

平成 21 年度中小企業支援調査

**我が国製造業の競争環境の変化と国際生産体制の変容
に関する調査**

報告書

平成 22 年 3 月

株式会社 野村総合研究所

目次

第1章 調査事業の目的と報告書の構成	1
1.1. 調査事業の目的	1
1.2. 調査事業の概要	1
1.3. 本報告書の構成	1
第2章 我が国製造業のグローバル再編の動向	3
2.1. マクロデータから見る我が国製造業のグローバル再編	3
2.2. 財務データから見た主要業界のグローバル競争状況	18
2.3. 産業再編の動向	39
2.4. まとめ	40
第3章 アンケートからみたグローバル体制の動向	41
3.1. アンケートの実施概要	41
3.2. アンケート結果概要	41
3.3. まとめ	98
第4章 事例に見る国際体制の変革	100
4.1. 生産・開発体制の再編	100
4.2 事業領域の拡大による新たな付加価値の提供	106
4.3 グローバル人材の確保と育成	109
4.4 標準化戦略	112
4.5 技術流出・模倣品対策	115
4.6 海外企業の特徴ーサムスン電子の取り組み	117
第5章 課題の整理と政策提言	125
5.1. 課題の整理	125
5.2. 政策提言（政策への期待）	129

第 1 章 調査事業の目的と報告書の構成

1.1. 調査事業の目的

世界同時不況を経て、製造業のグローバルな再編が加速するとともに、我が国製造業が新興国のボリュームゾーンを狙う戦略が明確化してきている。このような状況において、国内と海外の製造拠点の役割は徐々に変化し、より市場に近い場所へと製造拠点の立地を進める動きが旺盛になってきている。

本調査事業では、このような状況を踏まえ、新需要の創出と既存需要の獲得のために、国際生産体制が如何に再編されようとしているのかを分析し、今後の経済産業省の政策立案の参考とするほか、2010年版ものづくり白書を作成するために本調査を行う。

本調査では、グローバル、特に新興国における製品開発拠点が如何に再編されようとしているのかを分析するとともに、為替の影響回避や新興国市場の獲得を目的として、我が国製造業各社はどのように経営資源を配分し、グローバル化を推進しようとしているのかを調査・分析する。また、新たな付加価値の提供を目指した事業領域の拡大、海外展開に必要なとされる人材の確保と育成、我が国の強みを発揮する普及戦略（標準化戦略、ブランドの確立と販売網の獲得）や模倣品対策等、我が国製造業が「強み」を活かしつつ、グローバル市場におけるプレゼンスを向上させていくための課題とそれらの克服に向けた動きについて調査し、分析する。

1.2. 調査事業の概要

本事業では上記事業目的を達成するため、国内外の文献整理、国内外既存統計調査等の加工・分析およびアンケート調査、現地調査等を実施し、その結果の分析を行う。また、当該分析結果をもとにテーマに即した現状の整理、課題の抽出、政策提言等を取りまとめ、2010年版ものづくり白書の基礎資料とする。

1.3. 本報告書の構成

本報告書は、調査事業として文献・データ整理、アンケート調査、現地調査、調査結果の分析、現状の把握・課題の抽出・政策提言を行った結果について取りまとめたものである。これら事業内容と本報告書の構成上の対応は、概ね次の通りである。

(1) 文献調査・海外事業活動基本調査等統計データ調査

主に本報告書の第 2 章において結果取りまとめ。

(2) アンケートの実施

アンケートの実施概要は第 3 章に記載。

(3) 現地調査等

主に本報告書の第4章、一部第5章の政策提言に反映。

(4) アンケート結果の分析

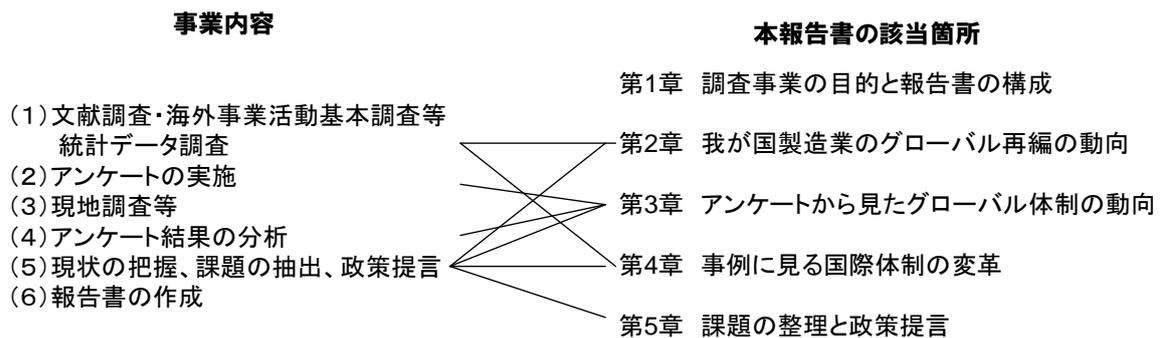
主に本報告書の第3章において結果とりまとめ。

(5) 現状の把握、課題の抽出、政策提言

現状の把握は本報告書の第2～4章に記述、各章のまとめの中に課題の取りまとめ、第5章において全体的な課題の抽出と政策提言。

(6) 報告書の作成

本報告書。



第2章 我が国製造業のグローバル再編の動向

2.1. マクロデータから見る我が国製造業のグローバル再編

公開統計を用いて、わが国製造業のグローバル再編の動向につき分析を行った。

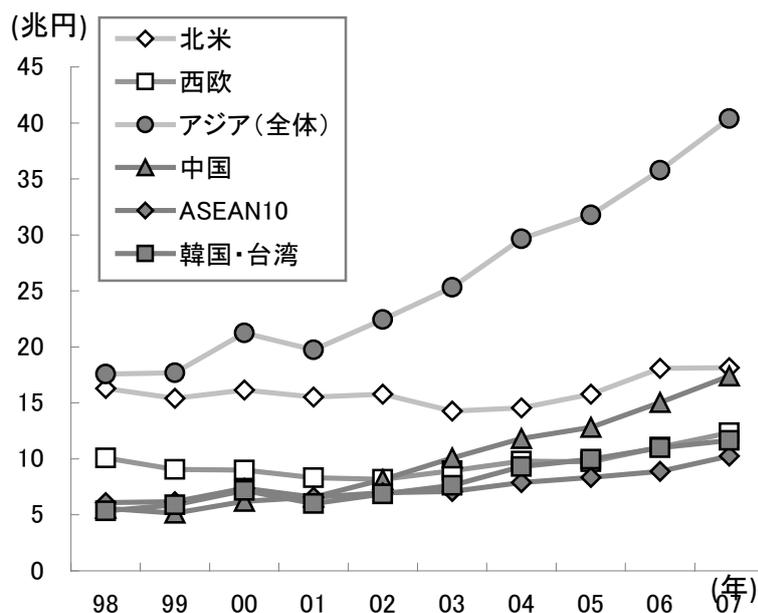
2.1.1. わが国の貿易

2.1.1.1 地域別輸出額の推移

日本の輸出額を地域別に見ると、2000年代前半において、大きく伸展したのは、アジア向けおよび中国向けの輸出であり、アジア全体向けの輸出は、2007年現在、40億円を超えた。

一方、北米向け、西欧向けの輸出は、過去約10年間、ほぼ横ばいの状況にある。

図表 地域別輸出額の推移(1998～2007年、兆円)



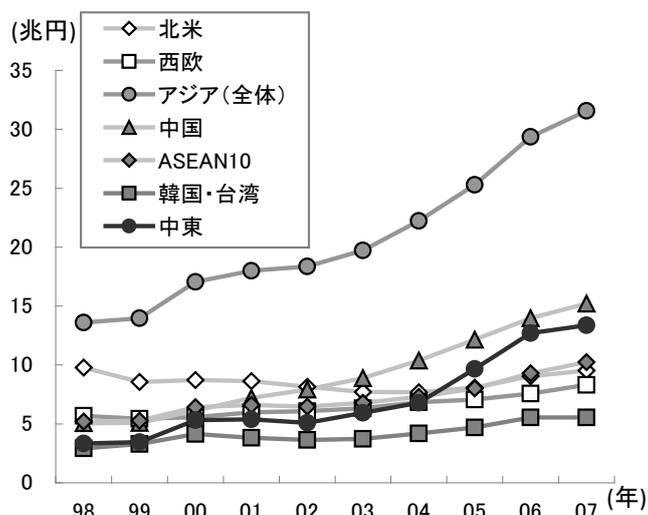
出所) 財務省「貿易統計」より作成

2.1.1.2 地域別輸入額の推移

日本の輸入額を地域別に見ると、2000年代前半において、大きく伸展したのは、アジアからの輸入であった。中でも中国からの輸入がとくに伸びが大きかった。

その他の地域では、現地経済の発展に伴って、中東からの輸入も大きく伸びた。

図表 地域別輸入額の推移(1998~2007年、兆円)

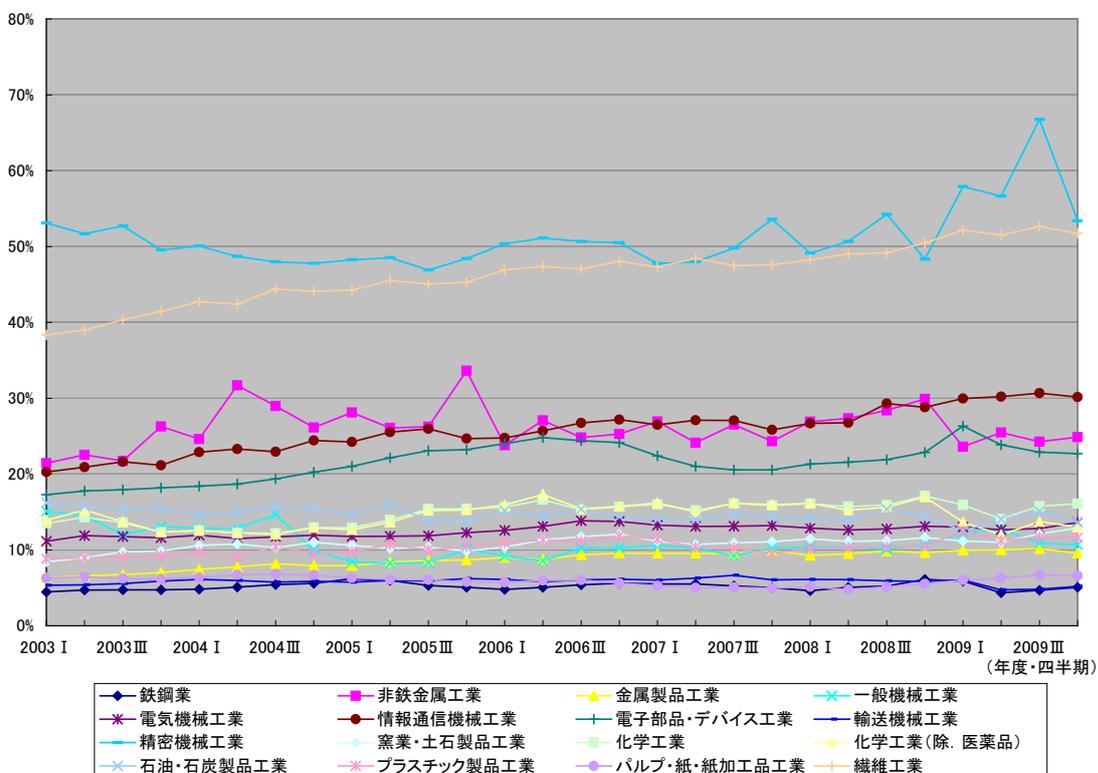


出所) 財務省「貿易統計」より作成

2.1.1.3. 我が国における業種別輸入浸透度の推移

輸入浸透度についてみると、総需要に占める輸入の割合が一貫して高いのは、精密機械工業と繊維工業である。

図表 業種別輸入浸透度の推移(2003~2009年度、%)



出所) 経済産業省「鉱工業総供給表」より作成

2.1.2. わが国の対外直接投資

2.1.2.1. 対外直接投資（地域別）の推移

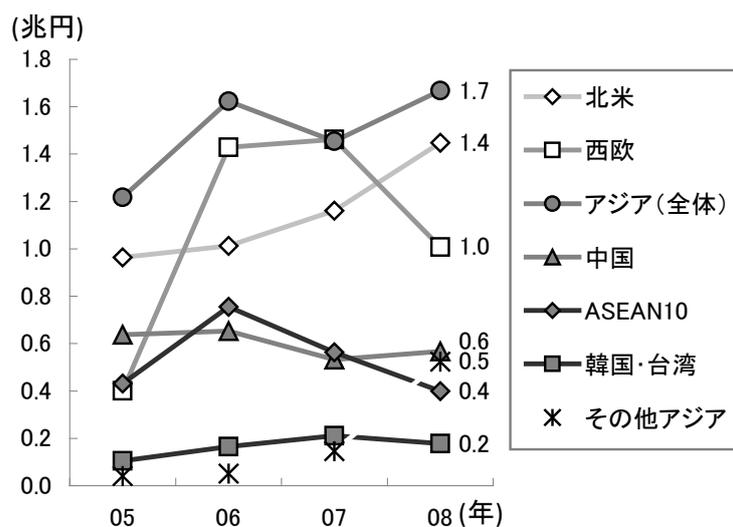
我が国製造業による対外直接投資は、2008年は前年比0.4%減の4.7兆円とほぼ横ばいで推移した。

地域別の内訳をみると、アジア及び北米地域において、化学・医療製造業でそれぞれ5,548億円、5,374億円の直接投資が行われたため、同地域向け投資が増加した。

欧州では、06,07年は、現地経済の伸びに伴い、ユーロ高も手伝ってマーケットとしての魅力が向上し、投資が順調に伸びたが、08年には現地経済の落ち込みによって鈍化した。

アジア向けは、ASEAN 中国韓国台湾などは、投資がいったん落ち着いたが、新興国（インド等「その他アジア」）への投資が08年に伸びた。インドにおける輸送機器、バングラデシュにおける縫製などが主要な要因である。

図表 地域別直接投資額の推移(2005～2008年、兆円)



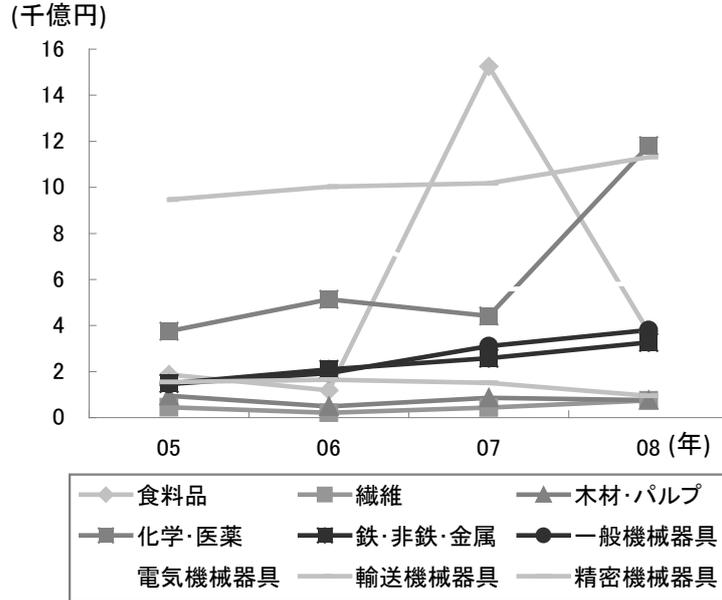
出所) 日本銀行「国際収支統計」より作成

2.1.2.2. 対外直接投資（業種別）の推移

内需型産業であった食料品が、海外の市場を求めて直接投資を行うケースも目立つようになり、07年は特に大きく伸びた。中でも大きかったのは、2007年に行われた、2兆円を超える欧州企業の買収である。

また、従来からグローバル展開を積極的に進めてきた輸送機器、電機、化学の投資が大きく、特に医薬はインドにおける現地企業の大型買収もあり、08年は大きく伸びた。一般機械、鉄・非鉄なども外需を目指して着実に直接投資を増やしている。

図表 業種別直接投資額の推移(2005～2008年、千億円)



出所) 日本銀行「国際収支統計」より作成

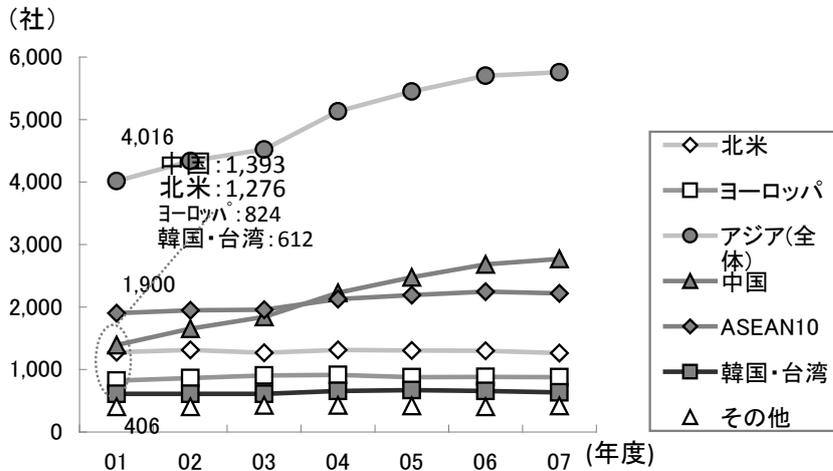
2.1.3. 我が国製造業の海外現地法人の動向

2.1.3.1. 地域別海外現地法人数の推移

海外における我が国現地法人数(製造業)を地域別にみると、北米やヨーロッパなど先進国地域における拠点数は近年横ばいから減少に転じている。また、ASEAN10や韓国・台湾といったアジア地域の製造拠点数も、横ばいの傾向が見られる。

一方で、増加傾向が見られるのは、中国における製造拠点であり、これがアジア全体の製造拠点数の上昇を支えている。

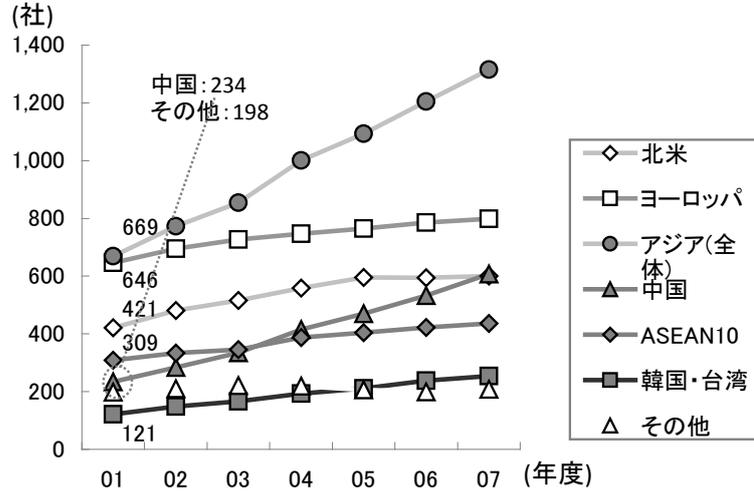
図表 我が国製造業の現地法人(製造業)数の推移(2001～2007年度、社)



出所) 経済産業省「海外事業活動基本調査」より作成

また、日本本社が製造業で、海外現地在卸売業、小売業、サービス業のいずれかに当たる法人数をみると、アジアにおける拠点数は大きく増加しており、我が国製造業がアジアに販売・サービス拠点を積極的に設けていることがうかがえる。

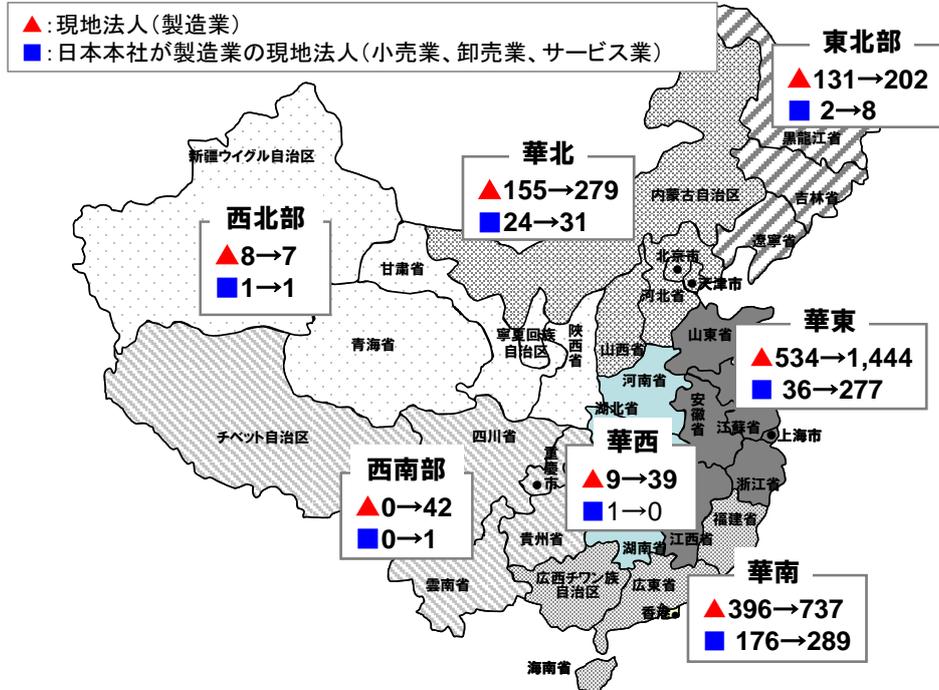
図表 我が国製造業の現地法人(小売業等)数の推移(2001~2007年度、社)



出所) 経済産業省「海外事業活動基本調査」より作成

現地法人数の増加が著しい中国についてみると、沿海部への拠点設置が多く、内陸部については若干ではあるが増加している。

図表 我が国製造業の中国現地法人数の変化(1998年度→2007年度、社)



* 中国内で所在不明の企業(98年度は▲が1、■が1。07年度は、▲が20)は除いている。

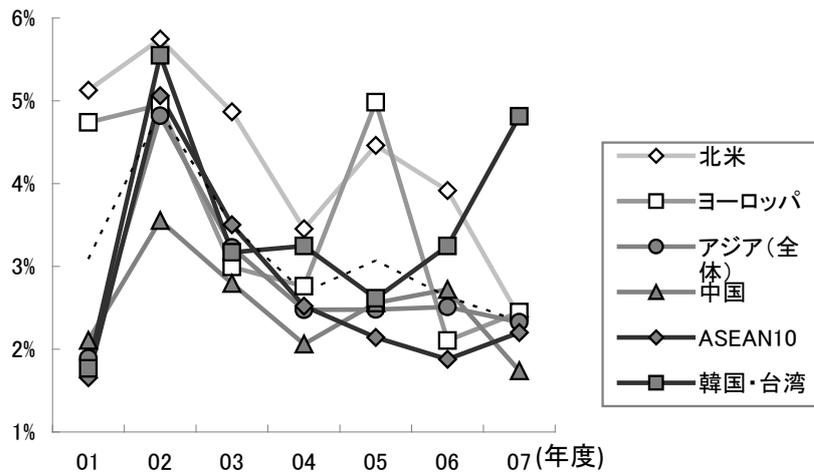
出所) 経済産業省「海外事業活動基本調査」より作成

2.1.3.2. 現地法人の撤退状況

(1) 現地法人の地域別撤退比率

一方で、近年のわが国製造業の現地法人の撤退状況をみると、年によって変動はみられるものの、近年では、アジア全体、また中国や ASEAN10 からの撤退比率は比較的低位に抑えられており、これら地域での日本企業の製造拠点の活動が比較的安定してきたことがうかがえる。

図表 現地法人の撤退比率(2004～2007 年度、%)

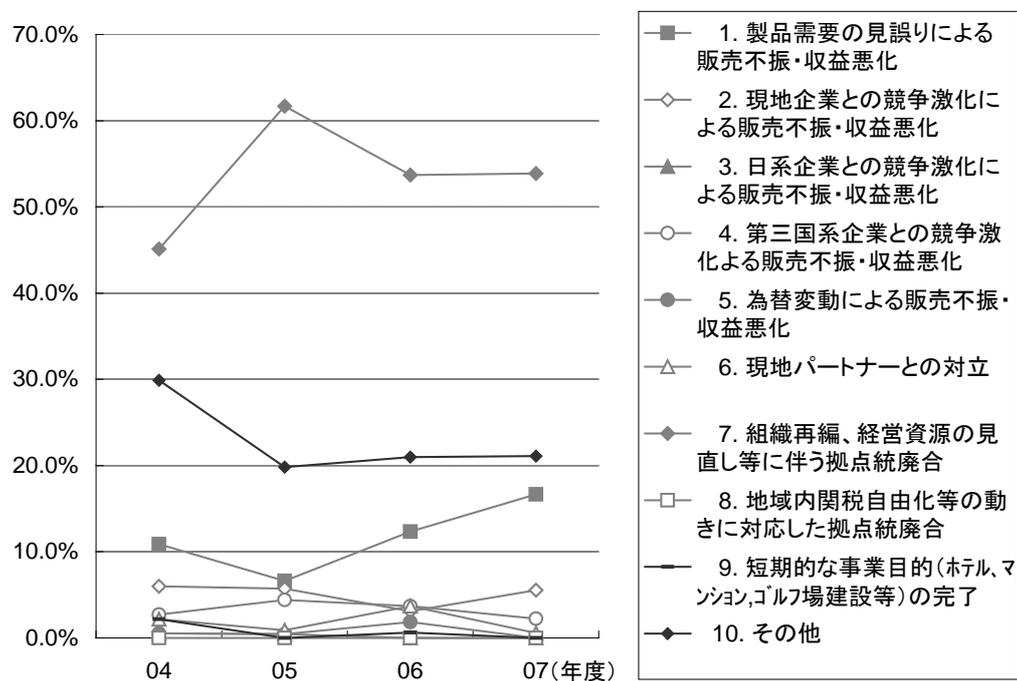


出所) 経済産業省「海外事業活動基本調査」より作成

(2) 現地法人の撤退理由

現地法人の撤退の理由についてみると、例年最も多いのは組織再編・経営資源の見直し等に伴う拠点の統廃合である。日本企業が近年、グローバルレベルで拠点の統廃合を行うことによって、生産機能を効率よく回転させようとしていることがうかがえる。

図表 現地法人の撤退理由(2004～2007年度、%)



出所) 経済産業省「海外事業活動基本調査」より作成

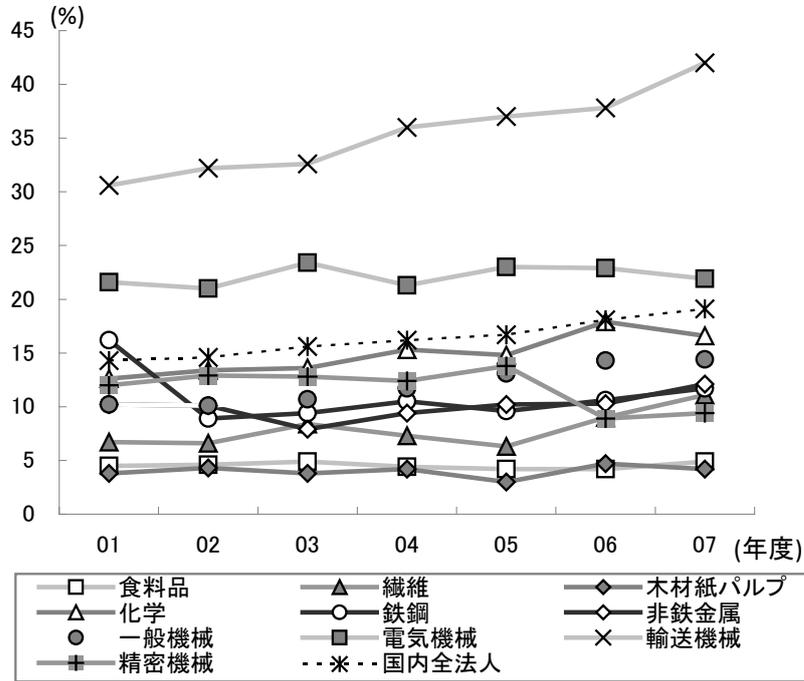
2.1.3.3. 生産活動の動向

(1) 業種別海外生産比率

我が国による海外生産比率(全法人ベース)は2007年度に過去最高の19.1%となった。

業種別に見ると、従来海外展開を積極的に行ってきた輸送機械がとくに高く約4割、次いで電気機械の約2割、化学と続いた。中でも輸送機械分野は年々一貫して海外生産比率を上げてきている。

図表 業種別海外生産比率の推移(2001～2007年度、%)

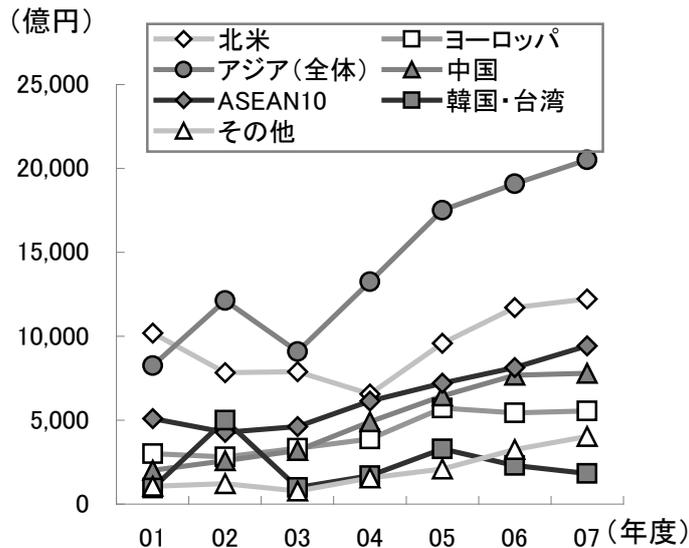


出所) 経済産業省「海外事業活動基本調査」より作成

(2) 海外現地法人(製造業)の地域別設備投資額の推移

我が国海外現地法人(製造業)の設備投資額についてみると、近年、北米・ヨーロッパといった先進国での投資が横ばい傾向になりつつあるのに対し、アジアでの設備投資が急激に増加していることがうかがえる。

図表 地域別設備投資額の推移(2001～2007年度、億円)

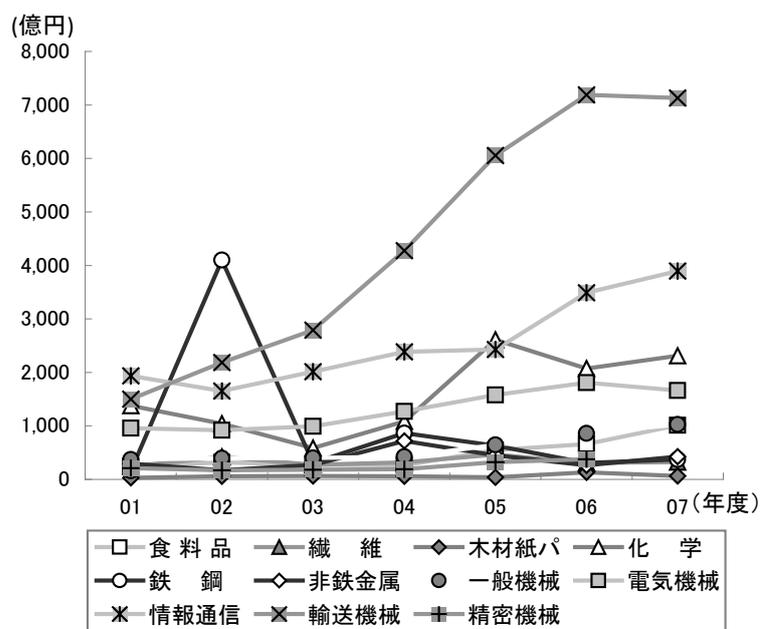


出所) 経済産業省「海外事業活動基本調査」より作成

(3) アジアにおける海外現地法人の業種別設備投資額の推移

アジアにおける現地法人の設備投資額を業種別に見ると、輸送機械、情報通信機器、化学などの設備投資額が高く、アジア地域におけるこれら業種の生産活動が活発化していることがうかがえる。

図表 在アジア現地法人の業種別設備投資額の推移(2001～2007 年度、億円)



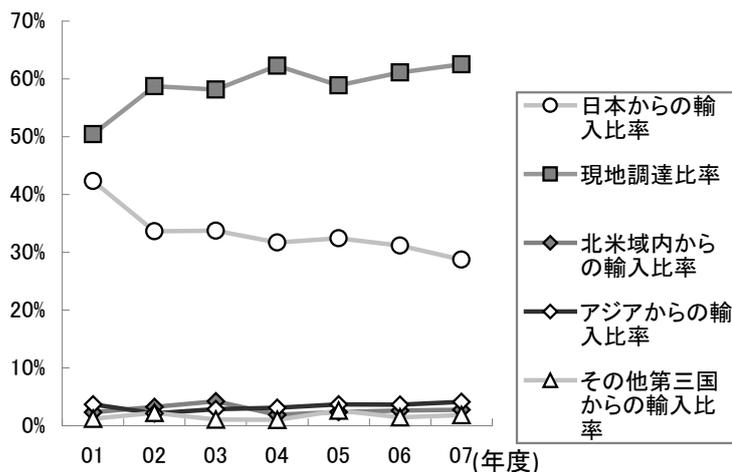
出所) 経済産業省「海外事業活動基本調査」より作成

(4) 地域別海外現地法人の調達先構成比の推移 (1997~2007 年度)

① 在北米現地法人

在北米のわが国の現地法人（製造業）についてみると、2001 年度以降一貫して現地調達比率が 5 割以上で、徐々に高まりつつある。一方で、日本からの輸入に頼ることは、現地調達率の上昇に伴って、一貫して少なくなってきたおり、日本からの輸入比率は 2008 年度では 3 割を切っている。

図表 在北米現地法人の調達先内訳(2001~2007 年度、%)

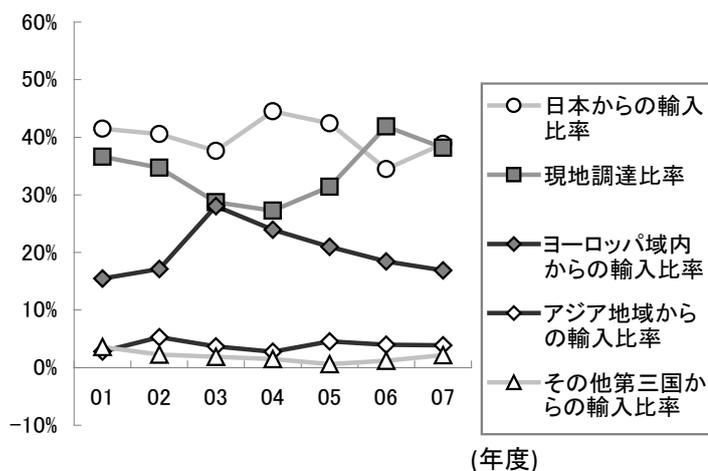


出所) 経済産業省「海外事業活動基本調査」より作成

② 在欧州現地法人

在欧州のわが国の現地法人（製造業）についてみると、年による変動はあるものの 5、ヨーロッパ域内を一体としてとらえれば、現地調達比率は 6 割程度で推移している

図表 在欧州現地法人の調達先内訳(2001~2007 年度、%)

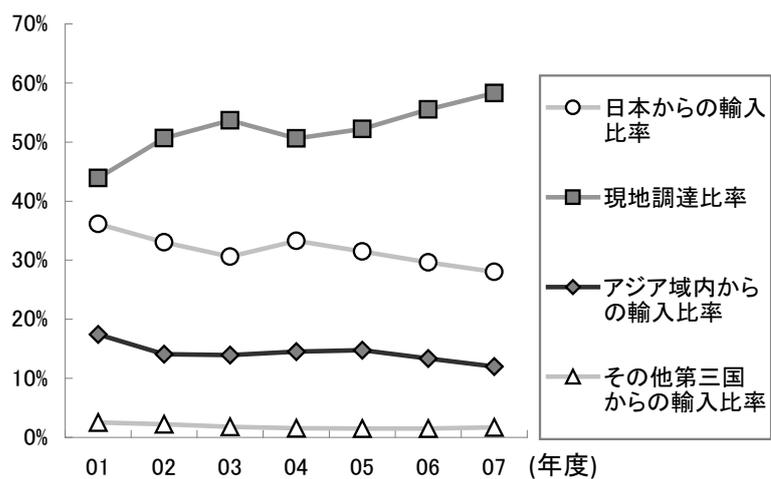


出所) 経済産業省「海外事業活動基本調査」より作成

③ 在アジア現地法人

在アジアのわが国の現地法人（製造業）についてみると、2001年度以降一貫して現地調達率が4割以上で、徐々に高まりつつある。一方で、日本からの輸入に頼ることは、現地調達率の上昇に伴って、一貫して少なくなっており、日本からの輸入比率は2008年度では3割を切っている。

図表 在アジア現地法人の調達先内訳(2001～2007年度、%)



出所) 経済産業省「海外事業活動基本調査」より作成

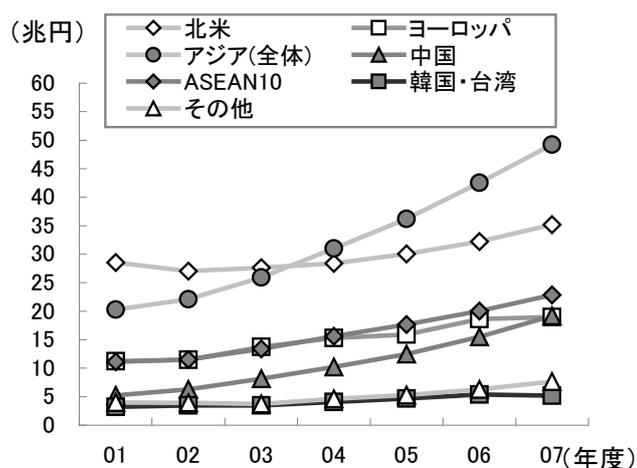
2.1.3.4. 販売活動の動向

(1) 海外現地法人の地域別売上高の推移

わが国企業の現地法人（製造業）の売上高は 2007 年度に約 111 兆円に達し、5 年連続で 2 桁台の増加率となった。

地域別に見ると、北米、ヨーロッパでの売上高が横ばい傾向にある一方で、アジアにおける売上高の増加率が高い。中でも中国での売上高は、ASEAN10 でのそれに迫る勢いで伸びてきている。

図表 海外現地法人の地域別売上高(2001～2007 年度、%)



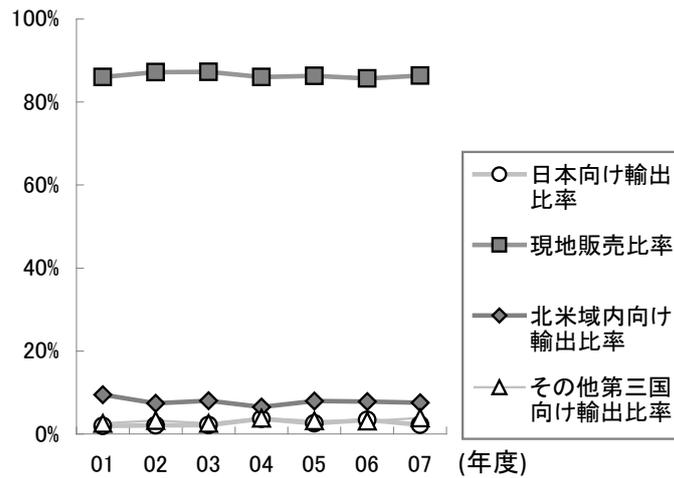
出所) 経済産業省「海外事業活動基本調査」より作成

(2) 地域別海外現地法人の販売先構成比の推移

① 在北米現地法人

在北米のわが国の現地法人（製造業）についてみると、2001年度以降一貫して現地または周辺地域での販売が大半を占めている。日本向けの輸出比率は数パーセントで推移している。

図表 在北米現地法人の販売先内訳(2001～2007年度、%)

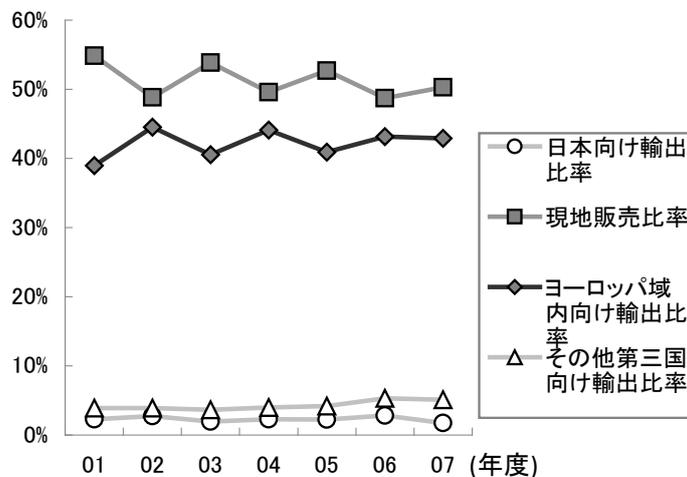


出所) 経済産業省「海外事業活動基本調査」より作成

② 在欧州現地法人

在欧州のわが国の現地法人（製造業）についてみると、2001年度以降一貫して現地または周辺地域での販売が大半を占めている。日本向けの輸出比率は数パーセントで推移している。

図表 在欧州現地法人の販売先内訳(2001～2007年度、%)

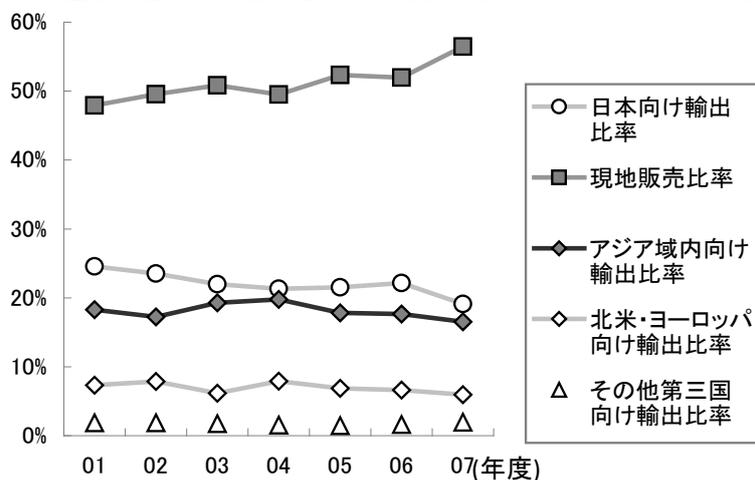


出所) 経済産業省「海外事業活動基本調査」より作成

③ 在アジア海外現地法人

一方、在アジアのわが国の現地法人（製造業）についてみると、現地での販売比率が上昇傾向にあり、2007年度には5割を超えている。

図表 在アジア現地法人の販売先内訳(2001～2007年度、%)



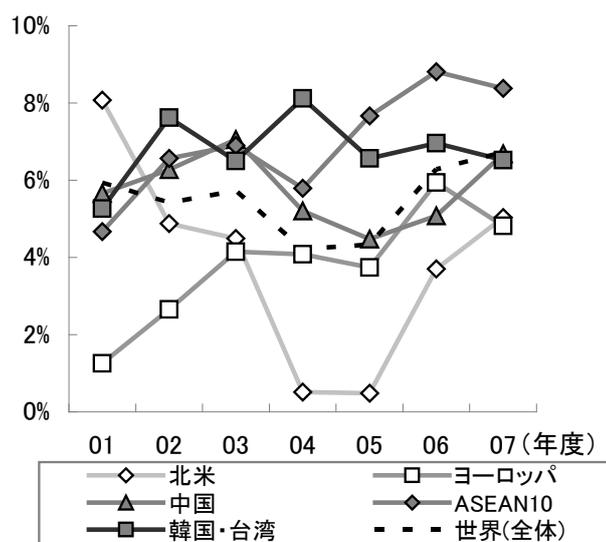
出所) 経済産業省「海外事業活動基本調査」より作成

(3) 海外現地法人の地域別営業利益率

わが国現地法人の販売動向について、利益の観点で見ると、毎年度の変動が大きいですが、2002年度以降、北米・ヨーロッパでの営業利益率が世界全体平均を下回る水準で推移する一方で、ASEAN10 諸国においては平均を上回っている。

ASEAN10 が、日本の製造業にとって、効率的に利益を上げられる市場になっていることがうかがえる。

図表 海外現地法人の地域別営業利益率(2001～2007年度、%)

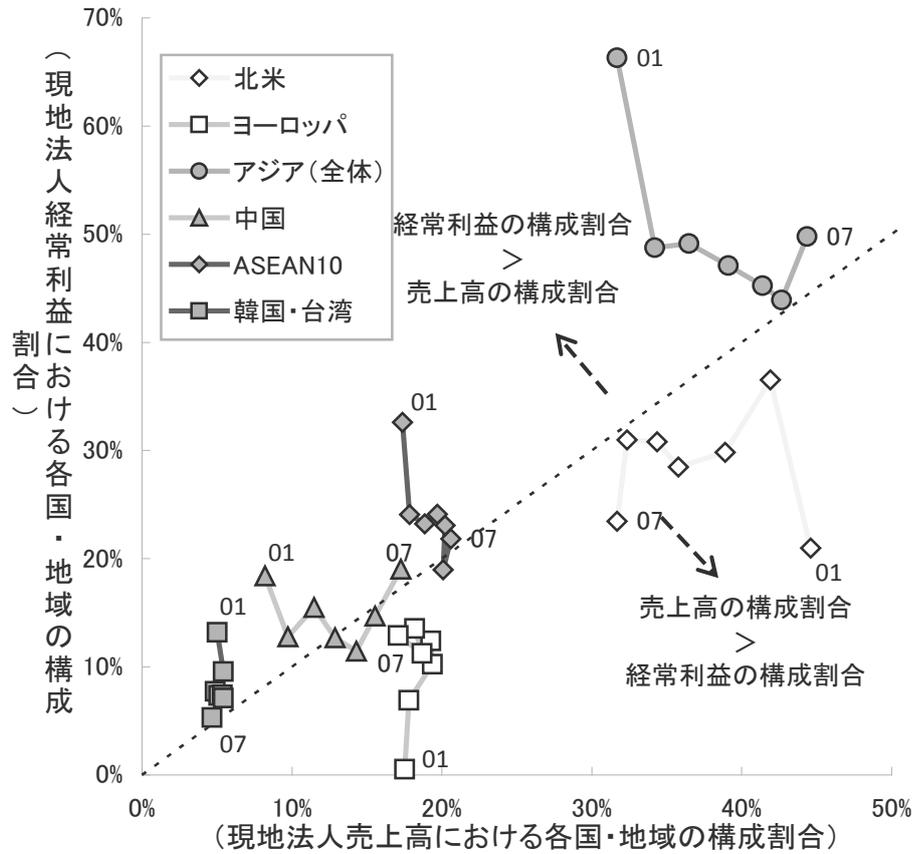


出所) 経済産業省「海外事業活動基本調査」より作成

(4) 現地法人の売上高と経常利益の地域別構成比の関係

現地法人の売上高全体及び経常利益全体における各国・地域の構成割合をみると、北米及びヨーロッパ地域は、売上高面での構成割合に比べ、経常利益面での構成割合は相対的に低い状況が続いているが、中国や ASEAN10 諸国が我が国現地法人の経常利益を支えており、効率的に利益を上げられる市場となりつつあることがうかがえる。

図表 現地法人の売上高と経常利益の地域別構成比の関係(2001～2007 年度、%)



出所) 経済産業省「海外事業活動基本調査」より作成

2.2. 財務データから見た主要業界のグローバル競争状況

本節では、化学、一般機械、鉄鋼、自動車、電機といったものづくり産業の主要5分野（セクター）について、各セクター日本、アジア、欧州、米州の主力企業およそ5社程度を対象として、直近5年程度の財務諸表よりデータを収集し、競争状況についての分析を行った。

2.2.1. 化学分野

2.2.1.1. 事業構造の組み換えー汎用品から高機能品へのシフト

無機化学や石油化学などの汎用化学品分野はコモディティ化が進んでいる。中東、中国の企業が設備を増強し、規模のメリットと廉価な原料の調達力により、高いコスト競争力でシェアを伸ばしている。また、収益性が市況に左右され、安定性に欠ける。

このため、欧米の総合化学メーカーはこの分野の過剰設備の再編、売却、あるいは撤退を進め、比重を下げ、付加価値の高いスペシャルティ・ケミカルへと高機能化を図っている。コモディティ商品を残す場合でも、扱い製品を絞り込み、強みを持つことで収益の安定化を目指している。

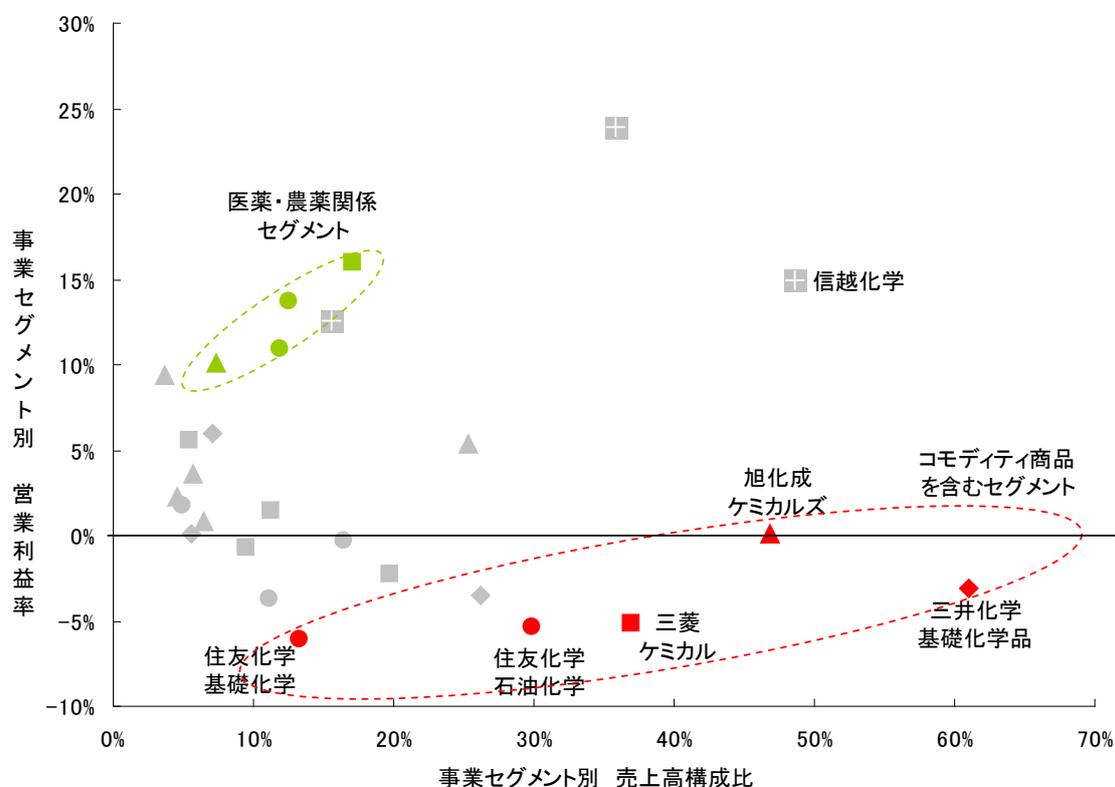
1) 日本企業ー収益性の低い基礎科学への依存度が高い

日本企業の事業セグメント別売上構成比と、各事業セグメントの営業利益率を見たのが次の図である。

三井化学、旭化成、三菱ケミカルなどは基礎化学などコモディティ商品を含むセグメントが売上全体に占める割合が40%以上、住友化学も石油化学と基礎化学を合計すると40%以上になる。しかも、直近会計年度（いずれも2009年3月期）ではこれらのセグメントはほとんどが営業赤字であった。

日本企業の中では、事業の選択と集中が進み、コモディティ商品の割合の低い信越化学のみ、全事業セグメントにおいて高い利益率を確保している。有機・非有機化学セグメントが売上に占める割合が48.7%と高いが、約15%の営業利益率を出しており、全社の収益に貢献している。

図表 2-1 事業セグメント別 売上高構成比と営業利益率(日本企業、2009年3月期)



出所) 各社財務諸表より作成

なお、三菱、住友、旭化成などは医薬・農薬関係のセグメントを有するが、これらは売上に占める構成比は低いものの、収益性は比較的高い。

収益性の高くない事業に売上の大部分を依存した構造から、選択と集中による強みの明確化、事業構造の多角化による収益性・安定性の向上が必要になっている。

2) 欧米企業—高付加価値分野へのシフトが進んでいる

欧米企業の事業セグメント別売上構成比と、各事業セグメントの営業利益率を見たのが次の図である。

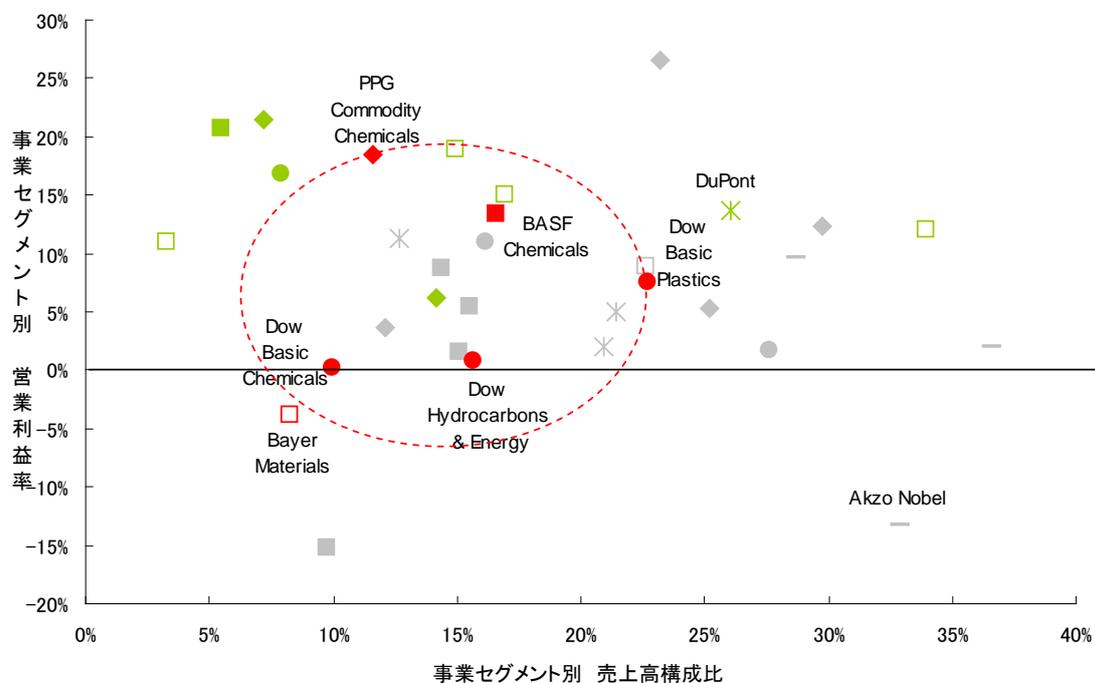
各事業セグメント別の売上に占める構成比を見てみると、コモディティ商品を含む基礎化学セグメントの割合は 25%未満であり、日本企業に比べると低い。しかも、これら基礎化学セグメントの営業利益率も必ずしも低い企業ばかりではない。

基礎化学の中でもより付加価値の高い分野に集中したり、規模のメリットを追及することで一定以上の収益を上げている。

その他、営業利益率の高い事業は、企業によって異なるが塗料などのスペシャルティ・ケミカルや医薬・農薬関連などが多くなっている。ただし、日本企業と同様に、

医薬・農薬関連は売上に占める構成比は必ずしも高くはない。

図表 2-2 事業セグメント別 売上高構成比と営業利益率(欧米企業、直近会計年度)



出所) 各社財務諸表より作成

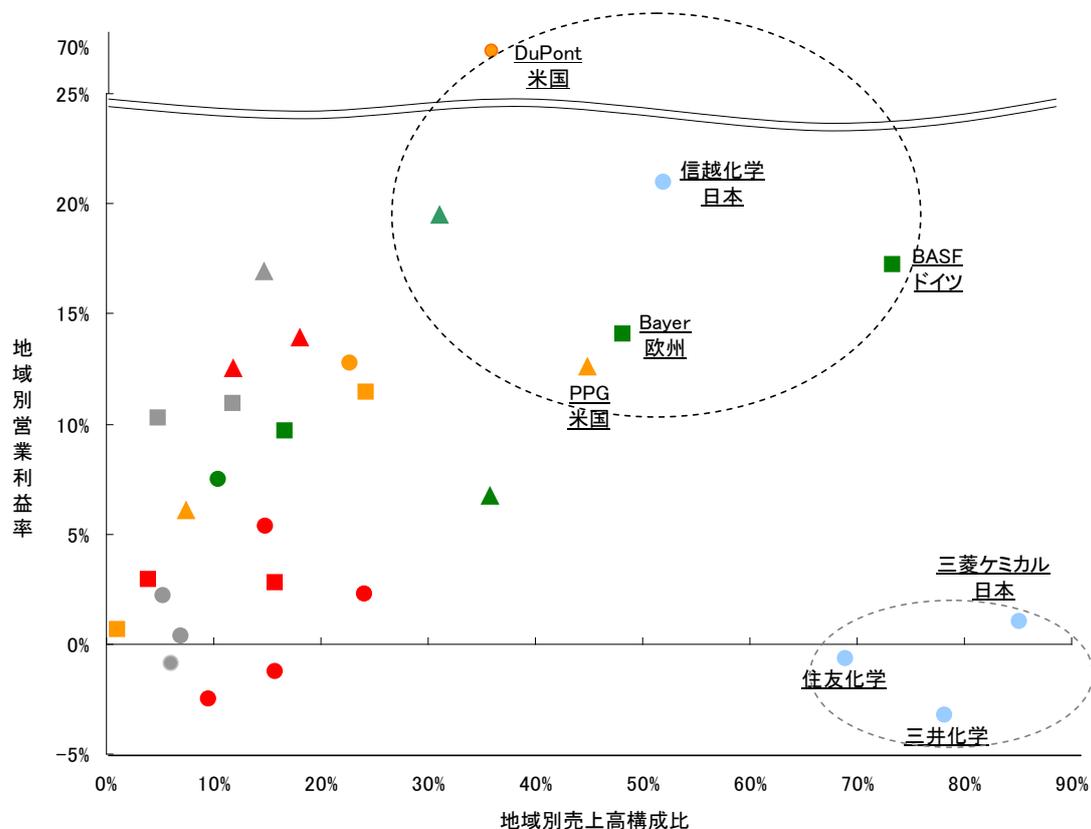
2.2.1.2. 国内外市場の位置づけ—本国内で収益性を維持しつつ、新興国に展開

化学セクターにおいても、当面、高い成長が見込まれる中国、インドなどのアジア諸国の市場を取り込むことが重要になっている。但し、これら新興国市場は必ずしも収益性が高いわけではない。

次の図は日米欧の主要企業（地域別売上・営業利益の公表されている企業）について、地域別に見た売上構成比と各地域の営業利益率を示したものである。欧米企業や日本企業の中でも信越化学などは、本社所在地で高い利益を確保した上で、他の地域に展開している。

しかし、三菱、三井、住友といった日本企業は日本への依存度が高く、しかもその日本における収益性が低い。このため、本国内で一定の収益を確保しつつ、新興市場等へ展開するのが難しくなっている。

図表 2-3 地域別売上高構成比及び営業利益率(日米欧主要企業、直近年度)



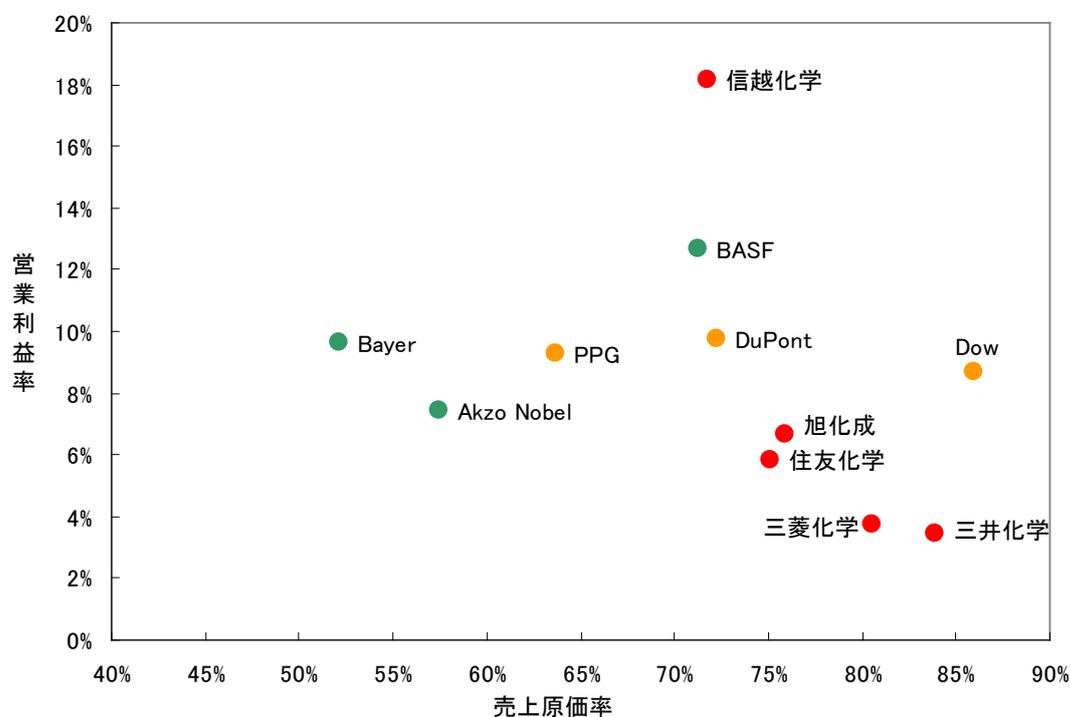
出所) 各社財務諸表より作成

2.2.1.3. コスト競争力ー原料調達力が価格競争力を左右する

中東ではエタンガスを使ったエチレンプラントが立ち上がり、廉価での原料供給によって高いコスト競争力をもって市場に製品を提供してくることが予想されている。コモディティ商品については、原料調達力(量、価格)が競争力を左右する。

売上原価率と営業利益の関連を見ると、欧米企業は売上原価率にかかわらず概ね10%前後の営業利益率を実現している。日本企業は、分析対象企業中、信越化学のみ高い営業利益率となっているが、他の主要4社は売上原価率が高く、営業利益率が相対的に低くなっている。

図表 2-4 売上原価率および営業利益率(日米欧主要企業、直近 5 年単純平均)



出所) 各社財務諸表より作成

2.2.2. 一般機械分野

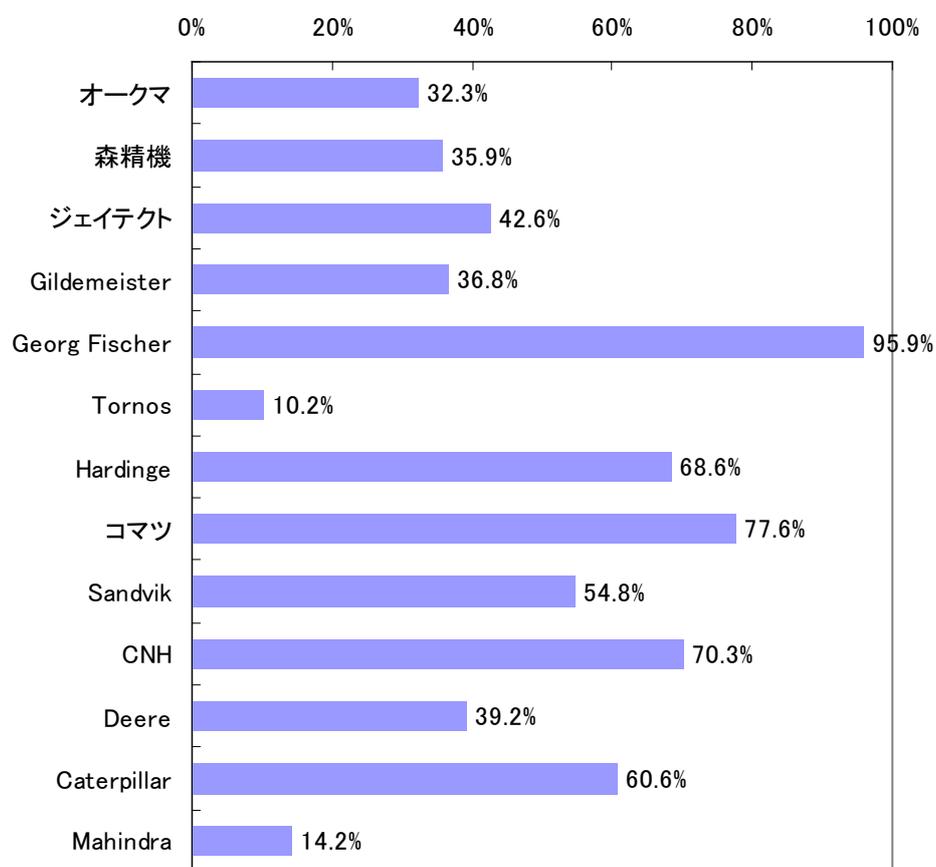
2.2.2.1. 国内外市場の位置づけ—新興国における製造業の興隆への対応が必要

世界的な景気の低迷、特に先進国における需要の減退で、工作機械メーカーは厳しい経営環境におかれている。

農業機械は一次産業において使われるため、比較的早い段階から途上国への販売が始まる。また建設機械も、新興国における旺盛な建設需要や鉱山開発などにともない、海外での売上比率が相対的に高い。工作機械は、特に高精度の機械は先進国において需要が多かったため、建機、農機と比べると全般的にやや海外売上比率は低めである。

海外展開にあたっては、その地域でのサポート体制の構築も重要になる。

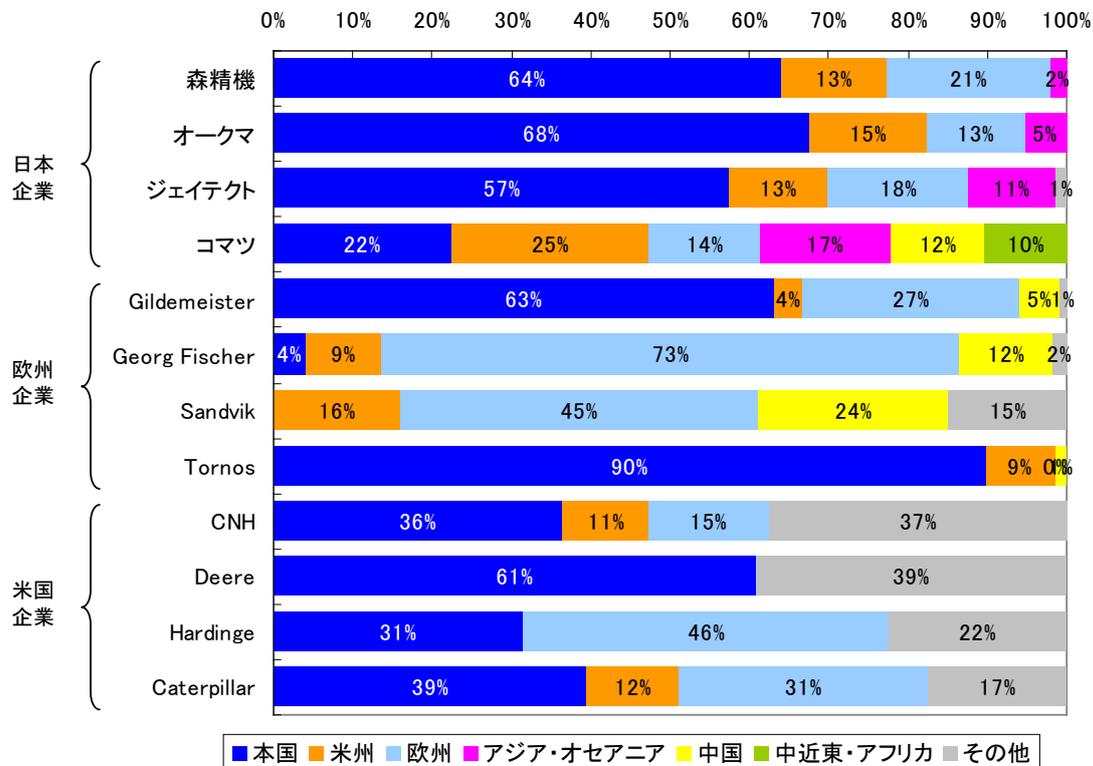
図表 2-5 主要企業の海外売上比率



出所) 各社財務諸表より作成

次の図は、各社の地域別売上構成比を表している。いずれも本社所在地とその近隣における展開が中心となっている。

図表 2-6 地域別売上高構成比



注) 情報が限られており、所在地売上高と海外売上高が混在している。
出所) 各社財務諸表より作成

2.2.2.2. 経営効率の向上

需要の減退に対応した在庫削減、生産設備の再編、差別化を図るための研究開発投資も重要になる。設備の再編、研究開発投資、サービス拠点の拡充などを実現していくためには、M&A などによってスケールメリットを追求することも必要になる。

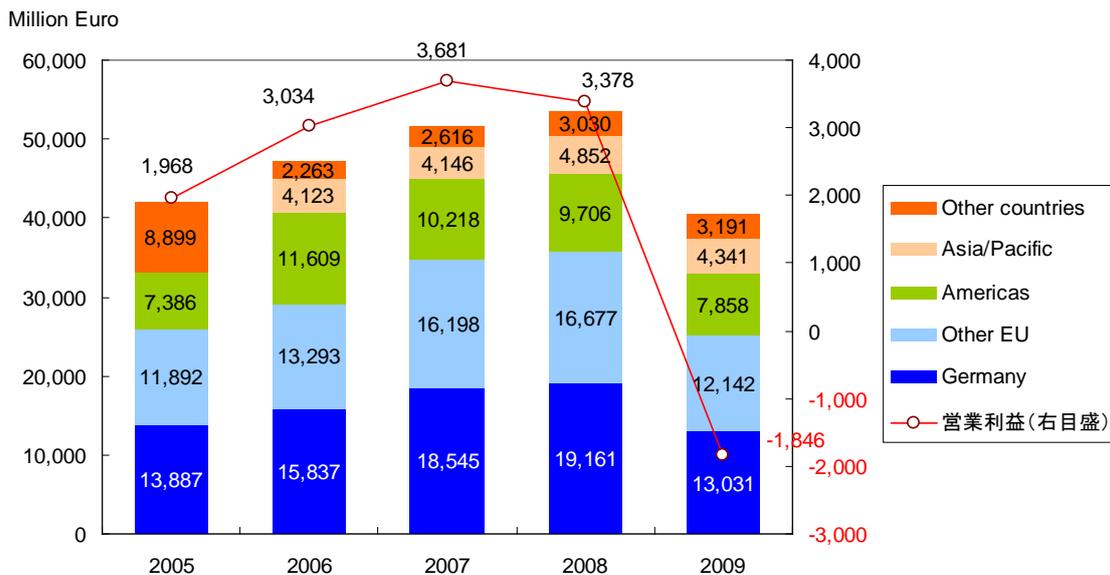
一般機械分野の企業は、工作機械、建設機械、農業機械など製品特性がさまざまであり、それぞれのサブセクターごとに競争条件も異なる。また、製品ラインアップの広い企業から特定のタイプの機械に絞り込んだ企業まで多様である。販売力やサービス・メンテナンスの充実度、機械の精度や特殊性、汎用性などによっても事業形態や収益性が異なる。このため、本分析の対象企業の財務データからは、収益性の違いを分析することが困難である。

2.2.3. 鉄鋼分野

2.2.3.1. 競合の動向

金融危機の影響が世界経済に広がり、鉄鋼市場は特に先進国が低迷している。日本企業も厳しい状況に直面しているが、地元市場依存の大きい欧米企業も苦戦している（下図参照、ティッセンクルップは直近年度営業赤字）。

図表 2-7 ティッセンクルップの地域別売上高及び営業利益の推移



出所) 同社財務諸表より作成

近年はアジア企業が価格競争力を生かして勢力を伸ばしている。日本企業は高い技術力で優位に立っているが、アジア企業も規模を拡大する中で徐々に技術力もつけ始めており、今後は厳しい追い上げも予想される。

2.2.3.2. 国内外市場の位置づけー成長著しい新興国市場の開拓が必要

今後、高い成長が期待される市場は、中国、インド、ASEAN などの新興国である。特に ASEAN には高炉が無く、輸入割合が高い。日本企業は、国内の償却の進んだ施設からスラグやホットコイルを輸出したり、現地にプラント投資をすることで、成長するアジア市場でのシェアの確保が課題となる。

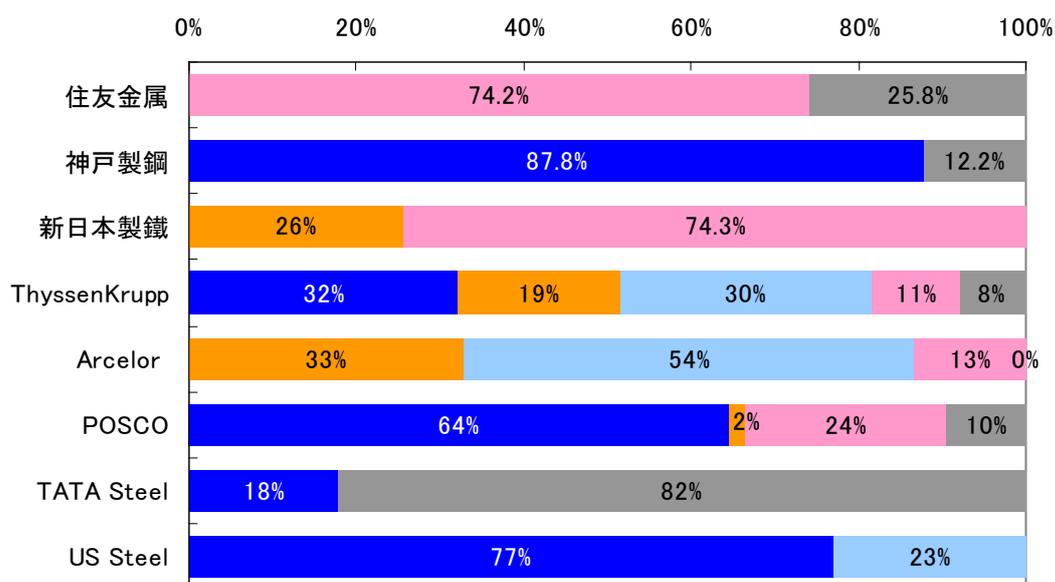
日本企業は高級セグメントでは強いが、中級品以下のセグメントでは必ずしも高いシェアを取れているわけではない。今後、新興国におけるものづくりが増えていく中では、中級品以下のグレードの生産効率を高めることも重要になる。

日本企業は国内設備の償却も進んでおり、資産効率の良い日本での生産を増やし、

ASEAN を中心としたアジアへの輸出を増やすことが今後の戦略の一つの方向になる。

主要企業の直近年度の地域別売上状況は下図の通りである。各社とも本社に近い地域における売上が大きい。製品の輸送コストがかかるため、地域特性を生かして成長するアジアの市場を取り込むことが課題となる。

図表 2-8 地域別売上構成比



注) 情報が限られており、所在地売上高と海外売上高が混在している。
出所) 各社財務諸表より

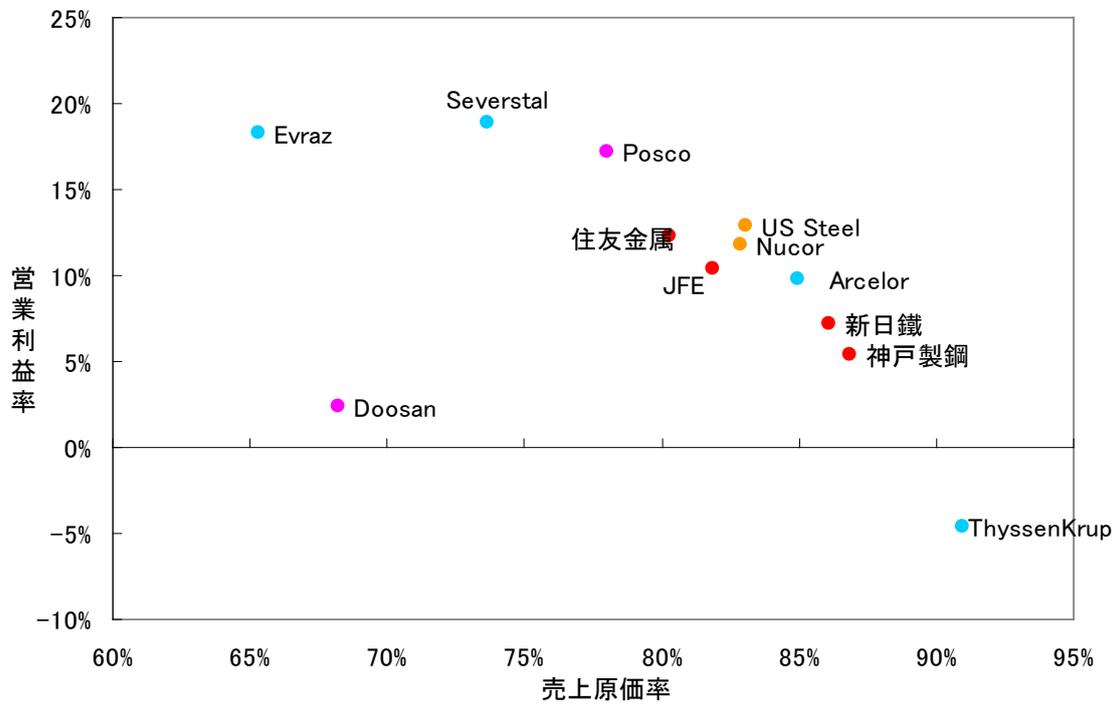
2.2.3.3. 生産効率性－資源・原材料の安価安定確保が競争力につながる

資源大手の合併などにより、供給側の寡占化が進んで資源高騰の懸念がある。

鉄鉱石を国内で確保しているロシアの企業は利益率も高い。資源の権益確保も収益性の維持・向上にあたって重要になる。

次の図は、各地域の主要企業について、売上原価率と営業利益率をとったものだが、売上原価率が高いほど営業利益率が低くなる。Evraz、Severstal といったロシア企業は原価率が低く、営業利益率も高い水準を維持している。

図表 2-9 売上原価率と営業利益率(直近会計年度)



出所) 各社財務諸表より作成

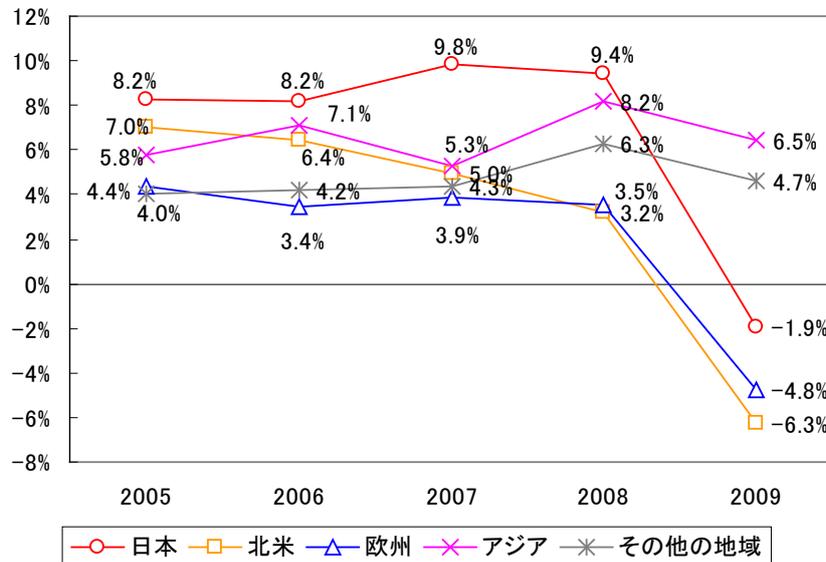
2.2.4. 自動車分野

2.2.4.1. 主戦場のシフト：先進国から新興国へ

2008年以降、世界的な金融危機の影響を受け、特に北米、欧州の市場が低迷している。北米市場は販売台数が多く、大型車が中心で利益率も高かったため、これまでのグローバル競争の主戦場であった。トヨタ、ホンダなど日本企業は欧米市場において順調に業績を伸ばし、一定以上の収益性を実現してきた。

例えばトヨタ自動車を見ると、2008年3月期までは日本、北米で営業利益の大部分を獲得していたが、2009年3月期決算で営業黒字だったのは「アジア」、「その他地域」であり、日本、北米、欧州はいずれも営業赤字となった。

図表 2-10 トヨタ自動車 地域別営業利益の推移



出所) 同社財務諸表より作成

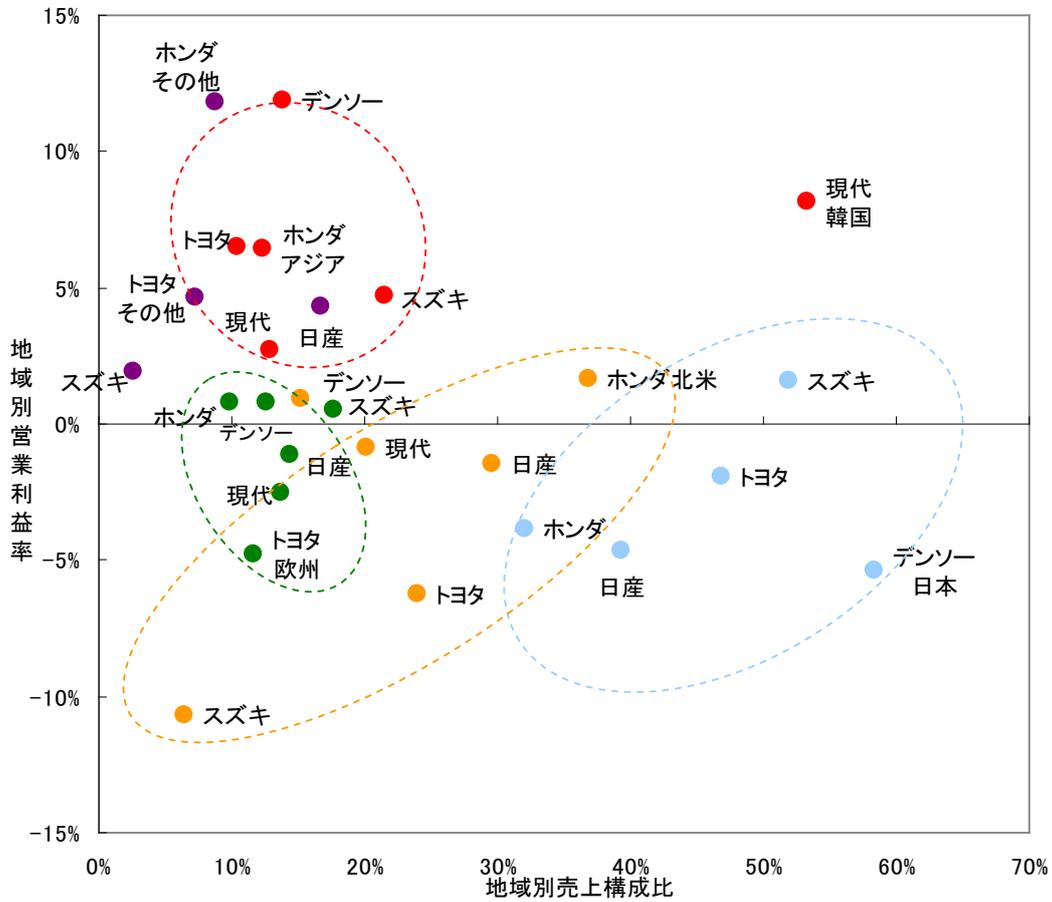
主要企業の地域別売上高構成比と各地域の営業利益率を見ると、日本企業は日本と米国への依存度が高く、これらの市場において営業赤字に陥ったことから、直近年度ではグローバル連結での業績が悪化した。

業績が比較的堅調なスズキは、いわゆる「エコカー減税」の後押しもあり、日本と欧州、アジアで黒字を維持し、構成比の低い米国市場でのみ赤字であった。

ホンダも、国内は営業赤字であったが北米と欧州で黒字を維持し、アジアやその他の地域で営業利益を確保した。

韓国の現代自動車は、国内依存率が高いが、国内の営業利益率が高い。一方で北米や欧州では営業赤字となっている。現代自動車の欧州は過去 5 年に渡り営業赤字が続いている。北米も、過去 5 年のうち 3 年が赤字であった。

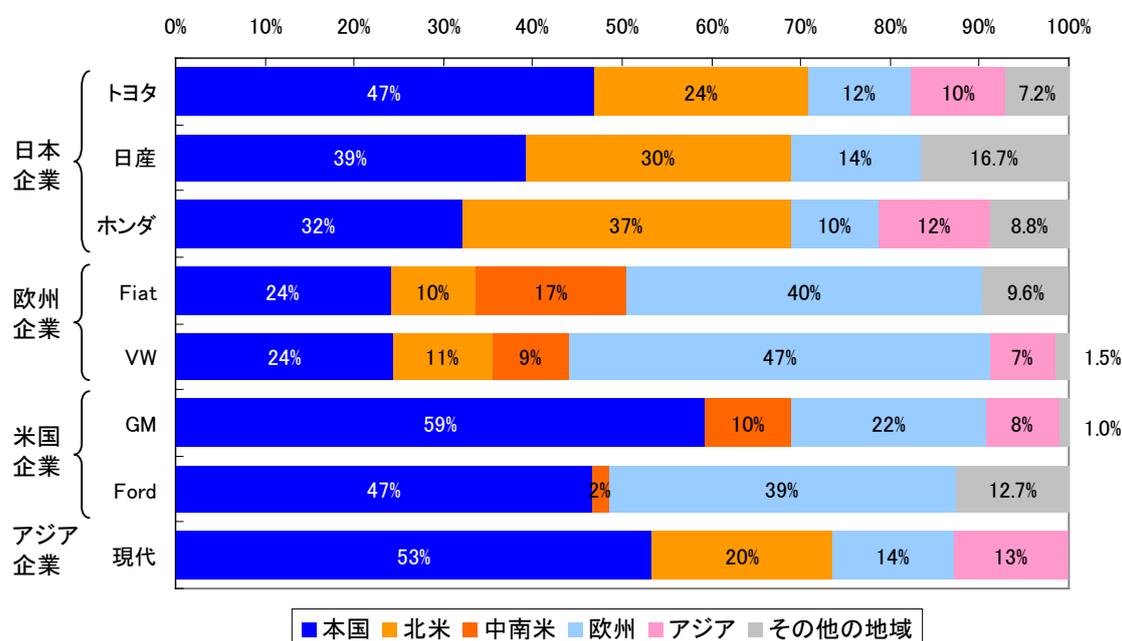
図表 2-11 地域別売上構成比及び営業利益率



出所) 各社財務諸表より作成

主要企業の直近年度の地域別売上状況は下図の通りである。日本企業は日本と北米市場の割合が特に大きい。欧州企業は、欧州市場の割合が全体の 2/3 程度となっている。米国企業は米国及び欧州市場を中心としている。

図表 2-12 地域別売上構成比



出所) 各社財務諸表より作成

2.2.4.2. コスト効率性—小型車でも利益の得る体質の必要性

当面の課題は廉価な小型車でも利益の得る体制の確保となっている。今後、確実な成長が見込めるのは新興国であるが、中国以外の新興国では廉価な小型車が、エントリーカーとして市場が大きくなると期待されている。

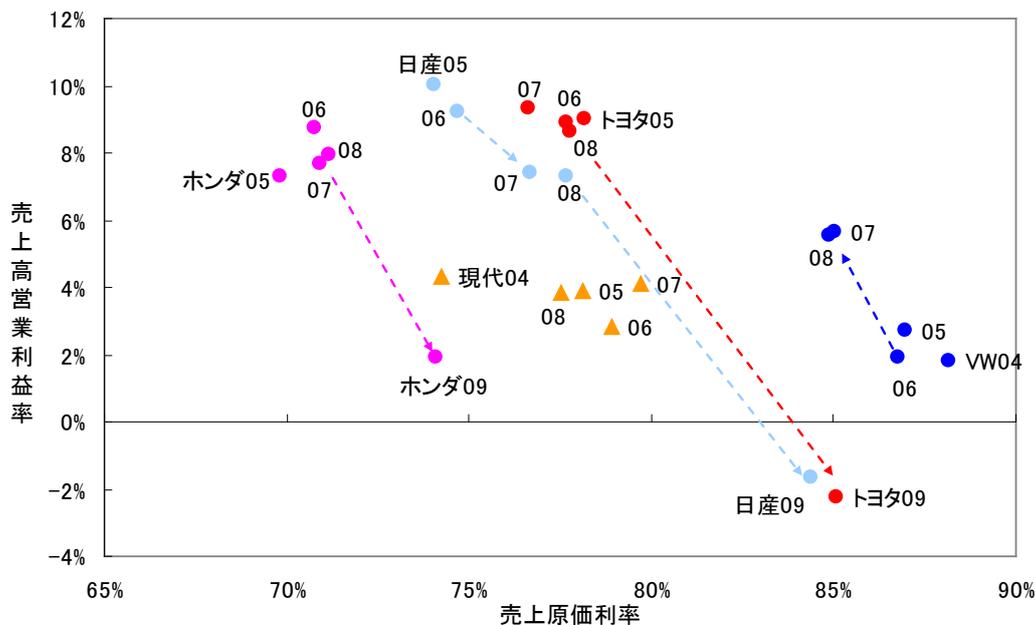
一般的に小型車では利幅が小さくなるが、例えば現代自動車の、インドにおける徹底的なコスト削減による「サントロ」の大成功、ルノーのダチアを使って生産開始した世界戦略車「ロガン」、古いアルトの設計をそのまま用いているマルチ・スズキの 800 など、新興国の求める価格、品質水準に合わせた製品開発・投入と販売力が求められる。

次の図は、売上原価率と営業利益率の関係を示している。トヨタ、日産、ホンダといった日本企業は、2008年3月期までは売上原価率は比較的強く抑えられ、営業利益率も高かったが、2009年3月期には売上原価率が大幅に上昇し、それに伴い営業利益率も大きく低下した。

一方、この間、フォルクスワーゲンは2006年12月期から2007年12月期にかけて原価率を下げ、営業利益率を高めている。2008年12月期はほぼ前年と同程度の原価

率、営業利益率を維持した。現代自動車も、2007年12月期から2008年12月期にかけて売上原価率を低減させている。

図表 2-13 売上原価率および売上高営業利益率の推移



出所) 各社財務諸表より作成

2.2.4.3. 適切な人員体制の整備

従業員一人当たりの売上高、営業利益の推移（次図）を見ても、トヨタ、ホンダ、日産といった日本企業は、2008年3月期まではいずれの指標も順調に伸ばしていたが、2009年3月期にはいずれも大幅に低下した。

この要因は、基本的には先進国市場が大幅に落ち込んだためであるが、一方で、グローバルに生産・販売の戦線が伸びる中、人員体制が十分に追いついていなかった（「兵站線が伸びきっていた」）ことも示唆していると考えられる。

一方、フォルクスワーゲンは2006年12月期から2007年12月期にかけて、特に一人当たり営業利益率が伸びており、2008年12月期においても大きく落ち込むことは無かった。

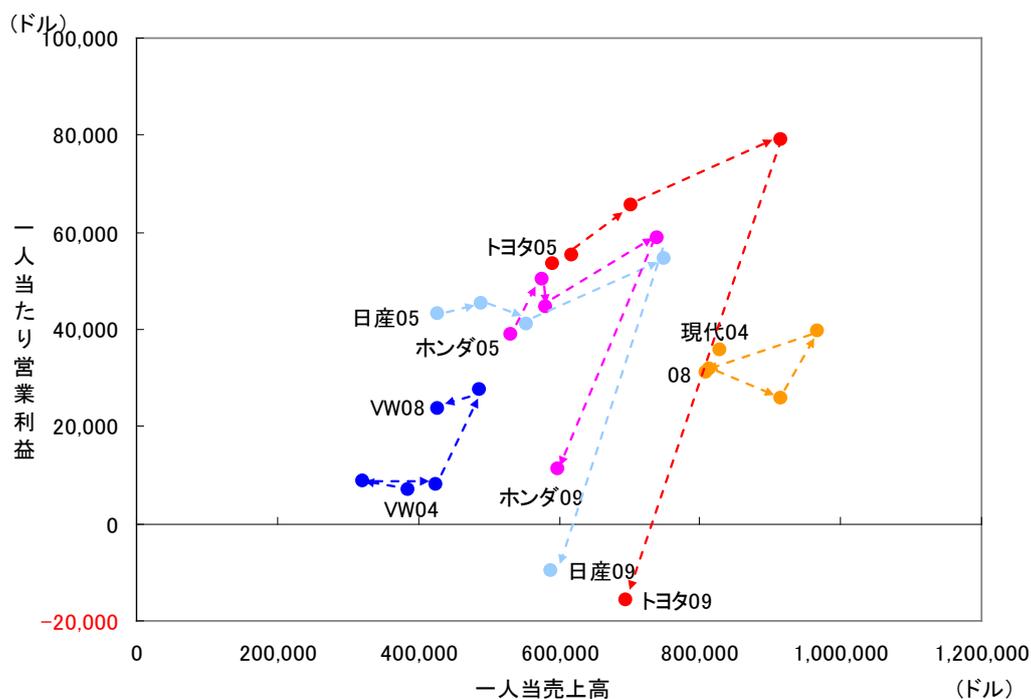
現代自動車は、2008年12月期には前年に比べて一人当たり売上高、同営業利益とも低下したが、2004年～2005年12月期と同程度の水準に戻しただけで、大幅な低下

はなかった。

2008年頃までは、フォルクスワーゲンや現代自動車は日本企業に比べて一人当たり売上高、同営業利益とも低く、日本企業の方が従業員の生産性が高いように見えた。しかし、先進国市場が大きく落ち込んだ現状では、むしろフォルクスワーゲンや現代自動車の方が安定している。

この背景にはいくつかの要因が考えられるが、フォルクスワーゲン、現代自動車が中国、インドなど広大な国土を有する新興国において、現地の販売サービス体制の充実や、現地生産体制の立ち上げなどに人員を投入してきた結果であるとしたら、今後、日本企業もこれら新興国市場において一定の人員を投入して行くことも必要になる。

図表 2-14 一人当売上高及び一人当営業利益の推移



出所) 各社財務諸表より作成

2.2.5. 電機分野

2.2.5.1. 事業構造のポートフォリオ

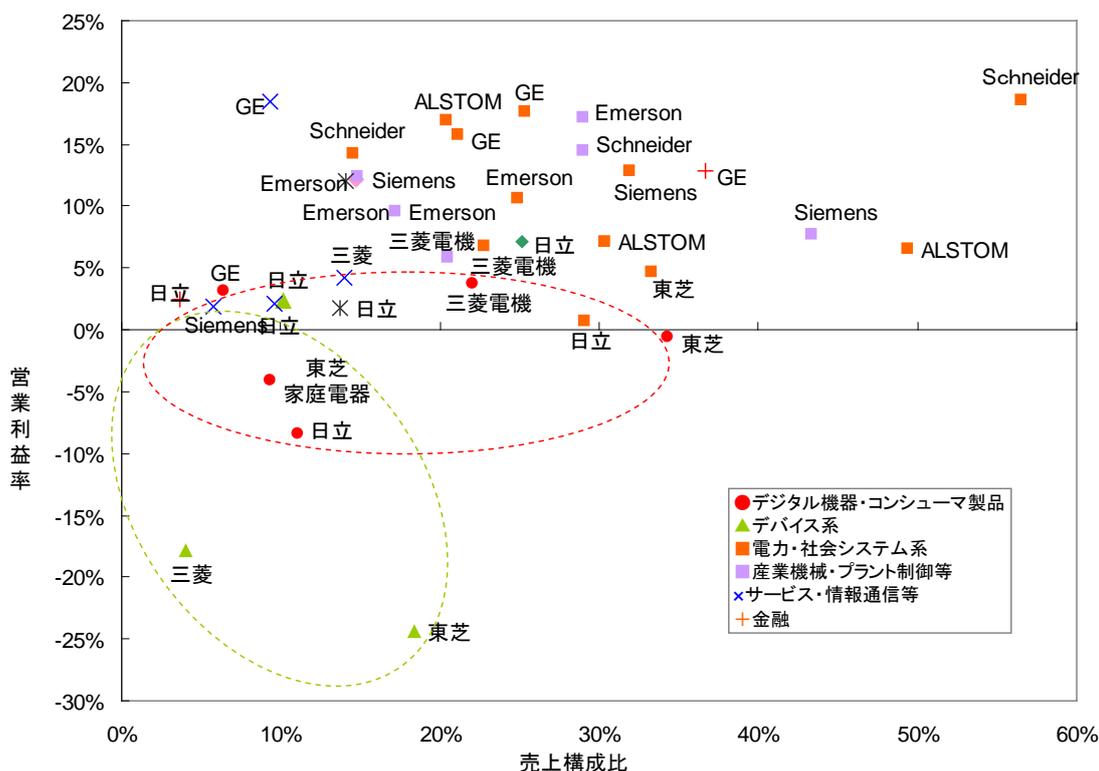
デジタル家電は世界の需要も多く、各社のブランドが最も露出する看板商品だが、

一方で参入企業が多く、技術による差別化が難しくなっており、競争が激しい。このため、デジタル家電の収益性は一般に低く、より収益性の高い事業との組み合わせが必要となる。

重電を扱う電機メーカーについて、事業分野別の売上構成比と営業利益率を見ると、デジタル機器は相対的に営業利益率が低い。これに対して、電力や社会システム、産業機械・プラント系の事業は、欧米系のみならず日本企業においても相対的に利益率が高い。

新興国の成長に伴う新規の社会インフラ整備がますます増加することが予想され、この分野を強化して行くことが重要である。そのような分野は、社内の各事業部が有する技術を組み合わせ、トータルの仕組みとして提案して行くことで差別化、競争力を持つことができるため、事業部横断での提案・事業実施体制の構築が必要になる。

図表 2-15 重電メーカーの事業分野別売上構成比及び営業利益率(直近会計年度)



出所) 各社財務諸表より作成

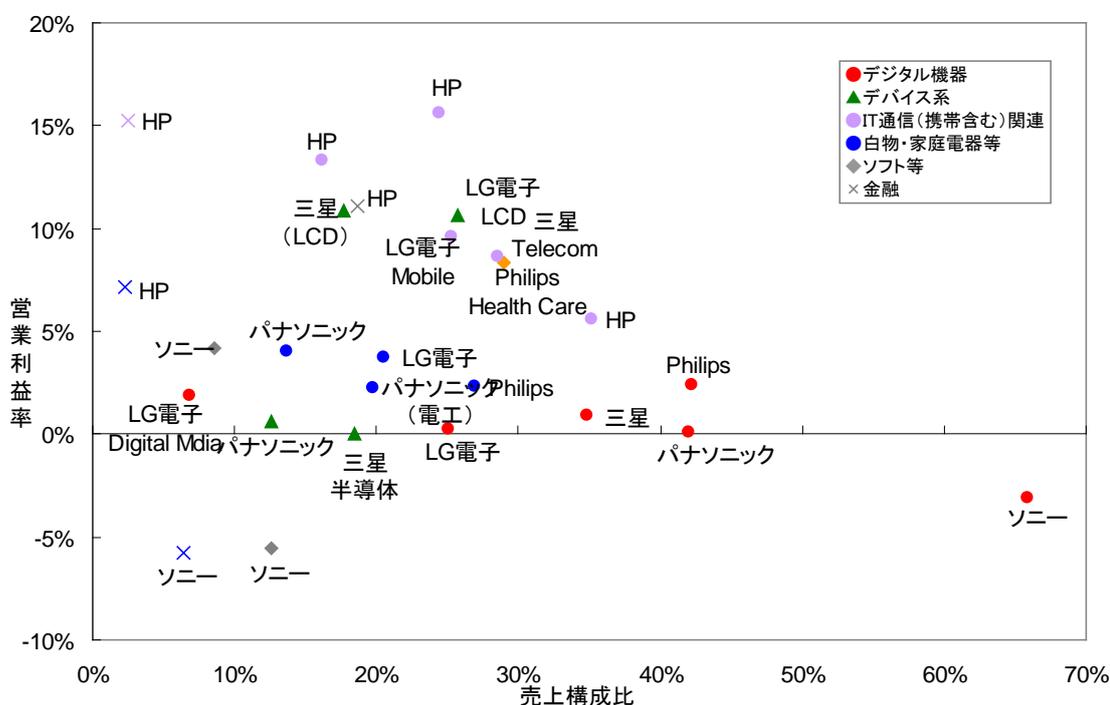
弱電メーカーについて、事業分野別の売上構成比と営業利益率を見ると、やはりデジタル機器は相対的に営業利益率が低い。日本企業はこれらのデジタル機器に対する売り上げ依存度が高くなっている。

これに対して、全般的に情報通信関連分野は収益性が高い。また、サムスン電子、

LG 電子などは液晶パネルの収益性も高い。直近会計年度は半導体市況が低迷していたため、半導体の収益性は必ずしも高くないが、好況期には半導体も高い収益をもたらしている。

今後の事業構造としては、看板商品であるデジタル機器は赤字にならない範囲で維持しつつも、相対的に収益性の高い白物家電や情報通信関連機器、これらとソフトを組み合わせた総合的な顧客への提案力、収益性の高いデバイス事業などが必要になると考えられる。

図表 2-16 弱電メーカーの事業分野別売上構成比及び営業利益率(直近会計年度)



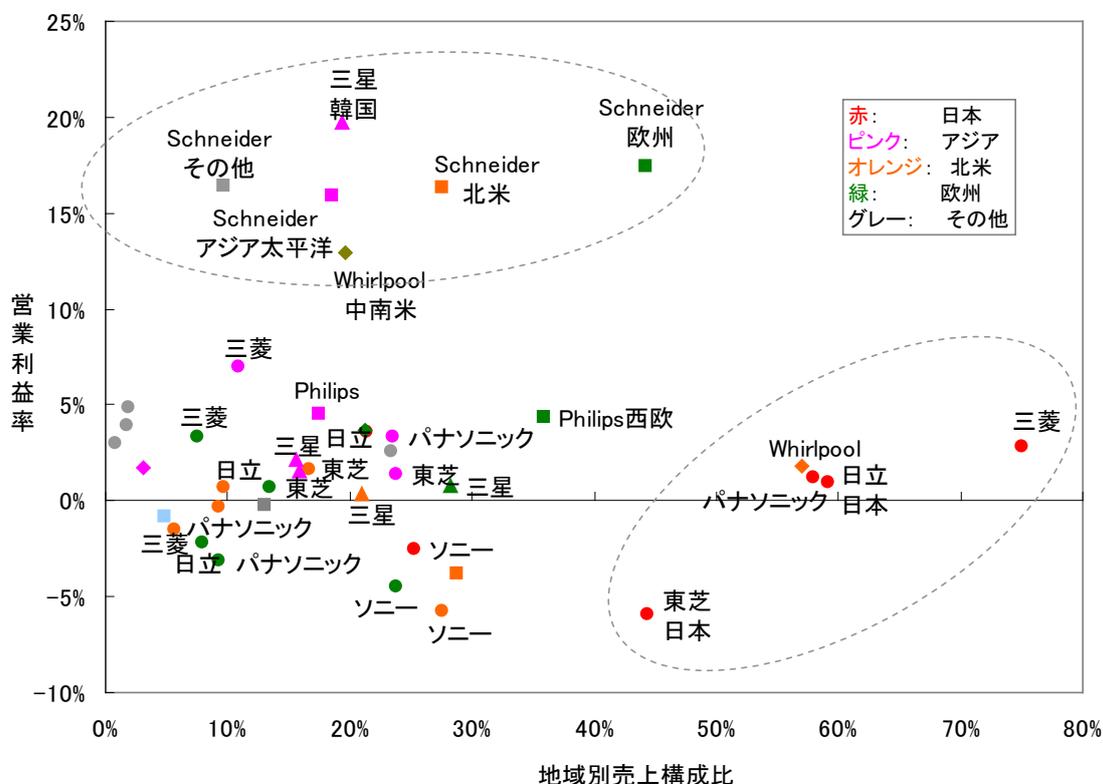
出所) 各社財務諸表より作成

2.2.5.2. 内外市場の位置づけ

日本企業は売り上げに占める国内市場の割合が高いが、国内の利益率は高くない。欧米市場の冷え込みもあり、営業利益を維持しているのはほとんどがアジア地域である。

一方、サムスン本国市場への依存度が相対的に低く、また本国における収益性が高い。国内市場はある程度寡占状態であり、国内の高い収益性を背景に海外でのシェア拡大が実現できていると考えられる。

図表 2-17 地域別にみた売上構成比及び営業利益率(直近会計年度)



出所) 各社財務諸表より作成

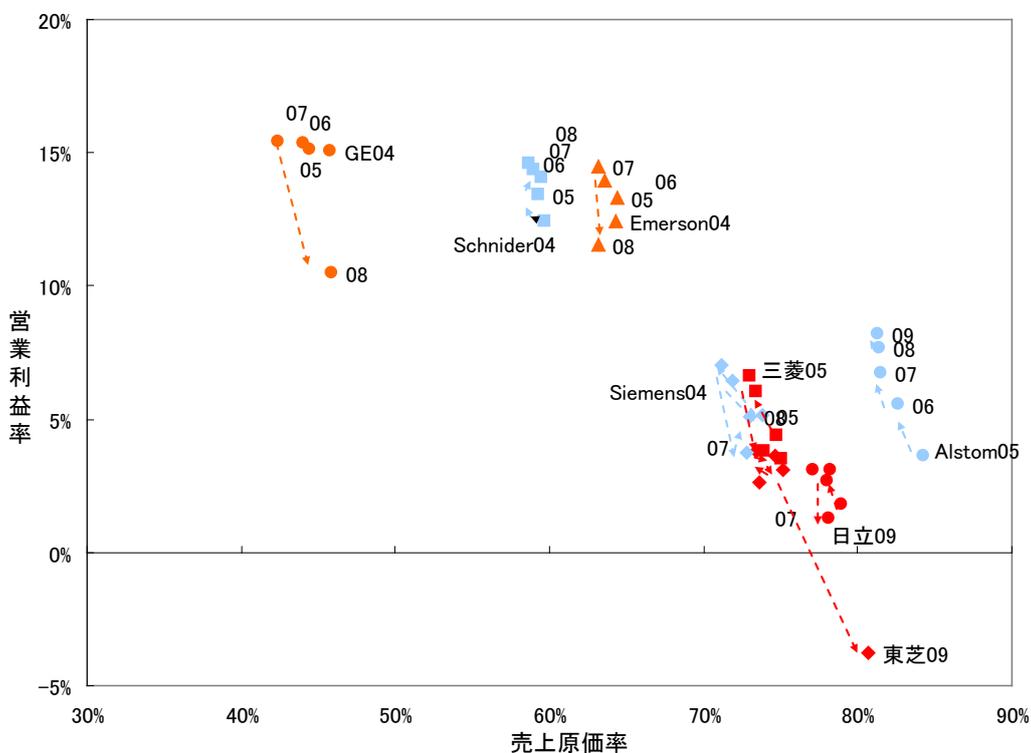
2.2.5.3. 生産効率性

売上原価率と営業利益率の関係を見ると、重電メーカーではGE、シュナイダー、エマソンなどは原価率が低く、営業利益率が高い。東芝、三菱電機、シーメンスは比較的同じようなポジションにいる。アルストムは原価率が高いが、営業利益率は徐々に向上している。

一方、弱電メーカーではほぼ全ての企業について、過去5年で原価率が上がり、営業利益率が低下している。

その中で、LG電子は2004年12月期から2006年12月期にかけて原価率が75%から81%にまで上昇し、営業利益率は2006年12月期に0%にまで低下した。しかし、そのご2008年12月期にかけて、原価率が低下し、営業利益率が回復した。

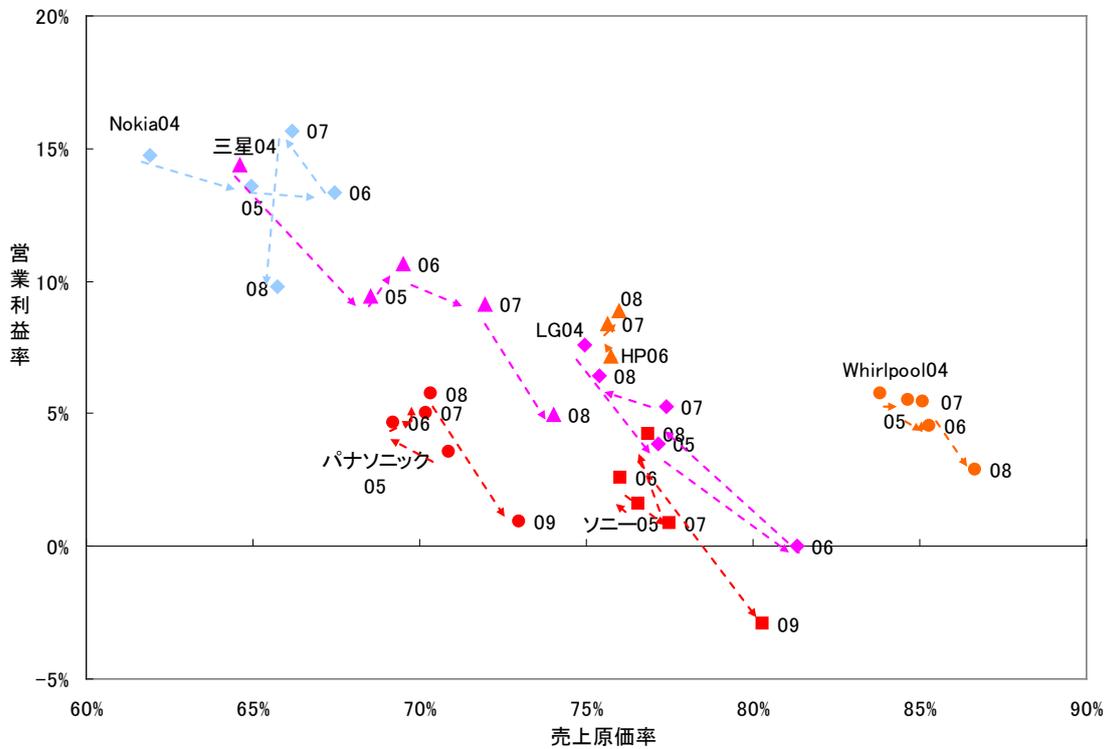
図表 2-18 売上原価率と営業利益率の推移(重電メーカー、直近会計年度)



出所) 各社財務諸表より作成

新興国のボリュームゾーン市場などは、「高い技術力」「高機能」だけでは事業が成立しにくい(むしろ、価格面で不利になることの方が多い)。現地市場における適正価格の設定、それを実現する商品企画、製品開発、調達上の工夫などが求められる。先進国市場よりも低い価格帯においても利益の構造が必要になる。

図表 2-19 売上原価率と営業利益率の推移(弱電メーカー、直近会計年度)



出所) 各社財務諸表より作成

2.2.6. 分野横断の視点から見た財務分析比較 (まとめ)

以上、主要5分野について、財務諸表から把握された競争状況をまとめてきたが、最後に各セクターに共通して見られる大きな傾向を取りまとめる。

2.2.6.1. 新興国市場の重要性とコスト競争力の強化

1) アジア等新興国での売上強化

先進国市場は短期的には景気の低迷、中長期的にも人口減少や高齢化の進展が予想され、高い成長性が期待しにくい状況となっている。このため、成長余力の高い新興国市場においてトップライン(売上)を伸ばしていく必要があるという点では、化学、一般機械、鉄鋼、自動車、電機の5分野いずれも共通した課題となっている。

2) 新興国市場向けの製品設計とコスト競争力の強化

日本の製造業は、1980年代半ば以降の円高局面で、加工組立型産業を中心に多くの

企業がアジアに生産拠点を設置してきた。日本の優れた生産技術を導入し、生産拠点としてのアジアの収益性は一般に悪くない。しかし、アジアが本格的に市場として立ち上がりつつある中で、販売面も含めて高い収益性を確保していくことが課題となる。

一般的に新興国の平均的な購買力は先進国ほど高くない。このため、現地のニーズにあった適切な機能・品質の水準を見極め、先進国より相対的に低い価格帯の製品でも利益の出るコスト構造を実現していく必要がある。

現時点ではまだ事業構造の変換は進行中のことであり、日本企業のアジアの収益性は必ずしも悪くはないが、今後の競争フィールドの変化に向けて備えていく必要がある。

2.2.6.2. 調達力の強化と資産効率の向上

1) 調達力の強化

コスト競争力を高める上で重要なのは、ひとつは原材料等の調達力の強化である。特に新興国向けの製品の場合、より高い品質に対してどの程度までの高価格が許容されるか、といった見極めが必要になる。購買力が限られていることを前提とすると、市場競争力のある製品価格を先に設定し、それを実現する機能、品質、調達価格の設定が必要になる。

加工組み立て型産業では、新興国の現地サプライヤーの活用や、現地に進出した日系サプライヤーのコスト低減への支援なども必要になる。化学のような素材産業では、中東企業と原料調達のための提携を結ぶなど原料の廉価安定調達が課題となる。

2) 資産効率の向上

鉄鋼や化学といった装置産業では、汎用品の価格競争が激しくなっており、規模のメリットを追及して競争力を高める必要がある。全ての製品分野について大規模な投資が難しいようであれば、選択と集中で製品を絞り込み、競争力を高める必要がある。

他の産業においても、景気変動に柔軟に対応していくためには、なるべく **light asset** (小資産) で収益を上げられる体制をつくる必要がある。

2.2.6.3. 高付加価値化に向けた取り組み

～事業構造の組み換え～

世界的な景気の低迷、競争の激化が進む中で、より付加価値の高い事業分野へと構造を組み替えていくことが各業種に共通した課題として挙げられる。複数の事業分野を抱える電機や化学などは、事業分野の組み換えも必要になってくる。

総合電機であれば、製品単体では価格競争力に陥る可能性があるため、社会システ

ム系（電力、交通、住生活等）など、各事業部門横断で強みを発揮するような分野を本社主導で強化していくことが課題となる。

化学も、価格競争力の激しいコモディティ分野から高機能製品へのシフトが必要になる。欧米企業は、大幅に事業分野の入れ替えを行い、高付加価値化を目指している。

一般機械（工作機械、建機、農機等）はモノビジネス（単一事業構造）の企業が多いが、それでもアフターサービスの充実・収益化やソフトウェアによる顧客の課題解決といった付加価値の強化が必要となっている。

2.3. 産業再編の動向

前項で見たとおり、日本企業は比較的同じような事業構造で競合している傾向が見られるのに対して、他の国では大胆な産業再編も行われ、産業の競争力維持・向上が図られている。中国や韓国などにおいては、政府も再編に関与していることもある。

		中国	韓国	欧州
全体の 特徴		業界再編に関して、政府が方針を出しているケースが多い。特に第10次5カ年計画において構造調整を目指した。	97年のIMF支援を受け韓国政府が経済改革を実行した結果、経営不振の財閥が解体された。	政府が政策の一環として関与することは少なく、市場原理を基本としている。ただ、政府など公的機関の働きかけなどは存在する。
業種別の 動向	自動車	1994年に「3大3小2微」と呼ばれる8メーカーを核とし、2009年に国際競争力強化を狙い「4大4小」再編政策を立案・実行をしている。	起亜自動車(現代へ)、大宇自動車(GMへ)の整理統合など。	ポルシェによるVWの持株比率が50%を超え、子会社化されたが、その後逆にフォルクスワーゲンがポルシェを買収する形で経営統合する方針。ボルボは99年、フォードに買収される。BMWがロールスロイス、ローバーミニを買収など。
	電機	第10次5カ年計画で有力企業をリーダーとした“強強連合”の推進、大型公司・企業集団の育成を図り情報、家電などの主要業種で世界の大企業と競争できる多国籍企業の育成方針を掲げた。	大宇の財閥解体による弱体化など。	(各社が不採算事業のスピンアウトなどを行っている)

鉄鋼	2005年7月公布の鉄鋼業産業政策で、新規企業設立の禁止、上位10社のシェアを2010年に50%、2020年70%以上を目標に。	韓宝グループ、三美鉄鋼などの整理統合など	アルセロールがミタルにより買収された。
化学	第10次5カ年計画において1,000万トン石油精製設備、大型化学肥料製造設備、大型エチレン製造設備の推進をした。	現代石油化学がロッテとLGが1系列ずつ買収、三星化学がトタル(仏)などの整理統合など	各社はスペシャルティケミカルやバイオ、医薬などに重点事業をシフトし、コモディティ事業は切り出して集約化を進めた。この結果、ヘキスト(独)、デグサ(独) ローヌプーラン(仏)、ICI(英)などかつての有力企業は、他社に吸収されたか分解されるなどして、現存しない。

出所) 新聞報道その他各種資料より作成

日本においても、日本企業同士が競合して収益性を下げるのではなく、各企業がそれぞれの強みを最大限に発揮し、棲み分けを明確にしながらグローバルでの競争に打ち勝つべく、事業構造を入れ替えて行くことも視野に入れる必要があると考えられる。

2.4. まとめ

マクロデータから見た日本企業のグローバル化は、欧米経済が金融危機の影響で停滞する中、いかに中国、ASEANをはじめとした成長力のある新興国に展開するかが重要な課題となっている。特に、アジア地域の現地法人は欧米の現地法人よりも利益率が高く、海外事業の収益源となっている。

これまで、日本企業にとってのアジアは生産拠点としての位置づけが強かったが、今後は市場として、販売力を高め、現地での事業開発が必要になると考えられる。

財務データ分析からも、アジア等新興国における売上の強化が課題となっていること、そのためにはコスト競争力を高める必要があり、現地調達率の引き上げや資産効率の向上が求められることが明らかになった。

さらに、事業ポートフォリオを組み替えてでも高付加価値化を進めなければ、競争力を維持することは難しいことを示した。中国、韓国、欧州などでは一部政府も関与して業界再編が進められているが、日本の産業界においても、収益性の低い事業から高い事業へとシフトして行くか、コモディティ化した製品でも規模のメリットを追及して収益性を高めて行く必要がある。

第3章 アンケートからみたグローバル体制の動向

本章においては、日本の製造業を対象にした、グローバル体制に関するアンケート調査結果を取りまとめ、グローバル事業展開に関する主要課題についての、現状と傾向を把握する。

3.1. アンケートの実施概要

アンケートは以下の概要にて実施した。

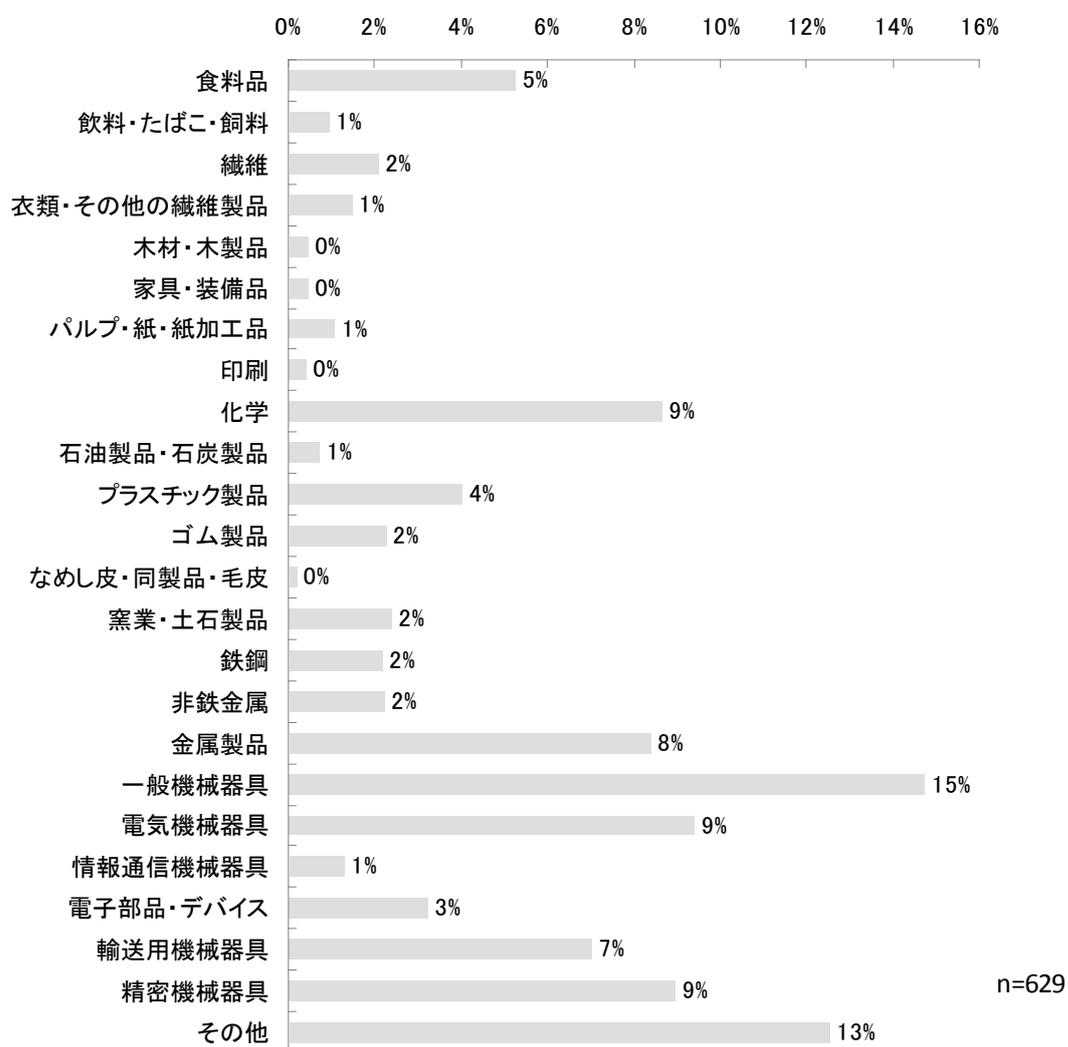
対象企業	製造業（国内法人）
アンケート手法	郵送式
実施時期	2009年12月12日発送、最終締切り日2010年1月13日
発送数	20,662社
有効回収数（回収率）	2,524社（12.2%）

3.2. アンケート結果概要

3.2.1 アンケート回答者の概要

アンケート回答者は一般機械金属、化学、金属製品、電気機械器具、精密機械機具、輸送機械機具などの回答者が多く、日本の主たる産業に属する回答者が多かった。

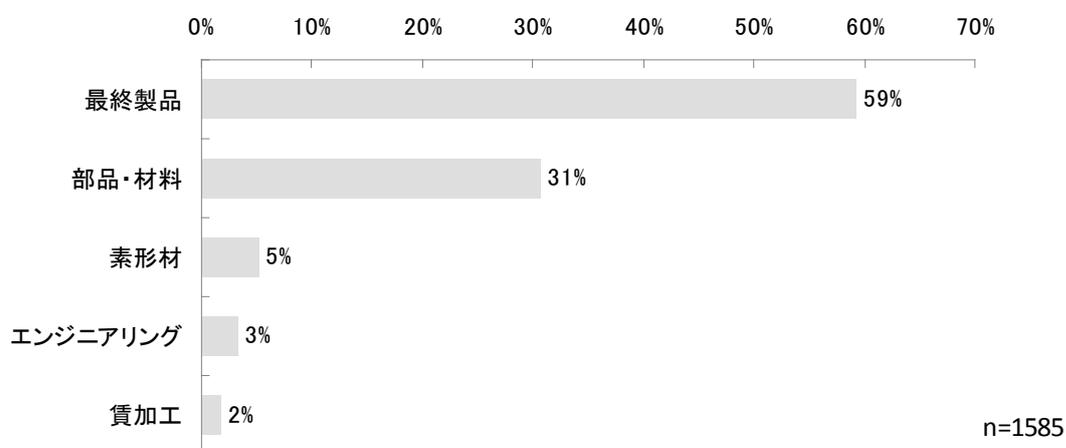
図表 アンケート回答者の業種



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

最終製品が 59%、部品 31%となり、この二つで 9 割を占める結果となった。

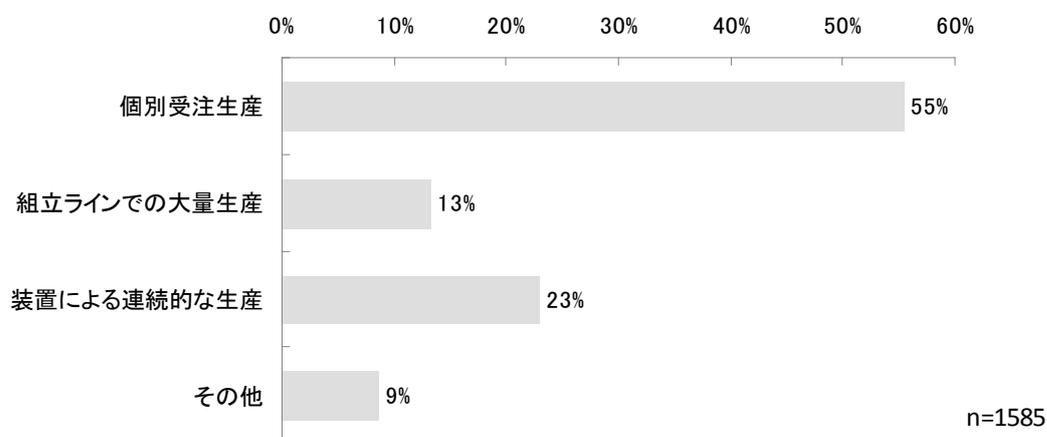
図表 アンケート回答者の製品形態



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

個別受注生産が 55%となり、受注型産業が約半分を占める結果となった。

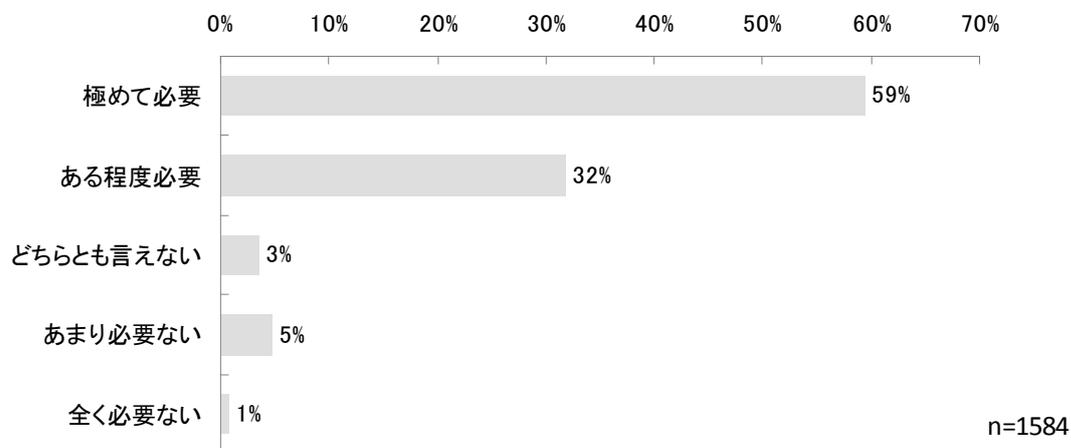
図表 アンケート回答者の生産形態



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

主要製品の特性としては、販売先、調達先との擦り合わせが、「極めて必要」「有る程度必要」との回答が約 9 割を占め、川上川下と刷り合わせをするタイプの製造業が大半を占める。

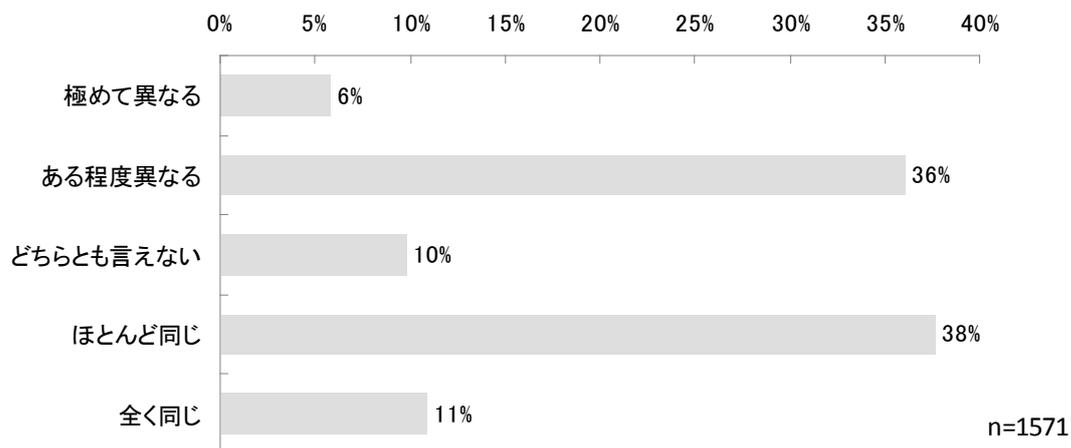
図表 アンケート回答者の主要製品の特性：調達先・販売先との擦り合わせの必要性



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

製品設計の国、地域別乖離度としては、「ほとんど同じ」と「ある程度異なる」が共に約 4 割程度を占めた。

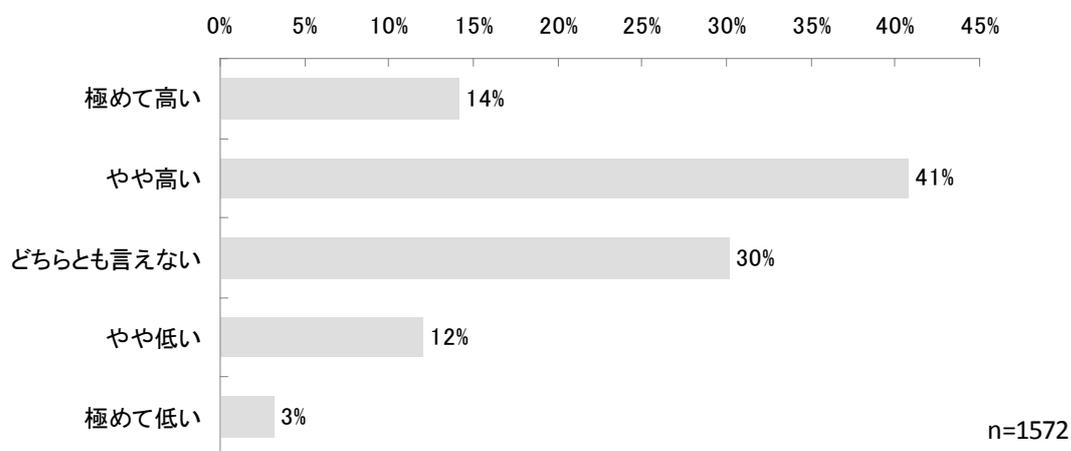
**図表 アンケート回答者の主要製品の特性：製品設計の国・地域別乖離度
(国内向け設計と各国・地域向け設計との違い)**



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

技術の革新頻度はやや高いかどちらとも言えない程度であり、ある程度のスピードで技術革新が行われている。

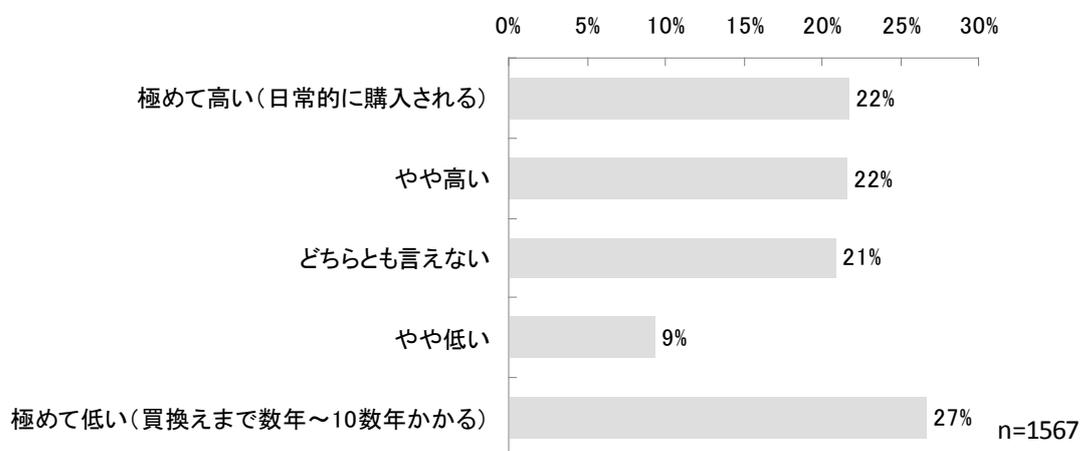
図表 アンケート回答者の主要製品の特性:製品分野に関する技術の革新頻度



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

顧客購入頻度はきわめて高いから極めて低いまでほぼ平均的に分散する結果となった。

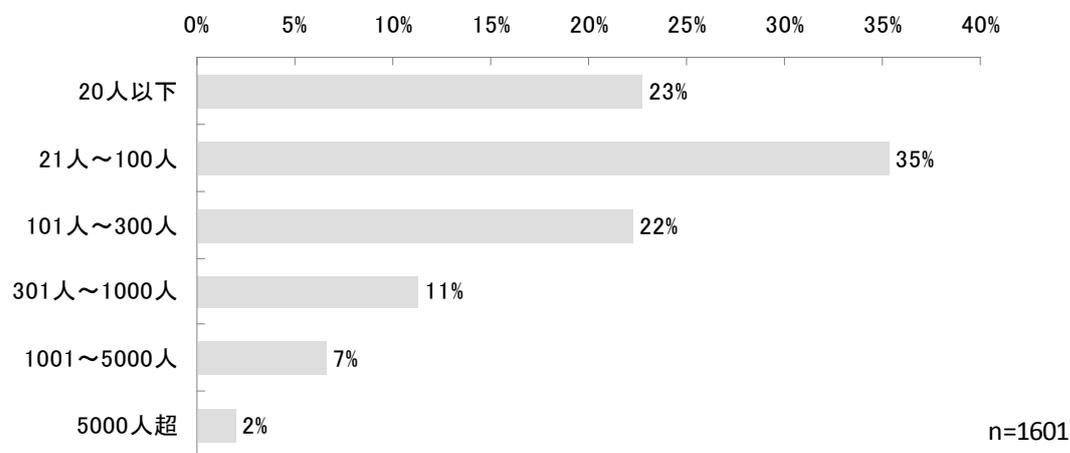
図表 アンケート回答者の主要製品の特性:最終製品の顧客購入頻度



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

中小企業に相当する従業員数 300 人以下の企業が回答者の 8 割を占めた。その一方で、従業員数 5000 人超の大手企業も 30 社程度は含まれている。

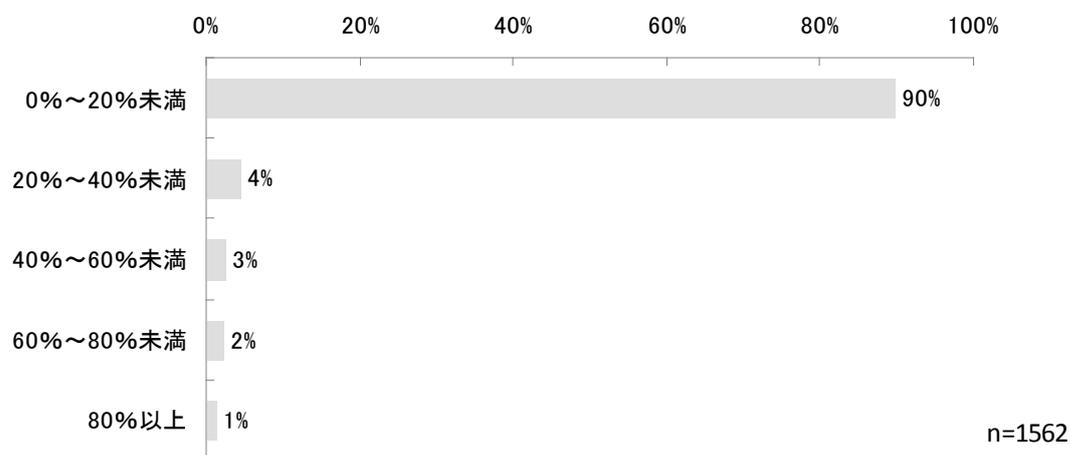
図表 アンケート回答者の企業規模：従業員数(パート、派遣社員を含まない常時雇用者数)



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

海外従業員比率は2割以下の企業が9割を占めている。

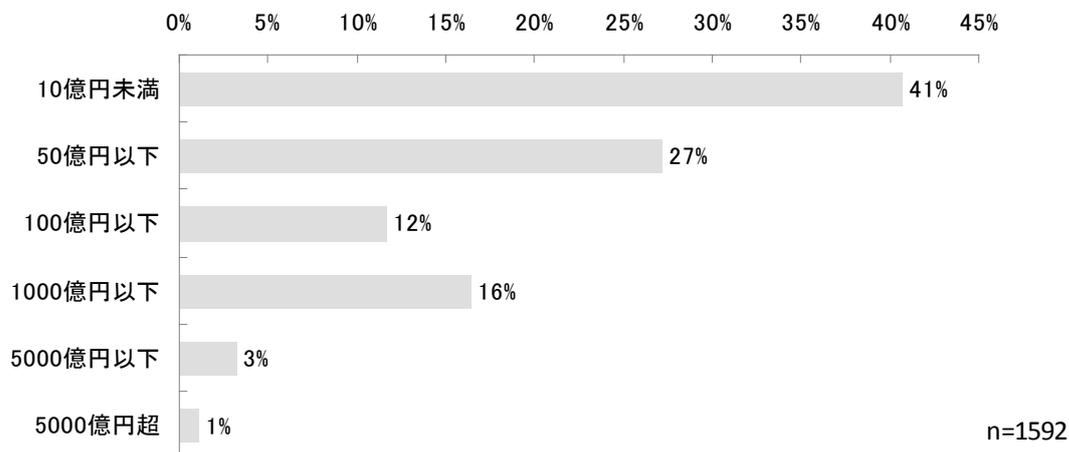
図表 アンケート回答者の企業規模：海外従業員比率



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

売上高では10億円未満の企業で約4割を占めており、また、売上100億円以下の企業が、ほぼ8割を占めている。

図表 アンケート回答者の企業規模：売上高

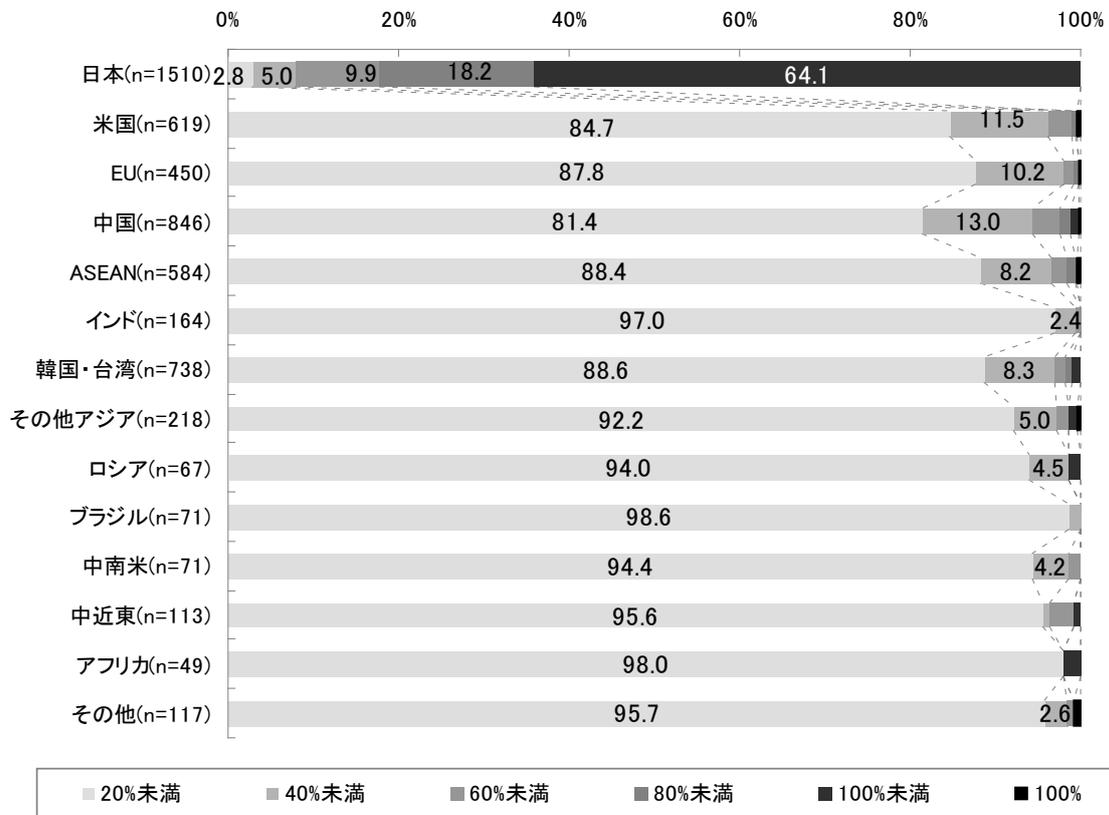


出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

3.2.2 アンケート回答企業の海外事業全般について

売上高の国地域別割合では海外の中では中国、EU、米国、ASEAN、韓国台湾等が比較的売上の割合が高く、それ以外のインド、ロシア、中近東、中南米、アフリカなどの新興国での売上はまだまだ小さいことがわかる。

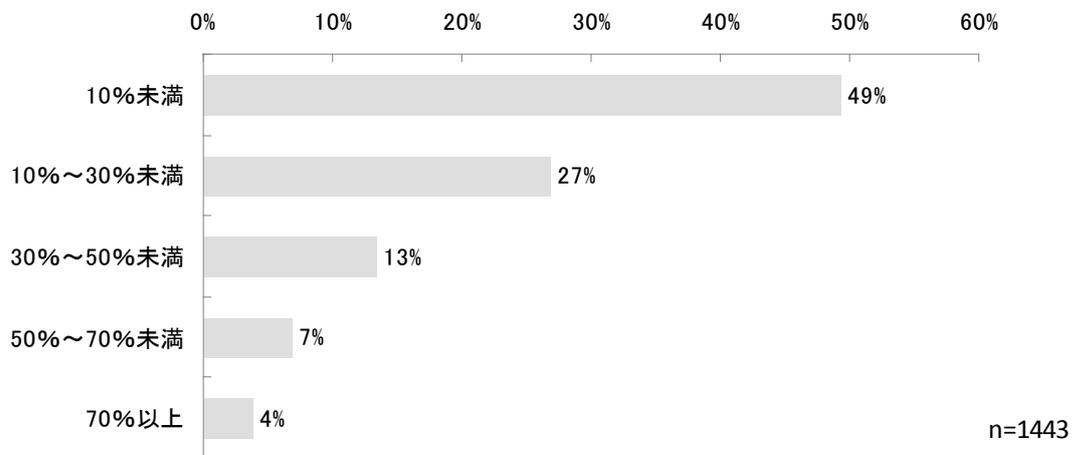
図表 売上高の国・地域別割合



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

海外売上高比率は10%未満という企業が約半数を占めた。

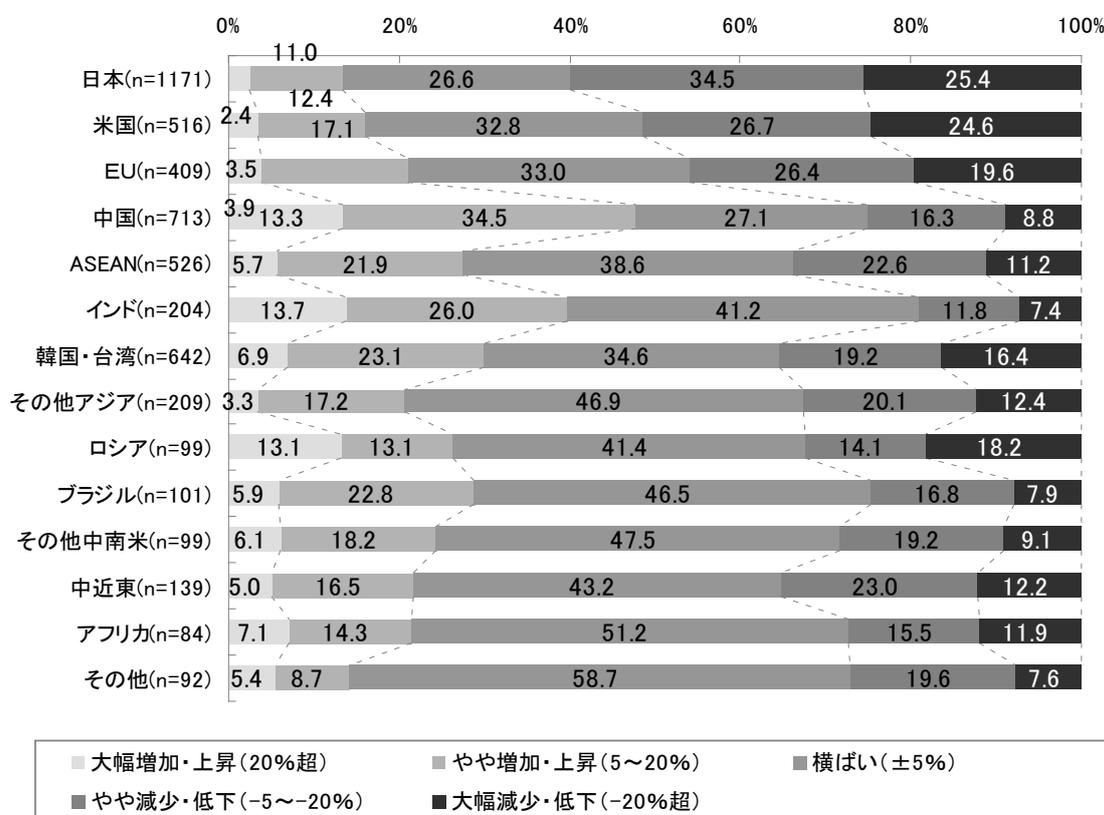
図表 海外売上高比率(連結決算)



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

大幅増加、やや増加と回答した企業は中国では 5 割超、インドでも約 4 割と群を抜いており、ASEAN、韓国・台湾、ブラジルでも約 3 割と、アジアやその他新興国が経済の回復を引っ張り、現地の拠点もその恩恵を受けている事が見て取れる。

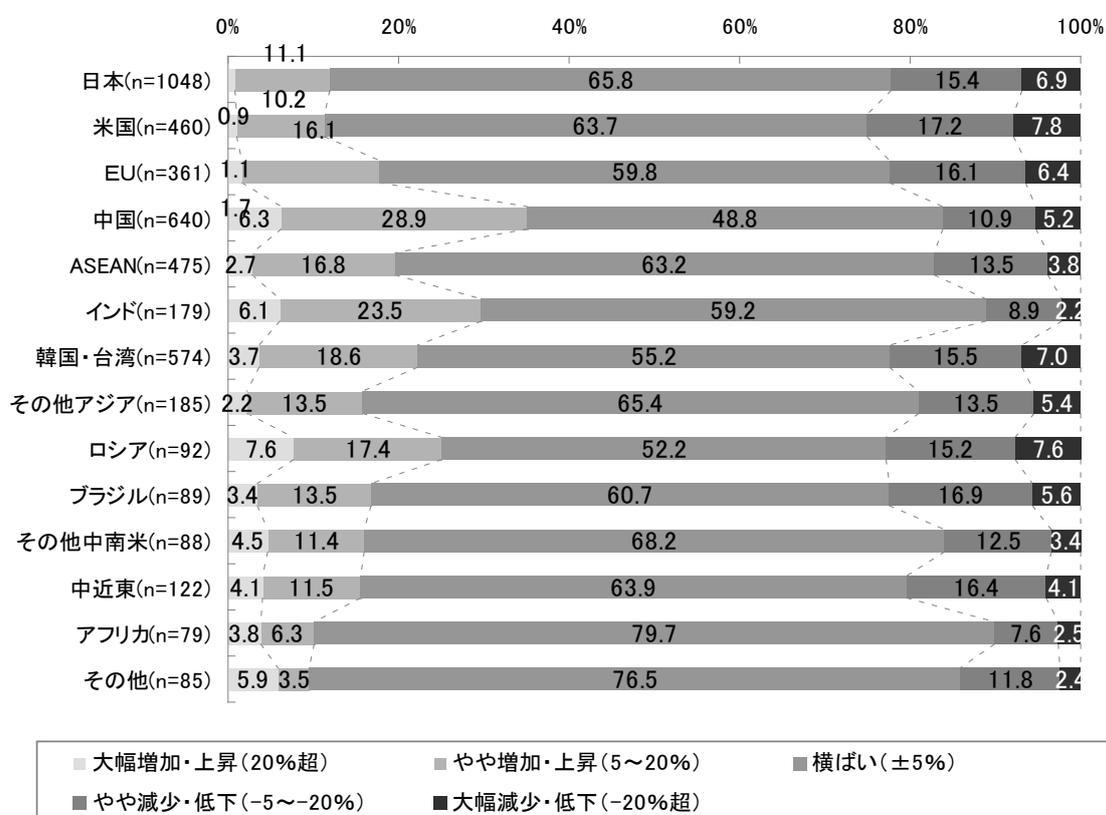
図表 各国・地域における売上高の推移について



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

市場シェアについては、市場自体が伸びている中国、インドにおいては約 3 割以上の企業がシェアを伸ばしていると回答しており、シェアを落としている企業はそれぞれ約 15%、約 11%と他の国地域よりも低い。一方で、成熟市場である米国ではシェアを落とした割合が最も多い一方で、シェアを高めた企業の割合は低い。

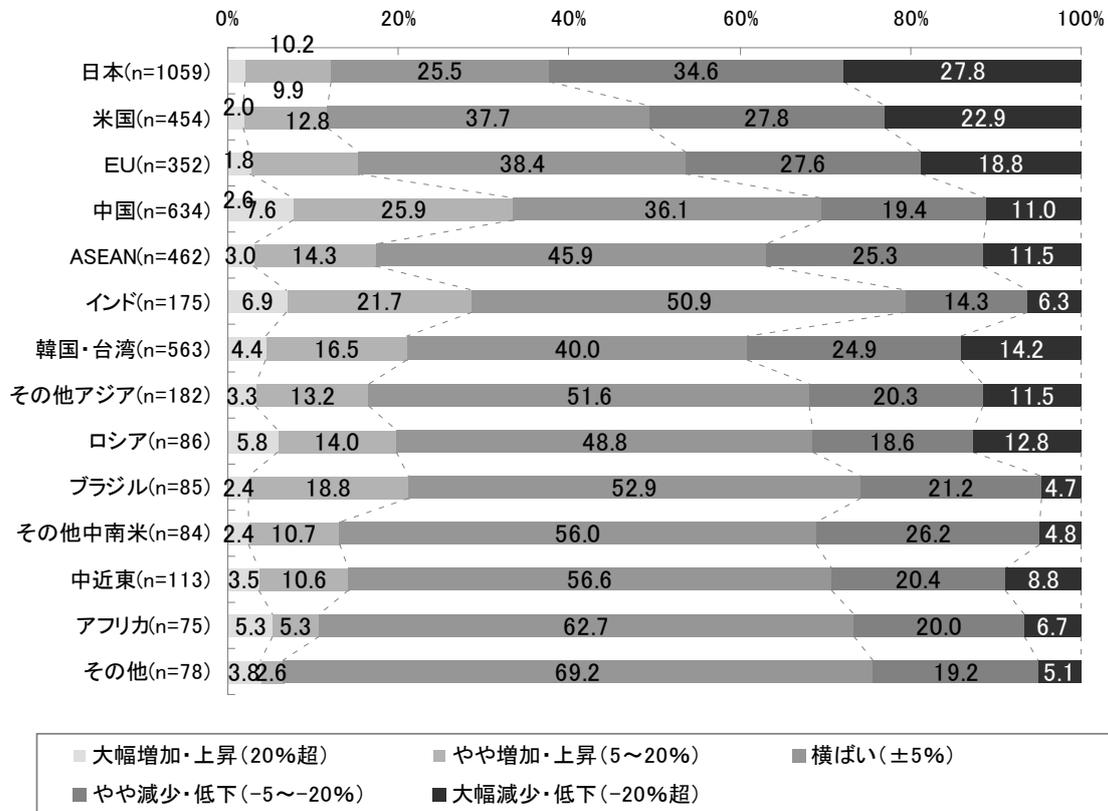
図表 シェアの推移



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

日本市場で営業利益を低下させた企業が 6 割以上と、低迷振りがことさら際立っている。一方で、中国市場では約 3 割以上の企業が営業利益を高めている。ただし、売上下落、シェア下落の企業はそれぞれ 2 割程度、1.5 割程度にとどまっていたのに対して、営業利益低下の企業は約 3 割を占めるなど、利益率を犠牲にしながら売上、シェアを確保している競争の厳しさを示している。一方でインドでは営業利益を伸ばした企業も約 3 割近く、営業利益を低下させた企業は 2 割と相対的に少なく、まだまだ、参入自体のハードルは高いものの市場参入を果たした企業はそれなりの成功を収めているともいえる。

図表 営業利益の推移について

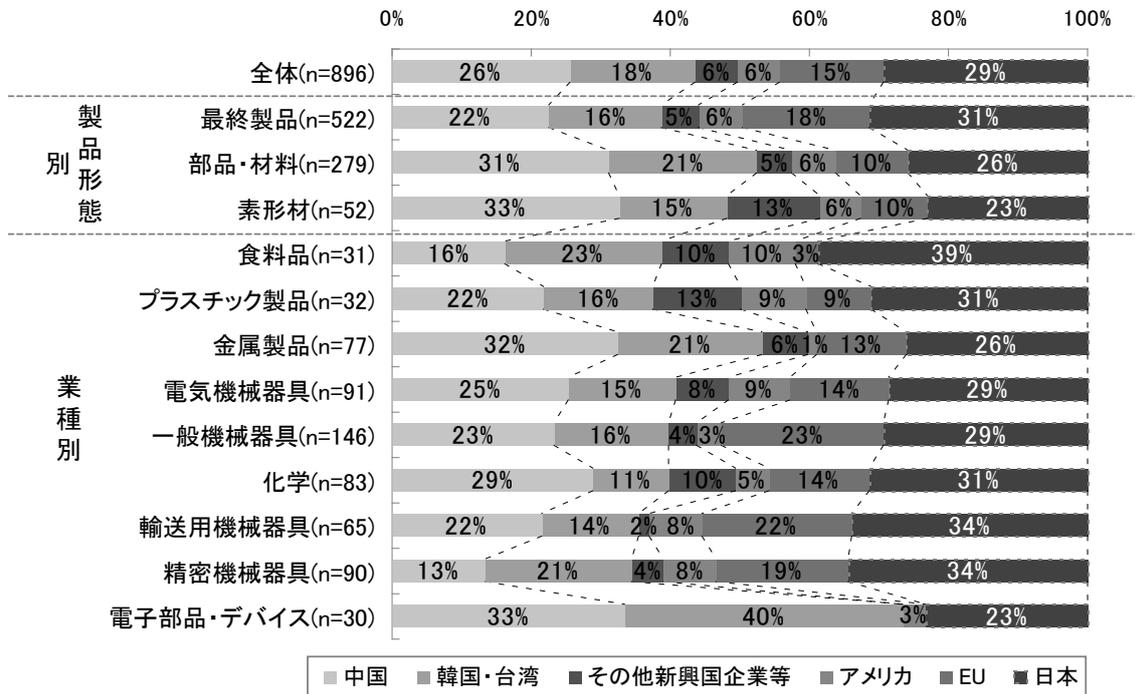


出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

3.2.3 新興国市場における販売戦略について

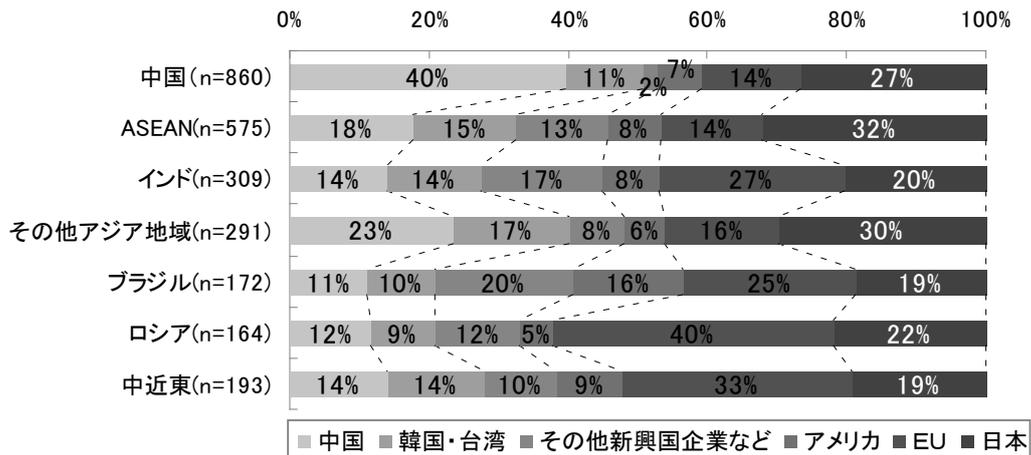
回答企業にとっての主たる市場でもっとも競合する企業の国籍を製品形態や業種別、並びに市場別に見たのが下記の図である。特徴的なのは、中国系、韓国・台湾系企業との競争が激しく、製品形態別では、部品材料では約 5 割、業種別では金属製品で約 5 割、電子部品デバイスでは約 7 割の企業が中国系、韓国・台湾系企業を主要な競合企業とみなしている事が判る。また、約 3 割近くの比率で日本企業が競合企業となっている点も特徴的である。地域別では中国において中国系企業が、ロシアでは EU 系企業がそれぞれ 4 割の高い比率で競合企業として認識されるなど、非常に強いプレゼンスを示している。

図表 最も競合する企業の国籍(製品形態別、業種別)



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

図表 最も競合する企業の国籍(地域別)

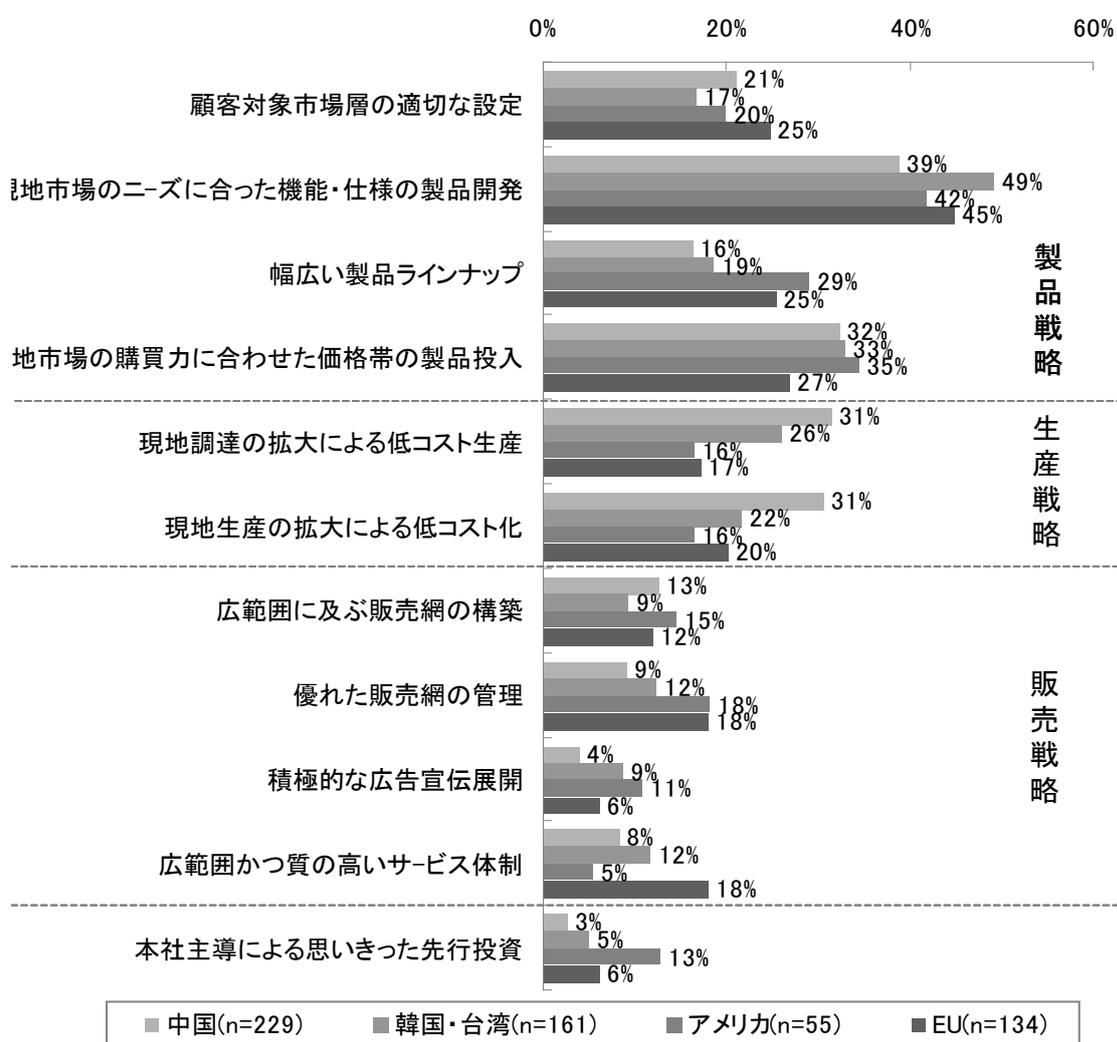


出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

一方で新興国市場で競合となる企業の優位性については、全般的に製品戦略に対する評価が高い。国籍別に企業の優位性の特徴を分析すると、中国企業のコスト戦略、アメリカ企業の幅広い商品ラインナップ、韓国企業の現地ニーズにあった機能仕様といった点でそれぞれ優位性を評価されている事がわかる。

また、現地市場のニーズにあった機能、仕様の製品開発に対する評価が高いが、これは逆に日本企業自体が、この点を自身の課題として捉えていることの裏返しではないかと推察される。

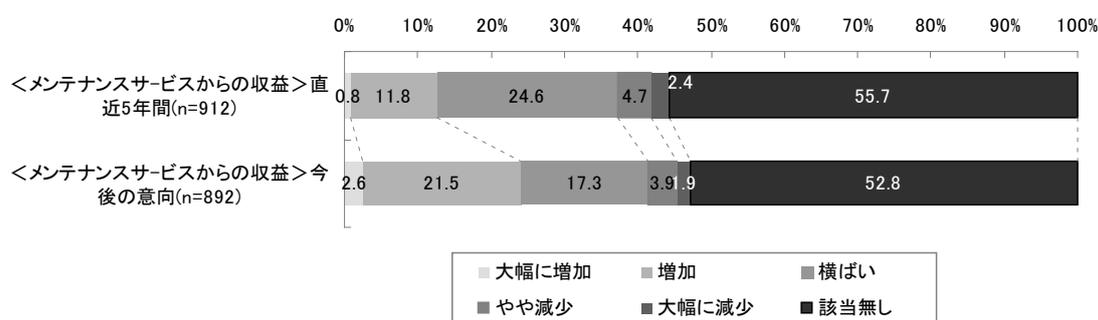
図表 新興国市場における競合企業の優位性



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

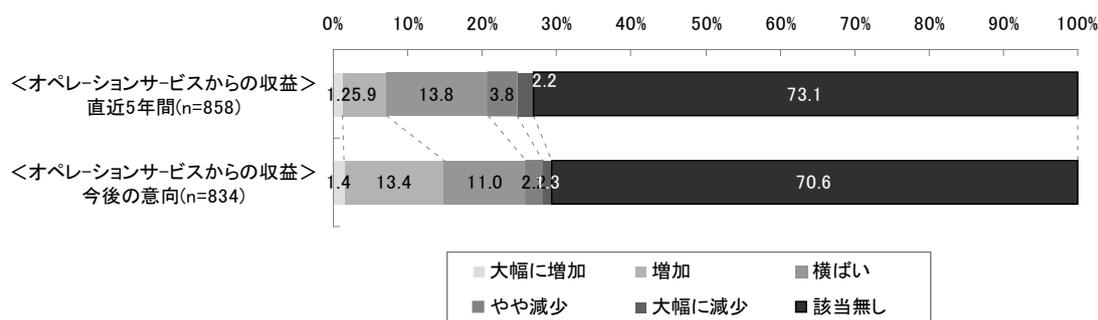
収益機会の多様化により企業運営の安定性を高める事も重要である。メンテナンスサービス、オペレーションサービス、知的財産・特許ロイヤリティ、金融サービスなどの製品販売以外の収益について確認したところ、メンテナンスサービスを収益化については約半数近くの企業が取組んでおり、また、全体の約 2 割強の企業が今後強化するとの回答を上げており、現状並びに今後の意向としても、この領域での積極性が見られる。オペレーション、金融サービスについてはそれぞれ 3 割、1 割程度であり、知的財産権・ロイヤリティの活用についても、3 割程度の取組にとどまっている。

図表 製品販売以外の収益の直近 5 年間の推移及び今後の意向(メンテナンスサービス)



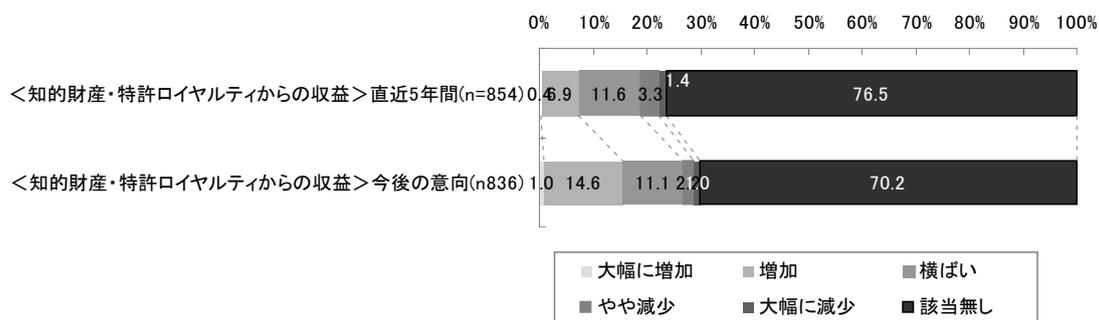
出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

図表 製品販売以外の収益の直近 5 年間の推移及び今後の意向(オペレーションサービス)



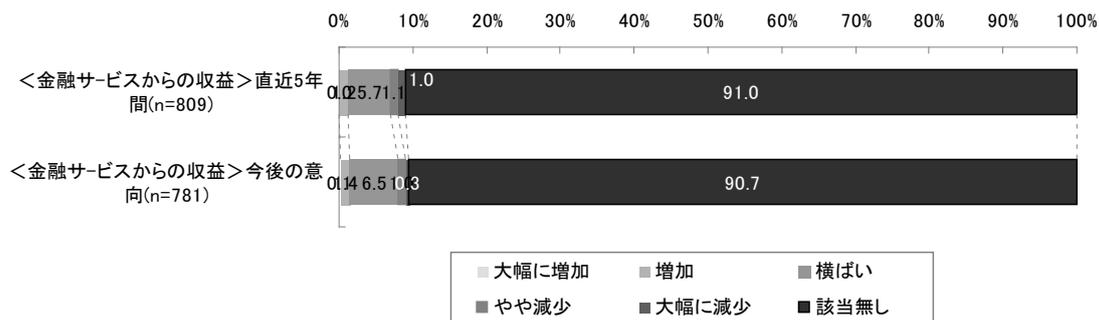
出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

図表 製品販売以外の収益の直近 5 年間の推移及び今後の意向(知的財産・特許ロイヤリティ)



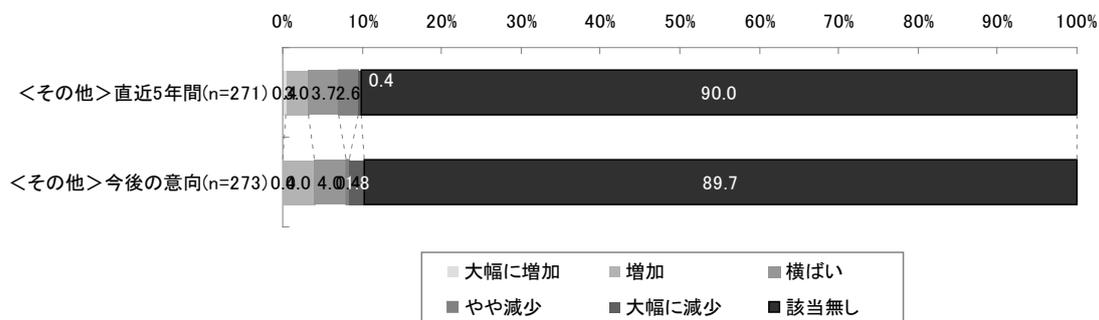
出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

図表 製品販売以外の収益の直近 5 年間の推移及び今後の意向(金融サービス)



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

図表 製品販売以外の収益の直近 5 年間の推移及び今後の意向(その他)

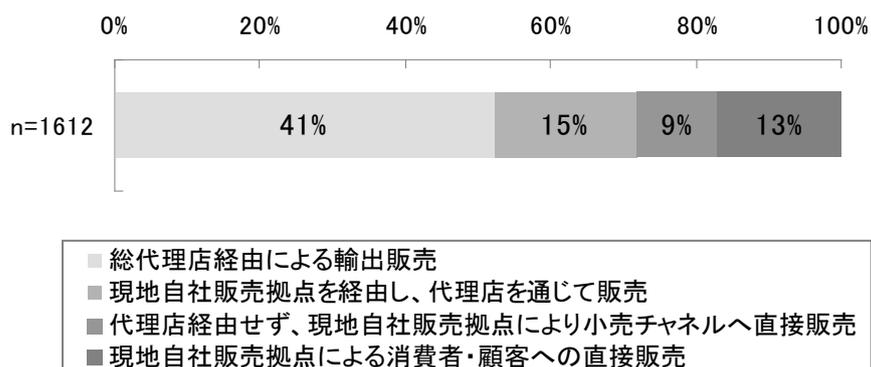


出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

3.2.4 新興国市場における販売活動について

新興国市場での販売方法については総代理店経由に輸出販売が回答企業の約 4 割を占めており、残りは自社の拠点が何らかの形で販売に関与し、現地で代理店を経由或いは直接販売を行っている。

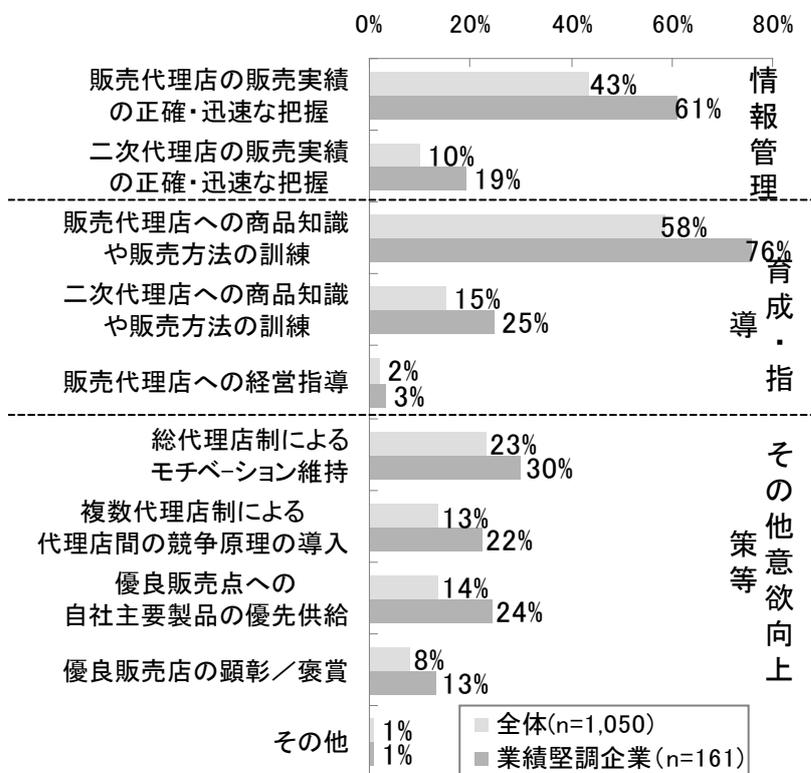
図表 新興国市場における販売方法



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

代理店など現地販売パートナー経由での販売の場合、リスク管理を行いつつ、如何にパートナーのモチベーションや自社へのロイヤリティを高め、販売実績を高めていくかが重要なポイントになる。業績堅調企業と、回答企業全般で見た場合、業績好調企業が現地販売パートナーに対してより積極的に取り組みを行っていることがわかる。特に育成指導については、一次代理店までは比較的多くの企業が育成、指導や情報の把握を行っているものの、業績好調な企業では二次代理店に対しても同様の取り組みを行うなど、よりきめ細かい対応を行っていることがわかる。

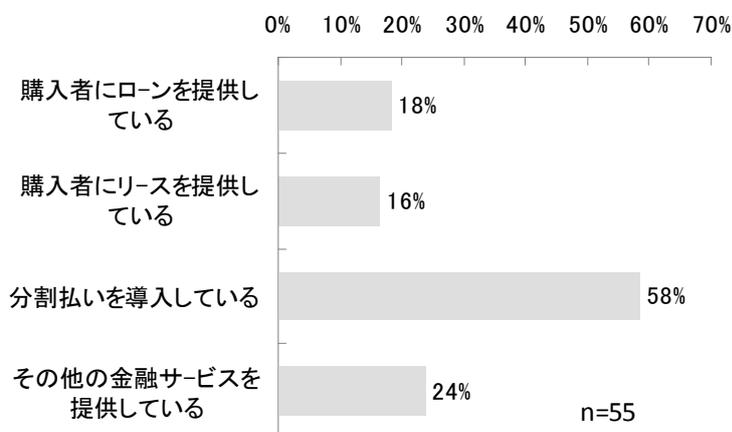
図表 代理店など現地販売パートナーをうまく機能させるための取り組み状況及び効果



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

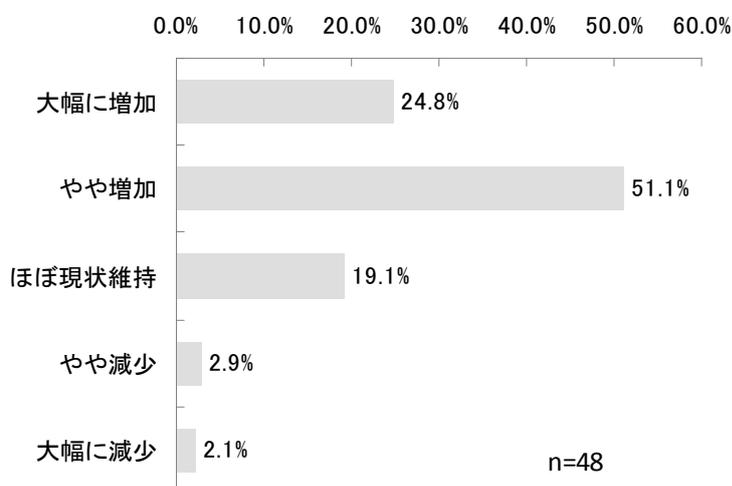
また、新興市場の販売促進のための金融手法については、導入していると回答した企業は必ずしも多くないが、導入企業中は分割払いの仕組を構築している企業が約半分である一方で、ローン、リース、分割払い以外の仕組を提供している企業も約2割強見られた。

図表 新興国市場における販売促進のために活用する金融手法



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

図表 新興国市場における販売促進のために活用する金融手法の効果

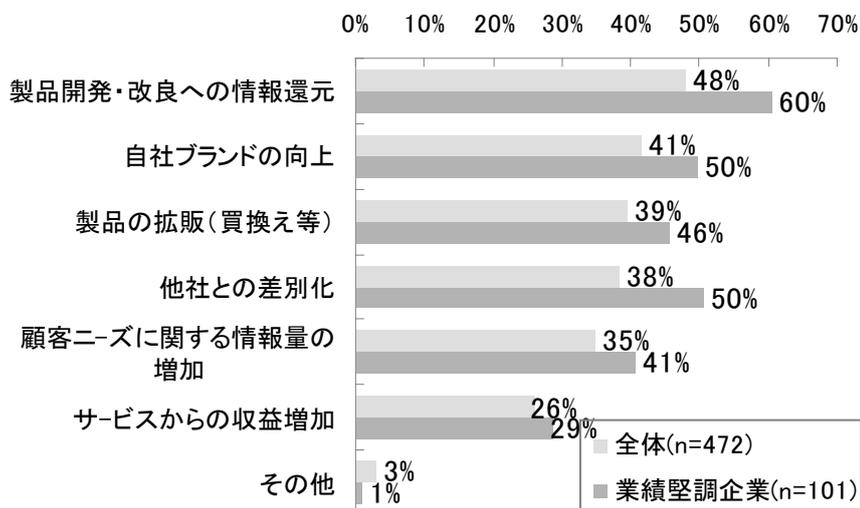


出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

アフターサービス、メンテナンスの効果については業績堅調企業ほど高い評価を与えており、特に顕著な差異がみられたのは、製品開発、改良への情報還元などのように製品開発上のシーズとして活用するメリットや、自社ブランドの向上や他社との差別化などにより直接的に自社のイメージを高めるためのメリットを評価する点が業績好調企業で特

徹的であった。一方で、サービスからの収益増加が最も評価の比率が小さく、また、業績堅調企業と全体とでの差異が小さく、アフターサービス、メンテナンス自体が収益事業としてはまだ定着できていない事が窺い知れる。

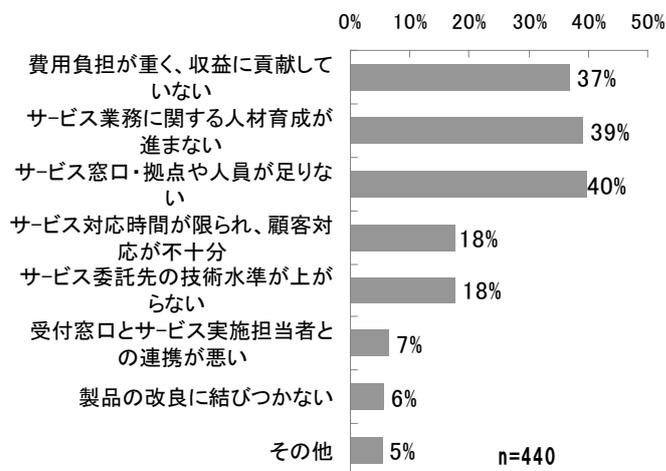
図表 新興国市場におけるアフターサービス/メンテナンス業務の効果



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

一方でアフターサービスを実施する際の課題については、「費用負担が重く、収益に貢献していない」「人材育成が進まない」「人員が不足する」の声が約4割と高い比率を示している。このことから、中々収益事業がいきなりコストセンターとしての位置づけの中で、サービス面での陣容の拡張或いは人材投資が進まず、悪循環に陥っている可能性がある。

図表 新興国市場でのアフターサービス実施における課題

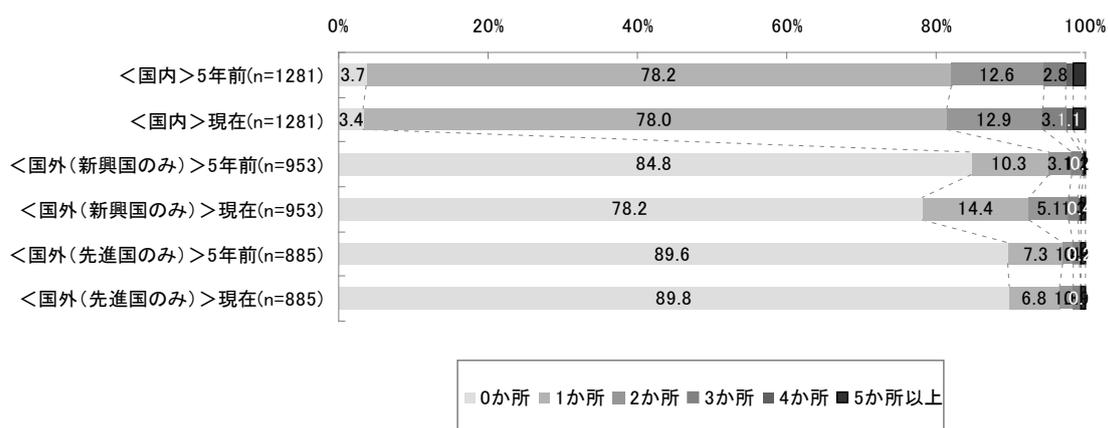


出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

3.2.5 国内外の開発・生産拠点について

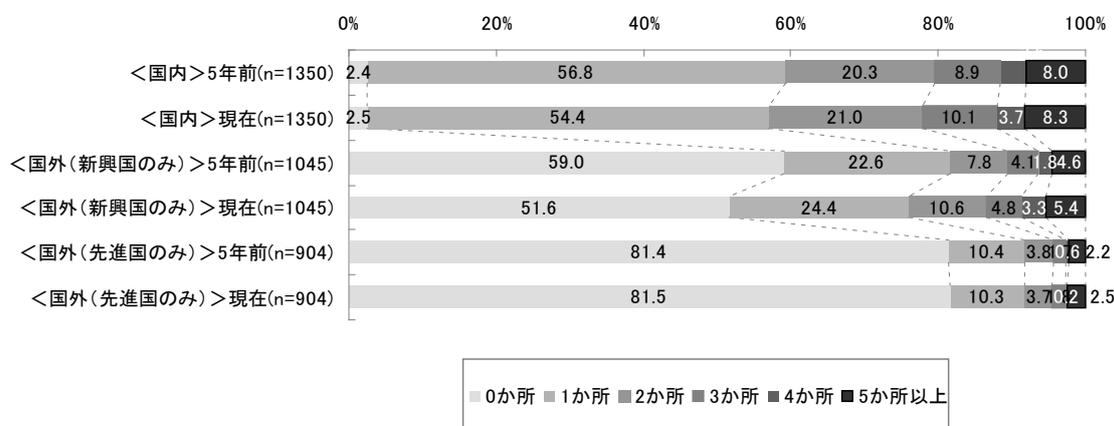
開発設計拠点については国内では1箇所、海外には拠点を置いていないというのがそれぞれ8割、9割近い回答者の状況である。しかし、特に新興国においては開発設計拠点を増やす企業が僅かながら増えており、1箇所あると答えた企業が4%増加、2箇所と回答した企業2%増加しており、一方で開発設計拠点がなし、と回答した企業が減少している。生産拠点については、全体の水準として新興国への進出がより進んでおり、新興国に一つ以上設置している企業は現時点で全体の半数有る。また、5年前との比較では8%増加しており、新興国への生産拠点を移転する傾向が窺える。一方で、先進国では全体水準としても、生産拠点が一つは有ると回答した企業は2割にとどまり、5年前との比較でその数字に変化は殆ど見られない。

図表 国内外の開発・設計拠点の増減傾向【開発・設計拠点について】



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

図表 国内外の開発・設計拠点の増減傾向【生産拠点について】



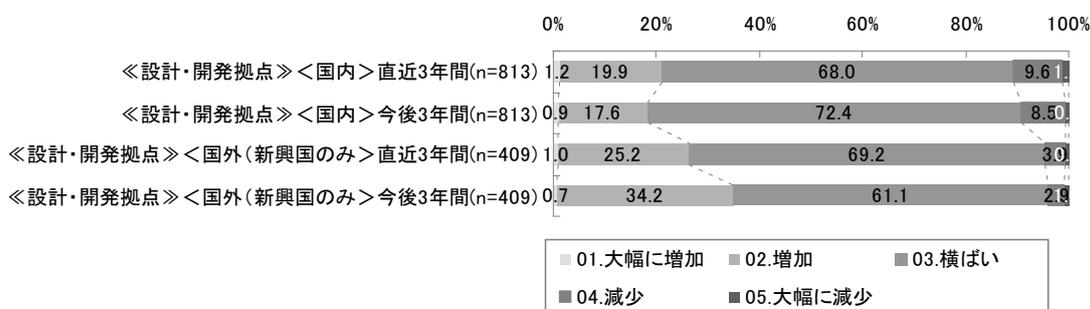
出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

今後の拠点配置意向については、国内での現状の生産拠点に加えて新興国での生産拠点及び設計開発拠点をより積極的に増やしていく傾向が強まっている。

新興国での設置意向が国内に比べてより積極的になっていることが見て取れる。設計開発拠点では国内では拠点を今後増加させる割合は、直近3年間より今後3年間との比較では2%の微減である一方で、新興国では約10%の増加となっている。また、生産拠点ではより積極的な展開を表明している企業が多く今後3年間では、約4割の企業が増加させると回答しており、これは直近3年間の傾向よりも約5%増えている。ただし、その一方で、国内について設計開発拠点及び、生産拠点共に拠点数そのものを減少させると回答した企業の割合は増加はしていない事から、生産拠点そのものを海外に移してしまう大規模な再編までは想定していない可能性がある。

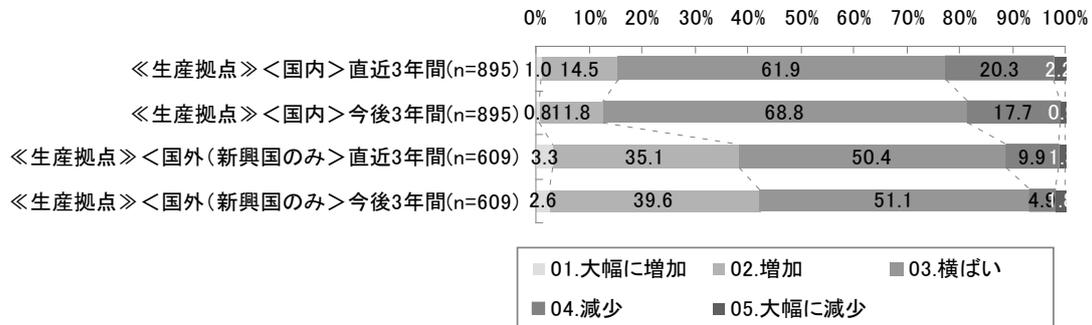
図表 開発・設計拠点及び生産拠点の今後(5年間)の拠点配置意向(傾向)

【開発・設計拠点について】



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

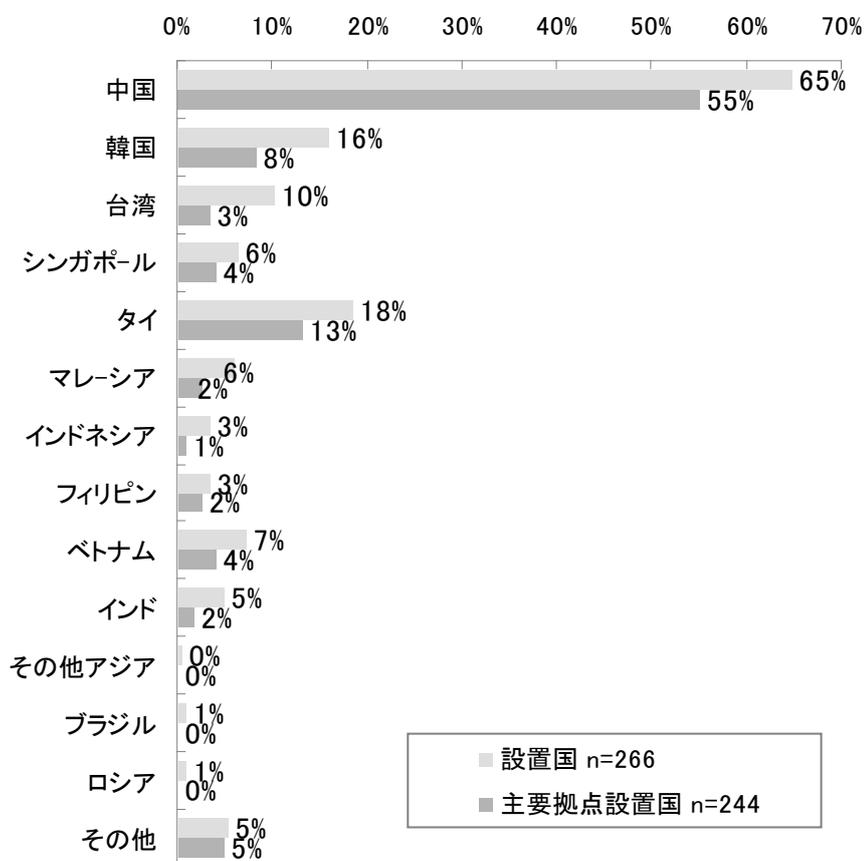
図表 開発・設計拠点及び生産拠点の今後(5年間)の拠点配置意向(傾向)【生産拠点について】



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

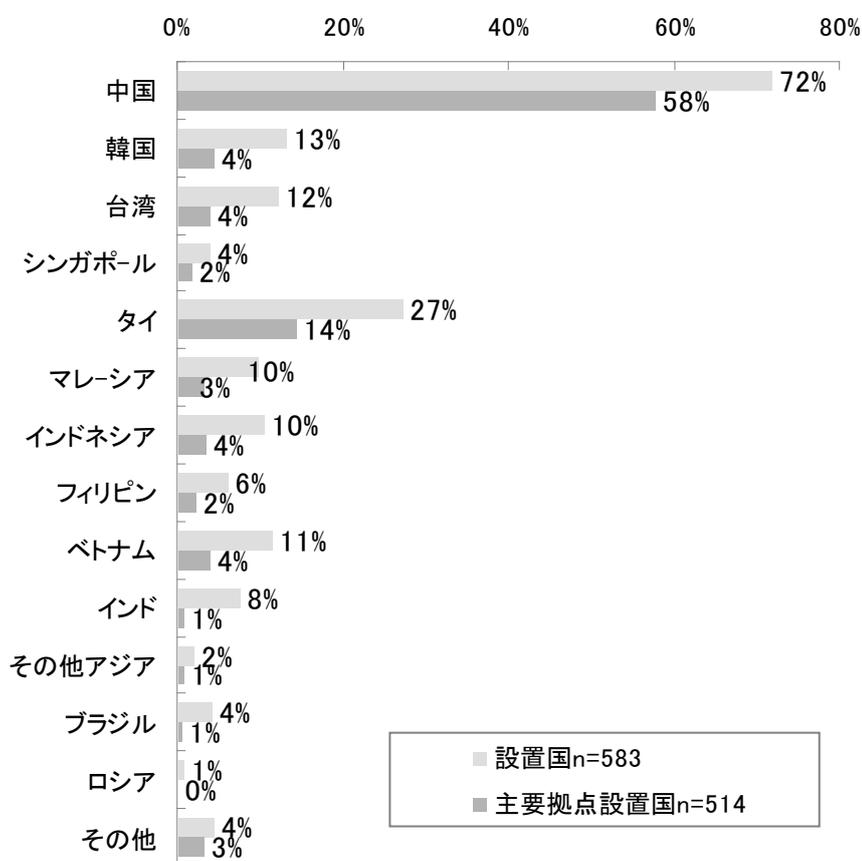
設計開発並びに生産共に中国への設置が集中し、タイがこれに継いでいる。また、中国は新興国における主要な拠点となっていることがわかり、生産面の重要性が高まると共に、設計開発面でも現地化が進んでいることがわかる。

図表 新興国における設計開発、生産機能の拠点設置国・地域【設計開発拠点】



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

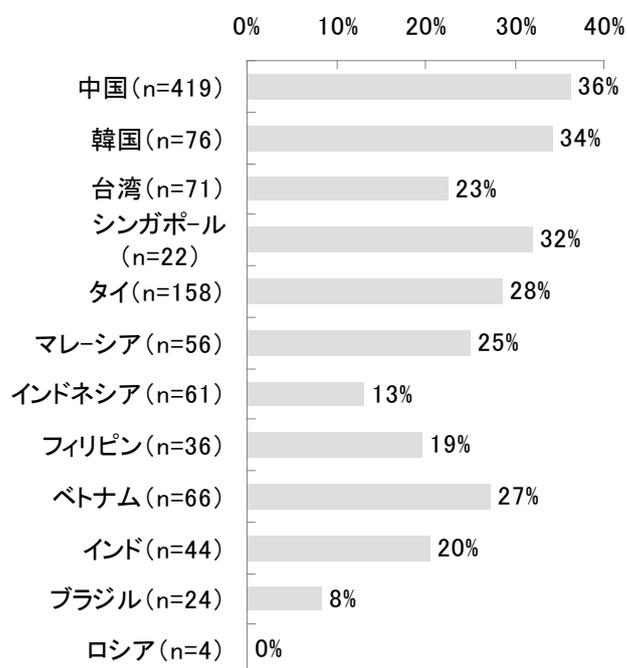
図表 新興国における設計開発、生産機能の拠点設置国・地域【生産拠点】



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

また、生産拠点を設置している国で研究開発機能を設置しているかについては、それほど大きな差異は見られず、中国、韓国、シンガポールが約 3 割強で、これにタイ、ベトナムが続き約 3 割弱の比率となっている。

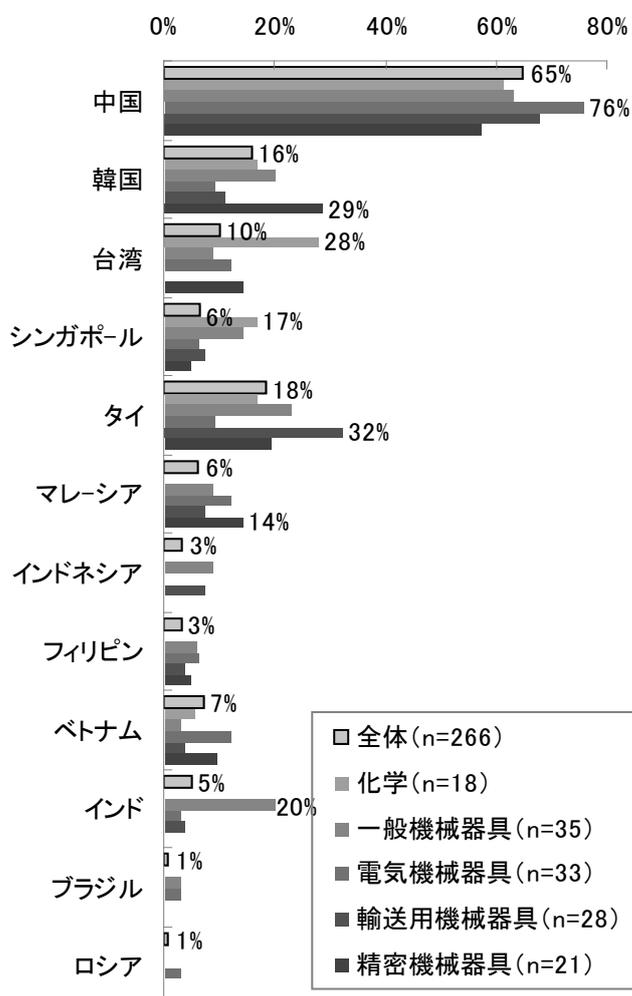
図表 生産拠点の設置に対する研究開発拠点設置の比率



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

業種別での研究開発拠点の設置比率を見ると、中国への設置は全業種で約 5 割を超えている。タイでは自動車関連のクラスターがあることから輸送用機械の研究開発拠点が進んでいる。

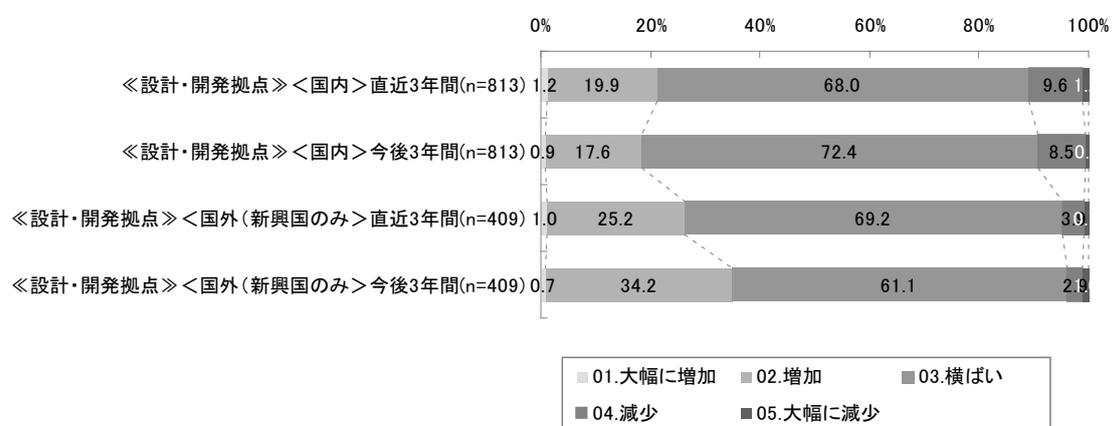
図表 業種別、国別の研究開発拠点設置比率



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

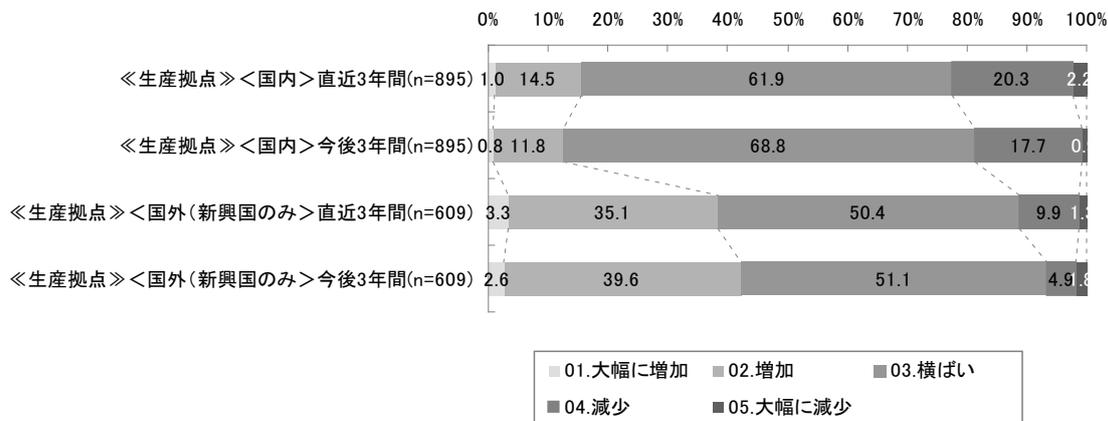
設計開発および生産の主要な拠点の人員数の増減傾向については、新興国では今後 3 年間で増加させると回答した企業はそれぞれ、34.2%、39.6%と共に直近 3 年よりも増えている。その傾向が強まっている。生産拠点では

図表 設計・開発の主要な拠点の人員数の増減傾向



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

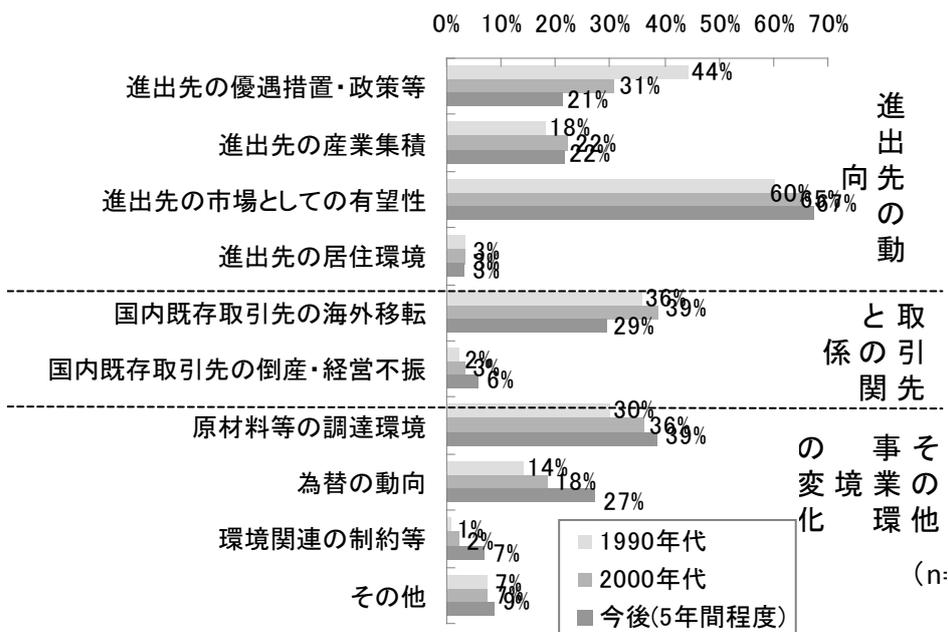
図表 生産の主要な拠点の人員数の増減傾向



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

国外への生産拠点の設置増強の理由背景については時代の変遷と共に、移り変わりが見られる。1990年代には44%とかなり重視されていた進出先の優遇措置、政策などが今後は21%と半数以下に減っており、一方で進出先の市場としての有望性（7%増加）のように市場への接近や、原材料などの調達環境（9%増加）、為替の動向（13%増加）などのように世界最適生産といった目的を重視した生産拠点の進出理由が増えていることがわかる。

図表 国外(先進国も含む)へ生産拠点の設置・増強の理由・背景

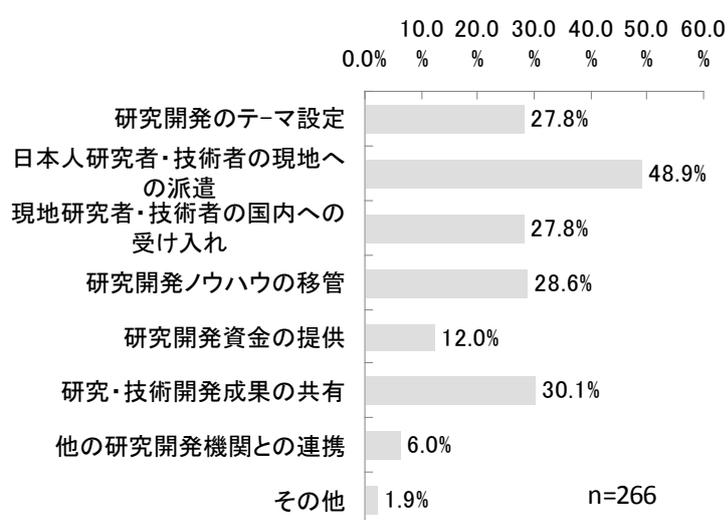


出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

3.2.6 新興国拠点における研究開発、設計活動について

新興国における研究開発、設計拠点に対する国内拠点の役割では、日本人研究者、技術者の現地への派遣が 48.9%と最も高く、テーマ設定、研究者・技術者の受け入れ、研究開発ノウハウの移管、研究開発成果の共有がこれについている。

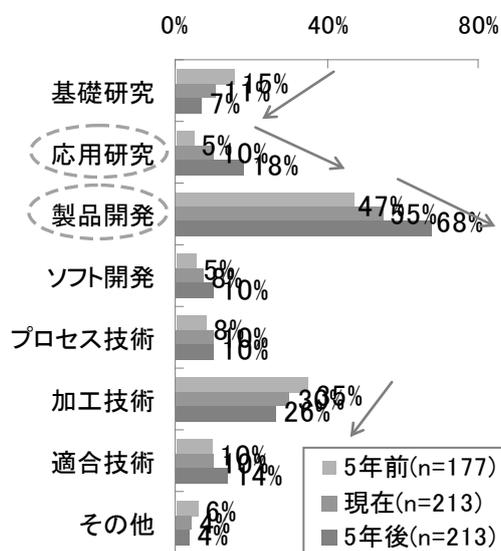
図表 新興国における研究開発・設計拠点に対しての国内拠点の役割



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

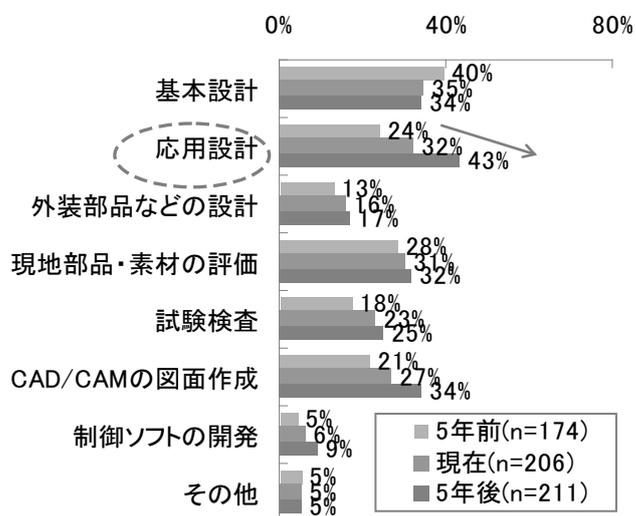
新興国での研究開発、設計拠点の実施の研究開発業務の内容については応用研究、製品開発が顕著な伸びを示しており、一方で基礎研究や加工技術が低下傾向にある。応用開発についてはより市場や生産地に近い新興国での開発などを進めていく一方で、基礎研究などについてはより一箇所に集約する傾向があると推察される。また、設計拠点についても応用設計で顕著な伸びがある一方で基本設計以外については全般的に新興国での取扱を増やす傾向にあり、かなりの程度の設計まで新興国の拠点が手掛けられるレベルになってきた一方で、基本設計についてはある程度国内に集約させる事が推察される。

図表 新興国の研究開発・設計拠点で実施の研究開発業務の内容【研究開発拠点】



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

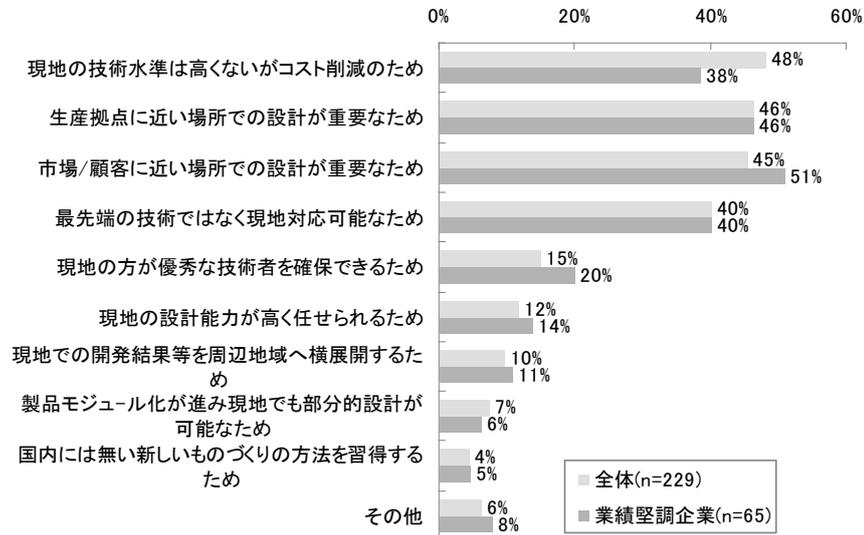
図表 新興国の研究開発・設計拠点で実施の研究開発業務の内容【設計拠点】



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

新興国での開発設計理由については、全般的には開発設計自体のコスト重視の傾向が見られる中で、業績堅調企業では優秀な技術者の確保や市場への接近という点も重視している事わかり、より複眼的な対応をしているのがわかる。

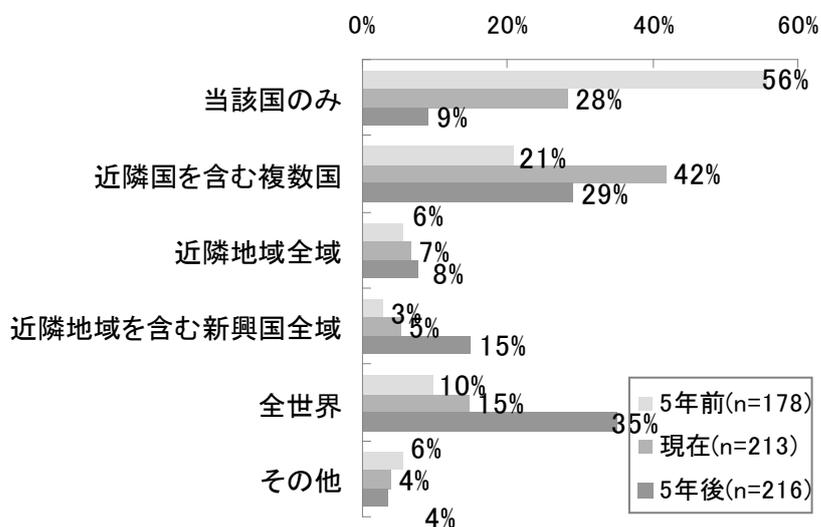
図表 新興国において開発・設計を行う理由



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

新興国の研究開発設計拠点が設計する主要製品の想定市場については、当該国のみ考えていたのが5年前には56%であったのに対して、今後は僅か9%しかおらず、急速な勢いで新興国での研究開発設計内容が世界水準、広域水準に対応できるレベルになっていることがわかる。また、世界市場、新興国全域向けの商品との回答もそれぞれ10%から35%、3%から15%と伸びており、世界仕様、新興国仕様と言う共通プラットフォーム化の考え方も広まり、そこでの対応を新興国の開発・設計拠点にゆだねる体制になってきたことが見て取れる。

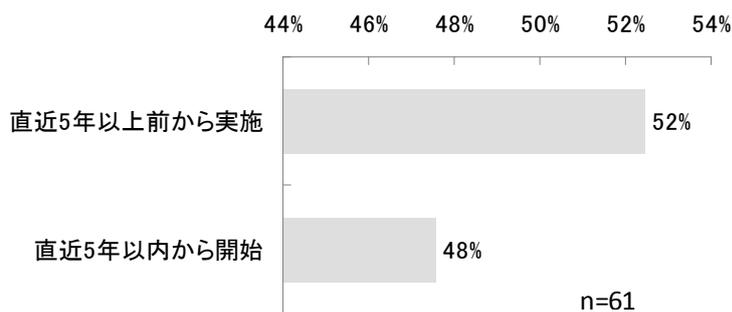
図表 新興国の研究開発・設計拠点で設計する主要製品の想定する市場



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

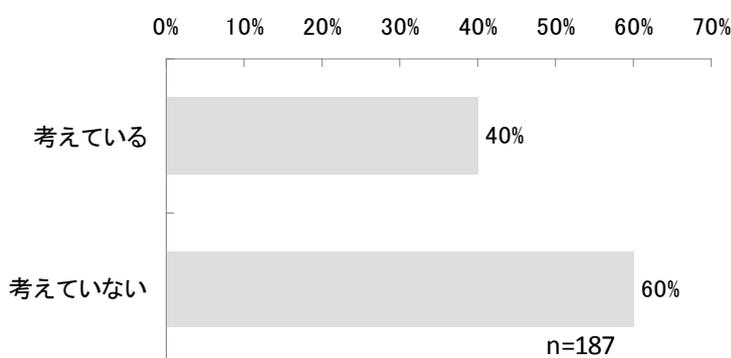
新興国での共同研究開発は 61 社が実施していると回答しており、実施企業の約半数が 5 年以上前から実施している。今後の意向については約 4 割の企業が共同研究を今後行うとしている。

図表 新興国での共同研究・開発の時期



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

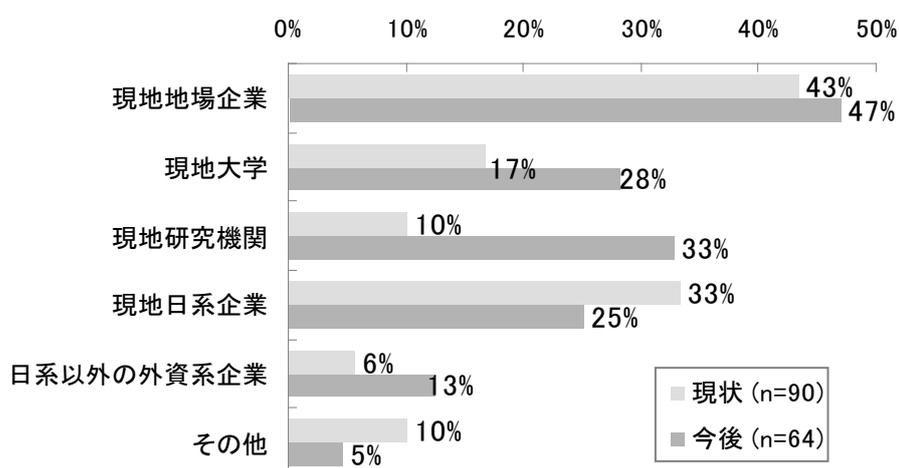
図表 新興国での共同研究・開発の今後の意向



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

新興国での共同研究開発のパートナーについては現地地場企業、現地大学、現地研究機関などローカル系の組織との回答した企業がそれぞれ4%、11%、23%、と増加しており、絶対水準としても、現在は、現地日系企業との研究開発が33%で現地地場企業43%に次ぐ2位であるが、今後の意向では、上記の現地地場企業、現地大学、現地研究機関との共同研究対象として現地日系企業を上回る。このことから新興国においても日系企業の活動環境が整い、情報も整備されていくとローカルの組織との協働が重要になることが見て取れる。

図表 新興国において共同研究開発のパートナー

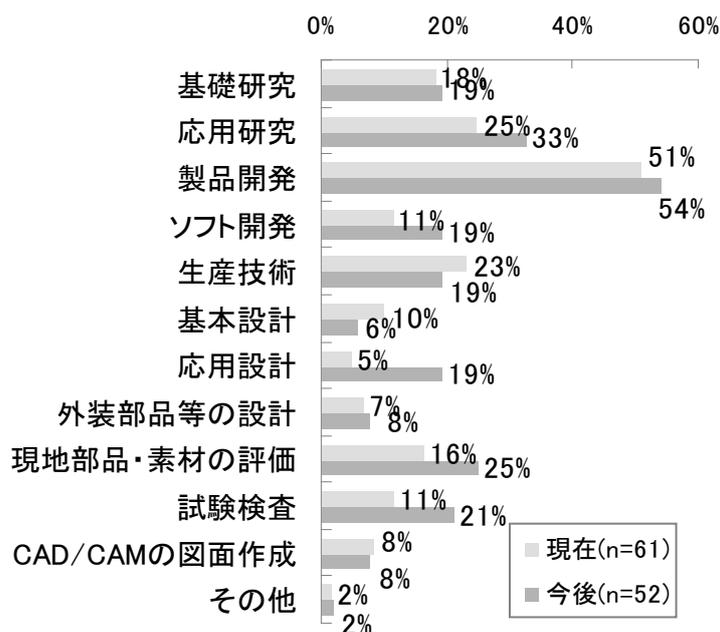


出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

この地場系の組織（現地地場企業、現地大学、現地研究機関）との共同研究開発の内容については製品開発が最も多く、次いで応用研究となっている。また、今後行いたい内容と

して、伸びが高いのが応用設計 14%増加、現地部品素材の評価 9%増加、試験検査 10%などであり、現地市場向けのカスタマイズ、調達の現地化、生産工程のリードタイム圧縮など、現在の、海外進出の目的に合致したテーマを共同研究の内容としての確に意識されている事が見て取れる。

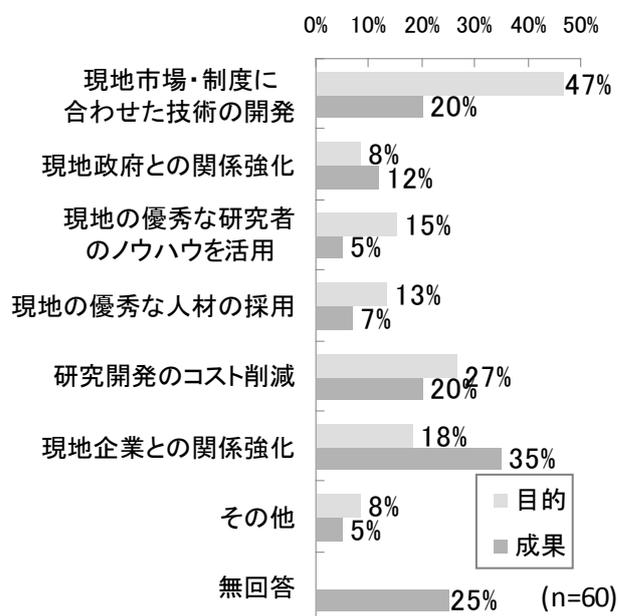
図表 地場企業、現地大学、現地研究機関等と実施する共同研究開発の内容



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

共同研究開発を行う目的としては現地市場、制度にあわせた技術の開発が 47%とトップで、ついで、研究開発のコスト削減が 27%となっている。一方で、その成果については成果については、目的と必ずしも一致していない。前述の「現地市場、制度に合わせた技術の開発」は目的 47%に対して、成果としては 20%とかなり開きがある。一方で、現地企業との関係強化については当初の目的では 18%と必ずしも明確に意識されていないが、成果としては 35%の企業がこれを評価している。

図表 地場企業、現地大学、現地研究機関等と実施する共同研究開発の目的と成果

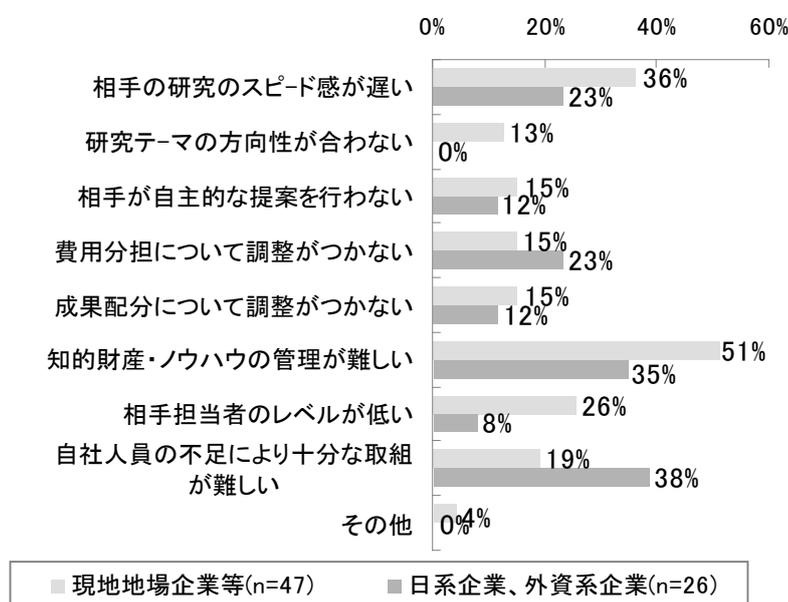


出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

現地地場企業などローカル系の組織とのケースと、現地日系企業外資系企業とでは、共同研究開発を進める上の課題にかなりの相違が見られる。

現地地場企業との推進上は「知的財産ノウハウの管理が難しい 51%」「相手の研究のスピード感があわない 36%」が上位に上がっている。知的財産ノウハウの管理が難しいは、日系企業、外資系企業との共同研究でも上位の課題だが、割合は 35%とかなり低く、これよりも「自社人員の不足により十分な取り組みが難しい 38%」と自社の取組不足をあげている。研究テーマの方向性、スピード感については中々変え難い点としてよく指摘される問題点である。

図表 共同研究開発を進める上の課題

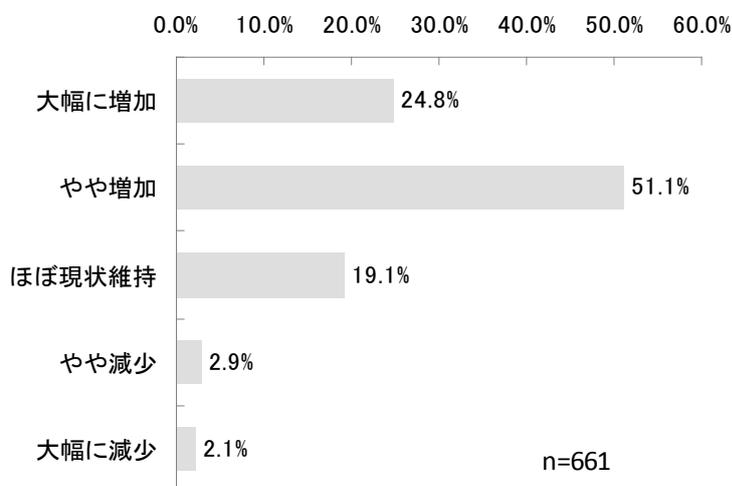


出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

3.2.7 新興国拠点における生産活動について

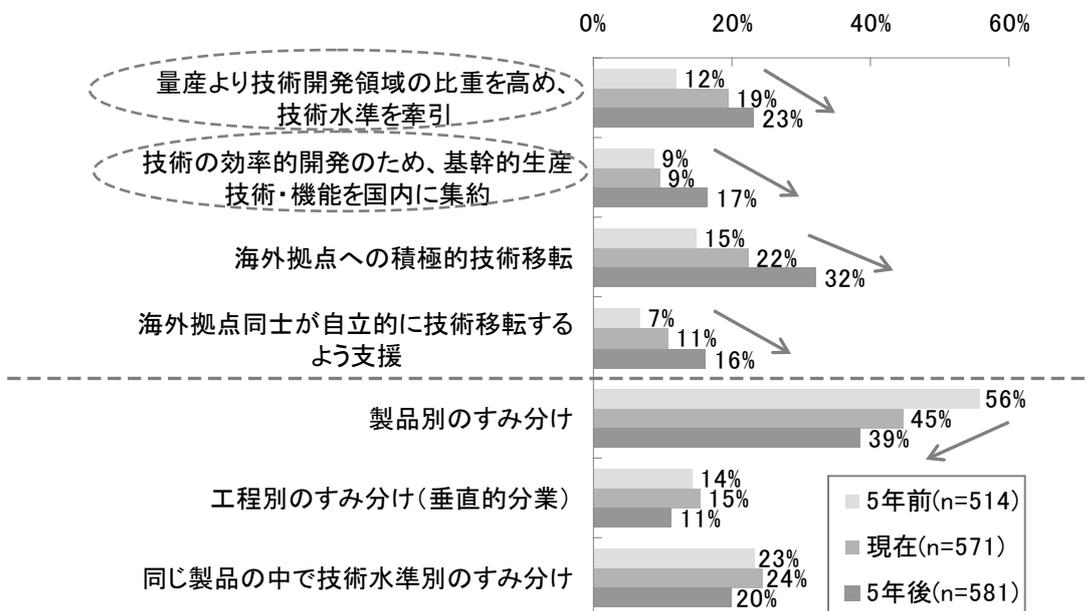
新興国拠点における生産比率は今後やや増加させるとした企業が 51%にのぼっている。こうした傾向野中で、国内の生産拠点の役割としては、「量産より技術開発領域の比重を高め技術水準を牽引」、「技術の効率的開発のため、基幹的生産技術・機能を国内に集約」を上げる企業が増えている。また、一方で、「海外拠点への積極的技術移転」「海外拠点同士が自律的に技術移転するよう支援」の比率も高まっている。先進度の低い技術などについては海外への移転を進め、海外拠点がそれを自律的に応用する仕組みを作る一方で、国内ではより基礎的な技術、次世代の技術などの開発を進めるという戦略的な構図が浮かび上がってくる。

図表 全生産額に占める新興国拠点の生産比率の今後の見通し



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

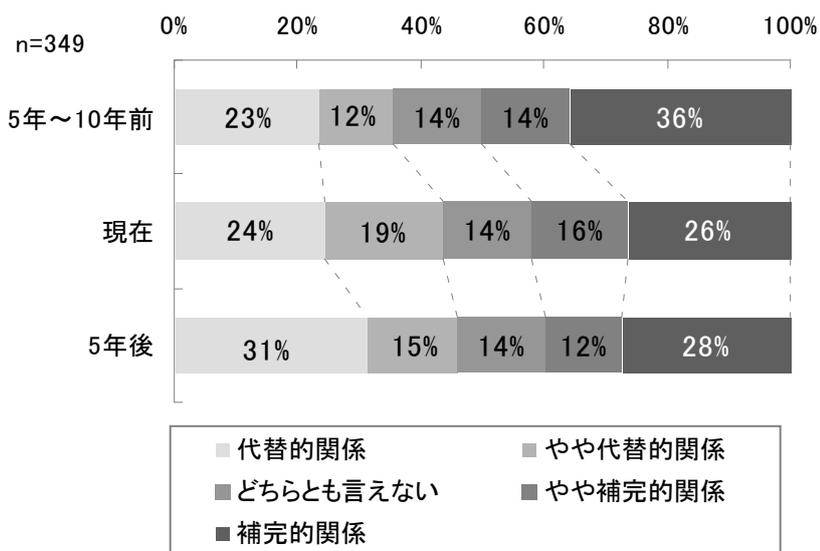
図表 国内の生産拠点の役割



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

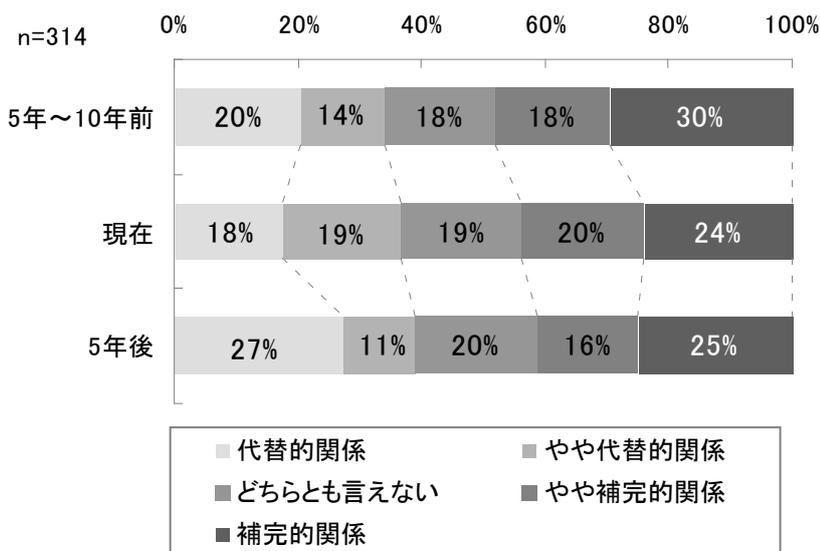
また、新興国と国内の生産製品の関係については、より代替的な関係が増え、補完的な関係が減る傾向にある。

図表 新興国と国内の生産製品の関係【最終製品】



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

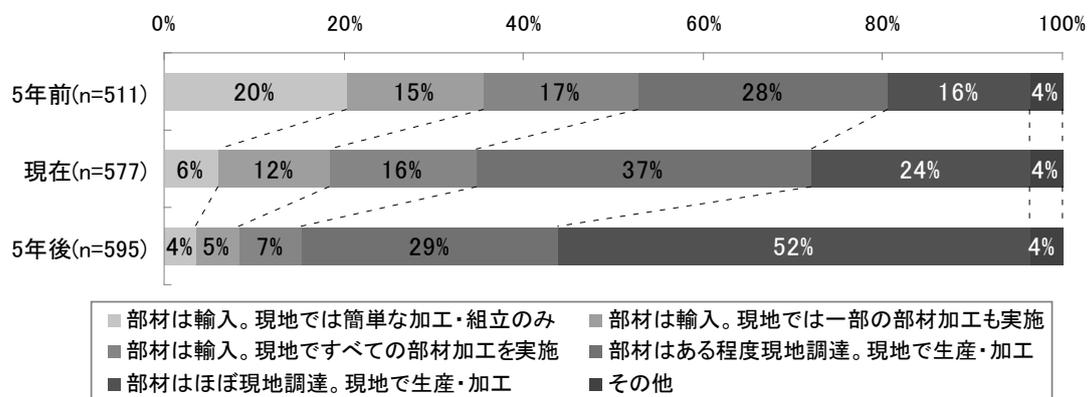
図表 新興国と国内の生産製品の関係【素形材】



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

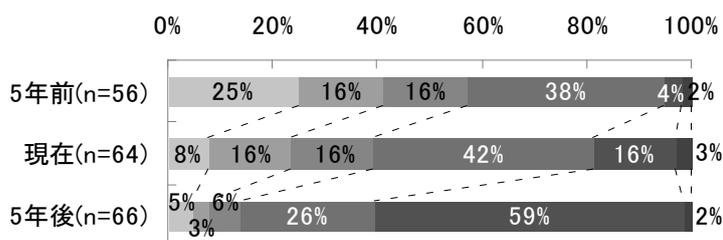
新興国生産拠点が手掛ける生産活動についてはより高度、複雑化する傾向にある。部材の輸入を行いノックダウン生産という非常に単純な工程のみを手掛けるケースは5年前の20%から5年後には僅か4%になる一方で、一貫生産については5年前の16%から5年後には52%に拡大する。回答企業が多かった主要業種でこの傾向を見ると、設備産業である化学を除く他の5業種において同様の傾向が見られる。化学でも傾向的には一貫生産に向かう傾向ではあるもの比率自体は5年後に38%とやや小さい。

図表 新興国生産拠点が手掛ける調達から生産活動【全体】



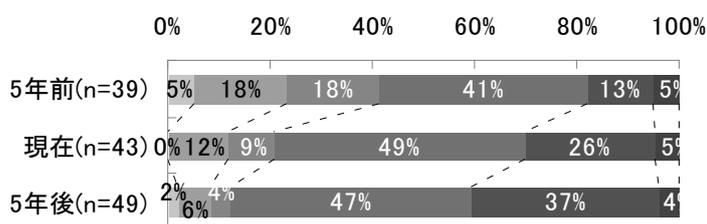
出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

図表 新興国生産拠点が手掛ける調達から生産活動【一般機械】



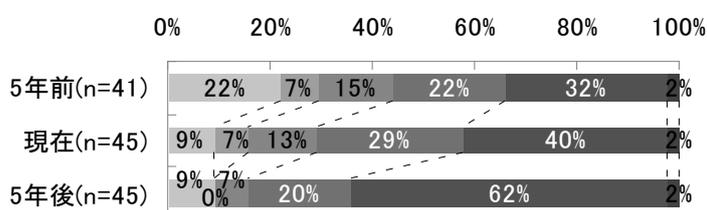
出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

図表 新興国生産拠点が手掛ける調達から生産活動【化学】



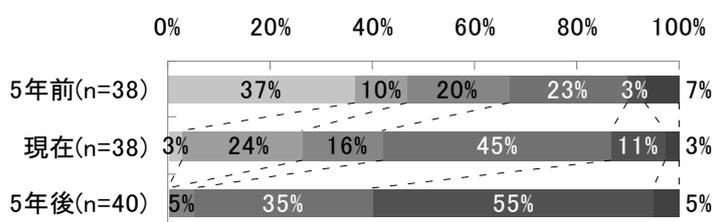
出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

図表 新興国生産拠点が手掛ける調達から生産活動【金属製品】



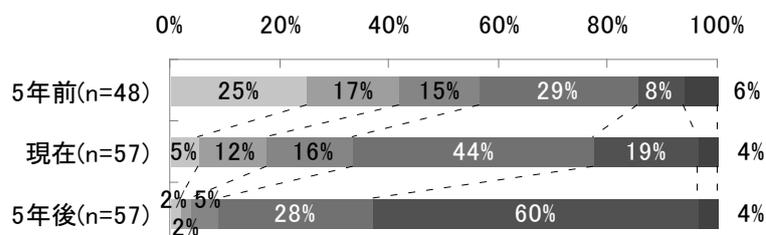
出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

図表 新興国生産拠点が手掛ける調達から生産活動【精密機械機具】



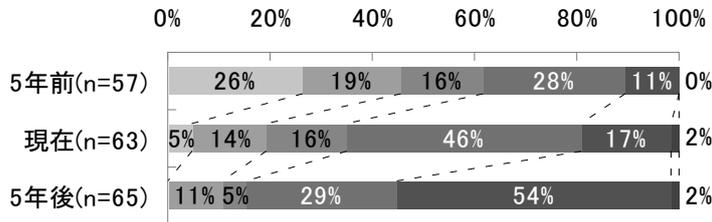
出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

図表 新興国生産拠点が手掛ける調達から生産活動【電気機械器具】



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

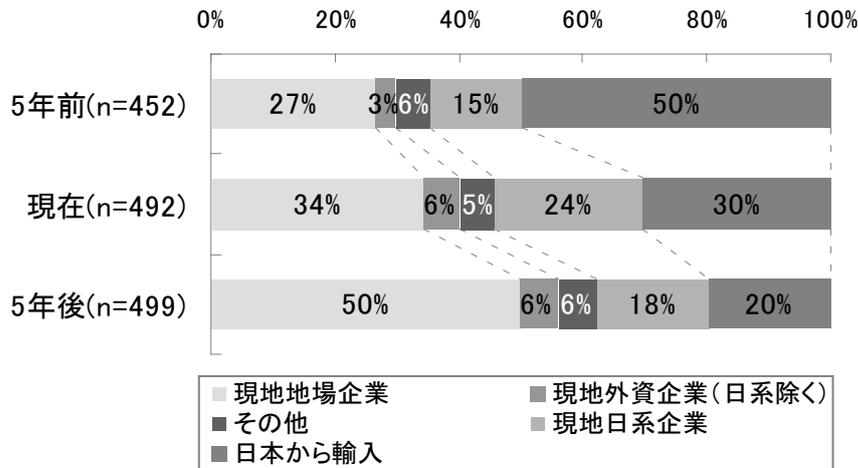
図表 新興国生産拠点が手掛ける調達から生産活動【輸送用機械機具】



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

調達についてより詳細に見ていくと、基幹部品の調達先について 5 年前の状況として、現地地場企業からと回答した企業は 27%であったのが、5 年後については 50%になっている。一方で、日本からの輸入がこれに逆転する形で 50%から 20%に激減している。

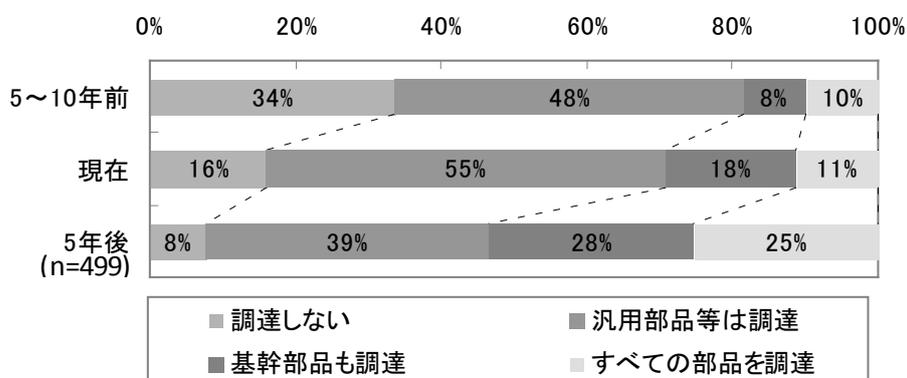
図表 基幹部品の調達先



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

また、現地地場企業からの調達方針については 92%の企業が何からの調達を行うとしている。中でも汎用部品がその比率を減少させる(48%→39%)一方で、全ての部品を調達するとした企業が 10%から 25%に、基幹部品も調達とした企業が 8%から 28%と、現地企業からの調達がかなりのペースで本格化することがわかる。

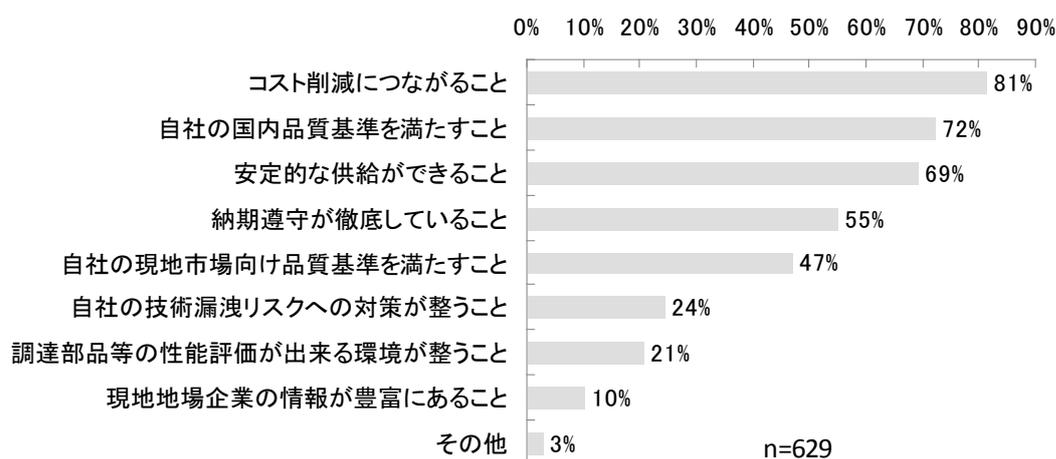
図表 新興国生産拠点における現地地場企業からの調達方針



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

こうした現地地場企業からの調達実施要件としてはコスト要件が第一に上がっている。品質基準については現地生産向けに特に自社の現地市場向け品質基準を満たす事としている企業も47%はあるものの、72%の大半の企業が自社の国内品質基準を満たす事としており、現地企業からの調達に当たっても、日本企業製としての高い品質を守るために、調達面でも現地企業に高い基準を求めている事がわかる。

図表 現地地場企業からの調達実施のために必要な要件

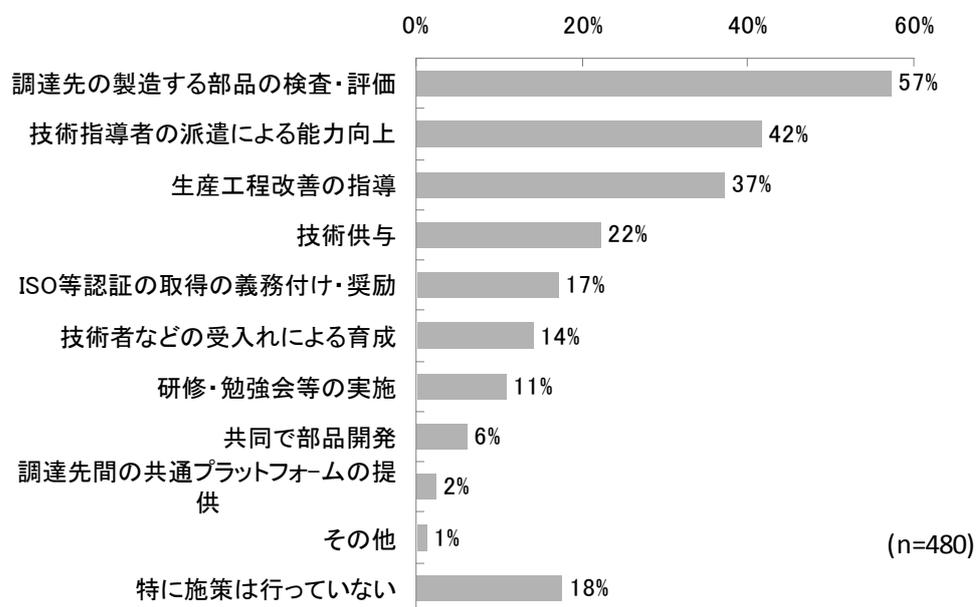


出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

また、現地地場企業からの調達品の品質維持、向上のための取組としては、検査評価をキッチリと行うことが最多であるものの、技術指導者の派遣や生産工程改善の指導などの相

手企業に対する積極的な関与も進めていることがわかる。

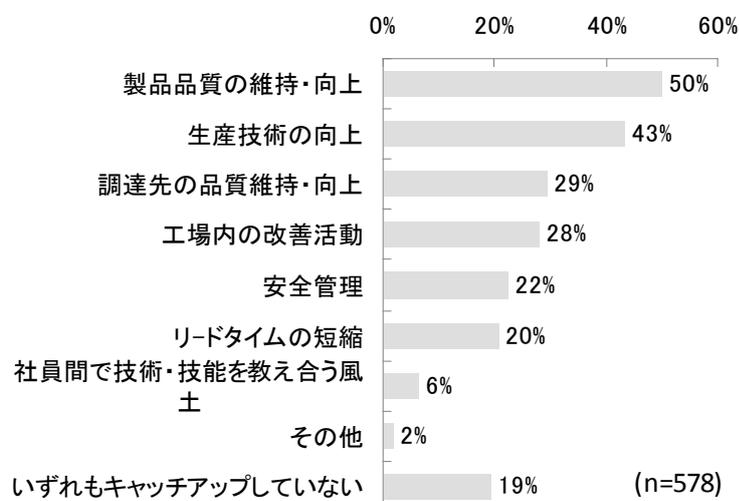
図表 現地地場企業の品質維持・向上のために実施の取組



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

新興国生産拠点において直近 5 年間で国内拠点にキャッチアップした点については製品品質の維持向上、生産技術の向上などが 50%、43%と高い比率であり、この技術は定着しつつあり、品質面でも結果が出るようになったとの評価である。一方で、工場内の改善活動、安全管理、社員間で技術、技能を教えあう風土などの組織的な活動や考え方については必ずしも定着しておらず、キャッチアップが表面的である可能性がある。

図表 新興国生産拠点において直近 5 年間で国内拠点にキャッチアップした事項



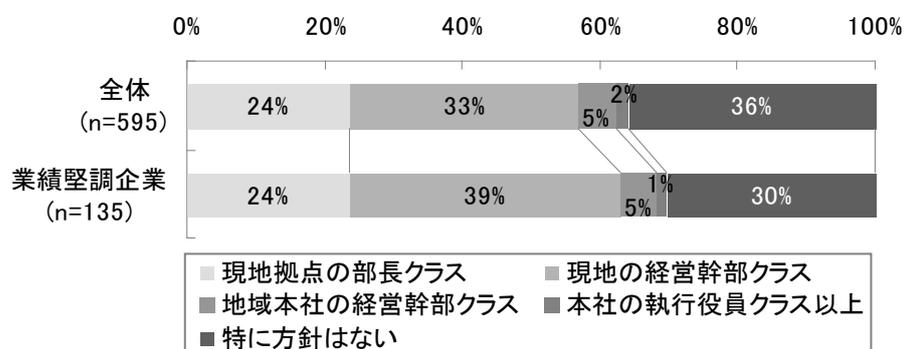
出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

3.2.8 新興国拠点における人材育成、登用について

現地人材の登用方針については幹部クラスについてみると、業績が堅調な企業であるほど、現地の経営幹部クラスへの登用が進んでおり、明確な方針を掲げている事がわかる。管理職についても、これまで現場責任者クラスまでにとどまっていた登用上限を部長クラス、役員クラスまで引き上げるとした企業が増えている。

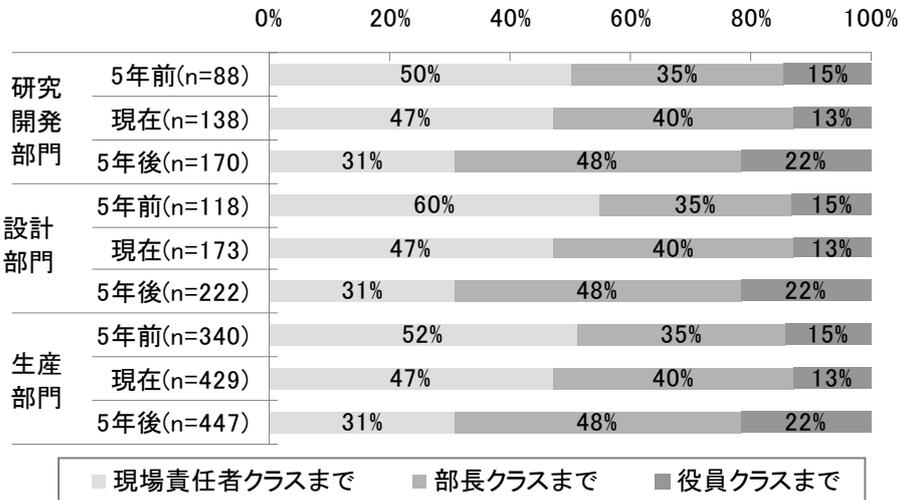
個別に現地従業員の能力を見ていくと、全般的には特に日本国内拠点の従業員のレベルを上回るという回答は僅かであったものの、全般的にレベルが上がっており、大きく下回るとの回答が減少し、「下回る」「国内と同等水準」との回答が増加している。

図表 新興国拠点における現地人材の登用する方針



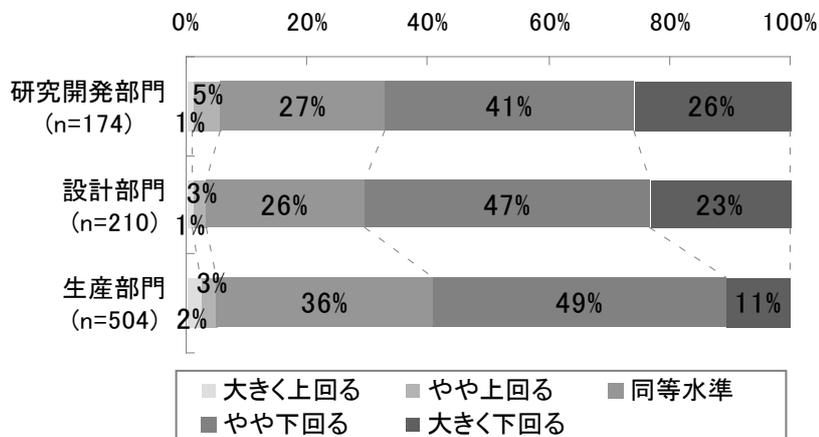
出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

図表 新興国拠点における各部門での現地人材の管理職への登用状況



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

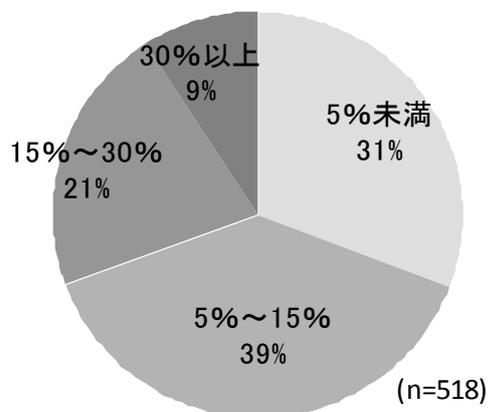
図表 新興国拠点の研究開発、設計、生産部門における現地人材の能力水準



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

年間離職率は 5%未満が 31%、5~15%が 39%、15~30%が 21%と離職率が 3 割以下の企業が 90%を占めていることがわかった。

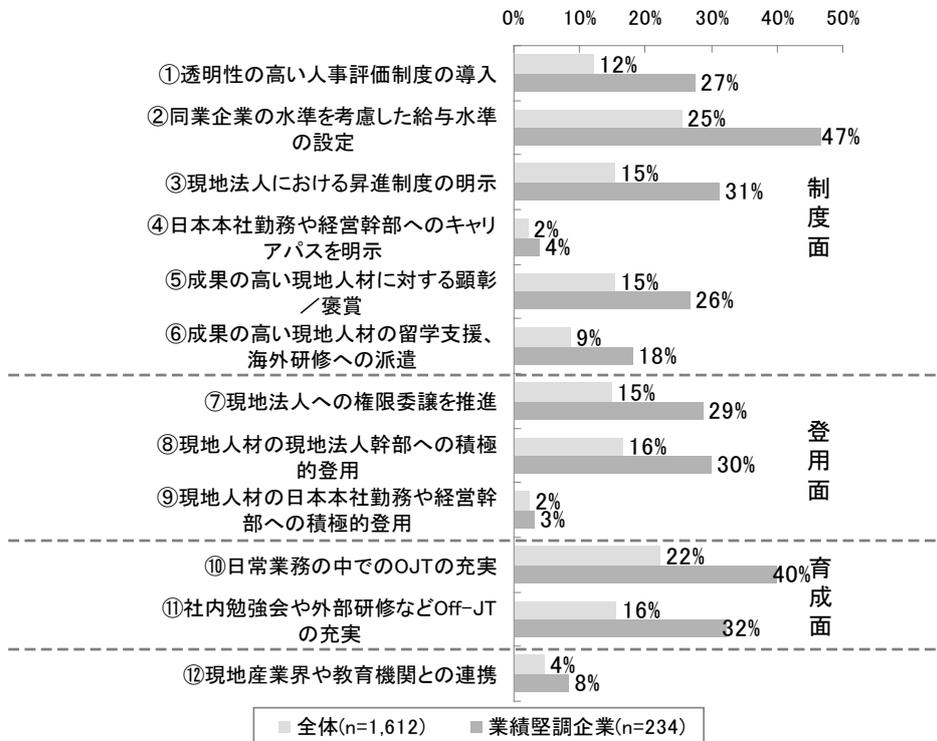
図表 新興国における拠点のおよその年間離職率



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

現地人材定着のための取組として業績堅調企業では給与面での業界水準を保証する事は、半数の企業が手掛けているが、一方で全般的には 25%とそれほど高くない水準にとどまっている。また、この他の面でも全般的に業績堅調企業は多用な取り組みを行っている。また、日本本社勤務や経営幹部へのキャリアパス、日本本社勤務や経営幹部への積極的登用といったグローバル人材としての国境を越えた人事制度の枠組みで動かす仕組みはまだまだ少数派である事もわかる。

図表 現地人材定着のための取組の効果

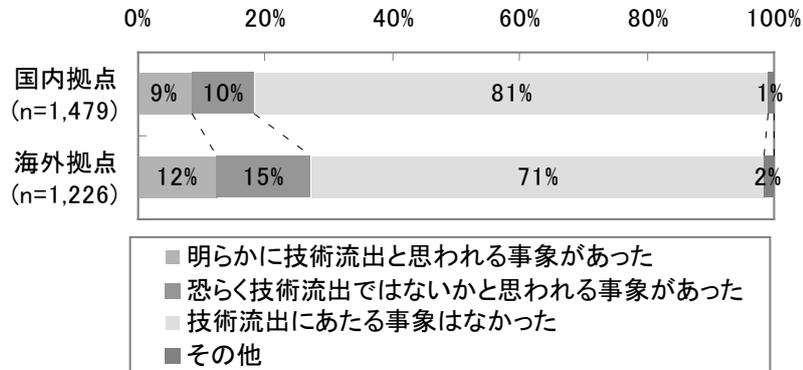


出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

3.2.8 国内外拠点における技術流出について

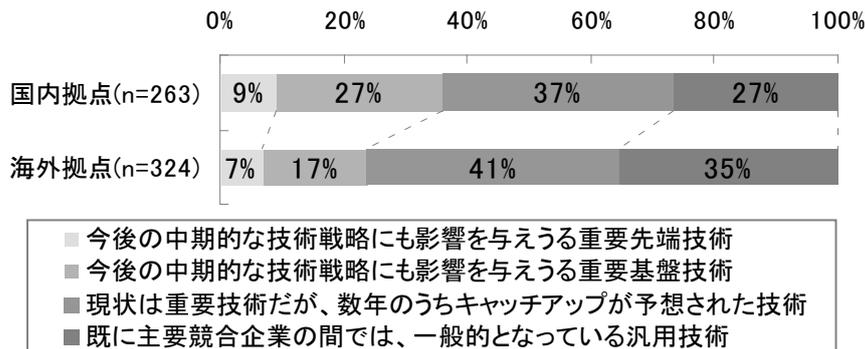
技術流出については国外拠点での認識がやや大きく、国内拠点では 19%が、国外拠点では 27%が技術流出を何らかの形で認識している。また、その内容については、日本での流出技術はより深刻な内容のものが多く、約 36%が中期的な技術戦略にも影響があるものと回答している一方で、海外拠点では 24%にとどまる。これは国内拠点においてより先端的な技術を扱っていることが背景にあると思われる。

図表 国内外の拠点での技術流出の発生の有無



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

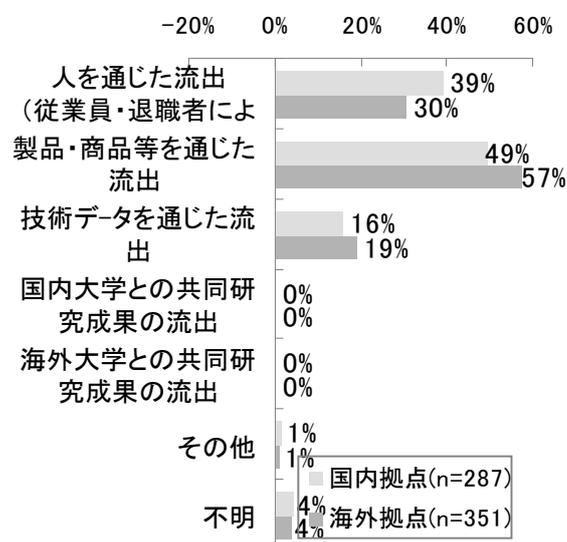
流出技術の内容



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

また、直近発生した技術流出経路としては、製品商品を通じて流出したケースが国内外ともに高く、それ添え 49%、57%。一方で人を通じた流出では 39%、30%となっている。

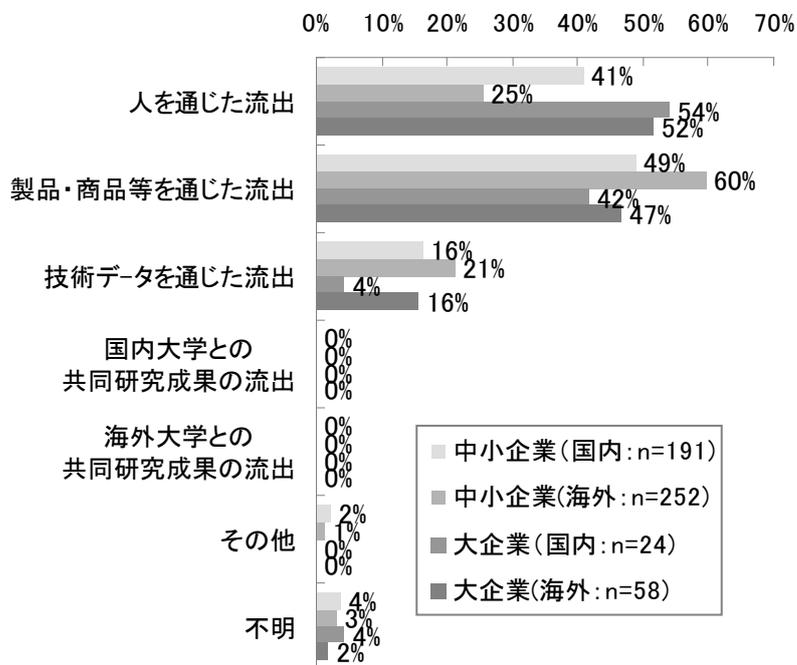
図表 直近 5 年間で発生した技術流出の経路詳細



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

これを企業規模別に見ると、大企業では海外拠点のほうが比率が高く、中小企業では国内拠点のほうが比率が高い。これは拠点数、従業員数、活動内容など大企業のほうが海外拠点で行う活動が多いため、より技術漏洩の可能性も高くなると思われる。製品・商品を通じた技術漏洩についてはこういった傾向は無く、大企業、中小企業共に海外拠点の技術漏洩の比率が高い。

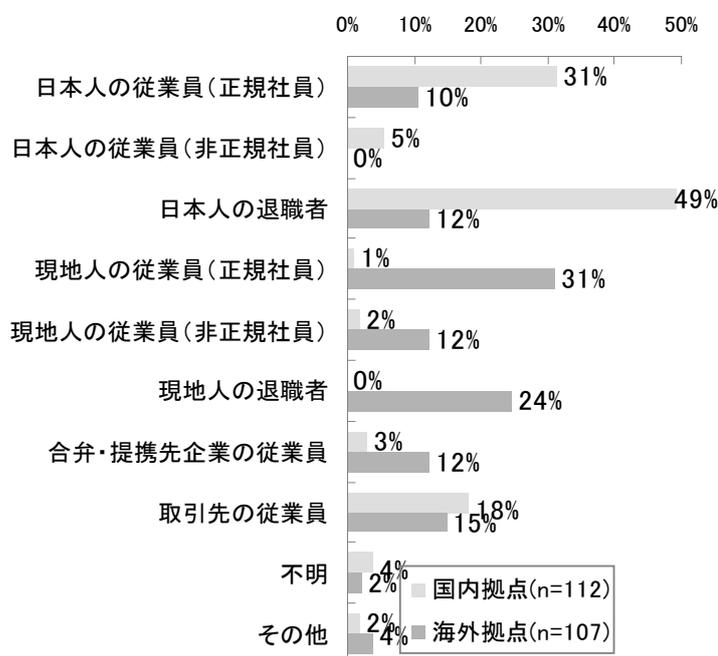
図表 直近5年間で発生した技術流出の経路詳細(企業規模別)



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

人を通じた技術流出の具体的な経路では国内拠点では日本人の退職者 49%及び、日本人の正規社員 31%が多い。また、海外拠点では現地人の正規社員 31%と現地人の退職者 24%となっている。特に日本人の退職者との回答が 49%に昇っている。一部の産業において外国企業で技術顧問として退職者が採用されるなどの状況があるが、これもそうした動きに関係すると見られる。

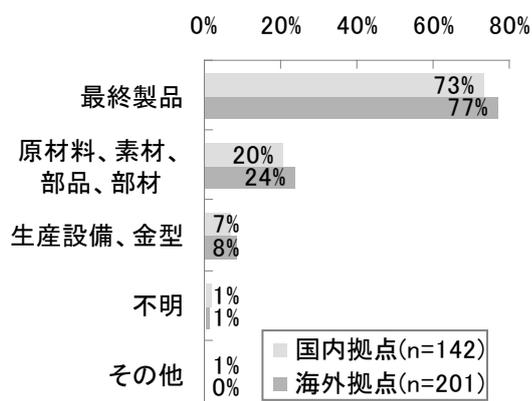
図表 人を通じた技術流出の具体的な経路



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

また、ものについては最終製品を通じたものが国内外 73%、77%でトップであり、リバースエンジニアリングなどの手法を駆使して、技術を解読する試みがなされていると推察される。

図表 物を通じた技術流出の具体的な経路

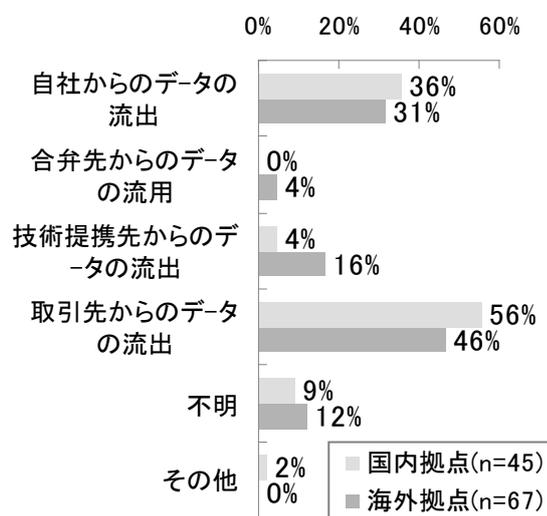


出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

データを通じた技術流出については取引先からのデータ流出が国内外でそれぞれ 56%、

46%とトップで、ついで自社からの流出が 36%、31%である。

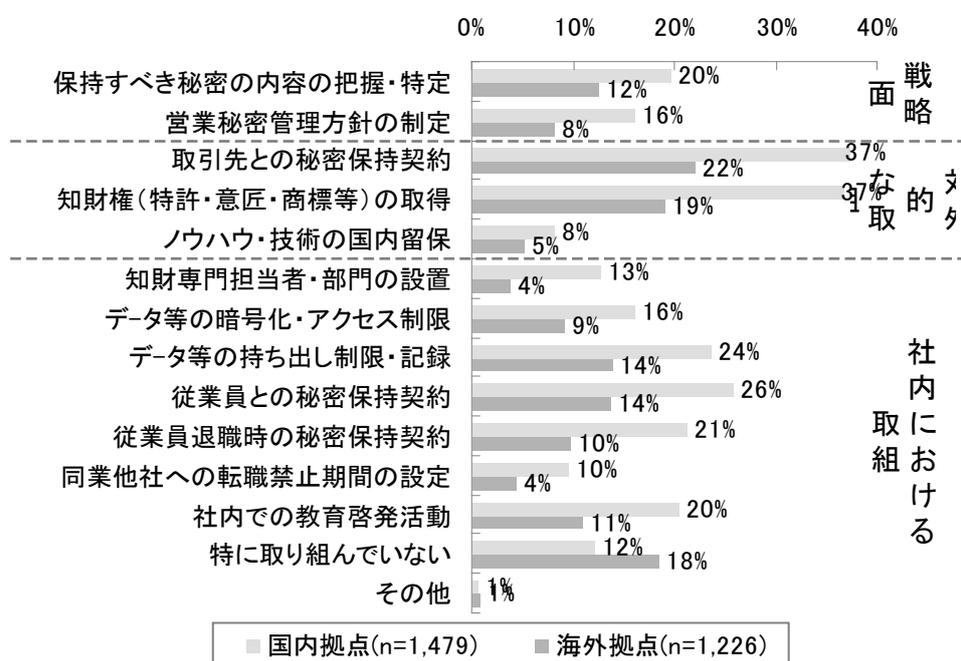
図表 データを通じた技術流出の具体的な経路



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

技術流出防止策としては国内拠点での取組がより進んでいるが、特に取引先との秘密保持契約、知財権の取得などが国内で進んでいる取組である。一方、流出経路として最も重要と思われる日本人の退職者の部分に関連する従業員退職時の秘密保持契約については必ずしも徹底されておらず、国内で 21%、海外で 10%で、従業員との秘密保持契約国内 26%、国外 14%よりも低い。これは法律面や実務面で様々な限界が存在するために徹底されていない側面も有ると思われるが、流出経路として対策の余地を検討する必要があるとも思われる。

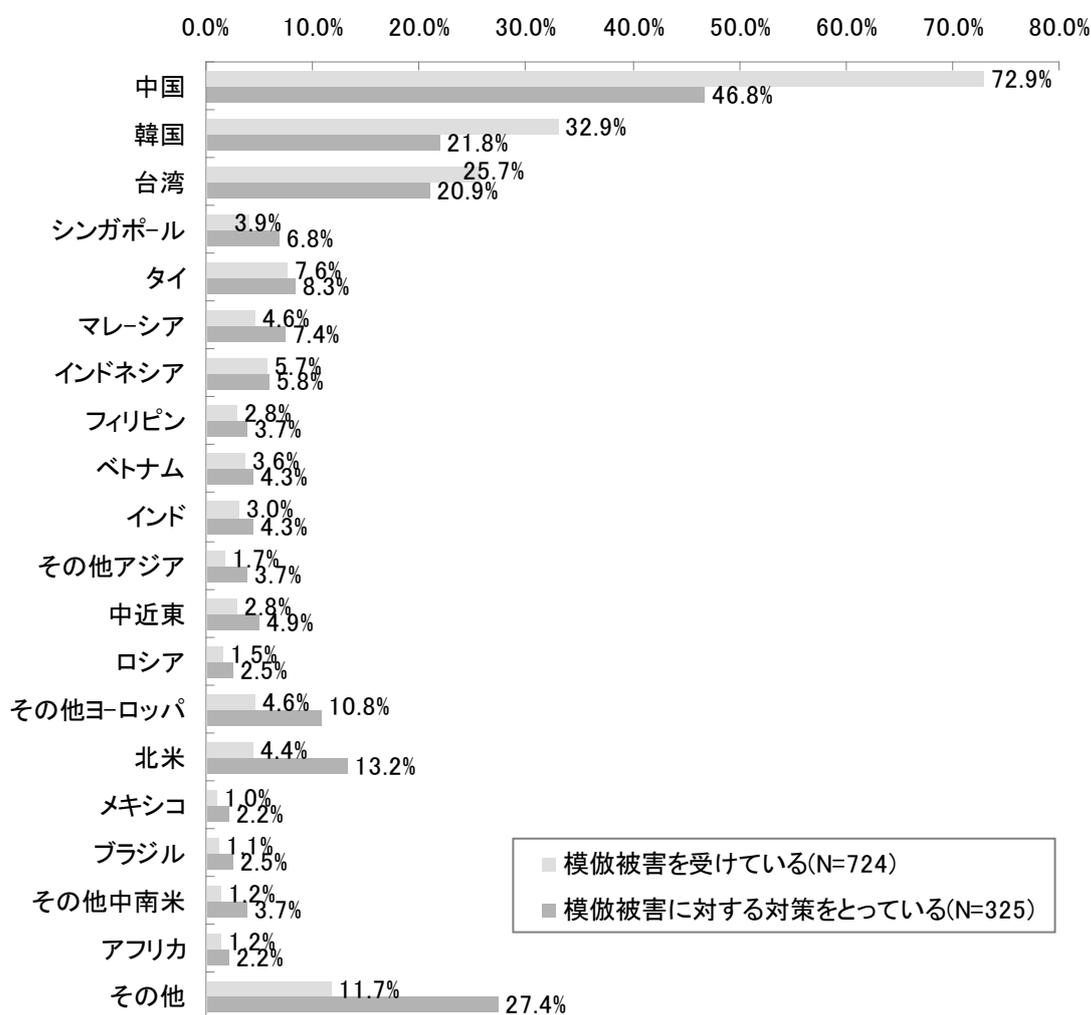
図表 国内外拠点での技術流出防止のための具体的な取組



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

模倣被害については模倣被害を受けている国として中国が 72.9%、韓国 32.9%、台湾 25.7% と割合が最も高い。また、模倣被害に対する対策の実施も、中国、韓国、台湾が上位を占めている。

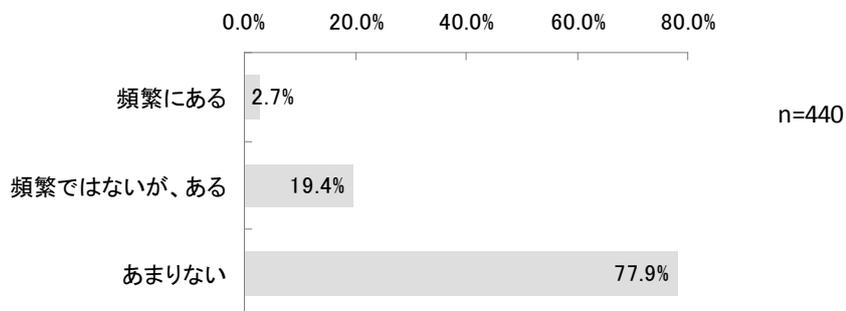
図表 模倣被害を受けている国・地域及び、模倣被害対策を行っている国・地域



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

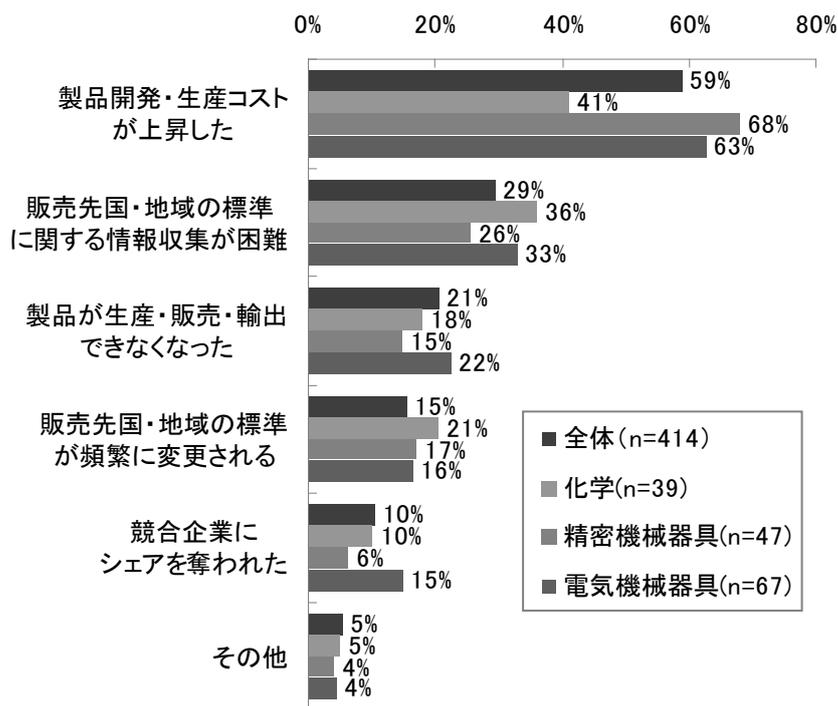
国際標準などが障害となったケースは約 22%ほどある。その具体的な内容としては、標準の存在により製品開発、生産コストが上昇したのが直接的な問題点である。また、標準に対応したいが、それらの情報が十分に収集できないという問題点も 29%の企業が指摘している。

図表 製品開発や販売・輸出において、国際標準(ISO や IEC など)や他国の基準等が障害となるケースの有無



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

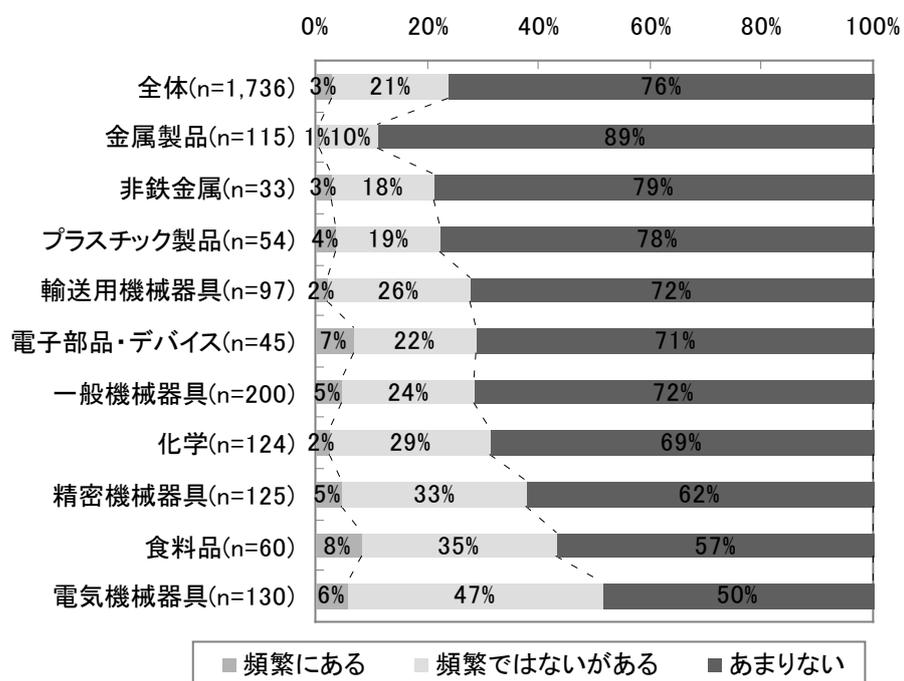
図表 標準による障害の具体的内容



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

標準の影響を業種別に見ると、電気機械器具、精密機械器具などの機械系、電気系でより大きい。また、食品も影響が見られる業種である。

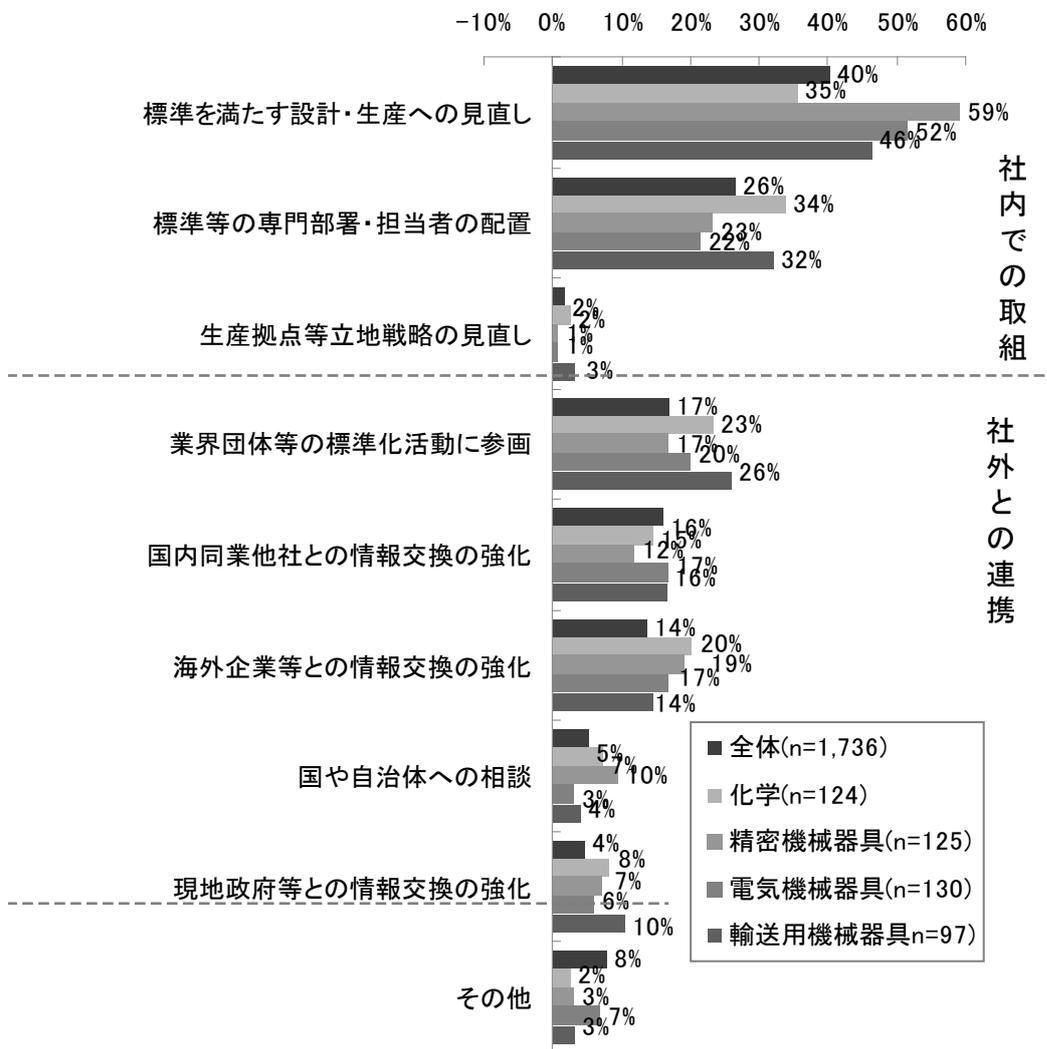
図表 業種と標準による影響頻度



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

標準に対する対策としては設計、生産を見直すのが多くの産業で取られており、また、専門部署も設置するなどの対応が行われている。ただし、生産拠点の立地戦略を見直すまでの取組は必要なく、あくまでも商品レベルでの対応になっていると思われる。

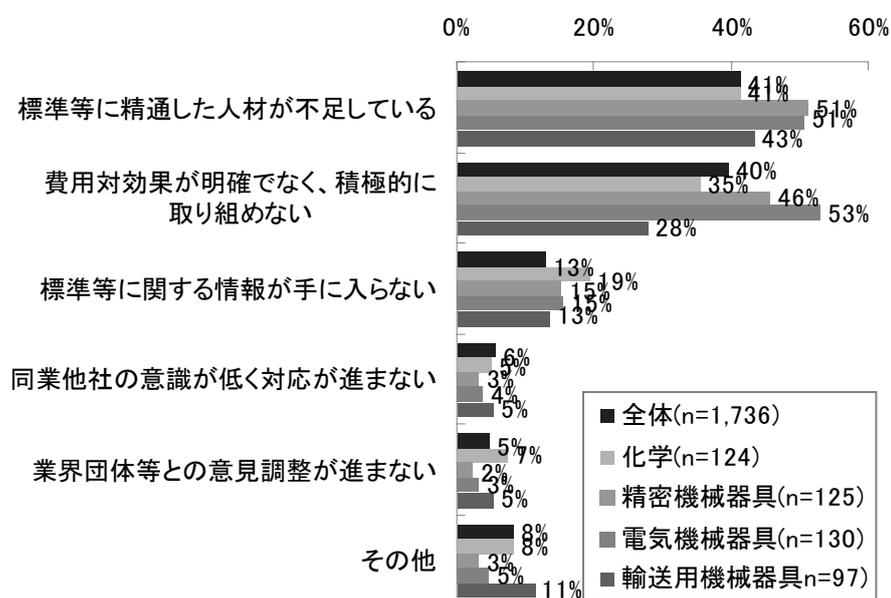
図表 標準等に対する対応策



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

標準への対応課題としては、標準に精通した人材が不足しており、また、費用対効果が明確ではなく、積極的に取り組みを進められないといった声も上がっている。このため、戦略的に標準自体をビジネスモデルに組みこんで、戦略的に活用するよりも、受動的な対応に終わっている可能性がある。

図表 標準等への対応を進める上での課題



出所：国際競争環境の変化と我が国ものづくり産業の国際事業展開に関する調査

3.3. まとめ

アンケートはグローバル事業展開に関する幅広い設問から成り立っており、一つ一つの分析項目が注目に値するものとなった。その中で、今後の日本企業のグローバル展開に対する示唆としては、特に次のような点が挙げられる。

まず、グローバル化の進展に伴い、設計開発や生産の海外展開はますます進むことが予想される。設計開発については、より高度な機能は国内に残しつつも、高い技術を要しないような分野についてはコスト削減の観点からも新興国などに展開して行くものと考えられる。また、市場に近い場所、生産拠点に近い場所での設計開発も重要であり、市場や生産拠点のグローバル化の進展に合わせて、これらの機能も現地展開していくことが予想される。

生産機能については、今後は海外の生産拠点の位置づけもより重要になり、今まで以上に付加価値の高い製品まで生産していく可能性がある。生産拠点の立地理由を見ても、今までのように優遇措置があるから進出するのではなく、進出先が市場として有望であるかどうか重要になっている。これは、加工輸出型の生産立地（廉価な人件費で組立てを行い、そこから他国へ輸出する）から、市場志向型の生産立地（市場に近い場所で生産する）へ

のシフトが進むことが予想される。

生産現地化に伴い、現地調達率の向上が課題になるが、これも日系企業の現地進出や、現地企業に対する技術指導などによって、現地の技術力を向上させながら実現していくことが想定される。

一方、ものづくりに付随するサービスやメンテナンス業務を収益化する動きも今後活発化すると予想される。単に製品を売り切ってしまうのではなく、サービス業務を通じて顧客の直面している課題などを良く理解し、それを次の製品開発に生かすことで、高い成果につながる可能性が高い。

市場としての新興国などが重要になることで、現地での販売体制の構築、特に一次、二次代理店の育成、訓練、彼らの販売実績の把握、販売拡大に向けたモチベーションの付与などが必要になってくる。

このような一連のグローバル化を推進して行くためにはグローバル人材の育成が不可欠である。特に現地採用人材については、現状ではせいぜい部長クラス程度までの登用となっており、その先の昇進可能性が開かれていない。現地人材がモチベーション高く働いてもらえるよう、より開かれた人事制度を構築することが重要な課題になる。

第4章 事例に見る国際体制の変革

前章までは、日本企業のグローバル事業展開の動向を主にマクロ的な統計やアンケート結果から把握してきた。本章においては、このような全体動向を踏まえ、特に生産・開発体制の再編、事業領域の拡大による新たな付加価値の提供、グローバル人材の確保と育成、標準化戦略、技術流出・模倣品対策など、主要課題に対する先進事例や特徴的な事例について、国内外における取り組みよりまとめる。

4.1. 生産・開発体制の再編

日本企業は、これまで、購買力の高い欧米先進国市場において高品質、高付加価値な製品の販売を目指して事業展開をしてきた企業が多かった。しかし、先進国においては人口の伸び悩みに加えて、世界的な金融危機の影響も強く受けて、市場としての成長性鈍化が懸念されている。

このような状況において、日本企業は新たな市場として新興国への展開を進めているところであり、そのために生産や開発の体制を再編したり、新たに設置したりしている事例が見られる。

4.1.1. 生産体制の再編

4.1.1.1. FTA/EPAによる関税引き下げを生かした拠点再編

海外、特に新興国における生産拠点の再編としては、FTA/EPAの進展により、複数の国に設置していた拠点を集約化する方向がみられる。例えばアジア諸国は、以前は輸入代替型の産業政策を採用していた国が多く、高い輸入関税が設定されていた。このため、その国で販売するためには、その国で生産しなければ価格競争力を維持できず、各国にその国の内需をまかなう程度の規模の生産拠点を置いたケースがあった。しかし、FTAの進展により関税が引き下がることで、生産拠点を集約化し、規模のメリットを追及して効率性を高め、そこから価格競争力の高い製品を輸出することが合理的になった製品もある。

実際には、集約化による規模のメリットと輸送コスト、FTAの適用をうけるための手続コストなどを勘案し、最終的に最適な生産地を決定することになる。

事例 立地国・地域の特性に応じた機能分業

ある大手電気メーカーは、FTA・EPAを活用し、アジア全体を一体的な経済圏として捉え、生産、販売、開発の最適配置を進めている。

同社は、1960年代よりアジア諸国に拠点展開をしてきた。当時、各国は輸入代替政策により輸入品に対して高関税を課していた。このため、価格競争力の観点から、各国の内需にそれぞれ対応する程度の生産販売拠点を、各国に設置する必要があった。この状況に対応して現地進出を行ったことにより、同社は規模のそれほど大きくない拠点をアジア域内で多数保持してきた。

しかし、FTA・EPAによって電気製品の関税が引き下げられれば、各国に中途半端な規模の生産拠点を持つ必要は薄れてくる。域内の一ヶ所、最も生産性の高い国で生産し、そこから域内各国に輸出をした方が、コスト競争力が高くなることがある。

このため、同社ではFTA・EPAの進展を見越し、2000年代初頭から拠点機能の集約化・合理化を進めてきた。同社のアジアにおける拠点数の推移をみると、タイ、ベトナムにおいて生産拠点数が増加する一方、拠点性の薄れたフィリピン、もともと拠点数が多かったマレーシアなどの生産拠点数が減少している。

ASEAN地域における拠点集約化の例を挙げると、冷蔵庫、洗濯機などの大型の商品はタイに、エアコンはマレーシアに生産を集約化し、そこから域内他国に輸出をしている。例えば冷蔵庫では、高付加価値機種（ボトムフリーザーなど）はタイに生産を集約し、タイからASEAN域内外の国へと輸出している。一方で、中位・低位機種の生産については、集約化することで増加する輸送コストが、集約生産による規模のメリットよりも大きくなることを考慮し、従来どおり生産を継続している国もある。

図表 FTA・EPA 発効状況

時期	対象国・地域							内容
	日本	ASEAN	中国	韓国	豪・NZ	インド	その他	
1993年●月		●						AFTA発効
2002年11月	●	シンガポール						発効
2005年7月		●	●					物品貿易協定発効
2006年7月	●	マレーシア						発効
2007年6月		●		●				物品貿易協定発効
2007年11月	●	タイ						発効
2008年7月	●	インドネシア						発効
2008年8月		●				●		物品貿易協定妥結
2008年10月			●		NZ			発効
2008年11月		●	●					投資分野合意
2008年12月	●	●						発効
2008年12月	●	フィリピン						発効
2008年12月	●	ベトナム						署名
2009年2月				●		●		仮署名
2009年2月		●			●			署名

出所) 経済産業省

4.1.1.2. 現地調達の徹底化

生産体制再編の一環として、現地調達の強化も進んでいる。最終製品メーカーだけでなく、部品メーカーにおいても、現地調達比率の向上や、自社のサプライヤーの現地調達率向上までも支援するような取組みが見られる。

事例 現地調達の徹底強化

ある自動車部品メーカー大手は、主要取引先のアジアにおける生産拡大に対応するために、タイ拠点の事業を拡大し、現地調達を進めることで供給能力の向上を図ってきた。2005年時点に約6割であった現地調達比率を、2009年には約8割にまで引き上げることに成功している。

同社は、現地調達を拡大していくために、以下のような取組を進めてきた。

①グローバル全拠点共通の調達先の評価基準

グローバル全拠点共通の調達先の評価基準を整備し、それを厳格に運用している。評価基準の中では、品質と納期を第一の評価基準とし、それを満たす企業の中で価格が優れている企業を調達先として認定するようにした。調達先の評価基準を明確化することによって、各拠点が良い企業と契約をするという流れができあがった。

②調達先の評価活動

調達先と契約した後においても、品質・納期・価格に問題が生じないように、毎月評価を行っている。また、同社の各調達担当者は、調達先の評価が高まるように、改善のための取組を共に考えていく。問題が生じた企業に対しては、同社はその企業と共に問題の原因を考え、個別に指導することとしている。

近年、現地調達に関する同社の課題は、一次調達先における現地調達率の向上であり、それによって調達の一層の低コスト化を図っていくことである。そのため、同社は、一次調達先の現地調達状況を調べ、その企業と共に現地調達率を上げるための取組を検討していくとしている。

4.1.1.3. 国内拠点の役割

海外展開が進む一方で、国内拠点の役割を再確認し、国内外の役割分担を明確にしていくことも必要になる。

事例 国内拠点の役割の明確化

自動車部品や DVD レコーダーの光ピックアップ部品等に使用される精密ダイカスト部品のあるメーカーは、海外企業との競争激化や顧客の要望に伴って、2002 年以降中国の大連、シンセン等に進出し、同国での事業を拡大しているが、中長期的な競争力を確保するために、国内拠点を次のように位置付け、活動している。

①技術移転を進めるための技術確立拠点

同社が主として扱う鋳造技術は、水質、離型材、圧力、温度、湿度の調整等、暗黙知を要するところが多い。そのため、同社は製造設備を市販品ではなく自社開発することで生産性の向上を実現している。例えば、型締機構の工夫により、通常設備でも大型設備クラスの高圧を実現し品質を高めたり、金型からの鋳造品取り出し装置の工夫で工数を削減し生産性を飛躍的に高めたりするなどの成果をあげている。また、これらの自社製造設備を中国の生産拠点にも持ち込み、品質の安定したものづくりを実現させている。

②難加工技術を要する製品の生産拠点

国内拠点では、難加工技術を必要とする製品の加工を行っている。また、既に確立した加工技術のみならず、新しい加工技術の習得・開発にも挑戦している。例えば、自動車用ギアの製造工程で切削技術を用いずに、鋳造技術のみで作り上げ、コスト改善につなげた取組等が挙げられる。

③新分野を開拓する技術開発拠点

また、国内拠点では、常に新しい技術・製品領域に挑戦している。現場の社員同士が議論し、試行錯誤する過程で新しいアイデアが生まれ、そこから顧客に対する新技術・製品の提案につながっている。例えば、鋳造後に鍍金を必要とする部品があったが精錬業者に新たな合金の開発を依頼することで鍍金工程を排除する事が可能になり生産性とコスト削減を実現している。また、上述の自社製作の設備は、社員の議論から生まれたアイデアである。

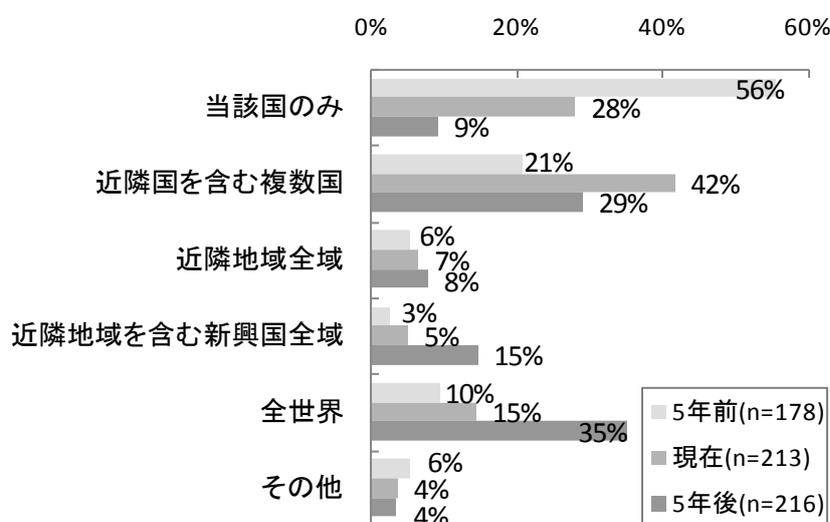
4.1.2 研究開発・設計体制の再編

研究開発や設計業務の新興国への展開については、現地の比較的廉価な人件費を活用した業務のアウトソーシング的な位置づけのものもあれば、現地市場ニーズに合わせた製品開発のための拠点設置・強化など、さまざまなケースが見られる。

設計機能について見ると、現地において設計する製品の想定市場範囲には経年で変化

が見られる。以前は、進出した「当該国のみ」を想定市場として設計する企業が約5割を超えていたが、現在では「近隣国を含む複数国」を、今後（5年後）については「全世界」を想定した製品設計を行うとする企業が最も多くなっている（下図参照）。この動きは、進出国ごとのニーズを踏まえたきめ細かな製品設計が重要ではあるものの、国ごとの対応では設計コストが上昇するため、現地市場のニーズを満たしかつ設計コストが最小化するポイントを模索していることが背景にあると考えられる。

図表 新興国拠点における設計の範囲



出所) アンケート調査

事例① 設計の現地化と共通化のバランス

ある二輪自動車メーカーでは、これまでは国ごとの商品開発を行ってきた。例えばタイ市場向けの製品は車体も部品も全体がスリムな設計になっている一方で、ブラジル市場向けの製品は、現地ユーザーの体格にあわせて全般的にゆったりとしたものになっている。

しかし、このように個別国市場への適合を進めすぎた結果、他国に展開することが難しい製品も出てきた。このため、「グローバルモデル化」を進め、機種を絞り込み、エンジンなどの中核となるプラットフォームは共通化していく方針を打ち出している。その上で、外装部分などで個別市場のニーズに対応し、グローバル化とローカル化のバランスの最適解を追及しようとしている。

この事例に見られるように、基本設計や製品のコアとなる部分の設計はグローバル

でなるべく絞り込み、共通化することでコストを低減しつつ、顧客とのインターフェース（目に見える部分、手に触れる部分）は現地の嗜好を良く踏まえ、各国ごとのニーズに合わせてきめ細かく設計することが重要である。

事例② 立地国・地域の特性に応じた機能分業

ある部品大手では、研究開発活動のレベルを幾つかに分け、進出先国における市場の発展度合いや顧客のニーズによって、どのレベルの開発まで行うかを見極めながら展開していた。

研究開発のレベル分けは、もっとも基本的なレベルである、現地顧客のニーズ収集から、現地で展開する製品の分析・試験のレベルを経て、特殊・新規製品の開発、基礎研究へと発展する構造になっている。

従来は、日本にすべてのレベルの研究開発機能を残した上で、海外の拠点については、最も基本的なレベルから始め、拠点の機能を段階的に引き上げてゆく、という考えを持っていた。しかし、2008年秋の世界的な金融危機以降、国内経済の停滞と、中国・インド等の急激な経済発展という構図が鮮明になり、同社はより機能的・効率的に、全世界で研究開発機能の底上げを図る必要性を感じた。その結果、日本も含めて、グローバルの研究開発拠点全体で、全てのレベルの機能を相互補完的に分担する戦略もあわせて取っていくこととなった。

事例③ マレーシアにおけるアジアの研究ハブの設置

産業機械 A 社は、エンジンや農業機械という製品を主に扱っており、途上国の中でも農業国などへの展開は早い時期から行ってきた。アジアにおいては、1960年代前半にはすでにサービス拠点を設立している。同社では、近年、マレーシアに R&D センターを設置し、そこを 2012 年の創業 100 周年に向けて、アジアのテクニカルハブにしていくという方針を打ち出している。

同社が 2008 年、マレーシアに開設した R&D センターは、環境・社会への取り組みに注力している同社の経営方針に沿って、100% バイオ燃料を使った際のエンジンの性能・耐久性試験などを行っている。さらに特徴的なのは、同センターは **Open Innovation Platform** を謳っており、社内向けの研究開発だけではなく、他社からの委託や外部機関との共同研究も行い、早くも研究受託の実績を作っていることである。

今後、日本企業がアジア地域とともに成長していくにあたり、環境に配慮した研究テーマを設定していること、またオープンな研究センターにすることで、その成果をアジア地域にも還元して行くという取り組み姿勢は、大いに注目される。

4.2 事業領域の拡大による新たな付加価値の提供

ものづくり産業の高度化、高付加価値化の一つの方向性は、単に製品を生産し、販売するだけではなく、製品に付随したサービスを収益化したり、顧客の課題解決（ソリューション）を事業化したりといった形で展開している。良く知られた事例は、エレベータの保守管理業務などがある。このような事業領域の拡大による新たな付加価値提供は引き続き新たな動きが見られる。

事例① サービス事業の強化

原動機メーカー大手のB社は、約10年前から、世界各地における電力需要の増加を背景にしたガスタービンなど原動機の受注活動の強化を図る中で、拡大している新規発電プラントの建設や老朽プラントの更新需要に応えるために、顧客満足度を高めるためのきめ細かい保守・補修サービス体制を構築し、積極的にサービス事業の収益化を図ってきた。

同社は補修・サービス拠点の新規設立、合弁会社設立、現地企業への資本参加等を進めることによって、アジア、米州、欧州・中東の3極体制で、サービス拠点を10箇所以上運用し、世界累積で500基超となるガスタービンのサポートを行っている。

ガスタービンは、長期にわたって運転されることから、それを運転する顧客からの要望は多岐にわたる。プラントの信頼性を高め、稼働率の向上を図ることや、高効率化を目指すことといった要望に着実に答えていくことが、ガスタービンにおける顧客満足度を高めると同時に、同社にとっても収益を生む長期メンテナンス契約の締結に繋がっている（長期メンテナンス契約とは、顧客の依頼の都度部品交換や補修を行うのではなく、定期点検や計画外点検、遠隔監視、エンジニアの常駐などを含む数年にわたるパッケージの契約であり、同社にとっては顧客と長期の契約関係を維持するメリット、顧客にとっては、毎年のメンテナンス費用を平準化でき、メーカーに得意分野を任せられるため、リスクを軽減できるメリットがある）。こうした顧客とのwin-win関係が、新規プラントの受注につながると同社は考えている。

同社は、今後もガスタービンに関するサービス事業を強化していく方針であるが、そのサービスを担う人材を確保・育成してゆく必要性を感じ、さまざまな取り組みを進めている。たとえば、ガスタービンのみならずプラント全般の知識・経験を持ったベテラン社員によるOJT訓練や勉強会開催を進めている。また、顧客へのサービス提供の一連の過程を直接経験させるために、若手要員を海外拠点に派遣する機会を積極的に設けている。さらに、海外拠点の人員も含めたサービス要員全体の拡充と能力向上のため、サービスに関するこれまでの対応事例を整理し、技術文書、契約文書等の標準化・共有化を推進している。

こうした取り組みを通じて、同社は、顧客との距離を縮め、きめ細かいサービスを

提供することで、サービスを原動機事業の中にも組み込んで収益化し、原動機事業全体の収益性を高めることができている。

図表 海外における同社のガスタービン・サービス事業強化の取組の一例

時期	内容
2001年7月	米国現地法人から原動機部門を分社化し、補修拠点を整備 (米国の需要に対応)
2006年7月	シンガポールに海外拠点(営業拠点)を設立(東南アジアの需要に対応)
2007年10月	イギリスに欧州原動機事業統括会社を設立(欧州地域の需要に対応)
2007年12月	本社・原動機事業本部にサービス統括部を設立 (各拠点のサービス部門を統括し、関連事業所間の一体運営を推進)
2009年4月	ベルギー保守会社に資本参加 (同社拠点を活用し、欧州・中東地域のサービス体制を強化)
2009年5月	傘下のベルギー保守会社が中東にガスタービン高温部品等の保守会社を 設立(中東地域の需要に対応)
2009年12月	タイ国電力公社等との合弁で、ガスタービン燃焼器部品の補修会社を設立 (アジア地域の補修需要に対応。補修の短納期化を推進)
2010年1月	国内に、ガスタービン翼の補修専用工場設立 (タービンの累積出荷が500基に達し、急増する補修需要に対応)

事例② 製品によるソリューション(課題解決)提供

必ずしもサービス事業による収益強化というわけではないが、製品の設計そのもので顧客の課題解決(ソリューション)に資する取り組みで成果を挙げている企業もある。

四国にあるガラス加工機メーカーは、特に自動車向けガラス化工機などは世界でも高いシェアを獲得している。同社の機械の性能の良さは、加工精度の高さ、加工速度(サイクルタイム、タクトタイム)、故障しにくいという高信頼性(=顧客の生産ラインがダウンしにくい)、省スペースなどがある。省スペースは、いままでは日本の顧客ぐらいいにしか訴求力がなかったが、ここに来て海外の顧客も少ないスペースに収めることの効率性に対する理解度が上がってきている。環境面では、研磨の際に出る水の処理などで工夫をしている。

同社は基本的に注文を受けて加工機を設計、生産している。その際、非常に高い加工精度を出すことと、故障しにくく、顧客の生産ラインを止めないような機械を収めることで付加価値を高めている。また、部品もグローバルに供給している一流サプライヤーのものを使うことで、万が一故障などがおきてもすぐに部品の交換が可能な体

制を取っている。

顧客のニーズや生産ラインの中で価値を出すための製品設計を行い、きめ細かくニーズに応えることで、顧客からの高い信頼を得ており、製品そのものでも黒字を確保できている。さらに、サービス・メンテナンスの事業化にも着手しているところである。

サービス事業やソリューション提供だけでなく、知的財産を活用する事例もみられる。

事例③ 特許技術のライセンス販売

陶器メーカーの F 社は、様々な素材の表面に分子レベルで「超親水性（水をまったく弾かない）」を付与できる光触媒超親水性技術を開発した。同社は、この技術を自社製品開発に活用するのみならず、自社製品以外の用途にも活用できるのではないかと考え、建材メーカーなど社外にも積極的にライセンス供与も進めている。

光触媒超親水性技術を物質の表面に活用すると、物質表面は水をまったく弾かず、水になじむ働きが生じ、例えば「汚れが水で簡単に洗い流せる」、「水滴ができず曇らない」などの効果を半永久的に得ることができ、タイルや建材ガラスなどへの活用実績がある。

同社では、この技術を積極的に活用するため、1997年に特許管理を行う子会社を設立し、積極的なライセンス供与を行っている（2009年までのライセンス契約実績は、国内外のメーカー約90社）。また、社内の各部門やライセンス先の協力も得ながら、特許の侵害状況を監視・確認し、積極的に対応している。

事例④ 海外への技術輸出

印刷用のゴムロールメーカーである G 社は、海外展開にあたって、消費国・地域への製品輸出ではなく、消費国・地域の企業へのライセンス供与（技術輸出）および原材料輸出、という形態を採っている。これまでに同社は事業に関係する特許を国内外で78件を取得し、現在32件の特許を保有している。世界12国あまり（カナダ・アメリカ、ドイツ他 EU 諸国、オーストラリア、ニュージーランド、中国、韓国、台湾、タイ、マレーシア、インドネシア、インド）の12企業にそれらのライセンス供与を行ってきた。

同社は、1980年の設立当初から海外企業とのライセンス（相手の技術力に応じてクロスライセンス）契約を重視してきたが、これは、自社の技術向上や次世代の製品開発を加速させるためには、海外企業との積極的な技術交流や情報交換を行うネットワークを構築することが重要である、と考えたためである。また、これを行うことで限られた経営資源の中で、代理店の設置などを行わずとも、ゴムロールの製品、樹脂材料の販売網を相手国に確保することができるためである。同社では16名の技術部門が

特許関連の申請を行っている。本来、法務の専門家ではなかったが、全国発明者協会の特許管理者認定証の取得、大阪府工業協会が催した「技術者が知っておくべき特許技術」セミナーの受講、特許情報センターの特許電子図書館情報検索アドバイザーによる出張指導制度などを積極的に活用しながら、特許申請に必要な知識や、スキルを磨き、最後は弁理士と一体となって申請実務をこなしてきた。

同社は、2009年から、同業界世界最大手企業へ特殊樹脂ロールのライセンス供与を開始し、欧州地域における更なる拡販を進めている。また、ロシアや中南米地域におけるライセンス契約相手の獲得に向けて取り組んでおり、新興国市場の開拓にも注力している。

4.3 グローバル人材の確保と育成

グローバル化が進展し、単に製品を輸出販売するだけでなく、現地での販売網の構築や現地での生産立ち上げなどが進んでくると、現地人材を活用せざるを得ない場面が増えてくる。特に、富裕層だけがターゲットであれば、その生活様式は比較的世界共通であるが、中間所得層がターゲットになると、各国、各地域の伝統的な社会価値観に基づいた生活スタイルを踏襲している可能性も高い。このため、現地の感覚で事業を開拓していける現地人材が必要になる。

一方で、日本人のグローバル事業を担う人材の育成も重要な課題となっている。ここでは、現地人材および日本人の両面について特徴的な事例をまとめる。

4.3.1 現地人材の確保と育成

現地人材の確保と育成という点については、優秀な人材を動機付けし、長く働いてもらうこと、現地の人々の意欲を引き出すことが必要になる。以下では、現地人材に権限委譲をしている事例、及び提案活動への現地スタッフの参加を促すことで現地人材の活性化をしている事例、現地人材への技能教育と彼らの日常業務との連携を効果的に進めている事例を示す。

事例① 現地人材への権限委譲

小型ベアリングのうち一部特殊規格のものにおいて、世界市場でもトップクラスのシェアを占めるC社は、中国・上海現地法人（従業員：約600名）において、国内生産品と同水準の品質を保ち、価格競争力のある生産体制の構築に成功している。

「安くて良いものをつくるには、社員の定着が必要」という考えの下、同社は中国事業を基本的にはすべて現地人材に運営を任せ、社員が定着する就業環境の整備を行

っている（総経理及び副総経理はともに同社本社での勤務経験のある中国人留学生である）。また、「中国事業を成功させるためには、現地で受け入れられることが重要」との考えから、中国の文化財や景観を記録に残す「文化事業」も行ってきた。

国内拠点は、高度技術を要する受注生産品の製造、研究・開発を担うほか、中国現地人材を受入れて研修を行うなど、人材育成のサポートを手掛けている。

事例② 現地人材による提案を活用した生産性向上の取組

超精密バルブ・継ぎ手、ユニット等の超精密ながれ機器メーカーである D 社（グループ全体の従業者数 2,100 名）は、2002 年に設立したベトナム生産拠点において、現地社員による改善提案を積極的に活用することによって、業務標準化や生産性向上を実現させる仕組みを構築している。

同社は、進出当初、現地人材の業務標準化に課題を感じていた。製品の特性上、決まった手法で加工・研磨・検査などを行う必要があるにもかかわらず、仕事をある程度覚えた現地社員が、熱心さや向上心のあまり仕事のやり方を自己流に変えてしまう傾向があったからである。

そのため、同社は、現地社員の自己流の改善を否定して業務標準を徹底させるのではなく、逆に現地社員の改善提案を積極的に出させる体制にし、生産性向上につながると判断した提案を、新しい業務標準として積極的に採用するようにした。

その結果、生産性の向上のみならず、現地社員のモチベーション向上効果も得ることができ、ベトナム生産拠点の活性化につながっている。

一方、大企業は既に多くの国に展開し、多数の従業員を抱えるようになってきている。日本人技術者が各国に出張して指導するだけでは、追いつかないほどグローバル化の速度もあがっている。このため、各国で技術・技能指導のできるトレーナー（指導者）を育成することが一つの課題となる。アジア大洋州全域をカバーするセンターを設置して、そのような指導者育成を行っている事例もある。

事例③ タイにおけるアジア大洋州のトレーナー教育拠点の設置と訓練内容の実践化

自動車部品大手の D 社では、主要顧客のアジア展開に伴って事業規模を拡大させてきたタイ拠点において、アジア及びオーストラリア拠点の従業員の技能を向上させるために、2005 年に技能教育の中心拠点を設置した。タイ拠点では、2004 年以降、現地従業員が毎年 1,000 人規模で増大しており、従業員全体の技能向上が急務となっていた。

タイの技能教育拠点では、主にアジア及びオーストラリアの各拠点内において現地従業員を指導するトレーナーに対する技能教育を行っている。そこでは、「知識」、「実

技」、「心身（清掃や挨拶の習慣など）」をバランスよく織り込んだ指導を行っており、日本人が出張で指導していた時よりも、現地に密着した効果的な教育が進められるようにしている。

しかしながら、拠点設立によって技能教育の研修内容が充実していく一方で、研修受講者がその研修内容を実際の業務で十分活用できていない、という新たな問題が顕在化していった。

そこで、2009年から、現地拠点において階層別に求められる能力と専門技術を明示するとともに、それを身につけるために必要な技能教育を明確化し、体系化する活動を進めている。こうすることによって、従業員にとって、日常業務と技能教育との関連性が明確になり、技能教育の効果を更に高めることを図っている。

4.3.2 日本人グローバル人材の育成

海外事業を運営していくにあたっては、現地人材とともに日本本社にもグローバル化に対応した人材を育成していく必要がある。事業面では現地の市場や業界構造の理解、商慣習や法制度とその運用などを理解する必要がある。経営管理面では、日本人とは異なる価値観を持って働く人々も少なくなく、そのようなスタッフを動機付けし、最大の成果を生み出せる業務環境を整備する必要がある。日本の本社と、現地の価値観とをうまく橋渡しできる人材の育成が求められる。

事例 日本人従業員のグローバル人材育成

各種計測器の製造販売を行う E 社は、ユニークな方法で日本人社員のグローバル化に取り組んでいる。

同社では 1970 年代より海外展開に取り組んできたが、過去 10 年の間にはフランス企業を 2 社、ドイツ企業を 1 社買収するなど、海外事業は急速に拡大し、グローバル連結でみた売上、社員の半数を海外が占めるようになっていく。海外事業の展開速度が速まる一方で、日本本社の社員の国際化が課題となっていた。

日本の本社から見ていただけでは、海外各国の考え方やビジネス慣行などを十分に理解するのは難しく、「日本流」を押し通そうとしてしまうことがある。これに対して、現地の価値観や社員のバックグラウンドなどをよく理解し、本社と現地法人との壁をなくしていく取り組みが必要となっている。

このような状況に対応するため、同社では 20～30 歳代の社員を対象として、海外研修制度を導入している。この制度は、日本本社の製造や開発を含むすべての部門の若手人材を対象に、毎年 10 名程度を海外グループ会社での研修や業務に当たらせることにより、社員の国際感覚を醸成するものである。

自分で決めた研修テーマの実行や、現地での業務を1年間かけて行う。海外に住み、現地でのビジネスを経験することで、現地の感覚、考え方、ビジネスの仕方を実地に理解してもらう。

海外研修制度は、1980年代から現在のような形で進められており、これまでの派遣人数は、米国56名、ヨーロッパ54名、アジア8名の計118名に上る。これらの人材が、現地と本社との橋渡しとなり、グループ全体が一体となって運営される「ワンカンパニー」の実現の一助となっている。

4.4 標準化戦略

グローバル競争の中で、国際標準を獲得することで競争優位を構築し、商業的に成功する事例も見られる。例えば、日本企業が世界的に高いシェアを獲得しているデジタルカメラでは、日本企業が開発した情報記録フォーマットが規格として統一されている。このことによってデジタルカメラ間での互換性やパソコン、プリンターとの連携などが統一され、利便性が高まったことで市場が大きく拡大した。

事例① デジタルカメラの情報記録方法の統一化：企業としての取り組み

デジタルカメラを新しく買い換えても、前の機種で撮影した画像を読み込むことができる。或いは、デジタルカメラをプリンタに繋げると、パソコンを介さなくてもプリントができる。撮影した画像をパソコンの画面できれいに表示したり、印刷できる。

このようなことが可能になったのは、デジタルカメラの情報記録の方法であるフォーマット「Exif/DCF」、カメラとプリンタとつなぐ「PrintBridge」などの規格が統一化されているからである。これらの規格は日本発のものであり、事実上の国際標準として認められている。

この国際標準づくりにあたり、技術面で貢献した企業の一つにE社がある。上述のExif/DCF、PrintBridgeなどはE社が開発したフォーマットがベースになっている。自社が開発したものを開かれたプラットフォームにするのは、開発費用などの持ち出しになってしまうが、一方で互換性を高めることでユーザの利便性を高め、市場を拡大する効果がある。同社ではそのような判断に基づき、ファイルのフォーマット統一化に積極的に関与してきた。

一方、撮像素子（光をデジタルに変換するためのセンサー）の画素数と撮像素子の大きさについては、敢えて標準化をしなかった。これらの技術はまだ発展途上であり、制約を課すべきでないという判断があったためであり、そのことが実際に日本のデジタルカメラの競争優位を維持することにつながった。日本のデジタルカメラの優位性は、優れた電荷結合素子（CCD：光を電荷に変換する半導体）や光学技術の部分にあ

り、そこで差別化をしている。もしもこれらの部分も規格を統一し、モジュラー化してしまうと、誰もが同じ性能の製品を作るようになり、技術力の差をつける部分がほとんどなくなる。そうなるとデジタルカメラは完全にコモディティ化して、日本企業の圧倒的な優位性は保てなかった可能性がある。

標準化を進めることで市場を拡大する部分と、進めないことでむしろ技術優位性を保つ部分とを見極めることも重要であることを示唆している。

E社がこのような取り組みを実現できた背景には、日本のデジタルカメラ業界が設立した一般社団法人が、日本に所在する国際機関として標準化を進めたこともある。

事例② デジタルカメラの情報記録方法の統一化：業界団体としての取り組み

デジタルカメラの情報記録方法の国際標準の動きは、日本のデジタルカメラ業界が設立した一般社団法人カメラ映像機器工業会（CIPA）を核にして行われた。このCIPAは国内外での技術規格の標準化を進めることを主たる目的として発足し、業界の各社の情報交換のためのフォーラムであり、また、技術審査を行う機能を有している。

この標準化にあたっては、一方で競合関係にある日本企業同士がCIPAをフォーラムと言う意見集約の場として活用していたことで、日本側の立場が分散されることなく、協力して標準化に進むことが可能になった。

また、当初から日本企業に閉じることなく、日本に所在する国際機関として機能することを目指し、外国企業にも門戸を開放している。このため、会員企業にはデジタルカメラメーカーではサムスンやKODAK、また、ソフトウェア側ではAdobeやマイクロソフトなどの外国企業も参加している。このためデジタルカメラメーカーだけではなく、その周辺企業の意見を取り込むことが可能になった。

今回の標準化にあたっては、「Exif/DCF」そのものは国際標準化機構（ISO）の定める規格にはせずに、参考規格にとどめていた。これはISO化すると規格改定権限が日本に残らないため、戦略的に敢えて参照規格のみにしている。ISO化しないことで他企業にも標準規格の提案の余地が残る。しかし、国際標準規格は標準化によって標準化の道程が終わるわけではなく、ユーザー及び事業者に対して使い勝手がよいものを常に改善提案をしていかねばならない。自主的に次世代の規格の開発提案を進めてくことで、日本の規格が他国をリードする道を選んだと言える。

CIPAと同様に、国際標準化を、内外連携・協力によって実現したもうひとつの事例に、抗菌技術を使った製品の検査・認定基準のISO化がある。以下はその事例である。

事例③ 国際標準化推進における内外連携・協力の重要性

JIS（日本工業規格）の国際標準化に成功した事例として、抗菌技術を使った製品の

検査・認定基準の ISO 化が挙げられる。海外において抗菌技術製品に関する検査基準が未整備であった中、当分野に技術力を有する日本が抗菌製品の普及促進のために、ISO 化を推進したものである。

ISO 化は（社）抗菌製品技術協議会（抗菌剤メーカーや加工製品メーカーなどで構成）が中心となって進められた。国際標準を獲得することができたのは、同協議会が内外に次のような働きかけを行い、支持を得ていたことがポイントであった。

①欧州有力機関からの評価・支持

ISO に対し影響力のある欧州研究機関の IBRG（国際微生物劣化研究グループ）に対し、かねてより JIS を積極的に紹介・啓発活動を進め、高い評価と支持を得られたこと。

②協議会内の関係者からの理解・支持

協議会内においては、ISO 推進プロジェクトの責任者（会員企業の社員）の支援を積極的に行ったこと。国際会議などでは、経験豊富な人材を責任者に同行させることや、責任者が ISO 化に専念できるように、責任者の所属企業から責任者に対する人事上の配慮等を取り付けることも行った。

以上のような取組によって、37 か月という短期間で ISO 化の正式承認を獲得した。ISO 化によって、抗菌技術や同協議会の取組に対する認知度が国内外で高まっており、今後の抗菌製品の海外展開が期待される。

コモディティ化してしまった商品でも、そこに使われる付加価値の高い素材について、技術力によって優れた素材を開発し、国際標準に刷り込まれることで成功している事例もある。

事例③ DVD メディア素材の国際標準への取り込み

化学メーカーF社は、自社が開発した追記型 DVD メディア（ディスク）の記録材料である色素を、追記型 DVD の国際規格の中に盛り込むことで、追記型 DVD メディアの生産・販売の拡大に応じて同社の色素供給も拡大させる、という仕組みを作り上げた。

記録型 DVD の記録容量は、DVD-ROM や DVD Video プレーヤーの 4.7GB よりも小さく、大量普及が難しかった。しかし、同社は自社の色素を開発し、CD-R と同様の塗布方法を使って、4.7GB を実現した。

記録形 DVD メディアには、互換性を保つため、レーザーの発光パターンやタイミン
グなどの情報を定めた「Write Strategy」という記録の最適化を行うための情報がある。

標準化を主導する装置製造企業が、F社の開発した色素をベースとして「Write Strategy」を作ったため、F社の色素は国際標準に刷り込まれることとなった。

他社が新しい色素を開発してDVDメディアに採用してもらおうとした場合、既に市場に出回っている既存装置を含めた記録装置の「Write Strategy」を新たに設定変更してもらった必要があるため、後発参入が難しい。

このようにして、同社の色素は、世界の大半のDVDメディア製造企業がこれを使わなければ製品化できないという環境を作り上げた。

4.5 技術流出・模倣品対策

アンケートでも見たとおり、技術流出の中でも、人を通じた流出や取引先を通じた流出は対応策を講じることが難しく、各社とも苦勞している。例えば、情報管理を強化しようとする、個人の自由やプライバシーの保護、下請け企業の保護とそぐわない面が出てくる。

事例① 国内外における技術流出防止策

大手企業A社では、国内外拠点において下表のような取組を進めている。国内拠点については、法規制の内容やその運用実態も相対的に熟知しているため、適切な管理レベルを設定することが可能であるが、海外拠点についてはそれぞれの国において法制度やその運用が異なるため、その対応に苦慮している。

図表 大手企業A社の取組み例

対象	内容	課題
技術系従業員	開発上、重要な役割を担う技術者を中心に競業避止の誓約を締結。締結してから研究開発活動を開始。	職業選択の自由を考慮する必要あり。
パソコン操作	パソコンの操作ログ（記録）を部署単位で記録。	個人のプライバシー保護を考慮する必要あり。
取引先	チェックシートを用いた情報管理体制の現状把握への協力依頼、管理強化への支援。	下請法との関係で情報管理体制を取引条件としない等の配慮の必要あり。
最先端技術の国内保留	最先端技術を使った製品の開発、生産を国内残すことで技術流出を防止。	

出所) 同社へのヒアリングによる

同社によると、国によっては、競業避止の誓約が効力を持たず、実際に競業への転職を阻止するためには、阻止している期間分の給料相当額を支払う必要があるという。また、プライバシー保護の観点から国によっては、パソコン操作のログ（記録）を取ること自体が問題となり、たとえ本人の了解を得てログを取っても、それを管理者が見るといった行為がログの分析とみなされ、違法になることがある。

また、取引先への協力依頼も、一定の取引基盤を確立している日本国内であれば比較的円滑に行うことが可能であるが、海外の現地取引先の場合は、国内企業と同程度の関係構築ができていないため、難しい。

このように、海外においては、各国ごとに法律の運用状況等が異なり、それを一企業が各国ごとに詳細を調べるのは困難な状況にある。同社は、製品のブラックボックス化を進め、最新技術を用いた製品開発・生産は国内に保持することで情報管理をしやすくするといった取組も行っている。

事例② 外国における模倣品対策への本社の方針の明示

ガス圧力調整器やバルブの製造販売を行う F 社は中国、台湾市場で経済産業省、JETRO の支援の下、模倣品対策を進めている。

2002 年ごろから中国において当社のガス調整機の模倣品の存在は認識されていた。当時、知的財産権は登録するという原則はあったものの、中国と日本での商標などにかする常識のギャップなどもあり、踏み込んだ方針が出されずにいた。一方で、中国の現地では本社の明確な対応方針がないと中々踏み込んだ対策が取りにくく、模倣品の付け入る余地を与えていた。

踏み込んだ対策を採らない事は、模倣品を助長するだけではなく、模倣品使用による事故が発生した際に現地の消費者、ユーザーから、正規品が起こした事故だと採られブランドの毀損が拡大する可能性もある。また、模倣品被害によって売上の減少する自社の代理店の離反を防ぐためにもメーカーとして対策を採る必要がある。

このため、当社は実態の正式な認識を行うことが重要との考え、2008 年に JETRO の支援を受けて中国での模倣品被害の実態調査を行った。この調査により認識を新たに、より踏み込んだ対策を行うために、経済産業省の支援（中国ビジネス知材戦略基盤定着支援事業）のもと、社内に知的財産保護対策チーム（知財対策チーム）を設置する等の体制と模倣品に対するより踏み込んだ方針を確立した。

この体制下では、本社が明確な方針を定めて、包括的対策を講じると共に、現地もその方針の下で、情報収集を行ない、本社の方針決定に反映させる、という正の循環が出来上がると期待されている。消費者に対しては、模倣品と正規品の比較対象試験を実施中で、準備が整い次第卸売り業者への勧告、エンドユーザーへの周知・啓発予定であり、また同時に、正規品のメンテナンス体系整備など、正規品のサービス充実にも力を入れている。

4.6 海外企業の特徴－サムスン電子の取り組み

国内外企業事例の一環として、ここでは、近年、高い競争力を持って市場獲得を進めているサムスン電子について、公開情報を中心にそのグローバル化の取り組みをまとめる。

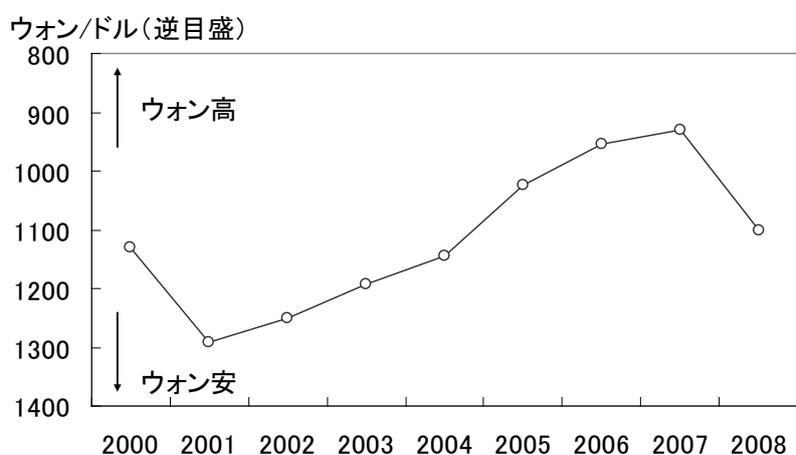
4.6.1. 企業の概要

韓国のサムスン電子は、欧米先進国はもとより、新興国においても液晶テレビ、携帯電話などで圧倒的なシェアを誇り、電気電子分野において最も成功しているグローバル企業の一つである。

同社の2008年12月期の連結決算では、売上高は約121兆ウォン（約9.7兆円）、営業利益約6兆ウォン（約4,825億円）である。直近では通貨ウォン安の恩恵を受けているということも指摘されるが、2007年頃まではウォン高傾向が続くなど、決して良好な事業環境に支えられてきたわけではない。半導体や液晶パネルという市況に左右されやすい製品を主力事業としており、携帯電話事業でも新興国市場への対応が遅れて一時期シェアを落とすなど、事業展開も必ずしも順風満帆というわけではなかった。

サムスン電子は、そのような環境下においても、主力事業への集中投資によるスケールメリットの追求、世界市場での高いシェアの獲得、部品と最終製品の両方を持つ垂直統合モデルの優位性の強化、製品機能の高度化だけでなくデザインや広告宣伝などマーケティング上の努力により、こんにちの地域を築いてきた。

図表 ウォン為替レートの推移



出所) IMF, International Financial Statistics Yearbook 2009 より作成

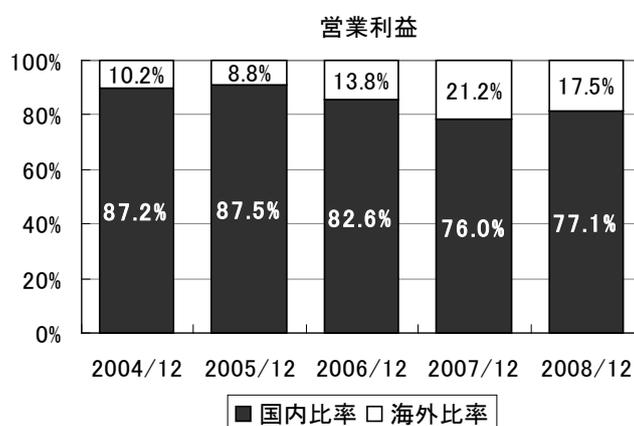
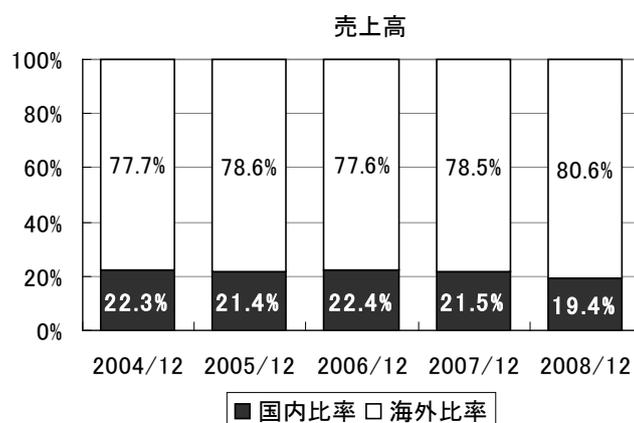
4.6.2. 売上利益と国内外の構成

売上に占める海外比率は既に 80%に達しているが、営業利益に占める海外の割合は、2008 年 12 月期で 20%に満たない。これは、利益率の高い半導体、液晶パネルなどの生産が国内に集中してきたことが一因と考えられる。

半導体や液晶テレビは設備産業であり、また投資額も巨額になるため、国内を中心に集中投資をすることで、高い利益率を確保している。半導体については、労働集約的な後工程までも国内に集中させているが、液晶ディスプレイについては収益の源泉である前工程を国内に残し、後工程のアセンブルは海外にも展開している。

デジタルメディア部門（家電製品）や携帯電話などは、付加価値の高い高級機種は国内での生産を残しつつ、低価格機種は市場に近い場所での生産にシフトしている。

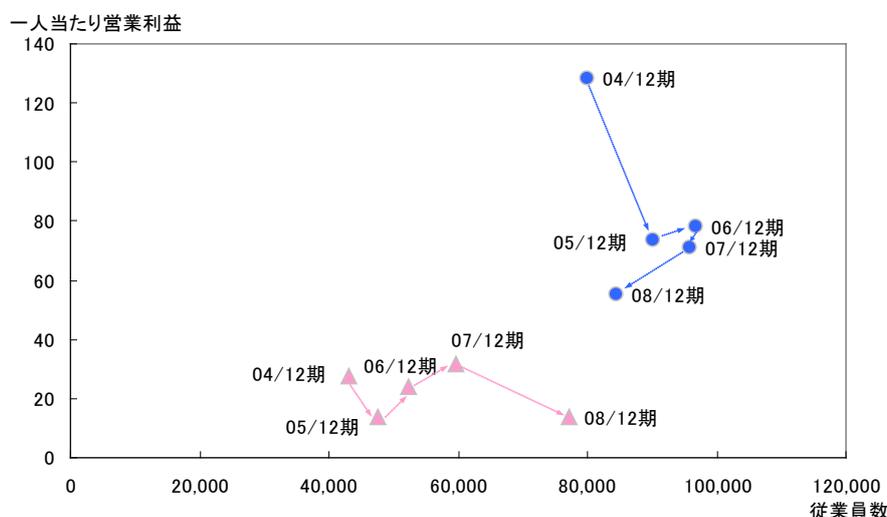
図表 サムスン電子の連結売上高・営業利益の国内・海外比率



出所) 同社財務諸表

国内外の従業員数を見ると、2004年12月期には国内従業員数は海外従業員数の倍の人員を抱えていた。しかしその後、新興国市場重視などにより海外では販売人員などが増加した。一方、国内では半導体市況の下落が続き、収益性が悪化したことなどから2007年に大幅なリストラを行った。このため、2008年12月期までには、内外の従業員数の差は7,000人程度にまで縮まっている。

図表 サムスン電子の国内・海外従業員数と一人当たり営業利益の推移



出所) 同社財務諸表

国内外従業員の一人当たり営業利益を見ると、国内は2004年12月期以降、継続的に低下している。これは、半導体の利益が大幅に低下してきたのと同様の傾向を示している。一方、海外従業員の一人当たり営業利益は、2005年12月期から2007年12月期にかけて増加したが、2008年12月期には人員が大幅に増えたため、再び低下した。

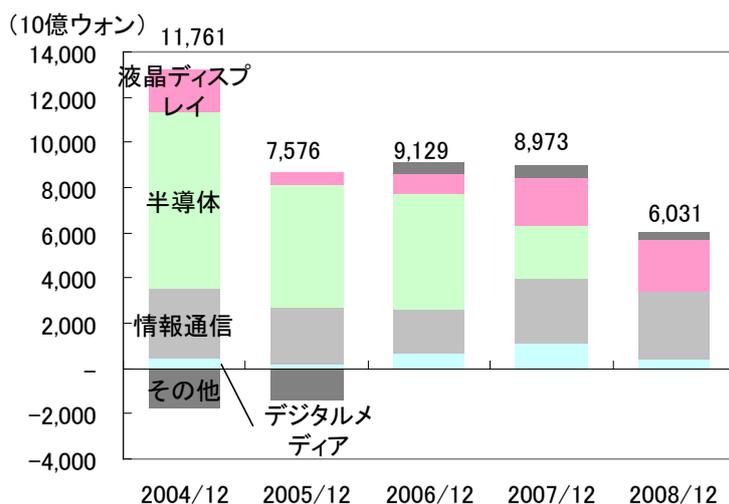
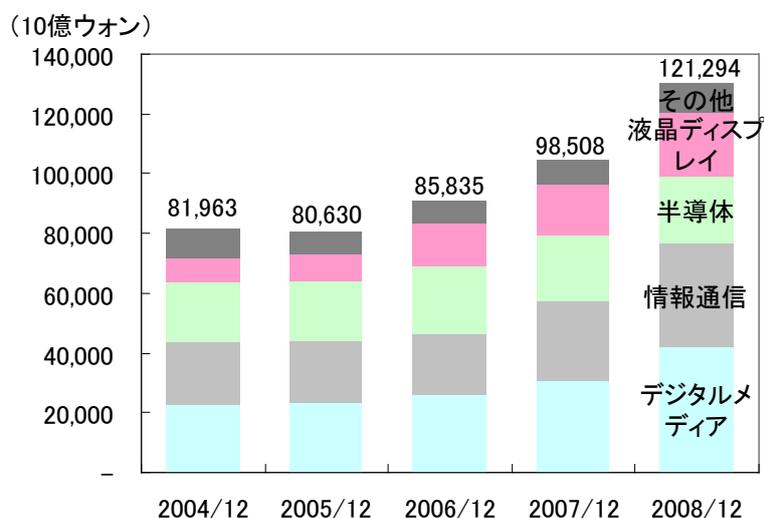
国内の方が海外に比べて営業利益が高いが、これは装置産業できわめて収益性の高い半導体、液晶ディスプレイなどが国内の主要事業であること、国内は既存事業に対して独禁法が適用されず、市場を独占に近い形で支配していることなどが考えられる。一方、海外は液晶テレビや携帯電話の低価格機種生産などで多くのワーカーを抱えるとともに、販売面でもこれら消費財の販売要員を多数抱えているものと考えられる。

4.6.3. 事業セグメント別の展開状況

サムスン電子の事業部門は大きく、デジタルメディア、情報通信、半導体、液晶ディスプレイの4つからなる。4つの事業は、売上構成上は比較的バランスを保っているが、営業利益で見ると、2004年12月期には半導体部門が営業利益の66%を占め、収益の源泉となっていた。しかし、その後の半導体市況の落ち込みにより、同部門の収益性は低下し、2008年12月期にはわずかながら営業赤字にまで落ち込んでいる。

一方、液晶ディスプレイ部門や情報通信部門の営業利益が増加し、同社の収益を支えている。テレビ事業などを擁するデジタルメディア部門は、収益性は必ずしも高くない。

図表 サムスン電子の連結売上高・営業利益(事業部門別)



注) 事業部門を合計した全社の数値は、部門間取引等控除後の数値となっている。
出所) サムスン電子財務諸表より作成

①半導体部門

半導体部門は、過去 5 年間にわって市況が悪化し、価格下落が続いた。このため、同社では調微細加工技術を磨きコスト競争力を高め、収益性の維持に努めてきた。この間、携帯音楽プレーヤー向けのメモリーなどが大幅に伸びた時期もあったが、利益は減少していった。半導体の大幅な収益低下を受け、2007 年には大規模な人員削減などのリストラも行われた。

②液晶ディスプレイ部門

液晶ディスプレイ部門も、2004 年から 2007 年前半頃まで、供給過剰による価格低

下が続いていた。その後一時期持ち直したが、金融危機による世界的な不況により、再び厳しい環境が続いた。この間、パネルの第七世代工場のフル稼働、拡張投資を行い、さらに第八世代のラインにも投資をしてきた。

同社は、自社のテレビ生産部門及びソニーという世界シェアトップを占める企業へのディスプレイの安定供給を行っているため、比較的市況に左右されずに済んでいる。また、新世代工場への投資とその立ち上げによって生産性を向上させ、コスト競争力も高めている。

③情報通信部門

情報通信部門の主要事業は携帯電話である。サムスン電子は携帯電話を同社のブランド向上に資する事業と位置づけ、高級機種を中心に展開してきた。短期間に何十種類もの端末を投入し、バリエーションによって小売の棚を確保し、多様な消費者ニーズにこたえてきた。

しかし、2006年ごろにはヒット機種が出なくなってきた。既に高機能化は一巡し、先進国市場では十分に普及してしまった中で、主戦場は中国、インドなどの新興国に移っていた。ノキア、モトローラなどはこれらの市場に低価格機種を既に投入しており、サムスンのグローバルシェアは徐々に低下していた。

そのような状況を打開するため、2006年度中には低価格市場に本格参入した。このことが功を奏し、2007年以降は販売台数が大幅に増加、プラットフォームの集約化によるコスト削減も進め、収益確保を図った。さらに、化粧品大手ロレアル韓国法人から李英熙氏をマーケティンググループ長に迎え入れ、機能の高度化よりもデザインや広告宣伝によるブランド形成に注力してきた。

現在では、ハイエンドから1台100ドルを切るローエンドまで幅広い品揃えを持ち、先進国から新興国までの市場で高いシェアを獲得している。

④デジタルメディア部門

デジタルメディア部門の基幹商品は薄型テレビである。テレビは、ほとんどが韓国外で生産されており、韓国国内は研究開発などのコストセンターが中心である。もともと他の事業部門に比べて利益率は必ずしも高くなく、主力事業とはいえなかった。

しかし、2006年にデザインを重視した「ボルドー」シリーズを投入すると、市場で高く評価され、販売量を拡大していった。2009年に入ってから、液晶テレビのバックライトにLEDを用いたテレビを「LEDテレビ」として売り出し、高い収益をあげた。日本企業勢は、「液晶テレビの一機種」としてしか位置づけていなかったLEDテレビを、あたかも全く新しいカテゴリーのテレビであるかのような販売プロモーションを行うとともに、消費電力を抑え、高画質をアピールすることで技術先進企業としてのイメージ作りにも成功している。

一方、新興国向けには LED 液晶テレビから低価格機種までを投入し、ここでも高いシェアを抑えている。

4.6.4. まとめ

2004 年から 2008 年にかけて、サムスン電子はウォン高、半導体や液晶パネルの市況下落、さらには不正資金疑惑に対する捜査などもあり、事業環境としては厳しい状況が続いていた。しかし、その間に状況に適応してきたことで、現在の高い競争力をつけてきたと考えられる。特に特徴的なのは、低コスト化の取り組み、商品ラインナップの拡充、マーケティング力の強化である。

①低コスト化による利益の創出

厳しい事業環境においても収益を確保していくために、利益を生み出すための取り組みに注力をしてきた。半導体については超微細加工技術を磨くことでコスト競争力を追求し、自ら製品価格を下げることで新たな需要を創出する努力をしてきた。巨額投資により規模のメリットを追求できるだけの生産体制があるからこそできることではあるが、価格を下げてでも量を確保していく姿勢が見られる。

携帯電話についても、それまでの高機能、高付加価値に特化した路線を転換し、新興国向けの廉価モデルの投入を始めた。これによって世界でのシェア低下を食い止め、販売量を増やすことで規模のメリットを追求することが可能となった。また、廉価な携帯電話を購入することでサムスン・ブランド製品の所有者になってもらい、ブランドへの信頼性や親しみを上げ、他の家電製品の購入動機にしてもらうきっかけづくりにも成功している。

②事業と商品のポートフォリオ

2004 年 12 月期には営業利益の 2/3 を稼いでいた半導体事業の利益は、2008 年 12 月期にはマイナスに転じてしまった。しかし、液晶パネル、携帯電話、さらには収益性の低かった家電事業などが収益を支えている。液晶パネルでは自社とソニーという安定供給先を有すること、携帯電話は新興国市場を開拓したこと、家電事業では LED 液晶テレビなどで収益性を高めたことが、収益拡大につながっている。

商品面でのポートフォリオを見ると、液晶テレビや携帯電話といった消費財について、ハイエンドからローエンドまで幅広い商品ラインナップを有する。新興国においても、ハイエンド商品を広告宣伝などで提示し、憧れのブランドとしての認知を得る一方で、現地の中間層にも手の届く商品を同時に用意することで、高い市場シェアを獲得している。

ハイエンド商品でブランド認知向上と高収益性を、またローエンド商品で顧客層の拡大と売上の拡大を組み合わせることで全体の収益を高めていると考えられる。

③マーケティング重視

液晶テレビや携帯電話といった消費財については、特にマーケティングに注力している。例えば、LED バックライトを使った液晶テレビを「LED テレビ」として販売プロモーションを行い、消費電力の少なさや画質の良さをアピールしたことで大きな成功を収めた。日本企業はこのタイプのテレビについて、「液晶テレビの一種であり、新しいカテゴリーのテレビではない」というスタンスが大勢であったが、市場はこれをあたかも新しいタイプのテレビと受け止め、サムスンのテレビは省エネ技術や画質で優れているという認識を与えている可能性がある。

携帯事業については、低価格機種を導入することで新興国市場を開拓し、高いシェアを維持していることは既述の通りである。

さらには、DRAM のような部品についてもマーケティング担当者が配置されており、市場で求められている機能、仕様、量、価格などを見極め、目標利益率などの投資計画をたて、それを基に生産工程開発の技術者と工程設計や試作、生産ラインの設置まで手がけているといわれている。

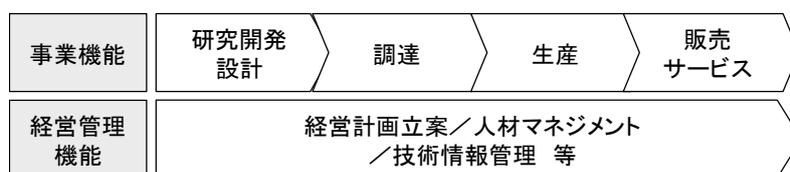
マーケティング力を高め、デザインや広告宣伝に注力することは、新興国市場での販売拡大にも適している。新興国においては量販店などの近代的流通が発展途上であることが多く、規模の小さい事業者の割合が高いことが多い。これらの伝統的な流通システムにおいては、顧客からの指名買いが多く、回転数の高い商品に注力する傾向がある。価格が安く多くの顧客が購入可能で、テレビなどで広告宣伝を見たことがあり、ブランドが浸透しているような製品が好まれる。

機能や技術といった点では、日本企業は決して劣っているわけではないが、このようなマーケティング上の工夫で大きく市場シェアを確保しているといえる。

第5章 課題の整理と政策提言

5.1. 課題の整理

本調査事業では、我が国製造業のグローバル事業展開について、幅広い観点から検討を行ってきた。課題も多数抽出されたが、本節では改めて主要課題について取りまとめる。課題の取りまとめにあたっては、企業の機能を事業機能、経営管理機能に分けて、我が国製造企業が直面している課題について、それぞれ取りまとめる。



5.1.1. 事業機能に関する課題

事業機能に関する課題としては、そもそも新興国を市場として捉え、展開すること自体がまず課題となる。その上で、それを実現して行くための研究開発・設計、調達、生産、販売・サービスの課題をまとめる。

5.1.1.1. 市場としての新興国への展開

グローバルな事業展開については、特に新興国市場の重要性が高まっていることの認識は広く浸透しつつある。しかし、我が国製造業の一般的な海外展開は、購買力の高い欧米市場において高付加価値な製品を販売することに最も注力をしてきた。そのような構造の中で、アジア新興国は、廉価な事業コストを生かした生産拠点としての位置づけがされてきた。

海外事業活動基本調査の結果を見ても、日本企業のアジア拠点の利益率は、欧米拠点よりも高い傾向となっている。これは、工場を中心としたアジア拠点は、日本からの技術指導を受けながら、生産管理、品質管理を徹底し、稼働率を維持する努力によって実現してきたものと想定される。

一方、市場としてアジア新興国に販売チャネルを開拓し、ブランドの認知度を向上させ、現地の中間所得層も購入できる価格帯の製品を揃え、収益をあげていくということは、これまでの生産拠点中心の事業展開とは異なる面がある。販売のための多額の投資が必要であり、変化の激しい消費市場に対応していく必要がある。

最終製品だけでなく、部品、素材についても、新興国市場で受け入れられるために

は現地で求められる品質水準を見極め、競争力のある価格で生産しなければならない。

最終製品にしる、中間財にしる、これまでのように、品質を向上させるという方向だけでなく、現地のニーズや基準に合わせるという方向の製品開発が必要になるが、これはいわばコペルニクスの展開であり、企業の組織体制、従業員の考え方や行動様式などを変えていく必要もあり、非常に重要かつ難しい挑戦となる。

5.1.1.2. 研究開発・設計機能

研究開発や設計機能については、アンケート結果などを見ても二つの側面から現地化が進むと考えられる。一つは、研究開発、設計といった活動の中でも、必ずしも高い創造性を必要とせず、人件費のかかる業務である。製品の耐久試験の実施・観察や、CAD などを使った設計図面のコンピュータ入力作業、簡単なシステム開発などが該当する。こういった業務はよりコストの安い国へとアウトソーシングが進む可能性がある。

一方、日本で開発された基本設計を用いて、現地市場向けに応用開発をするような業務も重要になる。

前者については、特定のスキルの訓練が必要になり、後者については、より基本的な考える力や創造性が必要になる。いずれも現地人材の育成が最大の課題となる。

5.1.1.3. 調達機能

新興国の中間所得層に受け入れられるような価格帯の製品を投入するためには、現地調達の比率を上げていくことは必須である。そのためには、現地サプライヤーの育成も必要になる。裾野産業が十分に発達しておらず、生産管理や品質管理の基本から育成することが必要になることもある。

一方、日本の部品、素材メーカーは、顧客企業のグローバル調達への対応や、コスト削減要請に応じていく必要がある。中小サプライヤー企業の海外展開も課題になる。

5.1.1.4. 生産機能

生産機能は、市場に近い場所での立地展開が求められるが、一方で、全ての市場国に生産拠点を置いていては非効率的である。このため、FTA・EPA も活用し、生産集約化による規模のメリット、輸送コスト、FTA 申請のための手続コストなどを勘案しつつ、拠点の集約化を進める必要がある。

設計機能や調達機能と連携し、現地で求められる製品を、求められる価格水準で生産することが求められる。現地企業や EMS（電子機器受託生産サービス業）への生産

委託なども視野に入れておく必要が出てくるであろう。

5.1.1.5. 販売・サービス機能

新興国を市場として捉え、販売を拡大するにあたっては、販売チャネルの開拓、育成が重要な課題となる。特に新興国においては流通セクターが発展途上のことが多く、先進国における販売開拓以上に手間がかかる可能性がある。

アンケート結果においても、業績が堅調な企業は、現地の一次代理店のみならず二次代理店に至るまで育成を行ったり、代理店の販売モチベーションを高めるような取り組みをしている。地道な販売開拓の取り組みが必要になる。

アンケート調査では、今後サービス機能の強化を図る企業が多かった。業績が堅調な企業は、メンテナンスやサービスを、次の製品開発につなげる機会と捉えている。単にサービス機能の窓口を広げるだけでなく、そのような競争力強化につながる取り組みが求められる。

5.1.2. 経営機能に関する課題

経営機能に関する課題としては、上記の事業展開を支えるための経営機能を、グローバルな視野で強化していくことが必要になる。

5.1.2.1. 本社主導によるグローバル戦略の立案と実行

国際的な競争は厳しいが、アンケート調査結果では、最も競合しているのは日本企業であった。また、財務分析結果を見ても、売上の大半を占めている事業が必ずしも収益性が高くないということが明らかになった。

個別の事業部門による自律的なグローバル展開も必要だが、一方で、グローバル戦略全体を描き、自社の資源を集中的に投入する分野を明確にし、事業部門の部分最適を越えて実現して行くのは、本社の役割である。

短期的に収益化するのが難しければ難しいほど、グローバル本社主導で、中長期的な視点から戦略の道筋を立て、実行して行く必要がある。

5.1.2.2. グローバル人材マネジメント

特に第4章の事例で見たとおり、現地人材の育成とともに日本人のグローバル事業を担う人材育成が課題となっている。先進事例に見たように、各国の指導者となる人

の育成を進めたり、現地への権限委譲を効果的に進めたりする必要がある。一方で、日本人人材のグローバル化を進め、本社にいても、現地にいても、グローバルな視点で事業展開を考えられるようにする必要がある。

これらを実現して行くためには、人材育成のプログラムを充実させるだけでなく、現地人材が成果を出せば昇格・昇進することのできる透明性の高い人事制度を構築することも求められる。

5.1.2.3. 技術情報管理

企業の技術流出は、特に海外における人を通じた技術流出に対する懸念が最も高いことが、アンケート及び現地調査等より明らかになった。情報管理や退職後の競業禁止などは、個人情報保護や職業選択の自由の保障とのバランスを取る必要があり、各国の法規制等の運用状況に配慮しつつ、適切な管理を行う必要がある。

また、新興国において特に深刻な模倣品対策については、経済産業省、JETRO の既存の支援を有効に活用している事例も見られ、今後も継続的に実施して行くことが望まれる。

以上の課題をまとめると、次の表のようになる。基本的には個々の企業が対処すべきものであるが、政策的な取り組みにより、企業のグローバル活動が促進される部分もある。そのような取り組みについては、次節にとりまとめる。

図表 企業が直面する課題まとめ

企業機能		課題
事業機能	市場としての新興国への展開	新興国における販路の開拓、ブランド認知の向上、適切なラインナップと価格帯の製品投入。
	研究開発・設計機能	研究開発人材の育成。
	調達機能	現地サプライヤーの開拓・育成。 日本の中小企業のグローバル展開。
	生産機能	拠点の集約化などの効率化。 現地企業や EMS 等の活用による生産委託等。
	販売サービス機能	代理店の育成・モチベーションの向上 サービス事業の収益化、製品開発へのフィードバック
経営機能	本社主導によるグローバル戦略の立案と実行	全社での資源配分の決定、注力すべき市場の明確化など全社最適の追求。中長期的な視点からの事業開発。
	グローバル人材マネジメント	現地人材の育成、日本人のグローバル人材育成。 グローバルな人事管理制度の構築。

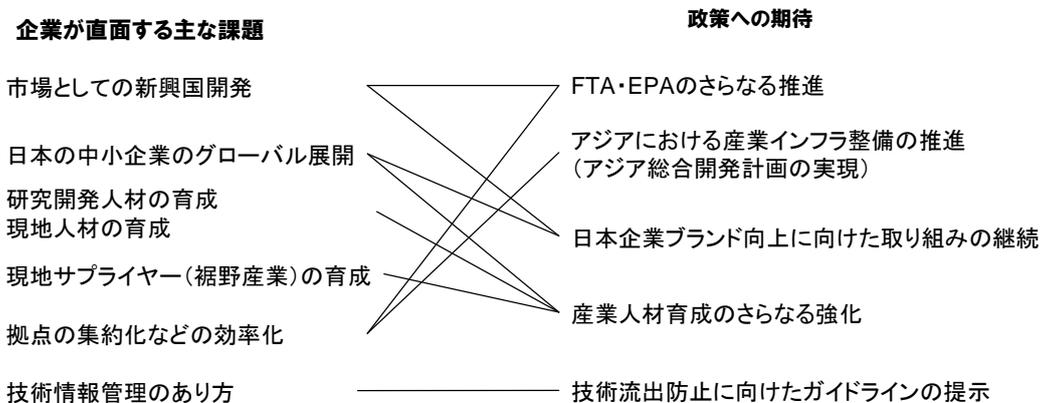
技術情報管理／模倣品対策	重要進出先国を中心とした、技術情報管理のあり方についての検討。模倣品対策の継続対策。
--------------	--

5.2. 政策提言（政策への期待）

以上の分析を踏まえ、本節では、我が国製造企業のグローバル展開と、そこでの競争力強化に向けた政策についての提言を取りまとめる。

なおこれらは、文献及び現地調査、アンケート調査等を通じて得られた企業の直面している課題や産業界からの要望などをもとに取りまとめたものである。従って、企業の視点から見た政策への期待であり、政策の有効性、実現性、また政策として取り組むべきか、企業や産業界が取り組むべきか、或いは官民連携で実現すべきか、といった点などについては、別途検討する必要がある。

企業が直面している課題に対して、政策的に何らかの対応を取ることが可能と考えられるのは、以下の項目である。



5.2.1. FTA・EPAのさらなる推進

FTA・EPAは、関税の引き下げ、経済協力を通じた諸制度の改革などが進み、締結国間での経済活動を活発化させる。企業の視点から見れば、今までは関税が高く、隣の国に生産拠点があっても価格競争力がなくて販売できていなかったような国を、新たに対象市場として捉えなおすことができるようになる。すなわち、市場が広がることになる。

また、複数の国に生産拠点があるような場合、拠点を一ヶ所に集約し、そこから関税の引き下がった国に輸出をしても、十分に価格競争力を発揮することができる可能性が

ある。このため、拠点の集約化、生産の効率化につながる。

我が国は既に積極的に各国・地域との FTA・EPA の締結を進めているが、この取り組みを一層進めていくことが期待される。例えば近隣の韓国は EU やインドなどと FTA 交渉を締結させており、これらの地域・国との取引で、我が国製造業は関税がかかる品目について不利な状況に置かれることになりうる。

ASEAN10 カ国にオーストラリア、中国、インド、韓国、ニュージーランドと日本が参加する東アジア包括的経済連携協定（CEPEA）が実現すると、アジア大洋州地域に広範囲にネットワークを形成している日本企業にとっては大きな効果をもたらすことが期待される。アジア新興国の市場としての一体化、企業の国際的な最適機能配置を実現するためのソフト・インフラとして、広域的な FTA・EPA のさらなる進展が期待される。

一方で、単に条約として FTA・EPA を締結するだけでなく、企業にとって利用しやすい FTA・EPA の仕組みづくりをしてゆくことが必要である。企業が FTA・EPA を利用するためには、従来、通常の輸出手続きをしていたよりも煩雑な手続きが必要となってくるので、これを出来る限り簡素化し、分かりやすく企業に伝達してゆくことが必要である。

5.2.2. アジアにおける産業インフラ整備の推進（アジア総合開発計画の実現）

FTA・EPA の推進がソフト面でのインフラとすれば、ハード面でのインフラ整備、特にアジアを中心とした新興国の国境をまたぎ、市場としての一体化を促進するようなインフラ整備の推進が期待される。

アジアには既にメコン総合開発、BIMP（ブルネイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン）広域開発、IMT（インドネシア、マレーシア、タイ）成長三角地帯、メコン・インド産業大動脈など国境を越えた広域的なネットワークを形成するプロジェクトが多数構想、計画されている。

これらを着実にまた早期に実現して行くことで、アジアの市場としての一体化、効率的な事業環境の形成を進めることが期待される。

5.2.3. 日本企業ブランド向上に向けた取り組みの継続

一般的に、アジア市場において日本企業製品に対する信頼性は高いが、一部の大企業以外の個別ブランドについては、必ずしも認知が浸透しているとは限らない。また、これまでアジアにおいては生産拠点が中心であったということもあり、製品販売面での情報発信力は必ずしも高いとはいえない。

このため、今後新興国市場の中間層市場で販売を伸ばしていくためには、日本発の憧れの生活様式などを提案しながら、市場を開拓していく必要がある。

経済産業省において現在既に実施している日本ブランド発信の取り組みを強化し、特に中小企業のブランド認知度の強化につながるような支援が期待される。

5.2.4. 産業人材育成のさらなる強化

市場としてのアジアの重要性が高まり、現地での販売や事業開発が盛んになると、生産や経営管理部門以外の人材の育成も重要になる。例えば研究開発や設計、調達、物流、マーケティング、販路開拓、サービス、新規事業開発などである。

日本に招聘しての来日研修や日本から技術者を派遣する研修、日本の大学への高度人材の受け入れといったこれまでの産業人材育成の中心的な施策に加えて、現地の職業訓練校のカリキュラムや資機材の強化、指導者育成の充実、業務内容別のカリキュラム・育成プログラムの開発などが考えられる。

また、タイに開設され、産業界から高い評価を受けている泰日工業大学のように、日本への留学経験者や日本企業での勤務経験のある人々を中心に、日本とその国との架け橋となり、高度な学問と職業訓練を行える教育訓練機関の各国での整備・拡充なども大きな効果が期待される。

中国でサプライヤー育成をしている二輪自動車企業では、一次サプライヤーのみならず、二次サプライヤー、三次サプライヤーに至るまで、いわゆる3S（整理、整頓、清潔）や工程管理、ロット管理といった生産管理の基本を教えるところから取り組んでいった。このような基本について、個々の企業がゼロから指導するのではなく、ある程度広く概念や理解、実践が広がることで産業の裾野が拡大する。そのような地道な取り組みについても、政策的に支援していくことが期待される。

5.2.5. 技術流出防止に向けたガイドラインの提示

我が国製造企業にとって、技術流出の中でも特に、海外における人を通じた技術流出が最も懸念される。これに対処するためには、情報管理の強化や技術者の退職後の競業避止を進める必要がある。しかし、これは個人情報の保護や個人の職業選択の自由の保障とのバランスを取る必要もある。

実務上、個人情報保護の法規制の運用状況や、競業避止の有効性などは国によって異なり、また必ずしも明文化されているものではない。このため、一カ国ずつ実情を把握して行く必要があるが、個々の企業が取り組むには非常に負担の重い作業となる。

このため、主要国の法規制やルール、慣行とそれらの実際の運用・適用状況についての調査を行い、手引書として産業界に開示することで大きな効果が得られると期待される。

国際競争環境の変化と 我が国ものづくり産業の国際事業展開に関するアンケート

本アンケートは、経済産業省「平成 21 年度中小企業支援調査(我が国製造業の競争環境の変化と国際生産体制の変容に関する調査)」の委託を受け実施しております。

～ ご記入に当たって ～

回答は設問に記載された要領に従い該当する項目の番号に 印を記入する、或いは、回答欄に番号を記入ください。また、回答項目が用意されていない場合には()に直接回答を記載ください。

この調査は統計的に処理しますので、個別調査票の形で公表されることは一切ありません。また、この調査の目的以外に使用されることも一切ありません。

ご記入いただきましたアンケート用紙は、お手数ですが、同封の返信用封筒(切手不要)に入れて、

12月25日(金曜日)までにポストに投下してください。

この調査に関するお問合せは以下までお願いいたします。

実施機関 株式会社野村総合研究所
グローバル戦略コンサルティング二部
TEL:03-5533-2780 担当:杉本、藤田
お問合せ受付時間:月～金曜日(祝日を除く) 午前10時から午後5時

【アンケート調査票へのご記載内容のお取扱いに関する事項】

1. ご記載内容の利用目的について

アンケート調査票へのご記載内容は、今後の経済産業省における政策立案の参考資料としての活用及び「2010年版ものづくり白書」における活用を目的として利用いたします。

2. ご記載内容の第三者提供について

ご記載内容は委託者である経済産業省、企画・実施主体である(株)野村総合研究所、調査票の回収、入力・集計作業を担当する(有)ネットプロダクツのみが取り扱い、第三者への提供は行いません。

3. ご記載内容の安全管理措置について

ご記載内容については、漏洩、滅失またはき損の防止と訂正、その他データの安全管理のために必要且つ適切な措置を講じます。

ご回答者様につきまして、ご記入ください

貴社名			
主たるご回答者名			
主たるご回答者の 部署及び役職名			
メールアドレス		お電話番号	

貴社の事業概要について伺います

問1 貴社の主要業種として、最も該当するものを1つお選びください。(は1つだけ)

- | | | |
|-----------------|--------------|---------------|
| 1. 食料品 | 2. 飲料・たばこ・飼料 | 3. 繊維 |
| 4. 衣類・その他の繊維製品 | 5. 木材・木製品 | 6. 家具・装備品 |
| 7. パルプ・紙・紙加工品 | 8. 印刷 | 9. 化学 |
| 10. 石油製品・石炭製品 | 11. プラスチック製品 | 12. ゴム製品 |
| 13. なめし皮・同製品・毛皮 | 14. 窯業・土石製品 | 15. 鉄鋼 |
| 16. 非鉄金属 | 17. 金属製品 | 18. 一般機械器具 |
| 19. 電気機械器具 | 20. 情報通信機械器具 | 21. 電子部品・デバイス |
| 22. 輸送用機械器具 | 23. 精密機械器具 | 24. その他 () |

問2 貴社の主要製品の形態として、最も該当するものを1つお選びください。(は1つだけ)

- | | | | | |
|---------|----------|--------|-------------|--------|
| 1. 最終製品 | 2. 部品・材料 | 3. 素形材 | 4. エンジニアリング | 5. 賃加工 |
|---------|----------|--------|-------------|--------|

問3 貴社の製品生産形態として、最も該当するものを1つお選びください。(は1つだけ)

- | | | | |
|-----------|----------------|----------------|--------|
| 1. 個別受注生産 | 2. 組立ラインでの大量生産 | 3. 装置による連続的な生産 | 4. その他 |
|-----------|----------------|----------------|--------|

問4 貴社の主要製品の特性として、それぞれ最も該当するものを1つお選びください。(は1つ)

調達先・販売先との擦り合わせの必要性

- | | | |
|------------|-----------|--------------|
| 1. 極めて必要 | 2. ある程度必要 | 3. どちらとも言えない |
| 4. あまり必要ない | 5. 全く必要ない | |

製品設計の国・地域別乖離度(国内向け設計と各国・地域向け設計との違い)

- | | | |
|-----------|------------|--------------|
| 1. 極めて異なる | 2. ある程度異なる | 3. どちらとも言えない |
| 4. ほとんど同じ | 5. 全く同じ | |

製品分野に係る技術の革新頻度

- | | | | | |
|----------|---------|--------------|---------|----------|
| 1. 極めて高い | 2. やや高い | 3. どちらとも言えない | 4. やや低い | 5. 極めて低い |
|----------|---------|--------------|---------|----------|

最終製品(部品・材料等が主要製品の場合は、最終的に組み込まれる製品)の顧客購入頻度

- | | | |
|---------------------|---------------------------|--------------|
| 1. 極めて高い(日常的に購入される) | 2. やや高い | 3. どちらとも言えない |
| 4. やや低い | 5. 極めて低い(買換えまで数年~10数年かかる) | |

問5 貴社の資本金、従業員数、連結売上高(いずれも2008年度末)について、それぞれ該当するものを1つお選びください。(は1つだけ)

従業員数 (パート、派遣社員を含 まない常時雇用者数)	1. 20人以下	2. 21人~100人	3. 101人~300人
	4. 301人~1,000人	5. 1,001~5,000人	6. 5,000人超
海外従業員比率	1. 0%~20%未満	2. 20%~40%未満	3. 40%~60%未満
	4. 60%~80%未満	5. 80%以上	
売上高	1. 10億円未満	2. 50億円以下	3. 100億円以下
	4. 1,000億円以下	5. 5,000億円以下	6. 5,000億円超

貴社の海外事業全般の業績について伺います

問6 貴社売上高の国・地域別割合について、およその数字を記入してください。当該地域の売上がない場合には「0」を記入してください。

国・地域	構成比	国・地域	構成比	地域	構成比
1. 日本	%	6. インド	%	11. 中南米 (ブラジル除く)	%
2. 米国	%	7. 韓国・台湾	%	12. 中近東	%
3. EU	%	8. その他アジア	%	13. アフリカ	%
4. 中国	%	9. ロシア	%	14. その他	%
5. ASEAN	%	10. ブラジル	%	合計	100%

問7 貴社の海外売上高比率(連結決算)について、該当するものを1つお選びください。(は1つ)

1. 10%未満 2. 10%～30%未満 3. 30%～50%未満 4. 50%～70%未満 5. 70%以上

問8 各国・地域における業績(売上高、各国・地域の市場におけるシェア、営業利益)の年平均(過去3年間)推移として、それぞれ該当するものを1つお選びください(ない場合は空欄に)。(市場シェアの変化については当該国・地域における貴社の代表的な製品についてお答えください。)

地域	売上高	シェア	営業利益	地域	売上高	シェア	営業利益
日本				その他アジア			
米国				ロシア			
EU				ブラジル			
中国				その他中南米			
ASEAN				中近東			
インド				アフリカ			
韓国・台湾				その他			

1. 大幅増加・上昇(20%超) 2. やや増加・上昇(5～20%) 3. 横ばい(±5%)
4. やや減少・低下(-5～-20%) 5. 大幅減少・低下(-20%超)

**貴社の新興国市場における販売戦略について伺います(新興国への販売実績がない場合は問12へ)
本アンケートでは、問9の国・地域として挙げた国・地域を「新興国」として呼称します。**

問9 貴社製品(部品等を生産している場合は、その部品等が使われる最終製品を想定してください)は、新興国市場において、主にどのような市場セグメント(消費者層)を顧客対象としていますか。国・地域ごとに該当するもの全てに を、またその中で最も重要となるセグメント1つをつけてください。さらに、各国・地域において最も競合している企業の国籍を、選択肢から1つ選び、記入してください。なお、最終製品が消費者に販売されない場合(生産設備や建設機械等)は、「7:最終製品はBtoB」を選択してください。

市場セグメント：全てに「 」 重要セグメント：1つに「 」 競合企業：1つを選択

	中国	韓国/台湾	ASEAN	インド	その他アジア	ブラジル	ロシア	中近東
重点セグメント無し (当該国市場全体)	1	1	1	1	1	1	1	1
富裕層	2	2	2	2	2	2	2	2
上位・中間層	3	3	3	3	3	3	3	3
下位・中間層	4	4	4	4	4	4	4	4
低所得層	5	5	5	5	5	5	5	5
上記分類とは異なる 特定のターゲット層	6	6	6	6	6	6	6	6
最終製品はBtoB	7	7	7	7	7	7	7	7

主な競合企業の国籍								
選 択 肢	1. 中国	2. 韓国	3. 台湾	4. ASEAN	5. インド			
	6. ブラジル	7. ロシア	8. 進出先国(1.~7.を除く)	9. アメリカ				
	10. EU	11. 日本	12. その他					

問 9-1. 問 9 の各国・地域において、貴社はどのようなレベル(性能、機能、品質等)の製品を販売・供給していますか。国・地域ごとに該当するもの全てに を、またその中で最も販売しているもの1つに をつけてください。(はいくつでも、 は1つだけ)

	中国	韓国/台湾	ASEAN	インド	その他アジア	ブラジル	ロシア	中近東
ハイエンド (高性能、高品質等)	1	1	1	1	1	1	1	1
アッパーミドル (中の上レベル)	2	2	2	2	2	2	2	2
ローワーミドル (中の下レベル)	3	3	3	3	3	3	3	3
ローエンド (低性能、低品質等)	4	4	4	4	4	4	4	4

問10 問 9 の国・地域の中で最も貴社の売上が大きい国または地域を1つ選び、その国または地域における競合企業の優位性として、該当するものを3つまでお選びください。

【最も大きい国・地域】(は1つだけ)

1. 中国 2. 韓国/台湾 3. ASEAN 4. インド 5. その他アジア
6. ブラジル 7. ロシア 8. 中近東

【競合企業の優位性】(は3つまで)

1. 顧客対象市場層の適切な設定 2. 現地市場のニーズに合った機能・仕様の製品開発
3. 幅広い製品ラインナップ 4. 現地市場の購買力に合わせた価格帯の製品投入
5. 現地調達による低コスト生産 6. 現地生産の拡大による低コスト化
7. より広範囲に及ぶ販売網の構築 8. 優れた販売チャネル管理
9. 積極的な広告宣伝・プロモーション展開 10. 広範囲/質の高いアフターサービス体制
11. 本社主導による思いきった先行投資
12. その他 ()

問11 貴社の新興国における収益獲得源について、以下に挙げる製品販売以外の収益は、直近5年間はどのように推移していますか。また、今後の意向としてどのように考えていますか。該当するものをそれぞれ1つずつ選び、記入してください。

収益獲得源	直近5年間	今後の意向
メンテナンスサービス（製品の保守・改修等）からの収益		
オペレーションサービス（製品の運転・運営等）からの収益		
知的財産・特許ロイヤルティからの収益		
金融サービスからの収益		
その他（ ）		

1．大幅に増加 2．増加 3．横ばい 4．やや減少 5．大幅に減少 6．該当無し

貴社の新興国市場における販売活動について伺います（販売を行っていない場合は問16へ）

問12 貴社の新興国市場における販売活動について伺います。

問12-1 新興国市場における販売方法として、該当するもの全てをお選びください。

- 1．総代理店経由による輸出版売
- 2．現地自社販売拠点を經由し、代理店を通じて販売
- 3．代理店を經由せず、現地自社販売拠点による小売チャネルへの直接販売
- 4．現地自社販売拠点による消費者・顧客への直接販売

問13へ

問12-2 代理店など現地販売パートナーをうまく機能させるための取組状況及び効果について、各取組それぞれ該当するもの1つを選び、記入してください。

取組内容	実施	未実施	効果
販売パートナーへの経営指導	1	2	
販売パートナーへの商品知識や販売方法の訓練	1	2	
販売パートナーによる販売実績の正確・迅速な把握	1	2	
二次代理店への商品知識や販売方法の訓練	1	2	
二次代理店における販売実績の正確・迅速な把握	1	2	
優良販売店の顕彰/褒賞	1	2	
優良販売点への自社主要製品の優先供給	1	2	
総代理店制によるモチベーション維持	1	2	
複数代理店制による代理店間の競争原理の導入	1	2	
その他（ ）	1		

1．特に効果あり 2．効果あり 3．どちらとも言えない 4．効果は少ない 5．効果は無い

問13 新興国市場における販売を促進するために、金融手法を活用していますか。該当するもの全てをお選びください。また、その効果として該当するもの1つをお選びください。

【販売金融提供の有無】(はいいくつでも)

- | | |
|-------------------|----------------------|
| 1. 購入者にローンを提供している | 2. 購入者にリースを提供している |
| 3. 分割払いを導入している | 4. その他の金融サービスを提供している |
| 5. 販売金融は提供していない | |

【販売金融の効果】(は1つだけ)

- | | | |
|------------|-----------|------------|
| 1. 非常に効果あり | 2. やや効果あり | 3. 殆ど効果がない |
|------------|-----------|------------|

問14 新興国市場において、アフターサービス/メンテナンス業務を行っていますか。行っている場合、その効果として該当するもの全てをお選びください(行っていない場合は問16へ)。

- | | |
|-----------------------|----------------------|
| 1. 製品の買換え・リプレースなど拡販効果 | 2. サービスからの収益増加効果 |
| 3. 他社と差別化につながる効果 | 4. 自社ブランドの向上効果 |
| 5. 製品開発・改良へのフィードバック効果 | 6. 顧客ニーズに関する情報量の増加効果 |
| 7. その他() | |

問15 新興国市場におけるアフターサービスを実施する上で、どのような課題がありますか。該当するもの全てをお選びください。(はいいくつでも)

- | | |
|-----------------------|--------------------------|
| 1. 費用負担が重く、収益に貢献していない | 2. サービス業務に関する人材育成が進まない |
| 3. サービス窓口・拠点や人員が足りない | 4. サービス対応時間が限られ、顧客対応が不十分 |
| 5. サービス委託先の技術水準が上がらない | 6. 受付窓口とサービス実施担当者との連携が悪い |
| 7. 製品の改良に結びつかない | 8. その他() |

貴社の国内外の開発・生産拠点について伺います

問16 貴社の国内外の開発・生産拠点数の増減傾向を伺います。日本国内・国外(新興国、先進国)の過去(5年前)、現在の拠点数(実数)を記入してください。また、今後(5年間)の拠点配置意向(傾向)として、該当するものを1つ選び、記入してください。

	国内			国外(新興国のみ)		
	5年前	現在	今後	5年前	現在	今後
設計・開発拠点	か所	か所		か所	か所	
生産拠点	か所	か所		か所	か所	

	国外(先進国のみ)		
	5年前	現在	今後
設計・開発拠点	か所	か所	
生産拠点	か所	か所	

(選択肢)	
1. 大幅に増加	2. 増加
3. 横ばい	4. 減少
5. 大幅に減少	

問17 現在の新興国における拠点設置国・地域について、選択肢から該当する番号をすべて選び、また、最も主要な拠点を設置している国・地域を1つ選び、記入してください。

	設置国(いくつでも)	主要拠点の設置国(1つだけ)
設計・開発拠点		
生産拠点		

1. 中国	2. 韓国	3. 台湾	4. シンガポール	5. タイ
6. マレーシア	7. インドネシア	8. フィリピン	9. ベトナム	10. インド
11. その他アジア	12. ブラジル	13. ロシア	14. その他()	

問18 問17の主要な拠点について、直近3年間の人員数の推移と今後(3年間)の見通しについて、それぞれ該当するものを1つ選び、記入してください。

	国内		国外(新興国のみ)	
	直近3年間	今後3年間	直近3年間	今後3年間
設計・開発拠点				
生産拠点				

1. 大幅に増加	2. 増加	3. 横ばい	4. 減少	5. 大幅に減少
----------	-------	--------	-------	----------

問19 国外(先進国も含む)への生産拠点の設置・増強の理由・背景として、1990年代、2000年代、今後(5年間)の意向のそれぞれの時期について、該当するものを3つまでお選びください。

1. 進出先の優遇措置・政策等	2. 進出先の産業集積	
3. 進出先の市場としての有望性	4. 進出先の居住環境	
5. 国内既存取引先の海外移転	6. 国内既存取引先の倒産・経営不振	
7. 原材料等の調達環境	8. 為替の動向	
9. 環境関連の制約等	10. その他()	
1990年代 (、 、)	2000年代 (、 、)	今後 (、 、)

貴社の新興国拠点における研究開発・設計活動について伺います(活動していない場合は、問26へ)
拠点が複数あることによって回答が困難な場合は、その中でも主要な拠点を想定して回答してください

問20 新興国の研究開発・設計拠点に対し、国内拠点はどのような役割を果たしていますか。該当するものを全てお選びください。(はいくつでも)

1. 研究開発のテーマ設定	2. 日本人研究者・技術者の現地への派遣
3. 現地研究者・技術者の国内への受け入れ	4. 研究開発ノウハウの移管
5. 研究開発資金の提供	6. 研究・技術開発成果の共有
7. 他の研究開発機関との連携	8. その他()

問21 新興国の研究開発・設計拠点において実施している研究開発業務について、5年前、現在、今後（5年間）の意向において、それぞれ該当するものを全てお選びください。

1. 基礎研究	2. 応用研究	3. 製品開発	5年前	現在	5年後
4. ソフト開発	5. プロセス技術	6. 加工技術			
7. 適合技術	8. その他 ()				

問22 新興国の研究開発・設計拠点において実施している設計業務について、5年前、現在、今後（5年後）の意向において、それぞれ該当するものを全てお選びください。

1. 基本設計	2. 応用設計（モデルチェンジなど）	5年前	現在	5年後
3. 外装部品などの設計	4. 現地部品・素材の評価			
5. 試験検査	6. CAD/CAMの図面作成			
7. 制御ソフトの開発	8. その他 ()			

問23 現在、新興国において開発・設計を行っている理由として、該当するものを全てお選びください。

- | | |
|-------------------------------------|------------------------|
| 1. 現地の方が優秀な技術者を確保できるため | 2. 現地の設計能力が高く、任せられるため |
| 3. 最先端の技術ではなく、現地対応可能なため | 4. 技術水準は高くないが、コスト削減のため |
| 5. 市場/顧客に近い場所での設計が重要なため | 6. 生産拠点に近い場所での設計が重要なため |
| 7. 製品のモジュール化が進み、現地でも部分的な設計が可能になったため | |
| 8. 国内には無い全く新しいものづくりの方法を習得するため | |
| 9. 当該国・地域での開発結果などを周辺地域へ横展開するため | |
| 10. その他 () | |

問24 新興国の研究開発・設計拠点において設計している主要製品は、どの地域の市場を想定顧客として、5年前、現在、今後（5年後）の想定において、それぞれ該当するものを1つお選びください。

1. 当該国のみ	2. 近隣国を含む複数国	5年前	現在	5年後
3. 近隣地域全域	4. 近隣地域を含む新興国全域			
5. 全世界	6. その他 ()			

問25 新興国の研究開発・設計拠点における外部組織との共同研究開発について伺います。

問 25-1. 新興国拠点において、共同研究・開発を行ってきましたか。実施状況、共同研究・開発の相手について、それぞれ該当するものを選び、記入してください。また、地場企業、現地大学、現地研究機関等と実施している場合は、提携のきっかけ、内容、目的及び成果について、それぞれ該当するものを選び、記入してください。

問 25-2. 新興国における共同研究開発について、今後（5年間）の意向、その相手、（地場企業、現地大学、現地研究機関等を想定相手とした場合は）内容、目的について、それぞれ該当するものを選び、記入してください。

	問 25-1 (現状)	問 25-2 (今後)
【実施状況】(1つだけ) 1. 直近5年以上前から実施 2. 直近5年以内から開始 3. なし		
【今後(5年間)の意向】(1つだけ) 1. 考えている 2. 考えていない (問 25-3 へ)		
【共同研究開発の相手】(いくつでも) 1. 現地日系企業 2. 現地地場企業 3. 日系以外の外資系企業 4. 現地大学 5. 現地研究機関 6. その他 ()		
前掲欄の【共同研究開発の相手】として「2, 4, 5, 6」を選択した場合にお答えください		
【共同研究開発のきっかけ】(複数ある場合は最も多いものを1つ) 1. 自社からの打診 2. 相手からの打診 3. 第三者からの紹介		
【共同研究開発の内容】(いくつでも) 1. 基礎研究 2. 応用研究 3. 製品開発 4. ソフト開発 5. 生産技術 6. 基本設計 7. 応用設計(モデルチェンジなど) 8. 外装部品などの設計 9. 現地部品・素材の評価 10. 試験検査 11. CAD/CAMの図面作成 12. その他 ()		
【共同研究開発の目的と成果】(目的と成果をそれぞれ3つまで) 1. 現地市場・制度に合わせた技術の開発 2. 現地政府との関係強化 3. 現地の優秀な研究者のノウハウを活用 4. 現地の優秀な人材の採用 5. 研究開発のコスト削減 6. 現地企業との関係強化 7. その他 ()	問 25-1 目的	問 25-2 目的
	成果	

問 25-3. 現地における共同研究開発を進める上での課題として、以下の共同研究開発の相手別に該当するものを全てお選びください。

1. 相手の研究のスピード感が遅い 2. 相手と研究テーマの方向性が合わない 3. 相手が自主的な提案を行わない 4. 開発費用の分担について、調整がつかない 5. 開発成果の配分について、調整がつかない 6. 知的財産・ノウハウの管理が難しい 7. 相手側担当者のレベルが低い 8. 自社の人員が不足しており、十分な取組が困難 9. その他 ()
相手が「現地日系企業」、「日系以外の外資系企業」の場合
相手が「地場企業」、「現地大学」、「現地研究機関」の場合

貴社の新興国拠点における生産活動について伺います(活動していない場合は、問35へ)

拠点が複数あることによって回答が困難な場合は、その中でも主要な拠点を想定して回答してください

問26 今後5年間を見通したとき、貴社の全生産額に占める新興国拠点の生産比率はどのように変化すると考えられますか。該当するもの1つをお選びください。(は1つだけ)

1. 大幅に増加 2. やや増加 3. ほぼ現状維持 4. やや減少 5. 大幅に減少

問27 新興国生産拠点に対して、国内の生産拠点にはどのような役割を持たせますか。5年前、現在、今後(5年間)の意向において、それぞれ該当するものを全て記入してください。

1. 製品別の棲み分けを行う 2. 工程別の棲み分け(垂直的分業)を行う
 3. 同じ製品の中で技術レベル別の棲み分けを行う
 4. 全拠点の技術水準の牽引役となるよう、量産よりも、技術開発領域の比重を高める
 5. 全生産拠点の技術水準を高めるよう、新興国拠点への技術移転をより積極的に行う
 6. 新興国拠点が、習得技術を自立的に他の生産拠点に技術移転するように支援する
 7. 技術の効率的開発を行うため、基幹的な生産技術・機能を国内に集約する
 8. その他()

5年前	現在	5年後
-----	----	-----

問28 貴社の新興国生産(新興国拠点で生産した)製品は、国内生産製品とどのような関係にありますか。5年~10年前、現在、今後(5年間)の意向それぞれについて、最も該当するものを1つお選びください。また、貴社が「最終製品」を生産している場合は、「部品・材料等」について、「最終製品以外」を扱っている場合は、「最終製品」について、それぞれ記入してください。

1. 代替的關係 2. やや代替的關係 3. どちらとも言えない
 4. やや補完的關係 5. 補完的關係

代替的關係：新興国生産分が国内生産分と入れ替わる、競合する関係。日本への逆輸入。

補完的關係：国内生産分と競合せず、棲み分けられている関係。

	5年~10年前	現在	5年後
最終製品			
最終製品以外(部品・材料、素形材等)			

問29 新興国生産拠点における生産活動として、5年前、現在、今後(5年間)の意向のそれぞれについて、最も該当するものを1つ記入してください。

1. 部材はほぼ海外から輸入し、現地では簡単な加工・組立のみ行っている
 2. 部材はほぼ海外から輸入し、現地で加工・組立をしているが、現地では部材の一部加工も行っている
 3. 部材はほぼ海外から輸入し、現地で加工・組立をしている、部材の加工はほぼ全て現地で行っている
 4. 部材の調達をある程度現地で行い、現地で生産・最終加工まで行っている
 5. 部材の調達をほぼ現地で行い、現地で生産・最終加工まで行っている
 6. その他()

5年前

現在

5年後

問30 新興国生産拠点において、直近5年間で国内拠点にキャッチアップした(比肩する水準に達した) ものがあれば、該当するものを全てお選びください。(はいくつでも)

1. 調達先の品質維持・向上	2. 安全管理
3. 生産技術の向上	4. 工場内の改善活動
5. 工場内設備管理強化(ラインのトラブル減少など)	6. 製品品質の維持・向上
7. リードタイムの短縮	8. 社員間で技術・技能を教え合う風土
9. その他()	
10. いずれもキャッチアップしていない	

問31 新興国生産拠点において、主にどのような企業から基幹部品を調達していますか。過去(5年前) 現在、今後(5年間)の見通しにおいて、それぞれ該当するものを1つ記入してください。また、時期ごとの理由について、該当するものを全て記入してください。

【調達先】(1つだけ)				
1. 現地地場企業	2. 現地日系企業	3. 現地外資企業(日系除く)		
4. 日本から輸入	5. その他()			
5年前		現在		5年後
【理由】(いくつでも)				5年前
1. 現地部品、材料の品質が当社の基準に達しているため				
2. 国内調達先の現地進出により、現地拠点から調達可能なため				
3. 技術漏洩などの問題から基幹部品の生産を国内に集中させるため				現在
4. 当該国以外での調達によりコストの圧縮を図っているため				
5. 現地部品、材料の品質が当社の基準に達していないため				5年後
6. 特殊な技術を必要としているため				
7. 他の部品とのすり合わせ開発・生産が必要で、調達地を分散化できないため				
8. その他()				

問32 新興国生産拠点における現地地場企業からの調達方針として、過去(5年前)、現在、今後(5年間)の意向において、それぞれ該当するものを1つお選びください。

1. 調達しない(していない)	2. 汎用的な部品・材料は調達する	
3. 基幹部品も調達する	4. 全ての部品・材料を調達する	
5年前	現在	5年後

問33 貴社では、どのような要件を満たせば、現地地場企業からの調達を実施しますか。その要件として該当するものを全てお選びください。

1. 自社の国内品質基準を満たすこと	2. 自社の現地市場向け品質基準を満たすこと
3. コスト削減につながる事	4. 安定的な供給ができること
5. 納期遵守が徹底していること	6. 自社の技術漏洩リスクへの対策が整うこと
7. 現地地場企業の情報が豊富にあること	8. 調達部品等の性能評価が出来る環境が整うこと
9. その他()	

問34 現地地場企業からの調達実績がある方に伺います。現地地場企業の品質維持・向上のために実施してきた取組があれば、該当するものを全てお選びください。

- | | |
|-------------------------------|-------------------|
| 1. 技術指導者の派遣による能力向上 | 2. 技術者などの受入れによる育成 |
| 3. 技術供与 | 4. 共同で部品開発 |
| 5. ISO など制度認証の取得の義務付け・奨励 | 6. 生産工程改善の指導 |
| 7. 調達先の製造する部品の検査・評価 | 8. 研修・勉強会等の実施 |
| 9. 調達先間の共通プラットフォームの提供による効率化支援 | |
| 10. その他 () | |
| 11. 特に施策は行っていない | |

貴社の新興国拠点における人材育成・登用について伺います(拠点が無い場合は、問40へ)

問35 新興国拠点における現地人材を、どの職級まで登用する方針としていますか。(は1つだけ)

- | | | |
|-----------------|---------------|-----------------|
| 1. 現地拠点の部長クラス | 2. 現地の経営幹部クラス | 3. 地域本社の経営幹部クラス |
| 4. 本社の執行役員クラス以上 | 5. 特に方針はない | |

問36 新興国拠点における研究開発、設計、生産の各部門において、現地人材の管理職への登用状況を5年前、現在、今後(5年間)の意向において、それぞれ該当するものを1つ記入してください。

	5年前	現在	5年後
研究開発部門			
設計部門			
生産部門			

- | | | | |
|-----------|---------------|------------|------------|
| 1. 該当部門なし | 2. 現場責任者クラスまで | 3. 部長クラスまで | 4. 役員クラスまで |
|-----------|---------------|------------|------------|

問37 新興国拠点の研究開発、設計、生産部門における現地人材の能力水準は、国内の従業員と比較してどの程度の水準ですか。部門ごとに該当するものを1つ記入してください。

研究開発部門	設計部門	生産部門
1. 該当部門なし	2. 大きく下回る	3. やや下回る
4. 同等水準	5. やや上回る	6. 大きく上回る

問38 現在、新興国における拠点のおよその年間離職率はどのくらいですか。過去3年間の実績平均で該当するものを1つお選びください。(は1つだけ)

- | | | | |
|----------|------------|-----------|---------|
| 1. 30%以上 | 2. 30%~15% | 3. 15%~5% | 4. 5%未満 |
|----------|------------|-----------|---------|

問39 新興国拠点における現地人材を定着させるための取組として、どのようなことを行っていますか。

また、どの程度効果がありますか。それぞれ該当するものを1つお選びください。

取組内容	実施	未実施	効果
同業企業の水準を考慮した給与水準の設定	1	2	
現地法人における昇進制度の明示	1	2	
日本本社勤務や経営幹部へのキャリアパスを明示	1	2	
現地人材の現地法人幹部への積極的登用	1	2	
現地人材の日本本社勤務や経営幹部への積極的登用	1	2	
現地法人への権限委譲を推進	1	2	
透明性の高い人事評価制度の導入	1	2	
日常業務の中でのOJTの充実	1	2	
社内勉強会や外部研修などOff-JTの充実	1	2	
成果の高い現地人材に対する顕彰/褒賞	1	2	
成果の高い現地人材の留学支援、海外研修への派遣	1	2	
現地産業界や教育機関との連携	1	2	
その他 ()	1		

1. 特に効果あり 2. 効果あり 3. どちらとも言えない 4. 効果は少ない 5. 効果は無い

国内外拠点における技術流出について伺います

問40 貴社の国内外の拠点において、直近5年間に技術流出が発生したことはありますか。それぞれ該当するものを1つお選びください。

1. 明らかに技術流出と思われる事象があった	国内
2. 恐らく技術流出ではないかと思われる事象があった	
3. 技術流出にあたる事象はなかった	国外
4. その他 ()	

問41 問40で回答された流出した技術は主にどのような技術ですか。流出技術の中で最も深刻な事例について、国内外それぞれ該当するものを1つお選びください。

1. 今後の中期的な技術戦略にも影響を与えうる重要先端技術	国内
2. 今後の中期的な技術戦略にも影響を与えうる重要基盤技術	
3. 現状では重要技術だが、数年のうちにキャッチアップが予想された技術	国外
4. 既に主要競合企業の間では、一般的となっている汎用技術	

問42 直近5年間で発生した技術流出について、どのような経路で流出しましたか(流出したと考えられますか)。国内外それぞれ該当するものを全てお選びください。

1. 人を通じた流出(技術提携契約違反、従業員・退職者による技術指導等)	国内
2. 製品・商品等を通じた流出(製品の分解、リバースエンジニアリング等)	
3. 技術データを通じた流出(図面・製造データの流出等)	国外
4. 国内大学との共同研究成果の流出 5. 海外大学との共同研究成果の流出	
6. その他() 7. 不明	

問43 問42で「1. 人を通じた流出」と回答された方に伺います。具体的にどのような人を通じて流出しましたか(したと考えられますか)。国内外それぞれ該当するものを全てお選びください。

1. 日本人の従業員(正規社員)	2. 日本人の従業員(非正規社員)	国内
3. 日本人の退職者	4. 現地人の従業員(正規社員)	
5. 現地人の従業員(非正規社員)	6. 現地人の退職者	国外
7. 合併・提携先企業の従業員	8. 取引先の従業員	
9. 不明	10. その他()	

問44 問42で「2. 製品・商品等を通じた流出」と回答された方に伺います。具体的にどのようなものを通じて流出しましたか(したと考えられますか)。国内外それぞれ該当するものを全てお選びください。

1. 最終製品	2. 原材料、素材、部品、部材	3. 生産設備、金型
4. 不明	5. その他()	
国内	国外	

問45 問42で「3. 技術データを通じた流出」と回答された方に伺います。具体的にどのように流出しましたか(したと考えられますか)。国内外それぞれ該当するものを全てお選びください。

1. 自社からのデータの流出	2. 合併先からのデータの流用	国内
3. 技術提携先からのデータの流出	4. 取引先からのデータの流出	
5. 不明		国外
6. その他()		

問46 貴社では、国内外拠点において、知的財産の保護・流出防止のために、どのような取組を行っていますか。該当するものを全てお選びください。

1. 営業秘密管理方針の制定	2. 保持すべき秘密の内容の把握・特定	国内
3. 従業員との秘密保持契約	4. 従業員退職時の秘密保持契約	
5. 同業者への一定期間の転職禁止	6. 取引先との秘密保持契約	国外
7. 社内での教育啓発活動	8. データ等の暗号化・アクセス制限	
9. データ等の持ち出し制限・記録	10. 知財権(特許・意匠・商標等)の取得	
11. ノウハウ・技術の国内留保	12. 知財専門担当者・部門の設置	
13. 特に取り組んでいない	14. その他()	

海外における模倣被害について伺います

問47 模倣被害を受けている国・地域を全てご記入ください。(特許、実用新案、意匠、商標、著作権等の知的財産を侵害された製品・サービスが、製造・販売等されていることをいいます。)

- | | | | | |
|-------------|-----------|------------|--------------|---------|
| 1. 中国 | 2. 韓国 | 3. 台湾 | 4. シンガポール | 5. タイ |
| 6. マレーシア | 7. インドネシア | 8. フィリピン | 9. ベトナム | 10. インド |
| 11. その他アジア | 12. 中近東 | 13. ロシア | 14. その他ヨーロッパ | 15. 北米 |
| 16. メキシコ | 17. ブラジル | 18. その他中南米 | 19. アフリカ | |
| 20. その他 () | | | | |

問48 模倣被害につき、何らかの対策(権利取得、民事訴訟、行政摘発等)を行っている国・地域をすべてご記入ください。

- | | | | | |
|-------------|-----------|------------|--------------|---------|
| 1. 中国 | 2. 韓国 | 3. 台湾 | 4. シンガポール | 5. タイ |
| 6. マレーシア | 7. インドネシア | 8. フィリピン | 9. ベトナム | 10. インド |
| 11. その他アジア | 12. 中近東 | 13. ロシア | 14. その他ヨーロッパ | 15. 北米 |
| 16. メキシコ | 17. ブラジル | 18. その他中南米 | 19. アフリカ | |
| 20. その他 () | | | | |

貴社における国際標準等への取組について伺います

問49 貴社の製品開発や販売・輸出において、国際標準(ISOやIECなど)や他国の基準等(以下、「標準等」)が障害となったことがありますか。該当するものを1つお選びください。

- | | | |
|----------|---------------|------------------|
| 1. 頻繁にある | 2. 頻繁ではないが、ある | 3. あまりない (問51へ) |
|----------|---------------|------------------|

問50 標準等によって、どのような障害がありましたか。該当するものを全てお選びください。

- | |
|--|
| 1. 既に標準等に合致した製品を開発していた競合企業にシェアを奪われた |
| 2. 標準等に合致した製品を開発・生産するためのコストが上昇した |
| 3. 現状の生産体制では標準等に対応した製品が生産・販売・輸出できなくなった |
| 4. 販売のターゲット先である国・地域の標準に関する情報を収集するのが困難 |
| 5. 販売のターゲット先である国・地域の標準に関するルールが頻繁に変更される |
| 6. その他 () |

問51 標準等に対し、どのような対応を行っていますか。該当するものを全てお選びください。

- | | |
|--------------------------|-------------------|
| 1. 標準等に対応する専門部署、専門担当者の配置 | |
| 2. 業界団体等による標準化活動に参画 | 3. 国や自治体への相談 |
| 4. 現地政府や自治体との情報交換の強化 | 5. 生産拠点の立地戦略の見直し |
| 6. 標準等を満たす設計・生産への見直し | 7. 海外企業等との情報交換の強化 |
| 8. 国内同業他社との情報交換の強化 | |
| 9. その他 () | |

問52 標準等への対応を進める上での課題には、どのようなものがありますか。該当するものを全てお選びください。

- 1．対応の費用対効果が明確でないため、積極的な取組ができない
- 2．標準への対応に精通した人材が不足している
- 3．業界団体等との意見調整が進まない
- 4．標準等に関する情報が手に入らない
- 5．同業他社の意識が低く、対応が進まない
- 6．その他()

質問は以上です。ご協力ありがとうございました。

ご回答終了後は、同封しております返信用封筒(切手不要)に挿入し、

12月25日(金曜日) までにご投函ください。

企業アンケート【調査票B】

No	質問文	リンク
1	Q1：貴社の主要業種として、最も該当するものを1つお選びください。(SA)	数表
2	Q2：貴社の主要製品の形態として、最も該当するものを1つお選びください。(SA)	数表
3	Q3：貴社の製品生産形態として、最も該当するものを1つお選びください。(SA)	数表
4	Q4-1：貴社の主要製品の特性として、それぞれ最も該当するものを1つお選びください。 / 調達先・販売先との擦り合わせの必要性 (SA)	数表
5	Q4-2：製品設計の国・地域別乖離度（国内向け設計と各国・地域向け設計との違い）(SA)	数表
6	Q4-3：製品分野に関する技術の革新頻度(SA)	数表
7	Q4-4：最終製品（部品・材料等が主要製品の場合は、最終的に組み込まれる製品）の顧客購入頻度(SA)	数表
8	Q5-1：貴社の資本金、従業員数、連結売上高（2008年度末）について、それぞれ該当するものを1つお選びください。 / 従業員数（パート、派遣社員を含まない常時雇用者数）(SA)	数表
9	Q5-2：海外従業員比率(SA)	数表
10	Q5-3：売上高(SA)	数表
11	Q6-1：貴社売上高の国・地域別割合について、およその数字を記入してください。当該地域の売上がない場合には「0」を記入してください。 / 日本__%(J)	数表
12	Q6-2：米国__%(J)	数表
13	Q6-3：EU__%(J)	数表
14	Q6-4：中国__%(J)	数表
15	Q6-5：ASEAN__%(J)	数表
16	Q6-6：インド__%(J)	数表
17	Q6-7：韓国・台湾__%(J)	数表
18	Q6-8：その他アジア__%(J)	数表
19	Q6-9：ロシア__%(J)	数表
20	Q6-10：ブラジル__%(J)	数表
21	Q6-11：中南米（ブラジル除く）__%(J)	数表
22	Q6-12：中近東__%(J)	数表
23	Q6-13：アフリカ__%(J)	数表
24	Q6-14：その他__%(J)	数表
25	Q7：貴社の海外売上高比率（連結決算）について、該当するものを1つお選びください。(SA)	数表
26	Q8-1-1：各国・地域における業績の年平均（過去3年間）推移として、それぞれ該当するものを1つお選びください。 / <日本>売上高(SA)	数表
27	Q8-1-2：<日本>シェア(SA)	数表
28	Q8-1-3：<日本>営業利益(SA)	数表
29	Q8-2-1：<米国>売上高(SA)	数表
30	Q8-2-2：<米国>シェア(SA)	数表
31	Q8-2-3：<米国>営業利益(SA)	数表
32	Q8-3-1：<EU>売上高(SA)	数表
33	Q8-3-2：<EU>シェア(SA)	数表
34	Q8-3-3：<EU>営業利益(SA)	数表

企業アンケート【調査票B】

No	質問文	リンク
35	Q8-4-1 : <中国>売上高(SA)	数表
36	Q8-4-2 : <中国>シェア(SA)	数表
37	Q8-4-3 : <中国>営業利益(SA)	数表
38	Q8-5-1 : <ASEAN>売上高(SA)	数表
39	Q8-5-2 : <ASEAN>シェア(SA)	数表
40	Q8-5-3 : <ASEAN>営業利益(SA)	数表
41	Q8-6-1 : <インド>売上高(SA)	数表
42	Q8-6-2 : <インド>シェア(SA)	数表
43	Q8-6-3 : <インド>営業利益(SA)	数表
44	Q8-7-1 : <韓国・台湾>売上高(SA)	数表
45	Q8-7-2 : <韓国・台湾>シェア(SA)	数表
46	Q8-7-3 : <韓国・台湾>営業利益(SA)	数表
47	Q8-8-1 : <その他アジア>売上高(SA)	数表
48	Q8-8-2 : <その他アジア>シェア(SA)	数表
49	Q8-8-3 : <その他アジア>営業利益(SA)	数表
50	Q8-9-1 : <ロシア>売上高(SA)	数表
51	Q8-9-2 : <ロシア>シェア(SA)	数表
52	Q8-9-3 : <ロシア>営業利益(SA)	数表
53	Q8-10-1 : <ブラジル>売上高(SA)	数表
54	Q8-10-2 : <ブラジル>シェア(SA)	数表
55	Q8-10-3 : <ブラジル>営業利益(SA)	数表
56	Q8-11-1 : <その他中南米>売上高(SA)	数表
57	Q8-11-2 : <その他中南米>シェア(SA)	数表
58	Q8-11-3 : <その他中南米>営業利益(SA)	数表
59	Q8-12-1 : <中近東>売上高(SA)	数表
60	Q8-12-2 : <中近東>シェア(SA)	数表
61	Q8-12-3 : <中近東>営業利益(SA)	数表
62	Q8-13-1 : <アフリカ>売上高(SA)	数表
63	Q8-13-2 : <アフリカ>シェア(SA)	数表
64	Q8-13-3 : <アフリカ>営業利益(SA)	数表
65	Q8-14-1 : <その他>売上高(SA)	数表
66	Q8-14-2 : <その他>シェア(SA)	数表
67	Q8-14-3 : <その他>営業利益(SA)	数表
68	Q9-S1-1 : 新興国市場における販売戦略について。各国・地域の顧客対象となる市場セグメント、競合企業の国籍をお選びください。 / <中国>市場セグメント(全てに) (MA)	数表
69	Q9-S1-2 : <中国>重要セグメント(1つに) (SA)	数表
70	Q9-S1-3 : <中国>主な競合企業の国籍(SA)	数表
71	Q9-S2-1 : <韓国/台湾>市場セグメント(全てに) (MA)	数表

企業アンケート【調査票B】

No	質問文	リンク
72	Q9-S2-2 : <韓国/台湾>重要セグメント(1つに) (SA)	数表
73	Q9-S2-3 : <韓国/台湾>主な競合企業の国籍(SA)	数表
74	Q9-S3-1 : <ASEAN>市場セグメント(全てに) (MA)	数表
75	Q9-S3-2 : <ASEAN>重要セグメント(1つに) (SA)	数表
76	Q9-S3-3 : <ASEAN>主な競合企業の国籍(SA)	数表
77	Q9-S4-1 : <インド>市場セグメント(全てに) (MA)	数表
78	Q9-S4-2 : <インド>重要セグメント(1つに) (SA)	数表
79	Q9-S4-3 : <インド>主な競合企業の国籍(SA)	数表
80	Q9-S5-1 : <その他アジア>市場セグメント(全てに) (MA)	数表
81	Q9-S5-2 : <その他アジア>重要セグメント(1つに) (SA)	数表
82	Q9-S5-3 : <その他アジア>主な競合企業の国籍(SA)	数表
83	Q9-S6-1 : <ブラジル>市場セグメント(全てに) (MA)	数表
84	Q9-S6-2 : <ブラジル>重要セグメント(1つに) (SA)	数表
85	Q9-S6-3 : <ブラジル>主な競合企業の国籍(SA)	数表
86	Q9-S7-1 : <ロシア>市場セグメント(全てに) (MA)	数表
87	Q9-S7-2 : <ロシア>重要セグメント(1つに) (SA)	数表
88	Q9-S7-3 : <ロシア>主な競合企業の国籍(SA)	数表
89	Q9-S8-1 : <中近東>市場セグメント(全てに) (MA)	数表
90	Q9-S8-2 : <中近東>重要セグメント(1つに) (SA)	数表
91	Q9-S8-3 : <中近東>主な競合企業の国籍(SA)	数表
92	Q9-1-1 : 各国・地域において、どのようなレベルの製品を販売・供給していますか。 / <中国>通常の販売・供給(はいくつでも) (MA)	数表
93	Q9-1-2 : <中国>最も販売しているもの(1つに) (SA)	数表
94	Q9-2-1 : <韓国/台湾>通常の販売・供給(全てに) (MA)	数表
95	Q9-2-2 : <韓国/台湾>最も販売しているもの(1つに) (SA)	数表
96	Q9-3-1 : <ASEAN>通常の販売・供給(全てに) (MA)	数表
97	Q9-3-2 : <ASEAN>最も販売しているもの(1つに) (SA)	数表
98	Q9-4-1 : <インド>通常の販売・供給(全てに) (MA)	数表
99	Q9-4-2 : <インド>最も販売しているもの(1つに) (SA)	数表
##	Q9-5-1 : <その他アジア>通常の販売・供給(全てに) (MA)	数表
##	Q9-5-2 : <その他アジア>最も販売しているもの(1つに) (SA)	数表
##	Q9-6-1 : <ブラジル>通常の販売・供給(全てに) (MA)	数表
##	Q9-6-2 : <ブラジル>最も販売しているもの(1つに) (SA)	数表
##	Q9-7-1 : <ロシア>通常の販売・供給(全てに) (MA)	数表
##	Q9-7-2 : <ロシア>最も販売しているもの(1つに) (SA)	数表
##	Q9-8-1 : <中近東>通常の販売・供給(全てに) (MA)	数表
##	Q9-8-2 : <中近東>最も販売しているもの(1つに) (SA)	数表

企業アンケート【調査票B】

No	質問文	リンク
##	Q10-1：最も貴社の売上が大きい国・地域を1つ選び、その国・地域における競合企業の優位性として、該当するものを3つまでお選びください。 / 最も大きい国・地域(SA)	数表
##	Q10-2：競合企業の優位性(MA)	数表
##	Q11-1-1：製品販売以外の収益は、直近5年間はどのように推移していますか。今後の意向としてどのように考えていますか。 / <メンテナンスサ-ビスからの収益>直近5年間(SA)	数表
##	Q11-1-2：<メンテナンスサ-ビスからの収益>今後の意向(SA)	数表
##	Q11-2-1：<オペレ-ションサ-ビスからの収益>直近5年間(SA)	数表
##	Q11-2-2：<オペレ-ションサ-ビスからの収益>今後の意向(SA)	数表
##	Q11-3-1：<知的財産・特許ロイヤルティからの収益>直近5年間(SA)	数表
##	Q11-3-2：<知的財産・特許ロイヤルティからの収益>今後の意向(SA)	数表
##	Q11-4-1：<金融サ-ビスからの収益>直近5年間(SA)	数表
##	Q11-4-2：<金融サ-ビスからの収益>今後の意向(SA)	数表
##	Q11-5-1：<その他>直近5年間(SA)	数表
##	Q11-5-2：<その他>今後の意向(SA)	数表
##	Q12-1：新興国市場における販売方法として、該当するもの全てをお選びください。(MA)	数表
##	Q12-2-1-1：【Q12-1で4以外をお選びの方】現地販売パ-トナ-をうまく機能させる為の取組状況及び効果について。 / <販売パ-トナ-への経営指導>取組状況(SA)	数表
##	Q12-2-1-2：<販売パ-トナ-への経営指導>効果(SA)	数表
##	Q12-2-2-1：<販売パ-トナ-への商品知識や販売方法の訓練>取組状況(SA)	数表
##	Q12-2-2-2：<販売パ-トナ-への商品知識や販売方法の訓練>効果(SA)	数表
##	Q12-2-3-1：<販売パ-トナ-による販売実績の正確・迅速な把握>取組状況(SA)	数表
##	Q12-2-3-2：<販売パ-トナ-による販売実績の正確・迅速な把握>効果(SA)	数表
##	Q12-2-4-1：<二次代理店への商品知識や販売方法の訓練>取組状況(SA)	数表
##	Q12-2-4-2：<二次代理店への商品知識や販売方法の訓練>効果(SA)	数表
##	Q12-2-5-1：<二次代理店における販売実績の正確・迅速な把握>取組状況(SA)	数表
##	Q12-2-5-2：<二次代理店における販売実績の正確・迅速な把握>効果(SA)	数表
##	Q12-2-6-1：<優良販売店の顕彰/褒賞>取組状況(SA)	数表
##	Q12-2-6-2：<優良販売店の顕彰/褒賞>効果(SA)	数表
##	Q12-2-7-1：<優良販売点への自社主要製品の優先供給>取組状況(SA)	数表
##	Q12-2-7-2：<優良販売点への自社主要製品の優先供給>効果(SA)	数表
##	Q12-2-8-1：<総代理店制によるモチベ-ション維持>取組状況(SA)	数表
##	Q12-2-8-2：<総代理店制によるモチベ-ション維持>効果(SA)	数表
##	Q12-2-9-1：<複数代理店制による代理店間の競争原理の導入>取組状況(SA)	数表
##	Q12-2-9-2：<複数代理店制による代理店間の競争原理の導入>効果(SA)	数表
##	Q12-2-10-1：<その他>取組状況(SA)	数表
##	Q12-2-10-2：<その他>効果(SA)	数表
##	Q13-1：販売促進の為、金融手法を活用していますか。該当するもの全てをお選びください。また、その効果として該当するもの1つをお選びください。 / 販売金融提供の有無(MA)	数表

企業アンケート【調査票B】

No	質問文	リンク
##	Q13-2：販売金融の効果(SA)	数表
##	Q14：新興国市場において、アフタ-サ-ビス/メンテナンス業務を行っていますか。行っている場合、その効果として該当するもの全てをお選びください。(MA)	数表
##	Q15：新興国市場におけるアフタ-サ-ビスを実施する上で、どのような課題がありますか。該当するもの全てをお選びください。(MA)	数表
##	Q16-1-1：国内外の開発・生産拠点数の増減傾向について。過去、現在の拠点数、また今後の拠点配置意向を1つお選びください。 / 設計・開発拠点 <国内>5年前_か所(J)	数表
##	Q16-1-2： 設計・開発拠点 <国内>現在_か所(J)	数表
##	Q16-1-3： 設計・開発拠点 <国内>今後(SA)	数表
##	Q16-1-4： 設計・開発拠点 <国外(新興国のみ)>5年前_か所(J)	数表
##	Q16-1-5： 設計・開発拠点 <国外(新興国のみ)>現在_か所(J)	数表
##	Q16-1-6： 設計・開発拠点 <国外(新興国のみ)>今後(SA)	数表
##	Q16-1-7： 設計・開発拠点 <国外(先進国のみ)>5年前_か所(J)	数表
##	Q16-1-8： 設計・開発拠点 <国外(先進国のみ)>現在_か所(J)	数表
##	Q16-1-9： 設計・開発拠点 <国外(先進国のみ)>今後(SA)	数表
##	Q16-2-1： 生産拠点 <国内>5年前_か所(J)	数表
##	Q16-2-2： 生産拠点 <国内>現在_か所(J)	数表
##	Q16-2-3： 生産拠点 <国内>今後(SA)	数表
##	Q16-2-4： 生産拠点 <国外(新興国のみ)>5年前_か所(J)	数表
##	Q16-2-5： 生産拠点 <国外(新興国のみ)>現在_か所(J)	数表
##	Q16-2-6： 生産拠点 <国外(新興国のみ)>今後(SA)	数表
##	Q16-2-7： 生産拠点 <国外(先進国のみ)>5年前_か所(J)	数表
##	Q16-2-8： 生産拠点 <国外(先進国のみ)>現在_か所(J)	数表
##	Q16-2-9： 生産拠点 <国外(先進国のみ)>今後(SA)	数表
##	Q17-1-1：現在の新興国における各拠点設置国・地域について、該当する番号を全て選び、また最も主要な拠点設置国・地域を1つお選びください。 / <設計・開発拠点>設置国(MA)	数表
##	Q17-1-2： <設計・開発拠点>主要拠点の設置国(SA)	数表
##	Q17-2-1： <生産拠点>設置国(MA)	数表
##	Q17-1-2： <生産拠点>主要拠点の設置国(SA)	数表
##	Q18-1-1：主要拠点について、直近3年間の人員数の推移と今後の見通しについて、それぞれ該当するものを1つお選びください。 / 設計・開発拠点 <国内>直近3年間(SA)	数表
##	Q18-1-2： 設計・開発拠点 <国内>今後3年間(SA)	数表
##	Q18-1-3： 設計・開発拠点 <国外(新興国のみ)>直近3年間(SA)	数表
##	Q18-1-4： 設計・開発拠点 <国外(新興国のみ)>今後3年間(SA)	数表
##	Q18-2-1： 生産拠点 <国内>直近3年間(SA)	数表
##	Q18-2-2： 生産拠点 <国内>今後3年間(SA)	数表
##	Q18-2-3： 生産拠点 <国外(新興国のみ)>直近3年間(SA)	数表
##	Q18-2-4： 生産拠点 <国外(新興国のみ)>今後3年間(SA)	数表

企業アンケート【調査票B】

No	質問文	リンク
##	Q19-1：国外（先進国含む）への生産拠点の設置・増強の理由・背景として、1990年代、2000年代、今後の意向について、該当するものを3つまでお選びください。 / 1990年代(MA)	数表
##	Q19-2：2000年代(MA)	数表
##	Q19-3：今後(MA)	数表
##	Q20：新興国の研究開発・設計拠点に対し、国内拠点はどのような役割を果たしていますか。該当するものを全てお選びください。(MA)	数表
##	Q21-1：新興国の研究開発・設計拠点において実施している研究開発業務について、5年前、現在、今後の意向において、それぞれ該当するものを全てお選びください。 / 5年前(MA)	数表
##	Q21-2：現在(MA)	数表
##	Q21-3：5年後(MA)	数表
##	Q22-1：新興国の研究開発・設計拠点において実施している設計業務について、5年前、現在、今後の意向において、それぞれ該当するものを全てお選びください。 / 5年前(MA)	数表
##	Q22-2：現在(MA)	数表
##	Q22-3：5年後(MA)	数表
##	Q23：現在、新興国において開発・設計を行っている理由として、該当するものを全てお選びください。(MA)	数表
##	Q24-1：新興国を拠点に設計している主要製品は、どの地域の市場を想定顧客としていますか。5年前、現在、今後の想定において、それぞれ1つお選びください。 / 5年前(SA)	数表
##	Q24-2：現在(SA)	数表
##	Q24-3：5年後(SA)	数表
##	Q25-1-1：新興国の研究開発・設計拠点における外部組織との共同研究開発について。 / <現状> 実施状況(SA)	数表
##	Q25-1-2：<現状> 共同研究開発の相手(MA)	数表
##	Q25-1-3：【Q25-1-2で2、4、5、6をお選びの方】<現状> 共同研究開発のきっかけ(SA)	数表
##	Q25-1-4：【Q25-1-2で2、4、5、6をお選びの方】<現状> 共同研究開発の内容(MA)	数表
##	Q25-1-5-1：【Q25-1-2で2、4、5、6をお選びの方】<現状> 共同研究開発の目的（3つまで）(MA)	数表
##	Q25-1-5-2：【Q25-1-2で2、4、5、6をお選びの方】<現状> 共同研究開発の成果（3つまで）(MA)	数表
##	Q25-2-1：新興国の研究開発・設計拠点における外部組織との共同研究開発について。 / <今後> 今後（5年間）の意向(SA)	数表
##	Q25-2-2：【Q25-2-1で1をお選びの方】<今後> 共同研究開発の相手(MA)	数表
##	Q25-2-3：【Q25-2-2で2、4、5、6をお選びの方】<今後> 共同研究開発の内容(MA)	数表
##	Q25-2-4：【Q25-2-2で2、4、5、6をお選びの方】<今後> 共同研究開発の目的（3つまで）(MA)	数表
##	Q25-3-1：現地における共同研究開発を進める上の課題として、相手別に該当するものを全てお選びください。 / 相手が「現地日系企業」、「日系以外の外資系企業」の場合(MA)	数表
##	Q25-3-2：相手が「地場企業」、「現地大学」、「現地研究機関」の場合(MA)	数表
##	Q26：今後5年間を見通したとき、貴社の全生産額に占める新興国拠点の生産比率はどのように変化すると考えられますか。該当するもの1つをお選びください。(SA)	数表
##	Q27-1：国内の生産拠点にはどのような役割を持たせますか。5年前、現在、今後の意向において、それぞれ該当するものを全てお選びください。 / 5年前(MA)	数表
##	Q27-2：現在(MA)	数表
##	Q27-3：5年後(MA)	数表

企業アンケート【調査票B】

No	質問文	リンク
##	Q28-1-1：新興国と国内の生産製品の関係について。5年～10年前、現在、今後の意向それぞれについて、最も該当するものを1つお選びください。 / <最終製品> 5年～10年前(SA)	数表
##	Q28-1-2：<最終製品> 現在(SA)	数表
##	Q28-1-3：<最終製品> 5年後(SA)	数表
##	Q28-2-1：<最終製品以外(部品・材料、素形材等)> 5年～10年前(SA)	数表
##	Q28-2-2：<最終製品以外(部品・材料、素形材等)> 現在(SA)	数表
##	Q28-2-3：<最終製品以外(部品・材料、素形材等)> 5年後(SA)	数表
##	Q29-1：新興国生産拠点における生産活動として、5年前、現在、今後(5年間)の意向のそれぞれについて、最も該当するものを1つ記入してください。 / 5年前(SA)	数表
##	Q29-2：現在(SA)	数表
##	Q29-3：5年後(SA)	数表
##	Q30：新興国生産拠点において、直近5年間で国内拠点到キャッチアップした(比肩する水準に達した)ものがあれば、該当するものを全てお選びください。(MA)	数表
##	Q31-1-1：基幹部品の調達先について、過去、現在、今後の見通し、それぞれ1つお選びください。また時期ごとの理由で該当するものを全てお選びください。 / <調達先> 5年前(SA)	数表
##	Q31-1-2：<調達先> 現在(SA)	数表
##	Q31-1-3：<調達先> 5年後(SA)	数表
##	Q31-2-1：<理由> 5年前(MA)	数表
##	Q31-2-2：<理由> 現在(MA)	数表
##	Q31-2-3：<理由> 5年後(MA)	数表
##	Q32-1：新興国生産拠点における現地地場企業からの調達方針として、過去、現在、今後の意向において、それぞれ該当するものを1つお選びください。 / 5年前(SA)	数表
##	Q32-2：現在(SA)	数表
##	Q32-3：5年後(SA)	数表
##	Q33：貴社では、どのような要件を満たせば、現地地場企業からの調達を実施しますか。その要件として該当するものを全てお選びください。(MA)	数表
##	Q34：現地地場企業からの調達実績がある方に伺います。現地地場企業の品質維持・向上のために実施してきた取組があれば、該当するものを全てお選びください。(MA)	数表
##	Q35：新興国拠点における現地人材を、どの職級まで登用する方針としていますか。(SA)	数表
##	Q36-1-1：新興国拠点における各部門において、現地人材の管理職への登用状況を5年前、現在、今後の意向において、それぞれ1つお選びください。 / <研究開発部門> 5年前(SA)	数表
##	Q36-1-2：<研究開発部門> 現在(SA)	数表
##	Q36-1-3：<研究開発部門> 5年後(SA)	数表
##	Q36-2-1：<設計部門> 5年前(SA)	数表
##	Q36-2-2：<設計部門> 現在(SA)	数表
##	Q36-2-3：<設計部門> 5年後(SA)	数表
##	Q36-3-1：<生産部門> 5年前(SA)	数表
##	Q36-3-2：<生産部門> 現在(SA)	数表

企業アンケート【調査票B】

No	質問文	リンク
##	Q36-3-3：＜生産部門＞5年後(SA)	数表
##	Q37-1：新興国拠点の研究開発、設計、生産部門における現地人材の能力水準は、国内の従業員と比較してどの程度の水準ですか。部門ごとに1つお選びください。 / 研究開発部門(SA)	数表
##	Q37-2：設計部門(SA)	数表
##	Q37-3：生産部門(SA)	数表
##	Q38：現在、新興国における拠点のおよその年間離職率はどのくらいですか。過去3年間の実績平均で該当するものを1つお選びください。(SA)	数表
##	Q39-1-1：現地人材を定着させるためにどのような取組をしていますか。どの程度効果がありますか。それぞれ1つお選びください。 / 同業企業の水準を考慮した給与水準の設定(SA)	数表
##	Q39-1-2：＜同業企業の水準を考慮した給与水準の設定＞効果(SA)	数表
##	Q39-2-1：現地法人における昇進制度の明示(SA)	数表
##	Q39-2-2：＜現地法人における昇進制度の明示＞効果(SA)	数表
##	Q39-3-1：日本本社勤務や経営幹部へのキャリアパスを明示(SA)	数表
##	Q39-3-2：＜日本本社勤務や経営幹部へのキャリアパスを明示＞効果(SA)	数表
##	Q39-4-1：現地人材の現地法人幹部への積極的登用(SA)	数表
##	Q39-4-2：＜現地人材の現地法人幹部への積極的登用＞効果(SA)	数表
##	Q39-5-1：現地人材の日本本社勤務や経営幹部への積極的登用(SA)	数表
##	Q39-5-2：＜現地人材の日本本社勤務や経営幹部への積極的登用＞効果(SA)	数表
##	Q39-6-1：現地法人への権限委譲を推進(SA)	数表
##	Q39-6-2：＜現地法人への権限委譲を推進＞効果(SA)	数表
##	Q39-7-1：透明性の高い人事評価制度の導入(SA)	数表
##	Q39-7-2：＜透明性の高い人事評価制度の導入＞効果(SA)	数表
##	Q39-8-1：日常業務中でのOJTの充実(SA)	数表
##	Q39-8-2：＜日常業務中でのOJTの充実＞効果(SA)	数表
##	Q39-9-1：社内勉強会や外部研修などOff-JTの充実(SA)	数表
##	Q39-9-2：＜社内勉強会や外部研修などOff-JTの充実＞効果(SA)	数表
##	Q39-10-1：成果の高い現地人材に対する顕彰 / 褒賞(SA)	数表
##	Q39-10-2：＜成果の高い現地人材に対する顕彰 / 褒賞＞効果(SA)	数表
##	Q39-11-1：成果の高い現地人材の留学支援、海外研修への派遣(SA)	数表
##	Q39-11-2：＜成果の高い現地人材の留学支援、海外研修への派遣＞効果(SA)	数表
##	Q39-12-1：現地産業界や教育機関との連携(SA)	数表
##	Q39-12-2：＜現地産業界や教育機関との連携＞効果(SA)	数表
##	Q39-13-1：その他(SA)	数表
##	Q39-13-2：＜その他＞効果(SA)	数表
##	Q40-1：貴社の国内外の拠点において、直近5年間に技術流出が発生したことはありますか。それぞれ該当するものを1つお選びください。 / 国内(SA)	数表
##	Q40-2：国外(SA)	数表

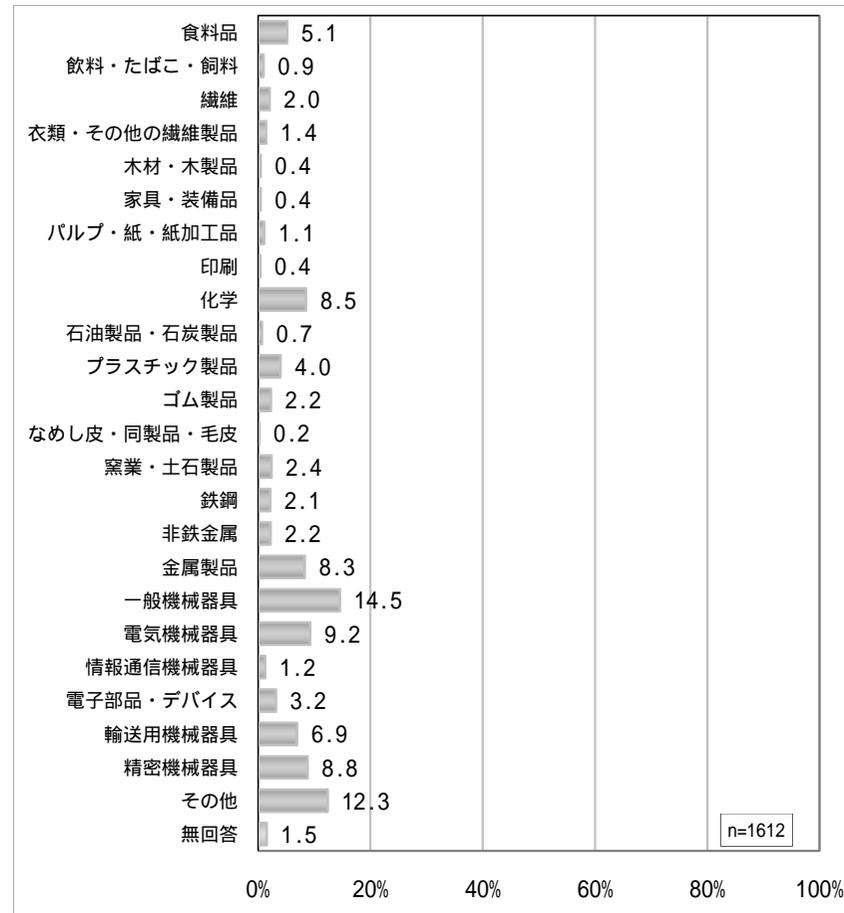
企業アンケート【調査票B】

No	質問文	リンク
##	Q41-1：問40で回答された流出した技術は主にどのような技術ですか。流出技術の中で最も深刻な事例について、国内外それぞれ該当するものを1つお選びください。 / 国内(SA)	数表
##	Q41-2：国外(SA)	数表
##	Q42-1：直近5年間で発生した技術流出について、どのような経路で流出しましたか（流出したと考えられますか）。国内外それぞれ該当するものを全てお選びください。 / 国内(MA)	数表
##	Q42-2：国外(MA)	数表
##	Q43-1：【Q42-1で1をお選びの方】具体的にどのような人を通じて流出しましたか（したと考えられますか）。国内外それぞれ該当するものを全てお選びください。 / 国内(MA)	数表
##	Q43-2：【Q42-2で1をお選びの方】国外(MA)	数表
##	Q44-1：【Q42-1で2をお選びの方】具体的にどのようなものを通じて流出しましたか（したと考えられますか）。国内外それぞれ該当するものを全てお選びください。 / 国内(MA)	数表
##	Q44-2：【Q42-2で2をお選びの方】国外(MA)	数表
##	Q45-1：【Q42-1で3をお選びの方】具体的にどのように流出しましたか（したと考えられますか）。国内外それぞれ該当するものを全てお選びください。 / 国内(MA)	数表
##	Q45-2：【Q42-2で3をお選びの方】国外(MA)	数表
##	Q46-1：貴社では、国内外拠点において、知的財産の保護・流出防止のために、どのような取組を行っていますか。該当するものを全てお選びください。 / 国内(MA)	数表
##	Q46-2：国外(MA)	数表
##	Q47：模倣被害を受けている国・地域を全てご記入ください。(MA)	数表
##	Q48：模倣被害につき、何らかの対策（権利取得、民事訴訟、行政摘発等）を行っている国・地域をすべてご記入ください。(MA)	数表
##	Q49：貴社の製品開発や販売・輸出において、国際標準（ISOやIECなど）や他国の基準等が障害となったことがありますか。該当するものを1つお選びください。(SA)	数表
##	Q50：【Q49で1、2をお選びの方】標準等によって、どのような障害がありましたか。該当するものを全てお選びください。(MA)	数表
##	Q51：標準等に対し、どのような対応を行っていますか。該当するものを全てお選びください。(MA)	数表
##	Q52：標準等への対応を進める上での課題には、どのようなものがありますか。該当するものを全てお選びください。(MA)	数表

企業アンケート【調査票B】

Q1：貴社の主要業種として、最も該当するものを1つお選びください。

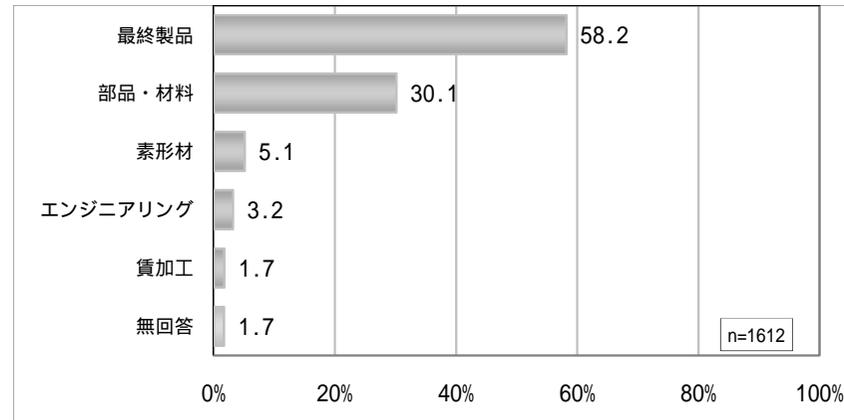
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 食料品	83	5.1
2 飲料・たばこ・飼料	15	0.9
3 繊維	33	2.0
4 衣類・その他の繊維製品	23	1.4
5 木材・木製品	7	0.4
6 家具・装備品	7	0.4
7 パルプ・紙・紙加工品	17	1.1
8 印刷	6	0.4
9 化学	137	8.5
10 石油製品・石炭製品	11	0.7
11 プラスチック製品	64	4.0
12 ゴム製品	36	2.2
13 なめし皮・同製品・毛皮	3	0.2
14 窯業・土石製品	38	2.4
15 鉄鋼	34	2.1
16 非鉄金属	35	2.2
17 金属製品	133	8.3
18 一般機械器具	234	14.5
19 電気機械器具	149	9.2
20 情報通信機械器具	20	1.2
21 電子部品・デバイス	51	3.2
22 輸送用機械器具	111	6.9
23 精密機械器具	142	8.8
24 その他	199	12.3
無回答	24	1.5



企業アンケート【調査票B】

Q2：貴社の主要製品の形態として、最も該当するものを1つお選びください。

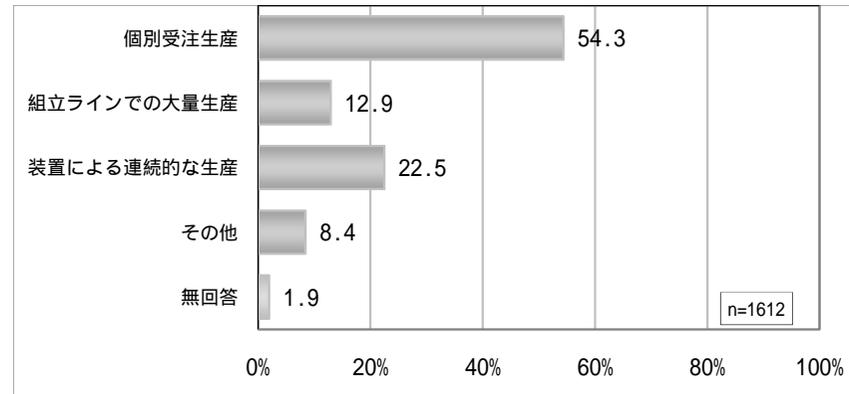
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 最終製品	938	58.2
2 部品・材料	486	30.1
3 素形材	82	5.1
4 エンジニアリング	51	3.2
5 賃加工	28	1.7
無回答	27	1.7



企業アンケート【調査票B】

Q3：貴社の製品生産形態として、最も該当するものを1つお選びください。

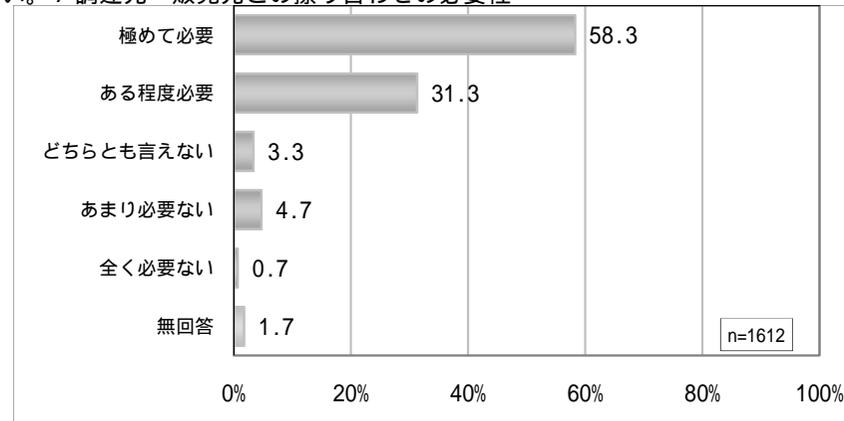
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 個別受注生産	876	54.3
2 組立ラインでの大量生産	208	12.9
3 装置による連続的な生産	362	22.5
4 その他	135	8.4
無回答	31	1.9



企業アンケート【調査票B】

Q4-1：貴社の主要製品の特性として、それぞれ最も該当するものを1つお選びください。 / 調達先・販売先との擦り合わせの必要性

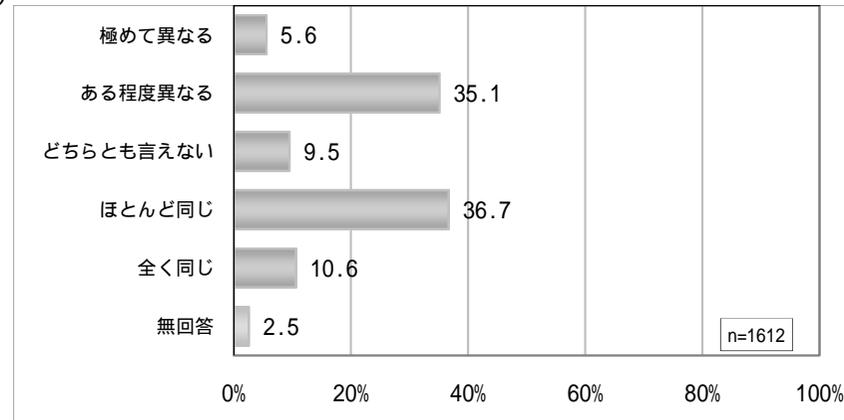
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 極めて必要	939	58.3
2 ある程度必要	504	31.3
3 どちらとも言えない	54	3.3
4 あまり必要ない	76	4.7
5 全く必要ない	11	0.7
無回答	28	1.7



企業アンケート【調査票B】

Q4-2：製品設計の国・地域別乖離度（国内向け設計と各国・地域向け設計との違い）

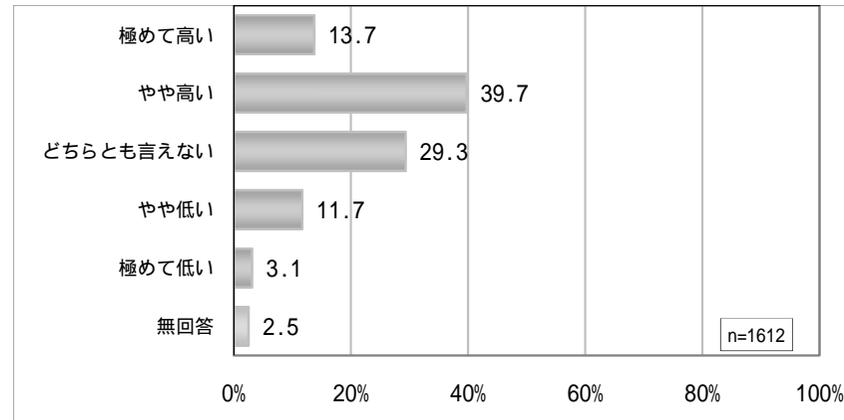
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 極めて異なる	90	5.6
2 ある程度異なる	566	35.1
3 どちらとも言えない	153	9.5
4 ほとんど同じ	591	36.7
5 全く同じ	171	10.6
無回答	41	2.5



企業アンケート【調査票B】

Q4-3：製品分野に関する技術の革新頻度
(SA)

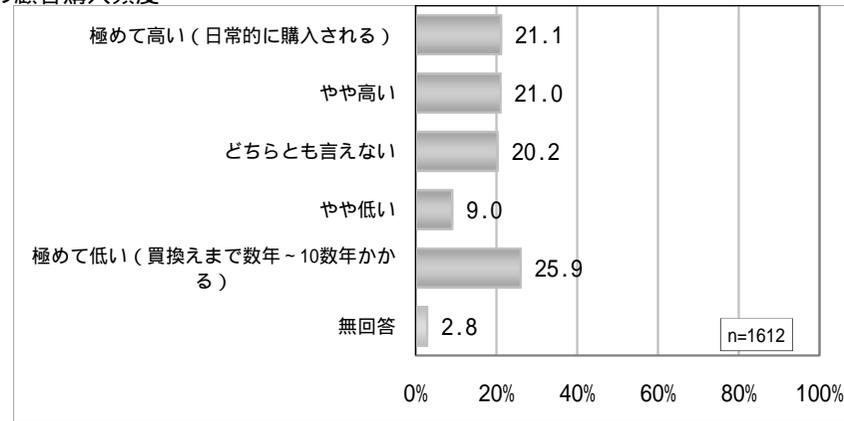
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 極めて高い	221	13.7
2 やや高い	640	39.7
3 どちらとも言えない	473	29.3
4 やや低い	188	11.7
5 極めて低い	50	3.1
無回答	40	2.5



企業アンケート【調査票B】

Q4-4：最終製品（部品・材料等が主要製品の場合は、最終的に組み込まれる製品）の顧客購入頻度
 (SA)

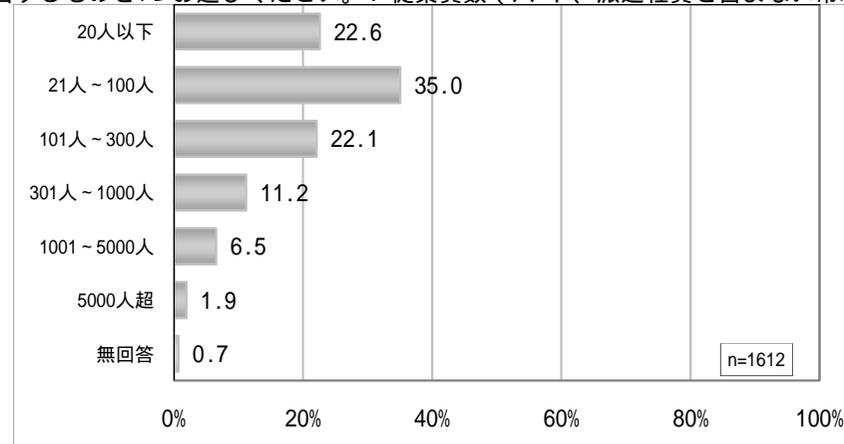
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 極めて高い（日常的に購入される）	340	21.1
2 やや高い	338	21.0
3 どちらとも言えない	326	20.2
4 やや低い	145	9.0
5 極めて低い（買換えまで数年～10数年かかる）	418	25.9
無回答	45	2.8



企業アンケート【調査票B】

Q5-1：貴社の資本金、従業員数、連結売上高（2008年度末）について、それぞれ該当するものを1つお選びください。／従業員数（パート、派遣社員を含まない常時雇用）

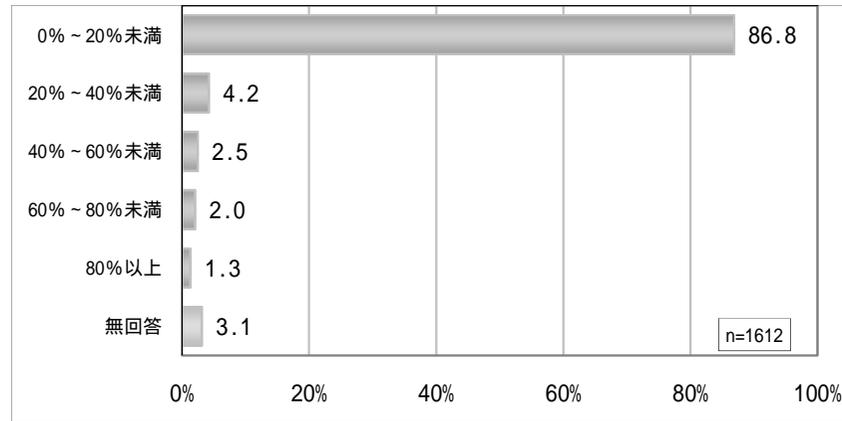
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 20人以下	364	22.6
2 21人～100人	565	35.0
3 101人～300人	356	22.1
4 301人～1000人	180	11.2
5 1001～5000人	105	6.5
6 5000人超	31	1.9
無回答	11	0.7



企業アンケート【調査票B】

Q5-2：海外従業員比率
(SA)

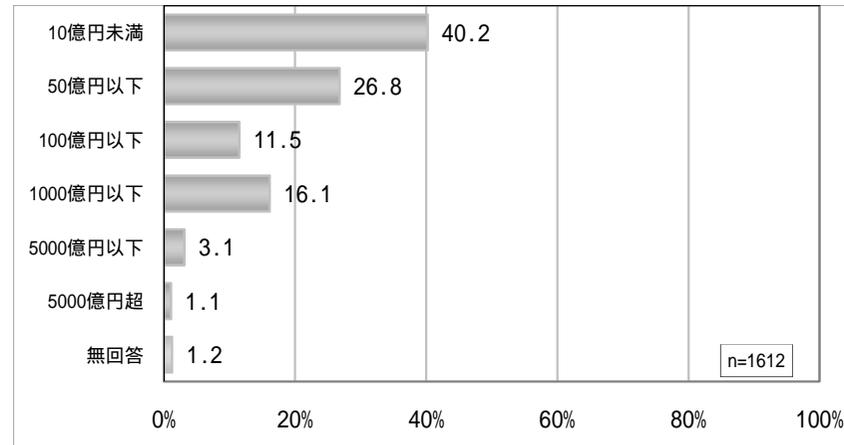
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 0%～20%未満	1400	86.8
2 20%～40%未満	68	4.2
3 40%～60%未満	40	2.5
4 60%～80%未満	33	2.0
5 80%以上	21	1.3
無回答	50	3.1



企業アンケート【調査票B】

Q5-3：売上高
(SA)

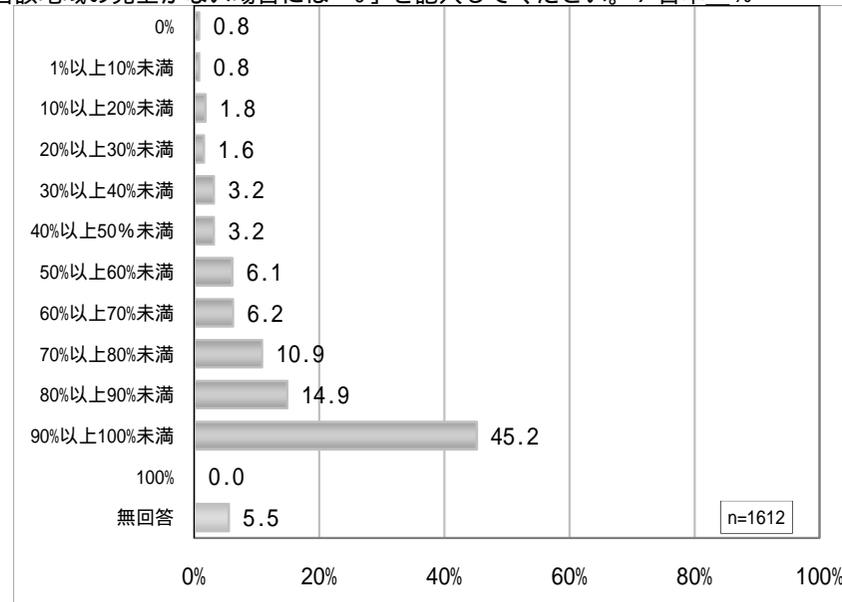
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 10億円未満	648	40.2
2 50億円以下	432	26.8
3 100億円以下	185	11.5
4 1000億円以下	260	16.1
5 5000億円以下	50	3.1
6 5000億円超	17	1.1
無回答	20	1.2



企業アンケート【調査票B】

Q6-1：貴社売上高の国・地域別割合について、およその数字を記入してください。当該地域の売上がない場合には「0」を記入してください。/日本 %

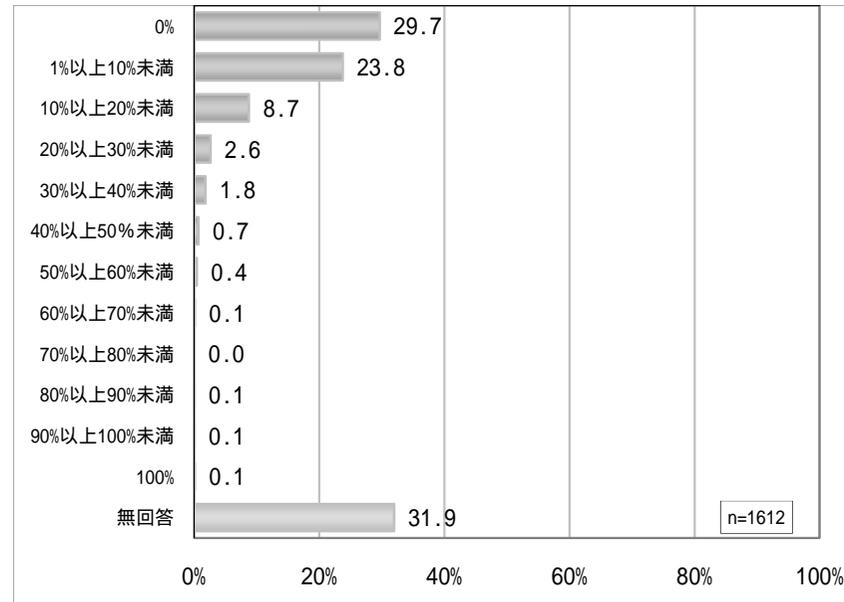
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 0%	13	0.8
2 1%以上10%未満	13	0.8
3 10%以上20%未満	29	1.8
4 20%以上30%未満	25	1.6
5 30%以上40%未満	51	3.2
6 40%以上50%未満	51	3.2
7 50%以上60%未満	98	6.1
8 60%以上70%未満	100	6.2
9 70%以上80%未満	175	10.9
10 80%以上90%未満	240	14.9
11 90%以上100%未満	728	45.2
12 100%	0	0.0
無回答	89	5.5
平均	77.41	
最小値	0.00	
最大値	99.97	
合計値	117892.00	



企業アンケート【調査票B】

Q6-2：米国_ %

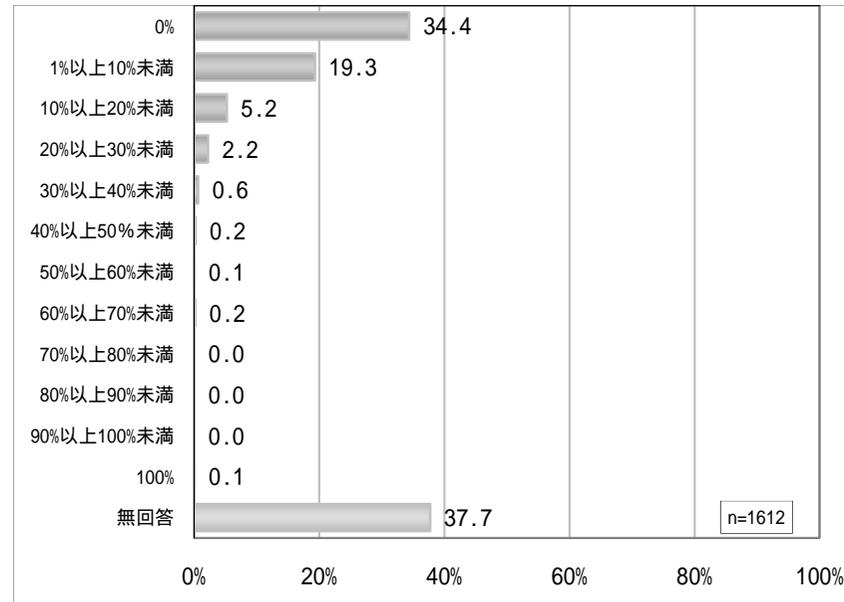
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 0%	478	29.7
2 1%以上10%未満	383	23.8
3 10%以上20%未満	141	8.7
4 20%以上30%未満	42	2.6
5 30%以上40%未満	29	1.8
6 40%以上50%未満	11	0.7
7 50%以上60%未満	7	0.4
8 60%以上70%未満	2	0.1
9 70%以上80%未満	0	0.0
10 80%以上90%未満	1	0.1
11 90%以上100%未満	1	0.1
12 100%	2	0.1
無回答	515	31.9
平均	5.60	
最小値	0.00	
最大値	100.00	
合計値	6148.00	



企業アンケート【調査票B】

Q6-3 : E U _ %
(SA)

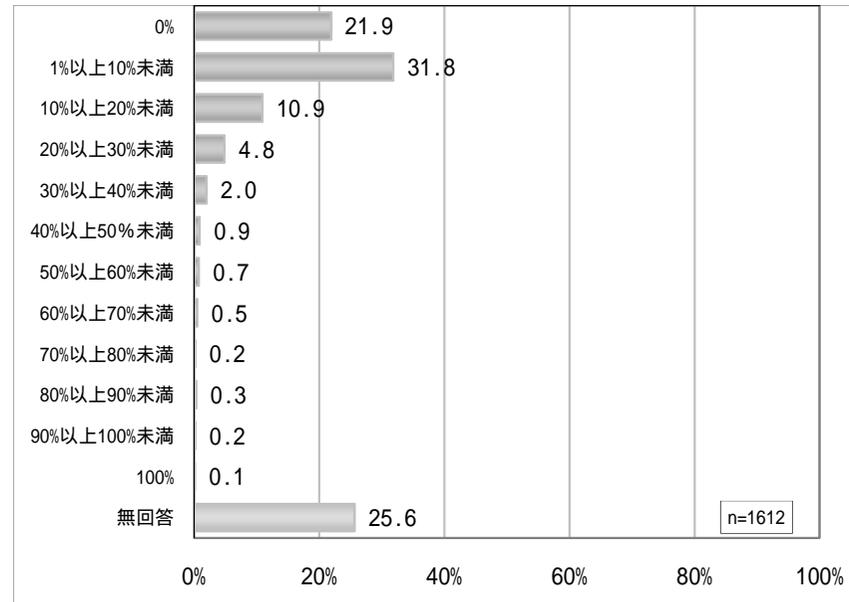
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 0%	554	34.4
2 1%以上10%未満	311	19.3
3 10%以上20%未満	84	5.2
4 20%以上30%未満	36	2.2
5 30%以上40%未満	10	0.6
6 40%以上50%未満	4	0.2
7 50%以上60%未満	1	0.1
8 60%以上70%未満	3	0.2
9 70%以上80%未満	0	0.0
10 80%以上90%未満	0	0.0
11 90%以上100%未満	0	0.0
12 100%	1	0.1
無回答	608	37.7
平均	3.69	
最小値	0.00	
最大値	100.00	
合計値	3701.00	



企業アンケート【調査票B】

Q6-4：中国_%

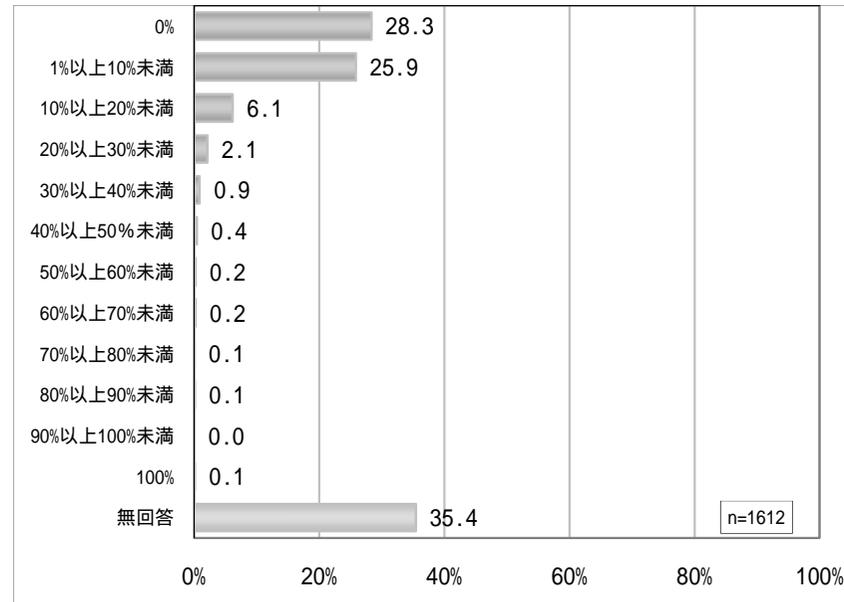
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 0%	353	21.9
2 1%以上10%未満	513	31.8
3 10%以上20%未満	176	10.9
4 20%以上30%未満	78	4.8
5 30%以上40%未満	32	2.0
6 40%以上50%未満	14	0.9
7 50%以上60%未満	12	0.7
8 60%以上70%未満	8	0.5
9 70%以上80%未満	3	0.2
10 80%以上90%未満	5	0.3
11 90%以上100%未満	3	0.2
12 100%	2	0.1
無回答	413	25.6
平均	7.71	
最小値	0.00	
最大値	100.00	
合計値	9243.00	



企業アンケート【調査票B】

Q6-5 : ASEAN_ %
(SA)

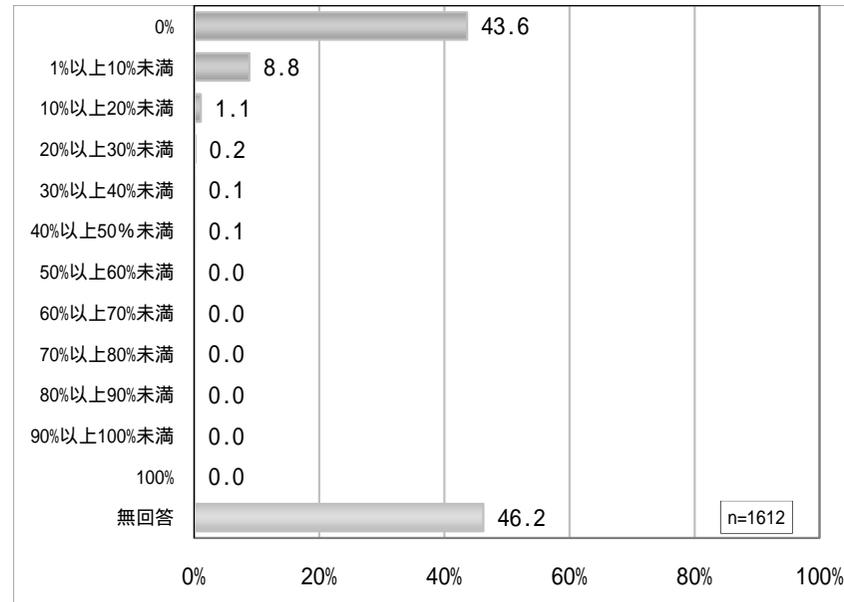
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 0%	457	28.3
2 1%以上10%未満	417	25.9
3 10%以上20%未満	99	6.1
4 20%以上30%未満	34	2.1
5 30%以上40%未満	14	0.9
6 40%以上50%未満	7	0.4
7 50%以上60%未満	4	0.2
8 60%以上70%未満	4	0.2
9 70%以上80%未満	1	0.1
10 80%以上90%未満	2	0.1
11 90%以上100%未満	0	0.0
12 100%	2	0.1
無回答	571	35.4
平均	4.71	
最小値	0.00	
最大値	100.00	
合計値	4898.00	



企業アンケート【調査票B】

Q6-6：インド_%
(SA)

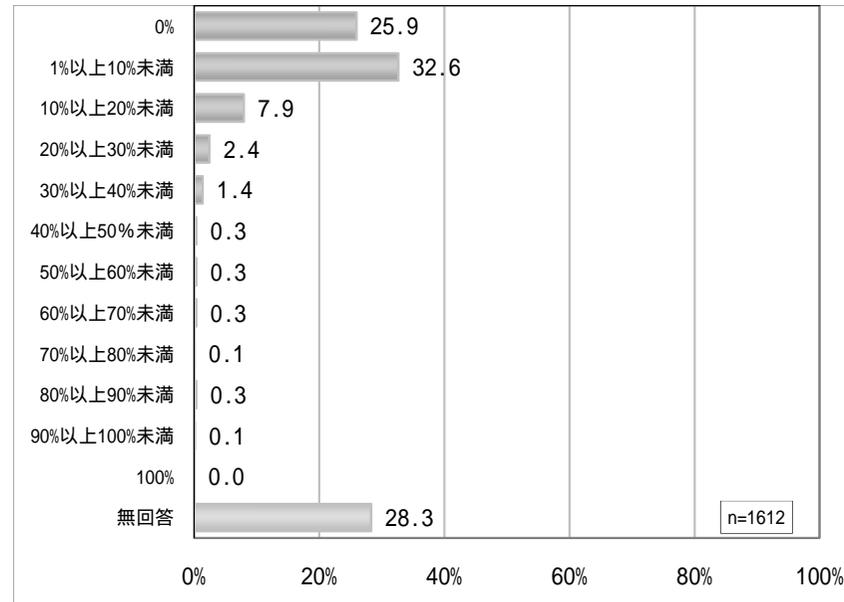
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 0%	703	43.6
2 1%以上10%未満	142	8.8
3 10%以上20%未満	17	1.1
4 20%以上30%未満	3	0.2
5 30%以上40%未満	1	0.1
6 40%以上50%未満	1	0.1
7 50%以上60%未満	0	0.0
8 60%以上70%未満	0	0.0
9 70%以上80%未満	0	0.0
10 80%以上90%未満	0	0.0
11 90%以上100%未満	0	0.0
12 100%	0	0.0
無回答	745	46.2
平均	0.82	
最小値	0.00	
最大値	40.00	
合計値	712.00	



企業アンケート【調査票B】

Q6-7：韓国・台湾__%
(SA)

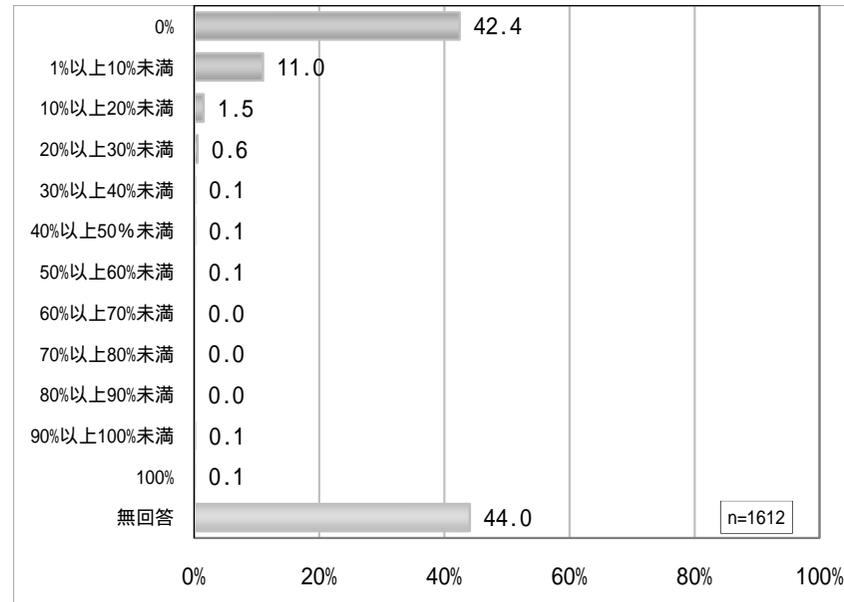
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 0%	418	25.9
2 1%以上10%未満	526	32.6
3 10%以上20%未満	128	7.9
4 20%以上30%未満	39	2.4
5 30%以上40%未満	22	1.4
6 40%以上50%未満	5	0.3
7 50%以上60%未満	5	0.3
8 60%以上70%未満	5	0.3
9 70%以上80%未満	1	0.1
10 80%以上90%未満	5	0.3
11 90%以上100%未満	2	0.1
12 100%	0	0.0
無回答	456	28.3
平均	5.36	
最小値	0.00	
最大値	99.00	
合計値	6194.00	



企業アンケート【調査票B】

Q6-8：その他アジア_%

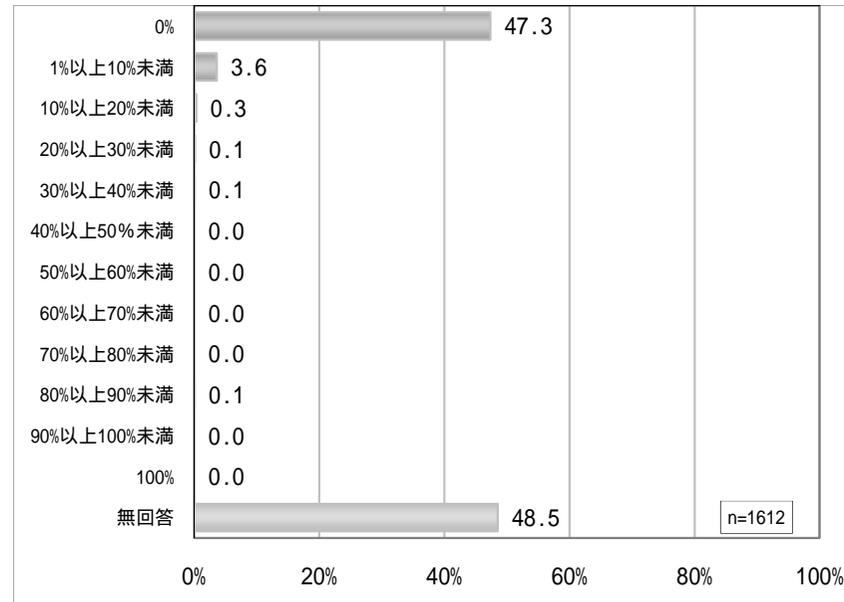
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 0%	684	42.4
2 1%以上10%未満	177	11.0
3 10%以上20%未満	24	1.5
4 20%以上30%未満	9	0.6
5 30%以上40%未満	2	0.1
6 40%以上50%未満	2	0.1
7 50%以上60%未満	1	0.1
8 60%以上70%未満	0	0.0
9 70%以上80%未満	0	0.0
10 80%以上90%未満	0	0.0
11 90%以上100%未満	2	0.1
12 100%	1	0.1
無回答	710	44.0
平均	1.54	
最小値	0.00	
最大値	100.00	
合計値	1391.00	



企業アンケート【調査票B】

Q6-9：ロシア__%
(SA)

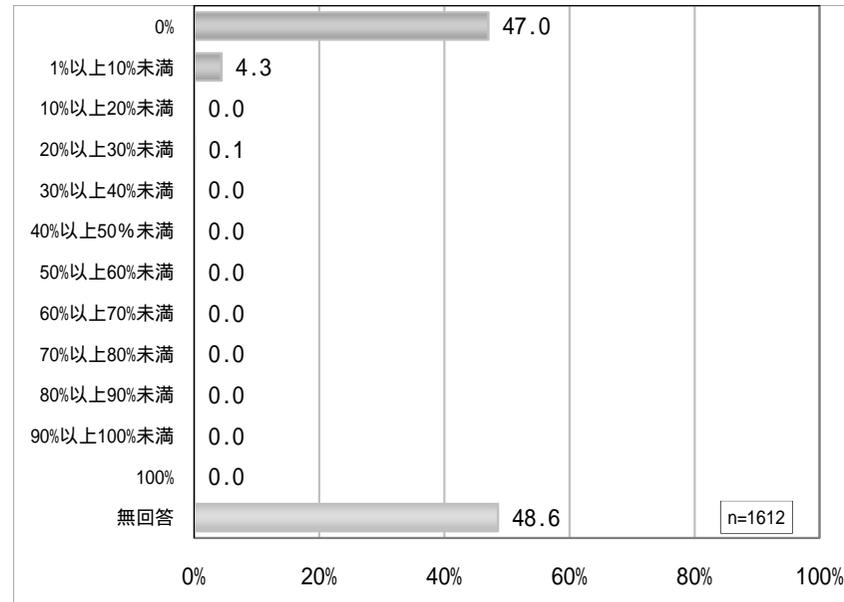
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 0%	763	47.3
2 1%以上10%未満	58	3.6
3 10%以上20%未満	5	0.3
4 20%以上30%未満	2	0.1
5 30%以上40%未満	1	0.1
6 40%以上50%未満	0	0.0
7 50%以上60%未満	0	0.0
8 60%以上70%未満	0	0.0
9 70%以上80%未満	0	0.0
10 80%以上90%未満	1	0.1
11 90%以上100%未満	0	0.0
12 100%	0	0.0
無回答	782	48.5
平均	0.42	
最小値	0.00	
最大値	80.00	
合計値	349.00	



企業アンケート【調査票B】

Q6-10：ブラジル_%
(SA)

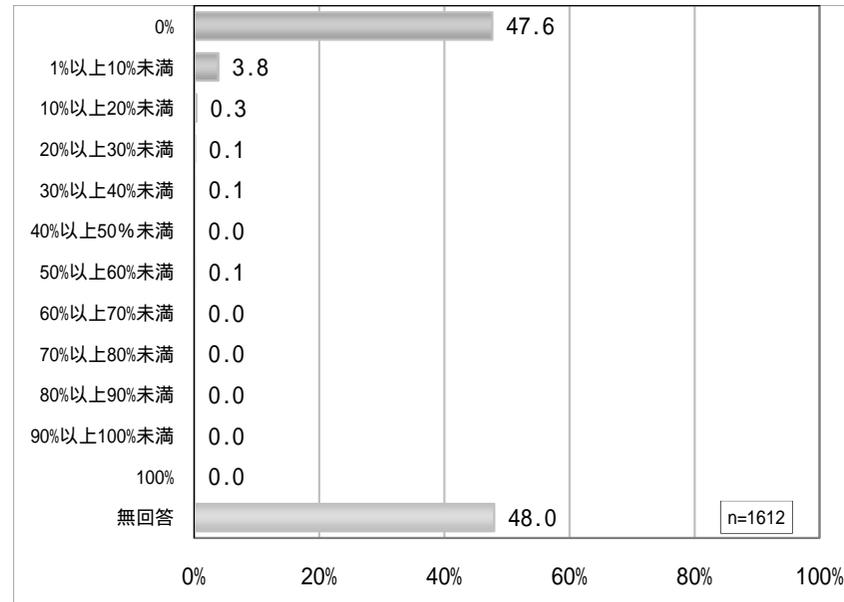
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 0%	758	47.0
2 1%以上10%未満	70	4.3
3 10%以上20%未満	0	0.0
4 20%以上30%未満	1	0.1
5 30%以上40%未満	0	0.0
6 40%以上50%未満	0	0.0
7 50%以上60%未満	0	0.0
8 60%以上70%未満	0	0.0
9 70%以上80%未満	0	0.0
10 80%以上90%未満	0	0.0
11 90%以上100%未満	0	0.0
12 100%	0	0.0
無回答	783	48.6
平均	0.24	
最小値	0.00	
最大値	20.00	
合計値	196.00	



企業アンケート【調査票B】

Q6-11：中南米（ブラジル除く）__%
(SA)

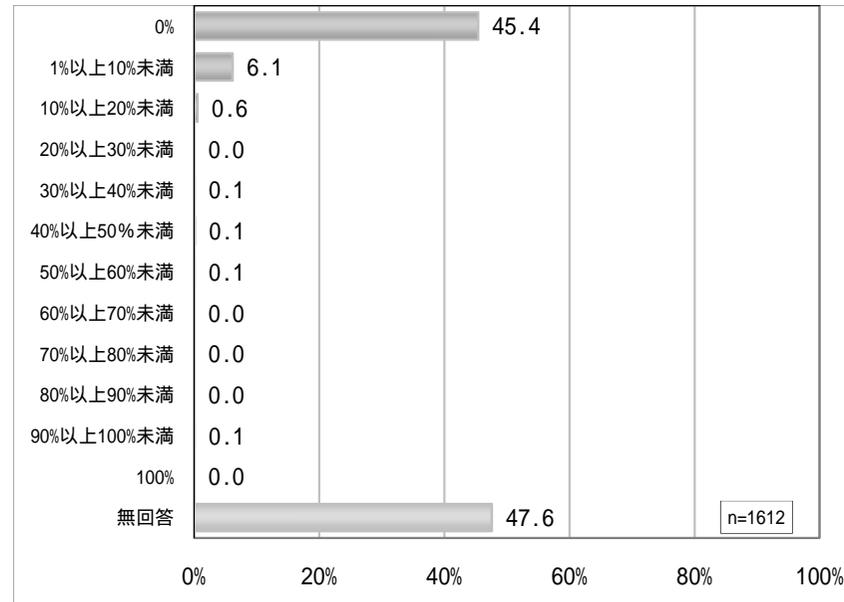
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 0%	768	47.6
2 1%以上10%未満	62	3.8
3 10%以上20%未満	5	0.3
4 20%以上30%未満	2	0.1
5 30%以上40%未満	1	0.1
6 40%以上50%未満	0	0.0
7 50%以上60%未満	1	0.1
8 60%以上70%未満	0	0.0
9 70%以上80%未満	0	0.0
10 80%以上90%未満	0	0.0
11 90%以上100%未満	0	0.0
12 100%	0	0.0
無回答	773	48.0
平均	0.42	
最小値	0.00	
最大値	52.80	
合計値	353.00	



企業アンケート【調査票B】

Q6-12：中近東_ %

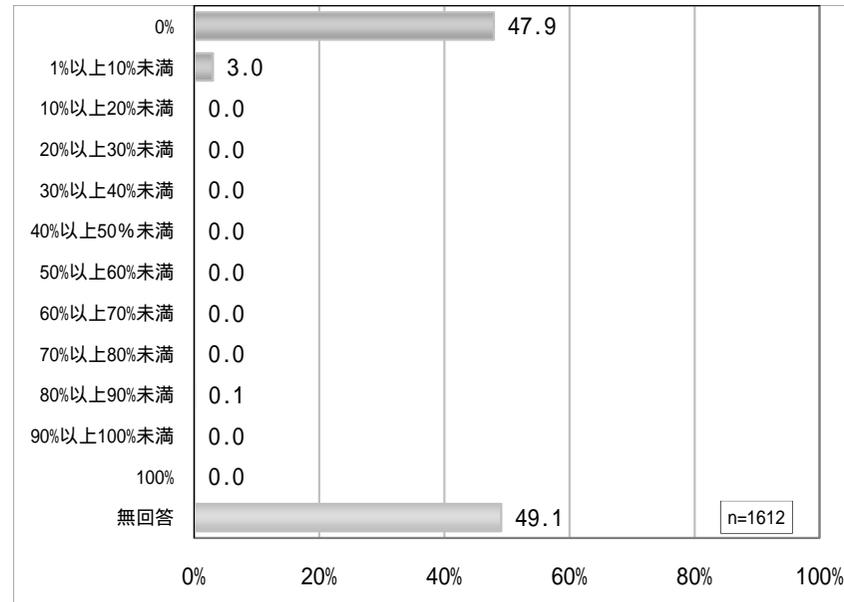
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 0%	732	45.4
2 1%以上10%未満	99	6.1
3 10%以上20%未満	9	0.6
4 20%以上30%未満	0	0.0
5 30%以上40%未満	1	0.1
6 40%以上50%未満	2	0.1
7 50%以上60%未満	1	0.1
8 60%以上70%未満	0	0.0
9 70%以上80%未満	0	0.0
10 80%以上90%未満	0	0.0
11 90%以上100%未満	1	0.1
12 100%	0	0.0
無回答	767	47.6
平均	0.77	
最小値	0.00	
最大値	90.00	
合計値	654.00	



企業アンケート【調査票B】

Q6-13：アフリカ_%
(SA)

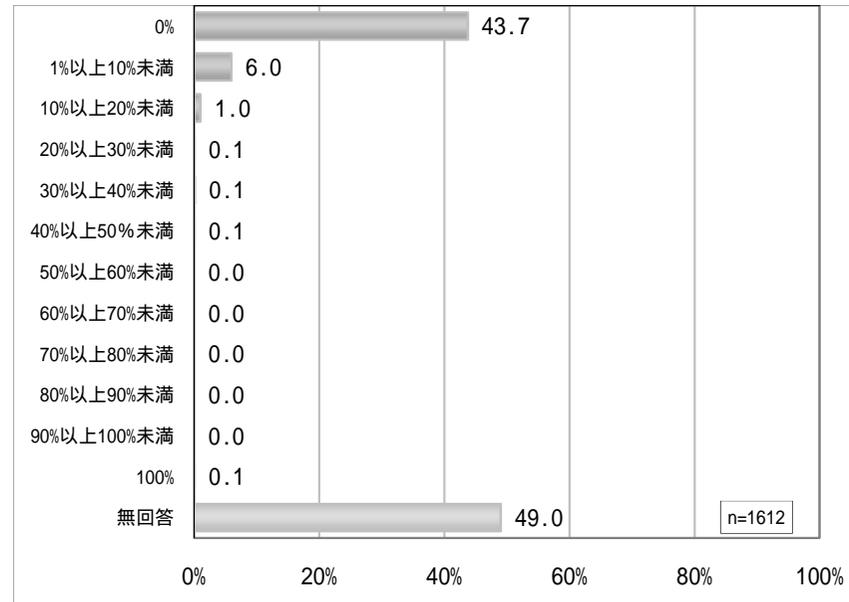
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 0%	772	47.9
2 1%以上10%未満	48	3.0
3 10%以上20%未満	0	0.0
4 20%以上30%未満	0	0.0
5 30%以上40%未満	0	0.0
6 40%以上50%未満	0	0.0
7 50%以上60%未満	0	0.0
8 60%以上70%未満	0	0.0
9 70%以上80%未満	0	0.0
10 80%以上90%未満	1	0.1
11 90%以上100%未満	0	0.0
12 100%	0	0.0
無回答	791	49.1
平均	0.25	
最小値	0.00	
最大値	83.00	
合計値	206.00	



企業アンケート【調査票B】

Q6-14：その他_%

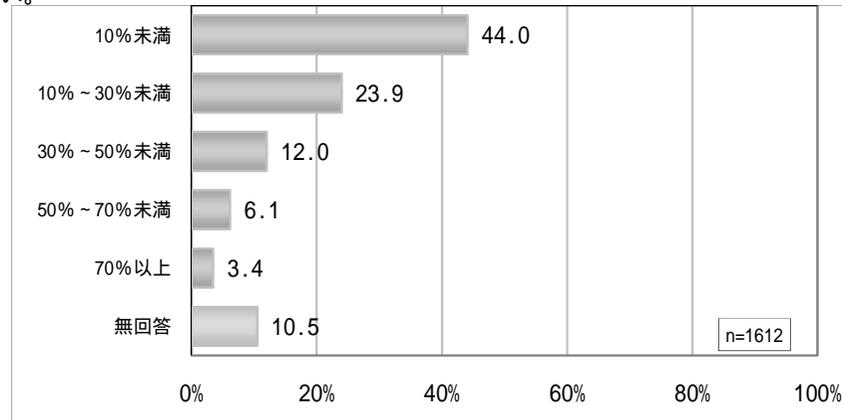
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 0%	705	43.7
2 1%以上10%未満	96	6.0
3 10%以上20%未満	16	1.0
4 20%以上30%未満	1	0.1
5 30%以上40%未満	2	0.1
6 40%以上50%未満	1	0.1
7 50%以上60%未満	0	0.0
8 60%以上70%未満	0	0.0
9 70%以上80%未満	0	0.0
10 80%以上90%未満	0	0.0
11 90%以上100%未満	0	0.0
12 100%	1	0.1
無回答	790	49.0
平均	0.80	
最小値	0.00	
最大値	100.00	
合計値	657.00	



企業アンケート【調査票B】

Q7：貴社の海外売上高比率（連結決算）について、該当するものを1つお選びください。

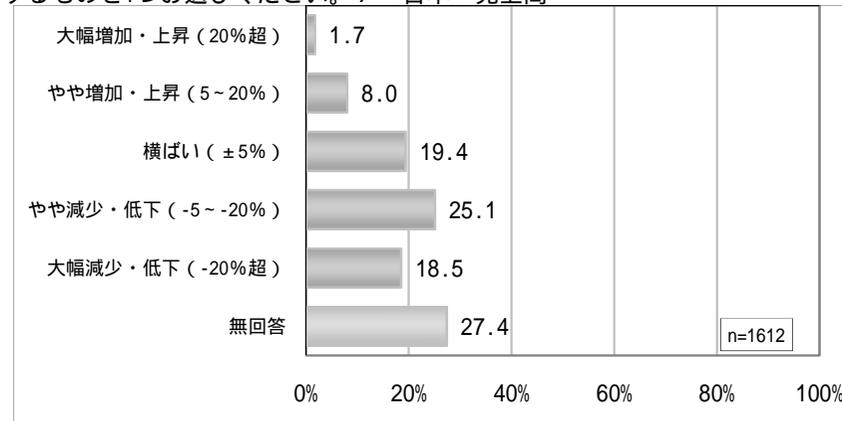
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 10%未満	710	44.0
2 10%～30%未満	386	23.9
3 30%～50%未満	193	12.0
4 50%～70%未満	99	6.1
5 70%以上	55	3.4
無回答	169	10.5



企業アンケート【調査票B】

Q8-1-1：各国・地域における業績の年平均（過去3年間）推移として、それぞれ該当するものを1つお選びください。 / <日本>売上高

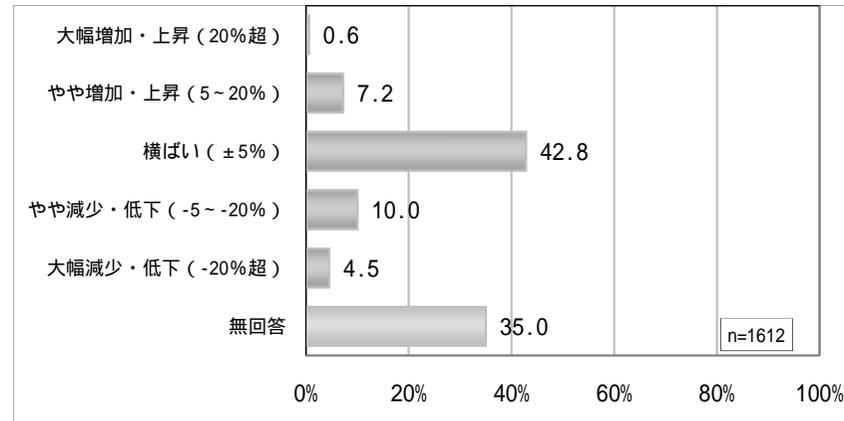
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅増加・上昇（20%超）	28	1.7
2 やや増加・上昇（5～20%）	129	8.0
3 横ばい（±5%）	312	19.4
4 やや減少・低下（-5～-20%）	404	25.1
5 大幅減少・低下（-20%超）	298	18.5
無回答	441	27.4



企業アンケート【調査票B】

Q8-1-2：＜日本＞シェア
(SA)

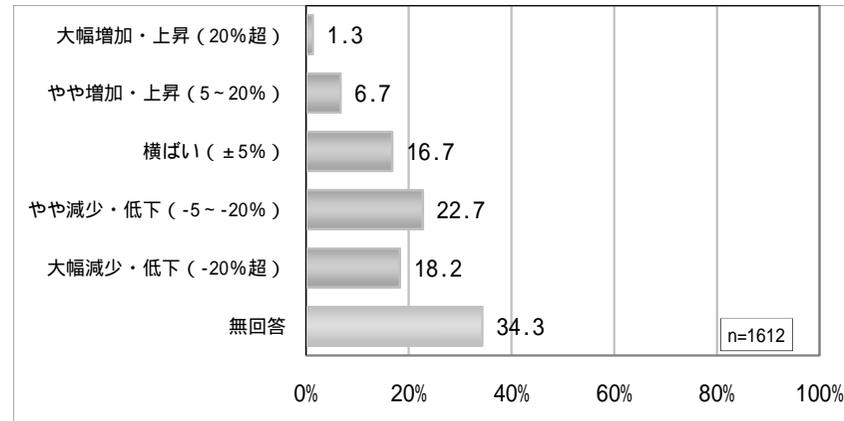
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅増加・上昇 (20%超)	9	0.6
2 やや増加・上昇 (5~20%)	116	7.2
3 横ばい (±5%)	690	42.8
4 やや減少・低下 (-5~-20%)	161	10.0
5 大幅減少・低下 (-20%超)	72	4.5
無回答	564	35.0



企業アンケート【調査票B】

Q8-1-3：＜日本＞営業利益
(SA)

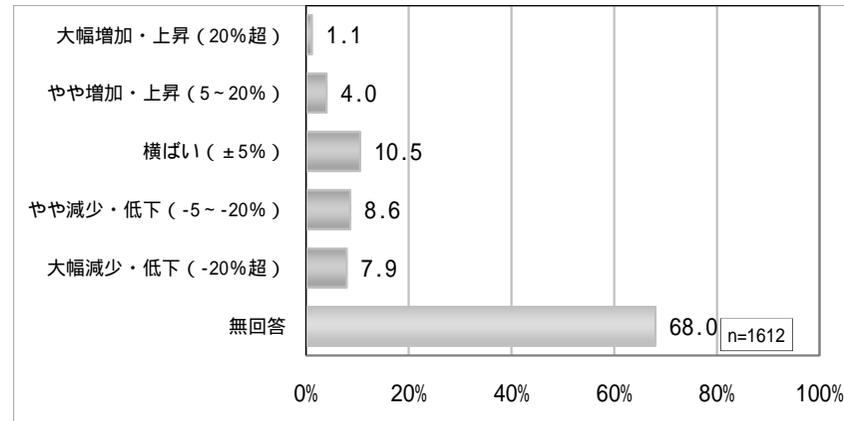
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅増加・上昇 (20%超)	21	1.3
2 やや増加・上昇 (5~20%)	108	6.7
3 横ばい (±5%)	270	16.7
4 やや減少・低下 (-5~-20%)	366	22.7
5 大幅減少・低下 (-20%超)	294	18.2
無回答	553	34.3



企業アンケート【調査票B】

Q8-2-1：＜米国＞売上高

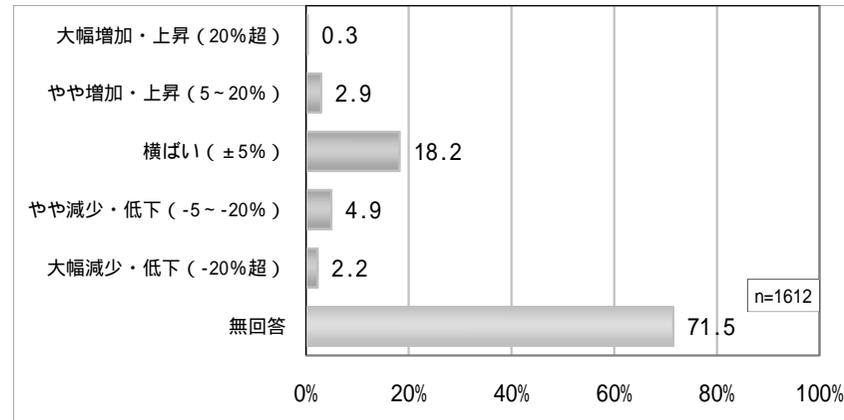
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅増加・上昇 (20%超)	18	1.1
2 やや増加・上昇 (5~20%)	64	4.0
3 横ばい (±5%)	169	10.5
4 やや減少・低下 (-5~-20%)	138	8.6
5 大幅減少・低下 (-20%超)	127	7.9
無回答	1096	68.0



企業アンケート【調査票B】

Q8-2-2：＜米国＞シェア
(SA)

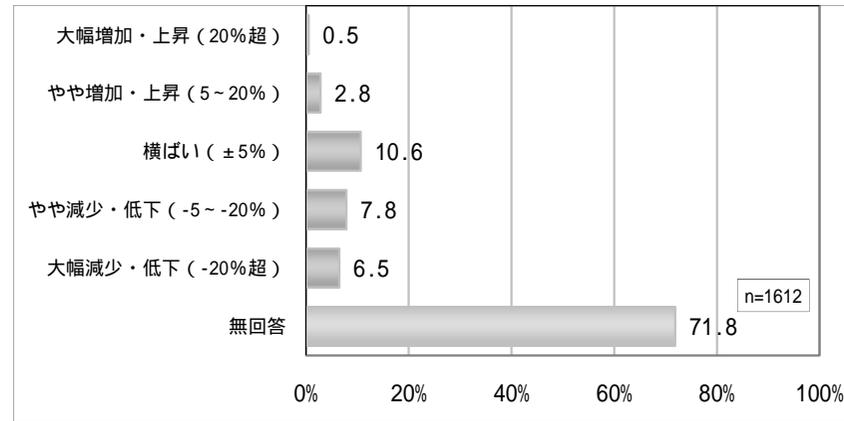
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅増加・上昇 (20%超)	5	0.3
2 やや増加・上昇 (5~20%)	47	2.9
3 横ばい (±5%)	293	18.2
4 やや減少・低下 (-5~-20%)	79	4.9
5 大幅減少・低下 (-20%超)	36	2.2
無回答	1152	71.5



企業アンケート【調査票B】

Q8-2-3：＜米国＞営業利益
(SA)

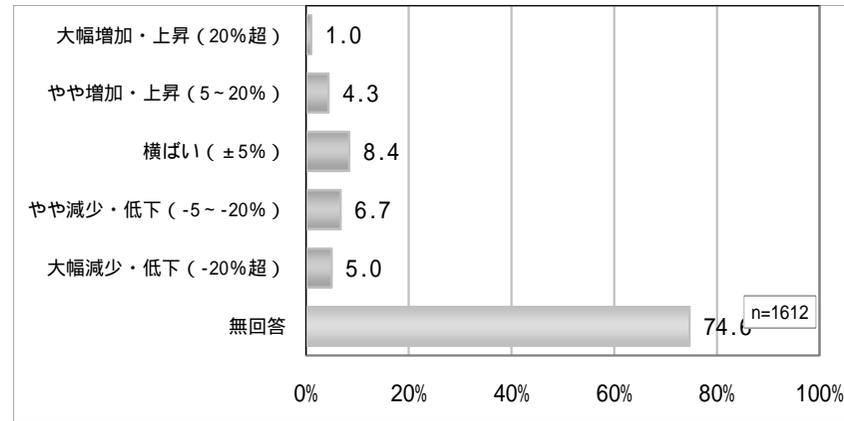
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅増加・上昇 (20%超)	8	0.5
2 やや増加・上昇 (5~20%)	45	2.8
3 横ばい (±5%)	171	10.6
4 やや減少・低下 (-5~-20%)	126	7.8
5 大幅減少・低下 (-20%超)	104	6.5
無回答	1158	71.8



企業アンケート【調査票B】

Q8-3-1：<EU>売上高

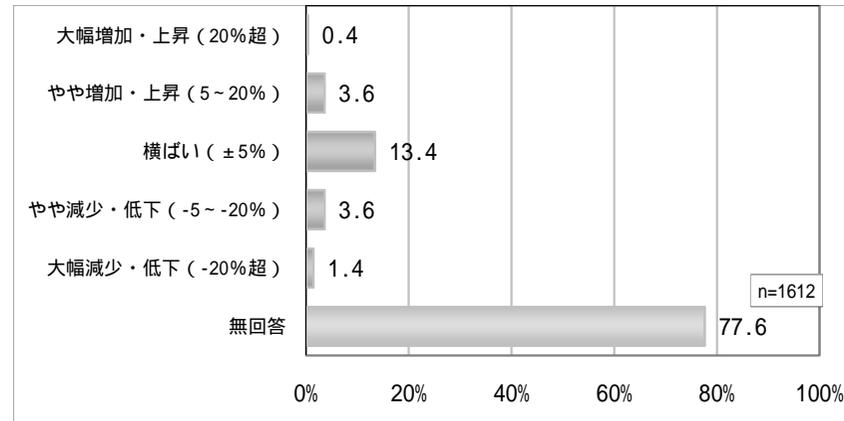
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅増加・上昇 (20%超)	16	1.0
2 やや増加・上昇 (5~20%)	70	4.3
3 横ばい (±5%)	135	8.4
4 やや減少・低下 (-5~-20%)	108	6.7
5 大幅減少・低下 (-20%超)	80	5.0
無回答	1203	74.6



企業アンケート【調査票B】

Q8-3-2：＜EU＞シェア
(SA)

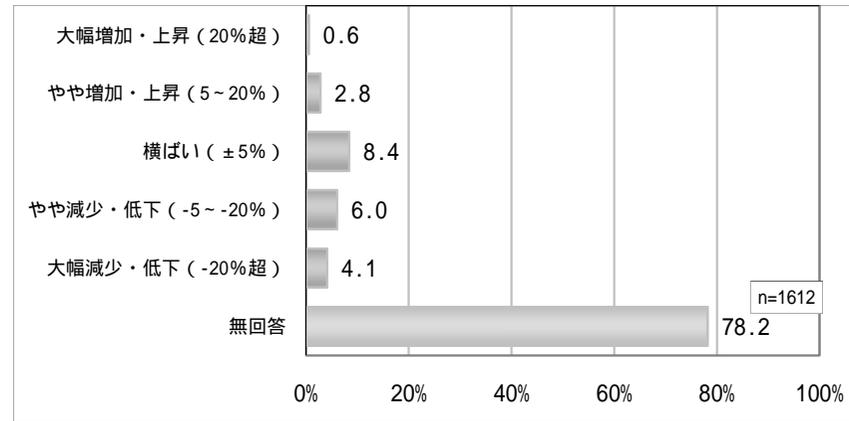
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅増加・上昇 (20%超)	6	0.4
2 やや増加・上昇 (5~20%)	58	3.6
3 横ばい (±5%)	216	13.4
4 やや減少・低下 (-5~-20%)	58	3.6
5 大幅減少・低下 (-20%超)	23	1.4
無回答	1251	77.6



企業アンケート【調査票B】

Q8-3-3 : < E U > 営業利益

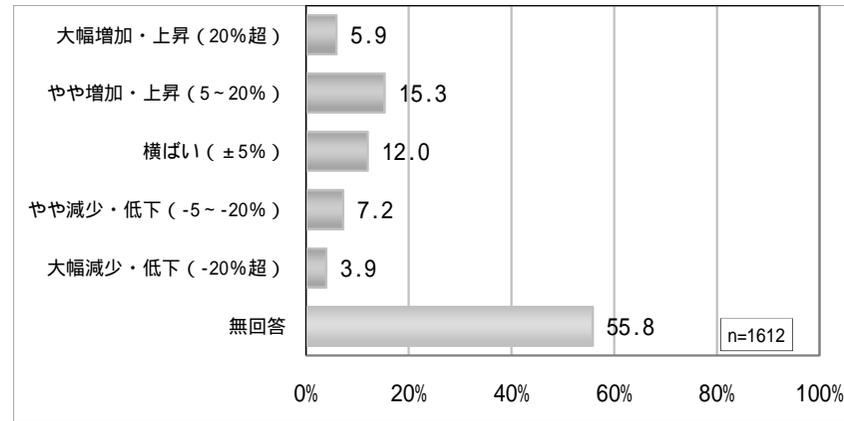
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅増加・上昇 (20%超)	9	0.6
2 やや増加・上昇 (5~20%)	45	2.8
3 横ばい (±5%)	135	8.4
4 やや減少・低下 (-5~-20%)	97	6.0
5 大幅減少・低下 (-20%超)	66	4.1
無回答	1260	78.2



企業アンケート【調査票B】

Q8-4-1：＜中国＞売上高

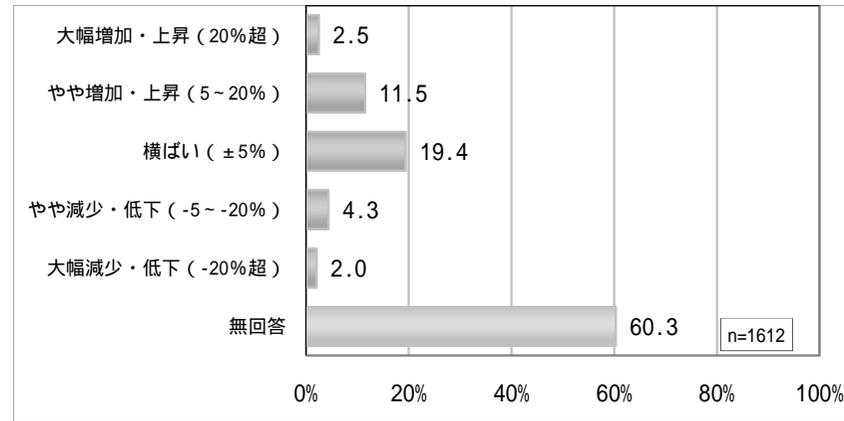
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅増加・上昇 (20%超)	95	5.9
2 やや増加・上昇 (5~20%)	246	15.3
3 横ばい (±5%)	193	12.0
4 やや減少・低下 (-5~-20%)	116	7.2
5 大幅減少・低下 (-20%超)	63	3.9
無回答	899	55.8



企業アンケート【調査票B】

Q8-4-2：＜中国＞シェア
(SA)

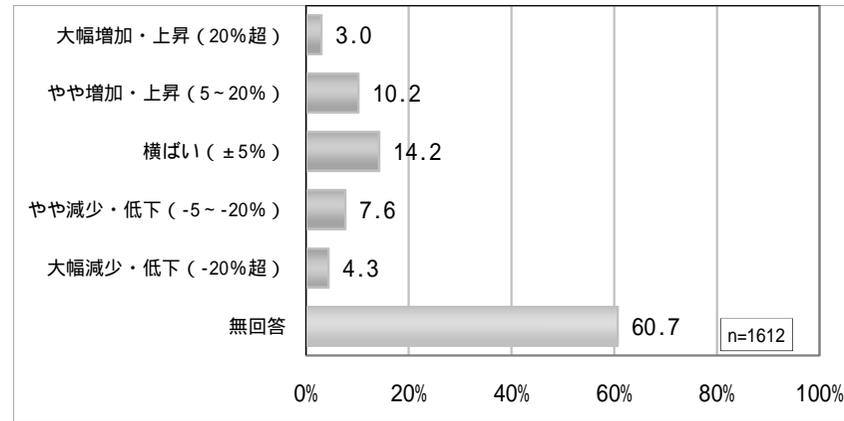
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅増加・上昇 (20%超)	40	2.5
2 やや増加・上昇 (5~20%)	185	11.5
3 横ばい (±5%)	312	19.4
4 やや減少・低下 (-5~-20%)	70	4.3
5 大幅減少・低下 (-20%超)	33	2.0
無回答	972	60.3



企業アンケート【調査票B】

Q8-4-3 : < 中国 > 営業利益

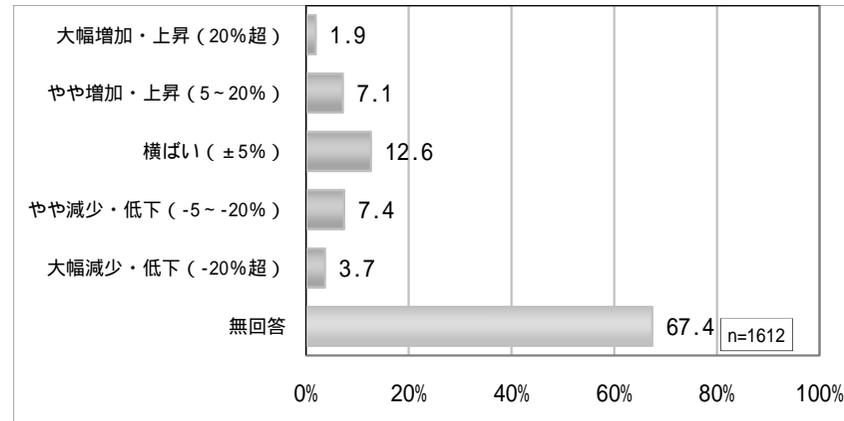
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅増加・上昇 (20%超)	48	3.0
2 やや増加・上昇 (5~20%)	164	10.2
3 横ばい (±5%)	229	14.2
4 やや減少・低下 (-5~-20%)	123	7.6
5 大幅減少・低下 (-20%超)	70	4.3
無回答	978	60.7



企業アンケート【調査票B】

Q8-5-1：＜ASEAN＞売上高

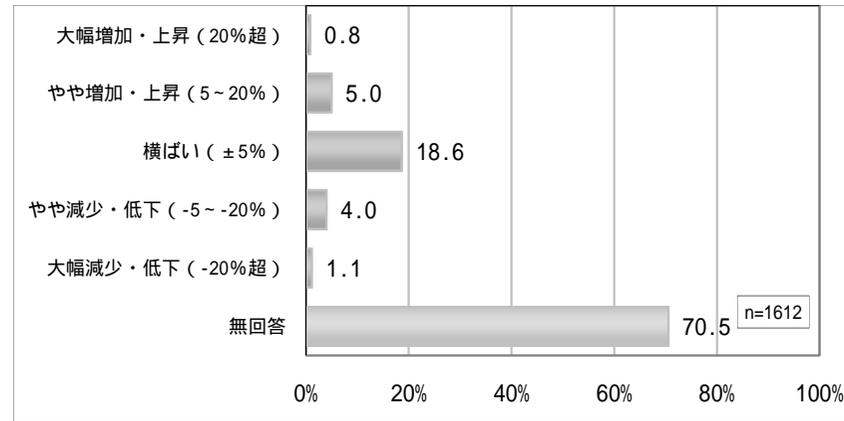
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅増加・上昇 (20%超)	30	1.9
2 やや増加・上昇 (5~20%)	115	7.1
3 横ばい (±5%)	203	12.6
4 やや減少・低下 (-5~-20%)	119	7.4
5 大幅減少・低下 (-20%超)	59	3.7
無回答	1086	67.4



企業アンケート【調査票B】

Q8-5-2：＜ASEAN＞シェア
(SA)

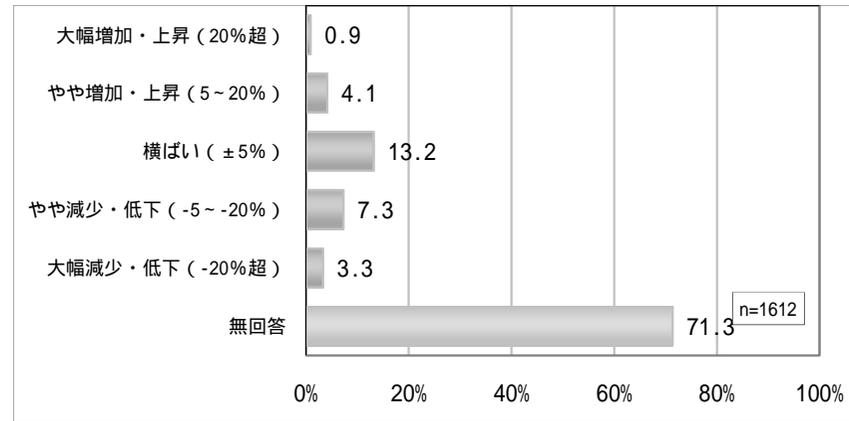
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅増加・上昇 (20%超)	13	0.8
2 やや増加・上昇 (5~20%)	80	5.0
3 横ばい (±5%)	300	18.6
4 やや減少・低下 (-5~-20%)	64	4.0
5 大幅減少・低下 (-20%超)	18	1.1
無回答	1137	70.5



企業アンケート【調査票B】

Q8-5-3 : <ASEAN> 営業利益

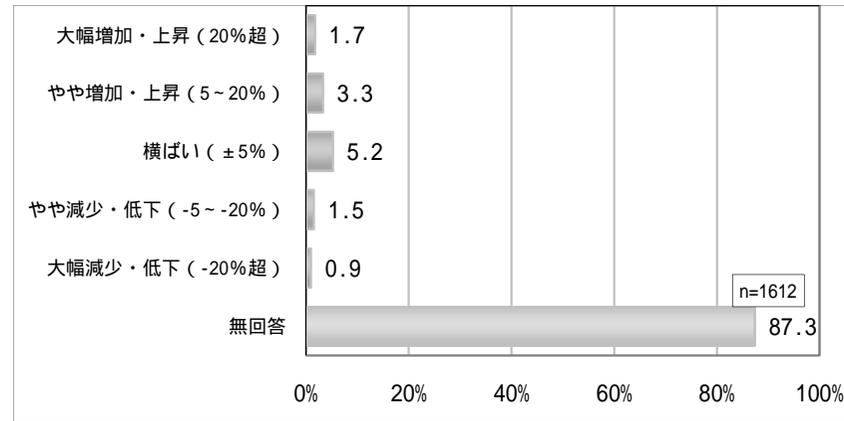
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅増加・上昇 (20%超)	14	0.9
2 やや増加・上昇 (5~20%)	66	4.1
3 横ばい (±5%)	212	13.2
4 やや減少・低下 (-5~-20%)	117	7.3
5 大幅減少・低下 (-20%超)	53	3.3
無回答	1150	71.3



企業アンケート【調査票B】

Q8-6-1：<インド>売上高

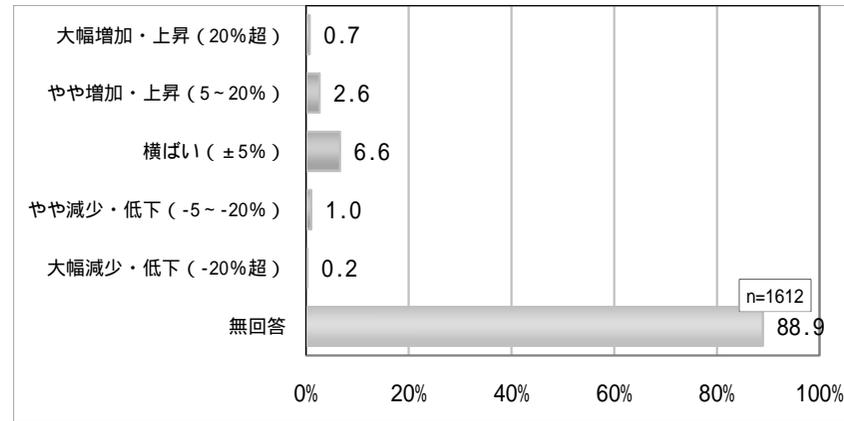
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅増加・上昇 (20%超)	28	1.7
2 やや増加・上昇 (5~20%)	53	3.3
3 横ばい (±5%)	84	5.2
4 やや減少・低下 (-5~-20%)	24	1.5
5 大幅減少・低下 (-20%超)	15	0.9
無回答	1408	87.3



企業アンケート【調査票B】

Q8-6-2：<インド>シェア
(SA)

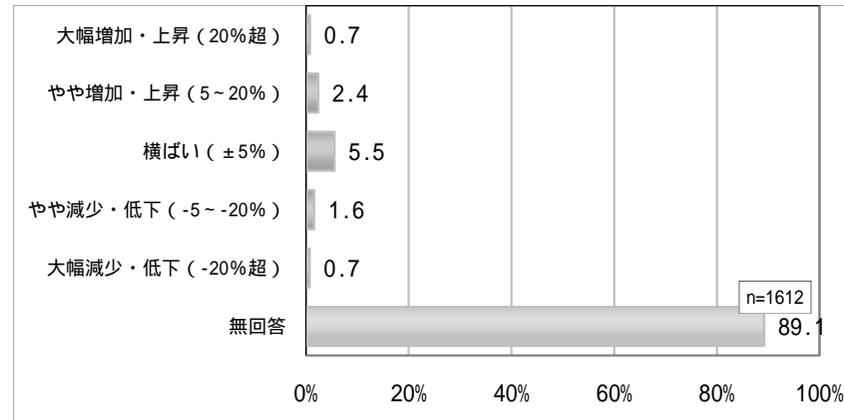
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅増加・上昇 (20%超)	11	0.7
2 やや増加・上昇 (5~20%)	42	2.6
3 横ばい (±5%)	106	6.6
4 やや減少・低下 (-5~-20%)	16	1.0
5 大幅減少・低下 (-20%超)	4	0.2
無回答	1433	88.9



企業アンケート【調査票B】

Q8-6-3：<インド> 営業利益
(SA)

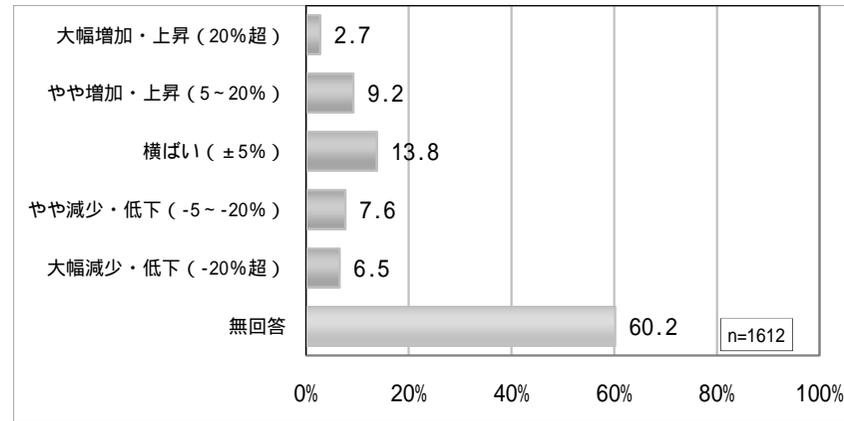
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅増加・上昇 (20%超)	12	0.7
2 やや増加・上昇 (5~20%)	38	2.4
3 横ばい (±5%)	89	5.5
4 やや減少・低下 (-5~-20%)	25	1.6
5 大幅減少・低下 (-20%超)	11	0.7
無回答	1437	89.1



企業アンケート【調査票B】

Q8-7-1：＜韓国・台湾＞売上高
(SA)

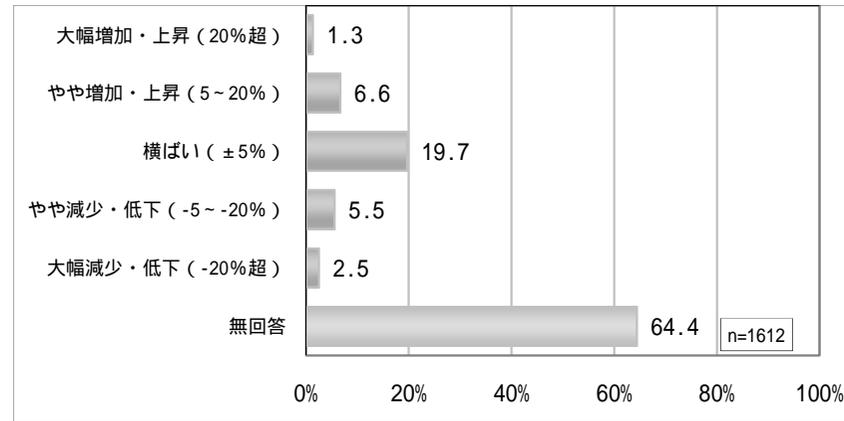
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅増加・上昇 (20%超)	44	2.7
2 やや増加・上昇 (5~20%)	148	9.2
3 横ばい (±5%)	222	13.8
4 やや減少・低下 (-5~-20%)	123	7.6
5 大幅減少・低下 (-20%超)	105	6.5
無回答	970	60.2



企業アンケート【調査票B】

Q8-7-2：＜韓国・台湾＞シェア
(SA)

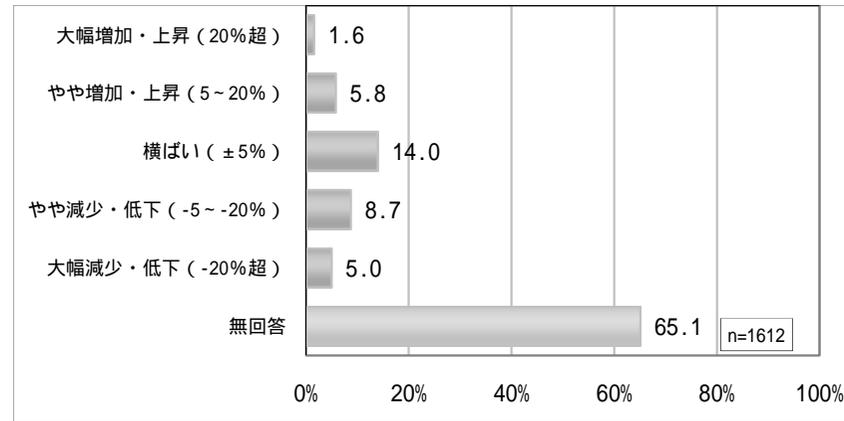
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅増加・上昇 (20%超)	21	1.3
2 やや増加・上昇 (5~20%)	107	6.6
3 横ばい (±5%)	317	19.7
4 やや減少・低下 (-5~-20%)	89	5.5
5 大幅減少・低下 (-20%超)	40	2.5
無回答	1038	64.4



企業アンケート【調査票B】

Q8-7-3：＜韓国・台湾＞営業利益
(SA)

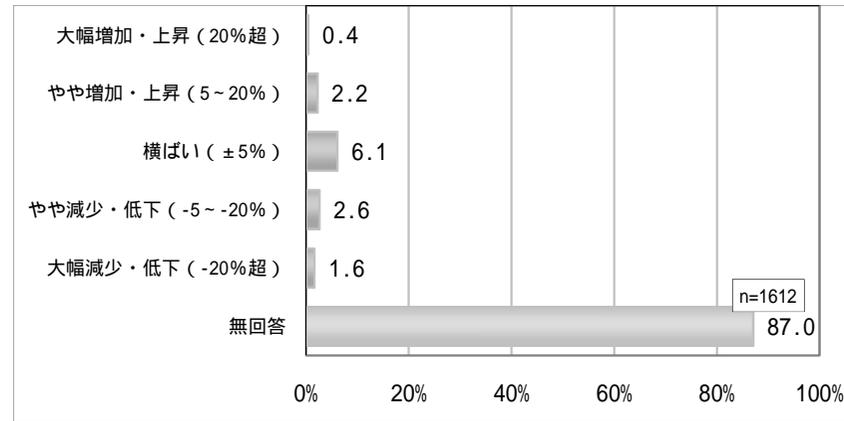
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅増加・上昇 (20%超)	25	1.6
2 やや増加・上昇 (5~20%)	93	5.8
3 横ばい (±5%)	225	14.0
4 やや減少・低下 (-5~-20%)	140	8.7
5 大幅減少・低下 (-20%超)	80	5.0
無回答	1049	65.1



企業アンケート【調査票B】

Q8-8-1：＜その他アジア＞売上高

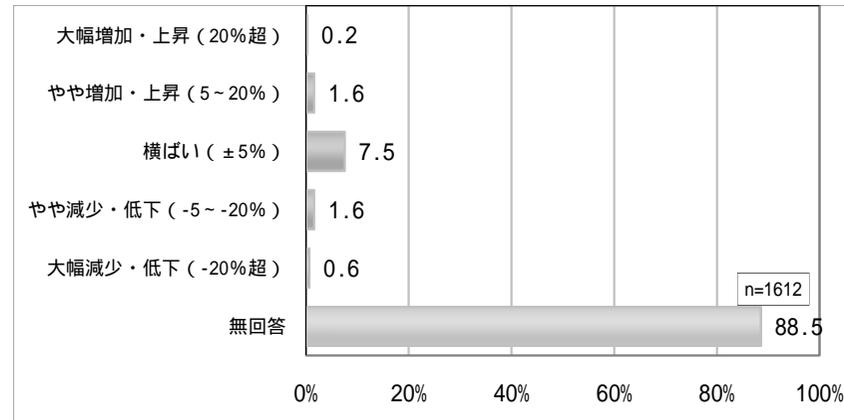
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅増加・上昇 (20%超)	7	0.4
2 やや増加・上昇 (5~20%)	36	2.2
3 横ばい (±5%)	98	6.1
4 やや減少・低下 (-5~-20%)	42	2.6
5 大幅減少・低下 (-20%超)	26	1.6
無回答	1403	87.0



企業アンケート【調査票B】

Q8-8-2：＜その他アジア＞シェア
(SA)

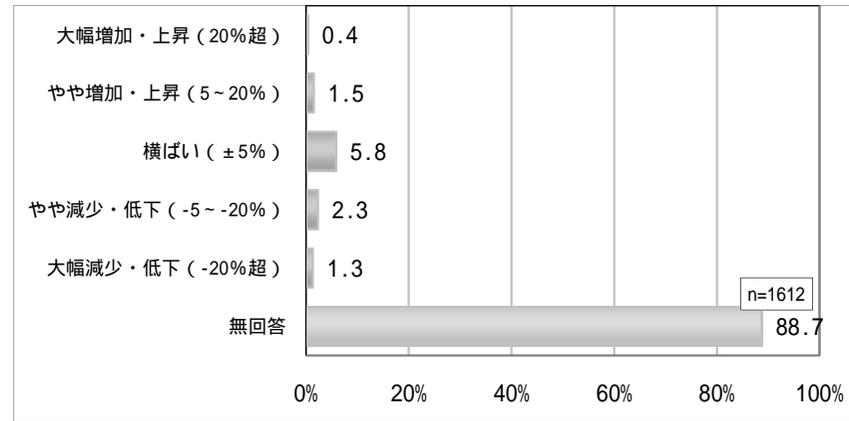
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅増加・上昇 (20%超)	4	0.2
2 やや増加・上昇 (5~20%)	25	1.6
3 横ばい (±5%)	121	7.5
4 やや減少・低下 (-5~-20%)	25	1.6
5 大幅減少・低下 (-20%超)	10	0.6
無回答	1427	88.5



企業アンケート【調査票B】

Q8-8-3：＜その他アジア＞営業利益
(SA)

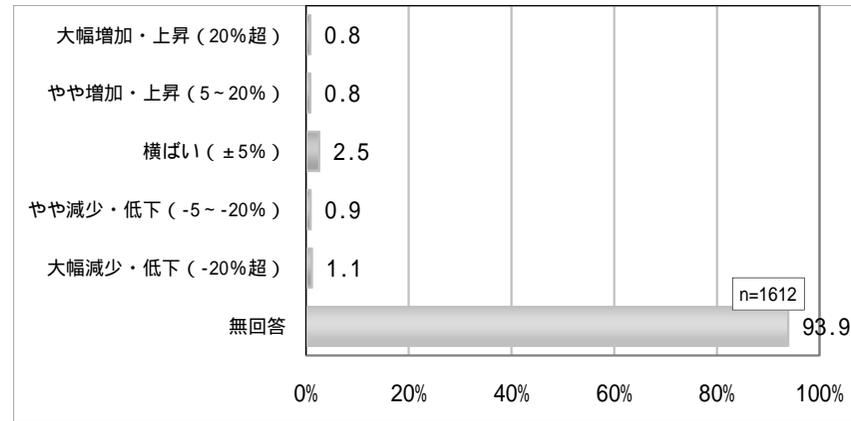
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅増加・上昇 (20%超)	6	0.4
2 やや増加・上昇 (5~20%)	24	1.5
3 横ばい (±5%)	94	5.8
4 やや減少・低下 (-5~-20%)	37	2.3
5 大幅減少・低下 (-20%超)	21	1.3
無回答	1430	88.7



企業アンケート【調査票B】

Q8-9-1：＜ロシア＞売上高

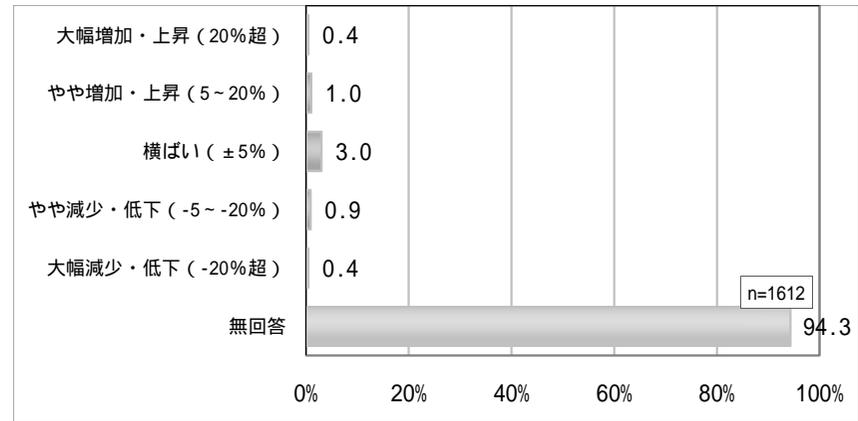
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅増加・上昇（20%超）	13	0.8
2 やや増加・上昇（5～20%）	13	0.8
3 横ばい（±5%）	41	2.5
4 やや減少・低下（-5～-20%）	14	0.9
5 大幅減少・低下（-20%超）	18	1.1
無回答	1513	93.9



企業アンケート【調査票B】

Q8-9-2：<ロシア>シェア

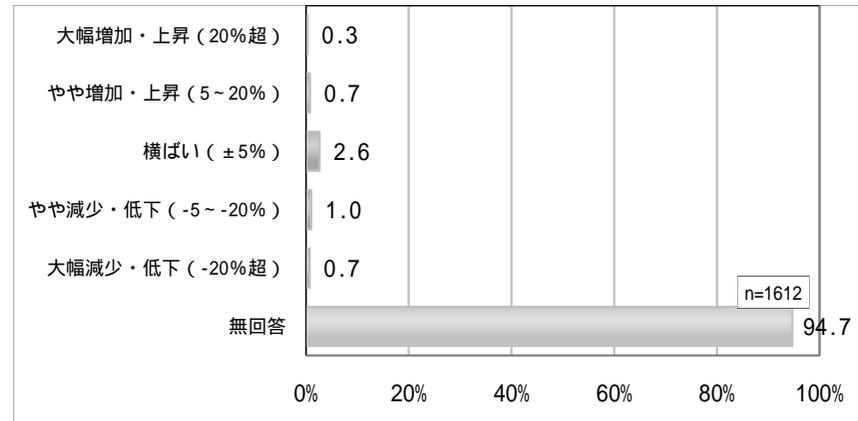
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅増加・上昇 (20%超)	7	0.4
2 やや増加・上昇 (5~20%)	16	1.0
3 横ばい (±5%)	48	3.0
4 やや減少・低下 (-5~-20%)	14	0.9
5 大幅減少・低下 (-20%超)	7	0.4
無回答	1520	94.3



企業アンケート【調査票B】

Q8-9-3：<ロシア> 営業利益
(SA)

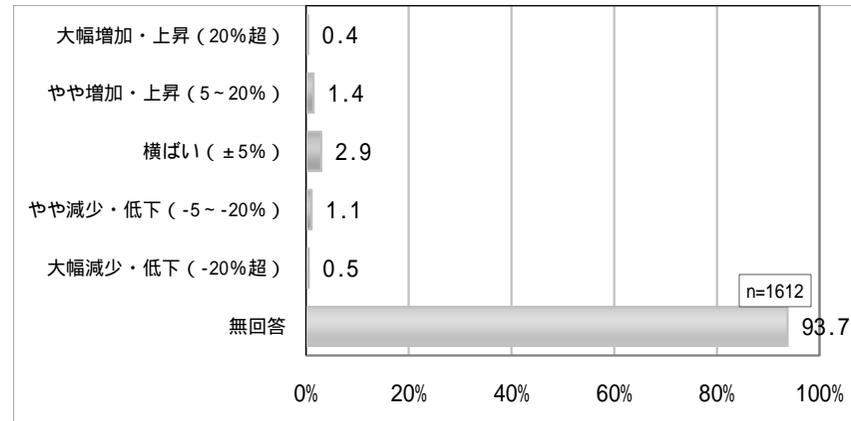
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅増加・上昇 (20%超)	5	0.3
2 やや増加・上昇 (5~20%)	12	0.7
3 横ばい (±5%)	42	2.6
4 やや減少・低下 (-5~-20%)	16	1.0
5 大幅減少・低下 (-20%超)	11	0.7
無回答	1526	94.7



企業アンケート【調査票B】

Q8-10-1：＜ブラジル＞売上高
(SA)

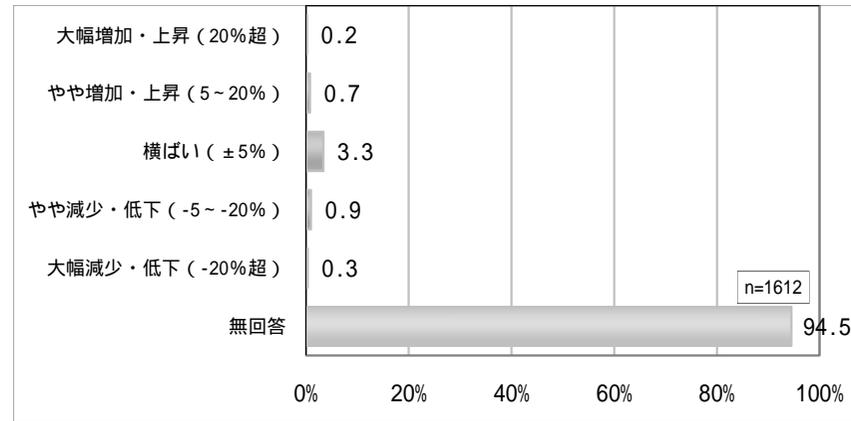
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅増加・上昇 (20%超)	6	0.4
2 やや増加・上昇 (5~20%)	23	1.4
3 横ばい (±5%)	47	2.9
4 やや減少・低下 (-5~-20%)	17	1.1
5 大幅減少・低下 (-20%超)	8	0.5
無回答	1511	93.7



企業アンケート【調査票B】

Q8-10-2：＜ブラジル＞シェア
(SA)

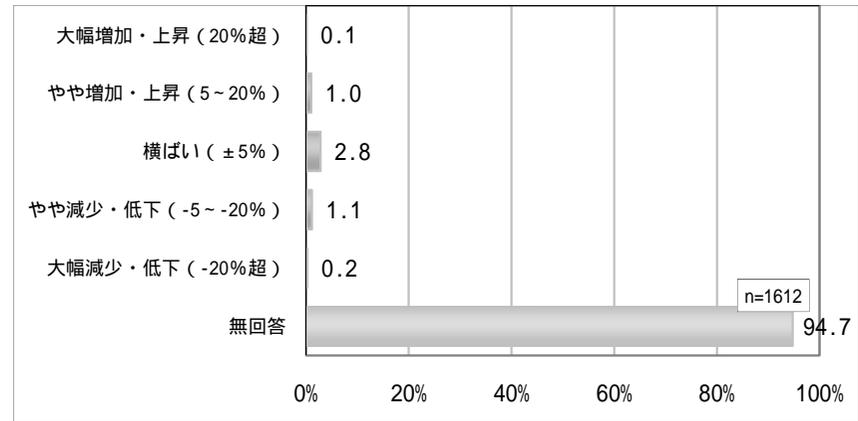
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅増加・上昇 (20%超)	3	0.2
2 やや増加・上昇 (5~20%)	12	0.7
3 横ばい (±5%)	54	3.3
4 やや減少・低下 (-5~-20%)	15	0.9
5 大幅減少・低下 (-20%超)	5	0.3
無回答	1523	94.5



企業アンケート【調査票B】

Q8-10-3 : < ブラジル > 営業利益
(SA)

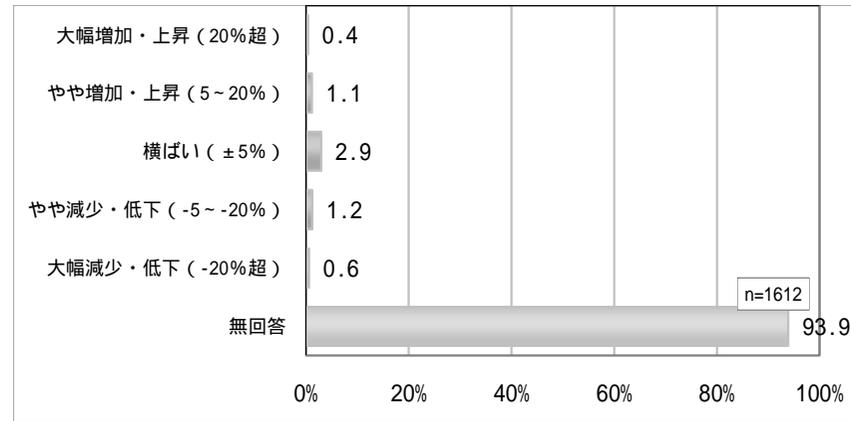
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅増加・上昇 (20%超)	2	0.1
2 やや増加・上昇 (5~20%)	16	1.0
3 横ばい (±5%)	45	2.8
4 やや減少・低下 (-5~-20%)	18	1.1
5 大幅減少・低下 (-20%超)	4	0.2
無回答	1527	94.7



企業アンケート【調査票B】

Q8-11-1：＜その他中南米＞売上高
(SA)

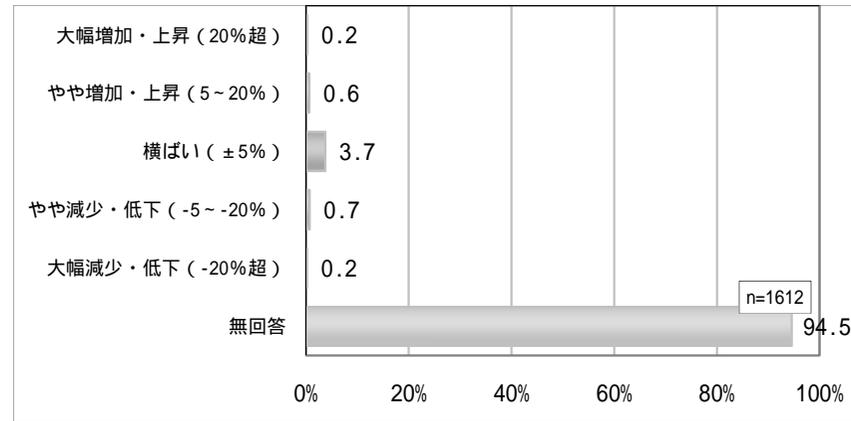
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅増加・上昇 (20%超)	6	0.4
2 やや増加・上昇 (5~20%)	18	1.1
3 横ばい (±5%)	47	2.9
4 やや減少・低下 (-5~-20%)	19	1.2
5 大幅減少・低下 (-20%超)	9	0.6
無回答	1513	93.9



企業アンケート【調査票B】

Q8-11-2：＜その他中南米＞シェア
(SA)

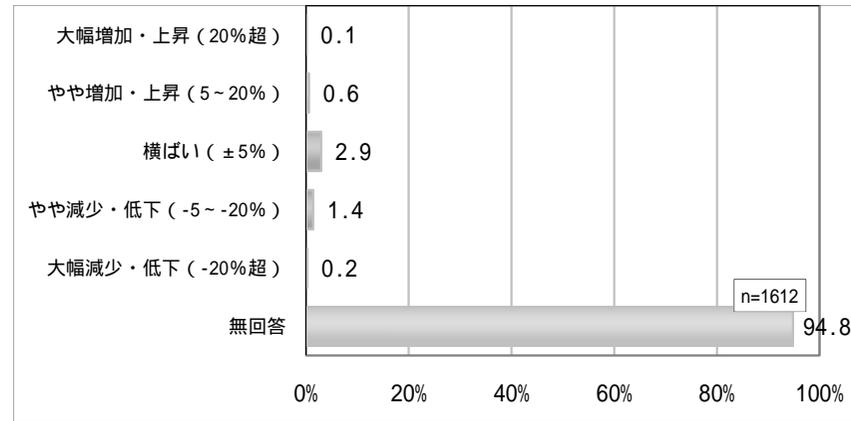
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅増加・上昇 (20%超)	4	0.2
2 やや増加・上昇 (5~20%)	10	0.6
3 横ばい (±5%)	60	3.7
4 やや減少・低下 (-5~-20%)	11	0.7
5 大幅減少・低下 (-20%超)	3	0.2
無回答	1524	94.5



企業アンケート【調査票B】

Q8-11-3：＜その他中南米＞営業利益
(SA)

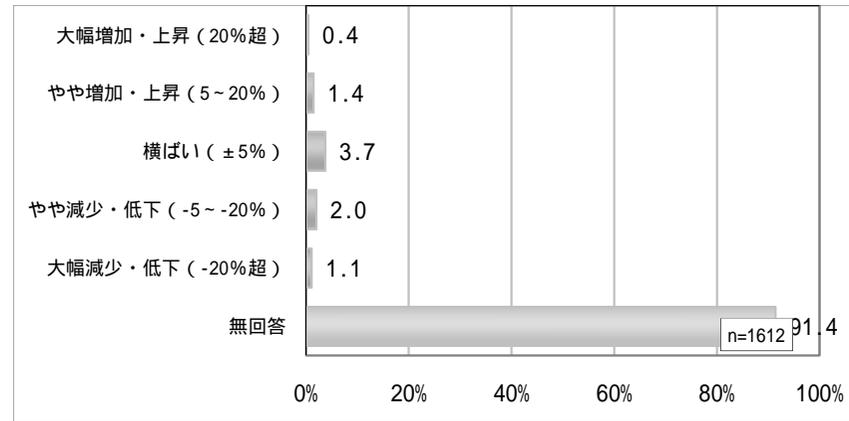
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅増加・上昇 (20%超)	2	0.1
2 やや増加・上昇 (5~20%)	9	0.6
3 横ばい (±5%)	47	2.9
4 やや減少・低下 (-5~-20%)	22	1.4
5 大幅減少・低下 (-20%超)	4	0.2
無回答	1528	94.8



企業アンケート【調査票B】

Q8-12-1：＜中近東＞売上高

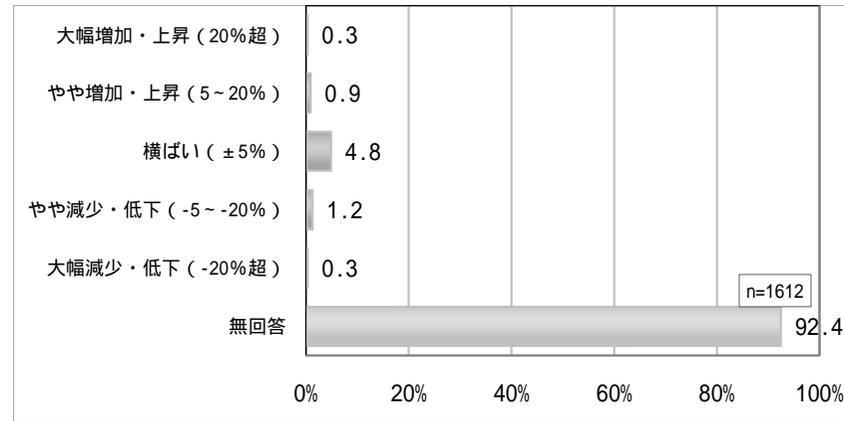
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅増加・上昇 (20%超)	7	0.4
2 やや増加・上昇 (5~20%)	23	1.4
3 横ばい (±5%)	60	3.7
4 やや減少・低下 (-5~-20%)	32	2.0
5 大幅減少・低下 (-20%超)	17	1.1
無回答	1473	91.4



企業アンケート【調査票B】

Q8-12-2：＜中近東＞シェア
(SA)

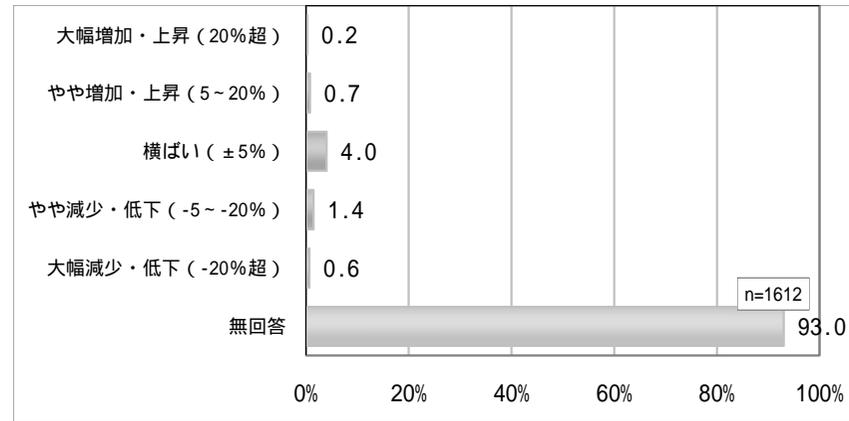
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅増加・上昇 (20%超)	5	0.3
2 やや増加・上昇 (5~20%)	14	0.9
3 横ばい (±5%)	78	4.8
4 やや減少・低下 (-5~-20%)	20	1.2
5 大幅減少・低下 (-20%超)	5	0.3
無回答	1490	92.4



企業アンケート【調査票B】

Q8-12-3 : <中近東> 営業利益
(SA)

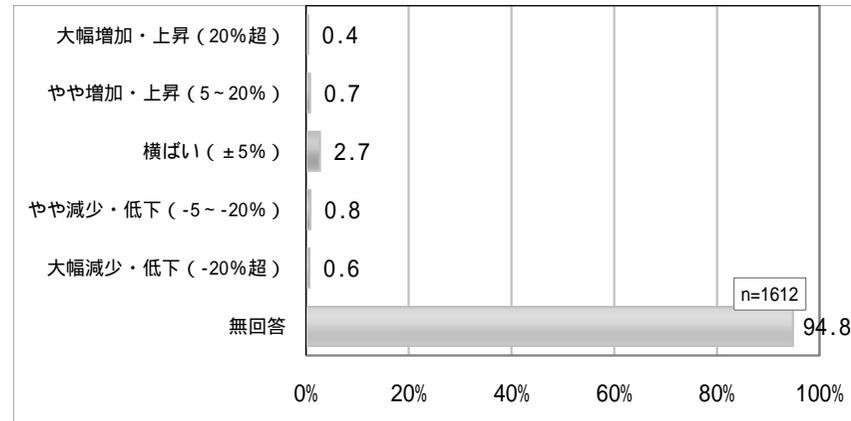
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅増加・上昇 (20%超)	4	0.2
2 やや増加・上昇 (5~20%)	12	0.7
3 横ばい (±5%)	64	4.0
4 やや減少・低下 (-5~-20%)	23	1.4
5 大幅減少・低下 (-20%超)	10	0.6
無回答	1499	93.0



企業アンケート【調査票B】

Q8-13-1：＜アフリカ＞売上高
(SA)

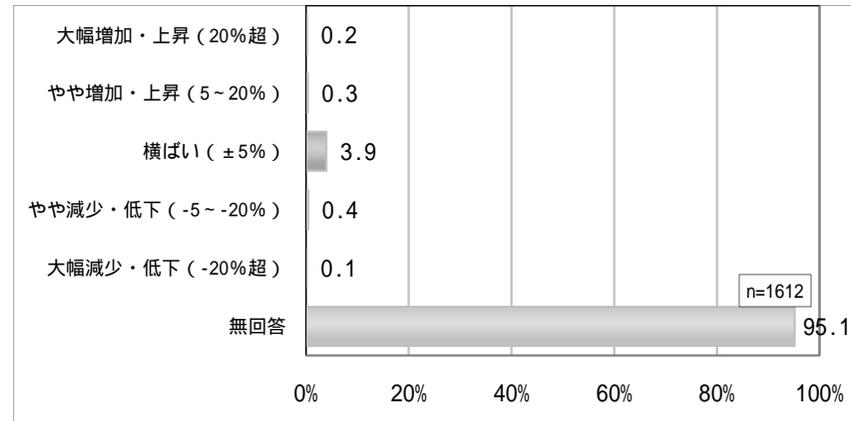
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅増加・上昇 (20%超)	6	0.4
2 やや増加・上昇 (5~20%)	12	0.7
3 横ばい (±5%)	43	2.7
4 やや減少・低下 (-5~-20%)	13	0.8
5 大幅減少・低下 (-20%超)	10	0.6
無回答	1528	94.8



企業アンケート【調査票B】

Q8-13-2：＜アフリカ＞シェア
(SA)

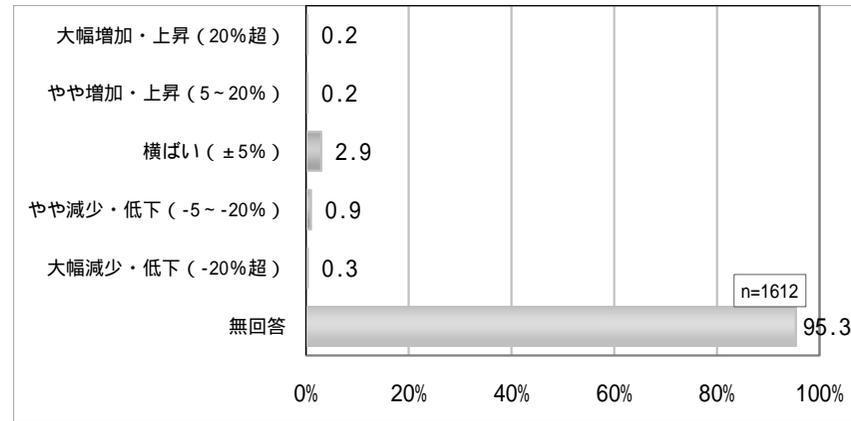
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅増加・上昇 (20%超)	3	0.2
2 やや増加・上昇 (5~20%)	5	0.3
3 横ばい (±5%)	63	3.9
4 やや減少・低下 (-5~-20%)	6	0.4
5 大幅減少・低下 (-20%超)	2	0.1
無回答	1533	95.1



企業アンケート【調査票B】

Q8-13-3：＜アフリカ＞営業利益
(SA)

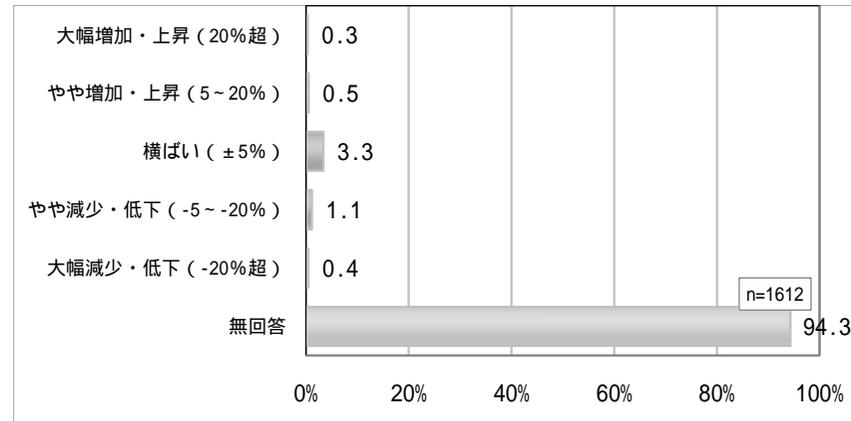
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅増加・上昇 (20%超)	4	0.2
2 やや増加・上昇 (5~20%)	4	0.2
3 横ばい (±5%)	47	2.9
4 やや減少・低下 (-5~-20%)	15	0.9
5 大幅減少・低下 (-20%超)	5	0.3
無回答	1537	95.3



企業アンケート【調査票B】

Q8-14-1：＜その他＞売上高

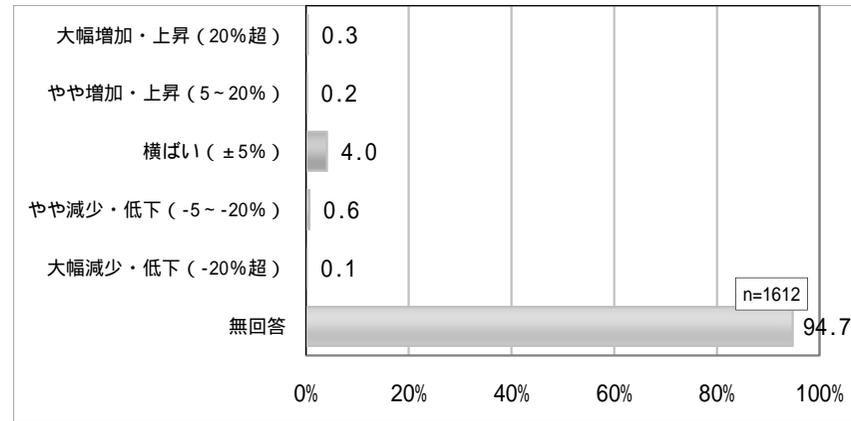
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅増加・上昇 (20%超)	5	0.3
2 やや増加・上昇 (5~20%)	8	0.5
3 横ばい (±5%)	54	3.3
4 やや減少・低下 (-5~-20%)	18	1.1
5 大幅減少・低下 (-20%超)	7	0.4
無回答	1520	94.3



企業アンケート【調査票B】

Q8-14-2：＜その他＞シェア
(SA)

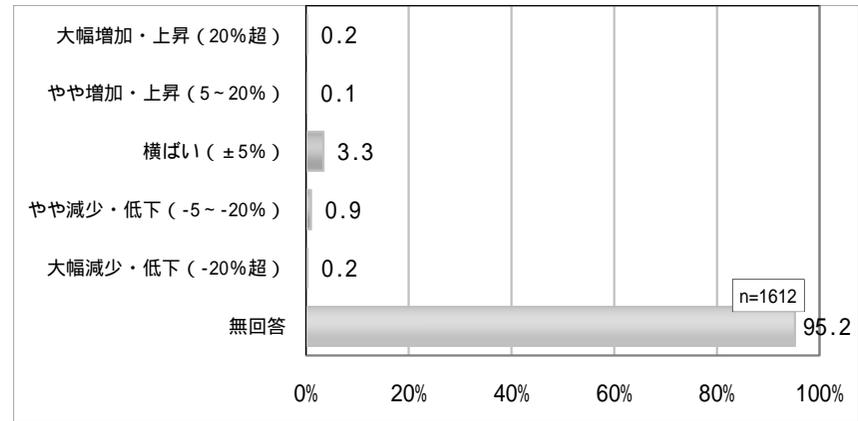
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅増加・上昇 (20%超)	5	0.3
2 やや増加・上昇 (5~20%)	3	0.2
3 横ばい (±5%)	65	4.0
4 やや減少・低下 (-5~-20%)	10	0.6
5 大幅減少・低下 (-20%超)	2	0.1
無回答	1527	94.7



企業アンケート【調査票B】

Q8-14-3：＜その他＞営業利益
(SA)

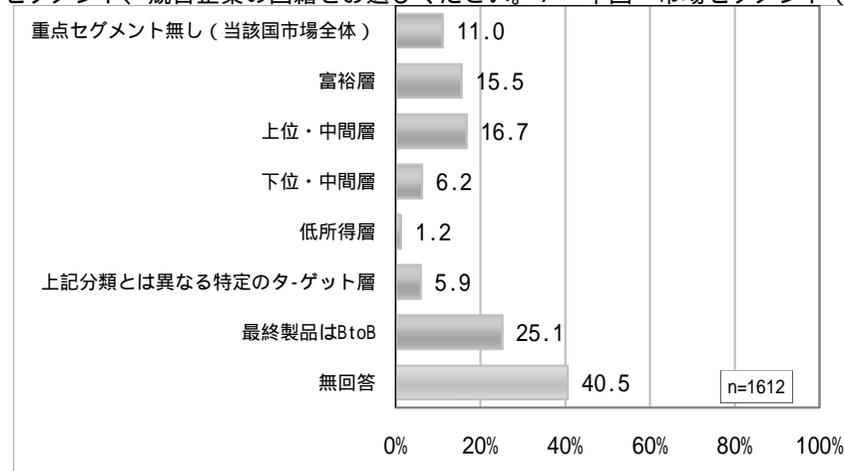
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅増加・上昇 (20%超)	3	0.2
2 やや増加・上昇 (5~20%)	2	0.1
3 横ばい (±5%)	54	3.3
4 やや減少・低下 (-5~-20%)	15	0.9
5 大幅減少・低下 (-20%超)	4	0.2
無回答	1534	95.2



企業アンケート【調査票B】

Q9-S1-1：新興国市場における販売戦略について。各国・地域の顧客対象となる市場セグメント、競合企業の国籍をお選びください。 / <中国>市場セグメント（全て）

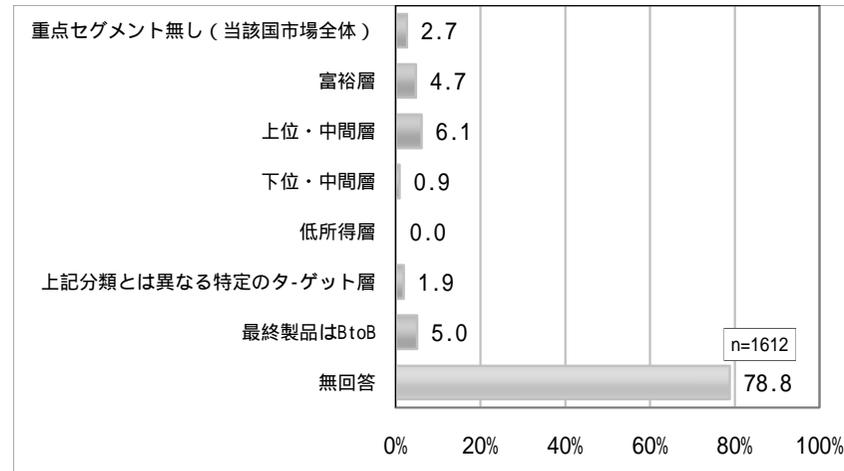
(MA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 重点セグメント無し（当該国市場全体）	178	11.0
2 富裕層	250	15.5
3 上位・中間層	269	16.7
4 下位・中間層	100	6.2
5 低所得層	19	1.2
6 上記分類とは異なる特定のターゲット層	95	5.9
7 最終製品はBtoB	405	25.1
無回答	653	40.5



企業アンケート【調査票B】

Q9-S1-2：＜中国＞重要セグメント（1つに ）
（SA）

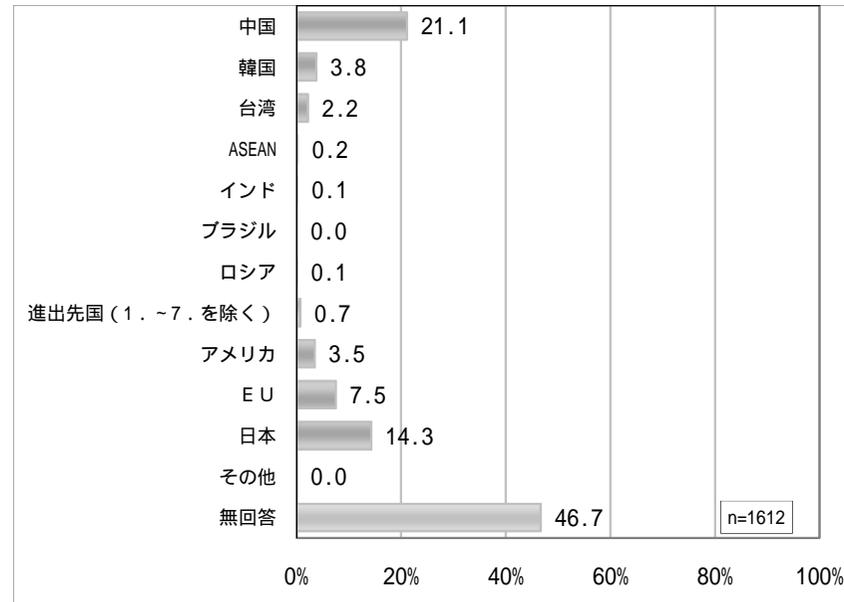
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 重点セグメント無し（当該国市場全体）	43	2.7
2 富裕層	76	4.7
3 上位・中間層	98	6.1
4 下位・中間層	14	0.9
5 低所得層	0	0.0
6 上記分類とは異なる特定のタ-ゲット層	30	1.9
7 最終製品はBtoB	81	5.0
無回答	1270	78.8



企業アンケート【調査票B】

Q9-S1-3 : <中国> 主な競合企業の国籍

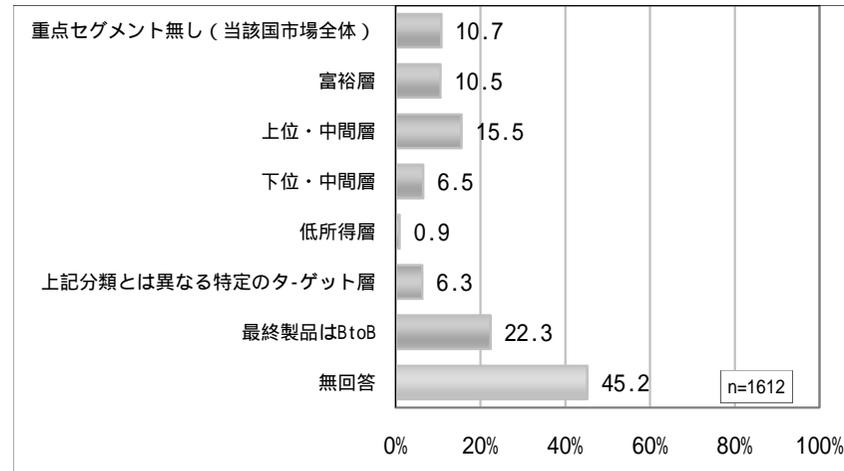
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 中国	340	21.1
2 韓国	61	3.8
3 台湾	35	2.2
4 ASEAN	3	0.2
5 インド	2	0.1
6 ブラジル	0	0.0
7 ロシア	1	0.1
8 進出先国(1.~7.を除く)	11	0.7
9 アメリカ	56	3.5
10 EU	121	7.5
11 日本	230	14.3
12 その他	0	0.0
無回答	752	46.7



企業アンケート【調査票B】

Q9-S2-1：＜韓国/台湾＞市場セグメント（全てに
（MA）

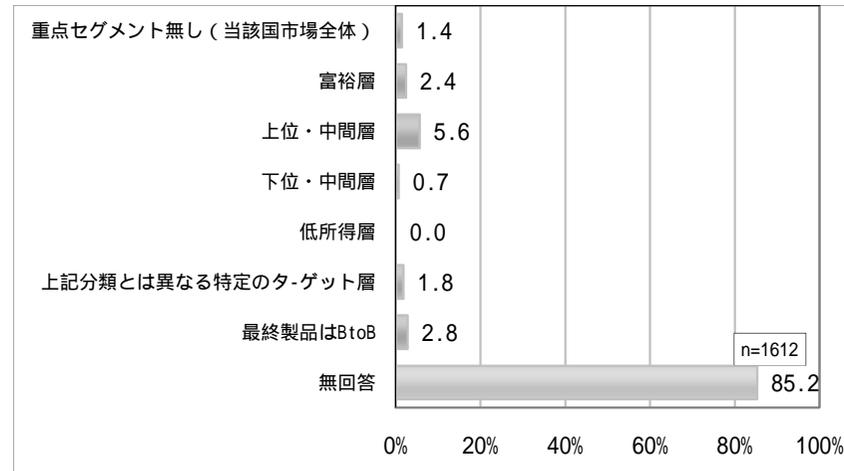
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 重点セグメント無し（当該国市場全体）	173	10.7
2 富裕層	170	10.5
3 上位・中間層	250	15.5
4 下位・中間層	104	6.5
5 低所得層	14	0.9
6 上記分類とは異なる特定のタ-ゲット層	101	6.3
7 最終製品はBtoB	360	22.3
無回答	728	45.2



企業アンケート【調査票B】

Q9-S2-2：＜韓国/台湾＞重要セグメント（1つに ）
（SA）

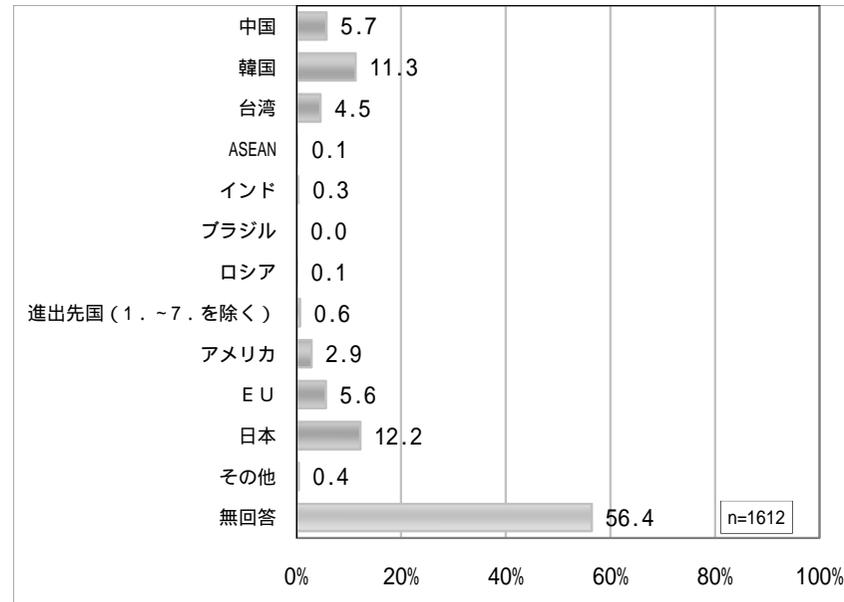
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 重点セグメント無し（当該国市場全体）	23	1.4
2 富裕層	39	2.4
3 上位・中間層	91	5.6
4 下位・中間層	11	0.7
5 低所得層	0	0.0
6 上記分類とは異なる特定のタ-ゲット層	29	1.8
7 最終製品はBtoB	45	2.8
無回答	1374	85.2



企業アンケート【調査票B】

Q9-S2-3 : <韓国/台湾> 主な競合企業の国籍
(SA)

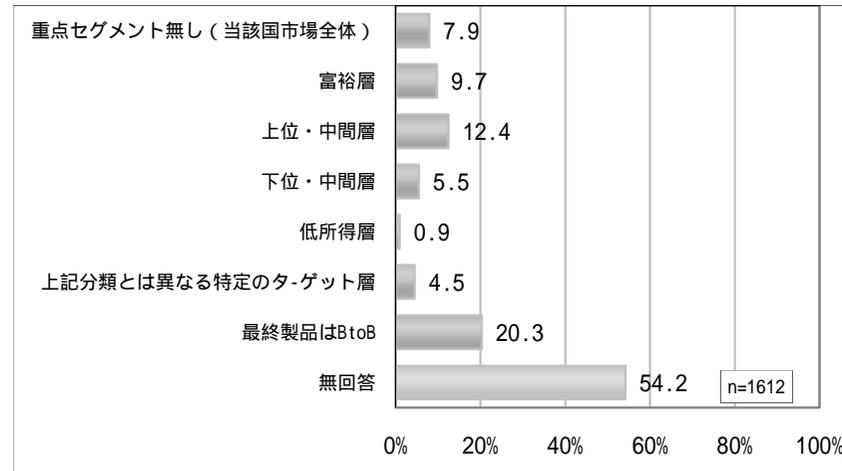
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 中国	92	5.7
2 韓国	182	11.3
3 台湾	73	4.5
4 ASEAN	2	0.1
5 インド	5	0.3
6 ブラジル	0	0.0
7 ロシア	1	0.1
8 進出先国(1.~7.を除く)	10	0.6
9 アメリカ	46	2.9
10 EU	90	5.6
11 日本	196	12.2
12 その他	6	0.4
無回答	909	56.4



企業アンケート【調査票B】

Q9-S3-1：＜ASEAN＞市場セグメント（全てに
（MA）

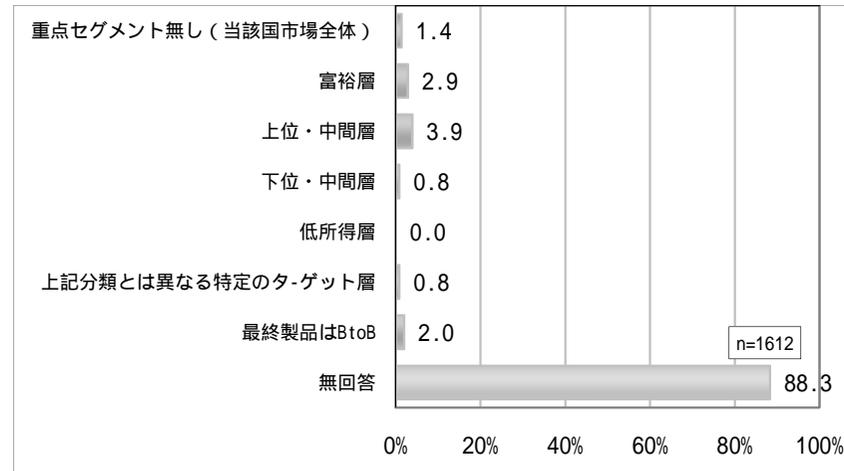
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 重点セグメント無し（当該国市場全体）	127	7.9
2 富裕層	156	9.7
3 上位・中間層	200	12.4
4 下位・中間層	88	5.5
5 低所得層	14	0.9
6 上記分類とは異なる特定のタ-ゲット層	72	4.5
7 最終製品はBtoB	327	20.3
無回答	873	54.2



企業アンケート【調査票B】

Q9-S3-2 : <ASEAN> 重要セグメント (1つに)
(SA)

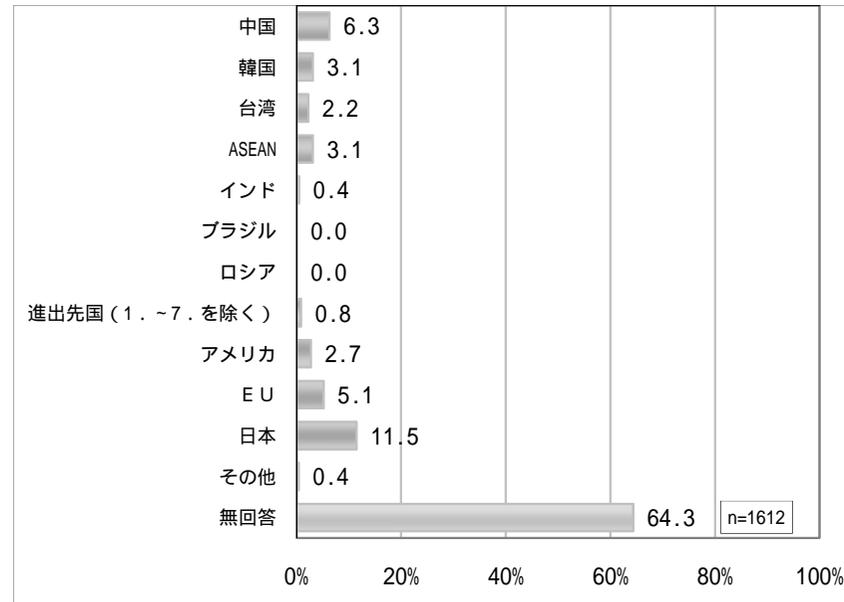
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 重点セグメント無し (当該国市場全体)	22	1.4
2 富裕層	46	2.9
3 上位・中間層	63	3.9
4 下位・中間層	13	0.8
5 低所得層	0	0.0
6 上記分類とは異なる特定のタ-ゲット層	13	0.8
7 最終製品はBtoB	32	2.0
無回答	1423	88.3



企業アンケート【調査票B】

Q9-S3-3 : <ASEAN> 主な競合企業の国籍

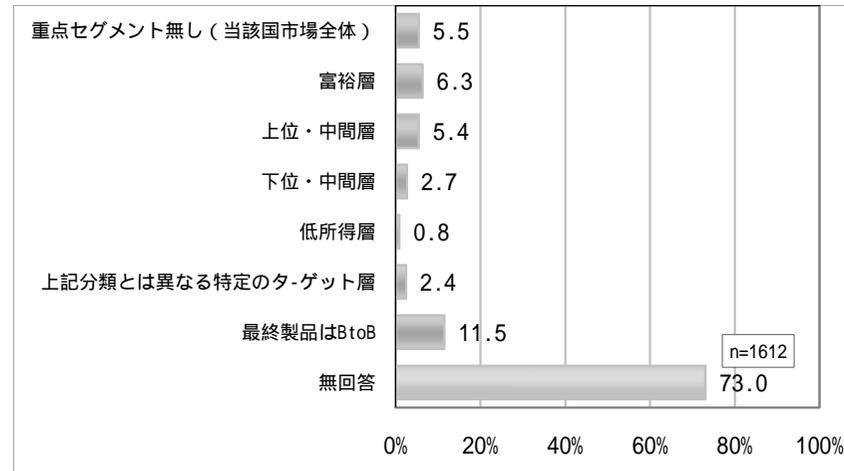
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 中国	101	6.3
2 韓国	50	3.1
3 台湾	36	2.2
4 ASEAN	50	3.1
5 インド	7	0.4
6 ブラジル	0	0.0
7 ロシア	0	0.0
8 進出先国 (1 . ~ 7 . を除く)	13	0.8
9 アメリカ	44	2.7
10 E U	83	5.1
11 日本	185	11.5
12 その他	6	0.4
無回答	1037	64.3



企業アンケート【調査票B】

Q9-S4-1：<インド>市場セグメント（全てに ）
（MA）

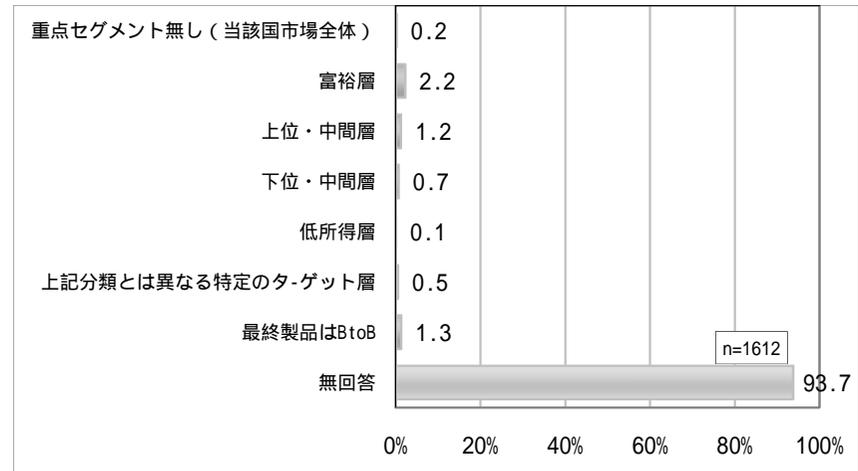
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 重点セグメント無し（当該国市場全体）	88	5.5
2 富裕層	102	6.3
3 上位・中間層	87	5.4
4 下位・中間層	43	2.7
5 低所得層	13	0.8
6 上記分類とは異なる特定のタ-ゲット層	39	2.4
7 最終製品はBtoB	185	11.5
無回答	1177	73.0



企業アンケート【調査票B】

Q9-S4-2：<インド>重要セグメント（1つに ）
（SA）

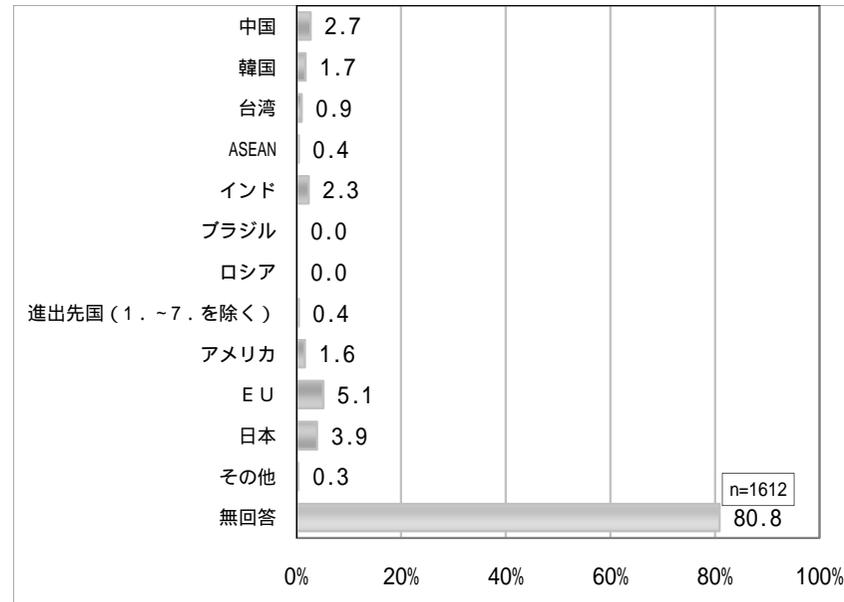
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 重点セグメント無し（当該国市場全体）	4	0.2
2 富裕層	36	2.2
3 上位・中間層	20	1.2
4 下位・中間層	11	0.7
5 低所得層	1	0.1
6 上記分類とは異なる特定のタ-ゲット層	8	0.5
7 最終製品はBtoB	21	1.3
無回答	1511	93.7



企業アンケート【調査票B】

Q9-S4-3：＜インド＞主な競合企業の国籍

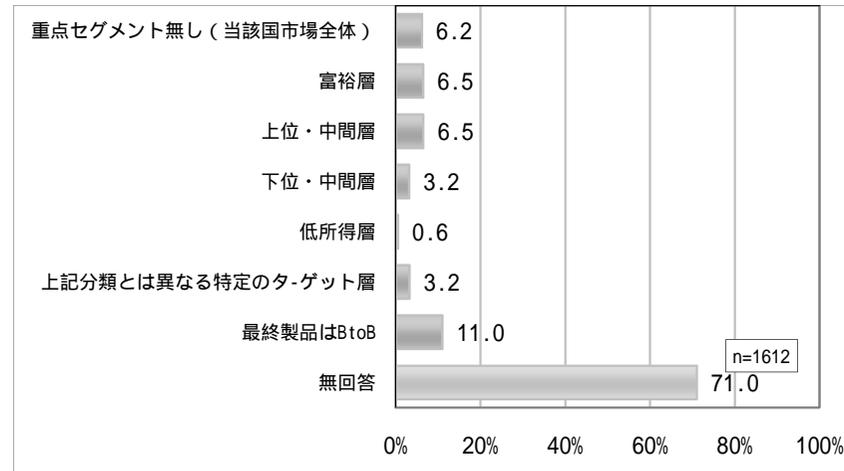
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 中国	43	2.7
2 韓国	27	1.7
3 台湾	15	0.9
4 ASEAN	6	0.4
5 インド	37	2.3
6 ブラジル	0	0.0
7 ロシア	0	0.0
8 進出先国（1.～7.を除く）	6	0.4
9 アメリカ	25	1.6
10 EU	82	5.1
11 日本	63	3.9
12 その他	5	0.3
無回答	1303	80.8



企業アンケート【調査票B】

Q9-S5-1：＜その他アジア＞市場セグメント（全てに ）

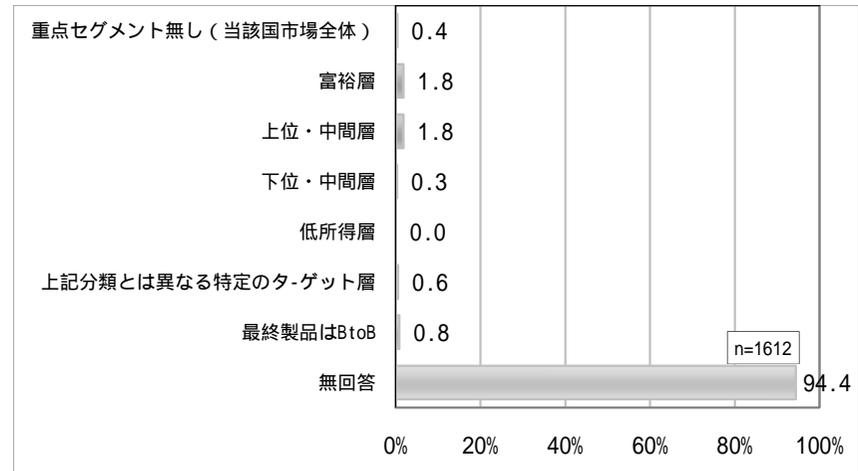
(MA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 重点セグメント無し（当該国市場全体）	100	6.2
2 富裕層	104	6.5
3 上位・中間層	105	6.5
4 下位・中間層	51	3.2
5 低所得層	9	0.6
6 上記分類とは異なる特定のタ-ゲット層	52	3.2
7 最終製品はBtoB	177	11.0
無回答	1145	71.0



企業アンケート【調査票B】

Q9-S5-2：＜その他アジア＞重要セグメント（1つに ）

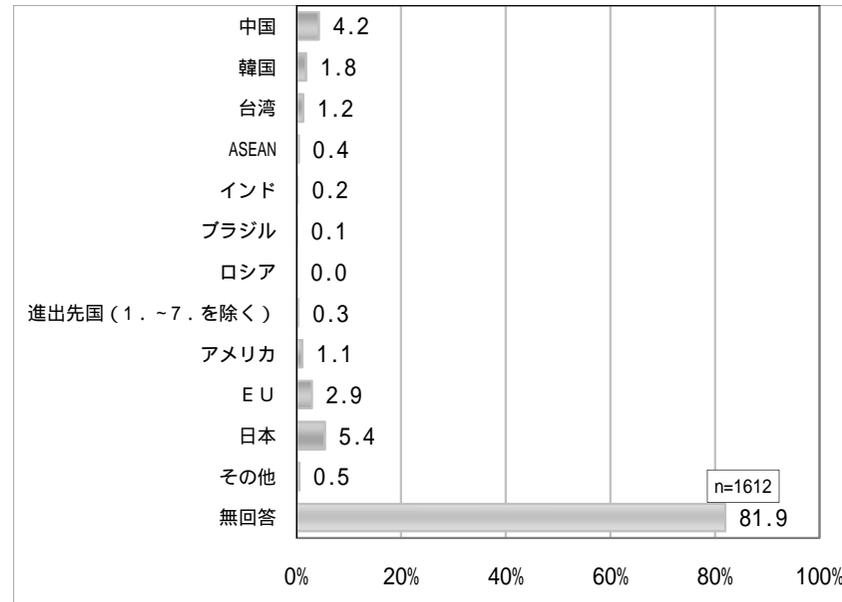
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 重点セグメント無し（当該国市場全体）	6	0.4
2 富裕層	29	1.8
3 上位・中間層	29	1.8
4 下位・中間層	5	0.3
5 低所得層	0	0.0
6 上記分類とは異なる特定のタ-ゲット層	9	0.6
7 最終製品はBtoB	13	0.8
無回答	1521	94.4



企業アンケート【調査票B】

Q9-S5-3：＜その他アジア＞主な競合企業の国籍
(SA)

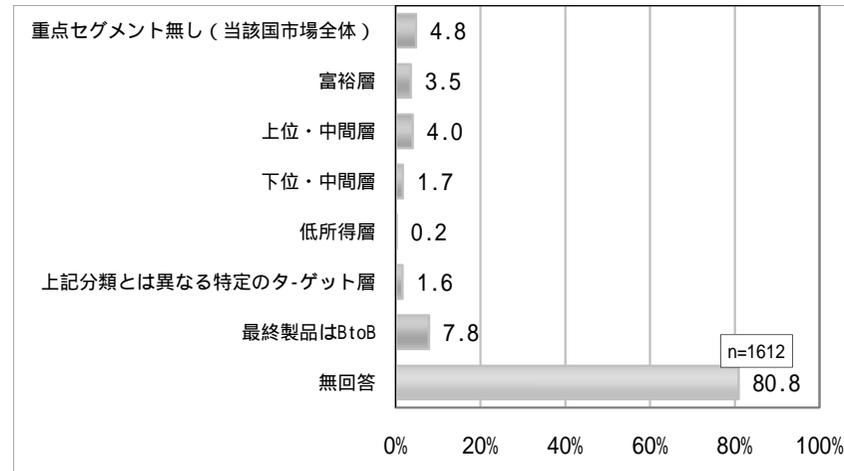
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 中国	68	4.2
2 韓国	29	1.8
3 台湾	20	1.2
4 ASEAN	6	0.4
5 インド	3	0.2
6 ブラジル	1	0.1
7 ロシア	0	0.0
8 進出先国(1.~7.を除く)	5	0.3
9 アメリカ	17	1.1
10 E U	47	2.9
11 日本	87	5.4
12 その他	8	0.5
無回答	1321	81.9



企業アンケート【調査票B】

Q9-S6-1：＜ブラジル＞市場セグメント（全てに
（MA）

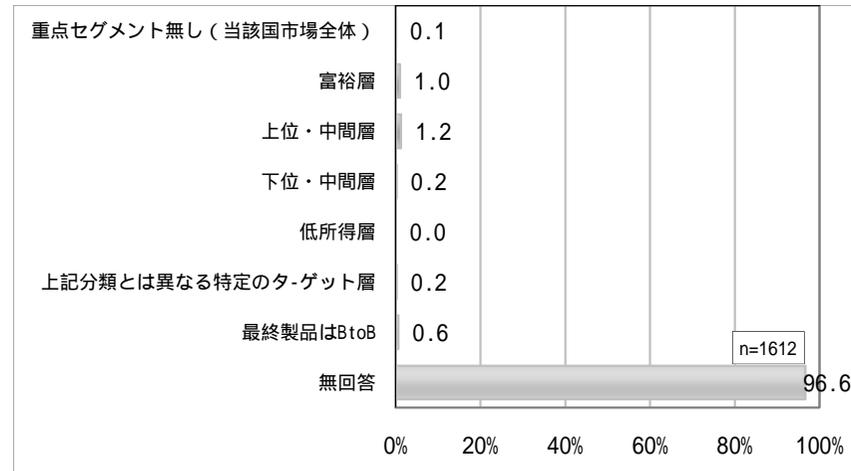
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 重点セグメント無し（当該国市場全体）	77	4.8
2 富裕層	57	3.5
3 上位・中間層	64	4.0
4 下位・中間層	27	1.7
5 低所得層	4	0.2
6 上記分類とは異なる特定のタ-ゲット層	25	1.6
7 最終製品はBtoB	126	7.8
無回答	1303	80.8



企業アンケート【調査票B】

Q9-S6-2：＜ブラジル＞重要セグメント（1つに ）
（SA）

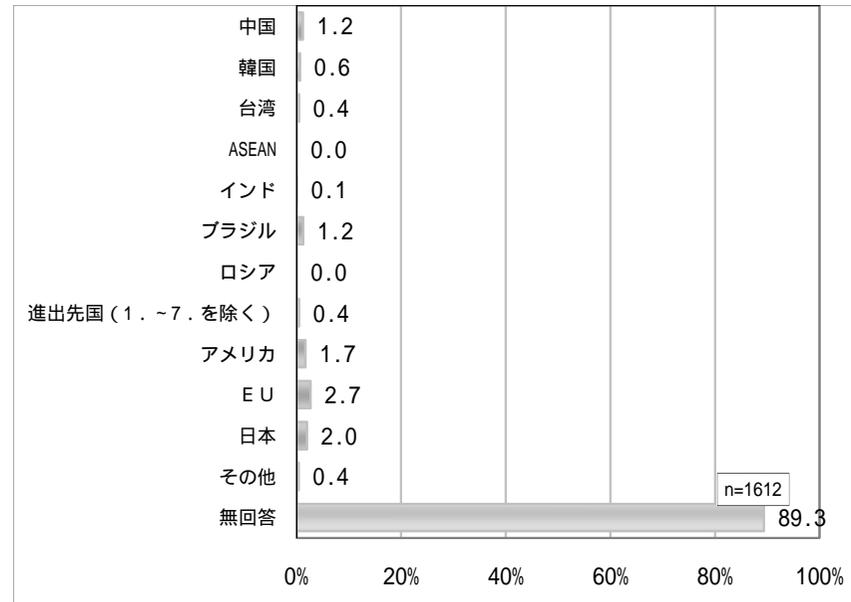
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 重点セグメント無し（当該国市場全体）	1	0.1
2 富裕層	16	1.0
3 上位・中間層	20	1.2
4 下位・中間層	4	0.2
5 低所得層	0	0.0
6 上記分類とは異なる特定のタ-ゲット層	4	0.2
7 最終製品はBtoB	10	0.6
無回答	1557	96.6



企業アンケート【調査票B】

Q9-S6-3 : < ブラジル > 主な競合企業の国籍
(SA)

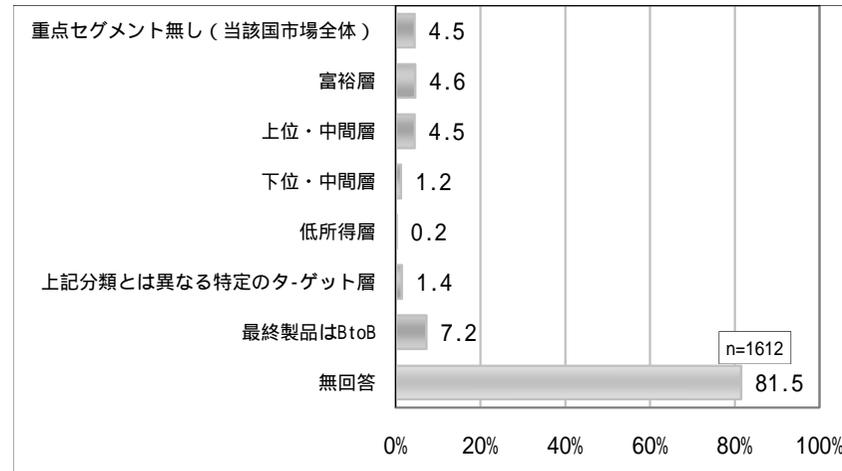
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 中国	19	1.2
2 韓国	10	0.6
3 台湾	7	0.4
4 ASEAN	0	0.0
5 インド	1	0.1
6 ブラジル	20	1.2
7 ロシア	0	0.0
8 進出先国 (1 . ~ 7 . を除く)	7	0.4
9 アメリカ	27	1.7
10 E U	43	2.7
11 日本	32	2.0
12 その他	6	0.4
無回答	1440	89.3



企業アンケート【調査票B】

Q9-S7-1：＜ロシア＞市場セグメント（全てに ）
（MA）

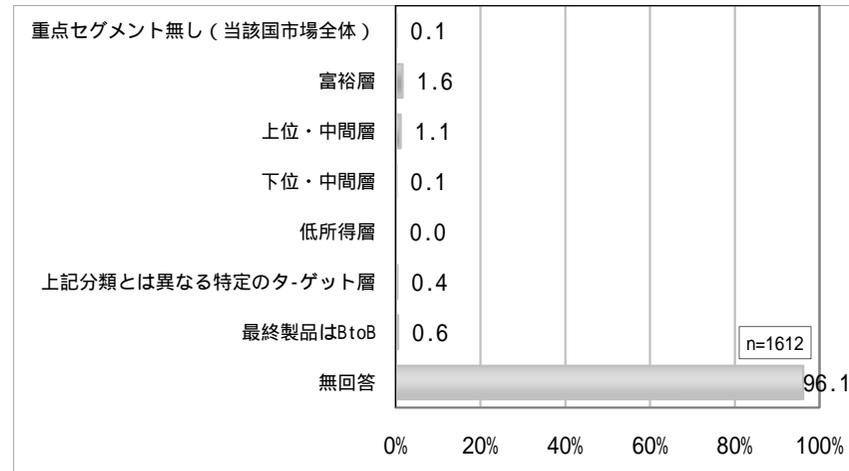
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 重点セグメント無し（当該国市場全体）	72	4.5
2 富裕層	74	4.6
3 上位・中間層	72	4.5
4 下位・中間層	20	1.2
5 低所得層	4	0.2
6 上記分類とは異なる特定のタ-ゲット層	23	1.4
7 最終製品はBtoB	116	7.2
無回答	1313	81.5



企業アンケート【調査票B】

Q9-S7-2：<ロシア>重要セグメント（1つに ）
（SA）

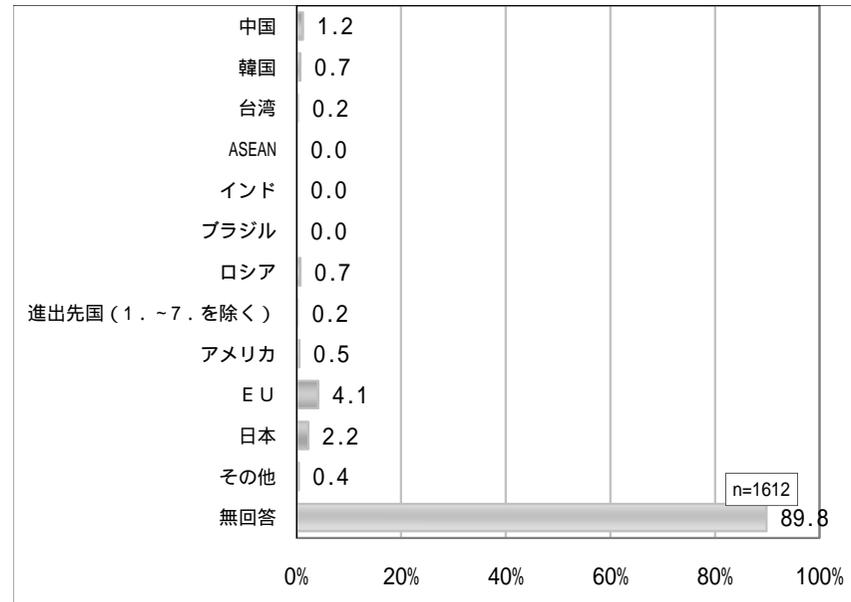
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 重点セグメント無し（当該国市場全体）	2	0.1
2 富裕層	26	1.6
3 上位・中間層	18	1.1
4 下位・中間層	2	0.1
5 低所得層	0	0.0
6 上記分類とは異なる特定のターゲット層	6	0.4
7 最終製品はBtoB	9	0.6
無回答	1549	96.1



企業アンケート【調査票B】

Q9-S7-3：＜ロシア＞主な競合企業の国籍

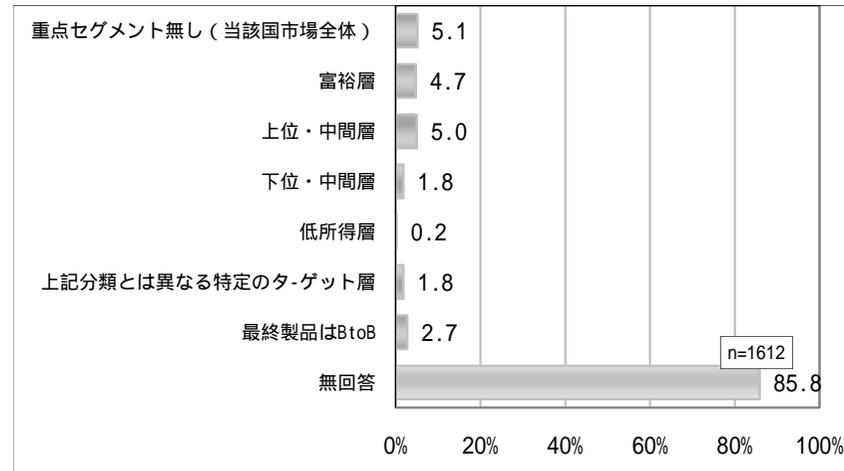
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 中国	19	1.2
2 韓国	11	0.7
3 台湾	4	0.2
4 ASEAN	0	0.0
5 インド	0	0.0
6 ブラジル	0	0.0
7 ロシア	11	0.7
8 進出先国（1.～7.を除く）	3	0.2
9 アメリカ	8	0.5
10 E U	66	4.1
11 日本	36	2.2
12 その他	6	0.4
無回答	1448	89.8



企業アンケート【調査票B】

Q9-S8-1：＜中近東＞市場セグメント（全てに ）

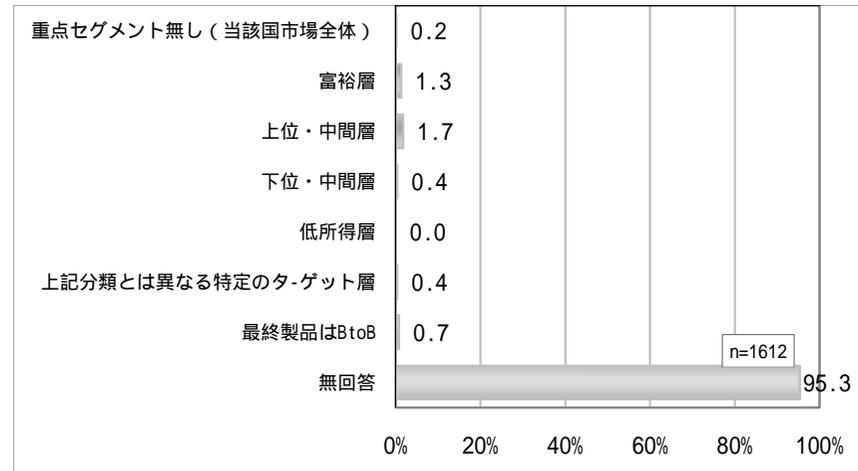
(MA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 重点セグメント無し（当該国市場全体）	82	5.1
2 富裕層	76	4.7
3 上位・中間層	80	5.0
4 下位・中間層	29	1.8
5 低所得層	4	0.2
6 上記分類とは異なる特定のタ-ゲット層	29	1.8
7 最終製品はBtoB	44	2.7
無回答	1383	85.8



企業アンケート【調査票B】

Q9-S8-2：＜中近東＞重要セグメント（1つに ）
（SA）

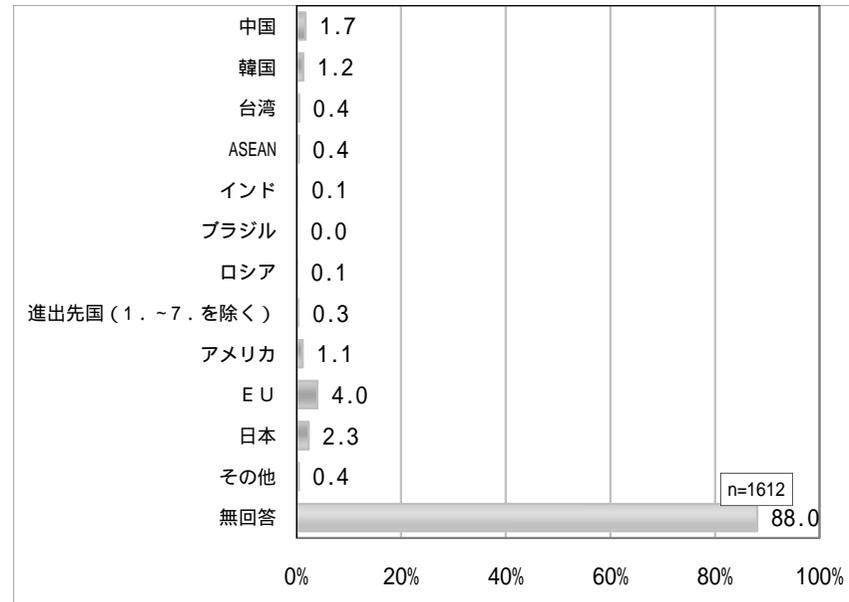
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 重点セグメント無し（当該国市場全体）	3	0.2
2 富裕層	21	1.3
3 上位・中間層	28	1.7
4 下位・中間層	6	0.4
5 低所得層	0	0.0
6 上記分類とは異なる特定のタ-ゲット層	6	0.4
7 最終製品はBtoB	12	0.7
無回答	1536	95.3



企業アンケート【調査票B】

Q9-S8-3 : <中近東> 主な競合企業の国籍

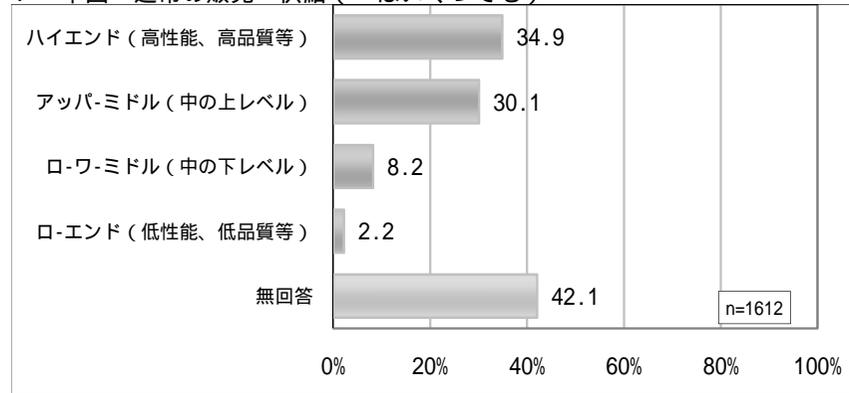
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 中国	27	1.7
2 韓国	20	1.2
3 台湾	7	0.4
4 ASEAN	6	0.4
5 インド	2	0.1
6 ブラジル	0	0.0
7 ロシア	1	0.1
8 進出先国 (1 . ~ 7 . を除く)	5	0.3
9 アメリカ	18	1.1
10 E U	64	4.0
11 日本	37	2.3
12 その他	6	0.4
無回答	1419	88.0



企業アンケート【調査票B】

Q9-1-1：各国・地域において、どのようなレベルの製品を販売・供給していますか。 / <中国> 通常の販売・供給（はいくつでも）

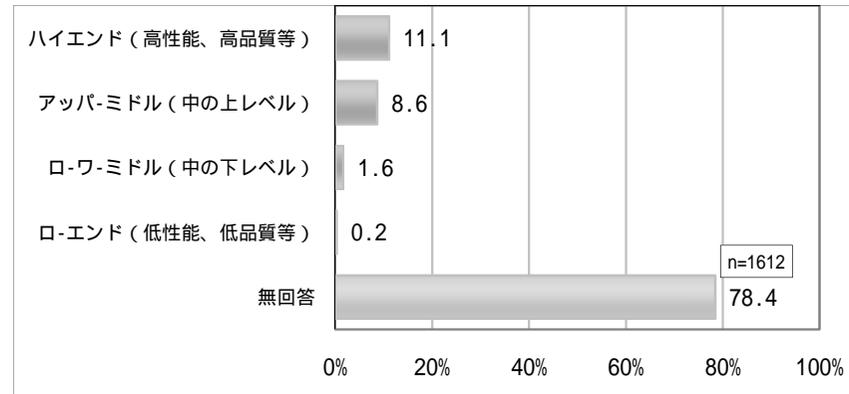
(MA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 ハイエンド（高性能、高品質等）	562	34.9
2 アップ-ミドル（中の上レベル）	485	30.1
3 ロ-ワ-ミドル（中の下レベル）	132	8.2
4 ロ-エンド（低性能、低品質等）	35	2.2
無回答	678	42.1



企業アンケート【調査票B】

Q9-1-2: <中国>最も販売しているもの(1つに)
(SA)

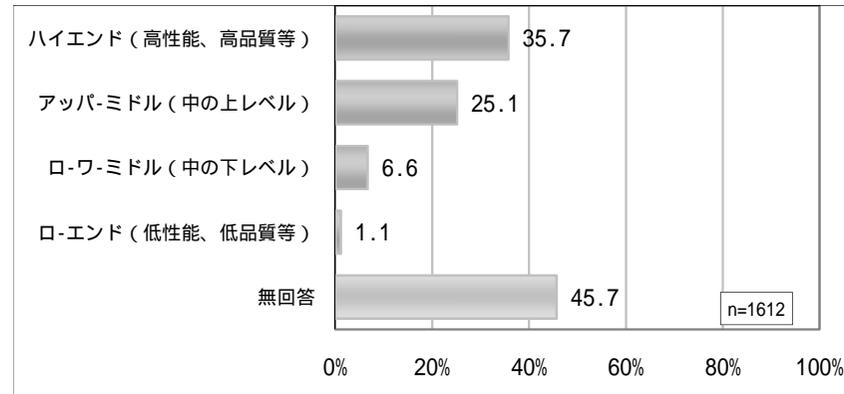
	回答数	%
全体	1612	100.0
1ハイエンド(高性能、高品質等)	179	11.1
2アッパ-ミドル(中の上レベル)	139	8.6
3ロ-ワ-ミドル(中の下レベル)	26	1.6
4ロ-エンド(低性能、低品質等)	4	0.2
無回答	1264	78.4



企業アンケート【調査票B】

Q9-2-1：＜韓国/台湾＞通常の販売・供給（全てに
（MA）

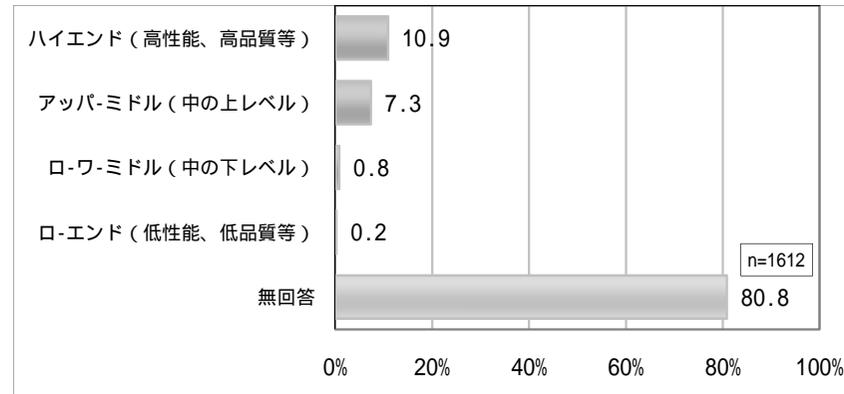
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 ハイエンド（高性能、高品質等）	576	35.7
2 アップ-ミドル（中の上レベル）	405	25.1
3 ロ-ワ-ミドル（中の下レベル）	107	6.6
4 ロ-エンド（低性能、低品質等）	18	1.1
無回答	736	45.7



企業アンケート【調査票B】

Q9-2-2: <韓国/台湾> 最も販売しているもの(1つに)
(SA)

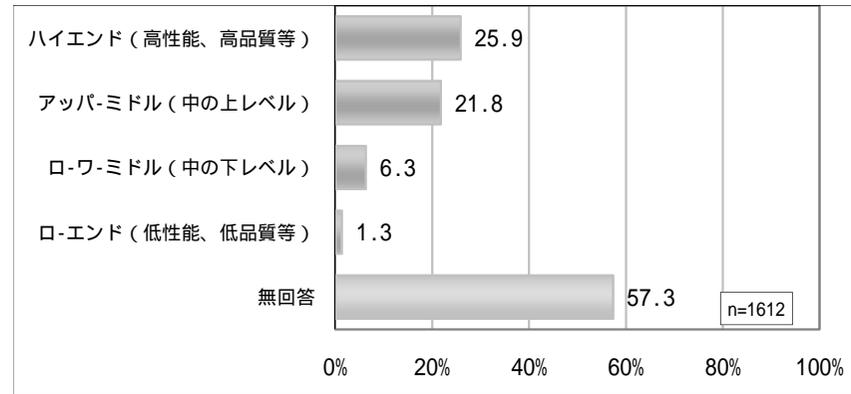
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 ハイエンド(高性能、高品質等)	175	10.9
2 アップ-ミドル(中の上レベル)	118	7.3
3 ロ-ワ-ミドル(中の下レベル)	13	0.8
4 ロ-エンド(低性能、低品質等)	3	0.2
無回答	1303	80.8



企業アンケート【調査票B】

Q9-3-1：＜ASEAN＞通常の販売・供給（全てに ）
（MA）

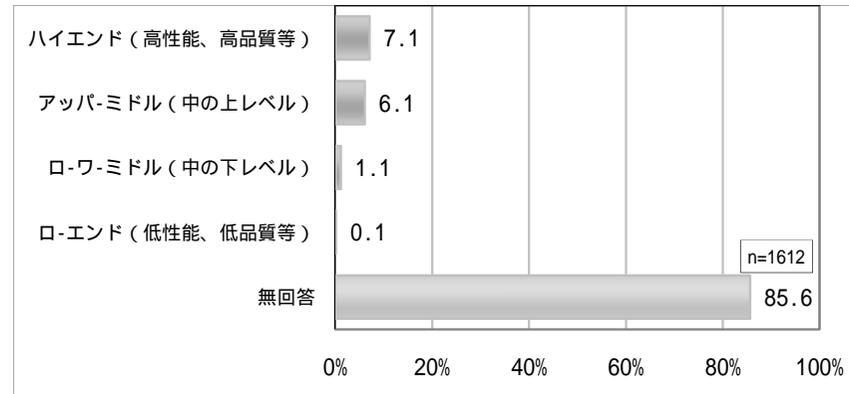
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 ハイエンド（高性能、高品質等）	417	25.9
2 アップ-ミドル（中の上レベル）	351	21.8
3 ロ-ワ-ミドル（中の下レベル）	101	6.3
4 ロ-エンド（低性能、低品質等）	21	1.3
無回答	924	57.3



企業アンケート【調査票B】

Q9-3-2： <ASEAN> 最も販売しているもの（1つに）
（SA）

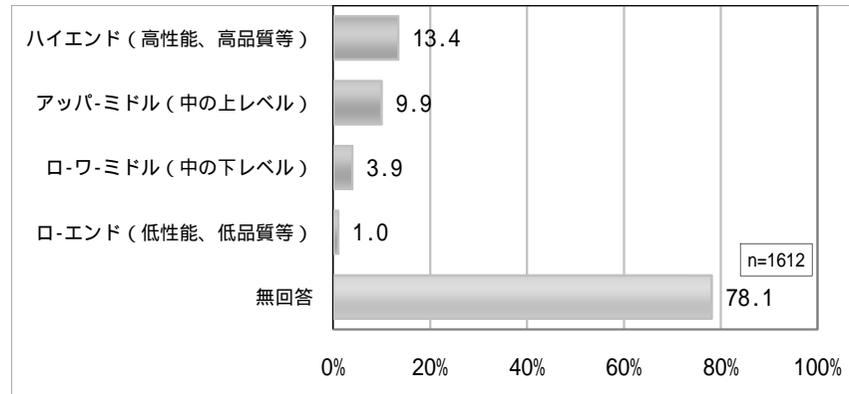
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 ハイエンド（高性能、高品質等）	114	7.1
2 アップ-ミドル（中の上レベル）	98	6.1
3 ロ-ワ-ミドル（中の下レベル）	18	1.1
4 ロ-エンド（低性能、低品質等）	2	0.1
無回答	1380	85.6



企業アンケート【調査票B】

Q9-4-1：<インド> 通常の販売・供給（全てに
（MA）

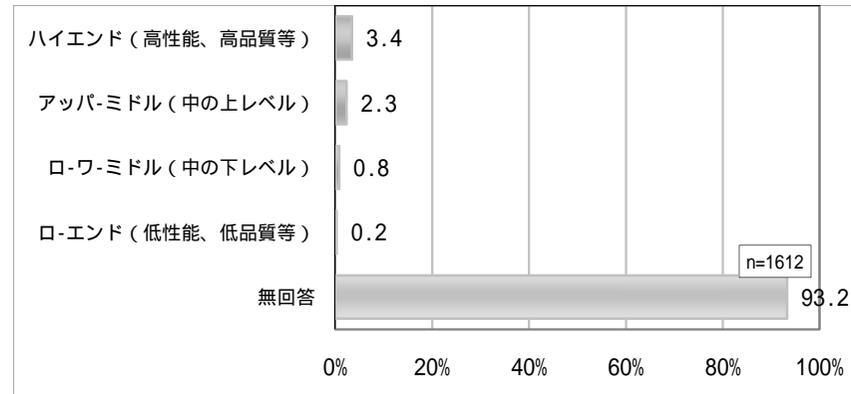
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 ハイエンド（高性能、高品質等）	216	13.4
2 アップ-ミドル（中の上レベル）	160	9.9
3 ロ-ワ-ミドル（中の下レベル）	63	3.9
4 ロ-エンド（低性能、低品質等）	16	1.0
無回答	1259	78.1



企業アンケート【調査票B】

Q9-4-2: <インド> 最も販売しているもの(1つに)
(SA)

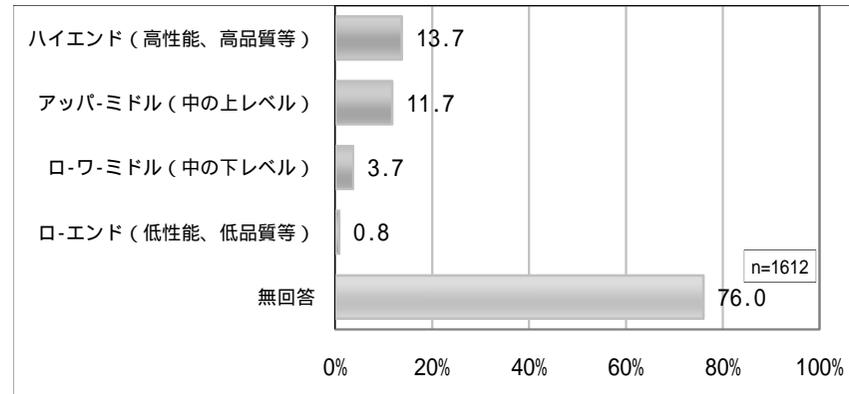
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 ハイエンド(高性能、高品質等)	55	3.4
2 アップ-ミドル(中の上レベル)	37	2.3
3 ロ-ワ-ミドル(中の下レベル)	13	0.8
4 ロ-エンド(低性能、低品質等)	4	0.2
無回答	1503	93.2



企業アンケート【調査票B】

Q9-5-1：＜その他アジア＞通常の販売・供給（全てに）

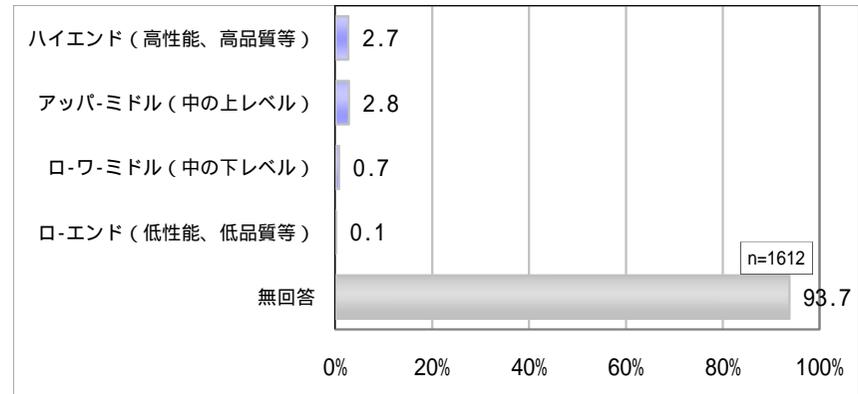
(MA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 ハイエンド（高性能、高品質等）	221	13.7
2 アップ-ミドル（中の上レベル）	189	11.7
3 ロ-ワ-ミドル（中の下レベル）	59	3.7
4 ロ-エンド（低性能、低品質等）	13	0.8
無回答	1225	76.0



企業アンケート【調査票B】

Q9-5-2: <その他アジア> 最も販売しているもの(1つに)
(SA)

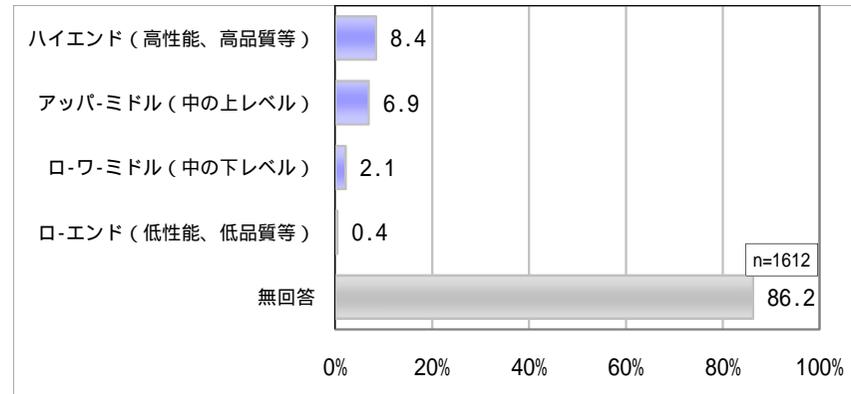
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 ハイエンド(高性能、高品質等)	43	2.7
2 アップ-ミドル(中の上レベル)	45	2.8
3 ロ-ワ-ミドル(中の下レベル)	12	0.7
4 ロ-エンド(低性能、低品質等)	1	0.1
無回答	1511	93.7



企業アンケート【調査票B】

Q9-6-1：<ブラジル>通常の販売・供給（全てに
（MA）

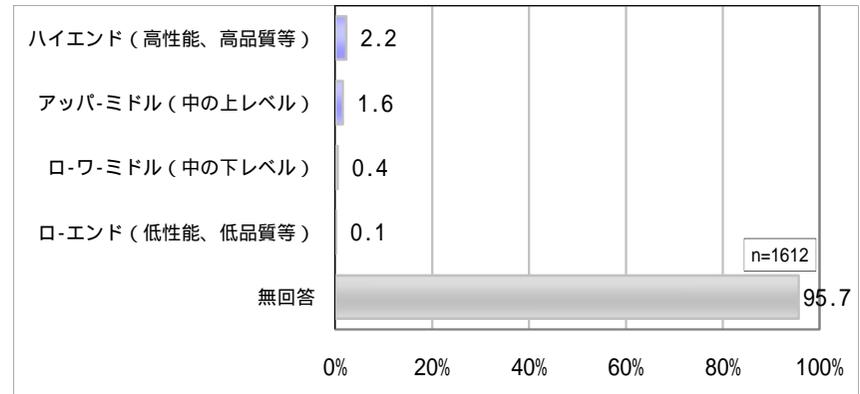
	回答数	%
全体	1612	100.0
1ハイエンド（高性能、高品質等）	135	8.4
2アッパ-ミドル（中の上レベル）	111	6.9
3ロ-ワ-ミドル（中の下レベル）	34	2.1
4ロ-エンド（低性能、低品質等）	6	0.4
無回答	1390	86.2



企業アンケート【調査票B】

Q9-6-2：<ブラジル>最も販売しているもの（1つに）

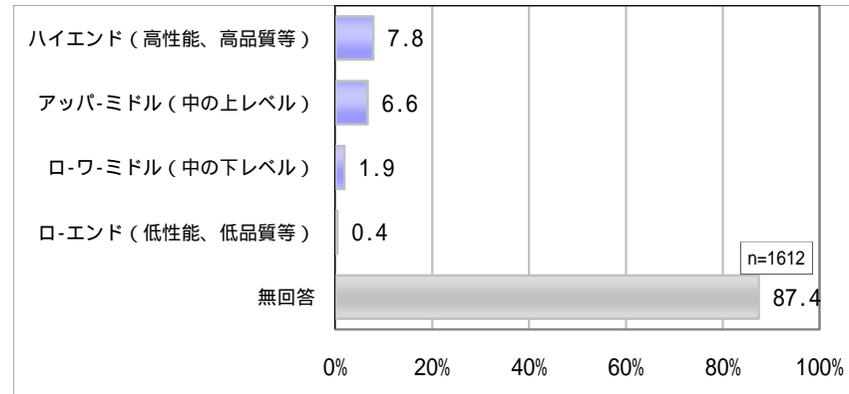
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1ハイエンド（高性能、高品質等）	36	2.2
2アッパ-ミドル（中の上レベル）	25	1.6
3ロ-ワ-ミドル（中の下レベル）	7	0.4
4ロ-エンド（低性能、低品質等）	2	0.1
無回答	1542	95.7



企業アンケート【調査票B】

Q9-7-1：<ロシア> 通常の販売・供給（全てに
（MA）

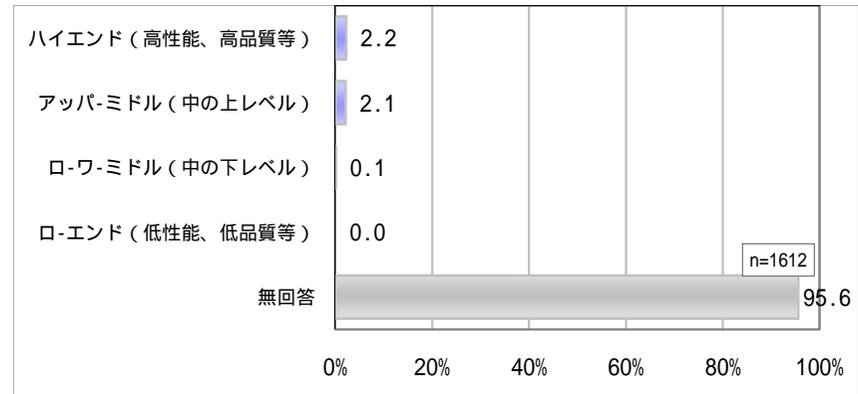
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 ハイエンド（高性能、高品質等）	126	7.8
2 アップ-ミドル（中の上レベル）	107	6.6
3 ロ-ワ-ミドル（中の下レベル）	30	1.9
4 ロ-エンド（低性能、低品質等）	6	0.4
無回答	1409	87.4



企業アンケート【調査票B】

Q9-7-2: <ロシア> 最も販売しているもの(1つに)
(SA)

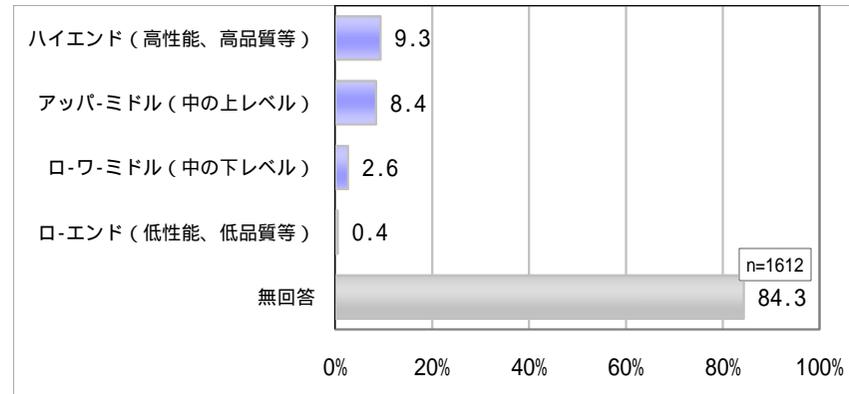
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 ハイエンド(高性能、高品質等)	36	2.2
2 アップ-ミドル(中の上レベル)	34	2.1
3 ロ-ワ-ミドル(中の下レベル)	1	0.1
4 ロ-エンド(低性能、低品質等)	0	0.0
無回答	1541	95.6



企業アンケート【調査票B】

Q9-8-1：＜中近東＞通常の販売・供給（全てに

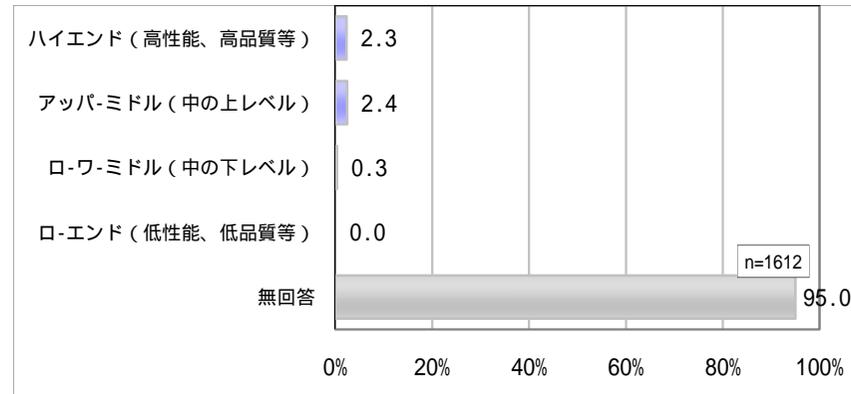
(MA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1ハイエンド（高性能、高品質等）	150	9.3
2アッパ-ミドル（中の上レベル）	135	8.4
3ロ-ワ-ミドル（中の下レベル）	42	2.6
4ロ-エンド（低性能、低品質等）	7	0.4
無回答	1359	84.3



企業アンケート【調査票B】

Q9-8-2：＜中近東＞最も販売しているもの（1つに）
（SA）

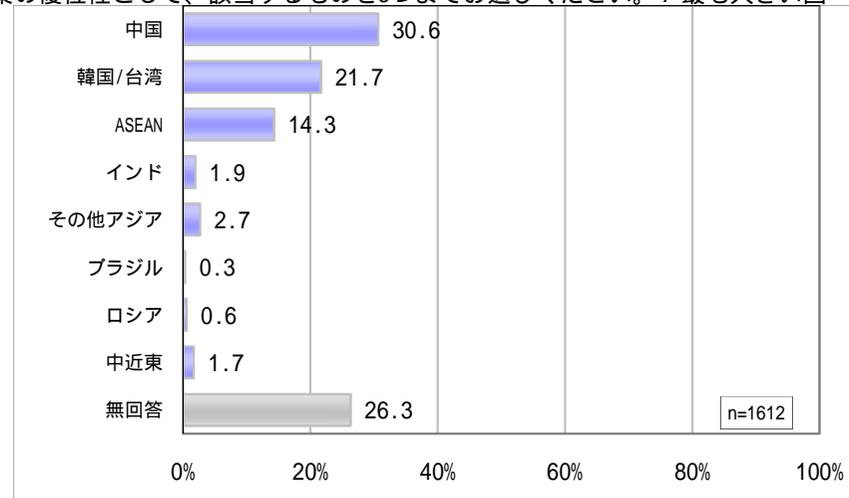
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 ハイエンド（高性能、高品質等）	37	2.3
2 アップ-ミドル（中の上レベル）	39	2.4
3 ロ-ワ-ミドル（中の下レベル）	5	0.3
4 ロ-エンド（低性能、低品質等）	0	0.0
無回答	1531	95.0



企業アンケート【調査票B】

Q10-1：最も貴社の売上が大きい国・地域を1つ選び、その国・地域における競合企業の優位性として、該当するものを3つまでお選びください。 / 最も大きい国・地域

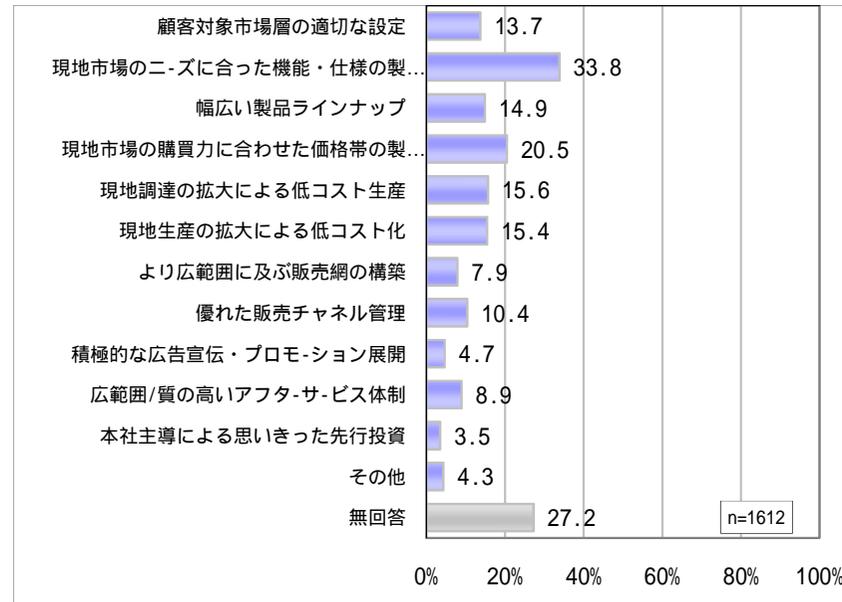
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 中国	494	30.6
2 韓国/台湾	349	21.7
3 ASEAN	230	14.3
4 インド	31	1.9
5 その他アジア	43	2.7
6 ブラジル	5	0.3
7 ロシア	9	0.6
8 中近東	27	1.7
無回答	424	26.3



企業アンケート【調査票B】

Q10-2：競合企業の優位性

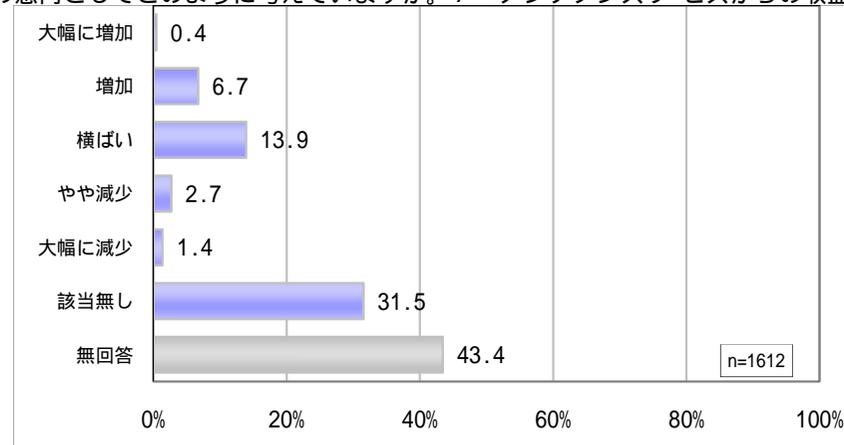
(MA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 顧客対象市場層の適切な設定	221	13.7
2 現地市場のニーズに合った機能・仕様の製品開	545	33.8
3 幅広い製品ラインナップ	240	14.9
4 現地市場の購買力に合わせた価格帯の製品投入	330	20.5
5 現地調達の拡大による低コスト生産	252	15.6
6 現地生産の拡大による低コスト化	249	15.4
7 より広範囲に及ぶ販売網の構築	127	7.9
8 優れた販売チャネル管理	167	10.4
9 積極的な広告宣伝・プロモーション展開	75	4.7
10 広範囲/質の高いアフタ-サ-ビス体制	144	8.9
11 本社主導による思いきった先行投資	56	3.5
12 その他	69	4.3
無回答	439	27.2



企業アンケート【調査票B】

Q11-1-1：製品販売以外の収益は、直近5年間はどのように推移していますか。今後の意向としてどのように考えていますか。 / <メンテナンスサービスからの収益>直近5年間は

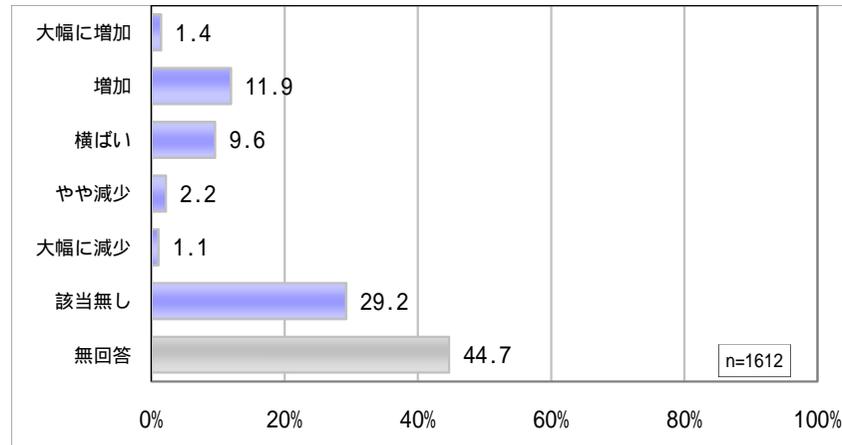
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅に増加	7	0.4
2 増加	108	6.7
3 横ばい	224	13.9
4 やや減少	43	2.7
5 大幅に減少	22	1.4
6 該当無し	508	31.5
無回答	700	43.4



企業アンケート【調査票B】

Q11-1-2：＜メンテナンスサービスからの収益＞今後の意向

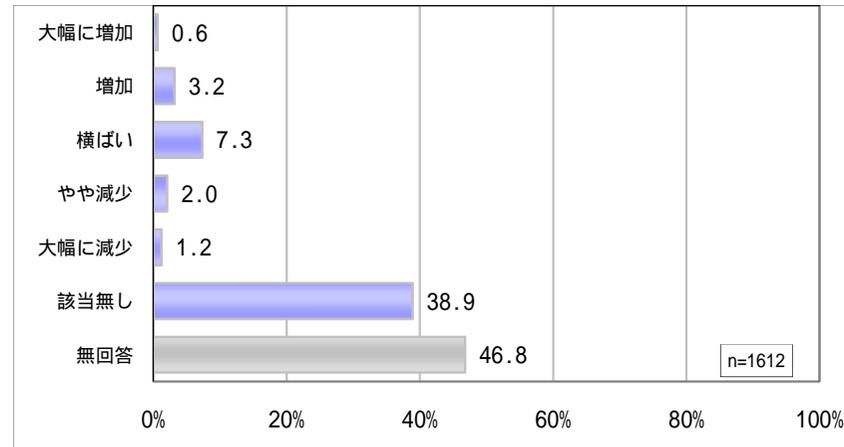
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅に増加	23	1.4
2 増加	192	11.9
3 横ばい	154	9.6
4 やや減少	35	2.2
5 大幅に減少	17	1.1
6 該当無し	471	29.2
無回答	720	44.7



企業アンケート【調査票B】

Q11-2-1：＜オペレーションサービスからの収益＞直近5年間

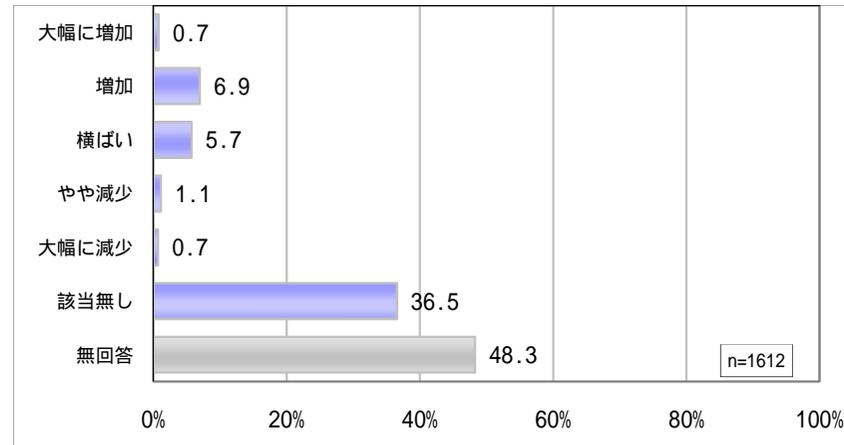
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅に増加	10	0.6
2 増加	51	3.2
3 横ばい	118	7.3
4 やや減少	33	2.0
5 大幅に減少	19	1.2
6 該当無し	627	38.9
無回答	754	46.8



企業アンケート【調査票B】

Q11-2-2：＜オペレーションサービスからの収益＞今後の意向

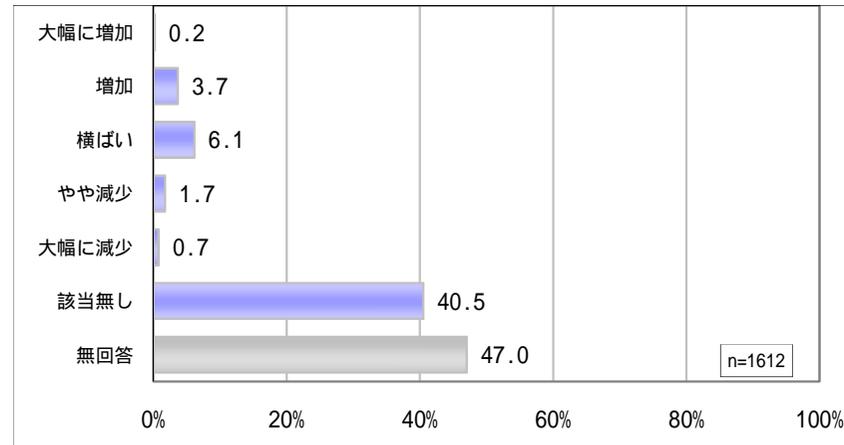
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅に増加	12	0.7
2 増加	112	6.9
3 横ばい	92	5.7
4 やや減少	18	1.1
5 大幅に減少	11	0.7
6 該当無し	589	36.5
無回答	778	48.3



企業アンケート【調査票B】

Q11-3-1：＜知的財産・特許ロイヤルティからの収益＞直近5年間

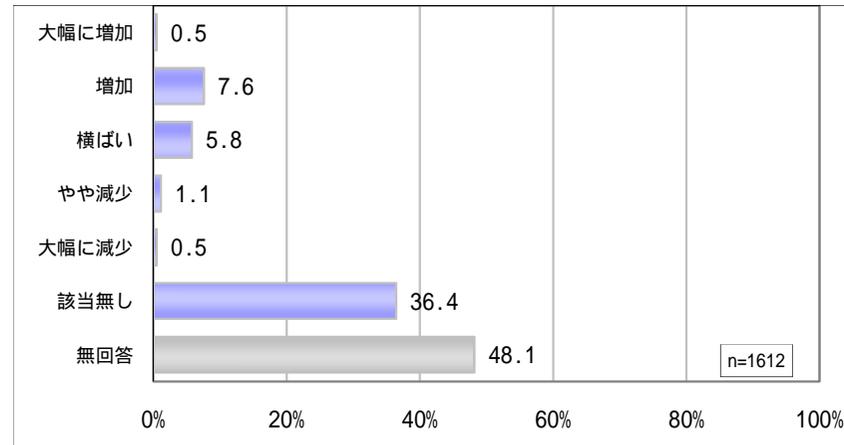
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅に増加	3	0.2
2 増加	59	3.7
3 横ばい	99	6.1
4 やや減少	28	1.7
5 大幅に減少	12	0.7
6 該当無し	653	40.5
無回答	758	47.0



企業アンケート【調査票B】

Q11-3-2：<知的財産・特許ロイヤルティからの収益>今後の意向
(SA)

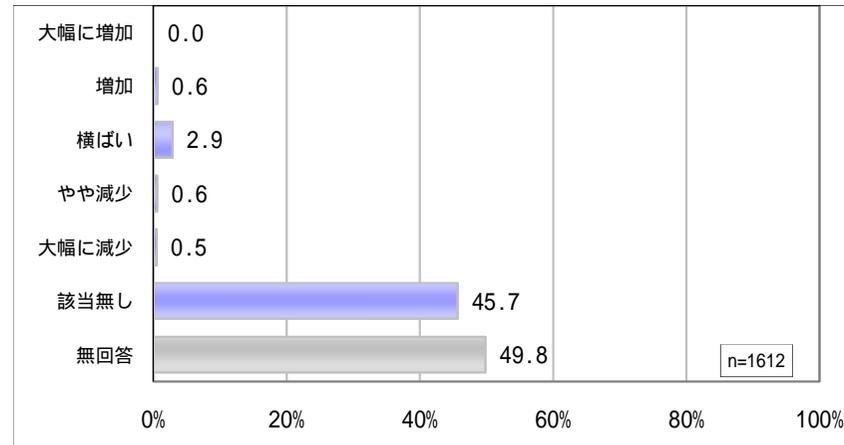
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅に増加	8	0.5
2 増加	122	7.6
3 横ばい	93	5.8
4 やや減少	18	1.1
5 大幅に減少	8	0.5
6 該当無し	587	36.4
無回答	776	48.1



企業アンケート【調査票B】

Q11-4-1：＜金融サービスからの収益＞直近5年間

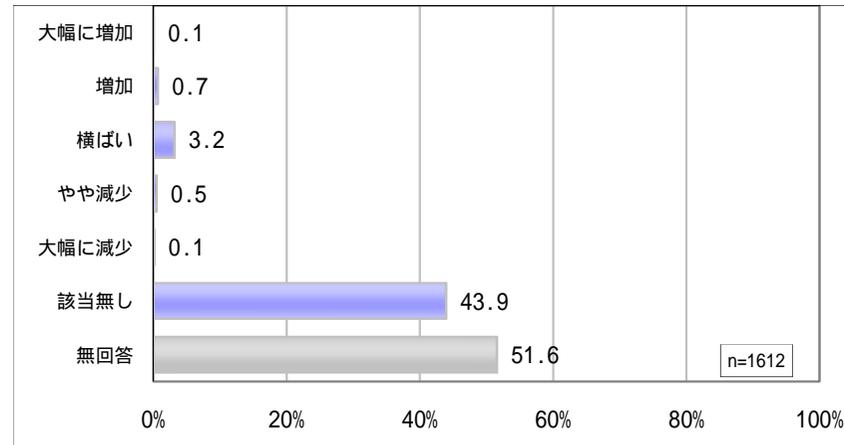
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅に増加	0	0.0
2 増加	10	0.6
3 横ばい	46	2.9
4 やや減少	9	0.6
5 大幅に減少	8	0.5
6 該当無し	736	45.7
無回答	803	49.8



企業アンケート【調査票B】

Q11-4-2：＜金融サービスからの収益＞今後の意向
(SA)

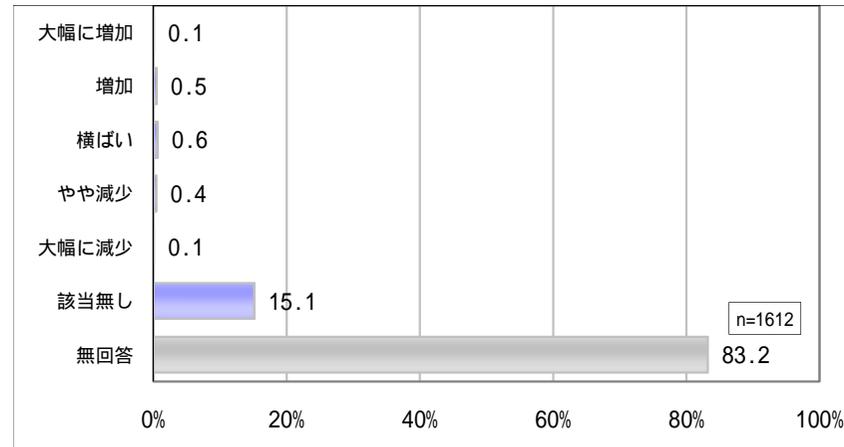
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅に増加	1	0.1
2 増加	11	0.7
3 横ばい	51	3.2
4 やや減少	8	0.5
5 大幅に減少	2	0.1
6 該当無し	708	43.9
無回答	831	51.6



企業アンケート【調査票B】

Q11-5-1：＜その他＞直近5年間

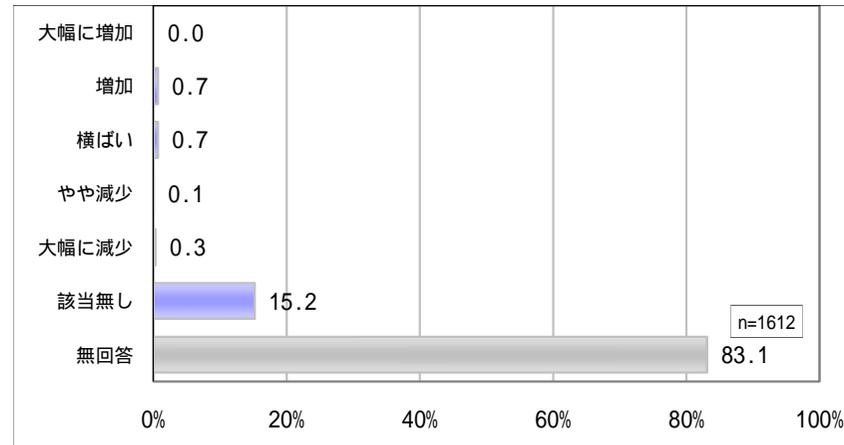
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅に増加	1	0.1
2 増加	8	0.5
3 横ばい	10	0.6
4 やや減少	7	0.4
5 大幅に減少	1	0.1
6 該当無し	244	15.1
無回答	1341	83.2



企業アンケート【調査票B】

Q11-5-2：＜その他＞今後の意向

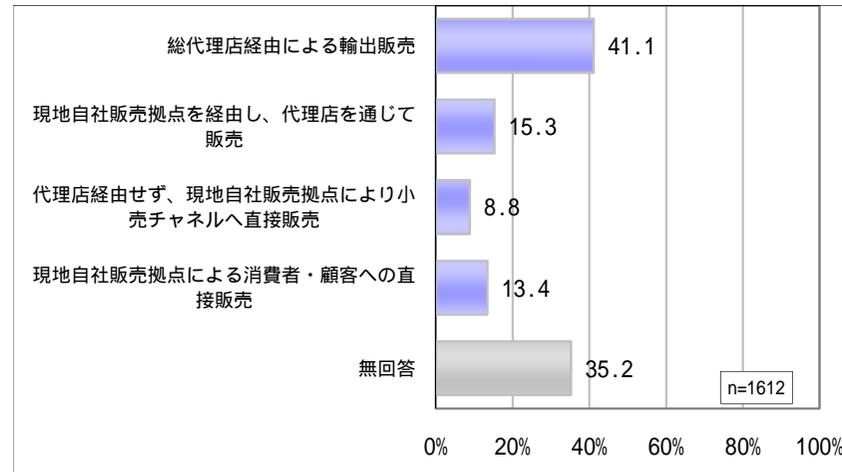
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅に増加	0	0.0
2 増加	11	0.7
3 横ばい	11	0.7
4 やや減少	1	0.1
5 大幅に減少	5	0.3
6 該当無し	245	15.2
無回答	1339	83.1



企業アンケート【調査票B】

Q12-1：新興国市場における販売方法として、該当するもの全てをお選びください。

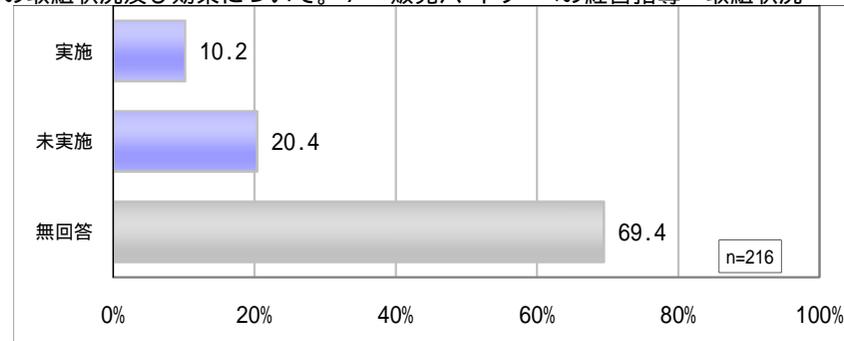
(MA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 総代理店経由による輸出版売	662	41.1
2 現地自社販売拠点を經由し、代理店を通じて販売	246	15.3
3 代理店経由せず、現地自社販売拠点により小売チャンネルへ直接販売	142	8.8
4 現地自社販売拠点による消費者・顧客への直接販売	216	13.4
無回答	567	35.2



企業アンケート【調査票B】

Q12-2-1-1：【Q12-1で4以外をお選びの方】現地販売パートナーをうまく機能させる為の取組状況及び効果について。 / <販売パートナーへの経営指導>取組状況

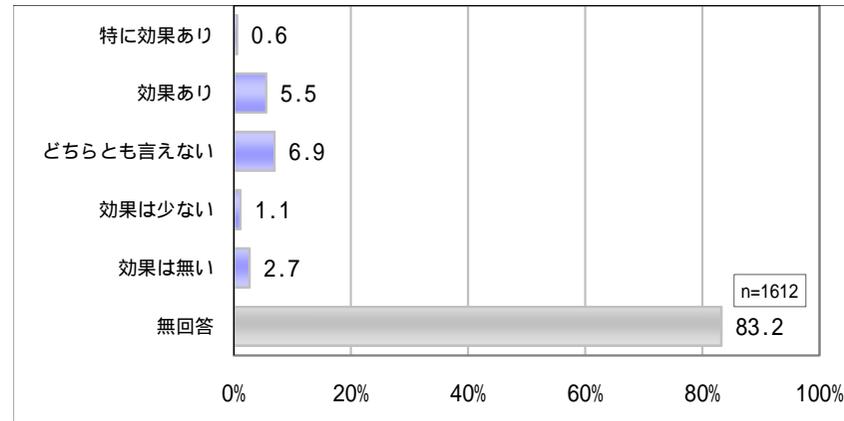
(SA)	回答数	%
全体	216	100.0
1 実施	22	10.2
2 未実施	44	20.4
無回答	150	69.4



企業アンケート【調査票B】

Q12-2-1-2：<販売パ-トナ-への経営指導>効果
(SA)

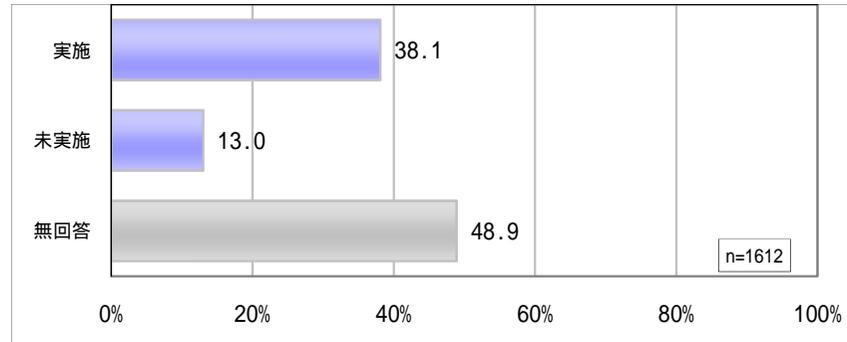
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 特に効果あり	9	0.6
2 効果あり	89	5.5
3 どちらとも言えない	112	6.9
4 効果は少ない	18	1.1
5 効果は無い	43	2.7
無回答	1341	83.2



企業アンケート【調査票B】

Q12-2-2-1：<販売パートナーへの商品知識や販売方法の訓練> 取組状況

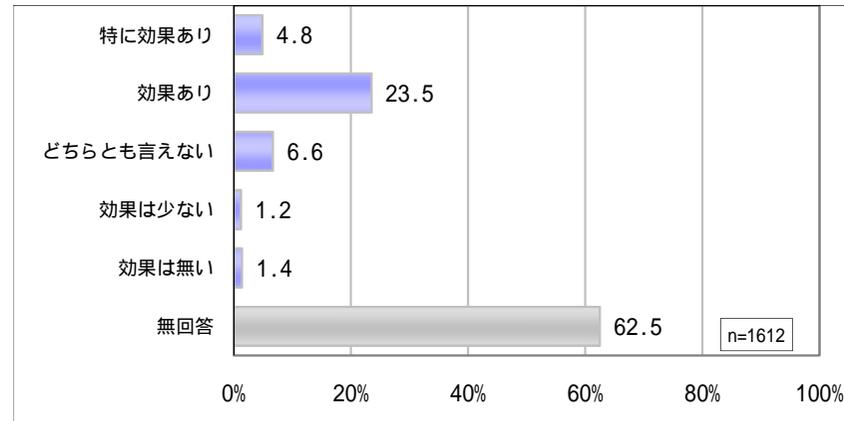
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 実施	614	38.1
2 未実施	210	13.0
無回答	788	48.9



企業アンケート【調査票B】

Q12-2-2-2：<販売パートナーへの商品知識や販売方法の訓練>効果
(SA)

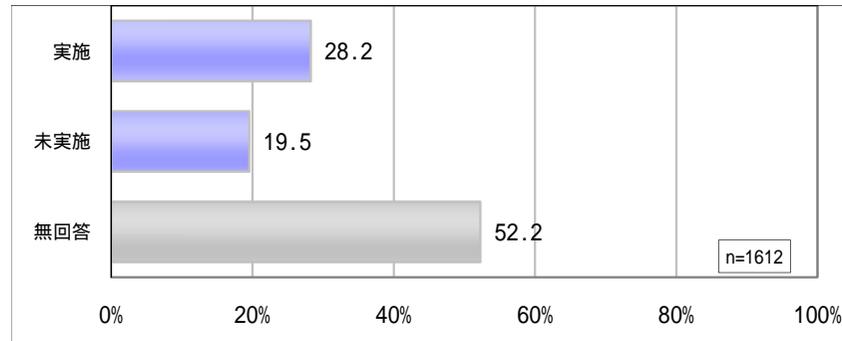
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 特に効果あり	78	4.8
2 効果あり	379	23.5
3 どちらとも言えない	107	6.6
4 効果は少ない	19	1.2
5 効果は無い	22	1.4
無回答	1007	62.5



企業アンケート【調査票B】

Q12-2-3-1：<販売パートナーによる販売実績の正確・迅速な把握>取組状況
(SA)

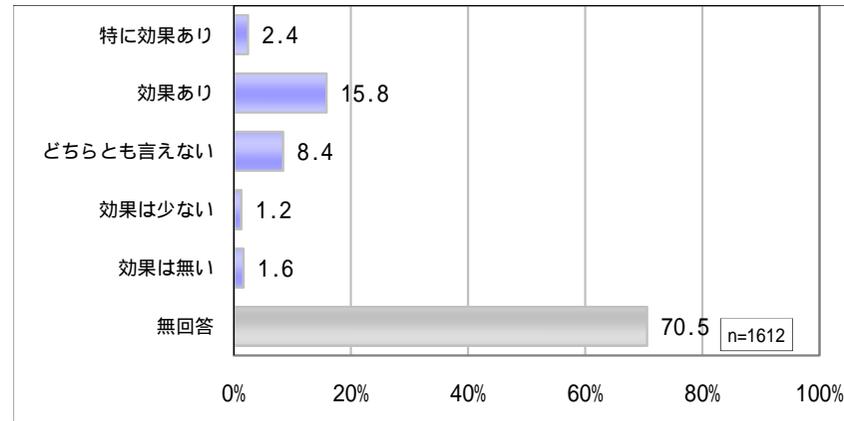
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 実施	455	28.2
2 未実施	315	19.5
無回答	842	52.2



企業アンケート【調査票B】

Q12-2-3-2：<販売パートナーによる販売実績の正確・迅速な把握>効果
(SA)

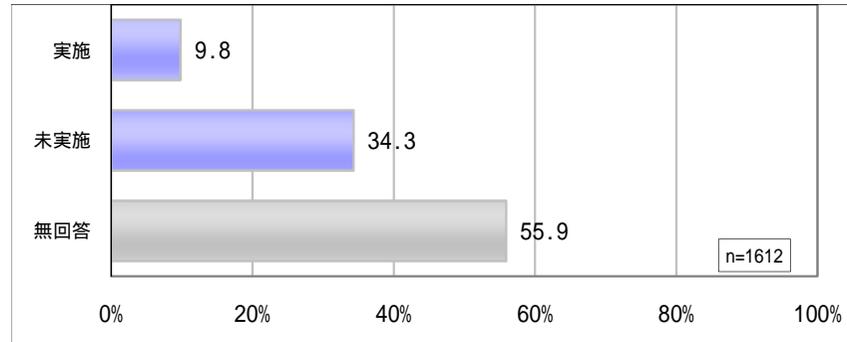
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 特に効果あり	39	2.4
2 効果あり	255	15.8
3 どちらとも言えない	135	8.4
4 効果は少ない	20	1.2
5 効果は無い	26	1.6
無回答	1137	70.5



企業アンケート【調査票B】

Q12-2-4-1：＜二次代理店への商品知識や販売方法の訓練＞取組状況

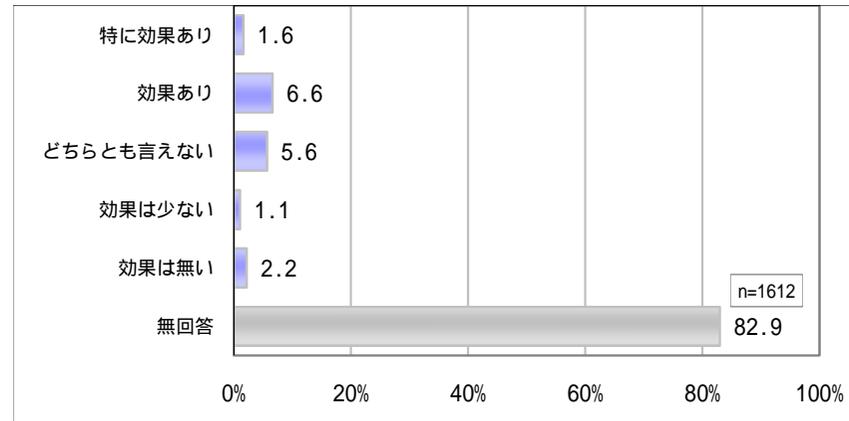
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 実施	158	9.8
2 未実施	553	34.3
無回答	901	55.9



企業アンケート【調査票B】

Q12-2-4-2：＜二次代理店への商品知識や販売方法の訓練＞効果

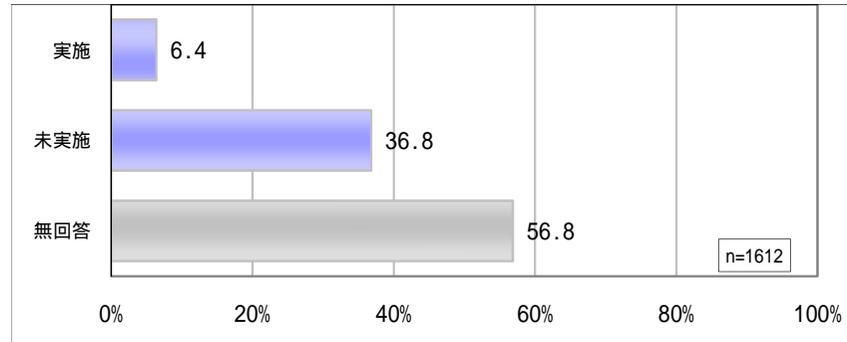
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 特に効果あり	26	1.6
2 効果あり	106	6.6
3 どちらとも言えない	91	5.6
4 効果は少ない	17	1.1
5 効果は無い	35	2.2
無回答	1337	82.9



企業アンケート【調査票B】

Q12-2-5-1：<二次代理店における販売実績の正確・迅速な把握>取組状況
(SA)

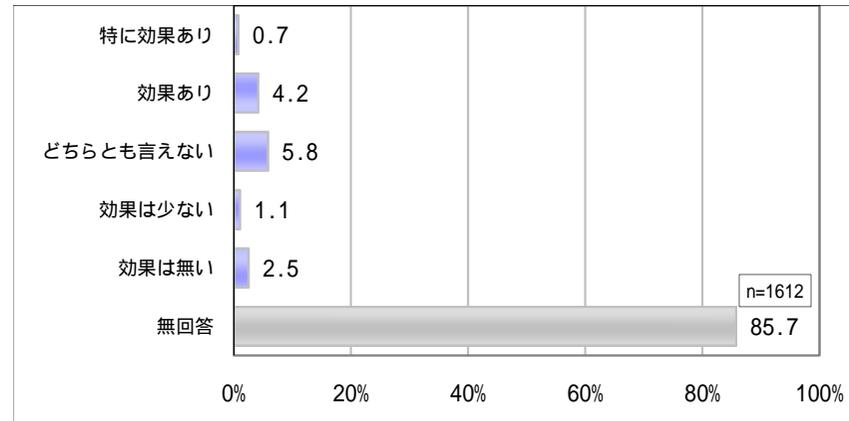
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 実施	103	6.4
2 未実施	593	36.8
無回答	916	56.8



企業アンケート【調査票B】

Q12-2-5-2：＜二次代理店における販売実績の正確・迅速な把握＞効果
(SA)

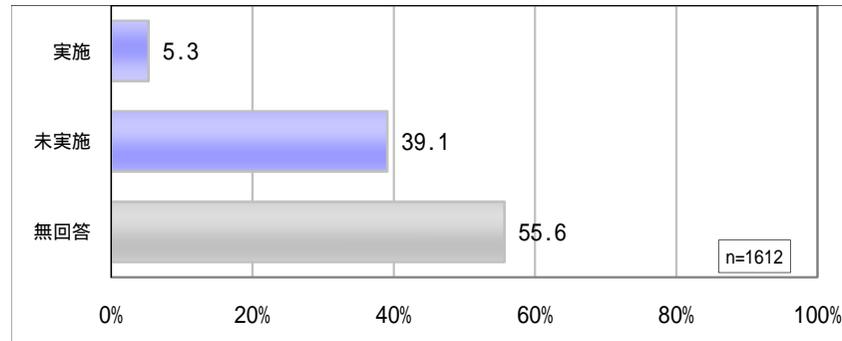
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 特に効果あり	12	0.7
2 効果あり	67	4.2
3 どちらとも言えない	94	5.8
4 効果は少ない	17	1.1
5 効果は無い	40	2.5
無回答	1382	85.7



企業アンケート【調査票B】

Q12-2-6-1：<優良販売店の顕彰/褒賞>取組状況
(SA)

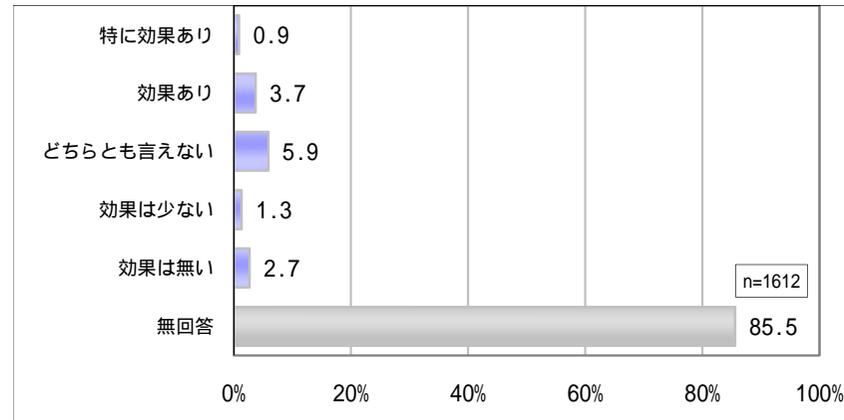
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 実施	85	5.3
2 未実施	630	39.1
無回答	897	55.6



企業アンケート【調査票B】

Q12-2-6-2：<優良販売店の顕彰/褒賞>効果
(SA)

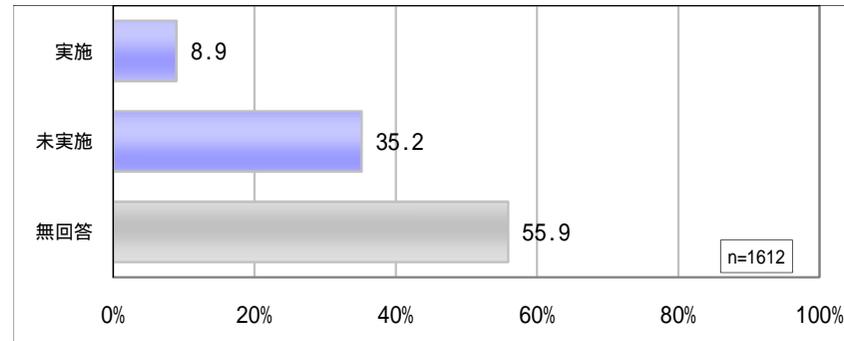
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 特に効果あり	14	0.9
2 効果あり	60	3.7
3 どちらとも言えない	95	5.9
4 効果は少ない	21	1.3
5 効果は無い	43	2.7
無回答	1379	85.5



企業アンケート【調査票B】

Q12-2-7-1：<優良販売点への自社主要製品の優先供給> 取組状況

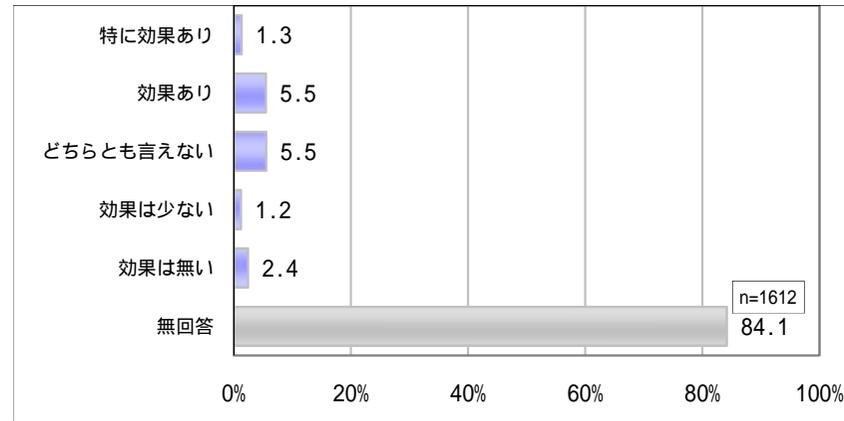
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 実施	144	8.9
2 未実施	567	35.2
無回答	901	55.9



企業アンケート【調査票B】

Q12-2-7-2：<優良販売点への自社主要製品の優先供給>効果
(SA)

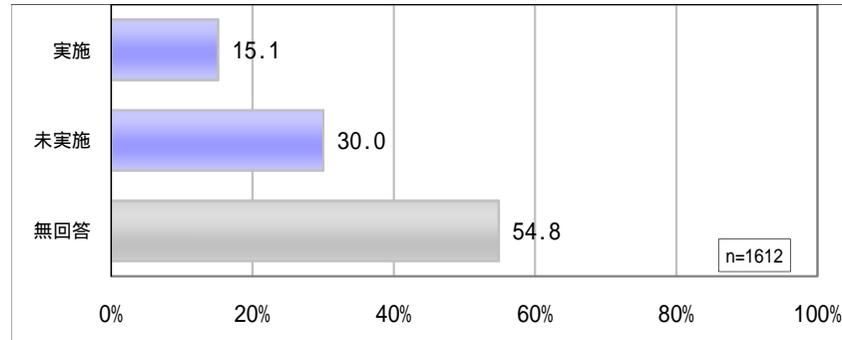
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 特に効果あり	21	1.3
2 効果あり	88	5.5
3 どちらとも言えない	89	5.5
4 効果は少ない	19	1.2
5 効果は無い	39	2.4
無回答	1356	84.1



企業アンケート【調査票B】

Q12-2-8-1：<総代理店制によるモチベーション維持>取組状況

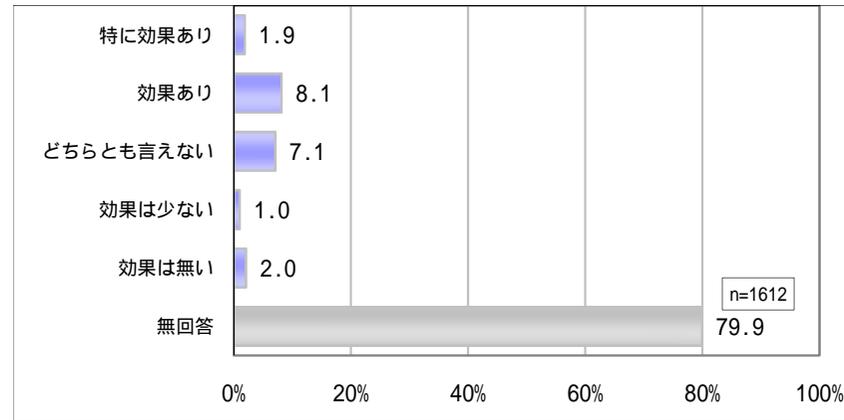
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 実施	244	15.1
2 未実施	484	30.0
無回答	884	54.8



企業アンケート【調査票B】

Q12-2-8-2：<総代理店制によるモチベーション維持>効果

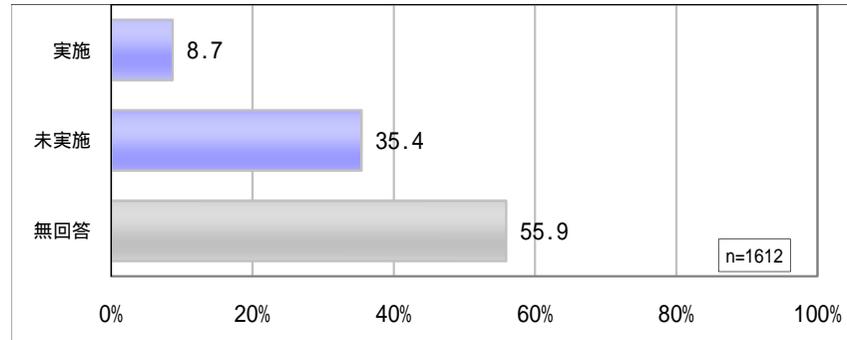
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 特に効果あり	30	1.9
2 効果あり	131	8.1
3 どちらとも言えない	114	7.1
4 効果は少ない	16	1.0
5 効果は無い	33	2.0
無回答	1288	79.9



企業アンケート【調査票B】

Q12-2-9-1：<複数代理店制による代理店間の競争原理の導入>取組状況

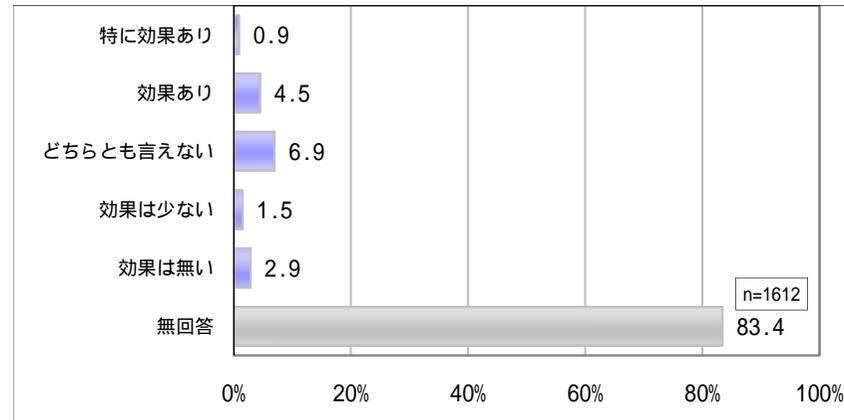
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 実施	140	8.7
2 未実施	571	35.4
無回答	901	55.9



企業アンケート【調査票B】

Q12-2-9-2：<複数代理店制による代理店間の競争原理の導入>効果

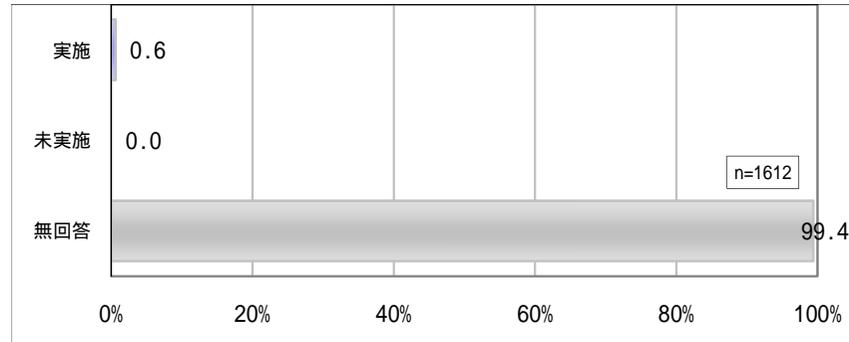
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 特に効果あり	14	0.9
2 効果あり	72	4.5
3 どちらとも言えない	112	6.9
4 効果は少ない	24	1.5
5 効果は無い	46	2.9
無回答	1344	83.4



企業アンケート【調査票B】

Q12-2-10-1：<その他> 取組状況

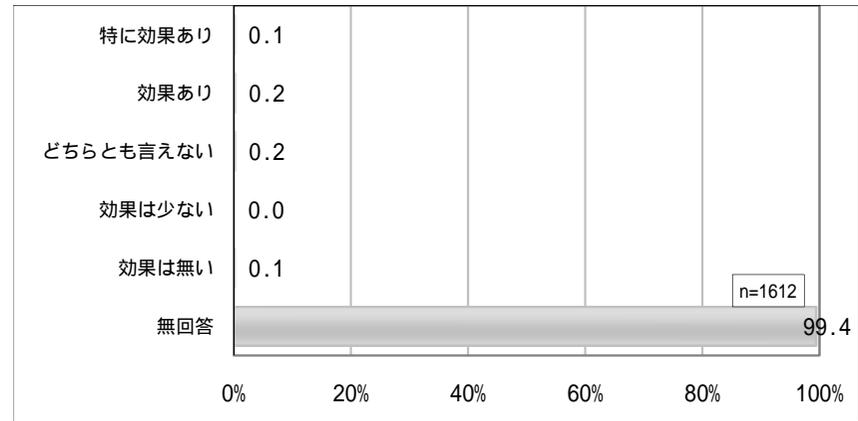
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 実施	10	0.6
2 未実施	0	0.0
無回答	1602	99.4



企業アンケート【調査票B】

Q12-2-10-2：<その他>効果

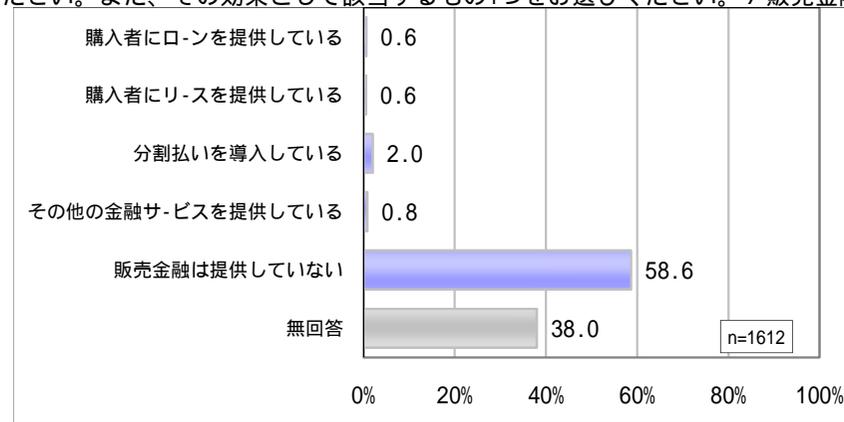
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 特に効果あり	2	0.1
2 効果あり	3	0.2
3 どちらとも言えない	3	0.2
4 効果は少ない	0	0.0
5 効果は無い	2	0.1
無回答	1602	99.4



企業アンケート【調査票B】

Q13-1：販売促進の為、金融手法を活用していますか。該当するもの全てをお選びください。また、その効果として該当するもの1つをお選びください。 / 販売金融提供

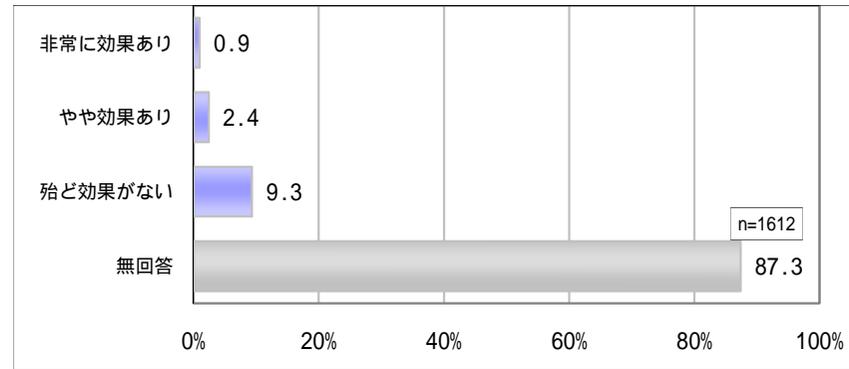
(MA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 購入者にロ-ンを提供している	10	0.6
2 購入者にリ-スを提供している	9	0.6
3 分割払いを導入している	32	2.0
4 その他の金融サ-ビスを提供している	13	0.8
5 販売金融は提供していない	945	58.6
無回答	612	38.0



企業アンケート【調査票B】

Q13-2：販売金融の効果
(SA)

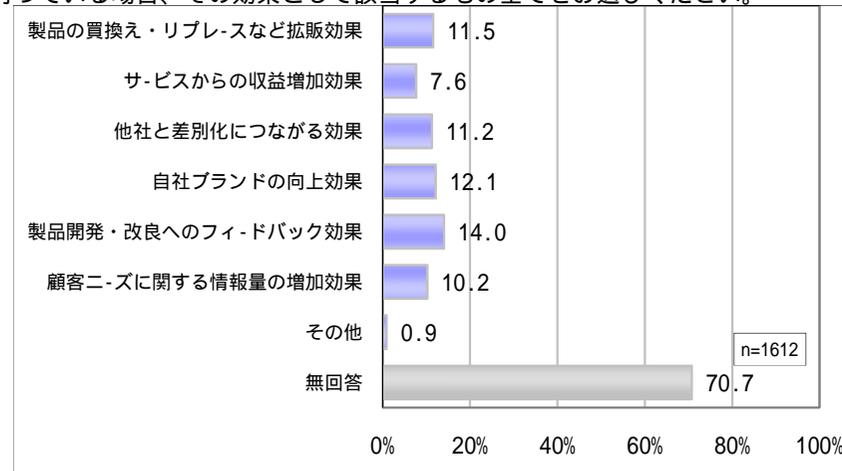
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 非常に効果あり	15	0.9
2 やや効果あり	39	2.4
3 殆ど効果がない	150	9.3
無回答	1408	87.3



企業アンケート【調査票B】

Q14：新興国市場において、アフタ-サ-ビス/メンテナンス業務を行っていますか。行っている場合、その効果として該当するもの全てをお選びください。

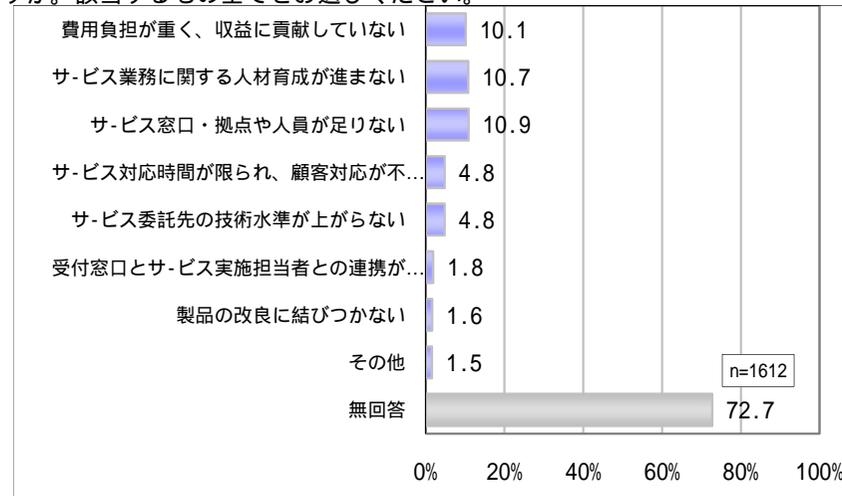
(MA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 製品の買換え・リプレ-スなど拡販効果	186	11.5
2 サ-ビスからの収益増加効果	123	7.6
3 他社と差別化につながる効果	181	11.2
4 自社ブランドの向上効果	195	12.1
5 製品開発・改良へのフィ-ドバック効果	226	14.0
6 顧客ニ-ズに関する情報量の増加効果	164	10.2
7 その他	14	0.9
無回答	1140	70.7



企業アンケート【調査票B】

Q15：新興国市場におけるアフタ-サ-ビスを実施する上で、どのような課題がありますか。該当するもの全てをお選びください。

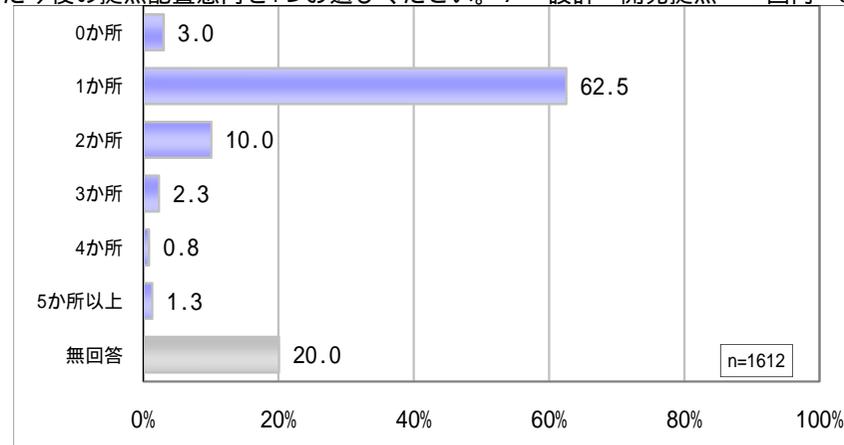
(MA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 費用負担が重く、収益に貢献していない	163	10.1
2 サ-ビス業務に関する人材育成が進まない	173	10.7
3 サ-ビス窓口・拠点や人員が足りない	175	10.9
4 サ-ビス対応時間が限られ、顧客対応が不十分	77	4.8
5 サ-ビス委託先の技術水準が上がらない	77	4.8
6 受付窓口とサ-ビス実施担当者との連携が悪い	29	1.8
7 製品の改良に結びつかない	25	1.6
8 その他	24	1.5
無回答	1172	72.7



企業アンケート【調査票B】

Q16-1-1：国内外の開発・生産拠点数の増減傾向について。過去、現在の拠点数、また今後の拠点配置意向を1つお選びください。 / 設計・開発拠点 <国内>5年前

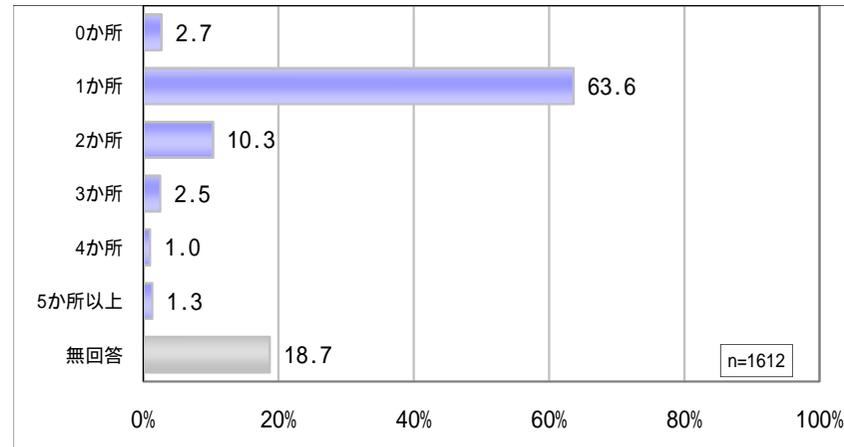
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 0か所	48	3.0
2 1か所	1008	62.5
3 2か所	162	10.0
4 3か所	37	2.3
5 4か所	13	0.8
6 5か所以上	21	1.3
無回答	323	20.0
平均	1.55	
最小値	0.00	
最大値	300.00	
合計値	1994.00	



企業アンケート【調査票B】

Q16-1-2： 設計・開発拠点 <国内> 現在_か所
(SA)

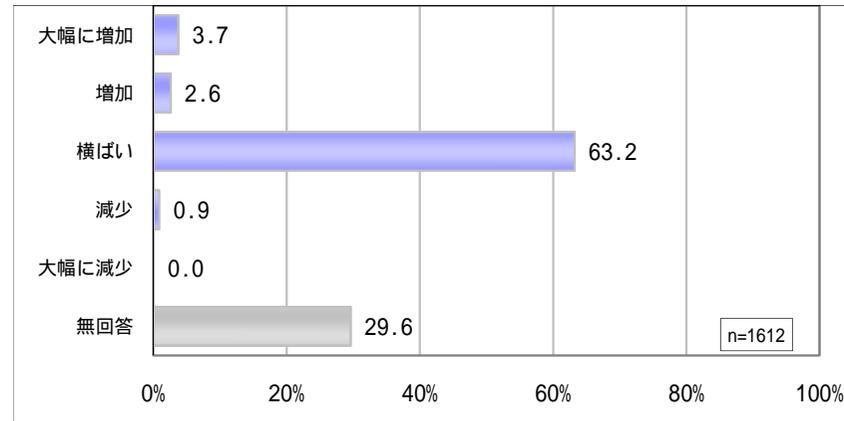
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 0か所	43	2.7
2 1か所	1025	63.6
3 2か所	166	10.3
4 3か所	40	2.5
5 4か所	16	1.0
6 5か所以上	21	1.3
無回答	301	18.7
平均	1.47	
最小値	0.00	
最大値	200.00	
合計値	1933.00	



企業アンケート【調査票B】

Q16-1-3： 設計・開発拠点 <国内> 今後
(SA)

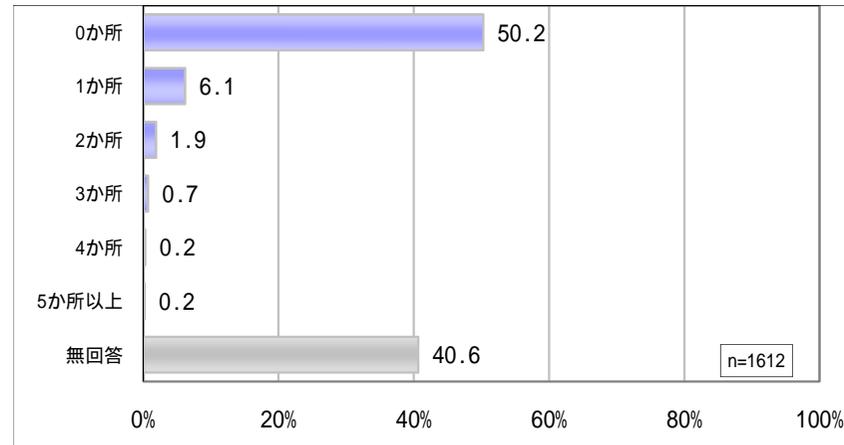
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅に増加	60	3.7
2 増加	42	2.6
3 横ばい	1019	63.2
4 減少	14	0.9
5 大幅に減少	0	0.0
無回答	477	29.6



企業アンケート【調査票B】

Q16-1-4： 設計・開発拠点 < 国外（新興国のみ）> 5年前 か所
(SA)

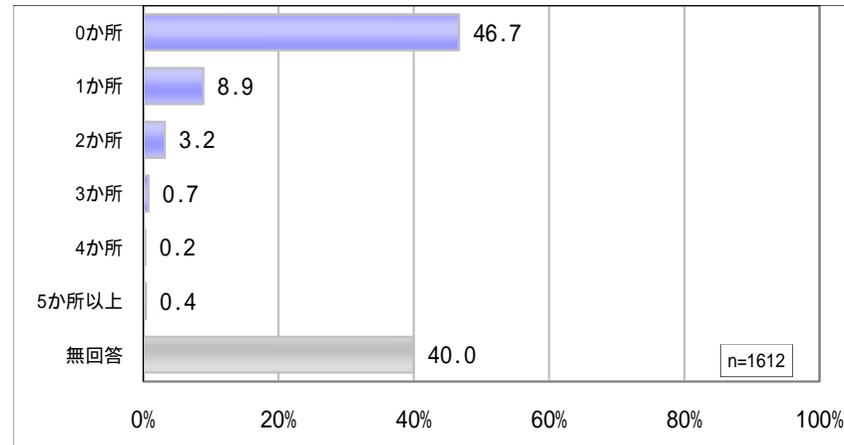
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 0か所	810	50.2
2 1か所	99	6.1
3 2か所	30	1.9
4 3か所	11	0.7
5 4か所	4	0.2
6 5か所以上	3	0.2
無回答	655	40.6
平均	0.24	
最小値	0.00	
最大値	10.00	
合計値	230.00	



企業アンケート【調査票B】

Q16-1-5： 設計・開発拠点 <国外（新興国のみ）>現在 箇所
(SA)

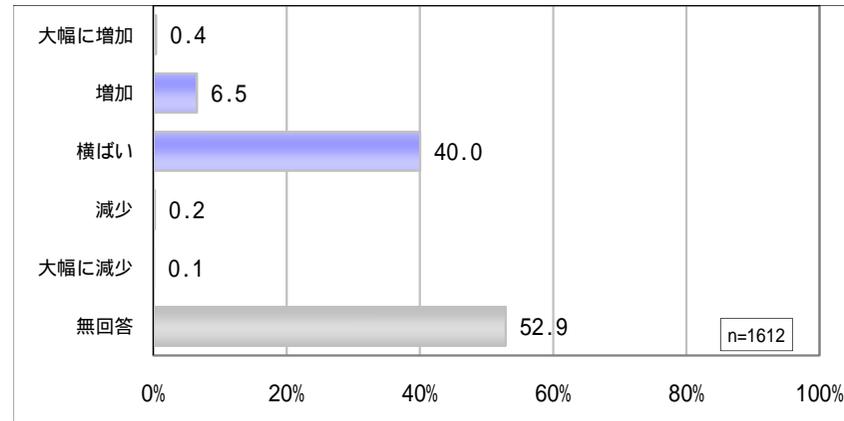
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 0箇所	752	46.7
2 1箇所	143	8.9
3 2箇所	51	3.2
4 3箇所	12	0.7
5 4箇所	4	0.2
6 5箇所以上	6	0.4
無回答	644	40.0
平均	0.35	
最小値	0.00	
最大値	10.00	
合計値	340.00	



企業アンケート【調査票B】

Q16-1-6： 設計・開発拠点 < 国外（新興国のみ）> 今後
(SA)

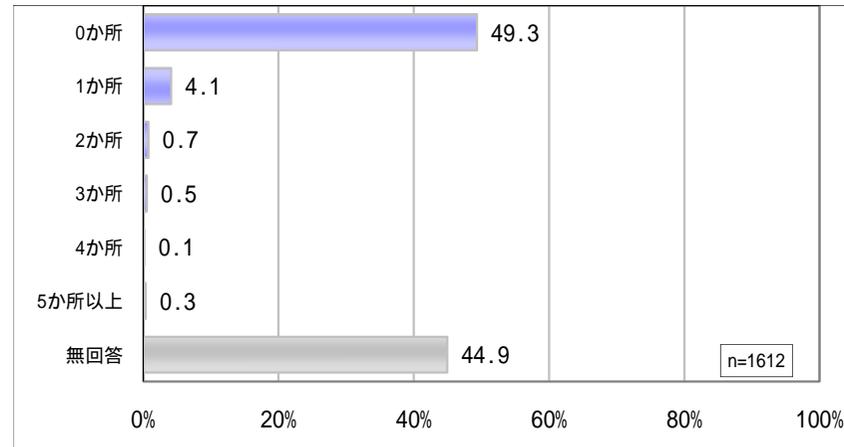
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅に増加	6	0.4
2 増加	105	6.5
3 横ばい	645	40.0
4 減少	3	0.2
5 大幅に減少	1	0.1
無回答	852	52.9



企業アンケート【調査票B】

Q16-1-7： 設計・開発拠点 < 国外（先進国のみ）> 5年前 か所
(SA)

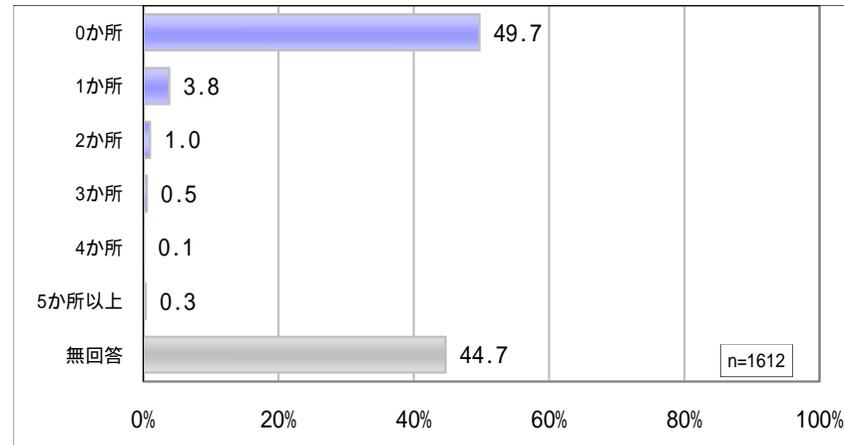
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 0か所	795	49.3
2 1か所	66	4.1
3 2か所	12	0.7
4 3か所	8	0.5
5 4か所	2	0.1
6 5か所以上	5	0.3
無回答	724	44.9
平均	0.17	
最小値	0.00	
最大値	9.00	
合計値	152.00	



企業アンケート【調査票B】

Q16-1-8： 設計・開発拠点 < 国外（先進国のみ）> 現在 箇所
(SA)

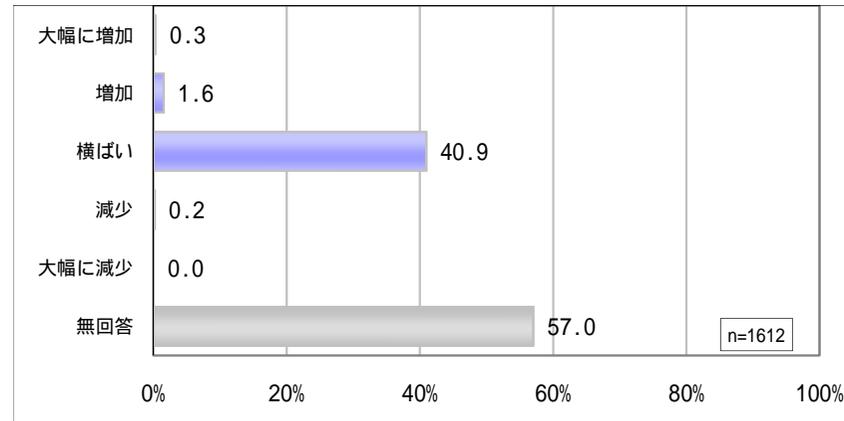
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 0箇所	801	49.7
2 1箇所	61	3.8
3 2箇所	16	1.0
4 3箇所	8	0.5
5 4箇所	1	0.1
6 5箇所以上	5	0.3
無回答	720	44.7
平均	0.17	
最小値	0.00	
最大値	9.00	
合計値	154.00	



企業アンケート【調査票B】

Q16-1-9： 設計・開発拠点 <国外（先進国のみ）> 今後
(SA)

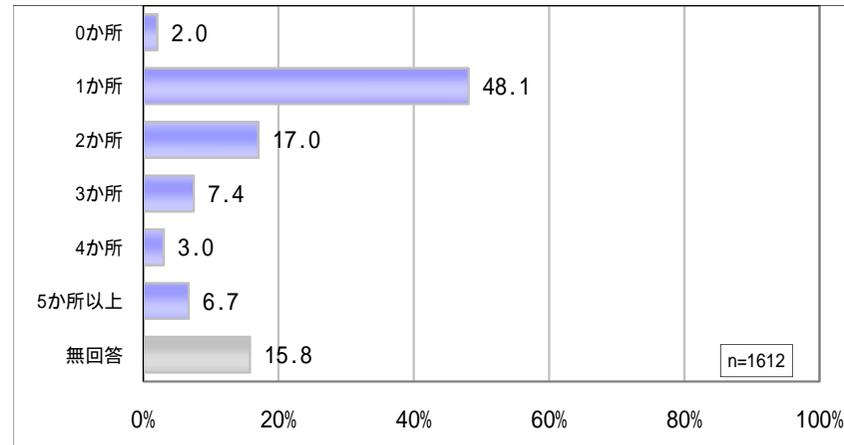
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅に増加	5	0.3
2 増加	25	1.6
3 横ばい	660	40.9
4 減少	3	0.2
5 大幅に減少	0	0.0
無回答	919	57.0



企業アンケート【調査票B】

Q16-2-1： 生産拠点 <国内>5年前_か所
(SA)

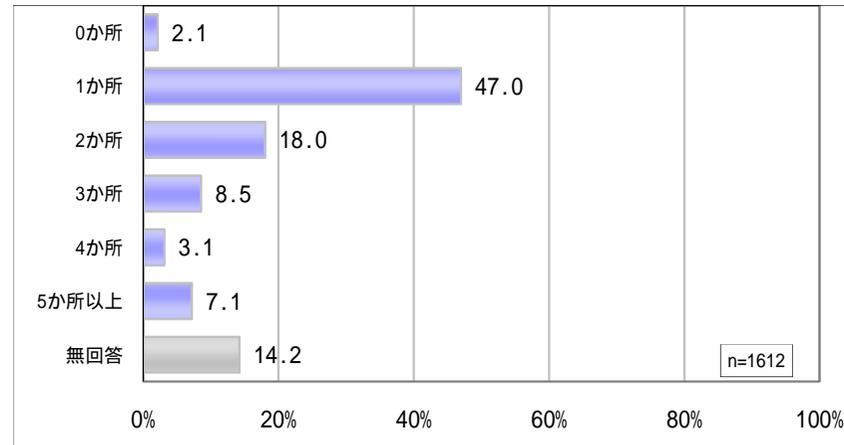
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 0か所	33	2.0
2 1か所	775	48.1
3 2か所	274	17.0
4 3か所	120	7.4
5 4か所	48	3.0
6 5か所以上	108	6.7
無回答	254	15.8
平均	2.65	
最小値	0.00	
最大値	300.00	
合計値	3599.00	



企業アンケート【調査票B】

Q16-2-2： 生産拠点 <国内> 現在__か所
(SA)

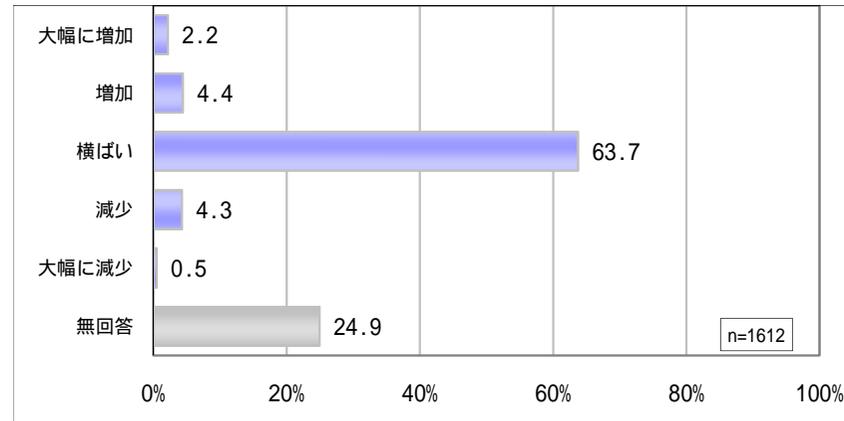
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 0か所	34	2.1
2 1か所	757	47.0
3 2か所	290	18.0
4 3か所	137	8.5
5 4か所	50	3.1
6 5か所以上	115	7.1
無回答	229	14.2
平均	2.72	
最小値	0.00	
最大値	400.00	
合計値	3758.00	



企業アンケート【調査票B】

Q16-2-3： 生産拠点 <国内> 今後
(SA)

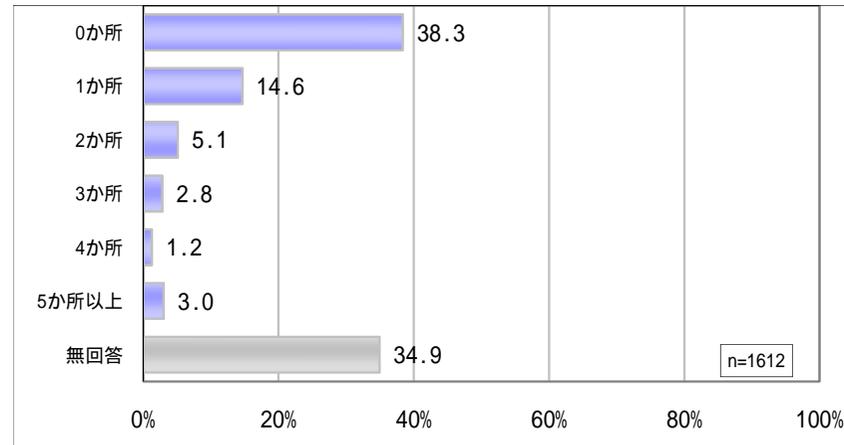
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅に増加	35	2.2
2 増加	71	4.4
3 横ばい	1027	63.7
4 減少	69	4.3
5 大幅に減少	8	0.5
無回答	402	24.9



企業アンケート【調査票B】

Q16-2-4： 生産拠点 < 国外（新興国のみ）> 5年前 場所

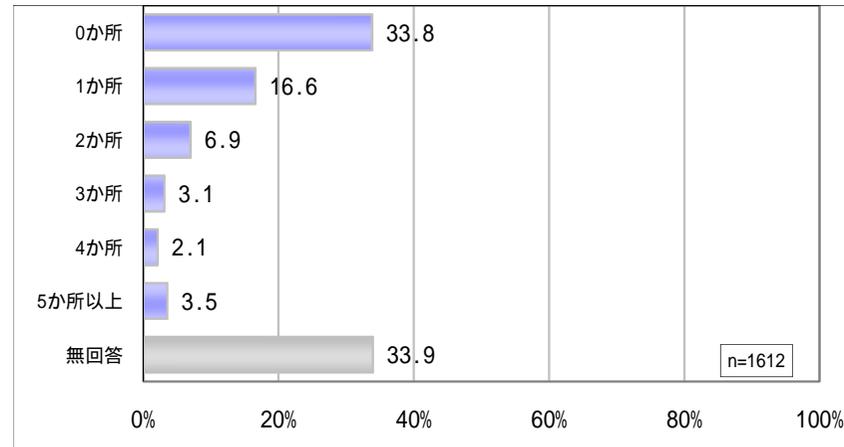
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 0か所	618	38.3
2 1か所	236	14.6
3 2か所	82	5.1
4 3か所	45	2.8
5 4か所	20	1.2
6 5か所以上	48	3.0
無回答	563	34.9
平均	1.00	
最小値	0.00	
最大値	49.00	
合計値	1050.00	



企業アンケート【調査票B】

Q16-2-5： 生産拠点 < 国外（新興国のみ）> 現在 箇所
(SA)

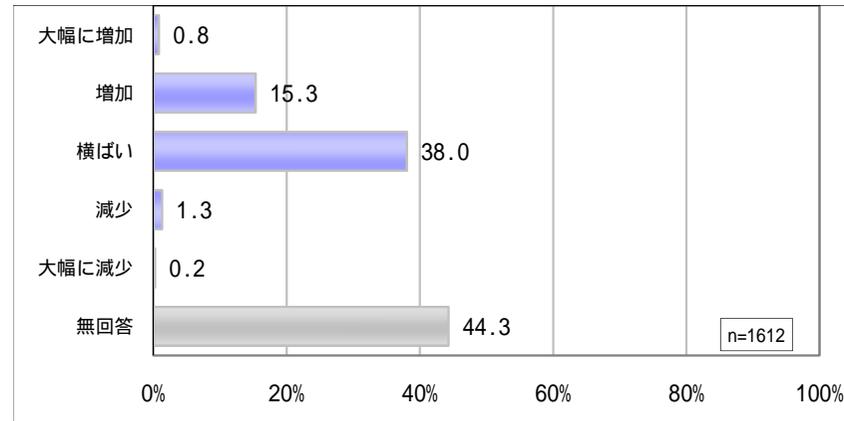
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 0箇所	545	33.8
2 1箇所	267	16.6
3 2箇所	112	6.9
4 3箇所	50	3.1
5 4箇所	34	2.1
6 5箇所以上	57	3.5
無回答	547	33.9
平均	1.20	
最小値	0.00	
最大値	45.00	
合計値	1276.00	



企業アンケート【調査票B】

Q16-2-6： 生産拠点 < 国外（新興国のみ）> 今後

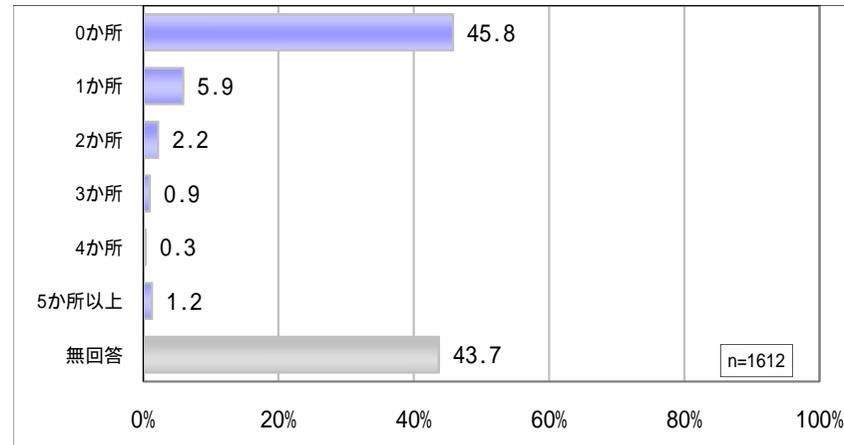
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅に増加	13	0.8
2 増加	247	15.3
3 横ばい	613	38.0
4 減少	21	1.3
5 大幅に減少	4	0.2
無回答	714	44.3



企業アンケート【調査票B】

Q16-2-7： 生産拠点 < 国外（先進国のみ）> 5年前 箇所
(SA)

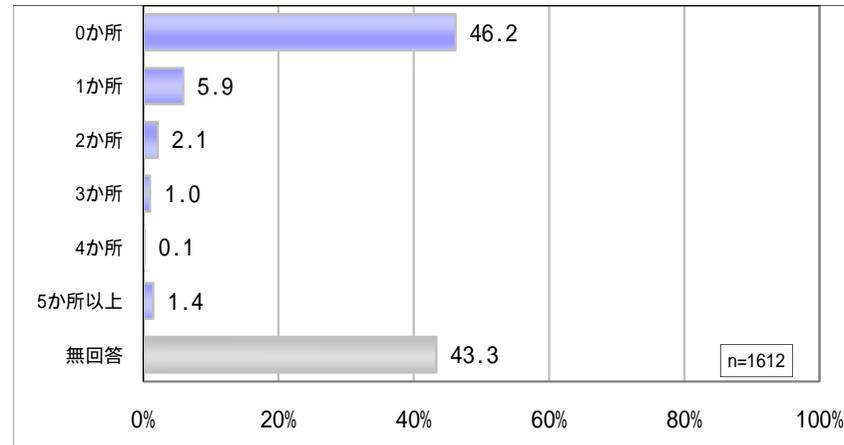
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 0箇所	738	45.8
2 1箇所	95	5.9
3 2箇所	35	2.2
4 3箇所	15	0.9
5 4箇所	5	0.3
6 5箇所以上	20	1.2
無回答	704	43.7
平均	0.41	
最小値	0.00	
最大値	29.00	
合計値	372.00	



企業アンケート【調査票B】

Q16-2-8： 生産拠点 < 国外（先進国のみ）> 現在 場所
(SA)

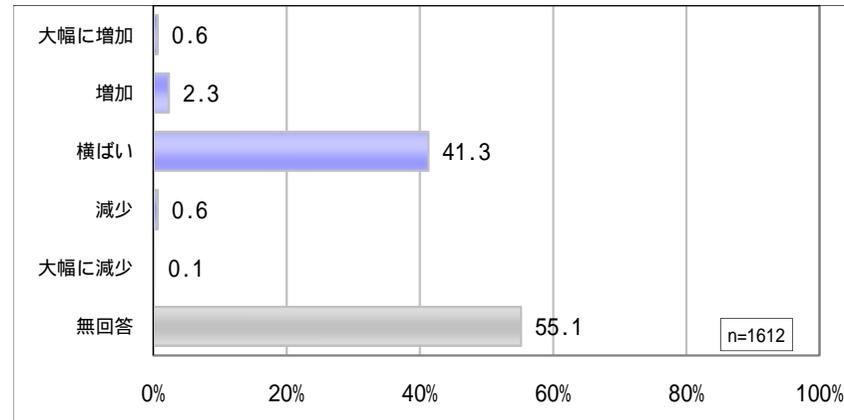
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 0か所	744	46.2
2 1か所	95	5.9
3 2か所	34	2.1
4 3か所	16	1.0
5 4か所	2	0.1
6 5か所以上	23	1.4
無回答	698	43.3
平均	0.42	
最小値	0.00	
最大値	24.00	
合計値	382.00	



企業アンケート【調査票B】

Q16-2-9： 生産拠点 < 国外（先進国のみ）> 今後

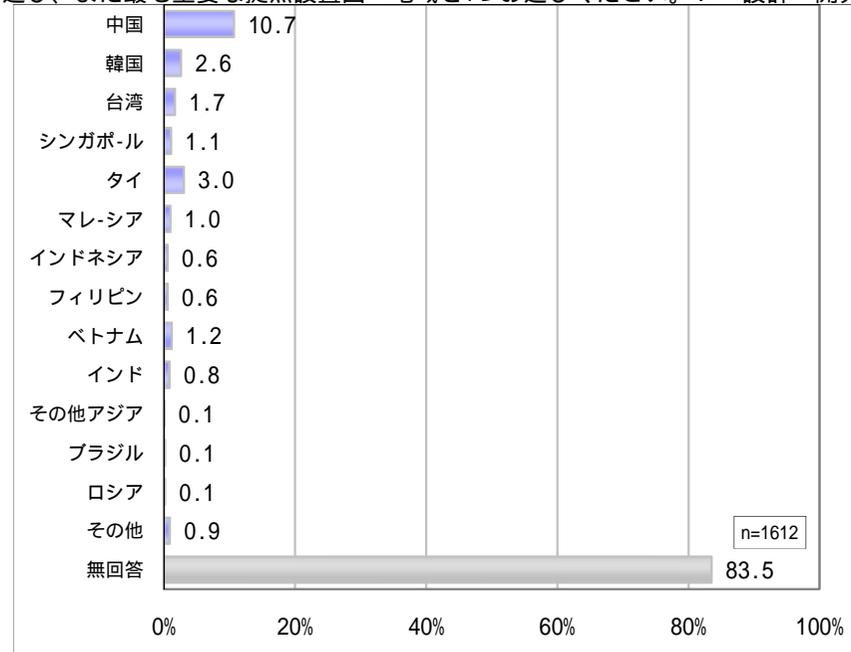
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅に増加	10	0.6
2 増加	37	2.3
3 横ばい	665	41.3
4 減少	10	0.6
5 大幅に減少	1	0.1
無回答	889	55.1



企業アンケート【調査票B】

Q17-1-1：現在の新興国における各拠点設置国・地域について、該当する番号を全て選び、また最も主要な拠点設置国・地域を1つお選びください。 / <設計・開発拠点

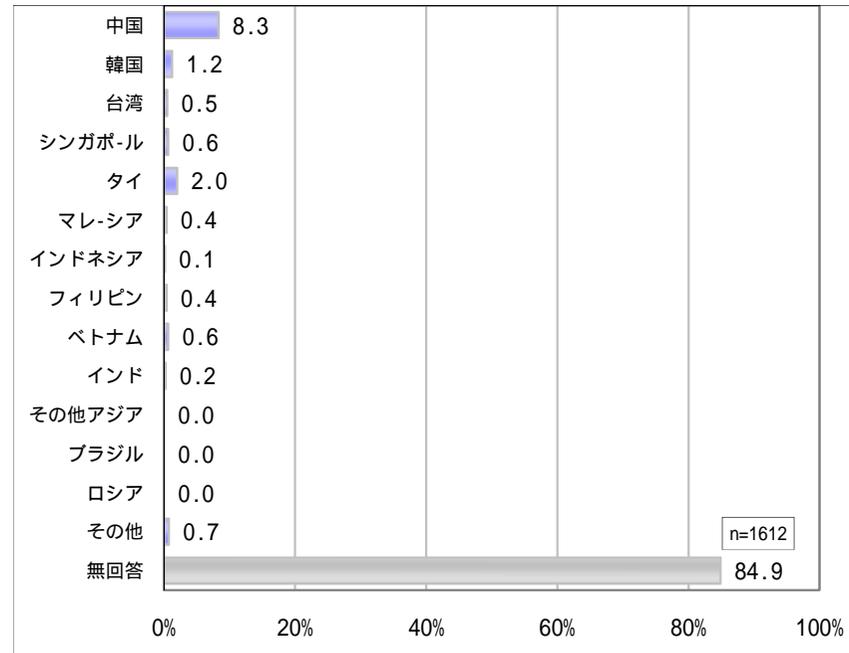
(MA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 中国	172	10.7
2 韓国	42	2.6
3 台湾	27	1.7
4 シンガポ-ル	17	1.1
5 タイ	49	3.0
6 マレ-シア	16	1.0
7 インドネシア	9	0.6
8 フィリピン	9	0.6
9 ベトナム	19	1.2
10 インド	13	0.8
11 その他アジア	1	0.1
12 ブラジル	2	0.1
13 ロシア	2	0.1
14 その他	14	0.9
無回答	1346	83.5



企業アンケート【調査票B】

Q17-1-2：＜設計・開発拠点＞主要拠点の設置国
(SA)

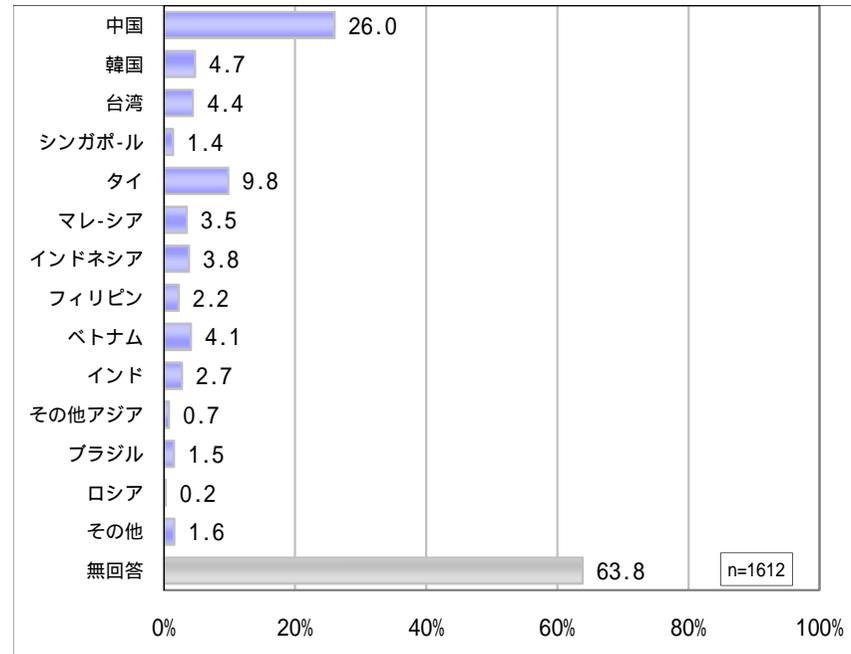
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 中国	134	8.3
2 韓国	20	1.2
3 台湾	8	0.5
4 シンガポ-ル	10	0.6
5 タイ	32	2.0
6 マレ-シア	6	0.4
7 インドネシア	2	0.1
8 フィリピン	6	0.4
9 ベトナム	10	0.6
10 インド	4	0.2
11 その他アジア	0	0.0
12 ブラジル	0	0.0
13 ロシア	0	0.0
14 その他	12	0.7
無回答	1368	84.9



企業アンケート【調査票B】

Q17-2-1：＜生産拠点＞設置国

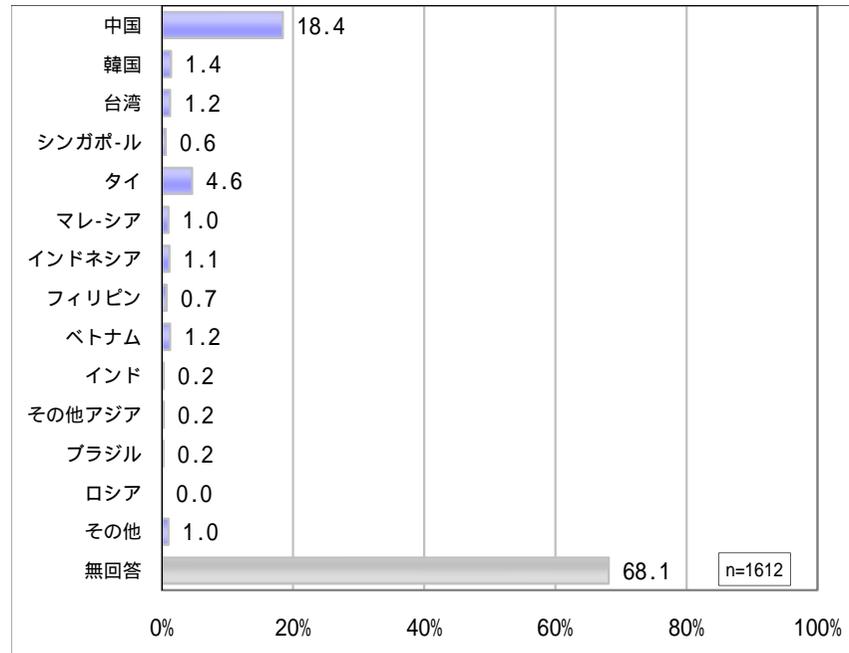
(MA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 中国	419	26.0
2 韓国	76	4.7
3 台湾	71	4.4
4 シンガポ-ル	22	1.4
5 タイ	158	9.8
6 マレ-シア	56	3.5
7 インドネシア	61	3.8
8 フィリピン	36	2.2
9 ベトナム	66	4.1
10 インド	44	2.7
11 その他アジア	12	0.7
12 ブラジル	24	1.5
13 ロシア	4	0.2
14 その他	25	1.6
無回答	1029	63.8



企業アンケート【調査票B】

Q17-1-2：＜生産拠点＞主要拠点の設置国
(SA)

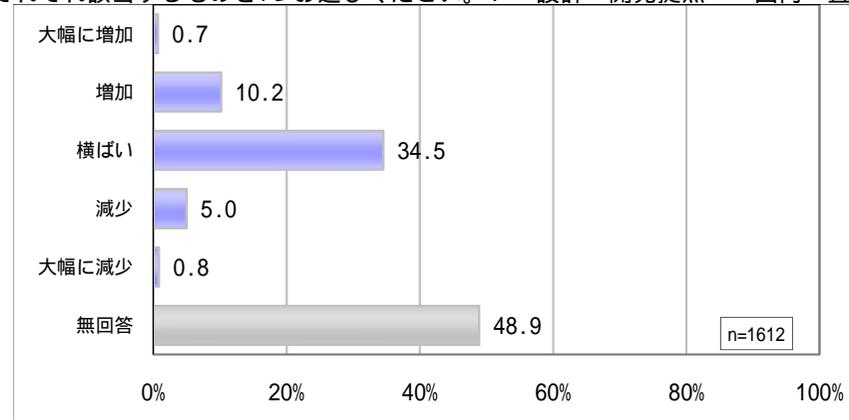
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 中国	297	18.4
2 韓国	22	1.4
3 台湾	20	1.2
4 シンガポ-ル	9	0.6
5 タイ	74	4.6
6 マレ-シア	16	1.0
7 インドネシア	18	1.1
8 フィリピン	11	0.7
9 ベトナム	20	1.2
10 インド	4	0.2
11 その他アジア	4	0.2
12 ブラジル	3	0.2
13 ロシア	0	0.0
14 その他	16	1.0
無回答	1098	68.1



企業アンケート【調査票B】

Q18-1-1：主要拠点について、直近3年間の人員数の推移と今後の見通しについて、それぞれ該当するものを1つお選びください。 / 設計・開発拠点 <国内> 直近3年

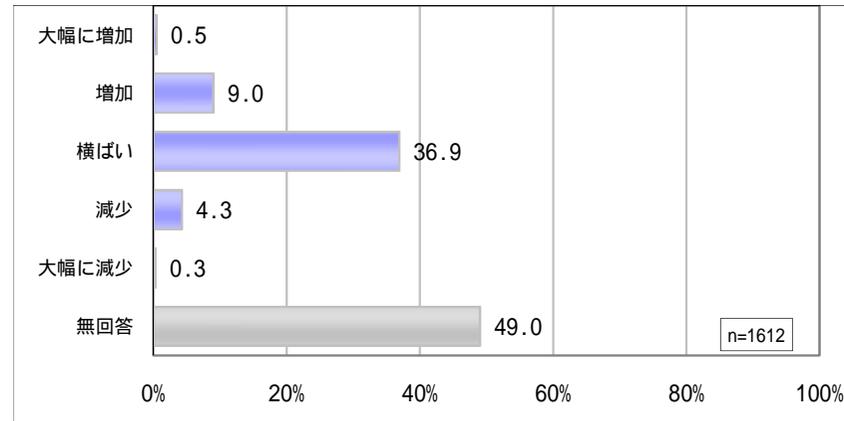
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅に増加	11	0.7
2 増加	164	10.2
3 横ばい	556	34.5
4 減少	80	5.0
5 大幅に減少	13	0.8
無回答	788	48.9



企業アンケート【調査票B】

Q18-1-2： 設計・開発拠点 <国内> 今後3年間
(SA)

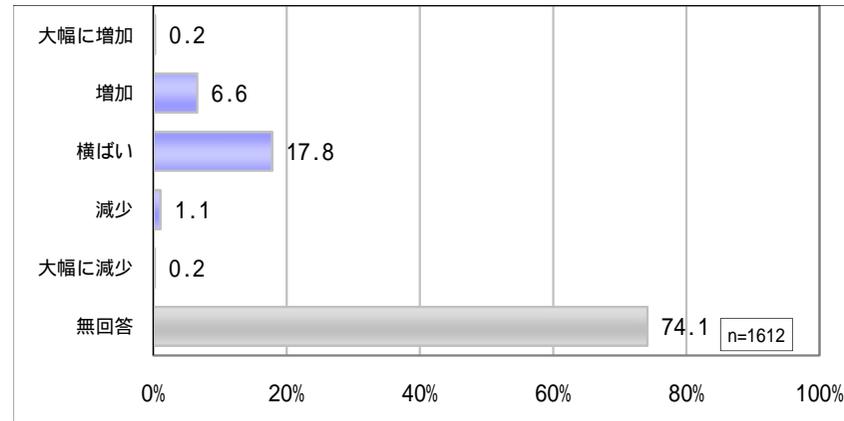
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅に増加	8	0.5
2 増加	145	9.0
3 横ばい	595	36.9
4 減少	69	4.3
5 大幅に減少	5	0.3
無回答	790	49.0



企業アンケート【調査票B】

Q18-1-3： 設計・開発拠点 <国外（新興国のみ）> 直近3年間

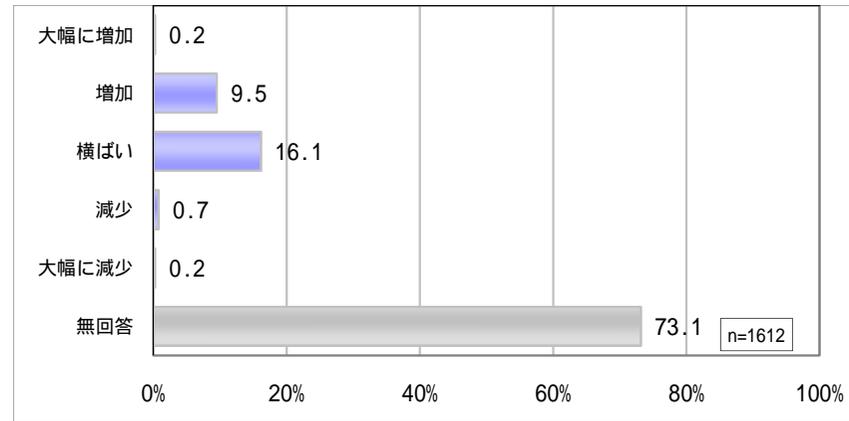
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅に増加	4	0.2
2 増加	106	6.6
3 横ばい	287	17.8
4 減少	17	1.1
5 大幅に減少	3	0.2
無回答	1195	74.1



企業アンケート【調査票B】

Q18-1-4： 設計・開発拠点 <国外（新興国のみ）> 今後3年間

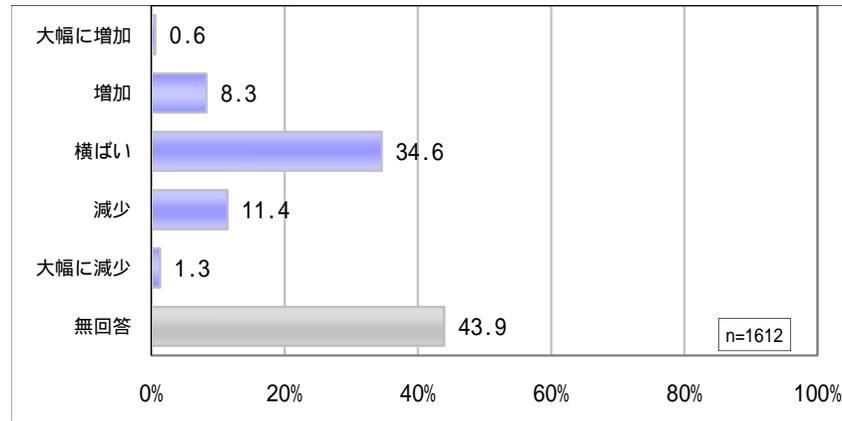
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅に増加	4	0.2
2 増加	153	9.5
3 横ばい	260	16.1
4 減少	12	0.7
5 大幅に減少	4	0.2
無回答	1179	73.1



企業アンケート【調査票B】

Q18-2-1： 生産拠点 <国内> 直近3年間

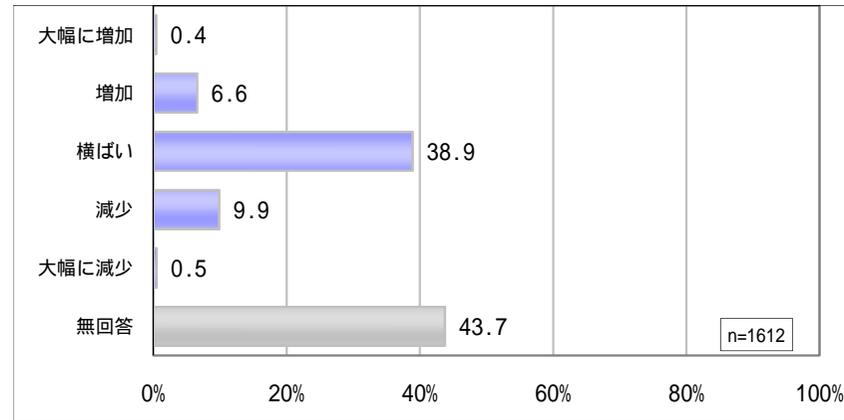
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅に増加	9	0.6
2 増加	133	8.3
3 横ばい	557	34.6
4 減少	184	11.4
5 大幅に減少	21	1.3
無回答	708	43.9



企業アンケート【調査票B】

Q18-2-2： 生産拠点 <国内> 今後3年間

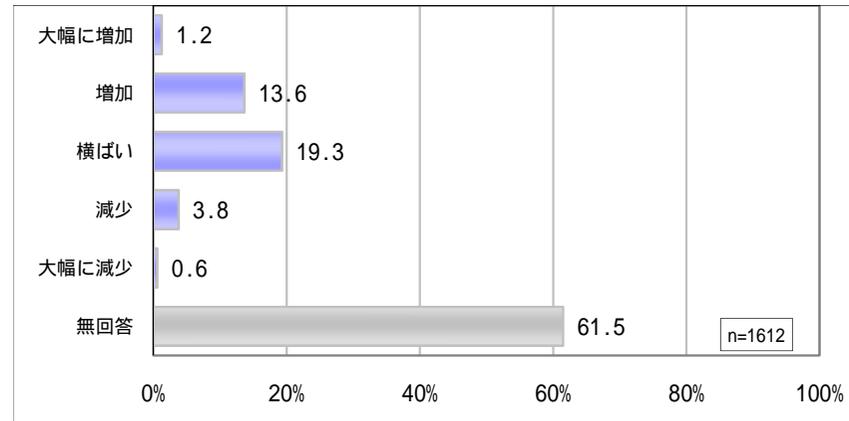
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅に増加	7	0.4
2 増加	106	6.6
3 横ばい	627	38.9
4 減少	159	9.9
5 大幅に減少	8	0.5
無回答	705	43.7



企業アンケート【調査票B】

Q18-2-3： 生産拠点 < 国外（新興国のみ）> 直近3年間

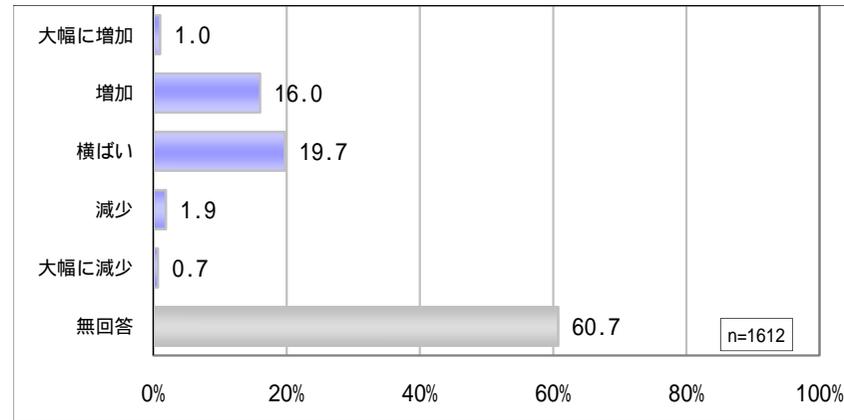
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅に増加	20	1.2
2 増加	220	13.6
3 横ばい	311	19.3
4 減少	61	3.8
5 大幅に減少	9	0.6
無回答	991	61.5



企業アンケート【調査票B】

Q18-2-4： 生産拠点 < 国外（新興国のみ）> 今後3年間

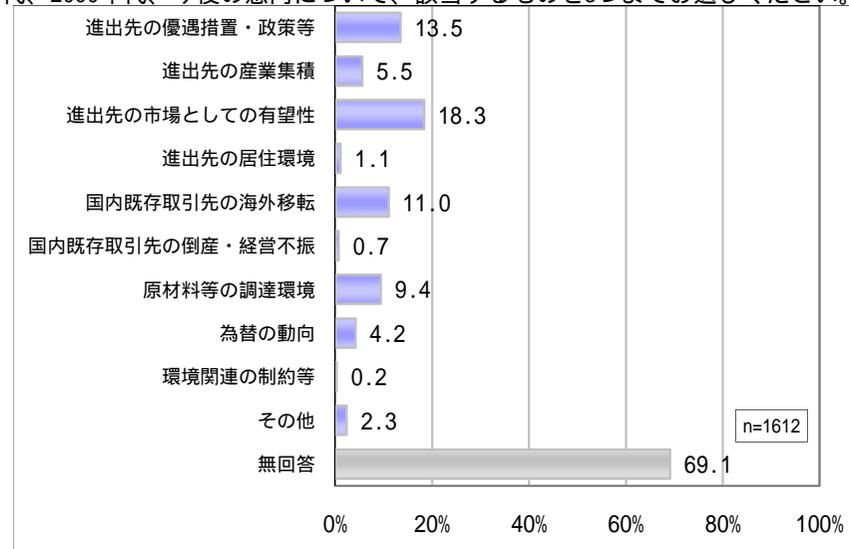
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅に増加	16	1.0
2 増加	258	16.0
3 横ばい	318	19.7
4 減少	30	1.9
5 大幅に減少	11	0.7
無回答	979	60.7



企業アンケート【調査票B】

Q19-1：国外（先進国含む）への生産拠点の設置・増強の理由・背景として、1990年代、2000年代、今後の意向について、該当するものを3つまでお選びください。 / 19

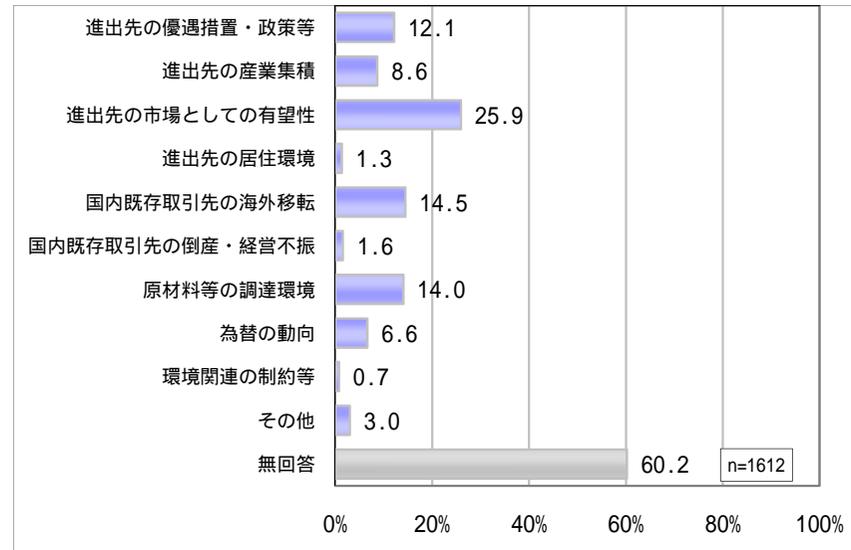
(MA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 進出先の優遇措置・政策等	217	13.5
2 進出先の産業集積	89	5.5
3 進出先の市場としての有望性	295	18.3
4 進出先の居住環境	17	1.1
5 国内既存取引先の海外移転	177	11.0
6 国内既存取引先の倒産・経営不振	11	0.7
7 原材料等の調達環境	151	9.4
8 為替の動向	67	4.2
9 環境関連の制約等	4	0.2
10 その他	37	2.3
無回答	1114	69.1



企業アンケート【調査票B】

Q19-2：2000年代

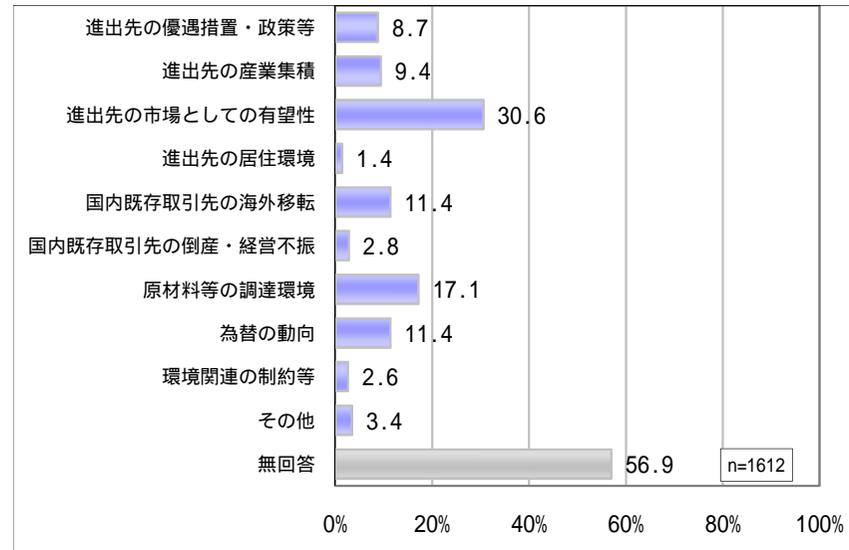
(MA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 進出先の優遇措置・政策等	195	12.1
2 進出先の産業集積	139	8.6
3 進出先の市場としての有望性	418	25.9
4 進出先の居住環境	21	1.3
5 国内既存取引先の海外移転	233	14.5
6 国内既存取引先の倒産・経営不振	25	1.6
7 原材料等の調達環境	226	14.0
8 為替の動向	106	6.6
9 環境関連の制約等	12	0.7
10 その他	48	3.0
無回答	970	60.2



企業アンケート【調査票B】

Q19-3：今後
(MA)

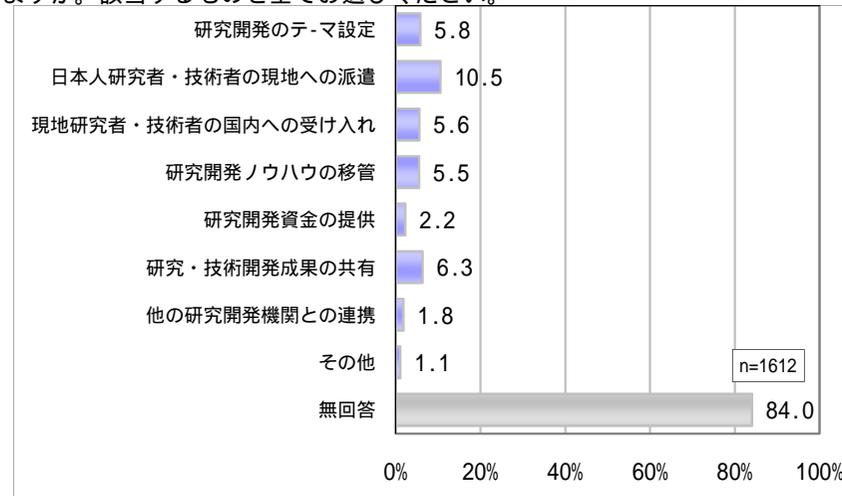
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 進出先の優遇措置・政策等	141	8.7
2 進出先の産業集積	151	9.4
3 進出先の市場としての有望性	493	30.6
4 進出先の居住環境	22	1.4
5 国内既存取引先の海外移転	183	11.4
6 国内既存取引先の倒産・経営不振	45	2.8
7 原材料等の調達環境	276	17.1
8 為替の動向	183	11.4
9 環境関連の制約等	42	2.6
10 その他	55	3.4
無回答	918	56.9



企業アンケート【調査票B】

Q20：新興国の研究開発・設計拠点に対し、国内拠点はどのような役割を果たしていますか。該当するものを全てお選びください。

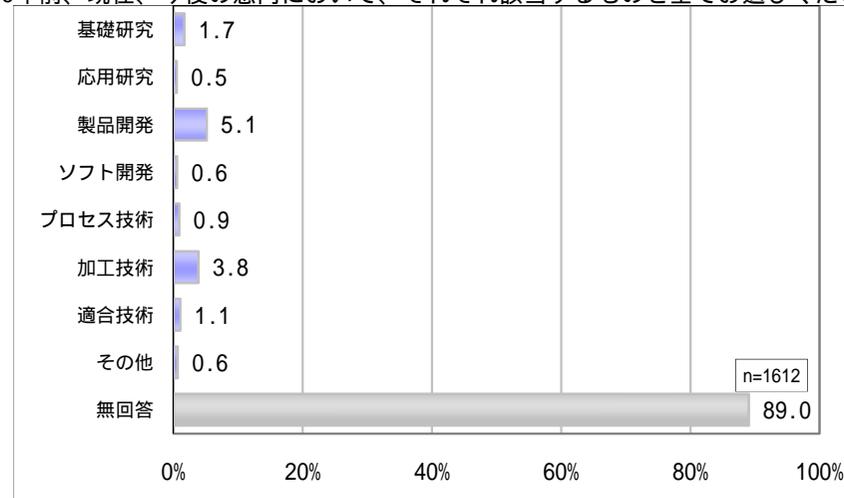
(MA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 研究開発のテ-マ設定	93	5.8
2 日本人研究者・技術者の現地への派遣	170	10.5
3 現地研究者・技術者の国内への受け入れ	90	5.6
4 研究開発ノウハウの移管	89	5.5
5 研究開発資金の提供	36	2.2
6 研究・技術開発成果の共有	102	6.3
7 他の研究開発機関との連携	29	1.8
8 その他	17	1.1
無回答	1354	84.0



企業アンケート【調査票B】

Q21-1：新興国の研究開発・設計拠点において実施している研究開発業務について、5年前、現在、今後の意向において、それぞれ該当するものを全てお選びください。

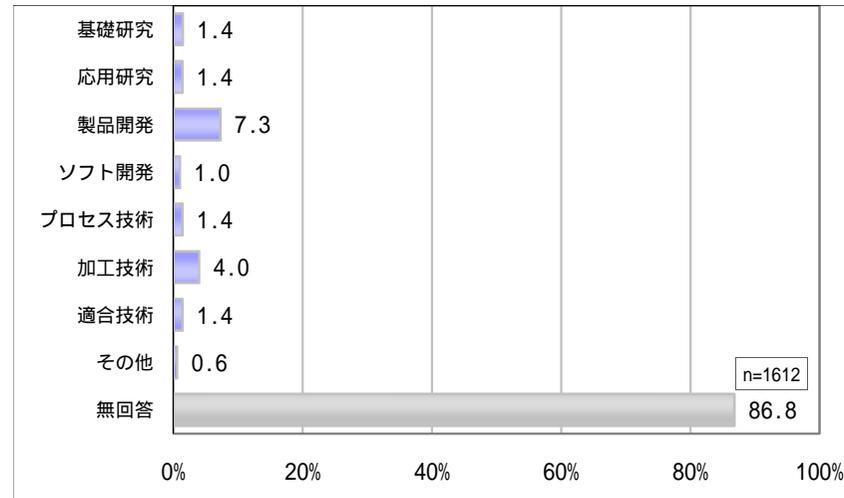
(MA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 基礎研究	27	1.7
2 応用研究	8	0.5
3 製品開発	83	5.1
4 ソフト開発	9	0.6
5 プロセス技術	14	0.9
6 加工技術	62	3.8
7 適合技術	17	1.1
8 その他	10	0.6
無回答	1435	89.0



企業アンケート【調査票B】

Q21-2：現在

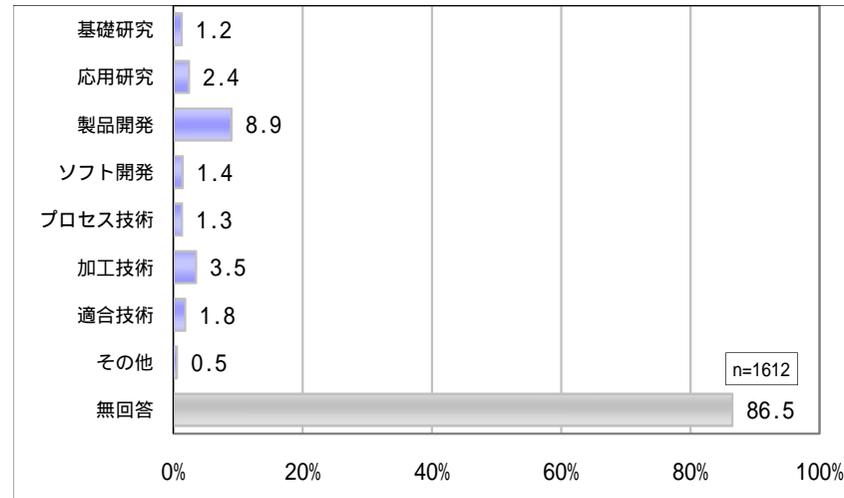
(MA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 基礎研究	23	1.4
2 応用研究	22	1.4
3 製品開発	117	7.3
4 ソフト開発	16	1.0
5 プロセス技術	22	1.4
6 加工技術	64	4.0
7 適合技術	22	1.4
8 その他	9	0.6
無回答	1399	86.8



企業アンケート【調査票B】

Q21-3：5年後
(MA)

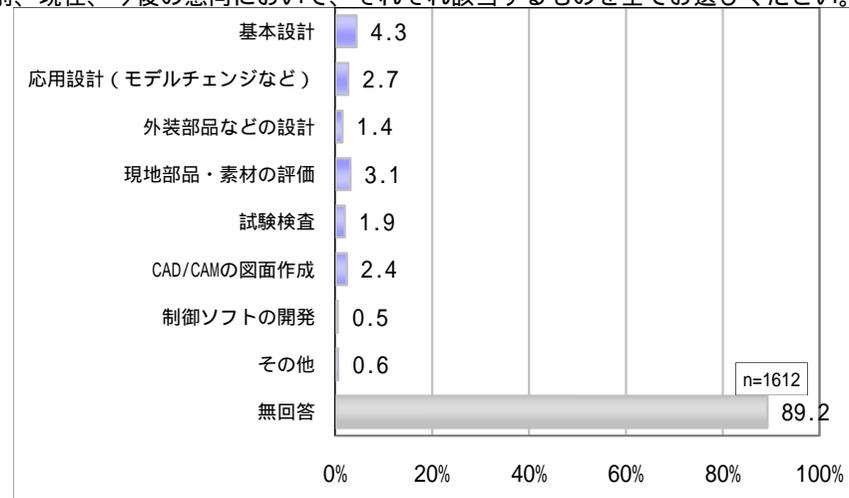
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 基礎研究	20	1.2
2 応用研究	38	2.4
3 製品開発	144	8.9
4 ソフト開発	22	1.4
5 プロセス技術	21	1.3
6 加工技術	56	3.5
7 適合技術	29	1.8
8 その他	8	0.5
無回答	1394	86.5



企業アンケート【調査票B】

Q22-1：新興国の研究開発・設計拠点において実施している設計業務について、5年前、現在、今後の意向において、それぞれ該当するものを全てお選びください。 / 5点

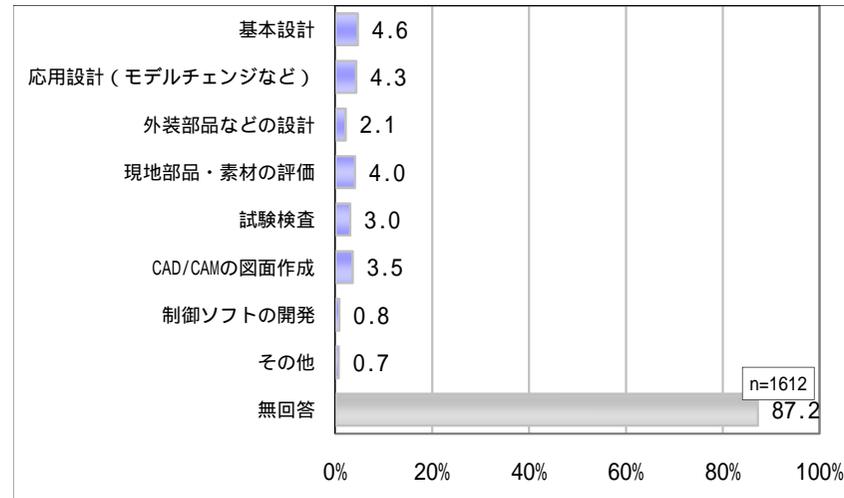
(MA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 基本設計	70	4.3
2 応用設計（モデルチェンジなど）	43	2.7
3 外装部品などの設計	23	1.4
4 現地部品・素材の評価	50	3.1
5 試験検査	31	1.9
6 CAD/CAMの図面作成	38	2.4
7 制御ソフトの開発	8	0.5
8 その他	9	0.6
無回答	1438	89.2



企業アンケート【調査票B】

Q22-2：現在

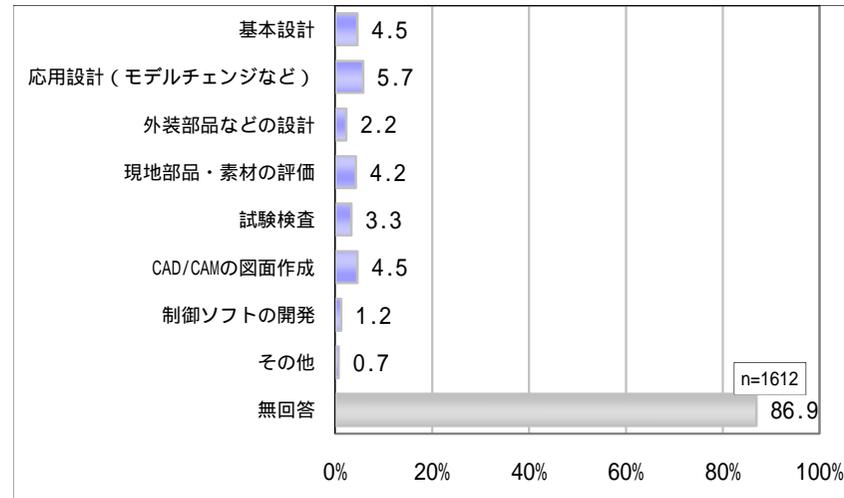
(MA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 基本設計	74	4.6
2 応用設計（モデルチェンジなど）	69	4.3
3 外装部品などの設計	34	2.1
4 現地部品・素材の評価	65	4.0
5 試験検査	49	3.0
6 CAD/CAMの図面作成	57	3.5
7 制御ソフトの開発	13	0.8
8 その他	11	0.7
無回答	1406	87.2



企業アンケート【調査票B】

Q22-3：5年後
(MA)

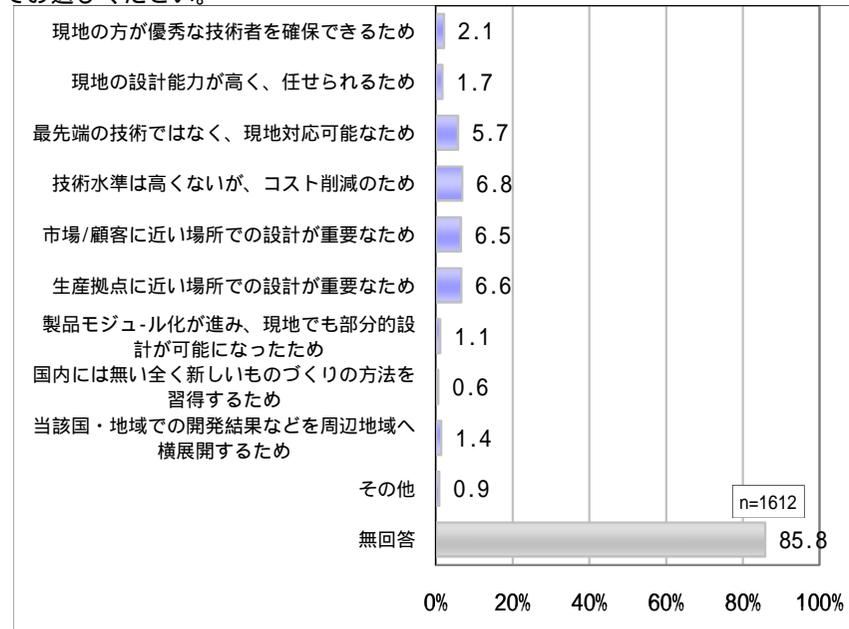
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 基本設計	73	4.5
2 応用設計（モデルチェンジなど）	92	5.7
3 外装部品などの設計	36	2.2
4 現地部品・素材の評価	68	4.2
5 試験検査	53	3.3
6 CAD/CAMの図面作成	73	4.5
7 制御ソフトの開発	19	1.2
8 その他	11	0.7
無回答	1401	86.9



企業アンケート【調査票B】

Q23：現在、新興国において開発・設計を行っている理由として、該当するものを全てお選びください。

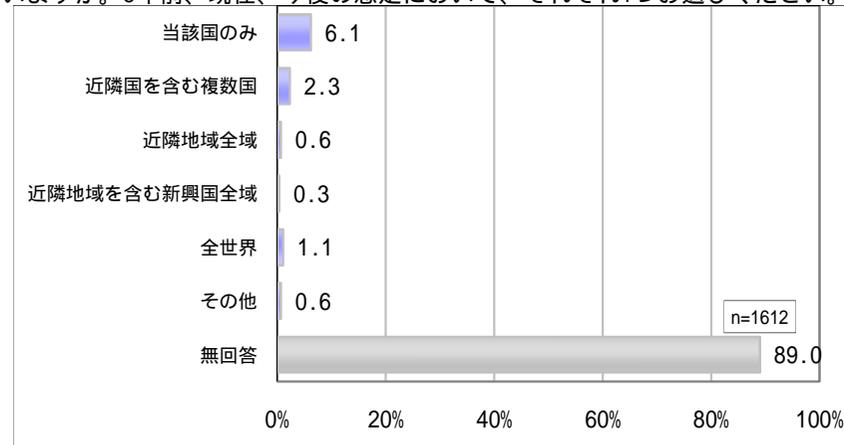
(MA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 現地の方が優秀な技術者を確保できるため	34	2.1
2 現地の設計能力が高く、任せられるため	27	1.7
3 最先端の技術ではなく、現地対応可能なため	92	5.7
4 技術水準は高くないが、コスト削減のため	110	6.8
5 市場/顧客に近い場所での設計が重要なため	104	6.5
6 生産拠点に近い場所での設計が重要なため	106	6.6
7 製品モジュール化が進み、現地でも部分的設計が可能になったため	17	1.1
8 国内には無い全く新しいものづくりの方法を習得するため	10	0.6
9 当該国・地域での開発結果などを周辺地域へ横展開するため	22	1.4
10 その他	14	0.9
無回答	1383	85.8



企業アンケート【調査票B】

Q24-1：新興国を拠点に設計している主要製品は、どの地域の市場を想定顧客としていますか。5年前、現在、今後の想定において、それぞれ1つお選びください。 / 5年

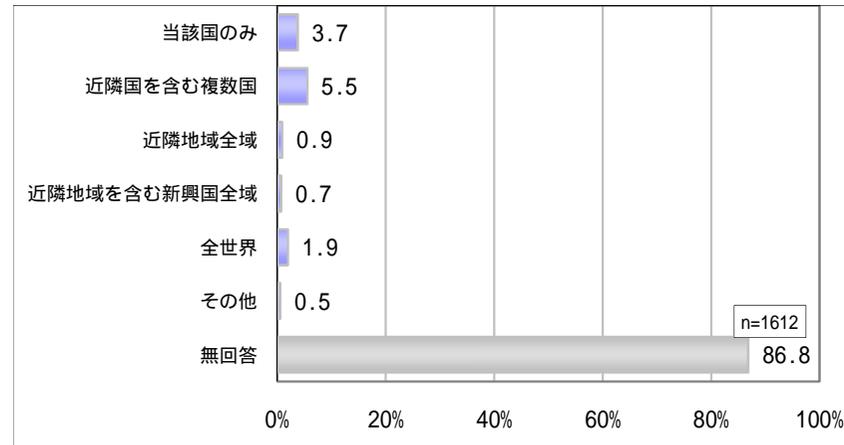
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 当該国のみ	99	6.1
2 近隣国を含む複数国	37	2.3
3 近隣地域全域	10	0.6
4 近隣地域を含む新興国全域	5	0.3
5 全世界	17	1.1
6 その他	10	0.6
無回答	1434	89.0



企業アンケート【調査票B】

Q24-2：現在
(SA)

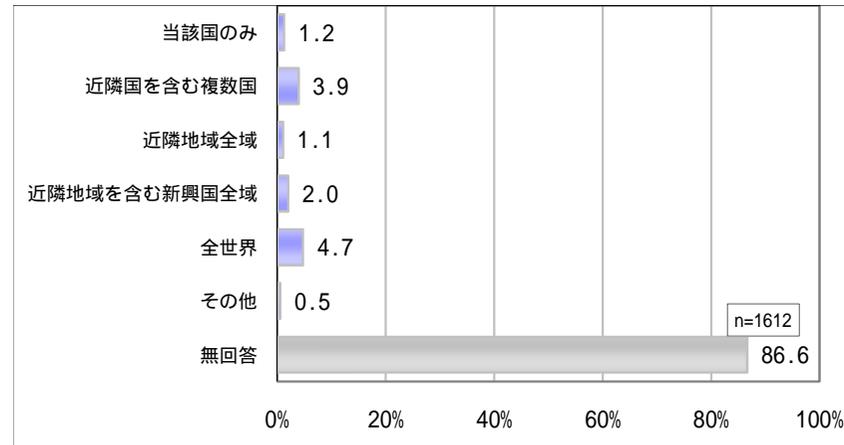
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 当該国のみ	60	3.7
2 近隣国を含む複数国	89	5.5
3 近隣地域全域	14	0.9
4 近隣地域を含む新興国全域	11	0.7
5 全世界	31	1.9
6 その他	8	0.5
無回答	1399	86.8



企業アンケート【調査票B】

Q24-3：5年後
(SA)

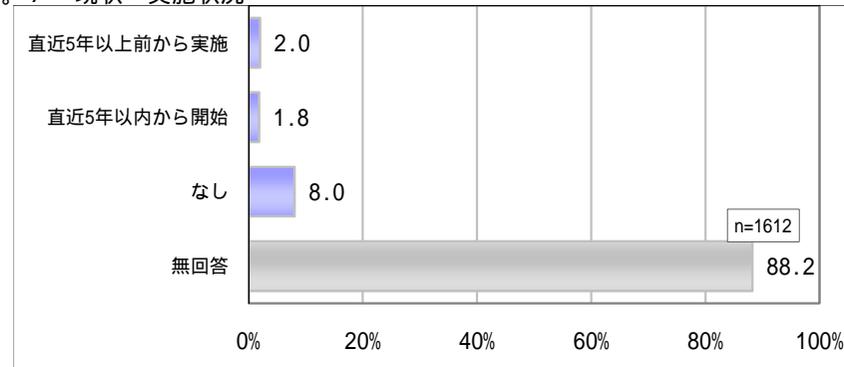
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 当該国のみ	20	1.2
2 近隣国を含む複数国	63	3.9
3 近隣地域全域	17	1.1
4 近隣地域を含む新興国全域	32	2.0
5 全世界	76	4.7
6 その他	8	0.5
無回答	1396	86.6



企業アンケート【調査票B】

Q25-1-1：新興国の研究開発・設計拠点における外部組織との共同研究開発について。 / <現状>実施状況

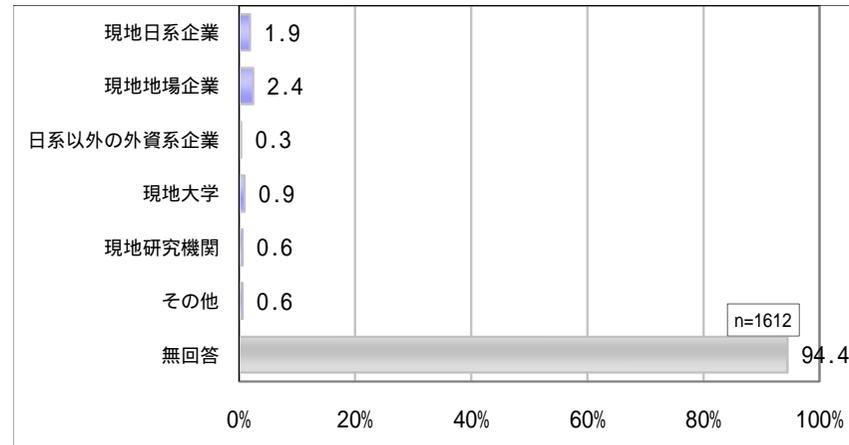
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 直近5年以上前から実施	32	2.0
2 直近5年以内から開始	29	1.8
3 なし	129	8.0
無回答	1422	88.2



企業アンケート【調査票B】

Q25-1-2：＜現状＞共同研究開発の相手
(MA)

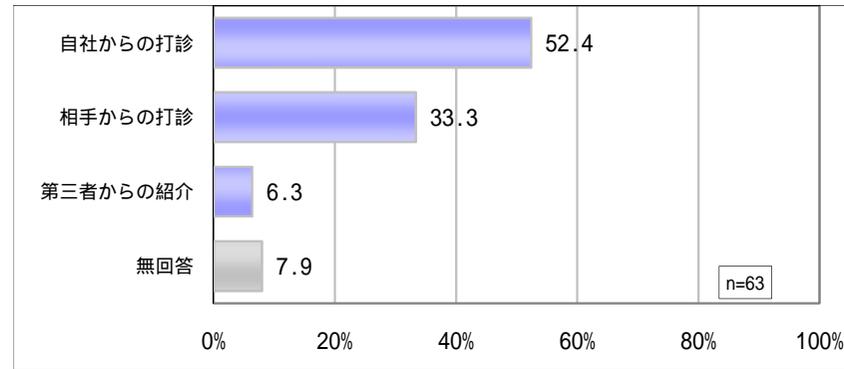
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 現地日系企業	30	1.9
2 現地地場企業	39	2.4
3 日系以外の外資系企業	5	0.3
4 現地大学	15	0.9
5 現地研究機関	9	0.6
6 その他	9	0.6
無回答	1522	94.4



企業アンケート【調査票B】

Q25-1-3：【Q25-1-2で2、4、5、6をお選びの方】<現状>共同研究開発のきっかけ
(SA)

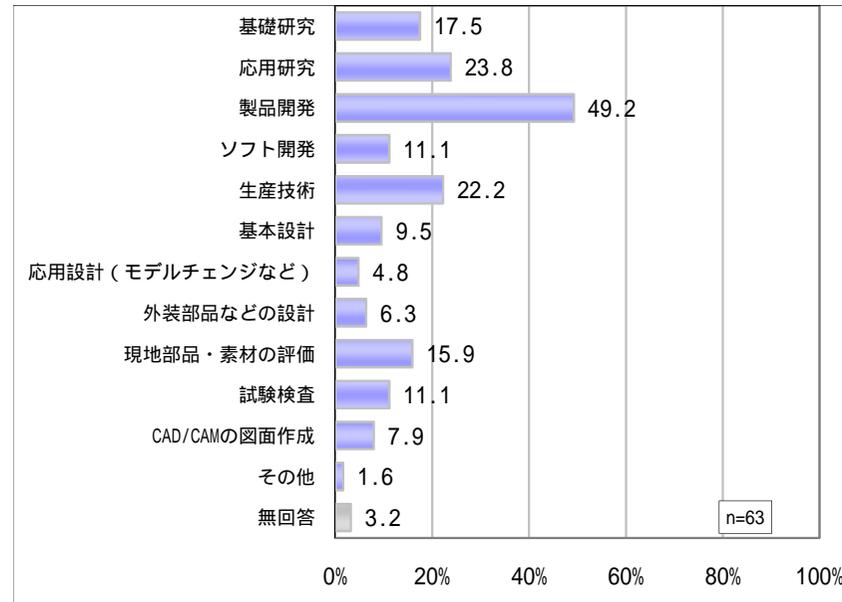
	回答数	%
全体	63	100.0
1 自社からの打診	33	52.4
2 相手からの打診	21	33.3
3 第三者からの紹介	4	6.3
無回答	5	7.9



企業アンケート【調査票B】

Q25-1-4：【Q25-1-2で2、4、5、6をお選びの方】<現状>共同研究開発の内容
(MA)

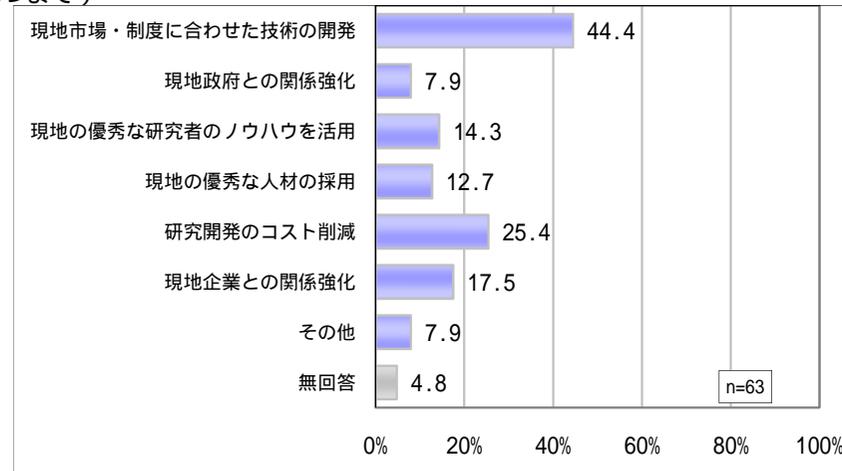
	回答数	%
全体	63	100.0
1 基礎研究	11	17.5
2 応用研究	15	23.8
3 製品開発	31	49.2
4 ソフト開発	7	11.1
5 生産技術	14	22.2
6 基本設計	6	9.5
7 応用設計(モデルチェンジなど)	3	4.8
8 外装部品などの設計	4	6.3
9 現地部品・素材の評価	10	15.9
10 試験検査	7	11.1
11 CAD/CAMの図面作成	5	7.9
12 その他	1	1.6
無回答	2	3.2



企業アンケート【調査票B】

Q25-1-5-1: 【Q25-1-2で2、4、5、6をお選びの方】 <現状> 共同研究開発の目的 (3つまで)

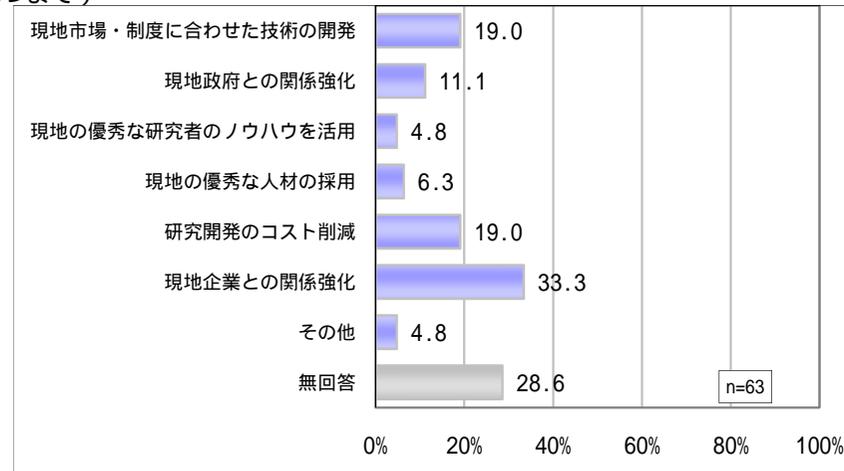
(MA)	回答数	%
全体	63	100.0
1 現地市場・制度に合わせた技術の開発	28	44.4
2 現地政府との関係強化	5	7.9
3 現地の優秀な研究者のノウハウを活用	9	14.3
4 現地の優秀な人材の採用	8	12.7
5 研究開発のコスト削減	16	25.4
6 現地企業との関係強化	11	17.5
7 その他	5	7.9
無回答	3	4.8



企業アンケート【調査票B】

Q25-1-5-2：【Q25-1-2で2、4、5、6をお選びの方】<現状>共同研究開発の成果（3つまで）

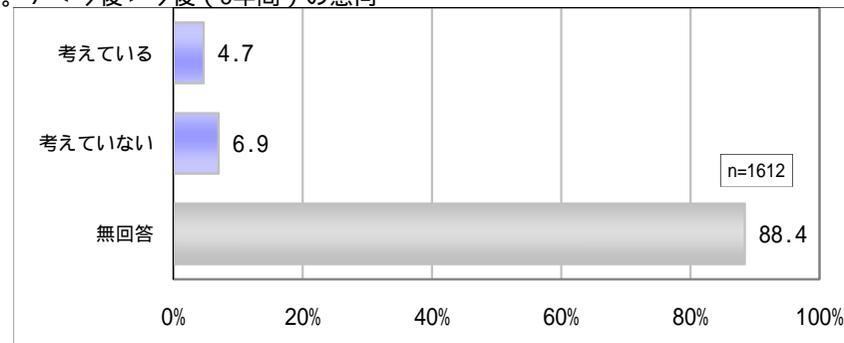
(MA)	回答数	%
全体	63	100.0
1 現地市場・制度に合わせた技術の開発	12	19.0
2 現地政府との関係強化	7	11.1
3 現地の優秀な研究者のノウハウを活用	3	4.8
4 現地の優秀な人材の採用	4	6.3
5 研究開発のコスト削減	12	19.0
6 現地企業との関係強化	21	33.3
7 その他	3	4.8
無回答	18	28.6



企業アンケート【調査票B】

Q25-2-1：新興国の研究開発・設計拠点における外部組織との共同研究開発について。 / <今後>今後（5年間）の意向

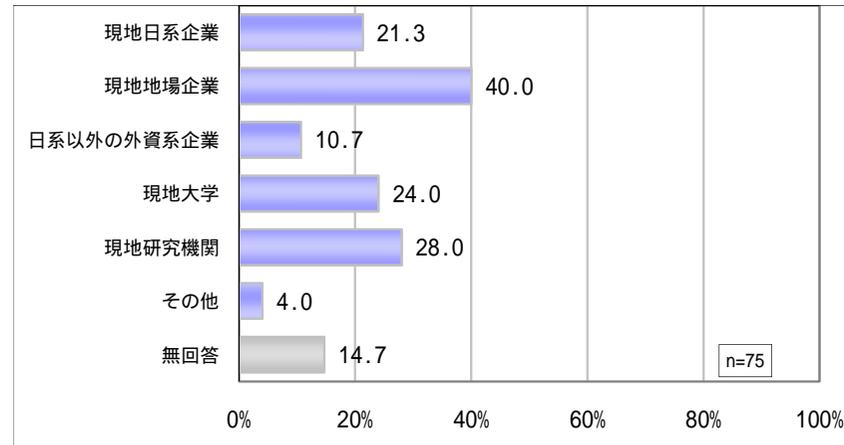
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 考えている	75	4.7
2 考えていない	112	6.9
無回答	1425	88.4



企業アンケート【調査票B】

Q25-2-2：【Q25-2-1で1をお選びの方】＜今後＞共同研究開発の相手

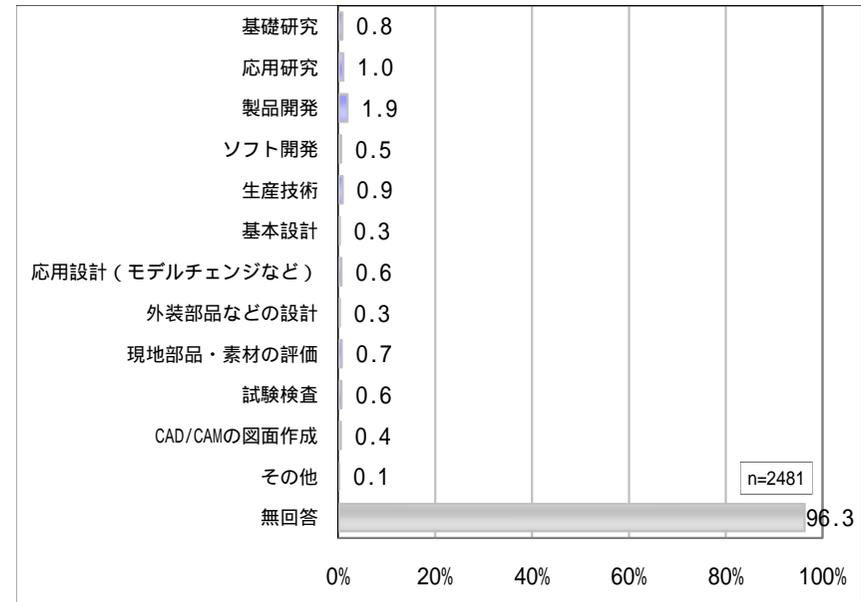
(MA)	回答数	%
全体	75	100.0
1 現地日系企業	16	21.3
2 現地地場企業	30	40.0
3 日系以外の外資系企業	8	10.7
4 現地大学	18	24.0
5 現地研究機関	21	28.0
6 その他	3	4.0
無回答	11	14.7



企業アンケート【調査票B】

Q25-2-3：【Q25-2-2で2、4、5、6をお選びの方】<今後>共同研究開発の内容
(MA)

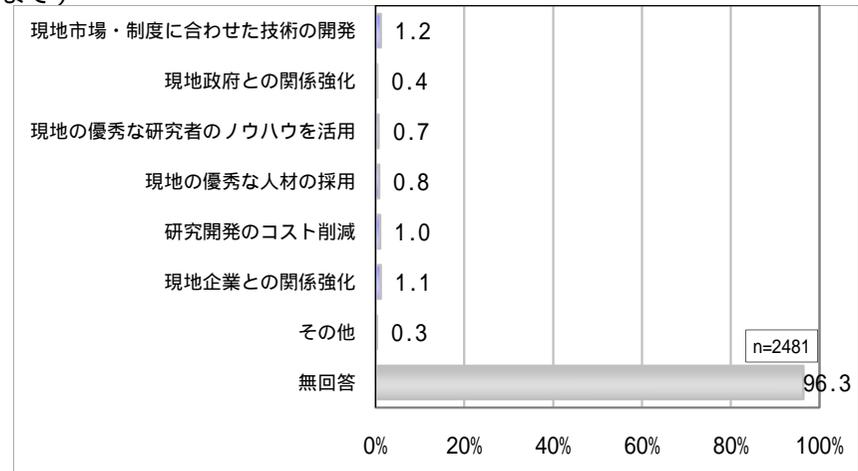
	回答数	%
全体	2481	100.0
1 基礎研究	19	0.8
2 応用研究	25	1.0
3 製品開発	46	1.9
4 ソフト開発	13	0.5
5 生産技術	22	0.9
6 基本設計	7	0.3
7 応用設計(モデルチェンジなど)	15	0.6
8 外装部品などの設計	7	0.3
9 現地部品・素材の評価	17	0.7
10 試験検査	15	0.6
11 CAD/CAMの図面作成	11	0.4
12 その他	3	0.1
無回答	2388	96.3



企業アンケート【調査票B】

Q25-2-4：【Q25-2-2で2、4、5、6をお選びの方】<今後>共同研究開発の目的（3つまで）

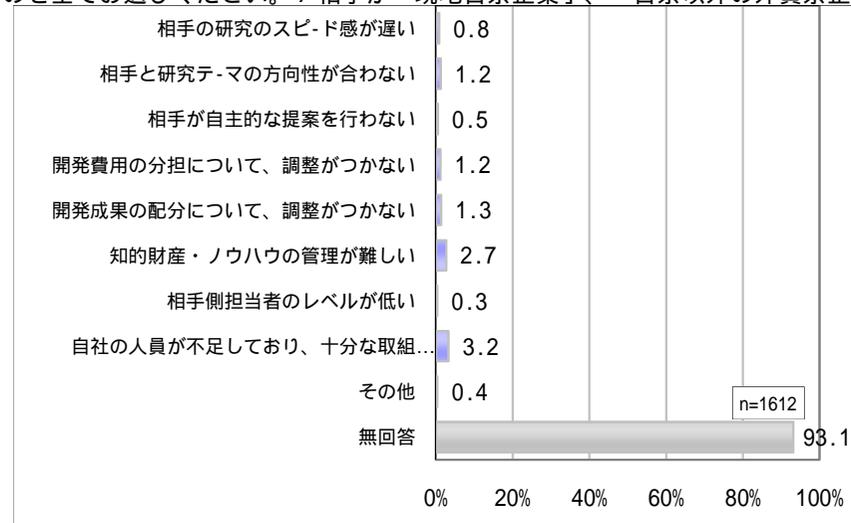
(MA)	回答数	%
全体	2481	100.0
1 現地市場・制度に合わせた技術の開発	29	1.2
2 現地政府との関係強化	9	0.4
3 現地の優秀な研究者のノウハウを活用	17	0.7
4 現地の優秀な人材の採用	20	0.8
5 研究開発のコスト削減	25	1.0
6 現地企業との関係強化	28	1.1
7 その他	7	0.3
無回答	2389	96.3



企業アンケート【調査票B】

Q25-3-1：現地における共同研究開発を進める上の課題として、相手別に該当するものを全てお選びください。／相手が「現地日系企業」、「日系以外の外資系企業」

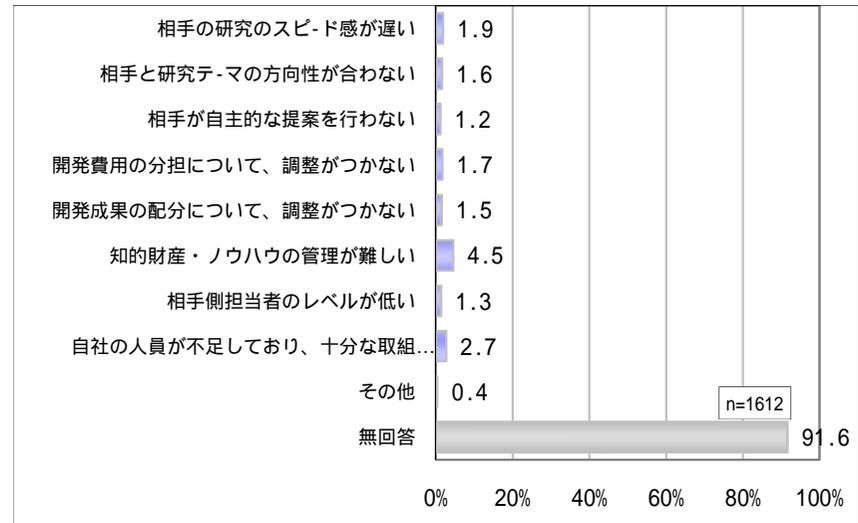
(MA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 相手の研究のスピード感が遅い	13	0.8
2 相手と研究テーマの方向性が合わない	20	1.2
3 相手が自主的な提案を行わない	8	0.5
4 開発費用の分担について、調整がつかない	19	1.2
5 開発成果の配分について、調整がつかない	21	1.3
6 知的財産・ノウハウの管理が難しい	43	2.7
7 相手側担当者のレベルが低い	5	0.3
8 自社の人員が不足しており、十分な取組が困難	52	3.2
9 その他	6	0.4
無回答	1501	93.1



企業アンケート【調査票B】

Q25-3-2：相手が「地場企業」、「現地大学」、「現地研究機関」の場合
(MA)

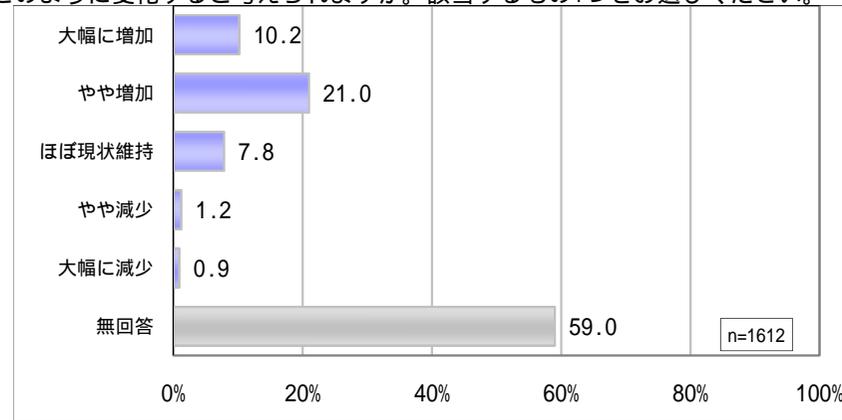
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 相手の研究のスピード感が遅い	30	1.9
2 相手と研究テーマの方向性が合わない	25	1.6
3 相手が自主的な提案を行わない	19	1.2
4 開発費用の分担について、調整がつかない	27	1.7
5 開発成果の配分について、調整がつかない	24	1.5
6 知的財産・ノウハウの管理が難しい	73	4.5
7 相手側担当者のレベルが低い	21	1.3
8 自社の人員が不足しており、十分な取組が困難	43	2.7
9 その他	6	0.4
無回答	1476	91.6



企業アンケート【調査票B】

Q26：今後5年間を見通したとき、貴社の全生産額に占める新興国拠点の生産比率はどのように変化すると考えられますか。該当するもの1つをお選びください。

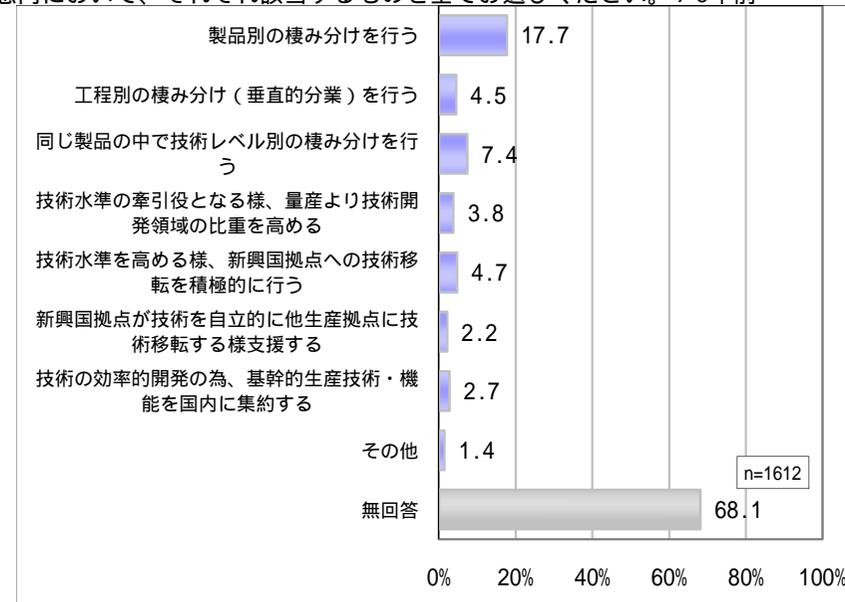
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 大幅に増加	164	10.2
2 やや増加	338	21.0
3 ほぼ現状維持	126	7.8
4 やや減少	19	1.2
5 大幅に減少	14	0.9
無回答	951	59.0



企業アンケート【調査票B】

Q27-1：国内の生産拠点にはどのような役割を持たせますか。5年前、現在、今後の意向において、それぞれ該当するものを全てお選びください。/5年前

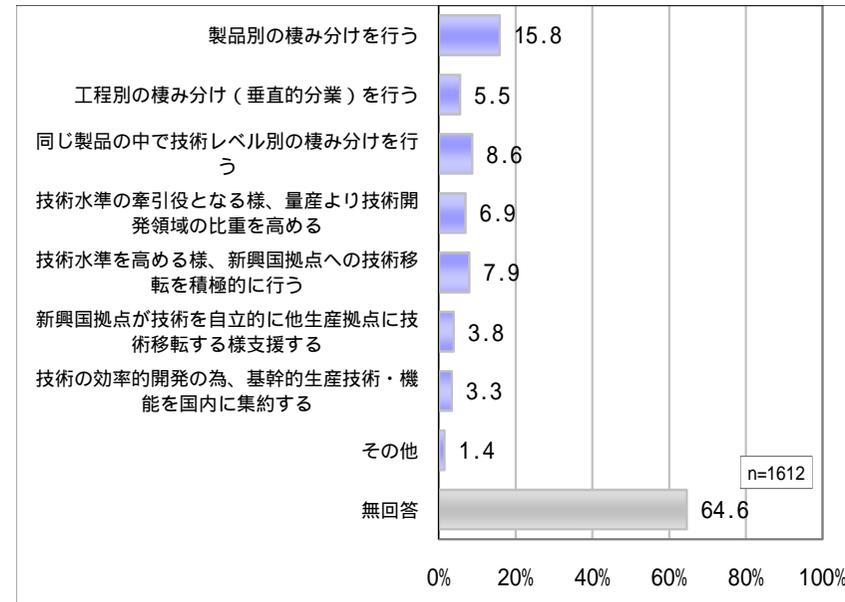
(MA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 製品別の棲み分けを行う	286	17.7
2 工程別の棲み分け（垂直的分業）を行う	73	4.5
3 同じ製品の中で技術レベル別の棲み分けを行う	119	7.4
4 技術水準の牽引役となる様、量産より技術開発領域の比重を高める	61	3.8
5 技術水準を高める様、新興国拠点への技術移転を積極的に行う	76	4.7
6 新興国拠点が技術を自立的に他生産拠点に技術移転する様支援する	35	2.2
7 技術の効率的開発の為、基幹的生産技術・機能を国内に集約する	44	2.7
8 その他	23	1.4
無回答	1098	68.1



企業アンケート【調査票B】

Q27-2：現在

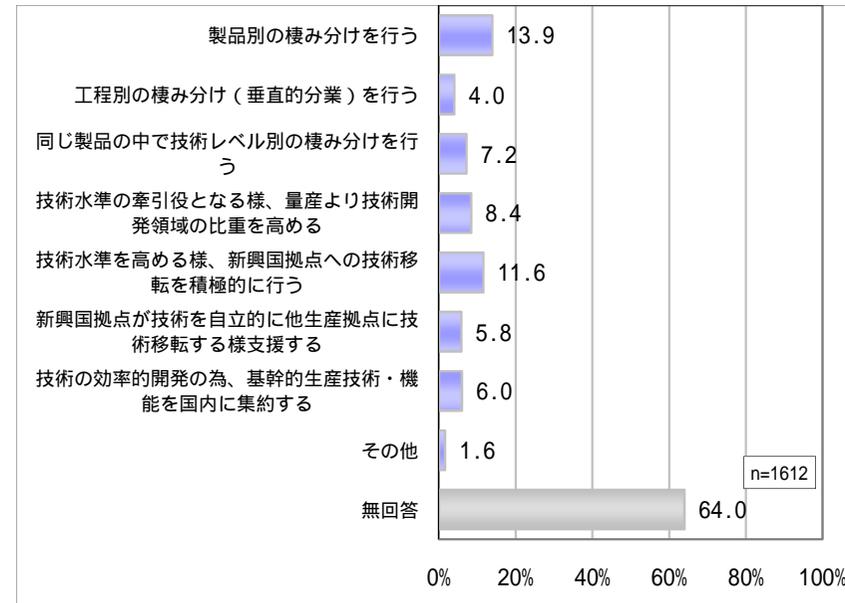
(MA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 製品別の棲み分けを行う	255	15.8
2 工程別の棲み分け（垂直的分業）を行う	88	5.5
3 同じ製品の中で技術レベル別の棲み分けを行う	139	8.6
4 技術水準の牽引役となる様、量産より技術開発領域の比重を高める	111	6.9
5 技術水準を高める様、新興国拠点への技術移転を積極的に行う	127	7.9
6 新興国拠点が技術を自立的に他生産拠点に技術移転する様支援する	62	3.8
7 技術の効率的開発の為、基幹的生産技術・機能を国内に集約する	54	3.3
8 その他	23	1.4
無回答	1041	64.6



企業アンケート【調査票B】

Q27-3：5年後
(MA)

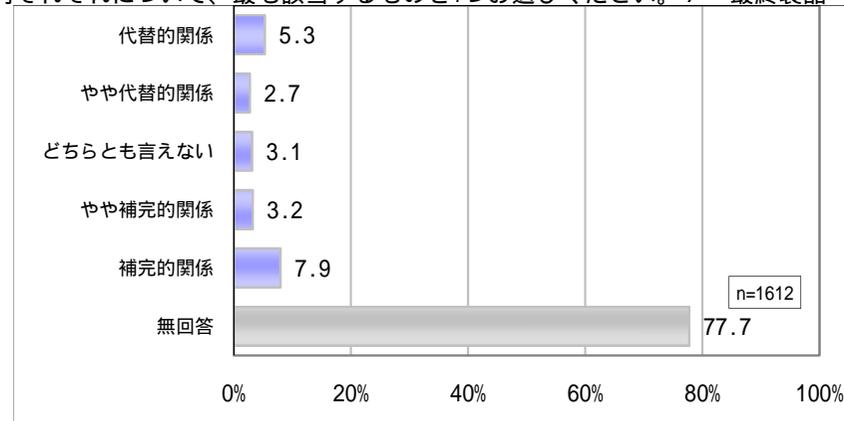
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 製品別の棲み分けを行う	224	13.9
2 工程別の棲み分け(垂直的分業)を行う	65	4.0
3 同じ製品の中で技術レベル別の棲み分けを行う	116	7.2
4 技術水準の牽引役となる様、量産より技術開発領域の比重を高める	135	8.4
5 技術水準を高める様、新興国拠点への技術移転を積極的に行う	187	11.6
6 新興国拠点が技術を自立的に他生産拠点に技術移転する様支援する	94	5.8
7 技術の効率的開発の為、基幹的生産技術・機能を国内に集約する	96	6.0
8 その他	25	1.6
無回答	1031	64.0



企業アンケート【調査票B】

Q28-1-1：新興国と国内の生産製品の関係について。5年～10年前、現在、今後の意向それぞれについて、最も該当するものを1つお選びください。 / <最終製品>5年～

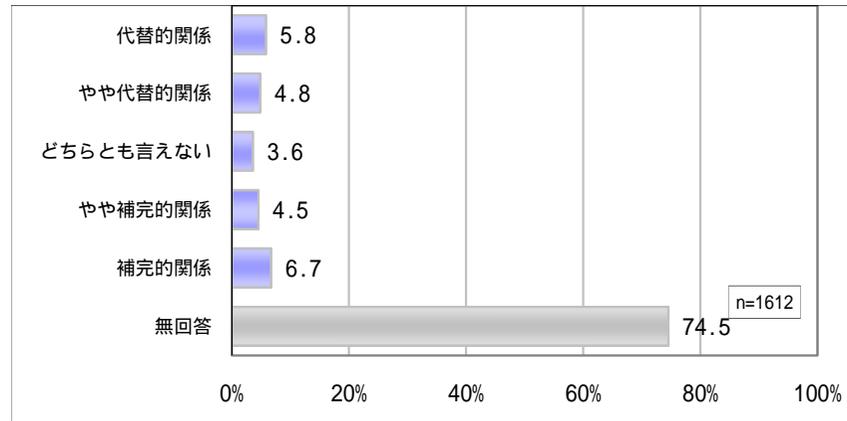
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 代替的關係	85	5.3
2 やや代替的關係	44	2.7
3 どちらとも言えない	50	3.1
4 やや補完的關係	52	3.2
5 補完的關係	128	7.9
無回答	1253	77.7



企業アンケート【調査票B】

Q28-1-2：＜最終製品＞現在

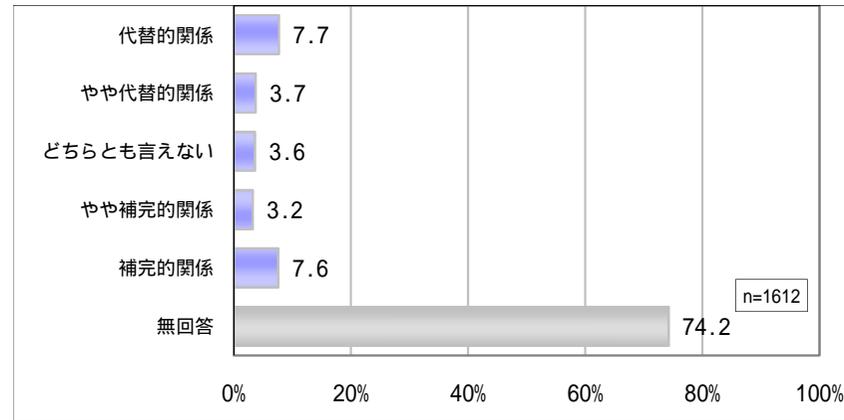
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 代替的關係	94	5.8
2 やや代替的關係	78	4.8
3 どちらとも言えない	58	3.6
4 やや補完的關係	73	4.5
5 補完的關係	108	6.7
無回答	1201	74.5



企業アンケート【調査票B】

Q28-1-3 : <最終製品>5年後
(SA)

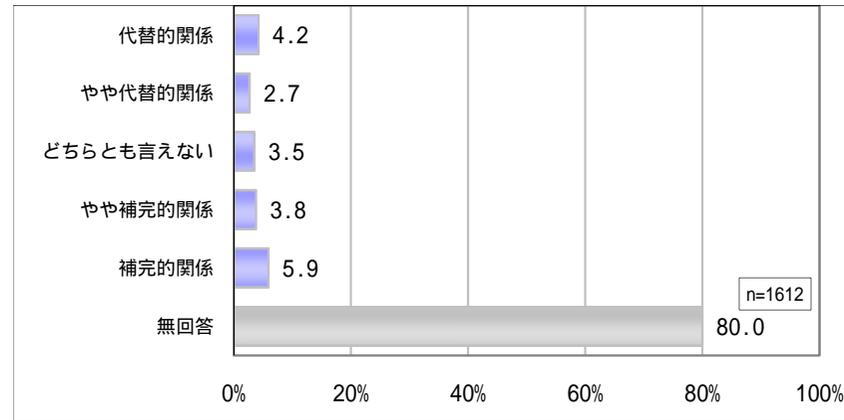
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 代替的關係	124	7.7
2 やや代替的關係	60	3.7
3 どちらとも言えない	58	3.6
4 やや補完的關係	52	3.2
5 補完的關係	122	7.6
無回答	1196	74.2



企業アンケート【調査票B】

Q28-2-1：＜最終製品以外（部品・材料、素形材等）＞5年～10年前
（SA）

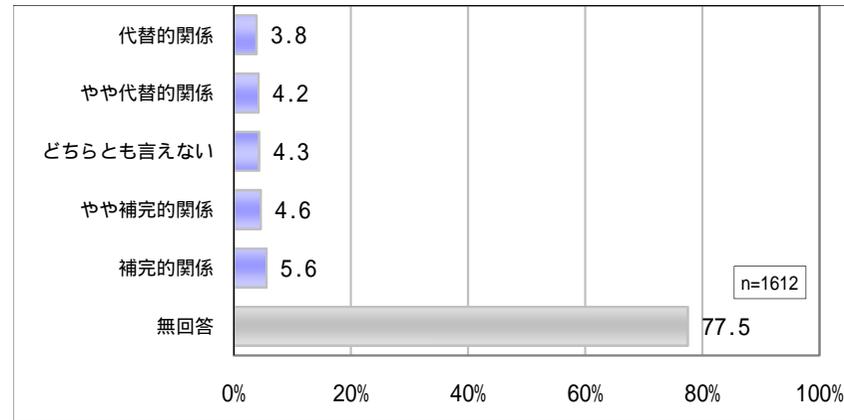
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 代替的關係	68	4.2
2 やや代替的關係	43	2.7
3 どちらとも言えない	56	3.5
4 やや補完的關係	61	3.8
5 補完的關係	95	5.9
無回答	1289	80.0



企業アンケート【調査票B】

Q28-2-2：＜最終製品以外（部品・材料、素形材等）＞現在

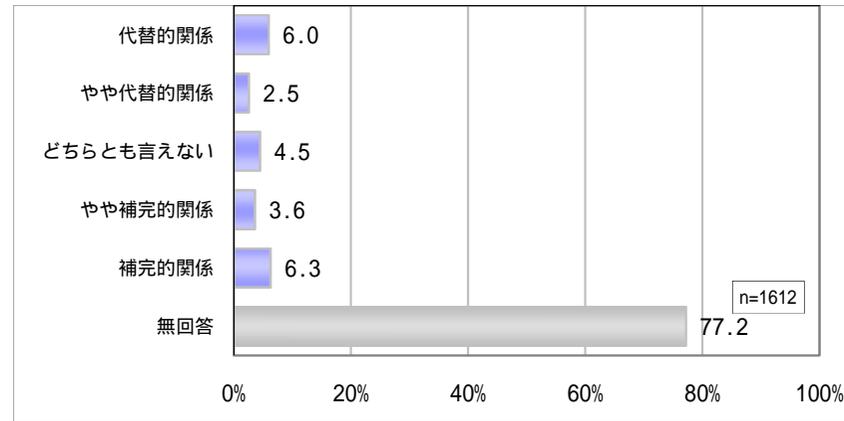
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 代替的關係	62	3.8
2 やや代替的關係	68	4.2
3 どちらとも言えない	69	4.3
4 やや補完的關係	74	4.6
5 補完的關係	90	5.6
無回答	1249	77.5



企業アンケート【調査票B】

Q28-2-3 : <最終製品以外（部品・材料、素形材等）>5年後
(SA)

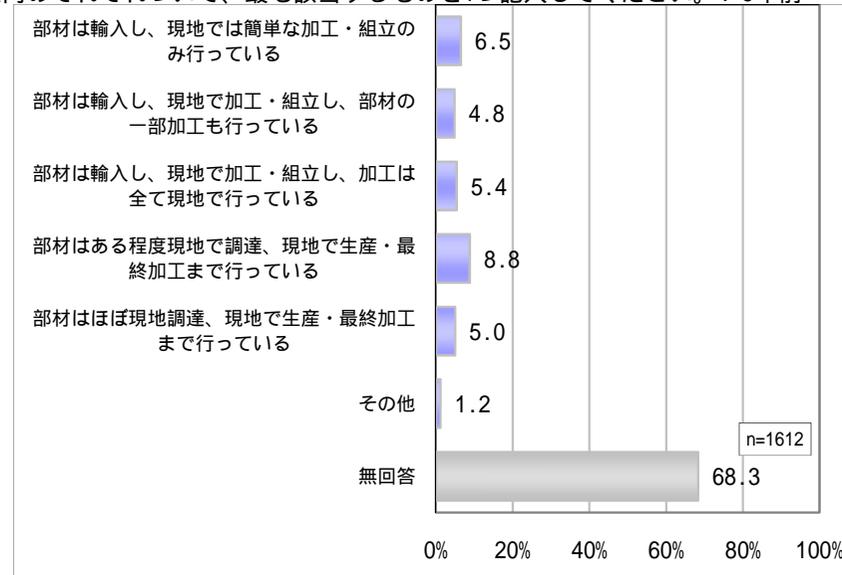
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 代替的關係	96	6.0
2 やや代替的關係	41	2.5
3 どちらとも言えない	72	4.5
4 やや補完的關係	58	3.6
5 補完的關係	101	6.3
無回答	1244	77.2



企業アンケート【調査票B】

Q29-1：新興国生産拠点における生産活動として、5年前、現在、今後（5年間）の意向のそれぞれについて、最も該当するものを1つ記入してください。/5年前（SA）

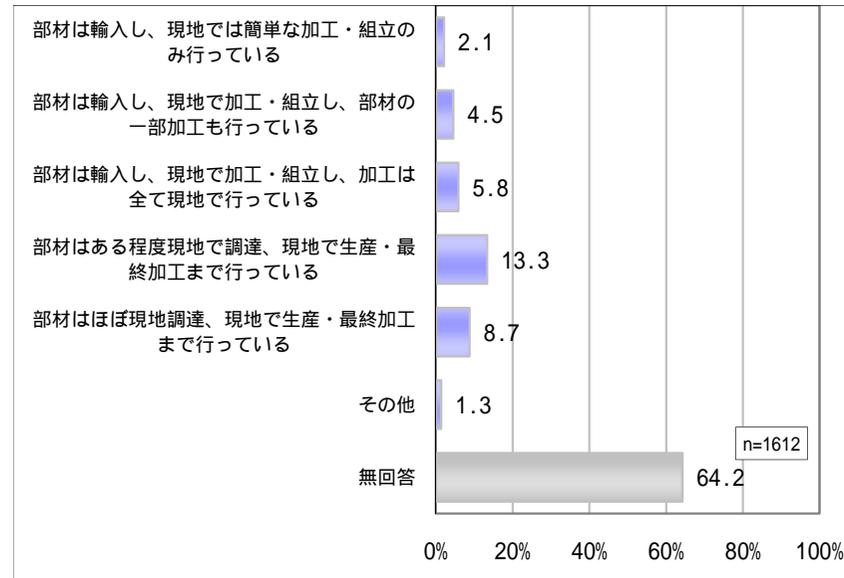
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 部材は輸入し、現地では簡単な加工・組立のみ行っている	104	6.5
2 部材は輸入し、現地で加工・組立し、部材の一部加工も行っている	78	4.8
3 部材は輸入し、現地で加工・組立し、加工は全て現地で行っている	87	5.4
4 部材はある程度現地で調達、現地で生産・最終加工まで行っている	142	8.8
5 部材はほぼ現地調達、現地で生産・最終加工まで行っている	81	5.0
6 その他	19	1.2
無回答	1101	68.3



企業アンケート【調査票B】

Q29-2：現在

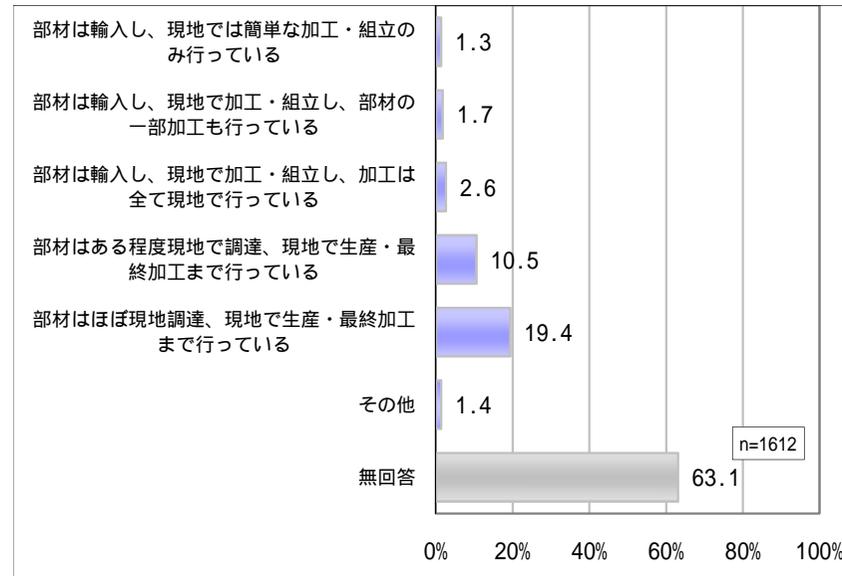
(SA)		回答数	%
全体		1612	100.0
1	部材は輸入し、現地では簡単な加工・組立のみ行っている	34	2.1
2	部材は輸入し、現地で加工・組立し、部材の一部加工も行っている	72	4.5
3	部材は輸入し、現地で加工・組立し、加工は全て現地で行っている	94	5.8
4	部材はある程度現地で調達、現地で生産・最終加工まで行っている	215	13.3
5	部材はほぼ現地調達、現地で生産・最終加工まで行っている	141	8.7
6	その他	21	1.3
無回答		1035	64.2



企業アンケート【調査票B】

Q29-3：5年後
(SA)

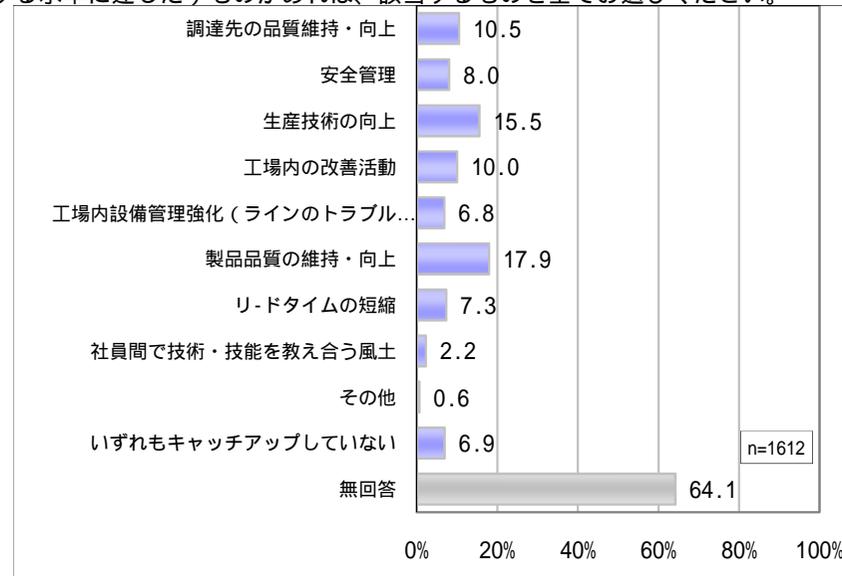
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 部材は輸入し、現地では簡単な加工・組立のみ行っている	21	1.3
2 部材は輸入し、現地で加工・組立し、部材の一部加工も行っている	28	1.7
3 部材は輸入し、現地で加工・組立し、加工は全て現地で行っている	42	2.6
4 部材はある程度現地で調達、現地で生産・最終加工まで行っている	170	10.5
5 部材はほぼ現地調達、現地で生産・最終加工まで行っている	312	19.4
6 その他	22	1.4
無回答	1017	63.1



企業アンケート【調査票B】

Q30：新興国生産拠点において、直近5年間で国内拠点にキャッチアップした（比肩する水準に達した）ものがあれば、該当するものを全てお選びください。

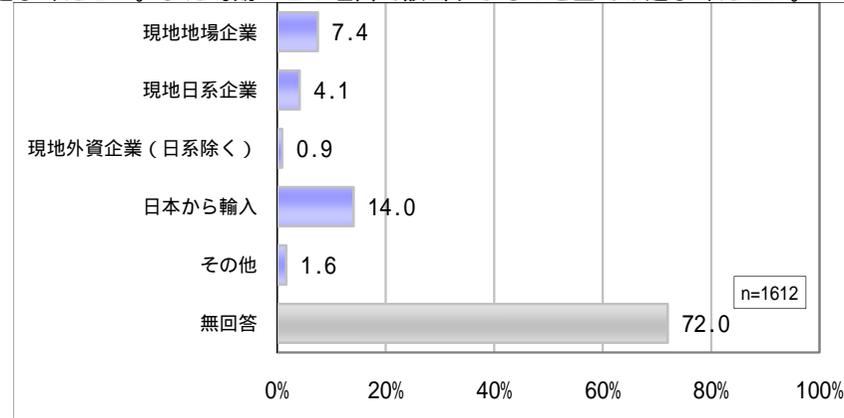
(MA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 調達先の品質維持・向上	169	10.5
2 安全管理	129	8.0
3 生産技術の向上	250	15.5
4 工場内の改善活動	161	10.0
5 工場内設備管理強化（ラインのトラブル減少など）	110	6.8
6 製品品質の維持・向上	289	17.9
7 リ-ドタイムの短縮	118	7.3
8 社員間で技術・技能を教え合う風土	36	2.2
9 その他	10	0.6
10 いずれもキャッチアップしていない	111	6.9
無回答	1034	64.1



企業アンケート【調査票B】

Q31-1-1：基幹部品の調達先について、過去、現在、今後の見通し、それぞれ1つお選びください。また時期ごとの理由で該当するものを全てお選びください。 / <調達

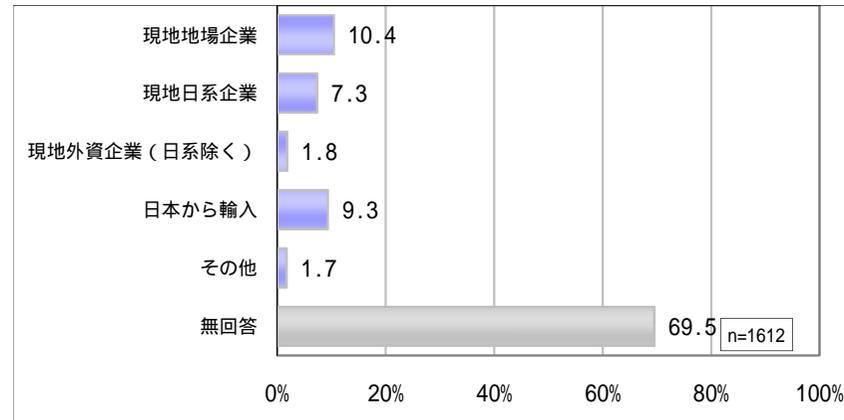
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 現地地場企業	120	7.4
2 現地日系企業	66	4.1
3 現地外資企業（日系除く）	14	0.9
4 日本から輸入	226	14.0
5 その他	26	1.6
無回答	1160	72.0



企業アンケート【調査票B】

Q31-1-2：＜調達先＞現在
(SA)

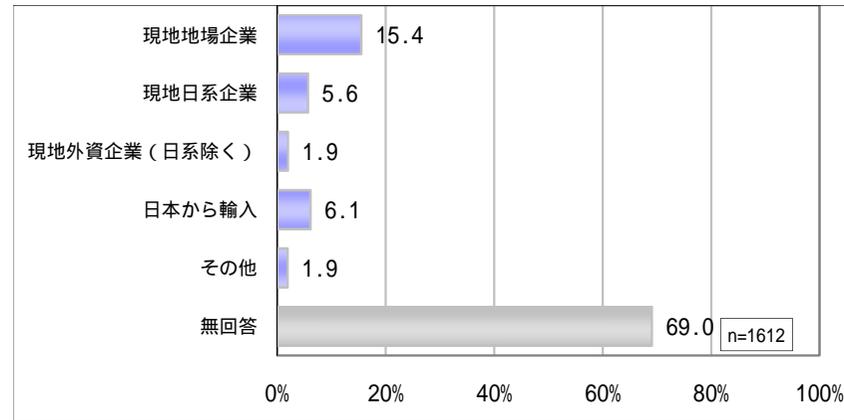
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 現地地場企業	168	10.4
2 現地日系企業	118	7.3
3 現地外資企業（日系除く）	29	1.8
4 日本から輸入	150	9.3
5 その他	27	1.7
無回答	1120	69.5



企業アンケート【調査票B】

Q31-1-3 : < 調達先 > 5年後
(SA)

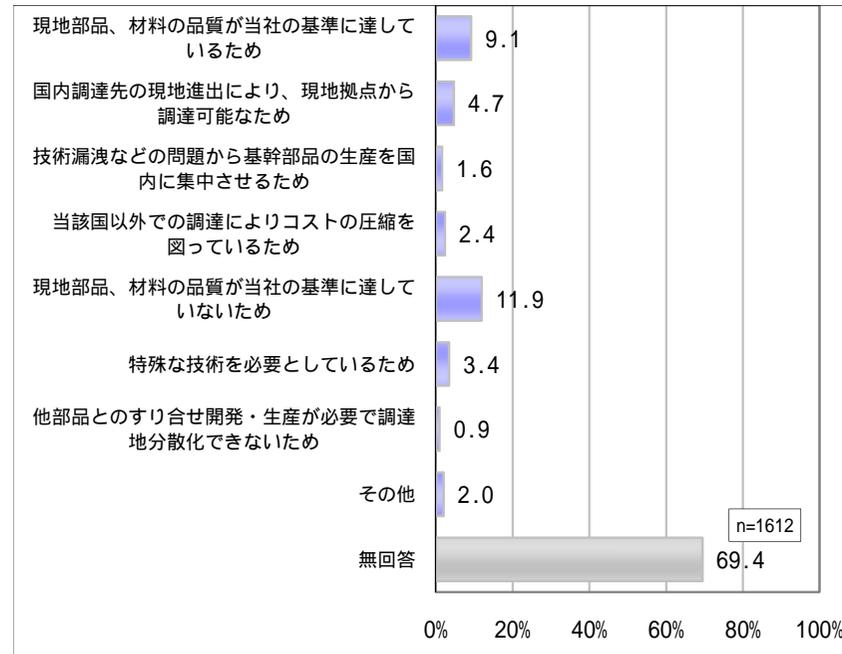
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 現地地場企業	249	15.4
2 現地日系企業	91	5.6
3 現地外資企業 (日系除く)	31	1.9
4 日本から輸入	98	6.1
5 その他	30	1.9
無回答	1113	69.0



企業アンケート【調査票B】

Q31-2-1：＜理由＞5年前

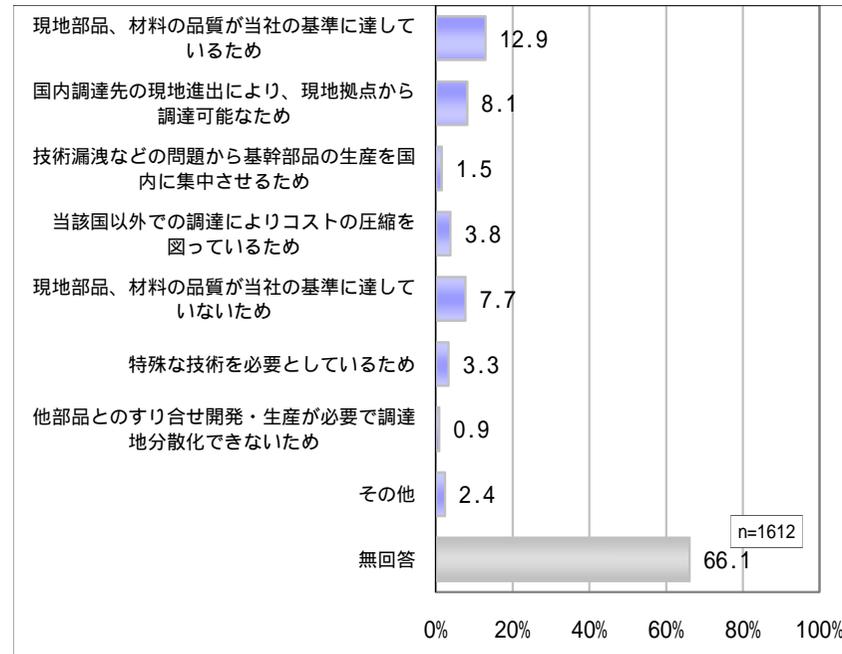
(MA)		回答数	%
全体		1612	100.0
1	現地部品、材料の品質が当社の基準に達しているため	147	9.1
2	国内調達先の現地進出により、現地拠点から調達可能なため	75	4.7
3	技術漏洩などの問題から基幹部品の生産を国内に集中させるため	26	1.6
4	当該国以外での調達によりコストの圧縮を図っているため	38	2.4
5	現地部品、材料の品質が当社の基準に達していないため	192	11.9
6	特殊な技術を必要としているため	55	3.4
7	他部品とのすり合せ開発・生産が必要で調達地分散化できないため	15	0.9
8	その他	32	2.0
	無回答	1119	69.4



企業アンケート【調査票B】

Q31-2-2：<理由>現在

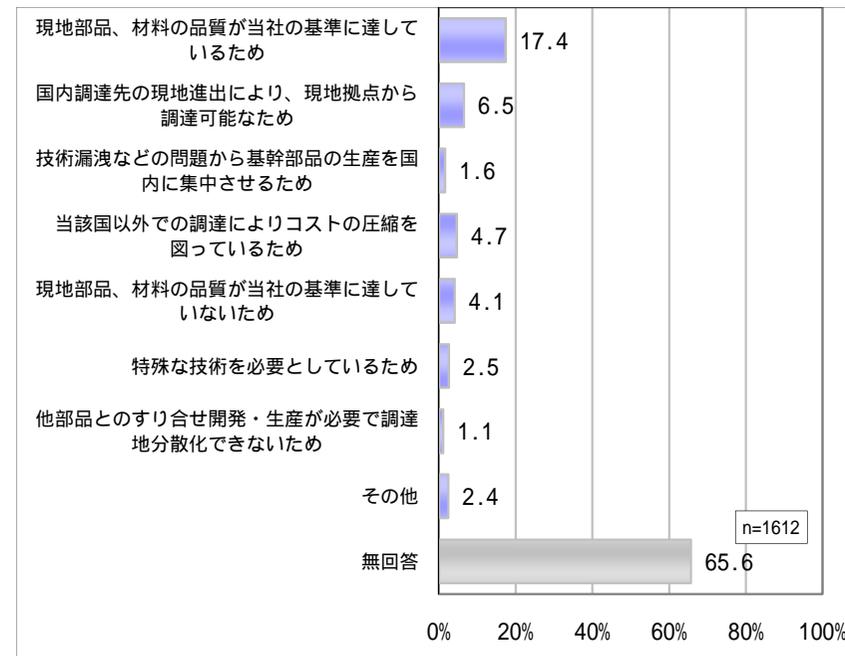
(MA)		回答数	%
	全体	1612	100.0
1	現地部品、材料の品質が当社の基準に達しているため	208	12.9
2	国内調達先の現地進出により、現地拠点から調達可能なため	131	8.1
3	技術漏洩などの問題から基幹部品の生産を国内に集中させるため	24	1.5
4	当該国以外での調達によりコストの圧縮を図っているため	61	3.8
5	現地部品、材料の品質が当社の基準に達していないため	124	7.7
6	特殊な技術を必要としているため	53	3.3
7	他部品とのすり合せ開発・生産が必要で調達地分散化できないため	14	0.9
8	その他	38	2.4
	無回答	1065	66.1



企業アンケート【調査票B】

Q31-2-3：＜理由＞5年後

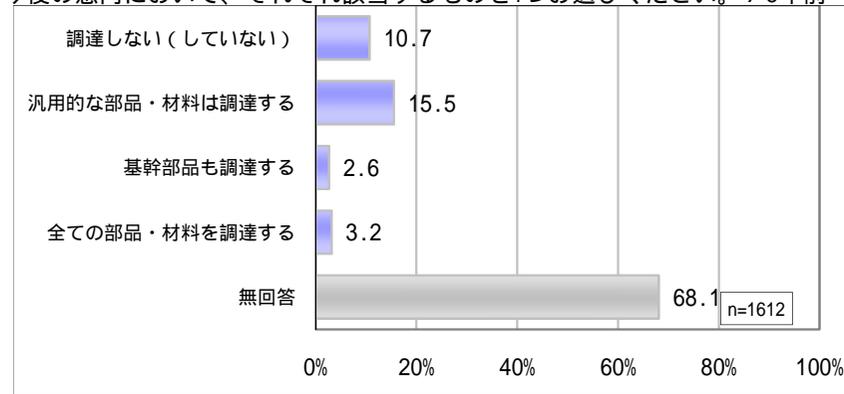
(MA)		回答数	%
全体		1612	100.0
1	現地部品、材料の品質が当社の基準に達しているため	280	17.4
2	国内調達先の現地進出により、現地拠点から調達可能なため	105	6.5
3	技術漏洩などの問題から基幹部品の生産を国内に集中させるため	25	1.6
4	当該国以外での調達によりコストの圧縮を図っているため	75	4.7
5	現地部品、材料の品質が当社の基準に達していないため	66	4.1
6	特殊な技術を必要としているため	41	2.5
7	他部品とのすり合せ開発・生産が必要で調達地分散化できないため	17	1.1
8	その他	39	2.4
	無回答	1058	65.6



企業アンケート【調査票B】

Q32-1：新興国生産拠点における現地地場企業からの調達方針として、過去、現在、今後の意向において、それぞれ該当するものを1つお選びください。/5年前
(SA)

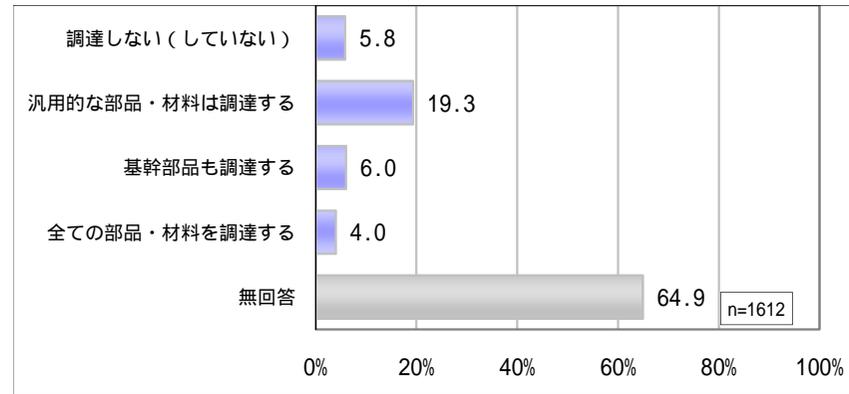
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 調達しない(していない)	172	10.7
2 汎用的な部品・材料は調達する	250	15.5
3 基幹部品も調達する	42	2.6
4 全ての部品・材料を調達する	51	3.2
無回答	1097	68.1



企業アンケート【調査票B】

Q32-2：現在
(SA)

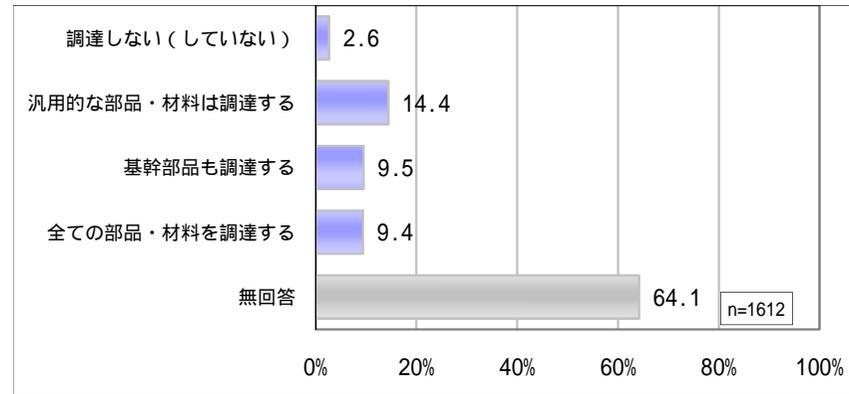
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 調達しない(していない)	94	5.8
2 汎用的な部品・材料は調達する	311	19.3
3 基幹部品も調達する	97	6.0
4 全ての部品・材料を調達する	64	4.0
無回答	1046	64.9



企業アンケート【調査票B】

Q32-3：5年後
(SA)

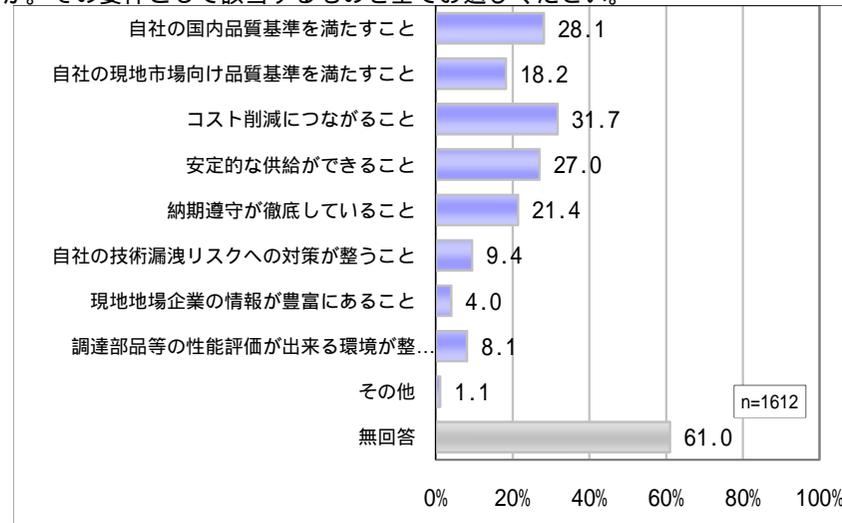
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 調達しない(していない)	42	2.6
2 汎用的な部品・材料は調達する	232	14.4
3 基幹部品も調達する	153	9.5
4 全ての部品・材料を調達する	151	9.4
無回答	1034	64.1



企業アンケート【調査票B】

Q33：貴社では、どのような要件を満たせば、現地地場企業からの調達を実施しますか。その要件として該当するものを全てお選びください。

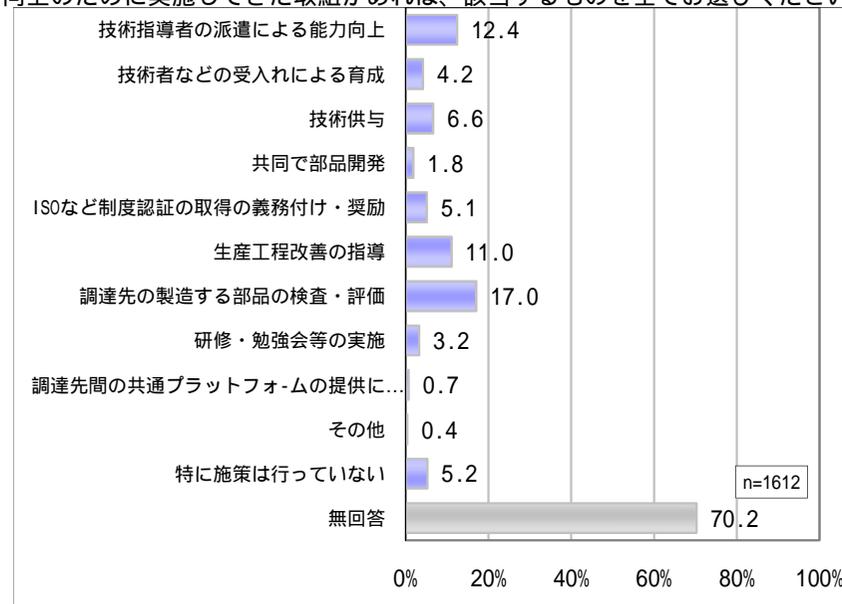
(MA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 自社の国内品質基準を満たすこと	453	28.1
2 自社の現地市場向け品質基準を満たすこと	294	18.2
3 コスト削減につながる事	511	31.7
4 安定的な供給ができること	435	27.0
5 納期遵守が徹底していること	345	21.4
6 自社の技術漏洩リスクへの対策が整うこと	152	9.4
7 現地地場企業の情報が豊富にあること	64	4.0
8 調達部品等の性能評価が出来る環境が整うこと	130	8.1
9 その他	17	1.1
無回答	983	61.0



企業アンケート【調査票B】

Q34：現地地場企業からの調達実績がある方に伺います。現地地場企業の品質維持・向上のために実施してきた取組があれば、該当するものを全てお選びください。

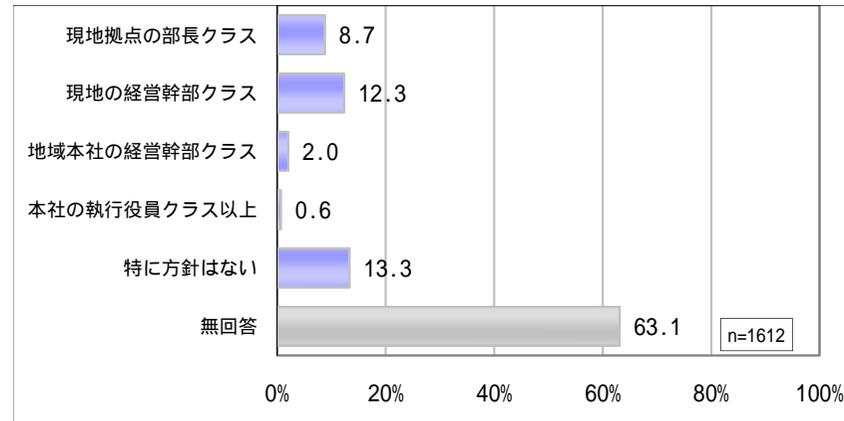
(MA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 技術指導者の派遣による能力向上	200	12.4
2 技術者などの受入れによる育成	67	4.2
3 技術供与	106	6.6
4 共同で部品開発	29	1.8
5 ISOなど制度認証の取得の義務付け・奨励	82	5.1
6 生産工程改善の指導	178	11.0
7 調達先の製造する部品の検査・評価	274	17.0
8 研修・勉強会等の実施	52	3.2
9 調達先間の共通プラットフォームの提供による効率化支援	11	0.7
10 その他	6	0.4
11 特に施策は行っていない	84	5.2
無回答	1132	70.2



企業アンケート【調査票B】

Q35：新興国拠点における現地人材を、どの職級まで登用する方針としていますか。

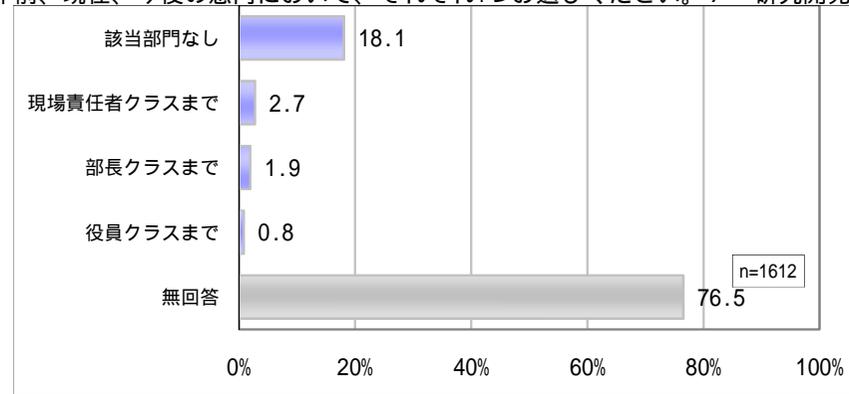
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 現地拠点の部長クラス	141	8.7
2 現地の経営幹部クラス	198	12.3
3 地域本社の経営幹部クラス	32	2.0
4 本社の執行役員クラス以上	10	0.6
5 特に方針はない	214	13.3
無回答	1017	63.1



企業アンケート【調査票B】

Q36-1-1：新興国拠点における各部門において、現地人材の管理職への登用状況を5年前、現在、今後の意向において、それぞれ1つお選びください。 / < 研究開発部門：

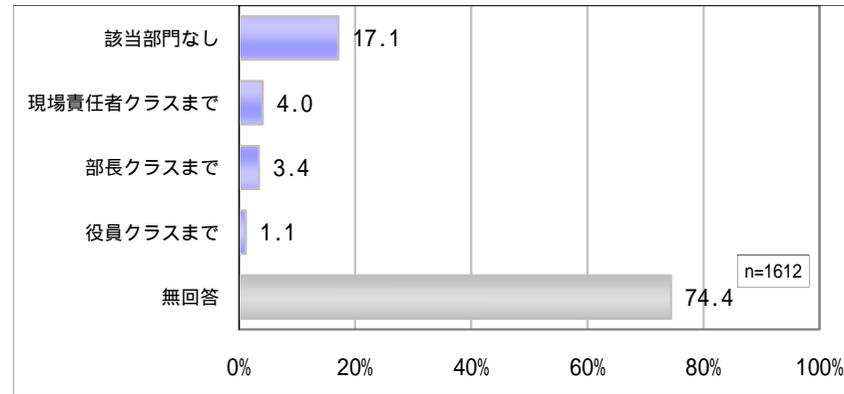
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 該当部門なし	291	18.1
2 現場責任者クラスまで	44	2.7
3 部長クラスまで	31	1.9
4 役員クラスまで	13	0.8
無回答	1233	76.5



企業アンケート【調査票B】

Q36-1-2：< 研究開発部門 > 現在
(SA)

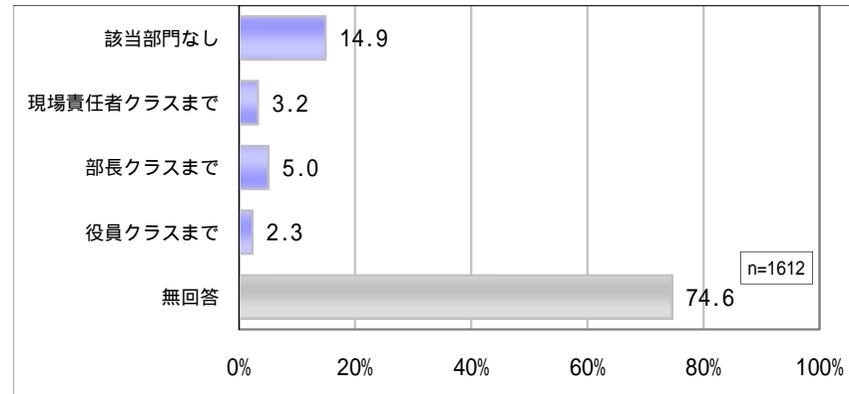
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 該当部門なし	275	17.1
2 現場責任者クラスまで	65	4.0
3 部長クラスまで	55	3.4
4 役員クラスまで	18	1.1
無回答	1199	74.4



企業アンケート【調査票B】

Q36-1-3：＜研究開発部門＞5年後
(SA)

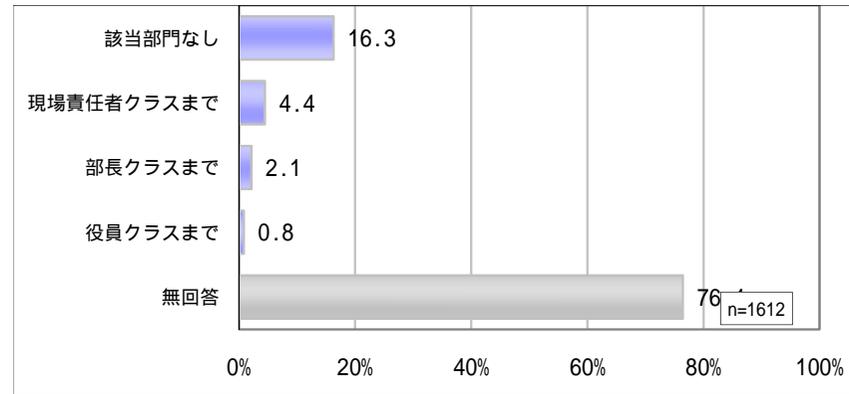
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 該当部門なし	240	14.9
2 現場責任者クラスまで	52	3.2
3 部長クラスまで	81	5.0
4 役員クラスまで	37	2.3
無回答	1202	74.6



企業アンケート【調査票B】

Q36-2-1：< 設計部門 > 5年前

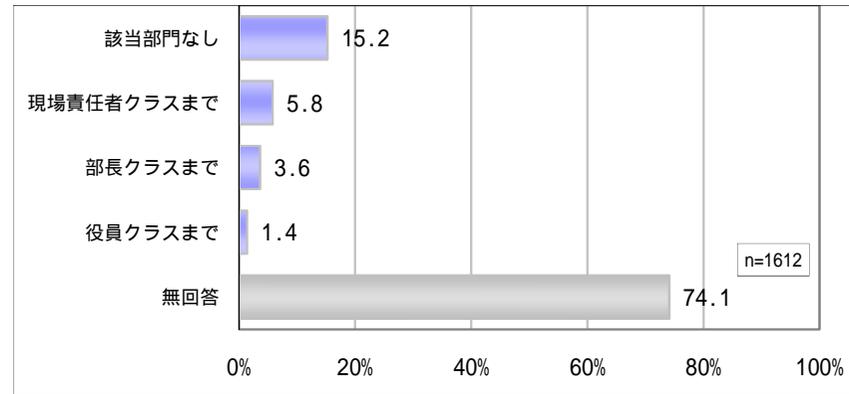
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 該当部門なし	262	16.3
2 現場責任者クラスまで	71	4.4
3 部長クラスまで	34	2.1
4 役員クラスまで	13	0.8
無回答	1232	76.4



企業アンケート【調査票B】

Q36-2-2：< 設計部門 > 現在
(SA)

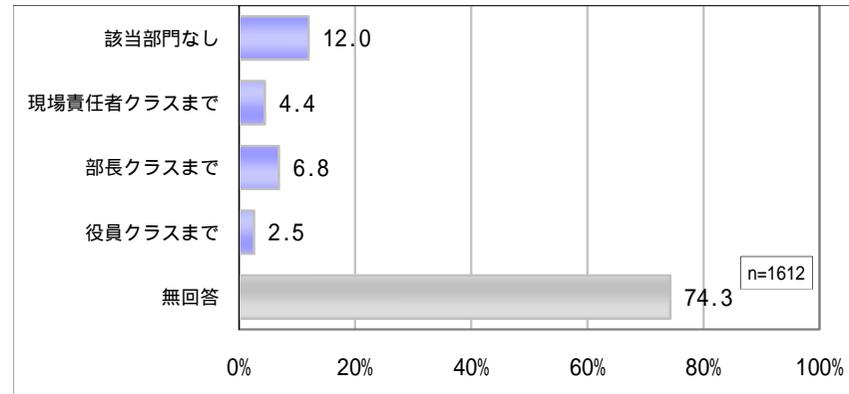
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 該当部門なし	245	15.2
2 現場責任者クラスまで	93	5.8
3 部長クラスまで	58	3.6
4 役員クラスまで	22	1.4
無回答	1194	74.1



企業アンケート【調査票B】

Q36-2-3：＜設計部門＞5年後
(SA)

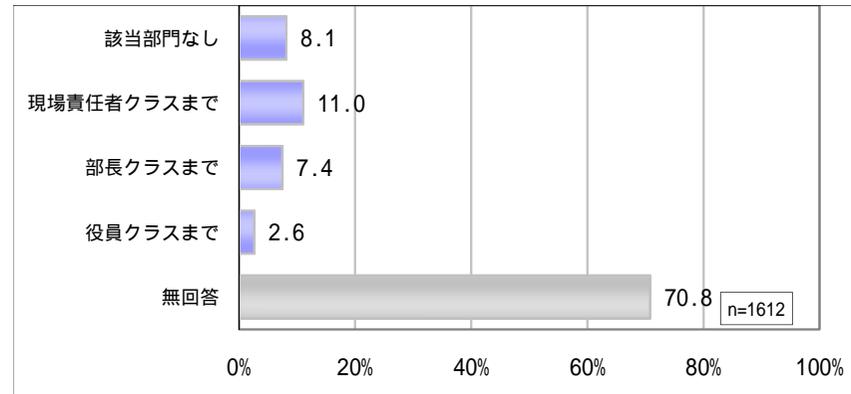
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 該当部門なし	193	12.0
2 現場責任者クラスまで	71	4.4
3 部長クラスまで	110	6.8
4 役員クラスまで	41	2.5
無回答	1197	74.3



企業アンケート【調査票B】

Q36-3-1：<生産部門>5年前

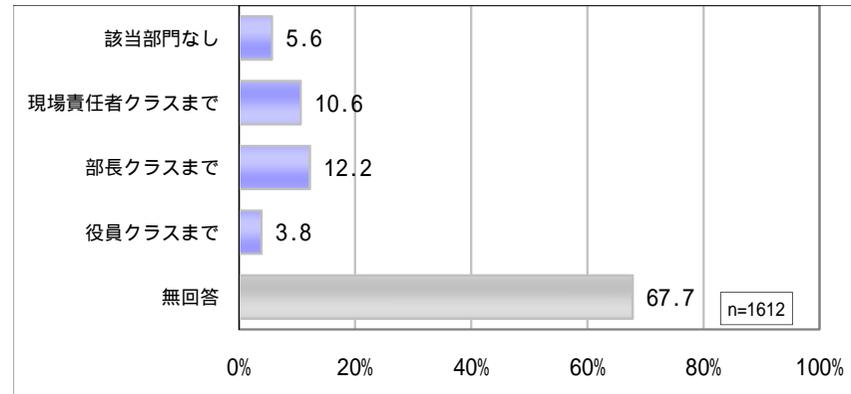
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 該当部門なし	131	8.1
2 現場責任者クラスまで	178	11.0
3 部長クラスまで	120	7.4
4 役員クラスまで	42	2.6
無回答	1141	70.8



企業アンケート【調査票B】

Q36-3-2：<生産部門>現在

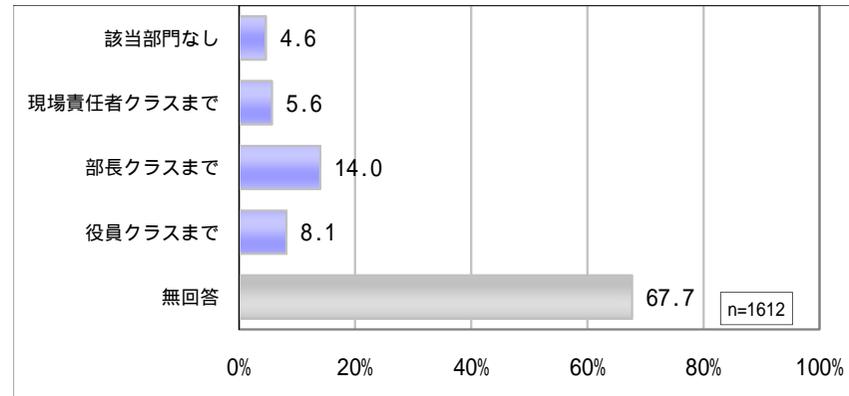
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 該当部門なし	91	5.6
2 現場責任者クラスまで	171	10.6
3 部長クラスまで	196	12.2
4 役員クラスまで	62	3.8
無回答	1092	67.7



企業アンケート【調査票B】

Q36-3-3 : <生産部門>5年後
(SA)

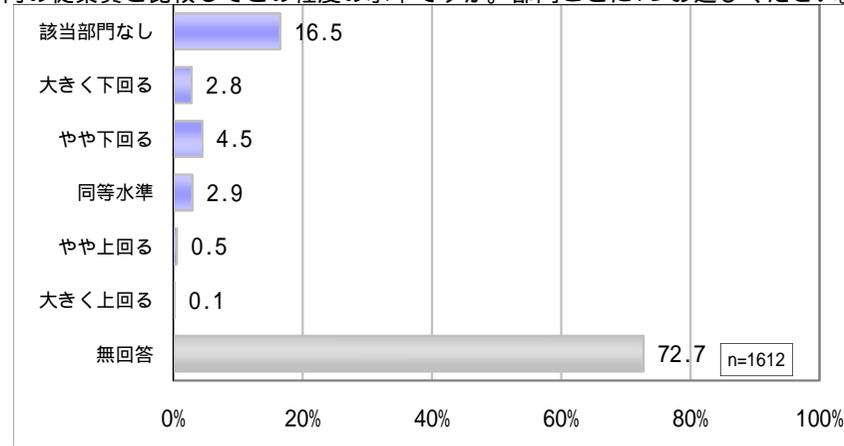
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 該当部門なし	74	4.6
2 現場責任者クラスまで	91	5.6
3 部長クラスまで	225	14.0
4 役員クラスまで	131	8.1
無回答	1091	67.7



企業アンケート【調査票B】

Q37-1：新興国拠点の研究開発、設計、生産部門における現地人材の能力水準は、国内の従業員と比較してどの程度の水準ですか。部門ごとに1つお選びください。/ 研
(SA)

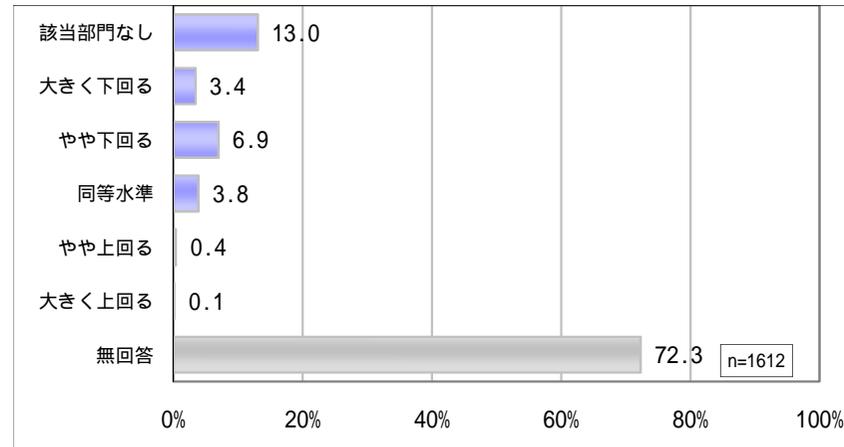
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 該当部門なし	266	16.5
2 大きく下回る	45	2.8
3 やや下回る	72	4.5
4 同等水準	47	2.9
5 やや上回る	8	0.5
6 大きく上回る	2	0.1
無回答	1172	72.7



企業アンケート【調査票B】

Q37-2：設計部門
(SA)

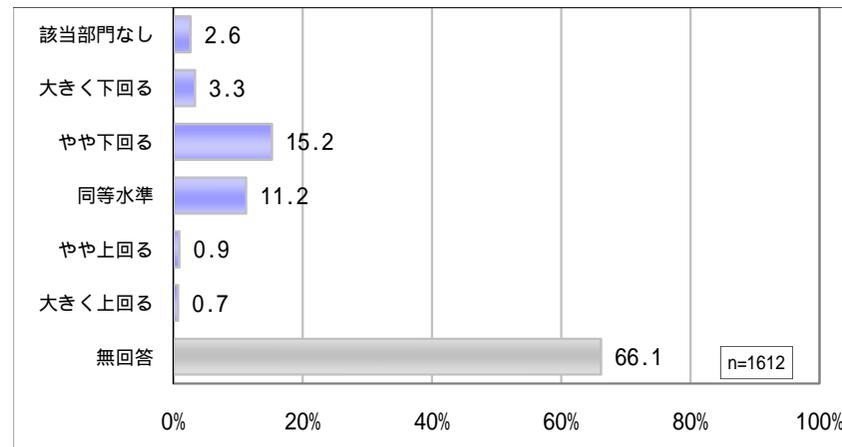
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 該当部門なし	210	13.0
2 大きく下回る	55	3.4
3 やや下回る	112	6.9
4 同等水準	62	3.8
5 やや上回る	6	0.4
6 大きく上回る	2	0.1
無回答	1165	72.3



企業アンケート【調査票B】

Q37-3：生産部門
(SA)

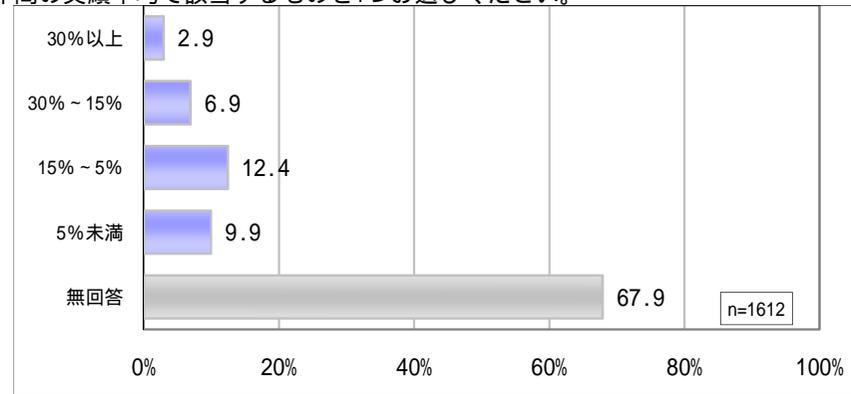
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 該当部門なし	42	2.6
2 大きく下回る	53	3.3
3 やや下回る	245	15.2
4 同等水準	181	11.2
5 やや上回る	14	0.9
6 大きく上回る	11	0.7
無回答	1066	66.1



企業アンケート【調査票B】

Q38：現在、新興国における拠点のおよその年間離職率はどのくらいですか。過去3年間の実績平均で該当するものを1つお選びください。

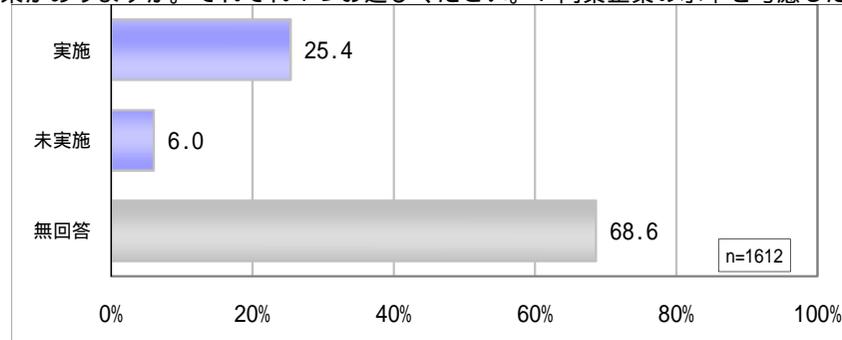
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 30%以上	47	2.9
2 30%～15%	111	6.9
3 15%～5%	200	12.4
4 5%未満	160	9.9
無回答	1094	67.9



企業アンケート【調査票B】

Q39-1-1：現地人材を定着させるためにどのような取組をしていますか。どの程度効果がありますか。それぞれ1つお選びください。/ 同業企業の水準を考慮した給与

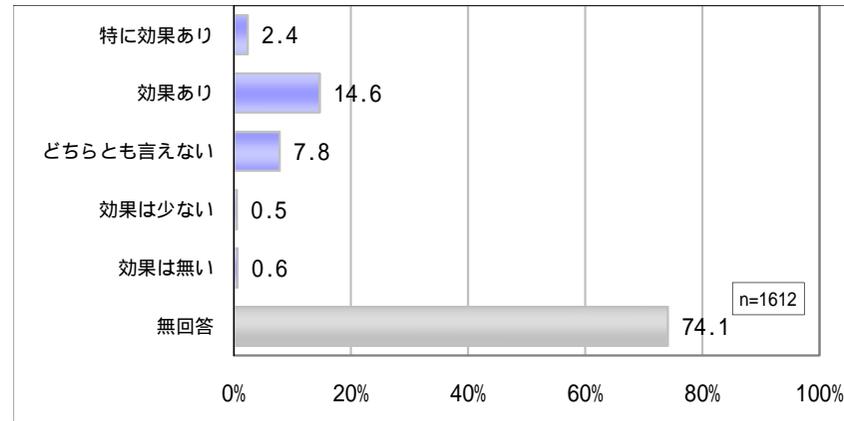
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 実施	409	25.4
2 未実施	97	6.0
無回答	1106	68.6



企業アンケート【調査票B】

Q39-1-2：＜同業企業の水準を考慮した給与水準の設定＞効果

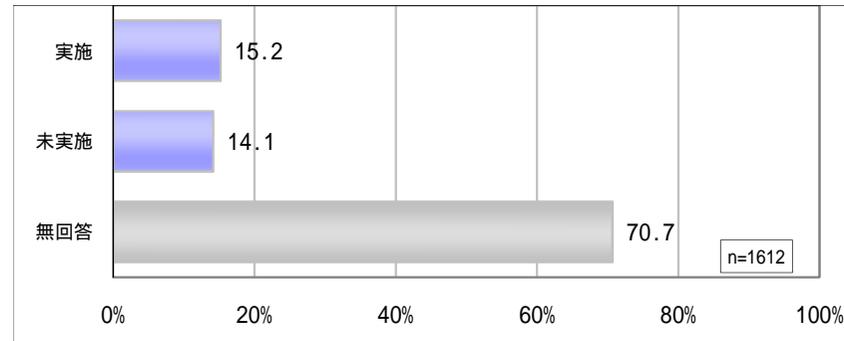
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 特に効果あり	38	2.4
2 効果あり	236	14.6
3 どちらとも言えない	126	7.8
4 効果は少ない	8	0.5
5 効果は無い	10	0.6
無回答	1194	74.1



企業アンケート【調査票B】

Q39-2-1：現地法人における昇進制度の明示

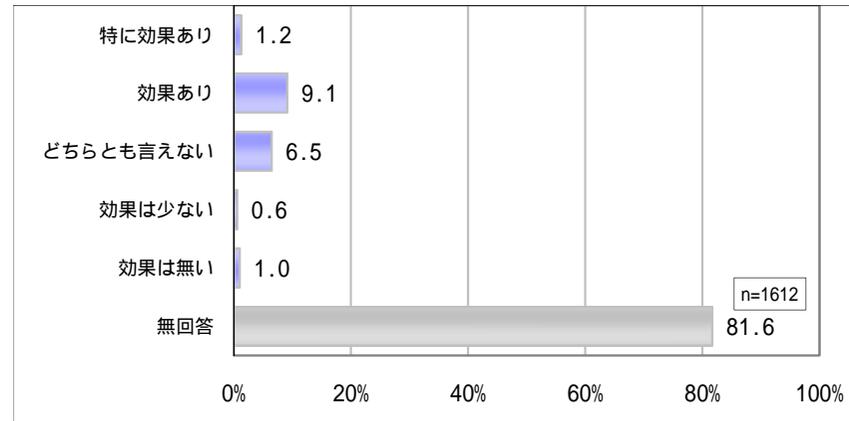
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 実施	245	15.2
2 未実施	228	14.1
無回答	1139	70.7



企業アンケート【調査票B】

Q39-2-2：＜現地法人における昇進制度の明示＞効果

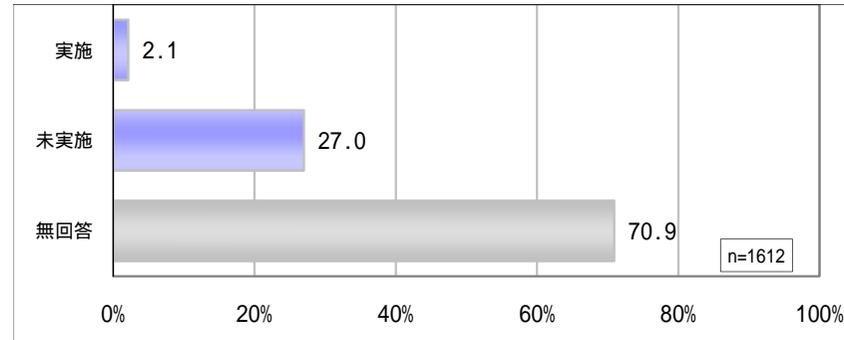
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 特に効果あり	20	1.2
2 効果あり	147	9.1
3 どちらとも言えない	104	6.5
4 効果は少ない	9	0.6
5 効果は無い	16	1.0
無回答	1316	81.6



企業アンケート【調査票B】

Q39-3-1：日本本社勤務や経営幹部へのキャリアパスを明示

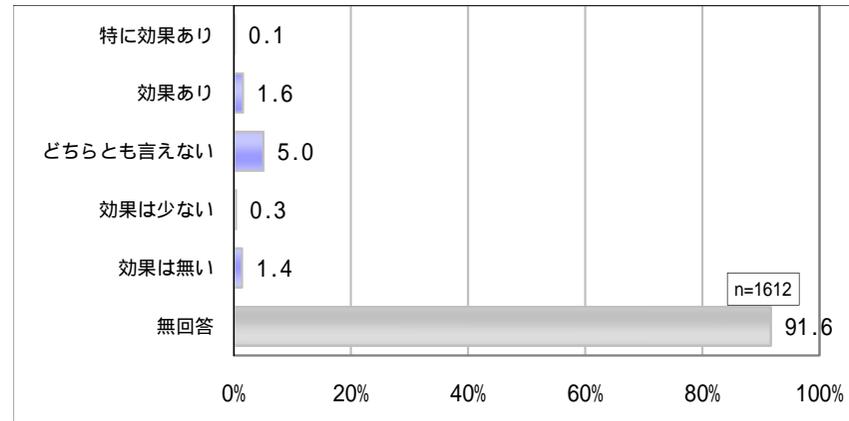
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 実施	34	2.1
2 未実施	435	27.0
無回答	1143	70.9



企業アンケート【調査票B】

Q39-3-2：＜日本本社勤務や経営幹部へのキャリアパスを明示＞効果

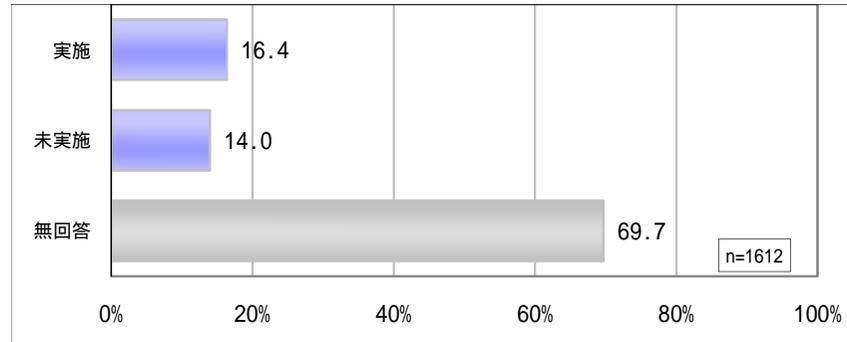
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 特に効果あり	2	0.1
2 効果あり	25	1.6
3 どちらとも言えない	81	5.0
4 効果は少ない	5	0.3
5 効果は無い	22	1.4
無回答	1477	91.6



企業アンケート【調査票B】

Q39-4-1：現地人材の現地法人幹部への積極的登用

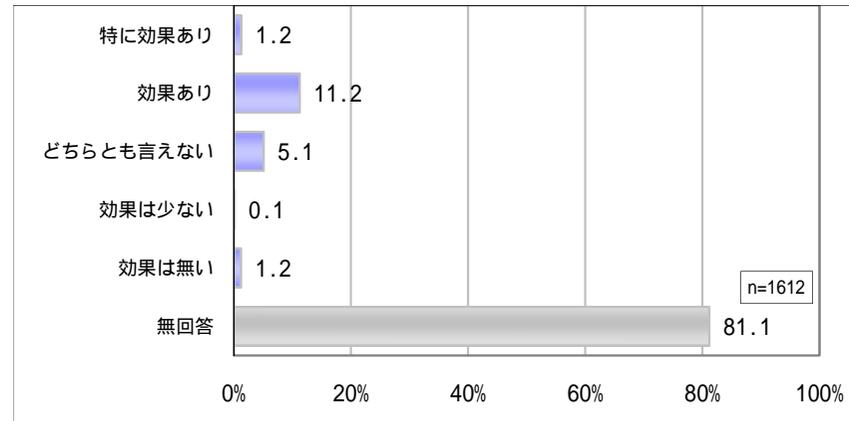
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 実施	264	16.4
2 未実施	225	14.0
無回答	1123	69.7



企業アンケート【調査票B】

Q39-4-2：＜現地人材の現地法人幹部への積極的登用＞効果

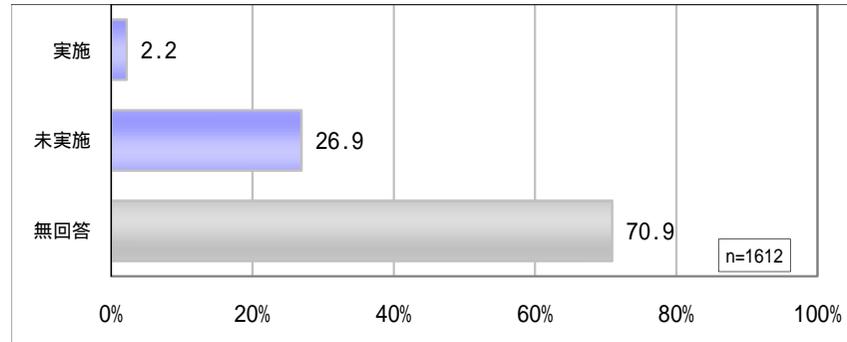
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 特に効果あり	20	1.2
2 効果あり	181	11.2
3 どちらとも言えない	82	5.1
4 効果は少ない	2	0.1
5 効果は無い	19	1.2
無回答	1308	81.1



企業アンケート【調査票B】

Q39-5-1：現地人材の日本本社勤務や経営幹部への積極的登用

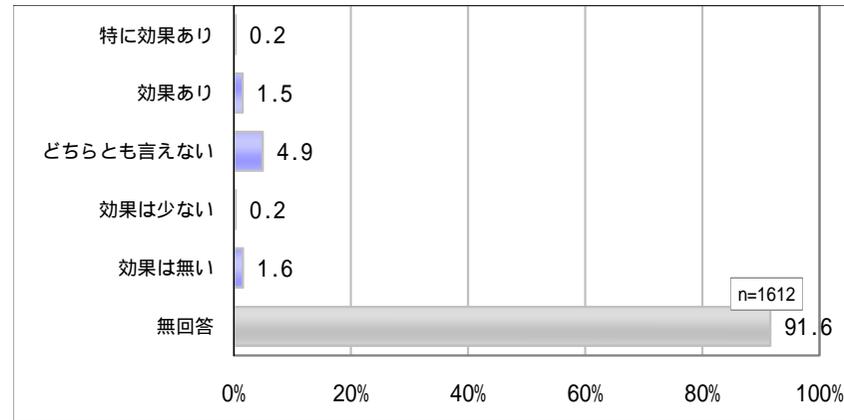
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 実施	35	2.2
2 未実施	434	26.9
無回答	1143	70.9



企業アンケート【調査票B】

Q39-5-2：＜現地人材の日本本社勤務や経営幹部への積極的登用＞効果

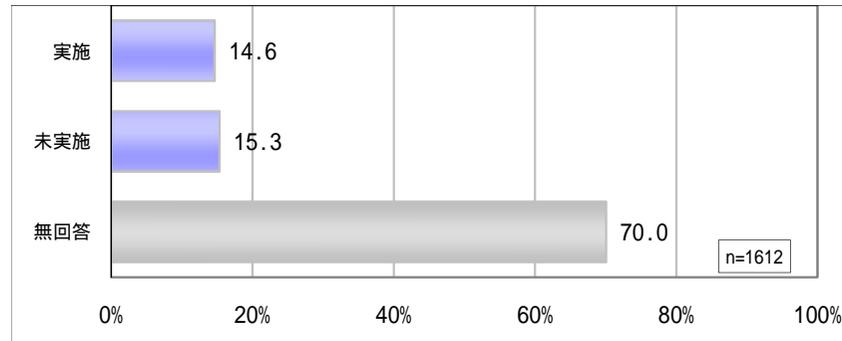
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 特に効果あり	4	0.2
2 効果あり	24	1.5
3 どちらとも言えない	79	4.9
4 効果は少ない	4	0.2
5 効果は無い	25	1.6
無回答	1476	91.6



企業アンケート【調査票B】

Q39-6-1：現地法人への権限委譲を推進
(SA)

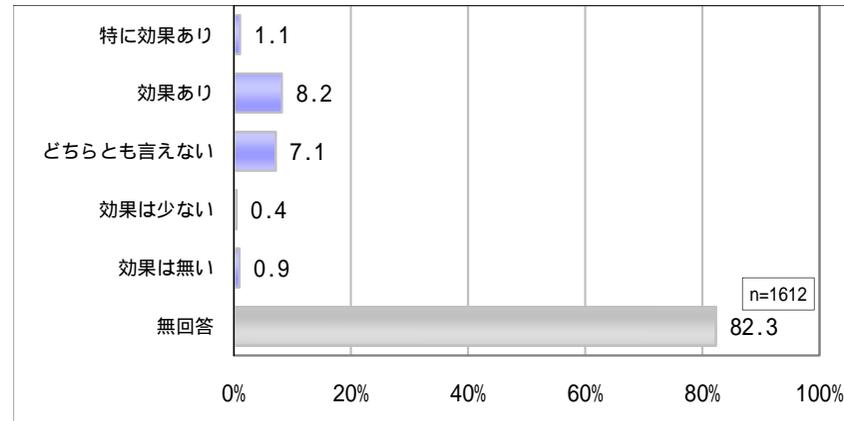
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 実施	236	14.6
2 未実施	247	15.3
無回答	1129	70.0



企業アンケート【調査票B】

Q39-6-2：＜現地法人への権限委譲を推進＞効果
(SA)

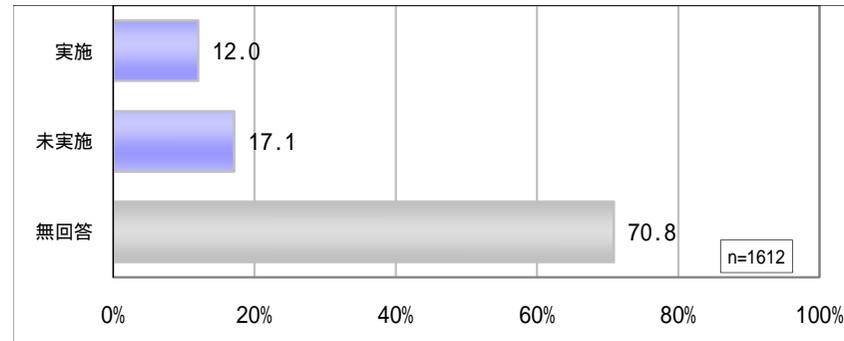
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 特に効果あり	17	1.1
2 効果あり	132	8.2
3 どちらとも言えない	115	7.1
4 効果は少ない	7	0.4
5 効果は無い	15	0.9
無回答	1326	82.3



企業アンケート【調査票B】

Q39-7-1：透明性の高い人事評価制度の導入
(SA)

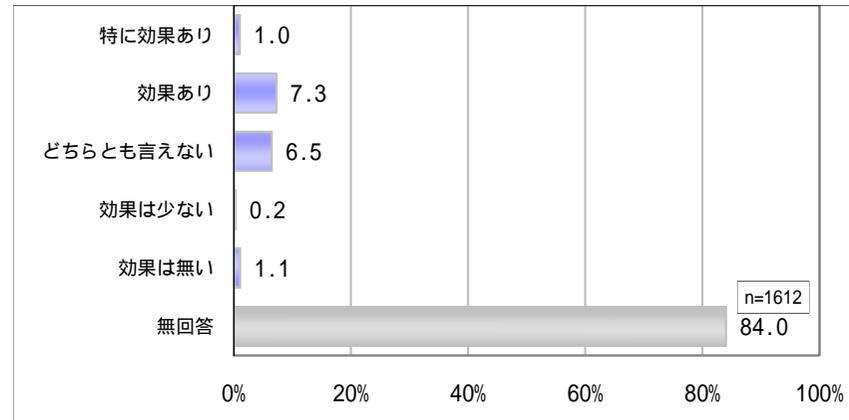
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 実施	194	12.0
2 未実施	276	17.1
無回答	1142	70.8



企業アンケート【調査票B】

Q39-7-2：＜透明性の高い人事評価制度の導入＞効果

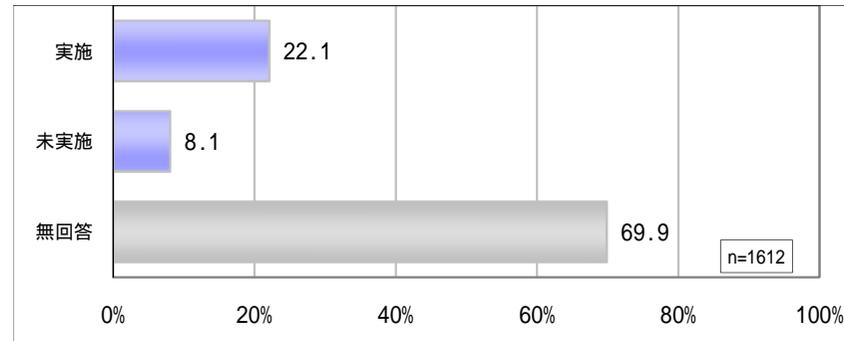
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 特に効果あり	16	1.0
2 効果あり	117	7.3
3 どちらとも言えない	104	6.5
4 効果は少ない	4	0.2
5 効果は無い	17	1.1
無回答	1354	84.0



企業アンケート【調査票B】

Q39-8-1：日常業務の中でのOJTの充実
(SA)

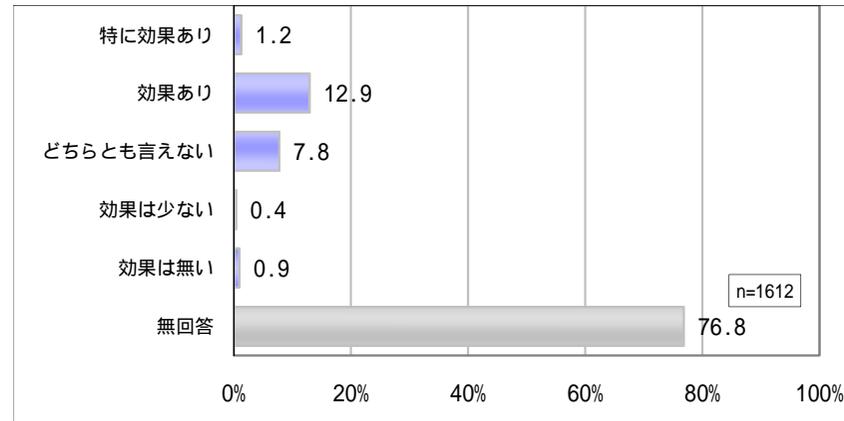
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 実施	356	22.1
2 未実施	130	8.1
無回答	1126	69.9



企業アンケート【調査票B】

Q39-8-2：＜日常業務の中でのOJTの充実＞効果
(SA)

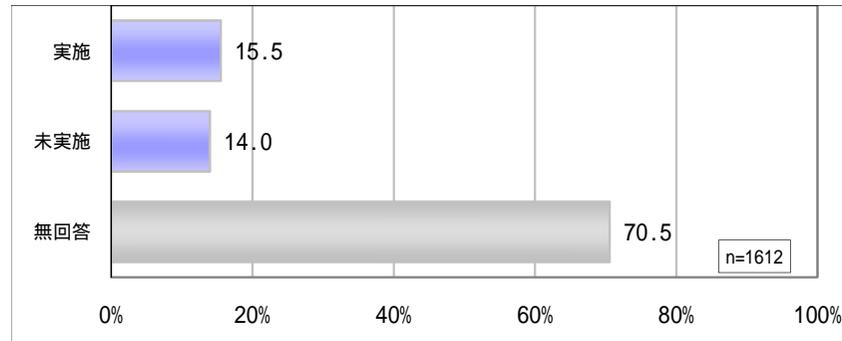
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 特に効果あり	20	1.2
2 効果あり	208	12.9
3 どちらとも言えない	125	7.8
4 効果は少ない	6	0.4
5 効果は無い	15	0.9
無回答	1238	76.8



企業アンケート【調査票B】

Q39-9-1：社内勉強会や外部研修などOff-JTの充実
(SA)

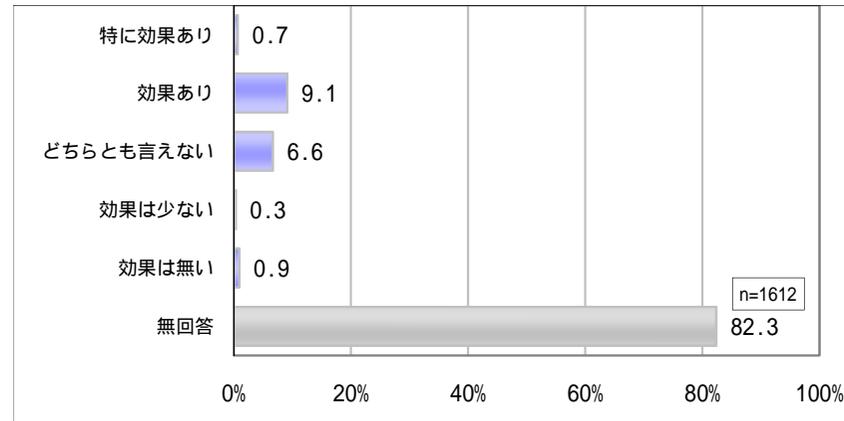
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 実施	250	15.5
2 未実施	225	14.0
無回答	1137	70.5



企業アンケート【調査票B】

Q39-9-2：＜社内勉強会や外部研修などOff-JTの充実＞効果

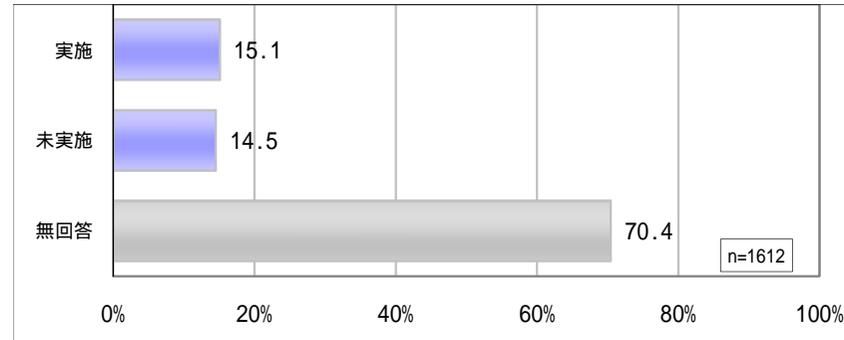
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 特に効果あり	11	0.7
2 効果あり	147	9.1
3 どちらとも言えない	107	6.6
4 効果は少ない	5	0.3
5 効果は無い	15	0.9
無回答	1327	82.3



企業アンケート【調査票B】

Q39-10-1：成果の高い現地人材に対する顕彰／褒賞

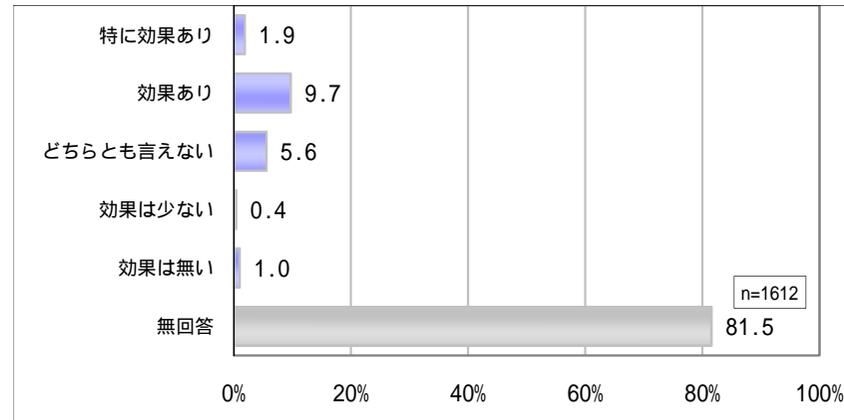
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 実施	243	15.1
2 未実施	234	14.5
無回答	1135	70.4



企業アンケート【調査票B】

Q39-10-2：＜成果の高い現地人材に対する顕彰／褒賞＞効果

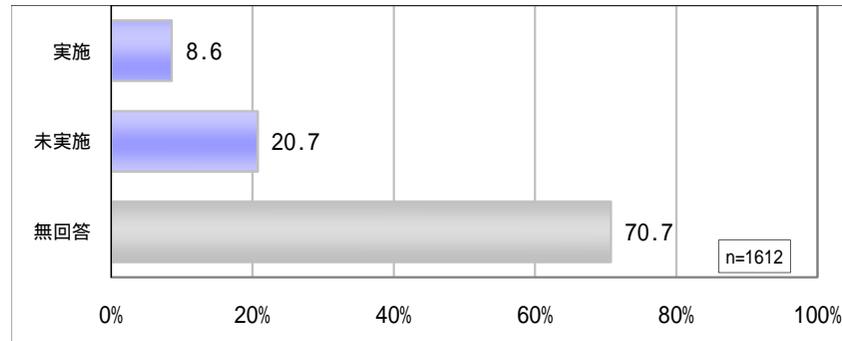
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 特に効果あり	30	1.9
2 効果あり	156	9.7
3 どちらとも言えない	90	5.6
4 効果は少ない	6	0.4
5 効果は無い	16	1.0
無回答	1314	81.5



企業アンケート【調査票B】

Q39-11-1：成果の高い現地人材の留学支援、海外研修への派遣

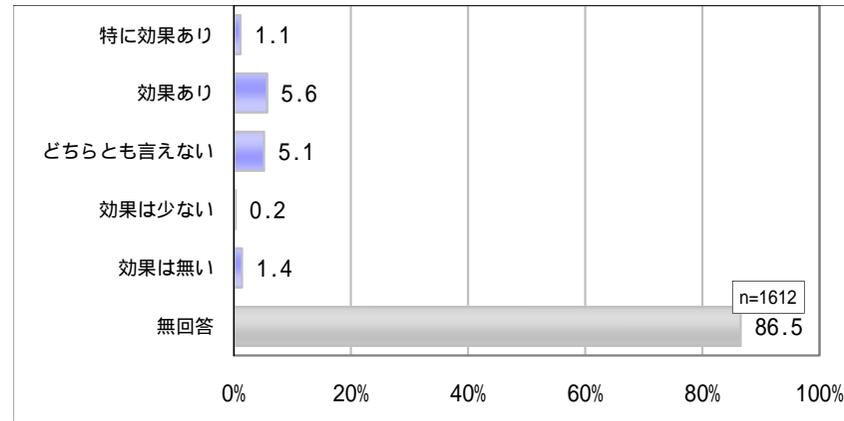
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 実施	138	8.6
2 未実施	334	20.7
無回答	1140	70.7



企業アンケート【調査票B】

Q39-11-2：<成果の高い現地人材の留学支援、海外研修への派遣>効果
(SA)

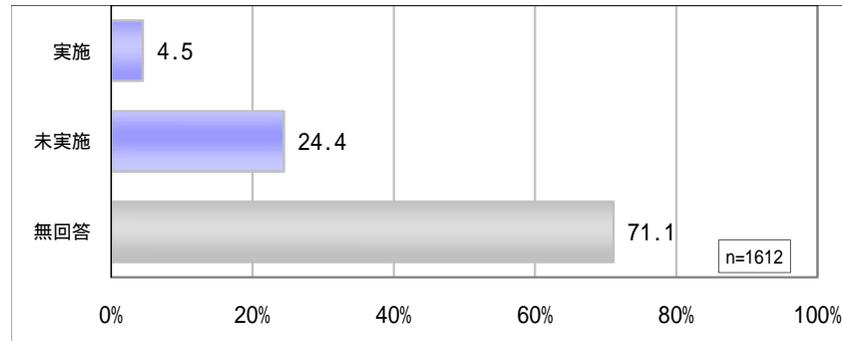
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 特に効果あり	18	1.1
2 効果あり	91	5.6
3 どちらとも言えない	83	5.1
4 効果は少ない	4	0.2
5 効果は無い	22	1.4
無回答	1394	86.5



企業アンケート【調査票B】

Q39-12-1：現地産業界や教育機関との連携
(SA)

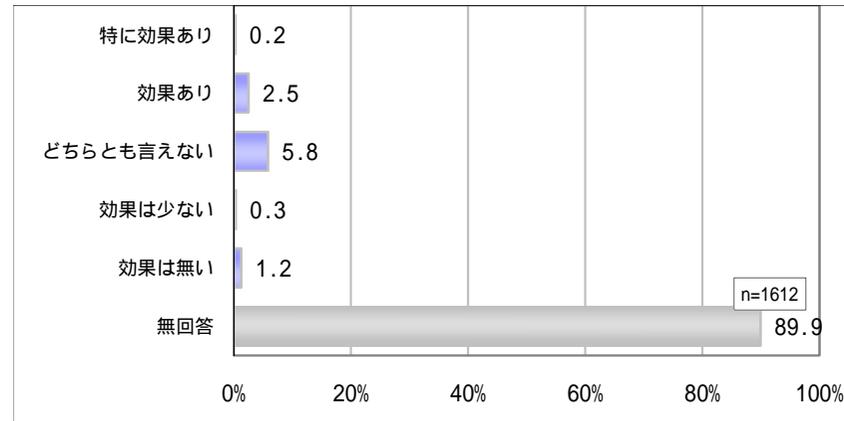
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 実施	72	4.5
2 未実施	394	24.4
無回答	1146	71.1



企業アンケート【調査票B】

Q39-12-2：<現地産業界や教育機関との連携>効果

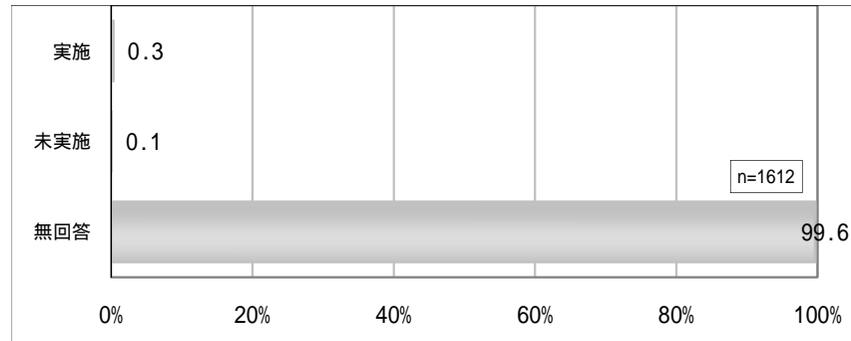
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 特に効果あり	4	0.2
2 効果あり	40	2.5
3 どちらとも言えない	94	5.8
4 効果は少ない	5	0.3
5 効果は無い	20	1.2
無回答	1449	89.9



企業アンケート【調査票B】

Q39-13-1：その他
(SA)

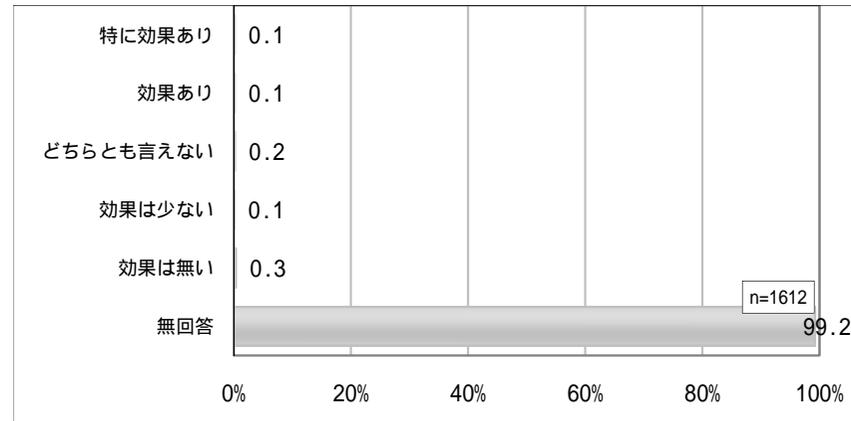
	回答数	%
全体	1612	100.0
1 実施	5	0.3
2 未実施	1	0.1
無回答	1606	99.6



企業アンケート【調査票B】

Q39-13-2：＜その他＞効果

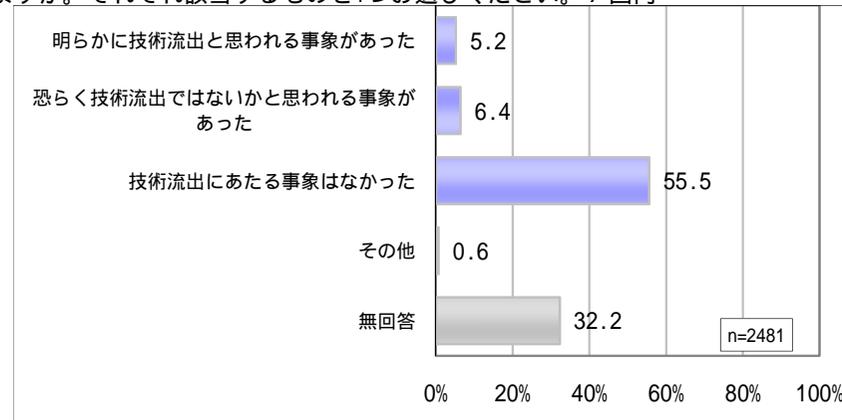
(SA)	回答数	%
全体	1612	100.0
1 特に効果あり	2	0.1
2 効果あり	2	0.1
3 どちらとも言えない	3	0.2
4 効果は少ない	1	0.1
5 効果は無い	5	0.3
無回答	1599	99.2



企業アンケート【調査票B】

Q40-1：貴社の国内外の拠点において、直近5年間に技術流出が発生したことはありますか。それぞれ該当するものを1つお選びください。/ 国内

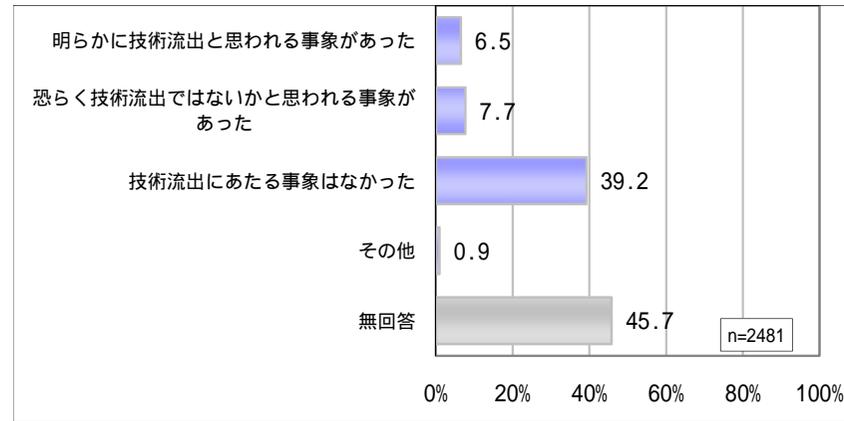
(SA)	回答数	%
全体	2481	100.0
1 明らかに技術流出と思われる事象があった	129	5.2
2 恐らく技術流出ではないかと思われる事象があった	158	6.4
3 技術流出にあたる事象はなかった	1378	55.5
4 その他	16	0.6
無回答	800	32.2



企業アンケート【調査票B】

Q40-2：国外
(SA)

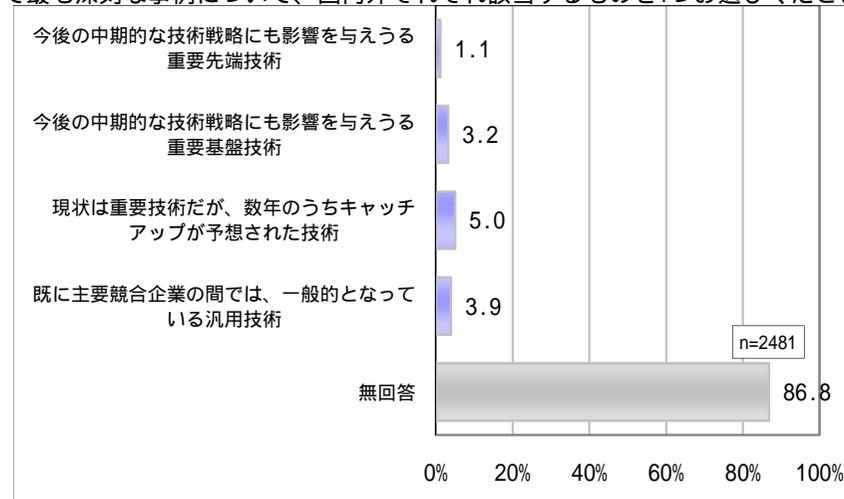
	回答数	%
全体	2481	100.0
1 明らかに技術流出と思われる事象があった	161	6.5
2 恐らく技術流出ではないと思われる事象があった	190	7.7
3 技術流出にあたる事象はなかった	973	39.2
4 その他	22	0.9
無回答	1135	45.7



企業アンケート【調査票B】

Q41-1：問40で回答された流出した技術は主にどのような技術ですか。流出技術の中で最も深刻な事例について、国内外それぞれ該当するものを1つお選びください。 /

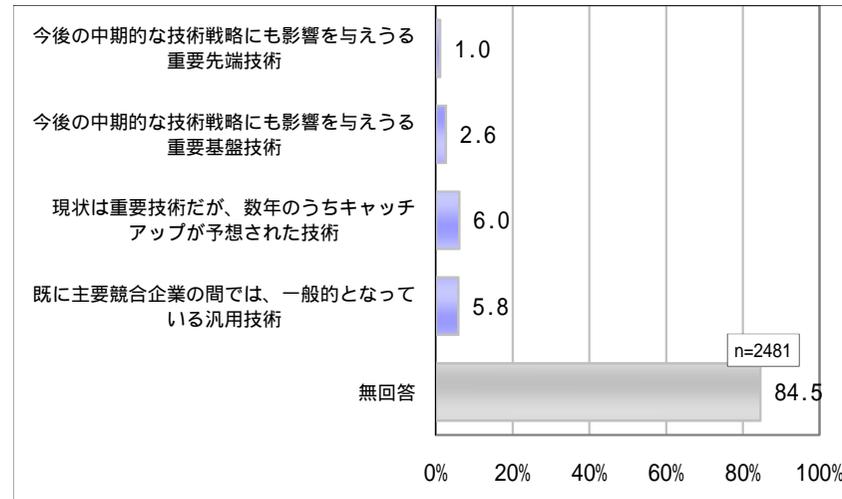
(SA)		回答数	%
	全体	2481	100.0
1	今後の中期的な技術戦略にも影響を与える重要先端技術	28	1.1
2	今後の中期的な技術戦略にも影響を与える重要基盤技術	79	3.2
3	現状は重要技術だが、数年のうちキャッチアップが予想された技術	124	5.0
4	既に主要競合企業の間では、一般的となっている汎用技術	97	3.9
	無回答	2153	86.8



企業アンケート【調査票B】

Q41-2：国外
(SA)

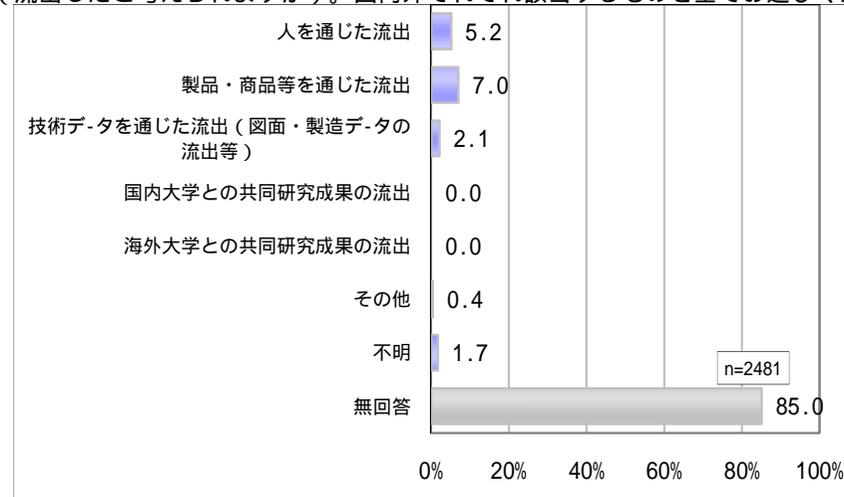
	回答数	%
全体	2481	100.0
1 今後の中期的な技術戦略にも影響を与える重要先端技術	26	1.0
2 今後の中期的な技術戦略にも影響を与える重要基盤技術	64	2.6
3 現状は重要技術だが、数年のうちキャッチアップが予想された技術	150	6.0
4 既に主要競合企業の間では、一般的となっている汎用技術	144	5.8
無回答	2097	84.5



企業アンケート【調査票B】

Q42-1：直近5年間で発生した技術流出について、どのような経路で流出しましたか（流出したと考えられますか）。国内外それぞれ該当するものを全てお選びください

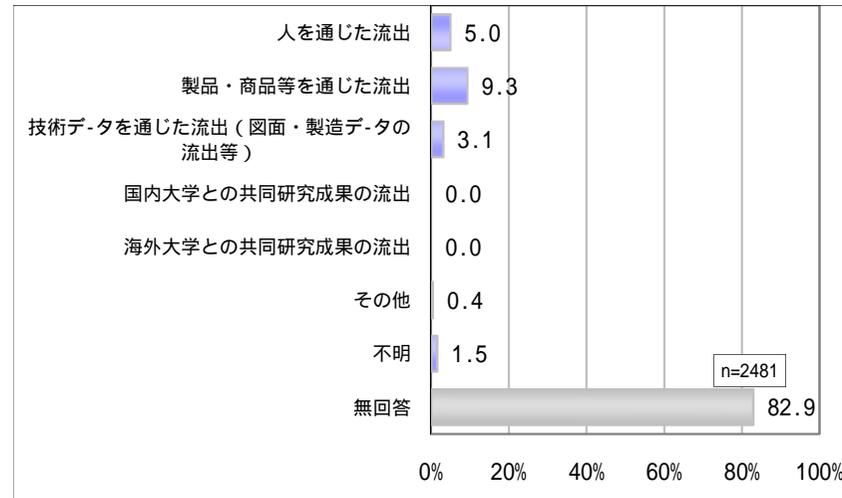
(MA)	回答数	%
全体	2481	100.0
1 人を通じた流出	128	5.2
2 製品・商品等を通じた流出	173	7.0
3 技術データを通じた流出（図面・製造データの流出等）	53	2.1
4 国内大学との共同研究成果の流出	1	0.0
5 海外大学との共同研究成果の流出	0	0.0
6 その他	11	0.4
7 不明	43	1.7
無回答	2110	85.0



企業アンケート【調査票B】

Q42-2：国外
(MA)

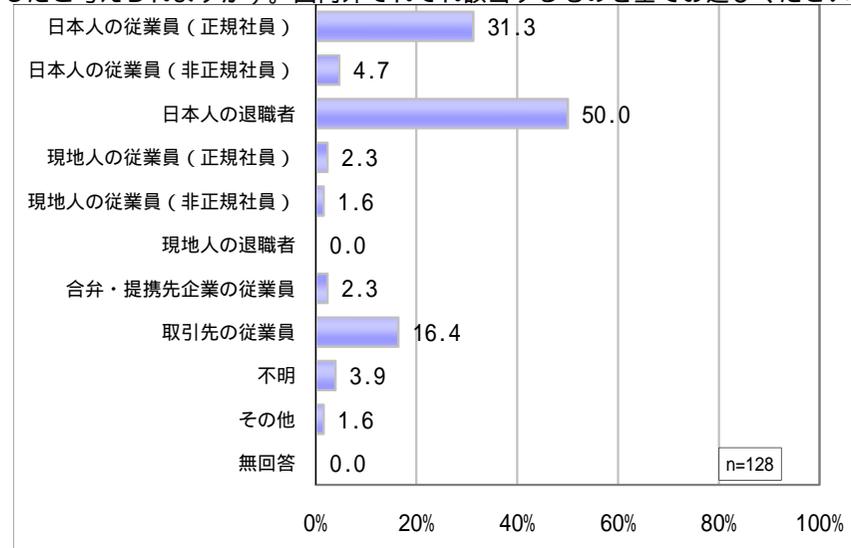
	回答数	%
全体	2481	100.0
1 人を通じた流出	123	5.0
2 製品・商品等を通じた流出	231	9.3
3 技術データを通じた流出（図面・製造データの流出等）	77	3.1
4 国内大学との共同研究成果の流出	0	0.0
5 海外大学との共同研究成果の流出	0	0.0
6 その他	11	0.4
7 不明	38	1.5
無回答	2056	82.9



企業アンケート【調査票B】

Q43-1：【Q42-1で1をお選びの方】具体的にどのような人を通じて流出しましたか（したと考えられますか）。国内外それぞれ該当するものを全てお選びください。/E

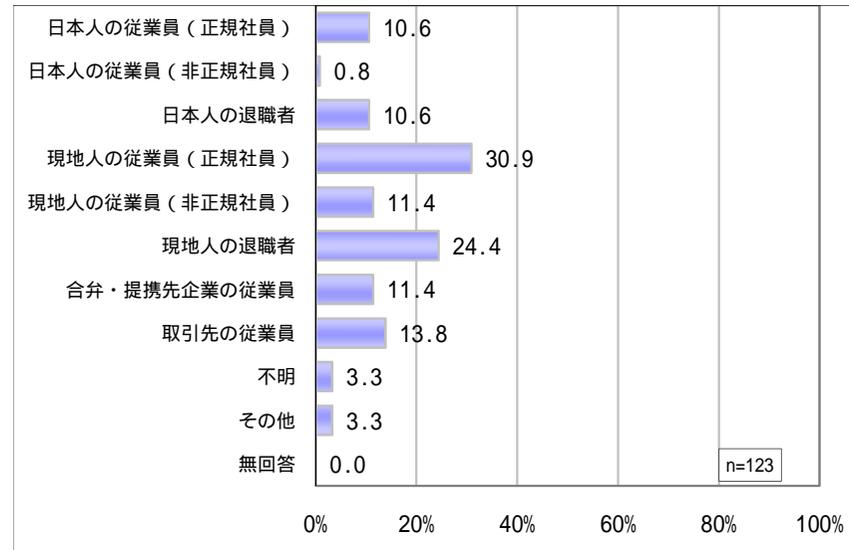
(MA)	回答数	%
全体	128	100.0
1 日本人の従業員（正規社員）	40	31.3
2 日本人の従業員（非正規社員）	6	4.7
3 日本人の退職者	64	50.0
4 現地人の従業員（正規社員）	3	2.3
5 現地人の従業員（非正規社員）	2	1.6
6 現地人の退職者	0	0.0
7 合併・提携先企業の従業員	3	2.3
8 取引先の従業員	21	16.4
9 不明	5	3.9
10 その他	2	1.6
無回答	0	0.0



企業アンケート【調査票B】

Q43-2：【Q42-2で1をお選びの方】国外

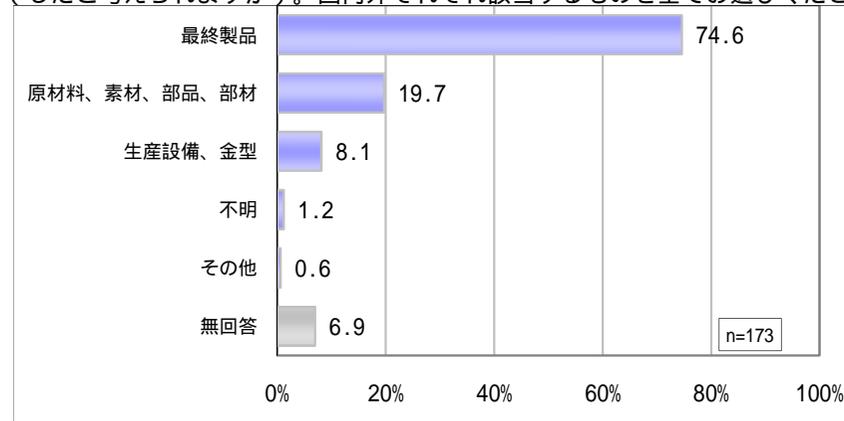
(MA)	回答数	%
全体	123	100.0
1 日本人の従業員（正規社員）	13	10.6
2 日本人の従業員（非正規社員）	1	0.8
3 日本人の退職者	13	10.6
4 現地人の従業員（正規社員）	38	30.9
5 現地人の従業員（非正規社員）	14	11.4
6 現地人の退職者	30	24.4
7 合併・提携先企業の従業員	14	11.4
8 取引先の従業員	17	13.8
9 不明	4	3.3
10 その他	4	3.3
無回答	0	0.0



企業アンケート【調査票B】

Q44-1：【Q42-1で2をお選びの方】具体的にどのようなものを通じて流出しましたか（したと考えられますか）。国内外それぞれ該当するものを全てお選びください。

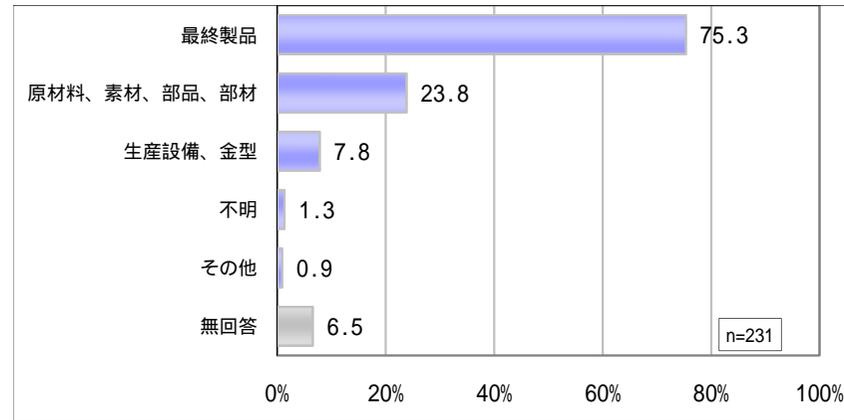
(MA)	回答数	%
全体	173	100.0
1 最終製品	129	74.6
2 原材料、素材、部品、部材	34	19.7
3 生産設備、金型	14	8.1
4 不明	2	1.2
5 その他	1	0.6
無回答	12	6.9



企業アンケート【調査票B】

Q44-2：【Q42-2で2をお選びの方】国外

(MA)	回答数	%
全体	231	100.0
1 最終製品	174	75.3
2 原材料、素材、部品、部材	55	23.8
3 生産設備、金型	18	7.8
4 不明	3	1.3
5 その他	2	0.9
無回答	15	6.5



企業アンケート【調査票B】

Q45-1：【Q42-1で3をお選びの方】具体的にどのように流出しましたか(したと考えられますか)。国内外それぞれ該当するものを全てお選びください。 / 国内

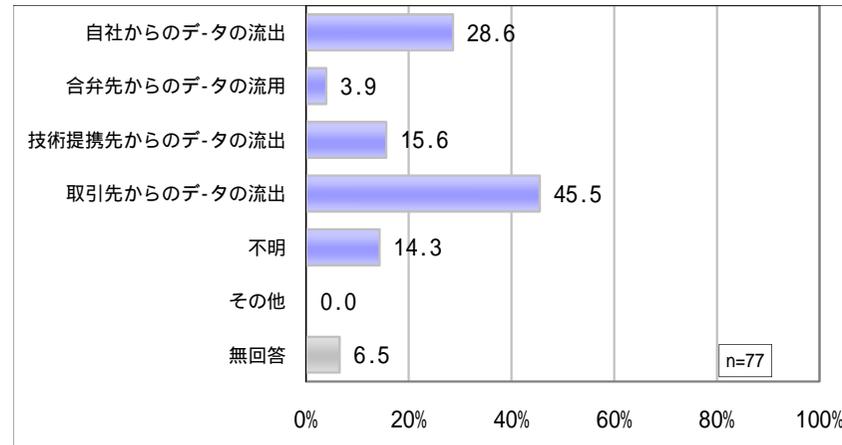
(MA)	回答数	%
全体	53	100.0
1 自社からのデータの流出	18	34.0
2 合併先からのデータの流用	0	0.0
3 技術提携先からのデータの流出	3	5.7
4 取引先からのデータの流出	30	56.6
5 不明	5	9.4
6 その他	1	1.9
無回答	3	5.7



企業アンケート【調査票B】

Q45-2：【Q42-2で3をお選びの方】国外
(MA)

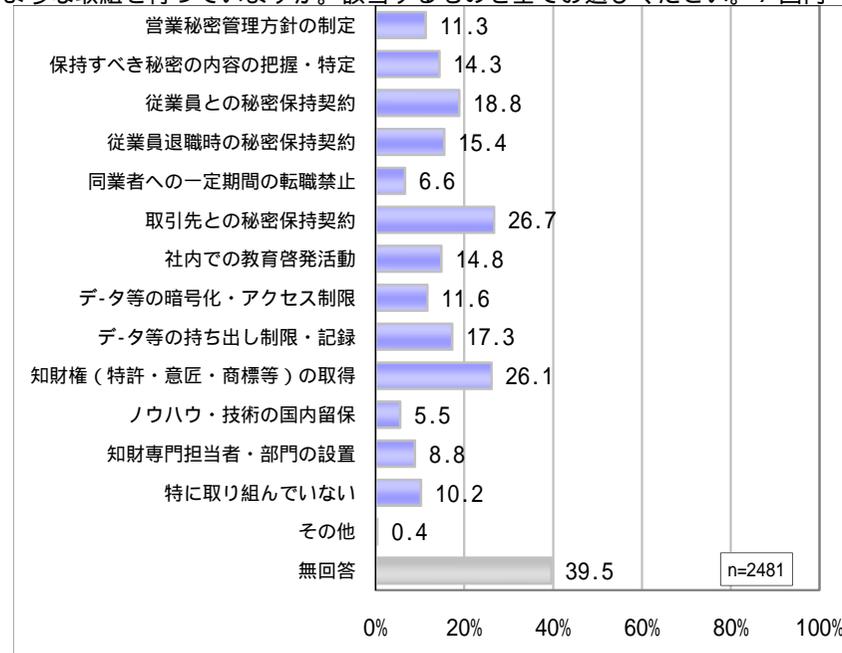
	回答数	%
全体	77	100.0
1 自社からのデータの流出	22	28.6
2 合併先からのデータの流用	3	3.9
3 技術提携先からのデータの流出	12	15.6
4 取引先からのデータの流出	35	45.5
5 不明	11	14.3
6 その他	0	0.0
無回答	5	6.5



企業アンケート【調査票B】

Q46-1：貴社では、国内外拠点において、知的財産の保護・流出防止のために、どのような取組を行っていますか。該当するものを全てお選びください。 / 国内

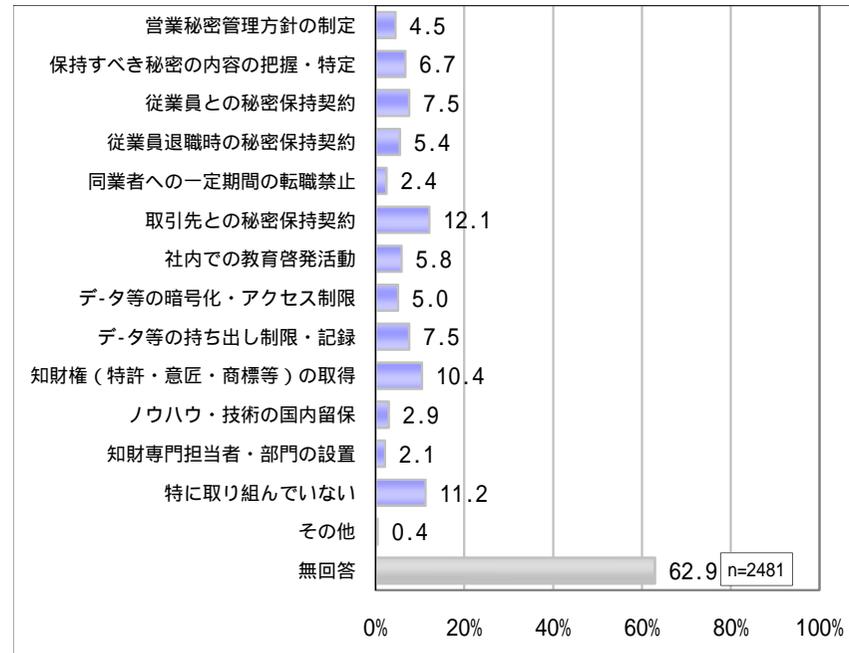
(MA)	回答数	%
全体	2481	100.0
1 営業秘密管理方針の制定	280	11.3
2 保持すべき秘密の内容の把握・特定	356	14.3
3 従業員との秘密保持契約	467	18.8
4 従業員退職時の秘密保持契約	383	15.4
5 同業者への一定期間の転職禁止	164	6.6
6 取引先との秘密保持契約	662	26.7
7 社内での教育啓発活動	367	14.8
8 データ等の暗号化・アクセス制限	289	11.6
9 データ等の持ち出し制限・記録	428	17.3
10 知財権（特許・意匠・商標等）の取得	648	26.1
11 ノウハウ・技術の国内留保	137	5.5
12 知財専門担当者・部門の設置	219	8.8
13 特に取り組んでいない	253	10.2
14 その他	9	0.4
無回答	981	39.5



企業アンケート【調査票B】

Q46-2：国外

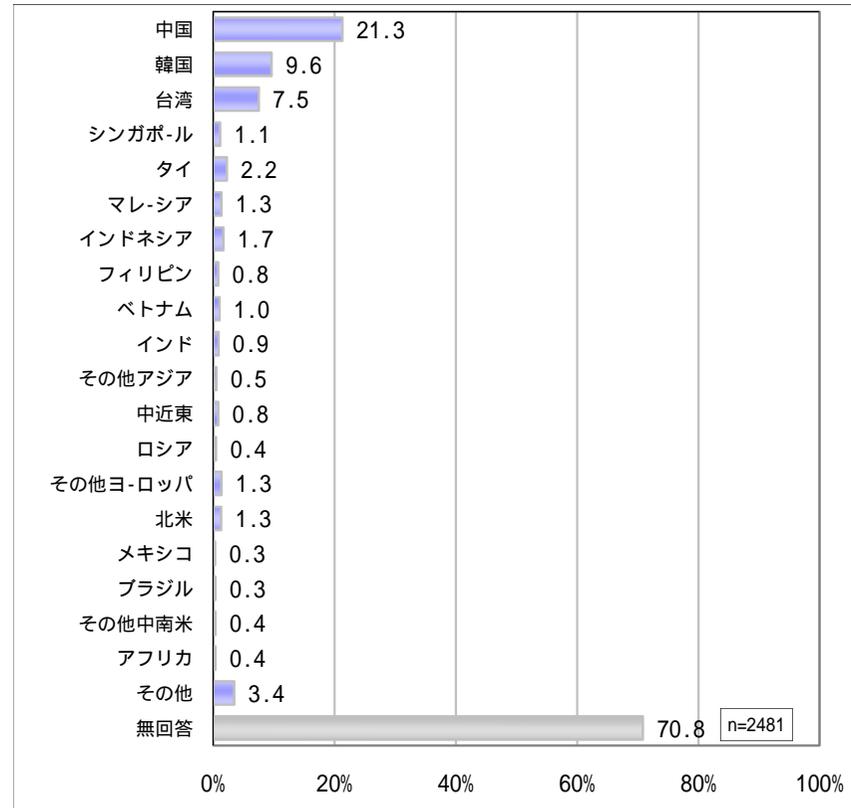
(MA)	回答数	%
全体	2481	100.0
1 営業秘密管理方針の制定	111	4.5
2 保持すべき秘密の内容の把握・特定	166	6.7
3 従業員との秘密保持契約	187	7.5
4 従業員退職時の秘密保持契約	135	5.4
5 同業者への一定期間の転職禁止	60	2.4
6 取引先との秘密保持契約	300	12.1
7 社内での教育啓発活動	145	5.8
8 データ等の暗号化・アクセス制限	125	5.0
9 データ等の持ち出し制限・記録	187	7.5
10 知財権（特許・意匠・商標等）の取得	259	10.4
11 ノウハウ・技術の国内留保	73	2.9
12 知財専門担当者・部門の設置	52	2.1
13 特に取り組んでいない	279	11.2
14 その他	11	0.4
無回答	1560	62.9



企業アンケート【調査票B】

Q47：模倣被害を受けている国・地域を全てご記入ください。

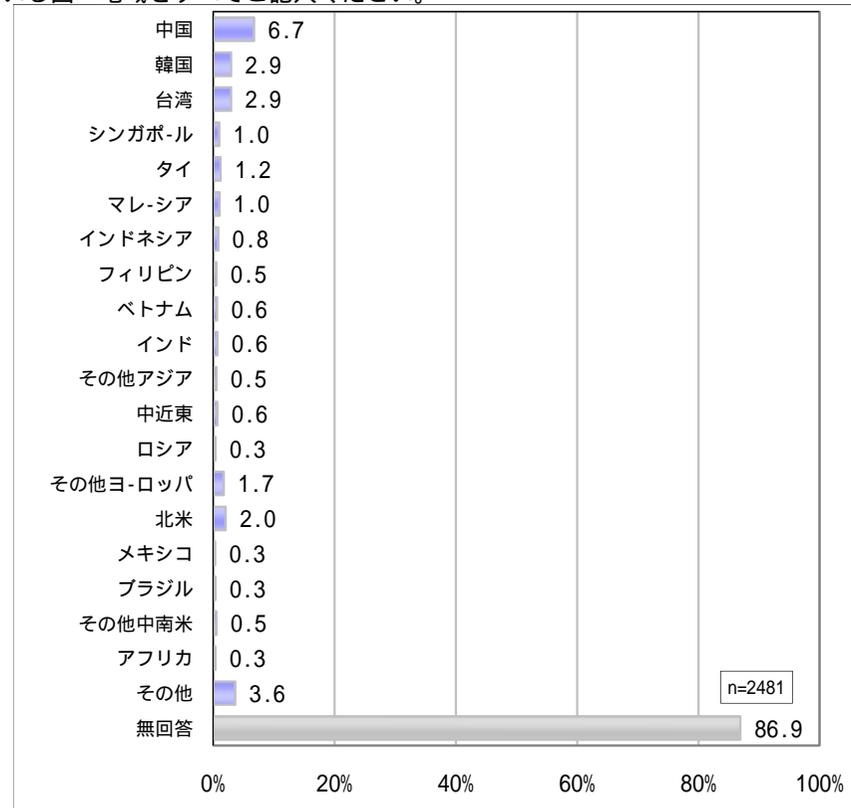
(MA)	回答数	%
全体	2481	100.0
1 中国	528	21.3
2 韓国	238	9.6
3 台湾	186	7.5
4 シンガポ-ル	28	1.1
5 タイ	55	2.2
6 マレ-シア	33	1.3
7 インドネシア	41	1.7
8 フィリピン	20	0.8
9 ベトナム	26	1.0
10 インド	22	0.9
11 その他アジア	12	0.5
12 中近東	20	0.8
13 ロシア	11	0.4
14 その他ヨ-ロッパ	33	1.3
15 北米	32	1.3
16 メキシコ	7	0.3
17 ブラジル	8	0.3
18 その他中南米	9	0.4
19 アフリカ	9	0.4
20 その他	85	3.4
無回答	1757	70.8



企業アンケート【調査票B】

Q48：模倣被害につき、何らかの対策（権利取得、民事訴訟、行政摘発等）を行っている国・地域をすべてご記入ください。

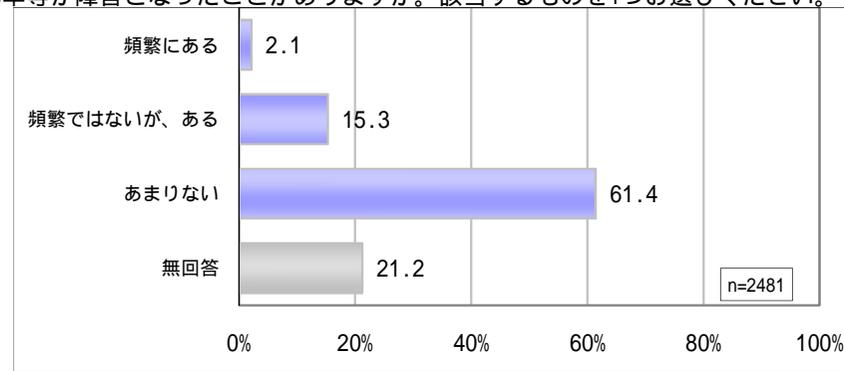
(MA)	回答数	%
全体	2481	100.0
1 中国	166	6.7
2 韓国	73	2.9
3 台湾	73	2.9
4 シンガポール	24	1.0
5 タイ	30	1.2
6 マレ-シア	25	1.0
7 インドネシア	20	0.8
8 フィリピン	12	0.5
9 ベトナム	15	0.6
10 インド	16	0.6
11 その他アジア	12	0.5
12 中近東	16	0.6
13 ロシア	8	0.3
14 その他ヨ-ロッパ	42	1.7
15 北米	50	2.0
16 メキシコ	7	0.3
17 ブラジル	8	0.3
18 その他中南米	12	0.5
19 アフリカ	8	0.3
20 その他	89	3.6
無回答	2156	86.9



企業アンケート【調査票B】

Q49：貴社の製品開発や販売・輸出において、国際標準（ISOやIECなど）や他国の基準等が障害となったことがありますか。該当するものを1つお選びください。

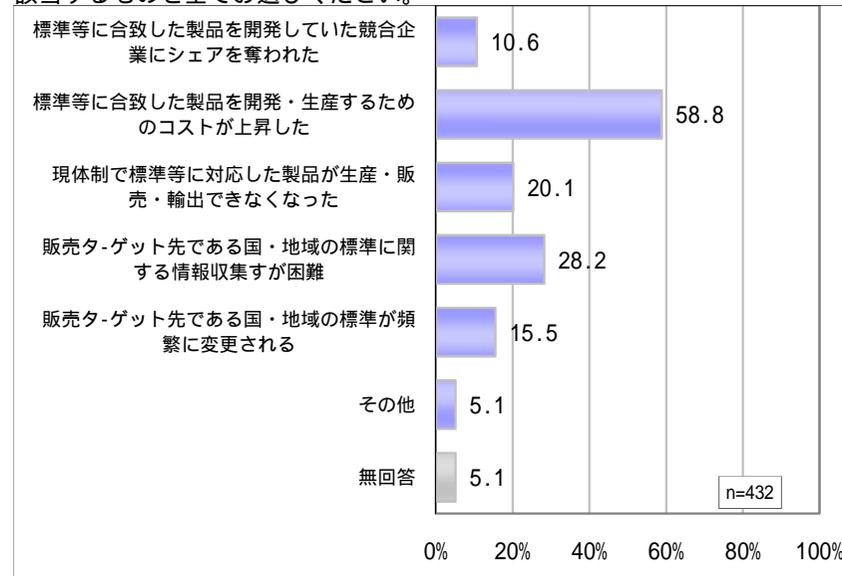
(SA)	回答数	%
全体	2481	100.0
1 頻繁にある	53	2.1
2 頻繁ではないが、ある	379	15.3
3 あまりない	1523	61.4
無回答	526	21.2



企業アンケート【調査票B】

Q50：【Q49で1、2をお選びの方】標準等によって、どのような障害がありましたか。該当するものを全てお選びください。

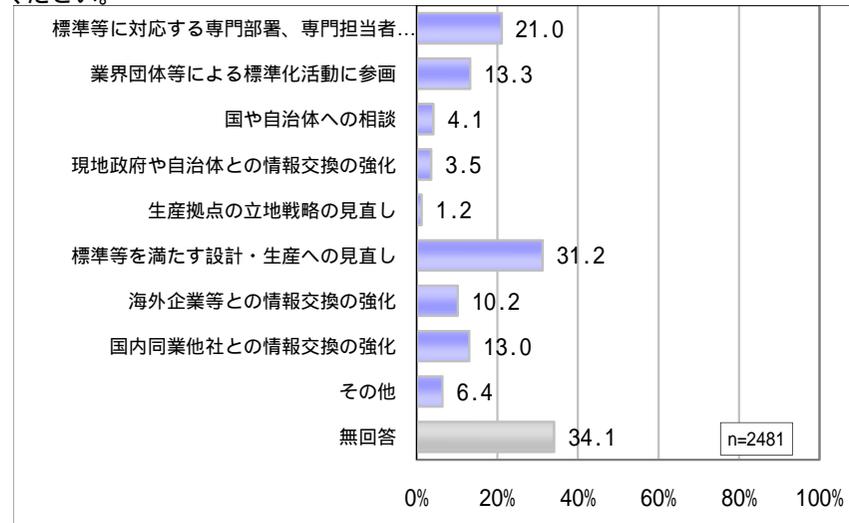
(MA)		回答数	%
全体		432	100.0
1	標準等に合致した製品を開発していた競合企業にシェアを奪われた	46	10.6
2	標準等に合致した製品を開発・生産するためのコストが上昇した	254	58.8
3	現体制で標準等に対応した製品が生産・販売・輸出できなくなった	87	20.1
4	販売ターゲット先である国・地域の標準に関する情報収集が困難	122	28.2
5	販売ターゲット先である国・地域の標準が頻繁に変更される	67	15.5
6	その他	22	5.1
無回答		22	5.1



企業アンケート【調査票B】

Q51：標準等に対し、どのような対応を行っていますか。該当するものを全てお選びください。

(MA)	回答数	%
全体	2481	100.0
1 標準等に対応する専門部署、専門担当者の配置	522	21.0
2 業界団体等による標準化活動に参加	329	13.3
3 国や自治体への相談	102	4.1
4 現地政府や自治体との情報交換の強化	88	3.5
5 生産拠点の立地戦略の見直し	29	1.2
6 標準等を満たす設計・生産への見直し	774	31.2
7 海外企業等との情報交換の強化	252	10.2
8 国内同業他社との情報交換の強化	323	13.0
9 その他	158	6.4
無回答	845	34.1



企業アンケート【調査票B】

Q52：標準等への対応を進める上での課題には、どのようなものがありますか。該当するものを全てお選びください。

(MA)		回答数	%
	全体	2481	100.0
1	対応の費用対効果が明確でないため、積極的な取組ができない	789	31.8
2	標準への対応に精通した人材が不足している	809	32.6
3	業界団体等との意見調整が進まない	97	3.9
4	標準等に関する情報が手に入らない	251	10.1
5	同業他社の意識が低く、対応が進まない	123	5.0
6	その他	173	7.0
	無回答	880	35.5

