

エグゼクティブ・サマリー

【調査の概要】

ジェトロは、我が国のサービス産業 7,873 社を対象にアンケート調査を実施した（実施期間 2014 年 10 月～2015 年 1 月、有効発送数 7,467 社、有効回答数 1,442 社、有効回答率 19.3%）。

我が国サービス産業における海外展開の実態把握を目的に、各企業の主な進出国や重視している国・都市、進出目的や方法、海外展開における課題などを調査し、以下の結果を得た。

【調査結果のポイント】

1. 日本の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。経済発展するタイをはじめ東南アジア各国にも注目度が拡大している。 <本サマリー2ページ>
2. 各企業がそれぞれ重視している国への進出形態は、進出初期では自己資本による単独での現地市場への参入傾向が全般的に強い。さらに進出先での事業展開にあたっては、現地パートナーとの連携を重視する事業戦略や手法を選択する企業が多い。 <本サマリー5ページ>
3. 回答企業の多くは、重視している各進出先での事業ステージは「事業展開期」との回答が多い。その半数近くが「計画以上の成果を上げている」と回答した。ただし、タイにおいては成長の度合いに鈍化傾向が見える。 <本サマリー6ページ>
4. 対法人向けサービスの企業（以下、「BtoB 企業」という）と対個人向けサービスの企業（以下、「BtoC 企業」という）では、対象顧客が異なるため海外展開状況に戦略や手法面で違いが見られる。また、海外進出の時期では BtoB 企業が先行し、それに BtoC 企業が続いている。 <本サマリー7ページ>
5. 企業規模別による海外進出状況の傾向は前回調査からの差はないものの、中小企業の海外進出が進んでおり、2012 年までの海外進出割合をみると大企業に迫る勢いである。 <本サマリー8ページ>
6. サービス産業各企業は、海外進出において直面する課題にそれぞれ対応している姿が窺える。その中で、BtoC 企業においては、人事面あるいは経営・マネジメント面で対応に遅れがあるとの回答が目立っている。 <本サマリー9ページ>
7. 回答企業において「海外展開をしたことがない」と回答した企業の割合は、BtoB 企業で約 5 割に対して BtoC 企業では約 6 割となっている。その主な理由としては、「海外市場に関する情報が不足していること」と「企業として海外進出のメリットを感じない」であった。 <本サマリー12ページ>
8. 大企業では、人材面や経営・マネジメント面での課題が目立った。 <本サマリー13ページ>
9. 多変量解析として因子分析の結果から、「事業収益の確保」に関しては「現地におけるマーケティングの課題」と「資金やコストに関する課題」が影響を与えていることがわかった。他の分析では人材面の課題が指摘されていたが、「事業収益の確保」への直接的な影響は見受けられなかった。 <本サマリー15ページ>

— 調査結果に係る留意事項 —

- ①過去に実施した第1回調査（平成22年度）及び第2回調査（平成24年度）と今回の調査においては、調査対象とした企業の母集団の選定方法が異なっているため、各設問の集計結果を過去調査と比較する場合には、注意が必要である。
- ②構成比に関しては、小数点第2位を四捨五入し表記したため、合計が100%とならない場合がある。

【調査結果の概要】

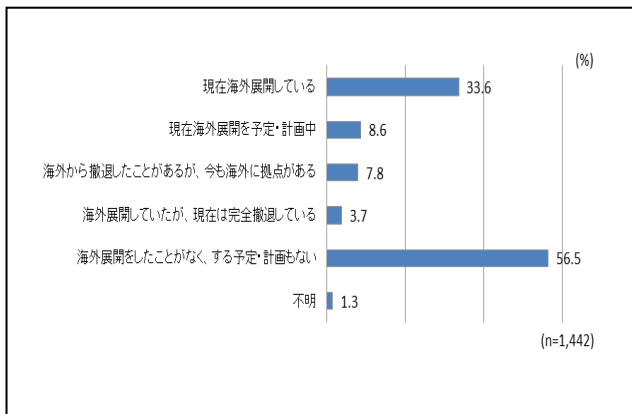
(1) 最も重視している国は中国、タイ、米国で、重要度は中国から東南アジア各国へシフト

本調査では、回答企業 1,442 社のうち 4 割以上の企業が「海外進出している」、「海外進出を予定・計画している」、「海外から撤退したことがあるが、今も海外に拠点がある」及び「海外進出していたが撤退した」と回答した。最も重視している進出先は、3 割以上が中国であり、次いでタイ、米国の順になっている。中国においては、前回調査（43.3%）と比べて今回は 34.2%と、中国の重要度が低下している一方、タイをはじめ東南アジア各国を重視する割合が増えている。

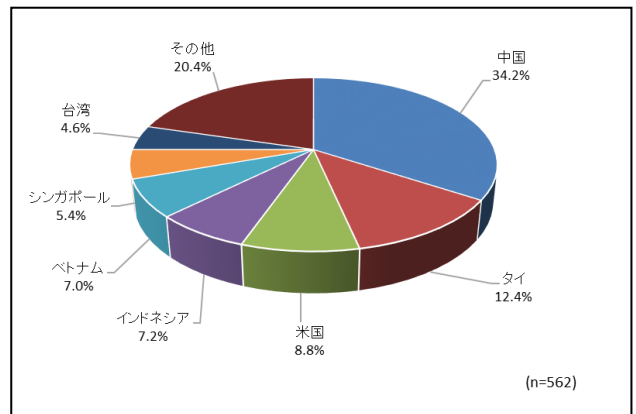
また、事業の状況をみると、中国においては「事業転換期」との回答比率が 3 割強となっており、サービス産業において、中国事業を見直そうという企業が一定数存在することがわかる。

重視している都市では、前回に引き続き上海が最も多く、次いでバンコクなどの東南アジア各国の主要 13 位となっている。

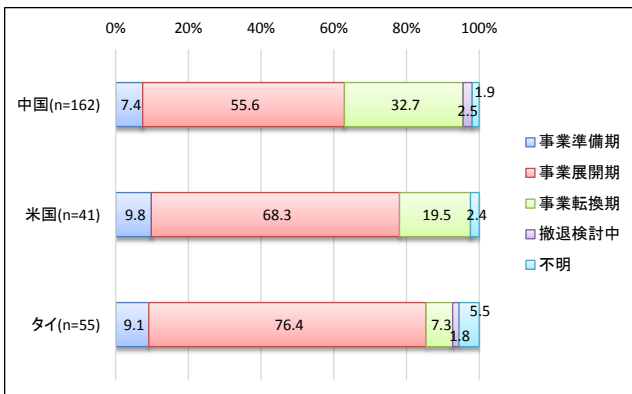
海外進出の状況（複数回答）



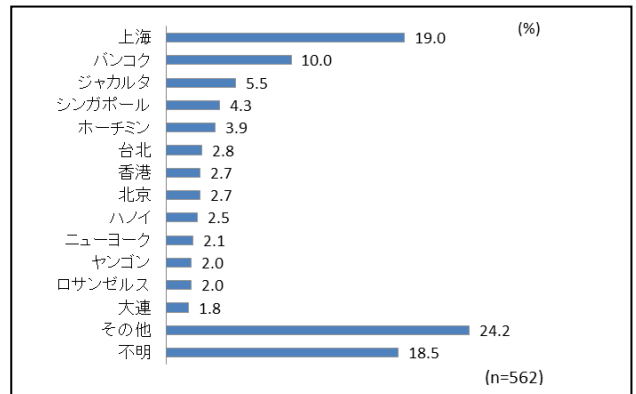
重視している国



重視している国の事業の現状



重視している都市（複数回答）



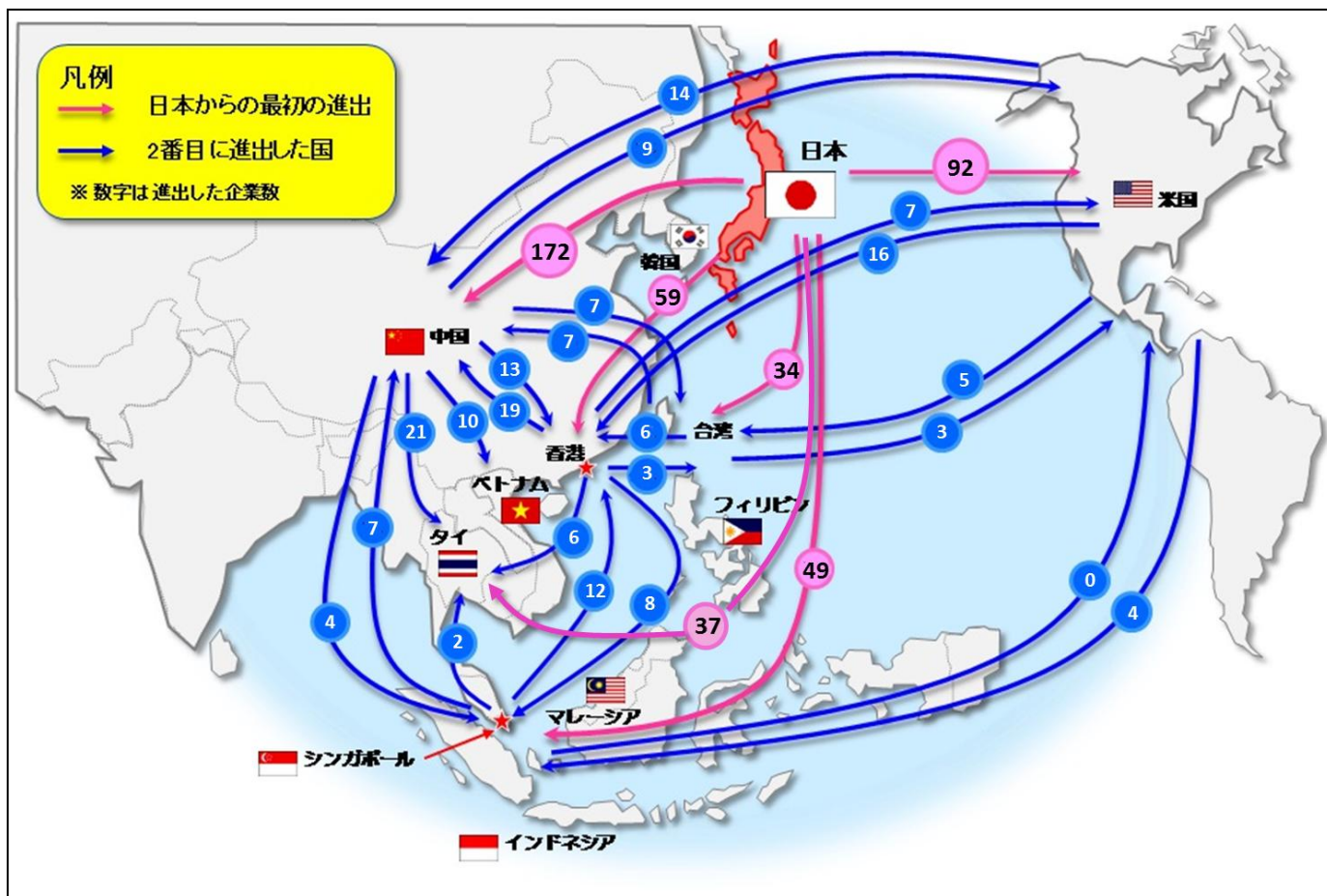
次にサービス産業における海外進出先の順序に着目する。上述の通り本調査の回答企業 1,442 社のうち、海外進出を経験あるいは予定・計画している企業は、全体の 4 割を超える 610 社である。そのうち、更に 2 か国目に進出している企業は 402 社 (65.9%) であり、海外進出 (1 か国目) した企業は、2 か国目に進出している割合が高いことがわかる。国別に見ると、日本から最初に進出した国は、中国が 172 社で最も多く、次いで米国が 92 社で続く。中国に最初に進出した 172 社のうち 94 社 (54.7%) が 2 か国目に進出済みである。一方、米国に最初に進出した 92 社のうち 2 か国目に進出済みの企業は 81 社 (88.0%) を占めた。

中国に最初に進出後、2 か国目に進出している 94 社については、その 8 割以上がいずれかのアジア諸国を 2 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 7 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、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。

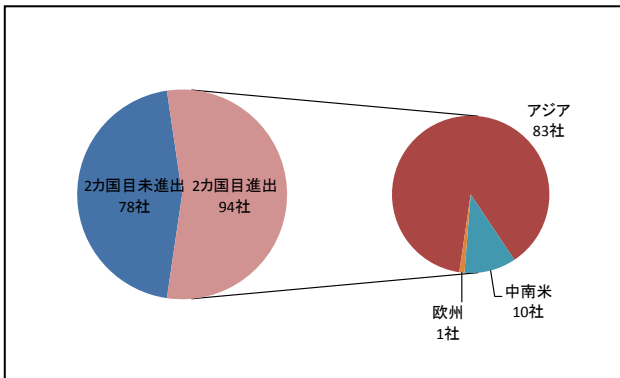
次に重視している国別の進出状況では、米国への進出時期は 1980 年代までで全体の約 6 割を占める。一方、中国、香港への進出は、1990 年以降に本格化している。

近年、アジア諸国の経済的な発展に伴って、日本企業のアジアへの進出が続いている傾向は、前回調査に引き続き、今回調査でも確認することができた。

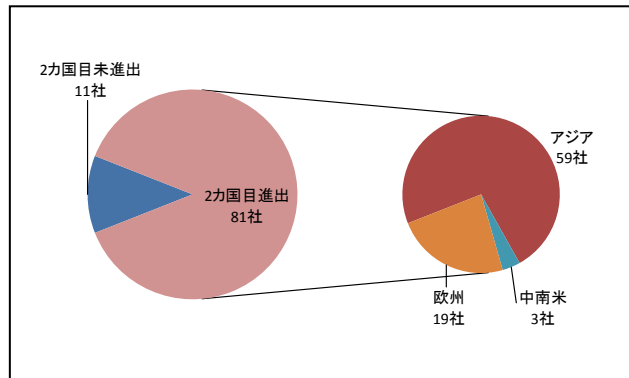
サービス産業企業の海外進出状況 (n=610)



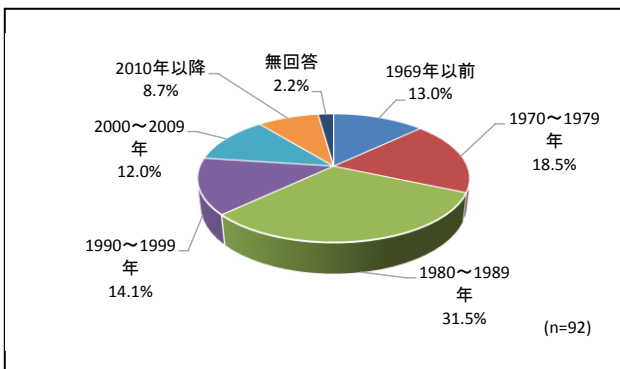
中国に進出した企業の2か国目進出状況 (n=94)



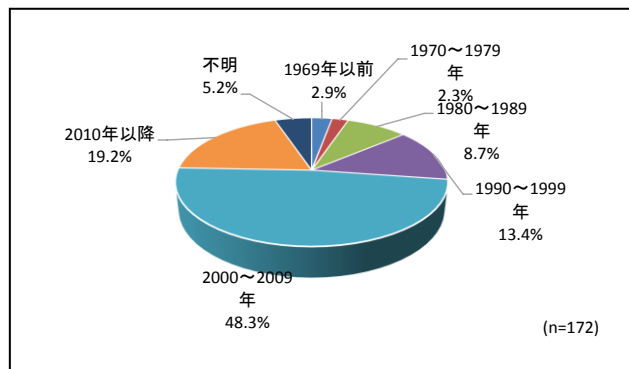
米国に進出した企業の2か国目進出状況 (n=81)



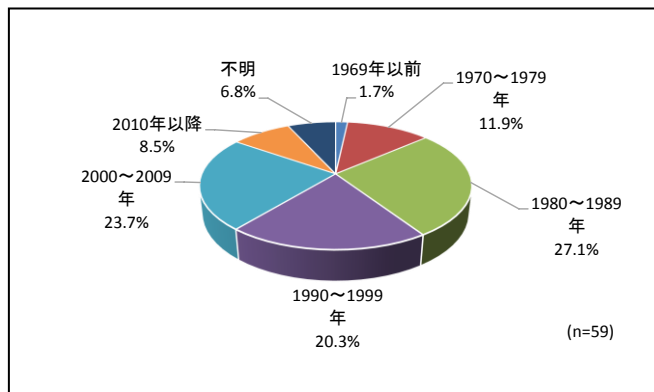
最初に海外進出した時期[米国]



最初に海外進出した時期[中国]



最初に海外進出した時期[香港]

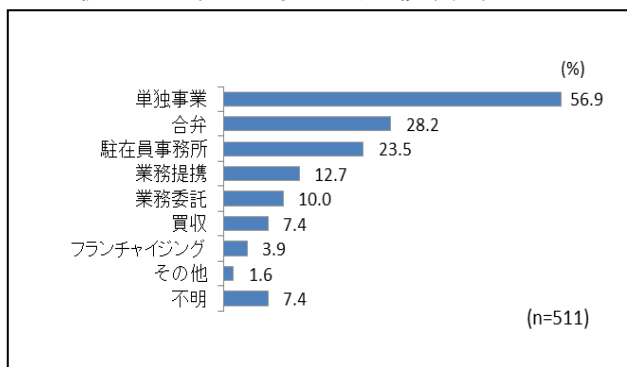


(2) 単独事業での進出が多いが、現地パートナーとの連携も重視

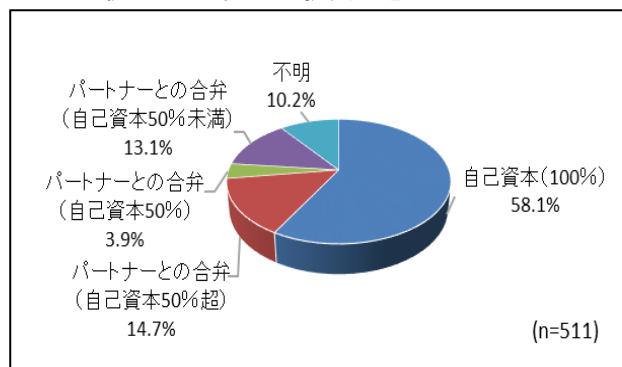
重視している国への参入方法としては、現在海外展開している企業の6割弱が自社の「単独事業」であり、投資形態は6割弱が「自己資本」となっている。なお、参入方法の「合併」については、前回の24.1%から28.2%に比率が上がっている。

また、海外進出時に採った方法としては、「公的機関・民間金融機関などに事前に相談」と「関連業界の構造を把握するため、産業調査を実施」が、それぞれ4割を超えており海外進出にあたっては、第三者に相談するなど現地の市場を慎重に調査する姿勢がうかがえる。事業戦略や手法は、「パートナーとの連携」及び「商品・サービスによる差別化（品質面）」が4割弱を占めている。

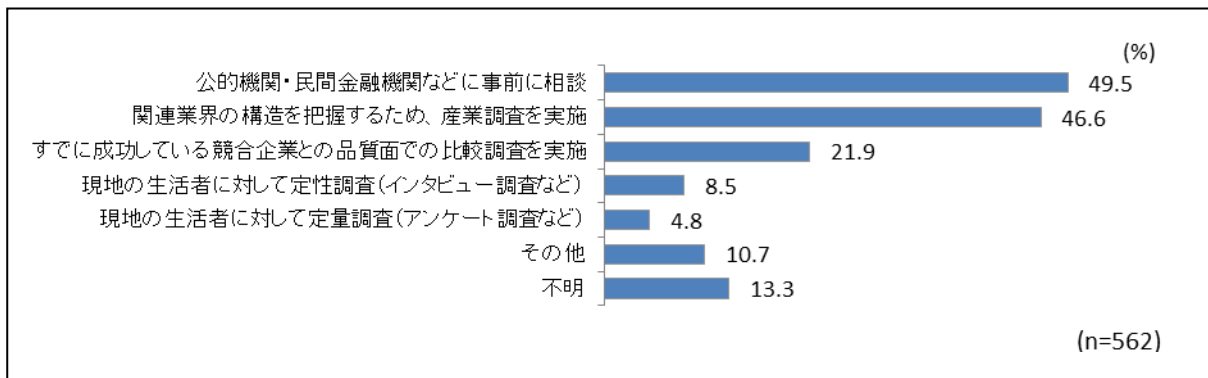
重視している国への参入方法(複数回答)



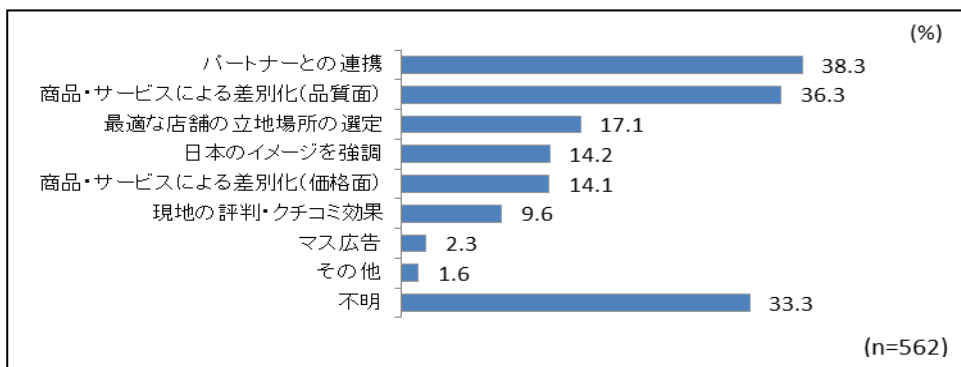
重視している国への投資形態



重視している国への進出で実施した準備(複数回答)



重視している国での戦略や手法(複数回答)



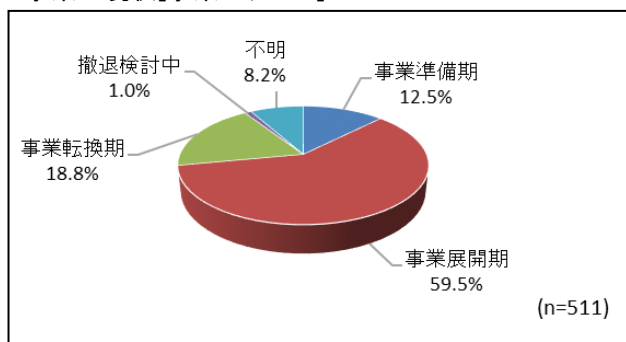
(3) 海外展開しているサービス産業の約6割が事業展開期、タイは計画を下回る企業も

本調査で、各企業の事業ステージを「事業準備期」、「事業展開期」、「事業転換期」、「撤退検討中」の4段階に分類して分析したところ、現在海外進出している企業（511社）のうち59.5%が重視する国において「事業展開期」にあった。そのうち53.2%の企業が「計画を上回る成果を上げている」又は「ほぼ計画を達成している」と回答しており、「海外進出企業」においては半数以上で比較的順調な事業展開状況にあり、前回調査55.6%とほぼ同様な結果となった。

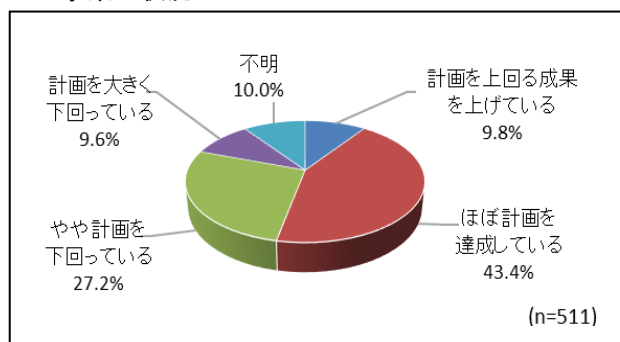
これを進出国別にみると、中国では「事業転換期」（32.7%）が前回調査（34.2%）からやや減少し、「事業展開期」（55.6%）が前回調査（50.2%）から微増している。米国では、「事業転換期」（19.5%）が前回調査（26.8%）より7ポイント程度減少し「事業展開期」（68.3%）が前回調査（61.0%）より7ポイントほど増加している。

一方、タイにおいては、「事業展開期」（76.4%）が前回調査（62.7%）より14ポイント近く増えているが、事業の状況を見ると「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52.7%が、前回調査68.6%よりも16ポイント近く減少している。

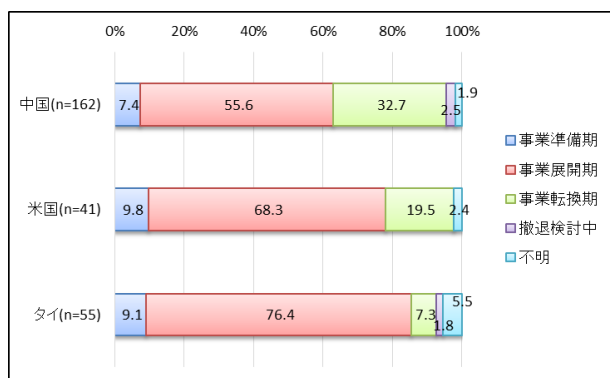
事業の現状[事業ステージ]



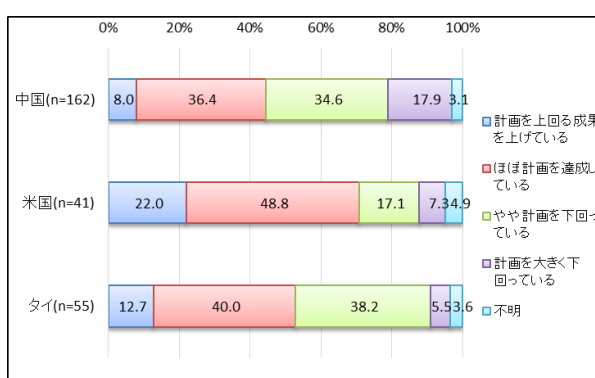
事業の状況



重視している国の事業の現状(事業ステージ)



重視している国の事業の状況



(4) 对个人向けサービス産業 (BtoC) の海外進出は、今後とも増加傾向

法人を主な顧客としている卸売業や運輸業などの業種 (BtoB) 企業と、個人を主な顧客としている小売業や飲食業などの業種 (BtoC) 企業とに区分した分析を行った。回答企業の属性をその区分で見ると BtoB 企業が 62.5% で BtoC 企業は 19.6% であった。

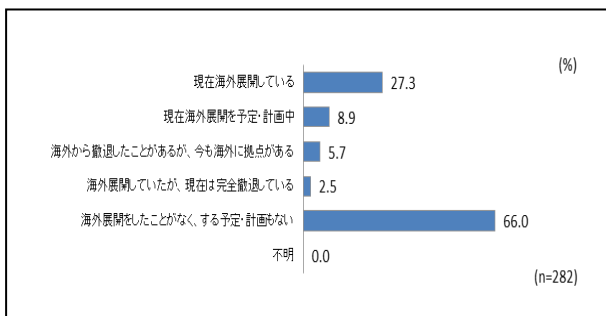
そのうち「現在海外展開している」、「海外から撤退したことがあるが、今も海外に拠点がある」とした回答は、BtoB 企業では 5 割弱、BtoC 企業では 3 割強であった。

また、海外進出時期について「2000 年以降に海外進出した」と回答した企業の割合が、BtoB 企業では 4 割程度に対し BtoC 企業では 5 割程度であった。

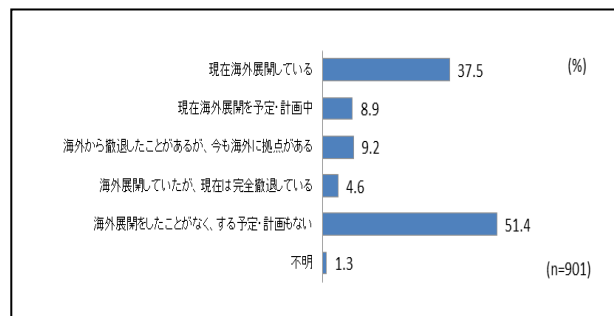
業種区分(n=1,442) * 対応する業種は【参考】参照

業種区分	件数	構成比%
BtoB(法人を主な顧客とする業種)	901	62.5
BtoC(個人を主な顧客とする業種)	282	19.5
その他	174	12.0
不明	85	5.9
合計	1,442	100.0

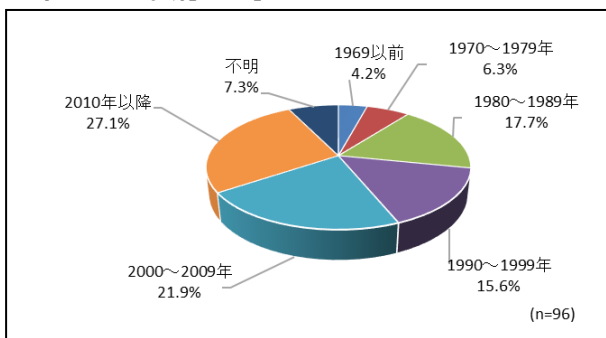
海外進出状況[BtoC](複数回答)



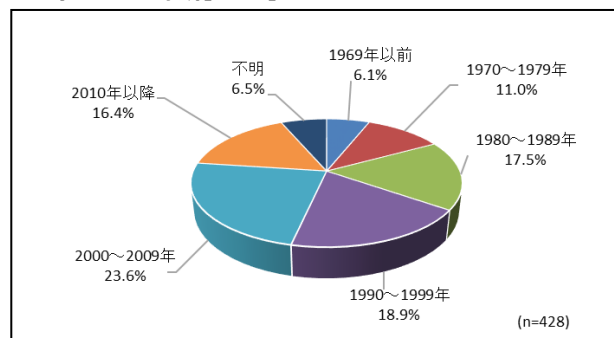
海外進出状況[BtoB](複数回答)



海外進出時期[BtoC]



海外進出時期[BtoB]



(5) 中小企業による海外進出が期待されるが、勢いは鈍化傾向

回答のあった各企業を中小企業基本法の基準に基づき「中小企業」と「大企業」に区分し分析を行った。回答企業の同区分別構成比は、中小企業が62.6%、大企業が37.4%である。

まず海外進出状況を見ると、大企業においては54.0%が現在海外展開をしているのに対して、中小企業では37.4%だった。しかし、中小企業においては前回調査23.0%から20ポイント程度増加した。

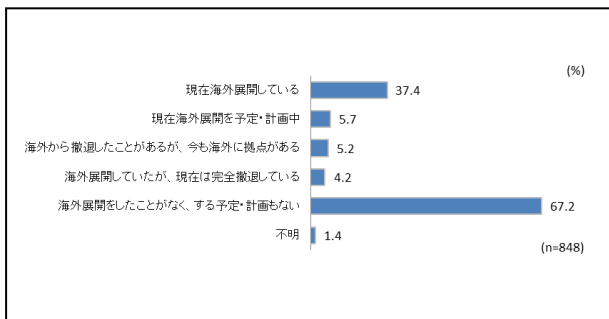
次に初めて海外に進出した時期を見ると大企業は6割近くが2000年以前に海外進出を開始しているのに対し、中小企業は2000年に入ってから海外進出が5割以上を占める。2010年以降の中小企業の海外進出割合をみると、大企業に比べて4.6ポイント高くなっているが、前回調査に比べてその差は半減している。

以上のことから、企業規模別では、前回調査と同様な傾向を示しているが、中小企業の海外進出の勢いは緩やかになっている。

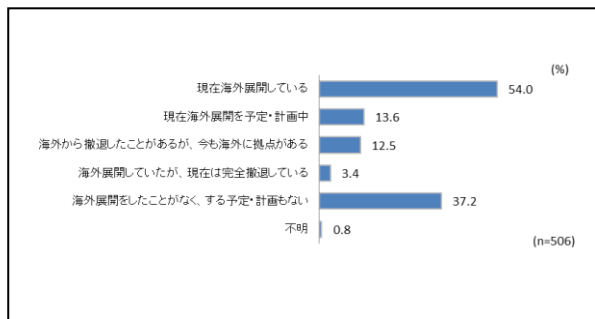
企業規模別区分(n=1,442) * 対応する業種は【参考】参照

企業規模別区分	件数	構成比%
中小企業	848	62.6
大企業	506	37.4
合計	1,354	100.0
不明	88	

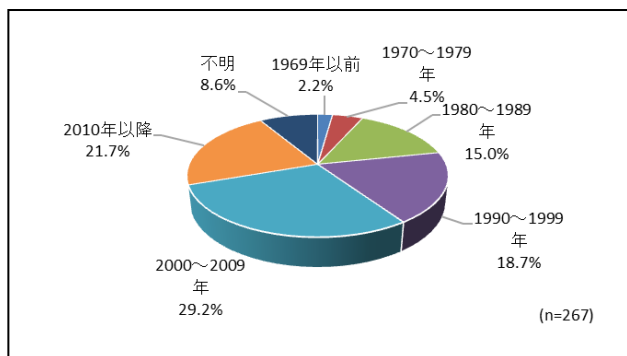
海外進出状況[中小企業](複数回答)



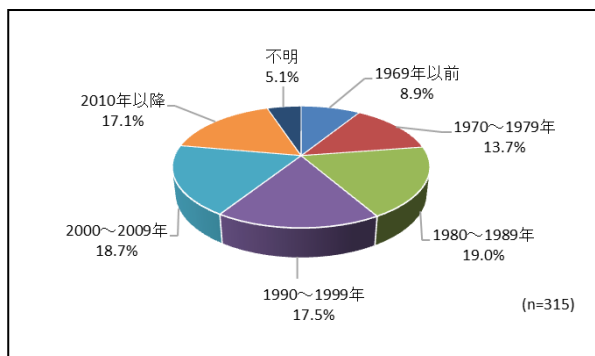
海外進出状況[大企業](複数回答)



海外進出時期[中小企業]



海外進出時期[大企業]



(6) BtoC 企業では特に人材面に課題

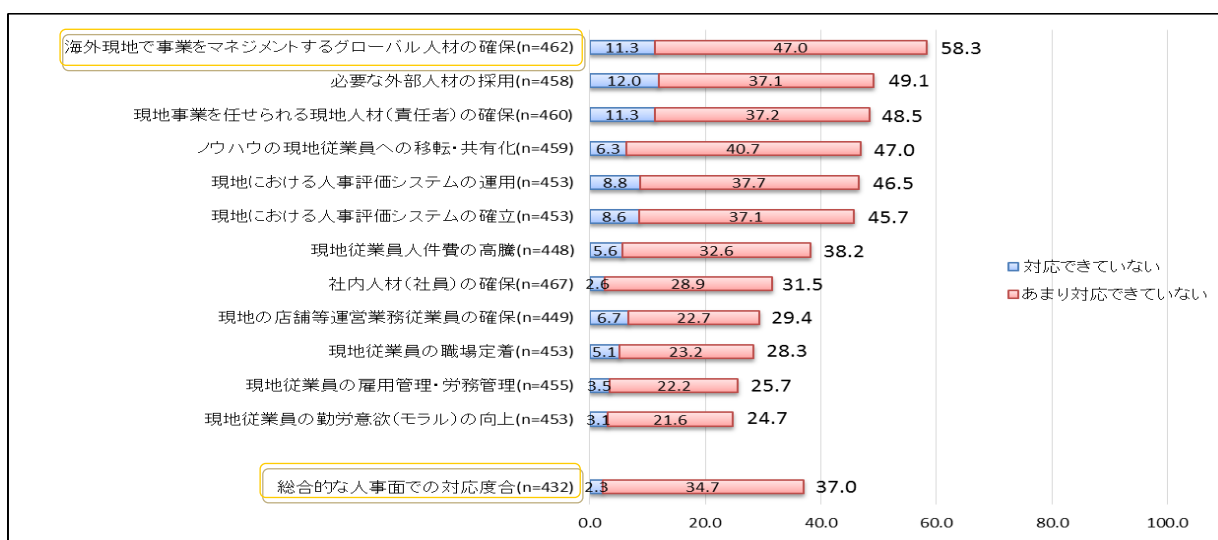
日本のサービス産業が海外展開を図る上での課題や対応状況について、以下のような結果を得た。

【人材面】

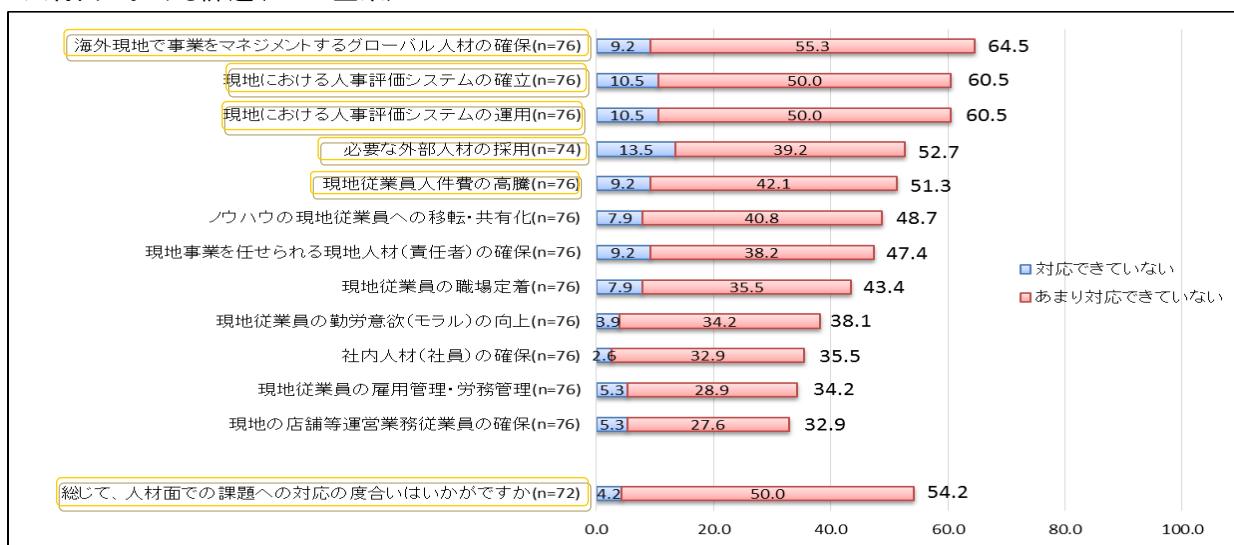
人材面での課題への対応状況に関しては、6割近くの企業が「海外現地で事業をマネジメントするグローバル人材の確保」が課題だとし、「総じて人材面で課題を抱えている」と回答した企業も4割弱と多い。しかし、前回調査と比べると20ポイント近く減少した。

BtoC 企業は、「対応できていない」及び「あまり対応できていない」と回答した企業の割合が54.2%と、前回調査（56.6%）と差が無く、主に接客を伴う業種では対応に苦慮している様子が窺える。

人材面における課題(海外進出企業全体)



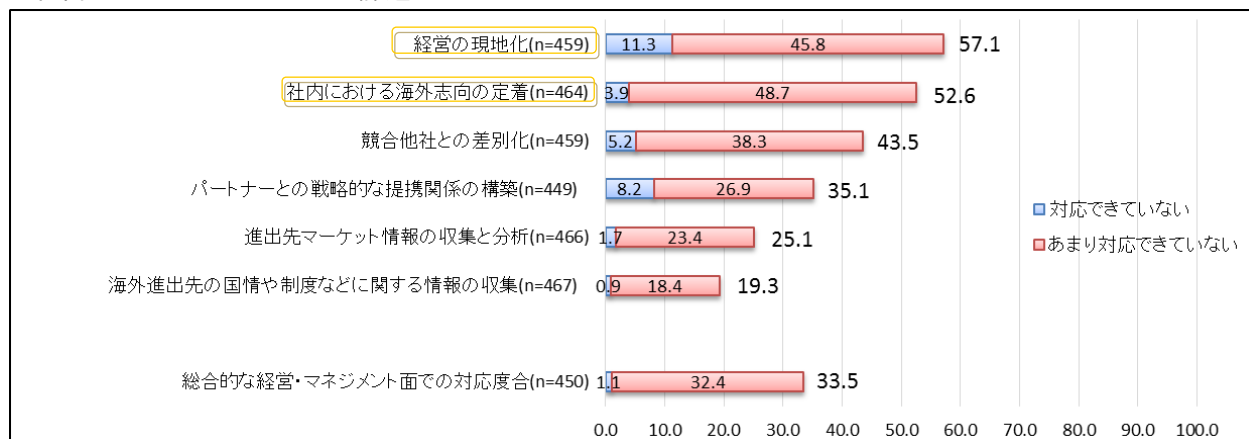
人材面における課題(BtoC 企業)



【経営・マネジメント面】

経営・マネジメント面の課題としては、「経営の現地化」や「社内における海外志向の定着」に対応できていないとする企業が5割以上の回答率となっているが、前回調査と比べると若干減少した。

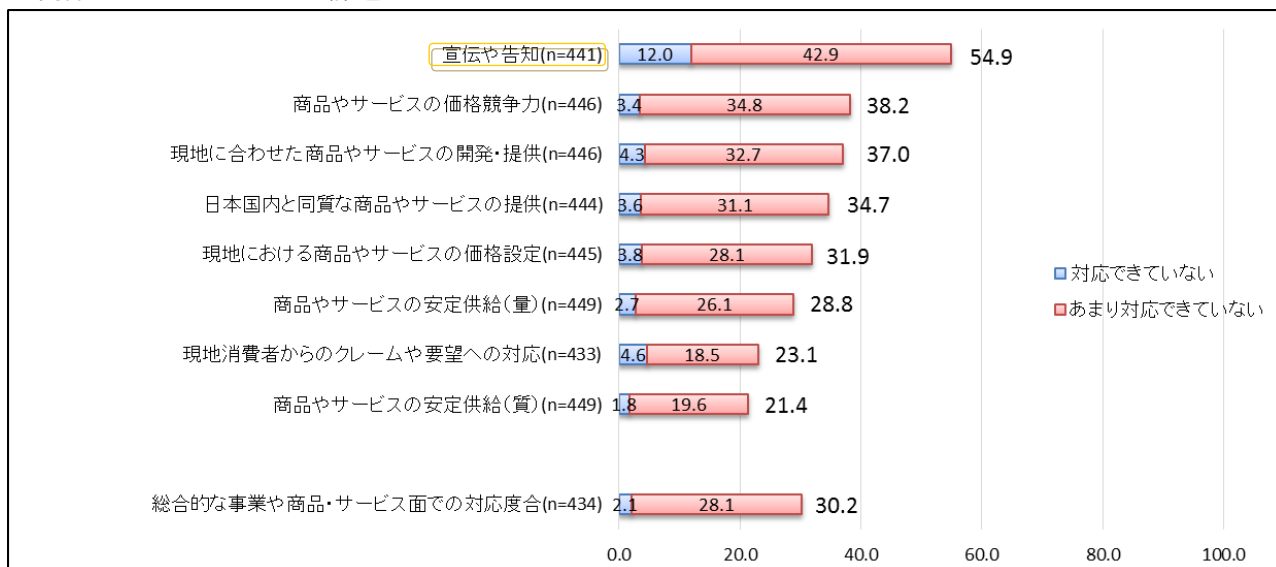
経営・マネジメント面における課題



【商品・サービス面】

商品・サービス面の課題においては、前回調査では「商品やサービスの価格競争力」に課題ありとする企業が最も多かったが、今回調査では「(商品やサービスの) 宣伝や告知」に対応できていないとする企業が5割を超えて最も多かった。

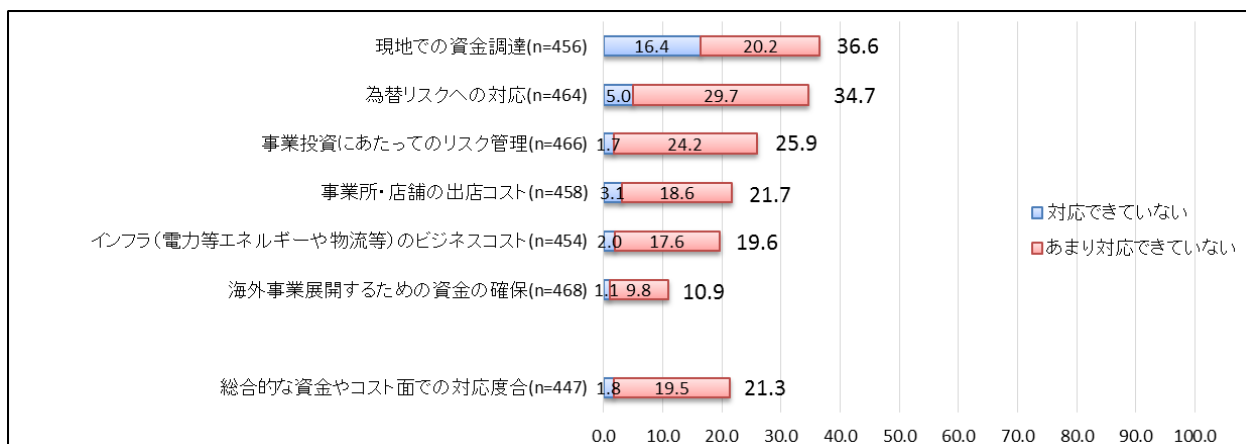
商品・サービス面における課題



【資金・コスト面】

資金・コスト面の課題では、各項目とも「対応できていない」が4割を下回った。

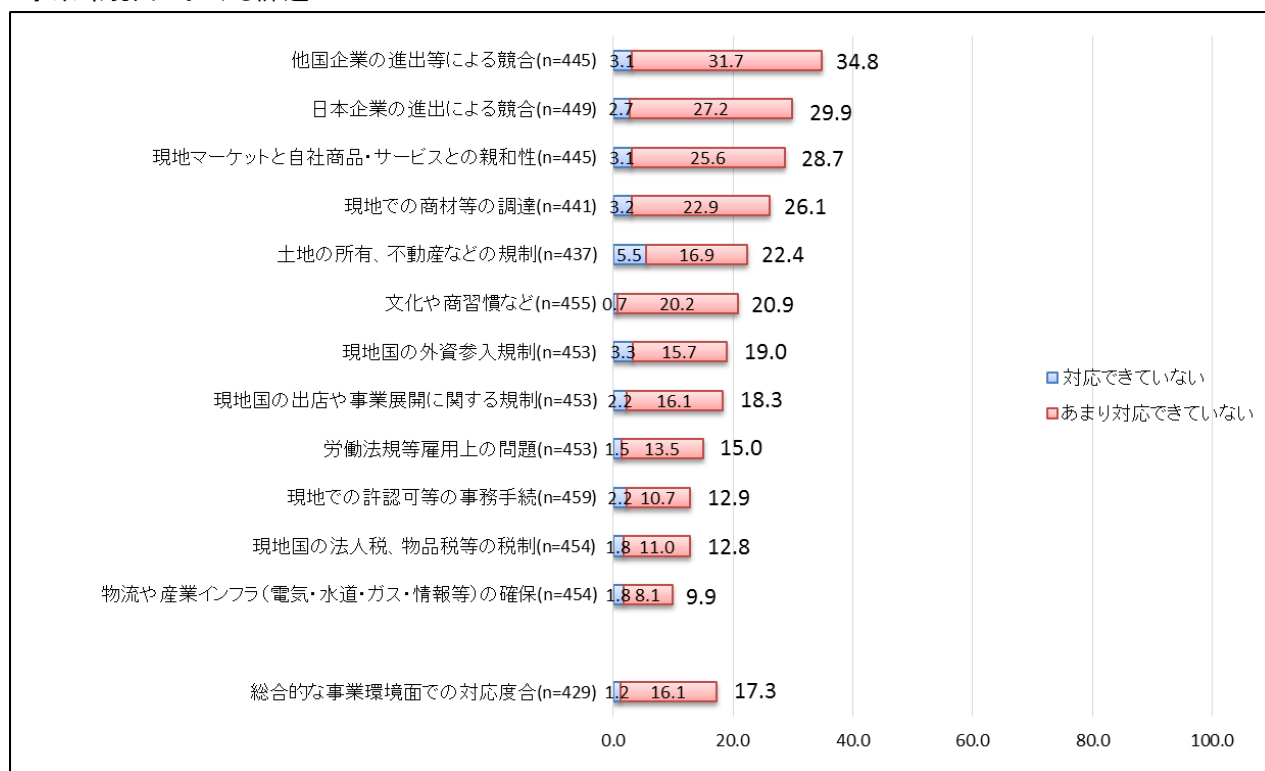
資金・コスト面における課題



【事業環境面】

事業環境面の課題においても、各項目とも「対応できていない」が4割を下回っている。

事業環境面における課題



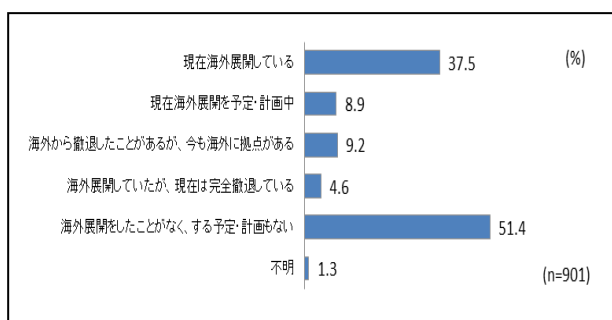
(7) 海外未進出企業では海外市場の情報が不足、海外進出メリットを模索

今回調査では、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。

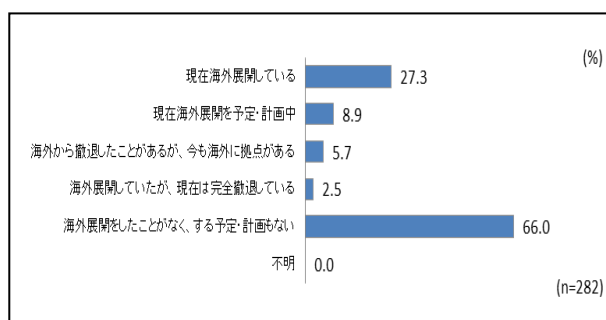
回答企業（1,442社）の5割強（815社）が「海外展開をしたことがない」と回答している。BtoB企業では約5割が「海外未進出」であるのに対し、BtoC企業では6割強とBtoC企業での「海外未進出」の割合が高かった。

また「海外進出しない理由」については、「海外市場に関する情報が不足している」が約7割超、「海外への進出はビジネスコスト面でメリットがない」や「商社などの活用で充足している」が6割を超えており、海外市場の状況がつかめていない、ビジネス上のメリットや海外進出の必要性を感じていないといった状況が窺える。

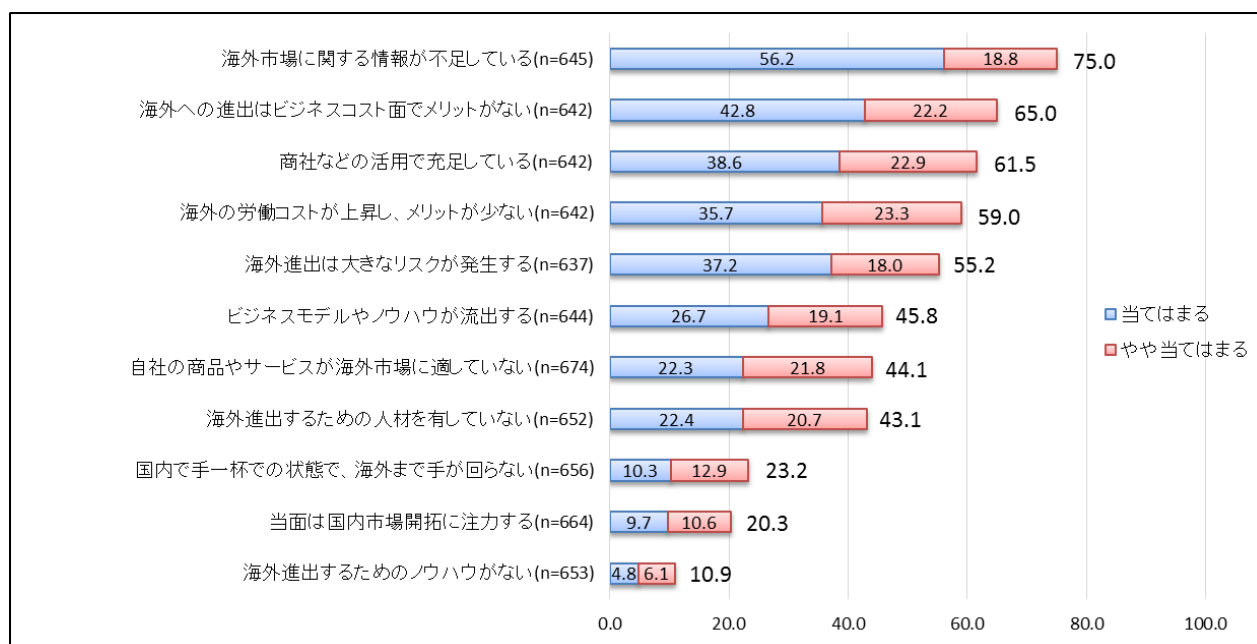
海外進出状況[BtoB](複数回答)



海外進出状況[BtoC](複数回答)



海外進出しない理由



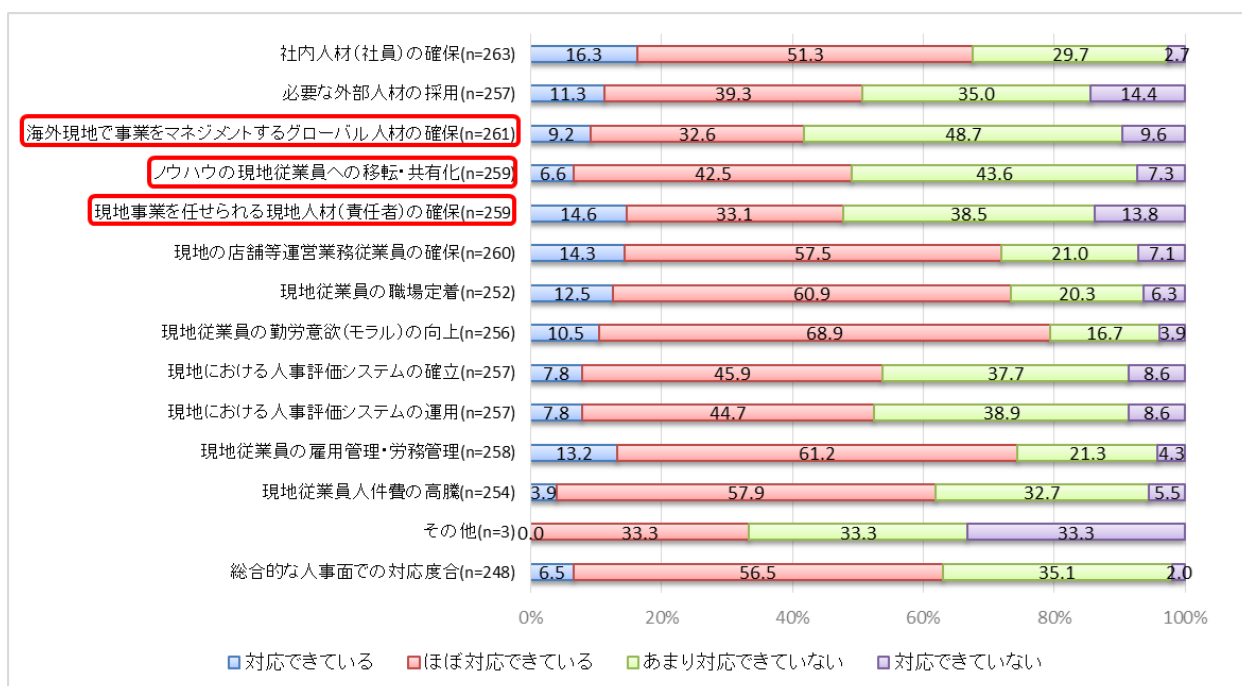
(8) 大企業は海外展開の先駆者として、課題を抱えつつ市場を開拓している

BtoB 企業は BtoC 企業に比べて早期に海外に参入した企業が多い。

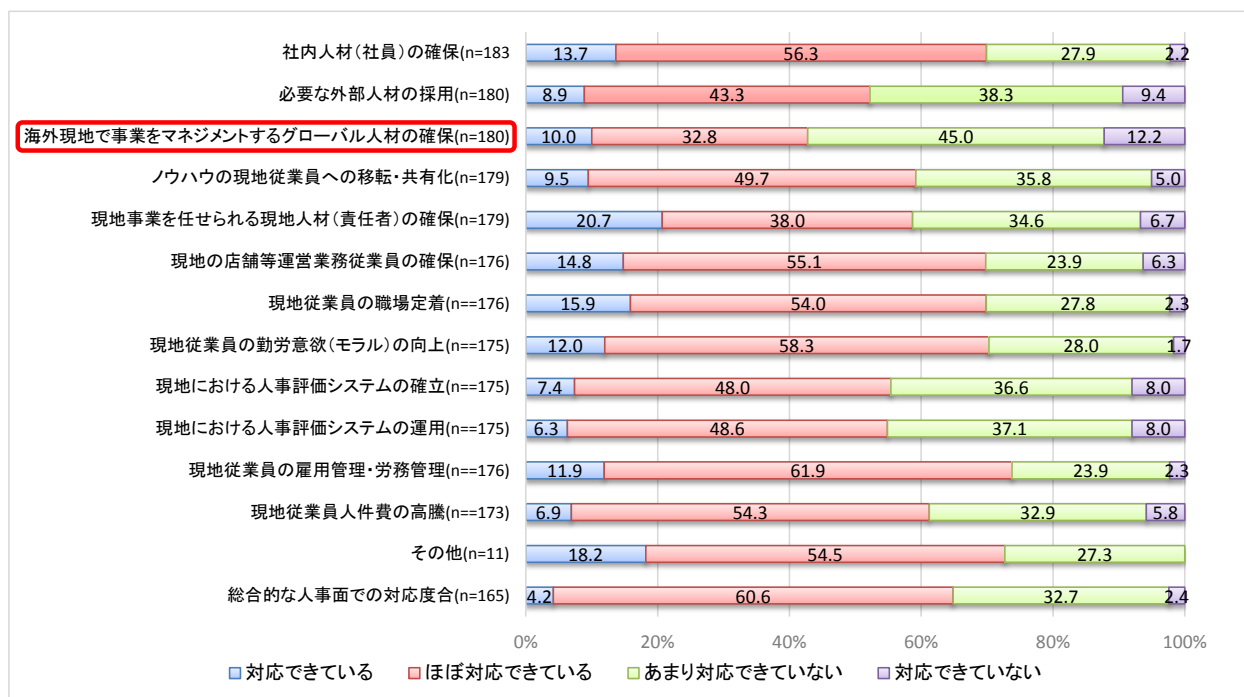
大企業と中小企業の関係も同様で、海外展開においては大企業が先駆者的位置づけにある。とはいえ、大企業は人材面における課題のうち「海外現地で事業をマネジメントするグローバル人材の確保」「ノウハウの現地従業員への移転・共有化」「現地事業を任せられる現地人材（責任者）の確保」に対して5割以上の企業があまり対応できていないなどと回答している。

また経営・マネジメント面における課題では中小企業と異なり「社内における海外志向の定着」が対応できていないという回答が多かった。これは、組織が大きく、多数の従業員を抱えることから、社内でひとつの統一した定義を作ることが難しいからではないかと考えられる。

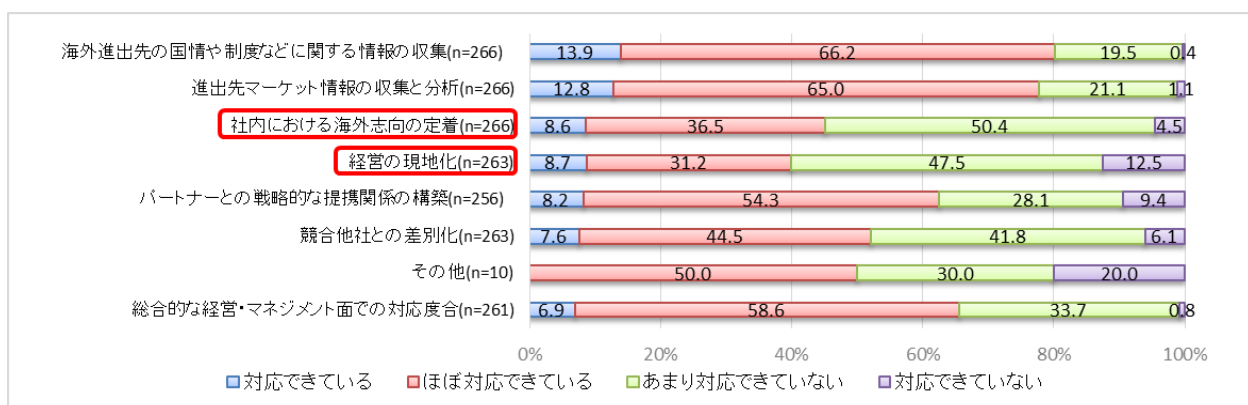
人材面における課題（大企業）



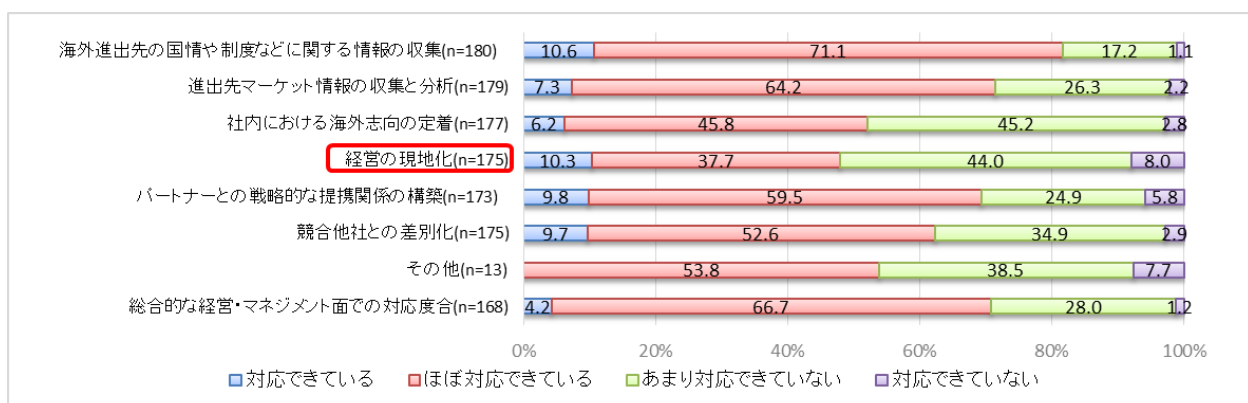
人材面における課題(中小企業)



経営・マネジメント面における課題(大企業)



経営・マネジメント面における課題(中小企業)



(9) 事業収益の確保には「資金やコスト」「現地におけるマーケティング」の課題解決が重要

因子分析の結果に基づいて「問 12-⑤ 重視している国・地域」で「事業収益は確保できているか」を目的変数とした判別分析を行った結果、事業収益の確保には「現地におけるマーケティングの課題」と「資金やコストに関する課題」が大きな影響を与えているということが分かった。

「現地におけるマーケティングの課題」の因子では特に「問 23-6. 現地における商品やサービスの価格設定」や「問 23-5. 現地に合わせた商品やサービスの開発・提供」が大きな数値を示しており、自社のサービスを海外展開先に適応させることが重要であることが示されている。

「資金やコストに関する課題」の因子では「問 21-2. 事業投資にあたってのリスク管理」、「問 21-5. 事業所・店舗の出店コスト」、「問 21-3. 為替リスクへの対応」、「問 21-6. インフラ（電力等エネルギーや物流等）のビジネスコスト」の設問の数値が高く、リスク管理やコストマネジメントが事業収益の確保に重要な影響を与えていることが分かる。

その反面、事業収益の確保に対して「人材確保の課題」の影響は相対的に小さいものと考えられる。

因子分析にあたって、本調査における対応状況に関する設問から、因子数は5つと仮定した。アンケートで設定された選択肢について因子負荷量を算定し、5つの因子を以下のように命名して分析を行った。

因子 1：法制度・商習慣・競争環境の課題 因子 2：現地におけるマーケティングの課題
因子 3：労務管理における課題 因子 4：資金やコストに関する課題
因子 5：人材確保の課題

変数	因子1	因子2	因子3	因子4	因子5
問24-4. 現地国の法人税、物品税等の税制	0.8392	0.1730	0.1968	0.1401	0.1407
問24-3. 現地での許認可等の事務手続	0.8282	0.1241	0.1714	0.1478	0.1339
問24-2. 現地国の出店や事業展開に関する規制	0.7916	0.1437	0.1410	0.2469	0.0599
問24-6. 物流や産業インフラ(電気・水道・ガス・情報等)の確保	0.7436	0.1947	0.2561	0.2312	0.1284
問24-5. 労働法規等雇用上の問題	0.7335	0.2607	0.2867	0.1964	0.1268
問24-1. 現地国の外資参入規制	0.7324	0.1745	0.1407	0.2373	0.0744
問24-7. 土地の所有、不動産などの規制	0.6583	0.2565	0.1554	0.1673	0.1688
問24-11. 文化や商習慣など	0.5235	0.3051	0.2410	0.2780	0.2359
問24-8. 他国企業の進出等による競合	0.5161	0.3846	0.2044	0.1954	0.2182
問24-9. 日本企業の進出による競合	0.5144	0.4107	0.2110	0.1674	0.1337
問24-12. 現地での商材等の調達	0.4938	0.3794	0.2252	0.1463	0.2833
問23-6. 現地における商品やサービスの価格設定	0.2586	0.6987	0.2262	0.2840	0.1316
問23-5. 現地に合わせた商品やサービスの開発・提供	0.2574	0.6706	0.1829	0.1279	0.2549
問23-7. 商品やサービスの価格競争力	0.2613	0.6156	0.2902	0.2603	0.1606
問23-2. 商品やサービスの安定供給(質)	0.3019	0.6008	0.3344	0.2562	0.1104
問23-1. 宣伝や告知	0.2139	0.5788	0.1597	0.1532	0.2185
問23-8. 現地消費者からのクレームや要望への対応	0.2845	0.5784	0.3754	0.1944	0.1303
問24-10. 現地マーケットと自社商品・サービスとの親和性	0.4420	0.5328	0.2401	0.1551	0.1693
問23-3. 商品やサービスの安定供給(量)	0.2456	0.5282	0.3620	0.3129	0.1460
問22-6. 競合他社との差別化	0.1536	0.4278	0.0905	0.3544	0.2758
問23-4. 日本国内と同質な商品やサービスの提供	0.2344	0.4202	0.2721	0.2705	0.1339
問20-8. 現地従業員の勤労意欲(モラル)の向上	0.2179	0.1713	0.7612	0.1868	0.2019
問20-11. 現地従業員の雇用管理・労務管理	0.2900	0.2366	0.7267	0.2134	0.1496
問20-7. 現地従業員の職場定着	0.2134	0.1497	0.7132	0.1925	0.2138
問20-10. 現地における人事評価システムの運用	0.1722	0.2611	0.6880	0.1346	0.2158
問20-9. 現地における人事評価システムの確立	0.1824	0.2443	0.6707	0.1402	0.2168
問20-12. 現地従業員人件費の高騰	0.2437	0.2418	0.6498	0.2351	0.1458
問20-6. 現地の店舗等運営業務従業員の確保	0.2612	0.2320	0.5769	0.1810	0.2923
問20-4. ノウハウの現地従業員への移転・共有化	0.1210	0.2483	0.4162	0.1315	0.5365
問21-2. 事業投資にあたってのリスク管理	0.1770	0.2335	0.1623	0.7116	0.1762
問21-5. 事業所・店舗の出店コスト	0.3038	0.1643	0.1546	0.6626	0.2035
問21-3. 為替リスクへの対応	0.1031	0.2992	0.1962	0.6248	0.0989
問21-6. インフラ(電力等エネルギーや物流等)のビジネスコスト	0.3825	0.1699	0.2277	0.6234	0.0964
問21-1. 海外事業展開するための資金の確保	0.2245	0.1073	0.1617	0.5807	0.1216
問22-1. 海外進出先の国情や制度などに関する情報の収集	0.3211	0.1966	0.0790	0.4504	0.3298
問21-4. 現地での資金調達	0.1634	0.1974	0.2153	0.4395	0.1088
問22-2. 進出先マーケット情報の収集と分析	0.2167	0.3311	0.0594	0.4012	0.3758
問20-3. 海外現地で事業をマネジメントするグローバル人材の確保	0.1410	0.1381	0.1900	0.1294	0.7398
問20-2. 必要な外部人材の採用	0.1502	0.1527	0.2418	0.1300	0.6400
問20-1. 社内人材(社員)の確保	0.1745	0.1286	0.1962	0.2432	0.5643
問20-5. 現地事業を任せられる現地人材(責任者)の確保	0.1314	0.2343	0.3910	0.0774	0.4588
問22-3. 社内における海外志向の定着	0.0997	0.3228	0.1544	0.3454	0.3846
問22-4. 経営の現地化	0.1354	0.3710	0.2328	0.1757	0.3631
問22-5. パートナーとの戦略的な提携関係の構築	0.0601	0.3624	0.1150	0.2297	0.3270

因子分析で得られた因子について有意水準の検定を行い説明変数として使用できることを確認し、判別分析を行った。その結果、「事業収益の確保」に対して、「資金やコストに関する課題」が大きく影響を与えており、次いで「現地におけるマーケティングの課題」が影響を与えていることがわかった。

以下の表は、P値も信頼性が高いことを示している(判定が**)。また、判別結果の的中率は約75%を示し信頼性の高い分析であることを示している。

変数	Wilksのラムダ	F 値	自由度1	自由度2	P 値	判定
法制度・商習慣・競争環境の課題	0.9847	5.5029	1	353	0.0195	*
現地におけるマーケティングの課題	0.9117	34.2009	1	353	0.0000	**
労務管理における課題	0.9676	11.8072	1	353	0.0007	**
資金やコストに関する課題	0.8834	46.6041	1	353	0.0000	**
人材確保の課題	0.9999	0.0303	1	353	0.8618	

		予測値		判別的中率
		確保できている	確保できていない	
観測値	確保できている	176	54	76.5%
	確保できていない	36	93	72.1%
		全体		74.9%

【参 考】

(1) 本調査における BtoB、BtoC の業種区分と集計件数は以下である。

区分	業 種	件数	構成比(%)
BtoB	卸売業	299	20.7
	運輸・郵便業	174	12.1
	金融業・保険業	159	11.0
	情報通信業	147	10.2
	不動産業・物品賃貸業	69	4.8
	学術研究・専門/技術サービス業	53	3.7
	小計	901	62.5
BtoC	小売業	138	9.6
	宿泊業・飲食サービス業	62	4.3
	生活関連サービス業・娯楽業	38	2.6
	医療・福祉	36	2.5
	教育/学習支援業	8	0.6
	小計	282	19.6
その他	その他サービス業	35	2.4
	その他	139	9.6
	小計	174	12.0
不 明		85	5.9
合 計		1,442	100.0

(2) 本調査における大企業と中小企業の業種区分と集計件数は以下である。

業 種	合計件数	大企業		中小企業	
		件数	構成比(%)	件数	構成比(%)
情報通信業	147	30	20.4	117	79.6
運輸・郵便業	174	47	27.0	127	73.0
卸売業	298	125	41.9	173	58.1
小売業	138	101	73.2	37	26.8
金融業・保険業	158	61	38.6	97	61.4
不動産業・物品賃貸業	69	12	17.4	57	82.6
学術研究・専門/技術サービス業	53	36	67.9	17	32.1
宿泊業・飲食サービス業	62	25	40.3	37	59.7
生活関連サービス業・娯楽業	38	15	39.5	23	60.5
教育/学習支援業	8	5	62.5	3	37.5
医療・福祉	35	8	22.9	27	77.1
その他サービス業	35	12	34.3	23	65.7
その他	139	29	20.9	110	79.1
合 計	1,354	506	37.4	848	62.6
不 明		88			

2015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

〒107-6006 東京都港区赤坂 1-12-32

TEL : 03-3582-5238 / FAX : 03-5572-7044