

**海外進出・海外展開：**  
**海外進出を行う企業が**  
**つまづきやすい課題とは？**  
**事前に知っておくべき対応策**

---

弁護士法人  
ファースト&タンデムスプリント法律事務所



## 概要

この記事では、日本企業の海外進出の傾向を最新の公的資料からご紹介したうえで、海外進出の際つまづきやすい課題とその対応策について概説します。経験豊富な弁護士の視点から海外進出について解説した関連記事もご紹介していきます。

## 目次

- 1 はじめに
- 2 日本企業における海外進出の傾向
  - 2.1 海外進出企業数の推移等
  - 2.2 海外進出が盛んな業種・業界
  - 2.3 日本企業における海外進出の方法
- 3 海外進出を行う企業がつまづきやすい課題例
  - 3.1 言語対応
  - 3.2 文化・慣習の把握
  - 3.3 予算設計
  - 3.4 展開先での人材確保
- 4 企業がつまづく課題における対応策
  - 4.1 進出検討国への対応人材の採用
  - 4.2 現地文化・慣習に関するインプット
  - 4.3 海外展開後の売上計画を見据えた数値設定

#### 4.4 現地での起業に詳しい専門家との連携

### 5 海外進出を検討する際には専門家へのご相談をご検討ください

## 1 はじめに

近年、グローバル化の波は日本企業にも大きな影響を与えています。特にアジア地域では、積極的な海外進出が進んでおり、その動向は多くのビジネスリーダーにとって注目の的ですが、

しかし海外進出を成功させるためには、数多くのクリアすべき課題が存在し、専門的な知識をもって対応していくことが求められます。現地に合わせた商品開発やマーケティング、人材確保や為替変動リスクへの対応といったビジネス上の課題に加え、現地の法律や税制について正確な知識を得て対応していく必要があります。

## 2 日本企業における海外進出の傾向

ここではまず、5月末に経済産業省から発表された「第53回 海外事業活動基本調査」より、日本企業の海外進出の傾向（2022年度）をご紹介します。

### 2.1 海外進出企業数の推移等

2022年度末において、日本から海外に進出している現地法人数は24,415社にのぼります。現地法人数自体はアジアを中心に全ての地域で前年度から減少していますが、全地域に占める割合を見てみると、中国の割合が低下している一方で、ASEAN10カ国の割合が12年連続で拡大しています。

さらに、2022年度に新規に進出した現地法人（新規設立）数は180社（前年度と比べ11社増）でした。その割合を地域別にみると、ASEAN10に進出した企業の割合が拡大している一方、中国、北米、欧州に進出した企業の割合は縮小しています。

また、2022年度末の現地法人の従業員数は、全体で557万人と前年度比で2.1%の減少を見せています。この減少は、特に製造業で顕著で、前年度比2.7%減の408万人となっています（非製造業は前年度比0.6%減）。地域別に

見ると、アジアや欧州での減少が目立ちますが、北米地域では逆に増加していることが注目されます。

他方、売上高や製造業現地法人の海外生産比率は上昇傾向にあります。2022年度の現地法人の売上高は361.5兆円で前年度比19.2%増で、主要業種の多く、また地域別にも北米、アジア、欧州、中国、ASEAN10のいずれにおいても前年度比で増加しています。2022年度の製造業現地法人の海外生産比率は27.1%、前年度と比べ1.3%ポイント上昇となっています。

また、研究開発費や設備投資額も増加しており、グローバル市場における競争力強化と技術革新が進んでいます。具体的には、2022年度の製造業現地法人の研究開発費は前年度比28.4%増の1兆1,657億円、設備投資額は前年度比18.5%増の4.4兆円に達しており、研究開発費、設備投資額ともに、海外比率も前年度から増加しています。

出典：第53回 海外事業活動基本調査（経済産業省）

## 2.2 海外進出が盛んな業種・業界

現地法人数を業種別に見てみましょう。2022年度末の製造業の現地法人数は1万433社、非製造業は1万3,982社であり、全企業数に占める製造業の比率は42.7%、非製造業は57.3%となっています。

全業種の中で、最も現地法人数が多いのは卸売業で、7,095社（全企業数に占める割合29.1%）、続いてサービス業の2,497社（同10.2%）、輸送機械2,220社（同9.1%）となっています。

現地法人売上高（2022年度）をみても、卸売業は138兆円と主要業種の中でもっとも高い額となっており、前年度から20.4%増加しています。次いで額が大きいのが輸送機械79.8兆円（前年度比+20.5%）、サービス業（21.5兆円、同+48.5%）と、いずれも前年度から大きくその額を伸ばしています。

なお、2022年度の製造業における現地法人の海外生産比率は上述のとおり27.1%ですが、業種別にみると、輸送機械（48.9%）が最も比率が高く、続いてはんよう機械（31.7%）、情報通信機械（26.8%）、非鉄金属（22.2%）となっています。

出典：第 53 回 海外事業活動基本調査（経済産業省）

## 2.3 日本企業における海外進出の方法

日本企業が海外進出を行う方法は多岐にわたります。一つ目は、海外現地法人の設立で直接的に市場に参入する方法です。次に、販売代理店を通じた取引や、商社や輸出業者を介して間接的に製品を現地顧客に販売する間接貿易があります。また、自社製品を商社などを介さずに直接現地顧客に販売する直接貿易も一般的です。現地での委託生産、フランチャイズ契約を通じたビジネス展開、越境 EC によるオンライン販売、そしてクロスボーダーM&A による市場参入と成長戦略も重要な手段とされています。これらの多様な方法を駆使し、日本企業はグローバル市場でのビジネス拡張を図っています。

※詳しくはこちらの記事をご参照ください

海外進出・海外展開：日本企業が海外進出をするために検討できる方法 | 海外進出支援に精通した弁護士が解説 (<https://pm-lawyer.com/20230925-2/>)

## 3 海外進出を行う企業がつまずきやすい課題例

### 3.1 言語対応

海外進出を成功させるためには、多岐にわたる課題をクリアする必要がありますが、その中でも特に重要なのが言語の壁です。製品のマーケティング資料、法的文書、契約書、社内の公式文書、さらには日常の業務コミュニケーションに至るまで、多様なコンテンツに対して言語の正確な理解と使用が求められます。特に英語以外の言語圏、たとえば中国、ロシア、ブラジルなどに進出する場合、これらの地域固有の言語に対応するための翻訳コストが増大し、専門的な通訳スタッフや現地の言語に堪能な従業員の確保が必須となります。

言語の適切な使用は、単に言葉を翻訳すること以上のものを要求します。各言語が持つ独特のニュアンスを理解し、それをビジネスの文脈で適切に表現する能力が求められるということです。これは特にマーケティングの領域で顕著で、直訳しただけのメッセージでは現地の消費者に適切に伝わらず、場合によっては誤解や不快感を引き起こすことさえあります。たとえば、アメリカの俗語や比喩がそのまま他の文化圏で使用された場合、本来の意図とは異なる解釈をされるリスクがあります。そのため、マーケティングメッセージを現地化する

る際には、単に言葉を訳すだけでなく、その文化的背景や慣習、価値観を十分に考慮に入れることが不可欠です。

さらに、ビジネス環境においては、契約書や法的文書の正確な翻訳が極めて重要です。これらの文書は企業の運営に直接関連しており、誤訳による法的な問題が発生すると、企業のリスクや損失が拡大する可能性があります。正確な法的用語の理解と適切な文脈での使用は、訴訟や法的な誤解を避けるために不可欠です。そのためには、現地の法律に精通した法務専門家と協力し、翻訳された文書が現地の法制度に適合しているかを確認するプロセスが必要です。

### 3.2 文化・慣習の把握

文化や慣習の違いがビジネスの国際展開に与える影響は計り知れないものがあります。海外市場で成功を収めるには、単に現地の言語を理解するだけでなく、その地域固有の文化や慣習に敏感である必要があります。これにより、現地の顧客やビジネスパートナーとの信頼関係を築くことが可能となり、市場への浸透を加速させることができます。

たとえば、交渉スタイルは文化に大きく依存します。アメリカやヨーロッパの多くの国では直接的かつ積極的な交渉が好まれますが、日本や中国などのアジア国では、より間接的で時間をかけるスタイルが一般的です。これを理解しなければ、急速に合意を迫ることがかえって信頼を損ねる原因になりかねません。また、意思決定のプロセスにおいても、個人主義が強い国では個々人の意見が重視されるのに対し、集団主義の文化ではグループ全体の合意形成が重要視されるため、この違いを理解しておくことが業務をスムーズに進める鍵となります。

さらに、ビジネスエチケットに関しても地域によって大きな差が存在します。例えば、中東地域やインドでは宗教的な慣習がビジネス時間に影響を与えることがあります。ラマダン月間中はイスラム教徒が日中断食を行うため、この時期にビジネスミーティングのスケジュールを組む際には、夕方以降を選んだり、軽食を提供したりしないよう配慮が必要です。また、中国では春節（旧正月）期間中には長期間の休暇が取られ、ビジネスが停滞するため、これに合わせたスケジュール調整が求められます。

文化的な差異を理解し適応することで、企業は現地市場での適合性を高めることができます。文化の多様性を尊重し、地域ごとのニーズに敏感になることは、グローバルなビジネス展開において避けて通れない課題です。これらの差異に柔軟に対応することが、事業の持続可能性と成長を保証する鍵となるのです。

### 3.3 予算設計

海外進出を計画する際、予算設計は事業の成否を大きく左右する要素の一つです。適切な予算計画は、市場調査、製品開発、マーケティング戦略、物流、人材雇用といった初期投資項目に対して十分な資金を確保し、継続的な事業運営を支える基盤を形成します。これらの項目には、それぞれ異なる費用が関連し、特に新しい市場においては予期せぬ高額な費用が発生することもあります。

#### 市場調査のコスト：

市場調査は、目的市場の消費者行動、競合分析、市場の成熟度を理解するために不可欠です。この段階での適切な投資は、製品やサービスが市場に適合しているかどうかを判断し、将来的な市場戦略を形成する基盤となります。市場調査には、定量的調査と定性的調査の両方が含まれ、それぞれ専門的な調査会社に依頼することで信頼性の高いデータを収集することが可能です。しかし、これらのサービスは高額な費用を要する場合も多いため、予算計画において十分な配分を考慮する必要があります。

#### 製品開発とマーケティングのコスト：

製品開発は、特に技術または特定の市場向けのカスタマイズが必要な場合、大きな資金を消費します。加えて、新市場でのブランド認知と顧客基盤の構築には、効果的なマーケティング戦略が不可欠です。これにはデジタル広告、プロモーション活動、地域イベントへの参加などが含まれ、各々が異なる費用構造を持っています。これらの活動は市場の特性に応じてカスタマイズされる必要があり、その分、コストが増加するリスクも伴います。

#### 物流と人材雇用のコスト：

物流コストは、製品を市場に供給するための基本的な要素であり、特に国際物流は輸送手段や距離、関税など多くの変数に影響されます。また、優秀な人材を確保し、適切に管理することも海外展開の成功には欠かせません。人材雇用

には、採用プロセス、研修、給与、福利厚生といった直接的なコストだけでなく、異文化間でのコミュニケーションや管理のための追加的なコストも発生します。

為替変動リスクと税制の違い：

海外事業では為替レートの変動が直接的な財務リスクとなり得ます。予算計画には、為替変動に対するヘッジ戦略を含めることが賢明です。さらに、各国の税制の違いは事業の利益に直接影響を及ぼすため、税務の専門家と連携し、税負担を最適化する計画を立てることが重要です。

### 3.4 展開先での人材確保

展開先国での人材確保は、国際ビジネスを展開する上での大きな課題です。現地のビジネス習慣や言語、法規制に精通した人材が不可欠であり、これらの人材はしばしば激しい競争の中で確保しなければならないため、企業にとって複数の困難が伴います。

人材確保の主な課題として、以下のものが挙げられます。

高度な競争と採用コスト：

展開先での有能な人材の確保は、当該展開先における他の国際的な企業との競争を意味します。特に、技術、管理、言語能力を兼ね備えた人材は高い需要があり、これらの人材を獲得するためには高額な給与パッケージやその他のインセンティブを用意しなければなりません。

文化的適応の難しさ：

異文化の中で働く人材が企業文化に溶け込むことは容易ではありません。文化的な誤解が生じると、労働効率の低下やチーム間の不和など、内部的な問題につながりかねません。

法規制とコンプライアンス：

各国の労働法やビジネス法規は大きく異なり、これに完全に準拠することは外国企業にとって大きな挑戦です。適切な法的知識がないと、違反による罰金や訴訟という形で重大な結果を招くことがあります。

効果的なトレーニングと維持の課題：

現地人材を効果的に育成し、長期にわたり企業に留めておくための戦略もまた重要です。継続的なトレーニングとキャリアアップの機会を提供しなければ、才能ある人材が競合他社に流出するリスクがあります。

これらの課題に直面する企業は、国際的な人材管理において綿密な戦略を立て、リスクを最小限に抑える努力が必要です。現地での運営をスムーズに行うためには、これらの人材関連の問題を事前に把握し、適切に対処することが不可欠です。

#### 4 企業がつまずく課題における対応策

##### 4.1 進出検討国への対応人材の採用

上述のとおり、海外進出に際して、進出検討国の言語、文化、ビジネス習慣を深く理解し、現地での業務を遂行できる対応人材の採用は、事業成功の重要な鍵です。これを達成するためには、戦略的な採用計画と効果的な人材マネジメントが不可欠です。

具体的な採用戦略として、まず現地の採用市場に詳しいリクルーティングエージェントやヘッドハンターを活用するとよいでしょう。これらの専門家は、求職者のスキルセットだけでなく、その人物が地域のビジネス環境にどのように適応可能かを見極める能力を持っています。彼らのネットワークと市場知識を利用することで、効率的かつ迅速に適切な候補者を見つけ出すことが可能となります。

加えて、現地の教育機関との連携を深めることも有効です。例えば、現地の大学や専門学校と提携し、インターンシッププログラムを設けることで、学生たちに実務経験を提供しつつ、企業は将来のリーダーシップポテンシャルを持つ人材を早期に発掘・育成できます。このようなプログラムは、企業にとって長期的な人材確保戦略の一環となると同時に、学生にとっては実践的な学習機会を得られるというメリットがあります。

さらに、人材研修プログラムを通じて、本社と現地法人間の一体感を強化し、組織全体の価値観と目標を明確に共有することも忘れてはなりません。これには、文化的違いを尊重しつつ、企業のビジョンとミッションを浸透させるため

の継続的な教育とコミュニケーションが必要です。これにより、全従業員が一致団結して目標に向かって努力できるようになります。

これらの戦略を総合的に実行することで、海外進出における人材の確保と育成は、ただの課題から事業成功を加速する重要な資源へと変わるでしょう。

#### 4.2 現地文化・慣習に関するインプット

海外市場での成功を左右する重要な要素として、現地文化と慣習の理解が挙げられます。これにより、ビジネス戦略が適切に現地の市場に合わせて調整され、消費者のニーズに直接応えることが可能になります。具体的には、現地の文化研究者や社会人類学者と協力して文化的背景や慣習を詳細に調査し、これらの情報をビジネス戦略に組み込むというようなプロセスも考えられるでしょう。

また、現地のフェスティバルや祝日を利用したマーケティングイニシアティブは、ブランドの認知度を高め、現地市場での存在感を示す絶好の機会を提供します。言語の特性を理解することも重要で、広告キャンペーンや製品のパッケージングに現地の言葉を適切に使用することで、消費者とのより強いつながりを築くことができます。

さらに、現地のパートナーシップやコラボレーションは、市場への深い浸透を可能にします。地元のビジネスと協力することで、サプライチェーンの効率化、地元消費者のニーズへの迅速な対応、そして規制や法律への適応がスムーズに行えます。また、CSR活動や地域社会への積極的な投資は、企業の社会的責任を示すと同時に、地元の人々との信頼関係を構築する効果的な方法です。これにより、企業はただの外国企業から、地域社会の一員として受け入れられるようになります。

これらの活動を通じて、企業は現地市場の文化に敬意を表し、それに基づいた製品開発やマーケティング戦略を展開することができます。結果として、現地市場での企業のポジショニングが強化され、長期的な事業の成功につながる持続可能な関係が築かれます。

#### 4.3 海外展開後の売上計画を見据えた数値設定

海外市場での事業展開において、現実的で達成可能な売上目標の設定は企業の成功に不可欠です。効果的な売上計画を策定するためには、まず包括的な市場調査を行い、業界の成長率、競合の活動、ターゲット顧客の購買力と行動パターンを詳細に分析することが重要です。この情報は、市場における自社のポジションと、達成可能な市場シェアの見積もりを提供します。

#### 市場調査の具体的なステップ

- 業界の成長率の分析：業界の過去データと未来の予測を収集し、市場の成長潜在性を評価します。これには、経済予測レポートや業界アナリストの見解が含まれます。
- 競合分析：直接および間接の競合他社を特定し、彼らの市場戦略、製品ポートフォリオ、価格設定を分析します。この情報から、自社製品の市場での位置づけと差別化のポイントを明確にします。
- ターゲット顧客分析：顧客の購買行動、好み、ニーズを理解するために、アンケート調査やフォーカスグループインタビューを行います。これにより、製品の価格設定やプロモーション戦略をより効果的に計画することが可能となります。

これらの初期調査を基に、期待される市場シェアとそれに応じた売上目標を設定します。さらに、売上目標を達成するための具体的なアクションプランを策定し、各段階でのKPI（重要業績評価指標）を定義します。為替レートの変動、地政学的リスク、供給チェーンの問題など外部環境の変化が財務成績に与える影響を評価するための財務モデリングも重要です。様々なシナリオを想定した感度分析も行い、予期せぬ市場の変動に対応できるようにしましょう。

設定した売上目標は、定期的に見直しを行い、現地の市場状況や経済状況の変化に応じて調整します。このプロセスには、四半期ごとのレビューミーティングや、年次予算策定時の全面的な見直しが含まれます。これにより、企業は市場の変化に柔軟に対応し、リスクを最小限に抑えることが可能となり、長期的な事業成長を実現するための戦略的な決定を下すことができます。

このように、海外展開後の売上計画は、徹底した市場調査とリアルなシナリオプランニングを基に慎重に策定する必要があり、企業の国際的な成長戦略の中核を成す要素となっています。

#### 4.4 現地での起業に詳しい専門家との連携

海外での事業展開を考える際には、現地の市場、法律、税制、労働環境に精通した専門家との連携が不可欠です。これには、法律顧問、税理士、ビジネスコンサルタントなど、様々な分野のプロフェッショナルが含まれます。現地の専門家は、進出初期の設立手続きから、運営、拡大の各フェーズにおける助言を提供できます。また、文化的な差異や現地のビジネス慣習についての理解を深めることで、企業は不必要な誤解や紛争を避けることができます。企業はこれらの専門家と密接に協力し、地域社会や政府機関との良好な関係を構築することも重要です。このようなネットワークを利用することで、市場への適応がスムーズになり、事業の成功率を高めることができます。

例えば、米国で法人を設立する際には、様々な法人の形態から選択することとなります。主要な法人の形態には、個人事業主 (Sole Proprietorship)、パートナーシップ (Partnership)、有限責任会社 (LLC)、株式会社

(Corporation) などがあり、それぞれに独自の特徴と利点があります。まずは自社のビジネスにとって適切な形態を選択したうえで、複雑な設立手続きを行わなくてはなりません。こうしたプロセスにおいては、現地の法律や市場環境に精通した弁護士からリーガルチェックを得ることが重要となります。

※詳しくはこちらの記事をご参照ください

海外進出・海外展開：米国での起業を検討する際に確認すべきポイント | 現地法人設立に詳しい弁護士が解説 (<https://pm-lawyer.com/20240213/>)

#### 5 海外進出を検討する際には専門家へのご相談をご検討ください

海外市場への進出は多大な機会をもたらす一方で、言語、文化、法規制などの課題が伴います。成功するためには、現地の文化やビジネス環境を深く理解し、適切な売上目標を設定する必要があります。また、現地での人材確保や売上計画の策定には、詳細な市場調査と戦略的な計画が不可欠です。これらの複雑なプロセスをナビゲートするために、国際ビジネスの専門家への相談を強くお勧めします。専門家は、貴社の海外展開をスムーズかつ効果的に進めるための支援を提供できます。さらなる情報や詳細については、関連する記事（下記）もご確認ください。これにより、海外市場での成功への理解が深まり、適切な準備と対策を講じるための一助となりましたら幸いです。ファースト&タ

ンデムスプリント法律事務所では、弁護士によるご相談やリーガルチェックのご依頼をお受けしていますので、いつでもお問合せください。

※こちらの記事もご確認ください

- 海外進出・海外展開：中小企業が海外進出を成功させるには？直近の動向からみる成功に向けたポイント (<https://pm-lawyer.com/20240214/>)
- 海外進出・海外展開：海外進出において活用を検討できる補助金とは？海外展開を検討する企業が知っておくとよいこと (<https://pm-lawyer.com/20231025/>)
- 海外進出・海外展開：企業が知っておくべき資金調達の方法 (<https://pm-lawyer.com/20221102/>)

弁護士法人ファースト&タンデムスプリント法律事務所

メール相談：info-fts@tandemsprint.com

(代表弁護士：小野智博)

※本稿の内容は、2024年8月現在の法令・情報等に基づいています。  
本稿は一般的な情報提供であり、法的助言ではありません。正確な情報を掲載するよう努めておりますが、内容について保証するものではありません。