

平成 27 年度調査・研究事業

中小企業の海外展開一次支援マニュアル

～事例に学ぶ 海外展開を成功させるために～

(食品製造業・小売業・サービス業編)

報告書



平成 28 年 3 月

一般社団法人 静岡県中小企業診断士協会

海外事業展開研究会

はじめに

平成 25 年 4 月に海外駐在および海外出張経験者を中心メンバーとして「海外事業展開研究会」を立ち上げました。従来から静岡県は製造業の海外進出が盛んで、製造業を筆頭に既に 449 社が進出しており、製造業は全体の約 76%を占めています(静岡県調べ・平成 27 年度)。製造業の場合は主に製造拠点として中国を中心にアジア地域に進出しておりましたが、昨今は、特に ASEAN 諸国の経済力の向上にともなって市場として捉える動きが活発化してきました。また、昨年は日本を取り巻く状況に変化が見られました。TPP の大筋合意や ASEAN 経済共同体の発足など国際経済の枠組みが大きく変わろうとしています。これから海外展開を目指す企業にとって捉え方によっては追い風になるものと考えられます。

当研究会ではそのような流れを汲んで、特に中小規模の小売業・サービス業(食品製造業含む)などがこれから活発に海外を目指すことになるものと考え、今回、「調査・研究事業」に取り組むこととなりました。

小売業、サービス業の海外進出は、既に大手流通業や外食チェーン店を中心に全世界に向けて進出が活発となっておりますが、中小規模の小売業、サービス業では海外進出に関するノウハウや人材が不足していることもあり、ハードルは決して低くありません。そんな時、まず頼りになるのが JETRO(日本貿易振興機構)や SIBA(静岡県国際経済振興会)をはじめとした専門機関です。やはり海外進出の際に相手先の特異な商習慣、文化、法律など未知なる部分がたくさんあり、そういった一連の調査は当然必須のものとなります。ただし、それだけではありません。同時に事業計画、商品・サービスのニーズ調査、市場規模、ターゲットなど国内で事業展開する場合と同様の調査・検討事項が必要となるのです。

これはとりもなおさず、中小企業診断士が日常的に支援している内容と何ら変わりなく、中小事業者が必要としている相談内容なのです。今後ますます中小の小売業、サービス業の海外展開へのニーズは高まることはまちがいありません。そのような時、身近に相談できる中小企業診断士がいれば中小事業者も心強いことと思います。そのようなことから、この調査・研究資料が中小の小売業、サービス業事業者を支援するためにお役に立てる一助になれば幸いです。

最後になりましたが、今回の調査・研究事業にご協力をいただきました金融機関、支援機関の皆様には厚く御礼申し上げます。

平成 28 年 3 月
一般社団法人 静岡県中小企業診断士協会
海外事業展開研究会
代表 木村俊彦

目次

第1章 中小企業の海外展開の現状と課題	1
第2章 海外展開事例紹介（食品製造業・小売業・サービス業）	7
事例1：杉本製茶株式会社	10
事例2：株式会社大村屋酒造場	17
事例3：A株式会社	22
事例4：株式会社田丸屋本店	28
事例5：株式会社知久	33
事例6：株式会社フィットコーポレーション	38
事例7：株式会社ひらおか	43
事例8：フジ物産株式会社	48
事例9：株式会社シーポイント	54
事例10：株式会社呉竹荘（呉竹荘グループ）	59
事例11：株式会社ツカサ	64
第3章 海外展開の取り組みの検証支援	69
第4章 海外展開事業計画書の作成支援	79
参考文献と参考 URL	89

第 1 章 中小企業の海外展開の現状と課題

第 1 章 中小企業の海外展開の現状と課題

1. 静岡県内企業の海外展開動向

静岡県経済産業部・企業立地推進課が調査したところによれば、既に海外に展開している企業および事業所等（静岡県内に本社を置くまたは活動拠点を持つもの）は、平成 27(2015)年 4 月 1 日現在でそれぞれ 449 社、事業所等では 1,297 ヲ所にのぼっている（調査票発送企業数 1,393 社のうち、1,053 社が回答：回答率 75.6%）。

静岡県が実施したアンケート調査が昨年 12 月に公表されているので、その分析結果をもとに中小企業の海外展開の現状とともに抱えている課題について考察することとする。

（出典：静岡県経済産業部「平成 27 年 静岡県内企業海外展開状況調査報告書」より抜粋）

(1) 海外展開の動向

現在、展開地域別の企業数および事業所等数は、アジアが 420 社（991 ヲ所）と最も多く、次いで北米、ヨーロッパの順となっている。国別では、中国 248 社、タイ 145 社、インドネシア 93 社、アメリカ 79 社、ベトナム 63 社の順となっている。中国が依然として多いものの、進出先上位 5 ヲ国に東南アジア勢が 3 ヲ国を占めており、当該国への注目度が高いことを示している。

昨年の調査から新規に展開した事業所は 66 ヲ所であったが、一方で廃止された企業は 23 ヲ所であった。特に廃止された事業所の国・地域では中国が 11 ヲ所と最も多かった。廃止の理由としては、「人件費の上昇」が大きな要因となっている。

(2) 海外展開の形態・目的

現在の展開形態としては、生産現地法人が全体の 29.5%、販売・サービス現地法人が 27.5%と拮抗しているが、生産機能も含めた生産・販売・サービス現地法人も 22.4%を占めており、依然として生産活動を行う法人が半数近くを占めている。

海外展開の目的では「現地市場の開拓」がヨーロッパでは 43.5%、北米では 36.1%と上位を占めている。また、アジア地域でも 29.2%を占めており、「海外展開した取引先、親企業からの受注確保」（24.1%）、「低コスト労働力の利用」（19.9%）を抑えている。このことからアジア地域での展開目的も徐々にではあるが生産目的から販売目的に移行してきていることが読み取れる。

(3) 海外展開に伴う問題点

準備段階の問題点では、特に ASEAN 地域では「現地での労務・人事管理」「現地労働力の確保」、また、現在の問題点としては、中国・ASEAN 地域では「現地人件費の上昇」が上位を占めている。一方、北米・ヨーロッパ地域では、「現地同業者との競争の激化」「為替レートの不安定」が問題とされており、アジア地域とは対照的な結果となっている。

(4) 今後の海外展開計画

回答企業のうち、「具体的計画がある」(65社)、「具体的計画はないが検討中」(121社)と合わせて186社が回答しており、展開可能性のある企業の割合は19.5%となっている。さらに、海外展開予定地域としては、ASEAN地域が52.0%、中国が20.3%と、アジア地域がその他アジア地域を含めると全体の86%を占めている。中でもASEAN地域への関心の高さがうかがえる。

2. 調査・研究事業に取り組んだ経緯

以上の結果から読み取れるのは、企業の目がASEAN地域に向き始めていることである。現状では、依然として中国への進出度合が高いものの「人件費の上昇」などで撤退する企業も見られる。ただ、中国では経済発展に伴う購買力の向上は目を見張るものがあり、今後は製造拠点としてではなく、むしろ消費市場としての比率が高まるものと見られる。

(1) パラダイムシフト（発想の転換）の必要性

日本の製造業はかつて安い労働力を求めて新興国等へ進出した。ところが、進出先の国・地域の労務費が上がってきてコストメリットを感じられなくなると、さらに賃金の安い場所を求めて製造拠点を移動していった。これは、果てしなく続くわけいわゆる「負のスパイラル」に陥ることとなる。

これからは、展開地域や国を製造拠点としてではなく消費市場と捉えるパラダイムシフトが求められる。そのためには消費される場所に近い国・地域で展開することが必要となる。

このパラダイム転換への対応が可能なのは、製造業よりもむしろ小売業・サービス業であると思われる。というのも主に新興国の経済が成長して国民の購買力が向上してきたからである。

(2) ビジネス拡大のチャンス

従来の中小製造業の海外展開は上記アンケート結果にもあるように「海外展開した取引先、親企業からの受注確保」や「低コスト労働力の利用」が主な展開目的であった。進出に際しても取引先や親企業からの金銭的な支援やノウハウの提供が受けられることが多いことから中小製造業の海外展開は比較的容易であった。ところが、中小規模の小売業・サービス業では垂直展開はあまりないことから、進出するには単独で行うことが求められる。しかし、海外展開に関するノウハウも少ないため、なかなか海外を目指すことは困難であった。

しかし、時代も変わり特に新興国の経済が発展するにつれて、購買力も向上した。今こそが海外展開のチャンスである。ただ、そのためには海外市場にアンテナを張ってニーズを取り込むマーケットインの戦略が欠かせない。

(3) 中小小売業・サービス業の現状把握

以上の状況を踏まえて、“静岡県内の中小小売業・サービス業はどのような海外展開を実践しているのか？”当研究会では素朴な疑問から、その現状や動向を調査してみようと思い、実際に海外との取引を展開している企業に対してヒアリングを実施しようと考えた。

ただ、当研究会も静岡県内のどこに海外展開済みの企業があるのか把握できていないため、県内の行政機関、金融機関、商工会議所をはじめとした支援機関の協力を得ながら、静岡県内の東部から西部までを駆け巡って企業の経営者にヒアリングをお願いした。

3. 海外展開一次支援の概要

今後の日本経済を見た場合、少子高齢化や人口減少、さらには海外企業との競争など、特に中小企業にとっては避けられない問題が降りかかってくるのが予想される。そのような状況下、活路を開く一つの手段として海外展開という選択肢はなかば必然のものとなりつつある。

では、「具体的に海外展開にあたりどのように行動すればよいのか？」多くの企業はここで戸惑うことになるが、JETRO（日本貿易振興機構）、SIBA（静岡県国際経済振興会）などの海外展開支援機関が存在しており、まったくはじめての海外展開でも中小企業にとって心強い存在となっている。

なお、海外展開一次支援とは、中小企業基盤整備機構「海外展開一次支援ナビ」によれば、中小企業の事業者がJETROなどの海外展開支援機関へ相談に行く際に、中小企業に接している支援機関の経営指導員等が一次対応として企業戦略をはじめとした海外展開の取り組みを検証する支援のことである。

4. ヒアリング企業の特徴

今回、当研究会が調査・研究の対象とした企業は静岡県内に本社があり、かつ、既に海外へ進出済み、あるいは取引（輸出入）を持つ企業である。具体的にはいわゆる非製造業であるが、ヒアリング企業のうち何社かは「食品」製造業も対象としている。通常、製造業とは「自動車」「電機」などの工業製品が主体となるが、今回の調査では「食品」を製造する企業も調査対象とした。理由は「自動車」「電機」といった製造業と異なり、取引先や親会社の進出に伴って進出することは少ない、さらに、製造拠点を現地には持たず、日本国内で製造して現地で販売するという手法を取っている企業が多く、「食品製造業」も調査対象として取り上げた。したがって、本調査・研究事業での「海外展開」の定義としては、海外に拠点を持つ企業（独資、合弁企業など出資形態は問わない）および海外に自社独自の拠点は保有していないが商社・代理店等を通じて輸出入業務を行う企業としている。

5. 日本を取り巻く環境の変化

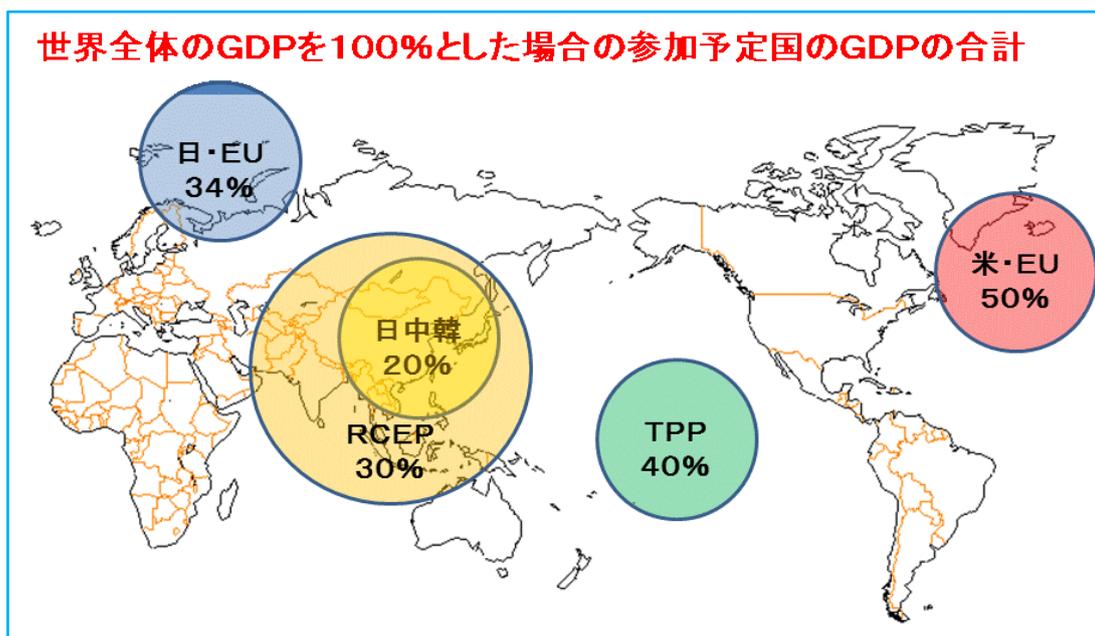
今年度は日本を取り巻く組織や体制がダイナミックに変わった1年であった。特に2015(平成27)年10月から2016(平成28年)初頭にかけて、世界中で大きなうねりが見られた。これらは、けっして他人事ではなく、日本企業が海外展開を図る上で重要なことばかりである。

(1) 環太平洋経済連携協定(TPP)大筋合意(2015年10月5日)

平成25(2013)年7月に、TPP参加国12カ国の一番最後に滑り込んで何とか参加できたのが日本である。当時はまだ間に合う、今さら参加してどうなるのかといった意見もあり、賛否両論がうず巻いていたが、今ほど国民の関心も高くはなかった。ところが、昨年10月に“大筋合意”に至った途端に、今度はTPPのメリットとデメリットが国を挙げて議論される事態となった。

現在、TPPの是非については、特に農業分野ではデメリットが取りざたされているが、むしろ、日本の農業が変われるよい機会と見なした方が日本経済にとっても農業関係者にとっても有益であると思われる。これは農業分野だけでなく、すべての産業に当てはまることであり、このTPPを契機に攻めの事業展開が図れる可能性が大きくなる。しかも、TPPの中身は物品市場アクセスだけではなく、他にも「サービス投資分野」「知的財産分野」「政府調達分野」などいわゆる「関税分野」以外のフィールドも盛り込まれており、単なる関税率低減や関税撤廃だけを問題にしていなくていいところに今回は大きな意味がある。

下図のように、TPP参加12カ国だけで世界全体GDPの約40%を占める一大経済圏を形成することになる。今後もTPPが引き金となって様々な地域で経済連合体が形成される動きが加速するものと思われる。



(2) ASEAN 経済共同体(AEC)発足(2015年12月31日)

ASEAN 経済共同体（以下 AEC）が昨年末発足した。これは東南アジア諸国連合（ASEAN）に加盟する域内人口 6 億 2 千万人、域内総生産が約 300 兆円という巨大な経済圏をベースにして生まれたものである。しかしながら、この AEC 誕生によって何かが劇的に変わるわけではないとも言われている。

創設メンバー5 カ国（タイ、シンガポール、マレーシア、インドネシア、フィリピン）にブルネイを加えた 6 カ国は既に 98%以上の関税を撤廃済みであるが、遅れて加盟したカンボジア、ラオス、ミャンマー、ベトナムのいわゆる CLMV4 カ国は先行 6 カ国とはまだ差が見られる。

(3) アジアインフラ投資銀行(AIIB)の発足(2016年1月16日)

今年 1 月に 57 カ国で発足した AIIB（アジアインフラ投資銀行）も注目を集めている。中国が中心となって運営される初めての本格的な国際機関であるが、日米を中心して立ち上がった ADB（アジア開発銀行）と役割が重複しており、日本とアメリカは加盟を見送ったが、将来的には AIIB と ADB の協調融資も検討されている。そのため、今後も予断を許さない。

6. 本調査・研究事業の趣旨と目的

以上のように、国際的な経済の枠組みや貿易のルールが大きく変わろうとしている。このような時代において、企業にとって海外展開が経営戦略の観点からも大きなウェイトを占めていくものと思われる。

しかしながら、個々の中小企業にとって具体的に何を準備すればよいのか、どのようなことを調査すればよいのかといったことで戸惑っている企業が多いのも事実である。

そこで、既に海外展開を果たしている中小企業を紹介し、これから「海外展開を図ろうと考えている中小企業」に対して今後の方向性の参考にさせていただきたいと考え、当研究会では静岡県内の 11 社に対してヒアリングを実施した。

それでは、次の第 2 章で各社の海外展開への取り組みについて報告する。

一般社団法人 静岡県中小企業診断士協会
海外事業展開研究会

第2章 海外展開事例紹介

(食品製造業・小売業・サービス業)

第2章 海外展開事例紹介（食品製造業・小売業・サービス業）

本章では、県内中小企業（食品製造業・小売業・サービス業）の海外展開事例を紹介する。県内の西部地区4社、中部地区6社、東部地区1社の企業からインタビューの協力を得た。

1. 企業の業務内容および海外展開の形態について

本章で紹介する企業（以下、「事例企業」）の業務内容、海外展開の形態はつぎの通りである。

業 務 内 容	食品製造業（製造・小売）	4社	
	小売業（含む、外食産業）	3社	
	サービス業	4社	合計 11社
海外展開の形態	輸出	4社	
	海外直接投資（現地法人設立）	7社	
	輸入	1社	合計 12 ¹ 社

2. 事例企業の「海外事業の取り組みに関する評価」について

事例企業のインタビューの中では、代表取締役または海外事業の責任者の方に、自社の海外事業の取り組みについて、9つの指標（「評価の項目」）でその取り組み状況を評価していただいた。この評価結果は各事例企業の「海外事業の取り組みに関する評価」として、全体の傾向が把握できるようにレーダーチャートで表示している。

なお、「評価の項目」は、独立行政法人中小企業基盤整備機構（以下、「中小機構」）のホームページで紹介されている（「海外展開一次支援ナビ²」）を参考にした。

(1) 「評価の項目」とそれに対応する「評価の内容」について

<u>評価の項目</u>	<u>評価の内容</u>
① 海外展開の目的	海外展開の目的は明確になっているか？
② 海外事業の強み・弱み	海外で展開する事業の強みと弱みを把握しているか？
③ 市場の明確化	既存市場へ参入するのか、新規市場開拓が狙いか？
④ 商品・顧客ターゲット	販売する商品とその顧客ターゲットの絞り込みはできているか？
⑤ 競争相手・競争環境	競争相手の状況や競争環境の分析はできているか？
⑥ 国内事業との関係	国内事業との棲み分け・繋がりや明確になっているか？
⑦ 社内体制の整備	社内体制（特に海外事業を担う人材）は整備されているか？
⑧ 契約書類のチェック	各種契約書類を適正にチェックする体制ができているか？
⑨ 事業化調査	現地調査も含めた事業化調査を実施できているか？

(2) 評価の数値について

評価の数値はつぎの基準とした。

海外事業の取り組み

左記取り組みの状況に対応した評価の数値

十分にできている

5

4

3

(数値が高いほど

2

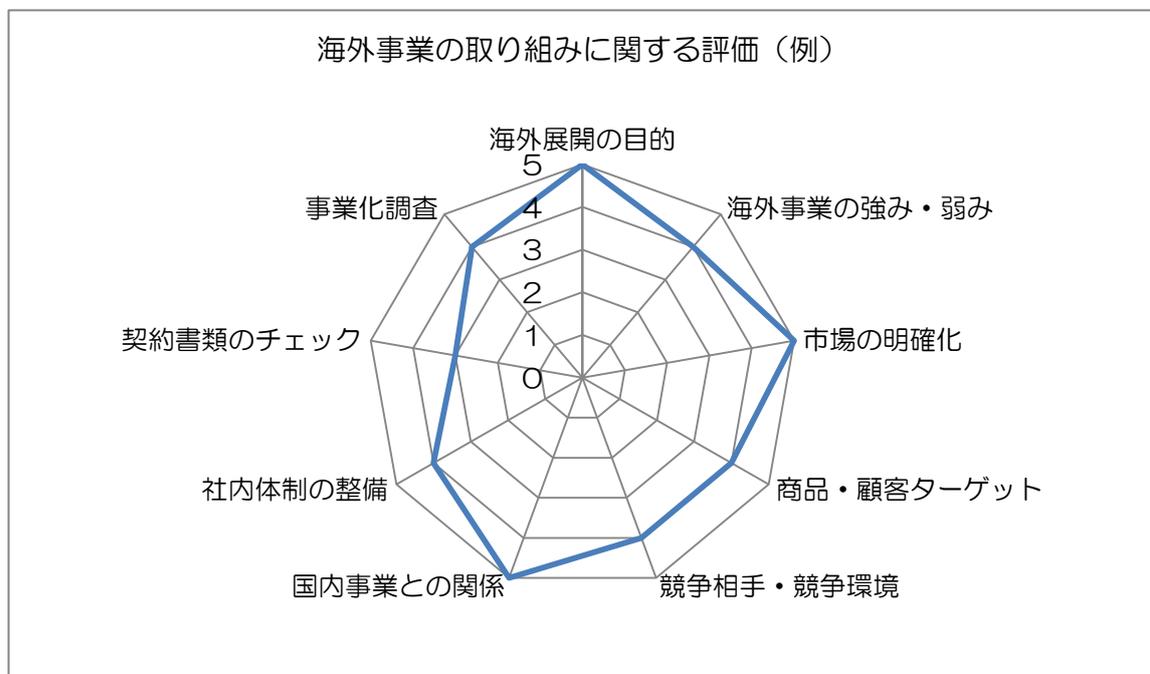
取り組みが十分なことを表す)

1



不十分

(3) 「海外事業の取り組みに関する評価」を把握するレーダーチャート (例)



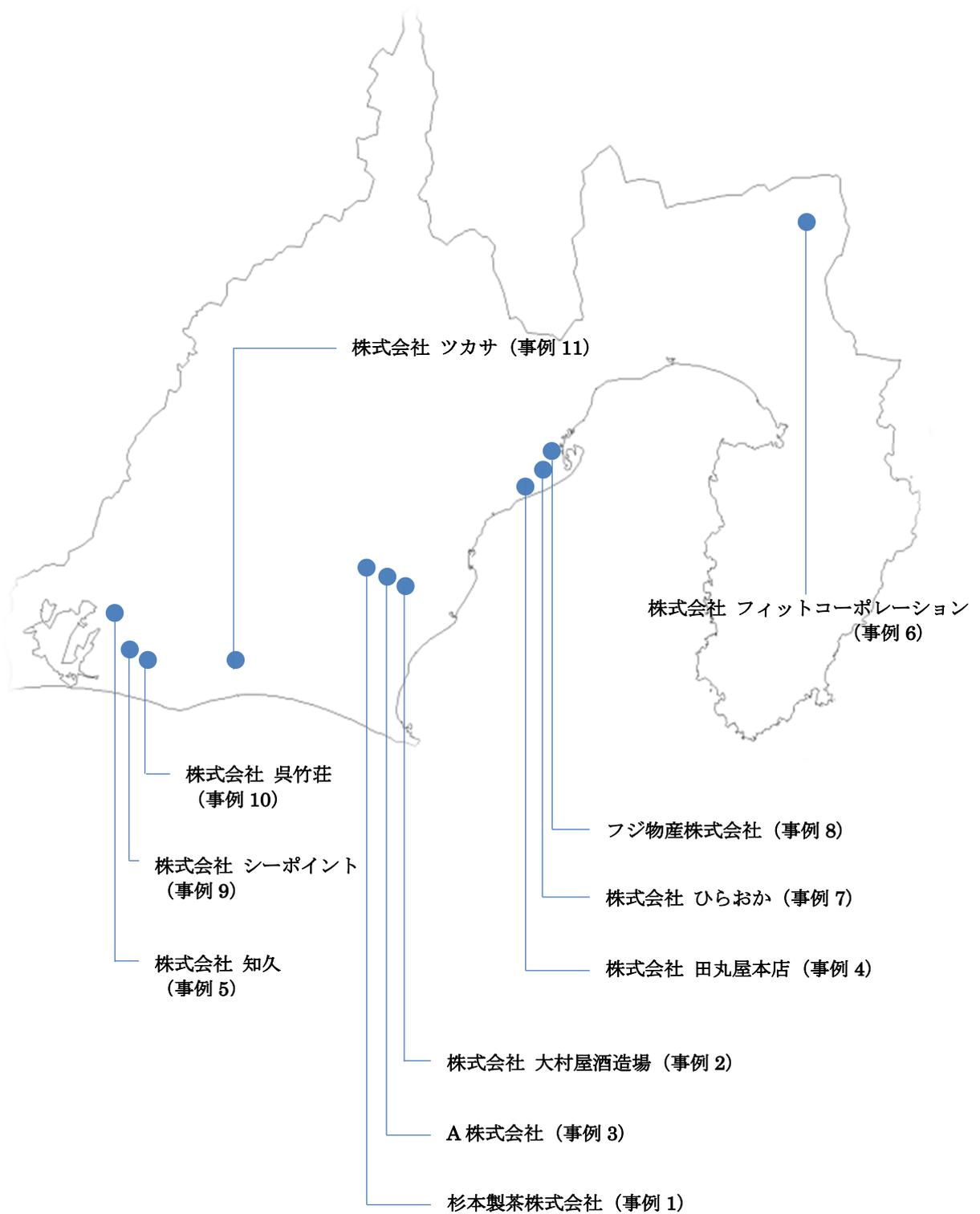
3. 事例企業の「海外事業を軌道に乗せるポイント」について

事例企業からインタビューさせていただいた内容に付加する形で、当該企業の「海外事業を軌道に乗せるポイント」を、「販路開拓」や「商品」、「人」などの面から検討して記載した。この内容は次章第2節「海外事業を軌道に乗せるポイント」を考察する時の資料として使用する。

¹ 輸出と海外直接投資（現地法人設立）の双方でカウントした企業があるため。

² 中小機構ホームページ トップページ>支援者をサポート>地域支援機関等サポート事業>支援事例・支援マニュアル・ツール>海外展開一次支援ナビ

4. 海外展開事例紹介（食品製造業・小売業・サービス業／事例1～事例11）



事例 1：杉本製茶株式会社

～急成長の SA ブランド 国内売上と肩を並べる～

代表者名	杉本博行（代表取締役社長）
設立	1946年8月（創業）
業務内容	緑茶精製加工、卸売、小売 通信販売
資本金	1,000万円
従業員数	12名
所在地	静岡県島田市横岡 242-1
電話番号	0547-46-2554
URL	http://www.sugimototea.com
海外展開先 （輸出先）	北米、南米、ヨーロッパ オーストラリア、東南アジア他
海外 現地法人	SUGIMOTO SEICHA USA, INC. （米国ワシントン州 従業員数：5名）



（本社外観）



（工場外観）

1. 会社概要

杉本製茶株式会社は、1946年創業の島田市に本社を置く緑茶精製加工・販売会社である。全国茶審査技術競技大会・個人の部第一位（農林水産大臣賞）や静岡県茶品評会（亀の部）第一位を受賞するなど、数々の輝かしい実績を持つ。同社「山間の深むし銘茶」の美味しさの理由はホームページにおいて、つぎのように紹介されている。

- ・生産者のこだわり：熱心な探究心から生まれる一味違うお茶の味。農薬の使用基準の順守など、安全・安心・新鮮なお茶の供給体制を確立するトレーサビリティの構築。
- ・金谷の自然風土：清流大井川の流れに沿った山間地の栽培に限定したお茶。
- ・卓越した技術：高度な焙煎技術による香りの創造。全国茶審査技術競技大会第一位の実績。
- ・最新鋭の設備工場：美味しいお茶、安心して飲めるお茶を精製加工する高い水準の衛生管理を実現、ミニ HACCP³の承認や静岡茶衛生管理者⁴の認証、FSSC22000⁵の認証取得。
- ・熱心な探究心：お客様が「飲んで美味しい」と実感できるお茶の追求。

また、県農林技術研究所などと共同開発した、カップとお湯で簡単・手軽に淹れたて緑茶が味わえる「Drip Tea」は、世界中のお茶会社が参加する展覧会「World Tea Expo2011」において「New Product Award」を受賞するなど、海外市場の開拓にも力を入れている。同社の海外展開について、杉本社長ならびに杉本専務から話を伺った。

2. 海外展開を目指すきっかけ、目的、現在の展開先を選んだ理由

杉本製茶のお茶が海を渡るきっかけとなったのは、1998年シアトル在住の知人の米国人が大井川流域のお茶を飲み比べた結果、同社の緑茶を大変気に入って、米国でも販売したいとの申し入れがあったことが始まりである。翌年、杉本社長は米国を旅行し、「海外の人にも本当の日本茶を飲んで欲しい」という思いを抱くようになり、両者の気持ちが一致して輸出が始まった。シアトルは戦前から日系人が多く移り住み、日本企業の海外進出に伴う日本人の増加で日本食のレストランも多い。社長が米国を旅行した際、品質の良くない輸入緑茶が飲まれている中で、質の良い日本茶の需要を感じ取られたことと想像できる。

当初はダンボール1箱程度の輸出から始まった。当時、国内売上は減少傾向であったが、「特に強い危機感を持って海外に販路拡大を求めたわけではなかった」と当時の事を語ってくれた。その後、パートナーの米国人より日本人の販売サポート要員を依頼されたため、社長のご子息（現在、現地法人社長）を派遣した。2005年、販売数量の増加に伴い、現地法人（SUGIMOTO SEICHA USA）をシアトルに設立し、輸送も海上コンテナ輸送に切り替えて、全米での販売を本格化させた。また、現地法人設立と同時にそれまでのパートナーとは手を切り、海外事業展開の第2段階をスタートさせた。

「海外に進出して十数年になる。国内足元は萎んでいるが、海外に目を向けると緑茶を欲しがっている世界は広がっている。」（社長）現在、海外売上の成長は目覚ましく、国内売上と肩を並べるまでになった。海外事業展開は同社の成長に欠くことのできない重要な柱となっている。

3. 海外で展開する事業の強み、ターゲットとする市場・顧客

(1) 事業の強み（ブランド、設備、人、リスク対策、迅速な意思決定、マネジメント、品質）

① 世界最大の茶関係の展示会「World Tea Expo 2008」でSA玄米茶がグランプリを獲得した。SAブランド（米国商標登録済）は米国の雑誌にも紹介されるほど認知度が高まっている。また、大リーグのベースボールスタジアムでも販売されている。

② 米国法人であるレッドモンド市の新拠点は倉庫に茶専用の大型冷蔵庫を完備している。これにより、一定の在庫の鮮度を保って保管できる。また、高価な航空輸送ではなく、より低コストの海上コンテナによる定期的な輸送が可能となっている。

③ 現地法人の従業員の定着率は高い。日本の本社では、従業員教育の一環として工場長や従業員を米国に出張させ、自分たちが作った日本茶が海外でどの様に飲まれているかを勉強させている。お互いの従業員が交流することで、日米両社の従業員のモチベーションアップにも繋がっている。

④ 国内でお茶のリコール問題があったことを受け、海外 PL 保険⁶に加入した。保険にはリコールの特約も付加しており、リスク対策にも十分に注意を払っている。

⑤ 海外展開に関するビジネスプランの作成は現地法人に任せている。基本的に現地法人からの相談を受け、社長が決済する形をとっているが、現地法人がやりたいことは積極的にチャレンジさせている。また、現地法人を通して残留農薬基準の変更等、法律改正の情報が早く確実に入手できることも強みである。

⑥ 海外売上上の急成長は、現地法人社長のリーダーシップやマーケティング等も含めたマネジメント、全従業員の努力がもたらした結果と言えるが、日本から品質が高く、安心・安全で、「飲んで美味しい」お茶を輸出していることが成長の支えになっていることは言うまでもない。

(2) ターゲットとする市場、顧客

健康に関心を持ち、オーガニック7のお茶を求める中間層・富裕層の顧客をターゲットとしている。進出当初は日系スーパーを主な対象にしていたが、現在はアメリカの大手スーパーを対象として販路拡大に向けてセールスしている。

価格面ではサプライチェーンの中で中間マージンを取られることにより、安価なお茶も高価になってしまうという問題もあるため、当社としては、価格競争は行わず、他社商品との差別化を図る戦略を取っている。

なお、健康志向の高まりから、海外で販売するお茶は国内とは異なり、8対2から9対1の割合でオーガニックのお茶がほとんどである。また、急須を使用するお客様は少ないため、商品はティーバッグを中心とし、商品のパッケージは米国向けに現地のデザイナーにお願いしたものを使用している。



(急須が不要の Drip Tea)



(「SA」ブランドの米国向けパッケージ)

4. 海外展開に際して困ったことや苦勞したこと

(1) 資金面

ご子息（現地法人社長）を送り込んでいたため、よほどのことがない限り、途中で撤退することは考えなかったという。現地法人設立に関する準備など、未経験な事や全く知らなかった事を1つずつクリアするごとにお金がかかったという。「今思い出せば、とにかく金がかかった。当初、想定した何倍も必要だった。」と語ってくれた。

(2) 米国西海岸の港湾ストライキ⁸

2014年に発生した港湾ストライキの影響により、海上コンテナで輸送した商品が足止めを食らったため、空輸を余儀なくされ、予期せぬ追加コストに対応しなければならなかった。また、この時はエアバッグのリコール問題も発生し、この影響で空輸もブッキングできず、物流面で非常に深刻な事態に直面した。ただ、「この時お客様に迷惑をかけなかったことで結果的に信頼を勝ち得て現在の営業拡大に繋がっている」と杉本専務は話してくれた。

(3) 通関業者とのトラブル

海上コンテナで玄米茶を輸出した時、現地通関業者に緑茶ではなく、フレーバーティーとして輸入申告されてしまった結果、高い関税を払って貨物を引き取らざるを得なかったことがある。

(4) 現地における法律や食品の安全基準⁹が変わることへの対応

残留農薬基準をクリアすることなど、法律や安全基準の変更には常に注意し、迅速に対応することが求められる。

(5) 原料である茶葉の確保（日本側での苦労）

海外でオーガニックのお茶需要が急激に伸びるのに対応して、茶葉の確保が課題となっている。畑から残留農薬を除去するには3年かかることなどから、適正に管理された畑で栽培されるオーガニックのお茶を入手するには容易ではない。原料確保のため、オーガニックの契約ができるお茶農家を探し出すのが課題である。

5. 海外展開を成功させるために必要なこと（海外展開を考えている企業へのアドバイス）

(1) 海外展開を成功させるために必要な事

「運と我慢が大事。運が良いと言えるように常に心がけている。運が悪いと成功しない。」、「人とのつながりを大事にし、誠実でフェアで努力を怠らないことが重要と考える。」と社長は語ってくれた。同社の場合、つぎの事が考えられると思う。

- ① 「運」：海外展示会等に出展することなく、「山間の深むし銘茶」が知人の米国人から見出され、かつ信頼のおけるパートナーとして海外展開をスタートできたこと。（詳細は「2. 海外展開を目指すきっかけ」に記載。）
- ② 「我慢」：進出後、10年間は利益がでなくても我慢した。ようやく単年度黒字化し、昨年あたりから大手飲料メーカーや健康食品会社との契約ができるようになった。
- ③ 「努力」：ブランドの開発や現地仕様のパッケージ開発、食品安全対応（ミニ HACCP、FSSC22000）、オーガニックのお茶の確保など将来を見据えてたゆまぬ努力を続けている。
- ④ 「努力」：展示会への積極的な出展、及び、ブースを訪れたバイヤーを事後に直接訪問するなど、フォローアップ活動を特に重視することで成約率の向上に結び付けている。

(2) 海外展開を考えている企業へのアドバイス

① 日本から経営方針や目標を持ち込まない。

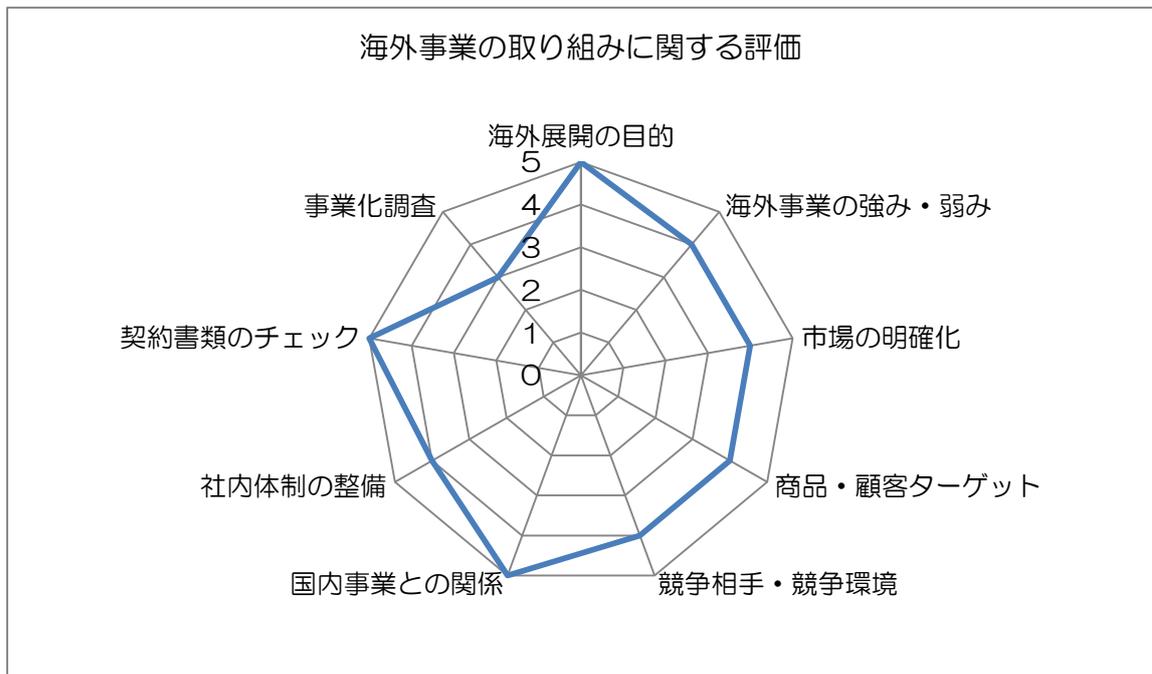
風俗や習慣が違う海外市場の開拓に関しては、現地で考えさせることが重要であり、日本で考えても結果は出しにくいと考える。

② 現地法人には積極的にチャレンジさせる。（基本的に「NO」は言わない。）

緑茶に関しては、従来の飲み方だけでなく、日本茶の活用方法を考えさせるように指導している。例として、緑茶のパウダーをケーキに入れるなど。海外（米国）でヒットさせた商品を日本に逆輸入することも考えている。

(3) 海外事業の取り組みに関する評価

杉本社長に当社の「海外事業の取り組み」を評価していただき、その結果をレーダーチャートで下記に表示した。なお、評価の項目と評価の数値については、本章第2節（事例企業の「海外事業の取り組みに関する評価について」）を参照されたい。



(注) 「事業化調査」の項目を「3」の評価にされたのは、海外展開を目指すきっかけが、パートナーから同社の商品が見出されたことで、社長ご自身の調査が十分ではなかったため。

6. 今後の海外展開の方向性

全世界に販路を拡大して行く。アメリカ、ヨーロッパへの販売は非常に伸びてきた。アメリカでは中国茶を使っているお店に対し、質の良い日本茶に変えてもらうよう活発にセールスを行っている。ヨーロッパでは高価なお茶を買ってくれるため、本市場のさらなる開拓に力を入れている。また、中国向けに関しては、偽物を作られるリスクや現地の港湾で物流が止められるリスク等にも注意して販路拡大を図っていく。

現在、ヨーロッパ、南米、オーストラリア等への販売は、日本からの輸出ではなく、現地法人を通して輸出している。販路拡大に伴い、現地法人は2名増員し5名体制としたが、さらに充実させていく方針である。



(現地法人のオフィスとスタッフ)



(大型冷蔵庫を完備した倉庫)

7. 支援機関の活用（支援機関へ期待すること）

展示会には15年ほど前からJETRO主催の展示会や商談会に出展している。昨年はニューヨーク、サンフランシスコで開催した展示会のJETROブースに出展した。

支援機関へ期待することとしては、現地での法律（変更）や食品安全基準（変更）などが、支援機関を通して容易に入手できれば幸いである。

8. 本事例から考える海外展開を成功に導くポイント

ポイント1：信頼のおけるパートナーとリスクの少ない輸出から開始することができたこと。

ポイント2：エース（海外で十分に経験を積んだ社長の分身）を送り込むことができたこと。

ポイント3：日米双方で、海外の市場に対応した戦略的な意思決定が迅速に行われていること。

- ・ブランド、パッケージ、商標登録、外国人に訴求するホームページ
- ・海外展示会への積極的な出展と成約に不可欠なフォローアップ活動の実践。
- ・海外で認知されるために不可欠な認証の取得（お客様から信頼される、安心安全を約束する品質管理・衛生管理の徹底）
- ・卓越した技術とお客様目線の商品開発（「お客様が美味しいと思うお茶」の追求）

-
- ³ 静岡県の「地域食品衛生管理工場事業」として行われている、安全・安心な食品を製造・加工・調理するための承認事業。
 - ⁴ 茶の衛生管理に関する知識と指導力を兼ね備えた人材を育成する静岡県独自の取り組み。同社の杉本専務は第1期生として認定を受けた。
 - ⁵ 国際的な食品安全マネジメントシステム。国際規格のISO22000をベースに作られている。同社は県内では同業者に先駆けて取得している。
 - ⁶ PLに対する欧米諸国の考え方はきわめて厳しい。特にアメリカではPL訴訟は多く、輸出関連企業にとっては、安定した経営に必要不可欠となっている。
 - ⁷ 農薬や化学肥料を使わず有機肥料によって生産された農産物。
 - ⁸ 米国西海岸での港湾労使交渉。西海岸の港湾労働者の賃金改定は6年に一度。
 - ⁹ 日本と海外では食品の安全基準が異なることがある。農薬残留基準など、食品輸出に当たっては、各国の制度を十分に把握する必要がある。海外の展示会等に出展する時には注意されたい。

事例 2：株式会社大村屋酒造場

～世界に発信！ 島田の地酒「WAKATAKE」～

代表者名	松永孝廣（代表取締役社長）
設立	1955年（創業1832年）
業務内容	日本酒製造・販売業
資本金	1,200万円
従業者数	30名（パート含む）
所在地	静岡県島田市本通1丁目1-8
電話番号	0547-37-3058
URL	http://www.oomuraya.jp （現在、休止中）
海外展開先	米国、韓国、シンガポール、ブラジル他



（本社外観）

1. 会社概要

株式会社大村屋酒造場は、1832年に造り酒屋として創業した。南アルプスを源とする大井川の伏流水に恵まれ、島田に一軒だけ残った蔵元として、地域の人々に愛されている。厳選した材料¹⁰と高い技術¹¹で数々のオリジナル商品を生み出してきた。同社の「若竹鬼ころし」や「おんな泣かせ」は、全国のお酒愛好家に知られた人気の地酒だ。その品質の高さは、国際的な日本酒コンテストである「インターナショナル・ワイン・チャレンジ（酒部門）/ロンドン開催」等の品評会や鑑評会において、度々、入賞を果たしていることから証明される。また、地元の方たちとの交流会「サロン若竹」や「七夕酒蔵コンサート」、体験型の「立春朝搾り」などのイベントを通して、地域の人々との関係性を大切にしている企業でもある。

近年、「和食」がユネスコ無形文化遺産に登録されたことで、和食には欠かせない日本酒の販路は、今後ますます世界に広がっていくことが予想される。代表取締役の松永社長から同社の海外展開に関するお話を伺った。

左：「若竹鬼ころし」
（特別純米原酒）
右：「おんな泣かせ」
（純米大吟醸）



2. 海外展開を目指したきっかけ、目的、現在の展開先を選んだ理由

大村屋酒造場の海外展開は今から約30年前、同社が日本名門酒会に入会した時からスタートする。この日本名門酒会がニューヨーク支部を発足させ、アメリカへの本格的な輸出を開始したことに伴い、同社も「若竹鬼ころし」の輸出を始めた。

海外展開のきっかけとなった日本名門酒会は、日本酒の生産量が1975年をピークに年々減少し、良質の日本酒が市場から消えようとしていた時に、「民族の酒・日本酒の伝統を守り、良質で旨い酒を愛飲家にお届けしよう」というスローガンの下に発足した。全国の蔵元、酒販店、卸問屋、料飲店等で構成するボランティア組織であり、国内販売量の減少を補うため、地方メーカーの上級酒（地酒）を世界に紹介する努力を行っている。

現在、大村屋酒造場の海外売上は全体の約4割を占めており、アメリカ以外では、韓国、中国、シンガポールやブラジルにも輸出している。今や海外展開は同社の成長になくてはならない戦略の一つとなっている。

3. 海外で展開する事業の強み、ターゲットとする市場・顧客

(1) アメリカの大都市で勝ち得た強いブランド力

国内同様、その品質の良さが認識されていることに加え、早くから海外へ進出したことで、その味が現地で定着していることが同社の強みである。「三十年前、多国籍の人種が集うニューヨークの料理専門学校で味比べのテストを行った結果、イタリア料理や中華料理など、いろいろな国の料理にマッチした“若竹鬼ころし”が日本酒ではナンバーワンの評価を受けた。」「“鬼ころし”のブランドは他社にもあるが、アメリカでは成功しないだろう。その位“若竹鬼ころし”は認められている。」と社長は語ってくれた。なお、「WAKATAKE」という名前は、アメリカ人にとって発音しやすく、覚えやすいこと、「鬼ころし」の英語ブランド名「Demon Slayer」は、アメリカ人の記憶に残るというエピソードも聞かせて戴いた。「若竹鬼ころし」と「おんな泣かせ」が、米国ジャーナリスト¹²⁾の著書に紹介されている。

(2) 品質を重視する経営

「呑人の笑顔を想う酒造り」が同社のモットーである。販売量を求めるあまり、杜氏や蔵人の生産能力を超えてまで醸造しない方針を貫いている。生産能力を超えると、日本酒の品質を落とすことに繋がるからだ。

(3) 日本酒の管理や日本酒の知識を重視する姿勢

加盟する日本名門酒会のスローガンにもなっている、「良い酒を佳い人に」を実践するため、日本酒の管理が良く、日本酒の知識があり、お客様にそれを正しく伝えることができる取扱店にのみ卸すようにしている。

(4) ターゲットとする顧客は、富裕層から中間層

4. 海外展開に際して困ったことや苦勞したこと

- (1) 日本食レストランや居酒屋等へのセールスでは、「当社の味を認めてもらい、いかにして3本の中の1本に入れてもらうかの営業が重要だ。」と、強調された。また日本名門酒会・ニューヨーク支部が、一流のワインセラーに数種の地酒を持参し、試飲してもらった結果、同社の地酒が人気を博し、そのワインセラーで取り扱われるようになったというエピソードがある。
- (2) 国内同様、「佳人」に「良い酒」を提供するため、当社の販売方針を理解できる現地代理店を育てること。また、日本酒の管理（温度管理など）が良い店を選択し、日本酒の知識を教育して販売する必要があること。
- (3) 日本名門酒会を通して輸出しているため、商流面や物流面での苦勞やリスク等は、特に経験していないと伺った。ただ、日本酒は温度変化や振動に弱いいため、品質が落ちないように輸送してもらう工夫や苦勞話（冷蔵コンテナの使用など）は、聞いたことがあるという。



(米国の展示会。右端、松永社長) (カナダ/試飲会、ハワイ/小売店の陳列ー出典/日本名門酒会)

5. 海外展開を成功させるために必要なこと（海外展開を考えている企業へのアドバイス）

- (1) お客様（海外の代理店・取扱店・消費者）に商品の味や、品質を認知してもらうこと。
 - ① 世界に同社の商品情報を発信し、商品価値を認知してもらうこと。

日本酒に関して言えば、日本の文化や日本酒に関するうんちくなどを、現地の言葉で語ることも大事だと考える。
 - ② 世界で通用する酒造りの技を磨き、その為の施設や設備の充実を図ること。

同社では「呑人の笑顔を想う酒造り」をモットーに、美味しい酒を醸すよう努力を続けている。その為、酒造りの技を十分に活かせる設備は欠かせない。「自家精米機」や「最新洗米機」の導入、「ボトルクーラー」「大型冷蔵庫」の設置等を行い、酒質向上に取り組んでいる。

③ 他社と差別化の図れる日本酒造りに挑戦。

同社の「鬼乙女」は、日本酒の特徴の一つである。四季により変化する味わいを、一年を通して楽しんでもらえるよう、シリーズ化した酒でストーリー性がある。

(写真左から)

「鬼乙女 夢」春の花見酒「鬼乙女 恋」夏の生酒

「鬼乙女 幸」秋のひやおろし

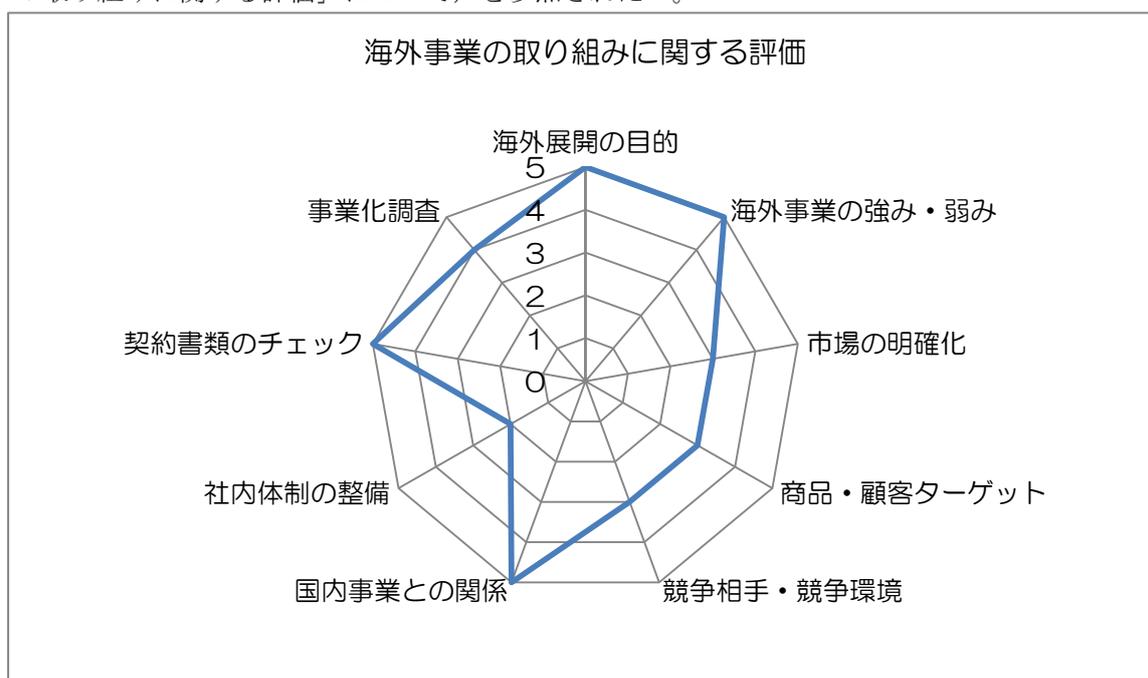
「鬼乙女 涙」冬の初しぼり

日比野杜氏と、イラストレーターのソノバナミコ氏のコラボで生まれた商品



(2) 海外事業の取り組みに関する評価

松永社長に当社の「海外事業の取り組み」を評価して戴き、その結果をレーダーチャートで下記に表示した。なお、評価の項目と評価の数値については、本章第 2 節（事例企業の「海外事業の取り組みに関する評価」について）を参照されたい。



6. 今後の海外展開の方向性

(1) 東南アジアへの販売を、さらに拡大したい。また、アジアを中心として、オセアニア圏内にも販路を拡大していきたい。海外及び県外への販売を増加させ、県内・県外・海外のバランスがとれた販売比率に持っていきたい。

(2) 当社は駅から至近距離にあり、また空港にも近いという恵まれたロケーションに位置している。訪日観光客の誘致活動も本格化する中で、立地面での優位性を活かし、海外の観光客に当社の日本酒をアピールしていきたい。

(3) 今後も日本名門酒会を通して海外事業展開を行う方針に変わりはない。当社単独で海外の輸入代理店等を活用して販路開拓を図るという予定はない。

7. 支援機関の活用（支援機関へ期待すること）

(1) 国の政策として、日本の文化や日本食など、もっと日本を海外に知ってもらうような戦略を打ち出して欲しい。世界が日本に対し、良いイメージを持ってもらうことが必要だと考える。具体的な手法としては、マンガの活用など様々な形で日本の魅力を伝えたらどうだろうか。

(2) 本県を訪れる海外の観光客に、ワイナリーツアーのように当社の蔵見学をしてもらい、日本酒に関する認識を深めてもらいたい。そのためには、観光客受入の蔵の改築も必要となるので、これらの関連する費用に対して、補助金や法的優遇があれば活用したい。

8. 本事例から考える、海外事業を軌道に乗せるポイント

ポイント1：経営方針（優れた品質やブランド力を生み出す経営方針）

ポイント2：ブランド力とそれを支える優れた品質

ポイント3：良きビジネスパートナー



参考資料

『THE Sake HANDBOOK』 John Gauntner/著 P.133 他 (蒸米の放冷作業)

『日本酒 渾身の一滴』友田晶子/著 (同社の商品も特集されて、3ヵ国語版で刊行)

『洋泉社 MOOK 極みの日本酒』 P.53 (「若竹鬼ころし」海外で陳列/写真) 他

『静岡の地酒 静岡酒造組合』 <http://www.shizuoka-sake.jp>

『日本名門酒会』 <http://www.meimonshu.jp>

『Sake World by John Gauntner』 <http://www/sake-world/com>

- 10 日本酒の味を決める米の種類として、従来は山田錦（兵庫産米）や五百万石（新潟産米）等の高級酒になる酒造好適米を使用していたが、山田錦を静岡で品種改良した誉富士も使用している。また、米の磨き方（精米歩合）にも、こだわりがある。
- 11 丁寧な米磨きと白米の割れを防ぐ「自家精米機」、しっかりと糠をとるための「最新洗米機」、ビン詰め、火入れ後のお酒を急冷させる「ボトルクーラー」などの設備を活用して、品質向上に取り組んでいる。
- 12 ジョン・ゴントナー氏：アメリカの日本酒ジャーナリスト。日本酒を世界中に広めるべく、日本酒啓蒙活動に邁進している。著書に『THE Sake HANDBOOK』などがあり、「鬼ころし」の中では、「若竹」がもっとも美味いと絶賛している。

事例 3：A株式会社

～海外挑戦 ゼロからの10年～

代表者名	
設立	1953年（創業1947年）
業務内容	炭酸飲料・果汁飲料・健康飲料の製造販売、ベンダー用缶飲料の販売、酒類の製造販売と酒類小売ほか
資本金	
従業員数	
所在地	
電話番号	
URL	
海外展開先	米国、台湾、オーストラリア、欧州他

1. 会社概要

A株式会社は、1953年設立の炭酸飲料や果汁飲料等の製造販売会社である。創業以来ビン入り清涼飲料水を手掛けてきたが、近年、原材料や容器にこだわったユニークラムネの発売を開始するなど、時代に即した商品を提供すべく研究・開発を進めている。

同社ホームページには、そのこだわりが十分にうかがい知れる商品やモンドセレクション¹³金賞を受賞した商品が数多く紹介されている。

現在、海外販売の比率は全売上の15%程度に成長し、その8割強が「ビー玉ラムネ」、それ以外は「コーラ」と伺った。また、海外の地域別の販売比率に関しては、全世界37カ国に輸出されている中で、北米と台湾がそれぞれ3割を占め、オーストラリアや欧州各国などが続く。なお、各国の食品安全基準が異なるため、北米用、欧州用、共通品と3種類の商品を用意しているとのことだ。同社の海外展開について、本部長から話を伺った。

2. 海外展開を目指すきっかけ、目的、現在の展開先を選んだ理由

(1) 海外展開を目指すきっかけ

海外展開（輸出事業）は、同社における本部長のミッションとしてスタートした。本部長のライフワークとして、「自社の商品を世界に広めたい」という強い思いで取り組んでおられる。最初のステップは、国際展示会に出展して商品を展示会訪問者にアピールし、代理店の開拓を進めた。ジェトロ等でリストアップした代理店を訪問し、片っ端から提携打診の交渉を行ったという。その後、契約のできた代理店には少量の混載貨物から輸出を開始し、各国の法規制や貿易実務などを勉強しながら、商流と販路を確立させていった。開始当初は全く未知の世界だったため、最初の1～2年は結果的に市場調査が中心となり、非常にもどかしい状態が続いたという。

(2) 現在の展開先を選んだ理由

① 海外展開開始当初

現在の展開先を選んだ理由は、2004年フランス SIAL¹⁴へ初出展したことから、欧州、米国への輸出を開始した。その後、2010年までドイツ、イギリス、アメリカ、台湾、中国、シンガポール、タイ等の国際見本市にジェトロのジャパンプース¹⁵を利用して、年4～5回のペースで出展を続け、順次、販路を拡大していった。

国際展示会への出展には渡航費や滞在費等も含めると、その経費の負担は軽くない。経費に見合う利益がなかなか生まれてこないことが悩みであった。出展を繰り返すうち、商品をどのルートに乗せたい、どういう取り組みをしたいという戦略が芽生え始め、もっと効率の良い方法を模索している中で現在の代理店（以下、現代理店）に接触し、契約を締結した。

② 海外展開転換期～現在

2010年、現代理店とオーストラリアでの輸出取引を開始したことに伴い、北米や欧州、アジアの地域においても、従来代理店との契約を解除し、現代理店に切り替えた。また、その翌年には、現代理店と台湾・香港を除く包括代理店契約¹⁶を締結して、信頼関係をより一層強化する。その結果、米国、オーストラリアの大手スーパーマーケットや世界チェーンのスーパーマーケットにラムネの定番導入に成功した。もちろん、外資系のマーケットだけでなく、日系マーケットへの販路も拡大させている。なお、台湾・香港の代理店に関しては、長年信頼関係も強く、販売量も多いため従来通りビジネスパートナーの関係を継続している。

3. 海外で展開する事業の強み、ターゲットとする市場・顧客

(1) 商品開発力

現地の嗜好に合わせた商品開発が可能なこと。「すいか味のラムネなど国によって嗜好が違う」「もう少し甘く」など、現地のお客様に感覚的な満足を提供できる技術力がある。念願の中国市場に向けての専用商品も投入可能となった。また、パッケージやラベルに関しても、国によって使っている良い絵や図があり、レギュレーションも国ごとに異なる。これらの情報は現代理店の支店長やローカルスタッフから入手している。

(2) 営業力

現代理店と契約して海外売上が拡大した。代理店とは目標の共有化が図れており、同行セールスで顧客開発を推進している（当社と二人三脚で動いてくれる）。また、海外売上の3割を占める台湾の代理店も現地では圧倒的な販売力がある。

4. 海外展開に際して困ったことや苦勞したこと

(1) 海外の販路開拓に関しては、国内に比べて何倍ものパワーが必要となる。現在、多くの売上が確保できているオーストラリアへの営業活動はラストチャンスのもりで取り組み成功させた。（回転寿司のチェーンをターゲットにした。ダイレクトに飲食店に入れるのは苦勞も多いが、現地人への拡販は醍醐味でもある。）

(2) 海外事業に関わるコストと売上拡大のバランス

取り組み当初はかなりのコストが必要であった。今でも当初の6~7割のコストがかかっている。コストに見合う売上拡大が可能か良く検討する必要がある。安易な気持ちで取り組むと失敗する。

(3) 海外事業展開は先行投資がかかる。また、同業者の撤退も見てきた。順調に事業展開できている企業は少ないと思う。

(4) 現地のレギュレーション（法規制等）に合わず、返品になったこともある。

(5) 多数の中で自社の商品を目立たせる苦勞。また、代金收受の問題や専門用語に苦勞した。

(6) 欧州に水をコンテナで輸出。欧州側での輸入通関問題なしと言われて輸出したのだが、欧州で通関できず廃棄した。CIF¹⁷契約ではなく、C&F¹⁸契約だったため損失が大きかった。

(7) 台湾は現在でも通関時のトラブルが発生する。

5. 海外展開を成功させるために必要なこと（海外展開を考えている企業へのアドバイス）

(1) 海外展開を成功させるために必要なこと

① 市場調査や同行営業、販売店とのコミュニケーションを重視した営業活動

現地での販売を強固にするためには、市場調査や代理店との同行営業は欠かせない。また、

当社は事情が許せば、現地のデパートやレストランで場所を提供していただき、試飲会や即売会を積極的に行っている。こんなことまで誰もしないよということを、当たり前のように行うことで、「このメーカーは本当にここで売りたいんだな」と思ってもらう事が大事であり、また、実際に自分たちも商品のどこを改良すれば良いかを把握する事ができる。小さな積み重ねだが、現在の流通機構に少なくなってきた、昔ながらの人と人のコミュニケーションが海外ビジネスではまだまだ大切だと考える。

② 顧客開拓・販路開拓におけるプラスアルファの取組姿勢

自社の商品をなぜ買って欲しいのかというストーリーが必要だと考える。通常、海外で商品を販売する場合、メーカー自身が小売店やレストランに出向き、お店のオーナーと交渉することまではしないと思う。当社では、これを実践している（1日、10～15件を訪問するようにしている）。

③ 顧客ターゲットの明確化

顧客ターゲットは一番重要だと考える。買ってくれる人がいたら、誰にどのような価値を提供するのかを明確にすることが大事だ。

(2) 海外展開を考えている企業へのアドバイス

① 専門家からのアドバイスや輸出業務のアウトソーシング

これから取り組む中小企業にとっては、業務が軌道に乗るまでの期間を短縮させるため、専門家からアドバイスを貰うことや、コンサルタントの活用、輸出業務を代行業者に委託する等の方法を検討することも有益だと考える。

② 展示会・見本市・商談会における対応

商談会等ではバイヤーとの名刺交換後、順調に商談へのステップに進んでいくと考えがちだが、実際はそのような流れにはならない。流通経路を決め、代理店を作り（決め）、その代理店と同行セールスができる過程まで進展させることが大事である。販路拡大を図るためには、流通チャンネルの末端のお店と交渉することより優先すべきだと考える。

③ 商談に関する決裁権

商談において、「会社に帰ってから返答する」の回答では契約できない。よほど大きな話でない限り、（価格決め）交渉に必要な決裁権を与えて展示会や商談会に臨ませてやること。

④ 海外事業を担う人材

海外事業はゼロからの起業と同じ。ハードワークが要求される本事業は、若手のエースに担当させるべきだと考える。エースは当然、他の部門でも必要とされる貴重な人材であるが、事業を成功に導く不可欠な要因であると共に、担当者を起業家として育成するチャンスでもある。なお、語学力が一番重要な問題ではない。徐々に慣れていく。試飲会や即売会には積極的に参加し、試飲会では自分が説明し、自分が説明したようにお店の人間から顧客に説明できるよう

教育することが重要だ。サラリーマン体質の担当者では務まらない。

⑤ 店舗の棚の確保

店舗に自社の商品を置いてもらうため、海外では棚代も必要となる。依頼するだけではだめ。大型流通のアジアセレクトの棚を活用する方法もある

⑥ 代理店・販売店を真剣にさせること

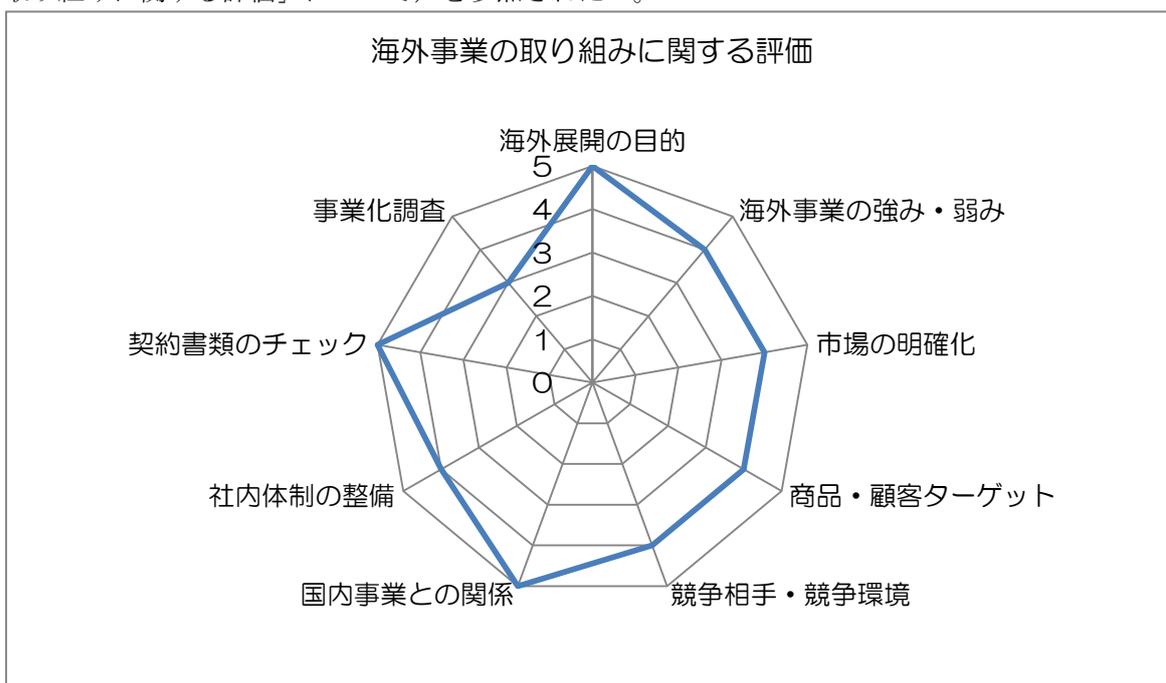
販路開拓には市場調査や代理店との同行営業は欠かせない。販売店にはメーカーがここまで力を入れているのかということを確認させ、取り組み姿勢を真剣にさせることが重要だと考える。

⑦ コミュニケーション

昔ながらの人と人とのコミュニケーションが海外ビジネスではまだまだ大切なかと思う。名刺交換後のサンキューメールやXマスカードの送付等、関係を深める努力は欠かせない。

(3) 海外事業の取り組みに関する評価

本部長に当社の海外事業の取り組みを評価していただき、その結果をレーダーチャートで下記に表示した。なお、評価の項目と評価の数値については、本章第2節（事例企業の「海外事業の取り組みに関する評価」について）を参照されたい。



6. 今後の海外展開の方向性

- (1) 中国市場への進出（念願の中国市場向け専用商品の投入）
- (2) 台湾での生産、及び台湾を拠点としての ASEAN 各国への輸出。
- (3) 2015 年度の海外売上は、昨年の 50%増を見込んでいる。2 年後、2017 年度は 3 倍にまで拡大させたい。

7. 支援機関の活用（支援機関へ期待すること）

海外展開にチャレンジする中小企業が求めているのは、現場第一線のアドバイス。支援機関には机上の知識ではなく、実務に即したアドバイスをいただきたい。

8. 本事例に学ぶ海外展開を成功に導くポイント

ポイント 1：展示会・見本市への積極的な出展、並びに終了後の現地における迅速な営業活動（アフターフォロー）により、販路開拓に成功していること。

ポイント 2：当社の営業方針や目標が共有化できる代理店を選定したことにより、販路開拓が効率的にかつ大きく進展したこと。

ポイント 3：現地のニーズ（味や好み）に合わせた商品開発ができる優れた技術力。

¹³ 世界中から優れた製品を発掘するために、1961年から始まった世界食品コンクール。世界的に権威のある賞。

¹⁴ Salon International de l'Alimentation 世界最大規模の食品総合展示会。2年に1度開催される。

¹⁵ ジェトロ（JETRO）が主催・参加する海外見本市・展示会

¹⁶ 一定期間、契約地区内で独占的に代理店活動を行う契約。（Exclusive Agency Agreement）

¹⁷ Cost, Insurance and Freight 「運賃・保険料込み」の貿易取引条件

¹⁸ Cost and Freight 「運賃込み」の貿易取引条件

事例 4：株式会社田丸屋本店

～創業 140 年 静岡の名産品を世界に～

代表者名	望月啓行（代表取締役社長）
設立	1950 年（創業 1875 年）
業務内容	わさび・わさび漬各商品の製造販売
資本金	3,500 万円
従業者数	98 名
所在地	静岡県静岡市葵区紺屋町 6 番地 7
電話番号	054-254-1681
URL	http://www.tamaruya.co.jp
海外展開先	欧州（イギリス、フランス等）、北米、東南アジア（シンガポール、タイ等）、中国、香港、台湾、韓国



（紺屋町田丸屋本店外観）



（STEP IN たまるや店外観）

1. 会社概要

株式会社田丸屋本店の歴史は古い。明治 8 年（1875 年）創業者が静岡市において、佃煮・漬物の製造販売を行ったのが始まりである。1889 年、東海道本線が開通した直後、静岡駅構内でのわさび漬販売権を獲得し、円形の化粧樽で旅行者に販売を行った。このユニークな「樽詰めわさび漬」は旅行者に大好評を博し、「静岡名産田丸屋のわさび漬」の名はたちまち全国に広まった。わさび漬はワサビ（山葵）¹⁹の根・茎を使用する粕漬けの一種である。同社はこのワサビを、わさび栽培発祥の地である安倍奥と富士山の湧き水が豊富な富士宮で栽培しており、品質管理には特段の注意を払っている。その品質が優れていることは、創業以来、幾多の品評会での受賞経験や宮中ならびに宮家に献上されたことから伺える。商品ラインナップは定番商品であるわさび漬けの他、根わさび、わさび商品（茶漬、ふりかけ、塩、ドレッシング）、わさび菓子と幅広い。

製造工場（STEP IN たまるや店に隣接）は「見る工場」として、一般のお客様が、わさび漬けの製造工程を見学することができる。わさび栽培の解説や辛味体験ルームがあり、静岡市内では団体向け観光ルートとして定着しており、多くの観光客で賑わっている。

海外展開は 1990 年代から間接貿易の形態で、アジアやヨーロッパ、北米の各国に輸出している。現在、全体の売上げに占める海外売上の比率は 1 割以下であるが、「和食」がユネスコ無形文化遺産に登録されたことから、今後、ますます同社の「静岡の名産品」が世界に浸透していくものと確信する。同社の海外展開について、営業部の和田営業次長ならびに水野営業係長から話を伺った。

2. 海外展開を目指すきっかけ、目的、現在の展開先を選んだ理由

主力商品であるわさび漬は、人口減や米食の消費量減少に伴い縮小している。また、わさび商品は横ばいの状況にあるため、新製品を出すことで売り上げの維持・拡大を図っている。このような国内市場環境の中で、県経済産業部（マーケティング推進課）やJETROからの誘いで、海外展示会や催事（現地百貨店やスーパー）に出展したことがきっかけである。

90年代にシンガポールや台湾、2000年代後半にはイギリスやフランス等ヨーロッパ、2010年に入り中国に輸出を開始した。

海外で販売されている商品は、根わさびでは「静岡本わさび 瑞葵」（チューブ入り）、わさび商品では「本わさびふりかけ」、「わさびの美味しいお塩」、「本わさびドレッシング」である。



（静岡本わさび 瑞葵／全域に輸出）



（本わさびふりかけ／中国・台湾・香港に輸出）

3. 海外で展開する事業の強み、ターゲットとする市場・顧客

(1) 事業の強み

① 品質（本物の味）

国産しか使わず、香りと味と鮮度にこだわった商品を提供している。中でも、「静岡本わさび 瑞葵」は静岡で育った本わさびのみを使用した商品で、西洋わさび²⁰を混ぜ合わせた商品とは食感や辛味（混入品は辛味がいつまでも舌に残る）が異なり、インバウンドで日本を訪れた観光客はその違いを認識し、ファンになってくれるという。上海では食べ比べの結果、現地のバイヤーに気に入ってもらい、陳列スペースを広げてもらったこともある。

② 品質（安心・安全）

わさび栽培発祥の地である安倍奥と、富士山の湧き水が豊富な富士宮に自家農園を有し、完全に無農薬・無肥料で山の湧き水の養分だけで11～18ヵ月かけてじっくり育てている。

また、自社栽培により、近年の天候不順にも対応して安定した供給が保てることも強みである。

③ 強いブランド力

同社の商品は明治以来、「静岡の名産品」として全国にその名を知られている。また、「わさび発祥の地」という歴史のインパクトは大きい。海外の展示会でPRに作成するPOPでも、お茶、みかん等と並び、本県産品のブランドは海外でも大きな強みである。

(2) ターゲットとする市場・顧客

海外展開している全地域にわたり、中間層から富裕層の顧客を対象としている。東南アジアで行う催事(百貨店やスーパー)では一般の若い女性客が比較的多く購入していく傾向が見られる。

4. 海外展開に際して困ったことや苦労したこと

(1) 展示会や催事への出展の苦労

わさび漬けは日持ちが短いので展示会や催事の会場で作らざるを得ない。わさびを練り、ご飯を炊くなど日本の食べ方を紹介するための準備が大変だ。また、現地のバイヤーの心を捉えるため、商品説明も大変重要な仕事となってくる。シンガポールでの催事では2週間、日々、長時間のハードワークが続いた。さらに、展示会の開催期間中だけが勝負ではなく、バイヤー対応など帰国後も対応に追われる。

(2) 展示会や催事への出展コスト

海外の販路開拓には展示会等への出展が欠かせない。出展費用や渡航費、滞在費等を考慮すると、コスト負担は軽くない。経営的には出展コストに見合う成果を上げる営業戦略が欠かせない。

(3) 各国の食品輸入規制への対応

食品に関しては、各国の規制により、輸入停止品目があったり、証明書の提出を要求される品目がある。中国は特に規制が厳しく、当社が使用する原材料を規制対象となっている10都県²¹以外に変更しなければならなかった。また、ヨーロッパでは緩和されてきたものの、韓国においては依然として出荷ごとに毎回検査が要求される

(4) 模倣品対策(知的財産の保護)

中国等で当社の模倣品が作られないよう、海外での商標登録の早期取得を目指している。

(5) 関税や輸送費等による価格競争力の低下

関税や輸出諸掛費用により国内販売価格に比べかなり割高になってしまう。業務用の練りわさびに関しては、中国製品に市場を奪われる原因になっている。



(わさびの美味しいお塩)



(本わさびドレッシング)

5. 海外展開を成功させるために必要なこと（海外展開を考えている企業へのアドバイス）

(1) 海外展開を成功させるために必要なこと

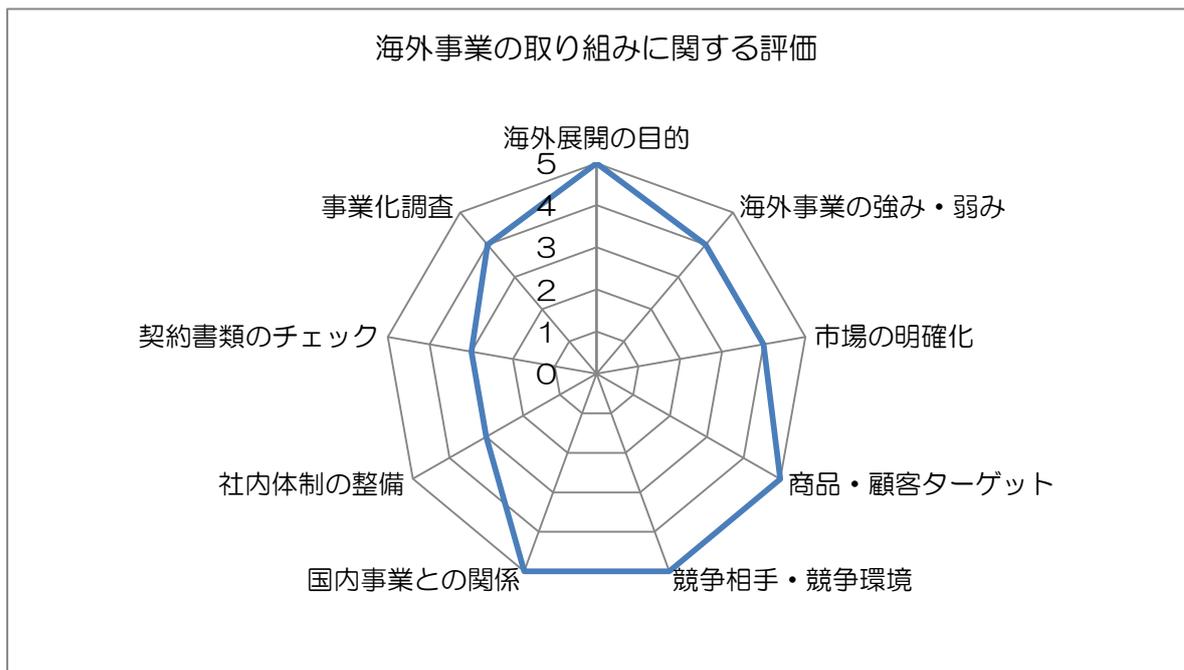
- ① 展示会や見本市、商談会への積極的な出展。
- ② 販売力・サポート力があるバイヤーと契約すること。どこをパートナーにするかは非常に大事である。パートナーは現地のスーパーや百貨店から紹介を受けることがある。
- ③ 県のサポート（駐在員事務所や東南アジアデスク）を積極的に活用すること。シンガポールや韓国の販路開拓では、当社の営業に県の駐在員の方に同行してもらったことがある。
- ④ 展示会等への出展に際しては、名刺や商品説明のパンフレットなど、英語や現地語で用意しておくこと。現在、韓国の販路開拓中であるが、名刺やパンフレットは県の駐在員事務所を活用してハングル語でも用意した。

(2) 海外展開を考えている企業へのアドバイス

商品を訴求するためには、商品の歴史等ストーリーを持って現地の消費者やバイヤーに語れることが必要である。当社望月社長がシンガポールの日本語学校で行った講演会では、わさびの歴史や食べ方など、出席者に非常に興味を持って聞いていただき、反響は大きかった。また、その後本わさびを現地で試食してもらったが、非常に好評であった。

(3) 海外事業の取り組みに関する評価

和田次長に当社の「海外事業の取り組み」を評価していただき、その結果をレーダーチャートで下記に表示した。なお、評価の項目と評価の数値については、本章第2節（事例企業の「海外事業の取り組みに関する評価」について）を参照されたい。



6. 今後の海外展開の方向性

現在、韓国市場への販路開拓を進めている。また、市場の大きいアメリカにおけるより一層の販路開拓やインドネシアへの輸出を検討して行く。

7. 支援機関の活用（支援機関へ期待すること）

(1) 支援機関の活用

県経済産業部（マーケティング推進課）やJETRO主催の展示会や海外見本市、商談会等の事業を積極的に活用し、販路開拓を行った。これまでの展示会参加国は香港、フランス、ドイツ、アメリカ、韓国などである。県主催のセミナーや商談会は、会社として大きな費用負担がなく、海外バイヤーと商談することができ、大変助かった。また、県の仲介があることで簡単には商談できないような会社とも商談できるメリットがある。

県の支援策としては、セミナーや海外展示会への出展支援、海外バイヤーへの県内招聘など、輸出に必要な支援は用意されており、海外市場開拓支援としては整っている。これらを選択して活用すれば有用と考える。

(2) 支援機関へ期待すること

他県での海外展開サポートや推進体制はかなり力が入っていると感じる。推進体制も県単独ではなく、オール九州やオール四国で取り組むなど強力である。予算規模も違うようだ。県経済産業部（マーケティング推進課）には、より高い頻度で展示会や商談会を企画してほしい。

8. 本事例から考える海外展開を成功に導くポイント

ポイント1：展示会や商談会、催事等への積極的な出展、および帰

国後の綿密なフォローによる販路開拓

ポイント2：現地のニーズに合わせた商品開発

（パッケージ等も含む）

ポイント3：メイドインジャパンのブランドに自信を持って海外

マーケティングに取り組んでいること



（わらび漬発祥の地の碑）

19 日本原産の香辛料。近年、欧米や東南アジアで認知度が高まっている。西洋わさびと区別するため本わさびと呼ばれる。

20 ホースラディッシュ ワサビに似た辛味がある植物。日本原産のワサビとは異なる。

21 中国では、宮城、福島、茨城、栃木、群馬、埼玉、千葉、東京、新潟、長野の10都県が対象で、全ての食品、飼料は輸入停止となっている。（農林水産省ホームページ「諸外国・地域の規制措置 平成28年1月9日現在」より）

事例 5：株式会社知久

～食の安全・安心を追求して、海外へ打って出る！～

代表者名	知久利克（代表取締役）
設立	1957年7月
業務内容	惣菜類・米飯類の製造及び販売、介護施設での食事業、宅配弁当、通信販売、農業生産事業
資本金	7,366万円
従業員数	790名
所在地	静岡県浜松市西区桜台 1-2-1
URL	http://www.chikuya.co.jp
店舗数	路面店 21 店舗、スーパー・百貨店へ 22 店舗出店、介護施設 2 ヶ所
海外展開先	ホーチミン（ベトナム）／現在、撤退中



（本社外観）

1. 会社概要

合資会社知久食料品店として、先代の社長が浜松市内で開業。当時は浜松では珍しい缶詰などを扱っていた。その後、スーパーマーケットの台頭もあり、差別化を図るため自社のオリジナル商品を作ること（ひじきなどの惣菜）を始めた。他店の研究を重ねていくうちに自社独自の惣菜も徐々に増えてきた。そうした活動により、スーパーマーケットからのオファーも入って、スーパーマーケット店内への出店も増えてきた。同時に、セントラルキッチンを構えてレストランや路面店などへの出店も図ってきた（現在は路面店 21 店舗、スーパー・百貨店へ 22 店舗を出店）。

特に素材や調味料、そして作り方にはこだわりを持っており、お客様へ“安全”“安心”な食品を届けるため、原材料も 100% 自社でまかなっている。たとえば、素材へのこだわり。野菜は産地と契約栽培のものを使い、自社でも農園を持ちすべての食材のオーガニックを目標にしている。また、調味料へのこだわり。マヨネーズ、ドレッシングなどは自家製にこだわっており、添加物は一切使っていない。そして、作り方へのこだわり。食材の仕入れから加工・調理・販売まで、すべて一貫して自社で行っている。

このような「こだわり」を持つことで、お客様へ“安全”“安心”な食品を届けることをモットーとしている。こうした企業ポリシーのもと、日々の事業を運営している。



（自社一貫生産の流れ）

出所：「知久ホームページ」より

2. 海外展開を目指したきっかけ、目的、現在の展開先を選んだ理由

(1) ベトナムに進出した背景

1990年前後、当時日本では量販店全盛の時代であり、大手量販店では惣菜も独自に海外で日本と同じ仕様で作り始めていた。そのような状況もあり、当社でも大手量販店の脅威を感じていたため、社長自らが海外の生産拠点を探していた。東南アジアで何ヶ所かを視察した結果、ベトナム・ホーチミンに1991年に進出することとなった。



< 知久社長 >

(2) 合弁会社を立ち上げた理由 ～ナチュラルフーズ設立～

ベトナムに進出するにあたり、どのような組織にするのかを検討したが、当時のベトナムでは政府の方針で知久が100%独資で進出することはできず、ベトナム現地企業との合弁会社で進出せざるを得なかった。ちなみに出資比率は50%対50%で資本上は対等な形でスタートした。

なお、現地パートナーを決定した大きな要因は、合弁会社を立ち上げた当時の相手方トップの人柄の良さと、当社が求めていた「えび」の加工に必要な生産設備や機材がそろっていたことである。そこで事業運営に支障はないと判断し、海外展開をスタートさせた。

3. 業績の推移

事業開始当初は、自社向け（えび）商品の加工・生産でスタートした。次第に日本の商社や大手食品会社（日本向け）からOEM生産のオファーが入り、当時は労務費も安かったこともあり業績は順調に推移した。ところが、当時のベトナムは、現在に比べ共産主義路線が色濃く、立ち上げた当時の社長が交代させられて、代わりに共産党の関係者が社長として送り込まれてきた。

そこから雲行きが変わってきて、たび重なる材料費の値上げ要求や会社を混乱に陥れたこと、さらに1997年ごろから円安に振れてきたことも重なって、事業も採算が採れなくなってきた。こうした経緯から、2000年のはじめに会社を閉めざるを得なくなった。

4. 問題点の克服

(1) 製造品質の安定

① 苦労した点、問題点 ⇒ 現地従業員の指導

食品加工事業も自動車、電機業界などと同様、「ものづくり」では現地の従業員にいかにか品質の良いものを作ってもらうかが重要となってくる。最初に苦労したのは、現地になじみのない食品（えび加工食品はすべてが日本向けであり、当時のベトナムの食卓では見られないもの）を現地人の手で作ってもらうことだった。

② 課題 ⇒ 製造品質の安定

ベトナムで製造するとは言っても、日本向けに輸出するので、出来上がったものは日本製と同一の仕様を目指さなければならなかった。そういった意味でも高いレベルでの品質の維持は絶対条件であった。製造品質を安定させるためにも、製造手順書などベトナム人作業員が見てわかるものが必要となった。

③ 解決策 ⇒ 社長が直接指導

事業の立ち上げから2カ月間は社長自らが工場に張り付いて、従業員を付きっきりで指導した。そうした指導の甲斐もあって、品質の高い製品を作り上げることができた。その後もしばらくは、毎月出張ベースで現地工場へおもむき、1回の出張あたり一週間は滞在して製品の品質が落ちないように指導を続けた。

(2) 生産量の平準化

① 苦労した点、問題点 ⇒ 稼働率のバラツキ

基本的には、えびの加工製品を手がけていたが、時期によっては生産量にバラツキが出てくることもあった。生産量も多く、仕事が忙しい時は従業員も休む間もなく働いていたが、比較的生産量が少なく、仕事量に余裕が出ると仕事をさぼる者も現れた。この点、日本人作業員のように自ら仕事を探したり、工夫するといった意識は見られなかった。

② 課題 ⇒ 生産量の平準化

日々の生産量にバラツキを生じさせないこと、つまり「仕事量の平準化」が喫緊の課題となった。しかし、当時はエビの加工作業しかやっておらず、商品の品質も安定してきた頃であり、他の商品を手がけるのはかなりリスクの伴うことであった。

③ 解決策 ⇒ 他から作れる食材を調達

エビの加工作業のみでは仕事量が安定しないことから、思い切って他の食材を探すことにした。そこで、目を付けたのがニュージーランド産のクリームソースやホキ(魚)などであった。それらをニュージーランドから輸入して加工食品を作った。また、現地ベトナム産の赤貝も使って同じく加工作業を増やした。こうした努力が実り、次第に稼働率も安定してきて作業員の仕事量も確保できるようになった。

(3) 従業員のモチベーション

① 苦労した点、問題点 ⇒ 現地スタッフの労働意識

ベトナム工場のほとんどのスタッフは「国のため、社会のため」に働くといった意識は持っておらず、どちらかというと「自分のため」に働くといった意識が強い。したがって、任されている仕事はどういう意味を持つのかということ深く考えずに仕事をするという従業員が多く見られた。

② 課題 ⇒ モチベーションの向上

こういったことから、働いてもらうには何らかの意識づけが必要となってくる。社会主義の影響もあり、仕事をやってもやらなくても報酬は変わらないという意識が長く植え付けられていたことも大きかった。やはり、仕事をする上で従業員のモチベーションの向上が必要であることを痛感した。

③ 解決策 ⇒ 出来高払いの導入

そこで、ベトナム人スタッフにもわかりやすいように、仕事の成果によって給料を支払う「出来高払い制」を導入することにした。従来は、同じ仕事なら同一賃金を支払っていたが、仕事の成果（加工量など）によって支払う賃金システムに変えてみた。その結果、一生懸命働く従業員が増えて、自然にモチベーションも上がるようになった。

5. 再チャレンジの布石

海外拠点（ベトナム）から撤退して15年が経とうとしている。1991年に進出した当時はまだ社会主義経済も色濃く残っていたが、ここ最近はベトナム自体の経済も発展して、個々の購買力も格段にアップした。とはいうものの、今、日本国内で展開しているような惣菜店は社会のニーズにマッチしているかの判断は難しく、中食需要はあまり期待できない。むしろ、現地人には外食のニーズが多いと感じている。

現在、本社工場ではベトナムから6名の技能実習生を招き入れているが、これから日本国内では人手不足が懸念されている。したがって、日本国内で雇用を増やしていくため、今後もさらに実習生を増やしていきたい。また将来、ベトナムに店舗を出した際に現地で働いてもらえるよう今から将来の布石を打っていく。

6. 海外展開を考えている企業へのアドバイス

(1) 社長自身が直に現地に足を運ぶことが大切

何事もそうかもしれないが、他人任せにしていると見えないことが多い。特に、海外に進出するとなれば、なおさらである。当社でも社長自身、常日頃から世界中いろいろな場所を訪れている。ただ、そこから見えてくることもある。

たとえば、食品の加工作業など日本国内では当たり前に出ていたことでも、海外で同じようなことをするとなると簡単にはいかない。進出先の文化や習慣の違い、国民性なども総合的に考えなければならないこともある。だからこそ経営者自身の目で直接見て判断しなければならない。

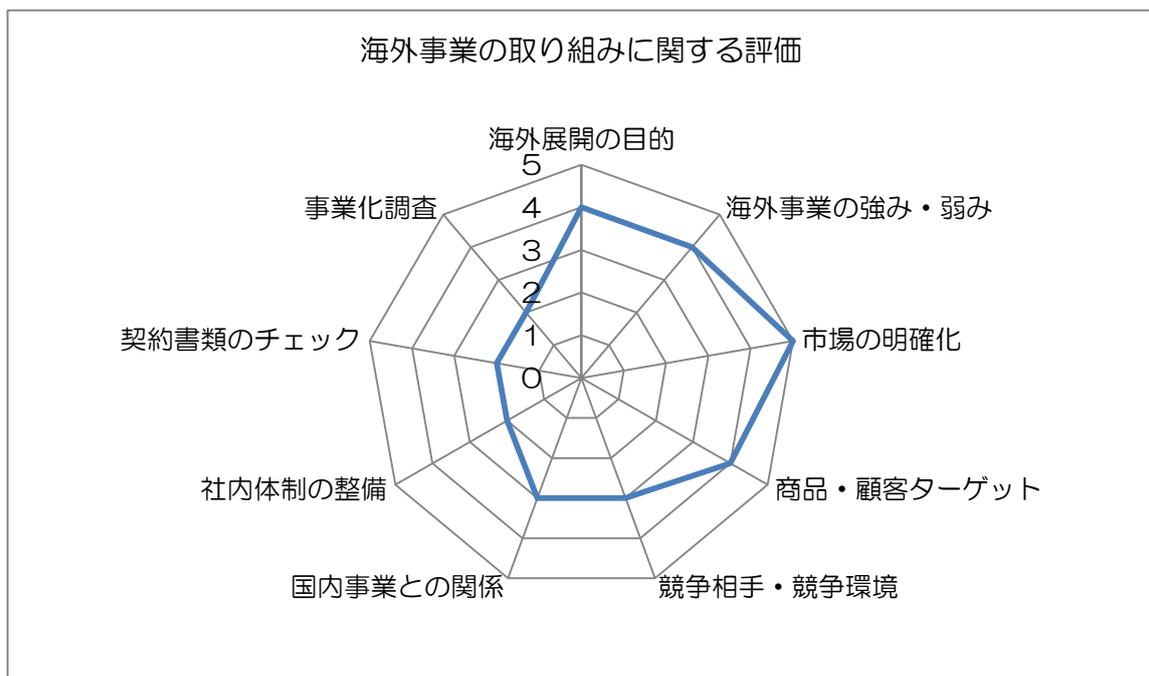
(2) 進出形態は 100%独資

実際に合弁会社で進出してわかったことは、相手国の国情に左右される部分が多いということであった。当時も出資比率は折半（お互いに 50%ずつ）だったわけであるが、相手方にイニシアチブを取られて当社の意思は通りづらくなった。特に政府の意向が反映されるようになると自分たちではコントロールできない。

そういったことから、100%自社の資本（独資）で進出しないと自社の思ったとおりの行動ができなくなるので、海外に進出する際は現地の状況（政治体制だけでなく、文化・風習、インフラなど）を調べた上で決定すべきである。

(3) 海外事業の取り組みに関する評価

知久社長に当社の「海外事業の取り組み」を評価していただき、その結果をレーダーチャートで下記に表示した。なお、評価の項目と評価の数値については、本章第 2 節（事例企業の「海外事業の取り組みに関する評価」について）を参照されたい。



事例 6：株式会社フィットコーポレーション ～カンボジアをステップに世界へ飛躍～

代表者名	勝俣智史（代表取締役）
設立	1963年12月
業務内容	アルミニウム箔の加工及び製品の販売 食品一次包材の製造、野菜の製造販売 飲食事業など
資本金	8,800万円
従業者数	190名
所在地	静岡県駿東郡小山町一色97-3番地
電話番号	0550-76-0574
URL	http://www.tatsumi-ind.jp
海外展開先	カンボジア（プノンペン）
現地法人	FIT Corporation(Cambodia)従業者15名



（本社外観）

1. 会社概要

株式会社フィットコーポレーションは、1963年にプレス加工を主とした有限会社異工業製作所として創業をスタートする。その後プレス加工技術を生かしてアルミ箔日用品製品の製造を開始、2010年には産業用資材製品の生産、2011年には完全人工光型の植物工場を開設している。

また、リーマン・ショックの影響を受け、ものづくり事業が低迷する時期には飲食事業を立ち上げ、県内を中心としてラーメン店や焼肉店を出店している。

海外展開はカンボジアの首都プノンペンに、2014年春にワッフルカフェを、2015年春には高級焼肉レストランを出店した。本格的に海外進出してまだ日は浅いものの、社長の夢はアジアに限らずアメリカなど世界に向いており、手がける事業やエリアも今後広がって行きそうだ。同社の海外展開について、代表取締役の勝俣社長並びに現地法人責任者の広阪ゼネラルマネージャー（店長）から話を伺った。



（左：広阪ゼネラルマネージャー、右：勝俣社長）

2. 海外展開を目指すきっかけ、目的、現在の展開先を選んだ理由

海外展開を目指すきっかけ、目的はものづくり事業に比べて規模が小さく、経験も浅い飲食事業を成長させるためである。カンボジアの富裕層に日本的なサービスで日本の高級焼肉を味わってもらい、当社のファンになってもらいたいと考えている。現地で“DARA”ブランドを確立さ

せ、国内飲食事業との相乗効果を生み出して国内外で成長を図っていくことが目的である。

現在の展開先を選ぶに際しては、シンガポールやジャカルタ（インドネシア）、クアラルンプール（マレーシア）、セブ島（フィリピン）、ヤンゴン（ミャンマー）も候補地として検討したが、最終的に下記①～⑦の理由によりプノンペンを選定した。

- ① 投資優遇策²²により参入規制が少なく、独資で法人が設立できるため、経営の自由度が保たれる。
- ② 米ドルが流通しているため、現地通貨に比べ為替リスクが低く、かつ資金送金が容易。
- ③ 経済成長率²³が高く市場の伸びが期待できる。
- ④ 治安の良さ。
- ⑤ 平均年齢²⁴が低く、安い人件費で豊富な労働力が確保できる。
- ⑥ 親日的な国民性。
- ⑦ 首都プノンペンの人口は約 170 万人、日本企業の進出も増加傾向にあり、アジア経済の中心地のひとつに成長している。



（高級焼肉レストラン“DARA”外観）



（現地スタッフによる日本的なサービス）

3. 海外で展開する事業の強み、ターゲットとする市場・顧客

(1) 事業の強み

- ① 現地富裕層にターゲットを絞り、質の高い和牛と日本的なサービスを提供していること。
人気メニューは和牛グリル（サーロイン、シャトーブリアン、リブロース）。客単価は 80 米ドル前後。従業員は日本語を話せるマネージャー候補を 1 ヶ月半日本に研修へ行かせ、挨拶（礼儀、礼節）から接客、厨房までを実践させ、彼らを通してアルバイトスタッフを教育している。
- ② 店長の経営手腕

店長は、日本では飲食チェーン店の役員を務めるなど、東京の一等地で高級層を対象とした和食レストランの経営に携わっていた経験があるため、その経営手腕に日本本社の信頼は厚い。また、もう一人の日本人駐在員も妥協しない品質の構築に向けて現地スタッフを指導している。

(2) ターゲットとする市場・顧客

富裕層（企業オーナー、政府関係者、芸能人）および日本からの出張者、日本人駐在員など。現在、当レストランを訪れるお客様は、日本人 3、カンボジア人 6、その他 1 の割合である。

(3) プノンペンにおける日本食市場について

現地における日本食市場について、店長からつぎの通り話を伺った。「日本食市場に関しては一気に増えすぎて、本来の日本食の良し悪しが理解されていない。また、富裕層と貧困層の間の中間層が非常に少ないのがこの国の大きな問題で、日本から進出した居酒屋店はちょうどその空洞化してしまっている中間層のターゲットが多く苦戦している。突き抜けて安くして客数を掴むか、マーケットとしては少ない富裕層を狙い単価を取るかをはっきりさせないとカンボジアでの成功は難しい。但し、若年層が非常に多い国であり、近い将来、経済発展の恩恵を受けて彼らが中間層に入ってくれば挽回は可能である。」

4. 海外展開に際して困ったことや苦勞したこと

(1) 文化・習慣の違い

カンボジアでは約束を守るという習慣があまりなく、時間や期限に対してもルーズで、予定を立ててもことごとくリスケジュールせざるを得ないという状況が何回もあった。焼肉レストランは2015年1月オープンで計画していたが、施工会社の内部分裂により工期が遅れ5月のオープンを余儀なくされた。また、仕事に対しての勤勉さも乏しく、チップやアンダーテーブルを渡すことで物事が動き出すこともしばしば発生する。日本企業として許してはいけないことと文化に馴染まなければいけないという境界線をどこに引くかということは、今でも大きな課題になっている。(店長)

(2) 現地での駐在生活

プノンペンに赴任した2014年春頃は、まだ日本でしか手に入らない物が多く苦勞したが、現在はイオン²⁵もでき、流通も進んできたこともあり、物の調達に関する苦勞はなくなった。(店長)

(3) 頻繁な出張やトップセールス

焼肉レストランの開店までプノンペンへの出張は十数回に及んだ。現地への直行便がなく、時間的にも体力的にも非常に大変だった。開店準備中は、店長からの要請で重要なお客様への挨拶のため、日本への帰国直後、再び現地に出張しなければならないこともあった。また、大切なお客様が日本を訪問する際には、東京や富士山の案内などお客様のアテンドも行っている。(社長)



(落ち着いた雰囲気のあるバーコーナー)



(高級感漂う和室/VIP用)

5. 海外展開を成功させるために必要なこと（海外展開を考えている企業へのアドバイス）

(1) 海外展開を成功させるために必要なこと

- ① その国の文化、習慣を知る。
- ② ある程度利益を確保できるまでの期間の体力（資金）を蓄えておく。
- ③ 焦らない。
- ④ 経営を含むお金の管理を任せられる人間を常駐させる。
- ⑤ 日本からはあまり口出しをしない。
- ⑥ 経営トップ自ら現地に何度も足を運び情報収集を行う。
- ⑦ 日本的な質の高いサービスを提供できるよう、現地従業員の教育を徹底して行う。

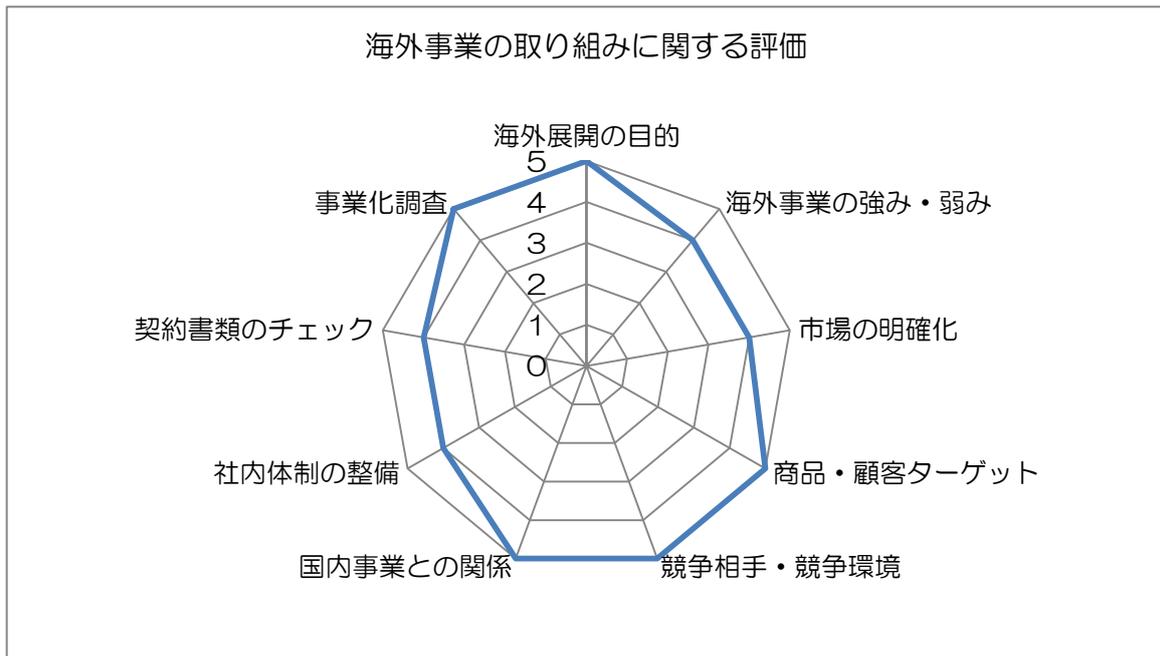
(2) 海外展開を考えている企業へのアドバイス

日本で良いとされる事や物がその国でも当てはまるとは限らない。日本人として日本の品質は相当レベルが高いと思っているが、大事なのはそれを相手が求めているのかどうかである。その意味では進出する国のことを知らなければいけない。その為には多少コストはかかるが、1年間ほどその国に通い続けるか、常駐者を置くなどしてマーケティングを含めた現地の人間から求められているもの、まだどこ企業もトライしていないものなどを調査する事が必要である。

(3) 海外事業の取り組みに関する評価

勝俣社長に当社の海外事業の取り組みを評価していただき、その結果をレーダーチャートで下記に表示した。なお、評価の項目と評価の数値については、本章第2節（事例企業の「海外事業の取り組みに関する評価」について）を参照されたい。

勝俣社長が特に重視している項目は、「海外展開の目的」と「国内事業との関係」である。



6. 今後の海外展開の方向性

(1) 品質の追求

先ず、妥協しない（ごまかさない）品質を作ることを徹底して追求し、現地で当社のブランドを確立させる。そのためには、焼肉レストランにおける飲食の提供に留まらず、サプライチェーンの川上まで進出することも考えている。

(2) ASEAN 他国やアメリカへの展開

カンボジアでブランドが確立できたら、ASEAN 他国やアメリカにも進出したい。

(3) 人材育成および飲食事業とものづくり事業との人材交流

飲食やサービスを提供する人の育成、事業を担う人材の教育にも妥協しないで取り組む。将来的に若くて有能な現地人材は、キャリアアップをさせて日本で勤務させたいと考えている。日本での勤務は、飲食事業という業種内だけに留まらず、本人の適正に応じてものづくり事業への勤務も考えている。

7. 支援機関の活用（支援機関へ期待すること）

(1) 支援機関の活用

- ① 静岡県国際経済振興会（SIBA）、JETRO、信用金庫、商工会に相談し支援を受けた。
- ② 県主催のビジネスミッションに参加し、現地視察や現地情報の収集、現地ネットワークの構築を図った。
- ③ 海外産業人材育成協会（HIDA）を活用し、現地人材の採用や教育に関し支援を受けた。

(2) 支援機関へ期待すること

ワーキングホリデーの制度を活用する留学生の紹介・斡旋を期待する。飲食事業部だけでなく、ものづくり事業部でも留学生の採用を検討したい。

8. 本事例から考える海外展開を成功に導くポイント

ポイント1：ターゲットとする顧客を明確にしたマーケティング。現地ニーズの的確な把握。

ポイント2：エース（社長の分身）を現地責任者としていること。経営理念を十分に理解し、キャッシュフローの意識を持った現地責任者。

ポイント3：アンテナショップの運営を通して、現地の情報が十分に把握できていること。

²² カンボジアは最長9年間にわたる法人税免除など投資優遇策が充実している。

²³ 経済成長率を2020年まで7%台維持と予測。参考：IMF WORLD ECONOMIC OUTLOOK 2015

²⁴ 国民の7割が30代未満、平均年齢は25歳程度という若い人口構成。

²⁵ イオンモールプノンペン 2014年6月オープン 敷地 約68,000㎡ 延床 約108,000㎡
イオンプノンペン店他、専門店舗数 約190店舗。基本商圈は約18万世帯、約68万人。

事例 7：株式会社ひらおか

～お客様に“幸せ”を届ける「meirire」「Hiraoka」ブランド～

代表者名	平岡正也（代表取締役）
設立	1961年2月
業務内容	アパレルと靴・雑貨のセレクトショップ運営。オリジナルレーベルの商品開発・販売ほか
資本金	3,000万円
従業員数	145名
所在地	静岡県静岡市葵区春日2-11-10
電話番号	054-254-5511
URL	http://www.meirire-hiraoka.co.jp/
海外展開先	中国、韓国



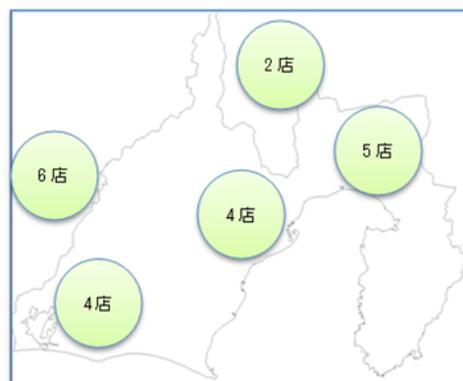
（本社外観）

1. 会社概要

株式会社ひらおかは、静岡市に本社を置くレディースファッションチェーンである。「Hiraoka」や「meirire」というショップ名で店舗展開を行っている。創業は1961年、当時は東京・神戸の一流メーカーから商品を仕入れ、都会のファッションを東京に行かなくても静岡で買うことができる店、というコンセプトで品揃えをしていた。重要な点は、雑誌からそのまま飛び出してきたようなトレンド商品ばかりではなく、「地元静岡のお客様に喜ばれるファッションとは何か」を追求して商品セレクト、商品企画を行ってきたことである。

現在、愛知・山梨・三重と店舗展開のエリアは広がったが、「静岡のお客様に喜ばれたい」という想いは、「出店先の地域のお客様に喜ばれるために」と、そのまま置き換わり、大切な創業の精神が守られている。

創業以来の「Hiraoka」という店舗名に加え、2005年から「meirire²⁶」（メイリールー）という店舗名で出店を始めており、2015年12月現在、「Hiraoka」4店、「meirire」18店、オンラインショップ「relax-casual meirire」楽天市場店を展開している。代表取締役の平岡社長から話を伺った。



株式会社ひらおかの店舗
（上記以外に三重にも1店舗）

2. 海外展開を目指したきっかけ、目的、現在の展開先を選んだ理由

(1) 海外展開を目指したきっかけ、目的

- ① レディースファッション専門店がオーバーストア（特にヤングカジュアルの専門店が多い）状態にあり、競争激化のため販売が減少傾向にあったこと。
- ② ファストファッション（ユニクロやしまむら等）の台頭で価格競争が厳しくなり、客単価が下がってきたこと。
- ③ 10代～20代の人口減少によりマーケット（対象顧客）が減少してきたこと。
- ④ ファッション情報の過多で商品の同質化が売上鈍化原因となっており、商品のライフサイクルも短くなってきたこと。
- ⑤ つぎの要因から仕入コストの削減が急務なため。
 - 1) ショッピングセンター賃料の下方硬直性で賃料が上昇。
 - 2) 販売員の人件費の上昇。
 - 3) 店舗出店に係る費用の上昇。
 - 4) バブル崩壊以降、売場坪当たりの売上高減少（粗利益額の確保）

(2) 現在の展開先を選んだ理由（現地商社からの輸入を始めた時期）

中国に関しては、5年前より九州の同業者から誘われて広州²⁷の市場に買付に同行したことが始まりである。また、韓国に関しては、岐阜のアパレルメーカーからの紹介で買付するようになった。現在、レディースファッションは主に中国から輸入し、服飾雑貨は韓国からの輸入である。海外から調達するチャネルは、現地商社からの輸入と日本の商社が仲介して調達する2つの方法を取っている。

3. 海外事業の強み、ターゲットとする市場・顧客

(1) 海外事業の強み、現地商社から輸入するメリット等

- ① 仕入コストが低減できる（日本の商社が仲介して調達するコストに比べて安価）。
- ② 広州は欧米はじめ全世界からのオーダー品を生産しているため、各国に対応した生地や服飾材料が調達可能な環境にあり、日本にない製品を生み出すことができる。当地で生産するメリットは、コスト面に加え、素材・デザインの差別化がより容易に図れる。
- ③ 社長自らが陣頭指揮を執ることにより、他社より先駆けて新商品の開発を進めることができ、売れ筋をいち早く買付できる。



(meirire マークイズ静岡店)

④ 大手メーカーはトレンド商品を大都市の消費マーケットに合わせて大量に生産し、各小売チェーン店に供給している。しかし、当社の店舗展開している地方の消費マーケットは個々の顧客ニーズに基づいたマーチャンダイジングが必要であり、最近是小ロットの海外生産でキメの細かい商品力と接客力の対応が可能となった。

(2) ターゲットとする市場、顧客

当社のお客様は、比較的 30～40 歳代の女性が多い。そのため、30～40 歳代のおしゃれな女性をターゲットにした、地域密着の商品及びファッション情報の提供を行う実験店舗にも着手した。

また、東海地区を中心にドミナント戦略²⁸で店舗展開することにより、地域の顧客にあった品揃えときめの細かいサービスを提供することで他社との差別化を図っている。

4. 海外展開に際して困ったことや苦労したこと

(1) 困ったことや苦労したこと

① 品質面（発注した製品との食い違い）

マニュアルやルール通りに作業を行わないワーカーがおり、寸法や縫製の仕上りにおいて、発注した製品（サンプル）と食い違う製品が納品されることがある。また、現地でのスクリーニング（不具合品の検出）により、汚れ等、不良品の納品は減少してきたが、検品はまだ甘い。

② 納期遅れ

日本での調達と違い、納期が遅れることが多い。特に、レディースファッションは納期が 2 週間遅延すると機会損失が大きく、定価販売ができなくなる（価値がなくなる）商品である。

③ コストの上昇

中国の縫製工賃が上がっているため、小売販売力に見合う生産ロットを再検討する必要がある、現地メーカーとのコスト交渉が重要となってきた。

④ マーチャンダイジング²⁹を担う人材（バイヤー）の育成

現在、中国担当のバイヤーは社長を含め 3 名、韓国担当のバイヤーは 2 名で対応している。マーチャンダイジングを担う緻密さと感性を備えた若いバイヤーがなかなか育ってこない。

(2) 今後の課題

① 海外生産においてデザイン・品質のレベル向上策として仕様書の内容の精度を上げ、現地企業と当社のコミュニケーションの円滑化を図ること。

② 商品化計画の策定に関しては、春節等祝日の時期³⁰や長期休暇後の労働者の離職状況なども考慮して商品の調達計画を立てること。

③ 中国、韓国の人件費の上昇に伴い生産コストも上昇して行く中で、商品によってはより生産コストの低い東南アジアへ移行することができるよう準備すること。

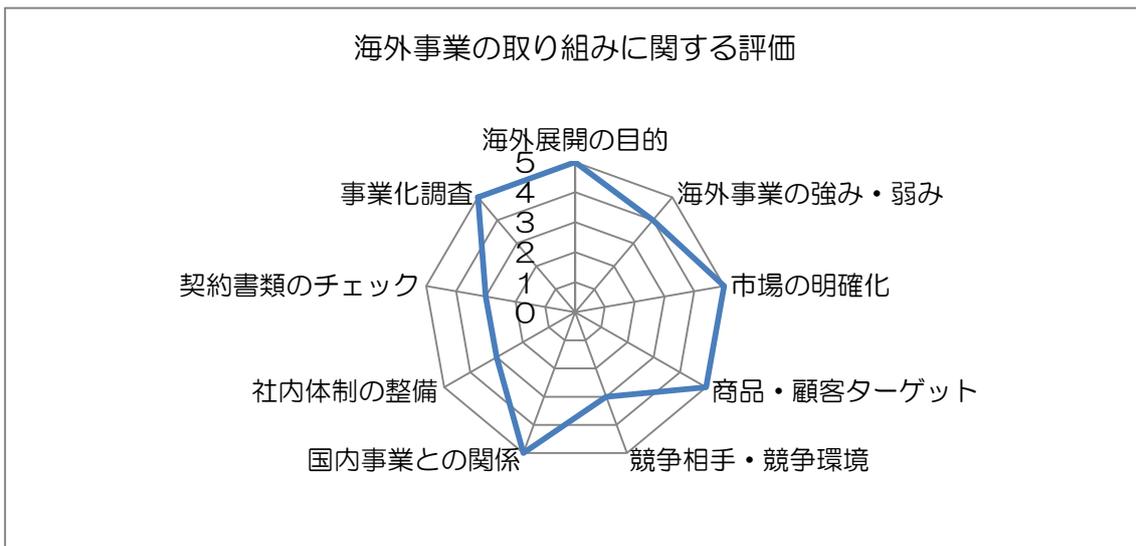
5. 海外展開を成功させるために必要なこと（海外展開を考えている企業へのアドバイス）

(1) 海外展開を成功させるために必要なこと

- ① 将来に向けて海外での商品調達を拡大して行くには、バイヤーの積極的な行動と斬新な企画が重要であり、若い優秀なバイヤーを育成することに社長自らが陣頭指揮を執っている。
- ② こだわりのあるオリジナル商品を開発し提供することで他社との差別化を図る。そのためには、仕様書の内容を正確かつ迅速に作成し、当初の商品化計画通り現地生産することを、繰り返し努力することで、精度を上げていく。
- ③ 当社のショップコンセプトである、30～40 歳代のおしゃれな女性をターゲットにした、地域密着の商品及びファッション情報を提供するマーケティング戦略を推進すること。

(2) 海外事業の取り組みに関する評価

平岡社長に当社の「海外事業の取り組み」を評価していただき、その結果をレーダーチャートで下記に表示した。なお、評価の項目と評価の数値については、本章第2節（事例企業の「海外事業の取り組みに関する評価」について）を参照されたい。社長が特に重視している項目は、「海外展開の目的」である。



6. 今後の海外展開の方向性

- (1) 地元のお客様に喜ばれるファッションを提供するためにも、海外仕入の拡大は図っていきたい。しかし、仕様書を作成して発注するには手間がかかり、片手間でやれる仕事ではない。そのため、海外専門の人材を育てて行きたい（海外からの買付を専門に行う人材を育てたい）。
- (2) 中国の人件費が高騰したため ASEAN 地域にも興味はあるが、まだインフラが整っていないと考えている。前述したように、レディースファッションは納期が 2 週間遅延すると価値がなくなる商品であることを踏まえ、同地域の動向には注意している。

(3) お客様に洋服を売っているのではなく、ソリューション(おしゃれを楽しんでもらえる情報)を提供して行こうと考えている。その実現のため、社風や組織風土の変革にも取り組み、本社間接部門も含めた全社員で経営理念³¹を共有し意識改革を図っていく。できれば新卒で何も知らない社員に当社はこういう会社だということを教育したい。

7. 支援機関の活用（支援機関へ期待すること）

現在、支援機関は活用していない。

8. 本事例から考える海外展開を成功に導くポイント

ポイント1：海外展開の目的を明確にしており、当社の理念を追求するものとなっていること。

他社にはマネのできないオリジナル商品を開発し、お客様に提供することで、顧客の固定化を推進していること。

ポイント2：海外のフィールドで社長の直接指導により企業の将来を担うマーチャンダイザー（バイヤー）を育成できていること。

ポイント3：店舗エリアごとの地域密着のマーケティング戦略が徹底できていること。



(meirire 駿東サントムーン店)

²⁶ meirire（メイリールー）は、“メイワール”（とても良い）と“スーリール”（笑顔・ほほえみ）の2つの言葉を合わせてネーミングした。「思わず微笑んでしまうような、楽しい気分にしてくれる、お気に入りの洋服で出かけた。…」という女性ならば誰でも抱くファッションに対する弾んだ気持ちをイメージしている。

²⁷ 広州市は人口1,200万人を超え、上海市、北京市に次ぐ中国で3位の都市。

²⁸ 地域を絞って集中的に出店する経営戦略。同一商圏内における市場占有率の向上を目指す。

²⁹ 消費者の欲求・要求に適う商品を、適切な数量、適切な価格、適切なタイミング等で提供するための企業活動。また、マーチャンダイザーは担当する商品群について一切の権限と責任を持つ商品担当者のこと。

³⁰ 中国の祝日は毎年、日にちが異なる。

³¹ 社是（一）商業を通じて社会に貢献する（二）仕事を通じて人を造る

（抜粋）「私たちの仕事は、モノとお金の交換だけでなく、ワクワク感やウキウキ感を大事にするお客様に“幸せ”を届ける仕事です。」

事例 8：フジ物産株式会社

～お客様のニーズに即座に対応し、お客様とともに発展～

代表者名	山崎伊佐子（代表取締役社長）
設立	1957年4月
業務内容	石油製品の販売、石油化成品の販売、漁業用餌料の販売、鰻の養殖・加工、冷凍食品および水産食品の販売ならびに冷蔵倉庫、ガソリンスタンドの経営
資本金	5,000万円
従業員数	150名
所在地	静岡県静岡市清水区大坪2丁目5-32
URL	http://www.fuji-bussan.com
海外展開先	ケープタウン（南アフリカ）、ラスパラス（スペイン領）、ジャカルタ（インドネシア）

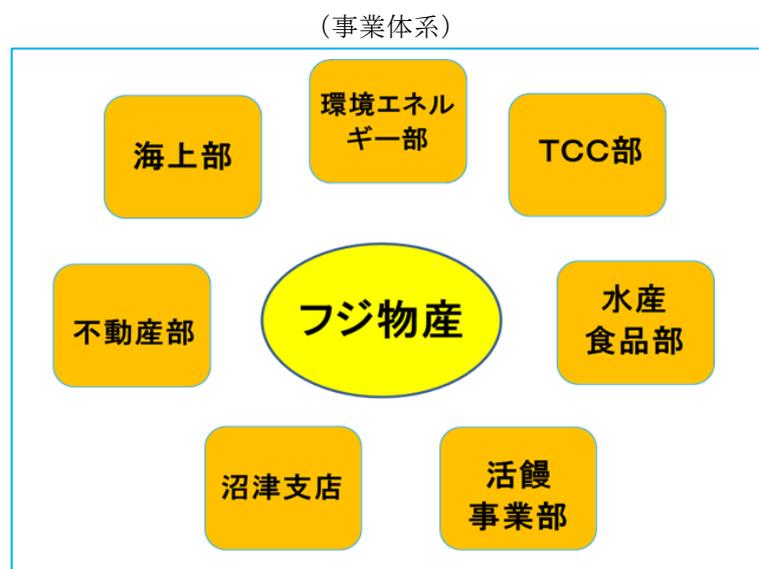


（本社外観）

1. 会社概要

現代表の父（山崎謹三）が1957年に石油・餌料（魚のえさ）の販売を始める。水産業関係の顧客が多かったこともあって、事業展開の多角化も進み、その後、取引先からの要請もあって海外にも拠点を設けることになった。

現在では環境エネルギー部、トータル・カー・ケア部、水産食品部、活鰻事業部、海上部等多岐にわたって事業を展開している。



2. 海外展開を目指したきっかけ、目的、現在の展開先を選んだ理由

(1) 海外展開に至った経緯・背景

会社設立当初は石油・餌料販売を主な事業として漁業関係者を主な顧客としていた。特に漁船への石油・餌料供給は遠洋マグロ船を対象としたものであった。かつては日本で燃料・餌料を積み込んでいたが、マグロ漁の操業は遠くアフリカや大西洋まで行くことが多く、航海が長期間に及ぶことになることから、次第に取引先（漁業関係者）から『海外でも餌料の積み込みができないか』といった要望が出てきた。このことを契機として海外では、特に餌料の補給地を設けることになった。現在では国内で餌料供給に占める割合は40%であり、国内トップのシェアを誇っている。



<山崎社長>

(2) 餌料補給地の設置

顧客である日本の遠洋マグロ船は、一旦日本を離れるとしばらく帰国することはない。したがって、操業先に近い港でマグロのえさや漁船の燃料、そして乗組員の食料を補給する必要がある。特に遠洋マグロ船はアフリカ大陸南岸を通過して、大西洋が主な漁場であるため、その途中に中継地が必要となる。そこで1986年6月に餌料補給地としてアフリカ大陸の南端に位置するケープタウン（南アフリカ共和国）に事務所を設置することになった。

<フジ物産海外拠点>



3. 海外展開の推移

(1) ケープタウン事務所開設(1986年6月)

取引先からの要請でケープタウンに事務所を開設したものの、ヒト（従業員）の問題で苦労することとなった。

① 苦労した点、問題点 ⇒ 現地採用日本人従業員の扱い

海外でビジネスを行う場合、人の問題は最も重要である。というのも、同じ日本人同士なら意思の疎通も図りやすい。特に現地でのオペレーションを任せるなら、日本人のほうが良いであろう。しかも、現地での在住歴が長く、現地の文化・習慣に精通しているのなら、なおさらである。そういったことから南アフリカのケープタウン事務所で責任者を募集したところ、当時、現地のレストランで働いていた滞在歴の長い日本人を採用することができた。

ところが、南アフリカでのアパルトヘイト（人種隔離政策）撤廃後、かえって国情が悪くなってきた。それにつれて人の動きも悪くなったようなイメージである。

② 課題 ⇒ 時間の観念

基本的に日本人は外国人と比較すると、約束した時間やルールを厳格に守るといったイメージが強い。これは日本人同士であればなおさらのことであり、多くの日本人にとっては違和感ないことである。ところが、長い間、海外で暮らしていると現地の生活のペースに慣れてしまうこともあり、知らないうちに時間の観念も現地に合うようになってくることが多いものである。そういったことから、採用した日本人責任者も現地の生活習慣になじんだせいか、それが仕事ぶりにも現れるようになり、日本側との連絡のやり取りもスムーズにいかないことがたびたび発生した。

③ 解決策 ⇒ 現地とのコミュニケーションを地道に取る

現地従業員の教育については、日本側からたびたび現地を訪れて、直接コミュニケーションを取るのが一番の近道である。やはり、お互いに顔を合わせて意思の疎通を通わせた方が仕事もはかどるものである。結局、日本本社の担当者は、日本と南アフリカとを都合10年ほど通い続けたことになる。

そして、日本本社の担当者が帰国した後、最初はFAXでやり取りしていたが、これも長くは続かなかった。そこで、1週間に2～3回程度、電話での連絡に切り替えた。FAXよりも電話の方が手軽なのか、今はこうやってコミュニケーションが途切れないよう努力している。

現在では、日本人責任者のほか7名の現地スタッフで運営している。やはり、フェース・トゥー・フェースの泥臭い活動が最後にはものを言うことがあらためて認識できた。

この仕事は船が入った時のみが忙しい商売である。したがって、日本側でもその時だけしっかりやってもらえればよいといったスタンスに切り替えて対応している。

(2) ラスパルマス事務所開設(1996年5月)

南アフリカ・ケープタウン事務所開設後、約10年経過して、次は西アフリカに位置する現スペイン領のカナリア諸島に「ラスパルマス事務所」を開設した。ここも「ケープタウン事務所」と同様、餌料補給地として、主に北大西洋で獲れる本マグロを獲る日本の遠洋船向けに開設されたものである。

① 苦労した点、問題点 ⇒ 現地代理店の選定

ここでは、日本人社員を置かずに現地スタッフによって運営されているが、具体的には現地の代理店に業務を委託することとなった。しかし、ようやく探した代理店も日本の本社の思うようには動いてくれない。たとえば、先述の時間の観念についても同じことが言える。そこで、再度、代理店を探すことになるが、実は、当社だけでなく、日本の他の同業者でも同じように代理店の提携には頭を悩ませているのである。

② 課題 ⇒ 当社のために汗をかいてくれる代理店の発掘

必ずしも大きな代理店が良いとは限らない。他の日本の会社でも現地代理店と契約を行ったところがあるが、うまくいっていないケースも見られた。したがって、自社のために動いてくれる代理店を探すには、ある程度「目利き」が必要となってくる。

③ 解決策 ⇒ 自社で地道に代理店を探す

日本の同業他社でもそうであったように、自社で思ったように動いてもらえる代理店はなかなか見つからなかった。必ずしも大きい代理店が良いとは限らない。当社も現在、3社目にしてようやく満足できる代理店に出会うことができた。それほど代理店探しは難しいのである。

しかしながら、ケープタウン事務所と同様、最初は日本からの出張者が張り付いて、泥臭くOJTで教育していった。このように、現地代理店とのコミュニケーションを地道に取っていくことが、よい関係を築くことにつながり、長い目で自社の利益になるのである。

(3) インドネシア・グループ会社設立(2011年8月)

インドネシアの拠点は、上記と異なり、人材派遣事業である。人材派遣事業を手がけたいきさは当初、日本の船会社から漁船の乗組員である船員を確保してほしいという要請を受けたことが発端である。当社にとっても初めての試みであり、特にノウハウがあったわけではないが、現地で船員を募集することとなった。

現地の法律の問題で日本から出資できないことがわかり、別会社を設立した。したがって、現地従業員を代表にした出資の形は取っていない。進出後、最初の1年半は他社と提携し、ノウハウを取得した後、FBI(フジ物産インドネシア)で登記した。

このように、「マンニング事業(人材派遣事業)」を立ち上げ、本格的に現地での派遣事業を展開することとなった。

① 苦勞した点、問題点 ⇒ 現地スタッフの金銭感覚

これも時間の観念と共通するところであるが、日本に比べると「お金の管理」もルーズな面があり、まして日本から遠く離れた事務所を運営することになると厳格に金銭を管理することが難しくなる。インドネシアは現地スタッフのみ3名（社長1名、スタッフ2名）で運営しているが、特に現地人責任者（社長）が「お金をごまかす」ことが多く、本社から目の届かない場所での管理には限界があった。

② 課題 ⇒ 金銭管理の徹底

現地人である社長は、もともとマグロ船に乗っていて日本語も話せるので採用したわけであるが、この代表者が金銭感覚にルーズでは会社もまともに運営できない。ただ、そんな社長でも長所があるので、まずは金銭管理をどのようにしたらうまく運用できるのかを検討した。

③ 解決策 ⇒ 金銭管理ルールの設定

基本的には、お金のやり取りは現地で発生しているので、現地で管理して日本側に報告するスタイルを取った。船員への給与支払いも、従来は手渡しであり、満額が渡されていないこともあった。そこで、船員への支払いは、出航前に各自の口座を作らせておいて、必ず口座振り込みする体制にした。

次に、会社の口座は、銀行口座を2つ開設して一つは日本の銀行口座を、もう一つは現地の銀行口座を作った。従来、入出金は日本側へは事後報告になっていたのであるが、銀行からお金を引き出す際には、まず日本の本社へ報入れてから引き出すというルールに変えた。インドネシアに関しても、日本側スタッフが定期的（3ヶ月ごと）に出張して、現地スタッフとコミュニケーションを取っている。

こういった一連の活動が奏功してきたので、今後はインドネシア国内の様々な業種に対応可能な人材を派遣する事業を展開したいと考えている。

4. 海外展開を考えている企業へのアドバイス

(1) 海外へ進出するにあたっては計画を周到に立てる

当社の場合は、みずから計画を立てて進出するというよりも、取引先からの要請で進出するケースが多い。上述したように、アフリカでは顧客である遠洋マグロ船に対して、漁場近くに餌料の補給地を設けてほしいということで、事務所を開設した。また、インドネシアでは船会社から漁船乗組員を確保してほしいとの要請を受けて、現地で人材派遣事業を始めることになった。いずれも顧客からの要請が海外進出のきっかけとなったが、ただし、進出するにあたっては周到な計画を立てて、事業展開することになっている。

(2) 緊密にコミュニケーションを取る

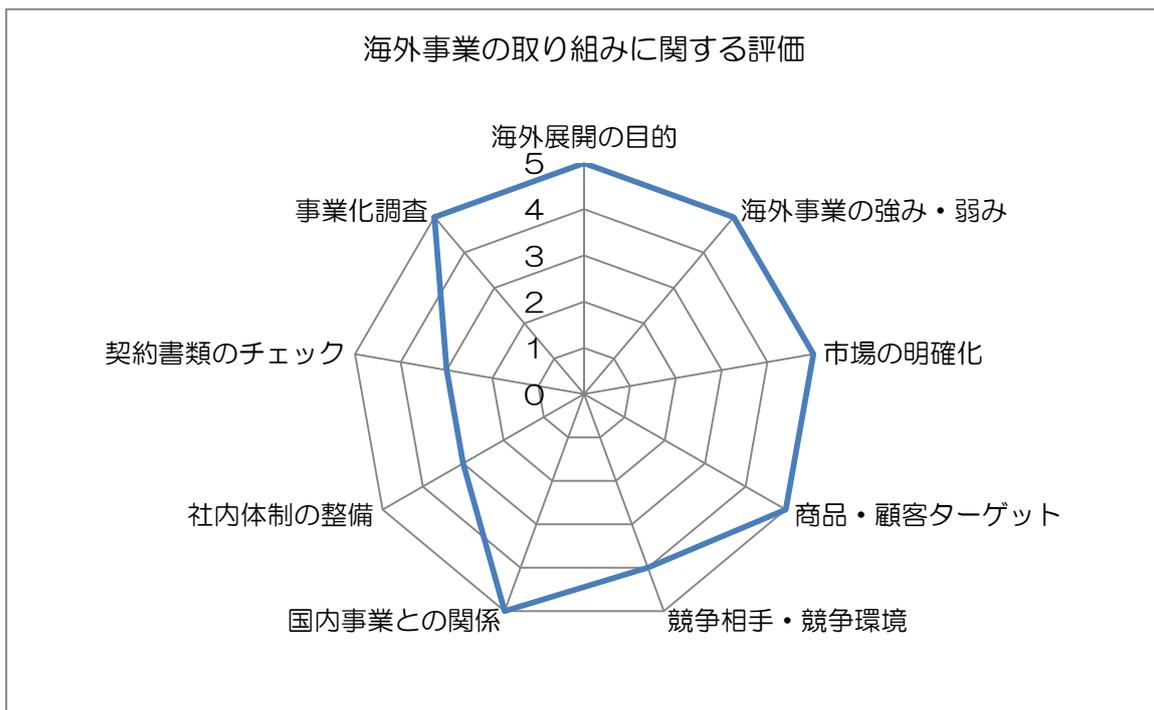
以上、見てきたように3つの拠点で発生している問題は、それぞれ異なるがいずれの拠点もヒトに起因する問題が発生していた。これらの問題を解決するには、現地に日本から社員を派遣して、地道に泥臭くコミュニケーションを取る以外、有効な方法はないことがわかってきた。

たとえ、日本と文化・習慣が違っていても同じ人間同士であり、フェース・トゥー・フェースで接することで問題は打開できるということが身をもって体験できた。

海外進出にしても、当社は様々な顧客から要請を受け、その要請に真摯に対応してきたことにより、顧客の信頼に応えることもでき、また、社業を発展させることができた。今後も顧客の要望にはできる限り応えていきたい。

(3) 海外事業の取り組みに関する評価

山崎社長に当社の「海外事業の取り組み」を評価していただき、その結果をレーダーチャートで下記に表示した。なお、評価の項目と評価の数値については、本章第2節（事例企業の「海外事業の取り組みに関する評価」について）を参照されたい。



事例 9：株式会社シーポイント

～持ち前の「やらまいか精神」でアジアを目指す！～

代表者名	野澤浩樹（代表取締役）
設立	1996年11月
業務内容	・レンタルサーバー・ネットワーク事業 ・インターネットメディア事業 ・ASP（アプリケーション・サービス・プロバイダー）事業 ・ソフトウェア開発事業 ・コンサルティング事業
資本金	8,360万円
従業員数	72名
所在地	静岡県浜松市中区富塚町 1933-1 佐鳴湖パークタウンサウス 2F
URL	http://www.c-point.co.jp
事業所 海外展開先	浜松本社、沖縄支店 北京（中国）、バンコク（タイ） ホーチミン（ベトナム）、香港



（本社および野澤社長）

1. 会社概要

静岡県西部地区（遠州人）の気質を表す「やらまいか」。

「あれこれ考えているより、まず行動しよう！」、これを体現している会社がある。静岡県内ではブログサイト「はまぞう」でおなじみの株式会社シーポイント。ユニークな野澤社長率いるテクニカル集団がブログノウハウを引っさげて海外展開を図っている。

まずは、社名の「シーポイント（C-Point）」の由来から。トヨタ車では、成功車種にカローラ、カリーナ、クラウン、コロナなど“C”で始まる名称が多い。コンピューター（Computer）、コンサルティング（Consulting）、センター（Center）などいろんな意味を含め“C”で始まる社名にしたとのこと。また、社長自身、海が好きなので、“Sea”も掛けて、シーポイント（C-Point）としたという遊び心が旺盛な社長である。

野澤社長は1994年にインターネットと出会い、そして、会社を設立。当時はまだインターネットは始まったころでまだまだ珍しい存在だった。しかし、社長はこれから「このインターネットを使ったビジネスは伸びる！」と直感して、1996年に会社を設立した。その時は「ネットビジネスをやりたいくて仕方がない！」という思いで始めたのだった。

もともと遠州の出身であった事、本格的にビジネスをするなら東京だと、みんな東京に行ってしまう事に疑問を感じていた。地方都市である浜松市こそ、インターネットを活用する事が必要であり、地方でも十分ビジネスが出来ると浜松本社にこだわった。

2. 海外展開を目指したきっかけ、目的、現在の展開先を選んだ理由

(1) 東南アジアに進出した背景

「日本国内の状況を見た場合、今後、国内人口は減少していくことは間違いない。それに伴って、市場も縮小していだろう。そうなる前に、これからまだまだ伸びる可能性のあるアジアに進出しよう!」。この思いを胸にIT業界ではいち早くアジアへの進出を図ることになる。

浜松を中心とする静岡県西部地区で地域密着型ブログサイトを運営してきた経験を活かして、2008年からタイで、2010年からベトナムで主に現地に住む日系人と現地の人々を対象にブログサイトを運営してきた。この統括会社を実は沖縄に設立している。そして、海外展開の主な目的は、アジア各地でブログサイトを運営することで、観光・教育・産業の三本柱でのインバウンド（訪日外国人）及び、日本からアジアへのアウトバウンド（物流・海外進出）へとつなげるころにある。

(2) 海外展開の推移

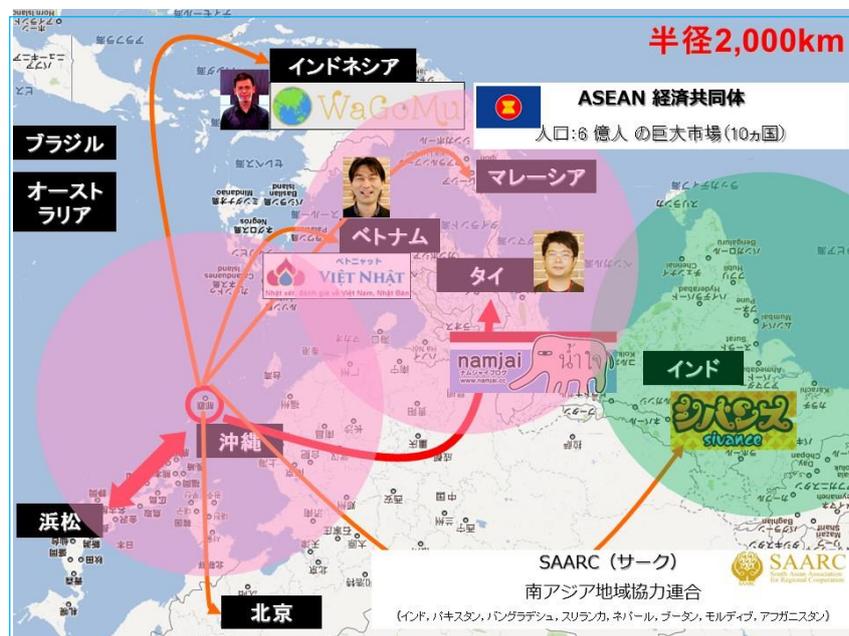
最初に進出したのは、タイであるが、2008年に進出した当時はこのIT業界で進出している同業他社はほとんどいなかった。IT業界ばかりでなく、特に日本の中小企業は現地から見ると、大手企業に付いて進出するイメージがあり、自ら進出してくるケースはほとんど見られなかった。また、当時のタイはまだ市場というよりも製造拠点にしか見られていなかった時代である。そこで、今、進出しなければいずれ大手企業が進出してきて市場を取られてしまい後塵を拝することとなる。このように、当社としては先手を打つ意味でも早く進出したかった。

現在タイでは5,000ブログほど利用されている。タイでの事業のねらいは、タイ人のために長期的な観点で進出を決めた。当社のような中小企業が大手に正面から挑んでも勝ち目はない。そうであれば、いち早く進出して市場を取るのが当社ならではのやり方である。

3. シーポイントの海外展開戦略

当社では、沖縄に支店を開設しているが、沖縄との縁は社長が20歳の時に初めて訪れたことがきっかけである。まず沖縄を中心に半径2,000kmの円を描いてみると、東京をはじめ、浜松や北京、台湾、香港、フィリピンなどが入る。この円の中で活動していると次は東南アジアが視野に入ってくる。その時の中心はというとバンコク（タイ）である。今度はバンコクを中心として半径2,000kmの円を引いてみる。すると、ベトナム、マレーシア、インドネシアといったまさに今市場が伸びている地域がほとんど含まれるようになる。それは昨年未だに発足した「ASEAN 経済共同体」の参加国とぴったり重なる。今まさに、全世界の注目を浴びているASEANに打って出ようとしている。このように、半径2,000kmの円を徐々に西で進めるといった戦略が当社の事業戦略である。

下の地図は、見ての通り、地図の南北が逆さまになっており、この地図を見ているだけで「ものとりえ方」が違ってくるので不思議である。



(半径 2,000km の海外展開戦略図)

4. ブログ事業でアジア進出

既にタイ、ベトナムではブログサイトの運営をスタートさせているが、昨年からインドネシアでもブログ事業を開始した。これら事業の統括を行うため、沖縄にシーポイントアジアを立ち上げた。まさに上述した半径 2,000km 戦略を地で行く恰好である。

日本国内では静岡県西部で「はまぞう」、沖縄では「ていーだ」という地域密着型ブログが浸透しているが、東南アジアでも同様に地域密着をより強力に進め、現地の飲食店やサービスなどの情報をブログを通じて広く現地の人々に日本を知ってもらうことを目指している。

こうしたブログサイトの運営事業により、日本のことを知ってもらうことでインバウンド（訪日外国人）の増加につなげたいと考えている。そのために、ブログの作り方（写真撮影や執筆方法など）を直接現地で教えてブログの楽しさを知ってもらい、当社自身の売上げにもつなげたいと考えている。



(ジャカルタでの講座風景)

5. 海外展開を考えている企業へのアドバイス

失敗やうまくいかなかったことは数限りなくある。そこで、野澤社長はとにかくやってみなければわからないという気持ちで今までやってきた。仮に問題点や困ったことに遭遇しても何とか乗り切ってきたのは以下の3点がベースにあったからである。

(1) 社長が本気になっているかどうか

事業を進める上で最も重要なことは、経営トップ、つまり社長が「本気」になっているかどうかである。当社も1996年に設立以来、様々な事業を手がけてきたが、海外事業展開もまさに社長自身が決断し、実際に行動を起こさなければ始まらなかったことである。幸いにも当社の社員が社長の思いを十分に理解して事業が発展するよう尽力してくれた。たとえば、現在、タイの拠点の代表を務める幹部は社長の意を汲んでタイに長年駐在している。今ではタイ語にも堪能である。これも社長が本気でなければ社員はなかなか動かないはずである。やはり、事業の成否を分けるのは「社長が本気になっているかどうか」がポイントの一つであることは間違いない。

(2) 初動が大切

海外進出を志す企業は自ら能動的に行動を起こしている一方、そうでない企業はなかなか動くとはしない。当社は海外進出の取り組みに消極的な企業に対し、その仕掛けを作ろうという思いで活動している。そうした企業の背中を押す取り組みの一つとしてブログ運営事業がある。たとえば、タイで展開している「**namjai**ブログ」。また、タイ人向けのサービスである「**JGB**」(Japan Guide Book)。

- ① 住所氏名職業等の属性がわかるタイ人メンバー22,000人、
- ② 女性7割 20-30代75%
- ③ Facebookのいいね数17万。記事によっては数十万リーチする
- ④ JGBをベースに、以下の事業を行っている。

- 1) 自治体・企業と連携した認知度向上のイベント開催
- 2) スマホアプリの開発販売
- 3) フリーペーパーの発行
- 4) ターゲットを絞ったリサーチの実施
- 5) 日本語学校の運営
- 6) 今年は「オリジナルの日本ツアーの販売」を開始する。

このように、まだ競合他社が手がけていないサービスに先手を打って出ることが大事である。いかにスピード感を持って動けるかにかかっている。逆に中途半端にやることはリスクであるが、リスクというのはほとんどないと思っている。

(3) 人材育成も大事な要素

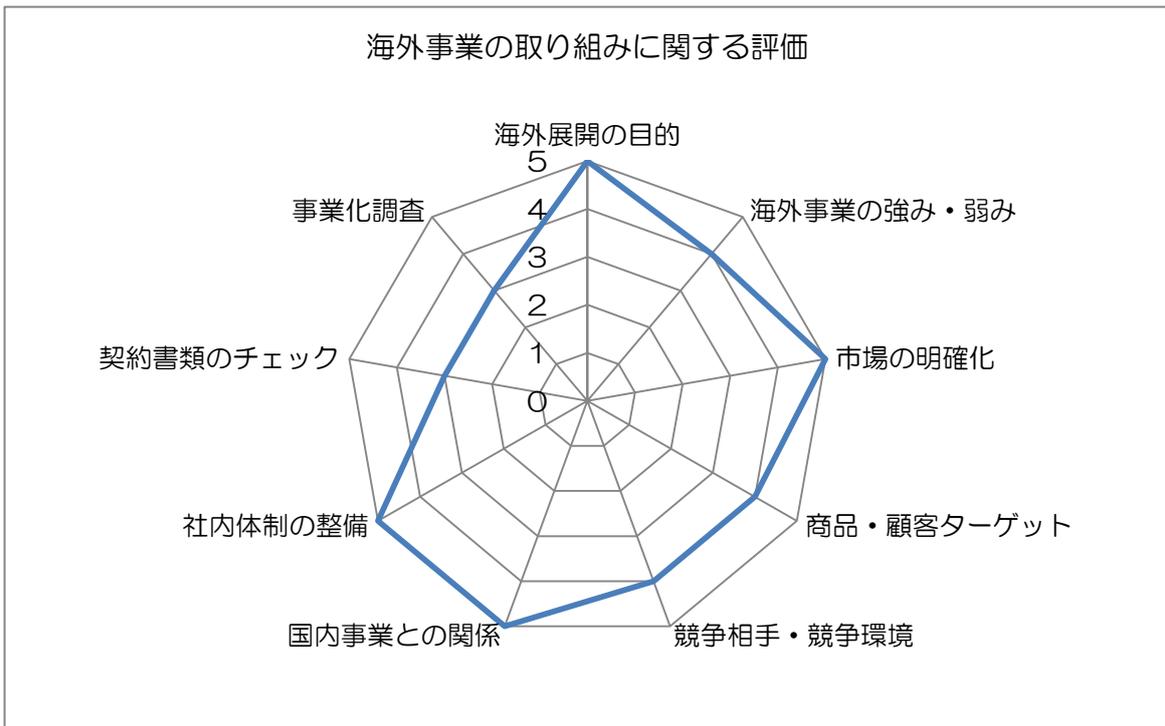
現地の人々には、まずは愛情をもって接すること。決して価値観を押し付けるようなことはしてはいけない。ただし、あいさつや人間としての基本的な動作やエチケットは、たとえ国が違っても万国共通であると思うので、できなければ注意する。

そういった意味では、過去、苦い反省がある。インドでの事業を行うにあたり、チェンナイから研修生を連れてきて教育した。しかし、コミュニケーションがうまく取れず、形にならなかった。この経験から現地での事業は現地で行わなければいけないと反省した。

ブログも同じく現地で日本人が運営してもうまくいかない。タイのブログサイトはタイ人に運営させる。同じく、ベトナムではベトナム人に、インドネシアではインドネシア人に運営してもらおうと徹底的に現地化にこだわっている。

(4) 海外事業の取り組みに関する評価

野澤社長に当社の「海外事業の取り組み」を評価していただき、その結果をレーダーチャートで下記に表示した。なお、評価の項目と評価の数値については、本章第2節（事例企業の「海外事業の取り組みに関する評価」について）を参照されたい。



事例 10：株式会社呉竹荘（呉竹荘グループ）

～日本のおもてなしを海外でも～

代表者名	山下智司（代表取締役社長）
設立	1948年10月
業務内容	ホテル事業、ブライダル事業 レストラン事業、バンケット事業
資本金	4,000万円
従業者数	1,100名（呉竹荘グループ）
所在地	静岡県浜松市中区東伊場 1-1-26
電話番号	053-453-1511
URL	http://www.villa-kuretake.co.jp
海外展開先	ベトナム（ハノイ、ホーチミン） タイ（シラチャ）、韓国（ソウル） インドネシア（デルタマス、タンゲラン）



（呉竹荘外観）



（ホテル・ヴィラくれたけ外観）

1. 会社概要

株式会社呉竹荘（呉竹荘グループ）は、1948年に会席料理の割烹料亭として浜松で創業した。90年代からブライダル事業を手がけ、その後、ホテル事業に進出する。現在、ホテル事業では静岡県を中心に東京・愛知・三重・石川の1都4県に、ビジネスホテル24施設、シティホテル5施設、リゾートホテル3施設を運営し、ブライダル事業は10式場、レストラン事業は30店舗を展開している。また、事業活動以外でも社会的責任を果たす努力をミッションの一つとして位置づけ、沼津御用邸記念公園、掛川城公園、道の駅くるら戸田の指定管理者³²に選定され、これら公の施設の管理を担っている。

同グループの経営理念は「TEAM FOR GUEST」、お客様の喜び・感動がスタッフの喜びであり、最高のサービスだけがお客様の感動を生み出すという意味である。

海外事業に関しては、2016年3月、ベトナムにハノイ初となるデザイナーズホテル³³「プレミアムくれたけイン キンマー132」（全88室）をオープンさせるのを皮切りにタイ、韓国、インドネシアへの海外展開スケジュールが進行している。同社の海外展開について、代表取締役の山下社長から話を伺った。

2. 海外展開を目指すきっかけ、目的、現在の展開先を選んだ理由

海外展開を目指すきっかけは、ホテル事業やブライダル事業が将来、少子高齢化や人口減少社会の進展とともに、厳しい局面を迎えるためである。「自動車や二輪車メーカーが30年前から国

内だけでやっていけば、今日のような成長は遂げられなかったように、サービス業もダウンサイジングしている国内マーケットだけでは、今まではそれでも食えたがいずれ食えなくなる。国内事業を一番大事にしながらも海外に進出する必要がある。」と社長は語ってくれた。

展開先に関しては、北米やヨーロッパへの進出も検討したが、欧米は距離も遠く、しっかりしたビジネスホテルが提供されている環境にあるため、日本により近いアジアから選定することにした。香港やシンガポールは土地や人件費が高く、カンボジア、ミャンマーはまだまだインフラが整っていないことに加え、まだ日本人が少ない。そこで、日系メーカーが多く進出して日本人ファミリーが住み、日本人学校もあり親日的なベトナム、タイ、インドネシア、および韓国への進出を決めた。

3. 海外で展開する事業の強み、ターゲットとする市場・顧客

(1) 事業の強み（「プレミアムくれたけイン キンマー132」の強み）

- ① 日本語が話せるスタッフをリブインして常駐させ、日本のおもてなしを海外でも提供できること。
- ② 長期滞在等でご主人の健康面を気遣う日本の家族にとって、安心してもらえる環境を提供できること。和食レストランをオープンして、朝食・ランチには品数豊富な和食ビュッフェ、夜は日本の居酒屋風のスタイルで安心・安全な「食」を提供している。
- ③ 若いビジネスマンでも泊まれるよう、価格は日本と同じ6～7千円の価格に設定している。
海外では安心して宿泊できるホテルの料金は非常に高い。この価格は地元企業の係長・主任クラスの出張者の要望に応じて設定されている。

- ④ 日本から「プレミアムくれたけイン キンマー132」に直接電話でも宿泊予約ができること。
通常、日本からの予約は代理店を通すため、現地ホテルとメールのやり取りになるので直接会話はできないが、当社は日本からも代理店を通さずに、各ホテル支配人に容易に直接予約が可能である。

(2) ターゲットとする市場・顧客

日本からの出張者やその家族、日本人旅行者などを主要なターゲットにしている。



（「プレミアムくれたけイン キンマー132」外観および客室）

4. 海外展開に際して困ったことや苦勞したこと

- (1) 事業や工事に必要となる許認可が遅く、事業計画に遅延をきたした。
- (2) 「プレミアムくれたけイン キンマー132」のオープン遅延
 - ① ホテルの建築工事に関して、現地ゼネコンに日本のゼネコンと同じレベルの品質を追求させなければならない点では苦勞した。
 - ② 水回りに関する標準が異なるため、適合するユニットバスがなく、在来工法での対応を余儀なくされた。
 - ③ 水漏れなどにより工事のやり直しが発生し、スケジュールを1ヵ月延長せざるを得なかった。施設等の不具合に関しては、トラブルが発生してから対応するのでは、よりコストがかかるため、問題を認識した時点でお金をかけても迅速に対応した。
- (3) ホテルの立ち上げ準備

現地の大学や専門学校で日本語を勉強した者を採用し、日本のビジネスホテルで10名を3ヵ月間研修させた。また、オープン時には日本人数名を派遣して対応している。
- (4) 海外駐在員の確保

「従業員は期間が短ければ海外駐在の希望者はあるが、2～3年の駐在期間になるとなかなか希望者は出てこない」と語ってくれた。今後、海外事業の進展に伴い、各都市のホテルが稼働してくれば、駐在員の確保も課題となることが想定される。



(和食レストラン 呉竹)



(ホテル最上階／絶景の露天風呂)

5. 海外展開を成功させるために必要なこと（海外展開を考えている企業へのアドバイス）

- (1) 海外展開を成功させるために必要なこと
 - ① その国の文化、習慣、法律・規則を知ること。
 - ② 商習慣や考え方を相手に合わせて対応すること。
- (2) 海外展開を考えている企業へのアドバイス
 - ① 担当者はほぼ毎月現地に出張し、立ち上げ計画に遅延を来さないよう頻繁に現地をチェックしている。当社のケースでは、ASEAN 地域で2～3日、韓国の場合は日帰り出張である。

② 外部経営資源の活用

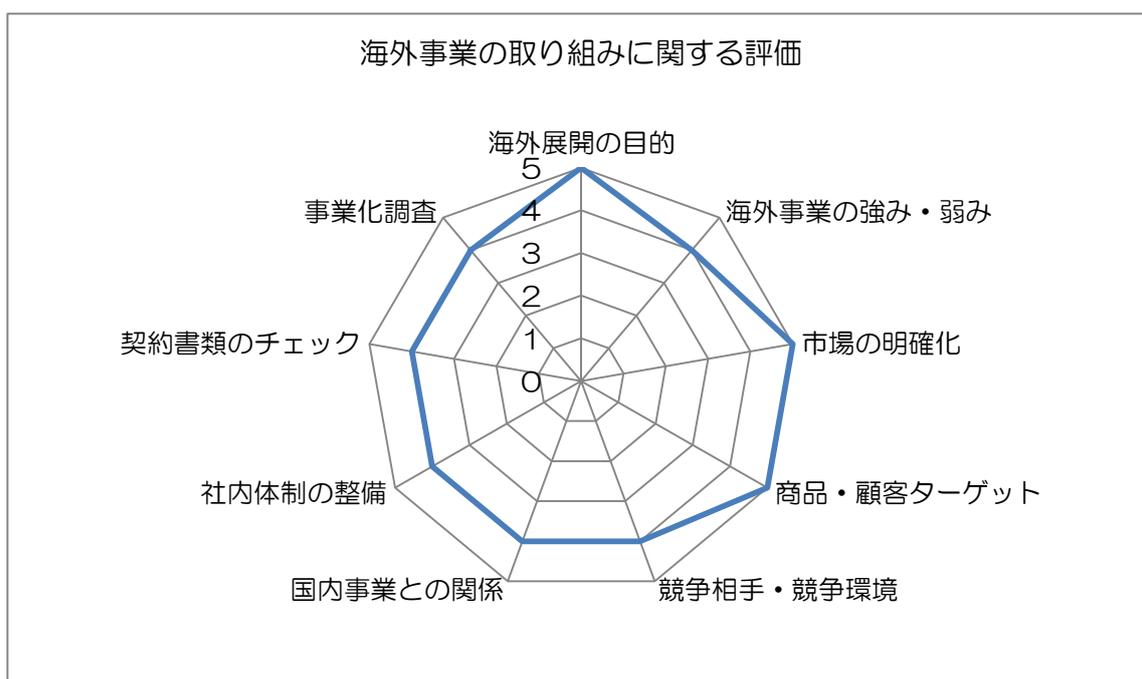
当社のケースでは、ホテルコンサルタントやホテルを設計するデザイナーなどを活用した。これから進出するインドネシアでは海外のコンサルタントも活用している。

③ ファミリービジネスのメリットを活かす

「海外ではファミリービジネスは信頼される。中小企業の場合、大企業と違いトップが変わっても（契約打ち切りなどの）経営方針には変更がないということで交渉相手には安心感を与える。また、パートナーの相手の会社もファミリービジネスが多い。」「奥様（常務取締役）との出張では、男性だけで行くのと違い交渉相手に安心感を与え、契約などまとまることが多い」と社長は語ってくれた。

(3) 海外事業の取り組みに関する評価

山下社長に当社の海外事業の取り組みを評価していただき、その結果をレーダーチャートで下記に表示した。なお、評価の項目と評価の数値については、本章第2節（事例企業の「海外事業の取り組みに関する評価」について）を参照されたい。



6. 今後の海外展開の方向性

ゆくゆくは海外事業の売上高を全社の3分の1にまで伸ばす計画である。

(1) 今後、海外でオープンするホテル

くれたけイン Le Thi Hong Gam55 (ベトナム)	2016年7月オープン予定	全69室
くれたけイン Tho Nihuum84 (ベトナム)	2016年10月オープン予定	全136室
くれたけイン Le Thi Hong Gam100 (ベトナム)	2017年2月オープン予定	全93室

くれたけイン 仁寺洞（韓国）	2017年2月オープン予定	全124室
くれたけイン デルタマス（インドネシア）	2017年春	オープン予定 全200室
くれたけイン Yet Kieu8（ベトナム）	2017年5月オープン予定	全156室
くれたけイン シラチャ（タイ）	2017年6月オープン予定	全132室
くれたけイン ビスド（インドネシア）	2017年秋	オープン予定 全250室

(2) ブライダル事業の海外展開

ASEAN 地域など中間層が増加し、現在、家でやっている結婚式は外部でやるようになるため、ローカルを対象としたブライダルを展開して行く予定だ。大手業者は海外に立派な施設を作り、日本人を対象に海外ウェディングを展開しているが、当社はもともとブライダル事業が得意であり、これらの大手とは同じ戦略では対抗しない。現地でローカルを対象にして行きたい。

(3) インバウンドの推進

海外からのお客様をただ待つのではなく、自ら事業進出し、日本のホスピタリティの素晴らしさを提供して行くことも一助になるのではないかと考えている。「くれたけインハノイ」はベトナムの方に対して、当グループの絶好の PR 機会になると同時に、そのサービスを実感してもらったベトナム人が日本に旅行に来た時、「ベトナムにもある呉竹荘グループのホテルに泊まりたい」と思ってもらうことも重要だと思っている。

7. 支援機関の活用（支援機関へ期待すること）

JETRO の会員になっている。会員に対する JETRO の情報提供の中では、加盟各社の海外進出に関する PR も行ってくれる。当社にとっては、加盟会社の社員が海外で当社のお客様（宿泊者）となる可能性も期待できる。

8. 本事例から考える海外事業を軌道に乗せるポイント

ポイント1：顧客ターゲットを明確にしたマーケティングの実施

ポイント2：国内事業で培った競争力のある品質・サービスの提供

ポイント3：他社との差別化（日本のおもてなしとリーズナブルな価格設定）

³² 地方公共団体が公の施設の管理を行わせるために、期間を定めて指定する団体のこと。

³³ 著名な建築家やインテリアデザイナーなどによって手掛けられ、洗練された建築デザイン、インテリアデザインを有することに加え、上質なホスピタリティを提供するホテル。

事例 11：株式会社ツカサ

～これからは TPP がカギ。ベトナムで新境地を開く！～

代表者名	小泉 禎剛（代表取締役社長）
設立	1967年2月
業務内容	一般区域貨物自動車運送業、倉庫業、重量物運搬、組立、据付作業、砂利採取業、ワイヤーロープ、機械器具及び道路安全施設資材の販売
資本金	1,500万円
従業員数	400名
所在地	静岡県磐田市明ヶ島原 46-1
URL	http://www.tsukasa-log.co.jp
事業所 海外展開先	名古屋、北上、土浦、大阪 中国（杭州）、ベトナム（ホーチミン）



（本社外観）

1. 会社概要

1967年、「司運輸」を設立したのが始まり（1996年、現社名に変更）。近隣の製造業関連の荷物輸送を手がけながら、名古屋営業所や岩手県の北上営業所、茨城県の土浦営業所をオープンさせるなど県外にも拠点を整備していった。

最近では、運送業務だけでなく、倉庫業務も幅広く手がけており、静岡県の内陸フロンティアを拓く取組み「ふじのくに防災減災・地域成長モデル総合特区」の設備投資案件にも承認された。従来の自動車メーカーの生産拠点が海外に移転する中で、大手飲料メーカーの物流業務を請け負うなど新たな取り組みに挑戦している。

一方、海外展開は2006年1月に杭州司誠物流を設立し、2007年2月には杭州司遠貨物運輸も設立した。中国・浙江省は自動車部品・電気メーカー多く集積する地域であり、日系企業から物流業務を委託されて、華東地区における主要拠点の上海・蘇州・杭州間を結ぶ定期混載輸送を行っている。

さらに、東南アジアの成長性を取り込むべくベトナムに新たな拠点を築いて、物流業務だけでなく新たな分野への挑戦も模索している。

2. 海外展開を目指したきっかけ、目的、現在の展開先を選んだ理由

(1) 海外展開を目指したきっかけ

前述したように、最初は中国の杭州に進出した。当時、国内では自動車部品メーカーと取引しており、その取引先が既に中国で事業展開していたこともあり、先方の要請で進出したことがきっかけであった。

当時の中国では、現在のように道路も整備されておらず、運送途中で部品や金型が壊れてしまうこともよく発生していた。当社はそういった事態を避けるため、お客様の立場に立った輸送を心がけてきた。そういったことで中国での業績は順調に伸びていった。



(小泉社長)

(2) ベトナムに進出した背景

中国に続いて7年前にベトナム・ハノイにも進出した。ベトナムも中国と同じ取引先の関係で進出したのであるが、当時のベトナムでは政府の対応に振り回されて、ある時突然、「運送業のライセンスを返納するように。」と言われたことがきっかけで撤退を決めたという苦い経験がある。

その後、再度の進出の機会をうかがっていたが、ようやくそのチャンスが巡ってきた。2011年11月、今度はベトナム・ホーチミンへの進出である。今度は取引先の要請ではなく、自社単独で進出することを決めた。ここでの特徴はホーチミン近郊にあるカトライ港というベトナム有数の港があり、そこでベトナム軍が経営する港湾会社と提携できたことである。

特に今回の進出の決め手はB to Cである。今までは運送業務を仲立ちとした取引先とのやり取りが主体であった。つまり、今まではB to B取引であったが、今後、ベトナムも国民の購買力も上昇して、商流も含めた取引形態が変わっていくものと思われる。今後はインターネットの普及とともにベトナムでもインターネットを介したビジネスの普及は十分期待できる。事実、アメリカの物流サービス会社がいち早くECビジネスを軌道に乗せている。

さらに今後進出の後押しが期待されるのはTPPの大筋合意である。既に周知のとおり、ベトナムもTPP参加国の一員であり、TPPを契機として大幅な規制緩和や市場開放が期待される。そういった中で、たとえば、「原産地規制」も大きなビジネスチャンスと捉えられる。「原産地規制」が運用されることになれば、今まで中国で作られていたものがベトナム産にとって代わることも考えられる。

3. 苦勞した点、問題点

人の扱いは難しい

日本国内での経理業務は「日々決算主義」を実践しており、数値管理は徹底している。ホーチミンの事務所には8名のスタッフがいるが、すべてローカルスタッフである。そのような中で従業員の管理は経理業務も含めて難しい面がある。

特に金銭面の管理は日本と状況が違うため、管理・運用での苦勞は相当ある。ただ幸いなことに、責任者は過去10年間日本に在住した経験があり、本人を中心として日本式システムを浸透させているところであり、徐々に改善されてきている。

4. 今後の展開

当社としては、ベトナムを核に新たな展開を考えている。特に物流業界ではコンテナ船の約6割がアジア地区に集中している。これが近い将来、約8割まで引き上がると予想されている。これもTPPの大筋合意が大きな後押しとなるだろう。

そこで、当社では従来の運送業務だけでなく、様々な分野に挑戦していきたいと考えている。そこでキーとなるのは先ほど述べたECビジネスの可能性である。

ただ、ECビジネスは3つの特徴があると言われている。一つは、「バイイング」。つまりお客様に買っていただくしくみであるが、これは大企業が強い分野である。次に、「ペイシステム」。決済手段であるが、これも大手企業に優位性がある。最後に「物流」であるが、これは物を単純に運ぶことが今までは価値をもっていたが、これからは「どうやって運ぶか」が重要になってくる。そこに、付加価値を乗せることができれば新たなビジネスを生むことが出来るし、そこに中小企業の入り込む余地がある。当社はベトナムで新たなビジネスにチャレンジしていきたいと考えている。

5. 海外展開を考えている企業へのアドバイス

(1) TPPは海外展開のチャンス

昨年10月にTPPは参加している12カ国によって大筋合意がなされたわけであるが、ここで合意された意味は非常に大きい。

特にASEAN加盟国では、TPPは現在のところ4カ国しか参加していないが、その中にベトナムが入っているのは今後のベトナムの成長を考える上でとても大きなインパクトを持つことになる。もちろん、ベトナムだけではなく東南アジアにはTPP未参加のタイ、インドネシア、フィリピンなどのASEAN加盟国もあり、潜在的な成長性も大きいものと思われる。

(2) 新しいものにチャレンジを

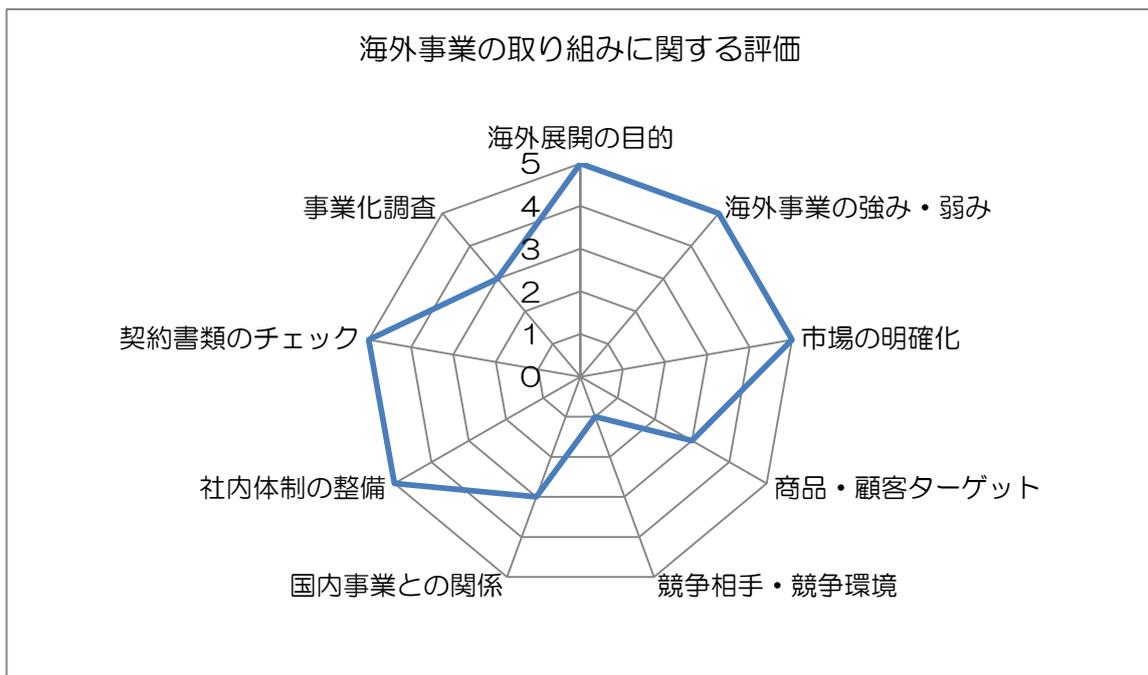
国内市場が縮小していく中で、海外、特に東南アジアにはまだまだ可能性が眠っている。特にベトナムは国民の平均年齢も若く、将来性が限りなく高い。常に新しいものを見つけてチャレンジする気持ちがあれば今後販路は拡大していくだろう。当然、大手企業も黙って試していることもないだろう。しかし、大手に先んじて現地パートナーと組むことができれば中小企業にもチャンスは巡ってくる。

(3) 海外ビジネスの可能性を肌で感じる

社長には現場感覚が必要である。とにかく社長自身が現地へ足を運んで、実際に何が起きているかを確かめることが重要である。特に、現在は国内で新規事業を立ち上げようとしても難しい時代である。同じ難しさなら海外に打って出るのも一つの手である。

海外事業の取り組みに関する評価

(4) 小泉社長に当社の「海外事業の取り組み」を評価していただき、その結果をレーダーチャートで下記に表示した。なお、評価の項目と評価の数値については、本章第2節（事例企業の「海外事業の取り組みに関する評価」について）を参照されたい。



一般社団法人 静岡県中小企業診断士協会

海外事業展開研究会

第3章 海外展開の取り組みの検証支援

第3章 海外展開の取り組みの検証支援

本章は中小企業診断士や支援機関の相談員等に、これから海外展開にチャレンジする中小企業の取り組みを検証（海外展開一次支援（注））する際に活用できる手引きになるよう取りまとめた。ぜひ支援の現場で役立たせていただきたい。

具体的には、第1節では前章事例企業の「海外事業の取り組みに関する評価」を、第2節では「海外事業を軌道に乗せるポイント」を整理・分析した。そして、第3節ではこれらを踏まえて海外展開を成功させるための要因を考察し、第4節ではこれから海外展開にチャレンジする中小企業の取り組みを的確に検証できるよう、相談に訪れた経営者の方への質問・確認事項と留意点を記載した。

（注）海外展開一次支援：

中小企業の方々がJETRO等の海外展開支援機関へ相談に行く際に、中小企業に接している支援機関の経営指導員等が一次対応として企業戦略としての海外展開の取り組みを検証する。

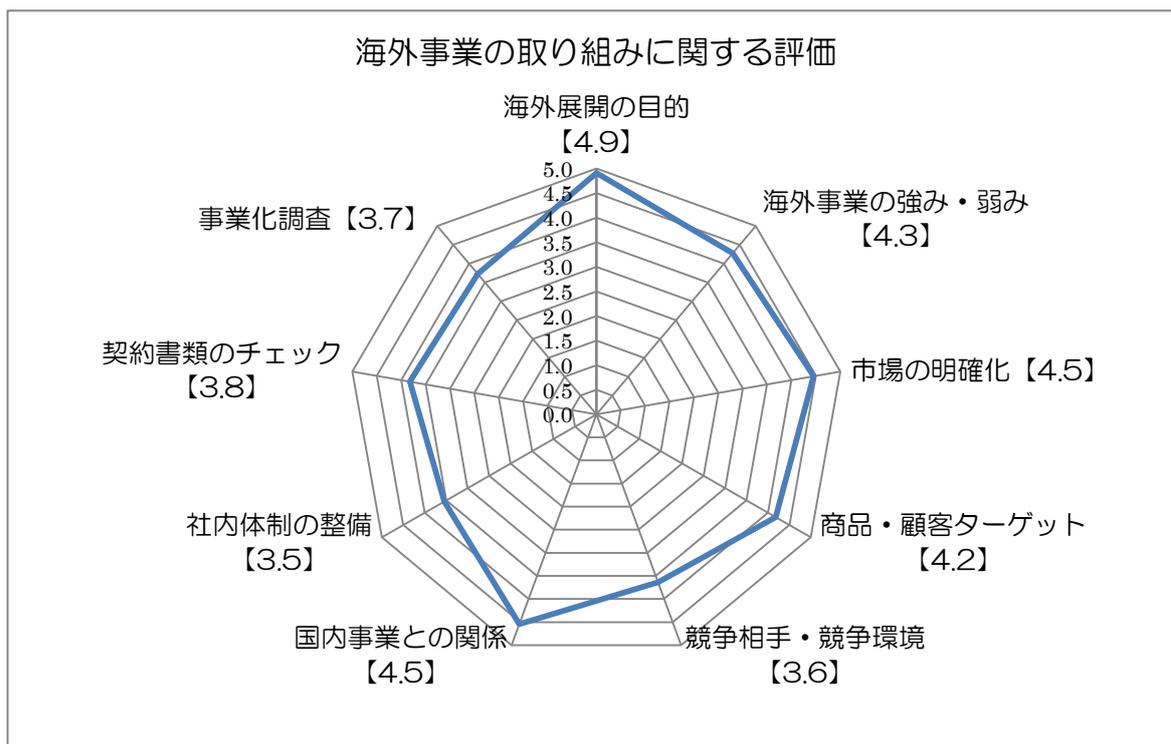
（出所：中小機構ホームページ「海外展開一次支援ナビ³⁴」）

1. 事例企業の「海外事業の取り組みに関する評価」

(1) 事例企業全社平均のレーダーチャート

事例企業全11社における各項目の数値の平均値を求めて作成した（【 】内の数値は平均値）。本数値は各企業の経営トップや事業の責任者による主観的な評価のため、これらの平均値に数値としての妥当性はないが、チャートに反映することで全体的な傾向は把握できると考えた。

- ① 全般的にほぼ全ての項目で高い数値（「3.5」～「4.9」）であり、経営者の海外事業に取り組む確固たる決意が感じられる。
- ② 特に、「海外展開の目的」に関しては非常に高く（「4.9」）、最も重要視している項目の一つであることがわかった。
- ③ 「国内事業との関係」も高く（「4.5」）、国内事業との棲み分け・繋がりを明確にして海外事業に取り組んでいることが理解できた。
- ④ 「市場の明確化」「海外事業の強み・弱み」「商品・顧客ターゲット」のマーケティングに不可欠な項目も高い数値（「4.2」～「4.5」）であった。
- ⑤ 海外展開にチャレンジするには、各項目とも「3」～「5」のレベルまで取り組みを強化しておくことが必要だと認識できる。



(2) 評価項目ごとの中央値³⁵、および「5」または「4」と評価した企業数

評価項目	中央値	「5」と評価	「4」と評価
海外展開の目的	5	10社	1社
海外事業の強み・弱み	4	3社	8社
市場の明確化	5	6社	4社
商品・顧客ターゲット	4	4社	5社
競争相手・競争環境	4	2社	5社
国内事業との関係	5	8社	1社
社内体制の整備	4	2社	4社
契約書類のチェック	4	4社	2社
事業化調査	4	3社	3社

- ① 「海外展開の目的」、「市場の明確化」、「国内事業との関係」の3項目（太字）に関しては、半数以上の企業が「5」の評価を行った。特に、「海外展開の目的」は11企業中10社が評価「5」であった。
- ② 「海外事業の強み・弱み」に関しては、全ての企業が「5」または「4」の評価であった。
- ③ 「商品・顧客ターゲット」、「競争相手・競争環境」の2項目も上記に次ぐ評価であった。
- ④ ほぼ全ての企業が各項目とも高いレベルで取り組んでいることが認識できる。

2. 事例企業の「海外事業を軌道に乗せるポイント」

本節では「海外事業を軌道に乗せるポイント」を各事例紹介から抽出し下記の通り整理した。ポイントの抽出にあたっては、各事例紹介に記載された「海外展開を成功させるために必要なこと（海外展開を考えている企業へのアドバイス）」なども含めて取り上げた。

(1) 販路開拓（海外展示会・見本市・商談会・催事の活用）

- 海外展示会等への積極的な出展、フォローアップ活動を特に重視することで、成約率の向上に結び付けている【事例 1】
- 海外展示会等への積極的な出展、展示会終了後の現地での迅速な営業活動【事例 3】
- 海外展示会等への積極的な出展、帰国後の綿密なフォロー【事例 4】

(2) 販路開拓（労を惜しまない地道な現地営業活動）

- 現地法人を設立、現地法人を拠点に欧州ほか全世界に販路を開拓【事例 1】
- お客様や代理店に商品の価値を十分に認知してもらう営業努力【事例 2】
- 市場調査や代理店との同行営業、販売店から商品改良に関する情報の収集など販売店とのコミュニケーションを重視した営業活動【事例 3】
- 販売店にはメーカーがここまで力を入れているのかということを確認させ、取り組み姿勢を真剣にさせることが重要【事例 3】

(3) ターゲット顧客の明確化

- ターゲットとする顧客（現地富裕層）を明確にしたマーケティングの実践【事例 6】
- ターゲット顧客（日本からの出張者）を明確にしたマーケティング【事例 10】

(4) 優れた品質の商品・サービスの提供（品質・サービスを重視する姿勢）

- 卓越した技術によるお客様目線の商品開発【事例 1】
- 品質重視の無理をしない生産計画【事例 2】
- 優れた技術力で現地のニーズ（味や好み）に合わせた商品を開発【事例 3】
- 現地のニーズに合わせた商品開発・パッケージ開発【事例 4】
- 現地でのブランド確立に向け、妥協しない（ごまかさない）品質を徹底して追求【事例 6】
- 安心・安全、日本のおもてなしの提供【事例 10】

(5) 海外でのブランドの確立

(パッケージ開発／現地対応のホームページ／国際的な認証取得／海外での商標登録)

- 現地のデザイナーに現地向けのパッケージデザインを依頼。現地の人に訴求するホームページの作成。現地での商標登録。現地ブランドの確立 【事例 1】
- 海外で認知されるために不可欠な認証（品質管理・衛生管理）の取得 【事例 1】
- メイドインジャパンのブランド（激戦地の日本で培われた高い品質）に自信を持った海外マーケティングの展開 【事例 4】

(6) 他社との差別化

- 他社にはマネのできないオリジナル商品の開発 【事例 7】
- 日本のおもてなしの提供。中堅社員でも安心して宿泊できる価格設定。日本から直接電話でも宿泊予約ができる利便性の提供 【事例 10】

(7) 信頼のおけるビジネスパートナーの選定

- 信頼のおけるパートナー（知人）との取引開始 【事例 1】
- 営業方針や目標が共有できる代理店の選定により販路開拓に成功 【事例 3】
- 販売力・サポート力があるバイヤーとの契約 【事例 4】
- 地道な努力により自社のために動いてくれる満足できる代理店を探し出した 【事例 8】

(8) 現地法人の設立、および設立後の的確な事業運営

- エース（海外で十分に経験を積んだ社長の分身）を送り込み、海外売上を国内売上で肩を並べるまでに成長させる 【事例 1】
- エース（経験豊富で社長と理念を共有する人材）を現地責任者として送り込み、現地富裕層に照準を当てた顧客開拓が進展 【事例 6】
- 現地責任者はタイに長年駐在。社長の思いを十分に理解して事業発展に尽力 【事例 9】

(9) リスクの少ない輸出（間接貿易）から海外展開を開始

- 加盟する日本名門酒会を通しての輸出 【事例 2】
- 営業方針や目標が共有できる代理店を通しての輸出 【事例 3】

(10) 現地情報の収集、現地の環境・競合・生活者の把握

- 現地法人設立までに十分な経験を積むと共に、現地の環境・競合等を把握 【事例 1】
- 現地法人設立までにアンテナショップの運営を通して現地の環境等を十分に把握 【事例 6】

(11) 社長の姿勢（確固たる決意）

- よほどのことがない限り、途中で撤退することは考えなかった。我慢が大事。【事例 1】
- 社長自ら工場に張り付いて従業員を指導／品質を落とさないよう毎月の出張【事例 5】
- 自ら現地に何度も足を運び情報収集【事例 6】
- 最も重要なことは、社長が本気になっているかどうか【事例 9】
- 能動的にスピード感を持って行動を起こす【事例 9】
- 海外ビジネスの可能性を肌で感じて、新しい可能性にチャレンジ【事例 11】

(12) 国内従業員

- 海外出張により現地法人スタッフとのコミュニケーションや現地の顧客に接することで業務に取り組む姿勢が変化（モチベーションの向上が図れている）【事例 1】
- 海外のフィールドで企業の将来を担うマーチャンダイザーの育成【事例 7】

(13) 現地責任者・現地従業員の人材育成

- 出来高払い制（成果給）の導入によりモチベーションを向上させる【事例 5】
- 日本的な質の高いサービスを提供できるよう現地従業員の教育を徹底【事例 6】
- 現地事務所には頻繁に出張しコミュニケーションの強化を図る。フェース・トゥー・フェースの泥臭い活動で現地責任者と従業員を指導。【事例 8】
- 日本からの出張者が張り付いて、泥臭く OJT で教育。コミュニケーションを地道に取り、良い関係を築く【事例 8】
- 現地の人々には愛情を持って接する。価値観を押し付けることはしない。現地での事業運営は現地人に徹底的に現地化【事例 9】
- 現地従業員 10 名を日本で 3 ヶ月間研修【事例 10】

(14) 競合他社が手がけていないこと（商品の輸出、サービスの提供）に先手を打って取り組む

- 同業他社に先駆けて 30 年前から輸出を開始【事例 2】
- 先手を打っていち早く進出して市場を取る【事例 9】

(15) 海外展開戦略

- 地域密着戦略、半径 2,000km の海外展開戦略【事例 9】

3. 海外展開を成功させる要因

事例企業 11 社のインタビューを通して、各企業に共通して言えることは、社長の確固たる決意とリーダーシップ、ならびに戦略的な海外事業運営とそれを担うスタッフによって海外事業を軌道に乗せ、企業を成長させていることが明らかになった。事例企業の業種や海外展開の方法、進出形態などが多岐にわたるため、販路開拓を始めとした海外戦略は多様であり一概にその成功要因を語ることは難しいが、大きく 3 つの要因に取りまとめた。この要因は、前出「海外展開一次支援ナビ」に「海外展開成功の鍵」として掲載されているものである。各事例企業から聞かせていただいた「海外展開を成功させるために必要なこと（海外展開を考えている企業へのアドバイス）」、「海外事業の取り組みに関する評価」、ならびに「海外事業を軌道に乗せるポイント」をこの 3 つの要因に集約した。

海外展開を成功させる 3 つの要因（【 】内、第 1・2 節の参照箇所）。

(1) 経営者の確固たる決意と全社を挙げて海外に打って出る体制の確立

- ◆海外展開の目的の明確化、社内体制（特に海外事業を担う人材）の整備、国内事業との棲み分け・繋がり
の明確化、契約書類を適正にチェックする体制の確立【第 1 節-2 項】
- ◆社長の姿勢（確固たる決意）【第 2 節-11 項】
- ◆現地法人の設立、および設立後の的確な事業運営【第 2 節-8 項】
- ◆競合他社が手がけていないことに先手を打って取り組み、市場のシェア獲得【第 2 節-14 項】
- ◆海外展開の戦略【第 2 節-15 項】

(2) 自社の強みと弱み、経営資源（ヒト、モノ、カネ）など的確な経営状況の把握

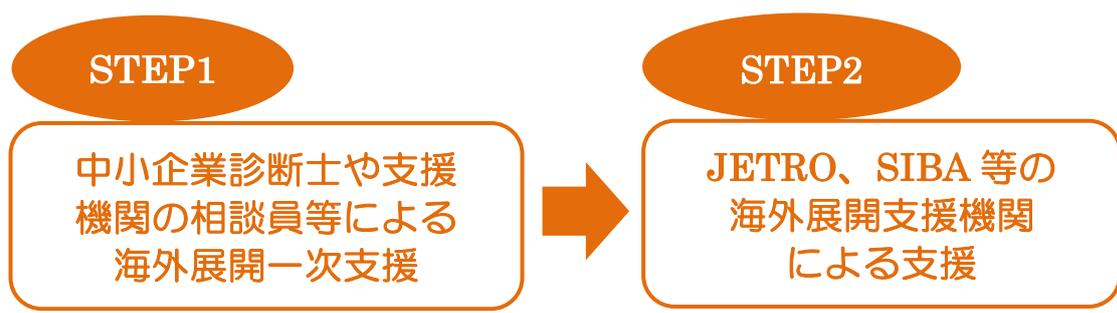
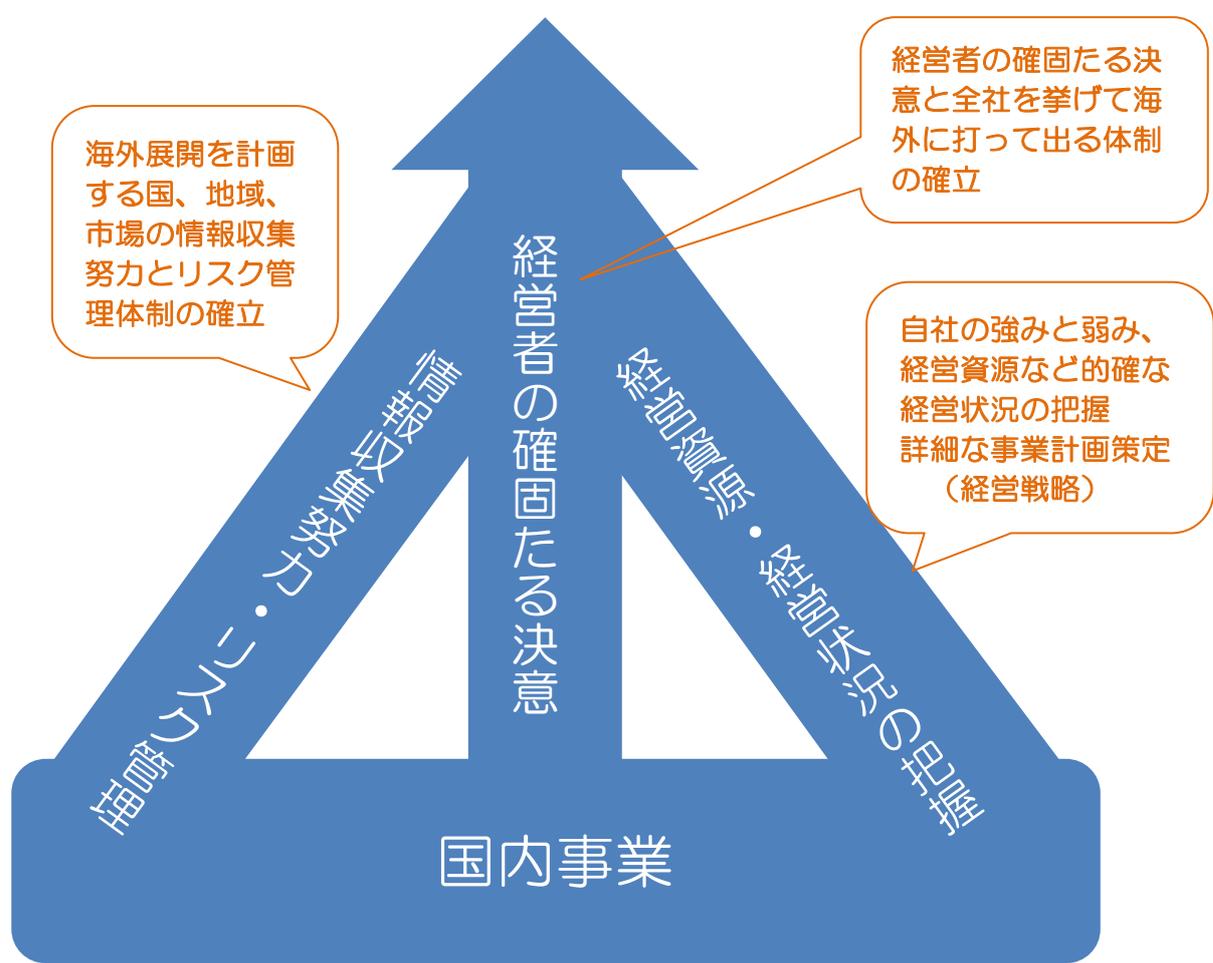
- ◆海外で展開する事業の強みと弱みの把握、社内体制（特に海外事業を担う人材）の整備
提供する商品やサービスとその顧客ターゲットの絞り込み【第 1 節-2 項】
- ◆海外展示会等の積極的な活用や労を惜しまない地道な現地営業活動【第 2 節-1・2 項】
- ◆ターゲット顧客の明確化【第 2 節-3 項】、海外でのブランドの確立【第 2 節-5 項】
- ◆優れた品質の商品・サービスの提供【第 2 節-4 項】、他社との差別化【第 2 節-6 項】
- ◆リスクの少ない輸出（間接貿易）から海外展開を開始【第 2 節-9 項】
- ◆人材育成（国内従業員、および現地責任者・現地従業員）【第 2 節-12・13 項】

(3) 海外展開を計画する国・地域・市場の情報収集努力とリスク管理体制の確立

- ◆市場の明確化、競争相手の状況や競争環境の分析、模倣品等国内事業へのリスクの把握、
事業化調査（F/S）の実施【第 1 節-2 項】
- ◆信頼のおけるビジネスパートナーの選定【第 2 節-7 項】
- ◆現地情報の収集、現地の環境・競合・生活者の把握【第 2 節-10 項】

海外展開を成功させる3つの要因（3本の柱）を
検証（STEP1）してから、STEP2へ進む

海外事業の成長
国内事業の成長
⇒企業の成長



4. 海外展開の取り組みの検証支援 ～具体的なヒアリング内容と検証の留意点～

本節では海外展開にチャレンジする中小企業の経営者の方が、どの程度の心構えと準備を持って相談に訪れたのかを把握するための具体的なヒアリング内容と検証の留意点について記載する。ヒアリング内容に関しては、前出「海外展開一次支援ナビ」の「海外展開事前相談シート」の項目を引用し、検証の留意点に関しては、第2章の各事例や本章第1～3節の重要なポイント等を列挙した。

「海外展開事前相談シート」は企業の準備段階を理解するとともに、経営者の「覚悟・本気度・やる気」をある程度判断する材料に活用するために作成されている。支援者がヒアリング内容を記録したり、事前に相談企業に渡して記入してもらったりなど、事前の課題整理にも利用していただきたい。

中小企業の経営者の方への具体的なヒアリング内容

検証の留意点（第2章の各事例や本章第1～3節の重要なポイント等を記載、【 】内参照箇所）

1. 海外展開を目指す目的は何ですか？

◇事例企業では最も重視している事項。目的が明確になっているかを検証する。【第1節1項】

- ・自社商品に自信があり、海外市場で販売しようと考えた。【事例1～4他】
- ・企業の成長および将来の国内市場の縮小に対応【事例10】

◇つぎの項目についても確認する。

- ・海外展開以外の選択肢は無いかどうか検討したか？また、拠点設立の場合、なぜ今、進出しなければならないのか？進出しないとしたら、どういう選択肢があるのか？
- ・海外展開の目的が企業の経営戦略と合致し、安定的な発展に資するものになっているか？
- ・海外進出のメリット、デメリットを認識しているか？

◇経営者の確固たる決意【第3節1項】

◇海外事業のスタートに当たっては、目的と課題を明確にすること。

2. 海外で展開する事業の強みと弱みは何ですか？

◇海外で展開する事業の強みと弱みをしっかり把握していることが重要。

◇お客様目線の商品開発【事例1】、現地のニーズに合わせた商品開発【事例3】

安心・安全、日本のおもてなしの提供【事例10】

◇己を知り、相手を識る。

3. 既存市場へ参入するのか、新規市場開拓が狙いか、明確になっていますか？

- ◇国内と異なる「顧客、競合、環境」を知ることが重要。現地の環境、現地の競合、現地生活者。
- ◇開拓したい国・地域のニーズを知り、自社の商品が進出できるチャンスを知る。
- ◇3C分析やPEST分析、SWOT分析のフレームワークで環境分析と市場機会を発見する。

4. 販売或いは製造・販売する商品とその顧客ターゲットの絞込みができていますか？

- ◇ターゲット顧客の明確化【事例6、事例10】
- ◇消費者の行動や意識は日本とは異なる。文化や習慣を理解すること。
- ◇日本と異なる法規制の認識、日本と異なる食品安全基準により輸出できないケースなど。

5. 対象国・地域の競争相手の状況や競争環境の分析ができていますか？

- ◇情報を得る努力をしないと必要な情報は入ってこない。JETRO、中小機構などから多様なサポートが提供されているので、経営者自らアンテナを張っていることが重要。
- ◇日本と競合が異なることに注意（独自の商品、メーカーの存在、営業手法の違いなど）。
- ◇漠然と情報を集めない、「行動につながる情報」を得ることが大事。

6. 海外で事業展開する場合、国内事業との棲み分け・繋がりも明確になっていますか？

- ◇事例企業では最も重視している事項の一つ。【第1節1項】
- ◇縮小する国内市場環境においては、国内事業を一番大事にしながらも海外に進出する必要がある。【事例10】

7. 海外展開を可能にする社内体制（特に事業推進を担う人材）が整備されていますか？

- ◇現地法人の設立を考えている場合、社長の分身となるような人材を送り込めるかどうかは事業を軌道に乗せるポイントになる。【第2節8項】
- ◇社内の組織体制を整備し、責任と権限の所在を明確にする。社内に海外展開という新しい事業に取り組むという機運を醸成させる。
- ◇全社を挙げて海外に打って出る体制の確立【第3節1項】

8. 技術漏洩、模倣品等、国内事業へのリスクは把握されていますか？

- ◇どのような知的財産に関するリスクがあるかを洗い出し、どのように対応できるか検討する。
- ◇海外での商標取得や商標登録の準備【事例1、事例4】

9. 販売或いは製造・販売する際に締結する各種契約書類を適正にチェックする体制ができていますか？

- ◇事例企業では半数以上で自社の取り組みを「4」または「5」と評価。【第1節1項】
- ◇相手から示された契約書案を検討するのは自社で起案するより楽なようだが、その内容は最大限相手に都合のいいものだと覚悟すべき。

10. 事業計画作成に不可欠な現地調査も含めた事業化調査(F/S³⁶)を実施する計画はありますか？

- ◇現地法人等を設立する場合、具体的な候補地を決めたら、現地に行って生の情報を得ることが非常に大事である。進出する際の経営判断の根拠となるので調査会社任せにせず、重要な項目は必ず経営者も同行して、自らの手と足で必要な情報を入手する必要がある。
- ◇F/Sを実施することで、以下の事項が可能になる。
 - ・国内で調べたことが実際に合致しているかの検証。
 - ・国内で調べられなかった細かな事項の調査。
 - ・現地事情を自分の目で確認。
 - ・パートナー、取引先候補を対面で確認。

支援機関の相談員が相談窓口等で実際に中小企業の経営者の方を支援する際には、上記質問内容が記載された「海外展開事前相談シート」を「海外展開一次支援ナビ」よりダウンロードして使用していただきたい。

³⁴ 中小機構ホームページ トップページ＞ 支援者をサポート＞ 地域支援機関等サポート事業＞ 支援事例・支援マニュアル・ツール＞ 海外展開一次支援ナビ

³⁵ 有限個のデータを小さい順に並べたとき中央に位置する値。

³⁶ Feasibility Study とは、企業（経営者）が投資を行って長期的に収益をあげられるか否かの経営判断ができる客観的な材料を取りまとめ、総合的に評価すること。事業化可能性調査とも呼ぶ。

第4章 海外展開事業計画書の作成支援

第4章 海外展開事業計画書の作成支援

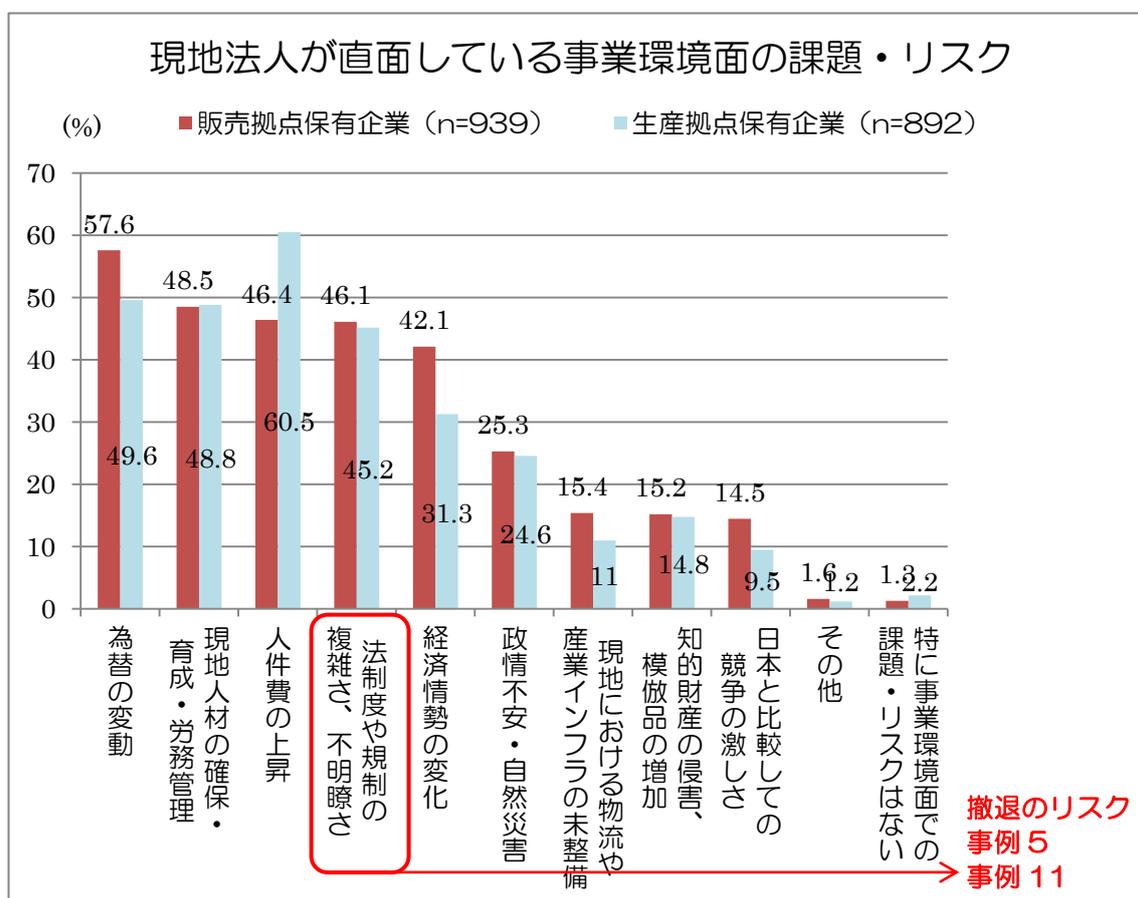
海外展開にチャレンジする企業にとって海外事業を「事業計画」という見える形にすることは、企業自らが事業の詳細を整理し、販売や売上、利益といった計画を数値化するために非常に重要なことである。本計画書の作成支援についても「海外展開の取り組みの検証支援」（第3章）と同様に、中小企業の海外展開一次支援に不可欠なものである。

なお、海外事業にはリスクがつきものであるため、考えられるリスクをできる限り想定し、経営環境の変化に機敏に対応できるよう計画作成の支援を行っていく必要がある。

1. 海外展開事業計画書の重要性

海外展開事業計画書の重要性を2つの調査結果から確認する。

(1) 「現地法人が直面している事業環境面の課題・リスク」についての調査結果

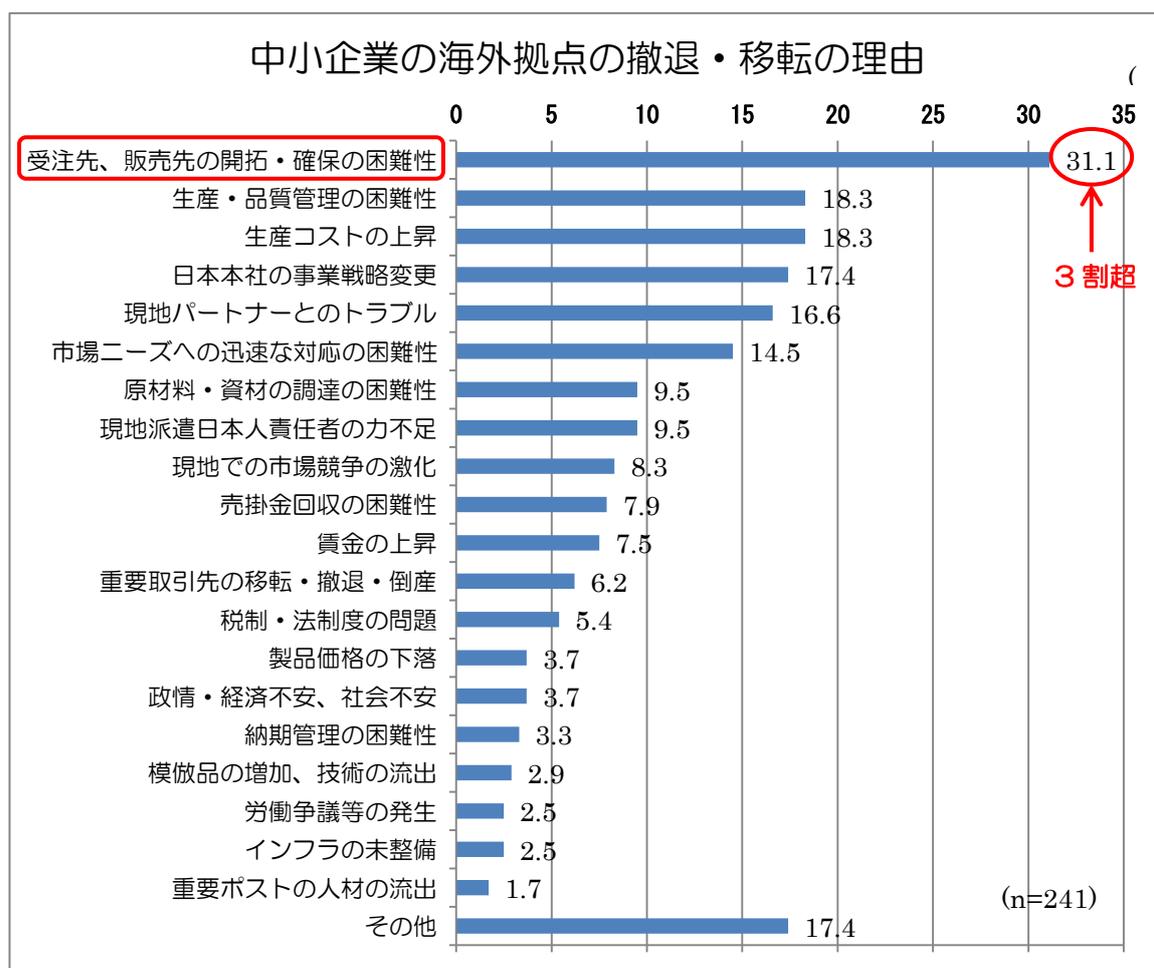


資料：中小企業庁委託「海外展開による中小企業の競争力向上に関する調査」（2011年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）

- (注) 1. 海外に販売拠点を保有する中小企業、海外に生産拠点を保有する中小企業、それぞれについて集計している。
2. 現在最も重視している直接投資（販売拠点設立）先、直接投資（生産拠点設立）先、それぞれについての回答。

販売拠点保有企業の回答では、「為替の変動」、「現地人材の確保・育成・労務管理」、「人件費の上昇」、「法制度や規制の複雑さ、不明確さ」が上位に挙げられている。これらの課題・リスクは事業計画に盛り込んでおかなければならない項目である。なお、第2章においても、これらの原因で撤退せざるを得なかった事例（事例5、事例11）を紹介しているので確認していただきたい。

(2) 「中小企業の海外拠点の撤退・移転の理由」についての調査結果



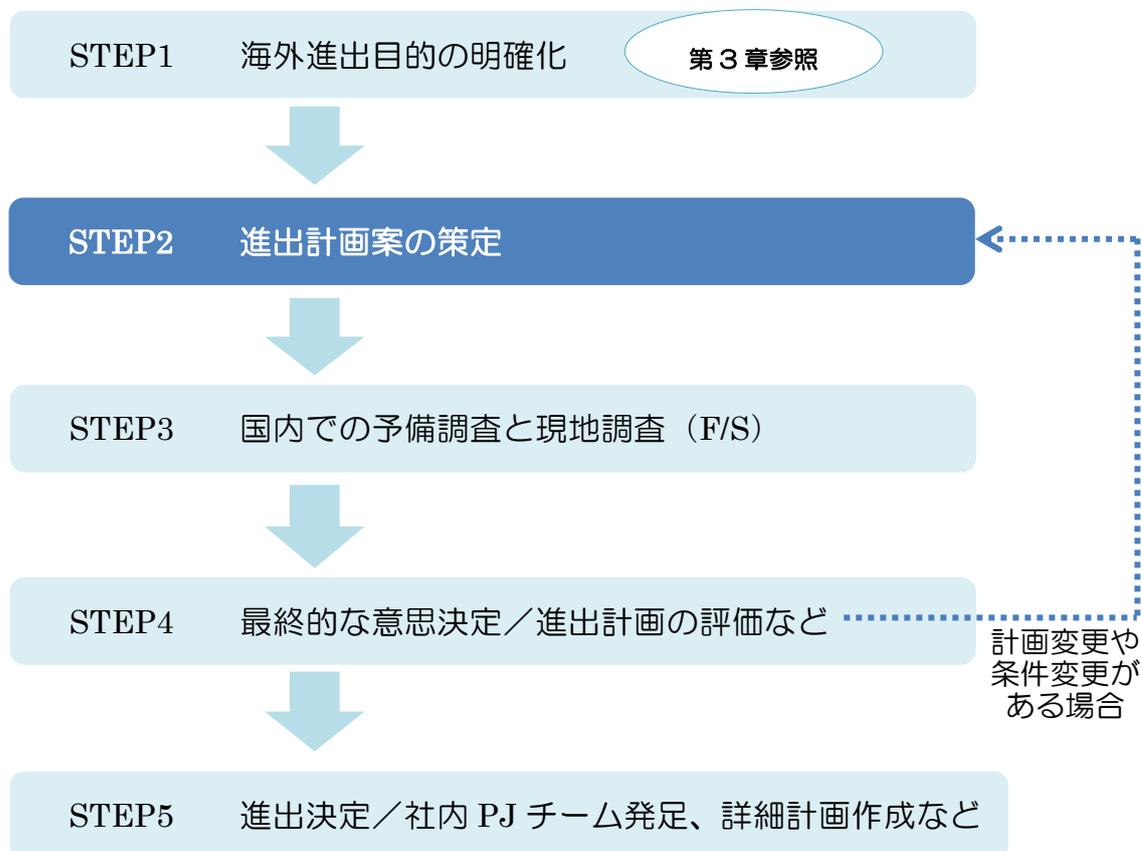
資料：（独）中小企業基盤整備機構「平成20年度中小企業海外事業活動実態調査」から中小企業庁作成

（注）「不明」は、表示していない。

撤退・移転を行った企業のうち、3割超が「受注先、販売先の開拓・確保の困難性」をその理由に挙げている。また、「生産・品質管理の困難性」、「生産コストの上昇」、「現地パートナーとのトラブル」、「市場ニーズへの迅速な対応の困難性」なども上位に挙げられている。これらの理由も前項同様に事業計画に盛り込んでおくべき項目である。

2. 海外展開事業計画書の作成

JETRO のホームページ（初めての海外進出³⁷⁾）では初めて海外進出（海外での会社・工場の設立）を始めようとする企業に対して、海外進出までの大まかな流れを次のように紹介している。



本ホームページでは、海外展開を目的別に「輸出」と「海外進出」に分けて紹介している。上記のステップは会社・工場を設立する「海外進出」を目指すケースとして記載されているが、「輸出」のケースであっても、事業計画をしっかりと策定（注）することは、海外展開を成功させるためにも当然に必要なことである。

十分な調査をせずに取引先からの誘いで進出して、安易に現地法人を開設することはリスクが伴うことはもちろん、トップの判断だけで海外進出を決定することも客観性を欠いた事業計画となってしまうことに注意が必要である。

本節では海外展開事業計画書の作成について、未熟な事業計画を避けるためにも「海外展開事業計画書作成ガイド³⁸⁾」（「J-Net21」）に掲載されている様式を引用し、若干の留意点を付記して次ページ以降で紹介する。

（注）【事例 8】海外展開を考えている企業へのアドバイス

⇒「海外へ進出するにあたっては、周到な計画を立てて、事業展開することになっている」

「海外展開事業計画書作成ガイド」
の様式を引用

海外展開事業計画書

企業名：〇〇〇〇

進出予定国（地域）：〇〇〇〇

1. 目的（ビジョン）及び背景

(1) 自社の経営理念やビジョン

自社の存在意義と目指す方向性を記入する。

(2) 企業（国内含む）の目的と海外展開との位置づけ

自社の事業目標の中で海外展開はどのような役割を果たすのかを記入する。

(3) 5年後の自社のあるべき姿

自社が実現したい目標値は何かを記入する。

2. 海外展開の事業概要

(1) 進出国

輸出先や販売拠点・サービス提供拠点等
を設立する国、地域などを記入する。

(2) 販売ターゲット

自社の商品・サービスをだれに
どう販売・提供するのかを記入する。

日本と比べて、購買行動、
金銭感覚、生活習慣等が異なる
ことに注意する。

(3) 提供する商品・サービス

海外展開しようとしている商品・
サービスの概要について記入する。

(4) 進出形態

100%自社、合併、代理店等、どのような形態で海外展開を行うかについて記入する。

○貿易（輸出・輸入）
販売代理店
総代理店／通常代理店
直接取引

○投資を伴う事業展開
自社生産工場
合併会社

業務、技術提携
生産、販売委託
技術供与

(5) どのように展開するか

進出形態によって方法が異なる。
自力中心、協調、委託等、展開方法を
できるかぎり具体的に記入する。

3. 海外展開の事業目標

(1) 定性目標

外部環境を検証しながら、自社の
収益と成長達成に資源の活用を示す。

(2) 定量目標

売上、従業員数、利益などについて
○年後の数値目標を記入する。
(例) 現状：売上・資本金・従業員
○年後：国内／○国

4. 事業概要展開図

自社の海外展開事業を図式化し、
商品やお金、ノウハウなどの
流れを見える化する。

●従前：

●計画：

5. 進出国において強みとなる自社の経営資源

(1) 商品・技術・ノウハウ

①技術力：

②品質：

進出形態で異なるが、自社の経営資源の実体を把握し、それをどう活用するかシミュレーションが必要になる。
(100%自社、合併、委託、代理店等)

○国内と異なる「顧客、競合、環境」を知ることが重要

【食品輸出の場合の留意点】

- ・基本的にマーケットが異なる
- ・日本と競合が異なる
- ・小売業のオペレーション、売場が異なる
- ・消費者の行動や意識が異なる
- ・文化や習慣の理解など

○環境分析と市場機会の発見

- ・3C分析、PEST分析、SWOT分析
- ・マーケティングの4P/4C

(2) 人材

①社内人材：

②国内パートナー：

③海外パートナー：

日本人、現地人の採用とその活用、役割、教育方法等について記入する。
(例) A 国人留学生(詳細を記入)
後継者となる予定の息子(詳細を記入)

6. ターゲットとその根拠(ニーズ)

第1ターゲット：

(理由)

ターゲットとその理由を具体的に記入する。

第2ターゲット：

(理由)

○誰に対してどのような価値を提供するのかを明確にする。

○市場の細分化

大切なことは市場細分化の切り口顧客の購買に対して、最も効果的な切り口を考えることが重要

- ・地方/都市規模、気候、文化等
- ・年齢、性別、家族構成、職業等
- ・ライフスタイル等
- ・購買経験、購買頻度、ロイヤルティ等

7. パートナー候補とその理由

パートナーを組む場合、
どの分野か、なぜなのか
等について記入する。

直接輸出の場合、
インポーターは自社の営業をしてく
れるわけではない。自社のブランド
構築や認知の向上、小売業への取り
扱い促進などは自社（または業者に
依頼）で行う必要がある。
⇒【事例3】

8. 商品・サービス

①商品

②サービス

取り扱い商品・サービスの特徴、
市場状況と競合状況、競合との差異、
将来性等について詳細に記入する。

9. 流通方法（チャネル政策）

流通の現状、
他社の状況、
現地の商習慣等も
踏まえて記入する。

- 国内と異なる環境を認識する事
特に物流、商流に注意
- 日本と比べて、店舗のつくり、規制、
商品構成、オペレーション、取引条件
が異なることに注意する。

10. 価格政策

市場の状況、競合分析、
自社のコスト力等を踏まえ、
自社製品・サービスの価格
設定やその根拠等について
記入する。

- 価格は利益に大きなインパクトを
与える。価格戦略の巧拙によって
利益性が大きく異なる。
- 原価設定の考え方
 - ・原価志向（コスト・プラス、マーク
アップ、ターゲットリターン）
 - ・需要志向（知覚価値、需要）
 - ・競争志向（入札価格、実勢価格）

1 1. 販売促進方法（営業方法）

（1）国内販促活動

① 1年目：

② 2年目以降：

（2）海外販促活動

現地状況、他社の状況、商習慣、社員へのインセンティブ等を踏まえ、国内、海外の販売促進方法について記入する。

WEBサイトの構築など

1 2. 採用・教育

（1）現地法人体制及び賃金

① 経 営：

② 会計責任者：

③ 工場長：

④ 事務員：

⑤ 工 員：

（2）採用方法

言語や習慣、労働意識の異なる現地従業員の現地化マネジメントについて検討して記入する。

（3）現地幹部育成計画

① 海外展開事業責任者：

② 会計責任者：

③ 工場長：

（4）事前教育

① 事務員：

② 工 員：

1 3. 投資資金と利益回収方法

(1) 現地法人設立等の資金調達

投資の際に必要な資金額とその用途、
および資金調達先、送金方法等を記入する。

(2) 当社の現地法人からの利益回収方法

投資資金をどのように回収する見込みか
(現地法人への販売、ロイヤリティ、
配当等)について、できるだけ具体的な
数値も含めて記入する。

1 4. 関係法制・商標・特許・許認可の必要性など

(1) ○○法

自社の知的財産権に関する海外の実情を
把握し、関係法令ごとに概要を整理する。
申請登録全般についても理解が必要。
参考：特許庁 新興国等知財情報データバンク
<http://www.globalipdb.jpo.go.jp/>

(2) ○○法

(3) ○○法

15. リスク分析

(例)
①業績不振
(理由)

(例)
②進出国の経済成長の停滞
(理由)

(例)
③カントリーリスク(政情や天災等)
(理由)

カントリーリスク、採算悪化、パートナーとのトラブル、労務問題等、海外での事業展開にはリスクがつきもの。海外事業展開において考えられるリスクをできる限り想定し、それらのリスクについて、可能な限り対策を考えておく。

- 経営管理体制
高い離職率、難しい採用・育成
民族・宗教の違い
- 不透明な法制度運用、現地当局との折衝
- 独特の取引習慣
困難な代金回収(中国)
- 模倣品・技術流出・知的財産権保護

16. 撤退基準

(1) 定量的要因

(2) 定性的要因

ここまでのリスクは負うが、ここまできたら撤退する、という基準を予め決めておく。
参考：JETRO 海外直接投資の撤退方法について
http://www.jetro.go.jp/world/qa/i_basic/04A-A10947

※海外生産拠点進出のみ

17. 工業立地場所と条件

18. 原料・部品調達

(出所) 中小企業基盤整備機構ポータルサイト J-Net21 海外展開事業計画書作成ガイド
本資料は中小企業大学校東京校の「海外展開事業管理者研修」で開発・使用されている雛形を基にしている。同校の了解を得て掲載した。

³⁷ <https://www.jetro.go.jp/theme/fdi/basic/>
³⁸ <http://j-net21.smrj.go.jp/expand/overseas/selfcheck/inquiry/commentary/id/10/guidemode/1>

参考文献と参考 URL

参考文献と参考 URL

(参考文献)

- 『2014年版 中小企業白書』 経済産業省 中小企業庁 (2014)
- 『平成27年版 通商白書』 経済産業省 (2015)
- 『海外展開成功のためのリスク事例集』 中小企業海外展開支援関係機関連絡会議 (2014)
- 『中小企業海外展開支援施策集』 経済産業省 中小企業庁 (2014)
- 『グローバル化と中小企業』 中沢孝夫 (2012) 筑摩選書 筑摩書房
- 『金融機関のための海外展開支援実務のポイント』 監査法人東海会計社 小島浩司 (2015)
経済法令研究会
- 『海外進出のしかたと実務知識』 軽森雄二、細川博 (2012) 中央経済社

(参考 URL)

- 中小企業庁 <http://www.chusho.meti.go.jp/>
- 中小企業基盤整備機構 <http://www.smrj.go.jp/>
- J-Net21 <http://j-net21.smrj.go.jp/>
- JETRO <https://www.jetro.go.jp/>

おわりに

TPP の大筋合意を受けて、国際経済が大きく動き出した。今年 2 月には参加 12 ヶ国による協定署名も終わり、今後は早期発効に向けて参加各国がそれぞれ自国での承認手続きに進むことになる。また、この TPP が呼び水となって、世界各地で経済連携協定の枠組みが生まれることが期待されている。

今回、ヒアリングを実施した 11 社の対象業種を小売業・サービス業および食品製造業としたのは、これら業種が手がける商品・サービスが、特に新興国を中心とした購買力の向上を背景として、これから受け入れられる要素が大きいことが考えられるからである。そして、これからのビジネスを拡大させる上で、海外の市場獲得が必要不可欠となるからである。実際にヒアリングをお願いした複数の経営者からは「国内の市場が縮小しており、この局面を打開したい」との言葉が聞かれた。そういった意味では海外に打って出るとは自然の流れと言えよう。このような流れの中で、前述の TPP 大筋合意から協定署名へとステージが進んだことはこれら業種の海外展開活動を後押しすることは間違いない。

今回の調査では、静岡県内の中小企業を対象としているが、実は小売業・サービス業および食品製造業が海外展開することはなにも静岡県に限ったことではなく、全国的な流れともなっている。したがって、今後の中小企業の動きには目が離せないであろう。

もちろん、そのためには中小企業自身の努力はもとより、彼らを支える行政機関、金融機関、各種支援機関などの援護は欠かせない。

そういった意味では、この報告書がこれから海外へ事業展開を図る企業、そしてその企業を支援する関係者の参考になれば幸いである。

平成 28 年 3 月

一般社団法人 静岡県中小企業診断士協会
海外事業展開研究会

代表 中小企業診断士 木村俊彦
中小企業診断士 小川裕史
中小企業診断士 松島 寛
中小企業診断士 三宅倫代
中小企業診断士 若林信一

中小企業の海外展開一次支援マニュアル
～事例に学ぶ 海外展開を成功させるために～
(食品製造業・小売業・サービス業編)

一般社団法人 静岡県中小企業診断士協会 海外事業展開研究会

〒420-0857 静岡県静岡市葵区御幸町 3-21 ペガサート 3F

TEL : 054-255-1255 FAX : 054-255-1256

HP : <http://www.shindan-shizuoka.jp>

印刷 : 株式会社 静清タイプ

〒420-0838 静岡県静岡市葵区相生町 11-17 TEL : 054-246-1297