

平成 26 年度

第 3 回 サービス産業の海外展開実態調査

平成 27 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

はじめに

本調査は日本のサービス産業の海外展開への取り組み状況や課題について、その実態を明らかにすることを目的としたアンケート調査であり、2013年3月に発表した「第2回サービス産業の海外展開実態調査」に続く3回目の調査です。

日本のサービス産業は、近年、その強みを活かして、海外市場で活躍するようになってきました。とりわけ、大企業に加えて中小企業の海外進出が加速化している傾向が見られます。これは中国や東南アジアの消費者所得の高まりによる市場の拡大やニーズの多様化などを反映しているだけでなく、日本に多くの力のある中小サービス業が存在することにもよるものと思われます。

本調査は2014年10月に、日本のサービス産業に分類される情報通信業、運輸業・郵便業、卸売業・小売業、金融業・保険業、不動産業・物品賃貸業、学術研究・専門・技術サービス業、宿泊業・飲食サービス業、生活関連サービス業・娯楽業、教育・学習支援業、医療・福祉業、他に分類されないサービス業の7,873社に対してアンケート調査票を送付、1,442社の有効回答(有効回答率19.3%)を回収し、集計・分析を行っています。本調査が関係各位のサービス産業の海外展開に関する動向分析、情報収集や経営計画の策定などの実務の参考となりましたら幸いです。

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

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

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) 調査対象.....	1
(2) 調査方法.....	1
(3) 調査期間.....	1
(4) 主要調査項目.....	2
(5) 回収状況.....	2
(6) その他注釈.....	2
II. 本調査の先行調査・研究の概要(調査に向けた仮説)	3
1. 参照した先行調査資料および文献.....	3
2. 本調査に向けた仮説の設定.....	5
III. 調査結果のまとめ	7
IV. 回答企業の全体状況	12
1. 回答企業の属性.....	12
(1) 所在地.....	12
(2) 創業年.....	12
(3) 資本金.....	13
(4) 上場・未上場.....	13
(5) 従業員数(常勤).....	14
(6) 売上高.....	14
(7) 業種.....	15
2. 海外展開状況.....	16
(1) 【問 1】海外展開の状況.....	16
(2) 海外展開の状況別の業種.....	17
(3) 【問 2①】海外進出した国・地域.....	18
(4) 【問 2②】海外進出した国・地域(進出順に最大 5 カ国選択回答、各順位上位 5 カ国を抽出集計).....	19
(5) 【問 3①】海外進出した時期(予定・計画・撤退を含む).....	20
(6) 【問 3②】海外進出の理由.....	20
(7) 【問 4①】撤退した時期と国・地域.....	21
(8) 【問 4②】撤退した理由.....	22
(9) 【問 5①】海外事業の売上高比率.....	23
(10) 【問 5②】海外売上高の 3 年前との比較.....	23
3. 海外展開で重視している国について.....	24
(1) 【問 6】重視している国(上位 5 カ国を抽出集計).....	24
(2) 【問 6】重視している都市(上位 10 都市を抽出集計).....	24
(3) 【問 7】重視している国への進出理由.....	25
(4) 【問 8】重視している国への進出目的.....	25
(5) 【問 9】重視している国への進出で実施した準備.....	26
(6) 【問 10】重視している国での戦略や手法.....	26
(7) 【問 11①】重視している国の事業段階.....	27
(8) 【問 11②】重視している国の事業の状況.....	27

(9)【問 11③】重視している国の今後の事業の方向性.....	28
4.海外展開で重視している国の事業規模について.....	29
(1)【問 12】重視している国の従業員.....	29
(2)【問 12】重視している国の店舗(拠点)数.....	30
(3)【問 12】重視している国の事業規模の3年前との比較.....	31
(4)【問 12】重視している国の売上高の3年前との比較.....	31
(5)【問 12】重視している国の事業収益.....	32
(6)【問 13】重視している国への投資形態.....	32
(7)【問 14】重視している国への参入方法(複数回答).....	33
(8)【問 15】重視している国での事業の業種.....	34
(9)【問 17】重視している国での対象顧客.....	35
(10)【問 18】重視している国での競合企業.....	35
(11)【問 19】重視している国から第3国への進出意向.....	36
5.重視している国における課題や対応状況.....	37
(1)【問 20】人材面における課題への対応状況.....	37
(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
6.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 26】海外進出しない理由.....	42
7.海外展開に関する課題や要望の例.....	44
V. 国・業種区分・企業規模・事業状況による比較分析.....	45
1.重視している国(中国・米国・タイ)による比較分析.....	45
(1)各国における回答企業の属性.....	45
(2)海外進出した時期(予定・計画・撤退を含む).....	47
(3)進出の理由(上位10項目).....	48
(4)事業展開の戦略や手法.....	49
(5)事業の現状.....	50
(6)事業の状況.....	51
(7)現地への参入方法.....	52
(8)人材面における課題.....	53
(9)資金・コスト面における課題.....	54
(10)商品・サービス面における課題.....	55
(11)経営・マネジメント面における課題.....	56
(12)事業環境面における課題.....	57
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.....	58
(1)海外進出状況.....	59
(2)海外進出の理由.....	60
(3)海外進出した時期(予定・計画・撤退を含む).....	61
(4)進出の際に実施した方策.....	62
(5)進出の際に採用した戦略や手法.....	63
(6)事業の現状(事業ステージ).....	64
(7)事業の状況.....	65
(8)投資の形態.....	66

(9)現地への参入方法.....	67
(10)人材面における課題.....	68
(11)資金・コスト面における課題.....	69
(12)商品・サービス面における課題.....	70
(13)経営・マネジメント面における課題.....	71
(14)事業環境面における課題.....	72
3.大・中小企業分類による比較分析.....	73
(1)海外進出状況.....	74
(2)海外進出の理由.....	75
(3)海外進出した時期(予定・計画・撤退を含む).....	76
(4)進出の際に実施した方策.....	77
(5)進出の際に採用した戦略や手法.....	78
(6)事業の現状(事業ステージ).....	79
(7)事業の状況.....	80
(8)投資の形態.....	81
(9)現地への参入方法.....	82
(10)人材面における課題.....	83
(11)資金・コスト面における課題.....	84
(12)商品・サービス面における課題.....	85
(13)経営・マネジメント面における課題.....	86
(14)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.....	88
(2)重視している国での競合企業.....	89
(3)人材面における課題.....	90
(4)資金・コスト面における課題.....	91
(5)商品・サービス面における課題.....	92
(6)経営・マネジメント面における課題.....	93
(7)事業環境面における課題.....	94
(8)各課題への対応度.....	95
5.海外進出の状況.....	96
(1)海外進出の状況.....	96
(2)国別進出した時期(進出先上位3カ国への進出時期).....	97
VI. 多変量解析.....	99
1.因子分析.....	99
(1)因子分析の設定内容.....	99
(2)因子の抽出.....	101
2.判別分析.....	102
3.多変量解析の結果.....	104

【巻末資料】「サービス産業の海外展開実態調査」調査票

I. 調査の目的と概要

1. 調査の目的

日本のサービス産業は、近年、その強みを活かして、海外市場で活躍するようになってきている。とりわけ、大企業に加えて中小企業の海外進出が加速化している傾向が見られる。これは中国や東南アジアの消費者所得の高まりによる市場の拡大やニーズの多様化などを反映してだけでなく、日本に多くの力のある中小サービス業が存在することにもよるものと思われる。日本のサービス産業の海外展開が急速に進展していることに鑑み、現状確認を含めた定期的定量的な調査が必要である。そのことから本調査ではサービス産業の海外展開の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) 調査対象

本調査でのアンケート調査票送付先リストの出所と件数は、以下の通り。

データベース概要	収録企業数	抽出企業数
本調査の前回調査時（平成 24 年度実施）に、「海外進出済み」及び「海外進出予定」並びに「撤退経験あり」と回答している企業から構成されるデータベース	594	594
①東洋経済新報社「日本の会社データ」（上場企業 3,533 社、非上場企業 31,529 社、合計 35,062 社） ②東洋経済新報社「海外進出企業データ」（日本側出資企業 4,481 社） ②のデータベースよりサービス産業に関連する業種企業の全てと、①のデータベースより、サービス産業業種企業を地域・規模の偏りなく無作為に選定し、7,279 社を抽出した。	39,543	7,279
合 計	40,137	7,873

(2) 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。
- ・ 併せて、「督促礼状ハガキ」を全発送先企業に対し送付し、一部について、電話による回答協力依頼を行った。

(3) 調査期間

平成 26 年 10 月～平成 27 年 1 月

(4) 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 重視している国における課題や対応状況について： 人事面、経営・マネジメント面などの状況等
- 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

(5) 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抽出企業に発送し、同封した専用の返信用封筒にて回収した。

調査票等は平成 26 年 10 月 31 日及び 11 月 21 日並びに 12 月 19 日の計 3 回発送したが、宛所不明等で返送されたものがあつたため、有効発送数は 7,467 件となった。無効回答を除く最終的な有効回答は 1,442 件となり、これを集計対象とした。有効回答率は 19.3%である。

①原発送数	7,873 件
②宛所不明等による戻り	406 件
③有効発送数 (①－②)	7,467 件
④回収数	1,466 件
⑤無効回答数(*)	24 件
⑥有効回答数 (④－⑤)	1,442 件
⑦有効回答率 (⑥／③×100)	19.3%

*無効回答：問 1「海外展開の状況」が未記入のもの

(6) その他注釈

- ・ N:有効回答サンプル数 (1,442) / 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
- ・ 集計結果には、複数回答設問は、報告書内容においても、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ため、合計が 100%とならない場合がある。
- ・ 業種については、「日本標準産業分類（総務省）」を用いた。

－ 調査結果に係る留意事項－

過去に実施した第 1 回調査（平成 22 年度）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比較する場合には、注意が必要である。

Ⅱ. 本調査の先行調査・研究の概要（調査に向けた仮説）

1. 参照した先行調査資料および文献

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

(1) 関連調査資料

- ① 「サービス産業海外展開実態調査事業」（平成 20 年度 経済産業省/グローバル・サービス研究会）
アジア各国を現地調査の上、現地状況、現地に海外展開している企業等へのインタビュー等を通じて、定性的な現状把握や課題を提示している。
【主な内容】
◇少子高齢化による人口減少で、サービス産業のアジア進出が加速すると予測している。
◇進出国を「消費市場」と捉え、各市場に適応したサービス提供が重要と指摘している。
◇企業が海外進出の優先度を上げ、業務手法等の標準化（暗黙知の形式知化）を行い、現地市場に適応することが課題である。
◇そのために、人材育成と共に、現地社会に適応した事業モデルの構築と実践が必要となるであろうと指摘している。
- ② 「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告」（平成 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 社に対して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している。
【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」「他社との競争」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。
【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。
◇中国においては、「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。

【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があり、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。
- ◇海外展開の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 「平成 24 年度第 2 回サービス産業の海外展開実態調査」(平成 24 年度 ジェトロ)

日本のサービス産業 6,000 社を対象にアンケート調査を実施(有効回答数 1,352 社)、日本サービス産業における海外展開の実態把握を目的に、各企業の主な進出国や重視している国・都市、進出目的や方法、海外展開における課題などを定量的に調査した。

【主な内容】

- ◇最も重視している国は中国、タイ、米国の順。
- ◇単独での進出の後、「現地パートナーとの連携」と「品質面での差別化」を重視。
- ◇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。
- ◇対個人向けサービス産業(BtoC)の海外進出は活発化し、今後も増加が期待される。
- ◇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。
- ◇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。
- ◇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。
- ◇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。

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

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

【主な内容】

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

(2) 関連文献

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

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いえる。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(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日本のサービス産業の海外展開の課題として整理すると、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

① 背景・全般的な動向

日本のサービス産業が提供するサービスの質やおもてなしをはじめ、商品力や流通システムなどが、海外で「日本品質」として注目されており、さらに国の成長戦略で位置づけられた「クール・ジャパン」の推進が、中小企業、地方企業も含め、サービス産業の海外展開を後押ししているといえる。

ASEAN・新興国の消費マーケットは、従来のタイに加え、インドネシア、フィリピン、ベトナム、ラオス、ミャンマー、カンボジアなどへと拡大している。

② 仮説の設定

日本のサービス産業は、日本の国民性や国内産業としての成長過程で独自の進化をとげている。これは海外進出にあたっての成功要因となる一方、商習慣やサービススタイルそのものが障壁や課題となる場合もある。本調査は、サービス産業の業種特性や日本固有の商習慣・人材・語学力などの問題を踏まえながら、以下のような仮説を設定し実施する。

【仮説1】地域の広がりやリスク分散の動向を把握する。

中国や米国中心の事業から、他国・地域への展開はどのように進展しているか。チャイナ・プラスワンからチャイナ・プラスツーやアメリカ・プラスワン、欧州への展開、あるいはASEAN新興国などへの展開状況を把握する。

【仮説2】大企業との対比における中小企業の海外展開に変化はあるか。

大企業との比較分析を行って、中小企業の海外展開の状況の変化を把握する。

【仮説3】海外展開する際に、先行する日本企業の現地進出と近年の進出の動きが、どう異なっているか。

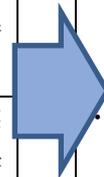
海外進出時期から新旧の海外進出動向や事業の状況を比較し、近年の進出企業の動きを把握する。

【仮説4】海外展開未経験企業の海外展開における課題の具体的内容を把握することで、対応策の検討が可能となり、海外展開支援の事業企画の参考とする。

【参考】平成22年度・平成24年度の調査結果（ポイント）の整理

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

項目	平成22年度調査	平成24年度調査	今回調査への示唆
海外進出先として、「最も重視している国」それに続く国・地域	<ul style="list-style-type: none"> 中国(56.9%)が半数以上、米国(7.7%)、タイ(6.4%)が続く。 	<ul style="list-style-type: none"> 最も重視している国は、中国(43.3%)で、タイ(9.6%)、米国(7.4%)と続く。 	<ul style="list-style-type: none"> 重視している国の変化を把握する。
進出後の他の国への展開	<ul style="list-style-type: none"> 中国進出後の他国への展開先 中国⇒香港・タイ・シンガポールと続く アメリカ⇒中国・台湾へ 	<ul style="list-style-type: none"> 中国進出後の他国への展開先 中国⇒香港・ベトナム・台湾・タイ・シンガポールと続く アメリカ⇒香港・中国・シンガポール・台湾へ 2カ国目の進出先は、アジア重視 	<ul style="list-style-type: none"> 中国や米国に進出した後の動向を把握する。
海外展開時期	<ul style="list-style-type: none"> 最初の進出先としては米国市場が先行し(2000年までが約8割)、その後2000年以降は中国・アジア市場に重点がシフト 	<ul style="list-style-type: none"> 企業規模別では、大企業が先行して海外進出を果たす。中小企業はここ数年で活発化。(潜在的な海外進出企業が多い) 	<ul style="list-style-type: none"> 大企業との対比における中小企業の動向を把握する。
直面している課題	<ul style="list-style-type: none"> 海外展開リスクへの対応、グローバル人材の確保、現地マーケット向けの商品・サービスの提供などが上位 	<ul style="list-style-type: none"> 人材面で特に「グローバル人材の確保・育成」に集中 	<ul style="list-style-type: none"> 直面している課題内容の変化を把握する。
重視している国での事業ステージ・事業の展開状況	<ul style="list-style-type: none"> 6割以上が「事業展開期」で、事業は順調と回答。一方、「事業転換期」も米国で1/3、中国で1/4を占め、事業の見直しを検討・実施している。 	<ul style="list-style-type: none"> 半数以上が「事業展開期」で、5割以上が「計画通り」または「計画以上」と回答 	<ul style="list-style-type: none"> 事業の状況の変化、事業ステージの「事業転換期」の企業の動向を把握する。
海外展開未経験企業の海外展開しない理由	<ul style="list-style-type: none"> 現地マーケットにみあった商品・サービスが見当たらない。人材とノウハウが不足との回答が多い。 	<ul style="list-style-type: none"> 人材とノウハウが不足とともに、「海外進出には大きなリスクが発生する」とリスクを危惧する回答が多い。 	<ul style="list-style-type: none"> 海外展開未経験企業の海外進出しない理由の変化を把握する。



Ⅲ. 調査結果のまとめ

【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。
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。
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。
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。
5. 企業規模別による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。
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、人材面あるいは経営・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。
7. 企業規模別にみると大企業では、人材面や経営・マネジメント面での課題が目立った。
8. 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。
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。

【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都市が並んでおり、前述の傾向を裏付けている。前回調査で 3 位であった大連は、大きく順位を下げて 13 位となっている。

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。

(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」と回答した。投資形態は 6 割弱が「自己資本」としているものの、前回の 24.1%から 28.2%に「合弁」による参入方法の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、第三者に相談しつつ現地の市場を慎重に調査する姿勢が窺える。

(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」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、中国では前回調査に比べて「事業転換期」が微増し「事業展開期」がやや減少しており、逆に米国では、「事業転換期」が20ポイント程度減少し「事業展開期」が20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15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」、「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15ポイント程度減少している。また、人材面の対応状況では、人件費の高騰や人材確保に対応できていないとの回答がみられる。

(4) 対個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みると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。

(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14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。

(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。

この傾向は、企業規模別で見ても同様であるが、BtoC企業に限っては、「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前回調査と差が無く、主に接客を伴う業種では対応に苦慮している様子が見えてくる。

【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。

【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。

【資金・コスト面】

資金・コスト面の課題では、企業規模別、業態別で見ても、各項目とも「対応できていない」が4割を下回った。

【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。

(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。

(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。

(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」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。

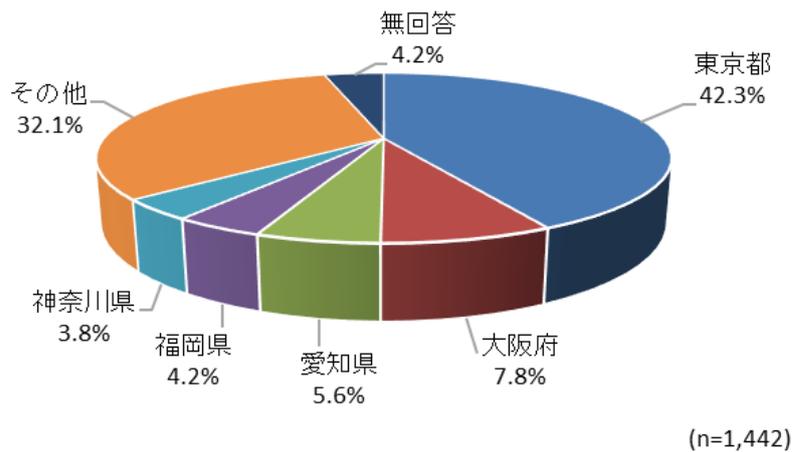
IV. 回答企業の全体状況

1. 回答企業の属性

(1) 所在地

回答企業は全都道府県に分布しているが、東京都が42.3%で一番多く、次いで大阪府、愛知県、福岡県、神奈川県と大都市圏に集中している。

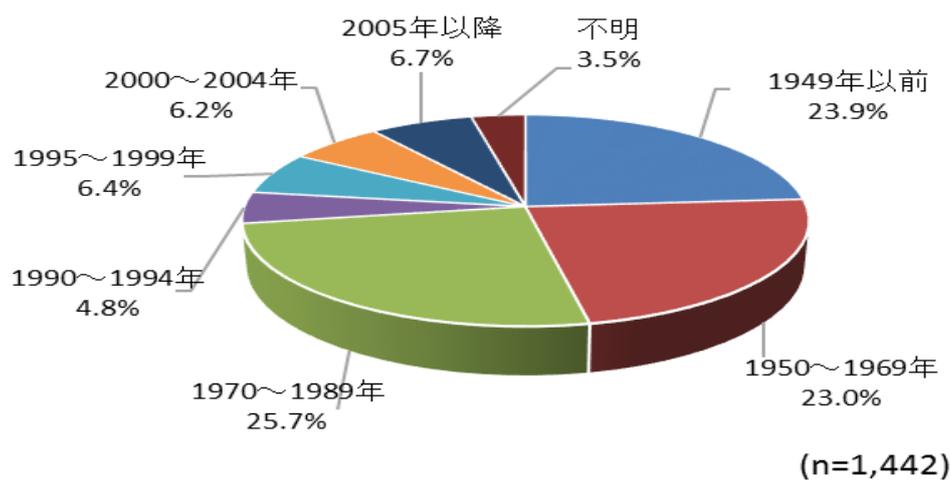
図表IV-1-1 所在地



(2) 創業年

創業年は、1950年から1989年までが全体の48.7%と大半を占めている。

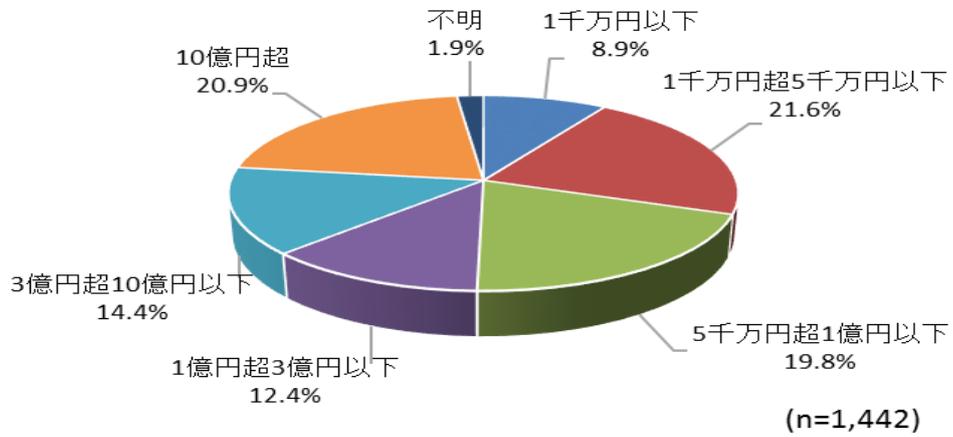
図表IV-1-2 創業年



(3) 資本金

資本金 1 億円以下が 50.3%で、1 億円超の企業と二分している。

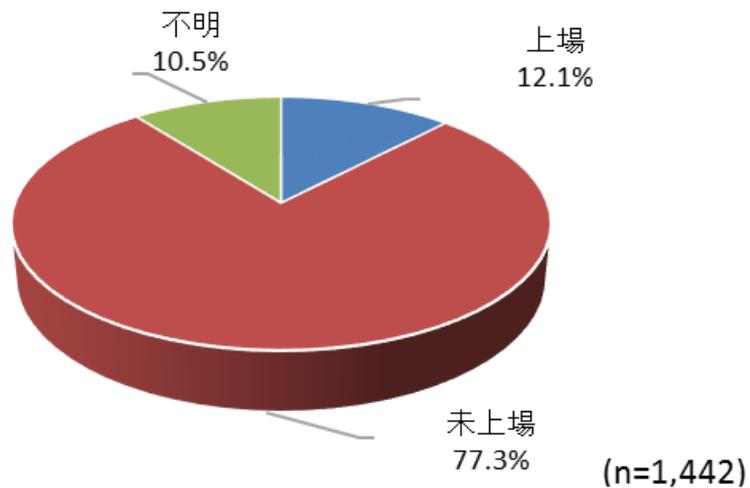
図表IV-1-3 資本金



(4) 上場・未上場

本調査では、「未上場」企業が 77.3%と、大きな割合を占めている。

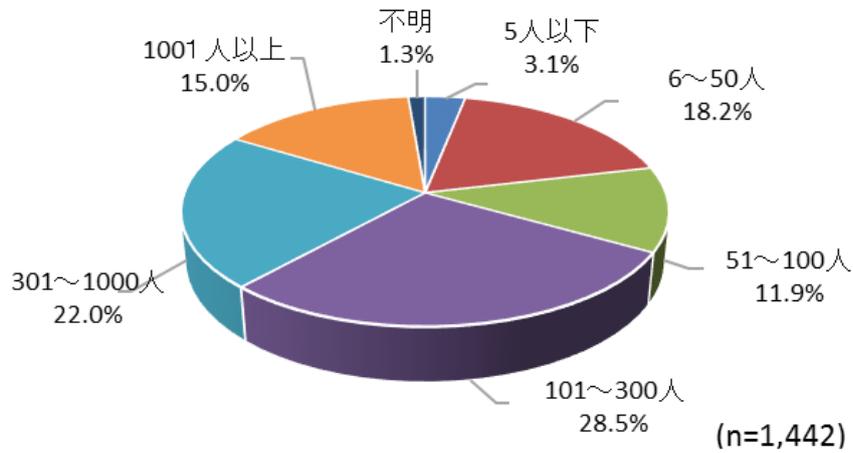
図表IV-1-4 上場・未上場



(5) 従業員数（常勤）

従業員数は、「101 以上 300 人未満」が 28.5%と最も多く、「301～1000 人」が 22.0%、「6～50 人」が 18.2%となっている。

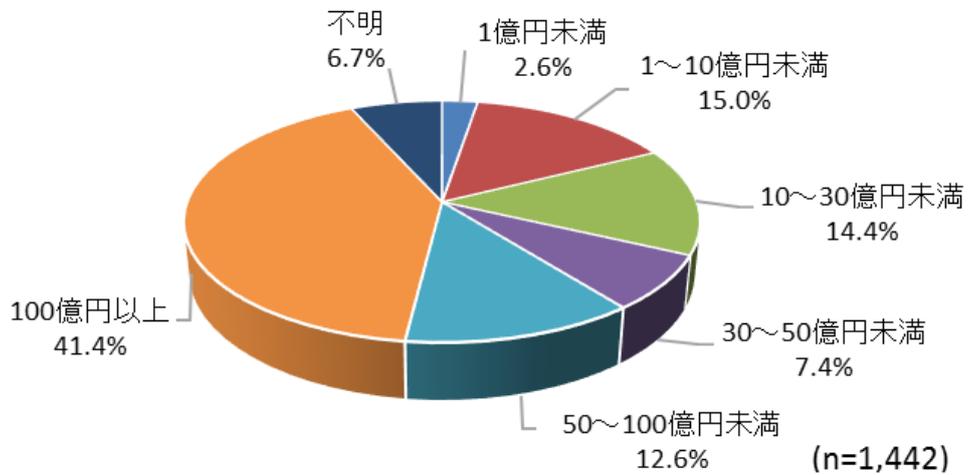
図表IV-1-5 従業員数



(6) 売上高

売上高は「100 億円以上」の 41.4%が最も多く、次点で「1～10 億円未満」が 15.0%を占めている。

図表IV-1-6 売上高



(7) 業種

回答企業の業種（中分類）構成は、「情報サービス業」が 7.4%と最も多く、全体としては「金融業」、「卸売業」、「運輸業」の割合が比較的高い。

図表IV-1-7 業種

カテゴリ	件数	(全体)%
情報サービス業	106	7.4
その他の金融業	79	5.5
その他の卸売業	77	5.3
各種商品卸売業	66	4.6
機械器具卸売業	60	4.2
運輸に附帯するサービス業	57	4.0
飲食店	46	3.2
道路貨物運送業	45	3.1
建築材料・鉱物・金属材料等卸売業	42	2.9
各種商品小売業	41	2.8
その他の学術研究、専門・技術サービス業	39	2.7
その他の小売業	36	2.5
銀行業	36	2.5
社会保険・社会福祉・介護事業	31	2.1
飲食料品卸売業	30	2.1
保険業	30	2.1
不動産賃貸業・管理業	27	1.9
物品賃貸業	25	1.7
倉庫業	24	1.7
繊維・衣服等卸売業	24	1.7
飲食料品小売業	23	1.6
道路旅客運送業	22	1.5
機械器具小売業	22	1.5
その他の生活関連サービス業	21	1.5
放送業	19	1.3
職業紹介・労働者派遣業	18	1.2
不動産取引業	17	1.2
織物・衣服・身の回り品小売業	16	1.1
宿泊業	16	1.1
廃棄物処理業	14	1.0
水運業	13	0.9
貸金業等非預金信用機関	13	0.9
インターネット附随サービス業	9	0.6
鉄道業	9	0.6
洗濯・理容・美容・浴場業	9	0.6
広告業	8	0.6
娯楽業	8	0.6
その他の教育、学習支援業	8	0.6
映像・音声・文字情報制作業	7	0.5
通信業	6	0.4
学術・開発研究機関	6	0.4
航空運輸業	4	0.3
医療業	4	0.3
自動車整備業	3	0.2
協同組織金融業	1	0.1
保健衛生	1	0.1
学校教育	0	0.0
その他	139	9.6
不明	85	5.9
サンプル数	1442	100

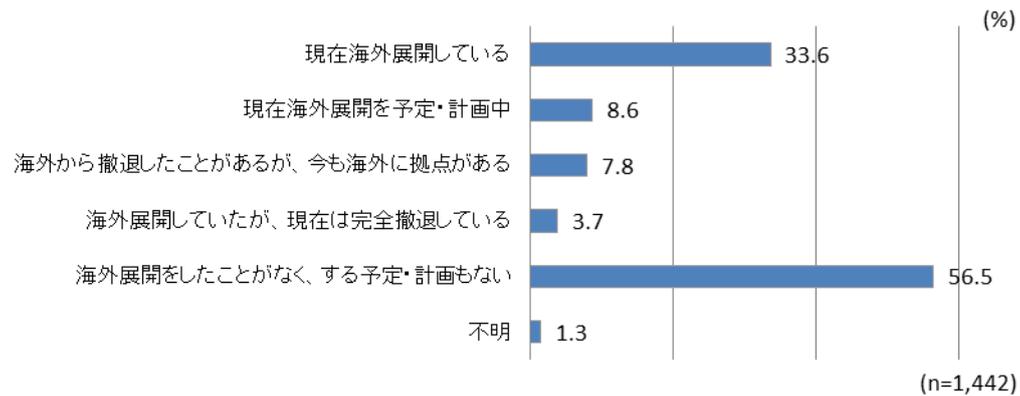


2. 海外展開状況

(1) 【問 1】 海外展開の状況

今回の調査では、「現在海外展開している」企業は 33.6%、「海外から撤退したことがあるが、今も海外に拠点がある」も 7.8%となっている。一方、「海外展開をしたことがなく、する予定・計画もない（未経験）」企業は 56.5%と最も多くなっている。

図表IV-2-1 海外展開の状況(複数回答)

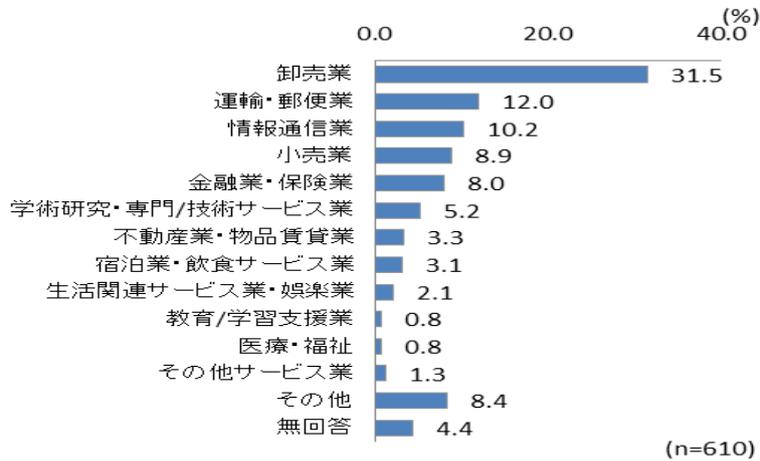


(2) 海外展開の状況別の業種

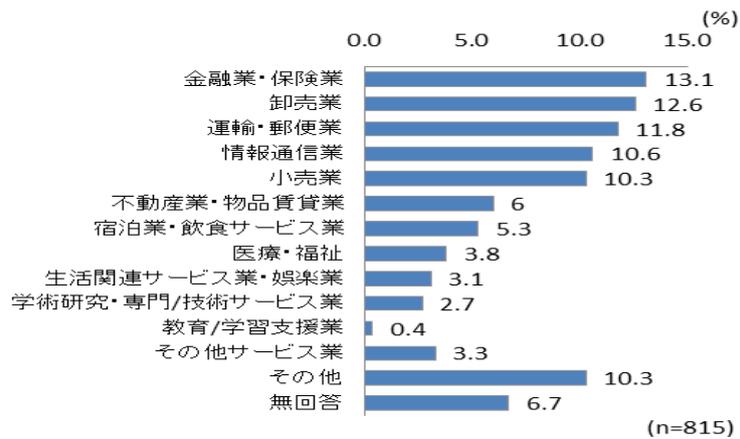
海外進出企業では、「卸売業」の海外進出の割合が大きい。一方、海外未経験企業では、「金融業・保険業」が最も多い結果となっている。

図表IV-2-2 海外進出別業種

【海外進出企業（予定・撤退済を含む）】



【海外進出未経験企業】

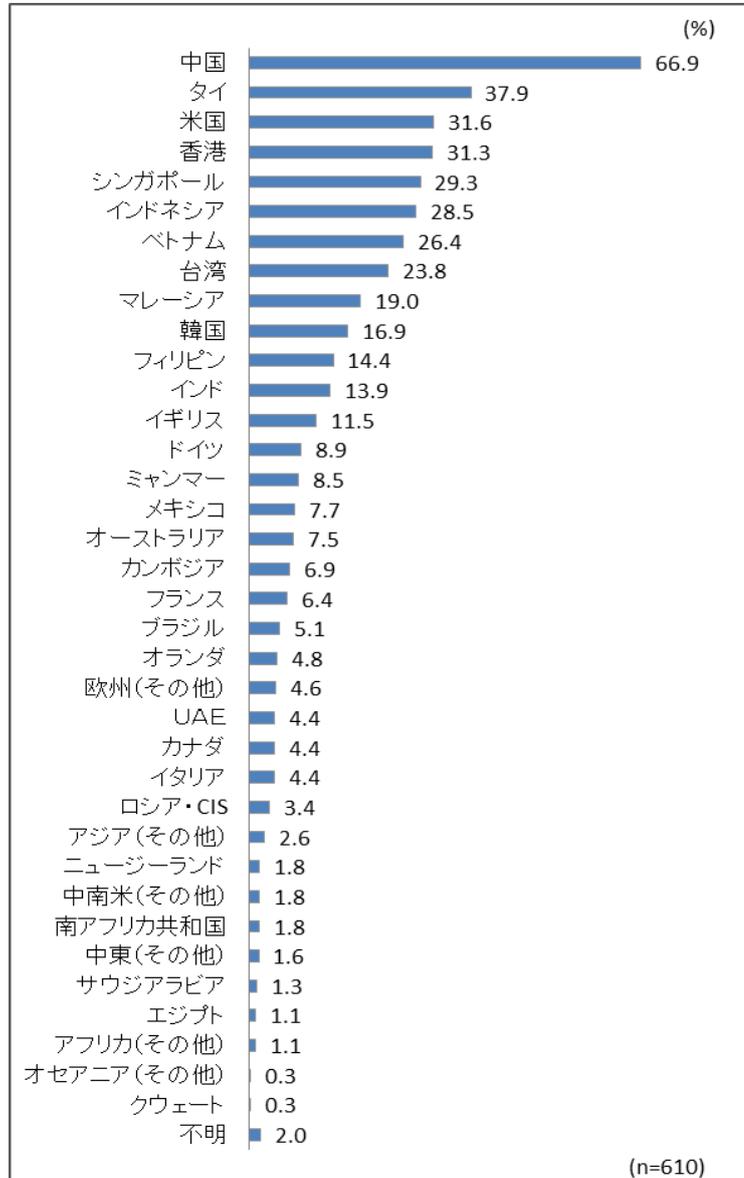


(3) 【問2①】海外進出した国・地域

海外進出先である国や地域では、中国が66.9%で突出しているが、タイ37.9%、香港31.3%、シンガポール29.3%、インドネシア28.5%、ベトナム26.4%とアジア諸国の割合が高くなっている。

図表IV-2-3 海外進出した国・地域(複数回答)

進出国	件数	構成比%
中国	408	66.9
タイ	231	37.9
米国	193	31.6
香港	191	31.3
シンガポール	179	29.3
インドネシア	174	28.5
ベトナム	161	26.4
台湾	145	23.8
マレーシア	116	19.0
韓国	103	16.9
フィリピン	88	14.4
インド	85	13.9
イギリス	70	11.5
ドイツ	54	8.9
ミャンマー	52	8.5
メキシコ	47	7.7
オーストラリア	46	7.5
カンボジア	42	6.9
フランス	39	6.4
ブラジル	31	5.1
オランダ	29	4.8
欧州(その他)	28	4.6
UAE	27	4.4
カナダ	27	4.4
イタリア	27	4.4
ロシア・CIS	21	3.4
アジア(その他)	16	2.6
ニュージーランド	11	1.8
中南米(その他)	11	1.8
南アフリカ共和国	11	1.8
中東(その他)	10	1.6
サウジアラビア	8	1.3
エジプト	7	1.1
アフリカ(その他)	7	1.1
オセアニア(その他)	2	0.3
クウェート	2	0.3
不明	12	2.0
サンプル数	610	100

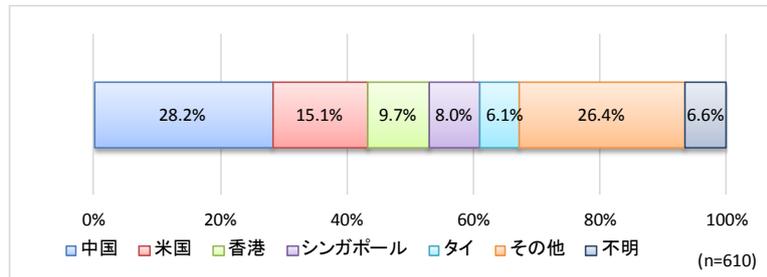


(4) 【問 2②】 海外進出した国・地域（進出順に最大 5 カ国選択回答、各順位上位 5 カ国を抽出集計）

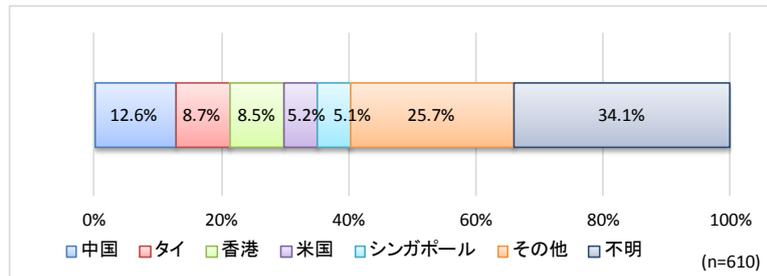
進出した国（進出順）は、いずれも中国の割合が高く、米国、香港、シンガポール、タイが続いている。

図表IV-2-4 海外進出した国・地域

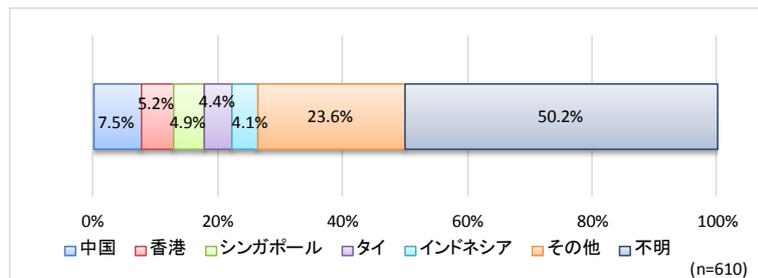
進出国(1 番目)	件数	構成比%
中国	172	28.2%
米国	92	15.1%
香港	59	9.7%
シンガポール	49	8.0%
タイ	37	6.1%
その他	161	26.4%
無回答	40	6.6%
合計	610	100.0%



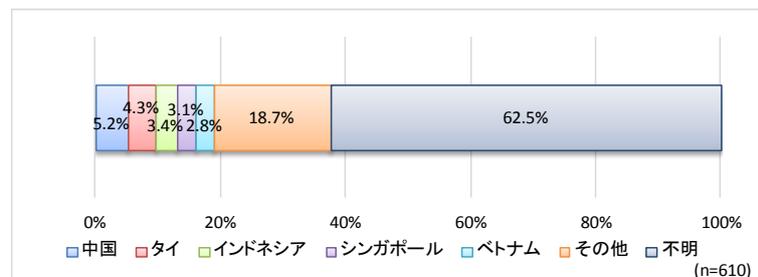
進出国(2 番目)	件数	構成比%
中国	77	12.6%
タイ	53	8.7%
香港	52	8.5%
米国	32	5.2%
シンガポール	31	5.1%
その他	157	25.7%
無回答	208	34.1%
合計	610	100.0%



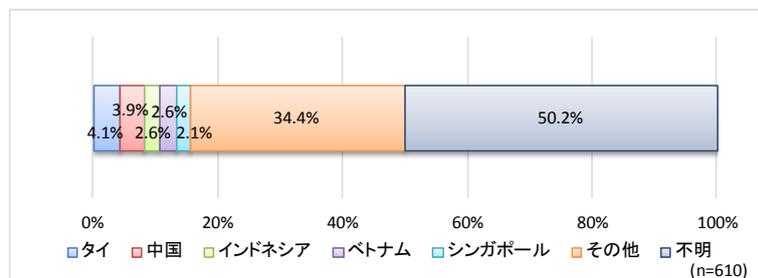
進出国(3 番目)	件数	構成比%
中国	46	7.5%
香港	32	5.2%
シンガポール	30	4.9%
タイ	27	4.4%
インドネシア	25	4.1%
その他	144	23.6%
無回答	306	50.2%
合計	610	100.0%



進出国(4 番目)	件数	構成比%
中国	32	5.2%
タイ	26	4.3%
インドネシア	21	3.4%
シンガポール	19	3.1%
ベトナム	17	2.8%
その他	114	18.7%
不明	381	62.5%
合計	610	100.0%



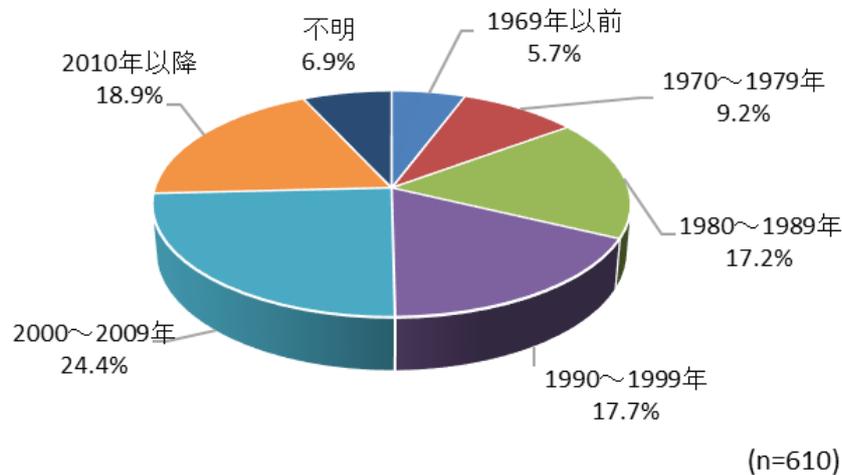
進出国(5 番目)	件数	構成比%
タイ	25	4.1%
中国	24	3.9%
インドネシア	16	2.6%
ベトナム	16	2.6%
シンガポール	13	2.1%
その他	210	34.4%
無回答	422	50.2%
合計	610	100.0%



(5) 【問 3①】 海外進出した時期（予定・計画・撤退を含む）

進出時期は、「2000~2009年」が24.4%と一番高く、1990年以降では61.0%となっている。

図表IV-2-5 海外進出時期(予定・計画・撤退を含む)

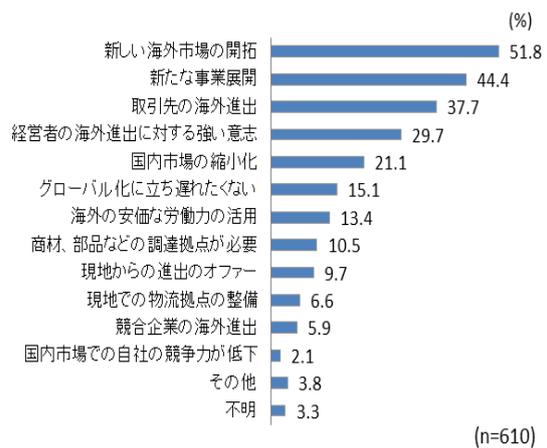


(6) 【問 3②】 海外進出の理由

海外進出の理由については、「新しい海外市場の開拓」51.8%、「新たな事業展開」44.4%など積極的な理由が半数近くを占め、また「取引先の海外進出」「経営者の海外進出に対する強い意志」も、上位に挙げられている。

図表IV-2-6 海外進出の理由(複数回答)

海外進出理由	件数	構成比%
新しい海外市場の開拓	316	51.8
新たな事業展開	271	44.4
取引先の海外進出	230	37.7
経営者の海外進出に対する強い意志	181	29.7
国内市場の縮小化	129	21.1
グローバル化に立ち遅れたくない	92	15.1
海外の安価な労働力の活用	82	13.4
商材、部品などの調達拠点が必要	64	10.5
現地からの進出のオファー	59	9.7
現地での物流拠点の整備	40	6.6
競合企業の海外進出	36	5.9
国内市場での自社の競争力が低下	13	2.1
その他	23	3.8
不明	20	3.3
サンプル数	610	



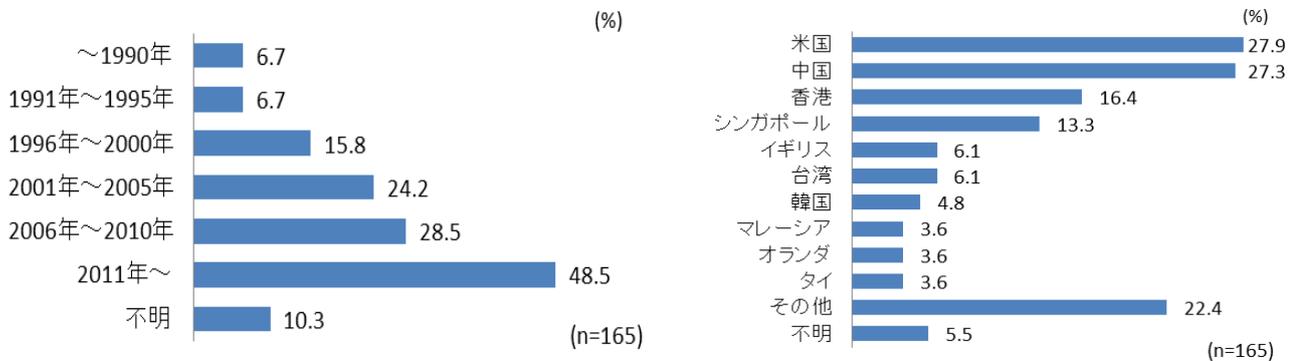
「その他」の具体的な内容としては、以下のようなものがあった。

親会社の海外進出／近未来の人手不足を補う／他社からの進出のオファー／情報収集

(7) 【問 4①】 撤退した時期と国・地域

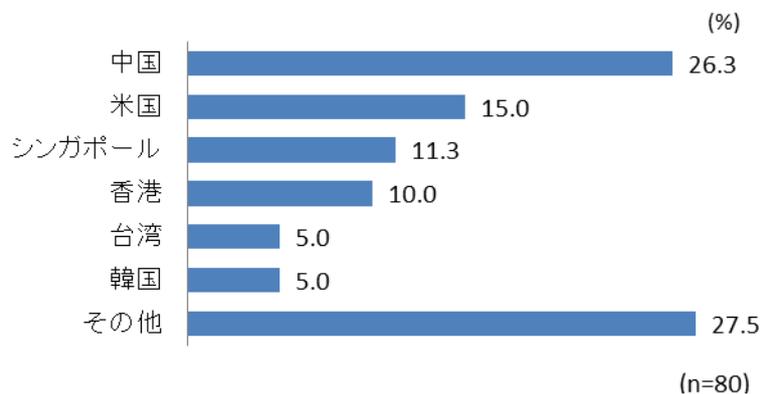
「海外進出していたが現在は撤退している」と回答した企業の撤退時期は、2011年以降が48.5%を占めており、2001年以降では合計77.0%となっている。

図表IV-2-7 撤退した時期と国・地域(複数回答)



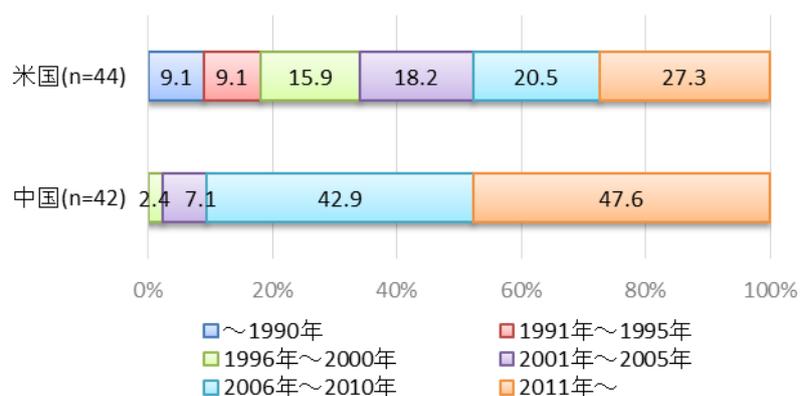
また、2011年以降に撤退した国を見てみると、中国が最も多く、次いで米国、シンガポール、香港と続いている。

【2011年以降に撤退した国】



中国と米国から撤退した時期では、米国は年代にあまり差が見られないが、中国は2006年以降に撤退が相次いでいる。

【米国および中国から撤退した時期】

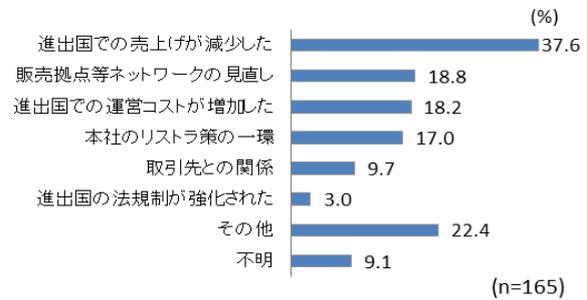


(8) 【問 4②】 撤退した理由

撤退理由では、「進出国での売上げが減少した」が 37.6%と群を抜いており、業績の悪化から撤退を決めた企業が多い。

図表IV-2-8 撤退した理由(複数回答)

カテゴリ	件数	構成比%
進出国での売上げが減少した	62	37.6
販売拠点等ネットワークの見直し	31	18.8
進出国での運営コストが増加した	30	18.2
本社のリストラ策の一環	28	17.0
取引先との関係	16	9.7
進出国の法規制が強化された	5	3.0
その他(※)	37	22.4
不明	15	9.1
サンプル数	165	



(※)

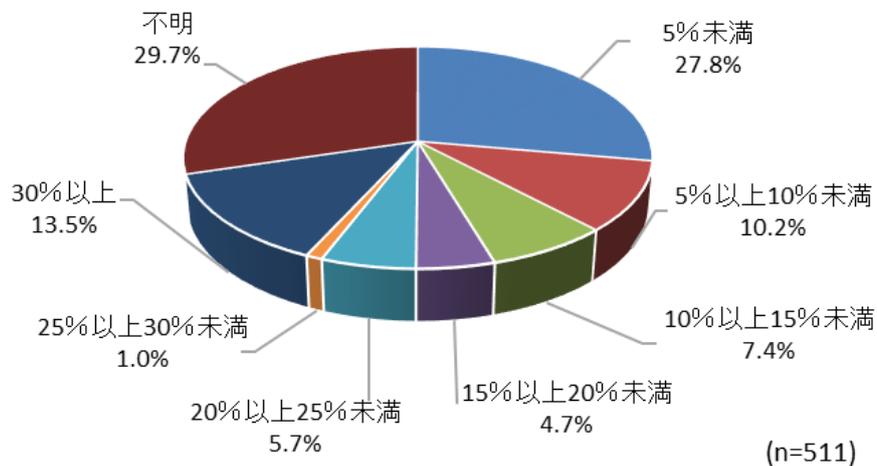
「その他」の具体的な内容としては、以下のようなものがあつた。

売上・収益上の計画未達成／進出市場の情勢の変化／親会社の撤退によるも／プロジェクト終了の為

(9) 【問 5①】 海外事業の売上高比率

国内外の全事業に占める海外事業の売上高比率は、「5%未満」が 27.8%であり、「5%～20%未満」が 22.3%、「20%以上」が 20.2%となっている。

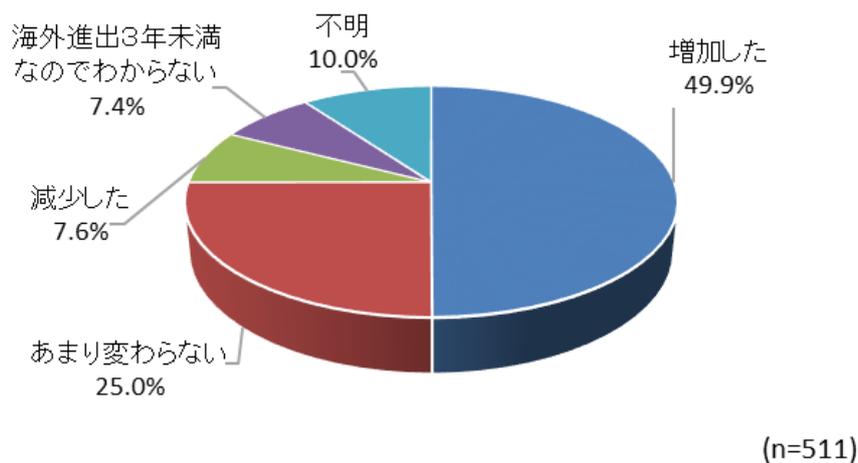
図表IV-2-9 海外事業の売上高比率



(10) 【問 5②】 海外売上高の3年前との比較

海外売上高を3年前と比較すると、「増加した」企業が 49.9%と大半を占めており、業績は比較的順調であることが窺える。

図表IV-2-10 海外売上高の3年前との比較

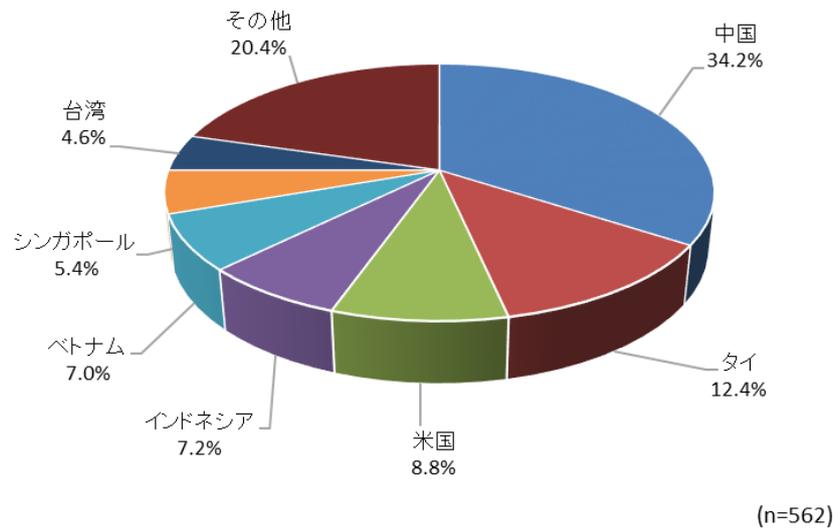


3. 海外展開で重視している国について

(1) 【問 6】重視している国（上位 5 カ国を抽出集計）

重視している国は、中国が 34.2%と高く、次いでタイ、米国、インドネシア、ベトナムと続いている。中国の割合は、前回調査の 43.3%と比較して減少している一方タイは、前回調査の 9.6%から 12.4%と割合が増加している。

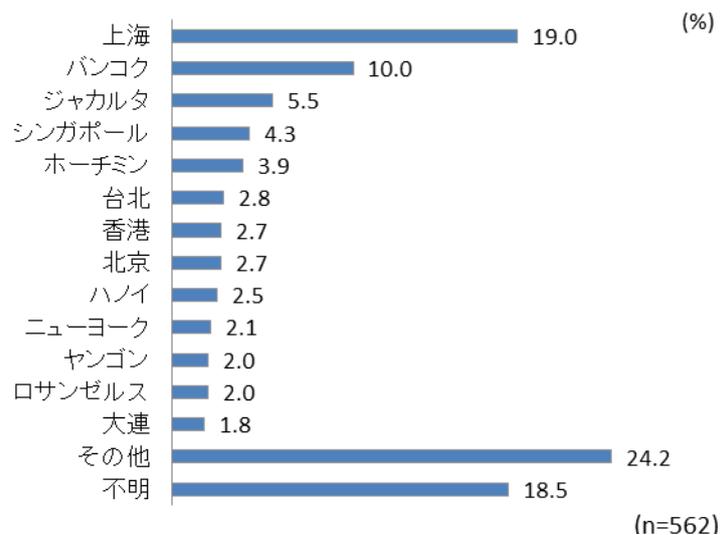
図表IV-3-1 重視している国



(2) 【問 6】重視している都市（上位 10 都市を抽出集計）

重視している都市は、上記の「重視している国」の各都市で占められている。中国に関しては、上海が 19.0%で高いほかは、北京・大連と順位が低く、多くの企業が上海を特に重視していることが分かる。

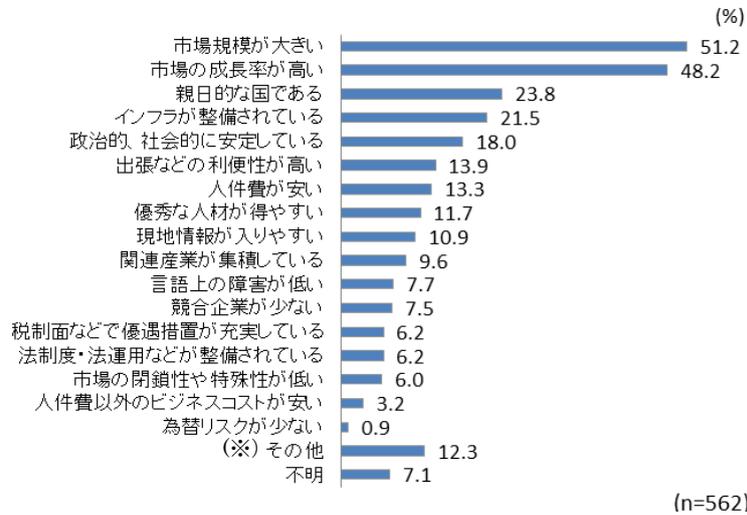
図表IV-3-2 重視している都市



(3) 【問 7】 重視している国への進出理由

重視している国への進出理由は、「市場規模が大きい」、「市場の成長率が高い」が 5 割前後と高く、他の理由の倍以上となっている。

図表IV-3-3 重視している国への進出理由(複数回答)



(※)

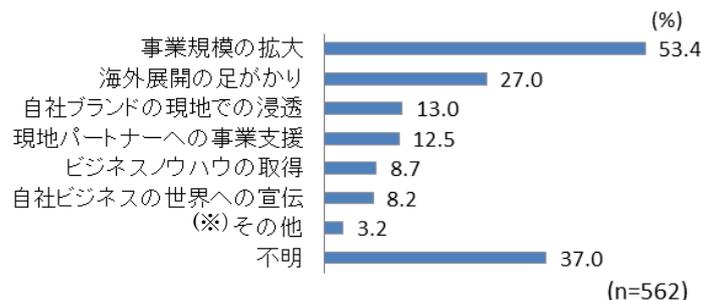
「その他」の具体的な内容としては、以下があった。

他の国へ進出する際のハブとして有望／取引先企業が進出している／進出してからの歴史も長く営業基盤確立／日本企業の進出が多い／パートナー会社の存在

(4) 【問 8】 重視している国への進出目的

重視している国への進出目的は、「事業規模の拡大」が 53.4%と大きな割合を占めている。この結果は、「【問 7】 重視している国への進出理由」の回答結果で、「市場規模が大きい」との回答が高い割合となっていることと符合している。

図表IV-3-4 重視している国への進出目的(複数回答)



(※)

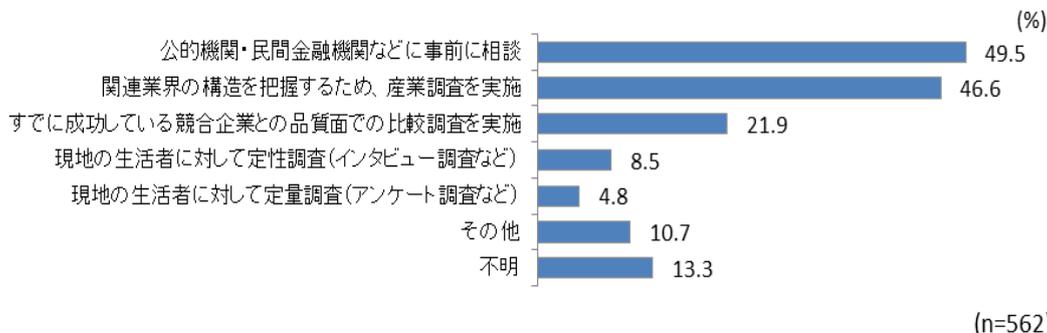
「その他」の具体的な内容としては、以下があった。

原料の安定安価調達／製品のコストダウン、人件費の削減／取引先の海外進出にともない／グループ企業が進出している為

(5) 【問 9】 重視している国への進出で実施した準備

海外進出にあたって実施した準備は、「公的機関・民間金融機関などに事前相談した」及び「関連産業の構造を把握するため、産業調査を実施した」が 45%以上となっており、関連機関の支援と進出先の市場調査が重要である。

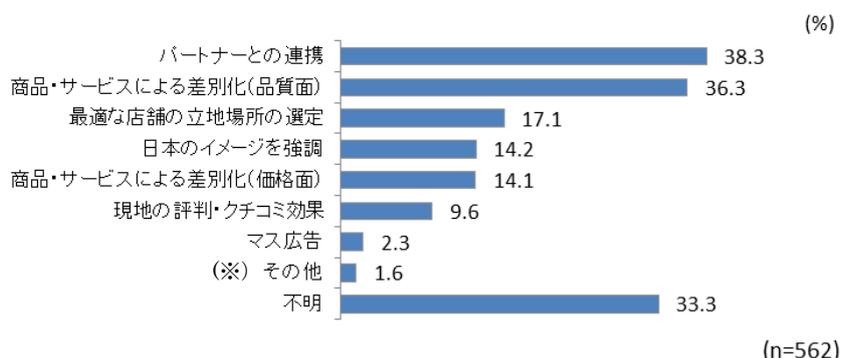
図表IV-3-5 重視している国への進出で実施した準備(複数回答)



(6) 【問 10】 重視している国での戦略や手法

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」及び「商品・サービスによる差別化(品質面)」が 40%弱を占めている。

図表IV-3-6 重視している国での戦略や手法(複数回答)



(※)

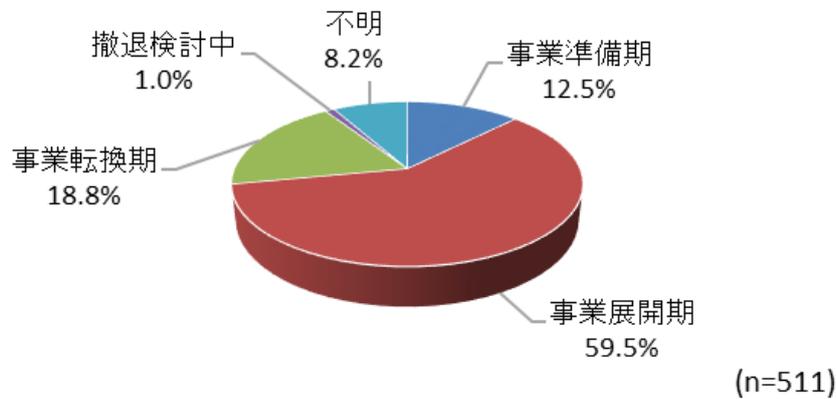
「その他」の具体的な内容としては、以下があった。

現地企業の買収／進出(予定)企業の早期情報入手／効率的事業運営のためのガバナンス体制の構築

(7) 【問 11①】 重視している国の事業段階

問 1 で「海外進出済み」と回答した企業の「重視している国における事業の現状」（事業ステージ）は、「事業展開期」が 59.5%と過半数を占め、次いで「事業転換期」18.8%と続いている。企業が重視している国では、既に「事業展開期」に入っており、事業が本格化していることが窺える。

図表IV-3-7 重視している国の事業の現状

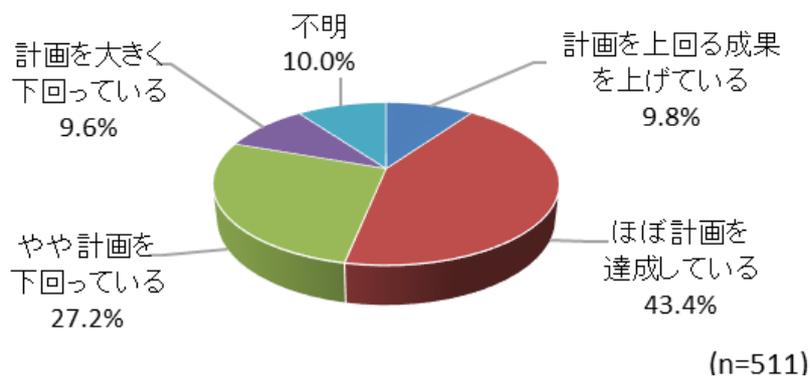


- 事業準備期：進出して間もない時期で、事業の準備をしている時期
- 事業展開期：本格的な事業の展開・拡大を行っている時期
- 事業転換期：事業の見直しや統廃合を考えている時期
- 撤退検討中：現地事業の撤退を検討している時期

(8) 【問 11②】 重視している国の事業の状況

問 1 で「海外進出済み」と回答した企業が重視している国における事業の状況は、「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」を合わせると 53.2%を占めており、比較的順調に事業が展開していることが窺える。

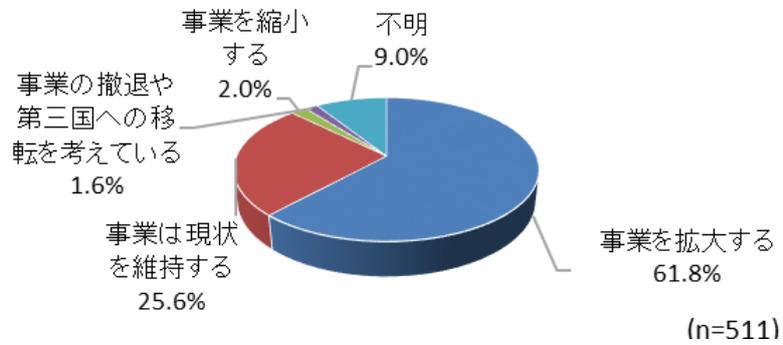
図表IV-3-8 重視している国の事業の状況



(9) 【問 11③】 重視している国の今後の事業の方向性

重視している国における今後の事業の方向性では、「事業を拡大する」が 61.8%を占めており、積極的な事業展開の姿勢が見てとれる。

図表IV-3-9 重視している国の今後の事業の方向性



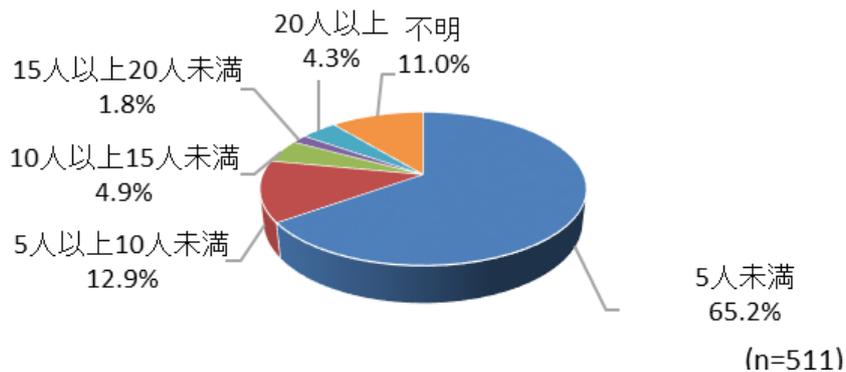
4. 海外展開で重視している国の事業規模について

(1) 【問 12】重視している国の従業員

①- 1 日本からの派遣

重視している国における、日本からの派遣従業員は、「5人未満」が65.2%を占めている。日本からの派遣については、比較的少人数で海外展開をしている状況が窺える。

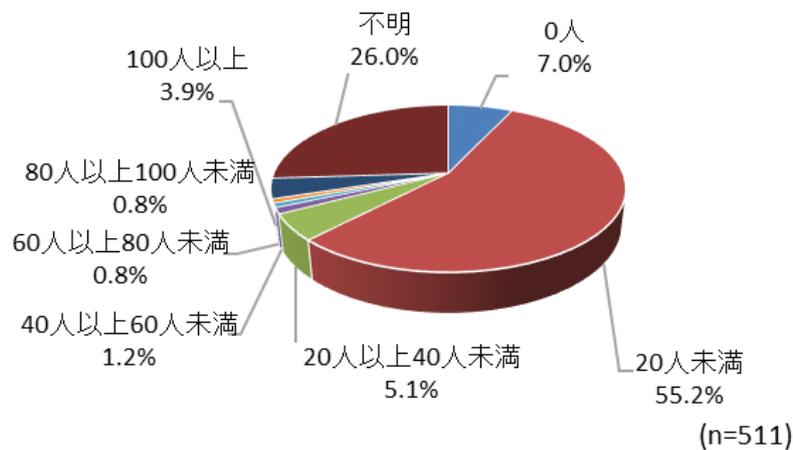
図表IV-4-1-1 重視している国の従業員(日本からの派遣)



①- 2 現地採用 (管理的業務)

重視している国における現地採用の管理的業務の従業員は、「20人未満」が55.2%で最も多くなっている。

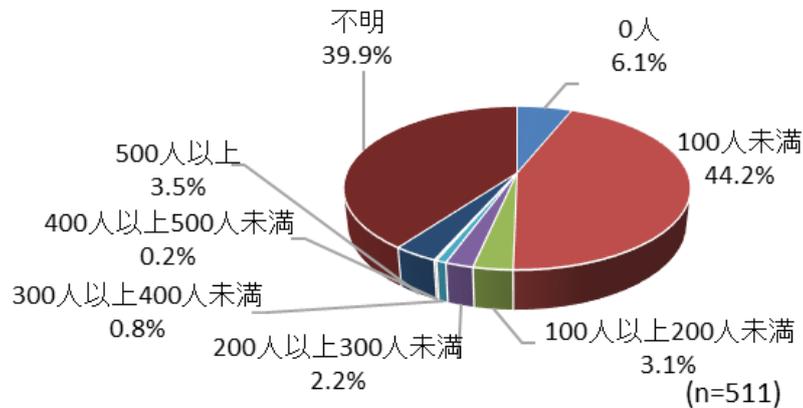
図表IV-4-1-2 重視している国の従業員(現地採用:管理的業務)



①-3 現地採用（店舗等運營業務）

重視している国における現地採用の店舗等運營業務の従業員は、「100人未満」が44.2%で最も多くなっている。

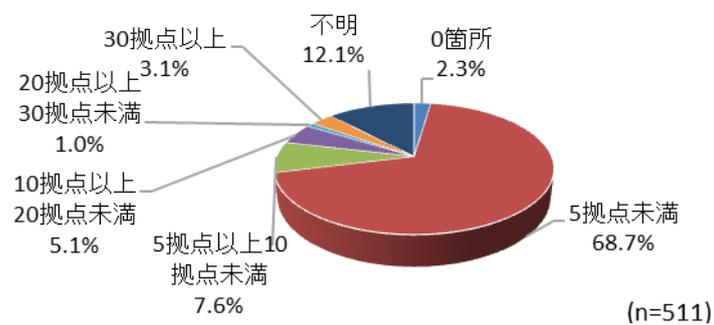
図表IV-4-1-3 重視している国の店舗(拠点)数



(2) 【問 12】 重視している国の店舗（拠点）数

重視している国における店舗（拠点）数は、「5 拠点未満」が 68.7%を占めている。

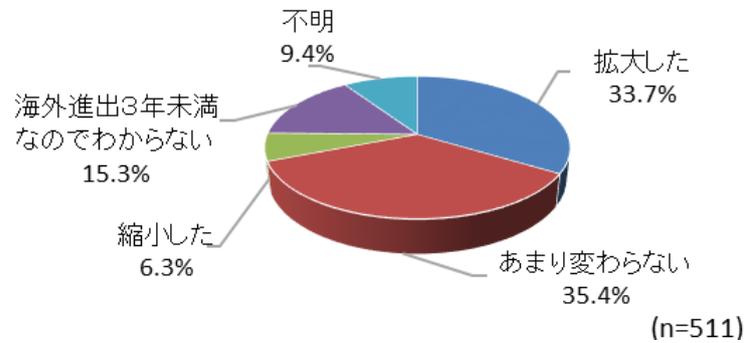
図表IV-4-2 重視している国の店舗(拠点)数



(3) 【問 12】 重視している国の事業規模の3年前との比較

重視している国における事業規模は3年前と比べて「あまり変わらない」が35.4%と最も多いが、「拡大した」も33.7%を占めており、事業規模は比較的安定している。

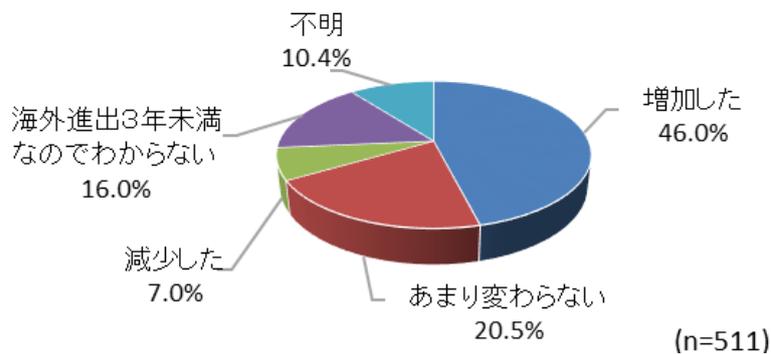
図表IV-4-3 重視している国の事業規模の3年前との比較



(4) 【問 12】 重視している国の売上高の3年前との比較

重視している国における売上高は3年前と比べて「増加した」が46.0%を占め、「あまり変わらない」が20.5%となっており、事業は比較的順調に展開している。

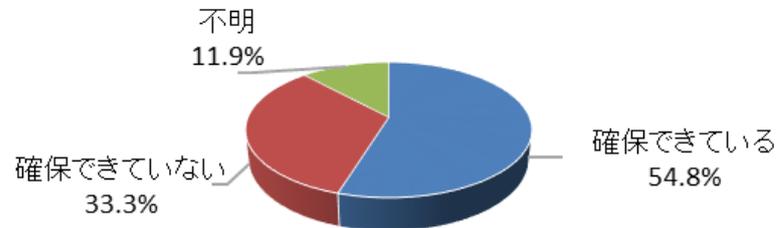
図表IV-4-4 重視している国の売上高の3年前との比較



(5) 【問 12】 重視している国の事業収益

重視している国における事業収益は「確保できている」が 54.8%と過半数を占めており、売上高と同様、事業は比較的順調に展開している。

図表IV-4-5 重視している国の事業収益

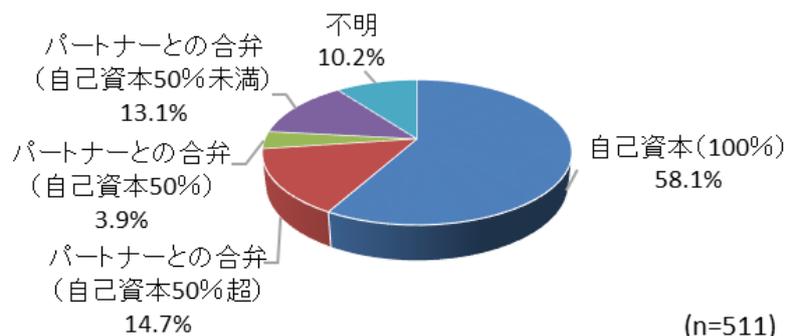


(n=511)

(6) 【問 13】 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は、「自己資本」によるものが 58.1%と大半を占めている。総じて、自己資本の範囲で海外展開している状況が窺える。

図表IV-4-6 重視している国への投資形態

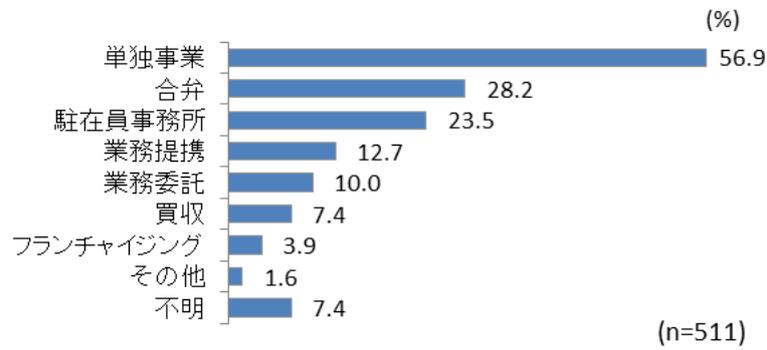


(n=511)

(7) 【問 14】 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としては、「単独事業」が56.9%で最も多い。

図表IV-4-7 重視している国への参入方法

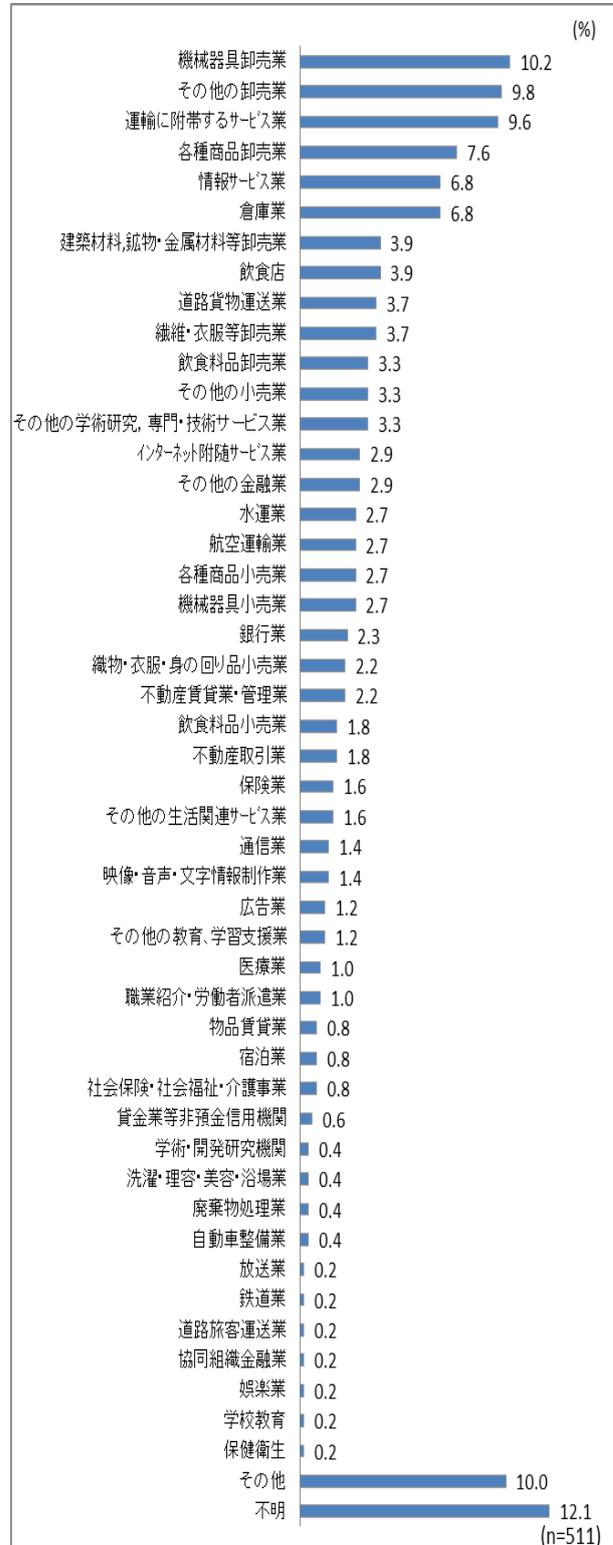


(8) 【問 15】 重視している国での事業の業種

重視している国における事業の業種（中分類）は、「機械器具卸売業」が 10.2%と最も多く、「卸売業」の他では、「運輸に附帯するサービス業」、「倉庫業」、「情報サービス業」などが高い割合となっている。

図表IV-4-8 重視している国での事業業種(複数回答)

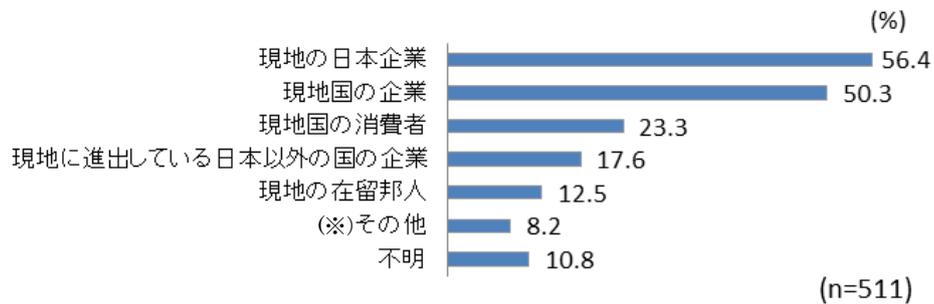
カテゴリ	件数	(全体)%
機械器具卸売業	52	10.2
その他の卸売業	50	9.8
運輸に附帯するサービス業	49	9.6
各種商品卸売業	39	7.6
情報サービス業	35	6.8
倉庫業	35	6.8
建築材料・鉱物・金属材料等卸売業	20	3.9
飲食店	20	3.9
道路貨物運送業	19	3.7
繊維・衣服等卸売業	19	3.7
飲食料品卸売業	17	3.3
その他の小売業	17	3.3
その他の学術研究、専門・技術サービス	17	3.3
インターネット附随サービス業	15	2.9
その他の金融業	15	2.9
水運業	14	2.7
航空運輸業	14	2.7
各種商品小売業	14	2.7
機械器具小売業	14	2.7
銀行業	12	2.3
織物・衣服・身の回り品小売業	11	2.2
不動産賃貸業・管理業	11	2.2
飲食料品小売業	9	1.8
不動産取引業	9	1.8
保険業	8	1.6
その他の生活関連サービス業	8	1.6
通信業	7	1.4
映像・音声・文字情報制作業	7	1.4
広告業	6	1.2
その他の教育、学習支援業	6	1.2
医療業	5	1.0
職業紹介・労働者派遣業	5	1.0
物品賃貸業	4	0.8
宿泊業	4	0.8
社会保険・社会福祉・介護事業	4	0.8
貸金業等非預金信用機関	3	0.6
学術・開発研究機関	2	0.4
洗濯・理容・美容・浴場業	2	0.4
廃棄物処理業	2	0.4
自動車整備業	2	0.4
放送業	1	0.2
鉄道業	1	0.2
道路旅客運送業	1	0.2
協同組織金融業	1	0.2
娯楽業	1	0.2
学校教育	1	0.2
保健衛生	1	0.2
その他	51	10.0
不明	62	12.1
サンプル数	511	100



(9) 【問 17】 重視している国での対象顧客

重視している国における対象顧客は、「現地の日本企業」が 56.4%で最も多く、次いで「現地国の企業」50.3%となっている。現時点では、対企業ビジネスが主流となっていることが窺える。

図表IV-4-9 重視している国での対象顧客(複数回答)



(※)

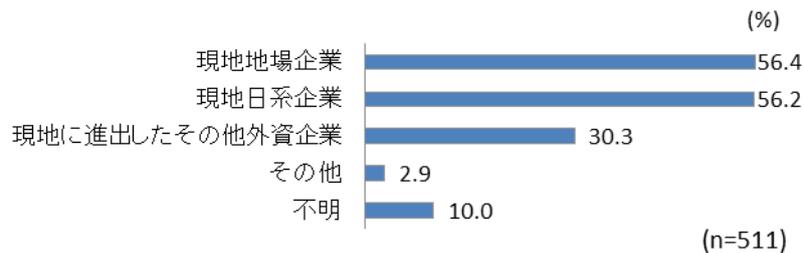
「その他」の具体的な内容としては、以下があった。

日本国内の企業／日本からの旅行者／現地及び周辺国政府／現地での顧客はなし

(10) 【問 18】 重視している国での競合企業

重視している国における競合企業は、「現地日系企業」が 56.2%で、「現地地場企業」が 56.4%と拮抗している。

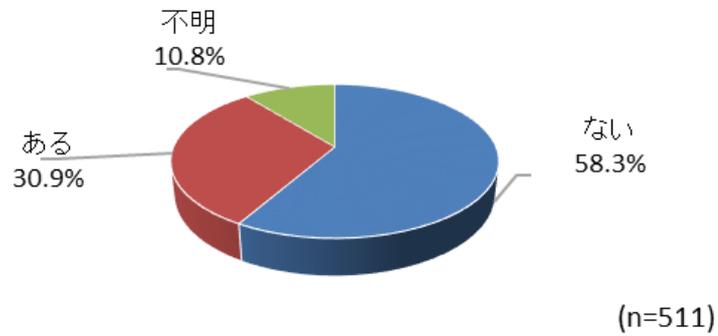
図表IV-4-10 重視している国での競合企業(複数回答)



(11) 【問 19】 重視している国から第 3 国への進出意向

リスク分散のために、重視している国から第 3 国への進出意向は、「ない」とした企業が 58.3%と多いが、「ある」とした企業も 30.9%あった。

図表IV-4-11 重視している国から第 3 国への進出意向

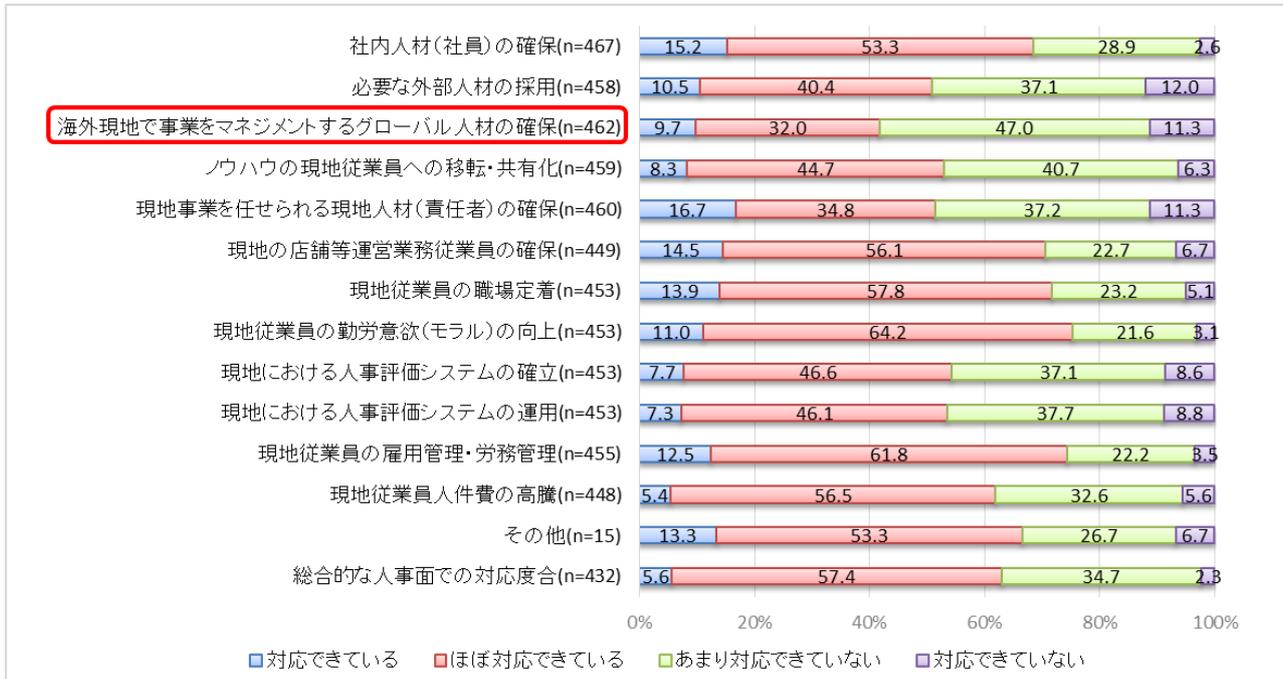


5. 重視している国における課題や対応状況

(1) 【問 20】人材面における課題への対応状況

人材面の課題としては、「対応できていない」及び「あまり対応できていない」の合計で、「海外現地で事業をマネジメントするグローバル人材の確保」が 58.3%と高いものの、全体的には対応が概ね進んでいる。

図表IV-5-1 人材面における対応状況



※図表中の赤囲みは、「対応できていない」および「あまり対応できていない」の合計が50%を超えている課題、以下同様

「課題」としては、以下のような記述があった。

現地駐在員の交代の時期での人材の確保／現地従業員の採用が思うようにいかない／雇用しても退職者が多い／人件費高騰で本社からの派遣人員より現地社員の給与が高くなっている（円安の影響大）

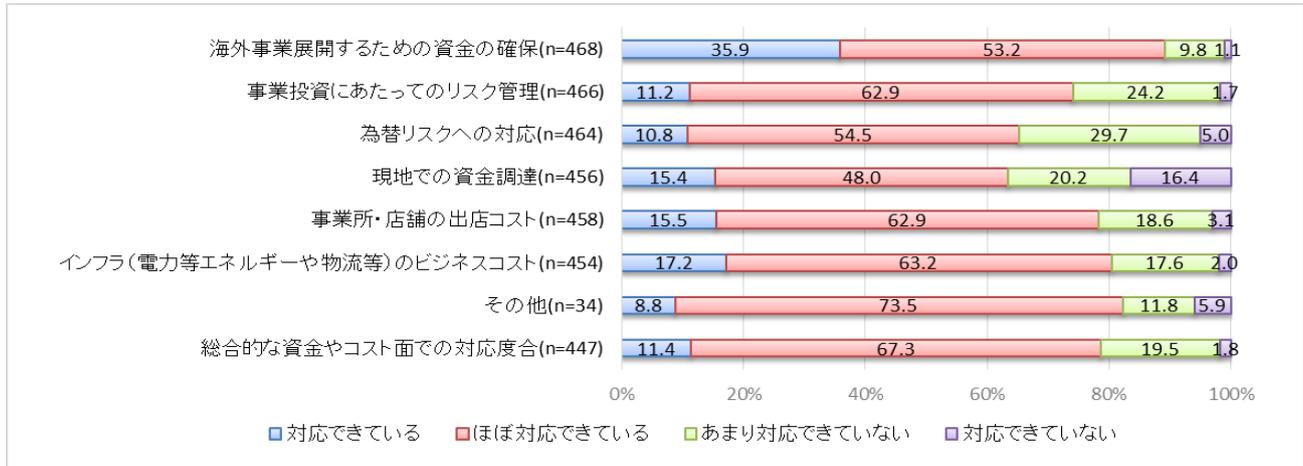
「対応策」としては、以下のような記述があった。

海外に興味をもっている社内人材の掘り起こし／現地採用の強化／福利厚生制度の充実に注力

(2) 【問 21】 資金やコスト面の課題への対応状況

資金・コスト面の課題へは、「対応できていない」及び「あまり対応できていない」の合計が 50%を超えるものがなく、総じて対応ができていることが窺える。

図表IV-5-2 資金やコスト面の課題への対応状況



「課題」としては、以下のような記述があった。

国内事業の伸び悩みによる元手不足／資金は確保できているがコストが上昇／円安等の急激な為替変動リスクへの対策の構築が必要

「対応策」としては、以下のような記述があった。

現地金融機関と友好的な関係を構築／現地 100%の独資会社よりの出資拡大による事業拡大／無借金での投資を念頭

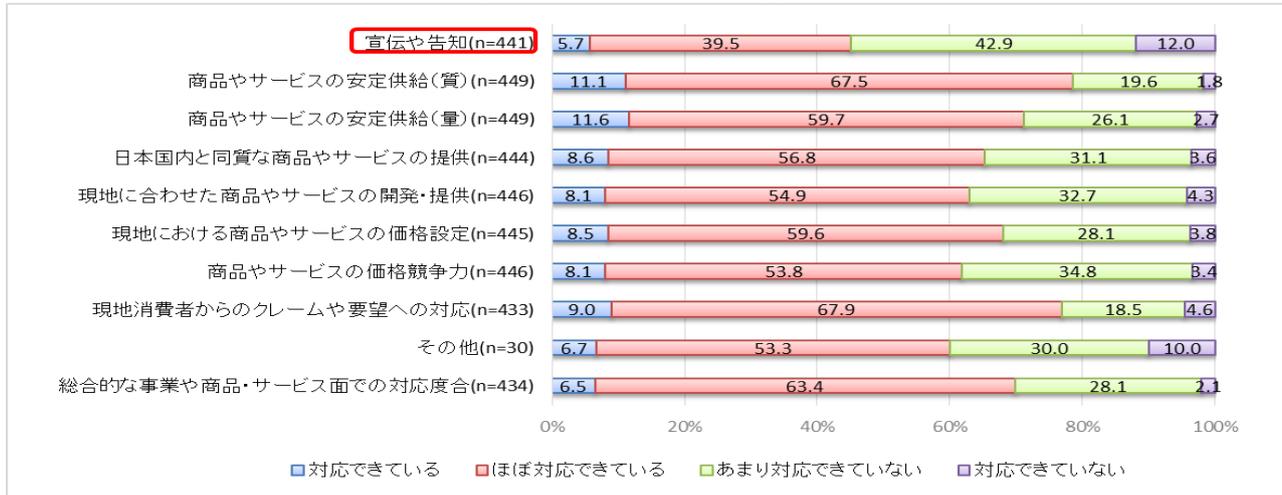
「その他」の具体的な内容は、以下のようなものがあった。

一時的余剰資金の運用

(3) 【問 22】商品やサービスにおける課題への対応状況

商品やサービス面における課題は、「宣伝や告知」が「対応できていない」、「あまり対応できていない」の合計で 54.9%と 5 割を超える比率を示している。新興市場において自社製品の品質やブランドをマーケットに正しく伝える難しさを示している。

図表IV-5-3 商品やサービスにおける課題への対応状況



「課題」としては、以下のような記述があった。

グローバルな経営管理人材が見つからない事／リスクに対するマネジメントの対応ができていない／現地スタッフによる情報収集や経営移譲を行いたい、そうした意欲、ロイヤリティ、バランス感覚を持つ社員がいない／意思決定が本社主導となりがちで、経営判断のスピードに課題

「対応策」としては、以下のような記述があった。

現地社員によるマネージメント、幹部育成／日本と違う現地のビジネスモデルの構築／パートナーとの戦略等、密な関係／出張ベースで対応

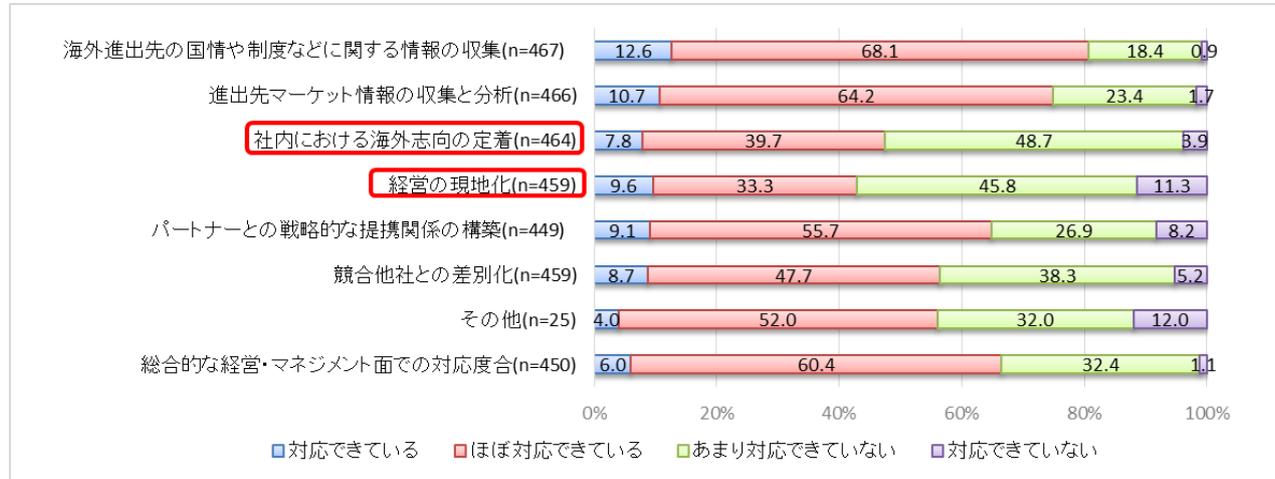
「その他」の具体的な内容は、以下のようなものがあった。

現地従業員の確保

(4) 【問 23】 経営・マネジメントにおける課題への対応状況

経営・マネジメント面での課題において、「対応できていない」及び「ほぼ対応できていない」の合計は、「経営の現地化」が 57.1%、「社内における海外志向の定着」が 52.6%と高い傾向となっている。企業内でのグローバル意識の定着が課題であることを示している。

図表IV-5-4 経営・マネジメントにおける課題への対応状況



「課題」としては、以下のような記述があった。

商品の専門知識を現地スタッフに養成することが不可欠／日系フィリピン人の確保が難しくなっていること、それに伴い、人材の質も低下していっていることが課題である／物流面でのサプライチェーンの構築

「対応策」としては、以下のような記述があった。

クレームはゼロに近い（消費者の行動が成熟していない、一般的なパッケージ品質が低く自社品が日本品質である為クレームが起こる可能性が極めて低い）／顧客との定期的改善会議の実施／駐在員による現場マネジメント、社員教育

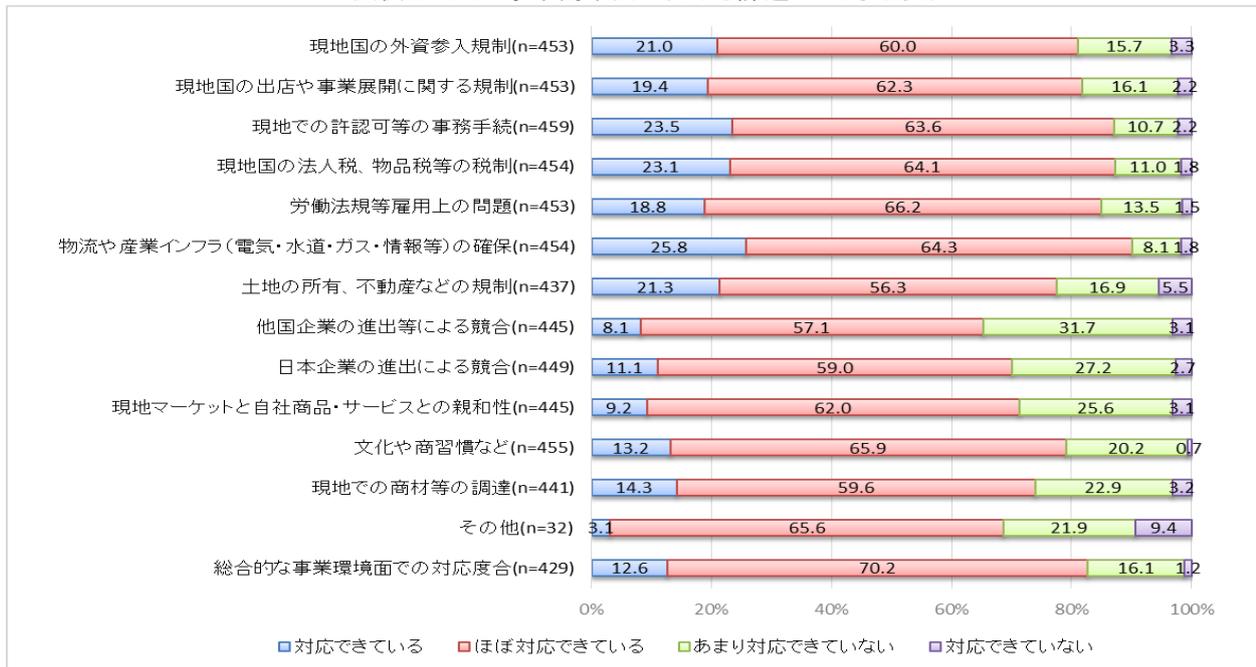
「その他」の具体的な内容は、以下のようなものがあった。

パートナー企業（FC契約先）の開拓

(5) 【問 24】 事業環境面における課題への対応状況

事業環境面の課題においては、「対応できている」及び「ほぼ対応できている」の合計が、7割程度以上となっており、総じて対応できていることが窺える。

図表IV-5-5 事業勸業面における課題への対応状況



「課題」としては、以下のような記述があった。

現地法制度が確立されていないため規制等が分からない場合がある／人材の確保が困難となっている／物流面の改善・商材の安定供給が課題

「対応策」としては、以下のような記述があった。

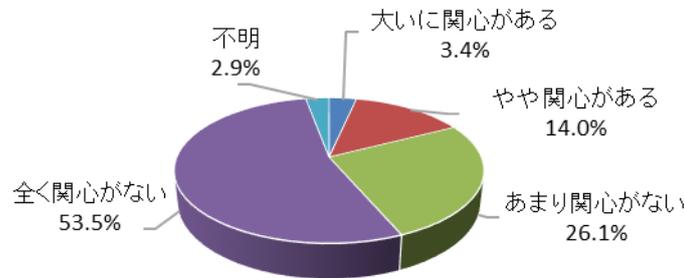
現地コンサルタントを利用している／外部委託先との連携がうまく機能している／日本の店舗では下げ膳もセルフだが、台湾の習慣上、下げ膳はスタッフが行う「セミセルフ」形式となっている

6. 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への関心度は、「全く関心がない」及び「あまり関心がない」の合計が 79.6%となった。一方で、「大いに関心がある」及び「やや関心がある」の合計が 17.4%となり、全体の 2 割程度は海外進出に関心を持っている。

図表IV-6-1 海外進出への関心

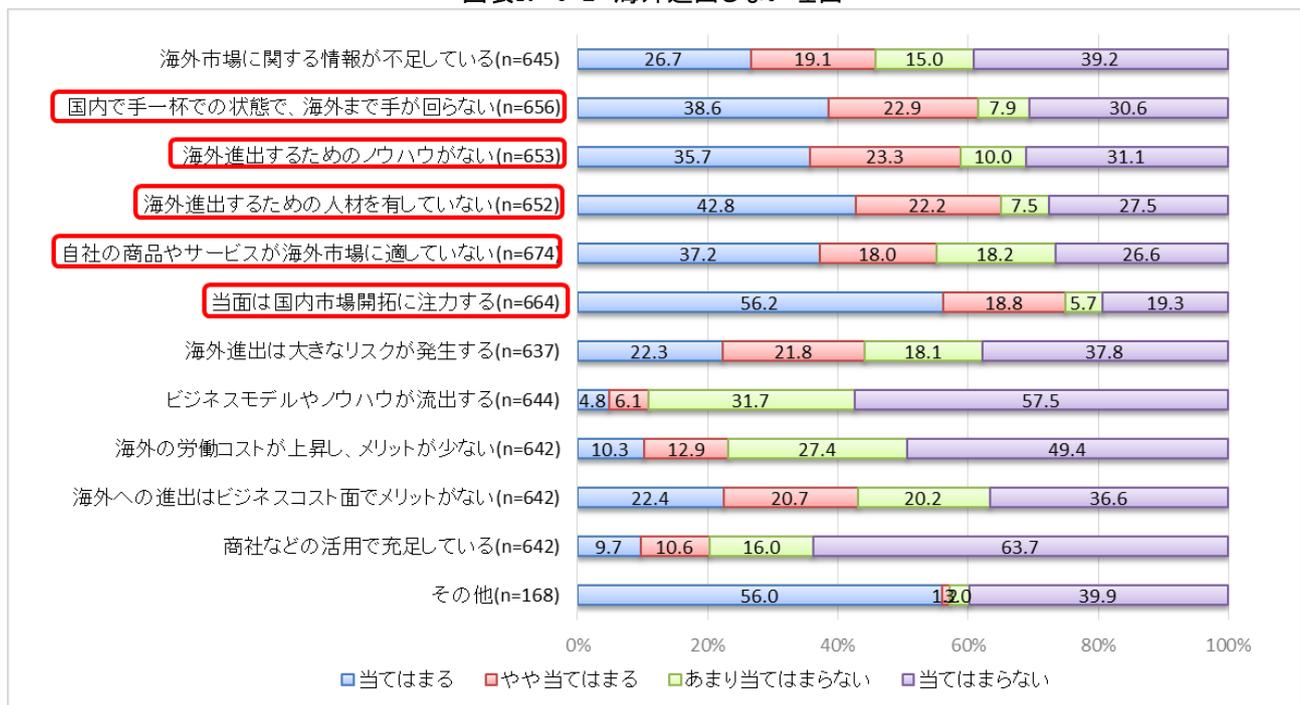


(n=815)

(2) 【問 26】 海外進出しない理由

海外進出しない理由については、国内で手一杯で海外まで手が回らない、ノウハウ、人材の不足や商品の適合性、当面は国内市場開拓に注力する、などが高い比率を示している。(図中の赤囲みは「当てはまる」と「やや当てはまる」の合計が 50% を超える理由)

図表IV-6-2 海外進出しない理由



海外進出しない理由として、「海外進出は大きなリスクが発生する」と回答した具体的な内容としては、以下のような記述があった。

人材面でのリスク	スキルのある人材の確保
	技術・人材の流出
	自社単独ではガバナンスの面で十分な、目が行き届かないリスク
	現地人材の確保、育成、労務管理など
資金やコスト面のリスク	為替変動リスク
	投資量の目安が不明
	労働コストが急速に変化しており、従前のようなコストによるメリットが期待しにくい
	業務が軌道にのるまでの膨大な資金
経営・マネジメント面のリスク	ノウハウがないことによる事業を失敗すること
	マーケットの状況が把握できない
	パートナーの確保が困難
	問題発生時の対応応援に関するリスク
事業や商品・サービス面のリスク	海外の保育事情と当社のサービスがマッチするのかわからない
	海外市場向け製品開発投資が必要になる
	国内ビジネスとは異なるコスト構造と市場ニーズのため、事業計画が立てづらく立てても実行ベースで計画修正が余儀なくされるリスク
	食文化が違う為、必ず受け入れられるとは限らない
事業環境面のリスク	代金の回収面で不安がある
	海外進出先の法制面や商慣習の問題
	法律、税制等、金融に関連する環境が国によって非常に異なる
	政治・経済面での不安定
	内部統制の整わない企業との取引により、コンプライアンス違反となる要求を受けるリスク

7. 海外展開に関する課題や要望の例

海外展開の課題や支援機関等への要望を訊ねたところ、以下のような記述があった。

【課題】

- 進出地におけるパートナー探しに非常に苦戦している。
- 海外駐在員・現地従業員共に人材を育成・確保するのが難しい。
- 新規に進出する地域の法制度や商慣習等を事前に把握することが難しい。
- 現地企業の情報（日系以外）やネットワーク（人脈）については不足している。
- ビザの取得について国内で相談できる場所がない。現地の弁護士事務所に見学するのが一番良策だが、コストがかかりすぎる。
- 中国の変化が速すぎて中小企業では対応しきれない点が増加すること。
- 海外展開は、駐在員事務所の形態を採っている。これは、現地での情報収集・提供という目的を果たす上では最善の形態と考えている。しかしながら、同業他社も同様に海外展開を行っており、差別化を図る事が難しくなりつつある。

【要望】

- 現地パートナーとのマッチングを行ってほしい。
- リーガル及び租税に関する取扱いが不明瞭な場合が多く、かつ専門的知識が必要となるケースへの対処、サポートがほしい。
- 国ごとの税制（優遇含む）が一覧でまとまっていると助かる。
- 現地進出する際の申請方法等、具体的に説明頂ける専門スタッフを置いてほしい。
- 国によっては政治の不安定や、治安の悪さが懸念され、万が一の事態が発生したときの会社に対する人的・経済的バックアップ体制が充実してほしいと思う。
- 参入にあたっての法整備、価格水準などのまとめがあると大変助かる。欲しい情報が、一覧になっていると、比較の面から見て大変意義が大きい。
- 地域別の所得階級別人口分布表が欲しい。
- 進出済の企業のニーズを集約し公開してもらおう事で、海外でのビジネスチャンスが発生すると考えている。

V. 国・業種区分・企業規模・事業状況による比較分析

1. 重視している国（中国・米国・タイ）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、米国、タイ）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】

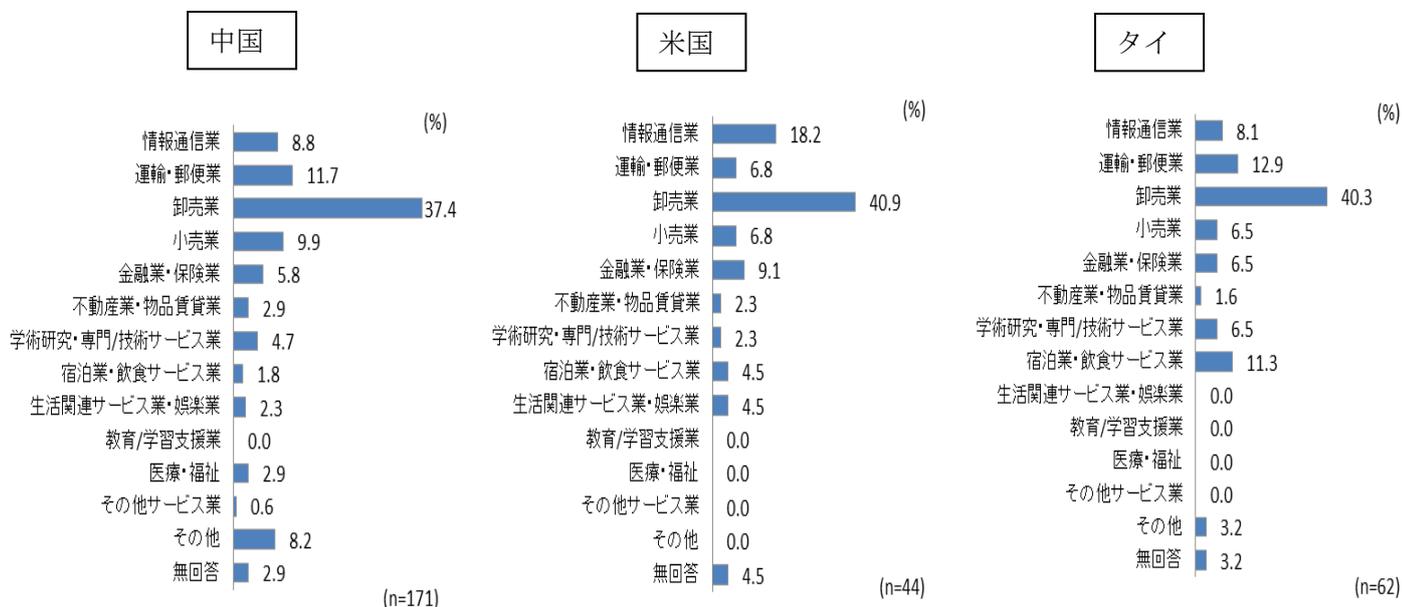
- いずれの国においても、業種の中で卸売業が1位を占めている。企業単独での進出形態をとりつつ「パートナーとの連携」または「商品・サービスの品質」を重視している。
- 米国を重視する企業は事業展開期に入っている割合が高く、事業が計画を上回っている企業も多い。いくつかの課題に直面しているが、比較的良好な事業活動を行っている。
- 中国では事業が計画を下回っており、中国での事業に苦戦している企業が目立つ。そのこともあり、事業展開の見直しが始まっている。
- タイは事業展開期であるものの、計画の達成度は低く多くの課題に対応できていない状況。特に人材面での課題に苦慮していることが分かる。

(1) 各国における回答企業の属性

①業種

各国とも「卸売業」が高い比率を占めているが、中国においては「運輸・郵便業」、「小売業」、「宿泊業・飲食サービス業」が高くなっている。米国においては、「情報通信業」の割合が高い。タイにおいては「運輸・郵便業」が高いほか、「情報通信業」の伸びが見られる（前回調査は3.5%）。

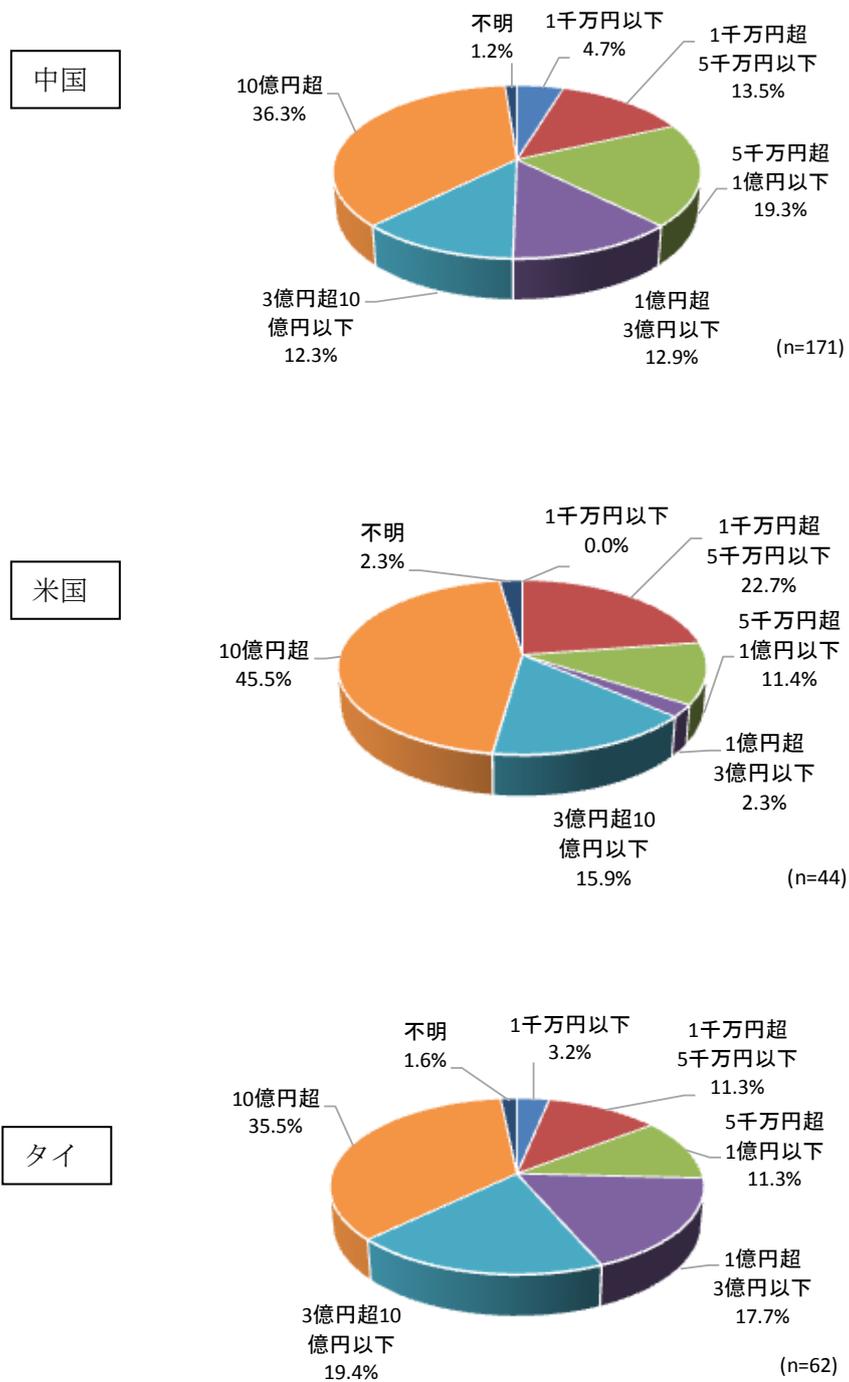
図表 V-1-1-1 国別の業種



②資本金

資本金 10 億円以上の企業が、中国では 36.3%、タイでは 35.5%であるのに対して、米国では 45.5%と資本金の大きな企業の割合が高い。

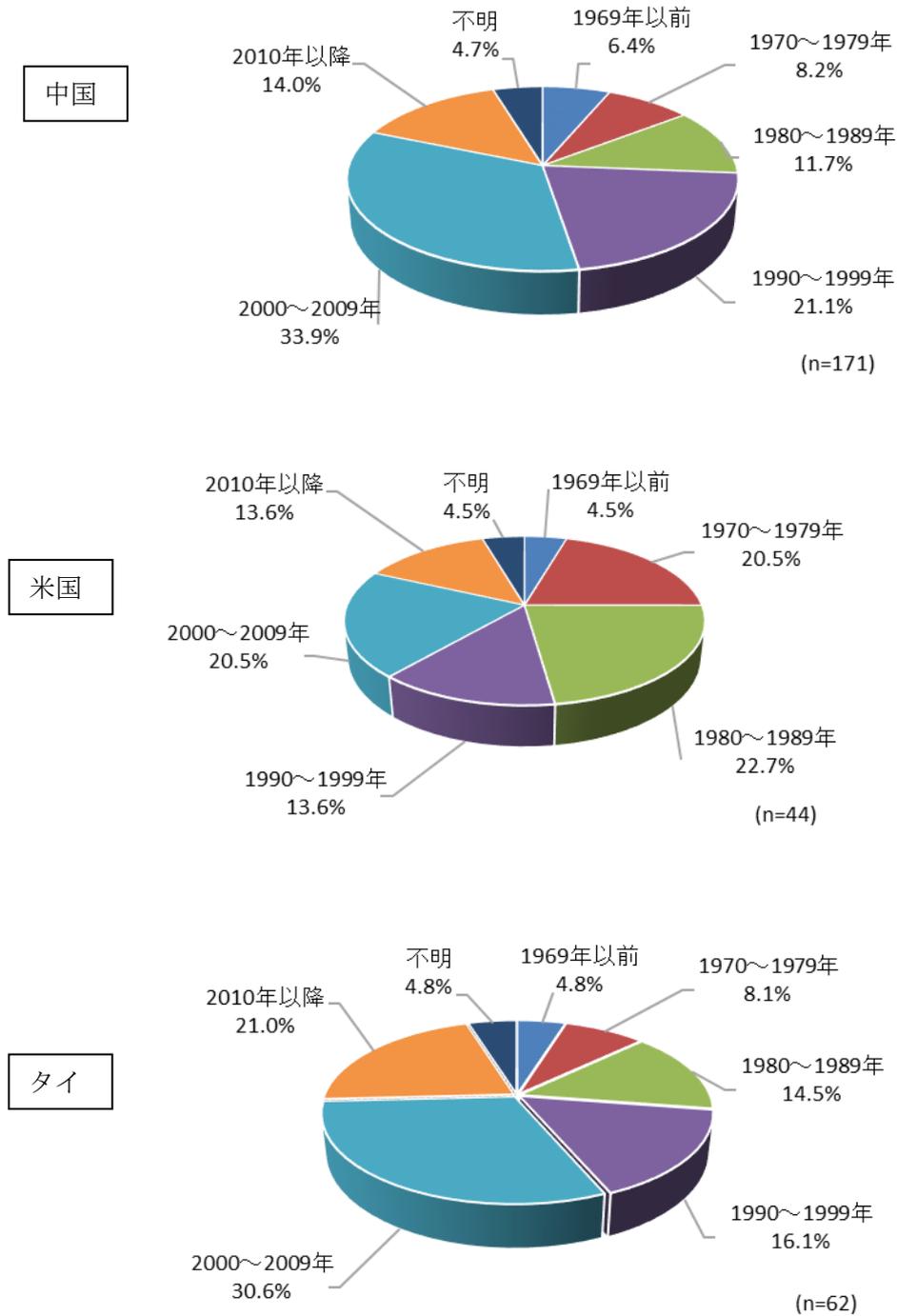
図表 V-1-1-2 国別の資本金



(2) 海外進出した時期（予定・計画・撤退を含む）

1990年以降に海外進出した企業を合計してみると、中国を重視する企業では69.0%、タイを重視する企業では67.7%であるのに対して、米国を重視する企業では47.7%と米国を重視する企業では比較的早い時期に海外進出していることが分かる。

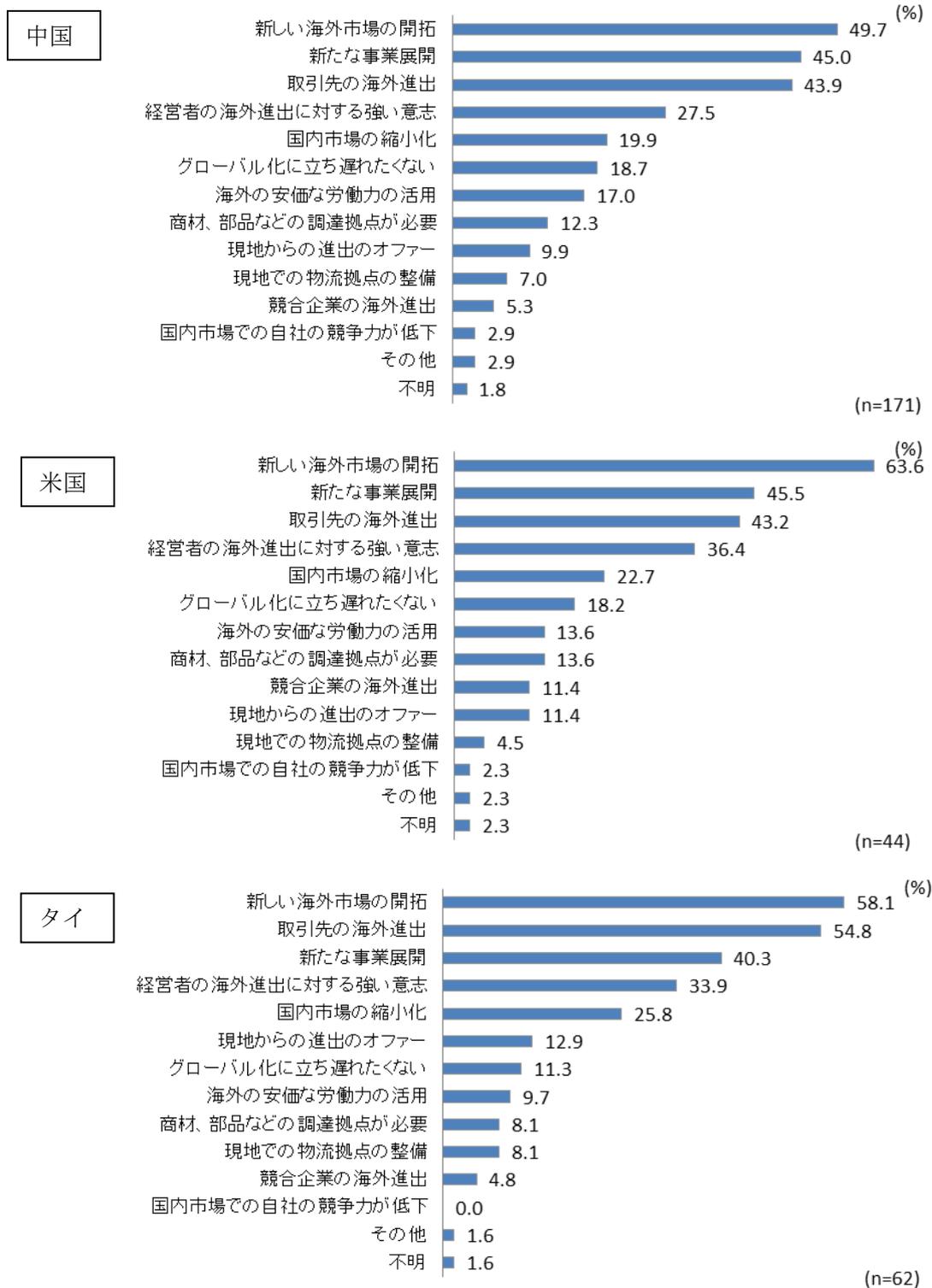
図表V-1-2 国別の海外進出時期(予定・計画・撤退を含む)



(3) 進出の理由（上位 10 項目）

中国、米国、タイともに、「新しい市場の開拓」、「新たな事業展開」、「取引先の海外進出」が理由の上位に挙がっている。

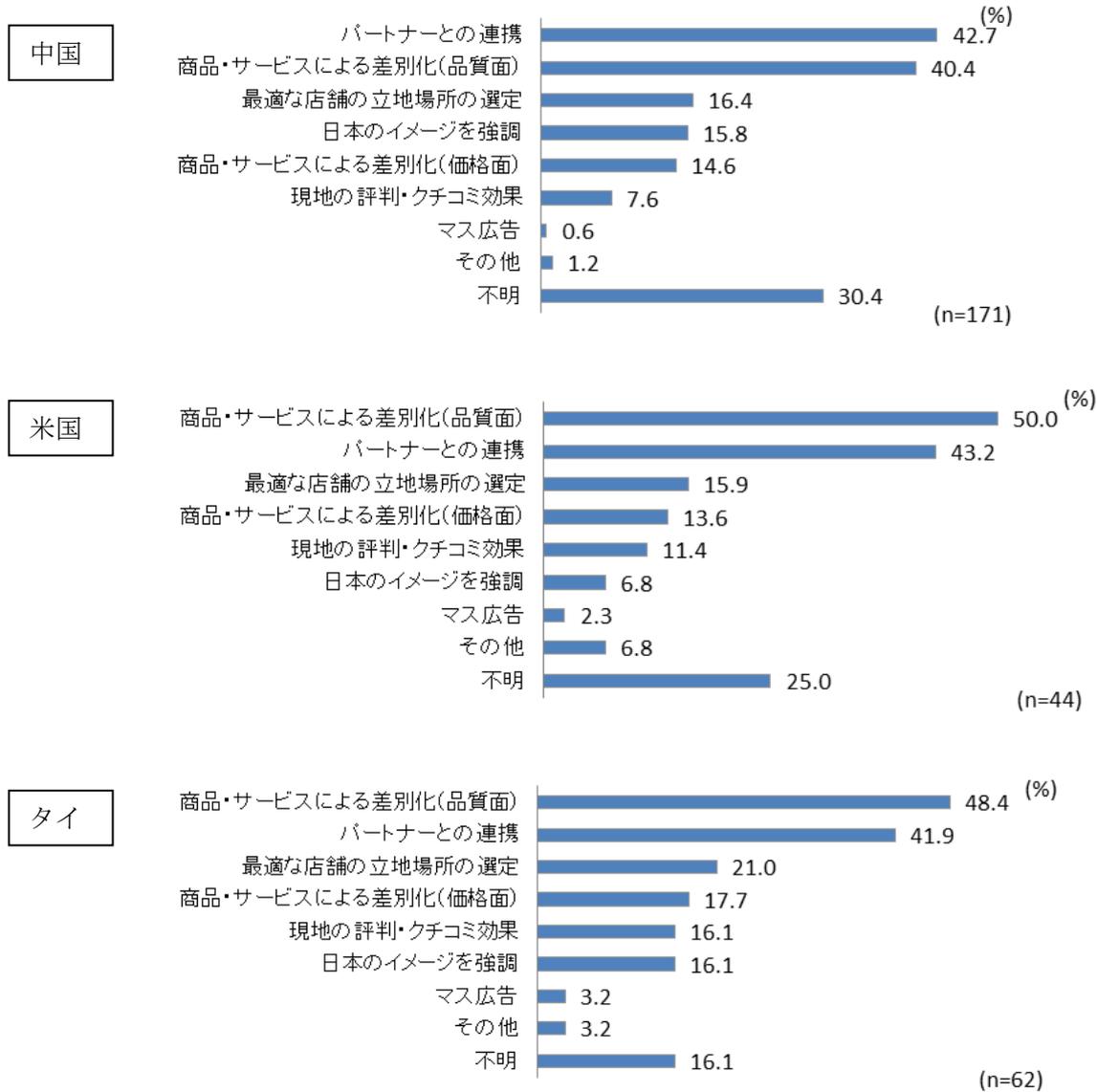
図表 V-1-3 国別の進出理由(複数回答)



(4) 事業展開の戦略や手法

海外進出にあたっての事業展開の戦略手法に関しては、いずれも「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）が上位となっている。いずれの国においても、パートナー戦略と商品・サービスの品質面の差別化戦略を重視していることが窺える。

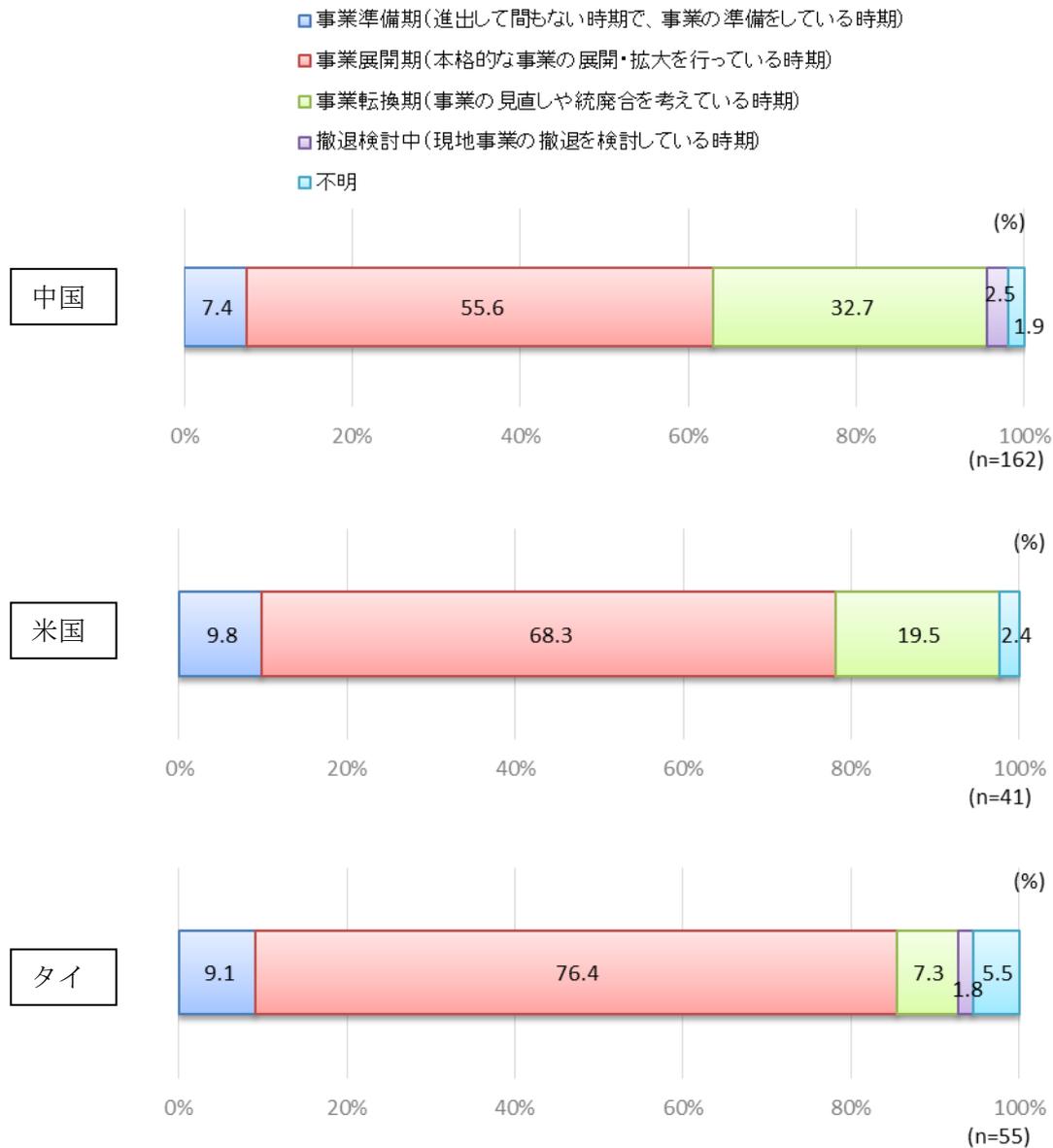
図表 V-1-4 国別の事業展開の戦略や手法（複数回答）



(5) 事業の現状

事業の現状（事業ステージ）で比較すると、米国とタイでは、「事業準備期」と「事業展開期」を合わせたの合計が80%前後を占めているが、中国では60%割程度で「事業転換期」が32.7%と他の国よりも割合が高くなっており、事業展開の見直しが始まっていることが分かる。

図表V-1-5 国別の事業の現状



(6) 事業の状況

各国における事業の状況を比較すると、米国とタイでは過半数の企業が計画を達成（「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」）しているが、中国では44.4%とやや低くなっている。また、中国においては「やや計画を下回っている」及び「計画を大きく下回っている」の合計が52.5%と割合が高くなっており、中国で事業を行っている企業が苦戦していることが分かる。

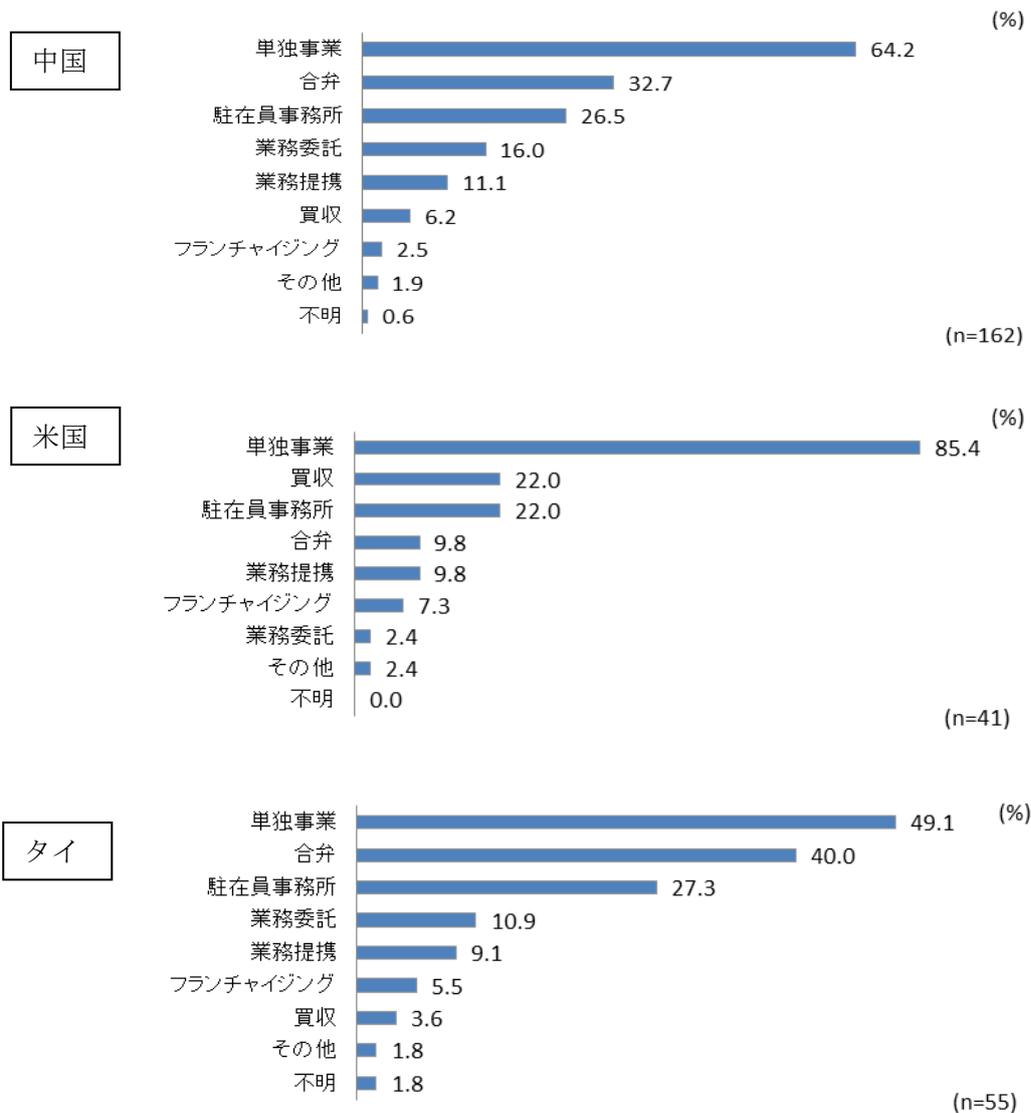
図表 V-1-6 国別の事業の状況



(7) 現地への参入方法

現地への参入方法を見ると、いずれも「単独事業」（単独資本による参入）の割合が高いが、特にタイにおいては「合併」も比較的高い比率を示している。米国においては、「単独事業」が85.4%と大きな割合を占め、他国と比較して「合併」は9.8%と割合が低いことが目立っている。

図表V-1-7 国別の現地への参入方法(複数回答)

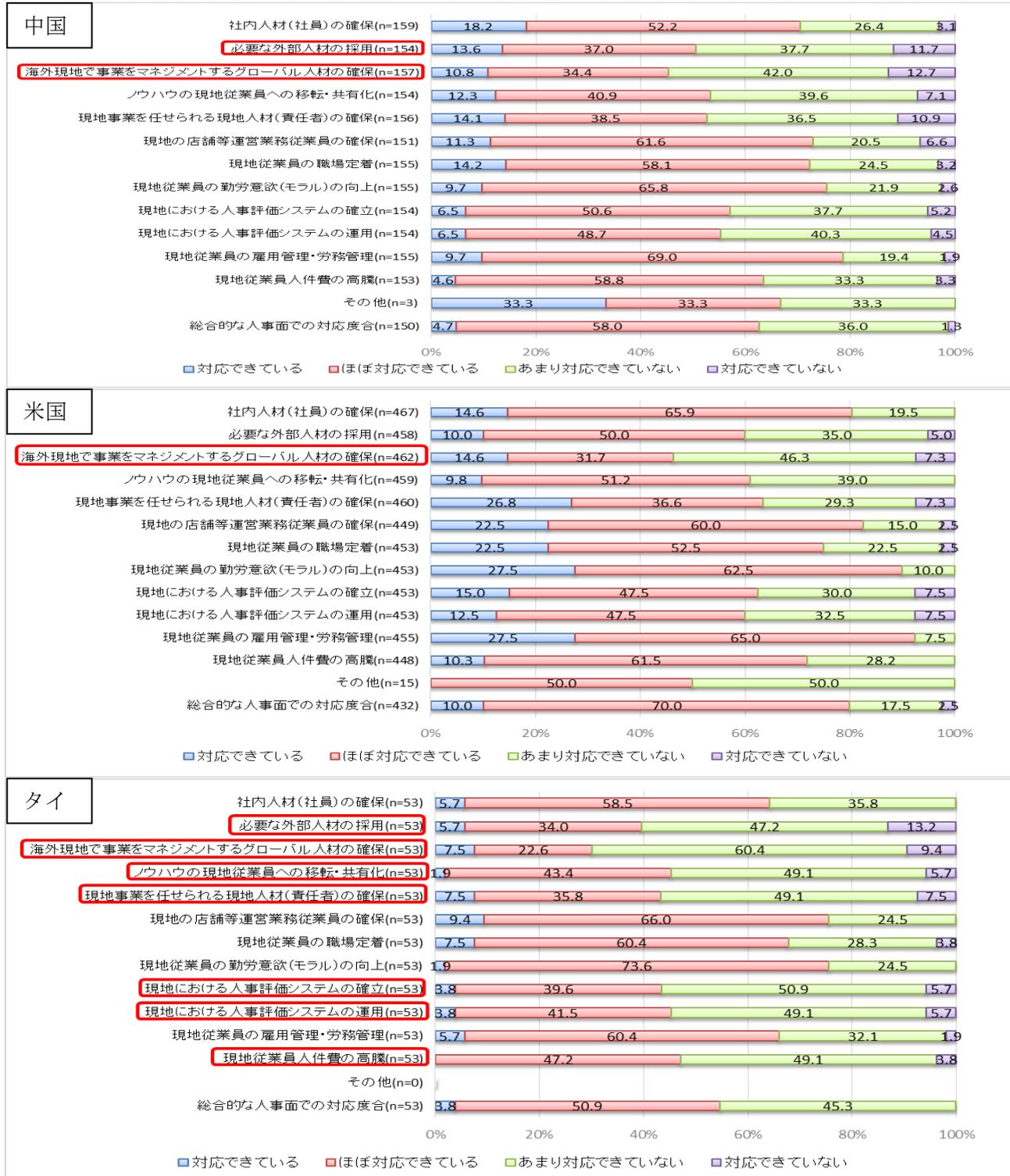


(8) 人材面における課題

人材面における課題をみると、3カ国とも「海外現地で事業をマネジメントするグローバル人材の確保」に対応できていないとする回答が50%を超えている。米国においては、それ以外に対応できていないとする回答が50%を超える課題は無いが、中国では「必要な外部人材の採用」、タイにおいては、「必要な外部人材の採用」のほか、「現地における人事評価システムの確立」と「現地従業員人件費の高騰」に対応できていないとする回答が多い。

図表V-1-8 国別の人事面における課題

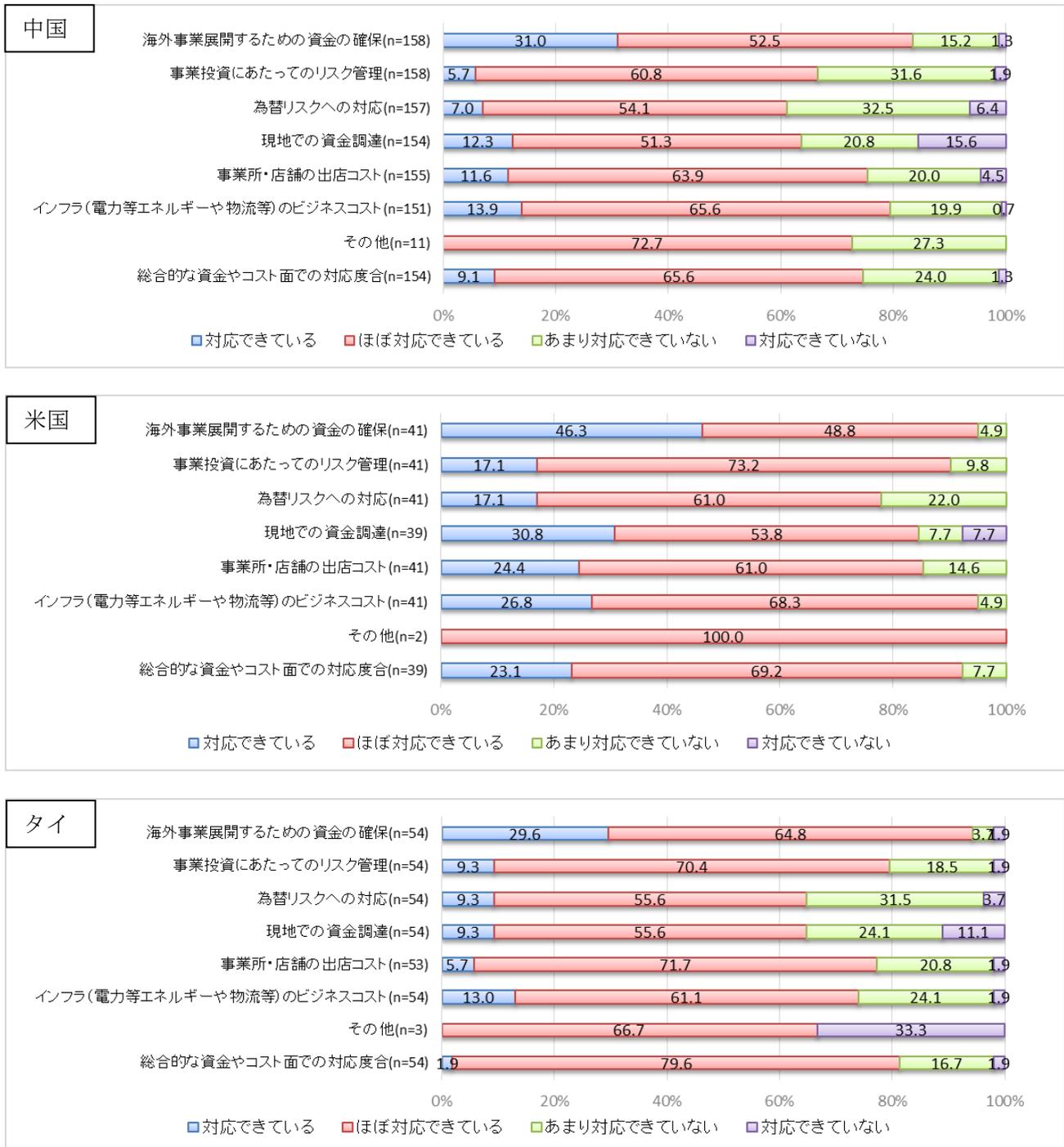
※図表中の赤囲みは、「対応できていない」および「あまり対応できていない」の合計が50%を超えている課題、以下同様



(9) 資金・コスト面における課題

資金・コスト面においては、いずれの国でも「海外事業展開するための資金の確保」に「対応できている」又は「ほぼ対応できている」とする回答が8割を超えており、資金・コスト面の課題はあまり出ていないとする回答が多い。

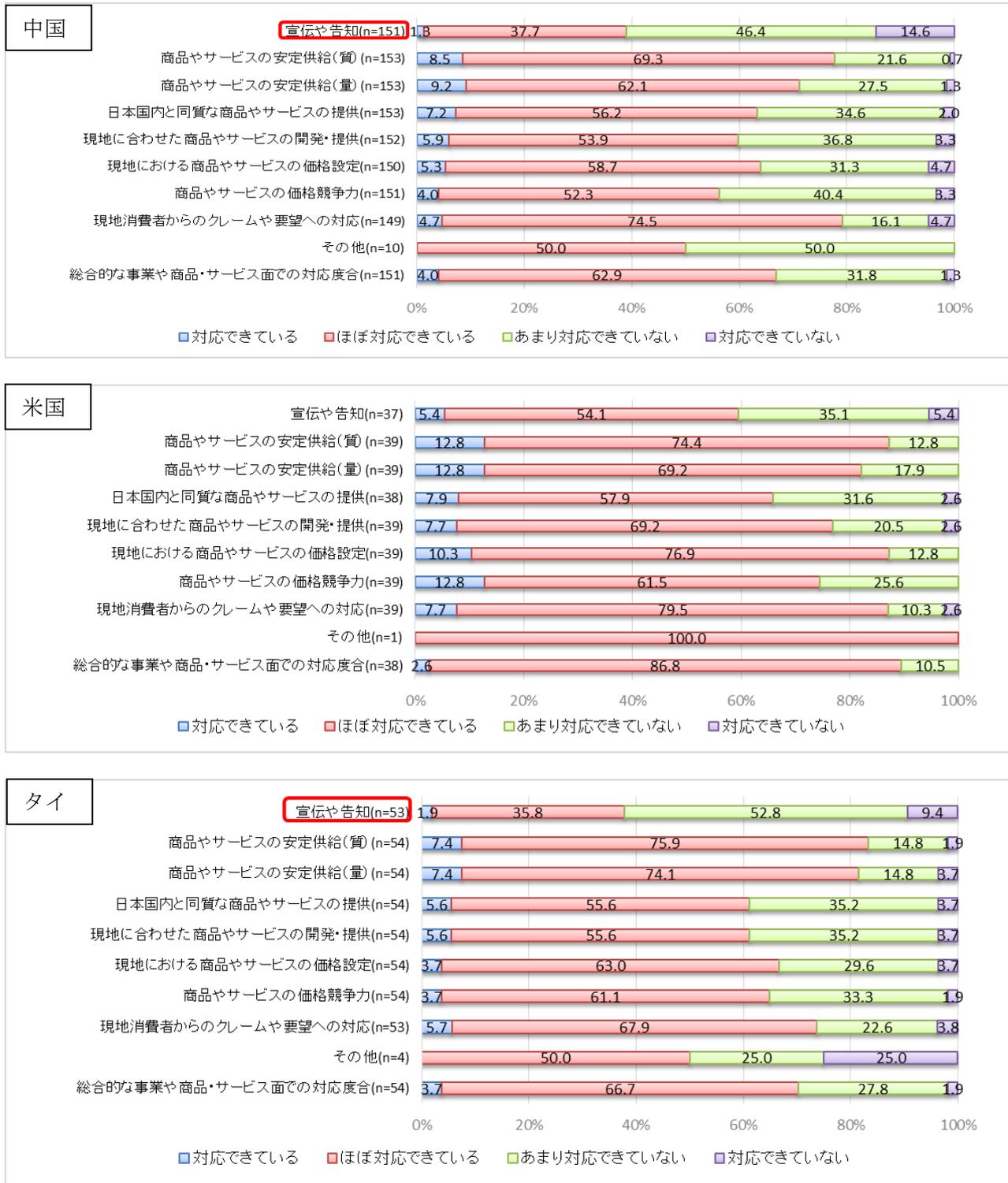
図表 V-1-9 国別の資金・コスト面における課題



(10) 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関しては、中国とタイで「宣伝や告知」に「対応できていない」又は「あまり対応できていない」とする比率がそれぞれ 61.0%、62.2%と高いほかは、目立った課題はない。

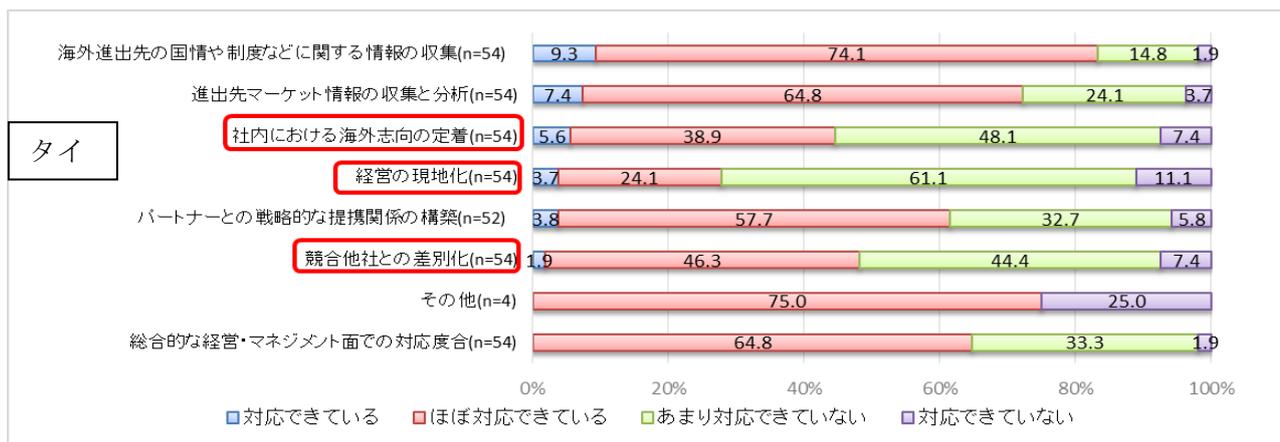
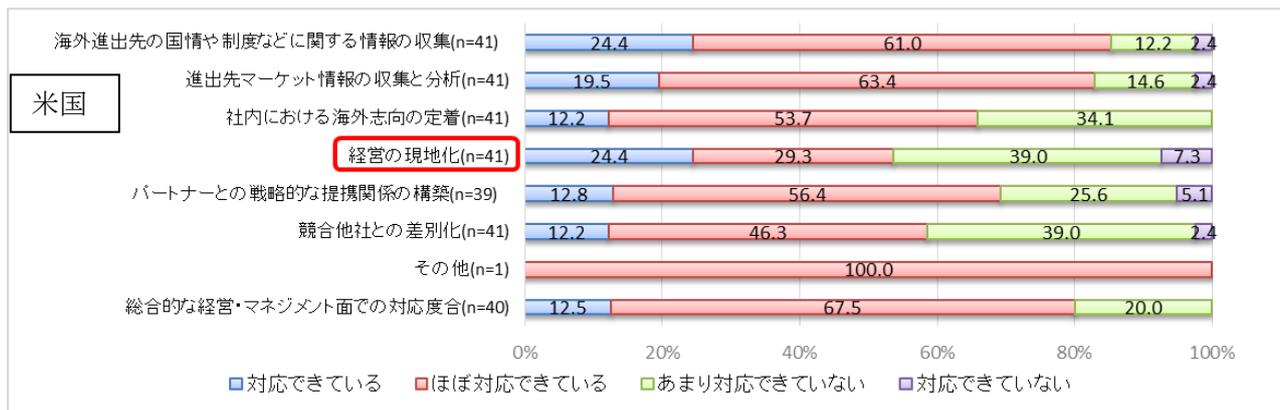
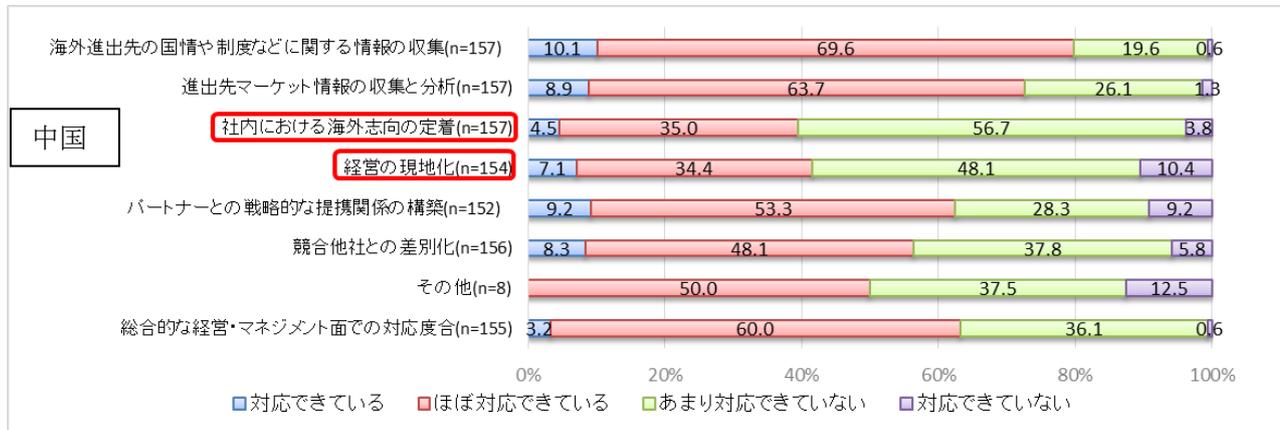
図表 V-1-10 国別の商品・サービス面における課題



(11) 経営・マネジメント面における課題

経営・マネジメントの課題に関しては、3 か国とも「経営の現地化」に課題があることがわかる。個別に見ると、中国においては「社内における海外志向の定着」、タイにおいては「社内における海外志向の定着」及び「競合他社との戦略的な差別化」が課題として挙げられている。

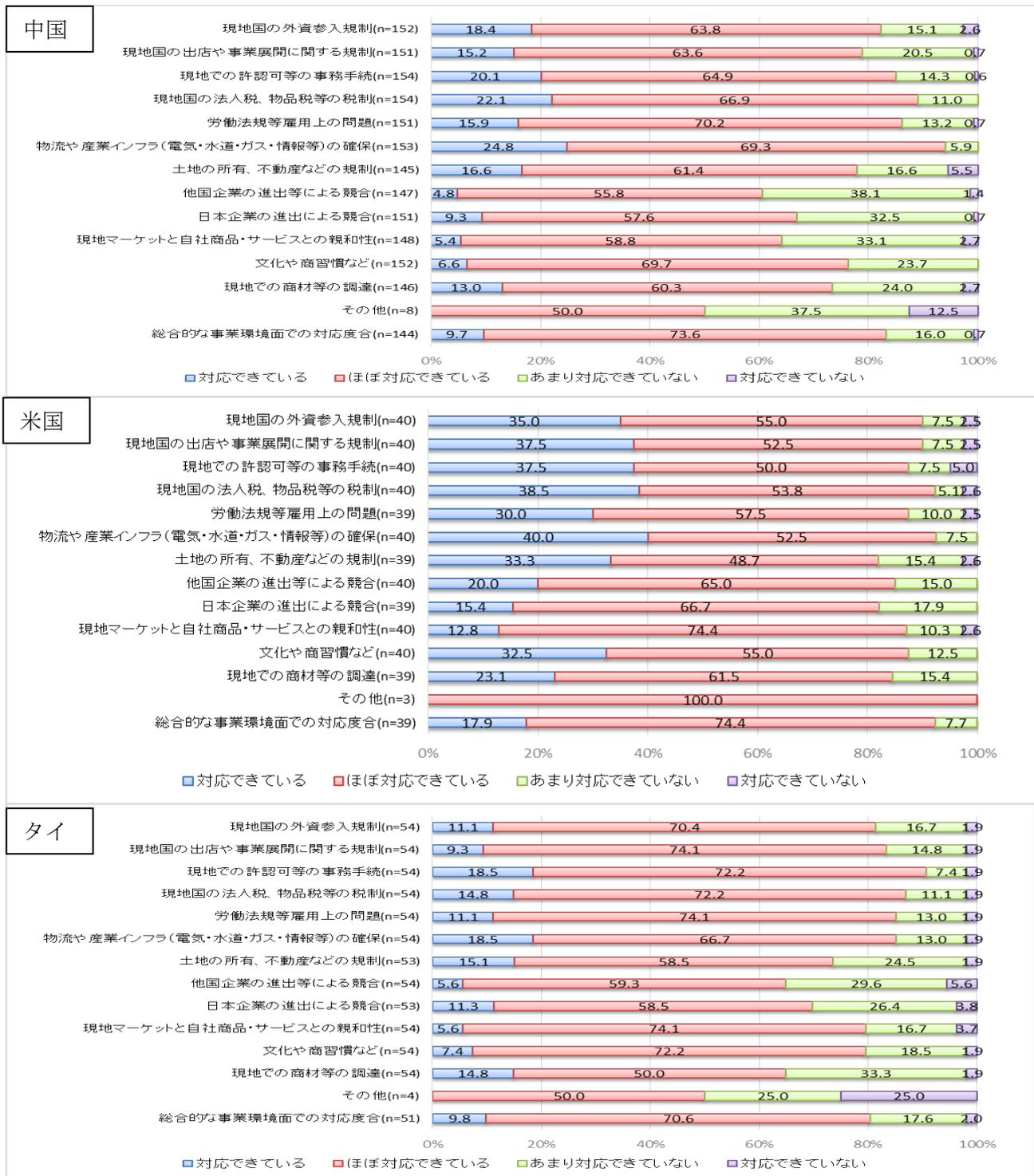
図表 V-1-11 国別の経営・マネジメント面における課題



(12) 事業環境面における課題

事業環境面においては、目立った課題は見当たらない。海外進出のノウハウの取得が一段落しているものと推察される。

図表 V-1-12 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（BtoB および BtoC）による比較分析

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

【分析結果のポイント】

- BtoB 企業は海外展開時期も早く、事業も計画を上回っている企業が多い。
- BtoC 企業の海外進出理由は、BtoB 企業よりも「現地からの進出オファー」が目立っており、現地主導型の進出傾向が見てとれる。
- 進出の際に採用した戦略や手法に関しては、両者ともに「パートナーとの連携」「商品・サービスによる差別化（品質面）」を挙げているが、BtoC 業種では「最適な店舗の立地場所の選定」も重要視している。
- 各課題は両者とも対応出来ているものの、人材面の課題のみは BtoC 企業の対応が大きく遅れている。

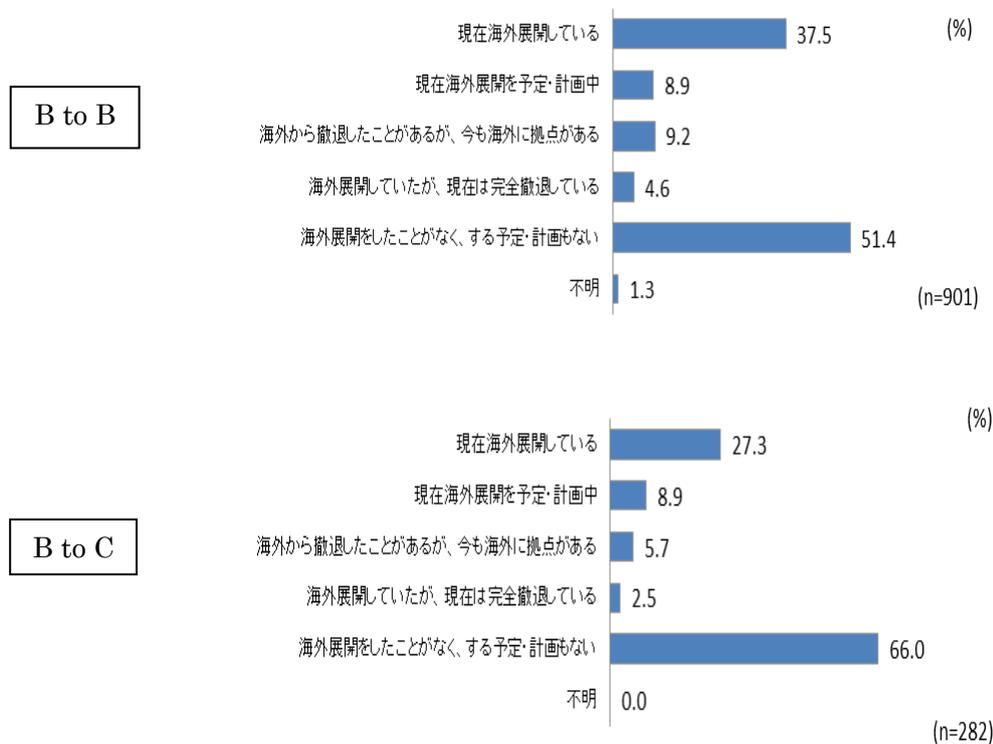
図表 V-2 対象マーケット別業種区分

区分	業種	件数	構成比(%)
B to B (主に法人を 対象顧客 とする業種)	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
B to C (主に個人を 対象顧客 とする業種)	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

(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 37.5%が「現在海外展開している」と回答している一方、B to C 業種では、「現在海外展開している」企業 27.3%と、B to B の方が若干高い比率となっている。

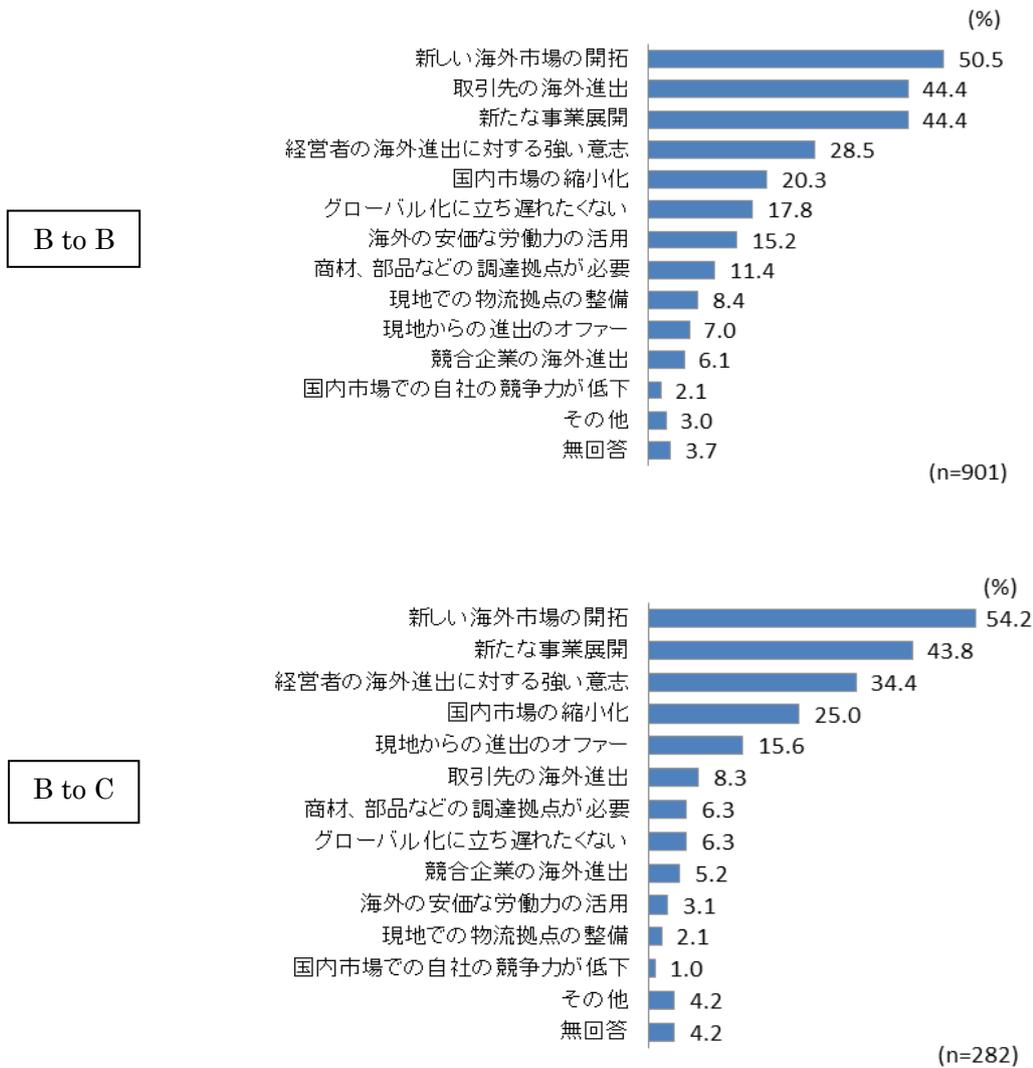
図表 V-2-1 業種区分別の海外進出状況(複数回答)



(2) 海外進出の理由

海外進出の理由に関しては、両業種区分とも「新しい海外市場の開拓」及び「新たな事業展開」の割合が大きい。その他、B to B 業種では、「取引先の海外進出」、B to C 業種では「経営者の海外進出に対する意志」が上位に登場している。また、B to C 業種には「現地からの進出オファー」も上位に入っているのが目立っている。

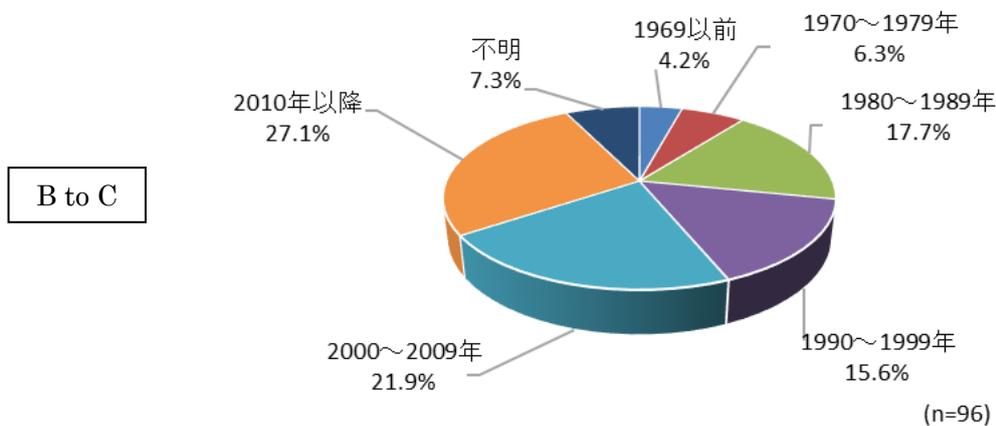
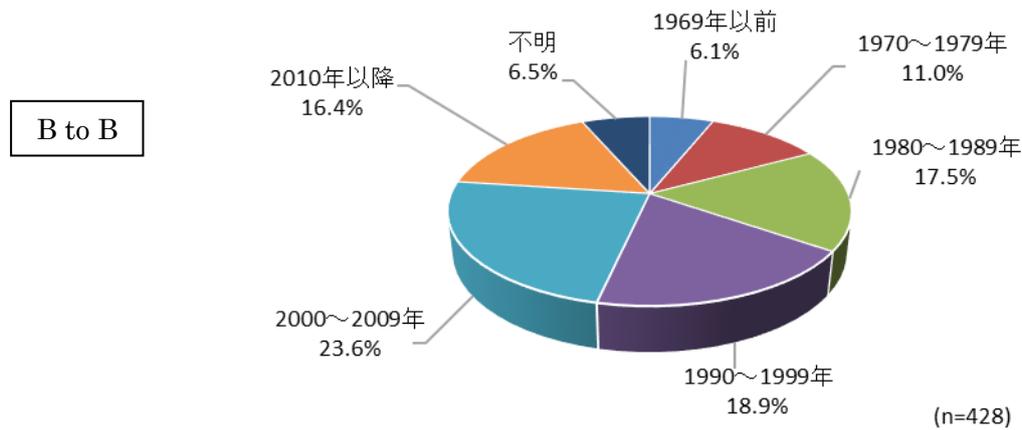
図表 V-2-2 業種区分別の海外進出理由(複数回答、回答の多い順)



(3) 海外進出した時期（予定・計画・撤退を含む）

海外進出した時期においては、B to B 業種では1999年以前に海外進出した割合が53.5%である。一方、B to C 業種では1999年以前に海外進出した企業が43.8%であり、前者の方が早い時期から海外進出に取り組んだことがわかる。

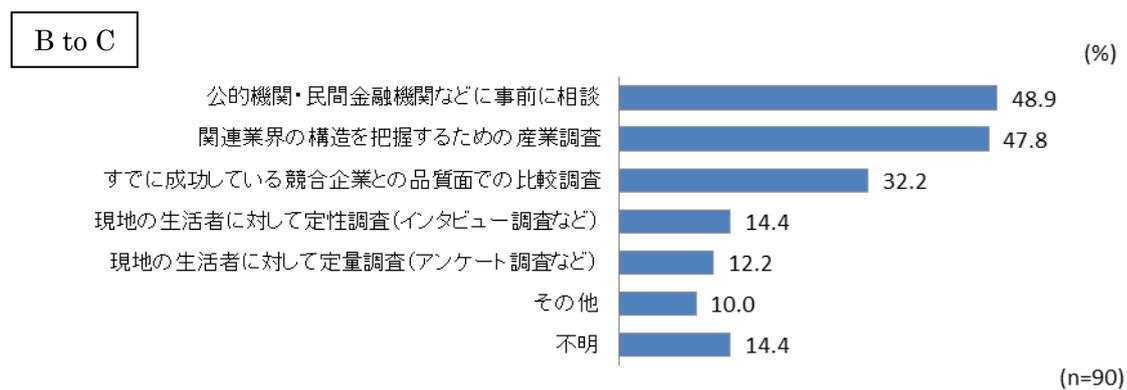
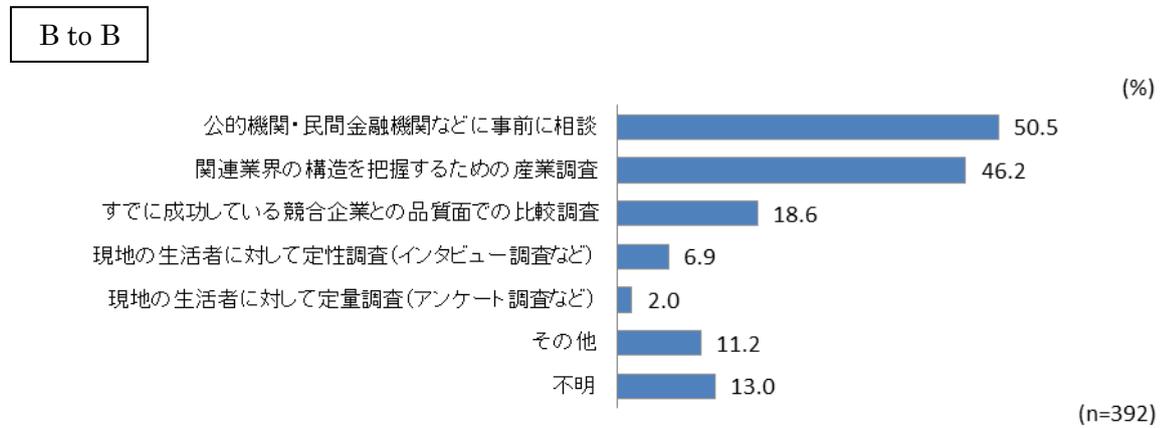
図表 V-2-3 業種区分別の海外進出時期（予定・計画・撤退を含む）



(4) 進出の際に実施した方策

進出の際に実施した方策については、両者とも「公的機関・民間金融機関などに事前に相談した」「関連業界の構造を把握するための産業調査を実施した」が高い比率を示している。

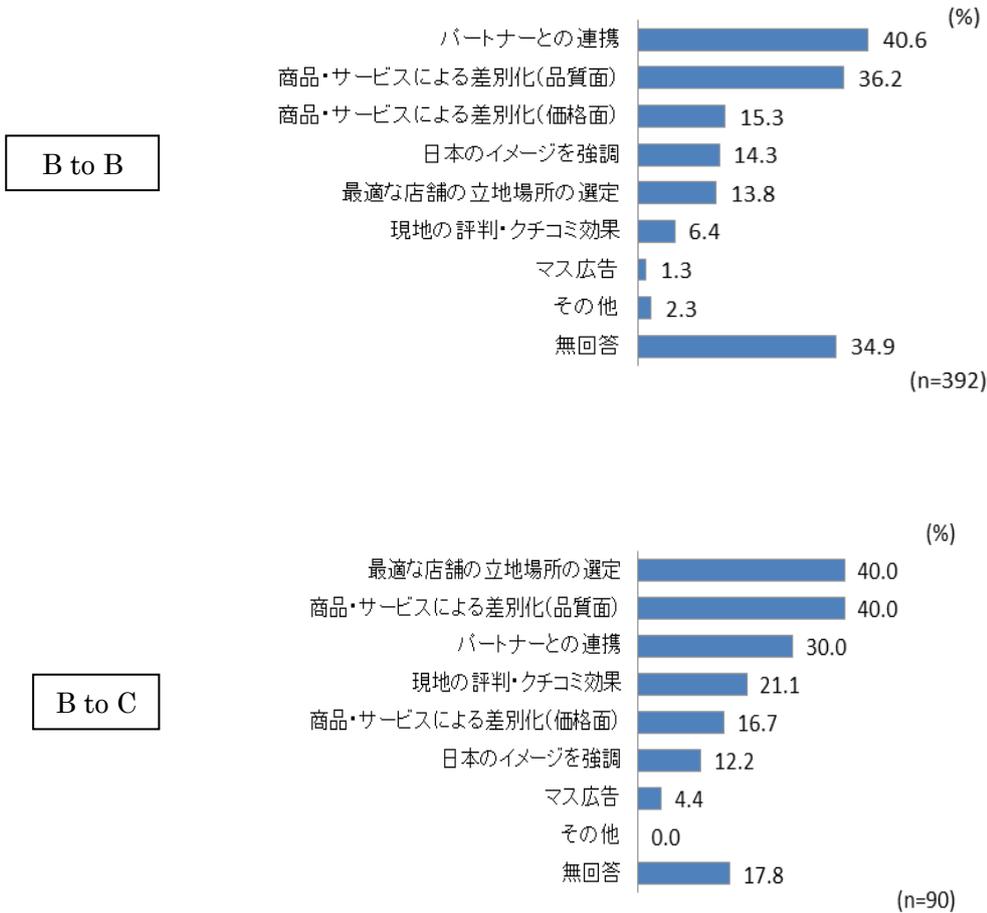
図表 V-2-4 業種区分別の実施した方策(複数回答)



(5) 進出の際に採用した戦略や手法

進出の際に採用した戦略や手法に関しては、B to B 業種では「パートナーとの連携」、「商品・サービスによる差別化（品質面）」が上位を占めている。B to C 業種では「最適な店舗の立地場所の選定」、「商品・サービスによる差別化（品質面）」、「パートナーとの連携」が上位を占めている。

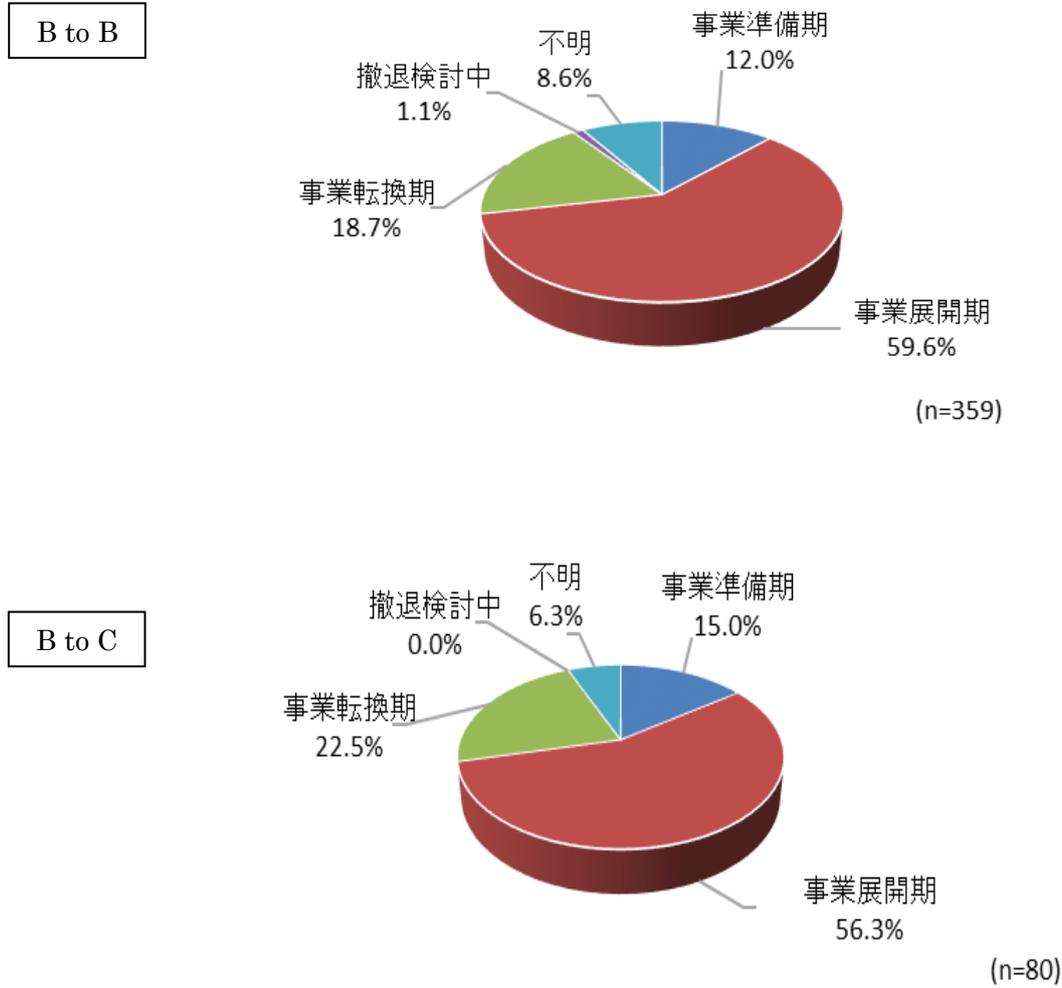
図表 V-2-5 業種区分別の戦略や手法(複数回答、回答の多い順)



(6) 事業の現状（事業ステージ）

両業種区分とも「事業展開期」にある企業が50%を超えており、同じような傾向を示している。

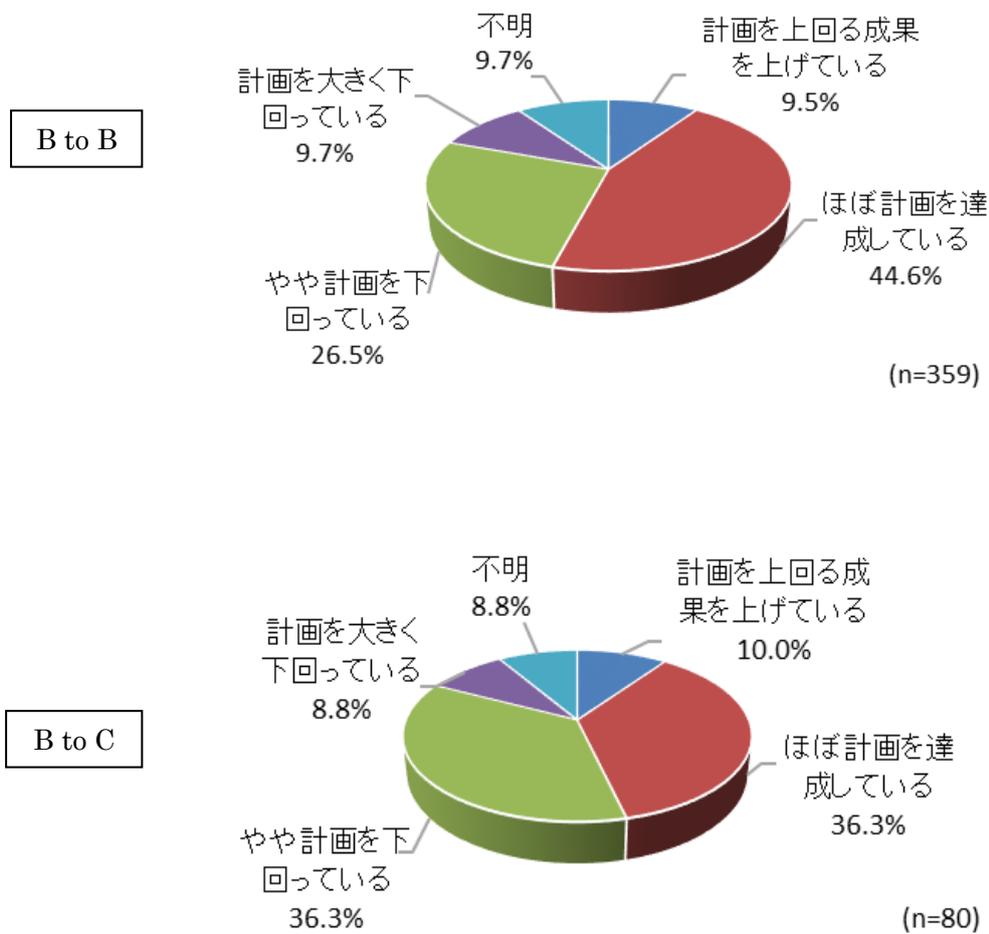
図表V-2-6 業種区分別の事業の現状



(7) 事業の状況

事業の状況においては「計画を上回る成果を上げている」及び「ほぼ計画を達成している」を合計した割合が、B to B 業種では 54.1% を占め、B to C 業種では 46.3% であり、B to B 業種の方が計画を達成している割合がやや高い。

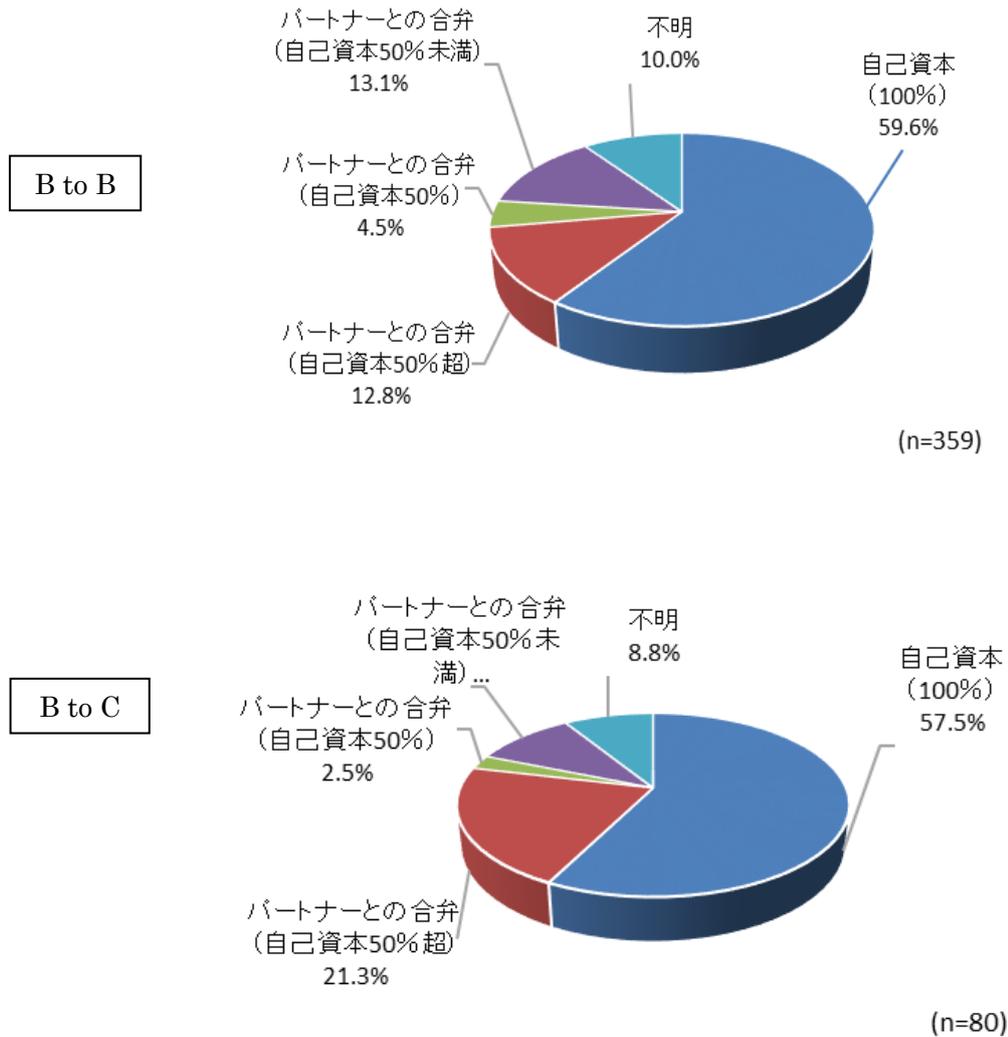
図表 V-2-7 業種区分別の事業の状況



(8) 投資の形態

投資形態に関しては、両業種区分とも「自己資本」の割合が60%近くを占め、ほぼ同様な傾向を示している。

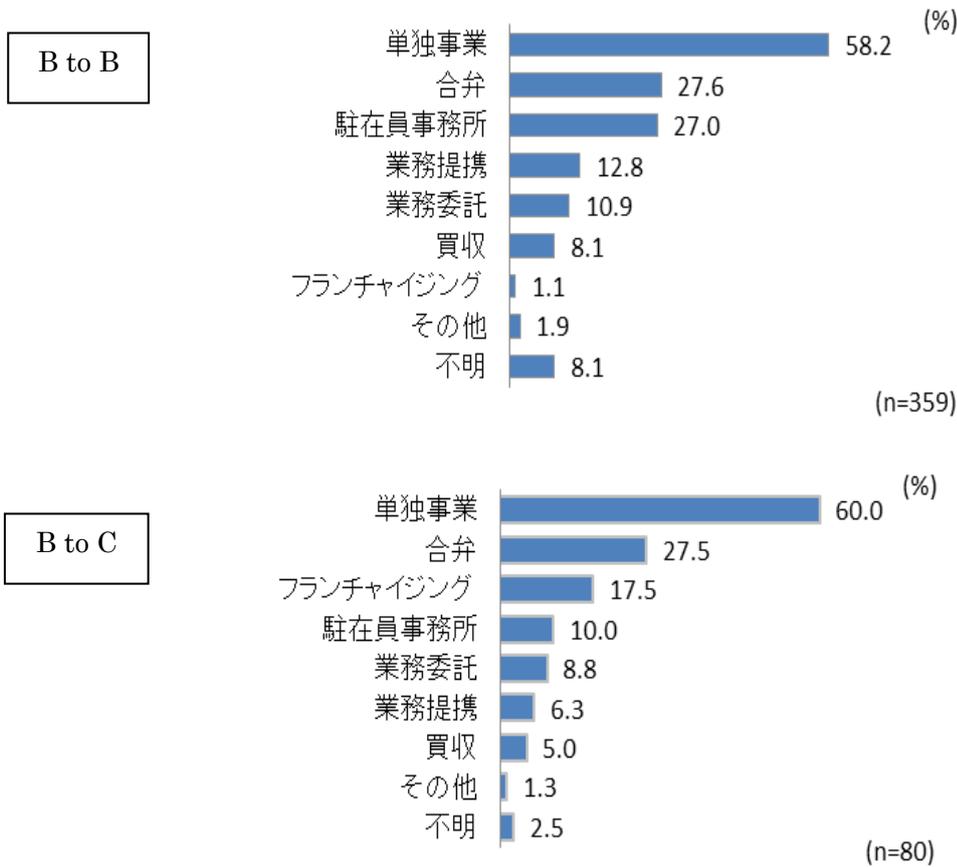
図表V-2-8 業種区分別の投資形態



(9) 現地への参入方法

両業種区分とも「単独事業」が主流であるが、「合併」による参入も高い割合となっている。B to C 業種においては、対個人サービスに多く見られる「フランチャイズ」が上位に入っており、業種区分による参入方法の違いが見られる。

図表 V-2-9 業種区分別の現地への参入方法(複数回答、回答の多い順)

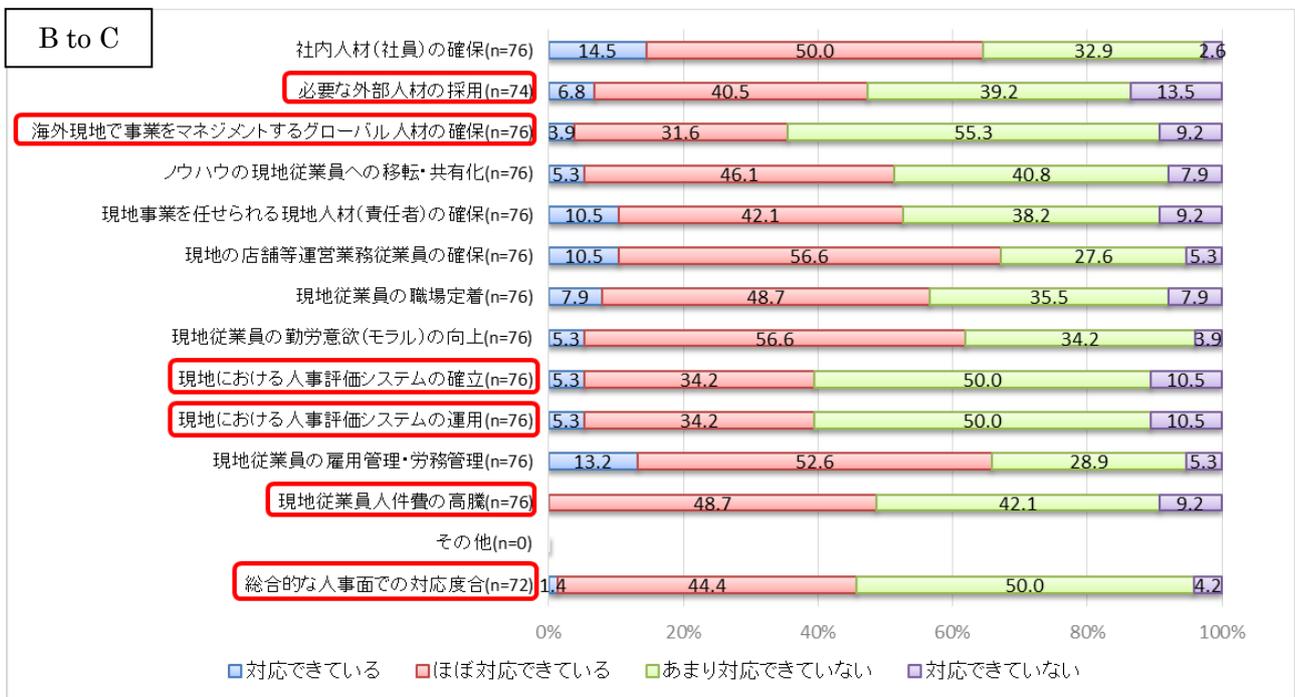
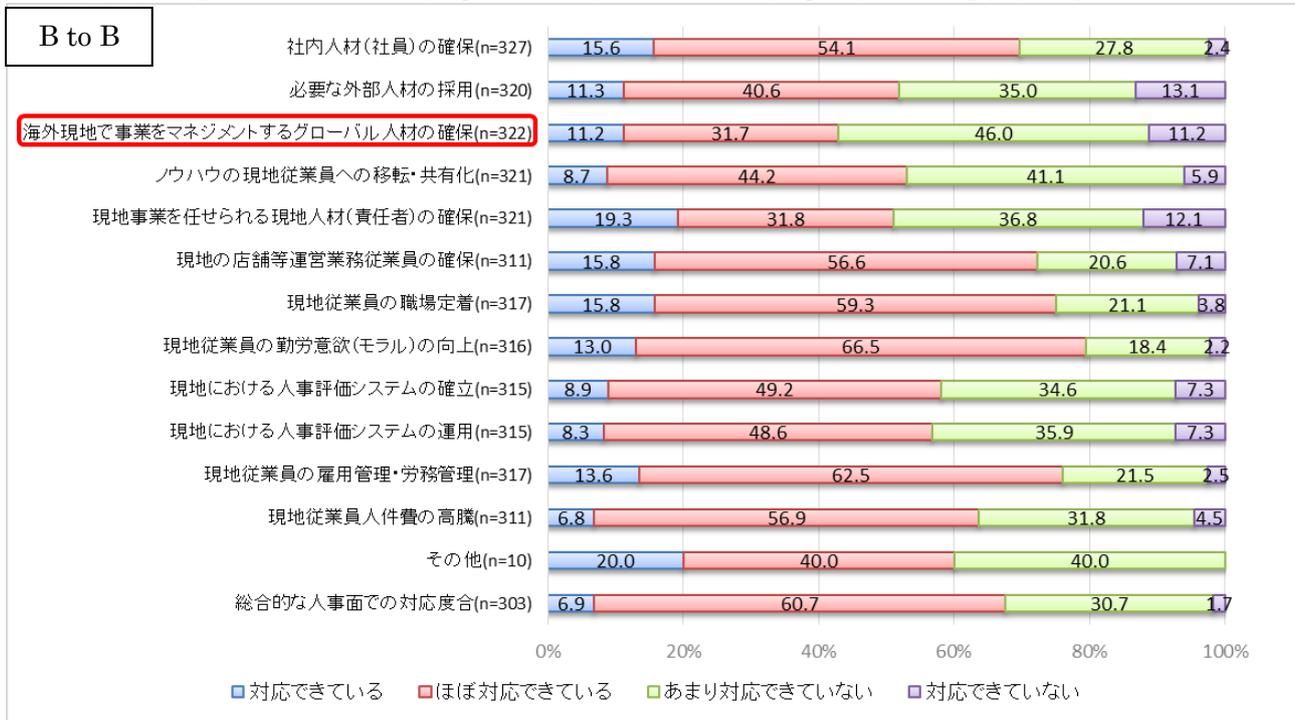


(10) 人材面における課題

両業種区分とも「海外現地で事業をマネジメントするグローバル人材の確保」に「対応できていない」又は「あまり対応できていない」とする企業が多い。また、B to C 業種においては、「必要な外部人材の採用」や「現地における人事評価システムの確立」、「現地従業員人件費の高騰」を課題に挙げる企業が多い。

図表V-2-10 業種区分別の人事面における課題

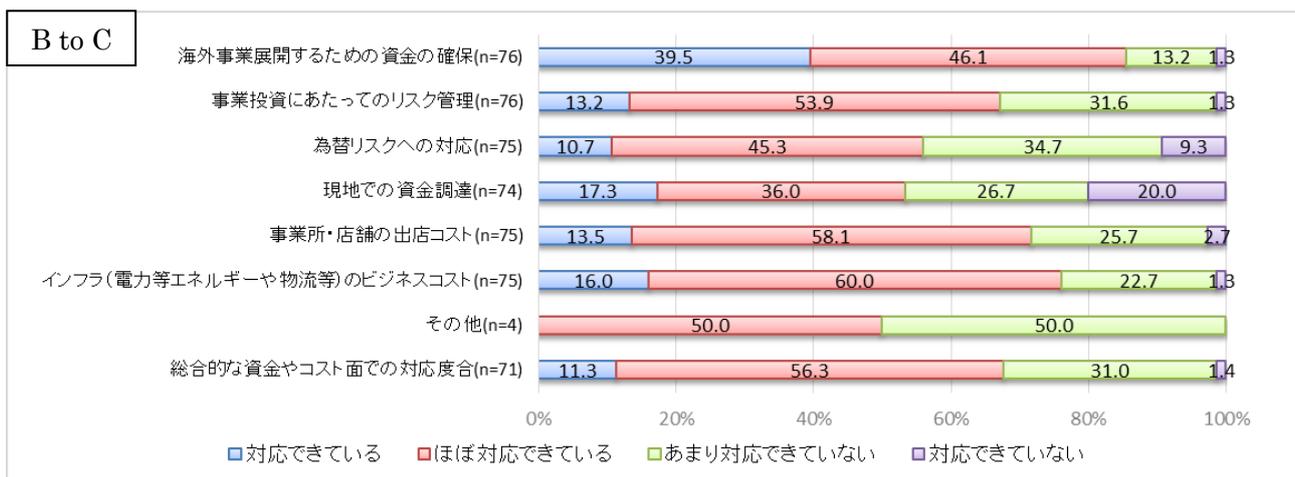
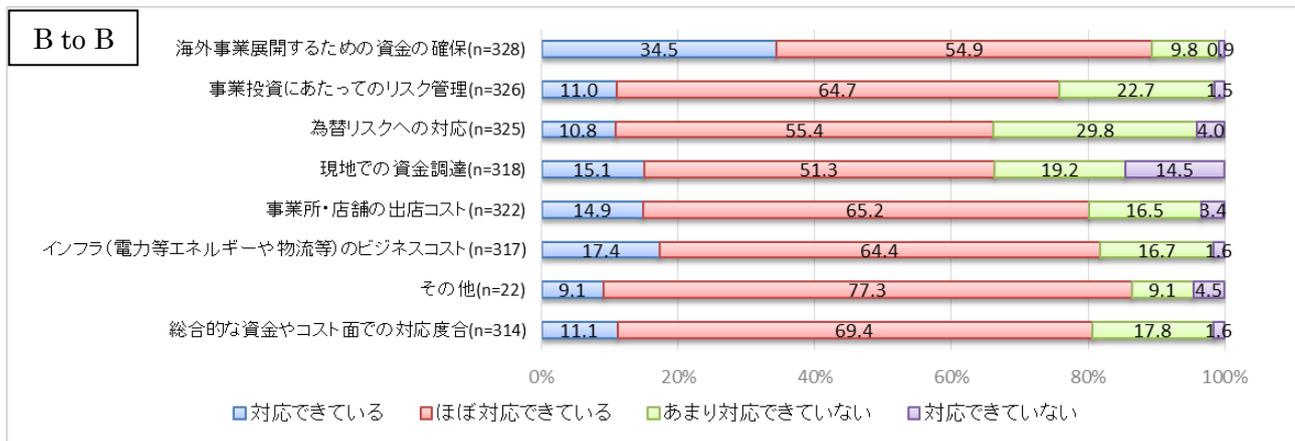
※図表中の赤囲みは、「対応できていない」および「あまり対応できていない」の合計が50%を超えている課題、以下同様



(11) 資金・コスト面における課題

資金・コスト面での課題においては、両業種区分とも資金の確保に対して、概ね対応できているが、B to C 業種では、「為替リスク」「現地での資金調達」に対応できていない企業が比較的多い。

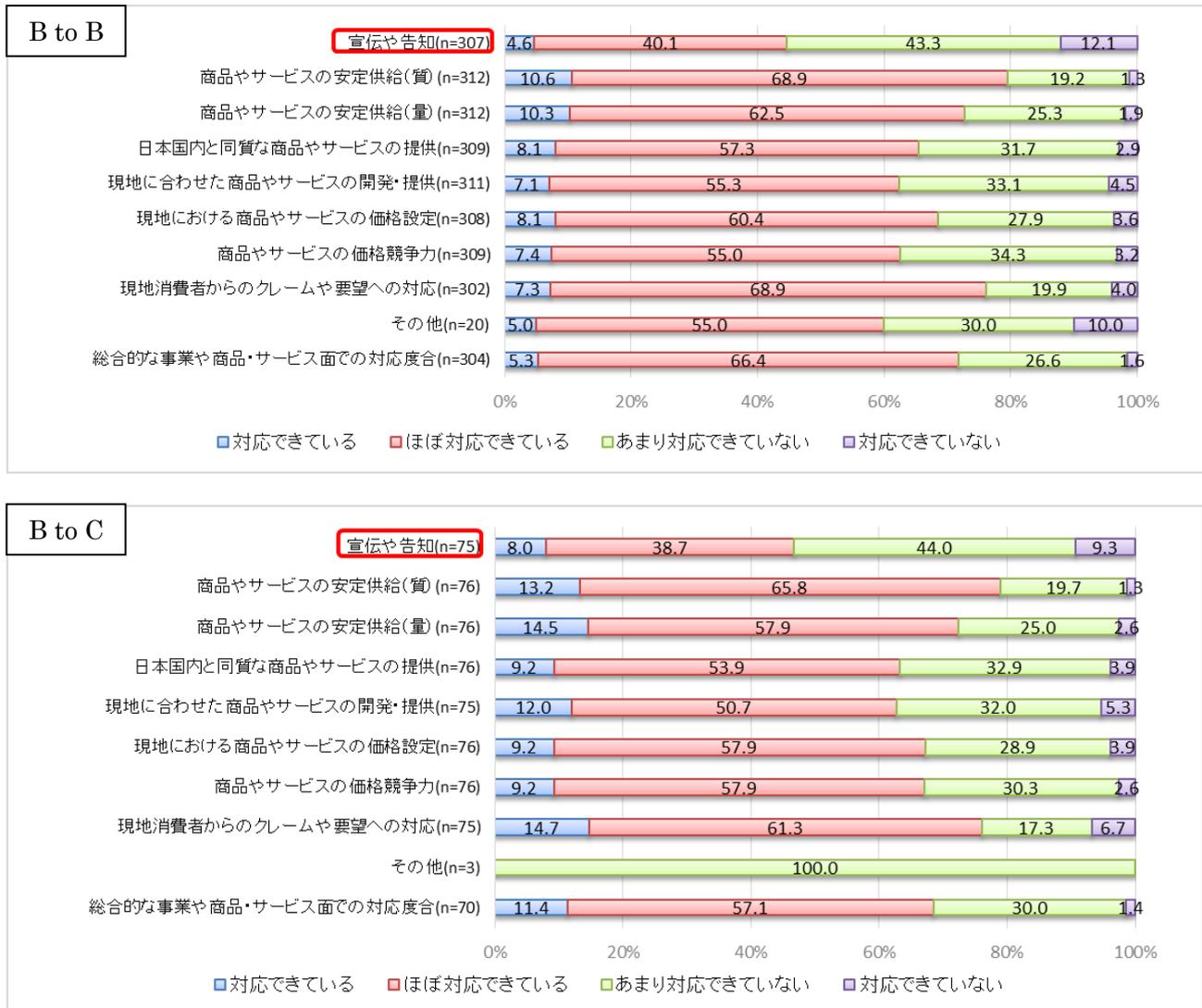
図表 V-2-11 業種区分別の資金・コスト面における課題



(12) 商品・サービス面における課題

商品・サービス面では、両業種とも「宣伝や告知」以外では、総じて課題に対応できている。

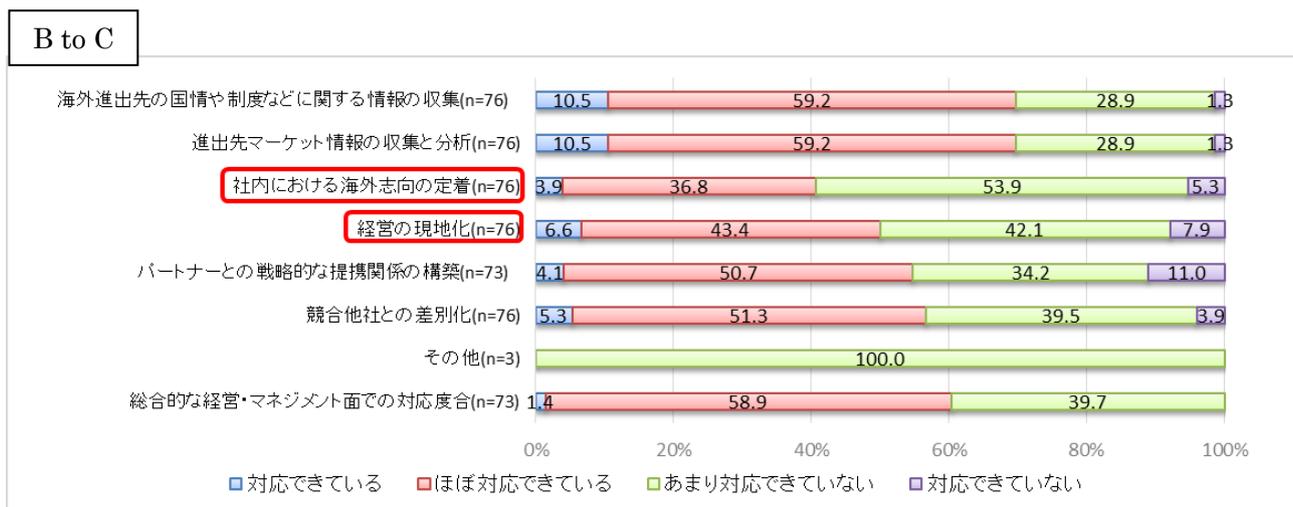
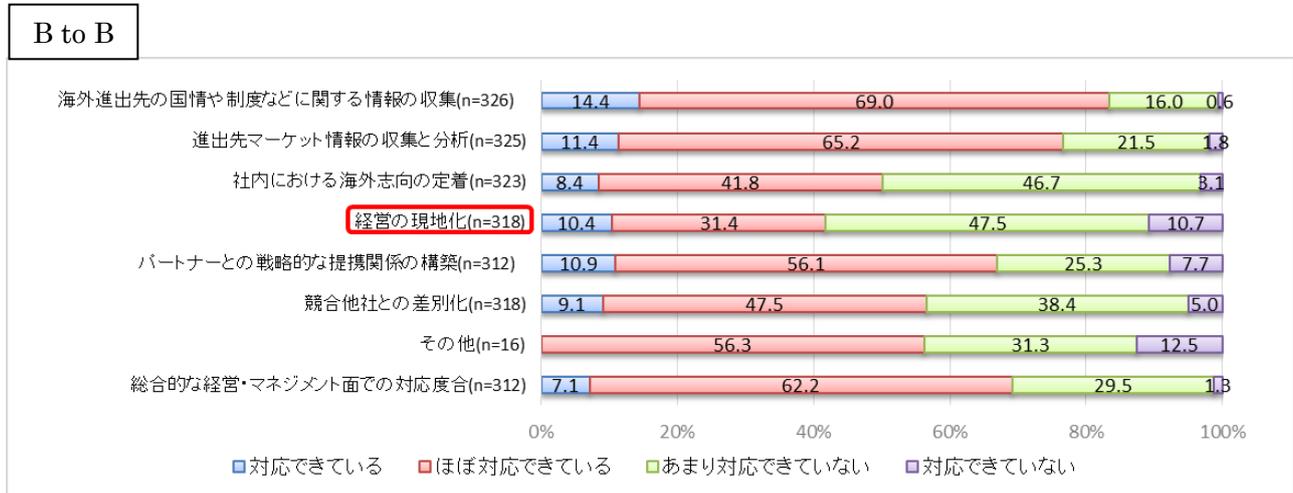
図表 V-2-12 業種区別の商品・サービス面における課題



(13) 経営・マネジメント面における課題

両業種区分とも、「社内における海外志向の定着」、「経営の現地化」が課題として高い割合を示している。また、「競合他社との差別化」も課題として比較的高い割合を示している。

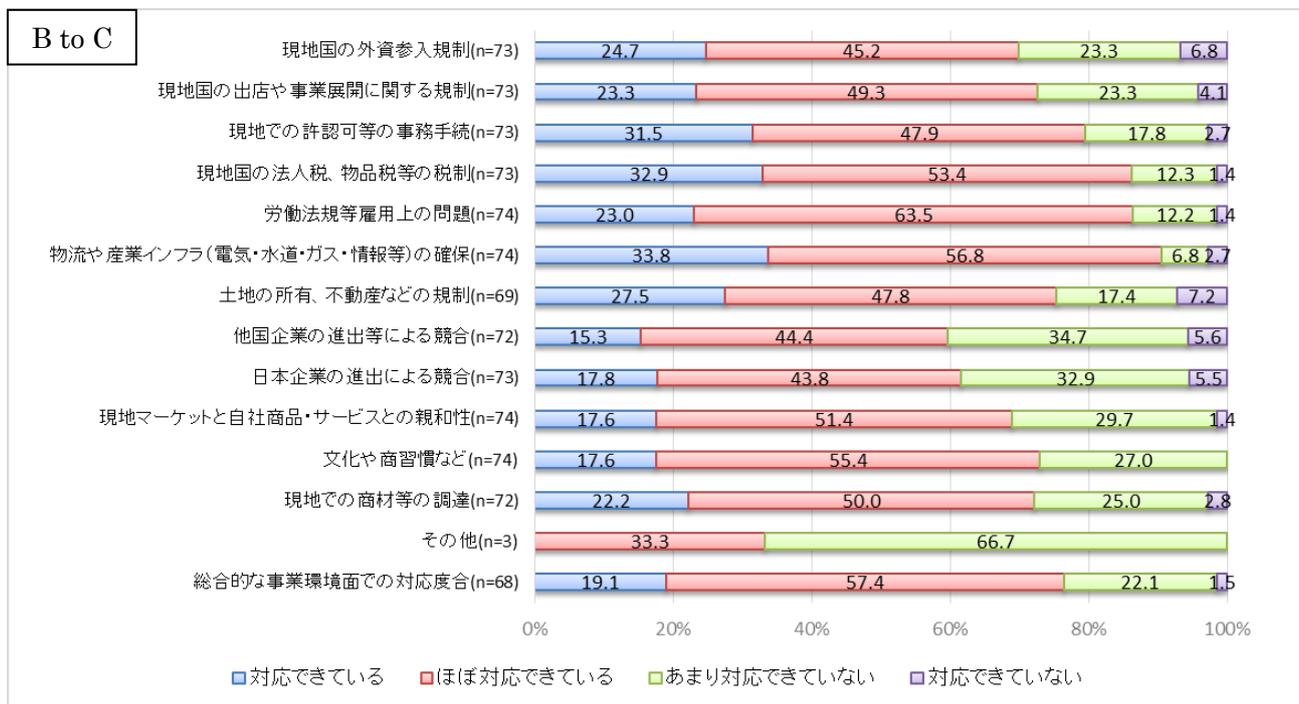
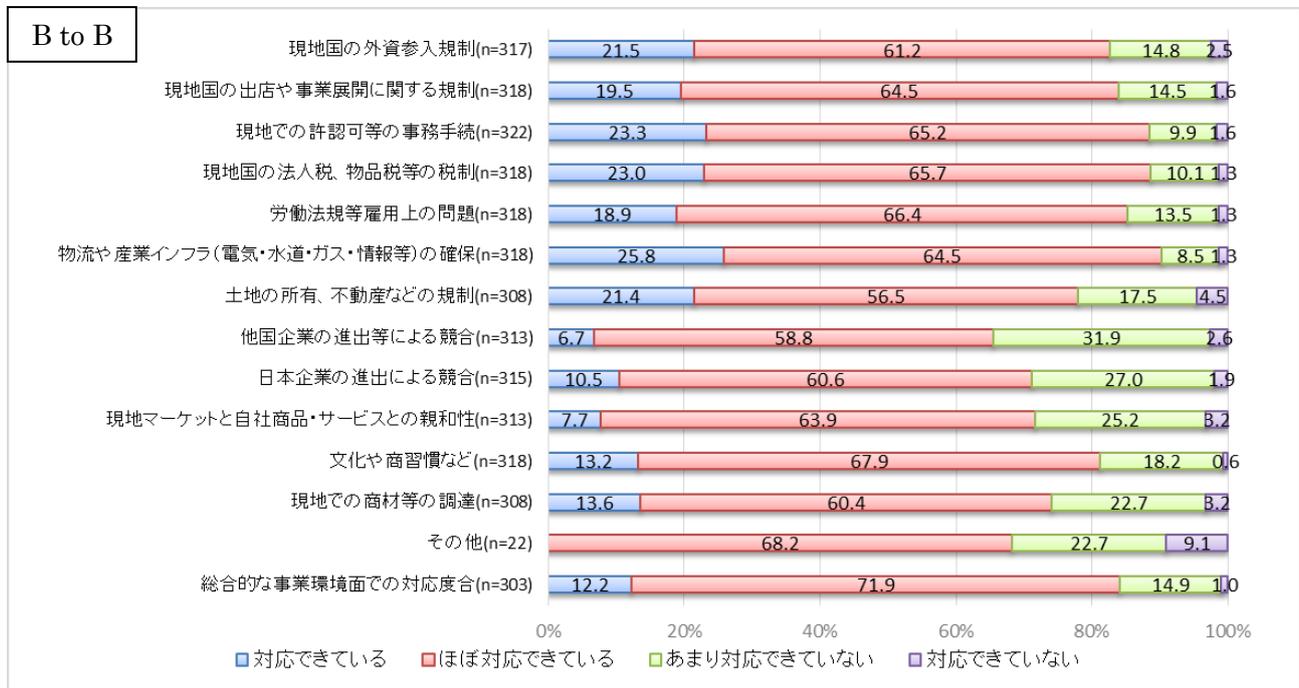
図表 V-2-13 業種区分別の経営・マネジメント面における課題



(14) 事業環境面における課題

両業種とも、事業環境面においては、総じて課題に対応できていると推察される。

図表 V-2-14 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

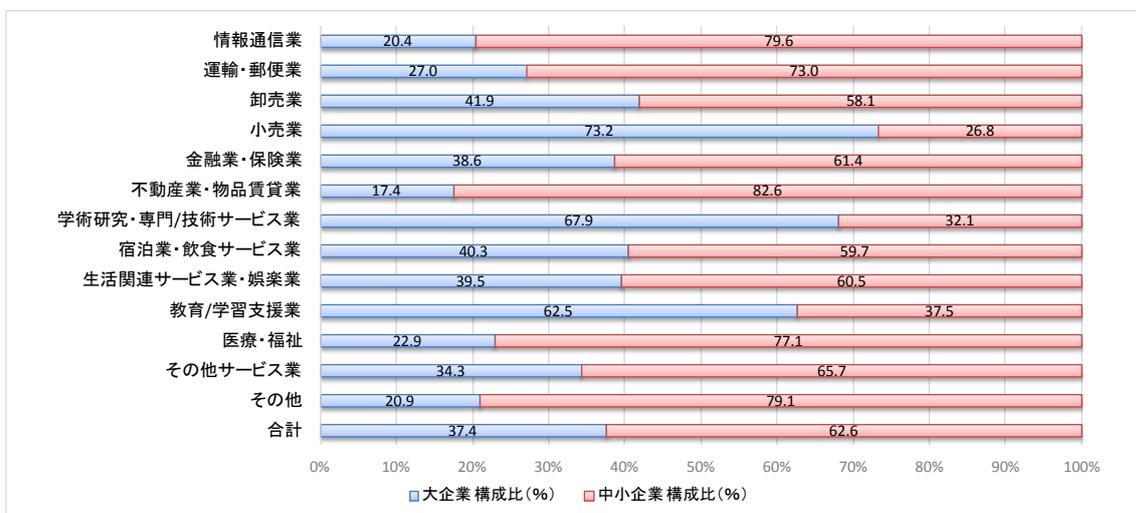
回答企業の全企業を、中小企業基本法の基準に沿って、大企業と中小企業に区分し、各設問の回答状況を集計・比較分析した。

【分析結果のポイント】

- 「現在海外展開している」企業は大企業の方が海外進出率が高くなっている一方で、中小企業では、「海外展開したことがない（未経験）」企業が高い割合となっている。
- 海外進出時期の早さ、比較的事業展開期に入っているということ、また上記のことも含めて大企業が海外展開における先駆者になっていることが分かる。
- 人材面における課題においては大企業に課題に対する対応ができていない項目が多くなっている以外は、企業規模に関係なく総じて課題へは対応できている。
- 海外進出の際の戦略や手法、現地への参入方法は企業規模に関係なく同じ傾向を示している。

図表 V-3 企業規模別業種区分

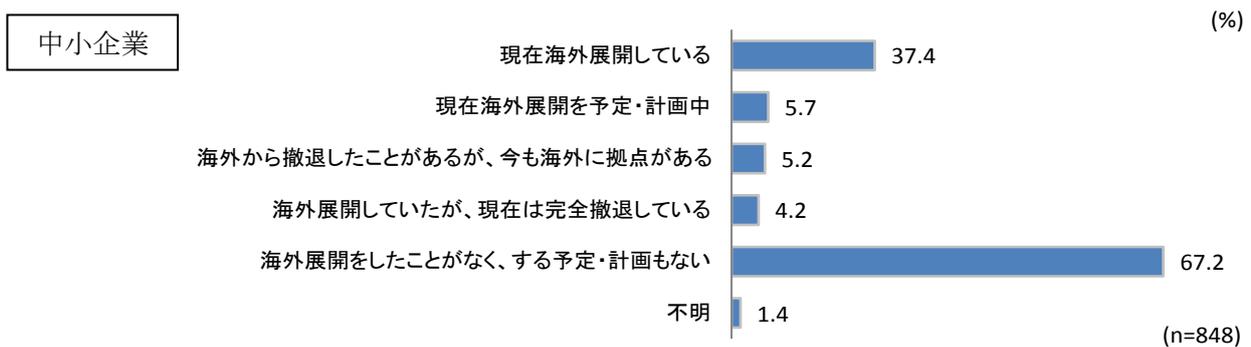
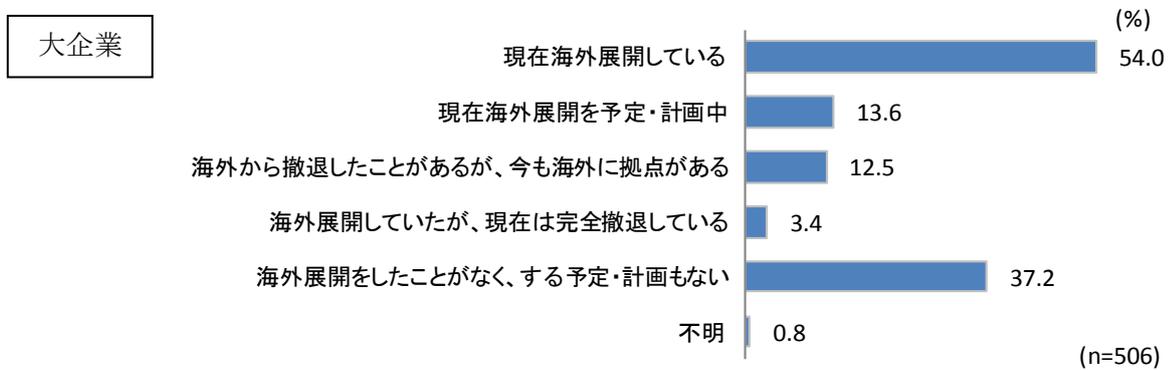
業 種	合計 件数	大企業		中小企業	
		件数	構成比(%)	件数	構成比(%)
情報通信業	147	30	20.4	117	79.6
運輸・郵便業	174	47	27.0	127	73.0
卸売業	298	125	41.9	173	58.1
小売業	138	101	73.2	37	26.8
金融業・保険業	158	61	38.6	97	61.4
不動産業・物品賃貸業	69	12	17.4	57	82.6
学術研究・専門/技術サービス業	53	36	67.9	17	32.1
宿泊業・飲食サービス業	62	25	40.3	37	59.7
生活関連サービス業・娯楽業	38	15	39.5	23	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		



(1) 海外進出状況

企業規模別の海外進出状況を見ると、「現在海外展開している」が54.0%と大企業の海外進出率の方が高くなっている。一方、中小企業では、「海外展開したことがない（未経験）」企業が67.2%となっている。

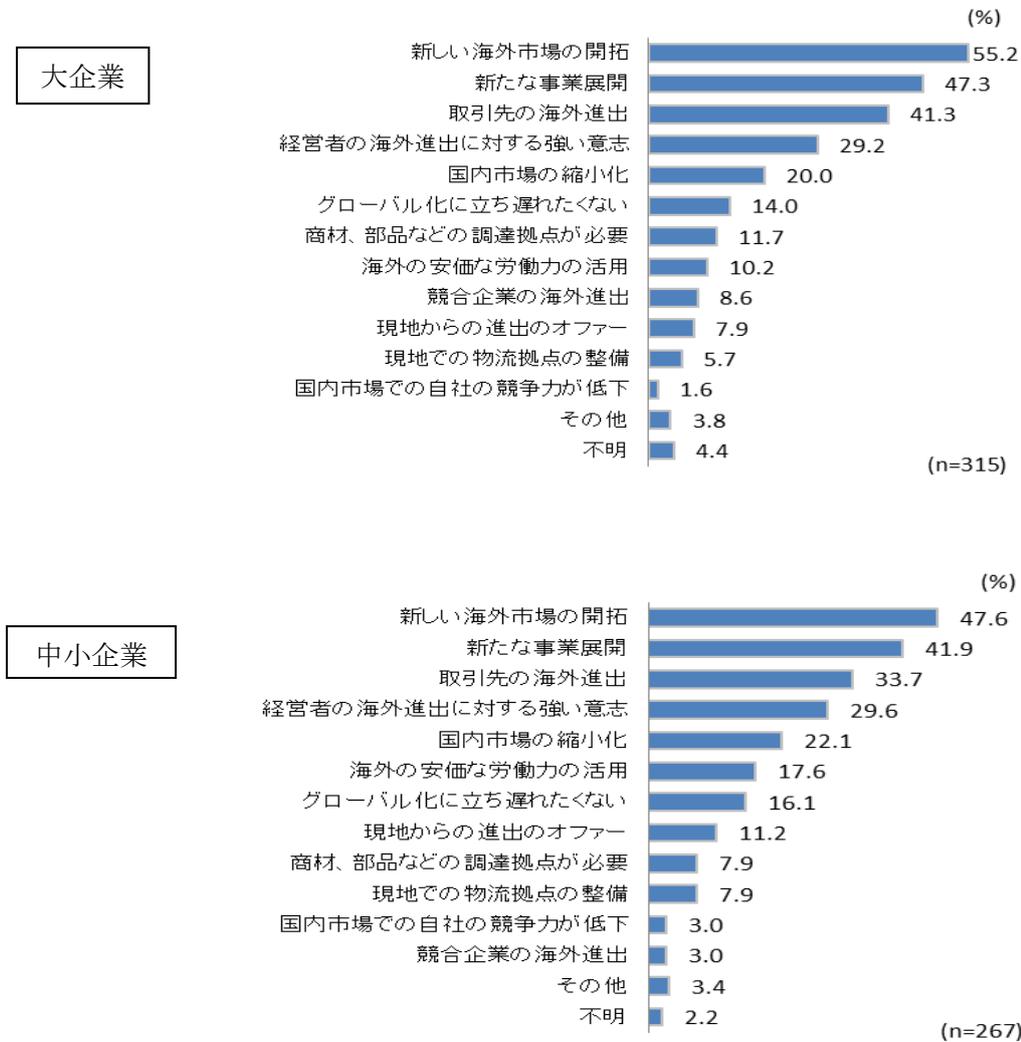
図表 V-3-1 企業規模別の海外進出状況(複数回答)



(2) 海外進出の理由

海外進出の理由に関しては、大企業、中小企業とも「新しい海外市場の開拓」、「新たな事業展開」、「取引先の海外進出」が上位を占めており、差は見られない。

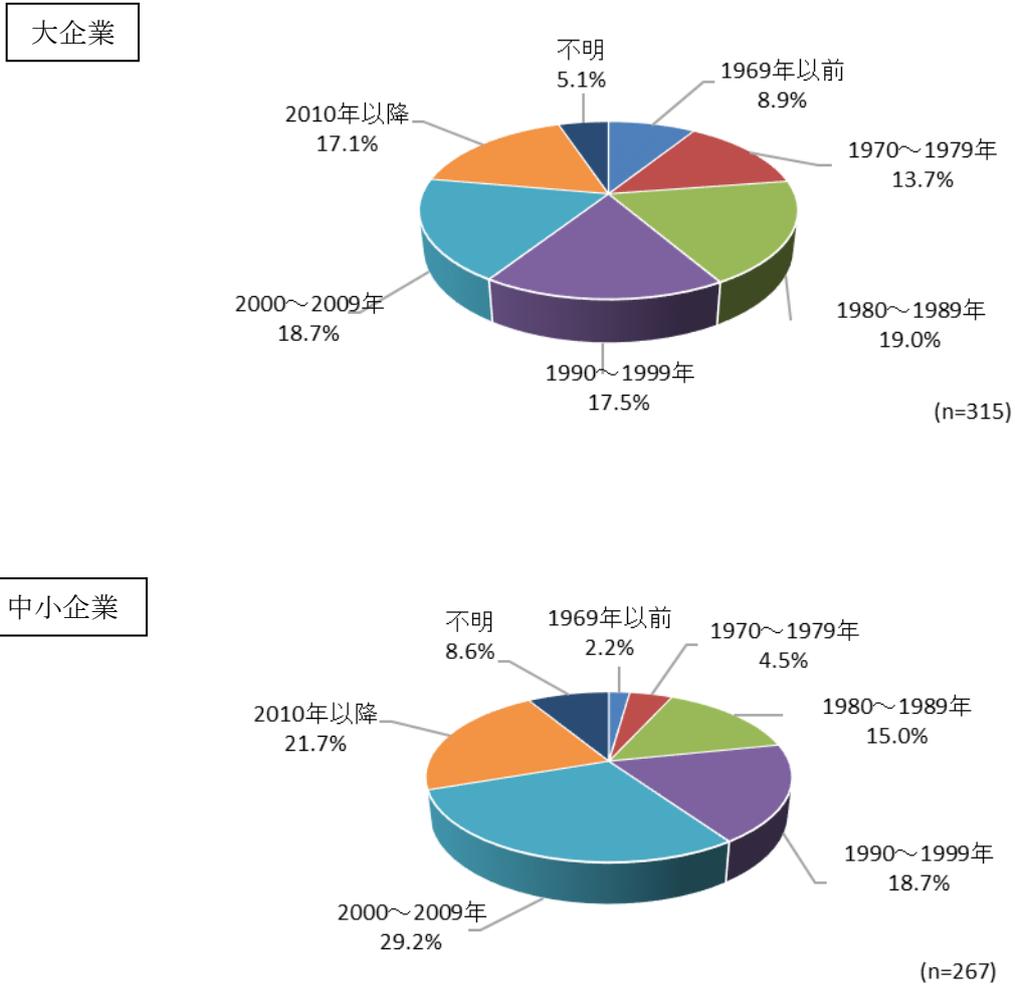
図表 V-3-2 企業規模別の海外進出理由(複数回答)



(3) 海外進出した時期（予定・計画・撤退を含む）

海外進出した時期においては、大企業では 1999 年以前に海外進出した割合が 59.1%である。一方、中小企業では 2000 年以降になって海外進出した企業が 50.9%となっている。

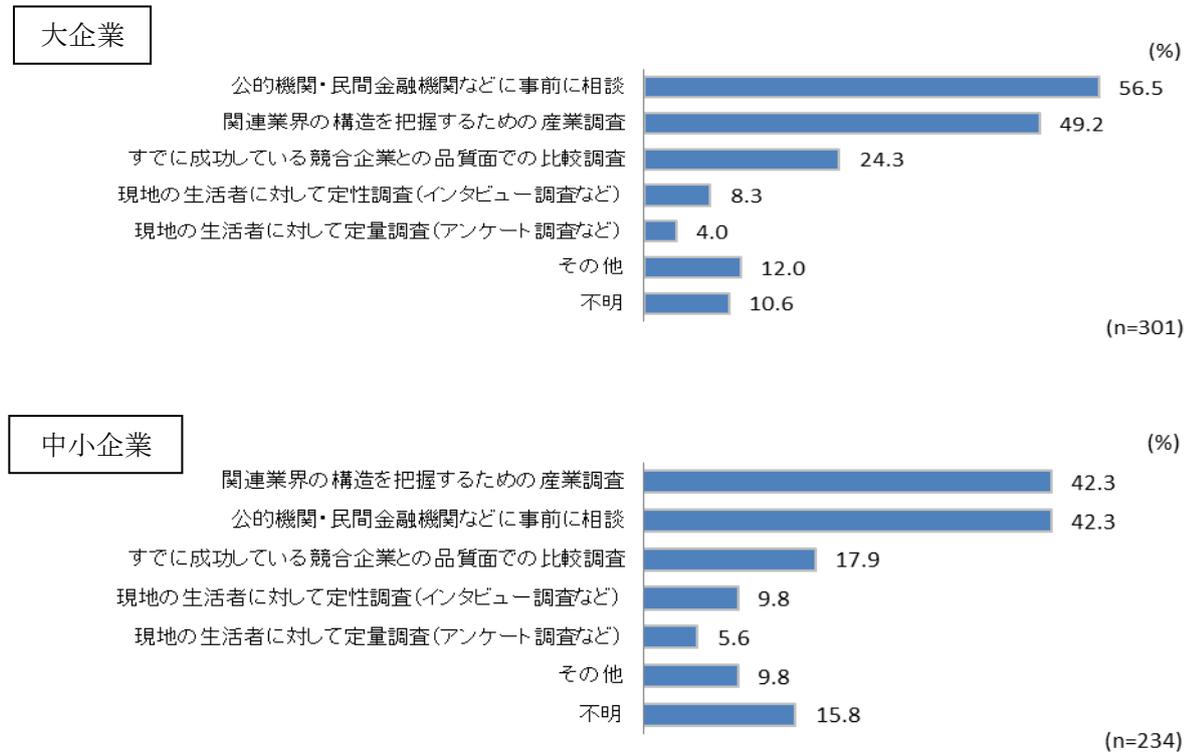
図表 V-3-3 企業規模別の海外進出時期(予定・計画・撤退を含む)



(4) 進出の際に実施した方策

進出の際に実施した方策に関しては、大企業、中小企業とも「公的機関・民間金融機関などに相談した」、「関連業界の構造を把握するための産業調査を実施した」が大きな割合を占めている。

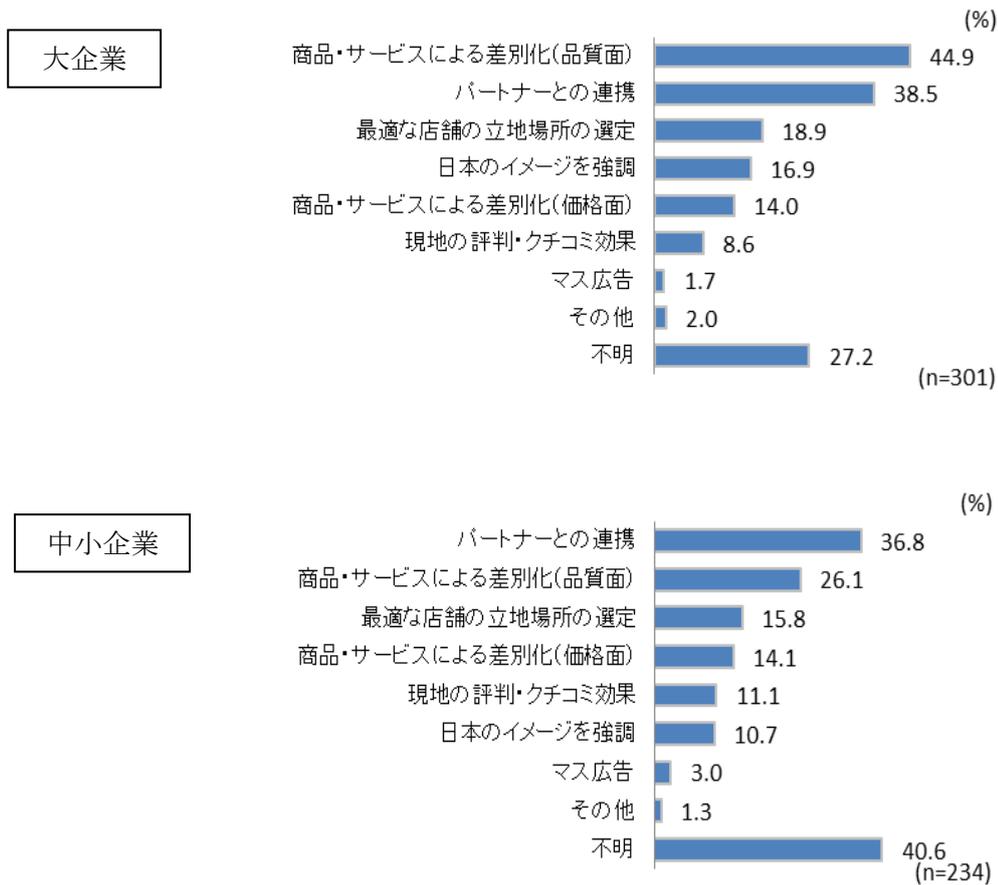
図表 V-3-4 企業規模別の実施した方策(複数回答)



(5) 進出の際に採用した戦略や手法

進出の際に採用した戦略や手法に関しては大企業では「商品・サービスによる差別化（品質面）」、「パートナーとの連携」の順で大きな割合を占めている。中小企業では、「パートナーとの連携」の割合が大きく、次いで「商品・サービスによる差別化（品質面）」となっている。

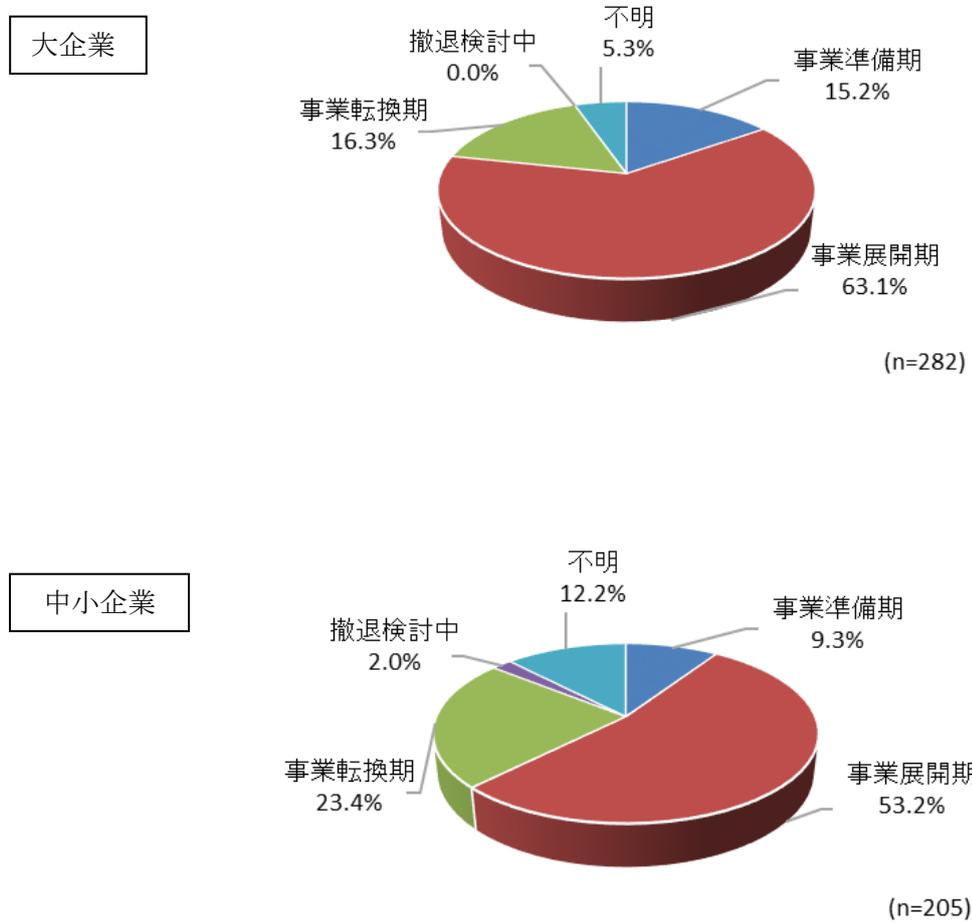
図表 V-3-5 企業規模別の戦略や手法（複数回答、回答の多い順）



(6) 事業の現状（事業ステージ）

大企業、中小企業とも「事業展開期」にある企業が多いが、大企業が 63.1%と中小企業の 53.2%よりその割合が高い。

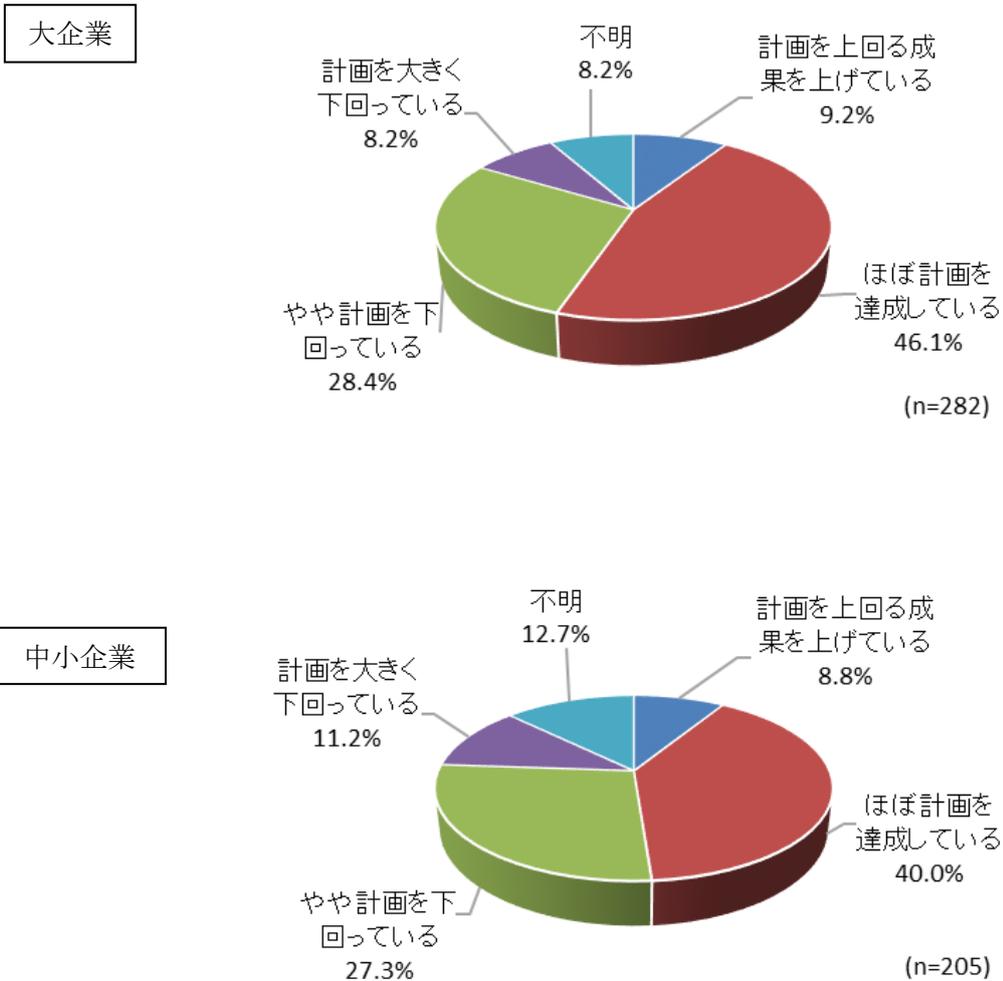
図表 V-3-6 企業規模別の事業の現状



(7) 事業の状況

事業の状況においては「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」を合計した割合が、大企業では55.3%を占め、中小企業では48.8%であり、大企業の方が計画を達成している割合がやや高い。

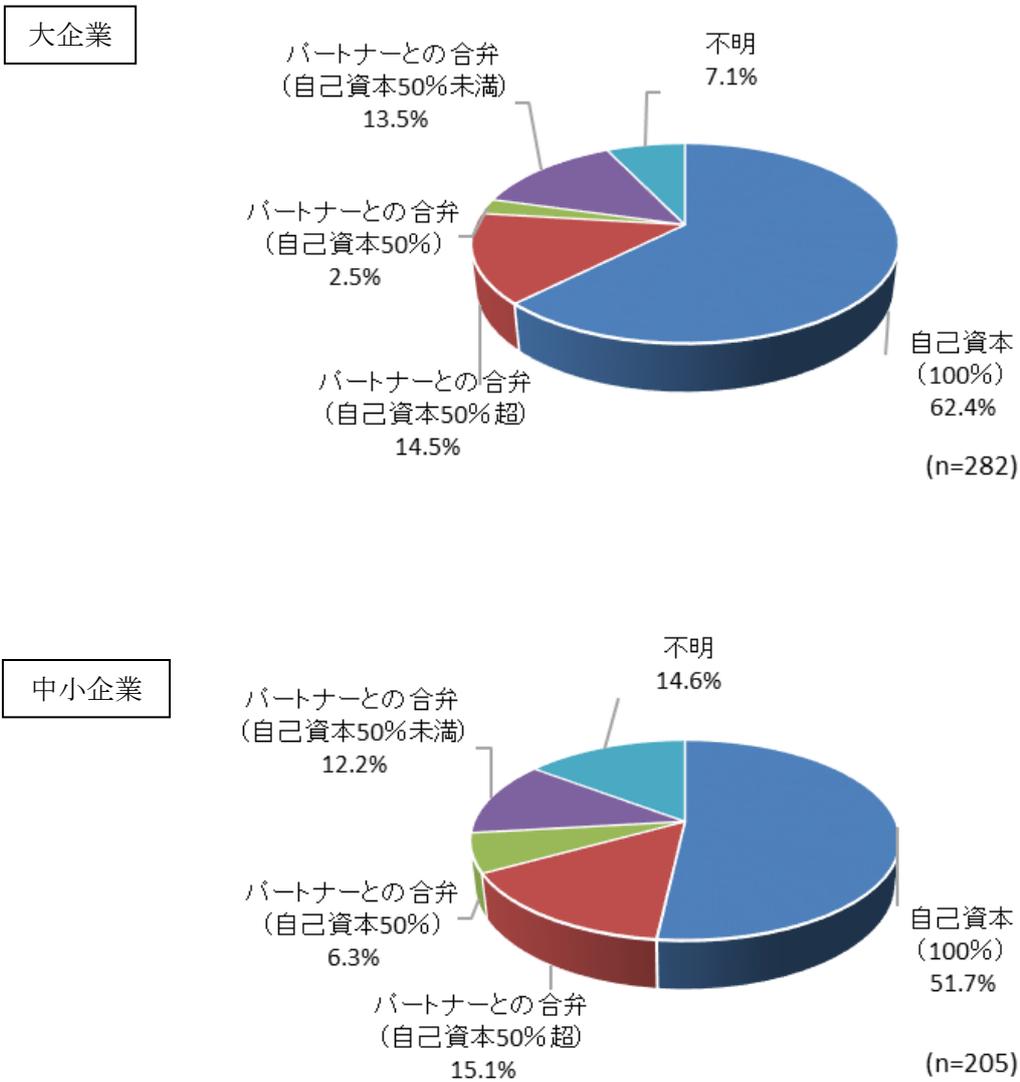
図表V-3-7 企業規模別の事業の状況



(8) 投資の形態

投資形態に関しては、大企業、中小企業とも「自己資本」の割合が高いが、大企業の方がその傾向が高い。

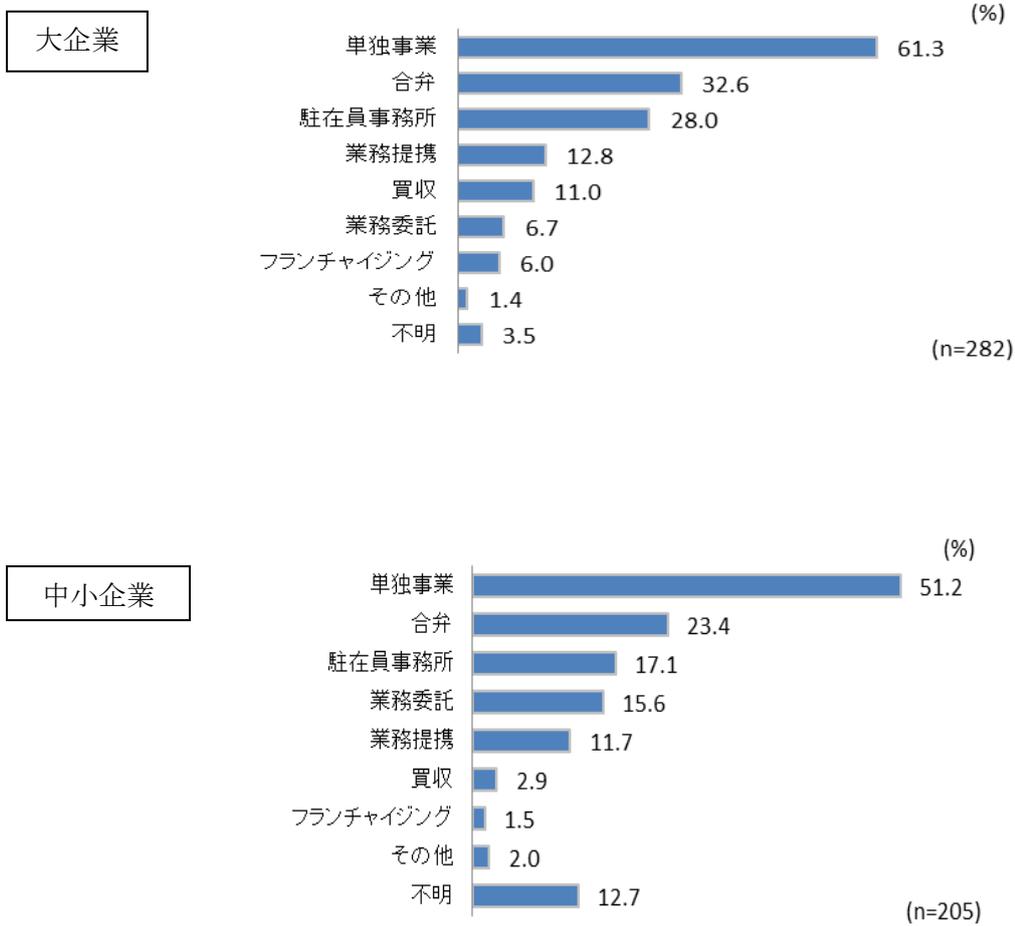
図表 V-3-8 企業規模別の投資形態



(9) 現地への参入方法

大企業、中小企業とも「単独事業」が主流である。大企業では「買収」の割合が約7ポイント高く、中小企業では「業務委託」が約9ポイント高い。大企業と中小企業の体力差が現れた結果と考えられる。

図表V-3-9 企業規模別の現地への参入方法(複数回答、回答の多い順)

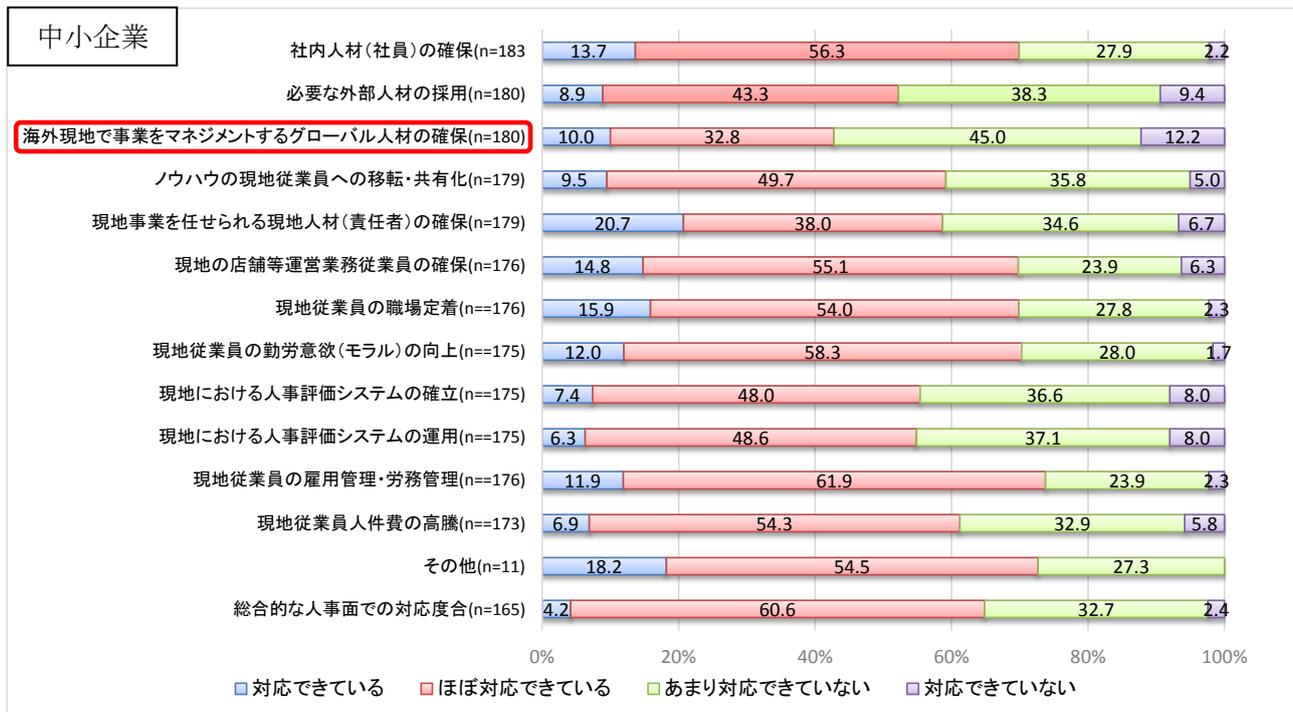
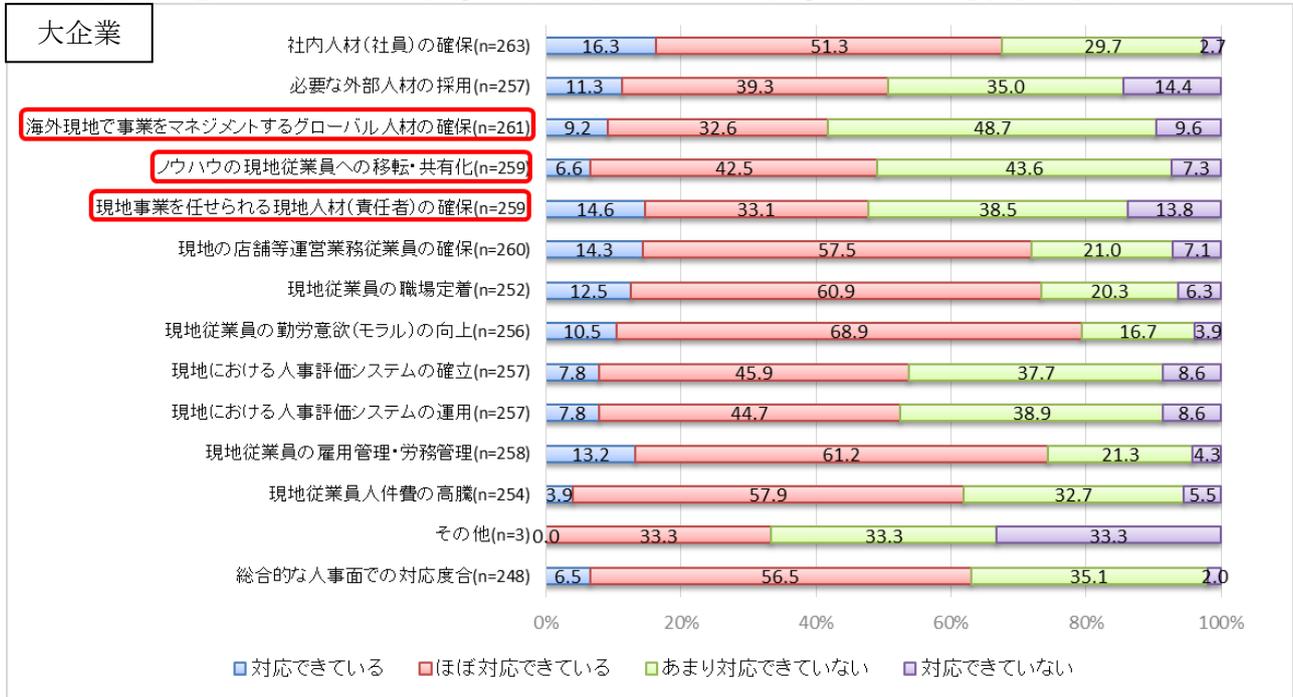


(10) 人材面における課題

大企業、中小企業とも「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」を課題にあげている。また、大企業においては、「現地事業を任せられる現地人材（責任者）の確保」への対応ができていないという結果が出ている。

図表V-3-10 企業規模別の人事面における課題

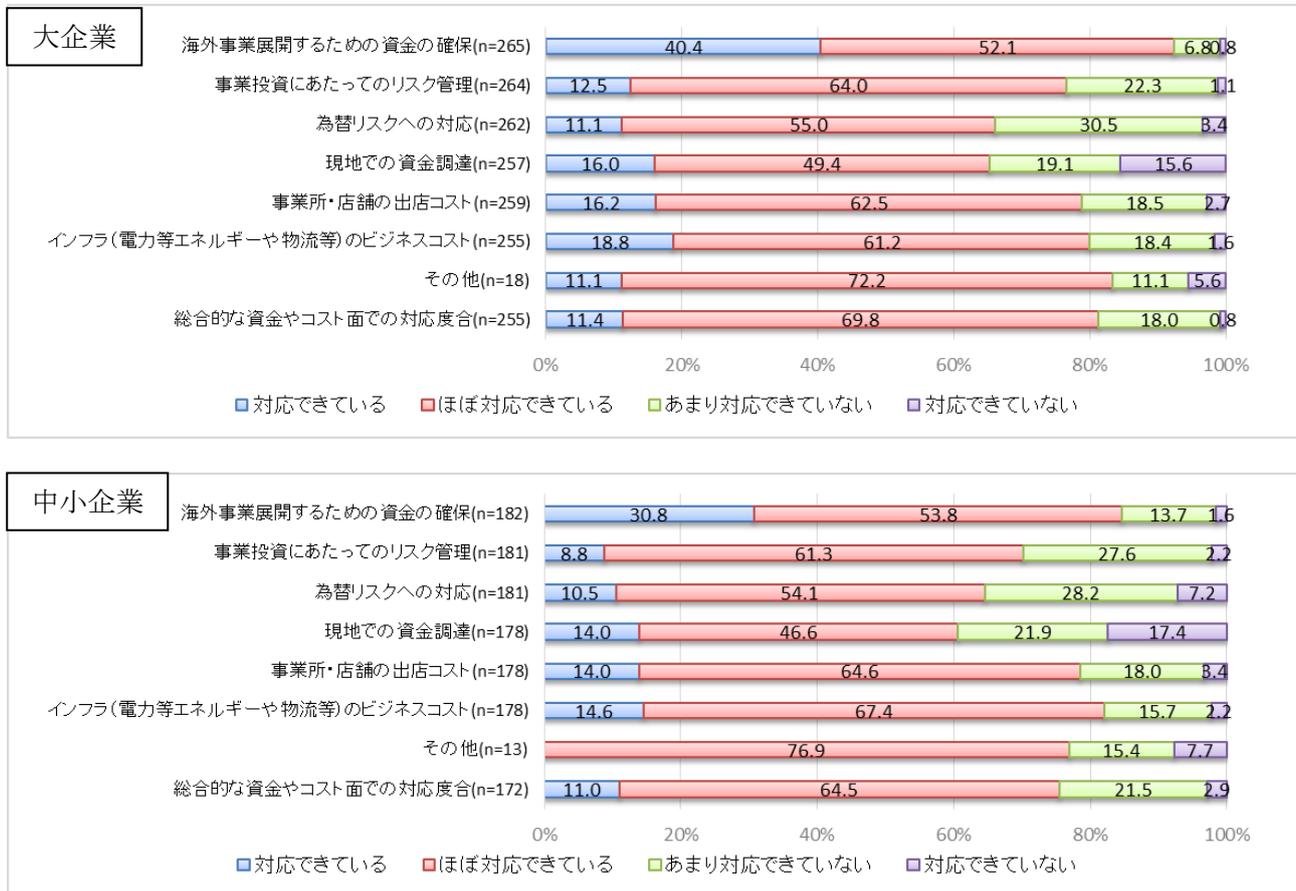
※図表中の赤囲みは、「対応できていない」および「あまり対応できていない」の合計が50%を超えている課題、以下同様



(11) 資金・コスト面における課題

資金・コスト面での課題においては、大企業、中小企業とも「資金・コスト面」の課題に対して、概ね対応できている。

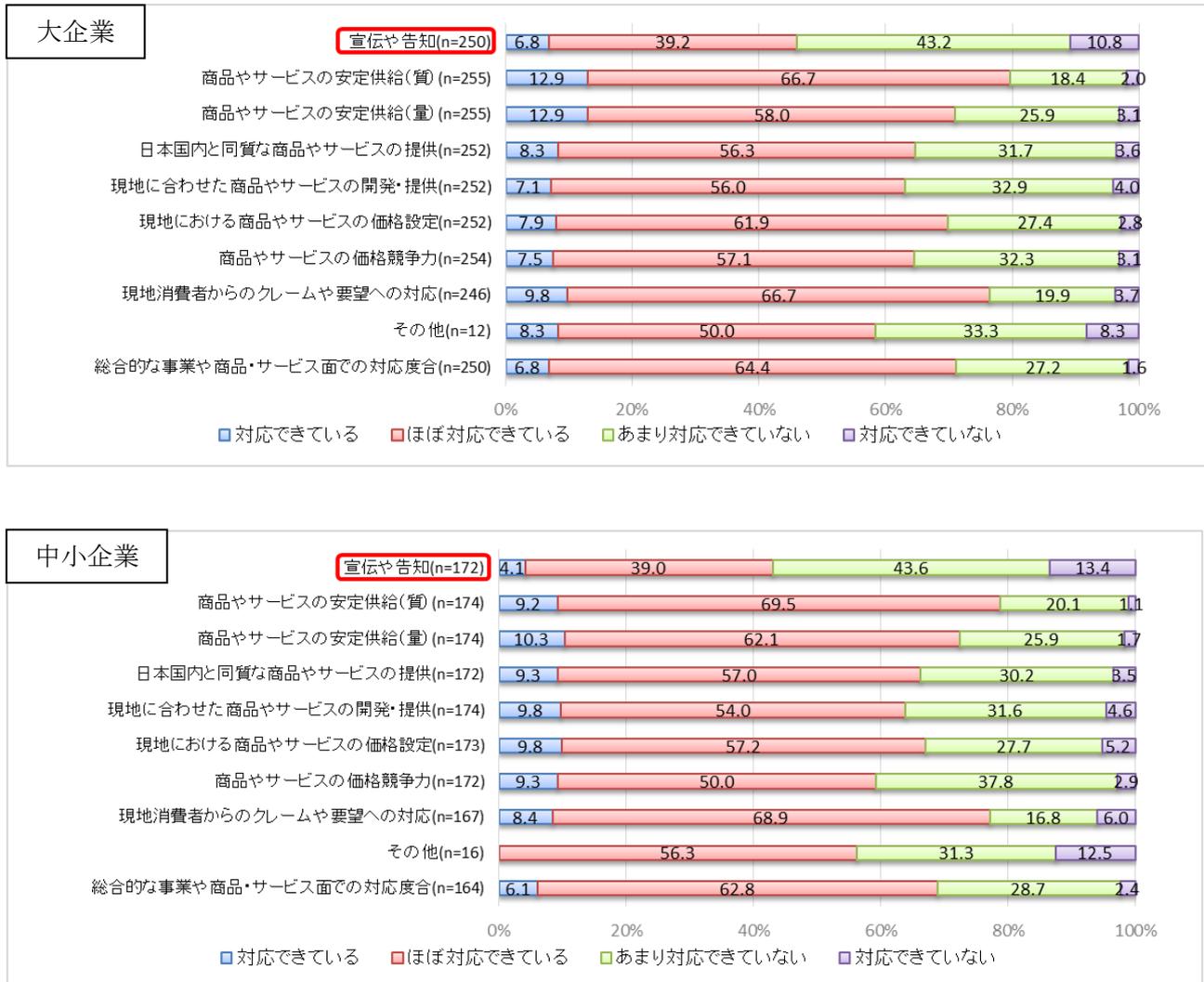
図表 V-3-11 企業規模別の資金・コスト面における課題



(12) 商品・サービス面における課題

大企業、中小企業とも、「宣伝や告知」への対応が不十分であるが、その他は概ね対応できている。

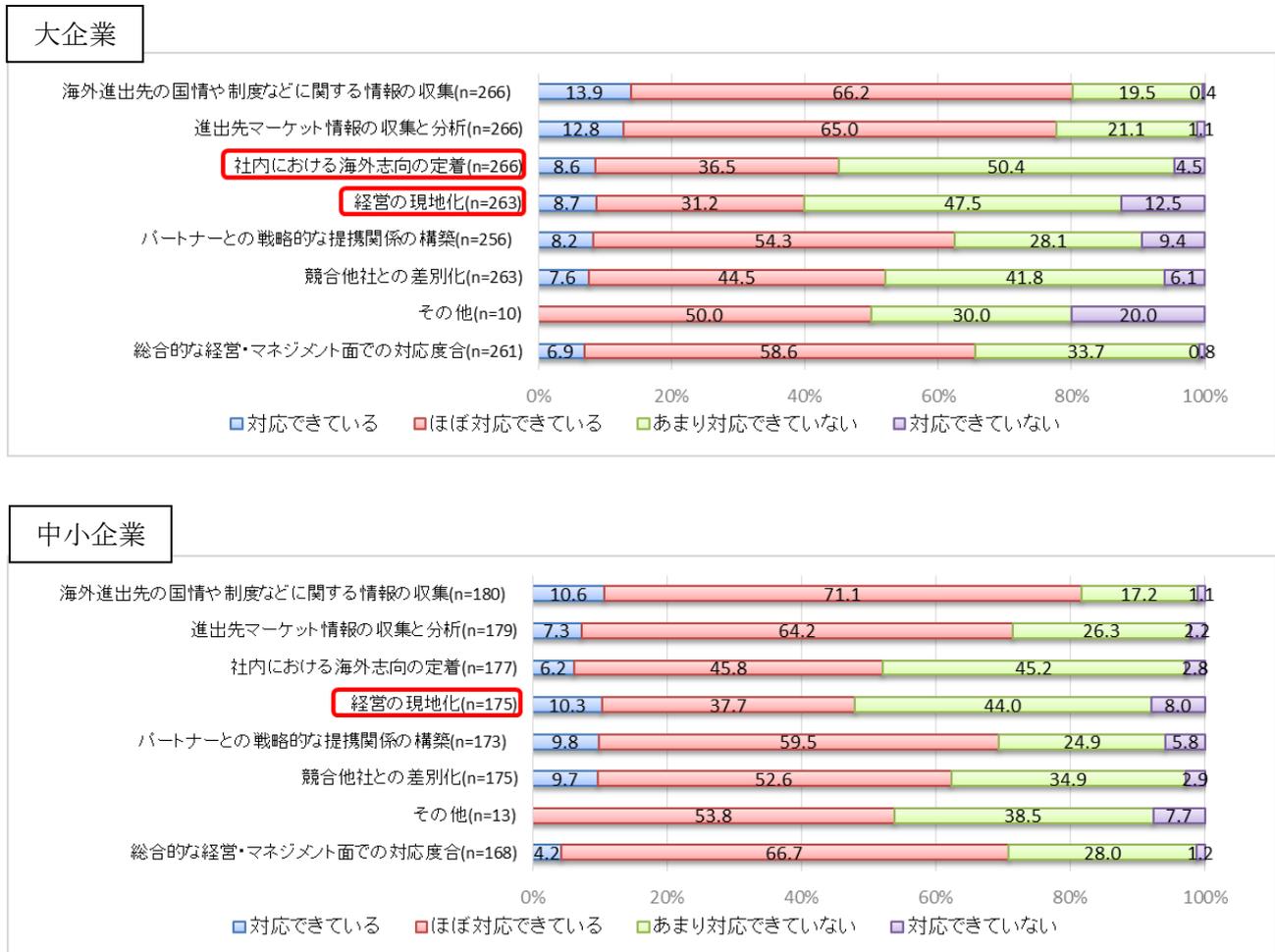
図表 V-3-12 企業規模別の商品・サービス面における課題



(13) 経営・マネジメント面における課題

大企業、中小企業とも、「経営の現地化」が課題としている。また、大企業においては「社内における海外志向の定着」が課題として挙げられており、グローバル化する市場への対応が必要とされている。

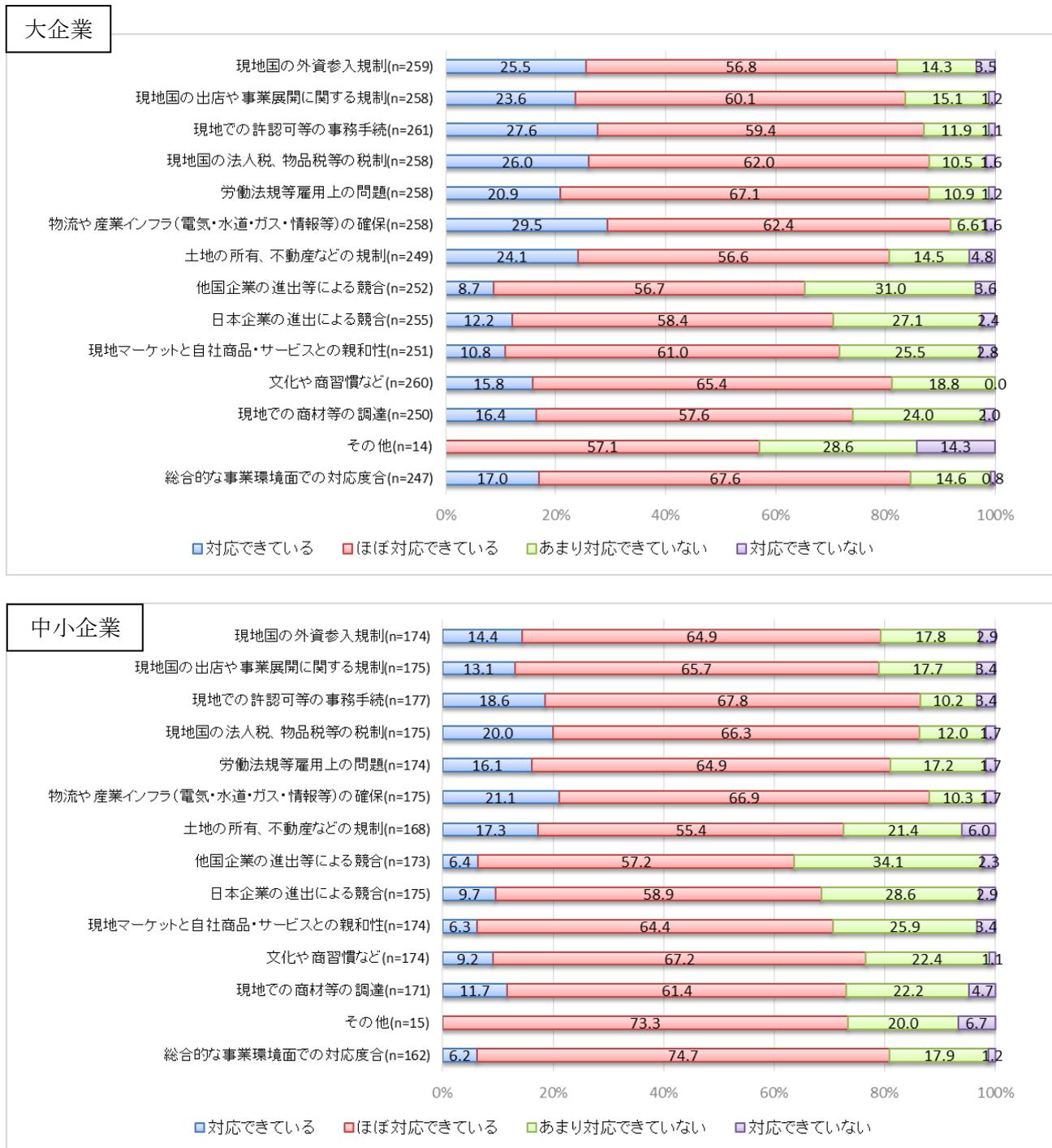
図表 V-3-13 企業規模別の経営・マネジメント面における課題



(14) 事業環境面における課題

事業環境面に関しては、対応できていないとの回答が50%を超える目立った課題はみられない。

図表 V-3-14 業種区分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」： 「計画を上回る成果を上げている」 + 「ほぼ計画を達成している」

「計画未達」： 「やや計画を下回っている」 + 「計画を大きく下回っている」

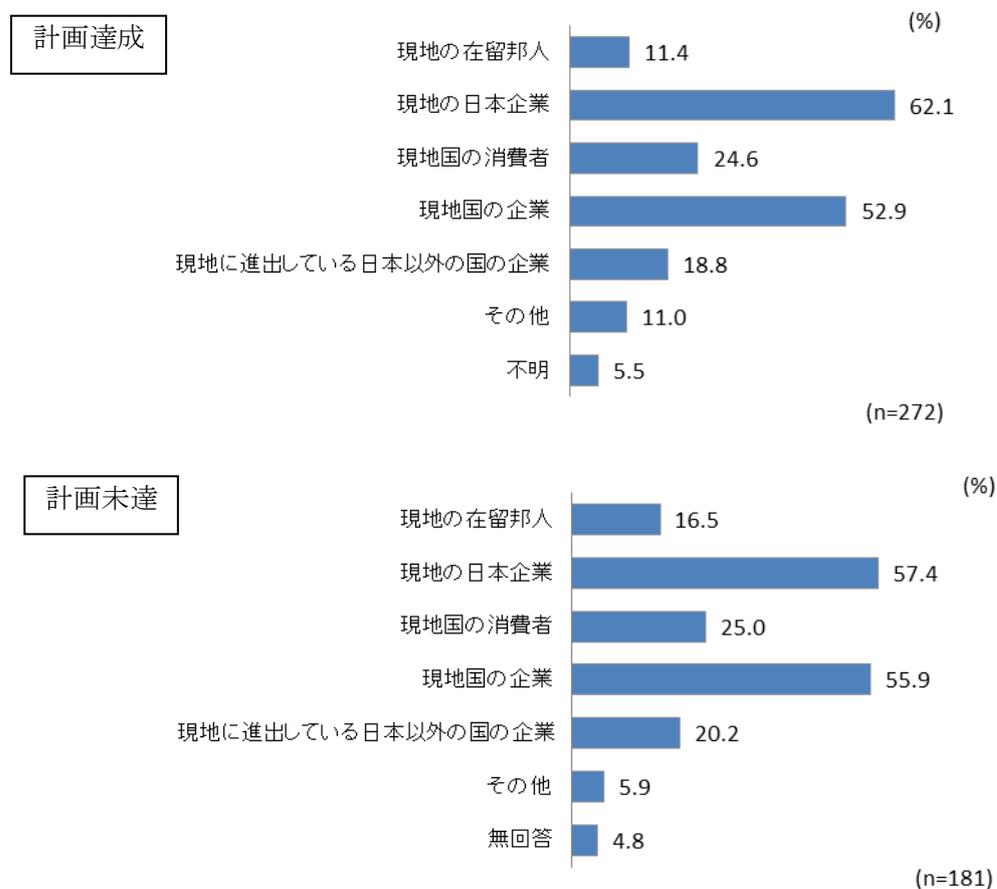
【分析結果のポイント】

- 「計画達成」、「計画未達」企業ともに日本企業及び現地企業を対象顧客としており、競合しているのは日本企業と現地地場企業となっている。
- 「計画未達」企業は「人材面における課題」、「経営・マネジメント面における課題」が比較的対応できておらず、特に「人材面における課題」は目立っている。
- 「計画未達」各分野における対応度が、「計画達成」企業から 20 ポイント程度、全体の対応度から 10 ポイント程度低く、課題を抱えている状況がうかがえる

(1) 対象顧客

「計画達成」「計画未達」企業とも、総じて日本企業及び現地企業を対象顧客としている。

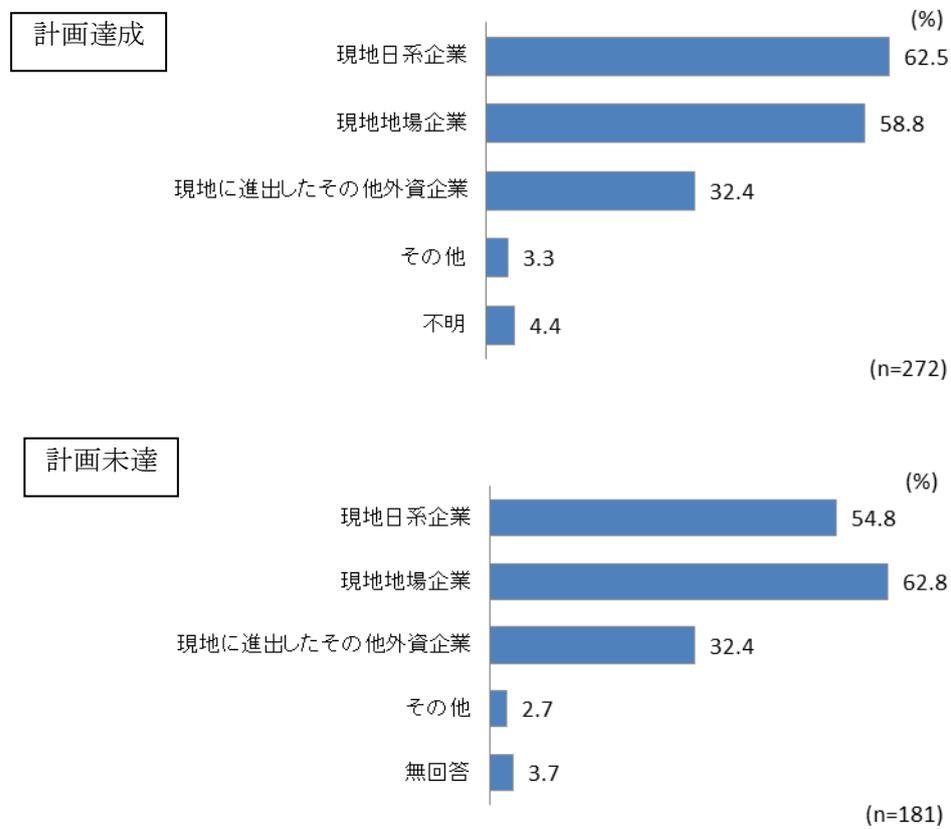
図表 V-4-1 計画達成度別の対象顧客(複数回答)



(2) 重視している国での競合企業

「計画達成」、「計画未達」企業とも、総じて競合しているのは日本企業と現地地場企業となっている。

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)

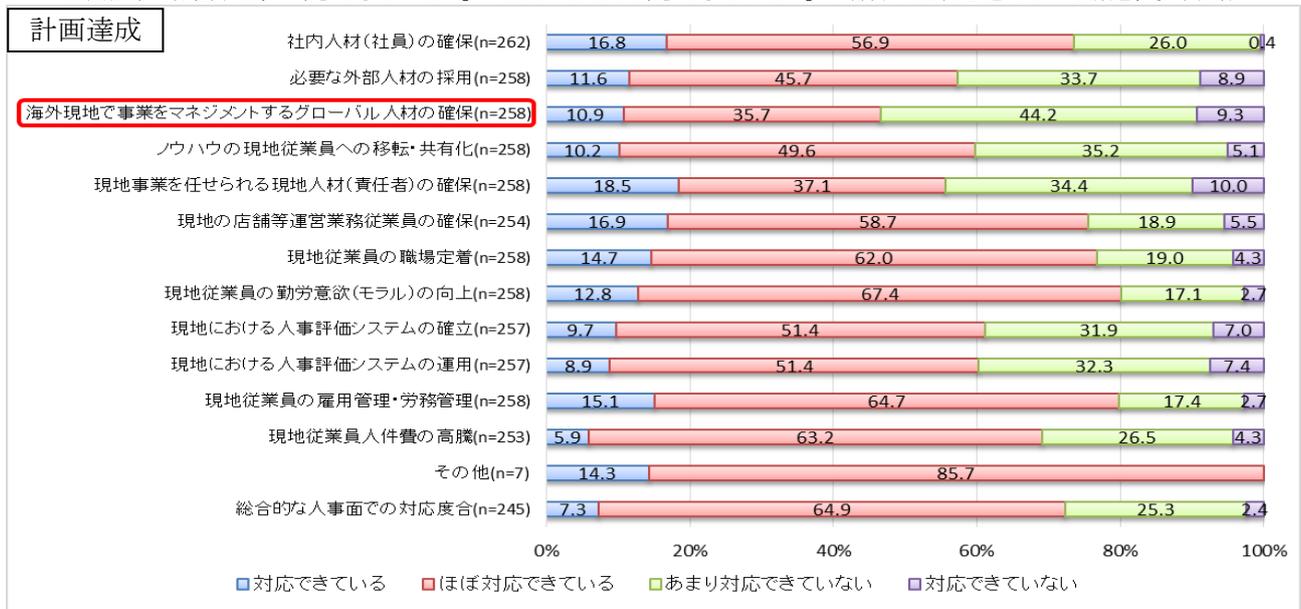


(3) 人材面における課題

人材面においては、「計画達成」企業では、「対応できていない」、「あまり対応できていない」の合計で、「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53.5%と課題となっていることがわかる。「計画未達」では、加えて「必要な外部人材の採用」56.8%、「ノウハウの現地従業員への移転・共有化」55.7%、「現地事業を任せられる現地人材（責任者）の確保」54.6%、「現地における人事評価システムの確立」55.0%、「現地における人事評価システムの運用」56.1%などが課題として挙がっている。

図表V-4-3 計画達成度別の人事面における課題

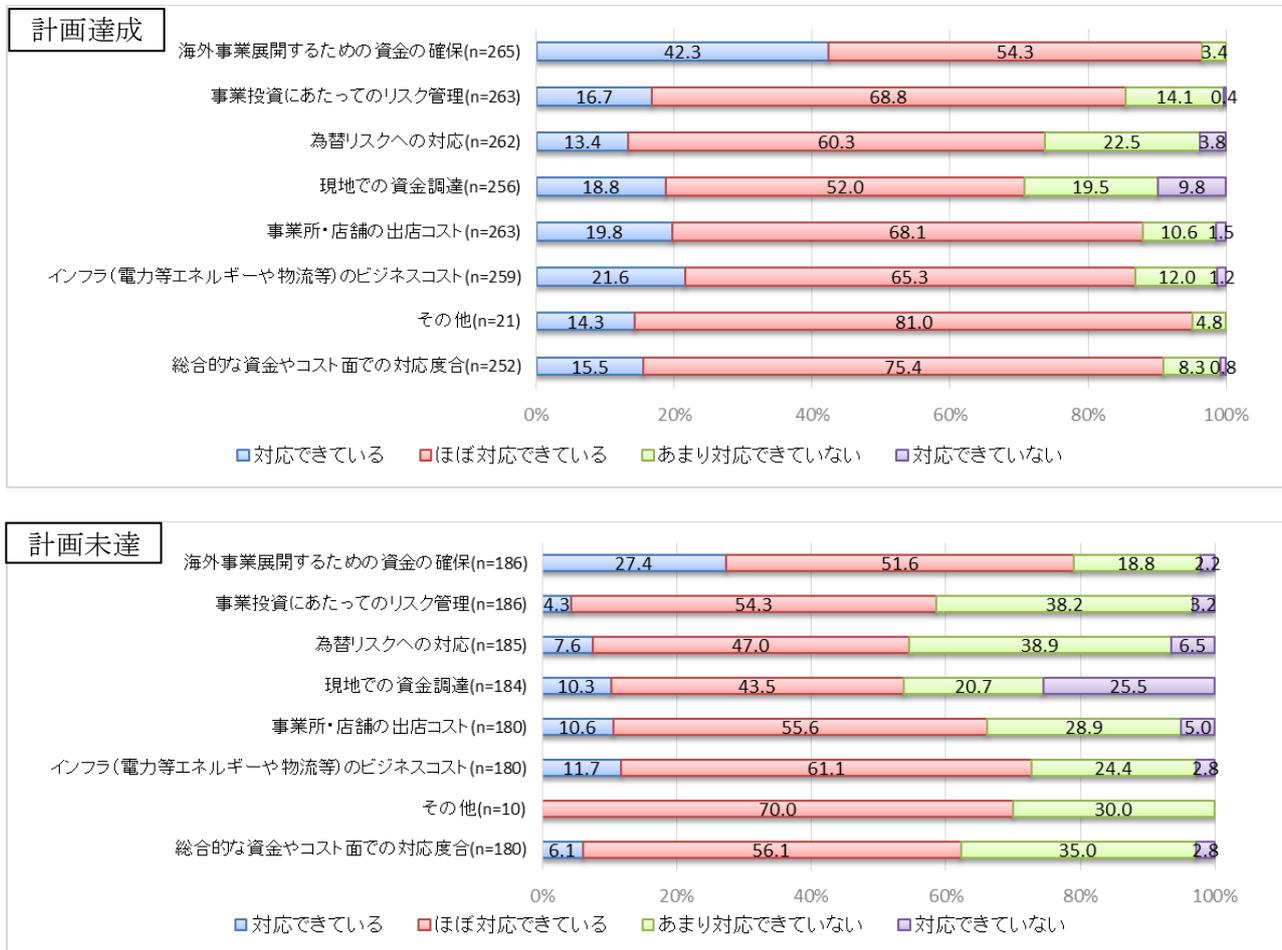
※図表中の赤囲みは、「対応できていない」および「あまり対応できていない」の合計が50%を超えている課題、以下同様



(4) 資金・コスト面における課題

資金・コスト面においては、「計画達成」企業で目立った課題はないが、「計画未達」企業では、「事業投資にあたってのリスク管理」や「為替リスクへの対応」、「現地での資金調達」が比較的高い割合で対応が不十分である。

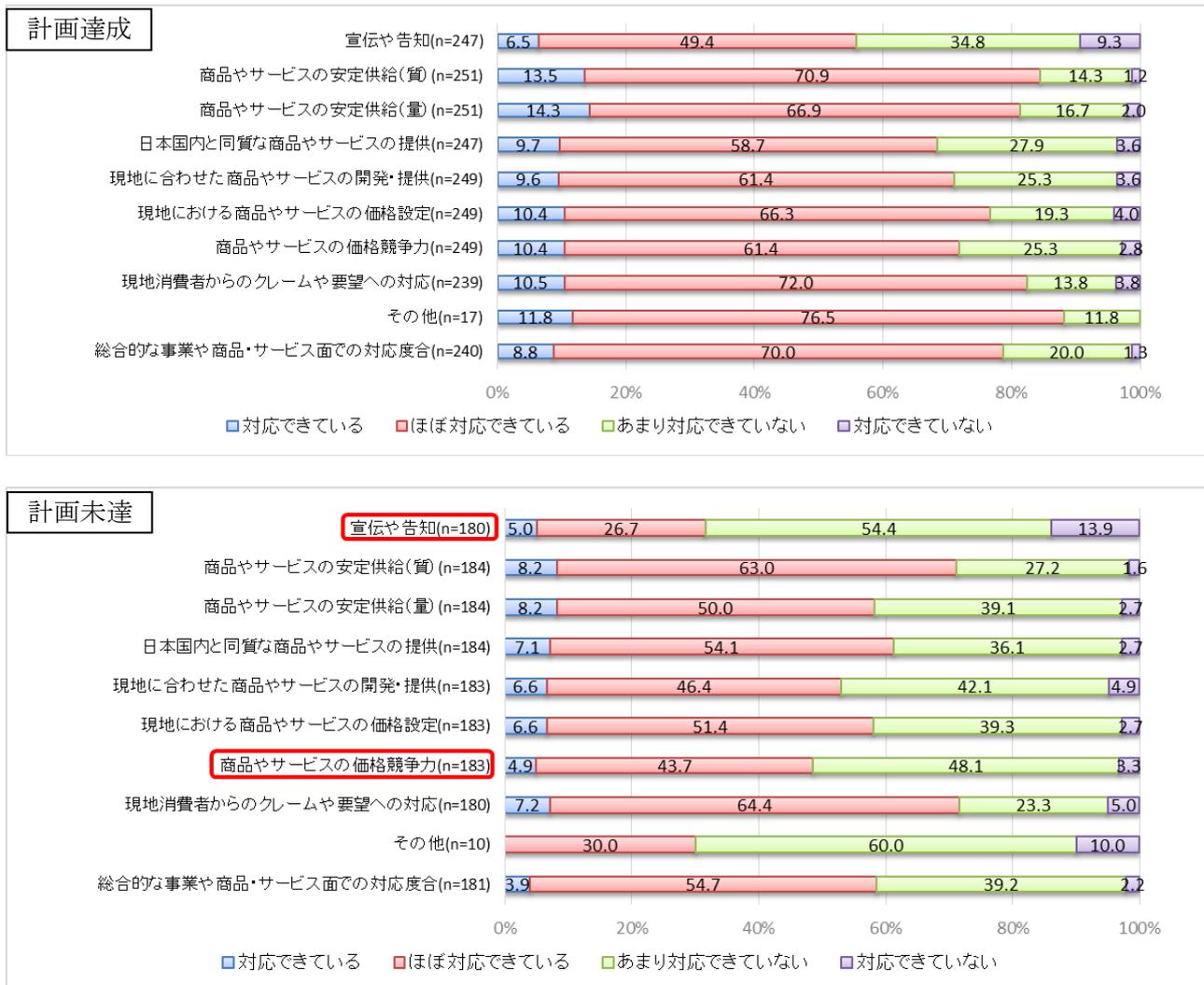
図表 V-4-4 計画達成度別の資金・コスト面における課題



(5) 商品・サービス面における課題

商品・サービス面においては、「計画達成」企業では目立った課題は見えないが、「計画未達」企業では、「宣伝や告知」68.3%、「商品やサービスの価格競争力」51.4%で「対応できていない」又は「あまり対応できていない」としており課題となっているほか、「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」なども高い割合で対応が不十分となっており、現地化に課題を抱えている。

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

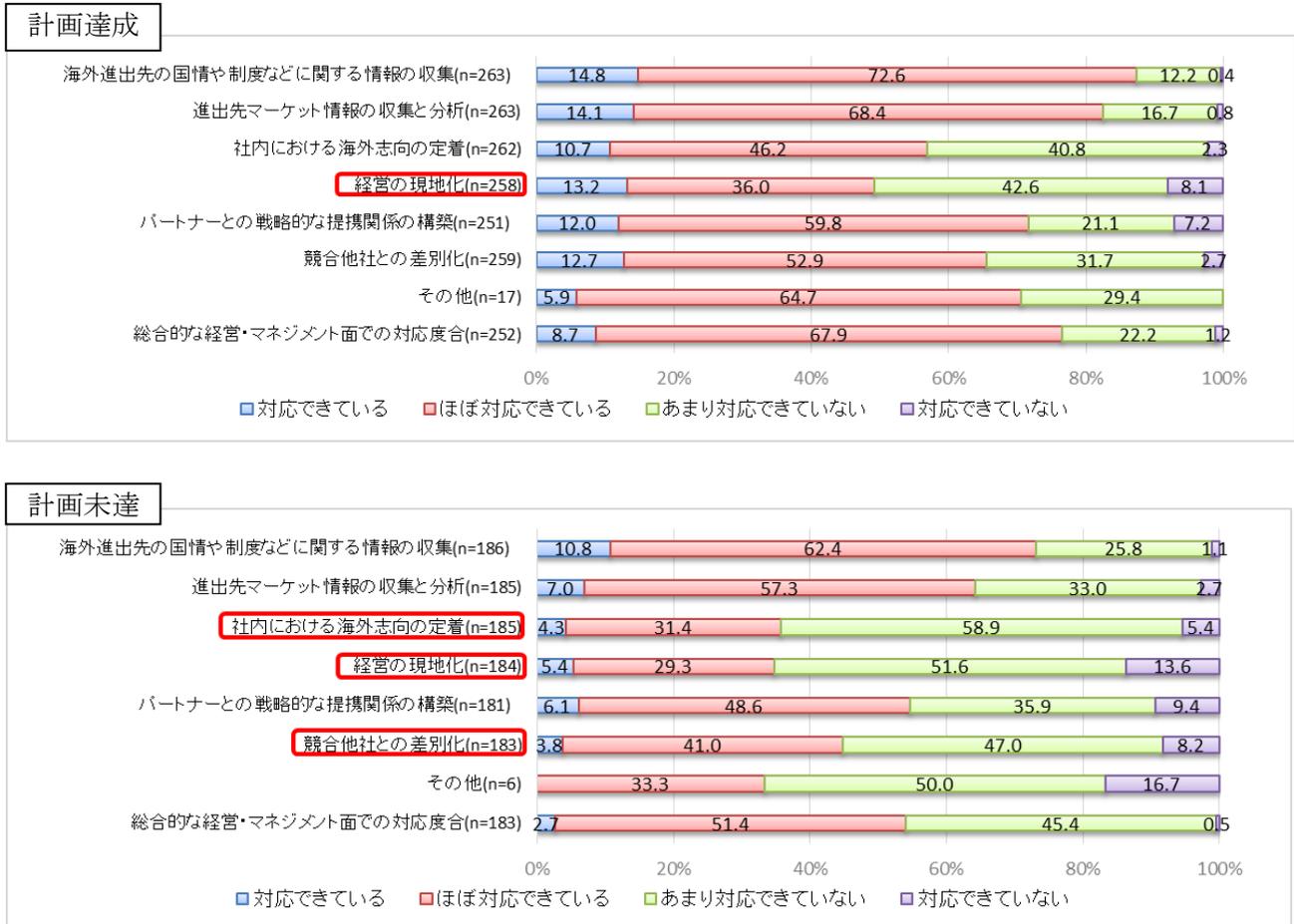


(6) 経営・マネジメント面における課題

経営・マネジメント面においては、「経営の現地化」について「対応できていない」及び「あまり対応できていない」の合計が、「計画達成」企業 50.7%、「計画未達」企業 65.2%と 50%を超えている。

一方、「計画未達」企業では、加えて「社内における海外志向の定着」64.3%、「競合他社との差別化」55.2%と、対応が不十分でことがわかる。

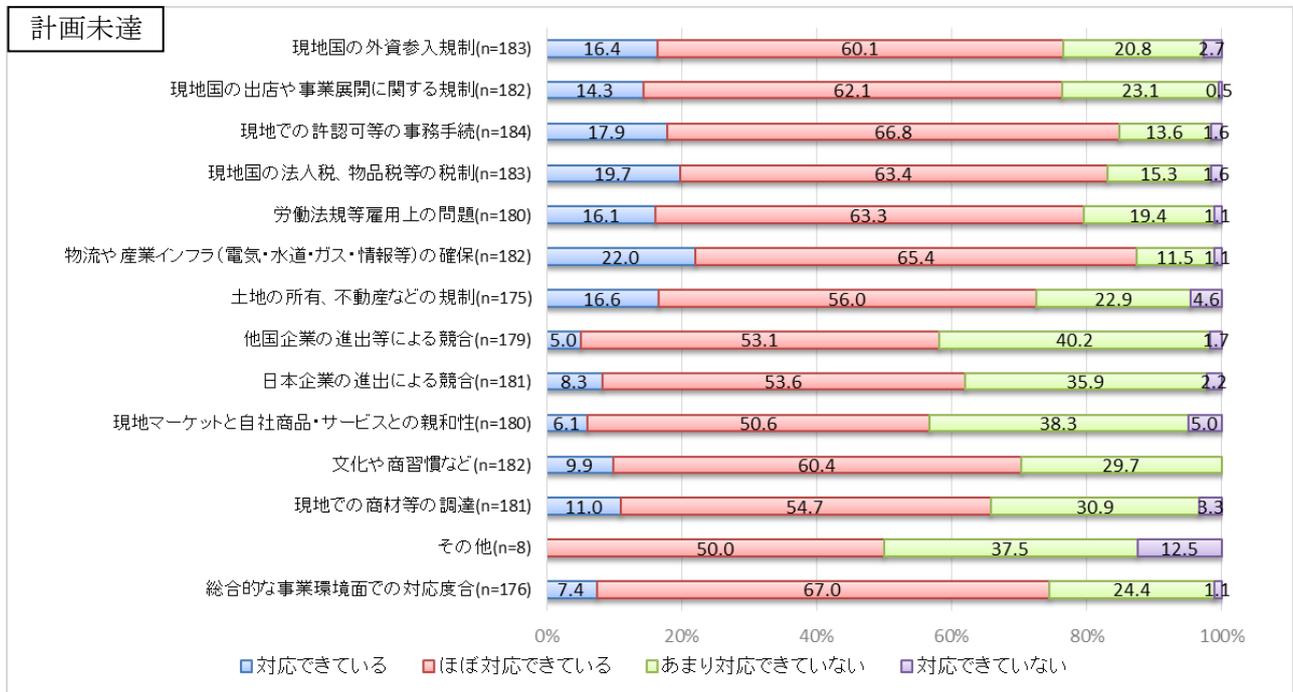
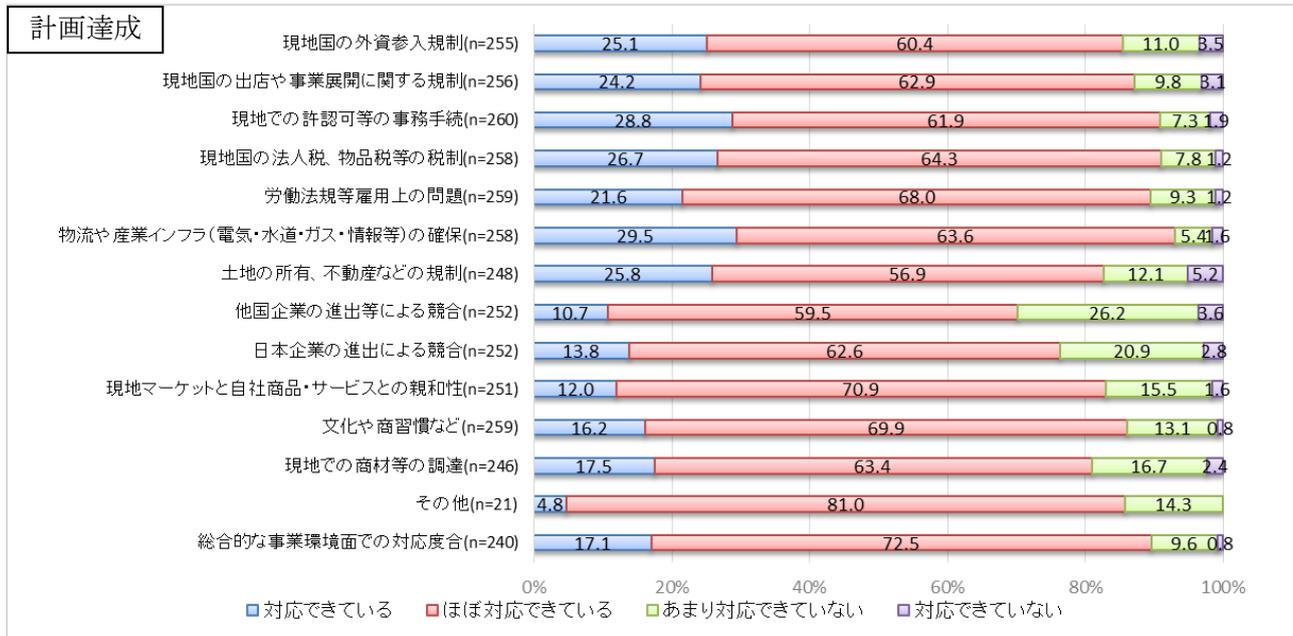
図表 V-4-6 計画達成度別の経営・マネジメント面における課題



(7) 事業環境面における課題

事業環境面においては、「計画達成」、「計画未達」企業双方とも、「対応できていない」、「あまり対応できていない」の合計が50%に達するものはないものの、「計画未達」では「他国企業の進出等による競合」41.9%、「日本企業の進出による競合」38.1%、「現地マーケットと自社商品・サービスとの親和性」43.3%と対応が比較的不十分との回答がある。

図表 V-4-7 計画達成度別の事業環境面における課題



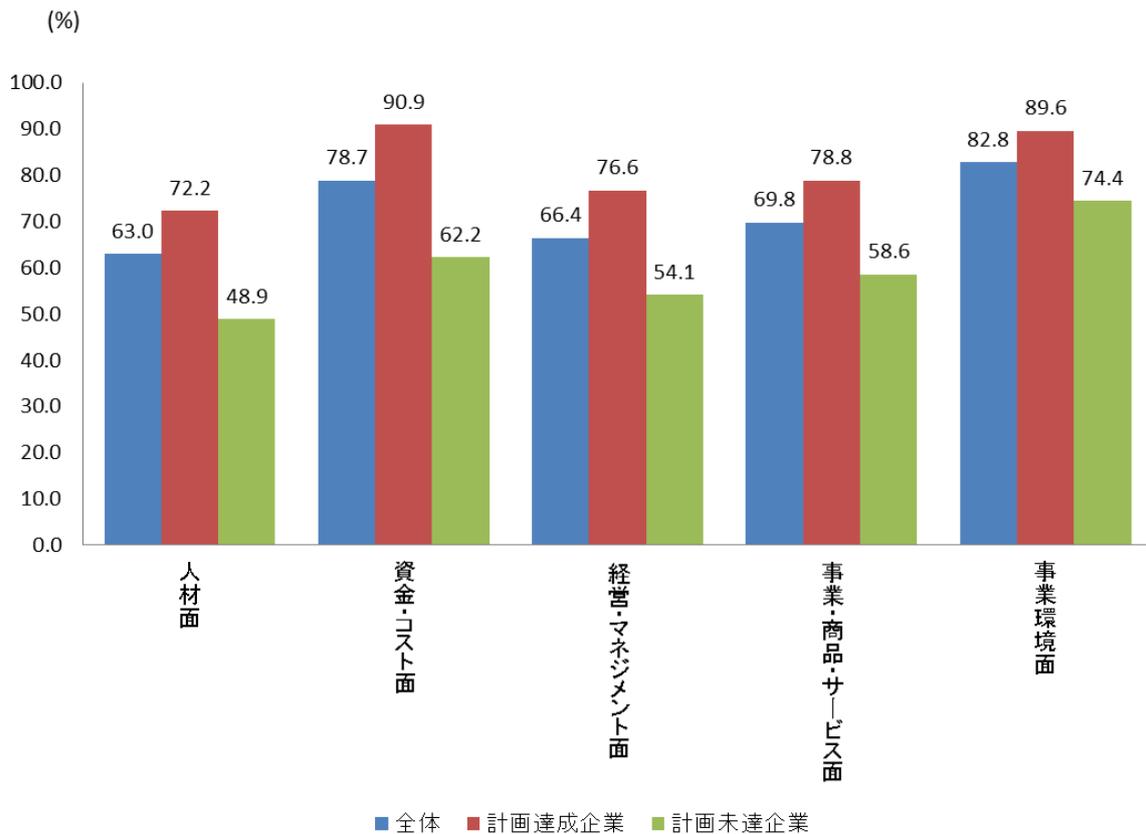
(8) 各課題への対応度

各分野別の課題において「総じて課題への対応の度合はいかがですか」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集計し、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：%)

	人材面	資金・コスト面	経営・ マネジメント面	事業・商品・ サービス面	事業環境面
全体	63.0	78.7	66.4	69.8	82.8
計画達成企業	72.2	90.9	76.6	78.8	89.6
計画未達企業	48.9	62.2	54.1	58.6	74.4



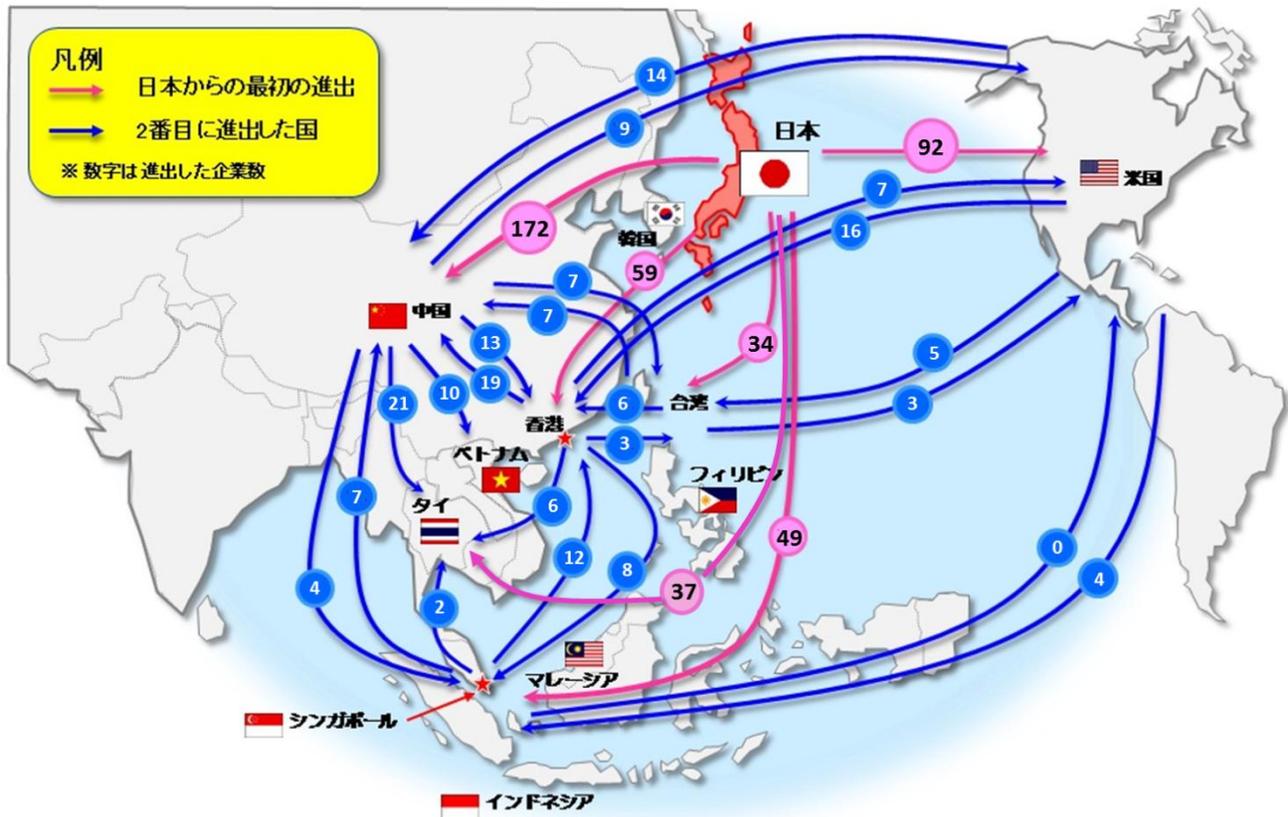
「計画未達」企業は全分野における対応度が低く、特に人材面、資金コスト面、商品・サービス面、経営・マネジメント面の各分野における対応度が、「計画達成」企業から 20 ポイント程度、全体の対応度から 10 ポイント程度低く、課題を抱えている状況がうかがえる。

5. 海外進出の状況

(1) 海外進出の状況

問 2②「海外進出した国（予定・計画・撤退を含む）」において、進出順位 1 および 2 として回答のあった国を対象に、企業の海外進出先の順序を国ごとの関係として、以下の図表に示す。

図表 V-5-1 海外進出の状況(進出順にみた進出先)



回答企業（610社）の海外進出状況を見ると、最初に進出した国（上位5カ国）は、中国が172社と最も多く、次いで米国92社、香港59社、シンガポール49社、タイ37社となっている。上位3カ国へ進出した時期を見ると米国においては1980年代が31.5%、香港は1990年代が20.3%と最も割合が高い。また、中国は2000年以降が67.5%と、7割近い企業が最近の10数年間に進出している。（次項の図表V-5-2を参照）

「日本から最初に米国へ進出した企業」が、次に進出した国を見ると「米国から中国へ」14社、「米国から香港へ」16社などとなり、進出時期を勘案すると米国へ進出した企業が中国や香港へ再進出している状況が推察される。

また、「中国からの再進出状況」を見ると米国へ9社、香港へ13社、台湾へ7社、シンガポールへ4社、タイへ21社、ベトナムへ10社となり、中国が他国、特にタイ、ベトナムなどアジアの新興国へ再進出する傾向が強まってことがわかる。

さらに、「中国へ再進出した状況」を見ると、香港から19社、台湾から7社、シンガポールから7社などとなり、アジア各国に進出した企業が中国へ再進出を図っている様子もうかがえる。

総じて、近年においては中国が日本のサービス業企業の進出先として重視されてきた中国からアジアの新興国へとシフトしている傾向が推察される。

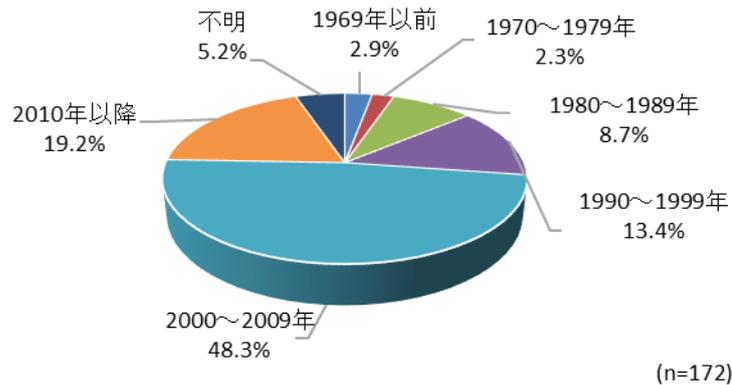
(2) 国別進出した時期（進出先上位3カ国への進出時期）

中国への進出時期は、全体の3分の2以上にあたる67.5%が2000年以降であり、香港への進出時期は、1980年～1999年の20年間で47.4%と全体のほぼ過半を占めている。また、米国においては、1980～1989年が31.5%と最も高い比率となっており、1970年～1979年の18.5%と合わせると、1970年～1989年の20年間で50.0%と全体の過半を占めている。

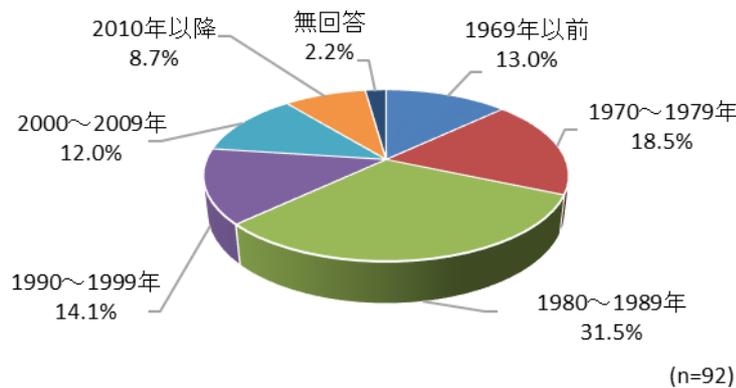
3カ国への進出時期は、米国が最も早く、次いで香港、近年に中国への順で進出していることがわかる。

図表V-5-2 上位進出国別の進出時期

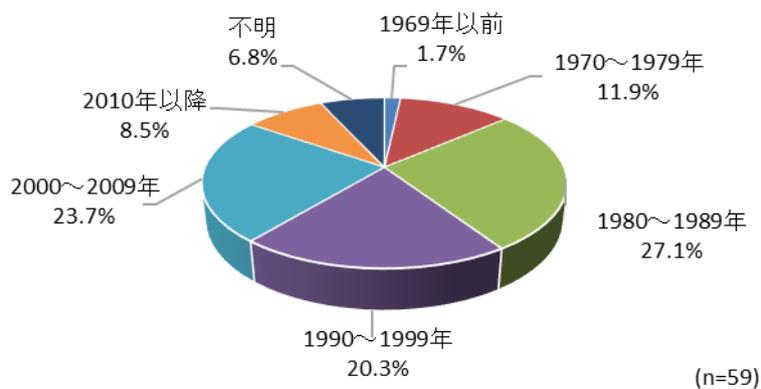
中国



米国

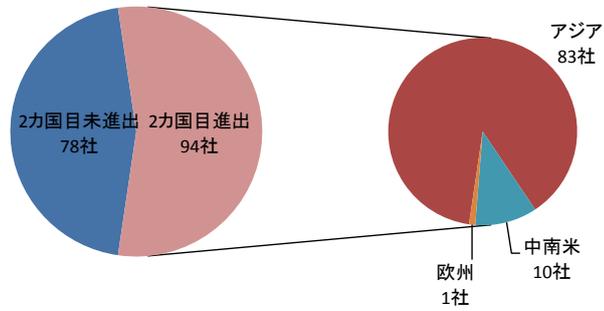


香港

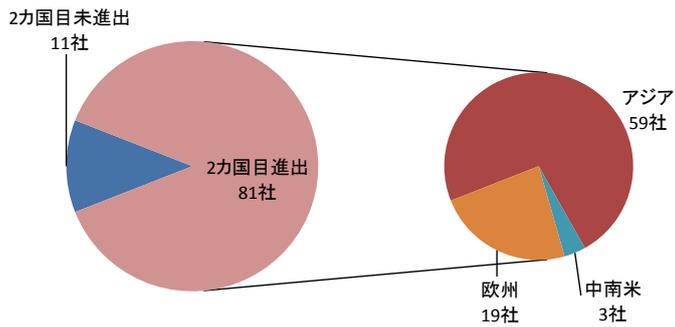


図表V-5-3 最初に進出した国別の2か国目進出状況

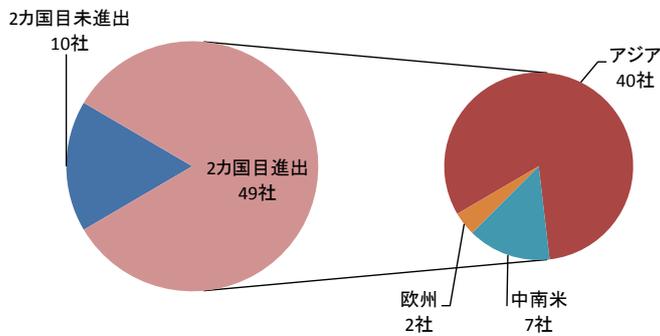
中国に最初に進出した企業の2か国目進出状況



米国に最初に進出した企業の2か国目進出状況



香港に最初に進出した企業の2か国目進出状況



VI. 多変量解析

問 12⑤「重視している国・地域」での事業収益の確保については、回答企業の約 55%が「確保出来ている」と回答していた。事業収益を確保するためには、どのような経営上の課題に対応することが重要であるのかを検証するため、多変量解析による分析を行った。

具体的には、問 20 の「人材面での課題」から問 24 の「事業環境面の対応」までの質問項目のうち、「その他」と「総じて、事業環境面での課題への対応の度合いはいかがですか」の項目を除く 44 項目を対象とした因子分析を行い、その結果得られた因子得点を説明変数とし、問 12⑤の回答（【事業収益を】確保できている／確保できていない）を目的変数とした判別分析を行った。

【分析結果のポイント】

- 事業収益の確保に最も影響を与えている要因は「資金やコストに関する課題」であり、「現地におけるマーケティングの課題」がこれに次いでいる。
- 「資金やコストに関する課題」としては、事業投資にあたってのリスク管理や出店コストへの管理が重要である。
- 「現地におけるマーケティングの課題」としては、現地市場に適応した価格設定や商品・サービスの開発・提供がポイントである。

1. 因子分析

(1) 因子分析の設定内容

因子分析の結果を図表 VI-1-1 に示す。44 項目の因子負荷量のうち、因子負荷量 0.4 以上のものをグルーピングすると 3 項目を除いて 5 つの因子グループに分類された。各グループに所属する設問項目の内容に即して、各因子を以下のように命名した。概ねアンケートが設定した設問に則して分類されたが、問 20 の人材面の対応課題は因子 2 と因子 5 に分割され、問 22 の経営・マネジメント面の課題は各因子に分散された。

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

図表 VI-1-1 各項目と因子の関係(因子負荷量)

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

全体の判別率的中率は74.9%となっており、今回抽出されたモデルはある程度信頼できるモデルである。なお、判別分析の際に判別式の精度を下げる線形結合を防ぐために、因子の回転はバリマックス法を採用した。

図表 VI-1-2 因子分析の設定内容

共通性の初期値	SMC		
因子の推定方法	主因子法		
因子の数	5		
反復回数の上限	50		
反復回数	11		
反復推定	解が収束		
因子の回転	バリマックス法 (規準化あり)		
		n	%
有効ケース		384	75.1%
不明ケース		127	24.9%
全体		511	100.0%

(2) 因子の抽出

因子グループは、アンケートの設問グループ数と同数の5つに分類されると仮定した。回転後の累積寄与率は57.4%と5因子で全項目の約6割の情報量を有するので、説明力としては充分である。固有値も5因子全てが1を超えており十分な値を示している。

図表 VI-1-3 因子の抽出

因子	初期解			抽出後			回転後		
	固有値	寄与率	累積寄与率	固有値	寄与率	累積寄与率	固有値	寄与率	累積寄与率
1	18.9666	43.1%	43.1%	18.5607	42.2%	42.2%	6.8915	15.7%	15.7%
2	2.8615	6.5%	49.6%	2.5096	5.7%	47.9%	5.3868	12.2%	27.9%
3	2.1520	4.9%	54.5%	1.7383	4.0%	51.8%	5.2605	12.0%	39.9%
4	1.6835	3.8%	58.3%	1.2644	2.9%	54.7%	4.2371	9.6%	49.5%
5	1.6118	3.7%	62.0%	1.1788	2.7%	57.4%	3.4761	7.9%	57.4%

2. 判別分析

因子分析の結果を踏まえて、5つに因子を説明変数とし、問12⑤の回答（【事業収益を】確保できている／確保できていない）を目的変数とする判別関数を推計した。その結果を図表VI-2-1～VI-2-4に示す。標準化判別係数を見ると「資金やコストに関する課題」が0.6958、「現地におけるマーケティングの課題」が0.6069と高い値を示している。これは「資金やコストに関する課題」、「現地におけるマーケティングの課題」が収益性の確保に対して大きな影響を与えていることを意味している。これに対して、「労務管理における課題」は0.3693、「法制度・商習慣・競争環境」は0.2548、「人材確保の課題」は0.0189と低い値であり、収益性の確保への影響は相対的に小さい。

判別の中率は74.9%であり、今回抽出された推計モデルの信頼度はかなり高いといえる。

図表 VI-2-1 判別関数に含まれる変数

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	

図表 VI-2-5 標準化判別係数

変数	標準化判別係数
法制度・商習慣・競争環境の課題	0.2548
現地におけるマーケティングの課題	0.6069
労務管理における課題	0.3693
資金やコストに関する課題	0.6958
人材確保の課題	0.0189

図表 VI-2-6 判別関数

確保できている	0.4216
確保できていない	-0.7517

図表 VI-2-4 判別結果

		予測値		判別の中率
		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%

【判別分析に関する備考】

判別分析に対する基礎情報は以下ようになっており、十分分析可能な値を示している。また因子分析でバリマックス法を使用しているために線形結合もなく、全ての因子を説明変数として使用できる。

図表 VI-2-5 有効ケースと有意水準

	n	%
有効ケース	359	93.5%
不明	25	6.5%
全体	384	100.0%

変数の数	5
相関比の2乗	0.2417
Wilksのラムダ	0.7583
F 値	22.5010
自由度1	5
P 値	1.35E-19

図表 VI-2-6 基本統計量

目的変数	変数	n	平均	不偏分散	標準偏差	最小値	最大値
全体	法制度・商習慣・競争環境の課題	359	0.068	0.768	0.877	-3.014	2.230
	現地におけるマーケティングの課題	359	0.020	0.811	0.901	-3.407	2.331
	労務管理における課題	359	0.050	0.774	0.880	-3.100	2.556
	資金やコストに関する課題	359	0.011	0.659	0.812	-2.685	2.542
	人材確保の課題	359	0.006	0.781	0.884	-2.399	2.427
確保できている	法制度・商習慣・競争環境の課題	230	0.139	0.705	0.839	-3.014	2.230
	現地におけるマーケティングの課題	230	0.227	0.700	0.837	-2.906	2.331
	労務管理における課題	230	0.169	0.670	0.819	-3.100	2.556
	資金やコストに関する課題	230	0.232	0.600	0.775	-2.685	2.542
	人材確保の課題	230	0.039	0.817	0.904	-2.399	2.427
確保できていない	法制度・商習慣・競争環境の課題	129	-0.058	0.864	0.929	-2.472	2.040
	現地におけるマーケティングの課題	129	-0.348	0.803	0.896	-3.407	1.984
	労務管理における課題	129	-0.161	0.897	0.947	-3.096	1.917
	資金やコストに関する課題	129	-0.384	0.524	0.724	-2.085	1.676
	人材確保の課題	129	-0.054	0.719	0.848	-2.182	2.145

図表 VI-2-7 相関行列

目的変数	変数	法制度・商習慣・競争環境の課題	現地におけるマーケティングの課題	労務管理における課題	資金やコストに関する課題	人材確保の課題
全体	法制度・商習慣・競争環境の課題	1.000	-0.034	-0.100	0.073	0.009
	現地におけるマーケティングの課題	-0.034	1.000	0.037	0.098	0.054
	労務管理における課題	-0.100	0.037	1.000	0.062	0.054
	資金やコストに関する課題	0.073	0.098	0.062	1.000	0.056
	人材確保の課題	0.009	0.054	0.054	0.056	1.000
確保できている	法制度・商習慣・競争環境の課題	1.000	-0.089	-0.153	-0.093	-0.016
	現地におけるマーケティングの課題	-0.089	1.000	-0.071	0.047	0.012
	労務管理における課題	-0.153	-0.071	1.000	-0.031	0.133
	資金やコストに関する課題	-0.093	0.047	-0.031	1.000	0.058
	人材確保の課題	-0.016	0.012	0.133	0.058	1.000
確保できていない	法制度・商習慣・競争環境の課題	1.000	-0.043	-0.080	0.260	0.038
	現地におけるマーケティングの課題	-0.043	1.000	0.055	-0.130	0.093
	労務管理における課題	-0.080	0.055	1.000	0.040	-0.098
	資金やコストに関する課題	0.260	-0.130	0.040	1.000	0.004
	人材確保の課題	0.038	0.093	-0.098	0.004	1.000

3. 多変量解析の結果

因子分析の結果では、アンケートの設定した問 20～問 24 までの 5 分類された課題ではなく、あらたな 5 分類での課題グループが因子として抽出された。特に、問 22 は完全に分解されて各因子に分散されるかたちとなり、問 20 は労務管理と人材確保の 2 つに分解されている。

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」及び「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」や「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」の設問の得点が高く、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」の影響度は小さく、「問 20-2. 必要な外部人材の採用」や問 27 の自由記述でも多くみられた人材確保の困難さは確かに存在するものの、事業収益への影響は相対的に小さいものと考えられる。

【巻末資料】 「サービス産業の海外展開実態調査」 調査票

第3回サービス産業の海外展開実態調査

I. 貴社の概要について伺います。

下記の設問に対して記述、あるいは当てはまる項目の番号を選択し、○をお付け下さい。

貴社名		
所在地	〒	
ご担当者氏名(フリガナ)	(フリガナ)	
ご担当者所属・役職		
ご担当者連絡先	TEL :	FAX :
	メールアドレス :	@
ホームページURL		
創業年	創業年：西暦 _____ 年	
資本金	1. 1千万円以下 3. 5千万円超1億円以下 5. 3億円超10億円以下 2. 1千万円超5千万円以下 4. 1億円超3億円以下 6. 10億円超	
上場・未上場	1. 上場 2. 未上場	
従業員(常勤)	1. 5人以下 3. 51~100人 5. 301~1000人 2. 6~50人 4. 101~300人 6. 1001人以上	
売上高	1. 1億円未満 3. 10~30億円未満 5. 50~100億円未満 2. 1~10億円未満 4. 30~50億円未満 6. 100億円以上	
業種 (主なものに○を1つお付け下さい)	情報通信業 1. 通信業 2. 放送業 3. 情報サービス業 4. インターネット附随サービス業 5. 映像・音声・文字情報制作業	27. 保険業 28. その他の金融業 不動産業、物品賃貸業 29. 不動産取引業 30. 不動産賃貸業・管理業 31. 物品賃貸業
	運輸業、郵便業 6. 鉄道業 7. 道路旅客運送業 8. 道路貨物運送業 9. 水運業 10. 航空運輸業 11. 倉庫業 12. 運輸に附帯するサービス業	学術研究、専門・技術サービス業 32. 学術・開発研究機関 33. 広告業 34. その他 宿泊業、飲食サービス業 35. 宿泊業 36. 飲食店 生活関連サービス業、娯楽業 37. 洗濯・理容・美容・浴場業 38. その他の生活関連サービス業 39. 娯楽業
	卸売業、小売業 13. 各種商品卸売業 14. 繊維・衣服等卸売業 15. 飲食料品卸売業 16. 建築材料、鉱物・金属材料等卸売業 17. 機械器具卸売業 18. その他の卸売業 19. 各種商品小売業 20. 織物・衣服・身の回り品小売業 21. 飲食料品小売業 22. 機械器具小売業 23. その他の小売業	教育・学習支援業 40. 学校教育 41. その他の教育、学習支援業 医療、福祉 42. 医療業 43. 保健衛生 44. 社会保険・社会福祉・介護事業 サービス業(他に分類されないもの) 45. 廃棄物処理業 46. 自動車整備業 47. 職業紹介・労働者派遣業
	金融業、保険業 24. 銀行業 25. 協同組織金融業 26. 貸金業等非預金信用機関	48. その他 ()
主な取扱商品、サービス等	(具体的にお書き下さい)	

ご回答いただいた企業の方々に、アンケート集計結果(概要版)を差し上げます。

アンケート集計結果(概要版)	1. 送付を希望する	2. 送付を希望しない
----------------	------------	-------------

II. 貴社の海外展開状況について伺います。

※ 本調査においては、海外展開＝「海外現地に直接的な投資を行い、海外現地で事業活動を行うこと」とします。輸出入や技術移転等は除いております。ご回答の際にはご留意下さい。

問1. 貴社の現在の海外展開状況として該当するものすべてに○をお付け下さい。(複数回答可)

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

問2 5へ

問2. 問1で1.～4.を選択し、海外事業を展開(予定・計画、撤退を含む)している方にお伺いします。

①貴社の進出(または予定)国・地域を下表から選択し、該当するもの全てに○をお付け下さい。

アジア	11. 中国 15. シンガポール 19. フィリピン 23. カンボジア	12. 香港 16. タイ 20. ベトナム 24. その他()	13. 台湾 17. マレーシア 21. インド	14. 韓国 18. インドネシア 22. ミャンマー
オセアニア	31. オーストラリア	32. ニュージーランド	33. その他()	
中東	41. UAE	42. サウジアラビア	43. クウェート	44. その他()
北米	51. 米国	52. カナダ		
中南米	61. メキシコ	62. ブラジル	63. その他()	
欧州	71. イギリス 76. ロシア・CIS	72. フランス 77. その他()	73. ドイツ	74. イタリア 75. オランダ
アフリカ	81. エジプト	82. 南アフリカ共和国	83. その他()	

②上記①で選択した国・地域に関して、進出順に番号を5つまでお書き下さい。

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

問3. 問1で1.～4.を選択し、海外事業を展開(予定・計画、撤退を含む)している方にお伺いします。

①貴社が最初に海外展開した(する)のは、いつですか。西暦でお書き下さい。

西暦： _____ 年

②貴社が海外に進出する(した)理由はどれですか。該当するものすべてに○をお付け下さい。

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

問4. 問1で「3. 撤退経験」または「4. 完全撤退」とお答えいただいた方だけに、お伺いします。

①貴社が海外から撤退した国・地域とその時期を、新しいものから3つお書き下さい。

西暦： _____ 年	西暦： _____ 年	西暦： _____ 年
国・地域： _____	国・地域： _____	国・地域： _____

②貴社が海外から撤退した理由はどれですか。該当するものすべてに○をお付け下さい。

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

問5. 問1で「1. 進出済み」とお答えいただいた方だけに、お伺いします。

①貴社の海外事業の売上高は、貴社の日本国内外全事業の売上高（全売上高）の何%くらいを占めていますか。

海外売上高比率：	<input type="text"/> %
----------	------------------------

②また、貴社の海外事業の売上高は3年前と比べていかがですか。該当するもの1つに○をお付け下さい。

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

Ⅲ. 貴社が海外展開において「重視している国」に関連して伺います。

以下は、問1で「1. 進出済み」または「2. 進出予定」とお答えいただいた方に対して、「貴社が重視している国・地域」についての質問です。

※問1で1. または2. を選択されなかった方は問27へお進み下さい。

【Ⅲ-1】貴社の「重視している国・地域」における事業展開状況について伺います。

問6. 問2でお答えいただいた国・地域のうち、最も重視している国・地域の番号を問2の表から1つ選び、番号をお書き下さい。また、その国の主な進出（または予定）都市名を1つお書き下さい。

重視している国・地域の番号： (問2参照)	主な都市名：
--------------------------	--------

問7. 貴社が、問6でお答えいただいた「重視している国・地域」に進出した（する）理由について、重要とお考えのもの、あるいはお考えになったものすべてに○をお付け下さい。

1. 市場規模が大きい	11. 人件費以外のビジネスコストが安い
2. 市場の成長率が高い	12. 為替リスクが少ない
3. 市場の閉鎖性や特殊性が低い	13. 関連産業が集積している <input type="checkbox"/>
4. 政治的、社会的に安定している	(具体的に： <input type="checkbox"/>)
5. 親日的な国である	14. 出張などの利便性が高い
6. インフラが整備されている	15. 言語上の障害が低い
7. 税制面などで優遇措置が充実している	16. 現地情報が入りやすい
8. 法制度・法運用などが整備されている	17. 競合企業が少ない
9. 人件費が安い	18. その他 <input type="checkbox"/>
10. 優秀な人材が得やすい	(具体的に： <input type="checkbox"/>)

問8. 貴社が「重視している国・地域」に進出した（する）際の事業上の目的について、お考えに近いものを2つ選んで○をお付け下さい。

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

問9. 海外進出の際、貴社が実施した（する）準備としてあてはまるものをすべてに○をお付け下さい。

- | |
|--|
| 1. 関連業界の構造を把握するため、産業調査を実施した（する） |
| 2. すでに成功している競合企業との品質面での比較調査を実施した（する） |
| 3. 現地の生活者に対して定量調査（アンケート調査など）を実施した（する） |
| 4. 現地の生活者に対して定性調査（インタビュー調査など）を実施した（する） |
| 5. 公的機関・民間金融機関などに事前に相談した（する） |
| 6. その他→（具体的に) |

問10. 貴社が「重視している国・地域」での事業展開に採用した（する）戦略や手法について、お考えに近いものを2つ選んで○をお付け下さい。

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

問11. ここでは、問1で「1. 進出済み」とお答えいただいた方だけに、お伺いします。

①貴社の「重視している国・地域」における事業の段階について、お考えに最も近いもの1つに○をお付け下さい。

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

②貴社の「重視している国・地域」における事業の現在の状況についてお考えに最も近いものに○を1つお付け下さい。

- | | |
|-------------------|-----------------|
| 1. 計画を上回る成果を上げている | 3. やや計画を下回っている |
| 2. ほぼ計画を達成している | 4. 計画を大きく下回っている |

③前問②の状況となった要因をお書き下さい。

要因：

④貴社の「重視している国・地域」における今後の事業の方向性について、お考えに最も近いもの1つに○をお付け下さい。

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

問12. 貴社の「重視している国・地域」における事業規模についてお伺いします。

①従業員数を、日本からの派遣、現地採用に分けてお書き下さい。

日本からの派遣：約 _____ 人	現地採用： 管理的業務 約 _____ 人
	店舗等運営業務 約 _____ 人

②「重視している国・地域」における店舗（拠点数）をお書き下さい。

店舗（拠点）数： _____	箇所 _____
----------------	----------

③従業員数や店舗（拠点）数など、事業の規模は3年前と比べていかがですか。

1. 拡大した	2. あまり変わらない	3. 縮小した	4. 海外進出3年未満なのでわからない
---------	-------------	---------	---------------------

④「重視している国・地域」における売上高は3年前と比べていかがですか。

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

⑤「重視している国・地域」で事業収益は確保できていますか。

1. 確保できている	2. 確保できていない
------------	-------------

問13. 貴社の「重視している国・地域」における投資の形態について、該当するもの1つに○をお付け下さい。 投資対象が複数ある場合は、最も多いものをお選び下さい。

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

問14. 貴社の「重視している国・地域」における現地への参入方法について、該当するものすべてに○をお付け下さい。

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

問15. 貴社の「重視している国・地域」で展開している業種で該当するものすべてに○をお付け下さい。

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

問16. 貴社の「重視している国・地域」での具体的な事業内容、取扱商品やサービスをお書き下さい。

主な事業内容・商品・サービス：

問17. 貴社の「重視している国・地域」での対象顧客について該当するものすべてに○をお付け下さい。

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

問18. 貴社の「重視している国・地域」において、競合だと考える企業はどの国の企業ですか。該当するものすべてに○をお付け下さい。

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

問19. 貴社の「重視している国・地域」以外に、リスク分散などのために、さらに進出を考えている国・地域はありますか。「2. ある」場合は、問2の表から番号を選んでお書き下さい。(複数選択可)

- | | | |
|-------|----------------|---|
| 1. ない | 2. ある→(国名・地域名： |) |
|-------|----------------|---|

【Ⅲ-2】貴社の「重視している国」における海外事業展開上の人材面の対応について伺います。

問20. 貴社の「重視している国」において、人材面での課題への対応状況はいかがですか。
 下記の項目で最もお考えに近いものだけにそれぞれ1つずつ○をお付け下さい。

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

【Ⅲ-3】 貴社の「重視している国」における海外事業展開上の資金やコスト面の対応について伺います。

問2 1. 貴社の「重視している国」において、資金やコスト面での課題への対応状況はいかがですか。
下記の項目で最もお考えに近いものだけにそれぞれ1つずつ○をお付け下さい。

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

【Ⅲ-4】 貴社の「重視している国」における海外展開事業の経営・マネジメント面の対応について伺います。

問2 2. 貴社の「重視している国」において、経営・マネジメント面での課題への対応状況はいかがですか。下記の項目で最もお考えに近いものだけにそれぞれ1つずつ○をお付け下さい。

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

【Ⅲ-5】貴社の「重視している国」における海外事業展開上の事業や商品・サービス面の対応について伺います。

問23. 貴社の「重視している国」において、事業や商品・サービス面での課題への対応状況はいかがですか。下記の項目で最もお考えに近いものだけにそれぞれ1つずつ○をお付け下さい。

事業や商品・サービス面の対応状況	対応できている	ほぼ対応できている	あまり対応できていない	対応できていない
1. 宣伝や告知	1	2	3	4
2. 商品やサービスの安定供給（質）	1	2	3	4
3. 商品やサービスの安定供給（量）	1	2	3	4
4. 日本国内と同質な商品やサービスの提供	1	2	3	4
5. 現地に合わせた商品やサービスの開発・提供	1	2	3	4
6. 現地における商品やサービスの価格設定	1	2	3	4
7. 商品やサービスの価格競争力	1	2	3	4
8. 現地消費者からのクレームや要望への対応	1	2	3	4
9. その他（ ）	1	2	3	4
10. 総じて、事業や商品・サービス面での課題への対応の度合いはいかがですか	1	2	3	4
(具体的な課題や対応策をお書き下さい)				

【Ⅲ-6】貴社の「重視している国」における海外展開事業上の事業環境面の対応について伺います。

問24. 貴社の「重視している国」において、事業環境面での課題への対応状況はいかがですか。
下記の項目で最もお考えに近いものみにそれぞれ1つずつ○をお付け下さい。

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

IV. 海外に進出しない理由等について伺います。

問25. 問1で「5. 未経験」とお答えいただいた方にお伺いします。

貴社は、海外進出に関心をお持ちですか？ 最もお考えに近いもの1つに○をお付け下さい。

1. 大に関心がある	3. あまり関心がない
2. やや関心がある	4. 全く関心がない

問26. 問1で「5. 未経験」とお答えいただいた方にお伺いします。

①貴社が海外に進出しない理由について、最もお考えに近いものにそれぞれ1つずつ○をお付け下さい。

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

②海外進出における大きなリスクとは、どのようなことですか。

リスクの内容:

V. 海外展開についてのご意見を伺います。（すべての方に伺います）

問27. すべての方にお伺いします。

我が国のサービス産業あるいは貴社が海外展開するにあたって、課題となっていることやジェトロ等支援組織への要望など、ご自由にご意見をお書き下さい。

以上で調査は終了です。ご協力、誠に有難うございました。

平成 26 年度 第 3 回サービス産業の海外展開実態調査

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:03-3582-7044
