

# 事例から学ぶ

〔後編〕

## 中小企業のための海外進出

株式会社ヘッドウォータース  
取締役

疋田 正人

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

E-mail [info-mail@headwaters.co.jp](mailto:info-mail@headwaters.co.jp)

先月号の前編では進出先国候補の選び方を説明しましたが、後編は国選びから先の、販路開拓までをどのように進めるべきかを説明します。海外進出を目指す企業の多くが「社運をかけて…」と意気込みを語りますが、筆者は「社運をかけないでください」とお伝えしています。その気概は大変素晴らしいのですが、海外進出を進めていくと、時として歩んでいる道

を戻ることや、全く違う方向に瞬時に転換することもあります。そういういった変化に柔軟に対応するために、引くに引けない社運をかけた状況にするのではなく、小さなPDCAを回し続けることが重要なのです。

海外事業を手がけた経験がない中小企業が、海外進出のすべてを社内だけで実施することは非常に難しいと思います。社内に英語を話せる人材もいない、海外ビジネスの経験者もない企業がほとんどでしょう。前編から引き続きお伝えする老舗和菓子屋も同じく、社内に英語を話せる人材も、海外ビジネス経験者もない中からスタートしました。すべてを内製化するのではなく、頼るべき部分、頼れる部分は、アウトソーシングしてしまっても大切です。

### ● 現地のリアルな評価を知る

海外進出先候補を選択した、その次に、進出先候補となる国で実際に自社の商品・サービスがどのように評価されているのかを知る作業に進みます。選ぶ立場から選ばれる立場に徐々にシフトしていきます。

現地からのリアルな評価を知るためには大きく分けて「モニター調査」「展示会」「視察」の3つの流れと手段があります(図1)。

### ● モニター調査

現地からの評価を知る場合に、大掛かりなマーケティング調査を考える企業が多くあります。ただし、予算に限りがある中小企業には厳しい進め方ではないのでしょうか。それに、机上のデータばかりを重視するのではなく、逸早く「リアルな」評価をしてもらうことが大切です。

とはいえ、様々な国のリアルなモニター調査も多額な費用が掛かるのではないかと不安視されるかもしれませんが、例えば、去年だ

図1 現地の評価を知るための3つの手段

<b>モニター調査</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>●目的：進出国のアタリを付ける</li><li>●効果：日本にいながら手軽にできる</li><li>●予算目安：国内調査(国内在住外国人)5万円 海外調査10~20万円</li></ul>
<b>展示会</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>●目的：現地での反応を確認する</li><li>●効果：量・質共に豊富な情報を得られる 商談が発生することもある</li><li>●予算目安：200万~300万円</li></ul>
<b>視察</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>●目的：現地のマーケット環境を把握</li><li>●効果：消費行動や競合状況等把握し、具体的な販売戦略を描ける</li><li>●予算目安：100万円</li></ul>

けでも約2千万人もの外国人が日本に来ています。この方々にアンケートを取ってみる、街角で聞いてみる、店舗をお持ちであれば店舗に来られた外国人に質問してみる、これだけでも充分立派なモニター調査になります。

また、弊社をはじめ幾つかの企業でも、安価な費用で現地でのモニター調査をすることも可能になり始めています。大きな予算を使い机上で戦略を練り続けるのではなく、少ない予算でリアルにスタートすることが大切です。

●モニター調査を行うことで  
判明した新たな可能性

弊社が担当した老舗和菓子屋のモニター調査の場合はどうだったでしょうか。前編の方法で進出先候補を4カ国に絞り、モニター調査を実施しました。結果、予想とは違いドバイでの人気が一番だったのです。

当初は、アジア圏の方が和菓子に近いお菓子も多く、馴染みやすいのではないかと予想していたのですが、似たようなお菓子があったため特別感が薄まってしまい、興味も引かれづらいことが判明しました。

逆に、ドバイでは人気のデザートというドライフルーツに味が似ていたため受け入れられ易く、スナック感覚の和菓子は見たことも食べたこともないので、特別感があり興味を引かれました。また、ドバイではティータイムの習慣もあるので、お茶うけとして甘いお菓子が好まれていることも理由として挙げられます。

このように、実際にリアルな調

査をしてみると、予想とは異なる国から興味を持つてもらうことも多いのです。今までのTVや新聞などでしか得ていない情報ではなく、リアルな情報をいかに得るかが大切です。

●展示会への出席

モニター調査の終了後は、多くの現地の人たちと接触できる現地展示会への出席です。展示会の魅力は様々な業種の人たちと直接会話が可能なことです。しかし、社内英語を話せる人材がいないのが難しいと悩んでいる企業は、展示会代行業者も多くありますので活用を考えてみてください。ちなみに、事例の老舗和菓子屋も弊社が代行しました。

自社で行う場合も代行企業に依頼する場合も、注意しなければいけないことは、展示会への出席は単に商品を展示しているだけではダメであるということです。

過去に海外展示会への出席経験がある企業の方と何度かお会いする機会がありました。反応を聞

いてみると「芳しくない」と語るケースが多くあります。そこで、どのような展示をおこなったのか聞いてみると、残念なことにほとんどが展示するだけ、一方的に同じ商品説明を繰り返すだけというお粗末なものでした。

海外では、現地に向けた展示方法を考えなければいけません。商品説明も、日本で実施している内容の焼き直しでは興味を持ってもらえません。世界を相手にしたときの自社の商品・サービスのメリットは何なのか、日本国内での人気の理由に加えて、現地におけるオススメな使い方の提案など、見てももらえないと嘆くのではなく、よくよく考えてから行動してみることが必要です。

せっかくの海外展示会です。名刺交換だけではなく、ぜひ来場者の意見に耳を傾けましょう。買ってくださいだけではなく、「どうすれば買ってもらえるのか?」「商品・サービスのイメージはどうか?」など、話すべき、聞くべき内容は山ほどあります(図2)。

図2 現地の評価を知るための展示会

活動内容		ヒアリング内容	
<p>【事前】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>輸出可能か</li> <li>ハラル認証</li> <li>販売許可</li> <li>輸出許可</li> <li>商品準備</li> <li>輸出対応</li> <li>空輸or船便</li> <li>展示方法検討</li> <li>パンフレット翻訳</li> <li>価格表準備</li> <li>集客</li> <li>通訳準備</li> </ul>	<p>【当日】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>接客・販売</li> <li>名刺交換</li> <li>交渉</li> <li>ヒアリング</li> <li>他社視察</li> <li>※商談</li> </ul> <p>【後日】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>レポート</li> <li>交渉準備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>商品評価</li> <li>第一印象</li> <li>使用の感想</li> <li>価格</li> <li>パッケージ</li> <li>ディスプレイ</li> <li>パンフレット</li> <li>ターゲット顧客</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>商品の展示、販売</li> <li>代理店の反応</li> <li>消費者の反応</li> <li>興味をもつ客層</li> </ul> <p>※価格</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ディスプレイ</li> <li>パッケージ</li> <li>変化による反応のチェック</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>ライバル商品視察</li> </ul>

●展示会への出席で判明した  
新たな可能性

老舗和菓子屋の事例では、展示会出席で新たな可能性が判明しました。実は、前述のモニター調査において価格面の問題が見つかっていました。ドバイまでの輸送コストを考えると、どうしても日本での販売コストより上がってしま

ドバイでの展示会風景



うため、ドバイでの適正価格を見つめる必要があります。

そこで、3日間の展示会では価格設定を、日本の販売価格の同額〜高額（1〜15倍）の価格帯を、3つに分類して展示・販売しました。さらに、実際にその価格をどのように感じたかを調査したのです。その結果、意外な事実が判明しました。ドバイでは日本の1.2倍程度の値段でも安いと感ぜられ、日本の販売価格以上でも問題がなかったのです。

●視察を行う

さて、この次の展開として、展示会後に視察をしたとお伝えする

と、「まず一番に、視察ではないの？」と思われる方もいることでしょうか。もちろん、最初に視察に行き現地を直接見ることで、発見、気づき、アイデアが生まれることも多々あります。社内で具体的な施策やイメージが進出国に対して出来上がって行ければ、スタート段階から視察に行かれることをお勧めします。

しかし、このように有益な視察であればいいのですが、見るポイントも分からず、どこから手をつけていいかも分からない状態で視察に行っても、ただ観光だけして帰ってくるはめになります。まさに本末転倒です。それに、この視察以前のモニター調査や展示会出展までは、専門会社への委託も可能な部分なのです。

老舗和菓子屋も展示会までの業務は弊社に委託し、この視察からはじめて社長が現地へと赴きました。視察スケジュールの中には、先の展示会で興味を示してくれた現地高級ホテルのスタッフや、他のバイヤーとの交渉も含まれて

おり、大切な実務も併せて実行できた、とても有意義な現地視察となりました。

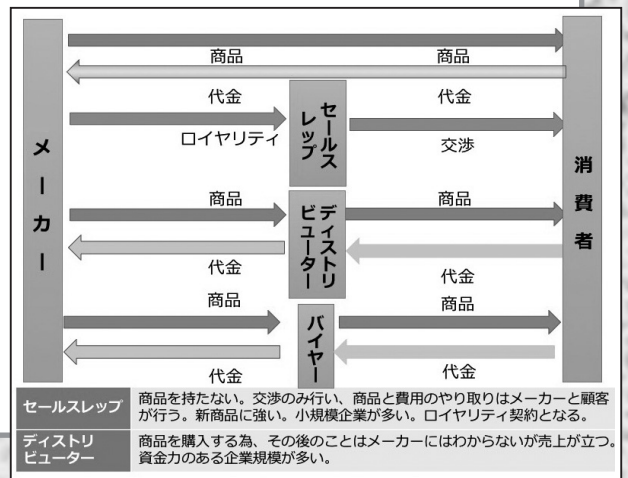
実際に現地でビジネスの話を進めることで、両国のビジネス慣習の違い、興味を引いている理由、その国独自のニーズなど、見て回るだけでは決して得ることのできない生の情報を知ることができず。それがまた、社長自身が新たなアイデアを生み出すきっかけにもなったのです。

●海外進出の形態

進出国も決まり、いよいよ本格的に海外進出へ乗り出すこととなります。それには様々な形態での進出が考えられます。例えば、海外卸の形態、自社出店の形態、販売であればEC（ネット通販）という形態もあります。

商品やサービスによってコストは変わりますが、自社出店する場合は多額の初期コストがかかります。その対処法としては、海外卸として現地エージェントと上手く連携する、日本国内からでもコン

図3 販売経路の一例



トロールしやすいネット通販からスタートするなど、まずは入りやすさを考慮してください。あくまで進出形態の一つではなく、様々な形態があることを理解し、自社の特徴や予算に見合ったものを選択することが大切です。

●販路の機能と役割（基礎情報）

進出形態を含めて、販路も考えて構築する必要があります。国によって独自の販路や業務もあるため柔軟な対応が求められます。最終的な販売先や消費者をイメージ



しながら販路形成をしていくことが重要です(図3)。

また、前編でもお伝えしましたが、現地パートナーの選定にはくれぐれも注意してください。お金や商品を取れるだけ取って逃げてしまふ、様々な理由をつけてコストを請求してくるなど、様々な人間がいます。最初と言っていることがコロナ変わる、口だけで何も成果や進捗が見られないときは、特に注意が必要です。

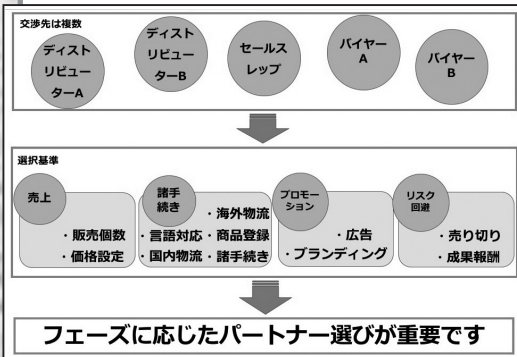
●自社のフェーズに合った

販路を決定する

どのような販路があるかは交渉するまでは未知数です。複数の交渉先があるのでそれぞれ商談を行い、それらを選択基準と照らし合わせて、最適なパートナーとの契約を目指しましょう。自社のフェーズによってもパートナーや販路が変わってきますので、中長期的な視野を持ちながら進めていく必要があります(図4)。

国や地域によっては、人との繋がりをとっても大切にする場合もある

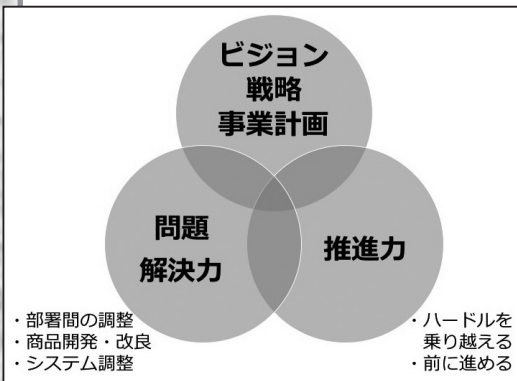
図4 数多くの販路から自社のフェーズに合った先を決める



ります。現時点で、その人物がパートナーとして適さなくてもビジネスが進むにつれて、必要になる、またコネクションを繋げてくれるなどの可能性も出てきます。友好的な関係を保つ努力を怠ってはなりません。

一方、非常に残念なことは「日本の我々が上の立場なんだ」と思いうがってしまふケースです。もちろん自国や自社を誇ることも自信を持つことも大切ですが、国によって立場の上下はありません。最適なパートナーを見つげるために、言動にはくれぐれも注意してください。

図5 組織の連携を図り、海外進出を成功させるには



●社内連携と現地カスタマイズ

現地販路の決定後に忘れてはならないのが社内連携です。最小構成は、トップ、担当者、委託企業、現地パートナーになります。ここまでは最小構成で進めてきました。最終的には社内連携が必要になります。例えば、海外用の新パッケージの作成、生産ラインの数量変更、海外向け販売に伴う各種手続きなど、新たな作業(現地カスタマイズ)が発生するのです。

急に、今までの国内作業やノルマを変更せずに、新たな海外作業を増やしてしまえば社内不満も大きくなります。なぜ海外進出が必

要なのか、会社の未来やビジョンを社内浸透させて、全社員が会社の未来を作る担い手になってもらう必要があります(図5)。

一気に全社員が海外をイメージして変わることは難しいかもしれませんが、少しずつでも問題解決を全社で考えていくことで変化が現れます。また、海外での経験を国内で生かせることも多く、海外へと変わる可能性もあります。海外と日本で分かれるのではなく、連携することでさらに強い組織になることでしよう。

●まとめ

冒頭でもお伝えしましたが、小さなPDCAを回し続けることが海外進出成功の近道です。最初から海外進出が何の問題もなく上手くいくことなどほとんどありません。コストを最小限に、効率よくPDCAを回し、変化に即対応できる柔軟な体制を常に意識してください。世界で皆様とお会いできる機会を楽しみにしています。