



『Digima～出島～ 海外進出白書』
(2015-2016 年版)

発行 株式会社 Resorz

毎年、「Digima～出島～」への進出相談と、海外進出企業ならびに、海外進出支援企業を対象に実施したアンケートをもとに「海外進出白書」として前年度の傾向と、今後の予測をたてたレポートを作成しております。

—目次—

【第1部】2015年の日本企業の海外進出企業動向

- 中国が第1位に返り咲き、国別進出先人気ランキング&業種別内訳を公開…… 4
 - 「爆買い」の影響色濃く、多くの日系企業が「中国での販売」を検討
 - ASEAN 一番人気はベトナムに、総合力のタイと日本食ブームのアメリカが横並びで続く
 - シンガポール、マレーシア、インドネシア、フィリピンといった ASEAN 主要国の進出トレンドは？
 - 製造、小売、飲食、サービス、IT——業種別に見る人気国を分析
- 日本企業が抱える海外進出時の課題・ニーズは？ 上位10項目を公開…… 7
 - 引き続き「販路拡大・開拓」のニーズが最大、拠点を設けない進出形態が増加
 - 中国人の爆買いニーズに伴い「ECモール出品」「海外広告」に関する課題が急増
 - 「人材」や「コンサル」に対するニーズも増加傾向、解決するためのサービスも増加

【第2部】海外進出企業の実態調査（アンケート調査）

- 「展開済の国」と「進出先候補」の差異に注目、「進出先国」に関するイメージ調査を実施…… 11
 - 「今後の進出先候補」としてベトナムを挙げる企業は54.3%と過半数以上に
- 海外進出企業の「進出理由」と「展開方法」、現在の傾向と今後の予測は？…… 13
 - 「成長市場」求め海外展開、商機をねらう中小企業の進出理由
 - 多様化する海外展開方法、注目が高まる現地拠点を伴わない販路拡大
- 海外進出に関して、気になる「期間」「費用」「計画」を徹底調査…… 15
 - 進出検討・準備期間はともに1年以内が最多、最短は1ヶ月での展開も
 - 海外展開の準備予算、調査費・視察費の平均は30～50万
 - 海外事業の黒字化、8割が3年以内を計画も、業種によって大きな偏り
- 海外進出に関する業務の外部委託の実態は？ 内容、選定基準を調査…… 17
 - 進出サポート企業の選定基準は「コストと専門性」を重視
- 進出の成否を左右する人材について、社内人材登用や外国人活用の実態は？…… 19
 - 「人材配置」がカギ、海外展開成功のための「事業責任者の選定方法」
 - 納期、商習慣、人間性……、海外展開時のトラブルを回避するための方法とは？

【第3部】海外ビジネスの専門家150社の意識調査（アンケート調査）

- 専門家が分析！今、最も「海外進出のチャンス」がある業種は？…… 23
 - 飲食業が第1位、その理由は「日本食へのニーズ」と「ビジネス構造」
 - サービス業は「日本クオリティ」、製造業は「外部要因」にチャンスあり
 - 教育、美容・健康、IT、農業など、その他「注目業種」のポイントは？
- 今後の海外進出トレンドを占う！2016年、最も成長が期待できる国は？…… 25
 - 3都市がランクイン！これからの海外ビジネスは「ベトナム」を中心に動く
 - 中国やタイは、成長が期待できない？ 専門家は国としての成熟度の高まりを指摘
 - ミャンマー、インドネシア、インド、フィリピン——上位国の「成長ポイント」は？
 - イスラエル、キューバなど、専門家の視点から「知られざる注目国」をピックアップ！
- 海外展開を成功させるために日系企業が注力すべきことは？…… 27
 - 現地パートナーの開拓」が進出成功の近道、現地バイヤーと繋がるサービスなども増加
 - 海外進出は、F/S調査、市場調査、現地視察など、「進出前の情報収集」がカギ
 - 「人材」についても優先課題、海外と日本の雇用環境が「大きな落とし穴」を生み出す

【第 1 部】

2015 年の日本企業の海外進出動向

【第1部】 2015年の日本企業の海外進出動向

調査概要：インターネット・電話による相談の集計・分析

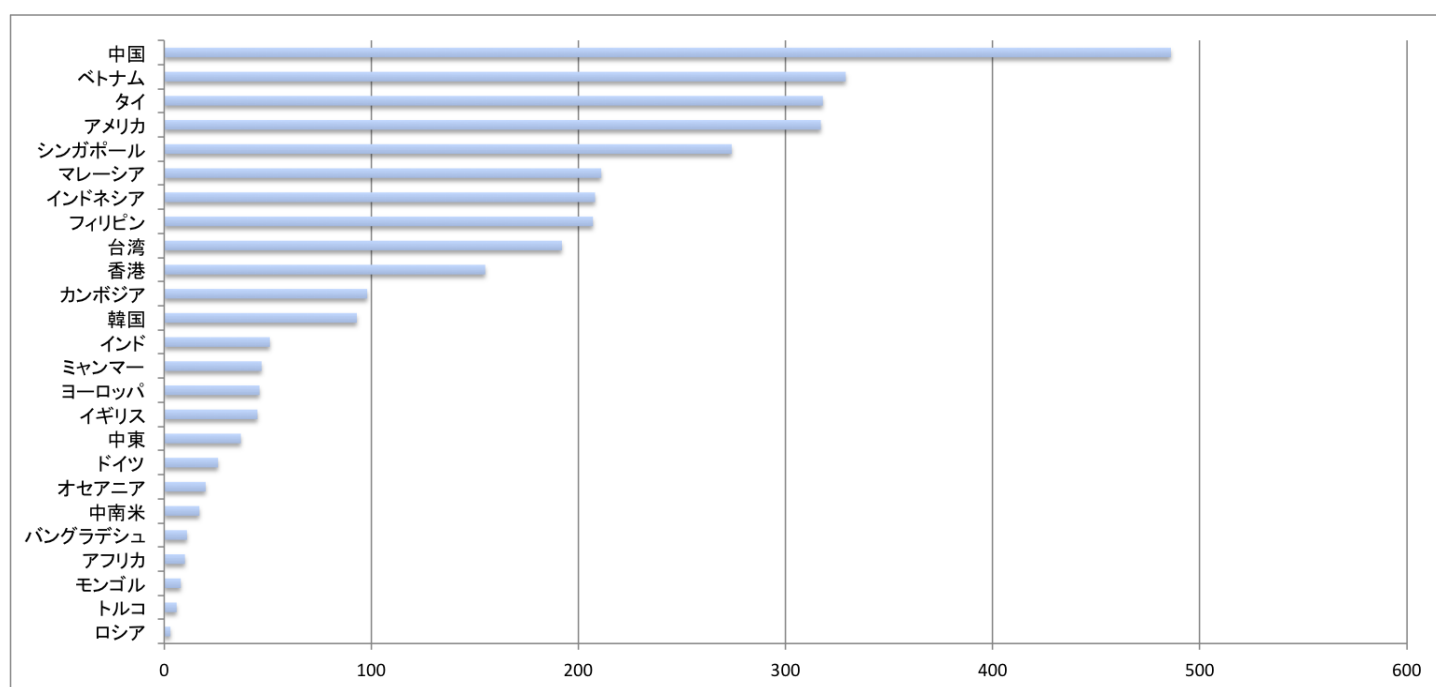
調査対象：「Digima～出島～」への海外進出に関する相談 2052 件

調査期間：2015年1月1日～12月31日

■ 中国が第1位に返り咲き、国別進出先人気ランキング&業種別内訳を公開

下記のグラフは、2015年1月～12月の海外ビジネスプラットフォーム『Digima～出島～』へ寄せられた海外進出に関する相談 2000 件超を主要国別に分けて集計したグラフとなっております。中国が1年ぶりに第1位を獲得し、ASEAN 諸国やアメリカが続く形になりました。ただし、今年は業種ごとの進出国内訳に大きく差が出ており、補足資料として製造業、卸・小売業、飲食業、サービス業、IT業の主要5業種別の進出国内訳も統計いたしました。こちらと総合的なランキングとを併せて2015年のトレンドについて解説・考察して参ります。

<2015年 進出先の国・人気ランキング>

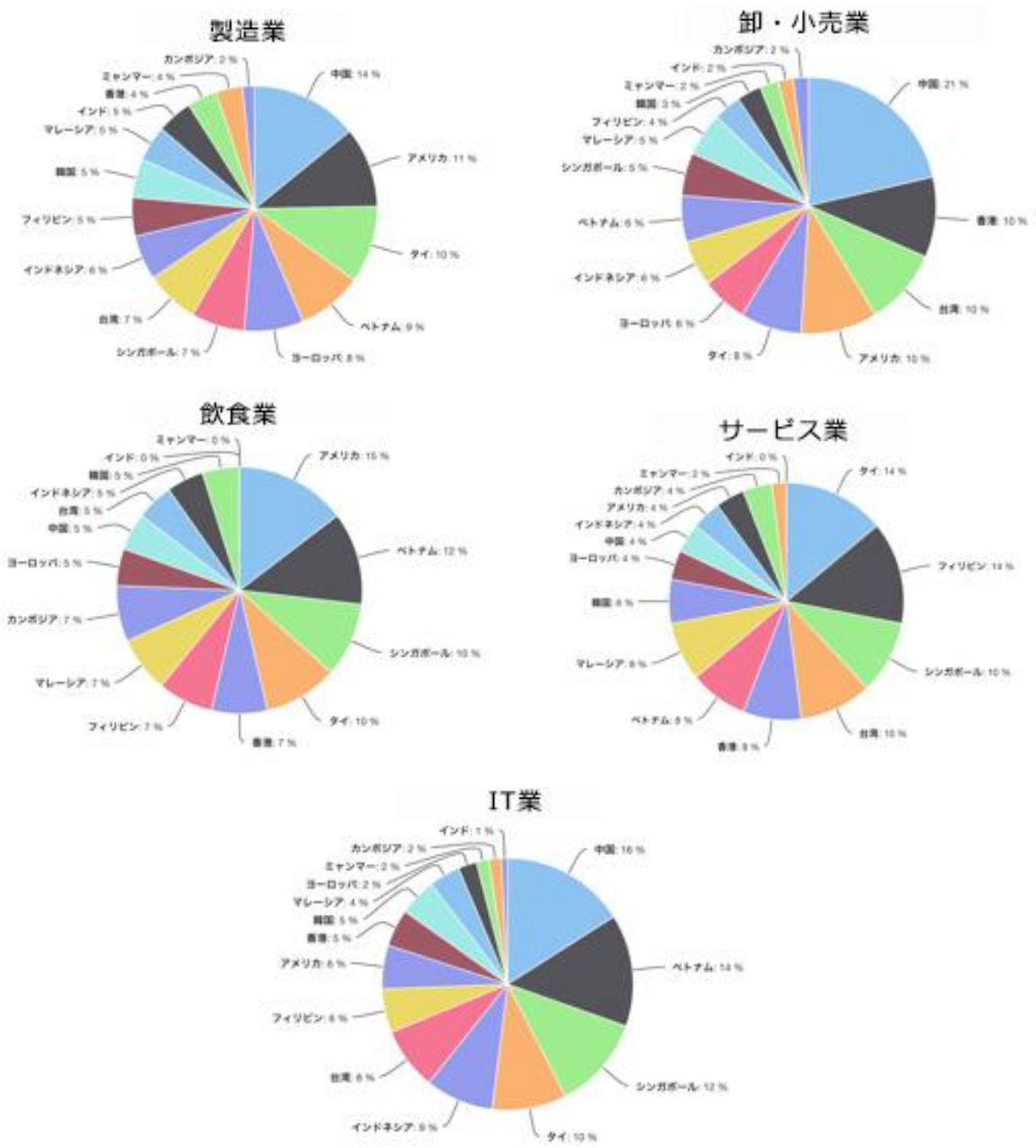


2015年 進出先の国・人気ランキング (「Digima～出島～」調べ)

<総合ランキング>

- 【1位】 中国
- 【2位】 ベトナム
- 【3位】 タイ
- 【4位】 アメリカ
- 【5位】 シンガポール
- 【6位】 マレーシア
- 【7位】 インドネシア
- 【8位】 フィリピン
- 【9位】 台湾
- 【10位】 香港

< 2015年 業種別・進出先の国内訳 >



2015年 業種別・進出先の国内訳 (「Digima〜出島〜」調べ)

◆ 「爆買い」の影響色濃く、多くの日系企業が「中国での販売」を検討

まず2015年の日系企業動向についての大きなトピックは、進出先として中国が第1位に返り咲いたことでしょう(2014年はタイに続く2位)。13億人強という世界第一位の人口を抱え、世界の工場から、世界最大規模のマーケットに変容しつつある中国。様々な課題は抱えていても、その市場規模は日本企業にとって魅力的です。そして、2015年は「爆買い」というキーワードが流行語大賞にも選出されるなど、インバウンドビジネスの面でも注目を集めました。

「爆買い」が日本企業の進出動向に与えた影響は、業種別の進出国内訳を見ると一目瞭然です。卸・小売業は、中国・台湾・香港という中華圏の国だけで全体の4割を占めています。中国でモノを売りたい企業が、ECモール出品や現地販売店の開拓などを計画・実行していました。多くの日本企業が、インバウンド・アウトバウンドを含め、中国市場を注視している状況です。

一方で、飲食業とサービス業での進出は数%の割合にとどまり、振るわない結果となっています。世界同時株安の引き金にもなった上海株の暴落など顕在化されたリスクが、飲食店・サービス業といった実店舗を伴う中国進出について二の足を踏ませているようです。2016年もこのトレンドは継続していくと予測します。

◆ ASEAN 一番人気はベトナムに、総合力のタイと日本食ブームのアメリカが横並びで続く

さて、次に総合ランキングではベトナム、タイといったASEANの中心国が続きます。その注目度は例年と変わらず高く、多くの日本企業の進出先として選ばれました。そんななか僅差で2位となったのはベトナムです。業種別に見てみると「IT業」による進出が多かったことがわかります。これは、ソフトウェア開発やWebシステム開発、スマホアプリ開発といった業務を海外の開発会社や海外子会社にアウトソースする開発手法・オフショア開発の中心地が中国からベトナムにシフトしつつあることが影響しています。数年前から、ベトナムは国を挙げてIT産業に力を入れてきました。それが大きく実を結び始めています。その結果、日本企業の誘致にもつながっており、IT産業での進出が爆発的に増えています。

また、「ベトナム、第一外国語としての日本語教育導入へ」というニュースも流れており、親日国としても他のASEAN諸国と一線を画しています。こうした流れが続いていくことで、日本企業が更に進出しやすい国になり、ASEANの中でも最有力の進出先候補となっています。都市としてもホーチミンといった第一級都市の勢いもさることながら、観光や物流の要衝として注目され急成長しているダナンといった新興都市もあり、進出時の選択肢も増えています。

2014年には1位であったタイは、2015年も多くの日系企業が進出しています。ビジネスインフラが整い、市場としても成熟しつつあり、かつ事業コストもまだまだ日本に比べれば安いという状況で、ASEAN諸国の中で最もバランスの良い国という評価は変わらないようです。また、昨年末に発足したAEC（ASEAN経済共同体）の主導国になることが有力視されています。そのため、多くの日本企業が熱視線を浴びせ、進出先の国として選ばれています。

差のない第4位はアメリカとなりました。広大な市場があり、日系企業の進出先としてコンスタントに名前が上がります。業種別に見てみると、特に飲食業では一番の割合となっています。こちらの要因は昨年度の『海外進出白書』でも取り上げたとおり「エコ・ヘルシー志向の高まり」があるでしょう。また、日本よりも高単価で提供できることによる利益率の高さもあり、既に日本企業の成功モデルが多いことが、その分野における「日本食」の評価は高く、ニューヨークなどが中心だったブームも他の都市へと波及し、盛り上がりを見せています。

◆ シンガポール、マレーシア、インドネシア、フィリピンといったASEAN主要国の進出トレンドは？

5位からはシンガポール、マレーシア、インドネシア、フィリピンといったASEANの主要国が続きます。5位のシンガポールと6位のマレーシアは、製造業や卸・小売業といった市場の「規模」が重要となる業種での進出はやや少なめでしたが、商圈が限定されるような、飲食店舗出店、サービス業などのビジネスでは有望市場と見られているようで、多くの企業が進出を果たしました。これらの業種の利益率は物価の高さに大きく左右される傾向にあります。その点、シンガポールの物価は非常に高く、またマレーシアも上昇傾向にあります。高単価で提供される和食やラーメン店、フィットネス関連のサービスなどが付加価値を打ち出し、多く進出しています。

7位のインドネシアは比較的IT産業が目立っています。人口が多く、かつ若年層の割合が高いため、IT人材が多く排出されており、そうした人材を雇用するために、インドネシアに拠点を置くIT企業が増えています。また、IT業はスケールメリットが大きいのが特徴です。その点、2億4千万人以上の人口を抱え、その多くが若者であるインドネシアは、国内市場そのものが魅力的です。EC・インターネット通販を始め、様々なITサービスを提供する会社が進出先としてインドネシアに注目しています。

8位のフィリピンに関しては、特に後半の伸びが目立ちました。月別の進出数では10月と12月で首位を獲得しています。内容としては、製造委託先探しや会社設立など、幅広い進出案件が寄せられていましたが、中心となったのは販路拡大や飲食業開業、サービス業での出店といったもので、フィリピン市場への関心の高まりを感じます。その要因としては、中間層の増加による消費行動の促進が挙げられます。これまで地元客に利用されてこなかった外資系ホテルや高級フルーツの利用や購入が増加しています。こうした「ちょっとした贅沢」の広がり、フィリピン市場を底上げしてい

るようです。人口も多く、ポテンシャルを持っていながら、政治の腐敗や治安の問題により近隣国よりも開発が進んでいなかったフィリピン市場が、遂に本格的な発展の段階に入ったといえるかもしれません。

◆ 製造、小売、飲食、サービス、IT——業種別に見る人気国を分析

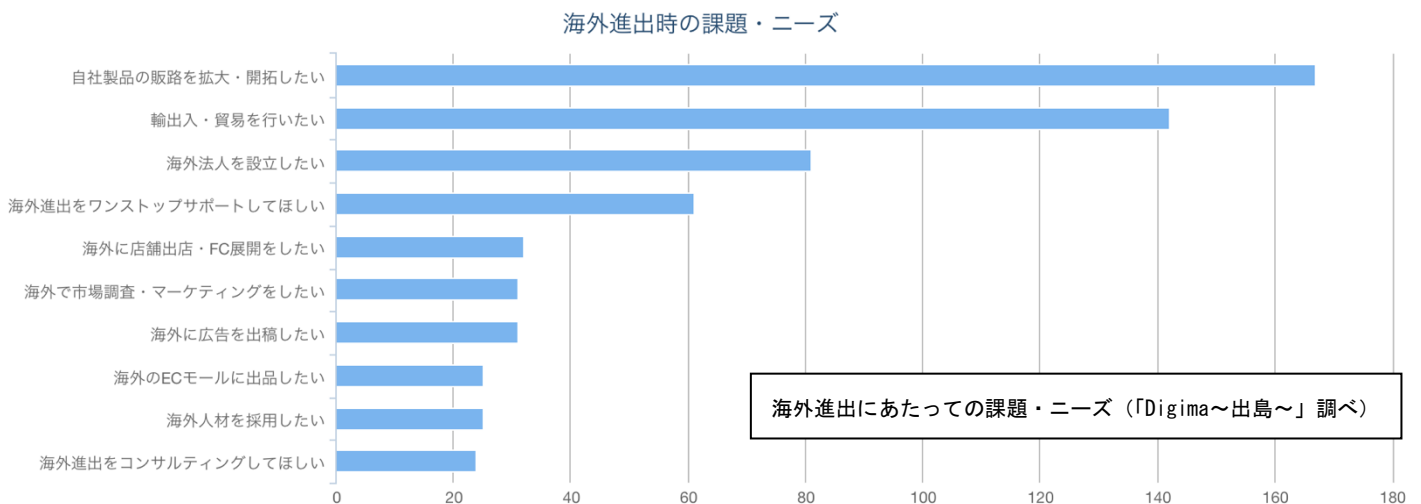
また、今回の集計では、業種別に人気国をグラフ化しました。それぞれの国の考察でも触れましたが、それぞれを改めてまとめます。今回、グラフ化したのは、製造業、卸・小売業、飲食業、サービス業、IT業の5つです。製造業では、中国、アメリカ、タイ、ベトナムと続きました。二大国に続き、「世界の工場」としてのポスト中国を狙う東南アジアの2カ国が割合を伸ばしていました。

卸・小売業に関しては、非常に顕著な傾向が出ています。上位3カ国が、中国、香港、台湾といずれも中華圏です。香港や台湾への進出は、その背後にある中国市場を見据えたものであれ、モノを売るということに関して、中国を中心に各社が動いていることが明白になりました。

飲食業は前述したとおり、アメリカの割合が高く、日本食へのニーズに応じて、各国への進出がなされているようです。一方、サービス業に関してはアメリカの割合は大きく減少し、ASEANや台湾などといったアジアの国が目立つ結果となりました。こうした国々は、今後中間層の割合が伸びるにつれ、より良いサービス、贅沢が求められるようになり、マーケットも更に成長していくことが予測されます。IT業は、中国、ベトナムというオフショア拠点が上位ですが、シンガポールが3番目に来ています。こちらは、世界展開を目指すITサービスやゲーム会社が、戦略上のヘッドクォーターとしてシンガポールを選ぶケースが増えていることが要因となっています。

■ 日本企業が抱える海外進出時の課題・ニーズは？ 上位10項目を公開

続いて「海外進出にあたっての課題・ニーズ」についても「Digima～出島～」への相談件数をもとに調査・分析いたしました。上位10の項目は下記の様になりました。



<海外進出時の課題・ニーズランキング>

- 【1位】 自社製品の販路を拡大・開拓したい (1)
- 【2位】 輸出入・貿易を行いたい (3)
- 【3位】 海外法人を設立したい (2)
- 【4位】 海外進出をワンストップでサポートしてほしい (4)

- 【5位】 海外に店舗出店・FC展開をしたい (5)
 - 【6位】 海外で市場調査・マーケティングをしたい (6)
 - 【7位】 海外に広告を出稿したい (11)
 - 【8位】 海外のECモールに出品したい (10)
 - 【9位】 海外人材を採用したい (9)
 - 【10位】 海外進出をコンサルティングしてほしい (13)
- ※ カッコ内の数字は2014年の順位

◆ 引き続き「販路拡大・開拓」のニーズが最大、拠点を設けない進出形態が増加

以上のように、「自社製品の販路を拡大・開拓したい」というニーズが圧倒的に多いという結果でした。一方で「海外法人を設立したい」というニーズは相対的に割合が低くなっており、後述いたしますが、ECモールへの出品代行や現地代理店へ販売委託するなどといった現地法人を伴わない進出形式が増えていることがその理由に挙げられます。

さて、2014年と同様、自社の商品・サービスを扱ってくれる代理店や販売委託先を探し、自社としては低リスクで進出したいという企業が多く見受けられました。しかし、そうした進出戦略は海外の企業側からすれば「虫のいい話」であり、好条件での契約を結ぶためには苦勞することも多く、課題として多くの企業が挙げておりました。裏を返せば、この部分がうまく行けば、海外進出の成功が近づくということでもあります。そのため、この課題を解決してくれるサービスを提供する海外進出支援業者も非常に増えております。例えば、設立前にまずテストマーケティングをするためのサービスとして、現地百貨店の催事場の区画を安価で提供したり、現地のバイヤーと直接つながれるITサービスを提供したりするようなサービスです。

◆ 中国人の爆買いニーズに伴い「ECモール出品」「海外広告」に関する課題が急増

さて、大きく順位を上げた項目を見ると「海外広告」「ECモール出品代行」が挙げられます。こちらは中国での案件が多く、その内容も「淘宝网（タオバオ）といったECモールで自社製品を販売したい」「自社のサイトに中国人を集客し、来日時に店舗に足を運んでほしい」などといったもので、「爆買い」や「インバウンド需要」の影響を色濃く反映する結果となっております。「海外広告」に関しては中国以外の観光客に対するインバウンド需要を獲得したいといったニーズもあり、各国ごとに顧客の属性やアプローチできる媒体、チャンネルが全く異なっているため、その方法を洗い出し、取捨選択するために専門家のサポートを求めている企業が増加しました。

また、「ECモールへの出品代行」は中国が中心ですが、主要なECモールであるタオバオや京東（ジンドン）を始め、多くの新興モールが台頭しており、それらECモールごとに銀行口座の有無や法人の有無など、必要な要件が異なっています。さらに顧客対応やプロモーションにおいて現地語でのやり取りも必要になってくるので、こちらも専門家のサポートが必須となっており、相談が増加しています。

◆ 「人材」や「コンサル」に対するニーズも増加傾向、解決するためのサービスも増加

その他、海外での人材採用や海外進出に関するコンサルティングをしてほしいといったニーズも多く見受けられました。人材に関しては第3部の「海外ビジネスの専門家150社の意識調査（アンケート調査）」でも、専門家が「海外展開を成功させるために日系企業が注力すべきこと」として、人材採用や育成、駐在員のフォローといった人材

関連の課題が挙げていました。日本との雇用環境の違いが大きい海外では、採用における法律規制が違っていたり、考え方の根底にある文化が違うことで、トラブルも頻発しています。他にも、日本と違う採用手法（求人広告モデル、人材紹介モデル、派遣モデルなど）が主流とされるなど、日本の人材市場とは勝手に違い不慣れな部分があるため難しく感じるようです。

また、コンサルティングに関するニーズの高まりは、「海外進出」という社運を左右する大きな経営課題に対して、経験豊富なコンサルタントによるサポートを求められているということです。そのニーズに対応するために、大手企業などで海外事業を手がけ、今は一線を退いたような経験豊富なシニアを派遣するサービスを提供する海外進出支援事業者も増えています。

以上、「2015年の日本企業の海外進出動向」でした。全体的な件数の伸びは若干鈍化しているものの依然として、増加しています。また、「爆買い」「インバウンド」という新しいキーワードが、海外ビジネスを活性化させる年となりました。

引き続き、Digima～出島～でもこうした分析を発信してまいります。

【第2部】

海外進出企業の実態調査（アンケート調査）

【第2部】 海外進出企業の実態調査

調査概要：インターネットによる自主調査

調査対象：自社の海外ビジネス展開を検討したことがある担当者 100名

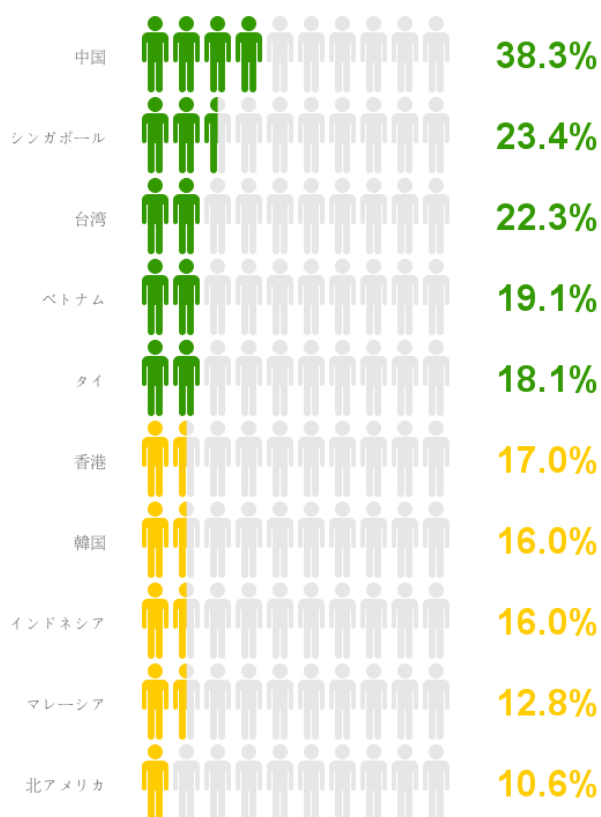
調査期間：2016年3月15日～4月6日

■「展開済の国」と「進出先候補」の差異に注目、「進出先国」に関するイメージ調査を実施

今回、「海外ビジネスをこれまでに検討したことがある担当者（責任者）」の方を対象にアンケート調査を実施いたしました。既に「展開済の国」については、以下のとおりです。1位は中国、2位シンガポール、3位台湾という結果になりました。

<進出国ランキング>

- 1位 中国
- 2位 シンガポール
- 3位 台湾
- 4位 ベトナム
- 5位 タイ
- 6位 香港
- 7位 韓国
- 8位 インドネシア
- 9位 マレーシア
- 10位 アメリカ



海外展開企業の実態調査「現在、海外展開済みの国」（「Digima～出島～」調べ）

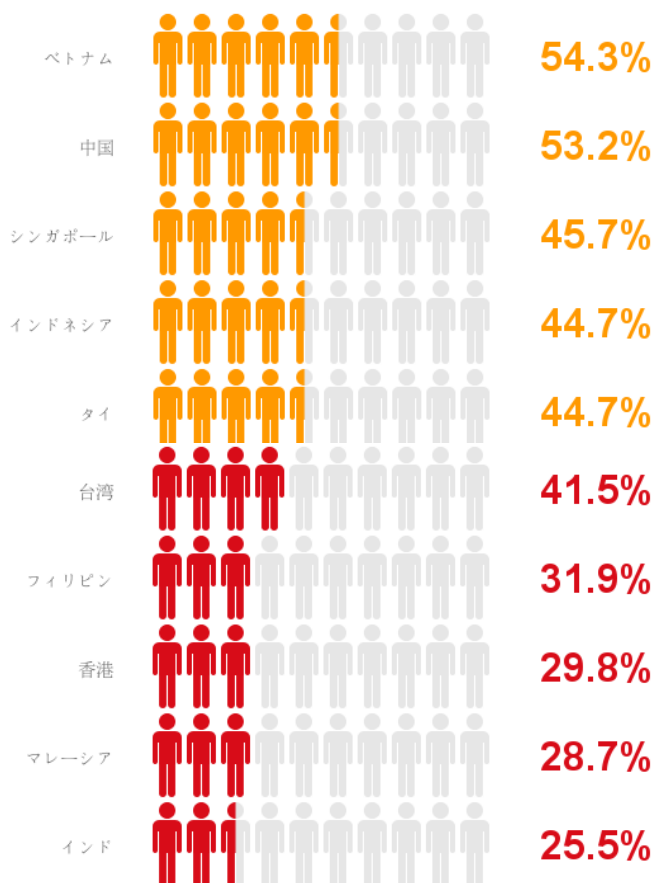
この他、ヨーロッパ 12.8%、まだ展開前 24%、フィリピン 9.6%、カンボジア 9.6%、インド 6.4%、ミャンマー 5.3% 中東 3.2%、オーストラリア 2%、アフリカ 2%などと続いています。

◆ 「今後の進出先候補」としてベトナムを挙げる企業は 54.3%と過半数以上に

さて、上記のような企業に「今後の海外展開先として検討した国・地域」を質問しました。以下が、そのランキングとなります。

<進出検討先ランキング>

- 1位 ベトナム
- 2位 中国
- 3位 シンガポール
- 4位 インドネシア
- 5位 タイ
- 6位 台湾
- 7位 フィリピン
- 8位 香港
- 9位 マレーシア
- 10位 インド



海外展開企業の実態調査「海外展開を検討した国」(「Digima~出島~」調べ)

この他、ヨーロッパ (24.6%)、北米 (24.5%)、韓国 (21.3%)、ミャンマー (21.3%)、カンボジア 16%、南米 (ブラジル・メキシコなど) 13.8%、中東 (トルコ・UAE) 13.6%、オーストラリア 11.7%、ロシア 10%、アフリカ 5.3% という結果となりました。

ベトナムは展開済の国としては 4 位という結果でしたが、こちらのランキングでは中国を抜いて僅差で 1 位とな

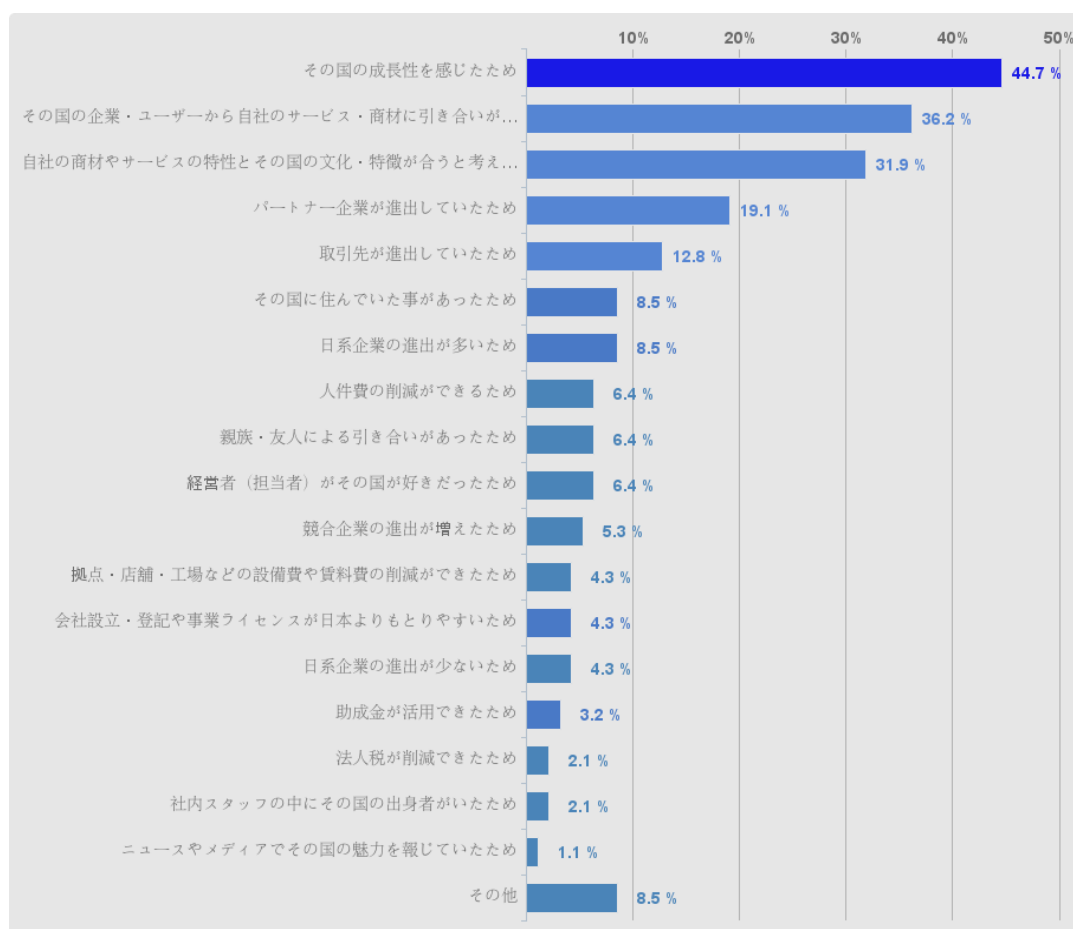
りました。半数以上の企業が、ベトナムを進出候補として挙げています。理由として様々な声がありましたが、「ダナン」という都市名を挙げている担当者が目立ちました。去年は、直行便の運行開始など、ニュースで取り上げられることも多く、注目している企業が増加したようです。

また、2位となった中国は、社会情勢や人件費の高騰などの問題もあり、圧倒的な首位だった位置づけが崩れつつあります。しかしながら、インバウンドという観点では、現在、訪日数の多い国は「1位：中国、2位：韓国、3位：台湾、4位：香港（官公庁発表の2015年の外国人の観光客数より）」というように中華圏のマーケットが中心です。「爆買い」という現象からもわかるように日本製品への需要も高く、今後も訪日観光時や越境ECをキーワードに、中華圏の巨大マーケットを狙った進出は増加するでしょう。

さて、上位国以外に「進出済の国」と「今後進出を検討している国」の2つのランキングを比べることで、日本企業が「今後どの国に期待しているか」が浮き彫りになりました。それは、「インドネシア」です。インドネシアは、進出済の国では8位と比較的下位ですが、進出先検討国では4位と注目されています。回答者の業種の内訳を見ると、飲食業、製造業、小売業といった業種が、同程度の割合で回答していることがわかりました。人口が多く巨大な市場で、マーケットとしても製造拠点としてもバランスが取れている国であると言えます。イスラム圏であり、進出のハードルも決して低くないですが、注目度は高いようです。

■ 海外進出企業の「進出理由」と「展開方法」、現在の傾向と今後の予測は？

次に、進出国選定の理由について「海外展開国を選んだ主なきっかけ」を調査いたしました。



海外展開企業の実態調査「海外展開国を選んだ主なきっかけ」（「Digma～出島～」調べ）

<海外展開国を選んだ主なきっかけ>

1位「その国の成長性を感じたため」（44.7%）

2位「その国の企業・ユーザーから自社の商材に引き合いがあったため」（36.2%）

3位「自社の商材やサービスの特徴とその国の文化・特徴が合うと考えられたため」(31.9%)

4位「パートナー企業が進出していたため」(19.1%)

5位「取引先が進出していたため」(12.8%)

◆「成長市場」求め海外展開、商機をねらう中小企業の進出理由

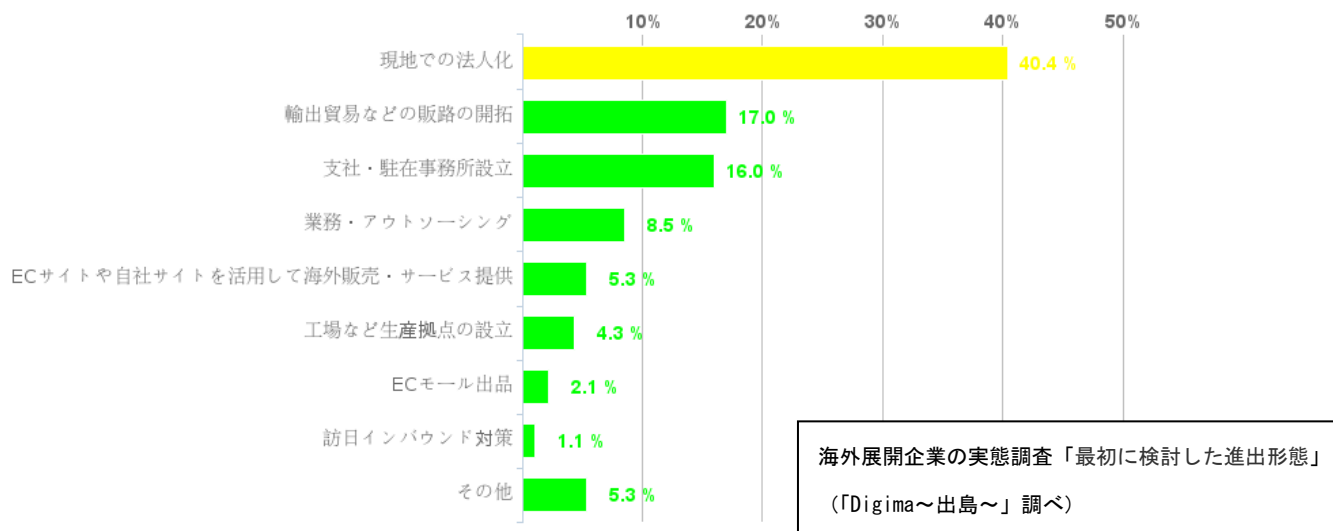
「その国の成長性を感じた」という回答が一番多かったことから、人口減少による日本国内市場の縮小に対し、「人口増」・「若年層の多さ」・「GDPの伸び率」などの理由で、海外マーケットに期待を持っていることがはっきりとわかります。そして、2位と3位の共通点は、「海外の市場で自社商材の商機を意識した」という点です。2位の引き合いをきっかけとした検討例では「出展したアメリカの展示会でバイヤーからの引き合いがあった」「香港から自社のECサイトへの注文が来ているため」「フランチャイズ展開の要望をもらったため」という理由があります。

また、「4位パートナー企業が進出していたため(19.1%)」と「5位取引先が進出していたため(12.8%)」の回答では、販路の確保やサポート体制ができたことをきっかけに具体的に進出を検討し始める企業の存在が伺えます。例えば、パートナー企業が現地でオフィス提供や生産サポートを行ってくれる、合弁会社設立の話をももらったので具体的に検討したい、という回答がありました。一方で、取引先の進出を機に海外輸出の検討が必要になったという、必要に迫られた結果の消極的な進出ともとれる回答もありました。

回答の割合は少ないものの注目したい回答として、「日系企業の進出が多いため(8.5%)」という回答と、逆に「日系の進出状況が少ないためチャンスと考えている(4.3%)」という回答が見られました。他社の動向を伺う日系企業の特徴が表れている理由です。一方、数年前であれば、アジア諸国への進出は製造業を中心とした「コスト削減」というイメージがありましたが、近年の「進出のきっかけ」という点では、人件費や拠点・設備費の削減が併せてもたった10.7%という結果になりました。

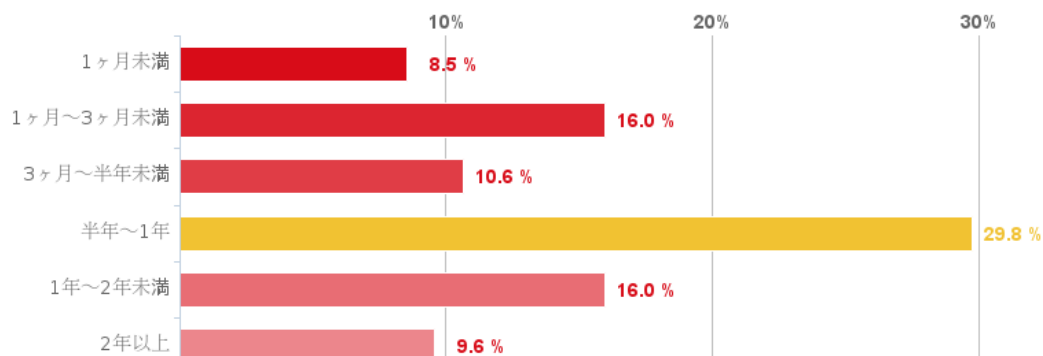
◆ 多様化する海外展開方法、注目が高まる現地拠点を伴わない販路拡大

続いて、「海外展開する上で最初に検討した進出形態」を調査いたしました。最も多かったのは「現地法人設立40.4%」です。ただし、その他の「支社・駐在員事務所設立」「生産拠点の設立」といったものと合わせた割合を見ても、4割近くの企業が現地拠点を伴わない進出形態を検討しているということがわかります。それらには、輸出貿易や自社ECサイト、ECモール出品、インバウンド対策などといった販路拡大形態もあれば、業務アウトソーシングといった形態があり、徐々に増加傾向にあります。例えば、消費材やアパレルなどの業種においては、中国の「アリババ(Alibaba.com)」をはじめ、各国独自のECモールなど海外販路をオンライン・マーケットで狙う方法がここ数年で増えました。また、「インバウンド対策」も数年前までは話題にあがらなかったキーワードでしたが、小売店や観光・宿泊業などを中心に増加しています。海外展開の方法が多様化していることが伺える結果となりました。

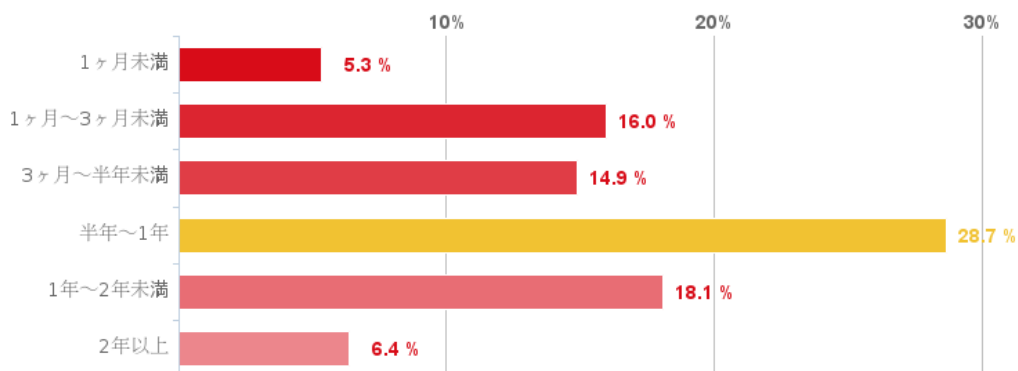


■ 海外進出に関して、気になる「期間」「費用」「計画」を徹底調査

次に「海外ビジネス展開を行うにあたり、検討・準備期間をどの程度かけたか？」について聞きました。



海外展開企業の実態調査「進出検討期間（調査～決定まで）」（「Digima～出島～」調べ）



海外展開企業の実態調査「進出準備期間（決定～進出まで）」（「Digima～出島～」調べ）

◆ 進出検討・準備期間はともに1年以内が最多、最短は1ヶ月での展開も

<検討期間について>

検討期間で最も多かったのは、「半年～1年以内 29.8%」でした。半年未満で進出決定した企業が3割強となった背景には、「パートナーからの引き合いがあったため」「親会社や関連会社が既に海外拠点を持っていたため」など、進出の「経営陣自らが海外事業の責任者をしていたため」という理由がありました。

<準備期間について>

同じく「半年～1年以内 28.7%」がもっともボリュームゾーンが多回答となりました。3ヶ月～半年（14.9%）と、やや検討期間よりも%が高くなっている点については「決まってしまうと早く動こう」という「スピード」を重視している企業の動きが伺えます。

これら2つの結果を併せてみると、約7割の企業が検討から進出まで2年以内としていることが分かります。業種業態にもよりますが、進出判断までのスピードの早い企業は、海外展開を推進している担当者が経営者自身であったり、決済権を持っていたりということや、「現地視察」を積極的に行っているという傾向があります。もちろん綿密な調査やF/Sも必要ですが、「まずは出てみる」というマインドで挑んでいる中小ベンチャー企業が増えている傾向があります。

2年以上と準備に時間がかかってしまった回答者の理由としては、「合弁会社との契約に時間がかかってしまった」「工期の遅れた」などがあり、海外ビジネスならではの課題が挙げられていました。

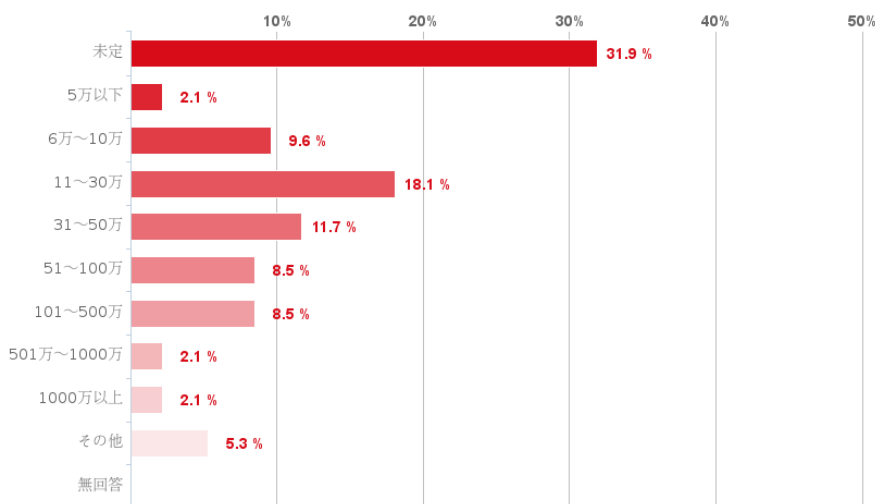
◆ 海外展開の準備予算、調査費・視察費の平均は 30～50 万

「Digima～出島～」への相談内容として「そもそも各国における手続き費用や、委託費利用コストの相場が分からない」というものがあります。そこで、実際に、海外展開準備で必要になる「費用」について、「視察費」「調査費」「コンサルティング・代行委託費」に分けて、それぞれいくらの予算を用意したかについて調査いたしました。結果としては、「予算が未定だった」という企業が、それぞれの項目で4割を超えており、まず予算を立てようにも情報がないという課題が存在することが浮き彫りになりました。

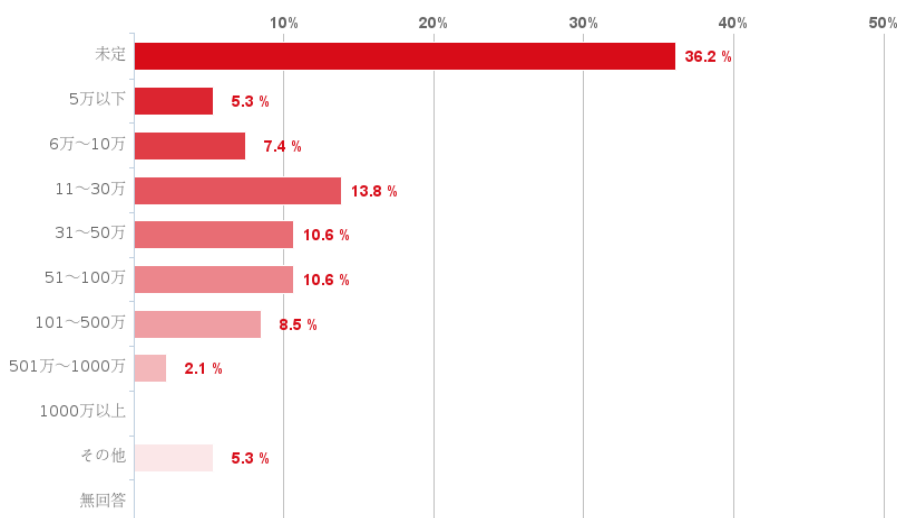
また、実際に予算を決めていた企業の回答割合を見てみると、いずれの費用も 11 万円～30 万円がボリュームゾーンとなっており、事業立ち上げの調査費用としては非常に少ない予算が想定されていることがわかりました。一般的に「欧米の企業は調査に予算をかけるが、日本企業は調査に予算をかけない」と言われていますが、それを裏付ける結果となっております。

一方で、視察、調査、戦略立案に関しては、どういったことを行うかによって、費用が大きく異なります。そのため、高額なコンサルティングフィーや調査費を支払っているケースもあり、調査費・視察費の金額の平均値を取ると、30～50 万円という結果となりました。

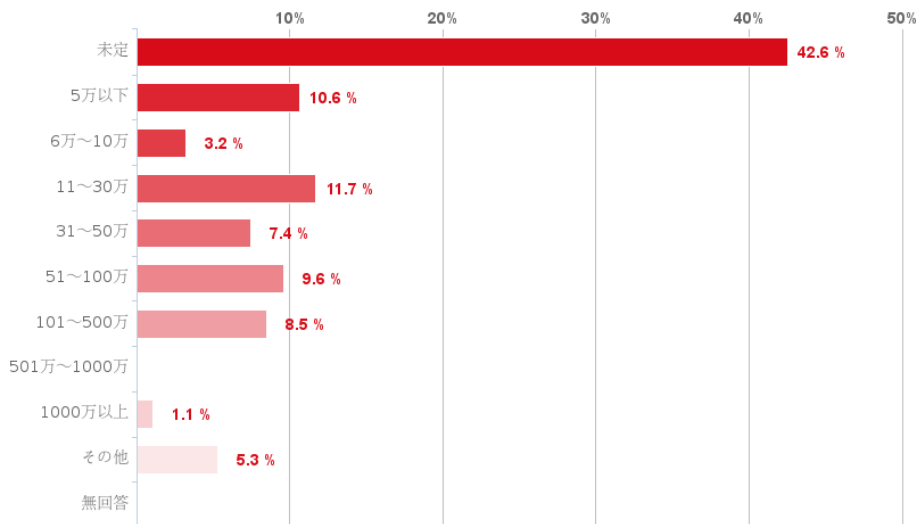
海外展開企業の実態調査「海外視察費の予算」（「Digima～出島～」調べ）



海外展開企業の実態調査「調査費の予算」（「Digima～出島～」調べ）



海外展開企業の実態調査「コンサルティング・代行依頼費の予算」（「Digima～出島～」調べ）

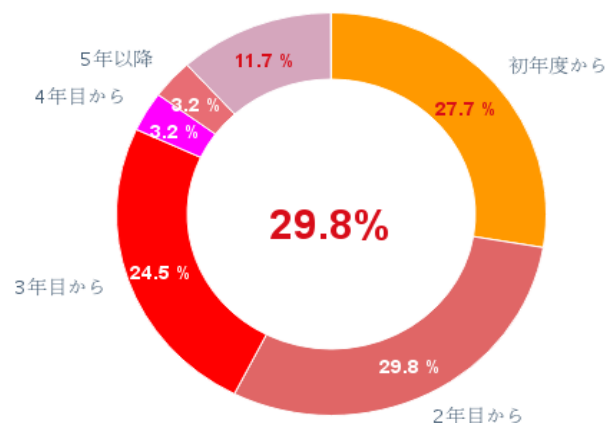


◆ 海外事業の黒字化、8割が3年以内を計画も、業種によって大きな偏り

次に、「海外ビジネス開始後、何年目から黒字化する予定で進出計画を立てているか」について質問しました。その結果、「3年以内に黒字化」と考えている企業が8割を占めました。そのうちでも、初年度からの黒字化を予定している企業は27.7%と多く、事前の調査や投資費用を早期に回収したいと考えている企業が多いことがわかりました。

ただし、こうした計画は業種業態によって大きく異なります。飲食業のようなすぐに黒字化を実現できる業種もあれば、製造業の工場設立などは、初期投資も大きく、事業全体の黒字化は長期的な視点が必要になるでしょう。中小企業基盤整備機構が提唱する、海外展開事業計画書の作成ポイントにおいても「海外生産での黒字化には約3年、販路開拓での黒字化には約5年程度かかると想定し、取引金融機関の理解と支援を得られるようにしておくことが望ましい」（参照：海外展開事業計画書作成ガイド）との記述があります。

<http://j-net21.smri.go.jp/expand/overseas/selfcheck/inquiry/commentary/id/5/guidemode/1>



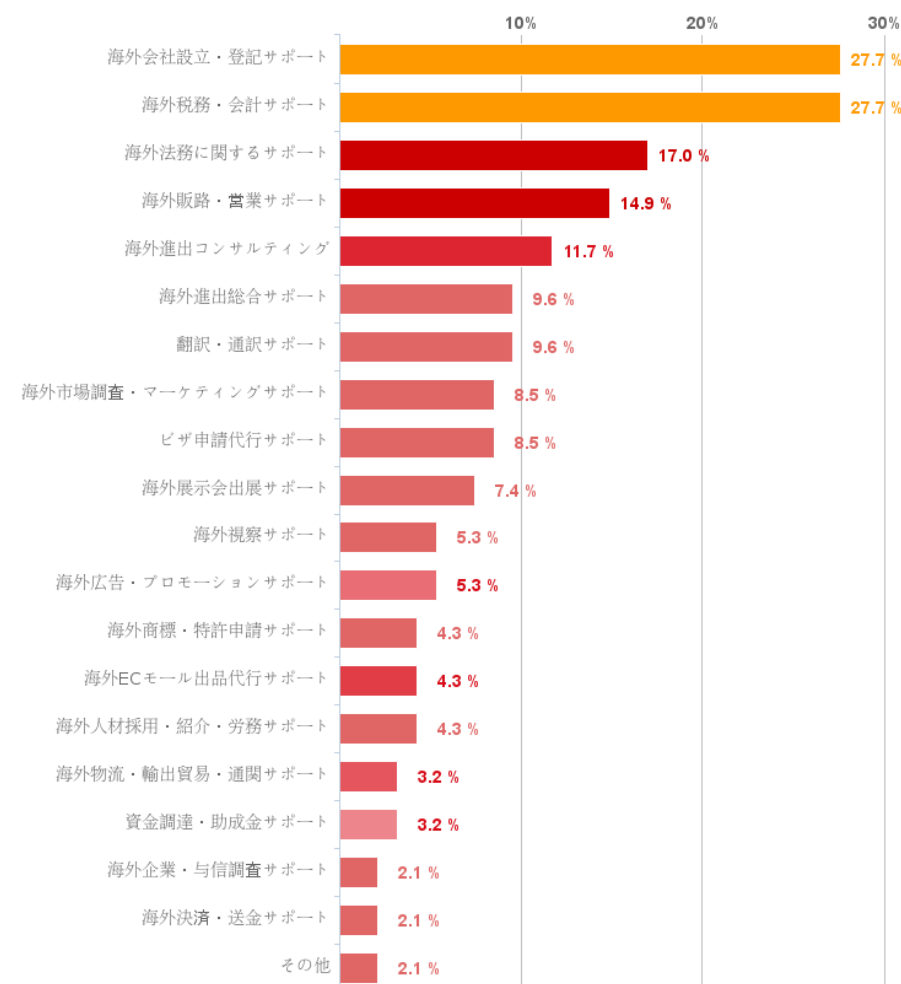
海外展開企業の実態調査
「海外事業の黒字化までの予測年数」（「Digima～出島～」調べ）

■ 海外進出に関する業務の外部委託の実態は？ 内容、選定基準を調査

次に「自社内で対応ができず、外部に委託した主なサポート」について聞きました。この結果、「外部に委託しなかった」と回答した企業は23.4%で、約8割もの企業は何らかのサポートを委託していたことがわかりました。

1位は同率（27.7%）で「会社設立・登記サポート」と「税務・会計サポート」でした。3位の「海外法務に関するサポート（17%）」も含め、各国ごとの専門知識が必要とされるサポートは、ニーズが高いことがわかります。業務そのものに法務や会計などの専門知識が必要なことに加え、各国ごとに規制や法律・税法が違うため、自社だけでは対応できないのです。

先の質問で、調査費用などにあまり予算を割いていない企業が多い実態がわかりましたが、今回の質問では進出時の手続きや業務にはそれなりのコスト感を持って依頼していることが浮き彫りになりました。海外進出は大きなコストがかかります。実際に進出した企業の多くは、「自社でできることと外部に委託する事を上手く切り分けた」、「ノウハウにもなるのでやれることは自社でやった」、「分野によっては専門家に任せる方が最終的にコスト・スピードともにメリットを感じた」というように回答していました。



海外展開企業の実態調査「自社内で対応できず、外部に委託したサポート」（「Digima～出島～」調べ）

◆ 進出サポート企業の選定基準は「コストと専門性」を重視

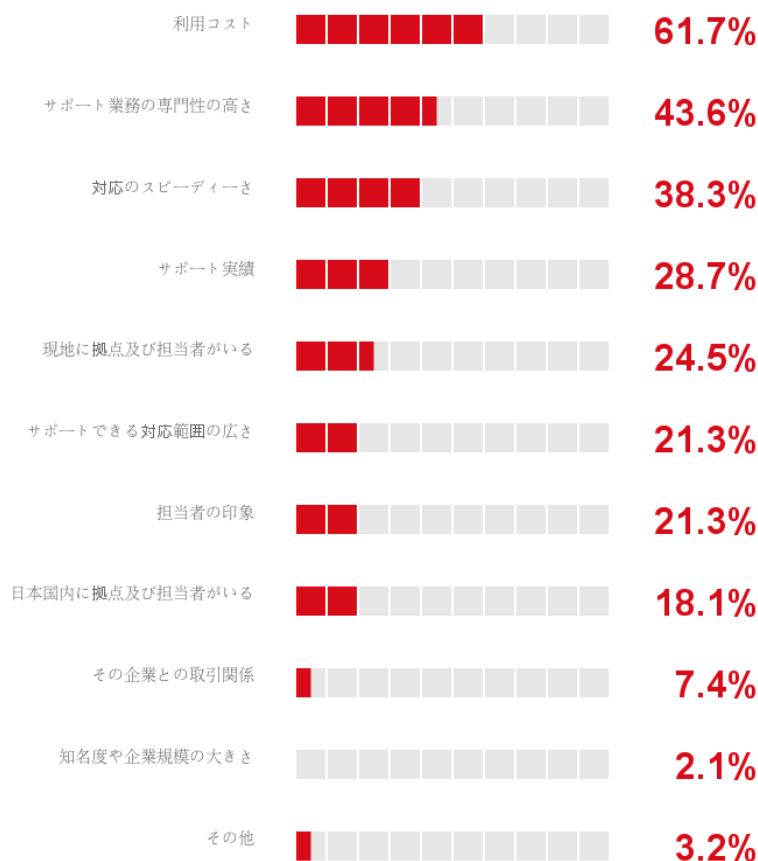
続いて、「サポート企業を選んだ理由」について聞きました。1番のポイントとなったのはやはり「利用コスト（61.7%）」でした。注目したいのは2位の「サポート業務の専門性の高さ（43.6%）」です。前述の「外部に委託した主なサポート」の回答にも「会社設立・登記代行」や「法務」、「税務」の依頼が多かったように、外部に委託するサポートは、専門性が高く、自分たちではできない業務になるため、当然ですが専門性が強く求められています。続いて、「サポート実績（28.7%）」の回答が多くあがりました。実際に「Digima～出島～」への進出相談の要望でも、「サポート分野、業種・実績数」を重視して探したいという声を多く聞きます。これら「専門性と実績」の2つは、サポート企業を選定する上で、重要なポイントとなります。

一方、専門性以外には、「対応スピード」が3位となっており、進出を成功させるためにはスピードが重要だと意識している担当者が多いことも伺えました。また、「現地に拠点及び担当者があること（24.5%）」を選択した企業の理由としては、現地でスピーディーなサポートが可能なおことに加え、現地に精通しているというメリットを感じるためだと考えら

れます。「日本国内に拠点及び担当者がある（18.1%）」ということも、対応スピードに繋がるケースがあり、多くの回答を集めました。現地と日本、両方に拠点を持っていることを求める進出検討企業も多いようです。

また、少し特殊な点では、通常何らかの業務を委託しようと考えた場合、「企業規模や企業ブランド」が大きく影響しますが、海外ビジネス展開サポートを行う業界は、まだ歴史が浅く、「企業の知名度」や「ブランド」が、そこまで影響せず、たった2%に留まっています。

海外展開支援サービスは多様化しており、様々な企業やサービスが増えている傾向にあります。上位に挙げたポイントをよく見極めて、自社のニーズにあったサポート企業を選定し、パートナーを組むことが、進出成功の第一歩になります。



海外展開企業の実態調査「自社内で対応できず、外部に委託したサポート」（「Digima～出島～」調べ）

■ 進出の成否を左右する人材について、社内人材登用や外国人活用の実態は？

次に、海外事業における人材活用の中で「外国人の人材活用」について聞きました。海外拠点での活用が43.6%と最も多く、一方で2割強の企業は「外国人人材を活用していない（23.4%）」という結果となりました。特に中小企業は、あまり活用が進んでいませんでした。その理由として、「マネジメントの難しさ」を挙げる企業も少なくありませんでした。また、日本国内で外国人人材を活用する際のハードルとして「ビザ申請の難しさ」があり、「国内事業で活用」はまだ13.8%ですが、今後人口減が予測される日本において、この数値は増えていくことが予測されます。

外国人人材活用のメリットは、日本人の視点だけではなく、外国人の視点を取り入れられることです。その結果、ローカライズの成功、事業のスピードアップなどが実現できるケースも多いです。今後、日系企業は、現地採用や留学生の人材の活用の場を広げる様々な施策を行っていくことになるでしょう。

■ 活用していない ■ 国内事業で活用（国内拠点にて） ■ 海外事業で活用（国内拠点にて） ■ 海外拠点にて活用

23.4%

13.8%

16.0%

43.6%

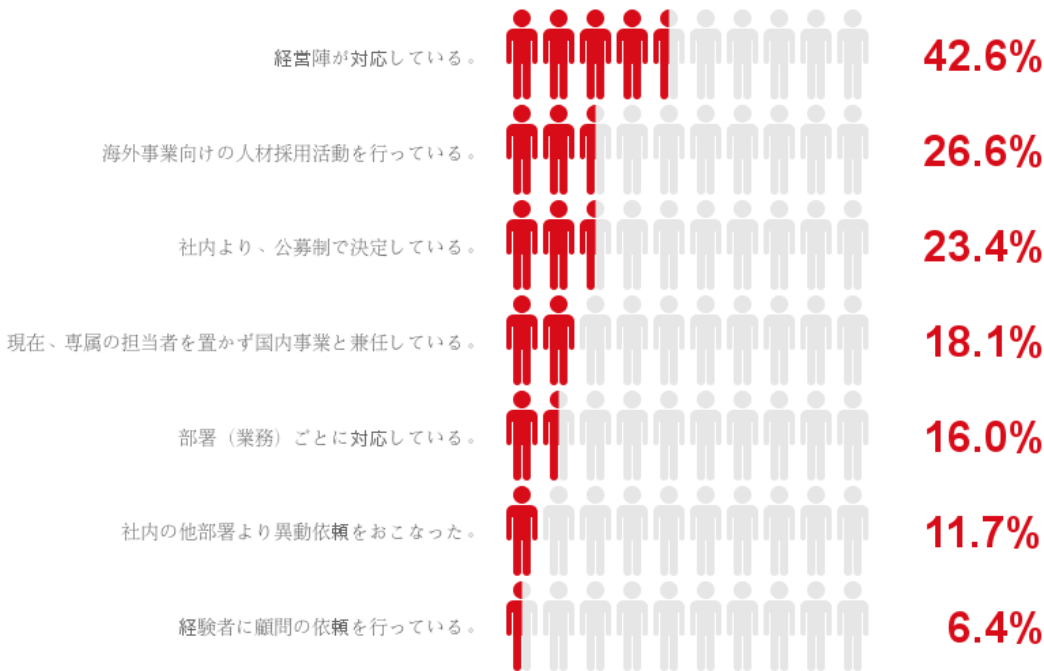
海外展開企業の実態調査「外国人人材の活用状況」（「Digima～出島～」調べ）

◆「人材配置」がカギ、海外展開成功のための「事業責任者の選定方法」

次に、「海外事業の担当者をどのように決定しているか」について聞いたところ、経営陣自らの判断で事業推進をしている企業が 42.6%という結果になりました。社内の一大事業という位置づけでスタートさせる場合や、現地企業との合弁交渉など決断力が必要になる海外事業展開。決裁権を持っている経営陣が自ら動くことが有利だと考えている企業が多いようです。

海外事業の専任者をおく場合は、「外部から海外事業の経験者を採用しているケース(26.6%)」と「社内で公募するケース(23.4%)」が並ぶ結果になりましたが、僅差で外部からの採用が公募を超える結果となっております。決裁権を持つ経営陣や外部から経験者を配置する企業が多い一方で、中小ベンチャー企業の中には、社内公募により、若手人材にチャンスを与え現地拠点の責任者に抜擢して成功している企業もあります。人材によって、その海外事業の成功の可否が決まるといっても過言ではないため、企業規模や進出フェーズによって様々な配置方法を検討する必要があるといえます。

また、アンケート回答では 6.4%となりましたが、「海外事業経験のあるシニア層を顧問として採用する」という方法を採用している企業もありました。こうしたノウハウや経験があるシニア層の顧問派遣をおこなう人材サービス企業も出てきており、方法の1つとして注目したいところです。



海外展開企業の実態調査「海外事業の責任者人材の配置について」（「Digima～出島～」調べ）

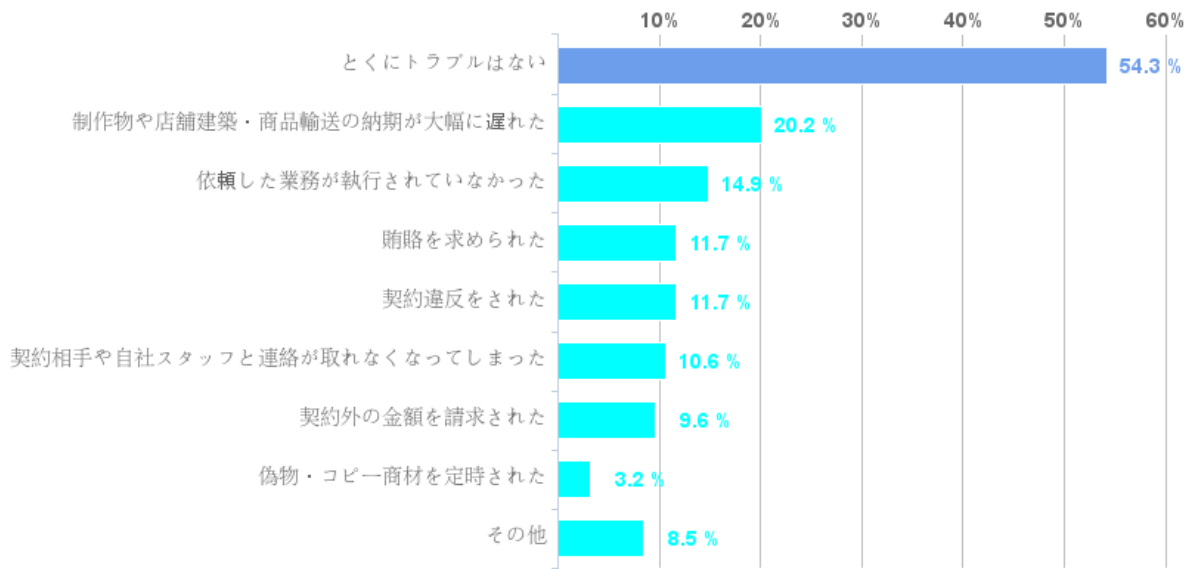
◆ 納期、商習慣、人間性……、海外展開時のトラブルを回避するための方法とは？

続いて、海外展開時のトラブルについて聞きました。制作物、輸出入、開発など「納期」の遅れが 20.2%のトップでした。一方で、海外展開済の企業の担当者の多くは「納期がずれるのはあたりまえ、日本のようにスムーズにいかないことを念頭におかなければ進まない」と回答していました。

また、郷に入れば郷に従えというように、その国の人達の働き方や特性を知っておくことも大事です。例えば「契約相手や自社のスタッフと連絡が取れなくなってしまった (10.6%)」については、「ベトナムの旧正月にあたるテトなどの長期休暇後に地元に戻ると言ったまま、社員が出社してこない」というような話も多いです。

続いて「賄賂を求められた (11.7%)」という回答もありました。その対応については、その国に精通しているコンサルタントやパートナーに相談する事で解決できます。その他、ビザやライセンス取得関係で、取得できると聞いていたものが取れずトラブルになったという回答や、「詐欺企業からの引き合いがあった」などの回答がありました。また、日本では問題がなかった法規制や輸出規制に悩んだと回答した企業もありました。

法律や税務法、商流、文化風習なども違う海外でのビジネスは、様々な不安がありますが「54.3%の企業がとくにトラブルはない」と回答しているように、事前の調査や現地に精通したパートナーの協力で回避できることも多いので、万全な準備と調査で取り組むことが肝要です。



海外展開企業の実態調査「海外展開時のトラブルについて」(「Digima～出島～」調べ)

【第3部】

海外ビジネスの専門家 150 社の
意識調査（アンケート調査）

【第3部】海外ビジネスの専門家 150 人の意識調査（アンケート調査）

調査概要：インターネットによる自主調査

調査対象：海外進出をサポートする事業者 150 社

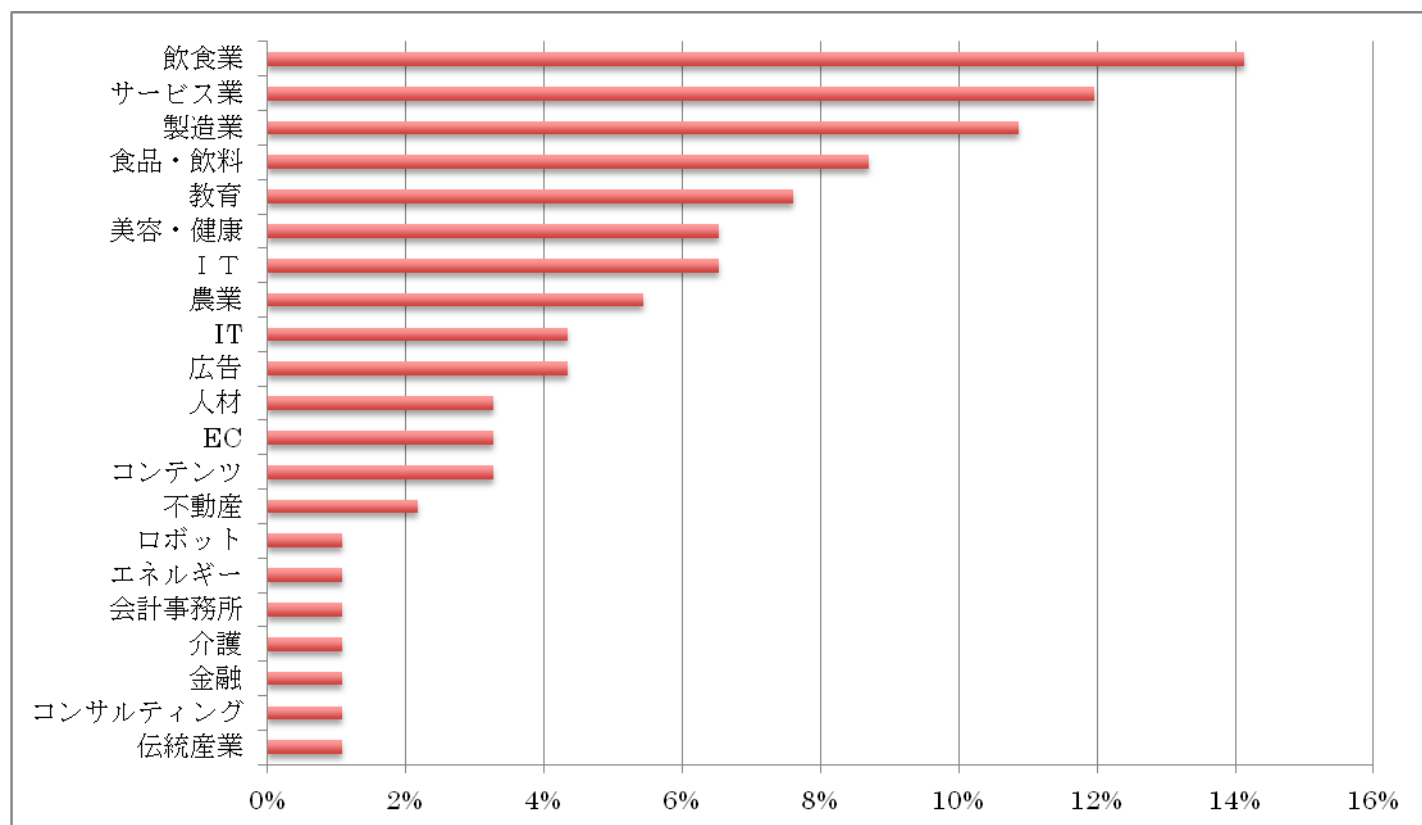
調査期間：2016 年 3 月 15 日～4 月 14 日

下記は、2016 年 3 月に海外ビジネスを支援する事業者 150 人にアンケート調査を実施した結果となります。各回答をランキングやグラフでまとめましたので解説・考察して参ります。

■ 専門家が分析！ 今、最も「海外進出のチャンス」がある業種は？

まず、海外進出を支援する事業者に『今、最も「海外進出のチャンス」があると思う業種』について伺いました。結果は飲食業が最も多くの票を集め、サービス業、製造業と続きました。こちらについて、具体的な理由をもとに考察していきます。

<今、最も「海外進出のチャンス」があると思う業種>



海外進出をサポートする事業者 150 社に聞いた「今、最も海外進出のチャンスがあると思う業種」（「Digima～出島～」調べ）

◆ 飲食業が第1位、その理由は「日本食へのニーズ」と「ビジネス構造」

最も多くの票を集めた飲食業に関しては、第1部でも考察したとおり、その背景に昨年から続く「世界的なエコ・ヘルシー志向の高まり」があります。こちらの分野における「日本食」の評価は高く、専門家も下記のような理由をあげていました。

- ・「アメリカやヨーロッパではラーメンをはじめとする新しい和食が流行っており、日本よりも高値にも関わらずかなり売れているから」
- ・「日本食をはじめとした和コンテンツは今後とも諸外国の方にとって魅力的なコンテンツかと思います」
- ・『和食』がユネスコの無形文化遺産に登録され、ブランドとして世界で認められている」

また、一方で、飲食業のビジネス構造について指摘している専門家も多く見受けられました。

- ・「スモールスタートが可能で、軌道に乗ってからの拡大も容易なため」
- ・「比較的進出コストが安いので、トライアンドエラーが可能」

海外で実際にニーズがあり、かつビジネス構造的にも海外進出に向いているということで、「海外進出のチャンス」のある業種として注目されているようです。

◆ サービス業は「日本クオリティ」、製造業は「外部要因」にチャンスあり

次に票を集めた「サービス業」ですが、こちらも飲食業と似た理由として「日本クオリティ」が世界に求められていることを多くの専門家が理由としてあげていました。アジアでは「日式」という看板も目立ち、日本のサービスの質が高いという認識は広く浸透しています。しかし、そこで提供されている「日式」のサービスは、本物の日本クオリティとは程遠いケースも多いようです。その点で、本物の日本クオリティを提供するサービス業には大きなチャンスがあるといえます。ただし、もともと「質の高いサービス」を体験していない現地の方に向けて、どのようにその魅力を伝えていくのかという課題も残っています。

その点では、各国の日本旅行ブームが追い風になっています。日本への観光客が急増している中、ホテルが日本国内のサービス業へのニーズは非常に高まっています。それに加え、そうした外国人観光客が日本のサービスを体験し、自国でもそれを求めるという好循環が生まれつつあります。インバウンドからアウトバウンドへチャンスが広がり、ますますサービス業の進出が増加していくことが予測されます。

また、その他にも、下記のような鋭い指摘もありました。

「日本企業の今後の進出増加に伴い、現地での日本人向けサービスのチャンスが増加するため」

日本で暮らしている人間にとって、海外現地でも日本と同じようなサービスを受けられることは大きな価値になります。このような日本企業の海外進出の増加に伴った海外での需要拡大を指摘している専門家もいました。

第3位の「製造業」に関しては、「日本品質」を挙げている専門家も少なからずいましたが、中心的な理由としては「ASEAN 経済共同体 (AEC) の発足」「TPP」「アメリカの製造業回帰」といった外部要因が挙げられていました。「AEC の発足」により、ASEAN 域内で製造したものの域内での流通が用意になったり、「TPP の開始」により、モノの動きが活発化し、輸出入のコストなどといった、海外ビジネスの障壁が取り除かれていったりすることが勝機といえます。ただし、それは他の国にとっても大きなチャンスであるため、競争は激化することが予測されます。その中でいかにプレゼンスを保つかについては、やはり「日本品質」や「技術力の高さ」を打ち出していかななくてははいけません。また、「アメリカの製造業回帰」によるアメリカ本土での部品などの需要増は、日本企業にとって大きなチャンスとなります。そこに注目し、動き始めている企業も多いようです。

◆ 教育、美容・健康、IT、農業など、その他「注目業種」のポイントは？

ランキング4位以下には、食品・飲料、教育、美容・健康、IT、人材、EC、エネルギーなど、様々な業種が挙がりました。以下、気になる業種をピックアップし、それぞれ専門家の声を1つずつご紹介いたします。

【食品・飲料】：「口に入れるものに対する、安全・安心の意識が世界中で高まっている。その中で日本ほど信頼を置かれている国はない」

【教育】：「アジアで日本語や日本文化を学ぶ機会自体が増えている。日本語人材の所得は相対的に高い。また、多方で日本クオリティに対する期待や満足度の高く、かつこれから親になる年齢層である程度の所得を有す人材が増え始めているため、今後子供のため日本レベルの教育を子供に受けさせたいと考える人が増える」

【美容・健康】：「最近に始まったことではありませんが、アジアを中心に日本人の髪型や顔にあこがれを感じているひとが多く見られるから。また日本の美容整形の技術も高い」

【IT】：「スケールのしやすさ、ローリスク、ユーザーを直接獲得出来るプラットフォームであること。加えて、経済成長が著しく発展している国では様々な IT サービスの需要が急速に高まっている」

【人材】：「アジア各国の経済発展によって採用・転職市場は拡大しており、その重要性は増している。一方の企業側でも、優秀な人材の確保がますます求められるようになってきている。また、IT や介護人材を育成し、少子高齢化が加速する日本へ紹介するビジネスも今後拡大していくと思われる」

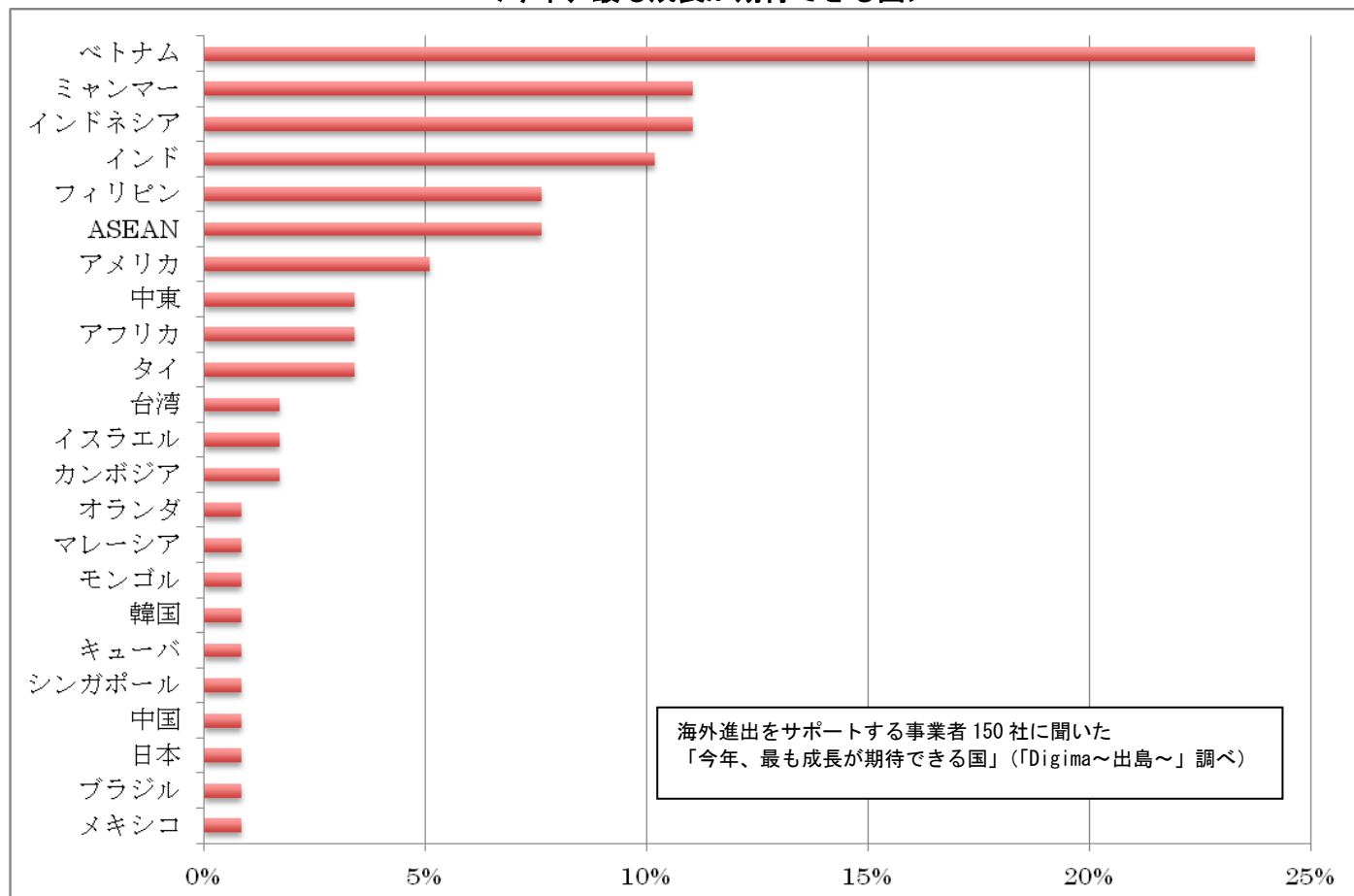
【EC】：「東南アジアにおいては、e コマースの規制が緩和され参入しやすくなっている。また中間層の拡大により購買力も上がり、渋滞などの影響から自分が買い物に行くのではなく、配達してもらえるサービスもどんどん注目されているから」

【エネルギー】：「急発展する国や先進諸国で、様々な環境問題が注目されており、日本は最新技術を備えた設備・商品を取り扱うことができているため」

■ 今後の海外進出トレンドを占う！ 2016 年、最も成長が期待できる国は？

次に、海外進出を支援する事業者に『今年、最も「成長が期待できる」国』、そして『今年、最も日系企業の進出が増えると思う「都市」』について伺いました。結果はベトナムが全体の 24% の票を集め、他国を大きく引き離しました。また、都市としても 10 位以内にベトナムの都市が 3 都市ランクインしました。第 1 部の進出先人気ランキングとは大きく違った結果となっており、成長性という点から各国について考察していきます。

＜今年、最も成長が期待できる国＞



＜今年、最も日系企業の進出が増えると思う「都市」ランキング＞

- 【1位】 ホーチミン（ベトナム）
- 【2位】 ハノイ（ベトナム）
- 【3位】 マニラ（フィリピン）
- 【4位】 ジャカルタ（インドネシア）
- 【5位】 ヤンゴン（ミャンマー）
- 【6位】 ダナン（ベトナム）
- 【7位】 バンコク（タイ）
- 【8位】 プノンペン（カンボジア）
- 【9位】 ムンバイ（インド）
- 【10位】 ダッカ（バングラデシュ）

◆ 3都市がランクイン！ これからの海外ビジネスは「ベトナム」を中心に動く

ベトナムに関しては、第1部の人気進出先ランキングでも第2位となっており、非常に日本企業の注目度が高い国となっています。様々な要因が挙げられますが、「親日」「国としての勢い」「安定した成長率」というキーワードが専門家の中では目立っていました。また、下記のように他国との関係を指摘している意見もありました。

・「日本は既に最大の投資国となっているが、まだまだ大企業が中心で、現在の開放政策やTPP推進により、中小企業にもチャンスが多いと思われます。またアジアでは珍しく中華系資本が入っている事業が少ないのも日本企業にチャンスかと思われます」

進出先人気ランキングで上位だった中国やタイが、成長性としては低く見積もられることを考えると、今年の日本企業の海外ビジネスはベトナムを中心に動くと予測されます。また、第1部でも触れている通り、ホーチミン、ハノイだけではなく、ダナンといった新興都市が注目されていることも、その成長性への期待が伺えます。

◆ 中国やタイは、成長が期待できない？ 専門家は国としての成熟度の高まりを指摘

さて、第1部で上位であった中国やタイ、アメリカをこちらのグラフで見ると、いずれも低い割合でした。これらの国は「成長」というキーワードではなく「成熟度」というキーワードで括られる国のようです。そのため進出ニーズとしては高い割合を獲得するものの、爆発的な成長は期待できないという専門家の評価につながっています。ただし、中には下記のような意見もありました。

・「(中国) 今、発展しているのは主に都市部。それ以外の地方・農村などの発展は実はこれからになるでしょう。そこに大きなチャンスが眠っています」

・「国の成長パターンにおいて、第1次成長と第2次成長の間に必ず少し停滞する時期がある。昨年のタイはそうした停滞期であったと思う。今年は大きく成長すると思う」

もちろん、成長力だけでなくどれだけ成熟しているかというのも海外進出においては重要なファクターです。上記以外にもアメリカの「製造業回帰」などといった要素もあり、「成熟しつつあるにも関わらず、ある要因で急成長する」、そうした国はベストな選択肢になるのかもしれませんが。

◆ ミャンマー、インドネシア、インド、フィリピン——上位国の「成長ポイント」は？

第2位となったミャンマーに関しては、数年前から「ASEAN最後のフロンティア」とされ、注目を集めていた国です。ただし、厳しい外資規制、インフラや開発計画の遅れ、地価の高騰など、日本企業の進出については課題も残っていました。そうした中、昨年の政権交代により、ようやく完全な民主化が実現しました。上記のような課題も民主化に伴い、改善されていくことが予測され、再び大きな注目を集めつつあります。

僅差で続いた第3位・インドネシアと第4位・インドは、共に「人口」というキーワードから、大きな成長性を持つと評価されていました。インドに関しては、「小売業の外資規制が緩和されたこと」を挙げている専門家もいました。

また、フィリピンに関しては、2016年の5月に選挙戦が行われることを成長要因として挙げている専門家もいました。結果、かなり急進的な前ダバオ市市長のロドリゴ・ドゥテルテ氏が当選、大きな経済改革がなされるとして、2016年の動向に注目が集まっています。

◆ イスラエル、キューバなど、専門家の視点から「知られざる注目国」をピックアップ!

ランキング5位以下の国には、昨年から引き続き注目されている国の名前が挙がっていますが、イスラエル、キューバ、オランダといった国の名前も挙がりました。こちらに関しても、それぞれ専門家の声を1つずつご紹介いたします。

【イスラエル】：「研究開発費に当てている予算のGDPに占める割合が世界でNo.1である。そのため、先進的な製品・サービスが続々と誕生しているから」

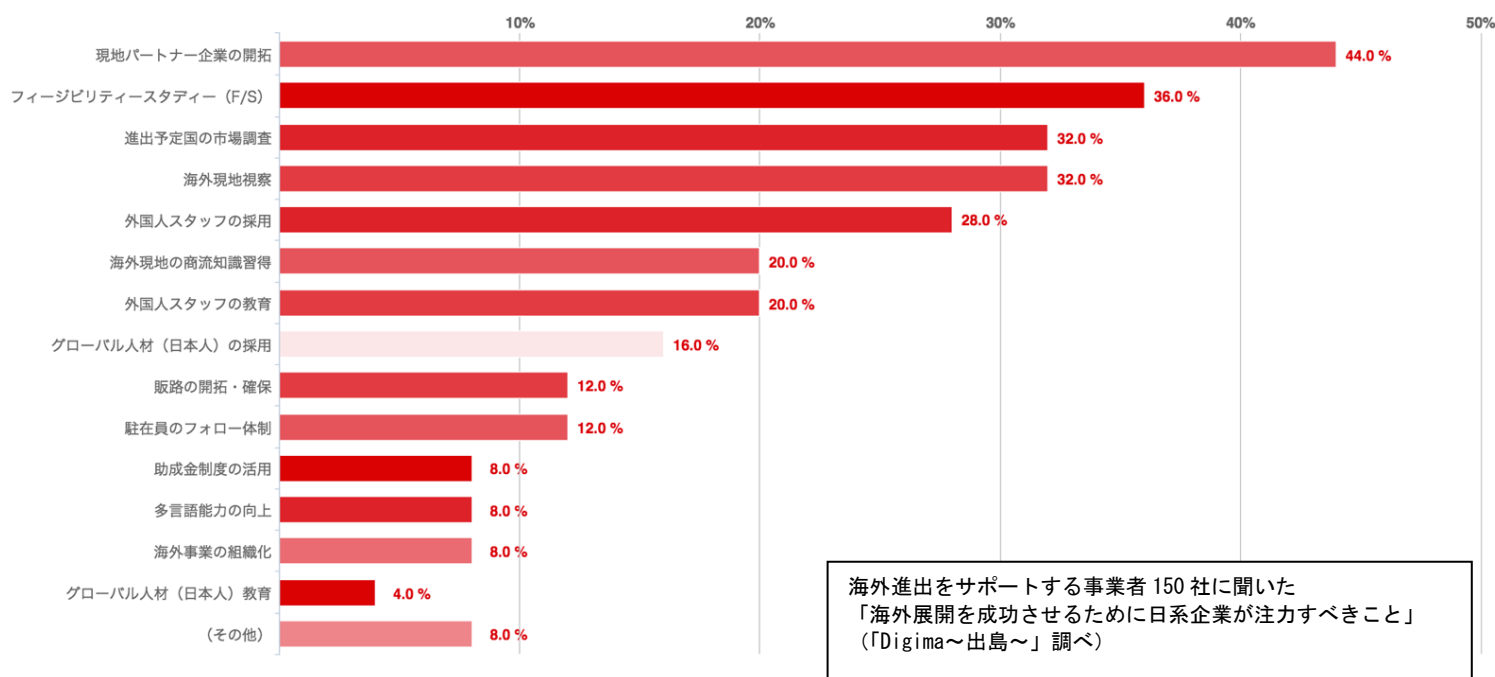
【キューバ】：「アメリカとの国交復活が大きなインパクトとなり、多くの企業が注目している。それに伴い、ビジネスチャンスが広がっている」

【オランダ】：「今後、日本企業の進出が増えると思っております。欧州が中小企業にとって敷居が高くなっている理由のひとつに『ビザ取得の難しさ』があるのですが、オランダは（日本人の場合）就労ビザが必要なく、最初の欧州拠点として最適な場所です。」

■ 海外展開を成功させるために日系企業が注力すべきことは？

最後に、海外進出を支援する事業者には『海外展開を成功するために日系企業が注力すべきこと』について伺いました。その結果、「現地パートナーの開拓」「事前調査」「人材」の3つに関する項目に票が集まりました。

<海外展開を成功させるために日系企業が注力すべきこと>



◆「現地パートナーの開拓」が進出成功の近道、現地バイヤーと繋がるサービスなども増加

海外進出成功のポイントとして最も重要だとされたのは「現地パートナー企業の開拓」となりました。こちらは、第1部、第2部の調査結果からも明らかなように、海外進出企業にとって最重要ポイントとなっています。それでは、なぜ専門家もこの課題を第一にあげているのでしょうか。それは下記のような回答に色濃く表れています。

- ・「海外ビジネスをサポートすればするほど、現地パートナーの重要性を感じるから。日本でもそうであるように、やはり餅は餅屋であり、信頼できる現地人の存在がこれだけビジネスをスムーズにするのか、と痛感する」
- ・「海外ビジネスの成否を決めるのは、合弁先やパートナーとの相性。決裂してしまうケースも多く、注意が必要だ」

こうした課題を解決するために、海外にネットワークを広く築いていこうとする海外進出支援事業者が増えています。特に海外のバイヤーと繋がることの出来るサービスや製造委託先を見つけるサービス、定年退職後などのシニアを活用する顧問派遣サービスなどを提供する企業なども増加しており、注目を集めています。

◆ 海外進出は、F/S 調査、市場調査、現地視察など、「進出前の情報収集」がカギ

一方、自社製品やサービスの販路拡大先としての海外進出が増加しているため、F/S 調査、市場調査、現地視察など、進出前の情報収集に関する項目も上位に入っております。専門家からしてみると、やはりインターネット上で閲覧できる情報などでは不十分で、真の現地理解には繋がらないと考えられているようです。

例えば、マーケティングの際などにも各国ごとに顧客の属性やアプローチできる媒体、販売チャネルが全く異なっているため、その方法を洗い出し、取捨選択するために専門家のサポートが必須になります。ブランディング広告を打つために日本では大きな効果を持つテレビCMを利用しようとしても、中国ではテレビ局が無数に存在し視聴が分散されるため、日本ほどの効果が見込めないといった落とし穴があります。

また、販売チャネルに関しては、ASEAN の町並みで多く見られる個人の小規模な小売店舗（フィリピンでいえば「サリサリストア」）が、依然として大きなマーケットシェアを持っている国もあります。そうした店舗に商品を卸すためのルートが、各国ごとに存在しています。このような各国ごとの市場や環境の違いを調査するための F/S 調査、市場調査、現地視察などが重要だとされています。なお、現地視察に関しては、下記のような回答がありました。

- ・「海外視察は重要だが、ただ行くだけでは不十分。より多くの視点から自社ビジネスに関する『現地状況』を見ていく必要がある」

実際、「Digima～出島～」への相談に関しても、自社にあった視察を行いたいというニーズは増えています。以前、海外旅行はツアーで行くものでしたが、今では個人旅行になっているように、各社ごとにオリジナルの視察を行うケースが今後も増加していくでしょう。その上で、複数の現地の専門家の視点を取り入れることが重要といえます。

◆ 「人材」についても優先課題、海外と日本の雇用環境が「大きな落とし穴」を生み出す

その他の項目では「人材」に関する項目が多く挙げられています。現地人材の採用・教育、グローバル人材の採用・育成といった項目です。これらに関しては、下記のような意見が大半を占めました。

- ・「どれだけ現地のことをわかっているかが海外ビジネスの成功を決める。その意味で、現地スタッフにある程度任せていくことが求められるため、現地人材は非常に重要なファクターになる」

また、専門家自身も現地での採用や教育を行っているケースが多く、そこで重要性を認識されているようです。

- ・「自分が現地サービスを提供する際に実際に困り、重要だと思ったため」

このように採用や教育が海外進出においてポイントとなるのは、海外と日本の雇用環境の違いが大きいためです。採用における法律規制が違っていたり、考え方の根底にある文化が違うことで、トラブルも頻発しています。タイの例で言えば、日本人1人の労働許可に対して、4名のタイ人を採用しなければならないという法令があります。

他にも、日本と違う採用手法（求人広告モデル、人材紹介モデル、派遣モデルなど）が主流とされるなど、日本の人材市場とは勝手が違い不慣れな部分があるため難しく感じるようです。こういった日本企業の海外進出の背景もあり、現在多くの人材採用支援企業もグローバル展開を行い、日系企業向けの現地人材の採用サービスを展開しています。