

2015年10月13日

コンサルティングレポート

# こうすれば貴社の海外事業は拡大する！ 5つのポイント ～前編～

経営コンサルティング部（大阪） チーフコンサルタント 田澤宏幸

## ■ はじめに

すでに多くの企業が海外工場や販売拠点設立で海外進出を果たし、複数の拠点を有する企業も少なくない。製造業の場合、海外進出は通常、「コストダウンのための工場移転」あるいは「商社を経由した海外輸出」から始まる。前者の場合、5年ほど前までは特にアジアを中心とした安い労働力を活かし、国内本社での利益創出に貢献してきたが、近年のアジア各国における人件費の高騰や円安により、以前と比べてメリットが少なくなってきたと感じられている経営者も多いのではないだろうか。筆者への相談も、海外への製造移管といったテーマは減り、代わりに「海外でどう売るか」という海外市場におけるマーケティングや販路開拓といったテーマが増えている。ただ既に各国に広く販売網を持つ企業ですら、「海外売上がなかなか増えない」「儲からない」といった声をよく耳にする。

では、海外事業を拡大させるポイントは何なのか？ 筆者は前職の電機メーカーで13年、現職で10年と、これまで足掛け20年以上にわたり海外事業に携わってきたが、特に前職では、全社の海外売上比率が5%未満だった時代から、約30%にまで拡大させる過程で、その紆余曲折、そして現場と本部の努力と葛藤をつぶさに見てきた。その経験から、企業が海外事業を成功させるために重要な次の5つのポイントについて、2回に分けて解説していきたい。

1. トップによるコミットメント
2. 戦略ありき
3. エース投入
4. エリア・マーケティング
5. ダブルスタンダード

## 1. トップによるコミットメント

まず重要なことは、経営者が本気で海外市場に打って出る強い意思があることを示すため、挑戦的な目標を社内外に高らかに宣言することである。例えば現在の海外売上がゼロの場合、「5年後に海外売上比率30%達成」といった、本来10年はかかりそうな目標を、思い切って短期間で示してみるのものである。国内一辺倒であった会社の場合、組織や社員に突然、「これからは海外事業だ」といってもすぐには理解されず、冷ややかな目

で受け止められることも少なくない。それでも組織や社員全員の注目を集め、意識の中に強く刷り込むには、大風呂敷と取られても、一種のショック療法的な目標を掲げる必要がある。

ただし、挑戦目標を掲げただけでは、社内に変化を起こすことはできない。次に重要なのは、経営者が本気であることを示すため、宣言直後に、新組織の編成や人事異動、予算配分など大胆な経営資源配分を速やかに行うことである。こう言うと、「そんなことをすると肝心の国内事業が手薄になるため、できない」という反応が返ってくるのが少なからずある。しかし、目に見えるかたちでの経営資源配分を行い、社員に経営者が本気であることを示さなければ、これまで永らく培われた国内体質から抜け出すことは容易ではなく、社員が海外事業に積極的に関わり、推進することはないだろう。この意思決定ができないのであれば、まだ経営者自身、海外事業への取り組みに本気になっているとはいえ、その状態では海外展開の成功はおぼつかない。

なお、海外事業は営業や製造部門だけの仕事と捉えられがちであるが、海外市場で販売を伸ばすためには、海外営業部門だけでなく、商品開発、製造部門、ときには国内営業の協力が不可欠となる。また海外での生産性の高い生産活動を行うには、製造部門だけでなく、人事や財務経理部門の協力が欠かせない。つまり、海外事業の推進には、サポート部門も含めた全社的な支援が必要であり、経営者は言うまでもなく、全社の社員の意識改革を進めなければ、本当の推進力は生まれない。

## 2. 戦略ありき

海外展開において、コストダウンを前提とした生産移管の場合、候補国間のコスト比較はそれほど難しくはなく、進出国の決定は比較的容易であろう。しかしながら、現地販売を目的とする場合は、国と地域により、市場環境や条件が大きく異なるため、まず市場の現状を把握し、十分に比較検討したうえで参入国を選定し、優先順位付けをすることが重要となる。そして、市場参入に当たっては、販路の切り替えなど事後の方針・体制変更は相当な手間と時間、コストを要することから、事前の参入戦略を明確にしておくことが極めて重要である。

しかし、現実には参入国や販売代理店の決定を、極めて偏った、また限られた情報源とそこから得られる情報だけに頼っている企業が多く、当初の事業展開の目論見から大きく後れを取っているケースが多い。参入国の選定と優先順位付けに当たっては、市場規模と成長性、参入ブランド・製品の仕様・コスト、市場シェアなどの競争環境、関税や規格等法制度などを事前に把握し比較検討を行う必要がある。これらはJETRO(日本貿易振興機構)などで入手できるほか、コンサルティング会社や調査会社に委託する方法がある。

そして市場参入戦略の決定に重要なのは、「どの製品(群)で参入するのか(品揃えの幅と深さ)」、「主たるターゲット市場をどこに置くか(高級ゾーンやボリュームゾーン、業界など)」、「何をよりどころにして戦うのか(機能か、性能か、価格か、サービスかなど)」、「どのような販路で売るか(販社設立か代理店か、プロジェクト型か市販型かなど)」の4つの論点の検討である。

特に「自社にとって理想的な販路とはどのような条件を満たしているものか」、を具体的に、事前にイメージしておくことは極めて重要である。「海外の流通はよく分からないから」と諦めてはいけない。例えば米国などにおいて、代理店制度は存在しても実際の販売はレップ(Rep)と呼ばれる個人販売員が担っており、日本と大きくことなるケースもあるが、アジアは概ね日本の流通構造と大差はない。したがって、日本での経験をもとに、障害となっているさまざまなしがらみを取り除くことができたと仮定し、一体どのような販路が理想的か、その時パートナーとすべき企業(代理店)はどのような機能や特徴を持った企業であるべきか、を考えればよい。具体的には、①企業規模、②取扱製品・ブランドと主な販売先や業界、③保有機能などである。①に関しては、大きいと販売力はあるが、多くの商材を取扱い自社製品へ注力されにくい、また相手に販売方針など主導権を握られやす

いという問題がある。一方、小さいと販売力が劣り、そのためさまざまな支援が必要となり手間とコストが掛かるという問題があるが、自社製品への注力度は高くなり、販売方針も自社主導で進められるという利点もある。②については、自社商品の関連製品や周辺製品を扱っていれば自社製品に適した販売チャネルや顧客基盤を持っている可能性がある。また日米欧企業で同等品質をもった製品ブランドの総代理店権を保有している企業であれば、自社製品販売を任せると見合う「格」を持ち、概ね信用力も保証されているといえる。そして③については、海外代理店は一般的に輸入商でかつ卸売業者であり、販売機能しか持たないことが一般的であるが、例えば貴社製品が案件ごとにカスタマイズを必要とする場合、理想的な代理店は、営業機能だけでなく、設計や簡単な加工、さらにはメンテナンス機能を持っていたほうがよいということになる。このような条件をすべて満たしている企業が存在するかは、業界内プレーヤーへのヒアリングを重ねて、情報を収集する必要がある。日本国内には存在しない業態でも、アジアなど未熟な市場には存在するケースも多々ある。

販路選定において重要なことは、探索作業に入る前に、選定基準を明確にしておくことである。多くの中小企業は、海外代理店の候補企業に対し、「どうか売ってもらえないか」「売って頂けるのであれば是非お願いします」という姿勢で交渉してしまっていることが多い。しかしこれでは相手に主導権を手放してしまっているだけでなく、今後何年にもわたって効力が発生し、見直しが容易ではない「商権」を、相手の実力を見極める前から渡していることになる。事前に選定基準を明確にしておけば、このような悲劇は起こらず、「我々はこのような代理店を探している。貴社が条件に合致するのであれば、代理店として商権を渡すことを検討してもよい」という強い姿勢で臨むことができる。販路選定は、その後の販売戦略を規定するものであり、メーカーのマーケティング戦略の重要な要素である。流通は本来、メーカーが戦略的に選択すべきものであり、決して相手に任せず、あくまで自らの責任で、厳しい目を以て最適なパートナーを見極めなければならない。

なお代理店設置にあたり、検討しておくべき重要な論点がある。それは、1つの国を1社に任せる総代理店制を敷くか、あるいは複数代理店制を敷くかということである。貴社の製品が、複数の異なる業界に展開可能性があるのであれば、業界別に代理店を置く複数代理店制を敷くほうがよいかもしれない。また、その国に物流の中核地点が複数ある場合、地域別複数代理店制を敷いた方がよい場合がある。ただしこれらは一定期間市場での販売経験を通じて得られる情報でもあるため、事前に判断がつかないケースも多く、交渉段階では「原則、複数代理店制」としておけばよい。しかし有力な代理店は、当然ながら総代理店権を取扱いの条件とする場合も多く、難しい交渉を迫られることも多々ある。そういった場合は、複数代理店制が基本ポリシーであることを文書で伝えつつも、試用期間(通常は1年)中は他の代理店を追加しないこととし(この際総代理店権を付与すると言わないこと)、「貴社の期待する他業界や他地域への販売努力と成果を見たうえで継続の可否を判断する、ただし当社の方針に沿って最大限の努力をしている限りは、代理店の追加は行わない」、という内容で合意を図って頂きたい。なお、欧米では契約書の締結を求められるが、アジアの場合はむしろ敬遠されることも多く、商慣習上も相互の信頼に基づく紳士協定でビジネスがスタートするケースも多い。したがって、必ずしも契約書を締結する必要はないが、交渉過程と上記のような条件面については、法的拘束力はないものの、「Memorandum(議事録)」や「Memorandum of Understanding(合意書)」等で必ず記録を残し、両社オーナーのサインをしたものを保管しておくことを忘れずにしておいてもらいたい。

### 3. エース投入

海外事業本格化にあたり、当然ながら人材も重要な要素となる。多くの中小企業にとって、海外を任せられる人材がないというのが大きな悩みだろう。しかし本当にそうだろうか。海外対応には、語学力や海外経験が必要であり、外部人材の採用が必要であるという思い込みがないだろうか。これらはあるに越したことはないが、

なくても海外市場開拓は十分可能である。ただし、これには条件がある。国内の市場と事業について理解が深く、商売のメカニズムに精通している人物、つまり、国内のエース級の人材を投入するということである。

こうすると先述の経営資源配分についてと同様、「そんなことをしては国内の商売がダメになる」という回答が返ってくることが多いが、海外展開を本格化させるにはこの認識を大きく変えなければならない。

海外市場開拓は単なる新市場開拓という営業課題ではなく、ビジネスモデル開発、マーケティング・プランニングが求められるため、「新事業開発に近いレベルの課題」と認識して頂いた方がよい。このため、国内の一営業担当者の配置転換というだけでは荷が重く、ビジネス全体を理解しているエース級人材の配置が必要である。そのような人材であれば、語学や海外経験、ノウハウがなくても、現地での事業立ち上げのため、通訳を使っても現地で奔走し、情報を集め、売するための仕組みを考えてくる。そして営業活動に必須となれば、必要に駆られて語学は習得してしまうだろう。

さらに本稿冒頭でも指摘したように、「国内のエース級を配置できない」ということは、「経営陣は掛け声だけで実は海外事業本格化に本気ではなく、現場もこれまで通り何も変える必要がない」という誤ったメッセージを社内に伝えることになるリスクがある。すでに述べたように、海外事業は新規事業立ち上げに匹敵する課題であり、営業だけでなく、技術、生産、管理部門の協力が不可欠であるにも関わらず、「海外事業は営業の仕事」という誤った認識を植え付けてしまうと、ビジネスが拡大しつつある段階でも支援体制が得られず、結局「海外展開」に組織としてブレーキがかかることになるのである。(後編につづく)

### 三菱UFJリサーチ & コンサルティング株式会社

コンサルティング・国際事業本部(大阪)経営コンサルティング部

チーフコンサルタント 田澤 宏幸

〒530-8213 大阪市北区梅田 2-5-25 ハービス OSAKA

TEL:06-7637-1370 Email:consult\_o@murc.jp

#### － ご利用に際して－

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡下さい。