

第5章 対応の方向と支援策のあり方

1 サービス事業の特性

第4章における分析によれば、同一の項目について「課題」と認識する企業の割合は製造業より非製造業の方が多い。その要因としては、製造業よりも非製造業の方が海外進出企業の平均企業規模が小さく問題に対する対応の困難性が高いこと、製造業より非製造業の方が現地における競争が厳しく課題がよりシャープに認識されること、などの推測も可能であるが、「提供するサービスの特性により、サービス産業の海外事業における課題は製造業よりも厳しいものになっている。このため課題として認識する企業の割合が高くなる」という仮説も可能であろう。サービス産業の事業特性によって海外事業の実施がより困難なものとなっているのではないかという疑問である。

商業・サービス業が提供する「サービス」の特性とはどのようなものであろうか。「サービス」は伝統的には次のような特性を備える財として理解されてきた²⁴。

- ①無形性 (intangibility)
- ②非貯蔵性 (non-storability)
- ③輸送不可能性 (non-transportability)
- ④生産と消費の同時性 (simultaneity of production and consumption)
- ⑤生産者と消費者の近接性 (proximity between the producer and consumer)

前述の GATS の「サービス貿易」の4モードは第1モードの「越境取引」を除き、「国外消費」、「業務上の拠点」、「自然人の移動」のいずれもがサービス提供者またはサービス需要者がサービスの授受が行われる場へ移動する（業務上の拠点の場合は場が作られる）ことが前提となっている。これは、上記の「輸送不可能性」や「生産と消費の同時性・近接性」などのサービスの特性を踏まえた考え方とも言える。

しかし、その後ディスクや書籍等サービスがモノに具現化される場合（ハード・サービス）やサービスの生産と消費の間にタイムラグがある場合（ソフト・サービス）には「サービス貿易が可能である」との説が出され²⁵、またサービスが生み出されるプロセスに顧客がどの程度参画するかによってサービスを「人を対象とするサービス (people-processing services)」、「所有物を対象とするサービス (possession-processing services)」、「情報を対象とするサービス (information-based services)」に分類する考え方が登場した²⁶。また、技術進歩により従来貿易の対象とならなかったサービスが貿易対象となるようになってきたという主張も見られるようになった。

ここでは事例における課題とサービスの特性との関連性を明らかにするため、ラブリック・イップの分類を利用しながら伝統的に示されてきた特性と事例で示された課題の性質について考察する。図表 5-1 はサービスの類型、特性と事業の関連を示す試案である。

²⁴ Sauvant and Mallampally,1993; Baron and Harris,1995 等。江夏他「サービス産業の国際展開」2008 による。

²⁵ Erramilli,1990.。前掲書

²⁶ Lovelock and Yip,1996。同上

図表 5-1 サービスの種類と特性

類型	事業の例	サービスの特性					サービス貿易の取引形態（モード）			
		無形性	貯蔵不可能性	輸送不可能性	生産・消費の同時性	生産・消費の近接性	越境取引	国外消費	業務上の拠点	自然人の移動
対人サービス	飲食、ホテル、音楽会、パック旅行、旅客輸送、医療、学習塾、店頭販売	○	○	○	○	○	×	○	○	○
対物サービス	クリーニング、物品修理、宅配、通信販売、メンテナンス、トランクルーム、卸売、貿易サービス	○	△	△	×	×	○	○	○	○
情報サービス	TV放送、コールセンター、気象予報サービス、情報処理サポート、ディスタンス教育	○	×	×	×	×	○	○	○	○

注：表中の○は該当、△は限定的に該当、×は不該当を示す。

出所：「サービス産業の国際展開」（2008）を参考にして筆者作成。

上記の図表の「類型」は次のとおりである（筆者の仮説）。なお、ここでいう「サービス場」²⁷とは顧客とサービス提供者の間でサービスの授受が行われる空間をいう。

- ①「対人サービス」 顧客がサービス場において、サービス提供者からサービス価値を受け取るもの。人から人へサービス価値が提供される場合が多く、伝統的なサービスの特性に適合する。また「サービス貿易」のモードのうち「越境取引」には馴染まない。極めて多様性に富むが生産性の向上が難しいともいわれる。サービス価値とそこで用いられる材料等の物的価値や施設の使用価値等と複合して提供される場合もあり、その場合には対価はこれらのコストを含むものとなる。サービス場は狭い。
- ②「対物サービス」 顧客がサービス場にモノを投入し、モノにサービス価値が加わり顧客がそれを受け取るもの。モノにサービス価値が加わるプロセスがあり、モノを投入してから受け取るまでに一定の時間がかかる。このプロセスは技術革新が可能な場合があり、規模の利益や品質管理の向上により、品質の向上や生産性向上の可能性がある。サービス場は事業内容により拡張される。拡張されたサービス場の中で「貯蔵」や「輸送」は可能となる。したがって拡張されたサービス場の中では「貯蔵不可能性」

²⁷ 筆者が設定した仮説であって一般的な用語ではない。

等は該当しなくなる。サービス貿易の各モードには該当する。

- ③「情報サービス」 顧客が情報ネットワークによりサービス価値を受け取るもの。顧客が受け取るサービス価値は情報である。伝統的なサービスの特性は、「無形性」以外は該当しない。技術革新の可能性が非常に高い分野であり、新規事業の多くがこの分野から生まれている。サービス場は全世界に拡張することができるので、「場」を考える必要はなくなる。「サービス貿易」の各モードには対応できる。なお、コンサルティング等による対面型の情報提供は「対人サービス」と考え、書籍やCDなど情報が有体化されて提供される場合はサービスではなく「商品」の授受として取り扱うほうが実態に馴染むであろう。

本報告書の事例として取上げてきた中小商業・サービス業の海外進出事業は、主として図表5-1の3種類のサービスのうち主として「業務拠点において提供される対人サービス」および「ネットワーク利用による企業向け情報サービス」である。ここでは前者の対人サービスを取上げ、その特性について考察する。対人サービスは、製造業に比べて事業面で次のような特色があり、対応策はこれらの特色を踏まえたものでなければならない。

① 多様性、地域性

対人サービスの第1の特色は、その「無形性」「貯蔵・輸送不可能性」による「多様性」「地域性」である。近代社会は、商品の量産化により大きな恩恵を受けてきた。製造業は多くの商品を規格化し、機械設備による大量生産を行うことにより「規模の利益」を生み出し、良質で安価な商品を手に入れるようにしたのである。しかし、対人サービスについては、その無形性、貯蔵・輸送不可能性により、同一・均質なサービスを大量に供給することは困難である。「見えないもの」の標準化や均質化は困難だからである。

しかしその反面、対人サービスは、地域性や伝統、トレンドや顧客個人の好み等に応じた極めて多様で独自性のあるものへと発展していった。特に近年は世界的なサービス経済化の流れの中で、所得水準の上昇に伴いますます多様で質の高いサービスへの需要が高まっている。また、「貯蔵・輸送不可能性」は「地域性」をもたらした。地域独自のサービス需要が生まれ、それに対する地域独自のサービス供給体制が構築されるのである。

サービス提供者にとっては、多様で地域性の高いサービスの中でどのようなサービスを提供すべきか、特に情報が十分でない海外市場において自らの強みと多様性、地域性をどのように調和させるべきか悩むところである。第4章において検討した海外事業の課題において、「市場・顧客対応」を多くの企業が課題としてあげたのは、まさにこの点である。

② 人手依存性

対人サービスの第2の特色は、サービスの提供が人によって行われることである。製造業のように設備機械による高性能の自動化は困難であり、個々の従業員がいわば手づくりで顧客に「無形性」の価値を提供する。従業員の知識やスキル、接客技術等がサービスの価値を生み出し、これが対価をもたらして企業の収益や成長性を決定するのである。このため従業員の人材育成が極めて重要となり、その前提として従業員の定着性を高めなければならない。前章で「人材の確保・育成、雇用問題」が最も大きな課題とされたのは、こ

のようなサービス提供の特色に対応している。

③ 場所依存性

第3に、サービスの特性である「生産・消費の同時性、近接性」によって、店舗等の業務拠点をどこに立地するかが、事業展開上極めて重要な要素となる。製造業の場合は、輸送手段が整備されていれば地価の安い地方に立地して生産を行い、製品を都市に供給するということが可能であるが、多くのサービス事業は生産・消費の同時性、近接性により、顧客の集まるところに立地することが必要である。前述の「サービス場」をどこに設定するかによって事業のあり方に大きな差が生ずる。サービス事業にはいわば「場所依存性」があるのである。しかし優れた立地点は既に既存事業者が利用している場合が多く、また店舗等の賃料も高いのが一般的であるから、土地勘のない海外進出中小企業にとっては、適切な物件を確保することが極めて困難になる。前章の課題分析において、サービス事業を行う企業の4割近くが「用地、店舗等」を課題とした背景にはこのようなサービスの特性があるのである。

2 市場への浸透

以上のとおり「サービスの特性」によってもたらされる課題は、第4章において検証した海外事業の課題を裏付けるものであった。これらの課題に対して、海外でサービス産業にチャレンジする中小企業はどのような対応をすべきであろうか。一般論と若干の理論的な枠組みを紹介しつつ、分析対象事例の中から具体的な対応例を示すこととする。最初に市場に浸透するための段階的な対応策について検討する。

(1) 目標のイメージと土地勘を養う

海外進出に関心を抱くようになったり、海外進出を考えなくてはならなくなったときに行動すべき最初の一步は、「どこで、何を、いつ頃」というイメージをもつことである。情報伝達の基本として「5W1Hの原則」²⁸（いつ when、どこで where、誰が who、何を what、なぜ why、どのように how）があり、ビジネスにおける簡素な目標設定にももちいられるが、最初のイメージとしては3Wで足りるであろう。この3Wを手帳の裏表紙の見返しにでも書いて時々眺め、違和感があったら修正する。「海外事業のイメージを育てる」ということが重要である。

ある程度イメージが固まってきたら、現地を訪ねる。他者に相談してある種の先入感が生まれる前に街の様子や店舗、繁華街や公共施設などを見るとよい。事例では、「海外進出の前に2年間毎月現地を訪れた」（台湾、居酒屋）、「社長が機材、食材の調達可能性を見るために現地を4回訪問した」（インドネシア、パン製造販売）などがある。初期の段階で間違えると、先へ進んでから誤りは拡大し、修正が難しくなる。情報の質量が不十分な初期段階でより適切な判断をするためには、現地を見、現地の人話を聞いて土地勘を養うことが必要である。

²⁸ 「6何の原則」ともいう。

(2)情報の収集、「想定外」を減らす

事業が具体化してきたら、情報の収集が重要になる。可能な限り正確な情報を集めることが必要で、経営者が現地で先発組の経営者の話を聞いたり、事前に情報収集要員を派遣することも良い。適切な情報を得ることができれば「想定外」のリスクを減らすことができ、また各種の意思決定や手続に要する時間を減らすことができる。事例では「日本人コミュニティ、進出済の日本企業、県人会、大手外食産業などから情報を得た」（ラーメン店、中国）、「商習慣の勉強をした」（水産物販売、中国）、「日本企業の失敗談を教えてもらい、種々の問題を想定できた」（グループ店、台湾・中国）などがある。

(3)自社の強みを現地で活かすターゲットの設定

国内事業で自社の強みを活かしていない企業が海外へでるのはリスクが高い。自社の強みは何か、それが現地で受け入れられるか、競合に対して差別化要素になり得るか、十分に検討すべきである。頭の中で考えているだけではなく、メモにより見える化し、部下や関係者の意見を聞くことも重要である。その際「顧客の想定」をしなければならない。一般消費者に対するビジネスであれば中間所得層狙いか富裕層²⁹狙いか、B to B ビジネスであれば具体的な取引先のイメージが欲しい。事例では、富裕層を狙ったグレードの高いサービスを提供する企業が多かった。「富裕層の主婦。メイドを雇っているため時間があり、よく来店する（ヘアサロン、台湾）」、「ハイエンドのみならず中～上級層をねらった」（シェークリーム製造販売、中国）、「20～30代の女性（ランチ時の来店者の4割はOL）、ファッション性の高い店舗デザイン、お洒落な盛り付けにしたサラダにした」（ラーメン店、中国）等、ターゲット顧客層に合わせた準備をしている。

(4)マーケティング・ミックス

海外進出の決断をし、市場のセグメントも決めて事業を進める際によく使われるのは、マーケティング・ミックスである。マーケティング・ミックスは、自社のサービスや商品を市場に浸透させるために必要なマーケティングの要素の組み合わせをいう。一般的な構成要素は4Pといわれる①製品（Product）②販促活動・プロモーション（Promotion）、③流通チャネル（Place）、④価格（Price）である。これらを統合的に組み合わせ、事業の進展に応じて投入していくことが重要である。

プロモーションは提供するサービスや商品の内容、企業の特徴などを顧客に伝える活動である。各企業が自社の戦略に従って効果のある方法を模索する。国や都市によって顧客に馴染みのあるチャネルが異なるが、フリーペーパーやSNS利用が増加しているようである。事例ではプロモーションについて、「日本人向けコミュニティ紙、デイリー紙、タイ人向け雑誌、情報誌を利用」（お好み焼き、タイ）、「フェイスブックの反響は凄まじい、日本人の専門員を置いている」（居酒屋、台湾）、「宣伝は重要。新聞・バスのTVなどで知名度を上げた」（珈琲店、香港）、「現地コミュニティへの貢献による信用の獲得が重要」（宝

²⁹新興国（人口43億人）における2010年時点の所得階層別人口構成比は、富裕層5.9%、上位中間層11.8%、下位中間層37.6%、低所得層44.6%と、半数近く（19.2億人）が低所得層となっているが、2020年には、富裕層14.7%、上位中間層24.6%、下位中間層40.7%、低所得層20.0%となることが予想されている。（2011年版通商白書）

飾・時計、米国等)、「地元のフリーペーパーを利用した。オープン当初は日本人向け集客を行ったが、その後は口コミだけ」(ケーキ店、中国)、「宣伝よりもクチコミ、店頭行列が一番インパクトをもつ」(シュークリーム店、中国)等があげられていた。

価格については、日本と同等の価格設定にしようとしている企業が多いが、「価格は日本より若干安価に設定しているが台湾では高価」(ヘアサロン、台湾)等の事例もある。

3 人材の確保・育成

人材の確保・育成は、前章の課題分析において最も課題とする企業が多かった項目である。「人手依存性」というサービス事業の特性から、流通や人的サービス事業については従業員が付加価値を生み出す源泉であり、彼等の仕事への取組み姿勢や能力が直接事業の成果に影響を及ぼすからである。ここでは現地従業員の確保と育成および本社と現地を結ぶグローバル人材の育成について検討する。

(1)現地法人の現地化

現地人材のマネジメントに関しては、これまで日本型人的資源管理方式のプラス面とマイナス面が議論されてきた。プラス面は現地管理者が従業員とともに現場で率先して業務に当たり、食堂でも一緒に食事する等職場の一体感の醸成に努めていること、仕事の成果を上げるためのノウハウや技術を積極的に教え、現場における人材育成を進めることなどであり、マイナス面は有能な人材がいても登用をせず、日本からの派遣者が常に意思決定をして現地人材に権限を与えないこと等である。これに対して欧米系の企業は職場における階層性はしっかり守り現地従業員と交わることはしないが、信頼できると思ったら現地人材を積極的に登用し経営管理を任せてゆくという。近年は日系企業の良いところは残しながら、現地企業経営の「現地化」を進めている企業が多いが、そのようにしないと優秀な人材を採用できず、せっかく育てても容易に転職されてしまうという事情がある。

多くの中小企業にとっては、現地に複数の優秀な人材を貼り付けておく余裕はないので、現地化を積極的に進めていくべきであろう。そのためには幹部となる人材を育てていかなければならないが、多くの中小企業が試みつつあるのが、進出先国の日本への留学生を卒業後国内で採用し、数年実務を研修した後出身国へ戻して現地管理者とするという方法である。この方式のメリットは、日本語によるコミュニケーションができることおよび日本における採用・研修により企業への帰属意識が高まることである。このほか、「日本人と結婚した中国人を積極的に採用する」(アパレルショップ、中国等)等の対応もある。

(2)現地従業員の育成

現地従業員育成の前提として、従業員と会社との信頼関係の構築が必要である。これが欠けていると従業員は些細なことでも転職してしまい、育成にかけた費用と時間が無駄になってしまうからである。信頼関係の柱の一つは、現地の「スタッフを大切にする」(珈琲喫茶店、香港)という姿勢であり、もう一つは給与体系や昇進基準の明確化である。「給与体系の整備、昇給基準の明確化を行い、努力する人材や能力のある人材は給与・福利厚生面で優遇」(水産物販売、中国)することが重要である。努力する人とならない人を同等

に扱うと努力する人は不満を持って辞めていき、努力しない人だけが残ることになる。「社員の希望を可能な限り取り入れ、自己成長が可能となるよう配慮している」(書籍販売、米国、豪州等)という視点も重要である。

従業員の研修については各社ともそれぞれに工夫している。「現地に教育担当者を派遣し、現地での教育を行っている」(婦人服製造販売、中国)、「新規出店の場合 3 カ月は直営店(東南アジアシンガポール)で研修、現採を指導者に育成」(7-イレブン店、米国、カナダ、中国等)等の対応をしているが、日本における研修が大きな効果を上げている。「日本で現地従業員の研修をやっている」(婦人服企画製造販売、中国)、「慰安旅行を含め毎年 10 名程度現地人材を日本へ招聘、意識が変わる」(寿司店、香港)、「社内にトレーニング部門(日本人 1、中国人 1)があり、毎週 20 から 25 名程度に対して研修を行っている。立ち上げ当初は日本から 4~5 名くらい呼び、従業員教育のトレーナーをしてもらった」(シュークリーム製造販売、中国)等のコメントがある。また「集中トレーニング」(ネルソン、米国)が効果が高いとされる。

(3) グローバル人材の育成

中小企業の多くは、海外事業を開始し、あるいは拡充していくために必要なコミュニケーション能力のあるグローバル人材の確保に困難を感じている。いわゆる「グローバル人材」とは「語学力・コミュニケーション能力、主体性・積極性、チャレンジ精神、協調性・柔軟性、責任感・使命感、異文化に対する理解と日本人としてのアイデンティティなどを有する人材」³⁰を言うものとされるが、中小企業の OJT などではその育成は難しい。事例では「大卒を採用し、現地へ派遣」(宝飾・時計、米国等)、「海外事業担当者は柔軟性を重視、チャレンジ精神のある高卒のほか中国人や海外生活経験者を採用している」(パン製造販売、インドネシア)等の試みがなされている。今後の育成の方向としては、①公的機関等の育成コースを利用し、これへ意欲のある若手人材を派遣する。②意欲のある現地人材を採用して本社勤務をさせ、経験を積ませる(日本への留学生、現地大学出身等の現地人材)、③商社等の経験豊かな OB を採用し現地に派遣する、などグローバル人材育成のための複線的な発想が必要である。

4 適切な立地の確保

拠点設置による海外事業を展開する小売業、サービス業は、前述のとおり「場所依存性」があり、適切な立地の確保は事業の成否にかかわる重要事項である。しかし立地の選択は制限された条件の中で行わなければならない場合が多く、偶然の要素により決定された事例も少なくない。選択の可能性がある場合には、以下の手順を参考として可能な限り合理的な選定をしたい。

(1) 商圏の想定

商業・サービスに係る事業を行う上で立地が重要であることは論を俟たない。顧客あつ

³⁰ グローバル人材育成推進会議(2011)

でのサービス提供であるから、まず顧客の居住状況や人流、都市基盤や交通網、川や林などの自然条件などを把握し、自社にとって望ましい業務拠点候補地を地図の上で想定してみる。その上で商圈の想定をする。商圈想定の方法としてはハフ・モデル、重回帰モデル等があるが、いずれも想定される顧客の購買行動や競合店の売上などの膨大なデータが必要であり、データへのアクセスの難しい海外では実用的とは言えない。むしろ経験知による自社の顧客吸引率や客単価から自社の必要売上高を算定し、それを得るための顧客の広がりや想定したほうが実用的かもしれない。最近では PC で簡易に商圈を算出するソフトウェアも市販されているので、これを利用するのもよい。大事なことは商圈を想定するプロセスで、顧客の所在のほか、マーケット・ポテンシャル³¹や競合の立地状況を把握できることである。事例では「百貨店内に出店」（クレープ店、中国・台湾）、「ブランドを構築しやすい有名な場所へ出店」（日本料理店、タイ）「立地の判断材料は、店舗サイズと落ち着いた雰囲気、賃料の 3 点。上海の賃料は東京とほぼ同じ」（洋菓子店、中国）など。

(2) コストと魅力度のバランス

拠点設置候補地点とおおよその商圈の想定ができたなら、その地点の用地価格や不動産賃貸料を調べる必要がある。可能であれば用地価格や賃貸料の推移についても調べたい。賃貸料が当該都市または地域の平均値を上回って上昇する傾向にあれば、その地点の業務が成長傾向にあることを示唆しているが、コスト負担が増大するリスクもある。またその地域や物件の魅力度を指標によって確かめてみるとよい。指標としては交通量などのほか近くに大型の商業施設や公共サービスを行う施設があるか等が判断材料となる。定量的な指標が望ましいが、なければ定性データでもよい。これによりその地点のコストと魅力度がバランスするか否か可能な限り合理的に把握できればよいのである。事例では「立地条件と賃料のバランスのよいところへ出店」（居酒屋、台湾）などがあるが、先発企業の経験を聞くとよい。

(3) 信頼できる仲介者の発見

以上のようなプロセスで良い物件が絞り込まれてとしても、実際に取引できなければ意味がない。現地の不動産情報に精通していて信頼できる取引業者を見つけ出さなければならぬが、これはなかなか難しい。すでに入居している現地の日本人等から情報をもらい、相当の余裕をもって仲介業者と意思疎通をしておくことが望ましい。事例では「ディベロッパーが力を持っているところでは良い物件を持っているデベロッパーへいかに食い込むかが重要」（ラーメン店、シンガポール）という意見がきかれた。

5 日本企業独自の戦略選択

(1) 3つの課題に対する戦略の選択

海外進出を準備しあるいは既に具体的な行動を起こしているサービス産業の中小企

³¹ 商圈と想定する地域内の人口、ターゲットとする年齢層の人口、可処分所得、来店確率、小売販売額など商圈の購買力を示す指標をいう。

業 8 社にインタビュー調査を行い、またジェトロが 2012 年に実施したサービス産業の国際展開調査によってまとめた 20 事例の分析を行ったところ、重要課題である「市場への浸透」、「人材の確保・育成」、「適切な立地の確保」の 3 点について、日本企業ならではの戦略選択をしていることが分かった。そのポイントは、次のとおりである。

①市場浸透のための戦略選択肢

従来国内において構築してきた質の高い日本式サービスを現地で維持するか、それとも現地の実情に適合する顧客に馴染んだ内容・レベルのサービスを提供するか。換言すれば、現地にはない日本式のサービスにこだわり、競合との差別化を図るか、現地の顧客のニーズに柔軟に対応し、現地の人々に馴染むサービスの質と価格を実現するか、という選択肢である。

②従業員の確保・育成のための戦略選択肢

日本型の従業員育成法を現地に持ち込み、日本でも通用するような高度のマナーやスキルを持った人材を育てるか、現地の人々に馴染むレベルのスキルの習得を目指し、現地の人々の自主性を尊重した育成法をとるか、という選択肢である。

③適切な立地確保のための戦略選択肢

高級感や高い信頼性という日本企業に対するイメージを生かして、有名ショッピングモールやデパートに拠点を構えるブランド確立重視か、ターミナル駅周辺や住宅街、工場団地など消費者や取引先へのアクセスが良く、物件価格の安いところへ立地するコストパフォーマンス重視か、という選択肢である。この選択肢は日本企業独自のものとは言えないが、日本企業の強みとなっている質の高いサービスを生かすためにどのような立地を選択すべきかという視点が選択肢に反映している。

(2) 戦略選択の結果

これらの選択肢に対する事例企業の選択結果を示したものが図表 5-2 である。

図表 5-2 から明らかなように「提供サービスの内容・水準」は、日本型 20 に対し現地型 8 となっており、日本型が多い。「日本型」は、日本において提供していた商品やサービスを極力変えないで提供するもので、「日本の味」や「日本風」にこだわりこれを世界に発信していくことに使命感を感じている企業もある。とくに開発途上国の富裕層をターゲットとしている事業においては、「日本と同じ」が重要な差別化要因となっている。これに対して「現地型」は現地における好みや慣習を重視し、日本において提供していた商品・サービスに修正を加えるものであるが、現地の文化的な伝統を重視する（フランス、化粧品）、「現地の人々が考える日本を演出する」（インドネシア、パン）などの考えによるものである。またベーシックな商品は各国共通の日本型であるが一定の範囲で現地化されたバリエーションを加える（台湾、グループ）など現地型と日本型を併用する試みもある。

現地人材の育成については各企業とも悩んでいる。定着率の低さにより人材育成のための投資が無駄になるケースが多いが、投資をやめると提供するサービスの質が低下し売上が伸び悩む。人材が育ってサービスの質が向上し、売上が伸びると人材の引き抜きが横行するというジレンマに陥るのだ。このため各企業とも人事の育成と定着率の向上とを同時に達成する対策を試みている。上記の表によれば人材育成戦略の選択は、日本型 17、現地型 9、どちらか不明なもの 2 という結果になった。日本型が現地型の 2 倍近くを占めるよ

図表 5-2 サービス事業の戦略選択

調査名	事例	属性		戦略選択					
		業種	進出形態	提供サービスの 内容・水準		人材の育成法		立地	
				現地型	日本型	現地型	日本型	近接型	センター型
25年度調査	25-1	化粧品	1, 2, 3	○		○			○
	25-2	食品卸	3, 1		○		○	○	
	25-3	飲料	3		○		○		○
	25-4	菓子	3	○			○		○
	25-5	気象情報	1		○	○		○	
	25-6	人材派遣	2	○		○		○	
	25-7	空間情報	2, 3	○		—	—	○	
	25-8	ソフ開発	2		○	○		○	
24年度 シエトロ調査	J-1	アパレル店	1, 2, 3		○		○		○
	J-2	婦人服	1		○		○	○	
	J-3	宝飾時計	1		○		○	○	
	J-4	水産販売	1	○?			△	○	
	J-5	書籍販売	1		○?		○	○	
	J-6	パン店	1	○		○		○	
	J-7	生菓子	1	○		○			○
	J-8	カフェレストラン	1		○		○	○?	
	J-9	シュークリーム	1		○		○	○	
	J-10	居酒屋	1	○			○	○	
	J-11	グループ店	1	△	○	○			○
	J-12	お好み焼	1		○		○	○	
	J-13	寿司店	1		○		○	○	
	J-14	ラーメン店	1		○	—			○
	J-15	ラーメン店	1		○		○	○	
	J-16	喫茶店	1		○		○	○	
	J-17	エステサロン	1		○		○		○
	J-18	ネイルサロン	1		○		○	○	
	J-19	地盤改良	1		○	○		○	
	J-20	日本食店	1		○	○			○
計	28 事例			8	20	9	17	19	9

注：1. 「進出形態」は1拠点設置、2業務提携、3輸出入 である。

2. 「立地」の「近接型」は路面店のほか郊外のショッピングセンターへの入居等を含む。同一企業において「近接型」と「センター型」の両方の拠点を保有する場合には最初に立地した拠点のタイプによることとした。

出所：事例集により筆者作成。

うであるが、現実には二者択一の選択ではなく、両者のミックス型となっている事例が多いと思われる。現地の雇用慣行を踏まえて定着率の向上を図りつつ、日本型研修などで接客姿勢の向上やスキルアップに取り組んでいるのである。

海外進出企業の立地選択は、ターゲット顧客が多く住む地域の路面店や郊外のショッピングセンターに入るもの（近接型）とシティ・センターの繁華街や有名な商業ビル、高級百貨店などに入居するもの（センター型）とに大別される。一般に「近接型」は所得の中位層から上位層を狙い、顧客の利便性や認知度の向上による売上増を目指しているのに対し、「センター型」は富裕層を顧客ターゲットとして高級イメージのブランド確立を目指している場合が多い。上記の表においては、「近接型」が 19 社、「センター型」11 社となっており、近接型立地の選択が多い。その理由は事業の性格によるところが大きいと考えられる。例えば B to B ビジネスを展開する企業をみると 6 社すべてが「近接型」を選択している。対企業サービスを提供している企業は、金融・保険、総合商社などを除き、取引先が集積している工業団地や賃料の安い「近接型」の立地を選択する機会が多いことを示している。また B to C ビジネスを行う企業は、消費者の認知度を上げるためにドミナント戦略（一定地域に多店舗展開をする戦略）をとる場合があるが、その場合には近接型となる。また立地選択には制約条件が多いが、とくにシティ・センターや有名ビルなどでは良い物件の空きが少なく賃料が高いため、「近接型」を選択せざるを得ないといった事情も考えられる。

6 支援のあり方

支援策の検討に入る前に、中小企業の海外進出を支援するこれまでの施策について概観しておこう。海外展開支援対策は中小企業庁ホームページの「経営サポート」および中小機構ホームページの「経営支援」「国際化の支援」によっている。

(1) これまでの支援策

①成長戦略における中小企業海外進出支援

政府は、日本経済の再生に向け、①大胆な金融政策、②機動的な財政政策、③民間投資を喚起する成長戦略という 3 つの政策を「3 本の矢」として同時に展開することとした。このうちの第 3 の矢である成長戦略について、平成 25 年 6 月 14 日に「日本再興戦略—JAPAN is BACK」が閣議決定された。この 3 本の矢政策により、日本経済は 10 年間の平均で名目 GDP 成長率 3 % 程度、実質 GDP 成長率 2 % 程度を実現し、10 年後に 1 人当たり名目国民総所得の 150 万円以上の拡大を期待するとされている。

「日本再興戦略」は「日本産業再興プラン—産業基盤を強化—」、「戦略市場創造プラン—課題をばねに新たな市場を創造—」、「国際展開戦略—拡大する国際市場を獲得—」の 3 つのアクションプランを伴っている。このうち「国際展開戦略」の中に「海外市場獲得のための戦略的取組」として中堅・中小企業向け海外展開支援体制の強化（海外展開一貫支援パスポート（仮称）、海外現地における「海外ワンストップ相談窓口」の創設、我が国企業の人材の育成とグローバル化の推進などを実施することとした。

② 中小企業海外展開支援大綱に基づく支援措置

平成 23 年 6 月 23 日に「中小企業海外支援支援会議（平成 22 年 10 月設置）」において「中小企業海外展開支援大綱」を決定した。この大綱は、全国の関係機関が有機的な連携を図り、支援体制を強化するとともに、重要課題として①情報収集・提供、②マーケティング、③人材の育成・確保、④資金調達、⑤貿易投資環境の改善 の 5 点を提示した。その後平成 24 年 3 月改定。日弁連や JICA をメンバーに加える等を行った。

この大綱を踏まえ、海外展開を目指す中小企業の裾野拡大のため、経験の少ない中小企業に対し、海外展開戦略策定支援や商品の外国語対応支援等海外展開に向けた準備支援を実施するとともに、多数の外国人バイヤーが訪れる国内見本市における支援を実施した。また、経営基盤が脆弱な中小企業の海外展開（現地販売会社の設立、内外生産体制の強化等）を支援するため、中小機構が民間投資会社等とともに海外展開を行う中小企業に投資を行う投資事業有限責任組合を組成し、海外展開を行う中小企業の資本増強のための支援体制を構築した。

中小企業海外展開支援大綱および日本再興戦略を踏まえ、平成 24 年度補正予算により「中小企業・小規模事業者海外人材対策事業」（外国人留学生に中小企業の現場での職場実習）が、平成 25 年度予算で「中小企業海外展開発掘・事業化支援事業」や「JAPAN ブランド育成支援事業」が計上された。また平成 25 年度補正予算において「パッケージ型海外展開支援事業」（自社の外国語ホームページの作成支援）が計上されている。さらに平成 26 年度予算では、「地域中小企業の海外人材確保・定着支援事業」が発足した。

③ 海外展開支援対策

(a) (独)中小企業基盤整備機構（SMRJ）による支援

[1] 国際化支援アドバイス

中小企業者の海外投資・国際取引・業務提携等を支援するため、海外ビジネスに関して豊富な実務経験・ノウハウを持つアドバイザーが、経営支援の観点から無料で何度でもご相談に応じる。なお、国内で継続的にアドバイスを受けた企業が進出予定国・地域の現地調査を実施する際に、アドバイザーが同行し、現地において実践的なアドバイスを受けることも可能。（一部有料）

[2] 国際化展開ワークショップ等による情報提供

中小企業者を対象に、関係支援機関とともに「中小企業海外展開ワンストップ相談窓口」により海外事業の相談に応じるとともに、全国各地において都道府県中小企業支援センター・商工会議所等の中小企業支援機関、中小企業団体、地方銀行等と連携・協力し、ワークショップとして、中小企業の国際展開に関連する個別テーマを取り上げたセミナー形式での情報提供や、アドバイザーによる個別相談会を実施します。また、海外展開を検討または既に展開している中小企業者の経営情報ソースとして、「国際化支援レポート」を作成し、海外事業の取組事例や実務情報、海外展開の留意点などを、インターネットを通じて紹介している。

[3] 実現可能性調査を通じた海外展開計画の策定支援（中小企業・小規模事業者海外展開戦略支援事業）

海外展開に向けた事業計画の実現可能性調査（F/S）の実施を円滑化するため、中小

機構の専門家又は民間コンサルタントが国内での事前調査や海外現地調査への同行を通じて、計画策定を支援する。また必要経費（国内市場調査等の業務に係る経費、海外現地調査に必要な資料の翻訳に係る経費、海外現地調査に係る旅費や宿泊費、通訳及び現地コンサルタント費用など）の2/3を補助。

[4] 海外販路開拓支援等

海外バイヤーとのマッチング支援、専門家によるアドバイス等による海外販路開拓支援、海外展示会出店サポート、海外企業経営者との商談会、日・ASEAN 商談会・交流会などを実施。

(b) (独) 日本貿易振興機構（JETRO）による支援

[1] 貿易投資相談

海外ビジネスを検討する際さまざまな段階で発生する実務面での疑問点について、各専門分野にて実務経験豊富なアドバイザーが個別に相談に応じる。

[2] ジェトロビジネスライブラリー

国際ビジネスの専門図書館です。ジェトロの海外事務所を通じて収集した世界各国の統計、会社・団体名簿、貿易・投資制度などの基礎的資料、関税率表などの実務に直結する資料等多岐にわたる資料を取り揃えている。各種データベースも利用できる。

[3] 各国の経済情報、貿易・投資に関する最新情報データベース

世界各国・地域の経済情報、統計、投資・貿易制度情報などをデータベース化し、「ジェトロ海外情報ファイル(JETRO-FILE)」として、インターネット上で無料提供している。

[4] セミナーによる海外情報の提供

海外ビジネスに初めて取り組む中小企業に対して、海外の最新情報等を紹介するセミナーを国内各地で開催している。

[5] 海外展開(輸出・投資)促進ミッション派遣

中小企業の関心が高い海外市場に向けて、現地市場の視察、関係者との意見交換、ビジネスマッチング支援などを行うミッションを派遣する。

[6] 海外見本市・展示会への出展支援

ジェトロが主催・参加する海外展示会のジャパンプースへの出展をサポートする。海外のバイヤーと商談することで具体的成果を伴った取組が可能。（一部費用負担有り）また、ジェトロウェブサイトの「見本市・展示会データベース（J-messe）」も利用できる。

[7] 海外における法務、税務、労務等に関する個別相談、情報提供

東アジアや欧米の30事務所において、法律事務所・会計事務所等と契約し、現地法務・税務・労務知的財産に関する専門的な問題等について個別相談、セミナーを実施する。

[8] 海外アドバイザーによる相談サービス、情報提供

アジアを中心とするわが国企業の投資重点国に海外投資の専門家、主な経済連携協定国には、経済連携協定の専門家を派遣し、貿易及び投資・技術提携等の促進を支

援するためのアドバイスやセミナー等を実施。

[9] 中小企業知的財産権保護対策事業

海外ビジネスでの知的財産侵害リスクの回避方法や権利取得等に関する個別相談に応じるほか、海外で知的財産権の侵害を受けている中小企業には、模倣品・海賊版の製造元や流通経路の特定、市場での販売状況等の調査を行い、その調査にかかる経費の一部を補助。

[10] 海外ビジネスサポート・センター運営

海外進出準備のために短期の活動拠点が必要な日本企業に対して、タイ（バンコク）、フィリピン（マニラ）、インド（ニューデリー、ムンバイ、チェンナイ）、ベトナム（ハノイ）、ミャンマー（ヤンゴン）でオフィススペースとアドバイザー等によるコンサルティングサービスを提供する。

(c)(公財) 交流協会による支援

[1] 中小企業海外情報提供事業

台湾に関する投資、貿易情報などを収集し、情報誌、ホームページ等への掲載やセミナーの開催等を提供する。

[2] 日台中小企業ビジネス・アライアンス促進事業

台湾企業との業務提携（ビジネス・アライアンス）を希望する中小企業を支援するため、台湾企業に関する情報提供、アドバイス実施、ビジネスマッチング交流会の開催等を行う。

[3] 中小企業海外情報提供等専門家派遣事業

中小企業の台湾とのビジネスを支援するため、交流協会台北事務所に設置している貿易相談室に専門家を派遣し、情報提供を行う。

(d) 現地支援（中小企業海外展開現地支援プラットフォーム）

新興国における中小企業の海外ビジネス支援体制を強化するため、現地の官民支援機関と連携し支援ネットワークを構築するとともに、現地専門家等を通じて、現地で必要な情報提供やサービスの紹介、各支援機関への取次ぎ等を行う。

(e) 資金支援

[1] 海外展開資金貸付制度（日本政策金融公庫（中小企業事業・国民生活事業）・沖縄振興開発金融公庫）

経済の構造的変化に適応するため、海外の地域における事業の開始等を図ろうとする中小企業を対象として融資を行う。

[2] 海外投資関係信用保証制度、特定信用状関連保証制度（信用保証協会）

各都道府県の信用保証協会において、中小企業が海外展開に要する資金を金融機関から借り入れる際の債務保証を行う。

[3] 海外展開を行う中小企業の経営基盤強化事業（中小企業基盤整備機構）

中小機構が、他の投資会社とともに組成する投資事業有限責任組合を通じた投資により、海外展開を行う中小企業の資本増強を支援する。

[4] 特定信用状関連保証制度（信用保証協会）

海外子会社が現地の金融機関から融資を受ける際に、国内金融機関が当該現地金融機関に向けて発行する信用状に関し、国内金融機関に対して親会社（国内の中小企業）が負担する債務について、各都道府県の信用保証協会が債務保証を行う。

[5] 海外子会社等の資金調達支援

中小企業新事業活動促進法³²、農工商等連携促進法、中小企業地域資源活用促進法に基づく承認又は認定を受けた計画（「承認等計画」）に従って事業を行う中小企業者に対し、中小企業の外国関係法人等³³による海外現地金融機関からの現地通貨建て資金調達を支援する。また、中小企業信用保険の保険限度額を増額し、親子ローン等を通じた海外展開を支援する。

A 株式会社日本政策金融公庫法の特例

承認等計画に従って事業を行う中小企業の海外子会社等に対する現地金融機関の長期貸付に対し、株式会社日本政策金融公庫が現地金融機関に信用状を発行することによる現地通貨建ての資金調達支援を行う。

B 貿易保険法の特例

承認等計画に従って事業を行う中小企業の海外子会社等に対する現地金融機関の短期貸付に対し、独立行政法人日本貿易保険が海外事業資金貸付保険を引き受けることによる現地通貨建ての資金調達支援を行う。

C 中小企業信用保険法の特例

承認等計画に従って事業を行う中小企業が、国内金融機関から海外直接投資事業に要する資金の融資を受ける際に信用保証協会が債務保証を行う、海外投資関係保険の保険価額（限度額）を増額することにより、親子ローン等を通じた海外展開を支援する。

(f)補助金

[1] JAPANブランド育成支援事業

商工会議所、商工会、組合、NPO法人、4者以上の中小企業者からなる連携体等が連携して行う海外展開に係る試作品開発、展示会出展等に要する費用を補助。

補助率は、定額（上限200万円）または2/3以内（上限2,000万円）

[2] 中小企業・小規模事業者海外人材対策事業（「地域中小企業の海外人材確保・定着支援事業」）

日本国内の外国人留学生が中小企業に就職し定着する仕組みをつくるため、中小企業団体、大学、民間企業等が、外国人留学生と中小企業との日常的な関係づくりから留学生採用ノウハウの提供、マッチング、人材育成・定着までを一体的に実施する取組みに対して補助。また、大学4年生（10月以降）や卒業後就職活動を行っている未就職の外国人留学生に対し、日本の中小企業で働く上で必要な技能・技術・ノウハウを習得する機会を提供するため、中小企業で実施する職場実習（インター

³²平成24年8月に施行された中小企業経営力強化支援法に基づく措置。

³³外国関係法人等：外国の法令に準拠して設立された法人その他の外国の団体であって、中小企業者又は組合等がその経営を実質的に支配していると認められるもの。

ンシップ)を支援する。(全国中小企業団体中央会)

[3]中小サービス業等海外現地人材研修支援事業

海外においてサービス業等を営むため、現地人材の育成を行う中小企業者に対して、海外子会社等の現地人材を日本に招聘して行う研修及び中小企業者の従業員等を海外子会社等へ派遣して行う現地人材の研修等の実施を支援する。(一財)海外産業人材育成協会(HIDA))

[4]中小企業販売力強化支援モデル事業

中小企業者に国内外への販路や販路開拓サービスを提供する民間企業等の先進的な取り組みに対して経費の補助を行う。(全国商工会連合会)

[5]共同海外現地進出支援事業(「地域力活用市場獲得等支援事業共同海外現地進出支援事業」)

中小企業者を主とする概ね10社以上の共同グループが、参画者それぞれの経営資源を有効に組み合わせてリスク・コストを低減等した形で行う共同海外進出の取組を支援する。(全国商工会連合会)

(2)今後の支援策

上記のような数々の施策展開により、中小企業の海外展開支援策は大幅に拡充されたが、事例調査において明らかになった点を踏まえ、政府として次のような施策の充実に努めることを提案したい。

①中小企業海外人材研修の拡充

(a)現地人材に対する研修の拡充

既存の公的施設等を活用して、現地人材を国内に留学させ、中小企業従業員の業務の共通の基礎となる日本語、マナー、日系企業のマネジメント等を研修させる。受講予定者に対してはビザの発給要件を拡大する。既存の研修機関間でそれぞれ特色のあるコース設定をするものとするが、重複部分も多くし競争原理の導入により研修の質の向上を図る。

(b)中小企業の現地派遣要員育成制度の拡充

既存の公的研修施設等においてわが国中小企業の業務拠点の多い国・地域ごとにコースを設け、それぞれの国・地域の言語、制度・慣習・文化などを十分に理解できる「実践的グローバル人材」(注)を育成する。

(注)グローバル人材の育成に関しては、2011年6月に関係閣僚から成る「グローバル人材育成推進会議」が中間報告を公表した。同報告では英語・コミュニケーション能力の育成、異文化体験機会の充実、大学入試の改善、留学生交流戦略などを提言した。

(c)公的研修施設の一部をオープン化し、中小企業が自主的に行う現地従業員等に対する研修の用に供する。施設利用料は低廉なものとし、必要に応じて講師等をあつせんする。

②中小企業の海外展開に必要な「事業実施計画調査」経費の無利子貸付

- (a)中小企業者の海外事業について十分な準備が可能となるよう支援し、事業のスピーディな実施とリスクの軽減を図る。このため、事業可能性調査（F/S 調査等）と事業実施の間をつなぐ、事業実施計画（用地・設備の取得、雇用、資材調達等のための具体的な計画）策定のための現地出張経費等について新たな融資制度を設ける。
- (b)中小企業の海外事業展開のための公的な支援措置を受け、または中小機構、ジェトロ、商工会などの相談・アドバイスを受けたことを条件とする。
- (c)貸付条件は、限度額：500万円、金利：無利子、償還期間：5年（2年据置）。

③中小企業海外進出相談事業の強化

- (a)中小企業の海外進出事業のための意思決定の合理化・迅速化に役立つ「ロールプレイングゲーム型シミュレーション・モデル」を開発し、相談業務に活用する。
- (b)基本的には、中小企業者による初期条件の設定（提供商品・サービス、対象国、進出方法、海外進出の経験の有無、パートナー確保の見通しなど）⇒提示された選択肢（初期に必要な行動類型）の中から選択⇒新たな選択肢とその選択肢をクリアするための条件⇒選択⇒ を繰り返す。
- (c)中小企業者が自ら選択し、選択結果に応じて次のステップへ進むための課題を認識し、さらにその課題に対する対応策を考えるということを繰り返すことにより、中小企業経営者は事業展開の全体像を理解し、事業の進捗状況に応じた準備を進めることができるようになる。中小企業者は2～3回の相談窓口の訪問により、目的達成のための複数のコースとそのコースを選択した場合のメリット・デメリットや課題を学ぶ。
- (d)モデルは専門家チームにより開発する。中小企業の海外進出事業に関する相談や情報提供を行っている支援機関、大学、コンサルタント等により開発チームを形成することも可能である。

④携帯電子端末によるナレッジマネジメントの推進

- (a)中小企業の海外事業展開等に関する支援を効率よく実施するため、中小企業の海外進出等支援組織において携帯可能な電子端末を活用した情報共有システムを構築する。
- (b)担当者等からの検索に応じて電子端末へ送信する相談ノウハウ、各種情報を整備・蓄積する（支援機関内および支援機関間ナレッジマネジメント）。また端末からの情報連絡はプリセットされた一定のフォームによるものとし、案件に応じた迅速な処理と体系的な情報蓄積ができるようにする。
- (c)以上のシステム導入により、中小企業の関心事項、相談内容、対応措置等が記録され、組織としての知識経験が体系的に蓄積できるようになる。

7 まとめ

- 1.サービス提供事業は、①無形性、②非貯蔵性、③輸送不可能性、④生産と消費の同時性、⑤生産者と消費者の近接性 の5つの特性をもつといわれる。この特性について「対人サービス」「対物サービス」「情報サービス」の3つの類型ごとに該当性を検討

- すると対人サービスは伝統的な特性に良く合致し、対物サービスは一部合致しない場合が生ずる。情報サービスは「無形性」以外は合致しない。
- 2.分析対象事例の多くが「業務拠点において提供される消費者向け対人サービス」であるので、これについて分析すると、多くの企業が課題として示した「市場・顧客対応」の困難性は、サービスの多様性、地域性によるものであり、それはサービスの「無形性」「貯蔵・輸送不可能性」という特性に由来するものであることが分かる。
 - 3.同様に「無形性」などの対人サービスの特性のベースにある「人手による価値の提供」という特性は、「人手依存性」をもたらし、従業員の知識やスキル、接客技術等のレベルアップを求める。これは前章で最も大きな課題となった「人材の確保・育成、雇用問題」の根がサービスの特性に根ざしていることを意味する。
 - 4.「生産・消費の同時性、近接性」というサービスの特性は、「場所依存性」をもたらし、業務拠点の適切な立地を求める。顧客との接点（サービス場）の優劣が事業の成否を決めるのである。事例において「用地・店舗等」を課題とする企業が多かった背景には、このようなサービスの特性がある。
 - 5.課題を解決し、海外において市場浸透を実現するためには、①目標のイメージと土地勘を養う、②情報の収集、「想定外」を減らす、③自社の強みを現地で活かすターゲットの設定、④マーケティング・ミックス が重要である。
 - 6.事例において最大の課題とされた「人材の確保・育成、雇用問題」への対応の方向としては、①現地法人の現地化、②現地従業員の育成、③グローバル人材の育成 が重要である。
 - 7.小売業、サービス業の海外進出に関し、多くの企業が課題とした立地の選択を適切に行うためには、①商圈の想定、②賃貸料とエリアの魅力度のバランス、③信頼できる仲介者の発見 などの対応が必要である。
 - 8.事例分析において、中小サービス企業が課題に対応するための戦略に2つの選択肢があることが明らかとなった。それは「市場への浸透」や「従業員の確保・育成」のため、日本型のサービスの質や従業員育成法をとるか、現地に馴染む方法をとるか、「立地選択」にあたって、有名デパート等に拠点を構え、自社ブランドの確立を目指すか、消費者に近接したコストパフォーマンス重視でいくかという選択である。
 - 9.選択結果は、「市場への浸透」と「従業員の確保・育成」は日本型が現地型の2倍近く選択され優勢であり、「立地選択」はコストパフォーマンス重視型が優勢であった。これらの選択は中小サービス事業者の海外事業ごとに異なるものであるが、自らの強みと現地事情を調和させる重要な選択である。
 - 10.今後の支援策としては、①中小企業海外人材研修の拡充、②中小企業の海外展開に必要な「事業実施計画調査」経費の無利子貸付、③中小企業海外進出相談事業の強化、④携帯電子端末によるナレッジマネジメントの推進 の4点を提言した。

付表1 海外進出に伴う課題（業種別）

分野	課題	業種					計
		卸売	小売	サービス	非製造	製造	
	回答企業数(n)	13	8	28	49	62	111
Ⅰ事業環境	①政治・社会・経済情勢、 為替、治安	3 (23.1)	0 (0)	3 (10.7)	6 (12.2)	6 (9.7)	12 (10.8)
	②法制度、税制、産業インフラ、 商慣行	8 (61.5)	3 (37.5)	12 (42.9)	23 (46.9)	30 (48.4)	53 (47.7)
	③日本国内の制度・慣行	4 (30.8)	0 (0)	1 (3.6)	5 (10.2)	5 (8.1)	10 (9.0)
	小計	15	3	16	34	41	75
Ⅱ市場	④市場開拓、顧客、競合対 応、PR	5 (38.5)	7 (87.5)	19 (67.9)	31 (63.3)	30 (46.8)	61 (55.0)
Ⅲ経営資源	⑤原材料、関連事業者、サプ ライチェーン	2 (15.4)	2 (25.0)	7 (25.0)	11 (22.4)	12 (19.4)	23 (20.7)
	⑥用地、設備・機械、工場、 店舗	3 (23.1)	3 (37.5)	10 (35.7)	16 (32.7)	6 (9.7)	22 (19.8)
	⑦人材の確保・育成、雇用 上の問題	7 (53.8)	7 (87.5)	20 (71.4)	34 (69.4)	31 (50.0)	65 (58.6)
	⑧資金調達	2 (15.4)	1 (12.5)	8 (28.6)	11 (22.4)	11 (17.7)	22 (19.8)
	小計	14	13	45	72	60	132
Ⅳ組織運営	⑨コミュニケーション、言葉・文化 の壁	4 (30.8)	2 (25.0)	8 (28.6)	14 (28.6)	12 (19.4)	26 (23.4)
	⑩情報	3 (23.1)	3 (37.5)	3 (10.7)	9 (18.4)	12 (19.4)	21 (18.9)
	⑪技術力、技能スキル、品質 管理	1 (7.7)	1 (12.5)	3 (10.7)	5 (10.2)	14 (22.6)	19 (17.1)
	小計	8	6	14	28	38	66
Ⅴ経営主体	⑫進出企業の社内体制	5 (38.5)	4 (50.0)	6 (21.4)	15 (30.6)	25 (40.3)	40 (36.0)
	⑬パートナー	4 (30.8)	4 (50.0)	9 (32.1)	17 (34.7)	6 (9.7)	23 (20.7)
	小計	9	8	15	32	31	63
	合計	51	37	109	197	200	397

注：1. () は、当該業種の対象企業数に対する当該課題を示した企業数の割合(%)である。

2. 「小計」は各課題分野の課題を示した企業の延べ企業数であり、「合計」は、「小計」の合計数である。

出所：事例により筆者作成。

付表2 海外進出に伴う課題（進出形態別）

分野	課題	事業形態			計
		拠点設置	業務提携	輸出入	
	回答企業数(n)	65	20	25	110
Ⅰ事業環境	①政治・社会・経済情勢、為替、治安	8 (12.3)	4 (20.0)	0 (0.0)	12 (10.9)
	②法制度、税制、産業インフラ、商慣行	31 (47.7)	14 (70.0)	9 (36.0)	54 (49.1)
	③日本国内の制度・慣行	7 (10.8)	2 (10.0)	1 (4.0)	10 (9.1)
	小計	46	20	10	76
Ⅱ市場	④市場開拓、顧客、競合対応、PR	34 (52.3)	12 (60.0)	17 (68.0)	63 (57.3)
Ⅲ経営資源	⑤原材料、関連事業者、サプライチェーン	18 (27.7)	5 (25.0)	3 (12.0)	26 (23.6)
	⑥用地、設備・機械、工場、店舗	19 (29.2)	2 (10.0)	1 (4.0)	22 (20.0)
	⑦人材の確保・育成、雇用上の問題	52 (80.0)	7 (35.0)	3 (12.0)	62 (56.4)
	⑧資金調達	9 (13.8)	8 (40.0)	5 (20.0)	22 (20.0)
	小計	98	22	12	132
Ⅳ組織運営	⑨コミュニケーション、言葉・文化の壁	17 (26.2)	3 (15.0)	5 (20.0)	25 (22.7)
	⑩情報	12 (18.5)	3 (15.0)	6 (24.0)	21 (19.1)
	⑪技術力、技能スキル、品質管理	10 (15.4)	3 (15.0)	6 (24.0)	19 (17.3)
	小計	39	9	17	65
Ⅴ経営主体	⑫進出企業の社内体制	21 (32.3)	6 (30.0)	13 (52.0)	40 (36.4)
	⑬パートナー	13 (20.0)	5 (25.0)	6 (24.0)	24 (21.8)
	小計	34	11	19	64
	合計	251	74	75	400

出所：事例により筆者作成

