

平成24年度
サービス産業における
グローバル化への対応に関する実態調査
報告書

平成24年11月



東京都産業労働局商工部

<目 次>

1. 調査概要	1
(1) 調査目的	1
(2) 調査方法・回収状況	1
(3) アンケート調査結果の見方	3
2. アンケート調査結果	5
(0) まとめ	5
(1) 調査企業の概要	6
①調査企業の規模	6
②業種	6
③従業者平均年齢	7
④創業年	7
⑤業務・サービス形態	8
(2) 最近の経営状況	9
①収益性（売上高）	9
②収益性（経常利益）	9
③独自に企画や開発したサービスや商品	10
④海外進出支援または現地での支援の実施	10
(3) 国内の事業展開と経営課題	11
①国内での事業展開についての認識	11
②得意先によるオフショアの影響の有無	11
③得意先の海外展開による影響の有無	12
④現在抱えている重要な経営課題	13
(4) 海外展開の状況	14
①海外展開の実施状況	14
②海外展開を実施している企業の業種	15
③海外展開の主な形態	16

④海外展開を実施した時期	16
⑤海外展開している国	17
⑥海外展開の理由	18
⑦海外展開先の主要な顧客の属性	19
⑧主要な現地の事業パートナーの探し方	20
⑨海外展開による国内事業への影響	21
⑩海外部門の収益性（売上高）	21
⑪海外部門の収益性（営業利益）	22
⑫海外部門の評価	23
⑬海外部門に関する課題	24
⑭海外部門を継続するために必要な支援	25
(5) 海外進出企業の特徴	26
①創業年	26
②独自に企画や開発したサービスや商品	26
③国内での事業展開についての認識	27
④得意先の海外展開による影響の有無	27
⑤国内の収益性（売上高）	28
⑥国内の収益性（経常利益）	29
(6) 海外展開未実施企業と進出可能性のある企業の状況	30
①海外展開への興味	30
②海外展開をする可能性	31
③海外展開を実施していない主な理由	32
④海外展開を検討するにあたって必要と考えられる支援	33
3. 進出企業の事例	35

(資料) 調査票

1. 調査概要

(1) 調査目的

内需中心といわれていたサービス産業においてもグローバル化が進展し、大手企業では海外進出やオフショア化を積極的に進める動きがみられ、業務範囲が拡大する傾向にある。こうしたサービス産業のグローバル化に対して中堅・中小企業がどのように対応しているかを調査して、サービス産業に対する振興施策の基礎資料とすることを目的とする。

(2) 調査方法・回収状況

本調査では、企業向けアンケート調査と企業事例調査を行った。

①企業向けアンケート調査

<調査の概要>

○抽出方法 及び 調査対象	①都内に事業所を有する従業員 30～300 人の中堅・中小企業。 (平成 21 年経済センサス基礎調査の企業名簿から無作為抽出) ②業種は日本標準産業分類の以下の業種。 ※情報サービス業、インターネット附随サービス業、映像・音声 ・文字情報制作業、専門サービス業(他に分類されないもの)、 広告業、技術サービス業(他に分類されないもの)等 ③上記①②をみたす企業から無作為に 3,000 社を抽出。
○調査方法	郵送配布・郵送回収
○調査期間	2012年7月12日～2012年8月21日
○発送数	3,000社
○有効発送数	2,487社(※1)
○回収数	806社
○回収率	32.4%(※2)

※1：移転・合併・宛先不明等の513社を除いた数

※2：回収数÷有効発送数で算出

<設問項目>

○設問項目	<p>フェイス 企業名、所在地、記入者（役職）、従業者数（役員を含む） 従業者平均年齢、創業年</p> <p>問 1 (1)業種、(2)業務内容、(3)業務・サービス形態 (4)独自のサービス・商品の有無、(5)他社等への支援 (6)収益性（売上高、経常利益）</p> <p>問 2 (1)海外展開の有無、(2) 海外展開の主な形態 (3)海外展開の実施時期、(4)海外展開している国 (5)海外展開を行った理由、(6)主用顧客の属性 (7)事業パートナーの探した方法、(8)海外展開の影響 (9)収益性（売上高、営業利益）、(10)海外展開の評価 (11)海外展開の課題、(12)海外展開で必要な支援</p> <p>問 3 (1)海外展開の関心の有無、(2)海外展開をしていない理由 (3)海外展開の可能性、(4) 海外展開で必要な支援</p> <p>問 4 (1)国内の事業展開についての認識、(2)オフショアの影響 (3)得意先の海外展開の影響、(4)経営課題</p>
-------	---

②企業事例調査

○調査対象	<ul style="list-style-type: none"> ・都内に事業所を有するサービス産業で、海外進出の実績を持っている中堅・中小企業。
○調査対象数	<ul style="list-style-type: none"> ・10社（ヒアリング対象企業候補20社から、10社を選定）
○ヒアリング項目	<ul style="list-style-type: none"> ・企業概要（設立年、資本金、従業者数、進出先、業務内容など） ・海外展開の経緯（海外展開のきっかけ、目的など） ・海外展開の内容（進出国と進出時期、業務内容、販路など） ・海外展開で苦労した点 ・海外展開の評価 ・成功要因と課題 ・今後の展開について（必要な支援や行政への要望を含む）

(3) アンケート調査結果の見方

- ① 基数となるべき実数はn（件数）として表示している。
- ② 集計は小数第2位を四捨五入しているため、数値の合計が100%ちょうどにならない場合がある。
- ③ ここでは、規模別、国内収益性別（売上高）、国内収益性別（経常利益）、進出有無別、海外収益性別（売上高）、海外収益性別（営業利益）、進出可能性別の7つのクロス集計を行った。各図のクロス集計の内容については、表題の横にカッコ書きで表記している。なお、各図におけるクロス集計の表記は、下表をご参照ください。

＜クロス集計における表記について＞

報告書のクロス集計		調査票		
	クロス集計の表記	カテゴリー	設問の選択肢等	設問
1	規模別	30人未満 30～50人 51～100人 101人以上	数字記入	F(4) 従業者数
2	国内収益性別 (売上高)	増加 横ばい 減少	増加 横ばい 減少	問1(6)① 企業収益 売上高
3	国内収益性別 (経常利益)	黒字 収支均衡 赤字	黒字 収支均衡 赤字	問1(6)② 企業収益 経常利益
4	進出有無別	既実施	既に行っている 具体的に準備中	問2(1) 海外展開 の有無
		未実施	行っていない	
5	海外収益性別 (売上高)	増加 横ばい 減少	増加 横ばい 減少	問2(9)① 海外収益 売上高
6	海外収益性別 (営業利益)	黒字 収支均衡 赤字	黒字 収支均衡 赤字	問2(9)② 海外収益 営業利益
7	進出可能性別	可能性がある	十分に可能性がある 少しは可能性がある	問3(3) 海外展開 の可能性
		可能性はほとんどない	可能性はほとんどない	

注：クロス集計では、必ずしも各設問の全ての選択肢を対象としてはいない。

2. アンケート調査結果

(0) まとめ

【海外展開実施企業の状況】

- 実施企業（具体的に準備中を含む） →全体で2割超
業種別：「建築設計業」（46.9%）、「デザイン業」（38.5%）、「土木建築サービス」（36.6%）
- 主な形態 →外注委託がトップ
「外注委託（オフショア）」（37.9%）、「現地拠点（単独）」（35.3%）、
「業務提携」（26.8%）、「商品輸出・サービス受託」（22.1%）。
- 実施時期 →最近進出している
「1～5年前」（31.6%）、「6～10年前」（24.7%）
- 進出国 →中国が断トツ
「中国（香港を含む）」（65.8%）、「その他アジア」（22.1%）、
「韓国」と「ベトナム」（21.1%）、「米国」（20.5%）
- 海外展開の理由
「新市場の拡大」（44.2%）、「新規受注の獲得」（33.7%）、
「取引先の要請」（27.4%）、「安価な外注活用」（25.3%）
- 海外展開による国内事業への影響 →8割以上が良い影響
「非常に良い影響がある」（22.1%）、「まあ良い影響がある」（60.0%）
- 海外部門の収益性 →比較的健闘している
 - ①売上高 「増加」（22.6%）、「減少」（15.8%）
 - ②営業利益 「黒字」（25.8%）、「赤字」（13.7%）
- 海外部門の評価 →過半数が評価する
「高く評価」（24.2%）、「やや評価」（30.5%）
- 海外部門に関する課題
「社内のグローバル人材の育成」（53.7%）、「現地の人材確保・育成」（31.6%）、
「パートナーとの関係強化」（30.0%）、「日本のサービス・品質維持」（27.4%）
- 海外部門を継続するために必要な支援
「現地企業とのネットワーク」（38.9%）、「社員向け語学研修」（33.2%）、
「派遣する社員の研修」（28.9%）、「海外投資への優遇税制」（27.4%）
- 海外進出企業の特徴
 - ・創業年が比較的新しい
 - ・独自に企画や開発したサービスや商品をもつ
 - ・国内の収益性が高い（売上高「増加」（46.8%）、「経常利益「黒字」（63.2%））
 - ・今後の国内での事業展開について「十分に可能性がある」（44.2%）と認識

【海外展開未実施企業の状況】

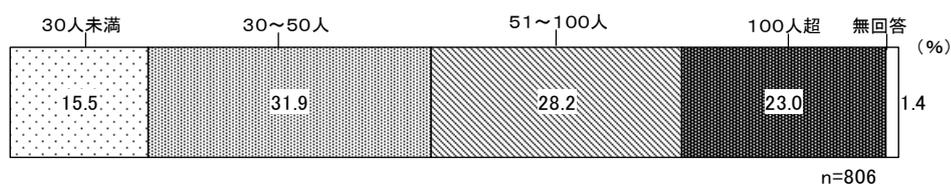
- 海外展開への興味 →4分の1が興味あり
- 海外展開の可能性 →可能性ありが約3割
- 海外展開を検討するにあたって必要な支援（可能性あり企業のみ）
「パートナー企業の発掘」（58.2%）、「海外市場・マーケティング調査」（49.7%）
「ビジネスモデルの構築」（42.4%）

(1) 調査企業の概要

①調査企業の規模

従業者規模は、「30人未満」が15.5%、「30～50人」が31.9%、「51～100人未満」が28.2%、「100人超」が23.0%という構成である。

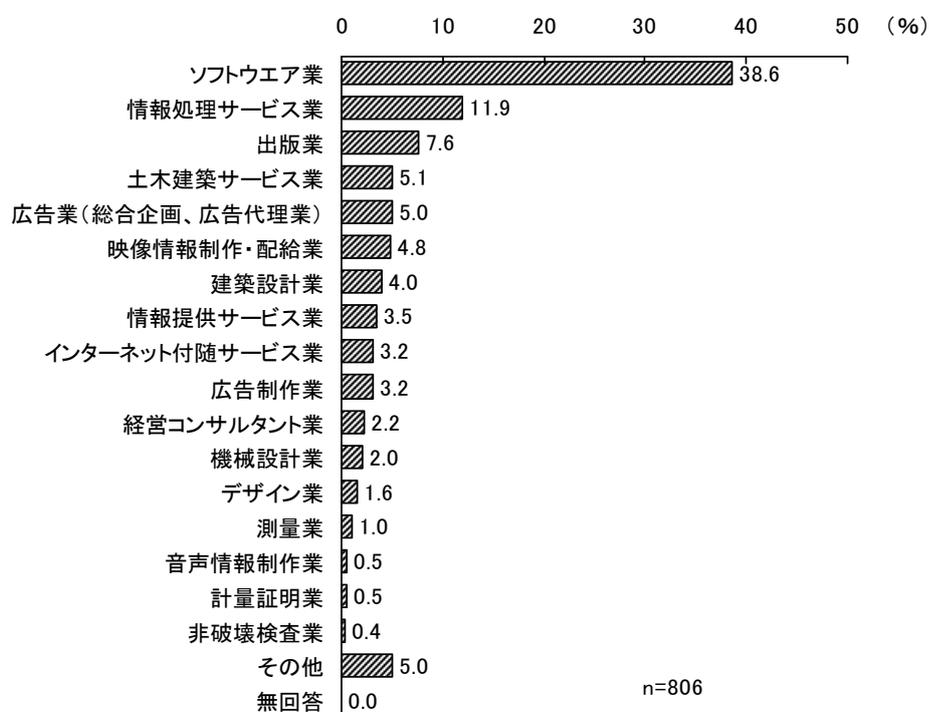
図1-1 調査企業の規模



②業種

業種でみると、「ソフトウェア業」が4割弱（38.6%）と最も多く、「情報処理サービス業」（11.9%）が次いでいる。そのほかの業種は1割にも満たないが、「出版業」（7.6%）、「土木建築サービス業」（5.1%）、「広告業（総合企画、広告代理業）」（5.0%）、「映像情報制作・配給業」（4.8%）、「建築設計業」（4.0%）などの順が多い。

図1-2 業種

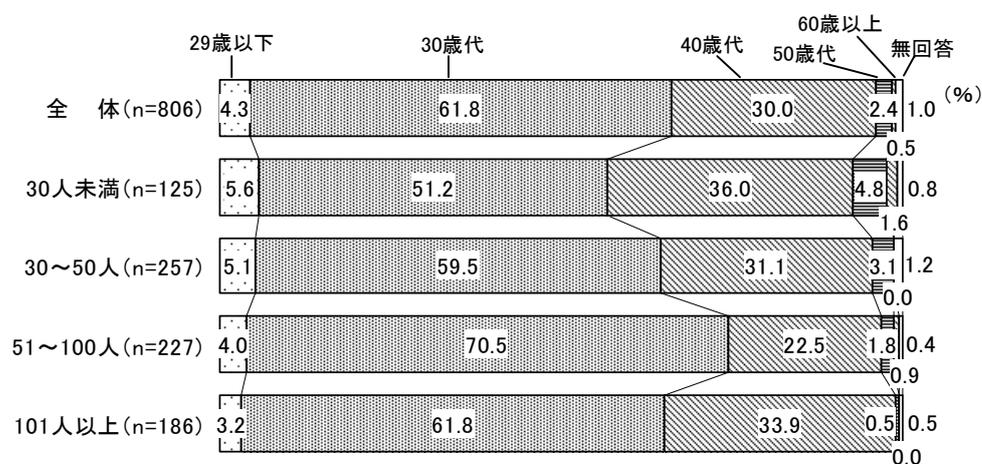


③従業員平均年齢

従業員平均年齢では、「30歳代」が6割強(61.8%)と多く、「40歳代」の3割(30.0%)とあわせて、30～40歳代で全体の約9割を占める。

規模別にみると、51～100人は《30歳代以下》で7割台半ば(74.5%)を占めるなど、従業員平均年齢が低い企業が多いが、一方、規模の小さい30人未満では《40歳以上》が他の規模と比べて相対的に多くなっている。

図1-3 従業員平均年齢(全体・規模別)

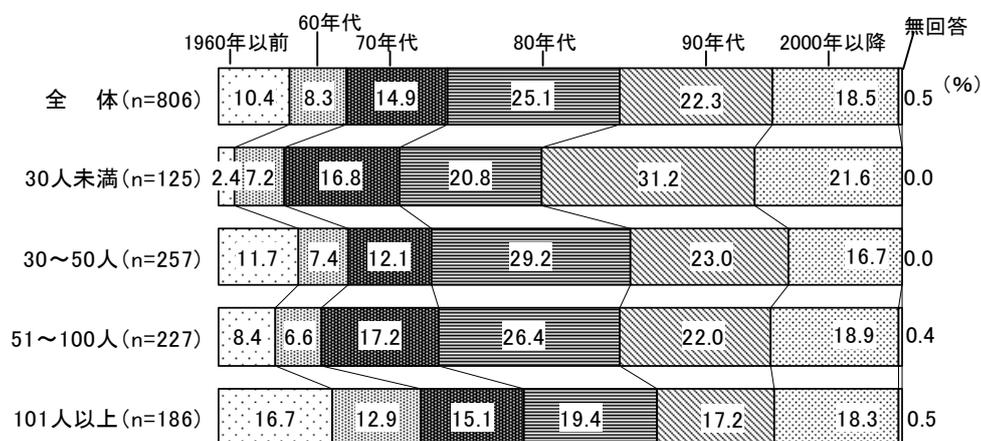


④創業年

創業年では、「80年代」(25.1%)、「90年代」(22.3%)、「2000年以降」(18.5%)の順で多く、《80年代以降》で全体の約3分の2(65.9%)を占める。

規模別にみると、規模の大きな101人以上で《70年代以前》の古くからの創業が多い一方、規模の小さい30人未満では《90年代以降》が5割を超えて多くなっている。

図1-4 創業年(全体・規模別)

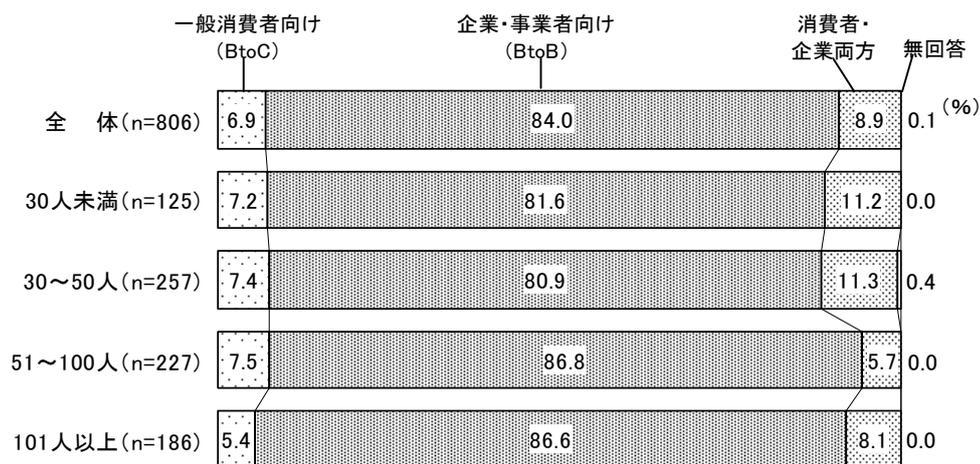


⑤業務・サービス形態

業務・サービス形態では、「企業・事業者向け」が8割台半ば(84.0%)を占めており、「消費者・企業両方」(8.9%)、「一般消費者向け」(6.9%)は1割にも満たない。

どの規模も「企業・事業者向け」が8割を超えて多くなっている。

図1-5 業務・サービス形態(全体・規模別)



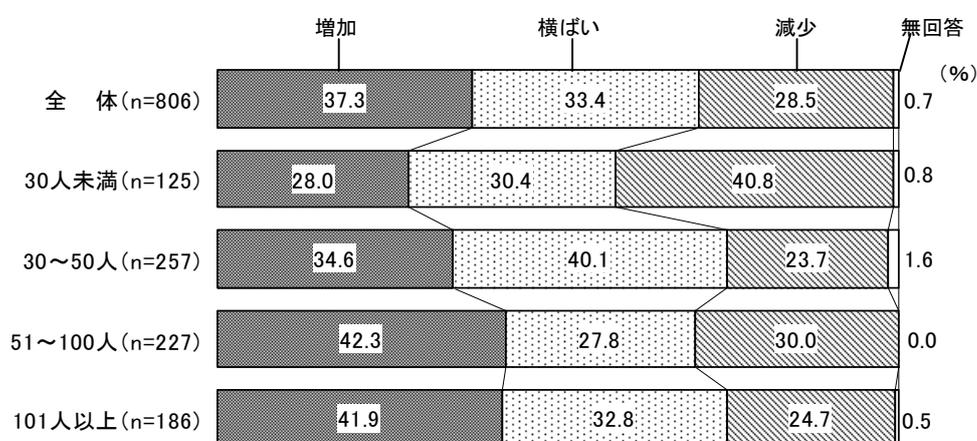
(2) 最近の経営状況

①収益性（売上高）

最近の経営状況を前年対比売上高でみると、「増加」（37.3%）、「横ばい」（33.4%）、「減少」（28.5%）の順が多い。

規模別にみると、30人未満では「減少」（40.8%）の方が「増加」（28.0%）よりも多く、収益性（売上高）の悪い企業が多くなっている。

図2-1 収益性（売上高）（全体・規模別）

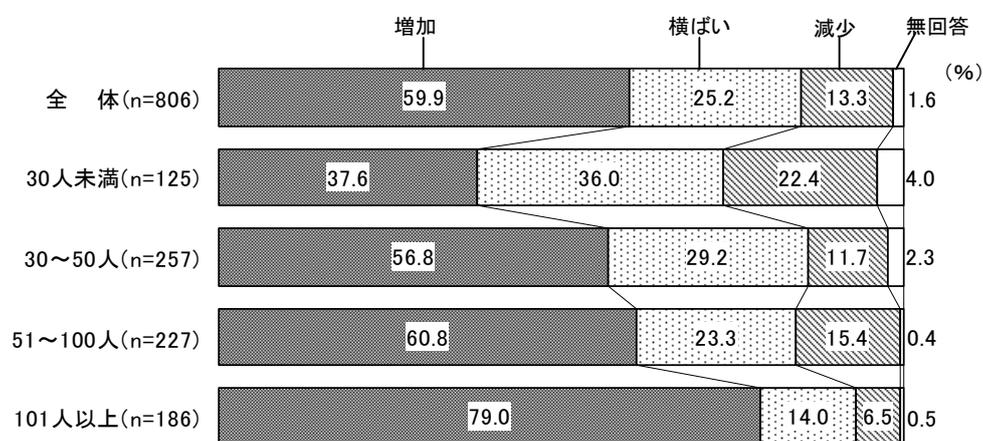


②収益性（経常利益）

最近の経営状況を経常利益でみると、「黒字」が約6割（59.9%）と多く、「収支均衡」は2割台半ば（25.2%）で、「赤字」は1割強（13.3%）と少ない。

規模が大きくなるにつれて「黒字」の割合は増加し、101人以上では約8割（79.0%）を占める。

図2-2 収益性（経常利益）（全体・規模別）

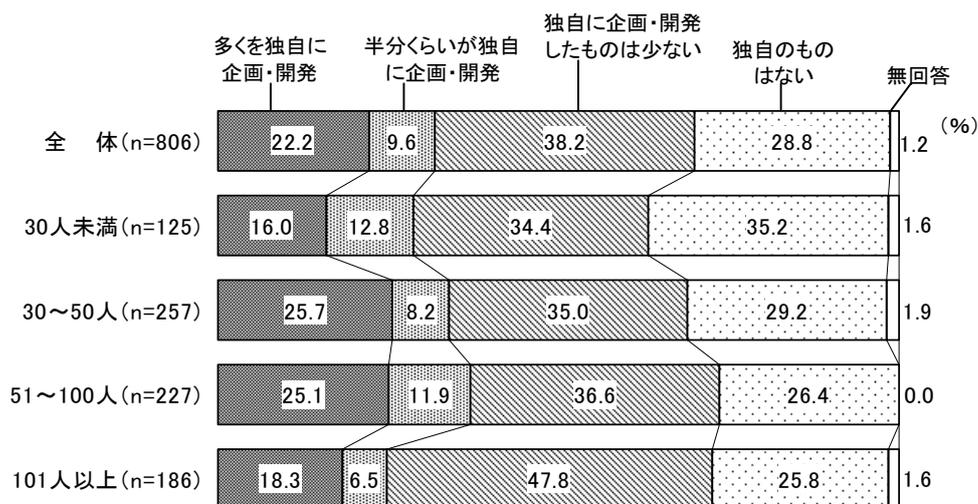


③ 独自に企画や開発したサービスや商品

独自に企画や開発したサービスや商品をもっているかをみると、「多くを独自に企画・開発」(22.2%)、「半分くらいが独自に企画・開発」(9.6%)は少なく、「独自に企画・開発したものは少ない」(38.2%)、「独自のものはない」(28.8%)の方が多い。

規模が小さい30人未満では、「独自のものはない」(35.2%)が最も多い。

図2-3 独自に企画や開発したサービスや商品 (全体・規模別)

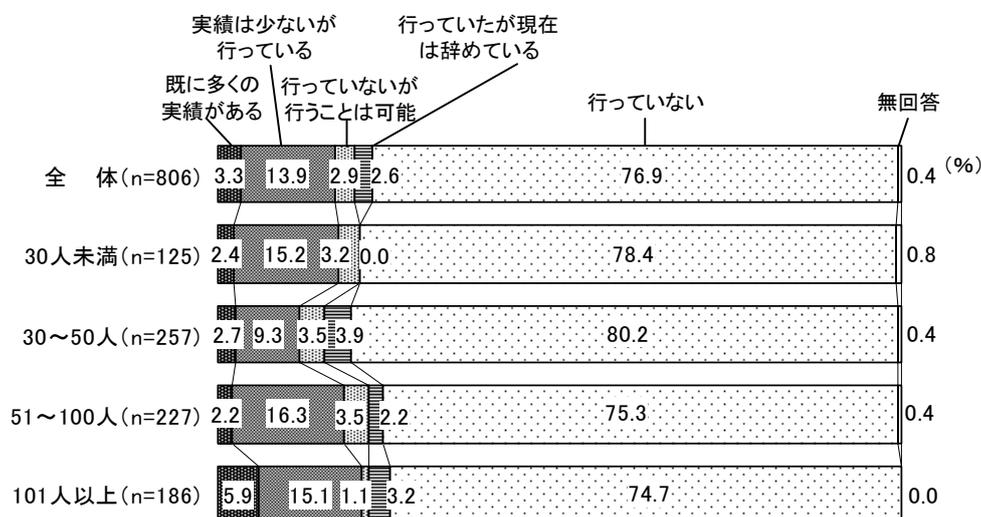


④ 海外進出支援または現地での支援の実施

海外進出支援または現地での支援を行っているかを聞いたところ、「行っていない」が7割台半ば(76.9%)を占めて多い。

いずれの規模も「行っていない」が7割を超えて多いが、規模の大きい101人以上では「既に多くの実績がある」が他の規模と比べて相対的に多い。

図2-4 海外進出支援または現地での支援の実施 (全体・規模別)



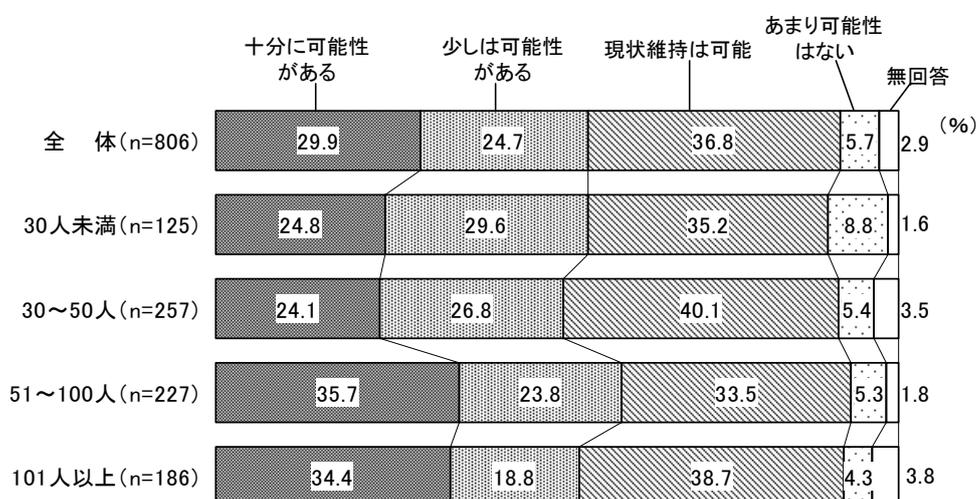
(3) 国内の事業展開と経営課題

①国内での事業展開についての認識

今後、国内での事業展開についての認識をみると、「現状維持は可能」(36.8%)、「十分に可能性がある」(29.9%)、「少しは可能性がある」(24.7%)の順で多く、何らかの可能性を感じている企業が5割を超え、「あまり可能性はない」は5.7%と少ない。

規模別にみると、51~100人と101人以上で、「十分に可能性がある」が3割を超えて多くなっている。

図3-1 国内での事業展開についての認識(全体・規模別)



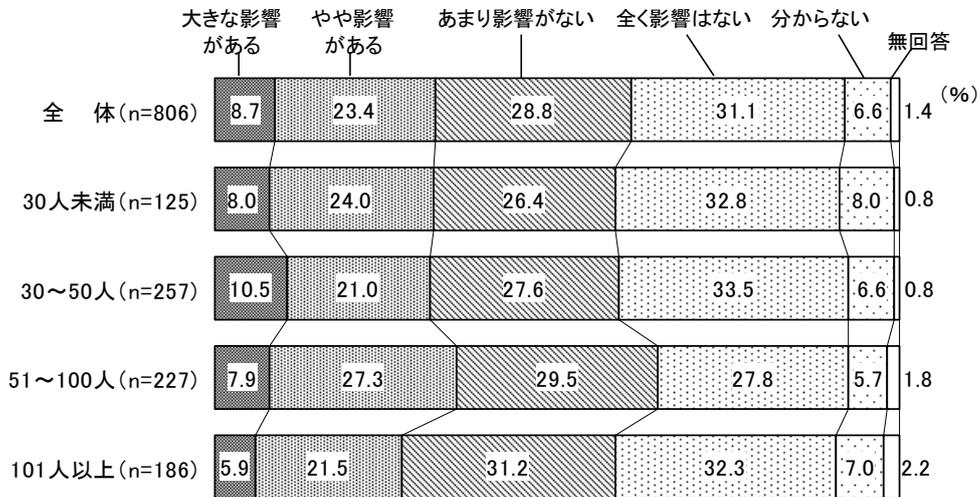
②得意先によるオフショアの影響の有無

得意先によるオフショアの影響の有無をみると、「全く影響がない」と「あまり影響がない」を合わせた《影響がない》が約6割(59.9%)で、「大きな影響がある」と「やや影響がある」を合わせた《影響がある》は3割強(32.1%)である。

規模別にみると、101人以上で《影響がない》が6割強(63.5%)とやや多くなっている。

注) オフショアとは、コンピュータの開発等を海外の企業に外注委託すること。

図3-2 得意先によるオフショアの影響の有無（全体・規模別）

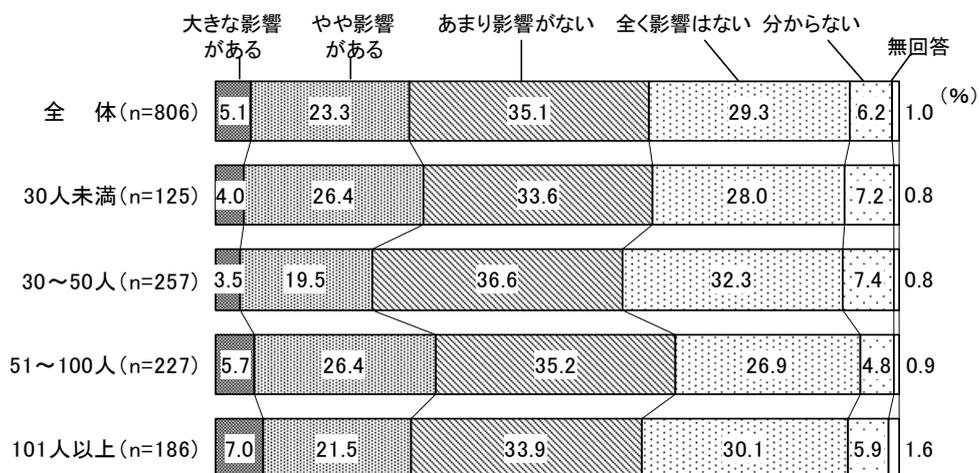


③得意先の海外展開による影響の有無

得意先の海外展開による影響の有無では、「全く影響がない」と「あまり影響がない」を合わせた《影響がない》が6割台半ば（64.4%）で、「大きな影響がある」と「やや影響がある」を合わせた《影響がある》は2割弱（28.4%）である。

規模別にみると、30~50人で《影響がない》が7割弱（68.9%）とやや多くなっている。

図3-3 得意先の海外展開による影響の有無（全体・規模別）

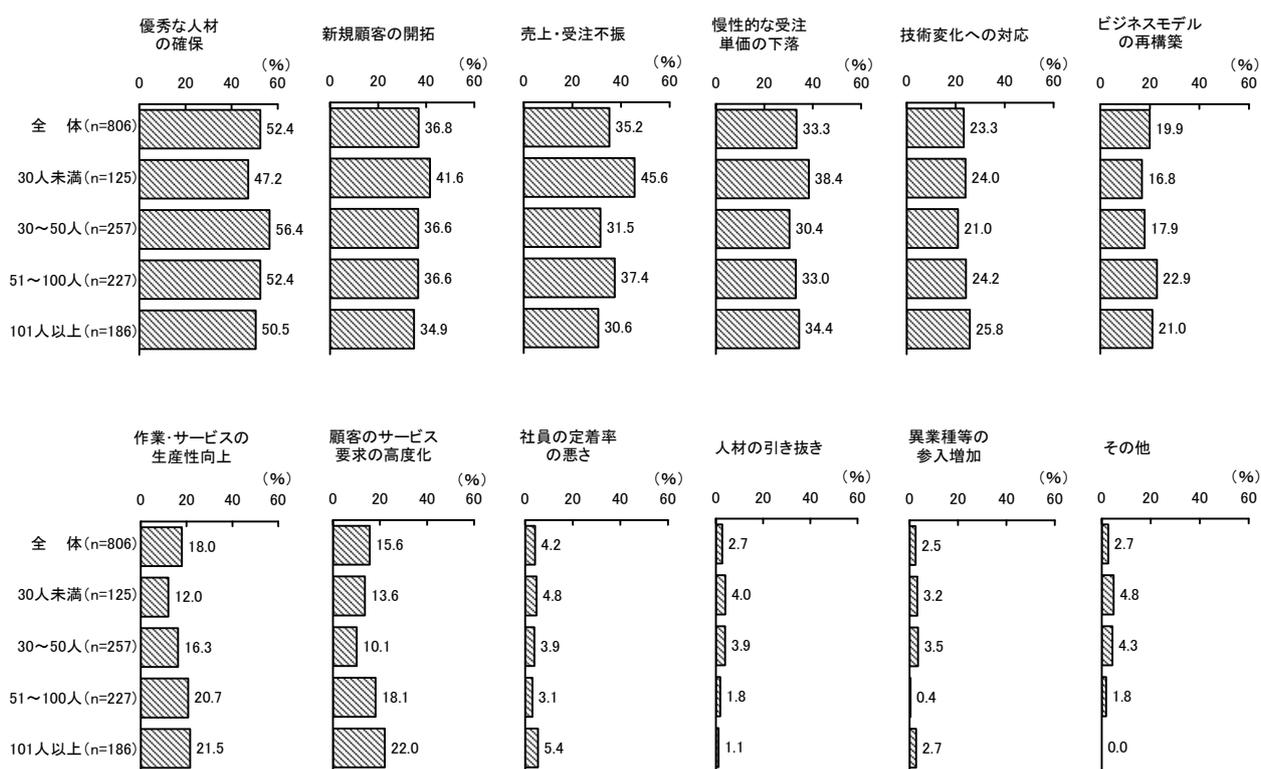


④現在抱えている重要な経営課題

現在抱えている重要な経営課題をみると、最も多いのが「優秀な人材の確保」(52.4%)で、2位以下と比べて10ポイント以上差がある。次いで、「新規顧客の開拓」(36.8%)、「売上・受注不振」(35.2%)、「慢性的な受注単価の下落」(33.3%)、「技術変化への対応」(23.3%)、「ビジネスモデルの再構築」(19.9%)の順で多い。

いずれの規模も「優秀な人材の確保」が最も多くなっている。また「売上・受注不振」、「慢性的な受注単価の下落」、「新規顧客の開拓」は30人未満で相対的に多く、「顧客のサービス要求の高度化」、「技術変化への対応」、「作業・サービスの生産性向上」は101人以上で相対的に多い。

図3-4 現在抱えている重要な経営課題（全体・規模別）（複数回答）



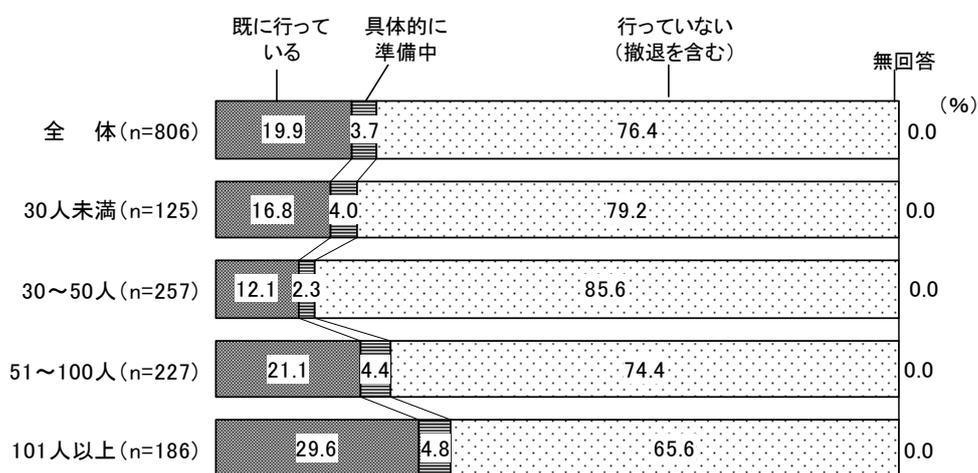
(4) 海外展開の状況

①海外展開の実施状況

海外展開の実施状況を見ると、「既に行っている」(19.9%)と「具体的に準備中」(3.7%)をあわせた《既実施》は2割強(23.6%)となっている。一方、「行っていない(撤退を含む)」は全体の8割弱(76.4%)を占めている。

規模別に《既実施》をみると、30～50人が1割台半ば(14.4%)と最も少なく、30人未満が約2割(20.8%)、51～100人が2割台半ば(25.5%)と増え、101人以上で3割台半ば(34.4%)と最も多くなっている。

図4-1 海外展開の実施状況(全体・規模別)

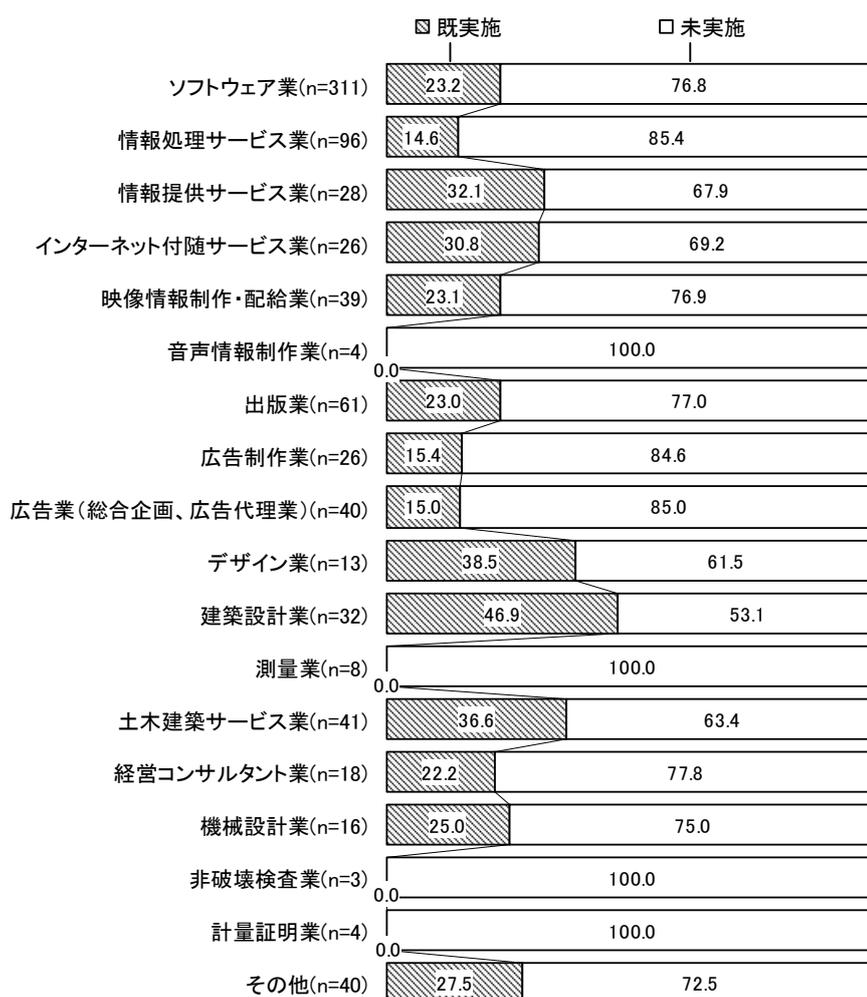


注) 本調査における海外展開とは、サービスの提供先・販売先、外注先として、直接投資、業務提携、輸出などの方法により、海外事業者等と取引関係があること。

②海外展開を実施している企業の業種

業種別に海外展開の実施状況をみると、《既実施》の割合は、「建設設計業」(46.9%)、「デザイン業」(38.5%)、「土木建築サービス業」(36.6%)、「情報提供サービス業」(32.1%)、「インターネット付随サービス業」(30.8%)などで3割を超えて多くなっている。

図4-2 海外展開を実施している企業の業種



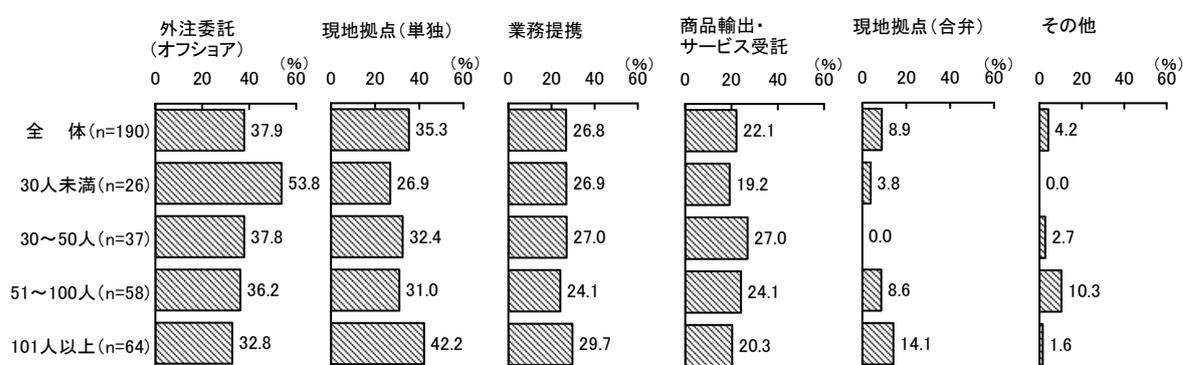
注：「既実施」は、「既に行っている」あるいは「具体的に準備中」と回答した企業の合計。「未実施」は、「行っていない(撤退を含む)」と回答した企業。

③海外展開の主な形態

海外展開を実施あるいは準備中の190社について、海外展開の主な形態をみると、最も多いのが「外注委託（オフショア）」（37.9%）で、以下、「現地拠点（単独）」（35.3%）、「業務提携」（26.8%）、「商品輸出・サービス受託」（22.1%）、「現地拠点（合併）」（8.9%）の順で多くなっている。

規模別にみると、101人以上では「現地拠点（単独）」が最も多いが、それ以外の規模では「外注委託（オフショア）」が最も多く、とりわけ30人未満では53.8%と5割を超えている。

図4-3 海外展開の主な形態（全体・規模別）（複数回答）

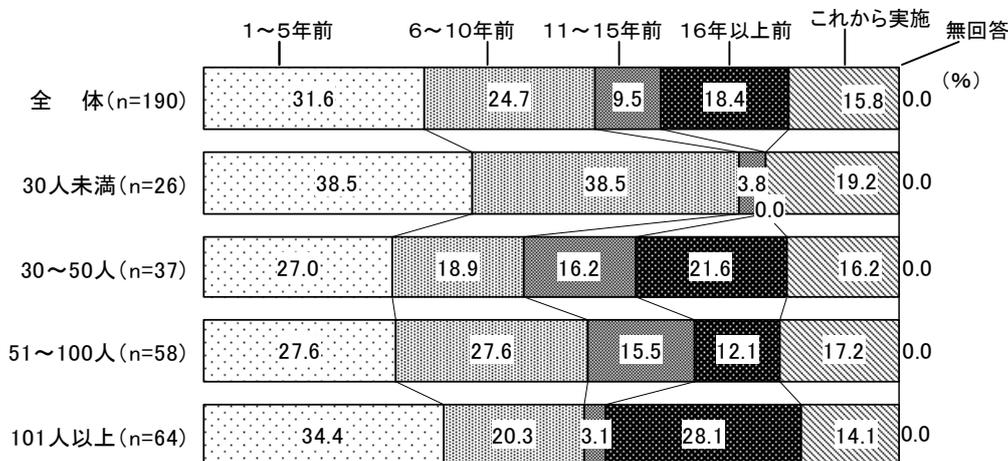


④海外展開を実施した時期

海外展開を実施した時期では「1~5年前」（31.6%）が最も多く、「6~10年前」（24.7%）、「16年以上前」（18.4%）、「これから実施」（15.8%）などの順である。

規模別にみると、30人未満は「1~5年前」と「6~10年前」をあわせて8割弱（77.0%）を占めており、進出時期が比較的最近の企業が多くみられる。一方、101人以上では「16年以上前」が3割弱（28.1%）を占めており、古くから進出している企業が多い。

図4-4 海外展開を実施した時期（全体・規模別）

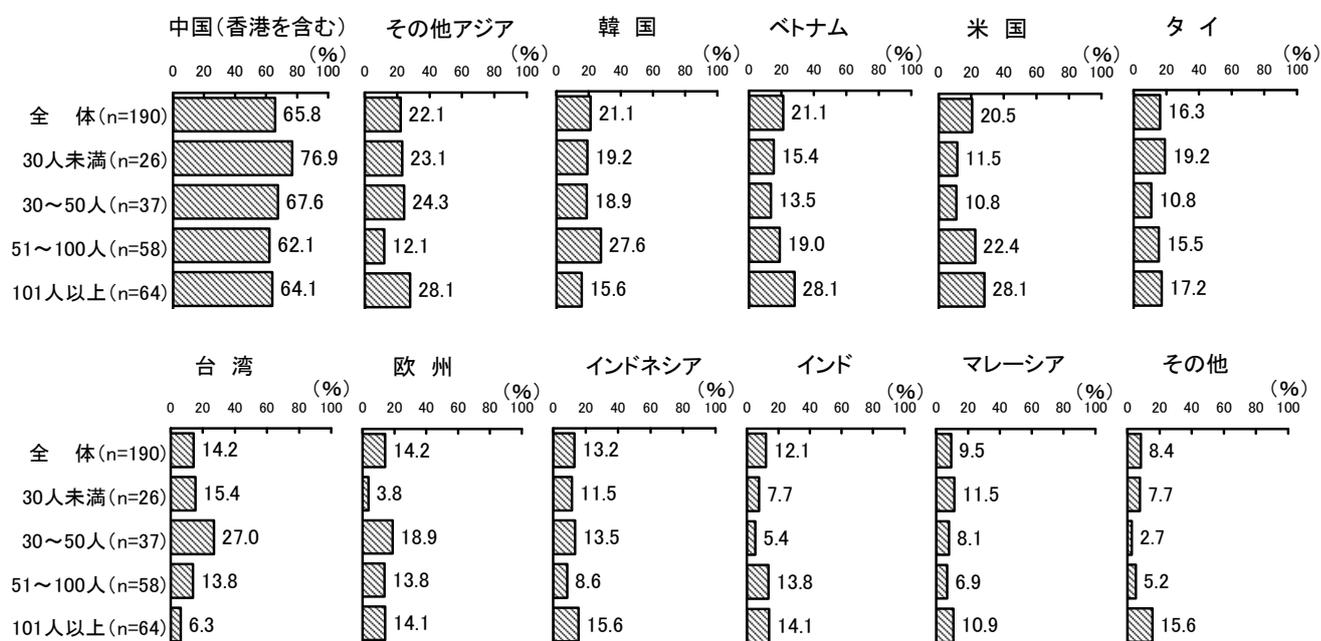


⑤海外展開している国

海外展開している（予定）国をみると、最も多いのが「中国（香港を含む）」（65.8%）で、第2位以下と40ポイント以上差があり断トツである。次いで、「その他アジア」（22.1%）、「韓国」と「ベトナム」（21.1%）、「米国」（20.5%）、「タイ」（16.3%）、「台湾」と「欧州」（14.2%）などの順で多くなっている。

規模別にみると、「中国（香港を含む）」はいずれの規模も6割を超えて多いが、とりわけ30人未満では8割弱（76.9%）を占めて多い。101人以上では、「その他アジア」「ベトナム」「米国」が3割弱（28.1%）と多くなっている。

図4-5 海外展開している国（全体・規模別）（複数回答）

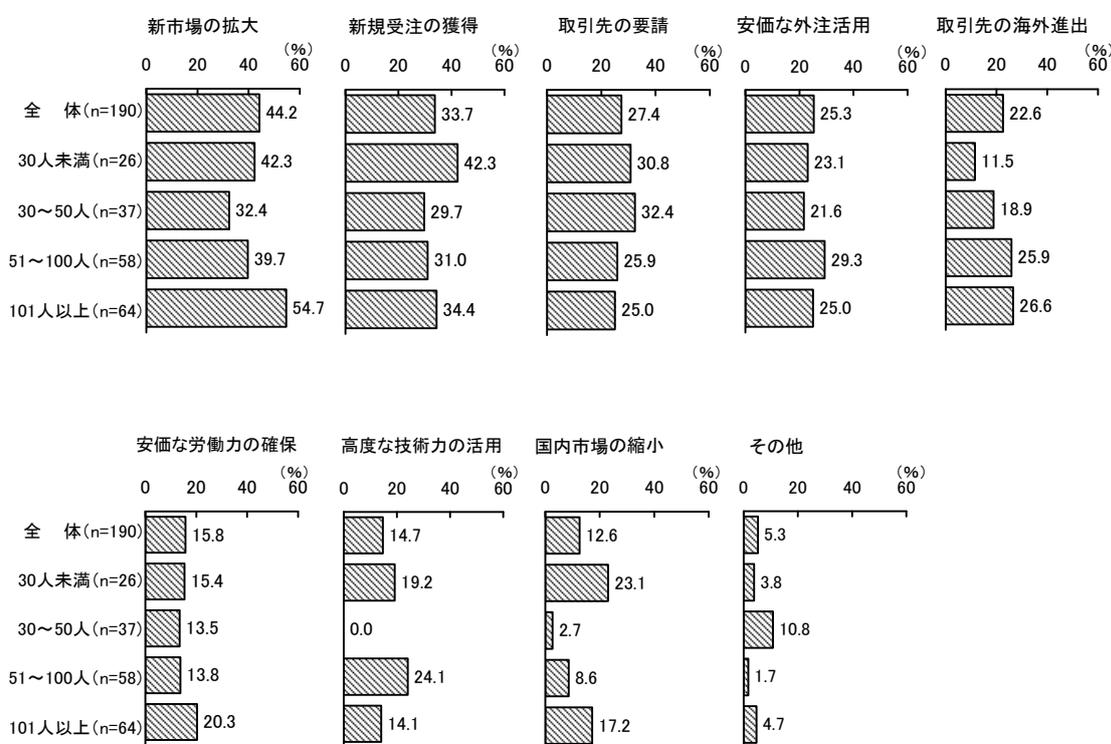


⑥海外展開の理由

海外展開の理由をみると、最も多いのが「新市場の拡大」(44.2%)で、以下、「新規受注の獲得」(33.7%)、「取引先の要請」(27.4%)、「安価な外注活用」(25.3%)、「取引先の海外進出」(22.6%)などの順で多くなっている。

規模別にみると、いずれの規模も「新市場の拡大」が第1位であり、101人以上では54.7%と5割を超えて多い。なお、30人未満では「新規受注の獲得」も同率で第1位である。

図4-6 海外展開の理由(全体・規模別)(複数回答)

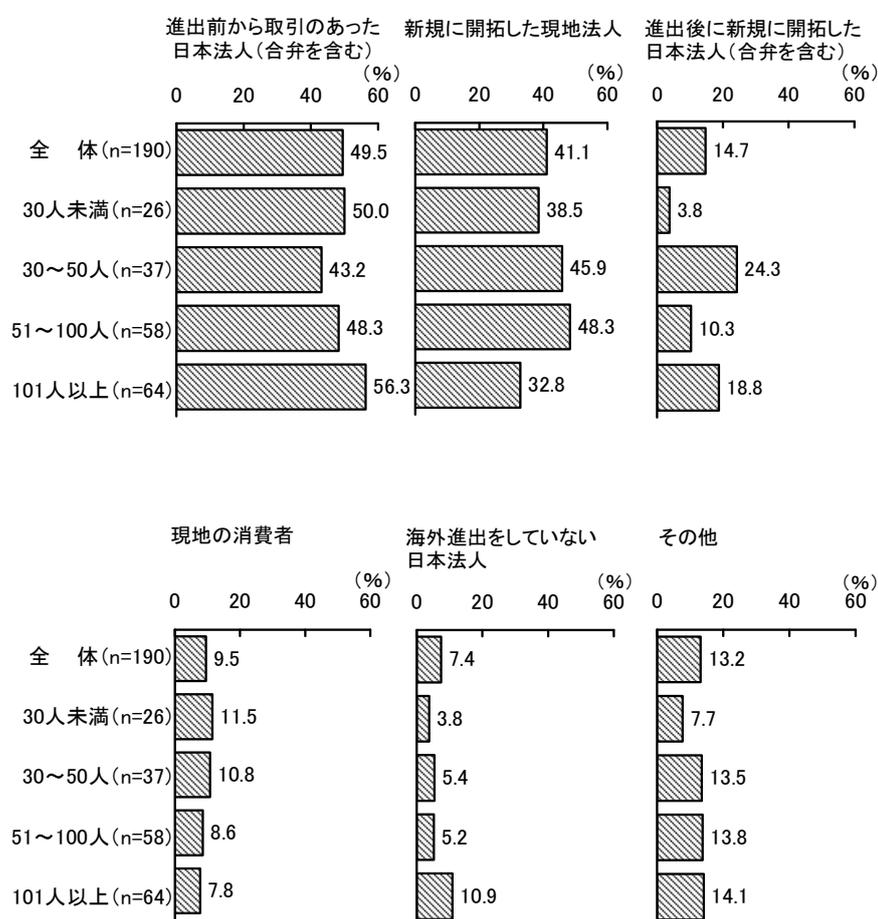


⑦海外展開先の主要な顧客の属性

海外展開先の主要な顧客の属性をみると、「進出前から取引のあった日本法人（合併を含む）」（49.5%）と「新規に開拓した現地法人」（41.1%）が4割を超えて多く、次いで「進出後に新規に開拓した日本法人（合併を含む）」（14.7%）となっている。

規模別にみると、30人未満と101人以上は「進出前から取引のあった日本法人（合併を含む）」が第1位、30～50人は「新規に開拓した現地法人」が第1位、51～100人は「進出前から取引のあった日本法人（合併を含む）」と「新規に開拓した現地法人」が同率1位となっている。

図4-7 海外展開先の主要な顧客の属性（全体・規模別）（複数回答）

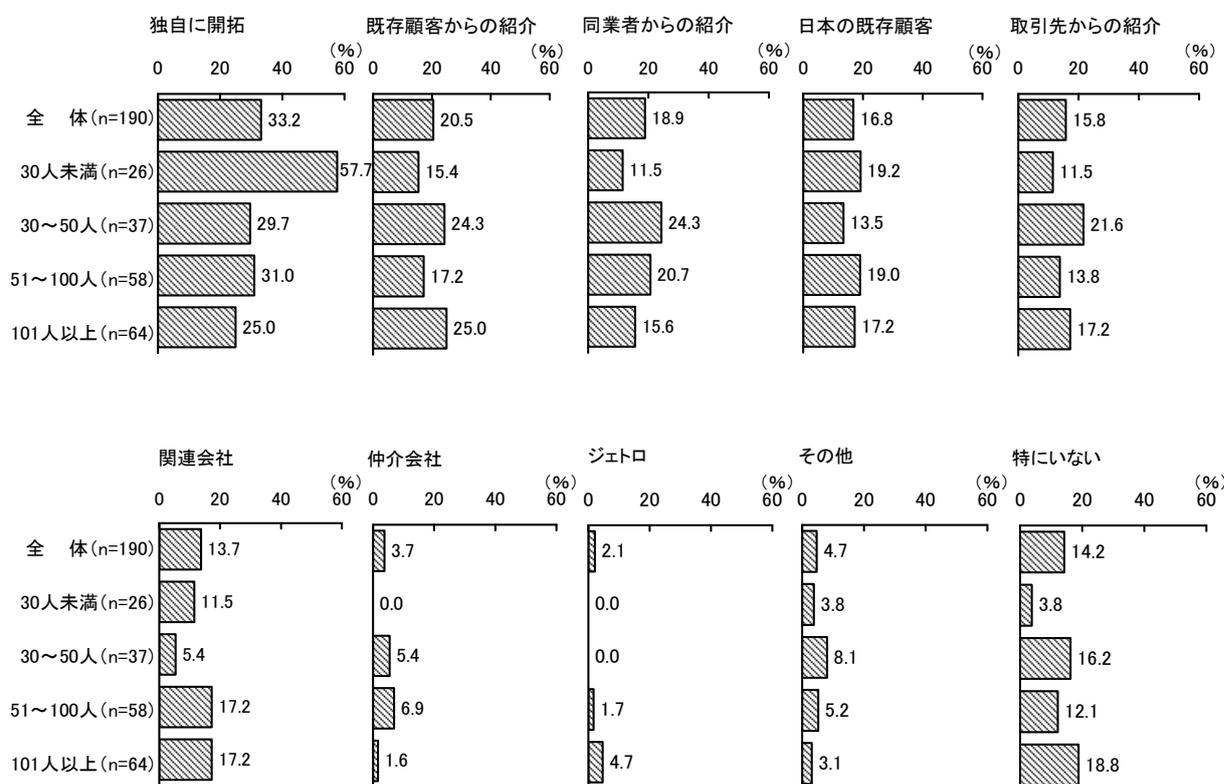


⑧主要な現地の事業パートナーの探し方

主要な現地の事業パートナーの探し方を聞いたところ、最も多いのが「独自に開拓」(33.2%)で2位以下と比べて10ポイント以上差がある。次いで、「既存顧客からの紹介」(20.5%)、「同業者からの紹介」(18.9%)、「日本の既存顧客」(16.8%)、「取引先からの紹介」(15.8%)の順で多い。

規模別にみると、30人未満では「独自に開拓」が6割弱(57.7%)を占めて多くなっている。なお、「独自に開拓」は、30～50人(29.7%)、51～100人(31.0%)でも3割を占めて最も多い。101人以上は「独自に開拓」と「既存顧客からの紹介」(25.0%)が同率1位となっている。

図4-8 主要な現地の事業パートナーの探し方(全体・規模別)(複数回答)

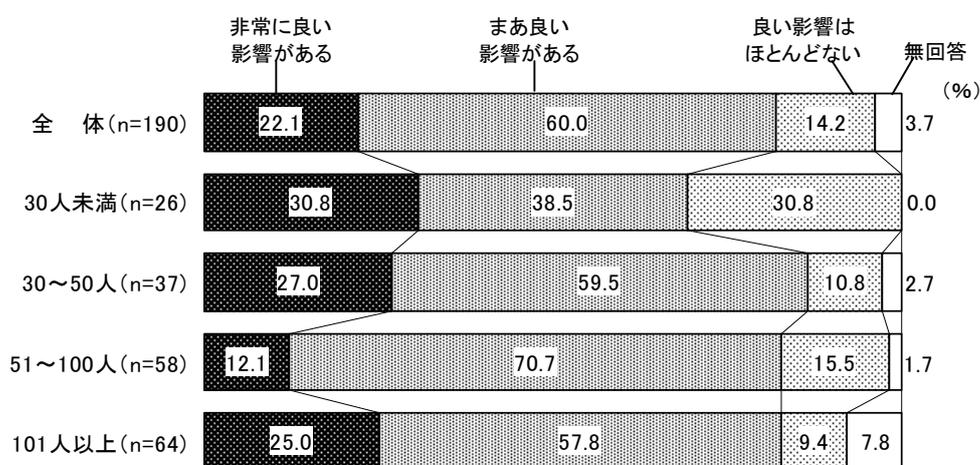


⑨海外展開による国内事業への影響

海外展開による国内事業への影響では、「まあ良い影響がある」が6割（60.0%）で最も多く、「非常に良い影響がある」（22.1%）を合わせて8割強（82.1%）が《良い影響がある》と回答している。「良い影響はほとんどない」は1割台半ば（14.2%）である。

規模別にみると、30人未満では「非常に良い影響がある」が約3割（30.8%）と他の規模と比べて多いが、「良い影響はほとんどない」も約3割（30.8%）と同率で二極化しており、30人以上では8割～9割が《良い影響がある》と回答している。

図4-9 海外展開による国内事業への影響（全体・規模別）

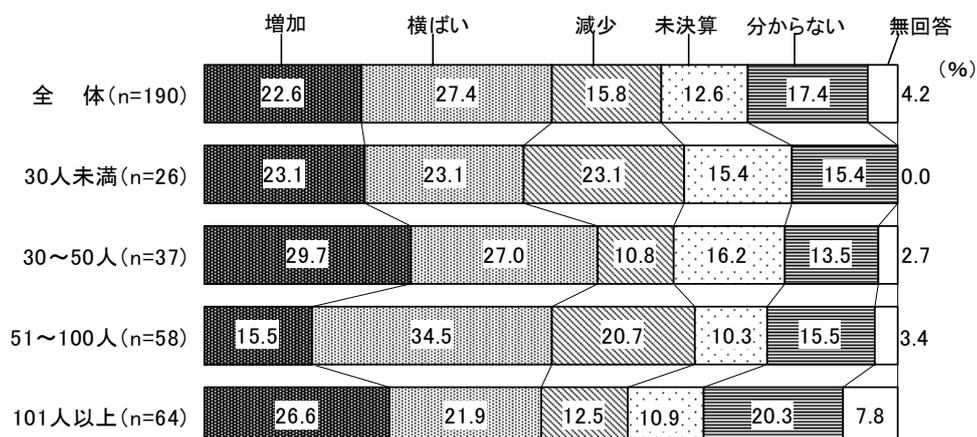


⑩海外部門の収益性（売上高）

海外部門の収益性を前年対比売上高でみると「横ばい」（27.4%）が最も多く、「増加」（22.6%）、「減少」（15.8%）の順で多い。「未決算」は12.6%、「分からない」は17.4%である。

規模別に前年対比売上高の「増加」と「減少」の割合を比較すると、30~50人では「増加」が約3割（29.7%）と多く、30人未満では「増加」と「減少」が拮抗、51~100人では「減少」が多くなっている。

図4-10 海外部門の収益性（売上高）（全体・規模別）

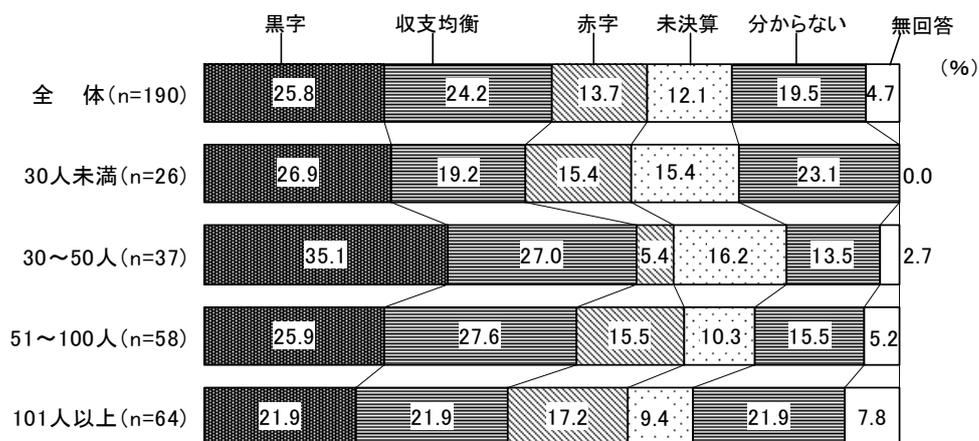


⑪海外部門の収益性（営業利益）

海外部門の収益性を営業利益で見ると、「黒字」（25.8%）、「収支均衡」（24.2%）、「赤字」（13.7%）の順である。「未決算」は12.1%、「分からない」は19.5%である。

規模別にみると、いずれの規模も、「黒字」の方が「赤字」より多いが、とりわけ30～50人では「黒字」が3割台半ば（35.1%）と多くなっている。

図4-11 海外部門の収益性（営業利益）（全体・規模別）



⑫海外部門の評価

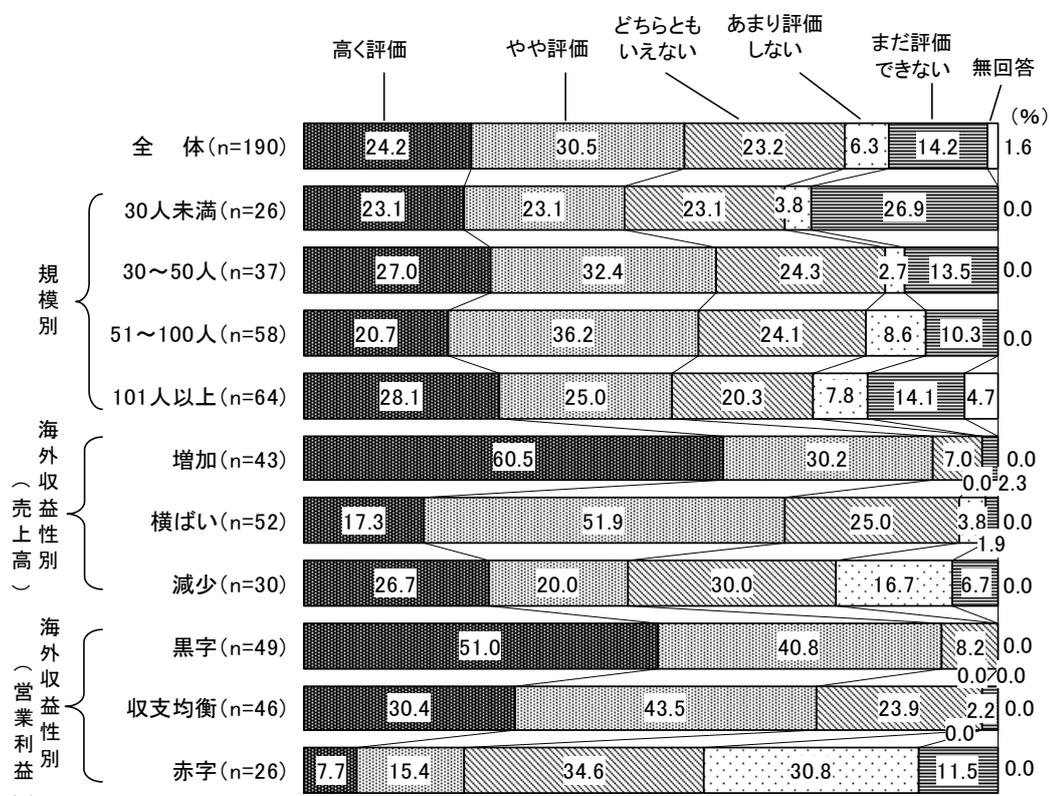
海外部門の評価については、「高く評価」(24.2%)と「やや評価」(30.5%)をあわせた《評価する》(54.7%)が5割を超えている。「まだ評価できない」(14.2%)と「あまり評価しない」(6.3%)をあわせた《評価しない》(20.5%)は約2割、「どちらともいえない」は2割強(23.2%)である。

規模別にみると、30～50人では《評価する》が約6割(59.4%)を占め、多くなっている。一方、30人未満は《評価する》(46.2%)が少ないが、「まだ評価できない」が3割弱(26.9%)を占めている。

海外収益性別(売上高)にみると、《評価する》の割合は「増加」で約9割(90.7%)、「横ばい」で7割(69.2%)、「減少」で4割台半ば(46.7%)であり、海外部門の売上高の伸びは海外部門の高い評価につながっている。海外収益性別(営業利益)についても同様の傾向であり、《評価する》の割合は「黒字」で9割強(91.8%)、「収支均衡」で7割台半ば(73.9%)、「赤字」で2割強(23.1%)となっており、営業利益が黒字の企業は海外部門を高く評価している。

図4-12 海外部門の評価

(全体・規模別・海外収益性別(売上高)・海外収益性別(経常利益))

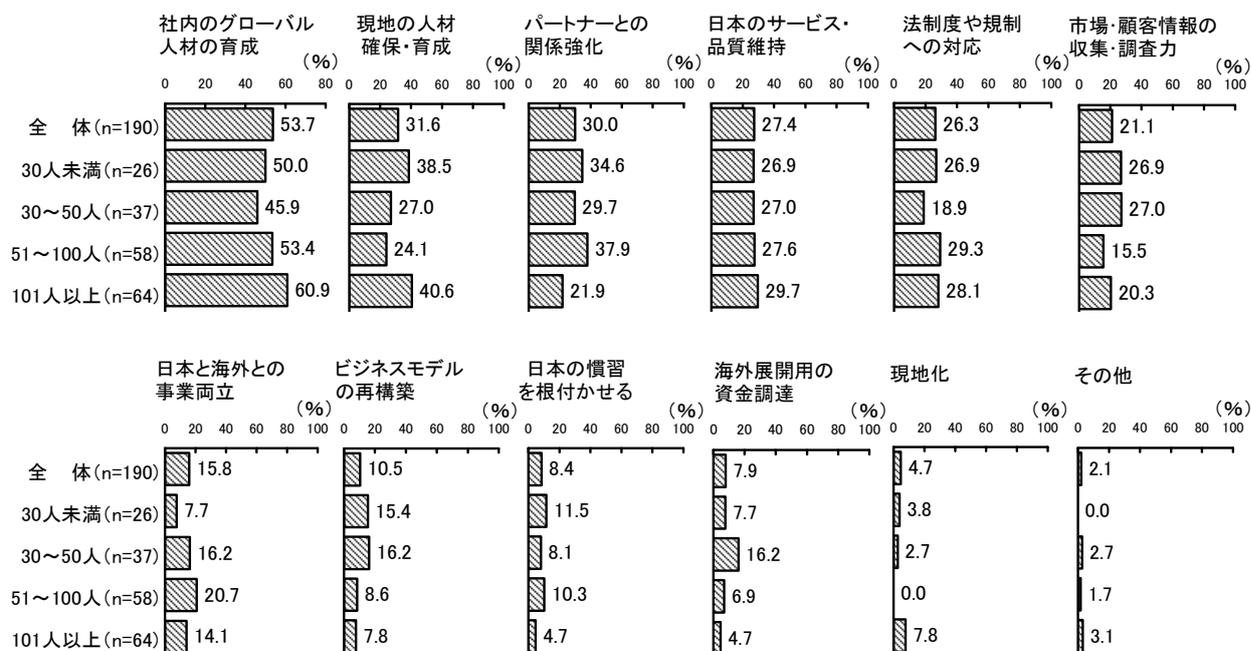


⑬海外部門に関する課題

海外部門に関する課題をみると、最も多いのが「社内のグローバル人材の育成」(53.7%)で、2位と20ポイント以上差がある。次いで、「現地の人材確保・育成」(31.6%)、「パートナーとの関係強化」(30.0%)、「日本のサービス・品質維持」(27.4%)、「法制度や規制への対応」(26.3%)、「市場・顧客情報の収集・調査能力」(21.1%)などと続いている。

いずれも規模も「社内のグローバル人材の育成」が第1位で、とりわけ101人以上では約6割(60.9%)を占めている。また、30人未満と101人以上は「現地の人材確保・育成」、30～50人と51～100人は「パートナーとの関係強化」が第2位となっている。

図4-13 海外部門に関する課題（全体・規模別）（複数回答）

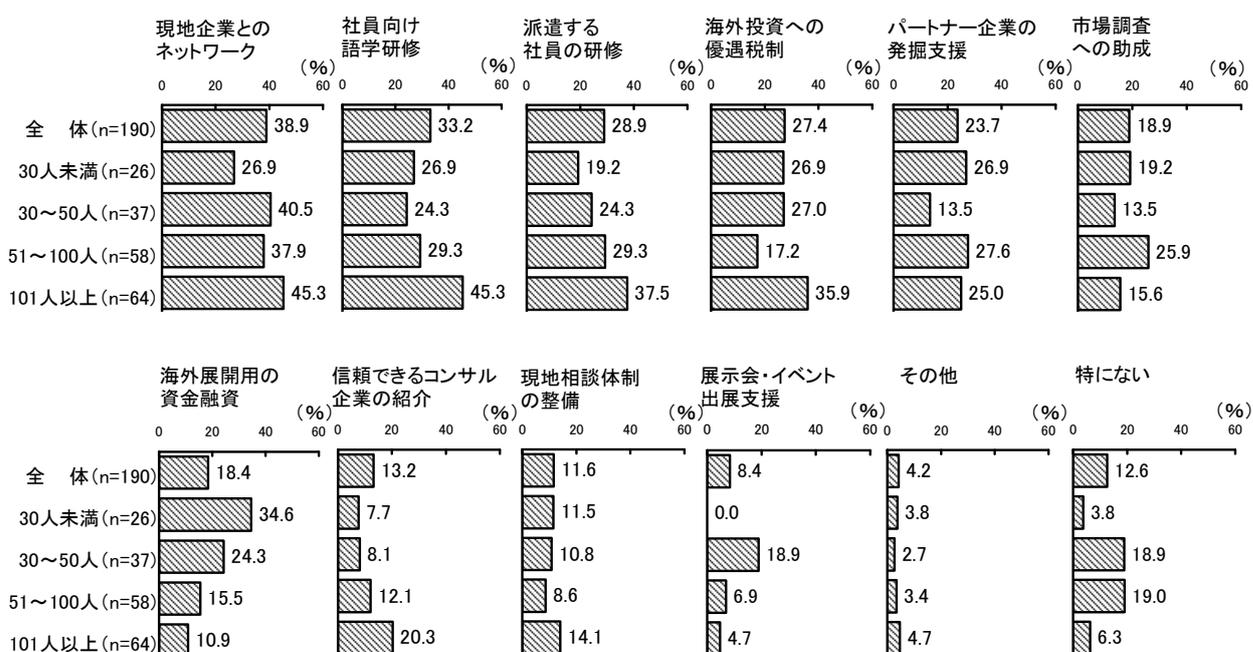


⑭海外部門を継続するために必要な支援

海外部門を継続するために必要な支援で最も多いのが「現地企業とのネットワーク」(38.9%)で、「社員向け語学研修」(33.2%)、「派遣する社員の研修」(28.9%)、「海外投資への優遇税制」(27.4%)、「パートナー企業の発掘支援」(23.7%)などが続いている。

規模別によって必要な支援がやや異なっており、30人未満では「海外展開の資金融資」(34.6%)が第1位、30～50人と51～100人では「現地企業とのネットワーク」が第1位、101人以上では「現地企業とのネットワーク」と「社員向け語学研修」が同率1位となっている。

図4-14 海外部門を継続するために必要な支援（全体・規模別）（複数回答）



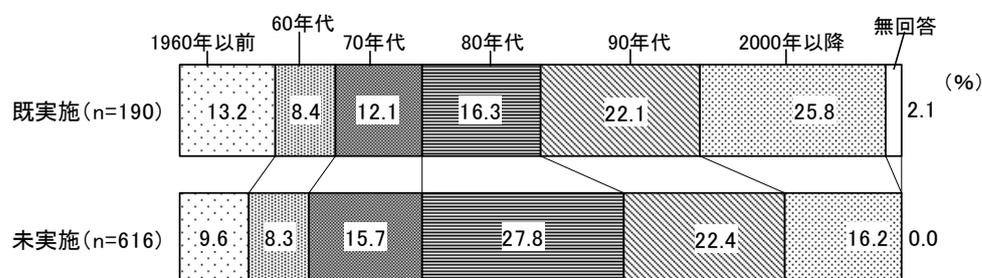
(5) 海外進出企業の特徴

ここでは海外進出企業の特徴をみるために、海外展開を「既に行っている」あるいは「具体的に準備中」と回答した企業を《既実施》、「行っていない（撤退を含む）」と回答した企業を《未実施》として比較を行った。

①創業年

創業年は《既実施》の方が比較的新しく、90年代以降が半数弱（47.9%）を占めている。

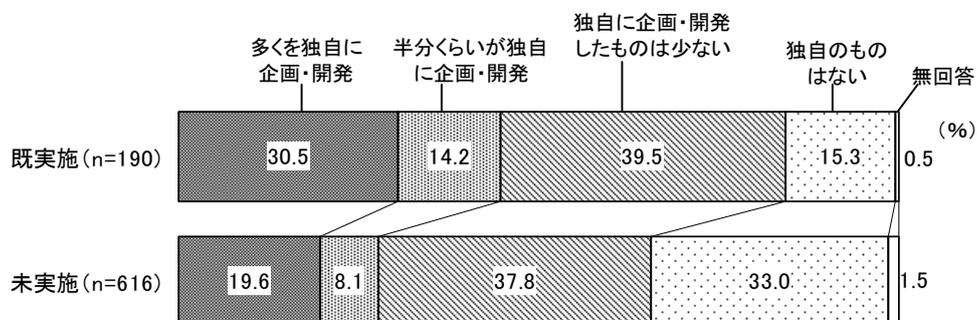
図5-1 創業年（進出有無別）



②独自に企画や開発したサービスや商品

独自に企画や開発したサービスや商品で比べると、《既実施》では「多くを独自に企画・開発」が多いのに対し、《未実施》では「独自のものは少ない」が多くなっている。

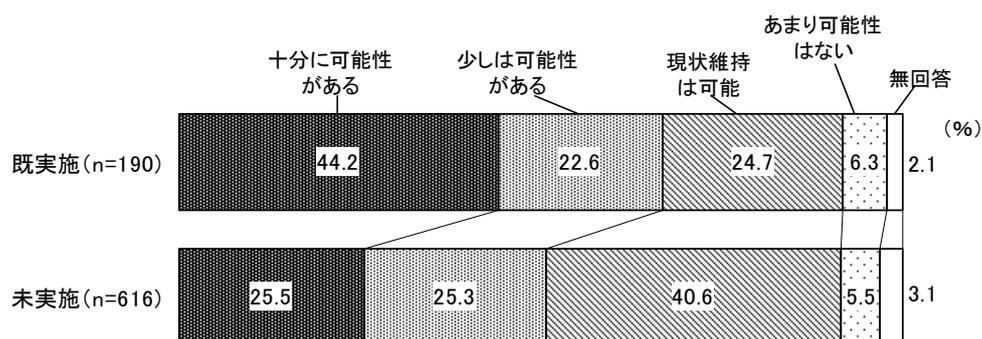
図5-2 独自に企画や開発したサービスや商品（進出有無別）



③国内での事業展開についての認識

国内での事業展開についての認識では、《既実施》の方が「十分に可能性がある」が4割台半ば（44.2%）と多くを占めているのに対し、《未実施》は「現状維持は可能」が約4割（40.6%）と多くなっている。

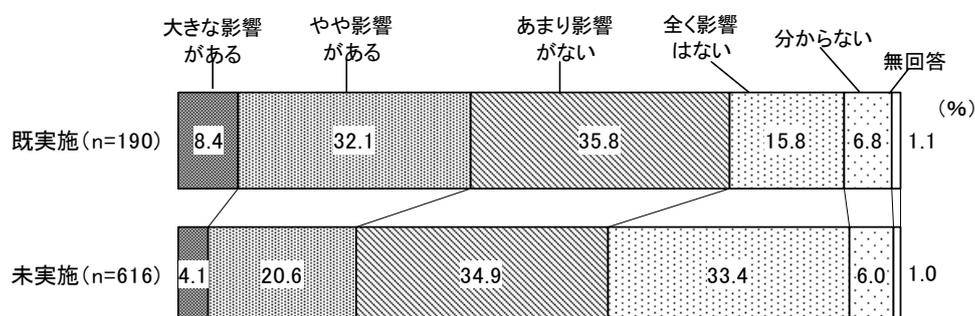
図5-3 国内での事業展開についての認識（進出有無別）



④得意先の海外展開による影響の有無

得意先の海外展開による影響の有無では、影響がない（「全く影響がない」＋「あまり影響がない」）という回答は、《既実施》（51.6%）よりも《未実施》（68.3%）の方が多くなっている。

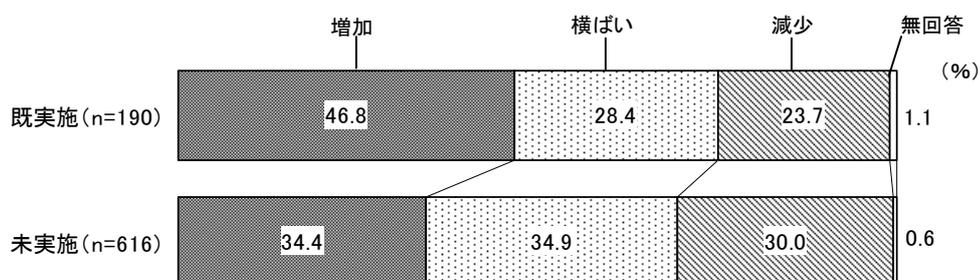
図5-4 得意先の海外展開による影響の有無（進出有無別）



⑤国内の収益性（売上高）

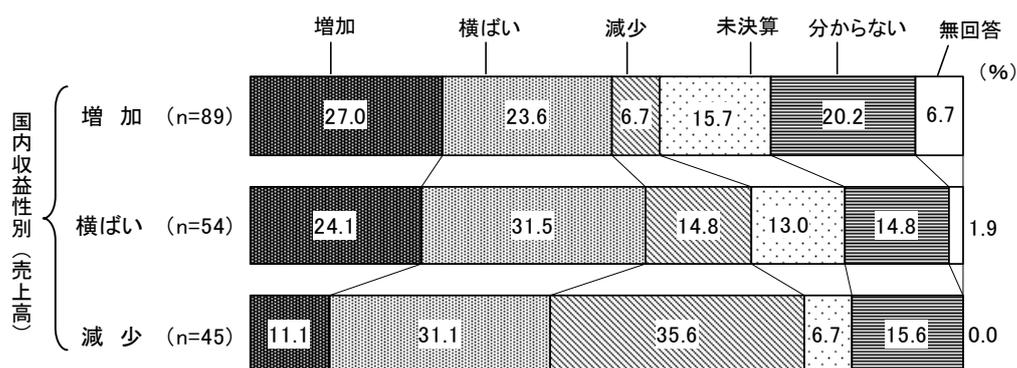
国内の収益性（前年対比売上高）では、《既実施》の方が「増加」が多い。

図5-5-1 国内の収益性（売上高）（進出有無別）



海外の売上高の状況を国内収益性別（売上高）にみると、国内の前年対比売上高が増加している企業では海外の前年対比売上高も増加している企業が多く、逆に国内の前年対比売上高が減少している企業では、海外の前年対比売上高が減少している企業が多くなっている。

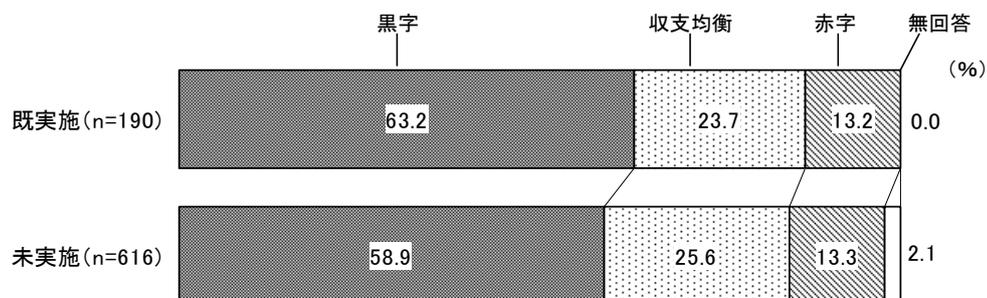
図5-5-2 海外の収益性（売上高）（国内収益性別（売上高））



⑥国内の収益性（経常利益）

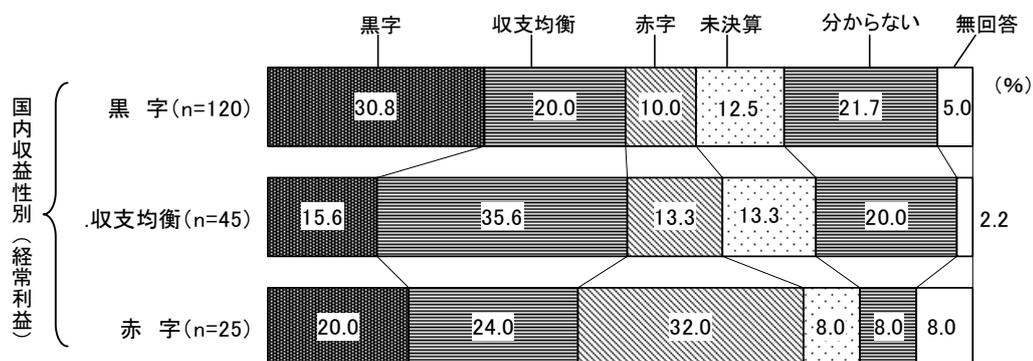
国内の収益性（経常利益）でも同様に、《既実施》の方が「黒字」が多い。

図5-6-1 国内の収益性（経常利益）（海外進出別）



海外の営業利益の状況を国内収益性別（経常利益）にみると、国内の経常利益が「黒字」の企業は海外の営業利益が「黒字」、国内の経常利益が「収支均衡」の企業は海外の営業利益が「収支均衡」、国内の経常利益が「赤字」の企業は海外の営業利益が「赤字」が多くなっており、相関がみられる。

図5-6-2 海外の収益性（営業利益）（国内収益性別（経常利益））



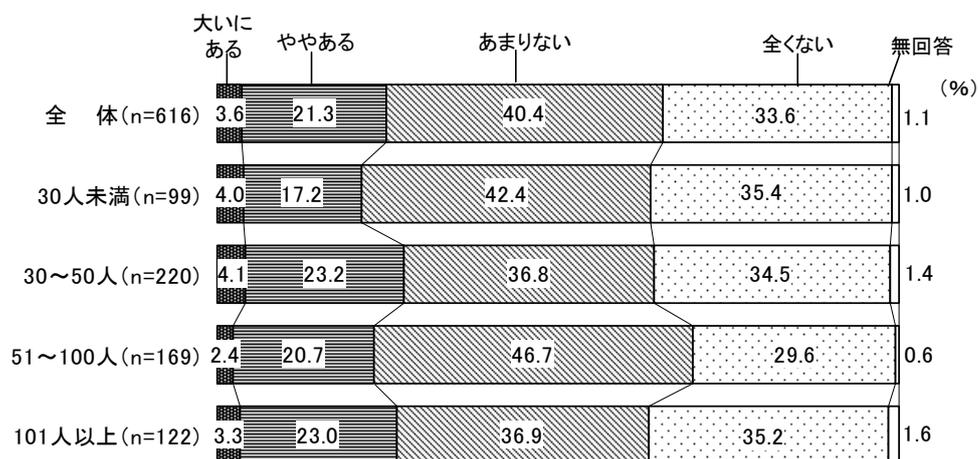
(6) 海外展開未実施企業と進出可能性のある企業の状況

①海外展開への興味

海外展開を行っていない616社に、海外展開への興味を聞いたところ、「大いにある」(3.6%)と「ややある」(21.3%)をあわせて2割台半ば(24.9%)が興味を示している。一方、「あまりない」(40.4%)と「全くない」(33.6%)をあわせて、7割強(74.0%)が関心を示していない。

規模別では大きな違いはないが、30～50人では「大いにある」と「ややある」をあわせた《興味がある》がやや多くなっている。

図6-1 海外展開への興味(全体・規模別)

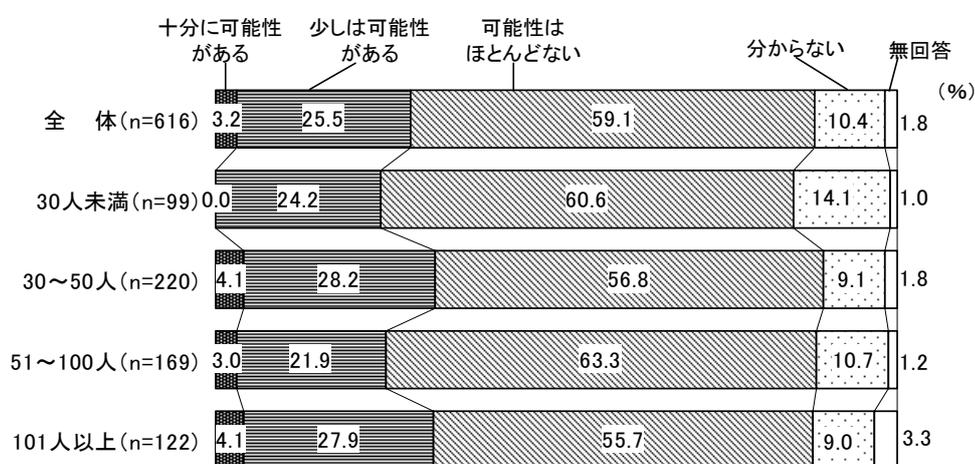


②海外展開をする可能性

今後の海外展開の可能性については、「十分に可能性がある」(3.2%)と「少しは可能性がある」(25.5%)をあわせた《可能性がある》との回答は3割弱(28.7%)で、「可能性はほとんどない」は約6割(59.1%)となっている。

規模別にみると、大きな違いはないが、30～50人と101人以上で、《可能性がある》が3割を超えて多くなっている。

図6-2 海外展開をする可能性(全体・規模別)



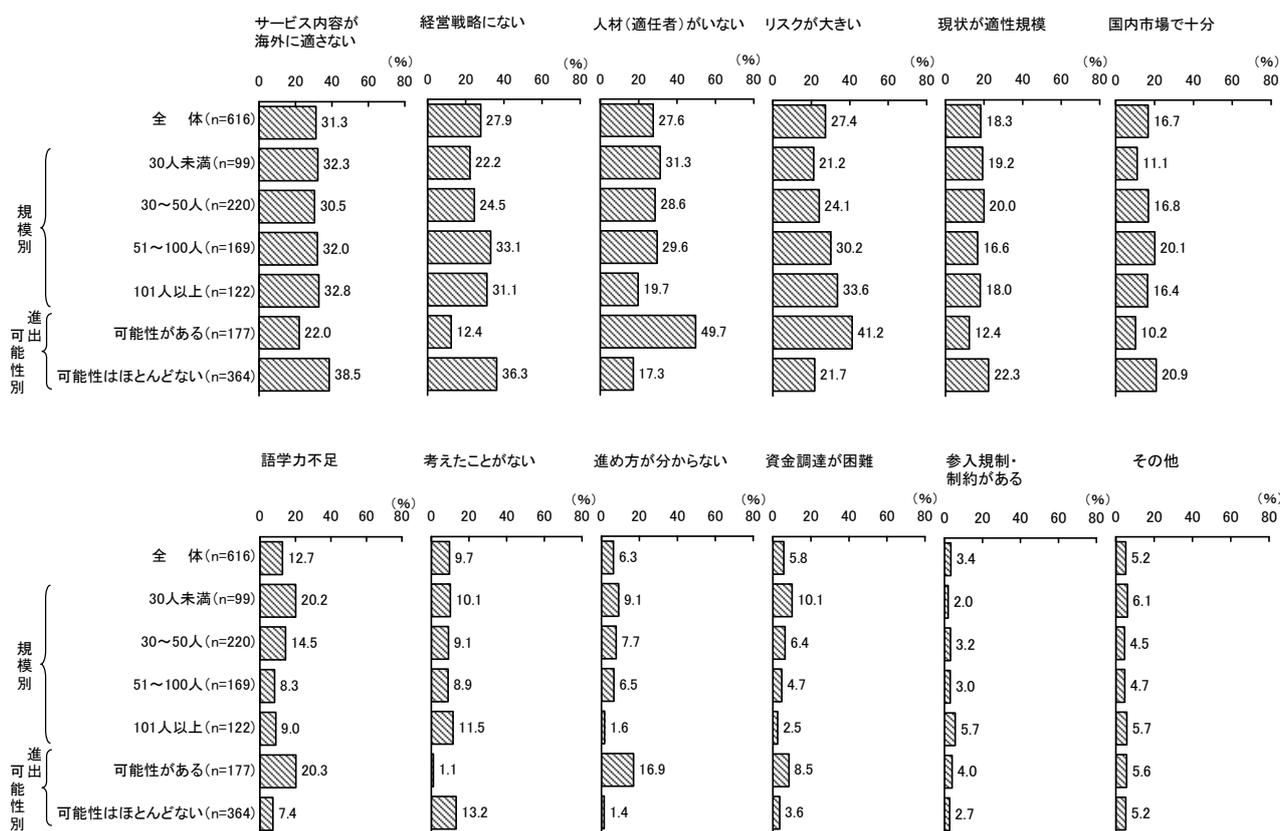
③海外展開を実施していない主な理由

海外展開を実施していない理由をみると、「サービス内容が海外に適さない」(31.3%)が最も多いものの、「経営戦略にない」(27.9%)、「人材(適任者)がない」(27.6%)、「リスクが大きい」(27.4%)までほぼ3割で拮抗している。次いで、「現状が適正規模」(18.3%)、「国内市場で十分」(16.7%)と続いている。

規模別にみると、30人未満と30～50人は「サービス内容が海外に適さない」、51～100人では「経営戦略にない」、101人以上では「リスクが大きい」が最も多くなっている。

海外への進出可能性別にみると、可能性のある企業では、「人材(適任者)がない」(49.7%)と「リスクが大きい」(41.2%)が多くなっている。

図6-3 海外展開を実施していない主な理由(全体・規模別・進出可能性別)(複数回答)



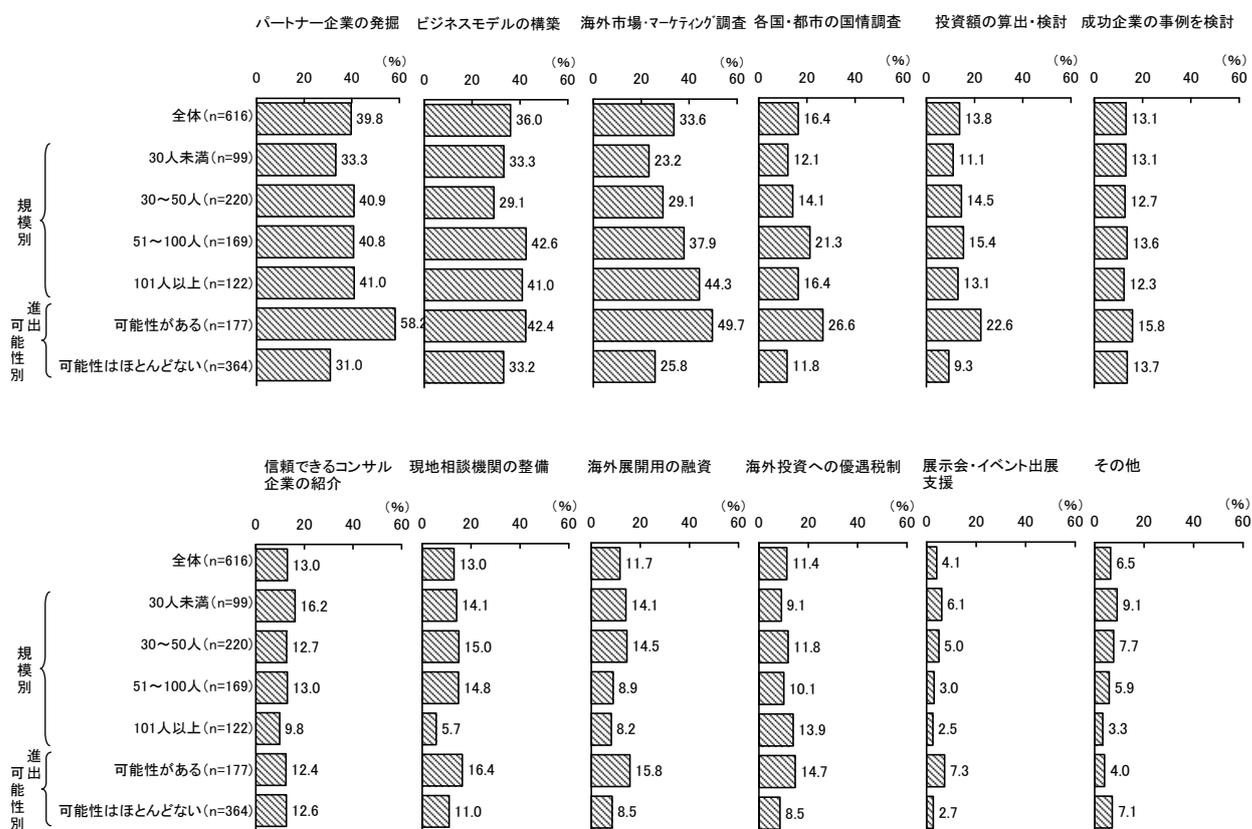
④海外展開を検討するにあたって必要と考えられる支援

海外展開を検討するにあたって必要と考えられる支援では、最も多いのが「パートナー企業の発掘」(39.8%)で、「ビジネスモデルの構築」(36.0%)、「海外市場・マーケティング調査」(33.6%)も3割を超えて多い。以下、「各国・都市の国情調査」(16.4%)、「投資額の算出・検討」(13.8%)、「成功企業の事例を検討」(13.1%)、「信頼できるコンサル企業の紹介」と「現地相談機関の整備」(13.0%)などと続いている。

規模別にみると、30人未満では「パートナー企業の発掘」と「ビジネスモデルの構築」が同率で第1位であり、30～50人は「パートナー企業の発掘」、51～100人では「ビジネスモデルの構築」、101人以上では「海外市場・マーケティング調査」が第1位となっている。

海外への進出可能性別にみると、可能性がある企業では、「パートナー企業の発掘」(58.2%)、「海外市場・マーケティング調査」(49.7%)、「ビジネスモデルの構築」(42.4%)を4割以上の企業があげている。

図6-4 海外展開を検討するにあたって必要と考えられる支援
(全体・規模別・進出可能性別)(複数回答)



3. 進出企業の事例

調査対象とした企業は、都内に事業所を有するサービス産業で、海外進出の実績を持っている中堅・中小企業である。既存の海外進出企業関連資料及びアンケート回答企業の中から10社を選んでヒアリング調査を行った。

主なヒアリング項目は以下のとおりである。

<主なヒアリング項目>

0. 企業概要（設立年、資本金、従業者数、進出先、業務内容など）
1. 海外展開の経緯（海外展開のきっかけ、目的など）
2. 海外展開の実施（進出国と進出時期、業務内容、販路など）
3. 海外展開で苦労した点
4. 海外展開の評価
5. 成功要因と課題
6. 今後の展開について（必要な支援や行政への要望を含む）

なお、本報告書では、以下の7社の事例を掲載している。

<事例として紹介した企業の一覧>

	企業名
事例1	株式会社ディースリー・パブリッシャー
事例2	株式会社ドリーム・アーツ
事例3	アスプローバ株式会社
事例4	TOOL株式会社
事例5	T社（※）
事例6	株式会社アルテリア
事例7	株式会社ALBERT

※社名は伏せています。

(事例1) 株式会社ディースリー・パブリッシャー

【住所】東京都渋谷区道玄坂 1-9-5 渋谷スクエアA2F

【設立】1992年2月 【資本金】1億円 【従業員数】38人(2012年6月1日現在)

【海外拠点】米国カリフォルニア州、米国ノースカロライナ州

【事業内容】家庭用ゲームソフトの企画、制作、販売

携帯電話・スマートフォン向けゲームコンテンツの企画、制作、配信

ゲーム関連事業(書籍、音楽ソフト、その他グッズ等の企画、制作、販売

／ファンイベントの企画、開催／ファンサイトの企画、制作、運営)

1. 海外展開の経緯

海外進出の目的は、現地パブリッシャーを通じたビジネスから海外拠点における企画制作販売の一貫体制へと移行し、国内および海外の各拠点間での相互ライセンス等を行うことにより、日本、米国、ヨーロッパで、効率よく利益を上げるビジネスモデルを構築することにあった。

米国への海外進出は2004年11月である。米国に進出した背景として、当時の国内のゲームソフト市場は縮小傾向にあったのに対し、米国では急激に市場が拡大している時期であったことにある。

米国へ進出するにあたり、1年弱の準備期間を設けた。日本からは、米国の拠点設立の支援に1名を派遣した。現地化を進めるには、現地における即戦力となる人材の確保が重要と考え、まず社員の採用にとりかかった。北米の大手ゲームパブリッシャーなどからヘッドハンティングを行ない、社員の採用に当たっては、社長のネットワークや地元の人材供給会社を利用した。また、進出資金は、自己資金と当時の親会社からの借り入れでまかなった。小規模の立ち上げだったので、大きな資金を要したわけではない。

2. 海外展開の実施

海外への進出にあたり最も重視したのは、その国の市場をよく見極めることで、誰にどのような内容のゲームが受け入れられるかという点であった。当時、米国のゲーム市場は戦争シミュレーションゲームやアクションゲームが主流で、多くのコアなファンを抱えており、既に、日本の大手ゲームメーカーも参入していた。反面、映画やアニメを主題とした子供やファミリー向け製品は手薄であったため、子供やファミリー向け製品を狙って開発することにした。

ゲームの場合、米国と日本での文化や価値観などの違いから、現地の言語にローカライズするだけでなく、それぞれの国の市場に合った形に手直しを加える必要があった。そのためコンテンツは同じであっても、販促や打ち出し方については日米で違えるという工

夫を行った。

3. 海外展開で苦労した点

米国への海外展開にあたり苦労した点は、日米の商習慣の違いである。ゲーム業界の場合、米国は日本と比べて小売店の力が非常に強く、小売店が保有する過剰在庫等について返品・値引き補償は当たり前となっている。また、特に設立当初においては、米国におけるビジネスノウハウが乏しかったため、契約を1つ締結するにも非常に苦労した。加えて、ゲームソフトの開発は固定費回避のため外注しているが、知名度のない中小規模のゲームパブリッシャーが低コストでコンテンツ開発を発注できる開発会社が比較的少ない一方で、大手パブリッシャーが現地の有力な開発会社の買収を活発化させていたことから、安定的なコンテンツ開発を維持するために、2007年6月に現地の企業1社を買収した。

4. 成功要因と課題

米国法人の設立にあたり、重視したことは現地の人材採用である。日本からの社員派遣は極力控えて現地在住の日本人等を採用するなど、現地化を重視した。これらの人材から、人脈やビジネスノウハウなどが得られたことも大きい。さらに、前述のとおり、商品のターゲットを、キッズ・ファミリー層に絞ったことも成功要因である。また、今後、米国法人が発展していくために、大手と競争を避ける「戦わない戦略」が重要と考えており、大手が注目しない市場（ニッチ市場）をいかに開拓するかが課題である。そのほか、親会社と密に連携し、販路、人材、ノウハウ等を活用したり、強力なパートナー企業と提携するなど、外部の力を大いに利用することで小さな組織を維持することが重要と考えている。

5. 海外展開の評価

米国へ進出してから1年ぐらいで現地のキッズ向けTV番組のコンテンツをゲーム化した最初の製品をリリースしたが、余り売れなかった。その後も、TV番組や映画の著作権を利用したキッズ・ファミリー層向けのゲームソフトの企画制作販売を続けてきたが、米国市場や大手の動向の変化もあり、徐々に成果が表れ始めた。米国のゲーム市場は、リーマンショックを境に下降傾向を見せており厳しい市場環境にあるが、積極的な営業活動や現地採用の定着化、市場動向の見極めなどの工夫や努力が少しずつ形となって表れ、近年ようやく黒字化してきたところである。

6. 行政への要望

当社では今のところ新たな海外進出の計画はないが、今後、新しい国へ進出しようとした場合、米国進出で苦労した現地の商習慣などの具体的な情報がまずは必要となるので、国内に相談窓口があればよい。その他にも中小企業が海外進出を検討しやすい環境の整備を希望する。例えば、現地調査のサポート、パートナー探し、人材の紹介などである。

(事例2) 株式会社ドリーム・アーツ

【住所】 東京都渋谷区恵比寿 4-20-3 恵比寿ガーデンプレイスタワー29F

URL : <http://www.dreamarts.co.jp/>

【設立】 1996年12月 【資本金】 3億円 【従業員数】 約100人

【海外拠点】 中国大連に100%子会社

【事業内容】

1996年12月に設立された経営課題・業務課題の解決を支援するソリューション・プロバイダ。ソフトウェア・パッケージ製品を核として、お客様との対話をもとにビジネスソリューションの開発からインフラサービスまで一気通貫のソリューションを提供する。ICO（インテリジェント&クリエイティブ・アウトソーシング）をコンセプトに、「現場力」の強化を通じてお客様のビジネス発展に貢献している。

○ビジネスソリューション開発

業務システム開発、Notes 移行ソリューション、Shop らん、
CRM ソリューション、BI ソリューション、営業改革ソリューション

○ソリューション基盤&システムインテグレーション

コールセンター・新世代BPO、INSUITE、ひびきSM@rtDB、クラウドサービス

○インフラストラクチャサービス

IDC、H*TO*DE (DRソリューション)、Network Service

1. 海外展開の経緯

中国への進出は、当社のようなBtoBのベンチャー企業が日本でハイクラスの若いエンジニアを十分に確保することが難しいということと、将来的に中国市場は伸びるので何らかの拠点・足がかりをつかみたいとしてスタートした。当初は中国に支店を設けることを考えていたが、中国で開発業務を行うには、中国の法律上、法人化の必要があったので、現地法人とした。中国のトップは中国人であり、日本で5年間働いた当社の従業員で気心も知れていた。人格的にも信頼でき、マネジメント能力も十分にあるため起用することにした。マネジメントや人材調達面で、彼が海外進出で重要な役割を果たしたと考えている。

2. 海外展開の実施

中国の拠点に大連を選んだのは、社長が視察ツアーに行った時にいい感触を持ったことと、親日で日本語教育も盛んであり、日本語人材を採用しやすいということにあった。現在、中国の子会社で中国人を定期的に採用し、その中で優秀な人材を日本で勤務させている。中国では主に製品開発とテストを行っており、当社からの売上が100%を占めている。なお、製品開発については日本企業へも外注しているが、中国ではパッケージソフトの開発を行っているのに対し、日本の外注は小規模な開発、例えばパッケージソフトに付加するアドオンソフトを開発する、という使い分けをしている。

進出当初は人件費が安いという目的もあったが、実際に進出してみると優秀な人材が予想以上に多く、モノ作りへの意識も高いことがわかった。最近は人件費も高騰してきているため、コストメリットだけで中国拠点を存続させることは意味がなく、優秀な人材を雇

用していいモノ作りをするという方針に変えている。

3. 海外展開で苦労した点

コミュニケーションに時間とコストをかけたことが、苦労した点である。中国へ進出した当初は、日本のマネージャーからいい品質のものが納品されないという反応があった。日本と中国の意思疎通が十分でなく、大きな要因の一つとして、中国ではドリーム・アーツはどうあるべきかという遺伝子的な経営理念がインプットされておらず、「逐一言わなくても普通こまではやるだろう」的なスタンスで仕事をしてしまったことにある。そこで、中国から日本に来たり、日本から中国に行ったり、想いの交換を重ねることにより、徐々にコミュニケーションを深めていった。最近では、中国スタッフだけで全ての仕事を行った例もでてくる。

4. 海外展開の評価

中国法人がなかったら製品開発は成り立たないし、進出のタイミングも良かったと思っている。中国でのビジネス展開は、市場の動向を見極めている段階であるが、その足掛かりとして土台ができたと感じている。今後、中国に展開するにあたり、大連に拠点があり中国にスタッフがいるということは、顧客にとって安心材料になる。また、新規顧客に対して、当社製品のユーザーが製品の使い勝手を説明し、口説いてくれる。情報システムの世界は、企業間でのやり取りが結構盛んに行われているようなので、そういう関係をユーザーとの間に構築できていることが当社の資産と考えている。

5. 成功要因と課題

海外進出で成功するためには、マネジメントの現地化ができていることが重要と考える。単に日本からマネージャーが中国に行った場合、日本と中国をつなぐことはできるが、その先の信頼関係まで築くのは時間と多くの困難を要する。当社が成功したのは、信頼のおける中国人が社内において、マネージャーを任せることができたため現地化がうまく進んだことにある。また、進出する前から外国人を採用しており外国人といっしょに働くことが会社のカルチャーとして抵抗がなかった。そういう土壌があったことも大きいと思う。ただ、中国拠点においては、品質やコミュニケーションの面で十分とは考えていない。とくにモノ作りや顧客対応における日本人ならではの感性がやはり十分には伝わらないので、今後成熟していくことが必要だと考えている。

6. 今後の展開について

海外進出の成功には、海外拠点と日本でコミュニケーションを図ることが重要なので、日本から海外に進出するための支援だけではなく、海外のスタッフが日本に来る時の支援があればよいと思う。例えば、渡航費・宿泊費の支援、現地スタッフの日本教育、入管手続き（審査や提出書類）の簡素化などが考えられる。また、海外進出を手助けしている企業が意外と少ないので、例えばITについていえば、現地の通信環境や法制度、ビジネス慣習をきちんと把握したうえでシステム構築のノウハウを持つ会社を紹介するなど、海外進出を手助けしている企業を支援することも規模の大小を問わず、海外進出を目指す会社を後押しする施策として有効であると思う。

(事例3) アスプローバ株式会社

【住所】東京都品川区西五反田 7-9-2 五反田TGビル 3F

【設立】1994年2月1日 【資本金】2,000万円 【従業員数】13人

【海外拠点】中国（上海）現地法人、韓国（ソウル）現地法人、ドイツ現地法人、
アメリカ現地法人、マレーシア現地法人

【事業内容】SCM / 生産スケジューリングシステム“Asprova”の研究・開発・販売
およびシステムインテグレーション・システムコンサルティング

1. 海外展開の経緯

1998年にCeBit（ドイツ ハノーバ）の展示会に出展したことをきっかけとして、スペイン、ポルトガルの代理店と契約し、販売を始めたのが最初の海外進出である。その後、アメリカ、シンガポールの展示会にも出展、ソフトウェアに関する数々の賞を内外で受賞することにより知名度が上がり、アメリカ、イギリス、マレーシア、カナダ、中国、台湾、韓国、香港で販売を開始し、その後、さらに販売国は広がっている。

海外法人を設立しようと思ったのは、社長が外国人と交流することが好きだったことがある。また、当社の開発したソフトの汎用性が高かったためどの国でも使えたということがある。ソフトの完成度には自信を持っているので、後はサポートを充実させて顧客に安心感を与えることと、コストと手間をかけずに導入することに注力している。

2. 海外展開の実施

現地法人は、2005年に初めて中国に設立した。1995～96年頃、求人広告で外国人を採用したが、その時採用した中国人が中国に戻って独立したいというので、中国支社を出すことにした。そこで資本金1,000万円を出資し、その範囲で事業を行う前提で現地法人を北京に立ち上げた。なお、北京は日系企業が少なかったこともあり、現在は上海に現地法人を置いている。現地法人の役割は、基本的に販売とサポートであり、研究開発については日本で行っている。顧客は現地の工場であり、中国の場合、日系が半分くらいを占めている。システム導入に関するアドバイスは現地法人が行っているが、システムを動かすための基本情報の入力については顧客にお願いしている。なお、海外進出には、現地法人を立ち上げる場合と、海外企業と提携して代理店契約を結ぶ場合がある。代理店については、現地で代理店をしたいという連絡がある場合もあるが、多くは人づてに紹介してもらっている。

3. 海外展開で苦労した点

外国だと予想のつかないことが起こるので、海外進出には苦労が多い。例えば言語が違

う、習慣が違う、知識レベルが違うことがあり、更には現地担当者個人の性格や能力にも違いがある。そこで、いっしょに食事をし、酒を飲んで交流し、お互いの考え方や習慣等を知ることが重要となってくる。最も困ったのは、国によっては、要求仕様が定義できない場合があることである。これは、仕様を事前に決めるという習慣がないことや、先を見通せないためであるが、要求仕様が固まらないためにプロジェクトが始まってから新たに追加要求が出てくるので、完成時期が遅れて、コスト高となってしまう。そこで、顧客の完成イメージが明確になるように、例えば最初に合宿を行って詰めるといった努力をすることで対処している。

4. 海外展開の評価

海外からの入金は全て利益となるので、会社としては採算がとれている。ただ、地域によっては市場のポテンシャルがあるにもかかわらず、販売実績が上がらないところもあるので、「人」の問題も含めて改善や工夫をしなければと思っている。

5. 成功要因と課題

成功の根底にあるのは製品力で、これが高いことが一番ではないかと思っている。また、当社の製品の場合、開発を少人数で行っているので開発コストがかからないこともあげられる。海外への進出には、いい人材がいること、いい市場（顧客が見える）があることが重要である。海外進出は失敗の連続で、何回か失敗を繰り返すことにより、分かってくるものである。人との出会いを大切にしており、各国の展示会に年1回は出展している。また、グローバルなサポート体制があることが、顧客に安心感を与えている。

一方で、世界的な知名度はまだ低いので、製品の認知度を高めるための世界的な活動が課題である。認知度が高まれば、次にその製品の性能や使いやすさを評価してもらうために、どのような手法を用いたらよいかといった点が課題となる。海外に製品をより広めるには、各国の工場等の現場で操作手順を理解したり研修できる体制が出来るようにすることが重要であり、そのためにインターネットをどこまで活用出来るかが勝負と考えている。

6. 今後の展開について

Joomla と Joom!Fish という多言語対応のソフトで、Asprova の教育プログラム（オンライン教育システム）を開発中である。これが出来れば使用レベルに応じた教育が可能となるので、より多くの国々への普及が可能と考えている。

また、行政への要望としては、補助金の申請など行政の支援を受けるための事務手続きを簡素化すること、定年退職後に海外で会社を設立したい人達を支援すること、技術力を有する企業の海外進出を助けるための展示会などを開くこと、外国語のHPの作成支援などがあると良いと思う。

(事例4) TOOL 株式会社

【住所】東京都目黒区上目黒 3-3-14

【設立】2002年4月1日 【資本金】8億2,500万円 【従業員数】約50人

【海外拠点】北米支社、台湾支社

【事業内容】パッケージソフトウェア開発販売
ソフトウェア開発サービス

1. 海外展開の経緯

当社ではEDA（半導体設計）を1980年代から手掛けていた。当時は海外に行くことも大変で、インターネットもない時代なので、当社の規模で海外に販売するのは難しい状況であった。しかし、2000年前後にインターネットが普及するなどにより、海外進出のためのインフラが整備されてきたので、海外での販売が可能と考えた。さらに、2000年当時のEDA市場をみると、国内が20%、海外が80%であり、海外に大きな市場が見込めた。当社が開発した半導体設計ツール「LAVIS」という製品は、開発当初から海外を視野に入れていた。海外進出に当たり当初は、代理店契約を結んでいたが、2008年に北米で支社を立ち上げることが出来る人が見つかったため、海外支社を設立することにした。

2. 海外展開の実施

最初の海外進出先は台湾で、2002年に業界関係者を通じて紹介してもらった現地企業と代理店契約を結んで販売を開始した。2003年には米国とヨーロッパ、2005年には中国、2007年にはインドと販売国を広げて行った。

支社については、2008年に北米支社、2011年に台湾支社を開設した。米国については既に販売代理店があったが、支社の方が顧客からみて取引しやすいと考えたためである。なかなか良い責任者がみつからなかったが、2008年に米国に明るい日本人が見つかったのでスカウトし、支社を設立した。また、台湾については、当社で働いていた台湾人が帰国することになったので、当社の仕事を台湾で行うことを頼んだことがきっかけである。そして2010年に台湾事務所を開設し、2011年に法人とした。両支社とも営業活動や製品のサポート業務を行っており、製品に不具合が出た場合には日本で対応している。

3. 海外展開で苦労した点

海外進出にあたり、現地の商習慣が全くわからず苦労したことがあった。例えば当社の製品はタイムベースライセンス（年間使用料）を基本とするが、台湾ではこうした料金体系が全くなかった。そのため、製品購入後に保守契約を結ぶ方式（今使うことができる製品に対して保守料金を払う）が理解されなかった。現在では理解が進みタイムベースライ

センスで使ってもらっている。中国についても、付き合いが長くなればタイムベースライセンスに移行する傾向はあるが、最初は単発で買う傾向が強い。

また、代理店探しにも苦労した。日本から海外進出したパッケージソフト開発会社は少なかったが、海外から日本に製品を販売していた会社は多くいたので、そのような人達を通じて、代理店を紹介してもらった。なお、当社の場合、代理店となる条件として、当社が手掛けている半導体設計の工程に詳しくエンドユーザーと話ができることと、顧客企業のキーとなる人にアポイントをとって説明する機会を作ることができること、この2点が必要であると考えている。

4. 海外展開の評価

北米支社についてみると、設立から5年たったが、米国での販売が当初の予定通りに伸びてはいない。半導体の製造拠点がアジアへシフトしてる状況もあり、今後の方向を検討しているところである。台湾については、市場の拡大に加えて、現地の顧客と良い関係が作れており、順調に増加している。

全体としてみれば、海外で売上を確保し、販売網を増やしているので、海外進出をしてよかったと評価している。国内の半導体市場がシュリンクして厳しい状況にある一方、市場性という点で海外はまだ十分なポテンシャルがあると考えている。

5. 成功要因と課題

成功要因を振り返ると、進出時に顧客がいると確認した上で進出できたことが大きかったと思っている。逆にいえば、だから支社を作ろうとしたわけである。ただ、現時点で成功したとは考えておらず、今後もっと努力して販売を広げていく必要がある。

一方、当社はもともとソフトウェア開発会社なので、作ることは長けているが、販売（営業）人材はいなかった。当初は外部からのスカウトで補ったが、今後は社内のグローバル人材の育成も課題と考えている。

6. 今後の展開について

今後については、これまでと同じ方針で進めて行きたいと考えている。売上がある程度見込める地域があれば支店を出すことが考えられるが、近々には新たな海外進出の予定はない。

米国進出にあたり、ジェトロを通じて事務所を非常に安い金額で借りることができ、弁護士や会計士を紹介してもらうこともでき、設立に当たり役立ったので、このような支援機関が他の国にもあると進出しやすいと思う。また、金銭的支援があれば何事もやりやすくなるというのは確かである。

(事例5) T社

【設立】1984年5月 【資本金】1,000万円 【従業員数】64人(2012年8月現在)

【海外拠点】中国(瀋陽)現地法人

【事業内容】設計事務所

1. 海外展開の経緯

取引先から依頼され技術研修生として来日していた中国人の2人を当社で引き受け1年間教育した。教育期間を終えて中国に帰ることになったが、研修生の一人が中国で当社の仕事を継続したいとの意向があったので、オフショア(外注)を目的として、中国に現地法人を設立することにした。中国での業務を円滑に進めるため、本社から社員(日本人)を1名派遣し、現場の責任者とした。現地法人の社長は、中国人2人を技術研修生として日本に連れてきた人で、日本国籍を持つ中国人である。彼はこれまで研修生を斡旋する仕事をしてきたが、いずれは独立したいと言う意思を持っていたので、設立資金を彼と折半し、現地法人を設立することにした。中国での雇用をはじめ、中国での活動に必要な事柄を、彼が中心となって行った。

2. 海外展開の実施

2010年に遼寧省瀋陽に現地法人を開設した。当社の子会社という位置づけであり、当社の業務のみを行っている。瀋陽にしたのは現地社長の出身地であったためである。

現地法人の主要な業務は積算業務で、設計業務は日本で行っている。ちなみに積算業務は設計図面等から建築物の各部材の材料とその数量を算出し、材料ごとに集計する作業である。本社で行っている構造計算に比べると、安易な作業内容となっている。業務の流れは、本社から設計図面を中国に送り、中国で積算を行い、また日本へ送り返すという作業の繰り返しである。日本とのやり取りはメールで行っている。中国人の社長が会社を運営し、本社から派遣した日本人責任者が積算した結果をチェックするという業務体制をとっている。積算業務は、日本で研修した2名をリーダーとし、拠点設置後に募集した中国人社員6人が行っている。

3. 海外展開で苦労した点

中国の住宅は、基本的にコンクリート造や石造りの集合住宅で、木造戸建てがない。こうした建築文化の中国で日本住宅の部材を積算するということが、当初は理解力不足に伴う作業効率の低さに苦労した。日本だと実物を見せることができるが、中国ではそれができないので20分の1のスケールの模型を使っていることもあるが、現地の中国人が仕事

を覚えるのに想定以上に時間がかかり、また、細かいことをきちんとやる習慣がないようである。中国人の従業員を日本に呼んで、研修してもらうことも考えたが、中国の制度ではその目的で出国することが困難であった。また、就業に対する国民性の違いも大きい。中国では定時就業が当たり前で、時間が来たら仕事も途中で帰ってしてしまう。お金は欲しいが、もう少し頑張ろうという姿勢が見られないように感じる。仕事に対する理解不足と、仕事に対する姿勢が重なって、効率が非常に悪く、生産性がなかなか向上しないことに苦労した。

4. 成功要因と課題

現地法人の立ち上げがスムーズにいったのは、中国人の社長の力によるところが大きい。設立の手続きも中国ならではの慣習があったが、彼のネットワークを活用することによりスムーズに乗り越えることができた。また、派遣した日本人責任者の面倒も見てくれている点でも安心できた。現在はまだ初期の目標には達していないが、今後、中国の拠点が増えてきたことは大きいと思っている。

一方、現地の中国人従業員の確保と育成が課題である。さらに「納品期日を守る。間に合わぬようなら残業してでも間に合わず努力をする」という、日本における常識的な慣習を理解してもらうことも課題である。現状のコストで生産性を2倍に高めることで、クライアントに対して今より安い価格を提供して行きたいと思っている。また、中国の現地法人との取引を今後も続けていくことを考えると、社員の中国語の習得が必須と考えている。最近の若者は中国語環境に入れば自然と覚えるようだが、事前に何も配慮しないで、簡単に中国へ転勤させるわけにはいかないからである。

5. 海外展開の評価

現状においては、当初の計画どおりに現地法人の生産性が上がっていない。確かに工場のような流れ作業ではないので、生産性を上げるのはそれほど簡単ではないかもしれない。日本人スタッフが長期にわたって指導するにはコスト面でも負担なので、現地のスタッフだけで運営できるような意識改革が必要である。現地スタッフだけにした場合、納期が守れるか、ミスが多くなりはしないかという大きな懸念はあるが、早く独り立ちすることがお互いのメリットにつながると思っている。中国での生産性が上がらず、コストメリットが出ないようならば、労賃のまだ安いベトナムなどの国への展開や、国内の沖縄や東北などに拠点を構える選択肢も、検討の余地があると考え始めている。

6. 行政への要望

現在、税金等の必要経費については、中国側の要請どおりに支払っている。日本にいて、中国の税制をはじめとする諸制度を把握する方法が分からないので、公的な機関で、中国をはじめとする海外の法制度をわかりやすく解説した資料を整備してもらえると助かる。

(事例6) 株式会社アルテリア

【住所】東京都渋谷区代々木 4-34-3

【設立】1975年5月 【資本金】2,000万円 【従業員数】47人

【海外拠点】香港現地法人（1999年設立）、上海現地法人（2011年設立）、
シンガポール現地法人（2011年設立）

【事業内容】国内・海外の商業施設の企画・設計・管理

1. 海外展開の経緯

香港アルテリアは、かつてヤオハンシンガポールの業務を携わった時に懇意になった日本人が新たに立ち上げた会社と当社との合併会社であり、1999年に設立された。香港への進出には、現地資本に買収された香港そごうを立て直し、香港そごうを主体としたビジネスを始めるという明確なターゲットがあった。合併の相手先である日本人社長が香港ヤオハンの元社長であり、香港の政財界に強力なネットワークを持っていたことも、香港への進出を後押しした。

2. 海外展開の実施

1999年に香港、2011年に上海とシンガポールに拠点を置いた。香港は、合併先の社長の秘書をしていた日本人と現地採用の香港人の2人を常駐メンバーとし、営業活動が主体となっている。上海アルテリアは香港アルテリアの資本で設立したが、これは日本からの設立では許認可を受けるのが難しいためである。上海アルテリアは中国市場に本格的に営業展開する拠点と位置づけている。社長は当社役員が兼務し、現地の中国人を数名採用し、香港と同様に少人数で運営している。また、シンガポールは、ASEANをカバーする拠点として進出した。駐在員は1人で、ファンド関連のビジネスに携わっていたシンガポール在住の日本人女性である。

各現地拠点は、現地での営業活動が最も重要な役割であり、基本となる商業施設のコンセプトメイキングは日本で行っている。ただ、パースやデザイン画等のワーキング部分は現地で外注し、現地で外注管理を行っている。外注する理由として、中国や韓国ではCG等のコンピューターを介するデザインは相当高度で、日本より進んでいる分野もあり、制作費も安価なためである。時間的にも、わざわざ日本で制作してそれを現地に戻すより、直接現地で外注した方が早い。最近では、日本から中国の事務所を通じて外注するケースも見られるようになった。

3. 海外展開で苦労した点

韓国や中国では、日本人意識を出すとビジネスがスムーズに進まない。日本人は自分の

方の技術レベルが高いと優位な目線で対応しがちであるが、それでは現地の反発を招くので、仲間意識を持って目線をいっしょにする必要がある。また、当社ではこれを提供するので、あなた方はこの情報を提供してくれという、ギブアンドテイクの精神が大事である。それらによって始めて技術移転ができ、お金を払ってもらえる。

韓国では約束どおりに支払いを受けられるが、中国では支払いが遅延することが多々ある。これは、税制が変更された、工事認可が取り消されたので再度認可をもらう必要があるなど、様々な理由で工事に変更されるためである。そのため手元に十分な資金がないと中国での仕事が難しい。コミュニケーションについては、通訳をつけるので苦労していないが、通訳の選び方は極めて重要と思っている。当社では、当社の考え方や実績をよく理解し、ベテランであうんの呼吸で意思疎通ができるレベルの人をお願いしている。

4. 海外展開の評価

国内では今後右肩上がりということは考えられないので、そういう意味で海外を手掛けたことはよかったと思っている。国内の流通業界がシュリンクしているため、売上でみると海外が国内を上回っている現状にある。日本も含めアジアの人達は、豪華でおしゃれで気持ちの良いスペースを好む傾向があるので、アジア地域では消費力が拡大するにつれ、百貨店などの需要がますます増加するとみている。

5. 成功要因と課題

創立当初から国内と海外と分けることなく仕事を進めてきたため、日本での実績で技術に磨きをかけ、海外での様々な経験で多くのノウハウを培い、相乗して優れた提案（商品品質が高い）をすることができた。そうして実績を積み上げてきた結果、名前が知られるようになり、ブランド力が高まったことが1つの成功要因と思っている。また、日本人は真面目で、安心感があり、信用できるという点が、中国や韓国から評価されている。

課題と言うわけではないが、海外進出をするには海外の仕事が好きになり、現地の国やクライアントを好きになることが極めて重要である。日本人は往々にして相手国、クライアントと距離を置いているが、それでは仕事はスムーズに行かない。意識を地元化することが仕事を進めていくうえで重要である。

6. 今後の展開について

今後は中国での展開を拡大するとともに、ASEAN 諸国への進出を考えている。また、支援として、新規顧客の開拓につながる支援があればよいと思う。ジェットロで行っている情報提供も支援であるが、営業の窓口までつないでくれることはない。韓国では国をあげて企業を売り込んでいるが、日本では各企業に任されておりチーム戦とはなっていない。例えば国際コンペにおいて、国が推薦状の手紙を書くとか、会社を保証するとか、信用面での供与を提供するような支援があればよい。

(事例7) 株式会社ALBERT

【住所】東京都渋谷区代々木 2-22-17

【設立】2005年7月 【資本金】3億3,900万円 【従業員数】21人

【海外進出先】中国、韓国

【事業内容】

独自開発のレコメンドエンジンをECサイトやメーカーダイレクトサイトに提供。
広告の最適化、webサイトの最適化など、分析力を強みとしたマーケティング支援。

1. 海外展開の経緯

当社は、これまでレコメンドエンジン（ユーザーの行動履歴や購買履歴を用いたり、簡単なアンケートに回答してもらうことにより、ユーザーにあったオススメの商品、サービスを提示する仕組みを提供するサービス）を開発してECサイト等に提供してきた。しかし、国内のレコメンドエンジン市場が成熟し、国内市場の上限が近いと感じ始めたので、海外に目を向けることにした。日本と距離的に近い中国や韓国においては、レコメンドエンジンを専門に扱っている会社は少なく、実際、かなり大きなサイトでもレコメンドエンジンを導入していないところが多くあった。

海外に提供する当社の商品はログレコメンダー（「この商品を見た人は、こんな商品も見ている」という機能を持つレコメンドエンジン。海外向け名称：「Logreco」）と呼ばれるものである。ある商品が表示されたら、その関連商品を返すという比較的シンプルな作りであり、商材を問わず、どのような言語でも使用することができるので、海外への販売が容易であると考えた。

2. 海外展開の実施

現在、中国と韓国で事業を行っており、中国は2009年、韓国は2012年に進出した。

中国は、中国で活動している日本企業から仕事を受ける形で進出した。北京にある中国の会社と代理店契約を結んでおり、代理店では現地の営業活動と製品の導入・サポートを行っている。進出にあたり、中国の代理店のスタッフを日本で2ヶ月間の研修を行った。現在、中国の化粧品会社と契約し、そのほか、アパレル関係の会社にもトライアルで提供している。また韓国は、当社の役員の知り合いを通じて、いくつかの韓国企業とアポイントをとることから始まった。なお、Logrecoは、基本的に売切りのパターンではなくASP（Application Service Provider）なので、海外から国内の当社のサーバーを通して使用してもらう形となる。

3. 海外展開で苦労した点

海外展開にあたり、本質的な点での苦労は特になかった。事務的な手続きについてはやや苦労しており、例えば韓国銀行のネットバンキングは全てハングルなので読めないこと、記帳が韓国まで行かないとできないこと、日本語ができる人がいるコールセンターもあるが、人数が少ないので急な対応ができない場合があるなどである。契約書については翻訳してもらっているが、これまで特に問題は発生していない。

4. 海外展開の評価

今のところ海外事業単体では黒字化ぎりぎりのラインである。ただ、よい感触で大手サイトと話が進んでいる状況があるので、仕事に結びつけば、今後については採算も改善して行くと考えている。

5. 成功要因と課題

当社の海外に提供しているサービスは、特に海外向けに仕様を変える必要のないレコメンドエンジンであり、どこの国の言語にも対応できるので、海外展開が非常にスムーズに出来るというメリットがある。また韓国の場合、大手サイトにレコメンドエンジンを提供することができたという実績が大きく評価され、営業先での反応がよくなり、営業がやり易くなった。今後は、Logreco の導入に加えてコンサルティングも必要になってくることが考えられるが、そうなると言葉や文字が大きな問題となってくる。グローバル人材の育成が課題であるが、単純に言葉ができるだけでなく、幅広く業務をこなしてくれる当事者意識を持った人材が増えて行くと、業務のスピードが上がるだろうと感じている。

6. 今後の展開について

中国や韓国では、まだレコメンドエンジンが浸透していないので、これから伸びるだろうと考えている。韓国や中国は近いので、営業活動に行っても時間もお金も比較的かからないですむし、時差もないので、当面は支社を持つのではなく、これまでの形態を続けて行きたいと考えている。また、今後はアジアの他地域への進出は十分にあると思う。

必要な支援については、例えば海外に支社を作ろうとした場合、最初は現地のことは何もわからないので、海外エリア別の海外投資の勉強会の開催、あるいは海外投資のための基礎知識に関するウェブサイトの開設、あるいは海外展開のための相談場所の設置などを、公的に行ってもらおうと有難い。