

### 3. 海外展開企業の概要

本章では、今回のアンケート調査において、調査票Aに回答した「海外事業活動を展開している」企業（4,252社）について集計・分析を行う。

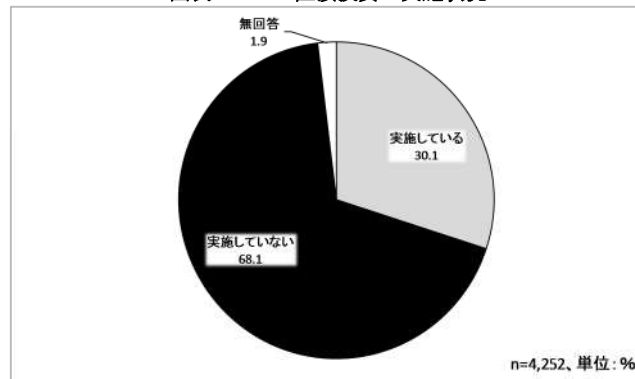
なお、参考として、前回調査との比較分析を適宜行った。

#### 3-1 直接投資の実態

##### (1) 直接投資の実施状況

海外展開企業 4,252 社のうち、海外へ直接投資を行っている企業は 1,278 社（30.1%）である。なお、これは海外非展開企業を含めた回答企業全体 7,171 社の 17.8% である。

図表 3-1 直接投資の実施状況



#### ◆海外展開に至る背景

中小企業が海外展開に至る背景は、業種によって傾向は異なる。製造業やその関連産業の多くは、取引先企業が生産拠点、販売拠点を中国、タイ、台湾などへの展開に伴うサプライチェーンの変化の中で自社のポジションを確保するために、取引先に随伴する形で海外展開を行った。

一方、独自の製品やサービスをもつ中小企業にあつては、徐々に技術力を高めてきた中国や韓国等の海外企業との厳しい価格競争にさらされ、生き残りのために、製造コストの削減、とりわけ安い人件費の確保を求めて、製造拠点の海外展開を図っている。

海外展開の背景には、超高齢化や人口減少等による国内市場の変化や縮小、拡大する新興国市場の開拓、長期化する円高、生産だけでなく現地国市場での販売拠点設立や業務提携を行うなど、中小企業にあつてもさまざまな戦略的な海外展開への取組みがみられた。

特に、「製造コストの削減」は、安価な製品を日本市場向けに提供するのではなく、中国を主としたアジアや欧米向け市場で、競合する中国や台湾、韓国等の製品に対する販売競争力を維持するために行っており、その流れは今後も続くものと思われる。

## (2) 海外拠点を設置している国・地域と主な機能

海外に設置している拠点のある国や地域について、国・地域別の主な機能について尋ねたところ、機能を積み上げると「アジア」が3,144件で最も多く、全体(3,668件)の8割以上を占めている。それを国別にみると、「中国」が1,531件と著しく多く、「アジア」の約半数を占めている。「中国」以外では、「タイ」が295件、「韓国」が251件、「香港」が241件などとなっている。

主な機能の分布状況を国・地域別にみると、「中国」は、「生産機能」が36.4%で最も多く、「販売機能」が28.5%、「調達機能」が24.6%で続いている。

機能別にみても、以下のようになっている。

- ・ 「販売機能」のウェイトが高いのは、「シンガポール」(61.6%)、「ロシア・CIS」(57.1%)、「香港」(52.7%)、「ブラジル」(52.6%)など。
- ・ 「生産機能」のウェイトは、「ベトナム」(44.9%)が最も高く、「インドネシア」(39.5%)、「フィリピン」(36.8%)、「中国」(36.4%)、「タイ」(33.6%)と続いている
- ・ 「研究開発機能」のウェイトが10%を超えている国はないが、比較的高いのは、「西欧」(8.3%)、「フィリピン」(8.0%)、「米国」(7.2%)などである。
- ・ 「調達機能」のウェイトは、「カナダ」と「メキシコ」が37.5%で最も高く、「韓国」(29.9%)、「中・東欧」(29.2%)が続いている。

図表 3-2 海外拠点を設置している国・地域と主な機能 (件数、複数回答)

	生産機能		販売機能		研究・開発機能		調達機能		その他機能		計	
	件数	構成比(%)	件数	構成比(%)	件数	構成比(%)	件数	構成比(%)	件数	構成比(%)	件数	対全体構成比(%)
中国	557	36.4	437	28.5	83	5.4	377	24.6	77	5.0	1,531	41.7
香港	17	7.1	127	52.7	10	4.1	59	24.5	28	11.6	241	6.6
台湾	45	21.8	79	38.3	11	5.3	59	28.6	12	5.8	206	5.6
韓国	38	15.1	101	40.2	13	5.2	75	29.9	24	9.6	251	6.8
シンガポール	3	3.0	61	61.6	2	2.0	21	21.2	12	12.1	99	2.7
タイ	99	33.6	108	36.6	11	3.7	57	19.3	20	6.8	295	8.0
マレーシア	25	29.4	36	42.4	2	2.4	16	18.8	6	7.1	85	2.3
インドネシア	47	39.5	33	27.7	5	4.2	27	22.7	7	5.9	119	3.2
フィリピン	32	36.8	27	31.0	7	8.0	13	14.9	8	9.2	87	2.4
ベトナム	80	44.9	35	19.7	6	3.4	40	22.5	17	9.6	178	4.9
インド	6	11.5	23	44.2	0	0.0	15	28.8	8	15.4	52	1.4
アジア計	949	30.2	1,067	33.9	150	4.8	759	24.1	219	7.0	3,144	85.7
米国	24	10.9	106	48.0	16	7.2	51	23.1	24	10.9	221	6.0
カナダ	4	12.5	13	40.6	1	3.1	12	37.5	2	6.3	32	0.9
北米計	28	11.1	119	47.0	17	6.7	63	24.9	26	10.3	253	6.9
メキシコ	2	25.0	3	37.5	0	0.0	3	37.5	0	0.0	8	0.2
ブラジル	1	5.3	10	52.6	0	0.0	5	26.3	3	15.8	19	0.5
中南米計	3	11.1	13	48.1	0	0.0	8	29.6	3	11.1	27	0.7
西欧	13	11.9	52	47.7	9	8.3	23	21.1	12	11.0	109	3.0
中・東欧	3	12.5	10	41.7	0	0.0	7	29.2	4	16.7	24	0.7
ロシア・CIS	0	0.0	8	57.1	0	0.0	3	21.4	3	21.4	14	0.4
欧州・ロシア計	16	10.9	70	47.6	9	6.1	33	22.4	19	12.9	147	4.0
その他	32	33.0	22	22.7	5	5.2	23	23.7	15	15.5	97	2.6
合計	1,028	28.0	1,291	35.2	181	4.9	886	24.2	282	7.7	3,668	100.0

### ◆海外展開に取組むきっかけ

ヒアリングした中小企業の海外展開したきっかけは、「社長の夢」「海外パートナーの誘い」「当該外国人従業員の雇用」「取引企業の海外進出」とさまざまであったが、その中でも多くの経営者は、「中小企業にとって生き残るには海外展開は当然のこと」と考えており、海外展開を積極的に推進している姿勢が窺えた。

### (3) 前回調査との比較

国・地域別の主な機能のウェイトについて前回調査と比較すると、以下のような傾向がみられた。(図表 3-2 は、図表 3-3 及び 3-4 をまとめた総括表)

各進出国における拠点の機能は、全体としては、販売機能、生産機能を挙げる回答割合が全体の約 6 割強を占めているが、前回調査と比べると、調達機能を挙げる回答割合が各国で増加する傾向が見られた。一方、香港や韓国、西欧では、研究・開発機能の割合の増加傾向が見られた。

以上のことから、海外進出先において、日本向けの生産拠点から、進出国や第三国の市場に向けて製造・販売するための現地調達・生産・販売を、進出地域で一貫して行う拠点が増加し、いわゆる現地化の傾向が高まっているとみられる。

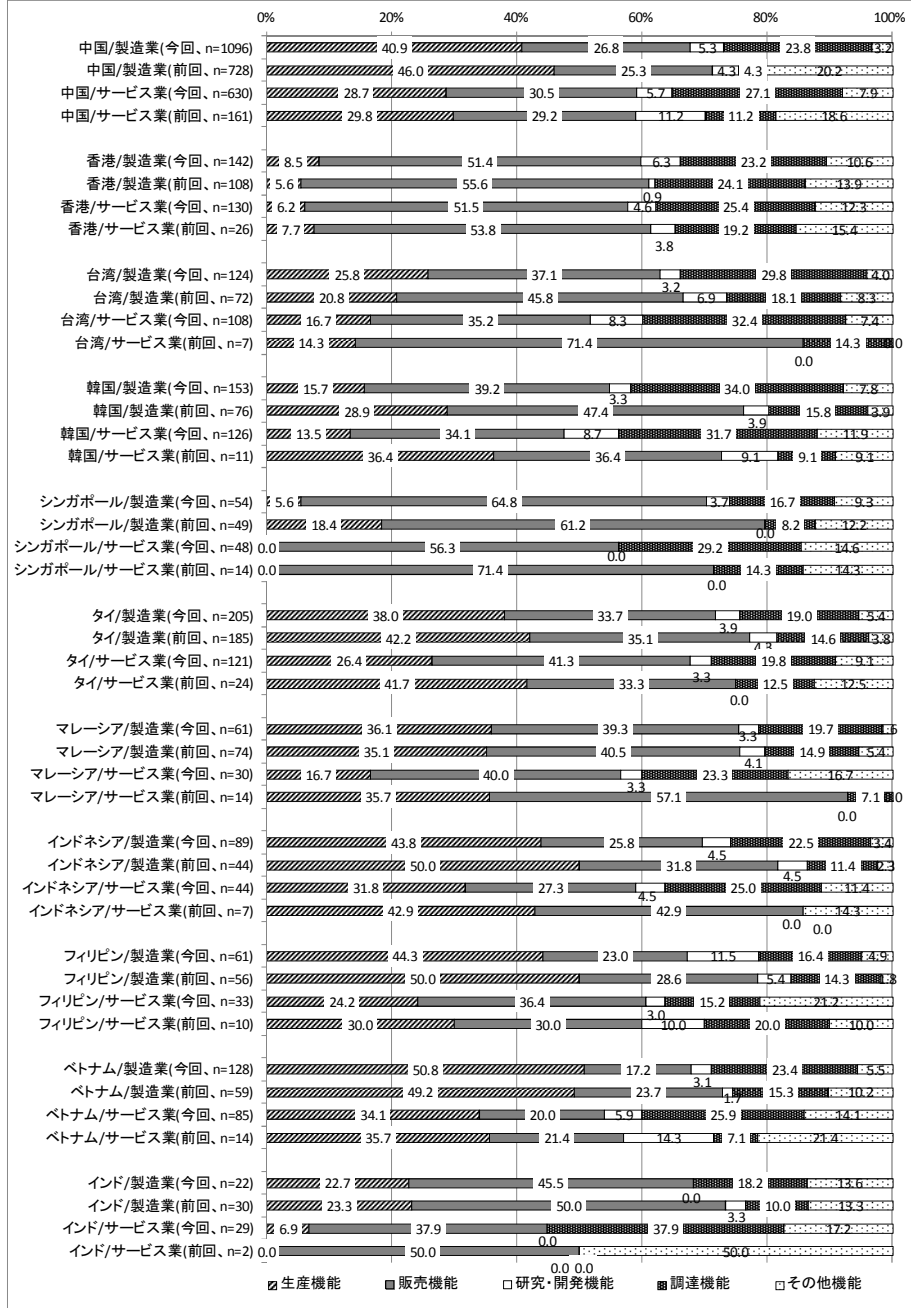
なお、サービス業において調達機能の比率が高いのは、今回調査では卸・小売業の回答企業の割合が多いため(前記「注」参照)、現地での調達・販売を行う傾向をより強く反映しているものと推察される。

図表 3-3 海外拠点を設置している国・地域と主な機能のウェイトの前回との比較(総括表)

	生産機能	販売機能	研究・開発機能	調達機能	その他機能
中国(製造業)	▽	-	-	◎	▽
中国(サービス業)	-	-	▽	◎	▽
香港(製造業)	-	▽	○	-	▽
香港(サービス業)	-	-	-	○	-
台湾(製造業)	-	-	-	◎	-
台湾(サービス業)	-	-	-	○	○
韓国(製造業)	▼	▼	-	◎	-
韓国(サービス業)	-	-	○	◎	○
シンガポール(製造業)	▼	▽	-	◎	-
シンガポール(サービス業)	▼	-	▽	◎	-
タイ(製造業)	-	▽	-	◎	-
タイ(サービス業)	-	▼	-	◎	-
マレーシア(製造業)	-	-	-	-	-
マレーシア(サービス業)	▼	▼	-	◎	◎
インドネシア(製造業)	-	▽	-	◎	-
インドネシア(サービス業)	▼	▼	-	◎	-
フィリピン(製造業)	▽	▽	-	-	-
フィリピン(サービス業)	▽	▼	▽	-	◎
ベトナム(製造業)	-	▽	-	○	-
ベトナム(サービス業)	▽	-	▽	◎	▽
インド(製造業)	-	-	▽	○	-
インド(サービス業)	○	▽	-	◎	▼
北米(製造業)	▽	-	-	-	-
北米(サービス業)	-	-	▽	◎	▽
中南米(製造業)	▼	○	▽	◎	▽
中南米(サービス業)	▼	-	-	◎	-
西欧(製造業)	-	-	-	○	-
西欧(サービス業)	○	◎	○	◎	▼
中東欧・ロシア(製造業)	▼	-	▽	◎	◎
中東欧・ロシア(サービス業)	▼	◎	-	-	▽
その他(製造業)	◎	▼	▽	-	-
その他(サービス業)	-	▼	-	◎	▼

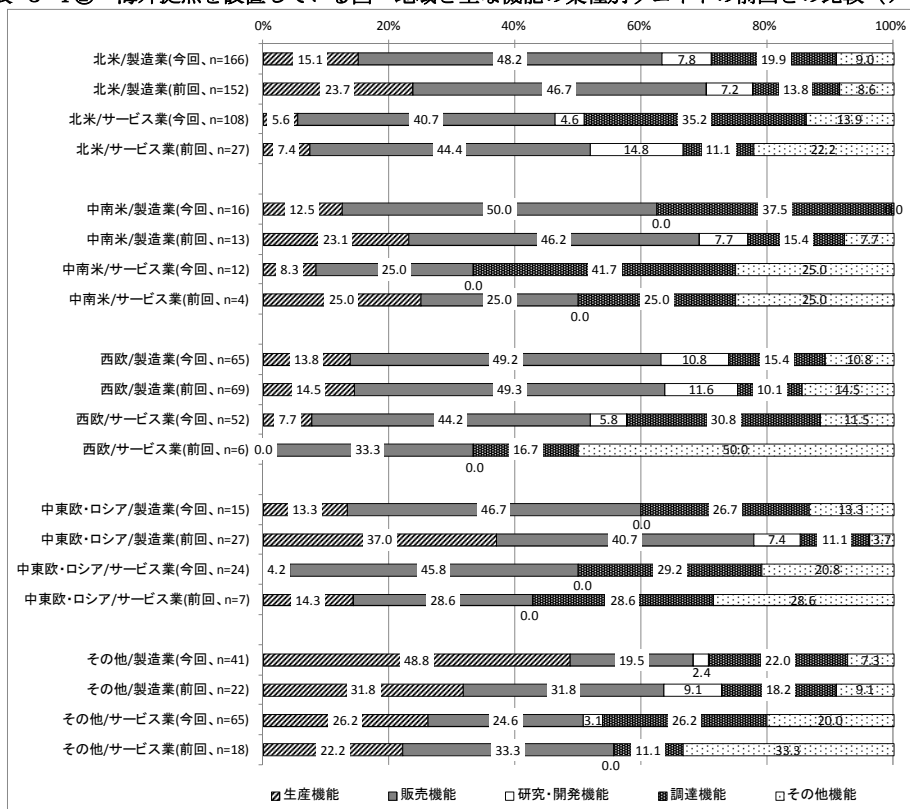
※「◎」大幅増加(10ポイント以上)／「○」増加(5～10未満)／「-」あまり変化なし(+/-5ポイント未満)／「▽」減少(5～10未満)／「▼」大幅減少(10ポイント以上)

図表 3-4① 海外拠点を設置している国・地域と主な機能の業種別ウェイトの前回との比較 (アジア)



※複数回答の全回答数を100として機能別の分布状況を示した。

図表 3-4② 海外拠点を設置している国・地域と主な機能の業種別ウェイトの前回との比較（アジア以外）



◆製造業以外の海外展開動向の事例（ヒアリング調査結果より）

- 2012年（平成23年）に、アジア全体のハブ拠点として、タイに新社屋を建設した。日系成形機メーカーもアジアに進出しており、現在では、現地で仕入れて現地で販売する業態が増えている。また、販売にとどまらず、輸送から据え付け・メンテナンスまでを一貫して請け負う事業も進めている。（機器販売業）
- 当社の得意先が中国で店舗展開を始めたいということで、中国への製品供給拠点（輸出製品の受け皿）として進出した。ただ、設立後得意先の店舗展開が滞ってしまったため、現時点では中国からの製品輸入の品質管理拠点として機能している。（自動車部品販売）
- 日系企業の中国進出がきっかけで、2005年より、中国・上海に進出し、その後現地との合弁会社として事業を展開している。中国においては、経済成長が著しく、ライン従業員の人材が不足しているため、各社とも自社の従業員として雇用する傾向が強い。したがって、人材派遣よりも人材紹介業務の割合が80%と大きく、日本国内で行っているビジネスモデルとは異なっている。（人材派遣業）
- 中国の天津に当社の社員が滞在してサービス提供を行っていたが、中国現地でのサービス提供機会とニーズが増えたため、日本と中国との架け橋となるビジネスに力を入れようとの思いから現地の法人と提携・連携して中国進出を行った。（中国進出支援サービス）

### 3-2 最も重要な海外拠点の概要

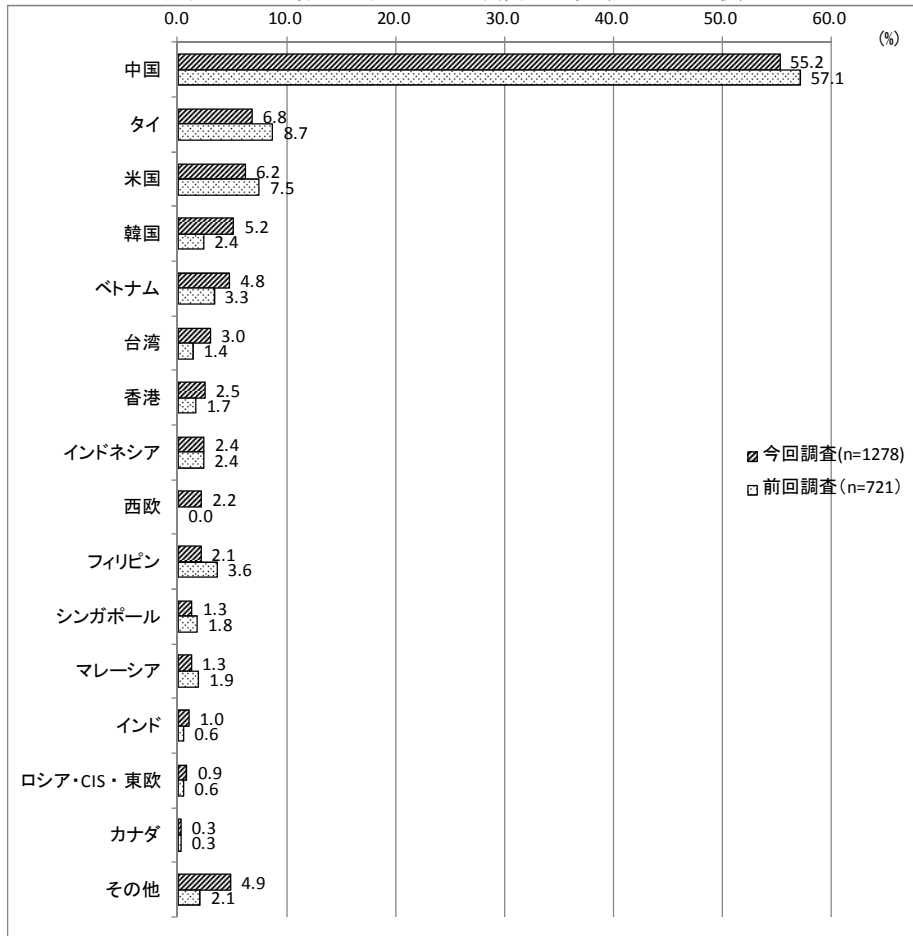
海外に設置している拠点のうち、最も重要な拠点について、その進出国名及び都市名、設立時期、従業員数を尋ねたところ、以下のとおりであった。

#### (1) 最も重要な拠点の進出国・地域

最も重要な進出国・地域は、「中国」が55.2%で2位の「タイ」(6.8%)を大きく引き離してトップとなっている。「タイ」に続くのは、「米国」(6.2%)、「韓国」(5.2%)、「ベトナム」(4.8%)などとなっている。

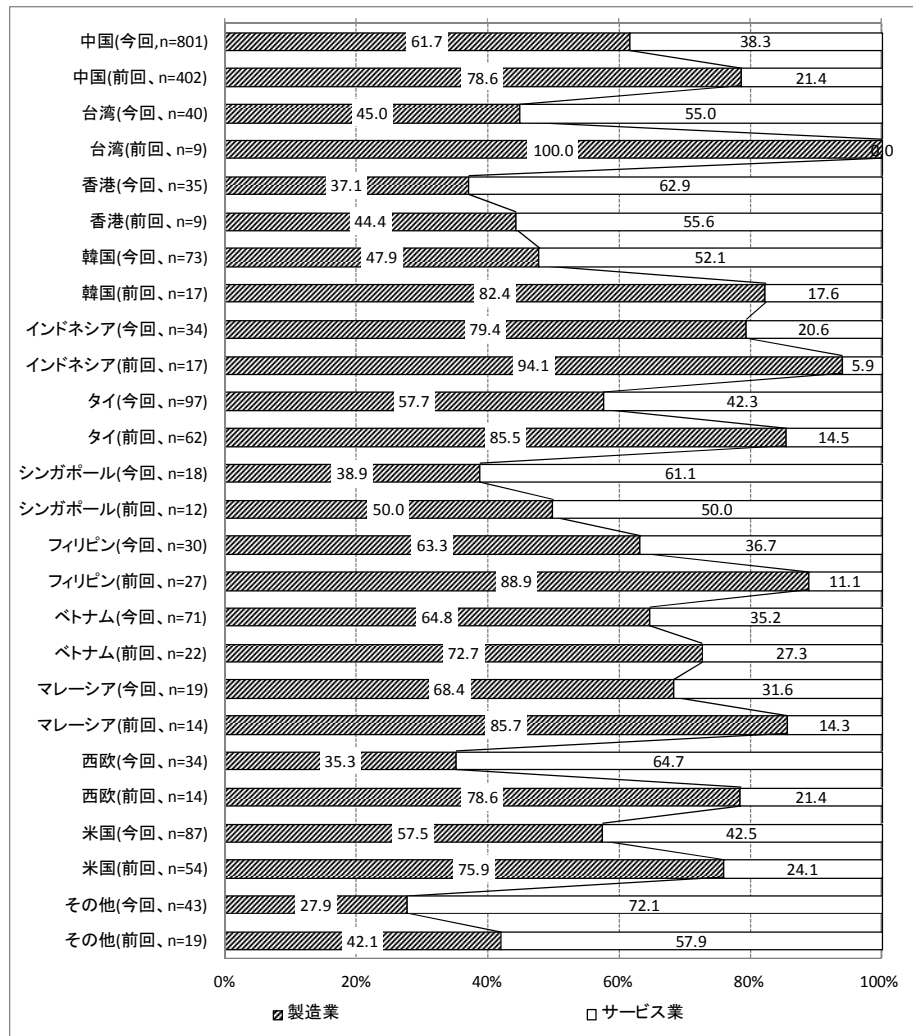
前回調査と比較すると、「中国」が突出して多いのは変わらないが、「韓国」が2.4%から5.2%になっているのが目立つ。「タイ」は前回から1.9ポイント低下したが、これは、昨年見舞われた大洪水の影響で撤退した事業所があったためではないかと思われる。

図表 3-5 最も重要な拠点の進出国・地域 (前回との比較)



最も重要な拠点の進出国・地域の業種分布について前回と比較してみると、すべての国・地域において「製造業」のウェイトが減少していることがわかる。

図表 3-6 最も重要な拠点の進出国・地域における業種のウェイト（前回との比較）



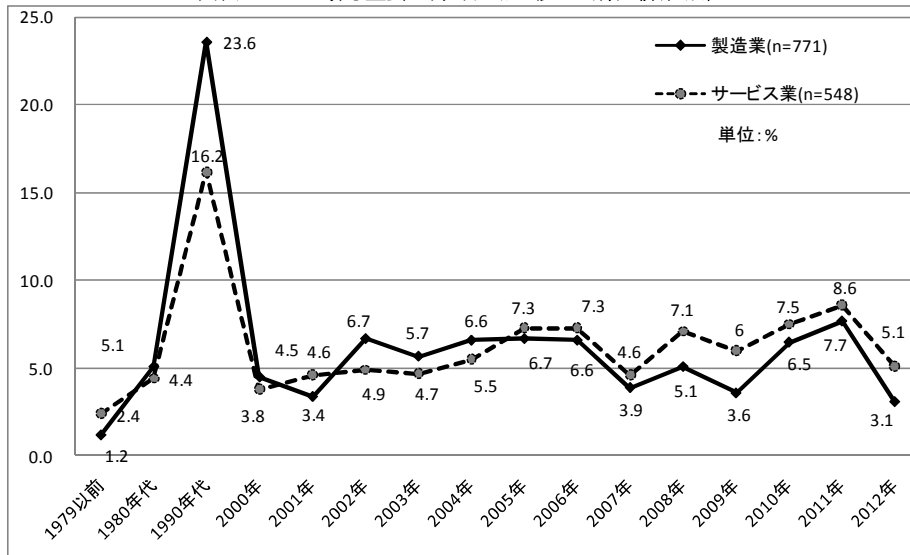
## (2) 設立時期・従業員数

### ① 最も重要な海外拠点の設立時期

海外に設置している拠点のうち、最も重要な拠点の設立時期を業種別にみると、「サービス業」では、「製造業」に比べて「2005年以降」の設立が多くなっているのがわかる。

業種別にみると、製造業では2000年前後をピークに減少傾向にあるが、サービス業に関しては、2005年以降増加傾向にある。製造業の進出により成熟してきた現地市場に向けて、消費者向け小売や各種サービスの提供が活発になっているものと考えられる。

図表 3-7 最も重要な海外拠点の設立時期（業種別）



注1：ここでの「業種」は、「製造業」以外の業種を「サービス業」として集計した。

注2：「1990年代」は10年分の合計、「2012年」は3ヵ月分であることに留意。以下同様。

#### ◆製造業における海外展開の状況

製造業においては、「製造コストの削減」を求めて、中国をはじめアジアへの進出を加速させており、「中小企業が生き残るには海外展開は避けられない」との意識が強い。

また、海外製造拠点に加えて、全世界への販売拠点としての機能も強化されており、海外拠点における販路開拓も重要な機能として位置づけられていた。

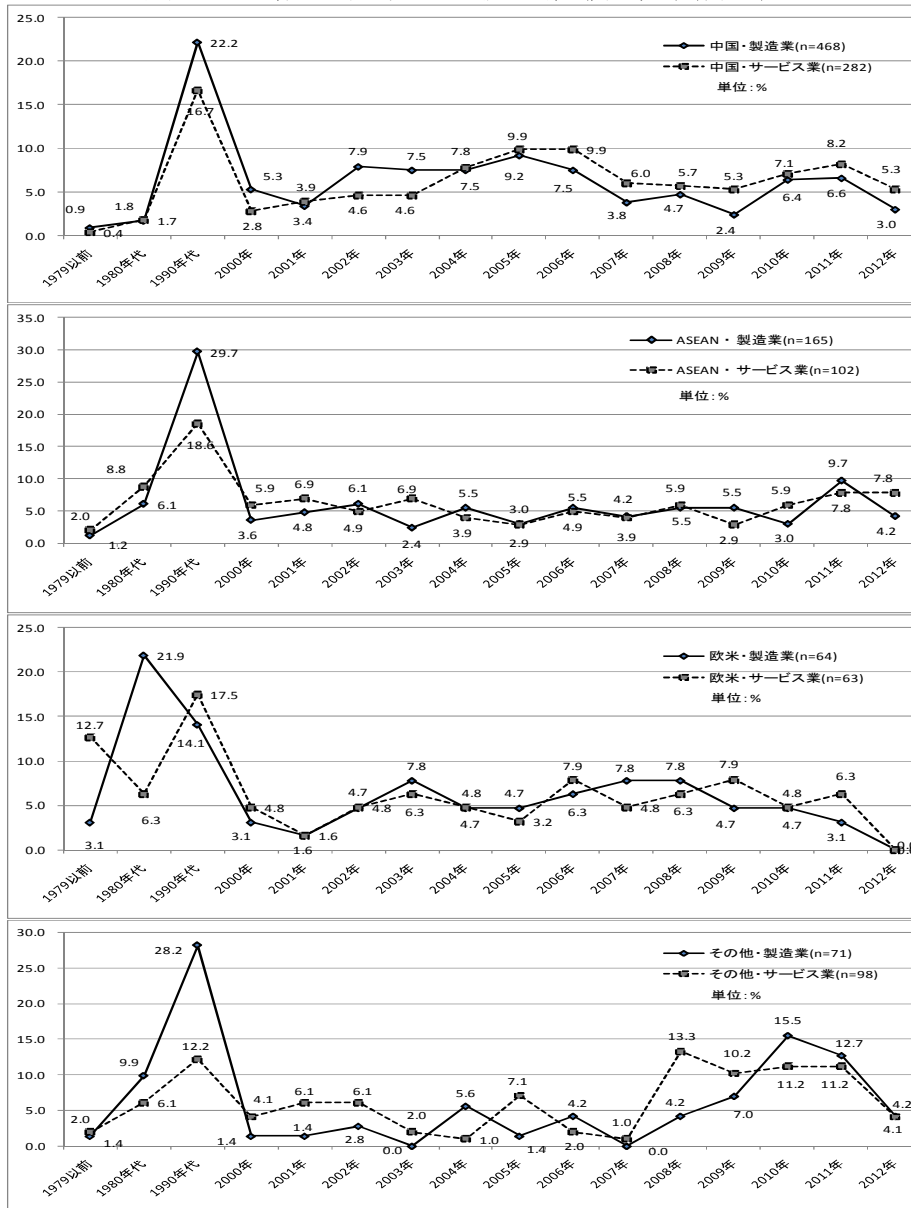
さらに、生産および販売拠点の海外展開において、日本での事業との役割分担を指向する様子も窺えた。例えば、日本では今後、技術開発、商品開発機能を強化し、海外では、量産化や手間のかかる（労働集約型の）作業を行い、付加価値の高い事業を国内に集約するといった明確な経営方針をもつ企業もあった。



② 国・地域別／業種別設立時期

これを国・地域別、業種別にみると、「中国」における「サービス業」は「2005年以降」の進出の割合が特に高くなっている。

図表 3-8 最も重要な海外拠点の設立時期（国地域別／業種別）

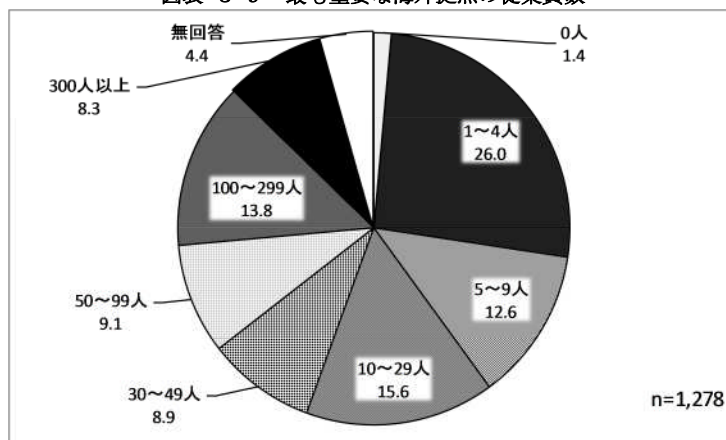


③ 従業員数

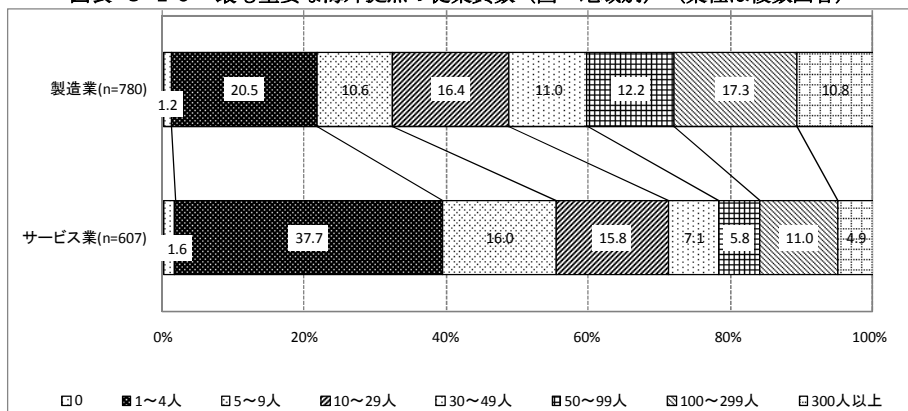
海外に設置している拠点のうち、最も重要な拠点の従業員数をみると、「1～4人」が26.0%で最も多く、「10～29人」が15.6%で続き、「100～299人」が13.8%、「5～9人」が12.6%などとなっており、大小様々な規模の拠点が存在している。

業種別にみると、「卸売業・小売業」や「サービス業」は比較的規模が小さいことがわかる。

図表 3-9 最も重要な海外拠点の従業員数



図表 3-10 最も重要な海外拠点の従業員数（国・地域別）（業種は複数回答）



### (3) 投資形態

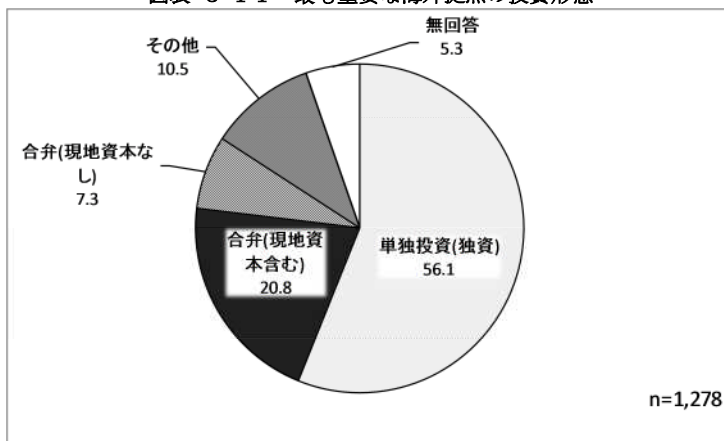
#### ① 最も重要な海外拠点の投資形態

最も重要な海外拠点の投資形態は、「単独投資(独資)」が56.1%と過半数を占め、「合併(現地資本含む)」が20.8%、「合併(現地資本なし)」が7.3%などとなっている。

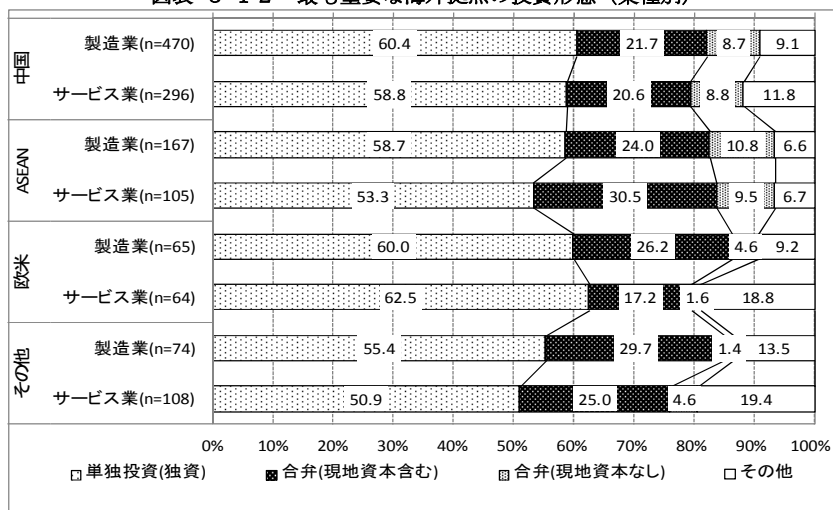
これを業種別にみても傾向にあまり大きな違いはないが、国・地域別/業種別にみると、「ASEAN」での「サービス業」では「合併」の割合が比較的高くなっている。

これは、サービス業においては海外現地の市場開拓に際して現地パートナーの力を必要としていることと、単独投資に対する現地の規制・政策の影響があるものと考えられる。

図表 3-1 1 最も重要な海外拠点の投資形態



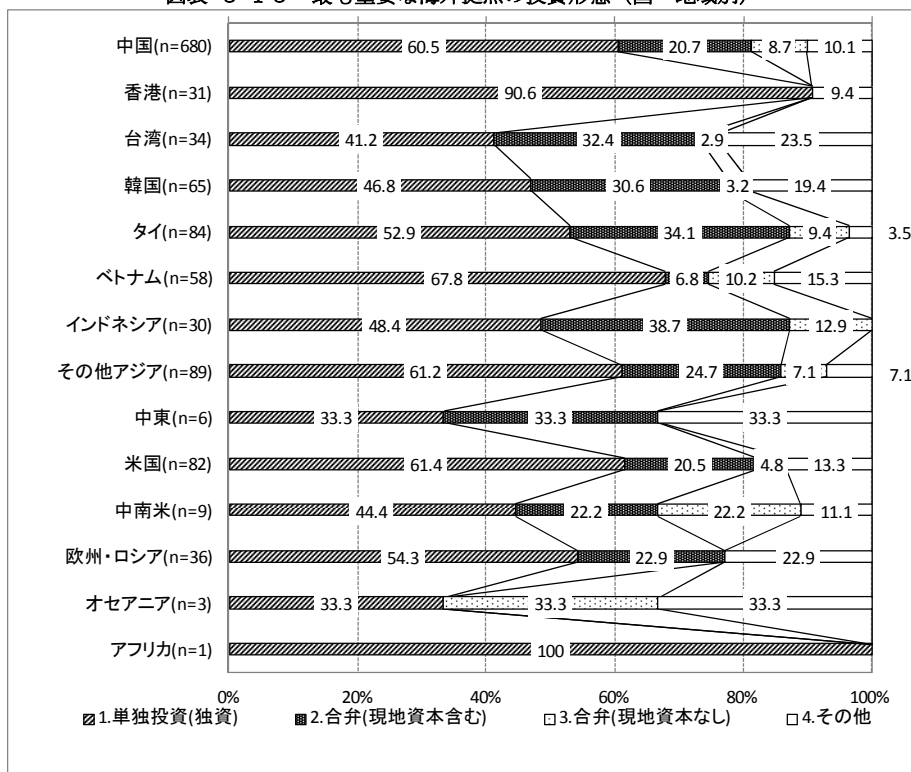
図表 3-1 2 最も重要な海外拠点の投資形態 (業種別)



② 国地域別の投資形態

最も重要な海外拠点の投資形態を回答の多かった国・地域別にみると、「単独投資（独資）」が目立って高いのは「香港」の90.6%で、「ベトナム」（67.8%）、「米国」（61.4%）「中国」（60.5%）が続いている。「合弁（現地資本含む）」の割合は、「インドネシア」（38.7%）、「タイ」（34.1%）、「台湾」（32.4%）などで高くなっている。

図表 3-1 3 最も重要な海外拠点の投資形態（国・地域別）



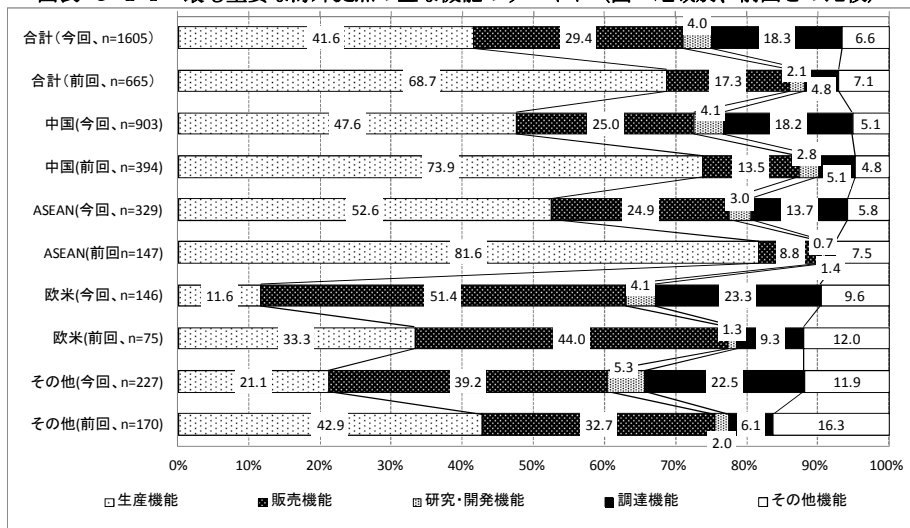
#### (4) 主な機能

最も重要な海外拠点の主な機能としては、全体では「生産機能」が41.6%で最も多く、「販売機能」が29.4%で続き、「調達機能」が18.3%で、「研究開発機能」は4.0%となっている。

国・地域別に前回と比較してみると、全ての国・地域において「生産機能」のウェイトが減少し、「販売機能」が増大している。

また、すべての国・地域において「調達機能」のウェイトが大幅に増加している。

図表 3-1 4 最も重要な海外拠点の主な機能のウェイト (国・地域別、前回との比較)



※複数回答の全回答数を100として機能別の分布状況を示した。

(5) 最も重要な海外拠点における海外投資の課題

① 販売・営業に関連する課題

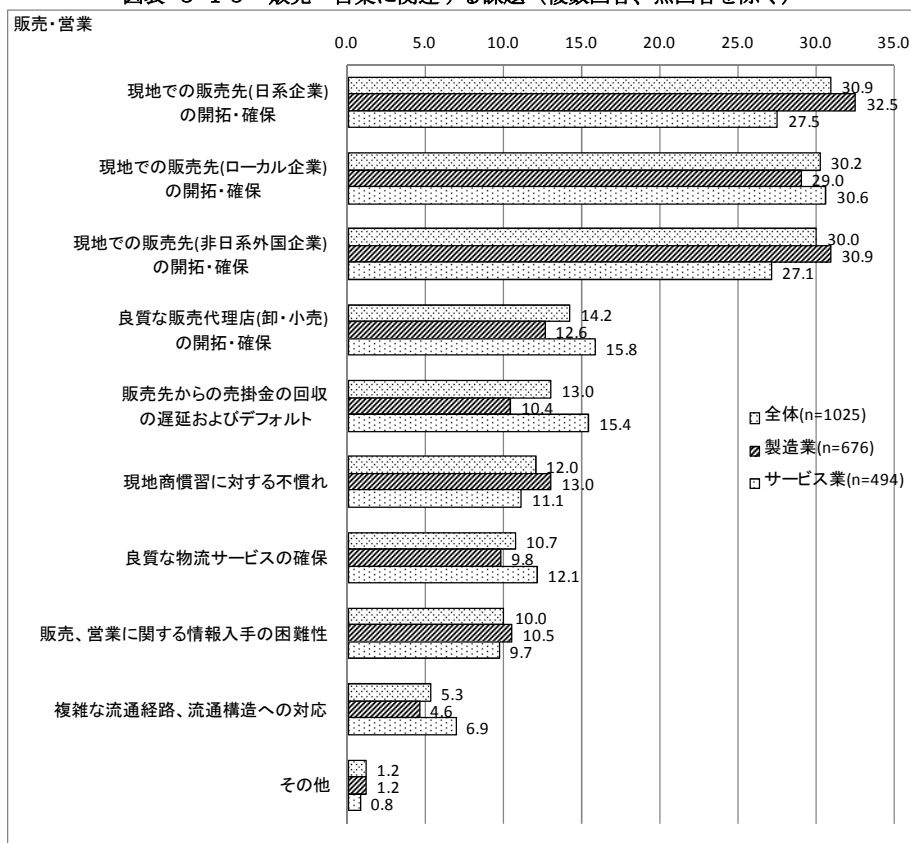
「現地での販売先(日系企業)の開拓・確保」が30.9%で最も多く、「現地での販売先(ローカル企業)の開拓・確保」が30.2%、「現地での販売先(非日系外国企業)の開拓・確保」が30.0%で続いており、販売・営業に関連する課題現地での販売先の確保が多く挙げられている。

業種別に前回と比較すると、製造業では「現地での販売先(非日系外国企業)の開拓・確保」や「現地での販売先(ローカル企業)の開拓・確保」のポイントが大きく悪化している。

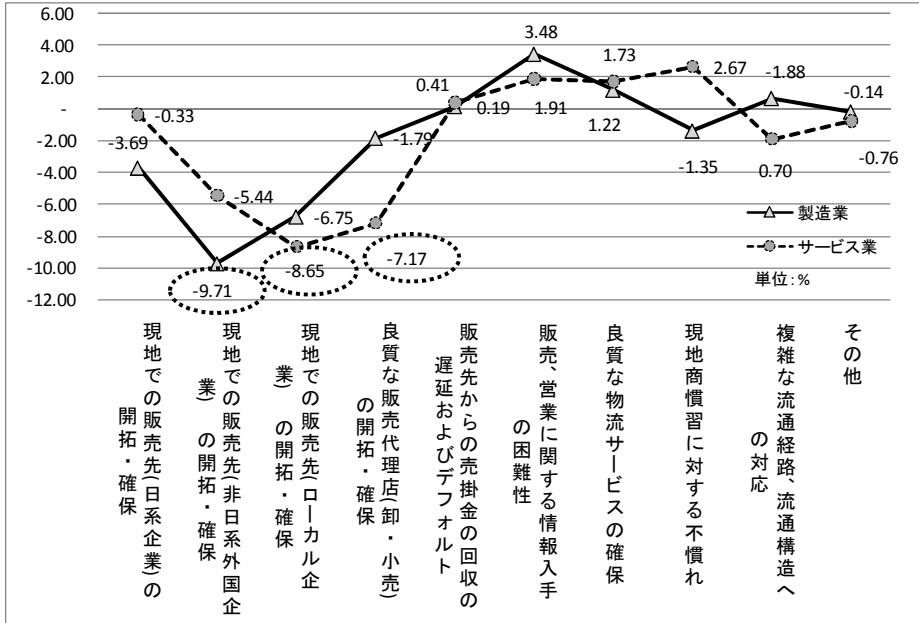
一方、サービス業では、「現地での販売先(ローカル企業)の開拓・確保」や「良質な販売代理店(卸・小売)の開拓・確保」が大きく悪化している。

以上のような傾向から、現地での市場開拓や販売先の確保を課題として取り組んでいる状況が窺える。

図表 3-15 販売・営業に関連する課題（複数回答、無回答を除く）



図表 3-1 6 業種別販売・営業に関連する課題の前回とのポイント差



※上表の見方：課題である割合を、（前回調査-今回調査）で算出している。したがって、「-（マイナス）」は、今回調査で課題であるとした割合が増加したことを示している。以下同様。

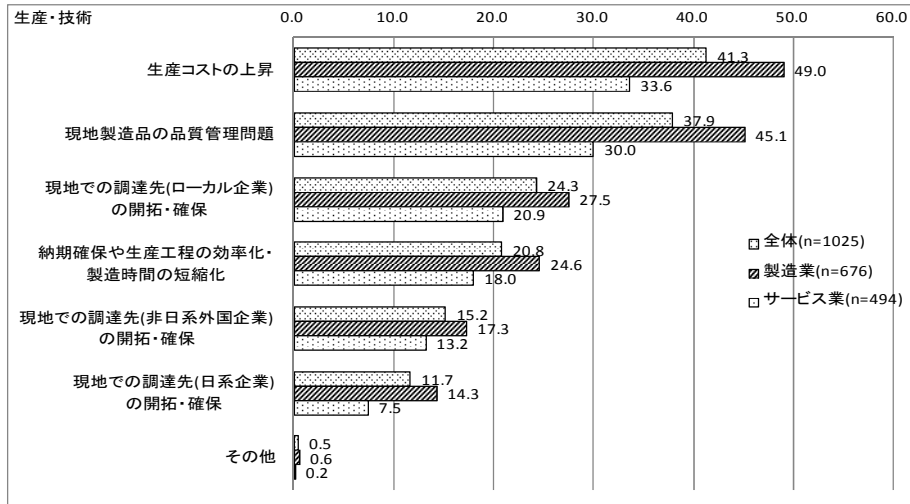
② 生産・技術に関する課題

「生産コストの上昇」が41.3%で最も多く、「現地製造品の品質管理問題」が37.9%、「現地での調達先(ローカル企業)の開拓・確保」が24.3%で続いている。

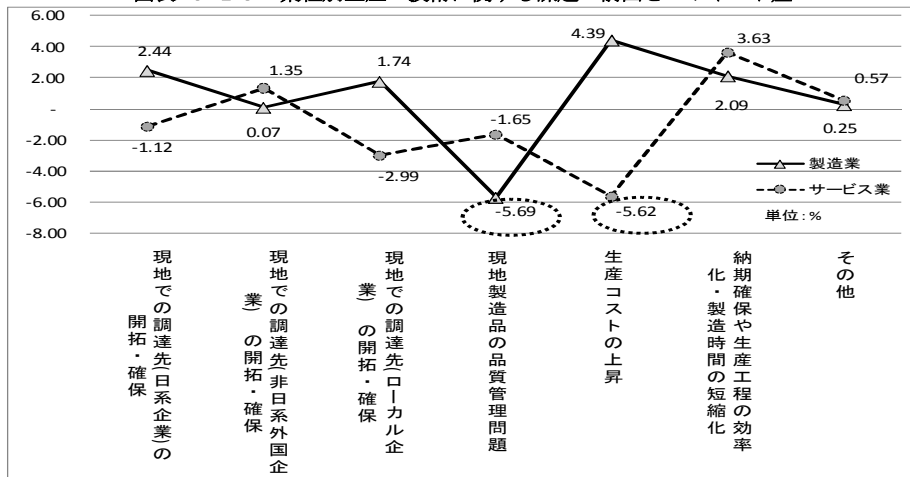
業種別に前回と比較すると、製造業では「現地製造品の品質管理問題」のポイントが大きく悪化している。一方、サービス業では、「生産コストの上昇」(原材料や事業運営のためのコストにあたる)が大きく悪化している。

また、製造業においては、生産コストの上昇を抑えるために、製造品の品質管理を徹底し、より効率的な生産管理を指向することが課題としてあげられていると考えられる。

図表 3-17 生産・技術に関する課題 (複数回答)



図表 3-18 業種別生産・技術に関する課題の前回とのポイント差



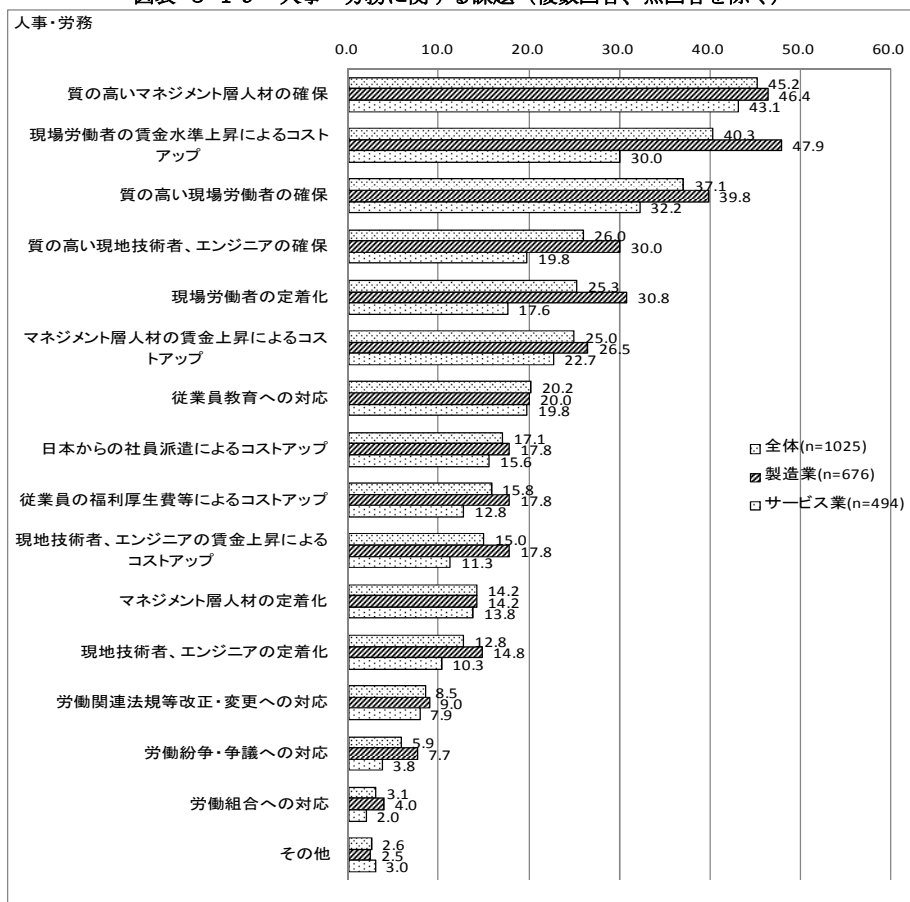
※上表の見方: 課題である割合を、(前回調査-今回調査)で算出している。



### ③ 人事・労務に関する課題

「質の高いマネジメント層人材の確保」が45.2%で最も多く、「現場労働者の賃金水準上昇によるコストアップ」が40.3%、「質の高い現場労働者の確保」が37.1%で続いている。

図表 3-19 人事・労務に関する課題（複数回答、無回答を除く）



課題の「その他」としては、以下のような記述があった。

- ・ビジネス・パートナー開拓
- ・中国国内法と国際取引
- ・現地他社販売員のモチベーション
- ・カントリーリスク
- ・出張時間
- ・経営者の品質対応
- ・借入難、高金利
- ・安価な労働力確保（パート）
- ・為替問題
- ・税法や貿易に関する法律の変更
- ・資本参加のみ
- ・中国税制 税関見解の相違
- ・労務管理、正社員退職金
- ・定着発想より、自由な開発発想
- ・現地に次に赴任する人材の育成
- ・独り事務所の労務管理
- ・人の定着率が低い
- ・技術者を派遣している
- ・販売先確保、客先開拓
- ・設立して間もないので良く解からない

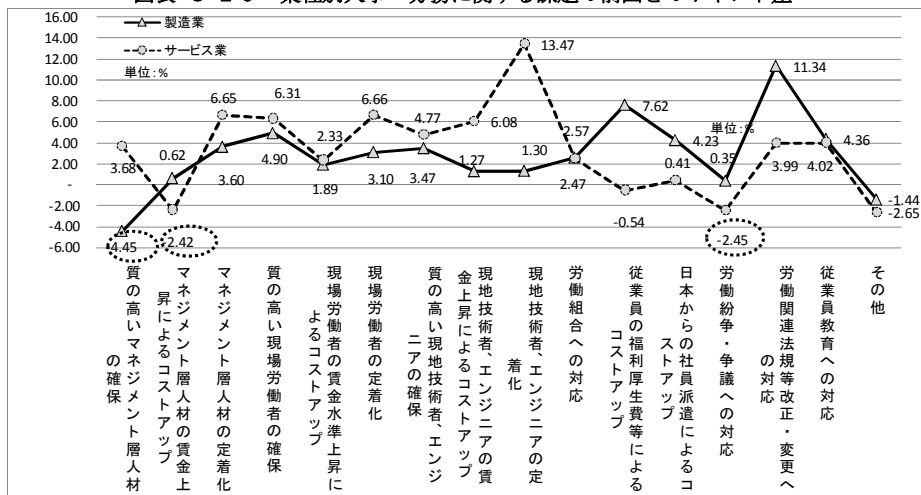
- ・現地政府の対応（法制度）
- ・創業停止
- ・大幅な値上げ
- ・雨期の変動による製造量ダウン
- ・退職金、医療者の有休期間
- ・国際為替の変動（円高）
- ・契約のしかた・衛生管理
- ・新規開拓における人脈づくり
- ・需要と供給のアンバランス
- ・日本とのインターフェース人材の確保
- ・現地税制の変化
- ・モチベーション
- ・後継者問題
- ・現地の全てに関する学習 等

業種別に前回と比較すると、製造業においては「質の高いマネジメント層人材の確保」が4.45ポイント悪化している。

一方、「サービス業」では、「マネジメント層人材の賃金上昇によるコストアップ」や「労働紛争・争議への対応」が悪化している。

日本の接客やサービス品質を現地で指導し事業に取り込むうえで、その要となる「人材の確保」や「人件費上昇への対応」が課題となっているものと考えられる。

図表 3-20 業種別人事・労務に関する課題の前回とのポイント差



※上表の見方：課題である割合を、（前回調査-今回調査）で算出している。

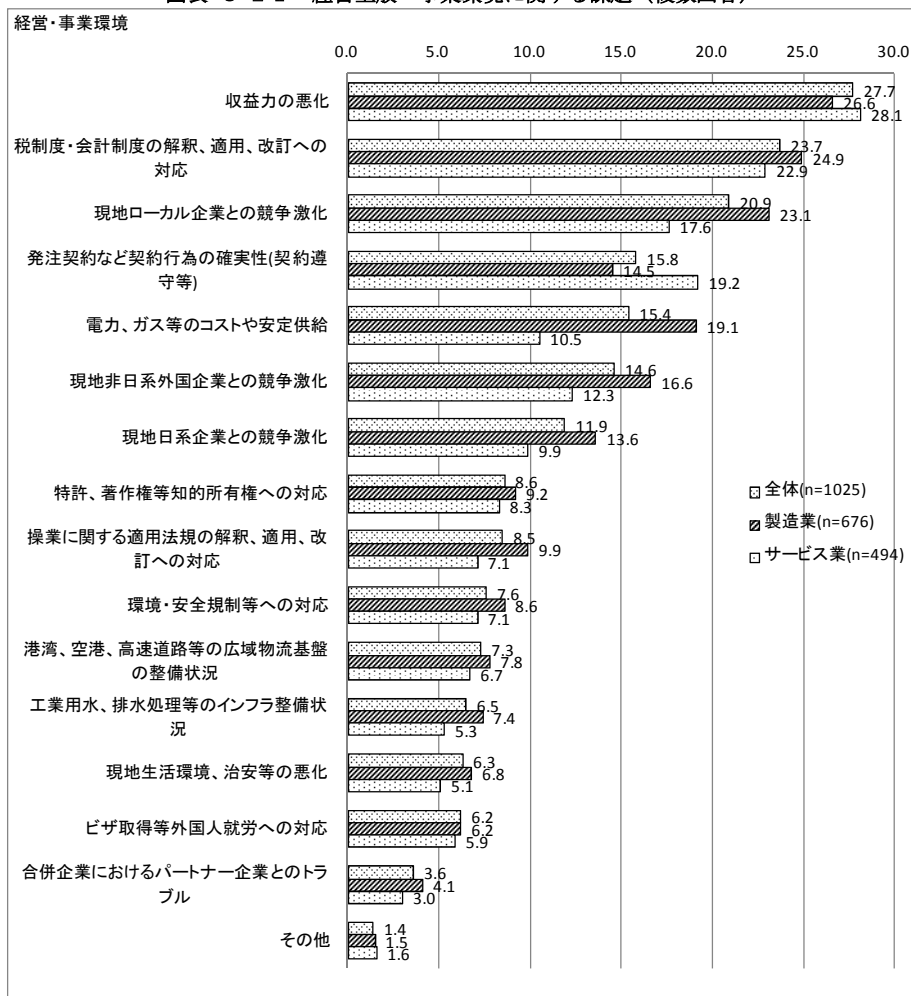
#### ◆海外展開における人材確保問題への新たな対応

海外展開に際しては、人材面の課題が大きく、「日本の事業ノウハウをもつ人材の育成・確保」の必要性が指摘されている。そのため、現地ノウハウをもつ現地スタッフを日本で再教育したり、日本に留学している学生を日本で採用して現地に送り込んだり、日本人従業員を研修して現地に送り込んだりと、さまざまな工夫がなされている。また、日本人スタッフを自社で米国や中国などに留学させ、海外展開のための人材の強化を図る企業の例もあった。

④ 経営全般・事業環境に関する課題

「収益力の悪化」が27.7%で最も多く、「税制度・会計制度の解釈、適用、改訂への対応」が23.7%、「現地ローカル企業との競争激化」が20.9%が続いている。

図表 3-2 1 経営全般・事業環境に関する課題（複数回答）

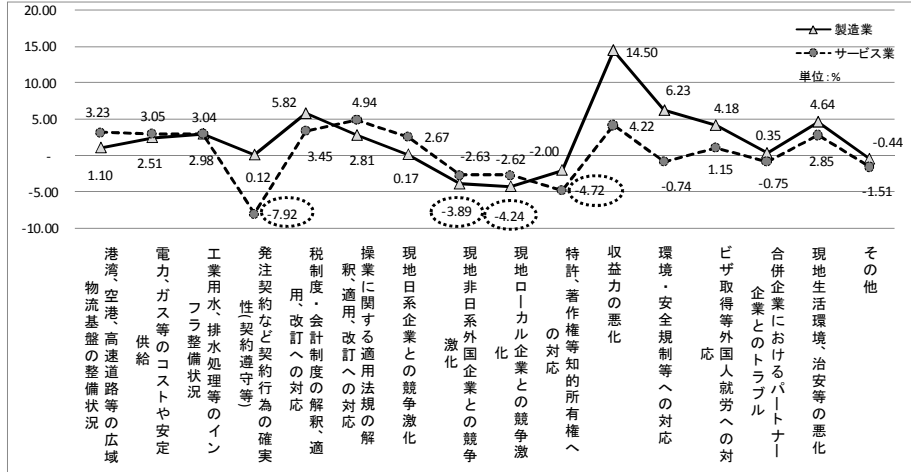


業種別に前回と比較すると、製造業では「現地ローカル企業との競争激化」や「現地非日系外国企業との競争激化」が悪化している。

これは、欧州経済危機等を背景に、中国をはじめ進出先の市場が縮小するなかでパイの奪い合いとなり、結果的に現地市場での競争が激化し、進出企業の収益力が悪化していると考えられる。

一方、サービス業では、「発注契約など契約行為の确实性(契約遵守等)」や「特許、著作権等知的所有権への対応」などの悪化している。

図表 3-2-2 業種別経営全般・事業環境に関する課題の前回とのポイント差



※上表の見方：課題である割合を、（前回調査-今回調査）で算出している。

#### ◆商品競争力、マネジメント人材力、現地での販売力が大きな課題

アンケート集計結果によれば、「直接投資」による海外進出で最も克服すべき課題は、「生産コストの上昇」「現地製造品の品質管理問題」「質の高いマネジメント層人材の確保」「収益力の悪化」「現地労働者の賃金水準上昇によるコストアップ」「現地での販売先の開拓・確保」が上位を占めている。言い換えれば、「価格面・品質面における商品競争力の確保」「現地における販売力の向上」「現地運営するマネジメント人材の確保」の大きく3つの課題があると思われる。

具体的には、「人事・労務面」では「質の高いマネジメント層人材の確保」「現地労働者の賃金水準上昇によるコストアップ」「質の高い現場労働者の確保」が課題だとする回答が上位を占めており、そのために、「生産・技術面」における「生産コストの上昇」「現地製造品の品質管理問題」が課題だとする回答につながっている。また「販売・営業面」では「現地での販売先の開拓・確保」が最も大きな課題だと回答が多い。

それらの要因により結果的に、経営面における「収益力の悪化」「現地ローカル企業との競争激化」の課題につながっており、海外進出企業の事業環境の厳しさが窺える。

その他に、「税制度・会計制度の解釈、適用、改訂への対応」が課題であるとの回答も多く、現地に精通した「質の高いマネジメント層人材の確保」が求められていると考えられる。

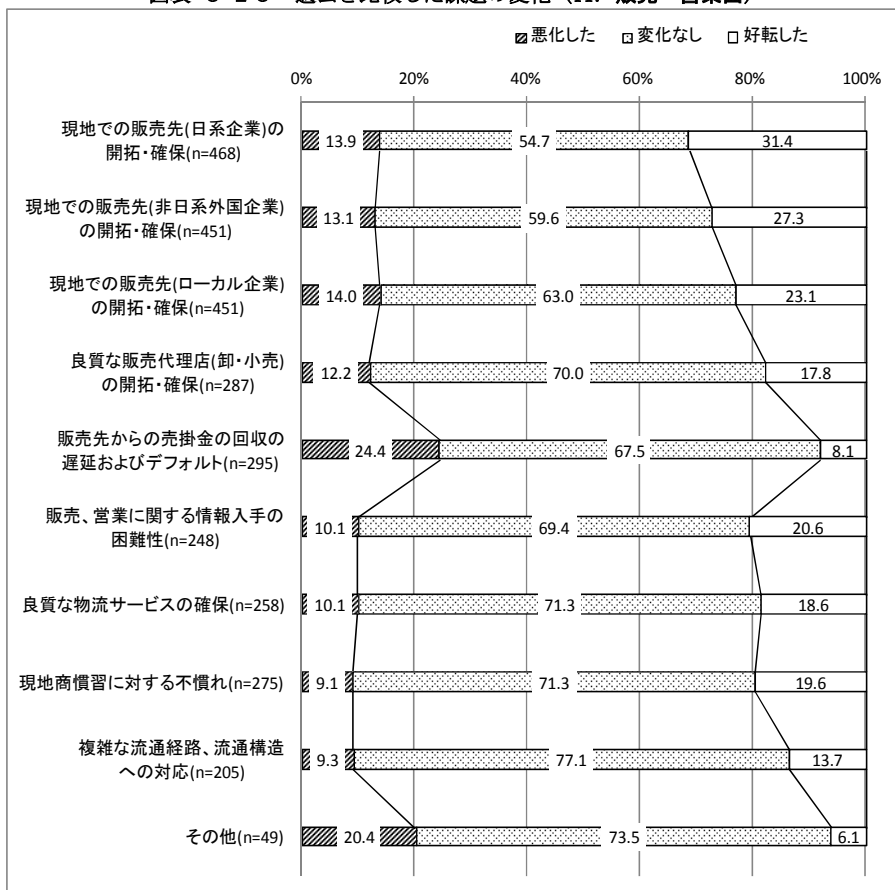
⑤ 過去と比較した課題の変化

現在抱えている課題が過去(おおよそ5年前)と比べてどのように変化したかについて、「A. 販売・営業に関する課題」、「B. 生産・技術に関する課題」、「C. 人事・労務に関する課題」「D. 経営全般・事業環境に関する課題」に分けてみると以下のとおり。

A. 販売・営業に関する課題

どの項目も「変化なし」の割合が高いが、「悪化した」が比較的多いのは、「販売先からの売掛金の回収の遅延およびデフォルト」の24.4%で、反対に「好転した」が比較的多いのは、「現地での販売先(日系企業)の開拓・確保」の31.4%、「現地での販売先(非日系外国企業)の開拓・確保」の27.3%、「現地での販売先(ローカル企業)の開拓・確保」の23.1%、「現地での販売先(ローカル企業)の開拓・確保」の23.1%などとなっている。

図表 3-2-3 過去と比較した課題の変化 (A. 販売・営業面)



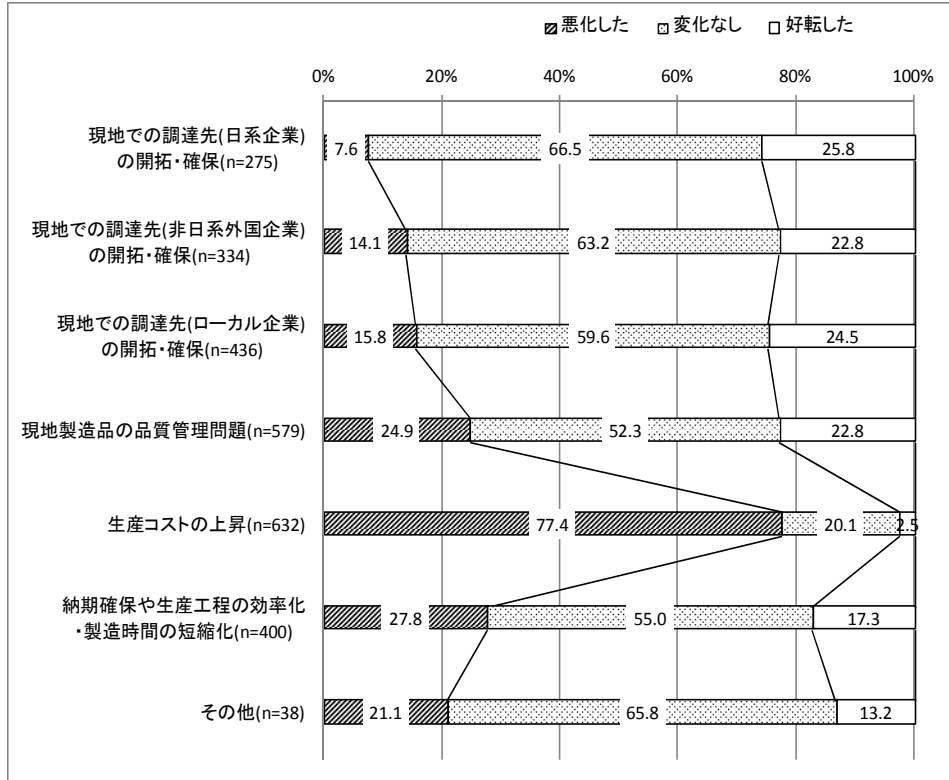
## B. 生産・技術に関する課題

「悪化した」は「生産コストの上昇」が77.4%で非常に高くなっており、「納期確保や生産工程の効率化・製造時間の短縮化」が27.8%で続いている。

一方、「好転した」は、「現地での調達先(日系企業)の開拓・確保」(25.8%)、「現地での調達先(ローカル企業)の開拓・確保」(24.5%)、「現地での調達先(非日系外国企業)の開拓・確保」(22.8%)などで比較的高くなっている。

「現地製造品の品質管理問題」は、「悪化」と「好転」が2割強ずつでほぼ拮抗している。

図表 3-24 過去と比較した課題の変化 (B. 生産・技術面)



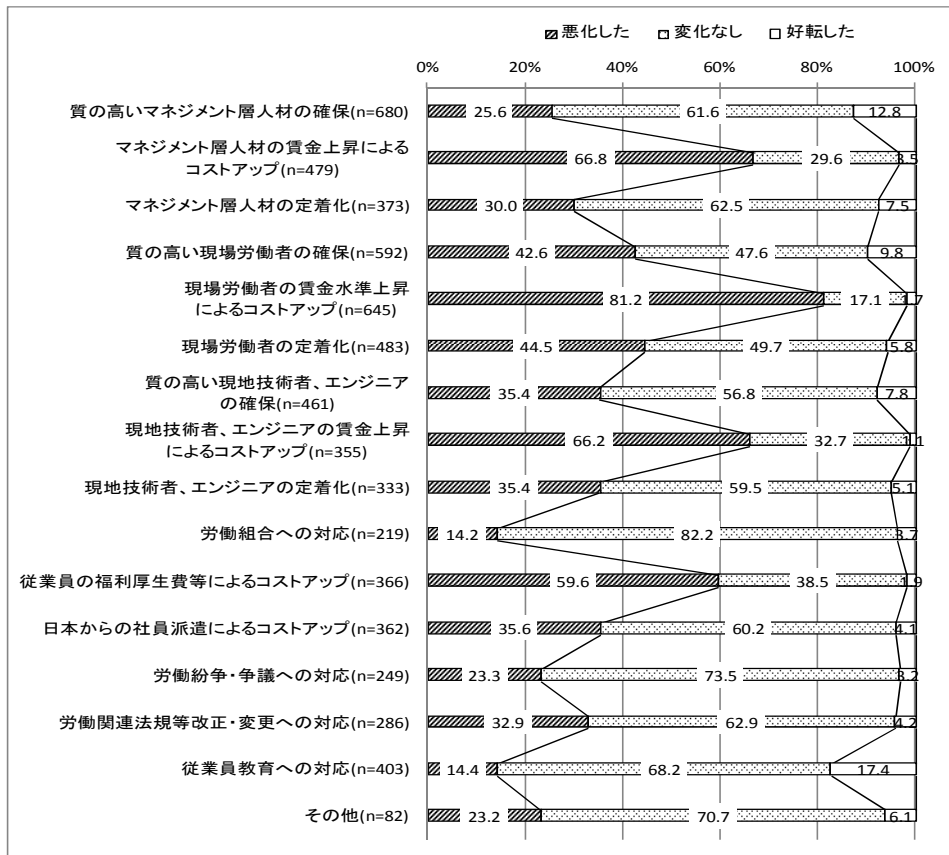
### C. 人事・労務に関する課題

「悪化した」の割合は、「現場労働者の賃金水準上昇によるコストアップ」が81.2%で非常に高くなっており、「マネジメント層人材の賃金上昇によるコストアップ」(66.8%)や「現地技術者、エンジニアの賃金上昇によるコストアップ」(66.2%)も6割以上を示し、「従業員の福利厚生費等によるコストアップ」も59.6%と過半数を示している。

過去と比較して、海外投資におけるコストが上昇していることがうかがわれる。

一方、「好転した」はどの項目も少ないが、比較的高いのは「従業員教育への対応」の17.4%、「質の高いマネジメント層人材の確保」の12.8%などであった。

図表 3-25 過去と比較した課題の変化 (C. 人事・労務面)



#### ◆人件費の高騰による生産拠点の移転と、現地国内での販売への取組

撤退・移転に関しては、人件費の高騰による生産拠点の移転事例が多く、中国からタイ、ベトナム、カンボジアといった、より人件費の安い国へと生産拠点を移している状況が窺えた。

一方、中国国内での事業展開の例では、日本製品の生産拠点の位置付けから、中国国内での市場開拓や第3国への輸出への取組む事例もあった。

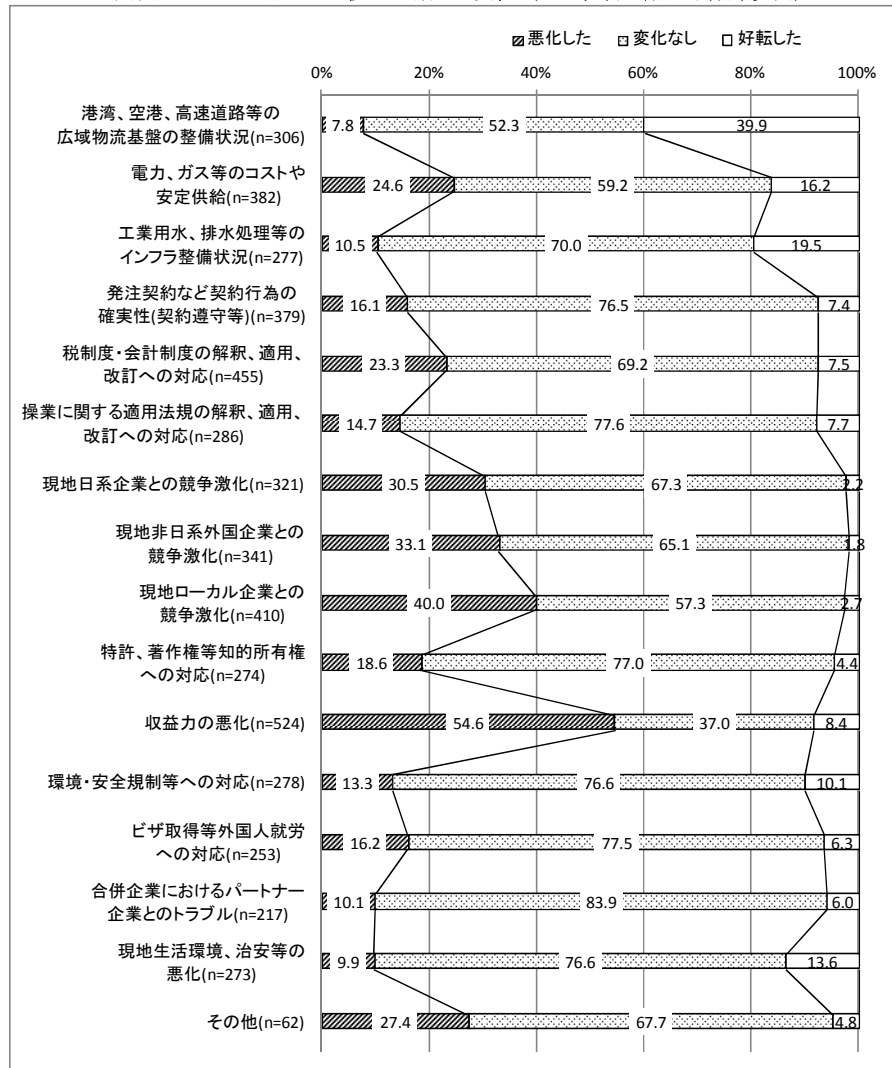
D. 経営全般・事業環境に関する課題

「悪化した」は、「収益力の悪化」が54.6%で突出しており、「現地ローカル企業との競争激化」が40.0%、「現地非日系外国企業との競争激化」が33.1%、「現地日系企業との競争激化」が30.5%の順で続いている。

一方、「好転した」は、「港湾、空港、高速道路等の広域物流基盤の整備状況」が39.9%で突出して高く、「工業用水、排水処理等のインフラ整備状況」(19.5%)、「電力、ガス等のコストや安定供給」(16.2%)が続いている。

インフラ整備は進展がみられる一方、市場環境は厳しくなっている様子がうかがわれる。

図表 3-26 過去と比較した課題の変化 (D. 経営全般・事業環境面)





⑥ 将来における課題の変化

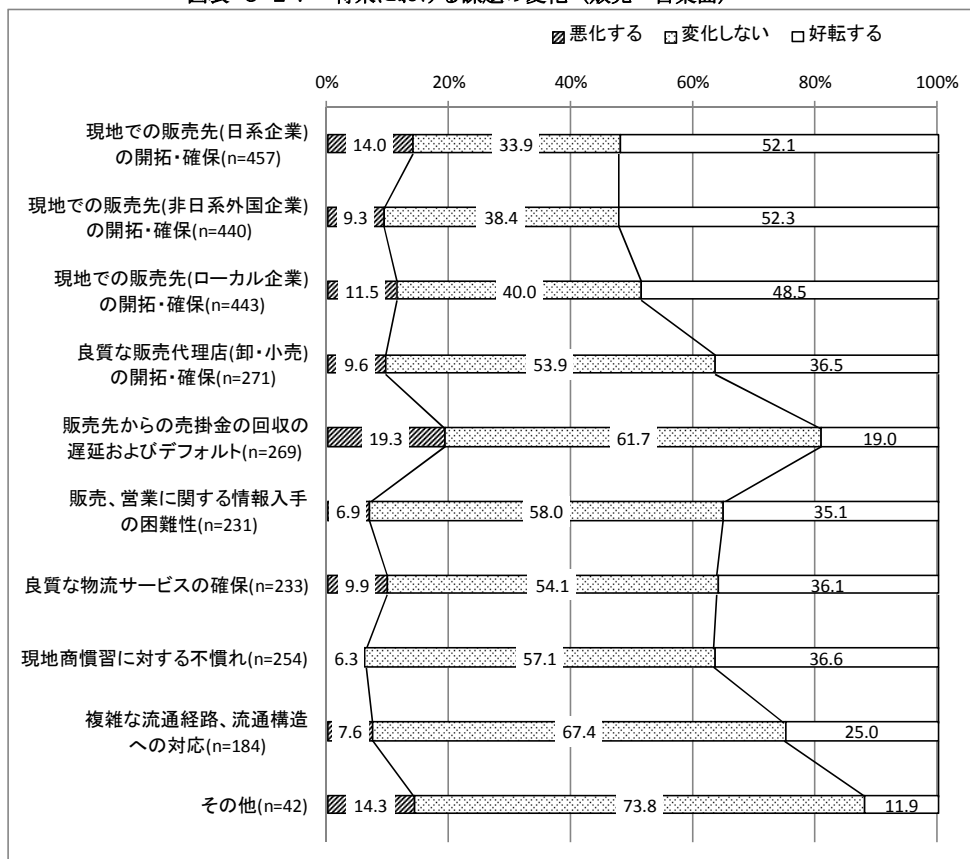
現在抱えている課題が将来どのように変化すると考えるかについては、について、「A. 販売・営業に関する課題」、「B. 生産・技術に関する課題」、「C. 人事・労務に関する課題」、「D. 経営全般・事業環境に関する課題」に分けてみると以下のとおり。

A. 販売・営業に関する課題

販売・営業に関しては、「悪化する」の割合は「販売先からの売掛金の回収の遅延およびデフォルト」が19.3%で比較的高いほかは、全般的に低くなっている。

一方、「好転する」とみられているのは、「現地での販売先(非日系外国企業)の開拓・確保」が52.3%で最も高く、「現地での販売先(日系企業)の開拓・確保」も52.1%でほぼ肩を並べ、「現地での販売先(ローカル企業)の開拓・確保」も48.5%と5割近くを示している。

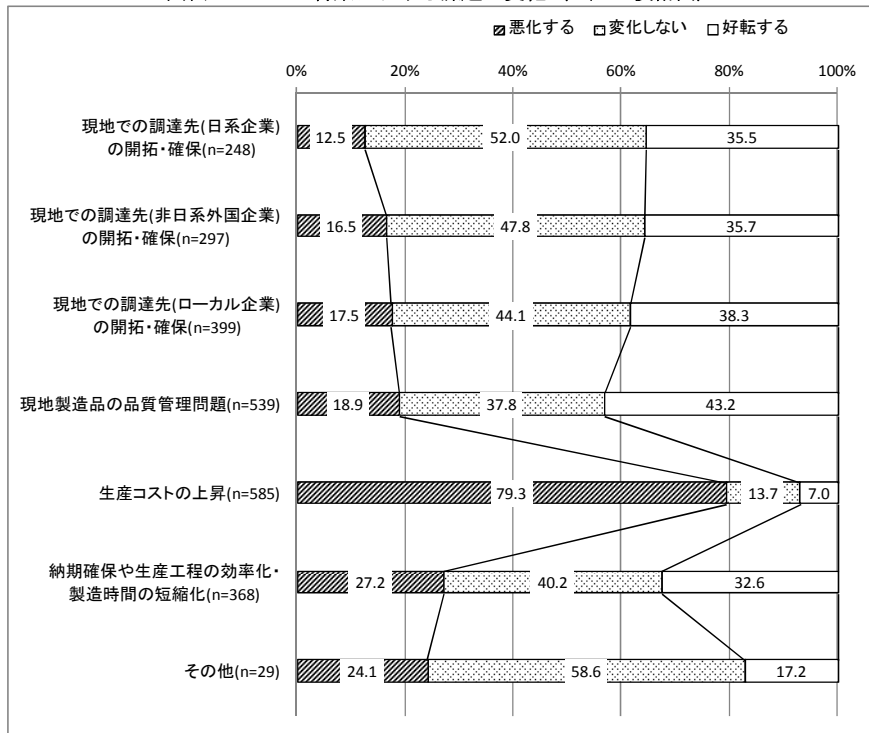
図表 3-27 将来における課題の変化(販売・営業面)



## B. 生産・技術に関する課題

「悪化する」は、「生産コストの上昇」が79.3%と突出しており、「好転する」は、「現地製造品の品質管理問題」が43.2%で最も高く、「現地での調達先(ローカル企業)の開拓・確保」が38.3%、「現地での調達先(非日系外国企業)の開拓・確保」が35.7%で続いている。

図表 3-28 将来における課題の変化(生産・技術面)

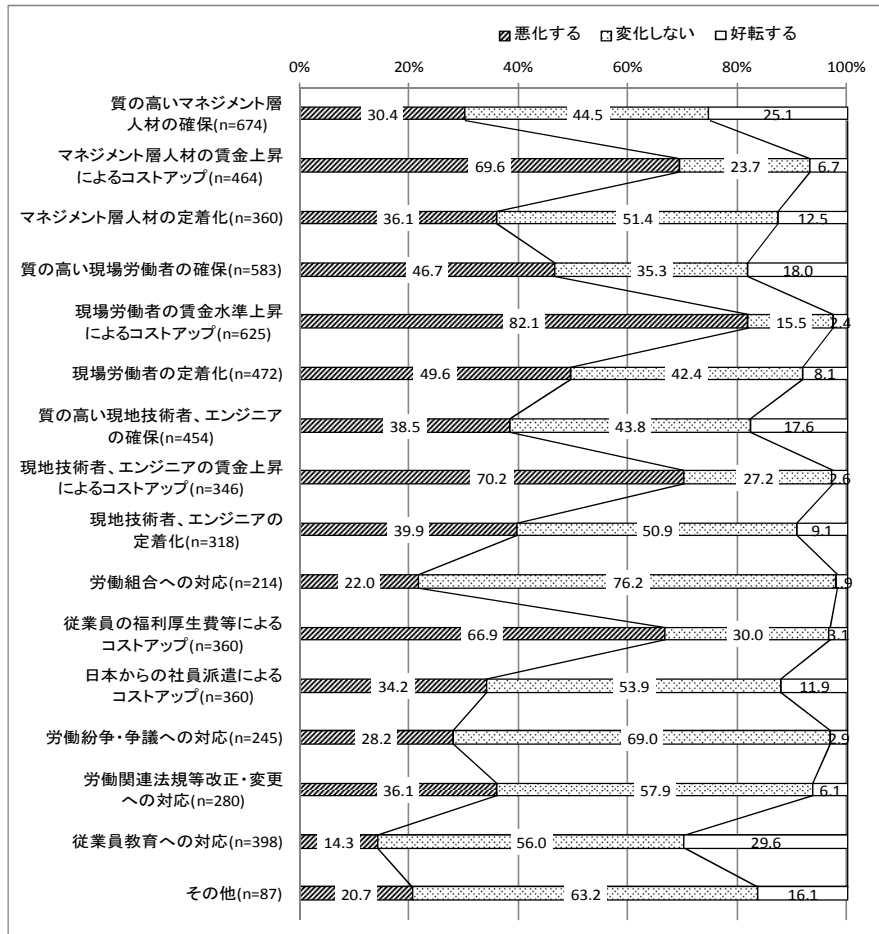


### C. 人事・労務に関する課題

「悪化する」が多いのは、「現場労働者の賃金水準上昇によるコストアップ」が82.1%で突出しており、「現地技術者、エンジニアの賃金上昇によるコストアップ」(70.2%)、「マネジメント層人材の賃金上昇によるコストアップ」(69.6%)、「従業員の福利厚生費等によるコストアップ」(66.9%)も高くなっている。

一方、「好転する」のは、「従業員教育への対応」(29.6%)、「質の高いマネジメント層人材の確保」(25.1%)が比較的高くなっている。

図表 3-29 将来における課題の変化(人事・労務面)



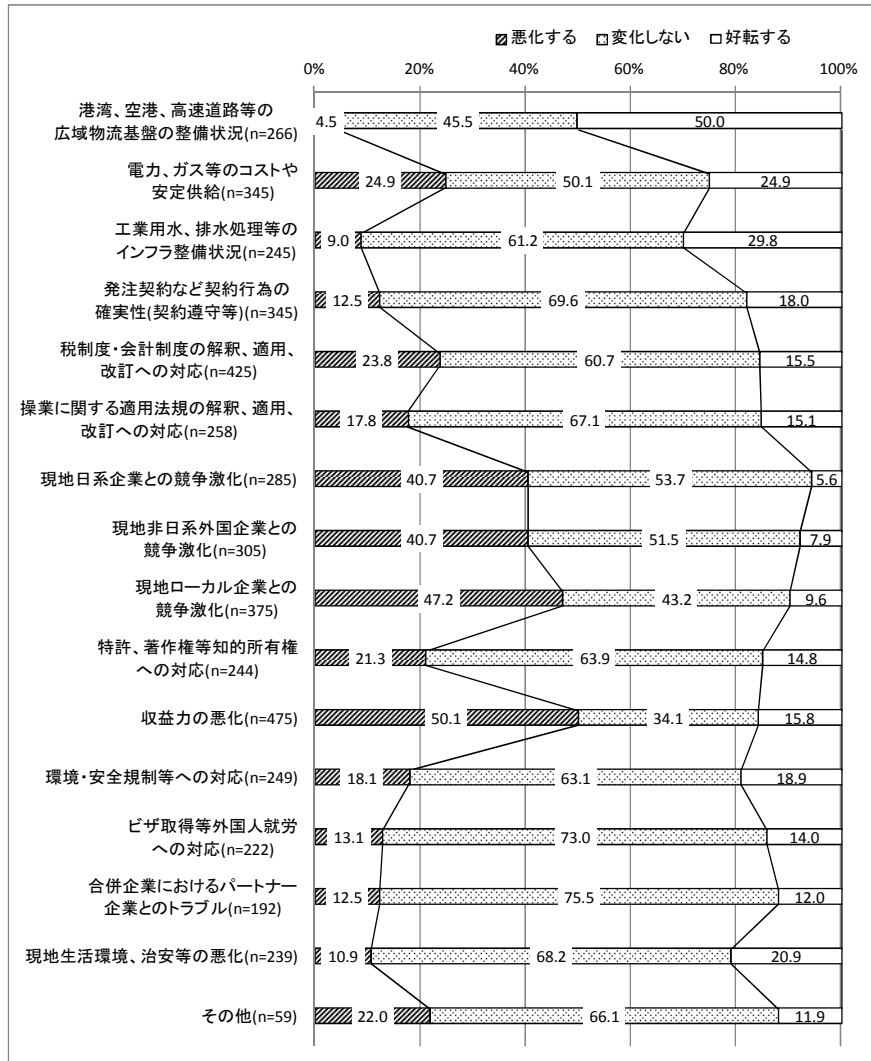
#### D. 経営全般・事業環境に関する課題

「悪化する」の割合は、「収益力の悪化」が50.1%でもっとたか高く、「現地ローカル企業との競争激化」が47.2%、「現地日系企業との競争激化」と「現地非日系外国企業との競争激化」が40.7%で続いている。

一方、「好転する」は、「港湾、空港、高速道路等の広域物流基盤の整備状況」が50.0%で最も高く、「工業用水、排水処理等のインフラ整備状況」が29.8%、「電力、ガス等のコストや安定供給」が24.9%で続いている。

将来的にもインフラの整備は進み、事業環境は厳しさを増すと考えられている様子が見られる。

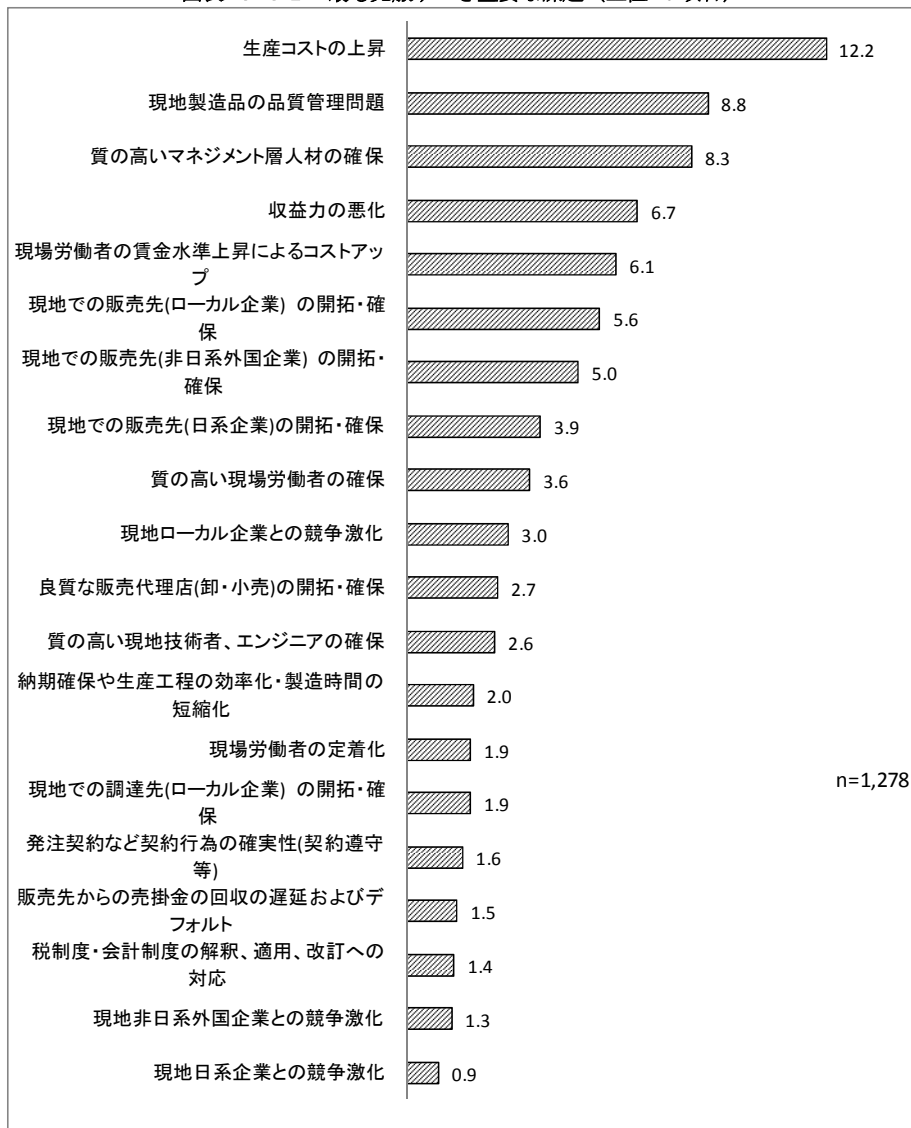
図表 3-30 将来における課題の変化（経営全般・事業環境面）



⑦ 最も克服すべき重要な課題

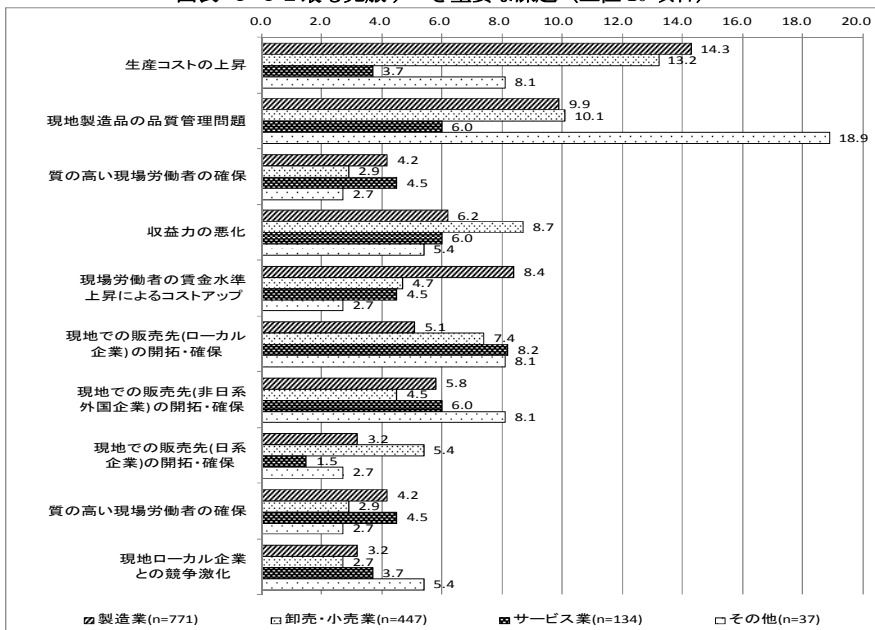
抱えている課題のうち、最も克服すべき重要な課題について尋ねたところ、無回答が多かったものの、「生産コストの上昇」が12.2%で最も多く、「現地製造品の品質管理問題」が8.8%、「質の高いマネジメント層人材の確保」が8.3%で続いている。

図表 3-3 1 最も克服すべき重要な課題（上位 20 項目）



抱えている課題のうち、最も克服すべき重要な課題上位10項目について業種別にみると、無回答が多いことに留意することが必要であるが、「生産コストの上昇」や「現地製造品の品質管理問題」では、「製造業」、「卸売・小売業」が高く、「現場労働者の賃金水準上昇によるコストアップ」では、「製造業」の値が特に高くなっている。

図表 3-3 2最も克服すべき重要な課題（上位10項目）



◆ 試行錯誤や工夫を重ねながら課題解決に取り組む各社（ヒアリング調査結果より）

まず、「人材面」においては、特に製造業において、「現地の人件費の高騰」「人件費の高騰に伴う従業員の定着率の低下」という課題が指摘されている。そのため、より人件費の安い国、例えば中国からタイやベトナムへ製造拠点を移転するケースがみられた。また、「日本の事業ノウハウを身につけた現地スタッフの不足」を指摘する声も多くあった。

その対応策として、「現地スタッフを日本で研修して、再度現地へ派遣する」「日本に居住する留学生を雇用し、日本で研修した上で現地へ出向させる」「日本人従業員を出向させ現地化する」といった工夫が見られ、日本における教育・研修の重要性を指摘する意見が多かった。

「現地パートナーとの信頼関係構築」に関しては、「時間を掛けて信頼を構築していく」との意見が多く、試行錯誤を繰り返しながら信頼を構築していく姿勢が窺える。

「制度面」に関しては、各国の関税や通関、認証制度が違うため、国ごとにに対応が必要となっている課題も聞かれた。また、サービス業（人材派遣業）では、国により法制度が違うため、日本国内のビジネスモデルが適用できず、進出国の事情に合わせた独自の事業モデルを構築する必要があるとの意見があった。

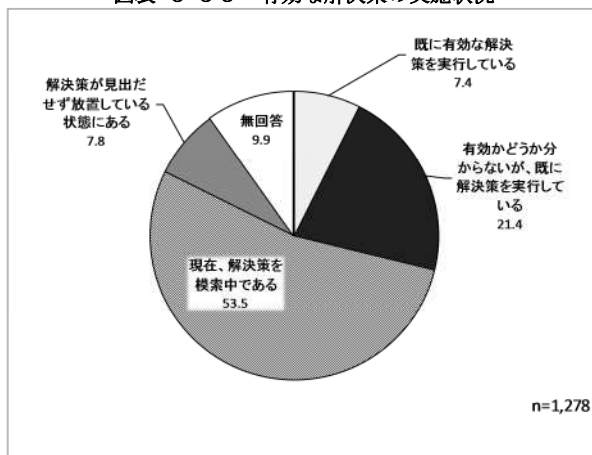
「技術面」においては、「同じデザイン、同じパッケージの模造品が、中国からインドに出回り、苦勞した。」とする意見がある一方、「技術は盗まれて当然」との考えで、「日本国内拠点において、技術開発機能やデザイン力向上機能をさらに強化していく」とし、日本と海外の機能の役割を明確化しそれぞれの専門性を高めようとする動きがみられる。

⑧ 有効な解決策の実施状況

最も克服すべき重要な課題に対して有効な解決策を実行しているかどうかについては、「既に有効な解決策を実行している」のは 7.4%に留まり、「有効かどうか分からないが、既に解決策を実行している」のは 21.4%であった。

一方、「有効な解決策」の実施状況は、「現在、解決策を模索中である」(53.5%)と「解決策を見出せずに放置している状況である」(7.8%)を合せると、「有効な解決策」が実施できていない回答が約 7 割近くにのぼっている。

図表 3-3 3 有効な解決策の実施状況



○ 既に実行している解決策の内容

381 件の記述があり、おおまかに分類してみると、以下のような記述があった。

「人材育成・確保」に取り組んでいる企業が最も多く、「営業力強化」、「日本人スタッフ派遣」、「品質管理の向上」などが続いている。

図表 3-3 4 既に実行している解決策の内容

分類項目	件数	分類項目	件数
人材育成・確保	82	情報収集	3
営業力強化	30	人間関係の改善	3
日本人スタッフ派遣	19	生産性の向上	3
品質管理の向上	17	販売先の見直し	3
移転	16	放射能検査証明	3
雇用条件の見直し	16	管理体制の見直し	2
効率化・合理化	16	契約履行の徹底	2
調達先の見直し	16	現地訪問	2
コストダウン	15	支援機関の協力	2
現地とのコミュニケーション拡充	15	情報共有	2
生産体制の見直し	9	製品の差別化	2
外部アドバイザーの活用	6	調査	2
現地企業との連携	6	販売価格の見直し	2
高付加価値化	5	福利厚生強化	2
商社との連携	5	コストの見直し	1
新製品開発	4	サービス体制の強化	1
日本の管理手法の導入	4	愛着心の醸成	1
販路開拓	4	営業体制の見直し	1
自社ブランドの開発	3	管理者の要請・確保	1
取引条件の改定	3	機能拡充	1

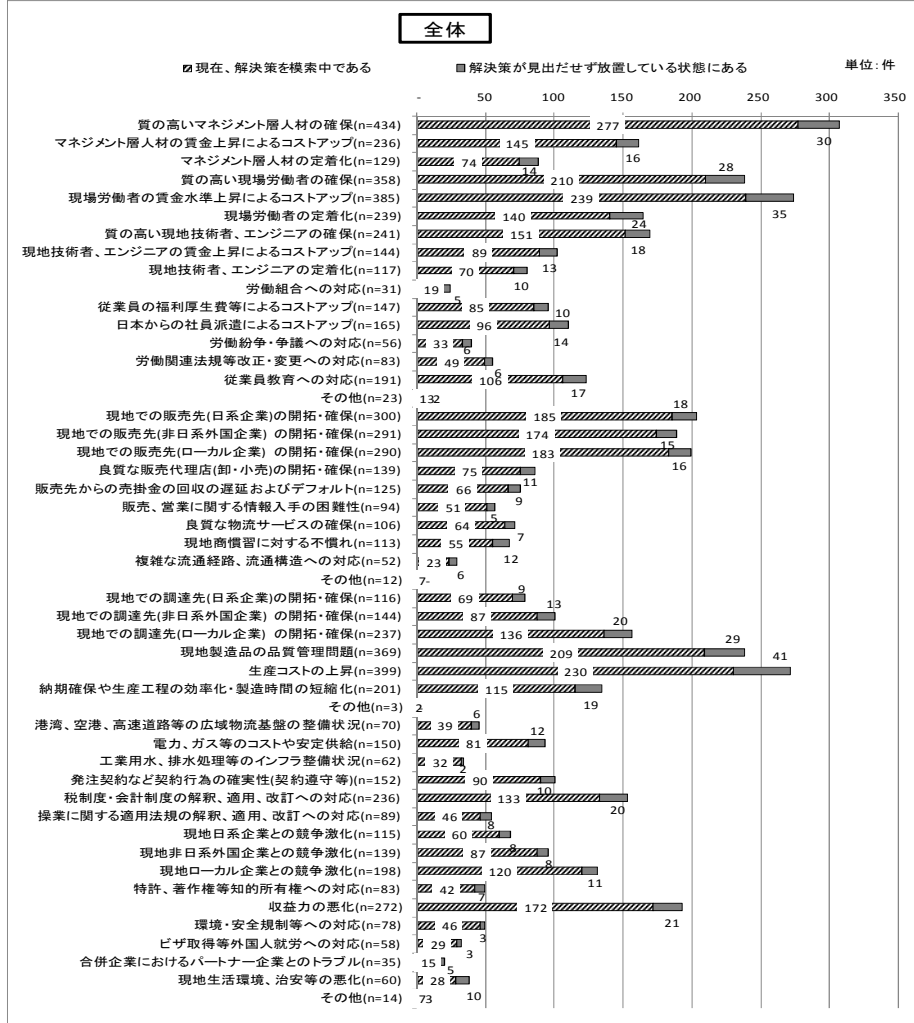
○ 課題別既に実行している解決策

課題別にその内容を見ると、製造業、サービス業を問わず、全体的に「質の高いマネジメント層人材の確保」「現場労働者の賃金水準上昇によるコストアップ」「生産コストの上昇」への対応に苦慮している様子がみえる。加えて、中国においては、「現地製造品の品質管理」「質の高い現場労働者の確保」にも課題を抱えている状況が窺える。

人材の確保や人件費の高騰は、海外展開を行う中小企業にとって、大きな課題であるが、個別企業だけでは有効な解決策を見出しがたい課題となっている。

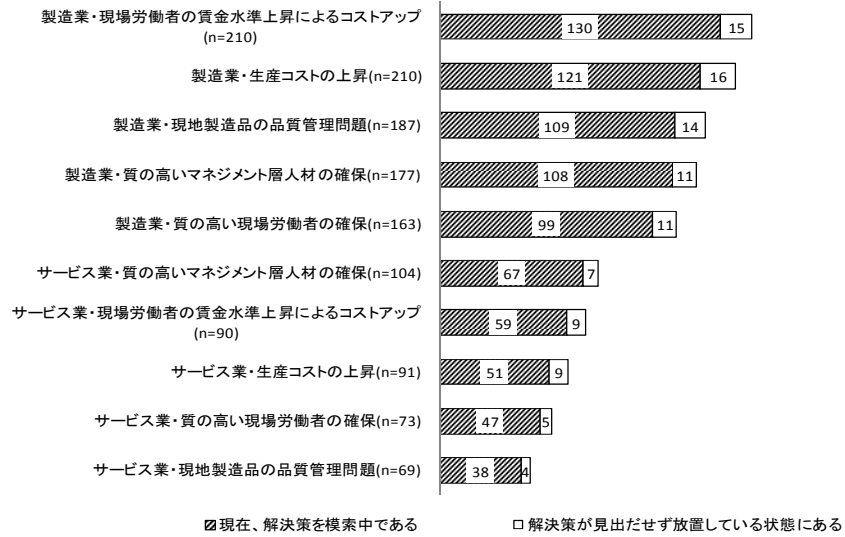
図表 3-35 国・地域別/業種別/課題（上位5位まで）別有効な解決策の実施状況

※中国以外はサンプル数が非常に少ないため、ASEAN、欧米、その他の国・地域に統合して集計したが、欧米やその他の国・地域はサンプル数が極少なため、中国とASEANのみを表示した。



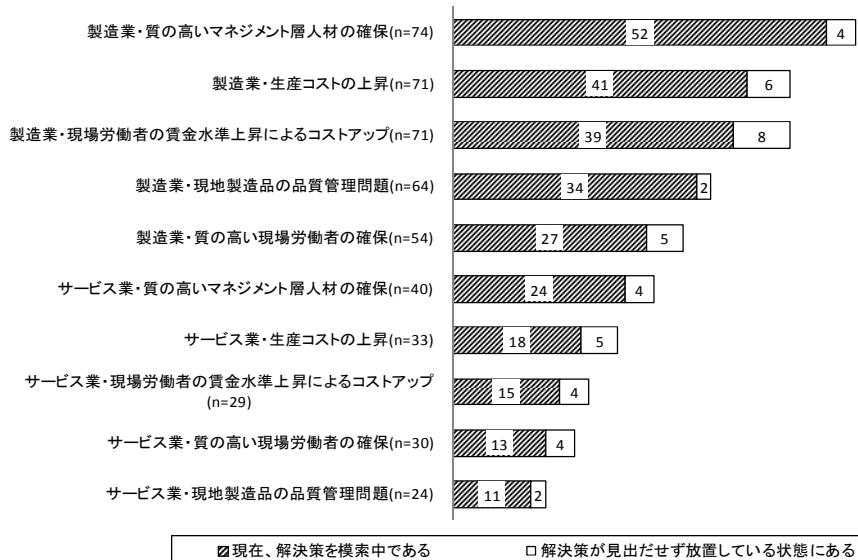


## 中 国



※製造業・サービス業それぞれ回答数(n値)の多いもの5項目について表示

## ASEAN

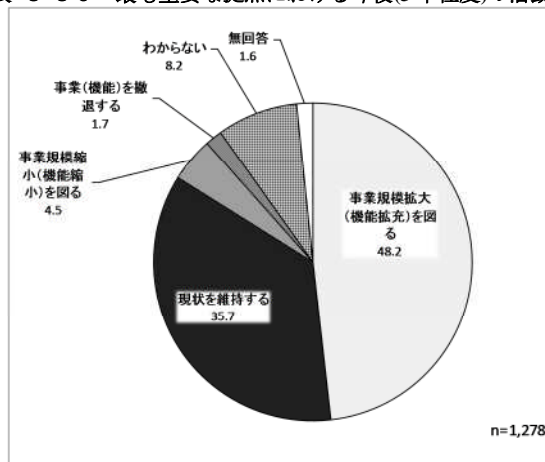


※製造業・サービス業それぞれ回答数(n値)の多いもの5項目について表示

(6) 最も重要な拠点における今後(3年程度)の活動展開

最も重要な拠点Aについて、今後(3年程度)の活動展開をどの様に考えているかについては、無回答が多かったものの、回答があった1,278件のうちでは、「事業規模拡大(機能拡充)を図る」が48.2%でほぼ半数を占め、「現状を維持する」が35.7%で、事業の縮小・撤退は少数であった。

図表 3-3-6 最も重要な拠点における今後(3年程度)の活動展開



図表 3-3-7 最も重要な拠点における今後(3年程度)の活動展開別課題

<人事・労務>	合計	上段:度数/下段:構成比(%)												
		1.賃の高いマネジメント層人材の確保	2.マネジメント層人材の賃金上昇によるコストアップ	3.マネジメント層人材の定着化	4.賃の高い現場労働者の確保	5.現場労働者の賃金水準上昇によるコストアップ	6.現場労働者の定着化	7.賃の高い現地技術者、エンジニアの確保	8.現地技術者、エンジニアの賃金上昇によるコストアップ	9.現地技術者、エンジニアの定着化	10.労働組合への対応	11.従業員の福利厚生費等によるコストアップ	12.日本からの社員派遣によるコストアップ	13.労働紛争・争議への対応
全体	981	451	251	140	372	407	256	259	152	126	33	163	172	60
	100.0	46.0	25.6	14.3	37.9	41.5	26.1	26.4	15.5	12.8	3.4	16.6	17.5	6.1
1. 事業規模拡大(機能拡充)を図る	509	258	126	81	200	198	131	150	84	69	14	68	104	23
	100.0	50.7	24.8	15.9	39.3	38.9	25.7	29.5	16.5	13.6	2.8	13.4	20.4	4.5
2. 現状を維持する	340	139	91	39	121	152	84	85	53	44	13	76	51	25
	100.0	40.9	26.8	11.5	35.6	44.7	24.7	25.0	15.6	12.9	3.8	22.4	15.0	7.4
3. 事業規模縮小(機能縮小)を図る	44	15	10	6	21	26	16	10	9	7	2	10	4	5
	100.0	34.1	22.7	13.6	47.7	59.1	36.4	22.7	20.5	15.9	4.5	22.7	9.1	11.4
4. 事業(機能)を撤退する	18	5	5	4	5	6	6	3	2	2	1	2	3	2
	100.0	27.8	27.8	22.2	27.8	33.3	33.3	16.7	11.1	11.1	5.6	11.1	16.7	11.1
5. わからない	70	34	19	10	25	25	19	11	4	4	3	7	10	5
	100.0	48.6	27.1	14.3	35.7	35.7	27.1	15.7	5.7	5.7	4.3	10.0	14.3	7.1

上段:度数/下段:構成比(%)

<販売・営業>	14労働関連 法規等改正・ 変更への対応	15従業員教育 への対応	16.その他	17現地での 販売先(日系 企業)の開 拓・確保	18現地での 販売先(非日 系外国企業) の開拓・確保	19現地での 販売先(ロー カル企業)の 開拓・確保	20良質な販 売代理店 (卸・小売)の 開拓・確保	21販売先か らの売掛金 の回収の遅 延およびデ フォルト	22販売、営 業に関する 情報入手の 困難性	23良質な物 流サービスの 確保	24現地商慣 習に対する 不慣れ	25複雑な流 通経路、流 通構造への 対応	26.その他
全体	87 8.9	199 20.3	27 2.8	307 31.3	298 30.4	295 30.1	140 14.3	129 13.1	94 9.6	105 10.7	116 11.8	49 5.0	11 1.1
1.事業規模拡大(機 能拡充)を図る	44 8.6	117 23.0	15 2.9	189 37.1	184 36.1	184 36.1	88 17.3	70 13.8	60 11.8	66 13.0	65 12.8	29 3.8	4 0.8
2.現状を維持する	28 8.2	64 18.8	5 1.5	92 27.1	89 26.2	83 24.4	39 11.5	47 13.8	26 7.6	30 8.8	35 10.3	13 3.8	6 1.8
3.事業規模縮小(機 能縮小)を図る	7 15.9	5 11.4	-	11 25.0	11 25.0	8 18.2	6 13.6	5 11.4	2 4.5	4 9.1	3 6.8	3 6.8	-
4.事業(機能)を撤退 する	2 11.1	3 16.7	3 16.7	2 11.1	3 16.7	5 27.8	1 5.6	1 5.6	1 5.6	1 5.6	4 22.2	-	-
5.わからない	6 8.6	10 14.3	4 5.7	13 18.6	11 15.7	15 21.4	6 8.6	6 8.6	5 7.1	4 5.7	9 12.9	4 5.7	1 1.4

上段:度数/下段:構成比(%)

<生産・技術>	27.現地での 調達先(日系 企業)の開 拓・確保	28.現地での 調達先(非日 系外国企業) の開拓・確保	29.現地での 調達先(ロー カル企業)の 開拓・確保	30.現地製造 品の品質管 理問題	31.生産コスト の上昇	32.納期確保 や生産工程 の効率化・製 造時間の短 縮化	33.その他
全体	116 11.8	149 15.2	242 24.7	371 37.8	404 41.2	200 20.4	5 0.5
1.事業規模拡大(機 能拡充)を図る	73 14.3	79 15.5	154 30.3	188 36.9	189 37.1	87 17.1	3 0.6
2.現状を維持する	35 10.3	58 17.1	63 18.5	139 40.9	160 47.1	84 24.7	2 0.6
3.事業規模縮小(機 能縮小)を図る	1 2.3	5 11.4	9 20.5	15 34.1	22 50.0	15 34.1	-
4.事業(機能)を撤退 する	-	-	1 5.6	6 33.3	7 38.9	-	-
5.わからない	7 10.0	7 10.0	15 21.4	23 32.9	26 37.1	14 20.0	-

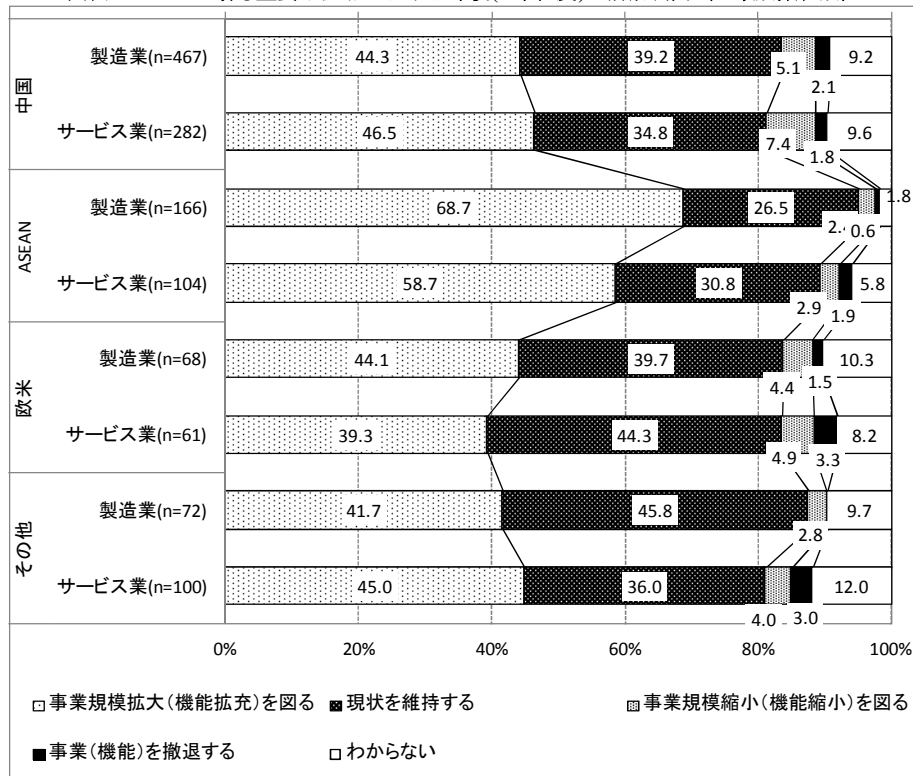
<経営・事業環境>	34.港湾、空 港、高速道 路等の広域 物流基盤の 整備状況	35.電力、ガ ス等のコスト や安定供給	36.工業用 水、排水処 理等のイン フラ整備状 況	37.発注契約 など契約行 為の確実性 (契約遵守 等)	38.税制度・ 会計制度の 解釈、適用、 改訂への対 応	39.操業に関 する適用法 規の解釈、 適用、改訂 への対応	40.現地日系 企業との競 争激化	41.現地非日 系外国企業 との競争激 化
全体	74 7.5	157 16.0	68 6.9	155 15.8	237 24.2	88 9.0	120 12.2	146 14.9
1.事業規模拡大(機 能拡充)を図る	46 9.0	89 17.5	45 8.8	90 17.7	141 27.7	48 9.4	61 12.0	84 16.5
2.現状を維持する	21 6.2	52 15.3	17 5.0	49 14.4	69 20.3	29 8.5	49 14.4	46 13.5
3.事業規模縮小(機 能縮小)を図る	1 2.3	5 11.4	1 2.3	5 11.4	10 22.7	2 4.5	2 4.5	4 9.1
4.事業(機能)を撤退 する	-	2 11.1	1 5.6	-	3 16.7	-	-	-
5.わからない	6 8.6	9 12.9	4 5.7	11 15.7	14 20.0	9 12.9	8 11.4	12 17.1

<経営・事業環境>	42.現地ロー カル企業との 競争激化	43.特許、著 作権等知的 所有権への 対応	44.収益力の 悪化	45.環境・安 全規制等へ の対応	46.ビザ取得 等外国人就 労への対応	47.合併企業 におけるハ ートナー企 業とのトラ ブル	48.現地生活 環境、治安 等の悪化	49.その他
全体	209 21.3	86 8.8	271 27.6	78 8.0	61 6.2	39 4.0	60 6.1	12 1.2
1.事業規模拡大(機 能拡充)を図る	129 25.3	50 9.8	110 21.6	36 7.1	37 7.3	24 4.7	38 7.5	3 0.6
2.現状を維持する	61 17.9	25 7.4	117 34.4	32 9.4	18 5.3	9 2.6	18 5.3	5 1.5
3.事業規模縮小(機 能縮小)を図る	5 11.4	2 4.5	15 34.1	4 9.1	1 2.3	1 2.3	-	1 2.3
4.事業(機能)を撤退 する	-	-	8 44.4	-	-	-	-	2 11.1
5.わからない	14 20.0	9 12.9	21 30.0	6 8.6	5 7.1	5 7.1	4 5.7	1 1.4

地域別業種別にみると、「事業規模拡大（機能拡充）を図る」の割合が最も高いのは、「ASEAN」の「製造業」（68.7%）で、「サービス業」も58.7%で続いており、「中国」以外のアジア地域での活動がさらに活発化するとと思われる。

図表 3-38 最も重要な拠点における今後(3年程度)の活動展開（地域別業種別）



◆今後の海外展開方針（ヒアリング調査結果より）

ヒアリング調査結果によれば、各社とも引き続き海外展開を推進し、海外売上を増加を見込んでいる。製造業にあっては、製造コストの更なる低減のために、中国からタイ、ベトナム、カンボジア、ミャンマーなどへの進出ないし移転を計画している。また、販売機能を強化する傾向も見られ、生産拠点の確保だけでなく、今後市場として期待される中国やインドをはじめアジア諸国、欧米諸国、ブラジル、ロシア、オーストラリアにおける販売拠点の確保や業務提携を目指す姿勢が窺えた。

一方、サービス業（現地での人材派遣業）にあっては、「新たに海外展開を行うにあたっては、製造業の進出が進み日系企業の事業環境整備によるマーケットの形成が前提となる」と考えており、製造業で注目を集めているミャンマーに関しては、今のところ進出は難しいかもしれないとの指摘があった。

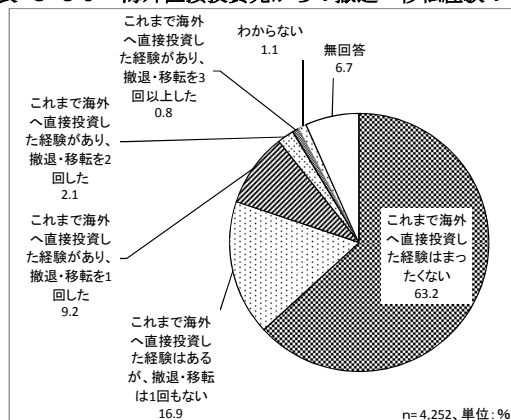
### 3-3 海外直接投資先からの撤退・移転経験について

#### (1) 海外直接投資先からの撤退・移転経験の有無

「これまで海外へ直接投資した経験はまったくない」が63.2%を占め、「これまで海外へ直接投資した経験はあるが、撤退・移転は1回もない」が16.9%、「これまで海外へ直接投資した経験があり、撤退・移転を1回した」が9.2%で、撤退・移転経験は、全体の約1割となっている。

前回と比較してもほぼ同様の傾向を示している。

図表 3-39 海外直接投資先からの撤退・移転経験の有無



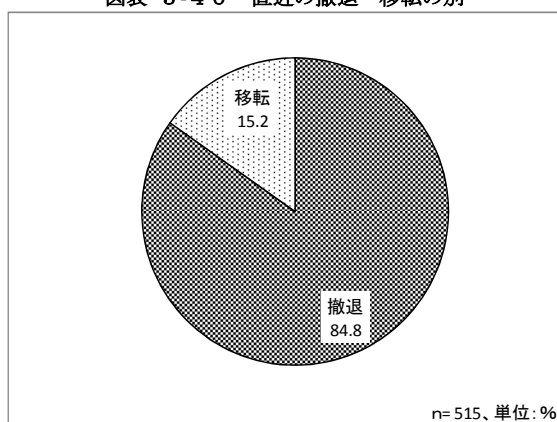
#### (2) 撤退・移転した海外拠点のうち、最も直近のものについて

##### ① 撤退・移転の別

撤退・移転した海外拠点のうち、最も直近のものとしては、「撤退」が84.8%を占め、「移転」は15.2%となっている。

「撤退」が68.5%であった前回と比較すると、「撤退」の割合が高くなっている。

図表 3-40 直近の撤退・移転の別



## ② 撤退・移転した国

撤退・移転した海外拠点のうち、最も直近の国として2件以上挙げられたものについてみると、以下のとおりである。「中国」が172件で最も多く、「米国」が29件、「韓国」が28件、「台湾」が24件、「タイ」が20件などと続いている。

図表 3-4 1 撤退・移転した国

国・地域	件数	国・地域	件数
中国	172	フランス	2
米国	29	フィンランド	1
韓国	28	北米	1
台湾	24	フィジー	1
タイ	20	オランダ	1
インドネシア	12	北マリアナ諸島 サイパン	1
フィリピン	11	アイルランド	1
シンガポール	9	チェコ	1
香港	9	ブラジル	1
マレーシア	8	ウルグアイ	1
イギリス	6	アルゼチン	1
ドイツ	5	インド	1
ロシア	4	ニュージーランド	1
イタリア	4	スペイン	1
ベトナム	3	カナダ	1
バングラディシュ	2		

### ◆撤退・移転における経営的な課題の例（ヒアリング調査結果より）

ヒアリング調査結果によれば、撤退・移転における課題としては、「撤退を決定してから終了するまでに1年を要し、その間、資本の引き揚げができなかった。また、抱えていた派遣員を同業他社に異動させることも、大きな課題であった。」、あるいは「国内での事業が低迷し、海外展開のための投資余力がなくなり、中国での追加の設備投資のタイミングを逸し、事業の縮小を行うも事業撤退が困難な状況となった。」といった意見があった。

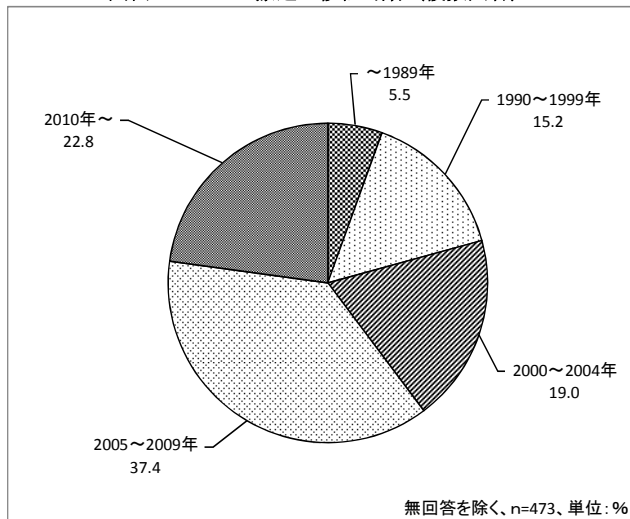
拠点の撤退・移転は、各社にとって大きな経営的な決断が必要であり、またそれに付随するさまざまな事業的な負担が生ずることがヒアリングで指摘された。

### ③ 撤退・移転時期

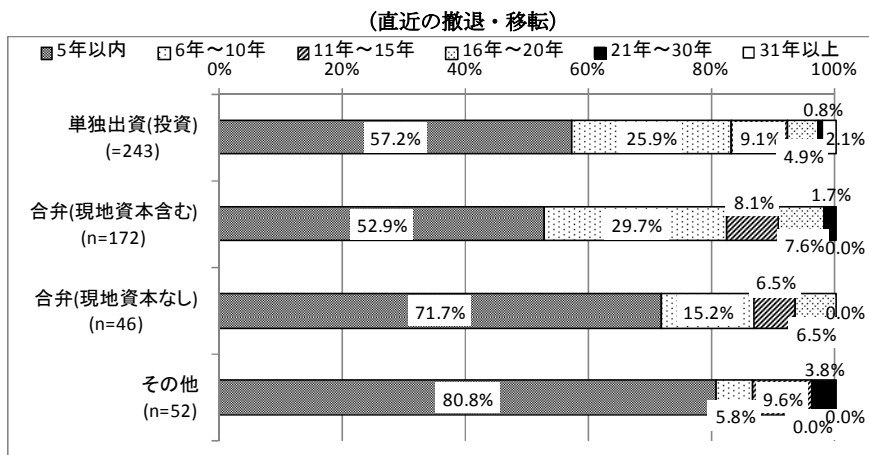
「1990年代」が15.2%あるが、2000年以降増加傾向を示し、「2000～2004年」が19.0%、「2005～2009年」は37.4%になり、「2010年以降」は2年強だけで22.8%となっている。

投資形態と設立から撤退・移転までの期間との関係を見ると、「単独出資（独資）」や「合併（現地資本を含む）」と比較して「合併（現地資本なし）」では、「5年以内」に撤退・移転を経験するケースが多くなっている。これは、前回調査と同様の傾向を示している。

図表 3-4 2 撤退・移転時期（複数回答）



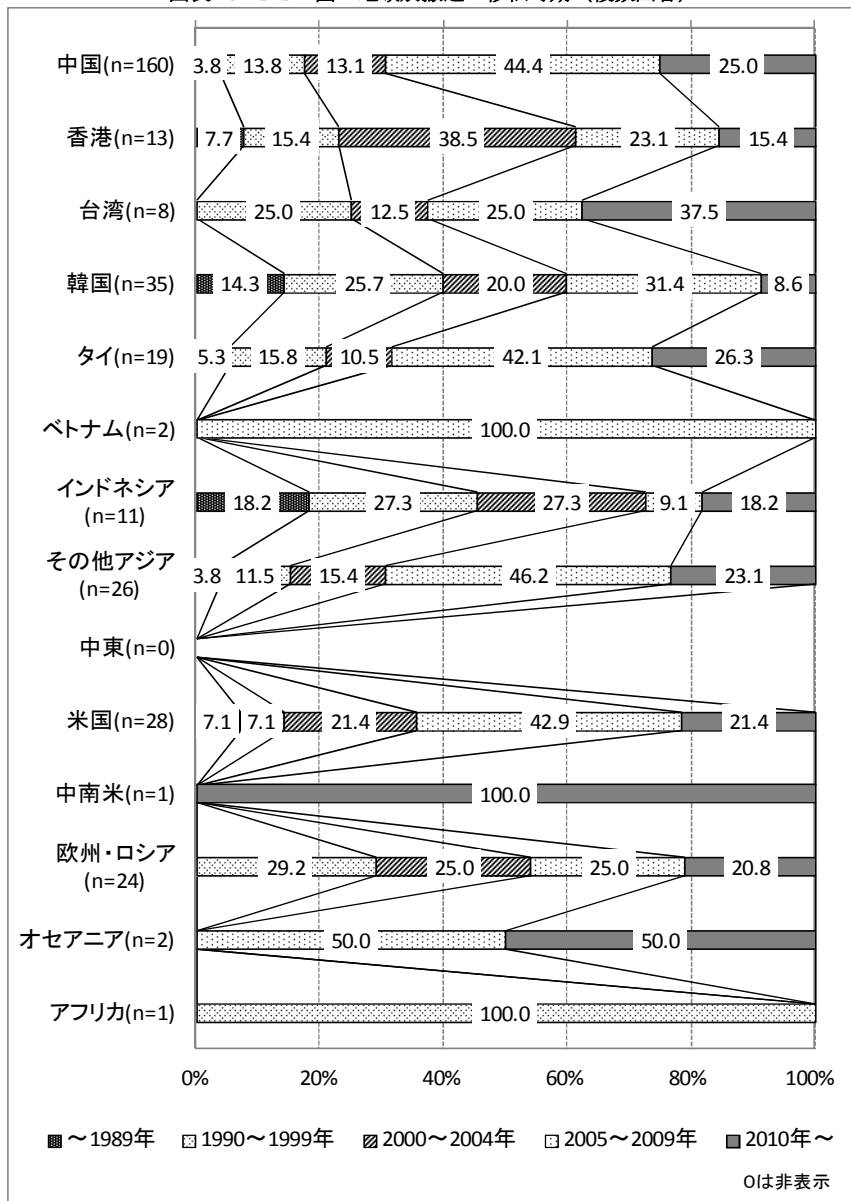
図表 3-4 3 撤退・移転拠点の投資形態と設立から撤退・移転までの期間



④ 国・地域別撤退・移転時期

比較的回答の多かった国・地域についてみると、「中国」は「2005～2009年」が44.4%で最も多く、「米国」も「2005～2009年」が42.1%で最も多くなっている。

図表 3-4-4 国・地域別撤退・移転時期（複数回答）

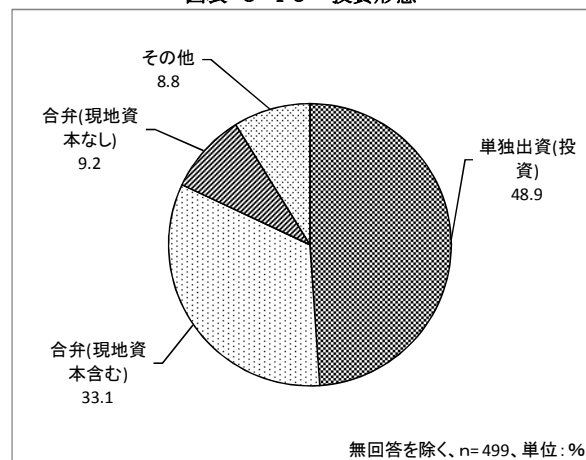




### ⑤ 投資形態

撤退・移転経験のある企業 515 社について、その投資形態を尋ねたところ、「単独出資(投資)」が 48.9%で最も多く、次いで「合併(現地資本含む)」が 33.1%、「合併(現地資本なし)」が 9.2%となっている。

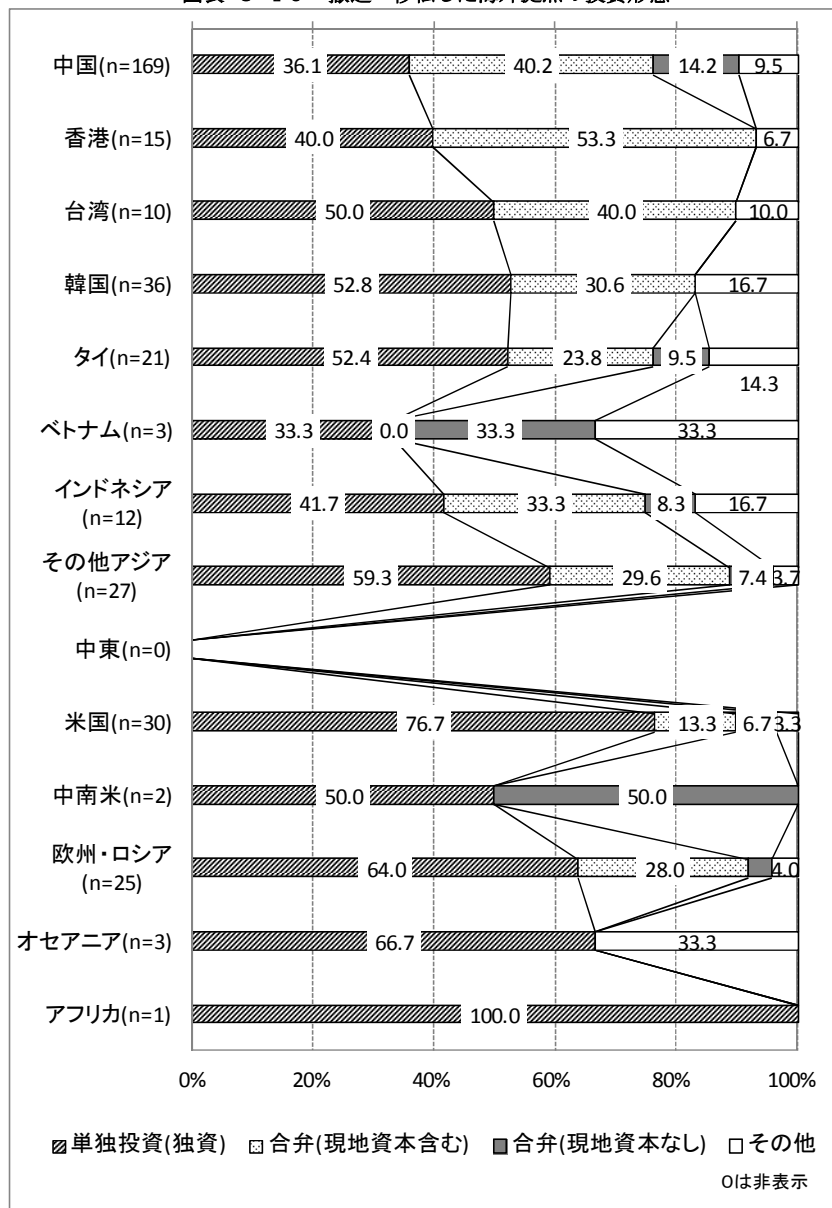
図表 3-4 5 投資形態



⑥ 国・地域別投資形態

撤退・移転した海外拠点の投資形態を国・地域別にみると、「中国」は「単独投資(投資)」(36.1%)と「合併(現地資本含む)」(40.2%)がほぼ拮抗しており、「米国」では「単独投資(投資)」76.7%と大部分を占めている。

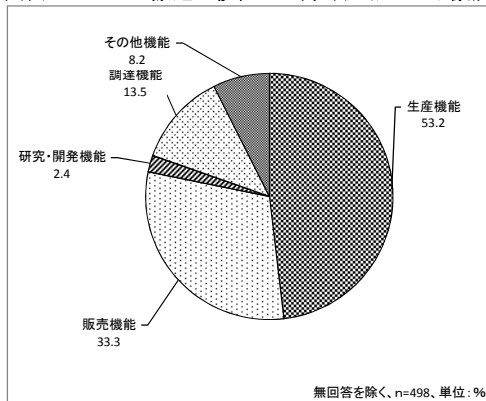
図表 3-4 6 撤退・移転した海外拠点の投資形態



⑦ 撤退・移転した海外拠点の主な機能

撤退・移転経験のある企業について、その主な機能を探ねたところ、「生産機能」が53.2%と過半数を占め、「販売機能」が33.3%、「調達機能」が13.5%、「研究・開発機能」が2.4%となっている。

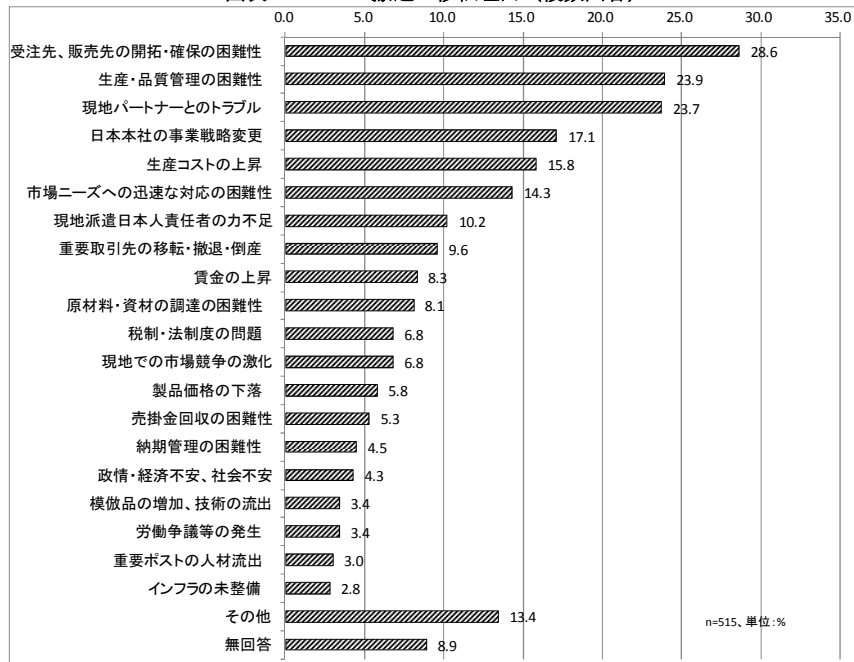
図表 3-4 7 撤退・移転した海外拠点の主な機能



⑧ 撤退・移転理由

撤退・移転経験のある企業について、その撤退・移転の理由を探ねたところ、「受注先、販売先の開拓・確保の困難性」が28.6%で最も多く、次いで「生産・品質管理の困難性」が23.9%、「現地パートナーとのトラブル」が23.7%などと続いている。

図表 3-4 8 撤退・移転理由 (複数回答)

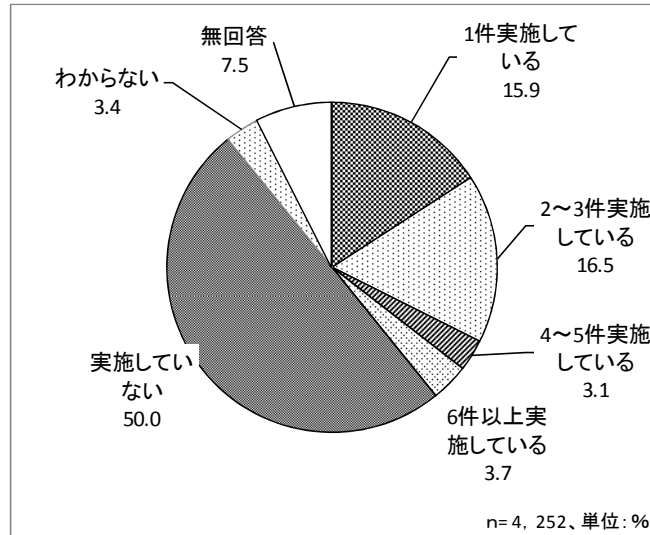


### 3-4 海外との業務・技術提携の状況と課題

#### (1) 海外との業務・技術提携の有無

「実施していない」が半数を占めているが、「2～3件実施している」が16.5%、「1件実施している」が15.9%あり、それ以上も合わせると、4割近くが業務・技術提携を実施している。これを前回と比較すると、ほぼ同様の傾向となっている。

図表 3-49 業務・技術提携の有無



#### ◆製造業以外の業務・技術提携の動向の事例（ヒアリング調査結果より）

- モータースポーツ（カーレース）で世界を転戦していたところ、現地のカーショップの会長と交流が始まり、現地の販売拠点として契約した。香港の拠点は、現地の販売子会社として、現地のカーショップと合弁会社を設立して事業展開を行ったものである。フィリピンとカナダでは、現地のカーショップと業務提携を行い事業展開を図っている。（自動車部品販売）
- 国内の生地価格が高くなったため、10年以上前から海外との取引が増加していった。5年ほど前から香港に現地事務所を置き、販売促進の拠点とした。2009年からベトナムのホーチミンの企業に生産委託をしている。輸出は主に台湾で、国産の高級生地を10年前から輸出している。輸入は、生産委託しているベトナムの企業から輸入するとともに、ベトナムの縫製企業に出荷している。（布地販売）

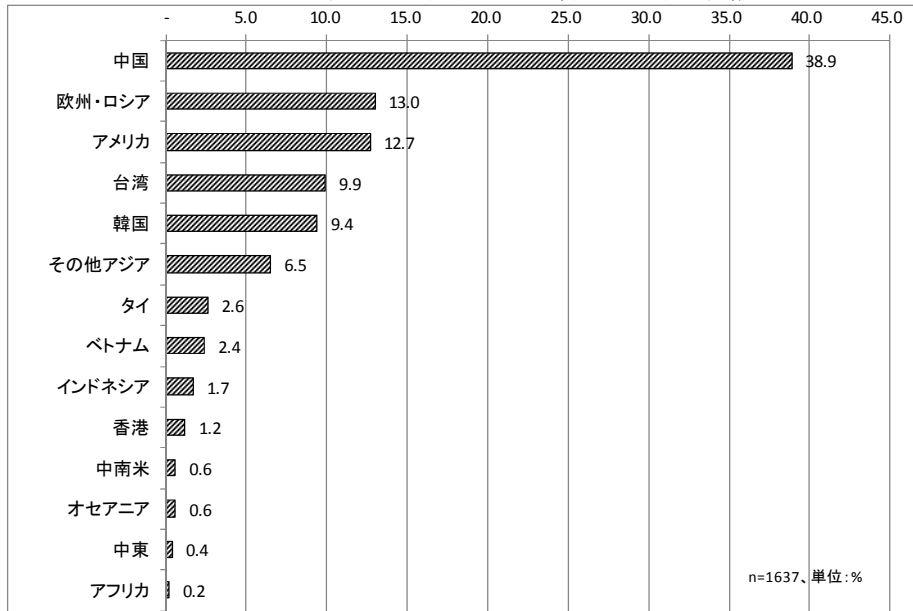
## (2) 海外との業務・技術提携のうち、最も重要なもの

### ① 相手企業の国籍

「中国」が38.9%で顕著に多く、「欧州・ロシア」が13.0%、「アメリカ」が12.7%、「台湾」が9.9%、「韓国」が9.4%などとなっている。

これを前回と比較すると、ほぼ同様の傾向となっている。

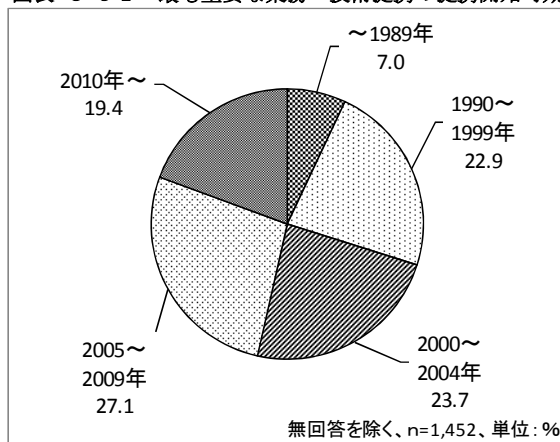
図表 3-50 最も重要な業務・技術提携の相手企業の国籍



② 最も重要な業務・技術提携の提携開始時期

「2005～2009年」が27.1%で最も多く、「2000～2004年」が23.7%、「1990～1999年」が22.9%で続き、「2010年～」もすでに19.4%を占めている。  
前回と比較してもほぼ同様の傾向を示している。

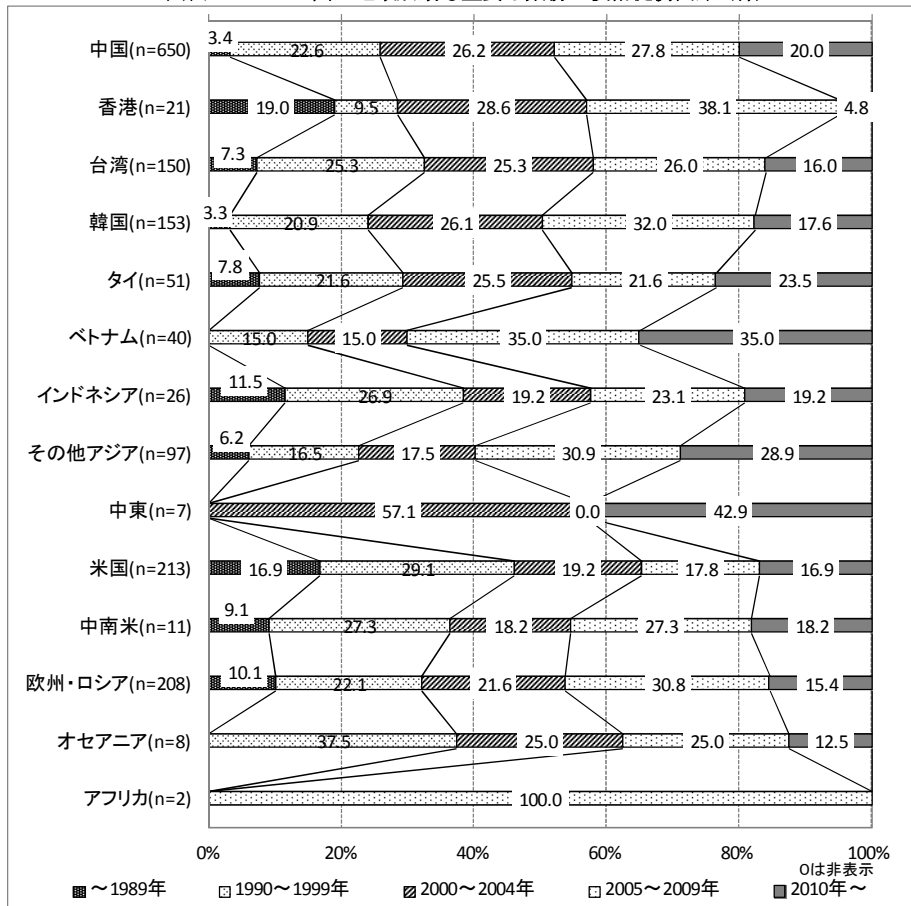
図表 3-5 1 最も重要な業務・技術提携の提携開始時期



③ 国・地域別提携開始時期

比較的回答の多いものについてみると、「中国」は1990年以降ほぼ均等に分布しており、「米国」は「1990～1999年」が多く、「欧州・ロシア」は「2005～2009年」が多くなっている。前回調査とほぼ同様の傾向を示している。

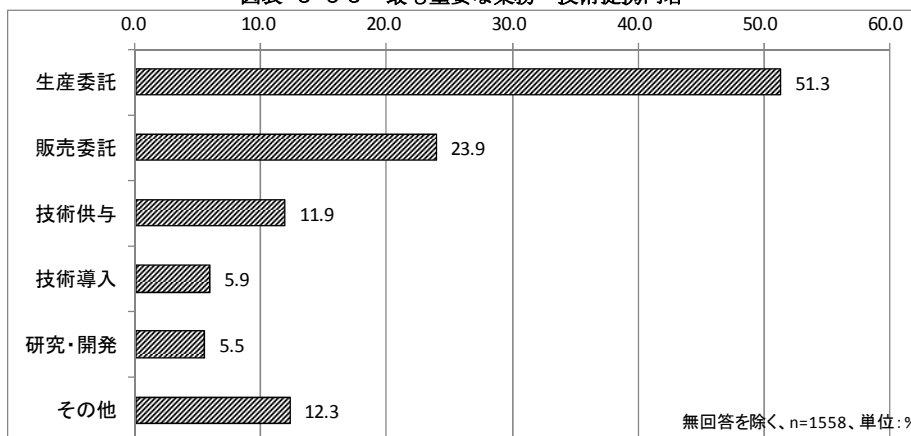
図表 3-5 2 国・地域別最も重要な業務・技術提携開始時期



④ 提携内容

「生産委託」が51.3%で最も多く、次いで「販売委託」が23.9%、「技術供与」が11.9%などと続いている。

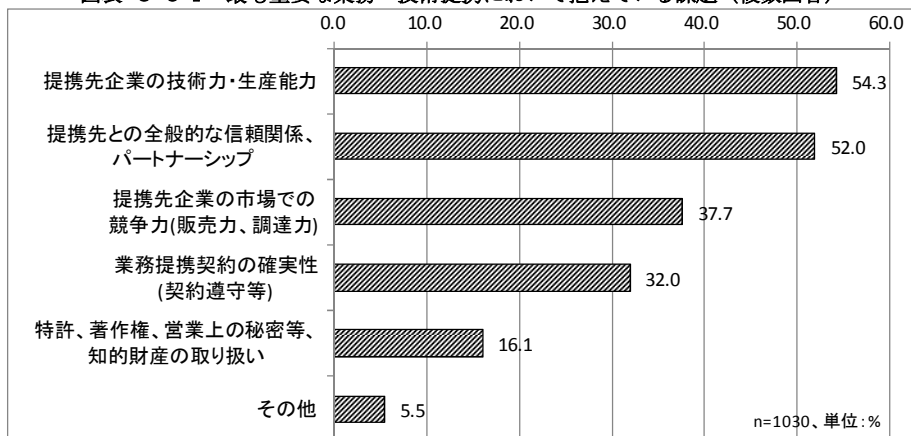
図表 3-5 3 最も重要な業務・技術提携内容



⑤ 抱えている課題

海外との業務・技術提携を実施している企業に、抱えている課題を尋ねたところ、「提携先企業の技術力・生産能力」が54.3%で最も多いが、「提携先との全般的な信頼関係、パートナーシップ」が52.0%でほぼ肩を並べ、「提携先企業の市場での競争力(販売力、調達力)」が37.7%、「業務提携契約の確実性(契約遵守等)」が32.0%、「特許、著作権、営業上の秘密等、知的財産の取り扱い」が16.1%となっている。

図表 3-5 4 最も重要な業務・技術提携において抱えている課題 (複数回答)



抱えている課題の「その他」としては、仕入単価や人件費の上昇等による「コスト面の課題」や「品質管理」、「為替レートの問題への対処」、「人材の育成・確保」などが多くになっている。

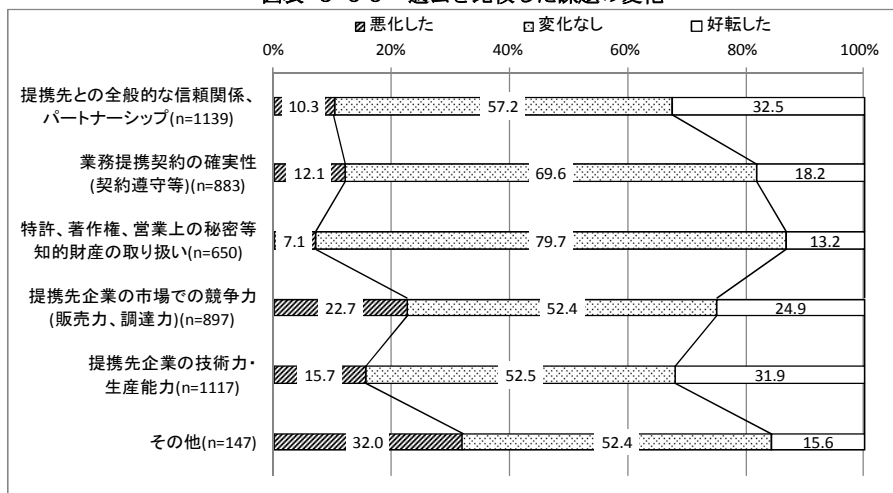


⑥ 過去と比較した課題の変化

過去と比較した場合、「悪化した」の割合が比較的高いのは、「提携先企業の市場での競争力(販売力、調達力)」(22.7%)や「提携先企業の技術力・生産能力」で、一方、「好転した」の割合が高いのは、「提携先との全般的な信頼関係、パートナーシップ」(32.5%)や「提携先企業の技術力・生産能力」(31.9%)などとなっている。

前回と比較してもほぼ同様の傾向を示している。

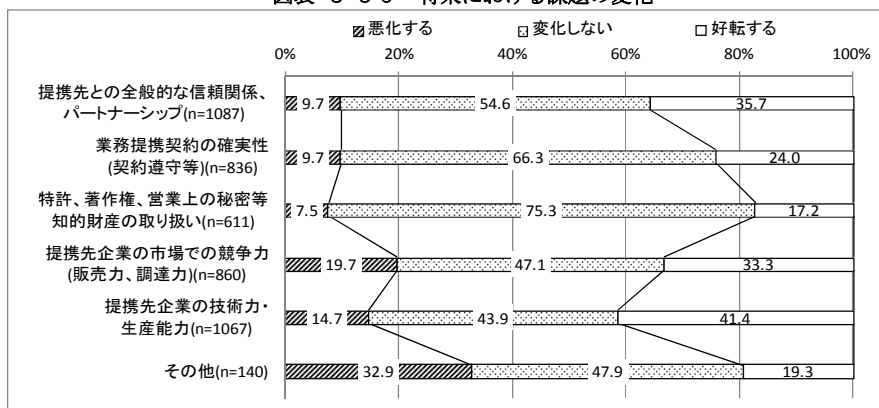
図表 3-5 5 過去と比較した課題の変化



⑦ 将来における課題の変化

現在の課題は将来においては、「好転する」という割合が高いのは、「提携先企業の技術力・生産能力」(41.4%)、「提携先との全般的な信頼関係、パートナーシップ」(35.7%)、「提携先企業の市場での競争力(販売力、調達力)」(33.3%)などとなっている。

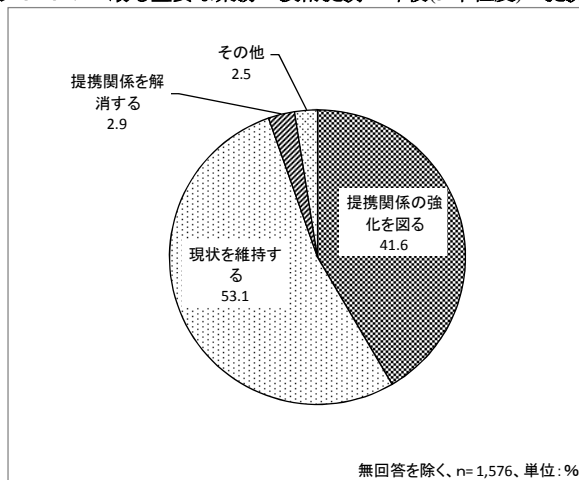
図表 3-5 6 将来における課題の変化



⑧ 最も重要な業務・技術提携の今後(3年程度)の提携関係

「現状を維持する」が53.1%と過半数を占めるが、「提携関係の強化を図る」も41.6%あった。

図表 3-5 7 最も重要な業務・技術提携の今後(3年程度)の提携関係

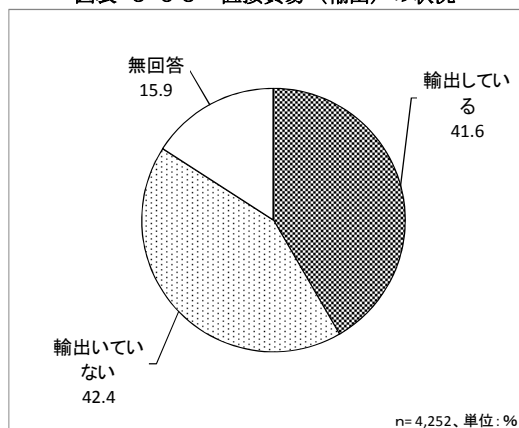


3-5 直接貿易(輸出)の状況と課題

(1) 直接貿易(輸出)の状況

「輸出している」が41.6%、「輸出していない」が42.4%で、ほぼ拮抗している。「輸出している」が56.1%を占めていた前回と比較すると、15ポイント程度低下している。

図表 3-5 8 直接貿易(輸出)の状況



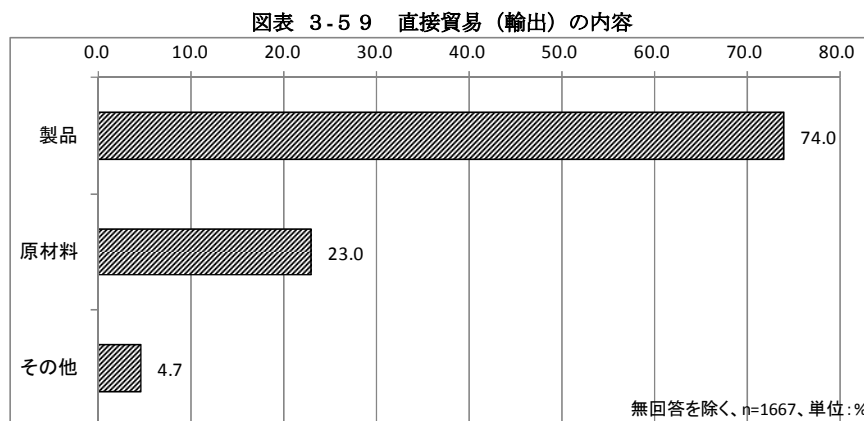
(2) 海外への輸出のうち、最も重要なものについて

① 輸出先国

最も重要な輸出相手国としては「中国」が15件、「韓国」が6件、「米国」が3件あった。

② 輸出内容

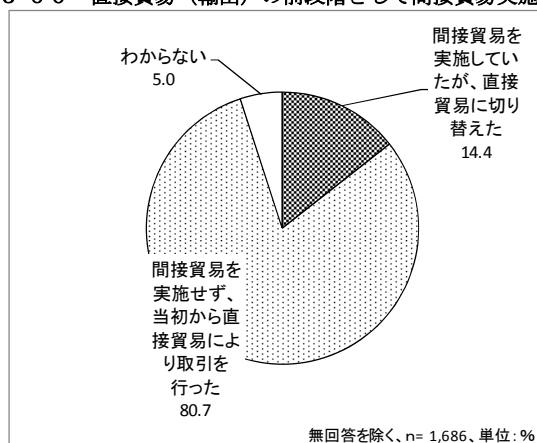
「製品」が74.0%を占め、「原材料」が23.0%となっている。  
前回と比較してもほぼ同様の傾向を示している。



(3) 直接貿易（輸出）の前段階として間接貿易実施の有無

「間接貿易を実施せず、当初から直接貿易により取引を行った」が80.7%を占め、「間接貿易を実施していたが、直接貿易に切り替えた」企業は14.4%であった。  
前回と比較してもほぼ同様の傾向を示している。

図表 3-6 0 直接貿易（輸出）の前段階として間接貿易実施の有無



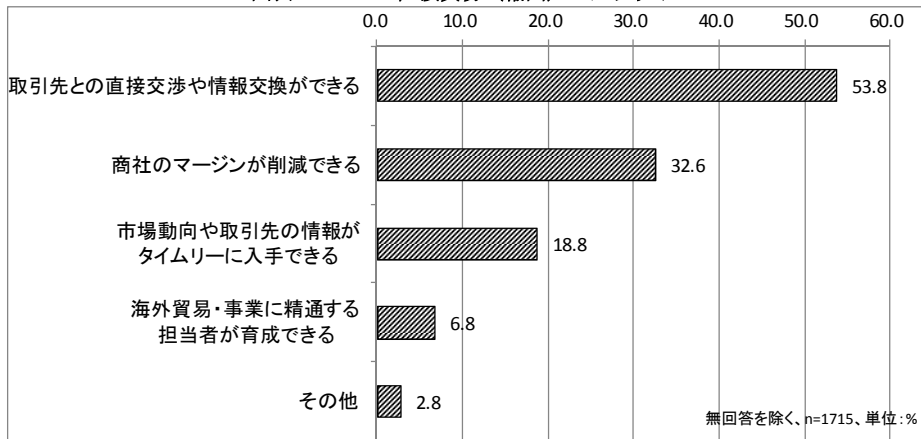
#### (4) 直接貿易（輸出）のメリット・デメリット

##### ① 直接貿易（輸出）のメリット

「取引先との直接交渉や情報交換ができる」が53.8%で最も多く、「商社のマージンが削減できる」が32.6%、「市場動向や取引先の情報がタイムリーに入手できる」が18.8%の順となっている。

前回と比較してもほぼ同様の傾向を示している。

図表 3-6 1 直接貿易（輸出）のメリット



「その他」の具体的記述としては、以下のようなものがあった。

- ・ 会社の総合力が上がる
- ・ 企業組織と技術レベルの確認ができる
- ・ 海外に直接、会社名がアピールできる
- ・ 特別なマーケットが狙える

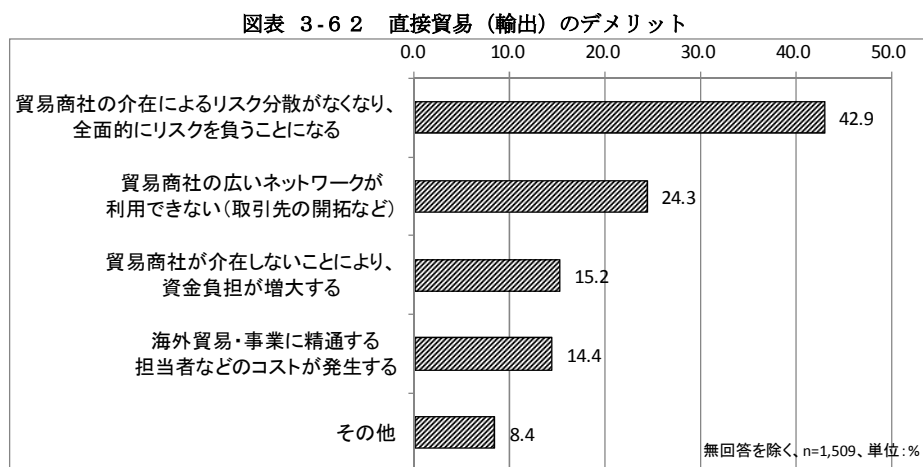
##### ◆製造業以外の直接貿易の動向の事例（ヒアリング調査結果より）

- 今後の人口減少による携帯ショップ事業の先行きが不透明であることで、2004年に貿易事業を立ち上げた。その後、北海道をロケ地とした中国映画（「狙った恋の落とし方」2008年）のヒットにより、中国で北海道ブームがおこったことで、北海道の物産を中国に輸出する事業を展開した。（貿易事業）
- 日本と同じ高品質の日本酒を海外現地の人（富裕層）向けに輸出している。主にワインを飲む習慣がある国が中心で、海外では米国が一番の消費地である。現在、台湾、シンガポール、香港、米国、仏国、オランダ等へ輸出している。（酒造・販売）

## ② 直接貿易（輸出）のデメリット

「貿易商社の介入によるリスク分散がなくなり、全面的にリスクを負うことになる」が42.9%で最も多く、次いで「貿易商社の広いネットワークが利用できない（取引先の開拓など）」が24.3%となっている。

前回と比較してもほぼ同様の傾向を示している。



「その他」の具体的記述としては、以下のようなものがあった。

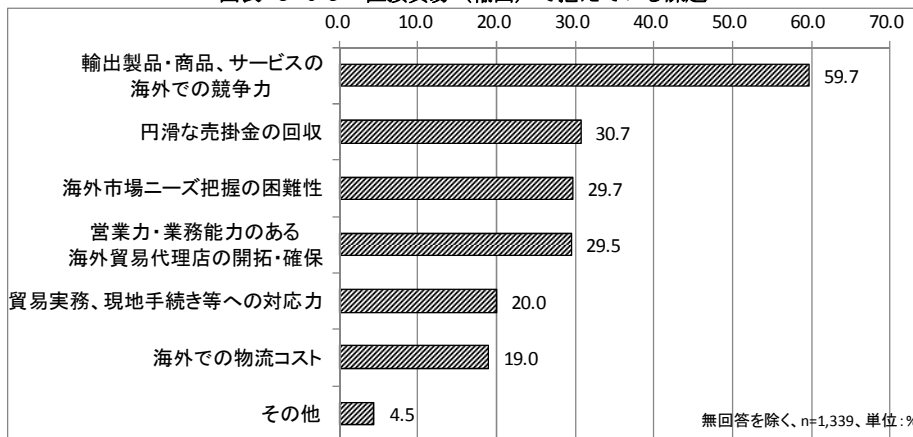
- ・ 代金回収のリスクが生じる
- ・ タイムリーな訪問がしにくい
- ・ 為替リスクが生じる
- ・ 人材育成にコスト、時間がかかる
- ・ 情報が限られる、少ない

(5) 直接貿易(海外への輸出)の課題

① 直接貿易(海外への輸出)で抱えている課題

「輸出製品・商品、サービスの海外での競争力」が59.7%で最も多く、「円滑な売掛金の回収」が30.7%、「海外市場ニーズ把握の困難性」が29.7%、「営業力・業務能力のある海外貿易代理店の開拓・確保」が29.5%の順で続いている。

図表 3-63 直接貿易(輸出)で抱えている課題



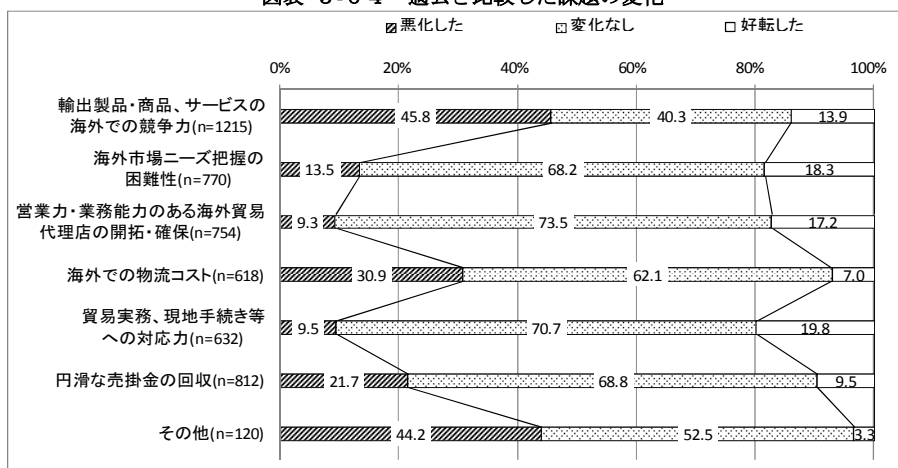
「その他」の具体的記述としては78件あり、おおまかに分類すると、以下のようなものがあった。「円高による収益額の減少」などの「為替面」というものが非常に多かった。

分類	件数
為替面	33
人材の確保・育成	2
品質管理	2
コスト面	1
現地調達化	1
仕入れ面	1
新商品開発	1

② 過去と比較した課題の変化

「好転した」の割合は比較的低く、比較的高いのは「貿易実務、現地手続き等への対応力」の19.8%、「海外市場ニーズの困難性」の18.3%などで、「輸出製品・商品、サービスの海外での競争力」の45.8%、「海外での物流コスト」の30.9%などは「悪化した」の割合が高くなっている。

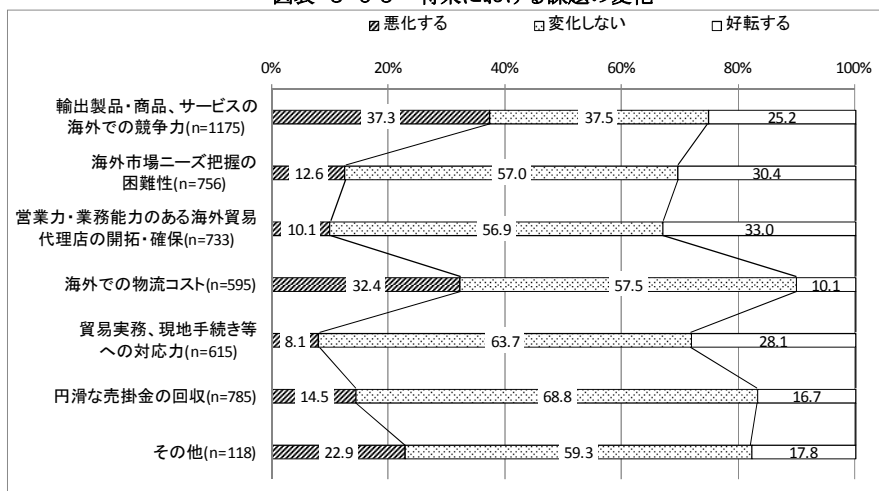
図表 3-6 4 過去と比較した課題の変化



③ 将来における課題の変化

「悪化する」という割合が高いのは、「輸出製品・商品、サービスの海外での競争力」の37.3%、「海外での物流コスト」の32.4%などで、一方、「営業力・業務能力のある海外貿易代理店の開拓・確保」(33.0%)、「海外市場ニーズ把握の困難性」(30.4%)などでは、「好転する」という割合が高くなっている。

図表 3-6 5 将来における課題の変化

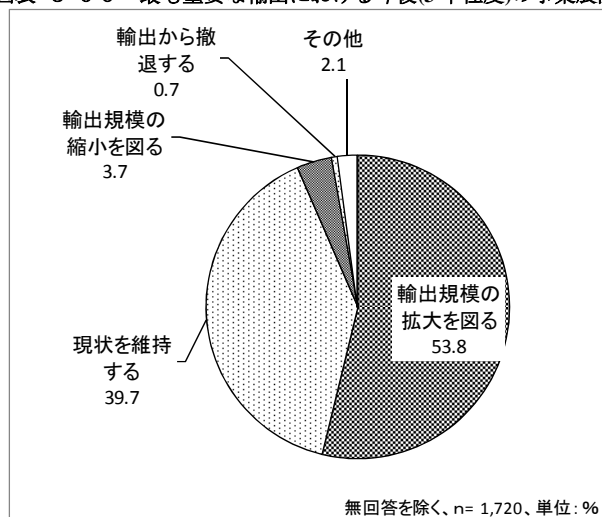


④ 最も重要な輸出における今後(3年程度)の事業展開

「輸出規模の拡大を図る」が53.8%と過半数を占め、「現状を維持する」が39.7%となっている。

前回、「輸出規模の拡大を図る」は37.3%であったのに対し、今回は15ポイント程度高くなっている。

図表 3-66 最も重要な輸出における今後(3年程度)の事業展開



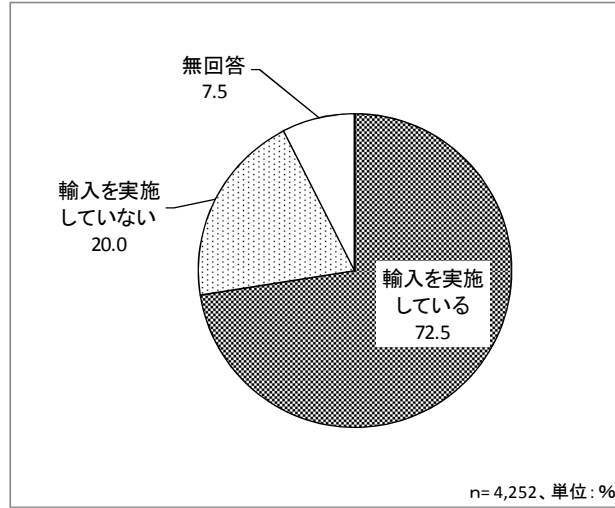


### 3-6 直接貿易（輸入）の状況と課題

#### (1) 直接貿易（輸入）の状況

「輸入を実施している」が72.5%を占め、「輸入を実施していない」は20.0%となっている。前回と比較してもほぼ同様の傾向を示している。

図表 3-6 7 直接貿易（輸入）の状況

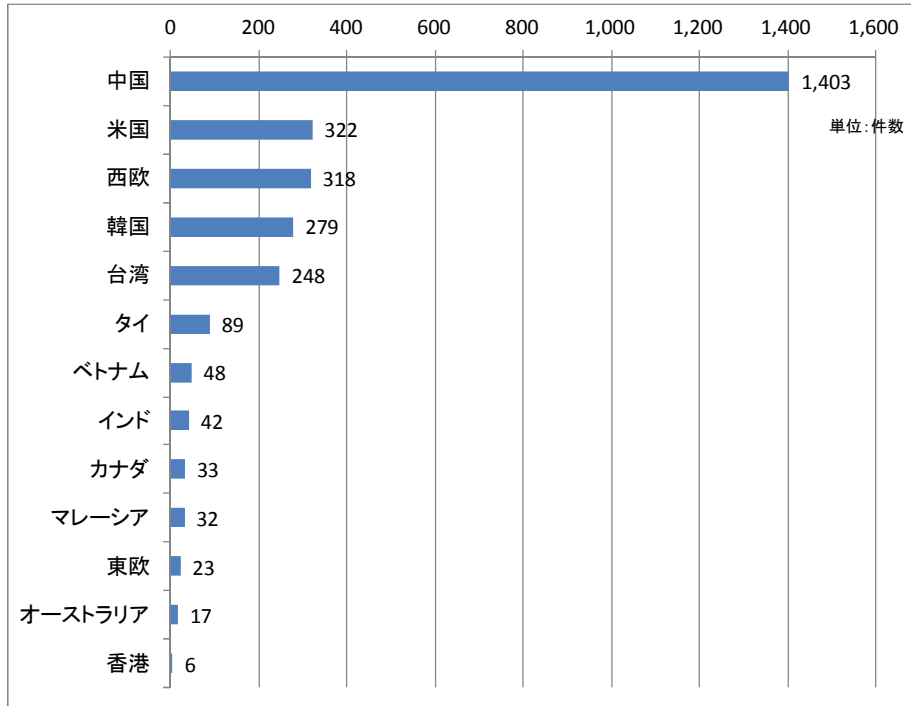


(2) 海外からの輸入のうち、最も重要なものについて

① 輸入国

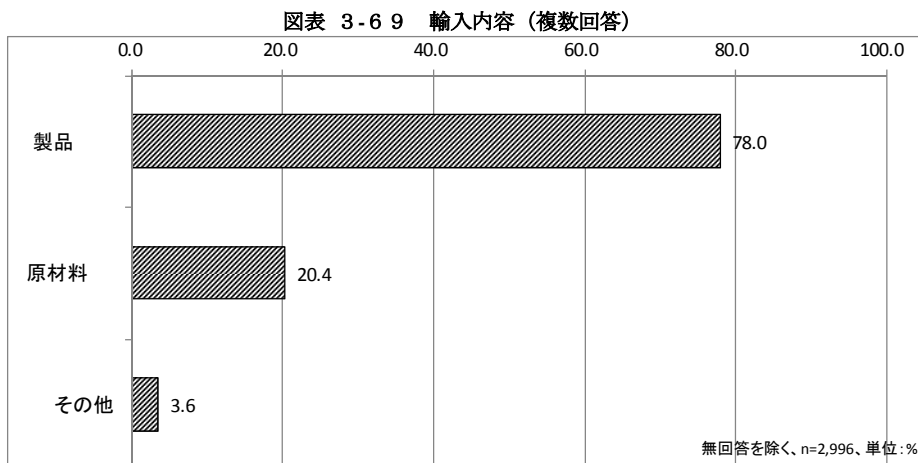
「中国」が1,403件で最も多く、「米国」が322件、「西欧」が318件、「韓国」が279件、「台湾」が248件などと続いている。  
前回と比較してもほぼ同様の傾向を示している。

図表 3-68 輸入国



② 輸入内容

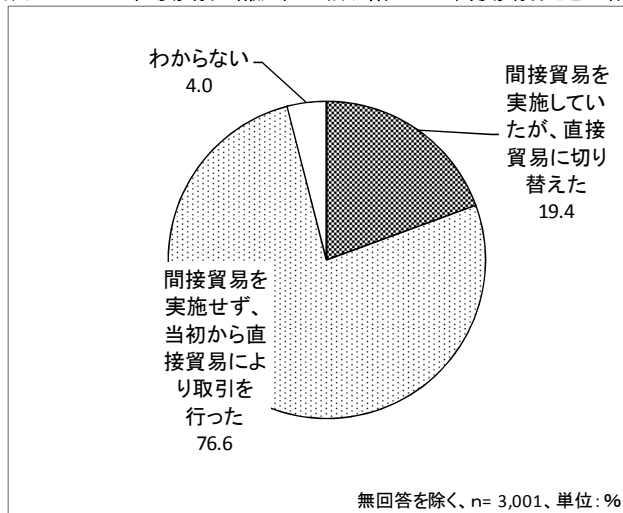
「製品」が78.0%を占め、「原材料」が20.4%となっている。  
前回と比較してもほぼ同様の傾向を示している。



(3) 直接貿易（輸入）の前段階として間接貿易実施の有無

「間接貿易を実施せず、当初から直接貿易により取引を行った」が76.6%を占め、「間接貿易を実施していたが、直接貿易に切り替えた」企業は19.4%であった。  
前回と比較してもほぼ同様の傾向を示している。

図表 3-7 0 直接貿易（輸入）の前段階として間接貿易実施の有無

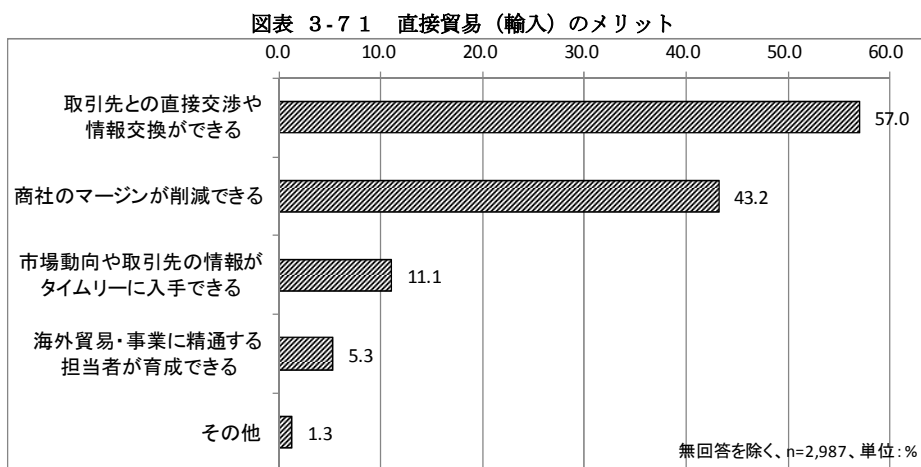


#### (4) 直接貿易（輸入）のメリット・デメリット

##### ① 直接貿易のメリット

「取引先との直接交渉や情報交換ができる」が57.0%で最も多く、「商社のマージンが削減できる」が43.2%で次いでいる。

前回と比較してもほぼ同様の傾向を示している。



「その他」の具体的記述としては、以下のようなものがあつた。

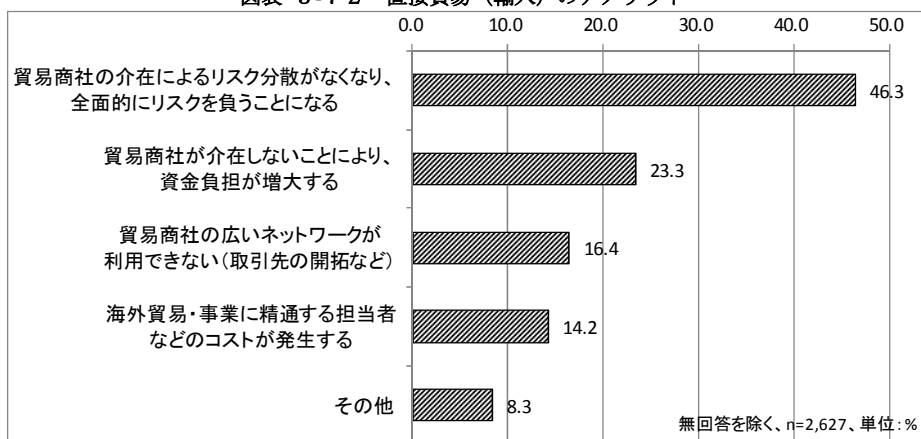
- ・ 時間の削減
- ・ 品質管理が明確に判る
- ・ 会社名のアピール
- ・ 不良品リスク解除
- ・ 利益率向上
- ・ 取扱額の増減がフレキシブルに出来る
- ・ 人件費の安い国のため、原材料も安くなると思う
- ・ 安すく仕入したい 品質チェックと値段交渉
- ・ 技術指導が適切にできる

## ② 直接貿易のデメリット

「貿易商社の介入によるリスク分散がなくなり、全面的にリスクを負うことになる」が46.3%で最も多く、「貿易商社が介入しないことにより、資金負担が増大する」が23.3%、「貿易商社の広いネットワークが利用できない(取引先の開拓など)」が16.4%、「海外貿易・事業に精通する担当者などのコストが発生する」が14.2%の順となっている。

前回と比較してもほぼ同様の傾向を示している。

図表 3-7 2 直接貿易（輸入）のデメリット



「その他」の具体的記述としては48件あり、おおまかに分類すると、以下のようなものがあった。「為替リスク」というものが最も多く、「文化・国民性の違い」や「意思疎通がうまくいかない」、「情報不足」などが挙げられている。

分類	件数
為替リスク	9
文化・国民性の違い	5
意思疎通	4
資金手当	3
情報不足	3
コスト・経費	1
関税	1

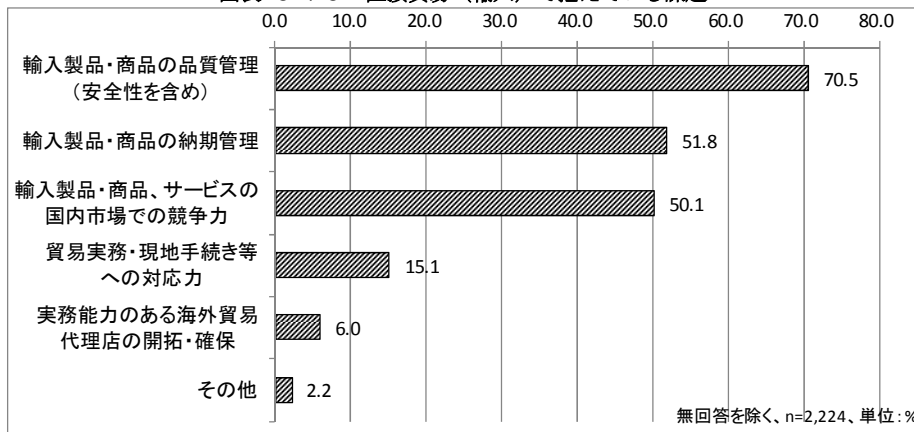
## (5) 直接貿易(海外からの(輸入)の課題

### ① 直接貿易(海外からの輸入)で抱えている課題

「輸入製品・商品の品質管理(安全性を含め)」が70.5%で最も多く、「輸入製品・商品の納期管理」が51.8%、「輸入製品・商品、サービスの国内市場での競争力」が50.1%の順となっている。

前回と比較してもほぼ同様の傾向を示している。

図表 3-73 直接貿易(輸入)で抱えている課題

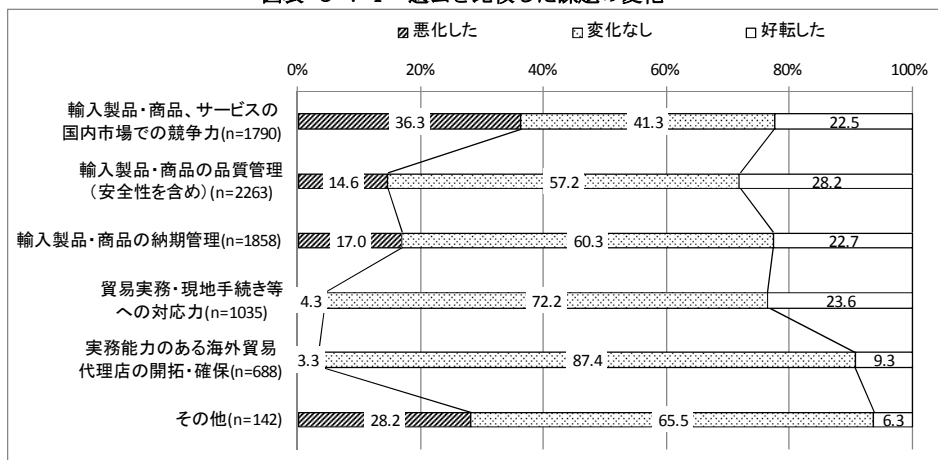


「その他」の具体的記述としては70件あり、おおまかに分類すると、以下のようなものがあった。輸入価格の上昇などによる収益圧迫など「価格面」を挙げるケースが多く、「人材の確保・育成」、「為替リスク」などが挙げられている。

② 過去と比較した課題の変化

「悪化した」割合では、「輸入製品・商品、サービスの国内市場での競争力」の36.3%が目立って高く、一方、「好転した」割合は、「輸入製品・商品の品質管理(安全性を含め)」(28.2%)、「貿易実務・現地手続き等への対応力」(23.6%)、「輸入製品・商品の納期管理」(22.7%)などで比較的高くなっている。

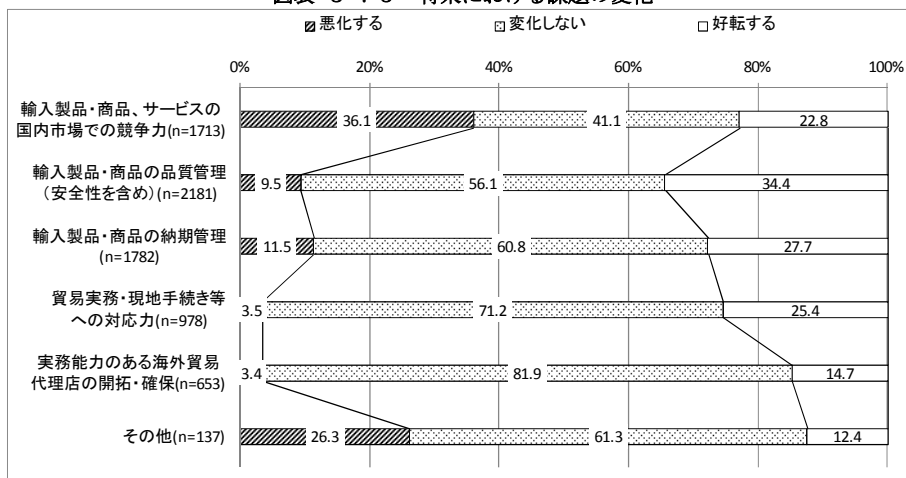
図表 3-7 4 過去と比較した課題の変化



③ 将来における課題の変化

「悪化する」割合では、「輸入製品・商品、サービスの国内市場での競争力」の36.1%が目立って高く、一方、「好転する」割合は、「輸入製品・商品の品質管理(安全性を含め)」(34.4%)、「輸入製品・商品の納期管理」(27.7%)「貿易実務・現地手続き等への対応力」(25.4%)、などで比較的高くなっている。

図表 3-7 5 将来における課題の変化

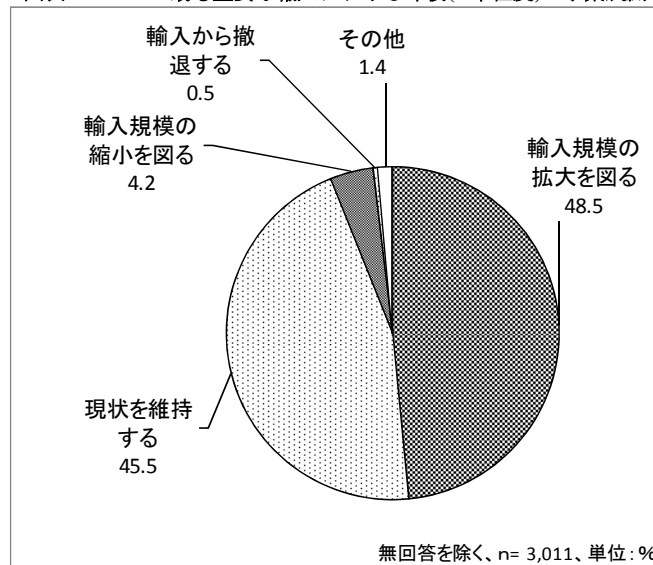


#### ④ 最も重要な輸入における今後(3年程度)の事業展開

最も重要な輸入について、今後(3年程度)の事業展開をどの様考えているかについては、「輸入規模の拡大を図る」が48.5%、「現状を維持する」が45.5%となっている。

前回の「輸入規模の拡大を図る」が36.7%であったのに対し、今回は10ポイント近く多くなっている。輸入には積極的な企業が増えている様子がうかがえる。

図表 3-76 最も重要な輸入における今後(3年程度)の事業展開



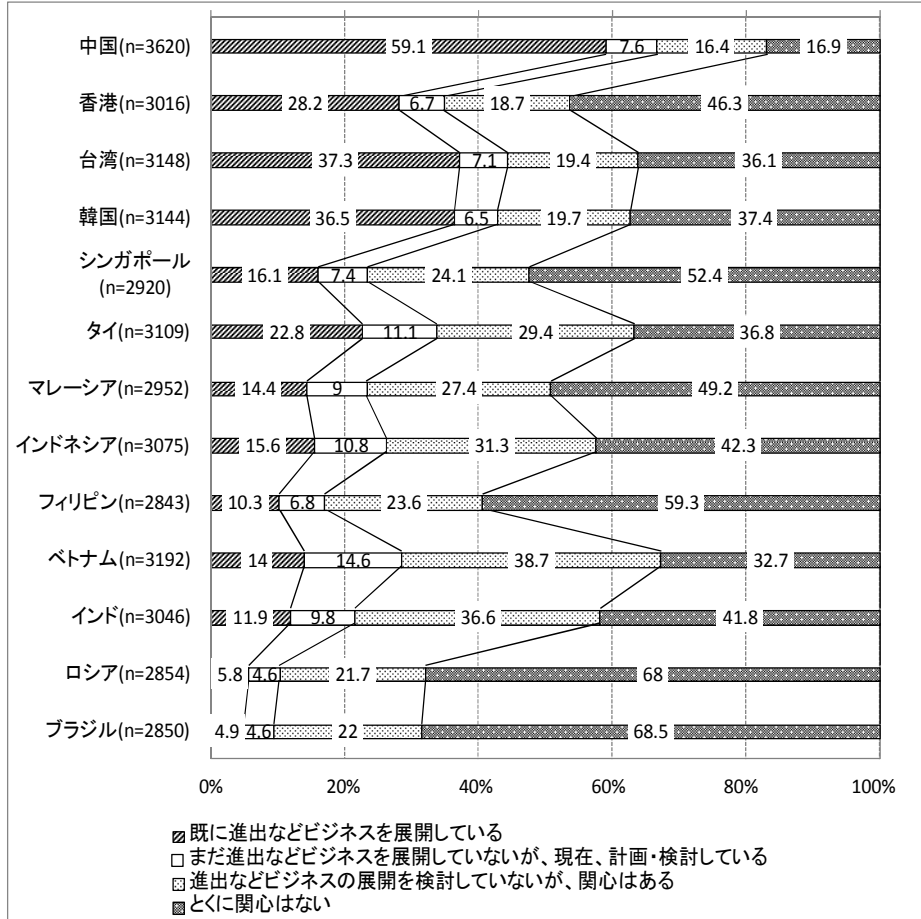


### 3-7 海外のビジネス環境

#### (1) アジア諸国やBRICSに対する関心

「既に進出などビジネスを展開している」割合が高いのは、「中国」(59.1%)、「台湾」(37.3%)、「韓国」(36.5%)、「香港」(28.2%)などで、「進出などビジネスの展開を検討していないが、関心はある」は、「ベトナム」(38.7%)、インド(36.6%)、「インドネシア」(31.3%)などで高くなっている。

図表 3-77 アジア諸国やBRICSに対する関心

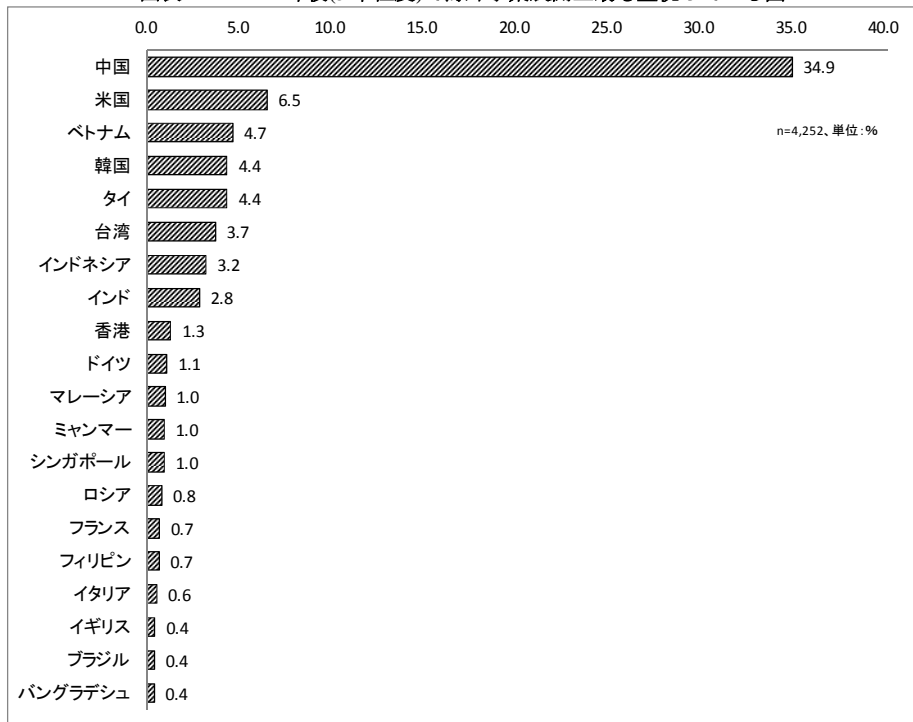


(2) 今後(3年程度)で海外事業展開上重視している国

① 今後(3年程度)海外事業展開上最も重視している国

「中国」が34.9%で突出しており、「米国」が6.5%、「ベトナム」が4.7%、「韓国」と「タイ」が4.4%で続いており、順位は前回調査と変わっていない。

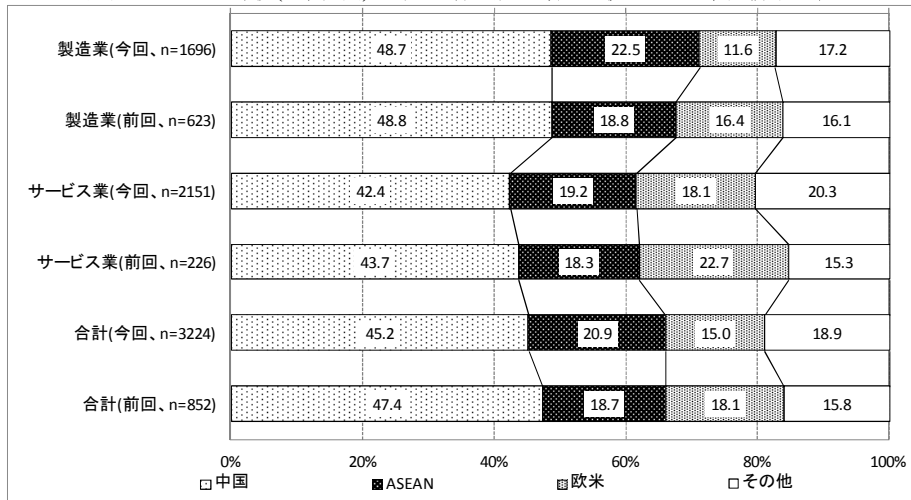
図表 3-7 8 今後(3年程度)で海外事業展開上最も重視している国



業種別に前回と比較してみると、「製造業」では「中国」がほとんど変化していないが、「ASEAN」の割合が少し増加し、「欧米」の比率が少し低下している。

「サービス業」では、「中国」、「ASEAN」はあまり変化がないが、「欧米」の比率が少し低下している。

図表 3-7 9 今後(3年程度)で海外事業展開上最も重視している国(業種別)



② 2番目・3番目に重視している国

最も重視している国から3番目に重視している国について、上位20位までをみると、以下のとおりである。

中国に続き、東南アジアで次に重視している国としては、「タイ」、「ベトナム」、「インドネシア」、「インド」であった。我が国の大手企業はすでに各国に展開しているが、中小企業も今後、人件費の上昇が避けられない中国から、安い労働力と成長性のある市場を求めて、これらの国への海外進出が活発化することが予想される。

図表 3-80 今後(3年程度)海外事業展開上重視している国(1~3位)

	最も重視している国		2番目に重視している国		3番目に重視している国				
	件数	構成比(%)	件数	構成比(%)	件数	構成比(%)			
1	中国	1,483	34.9	中国	375	8.8	ベトナム	249	5.9
2	米国	276	6.5	ベトナム	328	7.7	中国	211	5.0
3	ベトナム	198	4.7	韓国	275	6.5	インド	186	4.4
4	韓国	185	4.4	タイ	253		ロシア	185	4.4
5	タイ	185			223	5.2	タイ	179	
6	台湾	158	3.7	インド	181	4.3	台湾	146	3.4
7	インドネシア	137	3.2	インドネシア	168	4.0	韓国	145	3.4
8	インド	121	2.8	米国	120	2.8	米国	71	1.7
9	香港	56	1.3	香港	99	2.3	ミャンマー	70	1.6
10	ドイツ	47	1.1	シンガポール	58	1.4	香港	66	1.6
11	マレーシア	43	1.0	マレーシア	54	1.3	シンガポール	66	1.6
12	ミャンマー	41	1.0	ドイツ	54	1.3	マレーシア	58	1.4
13	シンガポール	41	1.0	ミャンマー	49	1.2	ブラジル	54	1.3
14	ロシア	35	0.8	ロシア	39	0.9	ロシア	46	1.1
15	フランス	30	0.7	フィリピン	37	0.9	ドイツ	38	0.9
16	フィリピン	29	0.7	イギリス	37	0.9	フィリピン	30	0.7
17	イタリア	24	0.6	イタリア	29	0.7	カンボジア	25	0.6
18	イギリス	19	0.4	バングラデシュ	28	0.7	イギリス	23	0.5
19	ブラジル	18	0.4	フランス	28	0.7	イタリア	20	0.5
20	バングラデシュ	17	0.4	ブラジル	28	0.7	フランス	19	0.4
74	総計	4,252	100.0	総計	4,252	100.0	総計	4,252	100.0

③ 最も重視している国別2番目に重視している国

最も重視している国・地域別に、2番目に重視している国・地域をみると以下のとおり。

- ・ 「中国」を最も重視している企業が次に重視しているのは、「ベトナム」、「韓国」、「タイ」の順となっている。
- ・ 「米国」を最も重視している企業が次に重視しているのは、「中国」、「ドイツ」、「イギリス」の順となっている。
- ・ 「タイ」を最も重視している企業が次に重視しているのは、「中国」、「ベトナム」、「インドネシア」の順となっている。

図表 3-81 最も重視している国別2番目に重視している国

最も重視している国	2番目に重視している国		最も重視している国	2番目に重視している国			
	国・地域	件数		構成比(%)	国・地域	件数	構成比(%)
中国 (n=876)	ベトナム	156	17.8	ベトナム (n=117)	中国	24	20.5
	韓国	138	15.8		インドネシア	19	16.2
	タイ	117	13.4		インド	18	15.4
	台湾	112	12.8		タイ	17	14.5
	インド	86	9.8		ミャンマー	8	6.8
米国 (n=182)	中国	47	25.8	韓国 (n=113)	中国	45	39.8
	ドイツ	20	11.0		台湾	30	26.5
	イギリス	17	9.3		タイ	9	8.0
	台湾	12	6.6		ベトナム	7	6.2
	韓国	11	6.0		インド	5	4.4
タイ (n=129)	中国	28	21.7				
	ベトナム	28	21.7				
	インドネシア	27	20.9				
	韓国	7	5.4				
	インド	7	5.4				

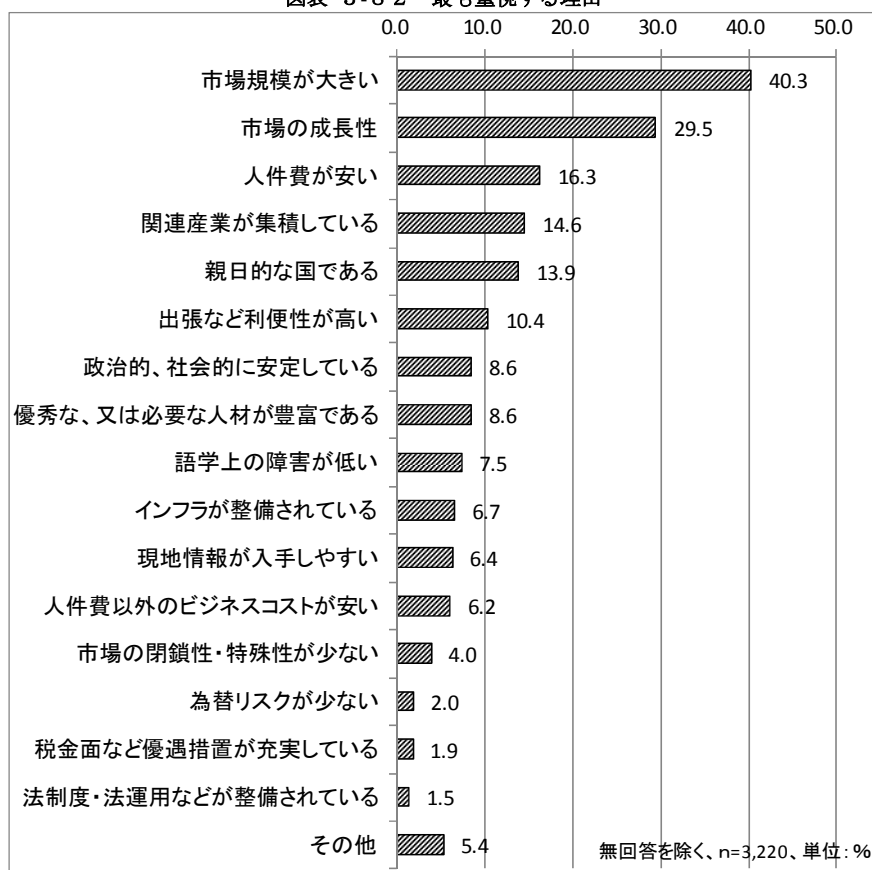
#### ④ 最も重視する理由

最も重視している国について、その国を最も重視する理由としては、「市場規模が大きい」が40.3%で最も多く、次いで「市場の成長性」が29.5%、「人件費が安い」が16.3%、「関連産業が集積している」14.6%、「親日的な国である」が13.9%の順で続いている。

業種別にみても、どの業種もほぼ同様の傾向を示している。

しかし、国・地域別にみると、特徴が現れており、「中国」では「市場規模が大きい」、「市場の成長性」、「人件費が安い」の順であるのに対し、「ASEAN」では「市場の成長性」、「人件費が安い」、「親日的な国である」の順となっており、「欧米」においては、「市場規模が大きい」、「政治的、社会的に安定している」、「市場の成長性」の順になっている。

図表 3-8 2 最も重視する理由



「その他」としては205件の記述があり、おおまかに分類してみると、下のようになっている。「原材料の調達・確保の安定性」が21件で最も多く、「技術力」、「現地パートナーの存在」、「品質の良さ」が9件ずつで続き、その他「関係会社」、「特殊性」、「価格面の優位性」、「競争者が少ない」などが挙げられていた。

図表 3-8 3 最も重視する理由（業種別）

上段:度数 下段:%		合計	市場規模が 大きい	市場の成長 性	市場の閉鎖 性・特殊性 が少ない	政治的、社 会的に安定 している	親日的な国 である	インフラが整 備されてい る	税金面など 優遇措置が 充実してい る	法制度・法 運用などが 整備されて いる
主要業種	全体	3149 100.0	1270 40.3	924 29.3	125 4.0	270 8.6	424 13.5	213 6.8	59 1.9	47 1.5
	製造業	1665 100.0	707 42.5	501 30.1	64 3.8	134 8.0	232 13.9	114 6.8	39 2.3	24 1.4
	卸売・小売 業	1630 100.0	607 37.2	450 27.6	76 4.7	153 9.4	225 13.8	115 7.1	26 1.6	28 1.7
	サービス業	347 100.0	132 38.0	106 30.5	9 2.6	31 8.9	43 12.4	15 4.3	6 1.7	5 1.4
	その他	119 100.0	42 35.3	40 33.6	4 3.4	13 10.9	11 9.2	8 6.7	1 0.8	2 1.7
上段:度数 下段:%	人件費が安 い	優秀な、又 は必要な人 材が豊富で ある	人件費以外 のビジネス コストが安 い	為替リス クが少ない	関連産業が 集積してい る	出張など利 便性が高い	語学上の障 害が低い	現地情報が 入手しやす い	その他	
主要業種	全体	511 16.2	271 8.6	195 6.2	63 2.0	462 14.7	325 10.3	233 7.4	204 6.5	170 5.4
	製造業	276 16.6	145 8.7	112 6.7	34 2.0	243 14.6	145 8.7	94 5.6	90 5.4	76 4.6
	卸売・小売 業	252 15.5	133 8.2	90 5.5	34 2.1	268 16.4	198 12.1	147 9.0	128 7.9	95 5.8
	サービス業	51 14.7	43 12.4	23 6.6	10 2.9	44 12.7	39 11.2	34 9.8	38 11.0	23 6.6
	その他	21 17.6	11 9.2	4 3.4	3 2.5	12 10.1	15 12.6	14 11.8	10 8.4	13 10.9
		最も多いもの		2番目に多いもの		3番目に多いもの				

図表 3-8 4 最も重視する理由（国・地域別）

上段:度数 下段:%		合計	市場規模が 大きい	市場の成長 性	市場の閉鎖 性・特殊性 が少ない	政治的、社 会的に安定 している	親日的な国 である	インフラが整 備されてい る	税金面など 優遇措置が 充実してい る	法制度・法 運用などが 整備されて いる
最も重視し ている国	全体	3200 100.0	1291 40.3	945 29.5	129 4.0	275 8.6	440 13.8	213 6.7	59 1.8	47 1.5
	中国	1446 100.0	843 58.3	432 29.9	8 0.6	20 1.4	22 1.5	94 6.5	3 0.2	2 0.1
	ASEAN	672 100.0	86 12.8	271 40.3	37 5.5	75 11.2	208 31.0	44 6.5	41 6.1	9 1.3
	欧米	473 100.0	231 48.8	65 13.7	39 8.2	92 19.5	53 11.2	30 6.3	1 0.2	16 3.4
	その他	609 100.0	131 21.5	177 29.1	45 7.4	88 14.4	157 25.8	45 7.4	14 2.3	20 3.3
上段:度数 下段:%	人件費が安 い	優秀な、又 は必要な人 材が豊富で ある	人件費以外 のビジネス コストが安 い	為替リス クが少ない	関連産業が 集積してい る	出張など利 便性が高い	語学上の障 害が低い	現地情報が 入手しやす い	その他	
最も重視し ている国	全体	519 16.2	278 8.7	199 6.2	63 2.0	464 14.5	331 10.3	240 7.5	206 6.4	175 5.5
	中国	259 17.9	77 5.3	109 7.5	20 1.4	225 15.6	199 13.8	82 5.7	81 5.6	36 2.5
	ASEAN	211 31.4	95 14.1	48 7.1	12 1.8	94 14.0	31 4.6	35 5.2	33 4.9	28 4.2
	欧米	5 1.1	35 7.4	5 1.1	11 2.3	58 12.3	18 3.8	46 9.7	38 8.0	70 14.8
	その他	44 7.2	71 11.7	37 6.1	20 3.3	87 14.3	83 13.6	77 12.6	54 8.9	41 6.7
		最も多いもの		2番目に多いもの		3番目に多いもの				

### 3-8 海外事業展開の今後の展望

「輸入を増やす」が41.7%で最も多く、「輸出を増やす」が34.7%で続き、「業務提携を拡大する」が28.3%、「人材の確保・育成を拡充する」が27.5%の順となっている。

図表 3-8 5 海外事業展開の今後の展望

