

第4回 海外展開の戦略を立案する



日本貿易振興機構 (JETRO) 岐阜貿易情報センター 所長 大澤 淳

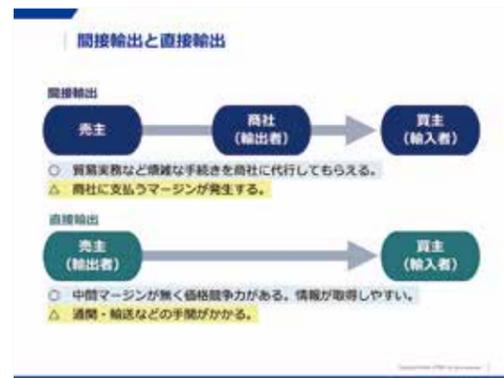
前回は、海外市場調査の方法について、ご説明させていただきました。海外市場調査を経て「どこに」「何を」「どのように」輸出するか戦略を立てる必要があります。ここでしっかりと戦略を立てておかないと輸出に取り組み始めても行き当たりばったりの対応となり、十分な成果を上げることが難しくなります。一方で、初めて輸出に取り組まれる場合には、どうやって戦略を立てたら良いのか、分からないことが多いと思います。ジェトロでは、海外展開の経験豊富な専門家や、海外現地在任の専門家に相談できるサービスを提供しております。専門家の手を借りつつ、ぜひ戦略立案に取り組んでいただければと思います。

① 間接輸出と直接輸出

戦略立案の前に、「どのように」輸出するかに関連し、間接輸出と直接輸出について説明します。間接輸出は、売主と買主の取引を、商社等が仲介して行う形態です。例えば、売主は国内取引で商社に商品を販売、商社が輸出者となって海外の買主(輸入者)に商品を販売します。このときの売主にと

つてのメリットは、①煩雑な貿易実務を商社に代行してもらえ、②商社が有する海外販路を活用できる、③為替リスク等を回避できる、点が挙げられます。一方、デメリットは、①商社に支払うマージン(手数料)が発生する、②輸出先のマーケット情報を入手しづらくなる、ことです。

直接輸出は、商社などの仲介業者を介さず、売主が輸出者となって海外の買主(輸入者)に直接商品を販売・輸出する形態を言います。直接輸出のメリットは①商社にマ



ージンを支払う必要がないため、費用を抑えられる、②海外の輸入者を通じて、輸出先のマーケット情報や消費者動向を直接入手することができ、③海外の輸入者と信頼関係を構築し、有利な条件での取引ができる可能性がある、点が挙げられます。一方、デメリットについては、①煩雑な貿易実務を自社で行う必要がある、②自社で海外販路を一から開拓する必要がある、③為替リスク等を自社で管理する必要がある、といった点です。

以上のように、間接輸出、直接輸出にはそれぞれ一長一短があります。ただ、直接輸出を行うには自社内で貿易実務を担う人材を確保・育成、海外販路も一から開拓する必要があります。初めて輸出に取り組む事業者にとってはよりハードルが高いと考えられます。まずは間接輸出から取り組み、社内に海外マーケット情報やノウハウの蓄積ができてから直接貿易に転換することが現実的です。または、海外のマーケットによって間接輸出と直接輸出を使い分けるのも一案です。いずれにしても、間接輸出か直接輸出かによって戦略の立

て方が変わってくるので、予め検討しておくと思います。

② 専門家による伴走型支援

ジェトロでは、海外ビジネスに精通した専門家(パートナー)が、継続的な支援面談・海外出張同行を通じて、海外展開の戦略策定支援から海外販路開拓、立ち上げ、操業支援まで一貫して支援する「新輸出大国コンソーシアム」海外展開ハンズオン支援を実施しています。本事業では、概ね1カ月に1回程度の頻度で対面またはオンラインでパートナーと面談を行い、戦略策定や海外展開に向けた課題解決に取り組んでいきます。戦略策定にあたっては、まず始めにロードマップと呼ぶ海外展開プロジェクトの工程表を作成します。今回の海外展開プロジェクトの成果目標を定め、続いてその目標を達成するために毎月誰がどのようなアクションを取るのか、具体的に記入していきます。ロードマップを作成することで、支援期間中のスケジュールや、取るべきアクションを可視化することができます。その他、SWOT分析という手法を用い、自社の分析も行います。SWOTとはStrength (S) ↓ 強み、Weakness (W) ↓ 弱み、Opportunity (O) ↓ 機会、Threat (T) ↓ 脅威の頭文字をとっており、自社を取り巻く環境の変化等の影響と、



それに対する自社の現状を分析しながら、自社のビジネス機会を見つけていきます。

上記のようなツールを用いながら、パートナーが支援企業と伴走しながら海外販路の開拓や、海外現地法人の設立等海外展開の実現までを支援するプログラムです。本事業はこのように非常に手厚い支援を行うものであるため、支援にあたっては事前に審査があります。審査を通過した企業が支援対象となるため、予めご了承ください。

③ 海外現地在任専門家への相談

ジェトロでは、中小企業の皆様のビジネス展開への関心が高い国・地域に「中小企業海外展開現地支援プラットフォーム」を設置

し、中小企業の皆様の海外ビジネス展開に関する様々なご相談対応・課題解決に向けた支援サービスを提供しています。各プラットフォームには、現地での知見、地場企業・地元政府当局等とのネットワークに強みを持つ現地在任のコーディネーターを配置し、日本からの進出・輸出、海外現地法人の運営に関する課題・悩みに関するご相談に対応しています。戦略を立てる際に、展開先の現地目線で確かめることも非常に重要だと考えます。現地視点でのアドバイスを参考に、戦略をさらにブラッシュアップしていただければと思います。

今回は海外展開の戦略立案の方法や活用できるジェトロのサービスについてご案内しました。「どこに何を」を海外市場調査であたりをつけ、「どのように」を戦略立案で固めていく。海外展開をするにあたり、この2点は非常に大切な要素ですが、特に始めて取り組まれる方にはイメージがしにくいことも多いかと思えます。その際はぜひ前回、今回でご案内したジェトロのサービスのご活用も踏まえ、お気軽にジェトロ岐阜までお問い合わせください。

それでは、次回は実際の商談に向けた準備、商談会への参加など、「どのように」の実践について解説したいと思います。