

海外から日本に進出する スタートアップ企業の成功要因

— マーケティング・パースペクティブ —

NPO 法人 生涯学習 事務局 事務局長

西山 裕子

要約

グローバル化が進む昨今、事業拡大を目指して、海外から日本進出を目指すスタートアップを見る機会がある。日本政府も投資拡大や雇用創出のために、海外企業の誘致を積極的に行っている。しかしながら、日本で顧客を得てビジネスを伸ばす企業や、日本法人の設立に至る企業はまれである。いったん設立したものの、撤退に踏み切る企業は新規参入数より多く、海外企業にとって日本でのビジネスを成功させることは困難である。本研究では、海外のスタートアップの日本進出を官民の立場で支援する4人にインタビューをし、成功の要因は何かを探求した。その結果、日本で成功するには、独自性がある製品 (Product) をタイミングよく導入することが重要であり、地道な告知活動 (Promotion) を日本の消費者の特徴や文化に合わせた形で行う必要があることが挙げられた。また、それらを実現するために、日本進出を率いるリーダーが製品への強い愛情を持ちフルコミットすること、本国とのコミュニケーションを円滑に行うことが大切である。本国も日本の状況を理解し、日本のリーダーの活動を尊重すべきであることが分かった。

キーワード

日本進出, インバウンド, プロダクト, プロモーション, リーダーシップ

I. 問題意識

海外企業が日本に拠点を置きビジネスを行う、いわゆる「対日直接投資」は、イノベーションや地域での投資拡大・雇用創出を通じて日本経済の活性化に貢献する。日本貿易振興機構 (JETRO) によると、対日直接投資は増加傾向が続いており、2020年末には40兆円を超え、日本政府は2030年の目標を100兆円としている。2024年6月には、東京・大阪・福岡・札幌の4都市を「金融・資産運用特区」に指定し、英語での行政手続きの完結、海外投資家の在留資格の申請手続きを一部簡素化するなどして、海外の運用会社やスタートアップの進出を促そうとしている。しかしながら、日本進出を試みながらもうまくいかない会社がほとんどである。海外企業の誘致を目指したピッチコンテストや、支援プログラムは官民を問わず多数提供されているが、実際に日本で顧客を得て事業を伸ばす会社は数%に過ぎない。経済産業省 (2021)「第54回外資系企業動向調査 (2020年調査) の概況」によると、いったん日本法人を立ち上げたものの、撤退に踏み切る企業は2017年に83社、2018年84社、2019年度は86社あり、新規参入企業 (2017年53

社、2018年度45社、2019年度48社)を上回る数である。日本撤退の理由はさまざま、日本での知名度の低さ、マーケティングが日本人の消費者心理に合わない、企業風土や商習慣の違いなどがあげられる (日経ビジネス, 2020)。

そこで本研究では、魅力ある海外企業が日本進出をどうすれば成功できるのか、多くの企業を支援してきた4名に事例を聞くことで、海外企業が日本進出で苦労する点を理解し、成功するためにはマーケティングにおいて何が必要か、具体的なヒントを把握することを試みた。なお、海外企業といっても規模や業種は様々であるが、今回の対象はスタートアップ企業 (独自の技術やサービスを持ち、投資や融資を得て急成長を目指す)、特にテクノロジーやITイノベーション系の企業について論じている。

II. 先行研究

海外スタートアップ企業の日本進出について、先行研究を見つけないのは困難で、その数は非常に少なかった。その理由について日本進出支援をする方や研究者に聞いたところ、以下の事柄が可能性として挙げられた。1) 海外スタートアップの日本進出は個別の事情に寄り、事例も多くない。

日本企業の海外展開の場合はヒアリングや調査は比較的容易であるが、海外企業の日本進出を研究材料として調査するのは困難である。2) 海外企業の日本進出を支援する民間企業はあるが小規模の場合が多く、そのノウハウは企業秘密として公開しない。

このような状況の中、本研究は、国としても力を入れる海外スタートアップの誘致や成功への道の一条を照らすものとして、貢献できると思われる。

一方、官として積極的にこの分野の調査・研究を手掛けるのは、JETRO（日本貿易振興機構）である。2003年度にJETROは「外国企業誘致ならびに国内の外資系企業支援を行う」部署を立ち上げた。日本企業の海外進出を主に担うための活動や様々な調査を行い、インバウンドへも力を入れている（日本貿易振興機構、2024）。JETROが2023年に日本国内の外資系企業に行ったアンケートによると（1537社回答）、日本のビジネス環境の魅力は「市場の規模」「社会・経済の安定性」「インフラの充実」（複数回答）がトップ3であった。直近1-2年の間に感じる日本のビジネス環境の変化については、「行政手続きの簡素化・デジタル化」「外国語でのコミュニケーション」「外資系企業に対する日本企業・社会の受け入れ態勢」が改善しているという声がある一方、「銀行取引」や「人材の確保」は悪化しているとの指摘が多い。

このように先行研究や調査を踏まえると、日本は海外企業

にとって有望な市場でありながら、成功は難しい国であることが見受けられる。そこで実際に、海外企業の日本進出の現場に携わって来た4人にインタビューを行い、より具体的な成功戦略、特にマーケティングの面で注力すべきことを検討することにした。

III. 実証分析

1. 調査対象と調査方法

問題意識と先行研究に基づき、インタビューフローを設計した。事前に質問を対象者に送り、後日、半構造化インタビューを4名に行った。調査期間は2024年6月14日～7月24日で、一人につき1時間程度のインタビューを、対面2名、オンライン2名で行った。4名のうち日本人は2人、他はイギリス人とアメリカ人である。1人は日本、残り3名はそれぞれ、アメリカ、台湾、マレーシアが、主な居住地である。インタビューは相手に合わせて、日本語または英語で行った。4名とも、海外企業の日本進出を支援する仕事をしている。うち1人は在日フランス大使館貿易投資庁で上席貿易担当官として、官の立場でフランスのスタートアップの日本進出を支援し、現在は独立して民間として同様の支援をしている。残り3名は自らが起業家として海外での事業を成功させ、他のスタートアップの日本進出支援を民間として行っている。彼らが支援する海外スタートアップの本拠地は、アメリカ、フランス、ニュージーランド、スペイン、台湾、マレーシア・シンガ

表—1 調査対象の属性

| 項目 | A氏 | B氏 | C氏 | D氏 |
|--------------------|--|--|-------------------------|--|
| 経歴や事業内容 | ソフトウェア開発やDXコンサルティングを各国で提供。合わせて、海外のスタートアップや中小企業が日本や他国で事業構築することを支援 | 2020年まで10年以上、在日フランス大使館貿易投資庁勤務で、フランス企業が日本に進出する支援を行う。2020年に独立し、民間企業として日仏のビジネスをサポート | 東南アジアと日本をつなぐプラットフォームを運営 | ソフトウェア会社の創業者、ベンチャーキャピタリスト。25年にわたり、ITスタートアップの経営や投資に関わり、上場した企業も多数。 |
| 本社所在地 | 本社は香港。支社はインド、スペイン、台湾、メキシコ、日本 | 日本 | マレーシア | 日本 |
| これまで支援したスタートアップの社数 | 50社程度 | 100社くらい | 30社 | 12社（経営に関して深く関わった企業） |
| 支援したスタートアップの本社所在地 | 日本、香港、スペイン、イタリア、フランス、メキシコ、イギリス、インド | フランス | 日本、東南アジア | アメリカ、フランス、ニュージーランド |
| スタートアップの主な業種 | テクノロジー、ICT・AI/IoT | テクノロジー（ソフトウェアやロボット、バイオテクノロジー等） | テクノロジー | テクノロジー（主にBtoBのエンタープライズ系） |

ポールなどの東南アジア、インド、メキシコ等であった。

質問項目は、支援するスタートアップの状況、具体的な事例、回答の背景や意図、言外の理由などを幅広く、深く掘り起こすことを試みた。

2. 分析方法

4人のインタビュー結果は文字起こしを行い、それぞれの経験に基づく独自の見解を把握するとともに、共通する概念を抽出することを試みた。共通する概念は、M-GTA (Modified Grounded Theory Approach) によって分析し、概念ごとに分析ワークシートを追加して、最終的29のワークシートを作成した。次に、共通する概念を抽出し、次節では【 】で抽出された概念を表す。その結果をもとに、海外スタートアップがなぜ日本を選んだか、マーケティング活動の中で何が重要か、求められるリーダーシップや本国との関係などの関係を図式化して、概念モデルを考察した。

IV. 分析結果

1. 日本市場について、海外のスタートアップから見た魅力とハードル

(1) 海外進出先としての日本が魅力的である点

まず、海外のスタートアップがなぜ日本進出を考えるのかを尋ねたところ、次の点が挙げられた。第一に、【日本市場の大きさ】である。自分の国で成功して、グローバル企業として成長したいと考えるとき、日本の人口や経済の大きさは魅力的だ。「アメリカやヨーロッパで成功しても日本進出をしていなければ、グローバル企業とは言えない」（自分が経営支援をした、アメリカ企業の日本進出をほとんど成功させたというD氏）の声もあった。市場としての大きさに加えて、【安定した政府】も魅力である。政情不安が少なく治安が良いこと、進出しやすい市場であることは重要な要因である。上記の二つは先行研究でも見られたが、今回のインタ

表—2 インタビューフロー

| 調査項目 | 質問項目 | 目的・意図 |
|---|---|--|
| 1. あなたについて | ①お名前 | 基本情報や、事業内容について確認する |
| | ②会社名 | |
| | ③事業内容や提供サービス | |
| | ④本社所在地 | |
| | ⑤お住まいの場所 | |
| 2. スタートアップへの支援内容 | ①今まででいたいどれくらいの数のスタートアップ支援をしてこられましたか? | スタートアップ支援の経験や、支援した企業の状況を確認する |
| | ②支援したスタートアップの主な国はどちらになりますか? | |
| | ③支援されたスタートアップは、どのような業種ですか? | |
| 3. 海外展開をしたスタートアップの例 | ①ご支援されたスタートアップのうち、どれくらいの社数が日本に進出をされましたか? | 海外スタートアップが日本に進出した量的・質的狀況を把握する |
| | ②それらの会社は、設立されて何年後に日本に進出しましたか? | |
| | ③なぜ日本に進出されたのでしょうか? | |
| | ④日本に進出する際に、外部の支援を受けられましたか? VCや政府など | |
| 4. 成功事例（直接ご支援された場合でなくても、知っている会社の例でも結構です） 日本進出を成功したスタートアップは、下記の点でいかがでしょうか | ①日本を理解するために、どのような段取りを踏んだのでしょうか。日本の消費者を知るうえで、困難であったことは何でしょうか? | 海外スタートアップが日本に進出して成功するために何をしたのか、具体的な事例や経験に、活動内容について理解を深め、成功のプロセスについての解像度を高める。 |
| | ②事業を日本で知ってもらうために、どのような方法をとったのでしょうか。 | |
| | ③日本市場において、どのように独自性を出すことができたのでしょうか。あるいは、他の国とは変えたのでしょうか。 | |
| | ④顧客獲得はどのように行ったのでしょうか | |
| | ⑤スタートアップが成功するために、顧客との関係構築において、日本は他の国と異なることはありますか? | |
| | ⑥いわゆるマーケティングの4P (Product, Price, Place, Promotion) やターゲット選択の観点で、何か強みがあったのでしょうか。 | |
| 5. リーダーについて | 日本進出において、率先して動いたのは誰ですか。自社から送ったのか、日本で採用したのでしょうか | 日本で成功するための、人材について理解する |
| 6. その他 | マーケティング戦略に加えて、他にスタートアップが日本で成功するため重要な要因はありますか? | 他の要素を探す |

ビューでは、【日本の技術力への期待】や【長期的な関係構築】が日本の魅力として聞くことができた。「イノベーションに関するテクノロジーは、日本ならわかってくれる」「日本なら自分たちの技術が正当に評価されるだろう」「日本の企業と組めば、もっと世界に入れるだろう」と日本企業への信頼が挙げられた。他、特定産業（製造業やヘルスケア等）の日本企業との業務提携や、市場獲得をしたい、高齢化社会として一歩進んだ技術に期待するなどの意見があった。日本はいったんうまくいけば、【長期的な関係構築】が可能で、深い付き合いができるのも良いという。そもそも【日本との縁】があり、その文化や伝統、生活に魅力を感じて日本進出を希望する人も多い。スタートアップの創業者や経営者で、日本に留学していた、旅行によく来た、働いていたことがあったなど個人的経験を持つ人は多く、【日本で生活して学びたい】と、日本でのビジネスを通して、優秀なオペレーションや規律性を学びたい、衣食住を含めた文化に触れたいという気持ちを持っている。また、フランスのスタートアップは「技術を社会問題解決のために使いたい」「短期でお金の回収を目指しがちなアメリカと異なり、日本は長期的に社会のために考えている」と、【日本文化と自国との親和性】を感じて日本を選ぶという話もあった。

(2) 海外進出先として日本が困難である点

一方、全員が「日本進出は一般的には非常に難しい」と述べていた。今回インタビューをしたB氏はフランス大使館勤務時代にフランス企業の日本進出を担当していたが、100社近く支援した中で、実際に進出をしたのは4社ほどであるという。日本進出に際し、各種のプログラムを提供しているA氏も、50社程度の支援をして最終的には5社しか進出ができていない。C氏は30社のうち5社である。D氏は、本国で大きく成長している企業の日本進出を支援しており、「日本に進出した」という意味では、ほとんどが成功したという。しかしそのD氏であっても、アメリカ企業が海外進出する際は、まずは同じ英語圏の国、次にドイツやフランスなどヨーロッパ圏の国に行き、物理的な距離や時差がある中でビジネスを成功させられるかを見て、その後日本に進出することを勧めている。

日本が難しいマーケットである理由は、【言語の壁】があり、英語を理解する人があまりいない、製品もすべて日本語版を作らないと受け入れられないことが大きい。【表現の違い】もあり、単純に翻訳するだけではダメで、文化に合わせる必要がある。たとえば、日本企業が作る資料はアメリカ人のD氏から見ると、整理されておらずごちゃごちゃである。

たくさんの情報を詰め込む傾向があるが、その資料が配られて稟議を取るためには必要なのだ。その点を理解せず、本国での資料や製品説明書を翻訳するだけしか認められないなら、日本での営業活動は難しくなる。【商習慣の違い】も大きなハードルである。何度も会議が必要で、決裁者に届くのに時間がかかる。見積もりや仕様書など、細かい書類をたくさん求められる。【営業スタイルの違い】も大きい。アメリカと比べての例だが、日本の営業はロジカルに説明するのではなく、人間関係で売る。契約が決まるまでに、何度もただ働きをして信頼を築く傾向にあるという。【成熟マーケットで成長が見込めない】という不安もある。

2. 日本進出に成功するためのマーケティング

成功したスタートアップ企業が優れていたのは、マーケティングのどの部分であったのか。4P (Product, Place, Price, Promotion) の観点からインタビューを分析した。4Pの中では、ProductとPromotionが重要な要素として挙げられた。Placeは海外の企業であるので、元々不利である。遠方であっても、経営者が頻繁に日本に来ること、信頼できる日本法人の経営者、日本企業の提携先や代理店などを、早期に見つけることが必要であることが挙げられた。そのために、成功しているスタートアップは、顧客やパートナー企業のいる地域に集中して活動している。Priceは、海外から日本に進出するにあたっては、日本にない独自性の高いものなので、大きな影響要因とは考えられなかった。

(1) 最も重要な「Product」に求められる要素

まず、製品やサービス等、【Productの独自性】が高いのは絶対条件である。オリジナルで、日本にはまだないものであるべきだ。【Productはすでに自国で売れている】なら、ニーズがあるのは実証済みである。D氏は、「例外はあるが、自国で30億円以上売れているなら、海外進出を勧めている」とのことだった。【Productは時流にのっている】ものが良く、今ならAIの技術などは特に関心を持たれる。BtoCの製品の場合、Productが魅力的ならアーリーアダプターが使い始めて短い時間で一気にユーザーが広がる傾向にもある。また【市場が受け入れるタイミング】も重要である。優れた商品であっても、市場がまだ成熟していない、受け入れる準備がない場合は、顧客を得るのは難しい。10年ほど前、セルフレジの技術を持ったフランスのスタートアップが日本の大手コンビニチェーンに話に行った。が、「フランス人はレジが遅いので、自分たちがやった方が早い」という背景があつてのProductであつたが、「日本でこんなことされ

たら、唐揚げが売れない。レジでやり取りしている間に、お客さんが唐揚げくださいって言いますよね。セルフ払いになっちゃったら売れないですよ。」と拒否されたという。今となっては、日本もセルフレジが普及しているが、それは人手不足を解消するという理由での導入である。同じ技術でも、受け入れる背景が違えば入れない。一方、日本進出の際にProductが受け入れられる状況でなくても、関わる人がその商品を好きで、これなら売れる、今はダメでも可能性を信じている場合は、何とかなるものであるという話もあった。

(2) 知ってもらうための「Promotion」は、身近な関係の構築が重要

本国で売れていても、日本で販売をするには、まずは認知を高めるための活動をしなければいけない。一番効果的な初期のPromotionは、【個人的なコネやアポ】が挙げられた。日本法人の社長として採用された人が前職の顧客に売りに行くなど、最初は人間関係で販売する。営業パーソンが新しい仕事を始めても、応援したいと思ってもらえる人がいれば、早く販売が進む。また、見込み顧客になりそうな企業に電話アポをとって訪問する、技術系のスタートアップで大学の教授つながりで人を紹介してもらうなど、地道な活動から始まった例も挙げられた。その後、さらに顧客を増やしていくために【展示会やセミナー活用】で顧客開拓を狙い、SNSマーケティングや専門業者、PR会社を通じた認知度拡大を目指すスタートアップの話もあった。一方、重要なのは【日本に合わせたPromotion】をすることである。海外で受けるコンテンツをそのまま日本で使うのは難しい。日本語であることはもちろん、日本人の嗜好に合わせ、背景画像、日本人の利用風景などを表す必要がある。【大手企業との連携でブランド力向上】も有効な方法である。フランスのスタートアップで、すでに「クリスチャンディオールが使っている」「ユニクロが採用している」などの実績で、信頼性が高まったという話もあった。

3. 人や組織

これまでマーケティングについて述べてきたが、その戦略を考えるのも実行するのも、人である。4人のインタビューの中でも、日本進出の成功には、「人材」「リーダー」「組織」など、かかわる人の重要性が語られた。日本進出や日本市場での成功を果たしたスタートアップには、【リーダーのコミットメント】がある。創業者が率先して働き、本国から日本に訪問し、日本の代表を探して良い人を採用する。日本の代表はフルコミットして働く、それらが重要だ。外部の力を得るとい

う点では、「自社ほどモチベーションが高くないので、代理店では難しい」という意見があれば、「形は何であっても、実力とコミットメントが大切。代理店でも、その商品が好きで何とか売りたいという気持ちがあれば、売れる」という例も挙げられた。また、コミットメントを持つリーダーも、【日本市場を理解】していなくてはならず、【本国とのコミュニケーションがうまい】ことも大切だ。日本市場の難しさ、本国とは異なる対応の重要性を理解した上で、それを実行できるよう本国を説得する必要がある。日本進出を担当するリーダーは、日本人か外国人どちらが良いかと聞くと、意見は分かれた。フランス企業を支援するB氏は「日本の市場を理解し、日本語は堪能なフランス人が理想。現地の日本人社長は、本国で信用されないこともある」という意見だった。また「日本人はフランス人（西洋の容貌をした人）に弱いので、見た目がフランス人で日本を理解しているのが有利」という。東南アジアを担当するC氏も、日本人に対して「外国人パワーを使って交渉をすると、有利なことがある」と述べていた。主にアメリカ企業を支援するD氏は、「日本の代表は、外資系企業出身の日本人が良い」との意見だ。【本国が日本のリーダーを尊重】することも重要だ。本国が大きな企業になっていても、日本においてはまだ誰も知らないスタートアップなので、事業を創出するのは困難であること、本国と異なるビジネス習慣があることなどを理解して、日本に任せる姿勢が必要だ。日本で初めてのビジネスを立ち上げる時、リーダーに求められるのは【アントレプレナー精神】である。本国での会社規模が大きく、日本で雇われた身であったとしても、起業と同じアントレプレナー精神をもつ必要がある。過去に外資系の営業部長を経験したり、コンサルティングで外資系企業の立ち上げにかかわり自分もやってみたく立ち上げる人、小さい組織を大きく育てることにやりがいを感じる人がふさわしいという。

4. 成功例として挙げられたスタートアップ企業

日本で成功した海外スタートアップ企業について、4人から紹介されたのは合計16社あった。そのうち日本法人を設立して売上も得ている企業3社と、日本法人はないものの、大手の顧客を得て日本でのビジネスを伸ばしている2社、合計5社を紹介する。

V. 考察

これまでの分析より、日本進出の環境要因、その中で成功

に導くためのマーケティングの要素やリーダー像について、モデル化を行った（図-1）。日本市場は大きくて安定したマーケットであり、技術力や特定の産業の先駆性に魅力を感じるスタートアップは多い。また、アメリカや中国・韓国などと異なる長期的なビジネス構築や関係、社会課題の解決への関心が文化的、情緒的に人を引き付けることがあることが分かった。その中で成功するためには、まずは4Pの中で製品（Product）が大切であること、それを伝えるためのPromotionを地道に行う必要がある。それらを実施するためには、日本をよく知り、本国とのコミュニケーションを取り、フルコミットして、何とか成功しようと努力するリーダーがいるべきだ。本国はその人を尊重し、日本で動きやすいよう

に、柔軟に対応するべきだ。また人や組織の重要性を、インタビューした4人全員が強調していたのが、印象的であった。日本進出という挑戦を成功させるには、人の情熱が必要である。日本政府や民間企業の提供する海外企業の日本進出支援は、現在はピッチイベントやマッチングなどが多く見られる。が、より基本的なマーケティング支援や人材紹介を強化するべきではないだろうか。

VI. 本稿の限界

本稿には、いくつかの限界が残っている。第一に今回の調査は4人のスタートアップ支援者であり、彼らの経験に基

表-3 海外スタートアップ企業の日本での成功例

| 会社（日本法人名） | 本国 | 提供サービス | 備考 |
|----------------------------|-------|----------------|---|
| Exotec (Exotec Nihon) | フランス | 倉庫ロボティクス | 2016年設立。日本法人設立は2019年。全世界のユニクロで採用され、ヨドバシなどが続く。 |
| Selesforce (セールスフォース・ジャパン) | アメリカ | 顧客管理システム開発 | 1999年設立。日本法人設立は2000年。創業時から日本進出を計画。日本の2023年売上高は1,973億2,100万円（世界の4.2%）。 |
| Kiriba (キリバ・ジャパン) | アメリカ | 資金・財務管理ソリューション | 2000年設立。日本法人設立は2012年。外資系出身の日本人社長が事業を伸ばす。コニカミノルタで採用。 |
| VMFI | 台湾 | リアルタイム音声翻訳 | 2020年設立。2022年から福岡で実証実験を始め、福岡の通信会社の株式会社QTnetと業務提携。JTBやJR九州でも採用。 |
| Akar Indah Engineering | マレーシア | 製造業の機械メンテナンス | 1990年設立。コマツ、東洋紡などでも採用。 |

図-1 海外スタートアップ企業の日本進出のための成功戦略概念図



づく限られた情報である。日本に進出する海外企業の多数の傾向を、述べているとはいいがたい。また、D氏より「日本進出の成功の定義は?」との問いを受けた。本家有給では、日本に進出して人を雇用し製品が売れている、撤退はしていないことを最低限の「成功」とみなして、インタビューを進めた。ただし、D氏によると、日本進出の成功の基準は、昔はその企業の10%の売上が日本から得られること(最近は5%程度になりつつある)とのことだった。今後の調査として、「日本進出の成功」を数値として定義した中で、事例を集めて考察することも続けていきたい。

謝辞

本研究に協力いただいた4名の方々、その知見や豊富なご経験を惜しみなく話してください、多くの学びを得られました。感謝申し上げます。また、常に励まし適切なご指導をいただいた、同志社大学ビジネススクールの山下貴子先生にも深くお礼申し上げます。

引用文献

- 経済産業省 (2021). 「第54回外資系企業動向調査 (2020年調査) の概況」『経済産業省』 https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/gaisikei/result/result_54/pdf/2020gaikyou-k.pdf (2024年7月1日参照)
- 黒瀬浩一 (2023). 「対日直接投資は日本経済の第二の救世主」エコノミスト・ストラテジスト・レポート『りそなアセットマネジメント』 https://www.resona-am.co.jp/oshirase/2023/pdf/231221_m.pdf (2023年12月21日)
- 丸山紀一郎 (2020). 「【解説】海外企業の見る景色。どこにある? 「日本第一号」になるチャンス」『Liiga』 <https://liiga.me/columns/579> (2024年7月20日参照)
- 日本貿易振興機構 (2024). 「令和5年度事業報告書」『日本貿易振興機構』 https://www.jetro.go.jp/ext_images/jetro/profile/annual_report/jigyoku2023.pdf (2024年7月3日参照)
- 日経ビジネス (2020). 「有名外資系企業や大手ブランドの日本撤退事例とその背景を過去記事から学ぶ」『日経ビジネス』 <https://business.nikkei.com/atcl/gen/19/00081/072900119/> (2024年7月17日参照)
- 坂本秀夫 (2012). 「勝ち組外資と負け組外資」『現代中小商業論』同友館
- TECHBLITZ (2021). 「海外からの参入が難しい日本市場。それでもシリコンバレーのスタートアップが日本を目指す理由」『TECHBLITZ』 https://techblitz.com/expert-insight/svjapan_wil_1/ (2024年7月31日参照)
- Turner, E. (2023). How and why I built Japan Dev. *Japan Dev.* <https://japan-dev.com/blog/how-and-why-i-built-japan-dev> (July 31, 2024)