

EPA/FTA の進展と我が国企業の 海外事業展開に関する調査研究 報告書

平成 21 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. 貿易・直接・間接投資動向等の EPA/FTA 前後の変化に関する分析

最近の我が国の EPA/FTA への取り組み状況を概観した上で、EPA/FTA 前後における貿易・直接・間接投資動向等の変化について分析をした。我が国の対外経済政策の基本は、WTO を中核とする多角的貿易体制の維持・確保にあり、経済連携協定や自由貿易協定（EPA/FTA）は補完的役割を果たすものとして位置付けられる。今後はマーケットとして重要度を増しつつある東アジアとの関係を引き続き強化しつつも、米国や EU、さらには新興国等の「市場国との EPA/FTA」の検討が重要となる。EPA の利用の実態についてみると、EPA に基づく特定原産地証明書の発給件数は、2007 年 11 月の日タイ EPA 発効を境に急増した。2008 年 7 月の日インドネシア EPA 発効により、発給件数はさらに伸びを見せたが、直近では、世界同時不況等の影響により発給件数全体が減少している。また、日・マレーシア EPA、日・メキシコ EPA についてみると、投資、貿易とも増加傾向にあり、EPA/FTA の効果が着実に現れ始めている。

2. 世界経済が直面する金融収縮とインフレ懸念に関する分析

2006 年の年末から顕在化したサブプライム問題を端緒とする国際金融市場の混乱は、欧米大手金融機関の破綻が相次ぐなど混乱の度合いを一層深めており、混乱収束に向けた具体的な道筋が見えない状況である。今回の危機では、過剰流動性の問題や投資銀行型ビジネスモデルの終焉、中央銀行による新たな資金調節手段の拡充など、21 世紀型金融危機への対処という新しい問題と古典的な信用危機の両方の論点が浮上した。今回の危機は、金融市場におけるリスク許容度の低下を通じマネーフロー動向を変化させている。米住宅市場の過熱を生んだ背景には、世界的な期待収益率の低下を背景に、新興国を中心とする過剰な貯蓄が米国をファイナンスし需要を必要以上に刺激したことがあったと考えられる。

また、現在の米国・欧州経済は、住宅市場のストック調整に伴う住宅投資の低下、信用収縮、逆資産効果などを背景に、景気後退局面入りした可能性が高い。我が国経済についても、輸出の低迷を通じた実体経済への下押し圧力を受け、景気は後退色を強めている。こうした状況を受け、世界経済が直面する金融収縮に関する分析を米国経済、特に消費構造に焦点を当てて行った。

米国家計部門は、今後消費を抑制し、貯蓄を増やしていく中で、住宅売却による返済も行われ、貸出債権の毀損により商業銀行のバランスシートを傷める可能性が高い。

今後は、こうした家計部門の支出抑制が、堅調さを維持してきた企業部門へ波及することが懸念される。企業部門の収益悪化は、雇用の減少や投資の抑制を通じて実体経済をさらに冷え込ませる。現在、OECD 及び IMF といった機関の見通しによれば、米国

経済は 2009 年にはマイナス成長に陥るものの、2010 年には実質ベースでプラス成長が見込まれているが、必ずしも楽観はできない。供給サイドの動向をみると、米国の潜在成長率は 80 年代後半から 90 年代前半には平均 3.1%、90 年代後半から 2000 年代前半は平均 2.7%であった。OECD 諸国の平均値は 2.7%、2.4%であり、米国は先進国としては高めの潜在成長率を維持してきた。現在の米国の実体経済の悪化はこの高めの潜在成長率が先進国並みに引き下げられ、「普通の先進国」となることを意味している。

さらに、米国の経済状況を州別・地域別にみると、GDP、失業率等の指標で地域格差が大きい状況にある。サブプライムローン問題の震源地や大きな影響を受けた地域とそれ以外の地域でマクロ指標への影響が異なり、米国の住宅、雇用、消費、GDP を見ると、地域間格差があることが明らかになった。例えば、全米各州の実質 GDP 成長率をみると、West 地域で急減速したことに加え、高成長を牽引してきた Southwest 地域も減速している。住宅バブルの崩壊とサブプライムローン問題を発端とした金融危機の震源地と考えられる California、Nevada、Arizona、Florida は、2006 年の高成長から一転し、2007 年は、全米の平均成長率を割り込む水準にまで落ち込んでいる。

3. 資源・食糧価格の高騰に関する分析

金融危機の影響を受け、世界経済が急減速をしたことに加え、投機資金の退出が相次いだ結果、資源価格は落ち着きを取り戻している中で、2008 年から 2009 年にかけて急変した資源価格等について分析をした。国際エネルギー機関（IEA）により原油及び石油製品の最終用途価格についてみると、原油、ガソリン、軽油、灯油、重油のいずれも 2008 年 7 月に史上最高値をつけた後、急落している。また、IEA は、2009 年の世界の石油需要の見通しの下方修正を続けており、先進国を中心にした消費低迷による世界経済の急減速が、新興国を含む世界全体に波及している。一方、2008 年版「世界エネルギー見通し」では、2030 年に向け、中長期的には、新興国を含む世界全体の需要増によって、次世代のエネルギー革命が必須との指摘もあり、金融危機後を見据えた取り組みが同時並行的に必要となる。

4. 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我が国企業による攻めの経営戦略

海外進出先全般における今後の投資戦略を短期（今後 1～2 年）・中長期（今後 3 年以降）別に尋ねたところ、短期的には投資を抑制するが、中長期的には、特に「販売・マーケティング」、「人材育成・教育訓練」及び「新技術・製品・サービス開発」の分野について投資を拡大する意向があるという結果が得られた。金融危機を経ても、我が国企業は攻めの姿勢を崩しておらず、金融危機後の世界の変化を見据えた布石を打とうとする強い意思を有していることが認められる。また、グローバル市場において勝ち残

っていくために今後、強化すべき経営資源（分野）としては、「優秀な人材」に次いで、「製品・サービスの開発力」、「販路開拓力」等が挙げられた。金融危機を経ても、我が国企業における無形資産重視の姿勢は変わっていないことが伺える。

②人的投資への意欲

厳しい経済情勢にもかかわらず、わが国企業の人的投資への意欲は衰えていない。厳しい経済情勢を反映して採用を控えたり、教育訓練費を抑制したりする企業が多いのではないかと思われたが、約半数の企業は、量的（人材の採用・確保）にも質的（人材育成・教育訓練）にも現状の投資水準を維持するとしている。また、量的投資については「抑制」するという企業が「拡大」を上回っているが、質的投資については「拡大」が「抑制」を大きく上回り、不況のなかでも人的資源の質的向上を図ろうという攻めの姿勢を持つ企業が少なくないことが伺える。さらに、中長期的な人的投資戦略についてみると、量的投資、質的投資とも「拡大」するという企業が短期に比べて大幅に増え、人的資源の質的向上を図っていこうとする企業の姿勢が認められる。

③ターゲットとなる新興国市場

我が国企業は、金融危機を経ても、今後、特に売上高の拡大が見込まれる国・地域として、中国、インド、ベトナム等の新興国市場をターゲットと見ている。しかし、昨年度調査に比べ今年度調査では、全体的に新興国市場への期待が縮減しており、我が国にとって真に価値のある新興国群を見極めるべき時期に来ていると考えられる。

④海外事業展開にかかる人材戦略

即戦力となる人材の中途採用よりも自社での育成のほう重視されているが、日本人を活用するという企業よりも現地人材や留学生を活用するという企業のほうが僅かながらも多くなっている点が注目される。海外事業展開においては、日本人の育成よりも現地人材の中途採用や育成を重視していこうという企業の戦略が伺われる。また、M&A等により「優秀な人材」の獲得を期待する企業は少なくないものの、実際に獲得し、期待した成果を上げてもらうのはなかなか難しいことが伺える。

⑤M&A

我が国企業は、大手製造業を中心に M&A の実績を有し、成果を上げているとする企業も多いが、中小企業を中心に M&A の難しさを十分に理解し、欧米企業のような本格的な M&A の活用に至り腰であると考えられる。金融危機を経て、攻めの M&A を打ち出す企業が現れているが、まだ少数派であり、多くの企業は M&A と一定の距離を置いている。M&A で実際に得られた経営資源としては「販売網」を挙げる企業が多い。一

方、M&A で得られなかった経営資源としては「組織改変力」、「ブランド力」が挙げられている。販売網は、M&A により比較的、即効性の高い効果を得られるが、我が国企業に不足しているとされる組織改変力やブランド力を得ることは難しい状況にある。なお、M&A の障害・阻害要因は、外部要因もさることながら、M&A 実施前後の社内におけるインターナルなコミュニケーションの不足など内部要因も大きい。

⑥オープン・イノベーション

オープン・イノベーションについては、企業の温度感に格差がある。「取組みを増やす見通し」とする企業と「取組みを変えない見通し」、「わからない」とする企業が同程度あり、現段階での期待はあまり高くはない。我が国企業が想定しているオープン・イノベーションの効果・メリットは、効率化、スピード、相互補完等が主であり、企業の差別化や、非連続的な付加価値増大につなげようとする意思はあまり認められない。課題・阻害要因としては「競合他社に活用されるなど技術・ノウハウ流出を懸念」を挙げるところが多く、自前主義の強さや不確実性の増大等で及び腰になっていることがわかる。なお、今後は、国内同様、海外の顧客や協力会社とのオープン・イノベーションを進めていく意向が強く、国内外の経営資源を無差別に活用しようとする外向きの姿勢が認められる。

⑦国際標準

回答企業の過半数が、技術・製品・サービスの国際標準を獲得することの重要性が高まっていると回答している。また、国際標準化は、開発段階というビジネスプロセスの上流からの対応・取組みが重要であるという認識が定着している。しかし、「人材の処遇・評価が不十分」、「最新の情報収集が困難」、「連携が不十分」等の課題があり、国際標準に対する重要性の高まりを認識しつつも、十分な対応が出来ていない状況にある。

また、知的財産戦略と比べると、人材も組織体制の整備、専任の専門人材を育成するというよりも兼任で専門人材を育成するという姿勢が見られ、今後の競争力を左右すると考えられる国際標準化戦略に対する企業の体制整備の脆弱性や経営の意識とのギャップが明らかになった。さらに、国際標準といえば、ISO のようなデジュール標準重視で、フォーラム標準やコンソーシアム標準等のコンセンサス標準を重視する企業は少なく、攻めの国際標準の動きも顕在化していない。

< 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
(1) 文献・インターネットによる情報収集・分析	1
(2) 有識者へのヒアリング	1
(3) アンケート調査	1
II. 調査研究項目	2
1. 貿易・直接・間接投資動向等の EPA/FTA 前後の変化に関する分析	2
(1) 国際貿易・投資枠組み	2
(2) 我が国の経済連携への取り組み状況	3
(3) EPA/FTA 前後における貿易・直接・間接投資動向等の変化	6
2. 世界経済が直面する金融収縮に関する分析	11
(1) 米国経済の概況	11
(2) 米国の消費構造分析	16
(3) 米国の潜在成長率分析	34
(4) 米国の地域・州別分析	36
3. 資源・食糧価格の高騰に関する分析	46
(1) 石油の価格動向	46
(2) 石油の需要動向	48
(3) 今後の政策課題	48
4. 我が国企業の海外事業展開に関する分析	49
(1) 調査概要	49
(2) 調査結果（ポイント）	53
(3) 調査結果（詳細）	67
5. 有識者へのヒアリング	109
(1) 調査の概要	109
(2) 調査結果の概要	110

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20年度「EPA/FTAの進展と我が国企業の海外事業展開に関する調査研究」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、グローバル・バリューチェーンの深化に伴い、多国間工程間分業が行われてきた東アジアとのEPA/FTAを積極的に推進してきた。我が国は持続的な経済成長を実現するために、消費地として重要度を増しつつある東アジアとの関係を引き続き強化しつつ、米国やEU、さらには新興国等に向けた構想をも練るべき時期に来ている。

また、サブプライム問題による世界的な景気減速、実体経済悪化など、世界経済は広範な問題を投げかけられており、このような環境変化は通商政策のあり方にも多大な影響を与える。

以上の問題意識から、本調査は、EPA/FTAの現状・課題と対応策に加え、世界経済が直面する金融危機に対する評価と対策等について広範な研究を行い、今後の通商政策立案に役立て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) 有識者へのヒアリング

我が国通商戦略の検討と政策立案に資するよう、各分野の専門家・有識者へのヒアリングをし、最新動向の把握と議論を行った。

(3) アンケート調査

我が国企業の海外事業展開の実態・構造把握のために、我が国海外進出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. 貿易・直接・間接投資動向等の EPA/FTA 前後の変化に関する分析
2. 世界経済が直面する金融収縮とインフレ懸念に関する分析
3. 資源・食糧価格の高騰に関する分析
4. 我が国企業の海外事業展開に関する分析

1. 貿易・直接・間接投資動向等のEPA/FTA前後の変化に関する分析

ここでは、最近の我が国の EPA/FTA への取り組み状況を概観した上で、EPA/FTA 前後における貿易・直接・間接投資動向等の変化について分析した。

(1) 国際貿易・投資枠組み

我が国の対外経済政策の基本は、WTO を中核とする多角的貿易体制の維持・確保にあり、経済連携協定や自由貿易協定（EPA/FTA）は補完的役割を果たすものとして位置付けられる。WTO では、2001 年 11 月のドーハ閣僚会議での決定を受け、1995 年の設立後初の包括的な貿易自由化交渉である「ドーハ開発アジェンダ」が行われている。しかしながら、農産品関税、農業補助金、非農産品関税等を含む複数の分野において主要加盟国の歩み寄りが見られず、交渉が妥結に至っていない。金融危機による世界経済情勢の悪化を受けて、2008 年 11 月の金融・世界経済首脳会合や APEC 首脳会議では交渉妥協を後押しする首脳レベルの強い声明が出されたが、期待されていた年内合意には到らなかった。また、WTO の前身である貿易と関税に関する一般協定（GATT）は、国際通貨基金（IMF）や世界銀行と並んで第二次大戦後の世界経済の秩序を担ってきた。しかし、加盟国の拡大によってコンセンサスが得にくくなったことが指摘され、FTA/EPA に完全に代替されるのではないかとの見方もある。

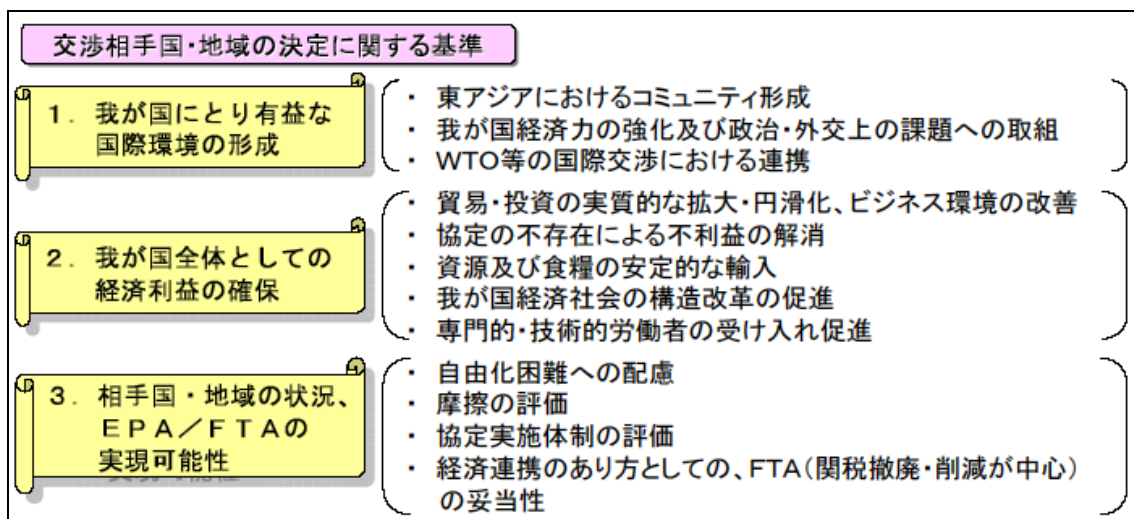
このようななかで WTO による枠組みを補完するツールとして、EPA/FTA の重要性が高まっている。

(2) 我が国の経済連携への取り組み状況

このようななかで WTO による枠組みを補完するツールとして、EPA/FTA の重要性が高まっている。

二国間、あるいは限定的な複数国間での交渉によって作成される EPA/FTA は、その内容も様々であるが、EPA 推進を巡る日本政府の基本方針は、2004 年（平成 16 年）の経済連携促進関係閣僚会議において明確化されている。同基本方針別添においては、「交渉相手国・地域の決定に関する基準」として「貿易・投資の実質的な拡大・円滑化に資するか否か」のほか、「EPA/FTA が存在しないことによる経済的不利益の解消が不可欠か否か」、「資源・食料の安定的輸入・輸入先の多元化に資するか否か」等が挙げられている。既存の EPA/FTA を参考としながらも、資源・エネルギー等などグローバル化の恩恵を妨げる世界共通の課題解決に向けた EPA/FTA の活用可能性を検討することが重要となっている。

図表 II-1 「交渉相手国・地域の決定に関する基準」

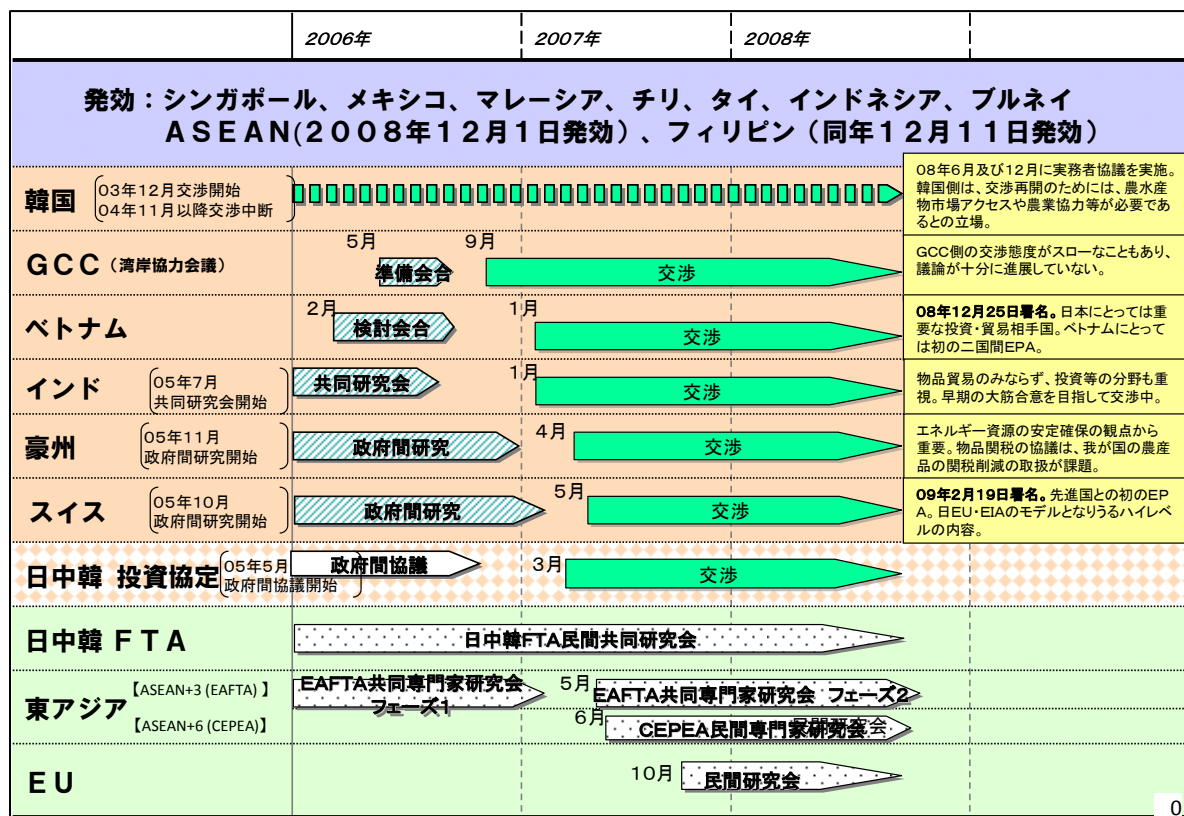


※2004 年 12 月経済連携促進関係閣僚会議 決定

(出所) 経済産業省資料

2002 年 11 月に発効した日本シンガポール経済連携協定を皮切りに、日本は着々と EPA のネットワークを広げつつある。経済的な関係が深い東アジアを重視しつつも、湾岸協力会議（GCC）諸国や豪州など、資源・エネルギーを保有する国との間でも交渉が行われている¹。

図表 II-2 我が国の経済連携の取り組み状況（進捗）



（出所）経済産業省資料

2008 年から 2009 年にかけては、我が国と ASEAN との間の EPA 締結がいつそうの進展を見せた。

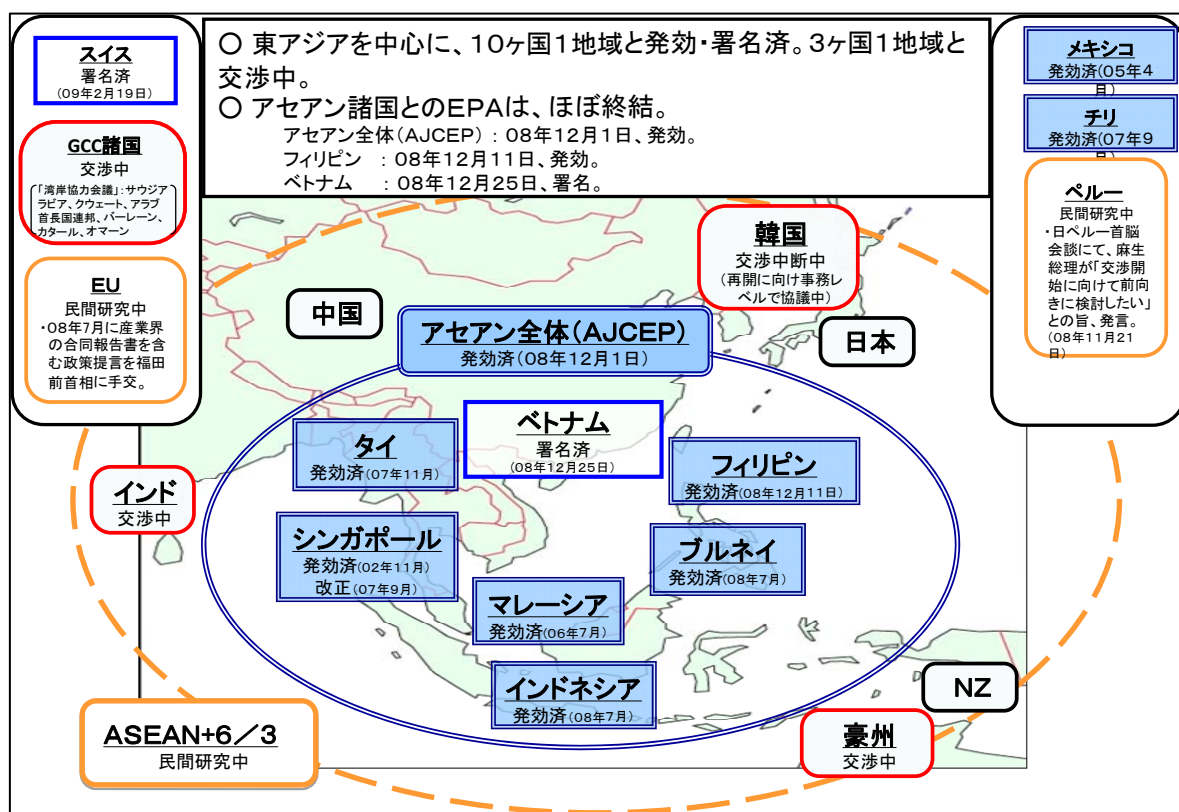
2008 年 12 月には、ASEAN 全体（10 カ国）と日本との経済連携強化を目的とした、日本初の多国間 EPA である「日 ASEAN 包括的経済連携（AJCEP）協定」が発効（12 月 1 日から）、シンガポール、ラオス、ベトナム、ミャンマーの 5 カ国の間で効力を生じ（12 月 1 日から）、2009 年に入ってからブルネイ（1 月 1 日から）、マレーシア（2 月 1 日から）との間でも発効した。残る国々についても、この協定の規定に従い、国内手続きが整った国から順次効力が生じていくことになっている。

¹ 経済産業省ホームページより「我が国の EPA の取組み状況」（2007 年 9 月）を参照。

また、ASEAN 域内では AJCEP と並行する形で、シンガポール、マレーシア、タイ、インドネシア、ブルネイ、フィリピンとの間に 2 国間 EPA が発効しており、ベトナムも署名済みである。これにより、我が国と ASEAN の間の EPA は、ほぼ終結をみた形となっている。

2009 年には現在交渉中の東アジアとの EPA/FTA 交渉が概ねまとまり、生産面での体制構築が一段落する可能性があり、今後はマーケットとして重要度を増しつつある東アジアとの関係を引き続き強化しつつも、米国や EU、さらには新興国等の「市場国との EPA/FTA」の検討が必要となっている。特に、産業界において、米国や EU との EPA/FTA 交渉への期待が大きい。また、韓国が米国と先行的に EPA/FTA を締結したことに対する懸念もある。

図表 II-3 我が国のEPA取り組み状況



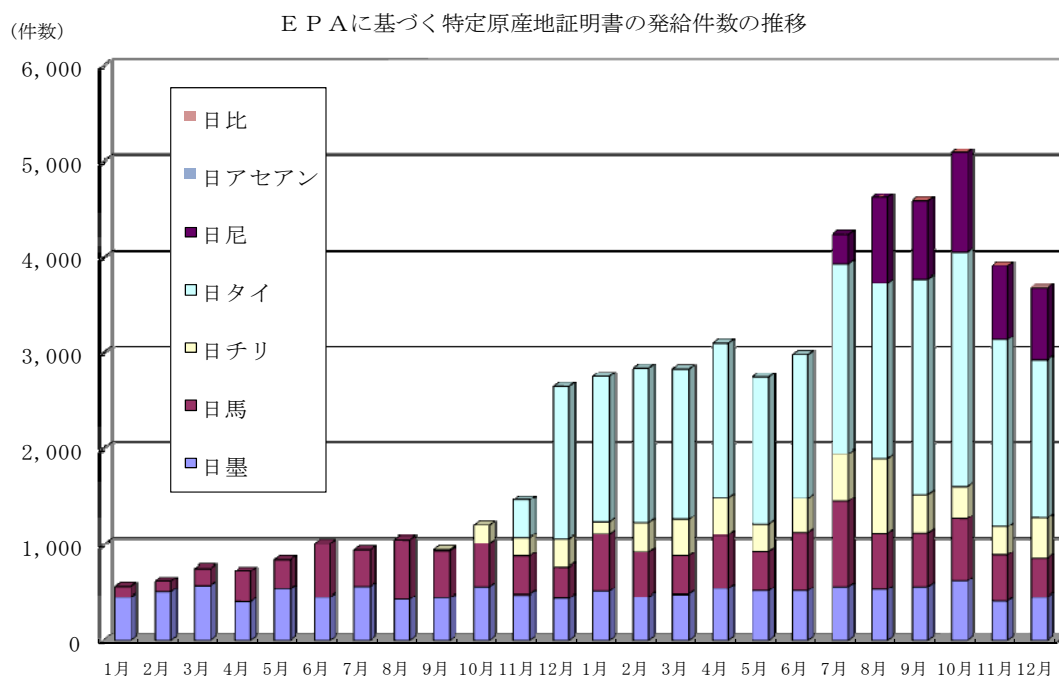
(出所) 経済産業省資料

(3) EPA/FTA前後における貿易・直接・間接投資動向等の変化

① EPAの利用実態

EPA の利用の実態は、EPA に基づく特定原産地証明書の発給件数の推移によって示されるが、2007 年 11 月の日タイ EPA 発効を境に発給件数が急増した。2008 年 7 月の日インドネシア EPA 発効により、発給件数はさらに伸びを見せたが、11 月、12 月は、世界同時不況等の影響により発給件数全体が減少している。

図表 II-4



(注) 比：フィリピン、尼：インドネシア、馬：マレーシア、墨：メキシコ

(出所) 経済産業省資料

② 日・マレーシアEPA協定発効後の動向

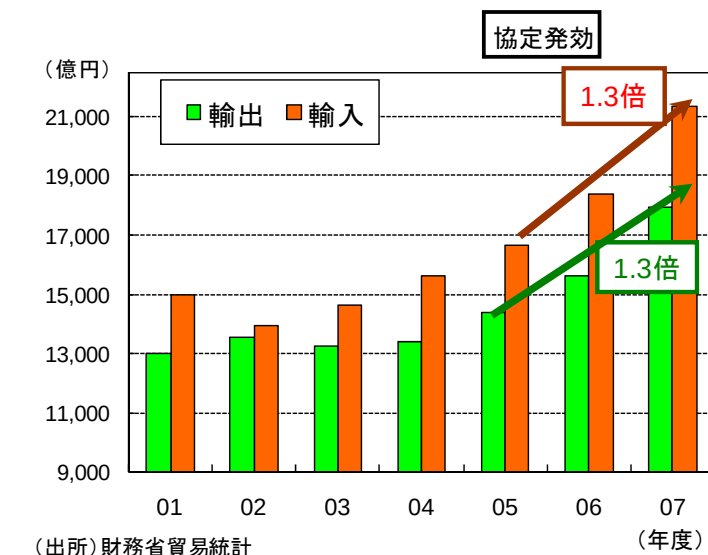
EPA/FTA 発行前後の貿易や投資動向変化について、日・マレーシア EPA の発効前後について見る。

a) 貿易

日・マレーシア EPA の場合、貿易額については、2006 年 7 月の協定発効以降、輸出、輸入とも増加する傾向にある。発効から 2 年間で、貿易額は輸出が約 25%、輸入が約 28%の増加となっている。

日本からは自動車（未組立てのままの輸出車両であるノックダウン車）などの輸出が増加する一方、マレーシアからは、繊維板、エビ、梳毛糸、単板の輸入が増加した。

図表 II-5 EPA発効前後の輸出入額の推移

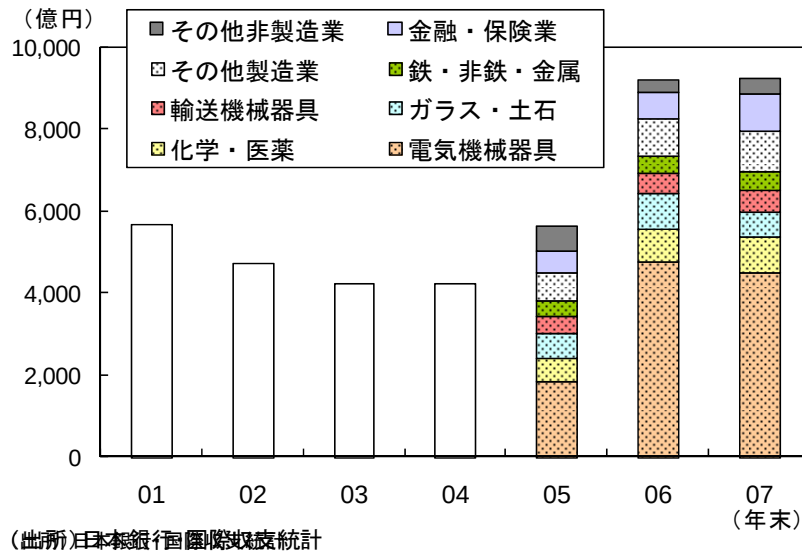


(出所) 経済産業省資料

b) 投資

投資についても、EPA 発行後、積極化する傾向が見られる。日本からマレーシアへの直接投資の実行額は、EPA 発効から 2 年間で 64%も増加した。その背景には、仲裁条項の明記や、ビジネス環境整備小委員会の設置により安心感が向上したことがあると思われる。投資の内容としては、半導体関連や AV 家電などのいわゆるハイエンド商品の生産拠点の増加が見られる。それ以前の中心であったエアコン、洗濯機、冷蔵庫などの白物家電やテレビについては、タイやベトナムなどに生産拠点がシフトする傾向にある。

図表 II-6 日本からマレーシアへの対外直接投資額



(出所) 経済産業省資料

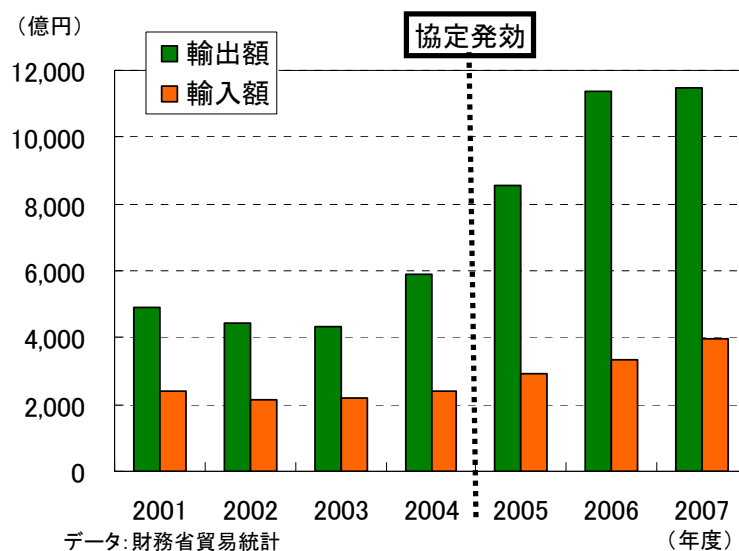
③ 日・メキシコEPA協定発効後の動向

次に、日本・メキシコについて、2005 年 4 月の EPA 発効前後での貿易や投資動向の変化について見る。

a) 貿易

日・メキシコ EPA の場合も、貿易額については、2005 年 4 月の協定発効以降、輸出、輸入ともに増加する傾向にある。2004 年度と 2007 年度とを比べると、日本からメキシコへの輸出総額は 1.9 倍に、日本へのメキシコからの輸入総額は 1.6 倍に増えている。EPA や他の関税優遇措置の適用もあって、自動車や鉄鋼関連製品を中心に輸出が急増した。

図表 II-7 EPA発効前後の輸出入額の推移



(出所) 経済産業省資料

対メキシコ輸出額 (04 年度と 07 年度の比較)

輸出総額	1.9倍
熱延鋼板(720826)	2.2倍
車体部分品(870899)	2.9倍

(注) () 内の数字は HS コード。

(データ) World Trade Atlas。

(資料) 経済産業省

b) 投資

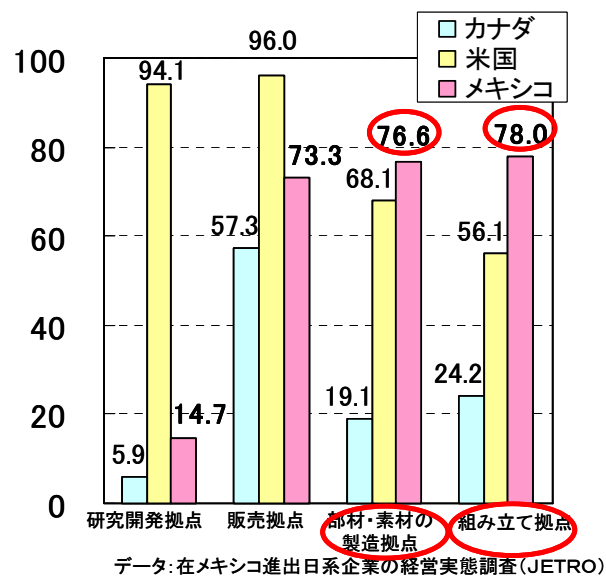
投資については、メキシコを NAFTA 域内の製造拠点と位置づけている企業が多い。メキシコへの投資は在米・在欧拠点から行われることが多いため、統計に見られる直接投資額の増減にかかわらず、日系企業によるメキシコへの投資は活発である。

図表 II-8 EPA発行後の主な投資案件

- ・トヨタ : トラック工場の生産能力を増強。
- ・日産 : 小型車工場の生産能力を増強。
- ・ホンダ : 四輪車工場の生産能力を増強。
- ・TOTO : 衛生陶器の生産拠点を設立。
- ・シャープ : 液晶テレビ工場の生産設備を増強。
- ・ブリヂストン : タイヤ新工場を稼働。
- ・ぺんてる : ボールペン工場を米国からメキシコに移設。

(出所) 経済産業省資料

図表 II-9 進出企業におけるNAFTA各国の役割



(出所) 経済産業省資料

2. 世界経済が直面する金融収縮に関する分析

サブプライム問題を端緒とする国際金融市場の混乱は、欧米大手金融機関の破綻が相次ぐなど混迷の度合いを一層深めており、混乱収束に向けた具体的な道筋が見えない状況である。過剰流動性の問題や投資銀行型ビジネスモデルの終焉、中央銀行による新たな資金調節手段の拡充など、21 世紀型金融危機への対処という新しい問題と古典的な信用危機の両方の論点が浮上している。今回の危機は、金融市場におけるリスク許容度の低下を通じマネーフロー動向を変化させた。米住宅市場の過熱を生んだ背景には、世界的な期待収益率の低下を背景に、新興国を中心とする過剰な貯蓄が米国をファイナンスし、需要を必要以上に刺激したことがあったと考えられる。

今後の焦点とされる米住宅価格の動向については、住宅市場のストック調整の進展に着目した分析を行った。また、現在の米国・欧州経済は、住宅市場のストック調整に伴う住宅投資の低下、信用収縮、逆資産効果などを背景に、景気後退局面入りした可能性が高い。我が国経済についても、輸出の低迷を通じた実体経済への下押し圧力を受け、景気は後退色を強めている。

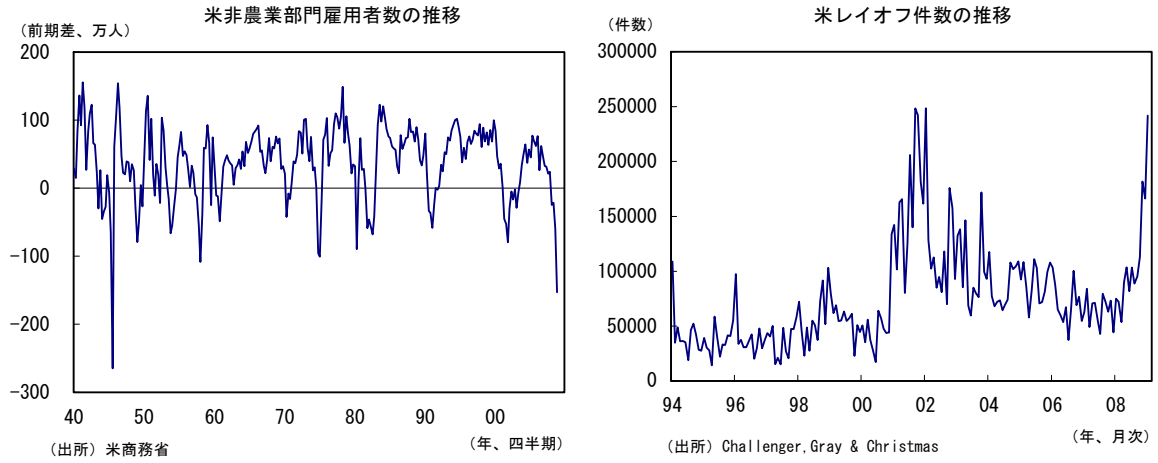
以下では、世界経済が直面する金融収縮に関する分析を、米国経済に焦点を当てて行った。

(1) 米国経済の概況

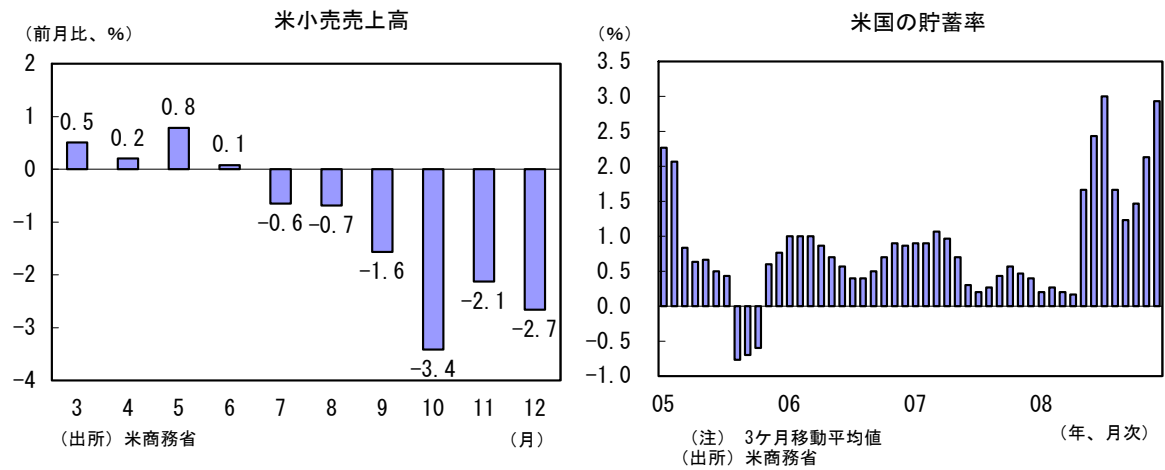
米国の非農業部門の雇用者数は、大恐慌に次ぐレベルまで落ち込んでいる。レイオフ件数も IT バブル崩壊後の 2001 年～2002 年に並ぶ水準にまで増えており、金融危機が雇用情勢に与える深刻度がわかる。

また、米国の小売売上高は、2008 年秋以降、急速に減少しているのに対し、貯蓄率は増加傾向にあり、消費が収縮していることがわかる。

図表 II-10



図表 II-11

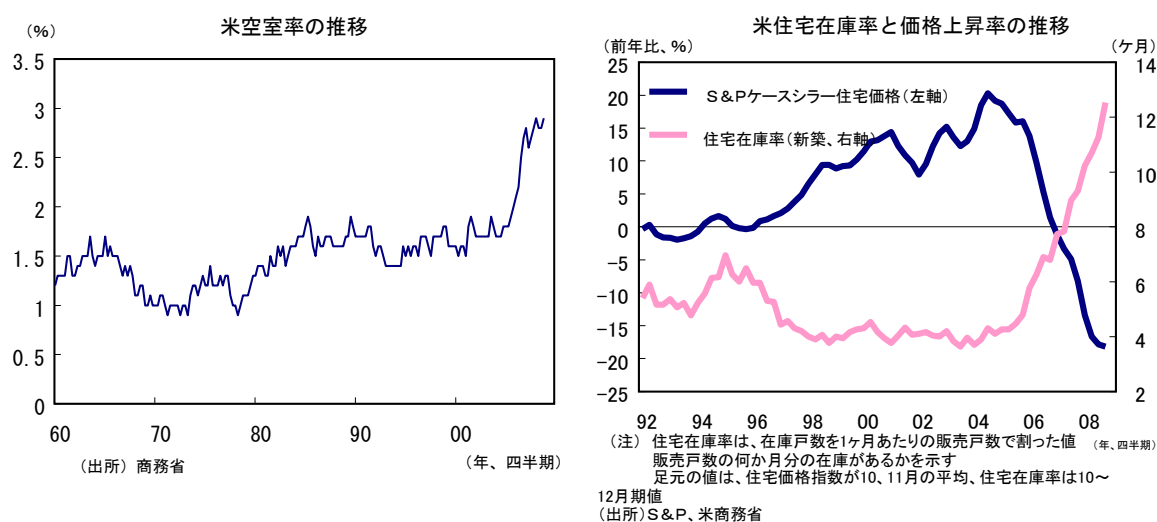


米国における住宅の空室率、住宅在庫率と価格上昇率の推移をみると、2000 年代半ばから空室率が急上昇した上、2006 年頃からは住宅在庫率が急上昇するとともに、価格上昇率は急落しており、住宅バブルが崩壊したことがわかる。

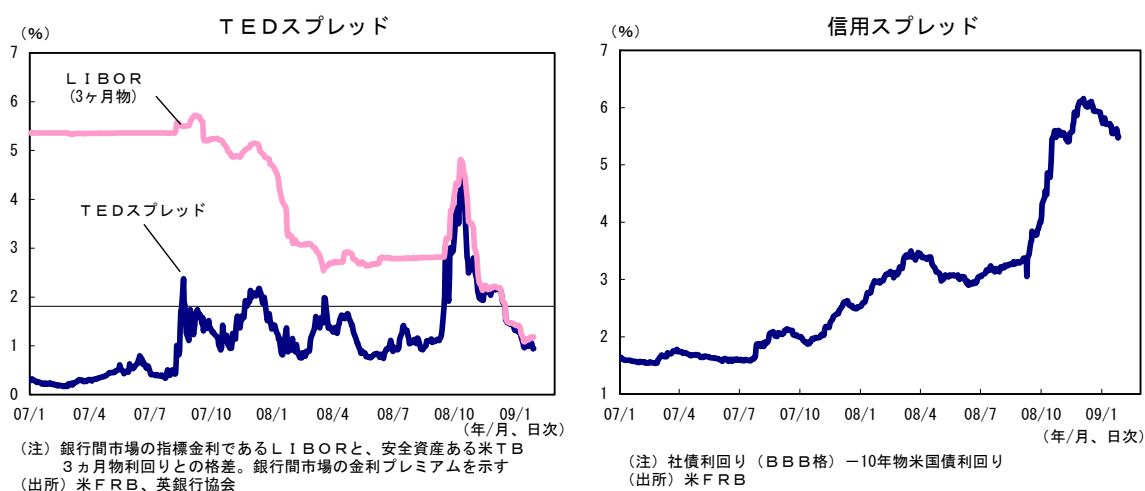
また、TED スプレッド、信用スプレッドともに、金融危機が深刻度を増した 2008 年 10 月頃から急上昇をしており、マーケットが異常な状況に陥っている。

こうした状況に対して、米国では FRB 等を中心に各種金融政策を打ち出しているところである。

図表 II-12



図表 II-13



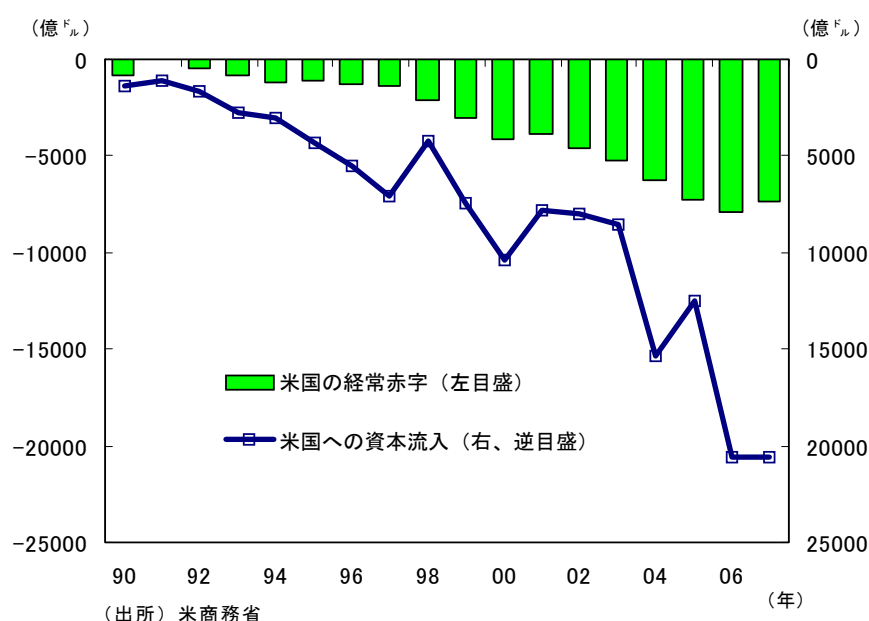
図表 II-14 米国金融政策の動向（FRB金融政策）

2009 年	
1/27	事実上のゼロ金利政策の継続（「信用緩和」導入）
2008 年	
12/16	事実上のゼロ金利政策、量的緩和導入
11/25	財務省と追加金融対策
11/10	A I G の支援規模要請を拡大
11/5	準備預金金利上げ
10/29	0.5% の追加利下げ
10/8	米欧 6 中央銀行による緊急協調利下げ
10/7	C P 購入制度の創設
10/3	金融安定化法の成立
9/23	銀行株主向けの規制を緩和
9/21	ゴールドマンサックスとモルガンスタンレー、銀行持ち株会社化の承認
9/16	A I G 救済融資、事実上の政府管理下へ

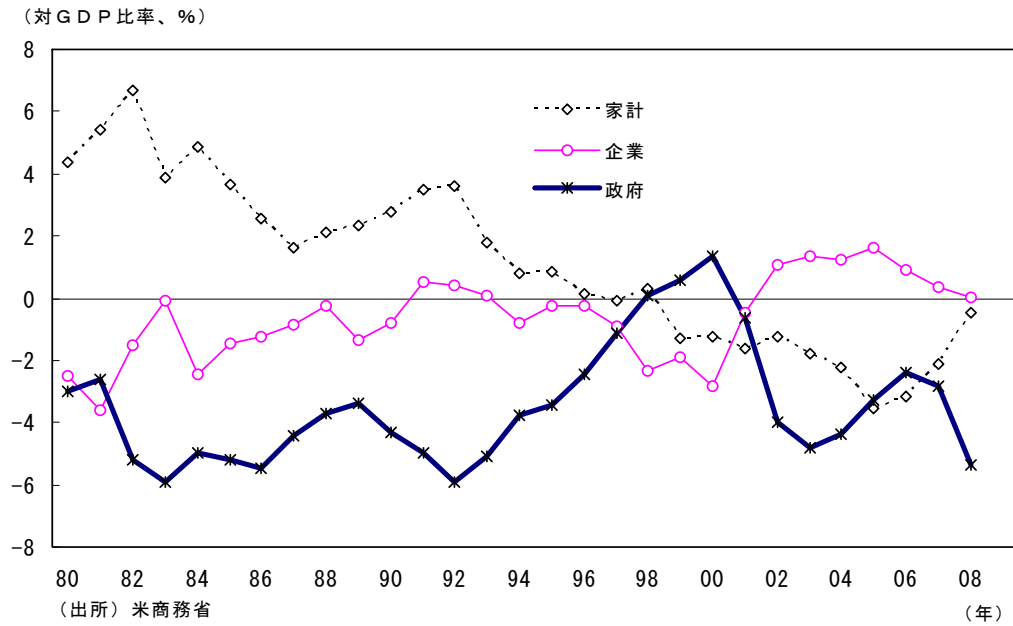
（出所）新聞報道等より作成

米国経済は、経常赤字が常態化する中で、1990 年以降、米国への資本流入が増加の一途を辿ってきており、過剰流動性につながったと考えられる。米国の部門別 IS バランスをみると、金融危機の影響を受け、政府部門が悪化していることがわかる。

図表 II-15 米国の経常赤字と米国への資本流入

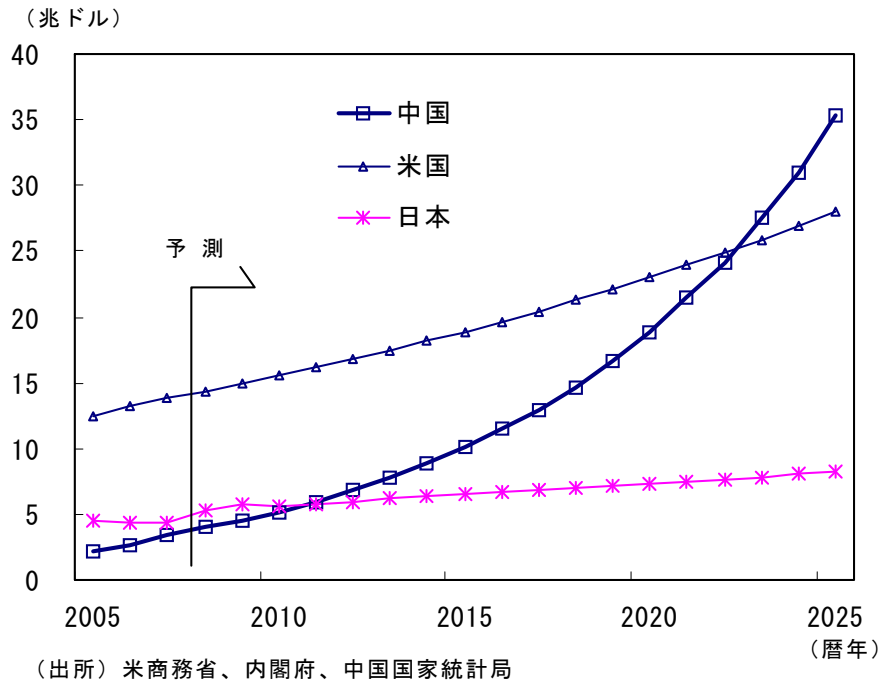


図表 II-16 米国の部門別ISバランス

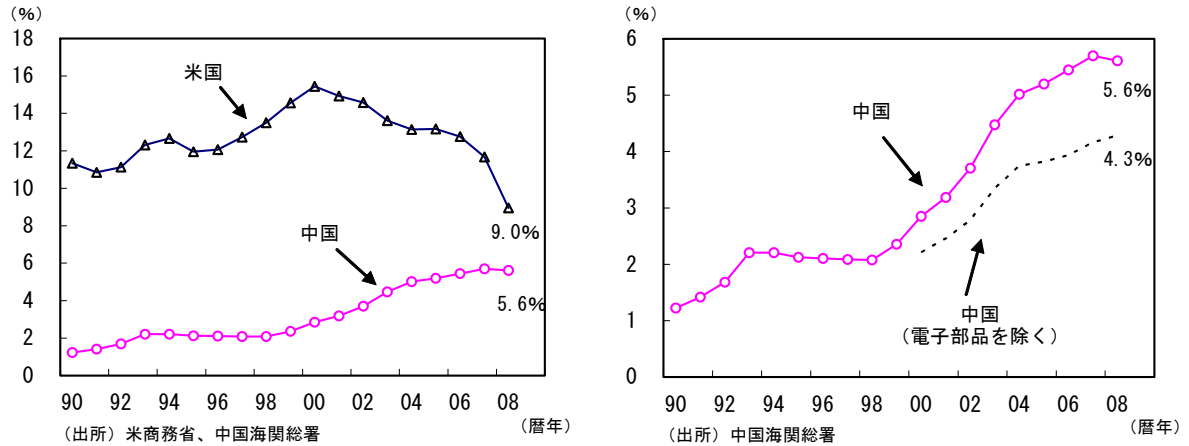


名目 GDP 規模の予測をみると、2023 年頃には、中国が米国を上回る見通しである。また、米中の世界輸入に占める割合をみると、2000 年以降、米国のシェアが減少傾向にあるのに対し、中国は着実にシェアを高めている。

図表 II-17 名目GDP規模の予測



図表 II-18 米中の世界輸入に占める割合



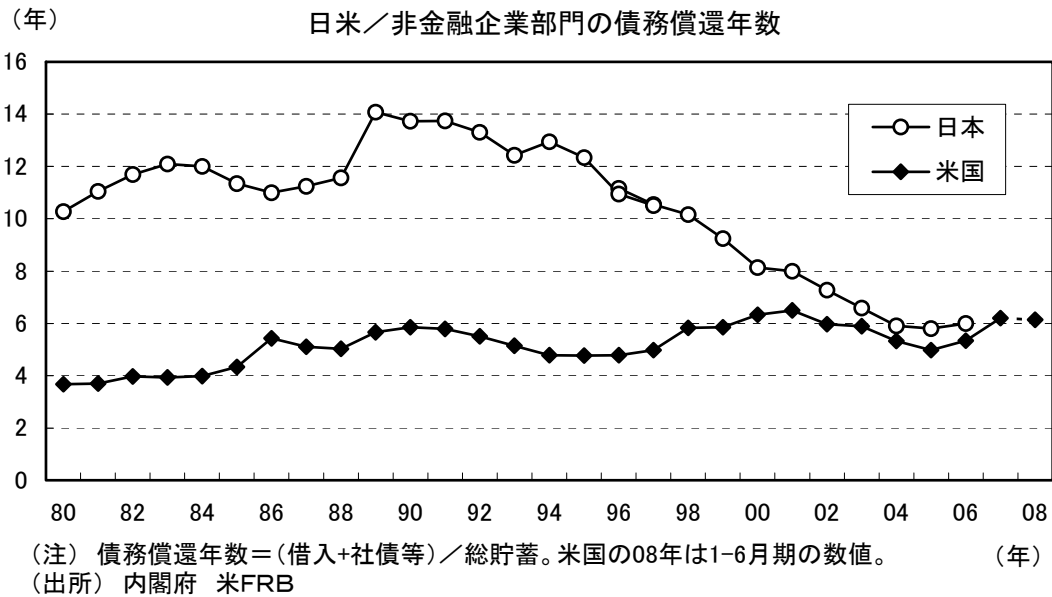
(2) 米国の消費構造分析

米家計部門の債務調整をみると、米国では、住宅バブルの崩壊とその後の金融市場の混乱などを受けて、金融機関による融資引き締めなどが实体经济へ悪影響を与えるのではないかと懸念されている。以下では、家計部門を中心に、債務返済能力などを切り口にして債務の過剰度合いを確認し、過剰債務の調整がどの程度实体经济を下押しするかを検証した。

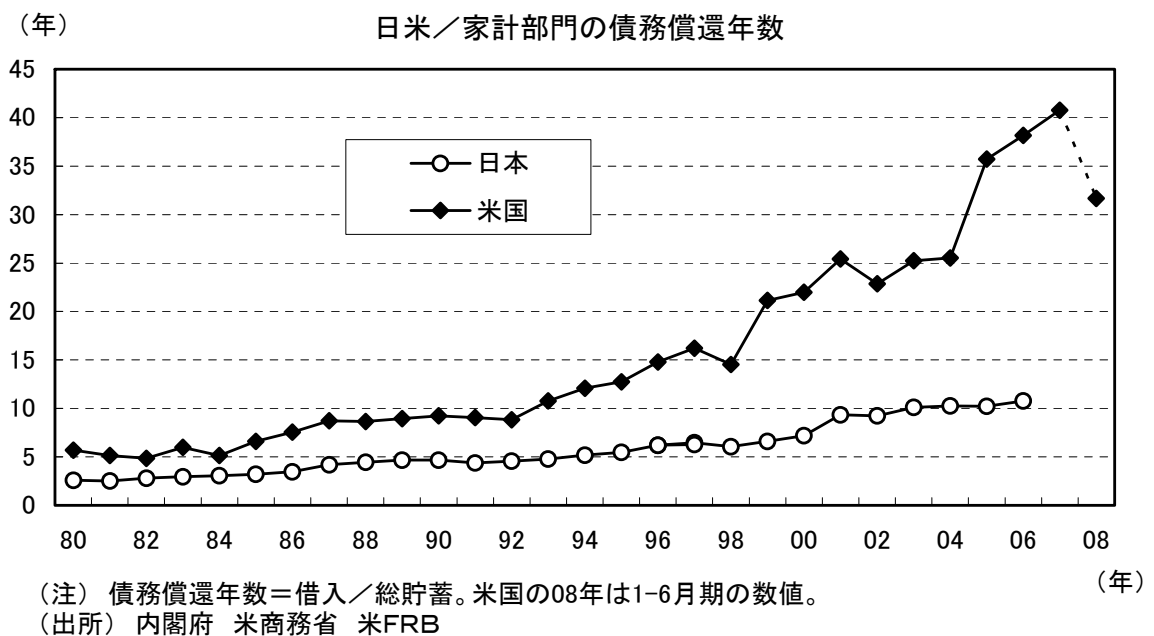
債務償還年数でみる債務過剰の状況について、米国の非金融企業部門は安定推移をしており、現段階で債務調整の必要はない。一方、我が国の非金融企業部門では、バブル崩壊後ほぼ一貫して低下が続き、2005年頃によく債務調整が完了したとみられる。

米国の家計部門は、上昇トレンドにあり、特に2000年頃から急増しており、過剰債務の懸念が大きい。一方、我が国の家計部門では、緩やかな上昇傾向にあるものの、水準は決して高くない。

図表 II-19



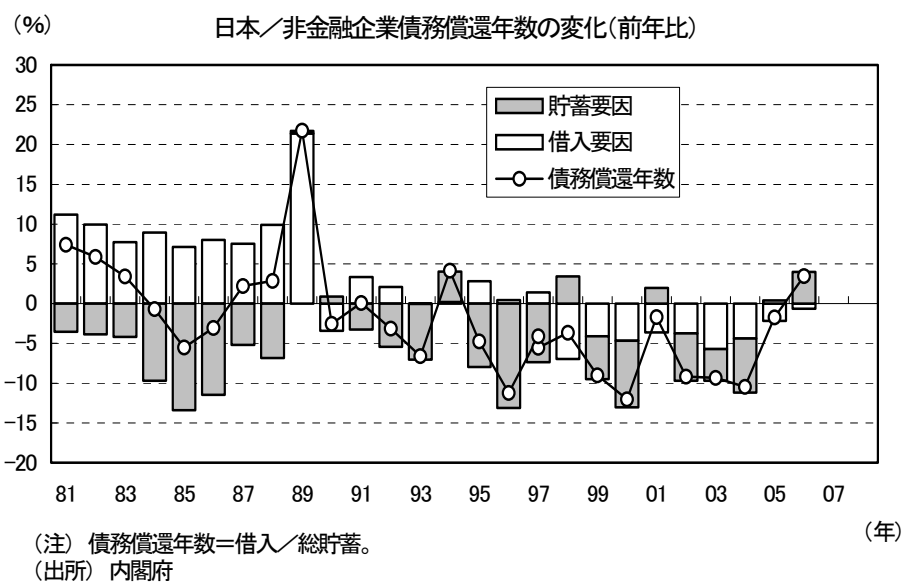
図表 II-20



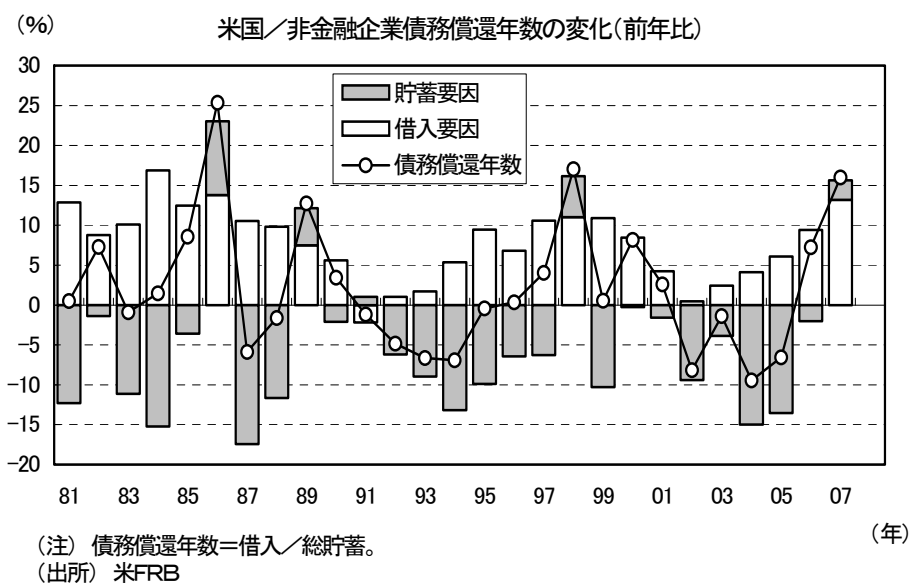
日本の企業部門は、1998 年頃から借入の返済を伴う調整が本格化している。米国の企業部門は、貯蓄と借入が概ねバランスよく変動している。

日本の家計部門は、借入の増加は近年ほとんど認められないが、貯蓄の減少が続いている。米国の家計部門は、貯蓄は同水準だが、借入が毎年コンスタントに増加している。

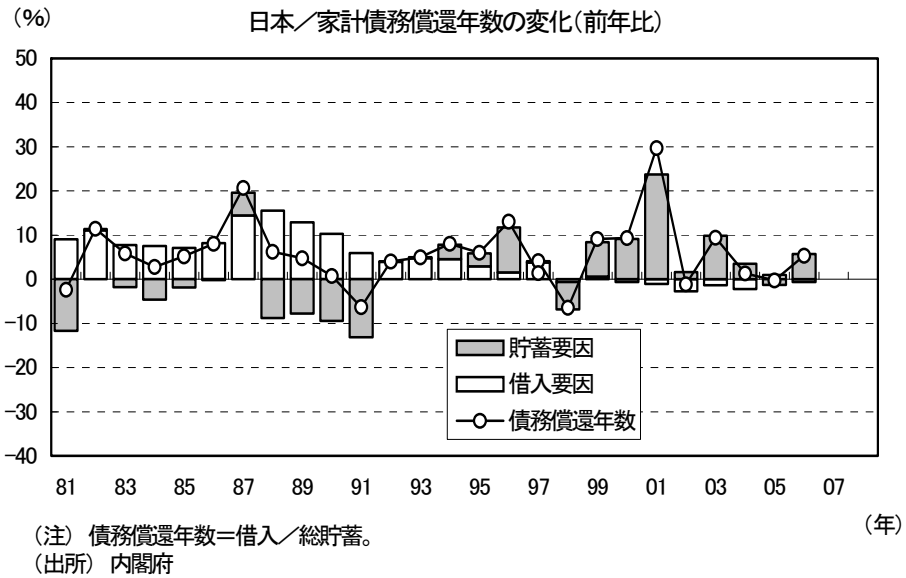
図表 II-21



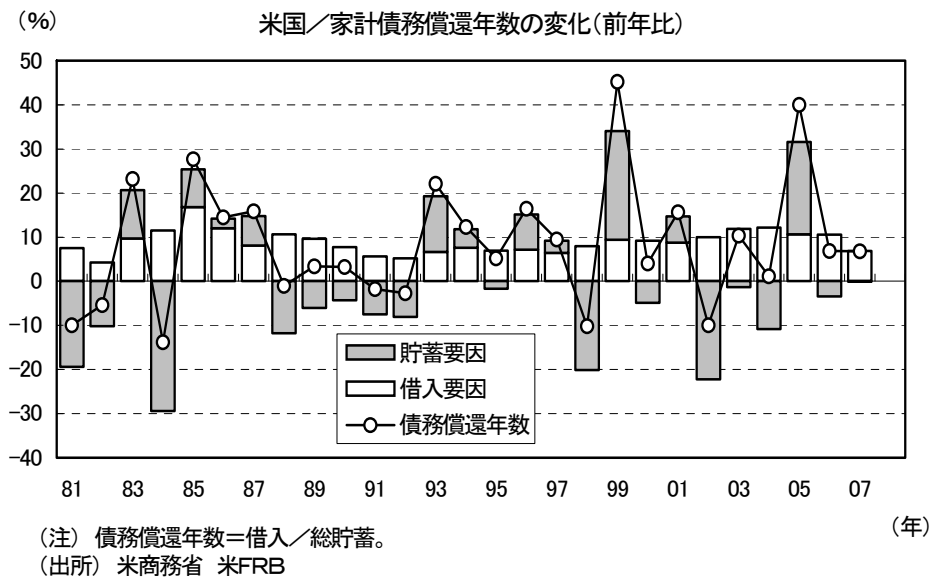
図表 II-22



図表 II-23

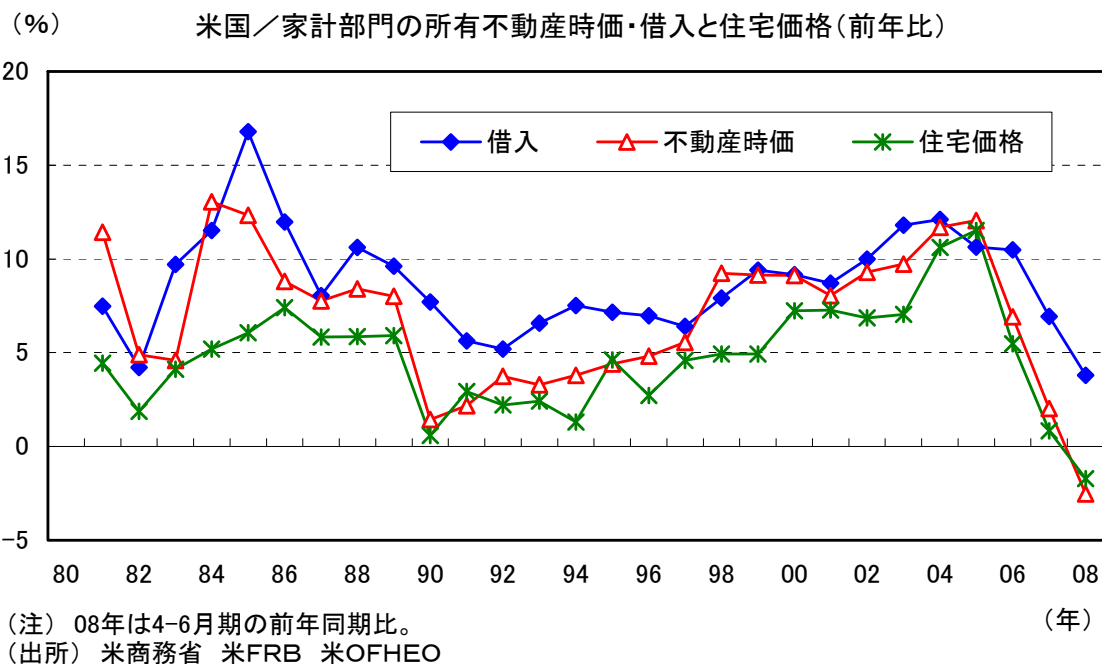


図表 II-24

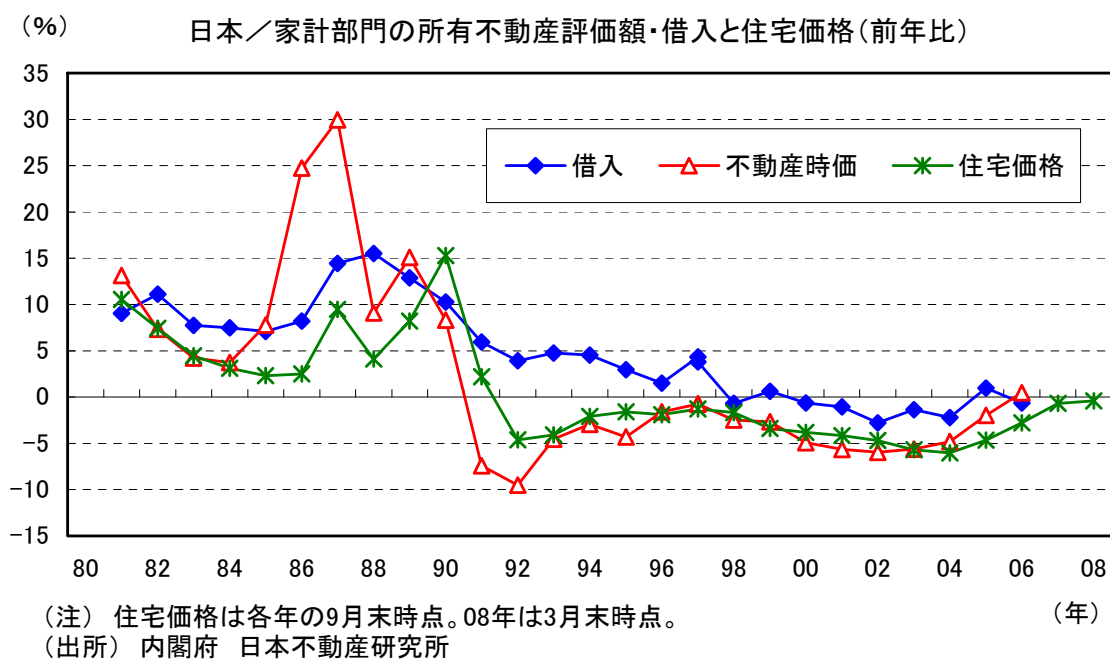


米国家計部門の資産と借入の状況についてみると、住宅価格の上昇、住宅資産時価の増加に合わせて借入も増加している。足元では住宅価格の下落に伴い借入の伸びも鈍化している。日本の場合、住宅価格の下落、住宅資産時価の減少に合わせて借入も減少傾向にある。

図表 II-25

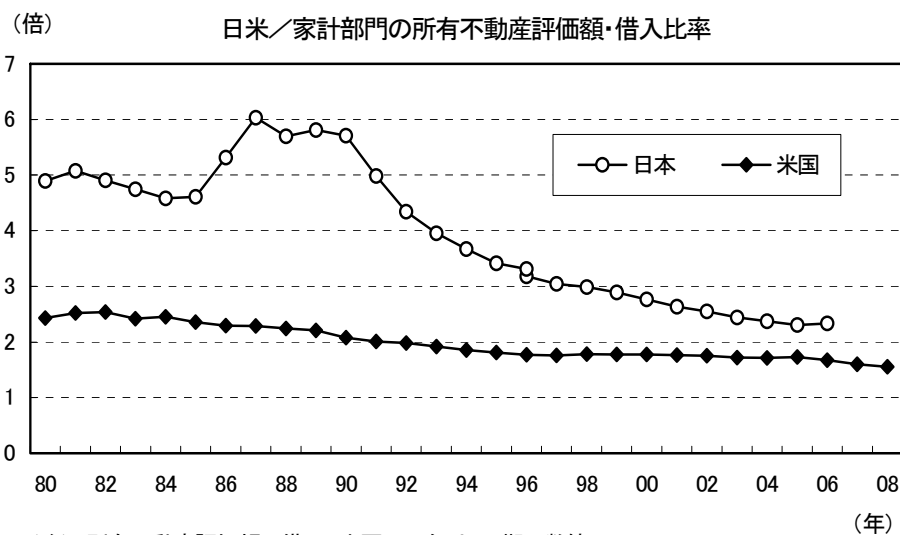


図表 II-26

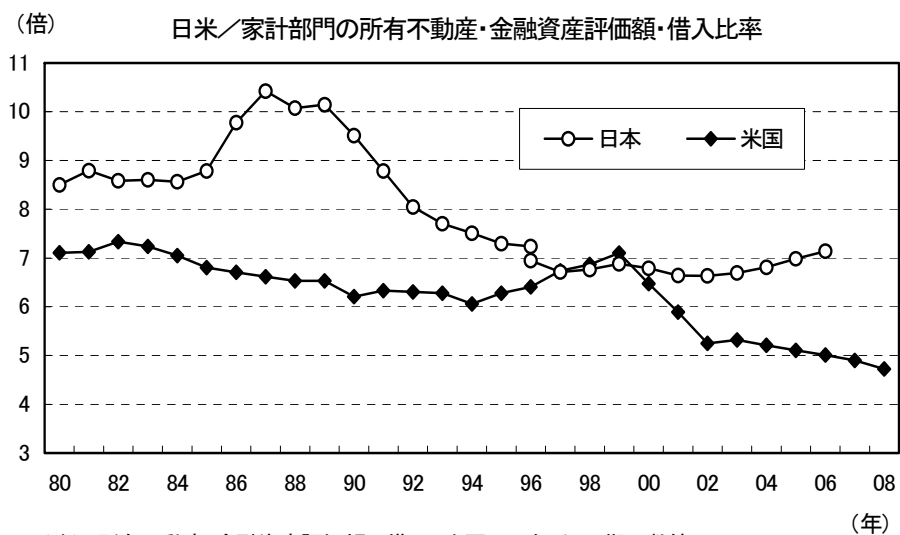


米国では、住宅資産時価の増加以上に借入が増加しているため、比率が低下傾向にある（背景には担保掛目の上昇もある）。なお、金融資産の増加では借入はあまり増えない。

図表 II-27

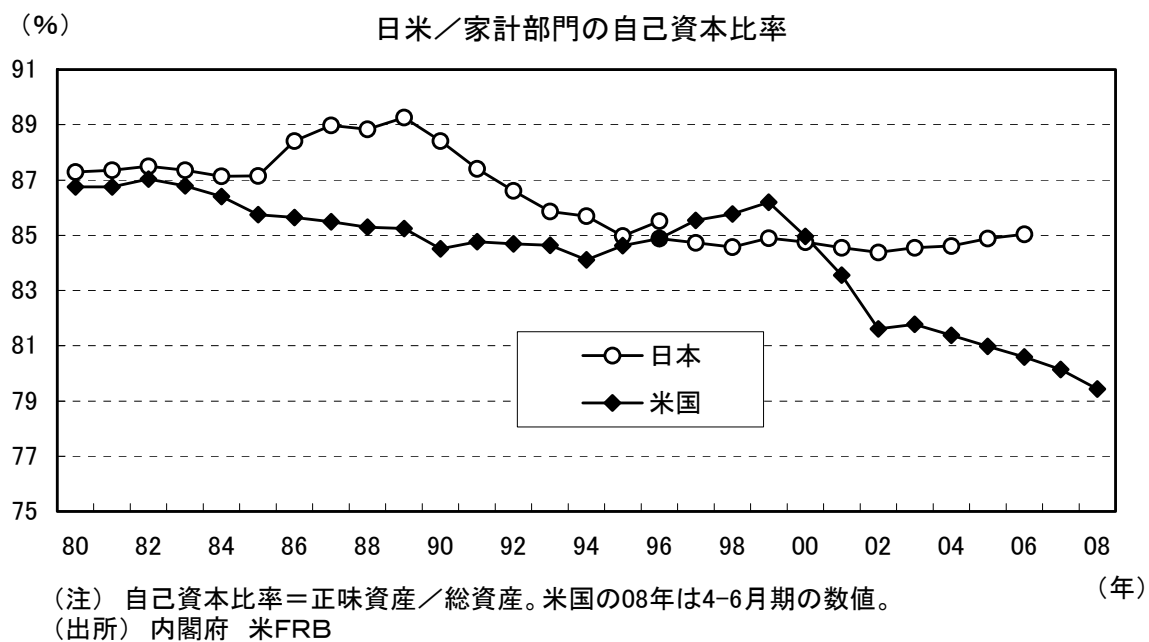


図表 II-28

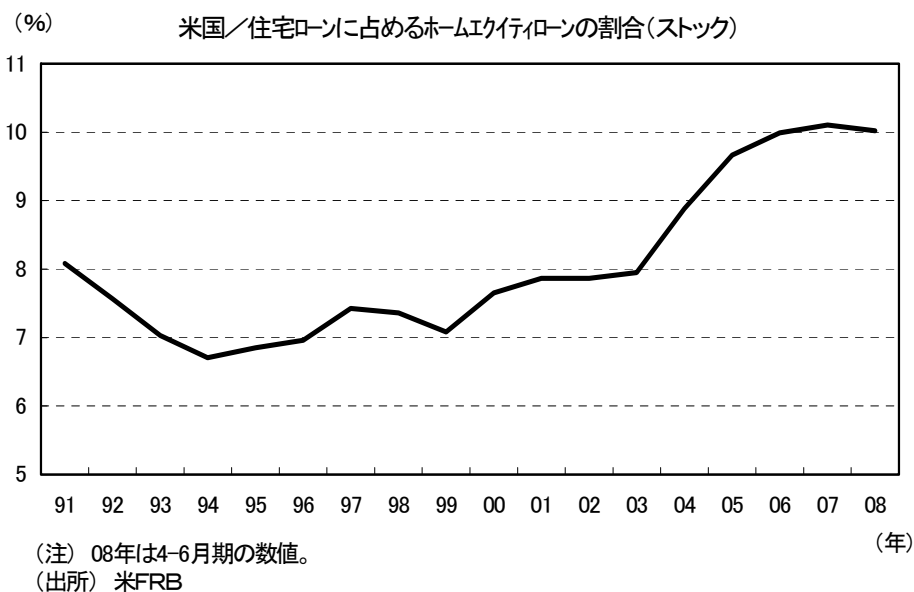


米国家計の自己資本比率は、IT バブル時を除き長期的に低下傾向にあり、住宅価格下落の影響を受けやすくなっている。また、ホームエクイティローンなど、担保の空枠を利用した貸出が拡大している。なお、借入の8割弱が住宅ローンであり、米国の住宅ローン保有世帯割合も上昇基調にある。

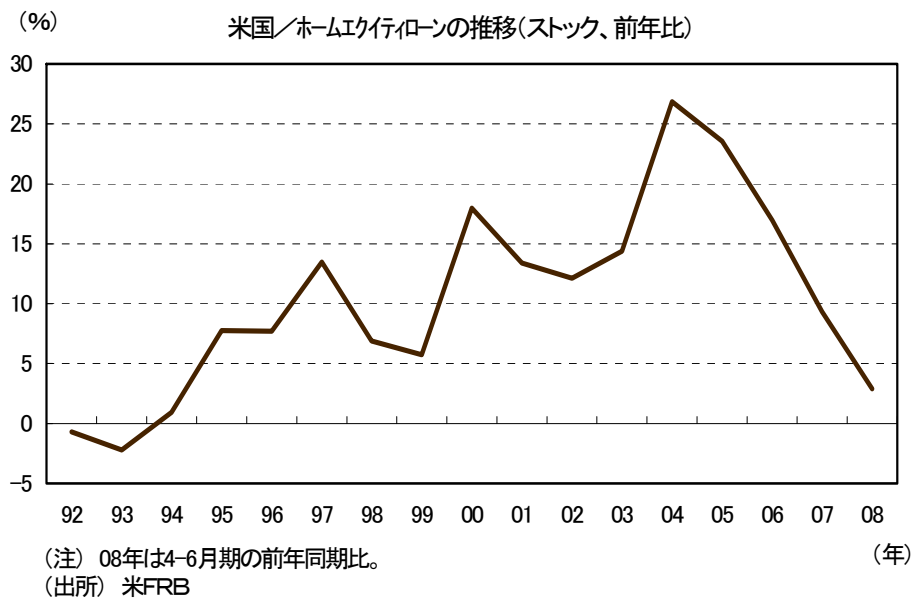
図表 II-29



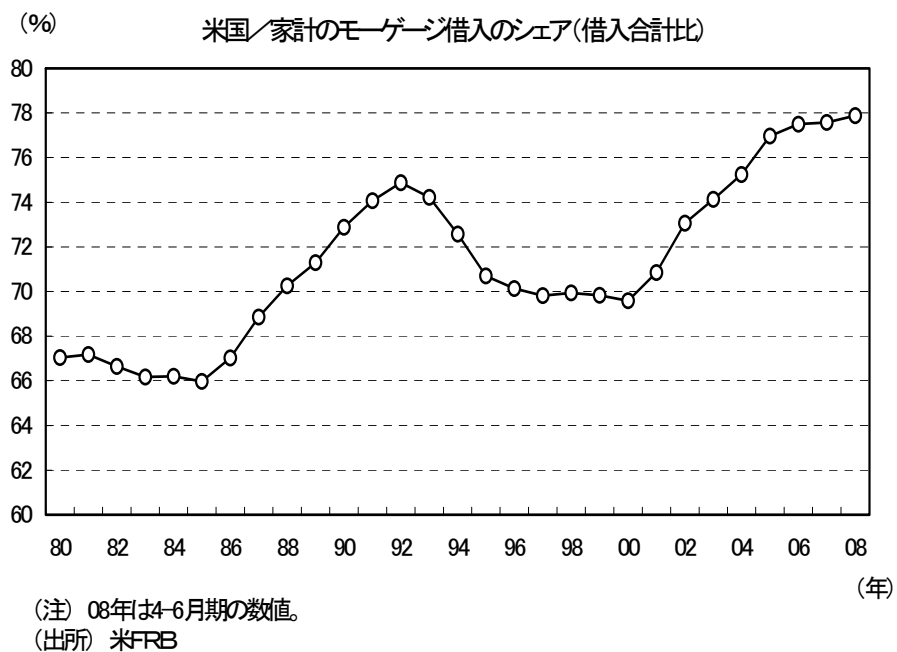
図表 II-30



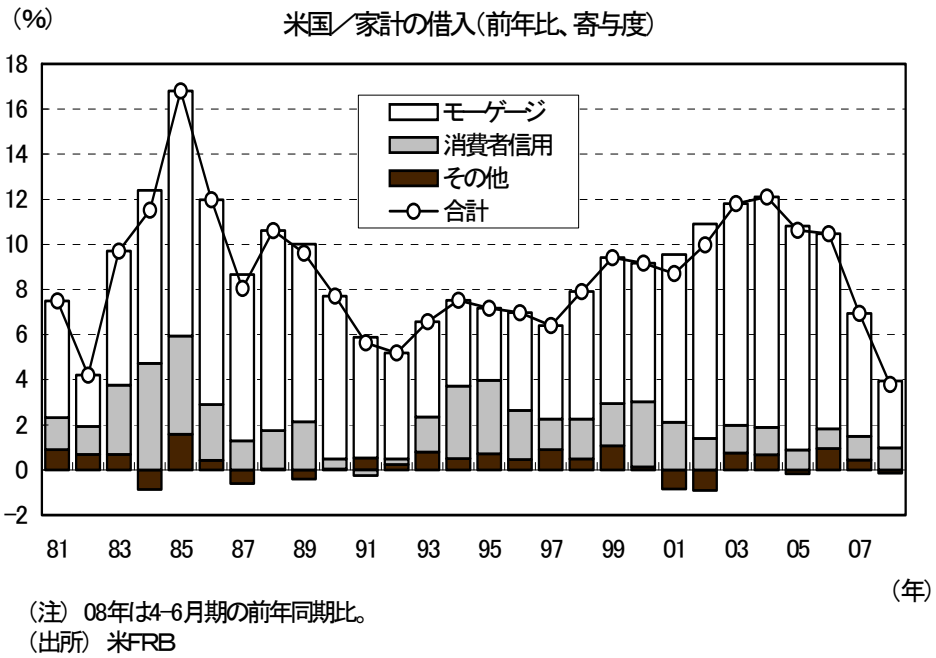
図表 II-31



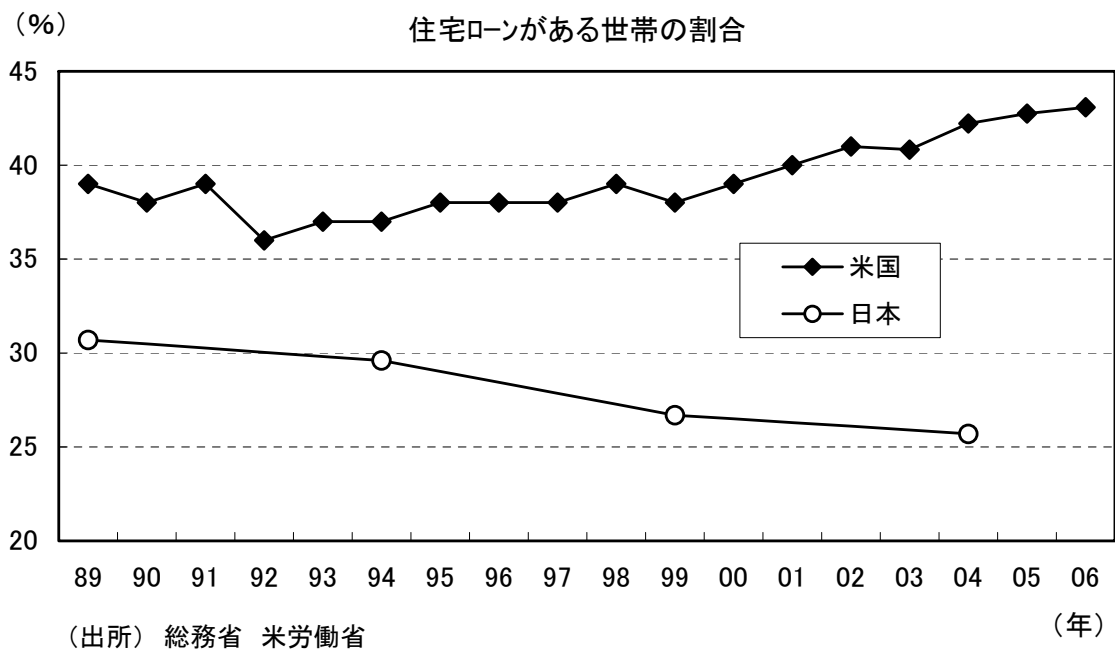
図表 II-32



図表 II-33



図表 II-34



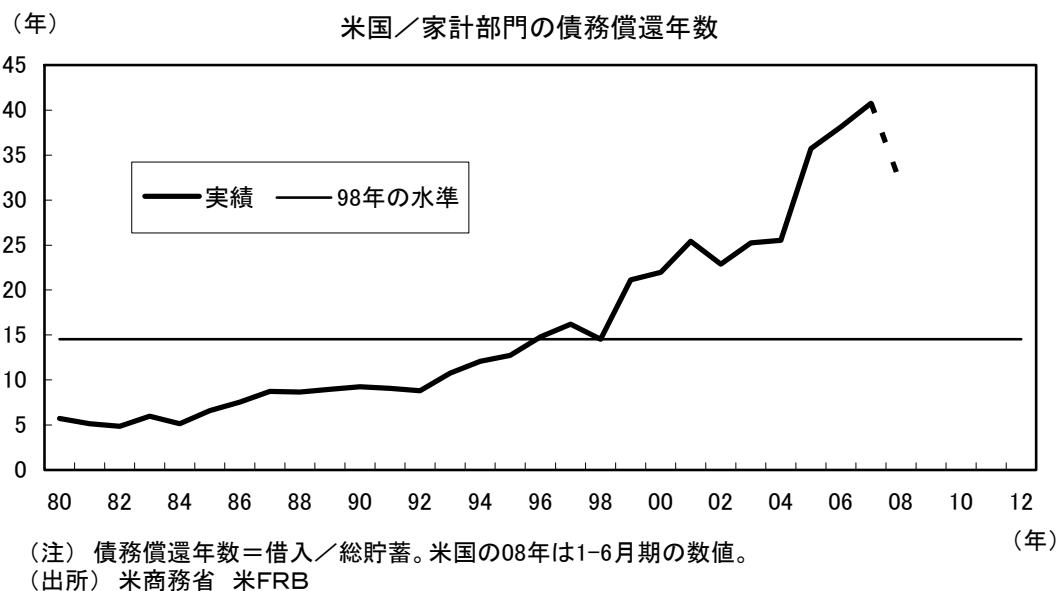
住宅価格の下落により、本人の収入を軽視し、担保価値に依存した貸出は修正を迫られる。ノンリコース住宅ローンの普及は担保価値への依存を示す良い例であり、住宅ローン債権の証券化も融資規律を緩ませる要因の一つになった。

担保価値の毀損により、金融機関は貸し増しや担保の空き枠を利用した融資は行えなくなり、本人収入からの返済を求めることになる。また、住宅価格の下落は金融機関の新規融資も慎重にさせる。

住宅ローンを抱え返済の必要に迫られた家計は、消費の抑制や、場合によっては住宅の売却（含む差押→競売）によって、借入返済を行わざるをえない。

では、債務調整によってどの程度個人消費は抑制されるのであろうか。

図表 II-35



住宅ローンの融資期間は通常 30 年、住宅ローン保有世帯の世帯主の平均年齢は 46.5 歳（06 年）、日本の家計部門の債務償還年数は 11 年（06 年）として、家計全体でみた債務償還年数は 15 年程度がおおよそ妥当な水準の目処と考えられる。1998 年の債務償還年数 14.6 年を目標に、借入の抑制・貯蓄の増加（＝債務調整）が進むと想定する。これらの想定による名目個人消費への影響試算結果は、以下の通りである。

図表 II-36 米国家計部門の債務調整 債務調整による消費支出への影響の試算方法

総可処分所得	
消費支出	総貯蓄

$$\text{債務償還年数} = \frac{\text{借入}}{\text{総貯蓄}}$$

（目標：14.6 年）

借入の伸び率を一定に置き、目標の債務償還年数になるために必要な総貯蓄額を計算。

総可処分所得の伸び率を一定に置き、総可処分所得から総貯蓄を引いたものが消費支出になる。

調整期間は3年、5年とする。

図表 II-37 名目個人消費への影響試算結果マトリクス

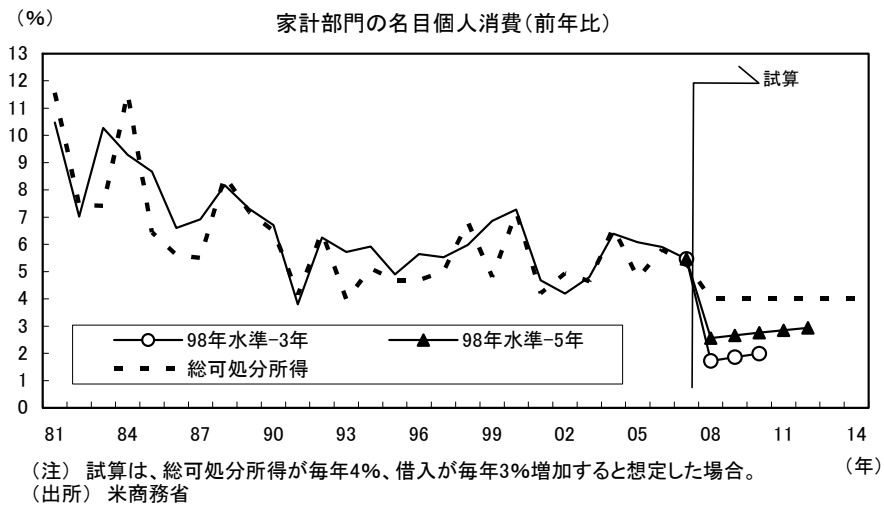
調整期間3年

	総可処分所得2%増加	総可処分所得4%増加
借入1%減少	0.1	2.2
借入3%増加	-0.3	1.9

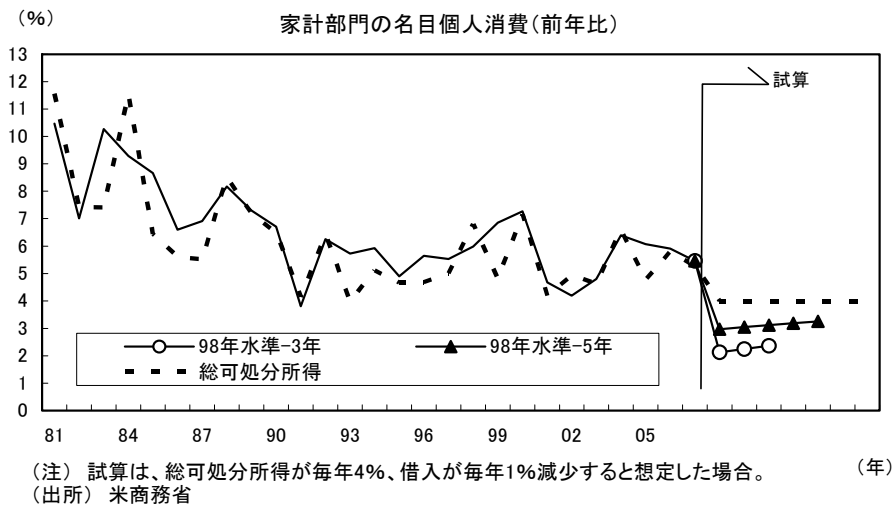
調整期間5年

	総可処分所得2%増加	総可処分所得4%増加
借入1%減少	1.0	3.1
借入3%増加	0.6	2.7

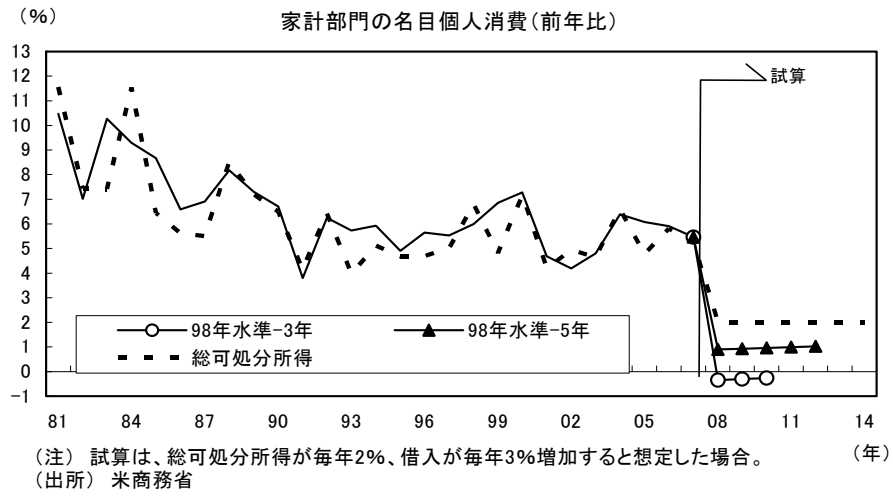
図表 II-38



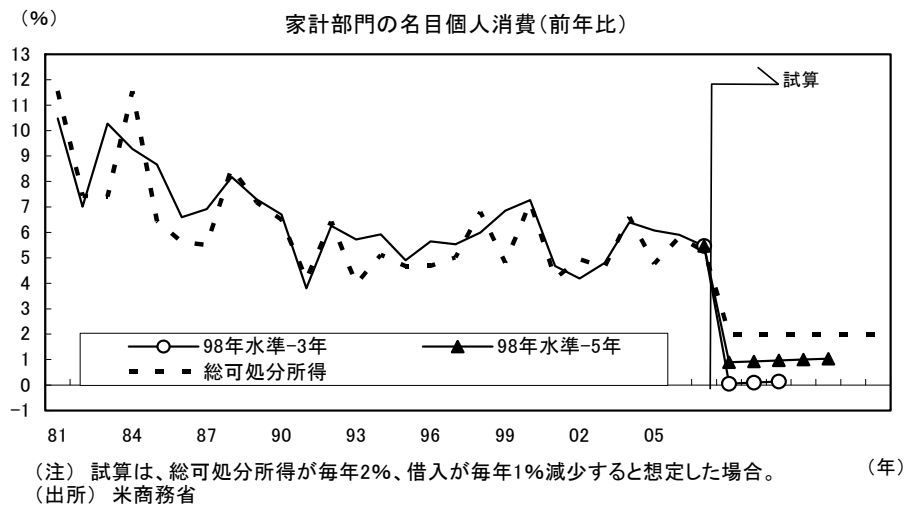
図表 II-39



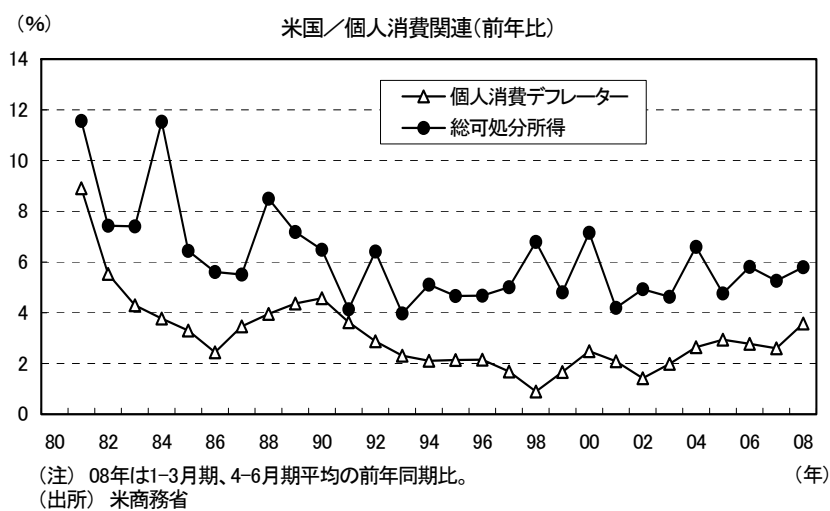
図表 II-40



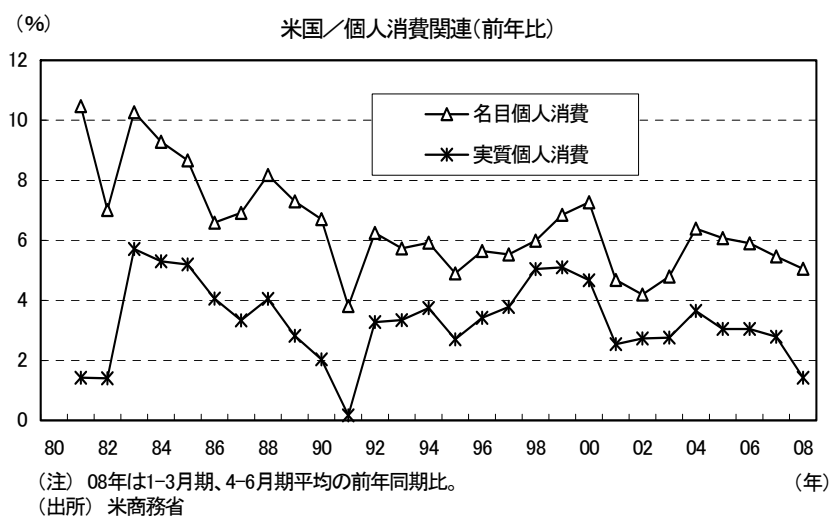
図表 II-41



図表 II-42



図表 II-43



先に米国家計の債務調整から見た家計消費への影響を分析したが、住宅価格の下落に伴い、逆資産効果を経由した家計消費の落ち込みを考えることも可能である。以下は、米国議会予算局（CBO）が取りまとめた近年の資産効果の計測結果である。

これらの研究は、計測期間が異なっていること、データの種類が異なること（全国データ、州データ、マイクロデータ）、推計手法が異なること（ECMに基づく消費関数推計、習慣形成効果や消費と資産の動学的関係を考慮したもの）といった相違点があることに留意しなければならないが、単純に全ての計測結果の平均値をとると、1ドルの住宅資産の変化により消費支出額は5.14セント変化し、全国データかつ短期の資産効果の平均値をとると1ドルの住宅資産の変化により消費支出額は9.1セント変化することがわかる。失われた住宅資産額を5兆ドル（Baker(2008)）と仮定すれば、住宅資産額の低下を経由した消費支出額の落ち込みは2,568億ドル～4,550億ドル（2008年実質GDP比2.2%～3.9%）となる。

このマイナス効果がどのようなタイミングで生じるかは不透明であり、2009年以降本格化するオバマ政権の財政政策、2008年12月以降のFRBによる信用緩和政策の効果というプラス側面もあるものの、今後、家計消費の減少だけでも過去の米国実質GDP成長率の巡航速度3%を打ち消すだけのマイナス圧力が作用する可能性もある。

図表 II-44

＜住宅資産1ドル変化に対する消費額への影響＞

研究例	推計値(セント)	期間	データの種類
Belsky and Prakken(2004)	4.5	1年後	全国データ
	5.6	長期	
Benjamin, Chinloy, and Jud(2004)	8～16	—	全国データ
Carroll, Otsuka, and Slacalek(2006)	1.8	短期	全国データ
	4～10	長期	
Case, Quigley and Shiller(2005)	1.7～3.7	—	州データ
Iacoviello(2004)	21	直近四半期	全国データ
	6.5	以後	
Juster and others(2005)	3	—	マイクロデータ
Lehnert(2004)	1.9～3.1	—	マイクロデータ

＜推計手法＞

研究例	推計期間	推計手法
Belsky and Prakken(2004)	1960年第3四半期～2003年第3四半期	ECMに基づく消費関数推計
Benjamin, Chinloy, and Jud(2004)	1952年第1四半期～2004年第4四半期	ECMに基づく消費関数推計
Carroll, Otsuka, and Slacalek(2006)	1960年第1四半期～2004年第3四半期	消費の習慣形成、資産との動学的関係を考慮して推計
Case, Quigley and Shiller(2005)	1975年～1996年(年次)及び1982年～1999年(四半期)	パネルデータ分析、回帰分析、ECMにより推計
Iacoviello(2004)	1986年第1四半期～2002年第4四半期	消費のオイラー方程式に基づき、資産効果を加味して推計
Juster and others(2005)	1984、1989、1994年	パネルデータ分析
Lehnert(2004)	1968年～1999年	世帯主の年齢階級別に消費関数推計

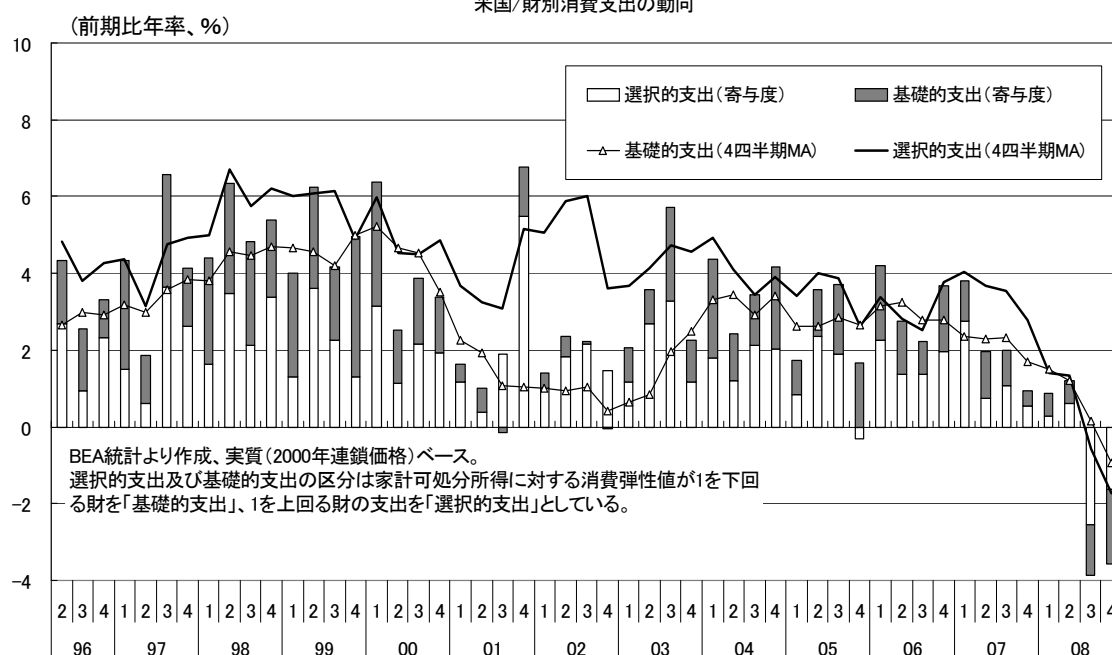
(出所) アメリカ議会予算局（CBO）”Housing Wealth and Consumer Spending”及び、取り上げられている各研究から作成。

家計消費の動向を基礎的支出、選択的支出に分けた上でみると、住宅価格の上昇が停滞しはじめた 2006 年以降基礎的支出の伸びは低下し、2007 年以降選択的支出の伸びも低下していることがわかる。又その過程において、2000 年以降の旺盛な消費を牽引していた選択的支出の寄与度が有意に減少していることもわかる。

2008 年第 3 四半期以降になると、基礎的支出、選択的支出の伸びは共にマイナスとなり、IT バブル崩壊の際にも観察されなかった家計消費の落ち込みが生じていることが示唆される。

図表 II-45

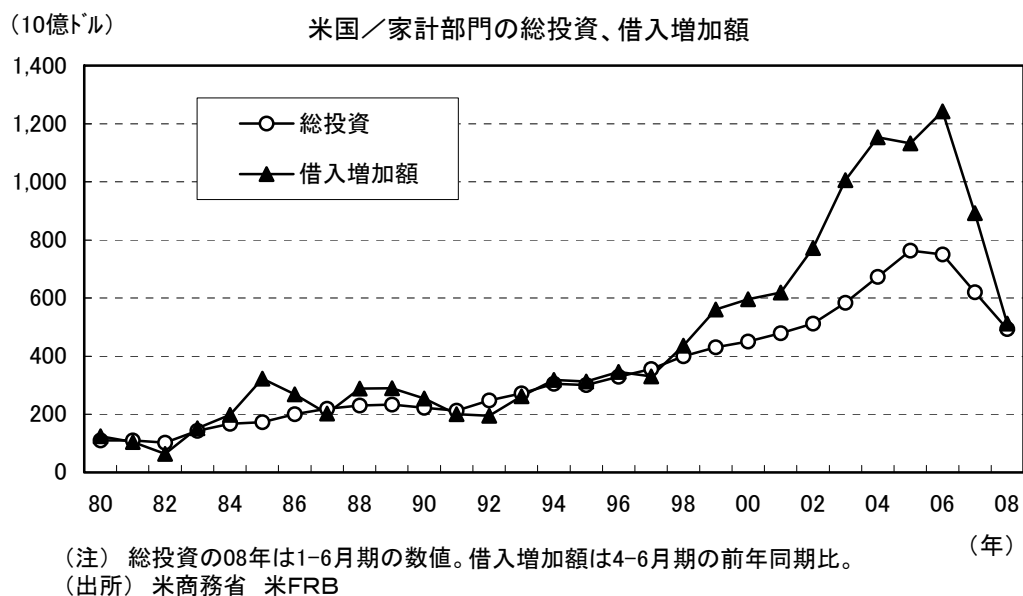
米国/財別消費支出の動向



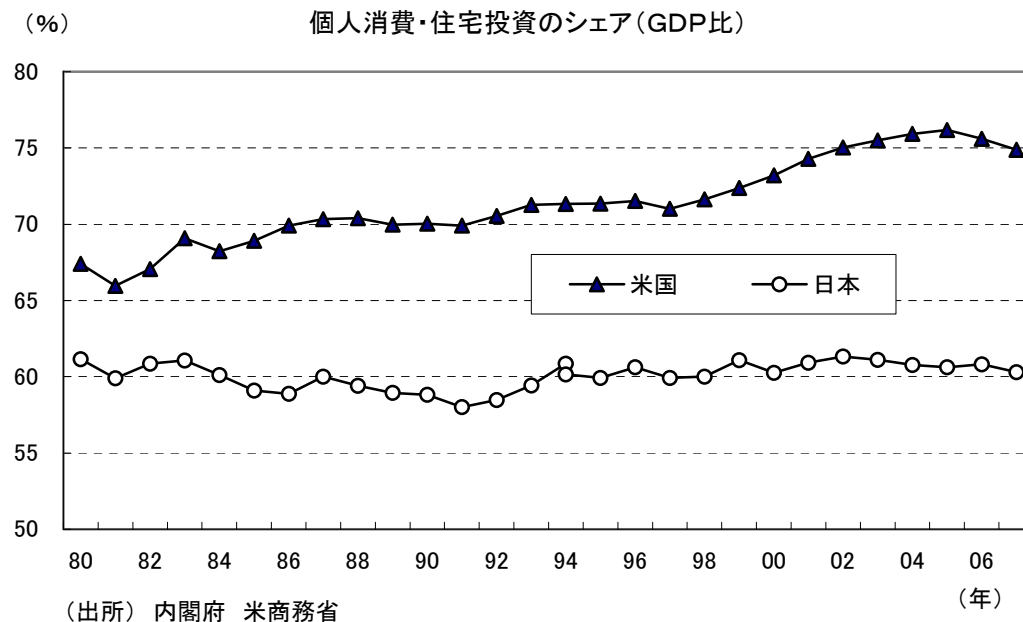
(出所) 米国商務省経済分析局 (BEA)

家計部門への融資抑制は住宅投資へも影響している。また、米国では GDP に占める家計部門比率が高く、債務調整による影響も大きい。

図表 II-46

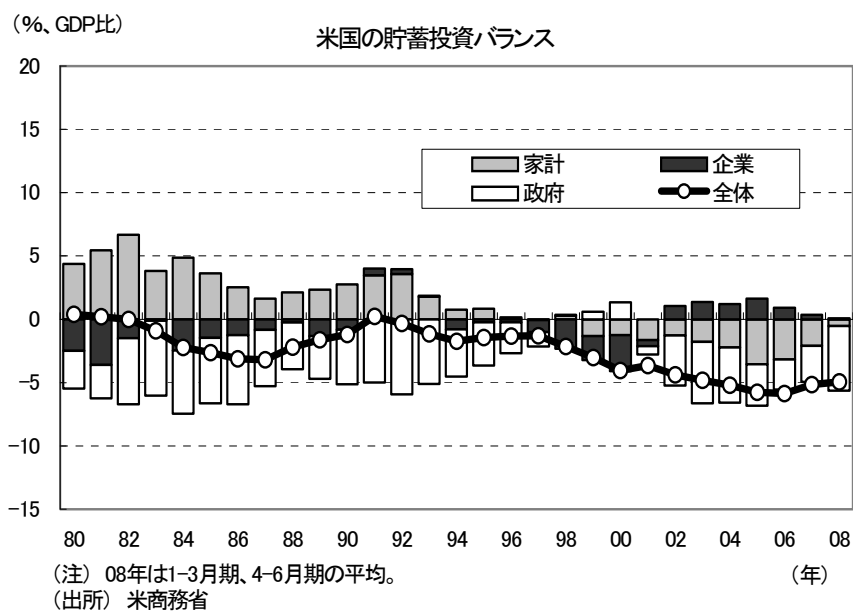


図表 II-47

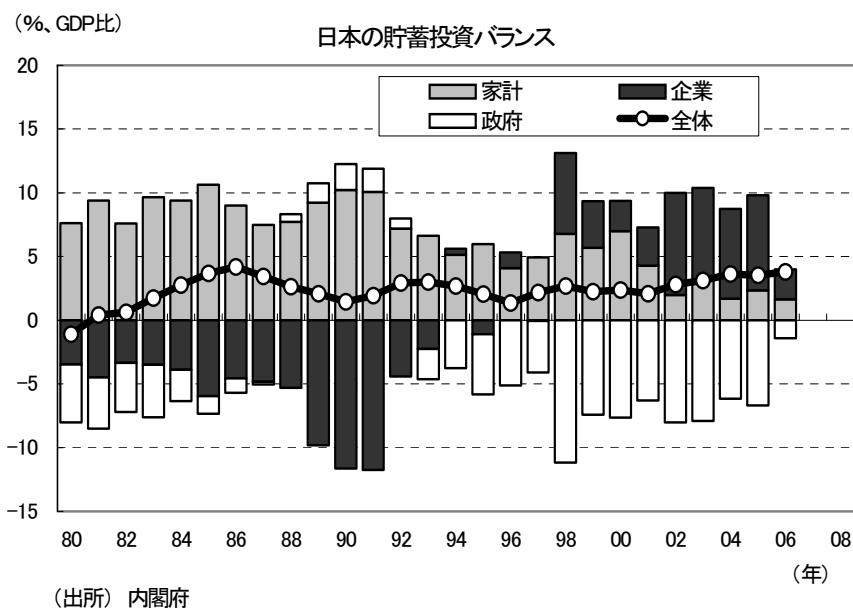


家計部門は、支出抑制によって黒字化が見込まれる。ただし、政府部門の赤字拡大によって、米国全体の経常赤字はあまり縮小しない可能性もある。

図表 II-48



図表 II-49



＜まとめ＞

マクロ的にみて、キャッシュフローの裏づけのない融資は通常返済されることはない。米国家計部門は今後消費を抑制し、貯蓄を増やしていくことになる。同時に、住宅売却による返済も行われ、貸出債権の毀損により商業銀行のバランスシートを傷めると考えられる。

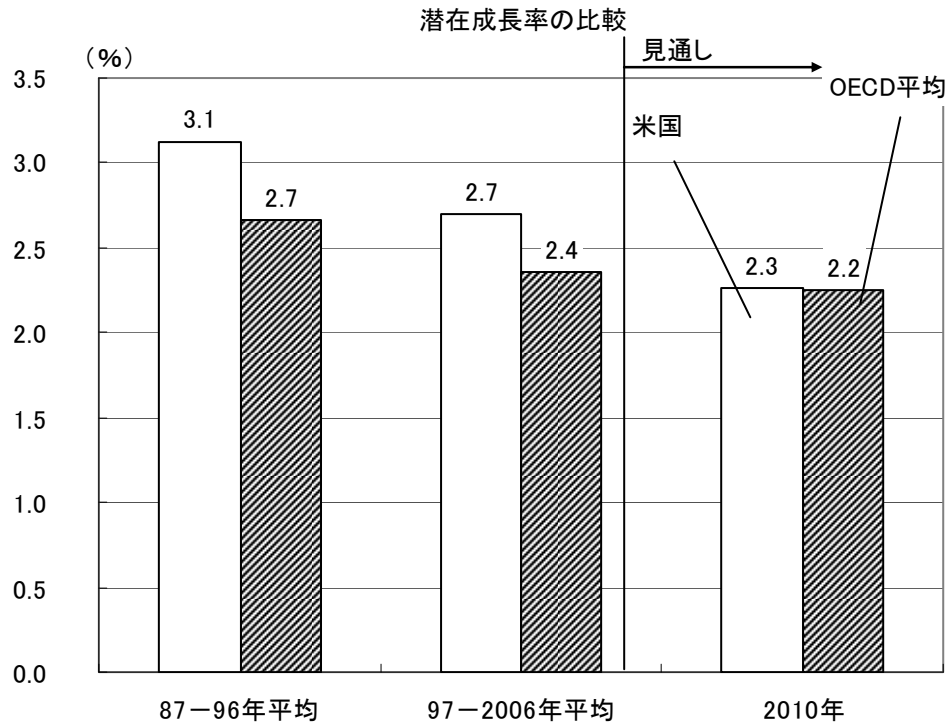
また、家計部門の支出抑制が、これまで堅調さを維持してきた企業部門へ波及することが懸念される。企業部門の収益悪化は、雇用の減少や投資の抑制を通じて実体経済をさらに冷え込ませる。銀行の融資姿勢は変化し、住宅価格の下落が止まっても、これまでのような貸出の増え方は見込まれない(融資判断をするうえで収入を重視するようになる)。

(3) 米国の潜在成長率分析

米国においては、今後、財政赤字は拡大していく可能性があり(減税や公共投資)、米国全体の対外不均衡が是正されるかどうかは不透明感があるものの、現在のところ、OECD 及び IMF といった機関の見通しによれば、米国経済は 2009 年にはマイナス成長に陥るものの、2010 年には実質ベースでプラス成長が見込まれている。

ただし、このような見通し通りに成長がなされたとしても必ずしも楽観はできない。供給サイドの動向をみると、米国の潜在成長率は 80 年代後半から 90 年代前半には平均 3.1%、90 年代後半から 2000 年代前半は平均 2.7%であった。OECD 諸国の平均値は 2.7%、2.4%であり、米国は先進国としては高めの潜在成長率を維持してきた。現在の米国の実体経済の悪化はこの高めの潜在成長率が他の先進国並みに引き下げられ、「普通の先進国」となることを意味しているとも考えられる。

図表 II-48



(出所) OECD Economic Outlook database

(4) 米国の地域・州別分析

米国におけるサブプライムローン問題は、2006 年 8 月以降、ケースシラー住宅価格指数が下落に転じ、2006 年の年末から顕在化した。2007 年夏のパリバショック、2008 年 9 月のリーマンショックを経て、世界経済は混迷の度合いを深めている。

しかし、一口に米国といっても州別・地域別にみると、GDP、失業率等の指標で地域格差が大きい状況にある。サブプライムローン問題の震源地や大きな影響を受けた地域とそれ以外の地域でマクロ指標への影響が異なると考え、以下では、米国の住宅、雇用、消費、GDP について、地域別に取得できる指標を収集し、指標間の関係、地域間格差等について詳細を分析した。

① 住宅指標

◆地域別住宅価格指数（S&P ケースシラー）

S&P ケースシラー住宅価格指数の推移をみると、2003 年頃から急上昇したが、2006 年 8 月に下落に転じた後、急落している。また、住宅価格の価格変化の大きさから 20 地域を 3 類型化すると、Florida、Maryland、New Jersey、California、Nevada、Arizona など特に価格変化が大きい地域があり、住宅バブルの崩壊とサブプライムローン問題を発端とした金融危機の震源地と考えられる。

図表 II-50 米国の地域別住宅価格指数の価格変化による類型化

①価格変化 小

MIDWEST	East North Central	MI-Detroit
MIDWEST	East North Central	OH-Cleveland
SOUTH	West South Central	TX-Dallas
SOUTH	South Atlantic	GA-Atlanta
SOUTH	South Atlantic	NC-Charlotte
WEST	Mountain	CO-Denver

②価格変化 中

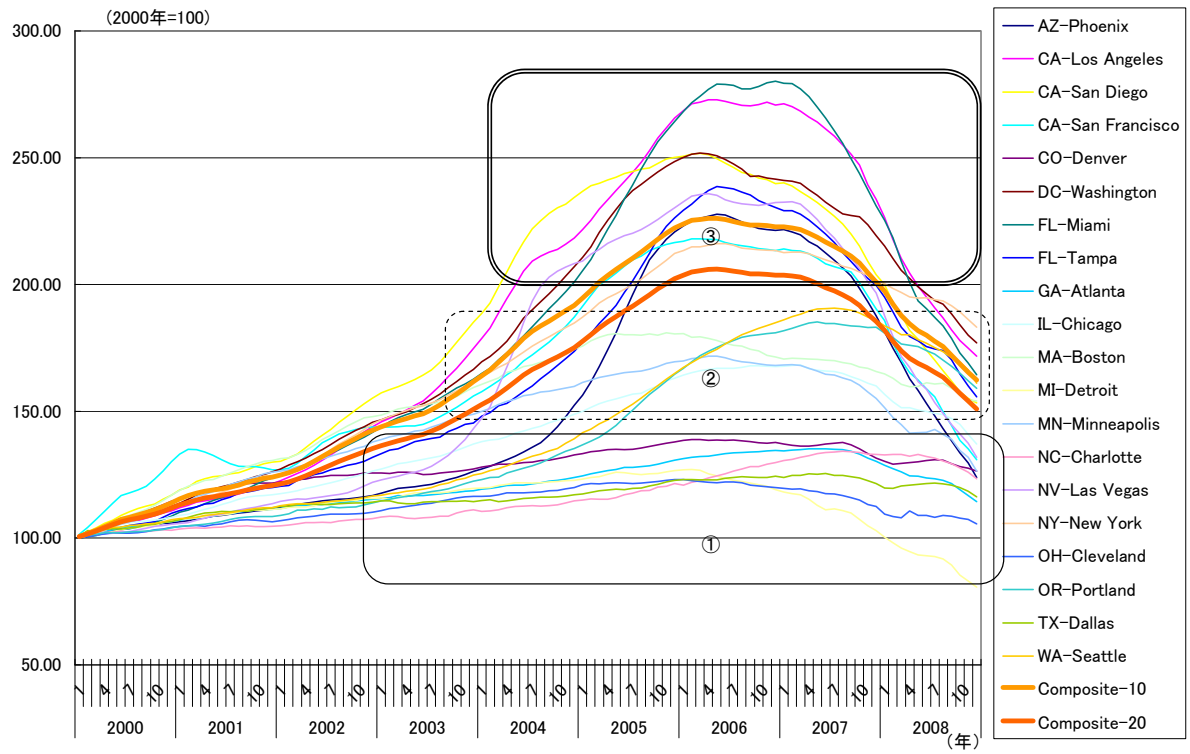
MIDWEST	East North Central	IL-Chicago
MIDWEST	West North Central	MN-Minneapolis
NORTHEAST	New England	MA-Boston
WEST	Pacific	OR-Portland
WEST	Pacific	WA-Seattle

③価格変化 大

WEST	Mountain	AZ-Phoenix
WEST	Pacific	CA-Los Angeles
WEST	Pacific	CA-San Diego
WEST	Pacific	CA-San Francisco
SOUTH	South Atlantic	DC-Washington
SOUTH	South Atlantic	FL-Miami
SOUTH	South Atlantic	FL-Tampa
WEST	Mountain	NV-Las Vegas
NORTHEAST	Middle Atlantic	NY-New York

(出所) S&P/Case-Shiller から作成

図表 II-51 米国の地域別住宅価格指数の推移



(出所) S&P/Case-Shiller

◆差押え比率

住宅等の差し押さえ（foreclosure）比率は、Nevada、Florida、Arizona、Californiaの順で高く、住宅バブルの崩壊地域と一致している。

図表 II-52 米国の地域別の住宅差押え件数及び比率等

Rate Rank	State Name	Total Foreclosure Filings	Total Properties with Filings	% Change from 2007	% Change from 2006	% Housing Units (foreclosure rate)
--	U.S.	3,157,806	2,330,483	81.24	224.8	1.84
43	Alabama	8,436	7,764	39.34	184.19	0.37
31	Alaska	2,265	1,946	46.1	96.76	0.7
3	Arizona	152,621	116,911	203.13	655.04	4.49
23	Arkansas	16,611	14,277	122.87	198.06	1.12
4	California	837,665	523,624	109.86	497.91	3.97
5	Colorado	66,795	50,396	27.9	61.41	2.41
15	Connecticut	25,510	21,925	84.87	570.49	1.53
33	Delaware	2,998	2,516	151.85*	701.27*	0.66
	District of Columbia	4,631	4,182	438.22*	3245.60*	1.48
2	Florida	501,396	385,309	133.11	411.68	4.52
8	Georgia	116,225	85,254	44.36	117.07	2.2
34	Hawaii	3,346	3,185	229.71	489.81	0.64
19	Idaho	11,272	8,512	133.85	302.08	1.38
9	Illinois	115,063	99,488	54.7	126.01	1.91
11	Indiana	61,141	45,937	64.18	113.59	1.67
40	Iowa	6,405	5,385	31.25	135.77	0.41
36	Kansas	7,983	6,218	155.46	179.96	0.51
42	Kentucky	8,820	7,244	41.9	45.46	0.38
41	Louisiana	7,837	7,129	79.66	111.42	0.39
38	Maine	3,171	2,851	896.85*	5602.00*	0.41
18	Maryland	41,582	32,338	71.29	945.18	1.41
14	Mass.	53,797	44,342	150	577.08	1.64
6	Michigan	145,365	106,058	21.61	107.89	2.35
26	Minnesota	23,716	20,282	75.5	336.74	0.89
46	Mississippi	2,364	2,293	62.74	181.35	0.18
20	Missouri	42,054	31,254	33.04	139.11	1.19
44	Montana	1,220	1,246	8.35	32.55	0.29
39	Nebraska	3,326	3,190	-12.27	25.84	0.41
1	Nevada	123,989	77,693	125.74	529.5	7.29
22	New Hampshire	8,018	6,636	436.03*	5430.00*	1.13
10	New Jersey	69,612	62,514	101.2	186.84	1.8
37	New Mexico	4,543	3,727	24.48	38.29	0.44
35	New York	55,641	50,032	29.32	129.23	0.63
27	North Carolina	41,750	33,819	16.21	153.14	0.84
47	North Dakota	391	371	48.4	148.99	0.12
7	Ohio	146,099	113,570	26.22	155.4	2.25
29	Oklahoma	16,059	12,465	50.98	32.86	0.78
21	Oregon	25,049	18,001	112.75	168.67	1.13
32	Pennsylvania	42,949	37,210	127.18	68.88	0.68
17	Rhode Island	7,334	6,583	258.16*	1525.43*	1.46
30	South Carolina	16,136	14,995	253.07*	220.41*	0.76
48	South Dakota	405	402	1575.00*	793.33*	0.11
12	Tennessee	51,496	44,153	70.38	127.87	1.65
24	Texas	129,201	96,157	13.84	14.96	1.04
13	Utah	18,657	14,836	99.46	68.25	1.65
50	Vermont	124	137	372.41*	705.88*	0.04
16	Virginia	67,695	49,011	200.55	1746.68*	1.52
25	Washington	32,271	26,058	71.61	116.64	0.97
49	West Virginia	687	685	48.91	170.75	0.08
28	Wisconsin	25,164	19,695	62.33	249.02	0.78
45	Wyoming	921	677	90.17	165.49	0.28

(出所) Realty Trac プレスリリースから作成

② 雇用指標

◆失業率等

米国の州別失業率をみると、金融危機の影響が大きかった California、Nevada、Florida 等が高水準で足元でも急速に悪化している。また、South Carolina、North Carolina 等も金融危機の余波もあってか悪化傾向にある。さらに、Michigan は、従来からの産業構造の課題に加え、金融危機による自動車産業等を中心にした実体経済への影響が深刻化していると考えられる。全米各州とも 1976 年以降、失業率が過去最悪に近い水準にまで近づいている地域が多い。

図表 II-53 米国の地域別失業率関連データ(1)

①2009年1月 直近の失業率ランキング			②1年前の水準との比較 ランキング				
Jan. 2009 ^P			Jan. 2008		Jan. 2009 ^P		
Rank	State	Rate	Rank	State	Rate	Rate	Change
1	WYOMING	3.7	1	IOWA	3.9	4.8	0.9
2	NORTH DAKOTA	4.2	2	WYOMING	2.7	3.7	1.0
3	NEBRASKA	4.3	3	NORTH DAKOTA	3.0	4.2	1.2
4	SOUTH DAKOTA	4.4	3	WEST VIRGINIA	4.1	5.3	1.2
5	UTAH	4.6	5	LOUISIANA	3.8	5.1	1.3
6	IOWA	4.8	5	NEBRASKA	3.0	4.3	1.3
7	OKLAHOMA	5.0	7	NEW MEXICO	3.7	5.1	1.4
8	LOUISIANA	5.1	7	UTAH	3.2	4.6	1.4
8	NEW HAMPSHIRE	5.1	9	ALASKA	6.4	7.9	1.5
8	NEW MEXICO	5.1	10	ARKANSAS	4.8	6.4	1.6
11	WEST VIRGINIA	5.3	10	NEW HAMPSHIRE	3.5	5.1	1.6
12	MONTANA	5.6	12	MONTANA	3.9	5.6	1.7
13	KANSAS	5.8	12	OKLAHOMA	3.3	5.0	1.7
14	VIRGINIA	6.0	12	SOUTH DAKOTA	2.7	4.4	1.7
15	HAWAII	6.1	15	KANSAS	3.9	5.8	1.9
16	MARYLAND	6.2	16	TEXAS	4.4	6.4	2.0
17	ARKANSAS	6.4	17	ILLINOIS	5.8	7.9	2.1
17	TEXAS	6.4	18	COLORADO	4.3	6.6	2.3
19	COLORADO	6.6	18	CONNECTICUT	5.0	7.3	2.3
19	IDAHO	6.6	18	NEW YORK	4.7	7.0	2.3
21	DELAWARE	6.7	21	PENNSYLVANIA	4.6	7.0	2.4
22	VERMONT	6.8	22	MISSOURI	5.5	8.0	2.5
23	WISCONSIN	6.9	22	VERMONT	4.3	6.8	2.5
24	ARIZONA	7.0	22	WISCONSIN	4.4	6.9	2.5
24	NEW YORK	7.0	25	ARIZONA	4.4	7.0	2.6
24	PENNSYLVANIA	7.0	25	MARYLAND	3.6	6.2	2.6
27	CONNECTICUT	7.3	25	VIRGINIA	3.4	6.0	2.6
27	NEW JERSEY	7.3	28	MISSISSIPPI	6.0	8.7	2.7
29	MASSACHUSETTS	7.4	28	NEW JERSEY	4.6	7.3	2.7
30	MINNESOTA	7.6	30	DELAWARE	3.9	6.7	2.8
31	ALABAMA	7.8	30	MASSACHUSETTS	4.6	7.4	2.8
31	MAINE	7.8	30	MINNESOTA	4.8	7.6	2.8
31	WASHINGTON	7.8	33	IDAHO	3.7	6.6	2.9
34	ALASKA	7.9	34	MAINE	4.8	7.8	3.0
34	ILLINOIS	7.9	35	HAWAII	3.0	6.1	3.1
36	MISSOURI	8.0	35	OHIO	5.7	8.8	3.1
37	FLORIDA	8.6	37	KENTUCKY	5.5	8.7	3.2
37	GEORGIA	8.6	37	WASHINGTON	4.6	7.8	3.2
37	TENNESSEE	8.6	39	TENNESSEE	5.3	8.6	3.3
40	KENTUCKY	8.7	40	COLUMBIA	5.9	9.3	3.4
40	MISSISSIPPI	8.7	40	GEORGIA	5.2	8.6	3.4
42	OHIO	8.8	42	FLORIDA	5.0	8.6	3.6
43	INDIANA	9.2	43	ALABAMA	3.9	7.8	3.9
44	COLUMBIA	9.3	44	CALIFORNIA	6.1	10.1	4.0
45	NEVADA	9.4	44	RHODE ISLAND	6.3	10.3	4.0
46	NORTH CAROLINA	9.7	46	NEVADA	5.3	9.4	4.1
47	OREGON	9.9	47	MICHIGAN	7.3	11.6	4.3
48	CALIFORNIA	10.1	48	INDIANA	4.8	9.2	4.4
49	RHODE ISLAND	10.3	49	OREGON	5.3	9.9	4.6
50	SOUTH CAROLINA	10.4	50	NORTH CAROLINA	5.0	9.7	4.7
51	MICHIGAN	11.6	50	SOUTH CAROLINA	5.7	10.4	4.7

(出所) 米国労働統計局 (BLS)

図表 II-54 米国の地域別失業率関連データ(2)

③2007,2008年の年間平均データの比較

Rank	State	Year: 2007	Year: 2008	Change
		Rate	Rate	
	UNITED STATES	4.6	5.8	1.2
1	OKLAHOMA	4.1	3.8	(0.3)
2	ARKANSAS	5.1	5.1	-
2	WEST VIRGINIA	4.3	4.3	-
2	WISCONSIN	4.7	4.7	-
5	NORTH DAKOTA	3.1	3.2	0.1
5	SOUTH DAKOTA	2.9	3.0	0.1
7	WYOMING	2.9	3.1	0.2
8	KANSAS	4.1	4.4	0.3
8	NEW HAMPSHIRE	3.5	3.8	0.3
10	IOWA	3.7	4.1	0.4
10	NEBRASKA	2.9	3.3	0.4
12	ALASKA	6.2	6.7	0.5
12	TEXAS	4.4	4.9	0.5
14	MISSISSIPPI	6.3	6.9	0.6
15	NEW MEXICO	3.5	4.2	0.7
15	UTAH	2.7	3.4	0.7
17	LOUISIANA	3.8	4.6	0.8
17	MAINE	4.6	5.4	0.8
17	MASSACHUSETTS	4.5	5.3	0.8
17	MINNESOTA	4.6	5.4	0.8
17	VERMONT	4.0	4.8	0.8
17	WASHINGTON	4.5	5.3	0.8
23	KENTUCKY	5.5	6.4	0.9
23	MARYLAND	3.5	4.4	0.9
23	NEW YORK	4.5	5.4	0.9
23	OHIO	5.6	6.5	0.9
27	COLORADO	3.9	4.9	1.0
27	MISSOURI	5.1	6.1	1.0
27	PENNSYLVANIA	4.4	5.4	1.0
27	VIRGINIA	3.0	4.0	1.0
31	CONNECTICUT	4.6	5.7	1.1
31	MONTANA	3.4	4.5	1.1
33	NEW JERSEY	4.3	5.5	1.2
34	HAWAII	2.6	3.9	1.3
34	INDIANA	4.6	5.9	1.3
34	MICHIGAN	7.1	8.4	1.3
34	OREGON	5.1	6.4	1.3
34	SOUTH CAROLINA	5.6	6.9	1.3
39	DELAWARE	3.4	4.8	1.4
39	ILLINOIS	5.1	6.5	1.4
41	ALABAMA	3.5	5.0	1.5
41	COLUMBIA	5.5	7.0	1.5
43	GEORGIA	4.6	6.2	1.6
43	NORTH CAROLINA	4.7	6.3	1.6
43	TENNESSEE	4.8	6.4	1.6
46	ARIZONA	3.8	5.5	1.7
47	CALIFORNIA	5.4	7.2	1.8
48	IDAHO	3.0	4.9	1.9
49	NEVADA	4.7	6.7	2.0
50	FLORIDA	4.1	6.2	2.1
51	RHODE ISLAND	5.2	7.8	2.6

④過去の水準との比較

State	Rate	Historical High		Historical Low	
		Date	Rate	Date	Rate
Alabama	7.8	Dec. 1982	14.4	Feb. 2007	3.3
Alaska	7.9	Jul-86	11.5	Sept. 1999	5.9
Arizona	7.0	Feb. 1983	11.5	Jun-07	3.6
Arkansas	6.4	Mar. 1983	10.2	Sept. 2000	4.1
California	10.1	Feb. 1983	11.0	Feb. 2001	4.7
Colorado	6.6	Nov. 1982	9.1	Jan. 2001	2.5
Connecticut	7.3	Jan. 1976	10.0	Nov. 2000	2.1
Delaware	6.7	Jan. 1977	8.2	Oct. 1988	2.9
Columbia	9.3	Mar. 1983	11.4	Dec. 1988	4.8
Florida	8.6	Mar. 1976	9.7	Jul-06	3.3
Georgia	8.6	Jan. 2009	8.6	Dec. 2000	3.4
Hawaii	6.1	Mar. 1976	10.2	Dec. 2006	2.2
Idaho	6.6	Feb. 1983	9.4	May-07	2.8
Illinois	7.9	Feb. 1983	12.9	Mar. 1999	4.1
Indiana	9.2	Nov. 1982	12.8	Apr. 1999	2.6
Iowa	4.8	May-83	8.5	Jan. 2000	2.6
Kansas	5.8	Sept. 1982	7.4	Oct. 1978	2.9
Kentucky	8.7	Dec. 1982	12.1	Mar. 2000	4.0
Louisiana	5.1	Sept. 1986	12.9	Jul-06	3.2
Maine	7.8	Mar. 1977	9.0	Jan. 2001	3.0
Maryland	6.2	Aug. 1982	8.3	Mar. 2000	3.3
Massachusetts	7.4	Jan. 1976	10.9	Dec. 2000	2.7
Michigan	11.6	Nov. 1982	16.9	Mar. 2000	3.2
Minnesota	7.6	Nov. 1982	9.0	Apr. 1999	2.5
Mississippi	8.7	May-83	13.7	Jan. 2001	4.9
Missouri	8.0	Apr. 1983	10.5	Jan. 2000	2.6
Montana	5.6	May-83	8.7	Mar. 2007	3.2
Nebraska	4.3	Feb. 1983	6.8	Feb. 1998	2.2
Nevada	9.4	Dec. 1982	10.7	Mar. 2006	4.2
New Hampshire	5.1	Jun-92	7.7	Apr. 1987	1.9
New Jersey	7.3	Feb. 1977	10.6	Jun-00	3.5
New Mexico	5.1	Apr. 1983	9.9	Oct. 2007	3.5
New York	7.0	Jul-76	10.5	Apr. 1988	4.0
North Carolina	9.7	Feb. 1983	10.2	Apr. 1999	3.1
North Dakota	4.2	Mar. 1983	6.9	Jan. 1998	2.5
Ohio	8.8	Jan. 1983	13.8	Mar. 2001	3.9
Oklahoma	5.0	Aug. 1986	9.4	Jan. 2001	2.7
Oregon	9.9	Nov. 1982	12.1	Apr. 1995	4.7
Pennsylvania	7.0	Mar. 1983	12.9	Mar. 2000	4.0
Rhode Island	10.3	Jan. 2009	10.3	Jul-88	2.9
South Carolina	10.4	Jan. 1983	11.4	Mar. 1998	3.1
South Dakota	4.4	Oct. 1982	5.9	Mar. 2000	2.4
Tennessee	8.6	Dec. 1982	12.4	Mar. 2000	3.8
Texas	6.4	Oct. 1986	9.3	Jul-07	4.3
Utah	4.6	Mar. 1983	9.7	Mar. 2007	2.4
Vermont	6.8	Jun-76	9.0	Mar. 2000	2.2
Virginia	6.0	Jan. 1983	7.8	Jan. 2001	2.2
Washington	7.8	Nov. 1982	12.2	Apr. 2007	4.4
West Virginia	5.3	Mar. 1983	18.2	Jan. 2008	4.1
Wisconsin	6.9	Jan. 1983	11.8	Apr. 1999	2.9
Wyoming	3.7	May-83	10.1	Feb. 1979	1.9

Note: Data series begin in January 1976.

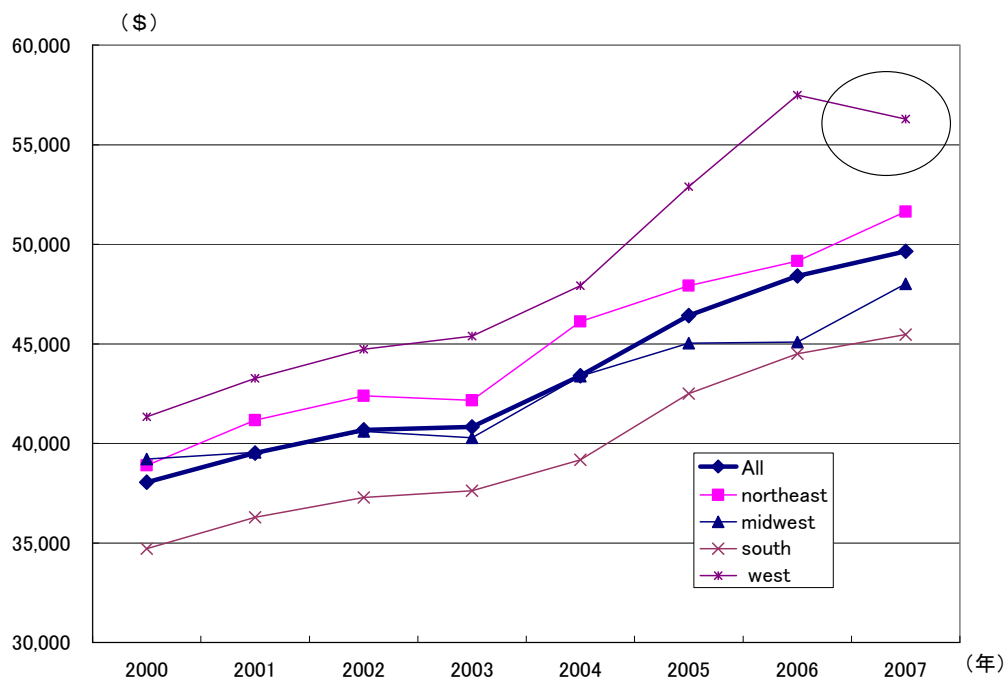
(出所) 米国労働統計局 (BLS)

③ 消費指標

◆地域別個人消費

米国地域別の平均年間消費支出は、全米各地域において、住宅価格の高騰が始まった2003年頃から急増し、右肩上がりで推移してきたが、West地域において2007年に初めて減少に転じ、South地域においても伸びが鈍化している状況にある。サブプライム問題の影響が大きい西部・南部地域を中心に個人消費が急減速した結果と考えられる。

図表 II-55 米国の地域別平均年間消費支出



(出所) 米国労働統計局 (BLS) "CE database"

◆地域別個人所得

地域別の個人所得は、2008年第3四半期から全米で伸びが急速に鈍化しており、2007年から2008年の通年でも、西部・南西部地域で伸びが鈍化している。個人所得においても金融危機の影響が、地域レベルの格差として現れ始めており、深刻度が増していると考えられる。

図表 II-56 米国の州別1人当たり個人所得と個人所得の変化(2007年→2008年)

	1人当たり個人所得(ドル)								個人所得(百万ドル)			
	2007r	2008p	Rank in the U.S.		Percent of the U.S.		Percent change 2007-08	Rank of percent change, 2007-08	2007r	2008p	Percent change 2007-08	Rank of percent change, 2007-08
			2007r	2008p	2007r	2008p						
United States	38,615	39,751	--	--	100	100	2.9	--	11,634,322	12,086,534	3.9	--
New England												
Connecticut	54,981	56,248	1	1	142	142	2.3	41	191,877	196,939	2.6	48
Maine	33,991	35,381	34	33	88	89	4.1	9	44,711	46,578	4.2	22
Massachusetts	48,995	50,735	3	3	127	128	3.6	21	316,896	329,673	4.0	27
New Hampshire	41,639	42,830	9	9	108	108	2.9	32	54,640	56,356	3.1	42
Rhode Island	39,829	41,008	17	15	103	103	3.0	29	41,946	43,091	2.7	46
Vermont	37,483	38,880	21	22	97	98	3.7	16	23,267	24,155	3.8	32
Mideast												
Delaware	40,112	40,852	14	16	104	103	1.8	44	34,575	35,667	3.2	40
District of Columbia	62,484	64,991	--	--	162	163	4.0	--	36,732	38,464	4.7	--
Maryland	46,471	48,091	5	5	120	121	3.5	22	261,115	270,924	3.8	34
New Jersey	49,511	50,919	2	2	128	128	2.8	33	428,425	442,116	3.2	39
New York	46,364	48,076	6	6	120	121	3.7	18	900,819	937,010	4.0	29
Pennsylvania	38,793	40,265	19	19	100	101	3.8	13	481,806	501,225	4.0	28
Great Lakes												
Illinois	41,012	42,397	13	12	106	107	3.4	23	526,006	546,985	4.0	30
Indiana	33,215	34,103	40	39	86	86	2.7	37	210,448	217,467	3.3	37
Michigan	34,423	35,299	33	34	89	89	2.5	38	345,940	353,113	2.1	50
Ohio	34,468	35,511	32	32	89	89	3.0	28	395,614	407,874	3.1	43
Wisconsin	36,272	37,314	25	27	94	94	2.9	31	203,084	209,999	3.4	36
Plains												
Iowa	34,916	36,680	31	29	90	92	5.1	5	104,168	110,135	5.7	6
Kansas	36,525	37,978	23	24	95	96	4.0	12	101,444	106,421	4.9	11
Minnesota	41,105	42,772	12	10	106	108	4.1	10	213,022	223,288	4.8	12
Missouri	33,964	35,228	35	35	88	89	3.7	17	199,655	208,255	4.3	17
Nebraska	36,372	37,730	24	25	94	95	3.7	15	64,360	67,288	4.5	14
North Dakota	36,082	39,321	26	20	93	99	9.0	1	23,017	25,224	9.6	1
South Dakota	35,760	37,375	27	26	93	94	4.5	7	28,454	30,057	5.6	7
Southeast												
Alabama	32,419	33,643	42	41	84	85	3.8	14	149,991	156,840	4.6	13
Arkansas	30,177	31,266	47	47	78	79	3.6	19	85,418	89,277	4.5	15
Florida	38,417	39,070	20	21	99	98	1.7	45	699,176	716,089	2.4	49
Georgia	33,499	33,975	37	40	87	85	1.4	47	319,018	329,071	3.2	41
Kentucky	30,824	31,826	45	46	80	80	3.3	25	130,581	135,873	4.1	26
Louisiana	35,100	36,271	29	30	91	91	3.3	24	153,504	159,983	4.2	21
Mississippi	28,541	29,569	50	50	74	74	3.6	20	83,368	86,891	4.2	20
North Carolina	33,735	34,439	36	36	87	87	2.1	43	305,022	317,613	4.1	23
South Carolina	31,103	31,884	44	45	81	80	2.5	39	137,006	142,836	4.3	19
Tennessee	33,395	34,330	38	37	86	86	2.8	34	205,350	213,359	3.9	31
Virginia	41,727	42,876	8	8	108	108	2.8	36	321,245	333,110	3.7	35
West Virginia	29,385	30,831	49	48	76	78	4.9	6	53,181	55,941	5.2	9
Southwest												
Arizona	32,833	32,953	41	42	85	83	0.4	50	208,603	214,203	2.7	47
New Mexico	30,706	32,091	46	44	80	81	4.5	8	60,318	63,680	5.6	8
Oklahoma	34,997	36,899	30	28	91	93	5.4	4	126,273	134,400	6.4	4
Texas	37,083	38,575	22	23	96	97	4.0	11	884,191	938,406	6.1	5
Rocky Mountain												
Colorado	41,192	42,377	11	13	107	107	2.9	30	199,483	209,321	4.9	10
Idaho	31,804	32,133	43	43	82	81	1.0	49	47,583	48,965	2.9	45
Montana	33,225	34,256	39	38	86	86	3.1	27	31,783	33,140	4.3	18
Utah	29,831	30,291	48	49	77	76	1.5	46	79,618	82,890	4.1	24
Wyoming	47,047	49,719	4	4	122	125	5.7	3	24,618	26,484	7.6	3
Far West												
Alaska	40,042	43,321	15	7	104	109	8.2	2	27,273	29,731	9.0	2
California	41,805	42,696	7	11	108	107	2.1	42	1,520,755	1,569,370	3.2	38
Hawaii	39,242	40,490	18	17	102	102	3.2	26	50,125	52,159	4.1	25
Nevada	39,853	40,353	16	18	103	102	1.3	48	101,799	104,924	3.1	44
Oregon	35,143	35,956	28	31	91	90	2.3	40	131,278	136,277	3.8	33
Washington	41,203	42,356	10	14	107	107	2.8	35	265,738	277,397	4.4	16
BEA regions												
New England.....	47,221	48,715	1	1	122	123	3.2	4	673,337	696,792	3.5	6
Mideast.....	45,058	46,635	2	2	117	117	3.5	3	2,143,472	2,225,405	3.8	4
Great Lakes.....	36,318	37,405	6	6	94	94	3.0	5	1,681,092	1,735,439	3.2	8
Plains.....	36,661	38,217	4	4	95	96	4.2	1	734,120	770,668	5.0	2
Southeast.....	34,859	35,706	8	8	90	90	2.4	7	2,642,863	2,736,883	3.6	5
Southwest.....	35,768	37,052	7	7	93	93	3.6	2	1,279,385	1,350,689	5.6	1
Rocky Mountain.....	36,527	37,459	5	5	95	94	2.6	6	383,085	400,800	4.6	3
Far West.....	41,056	41,994	3	3	106	106	2.3	8	2,096,968	2,169,858	3.5	7

注 : r revised、p preliminary

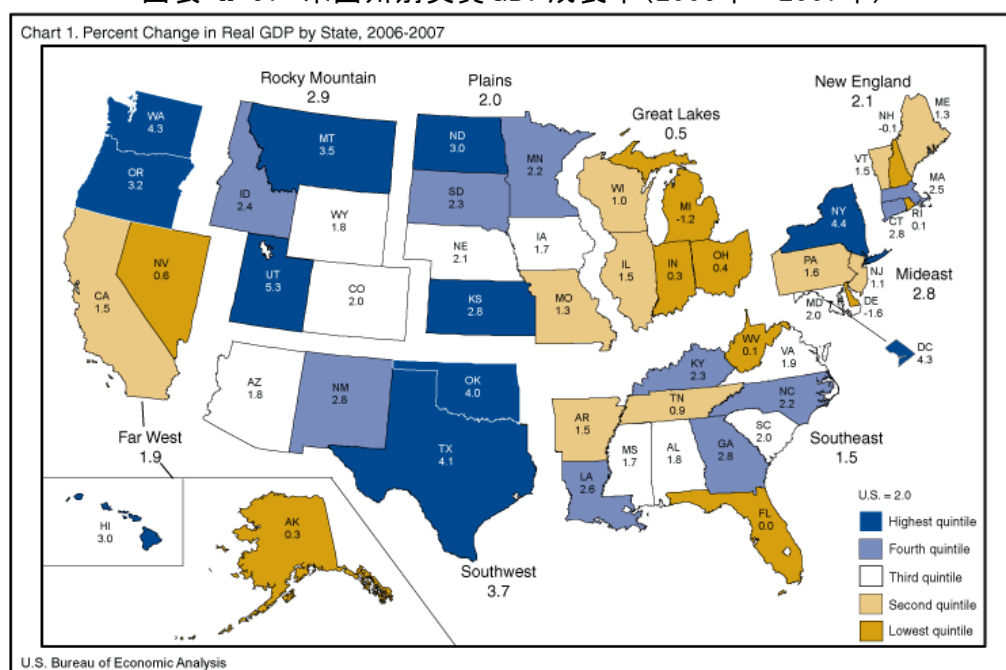
(出所) 米国労働統計局 (BLS)

④ GDP指標

全米各州の実質 GDP 成長率をみると、West 地域で急減速したことに加え、高成長を牽引してきた Southwest 地域も減速している。California、Nevada、Arizona、Florida は、2003 年以降、住宅価格の急上昇と急落を経験し、金融危機の影響を最も受けた地域であり、2006 年の高成長から一転し、2007 年は、全米の平均成長率を割り込む水準にまで落ち込んでいる。特に Florida は、局所的バブルの様相を呈している。また、Delaware、New Hampshire は、金融業の影響で急減速し、マイナス成長に陥っている。実質 GDP 成長率の業種別の寄与度をみると、各地域で建設業と金融保険業がマイナスに寄与しており、Delaware は、金融業の占める割合が高く、大きな影響が出ている。一方、New York は、住宅価格の下落も相対的に少なく、GDP 成長率も底堅い動きをしている。Great Lakes、Plains 地域は、米国の高成長期にあっても低成長で推移しており、金融危機の直接的な影響は少ないと考えられる。

2006 年の地域・産業別 GDP²をみると、西部、北東・南東地域など不動産業の特化係数が高い地域は、住宅価格バブルの発地域とほぼ一致していることがわかる。一方、中西部地域など製造業の特化係数が高く、住宅価格バブルの影響を受けにくかった地域と一致している。

図表 II-57 米国州別実質 GDP 成長率 (2006 年→2007 年)



(出所) 米国商務省経済分析局 (BEA)

²米国商務省センサス局で地域・産業別 GDP データを入手し、州別産業構造を特化係数で簡易分析。2007 年データが最新だが、既に金融危機の影響が出ていると見込まれるため、2006 年データが金融危機前の産業構造を概ね反映していると判断して採用。

図表 II-58 米国州別実質GDP成長率(詳細)

	実質GDP: Millions of chained (2000) dollars				実質成長率				
	2004	2005	2006	2007*	2004	2005	2006	2007*	2007 Rank*
United States.....	10,580,223	10,899,704	11,240,107	11,467,503	3.5	3.0	3.1	2.0	
New England.....	597,196	606,068	623,136	636,223	3.0	1.5	2.8	2.1	
Connecticut.....	165,828	171,123	176,900	181,809	4.0	3.2	3.4	2.8	13
Maine.....	38,918	38,875	39,362	39,888	4.2	-0.1	1.3	1.3	36
Massachusetts.....	286,541	289,363	298,036	305,400	2.0	1.0	3.0	2.5	15
New Hampshire.....	47,744	48,359	49,226	49,179	4.0	1.3	1.8	-0.1	48
Rhode Island.....	37,830	37,596	38,606	38,657	3.7	-0.6	2.7	0.1	45
Vermont.....	20,277	20,674	20,932	21,245	3.4	2.0	1.2	1.5	32
Mideast.....	1,941,817	1,993,953	2,062,634	2,119,489	2.5	2.7	3.4	2.8	
Delaware.....	46,651	49,418	49,666	48,856	3.9	5.9	0.5	-1.6	50
District of Columbia.....	67,537	69,398	71,317	74,372	4.4	2.8	2.8	4.3	
Maryland.....	205,548	213,221	218,199	222,462	3.8	3.7	2.3	2.0	24
New Jersey.....	375,788	378,352	386,928	391,314	2.5	0.7	2.3	1.1	38
New York.....	829,900	861,473	906,554	946,317	2.7	3.8	5.2	4.4	2
Pennsylvania.....	416,162	421,970	430,365	437,050	1.1	1.4	2.0	1.6	31
Great Lakes.....	1,610,484	1,617,878	1,625,462	1,633,323	1.5	0.5	0.5	0.5	
Illinois.....	487,557	490,239	501,060	508,551	1.7	0.6	2.2	1.5	33
Indiana.....	209,523	207,692	207,031	207,644	3.0	-0.9	-0.3	0.3	44
Michigan.....	337,851	339,266	334,680	330,819	-1.0	0.4	-1.4	-1.2	49
Ohio.....	387,436	389,956	388,921	390,334	2.3	0.7	-0.3	0.4	42
Wisconsin.....	188,001	190,592	193,422	195,440	2.1	1.4	1.5	1.0	39
Plains.....	688,060	698,250	712,288	726,453	3.1	1.5	2.0	2.0	
Iowa.....	100,887	102,272	105,269	107,015	5.9	1.4	2.9	1.7	30
Kansas.....	88,316	90,107	93,849	96,522	1.8	2.0	4.2	2.8	10
Minnesota.....	205,055	207,218	210,361	214,938	4.2	1.1	1.5	2.2	20
Missouri.....	186,375	188,373	189,068	191,577	1.7	1.1	0.4	1.3	37
Nebraska.....	60,935	62,084	64,436	65,792	1.8	1.9	3.8	2.1	21
North Dakota.....	19,962	21,122	21,545	22,194	0.6	5.8	2.0	3.0	8
South Dakota.....	26,561	27,059	27,701	28,342	3.4	1.9	2.4	2.3	17
Southeast.....	2,339,419	2,436,610	2,512,144	2,550,718	4.1	4.2	3.1	1.5	
Alabama.....	127,848	131,902	134,573	136,998	5.2	3.2	2.0	1.8	27
Arkansas.....	74,191	75,866	77,618	78,753	4.8	2.3	2.3	1.5	35
Florida.....	548,566	588,785	609,829	609,899	5.4	7.3	3.6	0.0	47
Georgia.....	310,738	322,132	327,285	336,596	3.7	3.7	1.6	2.8	11
Kentucky.....	119,934	122,758	125,945	128,789	2.3	2.4	2.6	2.3	18
Louisiana.....	139,327	141,202	147,249	151,039	5.7	1.3	4.3	2.6	14
Mississippi.....	67,949	68,242	70,233	71,443	2.1	0.4	2.9	1.7	29
North Carolina.....	295,604	309,696	328,401	335,737	3.2	4.8	6.0	2.2	19
South Carolina.....	119,865	122,542	124,874	127,358	0.2	2.2	1.9	2.0	23
Tennessee.....	197,242	200,875	205,985	207,742	4.6	1.8	2.5	0.9	40
Virginia.....	294,176	308,148	314,945	320,952	4.5	4.7	2.2	1.9	25
West Virginia.....	43,821	44,659	45,147	45,173	2.8	1.9	1.1	0.1	46
Southwest.....	1,140,732	1,177,805	1,238,145	1,283,615	4.4	3.2	5.1	3.7	
Arizona.....	180,539	196,433	209,581	213,333	3.6	8.8	6.7	1.8	28
New Mexico.....	56,915	57,694	59,293	60,955	6.0	1.4	2.8	2.8	12
Oklahoma.....	97,333	99,161	102,491	106,601	3.2	1.9	3.4	4.0	5
Texas.....	806,005	825,217	867,791	903,430	4.5	2.4	5.2	4.1	4
Rocky Mountain.....	336,196	353,440	367,288	377,935	3.3	5.1	3.9	2.9	
Colorado.....	180,595	188,719	194,445	198,372	2.3	4.5	3.0	2.0	22
Idaho.....	39,605	42,623	43,685	44,746	8.6	7.6	2.5	2.4	16
Montana.....	24,018	25,301	26,088	27,013	3.0	5.3	3.1	3.5	6
Utah.....	72,960	77,503	82,348	86,698	4.0	6.2	6.3	5.3	1
Wyoming.....	19,039	19,429	20,698	21,072	1.0	2.0	6.5	1.8	26
Far West.....	1,926,021	2,014,937	2,097,009	2,136,951	5.1	4.6	4.1	1.9	
Alaska.....	28,938	29,329	30,526	30,624	5.6	1.3	4.1	0.3	43
California.....	1,406,809	1,470,434	1,526,176	1,548,966	5.2	4.5	3.8	1.5	34
Hawaii.....	44,636	46,939	48,428	49,860	4.8	5.2	3.2	3.0	9
Nevada.....	89,856	97,270	102,536	103,154	10.1	8.3	5.4	0.6	41
Oregon.....	125,874	129,165	139,200	143,675	6.8	2.6	7.8	3.2	7
Washington.....	230,007	241,836	250,367	261,069	2.2	5.1	3.5	4.3	3

(出所) 米国商務省経済分析局 (BEA)

図表 II-59 米国州別実質GDP成長率(詳細)

	不動産、レンタル、 リース業GDP (10億ドル)	全産業に占める 不動産、レンタル、 リース業の GDPシェア(%)	特化係数
United States	1,747.1	12.7	1.00
Hawaii	10.9	17.7	1.39
Florida	125.9	17.1	1.35
Maryland	45.1	16.8	1.32
New Jersey	77.5	16.6	1.31
California	301.2	16.6	1.31
Nevada	19.5	15.3	1.21
Arizona	37.7	15.3	1.20
Rhode Island	7.1	15.1	1.19
New York	158.0	14.3	1.13
Washington	44.0	14.1	1.11
Massachusetts	48.8	13.9	1.09
New Hampshire	7.9	13.7	1.08
Connecticut	29.0	13.4	1.05
Maine	6.4	13.3	1.05
Virginia	50.1	13.1	1.03
Oregon	20.5	13.0	1.02
Colorado	30.2	12.8	1.01

	金融・保険業 GDP (10億ドル)	全産業に占める 金融・保険業 GDPのシェア (%)	特化係数
United States	1,113.6	8.1	1.00
Delaware	19.5	32.5	4.00
South Dakota	6.7	19.6	2.42
New York	197.4	17.9	2.21
Connecticut	35.6	16.5	2.03
North Carolina	50.8	12.7	1.57
Rhode Island	5.7	12.1	1.50
Iowa	13.8	10.7	1.32
Massachusetts	37.2	10.6	1.30
Illinois	57.7	9.5	1.17
Utah	10.0	9.4	1.16
Minnesota	24.0	9.4	1.16
Nebraska	6.8	8.4	1.04
Arizona	20.8	8.4	1.04
New Jersey	38.5	8.3	1.02

	製造業GDP (10億ドル)	全産業に占める製造 業GDPのシェア(%)	特化係数
United States	1,615.8	11.8	1.00
Indiana	62.7	25.4	2.16
Louisiana	49.7	23.0	1.95
Wisconsin	47.7	20.6	1.75
Iowa	26.1	20.2	1.72
Oregon	30.2	19.1	1.62
Kentucky	29.1	18.9	1.60
North Carolina	74.3	18.6	1.58
Ohio	85.1	18.2	1.55
Arkansas	16.9	17.8	1.51
Alabama	28.6	17.3	1.47
Michigan	64.5	16.9	1.44
Tennessee	39.4	16.1	1.37
South Carolina	24.5	16.0	1.36
Mississippi	13.8	15.6	1.33
Kansas	17.7	15.1	1.29
Pennsylvania	75.2	14.2	1.20
Texas	153.2	13.4	1.14
Missouri	30.6	13.3	1.13
Minnesota	33.9	13.3	1.13
Connecticut	27.4	12.7	1.08
Illinois	76.6	12.6	1.07

注：特化係数は、当該産業の全米シェアを1とした場合の指数。1より高いと当該産業に特化。

(出所) 米国商務省経済分析局 (BEA)

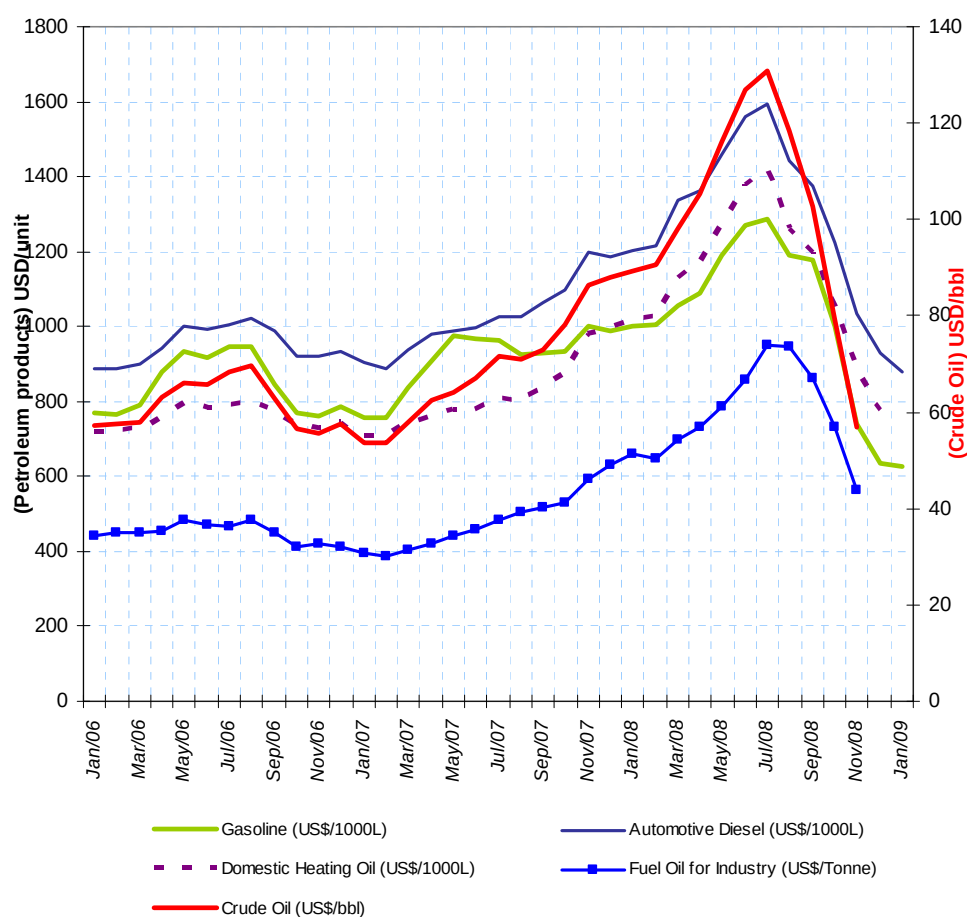
3. 資源・食糧価格の高騰に関する分析

金融危機の影響を受け、世界経済が急減速をしたことに加え、投機資金の退出が相次いだ結果、資源価格は落ち着きを取り戻している。以下では、2008年から2009年にかけて急変した資源価格等について分析をした。

(1) 石油の価格動向

国際エネルギー機関（IEA）によると、原油及び石油製品の最終用途価格についてみると、原油、ガソリン、軽油、灯油、重油のいずれも2008年7月に史上最高値をつけた後、急落し、2006年の水準を割り込むまで落ち込んでいる。

図表 II-60 石油製品の最終用途価格の推移

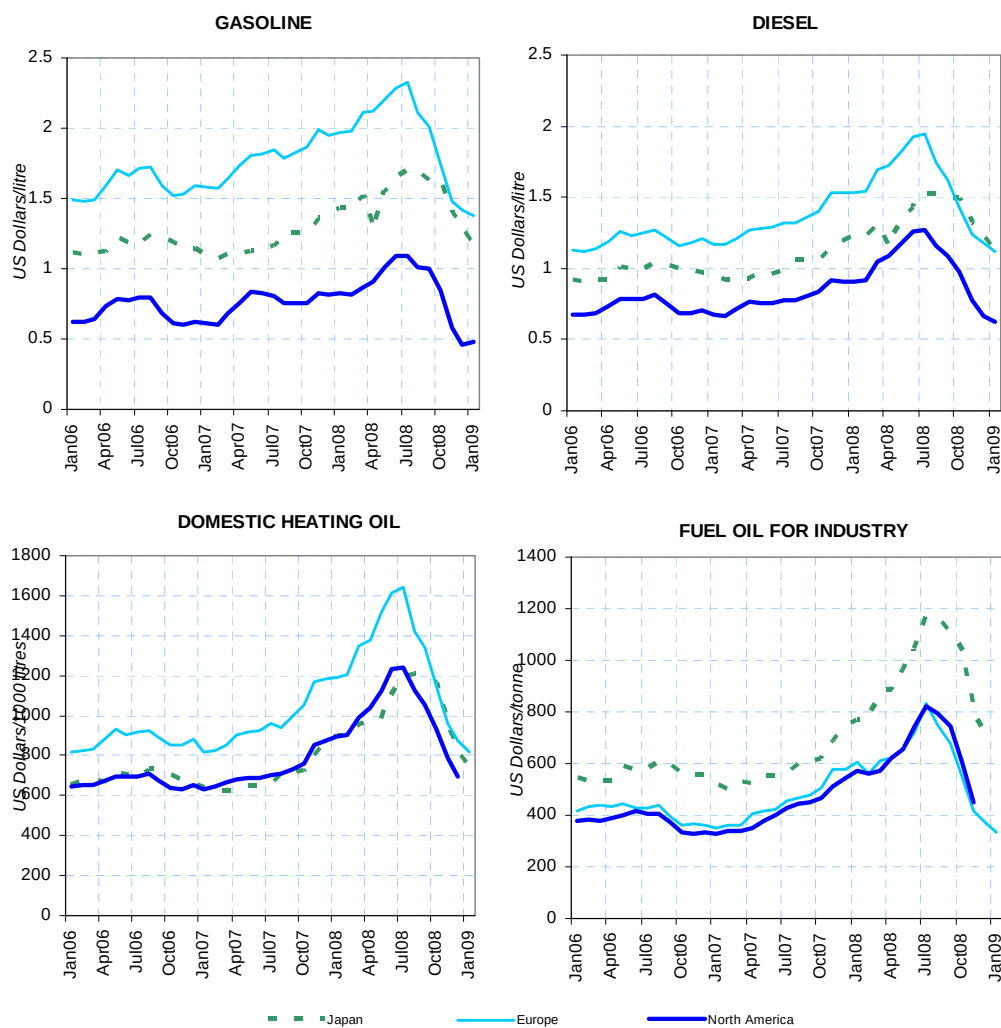


(注) フランス、ドイツ、イタリア、スペイン、英国、米国、カナダ、日本の加重平均。

(出所) IEA

また、国・地域別の最終用途（ガソリン、軽油、灯油、重油）の価格についてみると、ガソリン、軽油では、欧米の中間の価格帯で推移してきたが、2008 年後半、価格が急落する中で、日本のガソリン、軽油が欧米に比べて高止まりをしていることがわかる。なお、重油は、常に欧米を上回って推移している。

図表 II-61 石油製品の最終用途価格の推移（製品、国・地域別）



(注) Europe は、フランス、ドイツ、イタリア、スペイン、英国

North America は、米国、カナダ

(出所) IEA

(2) 石油の需要動向

IEA は、2009 年 2 月のオイルマーケットレポートで、2009 年の世界の石油需要の見通しを 2008 年度見込み比 1.1%減の日量 8,470 万バレルに下方修正した。先進国を中心にした消費低迷による世界経済の急減速が、新興国を含む世界全体に波及した形になっている。

一方、同じく IEA が、昨年 11 月に発表した 2008 年版「世界エネルギー見通し」によると、2030 年に向け、中長期的には新興国を含む世界全体の需要増によって、次世代のエネルギー革命が必須との指摘もあり、金融危機後を見据えた取り組みも同時並行的に進める必要があると考えられる。

図表 II-62 世界の石油市場の見通し

	(単位:100万バレル/日)		
	2007年	2008年	2009年
Africa	3.1	3.1	3.2
Americas	31.1	30.2	29.7
Asia/Pacific	25.1	25.3	25.0
Europe	16.0	15.9	15.5
FSU	4.1	4.2	4.2
Middle East	6.5	7.0	7.2
World	86.0	85.7	84.7
Annual Chg (%)	1.1	-0.4	-1.1
Annual Chg (mb/d)	0.9	-0.4	-1.0

(出所) IEA “Oil Market Report” February 2009

(3) 今後の政策課題

資源価格は概ね 2004 年 1 月以降、食糧価格は 2006 年 8 月以降から上昇基調が顕著となり、近年その動きが基調的にみれば加速したといえる。

現在は、世界経済の急減速で、議論は下火になっているが、資源・食糧価格高騰は、企業の生産コストを高めるとともに、家計の可処分所得を低下させ消費を抑制する効果を持つことになる。今後、各国政府の対応としては、資源供給国の増産、技術支援、先進国から途上国への支援策などが考えられ、これらの一部は既に実施されている。

我が国は資源・食糧の輸入国であると同時に、省エネルギー技術に比較優位を有しており、環境問題への取り組み機運の高まりと合わせ、日本経済の産業構造変化を促進する政策的な取り組みが求められることになるだろう。

4. 我が国企業の海外事業展開に関する分析

(1) 調査概要

グローバル化による競争が激化する中、その果実を無差別に獲得するためには、我が国企業が競争ルールの変化を察知しつつ、内生・外生的ショックを緩和する頑健な仕組み・手立てを模索することが必要である。そこで、我が国企業の海外事業展開で直面する競争ルールの変化や対応課題、さらには競争に打ち勝つための方策等を明らかにするため、海外進出企業を含む民間大手・中小企業約 4,000 社に対して「日本企業の金融危機への対応に関する緊急実態調査－金融危機後の海外事業展開における競争環境・ルールの変化に関するアンケート」としてアンケート調査を実施した。なお、アンケートでは、特に、攻めの M&A、オープン・イノベーション、知財・国際標準戦略、それらを担う人材問題に焦点を当てている。

○調査対象 : 海外進出企業を含む民間大手・中小企業約 4,000 社

○発送・回答方法 : 郵便発送・留置・郵便回収

○実施時期 : 2009 年 3 月

○発送・回収数 :

	(社)
発送数	4,068
発送先不明等返送数	124
有効発送数	3,944
有効回答数	380
有効回答率 (有効回答数／有効発送数)	9.7%

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 >

- ・ 金融危機の影響をふまえ、変化にいかにより柔軟に対応するか。
- ・ 海外の経営資源をいかに迅速かつ確実に取り込み、育むか：攻めの M&A 等（規模・スピード競争）、オープン・イノベーション（オープン競争）、人材（タレント争奪競争）
- ・ 獲得した経営資源をいかに守りつつ、攻めるか：知財戦略、国際標準戦略（規格化競争）

a) 金融危機後の海外事業戦略の変化

◆ 調査仮説

・ 金融危機の影響で、我が国企業の海外事業展開、特に新興国を中心にした海外市場戦略に変化が生じているのではないかと。単なるイメージ先行の新興国市場ではなく、我が国企業にとって実質的にメリットがある新興国市場の見直しと見極めがなされているのではないかと。

・ 我が国企業の海外事業戦略は、足元で不安定さを増し、短期的には抑制されるが、人材の質的投資、販売・マーケティング等の無形資産を中心に中長期的に拡大を図る企業が多いのではないかと。

・ 金融危機の影響で、当面は事業拡大を控える企業が多く、人的資本の面でも量的な拡大は鈍化させる企業が多いが、将来に向けて質的な面での充実を図り、次の飛躍に向けた力を蓄えようという企業も少なくないのではないかと。

・ 海外事業展開における人材、販路開拓、マーケティング力等の不足感は、引き続き、解消されていないが、不足感が最も強い海外の人的資本については、現地人材や外部資源や M&A 等を活用した複合的な人材戦略を強化しているのではないかと。

◆ 調査項目

- ・ 現在、売上高が大きい国・地域、今後、売上高の拡大が見込まれる国・地域
- ・ 海外における短期的、中長期的な投資戦略の変化
- ・ 先進国・新興国における短期的、中長期的な市場戦略の変化
- ・ グローバル市場で勝ち残るために不足している経営資源
- ・ 海外における人材獲得戦略

b) 攻めのM&A 等

◆ 調査仮説

・ 金融危機の影響で、世界の M&A マーケットが縮減する中、我が国企業は、今回の危機を好機と捉え、海外競合企業に比べて、市場シェア獲得で出遅れ感のある新興国を中心とした海外市場におけるシェアの拡大、組織資本・人的資本といった無形資産の迅速な獲得手段として「攻めの M&A・業務提携（以下、M&A 等）」を強化しようとしているのではないかと。

・ 我が国企業は、M&A 等による海外の販売網、技術・ノウハウ、人材等の無形資産の獲得を志向しているが、実際に獲得できた経営資源とはギャップがあるのではないかと（目的と成果のずれ）。

・ 我が国企業は、M&A 等以外の方法で獲得した人材（自社で新規・中途採用した人

材) に比べ、M&A 等で獲得した人材をうまく活用できていないのではないかと。

- ・ また、海外で獲得した人材を十分活用する上で必要な組織改革への取り組みや人材を引き留める上での有効な措置（高い賃金、処遇・ポスト、やりがいのある仕事、将来展望等を与えられているか）が必要となっているのではないかと。

- ・ 海外 M&A 等は、社内におけるインターナル・コミュニケーション、すり合わせ、情報不足等が課題・阻害要因となり、うまく機能していないのではないかと。

◆ 調査項目

- ・ 金融危機の影響をふまえた海外 M&A
- ・ 海外 M&A の目的と獲得した経営資源
- ・ 海外で獲得した人材の活用状況
- ・ 海外 M&A の課題・阻害要因

c) オープン・イノベーション

◆ 調査仮説

- ・ 金融危機後の競争環境の急激な変化を乗り切るためには、企業同士の単なる補完関係の構築ではなく、掛け算の発想で創発・相乗効果を生み出すオープン・イノベーションの重要性が増しており、企業の関心も高まっているのではないかと。しかしながら、我が国企業による具体的な取り組みや効果は限定的な状況にあるのではないかと。

- ・ オープン・イノベーションの効果・メリットとしては、従来のコスト低減、スピード向上、補完効果だけでなく、相乗効果が期待されているのではないかと。

- ・ オープン・イノベーションの実現に向けた連携相手は、現在、国内の顧客等が主であるが、今後は、国内外の大学・研究機関、商社等を含めた多様な主体との連携意向が高まっているのではないかと。

- ・ オープン・イノベーションは、経営戦略・ビジョンの不明確さや社内コミュニケーションの不足、技術・ノウハウ流出に対する懸念等が課題・阻害要因となり、企業のオープン・イノベーションに対する不安や不信感は根強いのではないかと。

◆ 調査項目

- ・ オープン・イノベーションの取り組み状況・関心と今後の意向
- ・ オープン・イノベーションの効果とメリット
- ・ オープン・イノベーションの連携相手の現状と今後の意向
- ・ オープン・イノベーションの課題・阻害要因

d) 知財・国際標準戦略

◆ 調査仮説

- ・ 先進国と新興国における知財戦略、課題・阻害要因には差異があるのではないかと（先進国では、クロスライセンス・訴訟対応戦略、新興国では、模倣品・海賊版対策、技術・ノウハウ流出防止対策の重要性が高い等）。

- ・ モノ・サービスにかかわる国際標準の重要性が増し、技術競争から規格競争へと競争ルールが大きく変化しているにもかかわらず、危機感は総じて低く、企業・業種間の国際標準化への対応のバラツキも大きいのではないかと。

- ・ 我が国企業の国際標準は、知財戦略に比べると、開発段階等の上流からの組み込み、組織体制・人材面で大きく立ち後れているのではないかと。国際標準への取り組みは、モノ・サービスができてからの“事後標準”ではなく、つくり出す前の“事前標準”が重みを増しており、開発段階から国際標準を念頭に置く必要があるが、その重要性が十分に認知され、実践されているとは言い難いのではないかと。また、国際標準に対応するための専門部署や人材の育成・確保といった組織的な取り組みをしている企業は少なく、人材を適切に評価・処遇している企業も希有ではないかと。

- ・ 国際標準化活動＝ISO という考え方が支配的で、フォーラム標準やコンソーシアム標準への理解や意識が不足しているのではないかと。

- ・ 国際標準化の課題・阻害要因に関して、“標準化活動はボランティアな規格づくり”という古典的な考え方から脱却できず、知財戦略や事業戦略と三位一体的に進めるべき高度な経営戦略であることを理解している企業が少ないのではないかと。

◆ 調査項目

- ・ 海外事業展開の円滑化・強化に向けた取り組み～知財・国際標準戦略
- ・ 知財戦略に比べ、立ち後れる我が国企業の国際標準戦略
- ・ 特許等を組み込んだ国際標準に関する姿勢・考え方
- ・ 我が国企業の国際標準戦略の課題・阻害要因

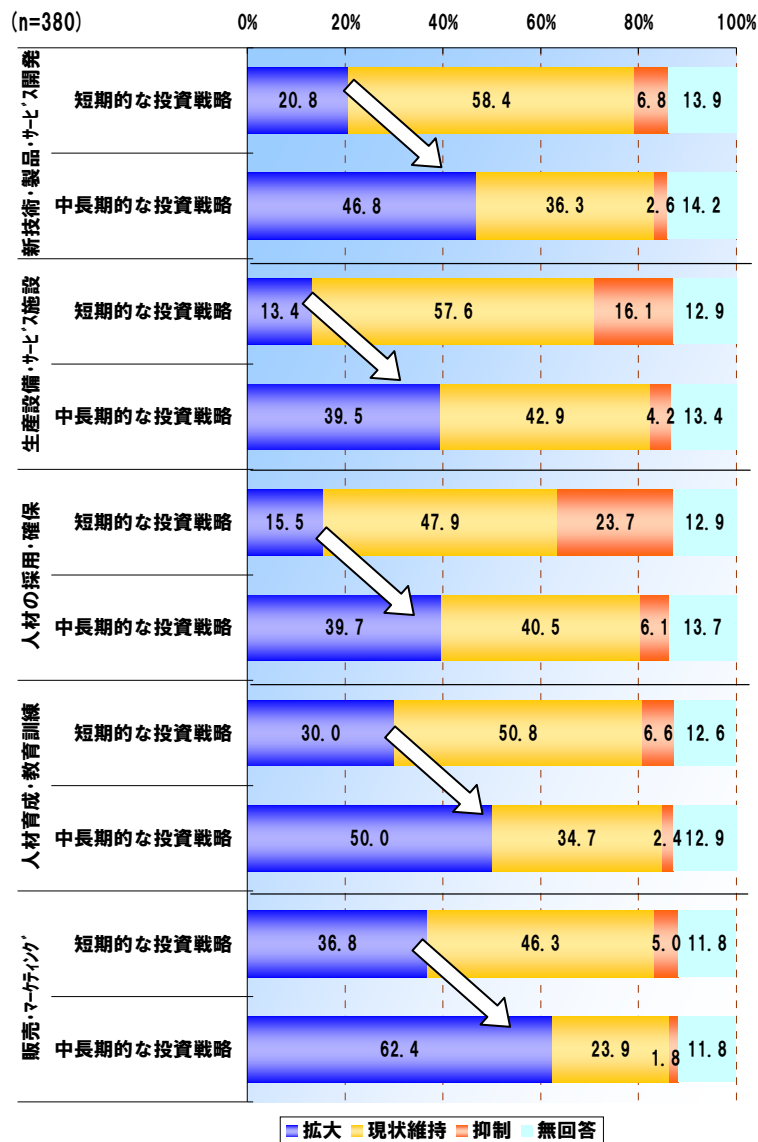
(2) 調査結果(ポイント)

ここでは、アンケート調査結果のポイントをまとめた。

① 我が国企業による攻めの経営戦略

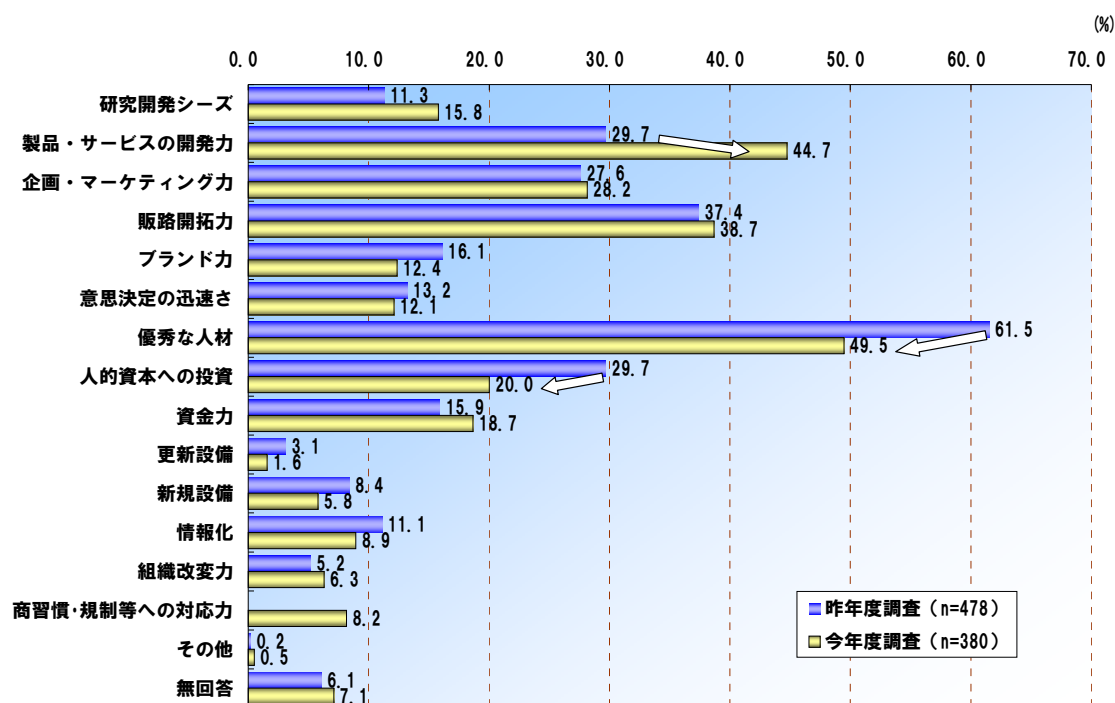
海外進出先全般における今後の投資戦略を短期（今後1～2年）・中長期（今後3年以上）別に尋ねたところ、短期的には投資を抑制するが、中長期的には、特に「販売・マーケティング」（62.4%）、「人材育成・教育訓練」（50.0%）及び「新技術・製品・サービス開発」（46.8%）の分野について投資を拡大する意向があるという結果が得られた。金融危機を経ても、我が国企業は攻めの姿勢を崩しておらず、金融危機後の世界の変化を見据えた布石を打とうとする強い意思を有していることが認められる。

図表 II-63 我が国企業の短期的・中長期的な投資戦略



また、グローバル市場において勝ち残っていくために今後、強化すべき経営資源（分野）としては、「優秀な人材」に次いで、「製品・サービスの開発力」、「販路開拓力」等が挙げられた。これらの項目は昨年度調査※でも強化が必要なものと捉えられており、金融危機を経ても、我が国企業における無形資産重視の姿勢は変わっていないことが伺える。今年度調査は、昨年度調査に比べ、「優秀な人材」や「人材資本への投資」等の人材面の回答が減少した一方で、「製品・サービスの開発力」を挙げる企業の割合が昨年度調査と比べても特に増加しており（29.7%→44.7%）、金融危機を経て現状の閉塞感を打破するようなイノベーションを重視する姿勢が鮮明になっているものと思われる。

図表 II-64 今後強化すべき経営資源（3LA³）【今年度調査と昨年度調査の比較】



注：今年度調査と昨年度調査の母比率の差の検定を行ったところ、有意水準5%で、「製品・サービスの開発力」「優秀な人材」「人的資本への投資」について回答比率には差があると言えた。

※昨年度調査：経済産業政策の方向性検討のための「我が国企業の海外市場戦略に関するアンケート調査」（実施時期：2008年3月、調査対象：海外進出企業約4000社、有効回収数478（有効回答率11.7%））。

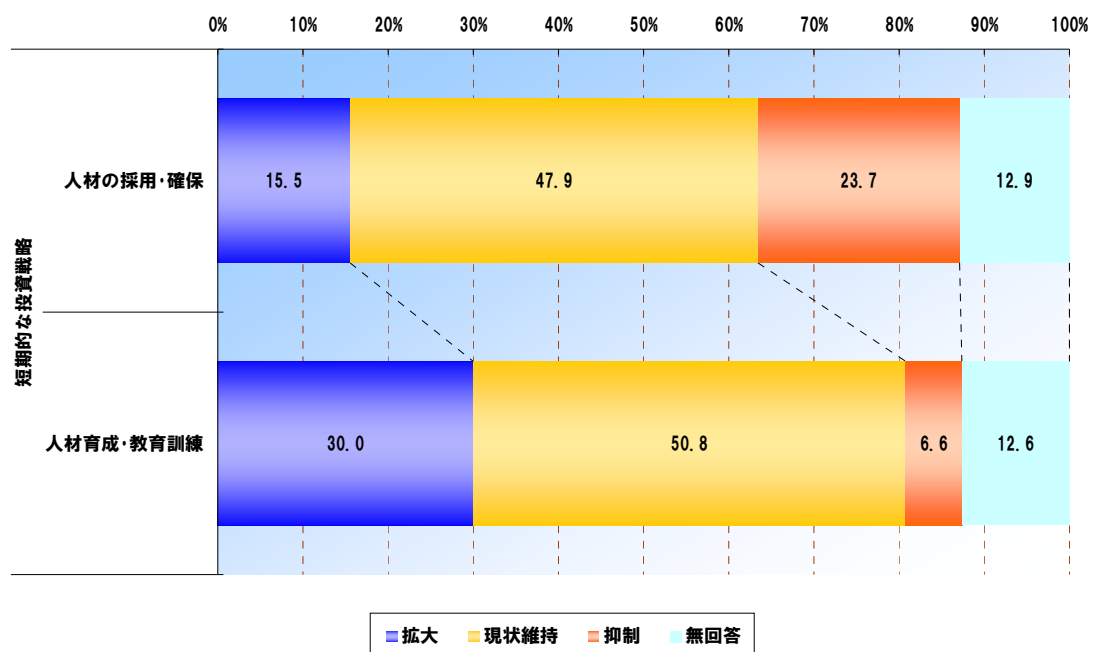
³ 以下、単数回答は「SA」、複数回答は「MA」と表記。また、複数回答のうち、回答数を制限した場合は「LA」と表記。例えば、「3LA」は3つまで回答を意味する。

② 人的投資への意欲

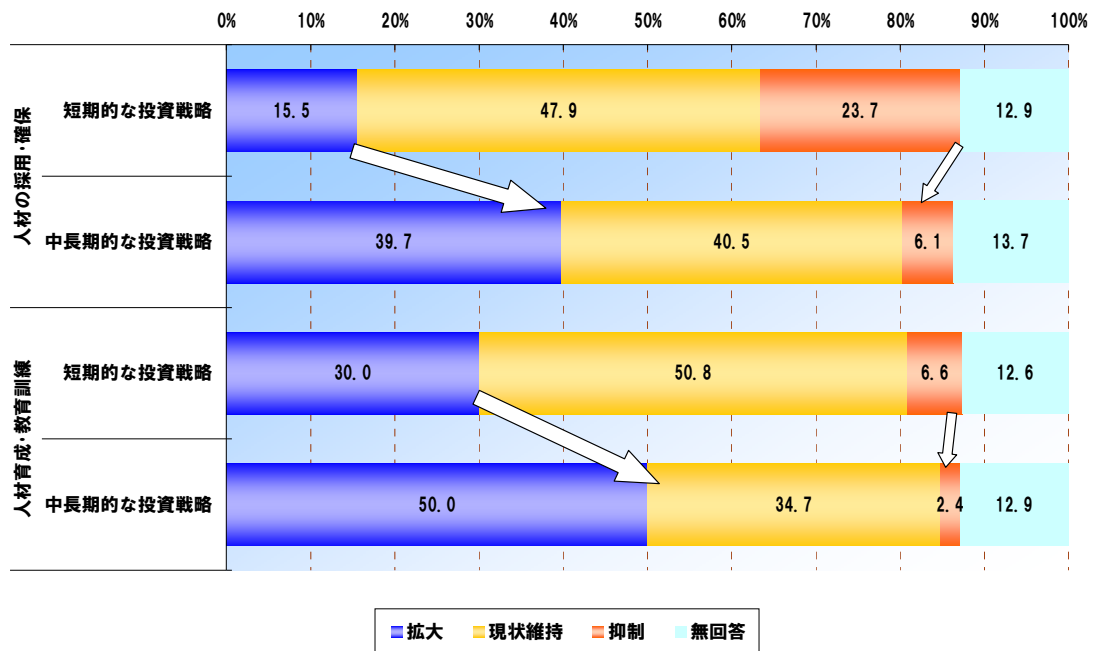
厳しい経済情勢にもかかわらず、わが国企業の人的投資への意欲は衰えていない。厳しい経済情勢を反映して採用を控えたり、教育訓練費を抑制したりする企業が多いのではないかと考えられたが、約半数の企業は、量的（人材の採用・確保）にも質的（人材育成・教育訓練）にも現状の投資水準を維持するとしている。また、量的投資については、「抑制」するという企業（23.7%）が「拡大」するという企業（15.5%）よりも多いが、質的投資については、「拡大」するという企業（30.0%）が「抑制」するという企業（6.6%）を大きく上回り、不況のなかでも人的資源の質的向上を図ろうという攻めの姿勢を持つ企業が少なくないことが伺える。

さらに、中長期的な人的投資戦略についてみると、量的投資、質的投資とも「拡大」するという企業が短期に比べて大幅に増え、量的投資では約4割、質的投資では5割の企業が投資を「拡大」するとしている。特に質的投資については、「拡大」（50.0%）が「現状維持」（34.7%）を大きく上回っており、中長期的にも、人的資源の質的向上を図っていこうとする企業の姿勢が認められる。

図表 II-65 短期的な人材投資戦略:採用・確保(量的投資)VS人材育成・教育訓練(質的投資)



図表 II-66 人材投資戦略:短期的戦略VS中長期的戦略

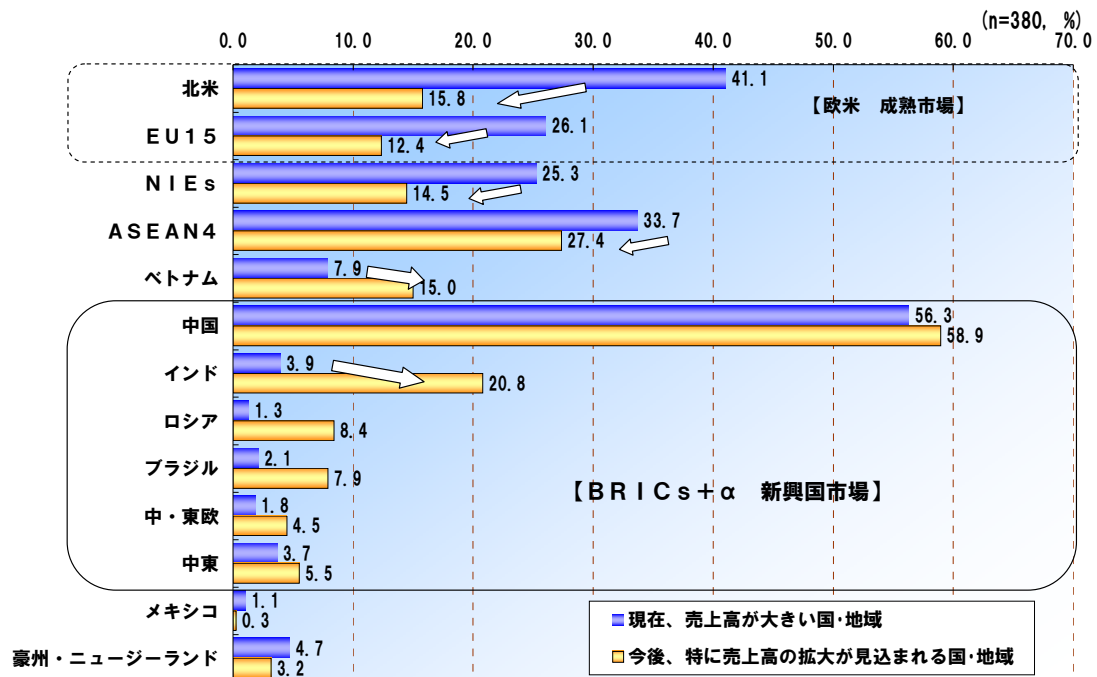


③ ターゲットとなる新興国市場

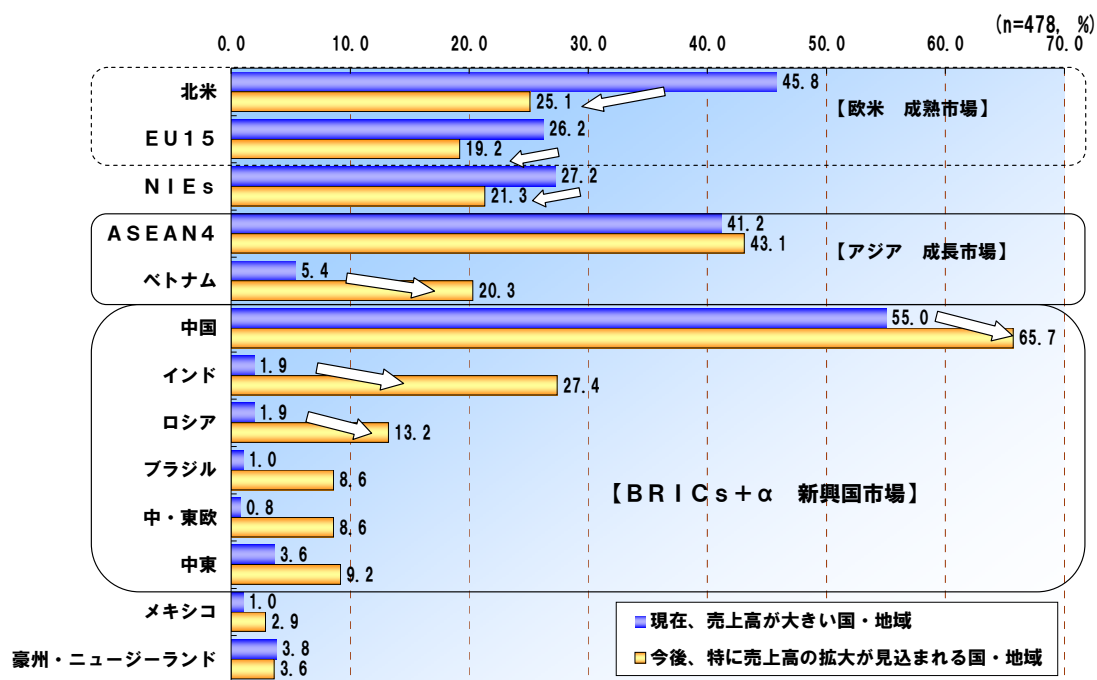
我が国企業は、金融危機を経ても、今後、特に売上高の拡大が見込まれる国・地域として、中国、インド、ベトナム等の新興国市場をターゲットと見ていることがわかる。

しかし、昨年度調査に比べ、今年度調査では、全体的に新興国市場への期待が縮減しており、我が国にとって真に価値のある新興国群を見極めるべき時期に来ていると考えられる。今後は、投資銀行等によって喧伝されてきた新興国のグルーピングが見直され、新興国市場の選別が進んでいくものと見込まれる。

図表 II-67 現在、売上高が大きい国・地域、今後、特に売上高の拡大が見込まれる国・地域(現在・今後)(MA)【今年度調査】



図表 II-68 現在、売上高が大きい国・地域、今後、特に売上高の拡大が見込まれる国・地域(現在・今後)(MA)【昨年度調査】



④ 海外事業展開にかかる人材戦略

グローバル市場で勝ち残っていくために今後、強化すべき経営資源(分野)としては、「優秀な人材」(49.5%)が最も多くなっているが、人材確保の方法(最も重視する人材戦略)としては、「自社で日本人を育成」(22.9%)がもっとも多く、「自社で現地人材を育成」(17.9%)、「即戦力となる現地人材を中途採用」(13.9%)が次いでいる。即戦力となる人材の中途採用よりも自社での育成のほうが重視されているが⁴、日本人を活用するという企業よりも現地人材や留学生を活用するという企業⁵のほうが僅かながらも多くなっている点が注目される。人材確保の方法(人材戦略(複数回答))でみるとその傾向はより顕著であり、「即戦力となる現地人材を中途採用」61.1%、「自社で日本人を育成」56.1%、「自社で現地人材を育成」52.4%、「即戦力となる日本人を中途採用」37.6%などと、海外事業展開においては、日本人の育成よりも現地人材の中途採用や育成を重視していこうという企業の戦略が伺われる。

ーM&Aによる人材獲得

本調査では、海外におけるM&Aによる人材獲得に対する企業の考えや状況についても尋ねている。M&A等決定時に重視する相手企業の経営資源としては、「技術・ノウハウ(特許等)」(49.0%)や「販売網」(50.5%)を挙げる企業が多いが、「優秀な人材」(36.9%)を挙げる企業もこれらに次いで多くなっている。では、実際に優秀な人材をM&A等により獲得できたかについては、M&A等の実現後、得られなかった経営資源として「優秀な人材」を挙げる企業は回答企業⁶の36.9%あり、「組織改変力」(40.0%)に次ぐ割合となっている。また、M&A等の実現後に得られた経営資源として「優秀な人材」を挙げる企業も35.6%あるが、「販売網」(63.4%)や「技術・ノウハウ(特許等)」(46.5%)、「設備等の有形固定資産」(47.5%)に比べると少ない。M&A等により「優秀な人材」の獲得を期待する企業は少なくないものの、実際に獲得することはなかなか難しいことが伺える。

M&Aで獲得した人材が期待しただけの成果を上げているかについては、6割の企業が期待した成果を上げていると回答しているが(「期待した成果を上げている」10.0%+「期待した成果をほぼ上げている」50.0%)、上げていないとする企業も2割強存在する。「期待した成果を上げていない」とする割合は、M&A等以外で獲得した現地人材よりも高くなっている(各21.5%、15.3%)。M&A等で獲得した現地の人材に成果を上げてもらうために特に重要と考える方策を1つだけ挙げてもらったところ、「裁

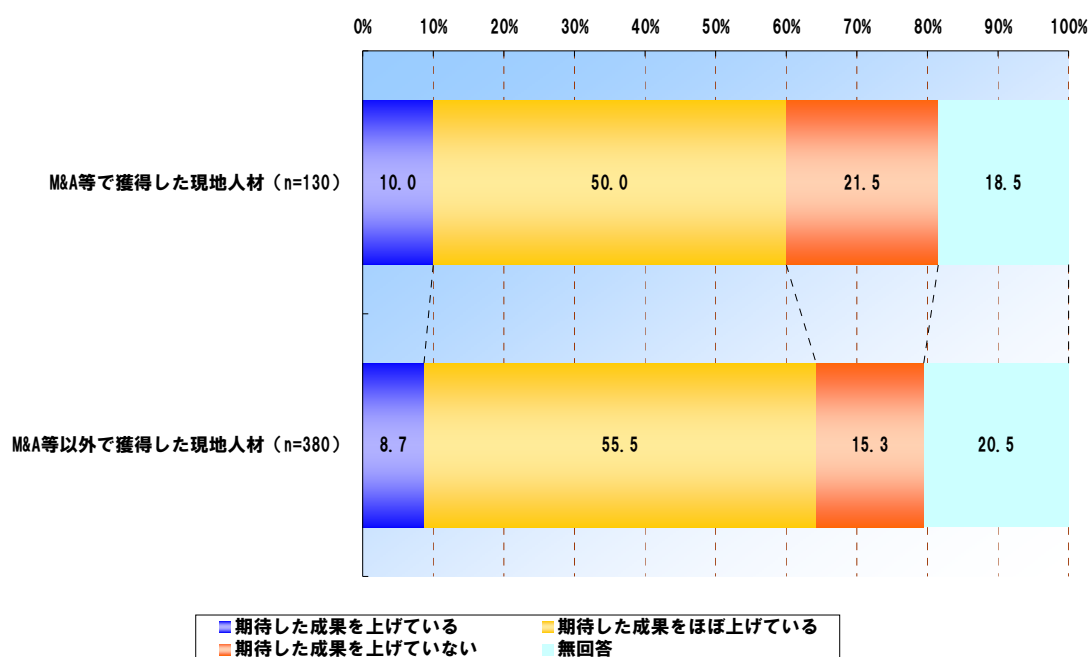
⁴ 即戦力となる人材の中途採用 20.5% (「即戦力となる日本人を中途採用」6.6%+「即戦力となる現地人材を中途採用」13.9%)、育成 41.3% (「自社で日本人を育成」22.9%+「自社で現地人材を育成」17.9%+「自社で留学生を採用・育成」0.5%)

⁵ 現地人材 32.37% (「即戦力となる現地人材を中途採用」13.9%+「自社で現地人材を育成」17.9%+「自社で留学生を採用・育成」0.5%)、日本人 29.5% (「即戦力となる日本人を中途採用」6.6%+「自社で日本人を育成」22.9%)

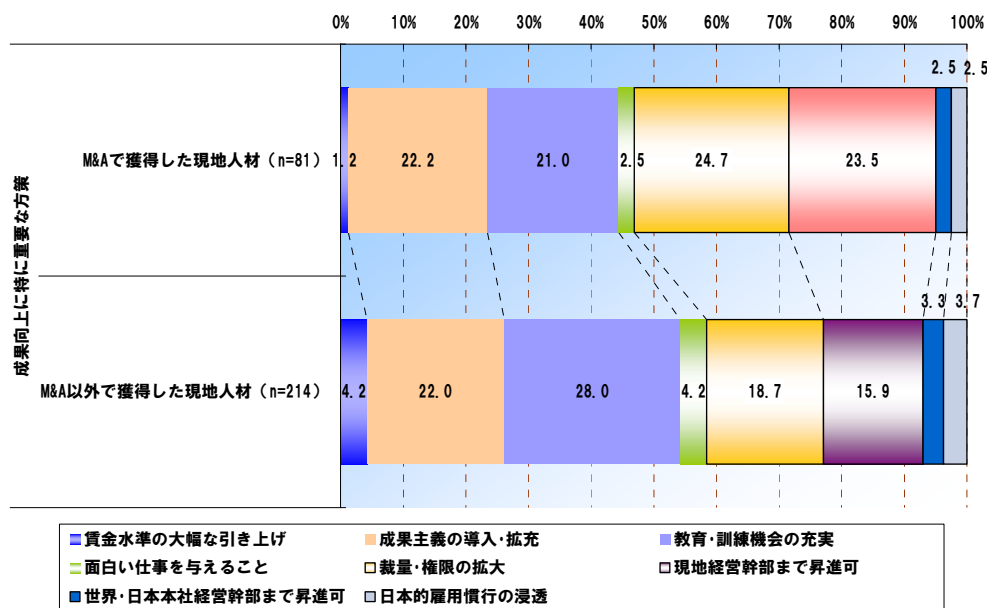
⁶ ここでは、無回答を除いた回答数に対する割合を示している。

量・権限の拡大」(24.7%)、「現地の経営幹部にまで昇進できるキャリアの見通し」(23.5%)、「成果主義の導入・拡充」(22.2%)、「教育・訓練機会の充実」(21.0%)となっている。「賃金水準の大幅な引き上げ」(1.2%)を挙げる企業は存外少ない。ただし、「成果主義の導入・拡充」については約2割の企業が特に重要と考えている(前掲)。また、「世界・日本本社経営幹部にまで昇進できるキャリアの見通し」(2.5%)を挙げる企業も、「現地の経営幹部にまで昇進できるキャリアの見通し」(23.5%)を挙げる企業に比べて大幅に少ない。ただし、本調査結果はあくまで企業側の考えであるため、実際にそうであるかは、M&A等で獲得した現地人材の側の考えを聞く必要がある。なお、M&A等以外で獲得した現地人材に対する方策と比べると、「裁量・権限の拡大」「現地の経営幹部にまで昇進できるキャリアの見通し」について、M&A等で獲得した現地人材に対するほうがそれ以外の方法で獲得した現地人材に対するよりも、重要な方策と考える企業の割合が高くなっている。

図表 II-69 現地人材の成果(M&A等で獲得・M&A等以外で獲得)



図表 II-70 特に重要な成果向上の方策（M&A等で獲得・M&A等以外で獲得）



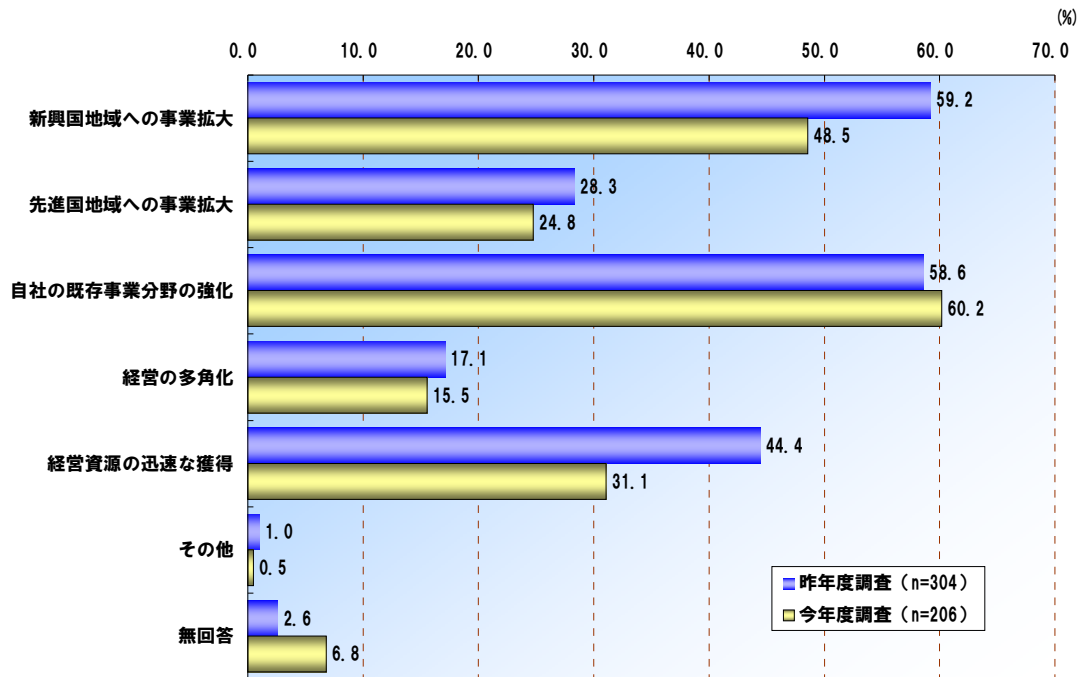
⑤ M&A

回答企業の M&A・業務提携の過去 5 年間の実績をみると、「M&A、M&A 以外の業務提携の実績はなく、関心もない」が 38.7%と最も多く、次いで、「M&A の実績はないが、関心がある」が 20.0%、「M&A の実績があり、成果が出ている」が 16.3%となっている。大手製造業は、「M&A の実績があり、成果が出ている」とする企業が多いが、中小企業を中心に M&A の難しさを十分に理解しているとともに、欧米企業のような本格的な M&A の活用には及び腰であると考えられる。また、M&A と資本参加など緩い連携を中心に実施しており、不信感も根強いと考えられる（自前主義の裏返し）。金融危機を経て、攻めの M&A を打ち出す企業が現れているが、まだ少数派であり、多くの企業は M&A と一定の距離を置いている。

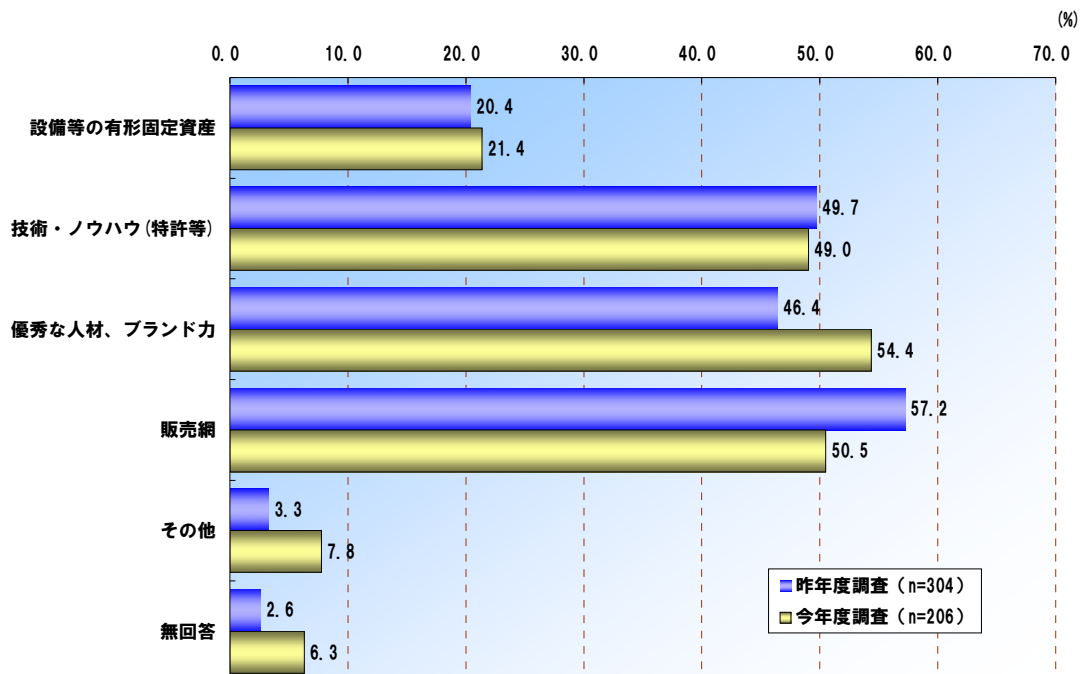
また、M&A で実際に得られた経営資源として、「販売網」（49.2%）とする企業が多い一方、M&A で得られなかった経営資源として「組織改変力」（20.0%）、「ブランド力」（15.4%）が挙げられる。販売網は、M&A により比較的、即効性の高い効果を得られるが、我が国企業に不足しているとされる組織改変力やブランド力を得ることは難しい状況にある。

なお、M&A の障害・阻害要因は、外部要因もさることながら、M&A 実施前後の社内におけるインターナルなコミュニケーションの不足など内部要因も大きいことが明らかになった。こうした M&A に対する課題や企業の持つ不信感や不安感を払拭するには、地道に良質な成功例を積み重ねていくことが重要である。金融危機によって欧米競合企業が失速し、為替が変化する中で、M&A の好機を逃してしまう恐れはある。

図表 II-71 海外におけるM&A等の主目的(MA)



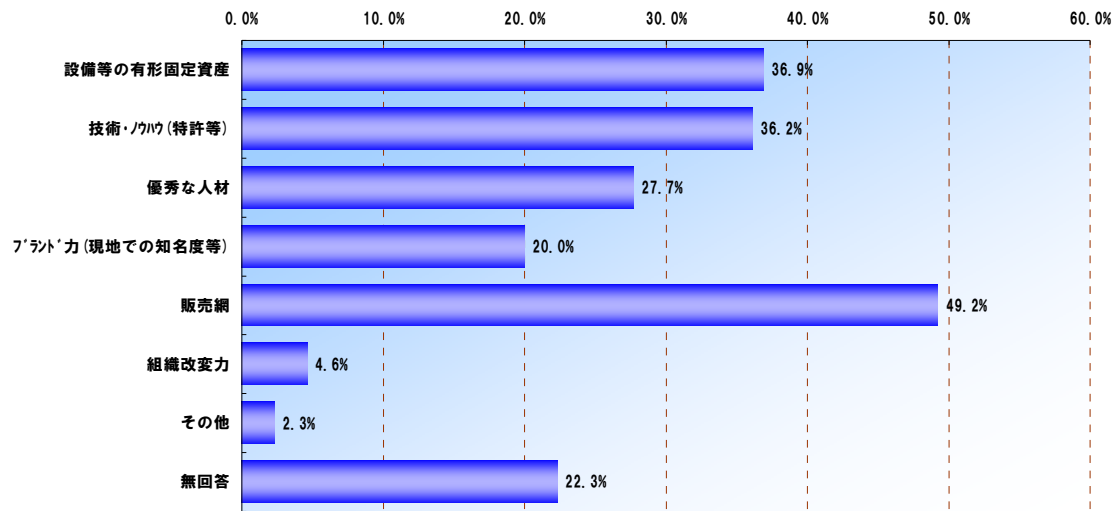
図表 II-72 M&A等決定時に重視する相手企業の経営資源(2LA)



注：昨年度調査の「優秀な人材、ブランド力」、「その他」の回答数は、今年度調査の選択肢である「優秀な人材」＋「ブランド力(現地での知名度等)」及び「組織改変力」＋「その他」の合計として集計。

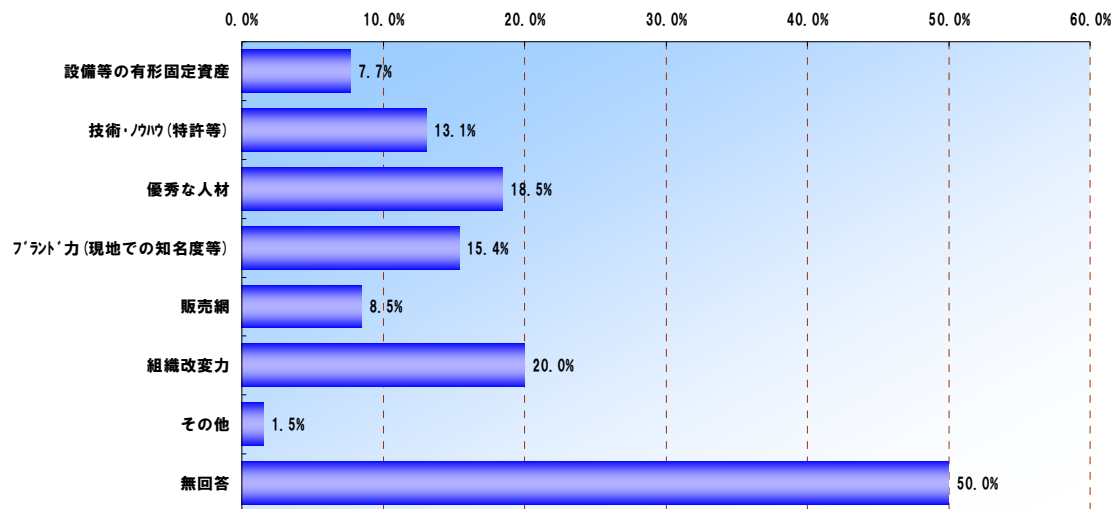
図表 II-73 M&A等実現後、得られた経営資源(MA)

(n=130)



図表 II-74 M&A等実現後、得られなかった経営資源(MA)

(n=130)



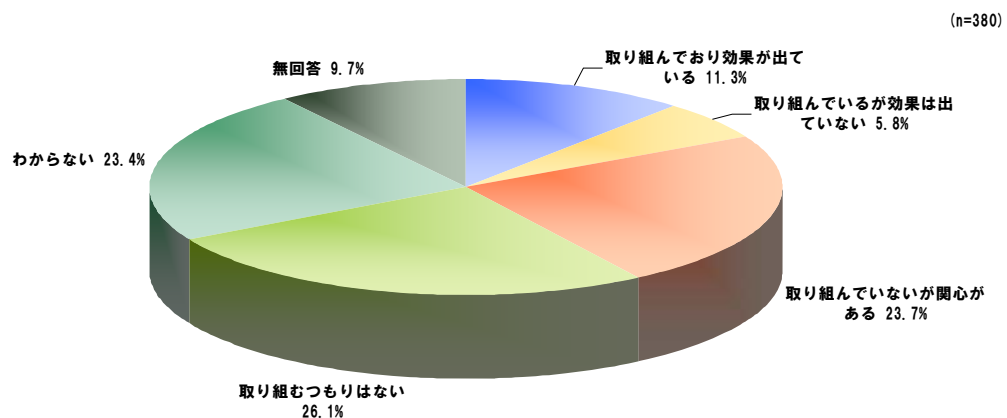
⑥ オープン・イノベーション

オープン・イノベーションについては、企業の温度感に格差がある。36.8%の企業が今後「取組みを増やす見通し」と回答する一方、「取組みを変えない見通し」、「わからない」とする企業も同程度あり、現段階での期待はあまり高くはない。

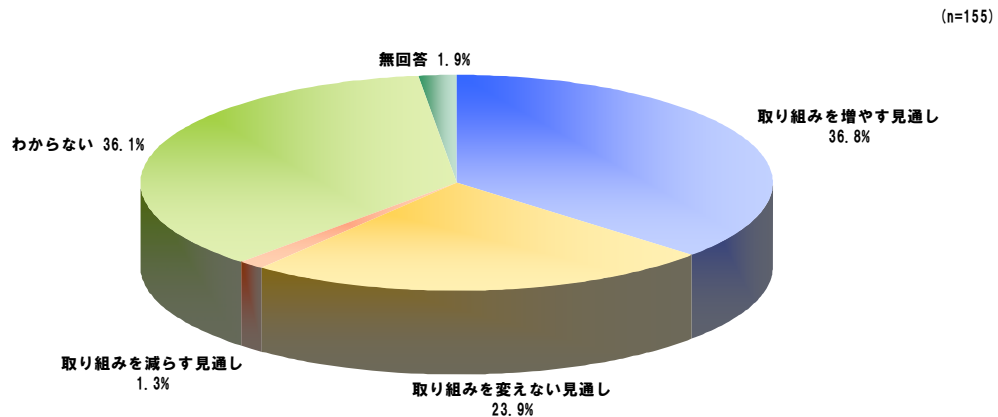
我が国企業が想定しているオープン・イノベーションの効果・メリットは、「事業のコスト低減、効率化」(53.5%)、「事業の補完効果(不足の補填)」(39.4%)、「事業のリードタイム短縮・スピード向上」(35.5%)というように、効率化、スピード、相互補完等が主であり、企業の差別化や非連続的な付加価値増大につなげようとする意思はあまり認められない。課題・阻害要因としては「競合他社に活用されるなど技術・ノウハウ流出を懸念」(35.5%)を挙げるところが多く、自前主義の強さや不確実性の増大等で及び腰になっていることがわかる。

なお、今後は、国内同様、海外の顧客や協力会社とのオープン・イノベーションを進めていく意向が強く、国内外の経営資源を無差別に活用しようとする外向きの姿勢が認められる。

図表 II-75 オープン・イノベーションの取組み状況：現状



図表 II-76 オープン・イノベーションの取り組み状況：今後の見通し



⑦ 国際標準

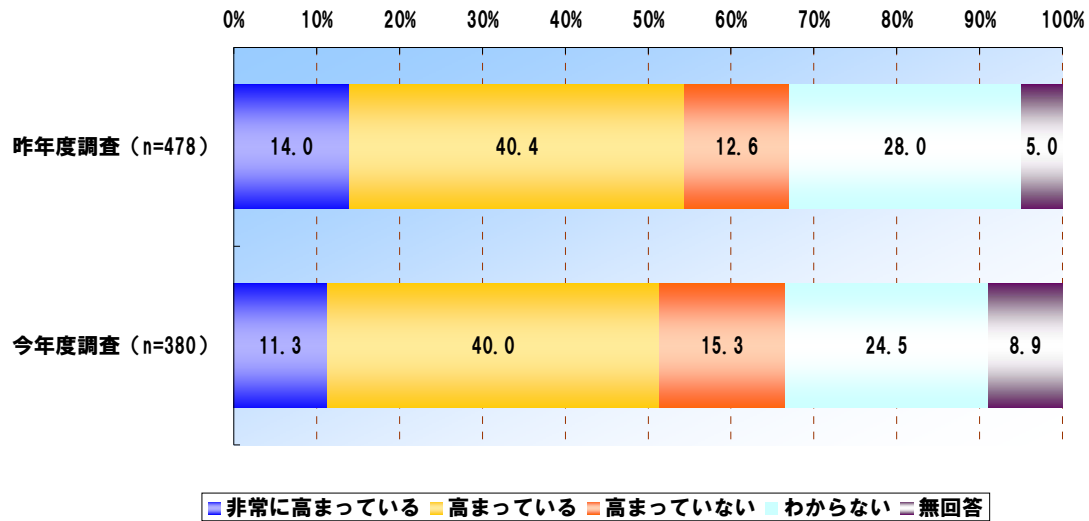
回答企業の過半数が、技術・製品・サービスの国際標準を獲得することの重要性が高まっていると回答している。また、国際標準化への取り組みについては、「普及してから」（4.1%）ではなく、「開発段階から」（68.2%）の対応・取組が必要と考える企業が大半を占めており、我が国企業として、国際標準化は開発段階というビジネスプロセスの上流からの対応・取組が重要であるという認識は定着している。しかし、「人材の処遇・評価が不十分」（55.4%）、「最新の情報収集が困難」（32.8%）、「連携が不十分」（31.8%）等の課題があり、国際標準に対する重要性の高まりを認識しつつも、十分な対応が出来ていない状況にある。

また、知的財産戦略と比べると、人材も組織体制の整備、専任の専門人材を育成するというよりも兼任で専門人材を育成するという姿勢が見られ、今後の競争力を左右すると思われる国際標準化戦略に対する企業の体制整備の脆弱性や経営の意識とのギャップが明らかになった。さらに、国際標準といえば、ISO のようなデジュール標準重視で、フォーラム標準やコンソーシアム標準等のコンセンサス標準を重視する企業は少なく、攻めの国際標準の動きも顕在化していない。なお、特許等をビルトインした国際標準については、企業戦略として取り込むよりも、国際的なルール化・環境整備が必要との認識は浸透している。

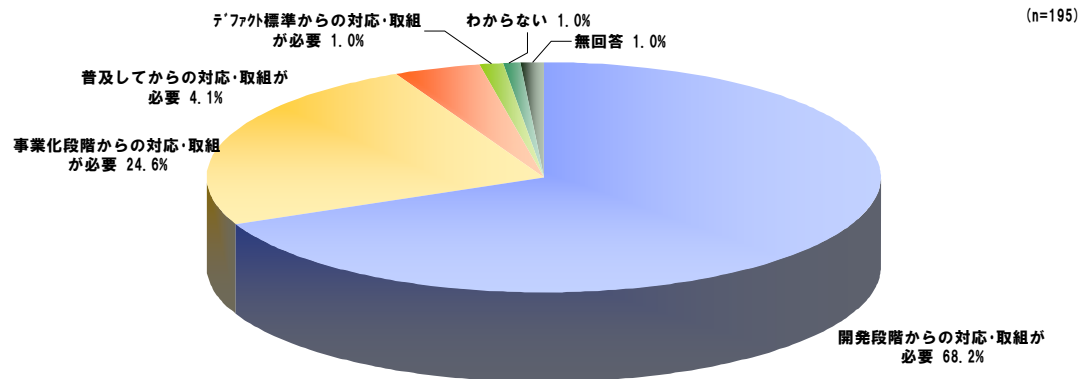
国際標準やプラットフォームを押さえた上でイノベーションの主導権を握っていかなければ、我が国企業がいくら持ち前のポテンシャルで革新的な技術や製品・サービスを提供したとしても、欧米主導の競争ルールに翻弄されるだけで、戦略的な攻めの経営を実現することがさらに難しくなり、低収益のままで、競争ルールの変更のたびに右往左往し、苦境に陥る可能性が高い。

金融危機を経て、限界に来ていた古い競争ルールが一新されることが予測されるが、我が国企業は、そのルールづくりの主導権を握り、システム、プラットフォームを創出するようなビジネスの仕掛け手になることが重要と考えられる。

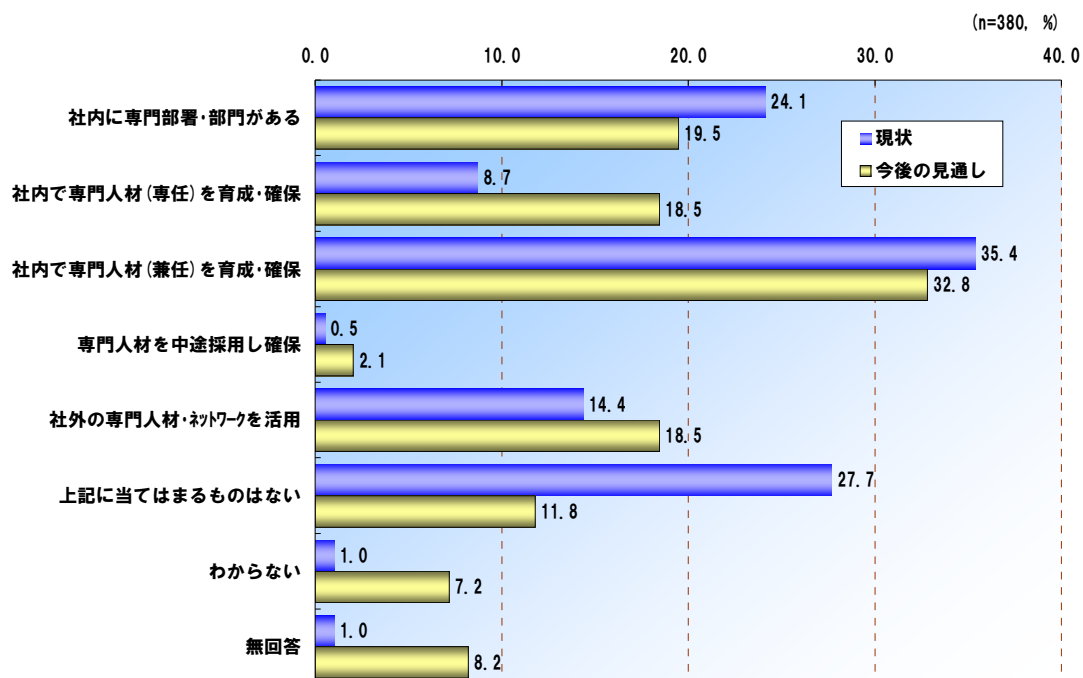
図表 II-77 技術・製品・サービスの国際標準獲得への重要性



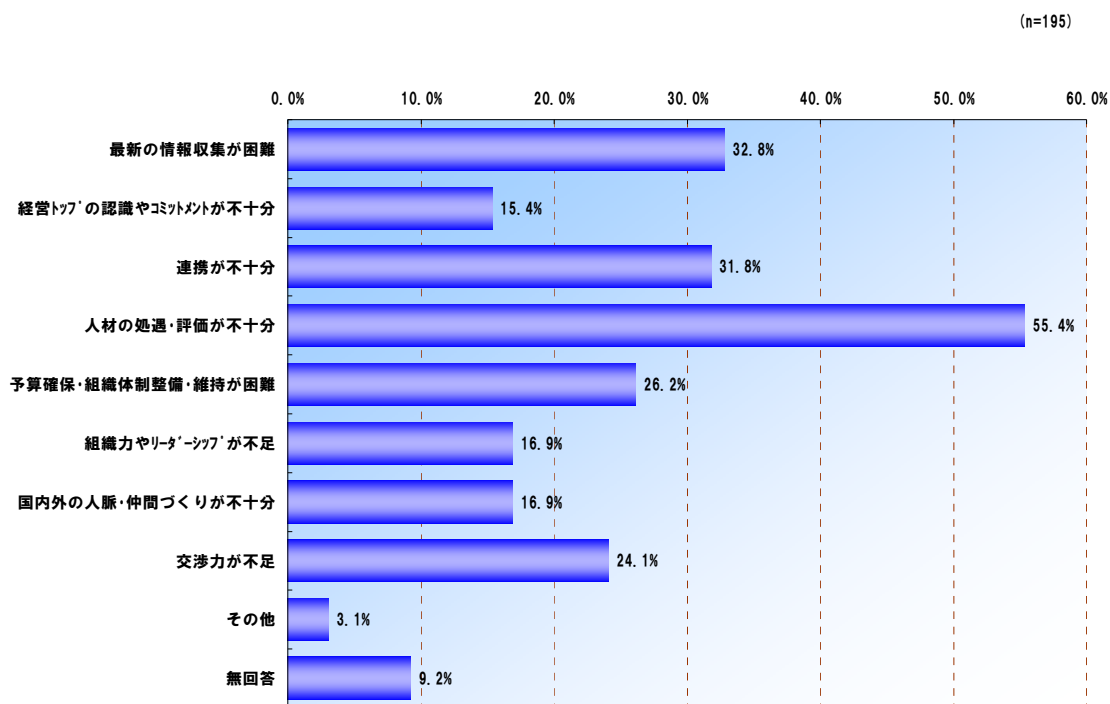
図表 II-78 国際標準化への取り組みが必要だと思う段階



図表 II-79 国際標準化対応専門部署等の有無：現状と今後の見通し(MA)



図表 II-80 国際標準への対応の課題・阻害要因(MA)



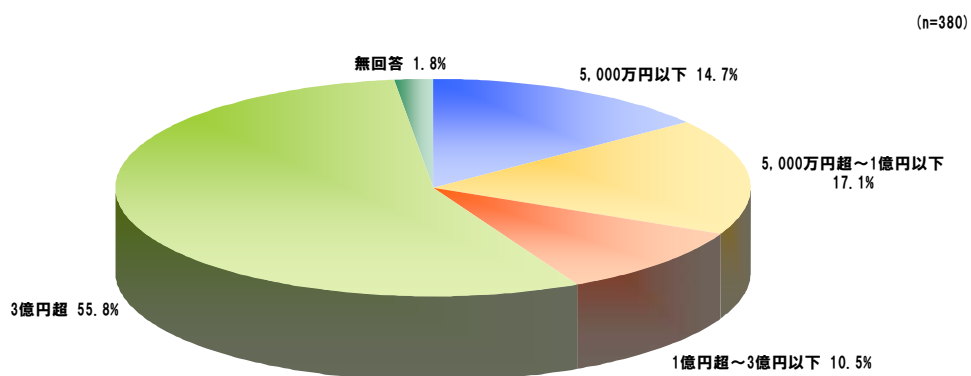
(3) 調査結果(詳細)

① 事業概要

Q1 資本金規模

資本金規模別に回答企業の構成をみると、「3億円超」が55.8%を占めて最も多く、「5,000万円超～1億円以下」17.1%、「5,000万円以下」14.7%がこれに次いでいる。

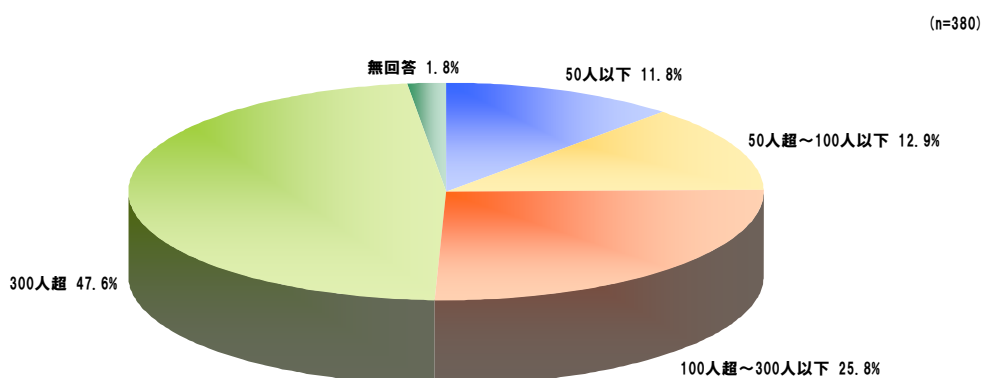
図表 II-81 資本金規模



Q2 従業員数

従業員規模別に回答企業の構成を見ると、「300人超」が47.6%を占めて最も多く、「100人超～300人以下」25.8%、「50人超～100人以下」12.9%がこれに次いでいる。

図表 II-82 従業員数



Q3 業種

回答企業について業種を見ると、「卸売・小売」が15.5%を占めて最も多く、「一般機械」、「その他製造業」8.4%がこれに次いでいる。

図表 II-83 業種

No.	カテゴリー名	n	%
1	食料品・飲料	11	2.9
2	繊維	12	3.2
3	衣服・その他の繊維製品	6	1.6
4	木材・木製品	2	0.5
5	家具・装備品	0	0.0
6	パルプ・紙・紙加工品	3	0.8
7	印刷・同関連業	1	0.3
8	化学	23	6.1
9	石油・石炭製品	3	0.8
10	プラスチック製品	13	3.4
11	ゴム製品	5	1.3
12	革・毛皮製品	0	0.0
13	窯業・土石製品	11	2.9
14	鉄鋼	10	2.6
15	非鉄金属	3	0.8
16	金属製品	17	4.5
17	一般機械	32	8.4
18	電気機械	27	7.1
19	情報通信機械	2	0.5
20	電子部品・デバイス	10	2.6
21	輸送用機械	17	4.5
22	精密機械	10	2.6
23	その他製造業	32	8.4
24	鉱業	1	0.3
25	建設業	12	3.2
26	情報通信	9	2.4
27	運輸	6	1.6
28	卸売・小売	59	15.5
29	金融・保険	4	1.1
30	不動産	3	0.8
31	飲食・宿泊	1	0.3
32	医療・福祉	0	0.0
33	教育・学習支援	0	0.0
34	対個人サービス	2	0.5
35	対事業所サービス	11	2.9
36	その他サービス	16	4.2
	無回答	6	1.6
	全体	380	100.0

Q4 売上高が大きい国・地域（現在・今後）

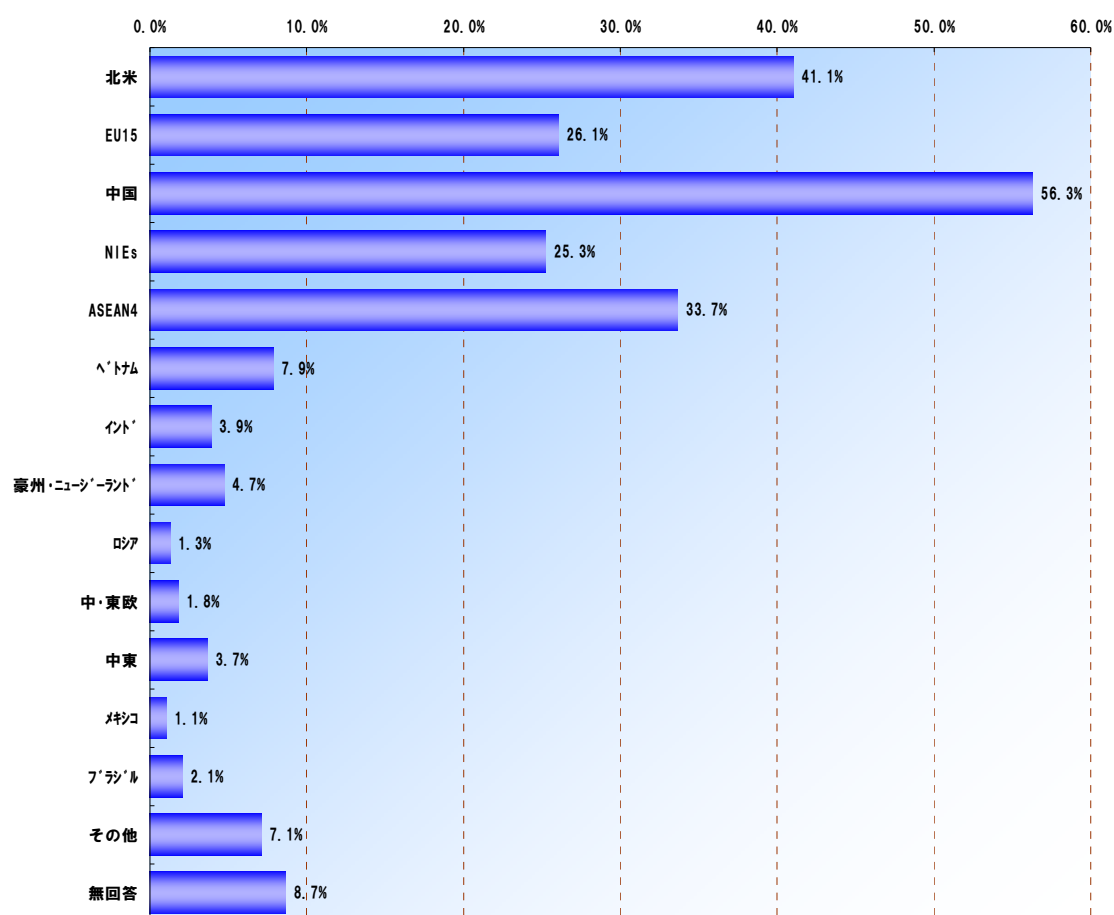
以下では、回答企業の海外事業展開について尋ねた。

Q4① 現在、売上高が大きい国・地域

回答企業において、現在の売上高が大きい国・地域を3つまで選んでもらったところ、「中国」が56.3%と最も多く、次いで「北米」が41.1%、「ASEAN4」⁷が33.7%となっている。

図表 II-84 現在、売上高が大きい国・地域（3LA⁸）

(n=380)



⁷ NIEs：シンガポール、台湾、韓国、香港の4カ国・地域、ASEAN4：マレーシア、タイ、フィリピン、インドネシアの4カ国。

EU 15：英国、ドイツ、フランス、イタリア、オランダ、ベルギー、ギリシャ、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。

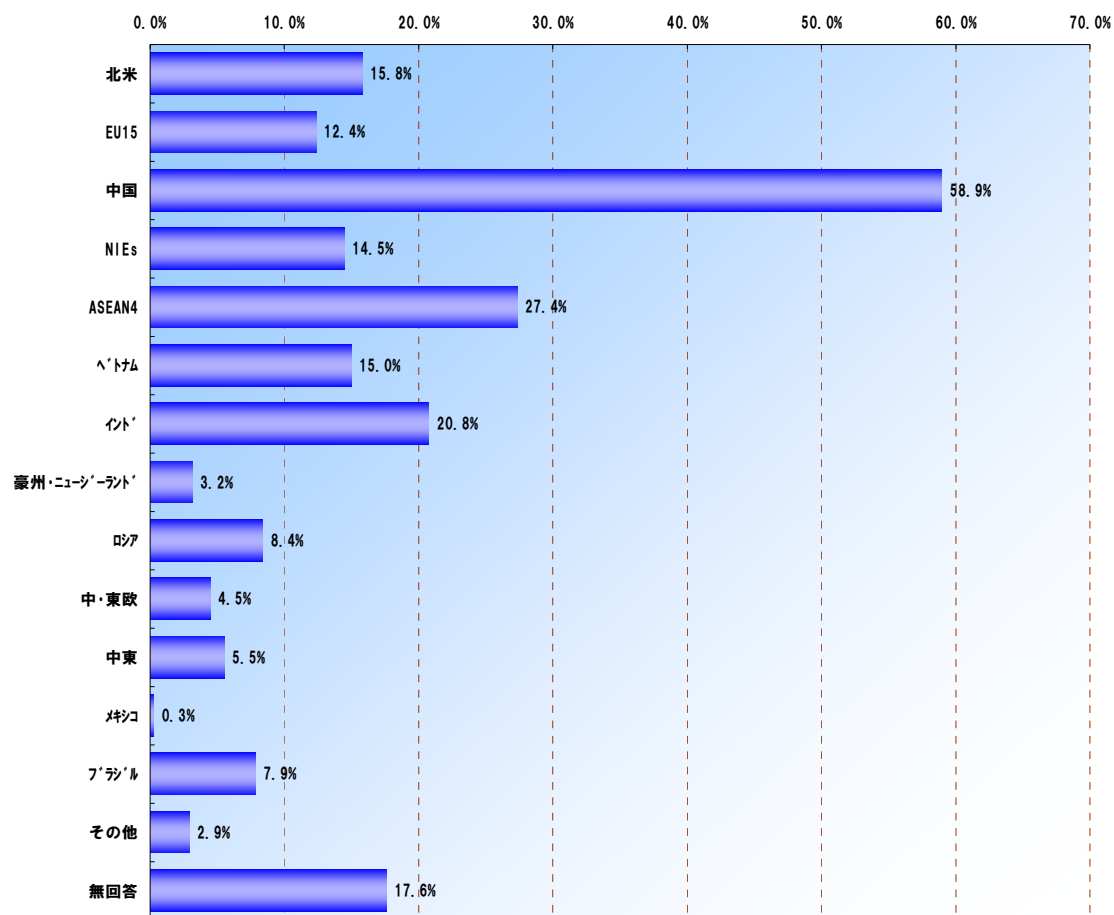
⁸ 以下、単数回答は「SA」、複数回答は「MA」と表記。また、複数回答のうち、回答数を制限した場合は「LA」と表記。例えば、「3LA」は3つまで回答を意味する。

Q4② 今後、特に売上高の拡大が見込まれる国・地域

回答企業の今後、特に売上高の拡大が見込まれる国・地域をみると、「中国」が 58.9%と最も多く、次いで、「ASEAN4」が 27.4%、「インド」が 20.8%となっている。

図表 II-85 今後、特に売上高の拡大が見込まれる国・地域 (MA)

(n=380)

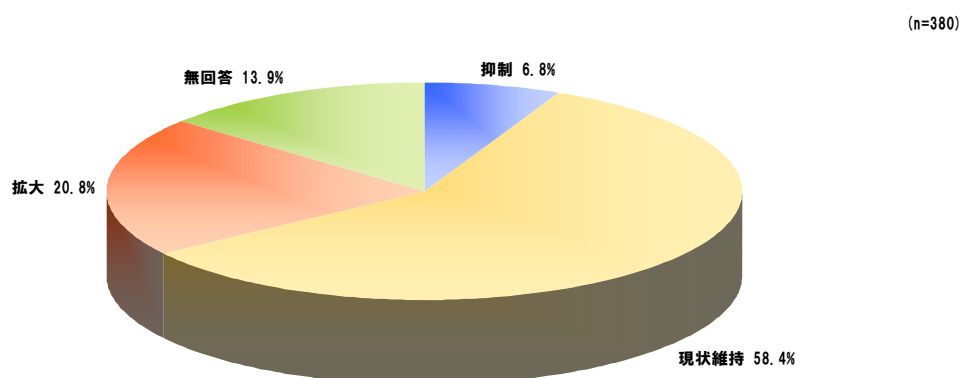


Q5 海外進出先全般における今後の投資戦略について

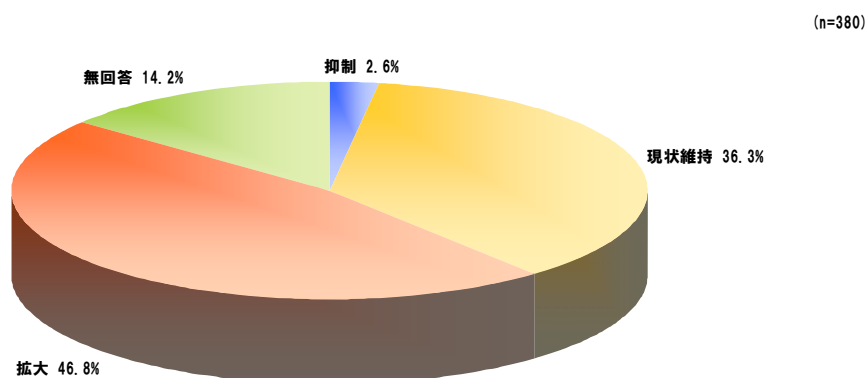
以下では、海外進出先（現地法人、事業所を配置）全般における下記のような分野についての今後の投資戦略について尋ねた。我が国企業は、金融危機の影響を受け、短期的には投資を抑制するが、中長期的には、特に販売・マーケティング分野、新技術・製品・サービス開発、及び人材育成・教育訓練への投資について拡大意向がある。

Q5①新技術・製品・サービス開発

図表 II-86 新技術・製品・サービス開発（短期的な戦略）



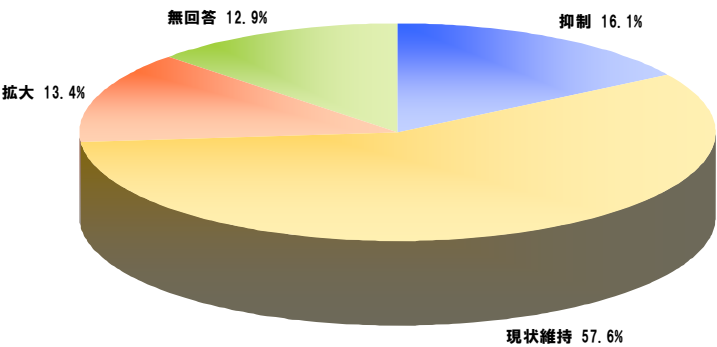
図表 II-87 新技術・製品・サービス開発（中長期的な投資戦略）



Q5②生産設備・サービス施設

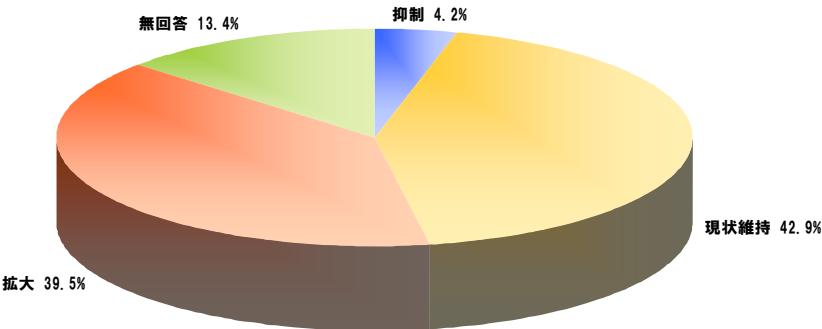
図表 II-88 生産設備・サービス施設(短期的な投資戦略)

(n=380)



図表 II-89 生産設備・サービス施設(中長期的な投資戦略)

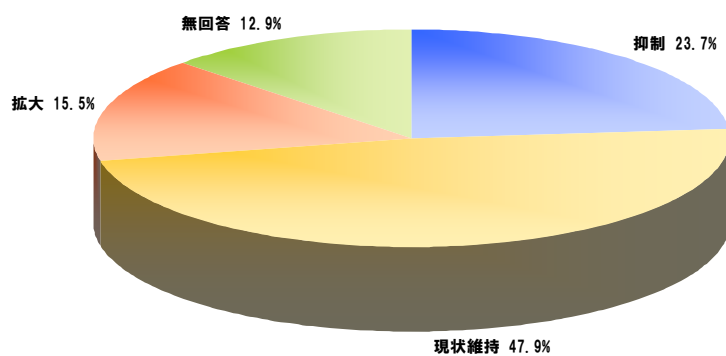
(n=380)



Q5③人的投資(人材の採用・確保、人材育成・教育投資)

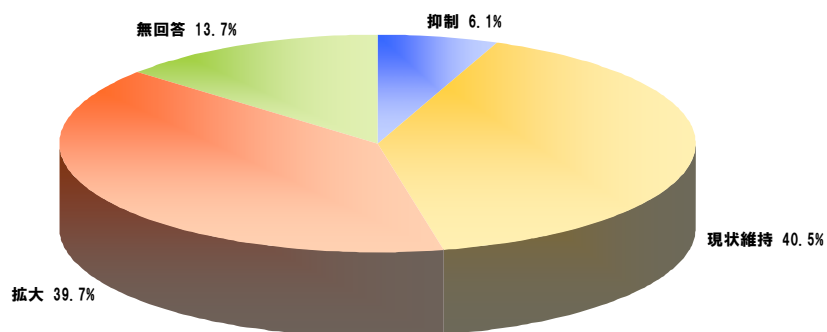
図表 II-90 人材の採用・確保(短期的な投資戦略)

(n=380)



図表 II-91 人材の採用・確保(中長期的な投資戦略)

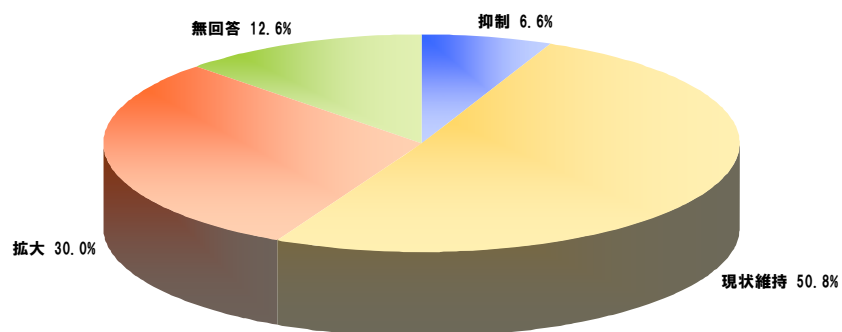
(n=380)



Q5④人材育成・教育訓練(質的な人の投資)

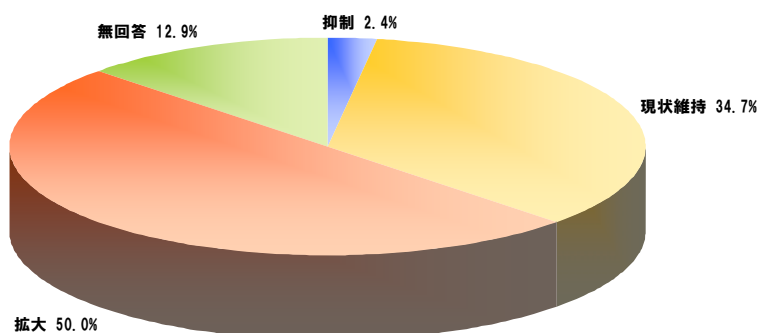
図表 II-92 人材育成・教育訓練(短期的な投資戦略:)

(n=380)



図表 II-93 人材育成・教育訓練(中長期的な投資戦略)

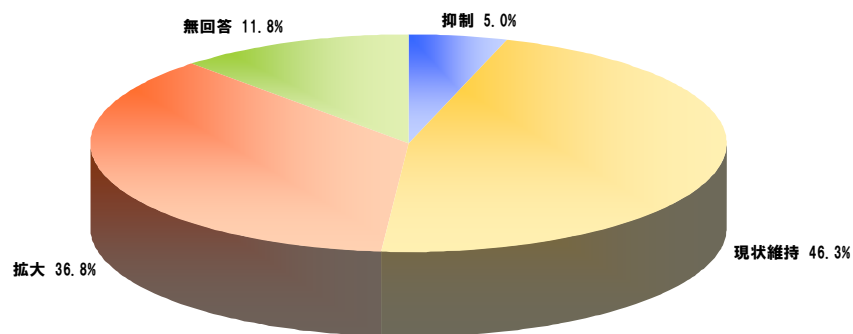
(n=380)



Q5⑤販売・マーケティング

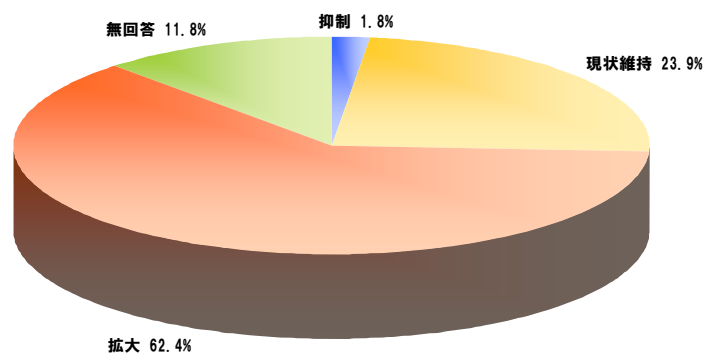
図表 II-94 販売・マーケティング(短期的な投資戦略)

(n=380)



図表 II-95 販売・マーケティング(中長期的な投資戦略)

(n=380)



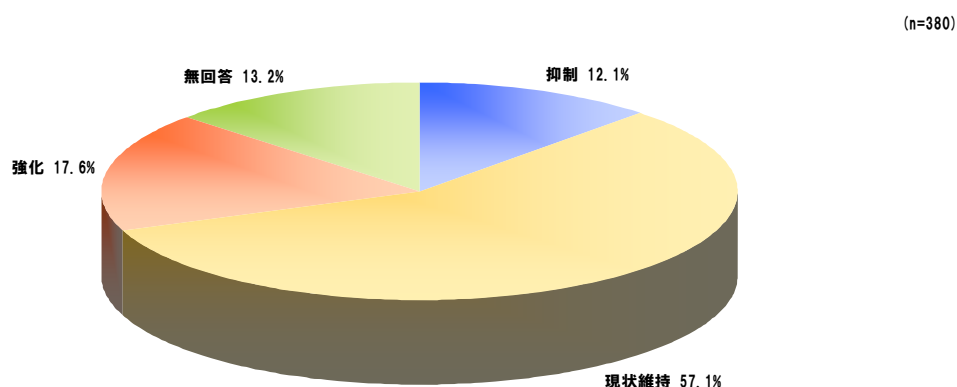
Q6 先進国市場の事業展開に関する戦略(短期・中長期)

海外事業展開に関する「短期的な戦略」及び「中長期的な戦略」の見通しについて、①先進国市場⁹、②新興国市場別に尋ねた。我が国企業は、先進国市場を含めたグローバル市場の事業、特に、新興国市場の事業の強化の意向が強いことがわかる。

①先進国市場

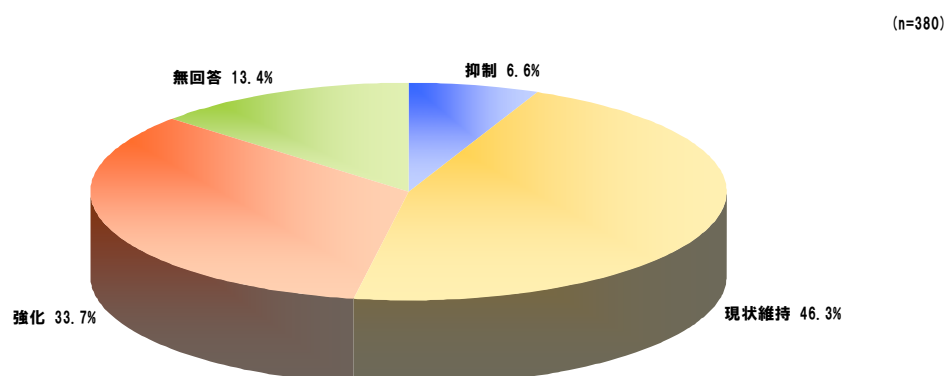
Q6-1① 短期的な展開戦略:先進国市場の事業

図表 II-96 短期的な展開戦略:先進国市場の事業



Q6-2① 中長期的な展開戦略:先進国市場の事業

図表 II-97 中長期的な展開戦略:先進国市場の事業



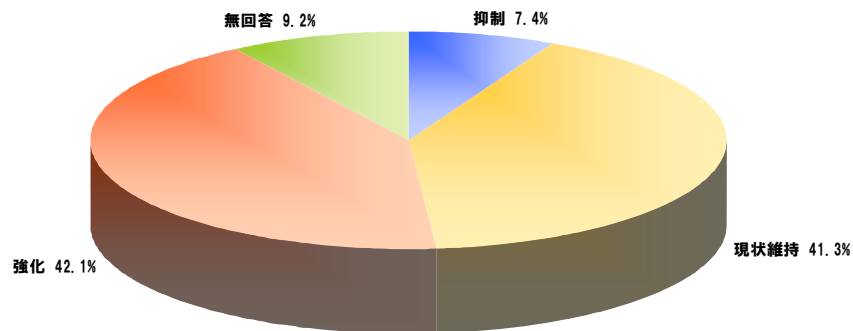
⁹ 先進国市場とは、米国、EU15、豪州・ニュージーランド、新興国市場とは、それ以外の国・地域とした。

②新興国市場

Q6-1② 短期的な展開戦略:新興国市場の事業

図表 II-98 短期的な展開戦略:新興国市場の事業

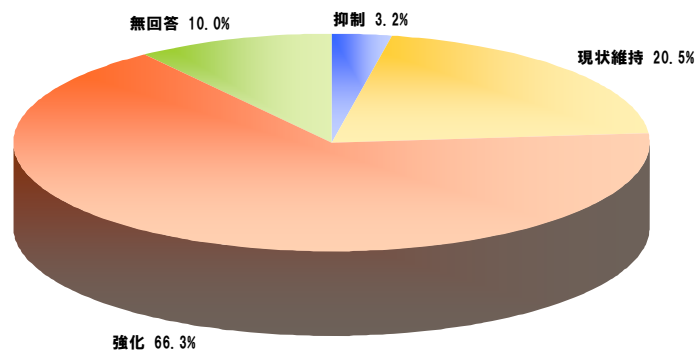
(n=380)



Q6-2② 中長期的な展開戦略:新興国市場の事業

図表 II-99 中長期的な展開戦略:新興国市場の事業

(n=380)



Q7 今後強化すべき経営資源

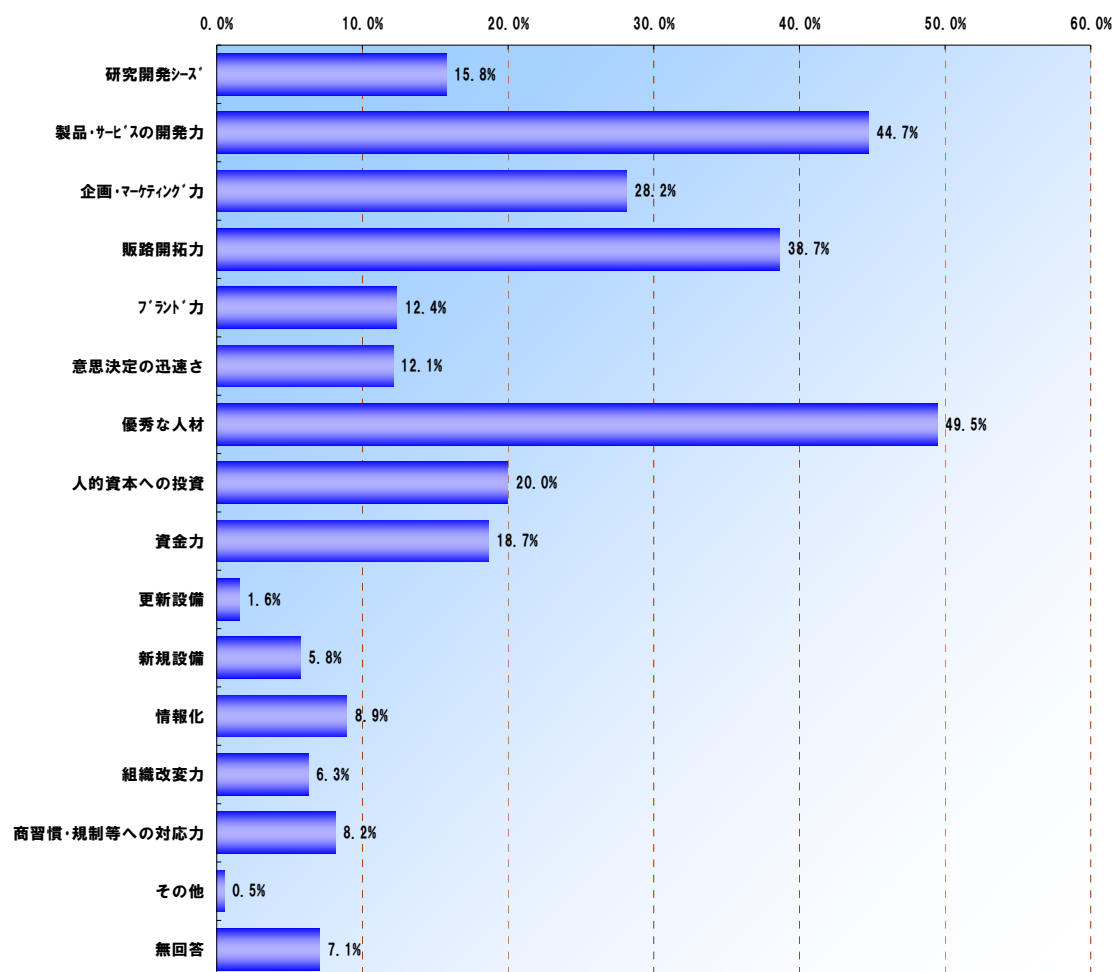
グローバル市場において勝ち残っていくために今後強化すべき経営資源（分野）について尋ねた。

Q7-1 今後強化すべき経営資源

回答企業が今後強化すべき経営資源を3つまで選んでもらったところ、「優秀な人材」が49.5%と最も多く、「製品・サービスの開発力」44.7%、「販路開拓力」38.7%がこれに次いでいる。

図表 II-100 今後強化すべき経営資源（3LA）

(n=380)

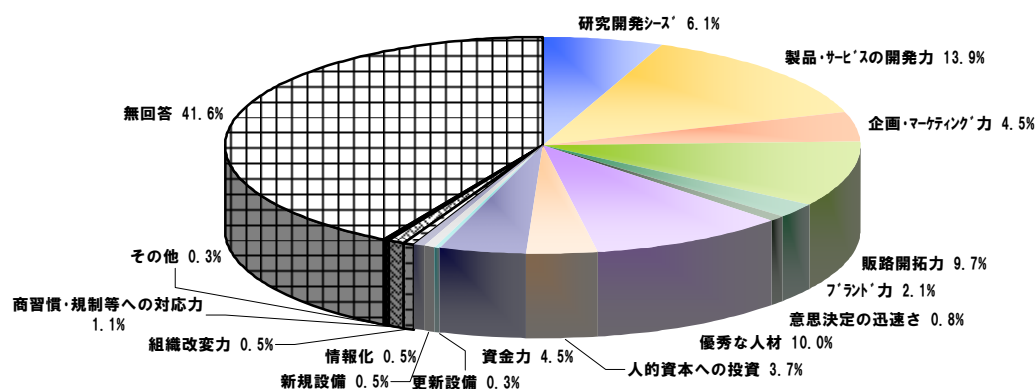


Q7-2 今後、最も強化すべき経営資源

今後、最も強化すべき経営資源としては、「製品・サービスの開発力」が 13.9%と最も多く、「優秀な人材」10.0%、「販路開拓力」9.7%がこれに次いでいる。

図表 II-101 今後最も強化すべき経営資源

(n=380)



Q8 海外事業展開における人材戦略

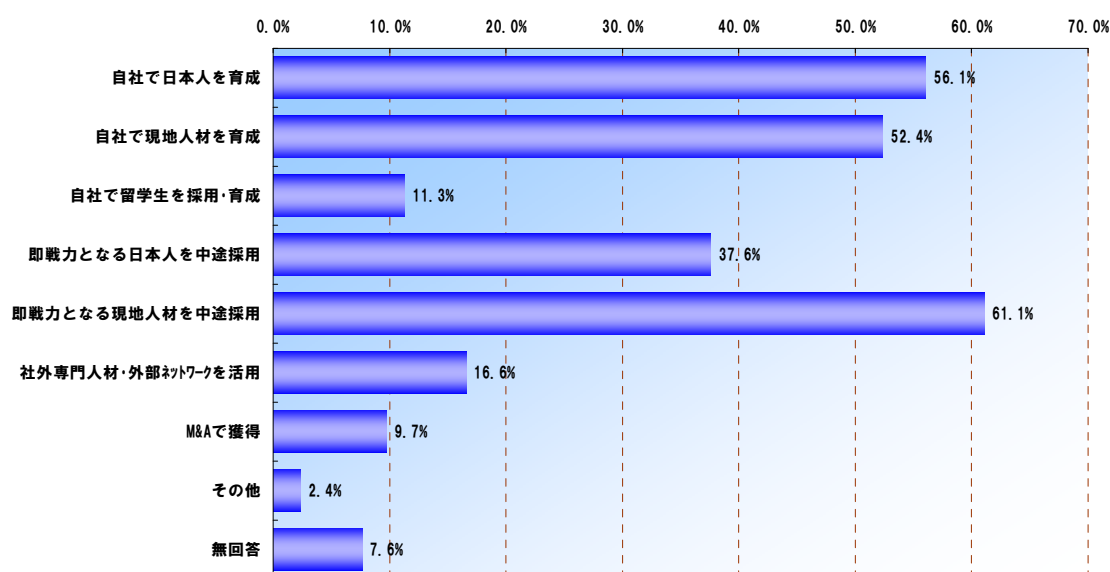
海外事業展開における人材戦略について尋ねた。

Q8-1 海外事業展開における人材戦略

回答企業の海外事業展開における人材戦略をみると、「即戦力となる現地人材を中途採用」が 61.1%と最も多く、次いで、「自社で日本人を育成」が 56.1%、「自社で現地人材を育成」が 52.4%となっている。

図表 II-102 海外事業展開における人材戦略(MA)

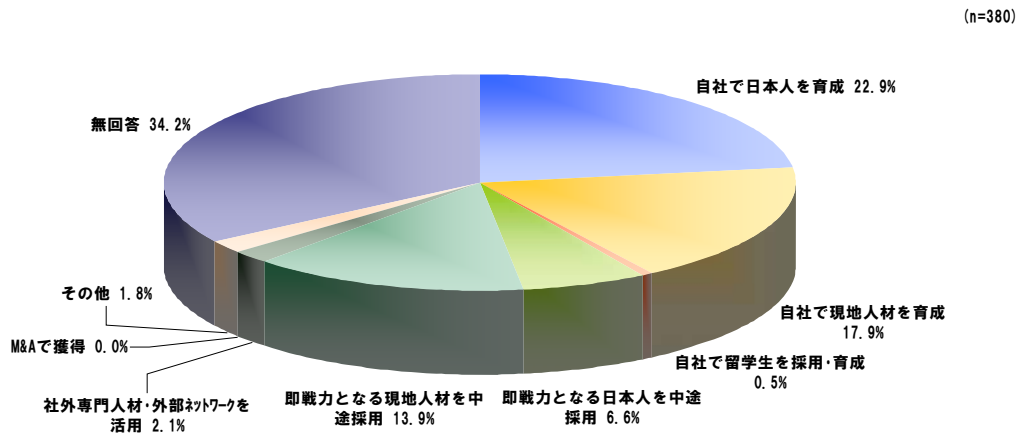
(n=380)



Q8-2 海外事業展開における最も重視する人材戦略

回答企業の海外事業展開における最も重視する人材戦略をみると、「自社で日本人を育成」が 22.9%と最も多く、次いで、「自社で現地人材を育成」が 17.9%、「即戦力となる現地人材を中途採用」が 13.9%となっている。

図表 II-103 海外事業展開における最も重視する人材戦略



② 海外事業展開における経営資源の獲得に関する取組について

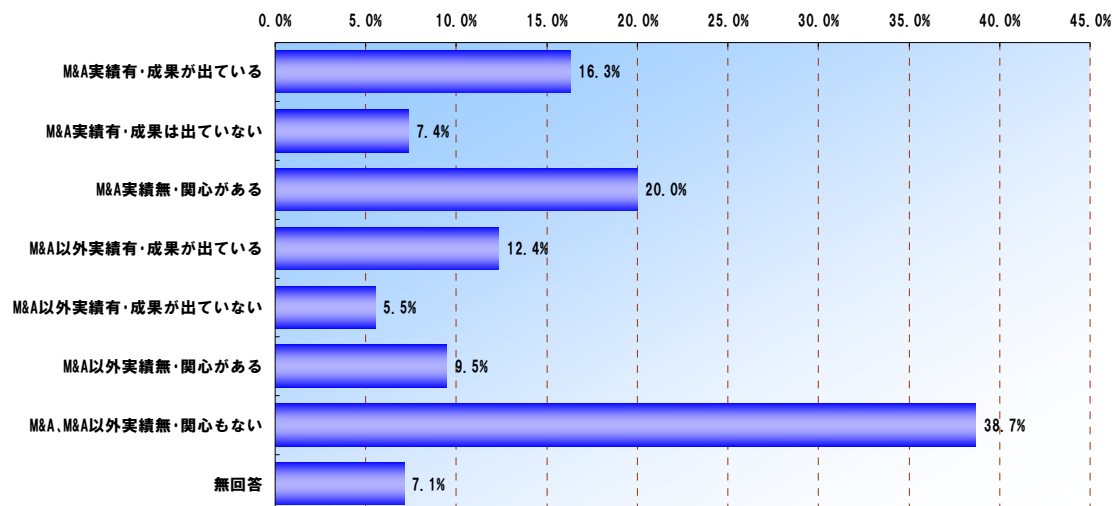
Q9 M&A・業務提携の過去5年間の実績

海外における M&A（合併、買収、譲受、資本参加、出資拡大）や業務提携の過去 5 年間（金融危機前の 2003～2007 年）の実績について尋ねた。

回答企業の M&A・業務提携の過去 5 年間の実績をみると、「M&A、M&A 以外の業務提携の実績はなく、関心もない」が 38.7%と最も多く、次いで、「M&A の実績はないが、関心がある」が 20.0%、「M&A の実績があり、成果が出ている」が 16.3%となっている。

図表 II-104 M&A・業務提携の過去5年間の実績(MA)

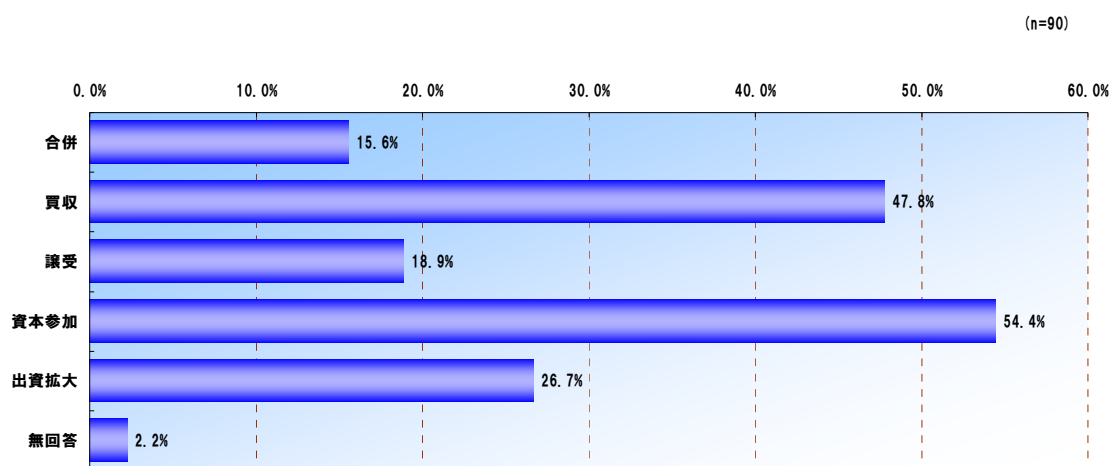
(n=380)



Q9-1 M&A の形態

海外における M&A の実績があると回答した企業（90 社）に M&A の形態を尋ねたところ、「資本参加」が 54.4%と最も多く、次いで、「買収」が 47.8%、「出資拡大」が 26.7%となっている。

図表 II-105 M&Aの形態(MA)



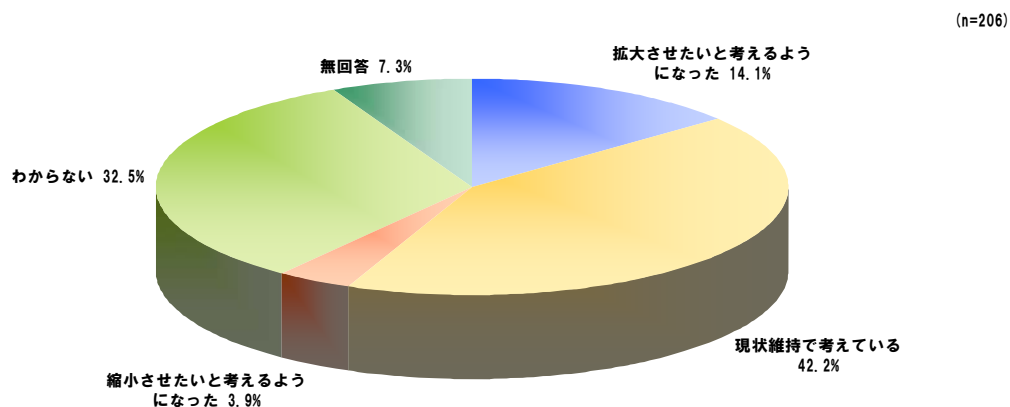
Q10 海外における M&A や業務提携(以下、M&A 等)の「概況」

海外において M&A 等の実績があるか、実績はないが感心があるとする企業(206 社)に対し、海外における M&A や業務提携の概況について尋ねた。

Q10-1 M&A 等への考えに対する金融危機の影響

回答企業の M&A 等への考えに対する金融危機の影響をみると、「現状維持で考えている」が 42.2%と最も多く、次いで、「わからない」が 32.5%、「拡大させたいと考えようになった」が 14.1%となっている。

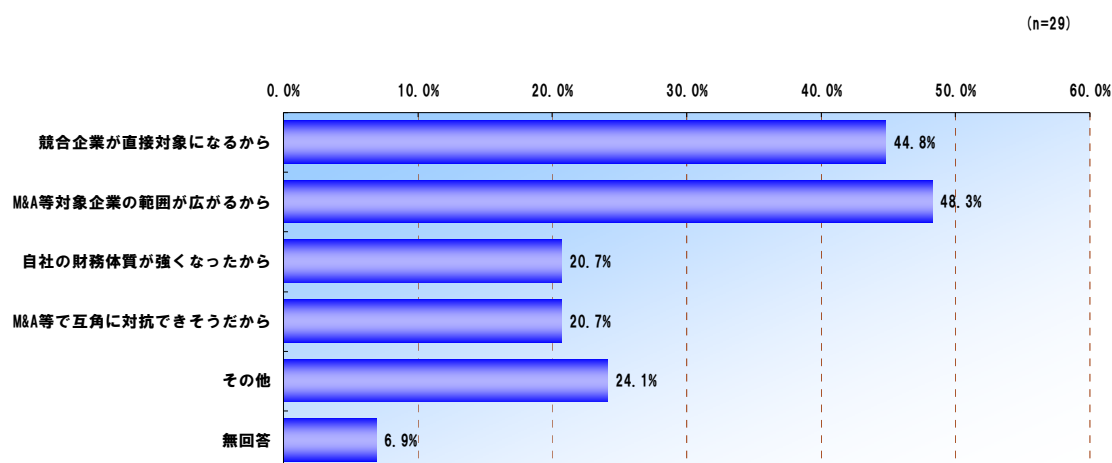
図表 II-106 M&A等への考えに対する金融危機の影響



Q10-2 M&A 等を拡大させたい理由

M&A 等を拡大させたいと回答した企業の M&A 等を拡大させたい理由をみると、「M&A 等対象企業の範囲が広がるから」が 48.3%と最も多く、次いで、「競合企業が直接対象になるから」が 44.8%、「その他」が 24.1%となっている。

図表 II-107 M&A等を拡大させたい理由(MA)



Q11 海外における M&A 等の「目的」と「成果」

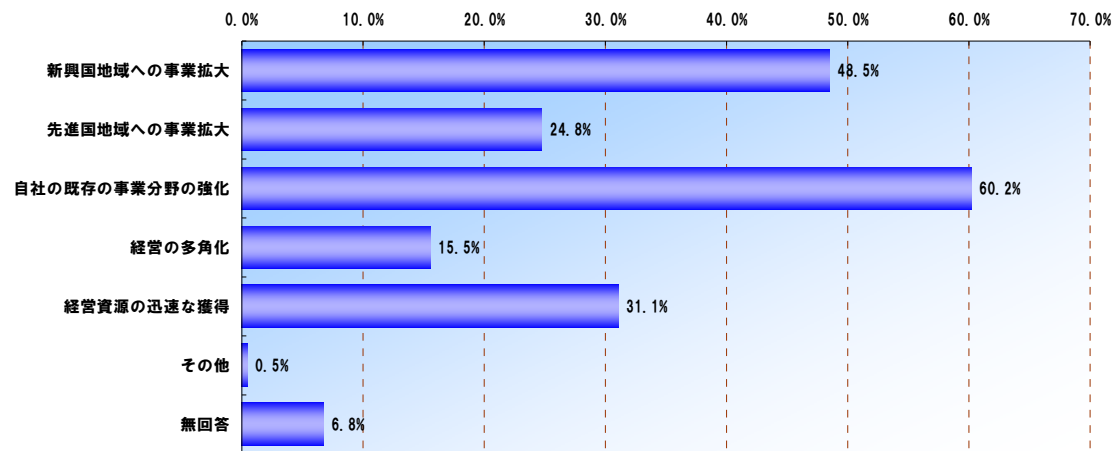
海外において M&A 等の実績があるか、実績はないが感心があるとする企業(206 社)に対し、海外における M&A 等の「目的」と「成果」について尋ねた。

Q11-1 海外における M&A 等の主目的

回答企業の海外における M&A 等の主目的をみると、「自社の既存の事業分野の強化」が 60.2%と最も多く、次いで、「新興国地域への事業拡大」が 48.5%、「経営資源の迅速な獲得」が 31.1%となっている。

図表 II-108 海外におけるM&A等の主目的(MA)

(n=206)

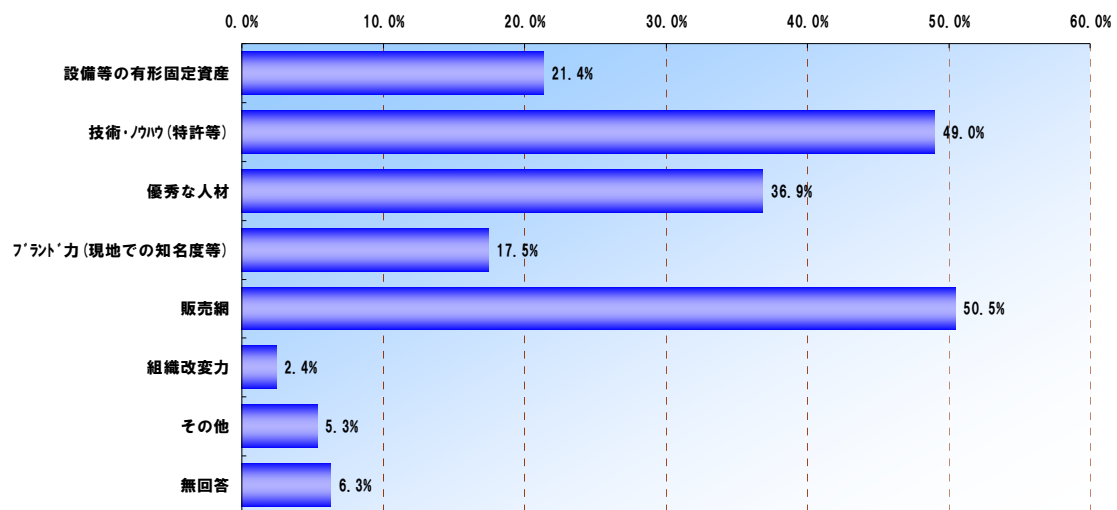


Q11-2 M&A 等決定時に重視する相手企業の経営資源

回答企業が M&A 等決定時に重視する相手企業の経営資源を2つまで選んでもらったところ、「販売網」が 50.5%と最も多く、次いで、「技術・ノウハウ（特許等）」が 49.0%、「優秀な人材」が 36.9%となっている。

図表 II-109 M&A等決定時に重視する相手企業の経営資源(2LA)

(n=206)

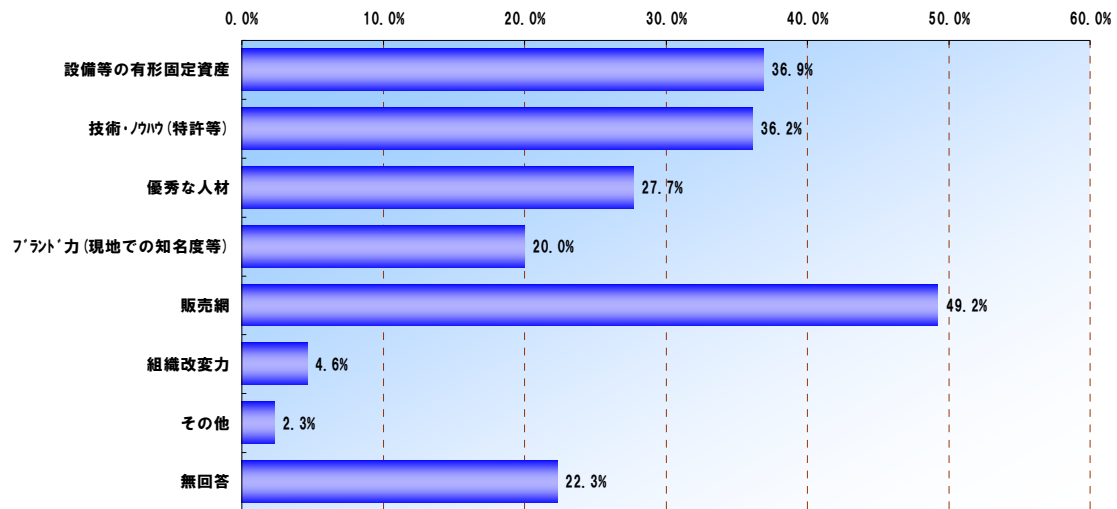


Q11-3① M&A 等実現後、得られた経営資源

回答企業が M&A 等実現後、得られた経営資源をみると、「販売網」が 49.2%と最も多く、次いで、「設備等の有形固定資産」が 36.9%、「技術・ノウハウ（特許等）」が 36.2%となっている。

図表 II-110 M&A等実現後、得られた経営資源(MA)

(n=130)

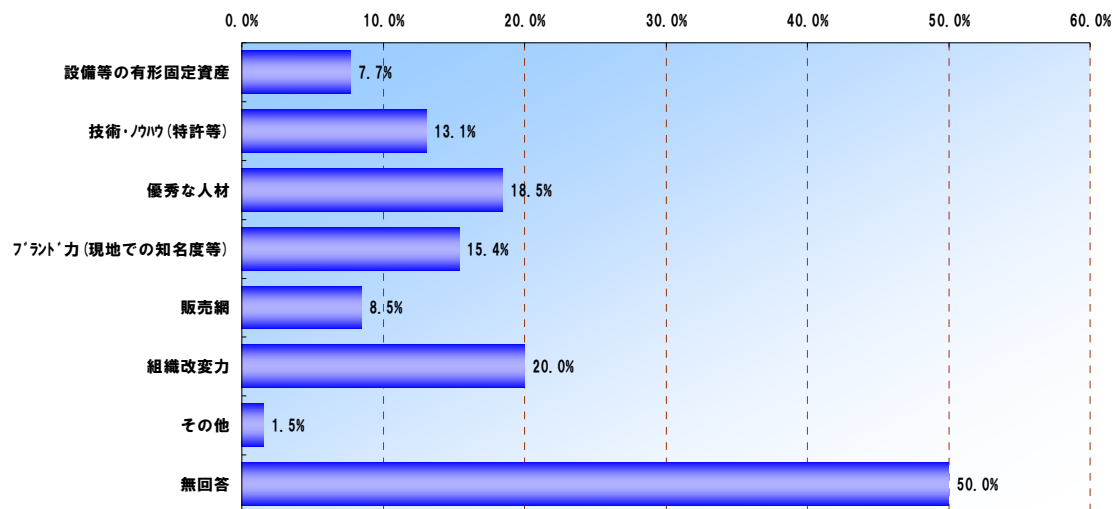


Q11-3② M&A 等実現後、得られなかった経営資源

回答企業が M&A 等実現後、得られなかった経営資源をみると、「組織改変力」が 20.0%と最も多く、次いで、「優秀な人材」が 18.5%、「ブランド力（現地での知名度等）」が 15.4%となっている。

図表 II-111 M&A等実現後、得られなかった経営資源(MA)

(n=130)



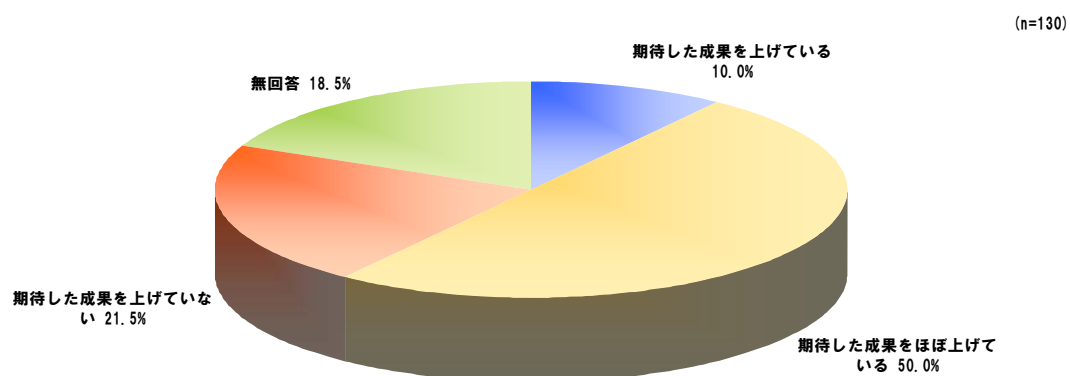
Q12 海外における「人材の活用状況」

全ての回答企業を対象に、海外における「人材の活用状況」について尋ねた。

Q12-1 M&A 等で獲得した現地の人材の成果

回答企業が M&A 等で獲得した現地の人材が、期待した成果を上げているか尋ねたところ、「期待した成果をほぼ上げている」が 50.0%と最も多く、「期待した成果を上げている」10.0%と合わせると、60.0%の企業が期待した成果を上げているとしている。一方、「期待した成果を上げていない」とする企業は 21.5%であった。

図表 II-112 M&A等で獲得した現地の人材の成果

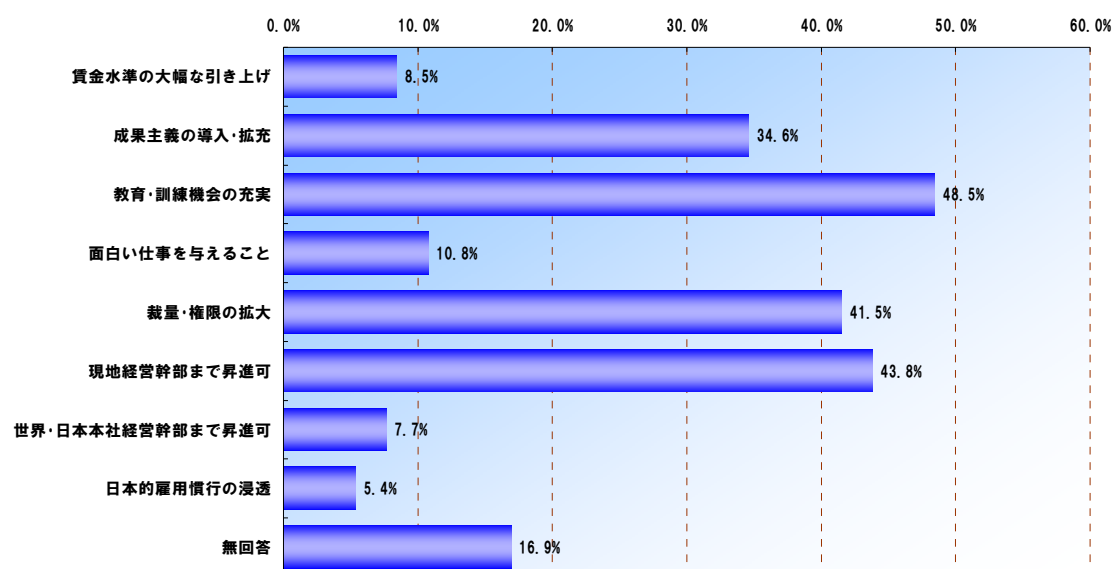


Q12-2-1 M&A 等で獲得した現地人材の成果向上に重要な方策

M&A 等で獲得した現地の人材に成果を上げてもらうためにはどのような方策が重要と考えるか尋ねたところ、「教育・訓練機会の充実」が 48.5%と最も多く、次いで、「現地の経営幹部にまで昇進できるキャリアの見通し」が 43.8%、「裁量・権限の拡大」が 41.5%となっている。

図表 II-113 M&A等で獲得した現地人材の成果向上に重要な方策(MA)

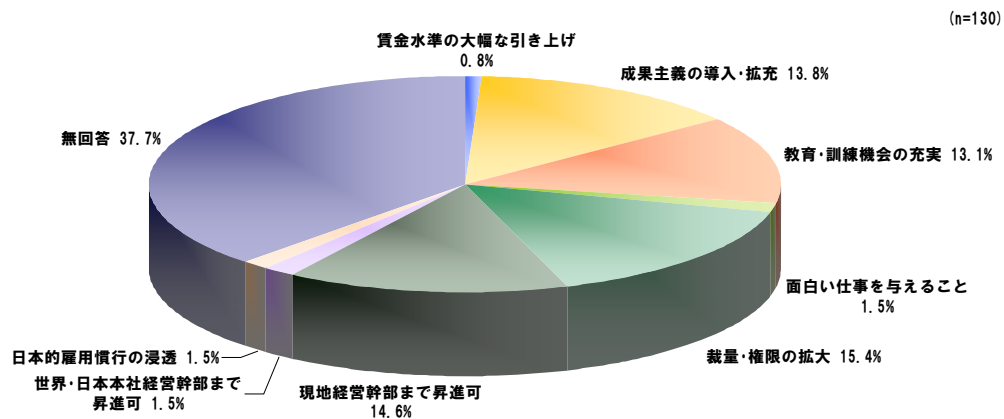
(n=130)



Q12-2-2 M&A 等で獲得した現地人材の成果向上に特に重要な方策

M&A 等により獲得した現地人材の成果向上のために特に重要と考える方策をみると、「裁量・権限の拡大」が 15.4%と最も多く、次いで、「現地の経営幹部にまで昇進できるキャリアの見通し」が 14.6%、「教育・訓練機会の充実」が 13.1%となっている。

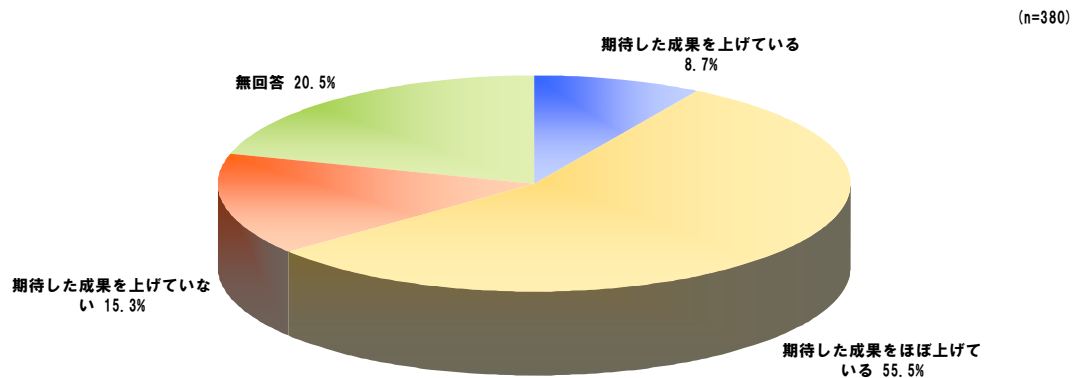
図表 II-114 M&A等で獲得した現地人材の成果向上に特に重要な方策



Q12-3 M&A 等以外で獲得した現地人材の成果

M&A 等以外の方法で獲得した現地の人材が、期待された成果を上げているか尋ねたところ、「期待した成果をほぼ上げている」が 55.5%と最も多く、次いで、「期待した成果を上げていない」が 15.3%、「期待した成果を上げている」が 8.7%となった。

図表 II-115 M&A等以外で獲得した現地人材の成果

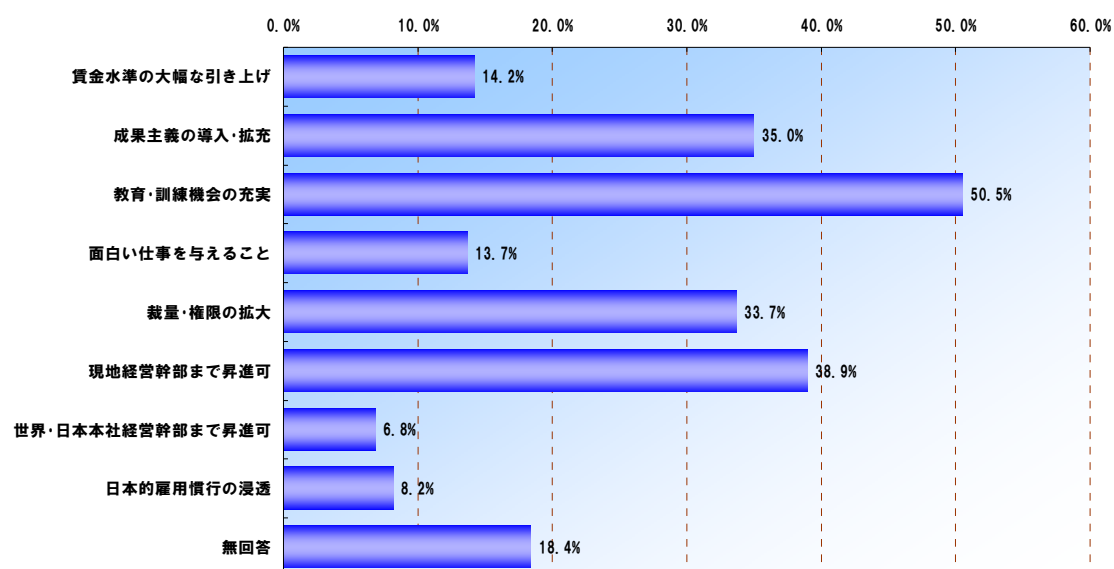


Q12-4-1 M&A 等以外で獲得した現地人材の成果向上の方策

M&A 等以外の方法で現地で獲得した人材に成果を上げてもらうためにはどのような方策が特に重要と考えるか尋ねたところ、「教育・訓練機会の充実」が 50.5%と最も多く、次いで、「現地の経営幹部にまで昇進できるキャリアの見通し」が 38.9%、「成果主義の導入・拡充」が 35.0%となっている。

図表 II-116 M&A以外で獲得した現地人材の成果向上の方策(MA)

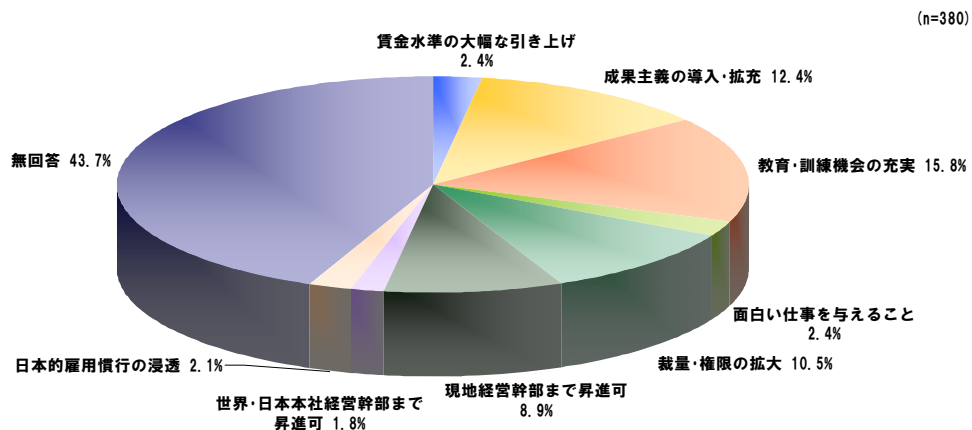
(n=380)



Q12-4-2 M&A 等以外で獲得した現地人材の成果向上に特に重要な方策

M&A 等以外の方法で現地で獲得した人材に成果を上げてもらうためにはどのような方策が特に重要と考えるか尋ねたところ、「教育・訓練機会の充実」が 15.8%と最も多く、次いで、「成果主義の導入・拡充」が 12.4%、「裁量・権限の拡大」が 10.5%となっている。

図表 II-117 M&A等以外で獲得した現地人材の成果向上に特に重要な方策

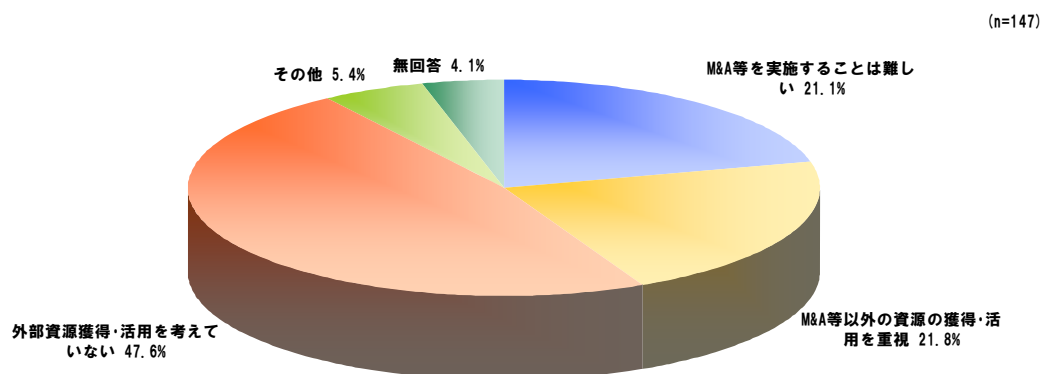


Q13 M&A 等に関心がない理由

海外における M&A 等に関心がないと回答した企業に、その理由を尋ねた。

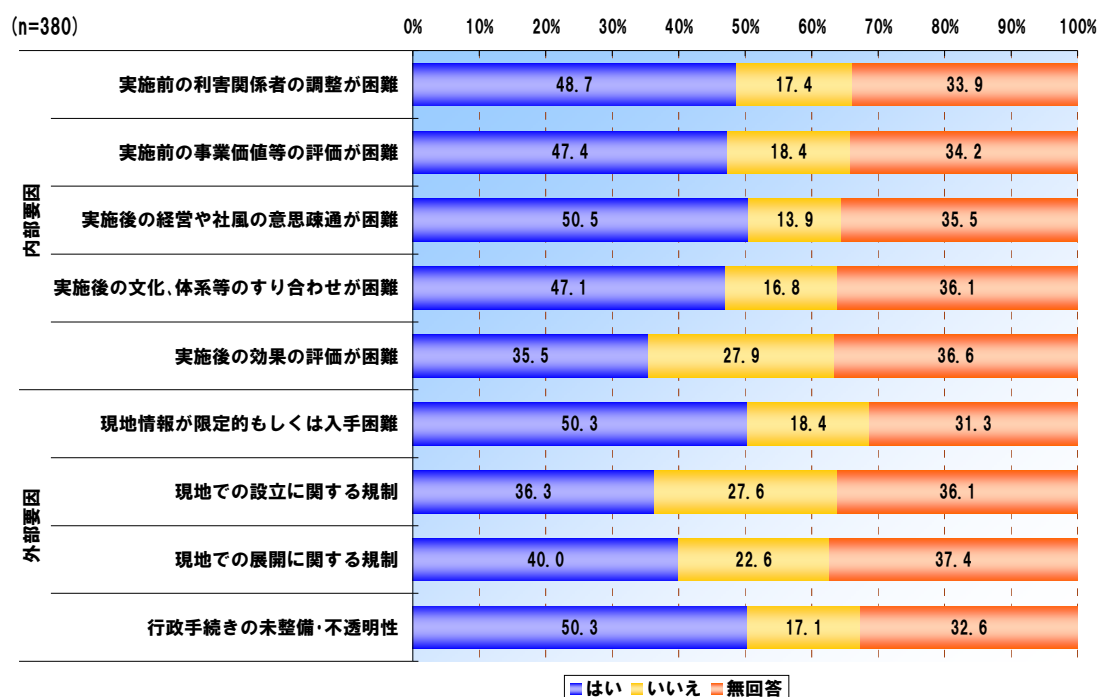
回答企業が M&A 等に関心がない理由をみると、「外部資源獲得・活用を考えていない」が 47.6%と最も多く、次いで、「M&A 等以外の資源の獲得・活用を重視」が 21.8%、「M&A 等を実施することは難しい」が 21.1%となっている。

図表 II-118 M&A等に関心がない理由



Q14 海外事業展開における M&A 等の「課題・阻害要因」について

海外事業展開における M&A 等の「課題・阻害要因」について尋ねた。M&A の障害・阻害要因は、外部要因もさることながら、M&A 実施前後の社内におけるインターナルなコミュニケーションの不足など内部要因も大きい。



③ 海外事業展開の円滑化・強化に向けた技術面での取組について

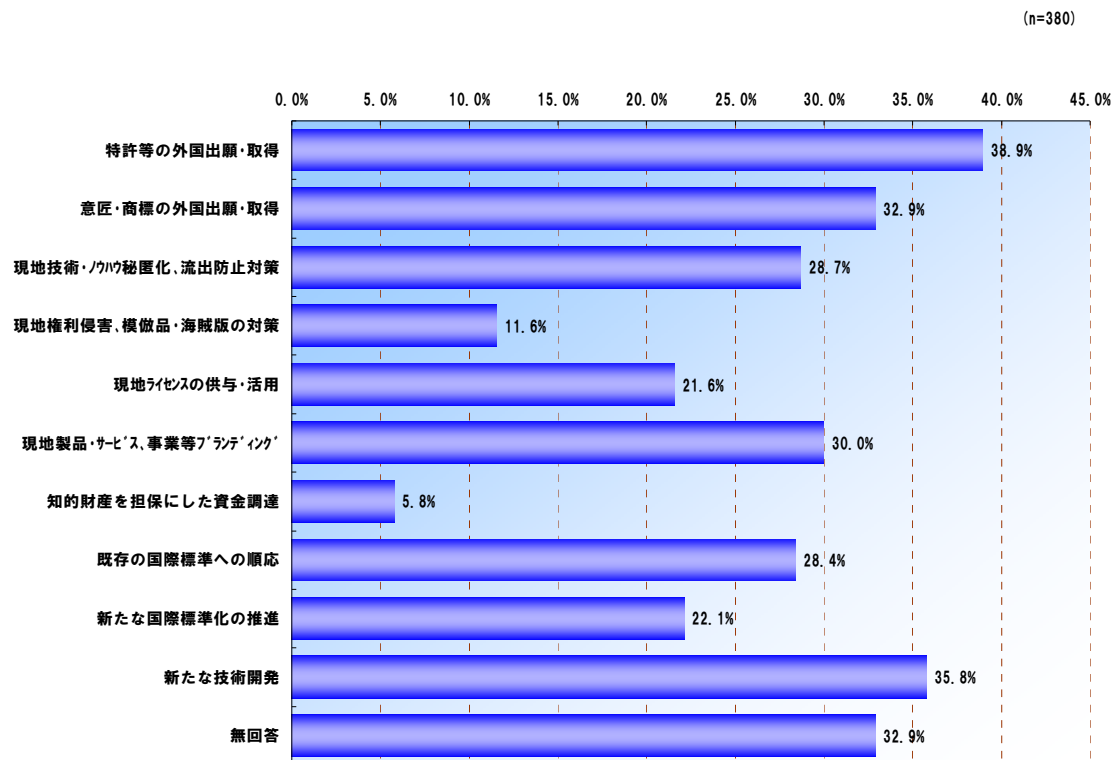
Q15 海外事業展開の円滑化・強化を図り、グローバル市場で競争力を発揮するために必要な技術面での取り組み

海外事業展開の円滑化・強化を図り、グローバル市場で競争力を発揮するために必要な技術面での取り組みについて①先進国市場、②新興国市場別に尋ねた。

Q15① 必要な技術面での取り組み：先進国

先進国での事業展開の円滑化・強化を図り、競争力を発揮するために必要な技術面での取り組みをみると、「特許等の外国出願・取得」が38.9%と最も多く、次いで、「新たな技術開発」が35.8%、「意匠・商標の外国出願・取得」が32.9%となっている。

図表 II-119 必要な技術面での取り組み：先進国（MA）

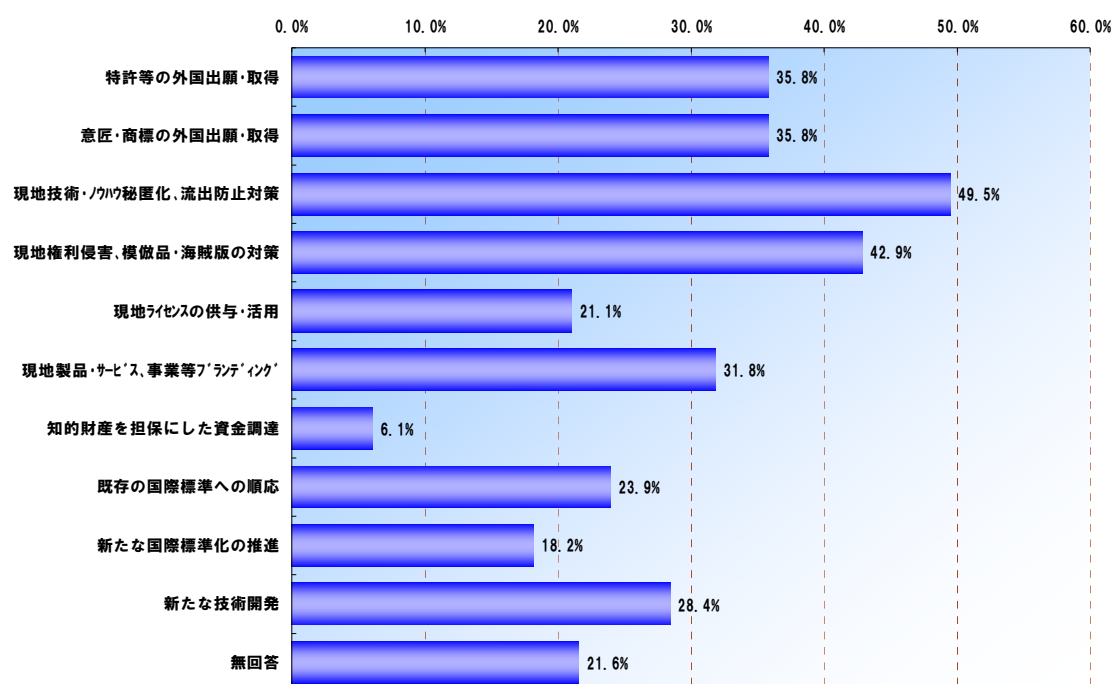


Q15② 必要な技術面での取り組み:新興国

新興国での事業展開の円滑化・強化を図り、競争力を発揮するために必要な技術面での取り組みをみると、「現地技術・ノウハウ秘匿化、流出防止対策」が 49.5%と最も多く、次いで、「現地権利侵害、模倣品・海賊版の対策」が 42.9%、「特許等の外国出願・取得」、「意匠・商標の外国出願・取得」が各 35.8%となっている。

図表 II-120 必要な技術面での取り組み:新興国(MA)

(n=380)



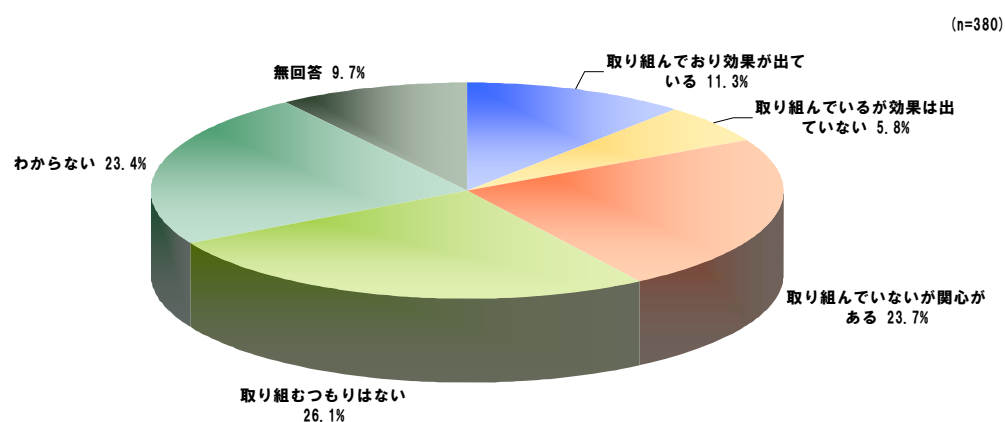
Q16 オープン・イノベーションへの対応

海外において迅速かつ効果的に経営資源を獲得していく手段の一つとして、オープン・イノベーション（共同研究開発、知的財産の売買など外部資源を戦略的に活用し、新たな技術・製品・サービス等を創出すること）への対応について尋ねた。

Q16-1① オープン・イノベーションの取り組み状況：現状

回答企業のオープン・イノベーションの取り組み状況の現状をみると、「取り組むつもりはない」が 26.1%と最も多く、次いで、「取り組んでいないが関心がある」が 23.7%、「わからない」が 23.4%となっている。

図表 II-121 オープン・イノベーションの取り組み状況：現状

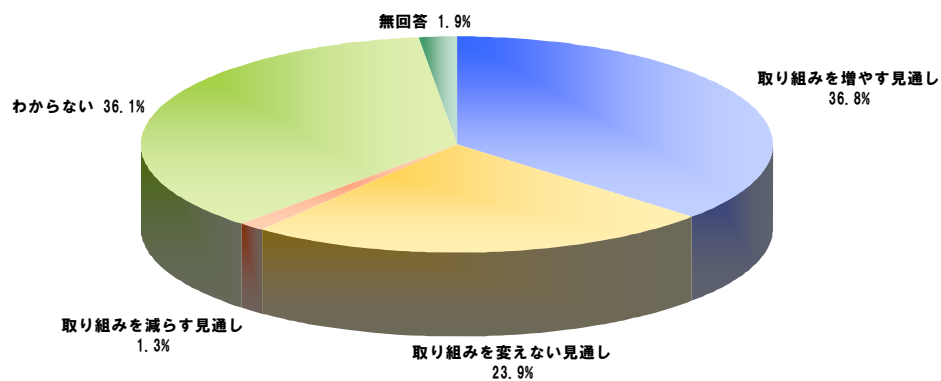


Q16-1② オープン・イノベーションの取り組み状況：今後の見通し

海外事業展開においてオープン・イノベーションに取り組んでいるか、取り組んでいないが関心があると回答した企業（155 社）に対し、オープン・イノベーションの取り組み状況についての今後の見通しを尋ねたところ、「取り組みを増やす見通し」が 36.8%と最も多く、次いで、「わからない」が 36.1%、「取り組みを変えない見通し」が 23.9%となっている。

図表 II-122 オープン・イノベーションの取り組み状況：今後の見通し

(n=155)

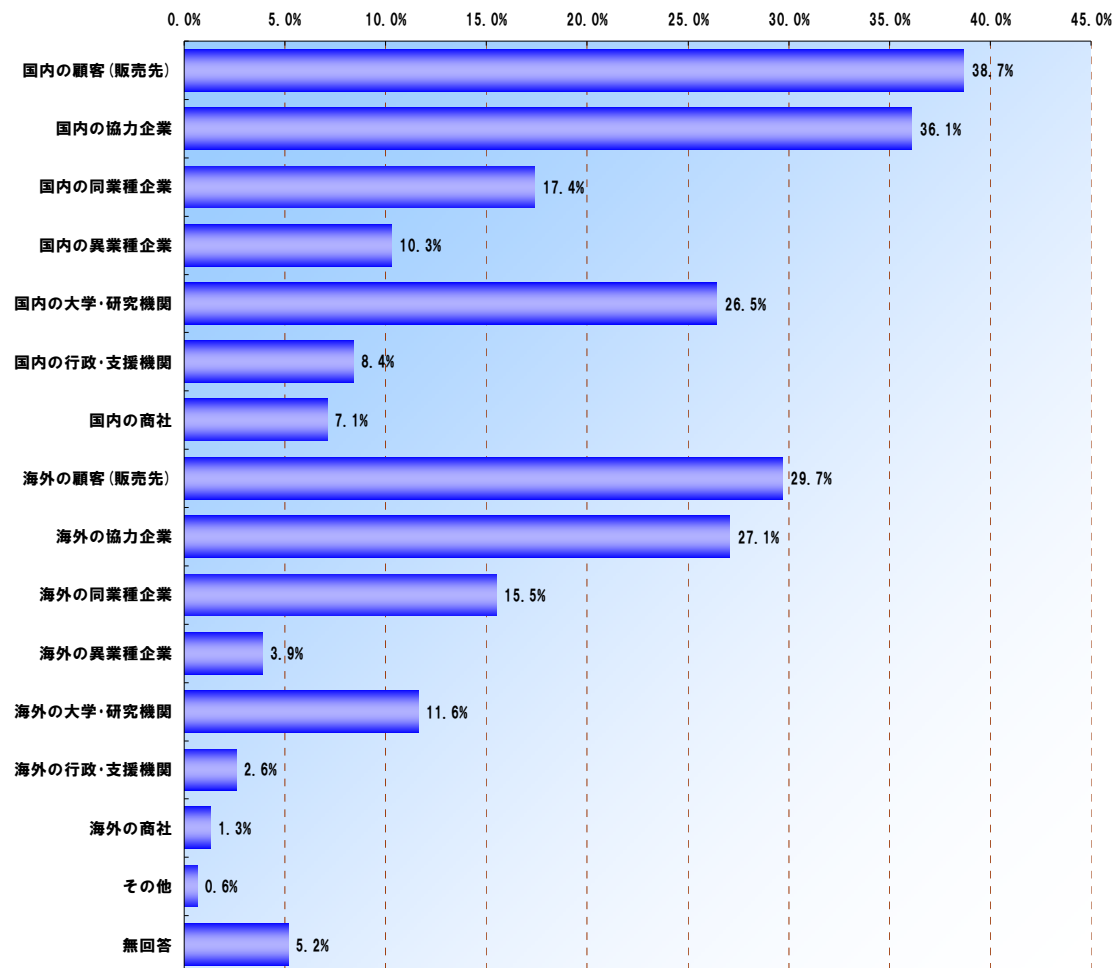


Q16-2① オープン・イノベーション推進の重視相手：現状

回答企業のオープン・イノベーション推進のために重視する連携相手の現状として、当てはまるものを3つまで選んでもらったところ、「国内の顧客（販売先）」が38.7%と最も多く、次いで、「国内の協力企業」が36.1%、「海外の顧客（販売先）」が29.7%となっている。

図表 II-123 オープン・イノベーション推進の重視相手：現状（3LA）

(n=155)

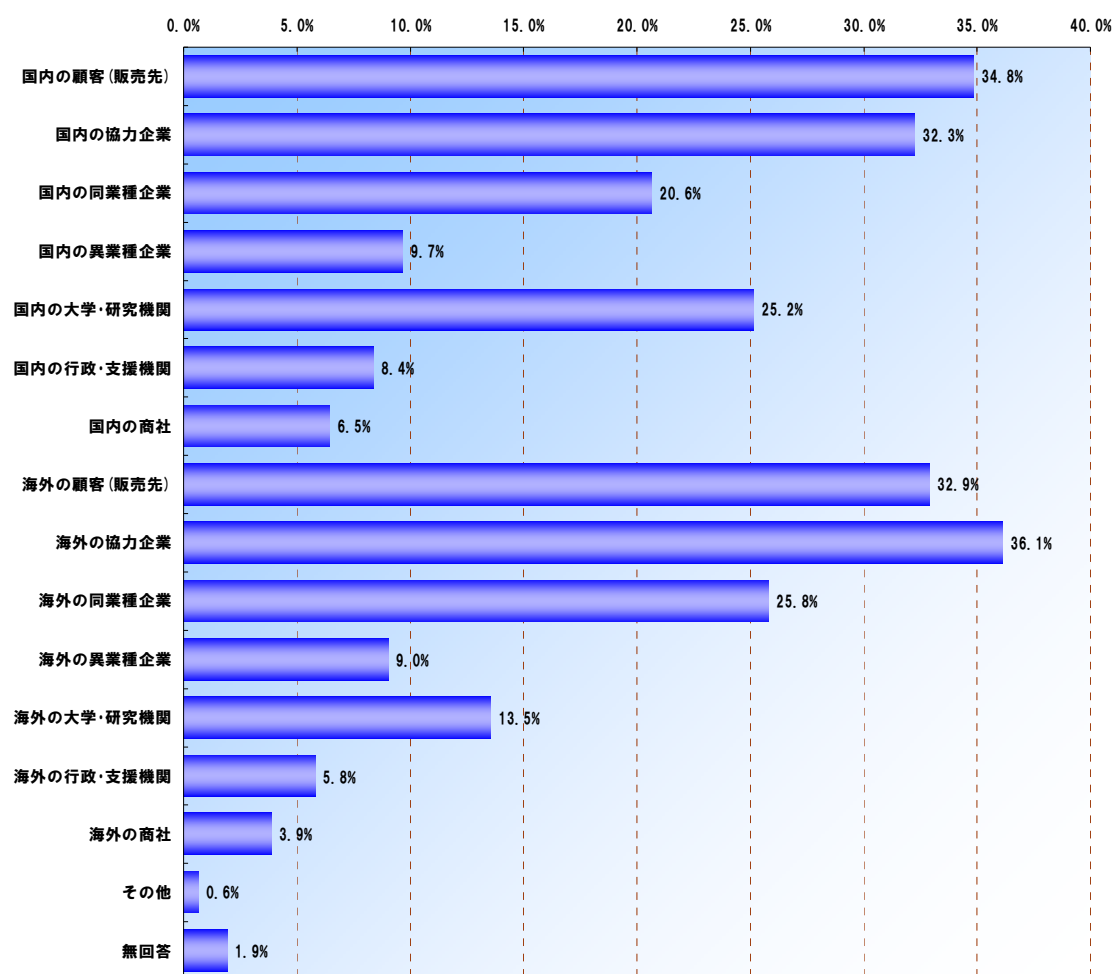


Q16-2② オープン・イノベーション推進の重視相手:今後の意向

回答企業のオープン・イノベーション推進のために重視する連携相手の今後の意向として当てはまるものを3つまで選んでもらったところ、「海外の協力企業」が 36.1%と最も多く、次いで、「国内の顧客（販売先）」が 34.8%、「海外の顧客（販売先）」が 32.9%となっている。

図表 II-124 オープン・イノベーション推進の重視相手:今後の意向(3LA)

(n=155)

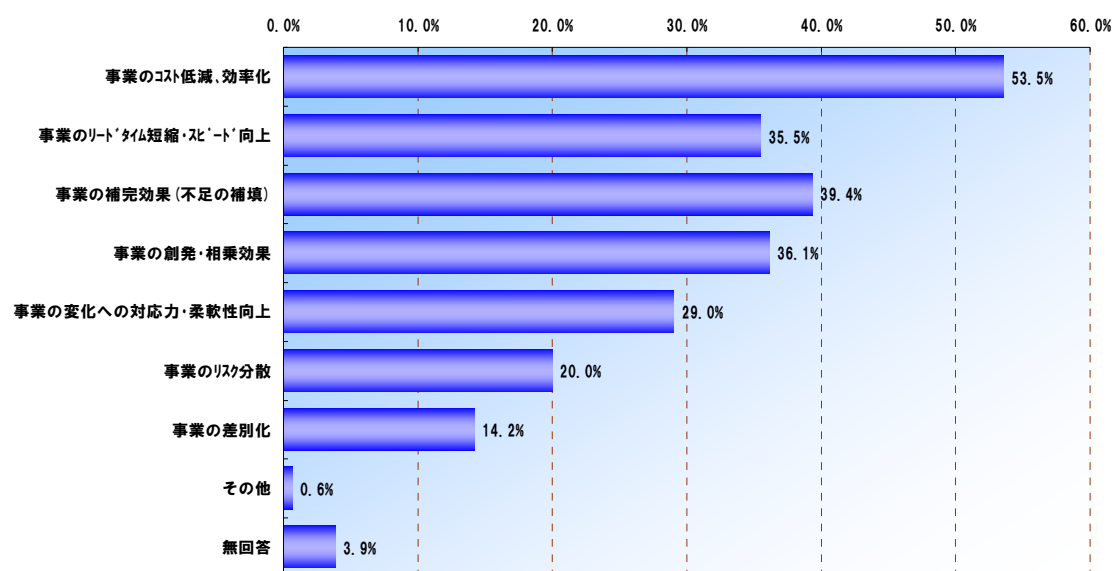


Q16-3 オープン・イノベーションの効果・メリット

海外事業展開におけるオープン・イノベーションの効果やメリットとして、当てはまるものを3つまで選んでもらったところ、「事業のコスト低減、効率化」が 53.5%と最も多く、次いで、「事業の補完効果（不足の補填）」が 39.4%、「事業の創発・相乗効果」が 36.1%となった。

図表 II-125 オープン・イノベーションの効果・メリット(3LA)

(n=155)

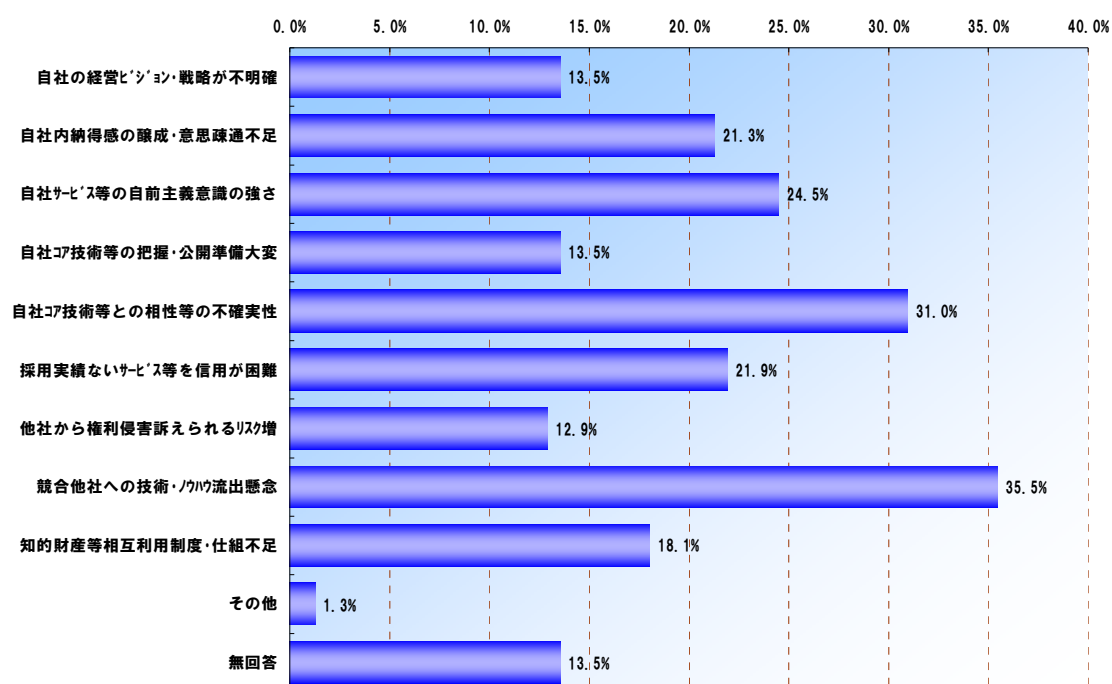


Q16-4 オープン・イノベーションの課題・阻害要因

海外事業展開におけるオープン・イノベーションの課題・阻害要因を尋ねたところ、「競合他社への技術・ノウハウ流出懸念」が 35.5%と最も多く、次いで、「自社コア技術等との相性等の不確実性」が 31.0%、「自社サービス等の自前主義意識の強さ」が 24.5%となった。

図表 II-126 オープン・イノベーションの課題・阻害要因(MA)

(n=155)



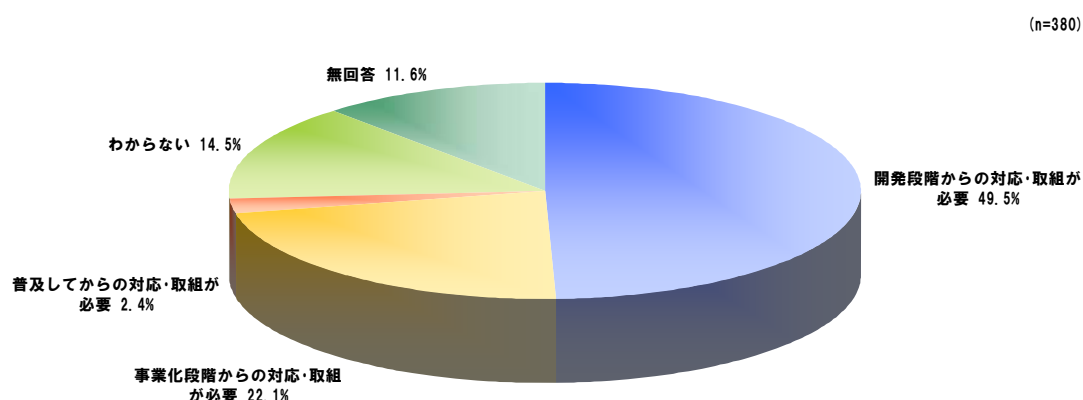
Q17 海外事業展開における「知的財産戦略（以下、知財戦略）」について

海外事業展開における「知的財産戦略」（特許・商標・意匠権等の出願取得、ノウハウ等の営業秘密、ブランド管理を含めた戦略）について尋ねた。

Q17-1 知財戦略への取り組みが必要だと思う段階

事業のいずれの段階から知財戦略への取り組みが必要と思うか尋ねたところ、「開発段階からの対応・取組が必要」が 49.5%と最も多く、次いで、「事業化段階からの対応・取組が必要」が 22.1%、「わからない」が 14.5%となった。

図表 II-127 知財戦略への取り組みが必要だと思う段階

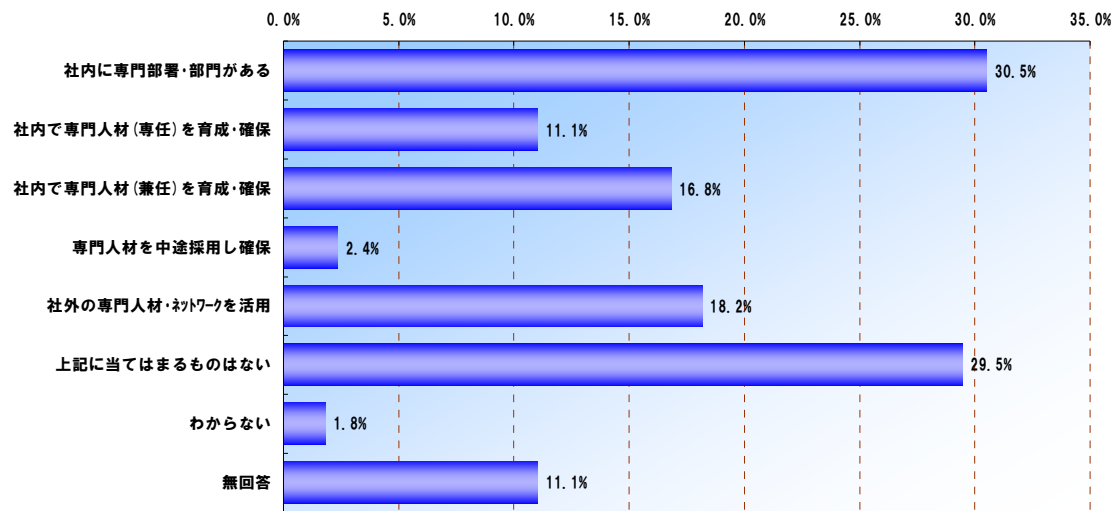


Q17-2① 知財戦略の専門部署・人材等の有無：現状

回答企業の知財戦略の専門部署・人材等の現状をみると、「社内に専門部署・部門がある」が 30.5%と最も多く、次いで、「上記（選択肢）に当てはまるものはない」が 29.5%、「社外の専門人材・ネットワークを活用」が 18.2%となっている。

図表 II-128 知財戦略の専門部署・人材等の有無：現状(MA)

(n=380)

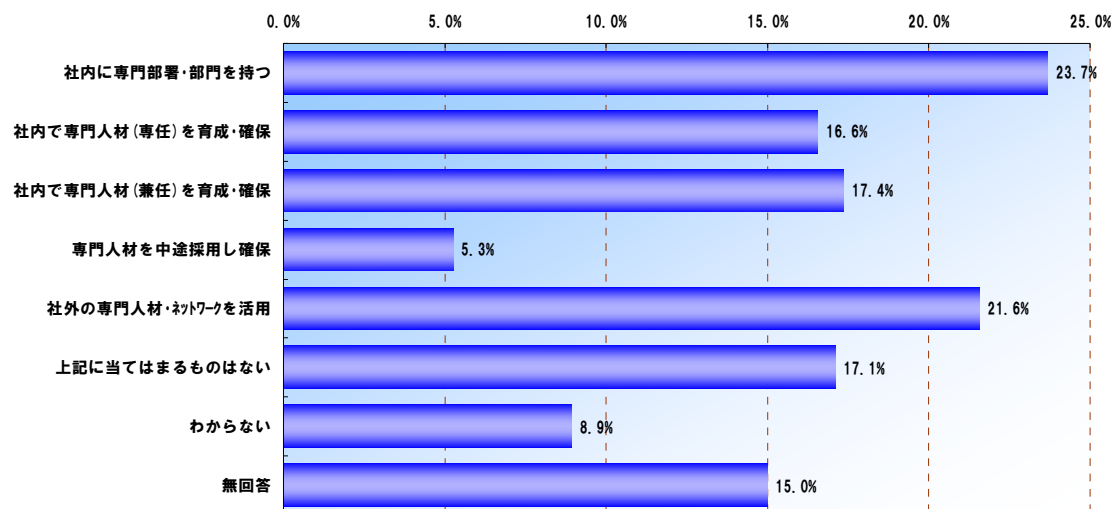


Q17-2② 知財戦略の専門部署・人材等の有無：今後の見通し

回答企業の知財戦略の専門部署・人材等の今後の見通しをみると、「社内に専門部署・部門を持つ」が 23.7%と最も多く、次いで、「社外の専門人材・ネットワークを活用」が 21.6%、「社内で専門人材（兼任）を育成・確保」が 17.4%となっている。

図表 II-129 知財戦略の専門部署・人材等の有無：今後の見通し(MA)

(n=380)

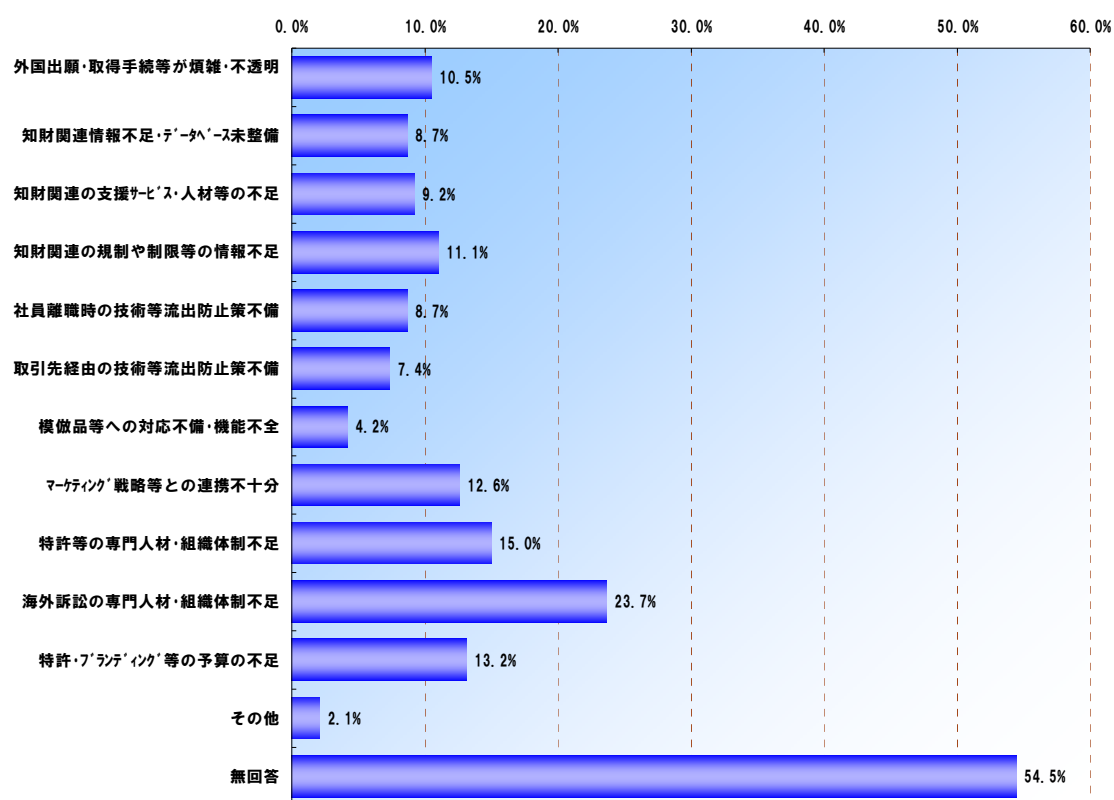


Q17-3① 海外事業展開における知財戦略の課題・阻害要因：先進国

回答企業の先進国での海外事業展開における知財戦略の課題・阻害要因をみると、「海外訴訟の専門人材・組織体制不足」が 23.7%と最も多く、次いで、「特許等の専門人材・組織体制不足」が 15.0%、「特許・ブランディング等の予算の不足」が 13.2%となっている。

図表 II-130 海外事業展開における知財戦略の課題・阻害要因：先進国(MA)

(n=380)

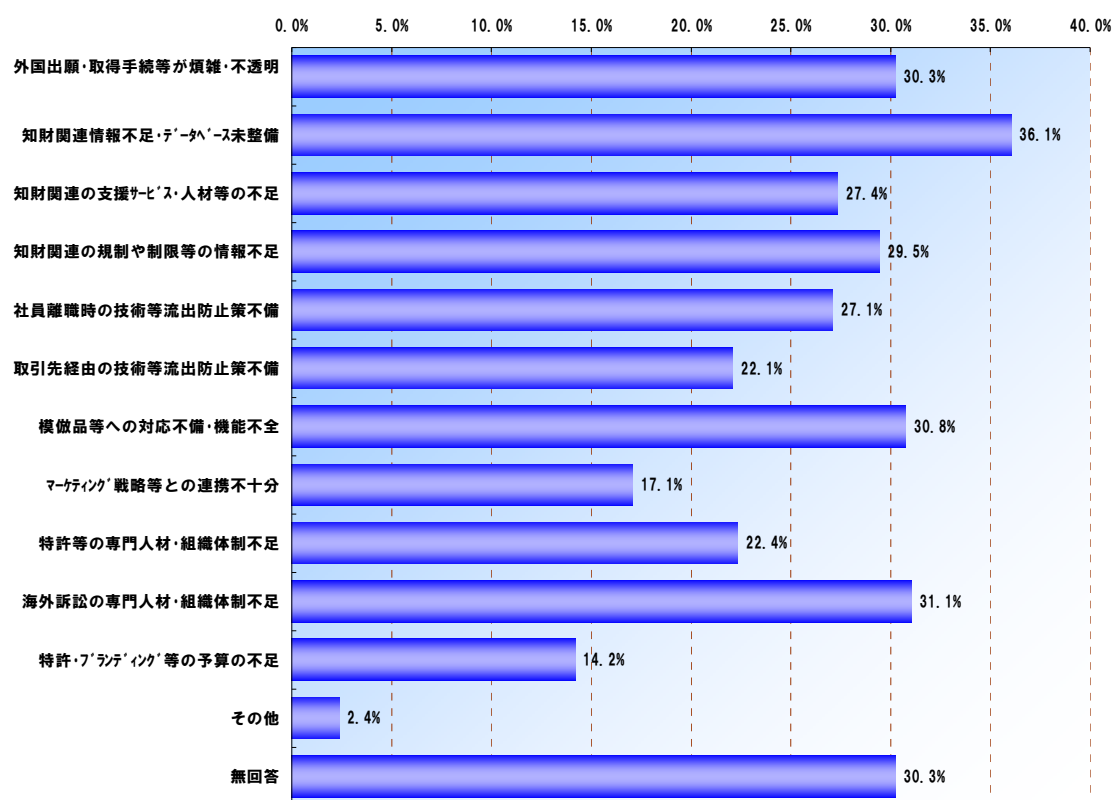


Q17-3② 海外事業展開における知財戦略の課題・阻害要因：新興国

回答企業の新興国での海外事業展開における知財戦略の課題・阻害要因をみると、「知財関連情報不足・データベース未整備」が 36.1%と最も多く、次いで、「海外訴訟の専門人材・組織体制不足」が 31.1%、「模倣品等への対応不備・機能不全」が 30.8%となっている。

図表 II-131 海外事業展開における知財戦略の課題・阻害要因：新興国(MA)

(n=380)



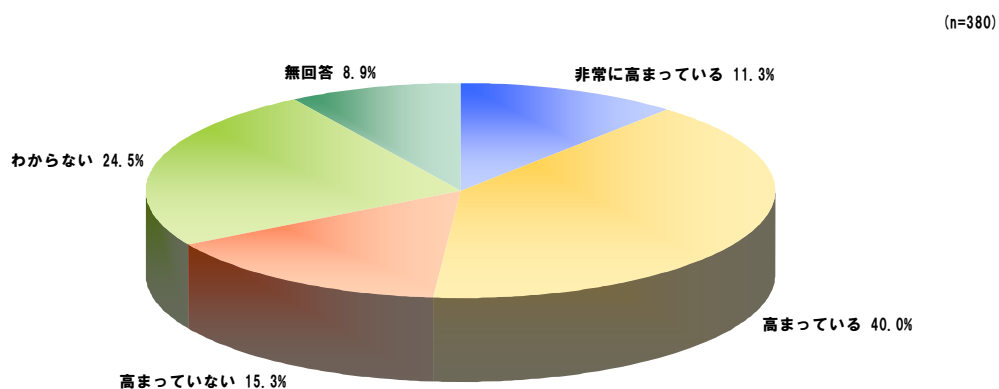
Q18「国際標準」に対する考えや取組み状況

「国際標準」（製品・サービスの品質、性能、安全性、寸法、試験方法などに関する国際的な取り決め）に対する考えや取組み状況について尋ねた。

Q18-1 技術・製品・サービスの国際標準獲得への重要性

技術・製品・サービスの国際標準を獲得することの重要性が高まっているか尋ねたところ、「高まっている」が40.0%と最も多く、「非常に高まっている」の11.3%を加えると過半数が重要性を感じていることがわかる。

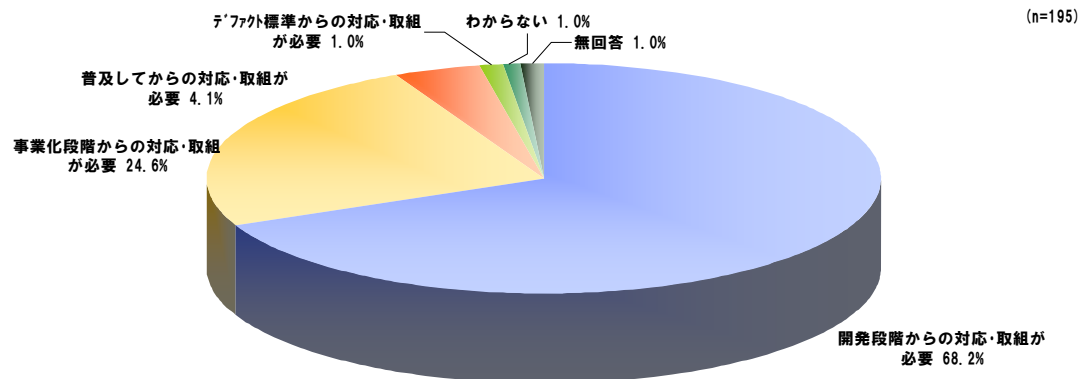
図表 II-132 技術・製品・サービスの国際標準獲得への重要性



Q18-2 国際標準化への取り組みが必要だと思う段階

海外市場を攻略するにあたり国際標準を獲得することの重要性が高まっている（「非常に高まっている」ないし「高まっている」）と回答した企業（195社）に対し、技術・製品・サービスの国際標準化への取り組みは、事業のいずれの段階から必要と思うか尋ねたところ、「開発段階からの対応・取組が必要」が68.2%と最も多く、次いで、「事業化段階からの対応・取組が必要」が24.6%、「普及してからの対応・取組が必要」が4.1%となった。ビジネスプロセスの上流工程から国際標準化を組み込むことの重要性に対する認識は高いことがわかる。

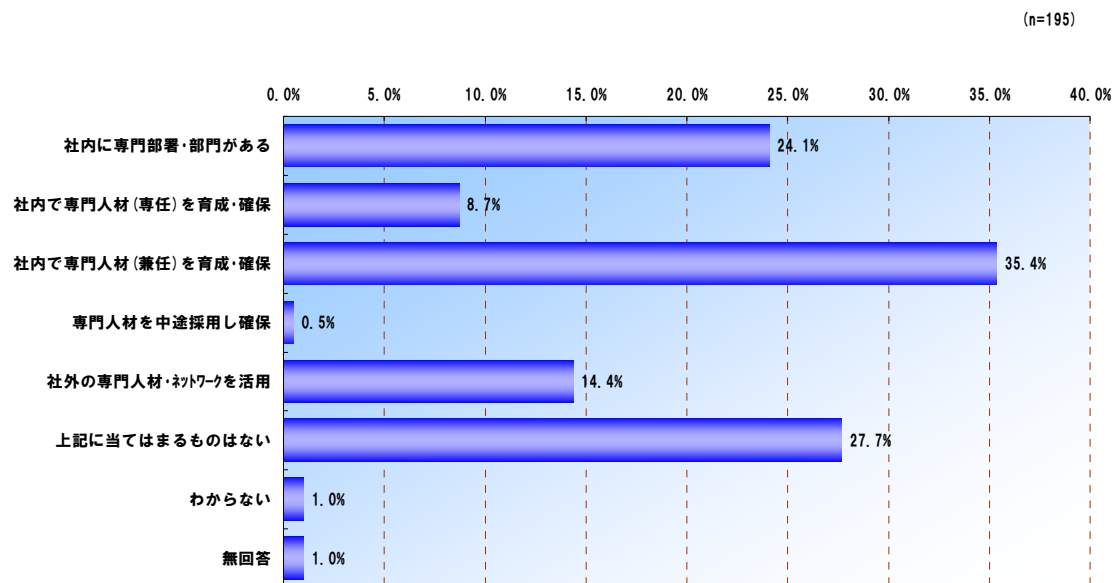
図表 II-133 国際標準化への取り組みが必要だと思う段階



Q18-3① 国際標準化対応専門部署等の有無:現状

技術・製品・サービス等の国際標準化に戦略的に対応するための専門部署や人材を有しているか、現状を尋ねたところ、「社内で専門人材（兼任）を育成・確保」が 35.4%と最も多く、次いで「社内に専門部署・部門がある」が 24.1%となっている。

図表 II-134 国際標準化対応専門部署等の有無:現状(MA)

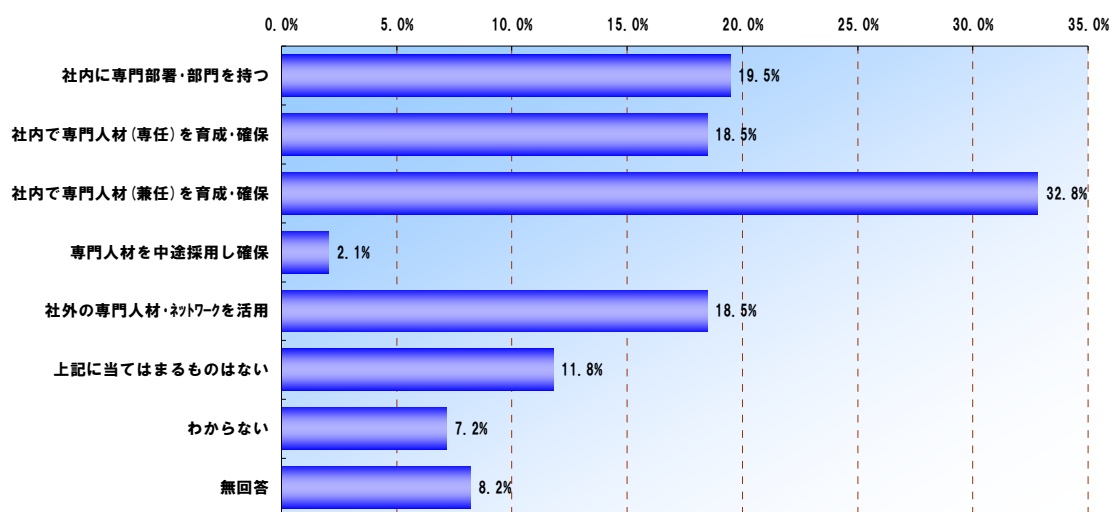


Q18-3② 国際標準化対応専門部署等の有無:今後の見通し

技術・製品・サービス等の国際標準化に戦略的に対応するための専門部署や人材を有することについての今後の見通しを尋ねたところ、「社内で専門人材（兼任）を育成・確保」が 32.8%と最も多く、次いで、「社内に専門部署・部門を持つ」が 19.5%、「社内で専門人材（専任）を育成・確保」、「社外の専門人材・ネットワークを活用」が各 18.5%となっている。今後は兼任の専門人材に加え、組織的な体制を整備し、専任人材の育成を強化する意向が認められる。

図表 II-135 国際標準化対応専門部署等の有無：今後の見通し(MA)

(n=195)

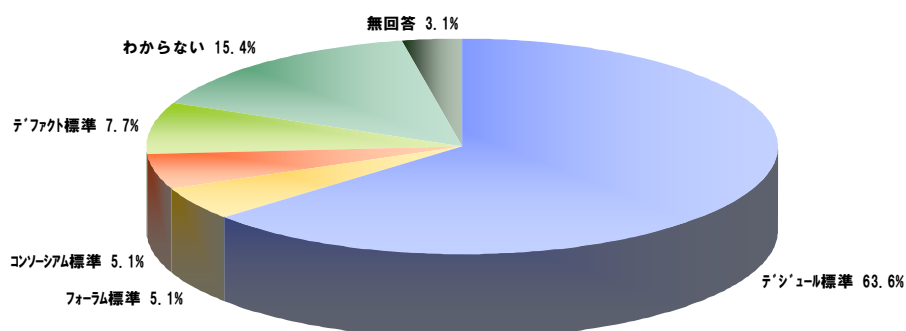


Q18-4 従来に比べ重要性が高まっている国際標準の場や種類

従来に比べ重要性が高まっている国際標準の場や種類を尋ねたところ、「デジュール標準」が 63.6%と最も多く、「フォーラム標準」や「コンソーシアム標準」等のコンセンサス標準に関する重要性に対する認識は低い状況にある。

図表 II-136 従来に比べ重要性が高まっている国際標準の場や種類

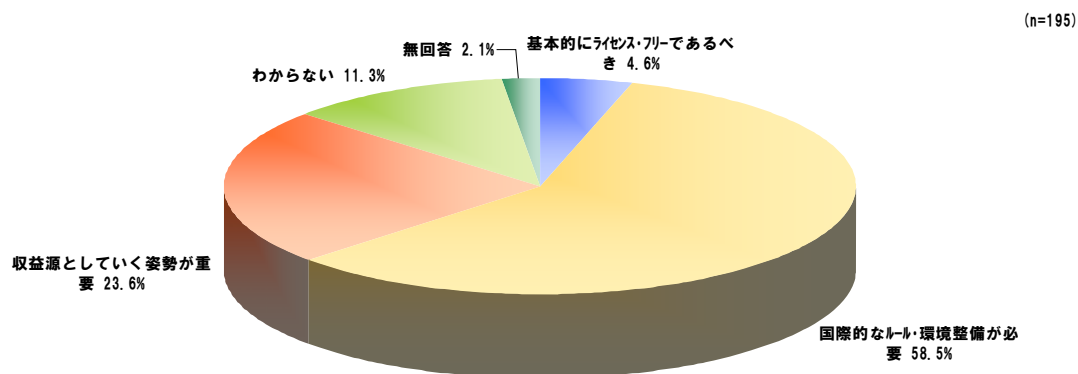
(n=195)



Q18-5 特許を含む技術・製品・サービスの国際標準について

近年、国際標準となる技術の特許を押さえ、収益源とする企業も増えているが、特許を含む技術・製品・サービスの国際標準について回答企業の考えを尋ねたところ、「国際的なルール・環境整備が必要」が 58.5%と最も多く、次いで、「収益源としていく姿勢が重要」が 23.6%、「わからない」が 11.3%となっている。特許をビルトインした国際標準の議論がされてから久しいが、プラットフォームを求めていることがわかる。

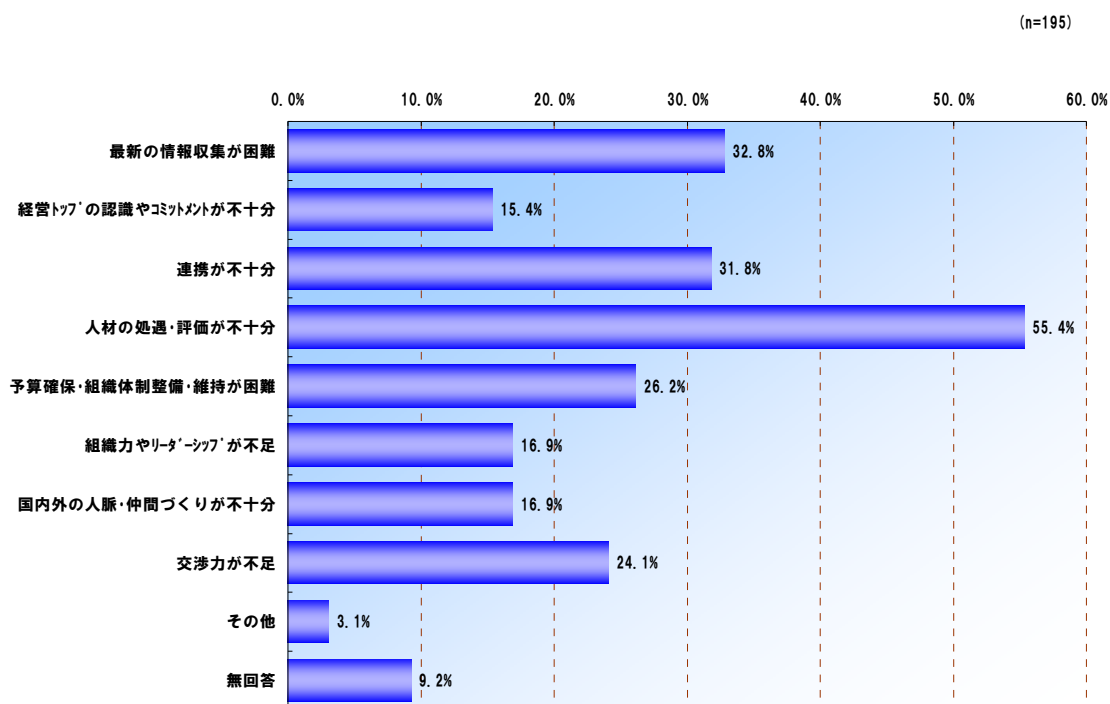
図表 II-137 特許を含む技術・製品・サービスの国際標準について



Q18-6-1 国際標準への対応の課題・阻害要因

回答企業の国際標準への対応の課題・阻害要因をみると、「人材の処遇・評価が不十分」が 55.4%と最も多く、次いで、「最新の情報収集が困難」が 32.8%、「連携が不十分」が 31.8%となっている。

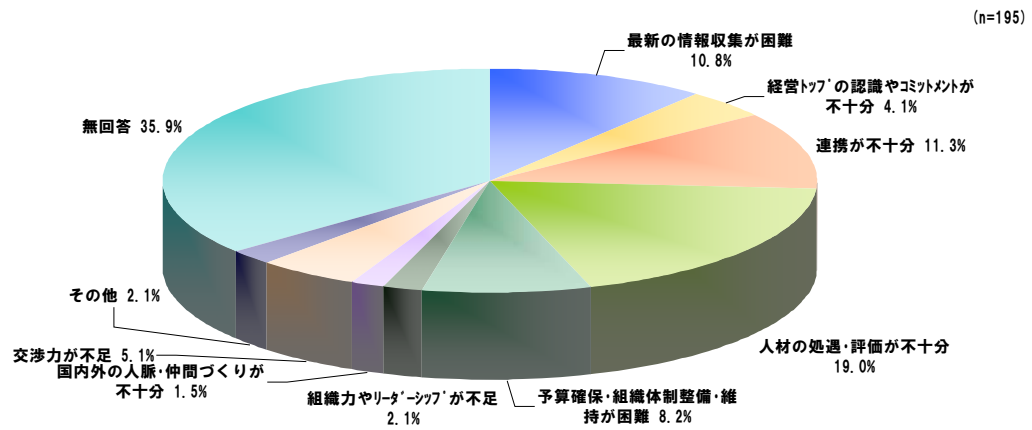
図表 II-138 国際標準への対応の課題・阻害要因(MA)



Q18-6-2 国際標準への対応の最重要課題・阻害要因

回答企業が最も重要と考える国際標準への対応の重要課題・阻害要因をみると、「人材の処遇・評価が不十分」が 19.0%と最も多く、次いで、「連携が不十分」が 11.3%、「最新の情報収集が困難」が 10.8%となっている。

図表 II-139 国際標準への対応の最重要課題・阻害要因



5. 有識者へのヒアリング

米国や EU 等との EPA/FTA に向けた課題と対応策、世界経済が直面する金融危機等に対する評価と対策等、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、有識者へのヒアリングを行った。

(1) 調査の概要

○演 題：「我が国企業の海外事業の現況について」

講演者： 寺本義也 氏（早稲田大学ビジネススクール教授）

丸上貴司 氏（国際協力銀行 国際経営企画部国際調査室 室長）

牛田晋 氏（国際協力銀行 国際経営企画部国際調査室 主任研究員）

日 時： 1 月 26 日（月） 14:00～16:00

○演 題：「今後の貿易体制のあり方」

講演者：木村 福成氏（慶應義塾大学経済学部教授、ERIA チーフエコノミスト）

日 時：2 月 6 日（金） 12:00～14:00

○演 題：「求められる日本の人材戦略」

講演者：樋口 美雄氏（慶應義塾大学商学部教授）

日 時：2 月 19 日（木） 10:30～12:00

(2) 調査結果の概要

演 題：「我が国企業の海外事業の現況について」

講演者：寺本義也 氏（早稲田大学ビジネススクール教授）

丸上貴司 氏（国際協力銀行 国際経営企画部国際調査室 室長）

牛田晋 氏（国際協力銀行 国際経営企画部国際調査室 主任研究員）

① 「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査」調査結果のポイント

- ・ 輸銀時代の 1989 年に調査を開始し、今回で 20 回目。調査対象は、製造業で海外現地法人を 3 社以上（うち生産拠点 1 社以上含む）有する企業。調査実施期間は、2008 年 7～8 月（調査票の発送・回収。同 8 月～10 月にかけて企業訪問等も実施）。
- ・ 海外現地法人数、海外生産拠点数とも中国が急増、次いで ASEAN も増加。海外生産比率・売上高比率は、全事業の 3 分の 1（30%超）を占め、今後も拡大見込み。
- ・ 海外事業展開は、強化拡大する企業が 8 割、現状維持が 2 割。下振れ圧力あるも依然積極的。景気低迷、キャッシュフローの厳しさを訴える企業の声も。
- ・ 今後 3 年程度の中期的な有望事業展開先国・地域は、中国、インド、ベトナムの順。ロシア、ブラジルなど中国以外の BRICs に加え、UAE、南ア等の新興国への関心が高まる。得票率をみると、中国が過去一貫して 1 位。2000 年からのブームで 03 年にピークになった後は低下し、近年は一極集中から分散化傾向へ。
- ・ 国際競争力維持・強化のために重要な取り組みは、新製品開発、部材の原価低減、グローバル化に対応しうる人材の獲得（国内外で海外ビジネスを理解する人材の不足、現地人材の活用が進まない）等が上位。原材料の安定調達（素形材産業では優先度が高い）、本業を強化する事業資源獲得（M&A）にも着目。M&A について、化学では、医薬等を含み、新薬開発に向けた買収、食料品はアジアでブランド力がある企業の買収を推進。業種別にみると、自動車では、環境・省エネ基準対応、一般機械では、アフターサービス強化、食料品では、ブランド力強化を重視。
- ・ 中国は、事業計画ありの企業数が他を圧倒。インドは、期待先行ながら計画ありの企業も堅調に増加。中国は、生産拠点を保有する企業が高水準であるのに対し、インドは低水準。中国の有望理由は、安価な労働力が低下する一方、現地マーケットに関連する理由が増加。法制度、知財、代金回収等の課題御三家を抑え、労働コストの上昇が課題のトップ。インフラの課題は、中国が電力、インドが道路、電力。
- ・ 業種別の海外事業強化姿勢は、一般機械、自動車等が強い（現在は割り引いて見るべき）。地域別には、インド・ベトナムを含むその他アジア・大洋州が強い。アジア主要国内では、インド・ベトナムに次いで、タイ、中国華東・華南地域。アフリカへの事業展開は、

- ・ 海外事業展開のパフォーマンス評価として、日本企業の収益・売上高満足度の評価をみると、北米で大幅に低下し、中国でも伸び悩み。ロシア、タイ、インドネシアにおける評価が高い（インドネシアは二輪、四輪で好調）。
- ・ 米国、中国におけるパフォーマンスは低評価。米国は、自動車で評価が低く、景気変動による縮小が影響。中国は、繊維、一般機械で低く、コスト削減困難が増加。EU15、ロシア・インドでパフォーマンスが高評価。EU はユーロ高による為替差益、ロシア・インドでは販売活動が順調なことで高評価。
- ・ アジア市場での東アジア企業との競合が高まり。製品開発力、製造技術等では日本企業が優位としながら、販売力、経営スピードでは東アジア企業が優位との評価。業種別にみると、電機・電子で競争が激化。韓国系企業は、恐らくサムスンと LG を想定して記入していると推察（それ以外の競合企業は思いつかないのが現状）。経営スピードも財閥系の経営者によるトップダウンが影響。韓国系企業は、日本からの部品輸入代替ではなく、日本企業よりもブランドが低いことが課題との指摘（牛田氏の取材）。

② 調査結果のポイントと最近の状況変化について

- ・ アジア通貨危機と今回の危機の違いは、①事業展開の関心が北米・アジアから BRICs や中東等の新興国に分散・多様化（→低コスト生産から市場対応モデルへの転換）、②企業 B/S の観点では「債務拡大の危機」から「債権縮小の危機」へ（→M&A の重要性が増加）。大幅な円高による資産価値の低下が進む中、有用な資産を積み増すべき。特に、BRICs のほかインドネシア、ベトナム等の人口が多い国・地域を押さえることが重要。なお、インドネシアのパフォーマンス評価は下げ止まっているが、フィリピンは投資先として人気低下。
- ・ 中国でのパフォーマンスは、過去を遡っても低評価。日本企業として売上増・黒字であっても、ローカル企業がそれ以上に伸びていて満足度が低い。中国が、世界の工場から世界の市場に変化する中で、市場対応のビジネスモデルの転換が上手く出来ていないと推察。
- ・ 調査結果の読み方として以下の4点。①事業見通しは急速に変化：北米、自動車産業の低迷はある程度回答に反映されているが、直下型地震のように状況が急速に変化。トヨタ他自動車メーカーの不振のインパクトが大（リーマンショックよりも10月末のトヨタショックの影響が大。一般機械も10月末までは新興国への事業展開に前向きだったが、11月末に一気にネガティブに）。②事業展開先のリスク認識の見直し：インドの

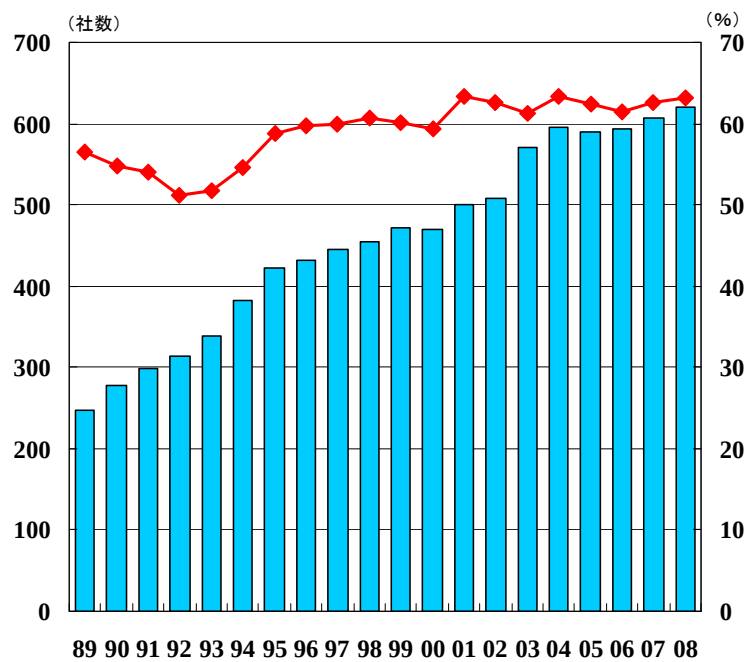
- ・ 結論として、先行き不透明感が増す中でも事業のグローバル展開、海外事業展開先の分散化、多様化を進めるとの基調は変わらない。BRICs の販売不振が長引けば戦略見直しもあるが、将来の成長市場の取り込みに遅れを取らぬよう必要な投資を維持すべき（守りと攻めの経営）。
- ・ 経済状況の変化が激しい中で、臨時の再調査を望む声もあるが、悪い結果を出さないと納得してくれないような雰囲気。昨年末から派遣切り等の問題が広がっているが、雇用問題がさらに深刻化していくと、企業にとって必要な海外投資に足かせとなりかねないことを懸念。米国は様々な景気対策を講じているが、バイアメリカン条項は論外としても、従来は雇用確保が国益と考えられていた。グリーンニューディール政策は単なる景気対策としてではなく、環境分野における米国の競争力強化のための産業政策と見て日本企業も対策を考えていく必要があるのではないかと。

③ まとめ

日本政策金融公庫国際協力銀行（2008）¹⁰の調査をもとに、我が国製造業企業の海外事業展開に関する分析結果のポイントを再整理した。

国際協力銀行の同調査は、1989年から継続的に実施しており、回答企業も着実に増えている。企業の海外事業展開に関して、長年の経験と蓄積から最も信頼できる調査の1つといえる。

図表 II-140 回答企業数と回答率



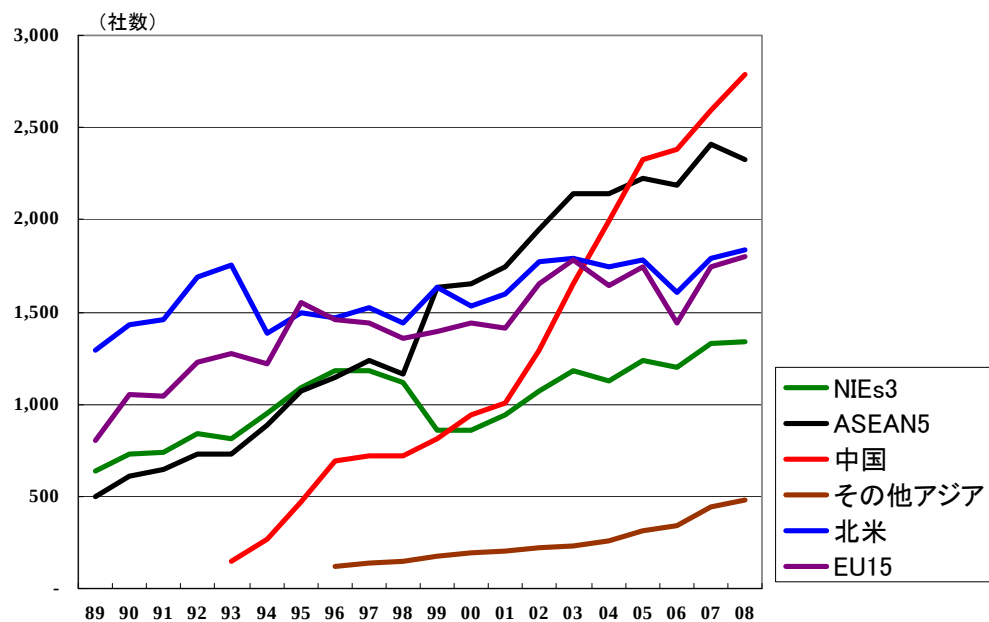
（出所）日本政策金融公庫国際協力銀行（2008）

¹⁰ 日本政策金融公庫国際協力銀行（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）」（2008年11月）速報版。

<http://www.jbic.go.jp/ja/about/press/2008/1125-03/2008.pdf>

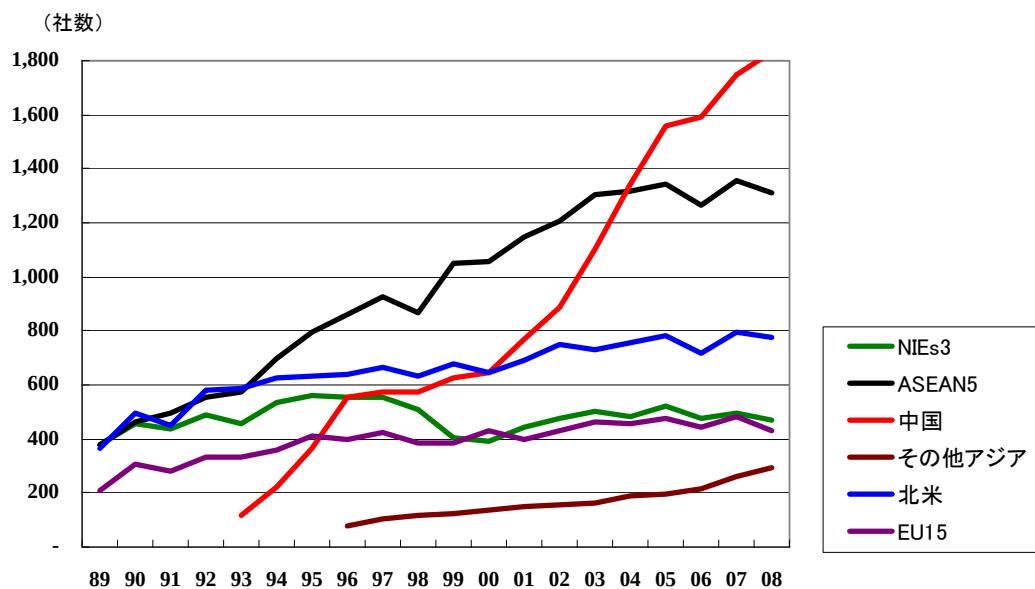
まず、回答企業の海外展開を地域別にみると、海外現地法人数、海外生産拠点数とも中国が急増していることに加え、ASEANも増加傾向にある。

図表 II-141 海外現地法人数



(出所) 日本政策金融公庫国際協力銀行 (2008)

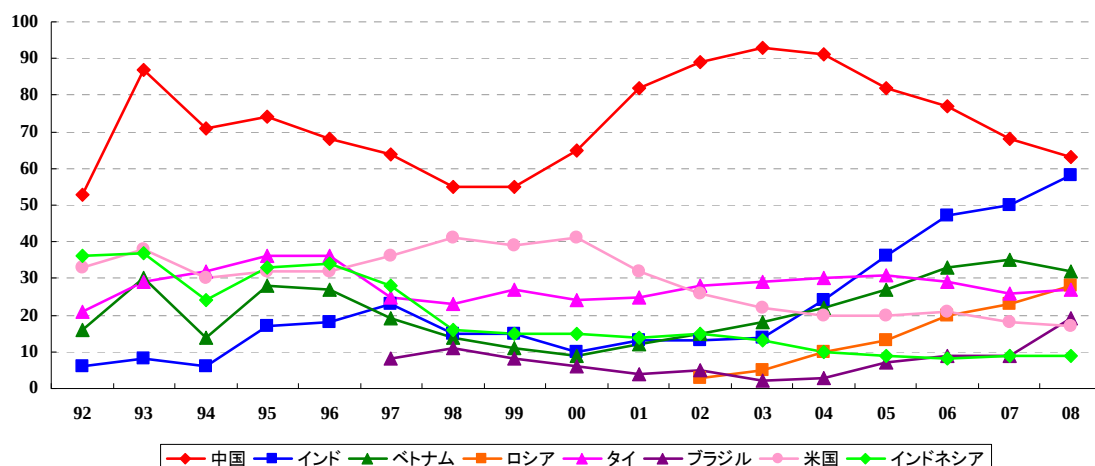
図表 II-142 海外生産拠点数



(出所) 日本政策金融公庫国際協力銀行 (2008)

今後3年程度の中期的な有望事業展開先国・地域は、中国、インド、ベトナムの順になっている。ロシア、ブラジルなど中国以外の BRICs に加え、UAE、南ア等の新興国への関心も高まりつつある。なお、得票率をみると、中国が過去一貫して1位であり、2000年からのブームで03年にピークになった後は低下しており、近年は、中国一極集中から分散化傾向にある。

図表 II-143 中期的(今後3年程度)有望事業展開先国・地域得票率の推移



(出所) 日本政策金融公庫国際協力銀行 (2008)

図表 II-144 国際競争力維持・強化のために重要な国内外での取組み(全業種)

08順位(07)		(n=563) (n=565)		社数(08) 社数(07) 比率(08) 比率(07)	
1	(1)	新製品の開発	277	(285)	49% (50%)
2	(3)	調達部品・原材料等の原価低減	258	(247)	46% (44%)
3	(2)	グローバル化に対応しうる人材の獲得	238	(271)	42% (48%)
4	(4)	海外生産の拡大	228	(228)	40% (40%)
5	(6)	製品開発の迅速化	198	(192)	35% (34%)
6	(5)	販売機能の強化	195	(208)	35% (37%)
7	(7)	生産工程の効率化	173	(150)	31% (27%)
8	(8)	開発・生産・販売各部門の連携強化	145	(145)	26% (26%)
9	(9)	ブランド力の強化	141	(141)	25% (25%)
10	—	原材料の安定調達	115	—	20% —
11	(10)	財務体質の健全化	109	(103)	19% (18%)
12	(11)	本業を強化する事業資源獲得(M&A等)	95	(95)	17% (17%)
13	(12)	グローバルなサプライチェーンの最適化	88	(86)	16% (15%)
14	(13)	先進技術の獲得を目的とした基礎研究	82	(84)	15% (15%)
15	(15)	新規事業分野への参入	81	(71)	14% (13%)
16	(16)	自社事業分野の見直し	66	(56)	12% (10%)
16	(18)	環境・省エネ基準への対応	66	(50)	12% (9%)
18	(14)	国内外の生産体制の集約化	61	(80)	11% (14%)
19	(16)	知財・意匠の保護	56	(56)	10% (10%)
20	(20)	アフターサービスの強化	53	(48)	9% (9%)
21	(18)	国内生産の拡大	33	(50)	6% (9%)
22	(21)	製品デザイン力の強化	26	(28)	5% (5%)

(出所) 日本政策金融公庫国際協力銀行 (2008)

図表 II-145 有望事業展開先国・地域の推移(詳細)

順位	本年度調査	(社)	得票率	07年度調査	(社)	得票率	06年度調査	(社)	得票率	05年度調査	(社)	得票率	04年度調査	(社)	得票率
1位	中国	297	63	中国	342	68	中国	372	77	中国	397	82	中国	453	91
2位	インド	271	58	インド	254	50	インド	229	47	インド	174	36	タイ	151	30
3位	ベトナム	152	32	ベトナム	178	35	ベトナム	159	33	タイ	149	31	インド	117	24
4位	ロシア	130	28	タイ	132	26	タイ	142	29	ベトナム	131	27	ベトナム	110	22
5位	タイ	125	27	ロシア	114	23	米国	104	21	米国	96	20	米国	100	20
6位	ブラジル	91	19	米国	93	18	ロシア	98	20	ロシア	62	13	ロシア	49	10
7位	米国	78	17	ブラジル	47	9	ブラジル	45	9	韓国	52	11	インドネシア	48	10
8位	インドネシア	41	9	インドネシア	46	9	韓国	44	9	インドネシア	45	9	韓国	44	9
9位	韓国	27	6	韓国	32	6	インドネシア	39	8	ブラジル	36	7	台湾	41	8
10位	台湾	22	5	台湾	24	5	台湾	27	6	台湾	32	7	マレーシア	28	6
11位	メキシコ	21	4	マレーシア	21	4	マレーシア	22	5	マレーシア	23	5	シンガポール	17	3
12位	マレーシア	20	4	メキシコ	15	3	ドイツ	15	3	メキシコ	16	3	ドイツ	16	3
13位	シンガポール	15	3	フィリピン	15	3	ポーランド	14	3	ドイツ	14	3	ブラジル	15	3
14位	アラブ首長国連邦	14	3	ドイツ	13	3	チェコ	14	3	フィリピン	13	3	フィリピン	12	2
15位	ドイツ	13	3	チェコ	10	2	メキシコ	12	2	シンガポール	12	2	フランス	12	2
16位	チェコ	12	3	英国	8	2	フィリピン	8	2	チェコ	9	2	ポーランド	10	2
17位	トルコ	8	2	トルコ	8	2	英国	6	1	英国	8	2	オーストラリア	9	2
18位	英国			香港			ハンガリー			ポーランド			メキシコ		
19位	オーストラリア			オーストラリア			カナダ			フランス			韓国		
20位	南アフリカ			ポーランド			オーストラリア			オーストラリア					
				サウジアラビア											

図表 II-146 有望事業展開先国・地域(有望理由詳細)

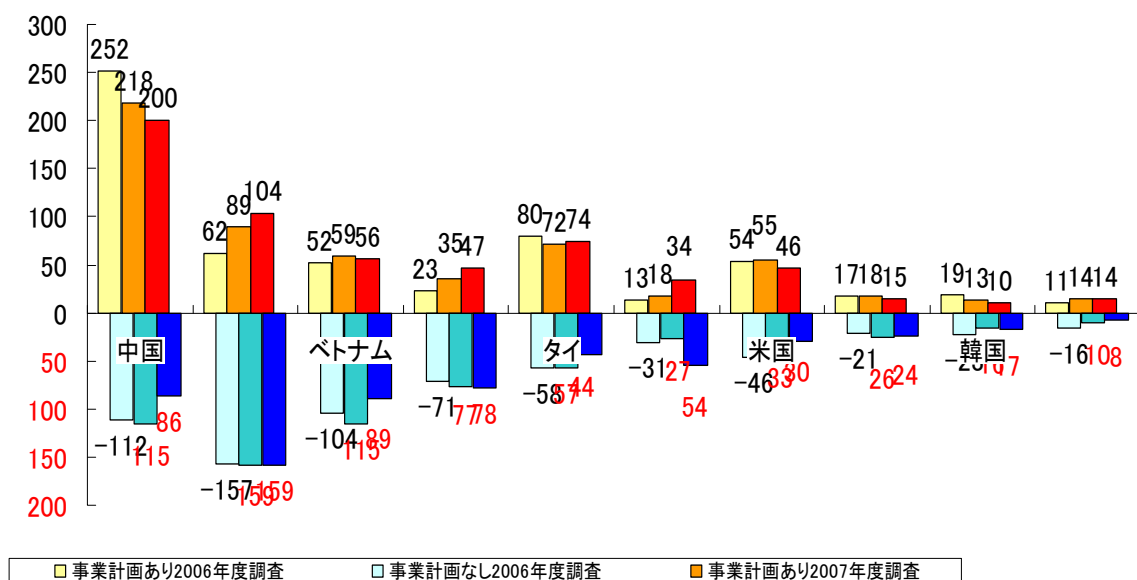
2008年度調査		1位 中国	2位 インド	3位 ベトナム	4位 ロシア	5位 タイ	6位 ブラジル	7位 米国	8位 インドネシア	9位 韓国	10位 台湾
社数	比率	社数	比率	社数	比率	社数	比率	社数	比率	社数	比率
回答事業者数	294 100%	269 100%	150 100%	129 100%	124 100%	91 100%	76 100%	41 100%	27 100%	22 100%	100%
優秀な人材	41 13.9%	68 25.3%	42 28.0%	2 1.6%	27 21.8%	4 4.4%	11 14.5%	5 12.2%	4 14.8%	5 22.7%	
安価な労働力	132 44.9%	104 38.7%	92 61.3%	7 5.4%	48 38.7%	23 25.3%	-	23 56.1%	1 3.7%	3 13.6%	
安価な部材・原材料	48 16.3%	19 7.1%	11 7.3%	3 2.3%	6 4.8%	5 5.5%	-	5 12.2%	-	-	
組立メーカーへの供給拠点	73 24.8%	61 22.7%	33 22.0%	22 17.1%	51 41.1%	21 23.1%	14 18.4%	7 17.1%	2 7.4%	1 4.5%	
産業集積がある	46 15.6%	14 5.2%	5 3.3%	2 1.6%	29 23.4%	2 2.2%	14 18.4%	2 4.9%	4 14.8%	5 22.7%	
他国のリスク分散の受け皿として	5 1.7%	21 7.8%	47 31.3%	3 2.3%	20 16.1%	1 1.1%	1 1.3%	3 7.3%	-	-	
対日輸出拠点として	35 11.9%	3 1.1%	16 10.7%	-	13 10.5%	1 1.1%	-	7 17.1%	1 3.7%	3 13.6%	
第三国輸出拠点として	44 15.0%	20 7.4%	27 18.0%	5 3.9%	30 24.2%	9 9.9%	4 5.3%	13 31.7%	1 3.7%	1 4.5%	
原材料の調達に有利	20 6.8%	6 2.2%	1 0.7%	8 6.2%	3 2.4%	7 7.7%	1 1.3%	2 4.9%	-	1 4.5%	
現地マーケットの現状規模	109 37.1%	44 16.4%	9 6.0%	27 20.9%	32 25.8%	16 17.6%	53 69.2%	16 39.0%	15 55.6%	10 45.5%	
現地マーケットの今後の成長性	228 77.6%	227 84.4%	72 48.0%	112 86.8%	59 47.6%	81 89.0%	30 39.5%	27 65.9%	13 48.1%	9 40.9%	
現地マーケットの収益性	26 8.8%	20 7.4%	9 6.0%	15 11.6%	10 8.1%	5 5.5%	21 27.6%	3 7.3%	4 14.8%	4 18.2%	
商品開発の拠点として	10 3.4%	5 1.9%	1 0.7%	-	3 2.4%	-	16 21.1%	-	1 3.7%	1 4.5%	
現地のインフラが整備されている	24 8.2%	3 1.1%	7 4.7%	4 3.1%	30 24.2%	1 1.1%	23 30.3%	4 9.8%	10 37.0%	9 40.9%	
現地の物流サービスが発達している	12 4.1%	2 0.7%	1 0.7%	1 0.8%	8 6.5%	-	15 19.7%	1 2.4%	4 14.8%	2 9.1%	
投資にかかる優遇税制がある	19 6.5%	4 1.5%	18 12.0%	3 2.3%	20 16.1%	5 5.5%	1 1.3%	1 2.4%	2 7.4%	1 4.5%	
外資誘致などの政策が安定	4 1.4%	8 3.0%	10 6.7%	-	5 4.0%	3 3.3%	-	2 4.9%	2 7.4%	1 4.5%	
政治・社会情勢が安定している	6 2.0%	15 5.6%	20 13.3%	3 2.3%	14 11.3%	4 4.4%	25 32.9%	-	3 11.1%	3 13.6%	

2007年度調査		1位 中国	2位 インド	3位 ベトナム	5位 ロシア	4位 タイ	7位 ブラジル	6位 米国	8位 インドネシア	9位 韓国	10位 台湾
社数	比率	社数	比率	社数	比率	社数	比率	社数	比率	社数	比率
回答事業者数	336 100%	246 100%	176 100%	111 100%	130 100%	47 100%	89 100%	45 100%	32 100%	22 100%	100%
優秀な人材	49 14.6%	73 29.7%	55 31.3%	5 4.5%	23 17.7%	1 2.1%	12 13.5%	1 2.2%	7 21.9%	5 22.7%	
安価な労働力	169 50.3%	117 47.6%	125 71.0%	14 12.6%	63 48.5%	15 31.9%	-	25 55.6%	1 3.1%	1 4.5%	
安価な部材・原材料	83 24.7%	18 7.3%	10 5.7%	2 1.8%	10 7.7%	3 6.4%	2 2.2%	6 13.3%	1 3.1%	1 4.5%	
組立メーカーへの供給拠点	95 28.3%	57 23.2%	29 16.5%	20 18.0%	43 33.1%	12 25.5%	17 19.1%	7 15.6%	6 18.8%	2 9.1%	
産業集積がある	67 19.9%	13 5.3%	9 5.1%	1 0.9%	42 32.3%	2 4.3%	16 18.0%	2 4.4%	4 12.5%	1 4.5%	
他国のリスク分散の受け皿	11 3.3%	15 6.1%	64 36.4%	3 2.7%	19 14.6%	-	2 2.2%	2 4.4%	1 3.1%	1 4.5%	
対日輸出拠点として	55 16.4%	6 2.4%	21 11.9%	-	20 15.4%	1 2.1%	1 1.1%	5 11.1%	-	2 9.1%	
第三国輸出拠点として	64 19.0%	21 8.5%	35 19.9%	2 1.8%	34 26.2%	9 19.1%	-	8 17.8%	1 3.1%	-	
現地マーケットの現状規模	101 30.1%	37 15.0%	12 6.8%	17 15.3%	37 28.5%	9 19.1%	60 67.4%	12 26.7%	13 40.6%	8 36.4%	
現地マーケットの今後の成長性	268 79.8%	208 84.6%	94 53.4%	99 89.2%	62 47.7%	36 76.6%	49 55.1%	28 62.2%	18 56.3%	16 72.7%	
現地マーケットの収益性	19 5.7%	12 4.9%	13 7.4%	8 7.2%	10 7.7%	2 4.3%	15 16.9%	4 8.9%	4 12.5%	4 18.2%	
商品開発の拠点として	12 3.6%	6 2.4%	1 0.6%	-	4 3.1%	-	14 15.7%	-	-	1 4.5%	
現地のインフラが整備されている	25 7.4%	6 2.4%	9 5.1%	2 1.8%	30 23.1%	2 4.3%	41 46.1%	3 6.7%	6 18.8%	1 4.5%	
現地の物流サービスが発達している	10 3.0%	3 1.2%	6 3.4%	-	12 9.2%	-	25 28.1%	1 2.2%	5 15.6%	1 4.5%	
投資にかかる優遇税制がある	27 8.0%	8 3.3%	24 13.6%	2 1.8%	22 16.9%	3 6.4%	2 2.2%	1 2.2%	2 6.3%	4 18.2%	
外資誘致などの政策が安定	4 1.2%	5 2.0%	18 10.2%	-	11 8.5%	1 2.1%	4 4.5%	-	2 6.3%	2 9.1%	
政治・社会情勢が安定	8 2.4%	18 7.3%	35 19.9%	2 1.8%	17 13.1%	2 4.3%	33 37.1%	1 2.2%	4 12.5%	1 4.5%	

有望国・地域における具体的な事業計画についてみると、中国は、事業計画ありの企業数が他を圧倒している。インドは、期待先行ながら計画ありの企業も堅調に増加している。また、中国は、生産拠点を保有する企業が高水準で推移しているのに対し、インドは低水準で推移している。

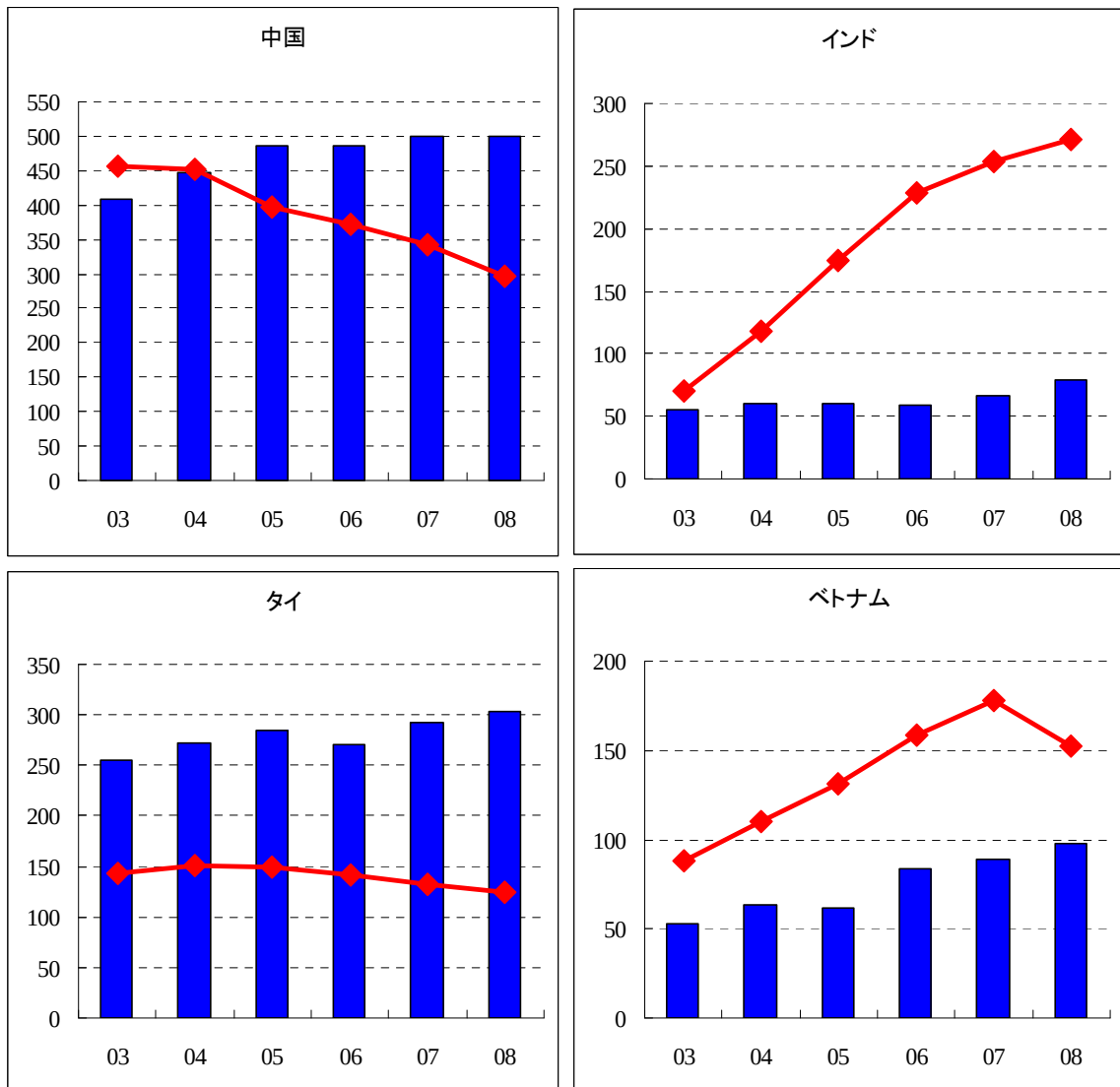
なお、中国の有望理由は、安価な労働力が低下する一方、現地マーケットに関連する理由が増加している。これまでの課題であった法制度、知財、代金回収等を抑え、労働コストの上昇が課題のトップになっている。

図表 II-147 有望国・地域における具体的な事業計画の有無



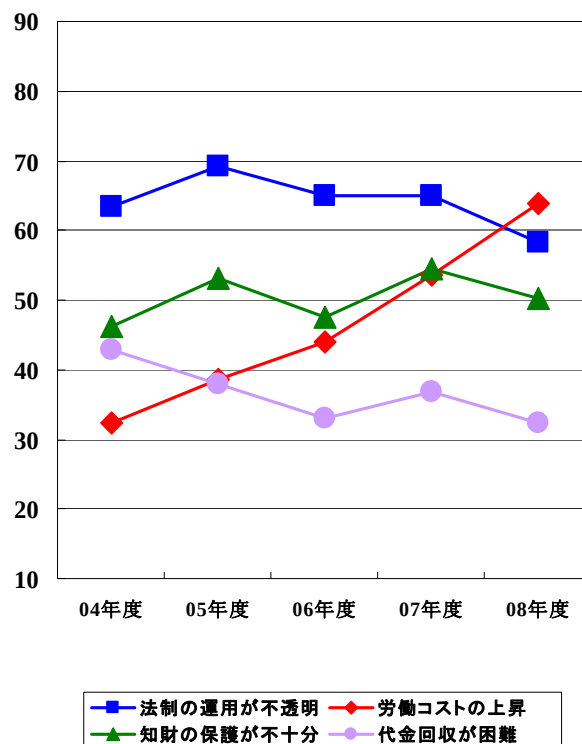
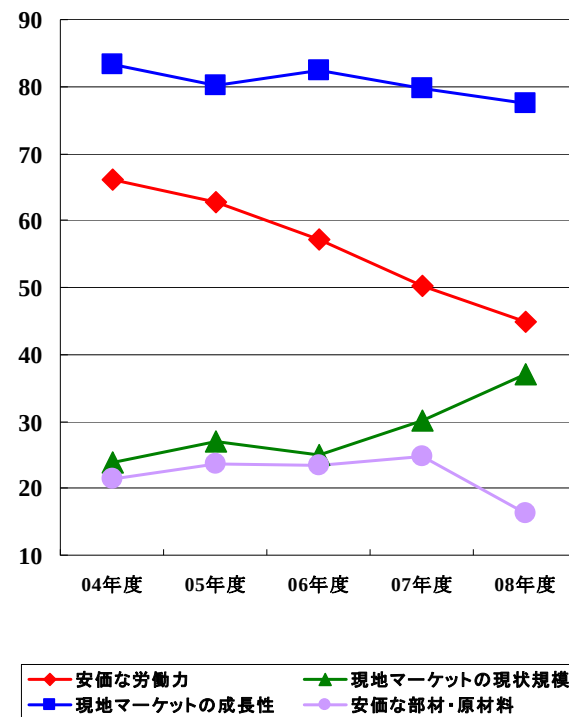
(出所) 日本政策金融公庫国際協力銀行 (2008)

図表 II-148 有望事業展開先国得票数と生産拠点保有企業数の推移



(出所) 日本政策金融公庫国際協力銀行 (2008)

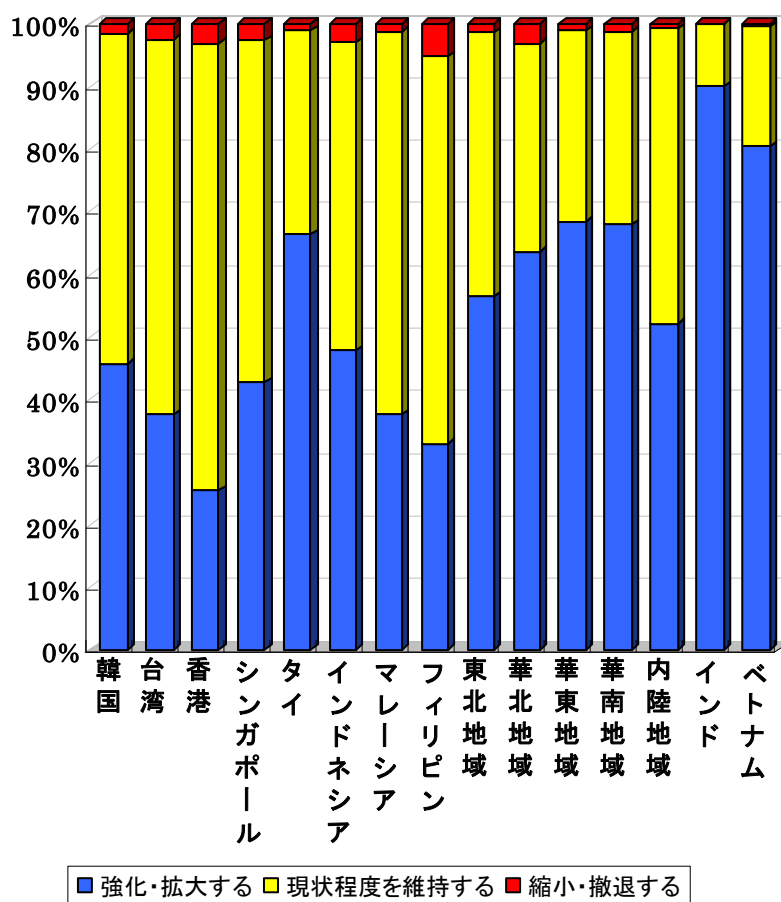
図表 II-149 中国の主な有望理由(上)と課題(下)の推移



(出所) 日本政策金融公庫国際協力銀行 (2008)

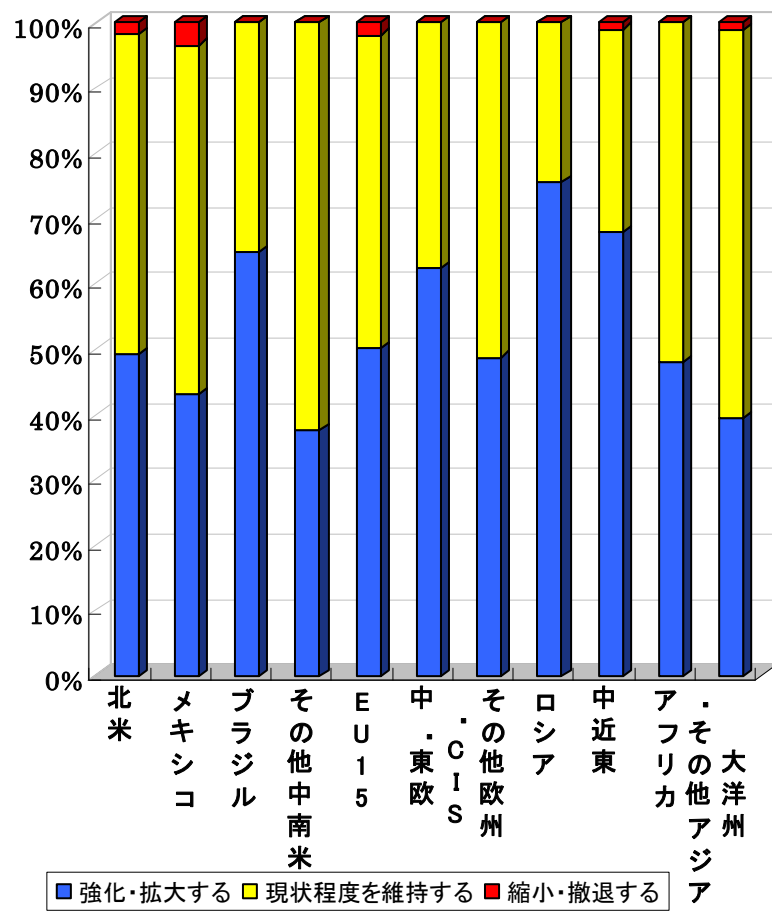
海外事業強化姿勢を地域別にみると、アジア・大洋州での強化意向が強くなっており、アジア主要国内では、インド・ベトナムに次いで、タイ、中国華東・華南地域等での強化意向が強くなっている。その他地域では、ロシア、中近東、ブラジル等での強化意向が強くなっている。

図表 II-150 中期的事業展開規模(アジア主要国・地域)



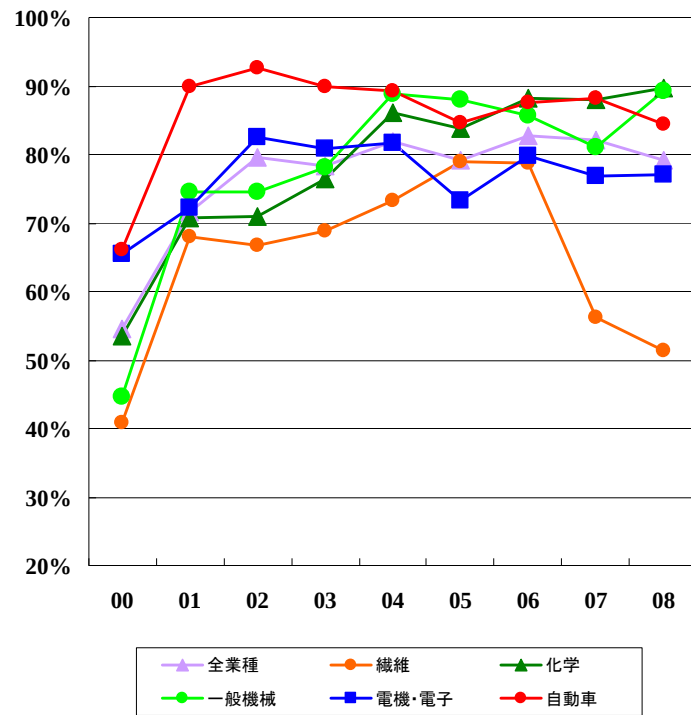
(出所) 日本政策金融公庫国際協力銀行 (2008)

図表 II-151 中期的事業展開規模(欧米他)

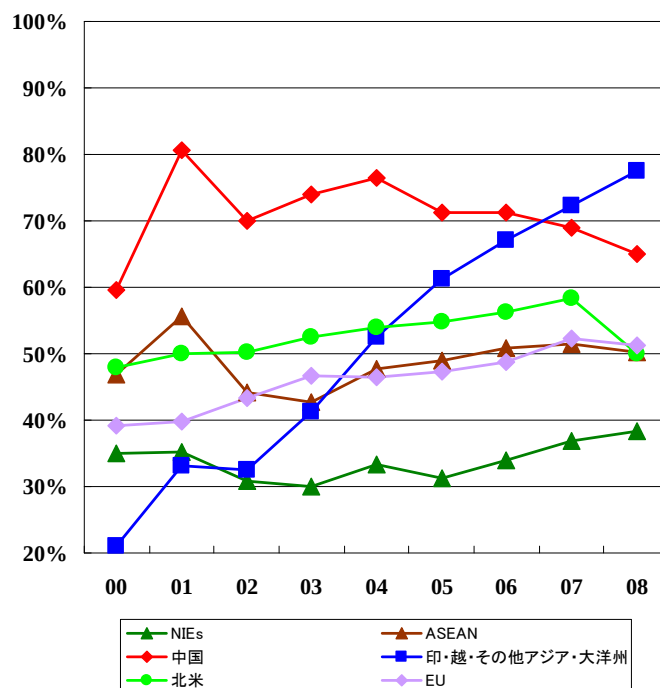


(出所) 日本政策金融公庫国際協力銀行 (2008)

図表 II-152 事業強化姿勢推移(業種別)



図表 II-153 事業強化姿勢推移(地域別)

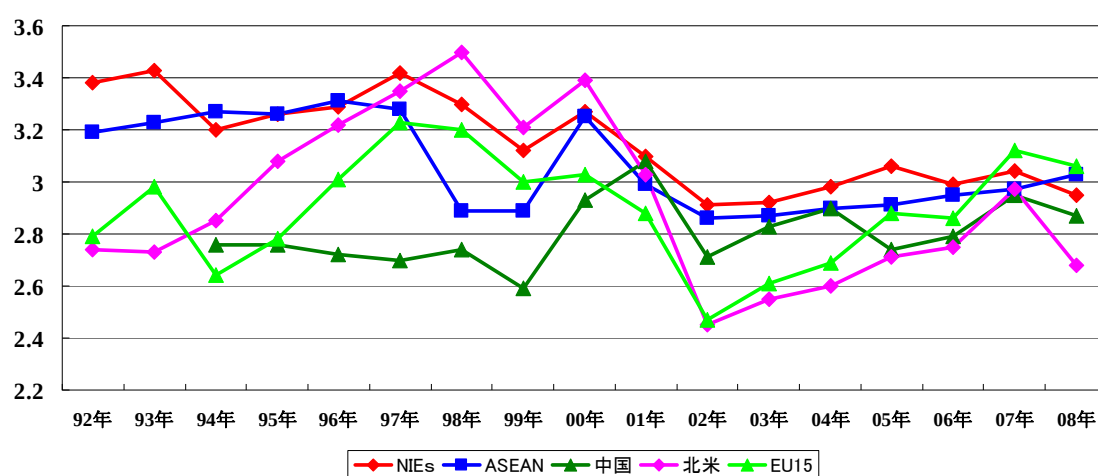


(出所) 日本政策金融公庫国際協力銀行 (2008)

海外事業展開のパフォーマンス評価として、日本企業の収益・売上高満足度の評価をみると、北米で大幅に低下し、中国でも伸び悩みの状況にある。一方、ロシア、タイ、インドネシアにおける評価が高くなっている。

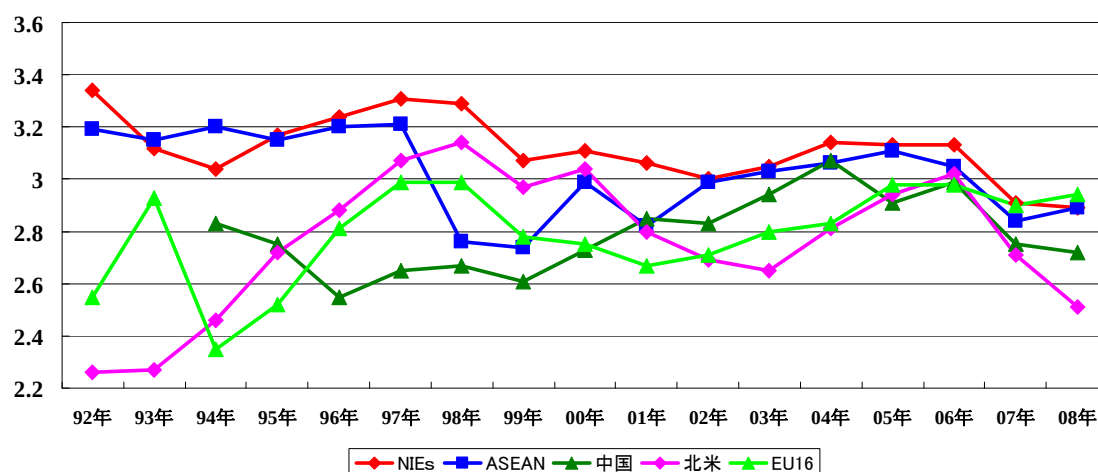
また、海外市場における競合についてみると、アジア市場における現地の東アジア企業と競合していることがわかる。

図表 II-154 売上高満足度推移



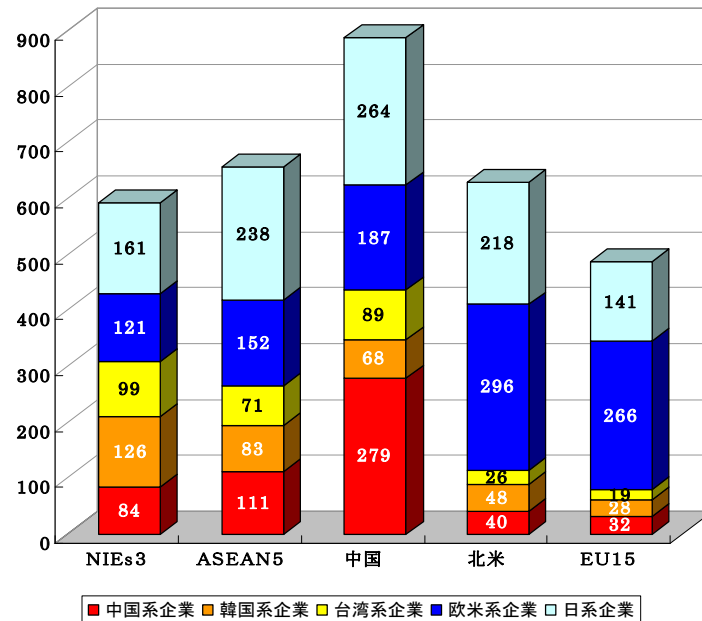
(出所) 日本政策金融公庫国際協力銀行 (2008)

図表 II-155 収益満足度推移



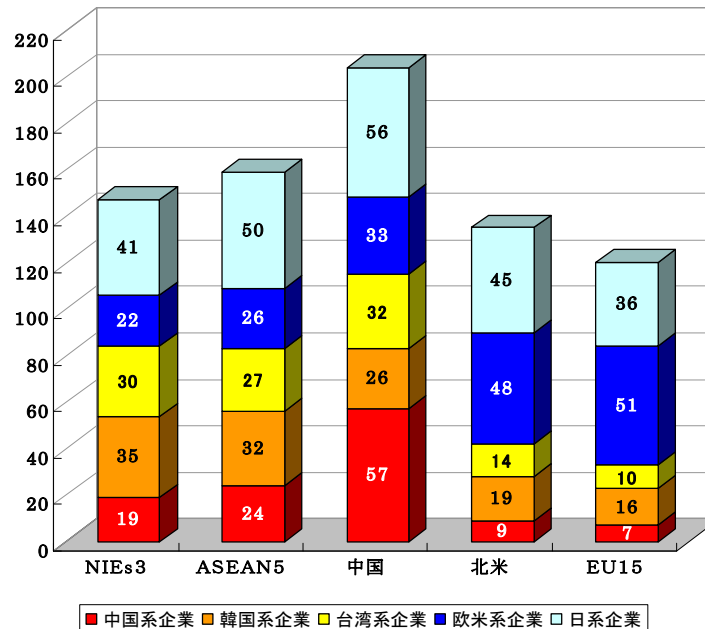
(出所) 日本政策金融公庫国際協力銀行 (2008)

図表 II-156 海外市場における競合（全業種）



（出所）日本政策金融公庫国際協力銀行（2008）

図表 II-157 海外市場における競合（電機・電子）



（出所）日本政策金融公庫国際協力銀行（2008）

演題：「今後の貿易体制のあり方」

講演者：木村 福成 氏（慶應義塾大学経済学部教授、ERIA チーフエコノミスト）

- ・ 今後の貿易体制のあり方に絡めて、ERIA の現状、生産ネットワークに係る理論・研究の動向、および通商政策の方向性として、東アジアの経済が今後どういう方向に行くか、アジア太平洋の関係をどう考えたらよいかについて考えを述べる。また、経済統合についての最近の新しい理論、実証研究等についての参考文献についても述べる。

① ERIA(East Asean Economic Integration:東アジア・ASEAN経済研究センター)の現状について

- ・ ERIA は、2007 年 11 月の第 3 回東アジアサミットでの合意に基づいて設立された。当方は日本が毎年 10 億円を出資。オフィスは ASEAN 事務局のあるインドネシアのジャカルタにある。ASEAN からは独立した組織。研究機関のほか業界団体や各国政府等にも支えられており、ADB(アジア開発銀行)や ADBI（アジア開発銀行研究所）等の国際機関とも連携している。
- ・ ERIA の代表は ASEAN の経済大臣会合やエネルギー大臣会合等で直接、政策提言できる。日本の経済外交という意味では、日本政府がやろうとしてもできないことが可能なセッティングになっている。それらの会合や東アジアサミットに政策提言を出したいというのが ERIA の主要な目標となっている。
- ・ ERIA は、「東アジア経済統合の推進」「域内経済発展格差の是正」「持続的な成長の実現」を主要な政策分野に掲げ、東アジアサミット等に政策提言することをミッションとしている。また、各種委員会、研究会、キャパビル事業等を行っている。

② 生産ネットワークに係る理論・研究の動向

- ・ ネットワークへの参加状況は、輸出に占める機械産業の比率で概ね分かる。中国は全国の税関 44 カ所のデータを用いたが、欠点は中国国内のトレードがわからない点である。ASEAN は中国に合わせ、域外に出ている分のみデータ加工し、モノの貿易の全輸出の中の機械産業の比率を算出した。50%を超えているかがひとつの基準だ。マレーシア、フィリピン、タイはネットワークへの主な参加国。ベトナムはまだ低いが急速に上がっている。インドネシアはまだ低い。ブルネイ、カンボジアはまだ入ってきていない。中国は、深セン、広東を含む南部が最も盛ん。上海とその後背地の東部、北京のある北部がネットワークに入っている。ベトナム以北にあたる北東部、中央部等は遅れている。生産ネットワークへの参加状況は、中国でもまだら模様が大きい（図）。加えて、遅れているところがキャッチアップしつつあるのか、逆に格差が開いているのかも、貿易データを用いて分析。中国では、遅れている地域も南部のパターンに近づく傾向が見られたが、ASEAN ははっきりしない。

By Region/Country

	All commodities	Machinery products				Composition of machinery exports (%)	
	Export value (millions US\$)	Export value (millions US\$)	Share of total exports (%)	Share by region/country (%)		Parts& components	Finished products
China, total	374,187	206,693	55.2	100.0		63.5	36.5
Northeast region	16,753	4,751	28.4	2.3		58.2	41.8
North China	30,056	14,196	47.2	6.9		60.4	39.6
Northwest region	668	121	18.1	0.1		52.0	48.0
East China	151,118	77,686	51.4	37.6		71.8	28.2
Central China	2,968	894	30.1	0.4		80.1	19.9
South China	171,896	109,000	63.4	52.7		58.1	41.9
Southwest region	729	46	6.3	0.0		47.1	52.9
ASEAN, total	226,488	109,038	48.1	100.0		75.6	24.4
Brunei	3,666	2	0.1	0.0		40.8	59.2
Cambodia	679	2	0.3	0.0		4.8	95.2
Indonesia	39,472	3,180	8.1	2.9		58.3	41.7
Malaysia	39,642	19,248	48.6	17.7		73.2	26.8
Philippines	17,675	13,220	74.8	12.1		86.4	13.6
Singapore	77,382	53,555	69.2	49.1		80.7	19.3
Thailand	38,193	17,962	47.0	16.5		57.8	42.2
Viet Nam	9,779	1,869	19.1	1.7		74.8	25.2

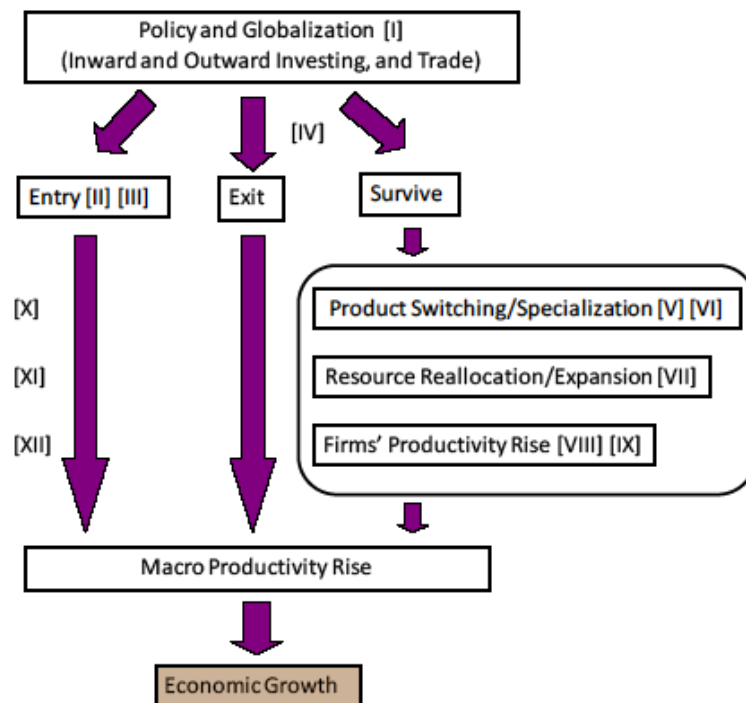
Notes: All values are at current prices. Note that (i) Laos and Myanmar are not included in ASEAN due to data unavailability, and (ii) since transactions inside China cannot be captured by international trade data, intra-ASEAN trade is excluded to ensure the comparability with Chinese export data at the region level.

Source: Authors' calculation based on the Chinese export data from World Trade Atlas (HS 2002; six-digit) and the ASEAN export data from UN Comtrade (HS 1996, six-digit).

(出所) Kimura(2009.1b)

- ・ フラグメンテーション理論や新空間経済学でいうと中国はこの先どうなるか。大きさはASEAN と同程度だが、国民国家か、言語が1つか、人口規模、人的資本などが違う。経済活動が沿岸部から内陸へ広がって行くのか、それともヒトが内陸から沿岸部へ出てくることで均衡がつくられるのか。そのどちらが強いのか。東南アジアは中国ほど人が動かない。だが中国は逆のことが起きるかもしれない。それがひとつの大きな研究テーマである。
- ・ グローバリゼーションについての製造業企業の個票を使った分析は、世界的には行われているがアジアは遅れている。1年前に ERIA のなかに研究グループができた。グローバル化の影響については様々な切り口の問題設定があるが、問題設定ごとにサーベイを行った。(図)
- ・ 私や私のグループが特に最近やっているのは、一つには生産ネットワークの安定性についての研究。部品貿易、完成品貿易、その他のどれが安定的か。部品のやりとりは安定的な取引環境がないと大変だが、ネットワークができた後は安定的ではないかということで、かなりきれいな結果がでている。二つ目は為替レートの関係。ボラティリティが大きいと生産ネットワークの貿易は阻害される。不安定なところでは生産ネットワークが張れない。アジア共通通貨については私は短期的には悲観的だが、生産ネットワークのためには大事ではないかという結果が出ている。三つ目は日本について企活データを使い、為替レートの変動を企業間、企業内取引のどちらで調整しているか見ると、企業

Figure 1. The Flow Chart on Globalization and Economic Growth



(出所) Kimura(2008.1)

③ 通商政策の方向性について

ーFTA という形での経済統合は難しい

- ・ いま東アジアで FTA がどのように作られようとしているかについて。AFTA ができ、ASEAN 経済共同体に向けていろいろやっている。評価は様々だが、少なくともモノの貿易についてはかなりクリーンな FTA ができつつある。
- ・ そこでは ASEAN+1 の完全なハブ&スポークシステムが張られる状況になっている。ASEAN をハブに、豪州と NZ を1つと考えればスポークが5つ出た形となっている。ただ、ASEAN ハブは、通常の意味での FTA のハブとは性質がだいぶ違う。ふつうはハブの経済規模が大きいが ASEAN は小さく、まわりに大きなスポークがぶら下がっている。また、投資をする側ではなく、される側である。
- ・ 東アジア統合は、FTA ネットワークではこの先にはなかなか進みそうにない（短期的には）というのが私の考えだ。一方、アジア太平洋（地域統合）のほうはどんどん動いている。
- ・ ASEAN は様々な会議をオーガナイズし、ハブであることをアピールしていこうとしている。だが、スポーク同士が FTA で結びつくことは、ASEAN にとって恐らくメリ

- ・ 日本は、ASEAN+3、さらには+6にして地域概念を薄めたほうがやりやすいということで進めてきたと思うが、韓国や中国も、「なぜ+3と言ってきたのに+6か」と主張し続けるインセンティブは昨今小さくなっている。韓国の FTA は全方位的で、東南アジアには投資も少なく存在感が小さい。中国も、かつては ASEAN だけが「よき隣人」だったが、今は上海機構も機能しだし、資源外交の展開もあって経済外交における東アジアのウェイトは下がっている。いま誰も ASEAN+3 の FTA を強く主張する人はおらず、+6 の FTA も、日本は一所懸命だが他の国は——インドや豪州は頑張るかもしれないが、あまり強くはない。

ー日本だけ取り残される可能性

- ・ APEC 内の OECD 加盟国 7 カ国にチリ、シンガポールを加えた 9 カ国では、2 国間の組み合わせは 36 通りあるが、うち 20 では既に FTA が結ばれている。APEC 全体での FTA は、ロシアなどもあるので難しいというが、「できる国から」ということでは、実はかなりでき上がっている。特にアメリカと P4（ブルネイ、チリ、NZ、シンガポール）が、もし FTA を締結したら（NZ の乳製品の対米輸出が障壁だが）、アメリカと結びついていないのは日本だけということになる。
- ・ 「できる国から」という話は今年、来年から出てくる可能性が高い。オバマ政権がどうなっていくかによるが、内向きであり、中国との貿易摩擦が出てくれば、バランスを取るため貿易自由化アジェンダが出てくる可能性はある。WTO だけで対処できないとなれば、APEC、アジア太平洋の枠組みがポイントになる可能性がある。
- ・ アジア太平洋は、ぼやぼやしていると日本だけ置いて行かれる可能性がかなり出てきている。日本の経済外交としては、アジア太平洋と、特にアメリカとの関係を何とかうまくバランスさせていくべき。どちらを重くすべきかの考えは人様々でも、両方やったほうがよいということには異論がないだろう。
- ・ なお、ASEAN+3、+6 という形での FTA は、今後うまく進まない可能性はあるが、「やるよ」と言っていることが、アメリカへの注意喚起になる可能性はある。
- ・ 日本の課題は、日・豪 FTA がクリアできるくらいの農業の自由化を達成すること。そうでないと経済外交の自由度が確保できない。ある程度の農業を残したとしても、10 年以内に 96%、97% までできればサークルに入れるが、できなければ置いて行かれる。2010 年の APEC に向けて、どこまで宿題を片付けられるかが重要。

ー地域主義に対する評価の変化

- ・ 一方で、地域主義への評価が世界的に大きく変ってきた兆候がある。部分的には東アジアのパフォーマンスの成果でもある。地域主義は非常に危険で、できればユニラテラル、無理ならマルチな自由化が正しいというのが従来の国際貿易論だった。だが、最近は、

- 1 つには、FTA など作っても使われないのではないかとされていたものが、特に AFTA を中心に、利用度の高い FTA のあることが証明されてきた。地域主義でも貿易自由化をすれば、自由化を利用した経済活動が出てくることが示された。
- また、ラテンアメリカや東アジアでの実証研究が進み、簡素化は必要だが、Spaghetti /noodle bowl 現象は小さいことが示された。理屈どおり統一された原産地規則を作ればよいということではないという、日本も主張してきたことが広範に認められるようになってきた。たとえば、付加価値累積基準に統一するよりも、関税変更基準等も選択肢として示し、民間に使いやすいものを選ばせるのがよいといったことだ。
- FTA ベースで関税を下げたことが、MFN（最恵国待遇）ベースでの関税カットに結びついているという実証結果も出ている。

ー注目される”juggernaut” effect と domino effect

- 政治経済学からでてきた議論として、”juggernaut” effect と domino effect がある。従来の考えでは、貿易自由化がなぜ大事かは消費者利益を守るため。つまり貿易保護を設けると、輸入品と競争している国内生産者は一時的に潤うが、消費者は高い価格に直面して厚生が下がる。消費者のほうマイナスが大きいため、国民経済全体では貿易を自由化したほうがよい。
- これは基本的に輸入側の話での説明だ。だが、こういう言い方では政治的には自由化は受け入れられない。守ってくれと言う生産者のほうが人数が少なく、強いロビーイングができるからだ。それゆえ政治経済学からすると、なぜ各国がみな自由化しようとしているのかが不思議だとなる。その説明の 1 つが”juggernaut” effect。相手の自由化を促すには自国が自由化しなくてはならず、自国の輸出産業と輸入産業に話し合いをさせる。輸出産業の声が大きければ国内の貿易障壁を撤廃し、相手にもそれを求めることになるというもの。さらには、自由化すると、輸入産業が弱まる一方、輸出産業が強くなり、ますます輸出産業の主張が通って自由化が進むという。domino effect は、他の国で FTA ができると、入っていない国は不利になるため、入らなくてはとって FTA が促進されるというもの。また、”race to the bottom”という、各国が競争してユニラテラルに関税を下げてくるという考え方もある。
- こうしたメカニズムを使うと、本来の政治経済学からいえばかなり保護主義が残るはずなのに、なぜ皆が貿易自由化を促進するかがある程度説明できるというのがボールドウィンの 2006 年の論文だ。FTA を上手く使うと貿易自由化が促進されるが、そのメカニ

－WTO＋

- ・ 日本の EPA の文脈で言えば、Trade Facilitation や logistics infrastructure and services、investment liberalization、investment facilitation、民間企業と現地政府とのチャンネル、経済協力とのリンクなどが該当するが、こうした WTO の守備範囲からはみ出ている部分が、かなり有効に働く可能性がある。今後、日本の東南アジアやラテンアメリカとの EPA において、WTO＋の成果がたくさん出てくるだろう。
- ・ そういうことを日本、アジアのみならず、欧米の 1 流の経済学者も認めつつある。FTA ネットワークが論理的にサポートされるベースが、今後かなり得られるだろう。

－日本の課題

- ・ アジア太平洋がどんどん進んでくるので、こうしたサークルに入れるよう、早く経済外交の自由化度を高めるべき。データが少し古いが、政府公表をもとに日本と締結国の間で、10 年間に関税率がゼロになる割合がどれだけかをまとめた表がある。90%を超えてはならないというのが日本の公式見解だったが、最近はあまり聞かない。日・シンガポール、日・メキシコ、日・マレーシアは 90%を切る。日・ASEAN は 93%くらいだろう。

The 10-year liberalization commitments by Japan in Japanese FTAs (%)

Commodity(HS section)	Japan-Singapore	Japan-Mexico	Japan-Malaysia	MFN
Total	75.8	85.4	88.3	40.6
Agricultural products (sec. 1-4)	18.8	41.7	54.0	18.8
1 Live animals, animal products	19.9	46.2	38.5	19.9
2 Vegetable products	29.2	50.0	76.0	29.2
3 Animal or vegetable fats and oils, etc.	23.0	36.8	57.5	23.0
4 Prepared foodstuffs, bevarages, tobacco	10.1	33.1	49.6	10.1
Manufactured goods (sec. 5-21)	92.4	98.0	98.3	46.9

Source: Kuno and Kimura (2008).

- ・ アメリカ、豪州、韓国などが最近作っている FTA では、99%など 100%近い。日本も少なくとも 95%、96%を超えないと、アジア太平洋の国とは FTA は結べない。一時、オーストラリアが WTO に対し、RTA の地域主義への改定案として、「品目ベースで 95%は超えないといけない」というルールにしたらどうかと提案している。95%がひとつのメルクマールだろう。
- ・ 残っているものは明確で、農産物だ。保護のはなはだしいものは 10 数品目に絞り込まれ、米以外は生産する都道府県が著しく偏っている。かなり局地化された保護主義がサポートされている。政治経済学的には、そうしたものはロビーイングが強くなるというが、逆に言えば、強い政治的なリーダーシップで変えられる。それができるか。一方、生産地が広範な米は、構造的な保護になっているので外しにくいかもしれない。

(参考文献)

- ERIA (2008.12), The Progress Report
<http://eria.org/images/081224ERIAPROGReportFinal.pdf>
- Fukunari KIMURA, Izuru KOBAYASHI (2009.1a), "Why Is the East Asia Industrial Corridor Needed?", Policy Brief, No.2009-01, ERIA
<http://eria.org/pdf/ERIA-PB-2009-01.pdf>
- Fukunari KIMURA, Ayako OBASHI (2009.1b), "International Production Networks: Comparison between China and ASEAN", ERIA Discussion Paper Series, No.2009 - 01, ERIA
<http://eria.org/pdf/ERIA-DP-2009-01.pdf>
- Kazunobu HAYAKAWA, Fukunari KIMURA, Tomohiro MACHIKITA (2008.1), "Firm-level Analysis of Globalization: A Survey", ERIA Discussion Paper Series, No.2008 - 01, ERIA
<http://eria.org/pdf/ERIA-DP-2008-01.pdf>
- 木村福成 (2008.11), 「WTO 体制の今後：地域主義との新たな関係構築は可能か」 社団法人世界経済研究協会『世界経済評論』, pp.6-13

演 題：「求められる日本の人材戦略」

講演者：樋口美雄 氏（慶應義塾大学 商学部 教授）

- ・ 足下では雇用維持が問題になっているが、中長期的には労働力は減少する。短期と中長期で齟齬があるなか、どのように最近の雇用情勢の変化を捉えるか、そしてどのように将来に向けた雇用戦略の方向性を考え、今の不況を政策に転換すべきかについてお話いただいた。

① 最近の雇用情勢の変化

ー金融危機を境に労働市場が変質

- ・ 最近の情勢。リーマン破綻の9月以降、景気後退と言われながらも実は労働市場への影響は10、11月には現れなかった。だが、その後わずか1ヵ月で1.5%ポイント悪化し、12月は労働調査が始まって以来の記録と言われるほどの水準に。
- ・ 今回の不況で何が問われているか、何が従来と違うか。注目点の一つは、女性より男性の失業率が高い点。主要国は概してそうだが、日本では97、98年以降の傾向。
- ・ 背景に男女別雇用者数推移の大きな変化がある。女性が一貫して増加しているのに対し、男性は景気回復で持ち直した時期はあるが、概して97年頃からは減少傾向。
- ・ その背景には産業構造の変化がある。日本は他国に比べ、男性比率の高い建設業、素材型産業のシェアが大きかったが、財政緊縮化で公共事業が削減され、素材型でも雇用が減少。一方、女性比率の高いサービス業、バブル崩壊後は医療、介護が雇用を引っ張っている。

ー社会保障等を考える前提が変化、セーフティ・ネットの必要性が高まっている

- ・ そのことは、社会保障等を考える上でも大事。産業構造の変化に伴い、男女の役割分担を前提に作られている制度を、男女が共に働くことを前提とした制度に変えなくてはならない。
- ・ 女性就業者の多くは非正規。正社員は97年をピークに減少し、ボトムは2005、06年にかけて300万人減。非正規は700万人増。4人に1人が、3人に1人に。そして、非正規の6～7割は雇用保険に入っておらず、社会保険はさらに高率で非加入。
- ・ その意味でも社会保険の意義を見直す必要が生じている。セーフティ・ネットが問われる状況に。所得保障、能力開発機会がきちんと得られるか。人材活用では、能力を高め、それが評価される社会になっているか問われている。

ー有期雇用の増加で、企業が人数ベースの雇用調整をしやすい状況に

- ・ 非正規のなかでも、従来多かったパート・アルバイト等の短時間の働き方に代わり、労

- ・ 従来は正社員が多かったので、雇用調整はまずは労働時間でなされ、残業減、休日増など一種のワークシェアリングが行われた。日米の雇用調整速度は、延べ労働時間には差はないが、人数では日本が遅かった。それが有期雇用の増加により、人数ベースで調整しやすい状況が生じている。我が国の雇用調整速度（過剰雇用の解消に要する期間）は、80～97年の2.9年から、98年以降は2.2年に大幅に短縮。
- ・ 97、98年を境とする変化の背景には、経済成長の見通しの変化（成長しても一時的との見方）、資金調達制度の変化（メインバンク制度・株式持ち合いから、機関投資家等のウェイト増）がある。過剰雇用の早期解消、短期利潤追求が重視されるように。社会の変化により、人材活用も変化している。

—企業と個人の「保障と拘束」が弱まっている

- ・ 我が国は、長期的な構造変化をみての雇用政策をこれまで行ってこなかった。その影響がいま現れている。
- ・ 従来は、特段、国が雇用政策をとらなくても企業が人事戦略の一環としてやってくれていた面がある。企業と正社員の関係はいわば「保障と拘束」の関係。雇用、生活費、能力開発機会、場合により生きがいまでを企業が保障する代わりに、残業や転勤等の拘束を代償として求めてきた。だが、非正規という枠外に置かれた人が増え、また、正社員についてもパフォーマンス重視の給与体系や、特定のコア人材への能力開発投資の集中、抜擢人事等で、全体としての保障機能は弱まる傾向にあると言える。こうした傾向は他の国では以前から見られたことである。

—対策：社会、地域としての人材戦略、セーフティ・ネットが重要に

- ・ 企業の保障能力が低下した分、社会としての人事戦略が求められている。他の多くの国でもこうした人事戦略が言われ、イギリスのブラウン首相、フランスのサルコジ大統領も、社会の仕組みにつなげるような、細々とした施策を伴いつつも骨太な人材戦略を打ち出している。日本の「植田レポート」のなかでは、それほどはっきり打ち出されなかった。
- ・ 給付金付きの減税で、自ら能開に費やした費用が実額控除される仕組みも日本にはない。

—対策：ソーシャル・エンタープライズ（社会的企業の創出）

- ・ 多くの国で、人材戦略の中にソーシャルセクターを組み込んでいく動きがある。就職支援等で注目されている。財源が縮小される中で、安定的に施策を行うことができる。国が税制支援するところが多い。

—対策：能力開発支援、就職支援、就職機会の提供

- ・ 雇用機会の提供と能力開発支援を同じところで行うのが効果的ということが、OECDをはじめ、多くの国で報告されている。これにセーフティ・ネットをどう絡ませるのか。所得保障でモラルハザードが起こるところを、どう抑制するか、制度設計が求められている。

② 雇用不安解消策としてのワークシェアリングの実施

ー長期的な働き方の改革につなげるために取り組むべき

- ・ 雇用不安解消策としてのワークシェアリングが議論されている。企業にとっては解雇よりコストがかかるため難しいとの声もあるが、政策的にフォローすることは可能。難しいのは職務が不明確な点だが、長期的な働き方の改革につなげていくためにやるべきだ。ひとつには職務の見直し、そして労働時間管理、均等待遇の促進にもつながっていく。
- ・ 均等処遇なしには、特に非正規を含めたワークシェアリングは進まない。ヨーロッパでも規制緩和で非正規が増えたが、一方で規制強化で均等処遇が進んだ。EU 指令により加盟国は何年も前に時間差差別禁止法を加盟国でつくった。これにより、企業にとって派遣は、派遣会社に手数料を払う分だけ割高な労働力となり、できるだけ派遣を減らして直庸を増やそうということになった。アメリカでも平均派遣期間は3カ月。長く雇うなら直庸のほうがよいという考えになる。派遣は、緊急の仕事、専門性が必要とされる場所に限定される。「パーマネント・テンポラリーワーカー」とでもいうべき日本のような派遣労働の広がりとは、各国では見られない。

ーオランダのワークシェアリング

- ・ オランダのワークシェアリングについて、日本では失業率の低下をもって評価する向きがあるが、それ以上に、緊急対応型から多様就業型に移ることで、就業率を引き上げたことが評価できると思う。働き方が選択できるようになったことで、高齢者や女性の就業率が大きく高まった。

ーワークライフバランスを通じて諸戦略を考えていく

- ・ 一昨年の12月に政労使合意の下で憲章・行動指針を策定した。少子化対策、男女共同参画、人口減少社会における人材活用のあり方などの諸戦略を、ワークライフバランスというものを通じて、同時に能力開発を含めて、社会として考えていくものにすべきではないか。

(参考文献)

- ・ 平川伸一、永田久美子、神陽介、樋口美雄(2008.12)「英仏の技術革新・競争力強化に向けた人的投資戦略」, 財務総合政策研究所, 『フィナンシャル・レビュー』 通巻第92号, 2008年12月発行
<http://www.mof.go.jp/f-review/fr92.htm#hirakawa%20nagata%20jin%20higuchi>
- ・ 樋口美雄, シルヴァン・ジゲール, 労働政策研究・研修機構 編 (2005.10), 『地域の雇用戦略ー7カ国の経験に学ぶ「地方の取り組み」ー』

資料編

問14 海外事業展開におけるM&A等の「課題・留意事項」について問います。以下の項目から、最も当てはまるものを1つに選択して下さい。

【 問題 】	正解	解説
①MBA入会の実験的の卒業生が有る試験が有る	L	正
②MBA入会の実験的のMBA入会による卒業試験、シナリオ試験による試験が有る	L	正
③MBA入会の実験的の海外企業との提携、社員への研修などに関する試験が有る	L	正
④MBA入会の実験的の海外企業との提携、社員への研修、海外企業との提携が有る	L	正
⑤MBA入会の実験的のMBA入会による卒業試験、シナリオ試験による試験が有る	L	正

【 問題 】	正解	解説
①試験結果、試験結果を基にその企業への採用が有る、試験結果もしくは入会試験	L	正
②試験結果を基にその企業への採用、試験結果を基に、試験結果を基にその企業への採用	L	正
③試験結果を基にその企業への採用、試験結果を基に、試験結果を基にその企業への採用	L	正
④試験結果、試験結果、試験結果を基にその企業への採用、試験結果を基にその企業への採用	L	正

③ 海外事業展開の円滑化・強化に向けた技術面での取り組みについて伺います。

問15 貴社が海外事業展開の円滑化・強化を図り、グローバル市場で競争力を発揮するために必要な技術面で
の取り組みについて伺います。必要と考えるものがあれば全口には口をつけて下さい。

	①A 編組	②B 編組
料理等の外注依頼・取巻	1.	1.
食料・飲料の外注依頼・取巻	2.	2.
会場における食料・ネットワーク取巻等（会場設け対策）	3.	3.
会場における受付取巻、催物係・受付係等の配置	4.	4.
会場におけるタイムセクションの指示・取巻（タイムスケジュール厳格化等）	5.	5.
会場における風呂・サウナ、事務等のプランディング	6.	6.
会場内を移動するための足場等	7.	7.
会場内を移動するための搬送（一歩機等）の台車等	8.	8.
舞台の広げ縮め等（手動・電動）の台車等	9.	9.
舞台の仕立取巻等	10.	10.

問16 貴社が海外において迅速かつ効果的に経営資源を獲得していく手段の一つとして、オープン・イノベーションへの対応について伺います。なお、オープン・イノベーションとは、共同研究開発、知的財産の売買など外部資源を戦略的に活用し、新たな技術・製品・サービスを創出することとします。

質問16-6	貴社の海外事業展開におけるオープン・イノベーションの取り組み状況について伺います。①現状と②今後の見通しについて、それぞれ、最も重要であるものを1つご挙げて下さい。	
	①現状はどうか	②今後の見通し、③はいつ
1.	取り組んでいる	1. 取り組むのを予定している
2.	取り組んでいるが、効果は出ていない	2. 取り組みを更に強化・推進し
3.	取り組んでいるが、関心がある	3. 取り組みを断らず見直し
4.	取り組みつもりはない	4. 分からない
	質問17へ	

問16-2 海外事業展開におけるオープンイノベーションを進めるために、募集する国内外の連携相手について問います。①現状と②今後の意向として、それぞれ、募集するものを③～⑤まで○をつけて下さい。

① 国内の企業 (日本企業)		② 国外の企業 (日本企業)	
1. 国内の最大の企業	9. 国内の最大の企業	1. 国内の最大の企業	9. 国内の最大の企業
2. 国内の最大の企業	10. 国内の最大の企業	2. 国内の最大の企業	10. 国内の最大の企業
3. 国内の最大の企業	11. 国内の最大の企業	3. 国内の最大の企業	11. 国内の最大の企業
4. 国内の最大の企業	12. 国内の最大の企業	4. 国内の最大の企業	12. 国内の最大の企業
5. 国内の最大の企業	13. 国内の最大の企業	5. 国内の最大の企業	13. 国内の最大の企業
6. 国内の最大の企業	14. 国内の最大の企業	6. 国内の最大の企業	14. 国内の最大の企業
7. 国内の最大の企業	15. 国内の最大の企業	7. 国内の最大の企業	15. 国内の最大の企業

問16-3 海外事業展開におけるオープン・イノベーションの意義やメリットとして、最もはまるものがあれば3つまで○をつけて下さい。

1. 事業のコスト削減、効率化	5. 事業の展開への対応力・柔軟性の向上
2. 事業のリアルタイム把握・スピード向上	6. 事業のリスク分散
3. 事業の経営改善（下流の経営）	7. 事業の透明化
4. 事業の成長・競争力向上	8. その他（ ）

図16-4 海外事業展開におけるオープン・イノベーションの「積極・防衛策」として、海外ではあるものがあれば国内でもオープン化を図る。

1. 自社の経営ビジョン・戦略の浸透と集中策が不明確	6. 採用実績が伸び悩む。サービスに偏重することの危険
2. 自社に必要とされる価値の提供が容易に実現できない	7. 他社から新規顧客を奪えなくなるリスクが増加
3. 自社の技術・サービスが自社でしか提供できない	8. 顧客の他社に移動されるリスクが、ノウハウの流出に懸念
4. 自社のコア技術等の社内共有の程度が関係者間で異なる	9. 知識の蓄積への活用が困難で、人材の流出が不足
5. 自社のコア技術と他社性・マッチングの正確性が低い	10. その他

問17 貴社の海外事業展開における「知財戦略（以下、知財戦略）」について伺います。なお、知財戦略とは、特許・商標・著作権等の知的財産、ノウハウ等の営業秘密、ブランド管理を含めた戦略とします。

問17-4 知財戦略の取り組みは、事業のいずれの段階から必要と思われるか。貴社のお考えとして、最も適切なものを1つに□をつけて下さい。

1. 検査・製品・サービス等の開発段階からの対応・取り込みが必要
2. 検査・製品・サービス等の事業化段階からの対応・取り込みが必要
3. 検査・製品・サービス等の市場に於いて、普及してから対応・取り込みが必要
4. その他

問17-2 貴校では、知財戦略の専門部署・人材等を設けていますか。①現状と②今後の見通しについて、それぞれ、簡潔に答えるものを表1に記入してください。

[illegible]

問17-3 貴社の海外事業展開における知財戦略の「課題・改善事項」について伺います。先進国及び新興国市場別に当てはまるものがあれば全てに口添つけて下さい。

	①A組	②B組
科特ワンの社内調査、取巻の平等と専断の不適切	1.	1.
関係における社内調査の信頼性不足、データベース等の改善	2.	2.
関係における社内調査の信頼性不足、人材等の不足	3.	3.
関係における社内調査の信頼性制約等の信頼不足	4.	4.
社員の間接、組織に合う社員、ノウハウ調査結果の平等	5.	5.
高付ライセンシング企業を越えたとした上、ノウハウ調査結果の平等	6.	6.
関係における調査、関係性への対応の不適切な調査	7.	7.
事業計画、研究開発、マーケティング調査等と関係が不十分	8.	8.
科特ワンの社内調査、取巻に合う人材、組織体制の不足	9.	9.
関係における調査に付いた適切な人材、組織体制の不足	10.	10.
科特ワンの社内調査、取巻、ブランドディング等における平等の不足	11.	11.
その他	12.	12.

問18 貴社の「国際標準」に対する考えや動向について伺います。なお、国際標準とは、製品・サービスの品質、性能、安全性、寸法、試験方法などに關する国際的な取り決めで、国際標準は、製造分野に關した限ではなく、サービス分野にまで適用し始めています。

問18-1 海外市場を攻略するにあたり、技術・製品・サービスの国際標準を獲得することの重要性は高まっていますか。貴社の担当者として、最も重要であるもの3つにのびをつけて下さい。

1. 昇進に喜んでいる 2. 喜んでいるが不安 [問題]へ
3. 喜んでいる 4. おかない

問18-2 技術・製品・サービスの国際標準化への取り組みは、事業のいずれの段階から必要と思われるか、貴社の考えとして、最も当てはまるものを1つに□をつけて下さい。

1. 技術・製品・サービス等の開発段階からの対応・取り組みが必要
2. 技術・製品・サービス等の事業化段階からの対応・取り組みが必要
3. 技術・製品・サービス等が市場に於て、普及してから対応・取り組みが必要
4. デファクト標準にしてからの対応・取り組みが必要

問18-2 貴校では、技術・製品・サービス等の国際標準化に積極的に対応するための専門知識や人材をお持ちです

①国産品、国産物について、その使用が義務づけられている場合について下さい	②国産品、国産物について、その使用が義務づけられていない場合について下さい
1. 社内に購買部門・経理が有る 2. 社内で購買部門・経理が有る（委託）を専任・兼務している 3. 社内で購買部門・経理が有る（委託）を専任・兼務している 4. 購買部門が専任組織として編成されている 5. 社内の購買部門・ネットワークなどを活用している 6. 上記全てに当てはまるものはない	1. 社内に購買部門・経理が有る 2. 社内で購買部門・経理が有る（委託）を専任・兼務している 3. 社内で購買部門・経理が有る（委託）を専任・兼務している 4. 購買部門が専任組織として編成されている 5. 社内の購買部門・ネットワークなどを活用している 6. 上記全てに当てはまるものはない

問18-4 技術・製品・サービスの国際標準の策定において、欧米に比べ重要性が高まっている国際標準の「場」や「機関」として、最も当てはまるもの1つに○をつけて下さい。

1. 100%に、70%など国庫増収分を減税に充てて作成するデジャール標準
2. 増収企業が自発的に集まってフォーラムを形成し全額によって作成するフォーラム標準
3. 企業連合が税務調査を共同で行うことで参入阻害コンソーシアム標準
4. 増徴の実態によって反動的なシムアを持つこととなるデジャクト標準
5. 未知の未知

図1-8-5 近年、国際標準となる技術の特許で押さえ、収益源とする企業が増えている。特許を含む技術・製品・サービスは国際標準化の中心にあり、技術力と資金力を持つ企業は標準化の中心にあり、標準化の中心にあり、標準化の中心にあり。

1. 基本的にライセンス・フリー（資料の無償提供）であるべきと考える
2. 時代や地域から、そのような競争の場をはやしを得ないで、国際的なルール・環境整備が必要と考える
3. 資料提供を積極的に組み込んだ国際標準標準化に取り組み、利益源としていく必要性を重要と考える
4. わからない

問18-4 貴社における国際標準への対応の「課題・改善事項」として、当ではあるものがあれば全てに○をつけて下さい。また、最も重要と考えるもの1つに◎をつけて下さい。

1. 海外企業等による国際的な活動における影響・情報の把握
2. 国際的な活動の重要性について経営トップの認識がコミットメントが不十分
3. 国際的な活動と事業戦略、経営戦略との連携が不十分
4. 国際的な活動の推進スキルを身につけていないこと、海外の文化、人地の知識、評価が不足
5. 国際的な活動を推進するための下流型人材の育成が不足、海外が不足
6. 異文化など国際的な活動の受け皿となる組織能力やリーダーシップが不足
7. 国際的な活動に向けた人材を確保するための国内の人材、教育が不十分
8. 国際的な活動の中で海外展開と同時にはたらく必要スキルが不足
9. その他（ ）

【資料2】 資料1の記述に26.7%低いとある

[illegible]

(2) 個人にのみ行なうとした個人事業主の事業に該当する

【利用規約】お読みになっている個人情報、本アンケートの分析の結果は公開していません。個々の調査結果の提供やご質問にお答えは、お問い合わせ先へお問い合わせください。お問い合わせ先は、お問い合わせ先へお問い合わせください。お問い合わせ先は、お問い合わせ先へお問い合わせください。

【注釈】お預けになりました個人情報は、統計作成等のために提供することがあります。その際には十分個人情報保護の水準を確保する事を旨として、集約等によって個人情報を中より取り、匿名化を行います。

※なお、主アンケートに関する事項のお問い合わせは、ご質問を申しこられる窓口がごいいます。

アンケートは以上で終わりです。ご協力いただきまして有難うございました。

集計表「金融危機後の海外事業展開における競争環境・ルールの変化に関するアンケート」

SA 01 資本金規模							
合計	5,000万円以下	5,000万円超～1億円以下	1億円超～3億円以下	3億円超	無回答	非該当	
合計	370	56	65	40	209	0	0
	100.0%	15.1%	17.6%	10.8%	56.5%	0.0%	0
製造業・大企業	98	0	0	0	98	0	0
	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0
製造業・中小企業	149	39	49	31	30	0	0
	100.0%	26.2%	32.9%	20.8%	20.1%	0.0%	0
非製造業・大企業	72	0	1	3	68	0	0
	100.0%	0.0%	1.4%	4.2%	94.4%	0.0%	0
非製造業・中小企業	51	17	15	6	13	0	0
	100.0%	33.3%	29.4%	11.8%	25.5%	0.0%	0

SA 02 従業員数							
合計	50人以下	50人超～100人以下	100人超～300人以下	300人超	無回答	非該当	
合計	370	45	49	98	178	0	0
	100.0%	12.2%	13.2%	26.5%	48.1%	0.0%	0
製造業・大企業	98	0	0	0	98	0	0
	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0
製造業・中小企業	149	17	34	79	19	0	0
	100.0%	11.4%	22.8%	53.0%	12.8%	0.0%	0
非製造業・大企業	72	0	0	12	60	0	0
	100.0%	0.0%	0.0%	16.7%	83.3%	0.0%	0
非製造業・中小企業	51	28	15	7	1	0	0
	100.0%	54.9%	29.4%	13.7%	2.0%	0.0%	0

MA 04① 現在、売上高が大きい国・地域																		
合計	北米	EU15	中国	NIEs	ASEAN4	インド	インド	豪州・ニュージーランド	ロシア	中・東欧	中東	メキシコ	ブラジル	その他	無回答	非該当		
合計	370	153	98	210	94	128	29	13	18	5	7	14	4	8	26	29	0	0
	100.0%	41.4%	26.5%	56.8%	25.4%	34.1%	7.8%	3.5%	4.9%	1.4%	1.9%	3.8%	1.1%	2.2%	7.0%	7.8%	0	0
製造業・大企業	98	72	48	63	28	34	2	5	5	1	2	5	2	2	1	0	0	0
	100.0%	73.5%	49.0%	64.3%	28.6%	34.7%	2.0%	5.1%	5.1%	1.0%	2.0%	5.1%	2.0%	2.0%	1.0%	0.0%	0	0
製造業・中小企業	149	47	34	89	31	55	13	4	6	2	2	5	0	2	10	9	0	0
	100.0%	31.5%	22.8%	59.7%	20.8%	36.9%	8.7%	2.7%	4.0%	1.3%	1.3%	3.4%	0.0%	1.3%	6.7%	6.0%	0	0
非製造業・大企業	72	26	12	40	25	9	2	3	2	1	3	1	2	8	7	0	0	0
	100.0%	36.1%	16.7%	55.6%	34.7%	34.7%	12.5%	2.8%	4.2%	2.8%	1.4%	4.2%	1.4%	2.8%	11.1%	9.7%	0	0
非製造業・中小企業	51	8	4	18	10	12	5	2	4	0	2	1	1	2	7	13	0	0
	100.0%	15.7%	7.8%	35.3%	19.6%	23.5%	9.8%	3.9%	7.8%	0.0%	3.9%	2.0%	2.0%	3.9%	13.7%	25.5%	0	0

MA 04② 今後、特に売上高の拡大が見込まれる国・地域																		
合計	北米	EU15	中国	NIEs	ASEAN4	インド	インド	豪州・ニュージーランド	ロシア	中・東欧	中東	メキシコ	ブラジル	その他	無回答	非該当		
合計	370	59	46	222	54	102	56	77	12	32	17	21	1	30	10	63	0	0
	100.0%	15.9%	12.4%	60.0%	14.6%	27.6%	15.1%	20.8%	3.2%	8.6%	4.6%	5.7%	0.3%	8.1%	2.7%	17.0%	0	0
製造業・大企業	98	22	20	70	17	35	13	34	4	24	13	10	1	15	1	6	0	0
	100.0%	22.4%	20.4%	71.4%	17.3%	35.7%	13.3%	34.7%	4.1%	24.5%	13.3%	10.2%	1.0%	15.3%	1.0%	6.1%	0	0
製造業・中小企業	149	24	20	91	19	38	24	23	5	5	2	3	0	8	6	22	0	0
	100.0%	16.1%	13.4%	61.1%	12.8%	25.5%	16.1%	15.4%	3.4%	3.4%	1.3%	2.0%	0.0%	5.4%	4.0%	14.8%	0	0
非製造業・大企業	72	11	5	42	13	19	14	13	1	3	0	6	0	5	2	15	0	0
	100.0%	15.3%	6.9%	58.3%	18.1%	26.4%	19.4%	20.8%	1.4%	4.2%	0.0%	8.3%	0.0%	6.9%	2.8%	20.8%	0	0
非製造業・中小企業	51	2	1	19	5	10	5	5	2	0	2	2	0	2	1	20	0	0
	100.0%	3.9%	2.0%	37.3%	9.8%	19.6%	9.8%	9.8%	3.9%	0.0%	3.9%	3.9%	0.0%	3.9%	2.0%	39.2%	0	0

SA 05-1① 短期的な投資戦略:新技術・製品・サービスの開発							
合計	抑制	現状維持	拡大	無回答	非該当		
合計	370	24	219	78	49	0	0
	100.0%	6.5%	59.2%	21.1%	13.2%	0.0%	0
製造業・大企業	98	8	58	29	3	0	0
	100.0%	8.2%	59.2%	29.6%	3.1%	0.0%	0
製造業・中小企業	149	7	95	36	11	0	0
	100.0%	4.7%	63.8%	24.2%	7.4%	0.0%	0
非製造業・大企業	72	7	43	8	14	0	0
	100.0%	9.7%	59.7%	11.1%	19.4%	0.0%	0
非製造業・中小企業	51	2	23	5	21	0	0
	100.0%	3.9%	45.1%	9.8%	41.2%	0.0%	0

SA 05-1② 短期的な投資戦略:生産設備・サービスの施設							
合計	抑制	現状維持	拡大	無回答	非該当		
合計	370	59	217	49	45	0	0
	100.0%	15.9%	58.6%	13.2%	12.2%	0.0%	0
製造業・大企業	98	23	49	23	3	0	0
	100.0%	23.5%	50.0%	23.5%	3.1%	0.0%	0
製造業・中小企業	149	25	95	20	9	0	0
	100.0%	16.8%	63.8%	13.4%	6.0%	0.0%	0
非製造業・大企業	72	9	47	3	13	0	0
	100.0%	12.5%	65.3%	4.2%	18.1%	0.0%	0
非製造業・中小企業	51	2	26	3	20	0	0
	100.0%	3.9%	51.0%	5.9%	39.2%	0.0%	0

SA 05-1③ 短期的な投資戦略:人材の採用・確保							
合計	抑制	現状維持	拡大	無回答	非該当		
合計	370	87	181	57	45	0	0
	100.0%	23.5%	48.9%	15.4%	12.2%	0.0%	0
製造業・大企業	98	27	45	24	2	0	0
	100.0%	27.6%	45.9%	24.5%	2.0%	0.0%	0
製造業・中小企業	149	44	75	19	12	0	0
	100.0%	29.5%	50.3%	12.1%	8.1%	0.0%	0
非製造業・大企業	72	13	37	10	12	0	0
	100.0%	18.1%	51.4%	13.9%	16.7%	0.0%	0
非製造業・中小企業	51	3	24	5	19	0	0
	100.0%	5.9%	47.1%	9.8%	37.3%	0.0%	0

SA 05-1(4) 短期的な投資戦略：人材育成・教育訓練						
合計	抑制	現状維持	拡大	無回答	非該当	
合計	370	23	191	112	44	0
	100.0%	6.2%	51.6%	30.3%	11.9%	
製造業・大企業	98	7	46	43	2	0
	100.0%	7.1%	46.9%	43.9%	2.0%	
製造業・中小企業	149	10	95	33	11	0
	100.0%	6.7%	63.8%	22.1%	7.4%	
非製造業・大企業	72	5	31	24	12	0
	100.0%	6.9%	43.1%	33.3%	16.7%	
非製造業・中小企業	51	1	19	12	19	0
	100.0%	2.0%	37.3%	23.5%	37.3%	

SA 05-1(5) 短期的な投資戦略：販売・マーケティング						
合計	抑制	現状維持	拡大	無回答	非該当	
合計	370	17	175	137	41	0
	100.0%	4.6%	47.3%	37.0%	11.1%	
製造業・大企業	98	7	43	47	1	0
	100.0%	7.1%	43.9%	48.0%	1.0%	
製造業・中小企業	149	6	77	55	11	0
	100.0%	4.0%	51.7%	36.9%	7.4%	
非製造業・大企業	72	4	33	23	12	0
	100.0%	5.6%	45.8%	31.9%	16.7%	
非製造業・中小企業	51	0	22	12	17	0
	100.0%	0.0%	43.1%	23.5%	33.3%	

SA 05-2(1) 中長期的な投資戦略：新技術・製品・サービスの開発						
合計	抑制	現状維持	拡大	無回答	非該当	
合計	370	9	136	175	50	0
	100.0%	2.4%	36.8%	47.3%	13.5%	
製造業・大企業	98	1	36	58	3	0
	100.0%	1.0%	36.7%	59.2%	3.1%	
製造業・中小企業	149	3	57	77	12	0
	100.0%	2.0%	38.3%	51.7%	8.1%	
非製造業・大企業	72	4	26	28	14	0
	100.0%	5.6%	36.1%	38.9%	19.4%	
非製造業・中小企業	51	1	17	12	21	0
	100.0%	2.0%	33.3%	23.5%	41.2%	

SA 05-2(2) 中長期的な投資戦略：生産設備・サービスの施設						
合計	抑制	現状維持	拡大	無回答	非該当	
合計	370	15	160	148	47	0
	100.0%	4.1%	43.2%	40.0%	12.7%	
製造業・大企業	98	3	36	55	4	0
	100.0%	3.1%	36.7%	56.1%	4.1%	
製造業・中小企業	149	8	68	63	10	0
	100.0%	5.4%	45.6%	42.3%	6.7%	
非製造業・大企業	72	3	37	19	13	0
	100.0%	4.2%	51.4%	26.4%	18.1%	
非製造業・中小企業	51	1	19	11	20	0
	100.0%	2.0%	37.3%	21.6%	39.2%	

SA 05-2(3) 中長期的な投資戦略：人材の採用・確保						
合計	抑制	現状維持	拡大	無回答	非該当	
合計	370	22	152	148	48	0
	100.0%	5.9%	41.1%	40.0%	13.0%	
製造業・大企業	98	3	42	50	3	0
	100.0%	3.1%	42.9%	51.0%	3.1%	
製造業・中小企業	149	12	70	53	14	0
	100.0%	8.1%	47.0%	35.6%	9.4%	
非製造業・大企業	72	5	24	31	12	0
	100.0%	6.9%	33.3%	43.1%	16.7%	
非製造業・中小企業	51	2	16	14	19	0
	100.0%	3.9%	31.4%	27.5%	37.3%	

SA 05-2(4) 中長期的な投資戦略：人材育成・教育訓練						
合計	抑制	現状維持	拡大	無回答	非該当	
合計	370	8	130	187	45	0
	100.0%	2.2%	35.1%	50.5%	12.2%	
製造業・大企業	98	0	34	61	3	0
	100.0%	0.0%	34.7%	62.2%	3.1%	
製造業・中小企業	149	4	60	73	12	0
	100.0%	2.7%	40.3%	49.0%	8.1%	
非製造業・大企業	72	4	18	38	12	0
	100.0%	5.6%	25.0%	52.8%	16.7%	
非製造業・中小企業	51	0	18	15	18	0
	100.0%	0.0%	35.3%	29.4%	35.3%	

SA 05-2(5) 中長期的な投資戦略：販売・マーケティング						
合計	抑制	現状維持	拡大	無回答	非該当	
合計	370	6	90	233	41	0
	100.0%	1.6%	24.3%	63.0%	11.1%	
製造業・大企業	98	1	21	75	1	0
	100.0%	1.0%	21.4%	76.5%	1.0%	
製造業・中小企業	149	2	39	97	11	0
	100.0%	1.3%	26.2%	65.1%	7.4%	
非製造業・大企業	72	3	15	42	12	0
	100.0%	4.2%	20.8%	58.3%	16.7%	
非製造業・中小企業	51	0	15	19	17	0
	100.0%	0.0%	29.4%	37.3%	33.3%	

SA 06-1① 短期的な展開戦略:先進国市場の事業						
合計	抑制	現状維持	強化	無回答	非該当	
合計	370	44	215	65	46	0
	100.0%	11.9%	58.1%	17.6%	12.4%	
製造業・大企業	98	12	59	34	2	0
	100.0%	12.2%	51.0%	34.7%	2.0%	
製造業・中小企業	149	17	94	18	20	0
	100.0%	11.4%	63.1%	12.1%	13.4%	
非製造業・大企業	72	11	42	9	10	0
	100.0%	15.3%	58.3%	12.5%	13.9%	
非製造業・中小企業	51	4	29	4	14	0
	100.0%	7.8%	56.9%	7.8%	27.5%	

SA 06-1② 短期的な展開戦略:新興国市場の事業						
合計	抑制	現状維持	強化	無回答	非該当	
合計	370	26	157	156	31	0
	100.0%	7.0%	42.4%	42.2%	8.4%	
製造業・大企業	98	3	31	63	1	0
	100.0%	3.1%	31.6%	64.3%	1.0%	
製造業・中小企業	149	12	77	51	9	0
	100.0%	8.1%	51.7%	34.2%	6.0%	
非製造業・大企業	72	8	28	29	7	0
	100.0%	11.1%	38.9%	40.3%	9.7%	
非製造業・中小企業	51	3	21	13	14	0
	100.0%	5.9%	41.2%	25.5%	27.5%	

SA 06-2① 中長期的な展開戦略:先進国市場の事業						
合計	抑制	現状維持	強化	無回答	非該当	
合計	370	24	174	125	47	0
	100.0%	6.5%	47.0%	33.8%	12.7%	
製造業・大企業	98	3	38	55	2	0
	100.0%	3.1%	38.8%	56.1%	2.0%	
製造業・中小企業	149	9	80	39	21	0
	100.0%	6.0%	53.7%	26.2%	14.1%	
非製造業・大企業	72	8	30	24	10	0
	100.0%	11.1%	41.7%	33.3%	13.9%	
非製造業・中小企業	51	4	26	7	14	0
	100.0%	7.8%	51.0%	13.7%	27.5%	

SA 06-2② 中長期的な展開戦略:新興国市場の事業						
合計	抑制	現状維持	強化	無回答	非該当	
合計	370	11	77	248	34	0
	100.0%	3.0%	20.8%	67.0%	9.2%	
製造業・大企業	98	1	9	86	2	0
	100.0%	1.0%	9.2%	87.8%	2.0%	
製造業・中小企業	149	2	41	95	11	0
	100.0%	1.3%	27.5%	63.8%	7.4%	
非製造業・大企業	72	5	13	47	7	0
	100.0%	6.9%	18.1%	65.3%	9.7%	
非製造業・中小企業	51	3	14	20	14	0
	100.0%	5.9%	27.5%	39.2%	27.5%	

MA 07-1 今後強化すべき経営資源																			
	合計	研究開発 力	製品・サ ービスの開 発力	企画・マ ーケティング力	販路開拓 力	ブランド力	意思決定 の迅速さ	優秀な人 材	人的資本 への投資	資金力	更新設備	新規設備	情報化	組織改革 力	商習慣・ 規制等への 対応力	その他	無回答	非該当	
合計	370	59	166	107	144	45	45	185	73	70	6	22	34	23	31	2	23	0	
	100.0%	15.9%	44.9%	28.9%	38.9%	12.2%	12.2%	50.0%	19.7%	18.9%	1.6%	5.9%	9.2%	6.2%	8.4%	0.5%	6.2%		
製造業・大企業	98	25	61	34	31	15	13	45	21	16	0	5	4	4	4	1	2	0	
	100.0%	25.5%	62.2%	34.7%	31.6%	15.3%	13.3%	45.9%	21.4%	16.3%	0.0%	5.1%	4.1%	4.1%	1.0%	2.0%			
製造業・中小企業	149	33	84	36	72	18	14	69	17	32	5	15	11	12	11	1	3	0	
	100.0%	22.1%	56.4%	24.2%	48.3%	12.1%	9.4%	46.3%	11.4%	21.5%	3.4%	10.1%	7.4%	8.1%	0.7%	2.0%			
非製造業・大企業	72	1	12	21	28	10	12	46	22	9	0	1	13	3	12	0	7	0	
	100.0%	1.4%	16.7%	29.2%	38.9%	13.9%	16.7%	63.9%	30.6%	12.5%	0.0%	1.4%	18.1%	4.2%	16.7%	0.0%	9.7%		
非製造業・中小企業	51	0	9	16	13	2	6	25	13	1	1	6	4	4	0	11	0	9	
	100.0%	0.0%	17.6%	31.4%	25.5%	3.9%	11.8%	49.0%	25.5%	2.0%	2.0%	11.8%	7.8%	7.8%	0.0%	21.6%			

SA 07-2 今後最も強化すべき経営資源																			
合計	研究開発 力	製品・サ ービスの開 発力	企画・マケ ティング力	販路開拓 力	ブランド力	意思決定 の迅速さ	優秀な人 材	人的資本 への投資	資金力	更新設備	新規設備	情報化	組織改革 力	商習慣・ 規制等への 対応力	その他	無回答	非該当		
合計	370	23	53	17	36	6	3	38	13	16	1	2	2	2	4	1	153	0	
	100.0%	6.2%	14.3%	4.6%	9.7%	1.6%	0.8%	10.3%	3.5%	4.3%	0.3%	0.5%	0.5%	0.5%	1.1%	0.3%	41.4%		
製造業・大企業	98	9	20	9	8	2	1	7	5	3	0	1	0	0	2	1	30	0	
	100.0%	9.2%	20.4%	9.2%	8.2%	2.0%	1.0%	7.1%	5.1%	3.1%	0.0%	1.0%	0.0%	0.0%	2.0%	1.0%	30.6%		
製造業・中小企業	149	14	24	3	18	2	1	14	2	7	0	1	1	2	1	0	59	0	
	100.0%	9.4%	16.1%	2.0%	12.1%	1.3%	0.7%	9.4%	1.3%	4.7%	0.0%	0.7%	0.7%	1.3%	0.7%	0.0%	39.6%		
非製造業・大企業	72	0	5	4	6	2	1	10	5	4	0	0	1	0	0	0	24	0	
	100.0%	0.0%	6.9%	5.6%	8.3%	2.8%	1.4%	13.9%	6.9%	5.6%	0.0%	0.0%	1.4%	0.0%	0.0%	0.0%	47.2%		
非製造業・中小企業	51	0	4	1	4	0	0	7	1	2	1	0	0	0	1	0	30	0	
	100.0%	0.0%	7.8%	2.0%	7.8%	0.0%	0.0%	13.7%	2.0%	3.9%	2.0%	0.0%	0.0%	2.0%	0.0%	58.8%			

MA 08-1 海外事業展開における人材戦略										
合計	自社で日本人を育成	自社で現地人材を育成	自社で留学生を採用・育成	即戦力となる日本人を中途採用	即戦力となる現地人材を中途採用	社外専門人材・外部ノウハウを活用	M&Aで獲得	その他	無回答	非該当
合計	370	209	196	42	139	228	62	37	9	25
	100.0%	56.5%	53.0%	11.4%	37.6%	61.1%	16.8%	10.0%	2.4%	6.8%
製造業・大企業	98	72	61	14	46	74	23	18	2	2
	100.0%	73.5%	62.2%	14.3%	46.9%	75.5%	23.5%	18.4%	2.0%	2.0%
製造業・中小企業	149	77	77	17	51	85	18	6	3	7
	100.0%	51.7%	51.7%	11.4%	34.2%	57.0%	12.1%	4.0%	2.0%	4.7%
非製造業・大企業	72	40	40	8	27	43	10	11	2	6
	100.0%	55.6%	55.6%	11.1%	37.5%	59.7%	13.9%	15.3%	2.8%	8.3%
非製造業・中小企業	51	20	18	3	15	24	11	2	2	10
	100.0%	39.2%	35.3%	5.9%	29.4%	47.1%	21.6%	3.9%	3.9%	19.6%

SA 08-2 海外事業展開における最も重視する人材戦略										
合計	自社で日本人を育成	自社で現地人材を育成	自社で留学生を採用・育成	即戦力となる日本人を中途採用	即戦力となる現地人材を中途採用	社外専門人材・外部ノウハウを活用	M&Aで獲得	その他	無回答	非該当
合計	370	85	67	2	24	52	8	0	7	125
	100.0%	23.0%	18.1%	0.5%	6.5%	14.1%	2.2%	0.0%	1.9%	33.8%
製造業・大企業	98	32	20	1	3	14	0	0	2	26
	100.0%	32.7%	20.4%	1.0%	3.1%	14.3%	0.0%	0.0%	2.0%	26.5%
製造業・中小企業	149	31	30	0	12	4	0	2	2	48
	100.0%	20.8%	20.1%	0.0%	8.1%	14.8%	2.7%	0.0%	1.3%	32.2%
非製造業・大企業	72	15	14	1	5	10	0	0	1	26
	100.0%	20.8%	19.4%	1.4%	6.9%	13.9%	0.0%	0.0%	1.4%	36.1%
非製造業・中小企業	51	7	3	0	4	6	4	0	2	25
	100.0%	13.7%	5.9%	0.0%	7.8%	11.8%	7.8%	0.0%	3.9%	49.0%

MA 09 M&A-業務提携の過去5年間の実績										
合計	M&A実績有・成果が出ている	M&A実績有・成果は出ている	M&A実績無・関心がある	M&A以外実績有・成果が出ている	M&A以外実績有・成果は出ている	M&A以外実績無・関心がある	M&A以外実績無・関心はない	M&A、M&A以外実績無・関心もない	無回答	非該当
合計	370	61	28	74	47	21	35	144	23	0
	100.0%	16.5%	7.6%	20.0%	12.7%	5.7%	9.5%	38.9%	6.2%	0.0%
製造業・大企業	98	28	16	23	25	7	8	18	0	0
	100.0%	28.6%	16.3%	23.5%	25.5%	7.1%	8.2%	18.4%	0.0%	0.0%
製造業・中小企業	149	14	6	28	7	7	15	83	5	0
	100.0%	9.4%	3.4%	18.8%	4.7%	4.7%	10.1%	55.7%	3.4%	0.0%
非製造業・大企業	72	15	6	17	11	5	8	22	6	0
	100.0%	20.8%	8.3%	23.6%	15.3%	6.9%	11.1%	30.6%	8.3%	0.0%
非製造業・中小企業	51	4	1	6	4	2	4	21	12	0
	100.0%	7.8%	2.0%	11.8%	7.8%	3.9%	7.8%	41.2%	23.5%	0.0%

MA		09-1 M&Aの形態						
	合計	合併	買収	譲受	資本参加	出資拡大	無回答	非該当
合計	89	14	43	16	48	24	2	290
	100.0%	15.7%	48.3%	18.0%	53.9%	27.0%	2.2%	
製造業・大企業	44	5	25	10	23	13	2	54
	100.0%	11.4%	56.8%	22.7%	52.3%	29.5%	4.5%	130
製造業・中小企業	19	5	6	2	9	2		130
	100.0%	26.3%	31.6%	10.5%	47.4%	10.5%	0.0%	
非製造業・大企業	21	4	9	3	16	7	0	51
	100.0%	19.0%	42.9%	14.3%	76.2%	33.3%	0.0%	
非製造業・中小企業	5	0	3	0	2	0	0	46
	100.0%	0.0%	60.0%	20.0%	0.0%	40.0%	0.0%	

SA 010-1 M&A等への考えに対する金融危機の影響							
	合計	拡大させたいと考えるようになった	現状維持で考えている	縮小させたいと考えるようになった	わからない	無回答	非該当
合計	203	28	87	8	65	15	174
	100.0%	13.8%	42.9%	3.9%	32.0%	7.4%	
製造業・大企業	80	15	30	3	28	4	18
	100.0%	18.8%	37.5%	3.8%	35.0%	5.0%	
製造業・中小企業	61	5	25	2	21	8	88
	100.0%	8.2%	41.0%	3.3%	34.4%	13.1%	
非製造業・大企業	44	6	22	3	12	1	28
	100.0%	13.6%	50.0%	6.8%	27.3%	2.3%	
非製造業・中小企業	18	2	10	0	4	2	33
	100.0%	11.1%	55.6%	0.0%	22.2%	11.1%	

MA		Q10-2 M&A等を拡大させたい理由						
	合計	親合企業が 直接対象に なるから	M&A等対 象企業の 範囲が広 がるから	自社の財 務体質が 強くなる から	M&A等で互 角に対抗 できそう だから	その他	無回答	非該当
合計	28	12	14	6	6	7	2	351
	100.0%	42.9%	50.0%	21.4%	21.4%	25.0%	7.1%	
製造業・大企業	15	5	9	5	5	4	0	83
	100.0%	33.3%	60.0%	33.3%	33.3%	26.7%	0.0%	
製造業・中小企業	5	2	3	1	0	1	0	144
	100.0%	40.0%	60.0%	20.0%	0.0%	20.0%	0.0%	
非製造業・大企業	6	4	2	0	1	2	1	66
	100.0%	66.7%	33.3%	0.0%	16.7%	33.3%	16.7%	
非製造業・中小企業	2	1	0	0	0	0	1	49
	100.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%	

MA 011-1 海外におけるM&A等の主目的									
合計	新興国地域への事業拡大	先進国地域への事業拡大	自社の既存の事業分野の強化	経営の多角化	経営資源の迅速な獲得	その他	無回答	非該当	
合計	203	100	50	122	32	64	1	14	174
	100.0%	49.3%	24.6%	60.1%	15.8%	31.5%	0.5%	6.9%	
製造業・大企業	80	40	32	45	11	34	0	4	18
	100.0%	50.0%	40.0%	56.3%	13.8%	42.5%	0.0%	5.0%	
製造業・中小企業	61	26	6	36	10	14	0	6	88
	100.0%	42.6%	9.8%	59.0%	16.4%	23.0%	0.0%	9.8%	
非製造業・大企業	44	28	11	28	5	13	0	2	28
	100.0%	63.6%	25.0%	63.6%	11.4%	29.5%	0.0%	4.5%	
非製造業・中小企業	18	6	1	13	3	1	2	3	33
	100.0%	33.3%	5.6%	72.2%	33.3%	16.7%	5.6%	11.1%	

MA 011-2 M&A等決定時に重視する相手企業の経営資源									
合計	設備等の有形固定資産	技術・ノウハウ(特許等)	優秀な人材	ブランド力(現地での知名度等)	販売網	組織改革力	その他	無回答	非該当
合計	203	44	99	74	36	102	5	11	13
	100.0%	21.7%	48.8%	36.5%	17.7%	50.2%	2.5%	5.4%	6.4%
製造業・大企業	80	20	44	23	13	45	1	7	4
	100.0%	25.0%	55.0%	28.7%	16.2%	56.3%	1.3%	8.7%	5.0%
製造業・中小企業	61	15	25	23	11	30	0	0	9
	100.0%	24.6%	41.0%	37.7%	18.0%	49.2%	0.0%	0.0%	8.2%
非製造業・大企業	44	28	19	21	9	20	3	2	2
	100.0%	15.9%	43.2%	47.7%	20.5%	45.5%	9.1%	6.8%	4.5%
非製造業・中小企業	18	2	11	7	3	7	0	1	2
	100.0%	11.1%	61.1%	38.9%	16.7%	38.9%	0.0%	5.6%	11.1%

MA 011-3① M&A等実現後、得られた経営資源									
合計	設備等の有形固定資産	技術・ノウハウ(特許等)	優秀な人材	ブランド力(現地での知名度等)	販売網	組織改革力	その他	無回答	非該当
合計	129	48	46	35	26	63	6	3	29
	100.0%	37.2%	35.7%	27.1%	20.2%	48.8%	4.7%	2.3%	22.5%
製造業・大企業	59	25	23	18	13	30	3	2	13
	100.0%	42.4%	39.0%	30.5%	22.0%	50.8%	5.1%	3.4%	22.0%
製造業・中小企業	31	12	8	6	8	15	1	1	7
	100.0%	38.7%	25.8%	19.4%	25.8%	48.4%	3.2%	3.2%	22.6%
非製造業・大企業	28	10	11	9	5	14	1	0	6
	100.0%	35.7%	39.3%	32.1%	17.9%	50.0%	3.6%	0.0%	21.4%
非製造業・中小企業	11	1	4	2	0	4	1	0	3
	100.0%	9.1%	36.4%	18.2%	0.0%	36.4%	9.1%	0.0%	27.3%

MA 011-3② M&A等実現後、得られなかった経営資源									
合計	設備等の有形固定資産	技術・ノウハウ(特許等)	優秀な人材	ブランド力(現地での知名度等)	販売網	組織改革力	その他	無回答	非該当
合計	129	9	17	24	19	11	26	2	85
	100.0%	7.0%	13.2%	18.6%	14.7%	8.5%	20.2%	1.6%	50.4%
製造業・大企業	59	2	6	9	8	4	13	0	37
	100.0%	3.4%	10.2%	15.3%	13.6%	6.8%	22.0%	0.0%	62.7%
製造業・中小企業	31	3	6	6	3	3	6	1	12
	100.0%	9.7%	16.1%	19.4%	9.7%	9.7%	19.4%	3.2%	38.7%
非製造業・大企業	28	2	5	6	4	3	6	1	11
	100.0%	7.1%	17.9%	21.4%	14.3%	10.7%	21.4%	3.6%	39.3%
非製造業・中小企業	11	2	3	4	1	3	1	0	9
	100.0%	18.2%	9.1%	27.3%	36.4%	9.1%	9.1%	0.0%	45.5%

SA 012-1 M&A等で獲得した現地の人材の成果					
合計	期待した成果を上げている	期待した成果をほぼ上げている	期待した成果を上げていない	無回答	非該当
合計	129	13	64	28	24
	100.0%	10.1%	49.6%	21.7%	18.6%
製造業・大企業	59	8	31	12	8
	100.0%	13.6%	52.5%	20.3%	13.6%
製造業・中小企業	31	1	14	7	9
	100.0%	3.2%	45.2%	22.6%	29.0%
非製造業・大企業	28	1	16	7	4
	100.0%	3.6%	57.1%	25.0%	14.3%
非製造業・中小企業	11	3	3	2	3
	100.0%	27.3%	27.3%	18.2%	27.3%

MA 012-2-1 現地の人材の成果向上の方策											
合計	賞金水準の大幅な引き上げ	成果主義の導入・拡充	教育・訓練機会の充実	面白い仕事を与えること	裁量・権限の拡大	現地経営幹部まで昇進可	世界・日本本社経営幹部まで昇進可	日本的雇用慣行の浸透	無回答	非該当	
合計	129	10	45	62	14	54	57	10	7	22	250
	100.0%	7.8%	34.9%	48.1%	10.9%	41.9%	44.2%	7.8%	5.4%	17.1%	
製造業・大企業	59	4	21	33	8	31	32	6	2	7	39
	100.0%	6.8%	35.6%	55.9%	13.6%	52.5%	54.2%	10.2%	3.4%	11.9%	
製造業・中小企業	31	2	13	14	1	9	9	1	4	8	118
	100.0%	6.5%	41.9%	45.2%	3.2%	29.0%	29.0%	3.2%	12.9%	25.8%	
非製造業・大企業	28	2	7	12	4	10	14	2	0	4	44
	100.0%	7.1%	25.0%	42.9%	14.3%	35.7%	50.0%	7.1%	0.0%	14.3%	
非製造業・中小企業	11	2	4	3	1	4	2	1	1	3	40
	100.0%	18.2%	36.4%	27.3%	9.1%	36.4%	18.2%	9.1%	9.1%	27.3%	

SA Q12-2-2 現地の人材の成果向上の最重要方策										
合計	賃金水準の大幅な引き上げ	成果主義の導入・拡充	教育・訓練機会の充実	面白い仕事を与えること	裁量・権限の拡大	現地経営幹部まで昇進可	世界・日本本社経営幹部まで昇進可	日本的雇用慣行の浸透	無回答	非該当
合計	129	1	18	16	2	20	19	2	2	49
	100.0%	0.8%	14.0%	12.4%	1.6%	15.5%	14.7%	1.6%	1.6%	38.0%
製造業・大企業	59	1	7	9	0	12	10	1	0	19
	100.0%	1.7%	11.9%	15.3%	0.0%	20.3%	16.9%	1.7%	0.0%	32.2%
製造業・中小企業	31	0	7	4	0	1	4	0	2	13
	100.0%	0.0%	22.6%	12.9%	0.0%	3.2%	12.9%	0.0%	6.5%	41.9%
非製造業・大企業	28	0	2	2	1	5	5	0	0	12
	100.0%	0.0%	7.1%	7.1%	3.6%	17.9%	17.9%	3.6%	0.0%	42.9%
非製造業・中小企業	11	0	2	1	1	2	0	0	0	5
	100.0%	0.0%	18.2%	9.1%	9.1%	18.2%	0.0%	0.0%	0.0%	45.5%

SA Q12-3 M&A等以外で獲得した人材の成果					
合計	期待した成果を上げている	期待した成果を上げている	期待した成果を上げていない	無回答	非該当
合計	370	33	208	56	73
	100.0%	8.9%	56.2%	15.1%	19.7%
製造業・大企業	98	12	65	9	12
	100.0%	12.2%	66.3%	9.2%	12.2%
製造業・中小企業	149	15	80	28	26
	100.0%	10.1%	53.7%	18.8%	17.4%
非製造業・大企業	72	4	44	9	15
	100.0%	5.6%	61.1%	12.5%	20.8%
非製造業・中小企業	51	2	19	10	20
	100.0%	3.9%	37.3%	19.6%	39.2%

MA Q12-4-1 M&A以外で獲得した人材の成果向上の方策										
合計	賃金水準の大幅な引き上げ	成果主義の導入・拡充	教育・訓練機会の充実	面白い仕事を与えること	裁量・権限の拡大	現地経営幹部まで昇進可	世界・日本本社経営幹部まで昇進可	日本的雇用慣行の浸透	無回答	非該当
合計	370	54	132	188	51	125	145	26	31	65
	100.0%	14.6%	35.7%	50.8%	13.8%	33.8%	39.2%	7.0%	8.4%	17.6%
製造業・大企業	98	15	38	57	18	43	56	8	5	11
	100.0%	7.1%	38.8%	58.2%	18.4%	43.9%	57.1%	8.2%	5.1%	11.2%
製造業・中小企業	149	28	53	69	14	46	48	10	16	22
	100.0%	18.8%	35.6%	46.3%	9.4%	30.9%	32.2%	6.7%	10.7%	14.8%
非製造業・大企業	72	12	27	45	14	24	36	6	4	12
	100.0%	16.7%	37.5%	62.5%	19.4%	33.3%	50.0%	8.3%	5.6%	16.7%
非製造業・中小企業	51	7	14	17	5	12	5	2	6	20
	100.0%	13.7%	27.5%	33.3%	9.8%	23.5%	9.8%	3.9%	11.8%	39.2%

SA Q12-4-2 M&A以外で獲得した人材の成果向上の最重要方策										
合計	賃金水準の大幅な引き上げ	成果主義の導入・拡充	教育・訓練機会の充実	面白い仕事を与えること	裁量・権限の拡大	現地経営幹部まで昇進可	世界・日本本社経営幹部まで昇進可	日本的雇用慣行の浸透	無回答	非該当
合計	370	9	47	58	9	39	33	7	8	160
	100.0%	2.4%	12.7%	15.7%	2.4%	10.5%	8.9%	1.9%	2.2%	43.2%
製造業・大企業	98	1	12	15	4	14	15	3	1	33
	100.0%	1.0%	12.2%	15.3%	4.1%	14.3%	15.3%	3.1%	1.0%	33.7%
製造業・中小企業	149	5	22	21	5	16	11	2	6	61
	100.0%	3.4%	14.8%	14.1%	3.4%	10.7%	7.4%	1.3%	4.0%	40.9%
非製造業・大企業	72	2	8	13	4	7	2	0	4	36
	100.0%	2.8%	11.1%	18.1%	5.6%	9.7%	2.8%	0.0%	5.6%	50.0%
非製造業・中小企業	51	1	6	9	0	5	0	0	1	30
	100.0%	2.0%	9.8%	17.6%	0.0%	9.8%	0.0%	0.0%	2.0%	58.8%

SA Q13 M&A等に関心がない理由					
合計	M&A等を実施することは難しい	M&A等以外の資源の獲得・活用を重視	外部資源獲得・活用を考慮していない	その他	無回答
合計	144	31	30	69	8
	100.0%	21.5%	20.8%	47.9%	5.6%
製造業・大企業	18	2	6	7	2
	100.0%	11.1%	33.3%	38.9%	11.1%
製造業・中小企業	83	17	17	46	0
	100.0%	20.5%	20.5%	55.4%	0.0%
非製造業・大企業	22	3	4	10	1
	100.0%	13.6%	18.2%	45.5%	4.5%
非製造業・中小企業	21	9	3	6	2
	100.0%	42.9%	14.3%	28.6%	9.5%

SA Q14-1① 内部要因:実施前の利害関係者の調整が困難				
合計	はい	いいえ	無回答	非該当
合計	370	181	66	123
	100.0%	48.9%	17.8%	33.2%
製造業・大企業	98	43	31	24
	100.0%	43.9%	31.6%	24.5%
製造業・中小企業	149	83	18	48
	100.0%	55.7%	12.1%	32.2%
非製造業・大企業	72	30	14	28
	100.0%	41.7%	19.4%	38.9%
非製造業・中小企業	51	25	3	23
	100.0%	49.0%	5.9%	45.1%

SA 014-1② 内部要因：実施前の事業価値等の評価が困難					
合計	はい	いいえ	無回答	非該当	
合計	370	178	69	123	0
	100.0%	48.1%	18.6%	33.2%	
製造業・大企業	98	46	29	23	0
	100.0%	46.9%	29.6%	23.5%	
製造業・中小企業	149	78	22	49	0
	100.0%	52.3%	14.8%	32.9%	
非製造業・大企業	72	34	12	26	0
	100.0%	47.2%	16.7%	36.1%	
非製造業・中小企業	51	20	6	25	0
	100.0%	39.2%	11.8%	49.0%	

SA 014-1③ 内部要因：実施後の経営や社風の意思疎通が困難					
合計	はい	いいえ	無回答	非該当	
合計	370	188	53	129	0
	100.0%	50.8%	14.3%	34.9%	
製造業・大企業	98	55	20	23	0
	100.0%	56.1%	20.4%	23.5%	
製造業・中小企業	149	83	16	50	0
	100.0%	55.7%	10.7%	33.6%	
非製造業・大企業	72	34	9	29	0
	100.0%	47.2%	12.5%	40.3%	
非製造業・中小企業	51	16	8	27	0
	100.0%	31.4%	15.7%	52.9%	

SA 014-1④ 内部要因：実施後の文化、体系等のすり合わせが困難					
合計	はい	いいえ	無回答	非該当	
合計	370	176	64	130	0
	100.0%	47.6%	17.3%	35.1%	
製造業・大企業	98	53	20	25	0
	100.0%	54.1%	20.4%	25.5%	
製造業・中小企業	149	72	24	53	0
	100.0%	48.3%	16.1%	35.6%	
非製造業・大企業	72	33	13	26	0
	100.0%	45.8%	18.1%	36.1%	
非製造業・中小企業	51	18	7	26	0
	100.0%	35.3%	13.7%	51.0%	

SA 014-1⑤ 内部要因：実施後の効果の評価が困難					
合計	はい	いいえ	無回答	非該当	
合計	370	134	104	132	0
	100.0%	36.2%	28.1%	35.7%	
製造業・大企業	98	41	31	26	0
	100.0%	41.8%	31.6%	26.5%	
製造業・中小企業	149	52	43	54	0
	100.0%	34.9%	28.9%	36.2%	
非製造業・大企業	72	27	19	26	0
	100.0%	37.5%	26.4%	36.1%	
非製造業・中小企業	51	14	11	26	0
	100.0%	27.5%	21.6%	51.0%	

SA 014-2① 外部要因：現地情報が限定的もしくは入手困難					
合計	はい	いいえ	無回答	非該当	
合計	370	188	70	112	0
	100.0%	50.8%	18.9%	30.3%	
製造業・大企業	98	58	20	20	0
	100.0%	59.2%	20.4%	20.4%	
製造業・中小企業	149	79	26	44	0
	100.0%	53.0%	17.4%	29.5%	
非製造業・大企業	72	33	16	23	0
	100.0%	45.8%	22.2%	31.9%	
非製造業・中小企業	51	18	8	25	0
	100.0%	35.3%	15.7%	49.0%	

SA 014-2② 外部要因：現地での設立に関する規制					
合計	はい	いいえ	無回答	非該当	
合計	370	135	105	130	0
	100.0%	36.5%	28.4%	35.1%	
製造業・大企業	98	41	32	25	0
	100.0%	41.8%	32.7%	25.5%	
製造業・中小企業	149	55	44	50	0
	100.0%	36.9%	29.5%	33.6%	
非製造業・大企業	72	23	20	29	0
	100.0%	31.9%	27.8%	40.3%	
非製造業・中小企業	51	16	9	26	0
	100.0%	31.4%	17.6%	51.0%	

SA 014-2③ 外部要因：現地での展開に関する規制					
合計	はい	いいえ	無回答	非該当	
合計	370	149	86	135	0
	100.0%	40.3%	23.2%	36.5%	
製造業・大企業	98	43	27	28	0
	100.0%	43.9%	27.6%	28.6%	
製造業・中小企業	149	63	34	52	0
	100.0%	42.3%	22.8%	34.9%	
非製造業・大企業	72	27	17	28	0
	100.0%	37.5%	23.6%	38.9%	
非製造業・中小企業	51	16	8	27	0
	100.0%	31.4%	15.7%	52.9%	

SA 014-2④ 外部要因：行政手続きの未整備・不透明性					
合計	はい	いいえ	無回答	非該当	
合計	370	186	65	119	0
	100.0%	50.3%	17.6%	32.2%	
製造業・大企業	98	52	22	24	0
	100.0%	53.1%	22.4%	24.5%	
製造業・中小企業	149	75	27	47	0
	100.0%	50.3%	18.1%	31.5%	
非製造業・大企業	72	37	9	26	0
	100.0%	51.4%	12.5%	36.1%	
非製造業・中小企業	51	22	7	22	0
	100.0%	43.1%	13.7%	43.1%	

MA 015① 必要な技術面での取り組み：先進国												
合計	特許等の 外国出 願・取得	意匠・商 標の外国 出願・取 得	現地技 術・ノウハウ の秘匿化、 流出防止 対策	現地権利 侵害、模倣 品・海賊版 の対策	現地ライ センスの供与・ 活用	現地製 品・サービ ス、事業等 ブランディ ング	知的財産 を担保に した資金 調達	既存の国 際標準へ の順応	新たな国 際標準化 の推進	新たな技 術開発	無回答	非該当
合計	370	146	124	107	43	82	112	22	106	83	135	119
	100.0%	39.5%	33.5%	28.9%	11.6%	22.2%	30.3%	5.9%	28.6%	22.4%	36.5%	32.2%
製造業・大企業	98	68	54	42	18	39	54	8	43	43	58	11
	100.0%	69.4%	55.1%	42.9%	18.4%	39.8%	55.1%	8.2%	43.9%	43.9%	59.2%	11.2%
製造業・中小企業	149	62	50	42	17	25	30	10	35	21	54	48
	100.0%	41.6%	33.6%	28.2%	11.4%	16.8%	20.1%	6.7%	23.5%	14.1%	36.2%	32.2%
非製造業・大企業	72	10	13	15	5	16	24	4	19	12	16	30
	100.0%	13.9%	18.1%	20.8%	6.9%	22.2%	33.3%	5.6%	26.4%	16.7%	22.2%	41.7%
非製造業・中小企業	51	6	7	8	3	2	4	0	9	7	7	30
	100.0%	11.8%	13.7%	15.7%	5.9%	3.9%	7.8%	0.0%	17.6%	13.7%	13.7%	58.8%

MA 015② 必要な技術面での取り組み：新興国												
合計	特許等の 外国出 願・取得	意匠・商 標の外国 出願・取 得	現地技 術・ノウハウ の秘匿化、 流出防止 対策	現地権利 侵害、模倣 品・海賊版 の対策	現地ライ センスの供与・ 活用	現地製 品・サービ ス、事業等 ブランディ ング	知的財産 を担保に した資金 調達	既存の国 際標準へ の順応	新たな国 際標準化 の推進	新たな技 術開発	無回答	非該当
合計	370	135	134	184	162	80	120	23	89	69	108	77
	100.0%	36.5%	36.2%	49.7%	43.8%	21.6%	32.4%	6.2%	24.1%	18.6%	29.2%	20.8%
製造業・大企業	98	53	54	62	61	37	54	5	40	33	44	7
	100.0%	65.3%	54.1%	62.2%	61.2%	37.8%	54.1%	5.1%	40.8%	33.7%	44.9%	7.1%
製造業・中小企業	149	51	52	75	69	24	35	10	23	18	45	29
	100.0%	34.2%	34.9%	50.3%	46.3%	16.1%	23.5%	6.7%	15.4%	12.1%	30.2%	19.5%
非製造業・大企業	72	10	17	30	22	17	26	4	16	10	13	18
	100.0%	13.9%	23.6%	41.7%	30.6%	23.6%	36.1%	5.6%	22.2%	13.9%	18.1%	25.0%
非製造業・中小企業	51	10	12	18	11	2	6	4	10	8	6	23
	100.0%	19.6%	23.5%	35.3%	21.6%	3.9%	11.8%	7.8%	19.6%	15.7%	11.8%	45.1%

SA 016-1① オープン・イノベーションの取り組み状況：現状							
合計	取り組んでおり効果が出ている	取り組んでいるが効果は出ているが大きい	取り組んでいるが効果は出ているが小さい	取り組んでいないが関心がある	取り組むつもりはない	わからない	無回答
合計	370	42	22	89	96	88	33
	100.0%	11.4%	5.9%	24.1%	25.9%	23.8%	8.9%
製造業・大企業	98	20	9	31	16	20	2
	100.0%	20.4%	9.2%	31.6%	16.3%	20.4%	2.0%
製造業・中小企業	149	12	8	34	45	41	9
	100.0%	8.1%	5.4%	22.8%	30.2%	27.5%	6.0%
非製造業・大企業	72	18	3	17	18	19	8
	100.0%	9.7%	4.2%	23.6%	25.0%	26.4%	11.1%
非製造業・中小企業	51	3	2	7	17	8	14
	100.0%	5.9%	3.9%	13.7%	33.3%	15.7%	27.5%

SA 016-1② オープン・イノベーションの取り組み状況：今後見通し						
合計	取り組みを増やす見通し	取り組みを減らす見通し	取り組みを減らす見通し	わからない	無回答	非該当
合計	153	56	36	2	56	3
	100.0%	36.6%	23.5%	1.3%	36.6%	2.0%
製造業・大企業	60	22	17	0	20	1
	100.0%	36.7%	28.3%	0.0%	33.3%	1.7%
製造業・中小企業	54	18	13	1	20	2
	100.0%	33.3%	24.1%	1.9%	37.0%	3.7%
非製造業・大企業	27	10	4	1	12	0
	100.0%	37.0%	14.8%	3.7%	44.4%	0.0%
非製造業・中小企業	12	6	2	0	4	0
	100.0%	50.0%	16.7%	0.0%	33.3%	0.0%

MA 016-2① オープン・イノベーション推進の重視相手：現状																
合計	国内の顧客(販売先)	国内の協力企業	国内の同業種企業	国内の異業種企業	国内の大学・研究機関	国内の行政・支援機関	国内の商社	海外の顧客(販売先)	海外の協力企業	海外の同業種企業	海外の異業種企業	海外の大学・研究機関	海外の行政・支援機関	海外の商社	その他	無回答
合計	153	59	56	27	16	40	13	11	45	41	24	6	18	4	1	8
	100.0%	38.6%	36.6%	17.6%	10.5%	26.1%	8.5%	7.2%	29.4%	26.8%	15.7%	3.9%	11.8%	2.6%	0.7%	5.2%
製造業・大企業	60	12	22	10	8	22	7	2	18	12	12	3	14	2	0	4
	100.0%	20.0%	36.7%	16.7%	13.3%	36.7%	11.7%	3.3%	30.0%	20.0%	20.0%	5.0%	23.3%	3.3%	0.0%	6.7%
製造業・中小企業	54	29	17	7	6	15	4	5	15	12	3	2	0	0	0	3
	100.0%	53.7%	31.5%	13.0%	11.1%	27.8%	7.4%	9.3%	27.8%	22.2%	5.6%	3.7%	0.0%	0.0%	0.0%	5.6%
非製造業・大企業	27	14	14	4	1	3	1	3	11	15	4	1	3	1	1	4
	100.0%	51.9%	51.9%	14.8%	3.7%	11.1%	3.7%	11.1%	40.7%	55.6%	14.8%	3.7%	11.1%	3.7%	3.7%	14.8%
非製造業・中小企業	12	4	3	6	1	0	1	1	1	2	5	0	1	1	0	3
	100.0%	33.3%	25.0%	50.0%	8.3%	0.0%	8.3%	8.3%	8.3%	16.7%	41.7%	0.0%	8.3%	8.3%	0.0%	25.0%

MA 016-2② オープン・イノベーション推進の重視相手：今後の意向															
合計	国内の顧客(販売先)	国内の協力企業	国内の同業種企業	国内の異業種企業	国内の大学・研究機関	国内の行政・支援機関	国内の商社	海外の顧客(販売先)	海外の協力企業	海外の同業種企業	海外の異業種企業	海外の大学・研究機関	海外の行政・支援機関	海外の商社	その他
合計	153	53	50	32	15	38	13	10	50	55	40	14	21	9	5
	100.0%	34.6%	32.7%	20.9%	9.8%	24.8%	8.5%	6.5%	32.7%	35.9%	26.1%	9.2%	13.7%	5.9%	3.3%
製造業・大企業	60	11	16	12	8	24	20	2	21	20	21	8	13	6	1
	100.0%	18.3%	26.7%	20.0%	13.3%	33.3%	11.7%	3.3%	35.0%	33.3%	35.0%	13.3%	21.7%	10.0%	1.7%
製造業・中小企業	54	23	18	10	3	15	4	3	16	17	8	3	2	1	3
	100.0%	42.6%	33.3%	18.5%	5.6%	27.8%	7.4%	5.6%	29.6%	31.5%	14.8%	5.6%	3.7%	1.9%	5.6%
非製造業・大企業	27	14	13	4	3	3	1	4	12	15	6	2	4	1	1
	100.0%	51.9%	48.1%	14.8%	11.1%	11.1%	3.7%	14.8%	44.4%	55.6%	22.2%	7.4%	14.8%	3.7%	3.7%
非製造業・中小企業	12	5	3	6	1	0	1	1	3	9	1	2	1	0	0
	100.0%	41.7%	25.0%	50.0%	8.3%	0.0%	8.3%	8.3%	25.0%	41.7%	8.3%	16.7%	8.3%	0.0%	0.0%

MA 016-3 オープン・イノベーションの効果：リット										
合計	事業のコスト低減、効率化	事業のリード短縮、スピード向上	事業の補完効果(不足の補填)	事業の創発・相乗効果	事業の変化への対応力・柔軟性向上	事業の収益向上	事業の差別化	その他	無回答	非該当
合計	153	82	54	60	55	44	31	22	1	6
	100.0%	53.6%	35.3%	39.2%	35.9%	28.8%	20.3%	14.4%	0.7%	3.9%
製造業・大企業	60	33	30	29	20	12	10	7	1	2
	100.0%	55.0%	50.0%	48.3%	33.3%	20.0%	16.7%	11.7%	1.7%	3.3%
製造業・中小企業	54	31	10	15	18	10	5	0	0	4
	100.0%	57.4%	18.5%	27.8%	33.3%	18.5%	9.3%	0.0%	0.0%	7.4%
非製造業・大企業	27	11	10	11	12	8	10	0	0	4
	100.0%	40.7%	37.0%	40.7%	44.4%	29.6%	37.0%	0.0%	0.0%	14.8%
非製造業・中小企業	12	7	4	5	5	2	3	0	0	3
	100.0%	58.3%	33.3%	41.7%	41.7%	16.7%	25.0%	0.0%	0.0%	25.0%

MA 016-4 オープン・イノベーションの課題：阻害要因										
合計	自社の経営ビジョン戦略が不明確	自社内納得感の醸成・意思疎通不足	自社内納得感の醸成・意思疎通不足	自社内納得感の醸成・意思疎通不足	自社内納得感の醸成・意思疎通不足	自社内納得感の醸成・意思疎通不足	自社内納得感の醸成・意思疎通不足	自社内納得感の醸成・意思疎通不足	その他	無回答
合計	153	21	33	37	21	47	34	19	54	27
	100.0%	13.7%	21.6%	24.2%	13.7%	30.7%	22.2%	12.4%	35.3%	17.6%
製造業・大企業	60	7	11	9	28	15	10	26	11	2
	100.0%	11.7%	18.3%	15.0%	46.7%	25.0%	16.7%	43.3%	18.3%	3.3%
製造業・中小企業	54	10	11	12	7	9	9	5	21	9
	100.0%	18.5%	20.4%	22.2%	13.0%	16.7%	16.7%	9.3%	38.9%	16.7%
非製造業・大企業	27	3	9	5	3	6	8	4	5	6
	100.0%	11.1%	33.3%	18.5%	11.1%	22.2%	29.6%	14.8%	18.5%	22.2%
非製造業・中小企業	12	1	2	0	2	4	2	0	2	1
	100.0%	8.3%	16.7%	0.0%	16.7%	33.3%	16.7%	0.0%	16.7%	8.3%

SA 01 資本金規模					
合計	5,000万円以下	5,000万円超～1億円以下	1億円超～3億円以下	3億円超	無回答
合計	370	56	65	40	209
	100.0%	15.1%	17.6%	10.8%	56.5%
大企業	170	0	1	3	166
	100.0%	0.0%	0.6%	1.8%	97.6%
中小企業	200	56	64	37	43
	100.0%	28.0%	32.0%	18.5%	21.5%

SA 02 従業員数					
合計	50人以下	50人超～100人以下	100人超～300人以下	300人超	無回答
合計	370	45	49	98	178
	100.0%	12.2%	13.2%	26.5%	48.1%
大企業	170	0	0	12	158
	100.0%	0.0%	0.0%	7.1%	92.9%
中小企業	200	45	49	86	20
	100.0%	22.5%	24.5%	43.0%	10.0%

MA 04① 現在、売上高が大きい国・地域														
合計	北米	EU15	中国	NIEs	ASEAN4	ペトナム	インド	豪州・ニュージーランド	ロシア	中・東欧	中東	インド	ブラジル	その他
合計	370	153	98	210	94	126	29	13	18	5	7	14	4	8
	100.0%	41.4%	26.5%	56.8%	25.4%	34.1%	7.8%	3.5%	4.9%	1.4%	1.9%	3.8%	1.1%	2.2%
大企業	170	98	60	103	53	59	11	7	8	3	3	8	3	4
	100.0%	57.6%	35.3%	60.6%	31.2%	34.7%	6.5%	4.1%	4.7%	1.8%	1.8%	4.7%	1.8%	2.4%
中小企業	200	55	38	107	41	67	18	6	10	2	4	6	1	4
	100.0%	27.5%	19.0%	53.5%	20.5%	33.5%	9.0%	3.0%	5.0%	1.0%	2.0%	3.0%	0.5%	2.0%

MA 04② 今後、特に売上高の拡大が見込まれる国・地域														
合計	北米	EU15	中国	NIEs	ASEAN4	ペトナム	インド	豪州・ニュージーランド	ロシア	中・東欧	中東	インド	ブラジル	その他
合計	370	59	46	222	54	102	56	77	12	32	17	21	1	30
	100.0%	15.9%	12.4%	60.0%	14.6%	27.6%	15.1%	20.8%	3.2%	8.6%	4.6%	5.7%	0.3%	8.1%
大企業	170	33	25	112	30	54	27	49	5	27	13	16	1	20
	100.0%	19.4%	14.7%	65.9%	17.6%	31.8%	15.9%	28.8%	2.9%	15.9%	7.6%	9.4%	0.6%	11.8%
中小企業	200	26	21	110	24	48	29	28	7	5	4	5	0	10
	100.0%	13.0%	10.5%	55.0%	12.0%	24.0%	14.5%	14.0%	3.5%	2.5%	2.0%	2.5%	0.0%	5.0%

SA 05-1① 短期的な投資戦略:新技術・製品・サービス開発						
	合計	抑制	現状維持	拡大	無回答	非該当
合計	370	24	219	78	49	0
	100.0%	6.5%	59.2%	21.1%	13.2%	0
大企業	170	15	101	37	17	0
	100.0%	8.8%	59.4%	21.8%	10.0%	0
中小企業	200	9	118	41	32	0
	100.0%	4.5%	59.0%	20.5%	16.0%	0

SA 05-1② 短期的な投資戦略:生産設備・サービス施設						
	合計	抑制	現状維持	拡大	無回答	非該当
合計	370	59	211	49	45	0
	100.0%	15.9%	58.6%	13.2%	12.2%	0
大企業	170	32	96	26	16	0
	100.0%	18.8%	56.5%	15.3%	9.4%	0
中小企業	200	27	121	23	29	0
	100.0%	13.5%	60.5%	11.5%	14.5%	0

SA 05-1③ 短期的な投資戦略:人材の採用・確保						
	合計	抑制	現状維持	拡大	無回答	非該当
合計	370	87	181	57	45	0
	100.0%	23.5%	48.9%	15.4%	12.2%	0
大企業	170	40	82	34	14	0
	100.0%	23.5%	48.2%	20.0%	8.2%	0
中小企業	200	47	99	23	21	0
	100.0%	23.5%	49.5%	11.5%	15.5%	0

SA 05-1④ 短期的な投資戦略:人材育成・教育訓練						
	合計	抑制	現状維持	拡大	無回答	非該当
合計	370	23	191	112	44	0
	100.0%	6.2%	51.6%	30.3%	11.9%	0
大企業	170	12	77	67	14	0
	100.0%	7.1%	45.3%	39.4%	8.2%	0
中小企業	200	11	114	45	30	0
	100.0%	5.5%	57.0%	22.5%	15.0%	0

SA 05-1⑤ 短期的な投資戦略:販売・マーケティング						
	合計	抑制	現状維持	拡大	無回答	非該当
合計	370	17	175	137	41	0
	100.0%	4.6%	47.3%	37.0%	11.1%	0
大企業	170	11	76	70	13	0
	100.0%	6.5%	44.7%	41.2%	7.6%	0
中小企業	200	6	99	67	28	0
	100.0%	3.0%	49.5%	33.5%	14.0%	0

SA 05-2① 中長期的な投資戦略:新技術・製品・サービス開発						
	合計	抑制	現状維持	拡大	無回答	非該当
合計	370	9	135	175	30	0
	100.0%	2.4%	36.8%	47.3%	13.5%	0
大企業	170	5	62	86	17	0
	100.0%	2.9%	36.5%	50.6%	10.0%	0
中小企業	200	4	74	89	33	0
	100.0%	2.0%	37.0%	44.5%	16.5%	0

SA 05-2② 中長期的な投資戦略:生産設備・サービス施設						
	合計	抑制	現状維持	拡大	無回答	非該当
合計	370	15	160	148	47	0
	100.0%	4.1%	43.2%	40.0%	12.7%	0
大企業	170	6	73	74	17	0
	100.0%	3.5%	42.9%	43.5%	10.0%	0
中小企業	200	9	87	74	30	0
	100.0%	4.5%	43.5%	37.0%	15.0%	0

SA 05-2③ 中長期的な投資戦略:人材の採用・確保						
	合計	抑制	現状維持	拡大	無回答	非該当
合計	370	22	152	148	48	0
	100.0%	5.9%	41.1%	40.0%	13.0%	0
大企業	170	8	66	81	15	0
	100.0%	4.7%	38.8%	47.6%	8.8%	0
中小企業	200	14	86	67	33	0
	100.0%	7.0%	43.0%	33.5%	16.5%	0

SA 05-2④ 中長期的な投資戦略:人材育成・教育訓練						
	合計	抑制	現状維持	拡大	無回答	非該当
合計	370	8	130	187	45	0
	100.0%	2.2%	35.1%	50.5%	12.2%	0
大企業	170	4	52	99	15	0
	100.0%	2.4%	30.6%	58.2%	8.8%	0
中小企業	200	4	78	88	30	0
	100.0%	2.0%	39.0%	44.0%	15.0%	0

SA 05-2⑤ 中長期的な投資戦略:販売・マーケティング						
	合計	抑制	現状維持	拡大	無回答	非該当
合計	370	6	90	233	41	0
	100.0%	1.6%	24.3%	63.0%	11.1%	0
大企業	170	4	36	117	13	0
	100.0%	2.4%	21.2%	68.8%	7.6%	0
中小企業	200	2	54	116	28	0
	100.0%	1.0%	27.0%	58.0%	14.0%	0

SA 06-1① 短期的な展開戦略:先進国市場の事業						
合計	抑制	現状維持	強化	無回答	非該当	
合計	370	44	215	65	46	0
	100.0%	11.9%	58.1%	17.6%	12.4%	
大企業	170	23	82	43	12	0
	100.0%	13.5%	54.1%	25.3%	7.1%	
中小企業	200	21	123	22	34	0
	100.0%	10.5%	61.5%	11.0%	17.0%	

SA 06-1② 短期的な展開戦略:新興国市場の事業						
合計	抑制	現状維持	強化	無回答	非該当	
合計	370	26	151	156	31	0
	100.0%	7.0%	42.4%	42.2%	8.4%	
大企業	170	11	59	92	8	0
	100.0%	6.5%	34.7%	54.1%	4.7%	
中小企業	200	15	98	64	23	0
	100.0%	7.5%	49.0%	32.0%	11.5%	

SA 06-2① 中長期的な展開戦略:先進国市場の事業						
合計	抑制	現状維持	強化	無回答	非該当	
合計	370	24	174	125	47	0
	100.0%	6.5%	47.0%	33.8%	12.7%	
大企業	170	11	68	79	12	0
	100.0%	6.5%	40.0%	46.5%	7.1%	
中小企業	200	13	106	46	35	0
	100.0%	6.5%	53.0%	23.0%	17.5%	

SA 06-2② 中長期的な展開戦略:新興国市場の事業						
合計	抑制	現状維持	強化	無回答	非該当	
合計	370	11	248	34	0	0
	100.0%	3.0%	20.8%	67.0%	9.2%	
大企業	170	6	133	9	0	0
	100.0%	3.5%	12.9%	78.2%	5.3%	
中小企業	200	5	115	25	0	0
	100.0%	2.5%	27.5%	57.5%	12.5%	

MA 07-1 今後強化すべき経営資源																		
	合計	研究開発 シズ	製品・サ ビスの開 発力	企画・マ ーケティング 力	販路開拓 力	ブランド力	意思決定 の迅速	優秀な人 材	人的資本 への投資	資金力	更新設備	新規設備	情報化	組織改変 力	商習慣・ 規制等へ の対応力	その他	無回答	非該当
合計	370	59	166	107	144	45	45	185	73	70	6	22	34	23	31	2	23	
	100.0%	15.9%	44.9%	28.9%	38.9%	12.2%	12.2%	50.0%	19.7%	18.9%	1.6%	5.9%	9.2%	6.2%	8.4%	0.5%	6.2%	
大企業	170	26	73	55	59	25	25	91	43	25	0	6	17	7	16	1	9	
	100.0%	15.3%	42.9%	32.4%	34.7%	14.7%	14.7%	53.5%	25.3%	14.7%	0.0%	3.5%	10.0%	4.1%	9.4%	0.6%	5.3%	
中小企業	200	33	93	82	85	20	20	94	30	45	6	16	17	16	15	1	14	
	100.0%	16.5%	46.5%	26.0%	42.5%	10.0%	10.0%	47.0%	15.0%	22.5%	3.0%	8.0%	8.5%	8.0%	7.5%	0.5%	7.0%	

SA 07-2 今後最も強化すべき経営資源																		
	合計	研究開発 力	製品・サ ビスの開 発力	企画・マ ーケティング 力	販路開拓 力	ブランド 力	意思決定 の迅速 さ	優秀な人 材	人的資本 への投資	資金力	更新設備	新規設備	情報化	組織改変 力	商習慣・ 規制等へ の対応力	その他	無回答	非該当
合計	370	23	53	17	36	6	3	38	13	16	1	2	2	2	4	1	153	
	100.0%	6.2%	14.3%	4.6%	9.7%	1.6%	0.8%	10.3%	3.5%	4.3%	0.3%	0.5%	0.5%	0.5%	1.1%	0.3%	41.4%	
大企業	170	9	25	13	14	4	2	17	10	7	0	1	1	0	2	1	64	
	100.0%	5.3%	14.7%	7.6%	8.2%	2.4%	1.2%	10.0%	5.9%	4.1%	0.0%	0.6%	0.6%	0.0%	1.2%	0.6%	37.6%	
中小企業	200	14	28	4	22	2	1	21	3	9	1	1	1	2	2	0	89	
	100.0%	7.0%	14.0%	2.0%	11.0%	1.0%	0.5%	10.5%	1.5%	4.5%	0.5%	0.5%	0.5%	1.0%	1.0%	0.0%	44.5%	

MA 08-1 海外事業展開における人材戦略										
合計	自社で日 本人を育 成	自社で現 地人材を 育成	自社で留 学生を採 用・育成	即戦力と なる日本 人を中心 採用	即戦力と なる現地 人材の中 途採用	社外専門 人材・外 部ワーク を活用	M&Aで獲 得	その他	無回答	非該当
合計	370	209	196	42	139	226	62	37	9	25
	100.0%	56.5%	53.0%	11.4%	37.6%	61.1%	16.8%	10.0%	2.4%	6.8%
大企業	170	112	101	22	73	117	33	29	4	8
	100.0%	65.9%	59.4%	12.9%	42.9%	68.8%	19.4%	17.1%	2.4%	4.7%
中小企業	200	97	95	20	66	109	29	8	5	17
	100.0%	48.5%	47.5%	10.0%	33.0%	54.5%	14.5%	4.0%	2.5%	8.5%

SA 08-2 海外事業展開における最も重視する人材戦略										
合計	自社で日 本人を育 成	自社で現 地人材を 育成	自社で留 学生を採 用・育成	即戦力と なる日本 人を中心 採用	即戦力と なる現地 人材の中 途採用	社外専門 人材・外 部ワーク を活用	M&Aで獲 得	その他	無回答	非該当
合計	370	85	67	2	24	52	8	0	7	125
	100.0%	23.0%	18.1%	0.5%	6.5%	14.1%	2.2%	0.0%	1.9%	33.8%
大企業	170	47	34	2	8	24	0	0	3	52
	100.0%	27.6%	20.0%	1.2%	4.7%	14.1%	0.0%	0.0%	1.8%	30.6%
中小企業	200	38	33	0	16	28	8	0	4	73
	100.0%	19.0%	16.5%	0.0%	8.0%	14.0%	4.0%	0.0%	2.0%	36.5%

MA 09 M&A・業務提携の過去5年間の実績									
合計	M&A実績 有・成果 が出ている	M&A実績 有・成果 は出ている ない	M&A実績 無・関心 がある	M&A以外実 績有・成果 が出ている	M&A以外 実績有・ 成果が出 ていない	M&A以外 実績無・ 関心があ る	M&A, M&A 以外実績 も関心 もない	無回答	非該当
合計	370	61	28	74	47	21	35	144	23
	100.0%	16.5%	7.6%	20.0%	12.7%	5.7%	9.5%	38.9%	6.2%
大企業	170	43	22	40	36	12	16	40	6
	100.0%	25.3%	12.9%	23.5%	21.2%	7.1%	9.4%	23.5%	3.5%
中小企業	200	18	6	34	11	9	19	104	17
	100.0%	9.0%	3.0%	17.0%	5.5%	4.5%	9.5%	52.0%	8.5%

MA		Q9-1 MAの形態							
	合計	合併	買収	譲受	資本参加	出資拡大	無回答	非該当	
合計	89	14	43	16	48	24	2	290	
	100.0%	15.7%	48.3%	18.0%	53.9%	27.0%	2.2%		
大企業	65	9	34	13	39	20	2	105	
	100.0%	13.8%	52.3%	20.0%	60.0%	30.8%	3.1%		
中小企業	24	5	9	3	9	4	0	176	
	100.0%	20.8%	37.5%	12.5%	37.5%	16.7%	0.0%		

SA		Q10-1 M&A等への考えに対する金融危機の影響						
	合計	拡大させたいと考えようになった	現状維持で考えている	縮小させたいと考えようになった	わからない	無回答	非該当	
合計	203	28	87	8	65	15	174	
	100.0%	13.8%	42.9%	3.9%	32.0%	7.4%		
大企業	124	21	52	6	40	5	46	
	100.0%	16.9%	41.9%	4.8%	32.3%	4.0%		
中小企業	79	7	35	2	25	10	121	
	100.0%	8.9%	44.3%	2.5%	31.6%	12.7%		

MA		Q10-2 M&A等を拡大させたい理由							
	合計	競合企業が直接対象になるから	M&A等対象企業の範囲が広がるから	自社の財務体質が強くなったから	M&A等で互角に対抗できそうだから	その他	無回答	非該当	
合計	28	12	14	6	6	7	2		351
	100.0%	42.9%	50.0%	21.4%	21.4%	25.0%	7.1%		
大企業	21	9	11	5	6	6	1		149
	100.0%	42.9%	52.4%	23.8%	28.6%	28.6%	4.8%		
中小企業	7	3	3	1	0	1	1		193
	100.0%	42.9%	42.9%	14.3%	0.0%	14.3%	14.3%		

MA		Q11-1 海外におけるM&A等の主目的								
	合計	新興国地域への事業拡大	先進国地域への事業拡大	自社の既存の事業分野の強化	経営の多角化	経営資源の迅速な獲得	その他	無回答	非該当	
合計	203	100	50	122	32	64	1	14	174	
	100.0%	49.3%	24.6%	60.1%	15.8%	31.5%	0.5%	6.9%		
大企業	124	68	43	73	16	47	0	6	46	
	100.0%	54.8%	34.7%	58.9%	12.9%	37.9%	0.0%	4.8%		
中小企業	79	32	7	49	16	17	1	8	121	
	100.0%	40.5%	8.9%	62.0%	20.3%	21.5%	1.3%	10.1%		

MA		Q11-2 M&A等決定時に重視する相手企業の経営資源										
合計	設備等の有形固定資産	技術・ノウハウ(特許等)	優秀な人材	ブランド力(現地での知名度等)	販売網	組織変能力	その他	無回答	非該当			
合計	203	44	99	74	36	102	5	11	13	174		
	100.0%	21.7%	48.8%	36.5%	17.7%	50.2%	2.5%	5.4%	6.4%			
大企業	124	27	63	44	22	65	5	10	6	46		
	100.0%	21.8%	50.8%	35.5%	17.7%	52.4%	4.0%	8.1%	4.8%			
中小企業	79	17	36	30	14	37	0	1	7	121		
	100.0%	21.5%	45.6%	38.0%	17.7%	46.8%	0.0%	1.3%	8.9%			

MA		Q11-3① M&A等実現後、得られた経営資源									
	合計	設備等の有形固定資産	技術・ノウハウ(特許等)	優秀な人材	ブランド力(現地での知名度等)	販売網	組織変能力	その他	無回答	非該当	
合計	129	48	46	35	26	63	6	3	29	250	
	100.0%	37.2%	35.7%	27.1%	20.2%	48.8%	4.7%	2.3%	22.5%		
大企業	87	35	34	27	18	44	4	2	19	83	
	100.0%	40.2%	39.1%	31.0%	20.7%	50.6%	4.6%	2.3%	21.8%		
中小企業	42	13	12	8	8	19	2	1	10	158	
	100.0%	31.0%	28.6%	19.0%	19.0%	45.2%	4.8%	2.4%	23.8%		

MA		Q11-3② M&A等実現後、得られなかった経営資源									
	合計	設備等の有形固定資産	技術・ノウハウ(特許等)	優秀な人材	ブランド力(現地での知名度等)	販売網	組織変能力	その他	無回答	非該当	
合計	129	9	17	24	19	11	26	2	65		250
	100.0%	7.0%	13.2%	18.6%	14.7%	8.5%	20.2%	1.6%	50.4%		
大企業	87	4	11	15	12	7	19	1	48		83
	100.0%	4.6%	12.6%	17.2%	13.8%	8.0%	21.8%	1.1%	55.2%		
中小企業	42	5	6	9	7	4	7	1	17		158
	100.0%	11.9%	14.3%	21.4%	16.7%	9.5%	16.7%	2.4%	40.5%		

SA		Q12-1 M&A等で獲得した現地の人材の成果				
	合計	期待した 成果をほ げている	期待した 成果をほ ぼげている	期待した 成果をう けていない	無回答	非該当
合計	129	13	64	28	24	250
	100.0%	10.1%	49.6%	21.7%	18.6%	
大企業	87	9	47	19	12	83
	100.0%	10.3%	54.0%	21.8%	13.8%	
中小企業	42	4	17	9	12	158
	100.0%	9.5%	40.5%	21.4%	28.6%	

MA 012-2-1 現地の人材の成果向上の方策										
合計	賞金水準の大幅な引き上げ	成果主義の導入・拡充	教育・訓練機会の充実	面白い仕事を与えること	裁量・権限の拡大	現地経営幹部まで昇進可	世界・日本本社経営幹部まで昇進可	日本的雇用慣行の浸透	無回答	非該当
合計	129	10	45	62	14	54	57	10	7	22
	100.0%	7.8%	34.9%	48.1%	10.9%	41.9%	44.2%	7.8%	5.4%	17.1%
大企業	87	6	28	45	12	41	46	8	2	11
	100.0%	6.9%	32.2%	51.7%	13.8%	47.1%	52.9%	9.2%	2.3%	12.6%
中小企業	42	4	17	17	2	13	11	2	5	11
	100.0%	9.5%	40.5%	40.5%	4.8%	31.0%	26.2%	4.8%	11.9%	26.2%

SA 012-2-2 現地の人材の成果向上の最重要方策										
合計	賞金水準の大幅な引き上げ	成果主義の導入・拡充	教育・訓練機会の充実	面白い仕事を与えること	裁量・権限の拡大	現地経営幹部まで昇進可	世界・日本本社経営幹部まで昇進可	日本的雇用慣行の浸透	無回答	非該当
合計	129	1	18	16	2	20	19	2	49	250
	100.0%	0.8%	14.0%	12.4%	1.6%	15.5%	14.7%	1.6%	38.0%	
大企業	87	1	9	11	1	17	15	2	0	83
	100.0%	1.1%	10.3%	12.6%	1.1%	19.5%	17.2%	2.3%	0.0%	35.6%
中小企業	42	0	9	5	1	3	4	0	2	158
	100.0%	0.0%	21.4%	11.9%	2.4%	7.1%	9.5%	0.0%	4.8%	42.9%

SA 012-3 M&A等以外で獲得した人材の成果					
合計	期待した成果を上げている	期待した成果をほぼ上げている	期待した成果を上げていない	無回答	非該当
合計	370	33	208	56	73
	100.0%	8.9%	56.2%	15.1%	19.7%
大企業	170	16	109	18	27
	100.0%	9.4%	64.1%	10.6%	15.9%
中小企業	200	17	99	38	46
	100.0%	8.5%	49.5%	19.0%	23.0%

MA 012-4-1 M&A以外で獲得した人材の成果向上の方策										
合計	賞金水準の大幅な引き上げ	成果主義の導入・拡充	教育・訓練機会の充実	面白い仕事を与えること	裁量・権限の拡大	現地経営幹部まで昇進可	世界・日本本社経営幹部まで昇進可	日本的雇用慣行の浸透	無回答	非該当
合計	370	54	132	188	51	125	145	28	31	65
	100.0%	14.6%	35.7%	50.8%	13.8%	33.8%	39.2%	7.0%	8.4%	17.6%
大企業	170	19	65	102	32	67	92	14	9	23
	100.0%	11.2%	38.2%	60.0%	18.8%	39.4%	54.1%	8.2%	5.3%	13.5%
中小企業	200	35	67	86	19	58	53	12	22	42
	100.0%	17.5%	33.5%	43.0%	9.5%	29.0%	26.5%	6.0%	11.0%	21.0%

SA 012-4-2 M&A以外で獲得した人材の成果向上の最重要方策										
合計	賞金水準の大幅な引き上げ	成果主義の導入・拡充	教育・訓練機会の充実	面白い仕事を与えること	裁量・権限の拡大	現地経営幹部まで昇進可	世界・日本本社経営幹部まで昇進可	日本的雇用慣行の浸透	無回答	非該当
合計	370	9	47	58	9	39	33	7	8	160
	100.0%	2.4%	12.7%	15.7%	2.4%	10.5%	8.9%	1.9%	2.2%	43.2%
大企業	170	3	20	28	4	18	22	5	1	69
	100.0%	1.8%	11.8%	16.5%	2.4%	10.6%	12.9%	2.9%	0.6%	40.6%
中小企業	200	6	27	30	5	21	11	2	7	91
	100.0%	3.0%	13.5%	15.0%	2.5%	10.5%	5.5%	1.0%	3.5%	45.5%

SA 013 M&A等に関心がない理由						
合計	M&A等を実施することは難しい	M&A等以外の資源の獲得・活用を重視	外部資源獲得・活用を考えていない	その他	無回答	非該当
合計	144	31	30	69	8	6
	100.0%	21.5%	20.8%	47.9%	5.6%	4.2%
大企業	40	5	10	17	6	2
	100.0%	12.5%	25.0%	42.5%	15.0%	5.0%
中小企業	104	26	20	52	2	4
	100.0%	25.0%	19.2%	50.0%	1.9%	3.8%

SA 014-1① 内部要因：実施前の利害関係者の調整が困難				
合計	はい	いいえ	無回答	非該当
合計	370	181	66	123
	100.0%	48.9%	17.8%	33.2%
大企業	170	73	46	52
	100.0%	42.9%	26.5%	30.6%
中小企業	200	108	21	71
	100.0%	54.0%	10.5%	35.5%

SA 014-1② 内部要因：実施前の事業価値等の評価が困難				
合計	はい	いいえ	無回答	非該当
合計	370	178	69	123
	100.0%	48.1%	18.6%	33.2%
大企業	170	80	41	49
	100.0%	47.1%	24.1%	28.8%
中小企業	200	98	28	74
	100.0%	49.0%	14.0%	37.0%

SA 014-1③ 内部要因：実施後の経営や社風の意味疎通が困難					
合計	はい	いいえ	無回答	非該当	
合計	370	188	53	129	0
	100.0%	50.8%	14.3%	34.9%	
大企業	170	89	29	52	0
	100.0%	52.4%	17.1%	30.6%	
中小企業	200	99	24	77	0
	100.0%	49.5%	12.0%	38.5%	

SA 014-1④ 内部要因：実施後の文化、体系等のすり合わせが困難					
合計	はい	いいえ	無回答	非該当	
合計	370	176	64	130	0
	100.0%	47.6%	17.3%	35.1%	
大企業	170	86	33	51	0
	100.0%	50.6%	19.4%	30.0%	
中小企業	200	90	31	79	0
	100.0%	45.0%	15.5%	39.5%	

SA 014-1⑤ 内部要因：実施後の効果の評価が困難					
合計	はい	いいえ	無回答	非該当	
合計	370	134	104	132	0
	100.0%	36.2%	28.1%	35.7%	
大企業	170	68	50	52	0
	100.0%	40.0%	29.4%	30.6%	
中小企業	200	66	54	80	0
	100.0%	33.0%	27.0%	40.0%	

SA 014-2① 外部要因：現地情報が限定的もしくは入手困難					
合計	はい	いいえ	無回答	非該当	
合計	370	188	70	112	0
	100.0%	50.8%	18.9%	30.3%	
大企業	170	91	36	43	0
	100.0%	53.5%	21.2%	25.3%	
中小企業	200	97	34	69	0
	100.0%	48.5%	17.0%	34.5%	

SA 014-2② 外部要因：現地での設立に関する規制					
合計	はい	いいえ	無回答	非該当	
合計	370	135	105	130	0
	100.0%	36.5%	28.4%	35.1%	
大企業	170	64	52	54	0
	100.0%	37.6%	30.6%	31.8%	
中小企業	200	71	53	76	0
	100.0%	35.5%	26.5%	38.0%	

SA 014-2③ 外部要因：現地での展開に関する規制					
合計	はい	いいえ	無回答	非該当	
合計	370	149	86	135	0
	100.0%	40.3%	23.2%	36.5%	
大企業	170	70	44	56	0
	100.0%	41.2%	25.9%	32.9%	
中小企業	200	79	42	79	0
	100.0%	39.5%	21.0%	39.5%	

SA 014-2④ 外部要因：行政手続きの未整備・不透明性					
合計	はい	いいえ	無回答	非該当	
合計	370	186	65	119	0
	100.0%	50.3%	17.6%	32.2%	
大企業	170	89	31	50	0
	100.0%	52.4%	18.2%	29.4%	
中小企業	200	97	34	69	0
	100.0%	48.5%	17.0%	34.5%	

MA 015① 必要な技術面での取り組み：先進国													
	合計	特許等の 外国出 願・取得	意匠・商 標の外国 出願・取 得	現地技 術・ノウハウの 秘密化、 流出防止 対策	現地権利 侵害、模倣 品・海賊版 の対策	現地ノウハウの 供与・ 活用	現地製 品・サービス等 ブランディング	知的財産 を担保に した資金 調達	既存の国 際標準へ の順応	新たな国 際標準化 の推進	新たな技 術開発	無回答	非該当
合計	370	146	124	107	43	82	112	22	106	83	135	119	
	100.0%	39.5%	33.5%	28.9%	11.6%	22.2%	30.3%	5.9%	28.6%	22.4%	36.5%	32.2%	
大企業	170	78	67	57	23	55	78	12	62	55	74	41	
	100.0%	45.9%	39.4%	33.5%	13.5%	32.4%	45.9%	7.1%	36.5%	32.4%	43.5%	24.1%	
中小企業	200	68	57	50	20	27	34	10	44	28	61	78	
	100.0%	34.0%	28.5%	25.0%	10.0%	13.5%	17.0%	5.0%	22.0%	14.0%	30.5%	39.0%	

MA 015② 必要な技術面での取り組み：新興国													
	合計	特許等の 外国出 願・取得	意匠・商 標の外国 出願・取 得	現地技 術・ノウハウ の秘密化、 流出防止 対策	現地権利 侵害、模倣 品・海賊版 の対策	現地ノウハウ の供与・ 活用	現地製 品・サービス 事業等 ブランディ ング	知的財産 を担保に した資金 調達	既存の国 際標準へ の順応	新たな国 際標準化 の推進	新たな技 術開発	無回答	非該当
合計	370	135	134	184	162	80	120	23	89	69	108	77	
	100.0%	36.5%	36.2%	49.7%	43.8%	21.6%	32.4%	6.2%	24.1%	18.6%	29.2%	20.8%	
大企業	170	74	70	91	82	54	79	9	56	43	57	25	
	100.0%	43.5%	41.2%	53.5%	48.2%	31.8%	46.5%	5.3%	32.9%	25.3%	33.5%	14.7%	
中小企業	200	61	64	93	80	26	41	14	33	26	51	52	
	100.0%	30.5%	32.0%	46.5%	40.0%	13.0%	20.5%	7.0%	16.5%	13.0%	25.5%	26.0%	

SA 016-1① オープン・イノベーションの取り組み状況:現状							
合計	取り組み でおり効 果が出て いる	取り組み でいるが 効果は出 ていない	取り組ん でいない が関心が ある	取り組む つもりは ない	わから ない	無回答	非該当
合計	370 100.0%	42 11.4%	22 5.9%	89 24.1%	96 25.9%	88 23.8%	33 8.9%
大企業	170 100.0%	27 15.9%	12 7.1%	48 28.2%	34 20.0%	39 22.9%	10 5.9%
中小企業	200 100.0%	15 7.5%	10 5.0%	41 20.5%	62 31.0%	49 24.5%	23 11.5%

SA 016-1② オープン・イノベーションの取り組み状況:今後見通し						
合計	取り組み を増やす 見通し	取り組み を変えない 見通し	取り組み を減らす 見通し	わから ない	無回答	非該当
合計	153 100.0%	56 36.6%	36 23.5%	2 1.3%	56 36.6%	3 2.0%
大企業	87 100.0%	32 36.8%	21 24.1%	1 1.1%	32 36.8%	1 1.1%
中小企業	66 100.0%	24 36.4%	15 22.7%	1 1.5%	24 36.4%	2 3.0%

MA 016-2① オープン・イノベーション推進の重視相手:現状														
合計	国内の顧 客(販売 先)	国内の協 力企業	国内の同 業種企業	国内の異 業種企業	国内の大 学・研究 機関	国内の行 政・支援 機関	国内の商 社	海外の顧 客(販売 先)	海外の協 力企業	海外の同 業種企業	海外の異 業種企業	海外の大 学・研究 機関	海外の行 政・支援 機関	海外の商 社
合計	153 100.0%	59 38.6%	56 36.6%	27 17.6%	16 10.5%	40 26.1%	13 8.5%	11 7.2%	45 29.4%	24 15.7%	6 3.9%	18 11.8%	4 2.6%	1 0.7%
大企業	87 100.0%	26 29.8%	36 41.4%	14 16.1%	9 10.3%	25 28.7%	8 9.2%	5 5.7%	29 33.3%	16 18.4%	4 4.6%	17 19.5%	3 3.4%	1 1.1%
中小企業	66 100.0%	33 50.0%	20 30.3%	13 19.7%	7 10.6%	15 22.7%	5 7.6%	6 9.1%	16 24.2%	8 12.1%	2 3.0%	1 1.5%	1 1.5%	0 0.0%

MA 016-2② オープン・イノベーション推進の重視相手:今後の意向														
合計	国内の顧 客(販売 先)	国内の協 力企業	国内の同 業種企業	国内の異 業種企業	国内の大 学・研究 機関	国内の行 政・支援 機関	国内の商 社	海外の顧 客(販売 先)	海外の協 力企業	海外の同 業種企業	海外の異 業種企業	海外の大 学・研究 機関	海外の行 政・支援 機関	海外の商 社
合計	153 100.0%	53 34.6%	50 32.7%	32 20.9%	15 9.8%	38 24.8%	13 8.5%	10 6.5%	50 32.7%	55 35.9%	40 26.1%	14 9.2%	21 13.7%	9 5.9%
大企業	87 100.0%	25 28.7%	29 33.3%	16 18.4%	11 12.6%	23 26.4%	8 9.2%	6 6.9%	33 37.9%	35 40.2%	27 31.0%	10 11.5%	17 19.5%	7 8.0%
中小企業	66 100.0%	28 42.4%	21 31.8%	16 24.2%	4 6.1%	15 22.7%	5 7.6%	4 6.1%	17 25.8%	20 30.3%	13 19.7%	4 6.1%	4 6.1%	2 3.0%

MA 016-3 オープン・イノベーションの効果・リット										
合計	事業のコ スト削減、効 率化	事業のイ ノベーション 促進・拡大 向上	事業の補 完効果 (不足の 補填)	事業の創 発・相乗効 果	事業の変 化への対 応力・柔 軟性向上	事業のイ ノベーション 分散	事業の差 別化	その他	無回答	非該当
合計	153 100.0%	82 53.6%	54 35.3%	60 39.2%	55 35.9%	44 28.8%	31 20.3%	22 14.4%	1 0.7%	6 3.9%
大企業	87 100.0%	44 50.6%	40 46.0%	40 46.0%	32 36.8%	24 27.6%	18 20.7%	17 19.5%	1 1.1%	2 2.3%
中小企業	66 100.0%	38 57.6%	14 21.2%	20 30.3%	23 34.8%	20 30.3%	13 19.7%	5 7.6%	0 0.0%	4 6.1%

MA 016-4 オープン・イノベーションの課題・阻害要因												
合計	自社の経 営ビジョ ン戦略が 不明確	自社内納 得感の醸 成・意思 疎通不足	自社サポ ーター等 の自前主 義意識の 強さ	自社サポ ーター等 の把握・公 開準備不 十分	自社サポ ーター等 の連携・協 働が困難	採用実績 がないサ ービス等 を信用し ない	他社から 権利侵害 訴えられ るリスク	競合他社 への技術 流出懸念	知的財産 等相互利 用制度・ 仕組み不 足	その他	無回答	非該当
合計	153 100.0%	21 13.7%	33 21.6%	37 24.2%	21 13.7%	47 30.7%	19 12.4%	19 12.4%	27 17.6%	2 1.3%	21 13.7%	225
大企業	87 100.0%	10 11.5%	20 23.0%	25 28.7%	12 13.8%	34 39.1%	23 26.4%	14 16.1%	31 35.6%	2 2.3%	11 12.6%	83
中小企業	66 100.0%	11 16.7%	13 19.7%	12 18.2%	9 13.6%	13 19.7%	11 16.7%	5 7.6%	23 34.8%	0 0.0%	10 15.2%	134