

事例から学ぶ 【前編】

中小企業のための海外進出

株式会社ヘッドウォータス
取締役

疋田 正人

URL <http://www.headwaters.co.jp/>

E-mail info@ml.headwaters.co.jp

回から前・後編に分けて海外進出についてお伝えします。

中小企業の海外進出
諦めていますか？

今年も、これまで以上に多くの

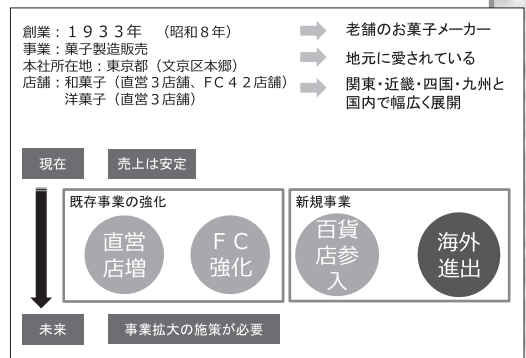
中小企業経営者から「弊社も海外進出できないだろうか」という相談が弊社に殺到しています。超高齢社会が益々進み、国内マーケットの縮小を見越した多くの中小企業が、もう海外に出ざるを得ないと動き始めました。

ただ、そうは言ってもどこから始めればいいのか分からない企業がほとんどかと思えますので、今

海外進出と聞くと「規模が小さい自社では海外など無理だ」とスタートから諦めてしまっていないでしょうか。また、「まだ国内で手一杯で時期尚早だ」と先延ばししていないでしょうか。

実際に海外進出に動き出した多くの中小企業も、自信満々に海外に出て行くことなどほとんどありませんし、海外進出に回せる潤沢な資金や人手などありません。今回事例に挙げる企業も、限られた人材や限られた予算の中で進めています。はじめから海外進出の検討すら諦めてしまうのではなく、どうすれば海外進出できるの

図1 老舗菓子メーカーA社の企業概要と課題



かという視点で、今一度考えてもえられればと思います。

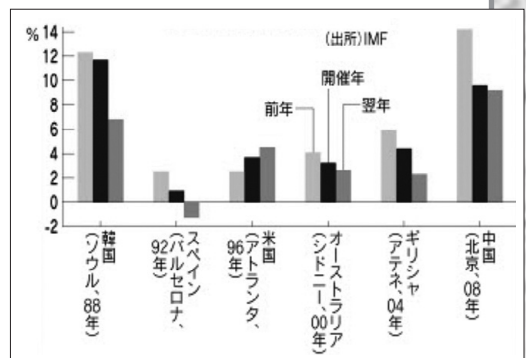
●進出事例

「老舗菓子メーカーA社」 企業概要と課題

本稿は、創業昭和8年、老舗菓子メーカーA社の事例を基に解説します。A社は古くから地元の方々に愛されている菓子メーカーで、関東より西の方面で幅広く事業展開しています。売上は安定していますが、裏を返すと売上が横ばいで伸び悩んでいます。

今後を考えると、既存事業強化はもちろんとして、新規事業も拡大していかなければ、十数年先の

図2 五輪前後の開催国の成長率



国内と海外の市場比較 2つのリスク考察

皆様は、これからの国内市場と海外市場をどのように予測されるでしょうか。2020年の東京オリンピック開催に向け一時的な国内市場の成長は期待できそうです

会社の将来が見えて来ないという思いで、海外進出を視野に入れ動きだしました。ただし、社内には職人気質の人間が多く、海外事業などとは縁もゆかりもありません。さて、A社はいかにして海外進出に向けて事を進めて行ったのでしょうか（図1）。

図3 国内と海外市場の比較



が、「2020年問題」と呼ばれている高齢化と人口減少は、オリンピック以降の国内市場において不安が増すばかりです。また、過去のオリンピック開催国の開催年以降の成長率を見ると軒並み低下しています（図2）。

これからは、EC（ネット通販）などによる業態変化も益々加速化し、変化に対応できない企業は取り残され、今までの企業形態のままでは生き残れない可能性が高いでしょう。

それでは、海外市場はどうでしょうか。日本の国内人口が減少を辿るのは逆に、インドやアフリカを中心とした、世界的な人口数

はさらに増加していきます。また、発展途上国の成長や、労働人口の増加により中間層が増えるため、海外市場の発展は期待できると予測されます。さらに、今後の成長国の多くは税制優遇などをはじめとした、外国企業誘致に積極的であるため、各国のグローバル展開は活況になることは間違いないでしょう（図3）。

・初期リスクは少ないが、縮小が見込まれている限られたマーケットに留まる

・初期リスクはあるが、拡大が見込まれるマーケットに進む
この、どちらが将来的に大きなリスクになるでしょうか。

某日系大手小売企業の経営幹部は、「日本国内で店舗が閉鎖することは、縮小市場での閉鎖なので再開も難しく非常にネガティブな問題だが、海外進出でトラブルなどに見舞われ店舗が閉鎖になってしまったとしても、それは成長市場での閉鎖なので対応・打開できる可能性が高いポジティブな問題だ」と語っており、これは、とても共感できる話です。

縮小していく市場でシェアを維

持・拡大することは困難です。同様に成長していく市場の中で新たな市場領域のシェアを狙うことも困難ですが、リスクの意味合いが全く違うのです。

海外進出のための4つのステップ

海外進出を進めるにあたり、まずは、次に挙げた4つの初期ステップが基本となります。

- ① 国選び
 - ② 現地のリアルな評価
 - ③ 販路の決定
 - ④ 現地向けのカスタマイズ
- 今号では、基礎となるステップ①「国選び」を中心に解説します（②～④は次号後編で解説）。

国選びの基本情報の収集ははじめはネット利用も可

「国選び」と一言で言っても世界には195カ国が存在し、各国の特色も様々です。

国選びの失敗例としては、「知り合いの経営者仲間から良い国だと聞いた」「テレビやニュースで

日本ブームだと見た」など、他者の意見を鵜呑みにして進出候補先を、一国に絞ってしまうことが挙げられます。

国選びでは必ず複数の国をピックアップし基本情報を比較する必要があります。そもそも基本情報がなくては、他者からの折角の意見も正確に判断することが出来ません。必要最低限の基本情報は自らの目や耳で収集してください。

とはいえ、基本情報を集めるイコール、高いお金を払ってマーケットインゲータなどを収集するわけではありません。昨今、様々な情報がインターネットで集めることができるので、まずはITを活用して基本情報を集めましょう。ただし、元となる情報の出所が公的機関であるなど、情報の正確性には注意が求められます。

さて、前述のA社では、中国・台湾・UAE・ベトナム・アフリカ・インド・シンガポールの計7カ国をピックアップし、基本情報を収集しました。

A社の場合は、弊社がサポートしていることもあり、対象国のピックアップ作業も共同で実施しま

図4 国を選ぶための基本情報の収集

■ 中国

- ・GDP成長率：7.7%
- ・1人当たりGDP：\$6,959
- ・人口：13億5,400万人。2050年には高齢人口が全世界の62%に上昇するとの予測
- ・20歳未満人口は30%以下。若年層人口の割合は少ない。既に「65歳以上が人口の7%を超える」高齢化社会に入っている
- ・知的財産権保護、税制、人事・労務管理を含め深刻な経営上の問題を抱えたり、撤退を余儀なくされたりするケースが見受けられます
- ・日系企業の進出：33,400社

■ UAE (ドバイ)

- ・GDP成長率：5.2%
- ・1人当たりGDP：\$43,876
- ・人口：930万人 (ドバイ：およそ200万人)。25歳以下が人口の45%を占め、若年層が厚い
- ・石油経済
- ・観光産業が盛ん (ドバイ)
- ・地政学的優位性から世界のハブに。港や空港を始めとするインフラが整備されており、治安も良好
- ・相続税、所得税、固定資産税、法人税なし。外国企業への優遇政策
- ・政治が安定。長期的経済成長が見込まれる。可処分所得の割合が大きい
- ・ビジネスは英語の使用が一般的
- ・日系企業の進出：305社 (内ドバイ：257社)

■ ベトナム

- ・GDP成長率：5.4%
- ・1人当たりGDP：\$1,900
- ・人口：8,900万人。20歳未満人口は30%以上。若年層人口は豊富
- ・識字率：93% (2010年) と非常に高く労働力が豊富
- ・日系企業の進出：1,450社

■ アフリカ (大陸全土)

- ・GDP成長率：5%以上と高水準の伸びが継続
- ・人口：11億1,400万人 2050年には19億人達し全世界の21%を占める
- ・資源大国
- ・一部では中間層が急増し個人消費も活況だが、依然莫大な貧困層が存在
- ・インフラが整備されていない
- ・英語必須、フランス語が公用語の地域もある
- ・日経企業の進出：220社

■ インド

- ・GDP成長率6.9%
- ・1人当たりGDP：\$1,505
- ・人口：13億1,000万人。2025年には中国を抜いて1位 (14億6000万人) になるが、その後人口減少に転じる予測
- ・若年層を含む12億もの人口を擁し2025年までには中間層が6億人以上になる若くて巨大な市場
- ・「管理変動相場制」により、經常取引や資本取引に関して強い規制がかかっている
- ・優秀な労働力が豊富で、一方で莫大な貧困層が存在
- ・インフラが整備されていない
- ・日系企業の進出：1,400社

■ シンガポール

- ・GDP成長率3.9%
- ・1人当たりGDP：\$54,776
- ・人口：540万人
- ・所得税法及び経済拡大奨励法により外国企業の誘致や産業振興を図り各種の優遇措置が規定され、税制上の優位性もあり世界で最もビジネスのしやすい国として例年通りに評価をされ続けている
- ・日系企業の進出：840社

した。そもそも、どうやって対象国をピックアップしたのか疑問に思われる方もいると思いますが、それは、最初はネットやテレビ、新聞、雑誌の情報、および知人や友人の経営者の話などから、興味を持った国で構いません。

また、何かしらコネや繋がりがあある国なども候補になるでしょう。はじめにピックアップした国だけで、進出先を決める必要はありません。基本情報を収集し、いくつと比較し続けることで、これ

だという国を見つけてます (図4)。

4つの視点をチェック

基本情報を収集した後は、さらに細く分析していきます。評価の際には、自社の商材やサービス、価格により、その評価は個々で大きく変わってきます。

①市場規模

自社製品がどれだけ売れるのか

②ビジネス環境

電力や上下水道など、日本では当たり前のように整っているイン

ポテンシャル調査が必要です。人口の増減や人口構成、出生率による購入層の予測。世帯年収などの購買力や価格の妥当性を判断します。また、現在は市場規模が小さいかもしれませんが、数年後には十分な市場規模に成長することもあります。市場規模に加えて、今後の成長率も評価してください。

フラが、海外では整っている方が珍しいのです。それは交通網や物流関連も同様です。これらの社会インフラの整備は、ビジネス環境の大きな要因になります。必ず確認する必要があります。

ただし、すべてが整った成熟国家になった場合は、新規参入が難しくなる可能性が高いため、すべてが整うことを待つのではなく、その課題に対応できるかどうかを考えてみてください。

また、ネット環境や携帯電話普

及率なども、海外戦略を組み立てるためには重要なポイントです。個人でパソコンは持っていないがインターネットカフェなどを活用していることでネット市場が発展している場合や、発展途上国であっても携帯電話がかなり普及している場合も多く、独自の発展を遂げていることもあります。

③労働市場

必要な人材の確保や定着が可能なのか？それも重要な比較ポイントになります。海外進出でいきなり拠点展開をして、現地人材を採用することは少ないです。とはいえ、人材としての側面から、年収や採用のしやすさなどを検討してみてください。そこから、伸びている市場なのか、海外企業の進出具合はどうかなどが、判断できます。

もしも、優秀な人材の確保が難しい場合は伸びている企業や市場がそこにあり、年収が急激に上がっているれば海外企業の進出が加速している可能性が高いと予想されます。また、年収が上がってれば、それだけ市場規模も膨らんで

行くことを意味しています。つまり、成長性を見込んだ事業展開も考えられます。

④競合環境

その国の市場は調査しても、まさか自社製品の類似品があるとは想像しておらず、確認を怠ってしまった失敗事例が多いです。狙っている国は自分たちだけではなく、世界中の企業も同様に狙っているのだと認識する必要があります。

また、国内競合企業の進出状況は確認しているが、他国の競合企業は意識することが無かったという企業も多いです。もしかすると他国の競合企業が世界シェアを伸ばしている可能性もあるため、新たな気づきがあるかもしれません。ぜひチェックしてみてください。競合会社が出ていない場合は、逆に、なぜ進出していないのかを考えてみるのもいいかもしれません。

4つの視点から最終的に国を評価

さて、A社の場合は7カ国を選

出し比較評価しました。各国一長一短あり、すべてが理想通りという国には、なかなか出会うことができません。ただし、これまで述べたような定量的な比較をすることで、漠然とビックアップしていた進出予定国の中から、ある程度の絞り込みが可能になります。ちなみにA社の場合は、UAEが平均評価が高いと選定することが出来ました(図5)。

ここでステップ①「国選び」の終了です。この国選びを実行してみると、漠然とビックアップした国も一定の基準で評価出来るはず。さらに、自ら集めた情報を持った上で、各国に既に進出している知り合いの企業や関係者に話を聞いてみると、より具体的な内容を知ることが出来るでしょう。

海外進出を最終的に決めるのは経営者です。誰かに勧められたからという理由だけでは説得材料に欠けます。また、誰かがではなく、自らが決める行為こそが、海外進出という困難な道を進む覚悟となります。それこそが、強い意志の表れとしてトラブルも乗り越えていけるマインドになります。

海外進出を考えている方は、ぜひステップ①「国選び」を実行してみてください。ASEAN、中東、アフリカ、南米、まだまだ多くの可能性を秘めた国があります。海外進出を視野に入れて、自社を見直してみると新たな気づきや、自社の長所や短所なども見えて来るはずですよ。

図5 4つの視点で国を評価する (A社の事例)

		中国	シンガポール	台湾	UAE	ベトナム	インド	アフリカ
① 市場規模	人口増減 人口構成 平均寿命 出生率 平均世帯 年収	○	△	×	△	△	○	○
② ビジネス環境	オフィス 物流インフラ 安全性	△	○	○	○	△	×	×
③ 労働市場	民族の種類と特徴 採用の難易度 年収	△	○	○	△	○	○	×
④ 競合環境	価格 パッケージ ブランド	×	△	△	○	×	△	○