

2014 年 5 月 30 日

報道機関各位

日系サービス業グローバル展開動向調査

三菱UFJフィナンシャル・グループの総合シンクタンクである三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社（本社：東京都港区 社長：藤井 秀延）は、2013 年 12 月に「日系サービス業グローバル展開動向調査」を実施しましたので、その結果を公表します。

【調査結果 サマリー】

●回答企業の全体傾向

1. 日系サービス企業の内、実際に海外展開を進めているのは約 3 割、加えて 1 割が今後海外展開を計画するステータスにあり、製造業と比較して海外進出はいまだ一般化せず、売上高の規模が大きい企業を除けば本格的な海外進出はまだ途上にあると見ることができます

●進出国・エリアに対する考え方 ～日本的サービスを如何にアジアに浸透させるか～

2. 多くの企業が進出済みと回答している国は、市場規模や成長性が期待されてきた「中国」を始めとするアジア・新興国を支持する層と、市場が確実に存在すると考えられる「米国」や「シンガポール」など中進国・先進国市場を支持する層とに分けられました
3. 今後の進出国としては引き続きアジア諸国が上位に挙がり、人口規模など成長ポテンシャルのある「インドネシア」「ベトナム」やすでに日系製造業が進出している「タイ」が上位に挙げられました。本調査の回答企業各社様の進出の傾向を捉えると、中国への進出が一段落し、ASEAN への進出にシフトが始まっていると見こともできます
4. 進出理由は「市場規模」「周辺国への展開可能性」「安価な労働力」から、「富裕層向け」「日本ブランドの浸透可能性」といったキーワードが挙がり、より国内需要を意識した市場の見方が強まっていると捉えられます

●各国市場における展開動向 ～サービスの担い手をどのように確保するかが引き続きカギに～

5. 顧客ターゲットの面では、進出国の需要・現地企業を狙った展開というより、対象国に進出している日系企業をターゲットとするケースが実際には多く、日本国内で構築した取引関係をグローバルに拡張するというのが日系サービス業の 1 つの進出パターンと考えられます
6. 各社の海外展開のプロセスを分析した結果、サービス業は規制などの参入時の制約があることから、参入前の検討期間は 1 年前後を要しています。また、国・業種によらず、パートナーを設定するケースは半数を超えていることも特徴の 1 つ。日系企業を顧客ターゲットとしながらも現地パートナーとの事業運営となることから、拠点運営で課題を感じる回答が 6 割程度ありました。特にサービスを担う「ヒト」にまつわる設問では、日本側での人材不足と併せて現地側でのキー人材の確保も課題として挙がっています



7. 海外事業のプランニングでは想定黒字期間を3-5年とするケースが多く挙げられましたが、実際に黒字化した期間は想定よりも長期化するケースが多く、上述の通りある程度日系顧客企業との関係を海外でも活用することはできても、実際には運営面での課題が残っているものと考えられます

●現地消費市場のニーズとの合致度 ～ 日系企業に求められる”サービス”の見極めとターゲティング ～

8. 弊社実施のアジア新興国消費者調査の結果を踏まえると、日本のサービスに対するイメージは現時点では高い状況にあり、富裕層や年配の層を中心に厚い支持層が存在します。若年層はメディアの影響などから日本ブランド以外にも目を向けるケースがありますが、全般的には丁寧なサービスや確かな品質を評価しています。海外の現地市場を捉える上では、パートナーとの協働の過程で、日系企業の顧客基盤をベースとしつつ、現地ユーザーが求める日本的な付加価値を現地企業・現地消費者が手にすることができるレベルに高度化することが、サービス業企業のグローバル展開の次のステップになると推察されます

三菱UFJリサーチ & コンサルティング株式会社

グローバルコンサルティング部 アソシエイト 瀧波 栄一郎

〒105-8501 東京都港区虎ノ門 5-11-2

TEL:03-6733-1033

同時配布先：経済産業記者会、経済研究会、東商記者クラブ

2014 年 5 月 30 日

グローバルレポート

日系サービス業グローバル展開動向調査

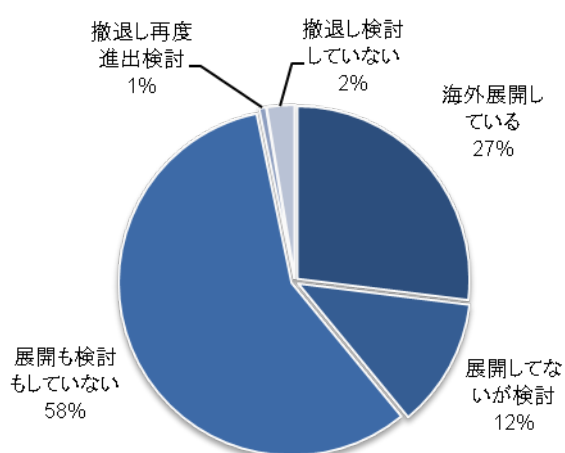
グローバルコンサルティング部

【海外進出は約 3 割、検討中が 1 割で本格的な海外進出はまだ途上にある】

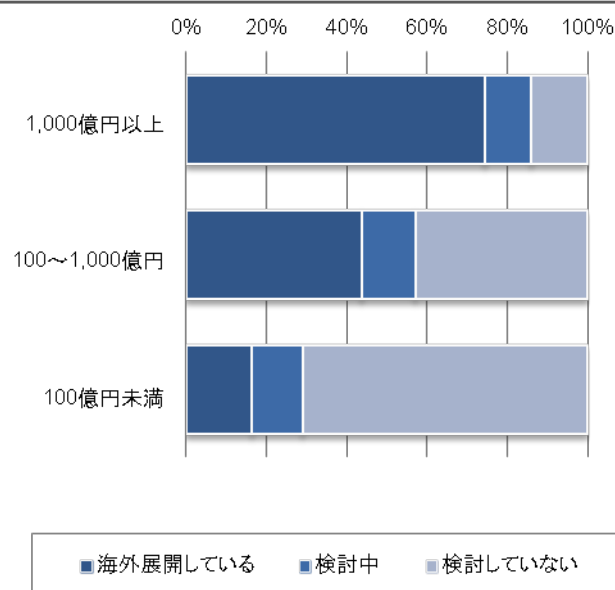
本調査の回答企業海外進出状況（n=920）

- 本調査の回答企業は全体で約 3 割が現在海外進出を行っており、1 割が検討に入っているところで、まだ半数以上が方向性を模索する段階にあると考えられます
- 売上高で見ると 1,000 億円以上の企業で 7 割が進出しているなど、海外進出にはこれまでは一定の事業規模・経験値が求められてきたと考えることができます

海外展開状況



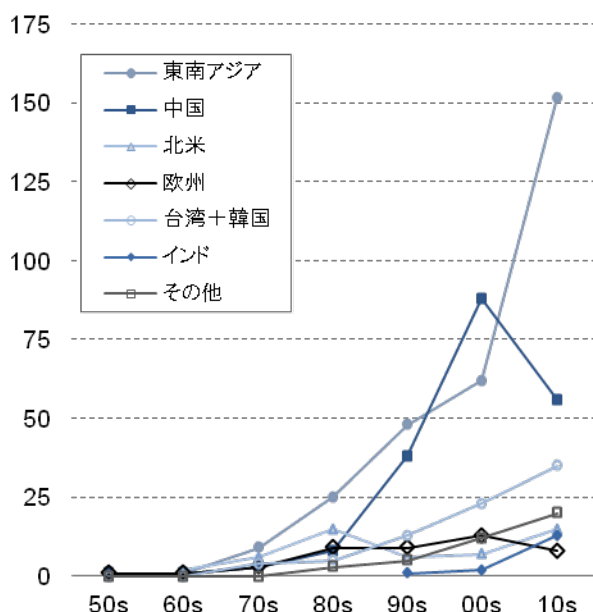
売上高別の海外展開状況



本調査回答企業の進出国と概要（n=920）

- 今回調査にご協力頂いた企業の分布では、運輸業や卸売業、情報通信業などが多い状況です
- 進出が進むエリアとしては、80 年代頃から東南アジア及び中国エリアへの進出が加速、北米への進出も 80 年代頃が多い。2000 年代に入ってから東南アジアへの進出が一気に加速しています

国・地域別進出企業数推移



業種	回答	構成比	送付	回答率
情報通信業	133	14.4%	2,431	5.5%
運輸業、郵便業	173	18.8%	2,459	7.0%
卸売業、小売業	154	16.7%	2,476	6.2%
不動産業、物品賃貸業	119	12.9%	2,075	5.7%
学術研究、専門・技術サービス業	94	10.2%	1,189	7.9%
宿泊業、飲食サービス業	69	7.5%	906	7.6%
生活関連サービス業、娯楽業	61	6.6%	1,515	4.0%
教育、学習支援業	5	0.5%	115	4.3%
医療、福祉	15	1.6%	197	7.6%
サービス業(他に分類されない)	87	9.4%	1,635	5.3%
その他・無回答	12	1.3%	2	-
計	922	100%	15,000	6.1%

売上(億円)	回答	構成比
0.5億未満	7	0.8%
0.5-1億	6	0.7%
1-3億	12	1.3%
3-10億	22	2.4%
10-100億	568	61.6%
100-1,000億	263	28.5%
1,000億以上	43	4.7%
無回答	1	0.1%
計	922	100%

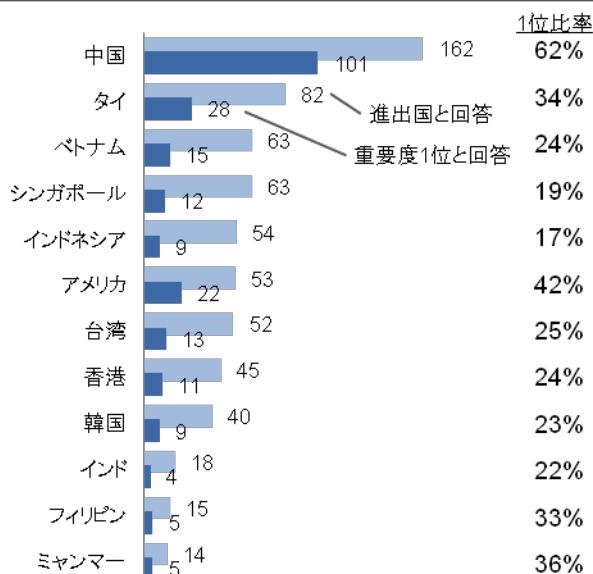
従業員数	回答	構成比
10人未満	1	0.1%
10-50人	120	13.0%
50人-100人	140	15.2%
100人-500人	445	48.3%
500人-1,000人	112	12.1%
1,000人以上	104	11.3%
無回答	0	0.0%
計	922	100%

【進出国は重要度ともに「中国」がトップ。成長性を重視した進出が多い】

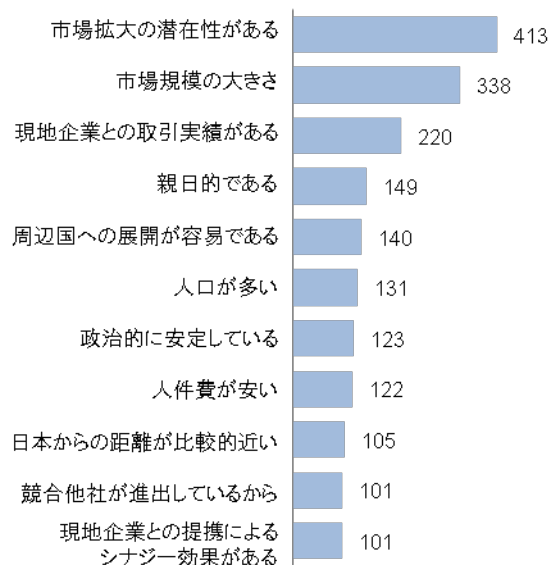
進出国の特徴と位置付け (n=248、海外展開を行っていると回答した企業)

- 日系サービス業企業にとって、進出国として上位に上がる国・地域は「中国」等アジア諸国です。特に、重視度では、中国進出企業の6割が中国を1位としています
- また、「米国」や「シンガポール」といった相対的に経済レベルの高い国への進出も多く、市場がすでに見えている市場への展開も多い

進出国(複数回答可)及び重視度



進出理由(複数回答可、上位10項目、延べ数)

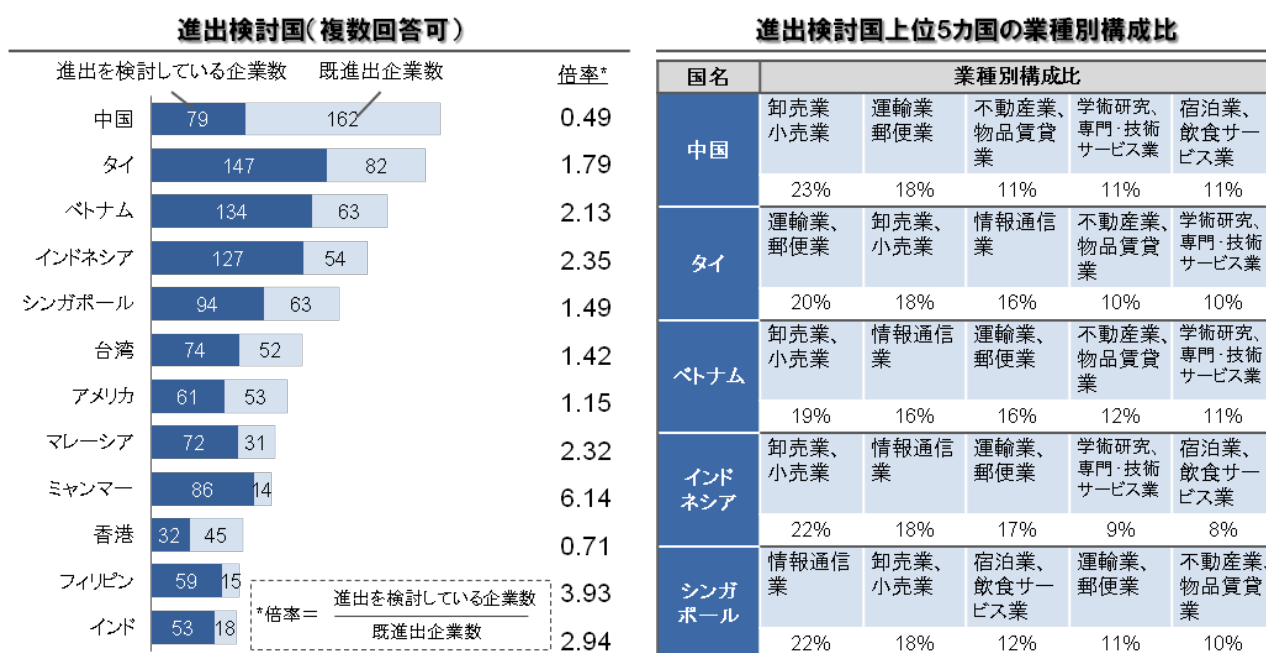


【今後の進出検討国は引き続きアジア諸国が上位に挙げられる】

進出検討国上位国の進出希望理由

(n=368、「海外展開を行っている」または「海外展開を検討している」と回答した企業)

- 今後の進出国としては米国を除き、アジア諸国が並ぶ結果となりました。特に、人口規模など成長ポテンシャルのある「インドネシア」「ベトナム」、親日国として「タイ」が挙げられています
- 特に、ベトナム、インドネシアは既存進出企業数の倍以上の企業が進出を検討しています



【顧客ターゲットは日系企業。海外でも日本での取引関係を重視】

事業戦略上、最重要の国・地域への進出時の顧客ターゲット・競合企業

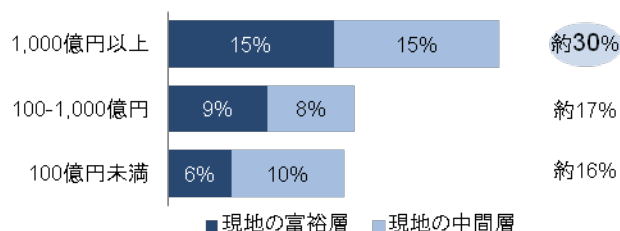
(n=248、「海外展開を行っている」と回答した企業)

- 実際に海外市場で現地消費者を対象とする事業展開は売上規模の大きな企業为中心であり、まずは日本国内の日系企業顧客を海外でも捉えるというのが基本的な考え方となっています
- 競合と認識しているのも「日系企業」であるケースが新興国であるほど高く、競争環境としては日本国内と同様に、日系企業顧客を日系サービス業企業各社が取り合う構図にあると考えられます

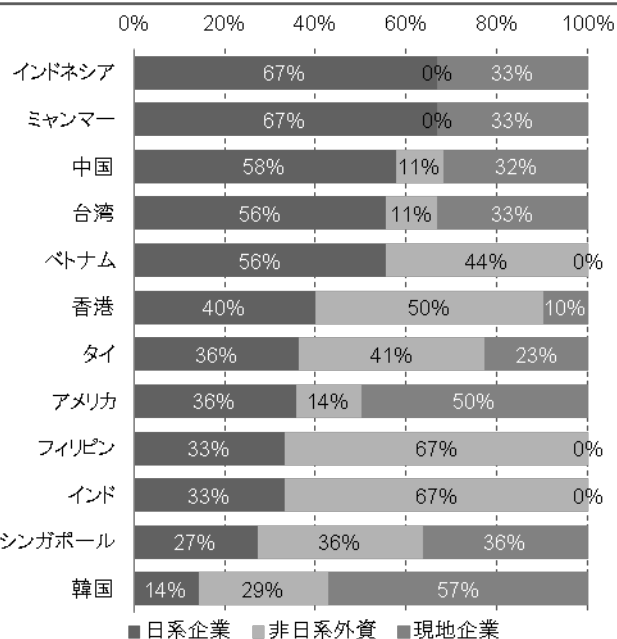
売上規模別の顧客ターゲット比較(B2B市場)



売上規模別の顧客ターゲット比較(消費市場)



国・地域別競合企業



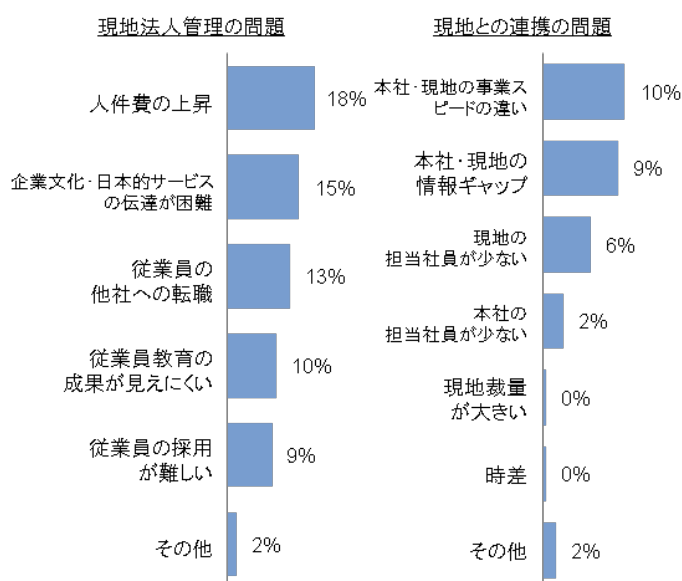
【規制対応やパートナー選定など、海外進出には1年を要するケースが多い】

事業戦略上、最重要の国・地域への進出時の課題と提携パートナーの状況

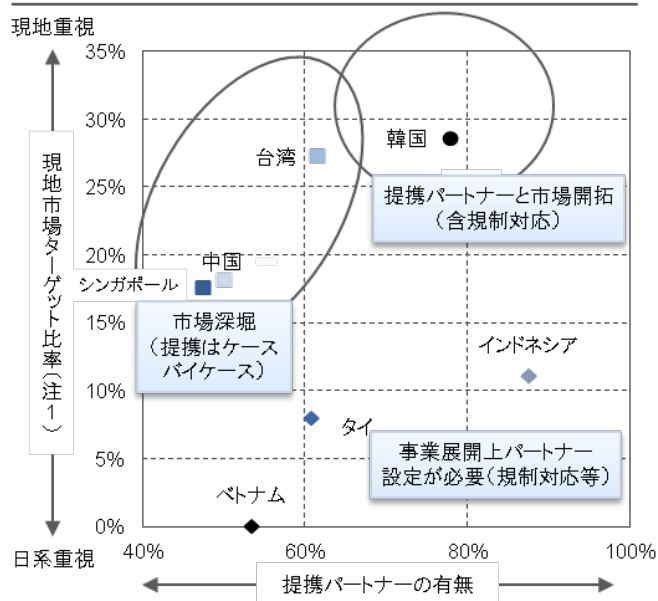
(n=248、「海外展開を行っている」と回答した企業)

- 現地進出時の課題としては、人にまつわるマネジメントを課題項目として挙げるケースが多く、サービス業各社においては日本的サービスの伝達を上手く行えるかがカギとなっています
- また、現地の市場のスピード感や意思決定などへの対応に加え、規制対応の面でパートナーが必要となるケースもあるため、現地進出に際しての課題項目は多岐にわたるのが実情です

海外展開における問題



国・地域別提携先の有無と現地ターゲット比率



(注1) 現地企業及び現地消費者が顧客ターゲットと回答した比率

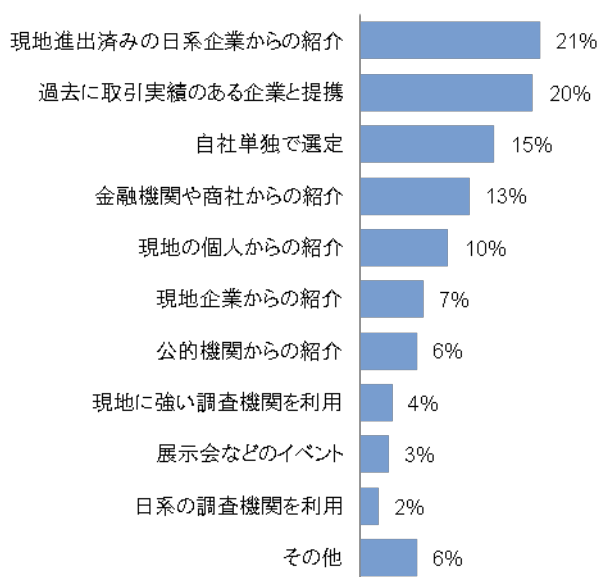
【提携パートナーは取引先や紹介を活用。結果的にコミュニケーションを重視する形】

事業戦略上、最重要の国・地域への提携パートナー選定の背景

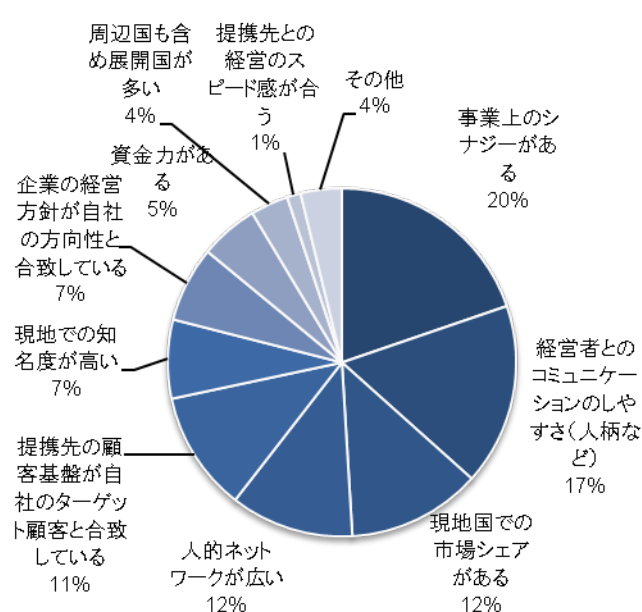
(n=248、「海外展開を行っている」と回答した企業)

- 日系企業の紹介や過去からの実績など、進出前から関係のある提携先を選択するケースが多いようです。提携先の選定理由としては事業上のシナジーを想定するなど、早期の黒字化を企図しているものの、実際には必ずしも提携先の選定目的と方法がマッチしないケースもあると考えられます

提携先の紹介ルート



提携パートナーの選定理由

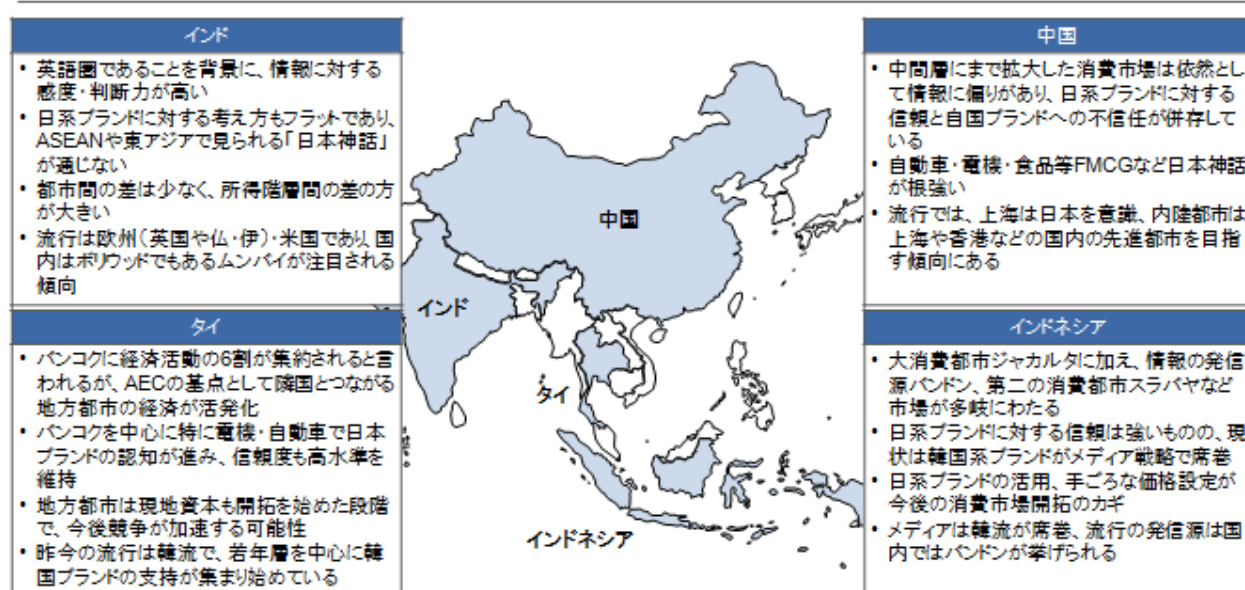


【顧客層を日系企業から現地市場に拡大するための方向感】

日系サービス業企業を取り巻く事業環境変化と対応・打ち手の方向性仮説

- アジア各国の消費者は技術力などを評価する層が多く存在し、特に東南アジア諸国では親日的要素もあり、消費者は日本ブランドをポジティブに受け取ります。ただし、地方都市や若年層などでは徐々に日系ブランドと欧米や韓国系ブランドに対する評価は横一線になる傾向があります
- 進出時は日系企業顧客を確保しつつ、将来的に現地の市場を獲得するために、ターゲットの絞り込みやパートナーの役割の再精査が大きな論点となると考えられます
- 特にパートナーは日系サービス業企業の持つ強みを現地化する担い手として、攻めるべき市場に対する共同開拓者としての位置づけが高まると考えられます

アジア主要国における消費者調査の結果概要及び比較(MURC調査結果)



(出所) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング実施の各国消費者調査結果(2013年中国編、2012年インド編、2011年インドネシア編、2013年タイ編)を元に作成

日系サービス業企業にとっての主要論点

1. 取り組むべき市場の見極め

- 日系企業にとっての最重要顧客は「現地進出済みの日系企業」であることから、事業プラン上も収益基盤である日系企業との関係性をどのように構築するかが引き続き最重要課題
- 一方で、軌道に乗り、事業規模が拡大する頃には日系企業向けのサービス提供から現地市場を顧客化するか判断が必要になる

2. 中長期的なパートナーの役割の明確化

- 参加当初は規制対応などでパートナーを設定することが多く、特に、日系企業からの紹介や既存取引先への出資といった「現状の延長線上」にあるパートナーが選定される傾向
- 攻めるべき市場・ターゲットが定まった段階で、現在または将来のパートナーが持つ顧客基盤や事業資産がそれに合致するか、役割の明確が必要になる

3. 新興国向けサービスモデルの確立

- 新興国市場では成長や経営の意思決定など、事業変化のスピードが速いケースが少なくないため、長期的には日本的サービスの新興国向け高度化が求められるケースが多いと考えることができる

打ち手の方向性

1 顧客ターゲット × 対象国・地域 で市場を分解

- 顧客を日系企業とするか現地企業(現地市場)とするかを明確化し、地域を面展開するか1カ国を深掘りするかを見極める
- 現地顧客を獲得するために、規制や消費者の特性により、市場の魅力を明らかにする

2 主要都市部を対象とした(再)ブランディング

- 現地市場を狙う際には、流行や情報の発信源である主要都市に絞った(再)ブランディングにより、潜在需要までを掘り起こす
- また、パートナーを設定する場合には、棲み分けや初期の役割を明確化する

3 定期的なアライアンスの見直しと事業戦略の高度化

- 一定程度進出から時間が経過した場合、顧客基盤や事業資産など、パートナーに期待される役割が変化するため、パートナーに「任せる」段階から「共同で開発する」フェーズに移行する

— ご利用に際して —

- 本資料は、信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要です。当社までご連絡下さい。