

**『Digima～出島～ 海外進出白書』
(2014-2015 年版)**

発行 株式会社 Resorz

毎年、「Digima～出島～」にいただいている進出相談をもとに「出島白書」として前年度の傾向と、今後の予測をたて総括を報告レポートとして作成しております。昨年2014年においては、海外進出企業ならびに、海外進出支援企業を対象に実施した様々なアンケートも実施しており、今回の『海外進出白書』では、その結果も併せてまとめました。今後の海外進出検討や、支援先候補国及びサポート内容の強化など、こちらの資料をご活用ください。

—目次—

【第1部】 2014年の日本企業の海外進出企業動向

- 進出企業の業種と規模を徹底分析、注目業種が浮き彫りに…… 4
- 日本企業が抱える海外進出時の課題、第1位は「パートナー探し」…… 5
- 進出国人気 No.1 は中国からタイへ、シンガポールなど ASEAN 各国も台頭…… 7

【第2部】 海外進出企業の実態調査（アンケート調査）

- 1 「進出理由」と「国選びのポイント」…… 11
- 2 「海外ビジネス情報の収集方法」と「現地視察の実態」…… 13
- 3 「海外進出支援サービスの活用状況」…… 16
- 4 「進出時の準備期間と課題」…… 20

【第3部】 海外ビジネスの専門家150社の意識調査（アンケート調査）

- 1 「グローバル化に成功していると思う日本企業ランキング」…… 24
- 2 「今、進出しておくべき国&進出難易度が高い国ランキング TOP10」…… 25
- 3 「2020年にアジアのハブとなる都市ランキング」…… 28

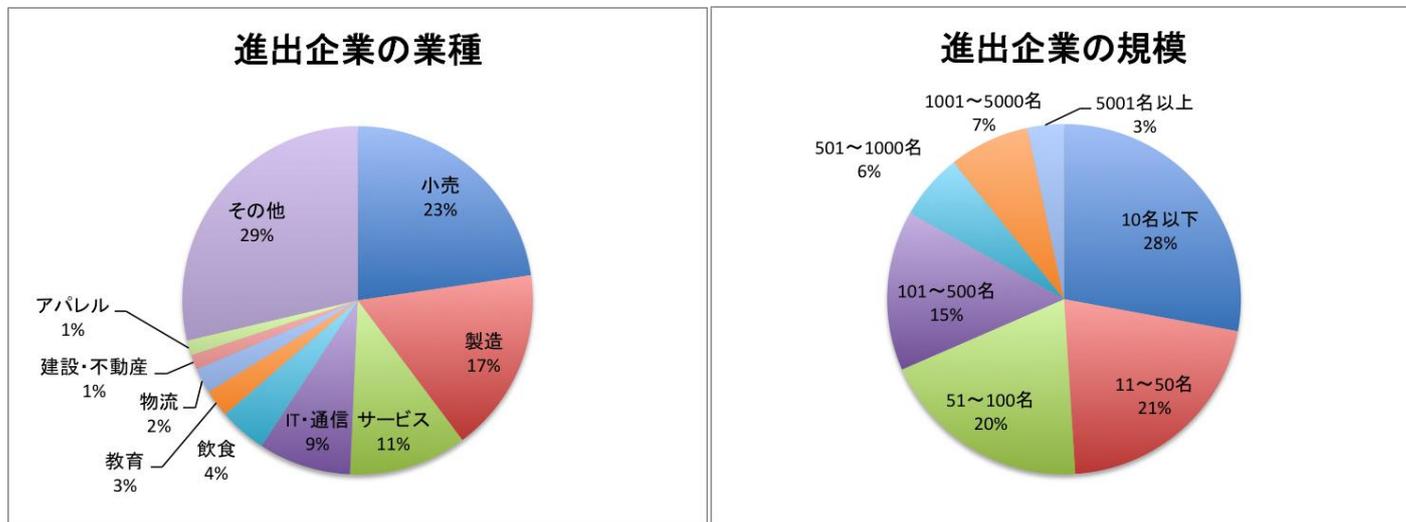
【第 1 部】

2014 年の日本企業の海外進出動向

【第1部】 2014年の日本企業の海外進出動向

■ 進出企業の業種と規模を徹底分析、注目業種が浮き彫りに

日本企業の海外進出は年々加速しており、2014年の「Digima～出島～」への海外進出相談件数は、2500件を超えました。相談を寄せた業種内訳、規模内訳は下記のようなグラフになっております。



◆ 業種別進出割合は「日本ブランドの活用」と「教育、シニアマーケット」狙いが目立つ結果

業種別の割合をしてみると、2013年と比べ小売業の割合が増加しております。昨年の『海外進出白書』でも予測したとおり、新興国への進出の目的が「販路拡大」にシフトしていること、そして「コスト削減」のための工場設立といった案件が減少傾向にあることが、その理由だと考えられます。また、日本製の家電や雑貨、陶磁器、抹茶などといったものを販売していきたいという案件が圧倒的に多く、日本ブランドを活かした展開を考えている企業が多いようです。その傾向は売るものだけではなく、業態にも表れており、「100円ショップ」や「日本式・コンビニエンスストア」といった日本発の業態の進出も目立っております。

他の業種で特筆すべきは、「教育産業」です。飲食業での進出に迫る数の進出相談が寄せられました。一般的にGDPが増えれば、教育産業が成長してくるという統計がありますが、新興国のGDPの成長に合わせ、教育産業に商機を見出し、海外展開していく企業が増えているようです。大学や専門学校、学習塾からの相談が多数寄せられました。

また、データには表されていない部分ですと、サービス業においても小売業においても「シニアマーケット」向けの商品・サービスの進出案件が増加しておりました。アジアにおいてもきれいな三角形だった人口ピラミッドが、若干いびつになり始めている国が増えており、日本国内の事業も順調な企業が多いことから、10年20年後を考えた進出を計画している企業が増加しています。

◆ 「地方企業の海外進出」や「海外での起業」が急増中

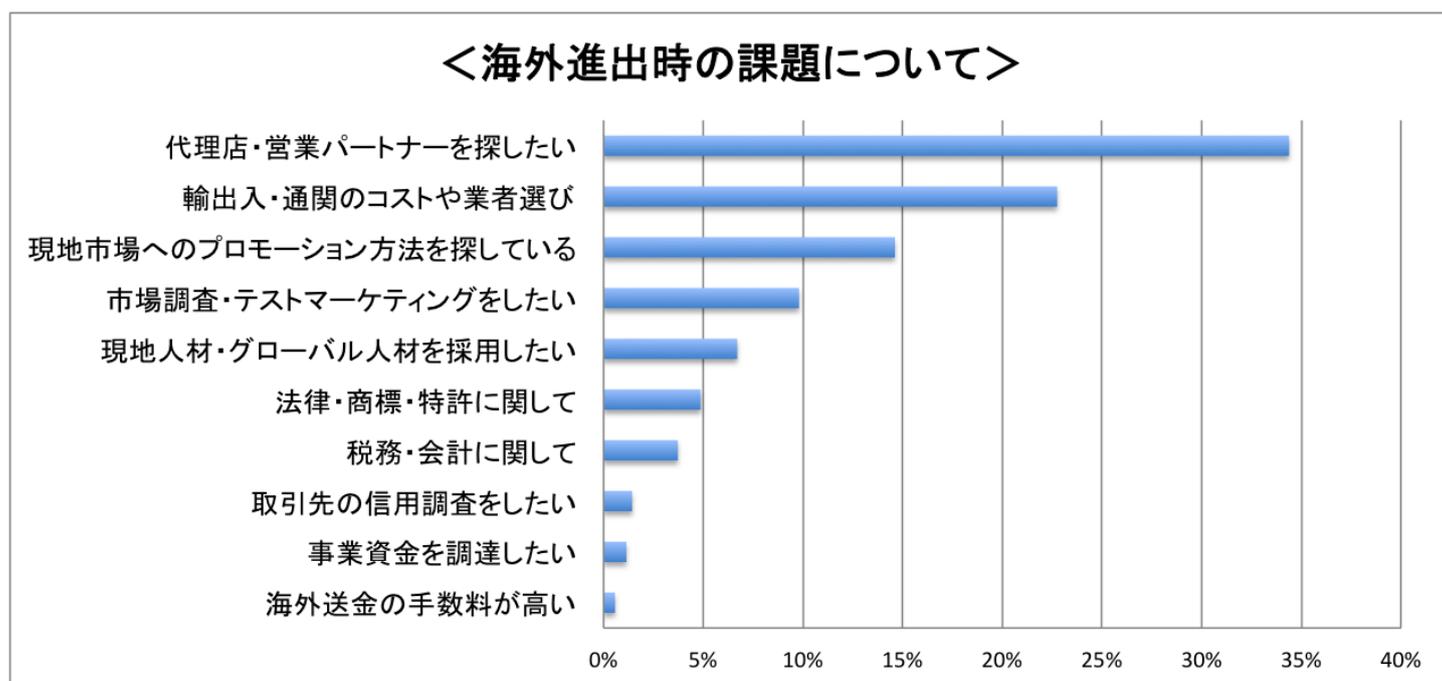
規模別の割合をしてみると、若干ですが小規模事業者の進出が大きい割合を占めております。こちらは、11ページの「海外進出の目的」についての調査でも詳細を解説していますが、海外進出『第3の目的』と呼ばれる「新規事業」の立ち上

げによる進出が増加していることが理由となっております。特に大企業で海外ビジネスを経験した方による海外での起業が急増しました。こちらも今後大きなトレンドになっていくことが予測されます。

また、データには表されていない部分ですと、地方企業からの相談が増加しました。「地方から東京、そして海外」というビジネス拡大の流れが、「地方からダイレクトに海外」へとシフトしていることが伺えます。こちらの理由としては大きく2つ挙げられます。1つ目は、日本国内の大都市の市場がシュリンクし始めていること、そして2つ目は、海外で日本の「地方ブランド」が注目されていることです。岩手・盛岡の伝統工芸品「南部鉄器」などが海外展開で大きく成功したというのも記憶に新しいです。ただし、こちらも海外展開のために新しい色のラインナップを揃える、といった様々なローカライズがあつての成功になっております。いずれにしろ、この「地方からダイレクトで海外」は、大きなトレンドとして今後も続いていくと予測されます。

■ 日本企業が抱える海外進出時の課題、第1位は「パートナー探し」

さて、これらの企業の相談をもとに、日本企業の海外進出動向を分析していきます。まずは、「海外進出にあたってどのようなことに困っているか」について調査いたしました。こちらに関しては、Digima〜出島〜への進出相談の件数をもとに分析しております。



<海外進出時の課題ランキング>

- 【1位】 代理店・営業パートナーを探したい
- 【2位】 輸出入・通関のコストや業者選び
- 【3位】 現地市場へのプロモーション方法を探している
- 【4位】 市場調査・テストマーケティングをしたい
- 【5位】 現地人材・グローバル人材を採用したい

◆ 低リスクで海外進出をするためのパートナー探しが難航している

圧倒的に多かったのは「代理店・営業パートナー探し」についての課題という結果でした。自社の商品・サービスを扱ってくれる代理店や販売委託先を探し、自社としては低リスクで進出したいという企業が多く見受けられました。しかし、「日本製であれば売れる」という形で、海外企業から手が上がるというわけでは当然ありません。好条件での契約を結ぶためには苦勞することも多く、結果として課題として多くの企業が挙げておりました。裏を返せば、この部分がうまく行けば、海外進出の成功がぐっと近づくということでもあります。そのため、この課題を解決してくれるサービスを提供する海外進出支援業者も非常に増えております。

◆ 販路拡大ニーズに伴い「輸出入・通関」「プロモーション」「マーケティング」の課題が急増

また、次に多かったのは「輸出入・通関」に関する悩みでした。既に取り先も見つかっており、あとは商品や材料を送るだけにも関わらず「物流業者が取り扱ってくれない……」「コストが想定外に掛かってしまう……」といった悩みを抱えている企業が多数見受けられました。その中でも特に多かった相談は、「初回の取引なので、まずはサンプルを送りたい」といったものです。物流業者にとってみれば、継続して受注できる案件かどうか定かではないため、見積もりも高くなってしまいがちで、多くのミスマッチが生まれてしまっているようです。

更に、自社製品やサービスの販路拡大先としての海外進出が増加しているため、自ずとそうした商品のプロモーションやマーケティングに関する悩みが生じています。各国ごとに顧客の属性やアプローチできる媒体、販売チャネルが全く異なっているため、その方法を洗い出し、取捨選択するために専門家のサポートが必須になってきています。例えば、ブランディング広告を打つために日本では大きな効果を持つテレビCMを利用しようとしても、中国ではテレビ局が無数に存在し視聴が分散されるため、日本ほどの効果が見込めないといった落とし穴があります。また、販売チャネルに関しては、ASEANの町並みで多く見られる個人の小規模な小売店舗（フィリピンでいえば「サリサリストア」）が、依然として大きなマーケットシェアを持っている国もあります。そうした店舗に商品を卸すためのルートが、各国ごとに存在しています。その一方でインターネットを活用したテストマーケティングサービスなどが充実してきており、専門家による調査・アドバイスとそうしたツールを上手く使い分けることが進出成功のカギになりそうです。

◆ 海外進出時の落とし穴は「人材」、課題も様々

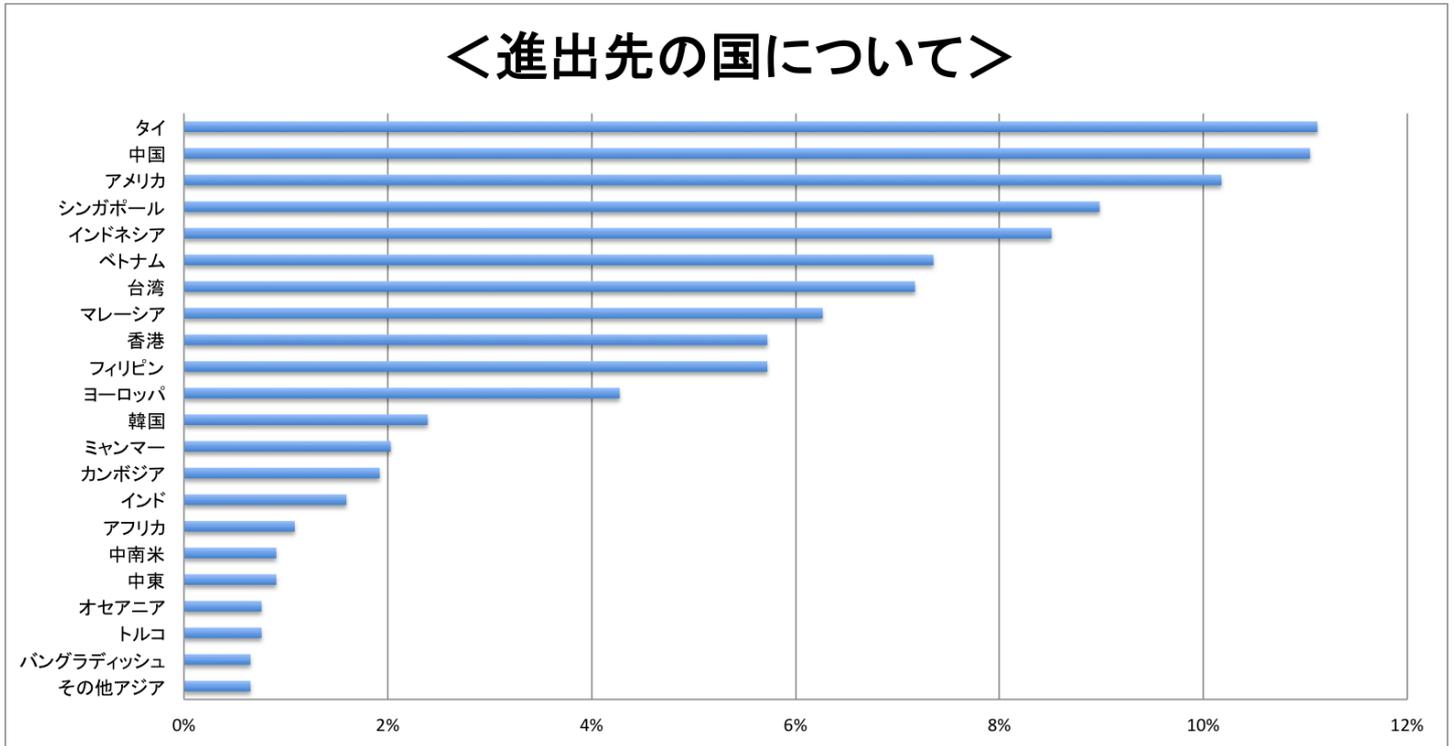
その他、第5位になったのは人材採用に関する課題でした。こちらについては別途行なった『海外進出企業アンケート調査』の項目（21ページ）でも詳述しておりますが、進出計画段階では気づかない課題として注目すべき項目になります。その理由は、人材については、「海外進出支援企業に依頼したこと」のアンケート調査ではあまり回答されなかった項目にも関わらず、課題を聞いたアンケート調査では合わせて70%以上の企業が挙げる結果となったためです。依頼をせずに「上手く採用ができなかった」、「採用した人材で苦勞した」というケースが多く見受けられ、後回しにされがちですが確実に対策を打っておくべき課題と言えそうです。

また、採用や教育が課題になったのは、海外と日本の雇用環境の違いも大きな理由です。採用における法律規制が違っていたり、考え方の根底にある文化が違うことで、トラブルも頻発しています。タイの例で言えば、日本人1人の労働許可に対して、4名のタイ人を採用しなければならないという法令があります。

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

■ 進出国人気 No. 1 は中国からタイへ、シンガポールなど ASEAN 各国も台頭

次に進出先の国については下記のような内訳になりました。



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

国別 進出業種ランキング（上位6カ国）

	タイ	中国	アメリカ	シンガポール	インドネシア	ベトナム
1位	製造業 (21%)	小売業 (27%)	小売業 (24%)	小売業 (32%)	製造業 (20%)	飲食業 (13%)
2位	小売業 (18%)	製造業 (25%)	製造業 (23%)	サービス業 (12%)	小売業 (17%)	小売業 (13%)
3位	IT・通信業 (8%)	サービス業 (13%)	サービス業 (8%)	製造業 (9%)	サービス業 (11%)	IT・通信業 (13%)
4位	飲食業 (8%)	IT・通信業 (12%)	IT・通信業 (5%)	飲食業 (6%)	IT・通信業 (6%)	製造業 (11%)
5位	サービス業 (5%)	教育 (4%)	飲食業 (3%)	IT・通信業 (6%)	物流業 (6%)	教育 (7%)

◆ 2015年の海外ビジネスは「タイ」を中心に回る？

進出先の国として、一番多くの相談が寄せられたのはタイでした。タイはビジネスインフラも整っており、市場としても

成熟しつつあり、かつ事業コストもまだまだ日本に比べれば安いという状況で、まさに今、旬な進出国といえるでしょう。多くの日本企業が熱視線を浴びせ、進出先の国として選んでいます。

また、タイは 28 ページの「2020 年アジアのハブとなりそうな都市は？」の専門家調査でも上位にランクインしました。現在、アジア各国の物流を繋ぐルートとして経済回廊の開発が進んでいます。既に中国とバンコクを結んでいる南北経済回廊をはじめ、今後ベトナムとタイ、その他の周辺諸国を繋いでいく南部経済回廊や東西経済回廊は、全てバンコクを通ります。国際間のハブという点、航空網が注目されがちですが、陸路インフラのハブ化が進むバンコクは他の国にない特徴を持つことになるため、専門家も注目しているようです。

その他、AEC (ASEAN 経済共同体) の主導国になることが有力視もされています。自国の労働者の高賃金化といった問題を抱えていますが、周辺国のメコン地域に工場を誘致し、その陸路でのハブとなることで、チャイナプラスワンならぬ、「タイプラスワン」の動きを生み出そうとしています。2015 年も注目の国となりそうです。

◆ 中国とアメリカ、2つの巨大マーケットの影にシンガポールあり？

また、僅差で中国が続いています。中国に関しては、政治的なリスクなどから、多くの企業が敬遠しているイメージはありますが、依然として進出ニーズは高いようです。3 位のアメリカ同様、世界有数のマーケットであるため、リスクを取ってでも進出しなければならぬ、と考える企業が多いようです。

国別の進出ランキングを見てみると、両国とも非常によく似た業種構成をしています。違いはそれぞれ 5 位にランクしているのが、中国・教育、アメリカ・飲食という点です。教育産業に関しては先述しましたが、GDP が急成長した中国においては、子供への投資も急増しており、大きなビジネスチャンスが生まれています。

アメリカの飲食業に関しては、なんといってもエコ・ヘルシー志向の高まりがあるでしょう。日本食はその点でかなりの評価を受けており、ニューヨークなどを中心にブームとも呼べる盛り上がりを見せているようです。代表的な例では、「大戸屋」がヘルシーな日本食としてニューヨーカー達に受け入れられ、日本に比べて高単価にも関わらずヒットしているというものがあります。

ただ、やはり市場としてのニーズが高く「小売業」の進出相談が最も多く寄せられています。また 2 位にランクしている「製造業」についても、部品・資材の販売先拡大として、中国やアメリカ企業にアプローチしたいという案件がほとんどの割合を占めております。広大なマーケットに対して、いかに日本製の商品・サービス・技術を販売していくか、それが今年もテーマになってくるでしょう。また、アメリカへの進出に関しては、2014 年はゲーム業界の進出も増加し、相談件数が底上げされていました。

さて、そのいかに売っていくかに関して関係してくるのが、第 4 位のシンガポールです。シンガポールに関しては、国別の進出業種ランキングをご覧いただくと、ある傾向が浮かび上がってきます。それは、シンガポールの進出業種の割合が、中国とアメリカに近いものとなっていることです。一方で、タイとインドネシア、ベトナムの進出業種の割合が似ています。つまり、シンガポールに関しては、市場規模は小さいものの ASEAN における成熟マーケットとして見られており、中国や ASEAN で商品を守るためのテストマーケティング的な意味合いの進出が増えていると考えられます。2015 年は「シンガポールから ASEAN、中国」へと発信されていく日本ブランドの商品が増えてくるかもしれません。

また、シンガポールに関しては、多くの大企業が ASEAN 市場のヘッドクォーターとして進出していますが、日本のネット企業が、まだ中小規模の段階からシンガポールにヘッドクォーターを置くケースが増加しております。大規模な設備投資が必要ないため、早くから ASEAN 市場を攻略するためのハブとして、進出を進めているようです。その効果として、いい人材や情報が集まってくるという恩恵に預かっているようです。

◆ 専門家が注目する国「インドネシア」、カギを握るのは「イスラムマーケット（ハラール市場）」

続いて第 5 位だったインドネシアですが、こちらは 25 ページで紹介する「専門家が選んだ今進出すべき国」で 1 位に選ばれた国です。選ばれた理由としては、具体的には、下記のような理由があげられました。

- ・世界第 4 位 2 億 47000 人の人口数と今後の経済成長率におけるポテンシャル
- ・資源国であること
- ・比較的、労働賃金が低いこと
- ・優れて親日的（ビジネス及び文化面で）であること
- ・際だった反政府集団がないこと

インドネシアは人口が多だけでなく、若年層の割合が高く、人口数で1位の中国、2位のインドに続きアジアの人口大国として注目されています。数年前は、暴動、紛争、テロ、地震、津波など、災厄などのニュースが続きましたが、豊富な資源もあり、既にアジア第三の新興経済大国として頭角を表していると専門家たちは分析しています。リーマンショック以降、欧米の格付け会社がインドネシアの成長能力と財政的安定を評価するなど、経済面での成長率も注目されています。

ただし、鉄道や道路の整備が不十分のため渋滞が多くみられる事や、郊外ではまだ家電製品が行き届いていない地域もあるなど未開拓な部分も多くあるのが現状です。そのためやはりタイに比べると、ビジネスインフラの面でマイナスポイントがついてしまうと言えるでしょう。

一方で大きな武器として「イスラママーケット（ハラール市場）」であることが挙げられます。90%程度がイスラム教のイスラム国家にも関わらず、資本主義国であるということで、比較的ビジネスがしやすく「イスラママーケット（ハラール市場）でのノウハウ蓄積の場」としても注目されています。2015年は年々高まりを見せている「イスラママーケット（ハラール市場）」をきっかけに急浮上する可能性も高いです。

◆ ベトナムは「教育産業」、台湾・香港は「中国市場」、マレーシアは「食」がキーワード

第6位のベトナムに関しては、他のASEAN諸国と同様に、新興国として大きく注目を集めてきましたが、他の国との違いとして特筆すべきことは「教育産業」での進出案件が多いことです。中国とともに業種内訳では5位にランクしています。両国は、社会主義国という点が共通しており、やはり教育産業がそうした体制化では大きなチャンスと考えられているようです。試験や資格によって、大きなチャンスに繋がるという考えから、国民も教育意識が高く、そこに目をつけている日本企業は既に動き始めているようです。

第7位の台湾は、中国市場への進出の足がかりとしての進出が急増しました。中国の不安定な政情を眺めながら、優香権でのビジネスをスモールスタートさせようとする企業が多くなっています。香港は、金融マーケットとしての側面もありますが、やはりその影に中国市場があります。専門家からは「世界一の大国になろうとしている中国とASEANを繋ぐのは2020年時点では香港。漢民族が強い都市だからこそ、ASEANと中国のハブになれる可能性がある」との声も挙がっていました。雨傘革命など、何かと話題も多かったことで、注目度も高まり進出国ランキングも上位にランクインされています。

マレーシアへの進出は飲食業での案件が多く寄せられました。日本食店舗の進出もそれほど進んでおらず、市場が飽和状態ではないのでチャンスがあると捉えている企業が多いようです。マレーシアの人口はそれほど多くないですが、富裕層の割合も高まっており、商圈が限定されるような、飲食店舗出店などのビジネスにとっては、有望市場になっているようです。また、食料品の輸出や食関連の市場調査などの依頼も多く、マレーシアでの「食」ビジネスに注目が寄せられていることが伺えます。それに加え、イスラム圏であることから、「ハラール認証取得」といった独自のノウハウが必要とされ、そういったことも相談が多く寄せられる要因となっているようです。

以上、「2014年の日本企業の海外進出動向」でした。全体的な件数の伸びは若干鈍化しているものの依然として、増加しており、政権が掲げる「日本企業の海外進出」を景気回復の起爆剤とできるか、その正念場が2015年といえそうです。引き続き、Digima～出島～でもこうした分析を発信してまいります。

【第2部】

海外進出企業の実態調査（アンケート調査）

【第2部】海外進出企業の実態調査（アンケート調査）

■ 【Digima～出島～アンケート調査 vol.1】

～意外な回答結果から、海外進出『第3の目的』と成功の秘訣が浮き彫りに～
海外進出企業100社に聞いた「進出理由」と「国選びのポイント」

【調査概要】

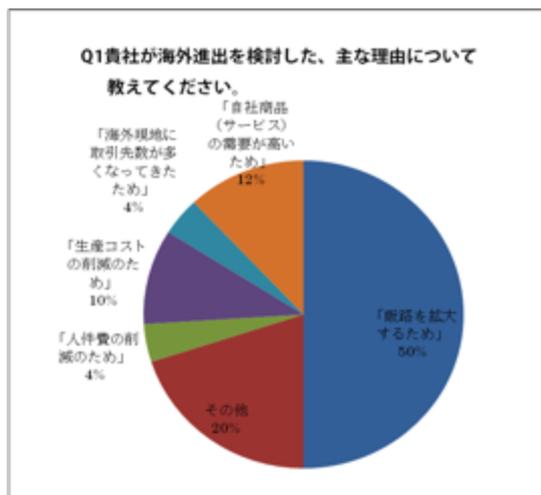
タイトル：『海外進出に関するアンケート調査』 / 調査方法：インターネットによる自主調査

調査対象：自社の海外進出を検討したことのある経営者もしくは担当者 / サンプル数：100

調査期間：2014年1月21日～2月12日

◆ 販路拡大、コストダウンに次ぐ、海外進出『第3の目的』とは？

最初の質問は、「海外進出を検討した主な理由」について。海外進出の目的として、主なものは、「（1）コストダウンを狙った製造拠点」「（2）販路拡大先の市場」の2つが挙げられるかと思えます。今回の調査でも、そうした目的が回答を二分するかと予測していましたが、結果は少し違っていました。



まず、海外進出を検討した企業のうち50%の企業が「販路を拡大するため」と回答。「自社商品（サービス）の需要が高いため（12%）」と合わせ6割を占める企業が、「販路拡大先の市場」として海外進出を検討したこととなります。これは予測の範囲内と言えるでしょう。

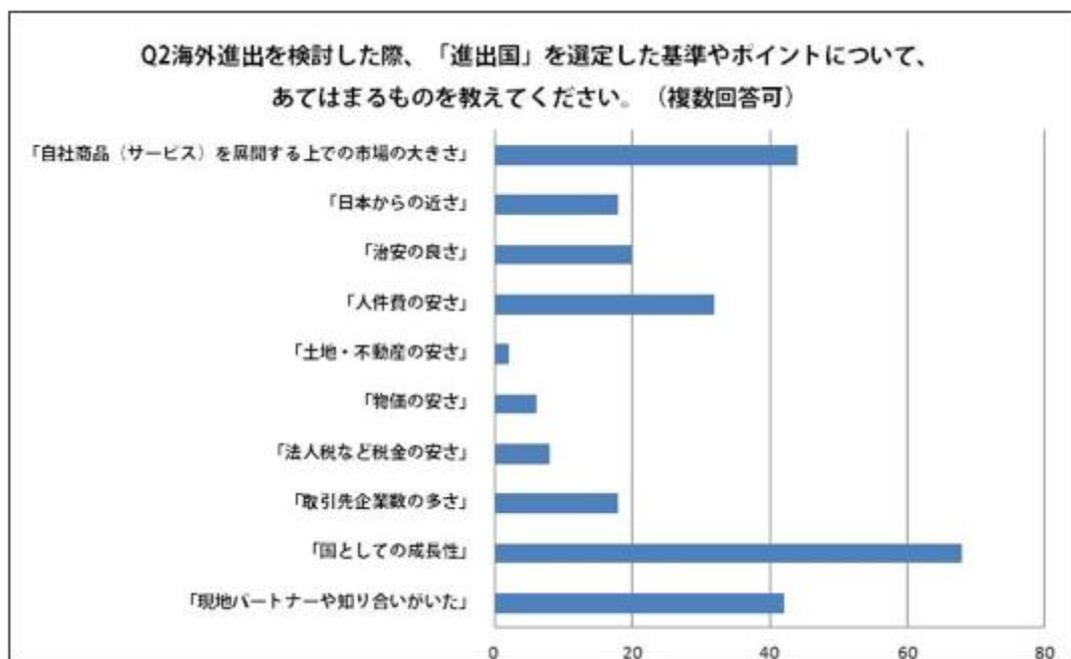
一方で、これまで海外進出の理由として上げられることが多かった「コスト削減」という観点では「人件費」及び「生産コスト削減のため」という2つの数字を足してもたった14%に留まりました。これは予測よりもかなり少ない数字で、日本企業の海外進出の流れが大きく変化していることを感じさせる結果と言えるでしょう。

結果として、3割近い企業が、上記以外の目的で海外進出を検討しているということになります。そこで、注目したいのが、20%にも及ぶ「その他」という回答です。その多くが国内での事業とは別の「新規事業」を始めるため、といったものでした。販路拡大先としてでもなく、コストダウンセンターとしてでもなく、新しいビジネスの場として、「海外」を捉えているということになります。もちろん、自社が既に日本で展開していることとシナジーを生むような事業を展開するのがベストですが、なかには全くの新規立ち上げを行うケースも増えているようです。自社事業の国内市場における閉

塞感などが影響していると推測されますが、今後こうした形での進出が、ますます増加していくのではないのでしょうか。

◆ 海外進出成功の秘訣は「現地パートナー」、進出国の選択基準から浮き彫りに

次に、そうした海外進出の目的を達成するための「進出国選び」についても調査を実施しました。結果、「自社商品（サービス）の市場の大きさ」を進出国の選定基準とした企業は44%におよび、進出理由として「販路の拡大」のニーズが高かったことを裏付ける結果となりました。



さらに注目すべき結果として「その国の今後の成長性」と回答した企業が最も多く68%という結果が出ています。

現状における「市場の大きさ」に対し、1.5倍近い回答数が上がったことは、自社既存製品の販路拡大先としての成長性を期待していることともに、「全くの新規事業を行う」という観点からの期待が大きいことの表れと言えます。

一方、コストに関する選択項目については、「人件費の安さ」が健闘しているものの、軒並み低い結果となっております。特に、「法人税や税金の安さ」といった、これまで海外進出のメリットとして声高に叫ばれていたことが選択基準になっていないのは非常に意外な結果となりました。

これは、現地拠点を設けず、現地販売代理店やECサイトを通じて、海外進出を行う企業も多くあるためだとも考えられますが、やはり「コストダウンセンター」としての海外の役割が減じていると感じざるを得ません。

また、もう一つ40%を超える回答が集まったのは「現地パートナーや知人がいた（42%）」という選択基準です。海外進出においては、現地の法令や規制など、越えなければいけないハードルが数多くあります。それをクリアするためには、当然ながら現地パートナーの力が必要になります。そのため、選択基準として優良な現地パートナーの有無が重要になっていると考えられます。しかしそれを裏返せば、国としての成長性は抜群だけでも、良い現地パートナーが見つからない…、といったことで、その国への進出に二の足を踏んでしまうという事態が生じていると言えます。

「Digima～出島～」への問い合わせにおいても、「海外法務」や「海外税務」における専門家への相談や、「提携先パートナーの開拓」については非常に多く寄せられています。現地の実情や市場感、今後の国としての成長率などを見極めて

進出し、進出国でしっかりとビジネスを成功させるには、あらゆる局面それぞれにおいて専門性を持った支援パートナーを探すことが重要なポイントとなっていると言えるでしょう。

■ 【Digima～出島～アンケート調査 vol. 2】

～海外進出の成功確率を高めるには、3回以上の視察が必須?!～

海外進出企業 100 社に聞いた「海外ビジネス情報の収集方法」と「現地視察」の実態

【調査概要】

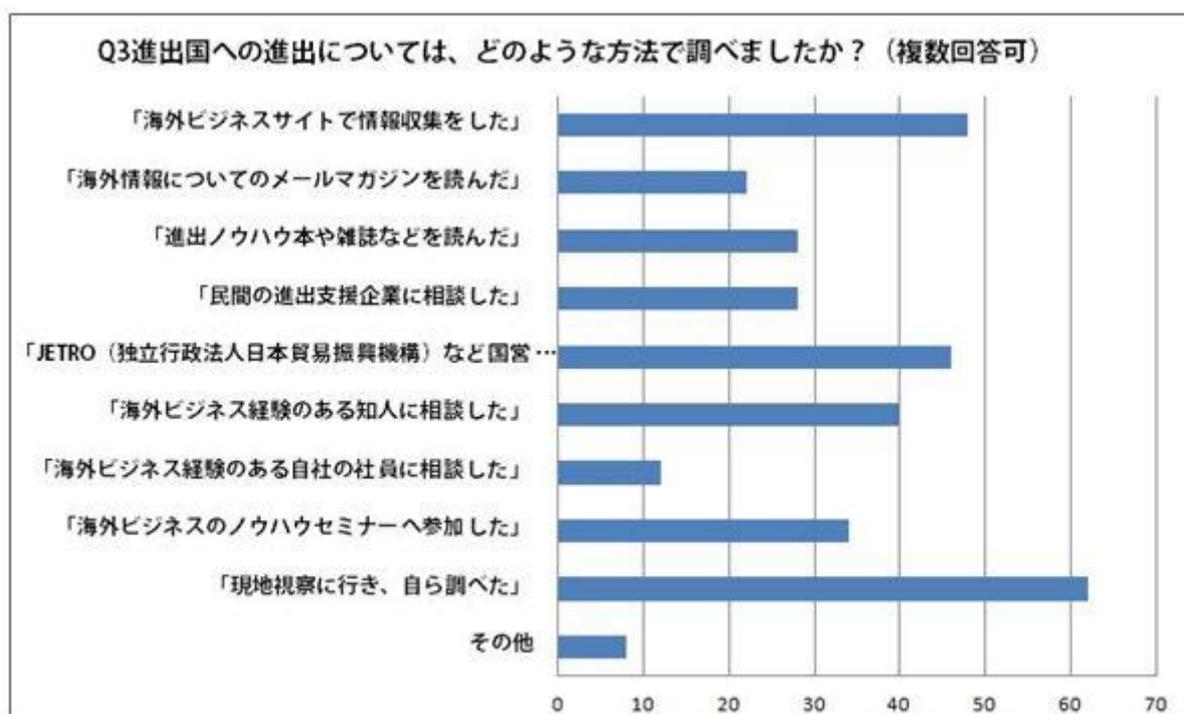
タイトル : 『海外進出に関するアンケート調査』 / 調査方法 : インターネットによる自主調査

調査対象 : 自社の海外進出を検討したことのある経営者もしくは担当者 / サンプル数 : 100

調査期間 : 2014 年 1 月 21 日～2 月 12 日

◆ 進出前の情報収集が成功のカギ。現地情報の取得手段を徹底調査

日本とは、法律規制も商流もマーケット特性なども異なるのが海外ビジネスの難しさです。進出する前に、現地の情報収集をしっかりと行うことが肝心となります。そこで今回の調査では「進出先の情報をどのような方法で調べたのか」について調べました。



上記のグラフのとおりトップ3は、次の回答結果となりました。

「1位：現地視察に行き、自ら調べた（62%）」

「2位：海外ビジネスサイトで情報収集をした（48%）」

「3位：JETRO（独立行政法人日本貿易振興機構）など国営の進出支援機関を活用した（46%）」

以前であれば、海外進出について情報収集する際には国営機関である「JETRO」に相談していたケースが圧倒的多数を占めていました。しかし、今回の調査では、そうした国営の進出機関の利用は、現地視察やビジネスサイトに次ぐ3番目の利用手段に留まりました。これは、LCC（格安航空会社）の普及により移動費の負担が減ったことや、インターネットサービス活用の拡大などが大きく影響した結果といえます。それぞれの回答結果の詳細も見ていきます。

最も多い回答数が集まり1位となったのは「現地視察」でした。その他の情報収集方法だけでは、机上の空論になりがちです。「コストや時間をかけてでも、百聞は一見にしかず」ということで、6割強の企業がその重要性を示す結果となりました。この現地視察については、他2つの質問項目でさらに詳しく調査しましたので後述いたします。

続いて2位の海外ビジネスサイトを活用した企業も「48%」という高い数値を示しました。この理由としては「情報がすぐ取り出せること」であると推測できます。そして、国内で文書化されていないような現地の生の情報が得られることや、情報の新鮮さという点も大きな理由となっています。こうした海外ビジネスサイトは近年増えてきており、今後も活用が広がっていくと考えられます。付随して、ネットサービスの活用という点では「メールマガジン（22%）」という回答結果も出ていました。

続いて、JETROなど国営の進出支援機関の利用が46%で3位となったポイントとしては、知名度の高さや国営であることの安心感、国内各所にサポート拠点があり無料で相談ができる利便性などが考えられます。また、海外調査データの公開なども行っており、提供している現地情報の量の多さも理由にあげられます。

ちなみに、これら進出支援団体や民間の進出支援専門コンサルタントが実施している「海外ビジネスセミナー」の活用は34%となりました。

3位以下の結果で目立った回答は「海外ビジネスの経験がある知人への相談」の40%という結果です。専門機関に限らず、実際に海外ビジネスを行っている経験者の「生の声を聞きたい」というニーズが高いことが伺えます。理由としては、相談のしやすさや信頼のベースがあること、本当に苦労したことを聞くことができる点などがありました。

先のセミナーへのニーズと合わせて、上記2つの回答数値からは、具体的な進出相談に至る前段階では「まずは身近な人やセミナーなどで、気軽に質問や相談ができる」環境が求められていることがわかります。

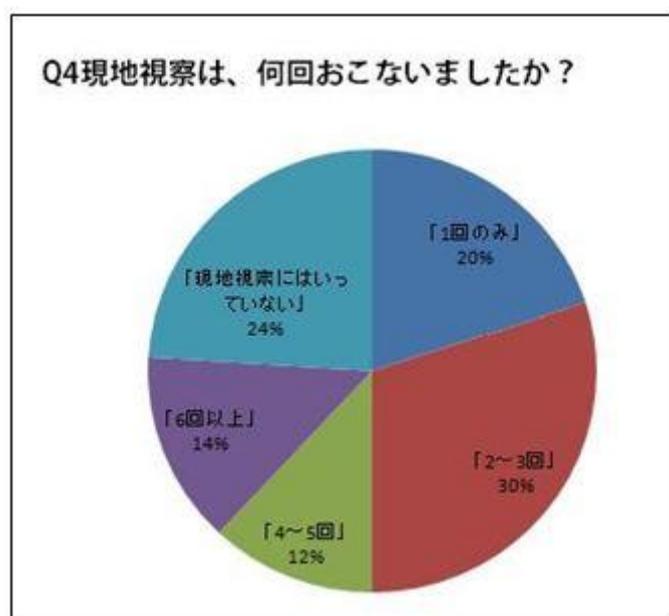
◆視察回数の平均「3.4回」

最大の目的は「パートナー訪問」にあり

続いて前の質問で最も回答数を集めた「現地視察」について、次の2問でさらに詳しく聞いてみました。まず、どの位の回数、視察をおこなったのか？について聞いたところ、全体の半数以上にあたる56%の企業が2回以上の視察に訪れていました。

そして、視察を行った企業の視察回数の平均は「3.4回」となりました。また、6回以上視察行った企業が全体の14%もあり、かなり多く現地視察を行っていることがわかりました。

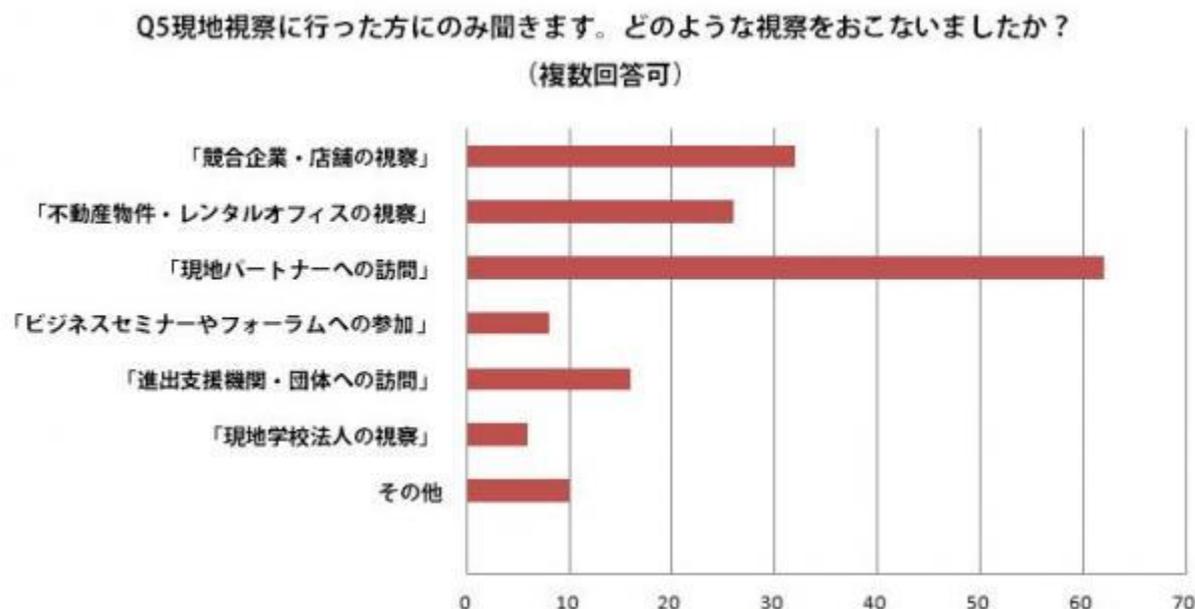
現地視察を行わなかった企業の理由としては「現地の手続きにつ



いては、取引先や代理店に委託した」、「ネット販売での展開など、直接現地で行うビジネスモデルではなかった」などの理由がありました。

では、どのような目的で視察を行っているのでしょうか？視察の目的についても調査してみました。

最も多かったのは「現地パートナーへの訪問（62%）」となり、続いて競合企業（店舗）などの調査（32%）、不動産物件やレンタルオフィスの訪問（26%）の項目が順に並ぶ結果になりました。



同業他社の進出状況など、市場調査を目的とした視察目的が多くなることは予測していましたが、62%の企業が現地パートナーを訪れていた結果からは、進出をより具体化するため、現地で力になってくれるパートナー探しを重視していることが感じ取れます。Vol.1の調査結果でも、「海外進出成功の秘訣は、現地パートナーにあるのではないか」という傾向が色濃く出る結果となりましたが、やはり多くの企業がそれを実感しており、視察を実施していたことが分かりました。

また、視察に複数回訪れている企業の回答からは、より具体的な視察を行っていることが伺えました。例えば、現地進出の際に必要なオフィスや商業店舗、居住地見学のための「不動産物件の視察」や、現地の優秀な人材確保のための「学校法人の視察」などがそれにあたります。

現在、「Digima～出島～」へのお問い合わせでもツアー形式の視察の他、より自社の目的にあった内容の視察を行いたいというニーズが増えています。業種を絞った企業や店舗への訪問、工業団地の見学その他、パートナー候補とのアポイント設定、現地不動産見学など多様化しており「アレンジ視察」についてのご相談が増加しております。

ASEANなど日本からのフライトがさほど時間のかからない国であれば、情報収集段階から思い切って、一度、現地視察に行き、現地の市場感やパートナー候補との面談などを行ってはいかがでしょうか。

■ 【Digima～出島～アンケート調査 vol.3】

～海外進出成功のポイントは支援サービスの有効活用！ 各サービスを徹底調査～ 海外進出企業 100 社に聞いた「海外進出支援サービスの活用状況」

【調査概要】

タイトル : 『海外進出に関するアンケート調査』 / 調査方法 : インターネットによる自主調査

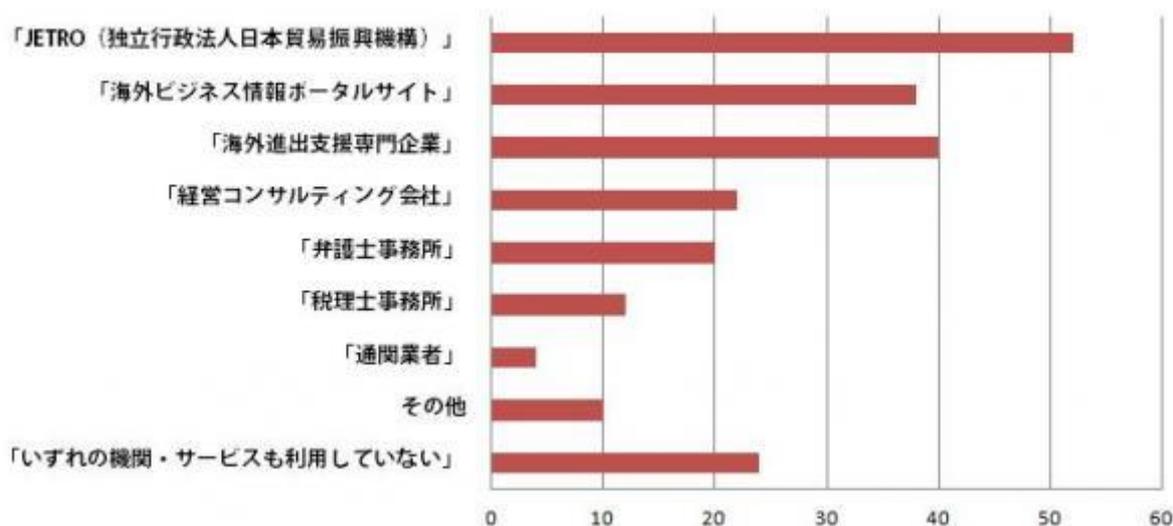
調査対象 : 自社の海外進出を検討したことがある経営者もしくは担当者 / サンプル数 : 100

調査期間 : 2014 年 1 月 21 日～2 月 12 日

◆ 「官から民」「海外特化」がキーワード？ 民間の海外進出支援サービスの利用が拡大中

実際に相談・利用した「海外進出支援サービス」についての質問をしたところ以下の様な結果になりました。

検討段階で、利用した相談機関や進出支援サービスをお答えください（複数回答可）



1 位 「JETRO（独立行政法人日本貿易振興機構）」

2 位 「海外進出支援専門企業」

3 位 「海外ビジネス情報ポータルサイト」

利用の多かった相談機関は「海外進出」や「海外ビジネス」などのキーワードで検索されるような海外進出支援に特化している企業・団体・サービスとなりました。特に 1 位の「JETRO」や 3 位の「海外ビジネス情報ポータルサイト」については、データや海外ニュースの提供など、情報収集が無料でできる点が利用の多さに繋がっていると考えられます。

また、公的機関と民間機関という観点で比較すると、公的機関である「JETRO」が一番利用されている結果となっておりますが、民間のサービスも幅広く利用されており、全体の利用状況としては「民間の機関」に相談しているケースが多いことがわかります。公的機関だけでは完結せず、まず公的機関を活用し、その後に進出課題の解決や各種手続き依頼、具体的な戦略立案などをサポートしてくれる民間の海外進出支援サービスを活用するという流れが増加しているようです。

3位以下となった民間機関利用の具体的な例の1つは「経営コンサルティング会社」で、経営戦略を立案する中で、海外戦略についても同時に相談したという意見がみられました。また同様に「弁護士事務所や税理士事務所」の活用についても「国内でも普段から業務を委託しており、その伝手を使って相談していた」という企業がみられました。一方で「国内においては、自社で対応できたが、海外においては各専門分野の現地のスペシャリストではないと分からない部分が多い」と感じ、海外進出専門機関に相談した企業も多く見られました。「その他」の回答では、銀行や信用金庫などの金融機関に相談したという企業が多かったです。

支援機関やサービスを利用した企業の満足度調査では、「とても良かった(7%)」・「よかった(49%)」と半数以上が、満足している結果となりました。具体的には、「期待していた以上のサポート範囲の広さで一から頼りにできた」、「現地のパートナー探しが、スピーディーに進んだ」、「自社で課題になっていた点が専門機関を利用することですぐにクリアになった」、「ノウハウが何もなかったため、プロにお願いすることで安心できた」などの感想があがりました。

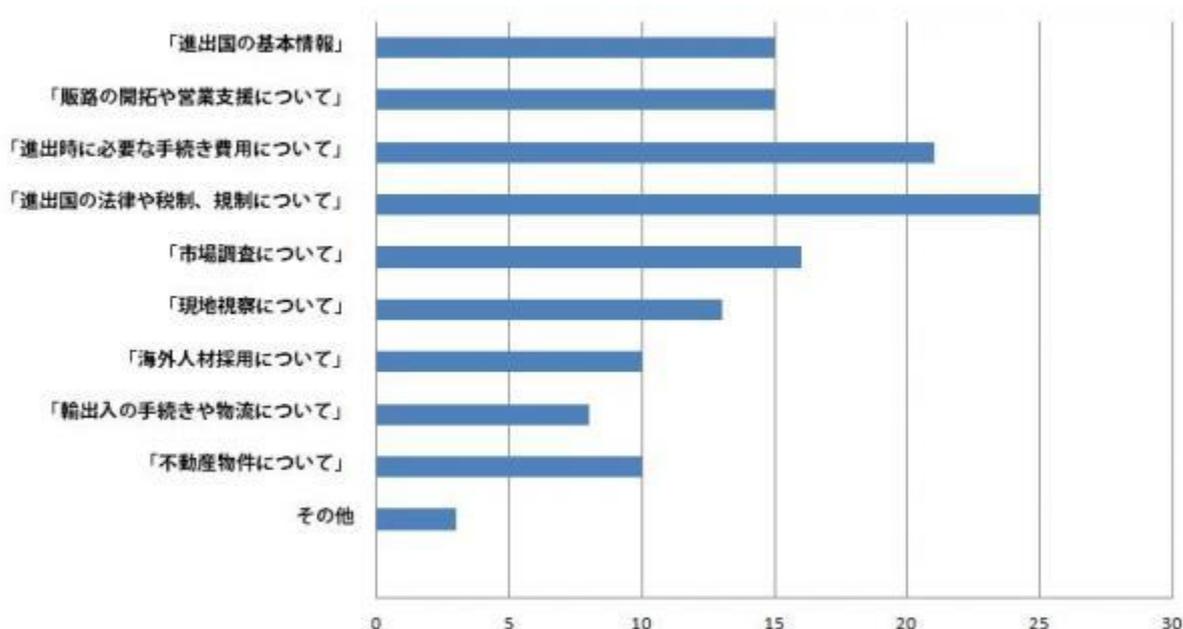
一方、「いずれの機関・サービスを利用していない」と回答した企業の理由では、半数以上の担当者が「海外進出済の企業や知り合いに相談にのってもらえた」と回答しており、それ以外には「グループ会社が既に進出しているなどノウハウがあった」、「本やネットで情報が集められたので自分で行った」、「海外ビジネス経験がある社員が社内にはいたため」などの理由をあげていました。

◆ 海外進出企業が抱える悩みは？ 支援サービスへの相談内容から課題が浮き彫りに

次に、実際に支援機関には、どのような相談をしているのかについての質問では、各国の法律や税制などについての相談が最も多く票を集めました。

「Digima～出島～」への問い合わせでも各国によって異なる様々な法律規制や税制についての相談が多く集まっており納得の結果です。法務や税務の問題は、現地法人設立においても、商品取引・輸出入の際にも必ず発生する問題であり、かつ専門的な知識を要します。また、各国の法令改正の最新情報などは日本側では手に入りづらいこともあり、他のことは何とか自社で調べられても法務や税務は専門機関に頼り、安心したいと考える企業も多いようです。

進出支援機関には、どのようなことを相談しましたか？（複数回答可）



次に票を集めたのは、手続きや費用といった「進出コスト」についてでした。登記に必要な資本金から手続きの手間・期間・費用、オフィス手配、現地人材採用まで、どういったコストが掛かるのかを把握しないと、そもそも進出を検討できません。上記の規制なども同じですが、進出検討の初期段階で必要な情報についての相談は割合が高くなっておりま

す。続いて、進出先の国情報や慣習、商流などの基本情報は、ある程度は自社で調べることも可能で、また支援企業への相談前に公的機関や海外ビジネス情報サイトなどで得られることもあり、割合としては30%に留まりました。同じく30%前後の回答を集めた回答は、「市場調査」と「販路の開拓」でした。進出した際に自社製品やサービスの「市場」や「販路」があるかどうか、海外ビジネスの実現性を高めてから進出を検討したいという日本企業の慎重さが感じられます。

海外進出においては、一般的な市場調査の他、事業化可能性調査=F/S（フィジビリティスタディ）など、現地進出における調査を事前にしっかりと実施しておくべきです。専門家からその重要性を指摘される進出企業もあるため、相談事項としても多くあるようです。また、中小機構などの公的機関が、F/S費用の負担をする形での助成金の公募を行っております。そういったものを活用してみるのも海外進出を成功させるためには有効です。

同じく現地市場を見るという観点では、「実際に目で見て現地の市場感を確かめたい」という企業が多く、「視察」の依頼も30%近い回答数が集まりました。

視察に関しては、アンケート調査Vo1.2で、7割近い企業が実施していることがわかりましたが、自社で実施・企画する場合も多く、専門機関に相談した項目としては30%近くに留まりました。その他、20%代となったのは、現地オフィス・住居、販売拠点など海外不動産や、現地人採用などについてです。ある程度進出が進んでから相談するケースが多い課題ではありますが、現地拠点を出す企業としては、これらの相談についても現地のネットワークをもつ支援企業を頼る傾向が見られました。

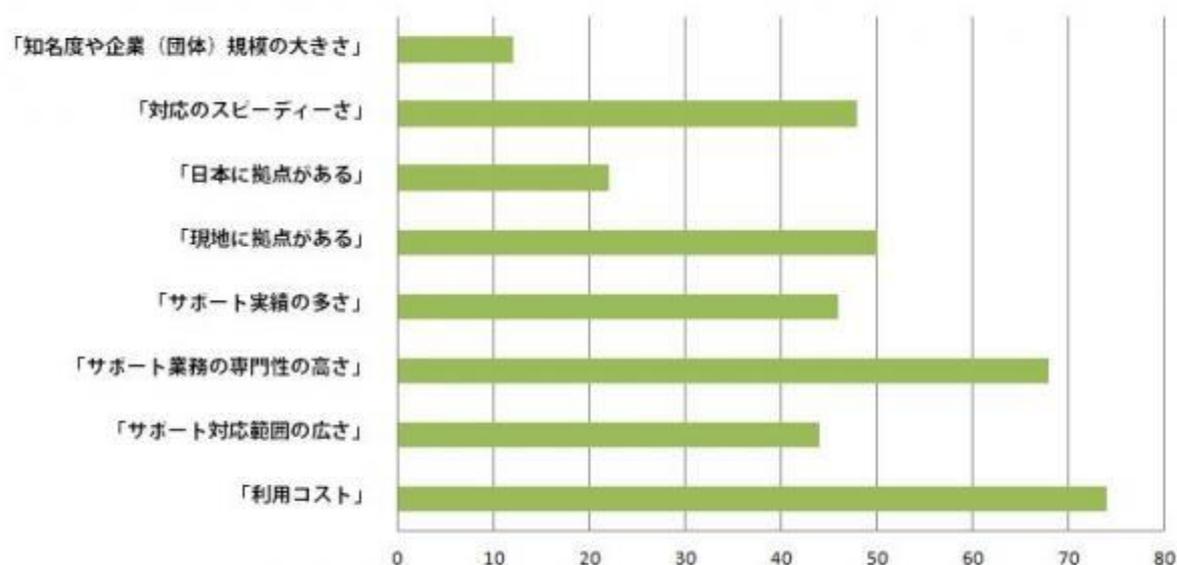
実際に進出した企業は、公的機関だけでは得られない進出検討事項を民間の進出支援機関を活用して得ており、進出確度を高めるには情報収集+αの一步突っ込んだ、費用を伴うような支援依頼が必要となることがわかりました。

◆ 進出支援サービスを選ぶ際に重視すべきなのは「コスト」と「専門性の高さ」

続いての質問では、様々な進出支援企業や機関がある中で、各社はどのようなポイントを見て実際に相談することに決めていたかについて質問しました。

当然ですが、7割以上の企業は「利用コスト」を挙げておきます。「Digima〜出島〜」への問い合わせでも見積依頼を行う企業も多く、コンサルフィーや業務代行費も進出コストの一部となるため、一番気になる項目のようです。

相談機関や進出支援サービスの利用を決めたポイントは？（複数回答可）



同じく 70%近い結果を集めたのがサポート業務についての専門性の高さです。また、45%ではありましたが実績の多さについてあげている企業もありました。専門性の高さを図る上での実績の多さを挙げている企業もあり、「専門性」への期待を感じます。費用をかけて依頼するわけですから、その利用価値についてフォーカスを当てているというのよくわかります。この「専門性」については、法務や会計といった支援内容の専門性ととも、その国に特化しているかどうか、といった国の専門性についても重要視すべきとのコメントも見られました。

一方、一から様々な進出相談をしたいという企業の多くは、サポート対応可能なジャンルの範囲の広さを理由にあげており、こちらにも 40%強の回答が集まりました。

また、進出時期が決まっている企業としては、スピードも大切です。50%の企業が「対応のスピーディーさ」をあげていました。「海外ビジネスは、素早い判断と決断が必要」ということもよく聞きますので、支援企業とのスムーズなやりとりでいち早く、海外市場に打って出たいという各企業の勢いが読み取れます。

意外だった結果としては、相談拠点が日本国内にあること（22%）以上に、現地に拠点があること（50%）を上げる企業が2倍近くあったことです。相談をする上で、日本拠点でのやりとりを希望する企業も多いのではないかと予測していたのですが、現地に根付いていてリアルな情報や経験を持っている点や進出後に何かあった場合の相談のしやすさが重要だということわかりました。実際、支援企業と相談企業の連絡方法を聞いてみると、現在はメール以外にもスカイプやテレビ会議などのツールも気軽に活用できるため、あまり問題にならないようです。

今回のアンケート調査の結果を見ると「自社でできることと、できないこと」を決め、しっかりとした計画を立てることの重要性が感じられます。そして、進出スピードや進出の実現性を高めるという部分では、きちんと進出支援の専門家や支援サービスを見極め、委託することが必要となるのではないかと考えられます。

■ 【Digima～出島～アンケート調査 vol. 4】

～進出準備期間は平均「8.7ヶ月」、50%が「半年以内」に意志決定～ 海外進出企業 100 社に聞いた「進出時の準備期間と課題」

【調査概要】

タイトル : 『海外進出に関するアンケート調査』 / 調査方法 : インターネットによる自主調査

調査対象 : 自社の海外進出を検討したことのある経営者もしくは担当者 / サンプル数 : 100

調査期間 : 2014 年 1 月 21 日～2 月 12 日

◆ 決断までのスピードが勝負！ 進出検討期間平均は「8.7 カ月」

進出するまでの「検討期間」について質問したところ、下記のような結果になりました。

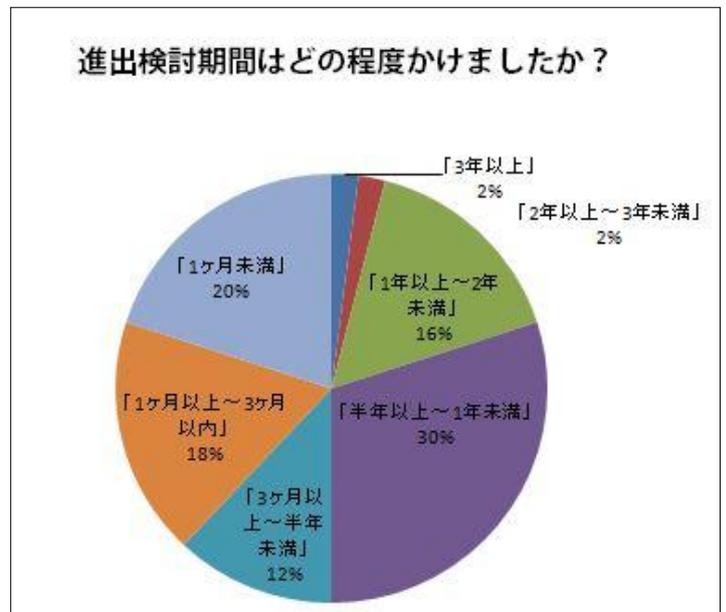
【グラフ図 1】

8 割の企業が 1 年以内に進出を決めており、検討期間全体の平均は「8.7 カ月」となっております。「検討期間が長すぎるとチャンスを逃す」という意識を持って海外進出に取り組んでいる企業が、大多数を占める結果です。

その中でも、半数の企業が半年以内に進出を決めており、実際に進出をしている企業の多くが「スピード」を重視した決断をしていることが分かります。特に 1 ヶ月未満、1 ヶ月以上 3 ヶ月未満の企業がそれぞれ 20% 近く存在しており、「意志決定の早さ」が伺えます。個別に回答を見ると、こうした企業は、経営者自身が検討・決断を行う「トップダウン方式」で意思決定をしているケースが多かったです。

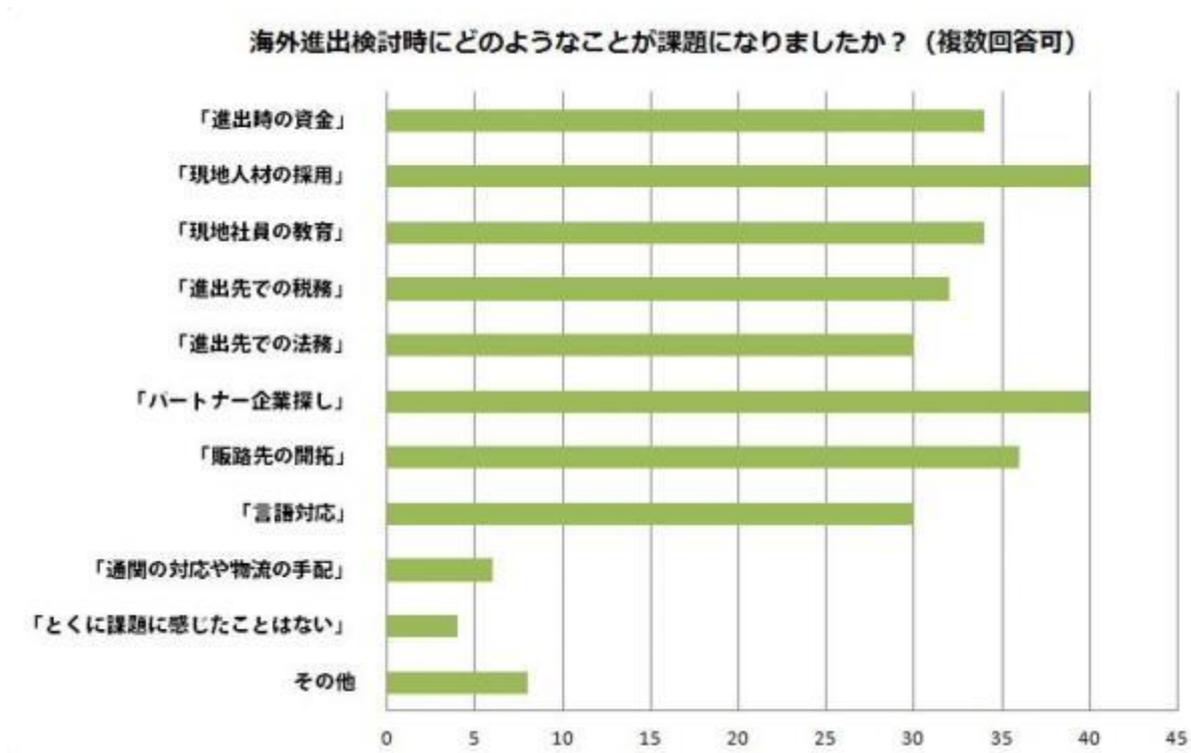
中小企業の海外進出の増加に伴い、そうした傾向はますます強まっていくでしょう。

しかし、意思決定を早くしていく一方で、決断までにどれだけ判断材料を集め、事業の実現の可能性を把握するかが海外でのビジネスを成功させる重要な課題になってきます。検討段階から予算を用意し、進出支援会社へ市場調査や F/S 調査を依頼しているケースが多く見受けられました。



◆ 進出検討時の課題は「ヒト・カネ・ノウハウ」の3つ、
特に押さえておきたい落とし穴は「海外人材の採用・教育」

続いて、海外進出を検討した中で、各企業がどんな「課題」を感じたかについて質問しました。



各企業において課題に感じたことにはバラつきがあり、それぞれが複合的な課題になっていることが伺える結果となりました。中でも、「現地人材採用と教育」、「進出時の資金」、「税務会計・法務、販路の開拓」といった「ヒト・カネ・ノウハウ」に関する課題に回答が集中しております。海外進出といっても結局、国内事業と同じく、やはりその3点が海外ビジネスを行う上で重要なことと言えます。

さて、その中で気になった点としては、「現地人材の採用」と「現地社員の教育」というように現地で働く「人材」に関する項目が挙げられます。実は、こちらの項目は、「海外進出支援企業に依頼したこと」のアンケート調査では、10%程度しか回答されなかった項目です。しかしながら課題として聞いてみると、合わせて70%以上の企業が挙げています。依頼をせずに「上手く採用ができなかった」、「採用した人材で苦労した」というケースが多く見受けられ、後回しにされがちですが確実に対策を打っておくべき課題と言えそうです。

また、採用や教育が課題になったのは、海外と日本の雇用環境の違いも大きな理由です。採用における法律規制が違っていたり、考え方の根底にある文化が違うことで、トラブルも頻発しています。タイの例で言えば、日本人1人の労働許可に対して、4名のタイ人を採用しなければならないという法令があります。

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

次に、資金調達面について課題を感じた企業も33%と多くみられました。海外ビジネス向けの助成金や融資提供などの

制度の整備や活用方法など毎年発表されています。しかしながら、まだそういった情報が全業種に適用していないことや、そもそもそういった制度があることが知られていないこともあり、資金調達に関する情報提供を求める声が多く寄せられています。

法務や税務といった「独自のノウハウ」を要する項目に関しては、現地法人設立においても、商品取引・輸出入の際にも必ず発生する問題です。「海外進出支援企業に依頼したこと」のアンケート調査でも最も高い割合を獲得しており、進出企業にとって優先される課題でもあるようです。各国の法令改正の最新情報などは日本側では手に入りづらいこともあり、他のことは何とか自社で調べられても法務や税務は専門機関に頼り、安心したいと考える企業も多いようです。

【第3部】

海外ビジネスの専門家 150 社の
意識調査（アンケート調査）

【第3部】海外ビジネスの専門家 150 社の意識調査（アンケート調査）

■ 海外ビジネスのプロ 150 人が選んだ

『グローバル化に成功していると思う日本企業ランキング』

【調査概要】

- ・対象者：海外ビジネス支援事業者 150 名（国際弁護士・税理士・海外進出コンサルタントなど）
- ・回答方式：アンケート用紙への自由回答形式

◆ 日本のお家芸、自動車・家電メーカーをおさえ「ユニクロ」が1位に

【グローバル化に成功していると思う日本企業は？】

- 1位 株式会社ユニクロ
- 2位 トヨタ自動車株式会社
- 3位 楽天株式会社
- 4位 ソニー株式会社
- 5位 ダイキン工業株式会社
- 6位 パナソニック株式会社
- 7位 味の素株式会社
- 7位 日清食品株式会社
- 9位 本田技研工業
- 10位 日産自動車株式会社

10位以下で名前があがった企業は、順に日立製作所、イオン、一風堂（力の源カンパニー）、アドウェイズ、花王、ヤクルト、東芝、スズキ、三井物産、資生堂、ユニチャームなど。

◆ 上位2社が、グローバル化のイメージをもたれる理由

トヨタ自動車株式会社の他、大手製造業を抑え、アパレル製造小売企業としてグローバル展開の動きが目覚ましい、株式会社ファーストリテイリングのグループの「株式会社ユニクロ」が1位に選ばれました。回答者の3割以上が回答し、圧倒的な票数を集める結果となりました。

ユニクロは、数年前まで弱点としていた海外事業に力を入れ、中華圏をはじめ、アジア、米国と海外事業投資を行ってきています。「2020年までに世界最大のアパレル製造小売企業を目指す」と宣言するなど、柳井正会長兼社長が各メディアで海外展開への姿勢に関して言及してきた「発信力」も大きく、グローバル化の認知度が著しく高まった企業の1つといえます。また、老若男女多くの消費者が購入する商品ブランドということもあり、想起されやすかったとも考えられます。こうした展開に伴い、グローバル人材の採用や、その人事制度への力の入れ具合も話題に上がるなど、グローバル企業として展開していくための礎を固めている様子が伺えます。

続いて、2位に名前があがったのはトヨタ自動車株式会社。大手自動車メーカーは、グローバル化のイメージが強い傾向があり、本田技研工業株式会社や日産自動車株式会社、スズキ株式会社の合計4社の名前があがりました。各国に生産拠点工場や販売拠点を広げ、海外現地での自動車・バイクブランドとして日本車が広く使用されている姿を見かけるという点でも、自動車業界＝グローバル化とイメージされたようです。その自動車業界の中でも、トヨタ自動車は、経営や生産方式が世界的に広がっていることが回答に影響したようです。

◆ IT、広告、サービス業など、非製造業の海外進出に注目

大手電機メーカーや食品メーカーを抑えて3位に名前があがったのは、EC事業を行う楽天株式会社。2010年の記者会見

で「社内の公用語を英語化する」とした宣言は記憶にあたらしく、その理由を三木谷代表は「日本企業をやめて、世界企業になるための一歩と考えている」としていました。1位にあがったファーストリテイリング社も2012年から社内公用語を英語としていました。海外へのEC事業展開の他、電子書籍ビジネスとしてカナダの「Kobo」の事業買収や、2014年9月には米国Ebatesの買収も行うなど、楽天株式会社もまた、グローバル化のイメージを急激に高めたIT企業の1つであると言えます。

また、10位以下ではあるものの、注目したいのは非製造業の海外進出です。楽天と同じくIT業であるインターネット広告代理店のアドウェイズと、「ラーメン」でのグローバルブランド展開をはかる「一風堂」やイオンモールを運営するイオングループなどのサービス業の企業の名前があがっています。

株式会社アドウェイズは、アジアを中心にビジネス展開しており、現地法人の設立や事業提携、代理店契約を結び、2014年9月にアドウェイズチャイナは、ユニクロの中国市場向けのデジタルマーケティング全般に関して業務提携を行うことも発表されました。

また、一風堂は、2008年の米国ニューヨークでの出店を皮切りに、シンガポール・韓国・香港へと展開しており、2014年には人口の70%がイスラム教徒であるマレーシアへも出店し、イスラム圏でどう展開していくか注目を集めています。イオングループも、これまでのアジア展開に加え今年に入ってからベトナム・カンボジアでのショッピングモールの開設、店舗出店に合わせ、イオンクレジットでの金融事業の現地法人化なども行っています。

長年海外に生産拠点や現地法人を持ち、事業展開してきている大手製造業の企業だけではなく、ここ数年で急激に様々な業種や新興企業が海外へ拠点を広げていることが感じられる結果となりました。

◆ 積極的なグローバル展開で、「国内売上比率<海外売上比率」を目指す

これまでグローバル化のイメージを持つ企業は「まず欧米から展開し、他の国に海外展開する」という動きが中心でしたが、近年はアジアに多く拠点をだし、短期間で複数国に事業展開していく企業が非常に増えています。その拠点展開の動きがメディアなどで話題になり「グローバル化に成功している」というイメージを強く持たれている傾向が今回の調査で感じられました。

また、上位に選ばれた企業は、1つの事業や部門での動きだけではなく、企業のトップが自ら社内全体のグローバル化や海外戦略・目標を公の場で語り、公言していることも大きなイメージ作りの要因になっていました。海外売上比率における各社の海外売上上の現状としては、TOP3で見比べるとトヨタは海外比率が7割と高い一方、ユニクロは3割、楽天1割強とまだ全体の売上と割合は高くないものの、2020年を目途に海外売上比率を5割以上にすることを目標に掲げていると発表しています。

■ 海外ビジネスのプロ150人が選んだ

『今、進出しておくべき国 & 進出難易度が高い国ランキング TOP10』

【調査概要】

対象者：海外ビジネス支援事業者150名（国際弁護士・税理士・海外進出コンサルタントなど）

回答方式：アンケート用紙への自由回答形式

◆ 東南アジア7ヶ国がTop10入り、「インドネシア」が最も注目を浴びる国1位に

「今、進出しておくべきだと思う国は？」

1位 インドネシア

2位 インド

3位 ベトナム

4位 中国

5位 ミャンマー

6位 中東（ドバイ・トルコ等）

7位 タイ

7位 シンガポール

9位 フィリピン

10位 カンボジア

10位以下には、マレーシア、アフリカ、バングラディシュ、などの国があがりました。昨今、日本企業の海外展開先として注目を浴びるASEAN諸国からは、インドネシア、ベトナム、ミャンマー、タイ、シンガポール、フィリピン、カンボジアの7ヶ国がTOP10にランクインしています。進出支援家がその国を選出した理由の傾向としては、

「今後、経済・人口などの発展についてのポテンシャルが高い国」
「日本企業の進出受け入れ体制が整ってきており、外資が参入しやすい国」
「まだ、日本企業の進出が少なく、これからチャンスが来ると思われる国」
というような観点が垣間見られました。

◆「人口&経済の伸び」、「ハラル市場の入り口」として期待が高まるインドネシア

進出支援事業者の多くが名前をあげた1位のインドネシアは、上記の選出理由において絶妙なバランスがとれている国だと考えられます。具体的には、下記のような理由があげられました。

- ・世界第4位2億4700万人の人口数と今後の経済成長率におけるポテンシャル
- ・資源国であること
- ・比較的、労働賃金が低いこと
- ・優れて親日的（ビジネス及び文化面で）であること
- ・際だった反政府集団がないこと

インドネシアは人口が多だけでなく、若年層の割合が高く、1位の中国、2位のインドに続きアジアの人口大国として注目されています。数年前は、暴動、紛争、テロ、地震、津波など、災厄などのニュースが続きましたが、豊富な資源もあり、既にアジア第三の新興経済大国として頭角を現していると支援家たちは言います。

リーマンショック以降、欧米の格付け会社がインドネシアの成長能力と財政的安定を評価するなど、経済面での成長率も注目されます。とはいえ、鉄道や道路の整備が不十分なため渋滞が多くみられる事や、郊外ではまだ家電製品が行き届いていない地域もあるなど未開拓な部分も多くあるのが現状。

今後、成長が見込まれる産業として、人口が多いため、国民所得の向上と比例して、家電製品の売上げや二輪車や自動車の普及などが考えられます。また、90%程度がイスラム教のイスラム国家にも関わらず、資本主義国であるということで、比較的ビジネスがしやすいため、「イスラムマーケット（ハラル市場）でのノウハウ蓄積の場」としての注目もあげられます。インドネシアで貯めたノウハウを使って、他中東やマレーシアなどのイスラム教国のマーケットへ展開していくことが考えられるからです。

◆人口ボリュームがカギ？「市場」としてのインドと中国

インドネシアと同じく、2位のインドと4位の中国のランクイン理由は、それぞれ人口数において1位が中国13億8,560万人、2位がインド12億5,210万という点での注目がうかがえます。

また、今後50年の経済成長の著しい新興市場として注目される「BRICs」（Brazil, Russia, India, Chinaの頭文字を指す）としても2国の名前はあがっており、GDPもこれまで日本よりも下をさす数値でしたが、2030年には中国とインドで日本と欧州を抜くと予想されている点なども理由にあがりました。

インドにおいては、内需の他に中近東などへのハブ拠点として外需に対する期待もあがりました。このような点で、これからの成長市場として、将来を見込み、先行投資先を考えると支援家達は言います。また、インドでは、特定の分野を除いて外資が100%出資の子会社を設立することが認められています。そして製造業の進出先としての注目だけでなく、IT技術におけるオフショア開発拠点としても技術が発展していると言えます。技術力の高さから、欧米諸国が開発依頼

先として注目をしていますし、日本企業のアウトソース先としても今後さらに注目も高まると言われています。

中国に関しては以前に比べ、人件費の高騰や政治的背景などもあり、現地法人や生産拠点の進出先としての勢いが落ちたように見えるのは事実ですが、やはりビジネスの「市場」としては外せない国であり、華僑コミュニティーなど販路の開拓進出ニーズは、まだまだ下がっていないと考えられます。

◆ 進出検討必須「ASEAN諸国」の今後

「3位ベトナム、5位 ミャンマー、7位 タイ・シンガポール、9位 フィリピン、10位 カンボジア」という結果を見てもわかるように1位のインドネシアを含む7ヶ国がTOP10入りし、ASEAN諸国への進出検討は必須と考えられます。「親日な国が多い、距離（物流面）などでの利便さ、人件費他コスト安」など多くの進出理由があがり、チャイナプラスワンとして中国の一巨頭時代から、ASEAN進出ニーズとして各国に分散される方向となっています。

今後は、それぞれの国の成長スピードや各国の法改正などにより、その特色がより出てくると言えます。例えば、法人税の安さ（引き下げ）に関しては、シンガポールの17%や、ベトナムは25%だった法人税を22%にし、2016年には20%まで引き下げるといふ動きもあります。一方で、外資の参入規制の緩和・強化両面の動きもあるため、その動向も気になると言われています。

また、物流面の進出を行う支援企業などは2014年初には安倍首相が「アジア経済回廊」として前述したインドの他、バングラデシュ、ミャンマー、タイの「東西回廊」と、インド南部、ネパール、ブータンを通る「南北回廊」を包括している事にも注目しています。アジア諸国が物流面で繋がることでさらなる経済発展も見込めます。

今回の調査では、進出先として困難であると思う国についてもアンケートをとりました。

「今は、進出が困難だと思う国は？」

- 1位 中国
- 2位 ミャンマー
- 3位 インド
- 4位 ロシア
- 5位 韓国
- 6位 中東（ドバイ・トルコ等）
- 7位 アフリカ
- 7位 カンボジア
- 9位 ラオス
- 10位 ブラジル

「進出すべきだと思う国」の上位にも入っていた中国・インドの2国は、こちらでも上位にランクインしていました。「進出が難しい」、「今は避けるべきか」と不安要素と考える一方、それを逆手にとって先に進出しておくべきだと判断する専門家もいました。

懸念する理由として、中国は前述したとおり政治的背景などが大きく影響しています。また、インドにおいては文化面や習慣面など、日本人がビジネスを展開しにくい環境ということや、主要ビジネス都市が点在し、地域での経済格差が大きいこと、人口の多さを活かしきれないという意見もありました。

2位のミャンマーは、民政化移管後、2014年アベノミクスでも話題にあがり、今年多くの話題や注目を集めた国の1つですが、やはりインフラ面の未発達や急速な不動産高騰など、注目が上がった一方で進出時の懸念要素はまだ拭ききれません。

両質問で、いずれも6位となった中東（トルコ・ドバイなど）は、イスラム文化圏であることなど商習慣の違いなどの難しさはあげられましたが、ショッピングセンターやホテル、レジャー施設の建設ラッシュとなっており、ASEAN進出に成功した次の市場として、高所得者層に向けた独自の販路の開拓ニーズが高まりつつあります。

一報、進出難易度ランキングのみ名前があがった「ロシア、アフリカ、ブラジル」については、物流を含む日本からの距離や、中小企業の進出実績及び支援企業の少なさがあり、難易度が高く感じられるようです。しかし、ロシア・ブラジルの2ヶ国は前述のとおり「BRICs」としての将来の期待もあるので、来年度以降、そういった国にチャレンジする日本

企業や進出支援企業の動きにも注目をしたいところです。

これらの結果のように、不安と期待に同じ国名が上がる結果が出ているからこそ、各国の情報を握る進出支援企業を活用して、きちんとした現地情報を入手すべきであり、プロの手で申請や交渉を行ってもらうことが必要になると言えます。メディアや、その国のイメージだけでは伝わらない進出実現の可能性や難しさは、現地でビジネスに実際に接している人にしか分からない物ですので、専門家と一緒に視察や F/S（フィージビリティ・スタディ）などを行っていくことが重要となることがわかる調査結果となりました。

■ 海外ビジネスのプロ 150 人が選んだ 『東京オリンピックイヤー・2020 年にアジアのハブとなる都市ランキング』 ～経済回廊、優秀なリーダー、ハブ空港、海洋都市、ハラル……、 アジア経済を占うキーワードが浮き彫りに～

【調査概要】

対象者：海外ビジネス支援事業者 150 名（国際弁護士・税理士・海外進出コンサルタントなど）

回答方式：アンケート用紙への自由回答形式

◆ 現在のハブ都市・シンガポール、2020 年もハブになれる理由とは？

「2020 年アジアのハブとなりそうな都市は？」

- 1 位 シンガポール
- 2 位 バンコク
- 3 位 ホーチミン
- 4 位 東京
- 5 位 ジャカルタ、クアラルンプール（同数）
- 7 位 香港
- 8 位 韓国
- 9 位 マニラ
- 10 位 上海、ドバイ、プノンペン（同数）

海外ビジネスの専門家 150 名へのアンケートの結果、3 割以上は、現在も「アジアマーケットのハブ」と言われているシンガポールが、2020 年もアジアのハブとして機能していけると予測しています。

その理由としては、現在の整備された都市機能といったもの以上に「優秀なリーダーの存在」を挙げている専門家が多く見受けられました。現在の第三代首相は、初代シンガポール首相のリー・クアン・ユーの息子であるリー・シェンロン。「成長こそがシンガポールの DNA である」を標榜し、まさに父の DNA を受け継いだ政策を展開しています。シンガポールにも移民優遇の問題など、様々な課題がありますが、「みなでシンガポールを作っていく」というメッセージを繰り返し発信し、支持を集めています。その支持を頼りに、政策を推し進める姿を、海外ビジネスの専門家も評価していました。

また、シンガポールは既に、世界銀行グループの主要調査レポート『ビジネス環境の現状』（Doing Business）でも、下記のような理由から連年「世界で最もビジネスを行いやすい国」の 1 位に選ばれています。

- ・東南アジアの中心に位置しており、「地の利」の良さがある（空港の利便性、港湾設備など）
- ・英語人材の多さ、ビジネス・インフラ（金融・サービス機能、研究設備など）が整っていること
- ・各種政策などの有利性（優遇税制、租税条約、FTA、贈収賄に対する取り締まりがしっかりしているなど）

2020 年に向け、こうした利点を維持・成長させていくシンガポールは、ハブとなる都市の最有力候補と言えます。

◆ 「オリンピック開催」をきっかけにアジアの覇権を再び握れるか？

次に、注目したいのは4位に挙げられた東京です。経済成長の停滞が叫ばれ、将来を不安視されることも多い日本の首都ですが、なぜ「2020年にハブとなる都市」の上位に挙げられているのでしょうか？ その理由は、オリンピックの開催国としての「期待」もあるかもしれませんが、それ以上に「オリンピック開催」をきっかけとした様々な変化が挙げられていました。

既に東京は観光地として世界各国から人気ですが、アクセスや店舗・ホテルの受け入れ体制に関しては世界のトップレベルとは言えません。オリンピック開催をきっかけにインバウンド国家世界一への道を邁進すべく、整備が一気に進んでいきます。2020年代の首都圏空港計画においてアジアナンバーワンの地位奪回を目指す「羽田空港のハブ空港化」もその一つになり、その効果は当然オリンピックだけでは留まりません。アジアのハブとしての空港機能を強化させていくことが予測され、専門家たちも日本再生の切り札となると考えていることから多くの票を集めていました。

また、インバウンド需要が増えると、アウトバウンドの数も増えるという報告もされており、日本に集まるインバウンドマネーを海外に投資していくという流れも更に加速していくでしょう。再びアジアの覇権を握れるか？ この5年間で勝負と言えそうです。

◆ 経済回廊開通で「チャイナプラスワン」から「タイプラスワン」へ

2位に挙げられた「バンコク」の2020年を予測する上でのキーワードは「経済回廊」です。多くの専門家が、ハブという言葉と経済回廊を結びつけ、票を集めていました。

現在、アジア各国の物流を繋ぐルートとして経済回廊の開発が進んでいます。既に中国とバンコクを結んでいる南北経済回廊をはじめ、今後ベトナムとタイ、その他の周辺諸国を繋いでいく南部経済回廊や東西経済回廊は、全てバンコクを通ります。国際間のハブという点、航空網が注目されがちですが、陸路インフラのハブ化が進むバンコクは他の国にない特徴を持つことになるため、専門家も注目しているようです。

加えて、多数の日系企業が進出し、昔の日本を思わせるような勢いで飛躍的な発展を続けているバンコク。AEC（ASEAN経済共同体）の主導国になることが有力視もされています。自国の労働者の高賃金化といった問題を抱えていますが、周辺国のメコン地域に工場を誘致し、その陸路でのハブとなることで、チャイナプラスワンならぬ、「タイプラスワン」の動きを生み出そうとしています。唯一、不安定な政権という問題も、2020年には解決されているとの期待を込めて、多数の票が集まりました。

◆ ホーチミン、ジャカルタ、クアラルンプールのそれぞれのハブ化のカギは？

同じく、メコン地域に位置し、経済回廊の恩恵を受けるのがベトナム。その首都であるホーチミンは南部経済回廊の終着点にもなっています。また、ベトナムは法人税が2014年に22%になり、2016年には20%まで引き下げるという税制面での優位性も打ち出しています。これから2020年までに他国資本の進出が最も多くなる国の一つでしょう。そうして流れこんでくる資本をいかに使うかが、2020年でのハブ化のカギとなるでしょう。共産党が圧倒的優位な中、シンガポールのような優秀なリーダーが誕生するかに注視が必要です。

続いて同率5位であったジャカルタとマレーシアは、イスラム圏であることが共通しています。イスラムマーケットが注目を集める中、専門家の視線も熱く寄せられているようです。イスラム市場のビジネスがどれだけ大きくなるか、によってこの二都市の将来は変わってくるでしょう。

一つずつ見ていくと、ジャカルタのあるインドネシアにおいては、度々その世界第4位の人口に注目が集まりますが、ハブになるということに関しては、その豊富な内需が足かせになるケースもあります。専門家の中には、高度経済成長時の日本と状況が似ているとして、不安視する意見も挙がっていました。

ただし、その日本の教訓を活かすべく、外交については、昨年新大統領に就任したジョコ・ウィドド氏が、成長戦略の目玉として「海洋国家構想」を打ち出しています。港湾拠点の拡充を行い、海洋ルートで24時間結ぶという計画が叶えば、東西5000キロ余りに及ぶインドネシアの物流が強化されます。実現するかどうかは、ジャカルタのハブ化は大きく左右されるでしょう。

クアラルンプールは、アジアLCCの1つ「AiraAsia」の拠点となっていることで、現在もハブとしての役割を担っていま

す。他国と違って、民間主導によりハブ化していることは特筆すべきことです。2020 年に向け、そうした民間の動きを国家がどこまでサポートできるかが、カギとなります。また、既にマレーシアは、イスラムマーケットとして、イスラム金融やハラール認証システムなどで、アジアや中東各国の一步先を進んでいます。専門家の指摘通り注目すべき国家です。

◆ その他「アジア」を牽引する国々の 2020 年を予測

ランキング5位以下の都市には、香港や韓国、マニラ、上海、ドバイ、プノンペンなどの都市も名前があがりました。以下、専門家の声をそれぞれ1つずつご紹介いたします。

【香港】：「世界一の大国になろうとしている中国と ASEAN を繋ぐのは 2020 年時点では香港。漢民族が強い都市だからこそ、ASEAN と中国のハブになれる可能性がある」

【韓国】：「韓国国内経済は停滞しているが、その分日本に先行してハブになろうとしてきた。ソウルの国際発着便と羽田・成田を比較すると現状がよく分かる。2020 年であれば韓国がハブになる」

【マニラ】：「世界中に広がるフィリピン人の存在が面白い。他のアセアン各国と比べ、特殊な構造の経済（出稼ぎ収入）を上手く政府が活かせれば」

【上海】：「2020 年には世界でナンバー・ワンのマーケットになっている。結局ハブになるのは世界一のマーケット。2020 年は上海を中心に世界が回るはず」

【ドバイ】：「石油成金からの方向転換を目指し、世界の見本市化しようとしている。IT や次世代エネルギーにもかなり投資をしており、発展が期待できる」

【プノンペン】：「長期的（2050 年）なら大いにありうると思う。ASEAN のど真ん中で、メコン 2 大都市バンコクとプノンペンを結ぶ南部回廊の中心場所になり、2020 年には ASEAN 内陸の要衝となっている」