

平成 20 年度対日直接投資に関する  
外資系企業の意識調査報告書

経済産業省

貿易経済協力局 貿易振興課



## はじめに

我が国への外国企業・資本の呼び込みは、優れた技術や新たなノウハウをもたらし、我が国のイノベーション創造や技術集積の高付加価値化を促進させる可能性を有しています。また、外国企業と資本提携を結ぶことにより海外戦略を拡大させる企業の事例も生まれています。加えて、世界的な金融危機を契機とした現下の世界経済状況において、国境を越える国際的な直接投資は資源の最適な配分を通じて、世界経済の活性化に寄与する役割を果たしています。

このような我が国の成長につながる外国企業・資本の呼び込みを促すため、経済産業省では対日直接投資の拡大に積極的に取り組んでいます。そして、この対日直接投資のさらなる取組に向けた施策検討の基礎的資料とすることを目的に、この度、我が国に進出している外資系企業の意識調査を実施しました。

本調査は、外資系企業の直近のビジネス動向に加えて、我が国でビジネスを行う上での阻害要因や投資環境についての認識を調査したものです。本書では2008年11月から2009年1月にかけて、我が国に進出している外資系企業2,097社にアンケート票を送付し、636社（回答率30.3%）から得た回答をとりまとめています。また、我が国の成長に資する外国企業・資本の呼び込みの事例として、外資系企業8社の取組を取り上げて紹介します。

本調査にご協力頂いた外資系企業の皆様には、この場を借りて深くお礼申し上げます。本書が日本で活躍する外資系企業を理解する上で参考になれば幸いです。

経済産業省  
貿易経済協力局 貿易振興課

# 目 次

・ 調査結果の概要	1
・ 調査結果	4
1．回答企業の概要	4
2．外資系企業の対日投資戦略	5
（1）日本経済に対する評価	5
（2）外資系企業の収支状況の現状及び見通し	5
（3）市場の成長性	6
（4）今後の事業展開	7
3．ビジネス上の阻害要因について	9
（1）ビジネス上の阻害要因	9
（2）外資アレルギーについて	12
4．日本の投資環境	14
（1）日本のビジネス環境の魅力度	14
（2）日本の生活環境について	15
5．グローバル企業としての事業展開	16
（1）重視しているアジアの国・地域	16
（2）外資系企業の優位性	19
・ 外資系企業の進出事例	20
・ (株)プロロジス	22
・ 日本ヒューレット・パッカート(株)	24
・ 日本インフォビューテクノロジー(株)	26
・ ヴェオリア・ウォーター・ジャパン(株)	28
・ (株)モリテックス	30
・ (株)キトー	32
・ プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン(株)	34
・ 日本GE（日本におけるGE）	36
・ 主要集計データ	39

## 凡 例

本調査はアンケート調査及び事例調査により構成されている。

### アンケート調査の概要

本調査は、2008年11月から2009年1月にかけて、日本に進出している外資系企業2,097社を対象にしてアンケート方式により実施した。郵送調査に加え、Web調査とFAX調査を併用し、計636社から回答が寄せられ、回答率は30.3%であった。

### 【調査対象企業】

本調査は株式会社東洋経済新報社「外資系企業総覧2008年版」掲載企業から外資出資比率が、3分の1以上である企業とその関係会社、外国企業の在日支店を調査対象とした。

### 【標本数】

2,097社

### 【有効回答数】

636社（有効回答率：30.3%）

### 【調査方法】

郵送調査、Web調査、FAX調査を併用

### 【調査期間】

2008年11月28日～2009年1月14日

### 事例調査の概要

日本の成長に資する外国企業・資本の呼び込み事例として経済産業省が抽出した外資系企業に対してヒアリング調査を実施し、8社の企業事例を取り上げた。

なお、過去との推移比較の際には、(独)日本貿易振興機構(JETRO)実施の「外資系企業意識調査」(1995年～2007年)のデータを活用している。加えて、本書では便宜上、「第13回外資系企業意識調査」(2007年実施：JETRO、2008年3月)を「前回調査」と表記している。

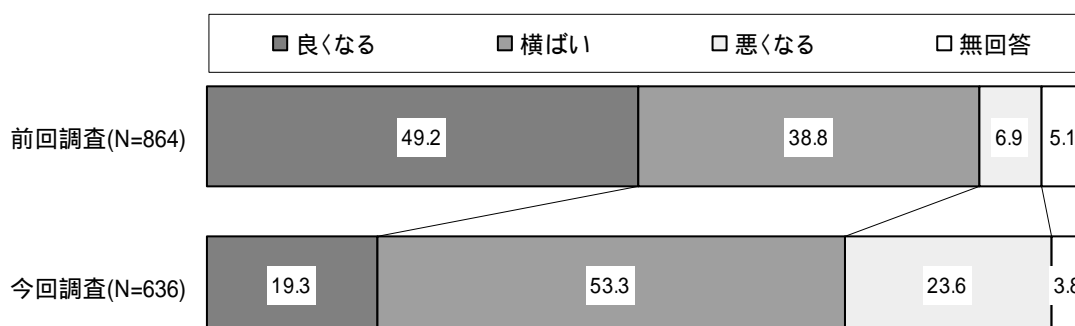
また、本報告書に掲載されている調査結果については、単位未満を四捨五入しているため、内訳と合計が一致しない場合がある点に留意されたい。

## 調査結果の概要

### 1. 今後の収支見通しは世界的な経済不況の影響が現れる

経済動向や自社製品・サービスの日本市場の状況を踏まえた今後1~2年間の収支見通しについて、「良くなる」と回答する企業が大幅に減少する一方、「横ばい」、「悪くなる」と回答する企業が増加し、全体として金融危機後の現下の世界経済状況の影響が強く出ている。

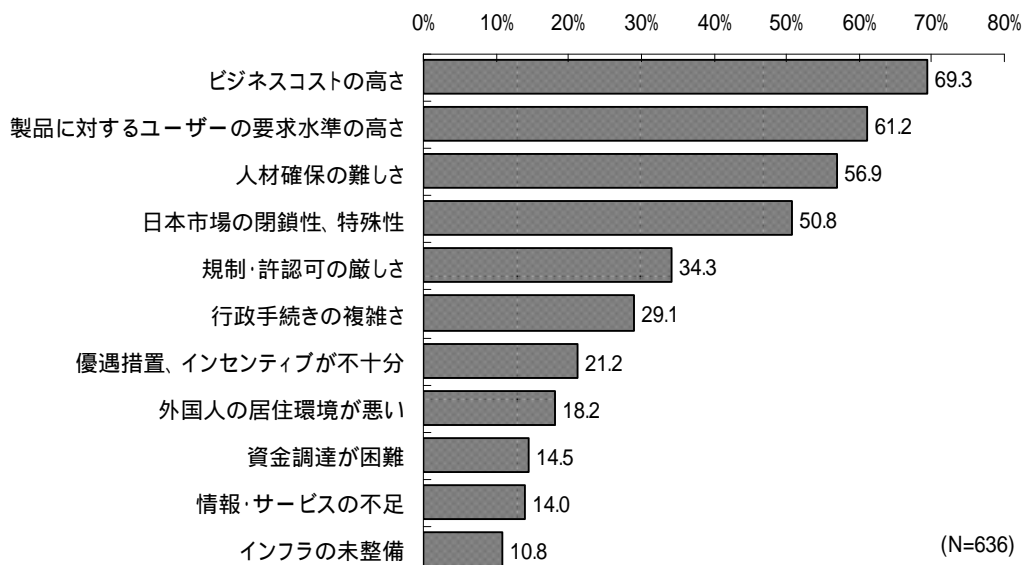
【日本法人の収支見通し（今回(2008年)調査、前回(2007年)調査結果の比較)】



### 2. ビジネスコストの高さが最大の阻害要因

日本のビジネス環境における阻害要因として、「ビジネスコストの高さ」、「製品に対する要求水準の高さ」、「人材確保の難しさ」を挙げる企業が多い。

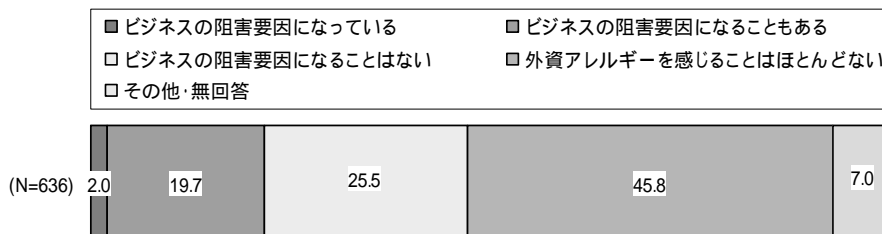
【日本のビジネス環境における阻害要因（大項目）】（複数回答）



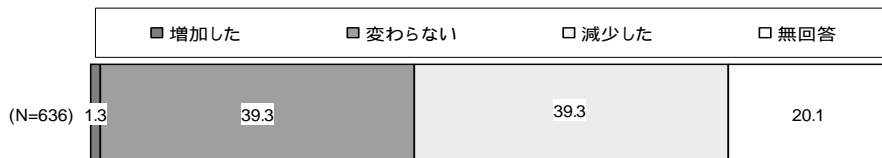
### 3. 多くの外資系企業は外資に対するアレルギーを特に問題と感じていない

約7割の外資系企業は、外資アレルギーがビジネスを阻害する要因であると感じていない。外資系企業を感じる外資アレルギーについて、日本への進出時と現在を比較したところ、「減少した」と「変わらない」と回答する企業がともに39.3%となっている。

【ビジネスの阻害要因としての外資アレルギー】



【外資アレルギーの変化（進出時との比較）】



### 4. 日本の魅力は「潜在顧客の大きさ」がトップ

外資系企業は日本のビジネス環境の魅力について、「潜在顧客の大きさ」、「カントリーリスクの低さ」などを評価している。

【日本のビジネス環境の魅力度】

順位	項目	割合( )
1	所得水準が高く、製品・サービスの潜在顧客ボリュームが大きいこと	46.7
2	社会や政治が安定しており、カントリーリスクが低いこと	44.7
3	最先端志向やブランド志向など、製品・サービスの付加価値や流行に対して敏感であり、投入商品の世界的な競争力が検証できること	31.6
3	自社製品・サービスの日本市場が誕生期・形成期であり、市場の成長性が期待できること	31.6
5	ビジネス遂行のために必要な優れた提携・協力企業が存在すること	21.9
6	アジア市場開拓のゲートウェイとして、日本が最適地であること	20.0
7	公共インフラ（空港、道路、電気、ガス等）が整備されていること	17.9
8	競合企業が少なく、高い市場シェアが見込めること	17.1
9	生活環境等が整っており、暮らしやすいこと	16.4
10	有能な人材の確保ができること	16.0
11	外国企業に対する市場参入障壁が少ないこと	4.6
12	資金調達等、金融面の制度が充実していること	3.8
13	対日投資誘致が熱心であること（進出に際する各種優遇措置や支援サービスなど）	1.4
14	ビジネスコスト（人件費、土地代など）が安いこと	1.3

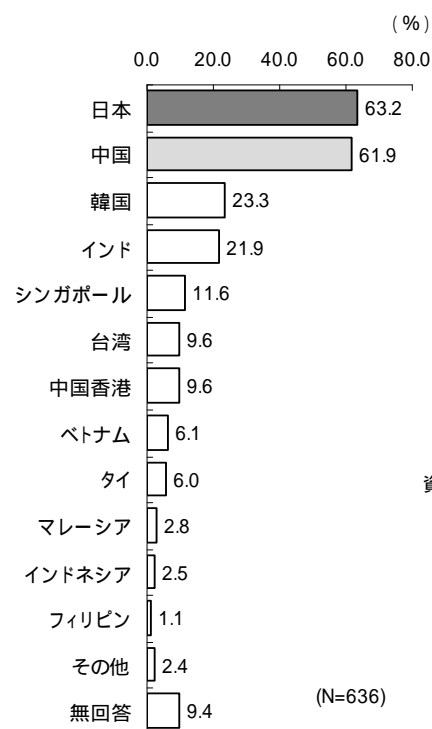
各項目について、「非常に魅力を感じた」、「やや魅力を感じた」、「魅力を感じなかった」の3項目の中から1つを選択する形で調査を実施し、「非常に魅力を感じた」が選択された割合の高い順に順位をつけている。

## 5. 「日本」と「中国」がアジア地域において戦略上の重視対象

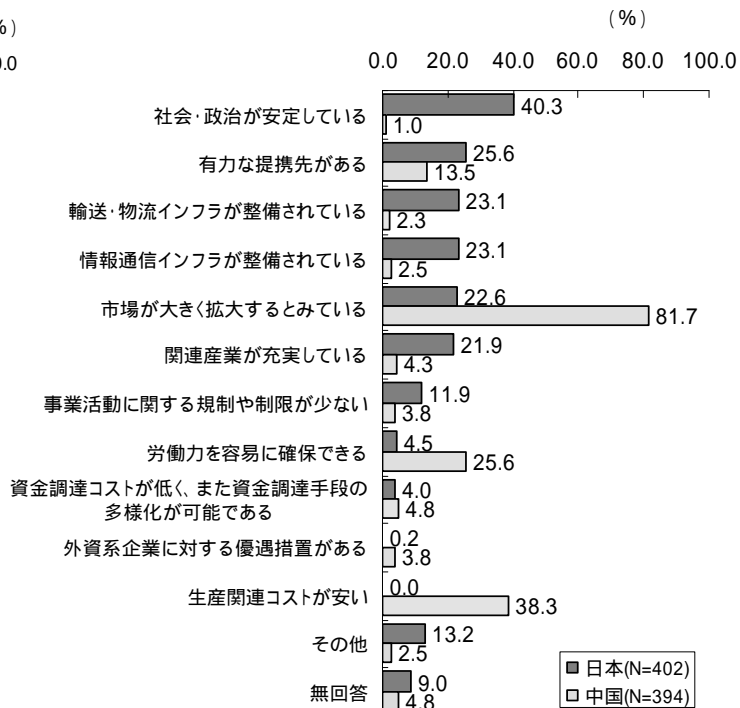
外資系企業がビジネス戦略上、重視するアジアの国・地域を親会社の意向を踏まえて選択したところ、「日本」と「中国」を選択する企業が大半を占めている。

日本は「社会・政治の安定」、「有力な提携先がある」などが評価される一方、中国は「市場の拡大」、「生産コスト」などが評価され、両国が有する強みには明確な差が現われている。

【重視する国・地域】(3つまで選択)



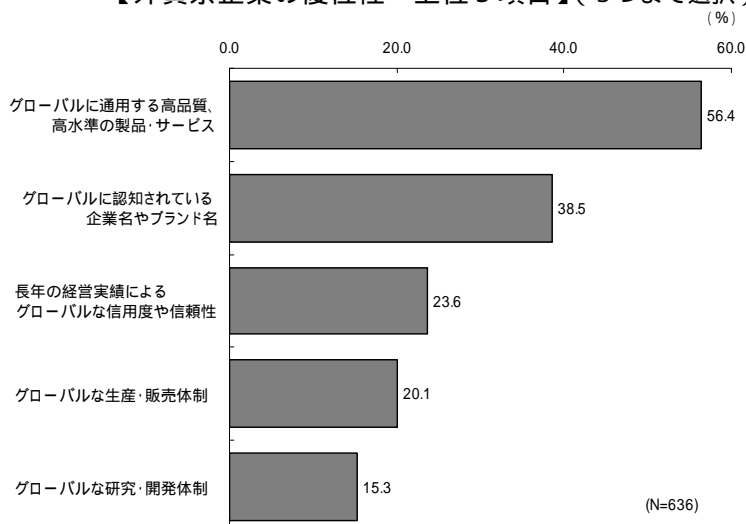
【重視する理由 日本・中国】(3つまで選択)



## 6. 外資系企業は「高品質、高水準の製品・サービス」に優位性があると認識

日本企業と比較して外資系企業が優位性を持つと考えている分野として、「グローバルに通用する高品質、高水準の製品・サービス」を挙げる企業が半数以上となっている。

【外資系企業の優位性 上位5項目】(3つまで選択)

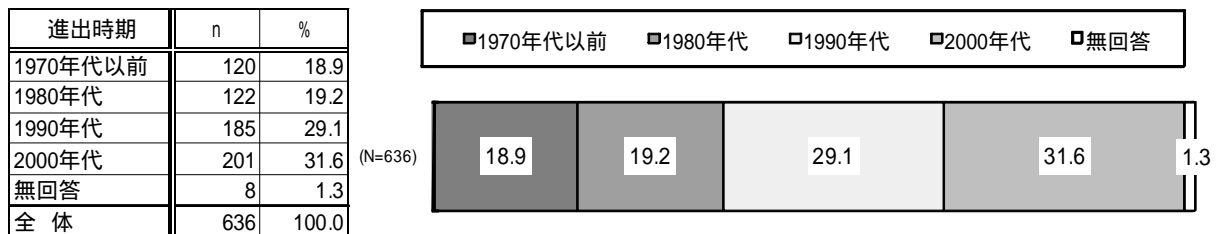


## 調査結果

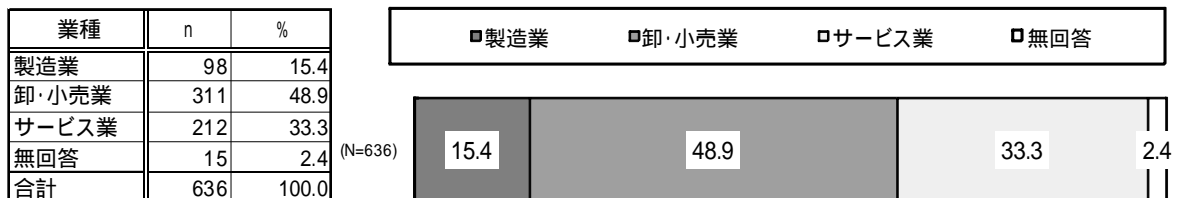
### 1. 回答企業の概要

本調査の回答を得た外資系企業 636 社について、進出時期別で見ると 1970 年代以前が 18.9%、1980 年代が 19.2%、1990 年代が 29.1%、2000 年代が 31.6%。業種別では卸・小売業が 48.9%、サービス業が 33.3%、製造業が 15.4%。親企業の国籍・地域別では欧州が 43.4%、北米が 37.3%、アジアが 11.8% となっている。

図表 1-1 回答企業の進出時期



図表 1-2 回答企業の業種



図表 1-3 親企業の国籍・地域

順位	国名	n	%
1	米国	230	36.2
2	ドイツ	95	14.9
3	英国	48	7.5
4	フランス	48	7.5
5	スイス	32	5.0
6	韓国	21	3.3
7	台湾	19	3.0
8	中国	18	2.8
9	オランダ	17	2.7
10	スウェーデン	16	2.5
11	イタリア	15	2.4
12	中国香港	10	1.6
13	カナダ	7	1.1
14	シンガポール	7	1.1
15	デンマーク	5	0.8
16	その他	41	6.4
	無回答	7	1.1
	全体	636	100.0

順位	地域	n	%
1	欧州	276	43.4
2	北米	237	37.3
3	アジア	75	11.8
4	その他	41	6.4
	無回答	7	1.1
	全体	636	100.0

## 2. 外資系企業の対日投資戦略

日本に進出している外資系企業が、今後の事業展開として対日投資戦略をどう考えているか概観するため、現在の事業状況等についての外資系企業の認識を把握するとともに、今後の対日投資戦略の手法等について確認する。

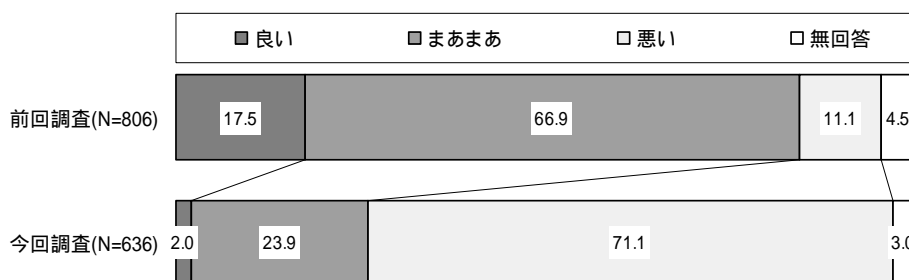
### (1) 日本経済に対する評価

#### 日本経済の現状及び見通しは世界的な経済不況の影響が現れる

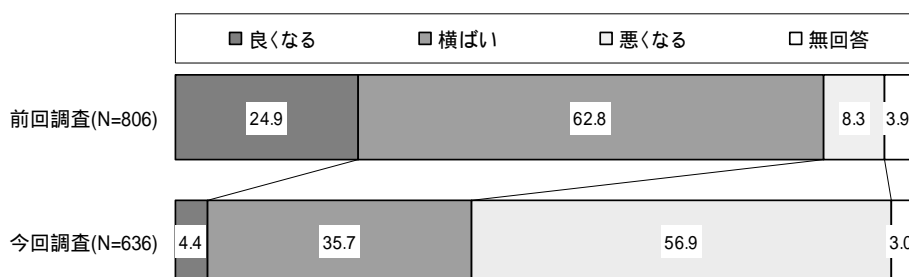
現在の日本経済について、外資系企業の約7割が日本経済は悪い状態にあると受け止めている。前回調査と比較して、「良い」及び「まあまあ」が大幅に減少し、「悪い」が増加している。

また、1~2年後の日本経済の見通しについても、「悪くなる」と判断する企業が多数を占めており、全体として金融危機後の現下の世界経済状況の影響が強く出ている。

図表 2-1 日本経済の現状



図表 2-2 日本経済の見通し

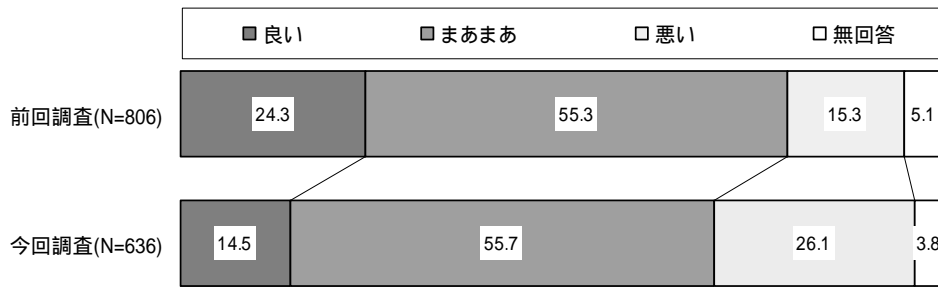


### (2) 外資系企業の収支状況の現状及び見通し

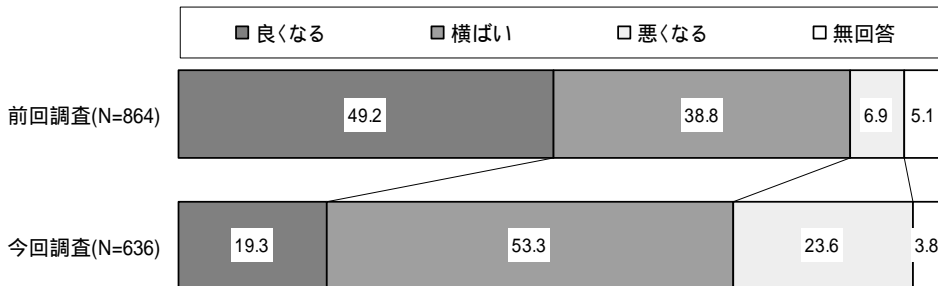
#### 収支状況が「良い」、将来の収支見通しが「良くなる」が減少

現在の収支状況について「良い」と回答する企業、将来の収支見通しについて「良くなる」と回答する企業が前回調査からそれぞれ減少している。他方、収支状況が「まあまあ」、「悪い」と判断する企業、将来の見通しも「横ばい」、「悪くなる」と受け止める企業の割合が増加している。

図表 2-3 外資系企業の収支の現状



図表 2-4 外資系企業の収支の見通し

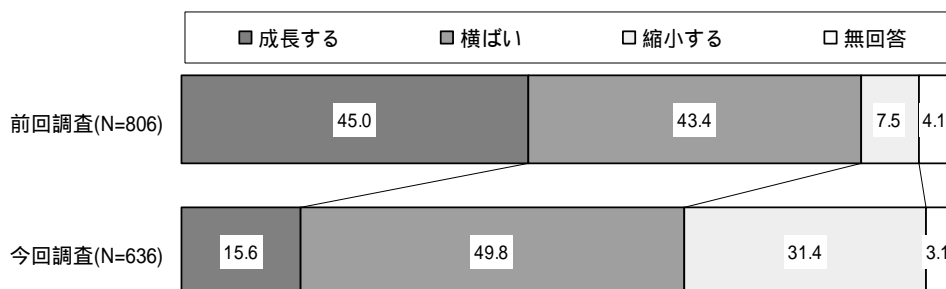


(3) 市場の成長性

**自社の製品・サービスの日本市場の見通しについて「縮小する」が3割強**

日本に進出している外資系企業の5割近くが、自社の製品やサービスの日本市場に対する1~2年後の見通しについて、「横ばい」と判断し、3割強の企業が「縮小する」と判断している。前回調査と比較して、「成長する」という回答が減少しており、外資系企業の日本市場に対する見通しも消極的な見方が強く現れている。

図表 2-5 自社製品やサービスの市場の見通し

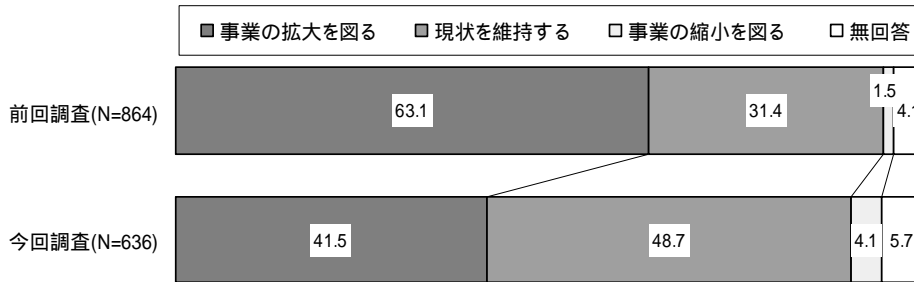


#### (4) 今後の事業展開

##### 「事業の拡大を図る」外資系企業が4割強

日本経済の状況や自社製品・サービス市場の見通しについて、世界的な経済不況の影響を受ける外資系企業の割合が高いが、「事業縮小を図る」を考える企業の割合は僅少である。また、「事業拡大を図る」企業は減少しているものの、全体の4割強を維持している。

図表 2-6 日本での今後の事業展開

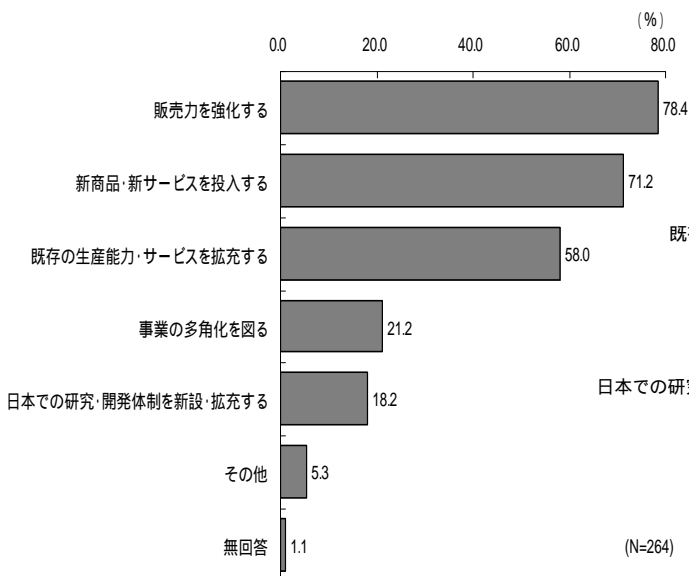


##### 8割近い企業が「販売力を強化する」と回答、拡大戦略の手法は「自社単独」が主流

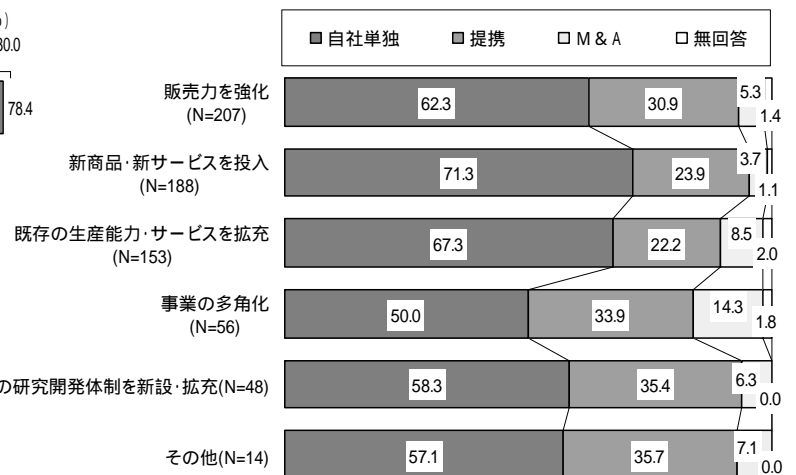
事業拡大を図ると回答した企業の8割近くが、「販売力を強化する」形での事業拡大を考えている。また、「新製品・新サービスの投入」を選択する企業の割合が、「既存の生産能力・サービスの拡充」よりも多くみられる。

一方、事業拡大の手法についてはすべての拡大内容について、「自社単独」と回答する企業が半数以上となっているが、「提携」を考えている企業の割合も20%台～30%台となっている。

図表 2-7 事業拡大戦略の内容（複数回答）



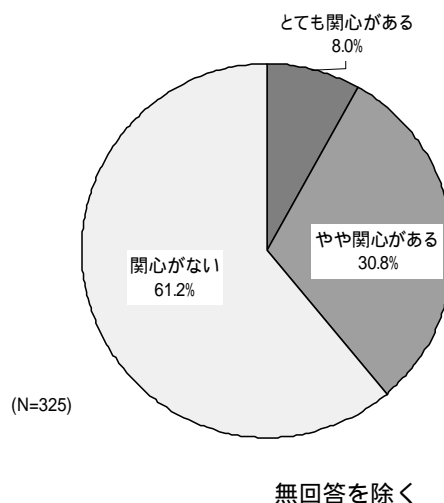
図表 2-8 拡大戦略の手法



#### 4 割弱の企業が、地方進出に関心

日本に進出している外資系企業の今後のビジネス戦略において、地方進出への関心については、「とても関心がある」と「やや関心がある」を合わせて、全体の4割弱が前向きな回答をしている。

図表 2-9 地方進出への関心

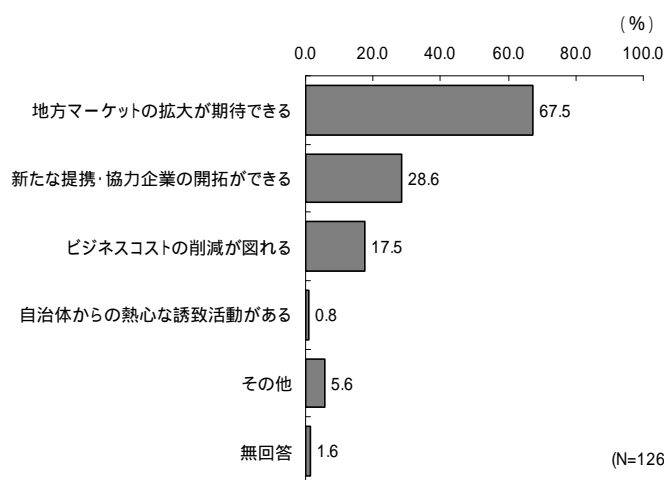


#### 地方進出の関心は「地方マーケットの拡大への期待」

地方進出に関心があると回答した 126 社の関心理由としては、「地方マーケットの拡大が期待できる」が大半である。

その他には、「新たな提携・協力企業の開拓ができる」、「ビジネスコストの削減が図れる」という理由が評価されている。

図表 2-10 地方進出について関心がある理由（複数回答）

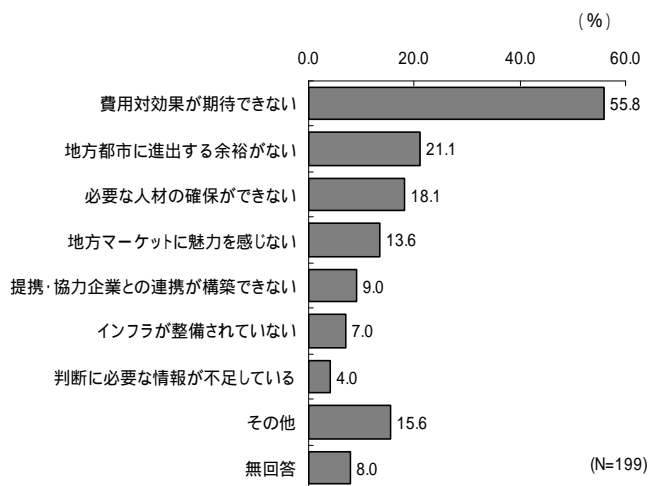


#### 地方進出へ関心がない理由は「費用対効果が期待できない」

地方進出に関心がないと回答した 199 社の関心がない理由としては、「費用対効果が期待できない」が大半である。

その他には、「地方都市に進出する余裕がない」、「必要な人材の確保ができない」という理由が多い。

図表 2-11 地方進出について関心がない理由（複数回答）



### 3. ビジネス上の阻害要因について

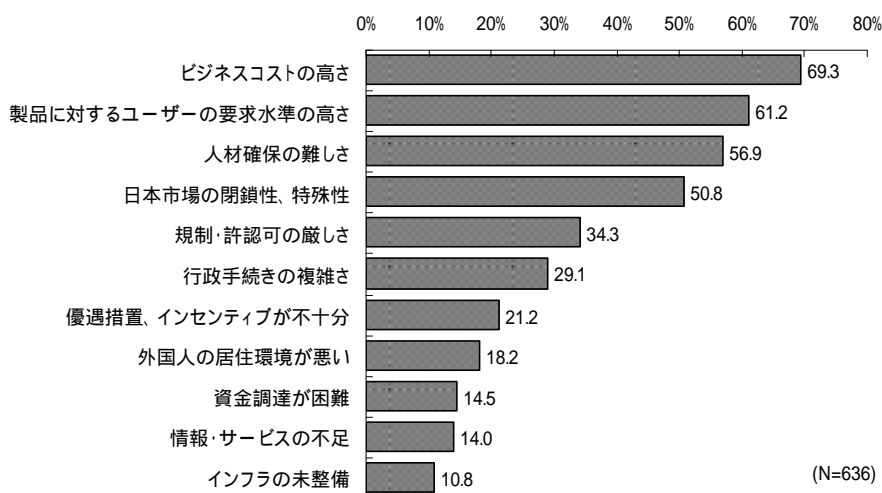
外資系企業が日本でビジネスを進めていく上での阻害要因となる事象を把握するとともに、日本の顧客企業との関係における「外資アレルギー」について、外資系企業の認識を確認する。

#### (1) ビジネス上の阻害要因

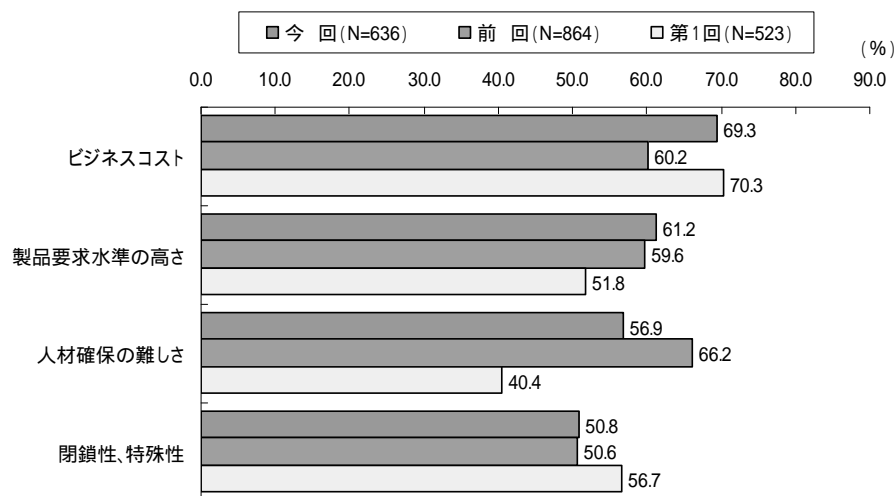
##### 阻害要因として最も挙げられたのは、「ビジネスコストの高さ」

日本に進出している外資系企業は、日本でビジネスを進めていく上で「ビジネスコストの高さ」が最も大きな阻害要因と考えている。また、「製品に対するユーザーの要求水準の高さ」、「人材確保の難しさ」、「日本市場の閉鎖性、特殊性」について、半数以上の外資系企業が阻害要因であると回答している。

図表 3-1 日本でのビジネス阻害要因（大項目）（複数回答）



図表 3-2 今回(2008年)・前回(2007年)・第1回(1995年)調査結果の比較



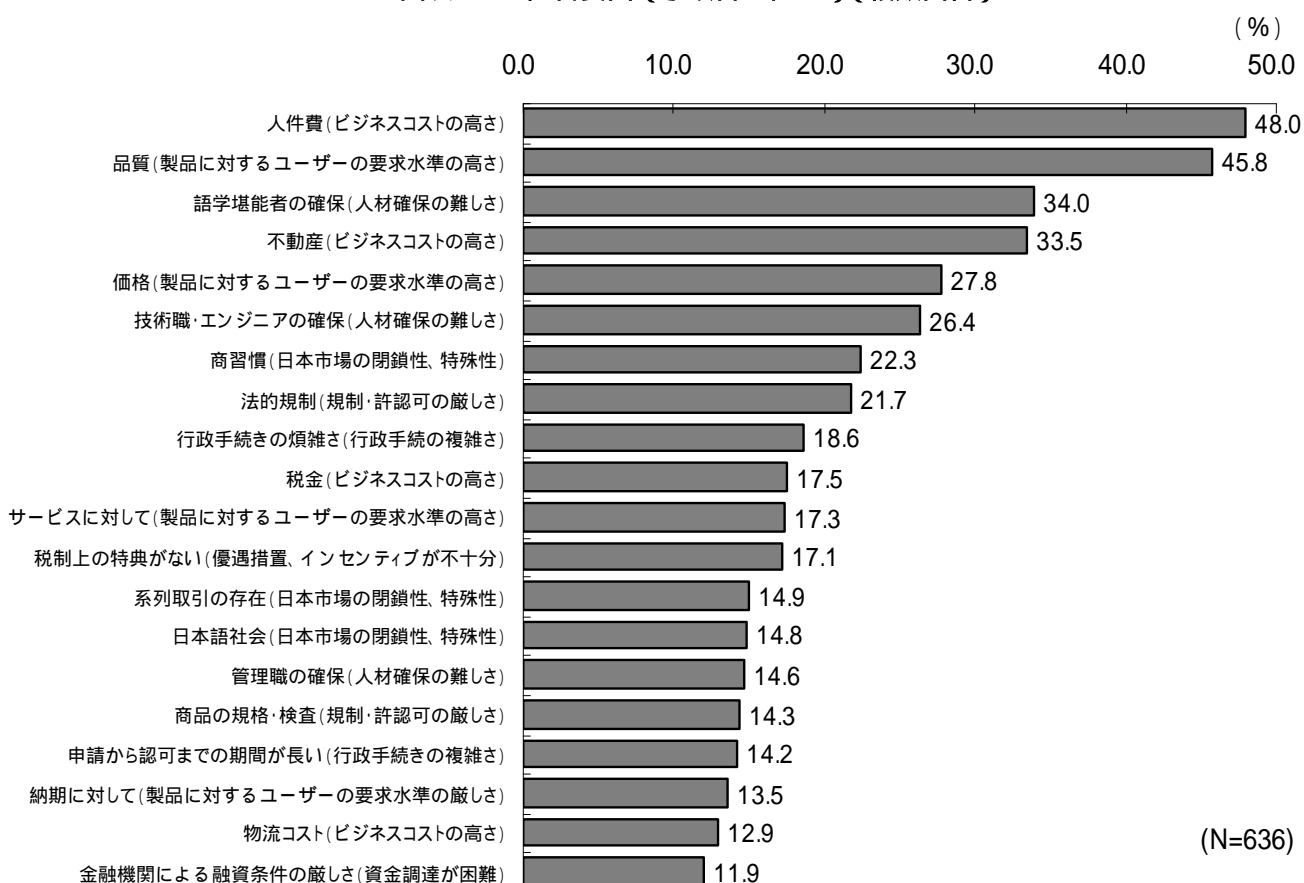
**具体的な阻害要因は「人件費の高さ」及び「品質に対する要求の高さ」が4割を越える**

阻害要因の小項目では、外資系企業の4割が「人件費の高さ」と「品質に対する要求の高さ」を阻害要因に挙げている。その他には、「語学堪能者の確保」、「不動産コストの高さ」、「価格への要求水準の高さ」、「技術職・エンジニアの確保」が阻害要因として考えられる。

< 主な阻害要因（大項目）に対応する具体的な項目（小項目上位20に該当する項目） >

・「ビジネスコストの高さ」	「人件費」、「不動産」、「税金」、「物流コスト」 (48.0%) (33.5%) (17.5%) (12.9%)
・「製品に対するユーザーの要求水準の高さ」	「品質」、「価格」、「サービス」、「納期」 (45.8%) (27.8%) (17.3%) (13.5%)
・「人材確保の難しさ」	「語学堪能者」、「技術職・エンジニア」、「管理職」 (34.0%) (26.4%) (14.6%)
・「日本市場の閉鎖性、特殊性」	「商習慣」、「系列取引の存在」、「日本語社会」 (22.3%) (14.9%) (14.8%)

**図表 3-3 阻害要因（小項目上位20）（複数回答）**



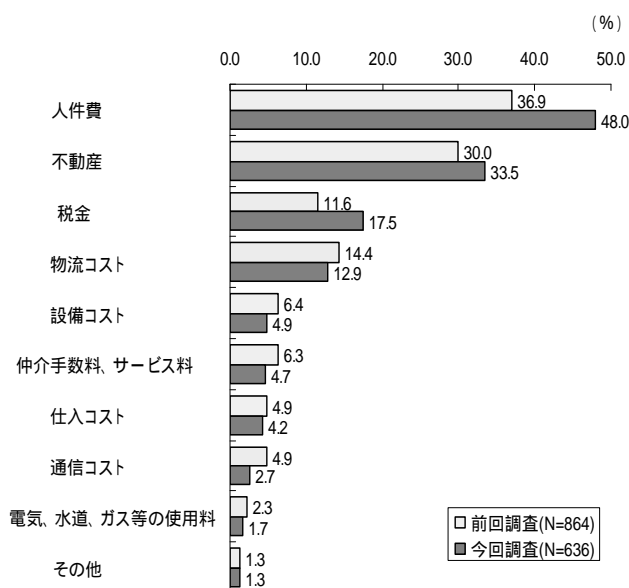
上記は全サンプル 636 社ベースの集計

## 「人件費の高さ」、「品質に対する要求の高さ」など前年調査から増加

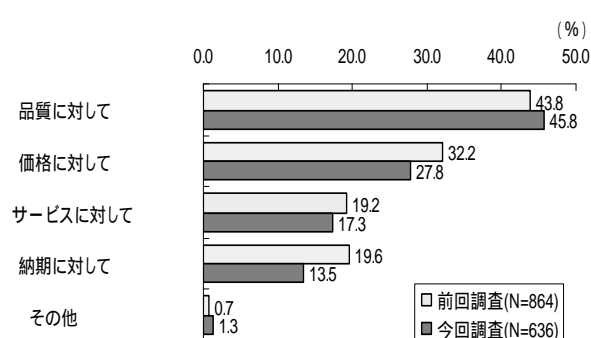
阻害要因の小項目について前回調査結果と比較すると、「人件費の高さ」、「不動産コストの高さ」、「税金の高さ」、「品質に対する要求の高さ」、「語学堪能者の確保」、「商習慣の閉鎖性・特殊性」を阻害要因として考える外資系企業の割合が増加している。

< 主な阻害要因（小項目）の前回調査結果との比較 >

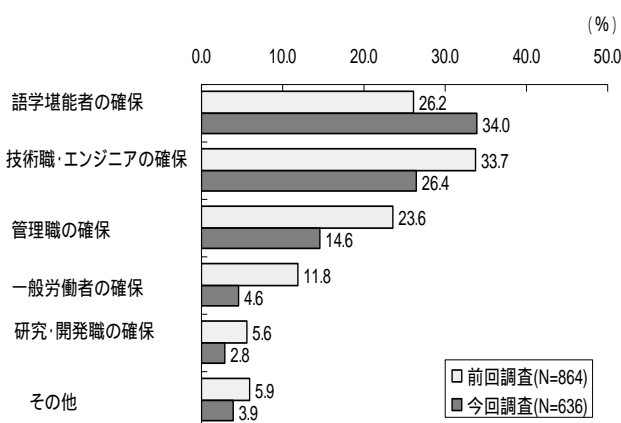
図表 3-4 阻害要因  
(小項目 / ビジネスコストの高さ)



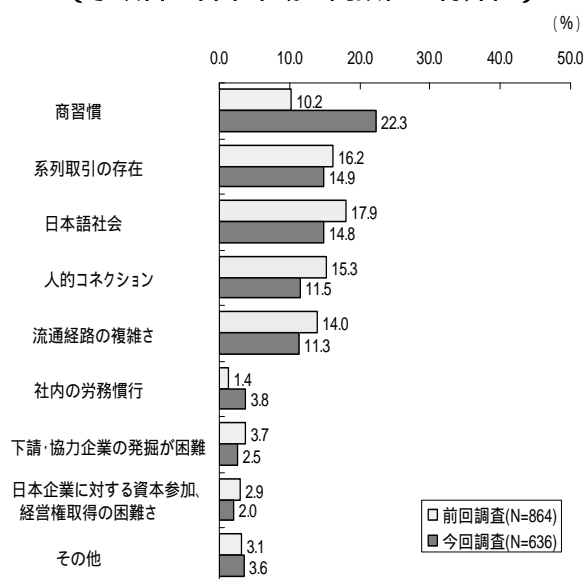
図表 3-5 阻害要因  
(小項目 / 製品に対するユーザーの要求水準)



図表 3-6 阻害要因  
(小項目 / 人材確保の難しさ)



図表 3-7 阻害要因  
(小項目 / 日本市場の閉鎖性・特殊性)

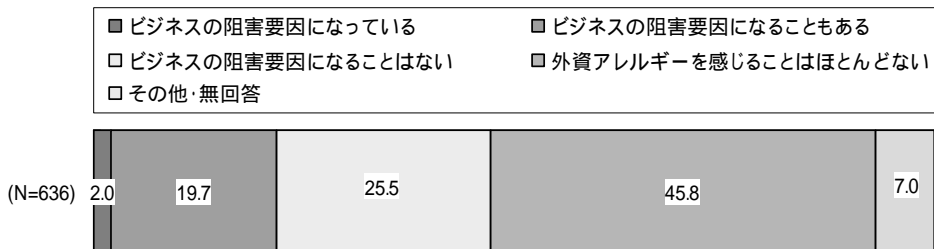


## (2) 外資アレルギーについて

### 約7割の外資系企業は、外資アレルギーを特に問題と感じてない

日本の顧客企業を相手にビジネスを進めていく上で、外資アレルギーが存在するか調査したところ、約半数の外資系企業が日本の顧客企業が何らかの外資アレルギーを有していると回答。しかしながら、外資系企業であることが阻害要因となるか調査したところ、外資系企業の約7割が外資アレルギーをビジネスの阻害要因になると感じていない。

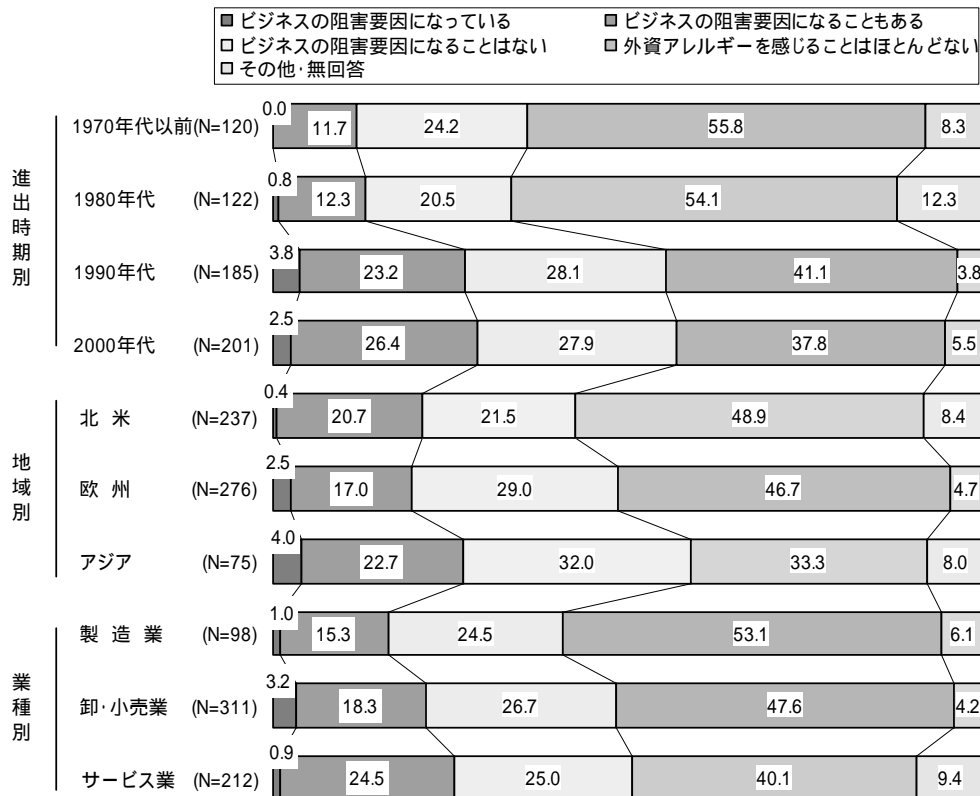
図表 3-8 外資アレルギーの有無



### 進出時期が新しい企業において外資アレルギーを感じる企業の割合が高い

外資系企業の属性別にみると、1990年代及び2000年代以降に進出した企業において、外資アレルギーを感じる企業の割合が大きい。

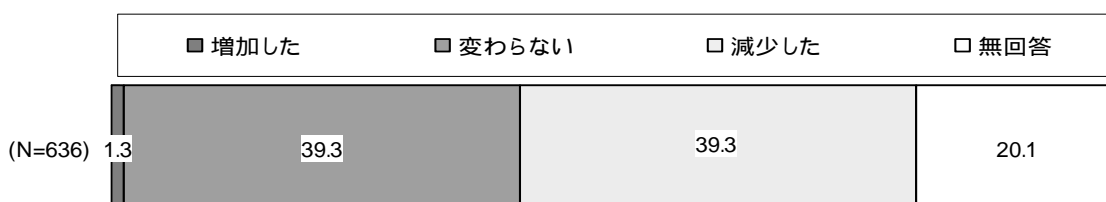
図表 3-9 外資アレルギーの有無（進出時期別、地域別、業種別）



### 日本におけるビジネスの経過に伴い、外資アレルギーは減少傾向

外資系企業が感じる外資アレルギーについて、日本への進出時と現在を比較したところ、「減少した」と「変わらない」と回答する企業がともに39.3%となっている。

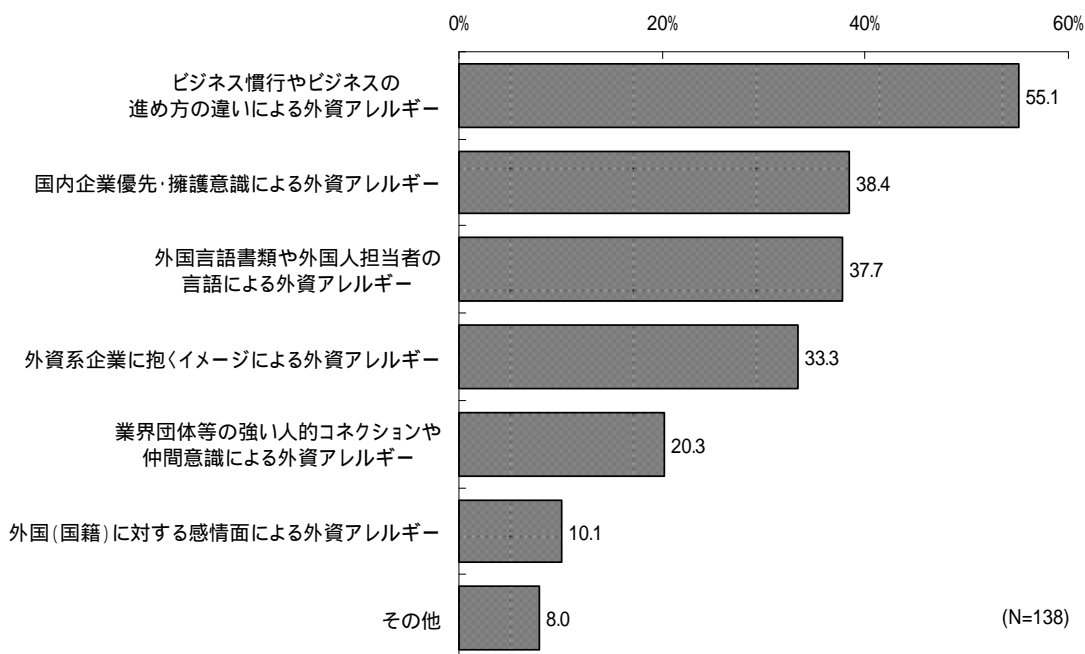
図表 3-10 外資アレルギーの変化



### 外資アレルギーが強く感じられている点はビジネス慣行やビジネスの進め方の違い

日本の顧客企業が外資アレルギーを有していると回答した外資系企業の半数以上が、「ビジネス慣行やビジネスの進め方の違いによる外資アレルギー」を特に強く感じると挙げている。また、3分の1以上の企業が、「国内企業優先・擁護意識」、「外国言語書類や外国人担当者の言語」、「外資系企業に抱くイメージ」に関する外資アレルギーが強いと感じている。

図表 3-11 外資アレルギーの要因（3つまで選択）



## 4. 日本の投資環境

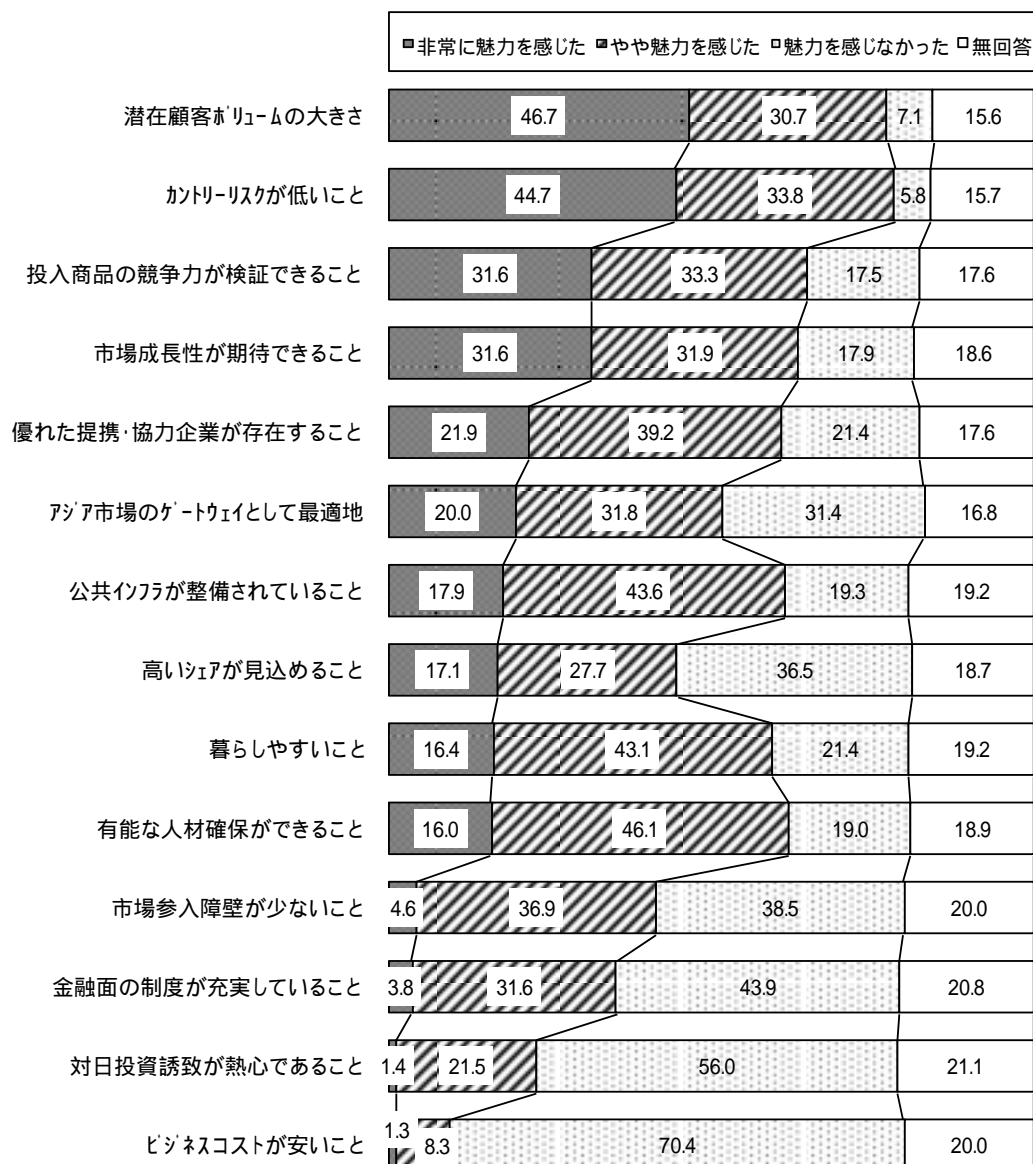
外資系企業が日本進出を検討した際、どのような投資環境に魅力を感じたのか、さらに本国からの駐在員は日本の生活環境についてどのように認識しているか、外資系企業による評価を確認する。

### (1) 日本のビジネス環境の魅力度

#### 日本の魅力は「潜在顧客の大きさ」、「カントリーリスクの低さ」

外資系企業が日本への進出を検討・決定した際、日本のどのようなビジネス環境に魅力を感じたか、もしくは魅力を感じなかったかを把握するため、以下の14項目について「非常に魅力を感じた」、「やや魅力を感じた」、「魅力を感じなかった」の3段階による評価調査を実施した。その結果、「潜在顧客の大きさ」、「カントリーリスクの低さ」が日本の魅力として高く評価されている。

図表 4-1 日本の投資環境の魅力

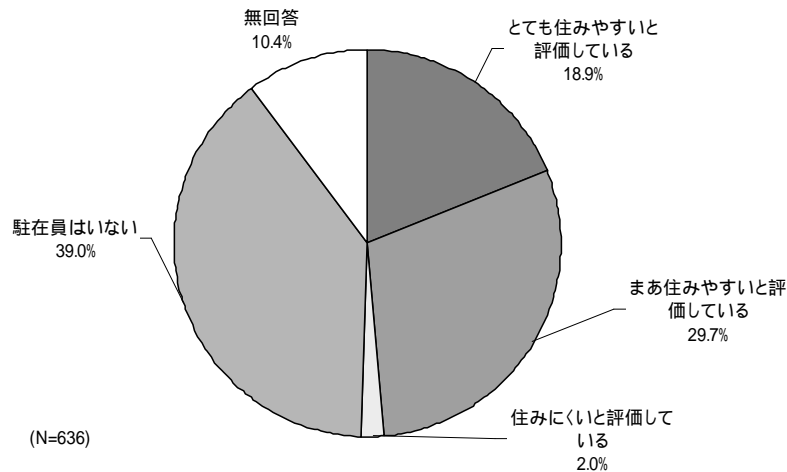


## (2) 日本の生活環境について

### 日本の生活環境は約半数が「住みやすい」と評価、また約4割は駐在員を置いていない

日本の生活環境について、「とても住みやすいと評価している」が18.9%、「まあ住みやすいと評価している」が29.7%となっている。他方、全体の約4割の外資系企業は、駐在員を日本に配置していないと回答している。

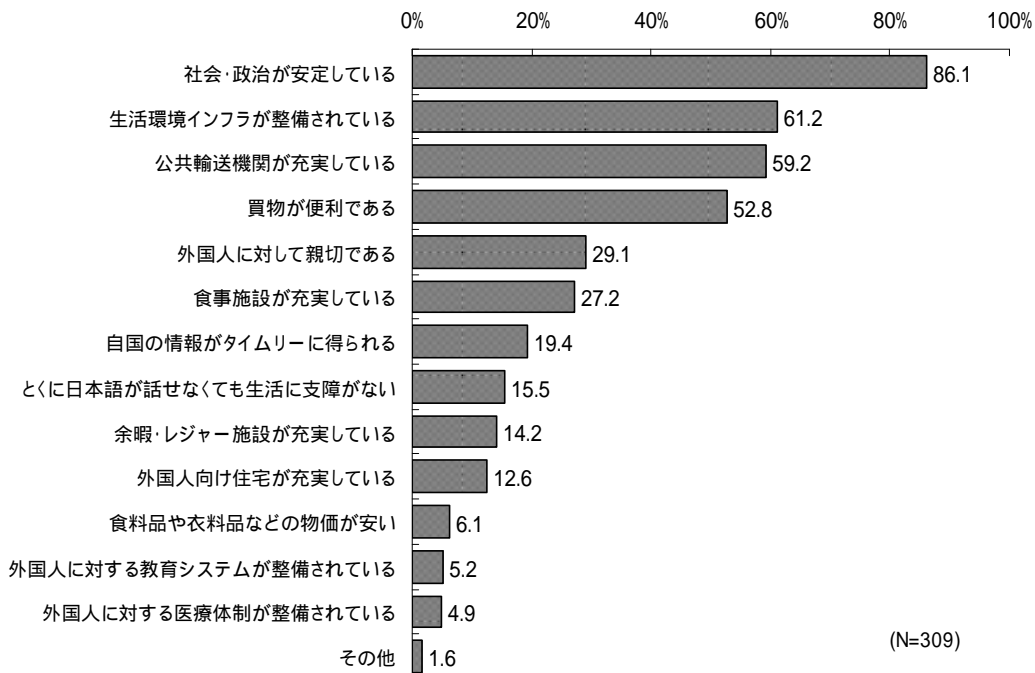
図表 4-2 日本の生活環境に対する評価



### 住みやすい理由のトップは「社会・政治が安定している」こと

日本の生活環境を「住みやすい」と評価した理由は、「社会・政治が安定している」が86.1%と最も高い。その他には、「生活環境インフラが整備されている」(61.2%)、「公共輸送機関が充実している」(59.2%)、「買物が便利である」(52.8%)が外資系企業の駐在員から高く評価されている。

図表 4-3 住みやすい理由 (複数回答)



## 5. グローバル企業としての事業展開

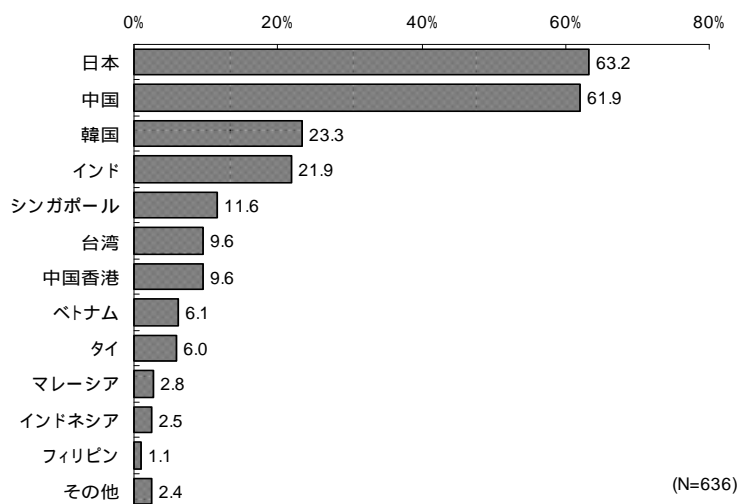
グローバルに活躍する外資系企業の視点から日本を相対的に評価するため、アジアとの対比による日本市場の特徴、日本企業との比較による自社の優位性について確認する。

### (1) 重視しているアジアの国・地域

#### 「日本」と「中国」がアジア地域において戦略上の重視対象

外資系企業がビジネス戦略上、重視するアジアの国・地域を親会社の意向を踏まえて選択したところ、「日本」と「中国」が大半を占める形となっている。また、両国とも全体の6割強の外資系企業から評価されており、アジア市場における「日本」と「中国」の重要性が相当に高くなっている。

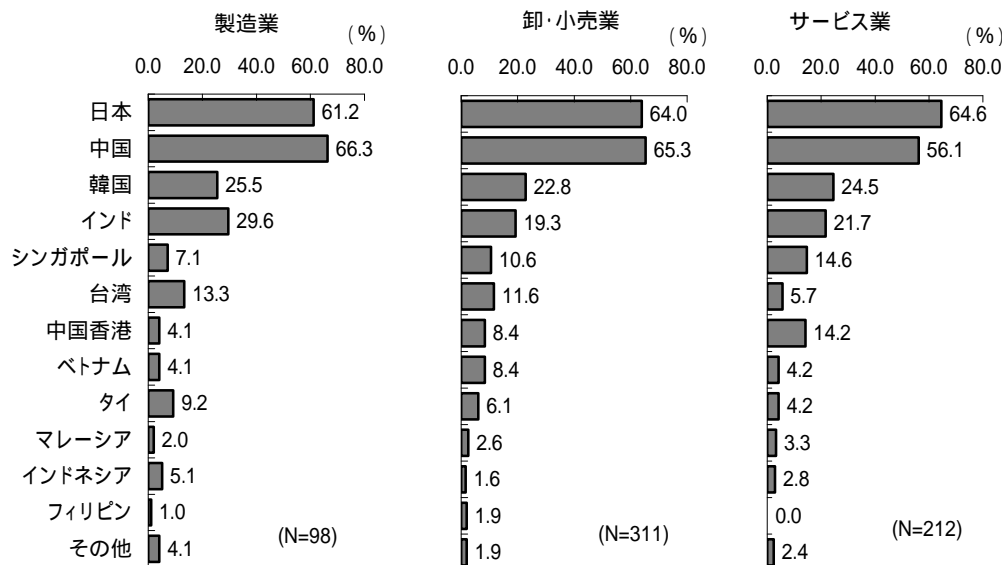
図表 5-1 アジアにおける戦略上の重視国・地域（3つまで選択）



#### 全業種にわたって約6割の企業が「日本」と「中国」を重視している

業種別にみると、全業種にわたって約6割の企業が「日本」と「中国」を重視している。ただし、サービス業では「日本」を重視する企業の割合が高い。

図表 5-2 アジアにおける戦略上の重視国・地域（業種別）



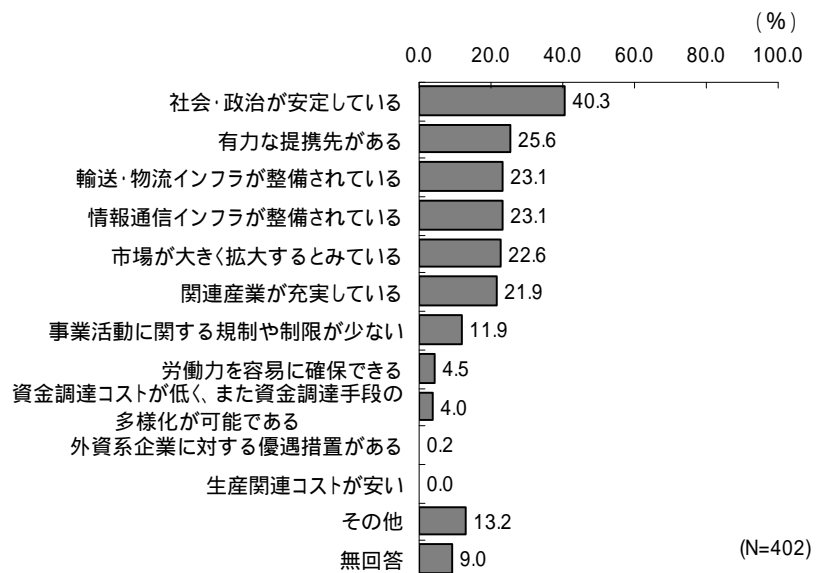
## 中国、韓国、インドの魅力は「市場の成長性」、シンガポールは「規制や制限の少なさ」

アジアにおいて戦略上の重視国として判断した理由について、多くの外資系企業から重視国として選ばれた、「中国」、「韓国」、「インド」、「シンガポール」の各国の投資環境の魅力は日本と大きく異なるものとなっている。特に「市場の成長性」について、「日本」はそれほど高く評価されていないが（22.6%）、「中国（81.7%）」、「韓国（36.5%）」、「インド（87.8%）」では、重視する理由のトップとなっている。また、シンガポールについては、「規制や制限の少なさ」が重視する理由として評価されている。

### 【日本を重視する理由】

日本を重視する理由としては、「社会・政治が安定している」が最も評価が高い。その他には、「有力な提携先がある」、「輸送・物流インフラが整備されている」、「情報通信インフラが整備されている」が高く評価されており、カントリーリスクの少なさ、ビジネス展開上のインフラ整備などが日本の投資環境の強みと評価されている。

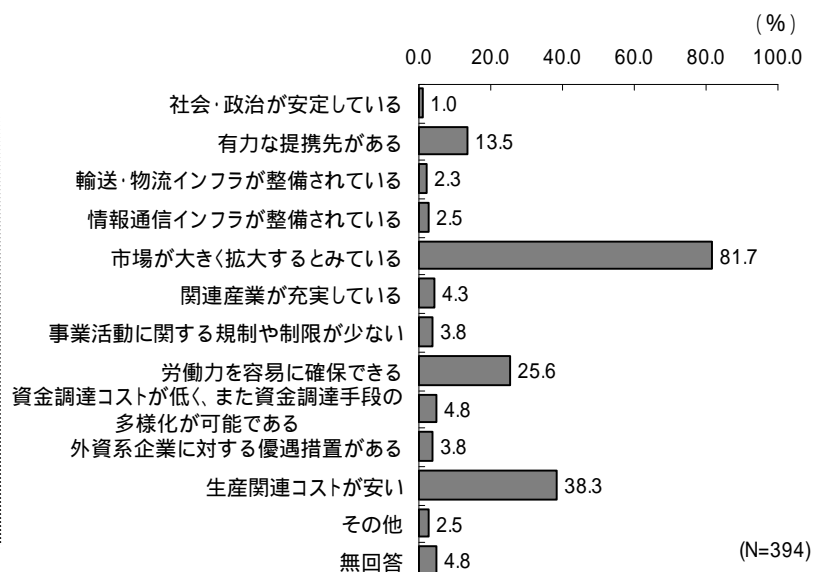
図表 5-3 重視する理由 / 日本（3つまで選択）



### 【中国を重視する理由】

中国を重視する理由としては、市場成長力と、生産コストや労働力確保の容易性が極めて強く重視されており、「市場が大きく拡大する」、「生産関連コストが安い」、「労働力を容易に確保できる」という点が高く評価されている。

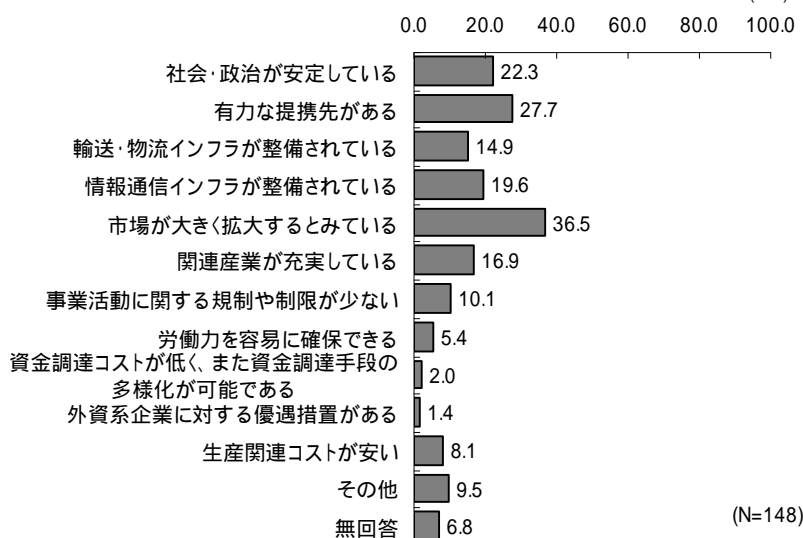
図表 5-4 重視する理由 / 中国（3つまで選択）



### 【韓国を重視する理由】

韓国を重視する理由としては、「市場が大きく拡大する」が最も高い。その他には、「有力な提携先がある」、「社会・政治が安定している」、「情報通信インフラが整備されている」などが特長として評価されている。

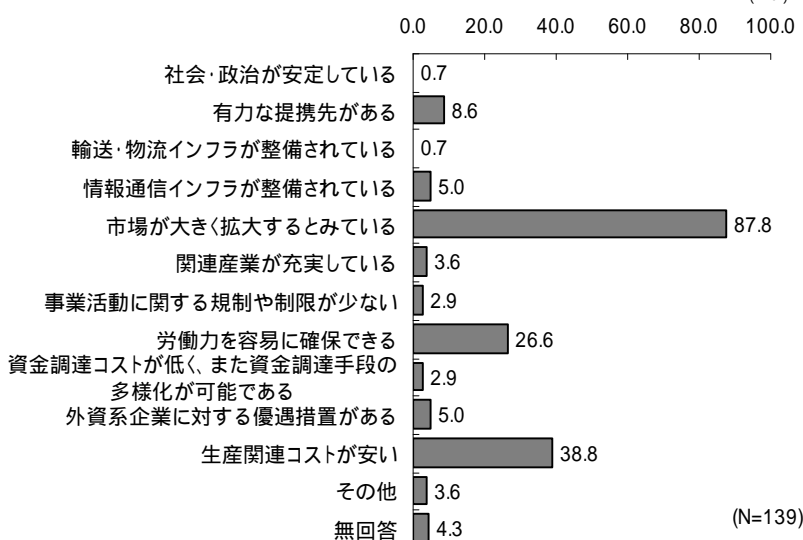
図表 5-5 重視する理由 / 韓国 (3つまで選択) (%)



### 【インドを重視する理由】

インドを重視する理由としては、「市場が大きく拡大する」が極めて高く、その他には「生産関連コストが安い」、「労働力を容易に確保できる」が突出しており、中国と同様な傾向がみられる。

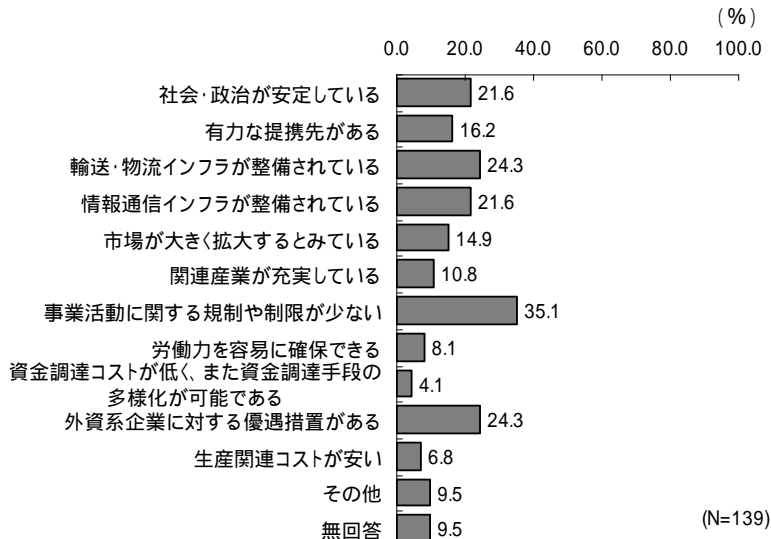
図表 5-6 重視する理由 / インド (3つまで選択) (%)



### 【シンガポールを重視する理由】

シンガポールを重視する理由としては、「事業活動に関する規制や制限が少ない」が最も高い。さらに、「外資系企業に対する優遇措置がある」、「輸送・物流インフラが整備されている」など、規制や制限が少ないことや優遇措置などが重視されている点特徴的である。

図表 5-7 重視する理由 / シンガポール (3つまで選択) (%)

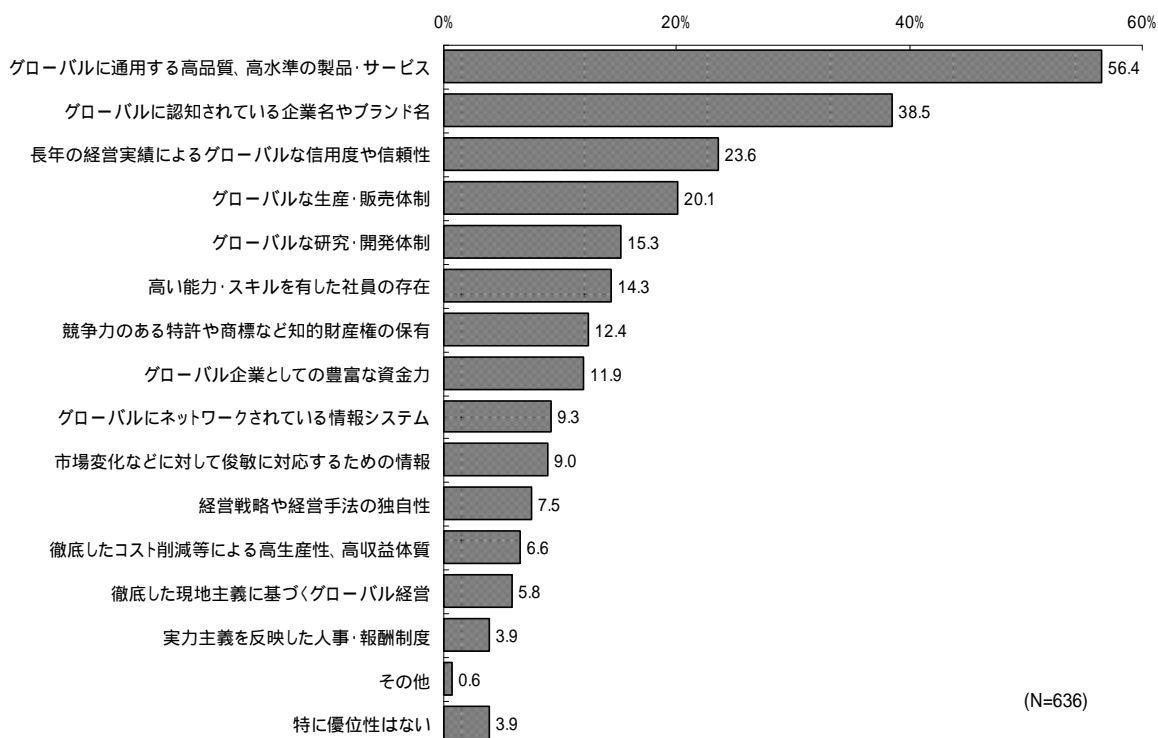


## (2) 外資系企業の優位性

### 外資系企業は「高品質・高水準の製品・サービス」に優位性があると認識

日本企業と比較して外資系企業が経営上、特に優位性があると認識している分野を調査したところ、半数以上の外資系企業が「高品質・高水準の製品・サービス」を自社の優位性として考えている。その他には、「企業名やブランド」、「長年の経営実績による信用度や信頼性」、「グローバルな生産・販売体制」に優位性があると評価している。

図表 5-8 回答企業が有する優位性（3つまで選択可）



## ．外資系企業の進出事例

これまで日本には数多くの外資系企業が進出しており、グローバルな事業展開で培った優れたビジネスモデルを日本市場に持ち込み優位性を持つ企業、日本企業との協働によりWin-Win関係を構築する企業など、さまざまな外資系企業が活躍している。

このような外国企業・資本の呼び込みは日本の成長につながる重要なものであることから、特に次の4つの政策的観点からの外国企業・資本の呼び込みに着目し、日本に進出している外資系企業の事例紹介として日本の成長に資する外国企業・資本の呼び込みを取り上げる。

### 優れたビジネスモデルを日本市場に持ち込んだ外資系企業

独自の優位性を有する新たなビジネスモデルを持ち込むことで、高付加価値化をもたらした事例としてプロロジス社、日本ヒューレット・パカード社を取り上げる。

### 対日直接投資の新たな潮流（アジア地域 / サービス分野）

近年、増え始めているアジア地域から対日投資事例として日本インフォビューテクノロジー社、サービス産業分野の活性化をもたらすヴェオリア・ウォーター・ジャパン社を取り上げる。

### 外国企業との積極的なアライアンスを活用した日本企業

日本企業が外国企業との資本提携を通じて新たな海外販路を獲得した事例としてモリテックス社、外資系ファンドとの協働により事業再生を実現させた事例としてキトー社を取り上げる。

### 日本企業の優れた技術との協働でグローバルビジネスに取り組む外資系企業

オープン・イノベーションの概念により、優れた技術を有する日本企業との共同研究等を積極的に行い、日本のイノベーション創出につながる取組を展開するプロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン社、日本GE社を取り上げる。

## < 事例企業一覧 >

企業名	主題 / 事例の視点
株式会社プロロジス	「大型で効率的な物流施設を開発し賃貸 グローバルな視点での物流施設を提供」 ----- 物流施設の所有から賃貸へという新たな物流ビジネスモデルを日本へ持ち込むなど、日本企業の経営戦略を支える物流不動産サービスを提供している。
日本ヒューレット・パカード株式会社	「キーワードは“MADE IN TOKYO” これまでの常識を超える、東京生産」 ----- 海外生産が安いという製造業の常識を覆して、世界シェアトップ企業が東京でのパソコン生産を選択。その高い付加価値が厳しい日本顧客に受け入れられている。

企 業 名	主 題 / 事 例 の 視 点
日本インフォビュー テクノロジス株式会社	<p>「日本語で考える、それがクライアントへ優れたソリューションを提供する為の“はじめの一步”」</p> <p>インドでのオフショア開発によるコストパフォーマンスだけでなく、日本語、日本の商慣習に柔軟に対応できるインドIT企業として、日本企業から高い信頼を獲得している。</p>
ヴェオリア・ウォーター ・ジャパン株式会社	<p>「実績のある日本企業とのパートナーシップにより民間開放で生まれた巨大な水ビジネス市場へ参入」</p> <p>世界各国で150年以上にわたる水ビジネスで培ったノウハウを活かし、地方自治体の上下水道事業を受託するなど、日本における水環境ビジネスに新しく参入、活躍している。</p>
株式会社モリテックス	<p>「海外企業との資本提携で新たな海外販路を獲得世界市場への進出拡大を目指す」</p> <p>海外企業との資本提携を通じて、双方のコア技術を活かした共同研究の実施、提携先企業が持つ欧米市場の販路を獲得するなど、多くのシナジー効果を生み出している。</p>
株式会社キトー	<p>「外資系ファンドと組んで事業再生を実現協働から4年で東証一部再上場を果たす」</p> <p>外資系ファンドからの出資を受け入れ、本来有する高い技術力やブランドの強みを伸ばす形での事業再生に成功し、東証一部再上場など大幅な業績回復を実現している。</p>
プロクター・アンド ・ギャンブル・ジャパン 株式会社	<p>「優れたアイデアをつなげて世界の暮らしをよりよくする新製品を開発」</p> <p>日本企業が有する技術や製品アイデアと、自社の技術をつなげることで、新製品を開発する取組を展開。これまでに「フアブリーズ」縦置き容器など、多くの新製品を創出している。</p>
日本GE (日本におけるGE)	<p>「“日本が誇る技術力”を世界へ日本企業とのボーダレスなコラボレーション」</p> <p>日本企業との技術協業を重点戦略として、ウェブサイトを活用した技術公募など、日本企業からの技術提案を受けつける機会を幅広く持ち、日本と世界を結ぶWin-Win関係となる協業を実施している。</p>

# 株式会社プロロジス

## 大型で効率的な物流施設を開発し賃貸

## グローバルな視点で物流施設を提供

世界 18 カ国、107 地域を通じて、2,500 棟以上の物流施設を開発・運営・所有する物流不動産開発会社のプロロジス。物流会社やメーカーなどの多くが自前で物流施設を保有する日本市場において、賃貸型物流施設を提供することにより自社所有から賃貸への移行、物流施設のオフバランス化を支援するなど独自の物流施設・サービスを提供している。

### ■ 日本市場への参入

プロロジスは 1999 年日本法人を設立し、物流拠点として適した場所に賃貸型の大型物流施設を開発、運営している。

プロロジスが有する強みは、大型で効率的な物流施設を提供することにより、企業の物流の効率化に大きく寄与することである。また、物流施設専門の不動産会社として、現在企業が所有する物流施設のオフバランス化の受け皿となることも可能である。プロロジスの物流施設は非常に大型であるため、複数の小規模倉庫で物流業務を実施してきた物流会社やメーカーなどは、拠点を大型物流施設に集約することで物流の効率化をはかることができる。

日本の物流施設は自社所有が多いが、米国では 1970 年代頃から物流のアウトソーシングが始まり、物流施設の所有から賃貸への移行が活発化した。ヨーロッパにおいても 1980 年代から同様な動きが加速している。日本においても、2000 年代に入ってプロロジスが賃貸型物流施設を提供し始めたことにより、物流施設の所有から賃貸への動きが進展しており、物流会社を始め、メーカーの物流子会社など、物流を担う企業が物流施設を自社所有ではなく、必要なときに必要な分だけ借りることのできる賃貸型物流施設を利用する流れが加速している。また、経営資源の本業への集中などの目的で資産のオフバランス化が叫ばれる昨今では、物流施設のオフバランス化ニーズも高まりをみせている。

プロロジスは今までに三洋電機、資生堂など資産の効率化を進める企業の物流施設を取得している。また、2007 年には松下ロジスティクスの国内 17 ヶ所の物流施設を取得するなど、メーカーや物流会社の多くが自前で施設を保有する日本市場は、物流資産のオフバランス化の進展とともに成長余地が大きいと見ている。

### ■ 物流施設を所有から賃貸へ、大型物流施設を開発

プロロジスは、大型の物流施設を開発・運営し、企業に賃貸している。施設開発に

は2つのパターンがあり、1つは特定の顧客専用の施設を開発する「ビルド・トゥ・スー  
ツ型」開発である。もう1つは、より大型で汎用性の高い施設を開発し、複数の企  
業に入居してもらう「マルチテナント型開発」である。マルチテナント型施設は最大  
で8階建という多層階の施設であるが、多くの施設には、40フィートコンテナトレ  
ーラーが各階に直接アクセスすることのできるランプウェイを設置し、2階以上であ  
っても、平屋建の施設と同じように利用することが可能である。いずれの施設も、従来  
の物流倉庫に比べて大型で使いやすく設計されており、あらゆる面で物流の効率化に貢  
献する施設である。

## ■ 地方展開による雇用創出にも寄与

現在、所有している物流施設の約50%は関東、約30%が関西、残りの約20%がそ  
他の地域である。物流拠点ニーズは、大消費地である首都圏立地のウエートが高いが、  
既に東北や九州などにも施設を開発しており、地方自治体の工業団地からの誘致の話  
も多くあるという。

日本法人のスタッフは100%日本人である。不動産ビジネスはローカルビジネスであ  
ることから、海外拠点においての「現地化」がプロロジスのグローバル戦略でもある。

プロロジスの展開する物流施設は大型であることと、流通加工の拠点であることか  
ら、施設内で働く従業員数も工場と遜色なく、延床面積10万㎡前後の大型施設では  
1,000名以上が働いている施設もある。このように、入居企業が多く従業員を必要と  
するため、オフィス環境やレストランなど施設内のアメニティを充実させ、快適な職  
場環境を提供することで、従業員確保に貢献している。また、プロロジスの物流施設  
の立地により周辺地域の雇用を創出しており、周辺地域の活性化にも寄与している。

## ■ 日本企業の経営戦略を支える物流不動産サービスを

プロロジスはアメリカ・コロラド州を本社とし、北米全域、ヨーロッパ全域および  
日本、韓国で物流施設を提供、運営している。プロロジスの施設を複数の国で利用し  
ているグローバル企業も多く、プロロジスが日本に進出したきっかけも、このような  
グローバルカスタマーからの要望があったことも一因である。またプロロジスでは日  
本企業が海外で物流施設を必要とするときに、現地担当者と連絡を取り合い、日本の  
顧客ニーズに合った物流施設を提供するという、グローバル企業の強みがあり、ボー  
ダレス物流を通じた日本企業の海外展開を支援している。今後もグローバルな視点で  
物流施設を提供し、日本企業を支えるプロロジスのさらなるビジネス拡大が期待され  
る。

### 株式会社プロロジス

設立：1999年

事業内容：物流施設の開発・運営・所有

所在地：東京都港区東新橋 1-5-2 汐留シティセンター

親企業：ProLogis（アメリカ）

# 日本ヒューレット・パッカート 株式会社

## キーワードは“MADE IN TOKYO”

### これまでの常識を超える、東京生産

海外生産が安いというモノづくりの常識を覆して、世界シェアトップのヒューレット・パッカート（以下、HP）は、日本市場向けデスクトップパソコン（以下、PC）を東京において1台ずつ手作業で生産している。この東京生産のPCには、「MADE IN TOKYO」のラベルが貼られ、産地直送で顧客に届けられている。

#### なぜ、東京でPCを生産するのか

日本HPの東京・昭島工場では、1日最大約5,000台のPCが手作業で組み立てられている。東京でPCを生産する理由は、メモリの大きさや処理能力など、1台ごとに異なる仕様にカスタマイズされたPCを生産する、CTO（完全注文仕様生産）の実現にある。それまで、日本HPではあらかじめ販売台数を想定して中国で生産していたが、想定販売台数に満たないと在庫が発生、PCの価格が下がることで在庫の価値も低下し、利益率が落ちることが大きな課題となっていた。世界一品質に厳しい日本の顧客の要望に応えるために、日本HPが選択したのが顧客に一番近いPCメーカーになることであった。

CTOとは、顧客の要求仕様にあわせて製品を生産する方式であり、顧客の期待に応えるため、日本HPでは注文から製品が届くまでの期間を5日間に設定している。これを中国の工場で実施した場合、納期が2週間かかり顧客は待ってくれない。そのため、顧客の近くで生産する必要があったという。さらに、CTOで生産するPCは、プロセッサ、メモリ、HDDなど、構成をカスタマイズするだけで約3万通りの組み合わせがあり、季節ごとに著しく進化するPCと、顧客の需要にリアルタイムで応えるためには、国内それも一大消費地である東京で生産することが重要であった。

#### 「MADE IN TOKYO」が低コストの理由

東京で生産すれば、高品質・短納期は実現されるが、それだけ高価になるのがモノづくりの常識である。しかしながら、日本HPのCTOでは中国よりも東京で生産する方が、コストが低いという。

それは、東京でのＣＴＯを選択したことで、短納期による在庫コストの削減、海外輸送コストの削減、長距離移動がないため初期不良の低減による品質・サポートコストの削減が実現されたことが寄与している。

さらに、手間や品質を削らず、低価格を実現させるため、徹底したコストダウン努力を実施したことが大きいという。ショートライン方式（10m程度のラインで、12名程度の作業員が組み立てている）により生産スペースの効率化を図り、1人あたりの生産性を大幅に増加させたのである。受注から5日間の納品を達成するため、短いライン構成でスピーディーな生産を実現しており、約1分で1台の割合でＰＣの組み立てが行われている。

### 「MADE IN TOKYO」を宣伝

東京生産により出荷されるＰＣには、すべて「MADE IN TOKYO」のラベルがついている。日本HPが取り組む東京生産は対外的にはあまり知られておらず、日頃から付き合いのある販売店代理店もその事実を知らないほどであった。東京だからこそ実現できるモノづくりを付加価値と捉え、積極的にプロモーションを行いはじめたのは3～4年前。今では顧客がＰＣを選択する際、「日本HPは日本産、東京産で安心」というアドバンテージになっている。

### 日本でのモノづくりに取り組むこと

海外生産は安いという、これまでのモノづくりの常識を越える日本HPの挑戦は、徹底したコスト管理により実現されたものである。手間や品質を削らずに効率化を追求するため、日々改善を重ねるモノづくりのスタイルは、日本が得意とする分野でもある。外資系企業が取り組むこの日本的なモノづくりは、HP社内の世界会議でジャパン・ユニークと評され、その存在は大きく認められているという。こだわりと誇りを持ったモノづくりができる東京生産だからこそ、世界一厳しい日本の顧客に受け入れられている。改善を重ね続ける「MADE IN TOKYO」の今後が期待される。

#### 日本ヒューレット・パカード株式会社

設立：1999年

事業内容：コンピュータ、コンピュータシステム、コンピュータ周辺機器、ソフトウェア製品の開発、製造、輸入、販売、リース、レンタルおよびサポート

所在地：東京都千代田区5番町7番地

親企業：Hewlett-Packard Company（アメリカ）

# 日本インフォビューテクノロジー株式会社

## 日本語で考える、それがクライアントへ優れたソリューションを提供する為の“はじめの一步”

インド南部チェンナイと東京に拠点を持つIT企業、日本インフォビューテクノロジーは、日本企業向けのオフショア開発を展開している。インド系IT企業の多くが、日本の外資系企業を顧客としているのとは異なり、日本語、ビジネス文化に柔軟に対応できる優秀なインド人ITエンジニアの強みを活かし、日本で成長を続けている。

### ワンルームマンションからの成長

創業者ナタラジャン・スブラマニア氏は、2000年にインドで起業し、2001年に日本でインフォビューテクノロジーを設立する。当初は2人で、ワンルームマンションからのスタートであったが、現在の社員数は230名（内200名がインド人）まで増え、2008年度売上高は約10億円と会社設立から約10倍の急成長を遂げている。

この成長を支える理由の1つが価格競争力である。インドでのオフショア開発コストとオフショア運用・保守コストは日本の3分の1程度、低価格でオフショア開発・運用・保守が実現できることが強みとなっている。低価格であっても品質が伴わなければ日本企業を開拓できないが、同社はインドのテクニカルセンターと日本法人オフィスに最先端の技術基盤を導入し、中間ベンダーを介さず直接取引を可能としている。これが高い信頼を集め、大手金融機関の証券代行システムの改修を受託するなど、高い品質が認められている。

### 日本語、日本のビジネス文化と慣習を教育

日本にはインド系IT企業が100社以上進出しているが、英語を基本とするため、その大半が日本に進出している外資系企業をターゲットにしている。他方、同社は日本企業および日本企業の海外拠点をターゲットにしており、現在の顧客も100%日本企業である。通常日本企業に対するオフショア開発は、日本語や日本の商慣習などに対する理解不足が障害となるが、同社は逆にここを得意分野としている。これはスタッフが日英バイリンガルであり、日本独特のビジネス文化と慣習に対応するサービス提

供が可能だからである。

同社はITエンジニアをインドで採用し、入社後6ヶ月間、現地で日本人講師による徹底的な日本語研修を実施することで、日英バイリンガルサポートに対応できるようにしている。また、日本文化、ビジネスマナーや商慣習に関する研修を合わせて実施することで、日本企業を相手に柔軟なビジネスが可能な人材として育てている。

さらに、日英バイリンガルの人材を有していることで、日本企業が海外進出した先でも日英によるサービス提供が可能であり、これが中国系など他のオフショア企業との差別化を生む同社の最大の強みとなっている。

### インド進出支援への業容拡大

日本企業のグローバル戦略により、インドには日本企業が400社以上進出している。近年、インドでは日本企業とのビジネスが急速に拡大しており、現地で活躍できる人材の確保や育成が急務となっている。これに合わせて、インドでは社員や就職を控えた学生への日本語教育に対する注目が高まっている。

そこで、同社は短期間で効果的に日本語を習得できる教育プログラムを提供するため、2008年7月から早稲田大学発のベンチャー企業と共同して、日本語eラーニングシステム「JWEIC」のインド市場展開を進めている。現在、インド南部の300以上の大学や、インドに進出している日本企業の社員教育向けに販売を開始しており、今後、インドへ進出する日本企業の増加が見込まれることから、同社はIT企業をコアにインド進出支援事業への業容の拡大を目指している。

### インドと日本の架け橋へ

インドのオフショアセンターによる低コスト優位性だけでなく、日本企業を顧客化するため、積極的に日本のビジネス文化や商慣習に対応することで成長を続けている外資系企業の事例である。本国インドに有するネットワークを通じて、インド市場に進出を図る日本企業への日本語教育ソフトの提供を実施するなど、今後、世界の市場として成長が期待されるインド市場への進出に際して、日本とインドをつなぐ架け橋として、その活躍が期待される。

#### 日本インフォビューテクノロジー株式会社

設立：2001年

事業内容：ソフトウェア・コンサルティング及び開発関連サービスの提供

所在地：東京都中央区日本橋浜町1-3-12

親企業：IVTL Infoview Technologies Pvt. Ltd. (インド)

# ヴェオリア・ウォーター・ジャパン 株式会社

## 実績のある日本企業とのパートナーシップにより 民間開放で生まれた巨大な水ビジネス市場へ参入

150年以上前から蓄積してきたノウハウにより、世界60ヶ国以上で水ビジネスを展開している世界3大水関連企業の1つ、ヴェオリア・ウォーターが2002年日本法人ヴェオリア・ウォーター・ジャパン（以下、VWJ）を設立、日本の水ビジネス市場へ参入した。

### 民間開放で日本の上下水道市場へ参入

2002年の水道法改正などにより規制緩和が進み、民間事業者が上下水道事業へ参入できる土壌が整ったことを契機に、自治体向けや産業分野向けに包括的、効率的な事業提案を行うことを目的として、2002年VWJが設立された。

日本は上下水道インフラがほぼ行き渡っており、施設の設計・調達・建設のビジネスが増えることはないが、上下水道とも老朽化が進んでおり、更新需要が期待される。VWJは世界で培ってきた上下水道の運転・維持管理のノウハウを生かし、この更新需要をビジネス機会と捉えている。既に、千葉県、埼玉県、広島県での上下水道の運転維持管理をはじめ、全国で委託実績を獲得している。

### 日本企業とのパートナーシップの構築

VWJは株式会社ジェネッツ、昭和環境システム株式会社、株式会社西原テクノサービスなど、10数社の日本の水ビジネス関連企業のグループ化を通じてパートナーシップを構築している。VWが世界で培った経験を基にした上下水道サービスに、グループ企業の施設維持・管理会社、管路管理会社、検針・料金徴収サービスなどの実績を加えることにより、上下水道事業に必要な機能が揃い、機能毎に発注される自治体のニーズにも対応できるようになった。

VWJではグループ企業のシナジーを活かし、上下水道サービスの発展を目指す自治体のパートナーで有りたいと考えている。VWJはグループ企業の日本での実績と信用、そして各社が持つ独自技術を活用して事業を展開し、グループとしてのシナジーを活かした競争優位性を強化している。他方、グループ各社はVWが有するブラン

ド力やビジネスモデルを活用することで事業基盤を強化しており、VWJとグループ企業にはWin-Winの関係が構築されている。

### VWJが目指すビジネスモデル

VWJが目指すビジネスモデルは単なる水処理技術者の派遣ではなく、プラント全体の運転・維持管理サービスである。そのサービスは償却期間を考えると長期委託契約の方が効果を出しやすく、無駄のない投資が可能となる点で、委託側のメリットも大きい。その成功例として、フランス・リヨン地域における約30自治体との30年長期契約がある。自治体が管理規定と水道料金を設定し、運営すべてをVWJが実施することで、管理業務合理化によるコスト削減や利便性の高いサービス提供を実現した事例である。

少子高齢化や自治体の財政難から、上下水道の運営・維持管理が難しくなり、自治体が民間企業に上下水道業務を委託する動きが広がる中で、ヨーロッパや中国で30年から50年の長期委託契約の実績を有するVWJの強みがこれから発揮されることになる。

### 今後の日本の上下水道市場における展開

日本の上下水道事業は、単年度契約から長期的かつ包括的なものへ移行しつつあり、VWJが有する強みが発揮できる機会が増えつつある。効率的なサービス提供と長期的な資産管理が実現できれば、コスト面を含めて自治体側が得られるメリットは大きいといえる。今後、VWJはグループ企業とともに地域への事業展開を進めていく予定であり、上下水道サービスの向上と効率化が課題となっている自治体の良きパートナーとして、地域に密着した事業が期待される。

#### ヴェオリア・ウォーター・ジャパン株式会社

設立：2002年

事業内容：上水・下水処理施設運転維持管理、上水・下水処理施設設計・施行・管理、顧客サービス、管網管理、産業用水供給・排水処理事業、超純水および再生水事業

所在地：東京都港区海岸3-20-20

親企業：Veolia Water（フランス）

# 株式会社モリテックス

## 海外企業との資本提携で新たな海外販路を獲得、 世界市場への進出拡大を目指す

マシンビジョン機器の世界トップシェア企業モリテックスは、海外企業との資本提携により、資金面での経営の安定性を確保するだけでなく、提携先の海外企業が有する欧州や北米市場を新たな海外販路として獲得するなど、資本提携を機にグローバル市場への展開を拡大しようとしている。

### 海外企業と組んだシナジー効果とは

モリテックスは光学・照明分野のコア技術を持ち、半導体製造装置向けなどにレンズと照明装置を組み合わせたマシンビジョン機器の開発・製造を行っている。同社は、2008年10月にドイツの特殊ガラスメーカーで、世界最大の非通信系産業用光ファイバメーカーであるショットAGと資本提携を結び、新たな事業展開を進めようとしている。

この資本提携は、モリテックスが有する光学・照明分野のコア技術と、ショットが強みを持つガラスファイバ分野のコア技術を組み合わせ、応用分野における国際事業展開を狙ったものである。

モリテックスはこの戦略的事業提携により、「販売」・「購買」・「研究開発」の3分野において、ショットとのシナジー効果の創出を期待している。特に、「販売」分野において、欧州・米国で強い市場競争力を持つショットと、日本・アジアに強い市場競争力を持つモリテックスの両社は、市場が大きく重なっていないため競合する部分が少ない。そのため、ショットの欧州・米国販売ネットワークを通じてのモリテックス製品の販売、逆にモリテックスのアジア販売ネットワークを通じたショット製品のアジア展開など、それぞれの市場拡大におけるシナジー効果が発揮されることになる。

### 友好的な資本提携を実現

モリテックスとショットの資本提携は、友好的TOBにより実施されている。ショットによる株式公開買付けが友好的に成立した要因は、2007年からの業務提携により両社の信頼関係が醸成されていたことに加え、日本的雇用慣行を尊重し、経営の主体

性をモリテックスに持たせる配慮があったことにある。

ドイツ企業であるショットは、従業員を大切にする企業文化を持ち、資本提携によるパートナーシップ構築に際しては、両社の独立性や企業文化を尊重することが前提とされた。組織統合を基本的に行わないこととし、相互の独立性を保ちながら、モリテックスのマシンビジョン分野における地位を維持・発展させることを目指した協業が推進されている。

### 「Nozomi」プロジェクト発足 ～ シナジー効果による競争優位の強化を目標に～

2008年10月に資本提携が成立し、モリテックスとショットは将来に向けて具体的な相互補完関係の構築に取り組み始める。優れたコア・コンピタンスを有する両社であるが、それまで異なる企業として事業活動を展開してきており、両社が円滑に協働を実施してシナジー効果を創造していくため、共同で「Nozomi」プロジェクトを発足させるのである。

このプロジェクトでは、モリテックスとショットから公募によって選ばれた社員約50名により、7つのワーキングチーム（海外/国内販売、製造、購買、技術・研究開発等）が構成され、顧客や市場ニーズに的確に対応するため、両社の補完関係を明確化した事業・技術基盤を構築する作業が進められている。

### 資本提携を機に世界市場への進出拡大

モリテックスとショットの資本提携は、安定的な資金確保を狙いとした資本提携という面だけでなく、海外企業との資本提携により、日本企業の海外販路拡大につながった事例である。モリテックスは自社が強みを有する日本・アジア市場だけでなく、相互補完関係となる提携先企業が有する欧米市場の販路を活用することで、世界市場への進出拡大を目指しており、今後、両社の協業によるシナジー効果の発揮が期待される。

#### 株式会社モリテックス

設立：1973年

事業内容：光ファイバ技術、マシンビジョン技術、バイオ機器自動化技術、光学レンズ技術  
等に基づく、キーデバイス&システムを開発・販売

所在地：東京都渋谷区神宮前 3-1-14

親企業：SCHOTT AG（ドイツ）

# 株式会社キトー

## 外資系ファンドと組んで事業再生を実現

## 協働から4年で東証一部再上場を果たす

ホイスト・クレーン機器大手のキトーは、外資系ファンドのカーライル・グループから出資を受け入れ、MBOを実施。カーライルとの協働により事業再生に取り組み、キトーが持つ高い技術力やブランドなどの強みを伸ばすことに成功し、東証一部に再上場を果たすとともに、大幅な業績回復を実現している。

### カーライル・グループとの出会い

バブル崩壊を契機とした国内需要低迷が、キトーの経営を逼迫させ、2002年度売上高が10年前の半分程度に落ち込むなど、急速に業績が悪化。投資資金の手当てがままならない状況に陥り、業務提携・事業売却など対応策を模索していたところ、メインバンクからの紹介でカーライルからの出資の話が持ち込まれる。

当初、ほとんどの経営陣は「外資系ファンドによる買収＝ハゲタカファンドに会社を乗っ取られる」という、ネガティブな考えを持っていた。しかしながら、カーライルは、「共同経営者のかたちで、企業価値を高める」という提案を持ちかける。キトーが持つ、高い技術力やブランドの強みを伸ばしていく事業再生の提案に、経営陣はカーライルとの提携に前向きな姿勢になったという。そして、カーライルによる買収提案を受け入れ、2003年9月にMBOを実施。カーライルとの協働による事業再生が始動する。

### カーライルとの事業再生へ着手

カーライルとのMBO決定後、キトーには不採算の物流システム事業や海外事業所の不振など問題が山積みとなっていた。事業再生の着手にあたり、カーライルから5名で編成されたプロジェクトチームが派遣され、弁護士チームや会計士チームの専門家も参画し、事業改革を中心とした再生スキームが構築された。

キトーの企業価値を高めるための具体的な改革として実施された事業再生の1つは、不採算の物流システム事業の譲渡である。キトーが強みを持つホイスト・クレーン事業に特化するためには、不採算事業であった物流システム事業の見直しが必要であり、従業員の雇用継続を前提に他社への事業譲渡を実施する。また、もう1つの事業再生

は、海外事業基盤の強化に力点を置き、最大市場である米国や急成長を遂げる中国を中心とした海外事業展開の拡充である。これらの改革を推し進めたことにより、2003年のMBO後、海外事業を中心に業績拡大を実現し、2007年には東証1部に再上場を果たすなど、事業再生を成功させている。

### 外資系企業になったことによる変容

キトーは1932年創業の日本のモノづくり企業であった。カーライルからの出資を受けることで、実質的に外資系企業へと変化した。多くの社員はこれまでと変わらず日本企業キトーであると認識している。当初、カーライルによる経営がスタートすることで、一部の社員の間には不安が広がったが、社名・ブランドや経営スタイルも従来どおり、カーライル側の社外取締役も常駐しないなど、キトーに経営の主導をゆだねた事業再生であったことから、社員が外資系企業であることを意識することは、ほとんど無かったという。

また、取引先についても外資系企業になったことによるアレルギー反応で、これまで培ってきた信頼関係が崩れるようなことはなく、買収されたというイメージが先行したことで、より親身な協力が得られたという。

### 外資系ファンドと組んだ事業再生

少なからぬ日本企業は買収を行う外資系ファンドに対して、リターン重視の厳しい事業再生を迫る、ハゲタカファンドというイメージを有しているが、キトーの事例ではファンド側であるカーライルも含めて、Win-Winの関係が成立したことが特徴である。事業再生による結果として企業価値を生み出すキトーと、その企業価値からリターンを生み出すカーライルのパートナーシップが、強い絆として機能を果たしたといえる。カーライル側も認める事業再生の成功を受け、真のグローバルNo.1のホイストメーカーを目指すキトーが、カーライルと協働して取り組むさらなる事業展開が期待される。

#### 株式会社キトー

設立：1944年

事業内容：ホイスト・クレーン等の開発、製造、販売、アフターサービス

所在地：山梨県中巨摩郡昭和町築地新居 2000

親企業：The Carlyle Group（アメリカ）

# プロクター・アンド・ギャンブル ・ジャパン株式会社

**優れたアイデアをつなげて、**

**世界の暮らしをよりよくする新製品を開発**

世界 160 カ国以上の消費者に製品を提供する、プロクター・アンド・ギャンブル（以下、P & G）は、コネクト+デベロップ（コネクト・アンド・デベロップ）という手法で、優れた製品や技術を持つ日本の企業・研究機関との製品開発を進め、「置き型フアブリーズ」や「S K- エアータッチファンデーション」など、暮らしを豊かにする多くの新製品を創り出している。

## **コネクト+デベロップとは**

世界中の優れたアイデアをつなげて（コネクト）、消費者の暮らしをよりよくする製品やアイデアを開発（デベロップ）する新しい手法が、P & Gが取り組むコネクト+デベロップである。P & Gでは、創業当初から自前主義の製品開発に取り組み、グローバルな研究体制から生まれる新製品により成長を続けてきた。しかしながら、1990年代に入りインターネットの普及や消費者ニーズの多様化により、新製品が求められるサイクルが大幅に短期化し、技術革新・製品開発のスピードアップとコスト削減が課題となっていた。

P & Gの研究員は全世界で 9,300 人。一方、世界各国で P & Gの研究分野と同様もしくは類似の研究をしている科学者・エンジニアの数は約 150 万人近く存在することから、自社の研究開発のリソースをコアの部分に集中し、それ以外はできるだけ外部とのコラボレーションを追求するという方針転換を実施。2000年に「2010年までに、新製品開発の半数は外部企業の技術を活用する」という目標を掲げて、コネクト+デベロップが始動した。

## **日本の技術を活用したコネクト+デベロップ**

日本におけるコネクト+デベロップも2000年に開始されている。日本は厳しい消費者の評価に鍛えられ、優れた技術やアイデアを有する企業が多いことから、P & Gのコネクト+デベロップへの貢献を期待されている。

既に、全世界で数百件の成果が生まれており、日本の技術を用いたコネクト+デベ

ロップも生まれている。その事例としては、消臭剤に求められるニーズを満たし、置き型消臭芳香剤に革新をもたらした「置き型ファブリーズ」、ファンデーションを微粒子化し肌に均一に塗布する技術を取り入れた「SK エアータッチファンデーション」などがあり、ベンチャー企業を始め、卓越した技術を持つ複数の日本企業との共同開発による製品化が実現している。

## 日本の企業・研究機関にとって大きなビジネスチャンス

このコネクト+デベロップは、P & Gだけでなく、日本の企業・研究機関にもメリットをもたらすビジネスモデルであることが特徴である。それは、優れた技術や製品を有していながら、単独では海外市場への参入が難しい場合において、このコネクト+デベロップにより、グローバル企業であるP & Gと連携して、自社の技術を海外でも活用することが可能になるからである。先進的な容器・包装技術を有する日本企業とのコネクト+デベロップにより製品化された、洗顔料の「オレイ スキンポリッシャー」をはじめ、ハンディワイパーの「スイファア」、音波式電動歯ブラシの「BRAUN Oral-B Pulsonic」などは、日本企業が有する優れた製品や技術をコネクト+デベロップにより共同で製品化し、欧米市場での販売を実現した事例である。

このように、コネクト+デベロップを通じることで、消費者の生活向上につながる製品として世界市場に出るといふ、大きなビジネスチャンスが得られるのである。

## コネクト+デベロップがもたらす成果

P & Gでは、2001年時点において外部との協働比率は10%であったが、コネクト+デベロップを通じて、2008年には当初目標の50%を達成、さらに研究開発の生産性が60%、イノベーションの成功率が2倍に向上する成果が生まれている。

コネクト+デベロップによる製品開発は、日本企業・研究機関にとっても、時間を含めた労力や投資負担も少なく、新たなビジネスチャンスを創出する機会となる。今後、P & Gと日本の企業・研究機関がWin-Win関係となるコネクト+デベロップのさらなる構築が期待される。

### プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン株式会社

設立：1972年（プロクター・アンド・ギャンブル・サンホーム株式会社として）

事業内容：日本における洗濯洗淨関連製品・紙製品・医薬部外品・化粧品・食品・ペットフード・小型家電製品などの研究開発、事業戦略の立案・実行、販売、輸出入

所在地：兵庫県神戸市東灘区向洋町中1-17

親企業：P & G（アメリカ）

# 日本GE(日本におけるGE)

## “日本が誇る技術力”を世界へ

### 日本企業とのボーダレスなコラボレーション

創業者のひとりトーマス・エジソンの時代から、創造性にあふれたアイデアを先進の製品やサービスとして形にしてきた、ゼネラル・エレクトリック(以下、GE)。日本企業の優れた技術に注目し、ウェブサイトによる技術公募などオープン・イノベーションの概念に即した、日本企業との技術協業に積極的に取り組んでいる。

#### 優れたビジネス・パートナーとの技術協業を

外部の技術やアイデアの融合による研究開発の実践に取り組むGEは、世界有数の技術力をもつ日本企業との技術協業を、重要戦略として位置づけている。その具体的な取り組みとして、「ジャパン・テクノロジー・イニシアチブ(JTI)」を2004年から展開している。JTIでは、GEの研究開発を担うGEグローバル・リサーチ(本部：米国ニューヨーク州)の日本代表を務めるジュリアナ・シェイを中心として、米国本部を含む他の研究開発拠点と連携をとりながら、日本企業との技術面での相互補完的なパートナーシップの構築に注力している。

これまで、GEはホンダ技研工業(小型ビジネスジェット用エンジンの開発)、コニカミノルタホールディングス(有機EL照明の開発)との技術協業などを通して、世界に向けた新しい価値を創造している。GEでは大企業から中小企業まで規模を問わず、相互にとってのメリットのある技術協業を幅広く模索しており、特にこれまで知り合う機会が少なかった中小企業の技術、その技術で世界を変える日を夢見る中小企業に注目している。

#### 日本の中小企業とのオープン・イノベーション

日本の中小企業との技術協業を目指した初の試みが、2007年10月に開催した「ジャパン・テクノロジー・フォーラム(JTF)」である。優れた技術を有する日本の中小企業33社を招集し、来日した世界各国のGE研究スタッフを含む、GEの各事業部門の担当者に対し、参加企業がそれぞれの技術提案を行うビジネス・マッチングの機会を提供するものである。GEはこのフォーラムを通じて、細胞機能開発研究を基盤とした創薬研究企業など異なる分野の5社と技術協業に向けた具体的な話し合いを進めており、新たな技術協業を生み出す有益な場になっている。

さらに、GEとの技術協業をより身近な存在とするため、2008年9月から企業からの技術提案の募集をウェブサイトを開始している。常時提案の受け付けが可能なインターネットを利用することで、コンタクトできる日本企業の数に限りがないことから、開始から約3ヶ月間で2桁の企業からの技術提案が寄せられているという。

この技術公募の条件は、GEが技術協業の対象とする5分野（素材、省エネルギー、エレクトロニクス、製造・プロセス技術、ヘルスケア・バイオテクノロジー）について、公開情報（特許を含む）に基づく技術提案であること以外、特別な条件は付されていない。企業からの技術提案はデータベース化され、瞬時にGEの技術協業の促進に携わるJTIメンバーに配信される体制が敷かれており、GEは技術協業に進展する提案を待ち望んでいる。

### 「humble」な日本の中小企業

中小企業はGEと技術協業することで、GEに飲み込まれるという警戒感を持っているかもしれないが、GEはコンプライアンスを重視しており、お互いが合意した上で、契約に基づき、物事を進めていくので安心して欲しいという。

GEはJTIのこれまでの活動を通じて、日本の中小企業は優れた技術・製品を持ちながら、自社の強みを対外的に発信することに積極的ではなく、「humble」であると感じている。おくゆかしさという日本文化が背景にあるのかもしれないが、自社が有する優れた技術をもっと積極的に世界に向けて発信すべきであり、GEはその機会をともに模索したいと考えている。

### 日本と世界を結ぶ「Win-Win」関係の構築

GEと技術協業を行う日本企業は、条件をクリアすれば資金・資本援助を得られる可能性があり、契約内容によってはGEが持つ全世界100カ国以上の拠点ネットワークを活用することができる。中小企業が自社の技術や製品の海外展開を実現するには様々な問題をクリアしなければならず、グローバル企業との協業を通じて海外展開が実現できるということは、日本の中小企業に大きなメリットをもたらすといえる。

GEとの技術協業を通じて、日本企業の優れた技術から新しい時代を創る革新的な製品・サービスが生まれ出されるとともに、数多くの日本企業が世界と結ばれる双方にとってメリットのあるWin-Win関係の構築が期待される。

#### 日本GE（日本におけるGE）

日本とのかかわり：1886年に日本政府の印刷工場に発電機を納入

事業内容：航空機エンジン、発電、水処理・セキュリティ技術から医療用画像診断装置、  
企業向け金融、メディアなど

所在地：東京都港区赤坂5-2-20（コーポレート本社）

親企業：General Electric Company（アメリカ）



# 主要集計データ

## < 図表一覧 >

### 1. 回答企業の概要

図表 1-1	日本への進出時期（地域別）	41
図表 1-2	日本への進出時期（業種別）	41
図表 1-3	回答企業の業種（地域別）	41
図表 1-4	親企業の業種（地域別）	41
図表 1-5	回答企業の業種詳細	41
図表 1-6	回答企業の設立形態	42
図表 1-7	回答企業の設立形態（進出時期別）	42
図表 1-8	回答企業の設立形態（地域別）	42
図表 1-9	回答企業の設立形態（業種別）	42
図表 1-10	回答企業の設立形態（資本金別）	42
図表 1-11	回答企業の資本金規模	42
図表 1-12	回答企業の資本金規模（進出時期別）	43
図表 1-13	回答企業の資本金規模（地域別）	43
図表 1-14	回答企業の資本金規模（業種別）	43
図表 1-15	回答企業の外資出資比率	43
図表 1-16	回答企業の外資出資比率（進出時期別）	43
図表 1-17	回答企業の外資出資比率（地域別）	43
図表 1-18	回答企業の外資出資比率（業種別）	44
図表 1-19	1社あたり平均拠点数	44
図表 1-20	日本国内に所有する拠点の機能	44
図表 1-21	2007年度売上高	45
図表 1-22	2007年度売上高増減率	45
図表 1-23	2007年度売上高（進出時期別）	45
図表 1-24	2007年度売上高増減率（進出時期別）	45
図表 1-25	2007年度売上高（地域別）	45
図表 1-26	2007年度売上高増減率（地域別）	45
図表 1-27	2007年度売上高（業種別）	45
図表 1-28	2007年度売上高増減率（業種別）	45

### 2. 外資系企業の対日投資戦略

図表 2-1	日本経済の現状（進出時期別・地域別・業種別）	46
図表 2-2	日本経済の見通し（進出時期別・地域別・業種別）	46
図表 2-3	収支状況の現状（進出時期別・地域別・業種別）	46

図表 2-4	収支状況の見通し（進出時期別・地域別・業種別）	47
図表 2-5	市場の見通し（進出時期別・地域別・業種別）	47
図表 2-6	日本での今後の事業展開（進出時期別・地域別・業種別）	47
図表 2-7	事業拡大戦略の内容（進出時期別・地域別・業種別）	48
図表 2-8	地方進出への関心（進出時期別・地域別・業種別）	48

### 3. ビジネス上の阻害要因について

図表 3-1	阻害要因（進出時期別）	49
図表 3-2	阻害要因（地域別）	50
図表 3-3	阻害要因（業種別）	51
図表 3-4	外資アレルギーの有無（進出時期別、地域別、業種別）	52
図表 3-5	外資アレルギーの変化（進出時期別、地域別、業種別）	52
図表 3-6	業種詳細別外資アレルギーの有無	53

### 4. 日本の投資環境

図表 4-1	日本の投資環境に対する評価（進出時期別）	54
図表 4-2	日本の投資環境に対する評価（地域別）	56
図表 4-3	日本の投資環境に対する評価（業種別）	58
図表 4-4	日本の生活環境に対する評価（進出時期別・地域別・業種別）	60

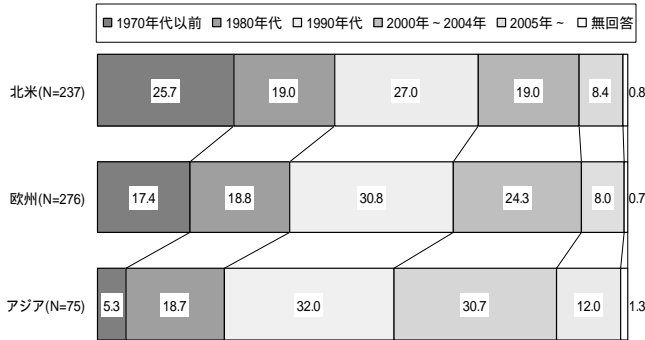
### 5. グローバル企業としての活動

図表 5-1	アジアにおける戦略上の重視国・地域（進出時期別）	61
図表 5-2	アジアにおける戦略上の重視国・地域（地域別）	61
図表 5-3	アジアにおける戦略上の重視国・地域（業種別）	62
図表 5-4	日本を重視する理由	62
図表 5-5	中国を重視する理由	63
図表 5-6	韓国を重視する理由	63
図表 5-7	インドを重視する理由	64
図表 5-8	シンガポールを重視する理由	64
図表 5-9	台湾を重視する理由	65
図表 5-10	中国香港を重視する理由	65
図表 5-11	ベトナムを重視する理由	66
図表 5-12	タイを重視する理由	66
図表 5-13	回答企業が有する優位性（進出時期別）	67
図表 5-14	回答企業が有する優位性（地域別）	67
図表 5-15	回答企業が有する優位性（業種別）	68

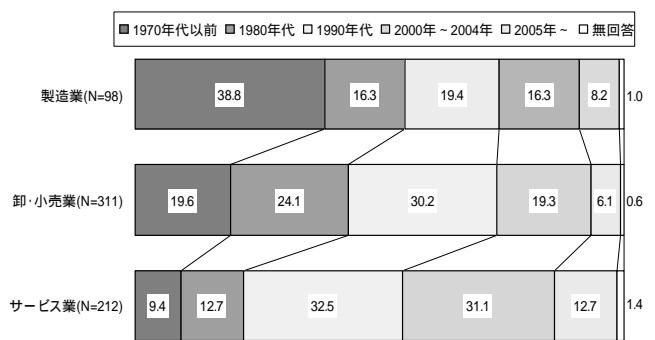
無回答項目があるため、内訳（進出時期別、地域別、業種別等）と合計が一致しない点に留意されたい。

# 1. 回答企業の概要

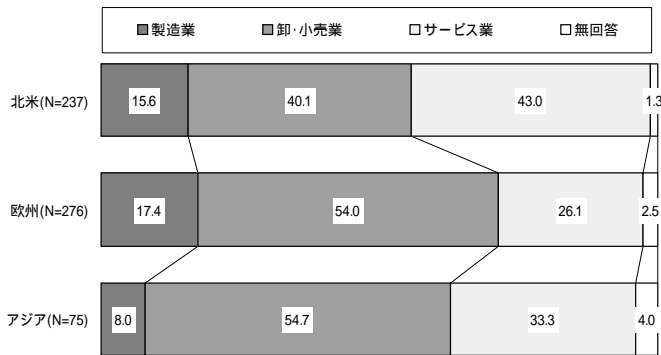
図表 1-1 日本への進出時期（地域別）



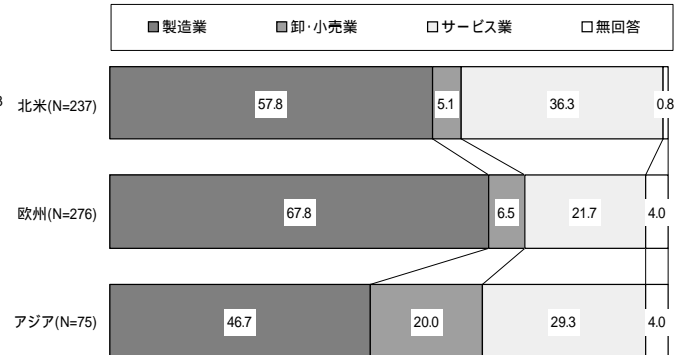
図表 1-2 日本への進出時期（業種別）



図表 1-3 回答企業の業種（地域別）



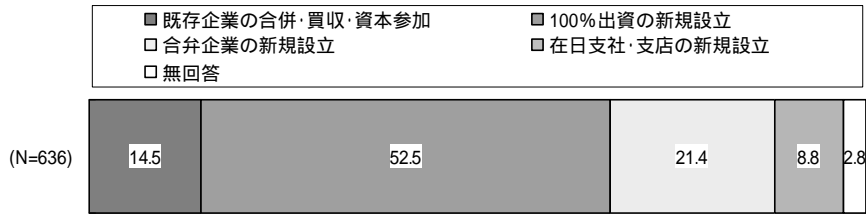
図表 1-4 親企業の業種（地域別）



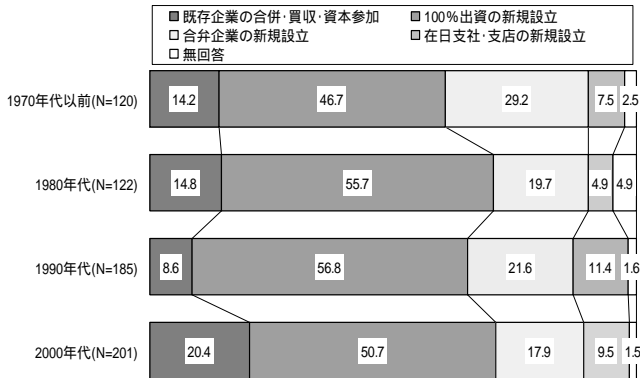
図表 1-5 回答企業の業種詳細

製造業卸小売業(409社)			サービス業(212社)		
	n	%		n	%
化学	42	10.3	情報通信業	73	34.4
一般機械器具	41	10.0	専門サービス業	32	15.1
精密機械器具	40	9.8	金融・保険業	24	11.3
輸送用機械器具	36	8.8	運輸業	8	3.8
電気機械器具	24	5.9	不動産業	5	2.4
金属製品	23	5.6	教育・学習支援業	5	2.4
情報通信機械器具	23	5.6	建設業	3	1.4
電子部品・デバイス	21	5.1	飲食店・宿泊業	3	1.4
飲食料品	18	4.4	生活関連サービス業	2	0.9
繊維製品・衣料品	17	4.2	医療・福祉	1	0.5
医薬品・化粧品	14	3.4	その他	53	25.0
文具・玩具・スポーツ用品	9	2.2	無回答	3	1.4
生活用品・リビング雑貨	9	2.2			
プラスチック製品	4	1.0			
ゴム製品	2	0.5			
その他	77	18.8			
無回答	9	2.2			

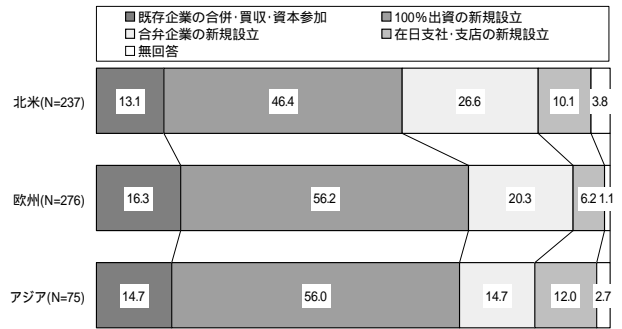
図表 1-6 回答企業の設立形態



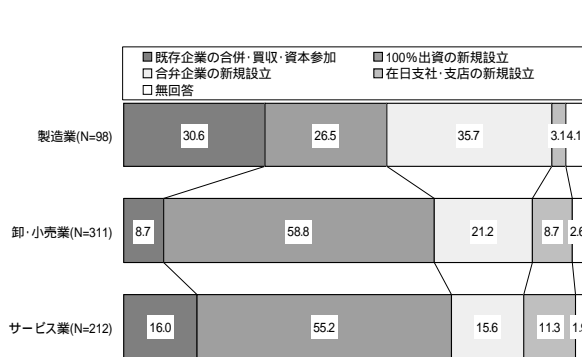
図表 1-7 回答企業の設立形態（進出時期別）



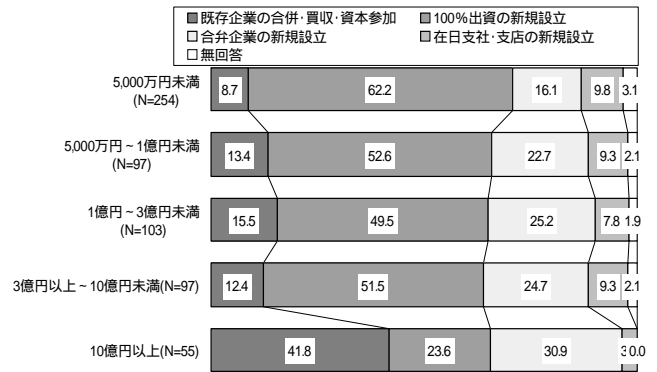
図表 1-8 回答企業の設立形態（地域別）



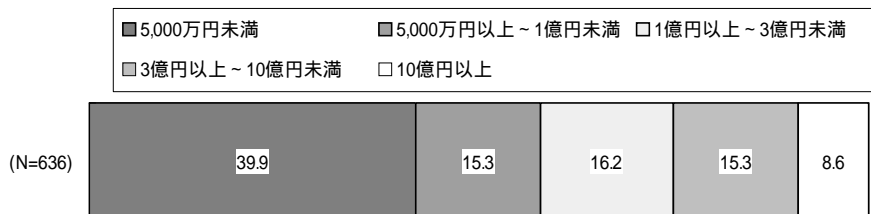
図表 1-9 回答企業の設立形態（業種別）



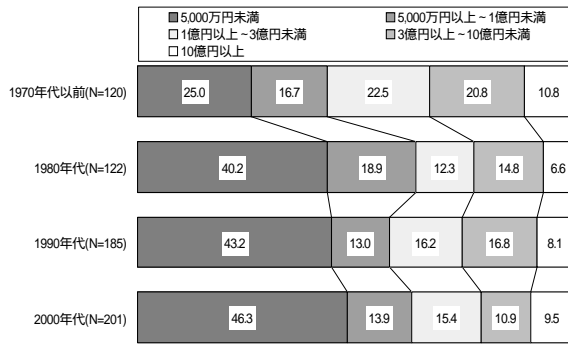
図表 1-10 回答企業の設立形態（資本金別）



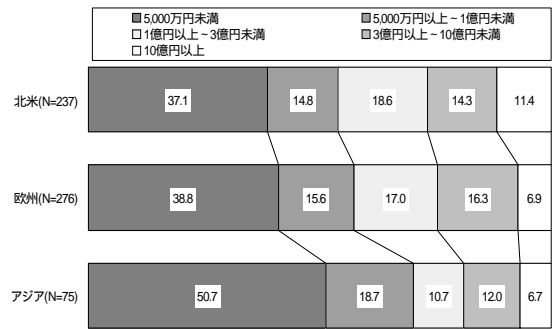
図表 1-11 回答企業の資本金規模



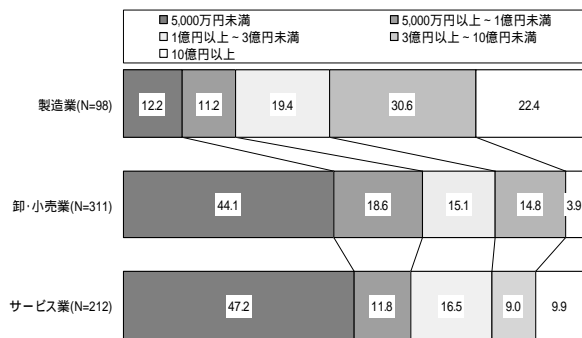
図表 1-12 回答企業の資本金規模（進出時期別）



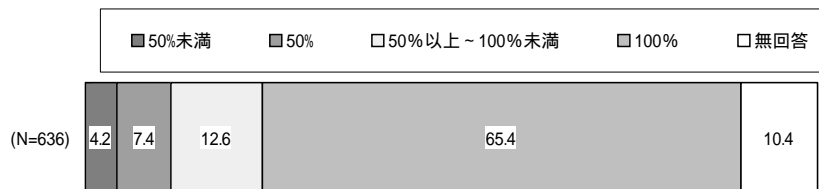
図表 1-13 回答企業の資本金規模（地域別）



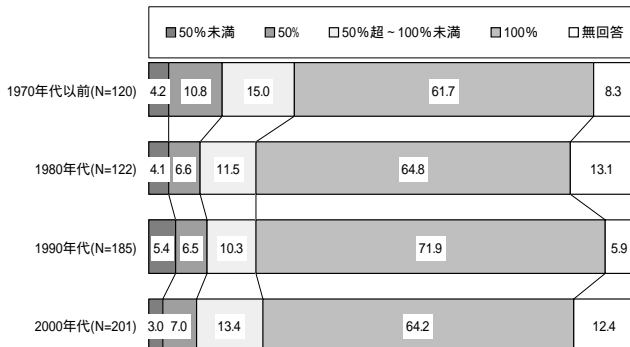
図表 1-14 回答企業の資本金規模（業種別）



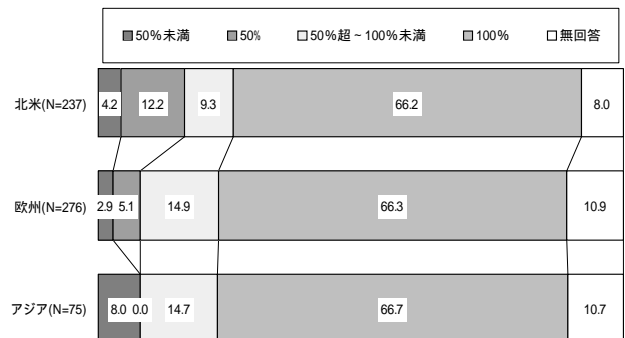
図表 1-15 回答企業の外資出資比率



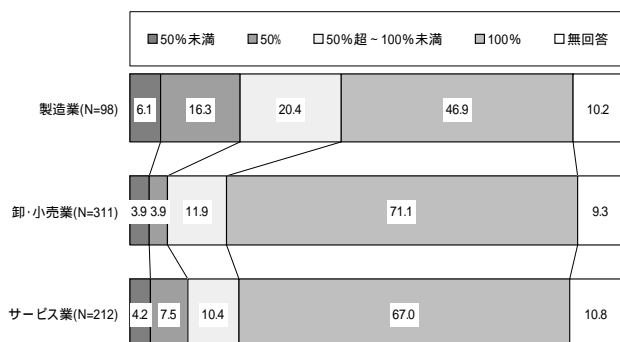
図表 1-16 回答企業の外資出資比率（進出時期別）



図表 1-17 回答企業の外資出資比率（地域別）



図表 1-18 回答企業の外資出資比率（業種別）

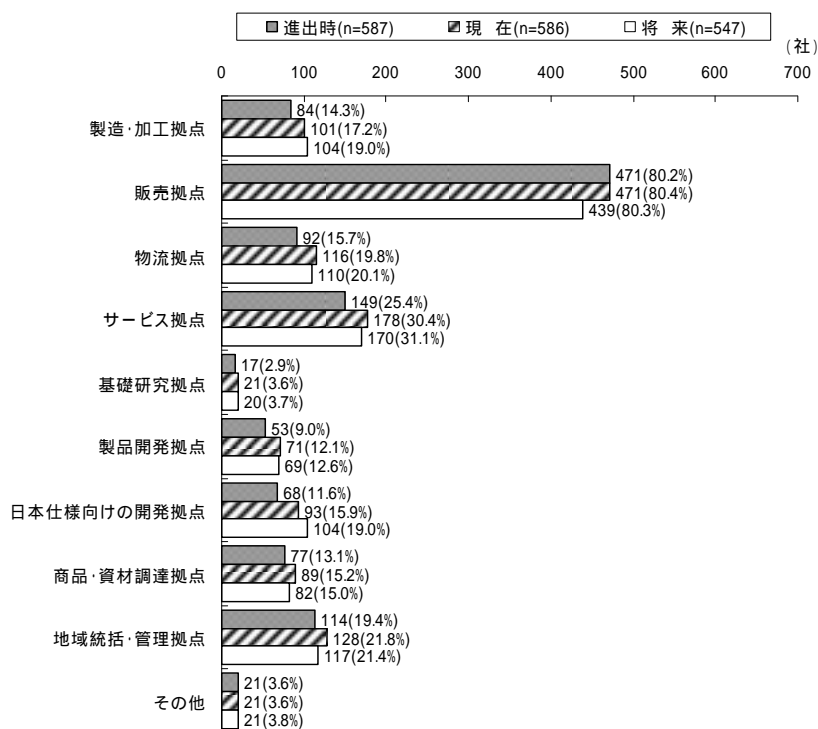


図表 1-19 1社あたり平均拠点数

	進出時	現在	将来
1社あたり平均拠点数	1.95 か所	2.20 か所	2.26 か所

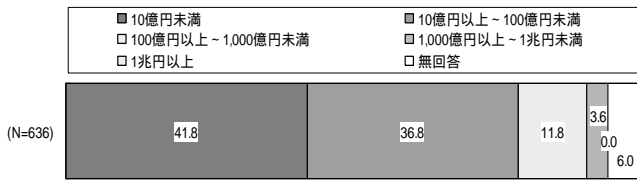
無回答企業を除く

図表 1-20 日本国内に所有する拠点の機能（進出時、現在、将来）（複数回答）

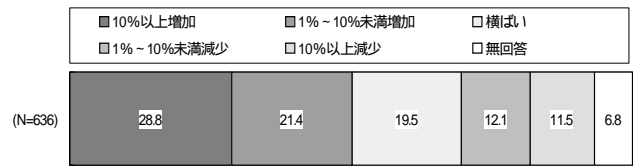


無回答企業を除く

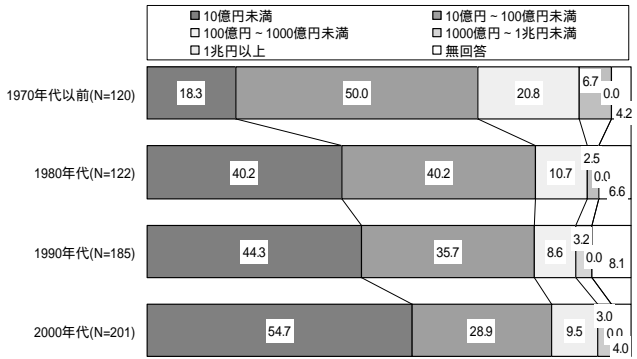
図表 1-21 2007 年度売上高



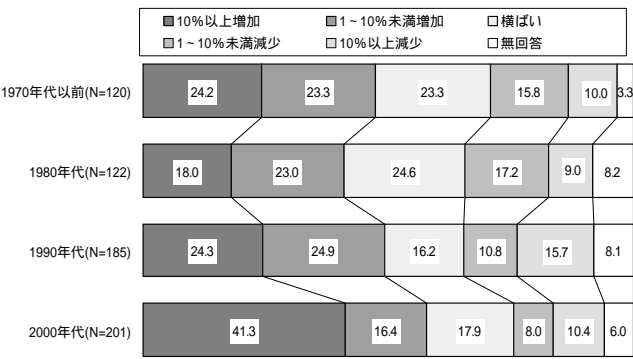
図表 1-22 2007 年度売上高増減率



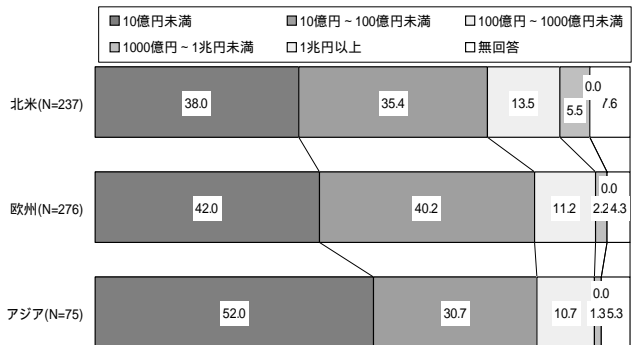
図表 1-23 2007 年度売上高(進出時期別)



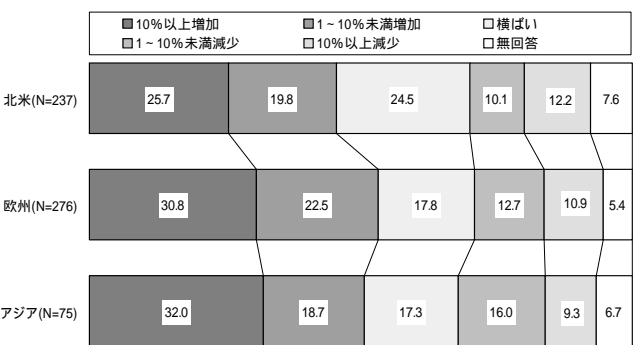
図表 1-24 2007 年度売上高増減率(進出時期別)



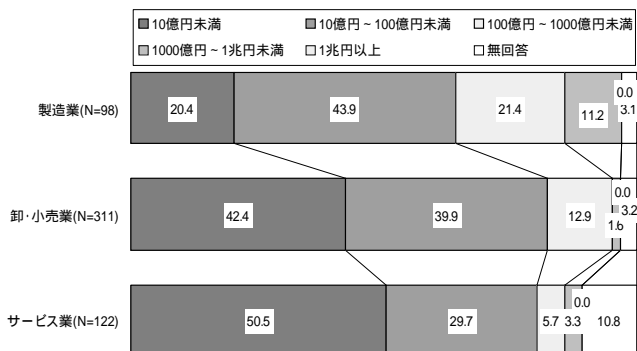
図表 1-25 2007 年度売上高(地域別)



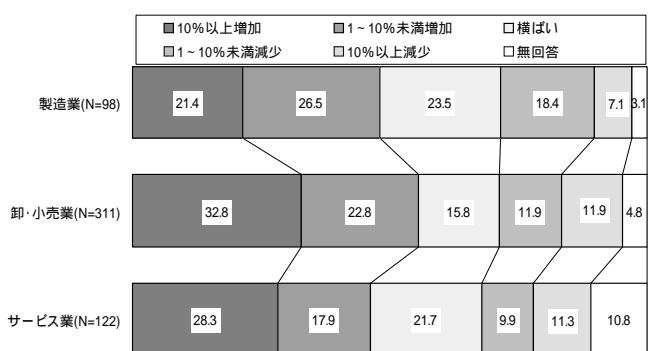
図表 1-26 2007 年度売上高増減率(地域別)



図表 1-27 2007 年度売上高(業種別)



図表 1-28 2007 年度売上高増減率(業種別)



2. 外資系企業の対日投資戦略

図表 2-1 日本経済の現状（進出時期別・地域別・業種別）

		合計		良い		まあまあ		悪い	
		n	%	n	%	n	%	n	%
進出時期別	1970年代以前	120	100.0	2	1.7	30	25.0	87	72.5
	1980年代	122	100.0	1	0.8	28	23.0	86	70.5
	1990年代	185	100.0	5	2.7	46	24.9	128	69.2
	2000年代	201	100.0	5	2.5	48	23.9	145	72.1
地域別	北米	237	100.0	3	1.3	45	19.0	180	75.9
	欧州	276	100.0	6	2.2	74	26.8	190	68.8
	アジア	75	100.0	2	2.7	22	29.3	51	68.0
業種別	製造業	98	100.0	1	1.0	16	16.3	80	81.6
	卸・小売業	311	100.0	10	3.2	85	27.3	210	67.5
	サービス業	212	100.0	2	0.9	47	22.2	153	72.2

図表 2-2 日本経済の見通し（進出時期別・地域別・業種別）

		合計		良くなる		まあまあ		悪くなる	
		n	%	n	%	n	%	n	%
進出時期別	1970年代以前	120	100.0	5	4.2	47	39.2	67	55.8
	1980年代	122	100.0	3	2.5	41	33.6	71	58.2
	1990年代	185	100.0	10	5.4	70	37.8	99	53.5
	2000年代	201	100.0	10	5.0	68	33.8	120	59.7
地域別	北米	237	100.0	7	3.0	88	37.1	133	56.1
	欧州	276	100.0	9	3.3	101	36.6	160	58.0
	アジア	75	100.0	5	6.7	25	33.3	45	60.0
業種別	製造業	98	100.0	2	2.0	39	39.8	56	57.1
	卸・小売業	311	100.0	17	5.5	107	34.4	181	58.2
	サービス業	212	100.0	8	3.8	77	36.3	117	55.2

図表 2-3 収支状況の現状（進出時期別・地域別・業種別）

		合計		良い		まあまあ		悪い	
		n	%	n	%	n	%	n	%
進出時期別	1970年代以前	120	100.0	22	18.3	75	62.5	22	18.3
	1980年代	122	100.0	17	13.9	60	49.2	36	29.5
	1990年代	185	100.0	29	15.7	98	53.0	50	27.0
	2000年代	201	100.0	23	11.4	116	57.7	58	28.9
地域別	北米	237	100.0	41	17.3	131	55.3	53	22.4
	欧州	276	100.0	37	13.4	154	55.8	77	27.9
	アジア	75	100.0	7	9.3	45	60.0	23	30.7
業種別	製造業	98	100.0	14	14.3	62	63.3	20	20.4
	卸・小売業	311	100.0	49	15.8	172	55.3	82	26.4
	サービス業	212	100.0	28	13.2	116	54.7	56	26.4

図表 2-4 収支状況の見通し（進出時期別・地域別・業種別）

		合計		良くなる		横ばい		悪くなる	
		n	%	n	%	n	%	n	%
進出時期別	1970年代以前	120	100.0	13	10.8	75	62.5	31	25.8
	1980年代	122	100.0	13	10.7	72	59.0	28	23.0
	1990年代	185	100.0	33	17.8	103	55.7	41	22.2
	2000年代	201	100.0	63	31.3	86	42.8	48	23.9
地域別	北米	237	100.0	39	16.5	137	57.8	49	20.7
	欧州	276	100.0	53	19.2	150	54.3	65	23.6
	アジア	75	100.0	20	26.7	29	38.7	26	34.7
業種別	製造業	98	100.0	9	9.2	61	62.2	26	26.5
	卸・小売業	311	100.0	65	20.9	156	50.2	82	26.4
	サービス業	212	100.0	49	23.1	113	53.3	38	17.9

図表 2-5 市場の見通し（進出時期別・地域別・業種別）

		合計		成長する		横ばい		縮小する	
		n	%	n	%	n	%	n	%
進出時期別	1970年代以前	120	100.0	11	9.2	72	60.0	36	30.0
	1980年代	122	100.0	10	8.2	66	54.1	38	31.1
	1990年代	185	100.0	30	16.2	86	46.5	63	34.1
	2000年代	201	100.0	47	23.4	90	44.8	61	30.3
地域別	北米	237	100.0	39	16.5	128	54.0	60	25.3
	欧州	276	100.0	36	13.0	140	50.7	95	34.4
	アジア	75	100.0	14	18.7	31	41.3	29	38.7
業種別	製造業	98	100.0	9	9.2	50	51.0	38	38.8
	卸・小売業	311	100.0	45	14.5	156	50.2	104	33.4
	サービス業	212	100.0	45	21.2	104	49.1	53	25.0

図表 2-6 日本での今後の事業展開（進出時期別・地域別・業種別）

		合計		拡大を図る		現状を維持する		縮小を図る	
		n	%	n	%	n	%	n	%
進出時期別	1970年代以前	120	100.0	49	40.8	66	55.0	4	3.3
	1980年代	122	100.0	38	31.1	69	56.6	5	4.1
	1990年代	185	100.0	67	36.2	94	50.8	8	4.3
	2000年代	201	100.0	106	52.7	79	39.3	9	4.5
地域別	北米	237	100.0	105	44.3	111	46.8	10	4.2
	欧州	276	100.0	107	38.8	140	50.7	11	4.0
	アジア	75	100.0	31	41.3	39	52.0	3	4.0
業種別	製造業	98	100.0	33	33.7	59	60.2	3	3.1
	卸・小売業	311	100.0	136	43.7	142	45.7	16	5.1
	サービス業	212	100.0	92	43.4	103	48.6	5	2.4

図表 2-7 事業拡大戦略の内容（進出時期別・地域別・業種別）

		合計		生産能力・サービスを拡充		販売力を強化		新商品・新サービスを投入		研究・開発体制の新設・拡充		事業の多角化		その他	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
進出時期別	1970年代以前	49	100.0	30	61.2	35	71.4	38	77.6	11	22.4	12	24.5	3	6.1
	1980年代	38	100.0	20	52.6	31	81.6	26	68.4	6	15.8	5	13.2	1	2.6
	1990年代	67	100.0	41	61.2	52	77.6	48	71.6	8	11.9	12	17.9	3	4.5
	2000年代	106	100.0	59	55.7	86	81.1	74	69.8	22	20.8	26	24.5	7	6.6
地域別	北米	105	100.0	55	52.4	83	79.0	75	71.4	14	13.3	20	19.0	7	6.7
	欧州	107	100.0	72	67.3	78	72.9	77	72.0	19	17.8	22	20.6	3	2.8
	アジア	31	100.0	17	54.8	25	80.6	21	67.7	9	29.0	10	32.3	3	9.7
業種別	製造業	33	100.0	21	63.6	22	66.7	24	72.7	8	24.2	6	18.2	1	3.0
	卸・小売業	136	100.0	69	50.7	116	85.3	100	73.5	30	22.1	25	18.4	6	4.4
	サービス業	92	100.0	62	67.4	66	71.7	61	66.3	9	9.8	24	26.1	6	6.5

図表 2-8 地方進出への関心（進出時期別・地域別・業種別）

		合計		とても関心がある		やや関心がある		関心がない	
		n	%	n	%	n	%	n	%
進出時期別	1970年代以前	120	100.0	2	1.7	17	14.2	41	34.2
	1980年代	122	100.0	3	2.5	11	9.0	33	27.0
	1990年代	185	100.0	8	4.3	28	15.1	61	33.0
	2000年代	201	100.0	12	6.0	43	21.4	62	30.8
地域別	北米	237	100.0	12	5.1	34	14.3	75	31.6
	欧州	276	100.0	7	2.5	43	15.6	89	32.2
	アジア	75	100.0	4	5.3	14	18.7	23	30.7
業種別	製造業	98	100.0	1	1.0	8	8.2	32	32.7
	卸・小売業	311	100.0	15	4.8	52	16.7	104	33.4
	サービス業	212	100.0	10	4.7	37	17.5	60	28.3

### 3. ビジネス上の阻害要因について

図表 3-1 阻害要因（進出時期別）

投資阻害要因	合計		1970年代以前		1980年代		1990年代		2000年代	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
人材確保の難しさ	362	56.9	60	50.0	68	55.7	108	58.4	123	61.2
管理職	93	14.6	18	15.0	13	10.7	30	16.2	31	15.4
技術職・エンジニア	168	26.4	26	21.7	33	27.0	55	29.7	52	25.9
研究開発職	18	2.8	4	3.3	4	3.3	4	2.2	6	3.0
語学堪能者	216	34.0	39	32.5	43	35.2	63	34.1	69	34.3
一般労働者	29	4.6	4	3.3	4	3.3	10	5.4	11	5.5
その他	25	3.9	3	2.5	3	2.5	8	4.3	11	5.5
製品要求水準の高さ	389	61.2	71	59.2	77	63.1	114	61.6	123	61.2
品質に対して	291	45.8	58	48.3	53	43.4	87	47.0	92	45.8
納期に対して	86	13.5	16	13.3	20	16.4	23	12.4	27	13.4
価格に対して	177	27.8	27	22.5	35	28.7	53	28.6	60	29.9
サービスに対して	110	17.3	13	10.8	21	17.2	38	20.5	36	17.9
その他	8	1.3	3	2.5	2	1.6	2	1.1	1	0.5
ビジネスコスト	441	69.3	88	73.3	88	72.1	127	68.6	134	66.7
不動産	213	33.5	41	34.2	41	33.6	72	38.9	59	29.4
人件費	305	48.0	54	45.0	57	46.7	100	54.1	93	46.3
仲介手数料、サービス料	30	4.7	2	1.7	4	3.3	8	4.3	16	8.0
物流コスト	82	12.9	19	15.8	22	18.0	20	10.8	20	10.0
電気、水道等の使用料	11	1.7	0	0.0	2	1.6	6	3.2	2	1.0
通信コスト	17	2.7	0	0.0	3	2.5	7	3.8	7	3.5
設備コスト	31	4.9	8	6.7	4	3.3	9	4.9	10	5.0
仕入コスト	27	4.2	7	5.8	9	7.4	4	2.2	7	3.5
税金	111	17.5	21	17.5	25	20.5	30	16.2	33	16.4
その他	8	1.3	1	0.8	1	0.8	2	1.1	4	2.0
閉鎖性、特殊性	323	50.8	51	42.5	65	53.3	87	47.0	119	59.2
系列取引の存在	95	14.9	14	11.7	19	15.6	26	14.1	36	17.9
流通経路の複雑さ	72	11.3	15	12.5	18	14.8	16	8.6	23	11.4
人的コネクション	73	11.5	8	6.7	14	11.5	20	10.8	31	15.4
資本参加、経営権取得の困難さ	13	2.0	2	1.7	3	2.5	1	0.5	7	3.5
日本語社会	94	14.8	14	11.7	12	9.8	27	14.6	40	19.9
社内の労務慣行	16	2.5	1	0.8	2	1.6	6	3.2	7	3.5
下請け・協力企業の発掘が困難	24	3.8	4	3.3	7	5.7	9	4.9	4	2.0
商慣行	142	22.3	21	17.5	27	22.1	40	21.6	54	26.9
その他	23	3.6	5	4.2	5	4.1	6	3.2	7	3.5
規制・許認可	218	34.3	42	35.0	47	38.5	56	30.3	73	36.3
法的規制	138	21.7	29	24.2	26	21.3	37	20.0	46	22.9
商品の規格・検査	91	14.3	15	12.5	24	19.7	24	13.0	28	13.9
その他	18	2.8	1	0.8	3	2.5	6	3.2	8	4.0
行政手続き	185	29.1	35	29.2	30	24.6	59	31.9	59	29.4
行政手続きの煩雑さ	118	18.6	23	19.2	21	17.2	35	18.9	39	19.4
申請から認可までの期間が長い	90	14.2	17	14.2	13	10.7	30	16.2	29	14.4
駐在員のビザ取得が困難	17	2.7	2	1.7	1	0.8	6	3.2	6	3.0
行政手続きの代行サービスへのアクセス方法	9	1.4	2	1.7	0	0.0	5	2.7	2	1.0
その他	8	1.3	1	0.8	0	0.0	3	1.6	4	2.0
情報・サービス不足	89	14.0	18	15.0	16	13.1	29	15.7	26	12.9
マーケット情報の不足	53	8.3	14	11.7	12	9.8	21	11.4	6	3.0
手続きに関する情報の不足	34	5.3	3	2.5	6	4.9	9	4.9	16	8.0
本国に対し投資の窓口機関がない	7	1.1	0	0.0	0	0.0	3	1.6	4	2.0
本国の駐日投資促進機関がない	5	0.8	0	0.0	0	0.0	2	1.1	3	1.5
その他	4	0.6	1	0.8	0	0.0	0	0.0	3	1.5
不十分な優遇措置	135	21.2	19	15.8	24	19.7	42	22.7	49	24.4
税制上の特典がない	109	17.1	16	13.3	21	17.2	33	17.8	38	18.9
公的な低利融資制度・補助金制度がない	33	5.2	0	0.0	6	4.9	13	7.0	14	7.0
工業団地に魅力がない	10	1.6	3	2.5	1	0.8	3	1.6	3	1.5
その他	5	0.8	2	1.7	0	0.0	0	0.0	3	1.5
資金調達	92	14.5	12	10.0	17	13.9	26	14.1	36	17.9
金融機関による融資条件の厳しさ	76	11.9	7	5.8	14	11.5	25	13.5	29	14.4
社債発行等、独自の資金調達をするにあたっての制約	7	1.1	2	1.7	0	0.0	3	1.6	2	1.0
外債発行等、オフショア市場での資金調達が困難	4	0.6	1	0.8	0	0.0	0	0.0	3	1.5
その他	12	1.9	2	1.7	3	2.5	1	0.5	6	3.0
外国人の居住環境	116	18.2	15	12.5	18	14.8	32	17.3	50	24.9
インターナショナルスクール等が少ない	36	5.7	2	1.7	6	4.9	9	4.9	18	9.0
英語が通じる施設が少ない	58	9.1	7	5.8	7	5.7	18	9.7	25	12.4
生活習慣の違い	51	8.0	10	8.3	7	5.7	14	7.6	20	10.0
その他	16	2.5	2	1.7	1	0.8	5	2.7	8	4.0
インフラ	69	10.8	16	13.3	12	9.8	16	8.6	24	11.9
港湾	15	2.4	5	4.2	4	3.3	4	2.2	2	1.0
空港	25	3.9	3	2.5	6	4.9	7	3.8	8	4.0
道路	16	2.5	3	2.5	1	0.8	4	2.2	8	4.0
電気・水道・ガス・通信	7	1.1	3	2.5	1	0.8	1	0.5	2	1.0
公共輸送	5	0.8	2	1.7	1	0.8	0	0.0	2	1.0
その他	15	2.4	1	0.8	2	1.6	4	2.2	8	4.0

図表 3-2 阻害要因（地域別）

投資阻害要因	合計		北米		欧州		アジア	
	n	%	n	%	n	%	n	%
人材確保の難しさ	362	56.9	122	51.5	175	63.4	43	57.3
管理職	93	14.6	28	11.8	52	18.8	7	9.3
技術職・エンジニア	168	26.4	59	24.9	77	27.9	23	30.7
研究開発職	18	2.8	7	3.0	9	3.3	2	2.7
語学堪能者	216	34.0	74	31.2	112	40.6	16	21.3
一般労働者	29	4.6	6	2.5	16	5.8	5	6.7
その他	25	3.9	6	2.5	13	4.7	4	5.3
製品要求水準の高さ	389	61.2	136	57.4	174	63.0	49	65.3
品質に対して	291	45.8	99	41.8	132	47.8	38	50.7
納期に対して	86	13.5	20	8.4	52	18.8	10	13.3
価格に対して	177	27.8	50	21.1	83	30.1	28	37.3
サービスに対して	110	17.3	46	19.4	46	16.7	11	14.7
その他	8	1.3	4	1.7	3	1.1	0	0.0
ビジネスコスト	441	69.3	151	63.7	195	70.7	63	84.0
不動産	213	33.5	85	35.9	94	34.1	23	30.7
人件費	305	48.0	102	43.0	138	50.0	45	60.0
仲介手数料、サービス料	30	4.7	8	3.4	12	4.3	8	10.7
物流コスト	82	12.9	19	8.0	37	13.4	15	20.0
電気、水道等の使用料	11	1.7	2	0.8	6	2.2	3	4.0
通信コスト	17	2.7	5	2.1	5	1.8	5	6.7
設備コスト	31	4.9	5	2.1	17	6.2	6	8.0
仕入コスト	27	4.2	10	4.2	10	3.6	4	5.3
税金	111	17.5	26	11.0	56	20.3	19	25.3
その他	8	1.3	0	0.0	6	2.2	1	1.3
閉鎖性、特殊性	323	50.8	112	47.3	145	52.5	42	56.0
系列取引の存在	95	14.9	28	11.8	39	14.1	18	24.0
流通経路の複雑さ	72	11.3	26	11.0	32	11.6	11	14.7
人的コネクション	73	11.5	24	10.1	35	12.7	8	10.7
資本参加、経営権取得の困難さ	13	2.0	6	2.5	4	1.4	1	1.3
日本語社会	94	14.8	31	13.1	46	16.7	11	14.7
社内の労務慣行	16	2.5	5	2.1	5	1.8	4	5.3
下請け・協力企業の発掘が困難	24	3.8	7	3.0	10	3.6	4	5.3
商慣行	142	22.3	45	19.0	72	26.1	15	20.0
その他	23	3.6	9	3.8	10	3.6	1	1.3
規制・許認可	218	34.3	79	33.3	83	30.1	32	42.7
法的規制	138	21.7	45	19.0	56	20.3	25	33.3
商品の規格・検査	91	14.3	32	13.5	38	13.8	11	14.7
その他	18	2.8	7	3.0	6	2.2	0	0.0
行政手続き	185	29.1	53	22.4	80	29.0	34	45.3
行政手続きの煩雑さ	118	18.6	31	13.1	58	21.0	18	24.0
申請から認可までの期間が長い	90	14.2	26	11.0	41	14.9	14	18.7
駐在員のビザ取得が困難	17	2.7	3	1.3	3	1.1	7	9.3
行政手続きの代行サービスへのアクセス方法	9	1.4	0	0.0	3	1.1	3	4.0
その他	8	1.3	5	2.1	2	0.7	0	0.0
情報・サービス不足	89	14.0	30	12.7	37	13.4	15	20.0
マーケット情報の不足	53	8.3	18	7.6	23	8.3	9	12.0
手続きに関する情報の不足	34	5.3	11	4.6	12	4.3	6	8.0
本国に対日投資の窓口機関がない	7	1.1	1	0.4	3	1.1	2	2.7
本国の駐日投資促進機関がない	5	0.8	1	0.4	1	0.4	2	2.7
その他	4	0.6	2	0.8	2	0.7	0	0.0
不十分な優遇措置	135	21.2	41	17.3	59	21.4	26	34.7
税制上の特典がない	109	17.1	36	15.2	45	16.3	20	26.7
公的な低利融資制度・補助金制度がない	33	5.2	8	3.4	14	5.1	9	12.0
工業団地に魅力がない	10	1.6	1	0.4	7	2.5	1	1.3
その他	5	0.8	2	0.8	2	0.7	0	0.0
資金調達	92	14.5	25	10.5	39	14.1	21	28.0
金融機関による融資条件の厳しさ	76	11.9	17	7.2	32	11.6	21	28.0
社債発行等、独自の資金調達をするにあたっての制約	7	1.1	4	1.7	0	0.0	2	2.7
外債発行等、オフショア市場での資金調達が困難	4	0.6	1	0.4	2	0.7	0	0.0
その他	12	1.9	6	2.5	5	1.8	0	0.0
外国人の居住環境	116	18.2	24	10.1	58	21.0	26	34.7
インターナショナルスクール等が少ない	36	5.7	8	3.4	19	6.9	7	9.3
英語が通じる施設が少ない	58	9.1	14	5.9	31	11.2	11	14.7
生活習慣の違い	51	8.0	8	3.4	22	8.0	15	20.0
その他	16	2.5	4	1.7	7	2.5	2	2.7
インフラ	69	10.8	23	9.7	29	10.5	9	12.0
港湾	15	2.4	2	0.8	7	2.5	3	4.0
空港	25	3.9	11	4.6	10	3.6	3	4.0
道路	16	2.5	4	1.7	7	2.5	5	6.7
電気・水道・ガス・通信	7	1.1	2	0.8	3	1.1	0	0.0
公共輸送	5	0.8	1	0.4	2	0.7	1	1.3
その他	15	2.4	6	2.5	6	2.2	1	1.3

図表 3-3 阻害要因（業種別）

投資阻害要因	合計		製造業		卸・小売業		サービス業	
	n	%	n	%	n	%	n	%
人材確保の難しさ	362	56.9	53	54.1	183	58.8	120	56.6
管理職	93	14.6	10	10.2	48	15.4	33	15.6
技術職・エンジニア	168	26.4	27	27.6	93	29.9	45	21.2
研究開発職	18	2.8	7	7.1	8	2.6	3	1.4
語学堪能者	216	34.0	34	34.7	116	37.3	63	29.7
一般労働者	29	4.6	2	2.0	15	4.8	12	5.7
その他	25	3.9	1	1.0	12	3.9	12	5.7
製品要求水準の高さ	389	61.2	60	61.2	219	70.4	101	47.6
品質に対して	291	45.8	46	46.9	173	55.6	64	30.2
納期に対して	86	13.5	13	13.3	62	19.9	7	3.3
価格に対して	177	27.8	32	32.7	103	33.1	38	17.9
サービスに対して	110	17.3	6	6.1	49	15.8	53	25.0
その他	8	1.3	1	1.0	4	1.3	3	1.4
ビジネスコスト	441	69.3	71	72.4	222	71.4	139	65.6
不動産	213	33.5	17	17.3	108	34.7	84	39.6
人件費	305	48.0	50	51.0	147	47.3	104	49.1
仲介手数料、サービス料	30	4.7	2	2.0	12	3.9	14	6.6
物流コスト	82	12.9	20	20.4	53	17.0	7	3.3
電気、水道等の使用料	11	1.7	7	7.1	1	0.3	3	1.4
通信コスト	17	2.7	0	0.0	8	2.6	9	4.2
設備コスト	31	4.9	6	6.1	16	5.1	7	3.3
仕入コスト	27	4.2	5	5.1	15	4.8	4	1.9
税金	111	17.5	15	15.3	63	20.3	32	15.1
その他	8	1.3	2	2.0	4	1.3	2	0.9
閉鎖性・特殊性	323	50.8	38	38.8	167	53.7	112	52.8
系列取引の存在	95	14.9	14	14.3	52	16.7	27	12.7
流通経路の複雑さ	72	11.3	3	3.1	45	14.5	22	10.4
人的コネクション	73	11.5	6	6.1	41	13.2	25	11.8
資本参加、経営権取得の困難さ	13	2.0	3	3.1	2	0.6	7	3.3
日本語社会	94	14.8	12	12.2	47	15.1	34	16.0
社内の労務慣行	16	2.5	1	1.0	10	3.2	5	2.4
下請け・協力企業の発掘が困難	24	3.8	5	5.1	12	3.9	7	3.3
商慣行	142	22.3	9	9.2	71	22.8	60	28.3
その他	23	3.6	1	1.0	9	2.9	12	5.7
規制・許認可	218	34.3	33	33.7	112	36.0	68	32.1
法的規制	138	21.7	20	20.4	63	20.3	51	24.1
商品の規格・検査	91	14.3	14	14.3	63	20.3	12	5.7
その他	18	2.8	1	1.0	6	1.9	11	5.2
行政手続き	185	29.1	27	27.6	93	29.9	61	28.8
行政手続きの煩雑さ	118	18.6	16	16.3	59	19.0	40	18.9
申請から認可までの期間が長い	90	14.2	15	15.3	46	14.8	28	13.2
駐在員のビザ取得が困難	17	2.7	3	3.1	6	1.9	6	2.8
行政手続きの代行サービスへのアクセス方法	9	1.4	2	2.0	6	1.9	1	0.5
その他	8	1.3	0	0.0	3	1.0	5	2.4
情報・サービス不足	89	14.0	10	10.2	47	15.1	30	14.2
マーケット情報の不足	53	8.3	7	7.1	30	9.6	14	6.6
手続きに関する情報の不足	34	5.3	2	2.0	18	5.8	14	6.6
本国に対日投資の窓口機関がない	7	1.1	1	1.0	2	0.6	4	1.9
本国の駐日投資促進機関がない	5	0.8	1	1.0	2	0.6	2	0.9
その他	4	0.6	0	0.0	1	0.3	3	1.4
不十分な優遇措置	135	21.2	18	18.4	70	22.5	44	20.8
税制上の特典がない	109	17.1	15	15.3	58	18.6	33	15.6
公的な低利融資制度・補助金制度がない	33	5.2	2	2.0	15	4.8	16	7.5
工業団地に魅力がない	10	1.6	2	2.0	7	2.3	1	0.5
その他	5	0.8	0	0.0	2	0.6	3	1.4
資金調達	92	14.5	8	8.2	47	15.1	33	15.6
金融機関による融資条件の厳しさ	76	11.9	8	8.2	42	13.5	23	10.8
社債発行等、独自の資金調達をするにあたっての制約	7	1.1	1	1.0	2	0.6	4	1.9
外債発行等、オフショア市場での資金調達が困難	4	0.6	1	1.0	0	0.0	2	0.9
その他	12	1.9	0	0.0	5	1.6	7	3.3
外国人の居住環境	116	18.2	15	15.3	54	17.4	45	21.2
インターナショナルスクール等が少ない	36	5.7	8	8.2	13	4.2	15	7.1
英語が通じる施設が少ない	58	9.1	7	7.1	26	8.4	24	11.3
生活習慣の違い	51	8.0	7	7.1	25	8.0	18	8.5
その他	16	2.5	0	0.0	8	2.6	8	3.8
インフラ	69	10.8	7	7.1	39	12.5	21	9.9
港湾	15	2.4	1	1.0	13	4.2	1	0.5
空港	25	3.9	1	1.0	14	4.5	9	4.2
道路	16	2.5	2	2.0	8	2.6	5	2.4
電気・水道・ガス・通信	7	1.1	0	0.0	4	1.3	3	1.4
公共輸送	5	0.8	1	1.0	3	1.0	1	0.5
その他	15	2.4	2	2.0	5	1.6	8	3.8

図表 3-4 外資アレルギーの有無（進出時期別、地域別、業種別）

		合計		ビジネスの阻害要因になっている		ビジネスの阻害要因になることもある		ビジネスの阻害要因になることはない		外資アレルギーを感じることはほとんどない		その他	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
進出時期別	1970年代以前	120	100.0	0	0.0	14	11.7	29	24.2	67	55.8	0	0.0
	1980年代	122	100.0	1	0.8	15	12.3	25	20.5	66	54.1	1	0.8
	1990年代	185	100.0	7	3.8	43	23.2	52	28.1	76	41.1	3	1.6
	2000年代	201	100.0	5	2.5	53	26.4	56	27.9	76	37.8	2	1.0
地域別	北米	237	100.0	1	0.4	49	20.7	51	21.5	116	48.9	2	0.8
	欧州	276	100.0	7	2.5	47	17.0	80	29.0	129	46.7	2	0.7
	アジア	75	100.0	3	4.0	17	22.7	24	32.0	25	33.3	2	2.7
業種別	製造業	98	100.0	1	1.0	15	15.3	24	24.5	52	53.1	0	0.0
	卸・小売業	311	100.0	10	3.2	57	18.3	83	26.7	148	47.6	0	0.0
	サービス業	212	100.0	2	0.9	52	24.5	53	25.0	85	40.1	5	2.4

図表 3-5 外資アレルギーの変化（進出時期別、地域別、業種別）

		合計		増加した		変わらない		減少した	
		n	%	n	%	n	%	n	%
進出時期別	1970年代以前	120	100.0	0	0.0	34	28.3	66	55.0
	1980年代	122	100.0	0	0.0	33	27.0	59	48.4
	1990年代	185	100.0	3	1.6	81	43.8	62	33.5
	2000年代	201	100.0	5	2.5	98	48.8	62	30.8
地域別	北米	237	100.0	3	1.3	95	40.1	87	36.7
	欧州	276	100.0	3	1.1	110	39.9	116	42.0
	アジア	75	100.0	2	2.7	32	42.7	24	32.0
業種別	製造業	98	100.0	0	0.0	38	38.8	42	42.9
	卸・小売業	311	100.0	4	1.3	114	36.7	133	42.8
	サービス業	212	100.0	4	1.9	92	43.4	72	34.0

図表 3-6 業種詳細別外資アレルギーの有無

	合計		ビジネスの阻害要因になっている		ビジネスの阻害要因になることもある		ビジネスの阻害要因になることはない		外資アレルギーを感じることはほとんどない		その他		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
全 体	636	100.0	13	2.0	125	19.7	162	25.5	291	45.8	6	0.9	
製造業/卸・小売業	飲食料品	18	100.0	0	0.0	2	11.1	4	22.2	10	55.6	0	0.0
	繊維製品・衣服	17	100.0	0	0.0	1	5.9	5	29.4	10	58.8	0	0.0
	化学	42	100.0	1	2.4	7	16.7	8	19.0	24	57.1	0	0.0
	医薬品・化粧品	14	100.0	1	7.1	1	7.1	4	28.6	6	42.9	0	0.0
	プラスチック製品	4	100.0	0	0.0	0	0.0	1	25.0	3	75.0	0	0.0
	ゴム製品	2	100.0	0	0.0	0	0.0	1	50.0	1	50.0	0	0.0
	金属製品	23	100.0	0	0.0	4	17.4	4	17.4	14	60.9	0	0.0
	一般機械器具	41	100.0	1	2.4	8	19.5	10	24.4	21	51.2	0	0.0
	電気機械器具	24	100.0	0	0.0	7	29.2	8	33.3	8	33.3	0	0.0
	情報通信機械器具	23	100.0	2	8.7	7	30.4	5	21.7	7	30.4	0	0.0
	電子部品・デバイス	21	100.0	2	9.5	2	9.5	4	19.0	13	61.9	0	0.0
	輸送用機械器具	36	100.0	0	0.0	8	22.2	10	27.8	15	41.7	0	0.0
	精密機械器具	40	100.0	2	5.0	8	20.0	14	35.0	16	40.0	0	0.0
	文具・玩具・スポーツ用品	9	100.0	0	0.0	0	0.0	3	33.3	6	66.7	0	0.0
生活用品・リビング雑貨	9	100.0	1	11.1	0	0.0	3	33.3	5	55.6	0	0.0	
その他	77	100.0	0	0.0	15	19.5	21	27.3	39	50.6	0	0.0	
サービス業	建設業	3	100.0	0	0.0	1	33.3	0	0.0	1	33.3	1	33.3
	情報通信業	73	100.0	0	0.0	21	28.8	18	24.7	31	42.5	1	1.4
	運輸業	8	100.0	0	0.0	2	25.0	5	62.5	1	12.5	0	0.0
	金融・保険業	24	100.0	0	0.0	3	12.5	5	20.8	14	58.3	1	4.2
	不動産業	5	100.0	0	0.0	0	0.0	2	40.0	2	40.0	0	0.0
	飲食店・宿泊業	3	100.0	0	0.0	0	0.0	2	66.7	1	33.3	0	0.0
	医療・福祉	1	100.0	0	0.0	0	0.0	1	100.0	0	0.0	0	0.0
	教育・学習支援業	5	100.0	0	0.0	1	20.0	1	20.0	2	40.0	0	0.0
	生活関連サービス業	2	100.0	0	0.0	1	50.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	専門サービス業	32	100.0	0	0.0	8	25.0	10	31.3	10	31.3	0	0.0
	その他	53	100.0	2	3.8	14	26.4	9	17.0	22	41.5	2	3.8

## 4. 日本の投資環境

図表 4-1 日本の投資環境に対する評価（進出時期別）

(1) 潜在顧客ボリュームの大きさ

	非常に魅力を感じた	やや魅力を感じた	魅力を感じなかった	無回答
全体N=(636)	46.7	30.7	7.1	15.6
1970年代以前N=(120)	41.7	35.0	4.2	19.2
1980年代N=(122)	48.4	30.3	5.7	15.6
1990年代N=(185)	46.5	31.9	6.5	15.1
2000年代N=(201)	48.8	27.9	10.4	12.9

(2) 投入商品の競争力が検証できること

	非常に魅力を感じた	やや魅力を感じた	魅力を感じなかった	無回答
全体N=(636)	31.6	33.3	17.5	17.6
1970年代以前N=(120)	28.3	33.3	15.0	23.3
1980年代N=(122)	27.0	39.3	16.4	17.2
1990年代N=(185)	34.1	35.7	13.5	16.8
2000年代N=(201)	34.3	27.9	23.4	14.4

(3) 高いシェアが見込めること

	非常に魅力を感じた	やや魅力を感じた	魅力を感じなかった	無回答
全体N=(636)	17.1	27.7	36.5	18.7
1970年代以前N=(120)	22.5	25.0	29.2	23.3
1980年代N=(122)	17.2	30.3	32.0	20.5
1990年代N=(185)	16.8	28.1	36.2	18.9
2000年代N=(201)	14.4	26.9	44.8	13.9

(4) 市場成長性が期待できること

	非常に魅力を感じた	やや魅力を感じた	魅力を感じなかった	無回答
全体N=(636)	31.6	31.9	17.9	18.6
1970年代以前N=(120)	31.7	32.5	14.2	21.7
1980年代N=(122)	36.1	28.7	14.8	20.5
1990年代N=(185)	27.0	35.1	18.9	18.9
2000年代N=(201)	33.8	30.3	21.9	13.9

(5) アジア市場のゲートウェイとして最適地

	非常に魅力を感じた	やや魅力を感じた	魅力を感じなかった	無回答
全体N=(636)	20.0	31.8	31.4	16.8
1970年代以前N=(120)	19.2	34.2	26.7	20.0
1980年代N=(122)	13.9	32.8	35.2	18.0
1990年代N=(185)	23.8	28.6	31.9	15.7
2000年代N=(201)	21.4	31.8	32.3	14.4

(6) 市場参入障壁が少ないこと

	非常に魅力を感じた	やや魅力を感じた	魅力を感じなかった	無回答
全体N=(636)	4.6	36.9	38.5	20.0
1970年代以前N=(120)	5.0	40.8	32.5	21.7
1980年代N=(122)	4.9	37.7	36.9	20.5
1990年代N=(185)	6.5	34.6	38.4	20.5
2000年代N=(201)	2.0	36.8	43.8	17.4

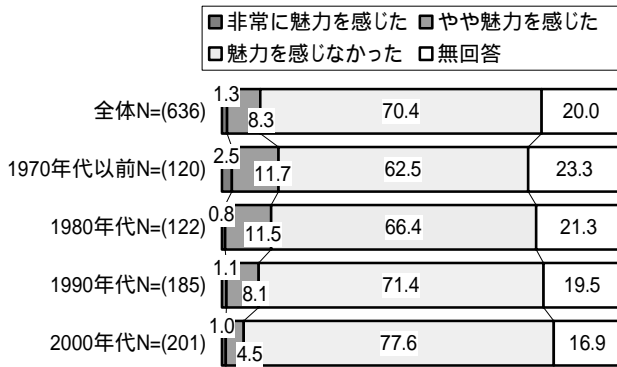
(7) 優れた提携・協力企業が存在すること

	非常に魅力を感じた	やや魅力を感じた	魅力を感じなかった	無回答
全体N=(636)	21.9	39.2	21.4	17.6
1970年代以前N=(120)	22.5	40.0	17.5	20.0
1980年代N=(122)	20.5	37.7	21.3	20.5
1990年代N=(185)	17.8	43.8	22.2	16.2
2000年代N=(201)	25.9	36.3	22.9	14.9

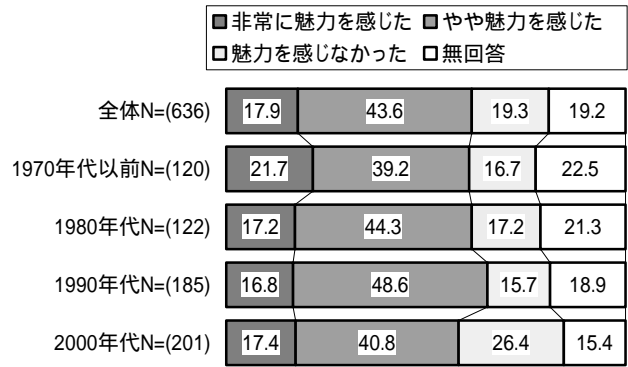
(8) 有能な人材確保ができること

	非常に魅力を感じた	やや魅力を感じた	魅力を感じなかった	無回答
全体N=(636)	16.0	46.1	19.0	18.9
1970年代以前N=(120)	21.7	44.2	11.7	22.5
1980年代N=(122)	13.9	45.9	18.9	21.3
1990年代N=(185)	16.8	49.7	16.8	16.8
2000年代N=(201)	13.4	44.3	25.9	16.4

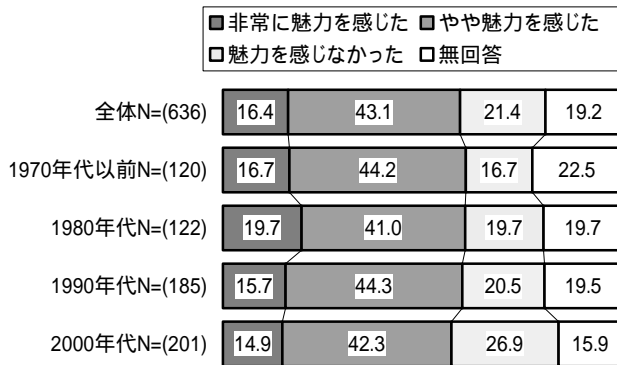
(9) ビジネスコストが安いこと



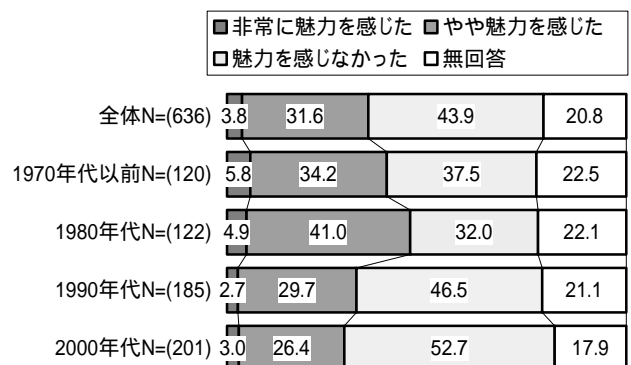
(10) 公共インフラが整備されていること



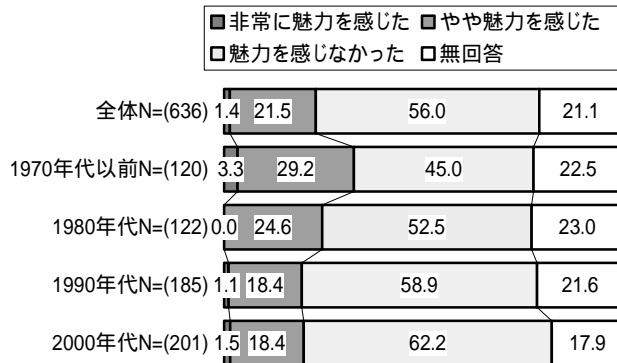
(11) 暮らしやすいこと



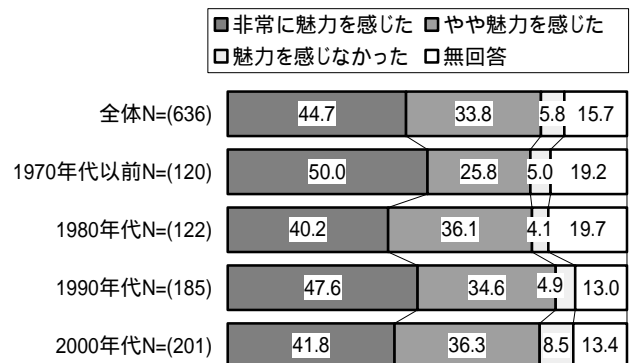
(12) 金融面の制度が充実していること



(13) 対日投資誘致が熱心であること



(14) カントリーリスクが低いこと



図表 4-2 日本の投資環境に対する評価（地域別）

(1) 潜在顧客ボリュームの大きさ

■非常に魅力を感じた ■やや魅力を感じた  
□魅力を感じなかった □無回答

全体N=(636)	46.7	30.7	7.1	15.6
北米N=(237)	46.0	29.5	7.2	17.3
欧州N=(276)	49.3	30.4	6.2	14.1
アジアN=(75)	40.0	34.7	10.7	14.7

(2) 投入商品の競争力が検証できること

■非常に魅力を感じた ■やや魅力を感じた  
□魅力を感じなかった □無回答

全体N=(636)	31.6	33.3	17.5	17.6
北米N=(237)	32.5	32.5	15.6	19.4
欧州N=(276)	31.5	34.4	17.8	16.3
アジアN=(75)	24.0	37.3	21.3	17.3

(3) 高いシェアが見込めること

■非常に魅力を感じた ■やや魅力を感じた  
□魅力を感じなかった □無回答

全体N=(636)	17.1	27.7	36.5	18.7
北米N=(237)	23.6	27.8	28.7	19.8
欧州N=(276)	15.6	30.4	35.9	18.1
アジアN=(75)	5.3	21.3	56.0	17.3

(4) 市場成長性が期待できること

■非常に魅力を感じた ■やや魅力を感じた  
□魅力を感じなかった □無回答

全体N=(636)	31.6	31.9	17.9	18.6
北米N=(237)	37.1	30.0	13.5	19.4
欧州N=(276)	29.7	33.3	18.8	18.1
アジアN=(75)	20.0	37.3	25.3	17.3

(5) アジア市場のゲートウェイとして最適地

■非常に魅力を感じた ■やや魅力を感じた  
□魅力を感じなかった □無回答

全体N=(636)	20.0	31.8	31.4	16.8
北米N=(237)	20.3	32.5	28.7	18.6
欧州N=(276)	20.3	31.9	32.6	15.2
アジアN=(75)	16.0	38.7	26.7	18.7

(6) 市場参入障壁が少ないこと

■非常に魅力を感じた ■やや魅力を感じた  
□魅力を感じなかった □無回答

全体N=(636)	4.6	36.9	38.5	20.0
北米N=(237)	6.3	40.1	32.9	20.7
欧州N=(276)	1.4	37.7	40.9	19.9
アジアN=(75)	9.3	28.0	44.0	18.7

(7) 優れた提携・協力企業が存在すること

■非常に魅力を感じた ■やや魅力を感じた  
□魅力を感じなかった □無回答

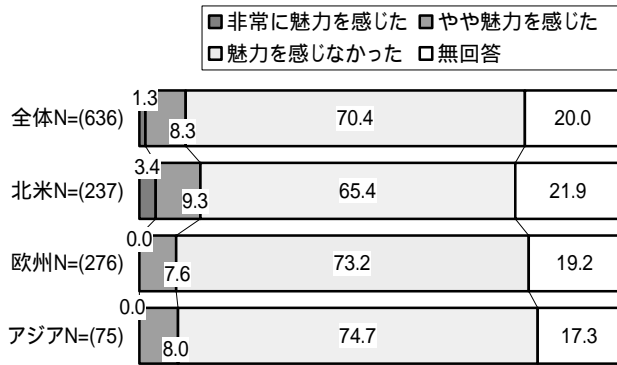
全体N=(636)	21.9	39.2	21.4	17.6
北米N=(237)	27.8	37.1	16.5	18.6
欧州N=(276)	17.4	42.0	23.2	17.4
アジアN=(75)	21.3	36.0	26.7	16.0

(8) 有能な人材確保ができること

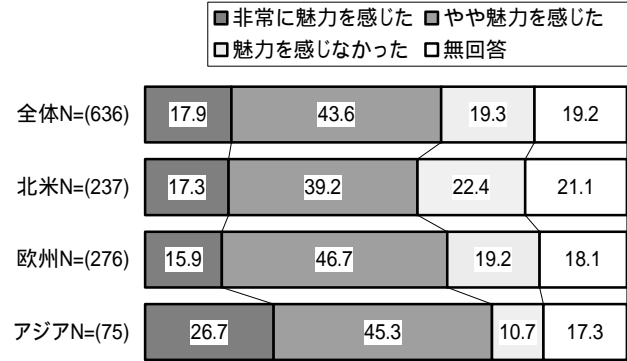
■非常に魅力を感じた ■やや魅力を感じた  
□魅力を感じなかった □無回答

全体N=(636)	16.0	46.1	19.0	18.9
北米N=(237)	19.8	48.1	12.7	19.4
欧州N=(276)	15.6	43.8	21.0	19.6
アジアN=(75)	10.7	45.3	29.3	14.7

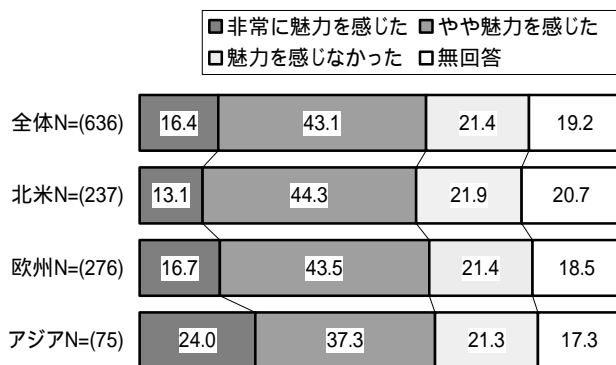
(9) ビジネスコストが安いこと



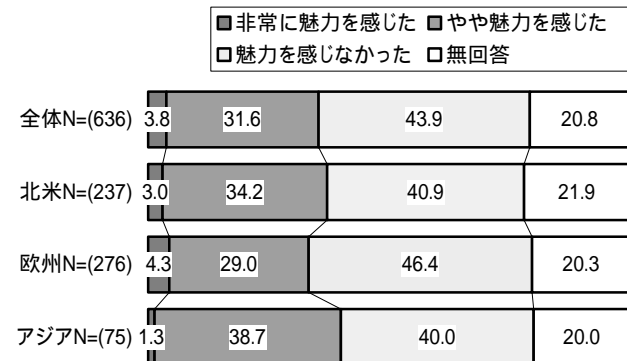
(10) 公共インフラが整備されていること



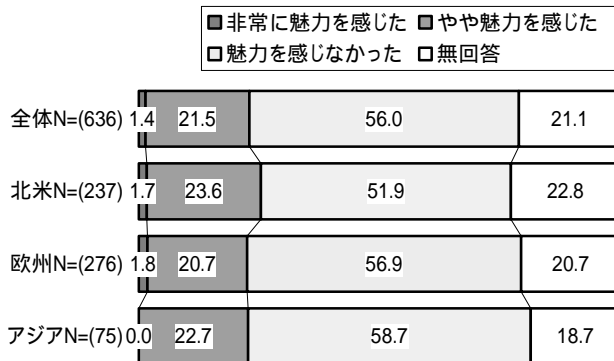
(11) 暮らしやすいこと



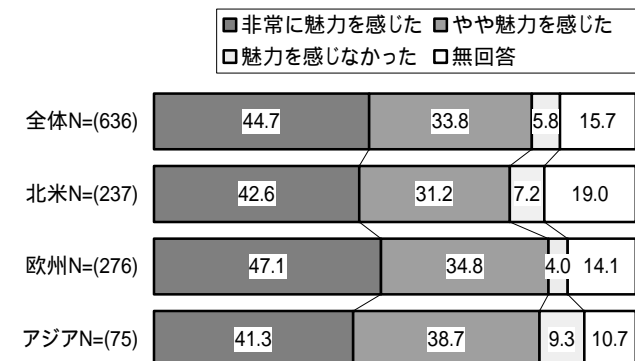
(12) 金融面の制度が充実していること



(13) 対日投資誘致が熱心であること

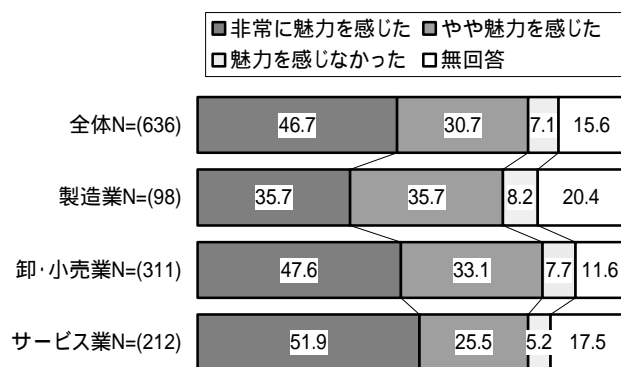


(14) カントリーリスクが低いこと

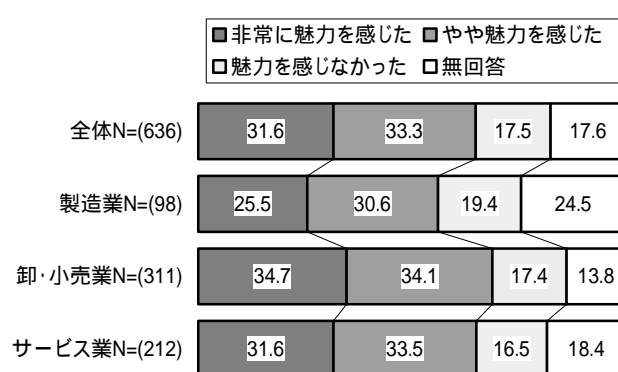


図表 4-3 日本の投資環境に対する評価（業種別）

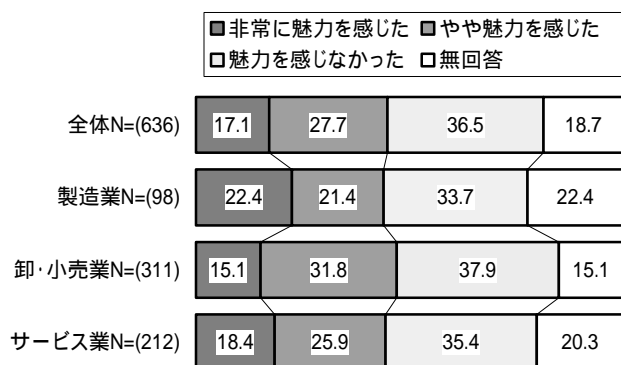
(1) 潜在顧客ボリュームの大きさ



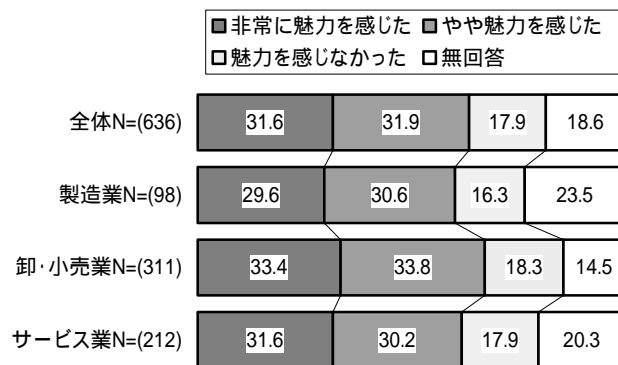
(2) 投入商品の競争力が検証できること



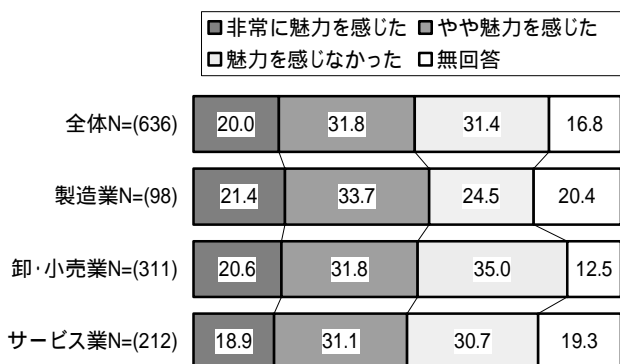
(3) 高いシェアが見込めること



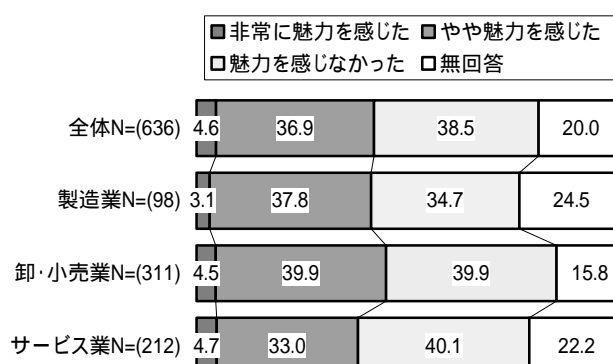
(4) 市場成長性が期待できること



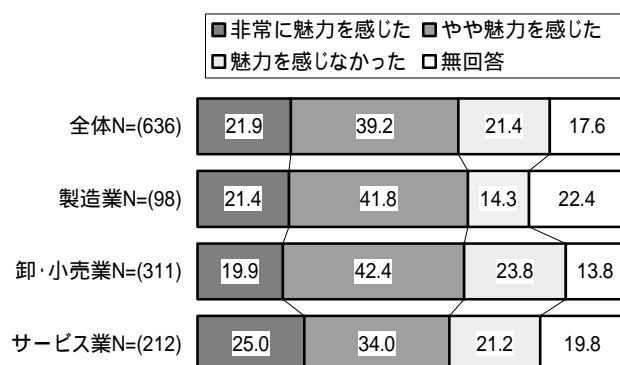
(5) アジア市場のゲートウェイとして最適地



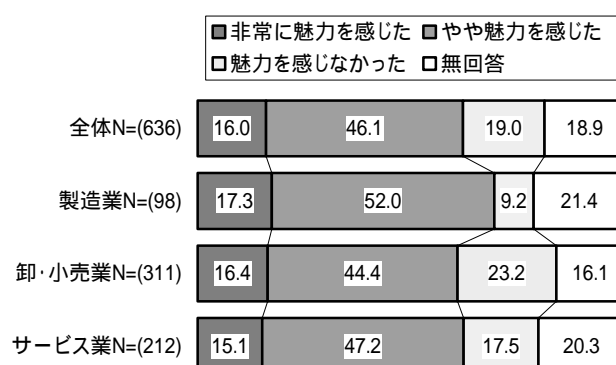
(6) 市場参入障壁が少ないこと



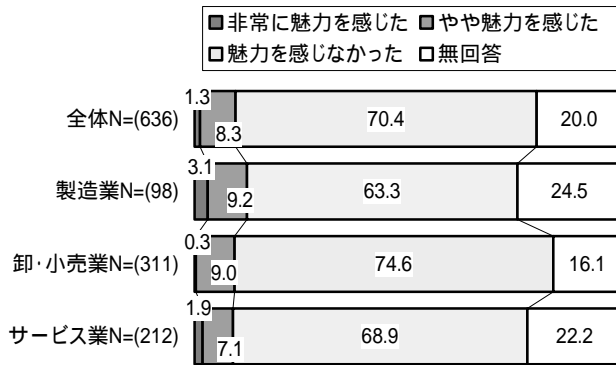
(7) 優れた提携・協力企業が存在すること



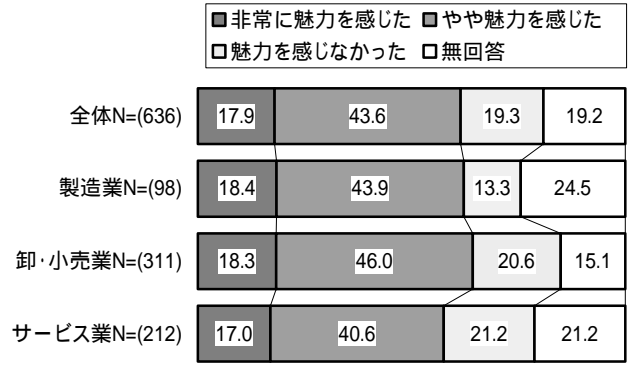
(8) 有能な人材確保ができること



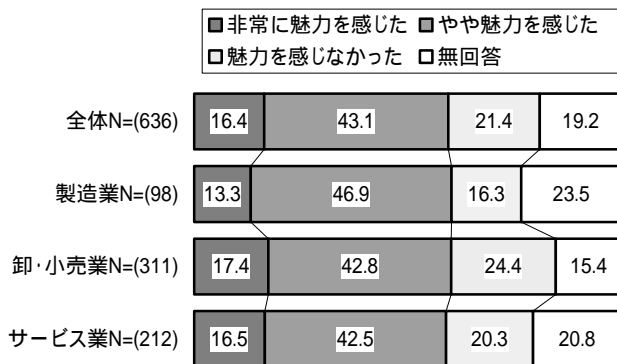
(9) ビジネスコストが安いこと



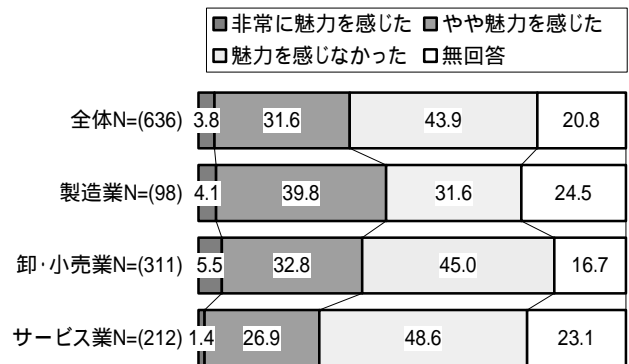
(10) 公共インフラが整備されていること



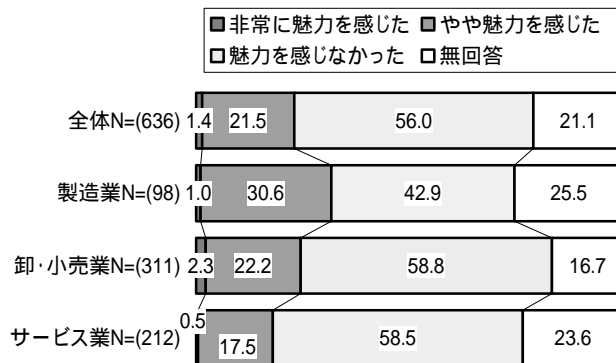
(11) 暮らしやすいこと



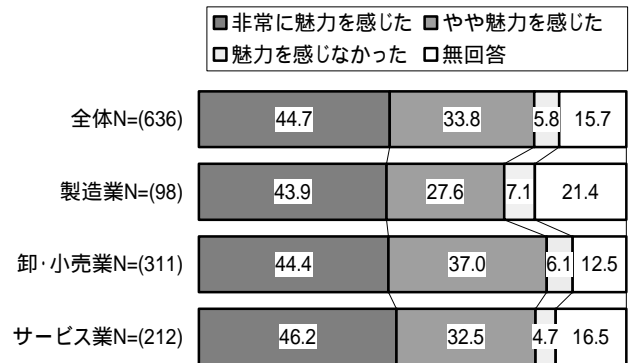
(12) 金融面の制度が充実していること



(13) 対日投資誘致が熱心であること



(14) カントリーリスクが低いこと



図表 4-4 日本の生活環境に対する評価（進出時期別・地域別・業種別）

		合計		とても住みやすいと評価している		まあ住みやすいと評価している		住みにくいと評価している		駐在員はいない	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
進出時期別	1970年代以前	120	100.0	27	22.5	33	27.5	1	0.8	49	40.8
	1980年代	122	100.0	21	17.2	47	38.5	2	1.6	38	31.1
	1990年代	185	100.0	37	20.0	49	26.5	4	2.2	81	43.8
	2000年代	201	100.0	34	16.9	59	29.4	6	3.0	77	38.3
地域別	北米	237	100.0	40	16.9	48	20.3	0	0.0	118	49.8
	欧州	276	100.0	49	17.8	91	33.0	10	3.6	103	37.3
	アジア	75	100.0	18	24.0	38	50.7	3	4.0	10	13.3
業種別	製造業	98	100.0	22	22.4	26	26.5	1	1.0	34	34.7
	卸・小売業	311	100.0	51	16.4	102	32.8	7	2.3	127	40.8
	サービス業	212	100.0	45	21.2	59	27.8	5	2.4	81	38.2

## 5. グローバル企業としての活動

図表 5-1 アジアにおける戦略上の重視国・地域（進出時期別）

	合計		1970年代以前		1980年代		1990年代		2000年代	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
日本	402	63.2	82	68.3	70	57.4	114	61.6	132	65.7
中国	394	61.9	79	65.8	67	54.9	119	64.3	125	62.2
韓国	148	23.3	33	27.5	22	18.0	42	22.7	48	23.9
インド	139	21.9	30	25.0	24	19.7	43	23.2	42	20.9
シンガポール	74	11.6	11	9.2	14	11.5	27	14.6	22	10.9
台湾	61	9.6	13	10.8	15	12.3	15	8.1	17	8.5
中国香港	61	9.6	7	5.8	16	13.1	23	12.4	15	7.5
ベトナム	39	6.1	8	6.7	11	9.0	8	4.3	12	6.0
タイ	38	6.0	6	5.0	5	4.1	7	3.8	20	10.0
マレーシア	18	2.8	2	1.7	3	2.5	6	3.2	7	3.5
インドネシア	16	2.5	3	2.5	4	3.3	4	2.2	5	2.5
フィリピン	7	1.1	0	0.0	3	2.5	2	1.1	2	1.0
その他	15	2.4	2	1.7	3	2.5	4	2.2	6	3.0
合計	636	100.0	120	100.0	122	100.0	185	100.0	201	100.0

図表 5-2 アジアにおける戦略上の重視する国・地域（地域別）

	合計		北米		欧州		アジア	
	n	%	n	%	n	%	n	%
日本	402	63.2	153	64.6	168	60.9	50	66.7
中国	394	61.9	146	61.6	168	60.9	49	65.3
韓国	148	23.3	62	26.2	54	19.6	16	21.3
インド	139	21.9	53	22.4	66	23.9	9	12.0
シンガポール	74	11.6	31	13.1	31	11.2	9	12.0
台湾	61	9.6	24	10.1	18	6.5	14	18.7
中国香港	61	9.6	23	9.7	25	9.1	9	12.0
ベトナム	39	6.1	7	3.0	24	8.7	7	9.3
タイ	38	6.0	10	4.2	23	8.3	1	1.3
マレーシア	18	2.8	4	1.7	9	3.3	3	4.0
インドネシア	16	2.5	4	1.7	8	2.9	2	2.7
フィリピン	7	1.1	2	0.8	1	0.4	3	4.0
その他	15	2.4	5	2.1	4	1.4	6	8.0
合計	636	100.0	237	100.0	276	100.0	75	100.0

図表 5-3 アジアにおける戦略上の重視国・地域（業種別）

	合計		製造業		卸・小売業		サービス業	
	n	%	n	%	n	%	n	%
日本	402	63.2	60	61.2	199	64.0	137	64.6
中国	394	61.9	65	66.3	203	65.3	119	56.1
韓国	148	23.3	25	25.5	71	22.8	52	24.5
インド	139	21.9	29	29.6	60	19.3	46	21.7
シンガポール	74	11.6	7	7.1	33	10.6	31	14.6
台湾	61	9.6	13	13.3	36	11.6	12	5.7
中国香港	61	9.6	4	4.1	26	8.4	30	14.2
ベトナム	39	6.1	4	4.1	26	8.4	9	4.2
タイ	38	6.0	9	9.2	19	6.1	9	4.2
マレーシア	18	2.8	2	2.0	8	2.6	7	3.3
インドネシア	16	2.5	5	5.1	5	1.6	6	2.8
フィリピン	7	1.1	1	1.0	6	1.9	0	0.0
その他	15	2.4	4	4.1	6	1.9	5	2.4
合計	636	100.0	98	100.0	311	100.0	212	100.0

図表 5-4 日本を重視する理由

	合計		製造業		卸・小売業		サービス業	
	n	%	n	%	n	%	n	%
合計	402	100.0	60	100.0	199	100.0	137	100.0
事業活動に関する規制や制限が少ない	48	11.9	7	11.7	26	13.1	15	10.9
市場が大きく拡大するとみている	91	22.6	9	15.0	50	25.1	31	22.6
生産関連コストが安い	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
労働力を容易に確保できる	18	4.5	7	11.7	3	1.5	8	5.8
外資系企業に対する優遇措置がある	1	0.2	0	0.0	0	0.0	1	0.7
輸送・物流インフラが整備されている	93	23.1	21	35.0	56	28.1	15	10.9
情報通信インフラが整備されている	93	23.1	18	30.0	36	18.1	36	26.3
関連産業が充実している	88	21.9	21	35.0	44	22.1	23	16.8
資金調達コストが低く、また資金調達手段の多様化が可能である	16	4.0	4	6.7	10	5.0	2	1.5
有力な提携先がある	103	25.6	14	23.3	45	22.6	41	29.9
社会・政治が安定している	162	40.3	28	46.7	84	42.2	47	34.3
その他	53	13.2	5	8.3	24	12.1	24	17.5

図表 5-5 中国を重視する理由

	合計		製造業		卸・小売業		サービス業	
	n	%	n	%	n	%	n	%
合 計	394	100.0	65	100.0	203	100.0	119	100.0
事業活動に関する規制や制限が少ない	15	3.8	3	4.6	6	3.0	6	5.0
市場が大きく拡大するとみている	322	81.7	53	81.5	166	81.8	96	80.7
生産関連コストが安い	151	38.3	36	55.4	85	41.9	27	22.7
労働力を容易に確保できる	101	25.6	19	29.2	61	30.0	20	16.8
外資系企業に対する優遇措置がある	15	3.8	4	6.2	9	4.4	2	1.7
輸送・物流インフラが整備されている	9	2.3	3	4.6	3	1.5	3	2.5
情報通信インフラが整備されている	10	2.5	2	3.1	3	1.5	5	4.2
関連産業が充実している	17	4.3	3	4.6	8	3.9	6	5.0
資金調達コストが低く、また資金調達手段の多様化が可能である	19	4.8	4	6.2	6	3.0	8	6.7
有力な提携先がある	53	13.5	9	13.8	21	10.3	23	19.3
社会・政治が安定している	4	1.0	0	0.0	1	0.5	3	2.5
その他	10	2.5	0	0.0	3	1.5	7	5.9

図表 5-6 韓国を重視する理由

	合計		製造業		卸・小売業		サービス業	
	n	%	n	%	n	%	n	%
合 計	148	100.0	25	100.0	71	100.0	52	100.0
事業活動に関する規制や制限が少ない	15	10.1	2	8.0	11	15.5	2	3.8
市場が大きく拡大するとみている	54	36.5	6	24.0	22	31.0	26	50.0
生産関連コストが安い	12	8.1	0	0.0	9	12.7	3	5.8
労働力を容易に確保できる	8	5.4	2	8.0	4	5.6	2	3.8
外資系企業に対する優遇措置がある	2	1.4	0	0.0	1	1.4	1	1.9
輸送・物流インフラが整備されている	22	14.9	6	24.0	11	15.5	5	9.6
情報通信インフラが整備されている	29	19.6	4	16.0	10	14.1	15	28.8
関連産業が充実している	25	16.9	5	20.0	11	15.5	9	17.3
資金調達コストが低く、また資金調達手段の多様化が可能である	3	2.0	1	4.0	0	0.0	2	3.8
有力な提携先がある	41	27.7	12	48.0	17	23.9	12	23.1
社会・政治が安定している	33	22.3	4	16.0	18	25.4	11	21.2
その他	14	9.5	2	8.0	8	11.3	4	7.7

図表 5-7 インドを重視する理由

	合計		製造業		卸・小売業		サービス業	
	n	%	n	%	n	%	n	%
合 計	139	100.0	29	100.0	60	100.0	46	100.0
事業活動に関する規制や制限が少ない	4	2.9	0	0.0	1	1.7	3	6.5
市場が大きく拡大するとみている	122	87.8	25	86.2	54	90.0	39	84.8
生産関連コストが安い	54	38.8	19	65.5	21	35.0	14	30.4
労働力を容易に確保できる	37	26.6	10	34.5	17	28.3	10	21.7
外資系企業に対する優遇措置がある	7	5.0	1	3.4	3	5.0	3	6.5
輸送・物流インフラが整備されている	1	0.7	0	0.0	1	1.7	0	0.0
情報通信インフラが整備されている	7	5.0	0	0.0	3	5.0	4	8.7
関連産業が充実している	5	3.6	1	3.4	2	3.3	2	4.3
資金調達コストが低く、また資金調達手段の多様化が可能である	4	2.9	0	0.0	4	6.7	0	0.0
有力な提携先がある	12	8.6	2	6.9	3	5.0	7	15.2
社会・政治が安定している	1	0.7	0	0.0	1	1.7	0	0.0
その他	5	3.6	1	3.4	1	1.7	3	6.5

図表 5-8 シンガポールを重視する理由

	合計		製造業		卸・小売業		サービス業	
	n	%	n	%	n	%	n	%
合 計	74	100.0	7	100.0	33	100.0	31	100.0
事業活動に関する規制や制限が少ない	26	35.1	4	57.1	9	27.3	12	38.7
市場が大きく拡大するとみている	11	14.9	1	14.3	4	12.1	6	19.4
生産関連コストが安い	5	6.8	1	14.3	2	6.1	2	6.5
労働力を容易に確保できる	6	8.1	1	14.3	3	9.1	2	6.5
外資系企業に対する優遇措置がある	18	24.3	3	42.9	8	24.2	6	19.4
輸送・物流インフラが整備されている	18	24.3	1	14.3	11	33.3	5	16.1
情報通信インフラが整備されている	16	21.6	0	0.0	8	24.2	7	22.6
関連産業が充実している	8	10.8	1	14.3	5	15.2	2	6.5
資金調達コストが低く、また資金調達手段の多様化が可能である	3	4.1	1	14.3	1	3.0	1	3.2
有力な提携先がある	12	16.2	1	14.3	4	12.1	7	22.6
社会・政治が安定している	16	21.6	1	14.3	5	15.2	8	25.8
その他	7	9.5	0	0.0	1	3.0	6	19.4

図表 5-9 台湾を重視する理由

	合計		製造業		卸・小売業		サービス業	
	n	%	n	%	n	%	n	%
合 計	61	100.0	13	100.0	36	100.0	12	100.0
事業活動に関する規制や制限が少ない	14	23.0	4	30.8	8	22.2	2	16.7
市場が大きく拡大するとみている	19	31.1	4	30.8	10	27.8	5	41.7
生産関連コストが安い	14	23.0	1	7.7	9	25.0	4	33.3
労働力を容易に確保できる	4	6.6	1	7.7	2	5.6	1	8.3
外資系企業に対する優遇措置がある	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
輸送・物流インフラが整備されている	9	14.8	2	15.4	7	19.4	0	0.0
情報通信インフラが整備されている	6	9.8	2	15.4	3	8.3	1	8.3
関連産業が充実している	8	13.1	2	15.4	5	13.9	1	8.3
資金調達コストが低く、また資金調達手段の多様化が可能である	4	6.6	1	7.7	3	8.3	0	0.0
有力な提携先がある	22	36.1	7	53.8	14	38.9	1	8.3
社会・政治が安定している	6	9.8	0	0.0	5	13.9	1	8.3
その他	7	11.5	1	7.7	6	16.7	0	0.0

図表 5-10 中国香港を重視する理由

	合計		製造業		卸・小売業		サービス業	
	n	%	n	%	n	%	n	%
合 計	61	100.0	4	100.0	26	100.0	30	100.0
事業活動に関する規制や制限が少ない	13	21.3	1	25.0	6	23.1	6	20.0
市場が大きく拡大するとみている	31	50.8	2	50.0	11	42.3	17	56.7
生産関連コストが安い	11	18.0	3	75.0	3	11.5	4	13.3
労働力を容易に確保できる	11	18.0	2	50.0	4	15.4	5	16.7
外資系企業に対する優遇措置がある	6	9.8	0	0.0	1	3.8	5	16.7
輸送・物流インフラが整備されている	5	8.2	1	25.0	3	11.5	1	3.3
情報通信インフラが整備されている	12	19.7	1	25.0	6	23.1	5	16.7
関連産業が充実している	7	11.5	0	0.0	1	3.8	6	20.0
資金調達コストが低く、また資金調達手段の多様化が可能である	8	13.1	1	25.0	4	15.4	3	10.0
有力な提携先がある	14	23.0	0	0.0	5	19.2	9	30.0
社会・政治が安定している	3	4.9	0	0.0	3	11.5	0	0.0
その他	5	8.2	0	0.0	1	3.8	4	13.3

図表 5-11 ベトナムを重視する理由

	合計		製造業		卸・小売業		サービス業	
	n	%	n	%	n	%	n	%
合計	39	100.0	4	100.0	26	100.0	9	100.0
事業活動に関する規制や制限が少ない	1	2.6	0	0.0	1	3.8	0	0.0
市場が大きく拡大するとみている	23	59.0	2	50.0	14	53.8	7	77.8
生産関連コストが安い	18	46.2	2	50.0	13	50.0	3	33.3
労働力を容易に確保できる	14	35.9	2	50.0	11	42.3	1	11.1
外資系企業に対する優遇措置がある	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
輸送・物流インフラが整備されている	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
情報通信インフラが整備されている	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
関連産業が充実している	1	2.6	0	0.0	1	3.8	0	0.0
資金調達コストが低く、また資金調達手段の多様化が可能である	1	2.6	0	0.0	0	0.0	1	11.1
有力な提携先がある	3	7.7	0	0.0	0	0.0	3	33.3
社会・政治が安定している	3	7.7	0	0.0	3	11.5	0	0.0
その他	4	10.3	0	0.0	4	15.4	0	0.0

図表 5-12 タイを重視する理由

	合計		製造業		卸・小売業		サービス業	
	n	%	n	%	n	%	n	%
合計	38	100.0	9	100.0	19	100.0	9	100.0
事業活動に関する規制や制限が少ない	7	18.4	2	22.2	2	10.5	3	33.3
市場が大きく拡大するとみている	22	57.9	6	66.7	9	47.4	6	66.7
生産関連コストが安い	18	47.4	8	88.9	8	42.1	2	22.2
労働力を容易に確保できる	13	34.2	5	55.6	6	31.6	2	22.2
外資系企業に対する優遇措置がある	5	13.2	2	22.2	2	10.5	1	11.1
輸送・物流インフラが整備されている	4	10.5	1	11.1	2	10.5	1	11.1
情報通信インフラが整備されている	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
関連産業が充実している	4	10.5	1	11.1	2	10.5	1	11.1
資金調達コストが低く、また資金調達手段の多様化が可能である	3	7.9	0	0.0	3	15.8	0	0.0
有力な提携先がある	4	10.5	0	0.0	2	10.5	1	11.1
社会・政治が安定している	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
その他	2	5.3	0	0.0	2	10.5	0	0.0

図表 5-13 回答企業が有する優位性（進出時期別）

	全体		1970年代以前		1980年代		1990年代		2000年代	
	636	100.0	120	100.0	122	100.0	185	100.0	201	100.0
合 計	636	100.0	120	100.0	122	100.0	185	100.0	201	100.0
グローバルに通用する高品質、高水準の製品・サービス	359	56.4	68	56.7	70	57.4	111	60.0	106	52.7
グローバルに認知されている企業名やブランド名	245	38.5	51	42.5	58	47.5	71	38.4	64	31.8
グローバル企業としての豊富な資金力	76	11.9	16	13.3	16	13.1	15	8.1	29	14.4
グローバルな生産・販売体制	128	20.1	27	22.5	26	21.3	36	19.5	36	17.9
グローバルな研究・開発体制	97	15.3	18	15.0	19	15.6	34	18.4	25	12.4
グローバルにネットワークされている情報システム	59	9.3	8	6.7	9	7.4	21	11.4	21	10.4
競争力のある特許や商標など知的財産権の保有	79	12.4	12	10.0	15	12.3	18	9.7	34	16.9
徹底した現地主義に基づくグローバル経営	37	5.8	4	3.3	5	4.1	13	7.0	15	7.5
長年の経営実績によるグローバルな信用度や信頼性	150	23.6	41	34.2	36	29.5	35	18.9	38	18.9
徹底したコスト削減等による高生産性、高収益体質	42	6.6	2	1.7	9	7.4	14	7.6	17	8.5
市場変化などに対して俊敏に対応するための情報	57	9.0	7	5.8	8	6.6	16	8.6	24	11.9
経営戦略や経営手法の独自性	48	7.5	8	6.7	11	9.0	13	7.0	15	7.5
高い能力・スキルを有した社員の存在	91	14.3	16	13.3	11	9.0	29	15.7	33	16.4
実力主義を反映した人事・報酬制度	25	3.9	4	3.3	4	3.3	5	2.7	12	6.0
その他	4	0.6	0	0.0	0	0.0	2	1.1	2	1.0
特に優位性はない	25	3.9	2	1.7	2	1.6	9	4.9	12	6.0

図表 5-14 回答企業が有する優位性（地域別）

	全体		北米		欧州		アジア	
	636	100.0	237	100.0	276	100.0	75	100.0
合 計	636	100.0	237	100.0	276	100.0	75	100.0
グローバルに通用する高品質、高水準の製品・サービス	359	56.4	141	59.5	173	62.7	23	30.7
グローバルに認知されている企業名やブランド名	245	38.5	96	40.5	120	43.5	16	21.3
グローバル企業としての豊富な資金力	76	11.9	27	11.4	37	13.4	7	9.3
グローバルな生産・販売体制	128	20.1	42	17.7	53	19.2	21	28.0
グローバルな研究・開発体制	97	15.3	36	15.2	43	15.6	7	9.3
グローバルにネットワークされている情報システム	59	9.3	29	12.2	21	7.6	7	9.3
競争力のある特許や商標など知的財産権の保有	79	12.4	40	16.9	28	10.1	4	5.3
徹底した現地主義に基づくグローバル経営	37	5.8	10	4.2	21	7.6	4	5.3
長年の経営実績によるグローバルな信用度や信頼性	150	23.6	52	21.9	67	24.3	22	29.3
徹底したコスト削減等による高生産性、高収益体質	42	6.6	10	4.2	14	5.1	14	18.7
市場変化などに対して俊敏に対応するための情報	57	9.0	15	6.3	25	9.1	11	14.7
経営戦略や経営手法の独自性	48	7.5	18	7.6	14	5.1	10	13.3
高い能力・スキルを有した社員の存在	91	14.3	41	17.3	32	11.6	10	13.3
実力主義を反映した人事・報酬制度	25	3.9	12	5.1	9	3.3	3	4.0
その他	4	0.6	0	0.0	1	0.4	2	2.7
特に優位性はない	25	3.9	6	2.5	10	3.6	6	8.0

図表 5-15 回答企業が有する優位性（業種別）

	全体		製造業		卸・小売業		サービス業	
	636	100.0	98	100.0	311	100.0	212	100.0
合 計	636	100.0	98	100.0	311	100.0	212	100.0
グローバルに通用する高品質、 高水準の製品・サービス	359	56.4	55	56.1	176	56.6	122	57.5
グローバルに認知されている 企業名やブランド名	245	38.5	31	31.6	138	44.4	74	34.9
グローバル企業としての 豊富な資金力	76	11.9	12	12.2	32	10.3	30	14.2
グローバルな生産・販売体制	128	20.1	26	26.5	80	25.7	21	9.9
グローバルな研究・開発体制	97	15.3	22	22.4	49	15.8	26	12.3
グローバルにネットワークされて いる情報システム	59	9.3	5	5.1	17	5.5	37	17.5
競争力のある特許や商標など 知的財産権の保有	79	12.4	11	11.2	40	12.9	26	12.3
徹底した現地主義に基づく グローバル経営	37	5.8	5	5.1	14	4.5	18	8.5
長年の経営実績による グローバルな信用度や信頼性	150	23.6	25	25.5	69	22.2	52	24.5
徹底したコスト削減等による 高生産性、高収益体質	42	6.6	10	10.2	18	5.8	12	5.7
市場変化などに対して 俊敏に対応するための情報	57	9.0	7	7.1	24	7.7	26	12.3
経営戦略や経営手法の独自性	48	7.5	4	4.1	23	7.4	21	9.9
高い能力・スキルを有した 社員の存在	91	14.3	14	14.3	24	7.7	51	24.1
実力主義を反映した人事・報酬制 度	25	3.9	1	1.0	9	2.9	13	6.1
その他	4	0.6	0	0.0	1	0.3	2	0.9
特に優位性はない	25	3.9	4	4.1	11	3.5	8	3.8

平成 20 年度対日直接投資に関する外資系企業の意識調査

発 行 経済産業省 貿易経済協力局 貿易振興課  
〒100-8901 東京都千代田区霞が関 1-3-1  
電話：03-3501-1662 FAX：03-3501-2082

[禁無断転載]