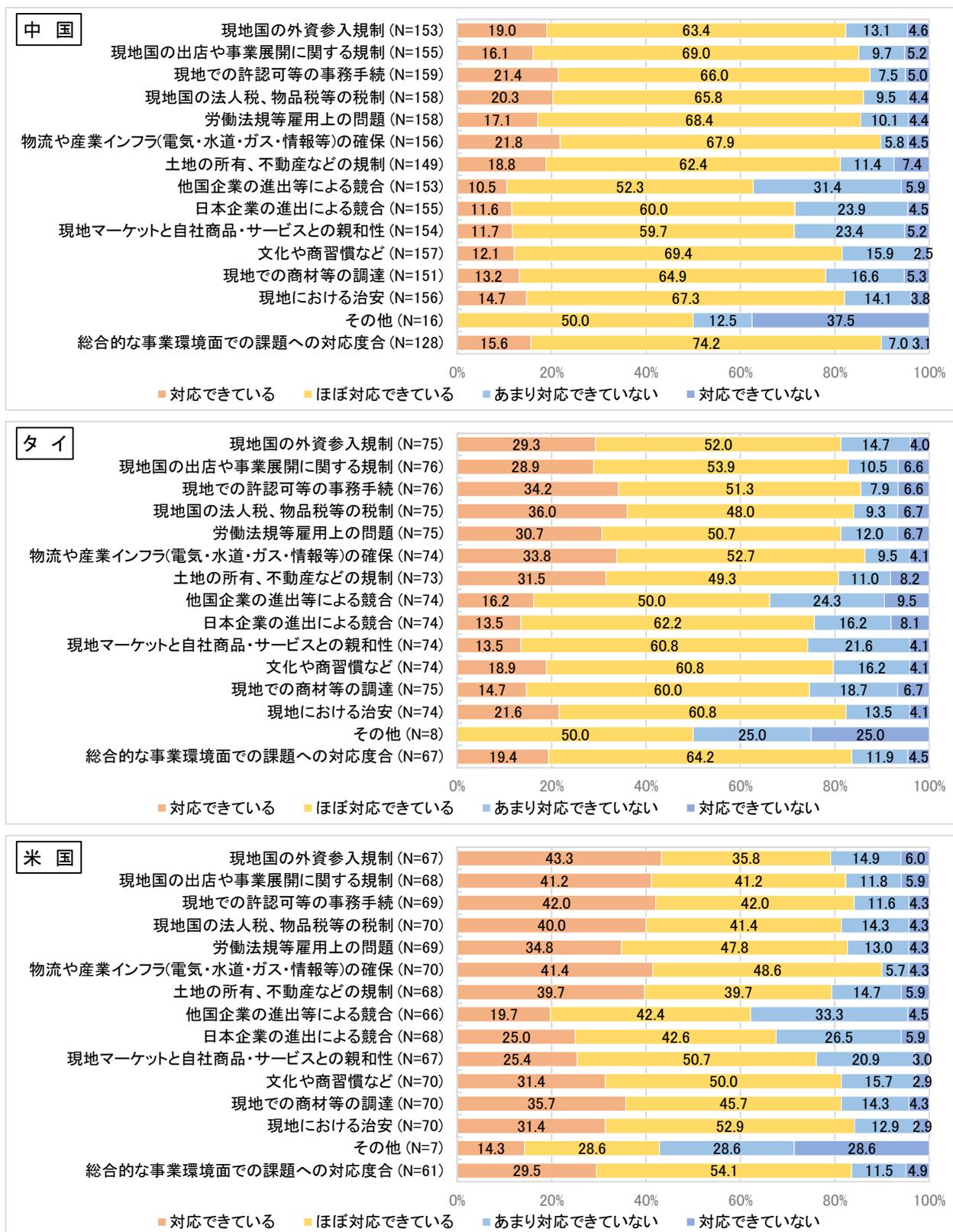
図表 V_1_12. 事業やサービス・商品面における課題（重視国別）



(13) [問 25] 事業環境面における課題

事業環境面における課題を比較すると、“未対応”（「対応できていない」＋「あまり対応できていない」）との回答は3カ国いずれにおいても「他国企業の進出等による競合」が最も高くなっている。

図表 V_1_13. 事業環境面における課題（重視国別）



2. 対象マーケット別業種区分 (BtoB および BtoC) による比較分析

回答企業の全業種について主に法人を対象顧客とする業種（以下、BtoB という）と主に個人を対象顧客とする業種（以下、BtoC という）に区分し各設問の回答状況を集計し、比較分析した。

【分析結果のポイント】

- * BtoB 企業は 1990 年以降、BtoC 企業は 2000 年以降に進出した企業が多く、BtoB 企業の方が進出年も早く、進出割合も高くなっている。
- * BtoB 企業は取引先など社外との関係から進出に踏み切るケースが高い割合を示すのに対し、BtoC 企業は経営者の強い意志など自社の判断で進出を決めるケースも一定の割合で見られた。
- * 進出の際に採用した戦略や手法は、いずれも「パートナーとの連携」「商品・サービスによる差別化（品質面）」が高い割合となっているが、BtoC 企業では「最適な店舗の立地場所の選定」も重視している
- * BtoC 企業では進出して間もなく、事業の準備をしている時期にある企業が多い
- * 人材面の課題ではいずれも「必要な外部人材の採用」「海外現地で事業をマネジメントするグローバル人材の確保」「ノウハウの現地従業員への移転・共有化」が課題となっているが、BtoC 企業ではさらに現地における人事評価システムの確立と運用の対応に苦慮する様子が見られる。

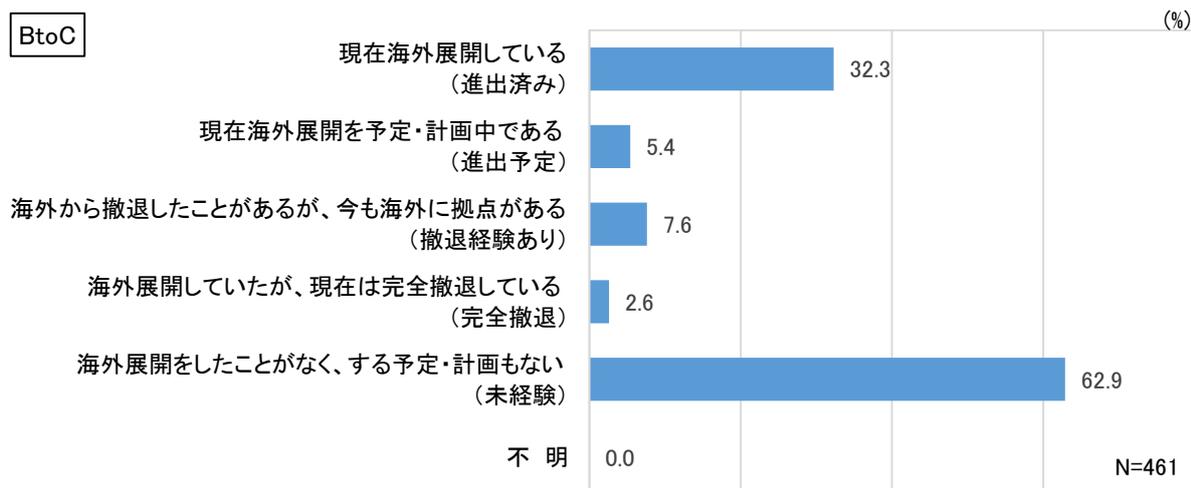
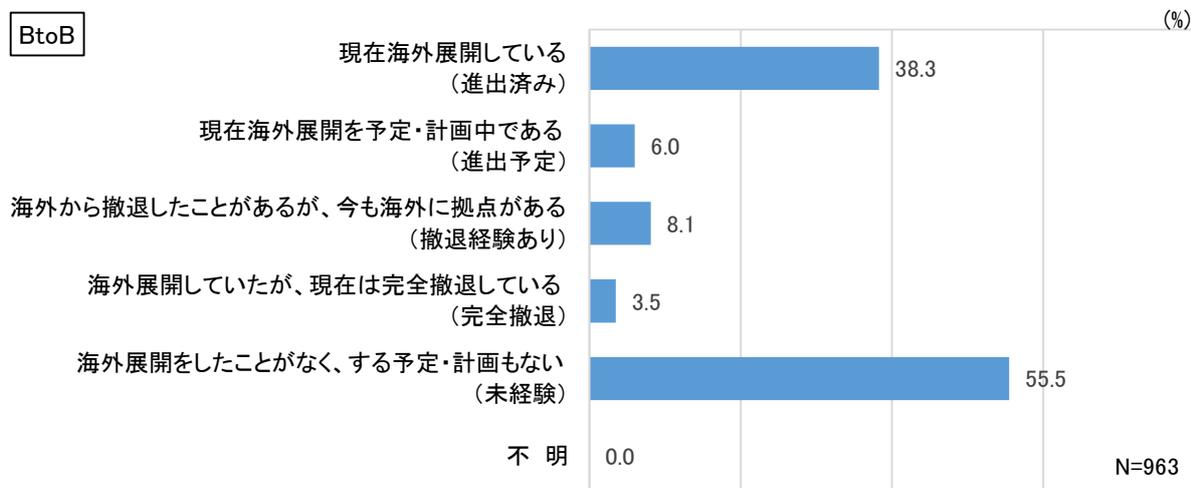
図表 V_2_1. 対象マーケット別業種区分

区 分	業 種	件 数	構成比 (%)
BtoB (主に法人を 対象顧客とす る業種)	卸売業	319	20.6
	学術研究、専門/技術サービス業	160	10.3
	情報通信業	155	10.0
	不動産業、物品賃貸業	140	9.0
	運輸業、郵便業	126	8.1
	金融業、保険業	63	4.1
	小計	963	62.2
BtoC (主に個人を 対象顧客とす る業種)	小売業	224	14.5
	宿泊業、飲食サービス業	106	6.8
	生活関連サービス業、娯楽業	88	5.7
	医療、福祉	24	1.5
	教育・学習支援業	19	1.2
小計	461	29.8	
その他	その他サービス業	49	3.2
	その他	75	4.8
	小計	124	8.0
	不明	1	0.1
	合計	1,549	100.0

(1) [問 1] 海外進出状況

業種区分別の海外進出状況を見ると、「現在海外展開している（進出済み）」企業は BtoB 企業において 38.3%、BtoC 企業において 32.3%となっており、やや BtoB 企業の方が高い割合となっている。

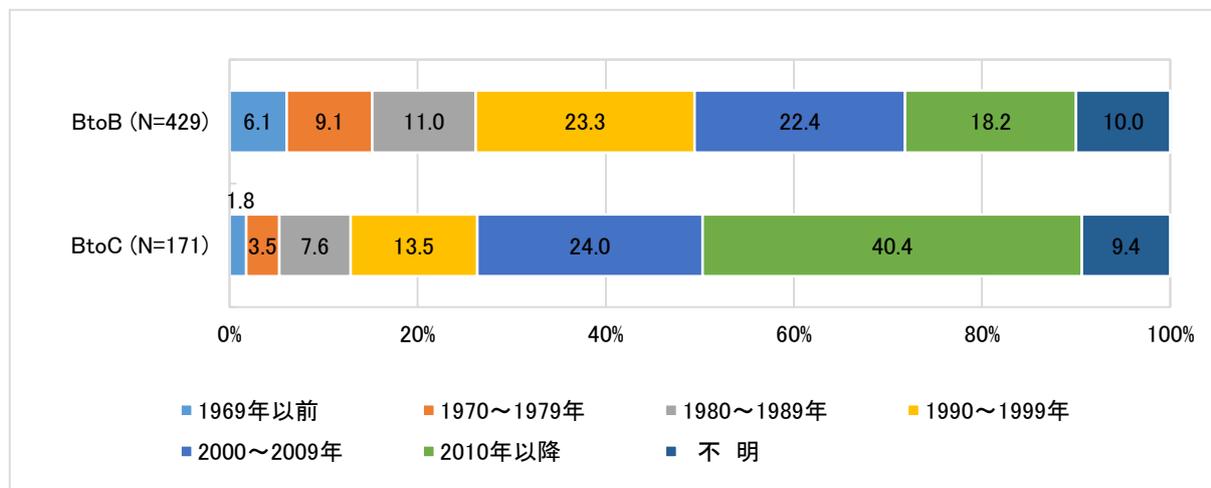
図表 V_2_2. 海外進出状況（業種区分別）【複数回答】



(2) [問 3①]進出年（予定・計画・撤退を含む）

業種区別に海外進出した時期を比較すると BtoB 企業では 1990 年以降、10 年ごとの企業進出数に大きな差は見られないが、BtoC 企業は 2000 年以降に増加し、2010 年以降が 40.4%と最も多くなっている。

図表 V_2_3. 進出年（業種区分別）

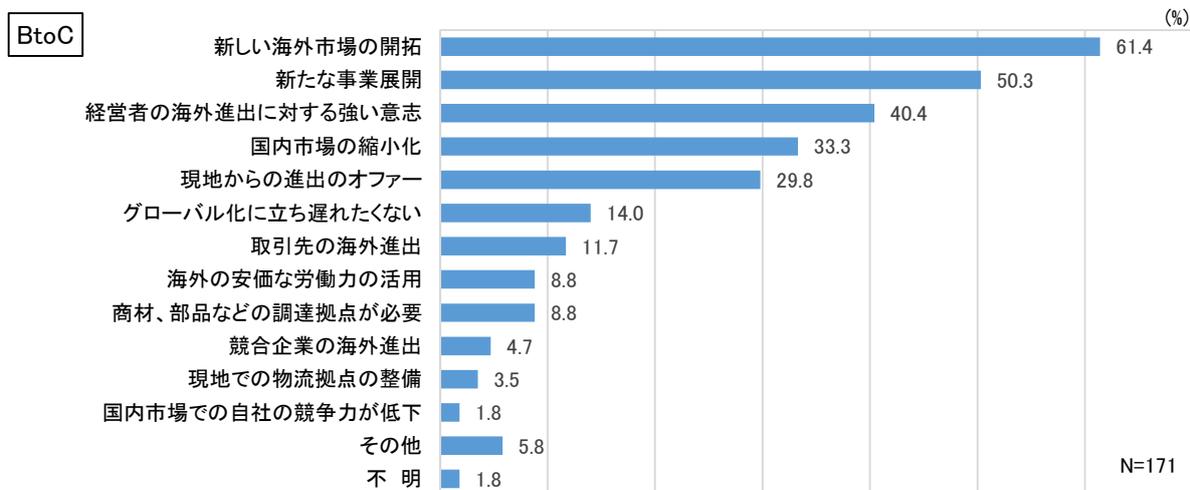
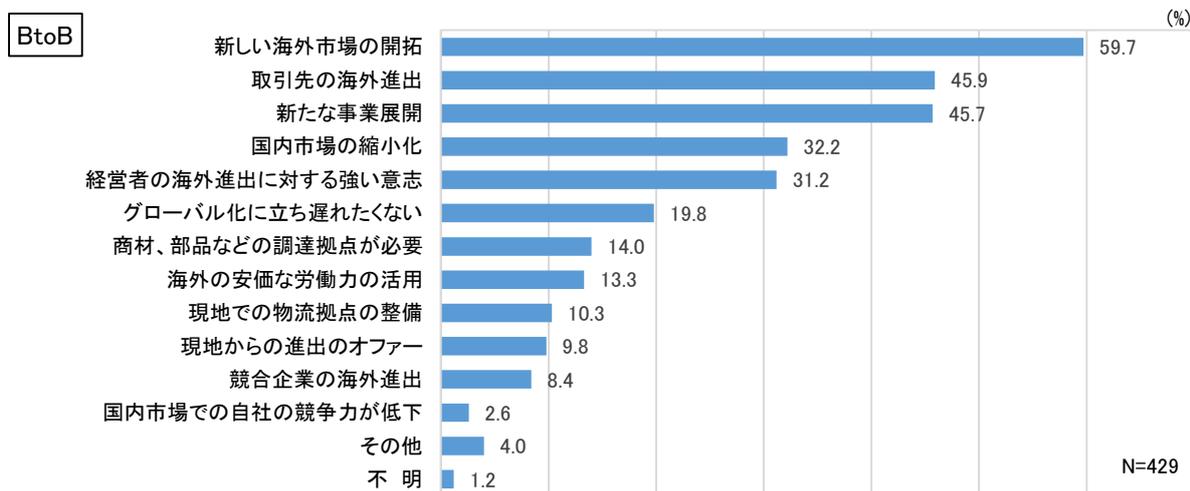


(3) [問3②] 進出理由（予定・計画・撤退を含む）

業種区別に海外進出の理由を比較すると、BtoB、BtoC企業ともに「新しい海外市場の開拓」がそれぞれ59.7%、61.4%とほぼ6割となっている。BtoB企業では次いで「取引先の海外進出」が45.9%、「新たな事業展開」が45.7%と続くのに対し、BtoC企業は「新たな事業展開」が50.3%、「経営者の海外進出に対する強い意志」が40.4%となっている。

BtoB企業は取引先など社外との関係から進出に踏み切るケースが高い割合を示すのに対し、BtoC企業は経営者の強い意志など自社内の判断で進出を決めるケースが高い割合となっていることが分かる。

図表V_2_4. 進出理由（業種区別）【複数回答】

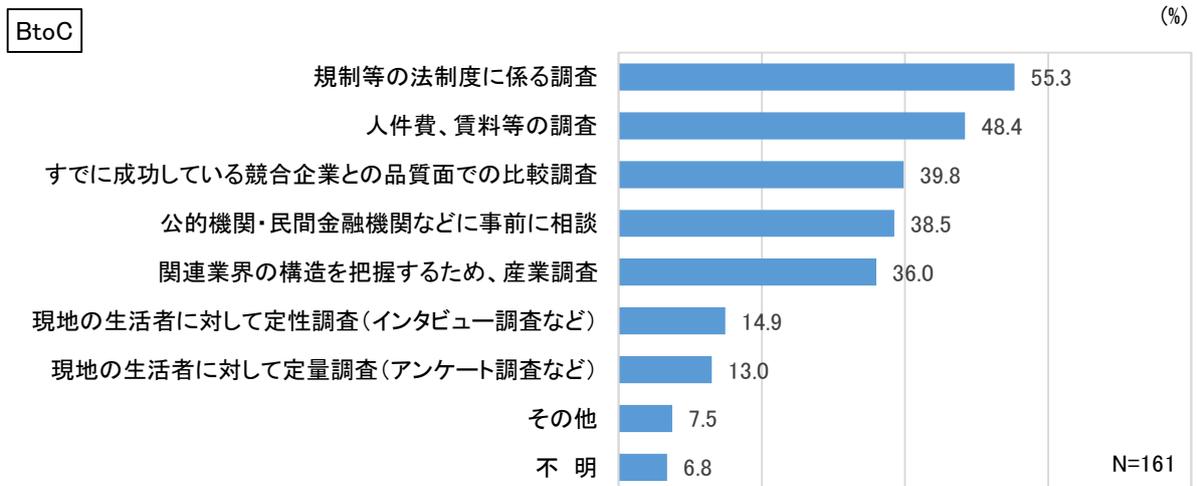
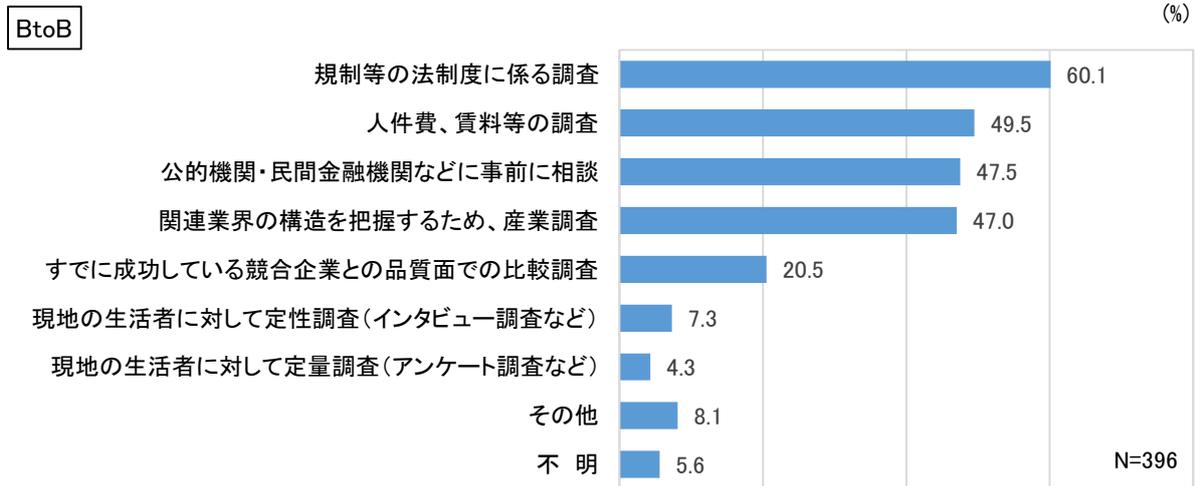


(4) [問 9] 進出時の準備

進出の際に実施した準備について比較したところ、BtoB、BtoC 企業ともに「規制等の法制度に係る調査」「人件費、賃料等の調査」が上位となっている。BtoB 企業では次いで「公的機関・民間金融機関などに事前に相談」が 47.5%、「関連業界の構造を把握するため、産業調査」が 47.0%と続くのに対し、BtoC 企業では「すでに成功している競合企業との品質面での比較調査」が 39.8%となっている。

また、現地の生活者に対する調査（定性調査、定量調査）の実施は他の項目と比較して割合は低いものの、BtoC 企業では BtoB 企業の約 2 倍の割合となっている。

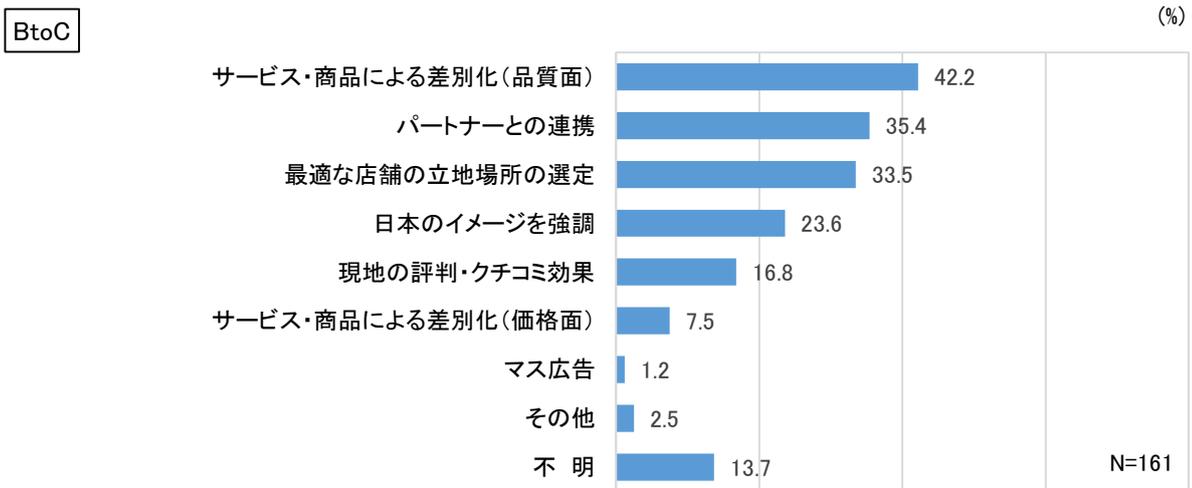
図表 V_2_5. 進出時の準備（業種区分別）【複数回答】



(5) [問 10] 事業展開における戦略や手法

事業展開において採用した戦略や手法を比較すると、BtoB、BtoC 企業ともに「パートナーとの連携」、「サービス・商品による差別化(品質面)」が上位となっているが、BtoC 企業では「最適な店舗の立地場所の選定」も高い割合を示している。

図表 V_2_6. 事業展開における戦略や手法（業種区分別）【複数回答】

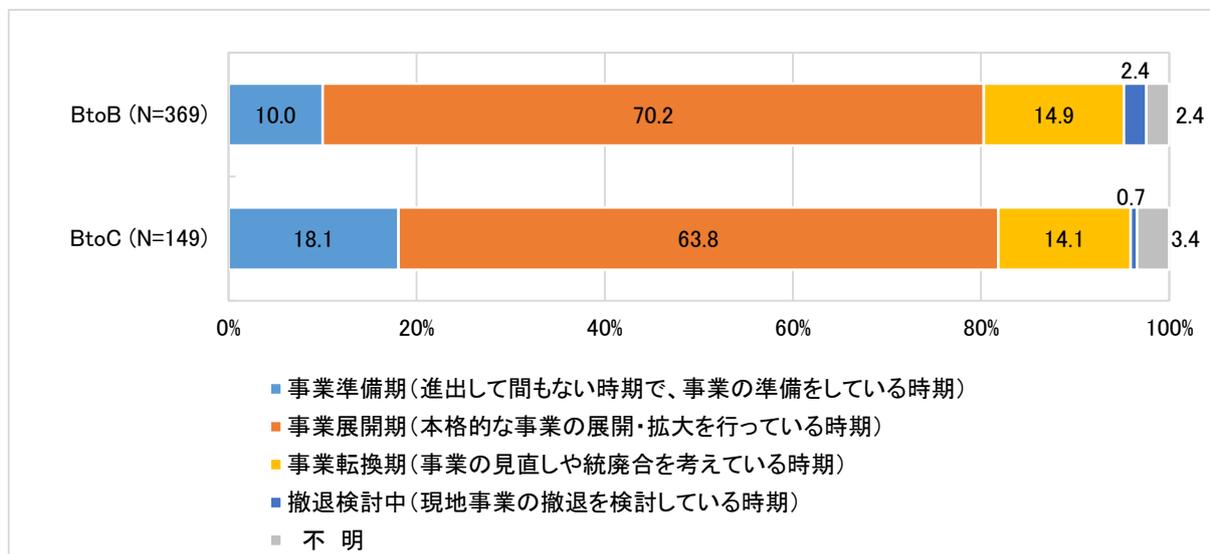


(6) [問 11①] 重視している国・地域の事業段階

業種区別に事業の段階を比較すると、BtoC 企業では「事業準備期」にある企業が 18.1%と BtoB 企業と比較して高い割合となっている。前述した通り、BtoC 企業では進出年が 2000 年以降に集中していることと関連していると考えられる。

事業の見直しや統廃合を検討する「事業転換期」にあたる企業は BtoB、BtoC 企業ともに 15%弱となっている。

図表 V_2_7. 重視している国・地域の事業段階（業種区分別）

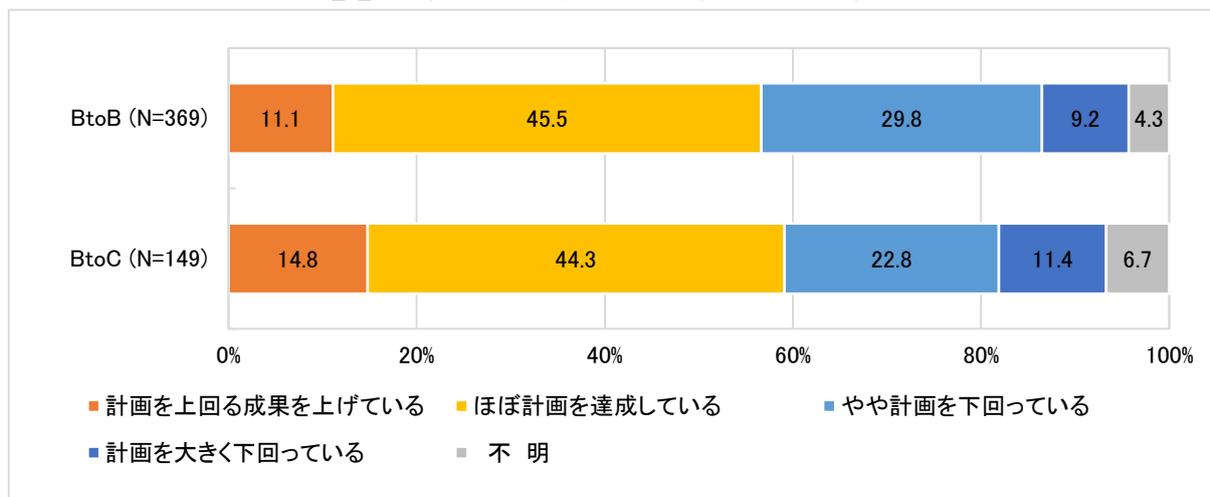


(7) [問 11②] 重視している国・地域の事業状況

業種区別に事業の状況を比較すると、“計画達成”（「計画を上回る成果を上げている」＋「ほぼ計画を達成している」）の割合は BtoB 企業が 56.6%、BtoC 企業は 59.1%といずれも 5 割を上回っているが、やや BtoC 企業の比率が高くなっている。

“計画未達”（「やや計画を下回っている」＋「計画を大きく下回っている」）の割合は BtoB 企業では 39.0%と 4 割近い。BtoC 企業では 34.2%であるが、「不明」の割合も BtoB 企業と比較して高く、今後の展開を注視する必要がある。

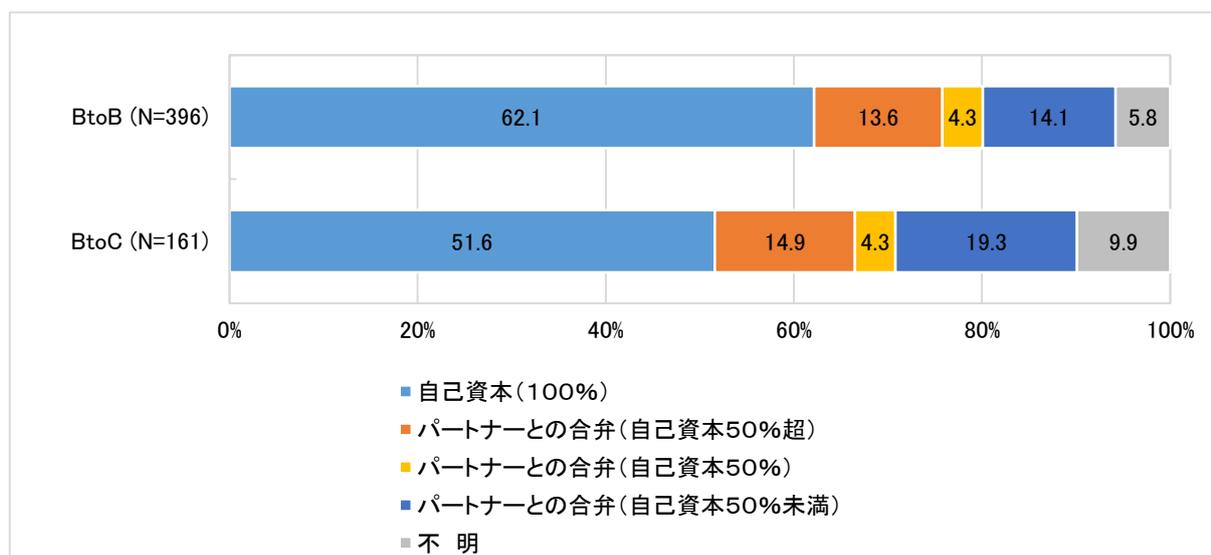
図表 V_2_8. 重視している国・地域の事業状況（業種区分別）



(8) [問 13] 重視している国・地域への投資形態

業種区分別に投資の形態を比較したところ、BtoB企業では「自己資本（100%）」が62.1%と6割を超えている。BtoC企業では「自己資本（100%）」は51.6%となっており、次いで「パートナーとの合弁（自己資本50%未満）」が19.3%と2割近くに及んだ。

図表V_2_9. 重視している国・地域への投資形態（業種区分別）

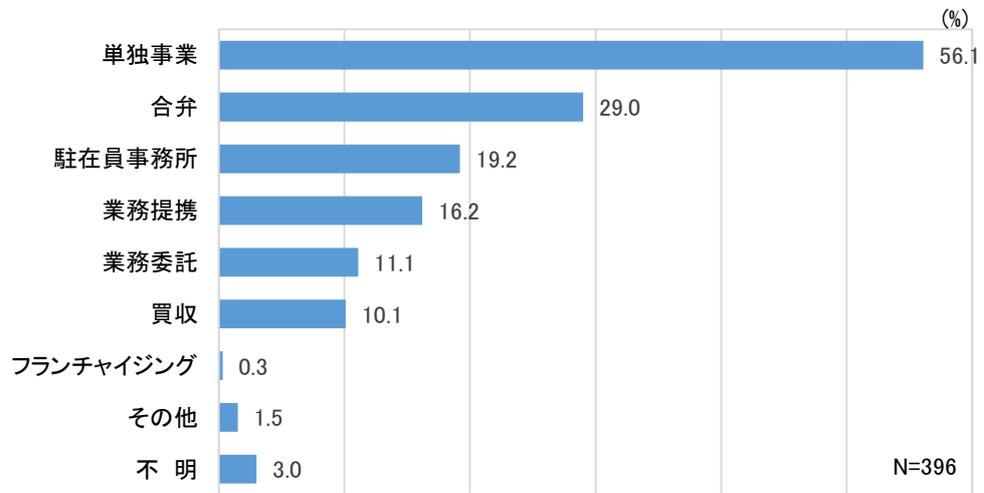


(9) [問 14] 重視している国・地域への参入方法

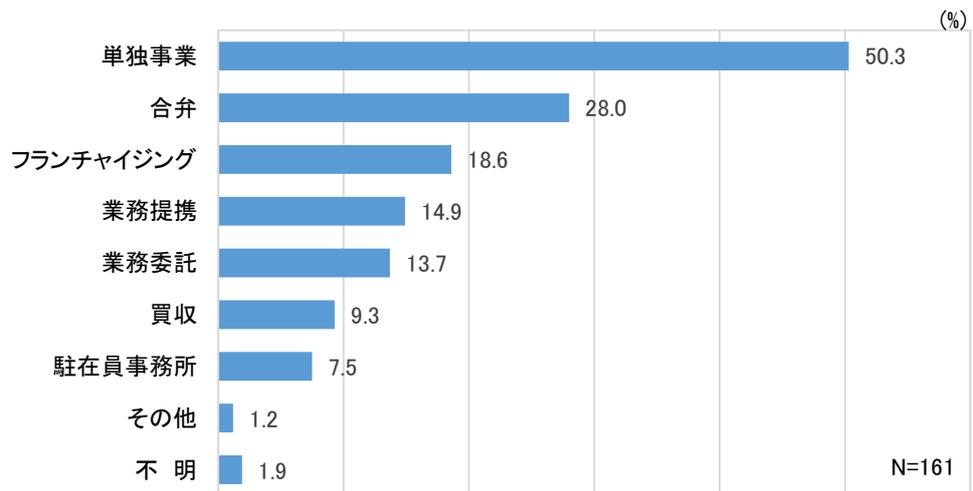
現地への参入方法を業種区分別に比較したところ、BtoB、BtoC 企業ともに「単独事業」が最も多く、次いで「合併」が続く。BtoC 企業ではさらに「フランチャイズ」が 18.6%となっている。

図表 V_2_10. 重視している国・地域への参入方法（業種区分別）【複数回答】

BtoB



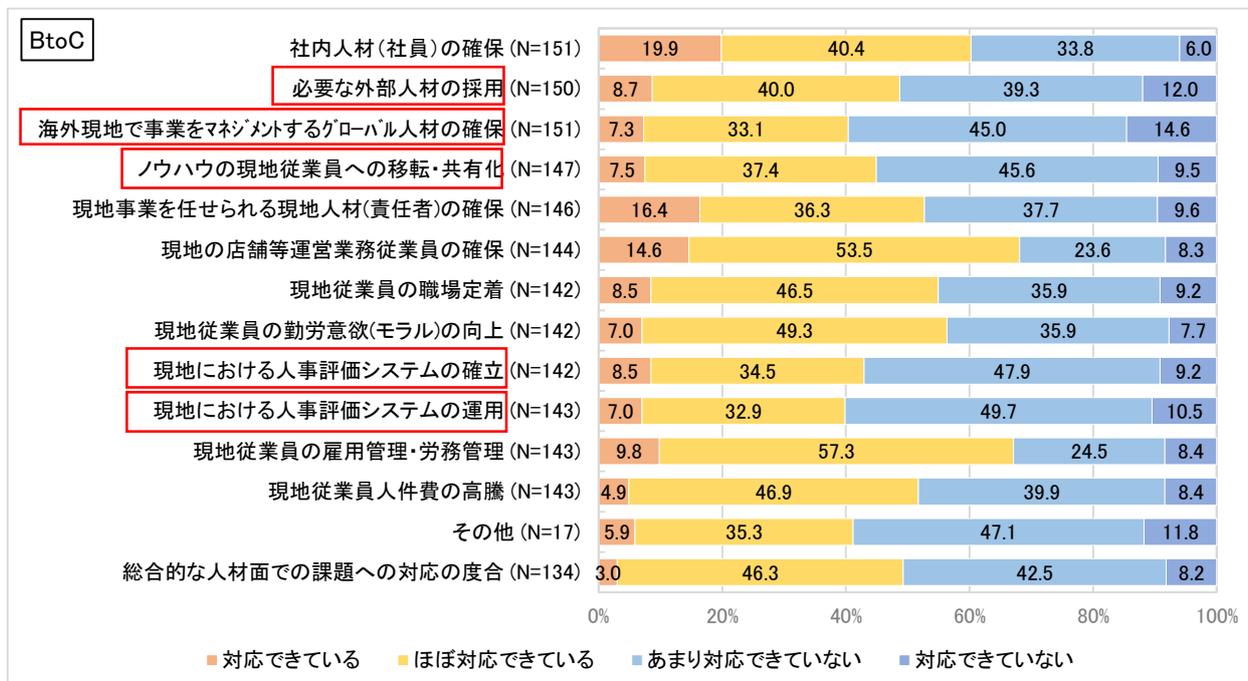
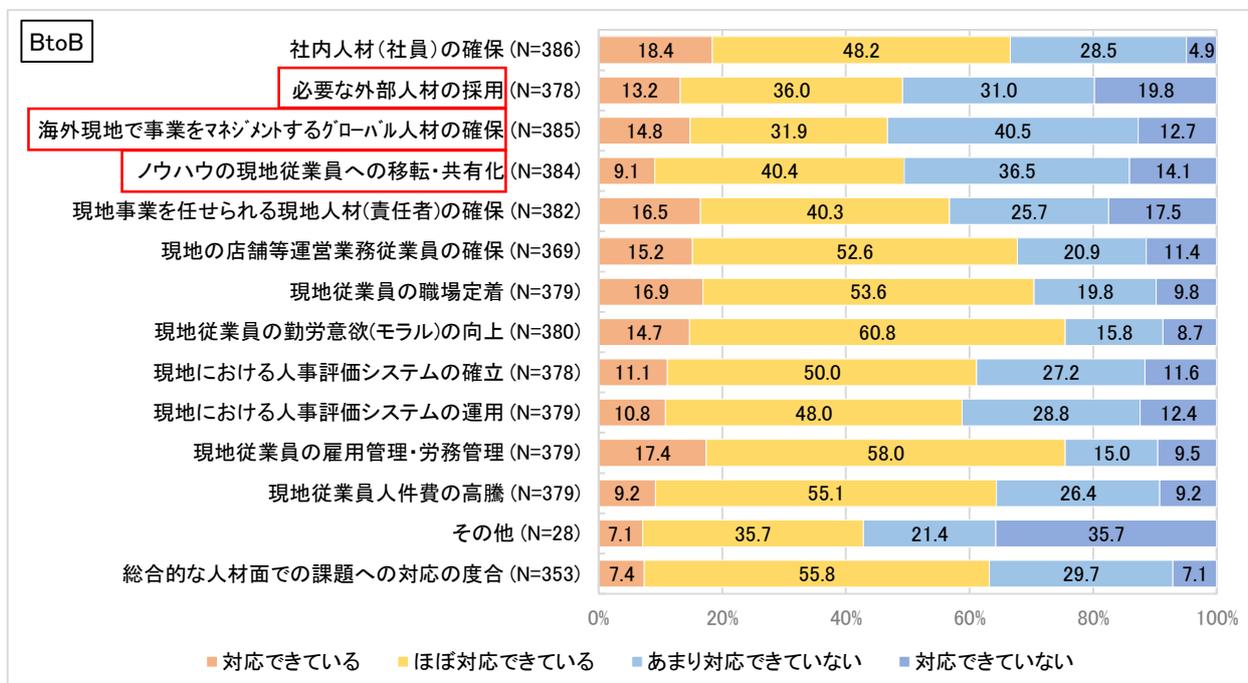
BtoC



(10) [問 21] 人材面における課題

人材面における課題について「未対応」（「あまり対応できていない」＋「対応できていない」）との回答はBtoB、BtoC企業ともに「必要な外部人材の採用」「海外現地で事業をマネジメントするグローバル人材の確保」「ノウハウの現地従業員への移転・共有化」が5割を超えている。BtoC企業ではさらに「現地における人事評価システムの確立」と「現地における人事評価システムの運用」も5割を超えており課題となっている様子が窺える。

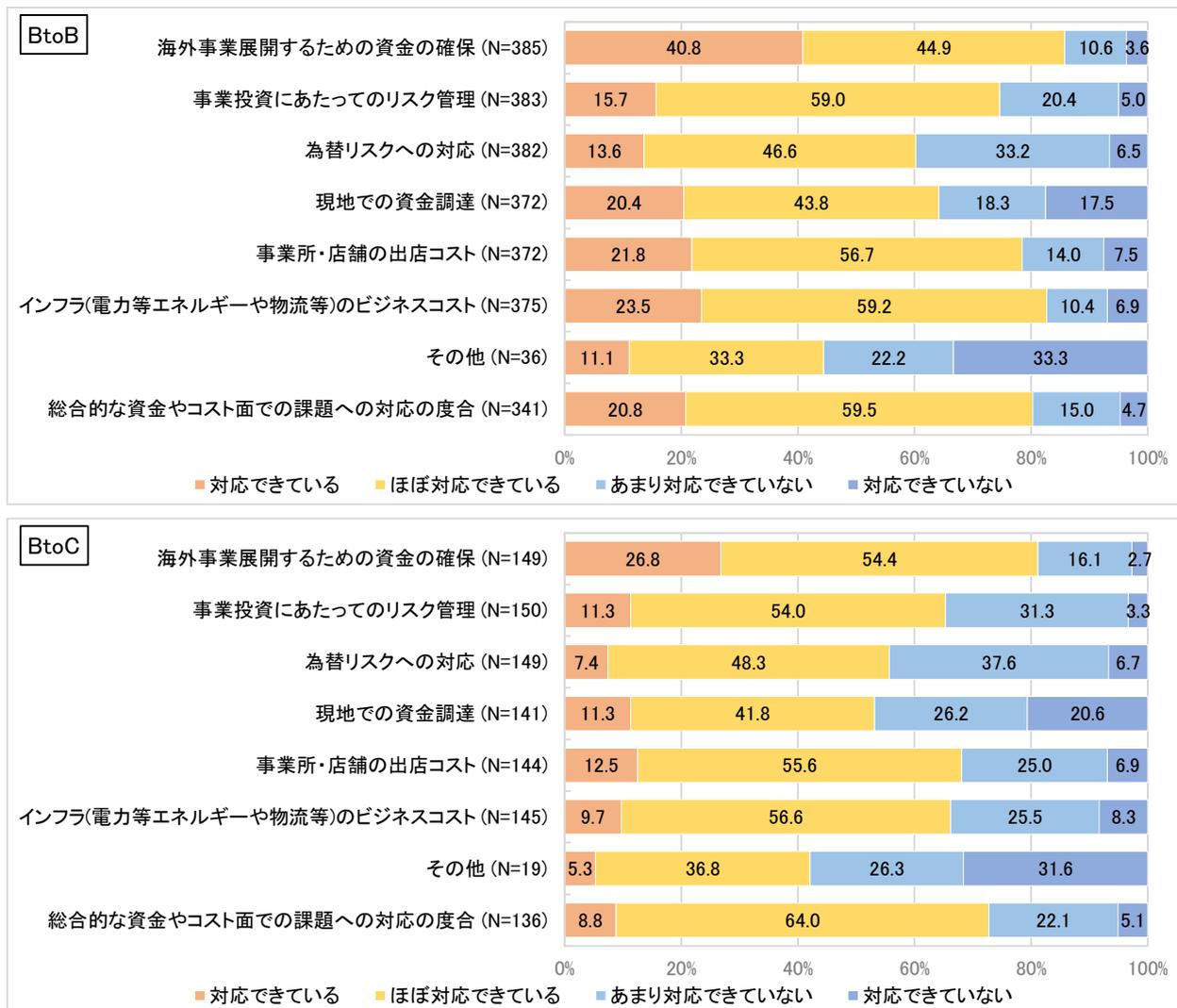
図表 V_2_11. 人材面における課題（業種区別）



(11) [問 22] 資金・コスト面における課題

資金・コスト面における課題について“未対応”（「あまり対応できていない」＋「対応できていない」）との回答はBtoB、BtoC企業ともに「為替リスクへの対応」、「現地での資金調達」、「事業投資にあたってのリスク管理」が上位となっている。

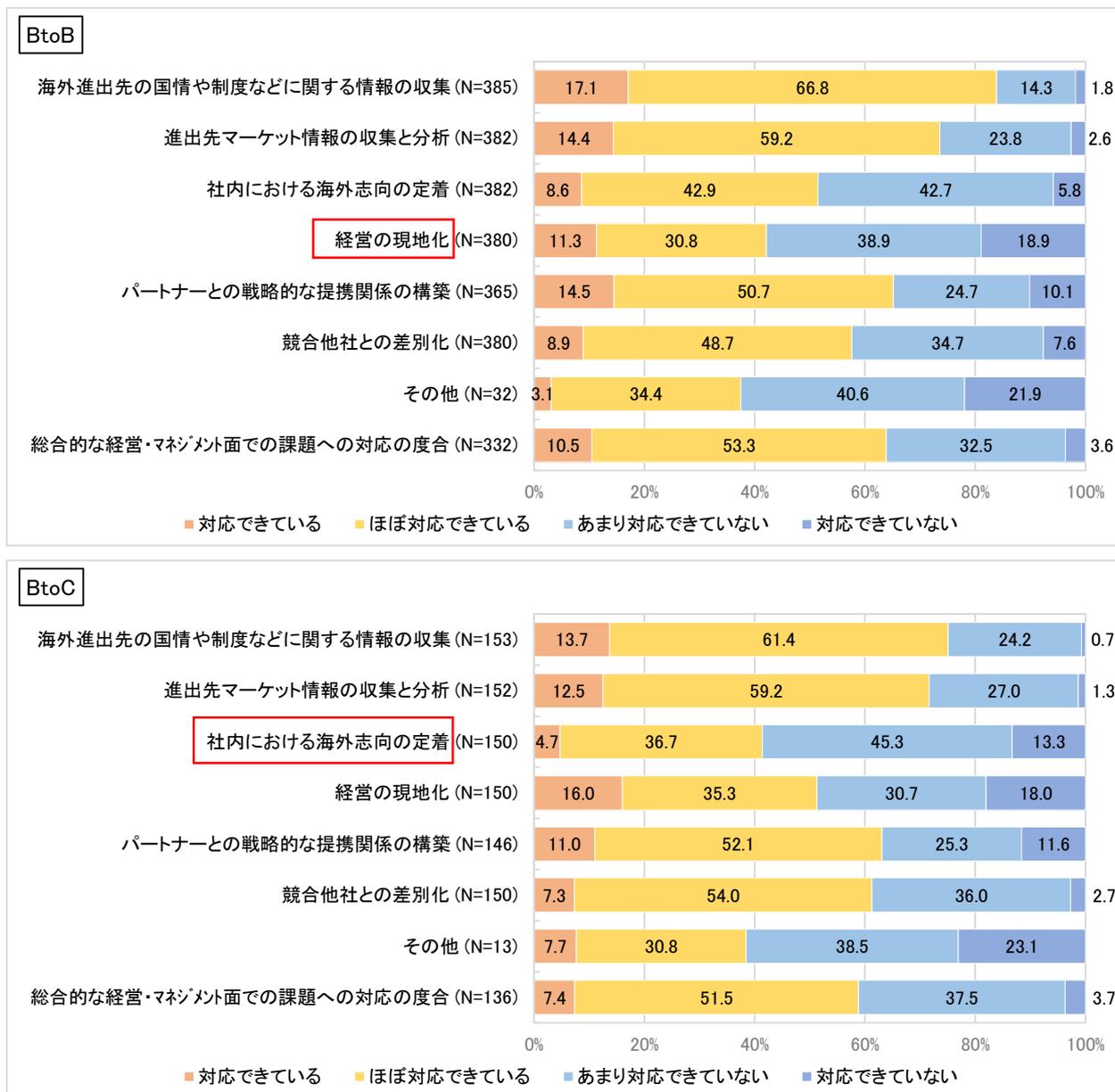
図表V_2_12. 資金・コスト面における課題（業種区分別）



(12) [問 23] 経営・マネジメント面における課題

経営・マネジメント面における課題について“未対応”（「あまり対応できていない」＋「対応できていない」）との回答はBtoB企業では「経営の現地化」が57.8%、BtoC企業では「社内における海外志向の定着」が58.6%と最も高い割合となっている。

図表 V_2_13. 経営・マネジメント面における課題（業種区別別）

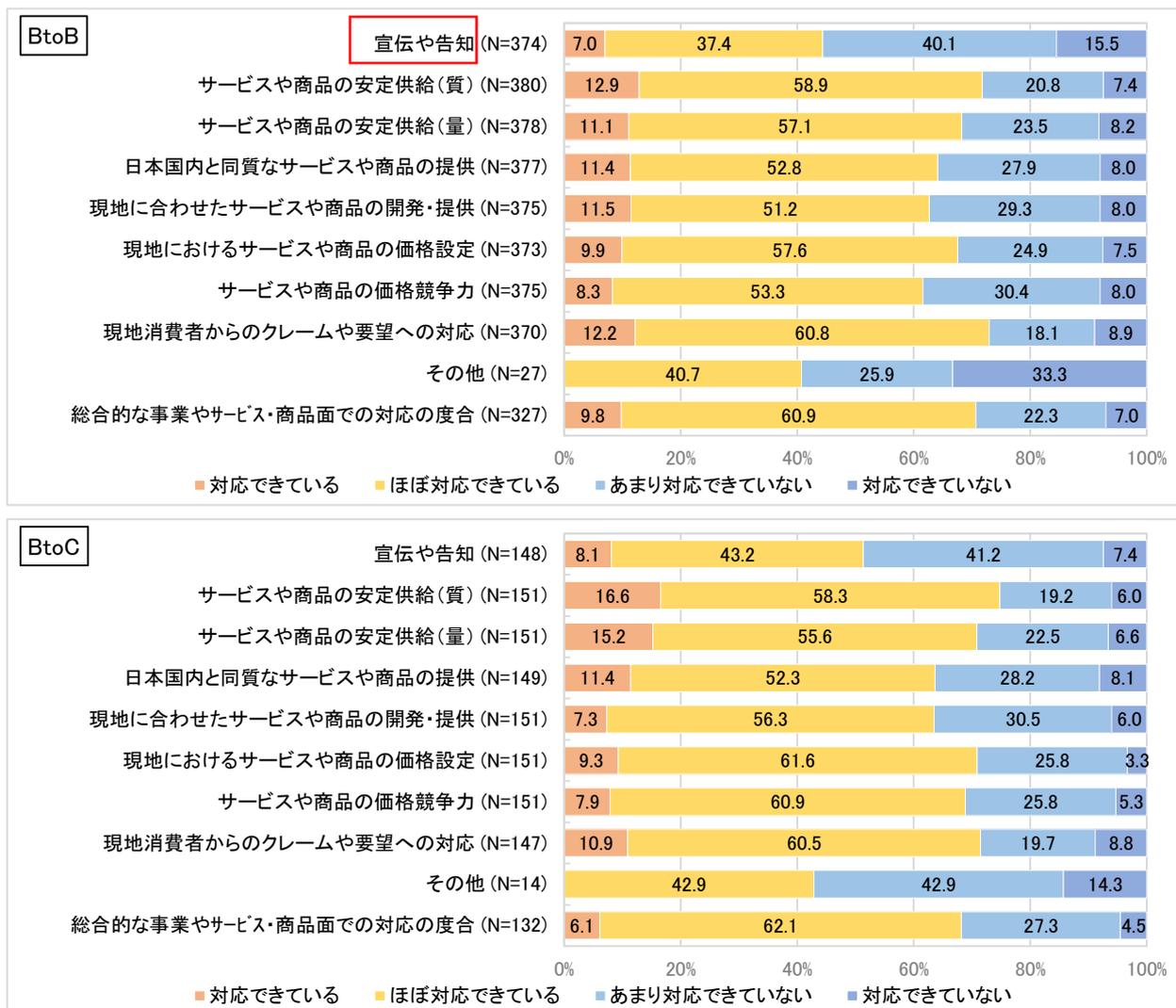


(13) [問 24] 事業やサービス・商品面における課題

事業やサービス・商品面における課題について“未対応”（「あまり対応できていない」＋「対応できていない」）との回答はBtoB、BtoC企業ともに「宣伝や告知」が最も高い割合となっているが、特にBtoB企業においては55.6%と“未対応”企業が5割を超えている。

次いでBtoB企業では「サービスや商品の価格競争力」が38.4%、「現地に合わせたサービスや商品の開発・提供」が37.3%となっており、BtoC企業では「現地に合わせたサービスや商品の開発・提供」が36.5%、「日本国内と同質なサービスや商品の提供」が36.3%となっている。

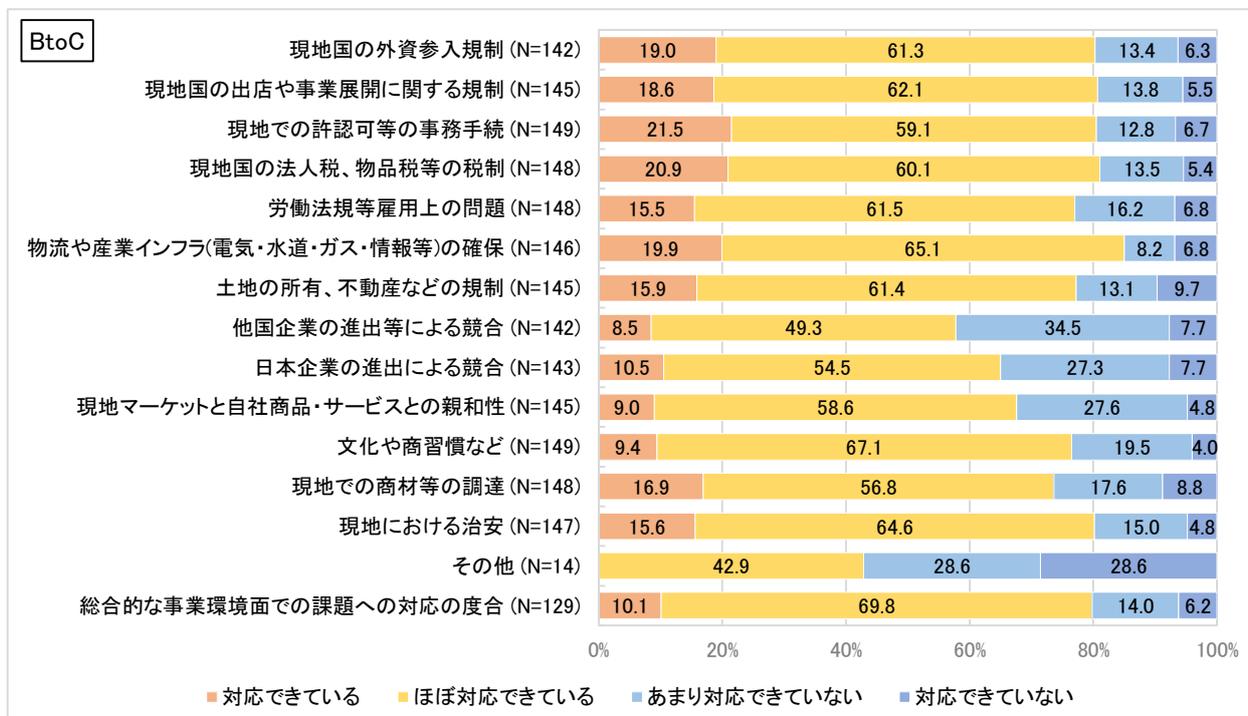
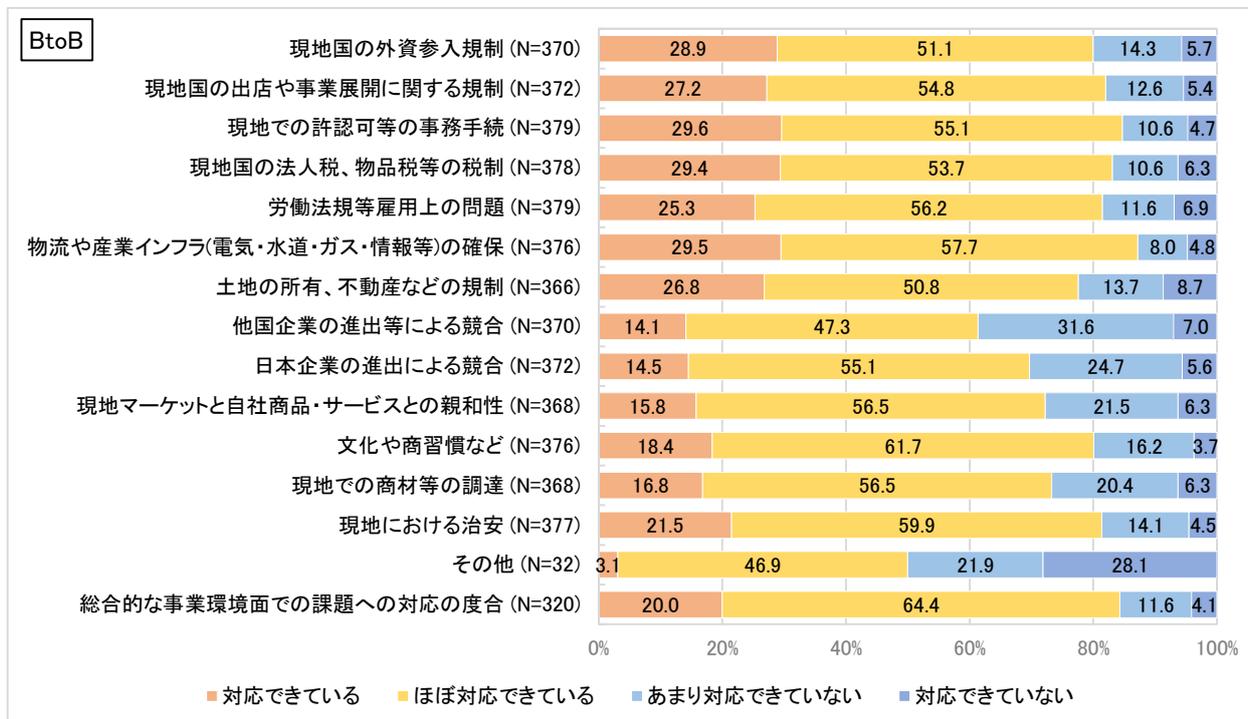
図表 V_2_14. 事業やサービス・商品面における課題（業種区分別）



(14) [問 25] 事業環境面における課題

事業環境面における課題について“未対応”（「あまり対応できていない」＋「対応できていない」）との回答は BtoB、BtoC 企業ともに「他国企業の進出等による競合」が最も高い割合となっており、次いで「日本企業の進出による競合」、「現地マーケットと自社商品・サービスとの親和性」と続いている。

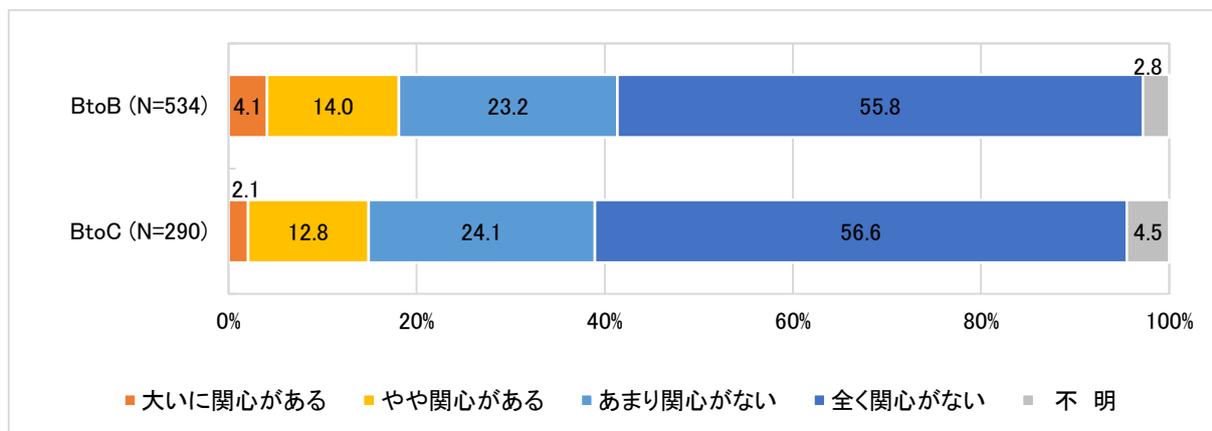
図表 V_2_15. 事業環境面における課題（業種区分別）



(15) [問 26①] 海外進出への関心

海外進出未経験企業に対して、海外進出への関心を業種区分別に比較したところ、“関心がある”（「大いに関心がある」＋「やや関心がある」）との回答はBtoB企業において18.1%、BtoC企業において14.9%とややBtoB企業の方が高い割合となっている。

図表V_2_16. 海外進出への関心（業種区分別）

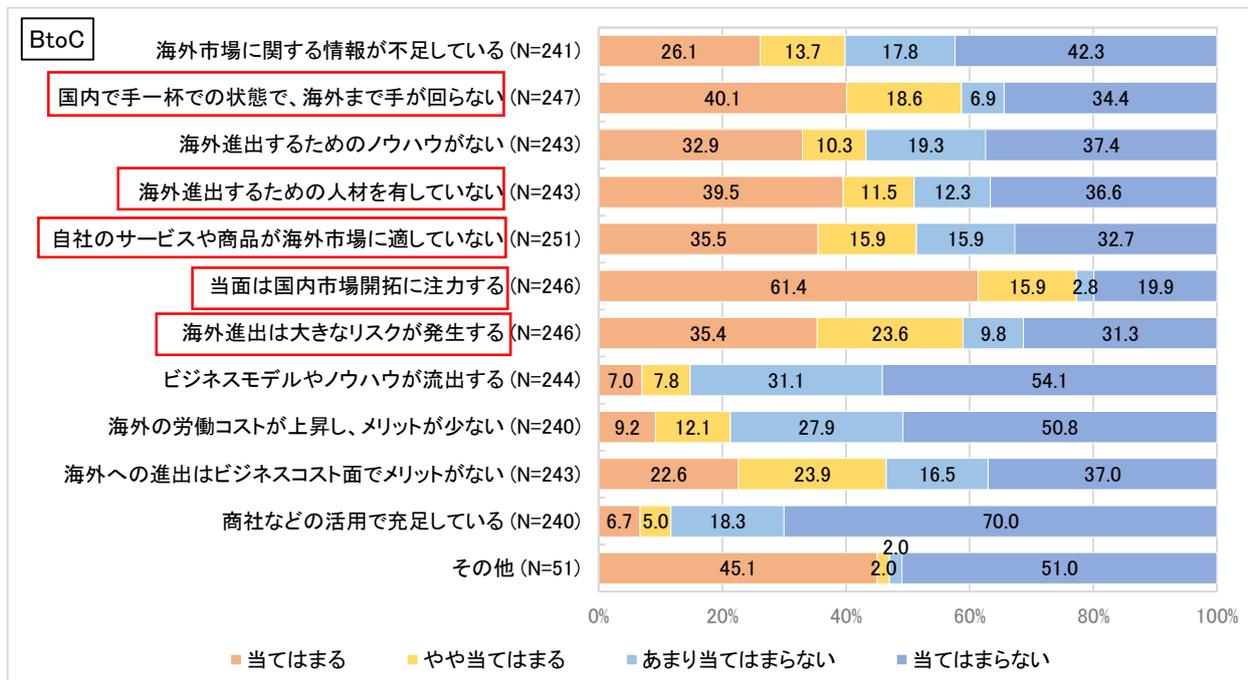
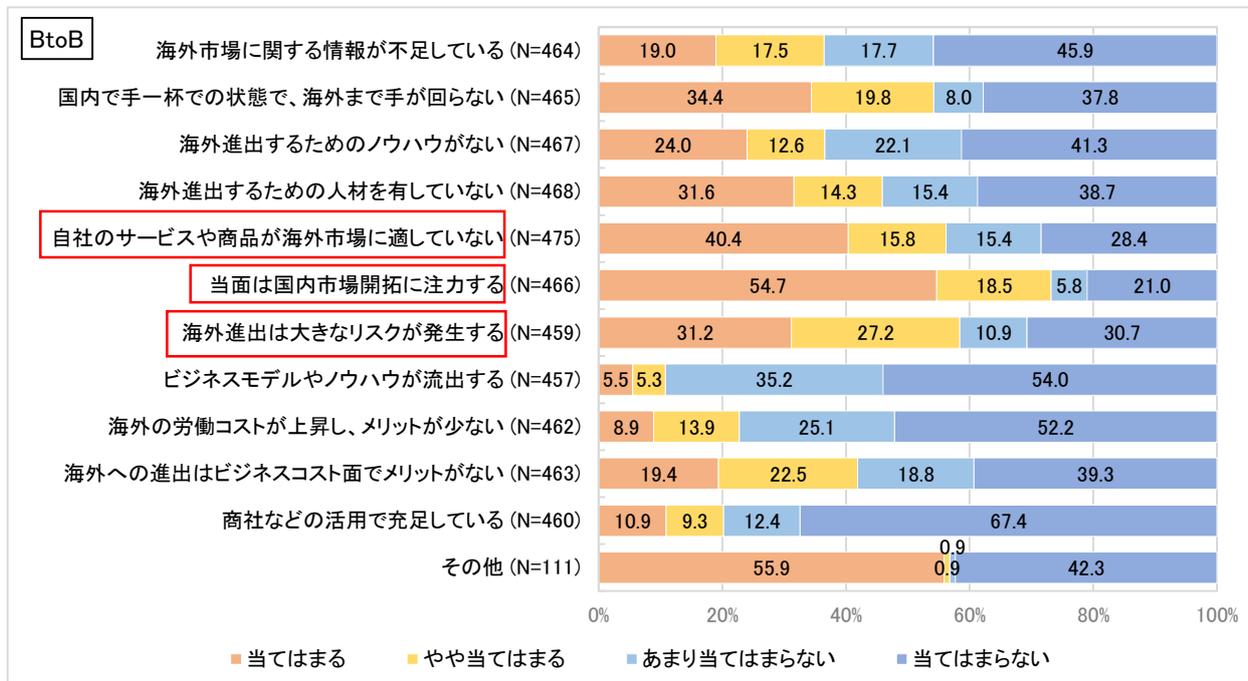


(16) [問 26②]海外進出をしない理由

海外進出をしない理由として“該当する”（「当てはまる」＋「やや当てはまる」）の割合はBtoB、BtoC企業ともに「当面は国内市場開拓に注力する」との回答が最も高くなっている。

また、いずれも「海外進出は大きなリスクが発生する」に“該当する”との回答が5割を超えており、BtoC企業では「海外進出するための人材を有していない」との回答割合も高くなっている。

図表V_2_17. 海外進出をしない理由（業種区分別）



3. 大・中小企業分類による比較分析

回答企業の全企業を、中小企業基本法の基準に沿って、大企業と中小企業に区分し、各設問の回答状況を集計し、比較分析した。

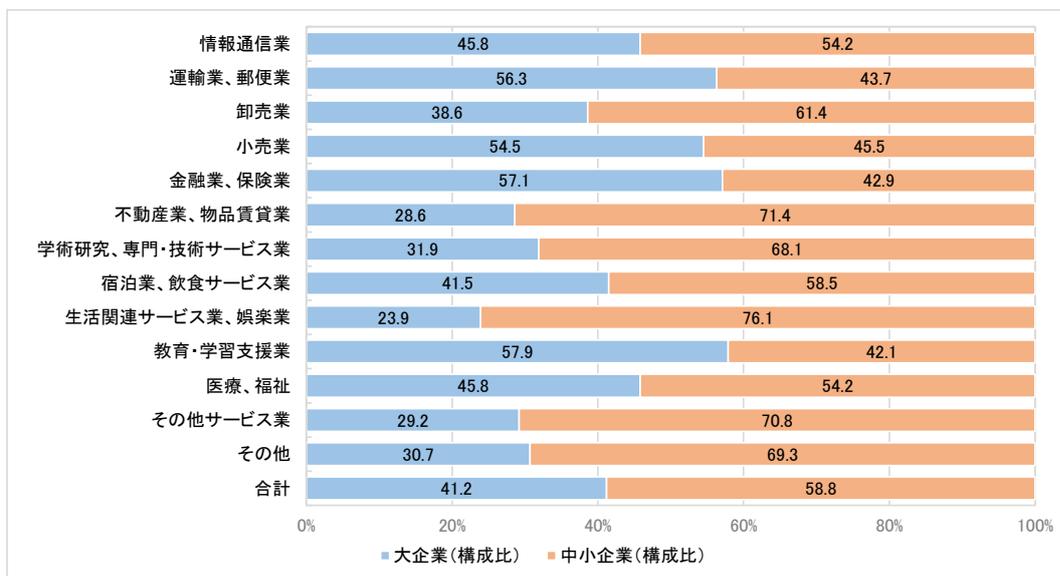
【分析結果のポイント】

- * 大企業の方が進出年も早く、また海外進出している企業割合も高い。
- * 中小企業では進出しているうち7割の企業で本格的な事業展開や拡大を行っている事業展開期にあたる。事業状況では6割弱が計画に達しており大企業を上回っている。
- * 海外未進出企業において、大企業は2割程度が関心があると回答しているのに対し、中小企業では6割弱の企業が「全く関心がない」と回答している。

図表 V_3_1. 企業規模別業種区分

業種	合計 件数	大企業		中小企業	
		件数	構成比 (%)	件数	構成比 (%)
情報通信業	155	71	4.6	84	5.4
運輸業、郵便業	126	71	4.6	55	3.6
卸売業	319	123	8	196	12.7
小売業	224	122	7.9	102	6.6
金融業、保険業	63	36	2.3	27	1.7
不動産業、物品賃貸業	140	40	2.6	100	6.5
学術研究、専門・技術サービス業	160	51	3.3	109	7.0
宿泊業、飲食サービス業	106	44	2.8	62	4.0
生活関連サービス業、娯楽業	88	21	1.4	67	4.3
教育・学習支援業	19	11	0.7	8	0.5
医療、福祉	24	11	0.7	13	0.8
サービス業(他に分類されないもの)	48	14	0.9	34	2.2
その他	75	23	1.5	52	3.4
合計	1,547	638	41.2	909	58.8
不明			2		

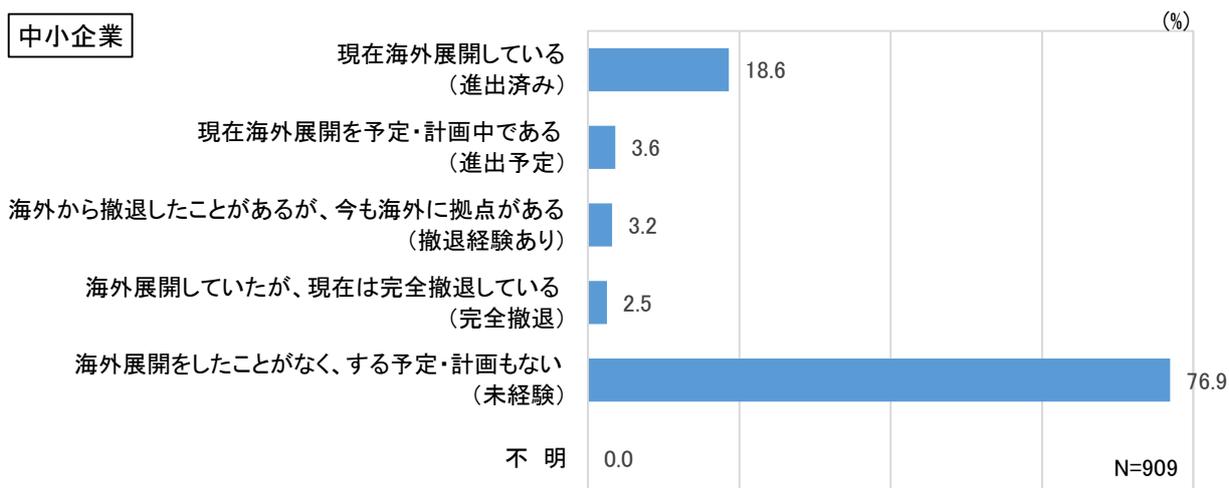
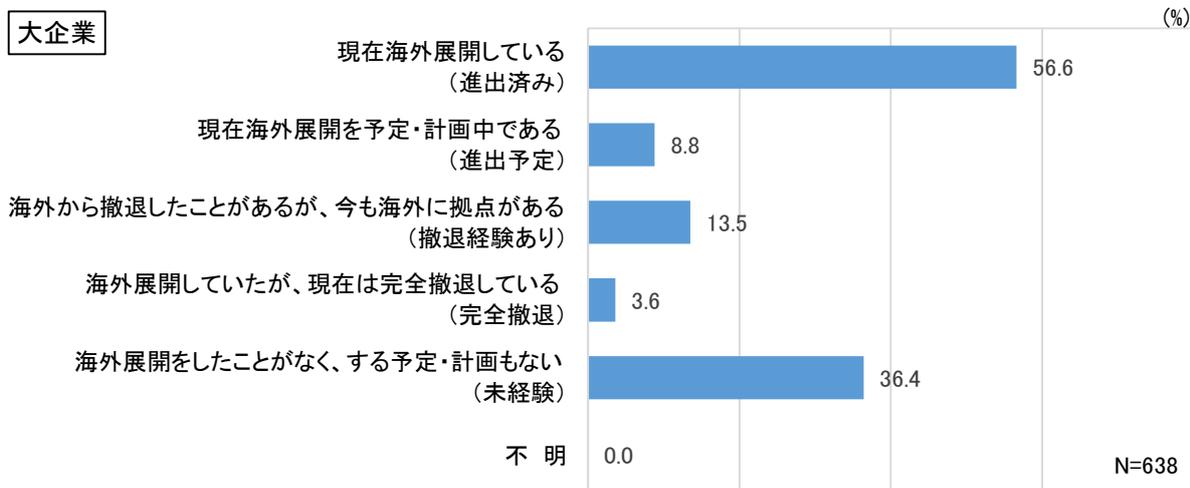
図表 V_3_2. 企業規模別業種区分



(1) [問 1]海外進出状況

企業規模別に海外進出状況を比較すると、「現在海外展開している（進出済み）」は大企業で 56.6%、中小企業では 18.6%と大企業の進出割合が高くなっている。「現在海外展開を予定・計画中である（進出予定）」は大企業で 8.8%、中小企業では 3.6%となっている。

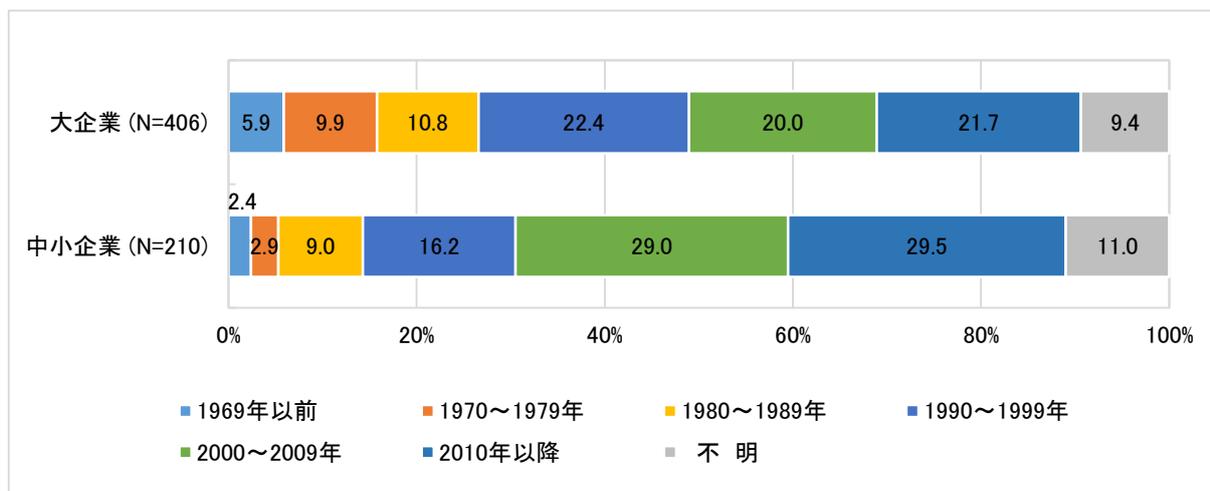
図表 V_3_3. 海外進出状況（企業規模別）【複数回答】



(2) [問 3①] 進出年（予定・計画・撤退を含む）

海外進出した時期について企業規模別に比較すると、大企業では 1990 年以降、10 年ごとにほぼ同様の割合となっているが、中小企業では 2000 年以降に急増し、「2000～2009 年」と「2010 年以降」がそれぞれ 29.0%、29.5%と 3 割弱となっている。

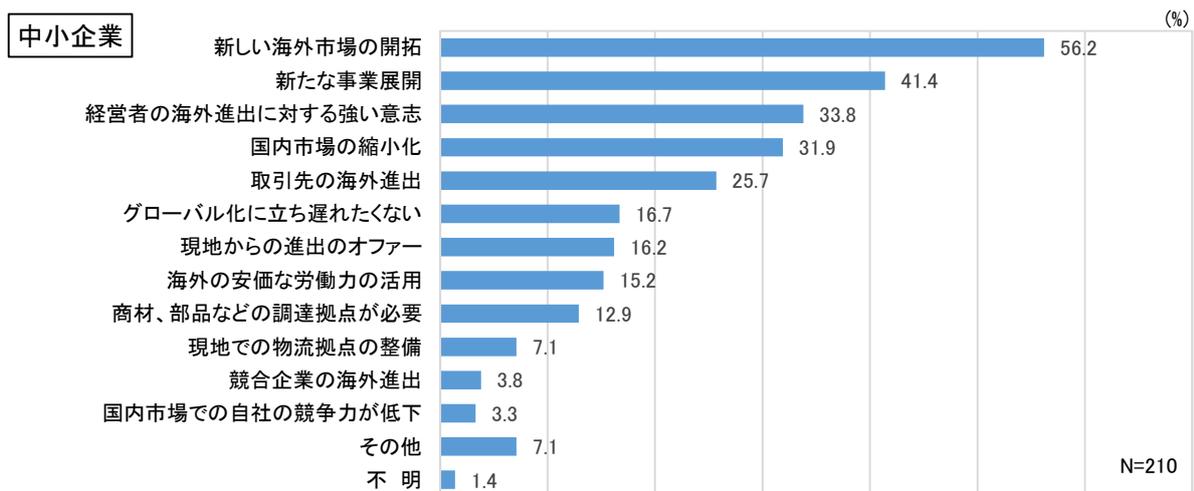
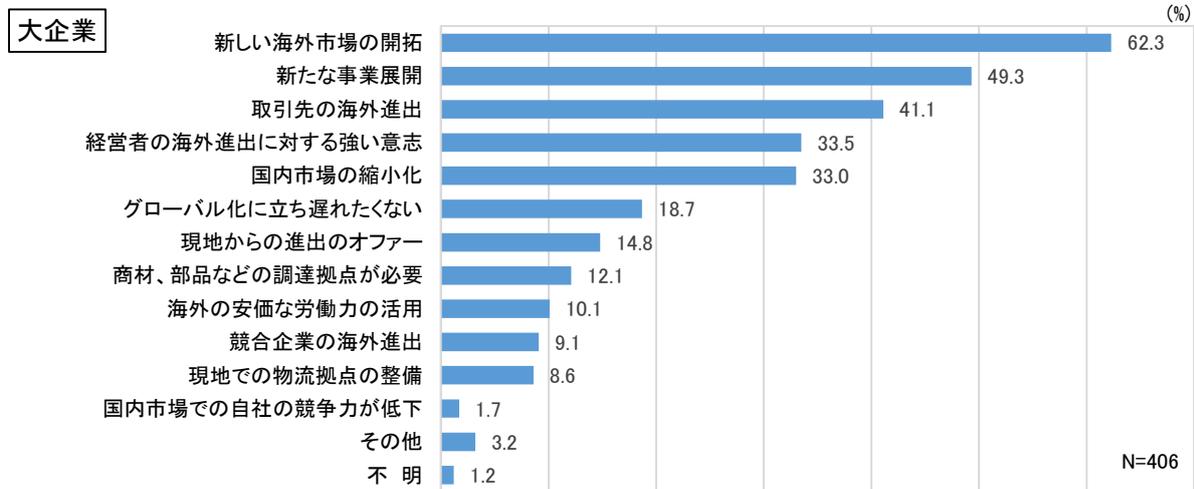
図表 V_3_4. 進出年（企業規模別）



(3) [問 3②] 進出理由（予定・計画・撤退を含む）

海外進出の理由について企業規模別に比較すると、大企業、中小企業ともに「新しい海外市場の開拓」、「新たな事業展開」が上位となっている。次いで大企業では「取引先の海外進出」、中小企業では「経営者の海外進出に対する強い意志」の海外進出に対する強い意志」となっている。

図表 V_3_5. 進出理由（企業規模別）【複数回答】



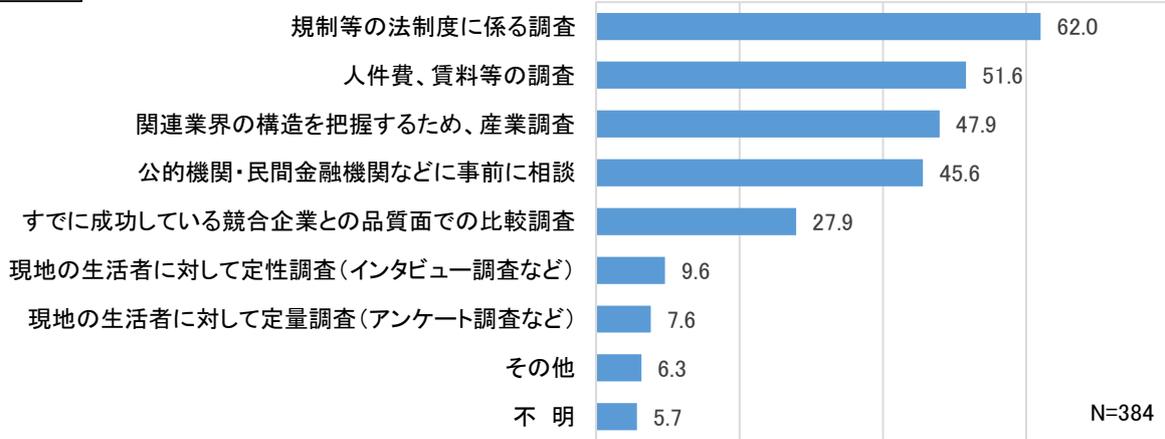
(4) [問 9] 進出時の準備

進出の際に実施した準備について企業規模別に比較すると、大企業、中小企業ともに「規制等の法制度に係る調査」、「人件費、賃料等の調査」が上位となっている。

図表 V_3_6. 進出時の準備（企業規模別）【複数回答】

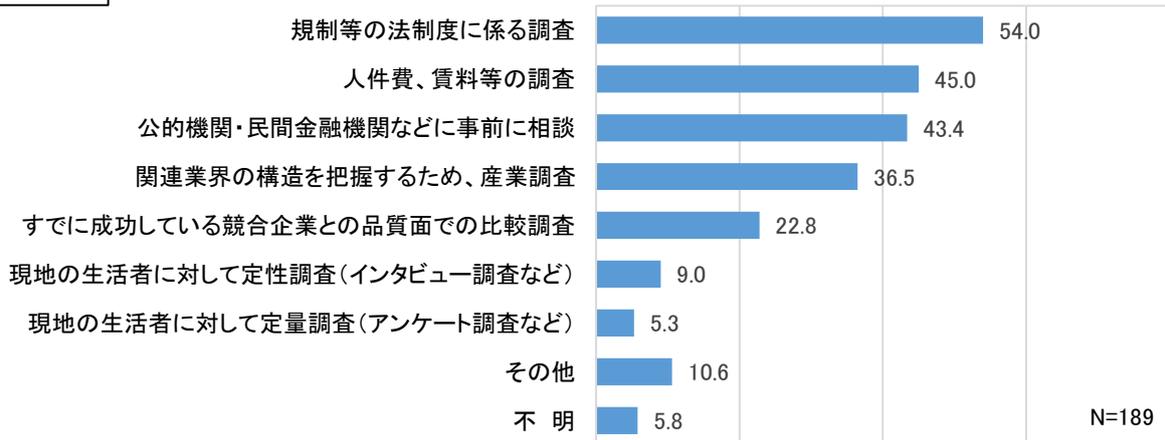
大企業

(%)



中小企業

(%)



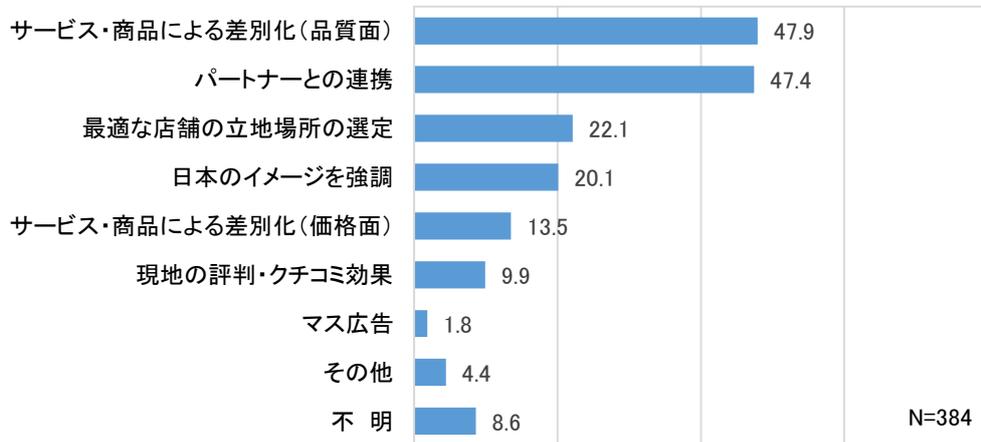
(5) [問 10] 事業展開における戦略や手法

事業展開において採用した戦略や手法について企業規模別に比較すると、大企業では「サービス・商品による差別化（品質面）」が47.9%、「パートナーとの連携」が47.4%とほぼ同率で上位となっている。中小企業においては「パートナーとの連携」が48.7%と最も多く、次いで「サービス・商品による差別化（品質面）」が40.7%となっている。

図表 V_3_7. 事業展開における戦略や手法（企業規模別）【複数回答】

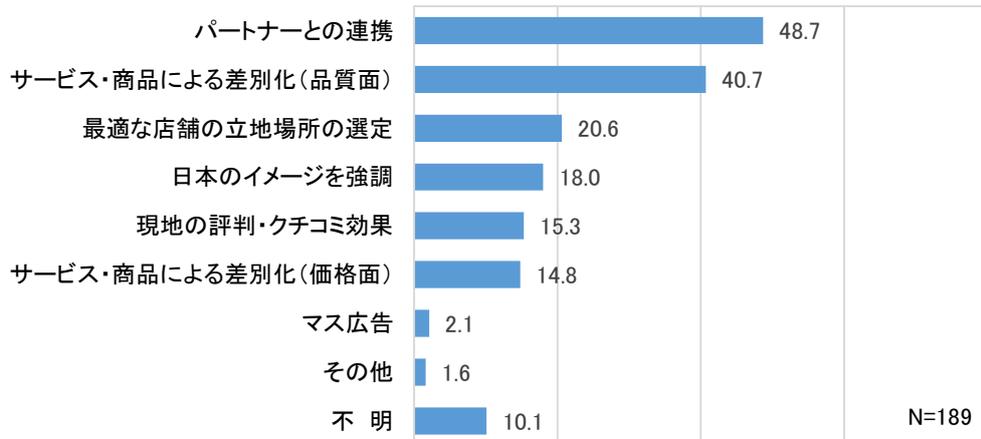
大企業

(%)



中小企業

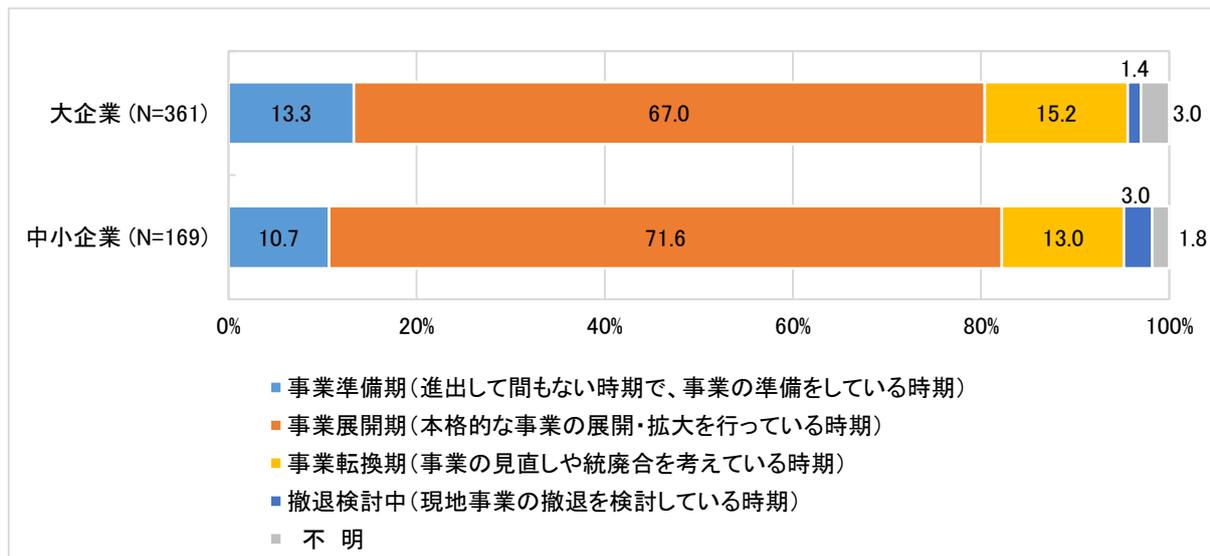
(%)



(6) [問 11①] 重視している国・地域の事業段階

事業の段階について企業規模別に比較すると本格的な事業展開や拡大を行っている「事業展開期」において大企業は67.0%、中小企業は71.6%となっている。事業の見直しや統廃合を検討する「事業転換期」は大企業で15.2%、中小企業で13.0%となっている。

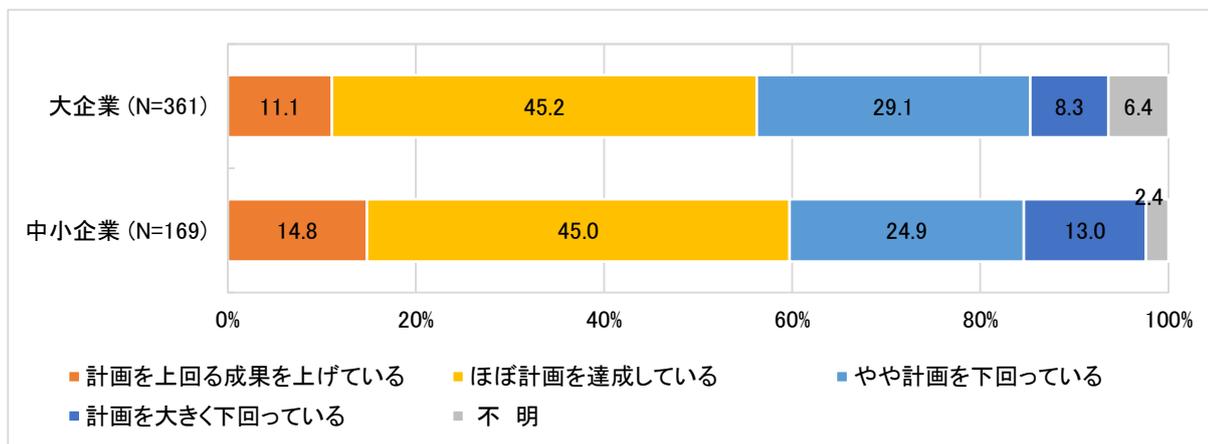
図表 V_3_8. 重視している国・地域の事業段階（企業規模別）



(7) [問 11②] 重視している国・地域の事業状況

事業の状況について企業規模別に比較すると“計画達成”（「計画を上回る成果を上げている」＋「ほぼ計画を達成している」）の割合は大企業で56.3%、中小企業では59.8%と6割弱となり、やや中小企業の比率が高くなっている。

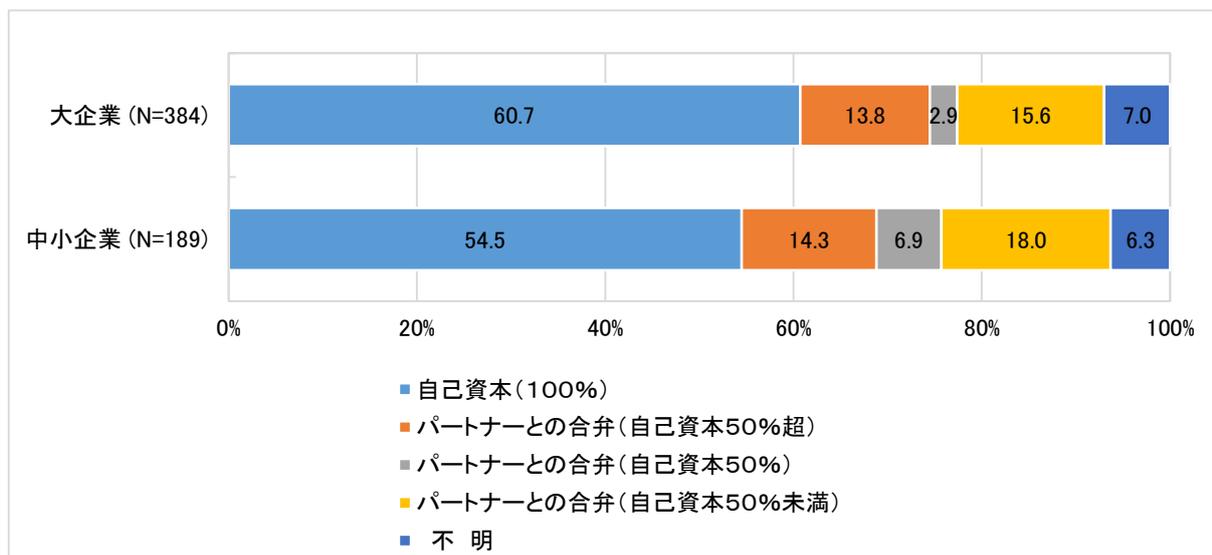
図表 V_3_9. 重視している国・地域の事業状況（企業規模別）



(8) [問 13] 重視している国・地域への投資形態

投資の形態について企業規模別に比較すると、「自己資本（100%）」がそれぞれ最も高い割合を占め大企業では 60.7%、中小企業では 54.5%となっており、次いで「パートナーとの合弁（自己資本 50%未満）」が大企業では 15.6%、中小企業では 18.0%となっている。

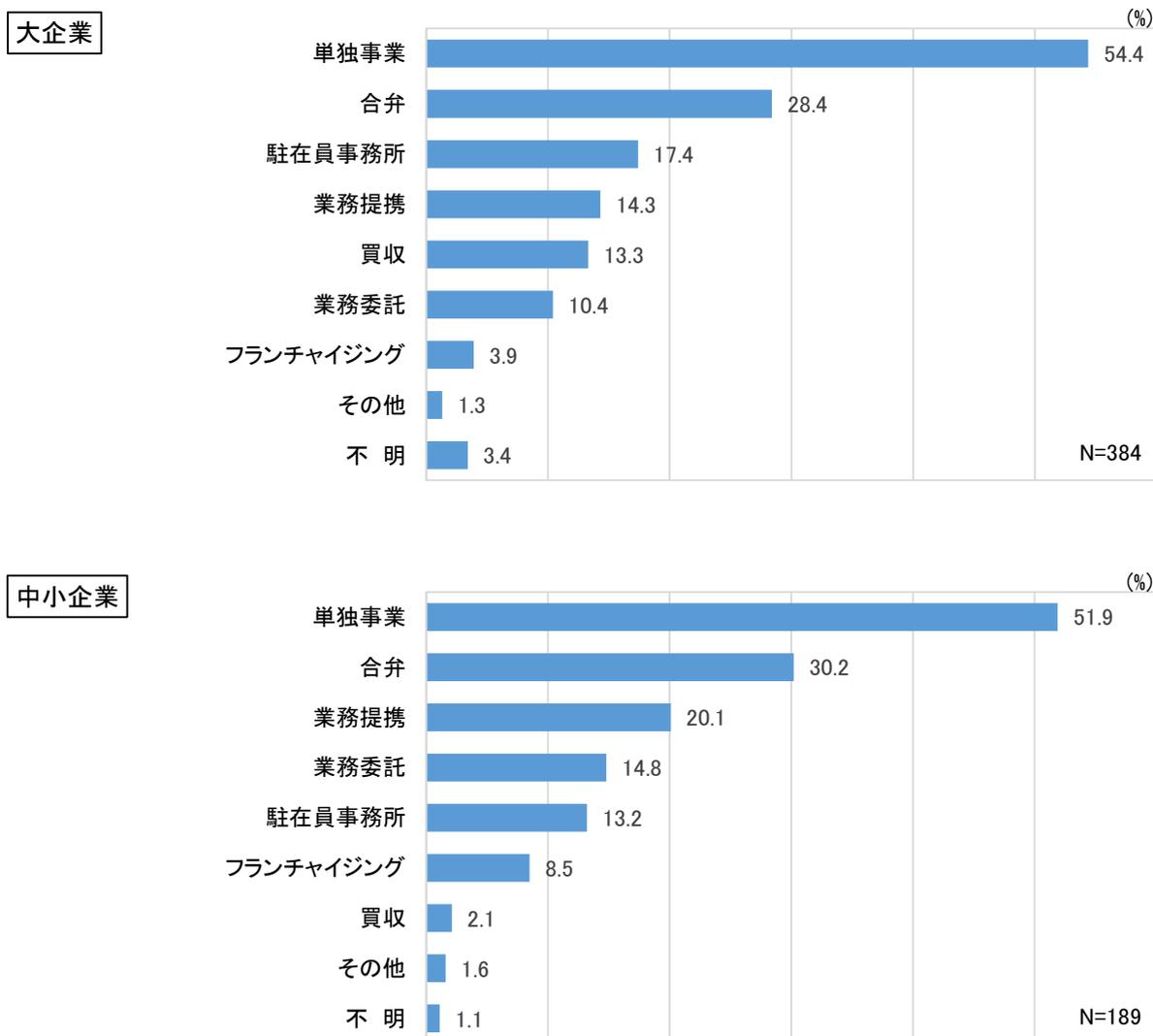
図表 V_3_10. 重視している国・地域への投資形態（企業規模別）



(9) [問 14] 重視している国・地域への参入方法

現地への参入方法を企業規模別に比較したところ、大企業、中小企業ともに「単独事業」が最も多く5割を超えた。次いで、「合併」が大企業では28.4%、中小企業では30.2%となっている。

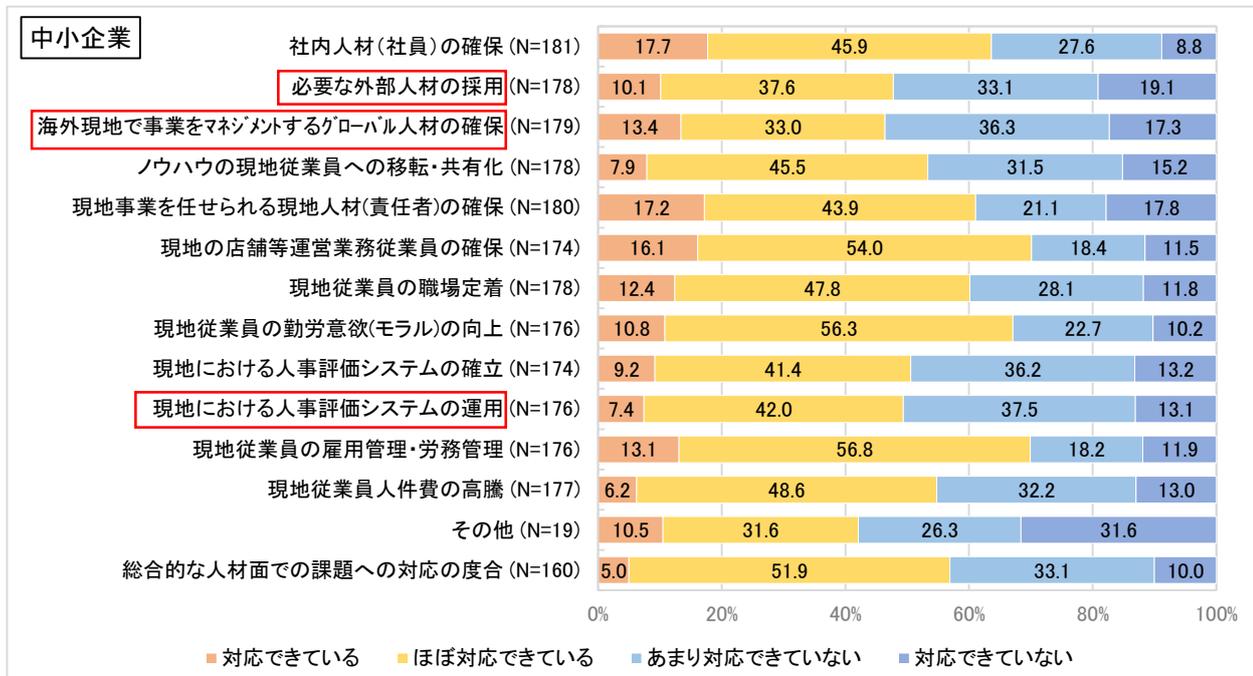
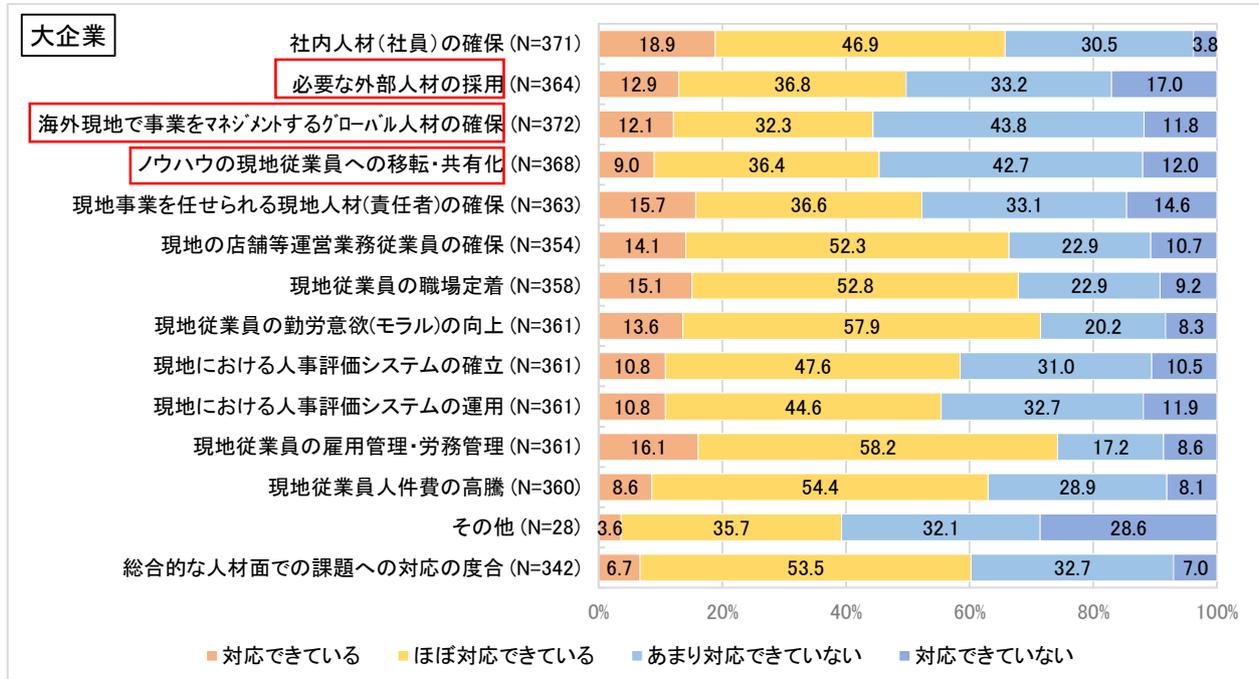
図表 V_3_11. 重視している国・地域への参入方法（企業規模別）【複数回答】



(10) [問 21] 人材面における課題

人材面における課題について“未対応”（「あまり対応できていない」＋「対応できていない」）との回答は、大企業では「必要な外部人材の採用」「海外現地で事業をマネジメントするグローバル人材の確保」「ノウハウの現地従業員への移転・共有化」が5割を超えている。中小企業では、「必要な外部人材の採用」「海外現地で事業をマネジメントするグローバル人材の確保」「現地における人事評価システムの運用」が5割を超え、「現地における人事評価システムの確立」も49.4%と5割に近づいている。

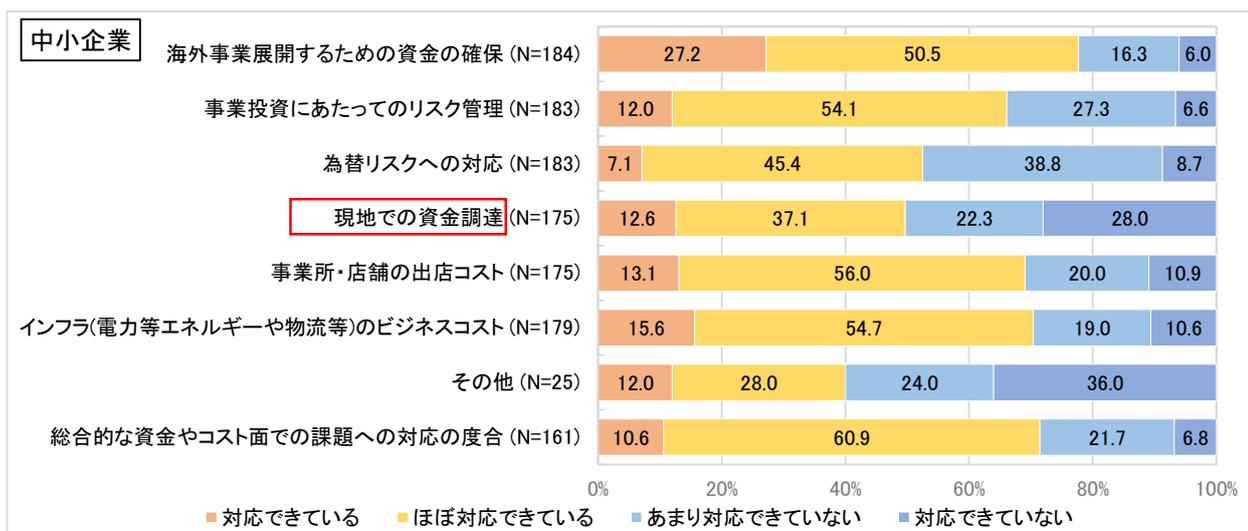
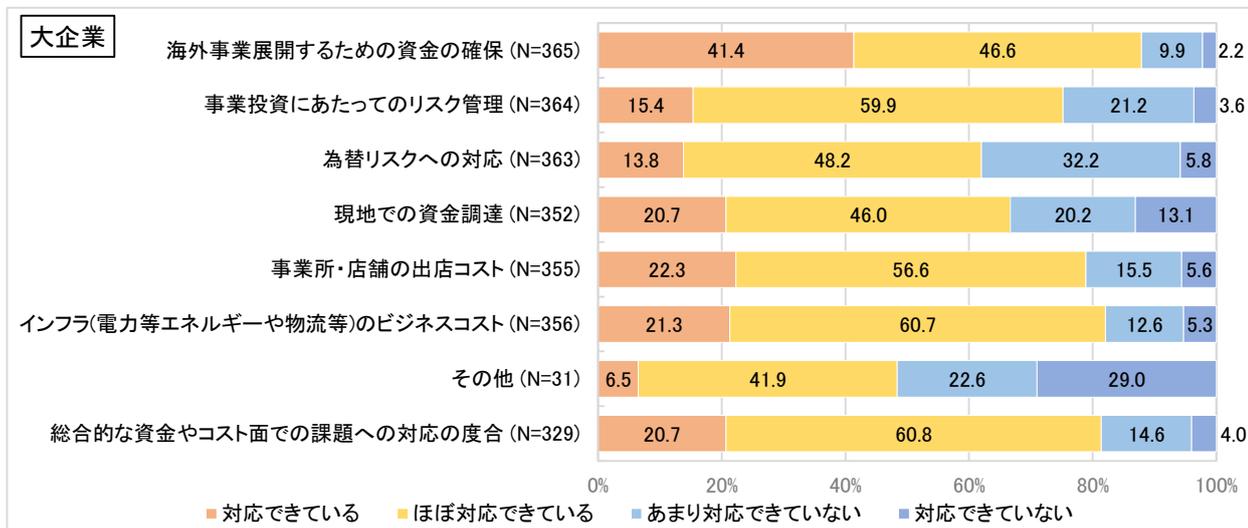
図表 V_3_12. 人材面における課題（企業規模別）



(11) [問 22] 資金・コスト面における課題

資金・コスト面における課題について“未対応”（「あまり対応できていない」＋「対応できていない」）との回答は、大企業では「為替リスクへの対応」が38.0%で最も高く、次いで「現地での資金調達」が33.3%となっている。中小企業では「現地での資金調達」が50.3%と5割を超え、次いで「為替リスクへの対応」が47.5%となっている。

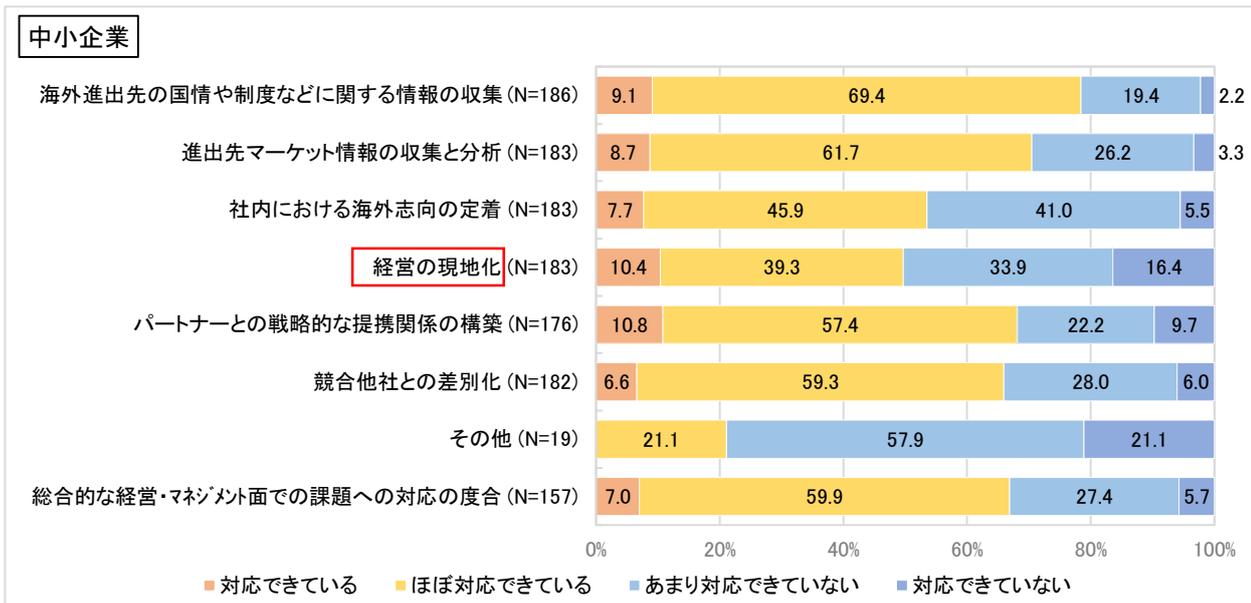
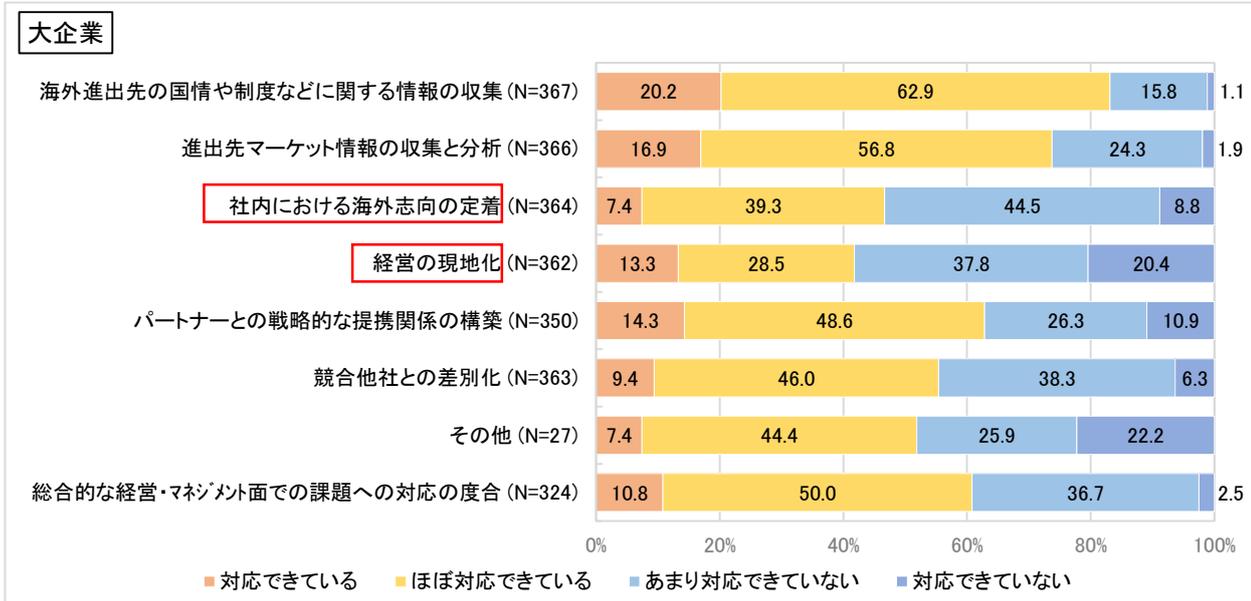
図表 V_3_13. 資金・コスト面における課題（企業規模別）



(12) [問 23] 経営・マネジメント面における課題

経営・マネジメント面における課題について“未対応”（「あまり対応できていない」＋「対応できていない」）との回答は、大企業では「経営の現地化」が58.2%、「社内における海外志向の定着」が53.3%と5割を超えている。中小企業でも「経営の現地化」50.3%、次いで「社内における海外志向の定着」46.5%の順となった。

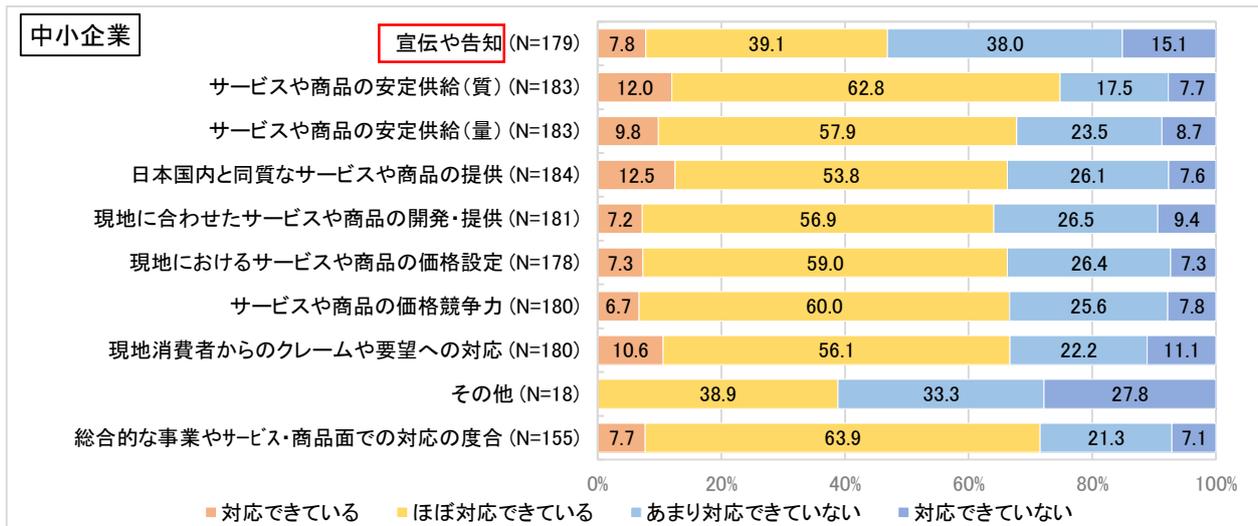
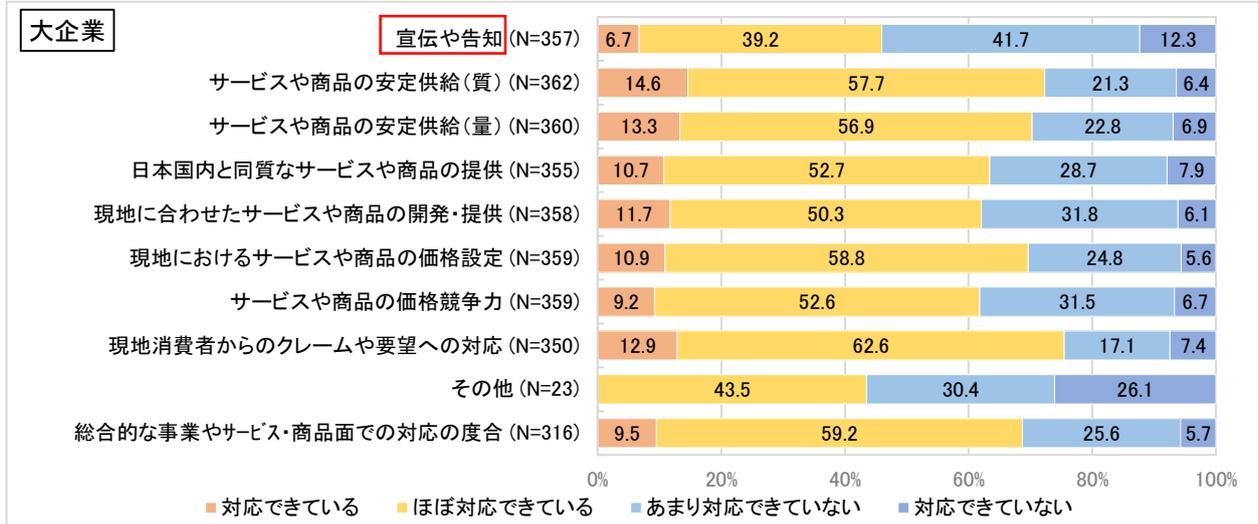
図表V_3_14. 経営・マネジメント面における課題（企業規模別）



(13) [問 24] 事業やサービス・商品面における課題

事業やサービス・商品面における課題について“未対応”（「あまり対応できていない」＋「対応できていない」）との回答は大企業、中小企業ともに「宣伝や告知」が最も高い割合となり、大企業で54.0%、中小企業で53.1%と“未対応”企業が5割を超えている。次いで大企業では「サービスや商品の価格競争力」が38.2%、中小企業では「現地に合わせたサービスや商品の開発・提供」が35.9%となっている。

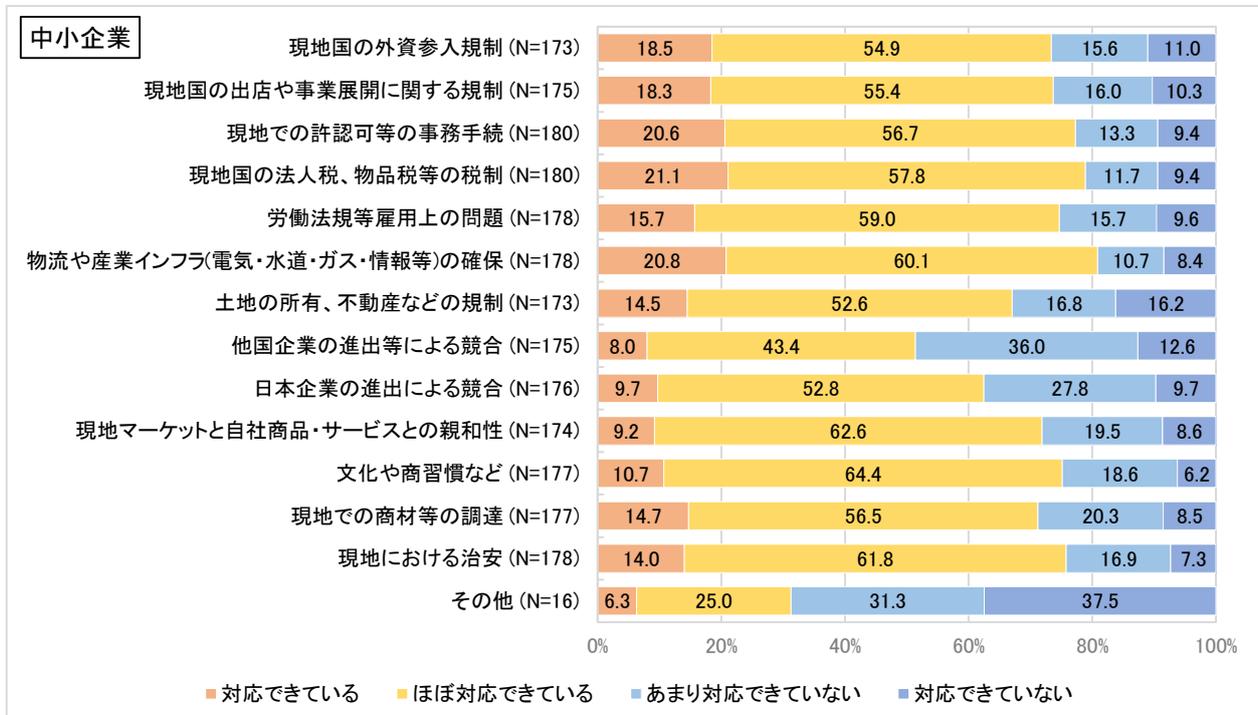
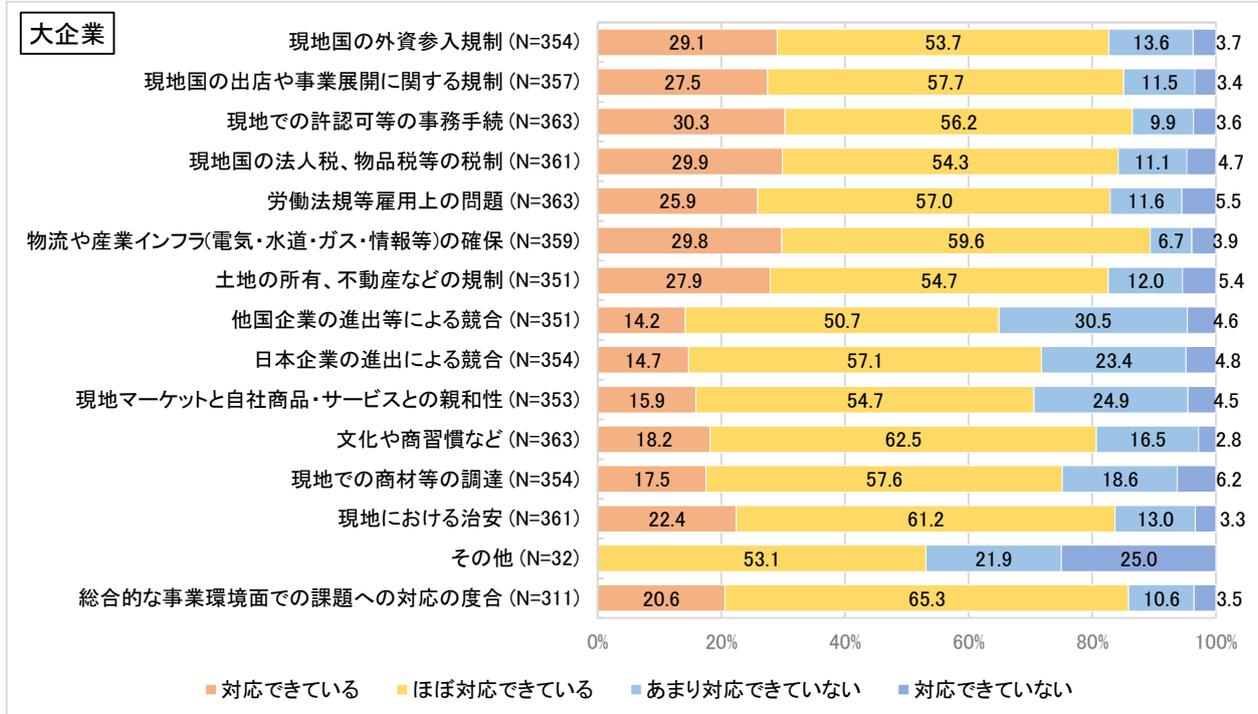
図表 V_3_15. 事業やサービス・商品面における課題（企業規模別）



(14) [問 25] 事業環境面における課題

事業環境面における課題について“未対応”（「あまり対応できていない」＋「対応できていない」）との回答は、大企業で「他国企業の進出等による競合」が35.1%で最も高く、次いで「現地マーケットと自社商品・サービスとの親和性」が29.4%となっている。中小企業では「他国企業の進出等による競合」が48.6%で最も高く、次いで「日本企業の進出による競合」が37.5%と競合企業に対する課題が上位に上がった。

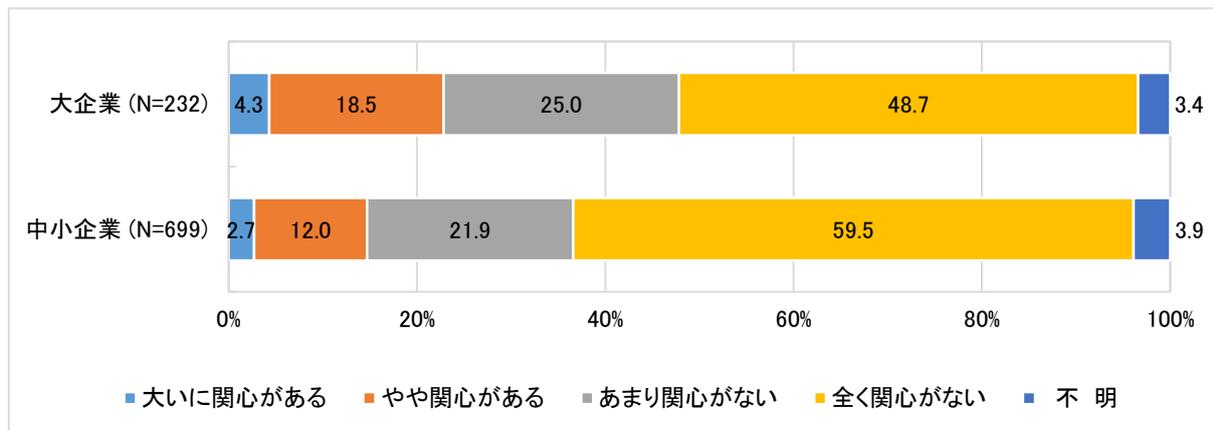
図表 V_3_16. 事業環境面における課題（企業規模別）



(15) [問 26①] 海外進出への関心

海外進出未経験企業に対して、海外進出への関心を企業規模別に比較したところ、“関心がある”（「大いに関心がある」＋「やや関心がある」）との回答は、大企業において22.8%、中小企業において14.7%と大企業の方が高い割合となっている。

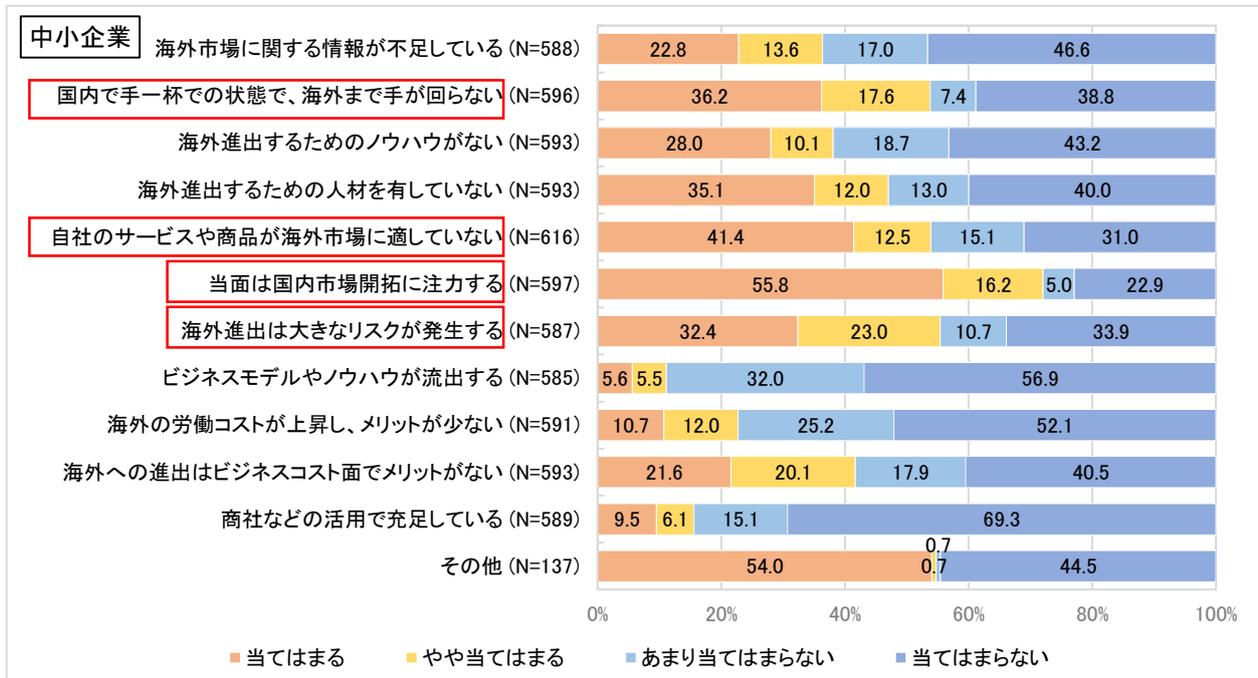
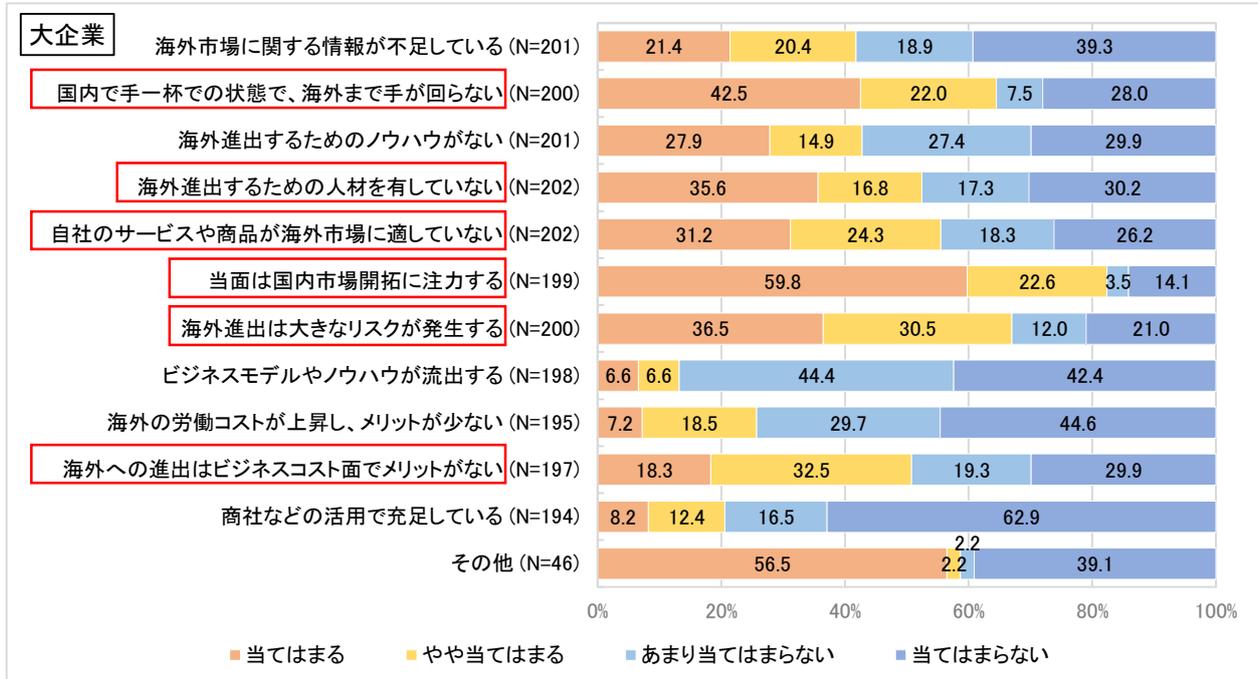
図表V_3_17. 海外進出への関心（企業規模別）



(16) [問 26②] 海外進出をしない理由

海外進出をしない理由として「該当する」（「当てはまる」＋「やや当てはまる」）の割合は、いずれも「当面は国内市場開拓に注力する」との回答が最も高く、大企業では8割、中小企業では7割を超えている。また、「海外進出は大きなリスクが発生する」「国内で手一杯での状態で、海外まで手が回らない」も大企業では6割、中小企業では5割を超え高い割合を占めた。

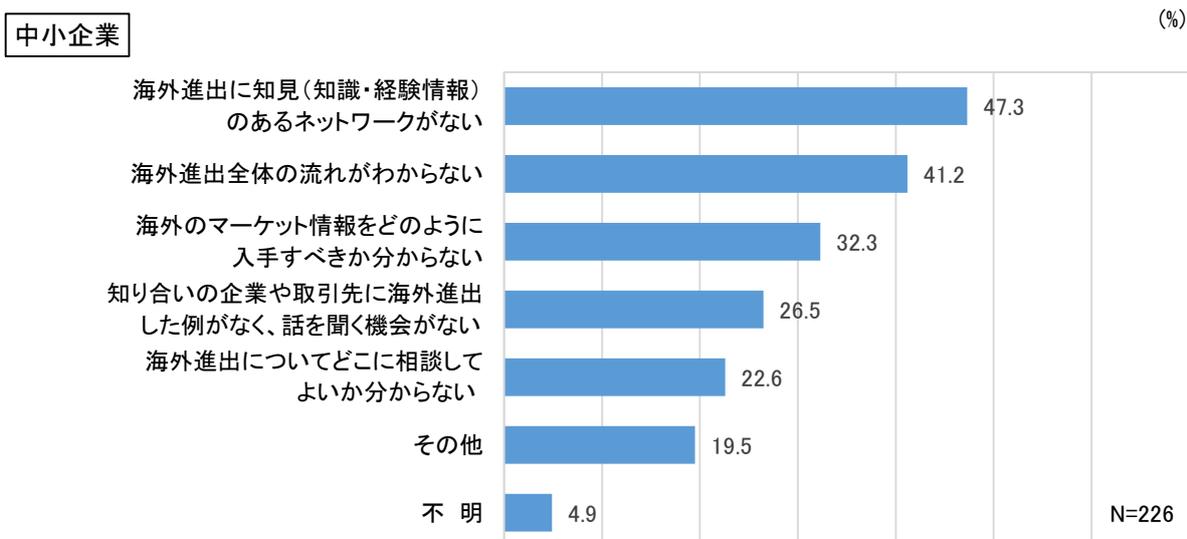
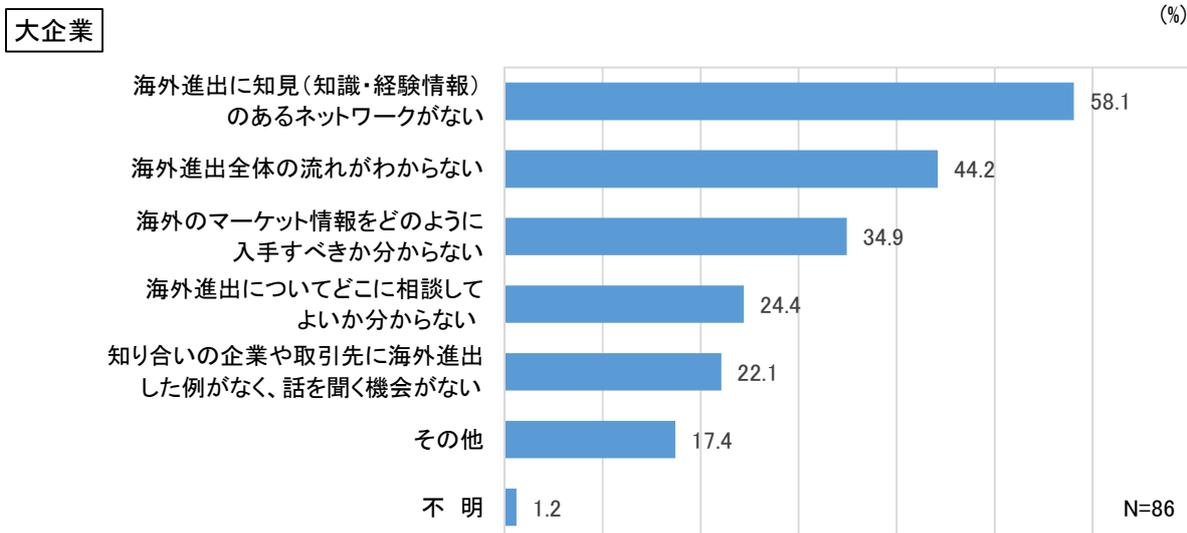
図表 V_3_18. 海外進出をしない理由（企業規模別）



(17) [問 26③] 海外進出における現在状況

海外進出における現在状況を企業規模別に比較したところ、大企業、中小企業ともに「海外進出に知見（知識・経験情報）のあるネットワークがない」が最も高い割合となった。

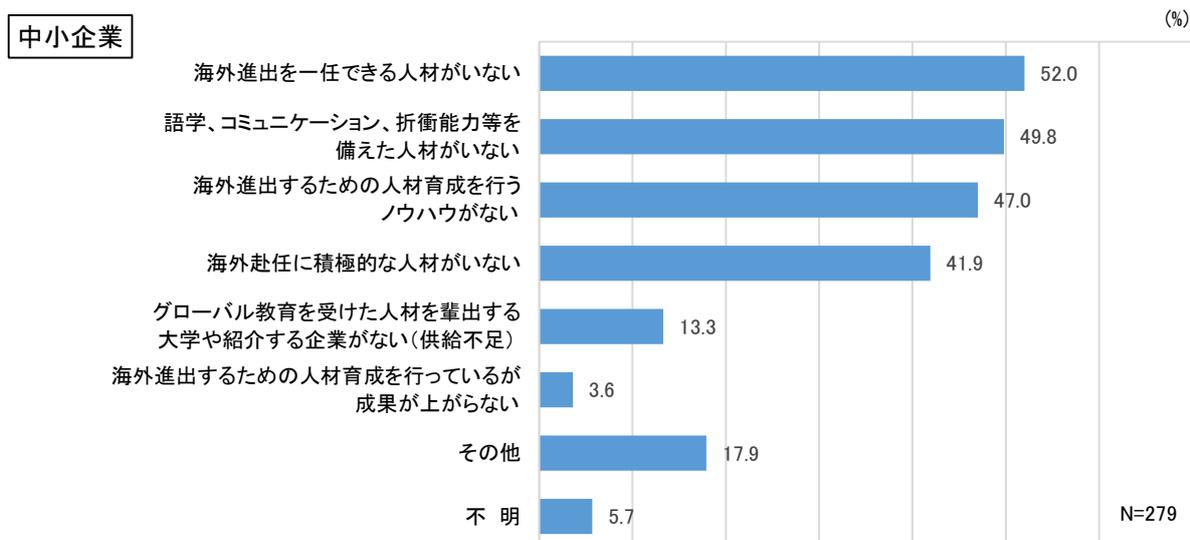
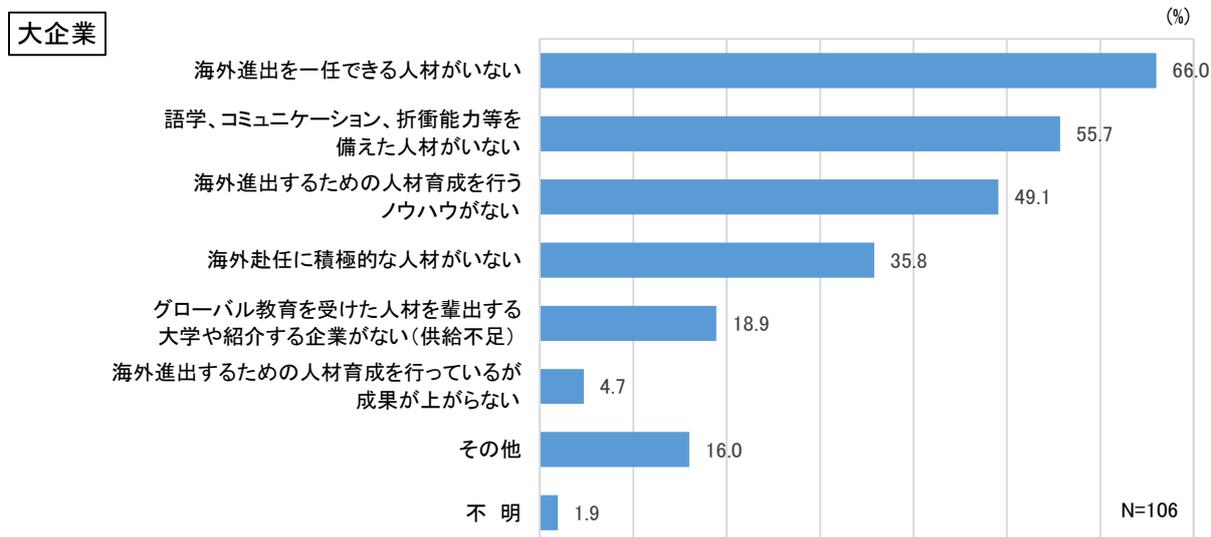
図表 V_3_19. 海外進出における現在状況（企業規模別）【複数回答】



(18) [問 26④] 海外進出における人材不足の原因

海外進出における人材不足の原因を企業規模別に比較したところ、大企業、中小企業ともに「海外進出を一任できる人材がない」が最も高い割合を占め、次いで「語学、コミュニケーション、折衝能力等を備えた人材がない」「海外進出するための人材育成を行うノウハウがない」の順となった。中小企業では「海外赴任に積極的な人材がない」が41.9%と高くなっている。

図表 V_3_20. 海外進出における人材不足の原因（企業規模別）【複数回答】



4. 事業状況(計画達成および計画未達)による比較分析

回答企業の事業状況における計画達成状況別に、課題への回答状況を以下の区分で集計・分析した。
 「計画達成」: 「計画を上回る成果を上げている」 + 「ほぼ計画を達成している」
 「計画未達」: 「やや計画を下回っている」 + 「計画を大きく下回っている」

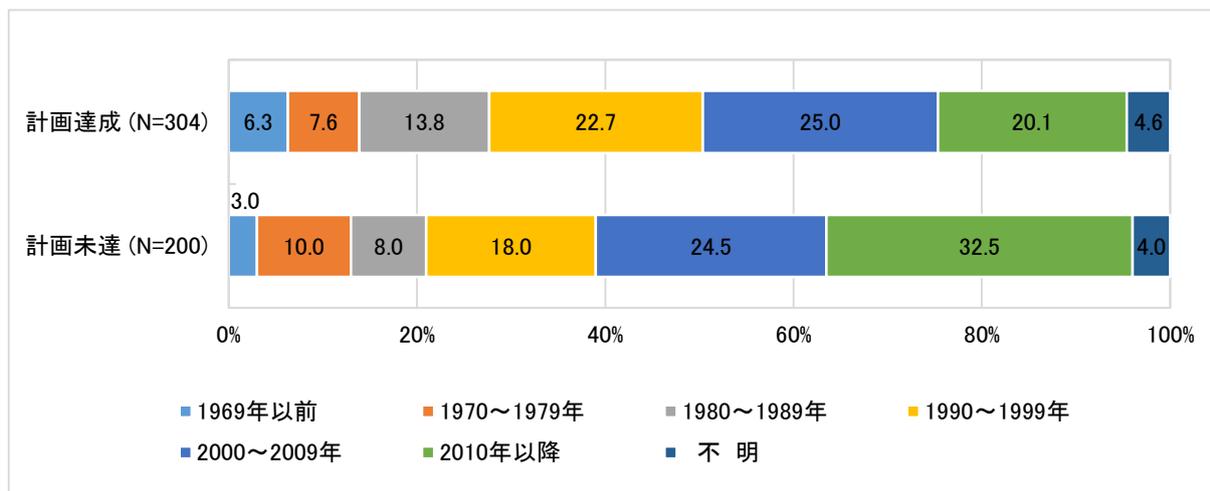
【分析結果のポイント】

- * 計画達成企業は早い段階で進出している。
- * 人材面、資金・コスト面、経営・マネジメント面、サービス・商品面、事業環境面のいずれにおいても計画未達企業は、計画達成企業と比較して対応が遅れが見られる。

(1) [問 3①] 進出年(予定・計画・撤退を含む)

海外進出した時期を事業状況別に比較したところ、計画達成では「2000～2009年」が25.0%で最も高く、計画未達では「2010年以降」が32.5%で最も高い。

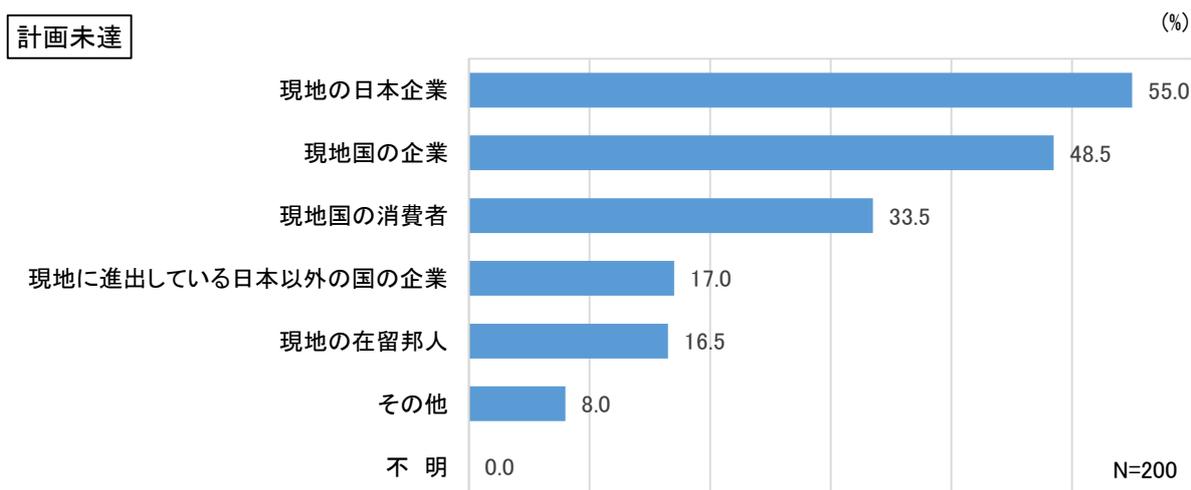
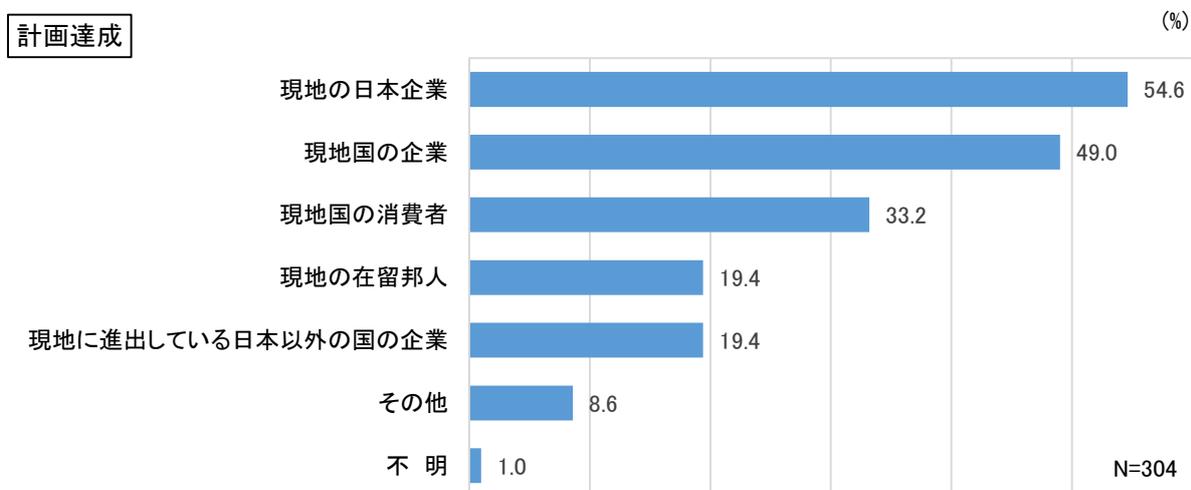
図表 V_4_1. 進出年(計画達成度別)



(2) [問 17] 重視している国・地域の対象顧客

重視している国・地域の対象顧客を事業状況別に比較したところ、計画達成、計画未達ともに「現地の日本企業」が最も高く、次いで「現地国の企業」となっている。

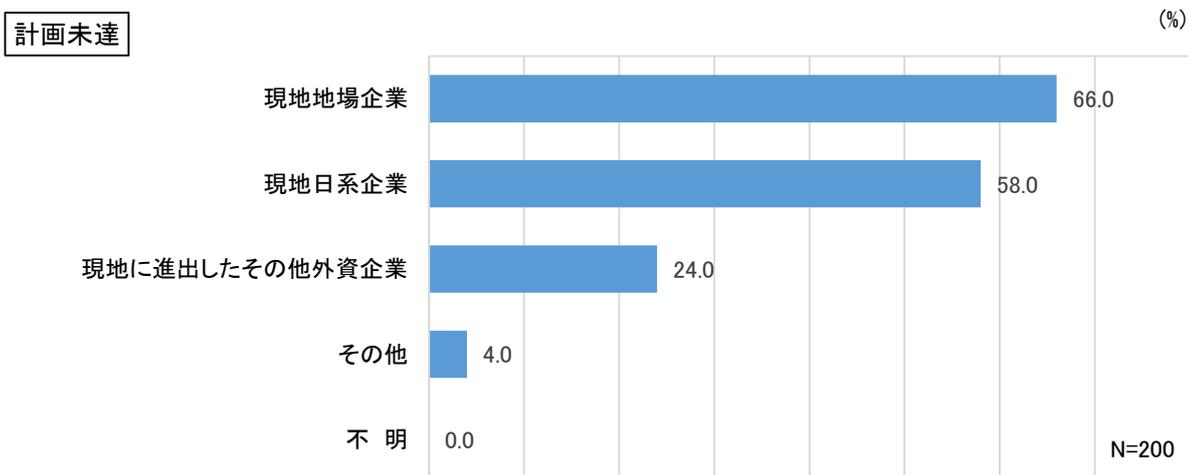
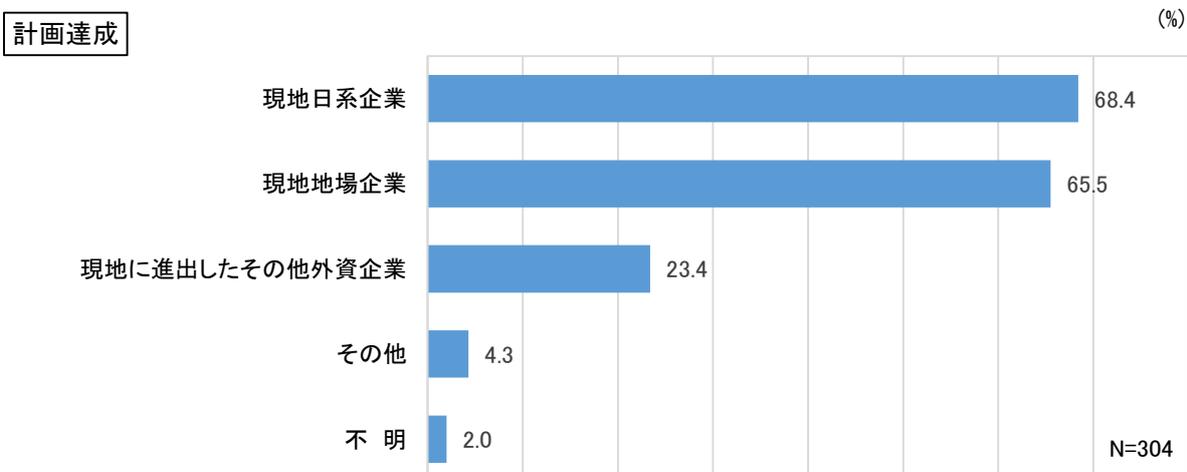
図表 V_4_2. 重視している国・地域の対象顧客（計画達成度別）【複数回答】



(3) [問 18] 重視している国・地域での競合企業

重視している国・地域での競合企業を事業状況別に比較したところ、計画達成では「現地日系企業」「現地地場企業」の順となっており、計画未達では「現地地場企業」「現地日系企業」の順となった。

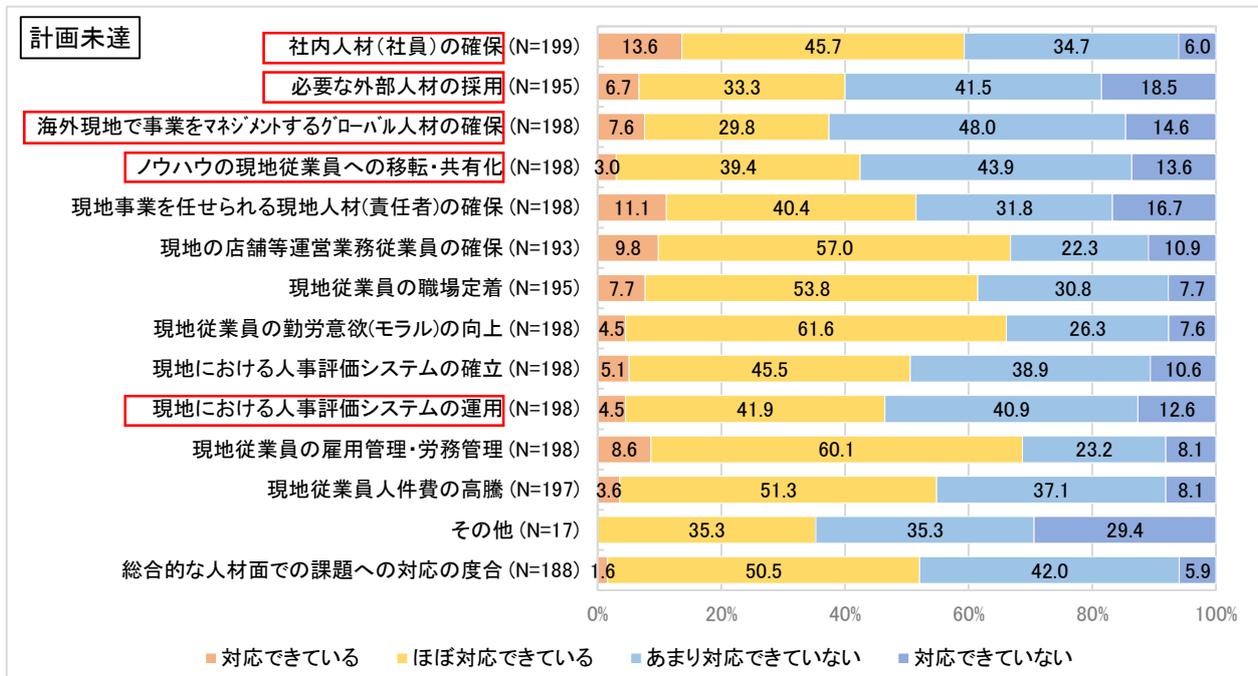
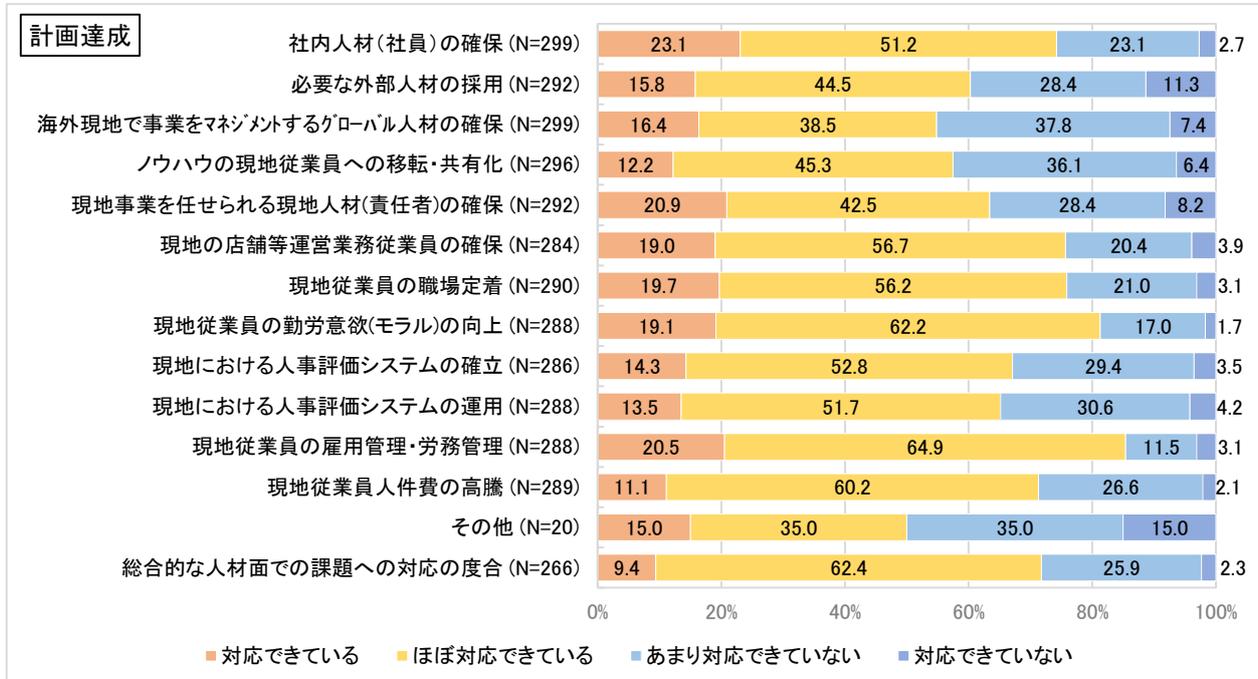
図表 V_4_3. 重視している国・地域での競合企業（計画達成度別）【複数回答】



(4) [問 21] 人材面における課題

人材面における課題について「未対応」（「あまり対応できていない」＋「対応できていない」）との回答は、計画達成では「海外現地で事業をマネジメントするグローバル人材の確保」が45.2%で最も高く、次いで「ノウハウの現地従業員への移転・共有化」が42.5%となった。計画未達では、「海外現地で事業をマネジメントするグローバル人材の確保」が62.6%、「必要な外部人材の採用」が60.0%と6割を超え、「ノウハウの現地従業員への移転・共有化」「現地における人事評価システムの運用」も5割を超えている。

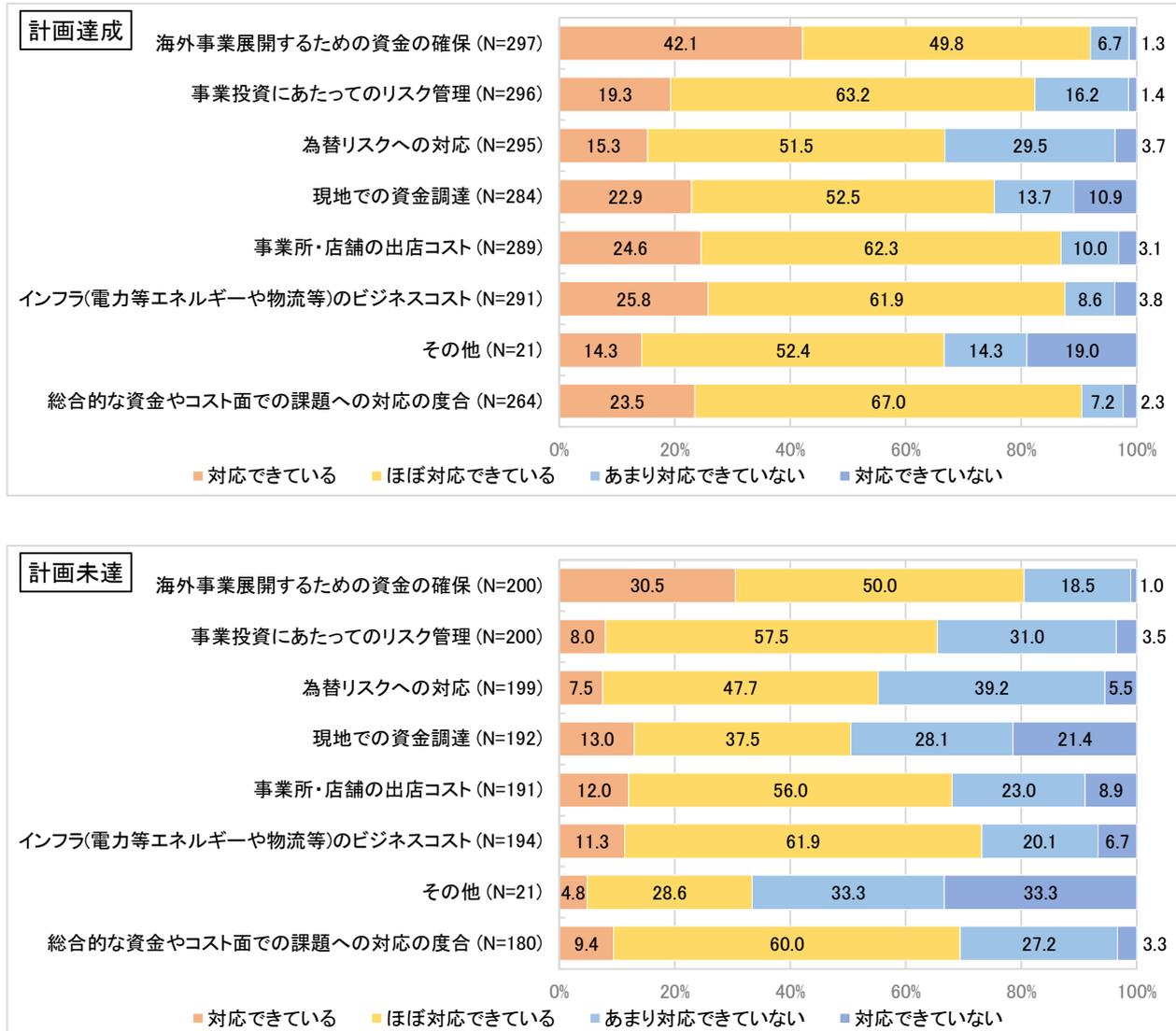
図表 V_4_4. 人材面における課題（計画達成度別）



(5) [問 22] 資金・コスト面における課題

資金・コスト面における課題について“未対応”（「あまり対応できていない」＋「対応できていない」）との回答は、計画達成では「為替リスクへの対応」が3割を超え最も高い。計画未達では「現地での資金調達」が49.5%、次いで「為替リスクへの対応」44.7%、「事業投資にあたってのリスク管理」34.5%、「事業所・店舗の出店コスト」31.9%と3割を超えた。

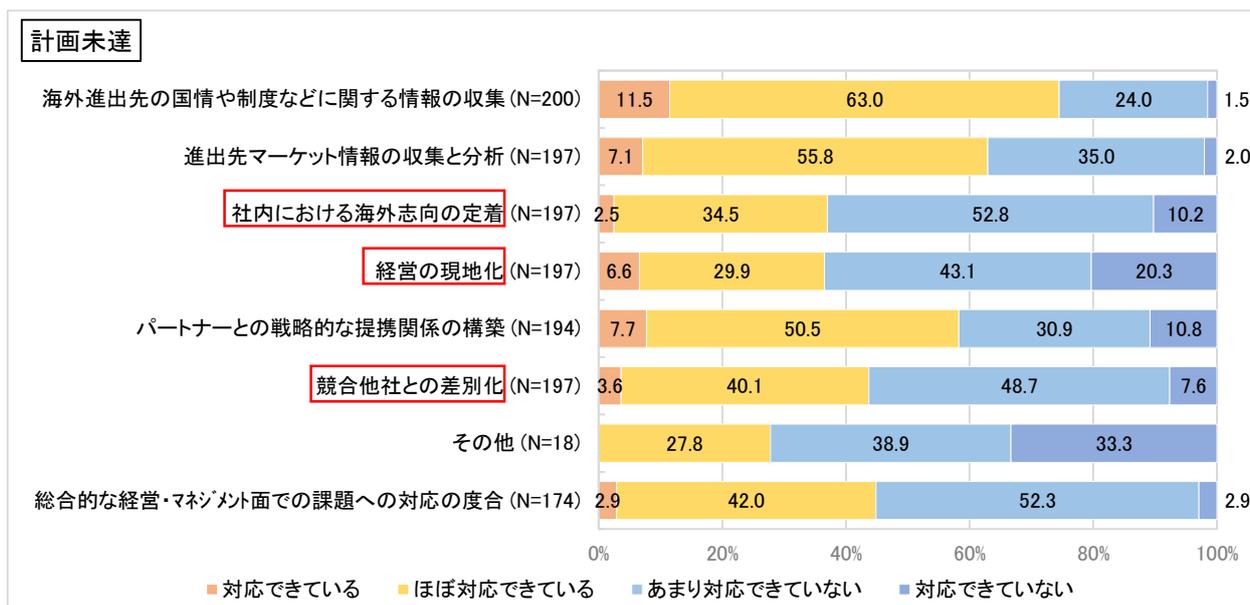
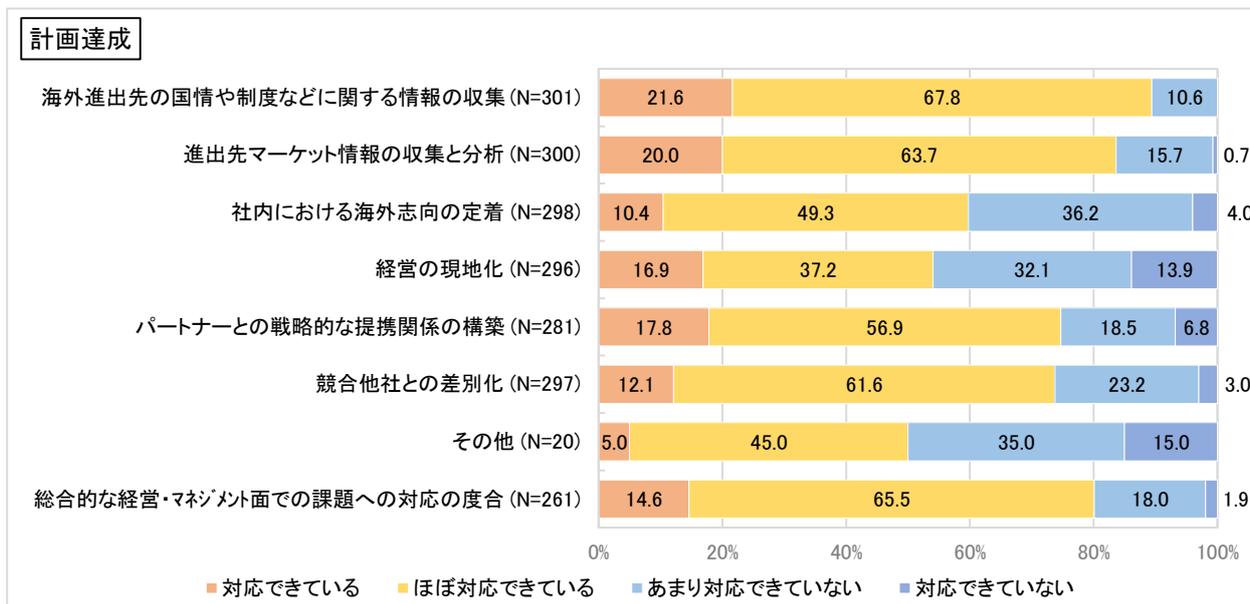
図表 V_4_5. 資金・コスト面における課題（計画達成度別）



(6) [問 23] 経営・マネジメント面における課題

経営・マネジメント面における課題について“未対応”（「あまり対応できていない」＋「対応できていない」）との回答は、計画達成では「経営の現地化」が46.0%で最も高く、次いで「社内における海外志向の定着」が40.2%となった。計画未達では「経営の現地化」が63.4%、「社内における海外志向の定着」が63.0%、「競合他社との差別化」が56.3%と高い割合を占めた。

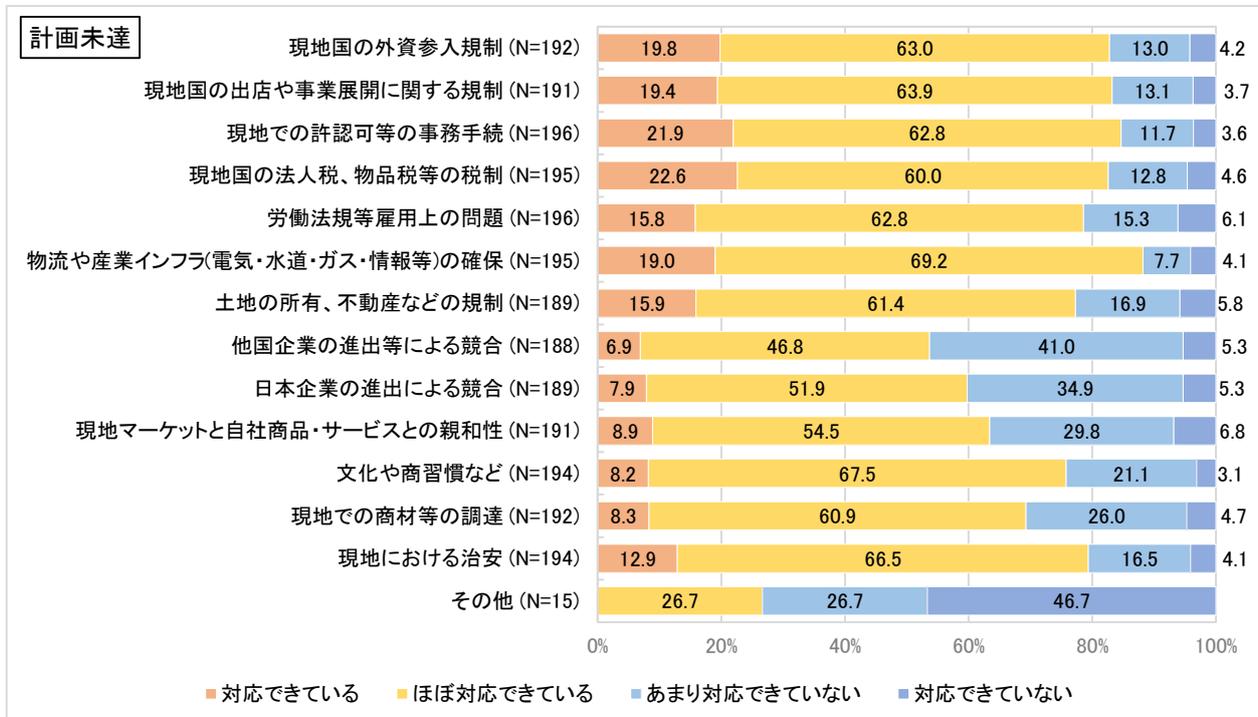
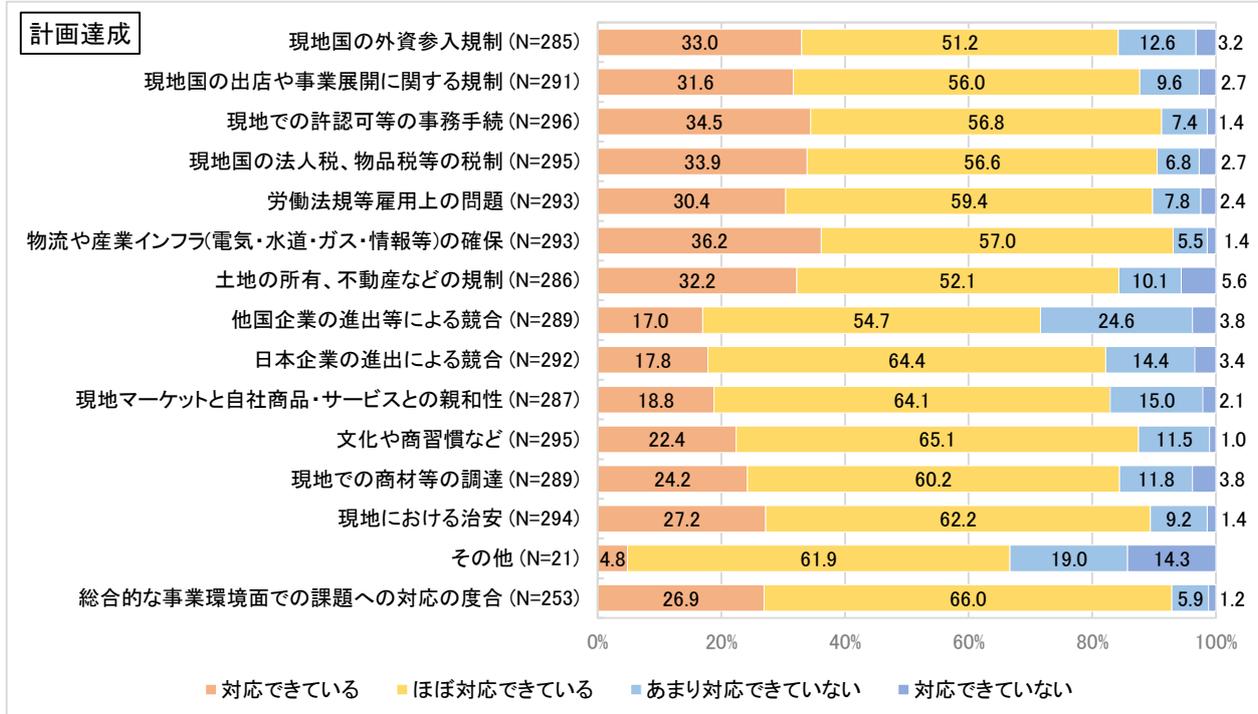
図表 V_4_6. 経営・マネジメント面における課題（計画達成度別）



(7) [問 25] 事業環境面における課題

事業環境面における課題について“未対応”（「あまり対応できていない」＋「対応できていない」）との回答は、「他国企業の進出等による競合」が計画達成では28.4%、計画未達では46.3%で最も高くなっている。また、計画未達では「日本企業の進出による競合」「現地マーケットと自社商品・サービスとの親和性」「現地での商材等の調達」が3割を超えている。

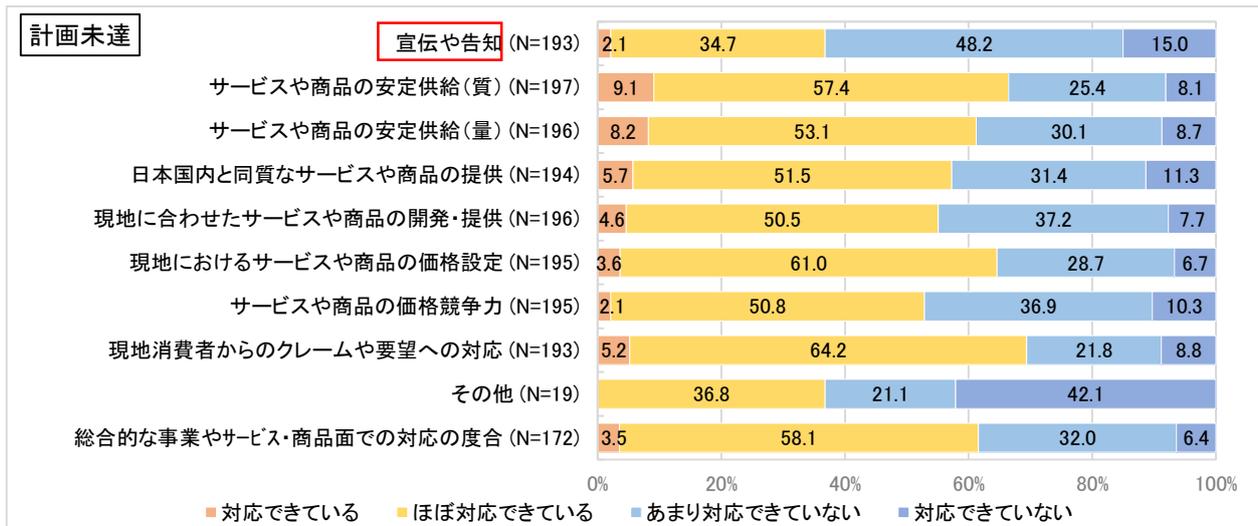
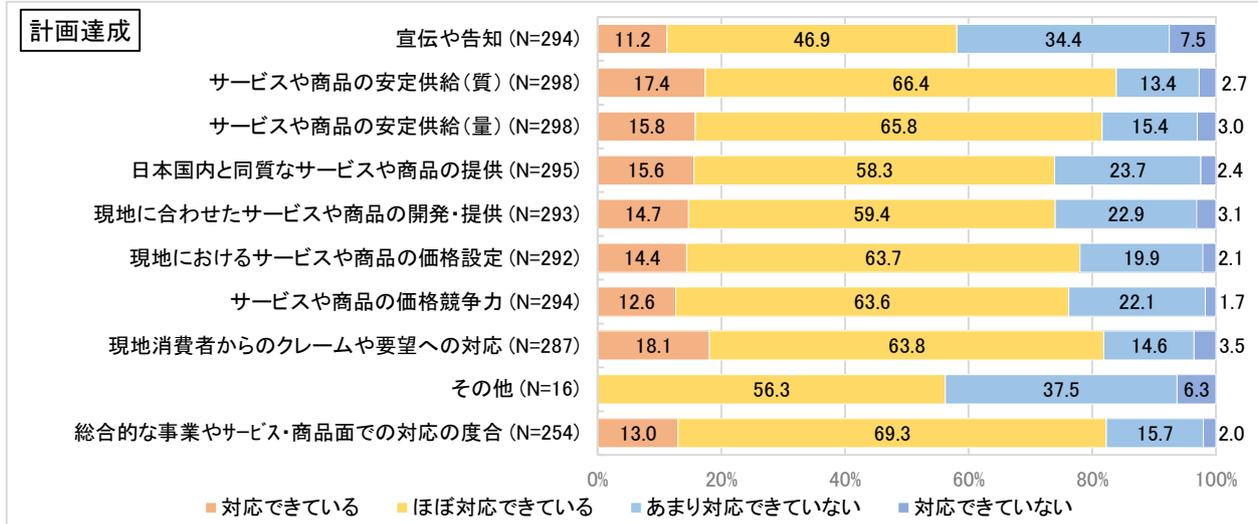
図表 V_4_8. 事業環境面における課題（計画達成度別）



(8) [問 24] 事業やサービス・商品面における課題

事業やサービス・商品面における課題について“未対応”（「あまり対応できていない」＋「対応できていない」）との回答は、計画達成では「宣伝や告知」が41.9%で最も高い。計画未達では「宣伝や告知」63.2%、「サービスや商品の価格競争力」47.2%、「現地に合わせたサービスや商品の開発・提供」44.9%、「日本国内と同質なサービスや商品の提供」42.7%の順となった。

図表 V_4_7. 事業やサービス・商品面における課題（計画達成度別）



【参考】多変量解析

設問 21～25 における課題への対応状況が「重視している国・地域」での計画達成、未達状況や事業収益の確保にどのような影響を与えているかを検証するため、多変量解析による分析を行った。

分析は以下の手順にて実施した。

- (1) 課題項目における因子分析
- (2) (1) で得られた結果を元に作成したモデル図を使用した共分散構造分析

【分析結果のポイント】

- * 計画達成や事業収益に影響をあたえるのは「サービス・商品の安定供給に関する対応」、「人材確保に関する対応」と「投資リスク・資金に関する対応」であった。
- * 事業収益を確保するためには、まずは現地で提供するサービス・商品を質量ともに安定的に供給できるものにするのが重要であるが、そこからさらに計画を達成する段階に到達するには人材確保に関する課題と投資リスクや資金に関する課題をクリアにしなければならない
- * 企業規模別に見ると、中小企業では「サービス・商品の安定供給に関する対応」が事業収益の確保と計画達成のそれぞれに影響を与えており、現地で提供するサービス・商品を質量ともに安定的に供給できるものにするのが事業収益の確保につながり、またその先の計画達成にも影響する重要な点であることが窺える。

(1) 因子分析

設問 21～25 の設問項目のうち「その他」と「総じて、課題への対応度合いはいかがですか」の項目を除く 45 項目について、主因子法、バリマックス回転による因子分析を行った。因子負荷量が 0.4 以下、または複数の因子に同程度の因子負荷量を示した 11 項目について除外し、再度分析をおこなったところ、図表 VI_1 に示すように 5 因子が得られた。

34 項目のうち、因子負荷量 0.4 以上のものをグルーピングし、各グループに所属する設問項目の内容に即して、各因子を以下のように命名した。

- 因子 1：法規制・税制・商習慣に関する対応
- 因子 2：現地におけるマーケティングの対応
- 因子 3：労務管理に関する対応
- 因子 4：人材確保や現地での人材教育に関する対応
- 因子 5：投資リスクや資金に関する対応

設問 24、設問 25 についてはアンケートにて設定した設問に即して分類されたが、設問 21 の人材面の対応は評価システムの確立や、労務管理に関する対応と人材の確保に関する対応の 2 つの因子に分割された。設問 22 と設問 23 は複数の因子に分散された。

また図表 VI_2 に示すように回転後の累積寄与率は 5 因子で 67.7% と全体の約 7 割弱の情報を有し、説明力として充分である。固有値も 5 因子全てが 1 を超えており十分な値を示している。

－本項分析結果に係る留意事項－

本項では因子分析および共分散構造分析の結果を掲載しているが、分析対象となっている設問について回答しやすさを重視した調査票設計となっており、また分析に十分なサンプル数が得られたグループについてのみ分析を行っている。そのような制約の中でより適合度の高いモデルを探索した結果十分に高い数値を得られていない点があるが、参考値として考察可能な範囲と判断したものである。

図表VI_1. 各項目と因子の関係（因子負荷量）

	因子1	因子2	因子3	因子4	因子5
Q25_2. 現地国の出店や事業展開に関する規制	.849	.223	.161	.213	.098
Q25_3. 現地での許認可等の事務手続	.831	.201	.271	.168	.100
Q25_4. 現地国の法人税や物品税等の税制	.804	.234	.241	.145	.178
Q25_1. 現地国の外資参入規制	.785	.211	.143	.232	.078
Q25_5. 労働法規等雇用上の問題	.758	.284	.293	.112	.211
Q25_6. 物流や産業インフラの確保	.748	.309	.263	.129	.163
Q25_7. 土地の所有や不動産などの規制	.745	.191	.205	.159	.253
Q25_13. 現地における治安	.598	.344	.322	.104	.182
Q25_11. 文化や商習慣など	.562	.407	.296	.153	.180
Q23_1. 海外進出先の国情や制度などに関する情報の収集	.478	.274	.154	.306	.194
Q22_5. 事業所や店舗の出店コスト	.477	.264	.252	.262	.439
Q24_2. サービスや商品の安定供給_質	.212	.758	.304	.148	.143
Q24_3. サービスや商品の安定供給_量	.236	.723	.292	.158	.125
Q24_6. 現地におけるサービスや商品の価格設定	.293	.722	.161	.245	.172
Q24_4. 日本国内と同質なサービスや商品の提供	.211	.713	.268	.130	.121
Q24_5. 現地に合わせたサービスや商品の開発や提供	.280	.697	.223	.207	.154
Q24_7. サービスや商品の価格競争力	.213	.690	.219	.241	.167
Q24_8. 現地消費者からのクレームや要望への対応	.293	.625	.338	.169	.176
Q24_1. 宣伝や告知	.282	.527	.240	.269	.162
Q23_6. 競合他社との差別化	.301	.471	.174	.239	.130
Q21_8. 現地従業員の勤労意欲の向上	.305	.321	.723	.239	.042
Q21_9. 現地における人事評価システムの確立	.227	.345	.702	.201	.290
Q21_10. 現地における人事評価システムの運用	.216	.349	.695	.220	.286
Q21_11. 現地従業員の雇用管理や労務管理	.385	.303	.695	.214	.166
Q21_7. 現地従業員の職場定着	.287	.299	.679	.281	.006
Q21_12. 現地従業員人件費の高騰	.330	.278	.642	.216	.202
Q21_6. 現地の店舗等運営業務従業員の確保	.319	.341	.536	.345	.049
Q21_3. 海外現地で事業をマネジメントするグローバル人材の確保	.165	.239	.237	.698	.155
Q21_2. 必要な外部人材の採用	.199	.191	.165	.674	.154
Q21_1. 社内人材の確保	.187	.198	.192	.658	.088
Q21_4. ノウハウの現地従業員への移転や共有化	.197	.265	.343	.579	.143
Q22_3. 為替リスクへの対応	.289	.275	.178	.185	.631
Q22_2. 事業投資にあたってのリスク管理	.434	.297	.200	.246	.533
Q22_4. 現地での資金調達	.344	.297	.187	.245	.510

図表VI_2. 因子の抽出

因子	初期の固有値			抽出後の負荷量平方和			回転後の負荷量平方和		
	合計	分散の %	累積 %	合計	分散の %	累積 %	合計	分散の %	累積 %
1	18.107	53.26	53.26	17.798	52.35	52.35	7.269	21.38	21.38
2	2.410	7.09	60.34	2.150	6.32	58.67	5.986	17.60	38.98
3	1.618	4.76	65.10	1.286	3.78	62.45	4.716	13.87	52.85
4	1.428	4.20	69.30	1.085	3.19	65.64	3.083	9.07	61.92
5	1.040	3.06	72.36	.685	2.02	67.66	1.951	5.74	67.66

(2) 共分散構造分析

前記の因子分析で得られた因子を元に、計画達成状況や事業収益確保との関係を表現するモデルを構築する。分析には因子分析に用いた各項目および設問 11②事業の現在状況と問 12②事業収益の確保の設問に欠損のない 398 サンプルを使用した。

各変数間の影響、パラメータの設定条件を探索的に検討して得られた最も適合性の高いモデルの標準化推定値を図表VI_3に示す。

前記の因子分析で得られた「因子 1：法規制・税制・商習慣に関する対応」および「因子 3：労務管理に関する対応」状況は『事業収益の確保』や『計画達成』に有意な影響を与えておらずモデルより除外した。

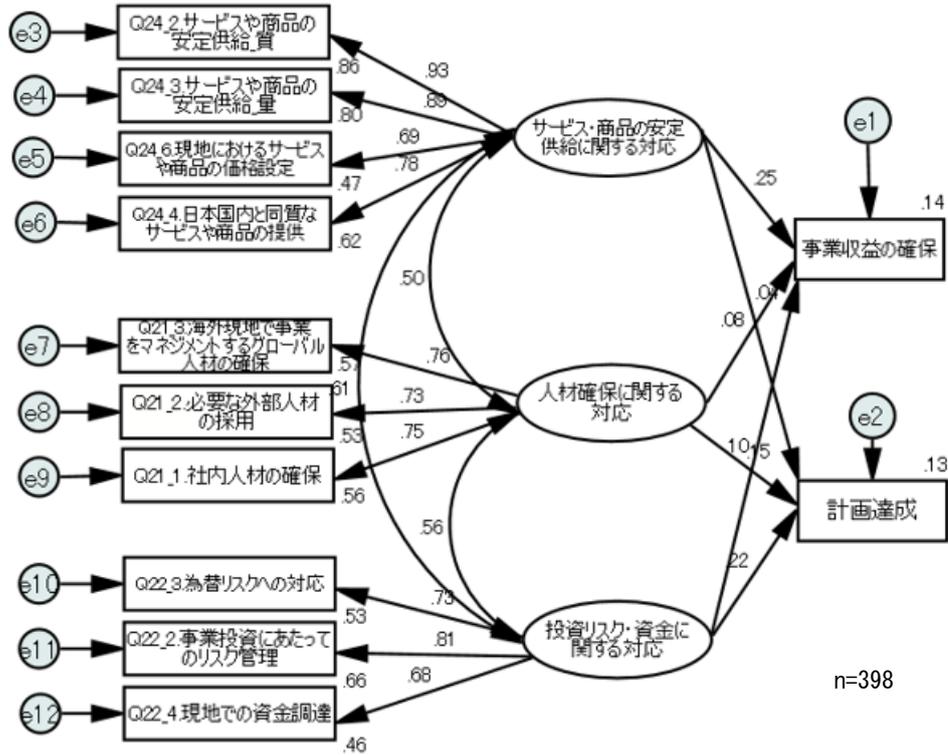
また「因子 2：現地におけるマーケティングの対応」を構成する項目のうち上位 4 項目がより事業収益の確保に影響を与えており、潜在変数を「サービス・商品の安定供給に関する対応」とした。同様に「因子 4：人材確保や現地での人材教育に関する対応」を構成する項目のうち現地従業員の教育に関する項目のみがモデルより除外されたため、潜在変数を「人材確保に関する対応」とした。

モデルの適合度は $GFI=0.937$ 、 $AGFI=0.895$ 、 $RMSEA=0.081$ 、 $\chi^2=168.18$ ($p<0.001$) である。GFI と AGFI は 1 に近いほど、RMSEA は 0 に近いほどモデルの当てはまりが良いとされ、本モデルでは AGFI がやや低いものの考察可能な範囲にあると判断する。

主要なパス係数の推定結果と有意差検定の結果を見ると「サービス・商品の安定供給に関する対応」は事業収益の確保に影響を与えており、「人材確保に関する対応」と「投資リスク・資金に関する対応」は計画達成に影響を与えている。一方で、「サービス・商品の安定供給に関する対応」は計画達成に、「人材確保に関する対応」と「投資リスク・資金に関する対応」は事業収益の確保に影響を与えていない。

事業収益を確保するためには、まずは現地で提供するサービス・商品を質量ともに安定的に供給できるものにするのが重要であるが、そこからさらに計画を達成する段階に到達するには人材確保に関する課題と投資リスクや資金に関する課題をクリアにしなければならないことが明らかになった。

図表VI_3. 事業展開上の課題対応状況と事業状況の因果モデル（全体）



適合度	自由度 (df)	GFI	AGFI	RMSEA	χ^2
全体	47	.937	.895	.081	168.18 (p<0.001)

図表VI_4. 主要パス係数推定結果

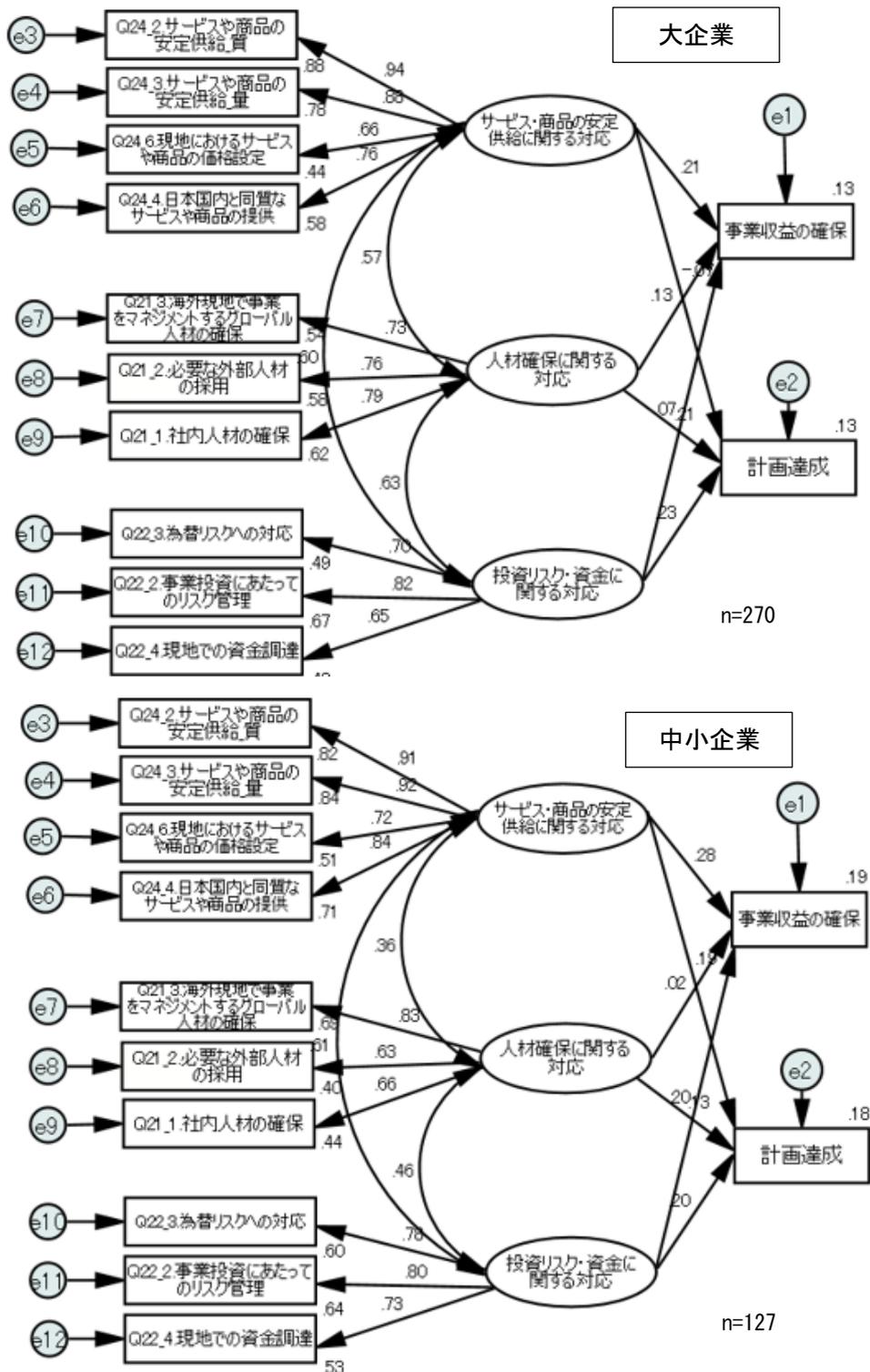
		係数	標準化係数	有意差	
計画達成	<---	人材確保に関する対応	.115	.153	**
計画達成	<---	投資リスク・資金に関する対応	.196	.221	***
計画達成	<---	サービス・商品の安定供給に関する対応	.027	.037	.591
事業収益の確保	<---	人材確保に関する対応	.059	.081	.253
事業収益の確保	<---	投資リスク・資金に関する対応	.090	.105	.189
事業収益の確保	<---	サービス・商品の安定供給に関する対応	.174	.246	***

***: p<0.01 **: p<0.05 *: p<0.1

(3) 共分散構造分析（企業規模別）

次に、前記の分析で構築されたモデルについて企業規模別にグループ間比較を行った結果を図表VI_5に示す。

図表VI_5. 事業展開上の課題対応状況と事業状況の因果モデル（企業規模別）



適合度	自由度 (df)	GFI	AGFI	RMSEA	χ^2
企業規模別	94	.914	.857	.062	236.89 (p<.001)

主要なパス係数の推定結果と有意差検定の結果を比較すると、大企業においては「サービス・商品の安定供給に関する対応」は事業収益の確保に影響を与えており、「人材確保に関する対応」と「投資リスク・資金に関する対応」は計画達成に影響を与えている。

一方、中小企業では「サービス・商品の安定供給に関する対応」が事業収益の確保と計画達成のそれぞれに影響を与えており、現地で提供するサービス・商品を質量ともに安定的に供給できるものにすることが事業収益の確保につながり、またその先の計画達成にも影響する重要な点であることが窺える。

図表VI_6. 主要パス係数推定結果（企業規模別）

大企業		係数	標準化 係数	有意差
計画達成	<--- 人材確保に関する対応	.165	.209	**
計画達成	<--- 投資リスク・資金に関する対応	.210	.231	**
計画達成	<--- サービス・商品の安定供給に関する対応	-.049	-0.67	.435
事業収益の確保	<--- 人材確保に関する対応	.100	.129	.180
事業収益の確保	<--- 投資リスク・資金に関する対応	.064	.071	.480
事業収益の確保	<--- サービス・商品の安定供給に関する対応	.151	.210	**

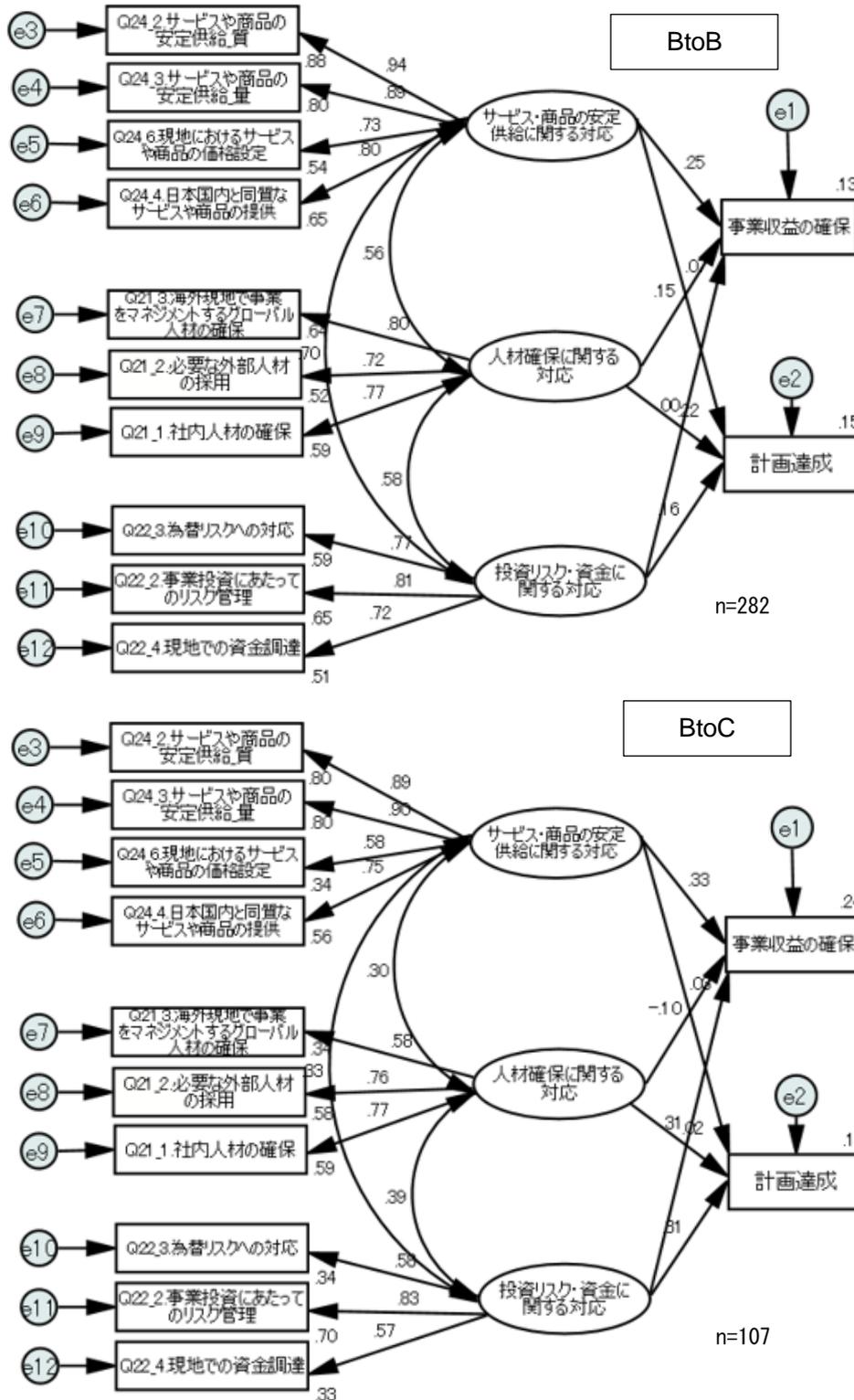
中小企業		係数	標準化 係数	有意差
計画達成	<--- 人材確保に関する対応	.088	.135	.220
計画達成	<--- 投資リスク・資金に関する対応	.169	.196	.139
計画達成	<--- サービス・商品の安定供給に関する対応	.138	.194	*
事業収益の確保	<--- 人材確保に関する対応	.013	.021	.847
事業収益の確保	<--- 投資リスク・資金に関する対応	.166	.203	.124
事業収益の確保	<--- サービス・商品の安定供給に関する対応	.186	.275	**

***: $p < 0.01$ **: $p < 0.05$ *: $p < 0.1$

(4) 共分散構造分析（業種区分別）

次に、前記の分析で構築されたモデルについて業種区分別にグループ間比較を行った結果を図表VI_7に示す。

図表VI_7. 事業展開上の課題対応状況と事業状況の因果モデル（業種区分別）



適合度	自由度 (df)	GFI	AGFI	RMSEA	χ^2
業種区分別	94	.913	.855	.062	234.56 (p<0.001)

主要なパス係数の推定結果と有意差検定の結果を比較すると BtoB、BtoC 企業ともに「サービス・商品の安定供給に関する対応」は事業収益の確保に影響を与えている。

さらに BtoB 企業では「人材確保に関する対応」が事業収益の確保と計画達成のそれぞれに影響を与えており、BtoC 企業では「投資リスク・資金に関する対応」が事業収益の確保と計画達成のそれぞれに影響を与えている。BtoC 企業において「人材確保に関する対応」が事業収益の確保と計画達成のいずれにも影響が見られない点について、今後さらなる検証が必要であるが、BtoC 企業においては「海外現地で事業をマネジメントするグローバル人材の確保」について“未対応”（「あまり対応できていない」＋「対応できていない」）との回答は 6 割近くに達しており、人材確保の課題は計画の達成や収益の確保と関連なく、慢性的な課題となっている様子が窺える。

図表 VI_8. 主要パス係数推定結果（業種区分別）

BtoB		係数	標準化係数	有意差
計画達成	<--- 人材確保に関する対応	.151	.218	**
計画達成	<--- 投資リスク・資金に関する対応	.130	.159	.126
計画達成	<--- サービス・商品の安定供給に関する対応	.052	.071	.446
事業収益の確保	<--- 人材確保に関する対応	.100	.152	*
事業収益の確保	<--- 投資リスク・資金に関する対応	-.002	-.003	.979
事業収益の確保	<--- サービス・商品の安定供給に関する対応	.176	.253	***

BtoC		係数	標準化係数	有意差
計画達成	<--- 人材確保に関する対応	.024	.022	.858
計画達成	<--- 投資リスク・資金に関する対応	.377	.311	**
計画達成	<--- サービス・商品の安定供給に関する対応	.023	.033	.762
事業収益の確保	<--- 人材確保に関する対応	-.107	-.100	.391
事業収益の確保	<--- 投資リスク・資金に関する対応	.383	.314	**
事業収益の確保	<--- サービス・商品の安定供給に関する対応	.235	.328	***

***: p<0.01 **: p<0.05 *: p<0.1

【巻末資料】「サービス産業の海外展開実態調査」調査票

第4回サービス産業の海外事業展開実態調査

I. 貴社の概要についてお伺いします。

下記の項目に対して、記述あるいは該当するものにチェックして下さい。

貴社名			
所在地	〒		
ご担当者氏名	(フリガナ)		
部課名		役職	
電話番号		F A X 番号	
メールアドレス			
ホームページ URL			
創業年	西暦	年	
資本金	<input type="checkbox"/> ₁ 1千万円未満	<input type="checkbox"/> ₂ 1千万円～5千万円未満	<input type="checkbox"/> ₃ 5千万円～1億円未満
	<input type="checkbox"/> ₄ 1億円～3億円未満	<input type="checkbox"/> ₅ 3億円～10億円未満	<input type="checkbox"/> ₆ 10億円以上
上場・未上場	<input type="checkbox"/> ₁ 上場	<input type="checkbox"/> ₂ 未上場	
従業員(常勤)	<input type="checkbox"/> ₁ 5人以下	<input type="checkbox"/> ₂ 6～50人	<input type="checkbox"/> ₃ 51～100人
	<input type="checkbox"/> ₄ 101～300人	<input type="checkbox"/> ₅ 301～1,000人	<input type="checkbox"/> ₆ 1,001人以上
売上高	<input type="checkbox"/> ₁ 1億円未満	<input type="checkbox"/> ₂ 1～10億円未満	<input type="checkbox"/> ₃ 10～30億円未満
	<input type="checkbox"/> ₄ 30～50億円未満	<input type="checkbox"/> ₅ 50～100億円未満	<input type="checkbox"/> ₆ 100億円以上
業種 ※複数の業種にまたがる場合は、売上高のなかで最も大きな割合を占める業種を選択して下さい。			
情報通信業 <input type="checkbox"/> ₁ 通信業 <input type="checkbox"/> ₂ 放送業 <input type="checkbox"/> ₃ 情報サービス業 <input type="checkbox"/> ₄ インターネット付随サービス業 <input type="checkbox"/> ₅ 映像・音声・文字情報制作業 運輸業、郵便業 <input type="checkbox"/> ₆ 鉄道業 <input type="checkbox"/> ₇ 道路旅客運送業 <input type="checkbox"/> ₈ 道路貨物運送業 <input type="checkbox"/> ₉ 水運業 <input type="checkbox"/> ₁₀ 航空運輸業 <input type="checkbox"/> ₁₁ 倉庫業 <input type="checkbox"/> ₁₂ 運輸に附帯するサービス業	卸売業、小売業 <input type="checkbox"/> ₁₃ 各種商品卸売業 <input type="checkbox"/> ₁₄ 繊維・衣服等卸売業 <input type="checkbox"/> ₁₅ 飲食料品卸売業 <input type="checkbox"/> ₁₆ 建築材料、鉱物・金属材料等卸売業 <input type="checkbox"/> ₁₇ 機械器具卸売業 <input type="checkbox"/> ₁₈ その他の卸売業 <input type="checkbox"/> ₁₉ 各種商品小売業 <input type="checkbox"/> ₂₀ 織物・衣服・身の回り品小売業 <input type="checkbox"/> ₂₁ 飲食料品小売業 <input type="checkbox"/> ₂₂ 機械器具小売業 <input type="checkbox"/> ₂₃ その他の小売業 金融業、保険業 <input type="checkbox"/> ₂₄ 銀行業 <input type="checkbox"/> ₂₅ 協同組織金融業 <input type="checkbox"/> ₂₆ 貸金業等非預金信用機関 <input type="checkbox"/> ₂₇ 保険業 <input type="checkbox"/> ₂₈ その他の金融業	不動産業、物品賃貸業 <input type="checkbox"/> ₂₉ 不動産取引業 <input type="checkbox"/> ₃₀ 不動産賃貸業・管理業 <input type="checkbox"/> ₃₁ 物品賃貸業 <input type="checkbox"/> ₃₂ 学術・開発研究機関 <input type="checkbox"/> ₃₃ 広告業 <input type="checkbox"/> ₃₄ その他 宿泊業、飲食サービス業 <input type="checkbox"/> ₃₅ 宿泊業 <input type="checkbox"/> ₃₆ 飲食店 生活関連サービス業、娯楽業 <input type="checkbox"/> ₃₇ 洗濯・理容・美容・浴場業 <input type="checkbox"/> ₃₈ その他の生活関連サービス業 <input type="checkbox"/> ₃₉ 娯楽業	教育・学習支援業 <input type="checkbox"/> ₄₀ 学校教育 <input type="checkbox"/> ₄₁ その他の教育、学習支援業 医療、福祉 <input type="checkbox"/> ₄₂ 医療業 <input type="checkbox"/> ₄₃ 保健衛生 <input type="checkbox"/> ₄₄ 社会保険・社会福祉・介護事業 サービス業(他に分類されないもの) <input type="checkbox"/> ₄₅ 廃棄物処理業 <input type="checkbox"/> ₄₆ 自動車整備業 <input type="checkbox"/> ₄₇ 職業紹介・労働者派遣業 <input type="checkbox"/> ₄₈ その他 ()
主なサービス・商品等	(具体的にご記入下さい)		

ご回答いただいた企業様へアンケート集計結果(概要版)をお送りいたします。

アンケート集計結果(概要版)の送付を ₁ 希望する ₂ 希望しない

II. 貴社の海外展開状況についてお伺いします。

※本調査においては、海外展開＝「海外現地に直接的な投資を行い、海外現地で事業活動を行うこと」（本アンケート調査ではフランチャイズ展開も含むこととする）とし、輸出入や技術移転等は除いております。ご回答の際にはご留意下さい。

問1 貴社の現在の海外展開状況として該当するものを全てチェックして下さい。

- ₁ 現在海外展開している（進出済み）
- ₂ 現在海外展開を予定・計画中である（進出予定）
- ₃ 海外から撤退したことがあるが、今も海外に拠点がある（撤退経験あり）
- ₄ 海外展開していたが、現在は完全撤退している（完全撤退）
- ₅ 海外展開をしたことがなく、する予定・計画もない（未経験）

「₁ 進出済み」を選択 ➡ 問2～3、問5～25、問27～28をご回答ください
 「₂ 進出予定」を選択 ➡ 問2～3、問6～10、問13～25、問27～28をご回答ください
 「₃ 撤退経験あり」を選択 ➡ 問2～25、問27～28をご回答ください
 「₄ 完全撤退」を選択 ➡ 問2～4、問27～28をご回答ください
 「₅ 未経験」を選択 ➡ 問26～28をご回答ください

■海外事業を展開している方(予定・計画、撤退を含む) (問1で₁～₄を選択した方)にお伺いします。

問2 進出国・地域についてお伺いします。

①貴社の進出(または予定)国・地域を下表から選択し、該当するものを全てチェックして下さい。

アジア	<input type="checkbox"/> 1. 中国	<input type="checkbox"/> 2. 香港	<input type="checkbox"/> 3. 台湾	<input type="checkbox"/> 4. 韓国	<input type="checkbox"/> 5. シンガポール
	<input type="checkbox"/> 6. タイ	<input type="checkbox"/> 7. マレーシア	<input type="checkbox"/> 8. インドネシア	<input type="checkbox"/> 9. フィリピン	<input type="checkbox"/> 10. ベトナム
	<input type="checkbox"/> 11. インド	<input type="checkbox"/> 12. ミャンマー	<input type="checkbox"/> 13. カンボジア	<input type="checkbox"/> 14. その他()	
オセアニア	<input type="checkbox"/> 15. オーストラリア	<input type="checkbox"/> 16. ニューージーランド	<input type="checkbox"/> 17. その他()		
中東	<input type="checkbox"/> 18. UAE	<input type="checkbox"/> 19. サウジアラビア	<input type="checkbox"/> 20. クウェート	<input type="checkbox"/> 21. その他()	
北米	<input type="checkbox"/> 22. 米国	<input type="checkbox"/> 23. カナダ			
中南米	<input type="checkbox"/> 24. メキシコ	<input type="checkbox"/> 25. ブラジル	<input type="checkbox"/> 26. その他()		
欧州	<input type="checkbox"/> 27. イギリス	<input type="checkbox"/> 28. フランス	<input type="checkbox"/> 29. ドイツ	<input type="checkbox"/> 30. イタリア	<input type="checkbox"/> 31. オランダ
	<input type="checkbox"/> 32. ロシア・CIS	<input type="checkbox"/> 33. その他()			
アフリカ	<input type="checkbox"/> 34. エジプト	<input type="checkbox"/> 35. 南アフリカ共和国	<input type="checkbox"/> 36. その他()		

②上記①で選択した国・地域について、進出順に番号を5つまでご記入下さい。

1)	2)	3)	4)	5)
----	----	----	----	----

問3 進出時の状況についてお伺いします。

①貴社が最初に進出した(する)時期について、西暦でご記入下さい。

西暦	年
----	---

②貴社が海外に進出した(する)理由について、該当するものを全てチェックして下さい。

- ₁ 国内市場の縮小化
- ₂ 国内市場での自社の競争力が低下
- ₃ 取引先の海外進出
- ₄ 競合企業の海外進出
- ₅ 新しい海外市場の開拓
- ₆ 新たな事業展開
- ₇ 海外の安価な労働力の活用
- ₈ 商材、部品などの調達拠点が必要
- ₉ 現地での物流拠点の整備
- ₁₀ グローバル化に立ち遅れたくない
- ₁₁ 経営者の海外進出に対する強い意志
- ₁₂ 現地からの進出のオファー
- ₁₃ その他(具体的に:)

■**撤退を経験した方（問1で□₃または□₄を選択した方）**にお伺いします。

問4 撤退時の状況についてお伺いします。

①貴社が海外から撤退した国・地域とその時期について、**新しいものから3つ**ご記入下さい。

1) 国・地域*: 撤退時期: 西暦 年	2) 国・地域*: 撤退時期: 西暦 年	3) 国・地域*: 撤退時期: 西暦 年
-------------------------	-------------------------	-------------------------

※国・地域は問2①の番号をご記入ください。

②貴社が海外から撤退した理由について、該当するものを**全てチェック**して下さい。

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> ₁ 進出国での売上が減少した | <input type="checkbox"/> ₅ 販売拠点等ネットワークの見直し |
| <input type="checkbox"/> ₂ 進出国での運営コストが増加した | <input type="checkbox"/> ₆ 取引先との関係 |
| <input type="checkbox"/> ₃ 進出国の法規制が強化された | <input type="checkbox"/> ₇ その他(具体的に:) |
| <input type="checkbox"/> ₄ 本社のリストラ策の一環 | |

■**現在海外展開をしている方（問1で□₁または□₃を選択した方）**にお伺いします。

問5 海外展開の現状についてお伺いします。

①貴社の**海外事業の売上高**は、貴社の**全売上高**(日本国内外・全事業の売上高)の**何%を占めていますか**。

海外売上高比率: %

②また、貴社の海外事業の売上高は**3年前と比べてどう変化しましたか**。

- ₁ 増加した ₂ あまり変わらない ₃ 減少した ₄ 海外進出3年未満なのでわからない

Ⅲ. 貴社が海外展開において「最も重視している国」についてお伺いします。

■Ⅲは、**現在海外展開している、または予定・計画中の方**を対象とした設問です。

問1で□₁～□₃のいずれも選択されなかった方は**問26または問27**へお進み下さい。

問6 問2①で選択した国・地域のうち、**最も重視している国・地域の番号を1つ**ご記入下さい。また、その国の**主な進出(予定)都市名を1つ**ご記入下さい。

最も重視している国・地域*:	主な進出(予定)都市名:
----------------	--------------

※国・地域は問2①の番号をご記入ください。

Ⅲ-1. 「最も重視している国・地域」における事業展開状況についてお伺いします。

問7 「最も重視している国・地域」に**進出した(する)理由**について、該当するものを**全てチェック**して下さい。

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> ₁ 市場規模が大きい | <input type="checkbox"/> ₁₀ 人件費以外のビジネスコストが安い |
| <input type="checkbox"/> ₂ 市場の成長率が高い | <input type="checkbox"/> ₁₁ 為替リスクが少ない |
| <input type="checkbox"/> ₃ 政治的、社会的に安定している | <input type="checkbox"/> ₁₂ 関連産業が集積している
(具体的に:) |
| <input type="checkbox"/> ₄ 親日的な国である | <input type="checkbox"/> ₁₃ 出張などの利便性が高い |
| <input type="checkbox"/> ₅ インフラが整備されている | <input type="checkbox"/> ₁₄ 言語上の障害が低い |
| <input type="checkbox"/> ₆ 税制面などで優遇措置が充実している | <input type="checkbox"/> ₁₅ 現地情報が入りやすい |
| <input type="checkbox"/> ₇ 法制度・法運用などが整備されている | <input type="checkbox"/> ₁₆ 競合企業が少ない |
| <input type="checkbox"/> ₈ 人件費が安い | <input type="checkbox"/> ₁₇ その他(具体的に:) |
| <input type="checkbox"/> ₉ 優秀な人材が得やすい | |

問8 「最も重視している国・地域」に進出した(する)際の事業上の目的について、該当するものを2つ選んでチェックして下さい。

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> ₁ 事業規模の拡大 | <input type="checkbox"/> ₅ 自社ブランドの現地での浸透 |
| <input type="checkbox"/> ₂ 自社ビジネスの世界への宣伝 | <input type="checkbox"/> ₆ 海外展開の足がかり |
| <input type="checkbox"/> ₃ 現地パートナーへの事業支援 | <input type="checkbox"/> ₇ その他(具体的に:) |
| <input type="checkbox"/> ₄ ビジネスノウハウの取得 | |

問9 「最も重視している国・地域」へ進出する際に貴社が実施した(する)準備について、該当するものを全てチェックして下さい。

- | |
|---|
| <input type="checkbox"/> ₁ 関連業界の構造を把握するため、産業調査を実施した(する) |
| <input type="checkbox"/> ₂ すでに成功している競合企業との品質面での比較調査を実施した(する) |
| <input type="checkbox"/> ₃ 現地の生活者に対して定量調査(アンケート調査など)を実施した(する) |
| <input type="checkbox"/> ₄ 現地の生活者に対して定性調査(インタビュー調査など)を実施した(する) |
| <input type="checkbox"/> ₅ 人件費、賃料等の調査を実施した(する) |
| <input type="checkbox"/> ₆ 規制等の法制度に係る調査を実施した(する) |
| <input type="checkbox"/> ₇ 公的機関・民間金融機関などに事前に相談した(する) |
| <input type="checkbox"/> ₈ その他(具体的に:) |

問10 「最も重視している国・地域」での事業展開において採用した(する)戦略や手法について、該当するものを2つ選んでチェックして下さい。

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> ₁ 現地の評判・クチコミ効果 | <input type="checkbox"/> ₅ サービス・商品による差別化(価格面) |
| <input type="checkbox"/> ₂ マス広告 | <input type="checkbox"/> ₆ サービス・商品による差別化(品質面) |
| <input type="checkbox"/> ₃ 最適な店舗の立地場所の選定 | <input type="checkbox"/> ₇ 日本のイメージを強調 |
| <input type="checkbox"/> ₄ パートナーとの連携 | <input type="checkbox"/> ₈ その他(具体的に:) |

■現在海外展開している方(問1で□₁または□₃を選択した方)のみにお伺いします。

問1で□₂を選択された方は問13へお進みください

問11 「最も重視している国・地域」における事業の現状についてお伺いします。

①「最も重視している国・地域」における事業の段階について、該当するものを1つチェックして下さい。

- | |
|---|
| <input type="checkbox"/> ₁ 事業準備期(進出して間もない時期で、事業の準備をしている時期) |
| <input type="checkbox"/> ₂ 事業展開期(本格的な事業の展開・拡大を行っている時期) |
| <input type="checkbox"/> ₃ 事業転換期(事業の見直しや統廃合を考えている時期) |
| <input type="checkbox"/> ₄ 撤退検討中(現地事業の撤退を検討している時期) |

②「最も重視している国・地域」における事業の現在の状況について、該当するものを1つチェックして下さい。

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> ₁ 計画を上回る成果を上げている | <input type="checkbox"/> ₃ やや計画を下回っている |
| <input type="checkbox"/> ₂ ほぼ計画を達成している | <input type="checkbox"/> ₄ 計画を大きく下回っている |

③「最も重視している国・地域」における今後の事業の方向性について、該当するものを1つチェックして下さい。

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> ₁ 事業を拡大する | <input type="checkbox"/> ₃ 事業を縮小する |
| <input type="checkbox"/> ₂ 事業は現状を維持する | <input type="checkbox"/> ₄ 事業の撤退や第三国への移転を考えている |

問12 「最も重視している国・地域」における貴社の事業収益についてお伺いします。

①売上高は3年前と比べてどう変化しましたか。該当するものを1つチェックして下さい。

- | | | | |
|--|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> ₁ 増加した | <input type="checkbox"/> ₂ あまり変わらない | <input type="checkbox"/> ₃ 減少した | <input type="checkbox"/> ₄ 海外進出3年未満なのでわからない |
|--|--|--|--|

②事業収益は確保できていますか。該当するものを1つチェックして下さい。

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> ₁ 確保できている | <input type="checkbox"/> ₂ 確保できていない |
|---|--|

問13 「最も重視している国・地域」における貴社の投資の形態について、該当するものを1つチェックして

下さい。※投資対象が複数ある場合は、最も多いものをお選び下さい。

- ₁ 自己資本（100%）
- ₂ パートナーとの合弁（自己資本 50%超）
- ₃ パートナーとの合弁（自己資本 50%）
- ₄ パートナーとの合弁（自己資本 50%未満）

問 1 4 「最も重視している国・地域」における**貴社の現地への参入方法**について、該当するものを**全てチェック**して下さい。

- ₁ 単独事業
- ₂ 買収
- ₃ 合弁
- ₄ フランチャイジング
- ₅ 業務委託
- ₆ 業務提携
- ₇ 駐在員事務所
- ₈ その他(具体的に: _____)

問 1 5 「最も重視している国・地域」において**貴社が展開している業種**について、該当するものを**全てチェック**して下さい。

情報通信業 <input type="checkbox"/> ₁ 通信業 <input type="checkbox"/> ₂ 放送業 <input type="checkbox"/> ₃ 情報サービス業 <input type="checkbox"/> ₄ インターネット付随サービス業 <input type="checkbox"/> ₅ 映像・音声・文字情報制作業 運輸業、郵便業 <input type="checkbox"/> ₆ 鉄道業 <input type="checkbox"/> ₇ 道路旅客運送業 <input type="checkbox"/> ₈ 道路貨物運送業 <input type="checkbox"/> ₉ 水運業 <input type="checkbox"/> ₁₀ 航空運輸業 <input type="checkbox"/> ₁₁ 倉庫業 <input type="checkbox"/> ₁₂ 運輸に付帯するサービス業	卸売業、小売業 <input type="checkbox"/> ₁₃ 各種商品卸売業 <input type="checkbox"/> ₁₄ 繊維・衣服等卸売業 <input type="checkbox"/> ₁₅ 飲食料品卸売業 <input type="checkbox"/> ₁₆ 建築材料、鉱物・金属材料等卸売業 <input type="checkbox"/> ₁₇ 機械器具卸売業 <input type="checkbox"/> ₁₈ その他の卸売業 <input type="checkbox"/> ₁₉ 各種商品小売業 <input type="checkbox"/> ₂₀ 織物・衣服・身の回り品小売業 <input type="checkbox"/> ₂₁ 飲食料品小売業 <input type="checkbox"/> ₂₂ 機械器具小売業 <input type="checkbox"/> ₂₃ その他の小売業 金融業、保険業 <input type="checkbox"/> ₂₄ 銀行業 <input type="checkbox"/> ₂₅ 協同組織金融業 <input type="checkbox"/> ₂₆ 貸金業等非預金信用機関 <input type="checkbox"/> ₂₇ 保険業 <input type="checkbox"/> ₂₈ その他の金融業	不動産業、物品賃貸業 <input type="checkbox"/> ₂₉ 不動産取引業 <input type="checkbox"/> ₃₀ 不動産賃貸業・管理業 <input type="checkbox"/> ₃₁ 物品賃貸業 学術研究、専門・技術サービス業 <input type="checkbox"/> ₃₂ 学術・開発研究機関 <input type="checkbox"/> ₃₃ 広告業 <input type="checkbox"/> ₃₄ その他 宿泊業、飲食サービス業 <input type="checkbox"/> ₃₅ 宿泊業 <input type="checkbox"/> ₃₆ 飲食店 生活関連サービス業、娯楽業 <input type="checkbox"/> ₃₇ 洗濯・理容・美容・浴場業 <input type="checkbox"/> ₃₈ その他の生活関連サービス業 <input type="checkbox"/> ₃₉ 娯楽業	教育・学習支援業 <input type="checkbox"/> ₄₀ 学校教育 <input type="checkbox"/> ₄₁ その他の教育、学習支援業 医療、福祉 <input type="checkbox"/> ₄₂ 医療業 <input type="checkbox"/> ₄₃ 保健衛生 <input type="checkbox"/> ₄₄ 社会保険・社会福祉・介護事業 サービス業(他に分類されないもの) <input type="checkbox"/> ₄₅ 廃棄物処理業 <input type="checkbox"/> ₄₆ 自動車整備業 <input type="checkbox"/> ₄₇ 職業紹介・労働者派遣業 <input type="checkbox"/> ₄₈ その他 (_____)
---	--	--	--

問 1 6 「最も重視している国・地域」における**貴社の具体的な事業内容、サービス・商品**をご記入下さい。

具体的な事業内容、サービス・商品：

問 1 7 「最も重視している国・地域」における**貴社の対象顧客**について、該当するものを**全てチェック**して下さい。

- ₁ 現地の在留邦人
- ₂ 現地の日本企業
- ₃ 現地国の消費者
- ₄ 現地国の企業
- ₅ 現地に進出している日本以外の国の企業
- ₆ その他(具体的に: _____)

問 1 8 「最も重視している国・地域」において**貴社が競合と考える企業**について、該当するものを**全てチェック**して下さい。

- ₁ 現地日系企業
- ₂ 現地地場企業
- ₃ 現地に進出したその他外資企業(国名※複数可: _____)
- ₄ その他(具体的に: _____)

問 1 9 リスク分散などのために、「最も重視している国・地域」以外に進出を考えている国・地域はありますか。
「□₂ある」を選択した方は、下表から該当する国・番号を**全てチェック**して下さい。

₁ ない ₂ ある (↓該当する国・地域名を選択してください)

アジア	<input type="checkbox"/> ₁ 中国	<input type="checkbox"/> ₂ 香港	<input type="checkbox"/> ₃ 台湾	<input type="checkbox"/> ₄ 韓国	<input type="checkbox"/> ₅ シンガポール
	<input type="checkbox"/> ₆ タイ	<input type="checkbox"/> ₇ マレーシア	<input type="checkbox"/> ₈ インドネシア	<input type="checkbox"/> ₉ フィリピン	<input type="checkbox"/> ₁₀ ベトナム
	<input type="checkbox"/> ₁₁ インド	<input type="checkbox"/> ₁₂ ミャンマー	<input type="checkbox"/> ₁₃ カンボジア	<input type="checkbox"/> ₁₄ その他()	
オセアニア	<input type="checkbox"/> ₁₅ オーストラリア	<input type="checkbox"/> ₁₆ ニュージーランド	<input type="checkbox"/> ₁₇ その他()		
中 東	<input type="checkbox"/> ₁₈ U A E	<input type="checkbox"/> ₁₉ サウジアラビア	<input type="checkbox"/> ₂₀ クウェート	<input type="checkbox"/> ₂₁ その他()	
北 米	<input type="checkbox"/> ₂₂ 米国	<input type="checkbox"/> ₂₃ カナダ			
中南米	<input type="checkbox"/> ₂₄ メキシコ	<input type="checkbox"/> ₂₅ ブラジル	<input type="checkbox"/> ₂₆ その他()		
欧 州	<input type="checkbox"/> ₂₇ イギリス	<input type="checkbox"/> ₂₈ フランス	<input type="checkbox"/> ₂₉ ドイツ	<input type="checkbox"/> ₃₀ イタリア	<input type="checkbox"/> ₃₁ オランダ
	<input type="checkbox"/> ₃₂ ロシア・CIS	<input type="checkbox"/> ₃₃ その他()			
アフリカ	<input type="checkbox"/> ₃₄ エジプト	<input type="checkbox"/> ₃₅ 南アフリカ共和国	<input type="checkbox"/> ₃₆ その他()		

Ⅲ-2. 中国における今後の事業展開についてお伺いします。

問20 中国における今後3年以内の事業の方向性について、該当するものを1つチェックしてください。

- ₁ 既存事業の拡大、新規事業の立ち上げを検討する
- ₂ 現在の事業規模を維持する
- ₃ 中国での事業は縮小し、他国への移管を検討する
- ₄ 中国での事業は撤退し、他国での事業展開を検討する
- ₅ その他(具体的に:)
- ₆ わからない
- ₇ 事業展開を行う予定はない

Ⅲ-2. 「最も重視している国・地域」における事業展開上の人材面の対応についてお伺いします。

問 2 1 「最も重視している国・地域」における**人材面での課題への対応状況**について、該当するものを**各項目1つずつチェック**して下さい。また、具体的な課題や対応策についてご記入ください。

人材面の対応状況		対応できている	ほぼ対応できている	あまり対応できていない	対応できていない
本社サイド	1. 社内人材(社員)の確保	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
	2. 必要な外部人材の採用	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
	3. 海外現地で事業をマネジメントするグローバル人材の確保	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
	4. ノウハウの現地従業員への移転・共有化	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
海外現地サイド	5. 現地事業を任せられる現地人材(責任者)の確保	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
	6. 現地の店舗等運營業務従業員の確保	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
	7. 現地従業員の職場定着	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
	8. 現地従業員の勤労意欲(モラル)の向上	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
	9. 現地における人事評価システムの確立	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
	10. 現地における人事評価システムの運用	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
	11. 現地従業員の雇用管理・労務管理	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
	12. 現地従業員人件費の高騰	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
13. その他(具体的に: _____)	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	
14. 総じて、 人材面 での課題への対応の度合いはいかがですか	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	

具体的な課題や対応策：

Ⅲ-3. 「最も重視している国・地域」における事業展開上の資金やコスト面の対応についてお伺いします。

問2 2 「最も重視している国・地域」における資金やコスト面での課題への対応状況について、該当するものを各項目1つずつチェックして下さい。また、具体的な課題や対応策についてご記入ください。

資金やコスト面の対応状況	対応できている	ほぼ対応できている	あまり対応できていない	対応できていない
1. 海外事業展開するための資金の確保	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
2. 事業投資にあたってのリスク管理	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
3. 為替リスクへの対応	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
4. 現地での資金調達	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
5. 事業所・店舗の出店コスト	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
6. インフラ(電力等エネルギーや物流等)のビジネスコスト	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
7. その他(具体的に:)	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
8. 総じて、 資金やコスト面 での課題への対応の度合いはいかがですか	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄

具体的な課題や対応策 :

Ⅲ-4. 「最も重視している国・地域」における事業展開上の経営・マネジメント面の対応についてお伺いします。

問2 3 「最も重視している国・地域」における経営・マネジメント面での課題への対応状況について、該当するものを各項目1つずつチェックして下さい。また、具体的な課題や対応策についてご記入ください。

経営・マネジメント面の対応状況	対応できている	ほぼ対応できている	あまり対応できていない	対応できていない
1. 海外進出先の国情や制度などに関する情報の収集	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
2. 進出先マーケット情報の収集と分析	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
3. 社内における海外志向の定着	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
4. 経営の現地化	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
5. パートナーとの戦略的な提携関係の構築	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
6. 競合他社との差別化	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
7. その他(具体的に:)	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
8. 総じて、 経営・マネジメント面 での課題への対応の度合いはいかがですか	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄

具体的な課題や対応策 :

--

Ⅲ-5. 「最も重視している国・地域」における事業展開上の事業やサービス・商品面の対応についてお伺いします。

問24 「最も重視している国・地域」における事業やサービス・商品面での課題への対応状況について、該当するものを各項目1つずつチェックして下さい。また、具体的な課題や対応策についてご記入ください。

事業やサービス・商品面	対応できている	ほぼ対応できている	あまり対応できていない	対応できていない
1. 宣伝や告知	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
2. サービスや商品の安定供給(質)	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
3. サービスや商品の安定供給(量)	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
4. 日本国内と同質なサービスや商品の提供	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
5. 現地に合わせたサービスや商品の開発・提供	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
6. 現地におけるサービスや商品の価格設定	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
7. サービスや商品の価格競争力	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
8. 現地消費者からのクレームや要望への対応	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
9. その他(具体的に:)	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
10. 総じて、事業やサービス・商品面での課題への対応の度合いはいかがですか	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄

具体的な課題や対応策：

Ⅲ-6. 「最も重視している国・地域」における業展開上の事業環境面の対応についてお伺いします。

問25 「最も重視している国・地域」における**事業環境面**での課題への対応状況について、該当するものを**各項目1つずつチェック**して下さい。また、具体的な課題や対応策についてご記入ください。

事業環境面	対応できている	ほぼ対応できている	あまり対応できていない	対応できていない
1. 現地国の外資参入規制	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
2. 現地国の出店や事業展開に関する規制	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
3. 現地での許認可等の事務手続	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
4. 現地国の法人税、物品税等の税制	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
5. 労働法規等雇用上の問題	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
6. 物流や産業インフラ(電気・水道・ガス・情報等)の確保	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
7. 土地の所有、不動産などの規制	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
8. 他国企業の進出等による競合	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
9. 日本企業の進出による競合	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
10. 現地マーケットと自社商品・サービスとの親和性	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
11. 文化や商習慣など	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
12. 現地での商材等の調達	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
13. 現地における治安	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
14. その他(具体的に:)	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
15. 総じて、 事業環境面 での課題への対応の度合いはいかがですか	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄

具体的な課題や対応策：

IV. 貴社が海外展開を行っていない理由についてお伺いします。

■問1で「海外展開をしたことがなく、する予定・計画もない」とお答えいただいた方にお伺いします。

問26 海外展開に対する貴社の意向についてお伺いします。

①海外展開に関して、貴社のお考えに最も近いものを1つチェックして下さい。

- ₁ 大いに興味がある ₂ やや興味がある ₃ あまり興味がない ₄ 全く興味がない

②海外展開を行っていない理由について、貴社のお考えに最も近いものを各項目1つずつチェックして下さい。

海外展開を行っていない理由	当てはまる	やや当てはまる	あまり当てはまらない	当てはまらない
1. 海外市場に関する情報が不足している	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
2. 国内で手一杯での状態で、海外まで手が回らない	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
3. 海外進出するためのノウハウがない	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
4. 海外進出するための人材を有していない	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
5. 自社のサービスや商品が海外市場に適していない	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
6. 当面は国内市場開拓に注力する	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
7. 海外進出は大きなリスクが発生する	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
8. ビジネスモデルやノウハウが流出する	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
9. 海外の労働コストが上昇し、メリットが少ない	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
10. 海外への進出はビジネスコスト面でメリットがない	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
11. 商社などの活用で充足している	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄
12. その他(具体的に: _____)	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄

→③「3.海外進出するためのノウハウがない」で「₁ 当てはまる」「₂ やや当てはまる」を選択した方にお伺いします。

貴社は現在以下のような状況にあてはまりますか。該当するものを全てチェックして下さい。

- ₁ 知り合いの企業や取引先に海外進出した例がなく、話を聞く機会がない
₂ 海外進出に知見（知識・経験情報）のあるネットワークがない
₃ 海外進出全体の流れがわからない
₄ 海外のマーケット情報をどのように入手すべきか分からない
₅ 海外進出についてどこに相談してよいか分からない
₆ その他(具体的に: _____)

→④「4.海外進出するための人材を有していない」で「₁ 当てはまる」「₂ やや当てはまる」を選択した方にお伺いします。

人材不足の原因はどのような点にあると考えていますか。該当するものを全てチェックして下さい。

- ₁ グローバル教育を受けた人材を輩出する大学や紹介する企業がない（供給不足）
₂ 海外赴任に積極的な人材がいない
₃ 海外進出を一任できる人材がいない
₄ 語学、コミュニケーション、折衝能力等を備えた人材がいない
₅ 海外進出するための人材育成を行うノウハウがない
₆ 海外進出するための人材育成を行っているが成果が上がらない
₇ その他(具体的に: _____)

V. 海外展開についてお伺いします。

■全ての方にお伺いします。

V-1. 環太平洋パートナーシップ(TPP)についてお伺いします。

問27 2015年10月に大筋合意した環太平洋パートナーシップ(TPP)についてお伺いします。

①環太平洋パートナーシップ(TPP)をご存知ですか。該当するものを1つチェックしてください。

₁ よく知っている ₂ 少し知っている ₃ 言葉は知っている ₄ あまり知らない ₅ 全く知らない

②環太平洋パートナーシップ(TPP)協定の発効によって、貴社にはどのような影響があると考えていますか。該当するものを1つチェックしてください。

₁ プラスの影響がある ₂ マイナスの影響がある ₃ 影響はない ₄ わからない

③②で「₁ プラスの影響がある」「₂ マイナスの影響がある」「₃ 影響はない」を選択した方にお伺いします。そのように考える理由について具体的にご記入下さい。

理由：

V-2. 海外展開についてのご意見をお伺いします。

問28 我が国のサービス産業あるいは貴社が海外展開するにあたり課題となっていることや、ジェトロ等支援組織への要望など、ご意見をお聞かせください。

以上で調査は終了です。ご協力、誠に有難うございました。

平成28年度 第4回サービス産業の海外展開実態調査

2017年 2月

本報告書に関する問い合わせ先

日本貿易振興機構（JETRO）サービス産業部 サービス産業課

〒107-6006 東京都港区赤坂1-12-32

E-mail : sia@jetro.go.jp

TEL : 03-3582-5238

FAX : 03-3582-7044
