

# 今後の多角的通商ルールのあり方 に関する調査研究報告書

平成 22 年3月

財団法人 国際経済交流財団

委託先 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社



この事業は、競輪の補助金を受けて実施したものです。

<http://ringring-keirin.jp>



# — 当該事業結果の要約 —

## 1. 通商・産業分野における新たな課題の整理

WTO や FTA/EPA など従来の通商枠組みが扱ってこなかった新たな課題への戦略的な取組みが、企業のグローバルな事業活動の展開にあたって重要となっている。具体的には、人の移動・貿易と労働基準、貿易と環境、基準認証・製品安全、競争法・政策を含む経済・社会関連法制の調和・調整といった「分野・イシュー別課題」と、台頭する保護主義への対抗、通商分野のルール構築にあたっての体制、ルール構築の場の選択など「分野横断的課題」があり、両者は相互に不可分である。

分野横断的課題としては、①台頭する保護主義への対抗、②通商分野等のルール構築にあたっての体制、③ルール構築の場の選択、④通商政策と産業政策との高度な融合が挙げられる。

### ①台頭する保護主義への対抗

実際に取られている保護主義的政策は、米国及び発展途上国に多く見られる。水際の関税はもとより、非関税障壁や政府調達における内国民優遇政策など、さまざまな貿易関連措置があることが明らかになった。WTO ドーハ・ラウンドの成功により、世界の自由貿易体制が強固であることを各国が再認識することが重要である。また、個別の FTA/EPA の締結・見直しによって、貿易ルールの拡充を進めていくことが有効である。さらに、WTO、既存の FTA/EPA といった通商制度の政策審査制度や紛争処理制度を活用することも重要である。

### ②通商分野等のルール構築にあたっての体制

ガバメント・アフェアーズ、すなわち企業が政府に対して情報をインプットし、ルールを構築するための体制について、既存のルートの活用はもとより、EPA のビジネス環境整備の枠組み等、昨今確立しつつある体制を一層活用すべきである。

### ③ソフトローを含む新たなルール構築の場と選択肢

国際標準化の分野では、従来型のデジュール標準に加え、フォーラムやコンソーシアムにおける標準化活動が市場に対して大きな意味を持つに至っている。また、環境分野やフェアトレードといった分野における NPO の影響力も増している。こうした、いわゆるソフトローを含む新たなルール構築の場の選択肢は増えつつあるなか、それぞれの機能や特徴に着目しつつ有効な選択や働きかけを検討する必要がある。

#### ④通商政策と産業政策の融合による競争力の維持・強化の方策

企業を取り巻く競争環境やルールが変化する中で、我が国企業の競争力を高めるための産業政策と通商政策との融合について分析をした。例えば、グローバル化が深化する中で、新興国市場の開拓等で稼ぐ、あるいは、水ビジネスやスマートグリッドのように単品売り切りではなく、システムで稼ぐビジネスの展開等の動きに柔軟に対応していくことが必要となる。特に、システムビジネスでは、官民連携や国際標準化の推進など産業政策と通商政策の高度な融合が求められる。

## 2. 新しい通商政策上の課題の分析

#### ①人の移動、貿易と労働基準に関する分析

貿易と労働基準については、先進国と途上国の利害対立ゆえに国際的なルール化に至っていない。今後、台頭する新興国に対して公正な競争条件の下での経済活動を促し、労働基準等の国際的調和を図ることで、自由貿易体制を維持し、先進国と新興国がともに発展していく環境を創出するための重要な通商政策と捉えることが必要となる。

人の移動に関して、我が国を含む多くの国・地域の FTA/EPA に規定が盛り込まれるに至っている。

#### ②貿易と環境政策に関する分析

貿易と環境は、WTO 貿易と環境に関する委員会を含む多くの国際機関等において、多国間環境協定と WTO 協定の関係、環境ラベリングの問題等、さまざまな切り口から議論がなされてきた。

気候変動・貿易・開発の相互支持性の強化の重要性が認識されるなか、環境関連物品の関税撤廃や環境関連サービスの規制撤廃といった市場アクセスの改善が焦点となっている。日本の競争力を国際市場で発揮するためには、この分野の市場アクセスの改善が有効であり、同時に国際的な環境問題への貢献を達成することが可能となる。

環境ビジネスの展開は国内外で進んでおり、今後の展開が期待される。

#### ③製品安全・基準認証に関する分析

貿易の自由化やこれに伴う各国の製品安全基準の相違によって、外国産品を含む製品安全基準に対する意識が高まっている。必要な安全性を確保するとともに、規制導入の不透明性に抗し、貿易阻害的な過度な規制の導入を牽制するためのバランスのとれたルール策定が課題となっている。

#### ④経済・社会関連法制度の調和・調整に関する分析

企業のグローバル活動に不可欠な経済・社会関連法制は、投資法、競争法、会社法、税法、会社法、労働関係法、各業界の業法と、極めて広範にわたる。これらは法の性質や歴史的経緯等に応じて国際的な調和化・調整の段階や様相が異なる。このなかで、二国間条約で調整が図られる分野（二国間租税条約、社会保障条約等）および国際的な調和化の議論（国際会計基準等）に着目することが有用である。

さまざまな経済関係法制があるなか、競争法はその重要性を高めている法分野のひとつである。日本企業にとっては、欧米等における執行の強化、途上国における競争法の未整備のいずれにも対応していくことが求められる。このうち、欧米における執行強化への対応策としては、競争法コンプライアンス体制整備が求められる。

### 3. 我が国企業の海外事業展開に関する分析（企業アンケート調査）

#### ①我が国企業の海外事業活動の現状と今後の見通し

##### a) ターゲットとなる新興国市場

我が国企業は、今後、特に売上高の拡大が見込まれる国・地域として、中国、ASEAN、インド等を挙げ、アジアを中心とした新興国市場で売上の拡大を見込んでいる。経済危機への対応の柔軟性と頑健性から、特に、中国、インドの存在感がさらに増している。なお、現在、売上高が大きい新興国・地域は、中国、タイに加え、インドネシア、ベトナム等を含むその他 ASEAN、インドなどアジアが中心になっている。

##### b) 新興国・地域における競争状況

新興国・地域別の現地市場の競争状況についてみると、タイ、インドネシアでは、日系企業と競合、中国、インドを含めた各国・地域では、総じて外国企業と競合する機会が多い。また、外国企業と比べた競争状況についてみると、我が国企業は、タイ、インド、ベトナム等でシェアを確保できているが、中国、インド、その他新興国市場においては、シェアの確保が難しい状況にある。さらに、新興国・地域別に日本企業の脅威となる外国企業をタイプ別にみると、現在、アジア地域では、欧米グローバル企業に比べ、中国系、韓国系及びその他新興国系グローバル企業や自国のみで活動するローカル企業を脅威と捉えている企業が多い。今後は、アジア地域を中心に中国系グローバル企業を脅威と捉える企業が多く、日本企業の競合として存在感を増してくると考えられる。一方、アジア以外の新興国では、現在、今後とも欧米系グローバル企業を脅威とする企業が多く、アジア市場とは異なる競争戦略が必要となる。

##### c) 海外のウエイトが高まる機能

将来的に海外のウエイトが高まると考えられる機能としては、「製造機能」「営業・販売機能」「調達・購買機能」等が挙げられているが、それらの機能に関し、国内の就

業人員について方針を確認したところ、「特に影響がない」とする企業が最も多く、柔軟な配置転換で対応する姿勢がみられる。

#### d) グローバル人材に係る課題

直接投資を実施している企業に対し、人材を育成・確保していくための課題について尋ねたところ、「現地社員の育成」を最も重視し、次いで「日本人海外要員の計画的育成」「本社と現地法人の意思疎通」が多くなっている。また、2012年問題に関連して、海外事業のノウハウの継承に影響がある分野としては、「海外拠点の管理統括」「現場指導・監督」等のマネジメント層が挙げられている。

### ②新興国市場の開拓の現状・課題及び対応策

#### a) 新興国市場の開拓に向けた対応状況

今後成長が見込まれる新興国市場の開拓に向けた対応に関し、「新興国の成長性や先進国の低迷等から必要性を感じ、対応」している企業が最も多く、次いで「顧客の積極的な対応状況や取り組みの動向を受け、対応」している企業が続いている。受動的な企業群も一定割合いるが、経済合理性など必然性を感じて、事業展開を図ろうとする企業が多く、市場開拓の戦略も経営陣主導のトップダウンで決められている。

#### b) 新興国市場開拓に向けた社内外の課題

新興国市場開拓に向けた社内外の課題としては、現地における人材育成・確保、現地における販売・マーケティング、事業ビジョン・戦略の明確化等が多く、社外の要因よりも社内要因が非常に大きい。

#### c) 新興国市場のターゲット所得層

我が国企業は、これまでターゲットとしてきた富裕層等のハイエンドを捨て去るわけではなく、それらを着実に押さえた上で、多様な組合せによるベストミックスを志向している。

#### d) 新興国市場開拓に向けた製品・サービス等の開発方法

新興国市場開拓に向けた製品・サービス等の開発方法として、今後重視するものについては、「現状の機能・品質を保ち、低価格化」が最も多く、次いで「現状より高い機能・性能、品質による高付加価値化」「一部の機能・品質を抑え、大幅な低価格化」となっている。今後は、従来の高付加価値追求の路線に加え、一部の機能・品質を抑え、大幅な低価格化する破壊的イノベーションに対する取り組みも活発化してくると考えられる。

#### e) M&A 戦略

M&Aの目的や戦略については、事業規模の拡大を目的としたローカル企業、日系企業とのM&Aが多い。我が国企業による過当競争、欧米グローバル企業への対抗という観点からも、M&Aによる規模拡大は必要である。企業文化や統合条件を巡って問題が生じることもあるが、今後の成長戦略において、事業のスピード・柔軟性の向上などの

観点から不可欠の手法になる。

f) 新興国市場開拓に係るマネジメントの現地化

新興国市場の開拓にあたって、「営業・販売部門」「人事・労務部門」「調達・購買部門」等について、マネジメントの現地化が必要、あるいは望ましいとされている。

③海外事業展開の円滑化・強化に向けたビジネス環境整備

今後の海外事業展開の円滑化・強化に向けての改善の必要性のうち、現地における環境整備について尋ねたところ、「人材確保・育成策の不足・不十分」「税制およびその運用に係る不公平・不透明性」「環境・安全規制の問題」が多くなっている。

また、国際間での環境整備についてみると、「配当・ロイヤリティ等の海外送金規制」「国境を超える人の移動の円滑化」「政府と企業が一体となった官民連携の不足」等の必要性が示されている。



## < 目 次 >

I. 調査研究の趣旨・手法.....	1
1. 調査目的・趣旨.....	1
2. 調査の手法.....	1
II. 調査研究項目.....	2
1. 通商・産業分野における新たな課題の整理.....	2
(1) 分野横断的課題.....	3
(2) 分野・イシュー別課題.....	17
2. 新しい通商政策上の課題の分析.....	18
(1) 貿易と労働基準、人の移動の課題に関する分析.....	18
(2) 貿易と環境政策（気候変動と貿易、環境関連物品・サービスの市場アクセス等）.....	21
(3) 製品安全・基準認証に関する分析.....	27
(4) 経済・社会関連法制度の調和・調整に関する分析.....	29
3. 我が国企業の海外事業展開に関する分析.....	32
(1) 調査概要.....	32
(2) 調査結果（ポイント）.....	40
(3) 調査結果（詳細）.....	50
4. 有識者勉強会.....	89
(1) 調査の概要.....	89
(2) 調査結果の概要.....	90

資料編



## I. 調査研究の趣旨・手法

---

本調査報告書は、財団法人国際経済交流財団の委託により、三菱UFJリサーチ&コンサルティングが実施した平成21年度「今後の多角的通商ルールのあり方に関する調査研究」の調査結果をとりまとめたものである。

### 1. 調査目的・趣旨

我が国は、通商分野において、WTOドーハ・ラウンドの交渉とASEAN諸国等とのEPA/FTA交渉の推進に重点を置いている。しかし、近年、温室効果ガスの排出抑制のための措置、過酷な労働条件を禁止する国際ルールの策定等、貿易に関して、従来の交渉枠組みにおいては対象になっていなかった新たな課題が取り上げられつつある。

また、金融危機を発端とした世界経済危機の影響により、全世界的に保護主義的な傾向が強まり、従来の通商ルール、競争環境について課題も出てきている。こうした課題は、各国の企業の競争力を左右しかねず、なるべく自国の産業に有利なルールの策定が求められる。

以上の問題意識から、本調査は、これまで我が国の通商・産業政策において十分には取り扱われなかった新たな課題について調査・分析し、望ましいルールのあり方を検討することを目的として実施する。

### 2. 調査の手法

本調査では、(1)文献・インターネットによる情報収集・分析、(2)有識者へのヒアリング、(3)アンケート調査による分析を行った。

#### (1) 文献・インターネットによる情報収集・分析

我が国通商戦略の検討と政策立案に資するよう、海外各種文献・統計データに加え、信用に足る国内文献・統計データを主要ソースとして分析を行った。

#### (2) 有識者による勉強会の実施

我が国通商戦略の検討と政策立案に資するよう、有識者を招いた勉強会を実施し、最新動向の把握と議論を行った。

#### (3) 企業アンケート調査

我が国企業の海外事業戦略の実態・構造把握のために、我が国企業へのアンケート調査を実施し、集計分析を行った。

## II. 調査研究項目

---

本調査研究項目の構成は、以下の通りである。

1. 通商・産業分野における新たな課題の整理
  - (1) 分野横断的課題
  - (2) 分野・イシュー別課題
2. 新しい通商政策上の課題の分析
  - (1) 人の移動、貿易と労働基準に関する分析
  - (2) 貿易と環境政策に関する分析
  - (3) 製品安全・基準認証に関する分析
  - (4) 経済・社会関連法制度の調和・調整に関する分析
3. 我が国企業の海外事業展開に関する分析
4. 有識者勉強会

### 1. 通商・産業分野における新たな課題の整理

ここでは、最近の我が国の通商分野における新たな課題の整理について分析した。

WTO や FTA/EPA など従来の通商枠組みが扱ってこなかった新たな課題への戦略的な取組みが、企業のグローバルな事業活動の展開にあたって重要となっている。具体的には、人の移動・貿易と労働基準、貿易と環境、基準認証・製品安全、競争法・政策を含む経済・社会関連法制の調和・調整といった「分野・イシュー別課題」と、台頭する保護主義への対抗、通商分野のルール構築にあたっての体制、ルール構築の場の選択など「分野横断的課題」があり、両者は相互に不可分である。そこで、分野横断的課題とともに、分野・イシュー別課題の俯瞰・整理を行う。

なお、分野横断的課題としては、①台頭する保護主義への対抗、②通商分野等のルール構築にあたっての体制、③ルール構築の場の選択、④通商政策と産業政策との高度な融合が挙げられる。

## (1) 分野横断的課題

### ① 保護主義的な動きと対抗策・抑止策

世界的な金融危機に端を発する保護主義的な動きが世界各国で広がっている。特定産品の関税引き上げ、政府調達における国産品購入義務といった既存の WTO ルールに抵触する行為のみならず、雇用、金融へと広がり、経済ナショナリズムの様相を呈しているとみられ、対抗策の必要が指摘される。

実際に取りられている保護主義的政策は、米国及び発展途上国に多く見られる。水際の関税はもとより、非関税障壁や政府調達における内国民優遇政策（バイ・パラグアイアン、バイ・アメリカン）など、さまざまな貿易関連措置がある。

図表 11-1 以降の保護主義的措置の例（2008-2009）

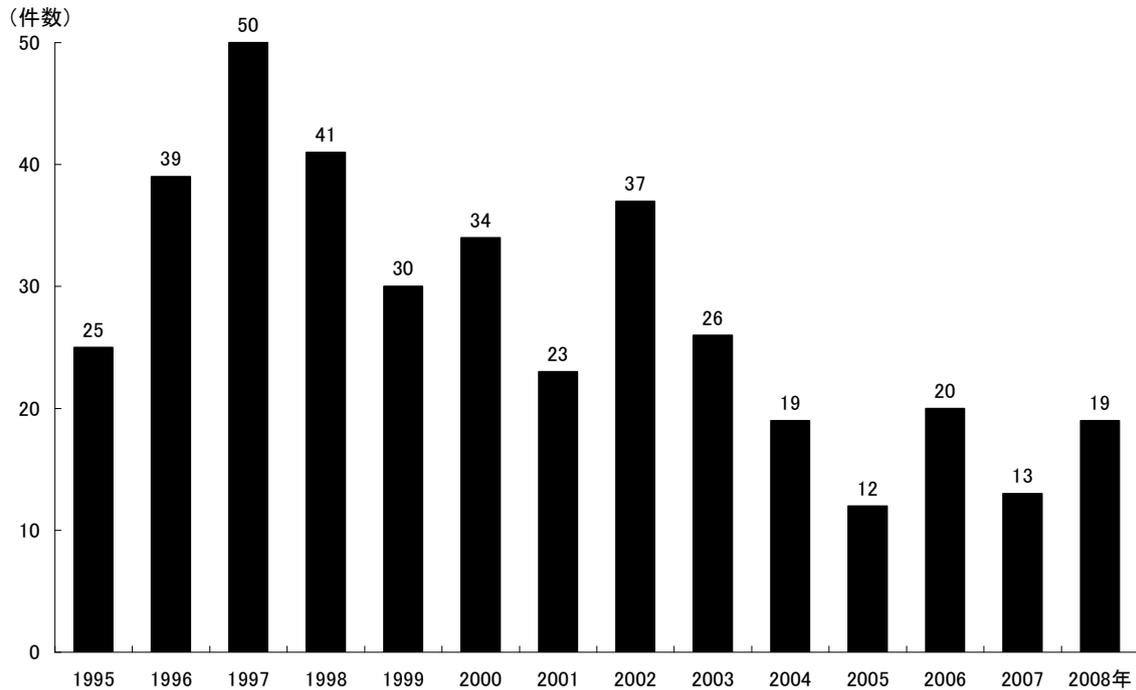
発動国・地域	貿易関連措置
アルゼンチン	繊維・鉄鋼製品等での非自動輸入ライセンス導入
中国	一部農産品への優遇関税の廃止
エクアドル	630 品目での関税引き上げ
インド	大豆油・鉄鋼製品の関税引き上げ
インドネシア	関税引き上げ / 強制規格導入 / 輸入港・空港制限
カザフスタン	最終製品の関税引き上げ
マレーシア	鉄鋼製品への新技術基準導入
パラグアイ	政府調達における“バイ・パラグアイアン”
トルコ	鉄鋼製品等での関税引き上げ
ロシア	自動車・鉄鋼製品等での関税引き上げ
ウクライナ	輸入課徴金の賦課
米国	政府調達における“バイ・アメリカン”
ベトナム	鉄鋼製品での関税引き上げ

資料：菅原淳一「忍び寄る保護主義の動き」『国際金融』（2009）

こうした台頭し、広がりつつある保護主義的な動きへの対抗については、WTO ドーハ・ラウンドの成功により、世界の自由貿易体制が強固であることを各国が再認識することが重要である。また、個別の FTA/EPA の締結・見直しによって、貿易ルールの拡充を進めていくことが有効である。さらに、WTO、既存の FTA/EPA といった通商制度の政策審査制度や紛争処理制度を活用することも重要である。

実際に、WTO の紛争処理機能は 1995 年の WTO 設立以来活用されてきており、保護主義的な動きを WTO 協定に基づき抑制する機能を持っている。

図表 11-2 WTO紛争案件数の推移（1995-2008）



注：紛争案件数は当該年に協議要請が行われた件数であって紛争番号の件数である。

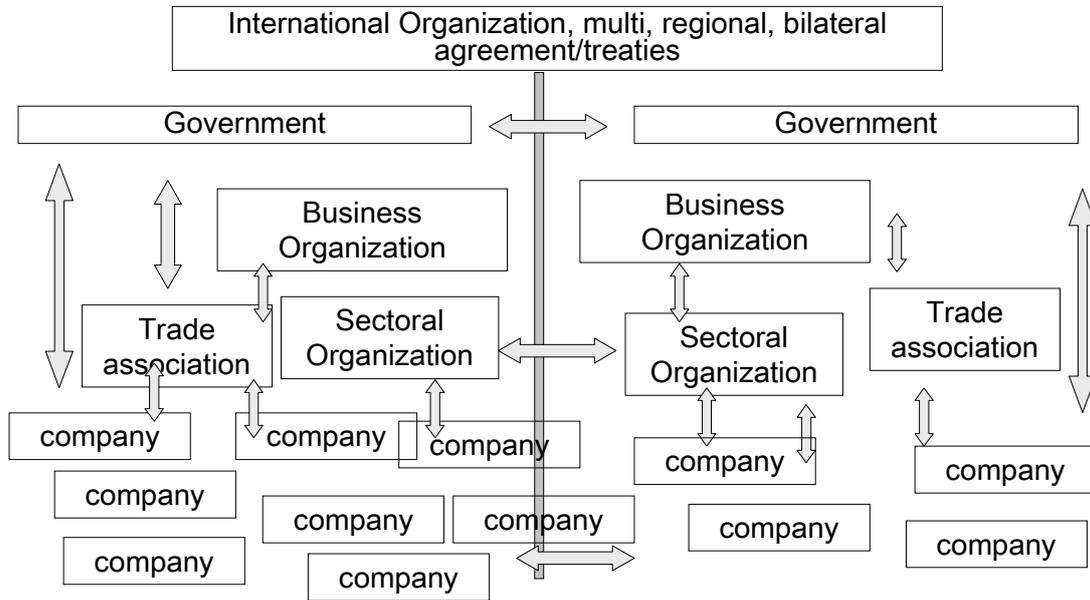
出所：経済産業省資料

## ② 通商分野等のルール構築にあたっての体制(ガバメント・アフェアーズ)のあり方

通商分野やより広く対外経済活動に係る新たなグローバル・ルール構築が課題となっているが、これに際して、効果的な政府と企業の連携（企業のいわゆる「ガバメント・アフェアーズ」）のあり方を模索する必要性が高まっている。

通商政策に関して、政府に対して企業がインプットするルートとしては、(i) 各省庁が所轄業界の業界団体、個社等から得る情報（委託調査等を活用したアンケート、ヒアリング等もこれに含まれる）、(ii) 日本経団連や日本商工会議所等を中心とする経済団体等が設定する対話の場（日本経団連貿易投資委員会、アジア太平洋委員会等の地域・国別委員会等）、(iii) 日本機械輸出組合貿易・投資円滑化ビジネス協議会等が実施する分野横断的なアンケート、(iv) 在外公館等が現地において収集する日系企業の情報等が中心となっている。これらいずれのチャンネルにおいて、通商関係ではニーズが多く聞かれるのは物品貿易関連が中心である。

図表 11-3 ガバメントアフェアーズの概念図

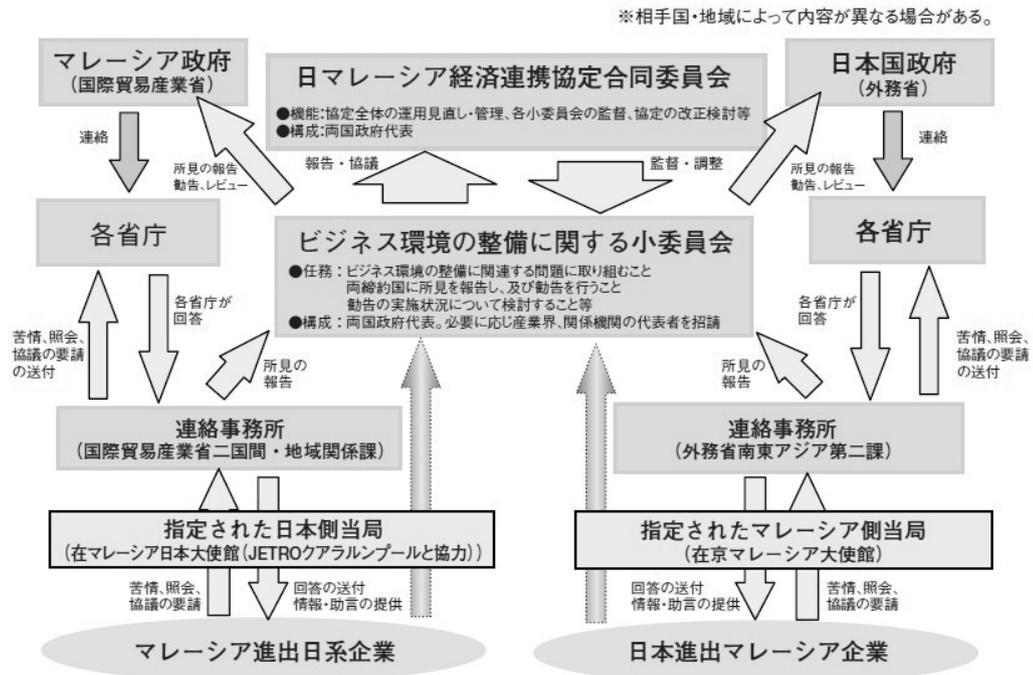


資料：三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング

通商分野等のルール構築にあたっての体制に関し、企業と政府との関係については、我が国および欧米・アジア諸国等において、歴史的・文化的背景もありそれぞれ異なり一長一短である。そのなかで、より密な連携や、企業による政府に対する積極的なインプットを展開することが、新たなルール構築にあたって日本企業のニーズを反映するために有効となろう。

日本企業のニーズを進出先国政府に伝える新たな場として、EPA によって設立される「ビジネス環境整備」の枠組みが注目され、評価されている。こうした場をより一層活用していくことが、ガバメント・アフェアーズの強化に繋がっていく。

図表 11-4 ビジネス環境整備の枠組み（日マレーシアEPAの例）



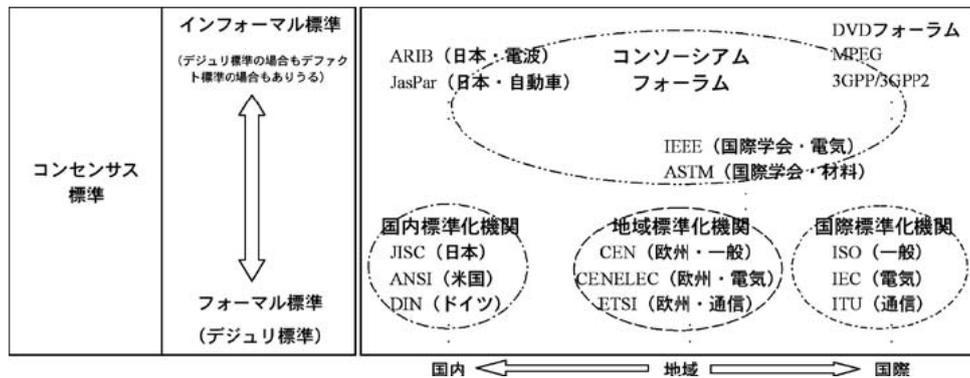
資料：経済産業省資料

### ③ ソフトフローを含む新たなルール構築の場と選択肢

国際経済ルール構築の場は多岐に渡る。通商ルールについては多数国間の WTO に加え、FTA/EPA でルールの先取りが行われるようになって久しい。

国際標準化についても従来型の国際標準化機構（International Organization for Standardization; ISO）や国際電機標準会議（International Electrotechnical Commission; IEC）におけるデジュール標準に加え、フォーラムやコンソーシアムにおける標準化活動が市場に対して大きな意味を持つに至っている。

図表 11-5 フォーラム・コンソーシアム標準を含む標準の概念図



資料：安田賢憲「戦略的手段としての標準化—デファクト標準、デジュール標準からコンセンサス標準へ」

[http://pc9.fuji.ac.jp/keijiban/laboratory/fbr\\_01/fbr\\_01\\_32.pdf](http://pc9.fuji.ac.jp/keijiban/laboratory/fbr_01/fbr_01_32.pdf)

デジュール標準を作成する ISO および IEC において、日本の参画状況は現在、必ずしも経済力に見合ったものとなっておらず、より一層の強化が必要となっている。

図表 11-6 日本の ISO・IEC における提案件数および幹事国引受数

(2001年～2003年平均)

提案件数	ISO			IEC		
	総数	日本	割合	総数	日本	割合
	619	44	7.2%	96	19	19.1%

(2006年2月現在)

幹事国引受数	独	米	英	仏	日	中	
	ISO	126	123	100	77	47	9
	IEC	25	25	25	25	13	3
	合計	151	148	125	102	60	12

資料：経済産業省資料

環境分野やフェアトレードといった分野における NPO の影響力も増している。こうした、いわゆるソフトローを含む新たなルール構築の場の選択肢は増えつつあり、それぞれに特徴を持っている。

国際経済ルール構築の場については、選択肢が従前以上に広がっており、機能や特徴に着目しつつ有効な選択や働きかけを検討する必要がある。とりわけ、国際標準化については場の選択が成否を決する場合があることが具体的事例から看取されよう。

#### ④ 通商政策と産業政策の融合による競争力の維持・強化の方策

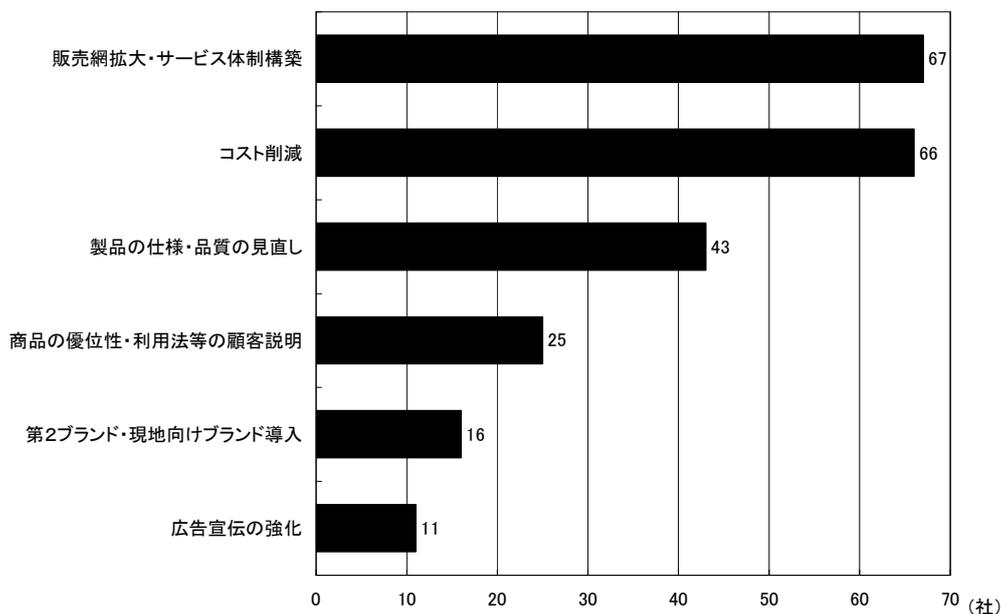
企業を取り巻く競争環境やルールが変化する中で、我が国企業の競争力を高めるための産業政策と通商政策との融合について分析をした。例えば、グローバル化が深化する中で、新興国市場の開拓等で稼ぐ、あるいは、水ビジネスやスマートグリッドのように単品売り切りではなく、システムで稼ぐビジネスの展開等の動きに柔軟に対応していくことが必要となる。特に、システムビジネスでは、官民連携や国際標準化の推進など産業政策と通商政策の高度な融合が求められる。

##### a) 新興国市場の開拓戦略

新興国市場の開拓については、情報通信・電機（白物家電、携帯電話、デジカメ等）、輸送（自動車、トラック）、飲食料品、日用品、化粧品、医薬品等の対個人消費者向け（BtoC）事業に加え、農業機械、建設機械、工作機械、重電、医療機器、電力・各種プラント・インフラ等の幅広い業種で取り組みが推進されている。例えば、対民間事業所向け（BtoB）事業でも、各社が低価格機種への投入やアフターサービスの充実等で新興国市場の開拓を積極化している。工作機械、建設機械、農業機械、医療機器など最終製品に関連する企業例が多いが、それに連動した化学等の部材に関連する企業にも新興国開拓例が増加している。

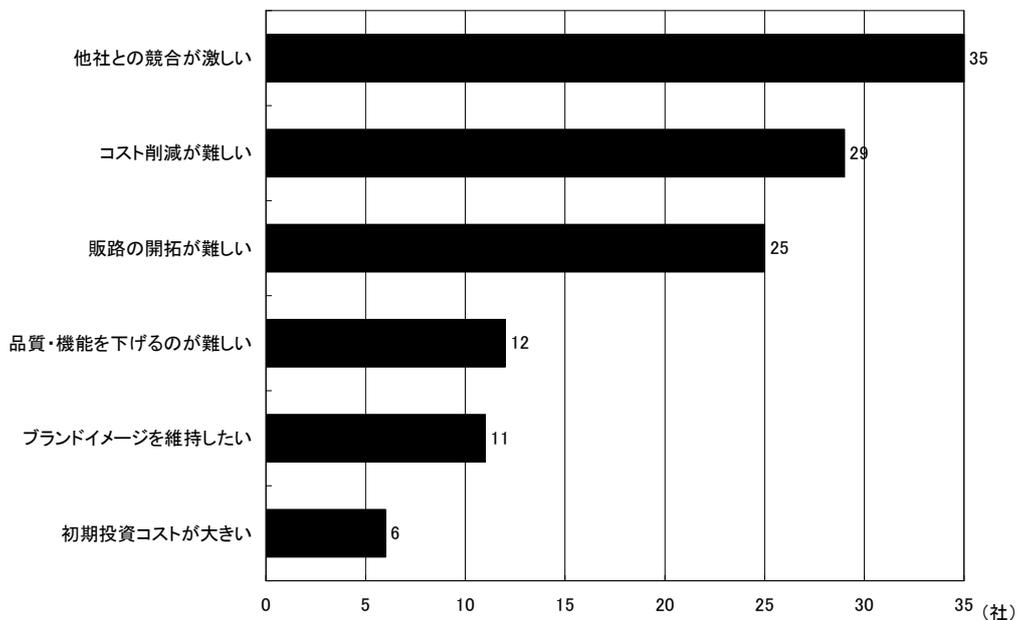
また、JBIC のアンケート調査によると、我が国企業の新興国市場におけるビジネスの現況を垣間見ることが出来る。例えば、新興国市場におけるビジネスでは、販売網の拡大・サービス体制の構築やコスト削減に注力していることがわかる。また、新興国への事業展開の検討中企業の課題としては、他社との競合、コスト削減の厳しさ等が挙げられている。

図表 11-7 新興国への事業展開の実施済み企業の注力点



資料：JBIC（2009）「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告-2009年度海外直接投資アンケート結果（第21回）」

図表 11-8 新興国への事業展開の検討中企業にとっての課題

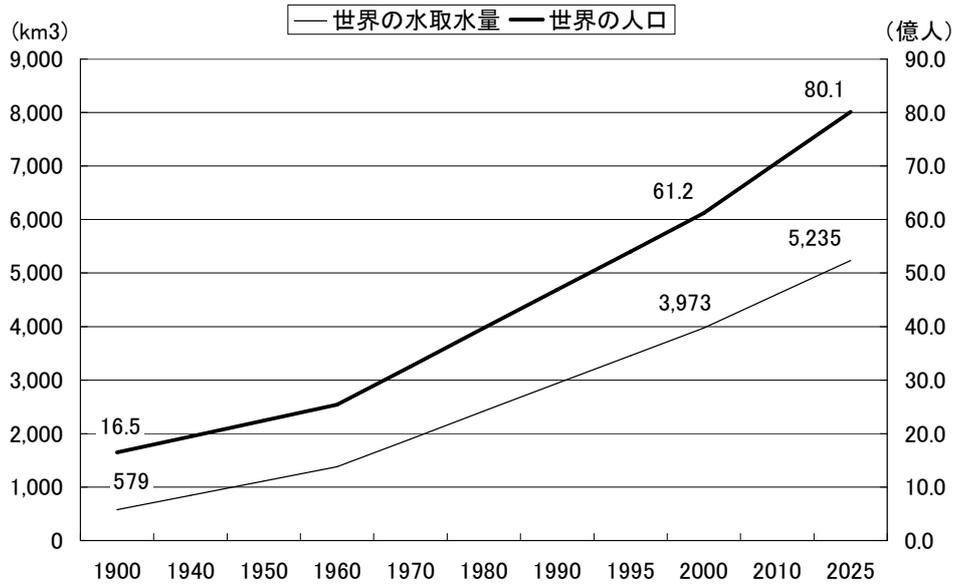


資料：JBIC（2009）「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告-2009年度海外直接投資アンケート結果（第21回）」

b) 水関連ビジネスの展開

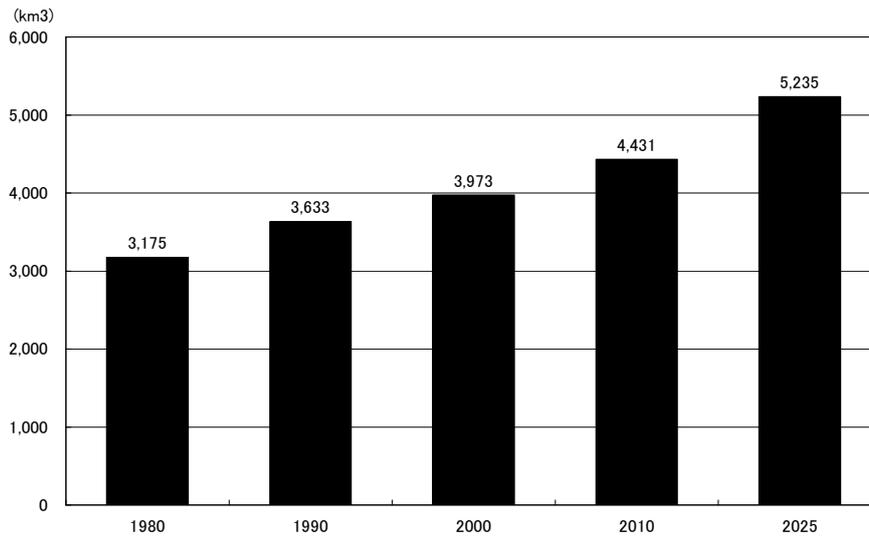
世界の水需要は、これまで人口増加を大きく上回るペースで増加しており、2025年には、現在の3万m<sup>3</sup>から5万m<sup>3</sup>まで一層増加すると考えられる。

図表 11-9 世界人口と世界の取水量の推移の関係



資料：経済産業省水ビジネス・国際インフラシステム推進室「水ビジネスを取り巻く現状」2009年10月

図表 11-10 世界的な水需要の見通し（取水量の推移）



資料：経済産業省水ビジネス・国際インフラシステム推進室「水ビジネスを取り巻く現状」2009年10月

地域別の世界の水ビジネス市場をみると、南アジア、中東・北アフリカ、中東欧、中南米、東アジア・大洋州等の新興国を中心に市場拡大が見込まれている。とりわけ、中国、サウジアラビア、インド、スペインが、市場規模、成長性の両面から有望と考えられる。とりわけ、水ビジネス市場の中では、上下水分野の占める割合が高い。一方、再利用水、海水淡水化、工業用水・工業下水分野は今後の成長への期待が大きい。

図表 11-11 世界の水ビジネス市場の今後の市場成長率

- 市場の高成長（年5%以上）が見込まれる地域

南アジア:	10.6%
中東・北アフリカ:	10.5%
中東欧:	6.0%
中南米:	5.9%
東アジア・大洋州:	5.6%

- 特に市場規模が大きく、その成長が見込まれる国  
(市場規模及び市場成長率が世界トップ15に入る国)

中国:	10.7%
サウジアラビア:	15.7%
インド:	11.7%
スペイン:	9.5%

資料：経済産業省水ビジネス・国際インフラシステム推進室「水ビジネスを取り巻く現状」2009年10月

図表 11-12 水ビジネス市場の分野別成長見通し

2025年・・・合計 87兆円

	素材・部材 供給コンサル ル・建設・設	管理・運営 サービス	合計
上水	19.0	19.8	38.8
海水淡水化	1.0	3.4	4.4
工業用水・工業下水	5.3	0.4	5.7
再利用水	2.1	—	2.1
下水(処理)	21.1	14.4	35.5
合計	48.5	38.0	86.5

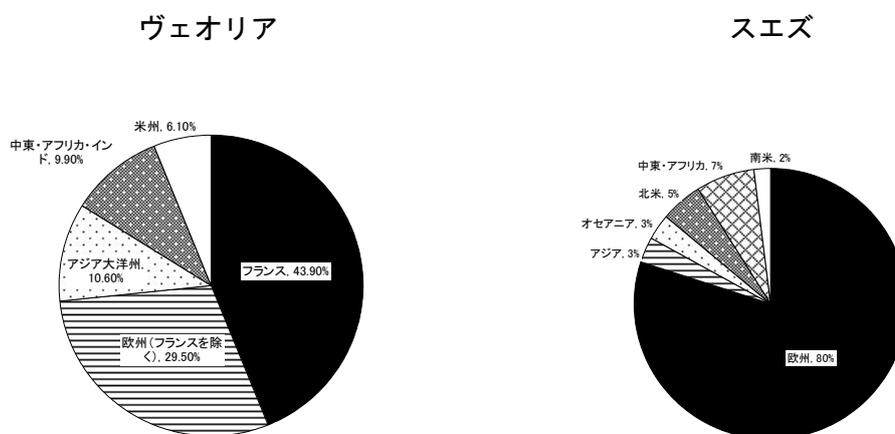
2007年・・・合計 36兆円

	素材・部材 供給コンサル ル・建設・設	管理・運営 サービス	合計
上水	6.6	10.6	17.2
海水淡水化	0.5	0.7	1.2
工業用水・工業下水	2.2	0.2	2.4
再利用水	0.1	—	0.1
下水(処理)	7.5	7.8	15.3
合計	16.9	19.3	36.2

資料：経済産業省水ビジネス・国際インフラシステム推進室「水ビジネスを取り巻く現状」2009年10月

世界の水ビジネス市場のうち民営化された市場は、10%程度で市場規模にして3兆円とされているが、欧米水メジャーである2社が、2.5兆円を占め、市場を席巻している。ヴェオリアとスエズは、欧州を中心に水ビジネスのグローバル展開を図っており、地理的に近い中東・アフリカだけでなく、アジア等までスコープとして、各国・地域でシェアを着実に確保している。既に、中国等で大規模水関連プロジェクトを相次いで受注しており、我が国企業も総合商社やプラント、環境技術関連企業が一体となって海外展開を図ろうとしているが、その前に立ちはだかる大きな壁となっている。

図表 11-13 水ビジネス市場の欧米競合企業の売上構成



資料：経済産業省水ビジネス・国際インフラシステム推進室「水ビジネスを取り巻く現状」2009年10月

### c) スマートグリッドの推進

スマートグリッド(次世代送電網)は、広範な技術々事業を包含するシステムであり、ビジネスとして競争も激しさを増している。

とりわけ、スマートグリッドは、国際標準化・ルールづくりが非常に重視されており、米国では、スマートグリッドに関する標準化ロードマップが公表され、国際電気標準会議(IEC)でも対応が検討されている。

こうした中、同ビジネス分野に関連した多様な技術、製品、サービスを有する我が国企業をバックアップするために、経済産業省として、2009年8月に「次世代エネルギーシステムに係る国際標準化に関する研究会」を発足させ、スマートグリッドの国際標準化に関してロードマップ等を示している。

図表 11-14 スマートグリッドビジネスに関する競争状況

重要アイテム	潜在市場	プレイヤー	
		事業者	機器製造者
1. 送電系統広域監視制御システム	東部連系系統 西部連系系統 テキサス	東部 (Hydro Quebec, HydroOne, AEP, TVA, FP&L, ササン, PJM, Exelon), 西部 (BCHydro, BPA, PG&E, SCE, CALISO), テキサス (ERCOT)	SEL, KEMA, Quanta, GE, シーメンス (PTI), PowerTech, SISCO
	南米	ブラジル (ONS, CEPEL)	不明
	欧州大陸, 英国	RTE, Terna, REE, NGC, Elia, RWE, EDF	ABB, シーメンス (PTI), Areva, UTInnovation
	ロシア	不明	不明
	中国	国家电网, CEPRI, 中華電力 (香港)	ABB, シーメンス (PTI), Areva, GE, NARI, 四方
	韓国	韓国電力, KEPRI	シーメンス (PTI)
	台湾	台湾電力	シーメンス (PTI)
	東南アジア	マレーシア (TNB), ベトナム, シンガポール, インドネシア (PLN)	Areva, シーメンス (PTI)
	インド	PG-India	Areva, GE
	中東 オーストラリア, NZ	ドバイ電力, アブダビ電力 Trans Energy, Energy Australia	不明 シーメンス (PTI)
2. 系統用蓄電池の最適制御	欧米 (ISO, TSOプロバイダ), 中国, アジア	ABB, Siemens, AREVA, 他	
	欧州, 中国, アジア	ABB, Siemens, AREVA, 他	
	欧州, 中国, アジア	ABB, Siemens, AREVA, 他	
3. 配電用蓄電池の最適制御	欧米 (DSO)	ABB, Siemens, AREVA, OSI, NARI他多数	
	欧州, 中国, アジア	ABB, Siemens, AREVA, 他	
	欧米 (DSO)	ABB, Siemens, AREVA, 他	
4. ビル・地域内蓄電池の最適制御	欧米, アジア	今後	
	欧米, アジア	ハニウエル他	
	欧米, アジア, 中東, 各所	ABB, Siemens, 地場メーカー他	
5. 蓄電池用高効率パワコン	各所	ABB, Siemens, AREVA, 他多数	
	各所	ABB, Siemens, AREVA, 他多数	
6. 配電自動化システム	北米	PG&E, AEP, SCE, FPL, DukeEnergy, Exelon, TXU等	Siemens, ABB等
	欧州	ENEL (イタリア), EDF (フランス) 等	Siemens, ABB等
	アジア	各配電会社 (中国, 韓国, 台湾, インド等)	NARI (中国), 地場メーカー等
7. 分散型電源用パワコン	北米	大容量: 電力会社, 一般事業者 小容量: 家庭, 一般事業者	大容量: Satcon, Xantrex, PVPowered等 小容量: SMA 等
	欧州	大容量: 電力会社, 一般事業者 小容量: 家庭, 一般事業者	大容量: SMA, Xantrex, Kaco, Power-one等 小容量: SMA, Fronius, Kaco 等
	アジア	大容量: 電力会社, 一般事業者 小容量: 家庭, 一般事業者	大容量: 不明 小容量: 不明
8. 配電用パワエレ機器	北米	PG&E, AEP, SCE, FPL, DukeEnergy, Exelon, TXU等	ABB, AREVA, Siemens, 地場メーカー等
	欧州	ENEL (イタリア), EDF (フランス) 等	ABB, AREVA, Siemens, 地場メーカー等
	アジア	各配電会社 (中国, 韓国, 台湾等)	ABB, AREVA, Siemens, 地場メーカー等
9. デマンドレスポンスネットワーク	北米	SCE, SDG&E, PG&E, XcelEnergy, 等	IBM, CISCO, GE, Siemens, Philips, ESCO Technologies, TWACS, Silver Spring Networks, SENSUS, Landis+Gyr, Itron, Tendril, Control4, GridPoint, EnergyDetective, Google, GreenBox, OpenPeak, Microsoft, Alertme, Onzo, OpenPeak, 等
	欧州	RWE, E.ON, EnBW, Vattenfall (ドイツ), British Gas, Scottish and SouthernEnergy (英国), 等	
	アジア他	国家电网公司, 南方电网有限责任公司 (中国), Copel-Companhia Paranaense de Energia (ブラジル), Reliance Energy (インド), Korea Electric Power (韓国), 等	

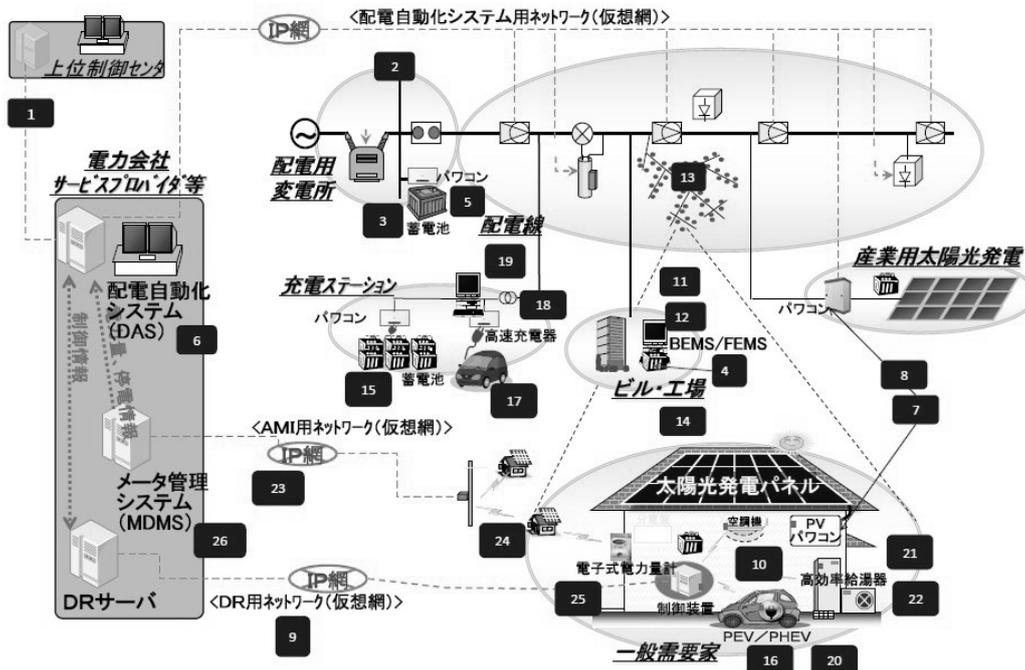
重要アイテム	潜在市場	プレイヤー	
		事業者	機器製造者
10. HEMS	北米	SCE, SDG&E, PG&E, 等	GE, Whirlpool, Siemens, Philips, 等
	欧州	RWE, E.ON, EnBW, Vattenfall (ドイツ), 等	
	アジア他	国家電網公司, 南方電網有限責任公司 (中国), 等	
11. BEMS 12. FEMS	北米	SCE, SDG&E, PG&E, 等	ジョンソン, ハニウエル, 等
	欧州	RWE, E.ON, EnBW, Vattenfall (ドイツ), 等	
	アジア他	国家電網公司, 南方電網有限責任公司 (中国), 等	
13. CEMS	北米	SCE, SDG&E, PG&E, AEP, ConEdison, 等	GE, Siemens, Tractebel Engineering, 等
	欧州	RWE, E.ON, EnBW, MVV, Vattenfall, GASAG (ドイツ), GDF-SUEZ (フランス), 等	
	アジア他	国家電網公司, 南方電網有限責任公司 (中国), Copel-Companhia Paranaense de Energia (ブラジル), Reliance Energy (インド), Korea Electric Power (韓国), 等	
14. 定置用蓄電システム	北米、欧州、アジア	車用の電池セルベンダーが、定置用に進出する可能性もあり、現時点では特定できず (A123, BYD, SamsungSDI など参入可能性有り)	
15. 蓄電池モジュール	北米、欧州、アジア	車用の電池セルベンダーが、定置用モジュールベンダーとなる可能性もあり、現時点では特定できず (A123, BYD, SamsungSDI など参入可能性有り)	
16. 車載用蓄電池の残存価値評価方法	北米、欧州	現時点では特定できず (A123, SamsungSDI など参入可能性有り)	
17. EV用急速充電器と車両間通信 18. EV用急速充電用コネクタ 19. EV用急速充電器本体設計	北米	米国SCE/PG&E/SMUD/PGE/NRG カナダHydro Quebec/BC Hydro	
	欧州	フランス EDF ドイツ RWE, E-ON スイス Alpiq ポルトガル EBP スペイン Endesa イタリア ENEL 英国 自治体	
	アジア	中国国家電網 香港CLP 韓国電力 シンガポールKeppel Energy ニュージーランド電力	
20. 車載用リチウムイオン電池の安全性試験	(データ無し)		
21. 車両・普通充電インフラ間の通信 22. インフラ側からのEV用普通充電制御	北米	米国SCE/PG&E/SMUD/PGE/NRG カナダHydro Quebec/BC Hydro	Aero Vironment Coulomb Corporation eTeach
	欧州	フランス EDF ドイツ RWE, E-ON スペイン Endesa イタリア ENEL 英国 自治体	Mennekes
	アジア	中国国家電網 香港CLP 韓国電力	BYD

重要アイテム	潜在市場	プレイヤー	
		事業者	機器製造者
23. メーター用広域アクセス通信	北米	Southern California Gas Company Pasific Gas and Electric Company Nicor Gas Atomos Energy Corporation Consumers Energy Company	Itron Elster Silver Spring Networks Aclala その他、通信事業者
	欧州	イギリス Centrica, SSE, E.ON, PWE npower, Scottish Power, EdF Energy イタリア Italgas, Enel Rete Gas,HERA, Aem, Napoletana Gas, 他	Landis+Gyr Elster その他、通信事業者
	アジア	中国、韓国、台湾、東南アジア諸国、インド、等を含め、今後の市場拡大が期待される。	電子機器メーカー 通信事業者、等
24. メーター用近距離アクセス通信	北米	Southern California Gas Company Pasific Gas and Electric Company Nicor Gas Atomos Energy Corporation Consumers Energy Company	Itron Elster Silver Spring Networks Aclala その他、通信事業者
	欧州	イギリス Centrica, SSE, E.ON, PWE npower, Scottish Power, EdF Energy イタリア Italgas, Enel Rete Gas,HERA, Aem, Napoletana Gas, 他	Landis+Gyr Elster その他、通信事業者
	アジア	中国、韓国、台湾、東南アジア諸国、インド、等を含め、今後の市場拡大が期待される。	電子機器メーカー 通信事業者、等
25. AMIシステム用ガス計量部	北米	Southern California Gas Company Pasific Gas and Electric Company Nicor Gas Atomos Energy Corporation Consumers Energy Company	Itron Elster Silver Spring Networks その他、現地メーターメーカー
	欧州	イギリス Centrica, SSE, E.ON, PWE npower, Scottish Power, EdF Energy イタリア Italgas, Enel Rete Gas,HERA, Aem, Napoletana Gas, 他	Landis+Gyr Elster その他、現地メーターメーカー
	アジア	中国、韓国、台湾、東南アジア諸国、インド、等を含め、今後の市場拡大が期待される。	電子機器メーカー メーターメーカー、等
26. メーター通信部と上位システムとの認証方式	北米	Southern California Gas Company Pasific Gas and Electric Company Nicor Gas Atomos Energy Corporation Consumers Energy Company	Itron Elster Silver Spring Networks Aclala その他、通信事業者
	欧州	イギリス Centrica, SSE, E.ON, PWE npower, Scottish Power, EdF Energy イタリア Italgas, Enel Rete Gas,HERA, Aem, Napoletana Gas, 他	Landis+Gyr Elster その他、通信事業者
	アジア	中国、韓国、台湾、東南アジア諸国、インド、等を含め、今後の市場拡大が期待される	電子機器メーカー 通信事業者、等

資料：次世代エネルギーシステムに係る国際標準化に関する研究会「次世代エネルギーシステムに係る国際標準化に向けて」、2010年1月

図表 11-15 スマートグリッド研究会にて特定された  
国際標準化に向けた重要アイテム

研究会にて特定された26の重要アイテム	
1	送電系統広域監視制御システム
2	系統用蓄電池最適制御
3	配電用蓄電池の最適制御
4	ビル・地域内の電池の最適制御
5	蓄電池用高効率パワコン
6	配電自動化システム
7	分散型電源用パワコン
8	配電用パワエレ機器
9	デマンドレスポンスネットワーク
10	HEMS
11	BEMS
12	FEMS
13	CEMS
14	定置用蓄電システム
15	蓄電池モジュール
16	車載用蓄電池の残存価値評価方法
17	EV用急速充電器・車両間通信
18	EV用急速充電器用コネクタ
19	EV用急速充電器本体設計
20	車載用リチウムイオン電池安全性試験
21	車両・普通充電インフラ間通信
22	インフラ側からのEV用普通充電制御
23	メーター用広域アクセス通信
24	メーター用近距離アクセス通信
25	AMIシステム用ガス計量部
26	メーター通信部と上位システムとの認証方式



資料：次世代エネルギーシステムに係る国際標準化に関する研究会「次世代エネルギーシステムに係る国際標準化に向けて」、2010年1月

## (2) 分野・イシュー別課題

上記(1)においては、分野横断的課題として、①台頭する保護主義への対抗、②通商分野等のルール構築にあたっての体制、③ルール構築の場の選択、④通商政策と産業政策との高度な融合についてみた。これらの分野横断的な課題を検討する際、しばしば素材として取り上げられる分野・イシュー別課題がある。それらのうち、新たな通商政策上のテーマとなってくるのが人の移動・貿易と労働基準、貿易と環境、製品安全・基準認証、経済・社会関連法制度の調和・調整である。

下記図表にも示したとおり、分野横断的課題と分野・イシュー別課題は、すべてにおいて接点があり、いずれも重要度が増しているが、例えば労働基準や環境基準、製品安全基準を保護主義的措置に用いる事例が見られたり、環境関連技術・製品が、通商政策と産業政策の高度な融合のための重要分野になるなど、より強い関連がある部分が存在している。

これらの個別分野・イシューについては、次章で取り上げることとする。

図表 11-16 分野横断的課題と分野・イシュー別課題の概念図

	人の移動・ 貿易と労働 基準	貿易と環境	製品安全・基 準認証	経済・社会関 連法制度の 調和・調整
①台頭する保護主義 への対抗	◎	◎	◎	△
②通商分野等のルー ル構築にあたっての 体制	○	○	○	○
③ルール構築の場の 選択	△	○	◎	○
④通商政策と産業政 策との高度な融合	△	◎	◎	◎

注： ◎特に関連が深い ○関連が深い △関連がある

資料：三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

## 2. 新しい通商政策上の課題の分析

### (1) 貿易と労働基準、人の移動の課題に関する分析

貿易と労働基準の問題は、世界貿易機関（World Trade Organisation; WTO）第3回シアトル閣僚会議決裂の一因となるなど、先進国と途上国の利害対立ゆえに国際的なルール化に至っていない。一方で、北米自由貿易協定（NAFTA）の補完協定を含む複数の FTA においては労働基準等の遵守義務が盛り込まれるなどルール化がなされており、新たな通商問題の一角を成している。例えば、NAFTA の労働問題に関する補完協定は、1993年8月に合意に至り、1994年1月、NAFTA 協定と同時に発効している。協定の目的、締約国の義務、労働者保護に関する協力のための組織、紛争処理の手続きを規定している。

こうした規定、台頭する新興国に対し、過酷な労働条件を排除させ、公正な競争条件の下での経済活動を促す上で有効だが、保護主義の理由とされることもある。

1998年6月、国際労働機関（ILO）は「労働に関する基本原則と権利の ILO 宣言」を採択し、その中で、労働に関する「4つの基本原則」と権利を挙げ、ILO 加盟国がこれらを尊重し、労働基準を保護主義のツールとはしないことを強調している。

#### ILO 宣言が示した基本原則と権利

- a) 労働者の団結の自由と団体交渉権の効果的な承認、
- b) あらゆる形態の強制労働の廃止、
- c) 児童労働の効果的な廃絶、
- d) 雇用・職業差別の撤廃

WTO においては、1996年12月にシンガポールで開催された第2回閣僚会議によって採択された閣僚宣言のなかで、国際的に認知されたコア労働基準の遵守を改めて確認し、WTO と ILO の両事務局間の協力を支持し、労働基準を保護貿易の目的に利用することを否定し、さらに、ILO が中核的労働基準を定める管轄機関であることを確認した。

1999年12月の第3回 WTO 閣僚会議（シアトル）では、米国が「貿易と労働に関する WTO 作業部会」の設置を提案したものの、欧州連合（EU）は ILO と WTO との合同常設作業フォーラムを提案し、カナダは、国際化への対応において貿易、開発、社会、環境政策の関係を考える WTO 作業部会を提案した。しかし、これらの提案にはいずれも多く WTO 加盟国が反対し、結局、閣僚会議は決裂した。その後、WTO において貿易と労働の議論が大きく取り上げられてはこなかった。

貿易と労働基準については、従来の保護主義的な文脈でとらえるのではなく、台頭する新興国に対して公正な競争条件の下での経済活動を促し、労働基準等の国際的調和を図ることで、自由貿易体制を維持し、先進国と新興国がともに発展していく環境を創出するための重要な通商政策と捉えることができる。

人の移動に関して、我が国を含む多くの国・地域の FTA/EPA に規定が盛り込まれるに至っている。日本が有する EPA においては、「自然人の移動」に関する規定が盛り込まれ、「短期の商用訪問者」、「企業内転勤」、「投資家」、「自由職業サービスに従事する者」、「契約に基づき専門業務に従事する者」等の移動を促進している。さらに、「看護師・介護福祉士候補者」の受入れの枠組みなども設けられている。

図表 11-17 日本のEPAにおける人の移動に関する受入れ

看護師・介護福祉士の受入れ(自然人の移動)	
インドネシア	1年目：2008年8月受入れ(208人) 2年目：2009年11月受入れ(362人)
フィリピン	2009年5月就労コース受入れ(283人) 2009年9月修学コース受け入れ(27人)
タイ	介護福祉士について協議を継続(2012年から交渉再開)
ベトナム	看護師・介護福祉士について継続交渉(遅くとも2011年9月末結論)

その他
【オーストラリア、湾岸協力会議(GCC)、インド、ペルー(、韓国)]・・・交渉中
【タイ]・・・スパ・セラピストについて協議を継続(2012年から交渉再開)

資料：外務省資料

図表 11-18 日本インドネシアEPAにおける自然人の移動及び関連する協力

1. 協定の枠組み

6つの区分についてそれぞれ定める条件に従って、自然人の入国及び一時的な滞在を許可する。

短期の商用訪問者	企業内転勤者
投資家	自由職業サービスに従事する者
契約に基づき専門業務に従事する者	看護師・介護福祉士候補者

2. 主要な合意事項

(1) 看護師・介護福祉士候補者の受入れ

- ・国家資格の取得のための必要な知識及び技術の修得  
(日本における滞在期間: 看護師候補者は上限3年、介護福祉士候補者は上限4年)
- ・国家資格を取得した者は、看護師・介護福祉士として引き続き就労可能

主管官庁は厚生労働省

(2) ビジネス環境の改善のため、インドネシアに於いて行われる日本企業のビジネス活動に関する手続の簡素化

- ・関連する許可・登録等の手続の迅速化・適正化

主管官庁は外務省&経済産業省

(3) 関連する協力として、研修及び実習に係る制度の対象職種を観光分野に拡大することを前向きに検討

- ・対象: 観光アカデミー(インドネシアのホテル学校)の卒業生

主管官庁は国土交通省

資料: 経済産業省資料

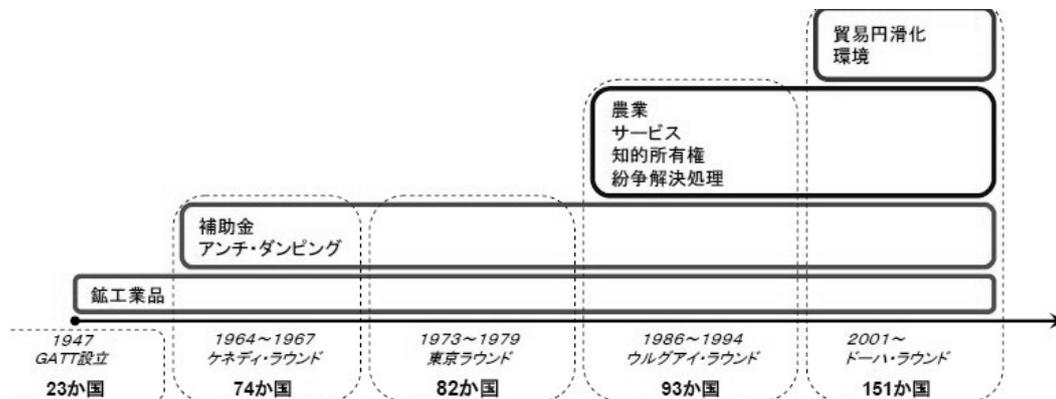
また、高度人材をめぐる国際的な獲得競争が行われているが、外国人労働者の受け入れ方針や、労働法、社会保障法といった国内法制度と国際ルールの摺り合わせが重要となっている。

## (2) 貿易と環境政策(気候変動と貿易、環境関連物品・サービスの市場アクセス等)

貿易と環境は、WTO 貿易と環境に関する委員会を含む多くの国際機関等において、多国間環境協定と WTO 協定の関係、環境ラベリングの問題等、さまざまな切り口から議論がなされてきた。近年ではとりわけ気候変動・貿易・開発の相互支持性の強化の重要性が認識されており、環境関連物品の関税撤廃や環境関連サービスの規制撤廃といった市場アクセスの改善が焦点となっている。

そもそも WTO の前身である GATT は、物品貿易に関する交渉とルールと交渉の場であったが、その検討対象範囲が拡大してきており、貿易に関連する環境の問題が議論されるようになったのは、ここ 10 年ほどのことである。

図表 11-19 GATTからWTOに向けた議論の広がり



資料：外務省資料

WTO 貿易と環境に関する交渉において、日本政府はドーハ開発アジェンダ（いわゆるドーハ・ラウンド）開始後の 2002 年、貿易と環境の分野において異なる国際法体系の増大を背景に両法体系の整合性を図ることが求められているなか、今後益々、国際法の分野で大きな役割を担っていく多国間環境協定（Multilateral Environment Agreements; MEAs）と WTO 協定との衝突を回避し、法的安定性及び予見可能性を高めるべく提案を行った。その提案で日本は、MEAs を類型化したうえで、それらの WTO 協定整合性や議論の必要性について共通理解を促進した。

図表 11-20 日本提案（2002年）における多国間環境協定(MEAs)の類型

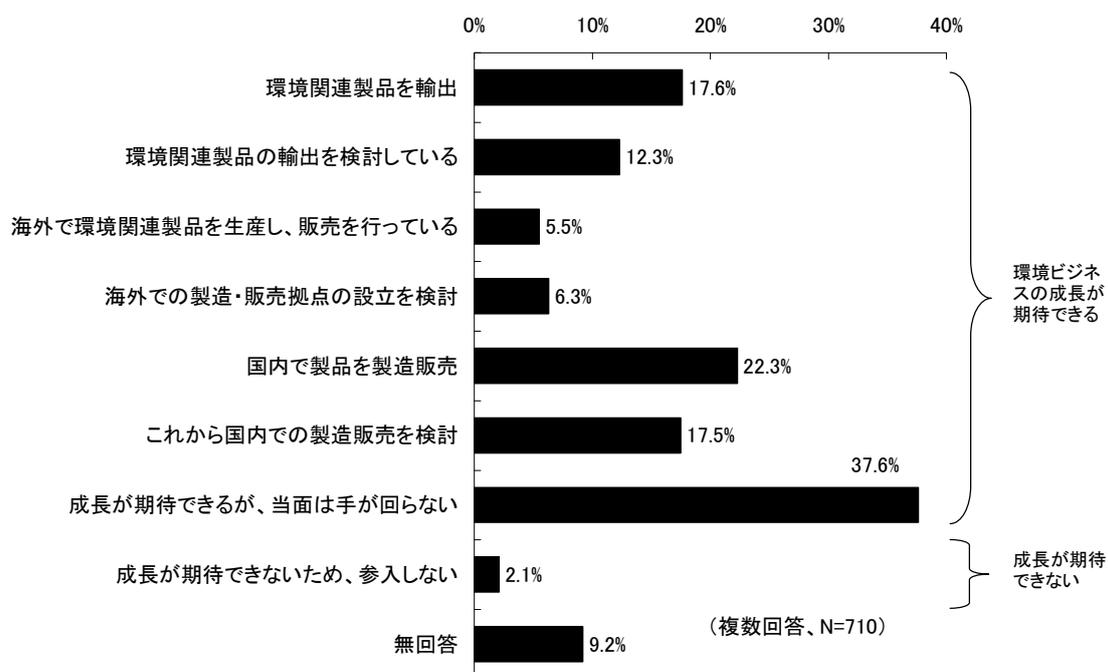
- ①MEAs 上に特定の貿易措置をとることが義務的なものとして明らかに示されているもの。【WTO 整合的】
- ②MEAs 上に、結果の義務が明らかに示されており、貿易措置が、MEAs 上の義務を満たすために加盟国がとることができる措置が列挙されているもの。【WTO 整合的と推定】
- ③結果の義務が MEAs 上に明示されているが、その義務のためにとられる貿易措置は MEAs 上特定されておらず、MEAs が、締約国にその義務を満たすためにとる措置を決めることを委ねているもの。【整合性を個別判断】
- ④貿易措置が MEAs 上に言及されておらず、しかし、締約国が MEAs の枠組みの下で行われる関連した決定に従って、貿易措置をとることができるもの。【整合性を個別判断】

資料：外務省資料等に基づき三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

気候変動・貿易・開発の相互支持性の強化の重要性が認識されるなか、環境関連物品の関税撤廃や環境関連サービスの規制撤廃といった市場アクセスの改善が焦点となっており、議論が進められている。日本の競争力を国際市場で発揮するためには、この分野の市場アクセスの改善が有効であり、同時に国際的な環境問題への貢献を達成することが可能となるため、さらなる積極的な取り組みが望まれる。

以上のとおり、政策的には国際的な取組みが図られるべきであるが、我が国企業による環境ビジネスの実態についてみると、国内で環境製品を製造販売している企業は 2 割程度、海外へ輸出している企業、あるいは検討している企業も一定の割合となっているが、成長は期待しつつも当面手が回らないとしている企業が 37.6%となっている。

図表 11-21 環境ビジネスへの取組み



資料：JETRO（2009）「世界の消費市場・環境関連ビジネス市場に関するアンケート調査」

我が国企業による環境ビジネスの国内販売および輸出の状況に関してみると、JETROの調査では、国内販売、輸出状況いずれも水処理装置、太陽電池、再生可能エネルギー等が多くなっている。また、JBICの調査でも、太陽電池など分野別に各社が取り組みを強化していることがわかる。

図表 11-22 環境ビジネスの国内販売および輸出の状況

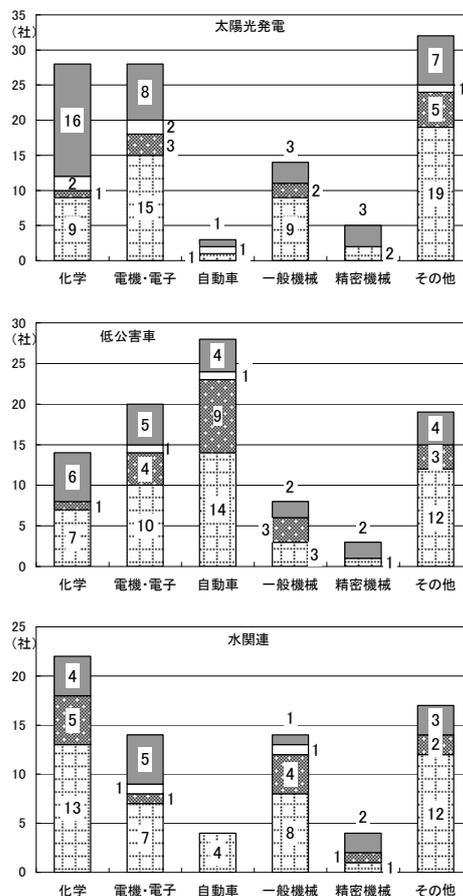
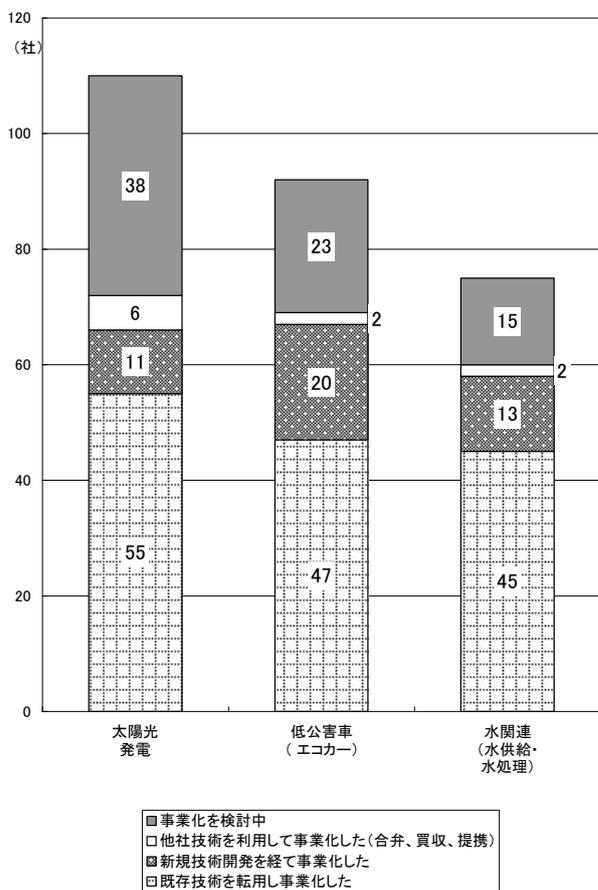


資料：JETRO（2009）「世界の消費市場・環境関連ビジネス市場に関するアンケート調査」

図表 11-23 環境ビジネスへの取組み

全業種

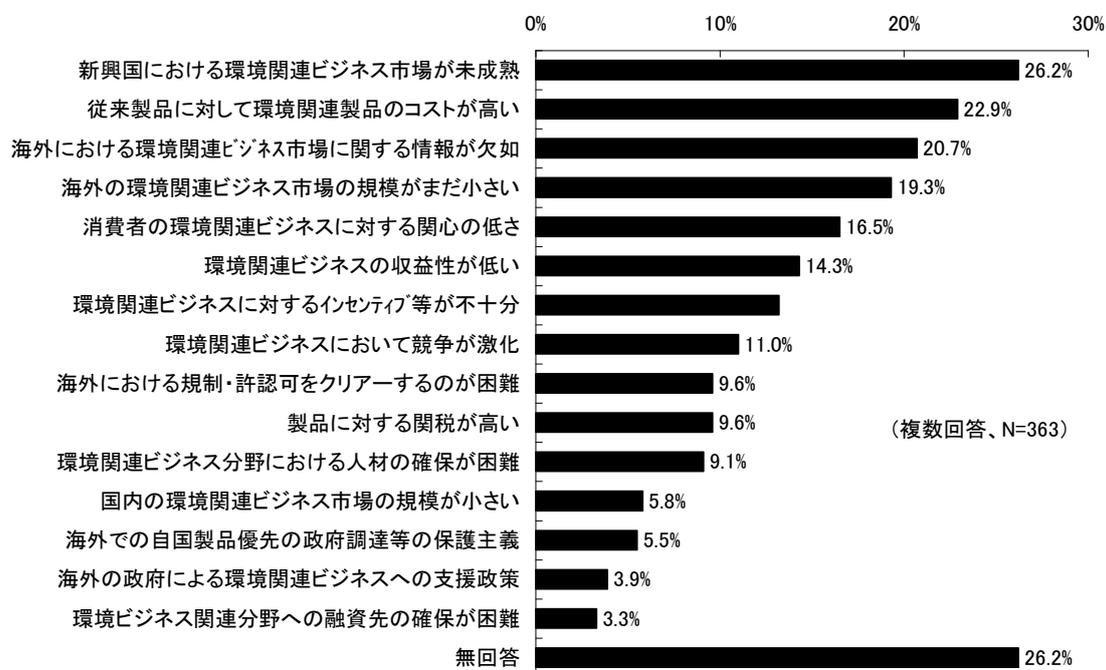
分野・業種別



資料：JBIC（2009）「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告-2009年度海外直接投資アンケート結果（第21回）-」

なお、環境ビジネスの問題点としては、新興国における環境関連ビジネス市場の未成熟、従来製品に比べてのコスト高などが挙げられている。

図表 11-24 環境ビジネスを進める際の問題点（全体）



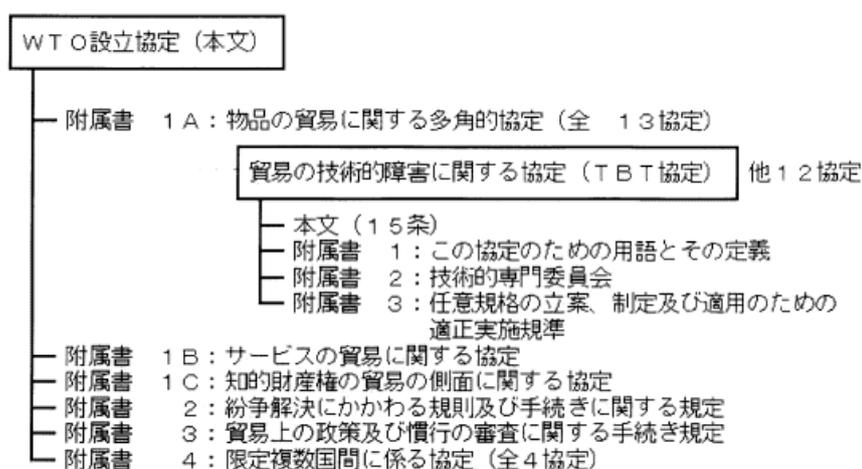
資料：JETRO（2009）「世界の消費市場・環境関連ビジネス市場に関するアンケート調査」

### (3) 製品安全・基準認証に関する分析

貿易の自由化やこれに伴う各国の製品安全基準の相違によって、外国産品を含む製品安全基準に対する意識が高まっている。必要な安全性を確保するとともに、規制導入の不透明性に抗し、貿易阻害的な過度な規制の導入を牽制するためのバランスのとれたルール策定が課題となっている。

WTO においては、製品安全基準が貿易阻害的になることを防ぐべく、「貿易の技術的障害に関する協定」が規定され、1995 年に WTO 協定の一部として発効している。

図表 11-25 WTO協定におけるTBT協定

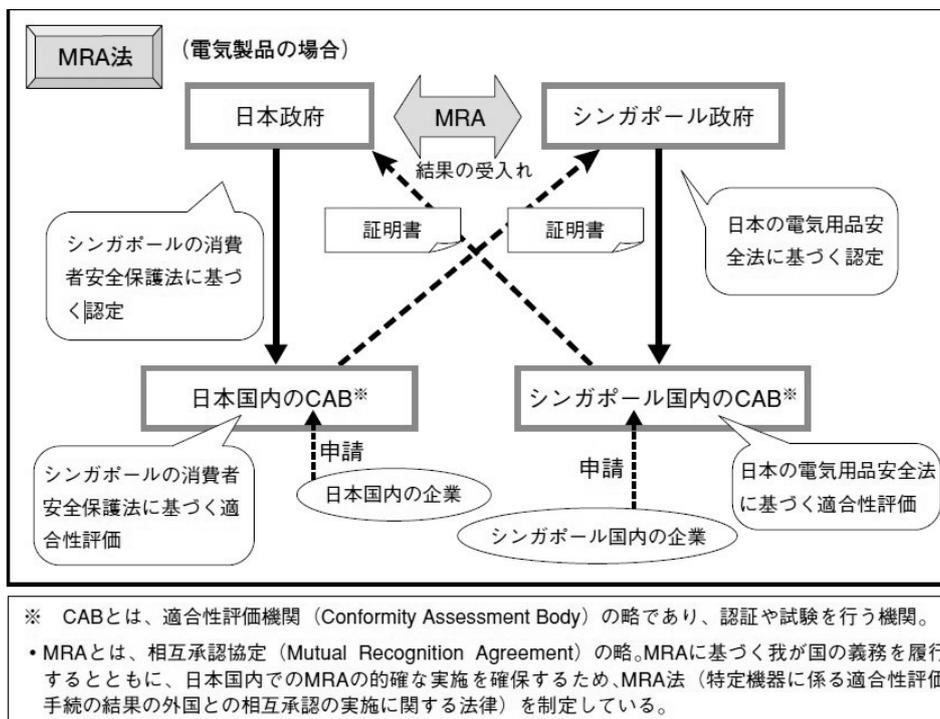


資料：経済産業省資料

また、二国間協議の枠組みとして、「日米標準化協議」（1997 年開始）、「日 EI 基準認証ワーキンググループ」（1995 年開始）、「日韓標準化協議」（1979 年開始）、「日中標準化協議」（1997 年開始）等があり、安全基準を含む標準化、適合性評価政策等についての情報共有が図られている。

さらに、日本が有する複数の EPA 協定においても、製品安全等に係る基準認証に関する規定が設けられている。例えば、日シンガポール EPA においては製品安全の相互認証制度が盛り込まれ、これを受けて日本国内で MRA 法が制定されている。

図表 11-26 日本のMRA法に基づくシンガポールとの相互承認



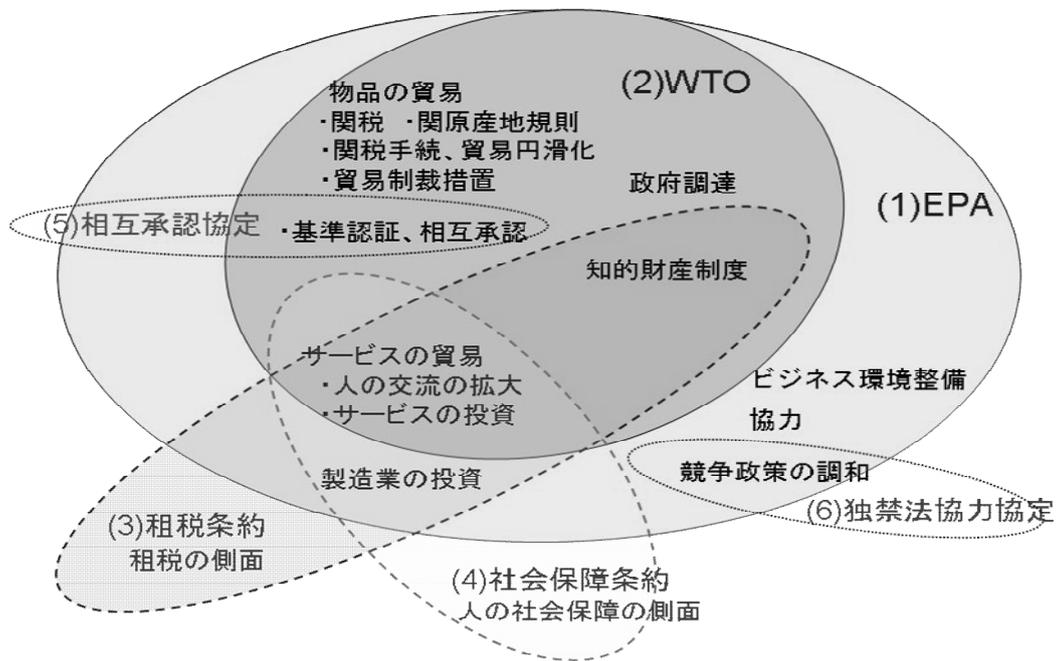
資料：経済産業省資料

製品安全基準の重要性が認識される一方で、各国の安全基準の相違、とりわけ欧州等にみられる過度な規制強化や不透明な制度・政策の導入は日系企業のグローバル展開の阻害要因のひとつとなっていると考えられる。今後、国際的な調和化が望まれる分野であり、製品安全を含む国際標準化・基準認証において、既存の WTO/TBT 協定を超える「TBT プラス」のルールを先ずは FTA/EPA 等で目指していくことも有用な方策となる。

#### (4) 経済・社会関連法制度の調和・調整に関する分析

企業のグローバル活動に不可欠な経済・社会関連法制は、投資法、競争法、会社法、税法、会社法、労働関係法、各業界の業法と、極めて広範にわたる。これらは法の性質や歴史的経緯等に応じて国際的な調和化・調整の段階や様相が異なる。このなかで、二国間条約で調整が図られる分野（二国間租税条約、社会保障条約等）および国際的な調和化の議論（国際会計基準等）に着目することが有用である。

図表 11-27 企業のグローバル活動に関わる国際ルール（概念図）



資料：三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

国境を越える企業活動に関わるさまざまな経済関係法制があるなか、競争法はその重要性を高めている法分野のひとつである。日本企業にとっては、欧米等における執行の強化、途上国における競争法の未整備のいずれにも対応していくことが求められる。このうち、欧米における執行強化への対応策としては、競争法コンプライアンス体制整備が求められる。

図表 11-28 欧州委員会の最近の執行

＜欧州委員会が課した制裁金額世界企業上位10件 (2003年～09年)＞			＜欧州委員会が課したカルテル制裁金額我が国企業上位 5件		
順位	企業	制裁金額 (億ユーロ)	順位	企業	制裁金額 (億ユーロ)
1	インテル(米)(支配的地位の濫用)(2009年)	10.6	1位	YKK(ファスナーカルテル)(2007年)	1.5
2	マイクロソフト(米)(規制当局処分(2004年3月)の不遵守(2回目))(2009年)	9.0 (8.99)	2位	三菱電機(ガス絶縁開閉設備カルテル)(2007年)	1.2
3	Saint-Gobain(仏)(自動車ガラスカルテル)(2008年)	9.0 (8.96)	3位	旭硝子(自動車用ガラスカルテル)(2008年)	1.1
4	E.on(独)／GDF-Suez(仏)(天然ガス輸入カルテル)(2009年)	各社5.5	4位	東芝(ガス絶縁開閉設備カルテル)(2007年)	0.9
5	マイクロソフト(米)(支配的地位の濫用)(2004年)	5.0	5位	旭硝子(建築用板ガラスカルテル)(2007年)	0.7
6	ティッセングループ(独)(エレベーターカルテル)(2007年)	4.8			
7	ロシュ(スイス)(ビタミンカルテル)(2001年)	4.6			
8	シーメンス(独)(ガス絶縁開閉設備カルテル)(2007年)	4.0			
9	Pilkington(英)※日本板硝子現地法人(自動車ガラスカルテル)(2008年)	3.7			
10	Sasol(独)(南アフリカ)(ろうそくカルテル)(2008年)	3.2			

資料：経済産業省資料

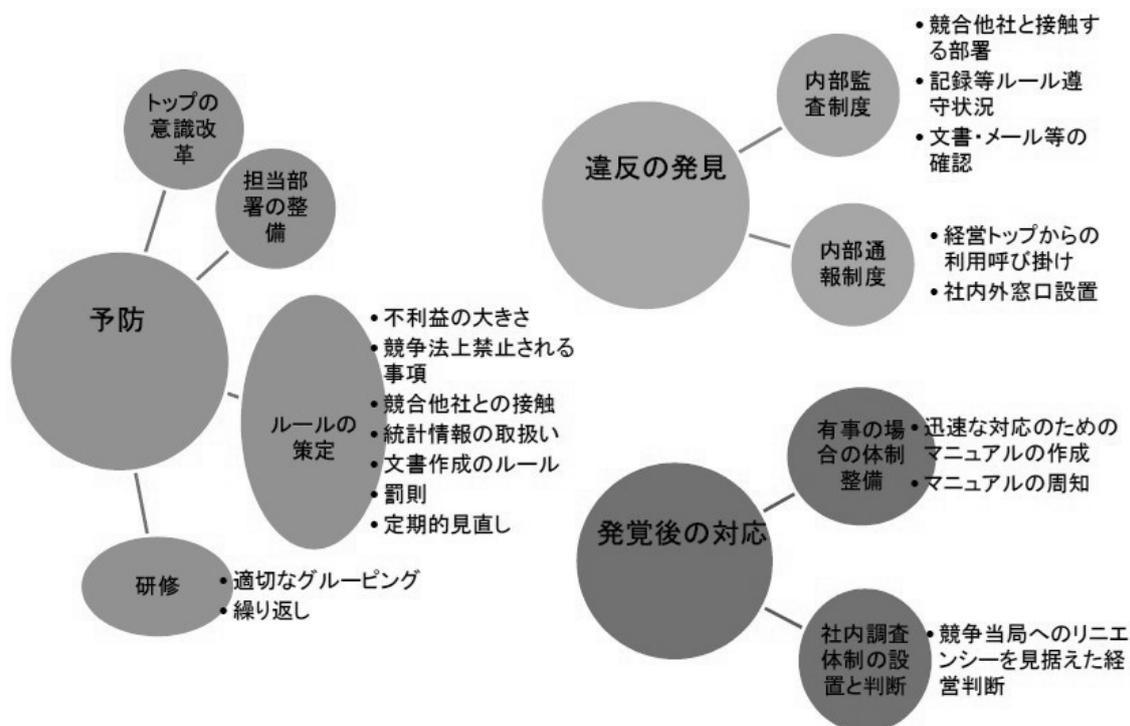
図表 11-29 米国における最近の執行

＜司法省が科したカルテル罰金額世界企業上位10件 (～2009年10月)＞			＜司法省が科したカルテル罰金額我が国企業上位5件 (～2009年10月)＞		
順位	企業	罰金額 (億ドル)	順位	企業	罰金額 (億ドル)
1	ロシュ(スイス)(ビタミンカルテル)(1999年)	5.0	1位	三菱商事(黒鉛電極カルテル)(2001年)	1.3
2	LGディスプレイ(韓)(液晶パネルカルテル)(2009年)	4.0	2位	シャープ(液晶パネルカルテル)(2009年)	1.2
3	エールフランス(仏) KLMロイヤル・ダッチ航空(蘭)(航空貨物カルテル)(2008年)	3.5	3位	日本航空(航空貨物カルテル)(2008年)	1.1
4	大韓航空(韓)(航空旅客・貨物カルテル)(2007年)	3.0	4位	エルピーダメモリ(DRAMカルテル)(2006年)	0.8
5	英国航空(英)(航空旅客・貨物カルテル)(2007年)	3.0	5位	武田薬品工業(ビタミンカルテル)(1999年)	0.7
6	サムスン・エレクトロニクス サムスン・セミコンダクター(韓)(DRAMカルテル)(2006年)	3.0			
7	BASF(独)(ビタミンカルテル)(1999年)	2.3			
8	ハイニックス・セミコンダクター(韓)(DRAMカルテル)(2005年)	1.9			
9	インフォネン・テクノロジー(独)(DRAMカルテル)(2004年)	1.6			
10	SGLカーボン(独)(黒鉛電極カルテル)(1999年)	1.4			

資料：経済産業省資料

先ごろ、「競争法コンプライアンス体制に関する研究会報告書～国際的な競争法執行強化を踏まえた企業・事業者団体のカルテルに係る対応策～」がとりまとめられたが、そのなかにも、企業が取るべき対応が具体的に示されている。

図表 11-30 企業のカルテルに関する競争法コンプライアンスに係る取組イメージ



資料：経済産業省資料

以上のように、一例として見た競争法については、企業側の対応も有用課題となっている。また、広範な経済・社会関連法制のなかで、WTO や EPA/FTA、二国間投資協定等でカバーされる通商・投資分野、二国間条約が存在する二国間租税条約、社会保障条約等に関しては、企業に理解が浸透していない面もある。今後、企業のグローバル戦略に資する活動が求められる。国際的な調和化が進められている国際会計基準やそれに伴う国内法の導入については、影響が広がりつつあるが、コストと利点の双方に目を向けることが重要である。

### 3. 我が国企業の海外事業展開に関する分析

#### (1) 調査概要

我が国企業の海外事業戦略のみを明らかにするため、上場企業を中心とした国内の民間企業約 4,000 社に対して「通商政策の検討のための「我が国企業の海外事業戦略に関するアンケート調査」」を実施した。調査では、我が国企業の海外事業活動の現状と今後の見通し、新興国市場の現状・課題と対応方策、海外事業展開の円滑化・強化に向けたビジネス環境等に焦点を当てている。

- 調査対象 : 上場企業を中心とした民間企業 約 4,000 社
- 発送・回答方法 : 郵便発送・留置・郵便回収
- 実施時期 : 2010 年 2 月
- 発送・回収数 :

	(社)
発送数	4,000
発送先不明等返送数	40
有効発送数	3,960
有効回答数	605
有効回答率 (有効回答数/有効発送数)	15.3%

#### ① 調査仮説・項目

アンケート調査の調査仮説・項目は、以下の通りである。

##### <基本的な問題意識>

- ・ 総論：我が国のグローバル展開企業には、生産性や競争力格差があり、経営戦略や取り組みが大きく異なるのではないかと。その中で、我が国経済を牽引する真に競争力の高い企業群のパフォーマンス、取り組み状況や行動特性を見極めることが重要ではないかと。
- ・ 新興国市場、ボリュームゾーン論：我が国企業の新興国、ボリュームゾーン開拓の取り組みの意向は、企業や産業による温度差が大きいのではないかと。また、危機後に大きな変化があるのではないかと。各社ともいかなる経営判断、組織的な対応を進めているのか。
- ・ 人材論：海外事業に関わる人材の高齢化、若年層への継承問題など我が国企業によるグローバル人材確保・活用戦略に変化があるのではないかと。
- ・ 内需産業論：食品、建設、サービス業など内需型産業もグローバル展開を加速しているのではないかと。各社にどの程度のグローバル展開への必然性や危機感があるのか。国内市場の縮減・成熟化に加え、今回の危機の余波で閾値を越えつつあり、加速度的に進展

する段階に移行したのではないか。

- ・ システム産業論：単品売り切りではなく、システムとして海外事業展開を図ることが必要ではないか。これに伴う官民連携、ビジネス支援ニーズが高まっているのではないか。

<調査項目>

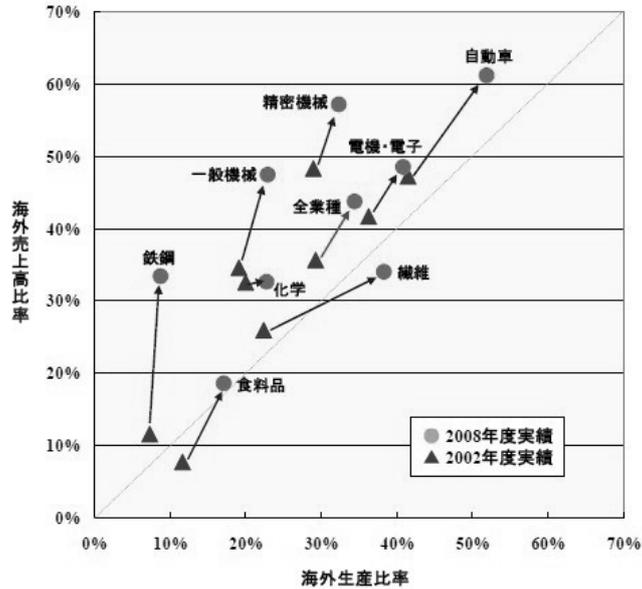
- ・ 基本項目
- ・ 海外事業活動の現状と今後の見通し
- ・ 新興国市場の開拓の現状・課題及び対応策
- ・ 海外事業展開の円滑化・強化に向けたビジネス環境整備

a) 基本項目

- ・ 業種／主要事業の類型 →日本標準産業分類に基づき、製造業・非製造業など柔軟な集計が出来るよう細かく設計した。また、対民間事業者向け（BtoB）、対個人消費者向け（BtoC）、対政府・公的事業所向け（BtoG）の事業形態も確認した。
- ・ 従業員数、売上高 →中小企業基本法の中小・大企業の定義に従うが、中堅企業を分析するため、300人以上をさらに細分化した。
- ・ 売上高、営業利益率の推移 →金融危機前（巡航成長速度）、金融危機後（ショックに対する頑健性）、今後の見通し（回復見込み）について確認した。売上高に加え、経常利益や当期利益ではなく、本業の儲けを示す営業利益として、その絶対額ではなく利益率のみを確認した。
- ・ 海外売上高、従業員比率の推移 →JBIC、JETRO等の既存調査で、以下の通り、規模、業種別に詳細を確認できるが、本調査でもクロス集計分析で再活用するため、調査項目として簡便化を図りながら確認した。

図表 11-31 海外生産比率と海外売上高比率

図表4 海外生産比率と海外売上高比率



資料：JBIC（2009）「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告-2009年度海外直接投資アンケート結果（第21回）-」

図表 11-32 我が国企業の売上高海外市場シェア

	社数	2007年度売上高海外市場シェア (%)					平均海外シェア
		0~25% 未満	25~50% 未満	50~75% 未満	75~ 100%	無回答	
総計	600	49.2	17.2	9.0	5.8	18.8	27.2
大企業	306	47.7	19.0	11.8	4.2	17.3	26.5
中小企業	294	50.7	15.3	6.1	7.5	20.4	28.0
製造業	392	44.1	23.5	11.2	5.4	15.8	28.7
海外生産製造業	313	42.8	24.3	12.8	4.5	15.7	29.0
商社・卸・小売	121	53.7	6.6	5.8	9.9	24.0	33.0
非製造業(商社・卸・小売を除く)	87	65.5	3.4	3.4	2.3	25.3	11.4
(参考)非製造業(商社・卸売・小売を含む)	208	58.7	5.3	4.8	6.7	24.5	24.1
飲食料品	37	67.6	5.4	—	—	27.0	9.2
繊維・織物／アパレル	24	50.0	4.2	8.3	12.5	25.0	27.2
木材・木製品／家具・建材／紙・パルプ	13	61.5	7.7	—	7.7	23.1	18.9
化学	37	37.8	43.2	2.7	—	16.2	26.0
医療品・化粧品	10	50.0	20.0	—	10.0	20.0	21.5
石油・石炭製品／プラスチック製品／ゴム製品	31	54.8	22.6	—	—	22.6	22.0
窯業・土石	14	50.0	35.7	7.1	7.1	—	29.6
鉄鋼／非鉄金属／金属製品	33	51.5	30.3	3.0	3.0	12.1	22.4
一般機械	46	34.8	32.6	17.4	6.5	8.7	35.7
電気機械	40	40.0	22.5	22.5	5.0	10.0	32.4
情報通信機械器具／電子部品・デバイス	28	25.0	14.3	39.3	10.7	10.7	44.9
自動車／自動車部品／その他輸送機器	41	22.0	36.6	14.6	4.9	22.0	36.0
精密機器	19	31.6	15.8	26.3	15.8	10.5	44.1
その他の製造業	19	73.7	10.5	—	5.3	10.5	17.5
商社・卸売	111	56.8	6.3	6.3	9.9	20.7	32.7
小売	10	20.0	10.0	—	10.0	60.0	40.0
建設	17	76.5	5.9	—	—	17.6	8.7
運輸	16	56.3	—	12.5	6.3	25.0	21.8
金融・保険	16	37.5	—	—	—	62.5	3.0
専門サービス	10	70.0	10.0	10.0	—	10.0	13.2
電気・ガス・水道	2	50.0	—	—	—	50.0	—
情報通信サービス	6	100.0	—	—	—	—	5.3
その他の非製造業	20	75.0	5.0	—	5.0	15.0	11.2

注：平均海外シェアとは、売上高に占める海外市場売上高が30%以上を占める企業の割合。

図表 11-33 我が国企業の従業員数海外市場シェア

	社数	2007年度従業員数海外市場シェア					平均海外シェア
		0~25%未満	25~50%未満	50~75%未満	75~100%	無回答	
総計	600	35.8	9.7	10.0	5.0	39.5	26.4
大企業	306	37.6	10.8	12.1	4.9	34.6	26.7
中小企業	294	34.0	8.5	7.8	5.1	44.6	26.1
製造業	392	29.3	11.2	14.3	5.6	39.5	32.3
海外生産製造業	313	24.0	13.4	17.3	6.4	39.0	37.3
商社・卸・小売	121	40.5	7.4	1.7	4.1	46.3	18.5
非製造業(商社・卸・小売を除く)	87	58.6	5.7	2.3	3.4	29.9	12.0
(参考)非製造業(商社・卸売・小売を含む)	208	48.1	6.7	1.9	3.8	39.4	15.4
飲食料品	37	32.4	5.4	8.1	2.7	51.4	22.9
繊維・織物／アパレル	24	20.8	4.2	20.8	8.3	45.8	39.6
木材・木製品／家具・建材／紙・パルプ	13	15.4	7.7	15.4	—	61.5	26.2
化学	37	21.6	16.2	16.2	2.7	43.2	33.1
医療品・化粧品	10	40.0	—	10.0	—	50.0	19.0
石油・石炭製品／プラスチック製品／ゴム製品	31	16.1	6.5	16.1	3.2	58.1	37.7
窯業・土石	14	42.9	21.4	7.1	7.1	21.4	27.8
鉄鋼／非鉄金属／金属製品	33	45.5	6.1	9.1	6.1	33.3	26.6
一般機械	46	45.7	17.4	10.9	—	26.1	21.6
電気機械	40	27.5	17.5	17.5	2.5	35.0	32.6
情報通信機械器具／電子部品・デバイス	28	17.9	7.1	17.9	35.7	21.4	59.6
自動車／自動車部品／その他輸送機器	41	22.0	9.8	22.0	4.9	41.5	36.8
精密機器	19	31.6	15.8	10.5	5.3	36.8	28.3
その他の製造業	19	31.6	15.8	10.5	—	42.1	27.8
商社・卸売	111	40.5	8.1	1.8	4.5	45.0	19.4
小売	10	40.0	—	—	—	60.0	5.3
建設	17	70.6	—	—	—	29.4	2.8
運輸	16	43.8	18.8	—	12.5	25.0	26.8
金融・保険	16	56.3	—	—	—	43.8	2.7
専門サービス	10	50.0	10.0	—	—	40.0	8.0
電気・ガス・水道	2	100.0	—	—	—	—	3.5
情報通信サービス	6	83.3	—	—	16.7	—	15.2
その他の非製造業	20	55.0	5.0	10.0	—	30.0	14.6

注：今年度「事業展開に占める海外市場の割合とその見通し」の設問は、海外拠点のある企業のみ回答。

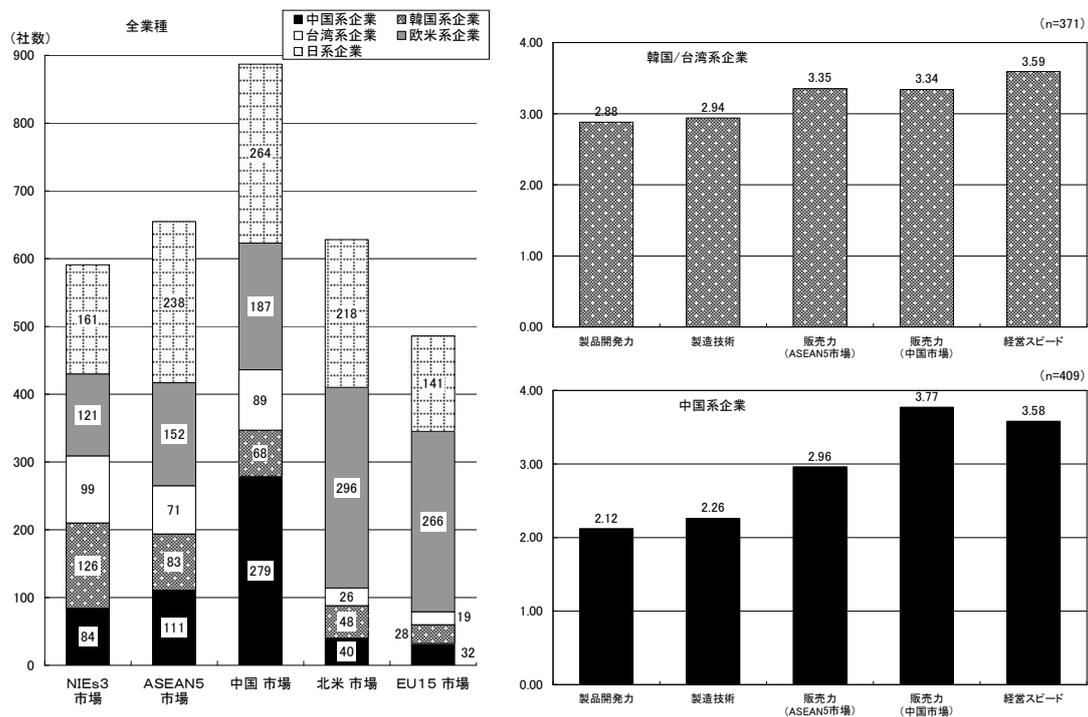
注2：平均海外シェアとは、従業員数に占める海外市場従業員数が30%以上を占める企業の割合。

資料：JETRO（2009）「平成20年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査報告書」

## b) 海外事業活動の現状と今後の見通し

- ・ 主要事業のターゲット地域（従来の国・地域分類）に加え、BtoC（高所得から低所得層を4段階に分割）／BtoB市場開拓概況と今後の見通しについて確認した。特に、BtoCのボリュームゾーンに連なるBtoBの現状・課題分析を検証した。
- ・ 各地域における主要事業のシェア獲得状況と見通しを確認した。
- ・ 各地域における主要事業の競合企業の競争力認識 →先進国企業、新興国企業群等の脅威となる外国企業群の可視化。外国企業群の強み・弱み等も確認予定だったが、以下の通り、JBICの既存調査でも検証済みであるとともに、次節で扱う新興国市場の開拓戦略で関連設問を充実させた。
- ・ グローバル展開に資する人材・組織マネジメントの概況と見通し →先進国、新興国事業別の海外拠点の人材投資戦略、今後の構造変化（外国人社員、高齢者、女性等の活用等のダイバーシティ）、人材育成の課題等を確認した。また、外国社員、女性社員等の登用、高齢者人材の活用について仮説検証型の設問で検証した。

図表 11-34 我が国製造業の競合企業分析



資料：JBIC（2008）「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告-2008年度海外直接投資アンケート結果（第20回）」

### c) 新興市場の開拓の現状・課題及び対応策

- ・ 新興市場開拓に向けた対応状況、経営の意思 →新興市場の開拓は、一過性・横並び意識、普遍的なものなのか真の意向や理由、トップダウン／ボトムアップ等の意思決定方法等について確認した。
- ・ 新興市場への本格進出に伴う社戦略の変化 →世界共通展開、現地化ニーズへの対応といった戦略の相違による経営パフォーマンスへの影響等について検証した。
- ・ 新興市場開拓に向けた課題に関して総論を再確認した。
- ・ 新興市場開拓に向けた商品・サービス戦略の概況（技術・経営両面のイノベーション）→ボリュームゾーンの開拓に不可欠な低コスト化への対応として、企業のディスラプティブイノベーション（EV車、ミニノートなど性能・価格を一時的に下げて市場を攪乱しながら新たな価値を打ち出し、やがて上位市場を席卷するイノベーション）への取り組み状況等を確認した。
- ・ 新興市場開拓に向けたアライアンス戦略の概況と見通し →業務提携、M&A活用等の意向や見通しを確認した。特に、経営マターとして重視されるM&Aについて実績や見通し、実態等の詳細を確認した。
- ・ 新興市場の開拓に向けたグローバルマーケティングや販売戦略の概況と見通しを確認した。
- ・ 新興市場の開拓に向けた人材マネジメントの概況と見通し →グローバル展開における人材の設問とすみわけをしつつ、職階層別の人材確保方法等について確認した。

#### 【補足説明】

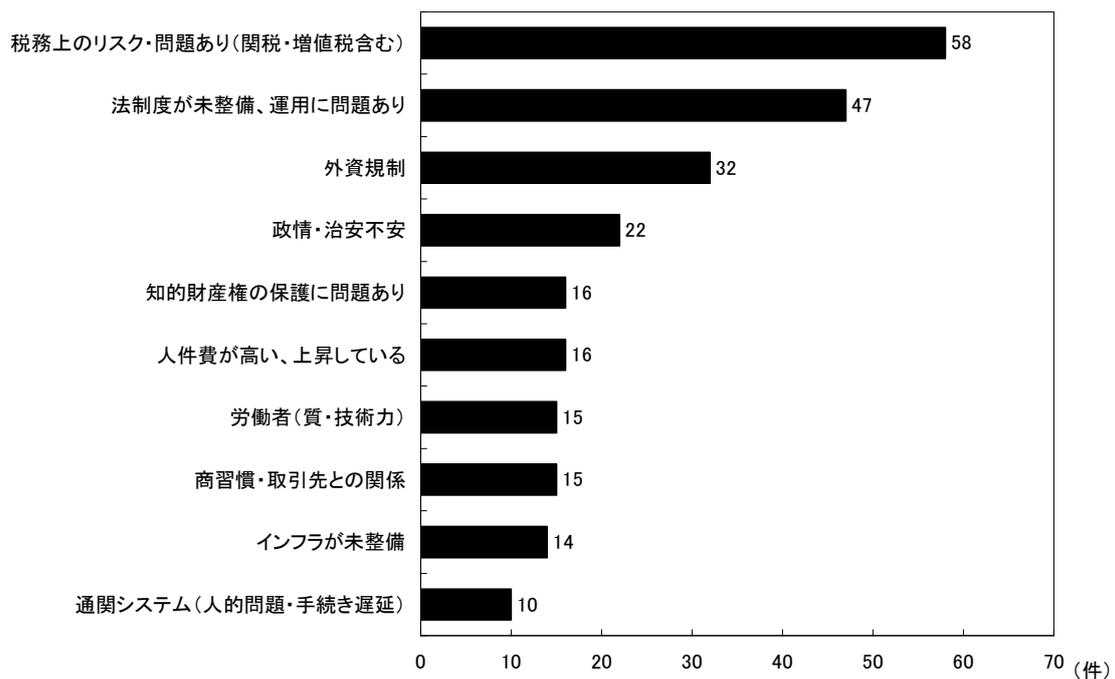
- ・ 各社による新興市場、ボリュームゾーンの開拓の必然性について、短期・循環要因としては、先進国市場の回復の遅れ、二番底懸念、新興市場の急速な回復、長期・構造的な需要不足、新興市場における需要の底堅さ・頑健性等があると考えられるが、能動的な対応か、動的な対応かを見極める。特に、BtoB事業者が、顧客の動きに対応して柔軟に動いているのか、必然性を感じて自発的に動いているかを確認した。
- ・ 各社の組織的な対応状況として、同業他社の動向や情報を収集、社内でボリュームゾーン開拓に向けた戦略の検討を開始、実質的な戦略が立案され、組織的な対応が始まったなど段階を追って対応状況を確認してもよいが、まだ段階を追うほど対応が浸透しているとも考えにくいので、設問化は見送った。
- ・ 過年度調査で、我が国企業が新興国の中間層、いわゆるボリュームゾーン開拓への取り組み意向を示していることが明らかになっているので、今年度は、企業の本気度や定着・加速感など大枠のみ確認。エリア（中国といっても都市レベルで相違。あまり意味がない）、階層別にどれだけ細かくみようとすると精緻な分析は難しい。これらは、各社の精緻なマーケティングで対応すべき事項で、本調査の分析マターではないと考え、

発想を転換し、大局観、大きな潮流や潮目の変化のみを仮説検証した。ボリュームゾーン開拓では、絶対的な所得水準が重要であり、国・地域を問わず、中間、低所得層を含むレンジの広がりなどの程度あるかという事実の見極めだけをすればよいと考え、シンプルな設問設計にした。

d) 海外事業展開の円滑化・強化に向けたビジネス環境整備

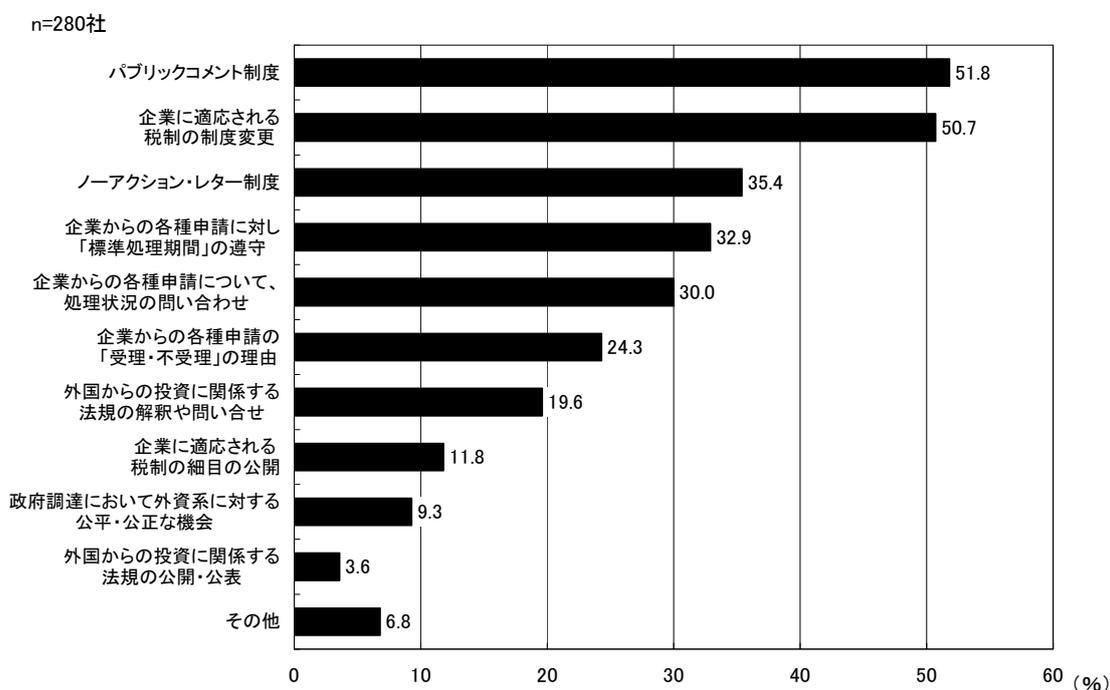
- ・ 人材確保・育成支援に関する支援、海外展開企業の参入・撤退の円滑化支援、販売金融整備等の事業環境整備支援等のニーズを確認した。
- ・ 知財・国際標準戦略、海外事業展開にかかる官民連携、競争法、法制度・規制等に関するソフト面を中心にしたビジネス支援や政策支援ニーズを確認した。
- ・ 既存調査でも、以下の通り、ビジネス上の阻害要因等が明示されている。

図表 11-35 海外事業展開におけるビジネス上の阻害要因



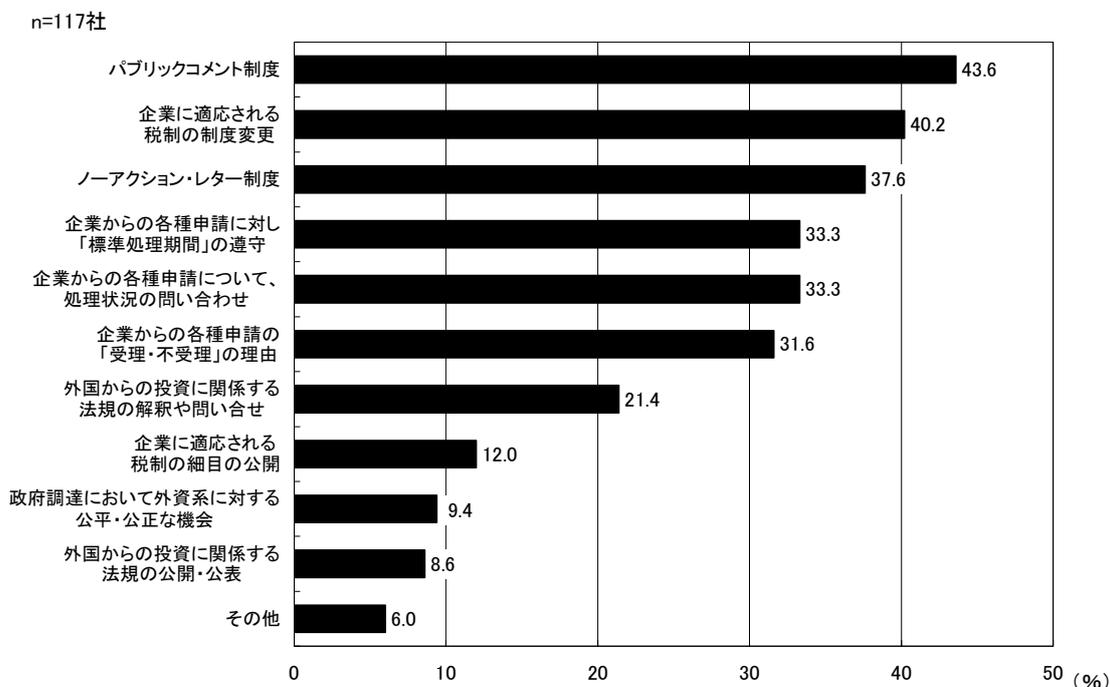
資料：JETRO（2009）「平成 20 年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査報告書」

図表 11-36 海外事業展開におけるビジネス上の阻害要因：  
法令・規則の透明性\_中国製造業



資料：JETRO（2009）「平成 20 年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査報告書」

図表 11-37 法令・規則の透明性\_中国非製造業



資料：JETRO（2009）「平成 20 年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査報告書」

## (2) 調査結果(ポイント)

ここでは、アンケート調査結果のポイントをまとめた。

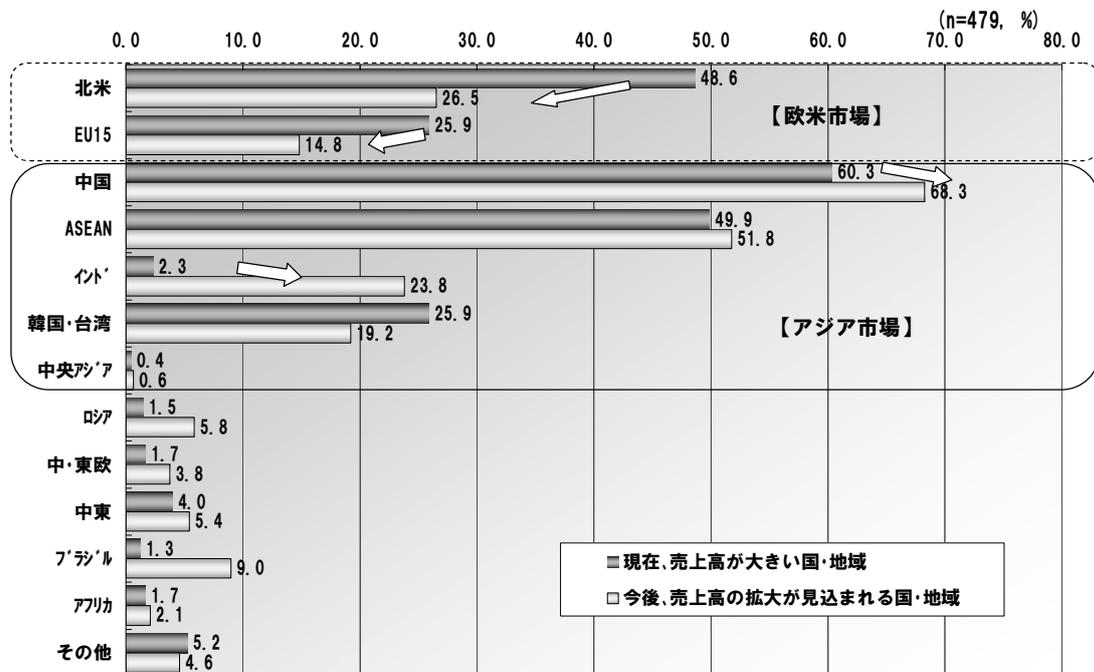
### ① 我が国企業の海外事業活動の現状と今後の見通し

#### a) ターゲットとなる新興国市場

我が国企業は、今後、特に売上高の拡大が見込まれる国・地域として、中国、ASEAN、インド等を挙げ、アジアを中心とした新興国市場で売上の拡大を見込んでいる。特に、経済危機への対応の柔軟性と頑健性から、中国、インドの存在感が増している。

＜現在、売上高が大きい国・地域（3LA）＞

今後、特に売上高の拡大が見込まれる国・地域（現在・今後）（MA）＞

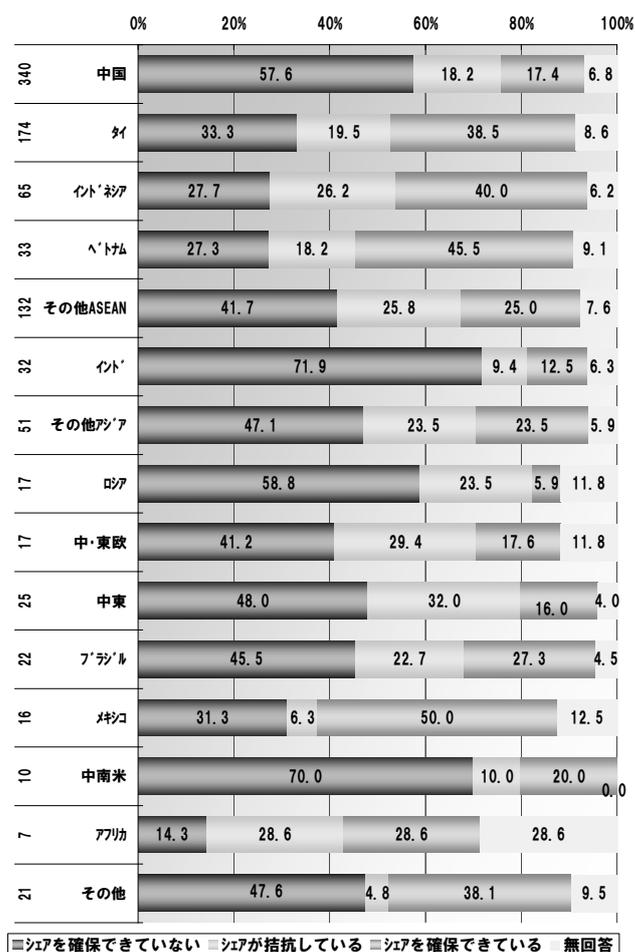


b) 新興国・地域における競争状況

新興国・地域別の現地市場の競争状況についてみると、タイ、インドネシアでは、「日系企業と競合する機会が多い」が、中国、インド、アジア以外の新興国では、総じて「外国企業と競合する機会が多い」状況にある。

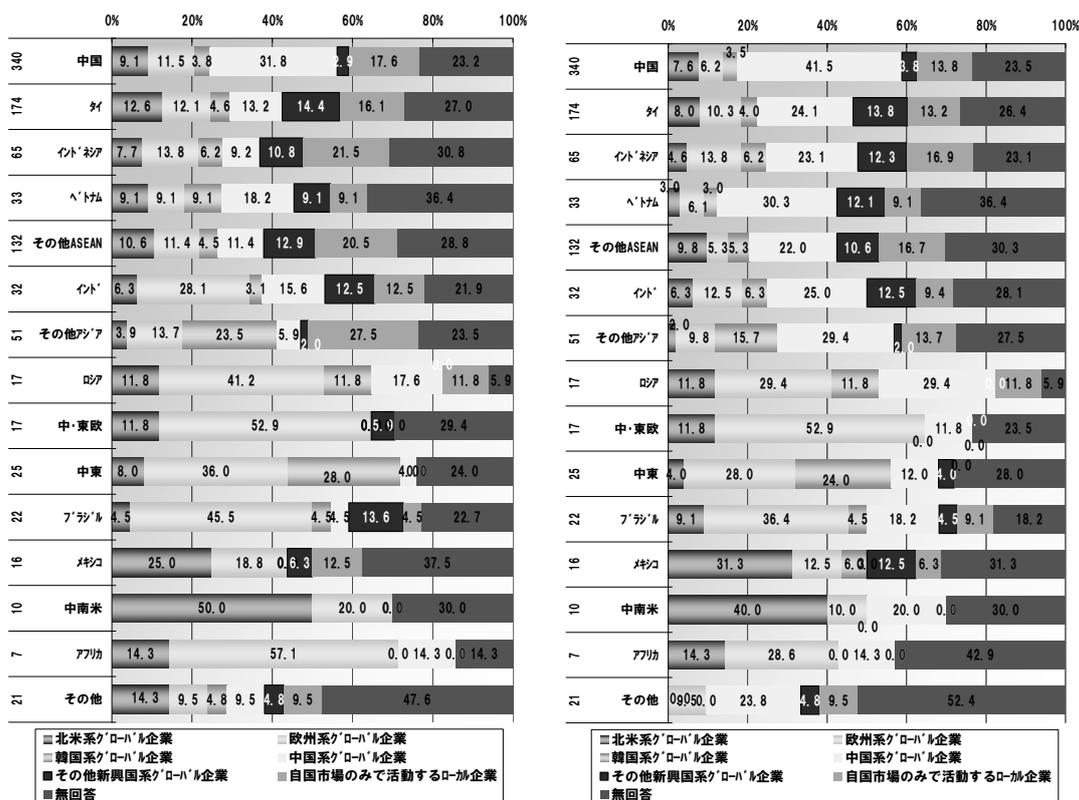
また、外国企業と比べた競争状況についてみると、タイ、インド、ベトナム等で「シェアを確保できている」とする企業が多いが、中国、インド、その他新興国市場においては、総じて「シェアの確保が出来ていない」状況にある。

<新興国・地域別の外国企業と比べた競争状況>



さらに、新興国・地域別に日本企業の脅威となる外国企業をタイプ別にみると、現在、アジア地域では、欧米グローバル企業に比べ、中国系、韓国系及びその他新興国系グローバル企業や自国のみで活動するローカル企業を脅威と捉えている企業が多い。今後は、アジア地域を中心に中国系グローバル企業を脅威と捉える企業が多く、日本企業の競合として存在感を増してくると考えられる。一方、アジア以外の新興国では、現在、今後とも欧米系グローバル企業を脅威とする企業が多く、アジア市場とは異なる競争戦略が必要となる。

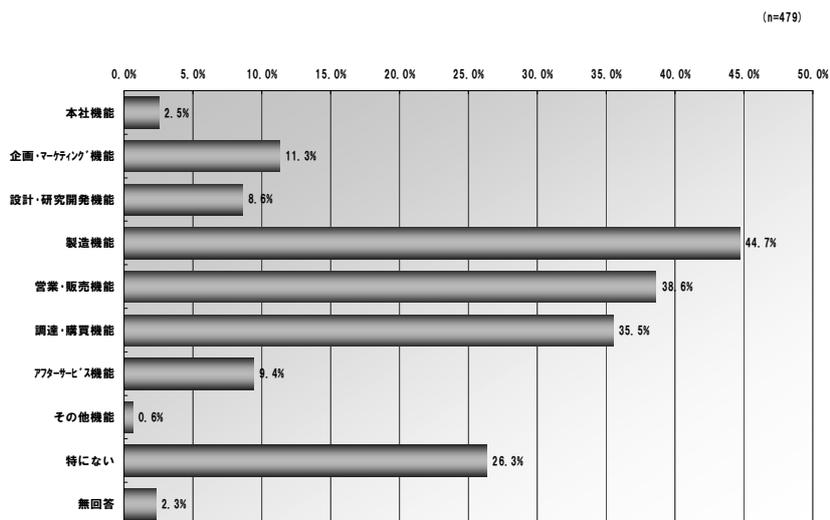
<新興国・地域別の外国企業タイプ：現在の脅威（左図）、今後の脅威（右図）>



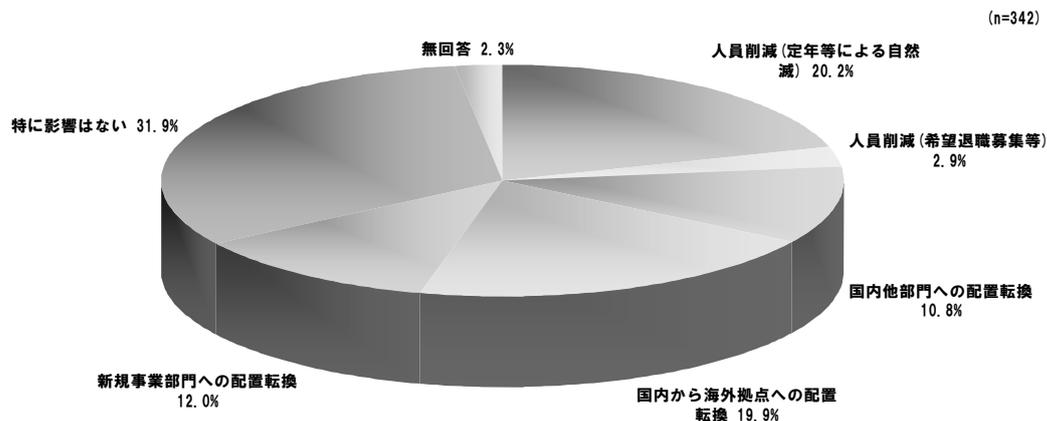
c) 海外のウエイトが高まる機能

将来的に海外のウエイトが高まると考えられる機能としては、「製造機能」「営業・販売機能」「調達・購買機能」等が挙げられているが、それらの機能に関し、国内の就業人員について方針を確認したところ、「特に影響がない」とする企業が最も多く、その他柔軟な配置転換で対応する姿勢がみられる。

<将来的に海外のウエイトが高まると考えられる機能 (MA) >



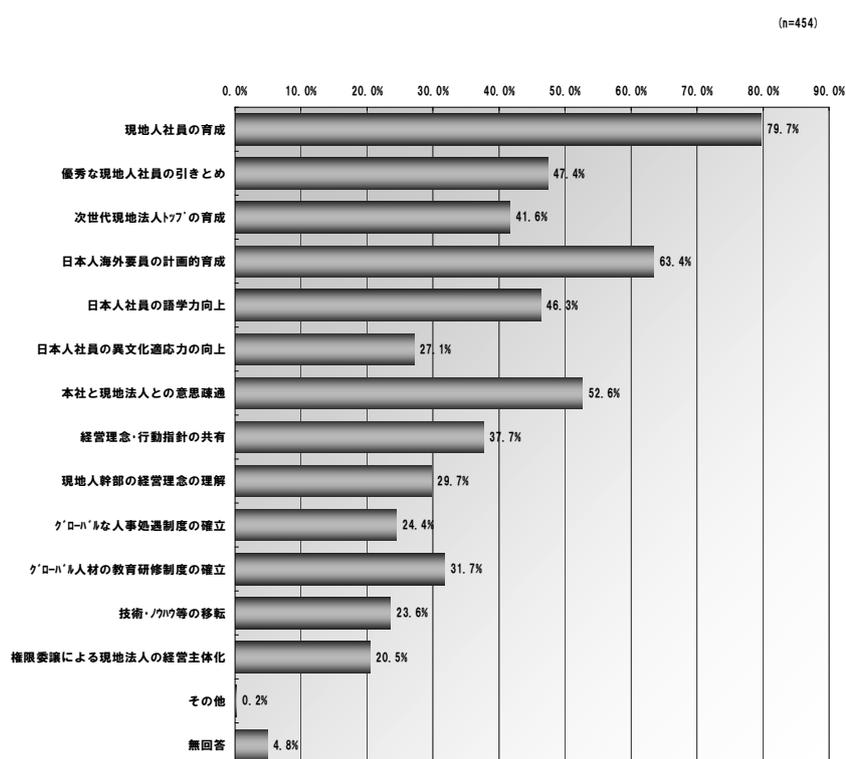
<海外のウエイトが高まる機能についての国内就業人員方針>



#### d) グローバル人材に係る課題

直接投資を実施している企業に対し、人材を育成・確保していくための課題について尋ねたところ、「現地人社員の育成」を最も重視し、「日本人海外要員の計画的育成」「本社と現地法人の意思疎通」が多くなっている。なお、2012年問題に関連して、海外事業のノウハウの継承に影響がある分野としては、「海外拠点の管理統括」「現場指導・監督」等のマネジメント層が挙げられている。

#### <人材を育成・確保していくための課題 (MA) >



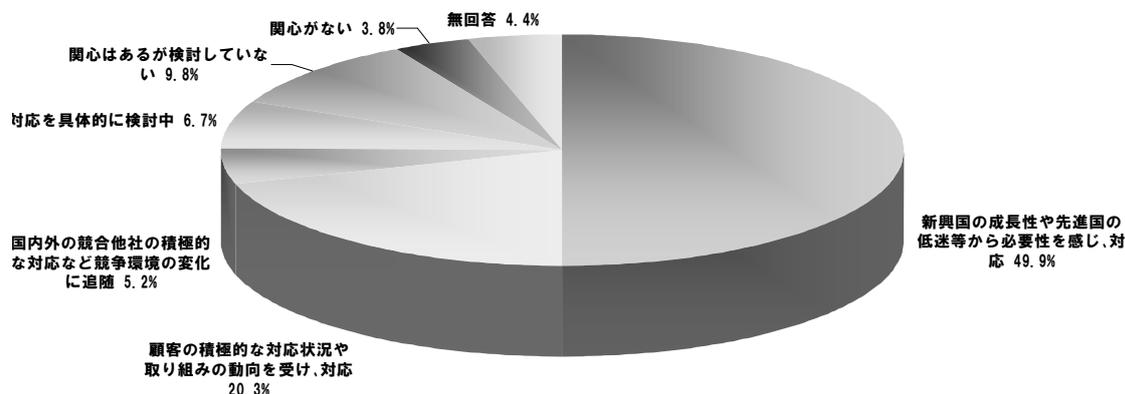
## ② 新興国市場の開拓の現状・課題及び対応策

### a) 新興国市場の開拓に向けた対応状況

今後成長が見込まれる新興国市場の開拓に向けた対応に関し、「新興国の成長性や先進国の低迷等から必要性を感じ、対応」している企業が最も多く、次いで「顧客の積極的な対応状況や取り組みの動向を受け、対応」している企業が続いている。受動的な企業群も一定割合いるが、経済合理性など必然性を感じて、事業展開を図ろうとする企業が多く、市場開拓の戦略は経営陣主導のトップダウンで決められている。新興国市場の開拓には、現場主導のボトムアップの対応では変化に対応が出来ず、各社ともトップダウンで取り組みを進めている。

## <今後成長が見込まれる新興国市場の開拓に向けた対応>

(n=479)

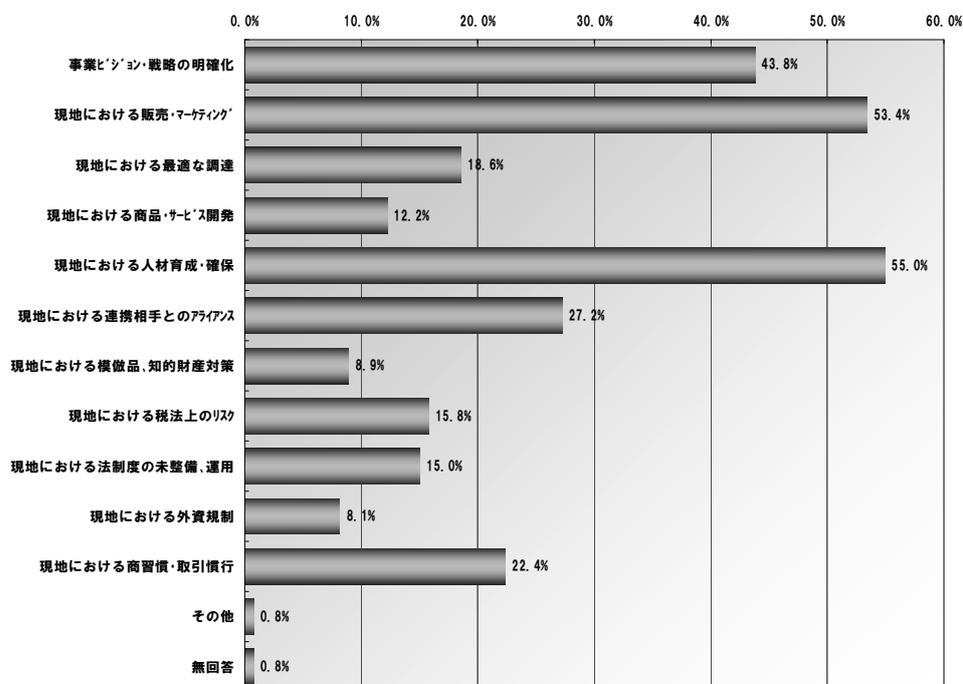


### b) 新興国市場開拓に向けた社内外の課題

新興国市場開拓に向けた社内外の課題としては、現地における人材育成・確保、現地における販売・マーケティング、事業ビジョン・戦略の明確化等が多く、社外の要因よりも社内要因が非常に大きいことがわかる。

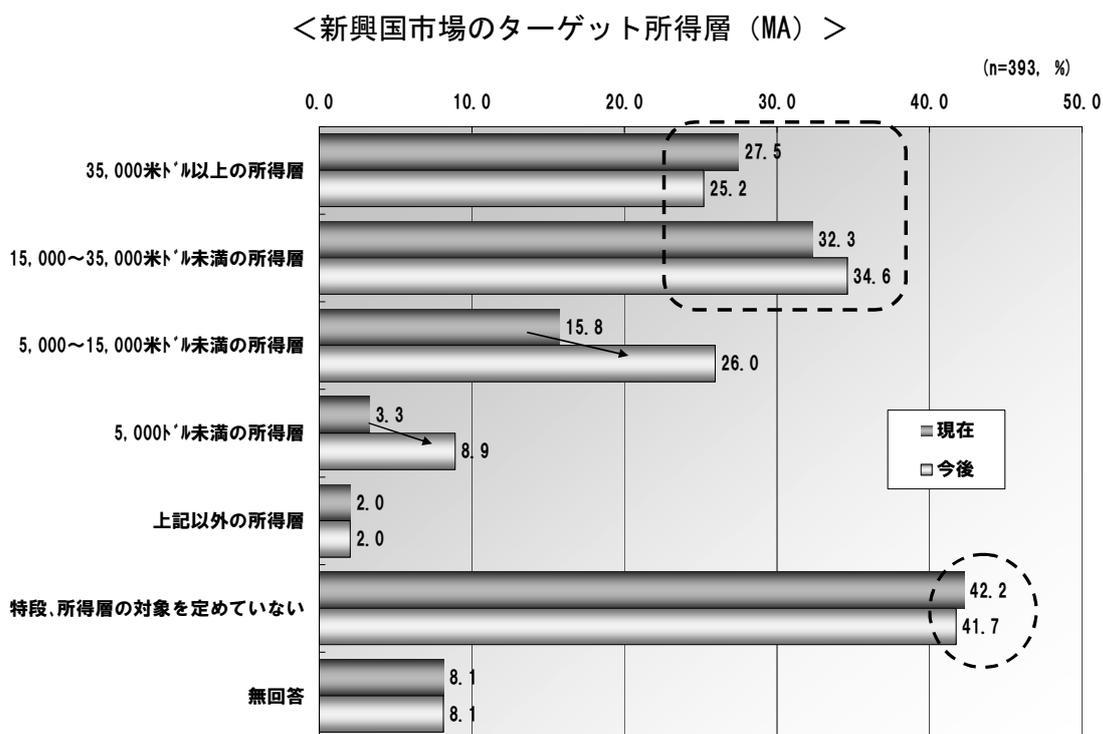
## <新興国市場開拓に向けた社内外の課題 (MA) >

(n=393)



### c) 新興国市場のターゲット所得層

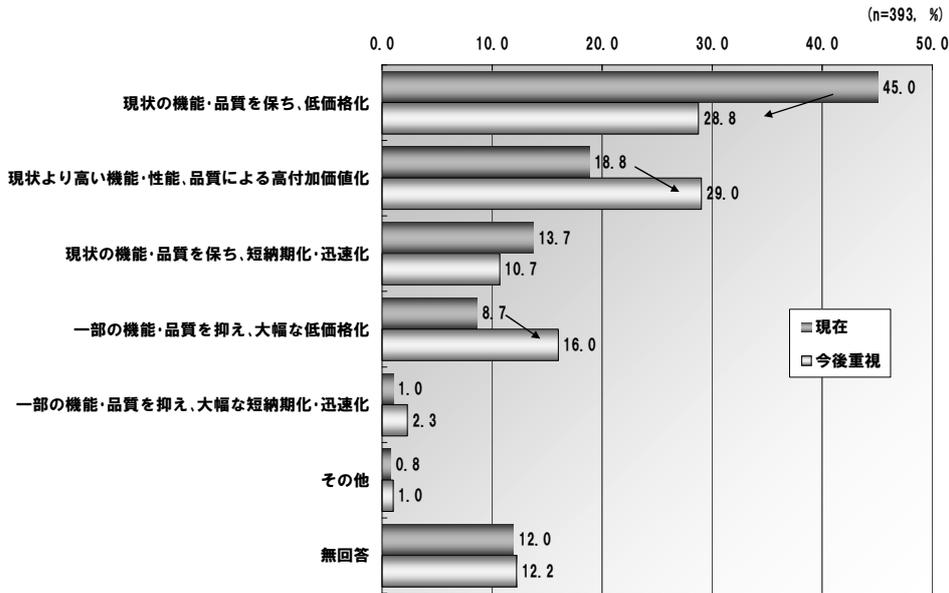
我が国企業は、これまでターゲットとしてきた富裕層等のハイエンドを捨て去るわけではなく、それらを着実に押さえた上で、多様な組合せによるベストミックスを志向している。新興国・地域別にターゲット所得階層を詳細に分析してもあまり意味はない。対象とする所得層の広がり最も重要であると考えられる。



### d) 新興国市場開拓に向けた製品・サービス等の開発方法

新興国市場開拓に向けた製品・サービス等の開発方法として、今後重視するものについて尋ねたところ、「現状の機能・品質を保ち、低価格化」が最も多く、次いで「現状より高い機能・性能、品質による高付加価値化」、「一部の機能・品質を抑え、大幅な低価格化」となっている。今後は、従来型のコストダウンによる低価格化と高付加価値化の追求に加え、従業員規模の大きい企業を中心に、一部の機能・品質を抑え、大幅な低価格化する破壊的なイノベーションも戦略として重視されることが考えられる。

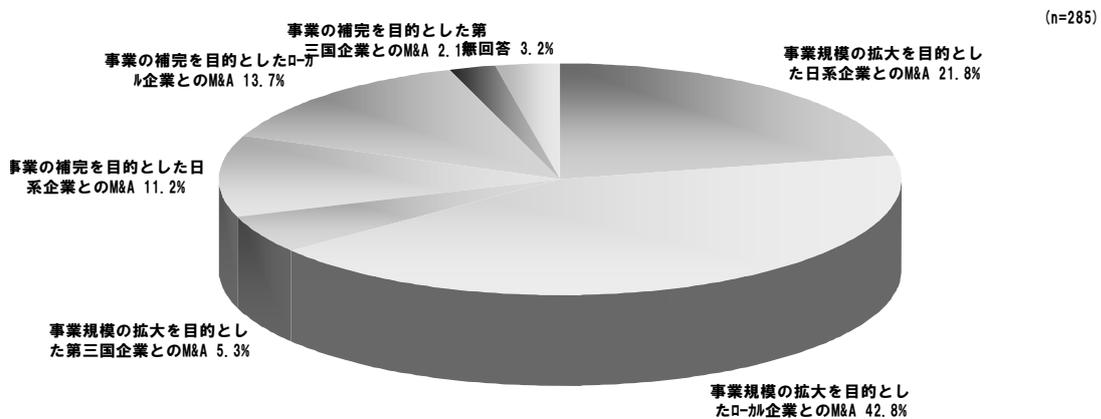
### <新興国市場開拓に向けた製品・サービス等の開発方法>



#### e) M&A 戦略

M&Aの目的や戦略については、事業規模の拡大を目的としたローカル企業、日系企業とのM&Aが多い。我が国企業による過当競争、欧米グローバル企業への対抗という観点からも、M&Aによる規模拡大は必要である。企業文化や統合条件を巡って問題が生じることもあるが、今後の成長戦略において、事業のスピード・柔軟性の向上などの観点から不可欠の手法になる。なお、M&Aの過去5年間で実績なし/関心なしの理由としては、「M&Aの相手先となる魅力的企業がない」とする企業が多く、マッチングがうまく機能していない状況にある。

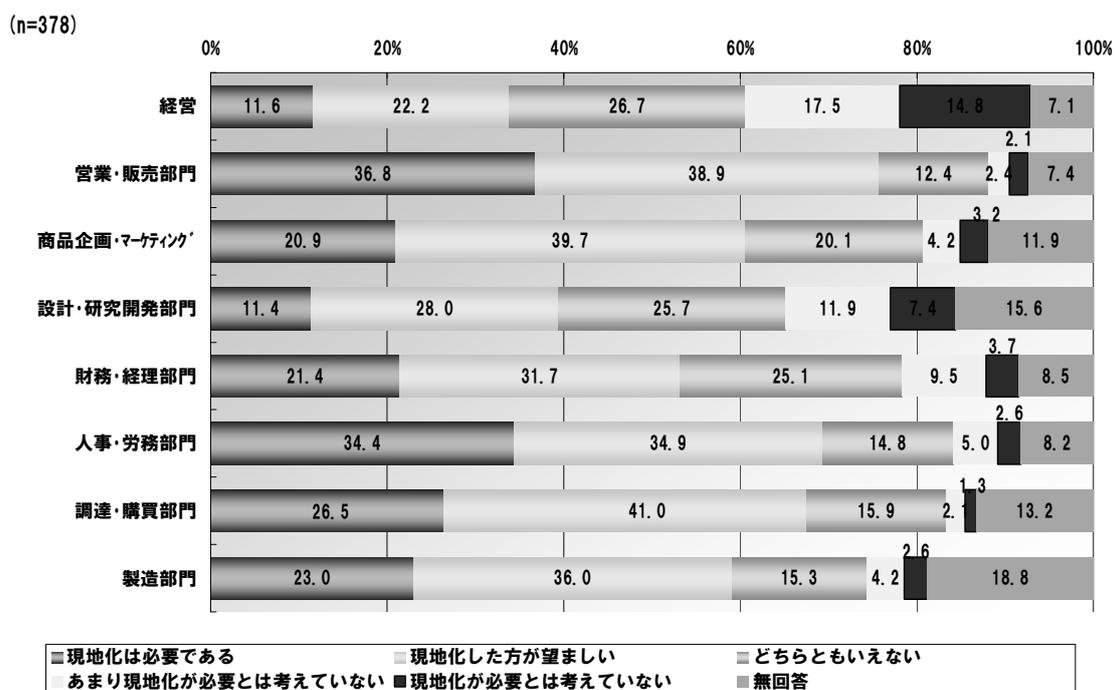
### <M&Aの目的や戦略 (MA) >



f) 新興国市場開拓に係るマネジメントの現地化

新興国市場の開拓にあたって、マネジメントの現地化の必要性について尋ねたところ、「現地化が必要である」と「現地化した方が望ましい」との回答が多かったものは、「営業・販売部門」、「人事・労務部門」、「調達・購買部門」となっている。

<マネジメントの現地化の必要性>



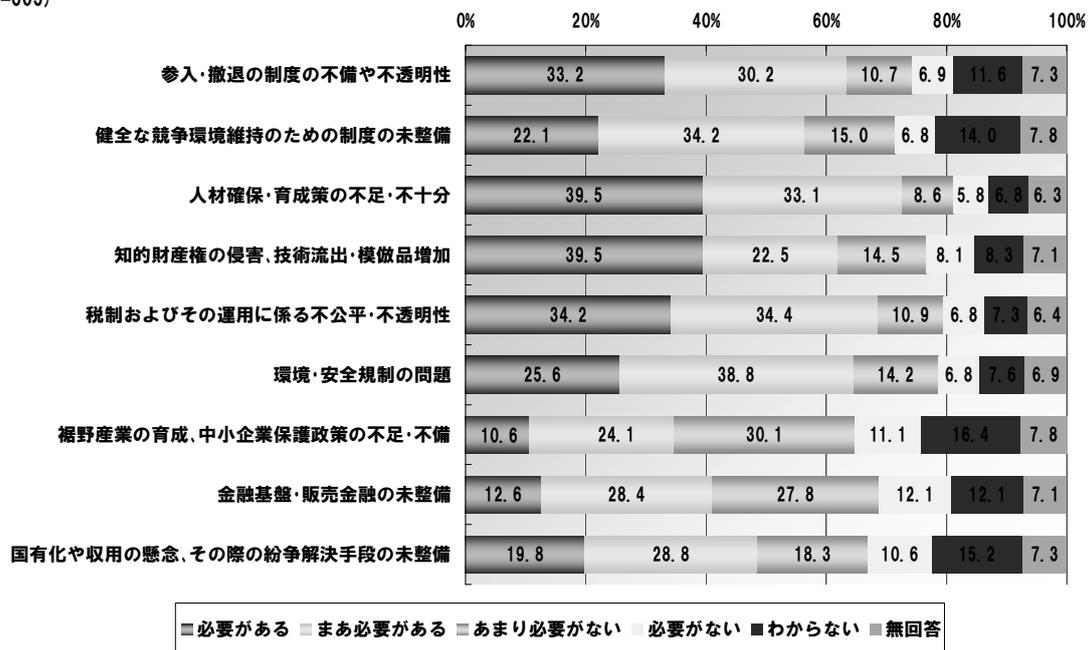
### ③ 海外事業展開の円滑化・強化に向けたビジネス環境整備

今後の海外事業展開の円滑化・強化に向けての改善の必要性のうち、現地における環境整備についてみると、「人材確保・育成策の不足・不十分」、「税制およびその運用に係る不公平・不透明性」「環境・安全規制の問題」が多くなっている。

また、国際間での環境整備についてみると、「配当・ロイヤリティ等の海外送金規制」「国境を超える人の移動の円滑化」「政府と企業が一体となった官民連携の不足」等の必要性が示されている。

#### <現地の環境整備に係る改善の必要性>

(n=605)

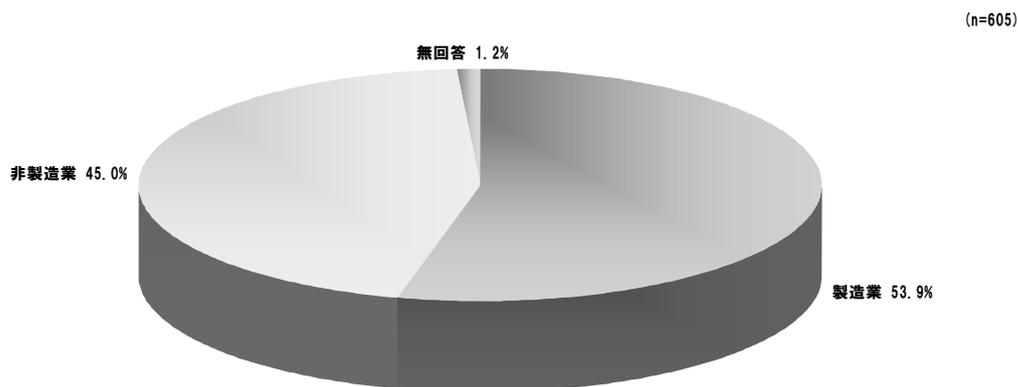


### (3) 調査結果(詳細)

#### 問 1

回答企業の主要業種についてみると、「製造業」が 53.9%、「非製造業」は 45.0% となっている。

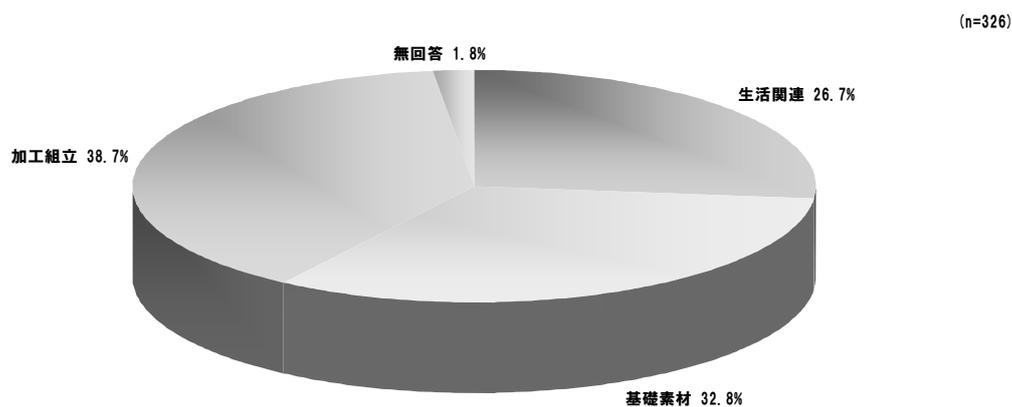
図表 11-38 主要業種



#### 問 1-1

主要業種が製造業であると回答した企業について、製造業の3類型別にみると、「加工組立」が 38.7%と最も多く、次いで「基礎素材」の 32.8%、「生活関連」の 26.7% となっている。

図表 11-39 製造業詳細



<参考>

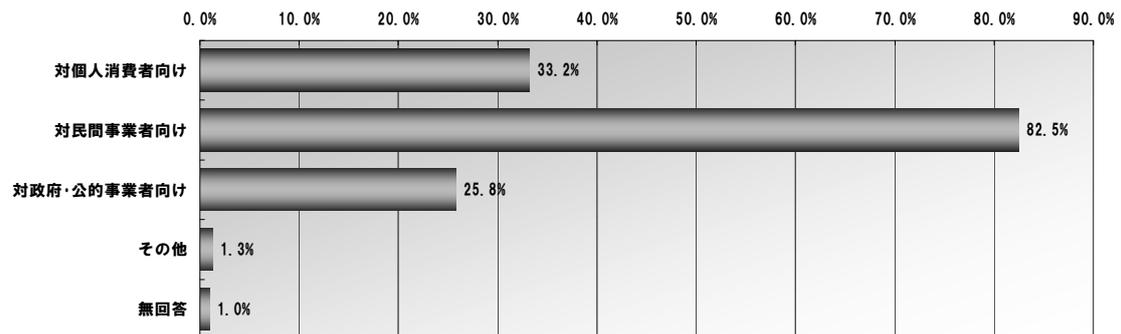
①生活関連	食料品製造業
	飲料・たばこ・飼料製造業
	繊維工業
	家具・装備品製造業
	印刷・同関連業
	なめし革・同製品・毛皮製造業
	その他の製造業
②基礎素材	木材・木製品製造業(家具を除く)
	パルプ・紙・紙加工品製造業
	化学工業
	石油製品・石炭製品製造業
	プラスチック製品製造業(別掲を除く)
	ゴム製品製造業
	窯業・土石製品製造業
	鉄鋼業
	非鉄金属製造業
	金属製品製造業
③加工組立	はん用機械器具製造業
	生産用機械器具製造業
	業務用機械器具製造業
	電子部品・デバイス・電子回路製造業
	電気機械器具製造業
	情報通信機械器具製造業
	輸送用機械器具製造業

問 2 - 1

回答企業における主要事業の特徴としては、「対民間事業者向け」が 82.5%と最も多く、「対個人消費者向け」は 33.2%、「対政府・公的事業者向け」は 25.8%となっている。

図表 11-40 主要事業の特徴 (MA)

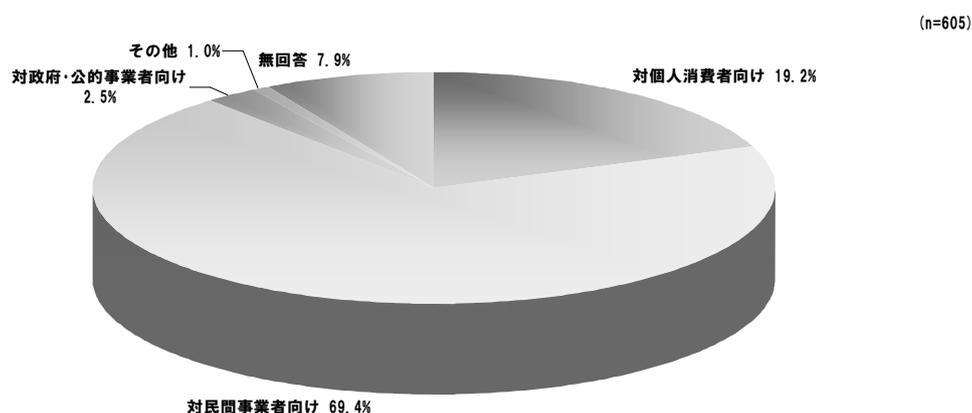
(n=605)



## 問 2 - 2

回答企業の主要事業の特徴として最もあてはまるものについてみると、「対民間事業者向け」が最も多く 69.4%と7割近くを占めている。次いで「対個人消費者向け」が 19.2%、「対政府・公的事業者向け」が 2.5%となっている。

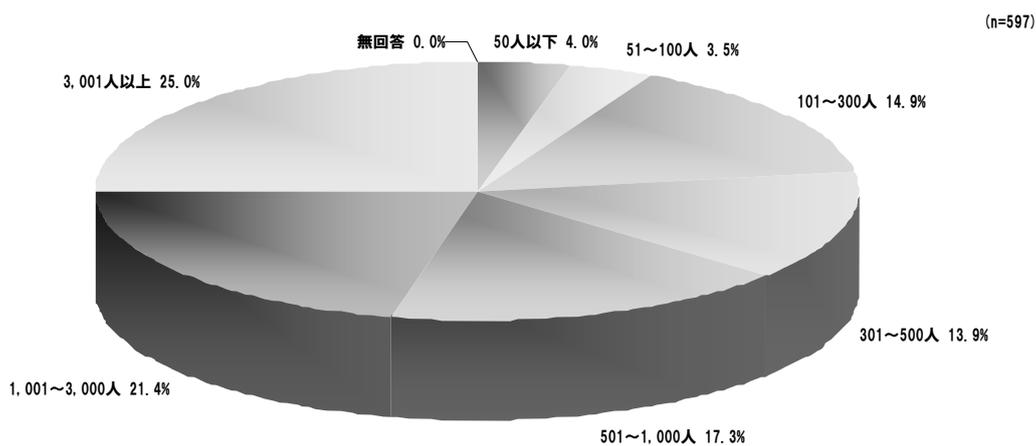
図表 11-41 主要事業の特徴:最もあてはまるもの



## 問 3

回答企業の従業員数についてみると、「3,001人以上」が 25.0%と最も多く、次いで「1,001~3,000人」が 21.4%、「501~1,000人」が 17.3%となっている。従業員規模が比較的大きい企業からの回答が多くなっている。

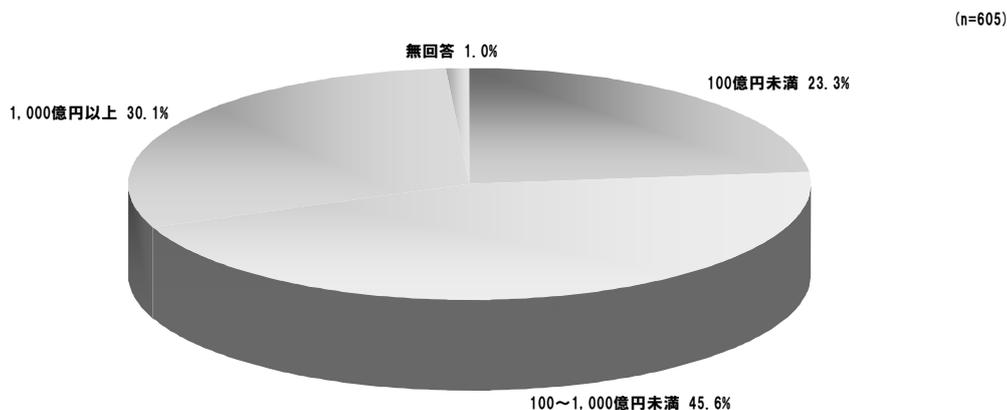
図表 11-42 従業員数



問4

回答企業の売上高についてみると、「100～1,000 億円未満」が 45.6%最も多く、次いで「1,000 億円以上」が 30.1%、「100 億円未満」が 23.3%となっている。

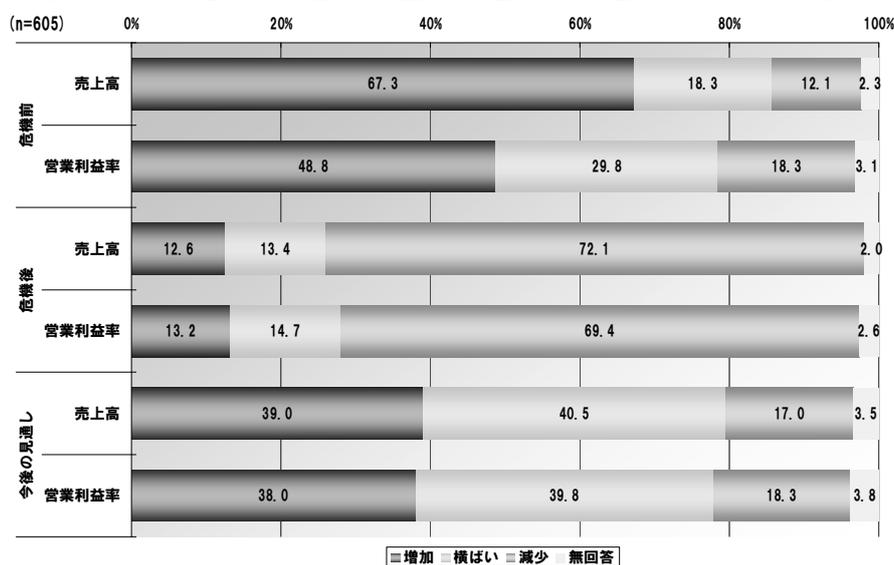
図表 11-43 売上高



問5

我が国企業は、経済危機の影響を受け、売上高、営業利益率等は急速に悪化したが、今後の見通しをみると、増加とする企業も多く、復調傾向にあると考えられる。

図表 11-44 売上高、営業利益率：危機前、危機後、今後の見通し<sup>1</sup>

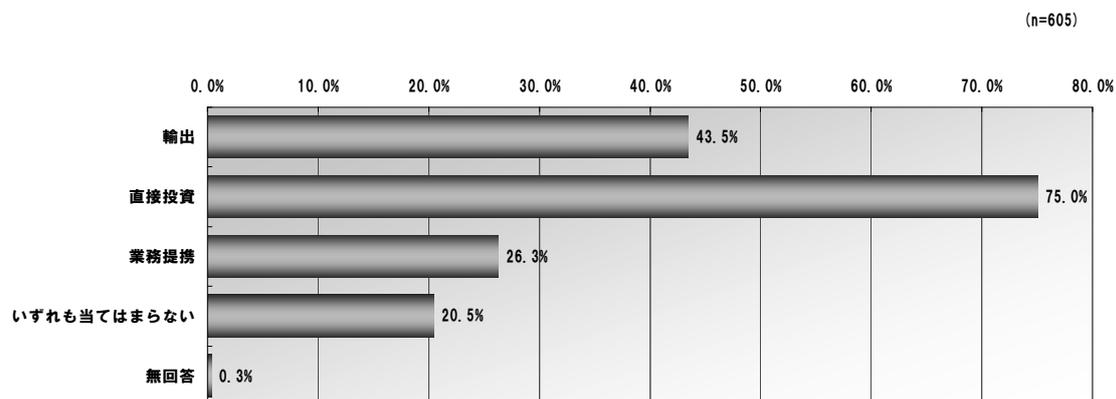


<sup>1</sup> 以下、単数回答は、表記をなし。複数回答は「MA」と表記。また、複数回答のうち、回答数を制限した場合は「LA」と表記。例えば、「3LA」は3つまで回答を意味する。

### 問6

回答企業における海外事業活動としては、「直接投資」が75.0%と最も多く、「輸出」は43.5%、「業務提携」は26.3%となっている。また、「いずれも当てはまらない（国内事業のみ）」企業は20.5%であった。

図表 11-45 海外事業活動 (MA)



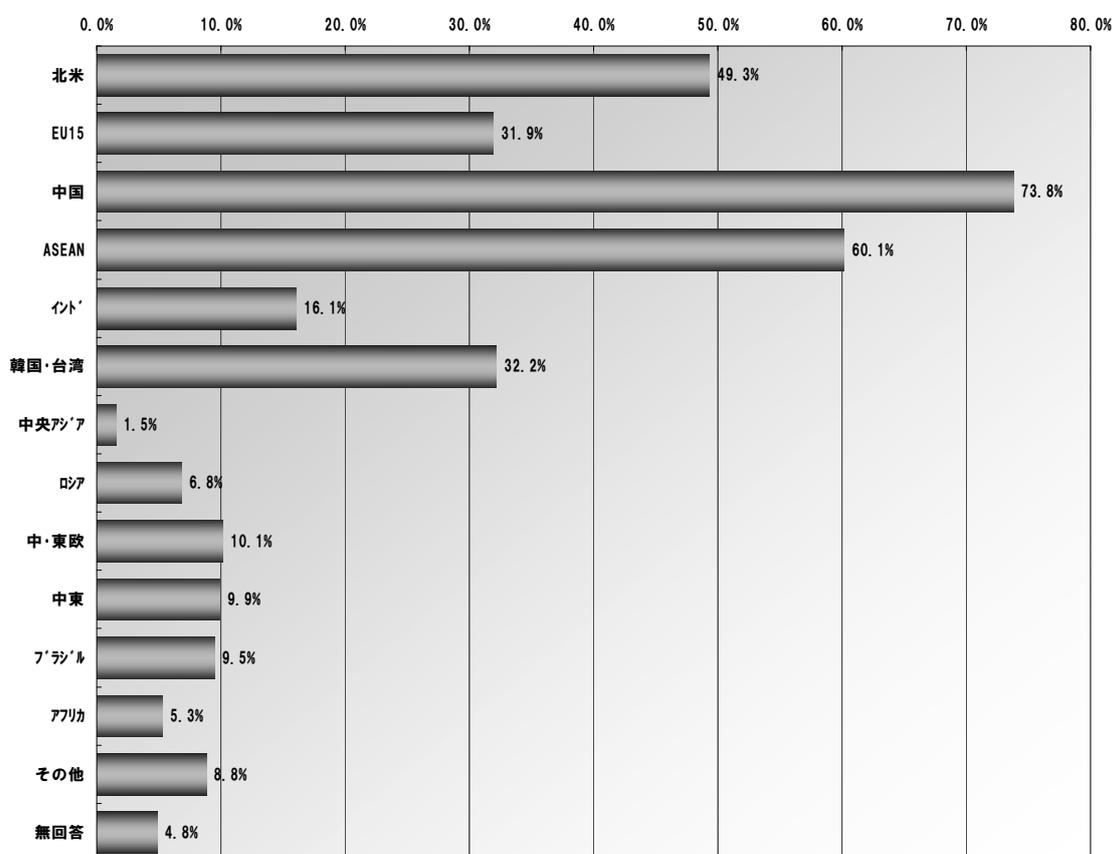
### 問6SQ1

回答企業における現在の直接投資先としては、「中国」が73.8%と最も多く、次いで「ASEAN」が60.1%、「北米」が49.3%となっている。

回答企業における今後の直接投資先の見通しのうち、新規投資先としては、「ASEAN」が24.2%と最も多い。次いで「中国」(22.2%)、「インド」(17.0%)となっている。

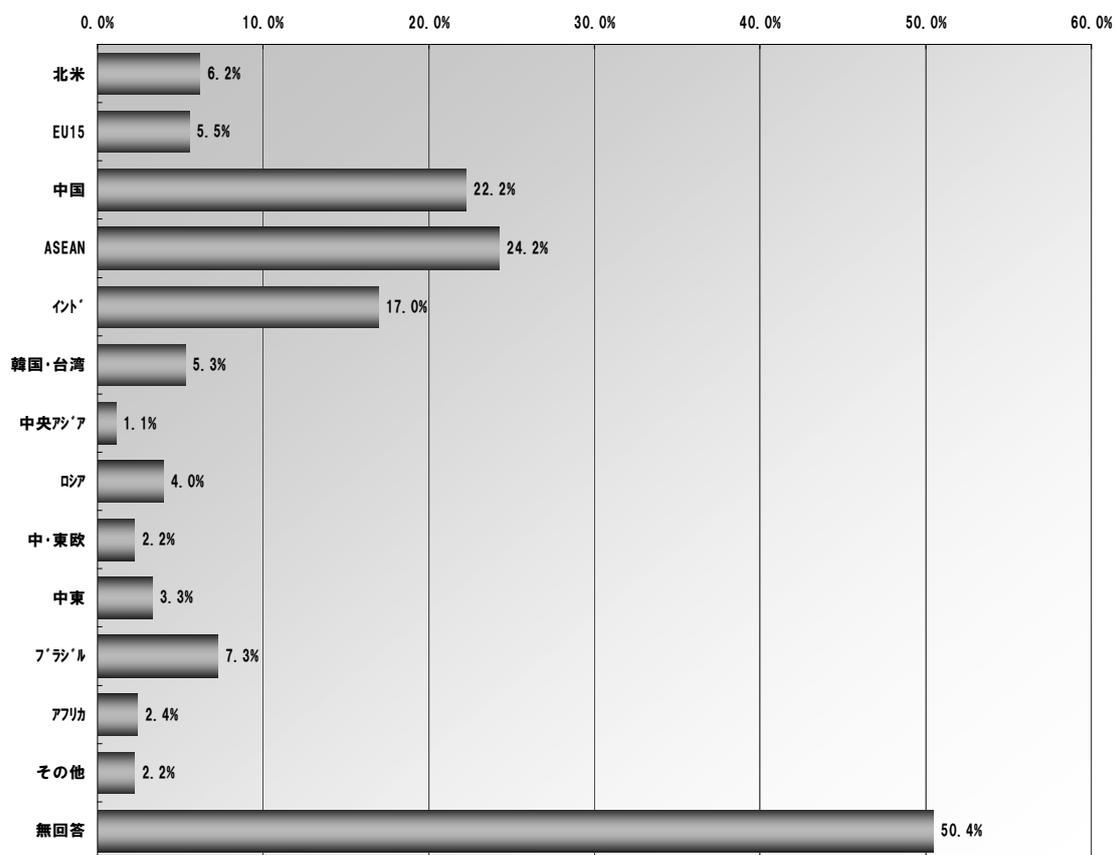
図表 11-46 現在の直接投資先 (MA)

(n=454)



図表 11-47 今後の直接投資先：新規投資（MA）

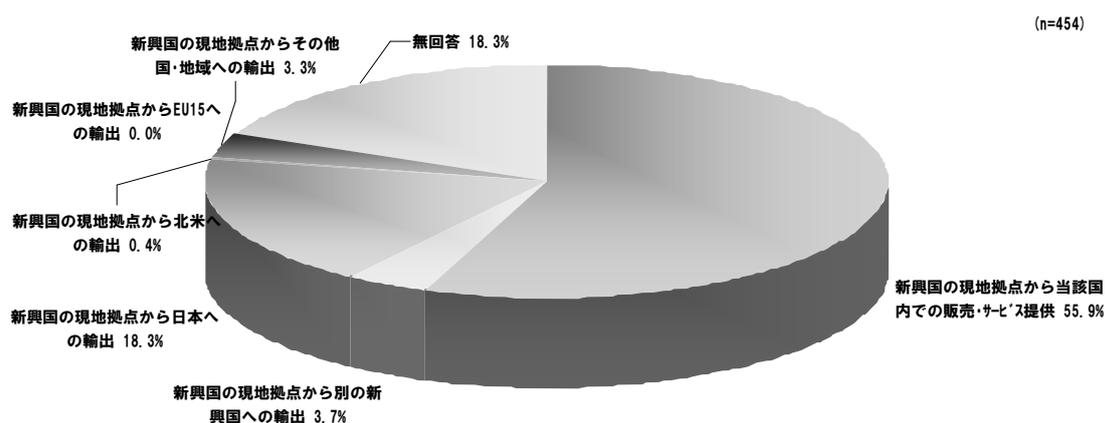
(n=454)



## 問6SQ2

新興国・地域へ直接投資を行っている場合にその目的を尋ねたところ、「新興国の現地拠点から当該国内での販売・サービス提供」が最も多く 55.9%と半数以上を占め、次いで「新興国の現地拠点から日本への輸出」が 18.3%となっている。これまで、新興国市場への事業展開は、製造業の調達・製造拠点として機能することが多かったが、現在は、現地のマーケット開拓を目的とするようになっている。

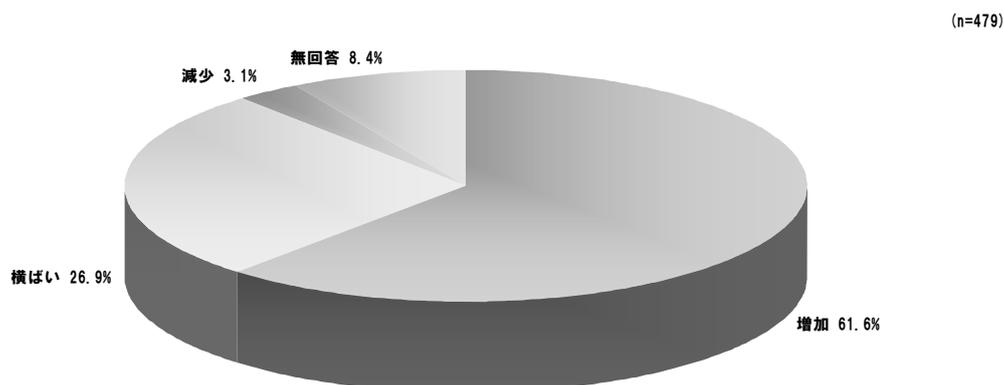
図表 11-48 新興国・地域へ直接投資を行う目的



### 問7①

回答企業の海外売上高比率をみると1990年は1.2割、2000年は1.8割、2009年は2.3割となっている。また、今後の見通しについては、「増加」が61.6%、「横ばい」が26.9%、「減少」が3.1%となっている。我が国企業の海外売上高比率は、着実に増加しており、今後も増加する見込みである。

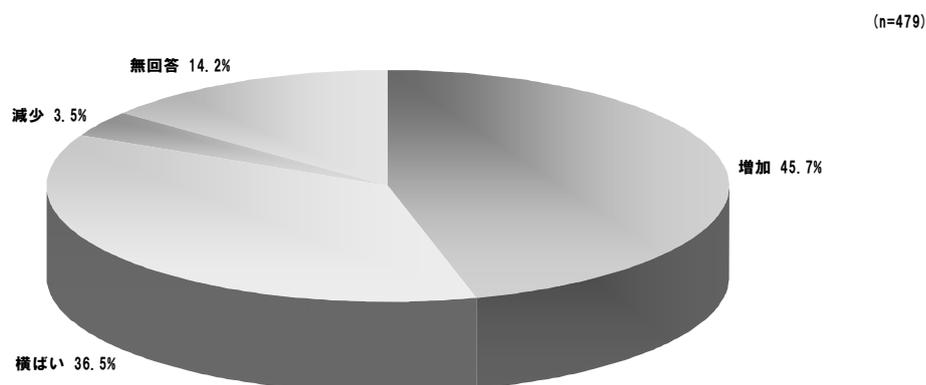
図表 11-49 海外売上高比率:今後の見通し



### 問7②

回答企業の海外従業員比率をみると1990年は1.0割、2000年は1.7割、2009年は2.4割となっている。また、今後の見通しについては、「増加」が45.7%、「横ばい」が36.5%、「減少」が3.5%となっている。我が国企業の海外従業員比率は、着実に増加しており、今後も増加する見込みである。

図表 11-50 海外従業員比率:今後の見通し

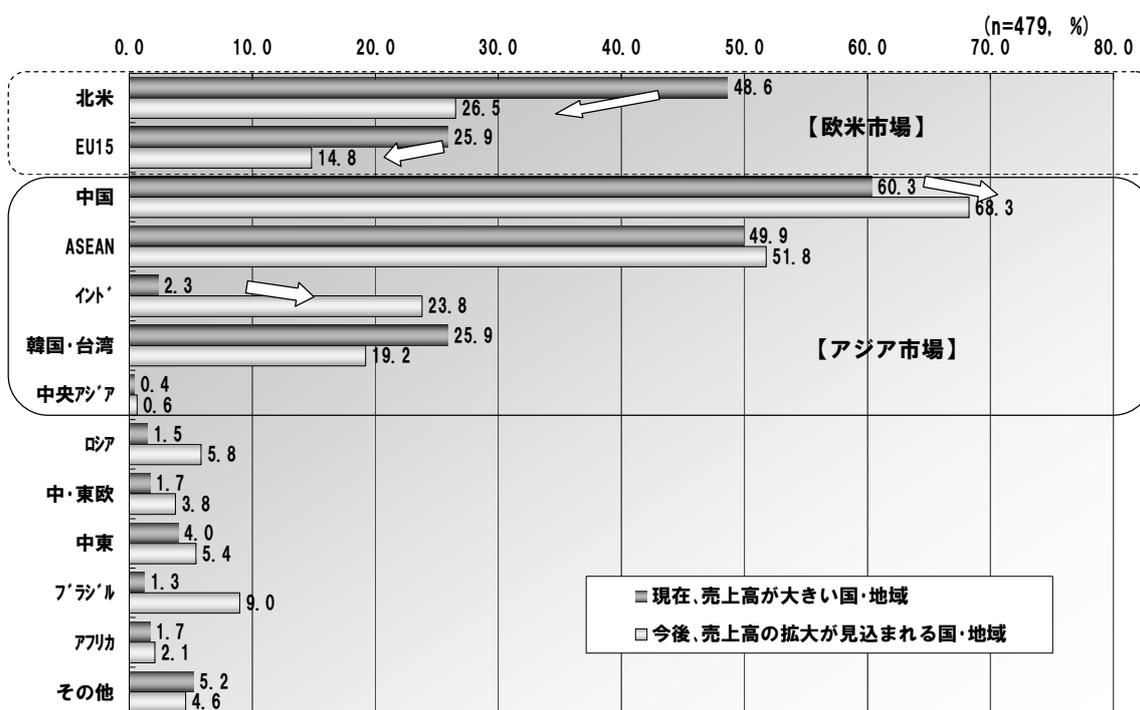


問 8

回答企業に、現在、売上高が大きい国・地域を尋ねたところ、「中国」が 60.3%と最も多く、次いで「ASEAN」の 49.9%、「北米」の 48.6%となっている。

同じく、今後、特に売上高の拡大が見込まれる国・地域を尋ねたところ、「中国」が 68.3%と最も多く、次いで「ASEAN」が 51.8%、「北米」が 26.5%、「インド」が 23.8%となっている。

図表 11-51 現在、売上高が大きい国・地域 (3LA)  
 今後、特に売上高の拡大が見込まれる国・地域 (現在・今後) (MA)

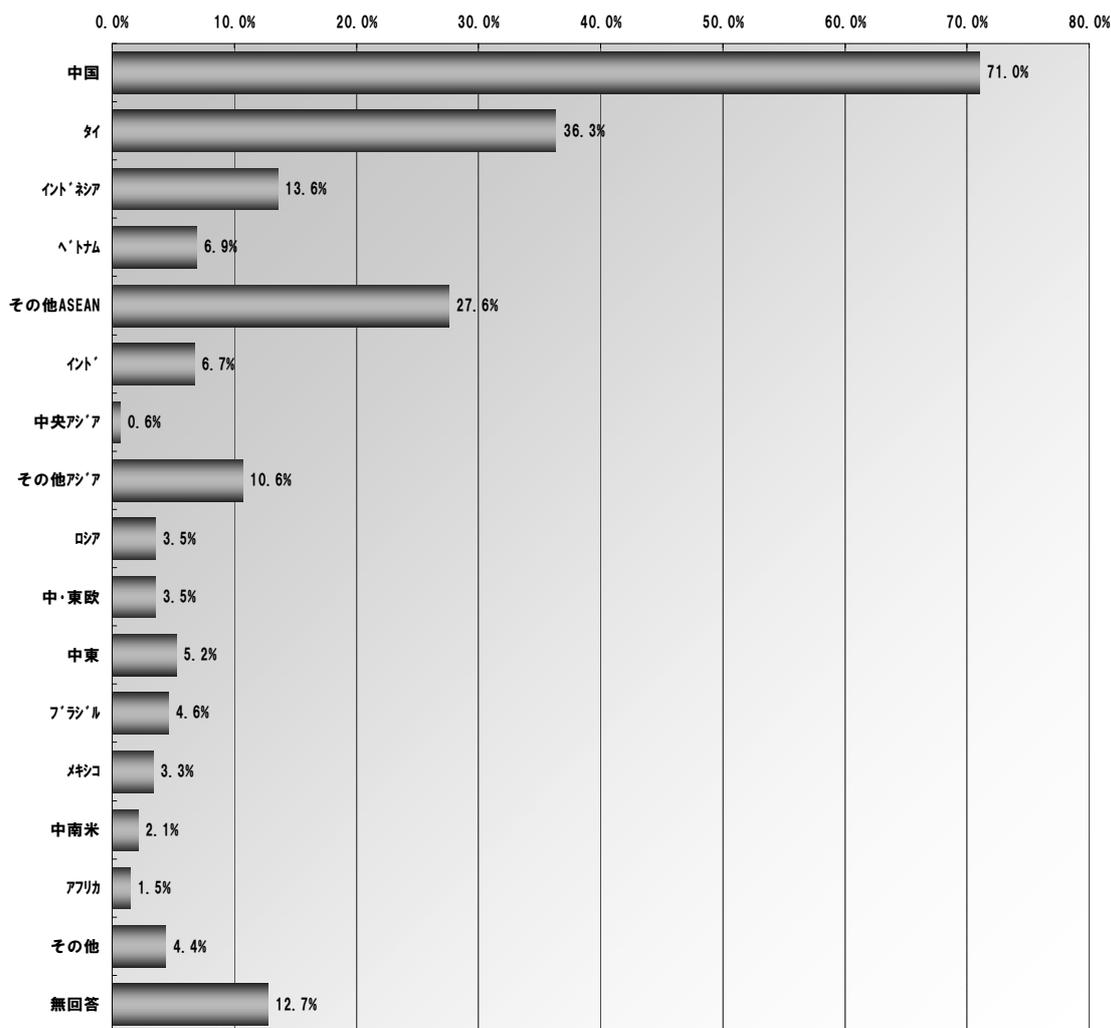


問9①

売上高が多い新興国を尋ねたところ、「中国」が71.0%と最も多く、次いで「タイ」の36.3%、「その他ASEAN」の27.6%となっている。

図表 11-52 売上高が大きい新興国・地域 (3LA)

(n=479)



問9②～⑤

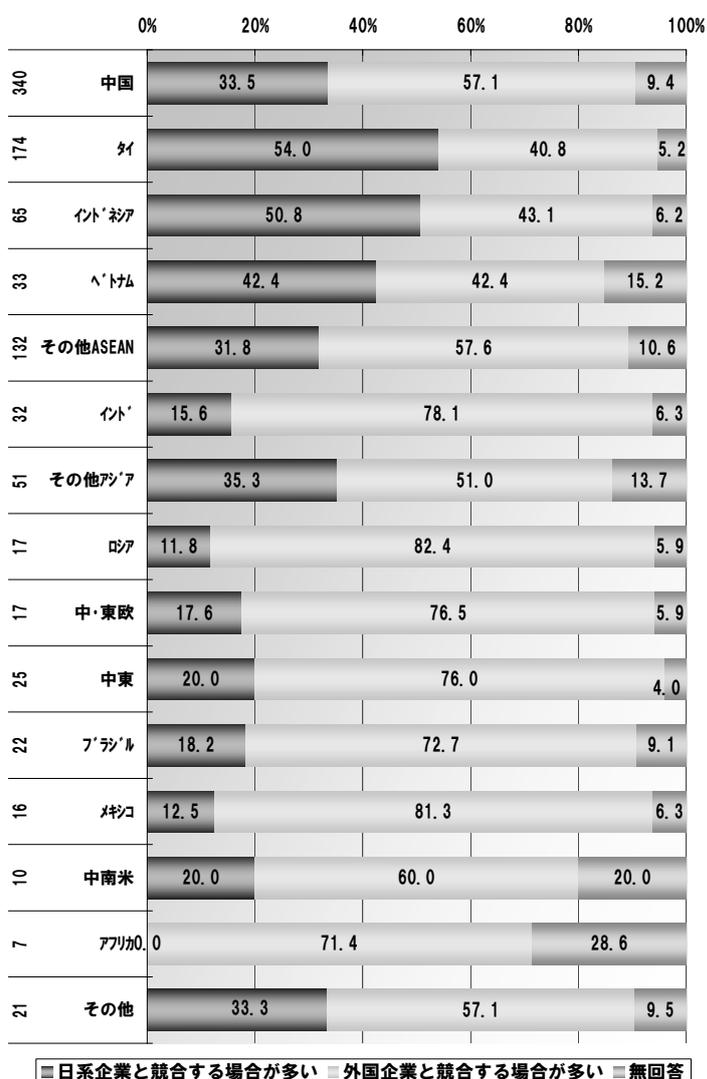
新興国・地域別の現地市場の競争状況についてみると、タイ、インドネシアでは、「日系企業と競合する機会が多い」が、中国、インド、アジア以外の新興国では、総じて「外国企業と競合する機会が多い」状況にある。

また、外国企業と比べた競争状況についてみると、タイ、インド、ベトナム等で「シェアを確保できている」とする企業が多いが、中国、インド、その他新興国市場におい

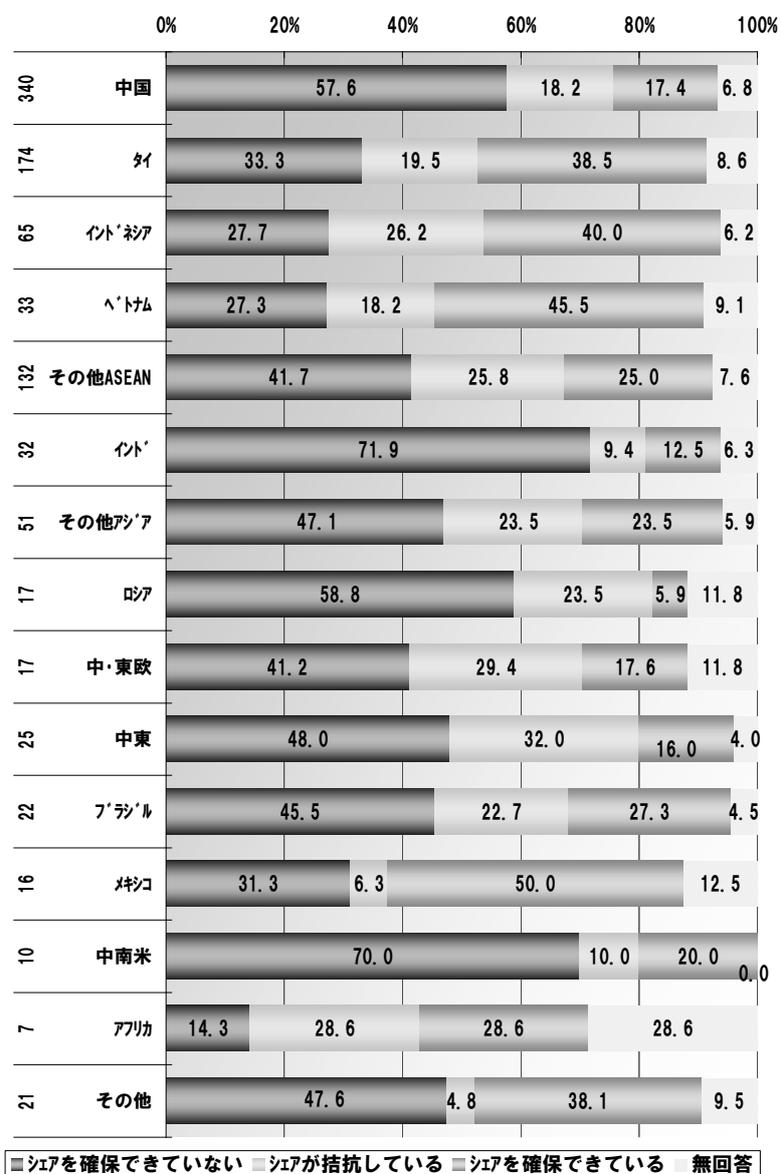
では、総じて「シェアの確保が出来ていない」状況にある。

さらに、新興国・地域別に日本企業の脅威となる外国企業をタイプ別にみると、現在、アジア地域では、欧米グローバル企業に比べ、中国系、韓国系及びその他新興国系グローバル企業や自国のみで活動するローカル企業を脅威と捉えている企業が多い。今後は、アジア地域を中心に中国系グローバル企業を脅威と捉える企業が多く、日本企業の競合として存在感を増してくると考えられる。一方、アジア以外の新興国では、現在、今後とも欧米系グローバル企業を脅威とする企業が多く、アジア市場とは異なる競争戦略が必要となる。

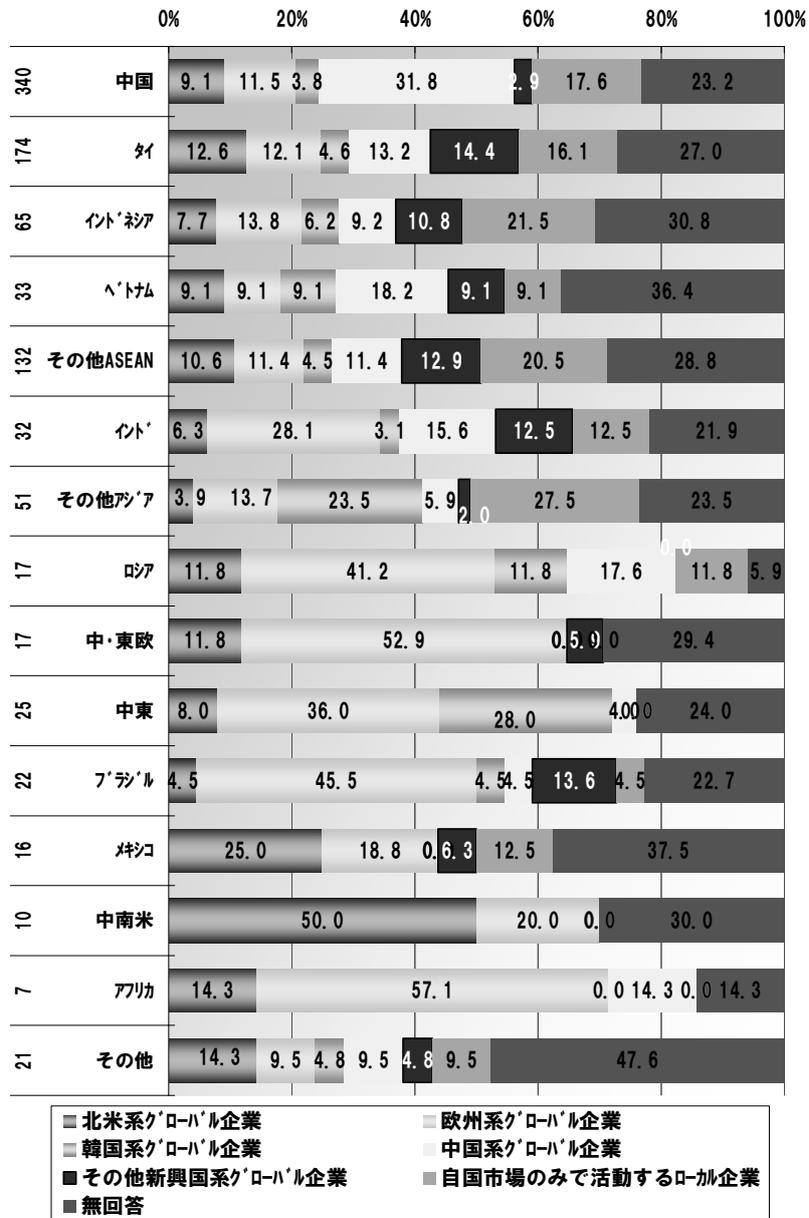
図表 11-53 新興国・地域別の現地市場の競争状況



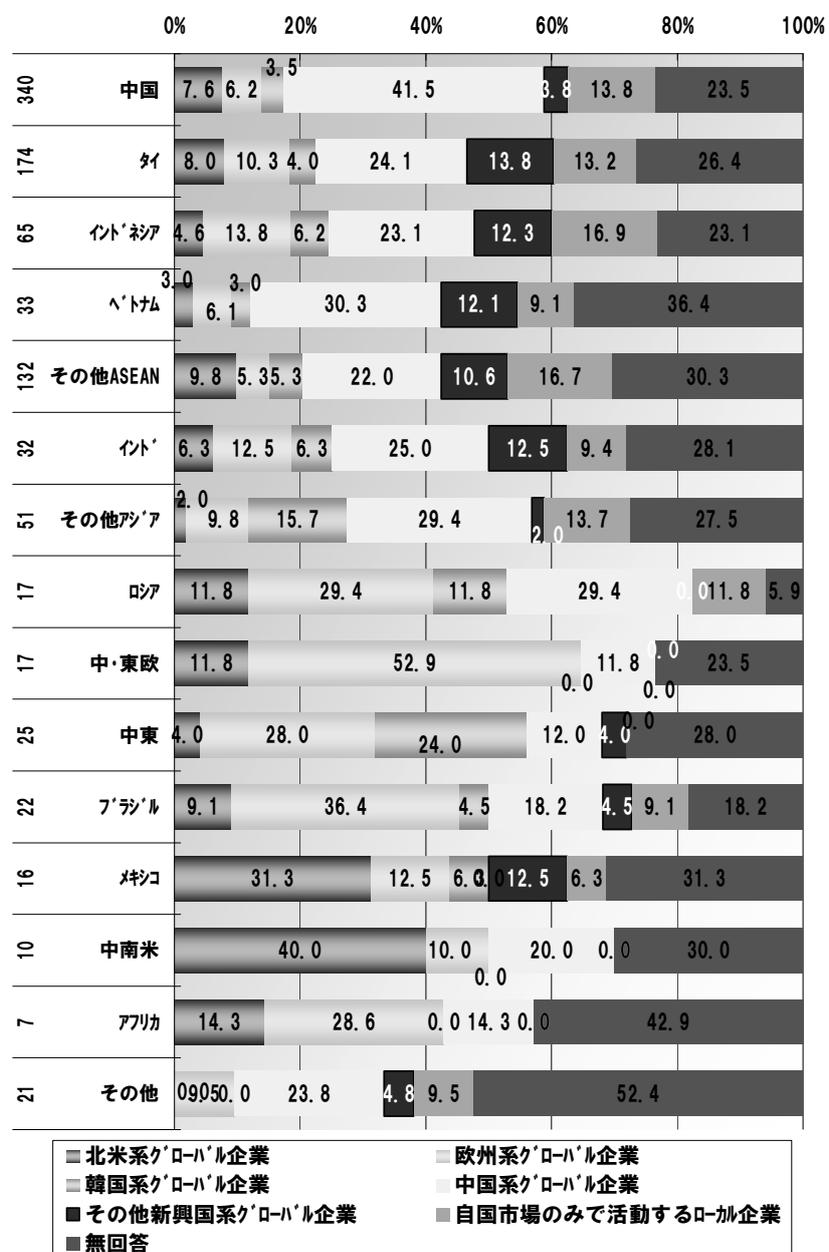
図表 11-54 新興国・地域別の外国企業と比べた競争状況



図表 11-55 新興国・地域別の外国企業タイプ：現在の脅威



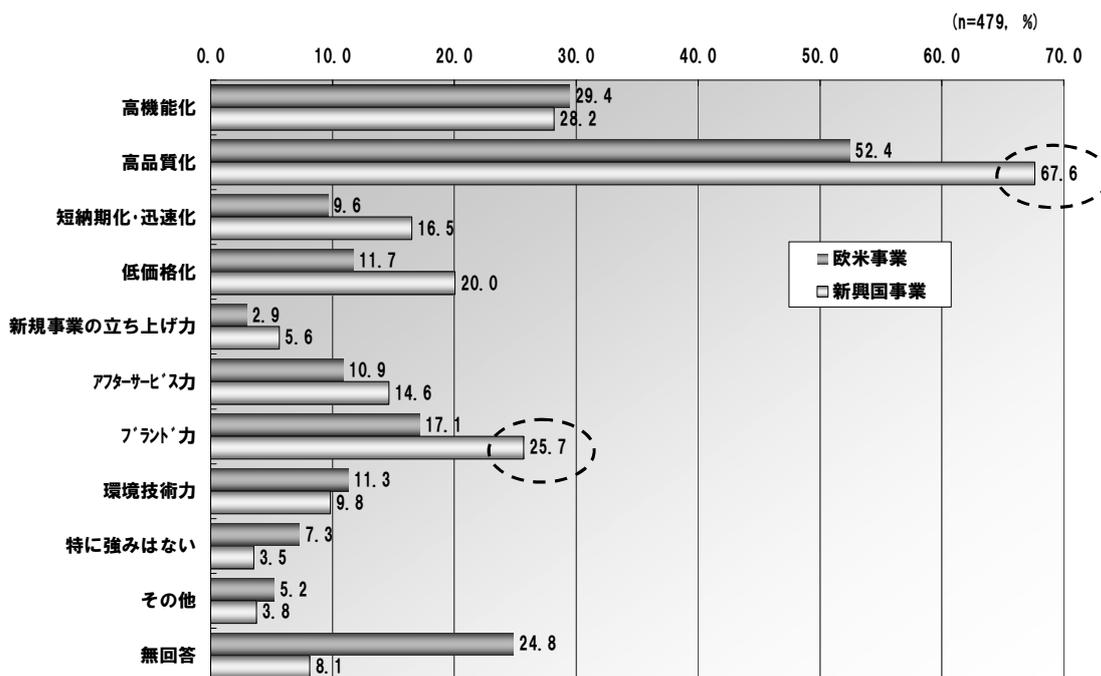
図表 11-56 新興国・地域別の外国企業タイプ：今後の脅威



問10

回答企業に欧米事業における強みを尋ねたところ、「高品質化」が52.4%と最も多く、次いで「高機能化」が29.4%、「ブランド力」が17.1%となっている。一方、新興国事業における強みを尋ねたところ、「高品質化」が67.6%と最も多く、次いで「高機能化」が28.2%、「ブランド力」が25.7%となっている。我が国企業は、高品質、高機能を強みと考え、先進国及び新興国の事業を推進している。

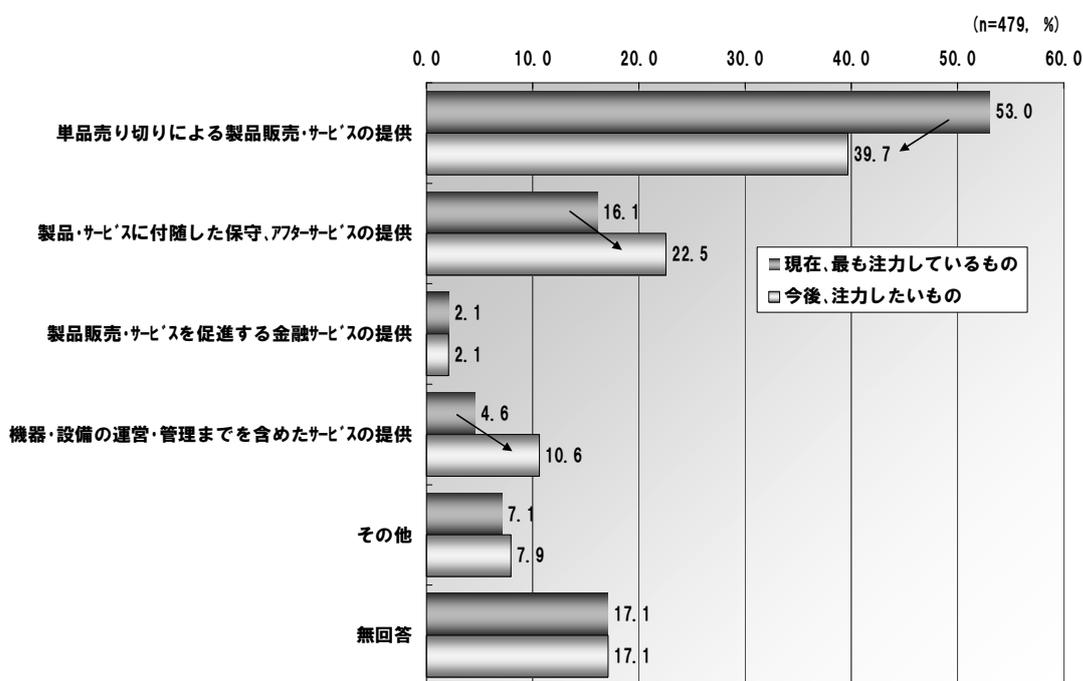
図表 11-57 欧米事業及び新興国事業の強み (3LA)



問 1 1

回答企業に、海外市場開拓に向けた製品販売・サービス提供に関して現在、最も注力しているものを尋ねたところ、「単品売り切りによる製品販売・サービスの提供」が 53.0%と最も多く、次いで「製品・サービスに付随した保守、アフターサービスの提供」が 16.1%となっている。一方、今後、注力したいものを尋ねたところ、「単品売り切りによる製品販売・サービスの提供」が 39.7%と最も多く、次いで「製品・サービスに付随した保守、アフターサービスの提供」が 22.5%となっている。

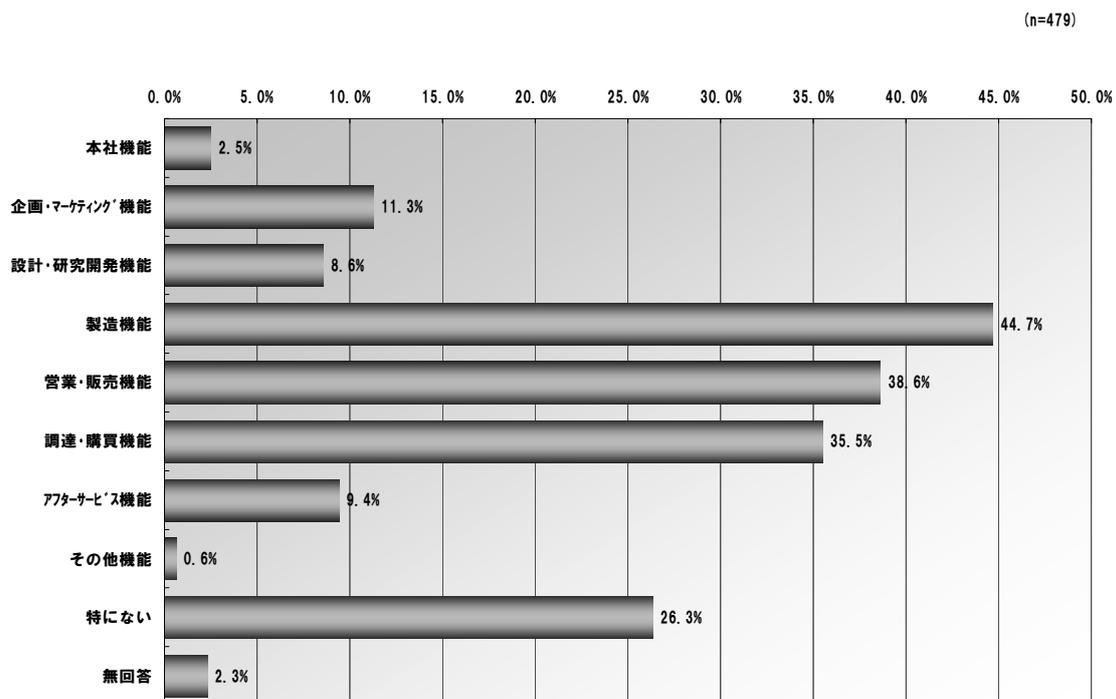
図表 11-58 海外市場開拓に向けた製品販売・サービス提供の形態



## 問 1 2

将来的に国内よりも海外のウエイトが高まると考えられる機能について尋ねたところ、「製造機能」が 44.7%と最も多く、次いで「営業・販売機能」が 38.6%、「調達・購買機能」が 35.5%となっている。

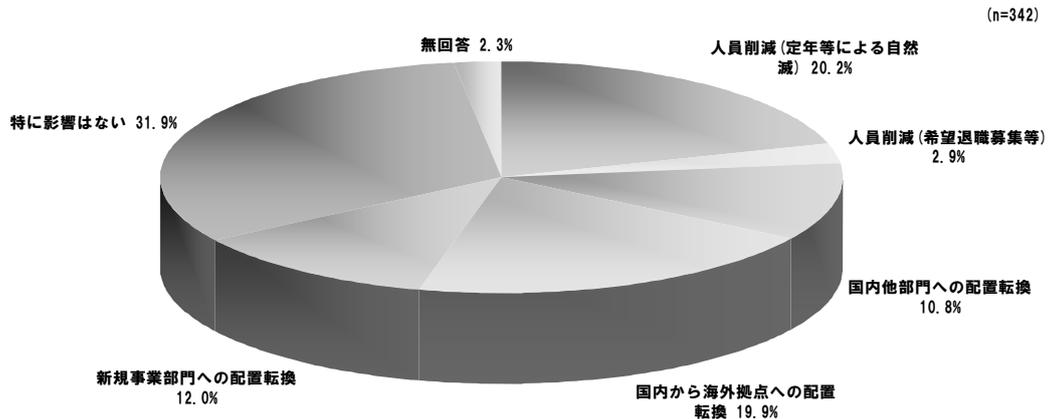
図表 11-59 将来的に海外のウエイトが高まると考えられる機能 (MA)



問 1 2 SQ

国内よりも海外のウエイトが高まると考えられる機能に関して、国内の就業人員についてはどのような方針をもっているのか尋ねたところ、「特に影響はない」が 31.9%と最も多く、その他、「人員削減（定年等による自然減）」が 20.2%、「国内から海外拠点への配置転換」が 19.9%となっている。

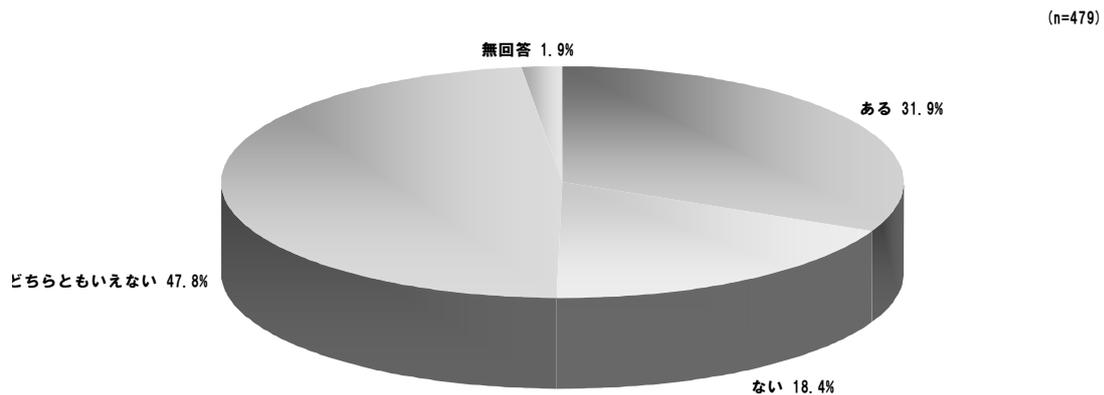
図表 11-60 海外のウエイトが高まる機能についての国内就業人員方針



問 1 3

戦略的に女性を活用する意向について尋ねたところ、「どちらともいえない」が 47.8%と最も多くとなっている。なお、「ない」（18.4%）よりは「ある」（31.9%）の企業の方が多い結果となっている。

図表 11-61 女性の今後の戦略的な活用意向

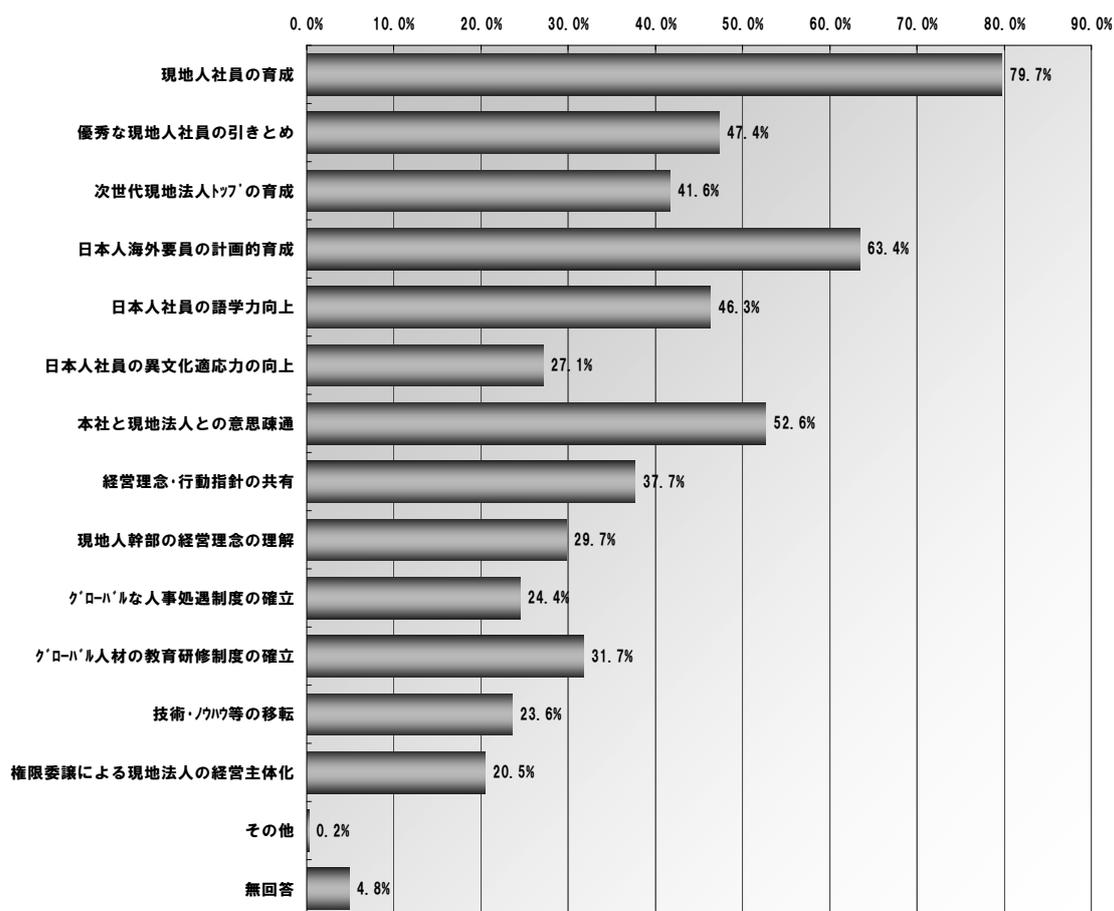


#### 問14

直接投資を実施している企業に対し、人材を育成・確保していくための課題について尋ねたところ、「現地社員の育成」が79.7%と最も多く、次いで「日本人海外要員の計画的育成」が63.4%、「本社と現地法人の意思疎通」が52.6%となっている。

図表 11-62 人材を育成・確保していくための課題 (MA)

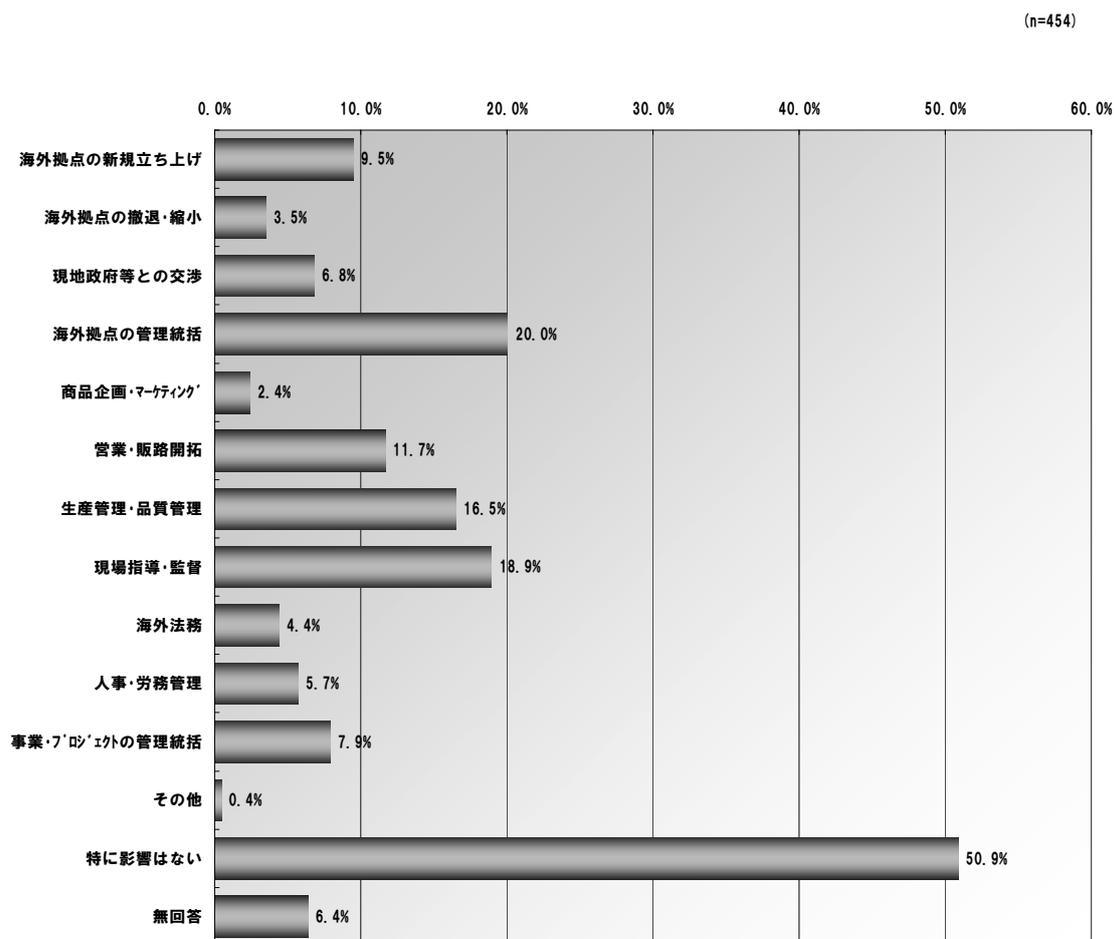
(n=454)



問15①

直接投資を実施している企業に対し、団塊の世代の引退により海外事業のノウハウの継承に影響があると思われる分野について尋ねたところ、「特に影響はない」が50.9%と最も多いが、影響のあるとの回答の中では「海外拠点の管理統括」が20.0%、「現場指導・監督」が18.9%、「生産管理・品質管理」が16.5%と多くなっている。

図表 11-63 2012年問題：海外事業のノウハウの継承に影響がある分野（MA）

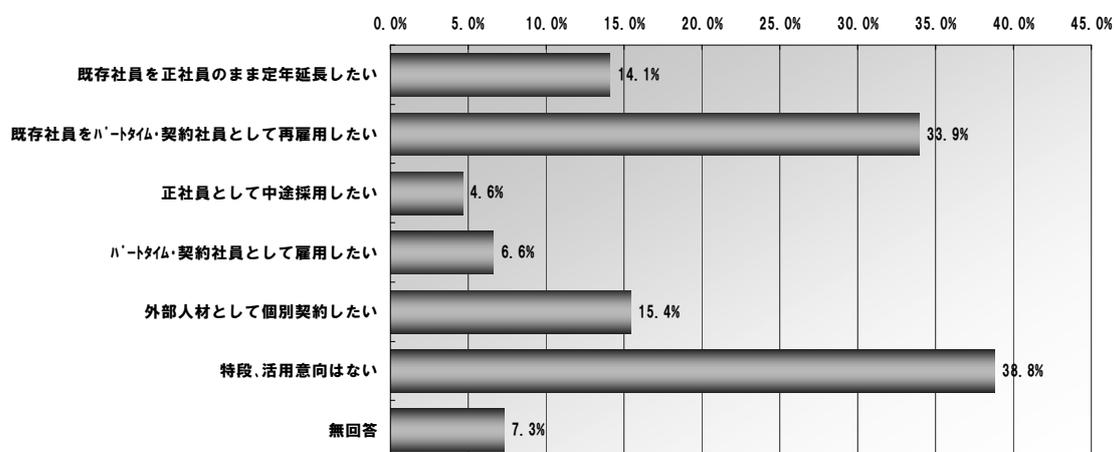


問15②

続いて、豊かな経験やノウハウを持つ高齢者を海外事業において活用する意向の有無について尋ねたところ、「特段、活用意向はない」が38.8%で最も多いが、「既存社員をパートタイム・契約社員として再雇用したい」も33.9%と多くなっている。

図表 11-64 2012年問題:海外事業における高齢人材の活用の意向・方法 (MA)

(n=454)

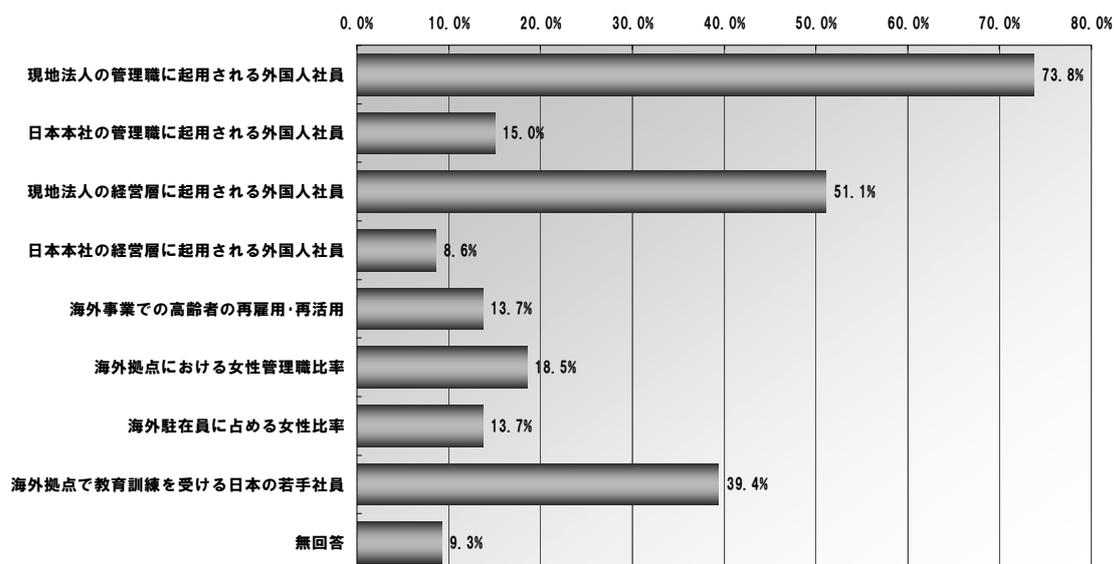


問 1 6

海外事業展開における人材活用について、10年後にいま以上に進展していると思われることについて尋ねたところ、「現地法人の管理職に起用される外国人社員」が73.8%と最も多く、次いで「現地法人の経営層に起用される外国人社員」が51.1%、海外拠点で教育訓練を受ける日本の若手社員」が39.4%となっている。

図表 11-65 海外事業の人材活用で10年後、今以上に進展しているもの (MA)

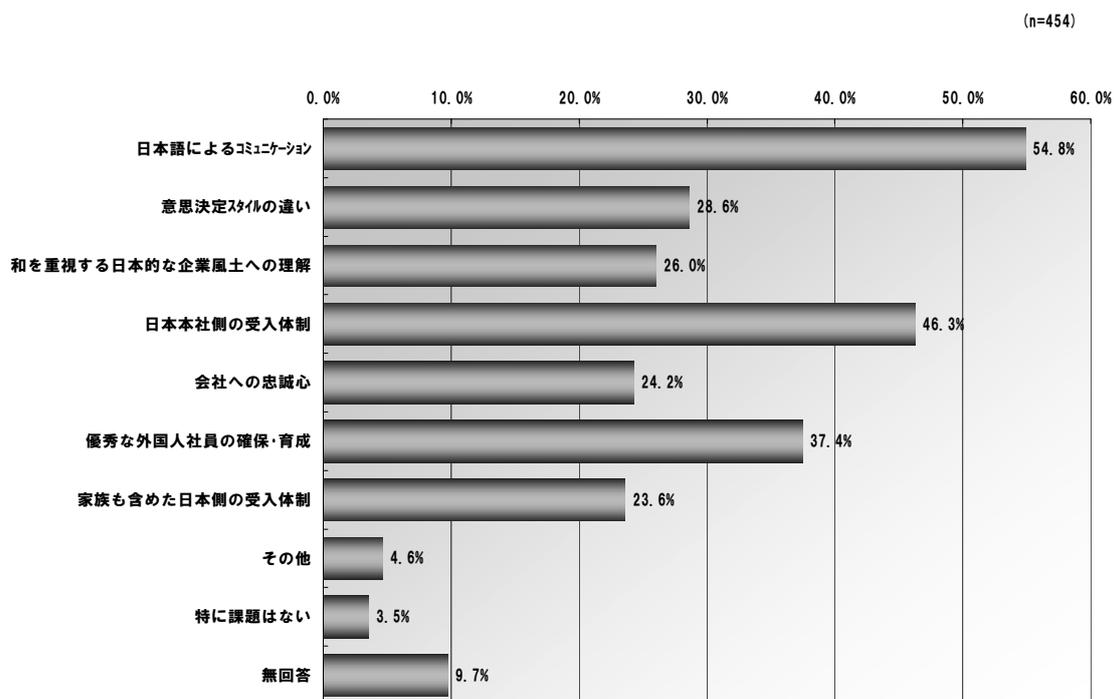
(n=454)



問 17

日本本社の経営トップに外国人社員を起用していく際の課題について尋ねたところ、「日本語によるコミュニケーション」が 54.8%と最も多く、次いで「日本本社側の受入体制」が 46.3%、「優秀な外国人社員の確保・育成」が 37.4%となっている。

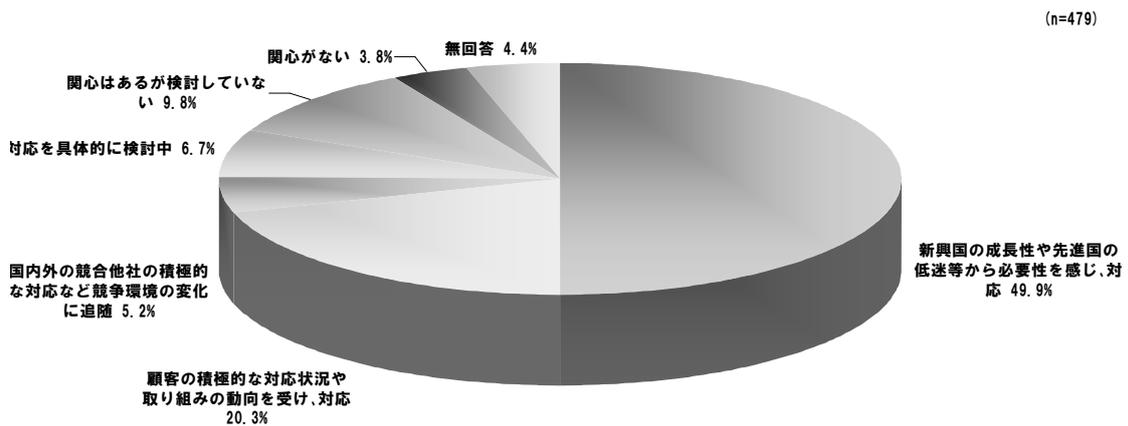
図表 11-66 日本本社の経営トップに外国人社員を起用していく際の課題 (MA)



問 18

今後成長が見込まれる新興国市場の開拓に向けた対応について尋ねたところ、「新興国市場の成長性や国内・先進国市場の低迷等から必然性を感じ、対応している」と答えた企業が 49.9%と最も多く、次いで「顧客の積極的な対応状況や取組の動向を受け、対応している」が 20.3%となっている。一方、「関心はあるが検討していない」企業も 9.8%と 1 割程度見られた。

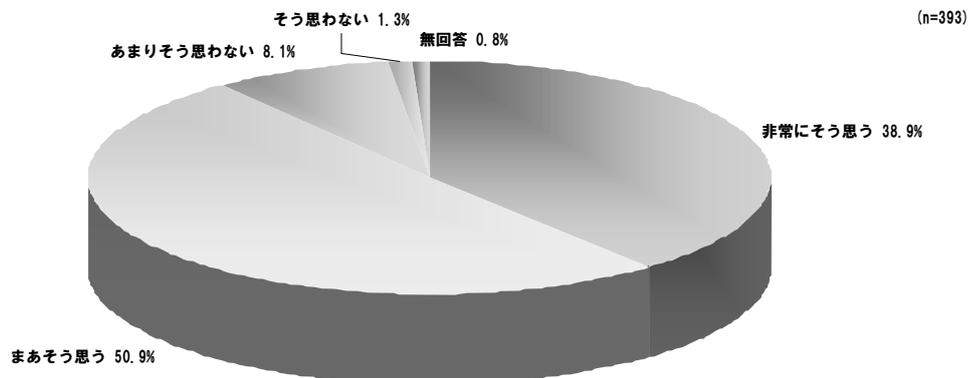
図表 11-67 今後成長が見込まれる新興国市場の開拓に向けた対応



問 19

新興国市場の開拓に向けた事業・経営戦略は、経営陣主導によるトップダウンによって決められているか否かについて尋ねたところ、「非常にそう思う」が 38.9%、「まあそう思う」が 50.9%を占めるなど、肯定的な回答がほとんどとなっている。

図表 11-68 新興国市場開拓の戦略は経営陣主導のトップダウンで決められる

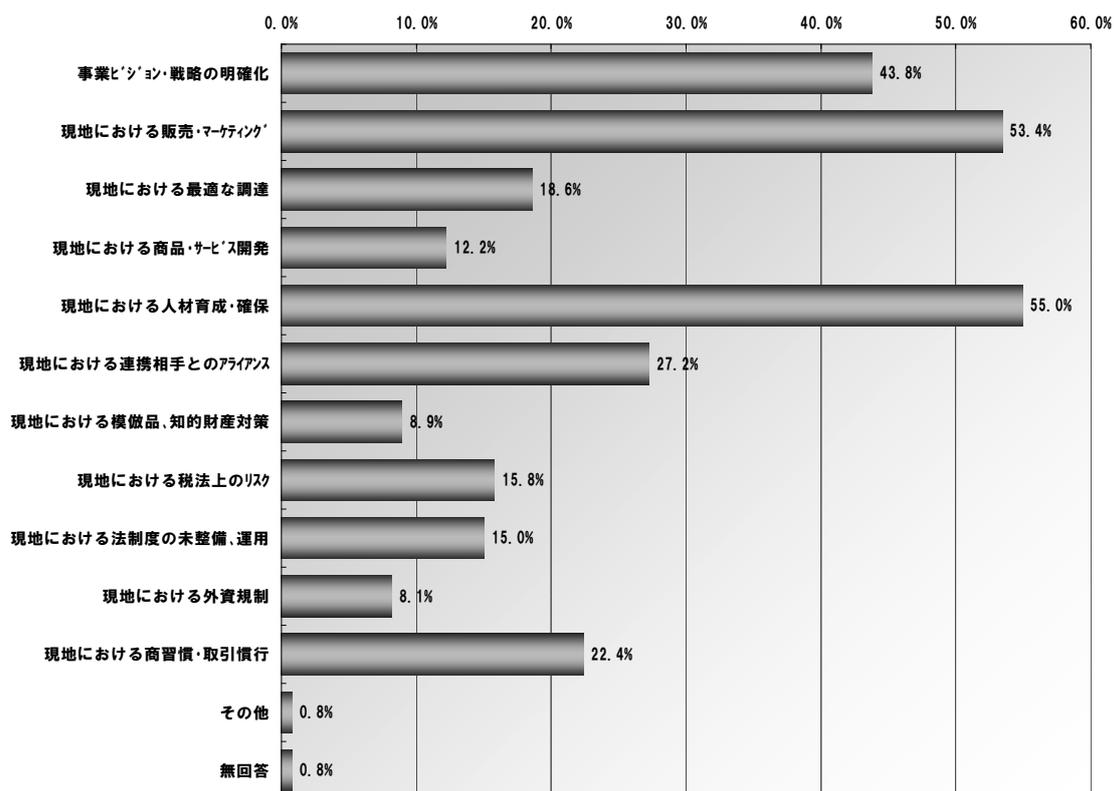


## 問20

新興国市場の開拓に向けた社内外の課題について尋ねたところ、「現地における人材育成・確保」が55.0%と最も多く、次いで「現地における販売・マーケティング」が53.4%、「事業ビジョン・戦略の明確化」が43.8%となっている。

図表 11-69 新興国市場開拓に向けた社内外の課題 (MA)

(n=393)

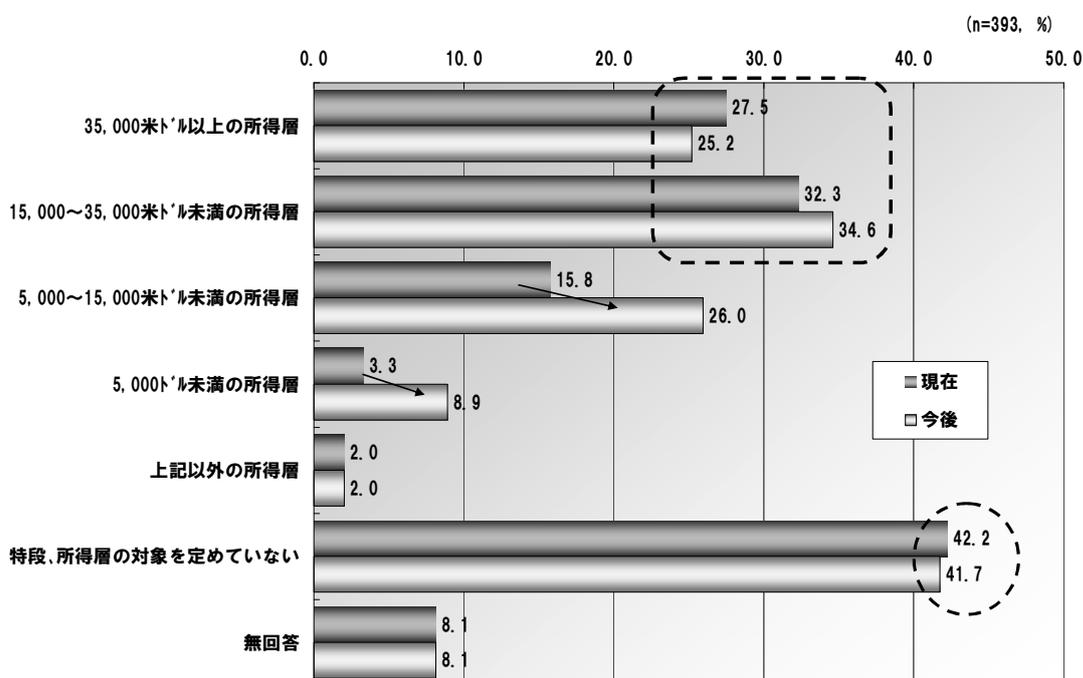


## 問 2 1

新興国市場の開拓に向けてターゲットとする所得層の現状について尋ねたところ、「特段、所得層の対象を定めていない」が 42.2%と最も多く、次いで「15,000～35,000 米ドル未満の所得層」が 32.3%、「35,000 米ドル以上の所得層」が 27.5%となっている。

同じく新興国市場の開拓に向けてターゲットとする所得層の今後の見通しについて尋ねたところ、「特段、所得層の対象を定めていない」が 41.7%と最も多く、次いで「15,000～35,000 米ドル未満の所得層」が 34.6%、「35,000 米ドル以上の所得層」が 25.2%となっている。

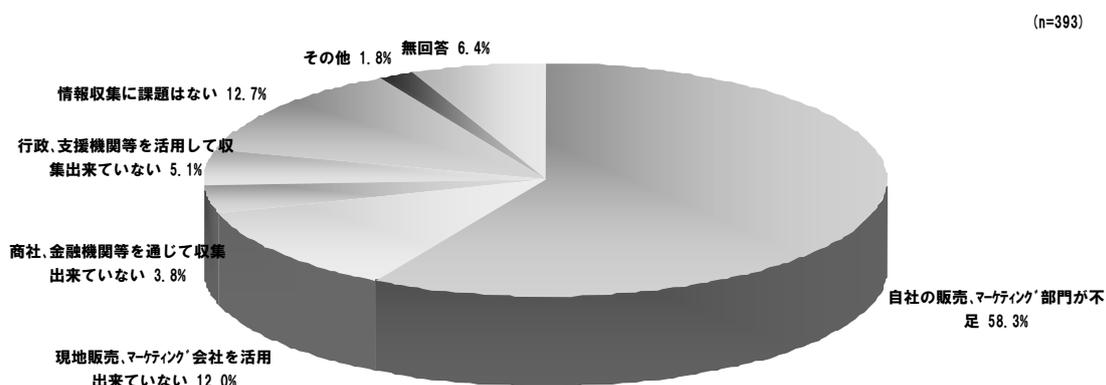
図表 11-70 新興国市場のターゲット所得層 (MA)



## 問 2 2

新興国市場に関する販売・マーケット情報収集の課題について尋ねたところ、「自社の販売、マーケティング部門が不足」が 58.3%と最も多く、自社販売・マーケティング機能の不足感が示されている。

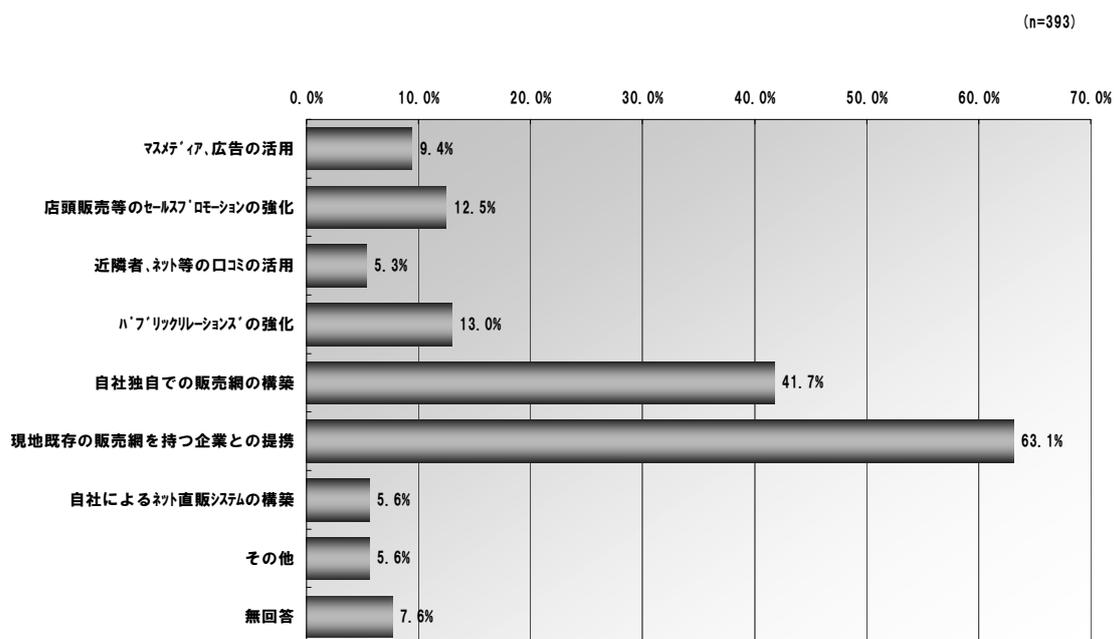
図表 11-71 新興国市場に関する販売・マーケット情報収集の課題



## 問 2 3

新興国市場の開拓に向け、販売・マーケティングで重視する戦略について尋ねたところ、「現地既存の販売網を持つ企業との提携」が 63.1%と最も多く、次いで「自社独自の販売網の構築」が 41.7%となっている。

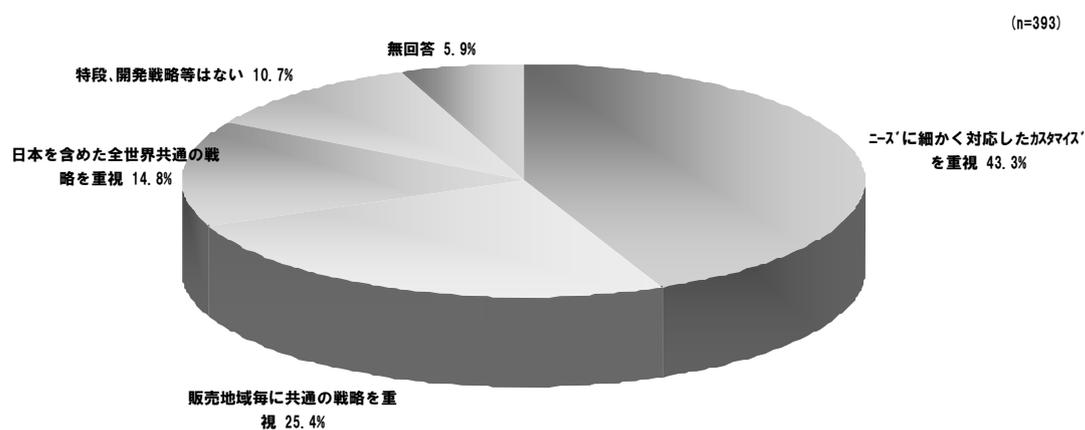
図表 11-72 新興国市場開拓に向け販売・マーケティングで重視する戦略 (MA)



#### 問24

新興国市場の開拓に向けた製品・サービス等の開発戦略について尋ねたところ、「現地特定国市場のニーズに細かく対応したカスタマイズを重視」が43.3%と最も多く、次いで「販売地域毎に共通の戦略を重視」が25.4%となっている。

図表 11-73 新興国市場開拓に向けた製品・サービス等の開発戦略



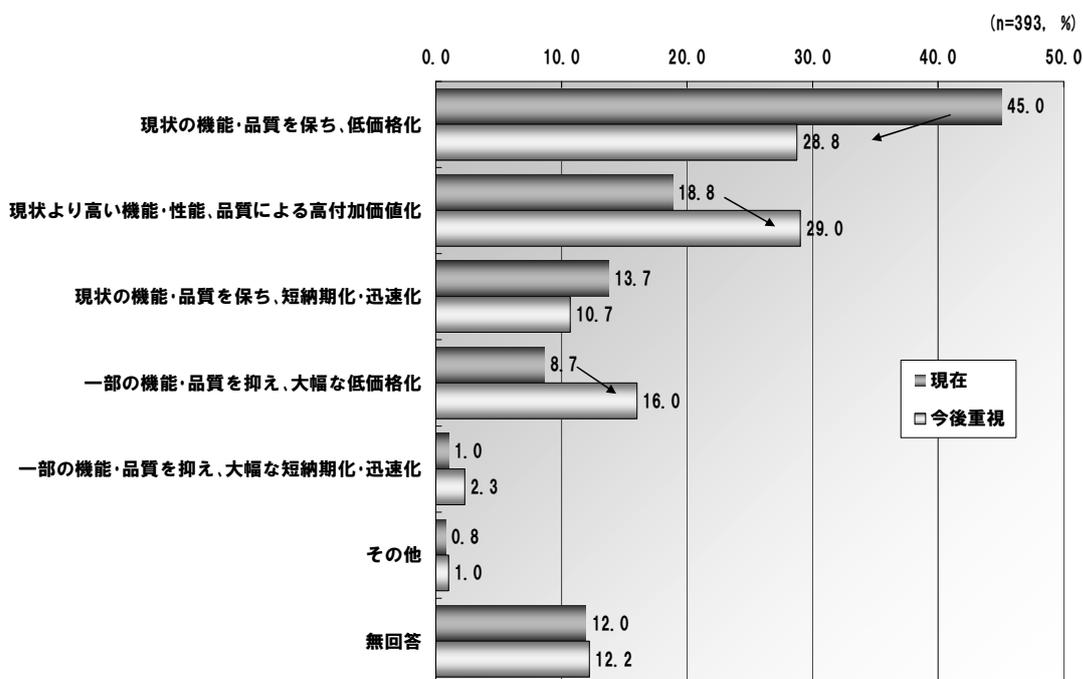
## 問 25

新興国市場開拓に向けた製品・サービス等の開発方法として、現在、重視するものについて尋ねたところ、「現状の機能・品質を保ち、低価格化」が 45.0%と最も多く、次いで「現状より高い機能・性能、品質による高付加価値化」が 18.8%、「現状の機能・品質を保ち、短納期化・迅速化」が 13.7%となっている。

同じく新興国市場開拓に向けた製品・サービス等の開発方法として、今後重視するものについて尋ねたところ、「現状より高い機能・性能、品質による高付加価値化」が 29.0%と最も多く、次いで「現状の機能・品質を保ち、低価格化」が 28.8%、「一部の機能・品質を抑え、大幅な低価格化」が 16.0%となっている。

今後は、従来型のコストダウンによる低価格化と高付加価値化の追求に加え、従業員規模の大きい企業を中心に、一部の機能・品質を抑え、大幅な低価格化する破壊的なイノベーションも戦略として重視されると考えられる。

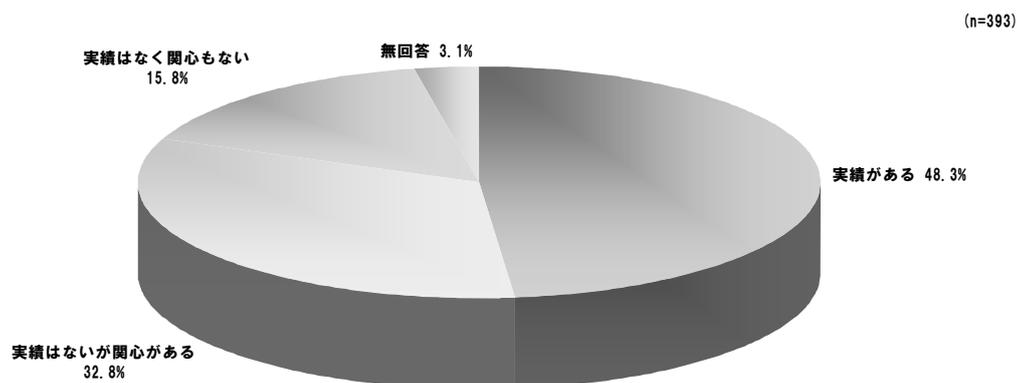
図表 11-74 新興国市場開拓に向けた製品・サービス等の開発方法



## 問 2 6

新興国市場の開拓に向けた業務提携の過去5年間の実績及び関心について尋ねたところ、「実績がある」企業が48.3%、「実績はないが関心はある」企業が32.8%となっており、8割を超える企業が実績もしくは関心があることがわかる。

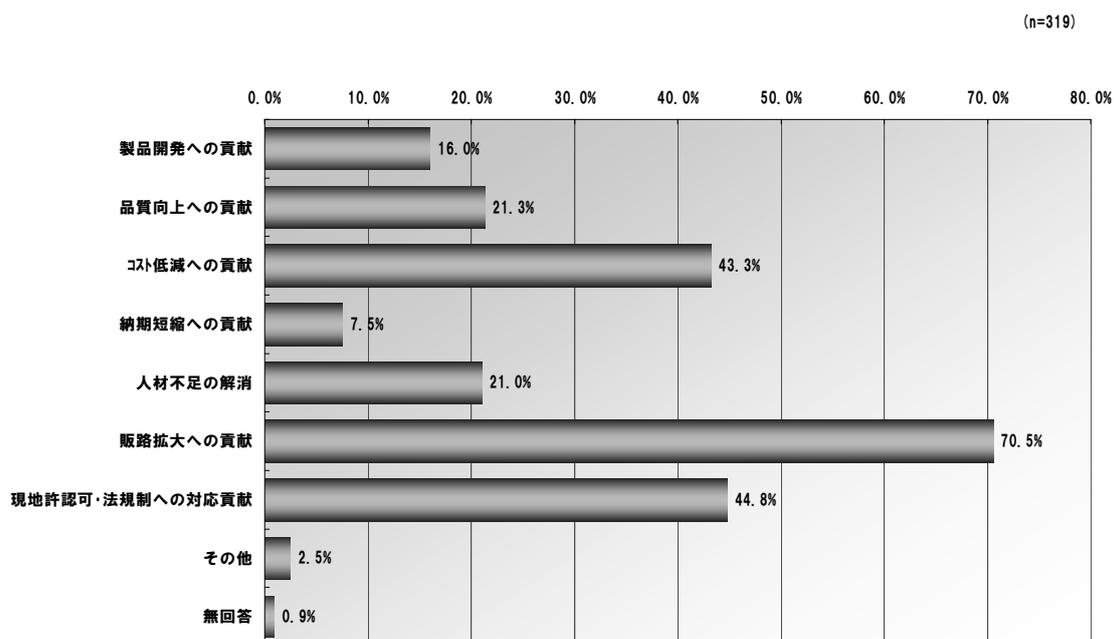
図表 11-75 新興国市場開拓に向けた業務提携の過去5年間の実績・関心



## 問 2 6 SQ

新興国市場における業務提携の連携相手に求めるものについて尋ねたところ、「販路拡大への貢献」が70.5%と最も多く、次いで「現地許認可・法規制への対応貢献」が44.8%、「コスト低減への貢献」が43.3%となっている。

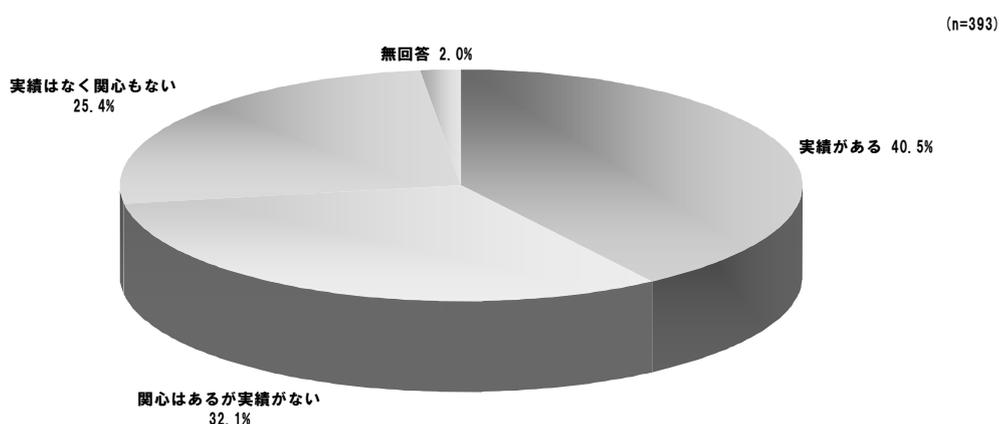
図表 11-76 新興国市場の業務提携の連携相手に求めるもの (MA)



## 問 2 7

回答企業における M&A の過去 5 年間の実績・関心については、「実績がある」企業が 40.5%と最も多いが、「関心はあるが実績はない」が 32.1%、「実績はなく、関心もない」が 25.4%となっている。

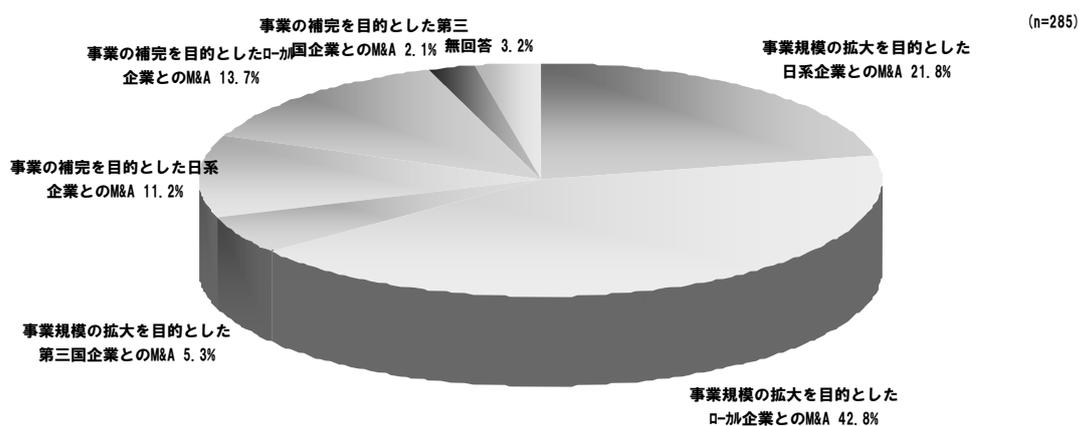
図表 11-77 M&Aの過去5年間の実績・関心



## 問 2 7 SQ 1

M&A に関して「実績がある」企業及び「関心があるが、実績はない」企業について、その目的や戦略について尋ねたところ、「事業規模の拡大を目的としたローカル企業との M&A」が 42.8%と最も多く、次いで「事業規模の拡大を目的とした日系企業との M&A」が 21.8%となっている。

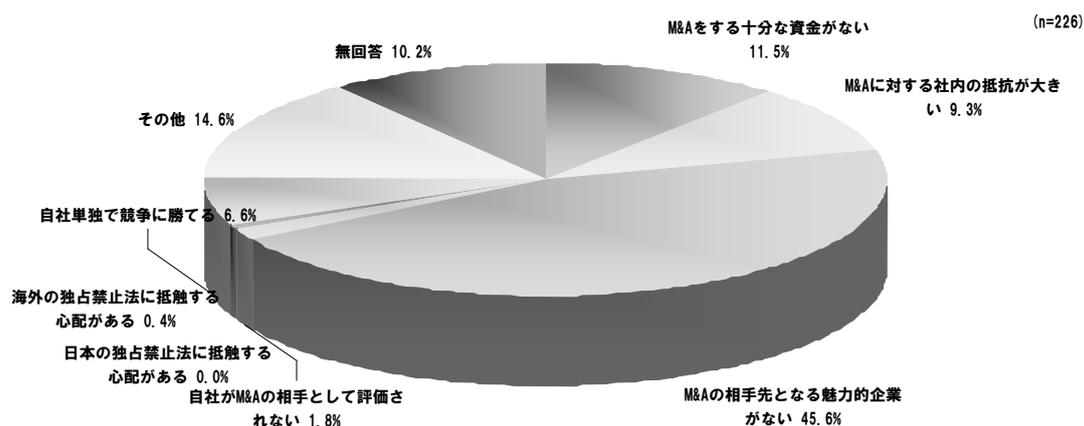
図表 11-78 M&Aの目的や戦略 (MA)



問 27SQ2

M&A に関して「関心はあるが、実績はない」企業及び「実績はなく、関心もない」企業に対してその理由を尋ねたところ、「M&A の相手先となる魅力的な企業がない」が 45.6%と最も多く、次いで「M&A をする十分な資金がない」が 11.5%、「M&A に対する社内の抵抗が大きい」が 9.3%となっている。

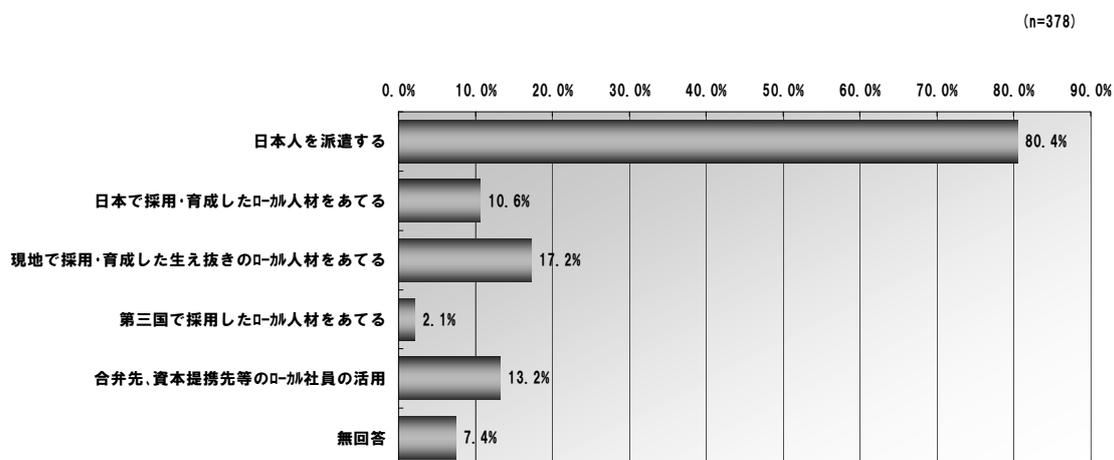
図表 11-79 M&Aの過去5年間で実績なし/関心なしの理由



問 28①

新興国市場の市場開拓にあたって、現地機能を強化するための人材の確保方法のうち、経営（現地社長等）について尋ねたところ、「日本人を派遣する」が 80.4%と最も多く、次いで「現地で採用・育成した生え抜きのローカル人材をあてる」が 17.2%、「合併先、資本提携先等のローカル社員の活用」が 13.2%となっている。

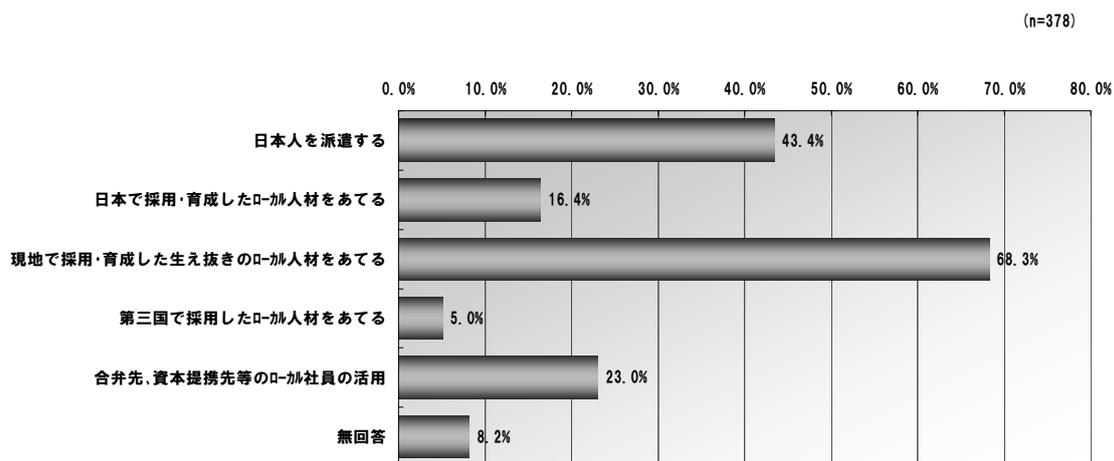
図表 11-80 機能強化のための人材確保方法：経営（MA）



### 問 28②

新興国市場の市場開拓にあたって、現地機能を強化するための人材の確保方法のうち、営業・販売部門について尋ねたところ、「現地で採用・育成した生え抜きのローカル人材をあてる」が 68.3%と最も多く、次いで「日本人を派遣する」が 43.4%、「合弁先、資本提携先等のローカル社員の活用」が 23.0%となっている。

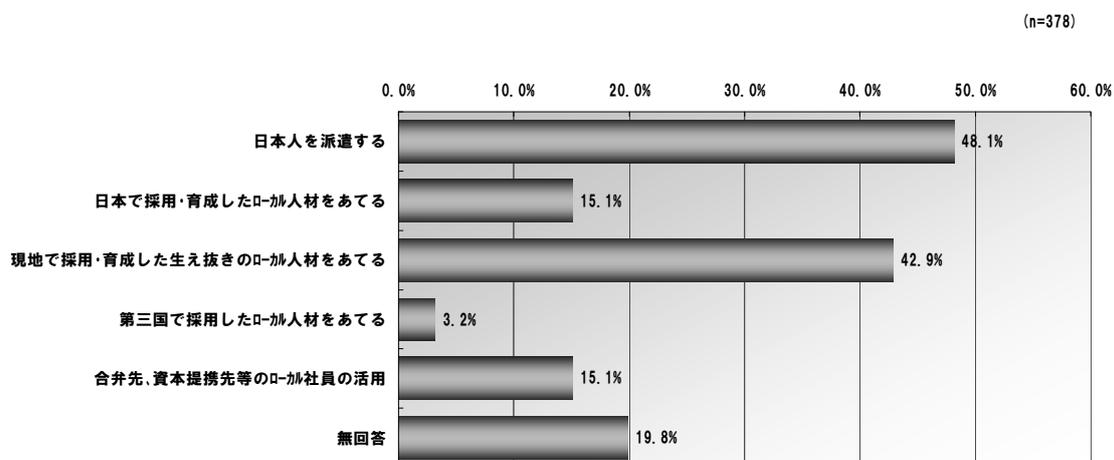
図表 11-81 機能強化のための人材確保方法：営業・販売部門（MA）



### 問 28③

新興国市場の市場開拓にあたって、現地機能を強化するための人材の確保方法のうち、設計・開発・商品企画について尋ねたところ、「日本人を派遣する」が 48.1%と最も多く、次いで「現地で採用・育成した生え抜きのローカル人材をあてる」が 42.9%、「日本で採用・育成したローカル人材をあてる」と「合弁先、資本提携先等のローカル社員の活用」が 15.1%となっている。

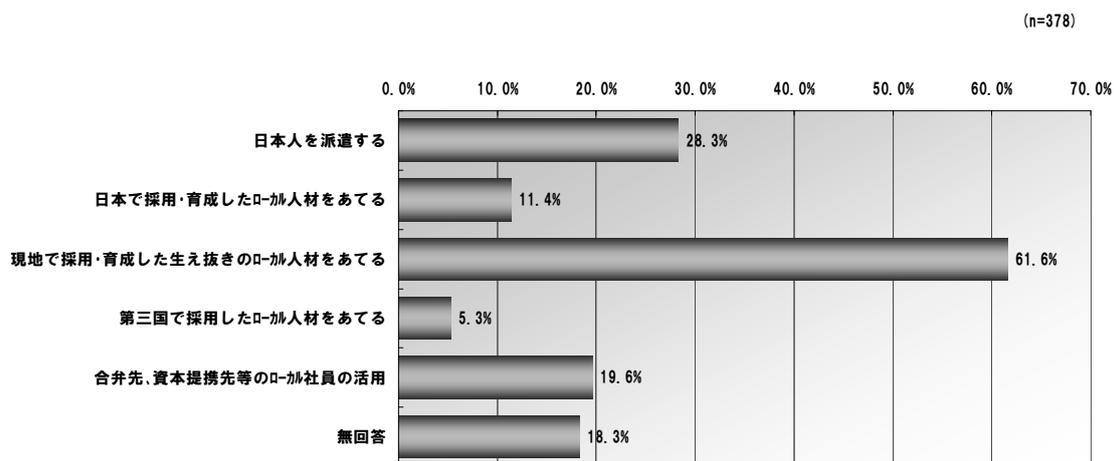
図表 11-82 機能強化のための人材確保方法：設計・開発・商品企画（MA）



問 28④

新興国市場の市場開拓にあたって、現地機能を強化するための人材の確保方法のうち、調達・購買について尋ねたところ、「現地で採用・育成した生え抜きのローカル人材をあてる」が 61.6%と最も多く、次いで「日本人を派遣する」が 28.3%、「合弁先、資本提携先等のローカル社員の活用」が 19.6%となっている。

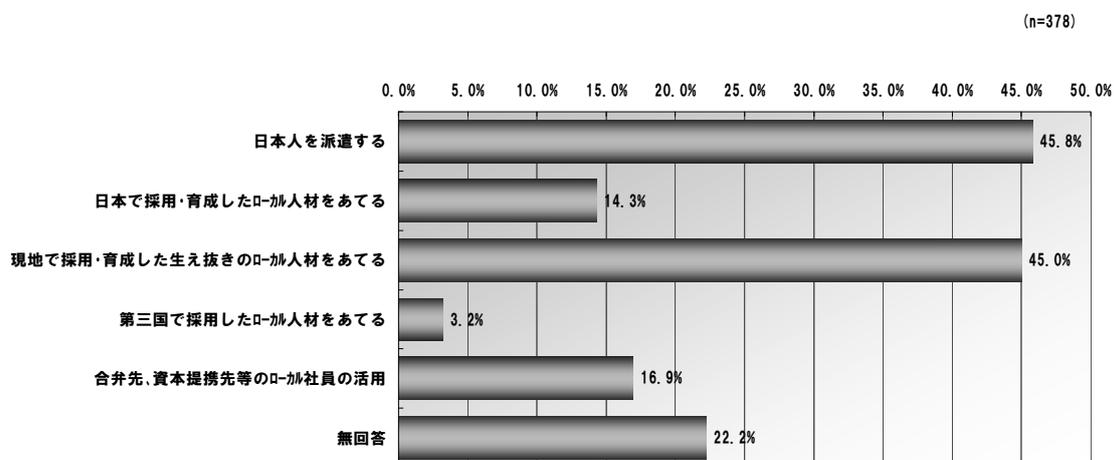
図表 11-83 機能強化のための人材確保方法：調達・購買 (MA)



問 28⑤

新興国市場の市場開拓にあたって、現地機能を強化するための人材の確保方法のうち、工場長・生産管理について尋ねたところ、「日本人を派遣する」が 45.8%と最も多く、次いで「現地で採用・育成した生え抜きのローカル人材をあてる」が 45.0%、「合弁先、資本提携先等のローカル社員の活用」が 16.9%となっている。

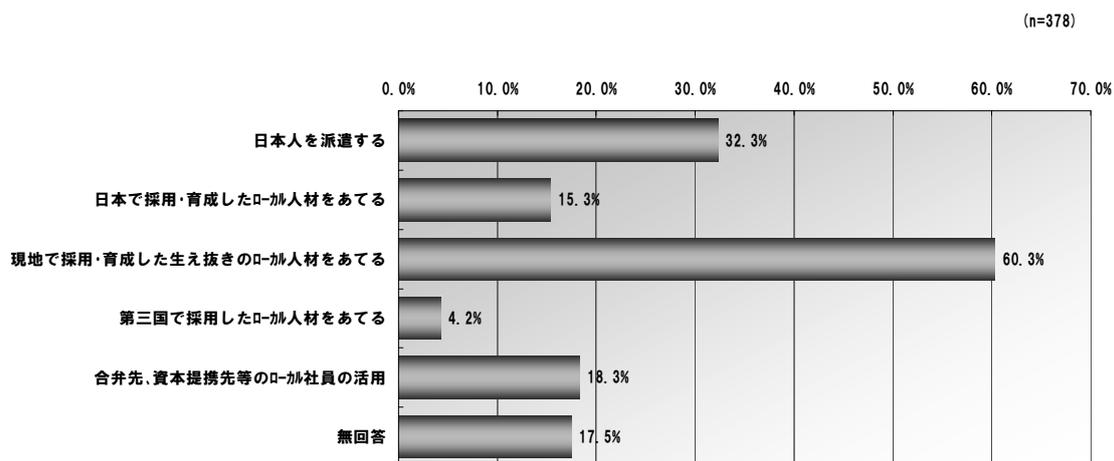
図表 11-84 機能強化のための人材確保方法：工場長・生産管理 (MA)



### 問 28⑥

新興国市場の市場開拓にあたって、現地機能を強化するための人材の確保方法のうち、現場指導員・監督について尋ねたところ、「現地で採用・育成した生え抜きのローカル人材をあてる」が 60.3%と最も多く、次いで「日本人を派遣する」が 32.3%、「日本で採用・育成したローカル人材をあてる」が 18.3%となっている。

図表 11-85 機能強化のための人材確保方法：現場指導員・監督（MA）

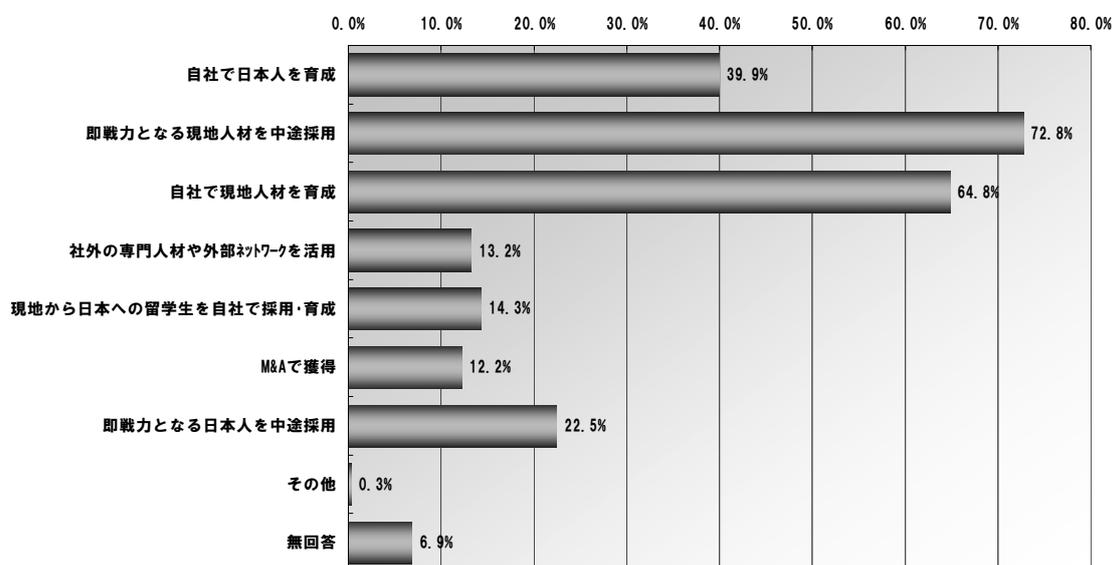


### 問 29-1

回答企業に新興国市場で優秀な現地人材を確保する方針について尋ねたところ、「即戦力となる現地人材を中途採用」が 72.8%と最も多く、次いで「自社で現地人材を育成」が 64.8%、「自社で日本人を育成」が 39.9%となっている。

図表 11-86 新興国市場で優秀な現地人材を確保する方針 (MA)

(n=378)

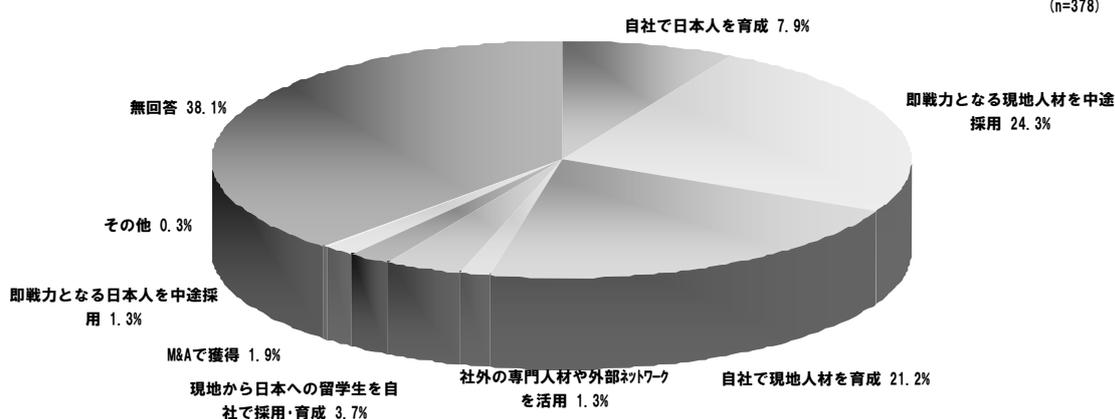


問 29-2

回答企業に新興国市場で優秀な現地人材を確保する方針のうち、最も重視するものについて尋ねたところ、「即戦力となる現地人材を中途採用」が 24.3%と最も多く、次いで「自社で現地人材を育成」が 21.2%、「自社で日本人を育成」が 7.9%となっている。

図表 11-87 新興国市場で優秀な現地人材を確保する方針:最も重視するもの

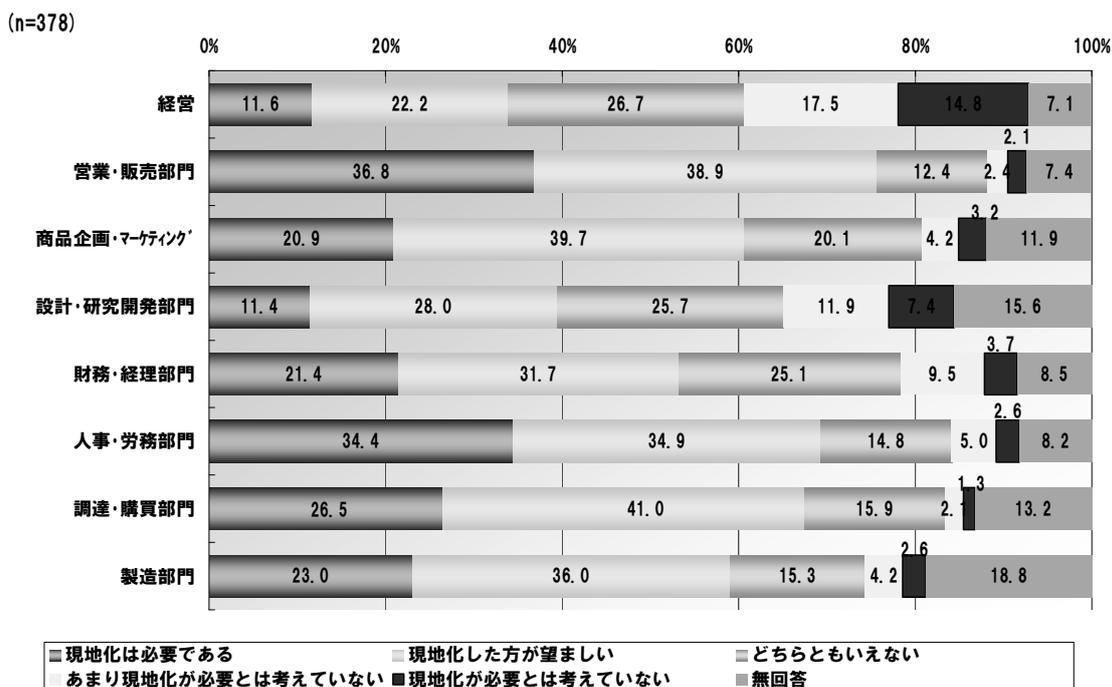
(n=378)



### 問 3 0

新興市場の開拓にあたって、マネジメントの現地化の必要性について尋ねたところ、「現地化が必要である」と「現地化した方が望ましい」との回答が多かったものは、「営業・販売部門」が 75.7%、「人事・労務部門」が 69.3%、「調達・購買部門」が 67.5%となっている。

図表 11-88 マネジメントの現地化の必要性



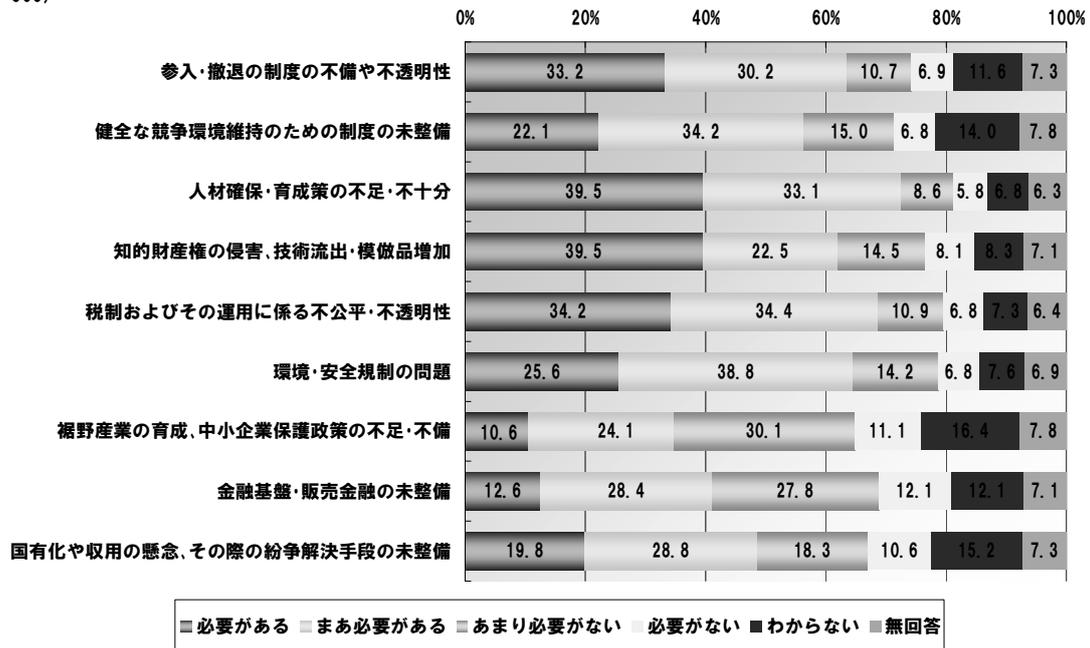
### 問 3 1

今後の海外事業展開の円滑化・強化に向けての改善の必要性のうち、現地における環境整備について尋ねたところ、「必要がある」（「必要がある」と「まあ必要がある」の合計）との回答が多かったものは、「人材確保・育成策の不足・不十分」が 72.6%、「税制およびその運用に係る不公平・不透明性」が 68.6%、「環境・安全規制の問題」が 64.5%となっている。

同じく、今後の海外事業展開の円滑化・強化に向けての改善の必要性のうち、国際間での環境整備について尋ねたところ、「必要がある」（「必要がある」と「まあ必要がある」の合計）との回答が多かったものは、「配当・ロイヤリティ等の海外送金規制」が 64.6%、「国境を超える人の移動の円滑化」が 55.7%、「政府と企業が一体となった官民連携の不足」が 49.3%となっている。

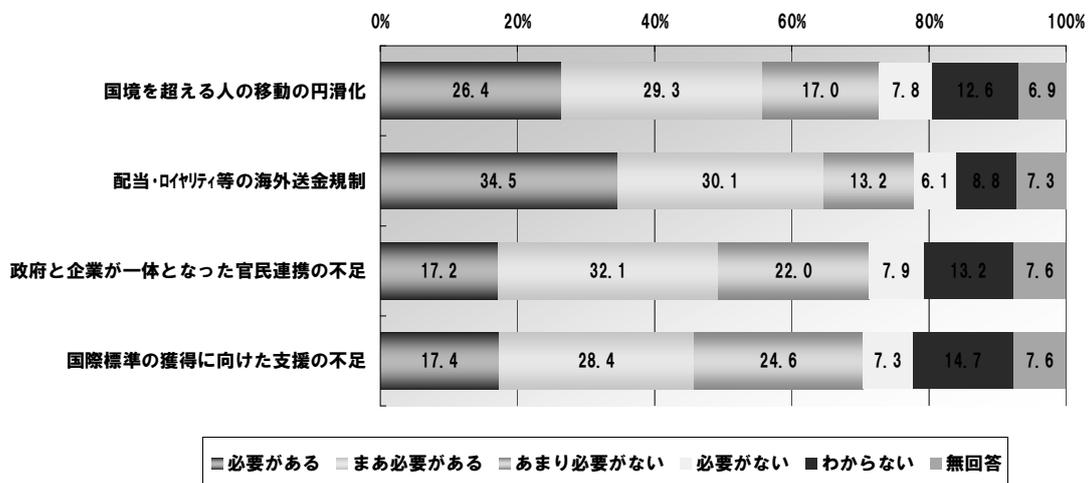
図表 11-89 現地の環境整備に係る改善の必要性

(n=605)



図表 11-90 国際間の環境整備に係る改善の必要性

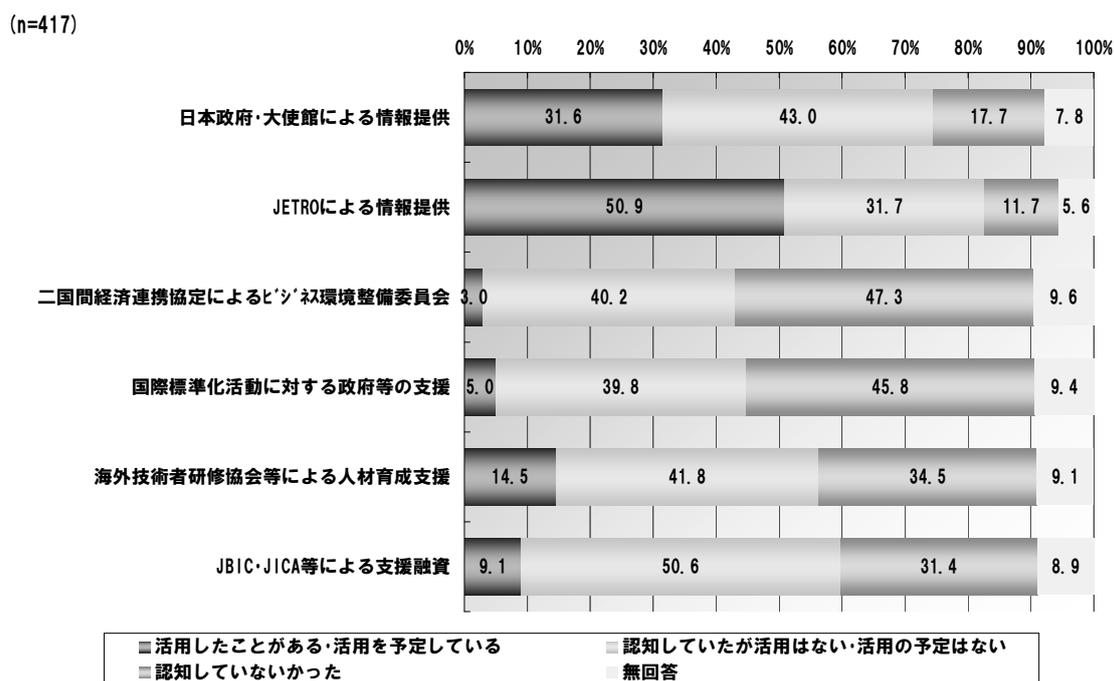
(n=605)



### 問32

回答企業の政府等の支援の活用状況をみると、「JETROによる情報提供」を活用したことがある・活用の予定をしているとする企業が50.9%と最も多く、次いで、「日本政府・大使館による情報提供」が31.6%となっている。一方、「二国間経済連携協定によるビジネス環境整備委員会」、「国際標準化活動に対する政府等の支援」等に対する認知度が低い状況にある。

図表 11-91 政府等の支援策活用



#### 4. 有識者勉強会

今後の我が国の通商政策を立案する上で念頭におくべき我が国を取り巻く環境の変化や諸課題についての理解を深めるため、有識者を招いた勉強会を実施した。

##### (1) 調査の概要

○演 題：「企業のグローバル化と人材育成の諸課題」

講演者： 白木三秀 氏（早稲田大学政治経済学術院教授）

日 時：2010年1月14日（木）13:30～15:30

○演 題：「新興国市場開拓のための製品戦略」

「世界経済の構造調整と新興国市場戦略～日本企業の成長戦略と適応行動」

講演者：新宅 純二郎 氏（東京大学 経済学研究科 ものづくり経営研究センター  
准教授 研究ディレクター）

天野 倫文 氏（東京大学 経済学研究科 准教授）

日 時：2010年1月22日（金）10:00～12:00

○演 題：「国際貿易と企業—現代国際貿易の新理論と実証分析—」

講演者：若杉隆平 氏（京都大学経済研究所教授）

日 時：2010年1月26日（火）13:30～15:30

## (2) 調査結果の概要

**演題：「企業のグローバル化と人材育成の諸課題」**

**講演者：白木三秀 氏（早稲田大学 政治経済学術院 教授）**

### ■「本社のグローバル化」と「現地法人」における人材蓄積

- ・ 日本の海外直接投資は、アジアに対してはコンスタントに増大してきた。この数年における激増の大きな要因は北米での投資増大が関係しており、おそらく 1989 年のピークを凌ぐ額と思われる。こうした中で日本企業はどういう状況におかれているかについて言及したい。
- ・ 親会社が国際的にオペレーションを広げるのに従い、日本での親会社採用だけでなく、現地採用という形で人材が企業に供給され、蓄積される。だが、現地法人において人材蓄積が増大する一方、本社における海外スタッフ需要がそれほど増えていないところにミスマッチがある。

#### ー本社・子会社間のビジネスモデルの進展について

- ・ B&G は、1989 年の古い本の中で、多国籍企業のあり方をグローバル、インターナショナル、マルチナショナル、トランスナショナルの 4 つに分けている。少し古いが今も妥当する概念と思う。B&G のいうグローバル型は、本社に圧倒的にリソースが集中するというタイプである。海外展開が中国、インド等と広がっていき、そこでのオペレーション、開発の必要性が高まると、組織のタイプもインターナショナル、あるいはトランスナショナルな方向に動くと考えられている。
- ・ マルチナショナルとは、国毎にいろいろなオペレーションを運営するもので、国連のような組織を最も合理的と考えるものだ。産業でいえば消費財や食品関係には当てはまると思われる。だが、日本企業は、たとえば花王という食品、消費財に近い会社でもグローバル型に近い点が特長である。また、トランスナショナルタイプとは、リソースが本社集中するのではなく、製品によっては子会社のほうがいろんなリソースを持ち、本社に供給するというタイプだ。
- ・ ローカルで意思決定や研究開発が行われるようになると、日本本社の日本人スタッフを海外オペレーションのトップに据えるという従来のやり方が、妥当しない場合も出、いろんな課題が生じるとと思われる。たとえば、日本人に限らないが、本社の理念や特性を身につけたスタッフが十分いるか、本社との関係、コミュニケーションをどうするか、どのくらい必要かなどだ。
- ・ ちなみに日本人派遣者の数は、定義によるが、長期に海外赴任する民間企業の者でみる

と 25 万人で、この数年アジアで増大している。だが、それがいつまでも保つかが問題である。

#### ー現地法人における人材の育成と蓄積のポイント

- 60、70 年代のハウズバグの概念をベースにすると、モチベーションの要素は 2 種類に分かれる。1 つは、モチベーションの要素、後は衛生要因である。モチベーションを上げるには、①面白い仕事（責任感もあるが達成感がある仕事）を提供することだ、そして、②能力が伸張したら公正な評価（承認）を行うことである。そして、③キャリアの展望（企業内・グループ企業内）であり、キャリアの展望を示すことで、親会社、子会社にとどまらず、グループ企業に広がる幅広いキャリアを提示することである。ハウズバグは、技術士と会計士というホワイトカラーの研究からこの概念をつくったが、新しい点は、会社の経営方針との一致、良好な上司同僚関係、人原関係、職場環境、給与の存在（特別に高くなくて良いが、他と遜色ない）点が前提として重要であることを指摘した点である。これらは、良いからといってモチベーションが上がるわけではないが、悪ければモチベーションが下がるものである。

#### ー日系企業のホワイトカラーの意識について

- 日本在外企業協会の 2003 年の調査は、よくある他の調査と違って、実際にそこで働いている人を対象とした調査であり、やや古く、サンプルは 14 社 211 人と少ないが、他にあまりない調査である。
- ①職業選択で重視する点と、②会社での満足度を尋ねている。中国では 2008 年 1 月 1 日から新しい労働契約法が施行されたが、古い法では労働契約は 1 年ごとであり毎年クビのリスクあった。だが、雇用安定という要素はあまり重要視されていない。中国のような 10%成長している社会では、それほど問題になっていないのかもしれない。だが、実際に日系企業に入った人が満足していることの 1 番は「雇用の安定」であり、「労働時間、休日があること」である。一番評価されていない項目で満足度が最も高い。選択肢のうち「新技術・知識習得機会」「能力・持ち味発揮」などはモチベーション要素、「雇用の安定」「労働時間・休日」は環境要素といえよう。前者を上げないとモチベーションは上がらない。企業内の人事施策が、間違った方向に施策を打っていることになる。2002、3 年頃、日本企業は「定着が悪い」「いい人が来ない」と悩んでいたが、そうなるのが合理的な施策だったと思う。インドも同様で、私も調査に行ったが、日本企業はホワイトカラーの採用と定着でものすごく苦勞していた。ある日系企業では離職率が年間 5 割、できる人からやめていくという致命的な組織になっていた。リサーチをしたわけではないが、モチベーション要素、衛星要素を違えた施策やったのではないだろうか。

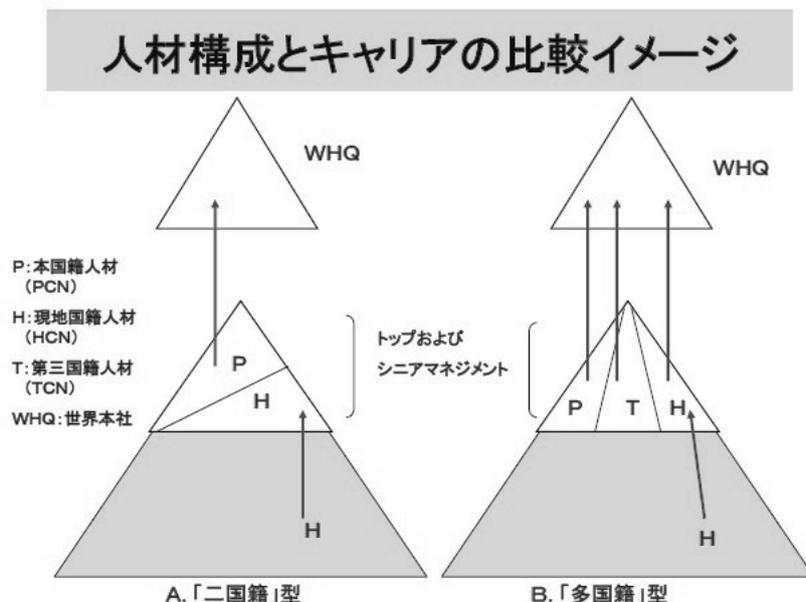
## ■国際人的資源管理上の諸課題

### 一視点

- ・ 人的資源に対する一連の一貫した戦略適合的諸システムというのが定義であり、継続的に利益の出せるシステムであるかどうかのポイントである。特徴は、統合と分散のバランスで、一定方向への収斂は大切だが、統合と分散の絶妙なバランスで運営するのがドメスティックな運営では大事なことである。例えば電気メーカーは数百の子会社を持っているが、分散した子会社それぞれのオペレーションにある程度、権限委譲することも大事だ。比較優位点としては、人的資源のグローバルな調達と活用の可能性がある点だ。だが、実現している保証はない。よい人を探っても組織で伸ばさない、辞めもしないが能力だけがだめになっていくといった“人材の殺人罪”を犯していないか。そうした問題を考えたい。

### 一日系企業の人材構成の特徴とそのインプリケーション

- ・ 日系企業と欧米系企業について人材構成とキャリアを比較すると、私の調査と欧米研究者の研究ほぼ同じ結果になっている。Pを本国籍人材（日系企業なら日本人）、H（ホストカントリーナショナル）を現地国籍人材（インドネシアならばインドネシア人）、Tを第三国籍人材とする。Hが頑張るって能力を高めて評価され、シニアマネジメントやトップマネジメントに昇格し、意思決定に参画できるレベルに上がっていく。B「多国籍」型では、意思決定層の国籍が複数であることが普通であるが、Tが存在するかどうかで欧米系と日系企業で決定的に違う。日系企業には、Tは例外的存在でほとんどいない。TがないタイプをA「二国籍」型と名付けている。私は「二国籍型」はなくなっていいと思っているが、10年前に考えたモデルであるのに、日系企業はいまだにほとんど「二国籍」型である。



#### －多国籍内部労働市場（MILM）の視点

- ・ 内部労働市場においては、生産性に合った賃金を払わなくても、長期的につじつまの合う雇用設計にしていれば構わない。だが、多国籍内部労働市場というものが存在する。A国、B国、P国にも子会社があり、P、T、Hが動いているのが「多国籍」型だ。だが「二国籍」型では、P（日本人）だけが親会社、子会社間で動いている。
- ・ 「二国籍」型の場合は、H（ローカル人材）のモチベーションがなかなか上がりにくいキャリア構造になっている。（海外拠点のなかではキャリアアップするが、）WHQ（世界本社）まで上がれず、キャリアが短いがゆえに、いろんな現象が起こっている。

#### －人材マネジメント上の諸課題

- ・ 日経リサーチの調査結果は、去年の秋の1138社の最新データである。人材マネジメント上の諸課題としては、「現地スタッフの間に給与水準に不満がある」「必要とする人材の採用が困難」「優秀な人材の引き留めが難しい」「現地スタッフのモチベーションアップが難しい」を挙げる割合が高い。後者3つは、先ほどの議論でいえば連携している。モチベーションが上がらないところによい人は来ない。給与水準への不満は、回答者のポジションや国によっても違うので分からないところがあるが、マレーシアで高くなっている。また、伸びているインド、ベトナムについてみると、「給与水準について情報が十分でない」「現地スタッフの間に給与水準の不満がある」「必要とする人の採用が困難」「優秀な人材の引き留めが難しい」の割合が高い。成長し、日本企業が投資しているところは人の問題が大きい。なお、ここには載せていないが、ベトナム、インドに著しい特徴として、まだ現地法人になっておらず、支社・駐在員事務所が多い点がある。現地法人になっていない組織で、マーケットに睨みをきかせている状態である。

### ■赴任者に求められる資質と能力

#### －海外オペレーションの難しさ

- ・ 統合と分散のなか、その場での意思決定をその場で行っているのが海外派遣者であり、その人たちの問題をとりあげる。まず、海外オペレーションで難しいのは、パートナーの選択とパートナーとの調整である。2つめは、海外赴任者による舵取りが重要なことで、海外オペレーションの成否は海外派遣者の力量による。だが、海外派遣者について、“誰でもできる” “減らしたほうがいい” “いるから日本のグローバル化ができない” という議論を展開し、“海外赴任者をゼロにすることが日本のグローバル化を進めることだ” と言っている人がいる。だが、そんな馬鹿なことはないと思っている。
- ・ 中国なりインドネシアに投資して海外子会社を持つと、トップマネジメントに日本人赴任者を派遣しているというのが現状と思う。日本人赴任者は非常に重要な仕事をしている。彼らは意志決定において、いろんな影響を受けている。現地オペレーションと同形化には①クロスナショナル同形化、②コーポレート同形化、③ローカル同形化、④グローバル・インターコーポレート同形化の4タイプがあるが、赴任者は②の日本のやり方

に従うのと同時に、③のローカルのやり方にも従わなければならない。現地の法律が変わればキャッチアップが必要だ。同時に、④の他の競争相手も視野に入れて意思決定しなくてはならない。このようにとても難しいことをやっている。それなのに、20 何万人いる海外赴任者について「いらない」「減らすほうがよい」といっている人がいる。「現地化」とは何か、定義せずに議論している人が多い。「日本人をなくすこと」としている人もいるが、私はそうは思わない。海外派遣者がプロフィットにプラスの影響を与えていることを実証したいが、まだできていない。しかし、減らせばいいという単純な議論ではない。

#### ー海外は検車に関わる諸課題

- ・ 海外赴任者のミッションは、いろんな変数で影響を受ける。企業の発展段階が一番大きい。いま立ち上げたばかりというインドのような状況か、数年という中国のような状況か。中国の場合、投資が激増したのは 2000 年代になってからで、平均創業年数は 5、6 年だ。それに対して ASEAN、NIEs は平均 25 年、プラザ合意後から進出したところが多く、古いところは 60 年代から進出している。トヨタ、東レ、味の素などは、40 年、50 年の歴史がある。そうしたところとはミッションが違う。中国のように数年のオペレーションでは、日本の技術、経営ノウハウの移転段階であり、海外派遣者は一般に尊敬されるポジションにある。それに対し、ASEAN、NIEs では、現地人材が十分育っている。また、これまでの日本人赴任者は、赴任して 20 年、30 年で、十分な技術、ノウハウを持っている。したがって、そうした人たちを超える人を送らないと尊敬されない。企業の発展段階、国により、赴任者のミッションは違う。だが、共通するミッションとして 4 つある。①現地法人の統制、②本社との調整、③経営ノウハウ・技術の移転、④人材の育成・開発（後継者と自分自身の能力開発）である。技術の移転はだいたいクリアされている。④人材の育成開発には、自分自身と後継者の開発との 2 重の意味がある。
- ・ 海外は検車の選抜についてだが、海外派遣者は、平均以上の仕事のできる中堅がメインとなっている。平均年齢は、10 年前は 41 歳だったが、最新値では 46 歳となっている。本社勤続年数は 20 年というベテランであり、本社役職は課長から部長の間の次長クラスだ。選抜にあたっては、職能に関わる実績を重視しており、抜群でなくても平均以上の人が選ばれるのは世界共通である。一方、適性は“考えている余裕がない”のが実態である。とくに海外直接投資が激増しているなかではそうなりがちだ。異文化適応能力、リーダーシップも軽視されている。日本企業だけの問題ではないが、日本企業は語学の難しさという問題がある。あと、日本のマネジメントスタイルは「PM リーダーシップ」といっているが、方向性をきちんと示し人を育成するというリーダーシップに欠けている点がある。海外派遣者の育成方法については、事前研修はやっているが、短期研修だけで育成できるかという課題を抱えている。

## ー日本企業が抱える具体的諸課題

- 当然ながら、量が増えてくると質的な維持が難しくなる。中国人部下から見た直属上司の国籍別評価（青島、上海で行った 3000 サンプルのプレ調査で 130 サンプルを収集）を見ると、ほとんどの項目で中国人上司のほうが高く評価されている。日本人上司のほうが高いのは、「仕事が効率的である」「現場の状況を客観的に会社に伝えてくれる」「会社の経営についてよく話してくれる」「私は直属上司の指示に納得して、従っている」などだが、統計的に有意でなく、有意なものは偏っている。調査対象企業においては、部下との関係、育成、キャリア設計への配慮について課題を抱えているように思う。もちろん結果を鵜呑みにはできない。中国人上司と日本人派遣者ではスタンスが違う。中国人はずっといるが、日本人は4年くらいで帰ってしまう。個人的な関係などは割り引いて見る必要はある。だが、日本人上司の苦勞はうかがえる。
- これまでの我々のリサーチによれば、コミュニケーションとリーダーシップについて、日本のやり方がなかなか通用しないことを指摘できる。対応しないと問題が起こるかもしれない、既に起こっている部分もあるだろう。だが、コミュニケーション、リーダーシップは一朝一夕に養成できない。リーダーシップでは、日本人は周りに気配りして方向性示す調整型が多いようだが、我々の調査では、この型は海外では認められず評価されていない。方向性を独自に示すこと、部下を育成することが評価される。本社の中間管理職、シニアの管理職とは違うリーダーシップが海外では求められる。海外に行くと、日本より職階が2ランクくらい上がり、社長、専務クラスとして最終的な意思決定が求められる。だが、それまでのキャリアでは、仕事はでき、調整型のリーダーシップはできるが、そうした方針を示すトップのリーダーシップを発揮する機会はなく、そこを養成する必要はあるかもしれない。たとえば時間はかかるがグループ内の小さい飲食店に派遣するなど、やり方はあると思う。
- 日本人派遣者の比率と人材蓄積の関係について、大卒ホワイトカラー比率を代理指標にとってみると、両者は非常に高い相関を示す。大卒はエンジニアや管理職に多い。付加価値の高いサービスを提供しようとする、日本人派遣者が多くなるという因果関係だと解釈した。逆にいうと、海外オペレーションが大したことがなければ、大卒も海外赴任者もいない。だが、競争力が低くては、いまはよくても中長期的には淘汰されるかもしれない。したがって海外派遣者をなくせばいいというわけではない。だが、海外派遣者は日本人でなくてもよい。日本のやり方をきちっとやれる人なら日本人でなくてもよい。アメリカなどとの違いであるが、ここがクリアになればよい。ただ、日本人派遣者とプロフィットの関係は証明できなかった。だが、逆にいえば、日本人派遣者がいるからといって悪いパフォーマンスを出しているわけではないといえる。

**演題：「新興国市場開拓のための製品戦略」**

**「世界経済の構造調整と新興国市場戦略～日本企業の成長戦略と適応行動」**

**講演者：新宅 純二郎 氏（東京大学 経済学研究科 ものづくり経営研究センター  
准教授 研究ディレクター）天野 倫文 氏（東京大学 経済学研究科 准教授）**

**①「新興国市場開拓のための製品戦略」**

**新宅 純二郎 氏（東京大学経済学研究科 ものづくり経営研究センター准教授 研究  
ディレクター）**

- ・ 製品戦略の見直しが必要。その際の基本的な視点は、現地市場のマーケティング戦略の立て直しである。

**■中間層の拡大と成功企業の具体例**

- ・ ホンダ「スーパーカブ」とインド「ナノ」の共通点は「価格」。いずれも 20 万円程度。多くのインド人はスズキ・マルチ（乗用車）を買うことができるほど裕福ではなく、10～15 万円のオートバイかリクシャを使用。ラタン・タタ氏はインド人の多くが四輪車に乗れるようにしたいとの信念を持ち、オートバイやリクシャより少しだけ高価格のナノの開発・販売を主導。
- ・ 中間層市場において、自動車であれば韓国の現代や起亜の攻勢、電機では現地市場等の追い上げが顕著。日本企業の市場がとられている。
- ・ 既存市場のピラミッドの拡大に加え、ピラミッドが下方に伸展。中国の自動車市場を価格帯別に比較すると、日系を含む外資系メーカーの主戦場は 15 万元以上の価格帯。10 万～15 万元は韓国勢の独壇場で対前年同月比 60%の伸び。奇瑞など中国民族系は 2008 年ごろまで 5～10 万元の価格帯が中心であったが、ここ 1 年で 5 万元以下の価格帯に投入し成功。10 万元以下の割合は全体の半分に。自動車市場ではエントリー製品の価格が下がり、その市場が拡大。かつてのエントリー製品が、より低価格の製品の出現によりエントリーカーではなくなっている。
- ・ 企業別では民族系が上位。日産は小型車を投入できたため好調。トヨタは中国市場では「一人負け」といわれているが、1600cc 以下の強い車を出せなかったため市場の伸びについていけなかった。販売台数の伸びが著しい BYD は中国電池メーカー。
- ・ 光ディスクメディア（CDR 等の書き込みメディア）はソニーが技術開発。ピーク時は日本の 20 社以上が生産するも、1998 年頃台湾勢が参入し、今や台湾勢とインド勢（モーザーベアは日本企業が意図的に育成）が中心。現在、日本勢は 5、6 社に減少。台湾は日本への OEM 供給で品質管理を学び、生産手順等に厳しい日本向けは高品質、自社ブランドや海外市場は日本の品質基準の 2、3 割のみ採用。例えば、ディスクへのトラッ

ク焼き込みで、消耗品の金型は日本向けでは5万枚焼いたら交換するが、その他には8万枚焼く。640メガであるべき製品の外縁近くは記録できず容量は640メガ以下となるが、顧客にとって問題とならない。品質・機能と価格の均衡点はどこか。安い方がよい顧客が多くいる。過剰品質になっていても日本企業は品質を下げられなくなっている面がある。

### ■過剰品質問題への対処① 品質基準の引下げ

- 日本企業でめずらしく品質引下げに対応した例がホンダ。中国の二輪車産業でコピー製品の問題が発生。ホンダも中国の大手バイクメーカーも廉価なコピー製品への対応に苦慮。中国市場で激しい競争となり、その出口として中国産バイクがベトナム市場へと展開。日本の二輪市場がハーレーを除き縮小するなか、ホンダにとってASEAN市場を守ることは死活問題。ベトナム市場の中国製品は脅威。500～700ドルの中国製バイクはホンダ製の1/3～1/4の価格。ベトナム市場で爆発的に売れバイク市場が急拡大。ホンダは、①部品の徹底的な見直し（中国でホンダのコピーを生産していた地場企業「新大洲」を買収し、廉価な部品製造・調達方法を調査）、②設計・品質基準の引下げによって2,000ドルのスーパーカブ Wave Alpha の1,000ドル以下への引下げを実現。
- ホンダはなぜ設計・品質基準を下げることができたか。これは、本社トップが激論の末、意思決定を行ったため。歴史的に日本企業の発展は日本市場から欧米市場の下方セグメントで展開を始めて上方移行。品質を高めることはボトムアップで実現可能。しかし、新興国市場の上方セグメントから入る場合には、事故の懸念等もあり現場の決定で品質基準を下げる困難。トップの意思決定が不可欠。
- 品質基準引下げの他の成功例は中国市場におけるノキア。地場の廉価な電話が伸びてきた2003年頃、1000元以下の戦略商品を海外企業が初めて発売。現在ノキアはシェア一位。寿命が1年程度の廉価な地場携帯より280元のノキア製は評価される。
- 三星電子は同じ製品でもランクを複数用意し、市場によって販売ランクを判断。日本は高価格・高品質。同社の品質管理の指標「体感不良率」は「市場不良率」の焼き直し。故障しても仕方ないとする顧客を除いたクレーム件数で判断。どのくらい故障が市場で許容されるかを踏まえて投入製品を決定。

### ■過剰品質問題への対処② 品質差の見える化

- 日本企業は高品質にとどまるべき、品質を下げてもローカル企業等とは戦えずとの意見もあるが、それだけでは生き残れない。品質格差は実際より小さく、価格差はブランドプレミアムに過ぎないとの誤解が市場にある。実際に品質差は大きい（メディア寿命の

例) が、日本製と台湾製の価格差は見えるが品質差は見えず。

- そこで、品質差が顧客にわからせる必要。自動車であれば、燃費の基準が国際的に認知されており有効。中国でも家電の省エネ 5 段階表示が開始。ただし、インバータとノンインバータの区別がつかない表示で日本製製品に不利な面も。何もないよりはよい。国際的な基準を認知させ、よい品質のものを現地の人に理解させることが必要。

### ■過剰品質問題への対処③ ローカル対応

- 現地で品質基準を下げて喜ばれるもの、そうでもないものがある。これを把握することがマーケティングの基本。たとえば現代自動車はモンスーンで大雨に見舞われるインド市場用に水に弱い基幹部品の内蔵場所を変更。家電の停電対策などを行う企業も多い。
- パナソニックの中国生活研究センターの成果はローカル対応の成功例。現地の家庭で徹底したフィールドワークを実施し、現地で製品開発。中国では斜め型洗濯機で 7 機種販売するなど多様な製品ラインを実現。
- 日立は地場のエアコン会社を買収してインド日立を設立。日本人は社長一人。インド人技術者の提案・設計により人がいるところだけに風を送るエアコンを発売。省エネ製品でもある。増資により成長。工場は 8 億円ほどで建設。
- タイ LG はインドネシア市場向け低電圧駆動エアコンで一举にシェア 10% を獲得。電圧が下がっても冷房効果が落ちない工夫。現地で出たアイデアに基づく製品開発を韓国に以来したが断られた。そこで、韓国の技術者のサポートを受けてタイのエンジニアが開発。
- 現地ニーズを拾い、日本の技術を投入して製品開発する、その際に過剰品質とならぬよう切れるところを切っていく、という戦略が少しずつ出てきている。

### ■まとめ

- ①低品質製品の開発・販売にはトップの決断が必要、②高品質製品の差別化のためには機能格差を「見える化」する必要、③現地対応は割り切る機能と重視する機能の見極めが重要で、そのためにローカルスタッフの育成が不可欠。ローカルスタッフのくみ上げたニーズを日本にきちんとつなぐための役割は日本人スタッフが担うべき。

## ②「世界経済の構造調整と新興国市場戦略～日本企業の成長戦略と適応行動～」

天野倫文 氏（東京大学 経済学研究科 准教授）

- ・ マクロ経済の影響（人口構成やアジアの都市化、韓国の競争優位等）を踏まえた企業戦略立案が重要。現地ニーズに適合したビジネスモデルの構築、組織デザインが不可欠。

### ■世界経済の中期トレンドと多国籍企業への成長戦略への影響

- ・ 世界銀行や内閣府の統計によれば今後 20 年程で世界の人口構成は大きく変化。日本企業、日本経済はそれに適用する必要。日本の人口は減るが、先進国でもアメリカは増加。アジアではインドネシア、インドが増加。
- ・ GDP 推計によれば 2040 年には日本、韓国の国内経済は頭打ち。インドネシアは韓国を抜いていく。2050 年に中国とアメリカの国内経済規模は同程度。インドが続く。
- ・ アジアではかつて日本が経験したような都市化が進行中。市場に対する影響大。
- ・ 中国の市場構造は 5 階層で把握することが妥当との国際的なコンセンサスあり。1 人当たり GDP1,500 ドル以下が BOP と言われるが、中国ではそれが半数。日本企業が狙うのは、1 人当たり GDP が 3,000 ドル以上の Next Rich（続富裕層）中心。
- ・ 最近の傾向として、中国では日系企業の現地活動（非製造業）が製造業を上回る伸び。
- ・ 直近の経済危機の影響は、中国、韓国に比べて日本への影響が甚大（慶応大学・金子勝教授の分析）。
- ・ 経済危機による通貨変動を AMU（Asian Monetary Unit）ベースの比較で、ウォンは半分程度の安値、日本は円高、中国元はやや高、その他アジア通貨は安値。この影響が大きく、韓国の優位性、東南アジアの対中国優位性の高まりは現実的。
- ・ 例えば、新興国市場でブラウン管からの薄型液晶テレビへの置き換えが進展。日韓の競争では韓国は圧倒的に優位。加えて韓国は日本より踏み込んだ現地化政策をとっている。ポーランドでは LG が圧勝、シャープは苦戦。マクロ経済の影響と企業戦略の相違の相乗効果。
- ・ 海外投資は先行優位性がある。ポーランドにおいて LG は交通の要所で製造業の集積がある南部ブツラフに設立。シャープは 2 年遅れで製造業の経験がなく、高速道路はおろか道も細い北部トルンに進出せざるを得ず。同国の鉄道はメーカーの希望でダイヤを変更できず。
- ・ パネルの輸送では、日本は境から海路。現地の在庫が多い。一方、LG は主に空輸し、在庫も少ない。三星と大韓航空による物流改革を LG も模倣。

- ・ ポーランドでの LG の成功には人材現地化政策も。現地スタッフの昇進や権限委譲を推進。会社にロイヤリティを持つ人を確保。
- ・ LG はインドでも同様に、現地人の採用と昇進を実施。現地人事担当者もローカル。ポーランド LG のテレビ事業部門の社長は、インドで立ち上げに関与した人材で、同じ政策をポーランドで実現。タイ、ブラジルも含め、インドで得た経験をグローバルに展開。

## ■新興国市場戦略のジレンマ

- ・ 先進国市場での差別化戦略を進める日本企業は、新興市場政策で常にジレンマを抱える。日本企業は常に新興国市場対応とトップ市場対応を進めねばならず、経営資源の配分にも困難。日本市場のローエンド製品を海外の売れるところだけに売ろうとする日本企業の戦略では、いまや韓国・台湾、中国等のライバル企業に太刀打ちできず。
- ・ クリステンセンの著書「イノベーターのジレンマ」の理論は新興国市場に戦略に適用が可能。市場では製品価値が落ちていき、技術のオーバースペックとデフレが発生。これを克服するには破壊的技術が必要。破壊的技術とは必ずしも先端的技術ではなく、新興国市場に適合する力を持った技術。著書の指摘どおり、組織は既存のルーチンに流されるため、破壊的技術の登場を可能にするためには意識的に戦略をとる必要。
- ・ イノベーターのジレンマの要因をクリステンセンはハードディスクのケーススタディから導き出した。資源依存の理論等、新興市場について検討するにあたり示唆に富む。
- ・ インドネシア市場におけるエプソンのプリンター事業はビジネスモデルの転換で成功。インクジェットプリンタの前世代のドットマトリクスプリンタ（SIDM）は、ヘッドの構造が単純で故障しにくく、本体価格が高いがインクリボンが安いため、銀行などの業務用で使われ続けてシェア大。
- ・ エプソンは SIDM から撤退し、先進国でサプライビジネスモデルに転換。しかし、途上国市場では利ざやが大きいビジネスは、非正規品の大きなインクタンクをプリンターに取り付けるなど中国系企業等に付け入る隙となる。そこで途上国向けビジネスモデルとして、SIDM ビジネスが現地に残した販売資産を活用し、サービスチャネルを組織化し、サービスを徹底して成功。

## ■新興国市場戦略の組織デザイン

- ・ 「イノベーターのジレンマ」克服のために、クリステンセンの言う 4 要因を理解すれば対応の方法がわかる。
- ・ 非製造業が増えていく中であって、サービス産業にもものづくりのプロジェクトで得た成果を用いて解釈することがさかん。なかでも国際化等を含む小売業の対応は参考に。
- ・ 小売業は現地化や国際化が難しいと言われる。セブンイレブンの中国展開の例では、中国の商計に適合したものが必要。
- ・ セブンイレブンのアジア拠点のうち、台湾やシンガポールは、米国サウスランド社の経営破綻前に同社とのフランチャイズ契約で開始。そのためサービスのレベルは高くない。1990 年代に同社の経営が傾いたため、中国はセブンイレブン・ジャパンのイニシアチブで展開を開始した最初の国。よいモデルにして他のアジアで展開したい。なお、2000 年にセブンイレブン・ジャパンとイトーヨーカ堂がサウスランド社を買収。
- ・ ブランド、基本的な運営方針、情報システム等はライセンス元である日本から。一方、重要な立地や店内設計、商品設計、マーチャンダイズ（MD）政策等の意思決定は現地でしか行い得ず。段階的な現地化が可能なメーカーとは異なり、小売はいきなり最初から現地で体制構築しなければならない。
- ・ 2002 年進出後、これまでは拡大政策はとらず直営店ベースでやってきた。この 7 年は現地の視点で MD 政策。今後 5 年でフランチャイズ化を進展させ 5 倍にする計画。今後のフランチャイズ戦略のためにはサービスの標準化が必須。
- ・ 都市の隅々まで日常品を売る商店があるなか、付加価値のある独自モデルを現地で開発しなければならない。成功の要因のひとつは中間層の約 8 割が住む北京市内の「四環路」内に商圈をきっちり定めたこと。なお、イオンは郊外にショッピングセンターをつくって苦戦。
- ・ 平均年収 4~5 万元の商圈で成功する MD 政策を構築。基本的には現地調達で、サプライヤーとの共同開発も実施。オフィスや住宅密集地の店舗内に温かい中華料理を供するカウンターを設置し、日本のコンセプトを活かした「定食」のニーズを開拓。カウンター設置は中国からの提案で、反対した鈴木社長を説得したという。おにぎりは給食製造業者に設備を同有するなど調達を工夫し、ファストフード比率は日販の 5 割を占める。地域の商店にはできないビジネスモデルを構築。
- ・ 北京、成都のヨーカ堂は商品の種類と質で勝負。ローカルで調達できるよう内陸で物流のしくみを構築。野菜を生で食べる習慣がなかった中国で品質管理を徹底して生食用有機野菜のよさを顧客にも説得。イオンの郊外型ブランド店はバーバリーなどの高級ブランドで市民の手が届かず苦戦。ヨーカ堂は台湾ブランド等の手が届く百貨店+GMS へ

と展開を変えて成功。

- ホンダの組織能力について。従来の半分程度の価格のモデルを ASEAN で販売するにあたり、止まる、曲がるといった基本的な機能と価格を如何に両立させているか。「アーキテクチャ戦略」としては、機構部品は妥協できないのでタイの R&D 拠点が標準化した機構部品をより徹底してモジュラー化し、モデルチェンジも 10~15 年と長いサイクル。外観は頻繁にモデルチェンジ。
- ASEAN で生産と R&D を緻密に生きない分業。タイで ASEAN モデルの 95% までを開発。大市場はインドネシアとベトナム。シンガポールの拠点は閉鎖。市場調査と商品企画を強化。外装部品はタイから ASEAN 各国拠点へデータを送り、現地で金型開発と生産。
- 現在、タイからインドに R&D 拠点を作るべくエンジニアを派遣。アジア市場は販売量の拡大とともに質も高度化。単に安いものを売ればよいわけではなくあっており、高付加価値化の方針へと転換。例えばインドネシアでは 2005 年に市場が変化し、ホンダが強かったカブの市場が、よりスムーズに運転できるスクーターへと転換。ヤマハとホンダの「YH 戦争」が熾烈に。今後、インドでスクーターの導入が期待。
- 手元の補足資料として、昨今のエマージング市場の議論で中心的なコーネル大学ハート教授らの市場論を配布。実証研究をもとに BOP 市場への参入について議論。実証研究の対象にもものづくりの企業があまりはっていないことを踏まえるべきだが日本市場の BOP 戦略の参考に。〔「コーネル大学のハート教授らの BOP 市場論」〕

## ■新興国市場戦略の組織デザイン

- ・ 「イノベーターのジレンマ」克服のために、クリステンセンの言う 4 要因を理解すれば対応の方法がわかる。
- ・ 非製造業が増えていく中であって、サービス産業にもものづくりのプロジェクトで得た成果を用いて解釈することがさかん。なかでも国際化等を含む小売業の対応は参考に。
- ・ 小売業は現地化や国際化が難しいと言われる。セブンイレブンの中国展開の例では、中国の商計に適合したものが必要。
- ・ セブンイレブンのアジア拠点のうち、台湾やシンガポールは、米国サウスランド社の経営破綻前に同社とのフランチャイズ契約で開始。そのためサービスのレベルは高くない。1990 年代に同社の経営が傾いたため、中国はセブンイレブン・ジャパンのイニシアチブで展開を開始した最初の国。よいモデルにして他のアジアで展開したい。なお、2000 年にセブンイレブン・ジャパンとイトーヨーカ堂がサウスランド社を買収。
- ・ ブランド、基本的な運営方針、情報システム等はライセンス元である日本から。一方、重要な立地や店内設計、商品設計、マーチャンダイズ（MD）政策等の意思決定は現地でしか行い得ず。段階的な現地化が可能なメーカーとは異なり、小売はいきなり最初から現地で体制構築しなければならない。
- ・ 2002 年進出後、これまでは拡大政策はとらず直営店ベースでやってきた。この 7 年は現地の視点で MD 政策。今後 5 年でフランチャイズ化を進展させ 5 倍にする計画。今後のフランチャイズ戦略のためにはサービスの標準化が必須。
- ・ 都市の隅々まで日用品を売る商店があるなか、付加価値のある独自モデルを現地で開発しなければならない。成功の要因のひとつは中間層の約 8 割が住む北京市内の「四環路」内に商圈をきっちり定めたこと。なお、イオンは郊外にショッピングセンターをつくって苦戦。
- ・ 平均年収 4~5 万元の商圈で成功する MD 政策を構築。基本的には現地調達で、サプライヤーとの共同開発も実施。オフィスや住宅密集地の店舗内に温かい中華料理を供するカウンターを設置し、日本のコンセプトを活かした「定食」のニーズを開拓。カウンター設置は中国からの提案で、反対した鈴木社長を説得したという。おにぎりは給食製造業者に設備を同有するなど調達を工夫し、ファストフード比率は日販の 5 割を占める。地域の商店にはできないビジネスモデルを構築。
- ・ 北京、成都のヨーカ堂は商品の種類と質で勝負。ローカルで調達できるよう内陸で物流のしくみを構築。野菜を生で食べる習慣がなかった中国で品質管理を徹底して生食用有機野菜のよさを顧客にも説得。イオンの郊外型ブランド店はバーバリーなどの高級ブランドで市民の手が届かず苦戦。ヨーカ堂は台湾ブランド等の手が届く百貨店+GMS へ

と展開を変えて成功。

- ホンダの組織能力について。従来の半分程度の価格のモデルを ASEAN で販売するにあたり、止まる、曲がるといった基本的な機能と価格を如何に両立させているか。「アーキテクチャ戦略」としては、機構部品は妥協できないのでタイの R&D 拠点が標準化した機構部品をより徹底してモジュラー化し、モデルチェンジも 10~15 年と長いサイクル。外観は頻繁にモデルチェンジ。
- ASEAN で生産と R&D を緻密に生かない分業。タイで ASEAN モデルの 95% までを開発。大市場はインドネシアとベトナム。シンガポールの拠点は閉鎖。市場調査と商品企画を強化。外装部品はタイから ASEAN 各国拠点へデータを送り、現地で金型開発と生産。
- 現在、タイからインドに R&D 拠点を作るべくエンジニアを派遣。アジア市場は販売量の拡大とともに質も高度化。単に安いものを売ればよいわけではなくあっており、高付加価値化の方針へと転換。例えばインドネシアでは 2005 年に市場が変化し、ホンダが強かったカブの市場が、よりスムーズに運転できるスクーターへと転換。ヤマハとホンダの「YH 戦争」が熾烈に。今後、インドでスクーターの導入が期待。
- 手元の補足資料として、昨今のエマージング市場の議論で中心的なコーネル大学ハート教授らの市場論を配布。実証研究をもとに BOP 市場への参入について議論。実証研究の対象にもものづくりの企業があまりはっていないことを踏まえるべきだが日本市場の BOP 戦略の参考に。〔「コーネル大学のハート教授らの BOP 市場論」〕

**演題：「国際貿易と企業—現代国際貿易の新理論と実証分析—」**

**講演者：若杉隆平 氏（京都大学経済研究所教授）**

**■貿易理論と貿易利益**

- ・ 伝統的貿易理論は、比較優位論。生産技術の差異に着目するリカードの理論と生産要素賦存の差異に着目するヘクシャー・オリーオン定理を説明する。
- ・ リカードの理論では、生産性比率と賃金率の相対的比率で国際分業が決定。2国間の産業の生産性比率を生産性順に産業インデックスとして並べた上で、賃金率の差で比較優位が確定する。生産要素は、労働のみとして、賃金は各国の労働市場で決定し、産業間で労働が移動すると仮定すると産業間で差はなく一定。比較優位説は、現在でもロバストに適用。比較優位産業は、自国の賃金率が低ければ多く、高ければ少なくなる。
- ・ ヘクシャー・オリーオン定理では、生産技術が一定であり、労働、土地等の生産要素が国際間で動かないと仮定し、2財、2要素（資本、労働）、2国を想定した生産関数で議論。生産技術は、各国間で移転し差がなくなるので、生産要素に着目。生産要素が豊富であれば、相対価格が低く、希少資源は相対価格が高くなる。生産技術が全く同じでも生産要素の価格が異なれば、生産関数も変わり、2国の消費パターンが一定とすると貿易で調整。無差別曲線上で生産と消費が一致しているが、相対価格が異なる。2国で財の相対価格が異なるので貿易をすると価格は均衡する。豊富な生産要素を使って製造する財を輸出し、希少な生産要素を使って製造する財を輸入して効率的な生産を行うと貿易の利益が向上する。国民の暮らし向きがよくなる、消費の効用が高くなる。効用曲線が右上にシフトすると効用が高まり、貿易の利益も向上する。
- ・ 1970年代に伝統的貿易理論では説明が出来ない現象として、欧州等で生産要素や生産技術が変わらずとも貿易が活発になっていたので説明が必要となった。財にバラエティがあるが、各社がブランドを独占的に製造している場合、ブランド間競争があり、超過利潤があるとすると新ブランドによる企業の参入が増え、価格が低下し、競争が激化する。新貿易理論では、独占的競争、差別化財、規模の経済等の導入によって、先進国間の工業品（似通った財）の貿易を上手く説明することが出来る。貿易との関係でのインプリケーションとして、独占利潤最大化（ $MC=MR$ ）、価格と平均費用が等しくなるという2条件の均衡点で財の消費量価格が決定。ここで自由貿易にすると、両国間で壁を無くすと、経済の規模が大きくなる。差別化された財の消費量が減少すると、貿易の利益としては、価格が低下し、財の種類が増加＝多様性が増えることにつながる。消費者は、多様な財を欲するので効用が増加することになる。以上が1990年代の新貿易理論である。新貿易理論と貿易利益の関係をまとめると、貿易自由化は経済統合を進めることで、経済規模の増大で規模の経済性、価格低下・財の種類増加による消費者利益の

拡大、資源の効率的利用が可能となることがわかる。

- また、新貿易理論と空間経済学の議論もある。ネットの規模経済性として、独占的競争下での生産の規模経済性が増加するが、要素価格上昇による規模の不経済性が発生する。空間経済学では、空間距離による輸送費の発生により、地域産業集積が内生的に発生することを明示。東アジアへの事業展開を考える際には、規模の経済性と距離を常に考えておく必要がある。
- 伝統的貿易理論及び新貿易理論では、財・サービスの分析が中心で代表的な企業を想定していたが、2000年以降、新々貿易理論が出てきた。従来理論では説明が出来ない、企業の異質性、市場取引と企業組織による貿易の問題に着目。例えば、国際化企業は、「Happy New」の少数派。雇用シェア、輸出額、雇用者数の分布は企業間で異なる上、二極化しており、上位輸出企業による輸出額・雇用額の占有率が高いことがわかる。
- 我が国企業の8割が非国際化企業。企業の国際化と生産性の関係をみると、輸出企業よりもFDIに移行できる企業は生産性が高いこと、また、欧米の2地域に同時にFDIができる企業は、欧米のいずれか1地域にFDIできる企業よりもTFPが高いことが実証されている。すなわち、企業間で国際化のソーティングが起きていると考えられる。国際化は、利潤によって決めるが、その利潤は、生産要素の価格と市場の特性サイズ、生産性、固定費で決定。輸出企業は輸送費が入る。国際化の利潤と生産性についてみると、企業は生産性が高まると輸出、さらに先進国型のFDIにスイッチするようになる。また、国際化企業の確率密度は、パレート分布を仮定。生産性の高さで企業のグローバル化の状況を見ると、FDIをしている企業は生産性が最も高く、数も少ない。非国際化企業は、生産性が低く、数も多い。
- 新々貿易理論では、貿易自由化を図ると企業の出入りの障壁が低くなり、高生産性の外国企業及び国内企業の相互市場参入、差別化された財を供給する企業間の競争が激化。結果的に、低生産性企業が市場から退出し、資源の効率的配分（価格低下・差別化された財の増加）、消費者利益の増加等によって国民の富が増大する。
- 企業は差別化された財・サービスを独占的に供給するという前提で、高い生産性は、企業規模の拡大につながり、高生産性の企業ほど国際化。国際化企業と企業規模には強い相関があり、国内外のデータから明らかである。
- 生産性は、技術的な要素であるが、確率的に付与。生産性がどうやって高まるかは議論していない。例えば、環境が変化すればイノベーションを起こす企業があり、内生的に高生産性企業を生み出す。ただし、環境変化、生産性のコーザリティの議論は今回割愛する。
- 国際貿易の取引主体は企業であり、国際貿易取引は、市場取引と企業内取引に大別。国際貿易を契約理論から検討する。例えば、マattel社は、FDIに拠らないグローバル調

達を実施し、着せ替え人形を販売。グローバル市場での調達には、オフショアリングと称される。

- 米国企業の輸入取引をみると、資本集約財は、企業内取引、労働集約財は、市場取引が多いことを実証。インソーシング、アウトソーシングの2タイプのソーシングがあり、インテルは前者、ナイキは後者に該当し、財によって大きく異なる。
- アウトソーシングと市場制度について、市場制度 (**contractibility**) の整備、すなわち、契約履行可能性が重要となる。例えば、資本・技術集約的タスクは、**contractibility** の高い国のオフショアアウトソーシングの先になることが可能となる。高い **contractibility** を要求する財・サービスは、それらが高い国から調達するなど、市場制度がもたらす比較優位が国際貿易の新しい機能として重要となる。
- 調達元・調達間の契約は、不完備＝破談になる可能性が高い場合、インセンティブ付与による非効率性の回避が必要。財産権アプローチとして、破談になった際に自分の残余財産権として、押さえられるかどうかによって、コミットの度合いが異なる。**contractibility** だけでは解決できないので財産権が誰のものかを決めておくことが重要となる。イントラファームの取引であれば、自ら最終的な財産の処分権を有することが出来、生産工程で重要な役割を有する場合にはそうした方がよい。
- 高生産性の産業は、部品、中間財の性能やスペックが高く、企業内取引にしておく必要性が高い。また、高い性能を有する財・サービスを生産し、本社がコミットしている場合は企業内取引を推進する必要性が高い。

## ■トピックス1 拡大する中国でのオフショアリング

- 我が国企業の中国におけるオフショアリングは拡大。生産工程を分割していく取引が多い。海外子会社＝イントラファームでの事業展開は、最終財の組立、R&D等が多くなっている。RIETIでも研究をしたが、十分ではなかった。特に中国との関係で市場制度とどのような関係があったのか検証してみることは重要である。
- 世界の貿易構造は、日米中は三角貿易と称されるが、米国輸入に占める日本とその他東アジアのシェアが下がり、中国からは上がり、全体として大きく変わっていないが、貿易の構造的な変化が生じている。日本から中国、日本から東アジアへのオフショアや工程間分業が変化したことが背景にあり、オフショアと貿易構造の変化、中国の役割は大きなトピックスになる。

## ■トピックス2 日本企業の財・サービスは多様か？

- 日本経済は、リーマンショック後、非常に経済の状況が悪く、非対称な経済不況。日本とカナダが急減。日本は、最も悪く、特に米国向けの自動車、中間財が減少。米国での高額製品の需要が急減しており、所得弾力性が高いものの買い控えをしたような需要構造の変化が日本との貿易に大きなショックを与えた。
- 我が国の貿易額を輸出品目数（Extensive Margin）、1財当たり平均単価（Intensive Margin）に分解をし、貿易で企業や財の多様性が増えたのか、1財当たりの単価が増えたのかについて分析している。財務省の通関統計は、財及び輸出国の数と価格等が分かるが、企業ごとのデータも取れると良い。欧米では企業ごとのデータが取れるが、日本では税務上の行政資料なので統計の手続きに従って個票データを使うことが困難な状況。
- 1990年以降の日本の輸出構造をみると、対米輸出品目の数は、2000年以降、減少傾向にあり、リーマンショック後に急減。米国への輸出品目のレンジを狭くしているということになり、米国消費者の品目レンジが減らないと考えると、我が国企業は、米国市場に参入できていないか、競合企業に競争に負けて、撤退している。代わって、中国等が新規参入していると考えられる。一方、平均単価は、品目のレンジを狭めて、ITバブルの影響から立ち直った2003年頃から上昇傾向にある。日本企業は、品目レンジを減らして単価を上げて高額商品で稼いできたが、リーマンショックで単価が急落して大きな影響を受けてしまった。その他、米国の経済バブルと円安が単価上昇に大きな影響を与えた。日本から米国には、限られた高級製品で儲けていたと考えられる。一方、中国への輸出品目数は増加し、平均単価も上昇傾向にある。これらが、金融危機後の貿易に大きな影響を与えたと考えられる。米国市場は重要だが、日本からは高級製品しか輸出出来ない構造になっている。

## ■トピックス3 世界の消費需要・国内の投資需要へ

- 世界のマクロバランスをみると、米国の大幅な経常収支赤字、中国の大幅な経常収支黒字でバランスしている。米国と中国の関係は表裏一体。
- 中所得国のシェアは増加しており、GDP規模で20%、人口で40%をしている。
- GDP比で世界の所得が平準化しており、所得は高い方向にシフト、中進国で所得増加している。一方、高所得国の需要は停滞。インド等アジアの中間所得国の需要は増大し、需要地域が多様化すると見込まれる。同地域への供給を進めることが重要である。

#### ■トピックス4 日本経済 20 位以下からの脱却

- 日本の供給能力は過剰であるが、本当の過剰と役に立たない過剰がある。多様な所得層に対応した多様な財・サービスの供給には、積極的な現地化をしなければならない。輸出で対応するのではなく、直接投資をして、所得を還流させるしかない。企業間競争が激化している中で、現地化は積極的に進めるべきでその足を引っ張らないことが重要である。
- 日本企業は、大企業病に侵されることなく、イノベーションを実現するためには高生産性企業の育成が必要であり、多様性の実現や中小・ベンチャー企業の育成が必要である。追いつけ追い越せ＝オーバーテイキング理論があり、今遅れている企業の方が有利で、大企業より中小企業が遅れているとされるが、中小企業が追い越す可能性があることを示している。大企業は、新しいことに挑戦する機会費用が大きいので動かない。高付加価値を生み出すイノベーションに資源を投入していくべきで、既存産業を保護することはやめた方がよい。
- グローバル市場を目指すための企業組織の国際化も重要。財でもサービスインテンシブなモノに特化することが重要である。モノには言葉がいらないので日本企業は強かったが、金融等は契約ゆえ言葉そのもの。いきなり金融では難しく、今後は、モノにインタangibleなサービスをのせて国際化していくしかない。その際、国際的な言葉を日本企業、社会でどうこなしていくかが重要である。
- イノベーションは、金融機能と一体。誰がどう資金を提供するかが重要で、その視点が欠けては、日本のイノベーションは実現しない。
- 通商政策上、中所得国を良質な市場に移行させることは重要である。グローバルな自由貿易ルールに従い、消費者利益が優先される市場制度、市場における取引・契約が履行されることが原点であり、国際法制度や投資ルールの整備が急務である。
- 地域貿易協定は、大きな国に引っ張られる危険がある。東アジアの貿易が、特定の国のスタンダードになったら自由な市場でなくなる。新興国の国際ルールへの参画を橋渡しすることが重要。WTO の新ラウンドの促進が重要であり、中国の産業政策の中身に十分な注意が求められる。

以上



# 資料編



SA 01 主要業種													
有効回答	製造業	鉱業、採石業、砂採取業	建設業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業、郵便業	卸売業	小売業	金融業、保険業	不動産業、物品賃貸業	学術研究・専門・技術サービス業	宿泊業	飲食サービス業
605	326	2	38	9	22	29	64	23	26	12	4	0	3
100.0%	53.9%	0.3%	6.3%	1.5%	3.6%	4.8%	10.6%	3.8%	4.3%	2.0%	0.7%	0.0%	0.5%

有効回答	生活関連サービス業、娯楽業	教育、学習支援業	医療、福祉	サービス業	その他	無回答	非該当
605	2	0	1	26	11	7	0
100.0%	0.3%	0.0%	0.2%	4.3%	1.8%	1.2%	0

SA 01-1 主要業種・製造業詳細													
有効回答	食料品	飲料・たばこ・煙草	繊維工業	家具・装具業	印刷・同梱造業	木材・木製品	A/B/C/D/E/F/G/H/I/J/K/L/M/N/O/P/Q/R/S/T/U/V/W/X/Y/Z	化学工業	石油・石炭製品	プラスチック製品	ゴム製品	金属・土・石製品	その他
326	20	6	16	1	4	1	5	28	1	18	7	0	7
100.0%	6.1%	1.8%	4.9%	0.3%	1.2%	0.3%	1.5%	8.6%	0.3%	5.5%	2.1%	0.0%	2.1%

有効回答	鉄鋼業	非鉄金属	金属製品	はん用機械	生産用機械	業務用機械	電子部品・デバイス・電子回路	電気機械器具	情報通信機械	輸送用機械	その他製造業	無回答	非該当
326	10	5	25	3	15	4	13	40	6	45	6	6	279
100.0%	3.1%	1.5%	7.7%	0.9%	4.6%	1.2%	4.0%	12.3%	1.8%	13.8%	1.8%	2.0%	

MA 02-1 主要事業の特徴						
有効回答	対個人消費者向け	対民間事業者向け	対政府・公的事業者向け	その他	無回答	非該当
605	201	499	156	8	6	0
100.0%	33.2%	82.5%	25.8%	1.3%	1.0%	0

SA 02-2 主要事業の特徴・最もあてはまるもの						
有効回答	対個人消費者向け	対民間事業者向け	対政府・公的事業者向け	その他	無回答	非該当
605	116	420	15	6	48	0
100.0%	19.2%	69.4%	2.5%	1.0%	7.9%	0

SA 03 従業員数													
有効回答	10人以下	11～20人	21～50人	51～100人	101～300人	301～500人	501～1,000人	1,001～3,000人	3,001～5,000人	5,001～10,000人	10,001人以上	無回答	非該当
605	5	14	21	83	63	103	173	49	31	69	3	0	0
100.0%	0.8%	0.8%	2.3%	3.5%	15.4%	13.7%	17.0%	21.3%	8.1%	5.1%	11.4%	0.0%	0.0%

SA 04 売上高								
有効回答	10億円未満	10～50億円未満	50～100億円未満	100～1,000億円未満	1,000～5,000億円未満	5,000億円以上	無回答	非該当
605	16	72	53	276	110	72	6	0
100.0%	2.6%	11.9%	8.8%	45.6%	18.2%	11.9%	1.0%	0

SA 05-1-1 売上高の増減・危機前					
有効回答	増加	横ばい	減少	無回答	非該当
605	407	111	73	14	0
100.0%	67.3%	18.3%	12.1%	2.3%	0

SA 05-1-2 売上高の増減・危機後					
有効回答	増加	横ばい	減少	無回答	非該当
605	76	81	436	12	0
100.0%	12.6%	13.4%	72.1%	2.0%	0

SA 05-1-3 売上高の増減・今後の見通し					
有効回答	増加	横ばい	減少	無回答	非該当
605	236	245	103	21	0
100.0%	39.0%	40.5%	17.0%	3.5%	0

SA 05-2-1 営業利益率の増減・危機前					
有効回答	増加	横ばい	減少	無回答	非該当
605	295	180	111	19	0
100.0%	48.8%	29.8%	18.3%	3.1%	0

SA 05-2-2 営業利益率の増減・危機後					
有効回答	増加	横ばい	減少	無回答	非該当
605	80	69	420	16	0
100.0%	13.2%	11.4%	69.4%	2.6%	0

SA 05-2-3 営業利益率の増減・今後の見通し					
有効回答	増加	横ばい	減少	無回答	非該当
605	230	241	111	23	0
100.0%	38.0%	39.8%	18.3%	3.8%	0

MA 06 海外事業活動						
有効回答	輸出	直接投資	業務提携	いずれも当てはまらない	無回答	非該当
605	263	454	159	124	2	0
100.0%	43.5%	75.0%	26.3%	20.5%	0.3%	0

MA 06S01-1 現在の直接投資先													
有効回答	北米	EU15	中国	ASEAN	インド	韓国・台湾	中央アジア	中・東欧	中東	アジア	アフリカ	南米	その他
454	224	145	335	273	73	148	7	51	46	45	43	24	40
100.0%	49.3%	31.9%	73.8%	60.1%	16.1%	32.2%	1.5%	6.8%	10.1%	9.9%	9.5%	5.3%	8.8%

MA 06S01-2 今後の直接投資先・新規投資													
有効回答	北米	EU15	中国	ASEAN	インド	韓国・台湾	中央アジア	中・東欧	中東	アジア	アフリカ	南米	その他
454	28	25	101	110	77	24	5	18	10	15	33	11	10
100.0%	6.2%	5.5%	22.2%	24.2%	17.0%	5.3%	1.1%	4.0%	2.2%	3.3%	7.3%	2.4%	2.2%

有効回答	無回答	非該当
454	229	151
100.0%	50.4%	33.1%

MA 06S01-2-2 今後の直接投資先・増進													
有効回答	北米	EU15	中国	ASEAN	インド	韓国・台湾	中央アジア	中・東欧	中東	アジア	アフリカ	南米	その他
454	3	2	8	7	1	2	0	0	1	3	0	1	1
100.0%	0.7%	0.4%	1.8%	1.5%	0.2%	0.4%	0.0%	0.0%	0.2%	0.7%	0.0%	0.2%	0.2%

有効回答	無回答	非該当
454	428	151
100.0%	94.3%	33.1%

SA 06S02 新興国へ直接投資を行う目的						
有効回答	新興国の現地拠点から当該国内での販売・サービス提供	新興国の現地拠点から日本への輸出	新興国の現地拠点からEU15への輸出	新興国の現地拠点からその地域・地域への輸出	無回答	非該当
454	254	17	83	2	0	151
100.0%	55.9%	3.7%	18.3%	0.4%	0.0%	33.3%

SA 07-1-4 海外売上比率・今後の見通し					
有効回答	増加	横ばい	減少	無回答	非該当
479	295	129	15	40	126
100.0%	61.6%	26.9%	3.1%	8.4%	26.0%

SA 07-2-4 海外従業員比率・今後の見通し					
有効回答	増加	横ばい	減少	無回答	非該当
479	219	175	17	68	126
100.0%	45.7%	36.5%	3.5%	14.2%	26.0%

MA 08-1 現在、売上高が大きい国・地域													
有効回答	北米	EU15	中国	ASEAN	インド	韓国・台湾	中央アジア	中・東欧	中東	アジア	アフリカ	南米	その他
479	233	124	289	239	11	124	3	7	8	19	6	8	25
100.0%	48.6%	25.9%	60.3%	49.9%	2.3%	25.9%	0.4%	1.5%	1.7%	4.0%	1.3%	1.7%	5.2%

有効回答	無回答	非該当
479	31	126
100.0%	6.5%	26.0%

MA 08-2 今後、売上高の拡大が見込まれる国・地域													
有効回答	北米	EU15	中国	ASEAN	インド	韓国・台湾	中央アジア	中・東欧	中東	アジア	アフリカ	南米	その他
479	127	71	327	248	114	92	3	28	18	26	43	10	22
100.0%	26.5%	14.8%	68.3%	51.8%	23.8%	19.2%	0.6%	5.9%	3.8%	5.4%	9.0%	2.1%	4.6%

有効回答	無回答	非該当
479	33	126
100.0%	11.1%	26.0%

MA 09-1 売上高が大きい新興国・地域													
有効回答	中国	インド	インドネシア	その他ASEAN	インド	中央アジア	その他アジア	中・東欧	中東	アジア	アフリカ	南米	その他
479	340	174	65	33	132	32	3	51	17	17	25	22	16
100.0%	71.0%	36.3%	13.6%	6.9%	27.8%	6.7%	0.6%	10.6%	3.5%	3.5%	5.2%	4.6%	3.3%

有効回答	中南米	アフリカ	その他	無回答	非該当
479	10	7	21	61	126
100.0%	2.1%	1.5%	4.4%	12.7%	26.0%

SA 09-2 現地市場の競争状況・中国				
有効回答	日系企業と競争する機会が多い	外国企業と競争する機会が多い	無回答	非該当
340	114	194	32	265
100.0%	33.5%	57.1%	9.4%	60.3%

SA 09-2 現地市場の競争状況・インド				
有効回答	日系企業と競争する機会が多い	外国企業と競争する機会が多い	無回答	非該当
174	94	71	9	431
100.0%	54.0%	40.8%	5.2%	93.8%

SA 09-2 現地市場の競争状況・インドネシア				
有効回答	日系企業と競争する機会が多い	外国企業と競争する機会が多い	無回答	非該当
65	33	29	4	540
100.0%	50.8%	43.1%	6.2%	93.8%

SA 09-2 現地市場の競争状況・インドネシア				
有効回答	日系企業と競争する機会が多い	外国企業と競争する機会が多い	無回答	非該当
33	14	14	5	572
100.0%	42.4%	42.4%	15.2%	93.8%

SA 09-2 現地市場の競争状況・その他ASEAN				
有効回答	日系企業と競争する機会が多い	外国企業と競争する機会が多い	無回答	非該当
132	42	76	14	473
100.0%	31.8%	57.6%	10.6%	93.8%

SA 09-2 現地市場の競争状況・インド				
有効回答	日系企業と競争する機会が多い	外国企業と競争する機会が多い	無回答	非該当
32	8	25	2	573
100.0%	15.6%	78.1%	6.3%	93.8%

SA 09-2 現地市場の競争状況・中央アジア				
有効回答	日系企業と競争する機会が多い	外国企業と競争する機会が多い	無回答	非該当
3	1	1	1	602
100.0%	33.3%	33.3%	33.3%	93.8%

SA 09-2 現地市場の競争状況・その他アジア				
有効回答	日系企業と競争する機会が多い	外国企業と競争する機会が多い	無回答	非該当
51	18	26	7	554
100.0%	35.3%	51.0%	13.7%	93.8%

SA 09-2 現地市場の競争状況・インドネシア				
有効回答	日系企業と競争する機会が多い	外国企業と競争する機会が多い	無回答	非該当
11	2	14	1	588
100.0%	11.8%	82.4%	5.9%	93.8%

SA 09-2 現地市場の競争状況・中・東欧				
有効回答	日系企業と競争する機会が多い	外国企業と競争する機会が多い	無回答	非該当
11	3	13	1	588
100.0%	17.6%	76.5%	5.9%	93.8%

SA 09-2 現地市場の競争状況・中東				
有効回答	日系企業と競争する機会が多い	外国企業と競争する機会が多い	無回答	非該当
21	5	19	1	580
100.0%	23.8%	76.0%	4.0%	93.8%

||
||
||

SA 09-2 現地市場の競争状況:中南米				
有効回答	日系企業と競合する機会が多い	外国企業と競合する機会が多い	無回答	非該当
10	2	6	2	595
100.0%	20.0%	60.0%	20.0%	

SA 09-2 現地市場の競争状況:7/11				
有効回答	日系企業と競合する機会が多い	外国企業と競合する機会が多い	無回答	非該当
7	0	5	2	598
100.0%	0.0%	71.4%	28.6%	

SA 09-2 現地市場の競争状況:その他				
有効回答	日系企業と競合する機会が多い	外国企業と競合する機会が多い	無回答	非該当
21	7	12	2	584
100.0%	33.3%	57.1%	9.9%	

SA 09-3 外国企業と比べた競争状況:中国					
有効回答	日系を確保できていない	日系が拵りしている	日系を確保できている	無回答	非該当
340	196	62	59	23	265
100.0%	57.6%	18.2%	17.4%	6.8%	

SA 09-3 外国企業と比べた競争状況:インド					
有効回答	日系を確保できていない	日系が拵りしている	日系を確保できている	無回答	非該当
174	58	34	67	15	431
100.0%	33.3%	19.5%	38.5%	8.6%	

SA 09-3 外国企業と比べた競争状況:インドネシア					
有効回答	日系を確保できていない	日系が拵りしている	日系を確保できている	無回答	非該当
65	18	17	26	4	540
100.0%	27.7%	26.2%	40.0%	6.2%	

SA 09-3 外国企業と比べた競争状況:ベトナム					
有効回答	日系を確保できていない	日系が拵りしている	日系を確保できている	無回答	非該当
33	9	6	15	3	572
100.0%	27.3%	18.2%	45.5%	9.1%	

SA 09-3 外国企業と比べた競争状況:その他ASEAN					
有効回答	日系を確保できていない	日系が拵りしている	日系を確保できている	無回答	非該当
132	55	34	33	10	473
100.0%	41.7%	25.8%	25.0%	7.6%	

SA 09-3 外国企業と比べた競争状況:インドネシア					
有効回答	日系を確保できていない	日系が拵りしている	日系を確保できている	無回答	非該当
32	23	9	4	2	573
100.0%	71.9%	9.4%	12.5%	6.3%	

SA 09-3 外国企業と比べた競争状況:中央アジア					
有効回答	日系を確保できていない	日系が拵りしている	日系を確保できている	無回答	非該当
3	1	1	0	1	602
100.0%	33.3%	33.3%	0.0%	33.3%	

5

SA 09-3 外国企業と比べた競争状況:その他7/7					
有効回答	日系を確保できていない	日系が拵りしている	日系を確保できている	無回答	非該当
51	24	12	12	3	554
100.0%	47.1%	23.5%	23.5%	5.9%	

SA 09-3 外国企業と比べた競争状況:インド					
有効回答	日系を確保できていない	日系が拵りしている	日系を確保できている	無回答	非該当
17	10	4	1	2	588
100.0%	58.8%	23.5%	5.9%	11.8%	

SA 09-3 外国企業と比べた競争状況:中東					
有効回答	日系を確保できていない	日系が拵りしている	日系を確保できている	無回答	非該当
11	1	5	3	2	588
100.0%	41.2%	29.4%	17.6%	11.8%	

SA 09-3 外国企業と比べた競争状況:中東					
有効回答	日系を確保できていない	日系が拵りしている	日系を確保できている	無回答	非該当
25	12	8	4	1	580
100.0%	48.0%	32.0%	16.0%	4.0%	

SA 09-3 外国企業と比べた競争状況:アジア					
有効回答	日系を確保できていない	日系が拵りしている	日系を確保できている	無回答	非該当
22	10	5	6	1	583
100.0%	45.5%	22.7%	27.3%	4.5%	

SA 09-3 外国企業と比べた競争状況:アジア					
有効回答	日系を確保できていない	日系が拵りしている	日系を確保できている	無回答	非該当
16	5	1	8	2	589
100.0%	31.3%	6.3%	50.0%	12.5%	

SA 09-3 外国企業と比べた競争状況:中南米					
有効回答	日系を確保できていない	日系が拵りしている	日系を確保できている	無回答	非該当
19	1	1	2	0	595
100.0%	70.0%	10.0%	20.0%	0.0%	

SA 09-3 外国企業と比べた競争状況:7/11					
有効回答	日系を確保できていない	日系が拵りしている	日系を確保できている	無回答	非該当
7	2	2	2	2	598
100.0%	14.3%	28.6%	28.6%	28.6%	

SA 09-3 外国企業と比べた競争状況:その他					
有効回答	日系を確保できていない	日系が拵りしている	日系を確保できている	無回答	非該当
21	10	1	8	2	584
100.0%	47.6%	4.8%	38.1%	9.5%	

SA 09-4 外国企業対:現在の脅威:中国														
有効回答	北米系が0-10%企業	欧州系が0-10%企業	韓国系が0-10%企業	中国系が0-10%企業	中国系が10-20%企業	中国系が20-30%企業	中国系が30-40%企業	中国系が40-50%企業	中国系が50-60%企業	中国系が60-70%企業	その他新興国系が0-10%企業	自国市場のみで活動する0-10%企業	無回答	非該当
340	31	39	13	108	10	60	79	285						
100.0%	9.1%	11.5%	3.8%	31.8%	2.9%	17.6%	23.2%							

6

SA 09-4 外国企業対:現在の脅威:インド														
有効回答	北米系が0-10%企業	欧州系が0-10%企業	韓国系が0-10%企業	中国系が0-10%企業	中国系が10-20%企業	中国系が20-30%企業	中国系が30-40%企業	中国系が40-50%企業	中国系が50-60%企業	中国系が60-70%企業	その他新興国系が0-10%企業	自国市場のみで活動する0-10%企業	無回答	非該当
174	22	21	8	23	25	28	47	431						
100.0%	12.6%	12.1%	4.6%	13.2%	14.4%	16.1%	27.0%							

SA 09-4 外国企業対:現在の脅威:インドネシア														
有効回答	北米系が0-10%企業	欧州系が0-10%企業	韓国系が0-10%企業	中国系が0-10%企業	中国系が10-20%企業	中国系が20-30%企業	中国系が30-40%企業	中国系が40-50%企業	中国系が50-60%企業	中国系が60-70%企業	その他新興国系が0-10%企業	自国市場のみで活動する0-10%企業	無回答	非該当
65	5	9	4	6	7	14	20	540						
100.0%	7.7%	13.8%	6.2%	9.2%	10.8%	21.5%	30.8%							

SA 09-4 外国企業対:現在の脅威:ベトナム														
有効回答	北米系が0-10%企業	欧州系が0-10%企業	韓国系が0-10%企業	中国系が0-10%企業	中国系が10-20%企業	中国系が20-30%企業	中国系が30-40%企業	中国系が40-50%企業	中国系が50-60%企業	中国系が60-70%企業	その他新興国系が0-10%企業	自国市場のみで活動する0-10%企業	無回答	非該当
33	3	3	3	3	6	3	12	572						
100.0%	9.1%	9.1%	9.1%	9.1%	18.2%	9.1%	36.4%							

SA 09-4 外国企業対:現在の脅威:その他ASEAN														
有効回答	北米系が0-10%企業	欧州系が0-10%企業	韓国系が0-10%企業	中国系が0-10%企業	中国系が10-20%企業	中国系が20-30%企業	中国系が30-40%企業	中国系が40-50%企業	中国系が50-60%企業	中国系が60-70%企業	その他新興国系が0-10%企業	自国市場のみで活動する0-10%企業	無回答	非該当
132	14	15	6	15	17	27	38	473						
100.0%	10.6%	11.4%	4.5%	11.4%	12.9%	20.5%	28.8%							

SA 09-4 外国企業対:現在の脅威:インド														
有効回答	北米系が0-10%企業	欧州系が0-10%企業	韓国系が0-10%企業	中国系が0-10%企業	中国系が10-20%企業	中国系が20-30%企業	中国系が30-40%企業	中国系が40-50%企業	中国系が50-60%企業	中国系が60-70%企業	その他新興国系が0-10%企業	自国市場のみで活動する0-10%企業	無回答	非該当
32	2	9	1	5	4	7	14	573						
100.0%	6.3%	28.1%	3.1%	15.6%	12.5%	21.9%								

SA 09-4 外国企業対:現在の脅威:中央アジア														
有効回答	北米系が0-10%企業	欧州系が0-10%企業	韓国系が0-10%企業	中国系が0-10%企業	中国系が10-20%企業	中国系が20-30%企業	中国系が30-40%企業	中国系が40-50%企業	中国系が50-60%企業	中国系が60-70%企業	その他新興国系が0-10%企業	自国市場のみで活動する0-10%企業	無回答	非該当
3	0	0	1	0	0	0	2	602						
100.0%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	66.7%							

SA 09-4 外国企業対:現在の脅威:その他7/7														
有効回答	北米系が0-10%企業	欧州系が0-10%企業	韓国系が0-10%企業	中国系が0-10%企業	中国系が10-20%企業	中国系が20-30%企業	中国系が30-40%企業	中国系が40-50%企業	中国系が50-60%企業	中国系が60-70%企業	その他新興国系が0-10%企業	自国市場のみで活動する0-10%企業	無回答	非該当
51	2	7	12	3	2	14	12	554						
100.0%	3.9%	13.7%	23.5%	5.9%	2.0%	27.5%	23.5%							

SA 09-4 外国企業対:現在の脅威:インド														
有効回答	北米系が0-10%企業	欧州系が0-10%企業	韓国系が0-10%企業	中国系が0-10%企業	中国系が10-20%企業	中国系が20-30%企業	中国系が30-40%企業	中国系が40-50%企業	中国系が50-60%企業	中国系が60-70%企業	その他新興国系が0-10%企業	自国市場のみで活動する0-10%企業	無回答	非該当
17	2	7	2	3	2	2	1	588						
100.0%	11.8%	41.2%	11.8%	17.6%	3.0%	3.0%	1.5%							

SA 09-4 外国企業対:現在の脅威:中東														
有効回答	北米系が0-10%企業	欧州系が0-10%企業	韓国系が0-10%企業	中国系が0-10%企業	中国系が10-20%企業	中国系が20-30%企業	中国系が30-40%企業	中国系が40-50%企業	中国系が50-60%企業	中国系が60-70%企業	その他新興国系が0-10%企業	自国市場のみで活動する0-10%企業	無回答	非該当
17	9	9	0	0	5	0	5	588						
100.0%	11.8%	52.9%	0.0%	0.0%	5.9%	0.0%	29.4%							

7

SA 09-4 外国企業対:現在の脅威:中東														
有効回答	北米系が0-10%企業	欧州系が0-10%企業	韓国系が0-10%企業	中国系が0-10%企業	中国系が10-20%企業	中国系が20-30%企業	中国系が30-40%企業	中国系が40-50%企業	中国系が50-60%企業	中国系が60-70%企業	その他新興国系が0-10%企業	自国市場のみで活動する0-10%企業	無回答	非該当
25	2	9	7	1	0	0	6	580						
100.0%	8.0%	36.0%	28.0%	4.0%	0.0%	0.0%	24.0%							

SA 09-4 外国企業対:現在の脅威:アジア														
有効回答	北米系が0-10%企業	欧州系が0-10%企業	韓国系が0-10%企業	中国系が0-10%企業	中国系が10-20%企業	中国系が20-30%企業	中国系が30-40%企業	中国系が40-50%企業	中国系が50-60%企業	中国系が60-70%企業	その他新興国系が0-10%企業	自国市場のみで活動する0-10%企業	無回答	非該当
22	1	10	1	1	3	1	5	583						
100.0%	4.5%	45.5%	4.5%	4.5%	13.6%	4.5%	22.7%							

SA 09-4 外国企業対:現在の脅威:ベトナム														
有効回答	北米系が0-10%企業	欧州系が0-10%企業	韓国系が0-10%企業	中国系が0-10%企業	中国系が10-20%企業	中国系が20-30%企業	中国系が30-40%企業	中国系が40-50%企業	中国系が50-60%企業	中国系が60-70%企業	その他新興国系が0-10%企業	自国市場のみで活動する0-10%企業	無回答	非該当
16	4	3	0	0	1	2	6	589						
100.0%	25.0%	18.8%	0.0%	0.0%	6.3%	12.5%	37.5%							

SA 09-4 外国企業対:現在の脅威:中南米												
有効回答	北米系が0-10%企業	欧州系が0-10%企業	韓国系が0-10%企業	中国系が0-10%企業	中国系が10-20%企業	中国系が20-30%企業	中国系が30-40%企業	中国系が40-50%企業	中国系が50-60%企業	中国系が60-70%企業	その他新興国系が0-10%企業	自国市場のみで活動する0-10%企業



有効回答	392	229	12	47	15	20	50	7	25	212
100.0%	58.3%	12.0%	3.8%	5.1%	12.7%	1.8%	6.4%			

有効回答	393	27	49	21	51	184	248	22	22	30	212
100.0%	9.4%	12.5%	5.3%	13.0%	41.7%	63.1%	5.6%	5.6%	7.6%		

有効回答	393	170	100	58	42	23	212
100.0%	43.3%	25.4%	14.8%	10.7%	5.9%		

有効回答	393	34	4	177	13	74	3	47	212
100.0%	8.7%	1.0%	45.0%	13.7%	18.8%	0.8%	12.0%		

有効回答	393	63	9	113	42	14	4	48	212
100.0%	16.0%	2.3%	28.8%	10.7%	29.0%	1.0%	12.2%		

有効回答	392	190	29	82	12	212
100.0%	48.3%	32.8%	15.3%	3.1%		

有効回答	319	51	68	138	74	67	225	143	8	3	286
100.0%	16.0%	21.3%	43.3%	7.5%	21.0%	10.5%	44.9%	2.5%	0.9%		

有効回答	393	159	126	100	8	212
100.0%	40.5%	32.1%	25.4%	2.0%		

有効回答	378	122	58	228	16	69	66	227
100.0%	32.3%	15.3%	60.3%	4.2%	18.3%	17.5%		

有効回答	378	151	215	245	50	54	46	85	1	28	227
100.0%	39.9%	72.8%	64.8%	13.2%	14.3%	12.2%	22.5%	0.3%	6.9%		

有効回答	378	30	92	80	5	14	7	6	1	144	227
100.0%	7.9%	24.3%	21.2%	1.3%	3.7%	1.9%	1.3%	0.3%	38.1%		

有効回答	378	44	84	101	66	36	27	227
100.0%	11.6%	22.2%	26.7%	17.5%	14.8%	7.1%		

有効回答	378	139	147	47	9	8	28	227
100.0%	36.8%	38.9%	12.4%	2.4%	2.1%	7.4%		

有効回答	378	79	150	76	16	12	45	227
100.0%	20.9%	39.7%	20.1%	4.2%	3.2%	11.9%		

有効回答	378	43	106	97	45	28	59	227
100.0%	11.4%	28.0%	25.7%	11.9%	7.4%	15.6%		

有効回答	378	81	120	95	36	14	82	227
100.0%	21.4%	31.7%	25.1%	9.3%	3.7%	5.2%		

有効回答	285	62	122	15	32	13	6	9	320
100.0%	21.6%	42.8%	5.3%	11.2%	3.9%	2.1%	3.2%		

有効回答	238	28	21	103	4	0	1	15	33	23	379
100.0%	11.5%	9.3%	45.6%	1.8%	0.0%	0.4%	6.8%	14.8%	10.2%		

有効回答	378	304	40	65	8	50	28	227
100.0%	80.4%	10.6%	17.2%	2.1%	13.2%	7.4%		

有効回答	378	164	62	259	19	87	31	227
100.0%	43.4%	16.4%	68.3%	5.0%	23.0%	8.2%		

有効回答	378	182	57	162	12	57	75	227
100.0%	48.1%	15.1%	42.9%	3.2%	15.1%	19.8%		

有効回答	378	107	43	233	20	74	69	227
100.0%	28.3%	11.4%	61.6%	5.3%	19.6%	18.3%		

有効回答	378	173	54	170	12	64	84	227
100.0%	45.6%	14.3%	45.0%	3.2%	16.9%	22.2%		

有効回答	378	130	132	56	19	10	31	227
100.0%	34.4%	34.9%	14.8%	5.0%	2.0%	8.2%		

有効回答	378	100	155	60	8	5	50	227
100.0%	26.5%	41.0%	15.9%	2.1%	1.3%	13.2%		

有効回答	378	87	136	58	16	10	71	227
100.0%	23.0%	36.0%	15.3%	4.2%	2.6%	18.8%		

有効回答	605	201	183	65	42	70	44	0
100.0%	33.2%	30.2%	10.7%	6.9%	11.6%	7.3%		

有効回答	605	134	207	91	41	65	47	0
100.0%	22.1%	34.2%	15.0%	6.8%	14.0%	7.8%		

有効回答	605	239	200	52	35	41	38	0
100.0%	39.5%	33.1%	8.6%	5.8%	6.8%	6.3%		

有効回答	605	238	136	88	49	50	43	0
100.0%	39.5%	22.5%	14.5%	8.1%	8.3%	7.1%		

有効回答	605	155	235	98	41	65	47	0
100.0%	25.6%	38.8%	14.2%	6.8%	7.0%	6.9%		

有効回答	605	64	145	182	67	99	47	0
100.0%	10.6%	24.1%	30.1%	11.1%	16.4%	7.8%		

SA 031-8 改善必要性:金融基盤・販売金融の未整備						
有効回答	必要がある	まあ必要がある	あまり必要はない	必要がない	わからない	非該当
605	76	172	168	73	73	43
100.0%	12.6%	28.4%	27.8%	12.1%	12.1%	7.1%

SA 031-9 改善必要性:国産化や取組の理念、その際の紛争解決手段の未整備						
有効回答	必要がある	まあ必要がある	あまり必要はない	必要がない	わからない	非該当
605	120	174	111	64	92	44
100.0%	19.8%	28.8%	18.3%	10.6%	15.2%	7.3%

SA 031-10 改善必要性:環境を越える人の移動の円滑化						
有効回答	必要がある	まあ必要がある	あまり必要はない	必要がない	わからない	非該当
605	160	177	107	47	18	42
100.0%	26.4%	29.3%	17.7%	7.8%	3.0%	6.9%

SA 031-11 改善必要性:配当・B社行/等の海外送金規制						
有効回答	必要がある	まあ必要がある	あまり必要はない	必要がない	わからない	非該当
605	209	182	90	37	53	44
100.0%	34.5%	30.1%	14.9%	6.1%	8.8%	7.3%

SA 031-12 改善必要性:政府と企業が一体となった官民連携の不足						
有効回答	必要がある	まあ必要がある	あまり必要はない	必要がない	わからない	非該当
605	104	194	133	48	80	46
100.0%	17.2%	32.1%	22.0%	7.9%	13.2%	7.6%

SA 031-13 改善必要性:国際標準の推進に向けた支援の不足						
有効回答	必要がある	まあ必要がある	あまり必要はない	必要がない	わからない	非該当
605	105	172	149	44	89	46
100.0%	17.4%	28.4%	24.6%	7.3%	14.7%	7.6%

SA 031-14 改善必要性:その他						
有効回答	必要がある	まあ必要がある	あまり必要はない	必要がない	わからない	非該当
605	2	1	1	16	32	547
100.0%	0.3%	0.2%	1.7%	2.6%	5.3%	90.4%

SA 032-1 政府等の支援策活用:日本政府・大使館による情報提供						
有効回答	活用したことがある・活用を予定している	認知しているが活用はない・活用を予定はしていない	無回答	非該当		
605	191	260	107	47	0	
100.0%	31.6%	43.0%	17.7%	7.8%		

SA 032-2 政府等の支援策活用:JETROによる情報提供						
有効回答	活用したことがある・活用を予定している	認知しているが活用はない・活用を予定はしていない	無回答	非該当		
605	308	192	71	34	0	
100.0%	50.9%	31.7%	11.7%	5.6%		

SA 032-3 政府等の支援策活用:二国間経済連携協定によるビジネス環境整備委員会						
有効回答	活用したことがある・活用を予定している	認知しているが活用はない・活用を予定はしていない	無回答	非該当		
605	18	243	286	58	0	
100.0%	3.0%	40.2%	47.3%	9.6%		

SA 032-4 政府等の支援策活用:国際標準化活動に対する政府等の支援						
有効回答	活用したことがある・活用を予定している	認知しているが活用はない・活用を予定はしていない	無回答	非該当		
605	30	241	277	57	0	
100.0%	5.0%	39.8%	45.8%	9.4%		

SA 032-5 政府等の支援策活用:海外技術者研修協会等による人材育成支援						
有効回答	活用したことがある・活用を予定している	認知しているが活用はない・活用を予定はしていない	無回答	非該当		
605	88	253	209	55	0	
100.0%	14.5%	41.8%	34.5%	9.1%		

SA 032-6 政府等の支援策活用:JETRO-JICA等による支援融資						
有効回答	活用したことがある・活用を予定している	認知しているが活用はない・活用を予定はしていない	無回答	非該当		
605	55	306	190	54	0	
100.0%	9.1%	50.6%	31.4%	8.9%		

SA 01 主要業種														
合計	製造業	鉱業、採石業、砂利採取業	建設業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業、郵便業	卸売業	小売業	金融業、保険業	不動産業、物品賃貸業	学術研究・専門・技術サービス業	宿泊業		
602	323	7	33	9	22	20	64	23	18	72	4	0		
100.0%	54.0%	1.2%	5.3%	1.5%	3.7%	3.3%	10.6%	3.8%	3.0%	11.8%	0.7%	0.0%		
300人以下	138	76	1	6	1	3	5	23	0	4	1	0		
100.0%	55.1%	0.7%	4.3%	0.7%	2.2%	3.6%	18.7%	0.0%	2.8%	2.9%	0.7%	0.0%		
301~1,000人	189	101	0	11	7	12	10	21	5	11	3	1		
100.0%	54.3%	0.0%	5.9%	1.1%	6.5%	5.4%	11.2%	2.7%	0.5%	1.6%	0.5%	0.0%		
1,001~3,000人	129	68	1	10	0	5	6	12	7	11	1	0		
100.0%	52.7%	0.8%	7.8%	0.0%	3.9%	4.7%	9.3%	5.4%	8.5%	0.8%	0.8%	0.0%		
3,001人以上	146	60	0	11	9	2	3	9	11	10	0	1		
100.0%	53.7%	0.0%	7.4%	4.0%	1.3%	5.4%	5.4%	7.4%	6.7%	2.7%	0.7%	0.0%		

合計	飲食サービス業	生活関連サービス業、娯楽業	教育、学術研究	医療、福祉	不動産業	その他	無回答	非該当
602	3	2	0	1	28	11	5	0
100.0%	0.5%	0.3%	0.0%	0.2%	4.3%	1.8%	0.8%	0.0%
300人以下	138	0	0	0	7	3	4	0
100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	5.1%	2.2%	2.9%	0.0%
301~1,000人	188	1	1	0	11	5	0	0
100.0%	0.5%	0.0%	0.0%	0.5%	5.9%	2.7%	0.0%	0.0%
1,001~3,000人	129	1	0	0	5	2	0	0
100.0%	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%	2.3%	1.6%	0.0%	0.0%
3,001人以上	146	0	1	0	5	1	0	0
100.0%	0.7%	0.7%	0.0%	0.0%	3.4%	0.7%	0.0%	0.0%

SA 01 主要業種カテゴリー別				
合計	製造業	非製造業	無回答	非該当
602	323	272	3	0
100.0%	54.0%	45.2%	0.6%	0.0%
300人以下	138	76	38	4
100.0%	55.1%	42.0%	2.8%	0.0%
301~1,000人	189	101	85	0
100.0%	54.3%	45.7%	0.0%	0.0%
1,001~3,000人	129	68	60	0
100.0%	52.7%	46.5%	0.8%	0.0%
3,001人以上	146	60	80	0
100.0%	53.7%	46.3%	0.0%	0.0%

SA 01-1 主要業種:製造業詳細																
合計	食品工業	飲料・たばこ・繊維工業	化学工業	非金属製品	鉄鋼業	非鉄金属	金属製品	はん用機械	生産用機械	業務用機械	電子部品・電子回路	電気機械器具	情報通信機械	輸送用機械	その他製造業	
325	20	6	16	1	4	1	5	28	1	18	7	4	45	40		
100.0%	6.2%	1.8%	4.9%	0.3%	1.2%	0.3%	1.5%	8.6%	0.3%	5.5%	2.2%	2.2%	13.8%	12.3%		
300人以下	75	4	54	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0		
100.0%	5.3%	0.0%	13.2%	0.0%	0.0%	0.0%	1.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%		
301~1,000人	189	2	3	0	1	0	3	10	0	7	2	0	7	2		
100.0%	6.9%	2.0%	3.0%	0.0%	1.0%	0.0%	3.0%	9.9%	0.0%	6.9%	2.0%	0.0%	6.9%	2.0%		
1,001~3,000人	88	2	1	2	0	0	2	0	0	0	1	0	1	0		
100.0%	5.9%	2.9%	1.5%	1.5%	2.9%	0.0%	1.5%	8.8%	1.5%	5.9%	1.5%	0.0%	5.9%	1.5%		
3,001人以上	80	2	2	0	1	0	1	0	1	0	0	0	2	2		
100.0%	6.2%	2.5%	2.5%	0.0%	1.3%	0.0%	1.3%	6.3%	0.0%	2.5%	2.5%	0.0%	2.5%	2.5%		

合計	食品工業	鉄鋼業	非鉄金属	金属製品	はん用機械	生産用機械	業務用機械	電子部品・電子回路	電気機械器具	情報通信機械	輸送用機械	その他製造業
325	10	3	25	3	15	4	13	39	6	45	40	
100.0%	2.2%	3.1%	1.5%	7.7%	0.9%	4.6%	1.2%	4.0%	12.0%	1.8%	13.8%	
300人以下	76	0	3	1	0	7	0	0	1	11	2	4
100.0%	0.0%	2.9%	1.3%	9.2%	0.0%	9.2%	0.0%	1.3%	14.5%	2.0%	5.3%	
301~1,000人	189	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
100.0%	2.0%	5.0%	2.0%	10.9%	1.0%	5.0%	3.0%	4.0%	6.9%	1.0%	10.9%	
1,001~3,000人	88	4	0	1	4	0	1	1	2	1	2	
100.0%	5.9%	0.0%	1.5%	7.4%	0.0%	1.5%	2.9%	2.9%	10.3%	4.4%	17.6%	
3,001人以上	80	1	1	2	2	2	0	0	14	0	18	
100.0%	1.3%	2.5%	1.3%	2.5%	2.5%	2.5%	0.0%	7.5%	17.5%	0.0%	22.5%	

合計	無回答	非該当
325	0	279
100.0%	1.8%	86.2%
300人以下	76	62
100.0%	0.0%	85
301~1,000人	101	61
100.0%	1.5%	69
1,001~3,000人	80	69
100.0%	2.5%	69

SA 01-1 主要業種:製造業カテゴリー別					
合計	非製造業	製造業	加工組立	無回答	非該当
325	271	101	126	0	279
100.0%	26.8%	32.9%	38.5%	1.8%	86.2%
300人以下	76	60	25	0	62
100.0%	32.0%	34.2%	32.0%	0.0%	62
301~1,000人	101	24	42	3	85
100.0%	23.8%	41.6%	31.7%	3.0%	85
1,001~3,000人	88	22	26	1	61
100.0%	26.5%	33.8%	38.2%	1.5%	69
3,001人以上	80	16	42	2	69
100.0%	25.0%	20.0%	52.5%	2.5%	69

SA 02-1 主要業種の特性						
合計	外国人労働者向け	外国人労働者向け	外国人労働者向け	その他	無回答	非該当
602	201	488	156	8	4	0
100.0%	33.4%	81.2%	25.9%	1.3%	0.7%	0.0%
300人以下	138	25	125	2	1	0
100.0%	18.1%	90.6%	18.1%	1.4%	0.7%	0.0%
301~1,000人	186	151	49	3	0	0
100.0%	25.3%	81.2%	23.1%	1.6%	1.1%	0.0%
1,001~3,000人	129	51	106	38	2	0
100.0%	39.5%	82.2%	29.5%	1.0%	0.0%	0.0%
3,001人以上	146	77	116	50	1	0
100.0%	51.7%	77.9%	33.6%	0.7%	0.7%	0.0%

合計	対個人消費者向け	対民間事業者向け	対政府・公営事業者向け	その他	無回答	非該当
602	116	419	15	6	46	0
100.0%	19.3%	69.6%	2.5%	1.0%	7.6%	0.0%
300人以下	138	0	114	5	2	0
100.0%	6.5%	82.6%	3.6%	1.4%	5.8%	0.0%
301~1,000人	188	34	131	6	2	13
100.0%	18.3%	70.4%	3.2%	1.1%	7.0%	0.0%
1,001~3,000人	129	29	93	3	6	0
100.0%	20.2%	72.1%	2.3%	0.8%	4.7%	0.0%
3,001人以上	149	7	11	1	19	0
100.0%	31.5%	54.4%	0.7%	0.7%	12.8%	0.0%

合計	10人以下	11~20人	21~50人	51~100人	101~300人	301~500人	501~1,000人	1,001~3,000人	3,001~5,000人	5,001~10,000人	10,001人以上	無回答	非該当
602	1	5	21	83	32	100	129	49	3	69	0	0	0
100.0%	0.8%	0.8%	2.3%	3.5%	15.4%	13.8%	17.1%	21.4%	8.1%	5.1%	11.5%	0.0%	0.0%
300人以下	138	5	5	14	21	93	0	0	0	0	0	0	0
100.0%	3.6%	3.8%	10.1%	15.2%	87.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
301~1,000人	188	0	0	0	0	83	100	0	0	0	0	0	0
100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	44.6%	35.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
1,001~3,000人	129	0	0	0	0	0	129	0	0	0	0	0	0
100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
3,001人以上	149	0	0	0	0	0	0	0	0	0	19	69	0
100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	31	69	0.0%

合計	非該当
602	0
100.0%	0.0%
300人以下	0
100.0%	0.0%
301~1,000人	0
100.0%	0.0%
1,001~3,000人	0
100.0%	0.0%
3,001人以上	0
100.0%	0.0%

合計	10億円未満	10~50億円未満	50~100億円未満	100~1,000億円未満	1,000~5,000億円未満	5,000億円以上	無回答	非該当
602	16	71	83	276	110	72	4	0
100.0%	2.7%	11.8%	8.8%	45.8%	18.3%	12.0%	0.7%	0.0%
300人以下	138	14	54	30	65	3	2	0
100.0%	10.1%	39.1%	21.7%	25.4%	2.2%	0.0%	1.4%	0.0%
301~1,000人	188	2	16	22	131	14	1	0
100.0%	1.1%	8.6%	11.8%	32.4%	7.5%	0.5%	0.0%	0.0%
1,001~3,000人	129	0	0	89	32	5	1	0
100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	69.0%	24.8%	3.9%	0.8%	0.0%
3,001人以上	149	0	0	0	0	0	0	0
100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	14.1%	40.9%	44.3%	0.7%	0.0%

合計	100億円未満	100~1,000億円未満	1,000億円以上	無回答	非該当
602	140	276	182	4	0
100.0%	23.3%	45.8%	30.2%	0.7%	0.0%
300人以下	138	89	35	3	0
100.0%	71.0%	25.4%	2.6%	1.4%	0.0%
301~1,000人	188	46	137	19	0
100.0%	21.5%	70.4%	8.1%	0.0%	0.0%
1,001~3,000人	129	27	89	37	0
100.0%	1.6%	68.9%	38.7%	8.8%	0.0%
3,001人以上	149	0	21	127	1
100.0%	0.0%	14.1%	85.2%	0.7%	0.0%

合計	増加	横ばい	減少	無回答	非該当
602	462	111	73	13	0
100.0%	67.3%	18.4%	12.1%	2.2%	0.0%
300人以下	138	89	29	20	0
100.0%	62.3%	19.6%	15.9%	2.2%	0.0%
301~1,000人	188	114	42	26	4
100.0%	61.2%	22.6%	14.0%	2.2%	0.0%
1,001~3,000人	129	87	25	13	4
100.0%	67.4%	19.4%	10.1%	3.1%	0.0%
3,001人以上	149	119	17	12	2
100.0%	79.2%	11.4%	8.1%	1.3%	0.0%

合計	増加	横ばい	減少	無回答	非該当
602	462	90	435	18	0
100.0%	12.6%	13.3%	72.3%	1.8%	0.0%
300人以下	138	72	19	104	3
100.0%	8.7%	13.9%	35.2%	2.3%	0.0%
301~1,000人	188	27	94	72	3
100.0%	14.5%	18.3%	65.6%	1.6%	0.0%
1,001~3,000人	129	10	16	77	1
100.0%	10.9%	10.1%	77.5%	1.6%	0.0%
3,001人以上	149	22	18	109	3
100.0%	15.8%	9.4%	73.2%	2.0%	0.0%

合計	増加	横ばい	減少	無回答	非該当
602	235	244	103	20	0
100.0%	39.0%	40.5%	17.1%	3.3%	0.0%
300人以下	138	62	76	2	4
100.0%	23.2%	55.1%	18.8%	2.2%	0.0%
301~1,000人	188	69	69	35	7
100.0%	27.1%	45.0%	18.8%	1.1%	0.0%
1,001~3,000人	129	54	49	22	4
100.0%	41.9%	38.0%	17.1%	3.1%	0.0%
3,001人以上	149	80	59	20	10
100.0%	53.7%	26.2%	13.4%	6.7%	0.0%

合計	増加	横ばい	減少	無回答	非該当
602	229	240	111	22	0
100.0%	48.7%	29.9%	18.4%	3.0%	0.0%
300人以下	138	61	48	26	3
100.0%	44.2%	34.8%	18.8%	2.2%	0.0%
301~1,000人	188	89	54	38	3
100.0%	47.6%	29.0%	20.4%	5.7%	0.0%
1,001~3,000人	129	69	42	20	7
100.0%	46.5%	32.6%	15.5%	5.4%	0.0%
3,001人以上	149	23	38	72	7
100.0%	55.7%	24.2%	18.1%	2.0%	0.0%

合計	増加	横ばい	減少	無回答	非該当
602	79	89	419	15	0
100.0%	13.1%	14.8%	69.6%	2.5%	0.0%
300人以下	138	61	55	12	0
100.0%	9.4%	19.6%	69.6%	1.4%	0.0%
301~1,000人	188	44	34	35	3
100.0%	12.9%	18.3%	66.1%	2.7%	0.0%
1,001~3,000人	129	15	12	97	4
100.0%	11.6%	10.1%	75.2%	3.1%	0.0%
3,001人以上	149	27	15	103	4
100.0%	18.1%	10.1%	69.1%	2.7%	0.0%

合計	増加	横ばい	減少	無回答	非該当
602	229	240	111	22	0
100.0%	38.0%	39.9%	18.4%	3.7%	0.0%
300人以下	138	61	55	12	0
100.0%	19.6%	55.1%	23.2%	2.2%	0.0%
301~1,000人	188	66	81	36	3
100.0%	35.1%	42.5%	19.4%	1.6%	0.0%
1,001~3,000人	129	58	41	25	3
100.0%	45.0%	31.8%	19.4%	3.9%	0.0%
3,001人以上	149	23	42	72	11
100.0%	52.3%	28.2%	12.1%	7.4%	0.0%

合計	輸出	直接投資	業務提携	いずれも当てはまらない	無回答	非該当
602	262	454	159	122	1	0
100.0%	43.5%	75.4%	26.4%	20.4%	0.2%	0.0%
300人以下	138	53	95	31	2	0
100.0%	42.0%	68.8%	15.2%	23.2%	0.0%	0.0%
301~1,000人	188	72	134	36	4	0
100.0%	39.2%	72.0%	19.4%	23.7%	0.0%	0.0%
1,001~3,000人	129	55	97	27	1	0
100.0%	42.6%	75.2%	27.9%	20.9%	0.8%	0.0%
3,001人以上	149	78	128	66	20	0
100.0%	51.0%	85.9%	44.3%	13.4%	0.0%	0.0%

合計	北米	EU15	中国	ASEAN	その他	韓国・台湾	中央アジア	ロシア	中・東欧	中東	アジア	773	無回答	非該当
602	224	145	335	273	73	146	7	31	46	45	43	24	0	0
100.0%	49.3%	31.9%	73.8%	60.1%	16.1%	32.2%	1.5%	6.8%	10.1%	9.9%	9.5%	5.8%	0.0%	0.0%
300人以下	138	19	9	42	2	12	0	9	0	0	1	1	0	0
100.0%	20.0%	9.5%	57.9%	44.2%	2.1%	13.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.1%	1.1%	0.0%	0.0%
301~1,000人	188	46	23	92	69	10	0	3	0	3	0	3	0	0
100.0%	33.6%	17.2%	69.4%	44.0%	7.5%	20.9%	0.7%	0.0%	2.2%	2.2%	0.0%	0.7%	0.0%	0.0%
1,001~3,000人	129	55	29	71	65	11	28	0	3	10	5	4	0	0
100.0%	55.7%	28.9%	73.2%	67.0%	11.3%	28.9%	0.0%	3.1%	10.3%	6.2%	4.1%	5.2%	0.0%	0.0%
3,001人以上	149	102	84	118	107	50	77	8	28	33	38	35	17	0
100.0%	82.0%	65.9%	90.6%	83.6%	39.1%	60.2%	4.7%	21.9%	25.8%	28.1%	27.3%	13.2%	0.0%	0.0%

合計	その他	無回答	非該当
602	40	27	151
100.0%	8.8%	4.8%	25.1%
300人以下	35	8	43
100.0%	4.2%	8.4%	10.0%
301~1,000人	134	7	52
100.0%	1.5%	5.2%	6.0%
1,001~3,000人	97	4	32
100.0%	4.3%	7.3%	8.0%
3,001人以上	128	30	21
100.0%	23.4%	0.0%	0.0%

合計	北米	EU15	中国	ASEAN	その他	韓国・台湾	中央アジア	ロシア	中・東欧	中東	アジア	773
----	----	------	----	-------	-----	-------	-------	-----	------	----	-----	-----

MA 08-1 現在、売上高が大きい国・地域

MA 08-2 今後、売上高の拡大が望まれる国・地域

MA 09-1 売上高が大きい新興国・地域

MA 09-2 今後、売上高の拡大が望まれる新興国・地域

MA 09-3 売上高が大きい新興国・地域

MA 09-4 今後、売上高の拡大が望まれる新興国・地域

MA 010-1 事業の強み・取組事業

MA 010-2 事業の強み・新事業

SA 011-1 製品販売・サービス提供・現在、強化したいもの

SA 011-2 製品販売・サービス提供・今後、強化したいもの

MA 012 将来的に海外の仕向が高まると考えられる機能

SA 012SD 海外の仕向が高まると考えられる国内業務人員方針

SA 013 今後、継続的に女性の活用を促していく予定

MA 014 人材を養成・確保していくための課題

MA 015-1 2012年問題：海外事業の仕向の継続に影響がある分野

MA 015-2 2012年問題：海外事業における高齢・人材の活用の意向・方法

MA 016 海外事業の人員活用で10年後、専ら以上で選定しているもの

MA 017 日本本土の経営・ITに外国籍社員を活用していく際の課題

MA 018 海外事業の人員活用で10年後、専ら以上で選定しているもの

MA 019 海外事業の人員活用で10年後、専ら以上で選定しているもの

MA 020 海外事業の人員活用で10年後、専ら以上で選定しているもの

SA 018 今後成長が見込まれる新興市場の開拓に向けた対応										
	新興市場の成長の期待が強い	新興市場の成長の期待がやや弱い	新興市場の成長の期待が弱い	新興市場の成長の期待が非常に弱い	新興市場の成長の期待がない	その他	無回答	非該当		
合計	478	239	96	25	32	47	18	21	126	
300人以下	100.0%	50.0%	20.1%	5.2%	6.7%	9.8%	3.9%	4.4%	32	
301~1,000人	100.0%	31.1%	19.8%	3.8%	8.5%	21.7%	9.4%	5.7%	44	
1,001~3,000人	100.0%	44.4%	22.5%	6.3%	7.0%	9.5%	4.2%	5.6%	28	
3,001人以上	100.0%	53.0%	20.8%	7.9%	5.9%	7.9%	2.0%	3.0%	20	

SA 019 新興市場開拓の戦略は経営陣主導の1/2が決められている										
	非常にそう思う	まあそう思う	あまりそう思わない	そう思わない	その他	無回答	非該当			
合計	392	153	189	32	5	3	212			
300人以下	100.0%	39.0%	50.8%	8.2%	1.3%	0.8%	71			
301~1,000人	100.0%	29.3%	50.7%	6.0%	0.0%	0.0%	72			
1,001~3,000人	100.0%	50.0%	43.9%	4.4%	1.8%	0.0%	41			
3,001人以上	100.0%	31.8%	54.5%	10.2%	1.1%	2.3%	26			

MA 020 新興市場開拓に向けた社内外の課題										
	社内外の課題の明確化	現地における販売チャネルの構築	現地における人材育成・確保	現地における法律上の対応	現地における法規制の未整備	現地における外資規制	現地における競争優位性の確保	その他	無回答	非該当
合計	392	172	210	73	48	216	107	35	62	88
300人以下	100.0%	43.9%	53.0%	18.6%	12.2%	55.1%	27.3%	8.9%	15.8%	11
301~1,000人	100.0%	34.3%	53.7%	19.4%	6.0%	46.3%	23.9%	13.4%	16.4%	11.9%
1,001~3,000人	100.0%	45.6%	59.6%	18.4%	14.9%	60.5%	22.8%	7.9%	12.3%	14.9%
3,001人以上	100.0%	41.5%	52.0%	21.1%	14.6%	58.5%	33.3%	8.9%	17.1%	19.5%

	合計	無回答	非該当
合計	392	2	212
300人以下	100.0%	0.5%	71
301~1,000人	100.0%	0.0%	72
1,001~3,000人	100.0%	0.9%	41
3,001人以上	100.0%	1.1%	26

MA 021-1 新興市場へのD+1所得層 -現在-										
	35,000円以下	35,000円~15,000円未満	15,000円~35,000円未満	35,000円以上の所得層	上記以外の所得層	特設所得層の対象を定めていない	無回答	非該当		
合計	392	108	127	62	13	186	31	212		
300人以下	100.0%	27.6%	32.4%	15.9%	3.3%	2.0%	42.3%	71		
301~1,000人	100.0%	19.4%	17.9%	7.5%	1.5%	1.5%	44.9%	72		
1,001~3,000人	100.0%	24.6%	32.5%	14.9%	3.5%	3.5%	41.2%	41		
3,001人以上	100.0%	20.5%	30.7%	14.8%	5.7%	3.4%	44.3%	26		

29

MA 021-2 新興市場へのD+1所得層 -今後-											
	合計	35,000円以下	35,000円~15,000円未満	15,000円~35,000円未満	35,000円以上の所得層	上記以外の所得層	特設所得層の対象を定めていない	無回答	非該当		
合計	392	99	136	102	35	8	164	31	212		
300人以下	100.0%	25.3%	34.7%	26.0%	8.9%	2.0%	41.8%	7.9%	10		
301~1,000人	100.0%	17.9%	17.9%	13.4%	3.0%	1.5%	44.8%	14.9%	72		
1,001~3,000人	100.0%	21.1%	37.7%	24.1%	6.8%	3.5%	40.4%	7.0%	41		
3,001人以上	100.0%	23.9%	30.1%	25.0%	14.2%	3.4%	44.8%	9.1%	26		

SA 022 新興市場に関する販売チャネル情報収集の課題										
	社内外の課題の明確化	現地における販売チャネルの構築	現地における人材育成・確保	現地における法律上の対応	現地における法規制の未整備	現地における外資規制	現地における競争優位性の確保	その他	無回答	非該当
合計	392	229	247	47	11	20	50	7	24	212
300人以下	100.0%	50.0%	10.4%	6.0%	5.1%	12.8%	1.8%	6.1%	11	71
301~1,000人	100.0%	59.6%	13.2%	2.6%	3.5%	13.2%	0.9%	7.0%	7	72
1,001~3,000人	100.0%	63.6%	13.6%	3.4%	4.8%	8.0%	2.3%	4.6%	41	
3,001人以上	100.0%	57.7%	10.6%	4.1%	5.7%	16.3%	2.4%	3.3%	26	

MA 023 新興市場開拓に向け販売チャネルで重視する戦略											
	D+1に販売チャネルを構築	近隣国・近郊国に販売チャネルを構築									
合計	392	57	114	114	114	114	114	114	114	114	212
300人以下	100.0%	7.5%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	71
301~1,000人	100.0%	7.5%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	72
1,001~3,000人	100.0%	7.5%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	41
3,001人以上	100.0%	7.5%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	26

SA 024 新興市場開拓に向けた製品・サービス等の開発戦略										
	コアに開発	コアに開発	コアに開発	コアに開発	コアに開発	コアに開発	コアに開発	コアに開発	コアに開発	コアに開発
合計	392	172	210	73	48	216	107	35	62	88
300人以下	100.0%	43.9%	53.0%	18.6%	12.2%	55.1%	27.3%	8.9%	15.8%	11
301~1,000人	100.0%	34.3%	53.7%	19.4%	6.0%	46.3%	23.9%	13.4%	16.4%	11.9%
1,001~3,000人	100.0%	45.6%	59.6%	18.4%	14.9%	60.5%	22.8%	7.9%	12.3%	14.9%
3,001人以上	100.0%	41.5%	52.0%	21.1%	14.6%	58.5%	33.3%	8.9%	17.1%	19.5%

30

SA 025-1 新興市場開拓に向けた製品・サービス等の開発方法 -現在-										
	一部の機能・品質を高め、大規模な納品を迅速化									
合計	392	34	4	177	54	74	3	46	212	
300人以下	100.0%	8.7%	1.0%	45.2%	13.8%	19.9%	0.8%	11.7%	71	
301~1,000人	100.0%	7.5%	0.9%	41.8%	10.4%	20.9%	0.0%	19.4%	72	
1,001~3,000人	100.0%	7.9%	0.9%	45.0%	16.7%	20.2%	0.9%	7.9%	41	
3,001人以上	100.0%	9.1%	1.1%	46.0%	14.8%	15.9%	0.0%	12.5%	26	

SA 025-2 新興市場開拓に向けた製品・サービス等の開発方法 -今後重視-										
	一部の機能・品質を高め、大規模な納品を迅速化									
合計	392	63	9	113	43	114	4	47	212	
300人以下	100.0%	16.1%	2.3%	28.8%	10.7%	29.1%	1.0%	12.0%	71	
301~1,000人	100.0%	7.5%	0.9%	31.3%	13.4%	29.9%	0.0%	17.9%	72	
1,001~3,000人	100.0%	14.0%	0.9%	27.3%	12.3%	26.0%	0.0%	8.8%	41	
3,001人以上	100.0%	20.5%	2.3%	31.8%	11.4%	22.7%	0.0%	11.4%	26	

SA 026 新興市場開拓に向けた業務提携の過去5年間の実績 -関心-										
	実績がある	実績はないが関心がある	実績はないが関心がない	その他	無回答	非該当				
合計	392	190	129	62	11	212				
300人以下	100.0%	48.5%	32.9%	15.8%	2.8%	71				
301~1,000人	100.0%	31.3%	37.3%	23.9%	7.5%	72				
1,001~3,000人	100.0%	39.5%	38.9%	19.2%	2.8%	41				
3,001人以上	100.0%	43.2%	35.2%	19.3%	2.3%	26				

MA 028S0 新興市場の業務提携の連携相手求めるもの											
	製品開発への貢献	品質向上への貢献	121社への貢献	短期間での貢献	人材不足への貢献	販路拡大への貢献	その他	無回答	非該当		
合計	319	51	68	138	24	67	226	143	8	3	280
300人以下	100.0%	16.0%	21.3%	43.3%	7.5%	21.0%	70.5%	44.8%	2.5%	0.9%	92
301~1,000人	100.0%	18.0%	28.3%	40.0%	10.9%	19.6%	73.8%	41.3%	0.0%	0.0%	97
1,001~3,000人	100.0%	13.0%	28.1%	42.9%	7.7%	20.6%	68.1%	34.8%	0.0%	1.1%	60
3,001人以上	100.0%	21.7%	14.5%	43.5%	7.2%	14.5%	79.7%	40.6%	4.3%	1.4%	34

SA 027 MAの過去5年間の実績 -関心-										
	実績がある	関心はあるが実績はない	関心はない	その他	無回答	非該当				
合計	392	159	126	99	8	212				
300人以下	100.0%	40.8%	32.1%	25.3%	2.0%	71				
301~1,000人	100.0%	11.9%	38.8%	46.3%	3.0%	72				
1,001~3,000人	100.0%	27.2%	39.5%	30.7%	2.6%	41				
3,001人以上	100.0%	44.3%	29.5%	23.9%	2.3%	26				

SA 027S0 MAの目的や戦略										
	事業規模の拡大を目的とし、日本企業との協業を推進									
合計	392	172	210	73	48	216	107	35	62	88
300人以下	100.0%	43.4%	25.5%	14.8%	10.7%	5.6%	11.7%	5.6%	7.4%	8
301~1,000人	100.0%	31.3%	28.5%	20.1%	10.4%	7.1%	10.4%	5.3%	11.9%	71
1,001~3,000人	100.0%	41.2%	23.7%	14.0%	14.9%	6.1%	7.0%	7.0%	7.0%	41
3,001人以上	100.0%	45.5%	28.4%	14.8%	6.8%	4.5%	4.5%	4.5%	4.5%	26

SA 027S2 MAの過去5年間で実績として関心のあるもの										
	MAを十分に活用している									
合計	392	26	21	103	143	8	33	6	379	
300人以下	100.0%	11.6%	9.3%	45.8%	1.8%	0.0%	0.4%	6.3%	14.2%	10.2%
301~1,000人	100.0%	17.5%	7.0%	40.4%	3.5%	0.0%	0.0%	5.3%	17.2%	8.8%
1,001~3,000人	100.0%	8.0%	11.7%	38.1%	1.0%	0.0%	0.0%	9.9%	8.0%	6.0%
3,001人以上	100.0%	13.8%	6.7%	47.5%	1.0%	0.0%	0.0%	11.2%	10.0%	7.5%

SA 027S2 MAの過去5年間で実績として関心のあるもの										
	MAを十分に活用している									
合計	392	26	21	103	143	8	33	6	379	
300人以下	100.0%	11.6%	9.3%	45.8%	1.8%	0.0%	0.4%	6.3%	14.2%	10.2%
301~1,000人	100.0%	17.5%	7.0%	40.4%	3.5%	0.0%	0.0%	5.3%</		

MA 028-2 機能強化のための人材確保方法:営業・販売部門										
合計	日本人を派遣する	日本で採用・育成した人材を派遣する	現地で採用・育成した人材を派遣する	第三国で採用した人材を派遣する	合併・買収先等での社員を派遣する	無回答	非該当			
合計	378	164	62	258	12	87	31	227		
100.0%	43.4%	16.4%	68.3%	5.0%	23.0%	8.2%				
300人以下	62	25	8	49	3	9	4	76		
100.0%	38.7%	12.9%	58.1%	3.2%	14.5%	12.9%				
301~1,000人	108	40	21	67	6	17	14	78		
100.0%	37.0%	19.4%	62.0%	5.6%	15.7%	13.0%				
1,001~3,000人	88	34	11	60	3	18	4	43		
100.0%	38.5%	12.8%	69.0%	3.5%	20.9%	4.7%				
3,001人以上	122	65	22	83	3	43	5	27		
100.0%	54.1%	18.0%	77.9%	6.6%	35.2%	4.1%				

MA 028-3 機能強化のための人材確保方法:設計・開発・商品企画										
合計	日本人を派遣する	日本で採用・育成した人材を派遣する	現地で採用・育成した人材を派遣する	第三国で採用した人材を派遣する	合併・買収先等での社員を派遣する	無回答	非該当			
合計	378	182	57	162	12	57	73	227		
100.0%	48.1%	15.1%	42.9%	3.2%	15.1%	19.9%				
300人以下	62	25	5	58	0	9	13	76		
100.0%	40.3%	8.1%	41.0%	0.0%	8.1%	21.0%				
301~1,000人	108	44	18	60	4	11	28	78		
100.0%	40.7%	16.7%	37.0%	3.7%	10.2%	25.9%				
1,001~3,000人	88	38	10	53	1	13	7	43		
100.0%	44.2%	11.6%	38.0%	1.2%	15.1%	19.6%				
3,001人以上	122	78	24	63	7	28	27	27		
100.0%	61.5%	19.7%	51.6%	5.7%	23.0%	13.9%				

MA 028-4 機能強化のための人材確保方法:調達・購買										
合計	日本人を派遣する	日本で採用・育成した人材を派遣する	現地で採用・育成した人材を派遣する	第三国で採用した人材を派遣する	合併・買収先等での社員を派遣する	無回答	非該当			
合計	378	101	43	233	20	74	69	227		
100.0%	26.3%	11.4%	61.6%	5.3%	19.6%	18.3%				
300人以下	62	20	5	37	1	9	14	76		
100.0%	9.7%	8.1%	59.7%	1.6%	11.3%	24.2%				
301~1,000人	108	24	14	59	7	17	25	78		
100.0%	22.2%	13.0%	54.6%	6.5%	15.7%	23.1%				
1,001~3,000人	88	29	11	59	3	18	11	43		
100.0%	30.2%	9.3%	64.0%	3.5%	18.8%	12.8%				
3,001人以上	122	78	17	83	9	24	26	27		
100.0%	41.8%	13.1%	67.2%	7.4%	27.9%	14.8%				

MA 028-5 機能強化のための人材確保方法:工場・生産管理										
合計	日本人を派遣する	日本で採用・育成した人材を派遣する	現地で採用・育成した人材を派遣する	第三国で採用した人材を派遣する	合併・買収先等での社員を派遣する	無回答	非該当			
合計	378	173	54	190	12	64	84	227		
100.0%	45.8%	14.3%	45.0%	3.2%	16.9%	17.2%				
300人以下	62	22	10	37	1	6	14	76		
100.0%	35.5%	16.1%	43.5%	1.6%	9.7%	22.6%				
301~1,000人	108	38	18	67	3	14	20	78		
100.0%	33.3%	14.8%	43.5%	2.8%	13.0%	27.8%				
1,001~3,000人	88	40	11	41	2	18	14	43		
100.0%	46.5%	12.8%	47.7%	2.3%	20.9%	16.3%				
3,001人以上	122	78	17	83	6	28	26	27		
100.0%	61.5%	13.9%	45.1%	4.9%	21.3%	21.3%				

MA 029-6 機能強化のための人材確保方法:現場指導員・監督										
合計	日本人を派遣する	日本で採用・育成した人材を派遣する	現地で採用・育成した人材を派遣する	第三国で採用した人材を派遣する	合併・買収先等での社員を派遣する	無回答	非該当			
合計	378	122	58	228	16	69	66	227		
100.0%	32.3%	15.3%	60.3%	4.2%	18.3%	17.5%				
300人以下	62	21	10	49	1	4	14	76		
100.0%	21.0%	11.3%	56.5%	1.6%	9.7%	22.6%				
301~1,000人	108	35	18	60	4	14	26	78		
100.0%	23.1%	13.9%	55.6%	3.7%	13.9%	24.3%				
1,001~3,000人	88	30	11	53	3	18	8	43		
100.0%	34.0%	12.8%	61.0%	3.5%	18.6%	9.3%				
3,001人以上	122	54	20	80	8	39	19	27		
100.0%	44.3%	20.5%	65.6%	6.6%	27.0%	14.8%				

MA 029-1 新興国市場で優秀な現地人材を確保する方針											
合計	自社で日本人を派遣する	現地で採用・育成した人材を派遣する	現職から日本へ人材を派遣する	社外の人材を派遣する	現職から日本へ人材を派遣する	M&Aで獲得	現職から日本へ人材を派遣する	その他	無回答	非該当	
合計	378	151	275	245	20	54	46	85	1	26	227
100.0%	39.9%	72.8%	64.8%	13.2%	4.3%	12.2%	22.9%	0.3%	0.3%	6.9%	
300人以下	62	21	35	30	4	3	7	3	0	1	25
100.0%	33.9%	56.5%	48.4%	6.5%	21.0%	3.2%	21.9%	1.6%	0.0%	12.0%	
301~1,000人	108	41	74	67	8	11	9	14	0	11	78
100.0%	38.0%	69.5%	62.0%	7.4%	10.2%	8.3%	13.0%	0.0%	0.0%	10.2%	
1,001~3,000人	88	32	66	62	10	9	6	7	0	4	43
100.0%	37.2%	76.7%	72.1%	11.6%	10.5%	7.0%	31.4%	0.0%	0.0%	4.7%	
3,001人以上	122	57	100	80	8	21	31	41	1	6	27
100.0%	46.7%	82.0%	70.5%	23.0%	17.2%	23.8%	25.4%	0.0%	0.0%	2.5%	

SA 029-2 新興国市場で優秀な現地人材を確保する方針:最も重視するもの											
合計	自社で日本人を派遣する	現地で採用・育成した人材を派遣する	現職から日本へ人材を派遣する	社外の人材を派遣する	現職から日本へ人材を派遣する	M&Aで獲得	現職から日本へ人材を派遣する	その他	無回答	非該当	
合計	378	30	92	80	5	14	7	5	1	144	227
100.0%	7.9%	24.3%	21.2%	1.3%	3.7%	1.9%	1.3%	0.3%	0.3%	38.1%	
300人以下	62	7	9	14	1	3	0	0	0	1	25
100.0%	11.3%	14.5%	22.6%	1.8%	8.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.0%	
301~1,000人	108	9	27	22	2	3	2	3	0	40	78
100.0%	8.3%	25.0%	20.4%	1.9%	2.8%	1.9%	2.8%	0.0%	0.0%	37.0%	
1,001~3,000人	88	8	18	23	0	2	1	1	0	34	43
100.0%	7.0%	20.9%	26.7%	0.0%	3.5%	1.2%	1.2%	0.0%	0.0%	39.5%	
3,001人以上	122	37	38	21	2	6	4	1	0	45	27
100.0%	6.6%	31.1%	17.2%	1.6%	2.5%	3.3%	0.8%	0.0%	0.0%	36.9%	

SA 030-1 7か国への現地化の必要性:経営										
合計	現地化が必要である	現地化の方が望ましい	どちらでもない	あまり現地化が必要とは思えない	現地化が必要とは思えない	無回答	非該当			
合計	378	44	84	101	89	58	27	227		
100.0%	11.6%	22.2%	26.7%	17.5%	14.8%	7.1%				
300人以下	62	7	13	14	9	3	10	76		
100.0%	11.3%	14.5%	19.4%	12.9%	25.8%	16.1%				
301~1,000人	108	13	23	18	27	14	11	78		
100.0%	12.0%	23.1%	16.7%	25.0%	15.0%	10.2%				
1,001~3,000人	88	4	23	29	15	11	4	43		
100.0%	4.5%	26.7%	33.7%	17.4%	12.9%	4.7%				
3,001人以上	122	20	28	37	42	19	6	27		
100.0%	16.4%	22.1%	34.4%	13.1%	12.3%	1.8%				

SA 030-2 7か国への現地化の必要性:営業・販売部門										
合計	現地化が必要である	現地化の方が望ましい	どちらでもない	あまり現地化が必要とは思えない	現地化が必要とは思えない	無回答	非該当			
合計	378	139	147	47	9	8	28	227		
100.0%	36.8%	38.9%	12.4%	2.4%	2.1%	7.4%				
300人以下	62	19	20	3	3	9	7	76		
100.0%	30.6%	32.3%	12.9%	4.8%	4.8%	14.5%				
301~1,000人	108	35	45	12	2	12	7	78		
100.0%	32.4%	41.7%	11.3%	1.9%	1.9%	11.1%				
1,001~3,000人	88	38	32	12	1	3	2	43		
100.0%	41.9%	37.2%	14.0%	1.2%	3.5%	2.3%				
3,001人以上	122	49	50	15	2	9	5	27		
100.0%	40.2%	41.0%	12.3%	2.5%	0.6%	4.1%				

SA 030-3 7か国への現地化の必要性:商品企画・マーケティング										
合計	現地化が必要である	現地化の方が望ましい	どちらでもない	あまり現地化が必要とは思えない	現地化が必要とは思えない	無回答	非該当			
合計	378	78	150	76	16	12	45	227		
100.0%	20.9%	39.7%	20.1%	4.2%	3.2%	11.9%				
300人以下	62	12	20	9	4	2	15	76		
100.0%	19.4%	32.3%	14.3%	6.5%	3.2%	24.2%				
301~1,000人	108	18	47	26	4	5	18	78		
100.0%	13.0%	43.5%	20.4%	3.7%	4.6%	14.6%				
1,001~3,000人	88	20	32	23	1	3	7	43		
100.0%	22.7%	37.7%	26.1%	1.2%	2.5%	8.1%				
3,001人以上	122	33	51	37	8	6	10	27		
100.0%	27.0%	41.8%	18.0%	5.7%	1.6%	5.7%				

SA 030-4 7か国への現地化の必要性:設計・研究開発部門										
合計	現地化が必要である	現地化の方が望ましい	どちらでもない	あまり現地化が必要とは思えない	現地化が必要とは思えない	無回答	非該当			
合計	378	43	106	97	45	28	59	227		
100.0%	11.4%	28.0%	25.7%	11.9%	7.4%	15.9%				
300人以下	62	12	20	9	4	2	19	76		
100.0%	11.3%	24.2%	19.4%	12.0%	6.5%	25.8%				
301~1,000人	108	18	47	26	4	5	18	78		
100.0%	8.3%									

SA 031-3 改善必要性:人材確保・育成不足・不十分							
合計	必要がある	必要がある	必要がない	必要がない	わからない	無回答	非該当
602	239	700	52	35	40	36	0
100.0%	39.7%	32.7%	8.5%	5.8%	6.6%	6.0%	0
300人以下	138	41	44	20	13	12	0
100.0%	29.7%	31.9%	14.5%	9.4%	8.7%	5.8%	0
301~1,000人	186	70	58	13	12	13	0
100.0%	37.6%	31.2%	7.0%	6.5%	7.0%	9.1%	0
1,001~3,000人	129	49	7	7	6	4	0
100.0%	37.9%	38.0%	7.0%	6.2%	5.4%	3.9%	0
3,001人以上	149	74	49	10	7	8	0
100.0%	49.7%	32.9%	6.7%	1.3%	5.4%	4.0%	0

SA 031-4 改善必要性:短期的業務の増量・技術消出・確保品増加							
合計	必要がある	必要がある	必要がない	必要がない	わからない	無回答	非該当
602	239	35	88	49	50	41	0
100.0%	39.7%	22.4%	14.6%	8.1%	8.3%	6.8%	0
300人以下	138	51	28	15	13	9	0
100.0%	37.0%	18.8%	15.2%	13.0%	9.4%	6.5%	0
301~1,000人	186	70	41	27	16	21	0
100.0%	37.6%	22.0%	11.8%	8.6%	8.6%	11.3%	0
1,001~3,000人	129	45	20	20	11	5	0
100.0%	34.9%	24.0%	20.2%	8.5%	8.5%	3.9%	0
3,001人以上	149	73	37	19	14	10	0
100.0%	49.0%	24.8%	12.8%	2.7%	6.7%	4.0%	0

SA 031-5 改善必要性:規制およびその運用に係る不公平・不透明性							
合計	必要がある	必要がある	必要がない	必要がない	わからない	無回答	非該当
602	206	208	66	41	43	38	0
100.0%	34.2%	34.5%	11.0%	6.8%	7.1%	6.3%	0
300人以下	138	49	48	17	14	9	0
100.0%	29.0%	34.8%	13.8%	10.1%	5.8%	6.5%	0
301~1,000人	186	57	62	15	14	16	0
100.0%	28.5%	36.6%	8.1%	7.5%	8.6%	10.8%	0
1,001~3,000人	129	43	48	15	9	5	0
100.0%	33.3%	37.2%	11.6%	7.0%	7.0%	3.9%	0
3,001人以上	149	70	44	17	4	10	0
100.0%	47.0%	29.5%	11.4%	2.7%	6.7%	2.7%	0

SA 031-6 改善必要性:環境・安全規制の問題							
合計	必要がある	必要がある	必要がない	必要がない	わからない	無回答	非該当
602	155	234	86	41	46	40	0
100.0%	25.7%	38.9%	14.3%	6.8%	7.6%	6.6%	0
300人以下	138	29	58	17	15	10	0
100.0%	20.3%	42.0%	12.3%	10.9%	7.2%	7.2%	0
301~1,000人	186	42	66	26	16	20	0
100.0%	22.6%	35.5%	14.0%	8.6%	8.6%	10.8%	0
1,001~3,000人	129	30	58	20	7	9	0
100.0%	23.3%	45.0%	15.5%	5.4%	7.0%	3.9%	0
3,001人以上	149	55	52	23	3	11	0
100.0%	36.9%	34.9%	15.4%	2.0%	7.4%	3.4%	0

SA 031-7 改善必要性:視野産業の育成・中小企業保護政策の不足・不備							
合計	必要がある	必要がある	必要がない	必要がない	わからない	無回答	非該当
602	64	146	162	67	88	45	0
100.0%	10.6%	24.3%	27.0%	11.1%	14.6%	7.5%	0
300人以下	138	19	37	42	19	10	0
100.0%	10.1%	26.8%	30.4%	11.6%	13.8%	7.2%	0
301~1,000人	186	21	52	57	32	21	0
100.0%	11.3%	28.0%	30.7%	17.2%	17.2%	11.3%	0
1,001~3,000人	129	10	42	35	14	20	0
100.0%	7.7%	32.6%	27.1%	10.8%	10.8%	6.2%	0
3,001人以上	149	19	32	54	12	27	0
100.0%	12.8%	21.5%	36.2%	8.1%	18.1%	3.4%	0

SA 031-8 改善必要性:金融基盤・販売金融の未整備							
合計	必要がある	必要がある	必要がない	必要がない	わからない	無回答	非該当
602	5	172	168	73	72	42	0
100.0%	0.8%	28.6%	27.9%	12.1%	12.0%	7.0%	0
300人以下	138	16	97	44	17	15	0
100.0%	11.6%	26.8%	31.9%	12.3%	10.9%	6.5%	0
301~1,000人	186	21	44	49	14	21	0
100.0%	11.3%	23.7%	26.3%	14.0%	14.5%	10.2%	0
1,001~3,000人	129	22	42	38	14	9	0
100.0%	9.3%	32.6%	27.9%	10.8%	10.8%	7.0%	0
3,001人以上	149	26	49	39	16	14	0
100.0%	17.4%	32.9%	26.2%	10.7%	9.4%	3.4%	0

SA 031-9 改善必要性:国産化や政府の関与、その他の紛争解決手段の未整備							
合計	必要がある	必要がある	必要がない	必要がない	わからない	無回答	非該当
602	120	174	111	64	91	42	0
100.0%	19.9%	28.9%	18.4%	10.6%	15.1%	7.0%	0
300人以下	138	23	58	29	17	22	0
100.0%	16.7%	27.5%	21.0%	12.3%	15.9%	6.5%	0
301~1,000人	186	35	41	33	23	21	0
100.0%	18.8%	22.0%	17.7%	13.4%	16.7%	11.3%	0
1,001~3,000人	129	27	48	26	12	9	0
100.0%	13.2%	38.0%	20.2%	9.3%	14.0%	5.4%	0
3,001人以上	149	45	46	23	10	20	0
100.0%	30.2%	30.9%	15.4%	6.7%	13.4%	3.4%	0

SA 031-10 改善必要性:国境を超える人の移動の円滑化							
合計	必要がある	必要がある	必要がない	必要がない	わからない	無回答	非該当
602	160	177	103	47	75	40	0
100.0%	26.6%	29.4%	17.1%	7.8%	12.5%	6.6%	0
300人以下	138	29	45	19	11	14	0
100.0%	21.0%	28.3%	17.4%	11.6%	15.2%	5.8%	0
301~1,000人	186	50	42	30	19	21	0
100.0%	26.9%	23.1%	16.1%	10.2%	12.4%	11.3%	0
1,001~3,000人	129	27	48	26	8	14	0
100.0%	20.9%	37.2%	20.2%	6.2%	10.8%	4.7%	0
3,001人以上	149	53	47	23	4	17	0
100.0%	35.6%	31.5%	15.4%	2.7%	11.4%	3.4%	0

SA 031-11 改善必要性:配当・引当金等の海外送金規制							
合計	必要がある	必要がある	必要がない	必要がない	わからない	無回答	非該当
602	209	182	80	37	52	42	0
100.0%	34.7%	30.2%	13.3%	6.1%	8.6%	7.0%	0
300人以下	138	39	45	19	11	14	0
100.0%	28.3%	32.6%	13.8%	8.0%	10.1%	7.2%	0
301~1,000人	186	29	46	25	16	20	0
100.0%	15.6%	24.7%	13.4%	8.6%	10.8%	10.8%	0
1,001~3,000人	129	36	44	26	7	9	0
100.0%	27.9%	34.1%	20.2%	5.4%	7.0%	5.4%	0
3,001人以上	149	74	48	10	3	9	0
100.0%	49.7%	32.2%	6.7%	2.0%	6.0%	3.4%	0

SA 031-12 改善必要性:政府と企業が一体となった官民連携の不足							
合計	必要がある	必要がある	必要がない	必要がない	わからない	無回答	非該当
602	104	194	133	48	79	44	0
100.0%	17.3%	32.2%	22.1%	8.0%	13.1%	7.3%	0
300人以下	138	19	42	19	11	14	0
100.0%	11.6%	30.4%	26.1%	10.1%	13.8%	8.0%	0
301~1,000人	186	29	46	21	17	22	0
100.0%	15.6%	24.7%	13.4%	9.1%	12.4%	11.8%	0
1,001~3,000人	129	23	58	21	9	12	0
100.0%	17.8%	45.0%	16.3%	7.0%	7.3%	4.7%	0
3,001人以上	149	36	49	35	8	16	0
100.0%	24.2%	32.9%	23.5%	5.4%	10.7%	3.4%	0

SA 032-1 政府等の支援策活用:日本政府・大企業による情報提供							
合計	必要がある	必要がある	必要がない	必要がない	わからない	無回答	非該当
602	105	172	160	44	88	44	0
100.0%	17.4%	28.6%	26.6%	7.3%	14.6%	7.3%	0
300人以下	138	15	37	41	12	23	0
100.0%	10.9%	26.8%	29.7%	8.7%	16.7%	7.2%	0
301~1,000人	186	32	45	44	14	31	0
100.0%	17.2%	24.2%	23.7%	7.5%	16.7%	10.8%	0
1,001~3,000人	129	24	42	28	9	18	0
100.0%	18.6%	32.6%	21.7%	7.0%	14.0%	6.2%	0
3,001人以上	149	22	32	24	6	10	0
100.0%	22.8%	32.2%	24.2%	6.0%	10.7%	4.0%	0

SA 032-2 政府等の支援策活用:JETROによる情報提供							
合計	必要がある	必要がある	必要がない	必要がない	わからない	無回答	非該当
602	2	1	11	1	32	544	0
100.0%	0.3%	0.2%	1.8%	0.2%	5.3%	90.4%	0
300人以下	138	1	1	1	6	122	0
100.0%	0.7%	0.7%	0.7%	0.7%	4.3%	88.6%	0
301~1,000人	186	0	0	5	17	159	0
100.0%	0.0%	0.0%	2.7%	2.8%	8.1%	86.5%	0
1,001~3,000人	129	0	0	0	2	127	0
100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.6%	3.9%	93.0%	0
3,001人以上	149	0	0	0	1	148	0
100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.7%	3.4%	96.0%	0

SA 032-3 政府等の支援策活用:海外技術者研修協会等による人材育成支援							
合計	必要がある	必要がある	必要がない	必要がない	わからない	無回答	非該当
602	191	259	108	46	0	0	0
100.0%	31.7%	43.0%	17.9%	7.6%	0	0	0
300人以下	138	23	51	42	11	0	0
100.0%	24.6%	37.0%	30.4%	8.0%	0	0	0
301~1,000人	186	38	65	36	19	0	0
100.0%	19.4%	35.0%	19.4%	10.2%	0	0	0
1,001~3,000人	129	41	60	15	8	0	0
100.0%	31.8%	50.4%	11.6%	6.2%	0	0	0
3,001人以上	149	89	48	13	8	0	0
100.0%	59.7%	32.2%					

SA 01 主要事業												
合計	製造業	建築、採石業、採掘業	建設業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業、郵便業	卸売業	小売業	金融業、保険業	不動産業、物品賃貸業	学術研究、専門・技術サービス業	宿泊業
598	326	2	38	9	22	29	64	23	26	12	4	0
100.0%	54.5%	0.3%	6.4%	1.5%	3.7%	4.8%	10.7%	3.8%	4.3%	2.0%	0.7%	0.0%
326	326	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
100.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
272	0	0	0	0	0	0	64	23	26	12	4	0
100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	23.5%	8.5%	9.6%	4.4%	1.5%	0.0%

SA 01-1 主要事業：製造業詳細												
合計	食品	繊維工業	化学工業	石油・石炭製品	金属製品	電気機械器具	電子部品・デバイス・電子回路	輸送用機械器具	鉄鋼業	非鉄金属	非金属製品	その他
326	20	6	16	1	4	1	5	29	1	18	7	0
100.0%	6.1%	1.8%	4.9%	0.3%	1.2%	0.3%	1.5%	8.9%	0.3%	5.5%	2.1%	0.0%
326	20	6	16	1	4	1	5	29	1	18	7	0
100.0%	6.1%	1.8%	4.9%	0.3%	1.2%	0.3%	1.5%	8.9%	0.3%	5.5%	2.1%	0.0%
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

SA 02-1 主要事業の特性												
合計	対個人消費者向け	対民間事業者向け	対政府・公的事業者向け	その他	無回答	非該当						
598	201	494	158	8	4	0						
100.0%	33.6%	82.6%	26.3%	1.3%	0.7%	0						
326	201	494	158	8	4	0						
100.0%	61.3%	151.6%	48.5%	2.5%	1.2%	0						
272	91	117	13	3	17	0						
100.0%	33.5%	43.0%	4.8%	1.1%	6.2%	0						

SA 02-2 主要事業の特性：最も当てはまるもの												
合計	対個人消費者向け	対民間事業者向け	対政府・公的事業者向け	その他	無回答	非該当						
598	116	415	15	6	46	0						
100.0%	19.4%	69.4%	2.5%	1.0%	7.7%	0						
326	53	253	2	3	15	0						
100.0%	16.3%	77.6%	0.6%	0.9%	4.6%	0						
272	94	162	13	3	31	0						
100.0%	34.6%	59.6%	4.8%	1.1%	11.4%	0						

SA 02-3 主要事業の特性：最も当てはまるもの												
合計	対個人消費者向け	対民間事業者向け	対政府・公的事業者向け	その他	無回答	非該当						
598	116	415	15	6	46	0						
100.0%	19.4%	69.4%	2.5%	1.0%	7.7%	0						
326	53	253	2	3	15	0						
100.0%	16.3%	77.6%	0.6%	0.9%	4.6%	0						
272	94	162	13	3	31	0						
100.0%	34.6%	59.6%	4.8%	1.1%	11.4%	0						

SA 02-4 主要事業の特性：最も当てはまるもの												
合計	対個人消費者向け	対民間事業者向け	対政府・公的事業者向け	その他	無回答	非該当						
598	116	415	15	6	46	0						
100.0%	19.4%	69.4%	2.5%	1.0%	7.7%	0						
326	53	253	2	3	15	0						
100.0%	16.3%	77.6%	0.6%	0.9%	4.6%	0						
272	94	162	13	3	31	0						
100.0%	34.6%	59.6%	4.8%	1.1%	11.4%	0						

SA 02-5 主要事業の特性：最も当てはまるもの												
合計	対個人消費者向け	対民間事業者向け	対政府・公的事業者向け	その他	無回答	非該当						
598	116	415	15	6	46	0						
100.0%	19.4%	69.4%	2.5%	1.0%	7.7%	0						
326	53	253	2	3	15	0						
100.0%	16.3%	77.6%	0.6%	0.9%	4.6%	0						
272	94	162	13	3	31	0						
100.0%	34.6%	59.6%	4.8%	1.1%	11.4%	0						

SA 02-6 海外事業活動												
合計	輸出	直接投資	業務提携	いずれも当てはまる	無回答	非該当						
598	262	452	159	122	0	0						
100.0%	43.8%	75.6%	26.6%	20.4%	0.0%	0.0%						
326	206	276	105	33	0	0						
100.0%	63.2%	84.7%	32.2%	10.1%	0.0%	0.0%						
272	56	176	54	6	0	0						
100.0%	20.6%	64.7%	19.9%	2.2%	0.0%	0.0%						

SA 05-2-3 主要事業の特性：今後の見通し												
合計	増加	横ばい	減少	無回答	非該当							
598	230	227	109	22	0							
100.0%	38.5%	37.8%	18.2%	3.7%	0.0%							
326	139	125	57	5	0							
100.0%	42.6%	38.3%	17.5%	1.5%	0.0%							
272	91	117	13	3	0							
100.0%	33.5%	43.0%	4.8%	1.1%	0.0%							

SA 06 海外事業活動												
合計	輸出	直接投資	業務提携	いずれも当てはまる	無回答	非該当						
598	262	452	159	122	0	0						
100.0%	43.8%	75.6%	26.6%	20.4%	0.0%	0.0%						
326	206	276	105	33	0	0						
100.0%	63.2%	84.7%	32.2%	10.1%	0.0%	0.0%						
272	56	176	54	6	0	0						
100.0%	20.6%	64.7%	19.9%	2.2%	0.0%	0.0%						

SA 06S01-1 現在の直接投資先												
合計	北米	EU15	中国	ASEAN	インド	韓国・台湾	中央アジア	ロシア	中・東欧	中東	アジア	その他
452	223	144	333	272	73	146	7	31	46	45	43	24
100.0%	49.3%	31.9%	73.7%	60.2%	16.2%	32.3%	1.5%	6.9%	10.2%	10.0%	9.5%	5.3%
276	145	101	209	176	47	91	5	24	31	24	30	12
100.0%	52.9%	36.2%	75.3%	63.8%	17.0%	33.0%	1.8%	8.7%	11.2%	8.7%	10.9%	4.2%
176	75	44	124	96	26	55	2	7	15	21	13	12
100.0%	42.6%	25.0%	70.5%	54.5%	14.9%	31.3%	1.1%	4.0%	8.5%	11.9%	7.4%	6.8%

SA 06S01-2 今後の直接投資先：新規投資												
合計	北米	EU15	中国	ASEAN	インド	韓国・台湾	中央アジア	ロシア	中・東欧	中東	アジア	その他
452	223	144	333	272	73	146	7	31	46	45	43	24
100.0%	49.3%	31.9%	73.7%	60.2%	16.2%	32.3%	1.5%	6.9%	10.2%	10.0%	9.5%	5.3%
276	145	101	209	176	47	91	5	24	31	24	30	12
100.0%	52.9%	36.2%	75.3%	63.8%	17.0%	33.0%	1.8%	8.7%	11.2%	8.7%	10.9%	4.2%
176	75	44	124	96	26	55	2	7	15	21	13	12
100.0%	42.6%	25.0%	70.5%	54.5%	14.9%	31.3%	1.1%	4.0%	8.5%	11.9%	7.4%	6.8%

SA 06S01-3 今後の直接投資先：撤退												
合計	北米	EU15	中国	ASEAN	インド	韓国・台湾	中央アジア	ロシア	中・東欧	中東	アジア	その他
452	223	144	333	272	73	146	7	31	46	45	43	24
100.0%	49.3%	31.9%	73.7%	60.2%	16.2%	32.3%	1.5%	6.9%	10.2%	10.0%	9.5%	5.3%
276	145	101	209	176	47	91	5	24	31	24	30	12
100.0%	52.9%	36.2%	75.3%	63.8%	17.0%	33.0%	1.8%	8.7%	11.2%	8.7%	10.9%	4.2%
176	75	44	124	96	26	55	2	7	15	21	13	12
100.0%	42.6%	25.0%	70.5%	54.5%	14.9%	31.3%	1.1%	4.0%	8.5%	11.9%	7.4%	6.8%

SA 06S01-4 今後の直接投資先：撤退												
合計	北米	EU15	中国	ASEAN	インド	韓国・台湾	中央アジア	ロシア	中・東欧	中東	アジア	その他
452	223	144	333	272	73	146	7	31	46	45	43	24
100.0%	49.3%	31.9%	73.7%	60.2%	16.2%	32.3%	1.5%	6.9%	10.2%	10.0%	9.5%	5.3%
276	145	101	209	176	47	91	5	24	31	24	30	12
100.0%	52.9%	36.2%	75.3%	63.8%	17.0%	33.0%	1.8%	8.7%	11.2%	8.7%	10.9%	4.2%
176	75	44	124	96	26	55	2	7	15	21	13	12
100.0%	42.6%	25.0%	70.5%	54.5%	14.9%	31.3%	1.1%	4.0%	8.5%	11.9%	7.4%	6.8%

SA 06S01-5 今後の直接投資先：撤退												
合計	北米	EU15	中国	ASEAN	インド	韓国・台湾	中央アジア	ロシア	中・東欧	中東	アジア	その他
452	223	144	333	272	73	146	7	31	46	45	43	24
100.0%	49.3%	31.9%	73.7%	60.2%	16.2%	32.3%	1.5%	6.9%	10.2%	10.0%	9.5%	5.3%
276	145	101	209	176	47	91	5	24	31	24	30	12
100.0%	52.9%	36.2%	75.3%	63.8%	17.0%	33.0%	1.8%	8.7%	11.2%	8.7%	10.9%	4.2%
176	75	44	124	96	26	55	2	7	15	21	13	12
100.0%	42.6%	25.0%	70.5%	54.5%	14.9%	31.3%	1.1%	4.0%	8.5%	11.9%	7.4%	6.8%

SA 06S01-6 今後の直接投資先：撤退												
合計	北米	EU15	中国	ASEAN	インド	韓国・台湾	中央アジア	ロシア	中・東欧	中東	アジア	その他
452	223	144	333	272	73	146	7	31	46	45	43	24
100.0%	49.3%	31.9%	73.7%	60.2%	16.2%	32.3%	1.5%	6.9%	10.2%	10.0%	9.5%	5.3%
276	145	101	209	176	47	91	5	24	31	24	30	12
100.0%	52.9%	36.2%	75.3%	63.8%	17.0%	33.0%	1.8%	8.7%	11.2%	8.7%	10.9%	4.2%
176	75	44	124	96	26	55	2	7	15	21	13	12
100.0%	42.6%	25.0%	70.5%	54.5%	14.9%	31.3%	1.1%	4.0%	8.5%	11.9%	7.4%	6.8%

SA 06S01-7 今後の直接投資先：撤退												
合計	北米	EU15	中国	ASEAN	インド	韓国・台湾	中央アジア	ロシア	中・東欧	中東	アジア	その他
452	223	144	333	272	73	146	7	31	46	45	43	24
100.0%	49.3%	31.9%	73.7%	60.2%	16.2%	32.3%	1.5%	6.9%	10.2%	10.0%	9.5%	5.3%
276	145	101	209	176	47							

合計	中国	インド	インドネシア	ASEAN	その他	中央アジア	その他アジア	中東	中東	アフリカ	
476	337	172	65	33	131	32	3	51	17	25	22
100.0%	70.8%	36.1%	13.2%	6.9%	27.5%	6.7%	0.6%	10.7%	3.6%	5.2%	4.6%
製造業	293	229	121	50	17	84	24	1	31	16	14
100.0%	78.2%	41.3%	17.1%	5.8%	28.7%	10.6%	0.3%	10.6%	4.4%	4.8%	6.1%
非製造業	183	108	51	17	16	47	8	2	20	11	8
100.0%	59.0%	27.9%	8.2%	8.7%	25.7%	4.4%	1.1%	10.9%	6.0%	6.0%	2.2%

合計	インド	インドネシア	ASEAN	その他	中国	非該当
476	18	10	21	21	61	126
100.0%	3.8%	2.1%	4.4%	4.4%	12.8%	26.5%
製造業	293	12	5	1	14	24
100.0%	4.1%	1.7%	0.3%	4.8%	8.2%	8.2%
非製造業	183	4	5	4	7	89
100.0%	2.2%	2.7%	3.3%	3.8%	20.2%	48.8%

合計	高機能化	高品質化	短納期化・迅速	低価格化	新規事業の立ち上げ	777-1への対応	アフリカ	環境技術力	特許技術力	特許技術力はない	その他	無回答	非該当
476	141	251	46	54	18	52	82	34	35	25	118	126	
100.0%	29.6%	52.7%	9.7%	11.3%	3.8%	10.9%	17.2%	7.1%	7.4%	5.2%	24.8%	26.5%	
製造業	293	116	187	29	42	10	68	57	43	11	14	52	
100.0%	39.6%	63.8%	9.9%	14.7%	3.4%	9.6%	19.5%	14.7%	3.6%	4.9%	17.7%	19.5%	
非製造業	183	25	64	17	11	4	24	25	11	24	11	66	
100.0%	13.7%	35.0%	9.3%	6.0%	2.2%	13.1%	13.7%	6.0%	13.1%	6.0%	36.1%	36.1%	

合計	高機能化	高品質化	短納期化・迅速	低価格化	新規事業の立ち上げ	777-1への対応	アフリカ	環境技術力	特許技術力	特許技術力はない	その他	無回答	非該当
476	135	324	78	65	27	70	123	47	17	18	38	126	
100.0%	28.4%	68.1%	16.4%	13.6%	5.7%	14.7%	25.8%	9.9%	3.6%	3.8%	8.0%	26.5%	
製造業	293	101	221	40	67	15	59	86	31	7	6	17	
100.0%	34.5%	75.4%	16.7%	22.9%	5.1%	13.3%	29.4%	10.6%	2.4%	2.0%	5.8%	8.2%	
非製造業	183	30	103	38	22	12	31	37	16	10	12	21	
100.0%	16.4%	56.3%	15.8%	15.3%	6.6%	16.9%	20.2%	8.7%	5.9%	6.6%	11.5%	19.1%	

合計	製品・サービス向上	顧客満足度向上	サービス向上	その他	無回答	非該当
476	253	166	76	10	22	34
100.0%	53.2%	34.9%	15.9%	2.1%	4.6%	7.1%
製造業	293	196	43	2	6	14
100.0%	63.5%	14.7%	0.7%	0.0%	4.8%	14.3%
非製造業	183	57	33	8	16	20
100.0%	31.2%	18.0%	4.4%	8.7%	10.9%	21.3%

合計	製品・サービス向上	顧客満足度向上	サービス向上	その他	無回答	非該当
476	189	108	10	50	38	81
100.0%	39.7%	22.7%	2.1%	10.5%	8.0%	17.0%
製造業	293	145	69	26	19	41
100.0%	49.5%	23.5%	0.3%	8.8%	6.5%	14.0%
非製造業	183	63	39	24	19	40
100.0%	34.4%	21.3%	4.9%	16.4%	10.4%	21.9%

合計	海外拠点での高機能人材の活用	海外拠点での高機能人材の活用を促進したい	海外拠点での高機能人材の活用を抑制したい	海外拠点での高機能人材の活用を維持したい	その他	無回答	非該当
452	63	154	21	30	70	175	33
100.0%	13.9%	34.1%	4.6%	6.6%	15.5%	38.7%	7.3%
製造業	278	42	110	18	19	50	18
100.0%	15.2%	39.9%	6.5%	6.8%	18.1%	32.2%	5.8%
非製造業	174	21	44	3	11	20	15
100.0%	11.9%	25.0%	1.7%	6.3%	11.4%	48.9%	9.7%

合計	海外拠点での高機能人材の活用	海外拠点での高機能人材の活用を促進したい	海外拠点での高機能人材の活用を抑制したい	海外拠点での高機能人材の活用を維持したい	その他	無回答	非該当
452	335	68	232	38	62	84	177
100.0%	74.1%	15.0%	51.3%	8.6%	13.7%	18.6%	39.2%
製造業	278	210	41	164	25	42	54
100.0%	76.1%	14.9%	55.8%	9.1%	15.2%	19.6%	19.3%
非製造業	174	125	27	78	14	20	23
100.0%	71.0%	15.3%	44.3%	8.0%	11.4%	17.0%	15.9%

合計	日本語によるコミュニケーションの課題	意思決定の課題	日本本社経営層への理解	日本本社経営層の意向	会社への理解	優秀な外国籍人材の確保	家族も海外で生活する外国籍人材の確保	その他	特許技術力	無回答	非該当
452	248	28	118	210	110	189	106	21	16	44	
100.0%	54.9%	6.2%	26.1%	46.5%	24.3%	37.4%	23.5%	4.6%	3.5%	9.7%	
製造業	278	165	74	70	134	70	112	7	8	22	
100.0%	59.8%	26.8%	25.4%	48.9%	40.9%	22.6%	28.8%	4.3%	3.3%	8.3%	
非製造業	174	83	14	40	36	31	13	3	2	9	
100.0%	47.7%	31.3%	27.3%	43.2%	22.7%	32.4%	17.6%	7.4%	1.7%	11.9%	

合計	顧客のニーズ												
476	238	96	25	32	46	18	21	126					
100.0%	50.0%	20.2%	5.3%	6.7%	9.7%	3.8%	4.4%	26.5%					
製造業	293	152	51	13	16	7	8	33					
100.0%	52.2%	20.5%	5.1%	6.5%	9.6%	2.0%	4.1%	11.3%					
非製造業	183	86	36	10	13	18	12	89					
100.0%	46.4%	19.7%	5.5%	7.1%	9.8%	6.0%	4.9%	15.3%					

合計	経営者主導												
391	15	180	32	5	3	212							
100.0%	3.8%	46.0%	8.2%	1.3%	0.8%	53.8%							
製造業	247	112	19	1	1	79							
100.0%	45.3%	48.2%	7.7%	0.4%	0.4%	32.0%							
非製造業	144	41	79	18	4	128							
100.0%	28.5%	54.9%	12.5%	2.8%	1.4%	32.6%							

合計	営業・販売機能	製造機能	調達機能	777-1への対応	その他機能	特許技術力	無回答	非該当
476	17	54	41	23	152	45	3	126
100.0%	3.6%	11.3%	8.6%	4.8%	31.9%	9.5%	0.6%	26.5%
製造業	293	7	28	13	121	30	1	49
100.0%	2.4%	9.6%	8.2%	4.5%	41.3%	10.3%	0.3%	16.7%
非製造業	183	9	19	13	31	15	2	77
100.0%	4.9%	10.4%	7.1%	7.1%	16.9%	8.2%	1.1%	42.1%

合計	人員削減(定年退職による自然減)	人員削減(定年退職による自然減)	国内他部門への転出	国内から海外への転出	新規事業部門への転出	特許技術力	無回答	非該当
339	48	10	37	66	41	109	8	263
100.0%	14.2%	2.9%	10.9%	19.5%	12.1%	32.2%	2.4%	78.3%
製造業	259	32	5	29	33	63	6	203
100.0%	12.4%	1.9%	1.9%	11.2%	12.7%	24.7%	2.3%	58.3%
非製造業	80	16	5	7	8	46	2	60
100.0%	20.0%	20.0%	6.2%	8.8%	10.0%	57.5%	2.5%	75.0%

合計	ある	ない	どちらでもない	無回答	非該当
476	153	87	227	9	128
100.0%	32.1%	18.3%	47.7%	1.9%	26.9%
製造業	293	45	53	74	2
100.0%	15.4%	18.1%	25.3%	25.3%	0.7%
非製造業	183	58	34	84	7
100.0%	31.7%	18.6%	45.9%	3.8%	8.3%

合計	海外拠点での人材育成												
452	361	215	189	287	210	123	258	171	135	111	144	107	
100.0%	79.9%	47.6%	41.8%	63.5%	46.5%	27.2%	59.7%	37.9%	29.9%	24.6%	31.9%	23.7%	
製造業	278	229	130	124	138	71	127	86	72	94	75	44	
100.0%	83.0%	47.1%	44.9%	66.5%	49.3%	25.7%	56.9%	40.9%	31.2%	26.1%	34.1%	21.2%	
非製造業	174	132	85	65	72	52	31	28	43	39	50	32	
100.0%	75.9%	48.3%	36.9%	59.1%	42.0%	29.5%	46.0%	33.0%	27.8%	22.4%	28.4%	18.2%	

合計	海外拠点での高機能人材の活用												
452	16	31	29	11	33	63	59	32	88	5			
100.0%	3.5%	6.9%	6.4%	2.4%	7.3%	13.9%	13.0%	7.1%	19.5%	1.1%			
製造業	278	13	10	20	14	5	33	63	66	11			
100.0%	4.7%	3.6%	7.2%	5.0%	1.8%	12.0%	22.0%	23.0%	23.0%	4.0%			
非製造業	174	10	8	11	26	8	20	12	20	9			
100.0%	5.7%	4.6%	6.3%	14.9%	4.6%	11.5%	11.5%	7.0%	11.5%	5.2%			

合計	海外拠点での高機能人材の活用												
391	171	270	72	48	216	107	34	63	59	32	88	5	
100.0%	43.7%	69.1%	18.4%	12.3%	55.2%	27.4%	8.7%	15.9%	15.1%	8.2%	22.5%	0.8%	
製造業	247	109	150	57	31	133	64	27	32	26	11	49	

SA 024 新興国市場開拓に向けた製品・サービスの開発戦略		無回答		非該当		
合計	製品・サービスの開発戦略を重視	製品・サービスの開発戦略を重視しない	無回答	非該当		
合計	391	169	100	42	22	212
100.0%	43.2%	25.6%	14.3%	10.7%	5.6%	-
製造業	247	96	76	46	17	12
100.0%	38.9%	30.8%	18.6%	6.3%	4.2%	-
144	6	2	17	26	38	128
100.0%	50.7%	16.7%	8.3%	17.4%	6.9%	-

SA 027501 M&Aの目的や戦略		無回答		非該当		
合計	事業買収の目的としてM&Aを実施	事業買収の目的としてM&Aを実施しない	無回答	非該当		
合計	284	6	122	14	32	39
100.0%	21.8%	45.0%	4.9%	13.7%	2.1%	3.2%
製造業	172	3	72	9	54	3
100.0%	19.2%	42.4%	4.7%	14.0%	2.9%	2.9%
112	3	49	6	15	1	4
100.0%	25.9%	43.8%	5.4%	7.1%	13.4%	3.6%

SA 025-1 新興国市場開拓に向けた製品・サービスの開発方法 - 現在		無回答		非該当					
合計	一部の機能・品質を重視	現状の機能・品質を重視	現状の機能・品質を重視	現状より高い機能・品質を重視	その他	無回答	非該当		
合計	391	34	4	177	54	74	3	45	212
100.0%	8.7%	1.0%	4.3%	45.0%	13.8%	18.9%	0.8%	11.5%	-
製造業	247	29	2	150	28	36	0	23	79
100.0%	11.3%	0.8%	52.6%	11.3%	14.8%	9.2%	0.0%	9.2%	-
144	5	2	27	26	38	3	22	128	
100.0%	4.2%	1.4%	32.6%	18.1%	26.4%	2.1%	15.3%	-	

SA 027502 M&Aの過去5年間で実績なし/関心なしの理由		無回答		非該当						
合計	M&Aを十分検討する意欲が大きい	M&Aに対する意欲が大きい	M&Aに対する意欲が小さい	自社のM&A能力が低い	自社のM&A能力が高い	海外の強国企業に劣る	自社の強国企業に劣る	その他	無回答	非該当
合計	225	26	21	103	4	0	1	15	32	23
100.0%	11.6%	9.3%	45.8%	1.8%	0.0%	0.0%	0.0%	6.7%	14.2%	10.2%
製造業	148	18	14	66	3	0	0	12	18	16
100.0%	12.2%	9.9%	44.6%	2.0%	0.0%	0.0%	0.0%	8.1%	12.2%	10.8%
177	8	7	37	1	0	0	0	14	7	195
100.0%	10.4%	9.1%	48.1%	1.3%	0.0%	0.0%	0.0%	3.9%	18.2%	9.1%

SA 025-2 新興国市場開拓に向けた製品・サービスの開発方法 - 今後重視		無回答		非該当					
合計	一部の機能・品質を重視	現状の機能・品質を重視	現状の機能・品質を重視	現状より高い機能・品質を重視	その他	無回答	非該当		
合計	391	63	9	113	42	114	4	46	212
100.0%	16.1%	2.3%	28.9%	10.7%	23.2%	1.0%	11.8%	-	
製造業	247	52	7	73	26	63	1	23	79
100.0%	21.1%	2.8%	30.4%	10.5%	25.5%	0.4%	9.3%	-	
144	11	2	40	16	51	3	23	128	
100.0%	7.6%	1.4%	26.4%	11.1%	35.4%	2.1%	16.0%	-	

MA 028-1 組織強化のための人材確保方法 - 経営		無回答		非該当				
合計	日本で採用・育成した人材を重視	現地で採用・育成した人材を重視	第三国で採用した人材を重視	海外の強国企業に劣る	自社の強国企業に劣る			
合計	377	303	40	65	8	50	28	227
100.0%	80.4%	10.6%	17.2%	2.1%	13.3%	7.4%	-	
製造業	238	199	21	37	3	33	15	90
100.0%	84.0%	8.9%	15.7%	2.1%	14.0%	6.4%	-	
141	104	19	28	3	5	17	13	
100.0%	73.8%	13.5%	19.9%	2.1%	12.1%	9.2%	-	

SA 026 新興国市場開拓に向けた業務提携の過去5年間の実績 - 関心		無回答		非該当		
合計	実績がある	実績はないが関心がある	無回答	非該当		
合計	391	189	129	62	11	212
100.0%	48.3%	33.0%	15.9%	2.8%	-	-
製造業	247	122	78	41	6	79
100.0%	49.4%	31.6%	16.6%	2.4%	-	-
144	67	51	21	5	128	
100.0%	46.5%	35.4%	14.6%	3.5%	-	-

MA 028-2 組織強化のための人材確保方法 - 営業/販売部門		無回答		非該当				
合計	日本で採用・育成した人材を重視	現地で採用・育成した人材を重視	第三国で採用した人材を重視	海外の強国企業に劣る	自社の強国企業に劣る			
合計	377	164	62	258	18	87	31	227
100.0%	43.5%	16.4%	68.6%	4.8%	23.1%	8.2%	-	
製造業	238	101	37	162	15	61	18	90
100.0%	42.8%	15.7%	68.6%	6.4%	25.8%	7.6%	-	
141	63	25	96	3	26	11	13	
100.0%	44.7%	17.7%	68.1%	2.1%	18.4%	9.2%	-	

MA 02830 新興国市場の業務提携の提携相手に関するもの		無回答		非該当						
合計	製品開発への貢献	品質向上への貢献	技術支援への貢献	短期間の解決	人材不足への貢献	販路拡大への貢献	可・法理上の貢献	その他	無回答	非該当
合計	318	51	68	137	24	67	225	142	8	3
100.0%	16.0%	21.4%	43.1%	7.6%	21.1%	70.8%	44.7%	2.5%	0.9%	-
製造業	200	35	37	98	15	39	143	89	3	3
100.0%	17.5%	18.5%	49.0%	7.5%	19.5%	71.5%	44.5%	1.5%	1.5%	-
118	16	31	39	4	9	32	53	5	0	
100.0%	13.6%	26.3%	33.1%	7.6%	23.7%	69.5%	44.9%	4.2%	0.0%	-

MA 028-3 組織強化のための人材確保方法 - 設計/開発/商品企画		無回答		非該当				
合計	日本で採用・育成した人材を重視	現地で採用・育成した人材を重視	第三国で採用した人材を重視	海外の強国企業に劣る	自社の強国企業に劣る			
合計	377	181	57	162	12	57	75	227
100.0%	48.0%	15.1%	42.0%	3.2%	15.1%	13.9%	-	
製造業	238	129	33	100	3	33	40	90
100.0%	54.2%	14.0%	42.4%	0.3%	14.0%	16.9%	-	
141	52	24	65	3	24	11	13	
100.0%	37.6%	17.0%	44.0%	3.6%	17.0%	24.8%	-	

SA 027 M&Aの過去5年間の実績 - 関心		無回答		非該当		
合計	実績がある	関心はあるが実績はない	無回答	非該当		
合計	391	158	126	99	8	212
100.0%	40.4%	32.2%	25.3%	2.0%	-	-
製造業	247	122	78	41	6	79
100.0%	37.2%	32.4%	27.5%	2.8%	-	-
144	36	48	11	5	128	
100.0%	45.8%	31.9%	21.5%	0.7%	-	-

MA 028-4 組織強化のための人材確保方法 - 製造/生産部門		無回答		非該当				
合計	日本で採用・育成した人材を重視	現地で採用・育成した人材を重視	第三国で採用した人材を重視	海外の強国企業に劣る	自社の強国企業に劣る			
合計	377	107	43	233	19	74	69	227
100.0%	28.4%	11.4%	61.3%	5.0%	19.6%	18.3%	-	
製造業	238	73	32	158	13	49	27	90
100.0%	30.9%	13.6%	66.9%	5.5%	20.8%	11.4%	-	
141	34	11	31	5	22	12	13	
100.0%	24.1%	7.8%	53.2%	4.3%	17.7%	29.8%	-	

MA 028-5 組織強化のための人材確保方法 - 調達/購買		無回答		非該当				
合計	日本で採用・育成した人材を重視	現地で採用・育成した人材を重視	第三国で採用した人材を重視	海外の強国企業に劣る	自社の強国企業に劣る			
合計	377	107	43	233	19	74	69	227
100.0%	28.4%	11.4%	61.3%	5.0%	19.6%	18.3%	-	
製造業	238	73	32	158	13	49	27	90
100.0%	30.9%	13.6%	66.9%	5.5%	20.8%	11.4%	-	
141	34	11	31	5	22	12	13	
100.0%	24.1%	7.8%	53.2%	4.3%	17.7%	29.8%	-	

SA 030-1 72%の現地化の必要性 - 経営		無回答		非該当				
合計	現地化が必要	現地化しなくてもいい	どちらでもない	あまり現地在住が必要ではない	現地化が必要ではない			
合計	377	44	84	101	66	55	27	227
100.0%	11.7%	22.3%	26.8%	17.5%	14.6%	7.2%	-	
製造業	238	25	53	60	44	38	15	90
100.0%	10.6%	22.5%	25.4%	19.4%	15.3%	6.8%	-	
141	19	31	41	26	28	10	11	
100.0%	13.5%	22.0%	29.1%	14.2%	13.5%	7.6%	-	

MA 028-6 組織強化のための人材確保方法 - 工場/生産管理		無回答		非該当				
合計	日本で採用・育成した人材を重視	現地で採用・育成した人材を重視	第三国で採用した人材を重視	海外の強国企業に劣る	自社の強国企業に劣る			
合計	377	173	54	170	11	64	84	227
100.0%	45.9%	14.3%	45.1%	2.9%	17.0%	22.3%	-	
製造業	238	144	39	122	7	42	20	90
100.0%	61.0%	16.5%	51.7%	3.0%	17.8%	8.5%	-	
141	29	15	48	4	22	14	13	
100.0%	20.6%	10.8%	34.0%	2.8%	15.6%	45.4%	-	

SA 030-2 72%の現地化の必要性 - 営業/販売部門		無回答		非該当				
合計	現地化が必要	現地化しなくてもいい	どちらでもない	あまり現地在住が必要ではない	現地化が必要ではない			
合計	377	139	148	41	66	55	27	227
100.0%	36.9%	38.7%	12.5%	2.4%	2.1%	7.4%	-	
製造業	238	103	81	29	5	13	9	90
100.0%	43.4%	34.0%	12.2%	2.1%	1.1%	5.5%	-	
141	36	65	18	4	3	15	13	
100.0%	25.5%	46.1%	12.8%	2.8%	2.1%	10.6%	-	

MA 028-7 組織強化のための人材確保方法 - 現場管理/品質管理		無回答		非該当				
合計	日本で採用・育成した人材を重視	現地で採用・育成した人材を重視	第三国で採用した人材を重視	海外の強国企業に劣る	自社の強国企業に劣る			
合計	377	122	58	228	15	69	66	227
100.0%	32.4%	15.4%	60.3%	4.0%	18.3%	17.5%	-	
製造業	238	85	37	184	11	49	23	90
100.0%	36.0%	15.7%	69.5%	4.7%	20.3%	9.7%	-	
141	37	21	64	4	21	43	13	
100.0%	26.2%	14.9%	45.4%	2.8%	14.9%	30.5%	-	

SA 030-3 72%の現地化の必要性 - 商品企画/マーケティング		無回答		非該当				
合計	現地化が必要	現地化しなくてもいい	どちらでもない	あまり現地在住が必要ではない	現地化が必要ではない			
合計	377	39	149	76	16	12	45	227
100.0%	10.3%	39.5%	20.2%	4.2%	3.2%	11.9%	-	
製造業	238	24	99	49	10	3	28	90
100.0%	22.9%	40.7%	20.3%	4.2%	3.8%	8.1%	-	
141	15	50	27	6	3	20	13	
100.0%	17.7%	37.6%	19.9%	4.3%	2.1%	18.4%	-	

MA 029-1 新興国市場で優秀な現地人材を確保する方針		無回答		非該当	
合計	自社で日本人を育成	即戦力となる現地			

SA 030-7 住宅の現地化の必要性 譲渡・購買部門									
合計	現地化は必要である	現地化は必要ではない	どちらでもない	あまり必要はない	必要はない	現地化が必要ではない	無回答	非該当	
377	100	154	60	8	5	50	227		
100.0%	26.5%	40.8%	15.9%	2.1%	1.3%	13.5%			
238	73	107	35	3	3	15	90		
100.0%	30.9%	45.3%	14.6%	1.3%	1.3%	6.4%			
272	91	121	41	3	3	55	131		
100.0%	19.1%	33.3%	17.7%	3.5%	1.4%	24.6%			

SA 030-8 住宅の現地化の必要性 製造部門									
合計	現地化は必要である	現地化は必要ではない	どちらでもない	あまり必要はない	必要はない	現地化が必要ではない	無回答	非該当	
377	87	135	58	16	10	71	227		
100.0%	23.1%	35.8%	15.4%	4.2%	2.7%	18.8%			
238	64	95	41	13	7	14	90		
100.0%	27.1%	40.3%	17.4%	5.5%	3.0%	6.8%			
272	141	23	40	17	3	55	131		
100.0%	16.3%	28.4%	12.1%	2.1%	2.1%	39.0%			

SA 031-1 改善必要性 参入・増進の制度の不備や不透明性									
合計	必要がある	必要がある	必要がない	必要がない	わからない	無回答	非該当		
598	200	183	54	42	88	41	0		
100.0%	33.4%	30.6%	10.7%	7.0%	14.6%	6.9%			
328	107	112	34	16	37	21	0		
100.0%	32.6%	34.4%	10.4%	4.9%	11.3%	6.4%			
272	93	71	20	27	31	20	0		
100.0%	34.2%	26.1%	7.4%	9.9%	11.4%	7.4%			

SA 031-2 改善必要性 健全な管理・維持のための制度の不整備									
合計	必要がある	必要がある	必要がない	必要がない	わからない	無回答	非該当		
598	134	206	80	41	83	44	0		
100.0%	22.4%	34.4%	13.4%	6.9%	13.9%	7.4%			
328	69	131	46	12	48	23	0		
100.0%	20.9%	40.2%	14.1%	3.7%	14.6%	7.1%			
272	66	75	44	29	37	21	0		
100.0%	24.3%	27.6%	16.2%	10.7%	13.6%	7.7%			

SA 031-3 改善必要性 人材確保・育成の不足・不十分									
合計	必要がある	必要がある	必要がない	必要がない	わからない	無回答	非該当		
598	239	186	52	35	39	35	0		
100.0%	40.0%	31.1%	8.7%	5.9%	6.5%	5.9%			
328	137	118	27	10	18	16	0		
100.0%	42.0%	36.2%	8.2%	3.1%	5.5%	4.9%			
272	102	80	25	22	21	19	0		
100.0%	37.5%	29.4%	9.2%	8.1%	7.7%	7.0%			

SA 031-4 改善必要性 知的財産権・技術流出・機密品増加									
合計	必要がある	必要がある	必要がない	必要がない	わからない	無回答	非該当		
598	238	134	53	41	49	40	0		
100.0%	39.8%	22.4%	8.9%	6.9%	8.2%	6.7%			
328	168	84	32	19	16	19	0		
100.0%	51.2%	25.6%	9.8%	5.8%	4.9%	5.8%			
272	72	50	26	39	33	22	0		
100.0%	26.5%	18.4%	10.0%	14.3%	12.1%	8.1%			

SA 031-5 改善必要性 税制およびその運用に係る不公平・不透明性									
合計	必要がある	必要がある	必要がない	必要がない	わからない	無回答	非該当		
598	206	205	66	41	42	37	0		
100.0%	34.4%	34.3%	11.0%	6.9%	7.0%	6.2%			
328	115	119	41	12	21	18	0		
100.0%	35.3%	36.5%	12.5%	3.7%	6.4%	5.5%			
272	91	88	25	29	22	19	0		
100.0%	33.5%	31.6%	9.2%	10.7%	8.1%	7.0%			

SA 031-6 改善必要性 環境・安全保障の問題									
合計	必要がある	必要がある	必要がない	必要がない	わからない	無回答	非該当		
598	151	222	90	41	45	30	0		
100.0%	25.3%	37.1%	15.0%	6.9%	7.5%	5.0%			
328	97	144	59	12	16	19	0		
100.0%	29.6%	44.2%	18.0%	3.7%	4.9%	5.8%			
272	58	88	47	29	29	21	0		
100.0%	21.3%	32.4%	17.3%	10.7%	10.7%	7.7%			

SA 031-7 改善必要性 競争力・経営の健全性・中小企業保護政策の不足・不備									
合計	必要がある	必要がある	必要がない	必要がない	わからない	無回答	非該当		
598	64	145	180	67	98	44	0		
100.0%	10.7%	24.2%	30.1%	11.2%	16.4%	7.4%			
328	29	63	96	31	59	20	0		
100.0%	8.8%	19.2%	29.3%	9.5%	18.0%	6.1%			
272	35	82	84	36	39	24	0		
100.0%	12.9%	30.1%	30.9%	13.2%	14.3%	8.8%			

SA 031-8 改善必要性 金融基盤・販売金融の未整備									
合計	必要がある	必要がある	必要がない	必要がない	わからない	無回答	非該当		
598	35	171	167	12	71	41	0		
100.0%	5.9%	28.6%	27.9%	2.0%	11.9%	6.9%			
328	38	93	99	9	36	21	0		
100.0%	11.6%	28.3%	30.2%	2.8%	11.0%	6.4%			
272	37	78	68	34	35	20	0		
100.0%	13.6%	28.7%	25.0%	12.5%	12.9%	7.4%			

SA 031-9 改善必要性 国産化や取組の懸念、その際の競争解決手段の不整備									
合計	必要がある	必要がある	必要がない	必要がない	わからない	無回答	非該当		
598	120	173	110	64	90	41	0		
100.0%	20.1%	28.9%	18.4%	10.7%	15.1%	6.9%			
328	69	101	65	21	59	19	0		
100.0%	20.7%	31.1%	19.8%	6.4%	18.0%	5.8%			
272	54	72	45	39	40	22	0		
100.0%	19.9%	26.5%	16.5%	14.3%	14.7%	8.1%			

SA 031-10 改善必要性 国産化を促すための制度・取組の不整備									
合計	必要がある	必要がある	必要がない	必要がない	わからない	無回答	非該当		
598	159	176	102	41	78	30	0		
100.0%	26.6%	29.4%	17.1%	6.9%	12.9%	5.0%			
328	92	110	55	19	41	19	0		
100.0%	28.1%	33.7%	16.8%	5.8%	12.5%	5.8%			
272	67	66	47	28	34	20	0		
100.0%	24.7%	24.3%	17.3%	10.3%	12.5%	7.4%			

SA 031-11 改善必要性 配付・交付等の海外発注規制									
合計	必要がある	必要がある	必要がない	必要がない	わからない	無回答	非該当		
598	208	180	80	37	52	41	0		
100.0%	34.8%	30.1%	13.4%	6.2%	8.7%	6.9%			
328	113	109	46	12	21	20	0		
100.0%	34.5%	33.2%	14.0%	3.7%	6.4%	6.1%			
272	95	71	34	25	31	21	0		
100.0%	34.9%	26.1%	12.5%	9.2%	11.4%	7.7%			

SA 032-12 改善必要性 政府と企業が一体となった管理・維持の不足									
合計	必要がある	必要がある	必要がない	必要がない	わからない	無回答	非該当		
598	104	193	151	45	79	43	0		
100.0%	17.4%	32.3%	25.3%	7.5%	13.2%	7.2%			
328	58	117	39	15	38	22	0		
100.0%	17.7%	35.7%	11.9%	4.6%	11.6%	6.7%			
272	46	76	52	30	41	21	0		
100.0%	16.9%	27.9%	19.1%	11.0%	15.1%	7.7%			

SA 032-13 改善必要性 国際標準の獲得に向けた支援の不足									
合計	必要がある	必要がある	必要がない	必要がない	わからない	無回答	非該当		
598	105	171	147	44	88	43	0		
100.0%	17.6%	28.6%	24.6%	7.4%	14.7%	7.2%			
328	64	101	69	13	42	20	0		
100.0%	19.5%	31.0%	21.0%	4.0%	12.8%	6.1%			
272	41	70	51	31	46	23	0		
100.0%	15.1%	25.7%	18.8%	11.4%	16.9%	8.5%			

SA 032-14 改善必要性 その他									
合計	必要がある	必要がある	必要がない	必要がない	わからない	無回答	非該当		
598	2	0	11	32	541	0			
100.0%	0.3%	0.0%	1.8%	5.4%	90.5%	0.0%			
328	0	0	3	15	302	0			
100.0%	0.0%	0.0%	0.9%	4.6%	94.5%	0.0%			
272	0	0	2	14	259	0			
100.0%	0.0%	0.0%	0.7%	5.1%	6.2%	97.9%			

SA 032-1 政府等の支援策活用 日本政府・大使館による情報提供									
合計	活用している	活用している	活用していない	活用していない	無回答	非該当			
598	191	257	108	44	0				
100.0%	31.9%	43.0%	17.9%	7.4%					
328	113	142	49	22	0				
100.0%	34.7%	43.6%	15.0%	6.7%					
272	78	115	57	22	0				
100.0%	28.7%	42.3%	21.0%	8.1%					

SA 032-2 政府等の支援策活用 JETROによる情報提供									
合計	活用している	活用している	活用していない	活用していない	無回答	非該当			
598	303	189	10	32	0				
100.0%	50.7%	31.6%	1.7%	5.4%					
328	196	87	8	13	0				
100.0%	60.1%	26.5%	2.5%	4.0%					
272	109	102	42	19	0				
100.0%	40.1%	37.5%	15.4%	7.0%					

SA 032-3 政府等の支援策活用 二国間経済連携協定によるビジネス環境整備委員会									
合計	活用している	活用している	活用していない	活用していない	無回答	非該当			
598	18	240	285	55	0				
100.0%	3.0%	40.1%	47.7%	9.2%					
328	12	125	161	28	0				
100.0%	3.7%	38.3%	49.1%	8.6%					
272	6	115	124	27	0				
100.0%	2.2%	42.3%	45.6%	9.9%					

SA 032-4									
----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

SA 01 主要業種												
合計	製造業	鉱業、採石業、石油採取業	建設業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業、郵便業	卸売業	小売業	金融業、保険業	不動産業、物品賃貸業	学術研究、専門・技術サービス業	宿泊業
合計	320	320	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
100.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
生活関連	87	87	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
100.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
基礎素材	107	107	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
100.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
加工組立	126	126	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
100.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

SA 01 主要業種カテゴリー									
合計	飲食サービス業	生活関連サービス業、娯楽業	教育、学術支援業	医療、福祉	パチンコ業	その他	無回答	非該当	
合計	320	0	0	0	0	0	0	0	0
100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
生活関連	87	0	0	0	0	0	0	0	0
100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
基礎素材	107	0	0	0	0	0	0	0	0
100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
加工組立	126	0	0	0	0	0	0	0	0
100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

SA 01 主要業種カテゴリー			
合計	製造業	非製造業	非該当
合計	320	320	0
100.0%	100.0%	0.0%	0.0%
生活関連	87	87	0
100.0%	100.0%	0.0%	0.0%
基礎素材	107	107	0
100.0%	100.0%	0.0%	0.0%
加工組立	126	126	0
100.0%	100.0%	0.0%	0.0%

SA 01-1 主要業種：製造業詳細												
合計	食品工業	飲料・たばこ・繊維工業	化学工業	医薬品・化粧品	印刷・同梱工業	木材・木製品	窯業・土石製品	化学工業	石油・石炭製品	窯業・土石製品	窯業・土石製品	窯業・土石製品
合計	320	20	6	16	1	4	1	5	28	1	18	0
100.0%	6.3%	1.9%	5.0%	0.3%	1.3%	0.3%	1.6%	8.7%	0.3%	5.6%	2.2%	0.0%
生活関連	87	20	6	16	1	4	0	0	0	0	0	0
100.0%	23.0%	6.9%	18.8%	1.1%	4.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
基礎素材	107	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
加工組立	126	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

SA 01 主要業種カテゴリー												
合計	窯業・土石製品	鉄鋼業	非鉄金属	金属製品	はん用機	生産用機械	業務用機械	電子部品・デバイス・電子回路	電気機械器具	情報通信機械	輸送用機械	その他製造業
合計	320	7	10	5	25	3	15	4	14	40	6	40
100.0%	2.2%	3.1%	1.6%	7.8%	0.9%	4.7%	1.3%	4.1%	12.5%	1.9%	14.1%	12.5%
生活関連	87	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
基礎素材	107	7	10	5	25	0	0	0	0	0	0	0
100.0%	6.5%	9.4%	4.7%	29.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
加工組立	126	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

SA 01 主要業種カテゴリー		
合計	無回答	非該当
合計	320	0
100.0%	0.0%	0.0%
生活関連	87	0
100.0%	0.0%	0.0%
基礎素材	107	0
100.0%	0.0%	0.0%
加工組立	126	0
100.0%	0.0%	0.0%

MA 02-1 主要事業の特性						
合計	対個人消費者向け	対民間事業者向け	対政府・公的事業者向け	その他	無回答	非該当
合計	320	274	14	3	3	0
100.0%	28.7%	85.6%	23.1%	0.9%	0.6%	0.0%
生活関連	87	87	57	20	1	0
100.0%	54.0%	65.2%	23.0%	1.1%	1.1%	0.0%
基礎素材	107	20	102	22	1	0
100.0%	18.7%	95.3%	20.6%	0.9%	0.9%	0.0%
加工組立	126	23	115	32	1	0
100.0%	18.3%	91.3%	25.4%	0.8%	0.0%	0.0%

SA 02-2 主要事業の特性：最も当てはまるもの						
合計	対個人消費者向け	対民間事業者向け	対政府・公的事業者向け	その他	無回答	非該当
合計	320	52	248	2	3	15
100.0%	16.3%	77.5%	0.6%	0.6%	0.9%	4.7%
生活関連	87	43	45	0	0	0
100.0%	37.9%	55.2%	0.0%	1.1%	5.7%	0.0%
基礎素材	107	5	88	8	0	0
100.0%	4.6%	88.8%	0.9%	0.9%	3.7%	0.0%
加工組立	126	12	105	3	0	0
100.0%	10.3%	83.3%	0.8%	0.8%	4.8%	0.0%

SA 03 従業員数											
合計	10人以下	11~20人	21~50人	51~100人	101~300人	301~500人	501~1,000人	1,001~3,000人	3,001~5,000人	5,001~10,000人	10,001人以上
合計	320	0	3	2	15	53	39	99	61	15	38
100.0%	0.0%	0.3%	2.2%	4.7%	16.6%	12.2%	18.8%	20.9%	7.8%	4.7%	11.9%
生活関連	87	0	0	4	5	16	10	14	18	6	6
100.0%	0.0%	0.0%	4.6%	5.7%	18.4%	11.5%	16.1%	20.7%	9.2%	6.9%	6.9%
基礎素材	107	0	0	0	0	0	0	29	25	4	0
100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	18.7%	17.8%	5.8%	0.0%	0.0%
加工組立	126	0	1	3	4	17	10	22	28	11	9
100.0%	0.0%	0.8%	2.4%	3.2%	13.5%	7.9%	17.5%	20.6%	8.7%	7.1%	17.5%

SA 03 従業員数カテゴリー	
合計	非該当
合計	320
100.0%	0
生活関連	87
100.0%	0
基礎素材	107
100.0%	0
加工組立	126
100.0%	0

SA 03 従業員数カテゴリー					
合計	300人以上	1,000人以上	1,001~3,000人以上	無回答	非該当
合計	320	3	18	3	0
100.0%	23.7%	30.6%	20.9%	24.4%	0.3%
生活関連	87	0	24	18	0
100.0%	28.7%	27.6%	20.7%	23.0%	0.0%
基礎素材	107	26	42	23	0
100.0%	24.3%	39.3%	21.5%	16.9%	0.0%
加工組立	126	0	32	29	0
100.0%	18.3%	25.4%	20.9%	33.3%	0.8%

SA 04 売上						
合計	10億円未満	10~50億円未満	50~100億円未満	100~1,000億円未満	1,000億円以上	
合計	320	9	42	32	153	54
100.0%	2.8%	13.1%	10.0%	47.8%	16.9%	9.4%
生活関連	87	3	12	7	41	20
100.0%	1.1%	16.1%	8.0%	47.1%	23.0%	4.8%
基礎素材	107	3	15	11	39	11
100.0%	2.8%	14.0%	10.3%	55.1%	10.3%	7.5%
加工組立	126	3	12	14	53	23
100.0%	4.0%	10.3%	11.1%	42.1%	16.3%	14.3%

SA 04 売上高カテゴリー					
合計	100億円未満	100~1,000億円未満	1,000億円以上	無回答	非該当
合計	320	83	153	84	0
100.0%	25.9%	47.8%	28.3%	0.0%	0.0%
生活関連	87	22	41	24	0
100.0%	25.3%	47.1%	27.6%	0.0%	0.0%
基礎素材	107	22	49	19	0
100.0%	21.1%	55.1%	17.8%	0.0%	0.0%
加工組立	126	32	53	41	0
100.0%	25.4%	42.1%	32.5%	0.0%	0.0%

SA 05-1-1 売上高の増減：危機前					
合計	増加	横ばい	減少	無回答	非該当
合計	320	223	54	39	4
100.0%	69.7%	16.9%	12.2%	1.2%	0.0%
生活関連	87	59	19	15	0
100.0%	59.8%	20.7%	17.2%	2.3%	0.0%
基礎素材	107	72	19	16	0
100.0%	72.0%	18.8%	10.3%	0.9%	0.0%
加工組立	126	84	18	13	1
100.0%	74.6%	14.3%	10.3%	0.8%	0.0%

SA 05-1-2 売上高の増減：危機後					
合計	増加	横ばい	減少	無回答	非該当
合計	320	24	41	252	0
100.0%	7.5%	12.8%	78.8%	0.9%	0.0%
生活関連	87	12	22	51	0
100.0%	11.8%	25.3%	58.5%	2.3%	0.0%
基礎素材	107	4	10	92	1
100.0%	3.7%	9.3%	86.0%	0.9%	0.0%
加工組立	126	8	9	109	0
100.0%	6.3%	7.1%	86.5%	0.0%	0.0%

SA 05-1-3 売上高の増減：今後の見通し					
合計	増加	横ばい	減少	無回答	非該当
合計	320	139	130	61	0
100.0%	43.4%	40.6%	14.4%	1.6%	0.0%
生活関連	87	21	43	11	0
100.0%	35.6%	49.4%	12.0%	2.3%	0.0%
基礎素材	107	50	40	15	0
100.0%	46.7%	37.4%	14.0%	1.9%	0.0%
加工組立	126	58	47	21	0
100.0%	46.0%	37.3%	15.9%	0.8%	0.0%

SA 05-2-1 営業利益率の増減：危機前					
合計	増加	横ばい	減少	無回答	非該当
合計	320	162	56	102	0
100.0%	50.6%	30.0%	17.5%	1.9%	0.0%
生活関連	87	43	24	18	0
100.0%	49.4%	27.6%	20.7%	2.3%	0.0%
基礎素材	107	52	38	16	0
100.0%	48.6%	35.6%	15.0%	2.8%	





MA 028-2 機能強化のための人材確保方法\_営業・販売部門

合計	日本人を派遣する	日本で採用・育成した生え抜いの人材をあてはめる	現地で採用・育成した生え抜いの人材をあてはめる	第三国で採用した生え抜いの人材をあてはめる	合併先・資本提携先等の0-100%子会社の活用	無回答	非該当
234	100	37	160	15	60	18	227
100.0%	42.7%	15.8%	68.4%	6.4%	25.6%	7.7%	
63	39	7	13	7	13	4	24
100.0%	39.7%	11.1%	20.6%	11.1%	20.6%	6.3%	
82	35	14	62	1	18	7	25
100.0%	42.7%	17.1%	62.4%	1.2%	22.0%	8.5%	
89	40	16	63	7	29	7	37
100.0%	44.9%	18.0%	70.8%	7.9%	32.6%	7.9%	

MA 028-3 機能強化のための人材確保方法\_設計・開発\_商品企画

合計	日本人を派遣する	日本で採用・育成した生え抜いの人材をあてはめる	現地で採用・育成した生え抜いの人材をあてはめる	第三国で採用した生え抜いの人材をあてはめる	合併先・資本提携先等の0-100%子会社の活用	無回答	非該当
234	176	69	99	7	62	40	227
100.0%	53.8%	13.7%	42.3%	3.0%	26.5%	17.1%	
63	32	11	28	0	6	8	24
100.0%	50.8%	17.5%	44.4%	0.0%	9.5%	12.1%	
82	45	8	29	0	12	12	25
100.0%	54.9%	9.8%	35.4%	0.0%	8.8%	18.3%	
89	48	13	32	4	18	11	37
100.0%	53.9%	14.6%	47.2%	4.5%	20.2%	19.1%	

MA 028-4 機能強化のための人材確保方法\_調達\_購買

合計	日本人を派遣する	日本で採用・育成した生え抜いの人材をあてはめる	現地で採用・育成した生え抜いの人材をあてはめる	第三国で採用した生え抜いの人材をあてはめる	合併先・資本提携先等の0-100%子会社の活用	無回答	非該当
234	72	32	156	13	48	27	227
100.0%	30.8%	13.7%	66.3%	5.6%	20.5%	11.5%	
63	13	5	38	3	9	6	24
100.0%	20.6%	7.9%	60.3%	4.8%	14.3%	9.5%	
82	23	11	67	2	14	6	25
100.0%	28.0%	13.3%	81.7%	2.4%	14.6%	14.6%	
89	35	17	63	5	27	9	37
100.0%	39.3%	19.1%	70.8%	5.6%	30.3%	10.1%	

MA 028-5 機能強化のための人材確保方法\_工場長・生産管理

合計	日本人を派遣する	日本で採用・育成した生え抜いの人材をあてはめる	現地で採用・育成した生え抜いの人材をあてはめる	第三国で採用した生え抜いの人材をあてはめる	合併先・資本提携先等の0-100%子会社の活用	無回答	非該当
234	143	38	120	7	41	20	227
100.0%	61.1%	16.2%	51.3%	3.0%	17.5%	8.5%	
63	39	6	24	4	9	3	24
100.0%	61.9%	9.5%	55.8%	4.8%	9.5%	4.8%	
82	48	15	49	0	14	8	25
100.0%	58.5%	18.3%	47.8%	0.0%	17.1%	9.8%	
89	56	17	46	4	21	9	37
100.0%	62.9%	19.1%	51.7%	4.3%	23.6%	10.1%	

MA 028-6 機能強化のための人材確保方法\_現場指導員・監督

合計	日本人を派遣する	日本で採用・育成した生え抜いの人材をあてはめる	現地で採用・育成した生え抜いの人材をあてはめる	第三国で採用した生え抜いの人材をあてはめる	合併先・資本提携先等の0-100%子会社の活用	無回答	非該当
234	84	37	163	11	46	23	227
100.0%	35.9%	15.8%	69.7%	4.3%	19.7%	9.8%	
63	22	8	44	4	9	3	24
100.0%	34.9%	11.1%	69.8%	6.3%	14.3%	4.8%	
82	26	10	59	2	14	8	25
100.0%	31.7%	12.2%	72.0%	2.4%	17.1%	9.8%	
89	38	20	60	4	23	12	37
100.0%	40.4%	22.5%	67.4%	4.5%	25.8%	13.5%	

69

MA 029-1 新興市場で優秀な現地人材を確保する方針

合計	自社で日本人を再派遣する	即戦力となる現地人材を中継採用する	自社で現地人材を育成	社外の専門人材や外部パートナーを活用	社外への人材派遣を活用	現地の日本人を中継採用	MAで獲得	その他	無回答	非該当
234	174	158	29	40	28	50	6	18	227	
100.0%	41.0%	74.4%	67.5%	12.4%	17.1%	12.0%	21.6%	0.0%	7.7%	
63	48	42	6	11	9	17	0	4	24	
100.0%	36.3%	76.2%	66.7%	9.5%	17.5%	14.3%	27.0%	0.0%	6.3%	
82	54	53	9	3	9	11	0	9	25	
100.0%	51.2%	65.9%	64.0%	11.0%	18.3%	11.0%	13.4%	0.0%	11.0%	
89	71	64	14	11	10	22	0	7	37	
100.0%	34.8%	80.9%	70.8%	15.7%	15.7%	11.2%	24.7%	0.0%	5.0%	

SA 029-2 新興市場で優秀な現地人材を確保する方針\_最も重視するもの

合計	自社で日本人を再派遣する	即戦力となる現地人材を中継採用する	自社で現地人材を育成	社外の専門人材や外部パートナーを活用	社外への人材派遣を活用	現地の日本人を中継採用	MAで獲得	その他	無回答	非該当
234	20	54	49	0	5	3	0	92	227	
100.0%	8.5%	23.1%	20.9%	0.0%	3.8%	2.1%	1.3%	0.0%	39.3%	
63	15	18	10	0	3	3	0	7	24	
100.0%	7.9%	23.8%	15.0%	0.0%	7.9%	3.2%	1.6%	0.0%	39.3%	
82	10	12	18	2	3	2	0	6	25	
100.0%	12.2%	14.6%	22.0%	2.4%	3.7%	2.4%	0.0%	0.0%	42.7%	
89	21	46	24	1	11	10	0	7	37	
100.0%	5.6%	30.3%	23.6%	0.0%	1.1%	1.1%	2.2%	0.0%	36.0%	

SA 030-1 7か国への現地化の必要性\_経営

合計	現地化が必要である	現地化し方が望ましい	どちらともいえない	あまり現地化が必要とされていない	現地化が必要とされていない	わからない	無回答	非該当
234	25	52	60	45	36	16	227	
100.0%	10.7%	22.2%	25.6%	19.2%	15.4%	6.8%		
63	13	14	12	13	3	3	24	
100.0%	20.6%	22.2%	19.0%	20.6%	12.7%	4.8%		
82	24	24	24	17	1	9	25	
100.0%	4.5%	29.7%	29.3%	17.1%	13.4%	11.0%		
89	8	21	24	15	17	4	37	
100.0%	9.0%	23.6%	27.0%	16.9%	19.1%	4.5%		

SA 030-2 7か国への現地化の必要性\_営業・販売部門

合計	現地化が必要である	現地化し方が望ましい	どちらともいえない	あまり現地化が必要とされていない	現地化が必要とされていない	わからない	無回答	非該当
234	102	80	29	5	0	13	227	
100.0%	43.6%	34.2%	12.4%	2.1%	0.0%	5.6%		
63	31	22	6	0	0	3	24	
100.0%	49.2%	34.9%	9.5%	0.0%	0.0%	4.8%		
82	46	35	9	0	0	6	25	
100.0%	36.0%	40.2%	11.0%	3.0%	0.0%	7.3%		
89	41	32	19	0	0	6	37	
100.0%	46.1%	28.1%	15.7%	2.7%	3.4%	4.5%		

SA 030-3 7か国への現地化の必要性\_商品企画/エグゼクティブ

合計	現地化が必要である	現地化し方が望ましい	どちらともいえない	あまり現地化が必要とされていない	現地化が必要とされていない	わからない	無回答	非該当
234	53	96	47	3	0	19	227	
100.0%	22.6%	41.0%	20.1%	4.3%	3.8%	8.1%		
63	22	32	11	3	0	3	24	
100.0%	19.0%	59.0%	17.5%	11.6%	6.3%	4.8%		
82	17	32	18	3	2	10	25	
100.0%	20.7%	39.0%	22.0%	3.7%	2.4%	12.2%		
89	24	40	19	3	0	6	37	
100.0%	27.0%	36.0%	20.2%	6.7%	3.4%	6.7%		

70

SA 030-4 7か国への現地化の必要性\_設計\_研究開発部門

合計	現地化が必要である	現地化し方が望ましい	どちらともいえない	あまり現地化が必要とされていない	現地化が必要とされていない	わからない	無回答	非該当
234	23	66	70	32	23	20	227	
100.0%	9.8%	28.2%	29.9%	13.7%	9.8%	8.5%		
63	3	23	15	6	7	4	24	
100.0%	4.8%	36.5%	23.8%	12.7%	11.1%	6.3%		
82	9	24	23	7	10	7	25	
100.0%	11.0%	29.3%	26.8%	8.5%	12.2%	10.2%		
89	8	19	33	17	6	6	37	
100.0%	9.0%	21.3%	37.1%	19.1%	6.7%	6.7%		

SA 030-5 7か国への現地化の必要性\_財務\_経理部門

合計	現地化が必要である	現地化し方が望ましい	どちらともいえない	あまり現地化が必要とされていない	現地化が必要とされていない	わからない	無回答	非該当
234	50	37	63	18	10	16	227	
100.0%	21.4%	32.9%	26.9%	7.7%	4.2%	6.3%		
63	14	20	15	3	2	3	24	
100.0%	22.2%	31.7%	23.8%	7.9%	9.5%	4.8%		
82	16	27	27	7	1	9	25	
100.0%	19.5%	32.8%	26.8%	8.5%	1.2%	11.0%		
89	20	30	26	6	3	9	37	
100.0%	22.5%	33.7%	29.2%	6.7%	3.4%	4.5%		

SA 030-6 7か国への現地化の必要性\_人事\_労務部門

合計	現地化が必要である	現地化し方が望ましい	どちらともいえない	あまり現地化が必要とされていない	現地化が必要とされていない	わからない	無回答	非該当
234	94	80	35	5	15	15	227	
100.0%	40.2%	34.2%	14.1%	3.0%	2.1%	6.4%		
63	26	21	8	3	2	3	24	
100.0%	41.3%	33.3%	12.7%	4.8%	3.2%	4.8%		
82	30	28	13	2	1	8	25	
100.0%	36.6%	34.1%	15.9%	2.4%	1.2%	9.8%		
89	35	21	12	7	2	4	37	
100.0%	42.7%	34.8%	13.5%	2.2%	2.2%	4.5%		

SA 030-7 7か国への現地化の必要性\_調達\_購買部門

合計	現地化が必要である	現地化し方が望ましい	どちらともいえない	あまり現地化が必要とされていない	現地化が必要とされていない	わからない	無回答	非該当
234	73	106	34	2	3	15	227	
100.0%	31.2%	45.3%	14.5%	1.3%	1.3%	6.4%		
63	23	30	8	2	2	4	24	
100.0%	34.9%	47.6%	7.9%	1.6%	3.2%	4.8%		
82	26	35	12	2	0	7	25	
100.0%	31.7%	42.7%	14.6%	2.4%	0.0%	8.5%		
89	25	41	17	0	1	5	37	
100.0%	28.1%	46.1%	19.1%	0.0%	1.1%	5.6%		

SA 030-8 7か国への現地化の必要性\_製造部門

合計	現地化が必要である	現地化し方が望ましい	どちらともいえない	あまり現地化が必要とされていない	現地化が必要とされていない	わからない	無回答	非該当
234	64	94	40	13	7	16	227	
100.0%	27.4%	40.2%	17.1%	5.6%	3.0%	6.3%		
63	19	21	13	3	2	4	24	
100.0%	30.2%	33.3%	19.0%	7.9%	4.8%	4.8%		
82	20	33	17	4	0	6	25	
100.0%	24.4%	40.2%	20.7%	4.9%	0.0%	9.8%		
89	25	40	11	4	4	5	37	
100.0%	28.1%	44.9%	12.4%	4.5%	4.5%	5.0%		

71

SA 031-1 改善必要性\_参入\_撤退の制度の不備や不明確性

合計	必要がある	まあ必要がある	あまり必要はない	必要がない	わからない	無回答
----	-------	---------	----------	-------	-------	-----

SA 031-7 改善必要性: 裾野産業の育成, 中小企業保護政策の不足-不備							
合計	必要がある	まあ必要がある	あまり必要がない	必要がない	わからない	無回答	非該当
合計	320	38	80	44	31	47	20
100.0%	11.9%	25.0%	13.8%	9.7%	9.7%	14.7%	6.3%
生活関連	87	11	27	27	9	7	6
100.0%	12.6%	31.0%	31.0%	10.3%	8.0%	6.9%	6.9%
基礎素材	107	12	21	40	10	16	8
100.0%	11.2%	19.6%	37.4%	9.3%	15.0%	7.5%	7.5%
加工組立	126	15	22	17	12	24	9
100.0%	11.9%	17.5%	13.5%	9.5%	9.5%	19.0%	7.1%

SA 031-8 改善必要性: 金融基盤-返済金額の未整備							
合計	必要がある	まあ必要がある	あまり必要がない	必要がない	わからない	無回答	非該当
合計	320	23	89	88	39	36	20
100.0%	7.2%	27.8%	27.5%	27.5%	12.2%	11.2%	6.3%
生活関連	87	8	25	35	9	5	3
100.0%	9.2%	28.7%	40.2%	10.3%	5.7%	5.7%	3.4%
基礎素材	107	14	28	54	9	16	8
100.0%	13.1%	26.2%	50.5%	8.4%	15.0%	7.5%	7.5%
加工組立	126	11	26	19	11	15	7
100.0%	8.7%	20.6%	15.1%	8.7%	11.9%	5.9%	5.5%

SA 031-9 改善必要性: 国産材や自産品の割合, その際の価格競争力等の支援策							
合計	必要がある	まあ必要がある	あまり必要がない	必要がない	わからない	無回答	非該当
合計	320	63	99	63	23	50	18
100.0%	19.7%	30.9%	19.7%	19.7%	7.2%	15.6%	5.6%
生活関連	87	13	27	24	4	9	3
100.0%	15.0%	31.0%	27.7%	4.5%	10.3%	5.3%	3.4%
基礎素材	107	25	28	21	10	16	7
100.0%	23.4%	26.2%	19.6%	9.3%	15.0%	6.9%	6.6%
加工組立	126	18	24	18	11	22	9
100.0%	14.3%	19.0%	14.3%	8.7%	17.5%	8.7%	7.1%

SA 031-10 改善必要性: 国産材を越える人の移動の円滑化							
合計	必要がある	まあ必要がある	あまり必要がない	必要がない	わからない	無回答	非該当
合計	320	81	107	54	19	41	18
100.0%	25.3%	33.4%	16.9%	5.9%	12.8%	5.6%	5.6%
生活関連	87	23	30	18	2	7	4
100.0%	26.4%	34.5%	20.7%	2.3%	8.0%	4.0%	4.6%
基礎素材	107	23	32	16	8	15	8
100.0%	21.5%	29.9%	15.0%	7.5%	14.0%	7.5%	7.5%
加工組立	126	27	45	20	9	19	8
100.0%	21.4%	35.7%	15.9%	7.1%	15.1%	4.8%	6.3%

SA 031-11 改善必要性: 配当・DfI等)等の海外送金規制							
合計	必要がある	まあ必要がある	あまり必要がない	必要がない	わからない	無回答	非該当
合計	320	112	108	45	12	24	19
100.0%	35.0%	33.8%	14.1%	3.8%	7.5%	5.9%	5.9%
生活関連	87	29	27	12	3	3	2
100.0%	33.3%	31.0%	13.8%	3.4%	3.4%	5.7%	2.3%
基礎素材	107	37	32	14	3	12	3
100.0%	34.6%	29.9%	13.1%	2.8%	11.2%	7.5%	2.8%
加工組立	126	43	44	19	6	9	8
100.0%	34.1%	34.9%	15.1%	4.8%	7.1%	4.8%	6.3%

SA 031-12 改善必要性: 政府と企業が一体となった普及連携の不足							
合計	必要がある	まあ必要がある	あまり必要がない	必要がない	わからない	無回答	非該当
合計	320	54	116	76	15	38	21
100.0%	16.9%	36.3%	23.8%	4.7%	11.9%	6.6%	6.6%
生活関連	87	15	34	23	3	6	6
100.0%	17.2%	39.1%	26.4%	3.4%	6.9%	6.9%	6.9%
基礎素材	107	20	29	27	7	15	9
100.0%	18.7%	27.1%	25.2%	6.5%	14.0%	8.4%	8.4%
加工組立	126	14	29	26	5	17	6
100.0%	11.1%	23.0%	20.6%	4.0%	13.5%	4.8%	4.8%

SA 031-13 改善必要性: 国際標準の獲得に向けた支援の不足							
合計	必要がある	まあ必要がある	あまり必要がない	必要がない	わからない	無回答	非該当
合計	320	62	100	83	13	42	20
100.0%	19.4%	31.3%	25.9%	4.1%	13.1%	6.3%	6.3%
生活関連	87	15	30	25	3	8	6
100.0%	17.2%	34.5%	28.7%	3.4%	9.2%	6.9%	6.9%
基礎素材	107	20	25	20	9	18	8
100.0%	18.7%	23.4%	18.7%	8.4%	16.8%	7.5%	7.5%
加工組立	126	17	25	28	1	16	6
100.0%	13.5%	19.8%	22.2%	0.8%	12.7%	4.8%	4.8%

SA 031-14 改善必要性: その他							
合計	必要がある	まあ必要がある	あまり必要がない	必要がない	わからない	無回答	非該当
合計	320	2	0	0	0	14	297
100.0%	0.6%	0.0%	0.0%	0.0%	4.4%	4.4%	92.0%
生活関連	87	0	0	0	0	4	80
100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.6%	4.6%	92.0%
基礎素材	107	0	0	0	0	0	98
100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	91.6%
加工組立	126	2	0	0	0	7	117
100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	5.6%	5.6%	94.4%

SA 032-1 政府等の支援策活用-日本政府-大企業による情報提供							
合計	活用している	活用しているが活用を予定している	活用していない	活用していないが活用を予定している	無回答	非該当	
合計	320	111	139	49	21	0	
100.0%	34.7%	43.4%	15.3%	6.6%	6.6%	0	
生活関連	87	24	43	15	3	0	
100.0%	27.6%	49.4%	17.2%	3.4%	3.4%	0	
基礎素材	107	34	42	25	4	0	
100.0%	31.8%	39.3%	23.4%	5.6%	3.7%	0	
加工組立	126	52	50	12	2	0	
100.0%	41.3%	39.7%	9.5%	1.6%	1.6%	0	

SA 032-2 政府等の支援策活用-中小企業による情報提供							
合計	活用している	活用しているが活用を予定している	活用していない	活用していないが活用を予定している	無回答	非該当	
合計	320	185	85	27	13	0	
100.0%	57.8%	26.6%	8.4%	4.1%	4.1%	0	
生活関連	87	54	22	9	2	0	
100.0%	62.1%	25.3%	9.2%	3.4%	2.3%	0	
基礎素材	107	65	28	12	2	0	
100.0%	60.8%	26.2%	11.2%	1.9%	1.9%	0	
加工組立	126	66	35	7	8	0	
100.0%	52.4%	27.8%	5.6%	6.3%	6.3%	0	

SA 032-3 政府等の支援策活用-国際標準化活動によるインフラ環境整備委員会							
合計	活用している	活用しているが活用を予定している	活用していない	活用していないが活用を予定している	無回答	非該当	
合計	320	12	121	160	27	0	
100.0%	3.8%	37.8%	50.0%	8.4%	8.4%	0	
生活関連	87	4	38	44	4	0	
100.0%	4.6%	43.7%	50.6%	4.6%	4.6%	0	
基礎素材	107	3	35	59	8	0	
100.0%	2.8%	32.7%	55.1%	7.5%	7.5%	0	
加工組立	126	5	47	67	15	0	
100.0%	4.0%	37.3%	53.2%	11.9%	11.9%	0	

SA 032-4 政府等の支援策活用-国際標準化活動に対する政府等の支援							
合計	活用している	活用しているが活用を予定している	活用していない	活用していないが活用を予定している	無回答	非該当	
合計	320	20	123	150	27	0	
100.0%	6.3%	38.4%	46.9%	8.4%	8.4%	0	
生活関連	87	4	38	41	4	0	
100.0%	4.6%	43.7%	47.1%	4.6%	4.6%	0	
基礎素材	107	5	36	57	5	0	
100.0%	4.7%	33.7%	53.3%	4.7%	4.7%	0	
加工組立	126	11	49	51	15	0	
100.0%	8.7%	38.9%	40.5%	11.9%	11.9%	0	

SA 032-5 政府等の支援策活用-海外技術研修協会等による人材育成支援							
合計	活用している	活用しているが活用を予定している	活用していない	活用していないが活用を予定している	無回答	非該当	
合計	320	63	139	94	24	0	
100.0%	19.7%	43.4%	29.4%	7.5%	7.5%	0	
生活関連	87	16	40	27	4	0	
100.0%	18.4%	46.0%	31.0%	4.6%	4.6%	0	
基礎素材	107	16	47	38	6	0	
100.0%	15.0%	43.9%	35.5%	5.6%	5.6%	0	
加工組立	126	31	52	29	14	0	
100.0%	24.6%	41.3%	23.0%	11.1%	11.1%	0	

SA 032-6 政府等の支援策活用-ISO-11000等による支援策							
合計	活用している	活用しているが活用を予定している	活用していない	活用していないが活用を予定している	無回答	非該当	
合計	320	29	168	100	26	0	
100.0%	9.1%	52.5%	31.3%	8.1%	8.1%	0	
生活関連	87	7	50	26	5	0	
100.0%	8.0%	57.5%	29.9%	5.7%	5.7%	0	
基礎素材	107	10	49	41	7	0	
100.0%	9.3%	45.8%	38.3%	6.5%	6.5%	0	
加工組立	126	12	64	34	14	0	
100.0%	9.5%	50.8%	27.0%	11.1%	11.1%	0	



通商政策の検討のための  
「我が国企業の海外事業戦略に関するアンケート調査」

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

本アンケート調査は、財団法人国際経済交流財団の委託に基づき実施するもので、個別の回答内容はアンケート集計結果の作成や情報管理を徹底した上で更なる詳細調査の原データ等として利用するのにとどまり、調査研究の目的以外は一切利用いたしません。個別の回答内容が公表されるようなことも一切ございませんので、ご協力を賜りますようお願い申し上げます。ご回答にあたりましては、経営企画など経営に関わる責任者の方にお願致します。

I 貴社事業の概況について伺います。

問1 貴社の主要業種として、最も当てるはまるもの1つに○をつけて下さい。なお、複数の事業がある場合は、直近の決算で売上高が最も大きいものをお選び下さい。製造業の方は、「1-1」～「1-24」の中から1つに○をつけて下さい。

- |                  |                    |                     |
|------------------|--------------------|---------------------|
| 1. 製造業           | 1-15 非鉄金属          | 6. 運輸業、郵便業          |
| 1-1 食料品          | 1-16 金属製品          | 7. 卸売業              |
| 1-2 飲料・たばこ・飼料    | 1-17 はん用機械         | 8. 小売業              |
| 1-3 繊維工業         | 1-18 生産用機械         | 9. 金融業、保険業          |
| 1-4 家具・装飾品       | 1-19 業務用機械         | 10. 不動産業、物品賃貸業      |
| 1-5 印刷・同梱産業      | 1-20 電子部品デバイス・電子回路 | 11. 学術研究、専門・技術サービス業 |
| 1-6 木材・木製品       | 1-21 電気機械器具        | 12. 宿泊業             |
| 1-7 パルプ・紙・紙加工品   | 1-22 情報通信機械        | 13. 飲食サービス業         |
| 1-8 化学工業         | 1-23 輸送用機械         | 14. 生活関連サービス業、娯楽業   |
| 1-9 石油・石炭製品      | 1-24 その他製造業        | 15. 教育、学習支援業        |
| 1-10 プラスチック製品    |                    | 16. 医療、福祉           |
| 1-11 ゴム製品        | 2. 鉱業、採石業、砂利採取業    | 17. サービス業           |
| 1-12 なめし革・同製品・毛皮 | 3. 建設業             | 18. その他             |
| 1-13 窯業・土石製品     | 4. 電気・ガス・熱供給・水道業   |                     |
| 1-14 鉄鋼業         | 5. 情報通信業           |                     |

問2 貴社の主要事業の特徴として、最も当てるはまるもの全てに○をつけて下さい。また、最も当てるはまるもの1つに◎をつけて下さい。

1. 対個人消費者向け      2. 対民間事業者向け      3. 対政府・公的事業者向け      4. その他

問3 貴社の従業員数(連結ベース)として、当てるはまるもの1つに○をつけて下さい(パート・アルバイトは含み、派遣労働者等は含みません)。

- |                 |                   |               |                 |
|-----------------|-------------------|---------------|-----------------|
| 1. 10人以下        | 2. 11～20人         | 3. 21～50人     | 4. 51～100人      |
| 5. 101～300人     | 6. 301人～500人      | 7. 501～1,000人 | 8. 1,001～3,000人 |
| 9. 3,001～5,000人 | 10. 5,001～10,000人 | 11. 10,001人以上 |                 |

問4 貴社の売上高(直近決算期、連結ベース)として、当てるはまるもの1つに○をつけて下さい。

- |                  |                    |               |
|------------------|--------------------|---------------|
| 1. 10億円未満        | 2. 10～50億円未満       | 3. 50～100億円未満 |
| 4. 100～1,000億円未満 | 5. 1,000～5,000億円未満 | 6. 5,000億円以上  |

1

問9 貴社において①売上高が大きい新興国について、売上高の大きい順に最大3つまで数字を選択肢1から選び、回答欄にご記入下さい。また、各国・地域における貴社の主要事業に関する②現地市場の競争状況、③外国企業と比べた競争状況、④現在、最も脅威となっている外国企業タイプ、及び⑤今後、最も脅威になると見込まれる外国企業として、当てるはまるもの1つに○をつけて下さい。さらに、差し支えない範囲で脅威となる外国企業名も具体的に記入下さい。

- 【選択肢1】
- |             |          |           |           |
|-------------|----------|-----------|-----------|
| 1. 中国       | 2. タイ    | 3. インドネシア | 4. ベトナム   |
| 5. その他ASEAN | 6. インド   | 7. 中央アジア  | 8. その他アジア |
| 9. ロシア      | 10. 中・東欧 | 11. 中東    | 12. ブラジル  |
| 13. メキシコ    | 14. 中南米  | 15. アフリカ  | 16. その他   |

①売上高が大きい新興国・地域 (1) (2) (3)

上記【選択肢1】から1つずつ選択→

②現地市場の競争状況

日系企業と競合する機会が多い  (1)  (2)  (3)

外国企業と競合する機会が多い  (1)  (2)  (3)

③外国企業と比べた競争状況

シェアを確保できていない  (1)  (2)  (3)

シェアが拮抗している  (1)  (2)  (3)

シェアを確保できている  (1)  (2)  (3)

※最も売上高が大きい国・地域で現在脅威となっている、また、今後脅威になると見込まれる外国企業名を具体的に記入下さい。

④外国企業タイプ(現在の脅威)

北米系グローバル企業  (1)  (2)  (3)  (4)  (5)  (6)  (7)  (8)  (9)  (10)  (11)  (12)  (13)  (14)  (15)  (16)  (17)  (18)  (19)  (20)

欧州系グローバル企業  (1)  (2)  (3)  (4)  (5)  (6)  (7)  (8)  (9)  (10)  (11)  (12)  (13)  (14)  (15)  (16)  (17)  (18)  (19)  (20)

韓国系グローバル企業  (1)  (2)  (3)  (4)  (5)  (6)  (7)  (8)  (9)  (10)  (11)  (12)  (13)  (14)  (15)  (16)  (17)  (18)  (19)  (20)

中国系グローバル企業  (1)  (2)  (3)  (4)  (5)  (6)  (7)  (8)  (9)  (10)  (11)  (12)  (13)  (14)  (15)  (16)  (17)  (18)  (19)  (20)

その他新興国系グローバル企業  (1)  (2)  (3)  (4)  (5)  (6)  (7)  (8)  (9)  (10)  (11)  (12)  (13)  (14)  (15)  (16)  (17)  (18)  (19)  (20)

自国市場のみで活動するローカル企業  (1)  (2)  (3)  (4)  (5)  (6)  (7)  (8)  (9)  (10)  (11)  (12)  (13)  (14)  (15)  (16)  (17)  (18)  (19)  (20)

⑤外国企業タイプ(今後の脅威)

北米系グローバル企業  (1)  (2)  (3)  (4)  (5)  (6)  (7)  (8)  (9)  (10)  (11)  (12)  (13)  (14)  (15)  (16)  (17)  (18)  (19)  (20)

欧州系グローバル企業  (1)  (2)  (3)  (4)  (5)  (6)  (7)  (8)  (9)  (10)  (11)  (12)  (13)  (14)  (15)  (16)  (17)  (18)  (19)  (20)

韓国系グローバル企業  (1)  (2)  (3)  (4)  (5)  (6)  (7)  (8)  (9)  (10)  (11)  (12)  (13)  (14)  (15)  (16)  (17)  (18)  (19)  (20)

中国系グローバル企業  (1)  (2)  (3)  (4)  (5)  (6)  (7)  (8)  (9)  (10)  (11)  (12)  (13)  (14)  (15)  (16)  (17)  (18)  (19)  (20)

その他新興国系グローバル企業  (1)  (2)  (3)  (4)  (5)  (6)  (7)  (8)  (9)  (10)  (11)  (12)  (13)  (14)  (15)  (16)  (17)  (18)  (19)  (20)

問10 貴社の欧米及び新興国における事業の強みとして、当てるはまるものが最大3つまで○をつけて下さい。

①欧米事業

1. 高機能化      2. 高品質化      3. 短納期化・迅速化      4. 低価格化

5. 新規事業の立ち上げ力      6. アフターサービス力      7. ブランド力      8. 環境技術力

9. 特に強みはない      10. その他 ( )

②新興国事業

1. 高機能化      2. 高品質化      3. 短納期化・迅速化      4. 低価格化

5. 新規事業の立ち上げ力      6. アフターサービス力      7. ブランド力      8. 環境技術力

9. 特に強みはない      10. その他 ( )

問11 貴社の海外市場開拓に向けた製品販売・サービス提供に関して、①現在、最も注力しているもの、及び②今後、注力したいものとして、それぞれ当てるはまるもの1つに○をつけて下さい。

単品売り切りによる製品販売・サービスの提供  (1)  (2)

製品・サービスを付随した販売・アフターサービスの提供  (1)  (2)

製品販売・サービスを促進する金融サービスの提供  (1)  (2)

機器・設備の運営・管理を含めたサービスの提供(例: システムビジネス)  (1)  (2)

その他 ( )  (1)  (2)

注: システムビジネスとは、発電ビジネス(発電所運営等)、運輸ビジネス(鉄道運営等)、水ビジネス(水道会社運営等)等を含みます。

3

問5 貴社の売上高、営業利益率について、金融危機前(2005年度～2007年度決算期まで)、危機後(2008年度決算期以降)及び今後(3年間程度)の見通しを伺います。以下の項目毎に当てるはまるもの1つに○をつけて下さい。

		増加	横ばい	減少
①売上高	危機前	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	危機後	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	今後の見通し	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
②営業利益率	危機前	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	危機後	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	今後の見通し	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

II 貴社の海外事業活動の現状と今後の見通しについて伺います。

問6 貴社における海外事業活動として、当てるはまるものが全てに○をつけて下さい。

1. 輸出      2. 直接投資 →SQ1～SQ2まで回答下さい

3. 業務提携      4. いずれも当てはまらない(国内事業のみ) →問31へ

注: ①輸出は、自己又は自社名義で通関手続を行う直接輸出、自国内の商社や卸売業者、輸出代理店などを通して行う間接輸出。  
②直接投資は、資金を投入し海外に現地法人や支店、合弁企業等の拠点を設置するような実効的な事業展開、③業務提携は、外国企業との契約や合意による業務上の協力関係に基づく事業展開(生産・販売委託、技術供与・導入等)とする。

SQ1 貴社における①現在の直接投資先、及び②今後の直接投資先(新規投資、撤退)の見通しとして、当てるはまるものが全てに○をつけて下さい。

	北米	EU 15	中国	ASEAN	インド	韓国・台湾	中央アジア	ロシア	中・東欧	中東	ブラジル	アフリカ	その他
①現在	<input type="checkbox"/>												
②今後	新規投資	<input type="checkbox"/>											
	撤退	<input type="checkbox"/>											

注: ASEANは、マレーシア、タイ、フィリピン、インドネシア、ベトナム、カンボジア、シンガポール、ラオス、ミャンマー、ブルネイ。

EU 15は、英国、ドイツ、フランス、イタリア、オランダ、ベルギー、ポランド、ルクセンブルク、デンマーク、スペイン、ポルトガル、オーストリア、フィンランド、スウェーデン、アイルランド、中央アジアは、カザフスタン、キルギスタン、タジキスタン、トルクメニスタン、ウズベキスタン。

SQ2 貴社が新興国への直接投資を行っている場合、その目的として最も当てるはまるもの1つに○をつけて下さい。

1. 新興国の現地拠点から当該国内での販売・サービス提供      2. 新興国の現地拠点から別の新興国への輸出

3. 新興国の現地拠点から日本への輸出      4. 新興国の現地拠点から北米への輸出

5. 新興国の現地拠点からEU15への輸出      6. 新興国の現地拠点からその他地域への輸出

注: 本調査における新興国とは、次頁「選択肢1の国・地域」とします(以下、同項)

問7 貴社における①海外売上高比率、②海外従業員比率(子会社・関係会社・グループ企業含む)について伺います。1990年、2000年、2009年(現在)の各年の3月期時点毎に、およびその割合(記入例: 1割、2割と1桁のみ)をご記入下さい。また、今後(3年間程度)の見通しについても、当てるはまるもの1つに○をつけて下さい。

	1990年	2000年	2009年(現在)	今後の見通し		
				増加	横ばい	減少
①海外売上高比率	<input type="checkbox"/>					
②海外従業員比率	<input type="checkbox"/>					

問8 貴社の各国・地域における海外売上高について伺います。貴社において、①現在、売上高が大きい国・地域に上位3つまで○をつけて下さい。②今後、特に売上高の拡大が見込まれる国・地域全てに○をつけて下さい。

	北米	EU 15	中国	ASEAN	インド	韓国・台湾	中央アジア	ロシア	中・東欧	中東	ブラジル	アフリカ	その他
①現在	<input type="checkbox"/>												
②今後	<input type="checkbox"/>												

2

問12 貴社が海外展開を進める中、将来的に、国内よりも海外のウエイトが高まると考えられる機能として、当てるはまるものを最大3つまで○をつけて下さい。

1. 本社機能      2. 企画・マーケティング機能      3. 設計・研究開発機能

4. 製造機能      5. 営業・販売機能      6. 調達・購買機能

7. アフターサービス機能      8. その他機能      9. 特にない →問31へ

SQ 上記でご回答頂いた国内よりも海外のウエイトが高まると考えられる機能に関し、国内の就業人員についてはどのような方針をお持ちですか。最も当てるはまるもの1つに○をつけて下さい。

1. 人員削減(定年等による自然減)      2. 人員削減(希望退職募集等)      3. 国内他部門への配置転換

4. 国内から海外拠点への配置転換      5. 新規事業部門への配置転換      6. 特に影響はない

問13 消費の牽引役として女性が注目され、先進国のみならず、新興国の市場開拓に向けた製品・サービスの企画・開発等に、積極的に女性の視点を取り入れている企業もあります。貴社では今後、戦略的に女性の活用を進めていくつもりがありますか。最も当てるはまるもの1つに○をつけて下さい。

1. ある      2. ない      3. どちらともいえない

以下、「問14～17」までは、「直接投資を実施されている企業のみに関します。それ以外の方は問18へお進み下さい。」

問14 グローバル化が進む中で、人材を育成・確保していくための課題として、当てるはまるもの全てに○をつけて下さい。

1. 現地社員の育成      2. 優秀な現地社員の引きよめ      3. 次世代現地法人トップの育成

4. 日本人海外委員の計画的育成      5. 日本人社員の語学力向上      6. 日本人社員の異文化適応力の向上

7. 本社と現地法人との意思疎通      8. 経営理念・行動指針の共有      9. 現地人幹部の経営理念の理解

10. グローバルな人事処遇制度の確立      11. グローバル人材の教育研修制度の確立      12. 技術・ノウハウ等の移転

13. 権限委譲による現地法人の経営主体化      14. その他 ( )

問15 貴社の海外事業活動における「2012年問題」(団塊の世代の完全引退)の影響について伺います。貴社の海外事業活動において、①団塊の世代の引退により、海外事業のノウハウの継承に影響のある分野はありますが、②豊かな経験やノウハウを持つ高齢者を活用する意向はありますか。当てるはまるもの全てに○をつけて下さい。

①海外事業のノウハウの継承に影響があると思われる分野(○は1つまで)

1. 海外拠点の新規立ち上げ      2. 海外拠点の撤退・縮小      3. 現地政府等との交渉      4. 海外拠点の管理統括

5. 商品企画・マーケティング      6. 営業・販路開拓      7. 生産管理・品質管理      8. 現場指導・監督

9. 海外法務      10. 人事・労務管理      11. 事業・プロジェクトの管理統括

12. その他 ( )      13. 特に影響はない

②海外事業における高齢人材の活用意向・方法(○は1つまで)

1. 既存社員を正社員のまま定年延長したい      2. 既存社員をパートタイム・契約社員として再雇用したい

3. 正社員として中途採用したい      4. パートタイム・契約社員として雇用したい

5. 外部人材(アドバイザー等)として個別契約したい      6. 特段、活用意向はない

問16 貴社の海外事業展開における人材活用について、10年後に、いま以上に進展していると思われる項目の全てに○をつけて下さい。

1. 現地法人の管理職に起用される外国人社員      2. 日本本社管理職に起用される外国人社員

3. 現地法人の経営層に起用される外国人社員      4. 日本本社経営層に起用される外国人社員

5. 海外事業での高齢者の再雇用・再活用      6. 海外拠点における女性管理職比率

7. 海外駐在員に占める女性比率      8. 海外拠点で教育訓練を受ける日本の若手社員

問17 日本本社による経営トップに外国人社員を起用していく際の課題として、当てるはまるもの全てに○をつけて下さい。

1. 日本語によるコミュニケーション      2. 意思決定スタイルの違い(ボトムアップかトップダウンか)

3. 和を重視する日本的な企業風土への理解      4. 日本本社側の企業風土への理解(人事制度等)      5. 本社への忠誠心

6. 優秀な外国人社員の確保・育成      7. 家族も含めた日本側の受入体制(住宅・子どもの教育等)

8. その他 ( )      9. 特に課題はない

**III 貴社における新興市場の開拓の現状・課題及び対応策について伺います。**

問18 今後成長が見込まれる新興市場の開拓に向けた貴社の対応として、最も当てはまるものを1つに○をつけて下さい。

1. 新興市場の成長性や国内・先進国市場の低迷等から必然性を感じ、対応している
2. 顧客の積極的な対応状況や取り組みの動向を受け、対応している
3. 国内外の競合他社の積極的な対応など競争環境の変化に追随している
4. 対応を具体的に検討中
5. 関心はあるが、検討していない 一問31へ
6. 関心がない 一問31へ

問19 貴社の新興市場の開拓に向けた事業・経営戦略は、経営陣主導によるトップダウンで決められている、あるいは決める予定ですか。以下の中から最も当てはまるものを1つに○をつけて下さい。

1. 非常にそう思う
2. まあそう思う
3. あまりそう思わない
4. そう思わない

問20 新興市場の開拓に向けた社内外の課題(想定する課題を含む)として、当てはまるものがあれば最大3つまで○をつけて下さい。

- |                     |                       |
|---------------------|-----------------------|
| 1. 事業ビジョン・戦略の明確化    | 2. 現地における販売・マーケティング   |
| 3. 現地における最適な調達      | 4. 現地における商品・サービス開発    |
| 5. 現地における人材育成・確保    | 6. 現地における連携相手とのアライアンス |
| 7. 現地における模倣品、知的財産対策 | 8. 現地における税法上のリスク      |
| 9. 現地における法制度の未整備、運用 | 10. 現地における外資規制        |
| 11. 現地における商習慣・取引慣行  | 12. その他 ( )           |

問21 新興市場の開拓に向け、貴社がターゲットとする所得層(世帯年間可処分所得)の①現状及び②今後の見通しとして、当てはまるものを全てに○をつけて下さい(対民間事業者向け企業は、顧客や最終製品を想定し、括弧内の所得階層を参考に回答下さい)。

	①現在	②今後
35,000米ドル以上の所得層(高所得層)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15,000米ドル以上~35,000米ドル未満の所得層(中間所得層:上段)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5,000米ドル以上~15,000米ドル未満の所得層(中間所得層:下段)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5,000米ドル未満の所得層(低所得層)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
上記以外の所得層(具体的に: )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
特段、所得層の対象を定めていない	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

注:新興国の「中間所得層」は、世帯年間可処分所得5,000米ドル以上~35,000米ドル未満の層でボリュームゾーンと称されています。

問22 新興市場に関する販売・マーケティング情報収集の課題として、最も当てはまるものを1つに○をつけて下さい。

1. 自社の販売、マーケティング部門が不足
2. 現地販売、マーケティング会社を活用出来ていない
3. 商社、金融機関等を通じて収集出来ていない
4. 行政、支援機関等を活用して収集出来ていない
5. 情報収集に課題はない
6. その他 ( )

問23 新興市場の開拓に向け、販売・マーケティングで重視する戦略として、当てはまるものを全てに○をつけて下さい。

1. マスメディア、広告の活用
2. 店頭販売等のセールスプロモーションの強化
3. 近隣者、ネット等の口コミの活用
4. パブリックリレーションズ(PR)の強化
5. 自社独自の販売網の構築
6. 現地既存の販売網を持つ企業との提携
7. 自社によるネット直販システムの構築
8. その他 ( )

問24 新興市場の開拓に向けた製品・サービス等の開発戦略として、最も当てはまるものを1つに○をつけて下さい。

1. 現地特定国市場のニーズに細かく対応したカスタマイズを重視
2. 現地特定国市場のニーズには細かく対応せず(出来ず)、販売地域(エリア)毎に共通の戦略を重視(流用)
3. 現地特定国市場のニーズには細かく対応せず(出来ず)、日本を含めた全世界共通の戦略を重視(流用)
4. 特段、開発戦略等はない

問29 新興市場において優秀な現地人材を確保する方針として、当てはまるものを全てに○をつけて下さい。また、最も重視するものを1つに◎をつけて下さい。

1. 自社で日本人を育成
2. 即戦力となる現地人材を中途採用
3. 自社で現地人材を育成
4. 社外の専門人材や外部ネットワークを活用
5. 現地から日本への留学生を自社で採用・育成
6. M&A(企業の合併・買収等)で獲得
7. 即戦力となる日本人を中途採用
8. その他 ( )

問30 新興市場の開拓にあたって、マネジメントの現地化の必要性について、どのようにお考えですか。それぞれ当てはまるものに1つずつ○をつけて下さい。

	現地化は必要である	現地化した方が望ましい	どちらともいえない	あまり現地化が必要とは考えられない	現地化が必要とは考えていない
①経営(現社長等)	<input type="checkbox"/>				
②営業・販売部門	<input type="checkbox"/>				
③商品企画・マーケティング	<input type="checkbox"/>				
④設計・開発・商品企画	<input type="checkbox"/>				
⑤財務・経理部門	<input type="checkbox"/>				
⑥人事・労務部門	<input type="checkbox"/>				
⑦調達・購買部門	<input type="checkbox"/>				
⑧製造部門(工場長)	<input type="checkbox"/>				

**IV 今後の海外事業展開の円滑化・強化に向けたビジネス環境整備の要望について伺います。**

問31 貴社における今後の海外事業展開の円滑化・強化に向け、以下の項目について改善の必要があれば、それぞれ当てはまるものに1つずつ○をつけて下さい。

	必要がある	まあ必要がある	あまり必要がない	必要がない	わからない
<b>【現地における環境整備】</b>					
①市場への参入・撤退に関する制度の不備や不透明性	<input type="checkbox"/>				
②市場の健全な競争環境を維持するための制度(競争法等)の未整備	<input type="checkbox"/>				
③現地における人材確保、育成策の不足・不十分	<input type="checkbox"/>				
④知的財産権の侵害、技術流出・模倣品の増加	<input type="checkbox"/>				
⑤現地における税制(法人税・所得税等)およびその運用に係る不公平・不透明性	<input type="checkbox"/>				
⑥環境・安全規制の問題	<input type="checkbox"/>				
⑦現地裾野産業の育成、中小企業保護政策や制度の不足・不備	<input type="checkbox"/>				
⑧現地の金融基盤・販売金融(ローン、リース等)の未整備	<input type="checkbox"/>				
⑨国有化や収用の懸念、その際の紛争解決手段の未整備	<input type="checkbox"/>				
⑩その他 ( )	<input type="checkbox"/>				
<b>【国際間での環境整備】</b>					
⑪国境を越える人の移動の円滑化(社会保険二重払い、査証等)	<input type="checkbox"/>				
⑫現地からの税関・ロイヤリティ等の海外送金規制	<input type="checkbox"/>				
⑬海外市場の開拓に向け、政府と企業が一体となった官民連携の不足	<input type="checkbox"/>				
⑭海外市場の開拓や競争優位の維持に資する国際標準の獲得に向けた支援の不足	<input type="checkbox"/>				
⑮その他 ( )	<input type="checkbox"/>				

問25 新興市場の開拓に向けた製品・サービス等の開発方法として、①現在及び②今後、重視するものに1つずつ○をつけて下さい。

	①現在	②今後重視
一部の機能・品質を抑え、大幅な低価格化	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
一部の機能・品質を抑え、大幅な短期納期・迅速化	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
現状の機能・品質を保持、低価格化	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
現状の機能・品質を保持、短期納期・迅速化	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
現状より高機能・性能・品質による高付加価値化	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
その他 ( )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

問26 新興市場の開拓に向けた業務提携の過去5年間の実績及び関心について、最も当てはまるものを1つに○をつけて下さい。

1. 実績がある →SQへ
2. 実績はないが、関心がある →SQへ
3. 実績はなく、関心もない 一問27へ

SQ 新興市場における業務提携の連携相手=パートナーに求めるものとして、当てはまるものがあれば最大3つまで○をつけて下さい。

1. 製品開発への貢献
2. 品質向上への貢献
3. コスト低減への貢献
4. 納期短縮への貢献
5. 人材不足の解消
6. 販路拡大への貢献
7. 現地許認可・法規制への対応貢献
8. その他 ( )

問27 貴社におけるM&A(合併、買収、譲受、資本参加、出資拡大)の過去5年間の実績・関心として、最も当てはまるものを1つに○をつけて下さい。

1. 実績がある →SQ1へ
2. 関心はあるが、実績がない →SQ1/SQ2へ
3. 実績はなく、関心もない →SQ2へ

SQ1 M&Aの目的や戦略として、最も当てはまるものを1つに○をつけて下さい。

1. 事業規模の拡大を目的とした日系企業とのM&A
2. 事業規模の拡大を目的としたローカル企業とのM&A
3. 事業規模の拡大を目的とした第三国企業とのM&A
4. 事業の補完を目的とした日系企業とのM&A
5. 事業の補完を目的としたローカル企業とのM&A
6. 事業の補完を目的とした第三国企業とのM&A

SQ2 M&Aに関心はあるが、実績がない/関心がない理由として、最も当てはまるものを1つに○をつけて下さい。

1. M&Aをする十分な資金がない
2. M&Aに対する社内の抵抗が大きい
3. M&Aの相手となる魅力的企業がない
4. 自社がM&Aの相手として評価されない
5. 日本の独占禁止法に抵触する心配がある
6. 海外の独占禁止法に抵触する心配がある
7. 自社単独で競争に勝てる
8. その他 ( )

以下、「問28~30までは、「直接投資」を実施されている企業のみに関します。それ以外の方は「問31へお進み下さい。」

問28 新興市場の市場開拓にあたって、現地機能を強化するための人材の確保方法として、それぞれ当てはまるものに全てに○をつけて下さい。

	日本人を派遣する	日本で採用・育成したローカル人材をあてる	現地で採用・育成した生え抜きのローカル人材をあてる	第三国で採用したローカル人材をあてる	合弁先、資本提携先等のローカル社員の活用
①経営(現社長等)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
②営業・販売部門	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
③設計・開発・商品企画	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
④調達・購買	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⑤工場長・生産管理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⑥現場指揮員・監督	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SQ(市場参入に問題がある場合)特(どの国・地域への参入に際してどのような問題があったか具体的に)ご記入下さい。

国・地域名	問題の内容 (例:外資出資比率の規制があり、過半数の取得ができなかった)

問32 貴社ではこれまで海外市場での円滑な事業活動に向けて政府等が提供する以下の支援策等を活用したことがありますか。また、認知されていましたが、それぞれ当てはまるものに1つずつ○をつけて下さい。

	活用している	活用を予定している	認知していたが活用していない	認知していません
①日本政府・大使館による情報提供	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
②JETROによる情報提供(セミナー、知財への取組み)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
③二国間経済連携協定によるビジネス環境整備委員会	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
④国際標準化活動に対する政府等の支援	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⑤海外技術者研修協会等による人材育成支援	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⑥JIBC・JICA等による支援融資	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**【最後に】 貴社について伺います。**

貴社名	〒	—
本社所在地		
ご記入者名	所属:	役職:
氏名:		
電話番号	—	—
eメールアドレス		

アンケートは以上で終わります。ご協力をいただきまして有難うございました。