

平成24年度
第2回 サービス産業の海外展開実態調査

2013年 3月

日本貿易振興機構（ジェトロ）

生活文化・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、ジェトロ及び執筆者は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

本調査はわが国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、2011年3月に発表した「第1回サービス産業の海外展開実態調査」に続く2回目の調査です。

前回調査でも指摘したとおり、これまで内需型産業とされてきたわが国のサービス産業は、ここ数年続いた景気減速感や我が国人口そのものの減少及び高齢化社会の到来に伴う市場の縮小などの要因から、海外市場にその活路を引き続き見出しています。近年では流通や小売、外食、理美容といった対消費者向けサービスの企業や、大企業のみならず中小企業の海外進出が加速化している傾向が特に見られ、これは中国や東南アジアの消費者所得が高まったことによる市場の拡大見込みを反映しているものと思われます。

本調査は2012年11月に、わが国のサービス産業に分類される6,000社に対してアンケート調査票を送付、1,352社（有効回答率23.0%）の回答を回収し、集計・分析を行っております。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。

2013年3月
日本貿易振興機構（ジェトロ）
生活文化・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. 調査の目的	1
2. 調査の概要	1
(1) 本調査におけるサービス産業の定義	1
(2) 調査対象	2
(3) 調査方法	2
(4) 調査期間	3
(5) 主要調査項目	3
(6) 回収状況	3
(7) その他注釈	4
II. 本調査の先行調査・研究の概要（調査に向けた仮説）	5
1. 参照した先行調査資料および文献	5
2. 本調査に向けた仮説の設定	8
III. 調査結果のまとめ	11
IV. 回答企業の全体状況	18
1. 回答企業の属性	18
(1) 所在地	18
(2) 創業年	18
(3) 資本金	19
(4) 上場・未上場	19
(5) 従業員数（常勤）	20
(6) 売上高	20
(7) 業種	21
2. 海外展開状況	21
(1) 【問 1】海外展開の状況	21
(2) 海外展開の状況別の業種	22
(3) 【問 2】海外進出の理由	22
(4) 【問 3】海外進出した時期（予定・計画・撤退を含む）	23
(5) 【問 4】撤退した時期	23
(6) 【問 5】海外進出した国	24

3. 海外展開で重視している国について.....	25
(1) 【問 6】重視している国.....	25
(2) 【問 6】重視している都市.....	26
(3) 【問 7】重視している国への進出理由.....	26
(4) 【問 8】重視している国への進出目的.....	27
(5) 【問 9】進出・展開を決める際に実施した方策.....	28
(6) 【問 10】重視している国での戦略や手法.....	29
(7) 【問 11】重視している国の事業の現状.....	29
(8) 【問 12】重視している国の事業の状況.....	30
(9) 計画を上回る成果を上げている企業における海外進出時に採った方策.....	30
(10) 【問 13】重視している国の従業員数.....	31
(11) 【問 14】重視している国への投資形態.....	33
(12) 【問 15】重視している国への参入方法.....	33
(13) 【問 16】重視している国での事業の業種.....	34
(14) 【問 18】重視している国での対象顧客.....	35
(15) 【問 19】重視している国での競合企業.....	35
4. 重視している国における課題や対応状況.....	36
(1) 【問 20】人材面における課題への対応状況.....	36
(2) 【問 21】資金やコスト面の課題への対応状況.....	38
(3) 【問 22】商品やサービスにおける課題への対応状況.....	39
(4) 【問 23】経営・マネジメントにおける課題への対応状況.....	40
(5) 【問 24】事業環境面における課題への対応状況.....	41
5. 海外進出しない理由等.....	42
(1) 【問 25】海外進出への関心.....	42
(2) 【問 24】海外進出しない理由.....	42
6. 海外展開に関する課題や要望の例.....	44
V. 国・業種区分・事業状況による比較分析.....	45
1. 重視している国（中国・タイ・米国）による比較分析.....	45
(1) 各国における回答企業の属性.....	46
(2) 重視している国への海外進出した時期（予定・計画・撤退を含む）.....	47
(3) 進出の理由.....	48
(4) 進出・展開を進める際に実施した方策.....	50
(5) 重視している国における事業展開に採用した（する）戦略や手法.....	51
(6) 事業の現状.....	52
(7) 事業の状況.....	53

(8) 現地への参入方法	54
(9) 重視している国での競合企業	55
(10) 人材面における課題	55
(11) 資金・コスト面における課題.....	57
(12) 商品・サービス面における課題.....	58
(13) 経営・マネジメント面における課題.....	60
(14) 事業環境面における課題	61
2. 対象マーケット別業種区分（B to B および B to C）による比較分析	63
(1) 海外進出状況	64
(2) 海外進出の理由	64
(3) 海外進出した時期（予定・計画・撤退を含む）	65
(4) 進出・展開を進める際に実施した方策	65
(5) 進出の際に採用した戦略や手法.....	66
(6) 事業の現状.....	67
(7) 事業の状況.....	67
(8) 投資の形態.....	68
(9) 現地への参入方法	68
(10) 重視している国での競合企業	69
(11) 人材面における課題.....	70
(12) 資金・コスト面における課題	71
(13) 商品・サービス面における課題.....	72
(14) 経営・マネジメント面における課題.....	73
(15) 事業環境面における課題	74
3. 大・中小企業分類による比較分析	75
(1) 海外進出状況	76
(2) 海外進出の理由	76
(3) 海外進出した時期（予定・計画・撤退を含む）	77
(4) 進出・展開を進める際に実施した方策	78
(5) 進出の際に採用した戦略や手法.....	78
(6) 事業の現状.....	79
(7) 事業の状況.....	80
(8) 投資の形態.....	80
(9) 現地への参入方法	81
(10) 重視している国での競合企業	82
(11) 人材面における課題.....	83
(12) 資金・コスト面における課題	84

(13) 商品・サービス面における課題	85
(14) 経営・マネジメント面における課題	86
(15) 事業環境面における課題	87
4. 事業状況（計画達成および計画未達）による比較分析	88
(1) 対象顧客	89
(2) 重視している国での競合企業	90
(3) 人材面における課題	91
(4) 資金・コスト面における課題	92
(5) 商品・サービス面における課題	93
(6) 経営・マネジメント面における課題	94
(7) 事業環境面における課題	95
(8) 各課題への対応度	96
5. 海外進出の状況	97
(1) 海外進出の状況	97
VI. 相関分析	100
1. 全回収企業に対する分析	102
(1) 人材面における課題	102
(2) 資金やコスト面における課題	103
(3) 事業や商品・サービス面における課題	103
(4) 経営・マネジメント面における課題	104
(5) 事業環境面における課題	104
(6) 各課題全体と事業達成度の分析	105
2. B to B 企業に対する分析	106
(1) 人材面における課題	106
(2) 資金やコスト面における課題	107
(3) 事業や商品・サービス面における課題	107
(4) 経営・マネジメント面における課題	108
(5) 事業環境面における課題	108
(6) 各課題全体と事業達成度の分析	109
3. B to C 企業に対する分析	110
(1) 人材面における課題	110
(2) 資金やコスト面における課題	111
(3) 事業や商品・サービス面における課題	111
(4) 経営・マネジメント面における課題	112
(5) 事業環境面における課題	113

(6) 課題全体と事業達成度の分析	113
4. 卸売業の企業に対する分析	114
(1) 人材面における課題	114
(2) 資金やコスト面における課題	115
(3) 事業や商品・サービス面における課題	116
(4) 経営・マネジメント面における課題	117
(5) 事業環境面における課題	118
(6) 課題全体と事業達成度の分析	118
5. 卸売業を除く全業種の企業に対する分析	119
(1) 人材面における課題	119
(2) 資金やコスト面における課題	120
(3) 事業や商品・サービス面における課題	120
(4) 経営・マネジメント面における課題	121
(5) 事業環境面における課題	122
(6) 課題全体と事業達成度の分析	122
6. 中国進出企業に対する分析	123
(1) 人材面における課題	123
(2) 資金やコスト面における課題	124
(3) 事業や商品・サービス面における課題	125
(4) 経営・マネジメント面における課題	126
(5) 事業環境面における課題	127
(6) 課題全体と事業達成度の分析	127
【巻末資料】 アンケート調査票	

I. 調査の目的と概要

1. 調査の目的

我が国のサービス産業は GDP の約 7 割を占める最大産業であるが、これまで内需型産業と目され、海外展開状況は他の先進国と比べ、低い水準にあった。しかし近年の景気後退や人口の減少、高齢化社会の到来に伴う市場の縮小などの要因から、海外展開を検討する動きが活発化している。今後、我が国サービス産業の海外展開が急速に進展することが予想されることから、現状確認を含め、定期的に定量調査を実施する必要性があると考え、本調査ではサービス産業において海外展開を行っている企業の最新状況や今後の課題などを定量的に把握し、分析することを目的とする。

2. 調査の概要

(1) 本調査におけるサービス産業の定義

本調査においては、「サービス産業」の対象業種を以下の範囲とした。

【サービス産業の対象業種範囲】

No.	業種分類名	No.	業種分類名
37	通信業	57	織物・衣服・身の回り品小売業
38	放送業	58	飲食料品小売業
39	情報サービス業	59	機械器具小売業
40	インターネット附随サービス業	68	不動産取引業
41	映像・音声・文字情報制作業	69	不動産賃貸業・管理業
42	鉄道業	70	物品賃貸業
43	道路旅客運送業	71	学術・開発研究機関
44	道路貨物運送業	73	広告業
45	水運業	75	宿泊業
46	航空運輸業	76	飲食店
47	倉庫業	78	洗濯・理容・美容・浴場業
48	運輸に附帯するサービス業	80	娯楽業
50	各種商品卸売業	83	医療業
51	繊維・衣服等卸売業	84	保健衛生
52	飲食料品卸売業	85	社会保険・社会福祉・介護事業
53	建築材料、鉱物・金属材料等卸売業	88	廃棄物処理業
54	機械器具卸売業	89	自動車整備業
56	各種商品小売業	91	職業紹介・労働者派遣業

※記載の番号は日本標準産業分類における中分類項目番号

(2) 調査対象

アンケート調査票の送付先を選定するにあたり、以下 2 つのデータベースを活用し、合計で 6,000 社を対象とした送付先リストを作成した。

【調査票送付先選定において活用したデータベース】

No.	データベース概要	収録企業数	抽出件数
1	本調査の前回調査時(平成 22 年度実施)にて、海外進出済みと回答している企業から構成されるデータベース	646 社	646 社
2	民間企業情報データ提供会社が構築する企業データベース	1,831,134 社 ※「サービス産業」の分類 で収録されている企業数	5,354 社
合計			6,000 社

上表のうち、「民間企業情報データ提供会社が構築する企業データベース」より 5,354 社のリストを作成するにあたっては、以下の点に留意した。

- ① サービス産業において海外展開を行っている企業の実態を把握するため、海外進出済みであることがデータベース上で登録されている企業を優先して調査対象とした。
- ② 海外展開がより活発な企業を調査票送付先に選定するため、従業員規模が 20 人以上であることを調査対象企業条件とした。
- ③ 業種別の海外展開実態を把握するため、送付先企業数は業種別に割付を行う。業種別の抽出割合は、母集団となるサービス産業全体の業種別構成比をベースとし、海外展開が活発であると考えられる業種とそうでない業種の構成比を一部調整した。

(3) 調査方法

- ・ 郵送（メール便）により、アンケート調査票の配布および回収を行った。
- ・ また未回収企業に対し「督促礼状ハガキ」を送付し、その後電話による回答協力依頼を行った。

(4) 調査期間

平成24年10月～11月

(5) 主要調査項目

- ① 対象企業の概要： 企業属性情報
- ② 海外展開の状況： 海外展開の有無、海外展開の時期、進出した国等
- ③ 海外展開において重視している国の状況： ②における海外展開経験（予定・撤退含む）企業の状況等
- ④ 海外展開における課題： 人材面の課題、資金・コスト面の課題、商品・サービス面の課題、経営・マネジメント面の課題、事業環境上の課題等
- ⑤ 海外進出をしない理由： ②における海外未展開（未経験）企業の状況等

(6) 回収状況

本調査に係る調査票等一式は、民間の運輸業者が提供するメール便サービスにより対象企業に発送し、同封した専用の返信用封筒にて回収した。

調査票等一式は平成24年10月24日（水）に発送したが、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5,876件となった。無効回答を除く、最終的な有効回答は1,352件となり、これを集計対象とした。有効回答率は23.0%である

① 原発送数	6,000件
② 宛先不明等による戻り	124件
③ 有効発送数（① - ②）	5,876件
④ 有効回収数	1,381件
⑤ 有効回収率（④／③×100）	23.5%
⑥ 無効回答数（※）	29件
⑦ 有効回答数（④ - ⑥）	1,352件
⑧ 有効回答率（⑦／③×100）	23.0%

※無効回答：問1「海外展開の状況」が未記入

(7) その他注釈

- ・ N:有効回答サンプル数 (1,352) / n: 集計サンプル数
- ・ 無効回答: 問1「海外展開の状況」が未記入
- ・ 不明: 各設問で回答内容が不明なもの
- ・ 集計結果には、複数回答設問のみ、その旨を表記
- ・ 構成比に関しては小数点第2位を四捨五入し表記した。したがって、合計値が100%とならない場合がある。

ー本調査結果に係る留意事項ー

平成 22 年度に実施した第 1 回調査では、従来からの中国に対する高い社会的関心を鑑み、調査対象企業選定にあたっては「中国に進出している可能性が高い企業」を優先的に選定した。他方、今回調査では、海外進出企業の実態をフラットに把握するため、上述した中国優先の選定処理を行わず、大規模な企業データベースより「いずれかの国へ海外進出している可能性が高い企業」を選定した。このように、第 1 回調査と第 2 回調査は調査目的および収集されたデータの性格が異なっており、単純な結果の比較は有意義ではない。

また、第 1 回調査、第 2 回調査いずれにおいても「海外進出している可能性が高い企業」を調査対象企業として優先的に選定しているため、海外進出企業の割合を解釈する際は注意が必要である。

なお、本調査は尖閣諸島問題等に端を発した中国での反日デモが発生した 2012 年 9 月直後に実施したものである。したがって中国に関する分析結果を解釈する際は留意が必要である。

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）

アジア各国で現地調査を行い、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、現地の状況について定性的な現状把握や課題を提示している。

【本調査に関連する主な内容】

- ◇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 21 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 625 社に対しアンケート調査を実施。中期的事業展開見通し、海外事業展開実績評価、有望事業展開先国、経済危機における対応、新興国市場の中間所得層向け事業、環境ビジネスへの取り組みについて調査を実施。

【本調査に関連する主な内容】

- ◇回答企業の 6 割以上が、海外事業を強化・拡大すると回答している。
- ◇有望国は、中国が 1 位であり、マーケットの成長性と安価な人件費がその理由となっている。
- ◇国際競争力の維持には、新製品の開発が重要とされるものの、グローバル人材の確保に対する企業ニーズは、前回調査よりも低下している。
- ◇中国における課題は、「労働コストの上昇」「法制の運用が不透明」「他社との競合」などである。

③「中小企業海外事業活動実態調査」（平成 21 年度 独立行政法人 中小基盤整備機構）

全国 55,569 社の中小企業に対してアンケート調査を実施（回収数 6,728 社）。また、中国、上海市で拠点展開する企業に対する国外インタビュー（5 社）、中国、タイ、ベトナム、インド等で展開する企業に対する国内インタビュー（10 社）を実施している。

【本調査に関連する主な内容】

- ◇回答企業の約 5 割が、中国に対して直接投資を行っている。
- ◇回答企業の大多数が中国を最重視しており、その理由は市場規模の大きさと成長性である。
- ◇中国において、「賃金の上昇」「人員の確保」「現地マネジメント」が課題とされている。
- ◇上海市においては、販売先開拓が課題と考える割合が高い。

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 21 年度 ジェトロ）

ジェトロメンバーズ 3,110 社に対してアンケート調査を実施（回収数 935 社）。海外事業展開への取り組み、中国におけるビジネス展開、自由貿易協定の活用、アジアのビジネス環境について分析している。

【本調査に関連する主な内容】

- ◇回答企業の約 6 割が、自社の販売機能を拡充することにより、海外での事業規模の拡大を図ると回答している。
- ◇回答企業の 8 割以上が中国とビジネス関係にあり、そのうち 6 割以上が現地でのビジネス拡充を計画している。
- ◇中国においては、回答企業の約半数が「知的財産の保護」「法制度の未整備」が課題であるとしている。
- ◇海外展開において直面する課題としては、「社内人材の不足」「低コスト製品の供給体制」が指摘されている。

⑤「第 1 回サービス産業の海外展開実態調査」（平成 22 年度 ジェトロ）

国内の 6,079 社に対してアンケート調査を実施（有効回答数 1,292 社）。人材面、資金・コスト面、商品・サービス面、経営・マネジメント面、事業環境面における課題について分析している。

【本調査に関連する主な内容】

- ◇近年では、海外展開先として、米国からアジア新興国へのシフトが見受けられる。
- ◇単独事業での進出が多いが、現地パートナーとの連携を重視する企業が多い。
- ◇B to C 企業の海外進出は、B to B 企業ほど進んでいない。
- ◇「グローバル人材の確保・育成」や「経営の現地化」などが重要課題となっている。
- ◇海外未進出企業では、海外進出するための人材とノウハウが不足している。

(2) 関連文献

本調査の調査テーマである我が国サービス産業の海外展開について、関連文献を参照して調査仮説の設定や調査票設計の参考とした。

近年における世界全体でのサービス産業の増加傾向を受けて「世界経済のサービス化」が進展してきていると言える。すなわち、製造業が世界経済の成長エンジンであった時代から、その主役がサービス業に移行しつつあるという認識が広まってきている（江夏・大東和・藤澤 2008）。

サービス産業の海外展開戦略の実施について、我が国小売業のうち国際展開において先行しているチェーンストアの事例を見てみると、社会的、文化的、経済的に異なる各国・地域市場において、それぞれ独自の「現地化」戦略パターンを有しているという。その場合の小売業態における現地化戦略の基本パターンは、突き詰めれば「業態戦略は参入市場に従う」である。すなわち、現地進出企業の「意図せざる結果」事例をもとに、現地の市場特性や初期の事業展開の成否から学習し、事業戦略に沿ってさまざまな現地対応を行っていると言える（矢作 2007）。

さらに、サービス産業の海外展開のうち、コンビニエンスストアや外食産業の国際フランチャイジング（フランチャイズ方式による国際化）に注目すると、アジアでの日本食ブームの高まりにより、新しい段階を迎えていると言われている。これまでの日本企業の国際フランチャイジングにおける経験を我が国サービス産業の海外展開の課題として整理すると、以下のようなことが言える。

海外進出にあたっては、現地事情に詳しいパートナーの確保が重要であり、店舗や事業所の立地問題、法規制、現地人材の確保や育成、知的財産の保護、暗黙知やノウハウの移転、現地の文化や宗教の問題、現地の慣習等の暗黙知への対応といった多くの課題が挙げられる（川端 2010）。

2. 本調査に向けた仮説の設定

本調査の実施にあたり、前記の先行調査等の知見を参考に、以下のような仮説を設定した。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、相関分析により、サービス業界の企業が抱える課題全体の対応状況と、それに関連すると考えられる個別項目との相関の度合いを測った。

- ① 国内人口の減少傾向は、国内マーケットの縮小を意味し、サービス産業の海外展開を促進する。
- ② 製造業のみならず、非製造業（サービス産業）の海外展開も今後さらに活発化する。
- ③ 進出先としては、市場規模の大きさと成長性から、中国はじめ東南アジアが重視される。
- ④ 進出に際しては、現地におけるパートナーの確保が重要となる。
- ⑤ 対象とする顧客によって、海外展開の手法や戦略が異なる。
- ⑥ 海外展開事業を達成するためには、「人材面」「資金やコスト面」「商品・サービス面」「経営・マネジメント面」「事業環境面」のそれぞれの分野に、対応すべき課題が存在する。

以上のような仮説を前提に、調査課題と要素を次頁以降の表のように抽出し、調査票に反映した。

図表Ⅱ-1-1 調査課題に関するキーワードのまとめ

調査課題	全体	海外進出検討	現地進出	現地事業拡大	進出国拡大
進出国	・ 最初の進出国 ・ 最初の進出都市 ・ 進出先からの横展開 ・ 進出パターン ・ ショーウインドウ効果 ・ カントリーリスク	・ 最初の進出国 ・ 最初の進出都市 ・ カントリーリスク	・ カントリーリスク	・ ショーウインドウ効果	・ 進出先からの横展開 ・ 進出パターン
海外進出のきっかけ	・ 経営トップの意思 ・ パートナーの勧め ・ 社業拡大の一環 ・ 海外からの誘い ・ 進出戦略 ・ 関連企業との関係で ・ 国内市場の飽和 ・ 競争の未発達 ・ 他社追随	・ 経営トップの意思 ・ パートナーの勧め ・ 社業拡大の一環 ・ 海外からの誘い ・ 進出戦略 ・ 関連企業との関係 ・ 国内市場の飽和 ・ 競争の未発達 ・ 他社追随			
参入方法	・ 買収、内部成長 ・ 合併会社 ・ フランチャイジング ・ 業務委託、業務提携	・ 買収、内部成長 ・ 合併会社 ・ フランチャイジング ・ 業務委託、業務提携			
マネジメント	・ 現地を誰に任すか ・ パートナーに何を任せるか ・ 数年先までの事業計画 ・ 現地化 ・ クレーム対応 ・ 情報収集手段 ・ 戦略的アライアンス ・ 収益	・ 現地を誰に任すか ・ パートナーに何を任せるか	・ 数年先までの事業計画	・ 戦略的アライアンス ・ 収益 ・ 現地化 ・ クレーム対応	・ 現地を誰に任すか ・ パートナーに何を任せるか ・ 戦略的アライアンス ・ 収益 ・ 現地化
人材	・ 担当者の意欲 ・ 担当者の能力 ・ 人材教育計画 ・ 現地マネージャーの教育 ・ 現地雇用 ・ 日本での教育 ・ 日本人幹部の育成 ・ 人材ネットワーク	・ 担当者の意欲 ・ 担当者の能力	・ 担当者の意欲、能力 ・ 人材教育計画 ・ 現地マネージャーの教育 ・ 現地雇用	・ 日本人幹部の育成 ・ 人材ネットワーク	・ 日本人幹部の育成 ・ 人材ネットワーク
パートナー	・ パートナーとの関係維持 ・ パートナーの訪日経験 ・ パートナーからのノウハウ移転	・ パートナーの訪日経験	・ パートナーとの関係維持	・ パートナーからのノウハウ移転	・ パートナーとの関係維持
資金	・ 自己資金 ・ パートナーからの借入れ ・ 金融機関からの借入れ ・ 為替リスク	・ 自己資金 ・ パートナーからの借入れ ・ 金融機関からの借入れ ・ 為替リスク	・ 自己資金 ・ 金融機関からの借入れ ・ 為替リスク	・ 自己資金 ・ 金融機関からの借入れ ・ 為替リスク	・ 自己資金 ・ 金融機関からの借入れ ・ 為替リスク

調査課題		全体	海外進出検討	現地進出	現地事業拡大	進出国拡大
マーケティング	価格	・支出性向 ・現地のベンチマーク ・日本基準か現地基準か	・支出性向 ・現地のベンチマーク	・日本基準か現地基準か	・日本基準か現地基準か	・日本基準か現地基準か
	提供商品・サービス	・現地向けにカスタマイズするか日本仕様か ・ブランド認知度 ・差別化戦略	・ブランド認知度 ・差別化戦略	・現地向けカスタマイズするか日本仕様か	・現地向けにカスタマイズするか日本仕様か	・ブランド認知度 ・差別化戦略 ・現地向けにカスタマイズするか日本仕様か
	広告・宣伝	・広告、宣伝媒体 ・口コミ		・広告、宣伝媒体 ・口コミ	・広告、宣伝媒体 ・口コミ	・広告、宣伝媒体 ・口コミ
	ターゲット	・年齢層 ・所得層 ・現地の日本人 ・日本人観光客	・年齢層 ・所得層 ・現地の日本人 ・日本人観光客			
	立地	・出店場所 ・郊外型 ・都市中心部 ・流通	・出店場所 ・流通		・郊外型 ・都市中心部	
	文化・嗜好	・現地の文化 ・嗜好 ・日本文化の認知度 ・日本ブランド ・コンテンツ ・宗教	・現地の文化 ・嗜好 ・日本文化の認知度 ・日本ブランド ・コンテンツ ・宗教	・現地の文化、嗜好	・現地の文化、嗜好	
制度		・貿易 ・流通 ・販売 ・支払 ・雇用 ・調達 ・法律 ・電力、水道等の社会的インフラ	・貿易 ・流通 ・販売 ・支払 ・雇用 ・調達 ・法律 ・電力、水道等の社会的インフラ ・税制 ・出店 ・営業規制 ・優遇税制 ・関税 ・資本自由化 ・政治			

【参考文献】

江夏健一・大東和武司・藤澤武史：「サービス産業の国際展開」、中央経済社（2008）
 川端基夫：「日本企業の国際フランチャイズ」、新評論（2010）
 矢作敏行：「小売国際化プロセス」、有斐閣（2007）

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が海外進出先として最も重視している国は中国であり、タイ、米国が後に続く。都市別では、上海が前回調査に引き続き最も高い関心を集めており、また、バンコク、大連といったその他アジア諸国の都市が上位に挙げられた。大連が前回の 5 位から 3 位に順位を上げ、前回上位 10 都市に入らなかったジャカルタが今回 4 位へと上昇した。＜P.25-26＞
2. 次に進出先の順番を見ると、中国へ最初に進出後 2 か国目に進出している 106 社については、その 8 割強がいずれかのアジア諸国を 2 か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 か国目に進出した 81 社においても 6 割以上がアジア諸国のいずれかを 2 か国目の進出先としている。これらのことから我が国サービス産業がアジア新興国への関心を高めている傾向が示唆された。＜P.97-99＞
3. 企業規模別では、大企業が先行して海外進出を進めてきたが、近年では中小企業も海外進出の動きを見せ始めている。特に直近数年間での中小企業の海外展開は活発であり、これまで海外展開を未経験の企業も多いことから、今後中小企業の更なる海外進出が見込まれる。 ＜P.77＞
4. サービス産業が直面している課題として、「人材面での課題」を挙げる企業は多く、特に「グローバル人材の確保」を課題とする企業が多い。また、海外進出が未経験の企業においても「海外進出するための人材を有していない」ことを海外進出しない理由に挙げる企業は多い。我が国サービス産業の更なる海外展開の促進においては、「グローバルに活躍できる人材の確保や育成」がボトルネックとなっていると言える。＜P.36-37,43,55-57,70,83,91＞
5. 回答企業が重視する進出先での事業ステージを「事業準備期」「事業展開期」「事業転換期」「撤退検討中」に分類したところ、半数以上が「事業展開期」と回答している。また重視している国での事業の状況は、5 割以上の企業が「計画通り」または「計画以上」の成果を挙げていると回答した。＜P.29-30＞

【調査結果の概要】

(1) 最も重視している国は中国、タイ、米国の順

本調査では、回答企業1,352社のうち、4割以上の企業が「海外進出している」及び「海外進出していたが撤退した」と回答し、海外進出を経験していた。そのうち最も重視している進出国は、中国が4割以上で1位であり、次いでタイ、米国が続いている。「重視している都市」については、上海が2割以上を占め、それにバンコク、大連が続く。

平成22年度実施の前回調査との比較では、重視する国についてはタイと米国の順位が入れ替わった。一方、都市については大連が前回の5位から3位に順位を上げ、前回上位10都市に入らなかったジャカルタが今回4位へと上昇した。北米エリアでは、ロサンゼルスがニューヨークを上回って注目されている。全体として、前回と同様アジア諸国の都市名が上位に挙げられており、我が国サービス産業がよりアジア新興国へのシフトを強めている傾向が示唆された。

海外進出先として中国重視の傾向が明らかとなった一方、重視している国別の事業の状況を見ると、中国はタイ、米国に比べ「事業転換期」にあるという回答比率が高く、「事業転換期」と「事業撤退検討中」を合わせると約4割に達した。中国は2012年9月以降で活発化した反日デモ等の影響によりカントリーリスクが高まり、その結果、直近では事業転換および撤退を検討している企業が増加していると推察される。

次にサービス産業における海外進出先の順番に着目する。上述の通り本調査の回答企業1,352社のうち、海外進出を経験している企業は、全体の4割以上にあたる546社である。そのうち、更に2か国目に進出している企業は396社（72.5%）であり、1か国目に進出した企業は、2か国目に進出している割合が高いことがわかる。国別に見ると、日本から最初に進出した国は、203件で中国が最も多く、次いで91件の米国が続く。中国に最初に進出した203社のうち106社（52.2%）が2か国目に進出済みである。一方、米国に最初に進出した91社のうち2か国目に進出済みの企業は81社（89.0%）となっており、米国に最初に進出した企業のほうが2か国目に進出している割合が高いことがわかる。

中国に最初に進出後、2か国目に進出している106社については、その8割強がいずれかのアジア諸国を2か国目の進出先としている。また米国に最初に進出した後に2か国目に進出した81社においても6割以上がアジア諸国のいずれかを2か国目の進出先としており、この結果からも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。

次に重視している国別の進出状況では、米国への進出時期は1980年代までで全体の約7割を占める。一方、中国、タイへの進出は、1990年以降に本格化している。

つまり、当時の社会情勢から米国への進出が先行して取り組まれてきたが、近年、アジア諸国における消費者の購買力が高まってきたことで海外進出先としてのプレゼンスが強まり、当該諸国への企業の進出が加速している状況がうかがえる。

(2) 単独での進出後、「現地パートナーとの連携」と「品質面での差別化」を重視

重視している国への進出は「単独事業」による企業が6割以上にのぼり、投資形態も「自己資本」が6割を占める。海外進出を進める際に採られた方策としては、「公的機関・民間金融機関などに相談」が5割以上と最も高く、進出後の戦略や手法においては「パートナーとの連携」が5割以上を占める。

サービス産業に限らず、事業の海外展開に際しては、進出国における商文化や慣習の違い等に対応することが成功要因の一つとされるが、今回の調査では、「自己資本」で「単独事業」による海外展開をしているものの、参入後は「パートナーとの連携」を積極的に行うことで、パートナー企業より現地のノウハウを享受し、現地に即した事業活動を推進している様子が見えてくる。

また参入後の戦略や手法として「品質面での商品・サービスによる差別化」が4割以上と重視されており、技術力や接客力の高さといった日本製品・サービスの強みを訴求した事業活動が多く行われていると推察される。

(3) 事前の公的機関等への相談と市場調査が進出後の事業達成度の向上に寄与

本調査で、各企業の事業のステージを「事業準備期」「事業展開期」「事業転換期」「撤退検討中」に分類して分析したところ、現在海外展開している企業（518社）のうち約5割が、重視する国において「事業展開期」にあり、また重視している国での事業の状況は、5割以上の企業が「計画通り」または「計画以上」の成果を挙げていると回答した。このことから、我が国のサービス産業の海外事業においては半数以上で比較的順調な事業展開状況にあることがわかった。

次に国別に事業ステージを見ると、タイと米国では「事業展開期」にある企業が6割強を占めるのに対し、中国においては同5割にとどまり、一方で「事業転換期」および「撤退検討中」と回答した企業が全体の約4割にのぼった。また、事業の状況については、タイは、中国、米国と比べ、「計画通り」および「計画以上」の割合が約10～20ポイント高いことがわかった。

「計画以上」の成果を挙げたと回答した54社について、海外展開を進めるにあたって実施した方策を質問したところ、「公的機関・民間金融機関などに相談」「業界構造把握のための産業調査」両方を実施した企業が最も多かった（38.9%）。なお、「計画以上」以外と回答した企業（つまり「計画通り」「計画を下回る」「計画を大きく下回る」と回答した企業）450社において上記方策両方を実施した企業の割合は23.5%であり、その差は15ポイント以上である。この結果より、上記方策両方を実施することが、計画以上の成果を挙げる可能性を高めることにつながることを示唆される。

(4) 対個人向けサービス産業（B to C）の海外進出は活発化し、今後も増加が期待される

企業を取引先別に、企業を主な顧客としている業種（B to B）企業と個人を主な顧客としている業種（B to C）企業に区分した分析を行った。回答企業の属性を同区分で見ると、B to B 企業が 56.8%、B to C 企業は 24.7%となった。

B to B 企業では「現在海外展開している」と回答する企業と「現在海外展開の予定・計画中」の企業を合わせると全体の半分以上に達するのに対し、B to C 企業は、予定・計画中を含めても海外展開のアクションを取っている企業は約 2 割にとどまった。

区分別の進出時期では、B to B 企業は約 6 割が 2000 年以前に進出しており、かねてから海外展開を進めてきたことがわかる。一方 B to C 企業は 2000 年に入ってから進出が 5 割以上（今後の進出予定を含む）と過半数を占め、近年に入ってから海外展開が活発化している。

上記のとおり、現時点では B to C 区分において海外進出経験のない企業は多いが、海外進出に大きな余地が残されているとも言え、国内市場の縮小や海外諸国における消費者購買力の向上等が引き続き進む見込みが強いことから、B to C 企業の海外展開は今後ますます増加していくものと予見される。

(5) 中小企業による海外進出の更なる促進が今後期待される

本調査の回答企業を中小企業基本法に基づき「大企業」と「中小企業」に区分した分析を行った。回答企業の同区分別構成比は、大企業が 30.0%、中小企業が 64.6%となった。

まず海外進出状況を見ると、大企業においては約 7 割が現在海外展開をしているのに対して、中小企業では、現在海外展開をしている企業の割合は約 2 割にとどまる。

次に初めて海外に進出した時期を見ると、大企業は約 6 割が 2000 年以前に海外進出を開始しているのに対し、中小企業は 2000 年に入ってから海外進出が 5 割以上（今後の進出予定を含む）を占め、特に 2010 年から 2012 年での中小企業の海外進出割合は、大企業に比べて約 10 ポイント高い結果となった。

以上のことから、企業規模別では一般的に企業体力のある大企業が先行して海外進出を進めてきたが、近年では中小企業も海外進出の動きを見せ始めていることがわかった。これは、中小企業であっても国際的な市場環境の影響を受けずにはおれず、また縮小傾向にある日本国内市場にとどまるのではなく、海外における新たなビジネスチャンスの模索が必要とされる昨今のビジネス環境を表した結果であると考えられる。

特に直近数年間での中小企業の海外展開は活発であり、今後中小企業の更なる海外進出が見込まれると言えよう。

(6) 多岐に渡る課題の中でも、グローバル人材の確保や経営の現地化など、人材面および経営・マネジメント面での課題が重要視される

本調査で我が国のサービス産業が海外展開を図る上での課題や対応状況をたずねたところ、以下のような結果を得た。

【人材面】

人材面における課題への対応状況に関しては、7割近くの企業が「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」を課題だとしている。

実際に本調査では、海外展開をしている企業の半数近くが日本から海外に派遣している人数を「2人以下」と答えている。また、日本からの派遣要員数と事業の達成状況には関係性が見られ、派遣要員数が2人以下の場合、事業が「計画を下回っている」企業の割合は47.7%となるが、同10人以上で分析すると、計画を下回っている企業の割合は24.2%まで減少する。

人材面における課題については、「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」の他にも多くの項目で5割以上の企業が課題であると答えており、海外進出企業の多くが様々な場面において人材関連の課題を抱えていることを示す結果となった。

前回調査（平成22年度）との比較では、各課題に対する企業の対応状況に大きな変化がみられなかった。総じて、進出に際して企業が直面する課題内容が変わらないこと、また、それら課題の解決が依然として容易ではないことがうかがえる。

人材面での各課題について、人材面全体としての課題レベルとの相関係数を出力したところ、最も高い係数が得られた課題は「業務ノウハウの現地社員への移転・共有化」、次いで「海外展開を図るための社内人材の確保」であった。これらの課題の解決が、人材面全体としての課題レベル低減につながることを示唆された。

【経営・マネジメント面】

経営・マネジメント面での課題では、「経営の現地化」が最も多くの企業から課題であると認識されている。

経営の現地化が課題となっている背景には、人事面で多くの企業から課題とされた「現地事業を任せられる現地人材（責任者）の確保」が困難である点が一因として挙げられる。この両項目に着目すると、現地人材の確保が課題であると回答している企業の7割強が経営の現地化についても課題であると回答しており、現地人材の確保が進まない故に経営の現地化が課題となっている企業の実態がうかがえる。

前回調査との比較では、「経営の現地化」および「パートナーとの戦略的なアライアンス」でそれぞれ約4ポイントずつ課題の状況が改善しているものの、「総合的な経営・マネジメント面での課題の度合い」で見ると、課題レベルが6ポイント上昇しており、全般として

引き続き経営・マネジメント面の課題に対する対応が求められていることが明らかとなった。

経営・マネジメント面での各課題について、経営・マネジメント面全体としての課題レベルとの相関係数を出力したところ、「パートナーとの戦略的なアライアンス」「海外進出先の決定に関する各国情報の収集」の順で高い係数が得られた。これらの課題の解決が、経営・マネジメント面全体としての課題レベル低減につながることを示唆された。

【商品・サービス面】

商品・サービス面での課題については、「商品やサービスの価格競争力」が約 5 割の企業にとって課題となっており、また 4 割強の企業が「商品やサービスの価格設定」を課題と感じている。

前回調査との比較でも「商品やサービスの価格設定」は課題とみなす企業の割合が約 5 ポイント増加している。これらのことから、安価な競合品が存在する海外市場で苦勞する進出企業の姿が見えてくる。

商品・サービス面での各課題について、商品・サービス面全体としての課題レベルとの相関係数を出力したところ、最も高い係数が得られた項目は、「現地に合わせた商品・サービスの供給」、次いで「現地における商品やサービスの価格設定」であった。これらの課題の解決が、商品・サービス面全体としての課題レベル低減につながることを示唆された。

(7) 企業の業種や対象顧客の違いにより、優先的に取り組むべき課題は異なる

本調査では、サービス産業の日本企業が抱えている課題を、「人材面」「資金やコスト面」「事業や商品・サービス面」「経営・マネジメント面」「事業環境面」といった 5 つの視点に基づいて測定した。

各課題は、課題全体の対応状況と、それに関連すると考えられる個別課題により構成される。まず、課題全体の対応状況と事業達成度との関連性を把握することで、優先的に取り組むべき課題の種類を特定した。さらに、その課題全体の対応レベルを高めるために、具体的にどのような個別課題に取り組むべきかを明らかにすることを目的として、課題全体と個別課題の関連性を把握した。

全回答企業を分析対象として事業達成度と相関が高い課題を見ると、1 位が「商品・サービス面での課題全体」であった。「商品・サービス面での課題全体」は、個別課題である「現地に合わせた商品・サービスの供給」「現地における商品・サービスの価格設定」と強く関連している。商品・サービスの適切なローカライズが、事業達成への重要なポイントとなっていることが示唆される。およそ同様の結果が「B to B 企業」「卸売業を除く全業種」にも言える。

「B to C 企業」を分析対象として事業達成度と相関が高い課題を見ると、1 位が「資金やコスト面での課題全体」であり、個別課題である「出店コスト」「現地での資金調達」と強く関連している。消費者との接点である店舗を所有・維持していくことが事業達成への重要なポイントとなっていることが示唆される。

「卸売業」を分析対象として事業達成度と相関が高い課題を見ると、1 位の「人材面での課題全体」は個別課題である「現地従業員の管理」「現地人事評価システムの運用」と強く関連している。人材の管理・育成に関するマネジメント、仕組みづくりが事業達成への重要なポイントとなっていることが示唆される。

「中国進出企業」を分析対象として事業達成度と相関が高い課題を見ると、1 位の「人材面での課題全体」は、個別課題である「現地従業員の管理」「社内人材確保」「現地従業員の勤労意欲」と強く関連しており、「現地従業員の勤労意欲」は「中国進出企業」に特徴的な個別課題と言える。また、2 位の「事業環境面での課題全体」の個別課題についても、「労働法規等の問題」「外資参入規制」「文化・商習慣」が挙げられており、これらも「中国進出企業」に特徴的な個別課題と言える。法律や規制、文化を乗り越えて進出すること、また、現地で適切な労働力を確保すること自体が大きな課題であり、逆に、これらの課題を乗り越えると事業達成度が高まることが示唆される。

(8) 海外未進出企業に求められるのは、人的資源の確保と知的資産の蓄積

今回の調査では、海外に進出したことがないサービス産業の企業に対しても、その理由や課題を探った。

回答企業（1,352 社）の 5 割強（758 社）が「海外展開をしたことがない」と回答しており、企業を主たる顧客とする B to B 企業においては約 5 割、個人を主たる顧客とする B to C 企業では 7 割以上が「海外未進出」としている。

これら海外進出経験のない企業に対し、「海外進出しない理由」をたずねたところ、「海外進出するための人材を有していない」「海外進出するためのノウハウがない」「海外市場に関する情報が不足している」といった回答が多く、サービス産業の企業において海外進出に際しての人的資源・知的資産が十分でない状況が推察される。

「海外進出しない理由」に関して、前回調査と比較すると、いずれの理由においても「やや当てはまる」と「あまり当てはまらない」の割合が減少し、その分「当てはまる」と「当てはまらない」が増加している。つまり前回調査以降、企業における「海外進出しない理由」が明確化してきている傾向が見られる。

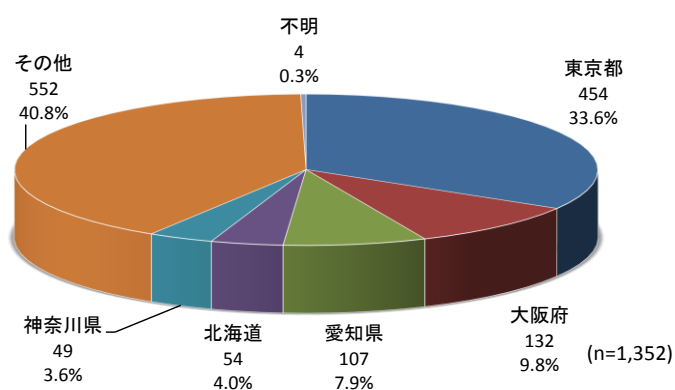
Ⅳ. 回答企業の全体状況

1. 回答企業の属性

(1) 所在地

回答企業の地域分布は、東京都が 33.6%で一番多く、次いで大阪府、愛知県、北海道、神奈川県が上位である。

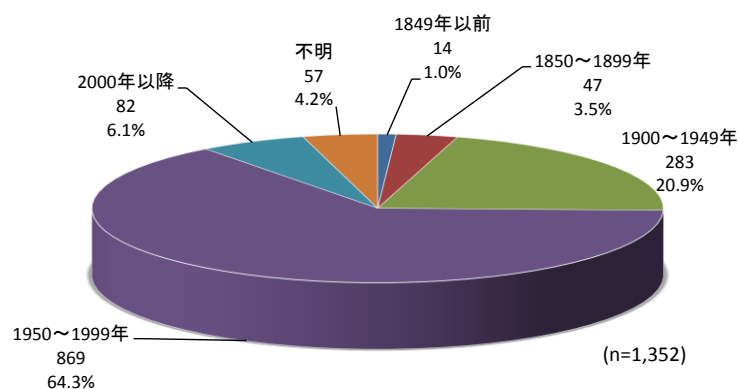
図表Ⅳ-1-1 所在地



(2) 創業年

回答企業の創業年は、1950～1999 年が全体の 64.3%を占める。次いで 1900～1949 年が 20.9%である。

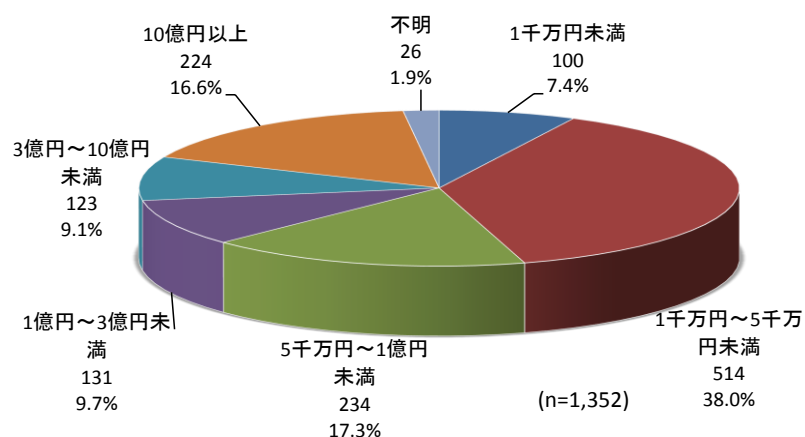
図表Ⅳ-1-2 創業年



(3) 資本金

本調査の回答企業においては、資本金が「1千万円～5千万円未満」の企業が38.0%で最も多く、次いで資本金「5千万円～1億円」で17.3%である。

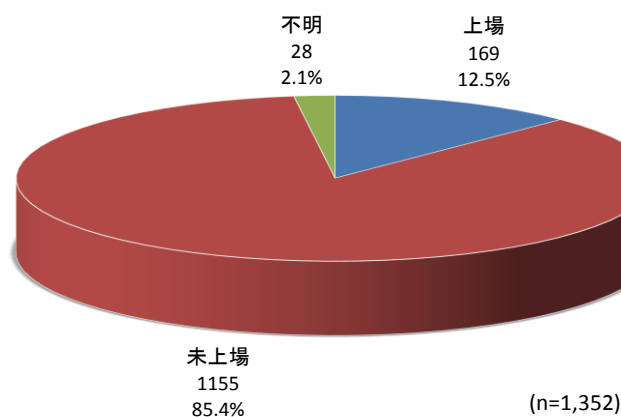
図表Ⅳ-1-3 資本金



(4) 上場・未上場

本調査の回答企業においては、「未上場」企業が85.4%と、大きな割合を占めている。

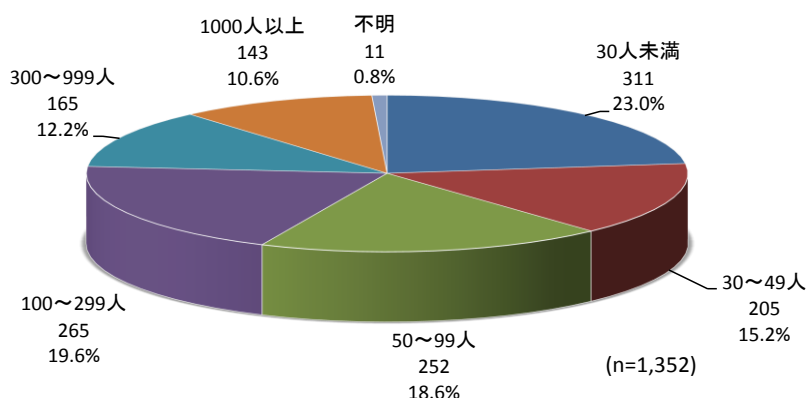
図表Ⅳ-1-4 上場・未上場



(5) 従業員数（常勤）

本調査の回答企業においては、従業員「30 人未満」の企業が 23.0%を占め、次いで「100～299 人」の企業が 19.6%、「50～99 人」の企業が 18.6%である。

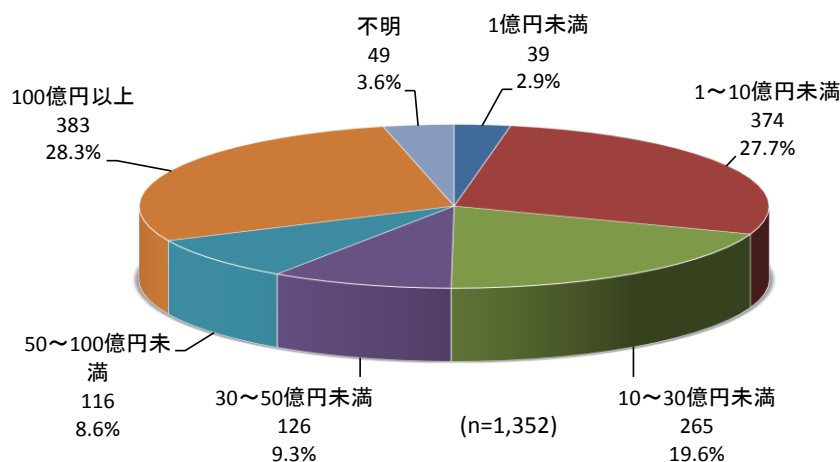
図表Ⅳ-1-5 従業員数（常勤）



(6) 売上高

本調査の回答企業においては、売上高「100 億円以上」の企業が 28.3%を占め、「1～10 億円未満」の企業が 27.7%、「10～30 億円未満」の企業が 19.6%で続く。

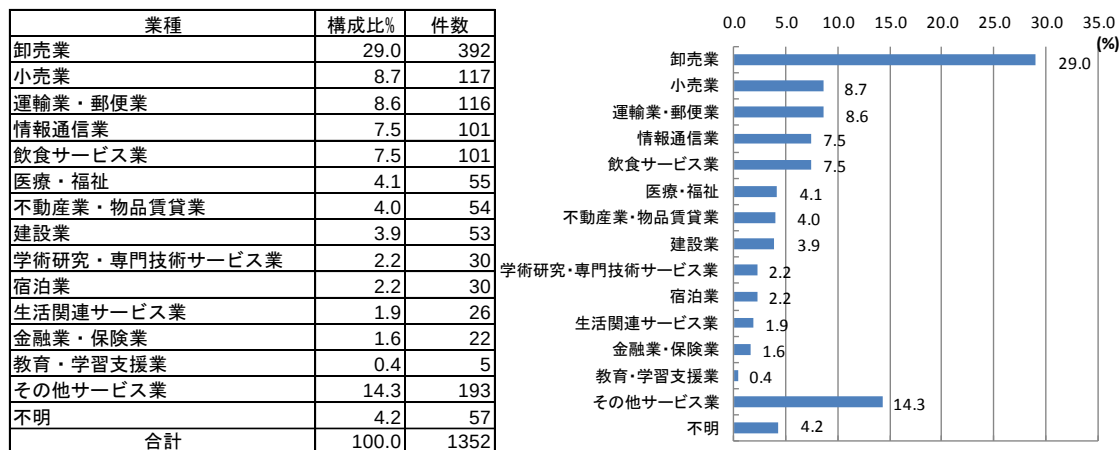
図表Ⅳ-1-6 売上高



(7) 業種

回答企業の業種構成は、「卸売業」の割合が29.0%と最も高い。次いで「小売業」「運輸業・郵便業」「情報通信業」「飲食サービス業」が続く。なお、「その他サービス業」には、警備業、人材派遣業、ビルメンテナンス業などが含まれる。

図表Ⅳ-1-7 業種

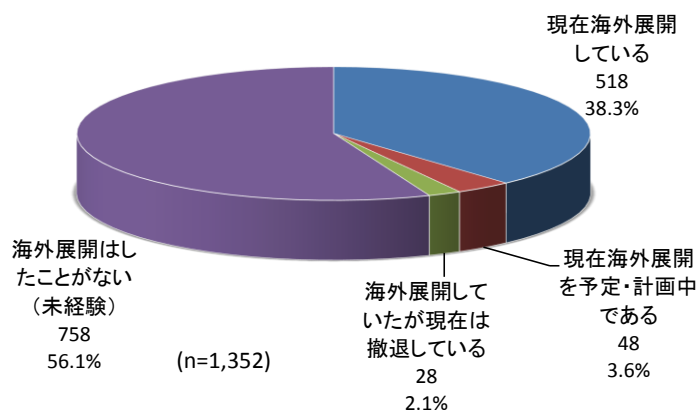


2. 海外展開状況

(1) 【問1】海外展開の状況

海外展開の状況についてたずねたところ、「現在海外展開している」企業の割合が38.3%であった。「現在海外展開を予定・計画中である」企業は3.6%、「海外展開していたが現在は撤退している」企業は2.1%にとどまる。一方、「海外展開はしたことがない（未経験）」と回答した企業は56.1%である。

図表Ⅳ-2-1 海外展開の状況

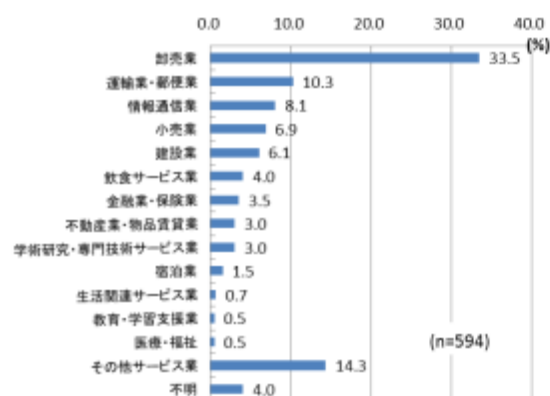


(2) 海外展開の状況別の業種

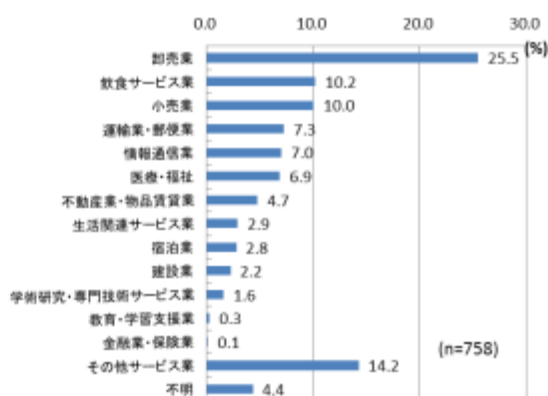
回答企業を海外進出企業（予定・撤退済を含む）と海外進出未経験企業の二区分に分け、業種割合を算出した。共に「卸売業」の割合が最も高く、「運輸業」や「小売業」が上位に入っている。海外進出未経験企業では、飲食サービス業の割合が比較的高い。

図表Ⅳ-2-2 海外展開の状況別業種

【海外進出企業（予定・撤退済を含む）】



【海外進出未経験企業】

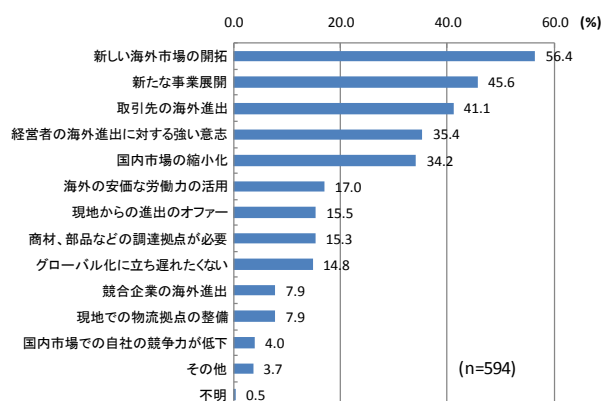


(3) 【問2】海外進出の理由（複数回答）

海外進出の理由としては、「新しい海外市場の開拓」（56.4%）、「新たな事業展開」（45.6%）といった自発的な理由が上位に挙げた。一方で「取引先の海外進出」（41.1%）「国内市場の縮小化」（34.2%）などの外的要因を海外進出理由として挙げる企業も少なくない。

図表Ⅳ-2-3 海外進出の理由

海外進出の理由	構成比%	件数
新しい海外市場の開拓	56.4	335
新たな事業展開	45.6	271
取引先の海外進出	41.1	244
経営者の海外進出に対する強い意志	35.4	210
国内市場の縮小化	34.2	203
海外の安価な労働力の活用	17.0	101
現地からの進出のオファー	15.5	92
商材、部品などの調達拠点が必要	15.3	91
グローバル化に立ち遅れたくない	14.8	88
競合企業の海外進出	7.9	47
現地での物流拠点の整備	7.9	47
国内市場での自社の競争力が低下	4.0	24
その他	3.7	22
不明	0.5	3
合計	-	594



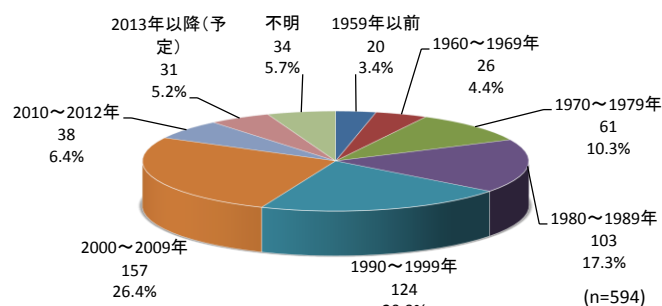
「その他」の具体的な内容としては、以下のようなものがあった。

- ・ 立地リスクの分散
- ・ 国内事業で培った技術・ノウハウの活用による国際貢献
- ・ ブランド認知度の向上
- ・ 労働力の確保
- ・ 親会社の海外進出

(4) 【問3】海外進出した時期（予定・計画・撤退を含む）

海外進出時期は、「2000～2009年」とした企業が最も多く、26.4%を占める。次いで、「1990～1999年」に進出した企業が20.9%、「1980～1989年」に進出した企業が17.3%である。

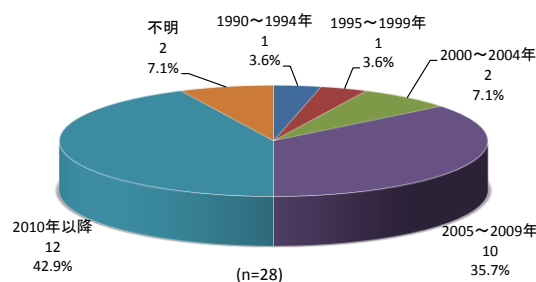
図表IV-2-4 海外進出した時期（予定・計画・撤退を含む）



(5) 【問4】撤退した時期

「海外進出していたが、現在は撤退している」と回答した企業は28社おり、そのうち42.9%にあたる12社が「2010年以降」、35.7%にあたる10社が「2005～2009年」と回答した。

図表IV-2-5 撤退した時期

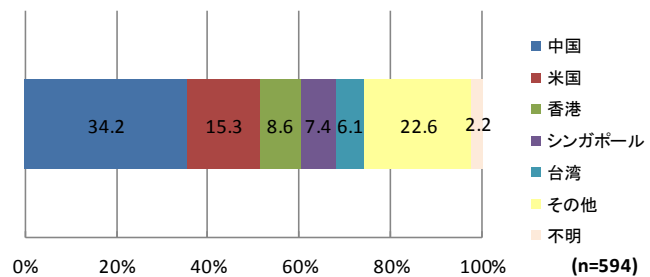


(6) 【問5】海外進出した国（進出順に最大5カ国選択回答、各順位上位5カ国を抽出集計）

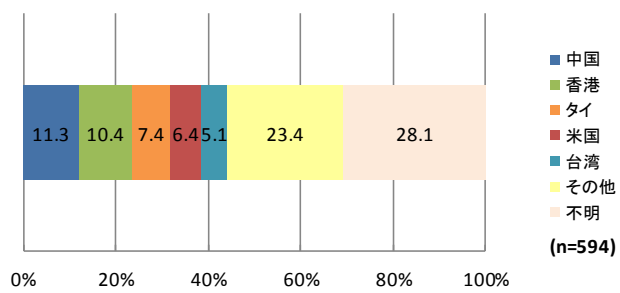
海外進出した国（進出順）は、いずれも中国の割合が最も高く、香港、米国、台湾、シンガポール、タイなどが続く。

図表IV-2-6 海外進出した国

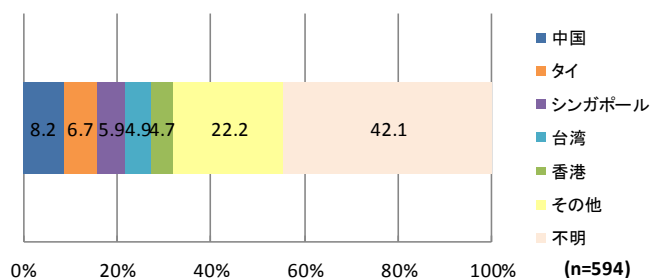
進出国（順位1）	構成比%	件数
中国	34.2	203
米国	15.3	91
香港	8.6	51
シンガポール	7.4	44
台湾	6.1	36
その他	22.6	134
不明	2.2	13
合計	100.0	594



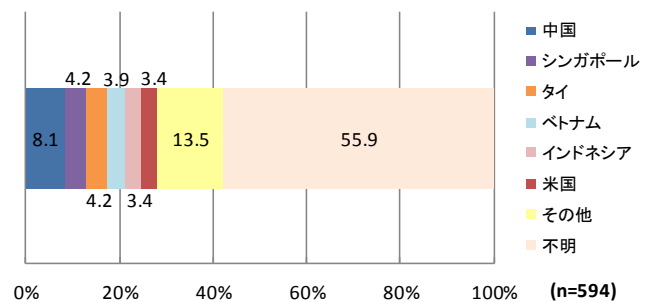
進出国（順位2）	構成比%	件数
中国	11.3	67
香港	10.4	62
タイ	7.4	44
米国	6.4	38
台湾	5.1	30
その他	23.4	139
不明	28.1	167
合計	100.0	594



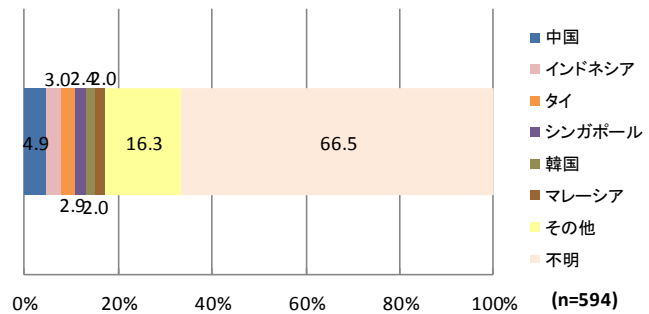
進出国（順位3）	構成比%	件数
中国	8.2	49
タイ	6.7	40
シンガポール	5.9	35
台湾	4.9	29
香港	4.7	28
その他	22.2	132
不明	42.1	250
合計	100.0	594



進出国（順位4）	構成比%	件数
中国	8.1	48
シンガポール	4.2	25
タイ	4.2	25
ベトナム	3.9	23
インドネシア	3.4	20
米国	3.4	20
その他	13.5	80
不明	55.9	332
合計	100.0	594



進出国（順位5）	構成比%	件数
中国	4.9	29
インドネシア	3.0	18
タイ	2.9	17
シンガポール	2.4	14
韓国	2.0	12
マレーシア	2.0	12
その他	16.3	97
不明	66.5	395
合計	100.0	594

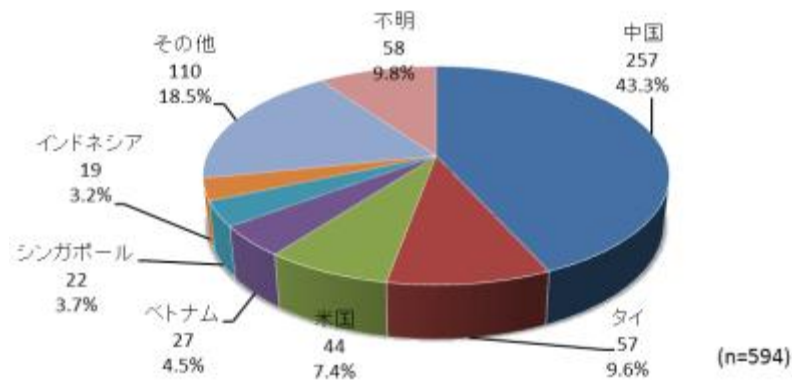


3. 海外展開で重視している国について

(1) 【問6】重視している国（上位5か国を抽出集計）

海外展開で重視している国は、「中国」が 43.3%、次いで「タイ」が 9.6%、「米国」が 7.4%である。平成 22 年度に実施した前回調査結果と比較すると、前回 3 位のタイが前回 2 位の米国を上回っており、我が国サービス産業がよりアジア新興国へのシフトを強めている傾向が示唆された。

図表Ⅳ-3-1 重視している国



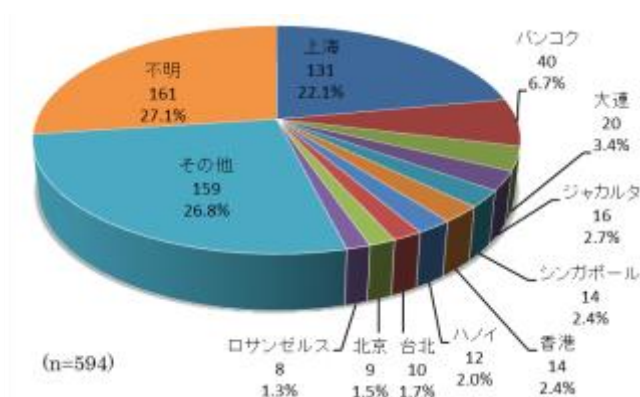
(2) 【問6】重視している都市（上位10都市を抽出集計）

重視している都市については、「上海」（22.1%）、「大連」（3.4%）、「香港」（2.4%）、「北京」（1.5%）と、ほぼ3割の企業が中国内の都市を挙げている。また、「バンコク」「ジャカルタ」「シンガポール」「ハノイ」など、東南アジアの都市が上位に入り、それ以外の地域からはロサンゼルスが10位に入っている。

今回調査における当該結果と前回調査（平成22年度）を比較すると、大連が前回の5位から3位に順位を上げ、シンガポールも6位から5位へと上昇した。北米エリアでは、ロサンゼルスがニューヨークを上回って注目されている。

全体として、前回と同様アジア諸国の都市名が上位に挙げられており、我が国サービス産業がよりアジア新興国へのシフトを強めている傾向が示唆された。

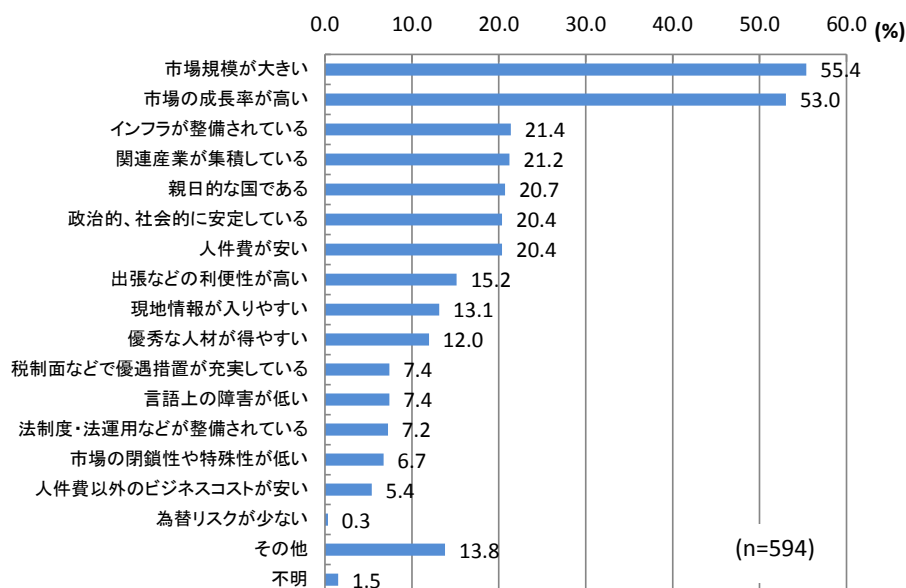
図表IV-3-2 重視している都市



(3) 【問7】重視している国への進出理由（複数回答）

重視している国への進出理由として、「市場規模が大きい」（55.4%）、「市場の成長率が高い」（53.0%）の2項目への回答割合が突出している。これまで「内需型」の産業とされてきた日本のサービス産業ではあるが、縮小傾向にある日本国内市場に鑑み、海外における新たなビジネスチャンスの模索が各企業で行われている様子がうかがえる。

図表Ⅳ-3-3 重視している国への進出理由



「その他」の具体的な内容としては、以下のようなものがあった。

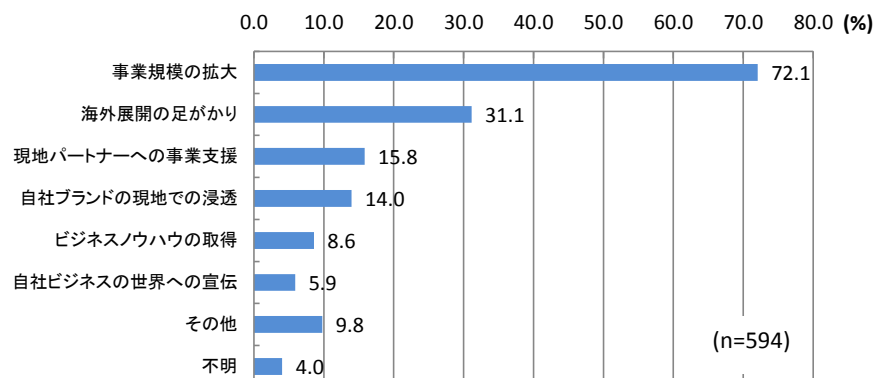
- ・ 競合進出企業が少ない
- ・ サプライヤーが充実している
- ・ 原料調達（産地に近い）
- ・ 主要取引先の進出
- ・ 原材料が確保しやすい
- ・ 今後の市場開放に期待

(4) 【問8】重視している国への進出目的（複数回答）

重視している国への進出目的は、「事業規模の拡大」が 72.1%と大きな割合を占めている。海外に事業規模の拡大を求める企業の姿勢は、上述の「重視している国への進出理由」の回答結果で「市場の成長率が高い」が高い回答率を占めていることと合致する。

その他の回答として「海外展開の足がかり」と回答した企業は 31.1%である。

図表Ⅳ-3-4 重視している国への進出目的



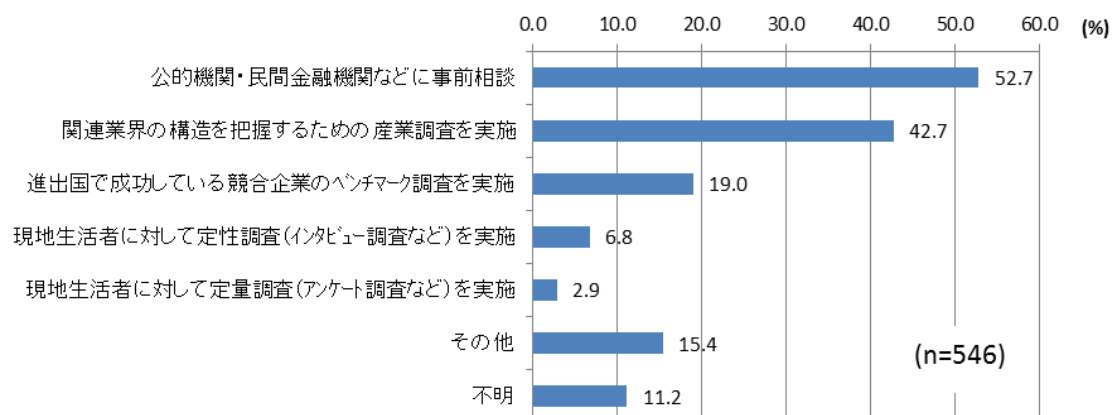
「その他」の具体的な内容としては、以下のようなものがあった。

- ・ コストダウン
- ・ サービス向上
- ・ 安価な労働力の活用
- ・ 海外進出取引先のサポート
- ・ 原材料の安定調達
- ・ 当該国および周辺国への拡販

(5) 【問9】進出・展開を決める際に実施した方策（複数回答）

海外進出・展開を決める際に実施した方策は、「公的機関・民間金融機関などに事前に相談した」企業が 52.7%と最も多く、次いで、「関連業界の構造を把握するための産業調査を実施した」企業が 42.7%である。

図表Ⅳ-3-5 進出・展開を決める際に実施した方策

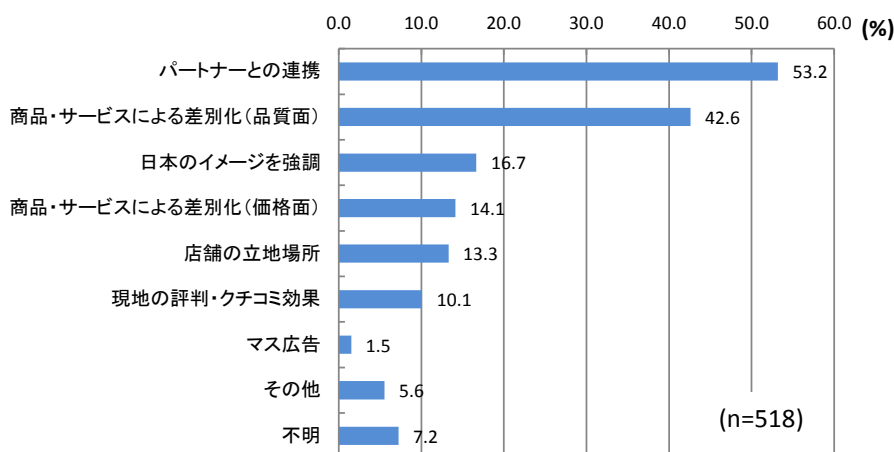


(6) 【問10】重視している国での戦略や手法（複数回答）

重視している国における事業戦略や手法は、「パートナーとの連携」が 53.2%と最も高い。サービス産業に限らず、事業の海外展開に際しては、進出国における商文化や慣習の違い等に対応することが成功要因の一つとされるが、今回の調査では、我が国のサービス産業は参入後に「パートナーとの連携」を積極的に行い、現地に即した事業活動を推進している様子がうかがえる。

次いで「商品・サービスによる差別化（品質面）」が 42.6%の企業より回答を集めている。技術力や接客力の高さといった日本製品・サービスの強みを訴求した事業活動が多く行われていることが推察される。

図表Ⅳ-3-6 重視している国での戦略や手法

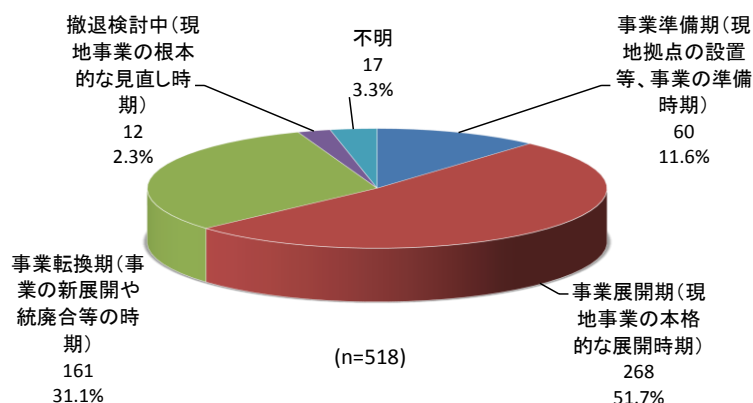


(7) 【問11】重視している国の事業の現状

重視している国の事業の現状について「事業展開期（現地事業の本格的な展開時期）」と回答した企業が 51.7%と過半数を占める。進出済企業の多くが事業展開期にあり、現地で事業が本格化している様子がうかがえる。

また「事業転換期（事業の新展開や統廃合等の時期）」とした企業は 31.1%である。

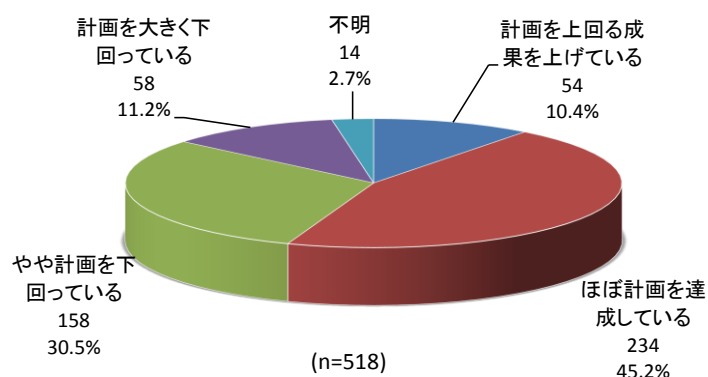
図表Ⅳ-3-7 重視している国の事業の現状



(8) 【問12】重視している国の事業の状況

「ほぼ計画を達成している」とした企業が 45.2%、「やや計画を下回っている」とした企業は 30.5%である。「計画を上回る成果を上げている」企業と「ほぼ計画を達成している企業」の合算は、過半数を超える。サービス産業における海外進出済み企業においては、半数以上の企業が概ね順調な事業展開状況にあることがわかる。

図表Ⅳ-3-8 重視している国の事業の状況

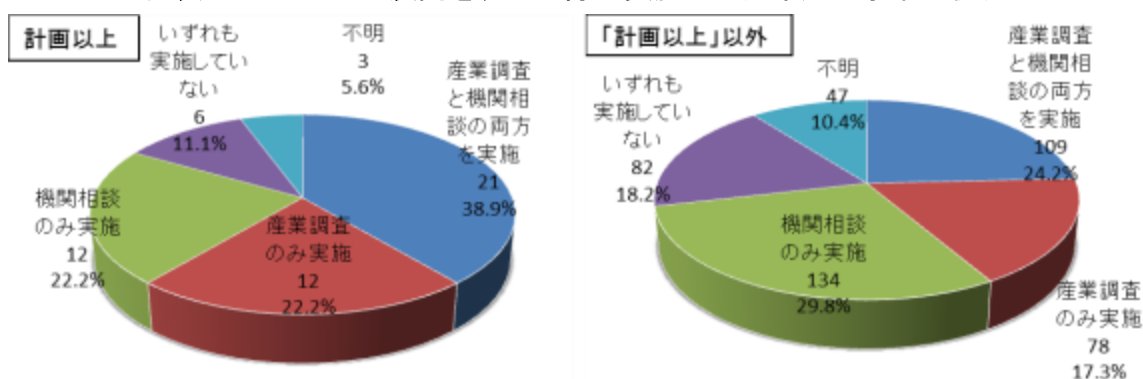


(9) 計画を上回る成果を上げている企業における海外進出時に採った方策（複数回答）

問 12「重視している国の事業の状況」で「計画以上」の成果を挙げたと回答した 54 社が海外展開を進めるにあたって実施した方策は、「公的機関・民間金融機関などに相談」「業界構造把握のための産業調査」の両方を実施した企業が最も多かった（38.9%）。なお、「計画以上」以外と回答した企業（つまり「計画通り」「計画を下回る」「計画を大きく下回る」と回答した企業）450 社において上記方策両方を実施した企業の割合は 23.5%であり、そ

の差は 15 ポイント以上である。この結果より、上記方策両方を実施することが、計画以上の成果を挙げる可能性を高めることにつながることを示唆される。

図表Ⅳ-3-9 進出・展開を決める際に実施した方策別の事業の状況



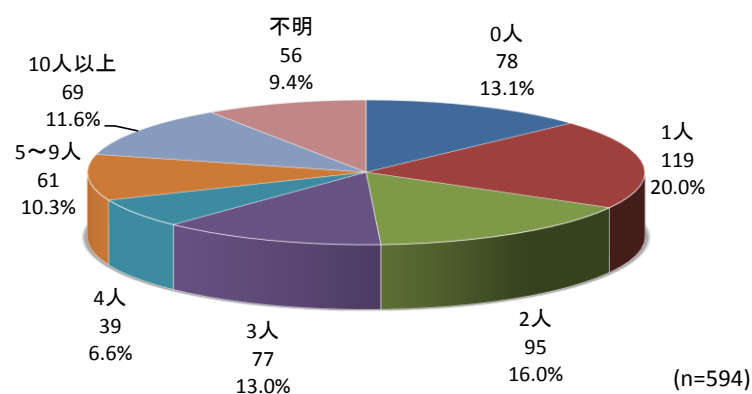
(10) 【問13】重視している国の従業員数

①日本からの派遣

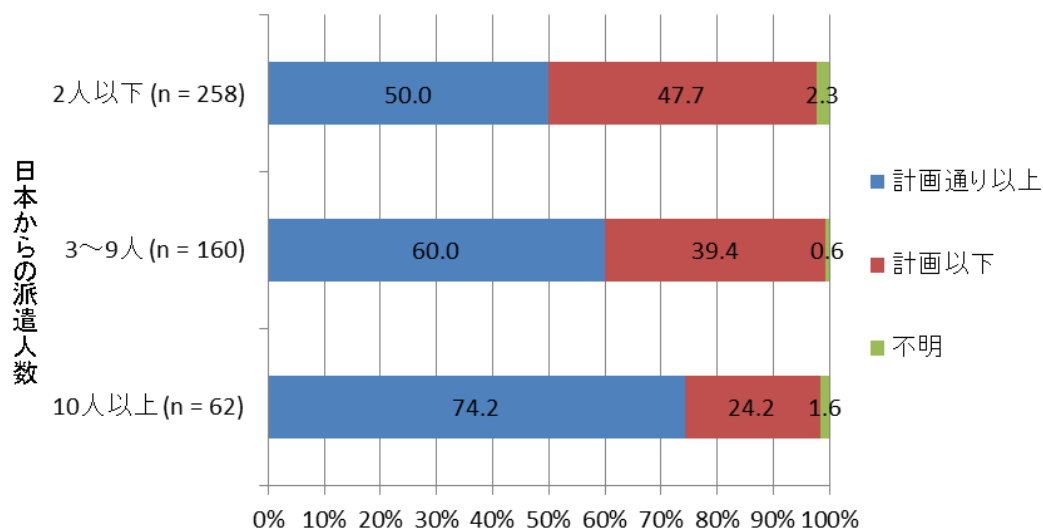
重視している国の従業員のうち、日本からの派遣人数が 3 人以下の企業が 6 割以上を占める。日本からは比較的少人数の派遣で現地事業を展開している状況がうかがえる。

なお、日本からの派遣要員数と事業の達成状況には関係性が見られ、派遣要員数が 2 人以下の場合、事業が「計画を下回っている」企業の割合は 47.7%となるが、同 10 人以上で分析すると、計画を下回っている企業の割合は 24.2%まで減少する。

図表Ⅳ-3-10a 重視している国の従業員数（日本からの派遣）



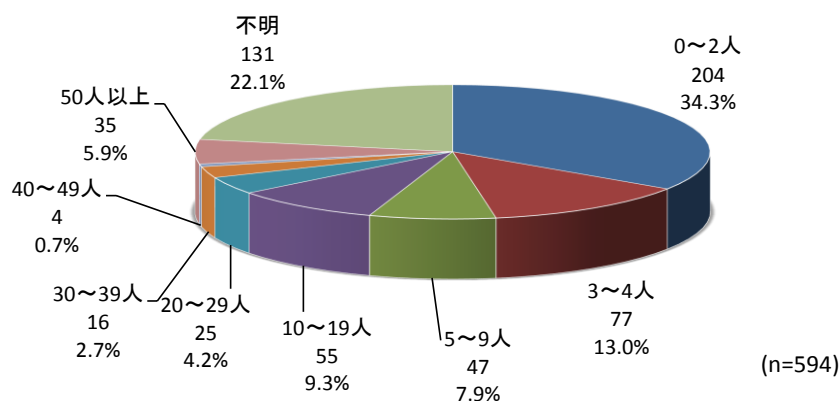
図表Ⅳ-3-10b 日本からの派遣要員数別に見た事業の状況(参考)



②現地採用（管理的業務）

現地採用した従業員のうち管理的業務を行っている人数として、「0～2人」と回答した企業の割合は34.3%、「3～4人」と回答した企業は13.0%である。9人以下で合計すると55.2%を占めている。

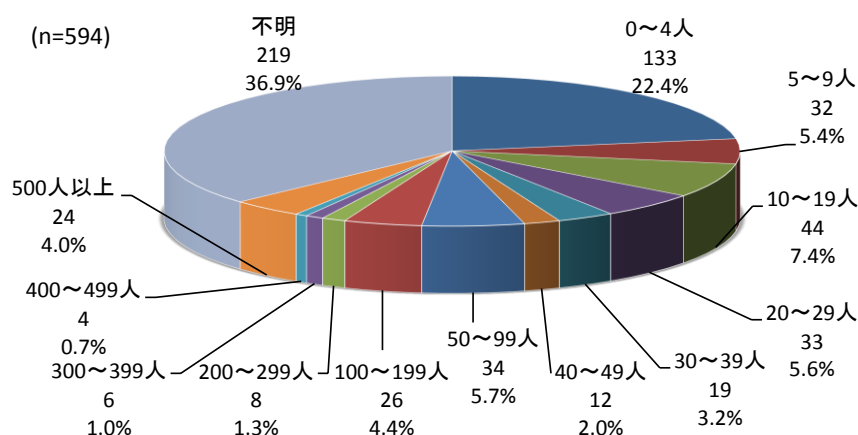
図表Ⅳ-3-11 重視している国の従業員数（現地採用：管理的業務）



③現地採用（店舗等運営業務）

現地採用した従業員のうち店舗運営に従事する人数は、「0～4人」と回答した企業が22.4%と最も多い。

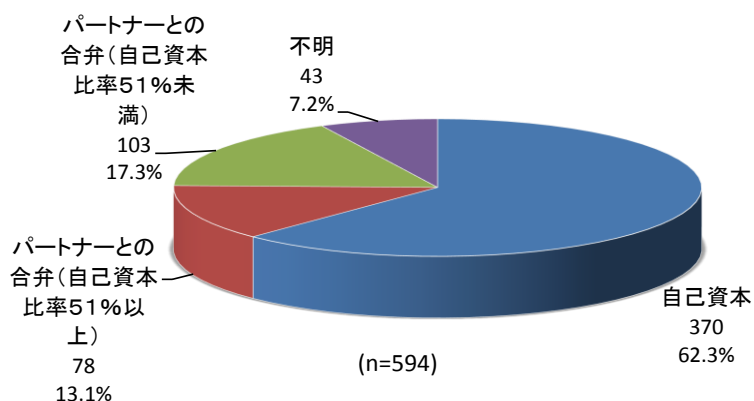
図表Ⅳ-3-12 重視している国の従業員数（現地採用：店舗等運營業務）



(11) 【問14】重視している国への投資形態

重視している国への投資形態については、「自己資本」と回答した企業の割合が 62.3%と突出している。海外進出に係るリスクを懸念し、自己資本の範囲内で事業展開を行っている企業が多いことが推察される。

図表Ⅳ-3-13 重視している国への投資形態

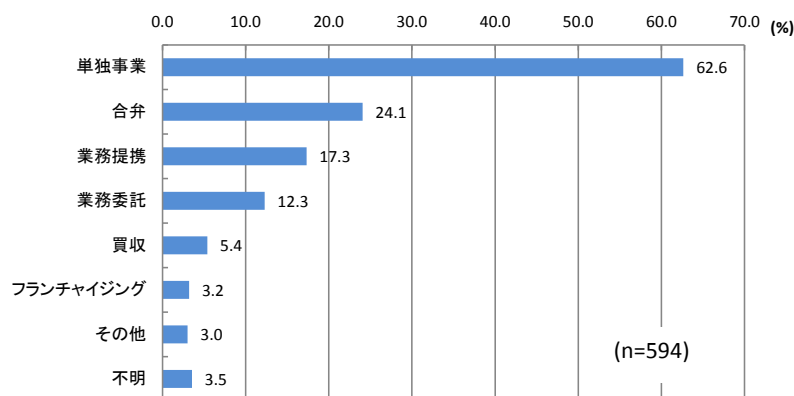


(12) 【問15】重視している国への参入方法（複数回答）

重視している国への参入方法については、「単独事業」と回答した企業が 62.6%と突出している。当該回答と本項の「(11) 【問 14】重視している国への投資形態」ならびに「(6) 【問 10】重視している国での戦略や手法（複数回答）」の回答を合わせて考えると、自己資本で単独事業による海外進出を行いながらも、現地展開にあたっての戦略についてはパートナー企業との連携を重視する企業の姿が浮かび上がってくる。自社経営方針を徹底し

ながらも、現地パートナーから現地市場特有のノウハウを享受し、現地にあったビジネスモデルを展開する企業の様子がうかがえる。

図表Ⅳ-3-14 重視している国への参入方法



「その他」の具体的な内容としては、以下のようなものがあった。

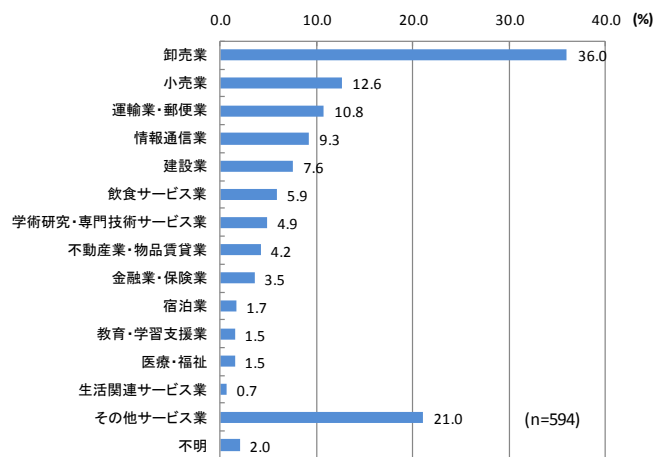
- ・ 合併→独資
- ・ 代理店での販売
- ・ 親会社への協力
- ・ 駐在員事務所設置
- ・ ジョイントベンチャー

(13) 【問16】重視している国での事業の業種（複数回答）

重視している国での事業の業種は、「卸売業」の割合が 36.0%で最も多く、次いで「小売業」12.6%、「運輸業・郵便業」10.8%と続く。

図表Ⅳ-3-15 重視している国での事業業種

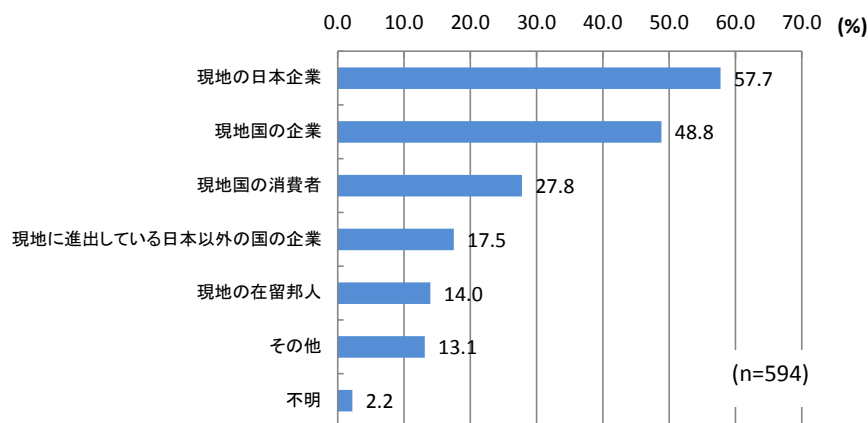
業 種	構成比%	件数
卸売業	36.0	214
小売業	12.6	75
運輸業・郵便業	10.8	64
情報通信業	9.3	55
建設業	7.6	45
飲食サービス業	5.9	35
学術研究・専門技術サービス業	4.9	29
不動産業・物品賃貸業	4.2	25
金融業・保険業	3.5	21
宿泊業	1.7	10
教育・学習支援業	1.5	9
医療・福祉	1.5	9
生活関連サービス業	0.7	4
その他サービス業	21.0	125
不明	2.0	12
合計	-	594



(14) 【問18】重視している国での対象顧客（複数回答）

「現地の日本企業」を対象顧客としている企業が 57.7%を占め、次いで「現地国の企業」と回答した企業が 48.8%である。

図表Ⅳ-3-16 重視している国での対象顧客



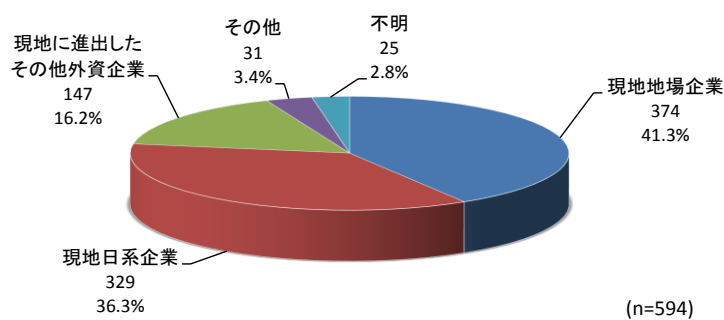
「その他」の具体的な内容としては、以下のようなものがあった。

- ・ 現地官公庁
- ・ 海外からの観光客
- ・ 日本人観光客

(15) 【問19】重視している国での競合企業（複数回答）

「現地地場企業」を競合として回答した企業は 41.3%である。次いで、「現地日系企業」が 36.3%である。

図表Ⅳ-3-17 重視している国での競合企業



「現地に進出したその他外資企業」の国名として、以下のようなものがあった。

- ・ 1位： 米国 25件
- ・ 2位： 韓国 20件
- ・ 3位： 中国 17件
- ・ 4位： ドイツ 16件
- ・ 5位： フランス 11件
- ・ 6位： 台湾 8件
- ・ 7位： イギリス 7件
- ・ 8位： シンガポール 6件
- ・ 9位： イタリア 5件
- ・ 10位： 香港 5件

「その他」の具体的な内容としては、以下のようなものがあった。

- ・ 今はまだ競合と言えるような企業はない。今後は現地日系企業や、外資系企業との競合が進むと思われる。
- ・ 日本の情報サービス企業
- ・ 日本商社
- ・ 現地コンサルティング会社
- ・ 競合企業は存在しないと考えている

4. 重視している国における課題や対応状況

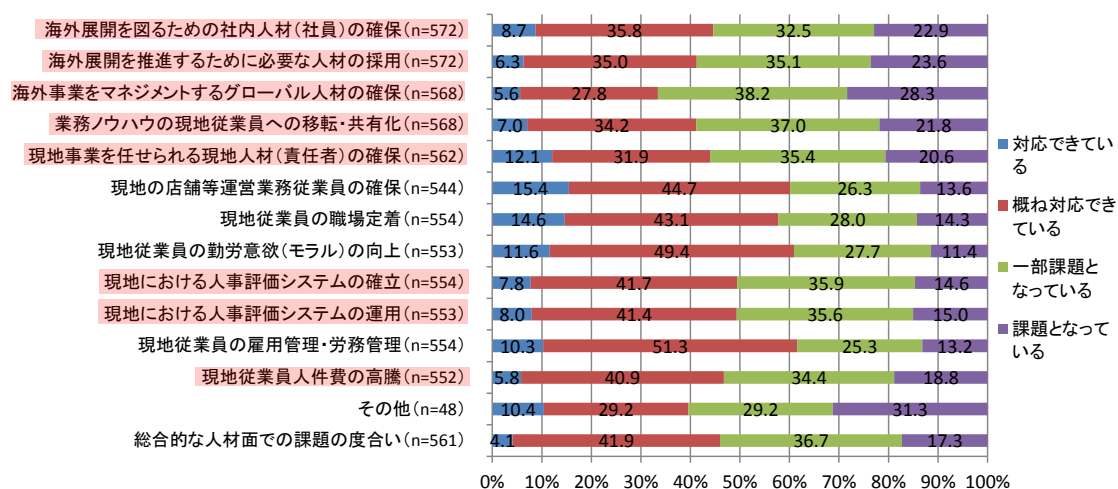
(1) 【問20】人材面における課題への対応状況

人材面における課題について「対応できている」および「概ね対応できている」を合算した場合に上位となる3項目は、「現地従業員の雇用管理・労務管理」の61.6%、「現地従業員の勤労意欲（モラル）の向上」の60.9%、「現地の店舗等運營業務従業員の確保」の60.1%である。

また、「一部課題となっている」および「課題となっている」を合算した場合に上位となる3項目は、「海外事業をマネジメントするグローバル人材の確保」の66.5%、「業務ノウハウの現地従業員への移転・共有化」の58.8%、「海外展開を推進するために必要な人材の採用」の58.7%である。

人材面での課題状況について今回調査と前回調査（平成22年度）を比較すると、各課題に対する企業の対応状況に大きな変化が見られなかった。総じて、進出に際して企業が直面する課題内容が変わらないこと、また、それら課題への解決が依然として容易ではないことがうかがえる。

図表Ⅳ-4-1 人材面における対応状況



※ハイライトされた項目は、「一部課題となっている」および「課題となっている」の合算が50%以上

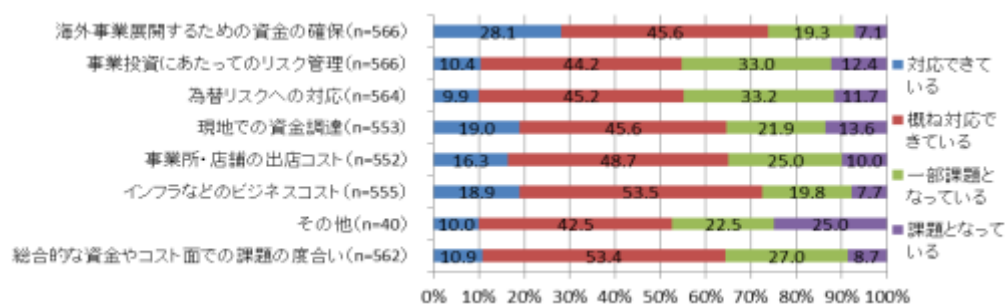
「その他」の具体的な内容としては、以下のようなものがあった。

- ・ 保険制度
- ・ ヘッドハントによる人材流出
- ・ 出向者の健康管理

(2) 【問21】資金やコスト面の課題への対応状況

資金・コスト面の課題について「対応できている」および「概ね対応できている」を合算した値は、すべての項目で50%を超える。上位3項目は、「海外事業展開するための資金の確保」が73.7%、「インフラなどのビジネスコスト」が72.4%、「事業所・店舗の出店コスト」が65.0%である。

図表Ⅳ-4-2 資金やコスト面の課題への対応状況



「その他」の具体的な内容としては、以下のようなものがあった。

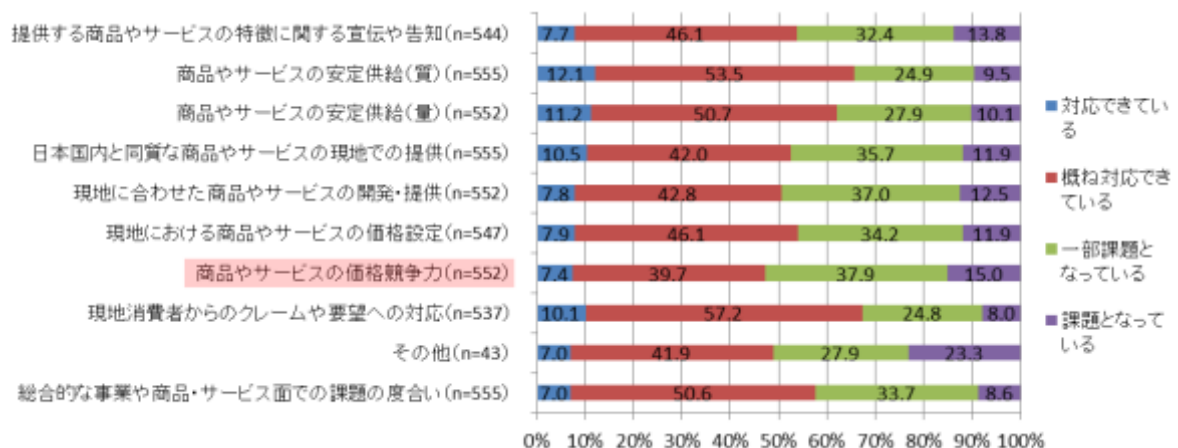
- ・ 地代、家賃の上昇
- ・ 出向者人件費
- ・ 原材料価格の高騰
- ・ 日本からの派遣社員・従業員の給与受給

(3) 【問22】商品やサービスにおける課題への対応状況

商品・サービスにおける課題について「対応できている」および「概ね対応できている」を合算した値は、「商品やサービスの価格競争力」を除く項目で50%を超える。「現地消費者からのクレームや要望への対応」が67.2%、「商品やサービスの安定供給（質）」が65.6%、「商品やサービスの安定供給（量）」が62.0%で上位となっている。

「商品やサービスの価格競争力」では、「一部課題となっている」および「課題となっている」を合算すると52.9%であり、前回調査との比較でも「商品やサービスの価格設定」は課題とみなす企業の割合が約5ポイント増加している。これらのことから、安価な競合品が存在する海外市場での価格競争に苦勞する進出企業の姿が見えてくる。

図表IV-4-3 商品やサービスにおける課題への対応状況



※ハイライトされた項目は、「一部課題となっている」および「課題となっている」の合算が50%以上

「その他」の具体的な内容としては、以下のようなものがあった。

- ・ 品質管理

(4) 【問23】経営・マネジメントにおける課題への対応状況

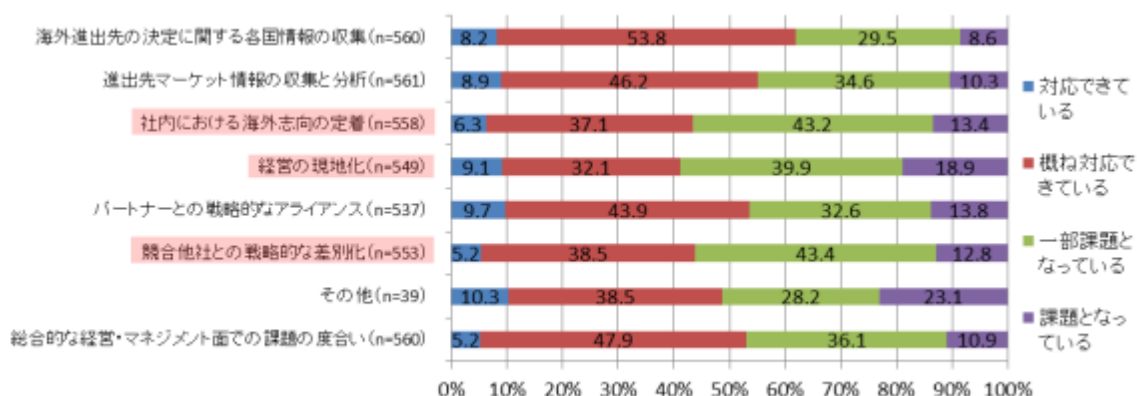
「対応できている」および「概ね対応できている」を合算した場合に上位となる3項目は、「海外進出先の決定に関する各国情報の収集」の62.0%、「進出先マーケット情報の収集と分析」の55.1%、「パートナーとの戦略的なアライアンス」の53.6%である。

また、「一部課題となっている」および「課題となっている」を合算した場合に上位となる3項目は、「経営の現地化」の58.8%、「社内における海外志向の定着」の56.6%、「競合他社との戦略的な差別化」の56.2%である。

経営の現地化が課題となっている背景には、「(1)【問20】人材面における課題への対応状況」で多くの企業から課題とされた「現地事業を任せられる現地人材（責任者）の確保」が困難である点が一因として挙げられる。この両項目に着目すると、現地人材の確保が課題であると回答している企業の7割強は、経営の現地化についても課題であると回答しており、現地人材の確保が進まない故に経営の現地化が課題となっている企業の実態がうかがえる。

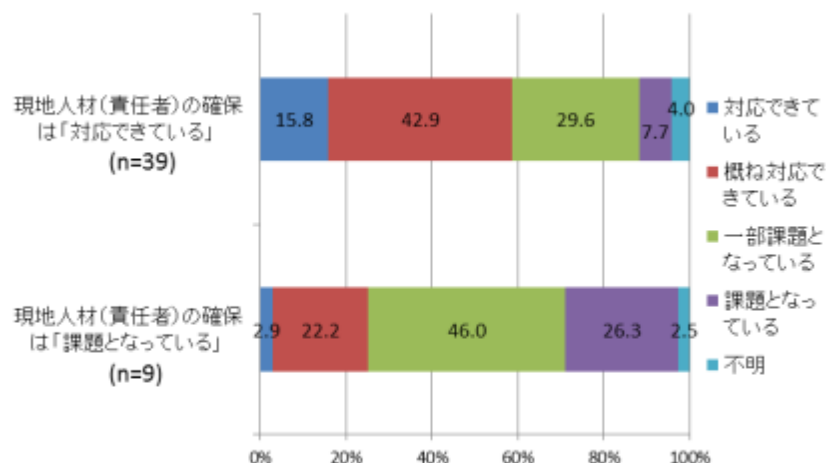
前回調査との比較では、「経営の現地化」および「パートナーとの戦略的なアライアンス」でそれぞれ約4ポイントずつ課題の状況が改善しているものの、「総合的な経営・マネジメント面での課題の度合い」で見ると、課題レベルが6ポイント上昇しており、全般として引き続き経営・マネジメント面の課題に対する対応が求められていることが明らかとなった。

図表Ⅳ-4-4a 経営・マネジメントにおける課題への対応状況



※ハイライトされた項目は、「一部課題となっている」および「課題となっている」の合算が50%以上

図表Ⅳ-4-4b 現地人材（責任者）の確保に関する課題状況別に見た
経営の現地化に関する課題状況（参考）



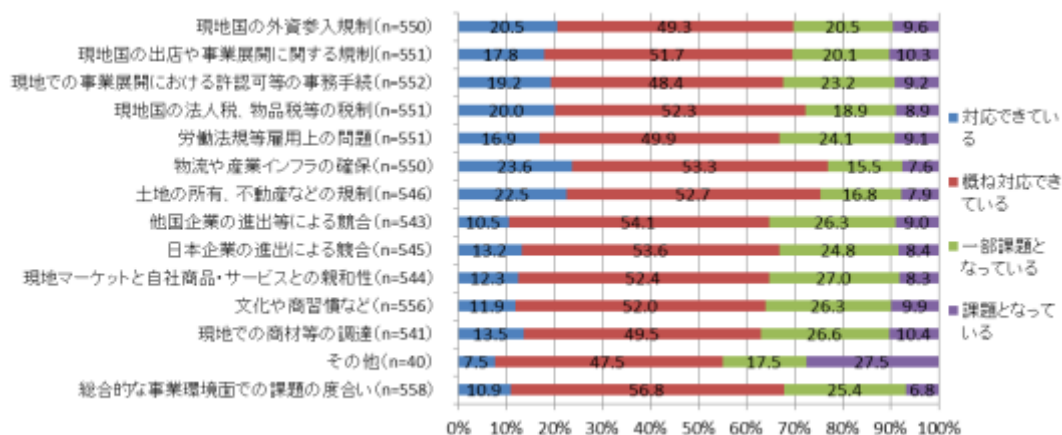
「その他」の具体的な内容としては、以下のようなものがあった。

- ・ 小売店舗用立地の確保
- ・ 新事業の展開

(5) 【問24】事業環境面における課題への対応状況

「対応できている」および「概ね対応できている」を合算した値は、「その他」を除くすべての項目で6割を超える。上位3項目は、「物流や産業インフラの確保」が76.9%、「土地の所有、不動産などの規制」が75.3%、「現地国の法人税、物品税等の税制」が72.2%である。

図表Ⅳ-4-5 事業環境面における課題への対応状況

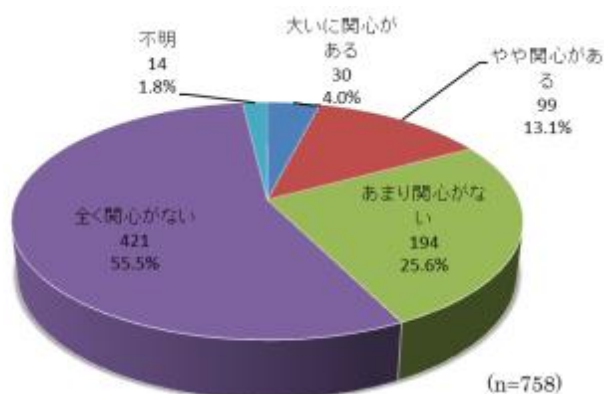


5. 海外進出しない理由等

(1) 【問25】海外進出への関心

海外進出したことがない企業の海外進出については、およそ 8 割の企業から関心がない（「あまり関心がない」と「全く関心がない」の合算）との回答を得ており、総じて海外進出の意識自体は低い。海外進出に関心がある企業は 2 割に満たない。

図表Ⅳ-5-1 海外進出への関心

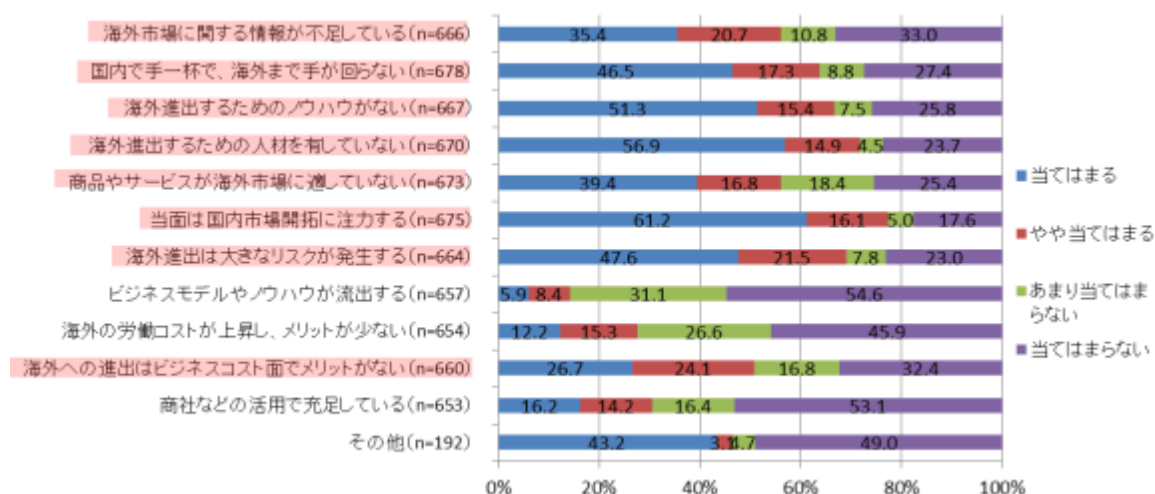


(2) 【問24】海外進出しない理由

海外進出しない理由としては、「海外市場に関する情報が不足している」「国内で手一杯の状態では海外まで手が回らない」「海外進出するためのノウハウがない」「海外進出するための人材を有していない」「自社の製品やサービスが海外市場に適していない」「当面は国内市場開拓に注力する」「海外進出は大きなリスクが発生する」など多岐にわたる。

しかしながら「ビジネスモデルやノウハウが流出する」「海外の労働コストが上昇し、メリットが少ない」などの項目では 7～8 割以上がそのように感じておらず、海外進出の足かせとなっているのは情報、ノウハウや人材の不足、あるいは海外市場におけるリスクが高く感じられていることなどが挙げられる。

図表Ⅳ-5-2 海外進出しない理由



※ハイライトされた項目は、「当てはまる」および「やや当てはまる」の合算が50%以上

「その他」の具体的な内容としては、以下のようなものがあつた。

- ・ 拡大に興味がない
- ・ 親会社が進出しているため、必要が無い
- ・ フランチャイズなので制約がある
- ・ 国民性
- ・ 地場で充分と考えているから
- ・ 国内にマーケットがまだある
- ・ 資金もない
- ・ 販路が見えていない
- ・ 時期尚早

6. 海外展開に関する課題や要望の例

【回答企業の現状】

- ・ 情報・人材・ノウハウの面で不足しており海外展開は当面難しいと考えるが、規模拡大のためには、将来、選択肢の1つとして考えたい。
- ・ 東南アジアを中心に物流業は外資規制が多く存在しており、単独での進出に関して多少ハードルが高くなっている。
- ・ ビジネスマッチング（海外進出希望企業）の機会を作ってもらいたい。
- ・ 中小企業は、現状の売上の増大を目標に、頭がいっぱいで、他の事まで力を入れる余力は無い。
- ・ 3社合弁の会社を設立したが、合弁先との方針・施策のベクトル合わせ、また現地の方々との考え方の違いに戸惑う事がある。
- ・ 大きな流れとしての海外展開の必要性は認識しているが、経済環境等が流動的であり、事業展開のリスク評価は慎重に行いたい。

【課 題】

- ・ 現地進出後の政局、経済の動行に対し、素早く対応できるかどうか、大きな課題と考えている。
- ・ 賃金の上昇が著しく、人材の確保が難しくなっている。倉庫（ヤード）を見つける時に、立地が遠く、不便である。
- ・ 海外展開にあたり、人材の確保が最大の課題と考えている。海外進出国の法律、商習慣に精通した人材が必要。
- ・ 海外の法律、規制等が分からず、どこへ相談したら良いのか、困る時がある。
- ・ 昔に比べ最近の日本の若者の海外チャレンジ志向が低下し、社内でグローバルに活躍してもらおうべく転勤を命じても拒否するので人材不足に悩んでいる。また、海外駐在を家族で行ってもらおうとコストが単身の倍かかり、黒字化の足を引っ張ってしまう。現の人材をどう活用するかが鍵になってくると思う。
- ・ いかに信頼のおけるエージェント／パートナーを見つけることができるか、これが一番の課題である。
- ・ 告知期間が無く、税制を含めた制度変更が行われるため、対応に苦慮する事が多い。
- ・ パートナー発掘、海外に耐えうる人材、新規開拓に関する会社経営陣の姿勢。

V. 国・業種区分・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

回答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】

- 重視している国上位3カ国のいずれも、「卸売業」の割合が最も高い。＜P.46＞
- 重視している国別に企業の資本金を見ると、米国における割合が中国とタイのそれより多い。＜P.47＞
- 進出時期は、中国とタイにおいては1990年以降の企業がそれぞれ7割と5割を超えており、サービス産業の日本企業の進出が活発化しているようである。＜P.47-48＞
- 重視している国別の事業の状況を見ると、中国はタイ、米国に比べ「事業転換期」にあるという回答比率が高く、「事業転換期」と「事業撤退検討中」を合わせると約4割に達した。＜P.52＞

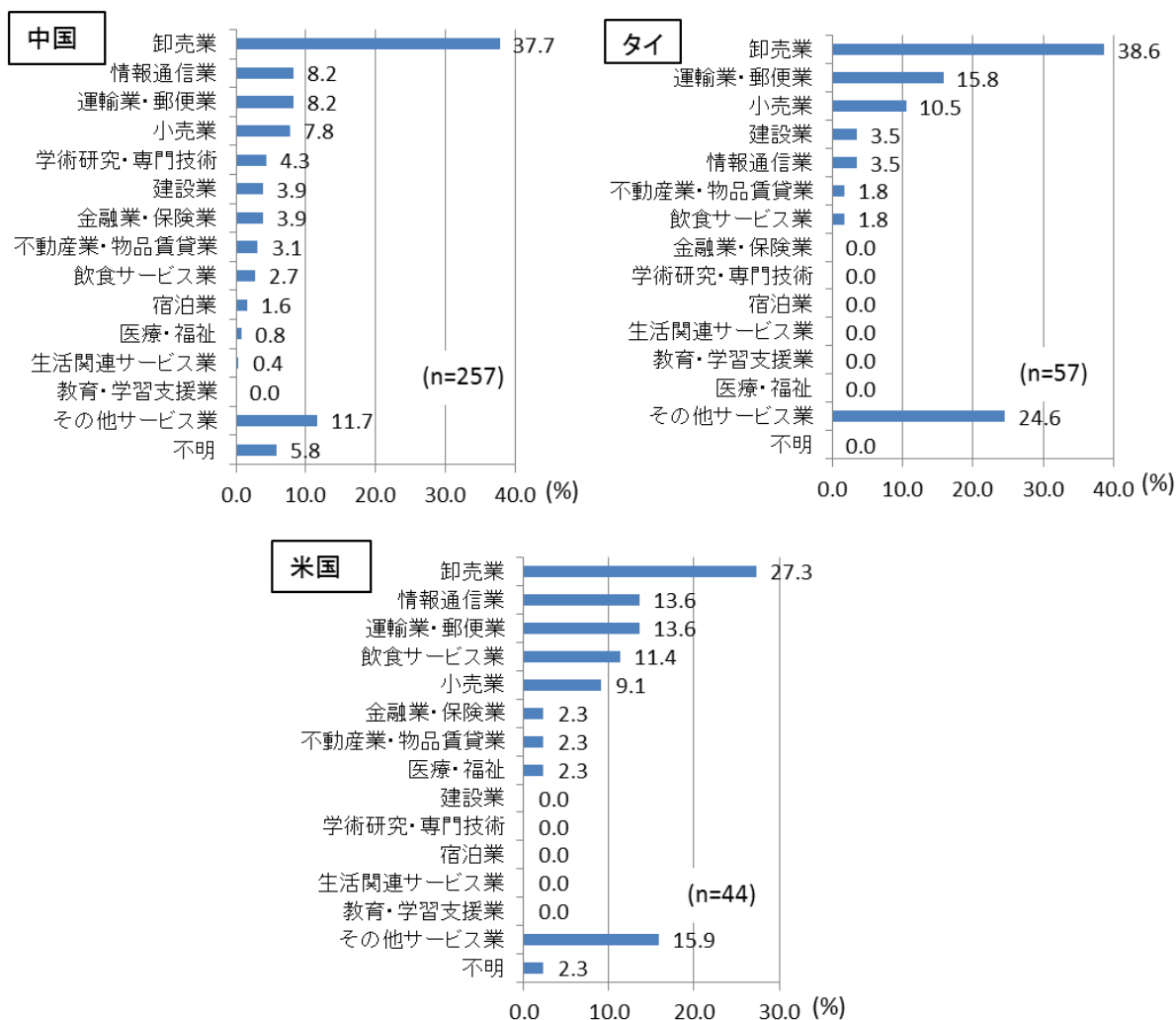
(1) 各国における回答企業の属性

① 種

上位3業種を比較すると、中国と米国は共に「卸業」「情報通信業」「運輸業・郵便業」である。タイについては、「卸業」「運輸業・郵便業」「小売業」の順となっている。

米国については、「飲食サービス業」ならびに「小売業」も上位に入っている。

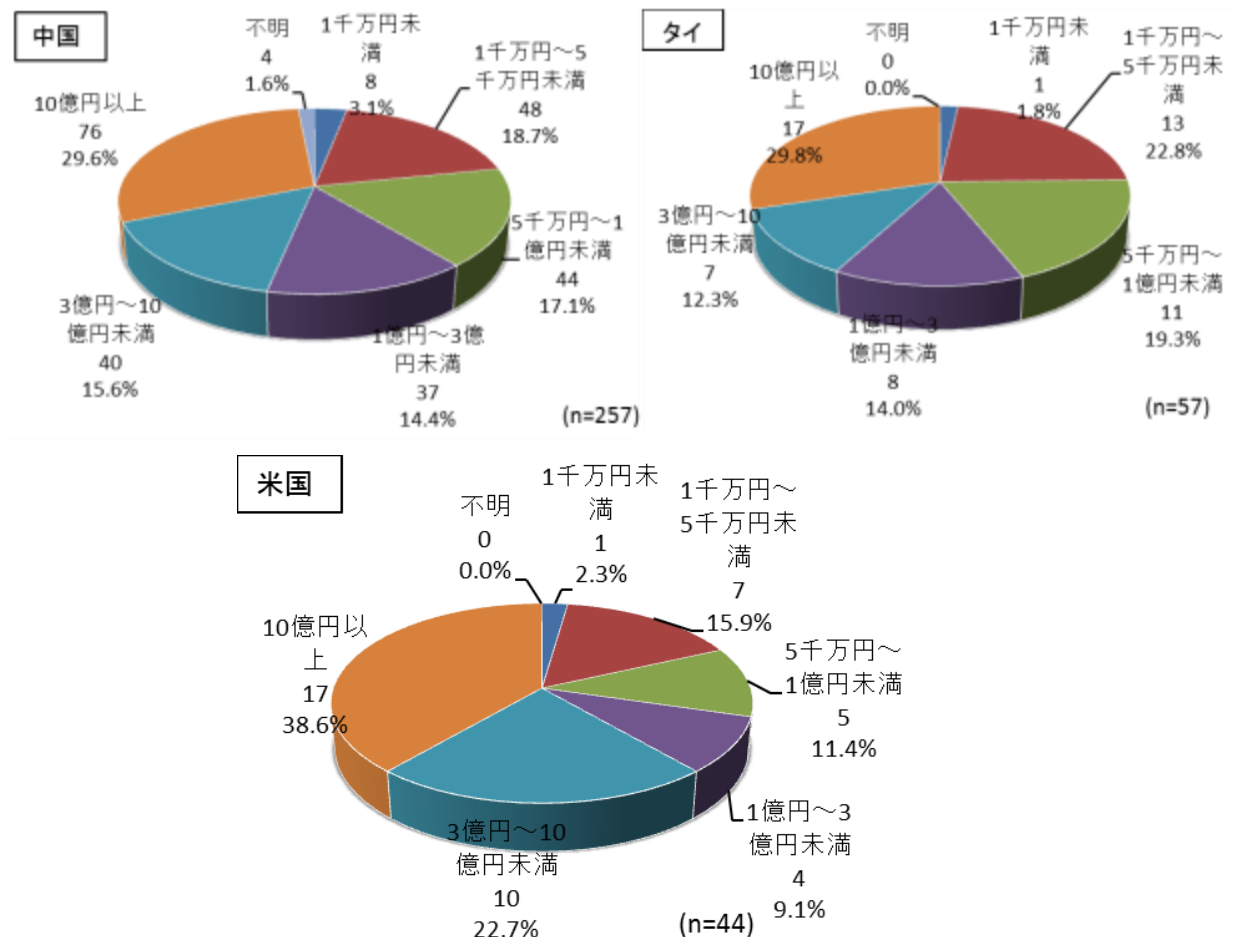
図表 V-1-1 国別の業種



②資本金

資本金が3億円を超える企業の割合は、中国で45.1%、タイで42.1%の一方、米国では61.4%となっている。規模が大きい企業の割合が、米国進出企業に比較的多いことがみとれる。

図表 V-1-2 国別の資本金

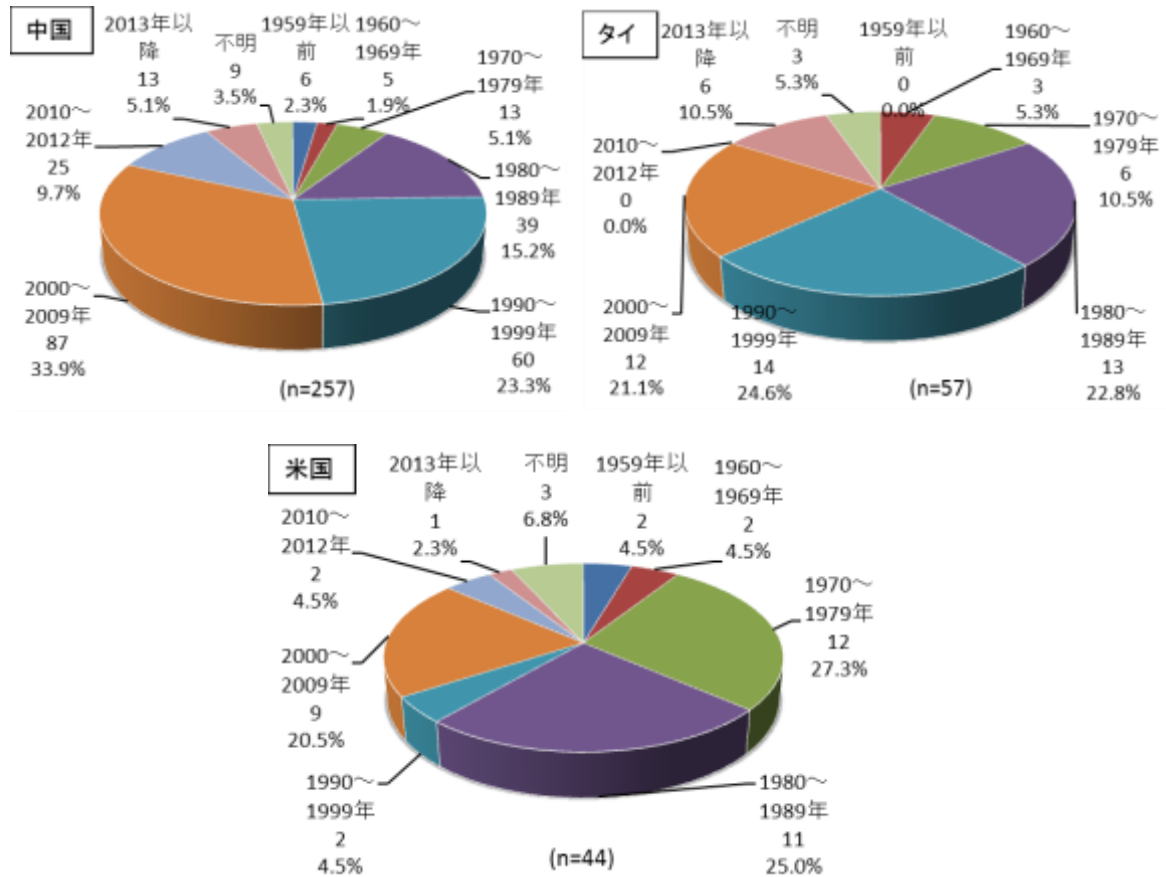


(2) 重視している国への海外進出した時期（予定・計画・撤退を含む）

1990年より前に進出した企業の割合は、中国が24.5%、タイが38.6%、米国が61.4%である。1990年以降の進出割合は、中国で72.0%、タイでは56.1%と多数を占め、米国の31.8%を大きく引き離している。

米国への海外進出（予定・計画・撤退を含む）は、中国やタイと比較して早期から実施されてきたことが明らかであると同時に、一定の消費者層の形成と市場の成長性が著しい中国やタイにおいては、比較的近年になってからの進出が活発化していることが推察される。

図表V-1-3 海外進出時期（予定・計画・撤退を含む）

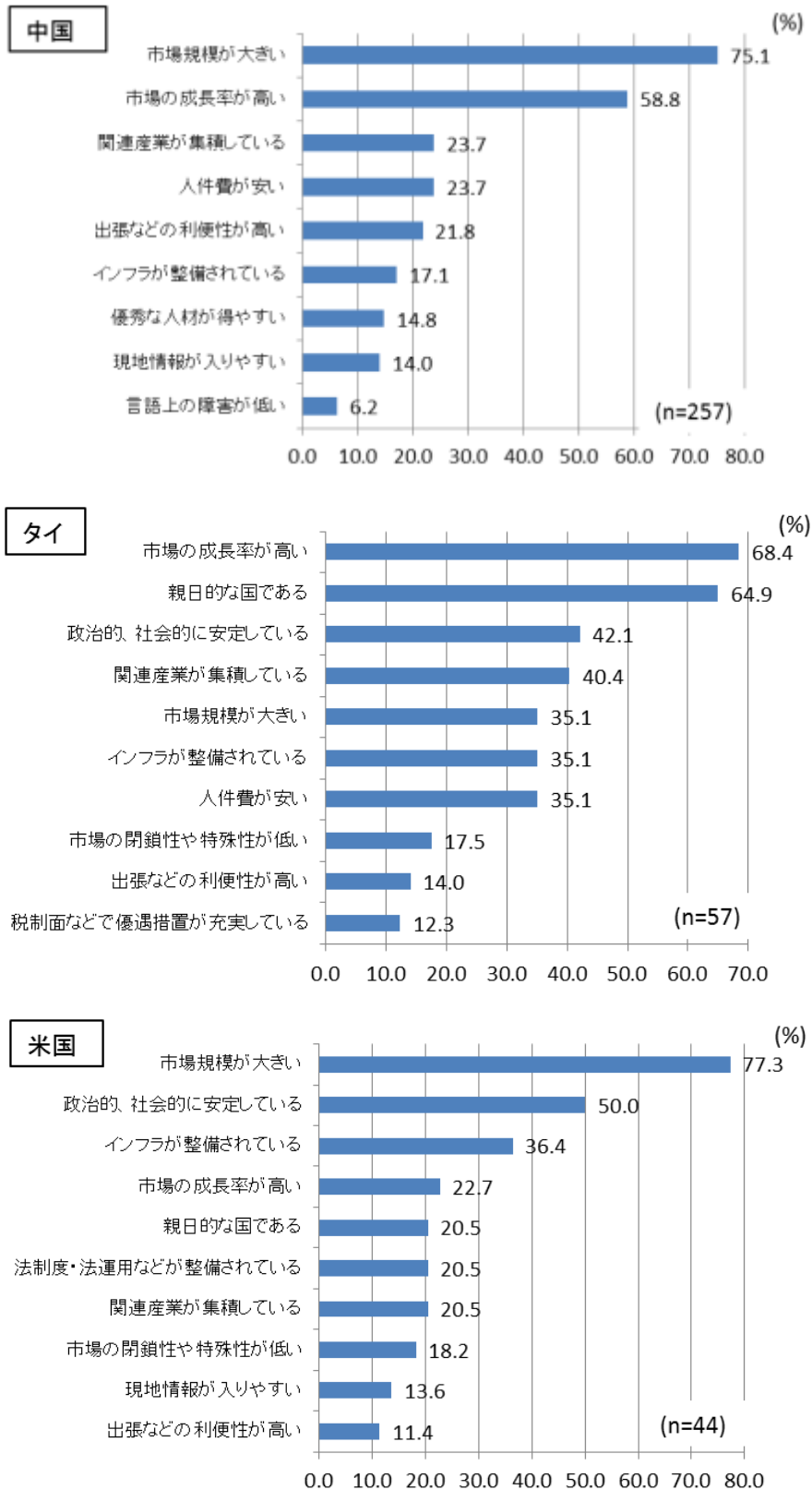


(3) 進出の理由（複数回答、上位10項目）

中国および米国においては、「市場規模が大きい」ことを理由に挙げる企業が7割を超えている。また「市場の成長率が高い」を理由に挙げた企業は、中国（58.8%）、タイ（68.4%）であり、大きな魅力であることがうかがえる。

タイにおいては「親日的な国である」（64.9%）が上位となっており、海外市場進出時に対象国の国民性を加味していることがわかる。また、「政治的、社会的に安定している」ことが米国に進出した理由だとする割合も5割と高く、海外展開にあたり進出先国の社会・経済に関わる項目が重視されていることがポイントとして挙げられる。

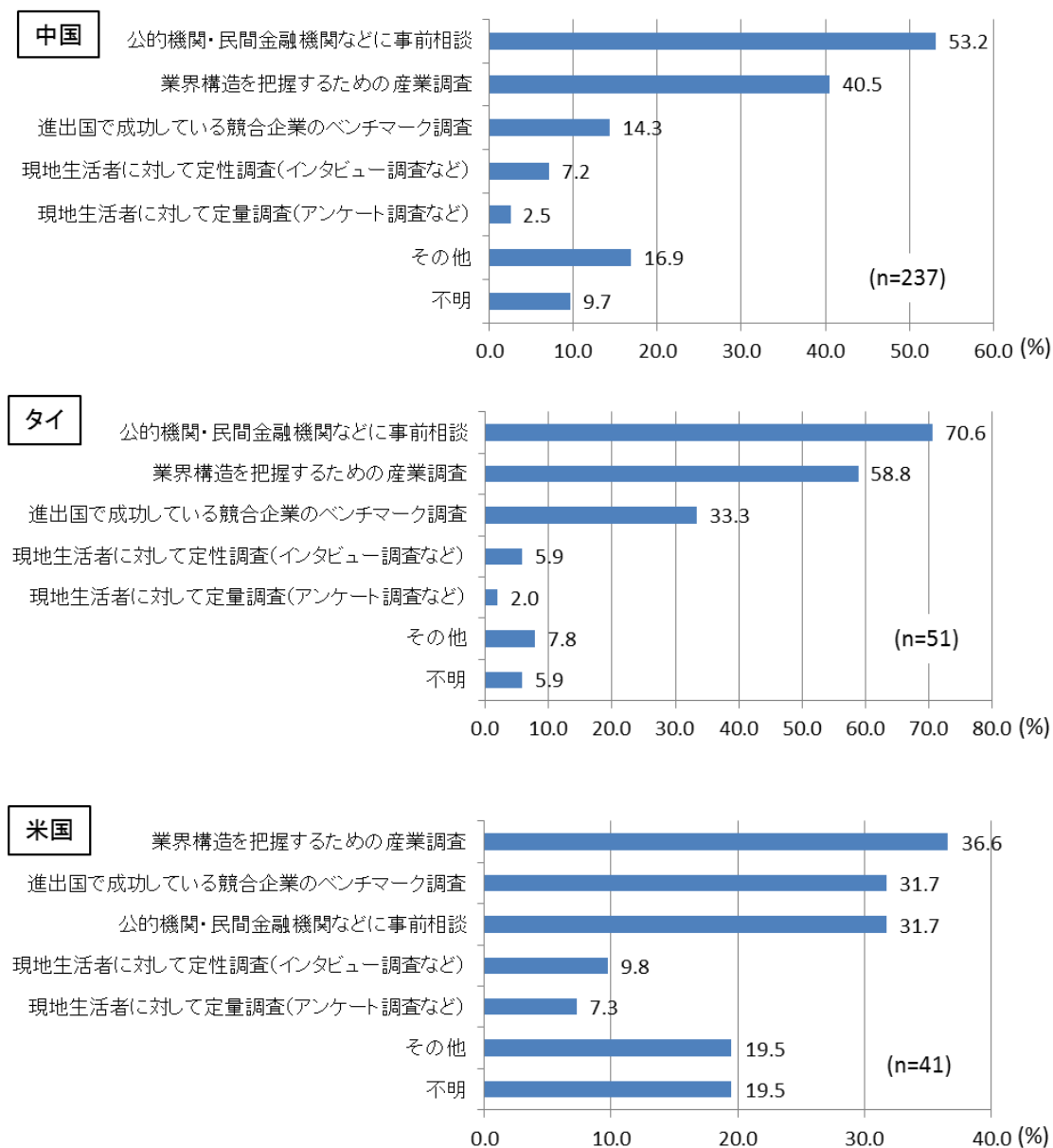
図表 V-1-4 国別の進出理由



(4) 進出・展開を進める際に実施した方策（複数回答）

中国とタイにおいては、「公的機関・民間金融機関などに事前相談」および「業界構造を把握するための産業調査」を行った企業の割合が上位2項目である。米国では、「業界構造を把握するための産業調査」が1位となっているものの、「進出国で成功している競合企業のベンチマーク調査」ならびに「公的機関・民間金融機関などに事前相談」した企業が31.7%で2位となっている。

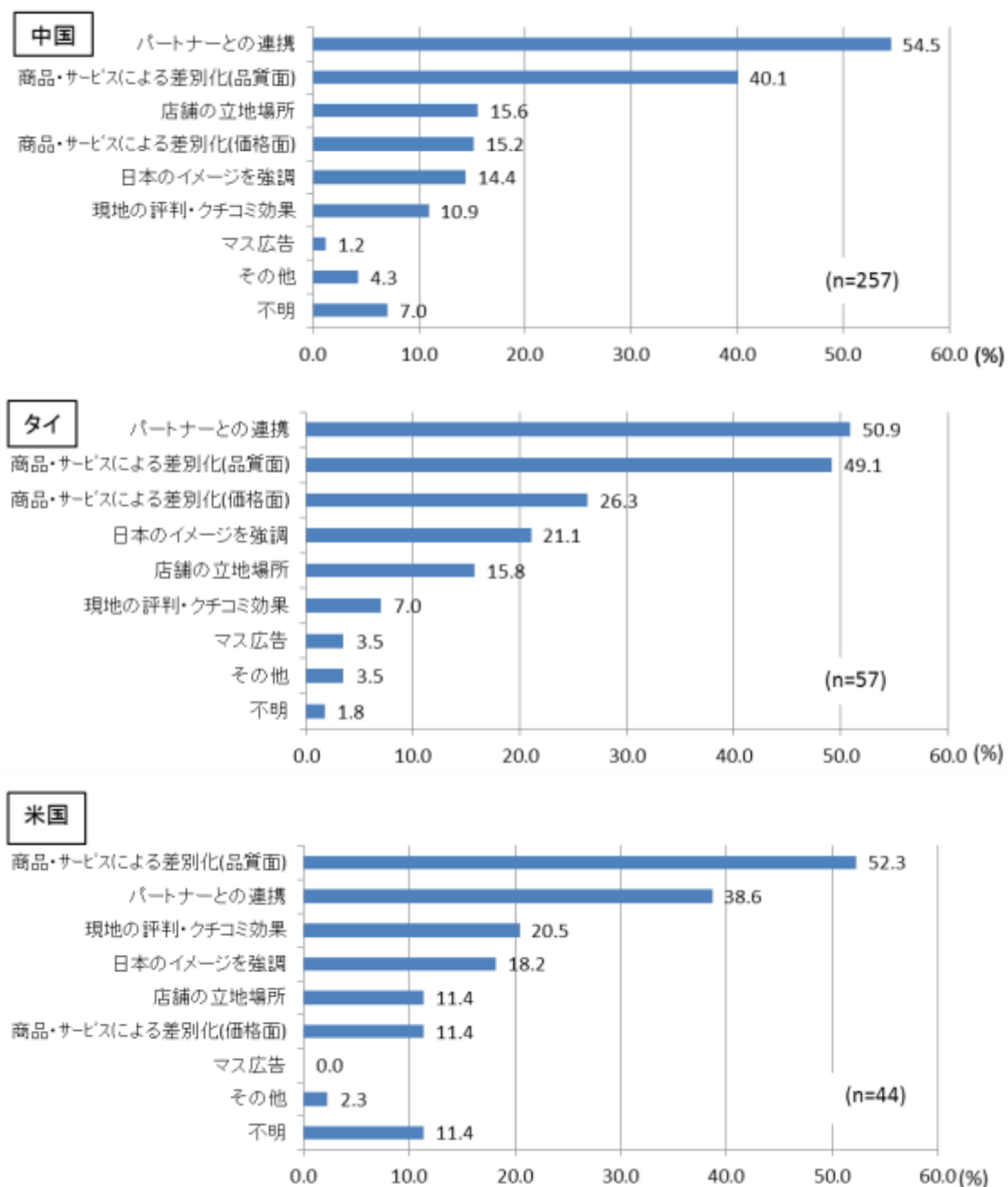
図表 V-1-5 国別の実施した方策



(5) 重視している国における事業展開に採用した（する）戦略や手法

中国、タイ、米国の3か国において、「パートナーとの連携」および「商品・サービスによる差別化（品質面）」が上位項目となっている。米国においてはその順位が中国、タイと逆になっており、成熟した市場における競争が背景にあると推察される。

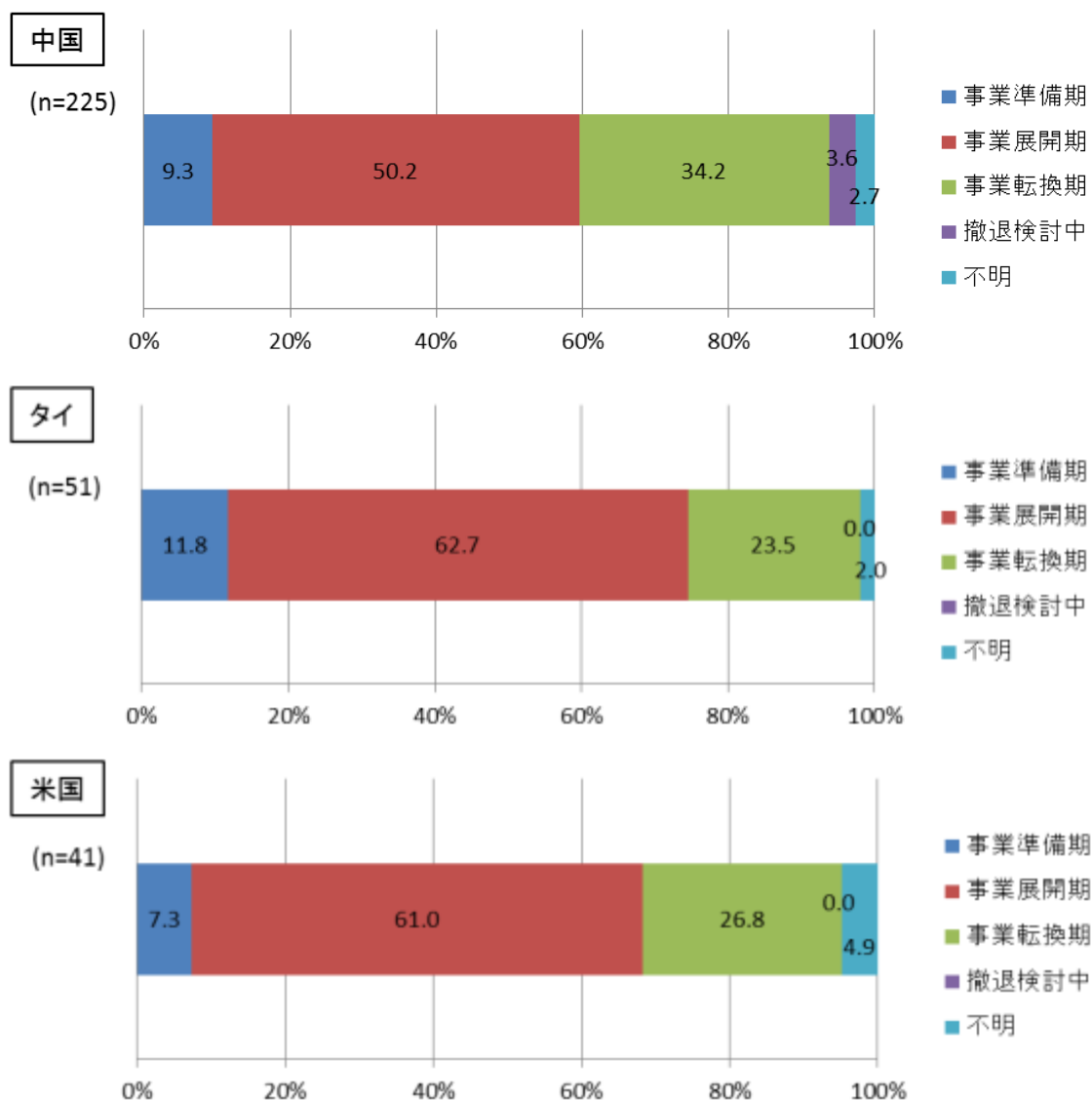
図表 V-1-6 国別の事業展開の戦略や手法



(6) 事業の現状

「事業展開期」にあるとした企業の割合は、3 か国すべてにおいて半数を超えている。中国においては、「事業転換期」にあたるとした企業の割合が 34.2%と、タイおよび米国よりも高く、また「事業転換期」と「事業撤退検討中」を合わせると約 4 割に達している。

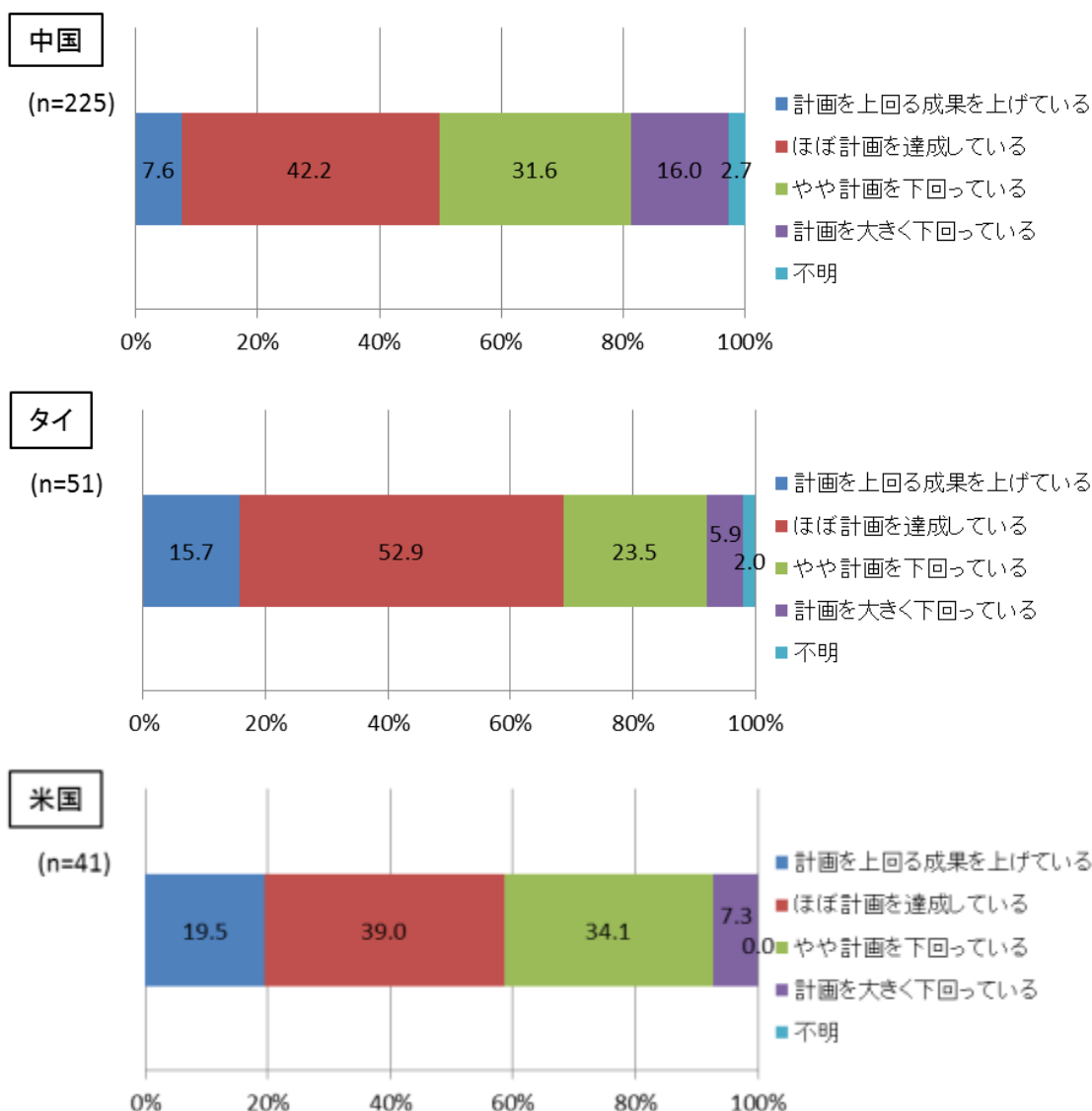
図表 V-1-7 国別の事業の現状



(7) 事業の状況

計画を上回っている企業の割合は（「計画を上回る成果を上げている」と「ほぼ計画を達成している」の合算）は、タイ（68.6%）と米国（58.5%）において過半数を超えている。一方、中国については、計画を上回っている企業と計画を下回っている（「やや計画を下回っている」と「計画を大きく下回っている」の合算）企業の割合がほぼ拮抗しており、かつ「計画を大きく下回っている」（16.0%）企業が多い。

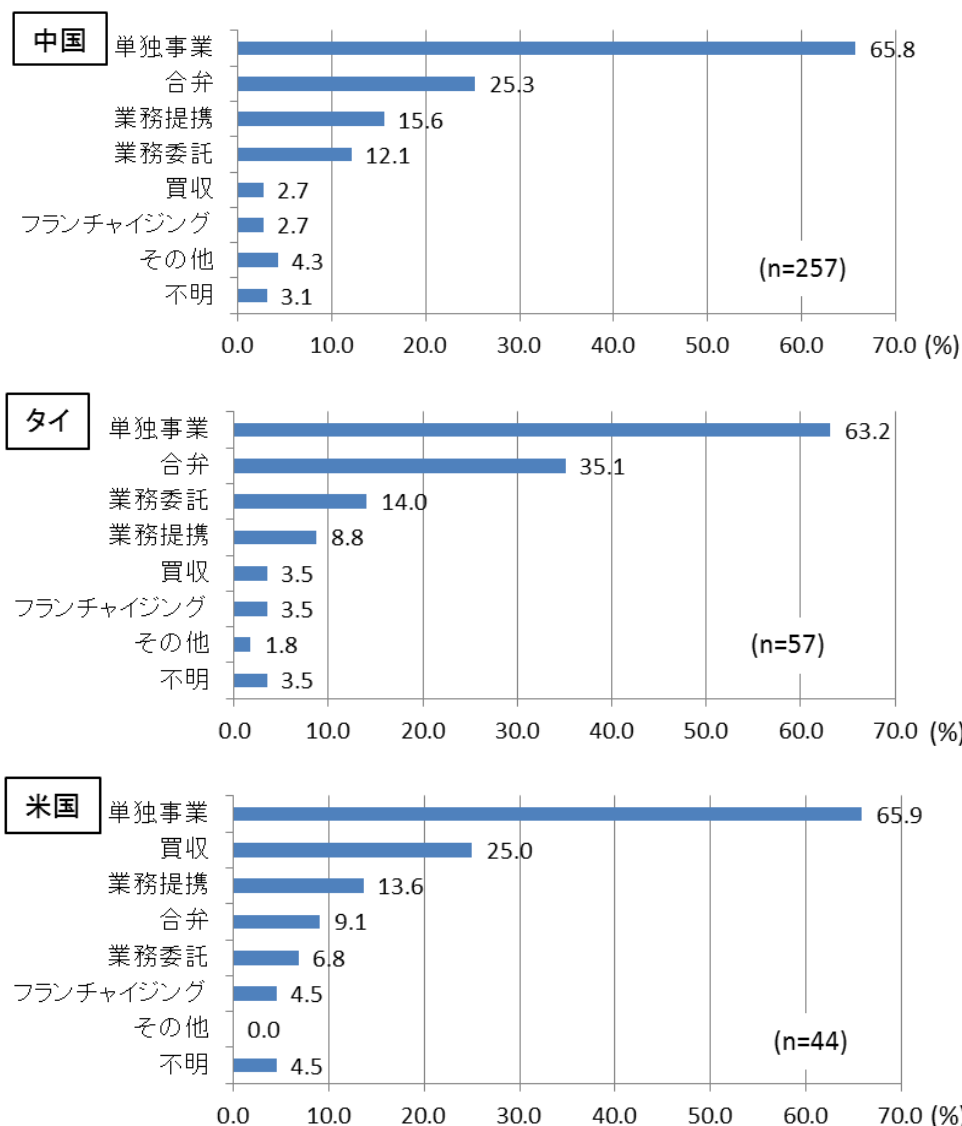
図表 V-1-8 国別の事業の状況



(8) 現地への参入方法（複数回答）

現地への参入方法を見ると、いずれの場合も「単独事業」による参入が6割を超えている。「合併」は中国（25.3%）、タイ（35.1%）でそれぞれ2位となっているが、米国では「買収」が25.0%で2位となっている。

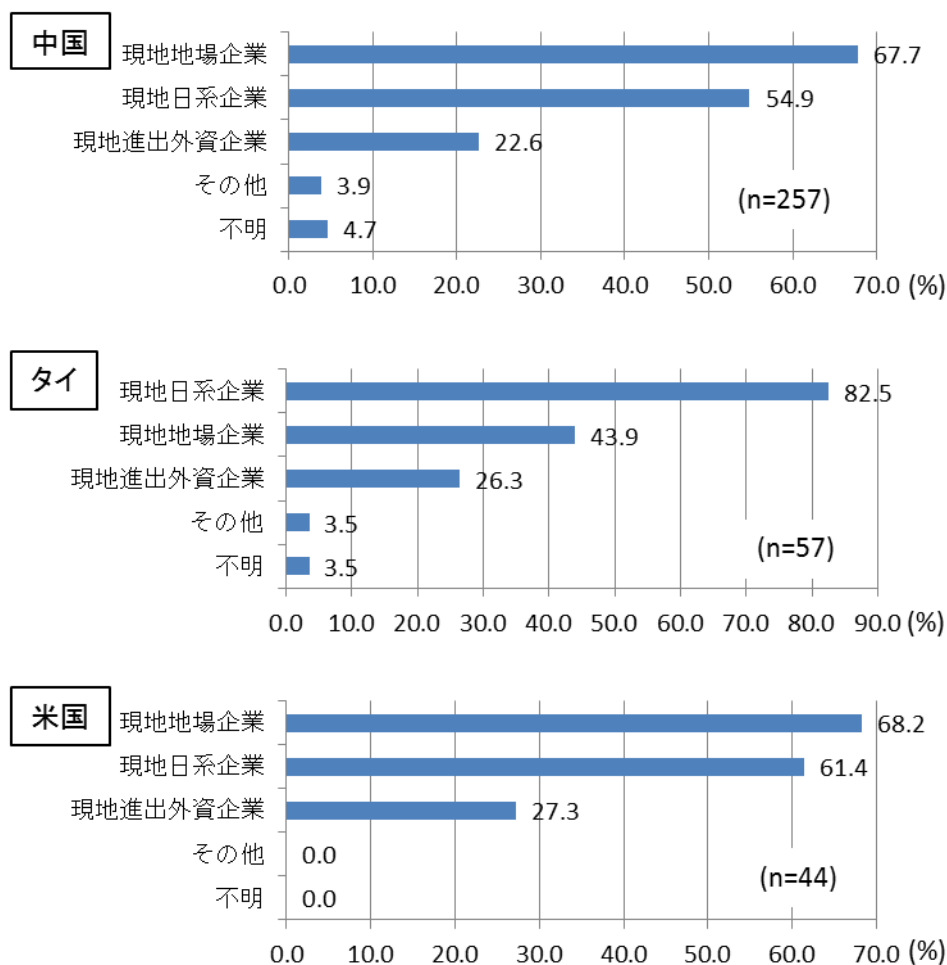
図表 V-1-9 現地への参入方法



(9) 重視している国での競合企業（複数回答）

上位2項目が「現地地場企業」および「現地日系企業」である点は3か国とも一致しているが、タイにおいては「現地日系企業」を競合と挙げた企業の割合が82.5%と比較的高い。いずれの国においても、「現地に進出した外資系企業」を競合として挙げた割合は3割に満たない。

図表V-1-10 重視している国での競合企業（複数回答）



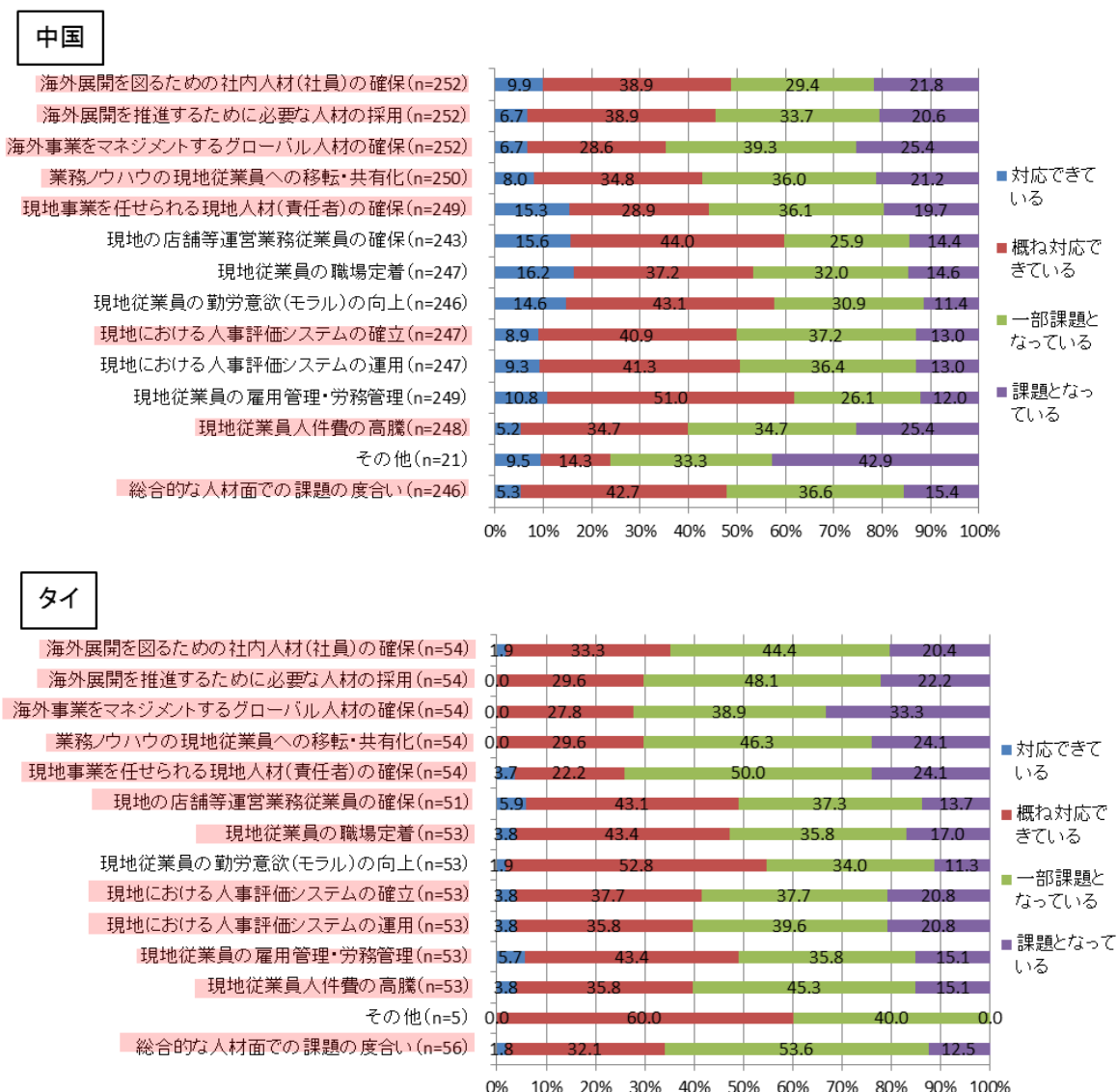
(10) 人材面における課題

3か国すべてにおいて、人材面での課題を抱えているとした企業の割合が多くの項目で50%を超えている。特に「海外事業をマネジメントするグローバル人材の確保」を課題としている企業の割合は中国、タイ、米国それぞれにおいて6割を超えている。海外事業において人材面で苦心する日本企業の状況がうかがえる。

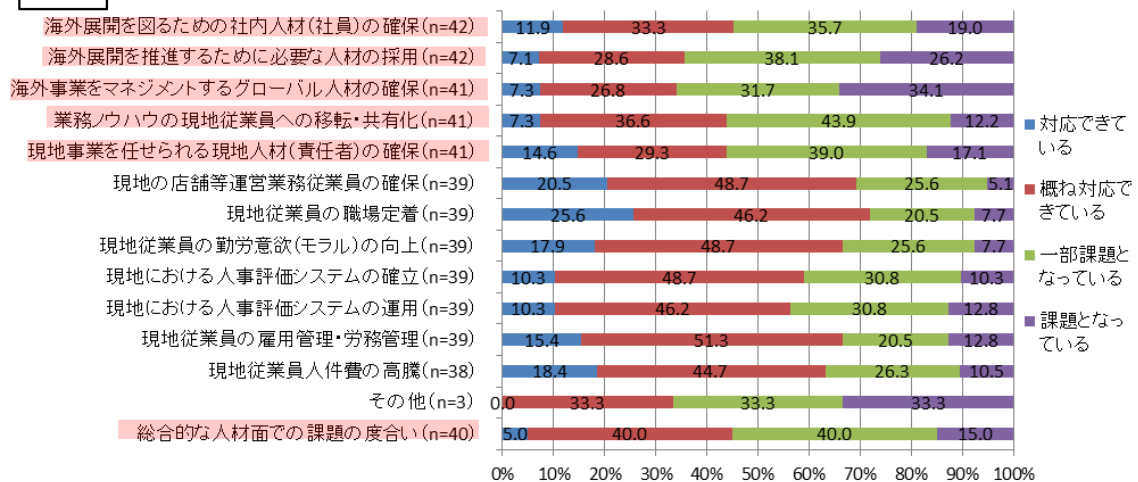
タイは中国、米国に比べて、ほとんどの項目で課題の割合が高く、結果として「総合的な課題の度合」は中国、米国より 10%以上高い。特に「海外展開を推進するために必要な人材の採用」「現地事業を任せられる現地人材（責任者）の確保」は、中国に比べて約 16～18 ポイント高く、現地事業展開に必要な人材が不足している状況がうかがえる。

米国は中国、タイに比べてほとんどの項目で課題レベルが低い。特に「現地従業員の職場定着」「現地従業員人件費の高騰」については、中国と比較して課題とする企業の割合が約 18～23 ポイント低い。その他、「現地の店舗等運営業務従業員の確保」や「現地従業員の勤労意欲の向上」も課題レベルは中国との比較では 10%程度低く、米国は総じて人的資源のマネジメントが他の 2 国に比較して容易であることが示唆される。

図表 V-1-11 人材面における課題



米国



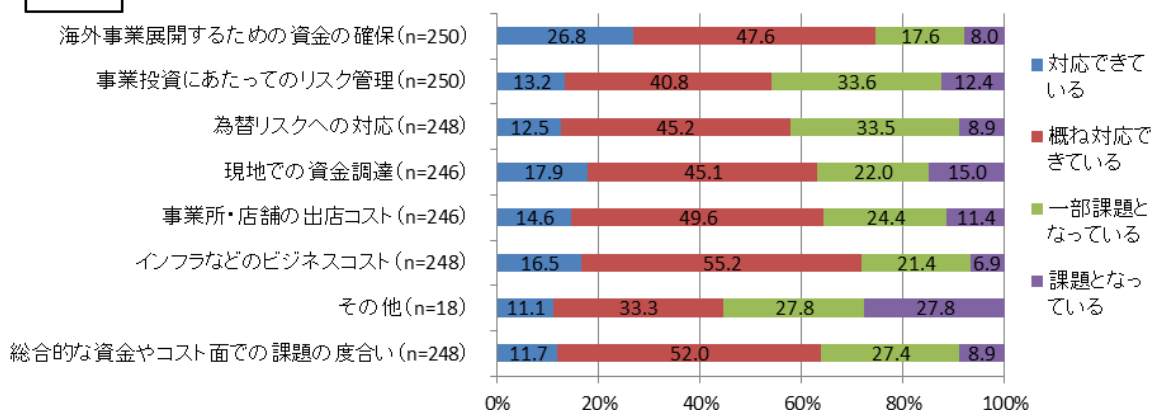
※ハイライトされた項目は、「一部課題となっている」および「課題となっている」の合算が50%以上

(11) 資金・コスト面における課題

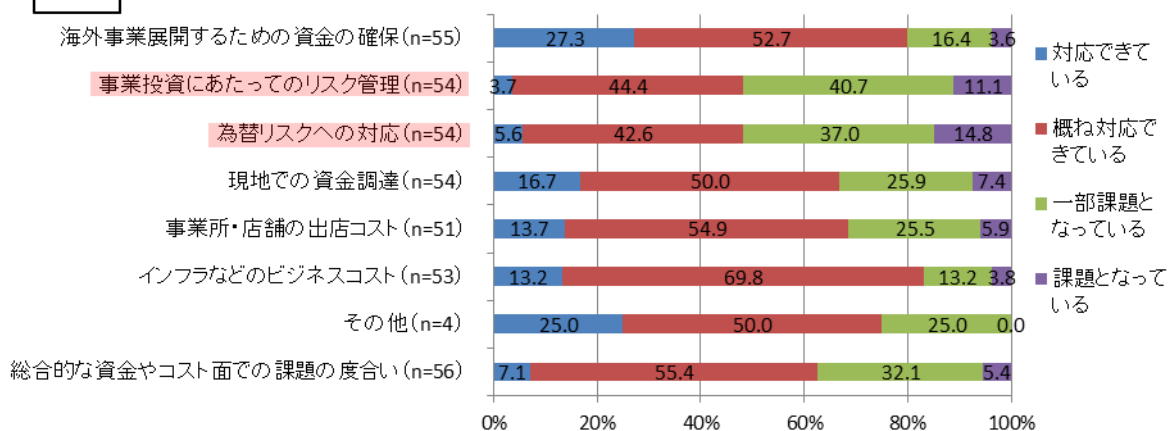
資金・コスト面における課題は、対応できている割合が比較的高い。タイでは「事業投資にあたってのリスク管理」を課題としている企業が半数を超え、またタイと米国の両国で「為替リスクへの対応」を課題とした企業がそれぞれ見受けられる。海外市場におけるリスク要因として、投資や為替変動が考慮されているようである。

図表 V-1-12 国別の資金・コスト面における課題

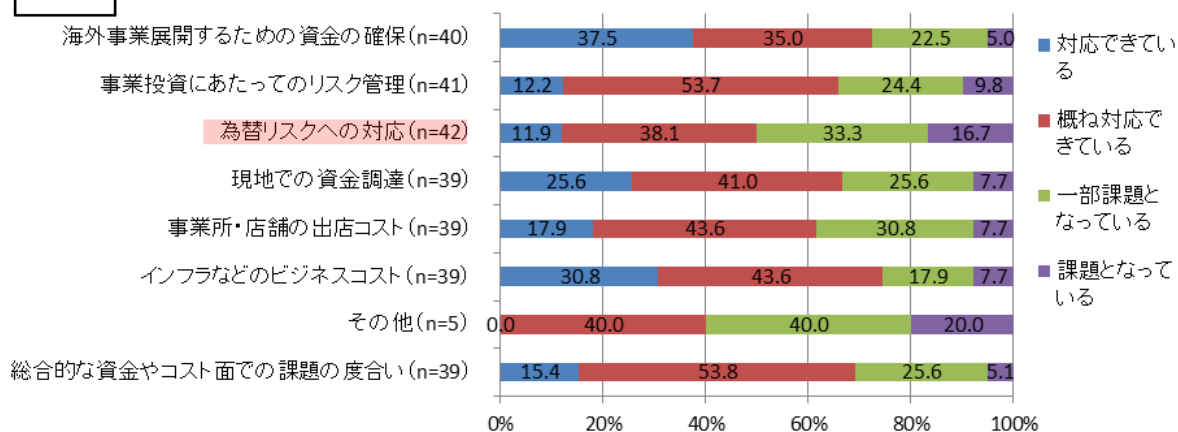
中国



タイ



米国

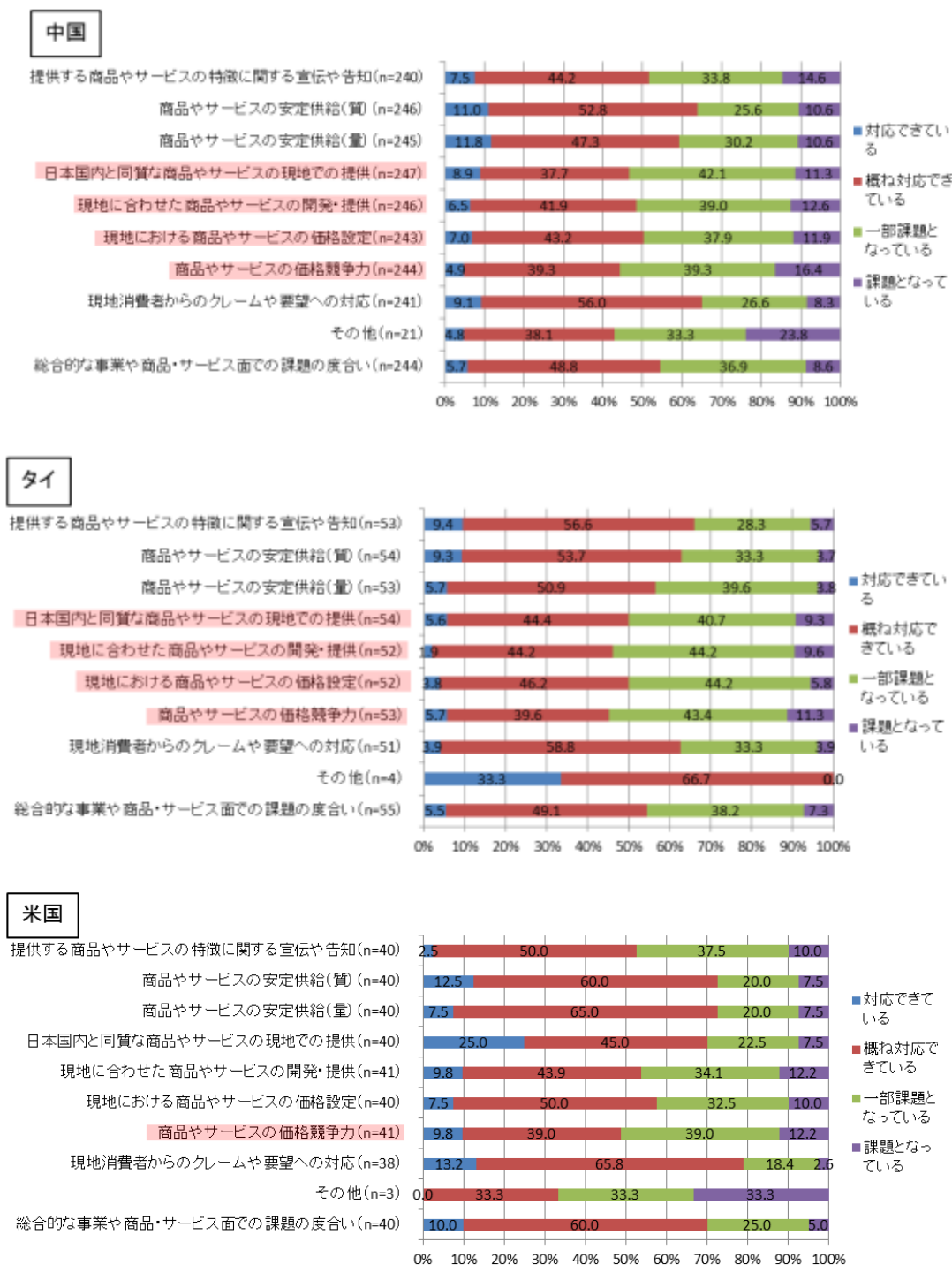


※ハイライトされた項目は、「一部課題となっている」および「課題となっている」の合算が50%以上

(12) 商品・サービス面における課題

中国とタイにおいて、「日本国内と同質な商品やサービスの提供」「現地に合わせた商品やサービスの開発・提供」「現地における商品やサービスの価格設定」「商品やサービスの価格競争力」が課題となっている。宣伝・広告や商品・サービスの安定供給についての課題は総じて対応できているようである。

図表V-1-13 国別の商品・サービス面における課題



※ハイライトされた項目は、「一部課題となっている」および「課題となっている」の合算が50%以上

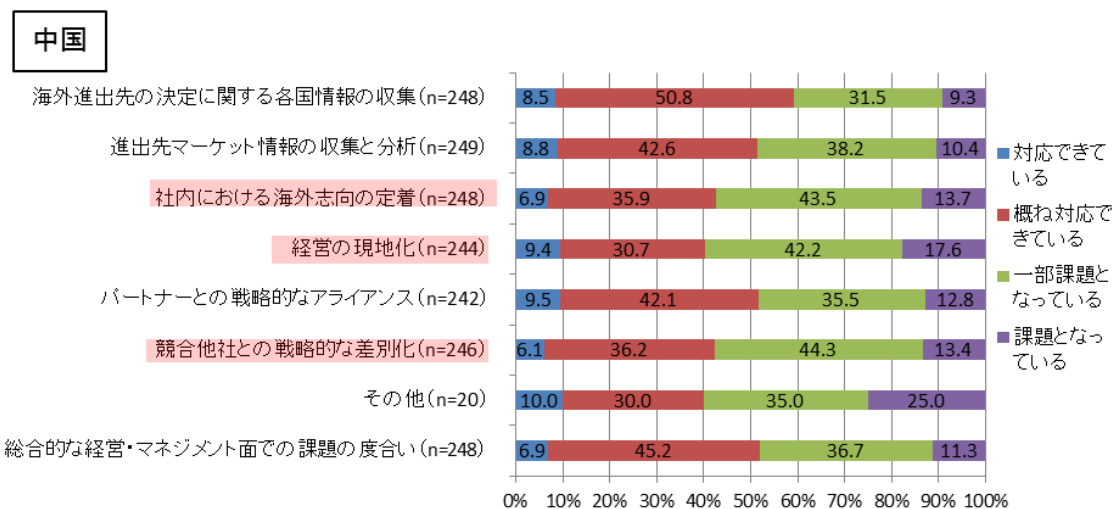
(13) 経営・マネジメント面における課題

3 か国とも、「経営の現地化」および「競合他社との戦略的な差別化」が課題となっている。「社内における海外志向の定着」が中国（57.2%）とタイ（60.4%）で課題となっている一方、米国では「進出先マーケット情報の収集と分析」（51.3%）を課題とする回答が5割を超える。

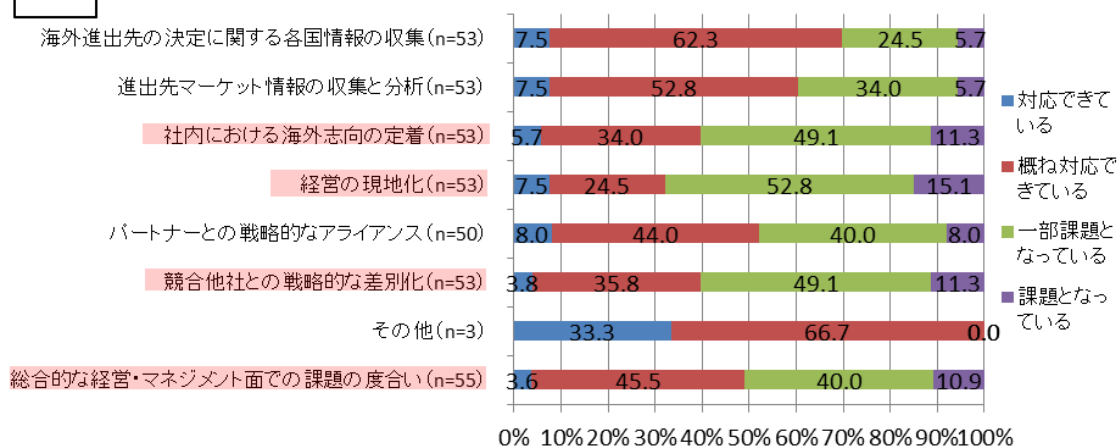
米国では、「商品やサービスの安定供給」について質・量の両方で70%以上の企業が「対応できている」と回答しており、それに関連して「日本国内と同質な商品やサービスの現地での提供」についても、米国は課題の割合が30.0%と中国、タイに比べて20ポイント以上低い。「人材面での課題」でも示したとおり、米国は中国、タイに比べて現地人的資源のマネジメントが容易であることが、進出企業が意図した質・量で製品・サービスを提供できる要因の一つとなっていると考察される。

中国、タイでの「現地に合わせた商品やサービスの開発・提供」および「現地における商品やサービスの価格設定」の課題の割合は、米国と比較し約5～7ポイント高い。事業の海外展開にあたっては、多くの場合、現地実態に合った製品・サービスを現地に合わせた価格で提供することが求められるが、中国、タイといったアジア新興国では、この点で苦慮する我が国サービス産業の実態がうかがえる。

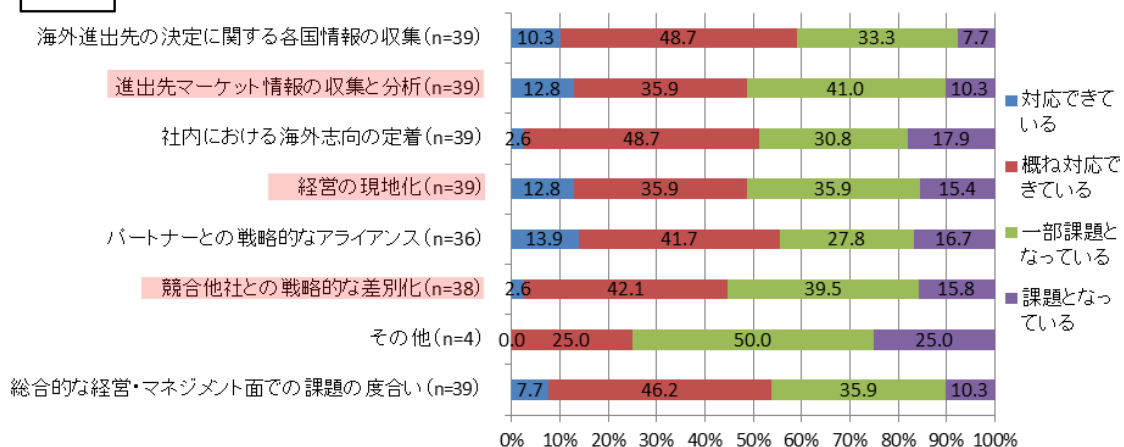
図表V-1-14 国別の経営・マネジメント面における課題



タイ



米国



※ハイライトされた項目は、「一部課題となっている」および「課題となっている」の合算が50%以上

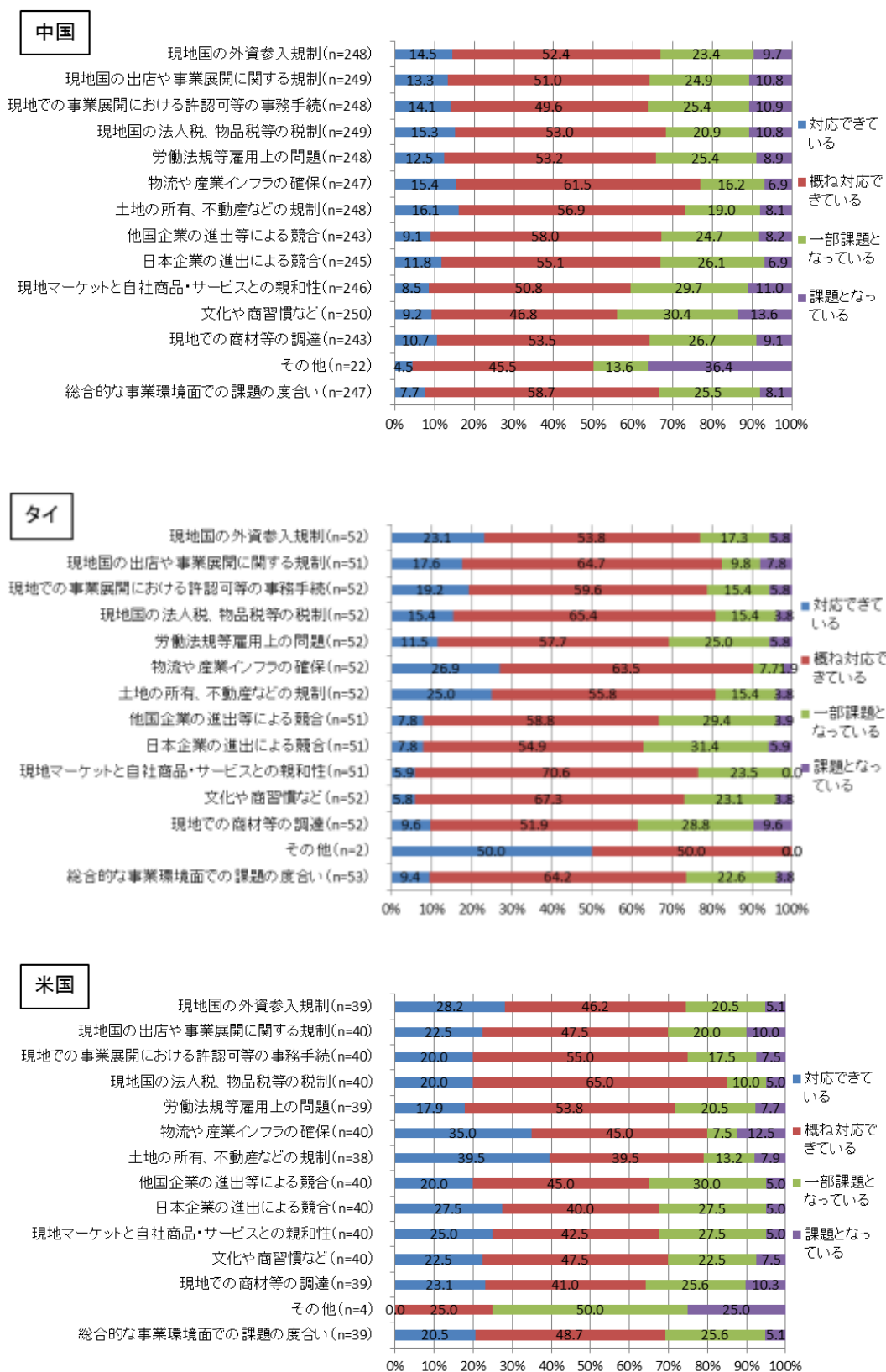
(14) 事業環境面における課題

事業環境面における課題については、すべての項目で対応できている割合が50%を超えている。中国では「文化や商習慣など」(44.0%)を課題とした企業の割合が比較的高く、またタイでは「現地での商材等の調達」(38.4%)など、国固有の課題が残っているようである。

タイは、「海外進出先の決定に関する各国情報の収集」「進出先マーケット情報の収集と分析」といった情報収集に関する課題の割合が中国、米国に比べ10ポイント以上低く、タイは比較的情報収集が容易な国であることが読み取れる。

「経営の現地化」については、いずれの国においても課題の割合が50%を超えている。特にタイは67.9%の企業が「課題になっている」と回答しており、経営の現地化が容易でない状況が推察される。

図表V-1-15 国別の事業環境面における課題



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

回答企業の全業種を、主に企業を対象顧客とする業種（以下、B to B）と、主に個人を対象顧客とする業種（以下、B to C）に区分し各設問の回答状況を集計、比較分析した。

【分析結果のポイント】

- B to B 企業と比較して、B to C 企業では海外進出未経験の割合が高い。＜P.64＞
- 海外進出した時期は、B to B 業種は約 6 割が 2000 年以前に進出しており、兼ねてから海外展開を進めてきたことがわかる。一方 B to C 業種は 2000 年に入ってから進出が 5 割以上（今後の進出予定を含む）と過半数を占め、近年に入ってから海外展開が活発化してきていることがわかる。＜P.65＞
- 両事業で、多数が「単独事業」である。B to C 業種では小売店や飲食店でのビジネス形態が多い性質上、「フランチャイジング」の割合が高くなっている。＜P.68-9＞

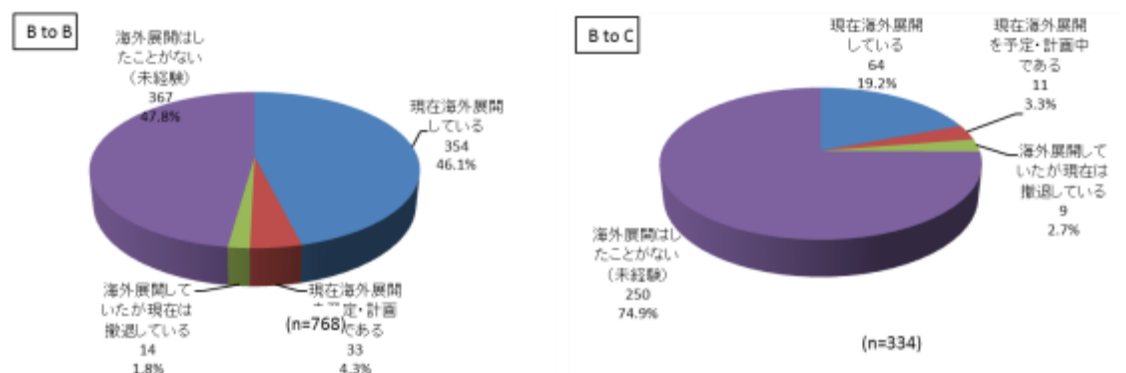
図表 V-2-1 対象マーケット別業種区分

区分	業種	構成比%	件数
B to B (企業を主な顧客とする業種)	卸売業	29.0	392
	運輸業・郵便業	8.6	116
	情報通信業	7.5	101
	不動産業・物品賃貸業	4.0	54
	建設業	3.9	53
	学術研究・専門技術サービス業	2.2	30
	金融業・保険業	1.6	22
	小計	56.8	768
B to C (個人を主な顧客とする業種)	小売業	8.7	117
	飲食サービス業	7.5	101
	医療・福祉	4.1	55
	宿泊業	2.2	30
	生活関連サービス業	1.9	26
	教育・学習支援業	0.4	5
	小計	24.7	334
その他	その他サービス業	14.3	193
	不明	4.2	57
	小計	18.5	250
合計		100.0	1352

(1) 海外進出状況

業種区分別の海外進出状況を見ると、B to B 業種では 46.1%が「現在海外展開している」と回答し、「現在海外展開を予定・計画中である」を含めると、5 割を超える。B to C 企業では「現在海外展開している」企業は 19.2%にとどまり、「海外展開はしたことがない（未経験）」企業が 74.9%と大半を占める。

図表 V-2-2 業種区分別の海外進出状況

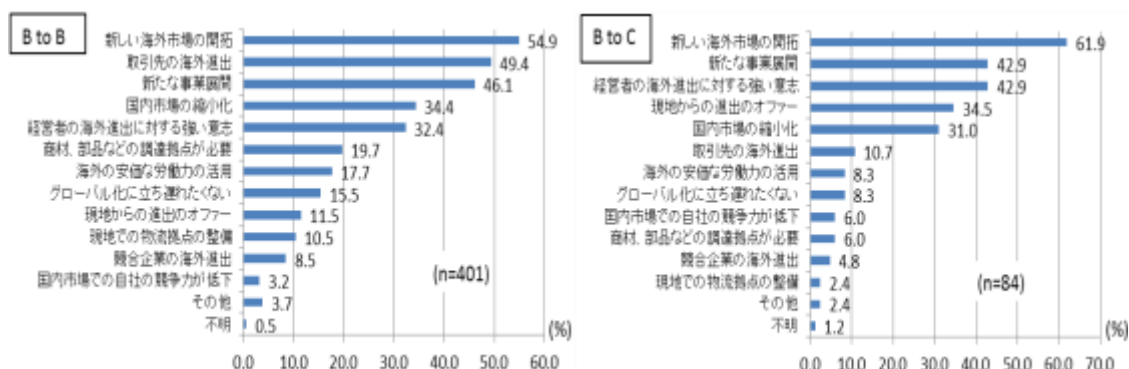


(2) 海外進出の理由（複数回答）

海外進出の理由に関しては、共に「新しい海外市場の開拓」を理由に選んだ企業の割合が最も多い。

両業種において「新しい海外市場の開拓」「新たな事業展開」といった自発的な理由が上位に挙がっているが、B to B 業種においては「取引先の海外進出」が 49.4%の回答を得ており、同項目は、B to C 業種において 10.7%にとどまる。B to C 業種に比較し、B to B 業種は多くの場合、取引先とのより緊密な関係構築が求められるため、「取引先の海外進出」という外的要因による海外進出割合が高くなっていると考えられる。

図表 V-2-3 業種区分別の海外進出理由

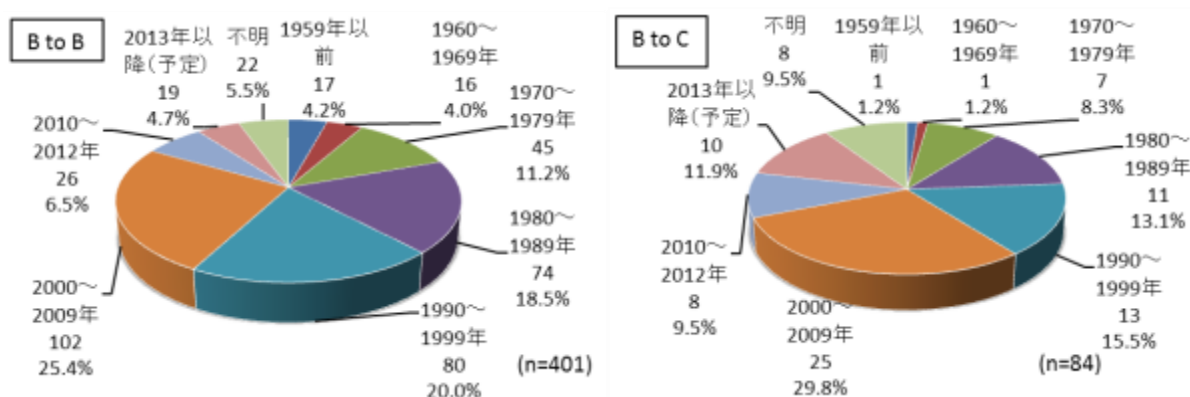


(3) 海外進出した時期（予定・計画・撤退を含む）

海外進出した時期では、B to B 業種は約 6 割が 2000 年以前に進出しており、かねてから海外展開を進めてきたことがわかる。一方 B to C 業種は 2000 年に入ってから進出が 5 割以上（今後の進出予定を含む）と過半数を占め、近年に入ってから海外展開が活発化してきていることがわかる。

前頁「(1) 海外進出状況」と合わせて見ると、現時点では B to C 業種において海外進出経験のない企業は多いが、国内市場の縮小や海外諸国における消費者購買力の向上等が引き続き進むことが予見され、また 2000 年以降で海外進出数が増加傾向にあることを鑑みると、B to C 業種の海外展開は今後ますます増加していくものと予見される。

図表 V-2-4 業種区別の海外進出時期（予定・計画・撤退を含む）

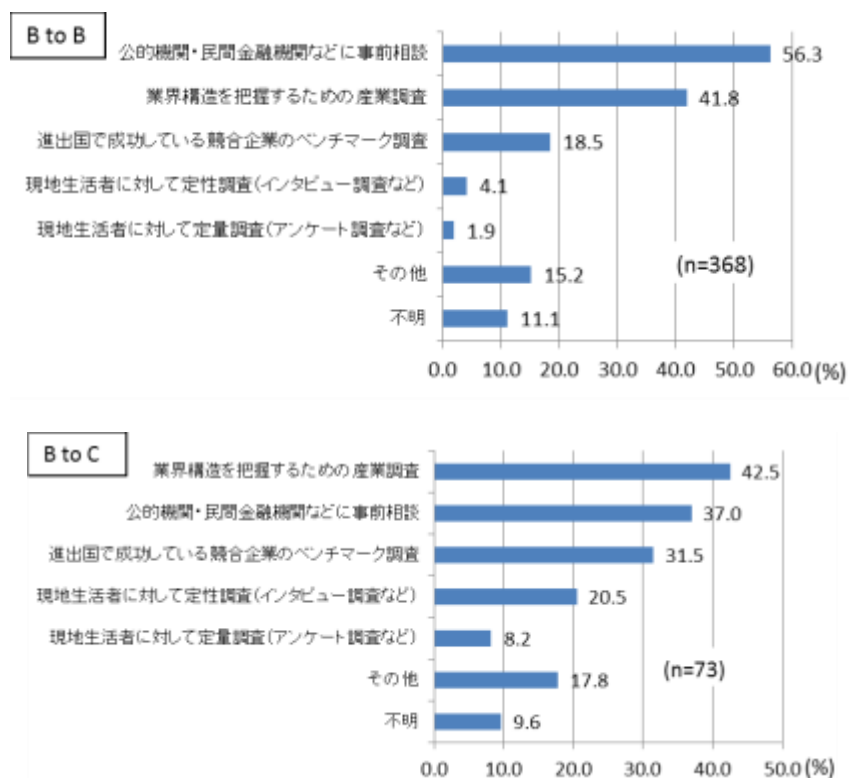


(4) 進出・展開を進める際に実施した方策（複数回答）

両業種区分共に「公的機関・民間金融機関などに事前相談」および「産業構造を把握するための産業調査」を実施した割合が相対的に高いことがわかる。

業種間の差異としては、B to B 業種は全体の 56.3%が各種機関等への相談を実施しているのに対して、B to C 業種では機関等への相談の実施割合は 37.0%と業種間で約 20 ポイントの差が出ている。また B to C 業種は B to B 業種に比べ、各種調査の実施割合が高く、特に「成功している競合企業のベンチマーク調査」と「現地生活者に対して定性調査」については、B to C 業種は B to B 業種より実施している割合がそれぞれ 10～15 ポイント程度高い。

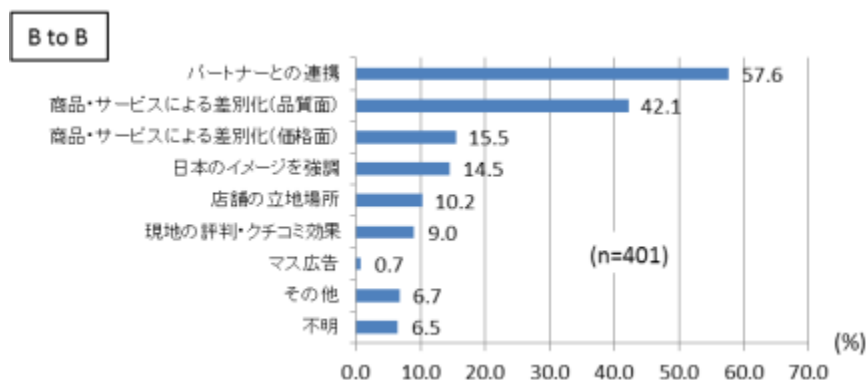
図表 V-2-5 業種区分別の進出・展開を進める際に実施した方策

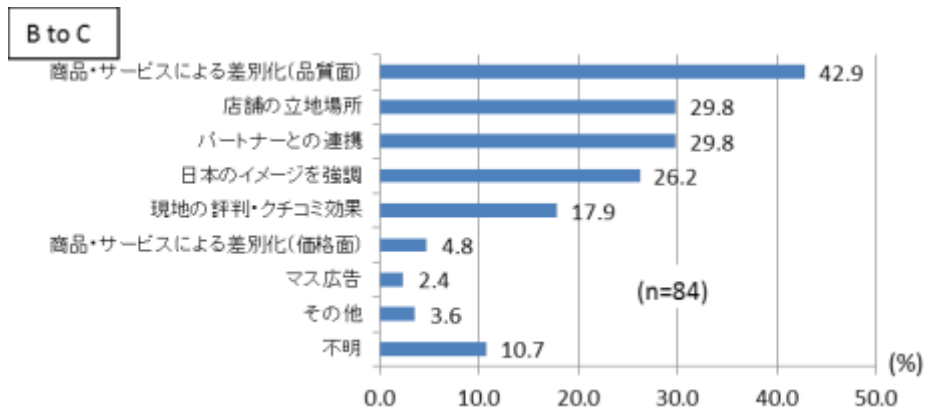


(5) 進出の際に採用した戦略や手法（複数回答）

進出の際に採用した戦略や手法については、B to B 業種では「パートナーとの連携」（57.6%）、「商品・サービスによる差別化（品質面）」（42.1%）が上位である。B to C 業種でも「商品・サービスによる差別化（品質面）」（42.9%）、「パートナーとの連携」（29.8%）と上位になったが、個人を対象顧客とする性質上、「店舗の立地場所」（29.8%）も上位となっている。

図表 V-2-6 業種区分別の戦略や手法

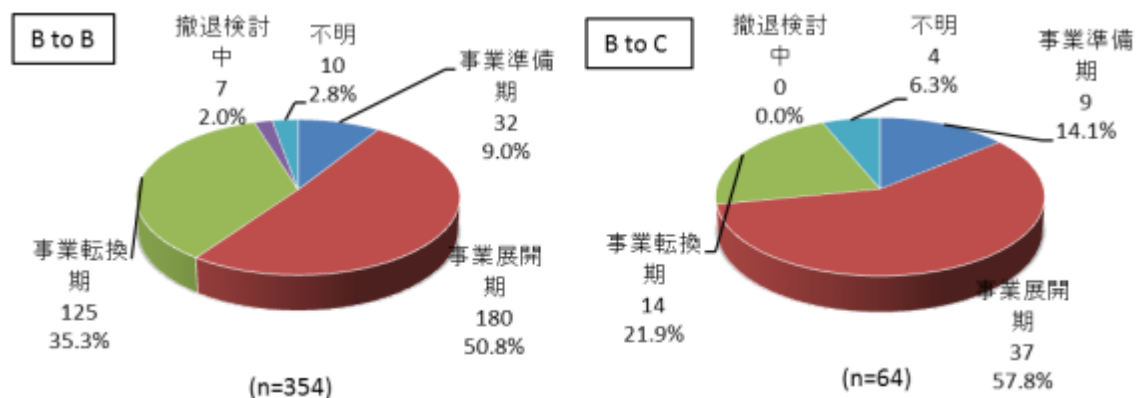




(6) 事業の現状

両業種区分において、「事業展開期」にあるとする企業の割合が最も多い。また「事業転換期」とした企業も B to B 業種（35.3%）、B to C 業種（21.9%）と一定の割合で存在する。

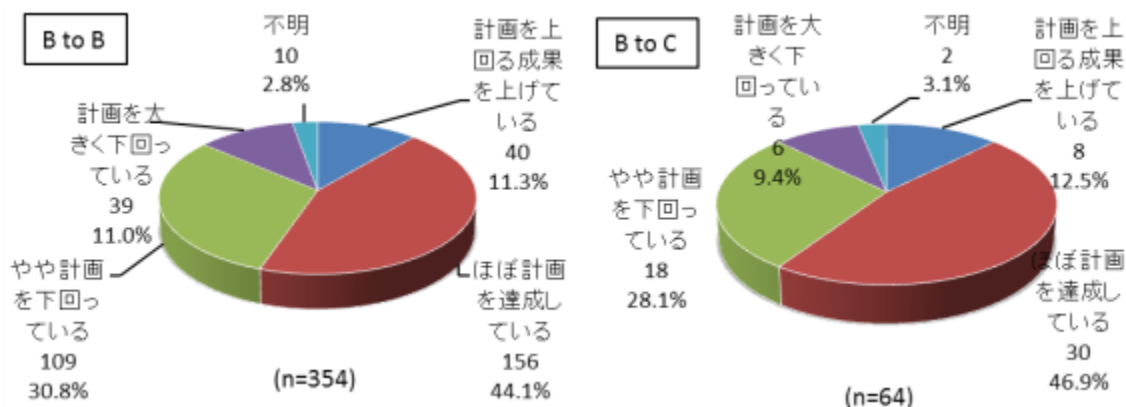
図表 V-2-7 業種区分別の事業の現状



(7) 事業の状況

「計画を上回る成果を上げている」と「ほぼ計画を達成している」を合算した計画達成企業の割合は、B to B 業種で 55.4%、B to C 業種で 59.4%となっている。また、計画未達（「やや計画を下回っている」と「計画を大きく下回っている」の合算）の割合は両業種とも 4 割前後であり、事業の状況については両業種において同様の傾向を示している。

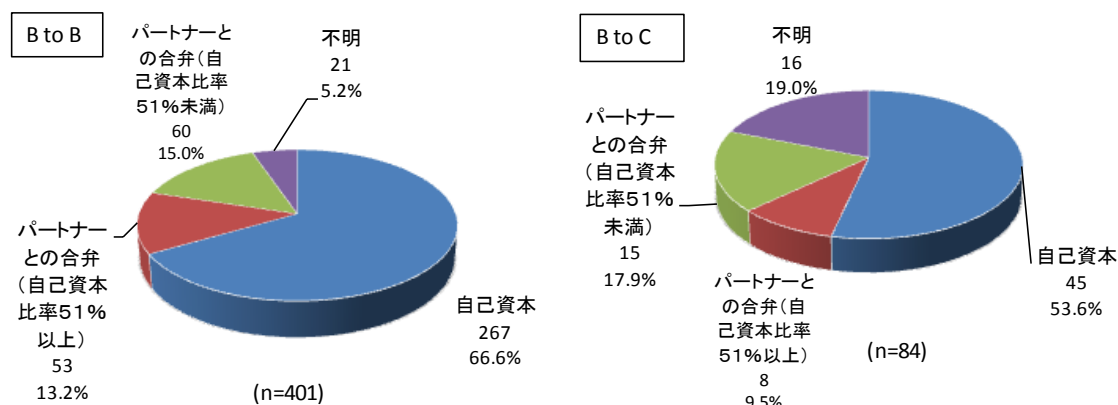
図表 V-2-8 業種区別の事業の状況



(8) 投資の形態

投資の形態に関しては、両業種区分とも「自己資本」の割合が高いが、B to B 業種は 66.6% であり B to C 業種（53.6%）と比べてやや比率が高い。

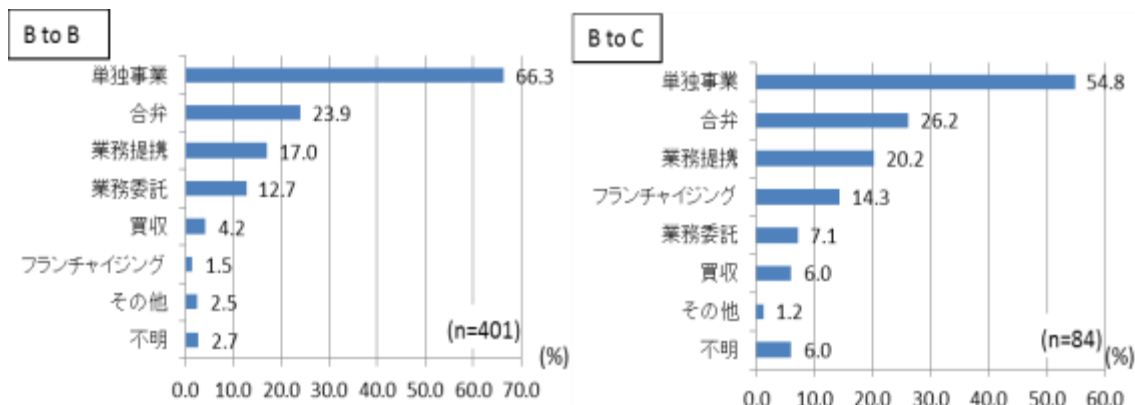
図表 V-2-9 業種区別の投資形態



(9) 現地への参入方法（複数回答）

両業種において「単独事業」が多数となっている。B to C 業種では小売店や飲食店でのビジネス形態が多い性質上、B to B 業種では参入方法としてあまり採用されていない「フランチャイズ」の割合が高くなっている。

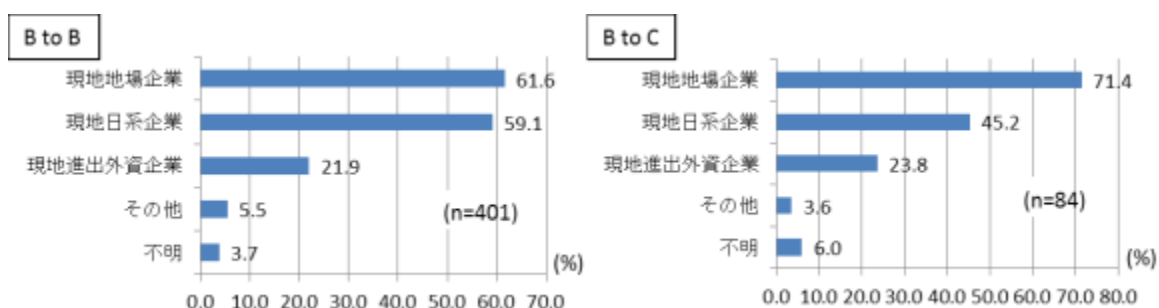
図表V-2-10 業種区別の現地への参入方法



(10) 重視している国での競合企業

両業種とも、「現地地場企業」を競合と捉えている割合が高い。ただし、B to B 業種 (61.6%) と B to C 業種 (71.4%) で 10 ポイント程度の差が生じている。また企業を主な対象顧客とする前者については、「現地日系企業」を競合として捉えている割合が 59.1%と、後者の B to C 業種 (45.2%) より多くなっている。

図表V-2-11 業種区別の重視している国での競合企業

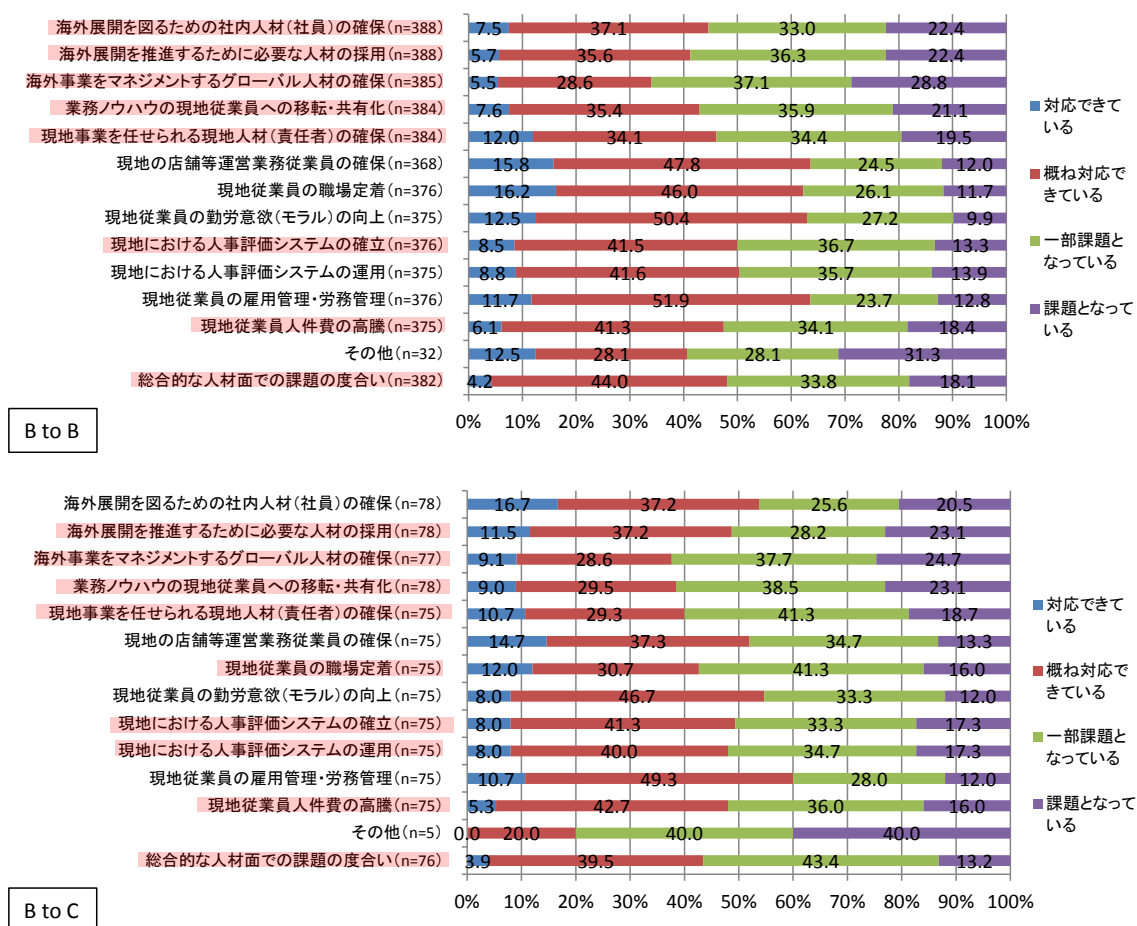


(11) 人材面における課題

両業種区分において、人材面に関する多くの項目が課題となっていることがうかがえる。共に「海外事業をマネジメントするグローバル人材の確保」（B to B 業種：65.9%、B to C 業種：62.4%）が最も高い割合であり、業種区分に関わらず、海外事業のマネジメントを担うことができる人材の確保は難しいようである。

業種区分間での差異としては、小売店や飲食店などの店舗運営が多いために多くの従業員を必要とする業種特性上、B to C 業種において「現地の店舗等運営業務従業員の確保」「現地従業員の職場定着」「現地従業員の勤労意欲（モラル）の向上」の3項目の課題レベルが比較的高い状況にある。

図表 V-2-12 業種区分別の人事面における課題

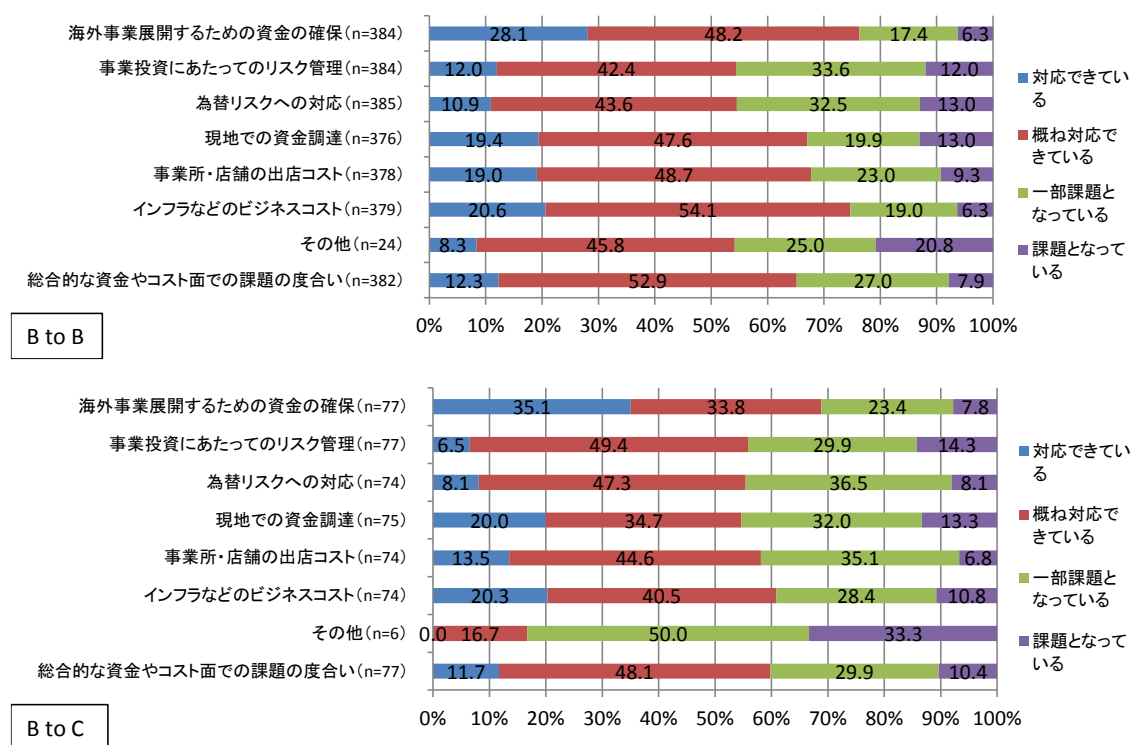


※ハイライトされた項目は、「一部課題となっている」および「課題となっている」の合算が50%以上

(12) 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は、「その他」を除く全ての項目で半数以上が対応できている。ただし、対応できていない割合（「一部課題となっている」と「課題となっている」の合算）は B to C 業種の割合が B to B 業種と比較して高く、多くの項目で課題の割合が 4 割前後となっている。また B to C 業種では、「現地での資金調達」および「インフラなどのビジネスコスト」について対応できていない割合が B to B より 10 ポイント以上高い。

図表 V-2-13 業種区分別の資金・コスト面における課題

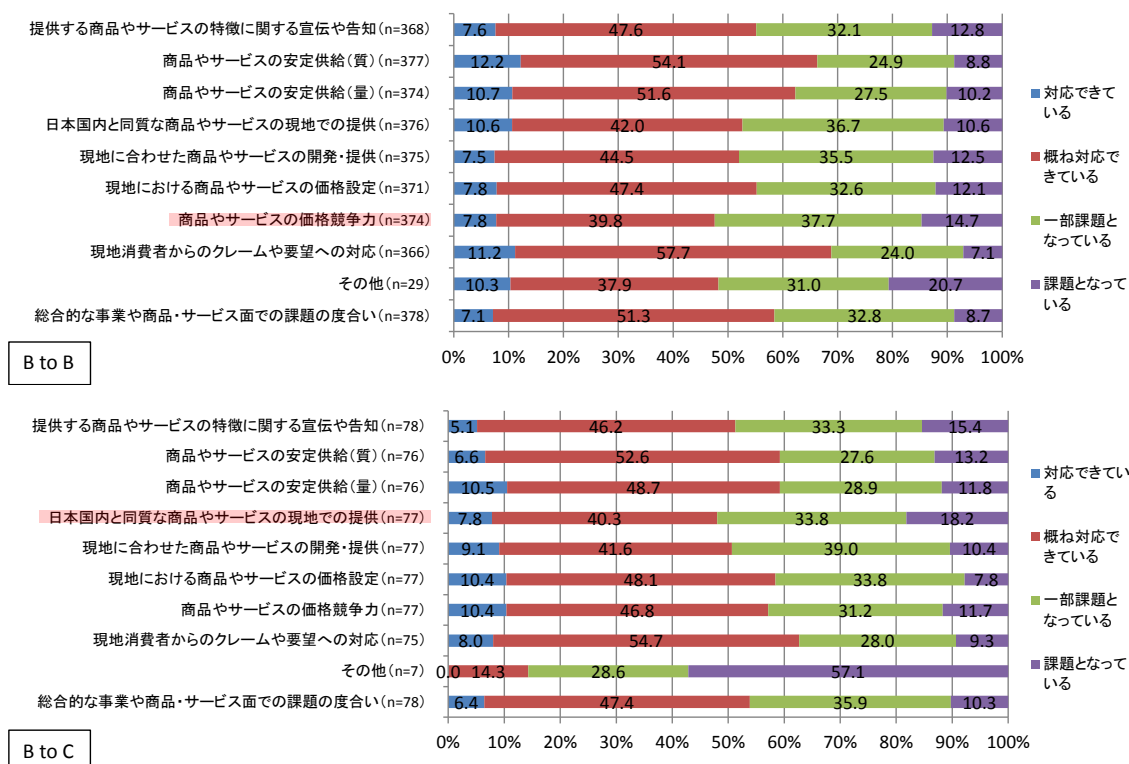


(13) 商品・サービス面における課題

商品・サービス面における課題については、両業種共に概ね対応できている割合が半数を超えているものの、B to B 業種では「商品やサービスの価格競争力」（52.4%）を課題と捉えている企業の割合が多い。また、B to C 業種では「日本国内と同質な商品やサービスの現地での提供」（52.0%）を課題としている企業が過半数を超える。

B to B 業種と B to C 業種それぞれにおいて、異なる課題を抱えていることがわかる。

図表 V-2-14 業種区分別の商品・サービス面における課題



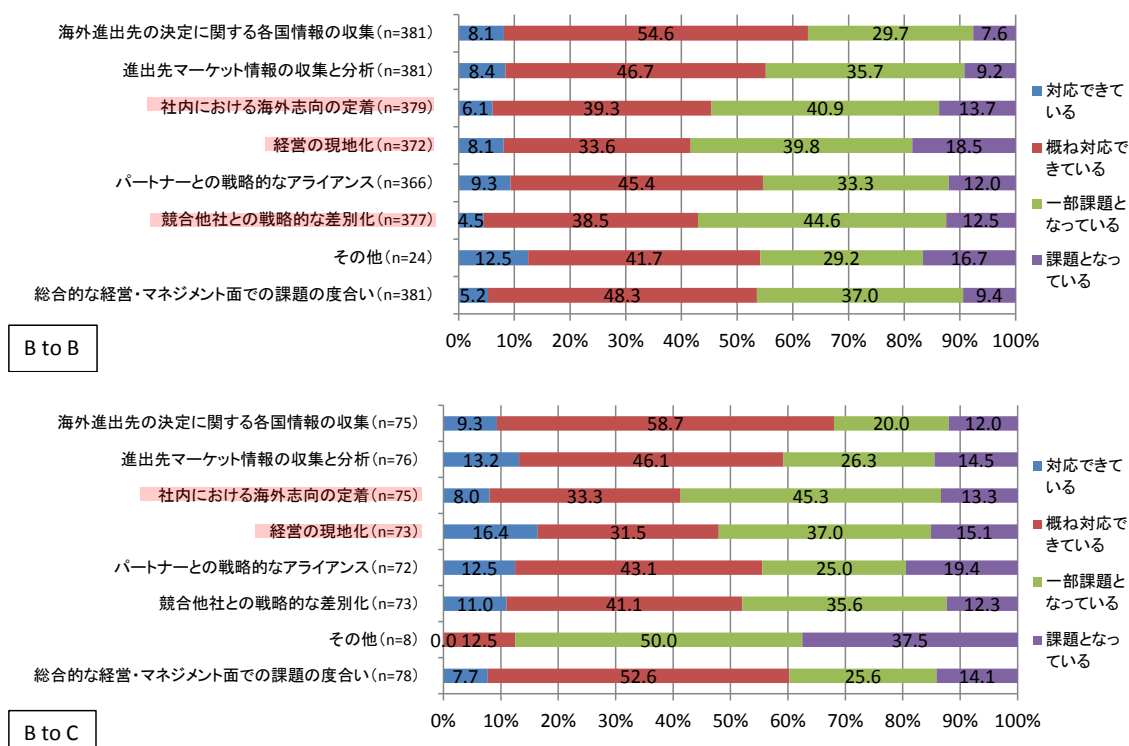
※ハイライトされた項目は、「一部課題となっている」および「課題となっている」の合算が50%以上

(14) 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は、両業種において「社内における海外志向の定着」（B to B 業種：54.6%、B to C 業種：58.3%）ならびに「経営の現地化」（B to B 業種：58.3%、B to C 業種：52.1%）が上位となっており、経営・マネジメント面における課題については両業種間で同様の課題傾向が見られる。

また B to B 業種については、「競合他社との戦略的な差別化」（57.1%）を課題とする割合が高い。これは、「卸業」や「運輸業・郵便業」といった比較的標準化された業種が回答企業の半数以上を占めていることが背景にあると推察される。

図表 V-2-15 業種区分別の経営・マネジメント面における課題

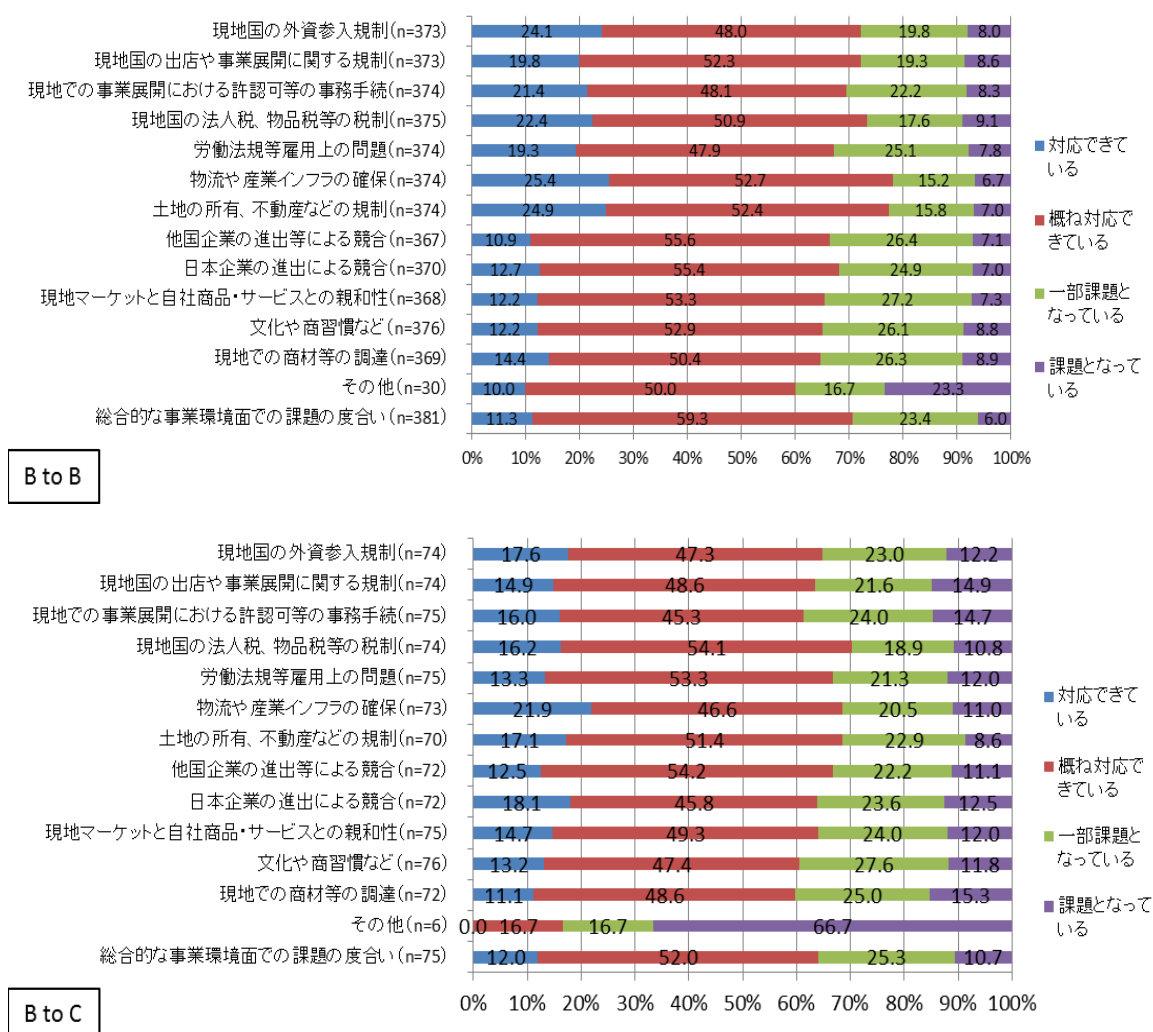


※ハイライトされた項目は、「一部課題となっている」および「課題となっている」の合算が50%以上

(15) 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は、両業種とも対応できている割合が総じて高い。「総合的な事業環境面での課題の度合い」を見ると、対応できている割合はB to B業種で70.6%、B to C業種で64.0%、と双方で高い水準となっている。

図表V-2-16 業種区分別の事業環境面における課題



3. 大・中小企業分類による比較分析

回答企業を中小企業基本法に基づき「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】

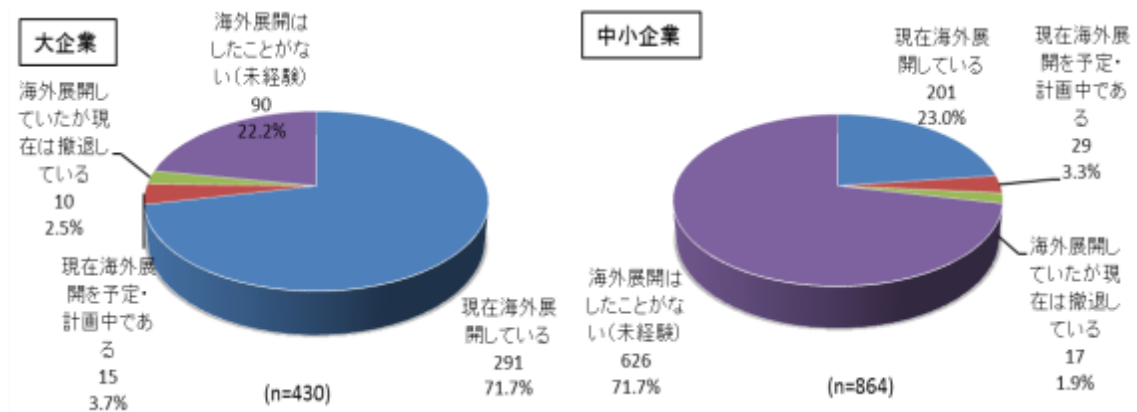
- 大企業においては、中小企業に比べ海外進出している企業の比率が高く、また海外進出も先行して行われてきた。そのため、大企業のほうが「事業展開期」にある割合が高く、事業の状況も「計画を達成している」割合が高い。＜P.76,79-80＞
- 中小企業は 2000 年以降で海外進出が増加しており、特に直近数年間での海外進出状況は目覚ましいものがある。このことから、中小企業の海外展開は今後更に加速していくことが見込まれる。＜P.77＞
- 各課題への対応状況は企業規模間で差異が見られる。大企業では、「現地事業を任せられる現地人材の確保」や「経営の現地化」といった、現地事業展開上の課題が多いのに対し、中小企業においては、「提供する商品やサービスの特徴に関する宣伝や告知」や「商品やサービスの価格競争力」といった限られた投資額や企業としてのスケールメリットが活かせないために抱える課題が多い。＜P.83-87＞

	大企業		中小企業	
	構成比 (%)	件数	構成比 (%)	件数
建設業	5.7	23	3.4	30
情報通信業	8.9	36	7.4	65
運輸業・郵便業	7.6	31	9.6	84
卸売業	24.6	100	33.1	289
小売業	12.8	52	7.3	64
金融業・保険業	5.2	21	0.1	1
不動産業・物品賃貸業	3.2	13	4.7	41
学術研究・専門技術サービス業	3.7	15	1.7	15
宿泊業	2.0	8	2.5	22
飲食サービス業	5.4	22	9.0	79
生活関連サービス業	1.0	4	2.5	22
教育・学習支援業	0.5	2	0.3	3
医療・福祉	2.2	9	4.1	36
その他サービス業	17.2	70	14.0	122
合計	100.0	406	100.0	873

(1) 海外進出状況

企業規模別の海外進出状況を見ると、大企業では71.7%が「現在海外展開している」と回答している。一方、中小企業においては「現在海外展開している」と回答した企業は全体の23.0%にとどまり、「海外展開はしたことがない（未経験）」企業が71.7%と大半を占めた。

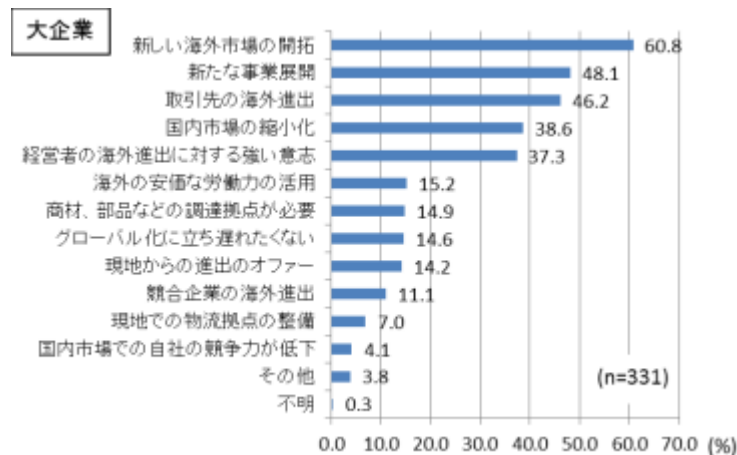
図表 V-3-1 大・中小企業分類別の海外進出状況

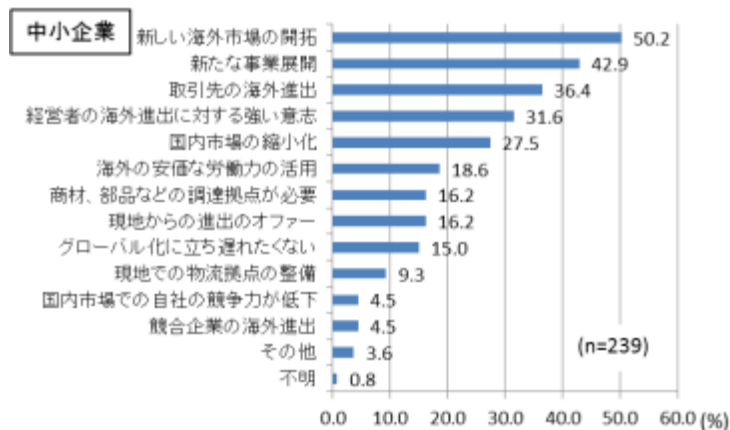


(2) 海外進出の理由（複数回答）

海外進出の理由に関しては、企業規模間で項目の順位に大きな差異は見られない。大・中小企業共に「新しい海外市場の開拓」「新たな事業展開」の2項目が上位に挙がっており、企業規模に関わらず我が国サービス産業は海外での新たなビジネスチャンスを探求している様子がうかがえる。

図表 V-3-2 大・中小企業分類別の海外進出の理由



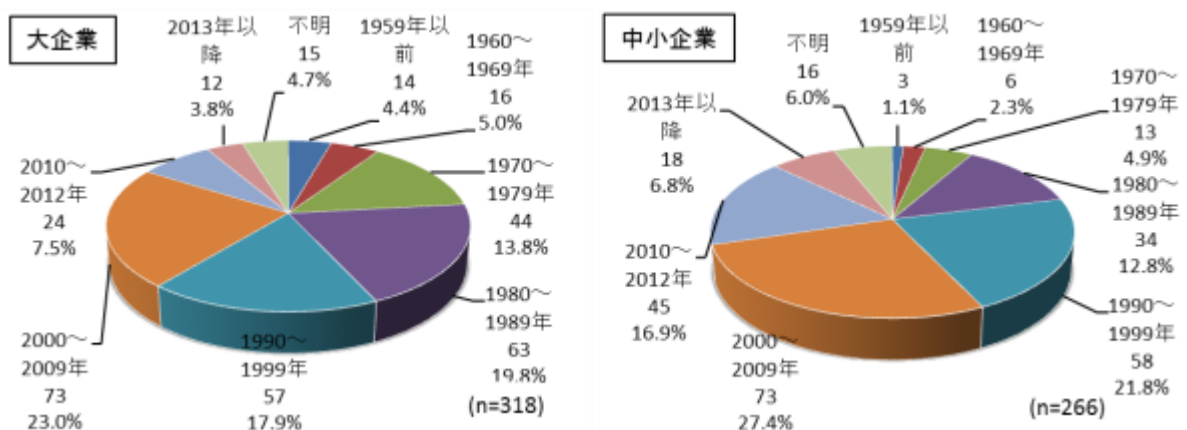


(3) 海外進出した時期（予定・計画・撤退を含む）

海外進出した時期を見ると、大企業は約 6 割が 2000 年以前に海外進出を開始しており、一方、中小企業は 2000 年に入ってから海外進出が 5 割以上（今後の進出予定を含む）を占める。特に 2010 年から 2012 年での中小企業の海外進出割合は 16.9%であり、大企業における同期間の割合（7.5%）に比べて約 10 ポイント高い結果となった。

この結果から、企業規模別では一般的に企業体力のある大企業が先行して海外進出を進めてきたが、近年では中小企業も海外進出の動きを見せ始めていることが読み取れる。

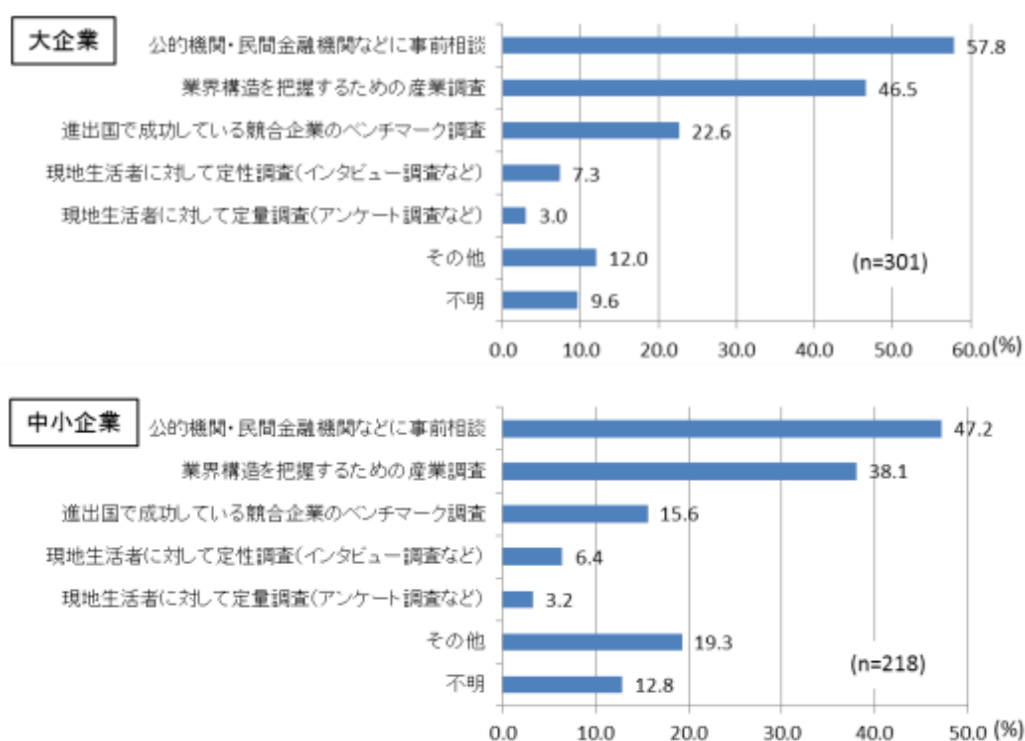
図表 V-3-3 大・中小企業別の海外進出した時期（予定・計画・撤退を含む）



(4) 進出・展開を進める際に実施した方策（複数回答）

海外進出・展開を進める際に実施した方策については、企業規模間で項目の順位に差異は見られない。ただし、「公的機関・民間金融機関などに事前相談」「業界構造を把握するための産業調査」「進出国で成功している競合企業のベンチマーク調査」の3項目においては、大企業のほうが中小企業より実施している割合がそれぞれ7～10ポイント高かった。海外進出・展開を進めるにあたっては、大企業のほうが各種機関への相談や市場調査を中小企業よりも積極的に実施していることが示唆された。

図表V-3-4 大・中小企業別の実施した方策（複数回答）

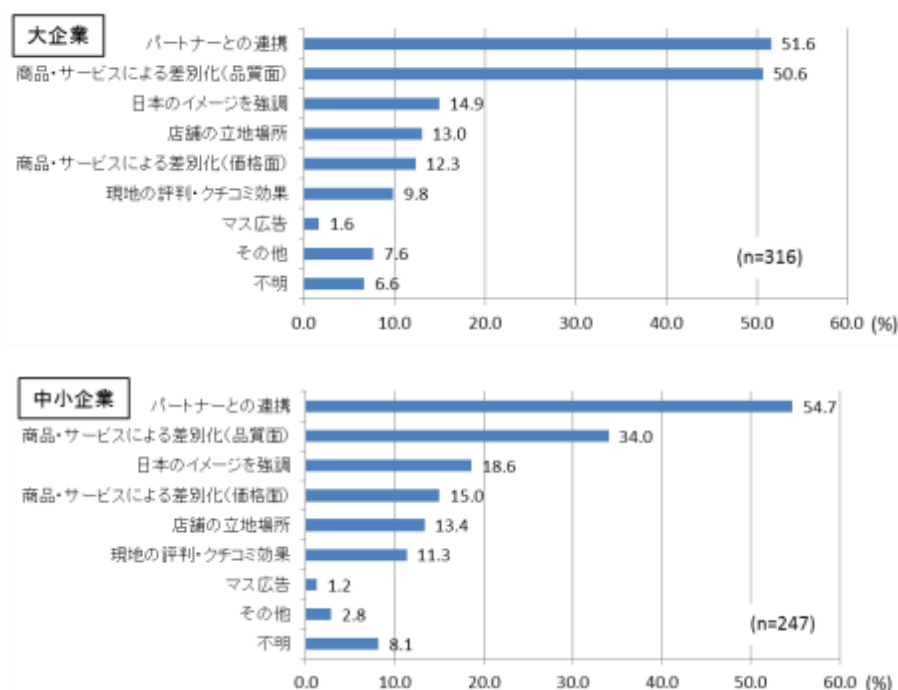


(5) 進出の際に採用した戦略や手法（複数回答）

進出の際に採用した戦略や手法については、大・中小企業共に「パートナーとの連携」「商品・サービスによる差別化（品質面）」が上位に挙がり、他の項目と大きな差をつけている。企業規模に関わらず、海外進出に際してはパートナー企業と連携を図り、現地の文化や商習慣に即したビジネスの展開を志向する企業の姿が見えてくる。

「商品・サービスによる差別化（品質面）」については、両企業規模区分で高い回答率を得ているが、大企業のほうが50.6%と中小企業より約16ポイント高かった。

図表V-3-5 大・中小企業別の進出の際に採用した戦略や手法（複数回答）

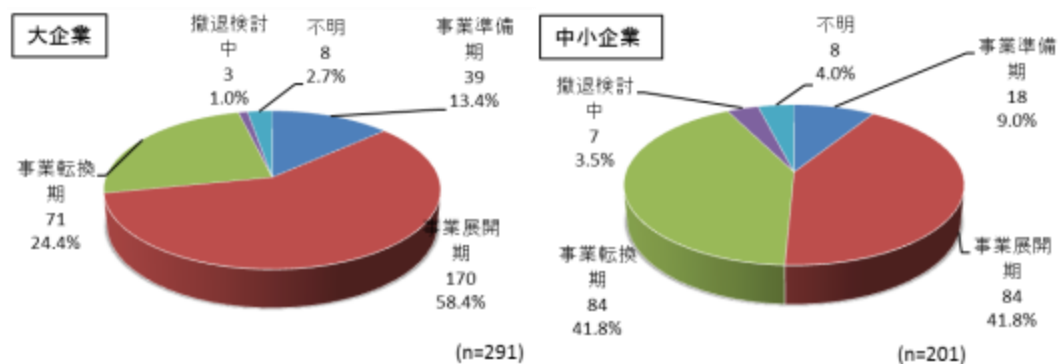


(6) 事業の現状

企業規模別に海外事業の現状についてたずねたところ、大企業は 58.4%が「事業展開期」と回答し、「事業展開期」にある大企業は 24.4%であった。一方、中小企業では、「事業展開期」「事業転換期」が共に 41.8%の結果となった。

「(3) 海外進出した時期（予定・計画・撤退を含む）」で示した通り、中小企業については近年での進出が増加しており、特に直近数年間で海外展開の加速が顕著である。故に、進出してからの期間が浅くまだ現地事業が本格的に展開できていない企業が中小企業には多く、結果として「事業転換期」にある企業の割合が高くなっていると考察される。

図表V-3-6 大・中小企業別の事業の現状

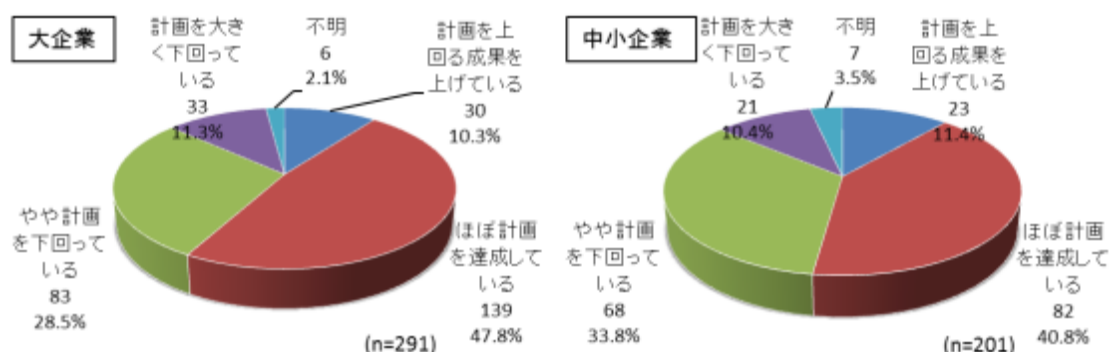


(7) 事業の状況

海外事業の状況について「計画を上回る成果を上げている」と「ほぼ計画を達成している」の合計値は、大企業で 58.1%、中小企業で 52.2%となった。企業規模間で約 6 %の差異はあるものの、いずれの区分においても比較的順調に現地事業の展開がなされていることがうかがえる。

大企業のほうが計画を達成している割合が高いが、これは進出が先行して取り組まれてきたことに起因するとみられる。

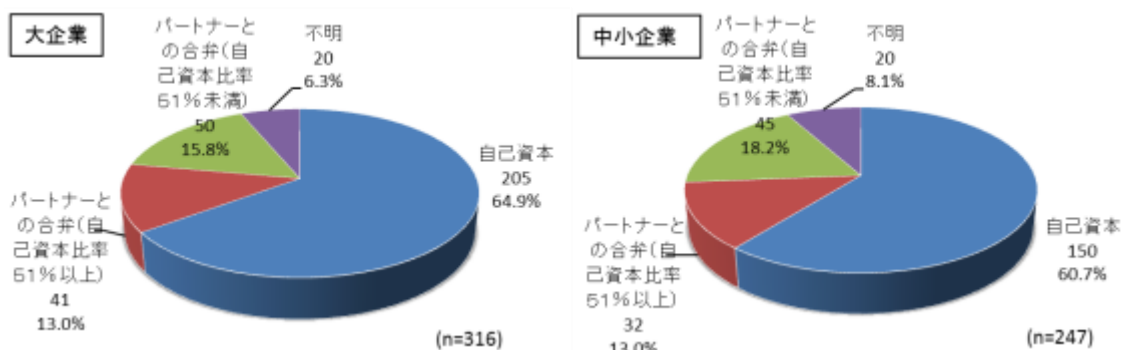
図表 V-3-7 大・中小企業別の事業の状況



(8) 投資の形態

投資の形態については、「自己資本」の割合が大企業で 64.9%、中小企業で 60.7%といずれの区分でも「自己資本」が大半を占めている。その他の投資形態についても区分間で大きな差はなく、同様の傾向を示している。

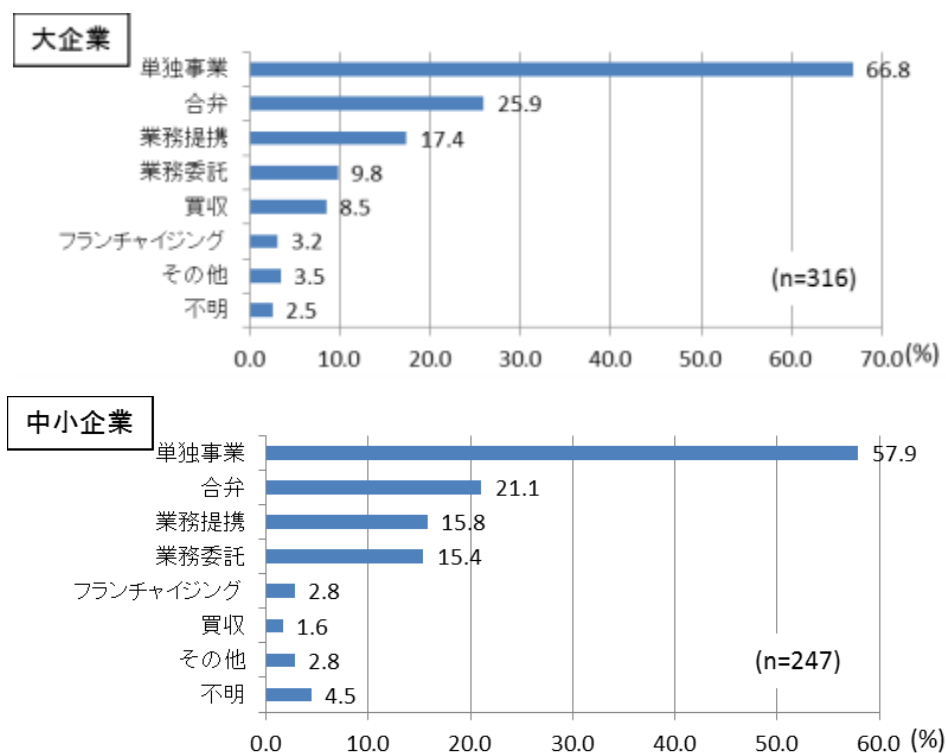
図表 V-3-8 大・中小企業別の投資の形態



(9) 現地への参入方法（複数回答）

現地への参入方法については、両企業規模区分において「単独事業」が主流となっている。区分間の差としては、大企業では、買収の割合が中小企業より約 7 ポイント高く、中小企業では、業務委託の割合が大企業より約 6 ポイント高い。これらの違いは、大・中小企業間での投資額の大きさや企業体力等の差に基づくものと考えられる。

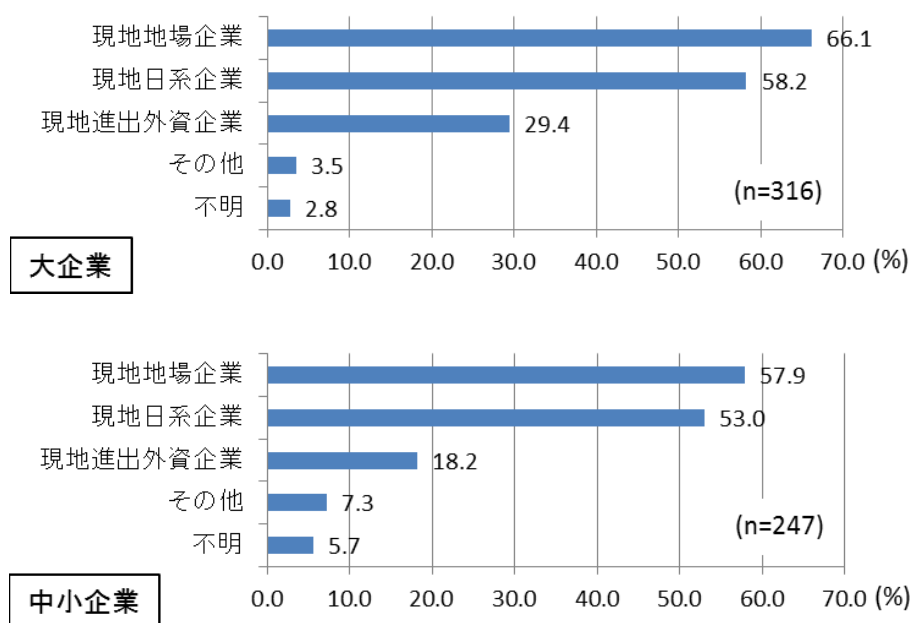
図表 V-3-9 大・中小企業別の現地への参入方法（複数回答）



(10) 重視している国での競合企業（複数回答）

重視している国での競合企業については、いずれの区分においても「現地地場企業」および「現地日系企業」が過半数の回答企業より回答を集めている。区分間の差としては、「現地地場企業」「現地日系企業」「現地に進出したその他外資企業」の3項目共に、大企業のほうが中小企業より約5～10ポイント高い結果となった。

図表V-3-10 大・中小企業別の重視している国での競合企業（複数回答）

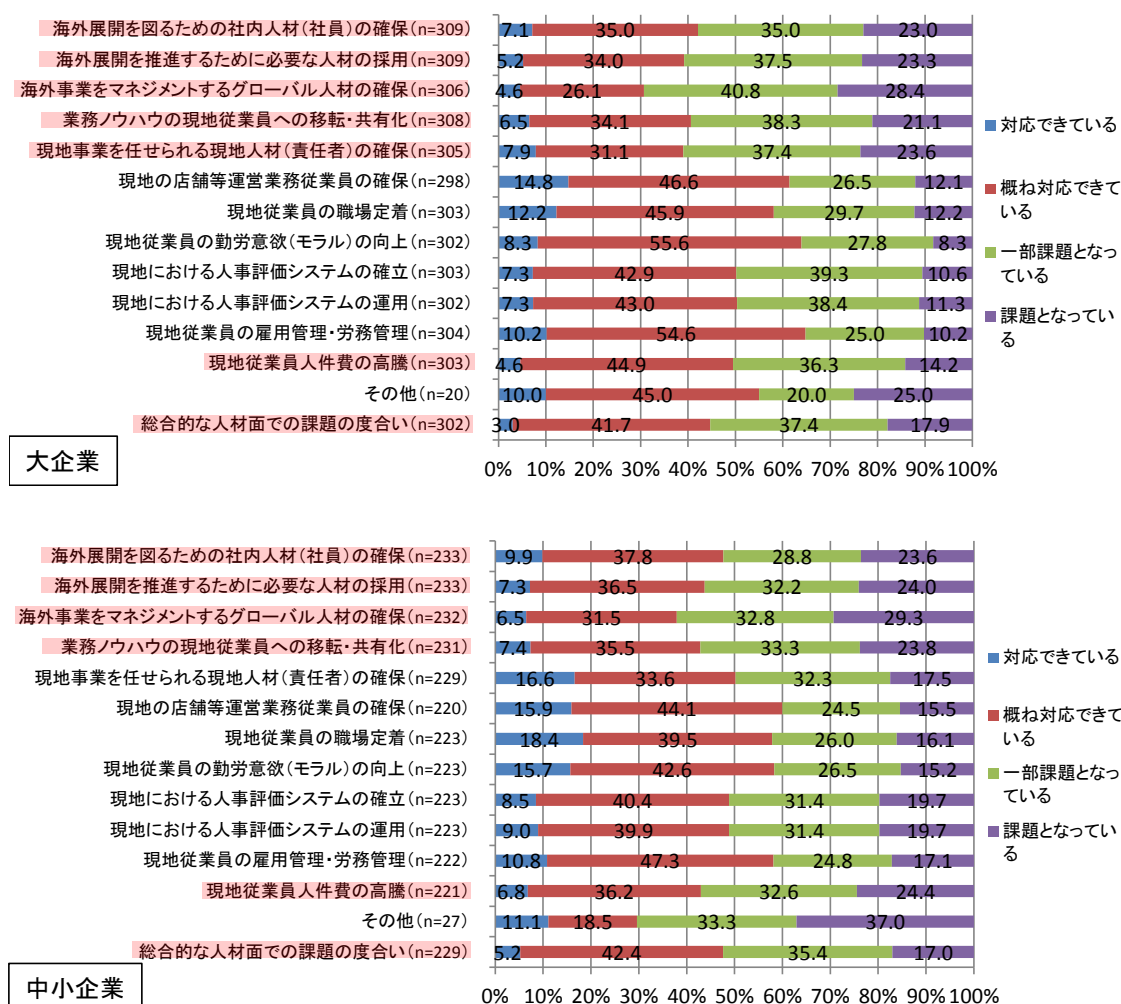


(11) 人材面における課題

企業規模別の人材面における課題を見ると、両企業規模区分共に課題となっている項目は概ね共通しており、「海外事業をマネジメントするグローバル人材の確保」「海外展開を推進するために必要な人材の採用」「業務ノウハウの現地従業員への移転・共有化」が上位に挙がっている。

企業規模間での差としては、大企業は多くの項目において中小企業より「課題となっている」と「一部課題となっている」の合算値が高い。特に「現地事業を任せられる現地人材（責任者）の確保」は、現地展開が先行している大企業のほうが11.2%高く、中小企業と顕著な差を見せている。

図表V-3-11 大・中小企業別の人材面における課題



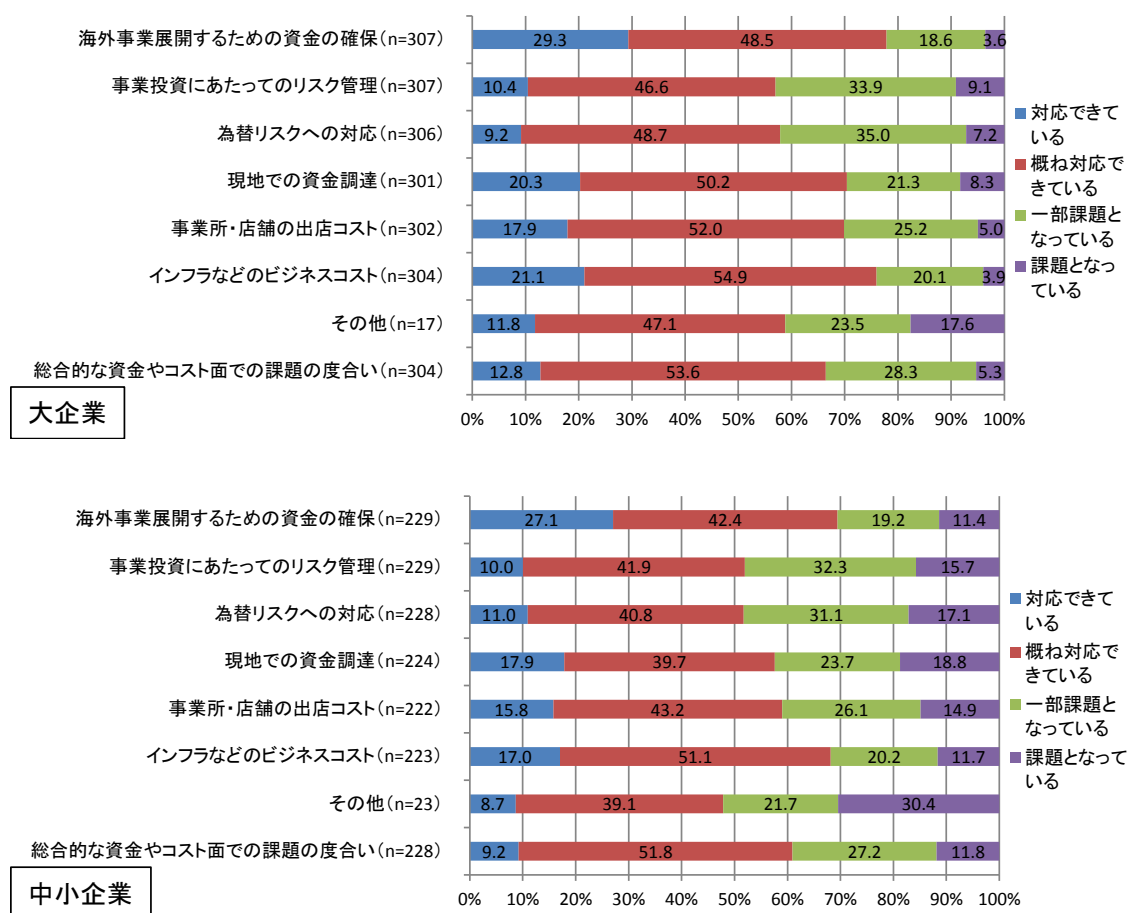
※ハイライトされた項目は、「一部課題となっている」および「課題となっている」の合算が50%以上

(12) 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、「海外事業展開するための資金の確保」は両企業規模区分共に概ね対応できている状況がうかがえる。

各課題項目を相対的に見ると、「事業投資にあたってのリスク管理」と「為替リスクへの対応」が資金・コスト面での課題となっている。

図表 V-3-12 大・中小企業別の資金・コスト面における課題



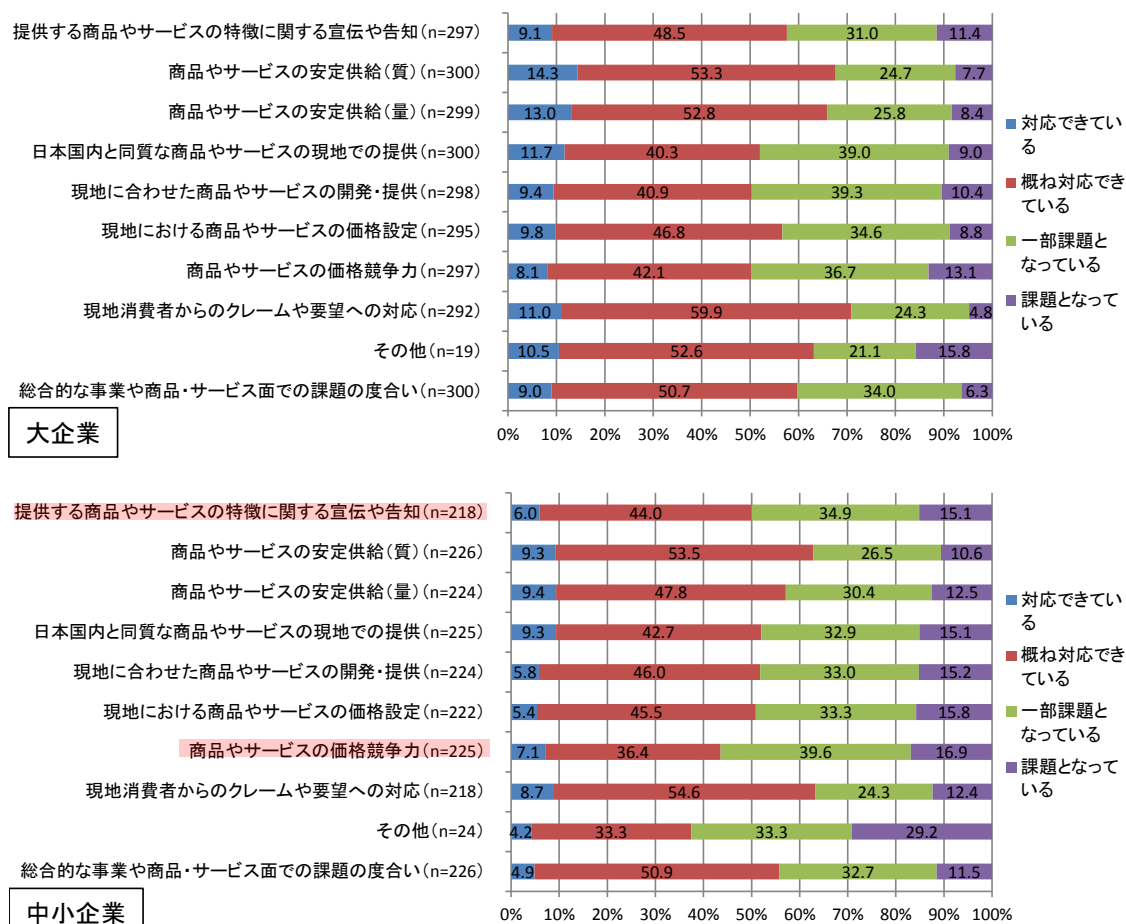
(13) 商品・サービス面における課題

商品・サービス面での課題については、「提供する商品やサービスの特徴に関する宣伝や告知」「現地における商品やサービスの価格設定」「商品やサービスの価格競争力」の3項目で企業規模間の差が出ている。

「提供する商品やサービスの特徴に関する宣伝や告知」は中小企業のほうが、課題としている割合が約8ポイント高く、これは企業規模の違いによる広告宣伝費の差が背景にあると考察される。

「現地における商品やサービスの価格設定」「商品やサービスの価格競争力」については中小企業のほうがそれぞれ5ポイント以上課題としている割合が高い。中小企業であるが故、製品・サービスの現地展開において企業のスケールメリットが発揮できないために当該課題を抱える企業が多い可能性が考えられる。

図表V-3-13 大・中小企業別の商品・サービス面における課題



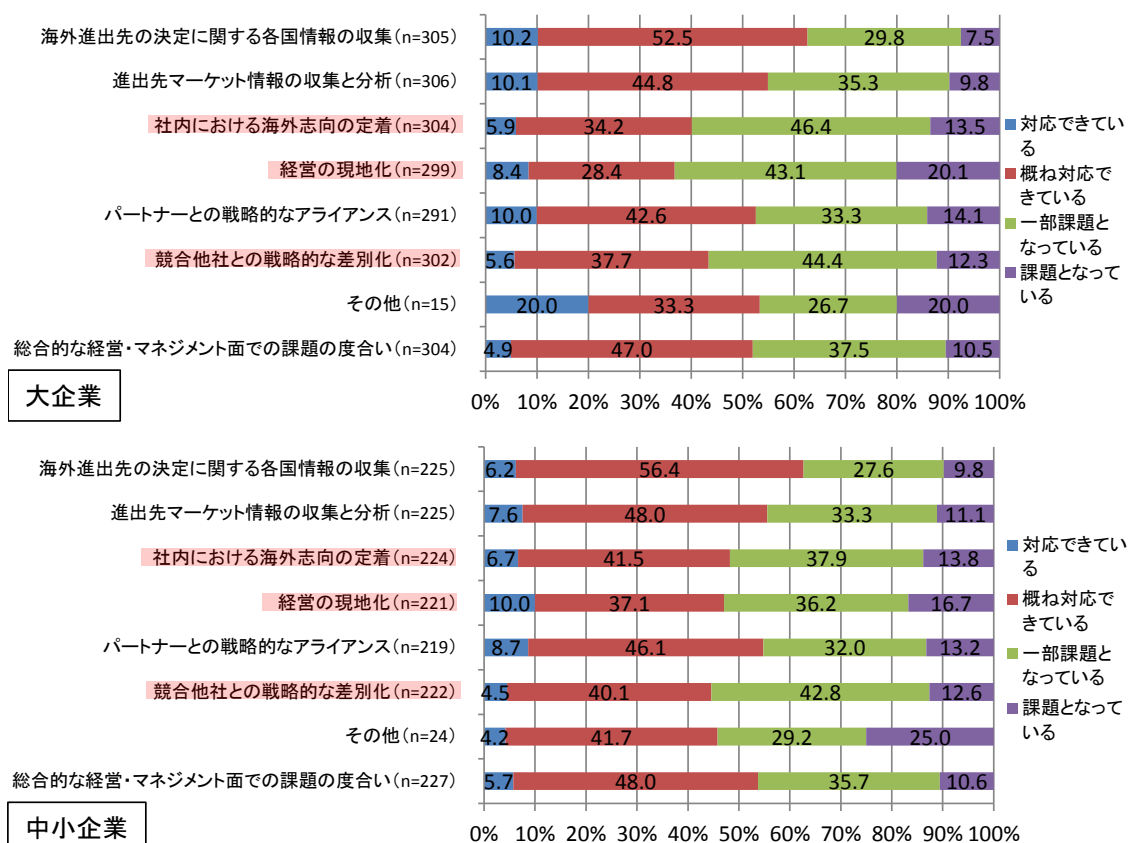
※ハイライトされた項目は、「一部課題となっている」および「課題となっている」の合算が50%以上

(14) 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は、両企業規模区分において「経営の現地化」「社内における海外志向の定着」「競合他社との戦略的な差別化」の3項目が上位に挙げられた。

企業規模間での差については、大企業は多くの項目において中小企業より「課題となっている」と「一部課題となっている」の合算値が高い。特に「経営の現地化」については、大企業は中小企業より10%以上課題となっている割合が高い。

図表V-3-14 大・中小企業別の経営・マネジメント面における課題



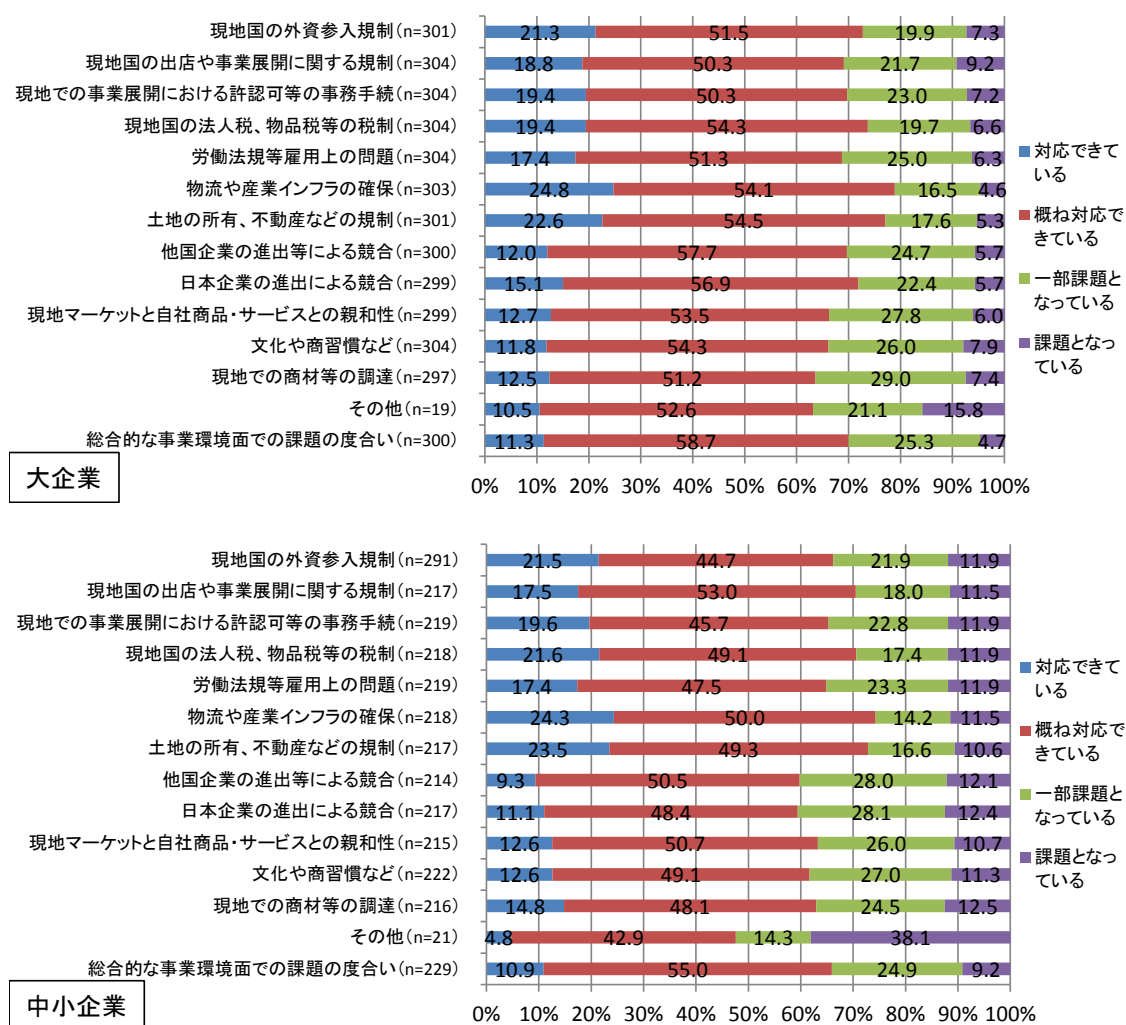
※ハイライトされた項目は、「一部課題となっている」および「課題となっている」の合算が50%以上

(15) 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、大企業においては特に目立った課題はないが、中小企業においては「他国企業の進出等による競合」「日本企業の進出による競合」の2項目が課題の上位に挙がっており、両項目共に中小企業は大企業より10ポイント程度課題となっている割合が高い。

事業環境面の課題においては、中小企業は現地の各種法規制や商習慣の違いよりも同国市場における競合企業に苦慮していることが示唆された。

図表 V-3-15 大・中小企業別の事業環境面における課題



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」企業：問 12 「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」企業：問 12 「やや計画を下回っている」＋「計画を大きく下回っている」

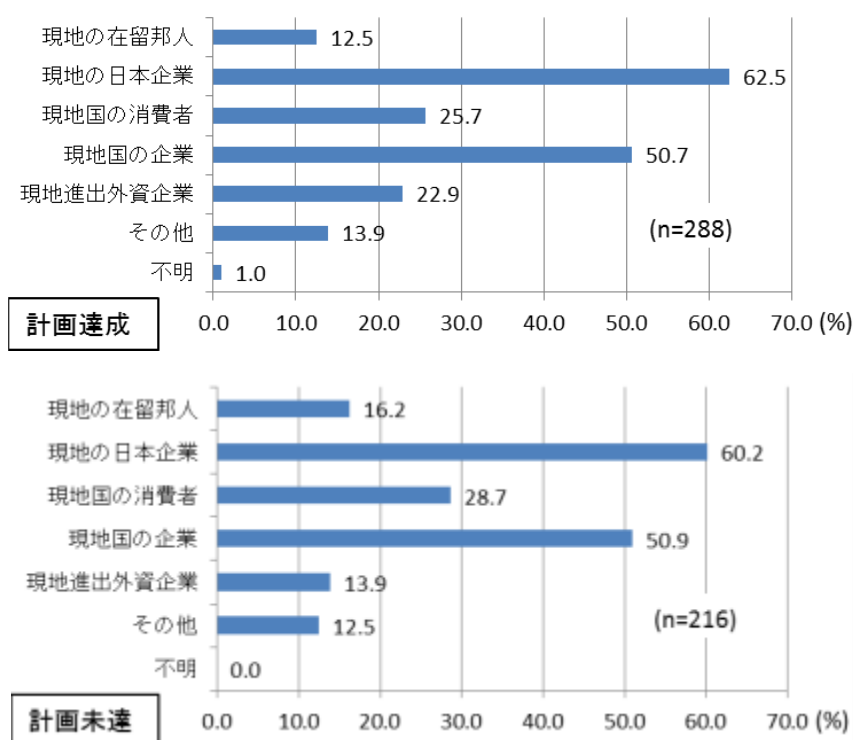
【分析結果のポイント】

- 計画達成状況に関わらず人材面での各課題は各企業にとって引き続き対応していくことが必要であり、加えて「計画未達」企業においては特に進出先に適した人事評価システムの構築ならびに運用についても対策が求められている。＜P.91＞
- 「計画未達」企業においては、「事業投資にあたってのリスク管理」を課題としている割合が過半数を超え、「計画達成」企業との比較でも 17.7%高い。「為替リスクへの対応」も 4 割を超えており、リスク管理・対応が課題として捉えられていることが見受けられる。＜P.92＞
- 経営・マネジメント面に関して、日本のサービス産業の企業の多くが計画達成状況に関わらず課題を抱えていることがうかがえる。＜P.94＞

(1) 対象顧客（複数回答）

「計画達成」企業と「計画未達」企業の対象顧客には、同様の傾向が見受けられる。項目別に違いを見ると、「現地進出外資企業」を顧客とする割合は「計画達成」企業（22.9%）のほうが「計画未達」企業（13.9%）より高い。また、「計画未達」企業のほうが「現地在留邦人」および「現地消費者」といった個人を対象顧客としている割合が若干高い結果となった。

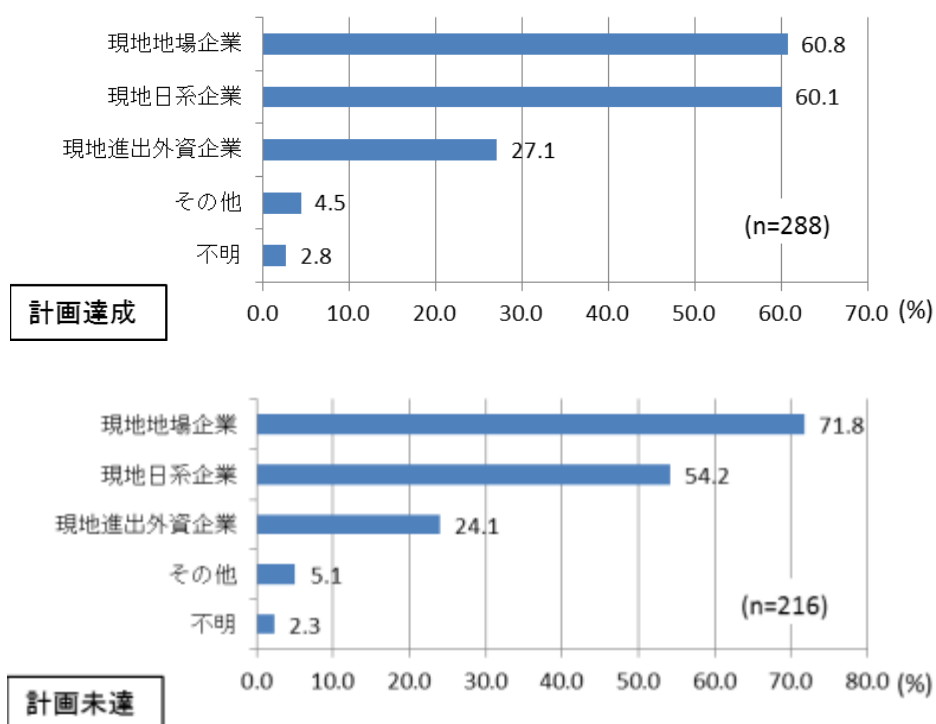
図表 V-4-1 計画達成度別の対象顧客



(2) 重視している国での競合企業

重視している国での競合企業については、共に「現地地場企業」および「現地日系企業」の割合が上位に入っている。「計画達成」企業ではその割合が6割でほぼ同数である反面、「計画未達」企業においては「現地地場企業」を競合とする割合が比較的高く、かつ「現地日系企業」を競合とする割合が低い。

図表 V-4-2 計画達成度別の重視している国での競合企業（複数回答）



(3) 人材面における課題

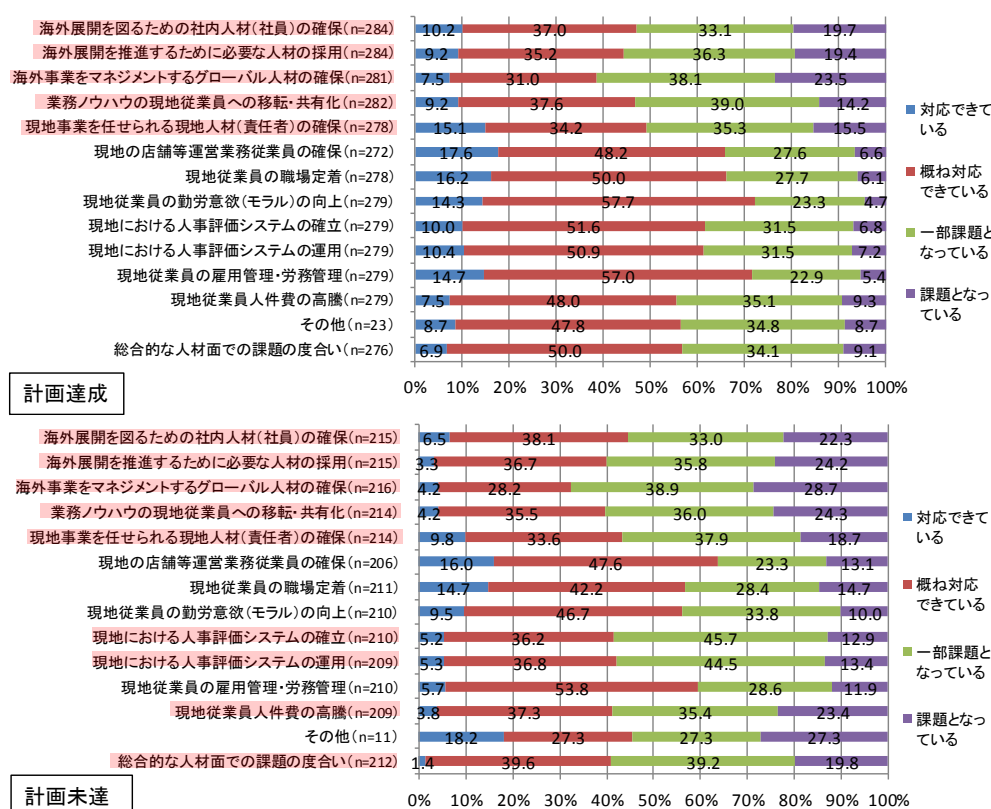
「計画達成」企業と「計画未達」企業の双方において、「海外展開を図るための社内人材（社員）の確保」「海外展開を推進するために必要な人材の採用」「海外事業をマネジメントするグローバル人材の確保」「業務ノウハウの現地従業員への移転・共有化」「現地事業を任せられる現地人材（責任者）の確保」が課題となっている割合が高い。

「計画未達」企業に注目すると、すべての項目において課題の度合は「計画達成」企業を上回っており、「総合的な人材面での課題の度合い」においては「計画未達」企業は「計画達成」企業より 15 ポイント高い結果となった。

特に「現地における人事評価システムの確立」（58.6%）「現地における人事評価システムの運用」（57.9%）の 2 項目は計画達成状況の間で大きな差が生じており、「計画未達」企業は「計画達成」企業に比べ、それぞれ 20 ポイント程度高い結果となっている。

上記より、計画達成状況に関わらず人材面での各課題は各企業にとって引き続き対応していくことが必要であり、加えて未達企業においては特に進出先に適した人事評価システムの構築および運用についても対策が求められていると言える。

図表 V-4-3 計画達成度別の人材面における課題



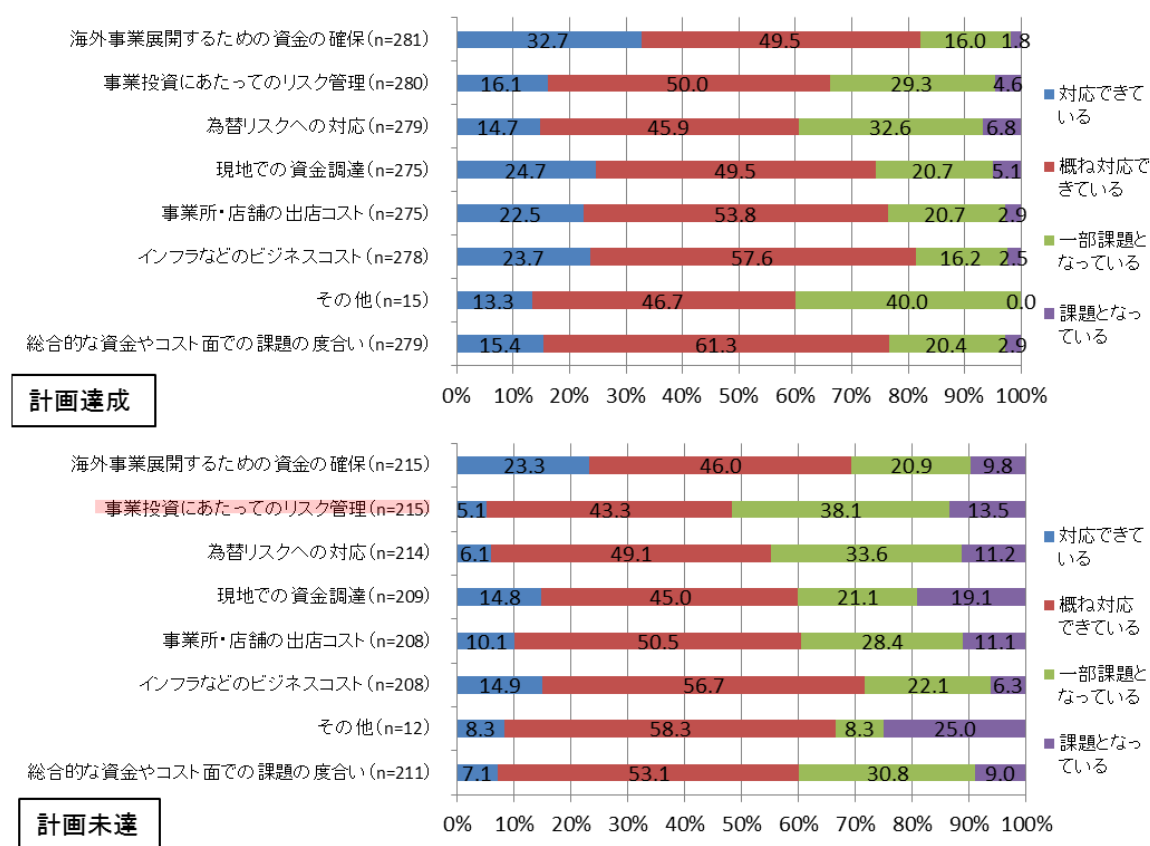
※ハイライトされた項目は、「一部課題となっている」および「課題となっている」の合算が 50%以上

(4) 資金・コスト面における課題

資金・コスト面については、「計画達成」企業では「為替リスクへの対応」が4割となっているものの、総じて課題の度合は低いと言える。

「計画未達」企業においては、「事業投資にあたってのリスク管理」を課題としている割合が過半数を超え、「計画達成」企業との比較でも17.7%高い。「為替リスクへの対応」も4割を超えており、リスク管理・対応が課題として捉えられていることが見受けられる。

図表V-4-4 計画達成度別の資金・コスト面における課題



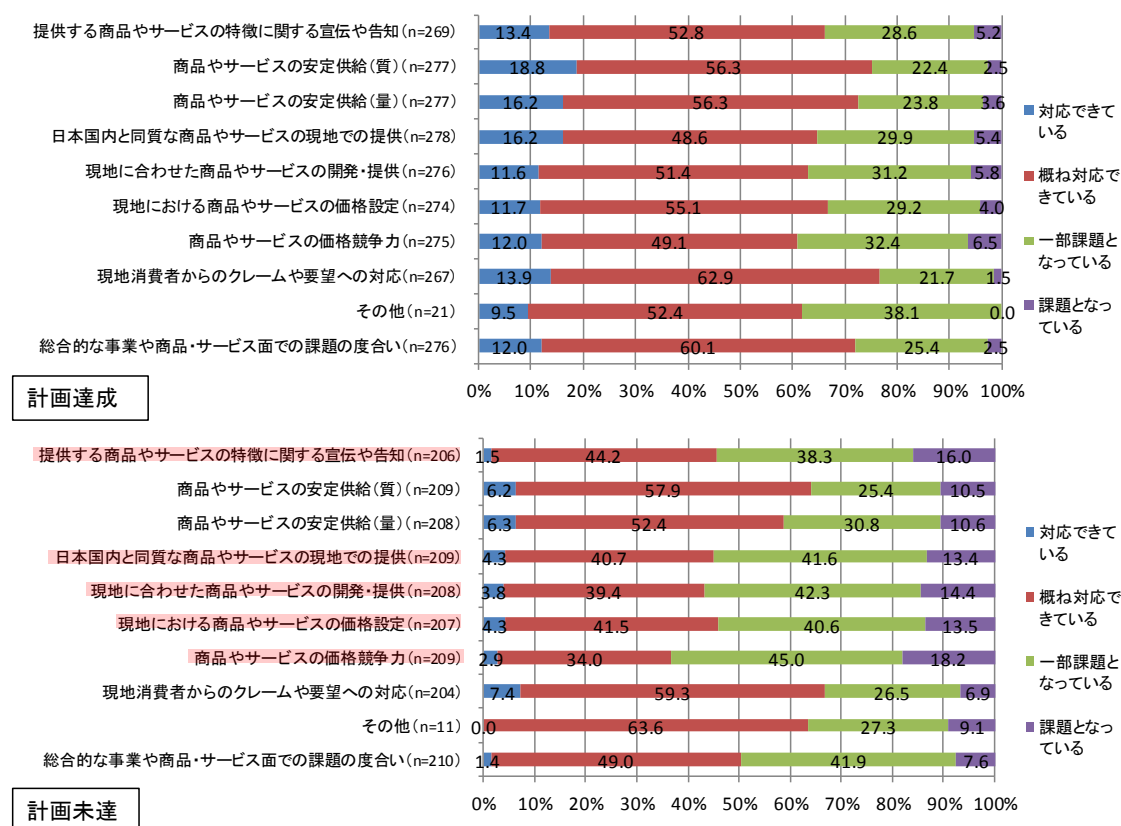
※ハイライトされた項目は、「一部課題となっている」および「課題となっている」の合算が50%以上

(5) 商品・サービス面における課題

商品・サービス面における課題としては、「計画達成」企業では各項目の課題のレベルは3～4割にとどまり、総じて目立った課題は見られない。

一方、「計画未達」企業を見ると、「提供する商品やサービスの特徴に関する宣伝や告知」「日本国内と同質な商品やサービスの現地での提供」「現地に合わせた商品やサービスの開発・提供」「現地における商品やサービスの価格設定」「商品やサービスの価格競争力」など多くの項目が5割を超えており、課題が散見される。現地におけるPR活動の難しさや現地にカスタマイズされた商品やサービスの開発・提供、ならびに現地市場における適切な価格の把握や価格競争力の維持の難しさがうかがえる。

図表 V-4-5 計画達成度別の商品・サービス面における課題



※ハイライトされた項目は、「一部課題となっている」および「課題となっている」の合算が50%以上

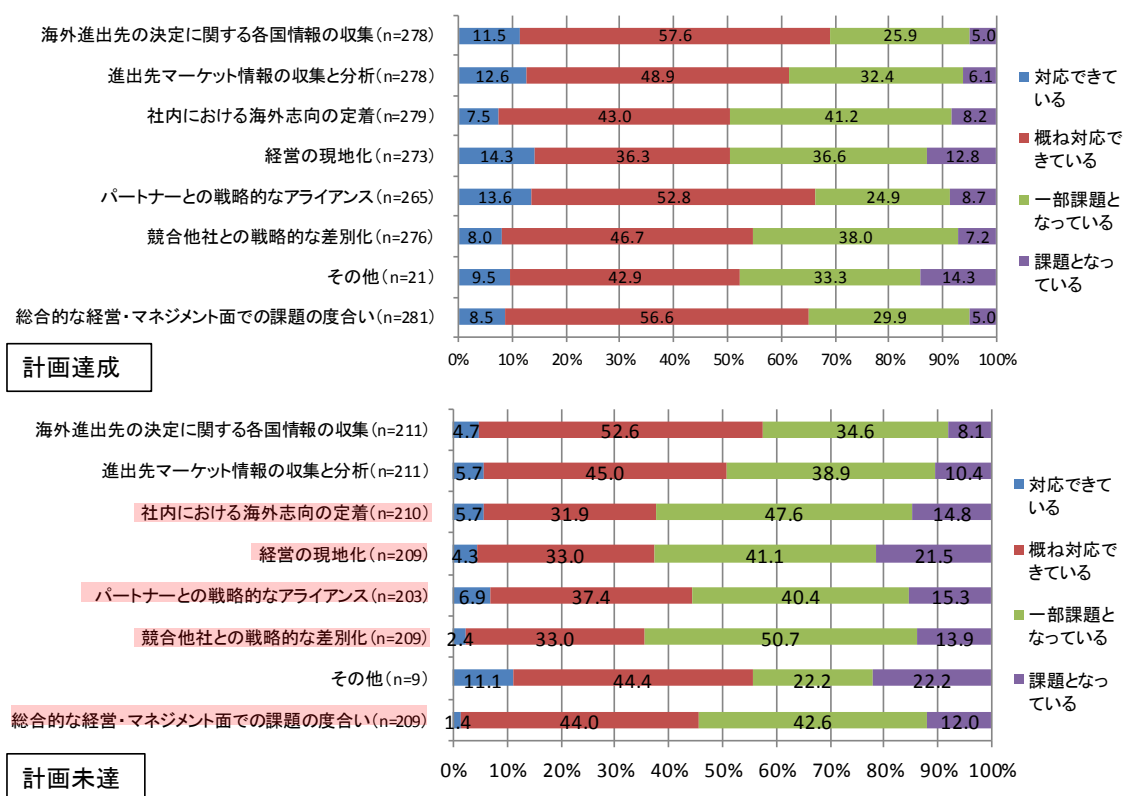
(6) 経営・マネジメント面における課題

経営・マネジメント面における課題については、「計画達成」企業でも課題の割合が比較的高い状況となっている。「社内における海外志向の定着」や「経営の現地化」についてはほぼ半数が課題に感じており、「競合他社との戦略的な差別化」についても4割強が課題と捉えている。

「計画未達」企業に注目すると、「社内における海外志向の定着」「経営の現地化」「パートナーとの戦略的なアライアンス」「競合他社との戦略的な差別化」が課題の上位に挙がる。

経営・マネジメント面に関して、日本のサービス産業の企業の多くが計画達成状況に関わらず課題を抱えていることがうかがえる。

図表V-4-6 計画達成度別の経営・マネジメント面における課題



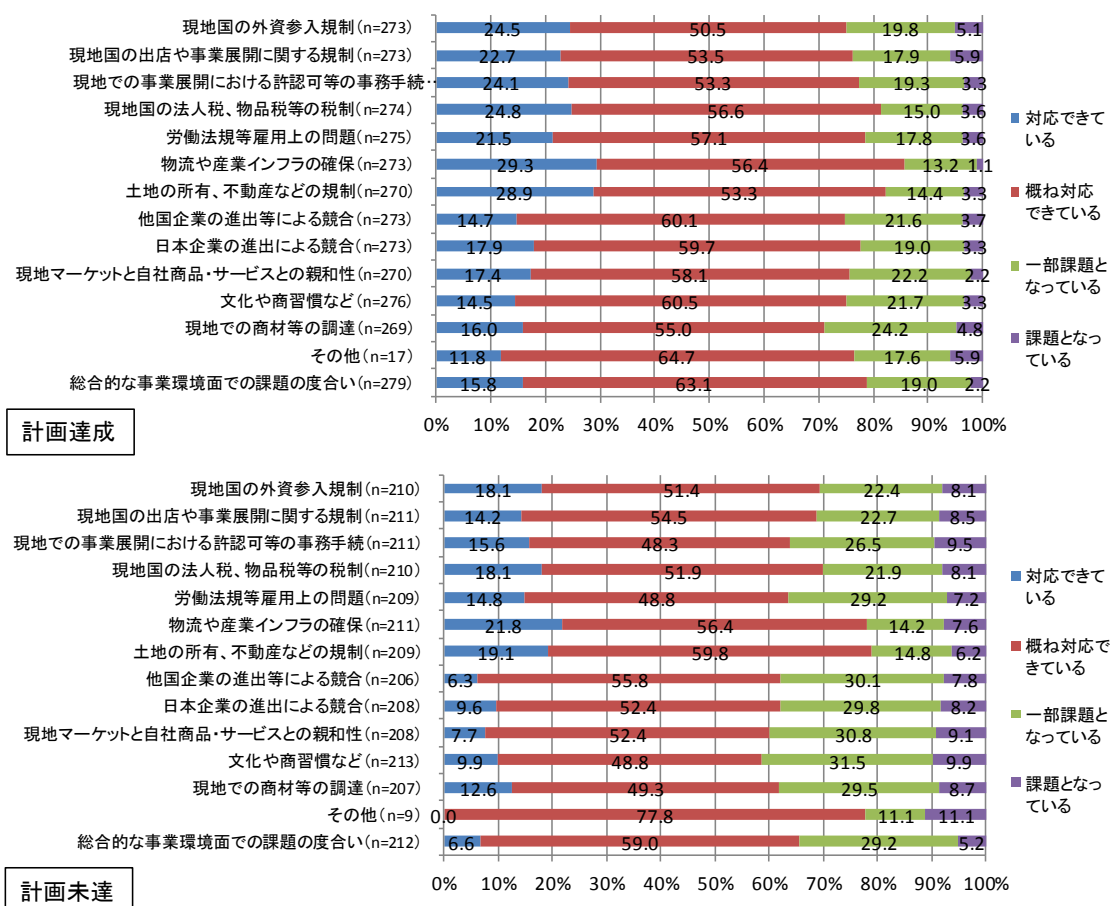
※ハイライトされた項目は、「一部課題となっている」および「課題となっている」の合算が50%以上

(7) 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は、「計画達成」企業については総じて課題と捉えている割合が2～3割であり、概ね対応できていることがわかる。

「計画未達」企業については、5割を超える企業が課題と捉えている項目はなかったものの、「文化や商習慣など」「現地マーケットと自社商品・サービスとの親和性」といった項目では4割程度が課題と捉えている。海外市場に進出するにあたり、現地特有の文化的背景や商習慣に対応することの重要性が示唆される。

図表 V-4-7 計画達成度別の事業・環境面における課題



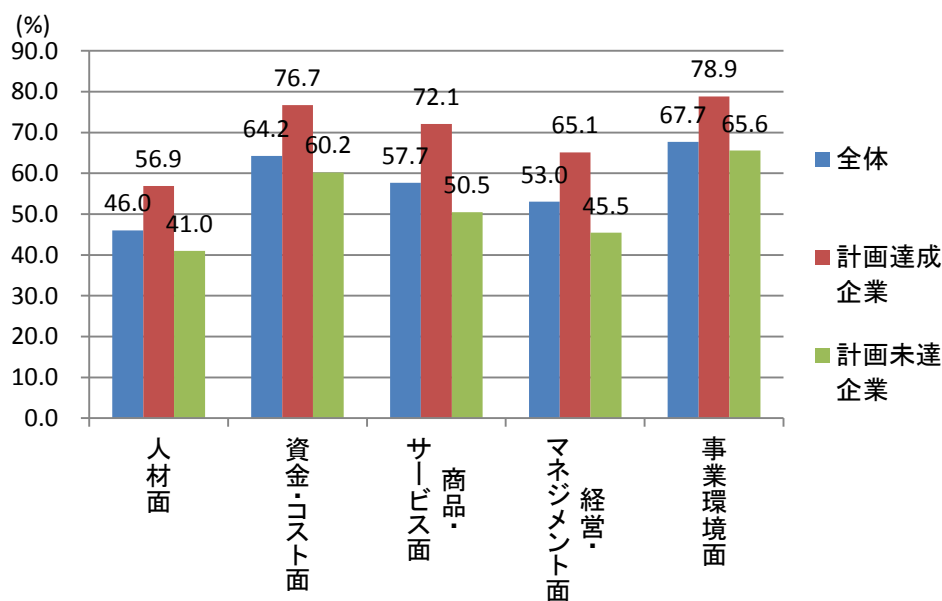
(8) 各課題への対応度

各分野別の課題における「総じて課題への対応度はいかがですか」という設問に対して、「対応できている」「概ね対応できている」を合計した回答比率を下表に示し、課題ごとの対応状況を示した。

図表 V-4-8 計画達成度別の各課題への対応度

(単位：%)

項目	人材面	資金・コスト面	商品・サービス面	経営・マネジメント面	事業環境面
全体	46.0	64.2	57.7	53.0	67.7
計画達成企業	56.9	76.7	72.1	65.1	78.9
計画未達企業	41.0	60.2	50.5	45.5	65.6



総合的な課題の度合いについては、「計画達成」企業が常に高い割合を示しているものの、「人材面」では6割に届いていない。全体でも5割に満たない結果となっており、「人材面」での課題の解決は、計画達成度に関わらず大きな課題であることが見て取れる。

また、「経営・マネジメント面」での課題を抱える企業が「計画未達」企業に多く、全体でも5割程度にとどまっている。日本のサービス産業がかかえる課題として、「人材」と「経営・マネジメント」は注目すべき領域であることがうかがえる。

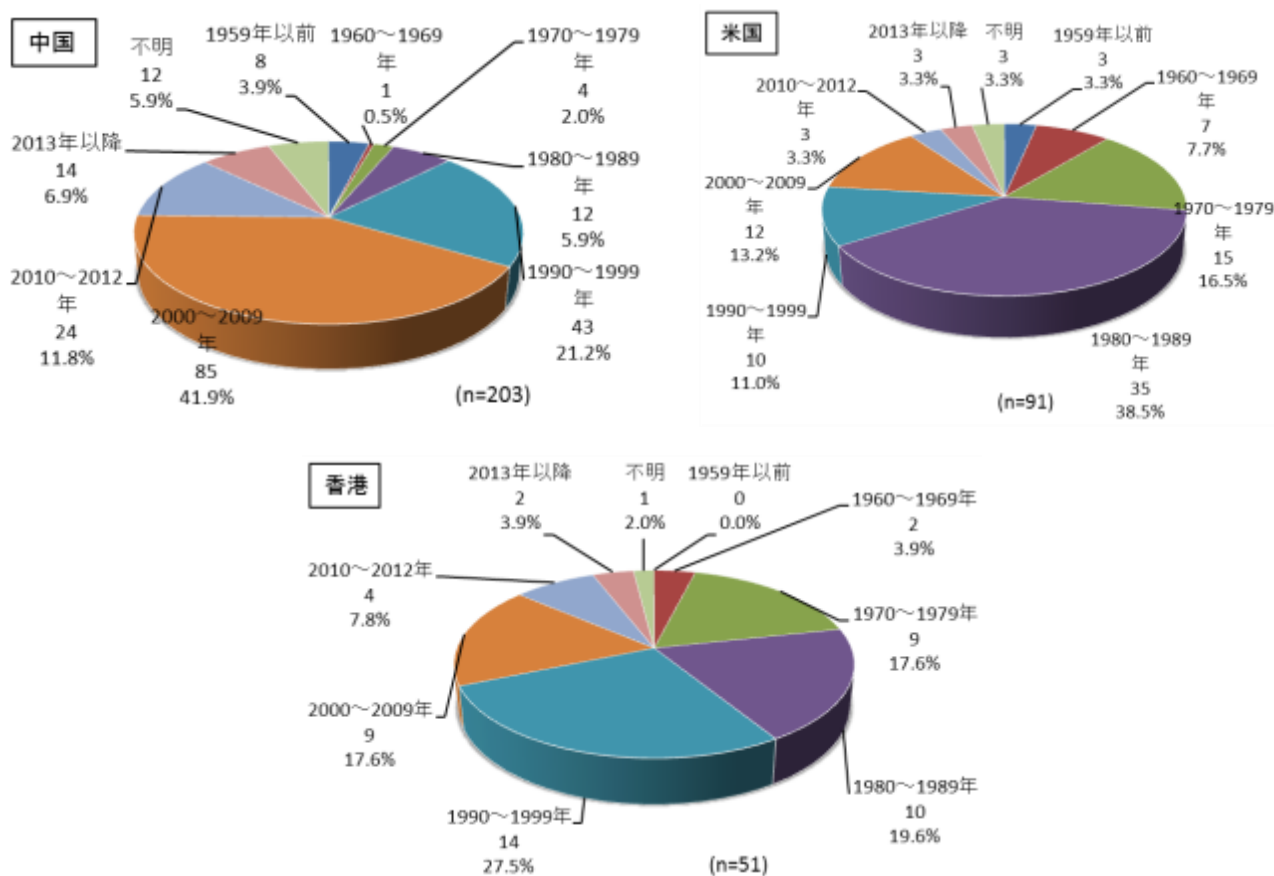
1990年以前の進出に着目すると、米国は66.0%の企業が1990年以前に進出しており、香港は同41.1%、中国においては同12.3%である。

これらのことから、我が国サービス産業の海外進出は、米国が最も早く、次いで香港、近年に中国への順で行われてきたことがわかる。

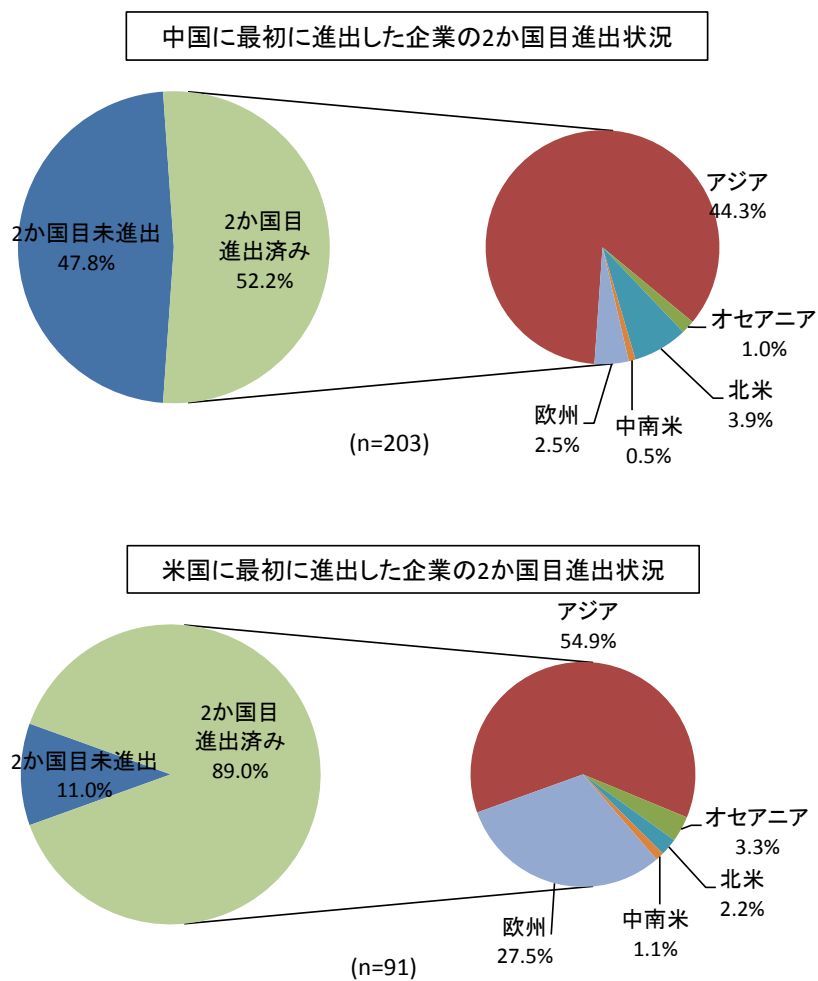
次に、中国および米国を最初の進出先とした企業の2か国目の進出状況（次頁「図表V-5-3 最初に進出した国別の2か国目進出状況」を参照）について見ると、中国に最初に進出した203社のうち106社（52.2%）が2か国目を回答している。一方、米国に最初に進出した91社のうち2か国目を回答した企業は81社（89.0%）となっており、米国に最初に進出した企業のほうが2か国目に進出する割合が高いことがわかる。

中国に最初に進出後、2か国目を回答した106社については、その8割強がいずれかのアジア諸国を2か国目の進出先としている。また米国に最初に進出した91社においても6割以上がアジア諸国のいずれかを2か国目の進出先としており、この結果からも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。

図表V-5-2 上位進出国別の進出時期



図表 V-5-3 最初に進出した国別の2か国目進出状況



VI. 相関分析

本調査では、サービス産業の日本企業が抱えている課題を、「人材面」「資金やコスト面」「事業や商品・サービス面」「経営・マネジメント面」「事業環境面」といった 5 つの視点に基づいて測定した。

各課題は、課題全体の対応状況と、それに関連すると考えられる個別項目により構成されている。それぞれの個別項目および課題全体の相関の度合いを測ることで、課題レベルの低減につながるであろう個別項目の抽出を目的とした。

分析の対象となる区分は、以下のとおりである。

1. 全回収企業に対する分析
2. B to B 企業に対する分析
3. B to C 企業に対する分析
4. 卸売業の企業に対する分析
5. 卸売業を除く全業種の企業に対する分析
6. 中国進出企業に対する分析

【分析結果のポイント】

全回答企業を分析対象として事業達成度と相関が高い課題を見ると、1 位が「商品・サービス面での課題全体」であった。「商品・サービス面での課題全体」は、個別課題である「現地に合わせた商品・サービスの供給」「現地における商品・サービスの価格設定」と強く関連している。商品・サービスの適切なローカライズが、事業達成への重要なポイントとなっていることが示唆される。およそ同様の結果が「B to B 企業」「卸売業を除く全業種」にも言える。

「B to C 企業」を分析対象として事業達成度と相関が高い課題を見ると、1 位が「資金やコスト面での課題全体」であり、2 位は「商品・サービス面での課題全体」であった。「資金やコスト面での課題全体」は、個別課題である「出店コスト」「現地での資金調達」と強く関連している。現地消費者向けに適切にローカライズされた商品・サービスの提供はもちろん重要であるが、それにも増して、消費者との接点である店舗を所有・維持していくことが事業達成への重要なポイントとなっていることが示唆される。

「卸売業」を分析対象として事業達成度と相関が高い課題を見ると、1位が「人材面での課題全体」であった。「人材面での課題全体」は、個別課題である「現地従業員の管理」「現地人事評価システムの運用」と強く関連している。人材の管理・育成に関するマネジメント、仕組みづくりが事業達成への重要なポイントとなっていることが示唆される。

「中国進出企業」を分析対象として事業達成度と相関が高い課題を見ると、1位が「人材面での課題全体」であり、2位は「事業環境面での課題全体」であった。「人材面での課題全体」は、個別課題である「現地従業員の管理」「社内人材確保」「現地従業員の勤労意欲」と強く関連しており、「現地従業員の勤労意欲」は「中国進出企業」に特徴的な個別課題と言える。また、2位の「事業環境面での課題全体」の個別課題についても、「労働法規等の問題」「外資参入規制」「文化・商習慣」が挙げられており、これらも「中国進出企業」に特徴的な個別課題と言える。法律や規制、文化を乗り越えて進出すること、また、現地で適切な労働力を確保すること自体が大きな課題であり、逆に、これらの課題を乗り越えると事業達成度が高まることが示唆される。

	事業達成度と相関が高い課題		左記の「事業達成度と相関が高い課題」それぞれについて、課題全体との相関が高い個別課題		
			1位	2位	3位
全回答企業	1位	商品・サービス面での課題全体	現地に合わせた商品・サービスの供給	現地における商品・サービスの価格設定	商品・サービスの日本との同等供給
	2位	資金やコスト面での課題全体	事業投資のリスク管理	出店コスト	資金の確保
BtoB企業	1位	商品・サービス面での課題全体	現地に合わせた商品・サービスの供給	現地における商品・サービスの価格設定	商品・サービスの価格競争力
	2位	事業環境面での課題全体	労働法規等の問題	現地の税制	許認可の事務手続き
BtoC企業	1位	資金やコスト面での課題全体	出店コスト	現地での資金調達	インフラ等ビジネスコスト
	2位	商品・サービス面での課題全体	商品・サービスの安定供給（量）	現地における商品・サービスの価格設定	商品・サービスの価格競争力
卸売業	1位	人材面の課題全体	現地従業員の管理	現地人事評価システムの運用	現地従業員へのノウハウ移転
	2位	経営・マネジメント面での課題全体	進出先マーケット情報の収集・分析	パートナーとの戦略的提携	進出国決定に関する情報収集
卸売業を除く全業種	1位	商品・サービス面での課題全体	現地に合わせた商品・サービスの供給	商品・サービスの日本との同等供給	商品・サービスの安定供給（量）
	2位	資金やコスト面での課題全体	事業投資のリスク管理	出店コスト	資金の確保
中国進出企業	1位	人材面の課題全体	現地従業員の管理	社内人材確保	現地従業員の勤労意欲
	2位	事業環境面での課題全体	労働法規等の問題	外資参入規制	文化・商習慣

1. 全回収企業に対する分析

(1) 人材面における課題

人材面における各課題について、人材面全体としての課題レベルとの相関係数を出力したところ、「業務ノウハウの現地従業員への移転・共有化」「海外展開を図るための社内人材（社員）の確保」の順で高い係数が得られた。これらの課題の解決が、人材面全体としての課題レベル低減につながる事が示唆された。

図表VI-1-1 全回収企業 人材面における課題

		海外展開 推進人材	マネジ メントする グローバル 人材	現地従業 員へのノ ウハウ移 転	現地責任 者の確保	現地運営 従業員の 確保	現地従業 員の定着	現地従業 員の勤労 意欲	現地の人 事評価シ ステム確 立	現地人事 評価シス テムの運 用	現地従業 員の管理	現地従業 員の人件 費	人材面の 課題全体
社内人材確保	相関係数	.828	.750	.582	.465	.404	.306	.281	.291	.290	.322	.221	.646
	分析対象企業数	572	567	567	559	544	554	553	554	553	554	552	557
海外展開推進人材	相関係数		.765	.595	.497	.421	.340	.312	.330	.329	.332	.261	.637
	分析対象企業数		567	567	559	544	554	553	554	553	554	552	557
マネジメントするグローバル人材	相関係数			.669	.549	.457	.342	.346	.397	.397	.396	.301	.632
	分析対象企業数			565	559	543	553	551	552	551	553	550	555
現地従業員へのノウハウ移転	相関係数				.602	.563	.507	.529	.512	.517	.543	.420	.658
	分析対象企業数				559	543	553	551	552	551	552	550	555
現地責任者の確保	相関係数					.680	.555	.535	.525	.530	.521	.416	.602
	分析対象企業数					541	550	548	549	548	549	547	551
現地運営従業員の確保	相関係数						.722	.644	.557	.563	.600	.485	.633
	分析対象企業数						541	539	540	539	539	539	535
現地従業員の定着	相関係数							.771	.565	.576	.628	.526	.593
	分析対象企業数							552	551	550	552	551	544
現地従業員の勤労意欲	相関係数								.662	.671	.742	.590	.597
	分析対象企業数								550	549	551	550	543
現地の人事評価システム確立	相関係数									.979	.790	.533	.605
	分析対象企業数									553	552	550	544
現地人事評価システムの運用	相関係数										.805	.533	.621
	分析対象企業数										551	549	543
現地従業員の管理	相関係数											.609	.638
	分析対象企業数											551	544
現地従業員の人件費	相関係数												.534
	分析対象企業数												543

(2) 資金やコスト面における課題

資金やコスト面における各課題について、資金やコスト面全体としての課題レベルとの相関係数を出力したところ、「事業投資にあたってのリスク管理」「事業所・店舗の出店コスト」の順で高い係数が得られた。これらの課題の解決が、資金やコスト面全体としての課題レベル低減につながることを示唆された。

図表VI-1-2 全回収企業 資金やコスト面における課題

		事業投資の リスク管理	為替リスクへの 対応	現地での資金 調達	出店コスト	インフラ等ビ ジネスコスト	資金やコスト 面での課題 全体
資金の確保	相関係数	.643	.523	.665	.582	.539	.711
	分析対象企業数	564	561	552	552	555	559
事業投資のリスク管理	相関係数	.664	.567	.565	.542	.752	
	分析対象企業数		561	550	551	554	558
為替リスクへの対応	相関係数			.550	.525	.498	.699
	分析対象企業数			550	550	553	555
現地での資金調達	相関係数				.639	.578	.709
	分析対象企業数				544	548	548
出店コスト	相関係数					.735	.735
	分析対象企業数					550	547
インフラ等ビジネスコスト	相関係数						.701
	分析対象企業数						551

(3) 事業や商品・サービス面における課題

事業や商品・サービス面における各課題について、事業や商品・サービス面全体としての課題レベルとの相関係数を出力したところ、「現地に合わせた商品やサービスの開発・提供」「現地における商品やサービスの価格設定」の順で高い係数が得られた。これらの課題の解決が、事業や商品・サービス面全体としての課題レベル低減につながることを示唆された。

図表VI-1-3 全回収企業 事業や商品・サービス面における課題

		商品・サービス の安定供給（質）	商品・サービス の安定供給（量）	商品・サービス の日本との 同等供給	現地に合わせた商品・サービス の供給	現地における商品・サービス の価格設定	商品・サービスの 価格競争力	現地でのクレーム・要望 対応	商品・サービス 面での課題 全体
商品・サービスの宣伝・告知	相関係数	.573	.587	.564	.560	.548	.507	.545	.639
	分析対象企業数	542	540	541	539	537	541	529	538
商品・サービスの安定供給（質）	相関係数		.838	.710	.590	.520	.494	.570	.714
	分析対象企業数		552	553	549	546	550	536	547
商品・サービスの安定供給（量）	相関係数			.657	.601	.565	.525	.530	.730
	分析対象企業数			550	547	545	548	534	544
商品・サービスの日本との同等供給	相関係数				.679	.585	.557	.598	.746
	分析対象企業数				549	546	550	536	548
現地に合わせた商品・サービスの供給	相関係数					.711	.651	.627	.755
	分析対象企業数					547	548	535	544
現地における商品・サービスの価格設定	相関係数						.821	.641	.751
	分析対象企業数						546	533	540
商品・サービスの価格競争力	相関係数							.597	.731
	分析対象企業数							535	544
現地でのクレーム・要望対応	相関係数								.702
	分析対象企業数								531

(4) 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各課題について、経営・マネジメント面全体としての課題レベルとの相関係数を出力したところ、「パートナーとの戦略的なアライアンス」「海外進出先の決定に関する各国情報の収集」の順で高い係数が得られた。これらの課題の解決が、経営・マネジメント面全体としての課題レベル低減につながることを示唆された。

図表VI-1-4 全回収企業 経営・マネジメント面における課題

		進出先 マーケット 情報の 収集・分 析	社内の海 外志向の 定着	経営の現 地化	パート ナーとの 戦略的提 携	競合他社 との戦略 的差別化	経営・マ ネジメン ト面での 課題全体
進出国決定に関する情報収集	相関係数	.818	.553	.492	.549	.538	.717
	分析対象企業数	559	557	548	535	553	550
進出先マーケット情報の収集・分析	相関係数	.555	.445	.445	.540	.523	.698
	分析対象企業数		557	547	534	552	551
社内の海外志向の定着	相関係数			.532	.529	.449	.682
	分析対象企業数			547	533	552	550
経営の現地化	相関係数				.604	.551	.672
	分析対象企業数				531	546	543
パートナーとの戦略的提携	相関係数					.642	.755
	分析対象企業数					531	531
競合他社との戦略的差別化	相関係数						.703
	分析対象企業数						546

(5) 事業環境面における課題

事業環境面における各課題について、事業環境面全体としての課題レベルとの相関係数を出力したところ、「労働法規等雇用上の問題」「文化や商習慣など」の順で高い係数が得られた。これらの課題の解決が、事業環境面全体としての課題レベル低減につながることを示唆された。

図表VI-1-5 全回収企業 事業環境面における課題

		出店・事業展 開規制	許可可の事 務手続き	現地の税制	労働法規等 の問題	物流や産業 インフラの確 保	土地・不動産 等への規制	他国企業と の競合	日本企業と の競合	現地マーケッ トとの親和性	文化・商習慣	現地で商材 等の調達	事業環境面 での課題全 体
外資参入規制	相関係数	.852	.778	.705	.884	.599	.655	.559	.483	.878	.689	.488	.732
	分析対象企業数	548	548	547	546	545	542	539	541	542	549	537	543
出店・事業展開規制	相関係数	.854	.738	.708	.850	.692	.574	.515	.583	.691	.488	.734	.734
	分析対象企業数	549	549	547	547	544	541	542	550	538	544		
許可可の事務手続き	相関係数	.842	.760	.889	.877	.541	.480	.578	.670	.496	.743		
	分析対象企業数	549	547	547	544	540	542	542	551	538	545		
現地の税制	相関係数			.804	.708	.708	.549	.801	.875	.684	.552	.785	
	分析対象企業数			548	547	544	540	540	542	549	538	544	
労働法規等の問題	相関係数				.745	.713	.576	.557	.604	.630	.927	.774	
	分析対象企業数				547	544	539	540	541	549	538	543	
物流や産業インフラの確保	相関係数				.778	.870	.548	.554	.554	.548	.598	.899	
	分析対象企業数				544	540	544	540	548	539	544		
土地・不動産等への規制	相関係数					.848	.809	.813	.590	.558	.707		
	分析対象企業数					537	539	537	545	527	539		
他国企業との競合	相関係数							.768	.888	.604	.512	.897	
	分析対象企業数							540	537	543	536	537	
日本企業との競合	相関係数								.631	.602	.540	.880	
	分析対象企業数								545	537	539		
現地マーケットとの親和性	相関係数									.738	.844	.748	
	分析対象企業数									544	536	538	
文化・商習慣	相関係数										.680	.761	
	分析対象企業数										541	548	
現地で商材等の調達	相関係数											.702	
	分析対象企業数											535	

(6) 各課題全体と事業達成度の分析

事業達成度について、各課題全体の課題レベルとの相関係数を出力したところ、「商品・サービス面での課題全体」「資金やコスト面での課題全体」の順で高い係数が得られた。これらの課題の解決が、事業達成度の向上につながることを示唆された。

図表VI-1-6 全回収企業 各課題全体と事業達成度の分析

		資金やコスト面での課題全体	商品・サービス面での課題全体	経営・マネジメント面での課題全体	事業環境面での課題全体	事業達成度
人材面の課題全体	相関係数	.531	.617	.624	.526	.227
	分析対象企業数	555	544	549	548	488
資金やコスト面での課題全体	相関係数		.573	.579	.649	.268
	分析対象企業数		547	550	549	490
商品・サービス面での課題全体	相関係数			.637	.665	.311
	分析対象企業数			551	545	486
経営・マネジメント面での課題全体	相関係数				.645	.254
	分析対象企業数				549	490
事業環境面での課題全体	相関係数					.260
	分析対象企業数					491

2. B to B企業に対する分析

(1) 人材面における課題

人材面における各課題について、人材面全体としての課題レベルとの相関係数を出力したところ、「海外展開を図るための社内人材（社員）の確保」「業務ノウハウの現地従業員への移転・共有化」の順で高い係数が得られた。これらの課題の解決が、人材面全体としての課題レベル低減につながることを示唆された。

図表VI-2-1 B to B企業 企業の人材面における課題

		海外展開 推進人材	マネジメン トするグ ローバル人 材	現地従業 員へのノウ ハウ移転	現地責任 者の確保	現地運営 従業員の 確保	現地従業 員の定着	現地従業 員の勤労 意欲	現地の人 事評価シス テム確立	現地の人 事評価シス テムの運用	現地従業 員の管理	現地従業 員の人件 費	人材面の 課題全体
社内人材確保	相関係数	.626	.758	.556	.458	.389	.301	.328	.297	.300	.305	.226	.645
	分析対象企業数	388	384	384	382	368	376	375	376	375	376	375	379
海外展開推進人材	相関係数		.750	.588	.468	.399	.360	.372	.309	.308	.309	.261	.631
	分析対象企業数		384	384	382	368	376	375	376	375	376	375	379
マネジメントするグローバル人材	相関係数			.657	.512	.456	.339	.303	.389	.388	.384	.294	.619
	分析対象企業数			383	382	367	375	373	374	373	375	373	377
現地従業員へのノウハウ移転	相関係数				.588	.553	.486	.562	.514	.518	.539	.410	.640
	分析対象企業数				381	367	375	373	374	373	374	373	377
現地責任者の確保	相関係数					.681	.558	.564	.522	.533	.501	.429	.559
	分析対象企業数					367	374	372	373	372	373	372	376
現地運営従業員の確保	相関係数						.701	.646	.554	.562	.584	.470	.619
	分析対象企業数						365	363	364	363	363	364	362
現地従業員の定着	相関係数							.775	.563	.571	.591	.490	.570
	分析対象企業数							374	373	372	374	374	369
現地従業員の勤労意欲	相関係数								.663	.672	.750	.591	.608
	分析対象企業数								372	371	373	373	368
現地の人事評価システム確立	相関係数									.681	.791	.535	.589
	分析対象企業数									375	374	373	369
現地の人事評価システムの運用	相関係数										.805	.538	.619
	分析対象企業数										373	372	368
現地従業員の管理	相関係数											.598	.628
	分析対象企業数											374	369
現地従業員の人件費	相関係数												.514
	分析対象企業数												368

(2) 資金やコスト面における課題

資金やコスト面における各課題について、資金やコスト面全体としての課題レベルとの相関係数を出力したところ、「事業投資にあたってのリスク管理」「海外事業展開するための資金の確保」の順で高い係数が得られた。これらの課題の解決が、資金やコスト面全体としての課題レベル低減につながる事が示唆された。

図表VI-2-2 B to B 企業 企業の資金やコスト面における課題

		事業投資 のリスク管理	為替リスク への対応	現地での 資金調達	出店コスト	インフラ等 ビジネスコスト	資金やコスト 面での課題 全体
資金の確保	相関係数	.665	.560	.656	.612	.573	.733
	分析対象企業数	383	382	375	378	379	380
事業投資のリスク管理	相関係数	.687	.570	.554	.554	.764	
	分析対象企業数		382	374	377	378	379
為替リスクへの対応	相関係数			.565	.533	.527	.730
	分析対象企業数			375	377	378	379
現地での資金調達	相関係数				.631	.554	.695
	分析対象企業数				372	374	374
出店コスト	相関係数					.726	.713
	分析対象企業数					377	376
インフラ等ビジネスコスト	相関係数						.724
	分析対象企業数						378

(3) 事業や商品・サービス面における課題

事業や商品・サービス面における各課題について、事業や商品・サービス面全体としての課題レベルとの相関係数を出力したところ、「現地に合わせた商品やサービスの開発・提供」「現地における商品やサービスの価格設定」の順で高い係数が得られた。これらの課題の解決が、事業や商品・サービス面全体としての課題レベル低減につながる事が示唆された。

図表VI-2-3 B to B 企業 企業の事業や商品・サービス面における課題

		商品・サー ビスの安定 供給(質)	商品・サー ビスの安定 供給(量)	商品・サー ビスの日本 との同等供給	現地に合 わせた商 品・サー ビスの供給	現地にお ける商品・ サービスの 価格設定	商品・サー ビスの価格 競争力	現地でのク レーム・要 望対応	商品・サー ビス面での 課題全体
商品・サービスの宣伝・告知	相関係数	.553	.569	.559	.544	.523	.498	.553	.622
	分析対象企業数	368	366	366	365	364	366	360	364
商品・サービスの安定供給(質)	相関係数	.927	.893	.674	.487	.485	.590	.891	
	分析対象企業数		374	375	373	371	373	366	372
商品・サービスの安定供給(量)	相関係数	.636	.587	.547	.529	.529	.538	.701	
	分析対象企業数			372	371	370	371	364	369
商品・サービスの日本との同等供給	相関係数				.674	.589	.568	.591	.724
	分析対象企業数				372	370	372	365	372
現地に合わせた商品・サービスの供給	相関係数					.721	.674	.643	.756
	分析対象企業数					371	371	364	370
現地における商品・サービスの価格設定	相関係数						.814	.638	.755
	分析対象企業数						370	363	367
商品・サービスの価格競争力	相関係数							.589	.746
	分析対象企業数							364	369
現地でのクレーム・要望対応	相関係数								.712
	分析対象企業数								363

(4) 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各課題について、経営・マネジメント面全体としての課題レベルとの相関係数を出力したところ、「パートナーとの戦略的なアライアンス」「海外進出先の決定に関する各国情報の収集」の順で高い係数が得られた。これらの課題の解決が、経営・マネジメント面全体としての課題レベル低減につながることを示唆された。

図表VI-2-4 B to B企業 企業の経営・マネジメント面における課題

		進出先 マーケット 情報の収 集・分析	社内の海 外志向の 定着	経営の現 地化	パートナー との戦略的 提携	競合他社と の戦略的 差別化	経営・マネ ジメント面 での課題 全体
進出国決定に関する情報収集	相関係数	.840	.573	.470	.541	.525	.711
	分析対象企業数	380	378	372	365	377	374
進出先マーケット情報の収集・分析	相関係数		.548	.441	.528	.514	.697
	分析対象企業数		378	371	364	376	374
社内の海外志向の定着	相関係数			.563	.515	.424	.699
	分析対象企業数			371	363	376	374
経営の現地化	相関係数				.575	.534	.661
	分析対象企業数				362	371	369
パートナーとの戦略的提携	相関係数					.613	.741
	分析対象企業数					363	363
競合他社との戦略的差別化	相関係数						.681
	分析対象企業数						373

(5) 事業環境面における課題

事業環境面における各課題について、事業環境面全体としての課題レベルとの相関係数を出力したところ、「労働法規等雇用上の問題」「現地国の法人税、物品税等の税制」の順で高い係数が得られた。これらの課題の解決が、事業環境面全体としての課題レベル低減につながることを示唆された。

図表VI-2-5 B to B企業 企業の事業環境面における課題

		出店・事業 展開規制	許認可の 事務手続 き	現地の税 制	労働法規 等の問題	物流や産 業インフラ の確保	土地・不動 産等への 規制	他国企業と の競合	日本企業と の競合	現地マー ケットとの 親和性	文化・商習 慣	現地での 人材等の 調達	事業環境 面での課 題全体
外資参入規制	相関係数	.899	.794	.708	.711	.608	.684	.544	.471	.582	.572	.471	.741
	分析対象企業数	372	372	373	372	371	372	365	367	367	372	366	369
出店・事業展開規制	相関係数		.817	.708	.728	.650	.718	.571	.525	.587	.614	.499	.738
	分析対象企業数		372	373	372	371	372	365	367	367	372	366	369
許認可の事務手続き	相関係数			.832	.803	.680	.716	.540	.472	.558	.573	.497	.744
	分析対象企業数			373	372	372	373	365	368	367	373	367	370
現地の税制	相関係数				.827	.707	.709	.532	.471	.536	.566	.588	.761
	分析対象企業数				374	372	373	366	368	368	373	367	371
労働法規等の問題	相関係数					.737	.719	.543	.514	.598	.625	.610	.772
	分析対象企業数					372	372	365	367	367	372	366	370
物流や産業インフラの確保	相関係数						.778	.534	.503	.525	.553	.520	.662
	分析対象企業数						372	365	368	368	372	367	371
土地・不動産等への規制	相関係数							.631	.572	.601	.578	.555	.699
	分析対象企業数							365	368	367	373	367	370
他国企業との競合	相関係数								.782	.626	.588	.487	.679
	分析対象企業数								366	364	367	365	364
日本企業との競合	相関係数									.597	.588	.518	.634
	分析対象企業数									364	368	367	365
現地マーケットとの親和性	相関係数										.737	.654	.729
	分析対象企業数										368	367	372
文化・商習慣	相関係数											.687	.737
	分析対象企業数											369	372
現地での人材等の調達	相関係数												.687
	分析対象企業数												366

(6) 各課題全体と事業達成度の分析

事業達成度について、各課題全体の課題レベルとの相関係数を出力したところ、「商品・サービス面での課題全体」「事業環境面での課題全体」の順で高い係数が得られた。これらの課題の解決が、事業達成度の向上につながることを示唆された。

図表VI-2-6 B to B企業 各課題全体と事業達成度の分析

		資金やコスト面での課題全体	商品・サービス面での課題全体	経営・マネジメント面での課題全体	事業環境面での課題全体	事業達成度
人材面の課題全体	相関係数	.542	.633	.628	.563	.248
	分析対象企業数	376	370	373	374	334
資金やコスト面での課題全体	相関係数		.582	.550	.662	.247
	分析対象企業数		372	373	374	335
商品・サービス面での課題全体	相関係数			.658	.691	.299
	分析対象企業数			374	372	333
経営・マネジメント面での課題全体	相関係数				.646	.242
	分析対象企業数				374	335
事業環境面での課題全体	相関係数					.252
	分析対象企業数					336

3. B to C企業に対する分析

(1) 人材面における課題

人材面における各課題について、人材面全体としての課題レベルとの相関係数を出力したところ、「現地事業を任せられる現地人材（責任者）の確保」「海外展開を推進するために必要な人材の採用」の順で高い係数が得られた。これらの課題の解決が、人材面全体としての課題レベル低減につながることを示唆された。

図表VI-3-1 B to C企業 企業の人材面における課題

		海外展開 推進人材	マネジメン トするグ ローバル人 材	現地従業 員へのノ ウハウ移 転	現地責任 者の確保	現地運営 従業員の 確保	現地従業 員の定着	現地従業 員の勤労 意欲	現地の人 事評価シ ステム確 立	現地の人 事評価シ ステムの 運用	現地従業 員の管理	現地従業 員の人件 費	人材面 の課題全 体
社内人材確保	相関係数	.835	.741	.705	.578	.458	.281	.282	.217	.225	.388	.084	.851
	分析対象企業数	78	77	77	74	75	75	75	75	75	75	75	75
海外展開推進人材	相関係数		.801	.616	.630	.408	.220	.245	.342	.349	.397	.105	.708
	分析対象企業数		77	77	74	75	75	75	75	75	75	75	75
マネジメントするグローバル人材	相関係数			.702	.679	.423	.303	.319	.359	.397	.407	.089	.873
	分析対象企業数			76	74	75	75	75	75	75	75	75	75
現地従業員へのノウハウ移転	相関係数				.633	.648	.503	.497	.380	.419	.524	.289	.892
	分析対象企業数				75	75	75	75	75	75	75	75	75
現地責任者の確保	相関係数					.618	.534	.514	.492	.482	.605	.298	.762
	分析対象企業数					74	74	74	74	74	74	74	73
現地運営従業員の確保	相関係数						.822	.787	.600	.628	.774	.603	.876
	分析対象企業数						75	75	75	75	75	75	73
現地従業員の定着	相関係数							.802	.543	.585	.787	.701	.611
	分析対象企業数							75	75	75	75	75	73
現地従業員の勤労意欲	相関係数								.704	.735	.807	.647	.828
	分析対象企業数								75	75	75	75	73
現地の人事評価システム確立	相関係数									.873	.729	.509	.549
	分析対象企業数									75	75	75	73
現地の人事評価システムの運用	相関係数										.760	.536	.591
	分析対象企業数										75	75	73
現地従業員の管理	相関係数											.880	.875
	分析対象企業数											75	73
現地従業員の人件費	相関係数												.411
	分析対象企業数												73

※図表中、グレーで強調されている相関係数は、統計的に有意ではない（有意水準 5%）ことを意味する

(2) 資金やコスト面における課題

資金やコスト面における各課題について、資金やコスト面全体としての課題レベルとの相関係数を出力したところ、「事業所・店舗の出店コスト」「現地での資金調達」の順で高い係数が得られた。これらの課題の解決が、資金やコスト面全体としての課題レベル低減につながることを示唆された。

図表VI-3-2 B to C企業 企業の資金やコスト面における課題

		事業投資 のリスク管 理	為替リスク への対応	現地での 資金調達	出店コスト	インフラ等 ビジネスコ スト	資金やコス ト面での課 題全体
資金の確保	相関係数	.537	.362	.651	.437	.368	.648
	分析対象企業数	76	74	75	74	74	76
事業投資のリスク管理	相関係数		.543	.507	.482	.513	.682
	分析対象企業数		74	74	74	74	76
為替リスクへの対応	相関係数			.493	.524	.471	.580
	分析対象企業数			73	73	73	73
現地での資金調達	相関係数				.626	.616	.757
	分析対象企業数				74	74	74
出店コスト	相関係数					.806	.812
	分析対象企業数					74	73
インフラ等ビジネスコスト	相関係数						.753
	分析対象企業数						73

(3) 事業や商品・サービス面における課題

事業や商品・サービス面における各課題について、事業や商品・サービス面全体としての課題レベルとの相関係数を出力したところ、「商品やサービスの安定供給（量）」「現地における商品やサービスの価格設定」の順で高い係数が得られた。これらの課題の解決が、事業や商品・サービス面全体としての課題レベル低減につながることを示唆された。

図表VI-3-3 B to C企業 企業の事業や商品・サービス面における課題

		商品・サー ビスの安定 供給（質）	商品・サー ビスの安定 供給（量）	商品・サー ビスの日本 との同等供 給	現地に合 わせた商 品・サー ビスの供給	現地にお ける商品・ サービスの 価格設定	商品・サー ビスの価格 競争力	現地でのク レーム・要 望対応	商品・サー ビス面での 課題全体
商品・サービスの宣伝・告知	相関係数	.650	.672	.630	.667	.670	.581	.615	.748
	分析対象企業数	76	76	77	77	77	77	75	78
商品・サービスの安定供給（質）	相関係数		.904	.739	.694	.753	.697	.601	.806
	分析対象企業数		76	76	76	76	76	74	76
商品・サービスの安定供給（量）	相関係数			.705	.690	.820	.705	.610	.881
	分析対象企業数			76	76	76	76	74	76
商品・サービスの日本との同等供給	相関係数				.723	.700	.663	.652	.777
	分析対象企業数				77	77	77	75	77
現地に合わせた商品・サービスの供給	相関係数					.750	.700	.656	.764
	分析対象企業数					77	77	75	77
現地における商品・サービスの価格設定	相関係数						.843	.755	.862
	分析対象企業数						77	75	77
商品・サービスの価格競争力	相関係数							.756	.808
	分析対象企業数							75	77
現地でのクレーム・要望対応	相関係数								.742
	分析対象企業数								75

(4) 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各課題について、経営・マネジメント面全体としての課題レベルとの相関係数を出力したところ、「社内における海外志向の定着」「海外進出先の決定に関する各国情報の収集」の順で高い係数が得られた。これらの課題の解決が、経営・マネジメント面全体としての課題レベル低減につながることを示唆された。

図表VI-3-4 B to C 企業 企業の経営・マネジメント面における課題

		進出先 マーケット 情報の収 集・分析	社内の海 外志向の 定着	経営の現 地化	パートナー との戦略的 提携	競合他社と の戦略的 差別化	経営・マネ ジメント面 での課題 全体
進出国決定に関する情報収集	相関係数	.818	.659	.643	.566	.578	.776
	分析対象企業数	75	75	72	71	73	75
進出先マーケット情報の収集・分析	相関係数		.614	.589	.566	.550	.764
	分析対象企業数		75	72	71	73	76
社内の海外志向の定着	相関係数			.615	.627	.611	.788
	分析対象企業数			72	71	73	75
経営の現地化	相関係数				.627	.556	.723
	分析対象企業数				70	72	73
パートナーとの戦略的提携	相関係数					.718	.745
	分析対象企業数					69	72
競合他社との戦略的差別化	相関係数						.712
	分析対象企業数						73

(5) 事業環境面における課題

事業環境面における各課題について、事業環境面全体としての課題レベルとの相関係数を出力したところ、「文化や商習慣など」「物流や産業インフラ（電気・水道・ガス・情報等）の確保」の順で高い係数が得られた。これらの課題の解決が、事業環境面全体としての課題レベル低減につながることを示唆された。

図表VI-3-5 B to C企業 企業の事業環境面における課題

		出店・事業 展開規制	許認可の 事務手続 き	現地の税 制	労働法規 等の問題	物流や産 業インフラ の確保	土地・不動 産等への 規制	他国企業と の競合	日本企業と の競合	現地マー ケットとの 親和性	文化・商 習慣	現地で の商材等 の調達	事業環境 面での課 題全体
外資参入規制	相関係数	.814	.719	.848	.828	.424	.481	.487	.417	.547	.522	.348	.649
	分析対象企業数	73	74	73	73	72	69	71	71	74	74	71	74
出店・事業展開規制	相関係数		.885	.783	.885	.581	.570	.489	.410	.516	.502	.419	.717
	分析対象企業数		74	73	73	70	72	71	74	74	72	74	74
許認可の事務手続き	相関係数			.849	.719	.614	.555	.516	.424	.561	.549	.481	.743
	分析対象企業数			74	74	73	70	72	72	75	75	72	75
現地の税制	相関係数				.880	.738	.708	.638	.542	.622	.614	.504	.767
	分析対象企業数				73	73	70	72	71	74	74	72	74
労働法規等の問題	相関係数					.784	.697	.658	.537	.641	.693	.588	.778
	分析対象企業数					73	70	72	72	74	75	72	74
物流や産業インフラの確保	相関係数						.803	.868	.658	.605	.711	.718	.822
	分析対象企業数						70	72	71	73	73	72	73
土地・不動産等への規制	相関係数							.897	.661	.617	.636	.528	.720
	分析対象企業数							70	70	70	70	70	70
他国企業との競合	相関係数								.827	.848	.712	.490	.797
	分析対象企業数								71	72	72	71	72
日本企業との競合	相関係数									.748	.694	.558	.754
	分析対象企業数									72	72	71	72
現地マーケットとの親和性	相関係数										.783	.581	.788
	分析対象企業数										75	72	75
文化・商習慣	相関係数											.781	.837
	分析対象企業数											72	75
現地で商材等の調達	相関係数												.711
	分析対象企業数												72

(6) 課題全体と事業達成度の分析

事業達成度について、各課題全体の課題レベルとの相関係数を出力したところ、「資金やコスト面での課題全体」「商品・サービス面での課題全体」の順で高い係数が得られた。これらの課題の解決が、事業達成度の向上につながることを示唆された。

図表VI-3-6 B to C企業 各課題全体と事業達成度の分析

		資金やコスト 面での課題 全体	商品・サービ ス面での課 題全体	経営・マネジ メント面での 課題全体	事業環境面 での課題全 体	事業達成度
人材面の課題全体	相関係数	.512	.665	.640	.537	.038
	分析対象企業数	76	75	75	73	59
資金やコスト面での課題全体	相関係数		.734	.692	.710	.298
	分析対象企業数		76	76	74	60
商品・サービス面での課題全体	相関係数			.649	.726	.290
	分析対象企業数			78	75	62
経営・マネジメント面での課題全体	相関係数				.674	.173
	分析対象企業数				75	62
事業環境面での課題全体	相関係数					.267
	分析対象企業数					61

※図表中、グレーで強調されている相関係数は、統計的に有意ではない（有意水準 5%）ことを意味する

4. 卸売業の企業に対する分析

(1) 人材面における課題

人材面における各課題について、人材面全体としての課題レベルとの相関係数を出力したところ、「現地従業員の雇用管理・労務管理」「現地における人事評価システムの運用」の順で高い係数が得られた。これらの課題の解決が、人材面全体としての課題レベル低減につながる事が示唆された。

図表VI-4-1 卸売業 企業の人材面における課題

		海外展開 推進人材	マネジメン トするグ ローバル人 材	現地従業 員へのノ ウハウ移 転	現地責任 者の確保	現地運営 従業員の 確保	現地従業 員の定着	現地従業 員の勤労 意欲	現地の人 事評価シ ステム確 立	現地の人 事評価シ ステムの 運用	現地従業 員の管理	現地従業 員の人件 費	人材面 の課題全 体
社内人材確保	相関係数	.582	.782	.608	.532	.386	.292	.412	.401	.413	.400	.332	.628
	分析対象企業数	193	191	191	191	183	189	188	189	189	189	188	189
海外展開推進人材	相関係数		.748	.608	.493	.361	.288	.400	.343	.348	.383	.387	.624
	分析対象企業数		191	191	191	183	189	188	189	189	189	188	189
マネジメントするグローバル人材	相関係数			.876	.654	.463	.310	.443	.467	.476	.492	.397	.601
	分析対象企業数			190	191	182	188	187	188	188	189	187	188
現地従業員へのノウハウ移転	相関係数				.653	.482	.467	.506	.578	.586	.589	.481	.640
	分析対象企業数				190	182	188	187	188	188	188	187	188
現地責任者の確保	相関係数					.642	.528	.593	.562	.586	.585	.515	.559
	分析対象企業数					183	188	187	188	188	188	187	188
現地運営従業員の確保	相関係数						.653	.679	.573	.587	.627	.534	.588
	分析対象企業数						182	181	182	182	181	182	181
現地従業員の定着	相関係数							.738	.576	.581	.628	.523	.522
	分析対象企業数							188	188	188	188	188	186
現地従業員の勤労意欲	相関係数								.694	.706	.765	.626	.629
	分析対象企業数								187	187	187	187	185
現地の人事評価システム確立	相関係数									.672	.791	.584	.613
	分析対象企業数									189	188	187	186
現地の人事評価システムの運用	相関係数										.805	.558	.642
	分析対象企業数										188	187	186
現地従業員の管理	相関係数											.582	.659
	分析対象企業数											187	186
現地従業員の人件費	相関係数												.563
	分析対象企業数												185

(2) 資金やコスト面における課題

資金やコスト面における各課題について、資金やコスト面全体としての課題レベルとの相関係数を出力したところ、「インフラ（電力等エネルギーや物流等）などのビジネスコスト」「現地での資金調達」の順で高い係数が得られた。これらの課題の解決が、資金やコスト面全体としての課題レベル低減につながることを示唆された。

図表VI-4-2 卸売業 企業の資金やコスト面における課題

		事業投資 のリスク管 理	為替リスク への対応	現地での 資金調達	出店コスト	インフラ等 ビジネスコ スト	資金やコス ト面での課 題全体
資金の確保	相関係数	.659	.526	.726	.613	.637	.711
	分析対象企業数	191	190	186	187	188	187
事業投資のリスク管理	相関係数		.686	.582	.486	.595	.722
	分析対象企業数		191	186	187	188	187
為替リスクへの対応	相関係数			.550	.485	.609	.711
	分析対象企業数			186	187	188	187
現地での資金調達	相関係数				.655	.580	.743
	分析対象企業数				184	186	185
出店コスト	相関係数					.713	.677
	分析対象企業数					186	185
インフラ等ビジネスコスト	相関係数						.770
	分析対象企業数						187

(3) 事業や商品・サービス面における課題

事業や商品・サービス面における各課題について、事業や商品・サービス面全体としての課題レベルとの相関係数を出力したところ、「現地における商品やサービスの価格設定」「現地に合わせた商品やサービスの開発・提供」の順で高い係数が得られた。これらの課題の解決が、事業や商品・サービス面全体としての課題レベル低減につながることが示唆された。

図表VI-4-3 卸売業 企業の事業や商品・サービス面における課題

		商品・サービスの安定供給(質)	商品・サービスの安定供給(量)	商品・サービスの日本との同等供給	現地に合わせた商品・サービスの供給	現地における商品・サービスの価格設定	商品・サービスの価格競争力	現地でのクレーム・要望対応	商品・サービス面での課題全体
商品・サービスの宣伝・告知	相関係数	.581	.538	.516	.457	.438	.414	.537	.587
	分析対象企業数	184	184	184	184	184	184	182	181
商品・サービスの安定供給(質)	相関係数		.825	.872	.459	.364	.341	.461	.610
	分析対象企業数		188	188	188	188	188	185	184
商品・サービスの安定供給(量)	相関係数			.595	.477	.445	.411	.388	.597
	分析対象企業数			188	188	188	188	185	184
商品・サービスの日本との同等供給	相関係数				.617	.471	.477	.522	.657
	分析対象企業数				188	188	188	185	184
現地に合わせた商品・サービスの供給	相関係数					.645	.609	.533	.688
	分析対象企業数					188	189	185	185
現地における商品・サービスの価格設定	相関係数						.773	.554	.891
	分析対象企業数						188	185	184
商品・サービスの価格競争力	相関係数							.477	.649
	分析対象企業数							185	184
現地でのクレーム・要望対応	相関係数								.649
	分析対象企業数								182

(4) 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各課題について、経営・マネジメント面全体としての課題レベルとの相関係数を出力したところ、「進出先マーケット情報の収集と分析」「パートナーとの戦略的なアライアンス」の順で高い係数が得られた。これらの課題の解決が、経営・マネジメント面全体としての課題レベル低減につながることが示唆された。

図表VI-4-4 卸売業 企業の経営・マネジメント面における課題

		進出先 マーケット 情報の収 集・分析	社内の海 外志向の 定着	経営の現 地化	パートナー との戦略的 提携	競合他社と の戦略的 差別化	経営・マネ ジメント面 での課題 全体
進出国決定に関する情報収集	相関係数	.807	.560	.408	.590	.585	.717
	分析対象企業数	189	190	187	187	190	188
進出先マーケット情報の収集・分析	相関係数		.516	.404	.580	.578	.738
	分析対象企業数		189	186	186	189	187
社内の海外志向の定着	相関係数			.525	.474	.410	.707
	分析対象企業数			187	187	190	188
経営の現地化	相関係数				.511	.511	.612
	分析対象企業数				185	187	186
パートナーとの戦略的提携	相関係数					.613	.728
	分析対象企業数					187	187
競合他社との戦略的差別化	相関係数						.651
	分析対象企業数						188

(5) 事業環境面における課題

事業環境面における各課題について、事業環境面全体としての課題レベルとの相関係数を出力したところ、「現地国の法人税、物品税等の税制」「労働法規等雇用上の問題」の順で高い係数が得られた。これらの課題の解決が、事業環境面全体としての課題レベル低減につながることを示唆された。

図表VI-4-5 卸売業 企業の事業環境面における課題

		出店・事業 展開規制	許可可の 事務手続 き	現地の税 制	労働法規 等の問題	物流や産 業インフラ の確保	土地・不動 産等への 規制	他国企業と の競合	日本企業と の競合	現地マー ケットとの 親和性	文化・商習 慣	現地での 商材等の 調達	事業環境 面での課 題全体
外資参入規制	相関係数	.539	.779	.743	.732	.550	.642	.519	.483	.825	.539	.453	.738
	分析対象企業数	184	184	185	184	184	185	183	184	182	185	183	184
出店・事業展開規制	相関係数	.828	.726	.755	.879	.719	.587	.561	.825	.607	.487	.743	
	分析対象企業数	183	184	183	183	184	182	183	181	184	182	183	
許可可の事務手続き	相関係数		.832	.802	.873	.703	.507	.505	.611	.588	.453	.738	
	分析対象企業数		184	183	183	184	182	183	181	184	182	183	
現地の税制	相関係数			.810	.713	.888	.432	.428	.574	.655	.548	.761	
	分析対象企業数			184	184	185	183	184	182	185	183	184	
労働法規等の問題	相関係数				.883	.880	.495	.509	.607	.643	.585	.751	
	分析対象企業数				184	184	182	183	181	184	182	183	
物流や産業インフラの確保	相関係数				.773	.531	.483	.587	.510	.444	.641		
	分析対象企業数				184	182	183	181	184	182	184		
土地・不動産等への規制	相関係数						.635	.571	.601	.559	.528	.682	
	分析対象企業数						183	184	182	185	183	184	
他国企業との競合	相関係数							.829	.687	.604	.459	.861	
	分析対象企業数							184	181	184	184	182	
日本企業との競合	相関係数								.892	.637	.539	.887	
	分析対象企業数								182	185	184	183	
現地マーケットとの親和性	相関係数									.774	.828	.713	
	分析対象企業数									182	181	181	
文化・商習慣	相関係数										.655	.890	
	分析対象企業数										184	185	
現地での商材等の調達	相関係数											.612	
	分析対象企業数											182	

(6) 課題全体と事業達成度の分析

事業達成度について、各課題全体の課題レベルとの相関係数を出力したところ、「人材面での課題全体」「経営・マネジメント面での課題全体」の順で高い係数が得られた。これらの課題の解決が、事業達成度の向上につながることを示唆された。

図表VI-4-6 卸売業 各課題全体と事業達成度の分析

		資金やコスト 面での課題 全体	商品・サービ ス面での課 題全体	経営・マネジ メント面での 課題全体	事業環境面 での課題全 体	事業達成度
人材面の課題全体	相関係数	.517	.591	.634	.524	.243
	分析対象企業数	186	184	187	187	174
資金やコスト面での課題全体	相関係数		.567	.528	.596	.206
	分析対象企業数		183	185	184	173
商品・サービス面での課題全体	相関係数			.733	.676	.205
	分析対象企業数			187	184	171
経営・マネジメント面での課題全体	相関係数				.652	.227
	分析対象企業数				187	174
事業環境面での課題全体	相関係数					.213
	分析対象企業数					174

5. 卸売業を除く全業種の企業に対する分析

(1) 人材面における課題

人材面における各課題について、人材面全体としての課題レベルとの相関係数を出力したところ、「業務ノウハウの現地従業員への移転・共有化」「海外展開を図るための社内人材（社員）の確保」の順で高い係数が得られた。これらの課題の解決が、人材面全体としての課題レベル低減につながることを示唆された。

図表VI-5-1 卸売業を除く全業種 企業の人材面における課題

		海外展開 推進人材	マネジメン トするグ ローバル人 材	現地従業 員へのノ ウハウ移 転	現地責任 者の確保	現地運営 従業員の 確保	現地従業 員の定着	現地従業 員の勤労 意欲	現地の人 事評価シ ステム確 立	現地の人 事評価シ ステムの 運用	現地従業 員の管理	現地従業 員の人件 費	人材面の 課題全体
社内人材確保	相関係数	.811	.794	.565	.490	.403	.300	.218	.233	.228	.277	.188	.850
	分析対象企業数	379	376	376	368	361	365	365	365	364	365	364	368
海外展開推進人材	相関係数		.779	.565	.493	.437	.361	.288	.319	.314	.311	.212	.638
	分析対象企業数		376	376	368	361	365	365	365	364	365	364	368
マネジメントするグローバル人材	相関係数			.863	.644	.461	.361	.298	.368	.363	.342	.263	.645
	分析対象企業数			375	368	361	365	364	364	363	364	363	367
現地従業員へのノウハウ移転	相関係数				.575	.595	.519	.507	.475	.478	.514	.389	.862
	分析対象企業数				369	361	365	364	364	363	364	363	367
現地責任者の確保	相関係数					.892	.501	.505	.505	.501	.497	.370	.615
	分析対象企業数					358	362	361	361	360	361	360	363
現地運営従業員の確保	相関係数						.742	.626	.547	.561	.584	.488	.646
	分析対象企業数						359	358	358	357	358	357	354
現地従業員の定着	相関係数							.782	.580	.574	.627	.531	.615
	分析対象企業数							364	363	362	364	363	358
現地従業員の勤労意欲	相関係数								.645	.654	.730	.578	.578
	分析対象企業数								363	362	364	363	358
現地の人事評価システム確立	相関係数									.989	.793	.519	.599
	分析対象企業数									364	364	363	358
現地の人事評価システムの運用	相関係数										.804	.521	.608
	分析対象企業数										363	362	357
現地従業員の管理	相関係数											.632	.624
	分析対象企業数											364	358
現地従業員の人件費	相関係数												.522
	分析対象企業数												358

(2) 資金やコスト面における課題

資金やコスト面における各課題について、資金やコスト面全体としての課題レベルとの相関係数を出力したところ、「事業投資にあたってのリスク管理」「事業所・店舗の出店コスト」の順で高い係数が得られた。これらの課題の解決が、資金やコスト面全体としての課題レベル低減につながることを示唆された。

図表VI-5-2 卸売業を除く全業種 企業の資金やコスト面における課題

		事業投資 のリスク管 理	為替リスク への対応	現地での 資金調達	出店コスト	インフラ等 ビジネスコ スト	資金やコス ト面での課 題全体
資金の確保	相関係数	.636	.522	.642	.568	.495	.710
	分析対象企業数	373	371	366	365	367	372
事業投資のリスク管理	相関係数		.652	.561	.602	.518	.766
	分析対象企業数		370	364	364	366	371
為替リスクへの対応	相関係数			.552	.544	.443	.694
	分析対象企業数			364	363	365	368
現地での資金調達	相関係数				.634	.580	.696
	分析対象企業数				360	362	363
出店コスト	相関係数					.744	.761
	分析対象企業数					364	362
インフラ等ビジネスコスト	相関係数						.670
	分析対象企業数						364

(3) 事業や商品・サービス面における課題

事業や商品・サービス面における各課題について、事業や商品・サービス面全体としての課題レベルとの相関係数を出力したところ、「現地に合わせた商品やサービスの開発・提供」「商品やサービスの安定供給（量）」「日本国内と同質な商品やサービスの現地での提供」の順で高い係数が得られた。これらの課題の解決が、事業や商品・サービス面全体としての課題レベル低減につながることを示唆された。

図表VI-5-3 卸売業を除く全業種 企業の事業や商品・サービス面における課題

		商品・サー ビスの安定 供給（質）	商品・サー ビスの安定 供給（量）	商品・サー ビスの日本 との同等供 給	現地に合 わせた商 品・サービ スの供給	現地におけ る商品・サ ービスの 価格設定	商品・サー ビスの価格 競争力	現地でのク レーム・要 望対応	商品・サー ビス面での 課題全体
商品・サービスの宣伝・告知	相関係数	.574	.603	.579	.605	.595	.551	.544	.654
	分析対象企業数	358	356	357	355	353	357	347	357
商品・サービスの安定供給（質）	相関係数		.642	.724	.649	.589	.569	.613	.753
	分析対象企業数		364	365	361	358	362	351	363
商品・サービスの安定供給（量）	相関係数			.682	.656	.617	.581	.587	.781
	分析対象企業数			362	359	357	360	349	360
商品・サービスの日本との同等供給	相関係数				.711	.639	.600	.628	.781
	分析対象企業数				361	358	362	351	364
現地に合わせた商品・サービスの供給	相関係数					.739	.671	.669	.795
	分析対象企業数					359	359	350	359
現地における商品・サービスの価格設定	相関係数						.845	.679	.778
	分析対象企業数						358	348	356
商品・サービスの価格競争力	相関係数							.654	.772
	分析対象企業数							350	360
現地でのクレーム・要望対応	相関係数								.720
	分析対象企業数								349

(4) 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各課題について、経営・マネジメント面全体としての課題レベルとの相関係数を出力したところ、「パートナーとの戦略的なアライアンス」「競合他社との戦略的な差別化」の順で高い係数が得られた。これらの課題の解決が、経営・マネジメント面全体としての課題レベル低減につながることを示唆された。

図表VI-5-4 卸売業を除く全業種 企業の経営・マネジメント面における課題

		進出先 マーケット 情報の収 集・分析	社内の海 外志向の 定着	経営の現 地化	パートナー との戦略的 提携	競合他社と の戦略的 差別化	経営・マネ ジメント面 での課題 全体
進出国決定に関する情報収集	相関係数	.824	.546	.524	.528	.524	.716
	分析対象企業数	370	367	361	348	363	362
進出先マーケット情報の収集・分析	相関係数		.576	.461	.521	.500	.681
	分析対象企業数		368	361	348	363	364
社内の海外志向の定着	相関係数			.529	.554	.477	.672
	分析対象企業数			360	346	362	362
経営の現地化	相関係数				.645	.576	.697
	分析対象企業数				346	359	357
パートナーとの戦略的提携	相関係数					.658	.767
	分析対象企業数					344	344
競合他社との戦略的差別化	相関係数						.728
	分析対象企業数						358

(5) 事業環境面における課題

事業環境面における各課題について、事業環境面全体としての課題レベルとの相関係数を出力したところ、「文化や商習慣など」「労働法規等雇用上の問題」の順で高い係数が得られた。これらの課題の解決が、事業環境面全体としての課題レベル低減につながる事が示唆された。

図表VI-5-5 卸売業を除く全業種 企業の事業環境面における課題

		出店・事業 展開規制	許可の 事務手続 き	現地の税 制	労働法規 等の問題	物流や産 業インフラ の確保	土地・不動 産等への 規制	他国企業と の競合	日本企業と の競合	現地マー ケットとの 親和性	文化・商習 慣	現地で の商材等 の調達	事業環境 面での課 題全体
外資参入規制	相関係数	.556	.776	.889	.684	.617	.658	.574	.497	.559	.587	.475	.728
	分析対象企業数	364	364	362	362	361	357	356	357	360	364	354	359
出店・事業展開規制	相関係数		.835	.743	.890	.641	.580	.571	.506	.571	.594	.492	.729
	分析対象企業数		366	365	364	364	360	359	358	361	366	356	361
許可の事務手続き	相関係数			.846	.743	.868	.668	.553	.475	.587	.570	.515	.743
	分析対象企業数			365	364	364	360	358	359	361	367	356	362
現地の税制	相関係数				.801	.705	.712	.506	.536	.577	.600	.555	.753
	分析対象企業数				364	363	359	357	356	360	364	355	360
労働法規等の問題	相関係数					.777	.730	.606	.580	.604	.629	.646	.781
	分析対象企業数					363	360	357	357	360	365	356	360
物流や産業インフラの確保	相関係数						.777	.584	.576	.542	.588	.618	.717
	分析対象企業数						360	358	358	359	364	357	360
土地・不動産等への規制	相関係数							.652	.624	.597	.608	.573	.721
	分析対象企業数							354	355	355	360	354	355
他国企業との競合	相関係数								.744	.688	.608	.535	.710
	分析対象企業数								356	356	359	352	355
日本企業との競合	相関係数									.610	.597	.542	.800
	分析対象企業数									355	360	353	356
現地マーケットとの親和性	相関係数										.725	.652	.760
	分析対象企業数										362	355	357
文化・商習慣	相関係数											.893	.795
	分析対象企業数											357	363
現地で商材等の調達	相関係数												.742
	分析対象企業数												353

(6) 課題全体と事業達成度の分析

事業達成度について、各課題全体の課題レベルとの相関係数を出力したところ、「商品・サービス面での課題全体」「資金やコスト面での課題全体」の順で高い係数が得られた。これらの課題の解決が、事業達成度の向上につながる事が示唆された。

図表VI-5-6 卸売業を除く全業種 各課題全体と事業達成度の分析

		資金やコスト 面での課題 全体	商品・サービ ス面での課 題全体	経営・マネジ メント面での 課題全体	事業環境面 での課題全 体	事業達成度
人材面の課題全体	相関係数	.532	.624	.620	.523	.222
	分析対象企業数	369	360	362	361	314
資金やコスト面での課題全体	相関係数		.575	.600	.669	.300
	分析対象企業数		364	365	365	317
商品・サービス面での課題全体	相関係数			.599	.659	.364
	分析対象企業数			364	361	315
経営・マネジメント面での課題全体	相関係数				.642	.269
	分析対象企業数				362	316
事業環境面での課題全体	相関係数					.285
	分析対象企業数					317

6. 中国進出企業に対する分析

(1) 人材面における課題

人材面における各課題について、人材面全体としての課題レベルとの相関係数を出力したところ、「現地従業員の雇用管理・労務管理」「海外展開を図るための社内人材（社員）の確保」の順で高い係数が得られた。これらの課題の解決が、人材面全体としての課題レベル低減につながることを示唆された。

図表VI-6-1 中国進出企業 企業の人材面における課題

		海外展開 推進人材	マネジメン トするグ ローバル人 材	現地従業 員へのノ ウハウ移 転	現地責任 者の確保	現地運営 従業員の 確保	現地従業 員の定着	現地従業 員の勤労 意欲	現地の人 事評価シ ステム確 立	現地の人 事評価シ ステムの 運用	現地従業 員の管理	現地従業 員の人件 費	人材面 の課題全 体
社内人材確保	相関係数	.880	.802	.877	.827	.444	.374	.379	.302	.289	.358	.280	.870
	分析対象企業数	252	251	250	248	243	247	246	247	247	249	248	246
海外展開推進人材	相関係数		.799	.878	.518	.479	.428	.405	.330	.322	.383	.305	.642
	分析対象企業数		251	250	248	243	247	246	247	247	249	248	246
マネジメントするグローバル人材	相関係数			.707	.645	.485	.388	.415	.427	.427	.432	.356	.888
	分析対象企業数			250	249	243	247	245	246	246	248	247	245
現地従業員へのノウハウ移転	相関係数				.591	.527	.480	.524	.511	.519	.543	.395	.867
	分析対象企業数				248	243	247	245	246	246	248	247	244
現地責任者の確保	相関係数					.720	.558	.501	.512	.523	.510	.382	.804
	分析対象企業数					242	246	244	245	245	247	246	243
現地運営従業員の確保	相関係数						.717	.644	.555	.569	.614	.421	.863
	分析対象企業数						243	241	242	242	243	243	238
現地従業員の定着	相関係数							.786	.574	.593	.632	.540	.838
	分析対象企業数							245	245	245	247	247	242
現地従業員の勤労意欲	相関係数								.706	.720	.756	.618	.868
	分析対象企業数								244	244	246	246	241
現地の人事評価システム確立	相関係数									.874	.777	.529	.824
	分析対象企業数									247	247	246	242
現地の人事評価システムの運用	相関係数										.798	.533	.647
	分析対象企業数										247	246	242
現地従業員の管理	相関係数											.656	.898
	分析対象企業数											248	244
現地従業員の人件費	相関係数												.583
	分析対象企業数												243

(2) 資金やコスト面における課題

資金やコスト面における各課題について、資金やコスト面全体としての課題レベルとの相関係数を出力したところ、「事業所・店舗の出店コスト」「事業投資にあたってのリスク管理」の順で高い係数が得られた。これらの課題の解決が、資金やコスト面全体としての課題レベル低減につながることを示唆された。

図表VI-6-2 中国進出企業 企業の資金やコスト面における課題

		事業投資 のリスク管 理	為替リスク への対応	現地での 資金調達	出店コスト	インフラ等 ビジネスコ スト	資金やコス ト面での課 題全体
資金の確保	相関係数	.665	.567	.669	.622	.539	.708
	分析対象企業数	250	248	245	246	248	248
事業投資のリスク管理	相関係数		.666	.610	.635	.540	.758
	分析対象企業数		248	245	246	248	248
為替リスクへの対応	相関係数			.622	.598	.592	.737
	分析対象企業数			244	244	246	246
現地での資金調達	相関係数				.701	.581	.728
	分析対象企業数				242	244	243
出店コスト	相関係数					.751	.801
	分析対象企業数					245	244
インフラ等ビジネスコスト	相関係数						.709
	分析対象企業数						246

(3) 事業や商品・サービス面における課題

事業や商品・サービス面における各課題について、事業や商品・サービス面全体としての課題レベルとの相関係数を出力したところ、「商品やサービスの安定供給（量）」「日本国内と同質な商品やサービスの現地での提供」「現地における商品やサービスの価格設定」の順で高い係数が得られた。これらの課題の解決が、事業や商品・サービス面全体としての課題レベル低減につながることが示唆された。

図表VI-6-3 中国進出企業 企業の事業や商品・サービス面における課題

		商品・サービスの安定供給(質)	商品・サービスの安定供給(量)	商品・サービスの日本との同等供給	現地に合わせた商品・サービスの供給	現地における商品・サービスの価格設定	商品・サービスの価格競争力	現地でのクレーム・要望対応	商品・サービス面での課題全体
商品・サービスの宣伝・告知	相関係数	.647	.644	.609	.632	.541	.533	.555	.696
	分析対象企業数	239	239	239	239	238	238	236	235
商品・サービスの安定供給(質)	相関係数		.822	.740	.622	.554	.543	.611	.750
	分析対象企業数		245	245	244	242	243	240	241
商品・サービスの安定供給(量)	相関係数			.885	.619	.624	.582	.557	.773
	分析対象企業数			244	243	242	243	240	240
商品・サービスの日本との同等供給	相関係数				.696	.581	.610	.605	.773
	分析対象企業数				245	243	244	241	243
現地に合わせた商品・サービスの供給	相関係数					.717	.696	.615	.763
	分析対象企業数					243	243	240	242
現地における商品・サービスの価格設定	相関係数						.838	.598	.772
	分析対象企業数						243	239	239
商品・サービスの価格競争力	相関係数							.595	.766
	分析対象企業数							240	240
現地でのクレーム・要望対応	相関係数								.712
	分析対象企業数								237

(4) 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各課題について、経営・マネジメント面全体としての課題レベルとの相関係数を出力したところ、「パートナーとの戦略的なアライアンス」「競合他社との戦略的な差別化」の順で高い係数が得られた。これらの課題の解決が、経営・マネジメント面全体としての課題レベル低減につながることを示唆された。

図表VI-6-4 中国進出企業 企業の経営・マネジメント面における課題

		進出先 マーケット 情報の収 集・分析	社内の海 外志向の 定着	経営の現 地化	パートナー との戦略的 提携	競合他社と の戦略的 差別化	経営・マネ ジメント面 での課題 全体
進出国決定に関する情報収集	相関係数	.866	.627	.519	.569	.601	.734
	分析対象企業数	248	247	243	240	246	245
進出先マーケット情報の収集・分析	相関係数		.623	.482	.588	.616	.740
	分析対象企業数		248	243	240	246	246
社内の海外志向の定着	相関係数			.518	.521	.530	.707
	分析対象企業数			243	239	246	246
経営の現地化	相関係数				.612	.574	.641
	分析対象企業数				240	242	242
パートナーとの戦略的提携	相関係数					.652	.743
	分析対象企業数					238	239
競合他社との戦略的差別化	相関係数						.742
	分析対象企業数						244

(5) 事業環境面における課題

事業環境面における各課題について、事業環境面全体としての課題レベルとの相関係数を出力したところ、「労働法規等雇用上の問題」「現地国の外資参入規制」の順で高い係数が得られた。これらの課題の解決が、事業環境面全体としての課題レベル低減につながる事が示唆された。

図表VI-6-5 中国進出企業 企業の事業環境面における課題

		出店・事業 展開規制	許可の 事務手続 き	現地の税 制	労働法規 等の問題	物流や産 業インフラ の確保	土地・不動 産等への 規制	他国企業と の競合	日本企業と の競合	現地マー ケットとの 親和性	文化・商 習慣	現地で の商材等 の調達	事業環境 面での課 題全体
外資参入規制	相関係数	.843	.763	.709	.730	.589	.648	.830	.584	.581	.598	.497	.777
	分析対象企業数	248	247	248	247	246	247	242	244	245	248	242	245
出店・事業展開規制	相関係数	.824	.735	.759	.627	.570	.619	.574	.582	.590	.506	.793	
	分析対象企業数	248	249	248	247	248	243	245	246	249	243	246	
許可の事務手続き	相関係数		.885	.793	.646	.647	.569	.538	.536	.582	.512	.754	
	分析対象企業数		248	247	246	247	242	244	245	248	242	245	
現地の税制	相関係数			.822	.701	.698	.588	.557	.554	.592	.574	.761	
	分析対象企業数			248	247	248	243	245	246	249	243	246	
労働法規等の問題	相関係数				.742	.738	.606	.628	.624	.638	.611	.804	
	分析対象企業数				247	248	243	245	245	248	243	245	
物流や産業インフラの確保	相関係数					.748	.555	.576	.532	.546	.555	.888	
	分析対象企業数					247	243	245	244	247	243	245	
土地・不動産等への規制	相関係数						.626	.600	.581	.572	.601	.718	
	分析対象企業数						243	245	245	248	243	245	
他国企業との競合	相関係数							.897	.892	.825	.542	.742	
	分析対象企業数							243	242	243	241	241	
日本企業との競合	相関係数								.898	.890	.585	.749	
	分析対象企業数								243	245	242	243	
現地マーケットとの親和性	相関係数									.767	.720	.752	
	分析対象企業数									246	241	243	
文化・商習慣	相関係数										.724	.772	
	分析対象企業数										243	247	
現地で商材等の調達	相関係数											.702	
	分析対象企業数											241	

(6) 課題全体と事業達成度の分析

事業達成度について、各課題全体の課題レベルとの相関係数を出力したところ、「人材面での課題全体」「事業環境面での課題全体」の順で高い係数が得られた。これらの課題の解決が、事業達成度の向上につながる事が示唆された。

図表VI-6-6 中国進出企業各課題全体と事業達成度の分析

		資金やコスト 面での課題 全体	商品・サービ ス面での課 題全体	経営・マネジ メント面での 課題全体	事業環境面 での課題全 体	事業達成度
人材面の課題全体	相関係数	.578	.685	.641	.572	.310
	分析対象企業数	244	238	241	241	213
資金やコスト面での課題全体	相関係数		.628	.573	.697	.257
	分析対象企業数		242	243	243	215
商品・サービス面での課題全体	相関係数			.659	.717	.293
	分析対象企業数			244	241	214
経営・マネジメント面での課題全体	相関係数				.673	.267
	分析対象企業数				243	216
事業環境面での課題全体	相関係数					.308
	分析対象企業数					215

【巻末資料】

「サービス産業の海外展開実態調査」調査票

平成24年度 第2回 サービス産業の海外展開実態調査
2013年3月

本報告書に関する問い合わせ先：

日本貿易振興機構（ジェトロ）サービス産業課
〒107-6006 東京都港区赤坂1-12-32
TEL：03-3582-5238
FAX：03-5572-7044
Email：CIE@jetro.go.jp
