

### 〈タナベコンサルティング調査〉

日本企業の海外展開率は全体で上昇するも、売上規模によって43%を超える格差が広がる傾向  
進出検討地域はASEAN一極集中からアメリカ、インドを含む多様化が進む

## 「2026年度海外事業に関するアンケート」結果を発表

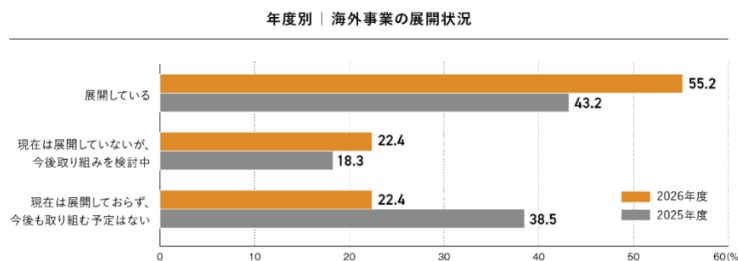
日本の経営コンサルティングのパイオニアである株式会社タナベコンサルティング（本社：東京都千代田区・大阪市淀川区、代表取締役社長：若松 孝彦）は、全国の企業経営者、役員、経営幹部を対象に実施した「2026年度海外事業に関するアンケート」の結果を発表いたします。

### 1. 調査結果サマリー

- （1）日本企業の海外展開率は全売上規模帯で上昇する一方、売上高300億円以上（82.1%）と50億円未満（38.7%）の間には43%以上の差が出る結果となりました。売上規模による格差は日本企業の海外展開における「二極化」として、今後ますます鮮明になっていくと考えられます。
- （2）海外進出地域の選定において、ASEANが前年並みを維持する一方、アメリカ（29.7%→38.9%）とインド（29.7%→36.8%）を検討する企業は、双方7ポイント以上上昇する結果となりました。ASEAN一極集中から進出先の多元化が本格化していることがうかがえます。
- （3）現地法人を保有する企業の7割以上が自社の経営管理・ガバナンス構造に問題意識を抱えていることが明らかになりました。最大の課題として「現地の経営・幹部人材の不足や人材育成に不安がある」（61.0%）が挙げられ、管理体制の整備とグローバル人材の育成が課題であることが示唆されます。

### 2. 各データ詳細

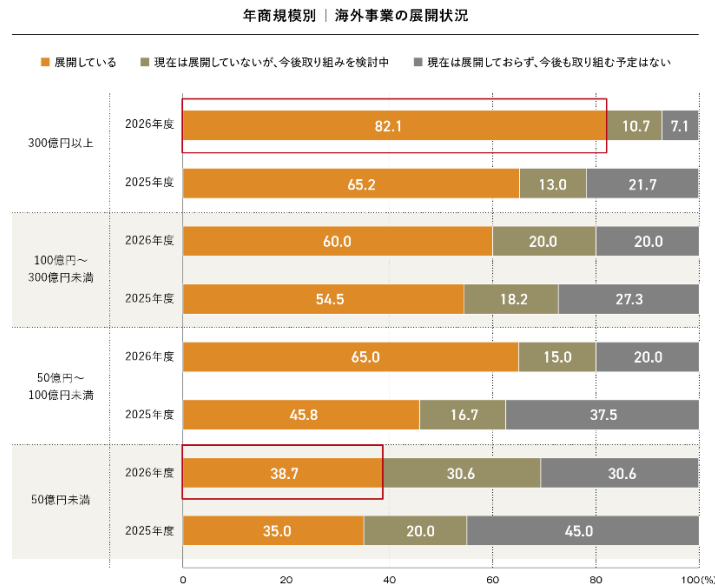
- （1）海外事業を展開している、今後取り組む意向を持つ企業は約8割に。



海外展開に前向きな企業は約8割に達し、前年度比+16%へと急上昇いたしました。単年でこれだけの意識変化が生じた背景には、いくつかの構造的・環境的要因が重なっていると考えられます。少子高齢化による国内市場の縮小が多くの経営者に対して「現状維持のリスク」を可視化させつつある中、歴史的水準で推移する円安が海外収益の円換算価値を高め、海外進出の財務的インセンティブを強めております。加えて、米国の関税政策をきっかけとしたサプライチェーン再編の機運が、「いつかは海外」という議論を「今すぐ検討」へと押し上げた面もあると考えられます。海外展開は一部の大企業のフロンティア戦略から、幅広い企業に共通する経営課題へと変わりつつあることがうかがえます。

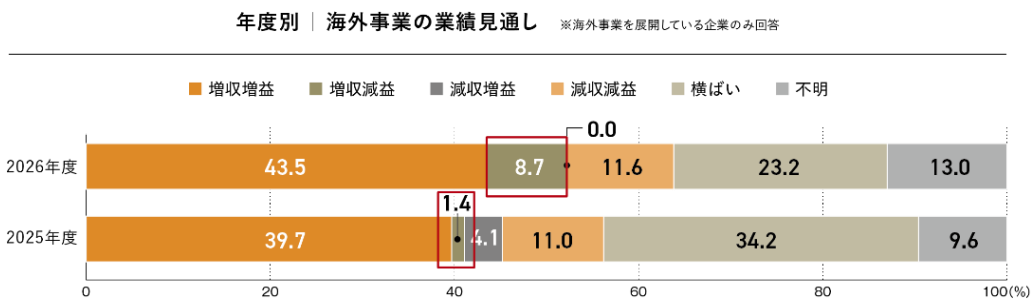
■報道関係者お問合せ先：株式会社タナベコンサルティンググループ 経営企画部（広報担当）石川・清水・崎間  
TEL:06-7177-4011/FAX:06-7177-4020/MAIL:pr-tanabe@tanabeconsulting.co.jp

(2) 日本企業の海外展開率は全売上規模帯で上昇する一方、売上規模による格差は最大 43%を超え、「二極化」が進む結果に。



日本企業の海外展開率は全規模帯で前年度から上昇し、底上げが進んでおります。しかし、「海外事業を展開している」と回答した企業を分析すると、売上高 300 億円以上 (82.1%) と 50 億円未満 (38.7%) の間には 43%を超える格差が広がっている状況です。50 億円未満の企業の約 6 割は依然として海外事業の展開およびその検討をしていない状態であり、ノウハウ・人材・資金という三重の制約が「構造的障壁」として存在し続けております。企業全体の海外展開に対する前向きな姿勢が高まるほど、売上規模間の格差は日本企業の海外展開における「二極化」として、今後ますます鮮明になっていくことが考えられます。

(3) 海外事業の業績見通しは「増収増益」が最多の一方、「増収減益」が約 6 倍に急増。

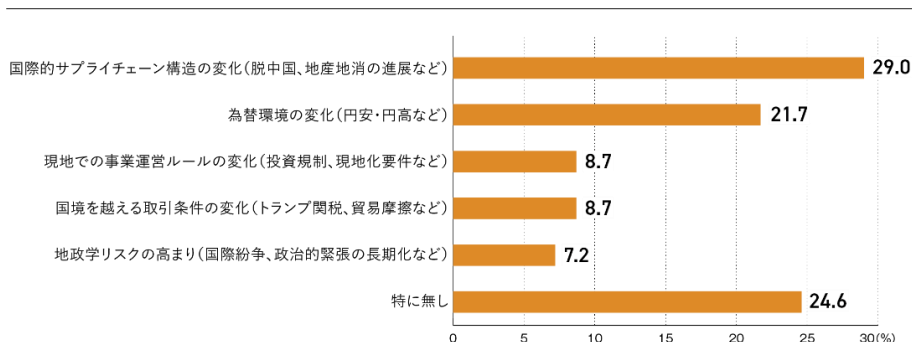


海外事業の見通しについて「増収増益」は 43.5% (前年度 39.7%) と上昇、「横ばい」は 23.2% (前年度 34.2%) へと低下しており、一見すると業績見通しは改善しているように見える一方で、「増収減益」が前年度 1.4%から 8.7%へと約 6 倍に急増しております。この調査結果から、売上は増加していても、利益が追いついていない企業が増えていることが明らかになりました。要因として、現地の人件費・物流コストの上昇を販売価格へ転嫁できていないことや、現地法人を持つ企業を中心とした円ベースでのコスト構造の変化などが考えられます。「売上拡大」と「収益確保」を両立できるかどうか、今後の海外事業の評価軸になることが示唆されます。

(4) 自社の海外事業にとっての「機会」は「サプライチェーン構造の変化」との回答が最多に。

自社の海外事業にとって最も「機会」と認識している外部環境要因

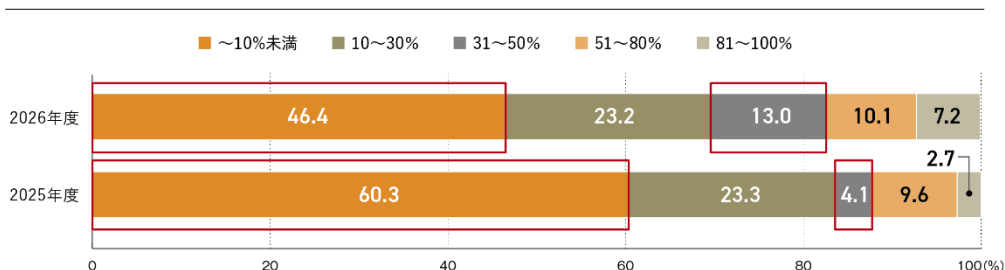
※海外事業を展開している企業のみ回答



自社の海外事業にとって最も「機会」と認識されているのは、「サプライチェーン構造の変化」(29.0%)との回答が最多となりました。地政学的な緊張や脱中国の流れが「脅威」とであると同時に、それに伴うサプライチェーン再編が日本企業にとって新たな受注や拠点展開の機会をもたらしていると認識されていることがうかがえます。その一方で「特になし」が24.6%を占めており、外部環境を機会として読み解く視点を持っていない企業も一定数存在しております。環境変化はリスクと機会を同時にもたらすものであり、「何もしない」ことが最大のリスクとなる局面において、この層の戦略的思考の深化が求められます。

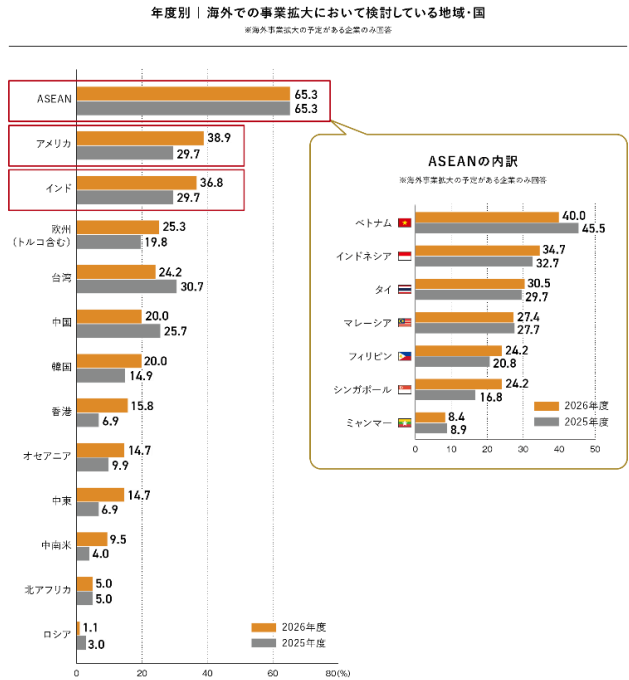
(5) 海外売上「10%未満」は前年より13.9%減少、「31~50%」の層は3倍以上に拡大。

年度別 | 売上高全体に占める海外事業の売上高比率 ※海外事業を展開していると回答した企業のみ回答



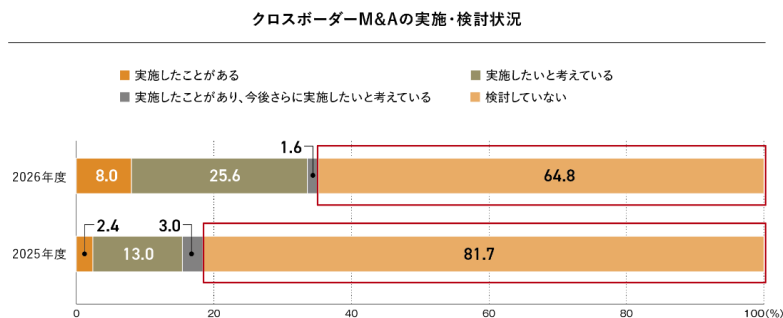
「海外売上10%未満」が60.3%から46.4%へと、一年間で13.9%低下したことは、日本企業の海外収益依存度が構造的に変化しつつあることを示す注目すべき変化といえます。特に「31~50%」層が4.1%から13.0%へと3倍以上拡大しており、海外事業の位置づけが「補完」から「準基幹」へと変わりつつある企業群の存在が明らかになりました。しかし、依然として全体の約7割は海外売上高比率30%未満に留まっております。前述の「増収減益」企業の増加と合わせて考えると、海外売上高比率が高まる中で、収益管理の高度化が追いついていない企業が一定数存在すると考えられます。海外展開を「量」から「質」へ転換させる経営判断の巧拙が、数年後の企業価値に大きな差を生む分岐点に差し掛かっているといえます。

(6) 海外進出地域は ASEAN が引き続き中心である一方、アメリカ・インドへの進出検討が増加。



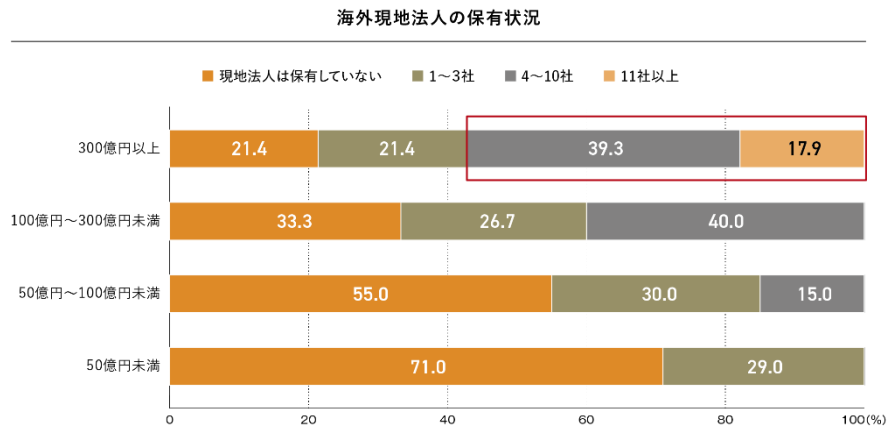
海外進出地域の選定において、ASEAN が 65.3%で前年並みを維持する一方、アメリカ (29.7%→38.9%) とインド (29.7%→36.8%) が揃って約7~9ポイント上昇する結果となりました。これは「中国リスクの受け皿」の役割を ASEAN 一極が担っていた構図が変わり、進出先の多元化が本格化していることがうかがえます。アメリカへの関心の高まりの背景として、トランプ関税の影響や輸出コストの上昇に加え、「現地で作り、現地で売る」ニーズが高まっていることが対米進出を加速させる要因になっていると考えられます。インドについては、約14億人の成長市場としての評価に加え、米中対立の受け皿として、製造拠点需要の急増が背景にあることがうかがえます。

(7) クロスボーダーM&Aを「実施したい」企業は2倍に増加するも、「未検討」が依然多数を占める結果に。



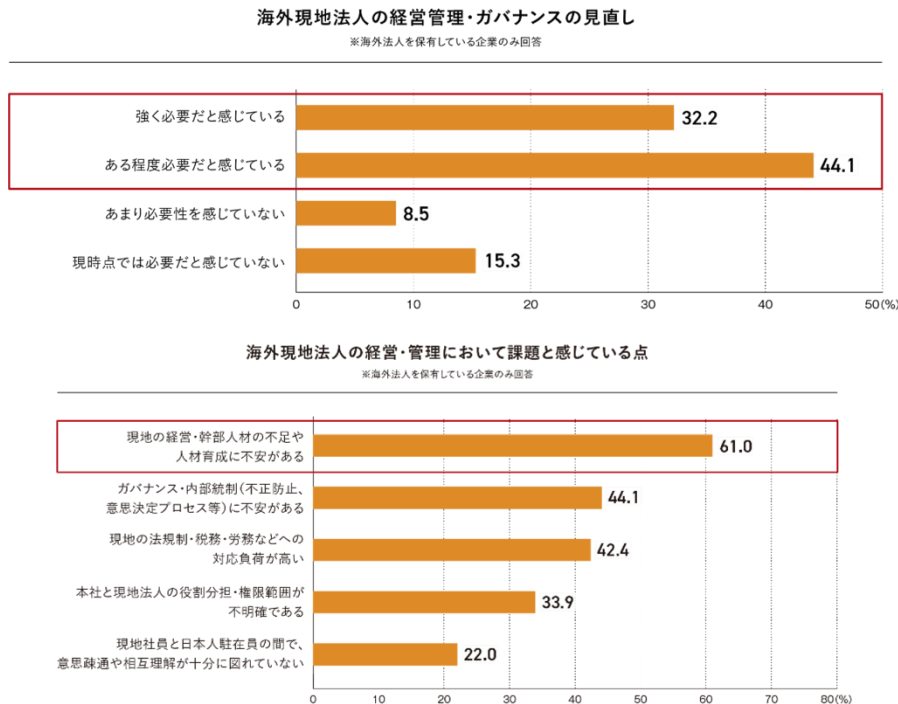
クロスボーダーM&Aの実施状況については、「実施したいと考えている」が約2倍 (13.0%→25.6%) に拡大し、「検討していない」が16% (81.7%→64.8%) 減少する結果となり、顕著な変化が示されています。グリーンフィールド投資 (自前の拠点設立) と比較し、M&Aには現地の顧客基盤・人材・許認可等を即座に取得できるという「スピードと確実性」の利点があることから、現地パートナーとの協業を経験してその限界を感じた企業が、資本関係による関係深化へと移行しているケースが増加していると考えられます。ただし「実施したことがある」企業は依然8.0%に留まっており、M&Aには案件探索・デューデリジェンス・PMI (経営統合) という高度な工程が伴うため、「やりたい」と「できる」の間には依然として大きなギャップがあることが示唆されます。

(8) 売上高「300 億円以上」の企業の約 8 割が現地法人を保有、「50 億円未満」では約 3 割に留まる結果に。



海外現地法人の保有状況においては、売上規模の拡大に比例し、その割合が高まる結果となりました。売上高「300 億円以上」の企業では約 8 割が現地法人を保有しており、そのうち約 6 割が「4 社以上」の複数拠点を展開しております。対して「50 億円未満」の企業では約 7 割が現地法人を保有しておらず、売上規模による顕著な差が確認されました。現地法人の有無は、現地情報へのアクセス・優秀な現地人材の採用力・顧客や行政との継続的な関係構築、さらにはガバナンスの実効性にも直結いたします。中堅・中規模企業にとって、現地法人を持たない海外展開は機動性の面で利点がある一方、事業展開の深度と持続性に構造的な限界を内包しております。今後の海外展開の拡大においては、現地法人設立という「恒久基盤の整備」を伴っているかどうか、事業の定着度を左右する重要な視点となることが示唆されます。

(9) 現地法人を保有する企業の 7 割以上がガバナンスの構造改革の必要性を認識。最大の課題は「現地の経営・幹部人材の不足」が最多。



現地法人を保有する企業の76.3%で、自社のガバナンス構造に実質的な問題意識を抱えていることが明らかになりました。最大の課題として「現地の経営・幹部人材の不足や人材育成に不安がある」(61.0%)が挙げられ、構造的な根深さがうかがえます。日本人駐在員に依存した管理体制は、任期交代のたびにノウハウや現地との関係性が失われるリスクを伴い、拠点数の増加に応じてその影響も累積します。こうした課題では、グローバル人材を育成する中長期的な人材戦略なしには根本的な解決が難しいと考えられます。また、「ガバナンス・内部統制に不安がある」(44.1%)や「現地の法規制・税務・労務などへの対応の負荷が高い」(42.4%)が続く点も見逃せません。海外事業の拡大局面では、収益拡大の追求と管理体制の整備のバランスが崩れやすい傾向があります。今後の海外事業においては、現地拠点の自律性と本社による統制のバランスをいかに設計するかが、事業運営の「質」を左右する重要な課題の一つとなることが示唆されます。

### 3. 提言

#### (1) 海外事業における「実行基盤」の強化

海外事業の推進にあたっては、ノウハウや人材不足が主要課題として挙げられており、戦略の実行を支える基盤整備が重要となっております。特に、グローバル人材の確保・育成や外部パートナーとの連携強化は、多くの企業に共通するテーマです。自社単独での展開にこだわるのではなく、現地パートナーや外部リソースを活用しながら、段階的に実行力を高めていくアプローチが有効であると考えられます。

#### (2) 成長段階に応じた海外戦略の設計

企業規模によって海外事業の進展度や課題が異なることを踏まえると、自社の成長段階に応じた戦略設計が求められます。売上高 300 億円以上の企業では、拠点運営やガバナンス高度化を含めた全体最適の視点が重要となる一方、100 億円～300 億円未満の企業では、体制整備と事業拡大の両立が求められます。また、50 億円未満の企業においては、リスクを抑えた形での市場参入やパートナー活用など、段階的な海外展開の検討が現実的な選択肢となります。

#### (3) 外部環境を「自社事業に引きつけて読む」力が、戦略の精度を左右する

「外部環境の影響」セクションは、企業が外部環境を「共通リスク」として一律に扱うことの危うさを示しております。同じ「円安」でも輸出企業と現地法人保有企業では意味が正反対であり、「サプライチェーン構造の変化」も企業によってリスクにも機会にもなります。今後の戦略立案において、外部環境変化を自社の海外展開モデルに照らして個別に解釈し、複数シナリオを経営計画に組み込む力が求められています。特に「トランプ関税」「米中对立の深化」「アジア域内の地政学的緊張」という3つの変数は今後も継続的に海外戦略に影響を与える可能性が高く、これらのシナリオ下での意思決定フレームワークを持つことが「戦略的耐久性」の基盤となります。環境変化への対応を「守り」ではなく、競合他社との差別化機会として積極的に活用できるかどうか、今後の国際競争力を左右すると考えられます。

## 〈提言 執筆者プロフィール〉



### 株式会社タナベコンサルティング 常務取締役 村上 幸一

ベンチャーキャピタルにおいて投資先企業の戦略立案、マーケティング、フィージビリティ・スタディなど多角的な業務を経験後、当社に入社。豊富な経験をもとに、マーケティングを軸とした経営戦略の立案、ビジネスモデルの再設計、組織風土改革など、攻守のバランスを重視したコンサルティングを数多く手掛けている。高収益を誇る優秀企業の事例をもとにクライアントを指導し、絶大な信頼を得ている。中小企業診断士。



### 株式会社タナベコンサルティング グローバルコンサルティング ゼネラルマネジャー 御船 浩次郎

国内大手 IT 企業にて様々なエンタープライズ向けのアカウントおよびソリューションセールスを担当。国際部門では米国グループ会社へ出向し、現地日系企業の IT インフラのサポート・改善に従事。帰国後、米国スタートアップの日本拠点立ち上げに参画し、マーケティング・新規顧客開拓を実施。当社入社後は、コンサルティングサービスの海外展開に向け、グループ各社との連携・社内プロジェクトの推進に係る全体総括を担当。

## 4. 関連リンク

・「2026 年度 海外事業に関するアンケート」資料ダウンロードページ

URL : <https://www.tanabeconsulting.co.jp/vision/document/detail96.html>

## 5. 調査概要

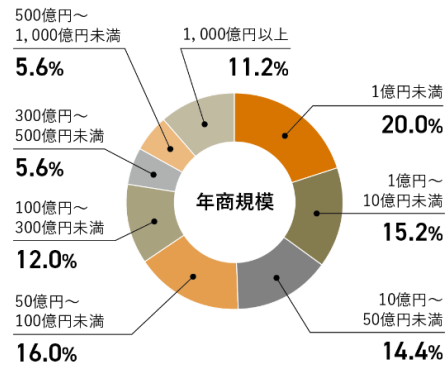
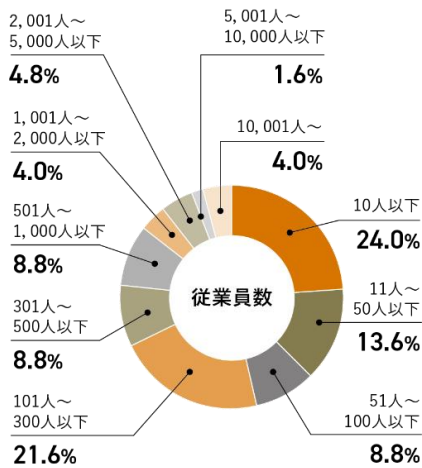
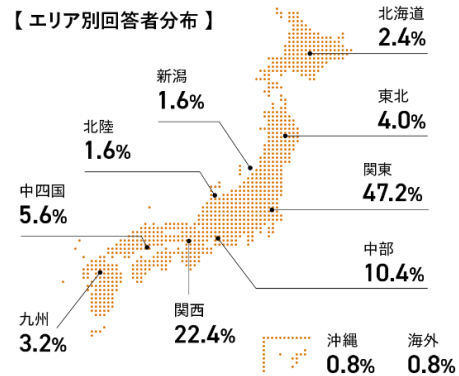
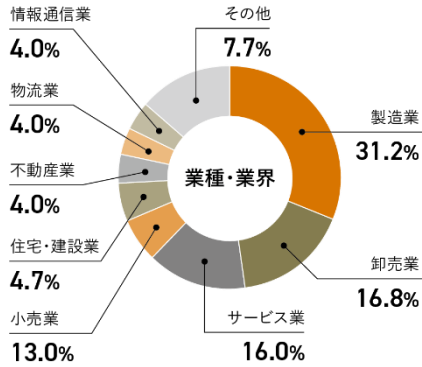
[調査方法] インターネットによる回答

[調査期間] 2026年2月16日～3月6日

[調査エリア] 全国

[有効回答数] 125件

※各図表の構成比(%)は小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計しても100%にならない場合があります。



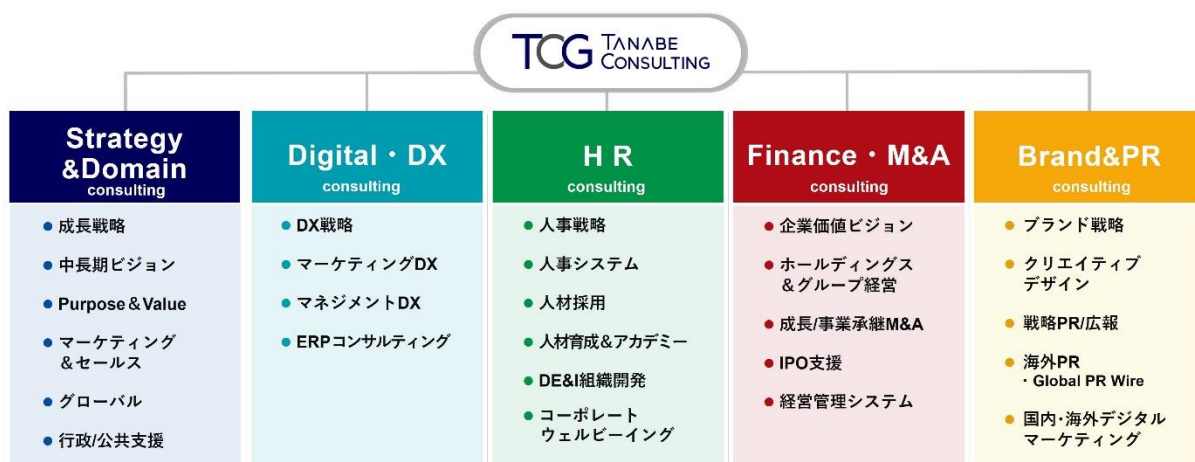
## 【タナベコンサルティンググループ (TCG) について】

TCG は、1957 年創業の東証プライム市場に上場する日本の経営コンサルティングのパイオニアです。「企業を愛し、企業とともに歩み、企業繁栄に奉仕する」という経営理念のもと、未来の社会に向けた貢献価値として「その決断を、愛でささえる、世界を変える。」というパーパスを掲げております。現在は、グループ8社、900名以上のプロフェッショナル人材を有する経営コンサルティンググループとなり、国内外の中堅企業を中心とした大企業から中規模企業のトップマネジメント（経営者層）を主要顧客とし、創業以来22,100社以上の支援実績を有しております。

トップマネジメントアプローチで経営戦略の策定からプロフェッショナル DX/AX サービスによる経営オペレーションの実装・実行まで、経営の上流から下流までを一気通貫で支援する唯一無二の経営コンサルティングモデルを国内地域密着のみならず、グローバルに展開しております。

# TANABE CONSULTING GROUP

世界で唯一無二の経営コンサルティンググループへ



## 【企業概要】

社名：株式会社タナベコンサルティンググループ  
 代表：若松 孝彦（代表取締役社長）  
 創業：1957年10月16日  
 資本金：17億72百万円  
 売上高：162億82百万円 ※2026年3月期  
 営業利益：18億13百万円 ※2026年3月期  
 総人員数：938名（グループ全体） ※2026年4月1日現在  
 上場市場：東京証券取引所プライム市場  
 本社所在地：東京都千代田区丸の内1-8-2、大阪市淀川区宮原3-3-41  
 事務所展開：名古屋、福岡、札幌、仙台、新潟、金沢、広島、沖縄