

2016年8月26日

JETRO San Francisco  
中小企業海外展開現地支援  
プラットフォーム・コーディネーター  
築瀬 充

### 海外進出のすすめ

～まずはローリスクで始めてみよう～

#### はじめに

「海外進出」と聞いて、何を思い浮かべるであろうか？大きな工場を建て人をたくさん雇い、どんどん製品を作っていく。あるいは、高層ビルの1フロアを全て借り切って、窓からの眺望を楽しみつつ100億円単位の商談をまとめていく。そこまで行くとちょっと極端だが、「海外進出」というと、極めてハードルが高いような先入観が大なり小なりあるとしたら、それは杞憂と言えるであろう。

昔は多くの苦労があったのは事実だが、今やインターネットで世界は繋がり、手頃な価格で飛行機が頻繁に飛んでいる。海外進出を支援するサービスも数多くある。自社の状況を客観的に俯瞰し、まずは出来るところから（良い意味で）「軽い気持ち」で始めてみるということが大切だと考える。

#### なぜ海外進出をしなければならないのか？

いくら難しくないとと言われても、会社として海外進出する理由が無ければする必要がない。しかし、現在の環境下において海外進出を検討しなくて良いという理由を探す方が難しいように思う。各社置かれている状況は異なるにせよ、マクロ的に見ると国内市場は飽和・減少方向、そして海外市場は拡大し続けている。

日本の人口は、2010年に1億3千万人弱であったものが、2060年には9千万人を切るという予測が国立社会保障・人口問題研究所から出ている。50年で3割もの人口が減るといえるのはとてつもないインパクトで、この予測を真摯に受け止める必要があるだろう。人口が減る＝マーケットが減る、ということに他ならないからだ。

下の表は、各国のGDP（国内総生産）のデータである。

この統計は2015年のものだが、日本は中国に抜かれて3位となったのが2010年なので、5年でその差は2.5倍以上になったという事になる。中国の拡大スピードは括目すべきだが、日本が余りにも伸びていないとも言える。

それはさておき、ここで特筆すべきはやはり米国である。2015年の米国のGDPは日本の4倍以上、中国の1.7倍となっている。中国が重要なマーケットであることは勿論否定しないが、それよりも7割大きく、厳然たる資本主義国家である米国をまずターゲットにするのが順当であろう。

商品によってマーケットの傾向が異なるので、GDP比がそのまま当該商品のマーケットサイズ比とは言えないものの、検討する価値は十分にある筈だ。

### 2015年国別GDPランキング

順位	国名	単位:百万USドル
1	米国	17,946,996
2	中国	10,866,444
3	日本	4,123,258
4	ドイツ	3,355,772
5	イギリス	2,848,755
6	フランス	2,421,682
7	インド	2,073,543
8	イタリア	1,814,763
9	ブラジル	1,774,725
10	カナダ	1,550,537

【出所：世界銀行統計】

### 色々な形態がある海外進出

冒頭の例に出したような大規模な海外進出もあるが、そういった既成概念に捉われることなく、出来るところから始めていくのが現実的であろう。ここでは米国進出という前提で、諸々の進出形態について話をして行きたいと思う。

### まず何から始めるか

ありきたりではあるが、自社商品の強みがどこにあるか、差別化要因は何か、について認識することが何より重要となる。つまり、何で勝負するか、ということだ。約束した納期をしっかりと守るなど、当たり前だと思っていた点が米国では大きな強みになることもあるので、その様なポイントは社外の人、特に顧客になぜ自社商品を購入してくれているのか尋ねると分かってくるものだ。

特に米国で勝負できるような強みなど無い、と思われる方もいるかもしれないが、実はそんな事はない。今現在、日本でビジネスを継続できているということは、すなわち何か強みがあるから、それがゆえに顧客はその商品を購入してくれているに他ならない。一般的な傾向ではあるが、日本企業の対応は非常にきめ細かく顧客重視である。例えば顧客に約束していた返答期限を、米国企業は自社の都合を理由に平然と延期する事こともあるが、日本企業の多くは何としても期限に回答を出そうとする。もっともそれらの米国企業にしても悪気があるのではなく、彼らは利益を最大限にする為に常に優先順位を意識しており、不幸にも優先順位が下がった場合にこのような事が起こる事があるのだが、顧客にしてみれば当然後者の方が有り難い。こうした日本では当たり前と思っていることが、米国では想像以上に強みになることもあるので、まずはやってみることだ。

## 自社直販か、パートナーと組むか

海外進出を検討する場合、自社直販を目指す単独海外進出かパートナーと組むかという選択肢がある。自社直販の場合、中間マージンが発生しないので価格競争力が出る事や、顧客のフィードバックが直接得られるので素早く対応できる等のメリットがある。反面、何もかも自社でやらなければならないので、その為のリソースを手当てしなければならず、先行投資が発生しリスクは高まる。そのリスク許容度がある場合は、ぜひ自社直販を検討してもらいたい。苦勞する分そこから得られるものも多くあるはずだ。

## パートナーに助けをもらう

自社直販の先行投資のリスクを取れない場合は、パートナーと組むという方法を採用ことになる。全て自前でやらなくとも目的にかなったパートナーと組むことで、リスクを抑えつつ海外進出が可能となる。いくつかの選択肢があり各々長所・短所があるので、どれが相応しいかは自社の置かれた環境次第になるかと思われる。その比較表を下記に示す。

	価格競争力	先行投資	代金回収先	回収リスク	コミュニケーション
日本の商社	低	低	日本の商社	低	日本語
米国の代理店	中	中	米国代理店	代理店次第	英語
米国のセールスレップ	中~高	高	米国顧客	客次第	英語

### 日本の商社を活用する

日本の商社は海外進出支援のプロフェッショナルなので、安心感があり、色々なサポートが期待できる。日本で商社スタッフと打ち合わせをすれば、海外の商社スタッフが動いてくれる。日本の商社に商品を販売すれば、それを彼らが海外で販売してくれるので、代金回収リスクも非常に低い。また、必要に応じて海外客先からの代金回収前に仕入れ代金を払ってくれる等、ファイナンスを行ってくれることもある。

しかし商社の方にしても、時間・人・金を投入する訳なので、売れる（儲かる）と思った商品しか取り扱ってくれない。その辺をどう口説き落とすか、強い意志・行動が求められる。またそれだけのサービスを提供する対価として、それなりの利益をのせて海外客先に販売することになる。つまりその分販売価格がアップするので、価格競争力が削がれるという側面がある。受注の為に客先への販売価格を下げる必要が出てきた場合など、商社から値下げ要求が来て、利益が減ってしまうということもある。

販売実績が順調に伸び、例えば米国に製造拠点を設けようとなった場合などでも、商社と合弁会社を設立するなどして、引き続き商社とパートナーを組むことは可能である。

### 米国の代理店を利用する

米国には、マーケットに特化した代理店（Distributor）がある。規模の大小はあるが、ある特定マーケットにおいて、客先をしっかりと押さえた販売力を有しているところが多い。販売したい商品とうまく合致した代理店を見つけることが重要で、うまく見つかり、順調にビジネスが展開することが期待できる。

商品を米国代理店に販売し、米国代理店が利益をのせて客先に販売するという形態になる。前述の日本の商社の場合は日本・米国の両方の利益がのるが、米国代理店の場合利益

がのるのはそのひとつだけなので、その分価格競争力がある。客先からの代金回収リスクは代理店持ちだが、日本企業側には米国代理店から代金を回収しなければならないというリスクが発生する。相手が離れた米国にいただけに、その代理店が健全経営かどうか事前の信用調査は必須である。日本から米国への輸出は自社で行わなければならないが、乙仲業者（フォワーダー）に依頼すれば、輸出書類の作成・アドバイス、実際の出荷作業を行ってもらえるのでそれ程心配する必要はない。

米国代理店経由の販売が順調に推移し直販を開始しようとなった場合において、米国代理店が持っている販売チャンネルに価値を見出す場合は、米国代理店をそのまま起用し続けるということでも良い。米国マーケットは地理的にとても広いので、ひとつの販売チャンネルで全てをカバーするのは困難を伴う。直販、及び代理店経由のチャンネル販売の併用というケースは非常に多く、代理店も1社にする必要は無く2社とか3社を併用しても構わない。販売チャンネルが複数になる場合、顧客が重複しないようにする為に、「客先登録（Account Registration）」方式を採る場合が多い。まず直販する顧客名を開示し、それらは代理店の客先から外れることを通知する。そして代理店が客先から引き合いを入手する都度、その顧客を連絡してきた代理店のものとして登録するという、非常にシンプルなやり方である。

上記のような展開も考え、米国代理店との契約の際には「非独占（Non-Exclusive）」にすることが望ましい。「独占（Exclusive）」を主張する代理店に対しては、最低販売数量の保証条件を出せば非独占で落ち着く場合が多い。（最低販売数量を保証してくれるのであれば、それはそれでお手並み拝見しても良い。）

## 米国の「セールスレップ」

米国では、昔から「セールスレップ」という人たちがいる。大抵の場合住んでいるエリア・州など、日常居るところをテリトリーとして客先を持ち、日々客先とコミュニケーションを取って良好関係を維持している。既に顧客を持っているので、その顧客をターゲットとする場合、そのセールスレップに紹介を依頼すれば良い。米国は国土が広いので、その広いエリアをカバーする為に生まれたシステムである。

上述の日本の商社も米国代理店も、商品を仕入れ客に販売するという点では同じであるが、セールスレップは直接商流には関与しない（客先から注文をもらわない）という点で大きく異なる。セールスレップは、客先紹介・面談設定・そのフォローを行うが、注文は客先から日本企業に直接発行される。首尾よく受注した際には、日本企業からセールス

ステップにコミッションを支払うというモデルである。

現地企業とのコミュニケーションという点で、現地でのオペレーションが必要となり日本から頻繁に出張、もしくは一人事務所を開く、ということが必要になってくるケースも出てくる。その際にはセールスステップをトレーニングして、そう言ったことを極力回避するという方法もある。ただその場合には、活動費用を毎月セールスステップに支払う必要がある。

セールスステップのコミッションは、代理店よりも少ない場合がほとんどである。よってマージンだけを考えた場合の価格競争力としては代理店モデルよりも上になる。ただ日本企業がやらなければならない作業・リスクは増加する。

前述の通り、販売活動に能動的に関わる必要性が出てくる上に、注文が直接入るので、顧客毎の与信リスクが発生する。もっとも与信リスクについては代金決済を L/C (Letter of Credit:信用状) とすることで費用は発生するものの、与信リスクをヘッジする方法はある。

## シリコンバレーに事務所を開く

仮にセールスステップモデルにして（あるいはそうでないにせよ）、米国に事務所を開こうとなった場合、どこに開くか悩ましいところである。業種によってその中心となっている都市が異なるし、地理的に全米をカバーしたい場合は東にも西にもアクセス出来る中西部あたりという考え方もある。

ただ出来るだけ負担を軽く（色々な意味で）始めるということであれば、シリコンバレーは検討するに十二分に値すると考える。

## ハイテクのメッカ

周知の通り、シリコンバレーはハイテクのメッカである。技術系の企業であれば、迷わずシリコンバレーであろう。顧客となるところ、パートナーとなり得るところが数多く存在する。

シリコンバレーがハイテクのメッカとなり得たのは、ベンチャーキャピタルの存在が大きい。下に示すリンクを見てもらいたい。ベンチャーキャピタル投資についての統計である。(PricewaterhouseCoopers レポート Q2 2016)

[https://www.pwcmoneytree.com/Reports/FullArchive/National\\_2016-2.pdf](https://www.pwcmoneytree.com/Reports/FullArchive/National_2016-2.pdf)

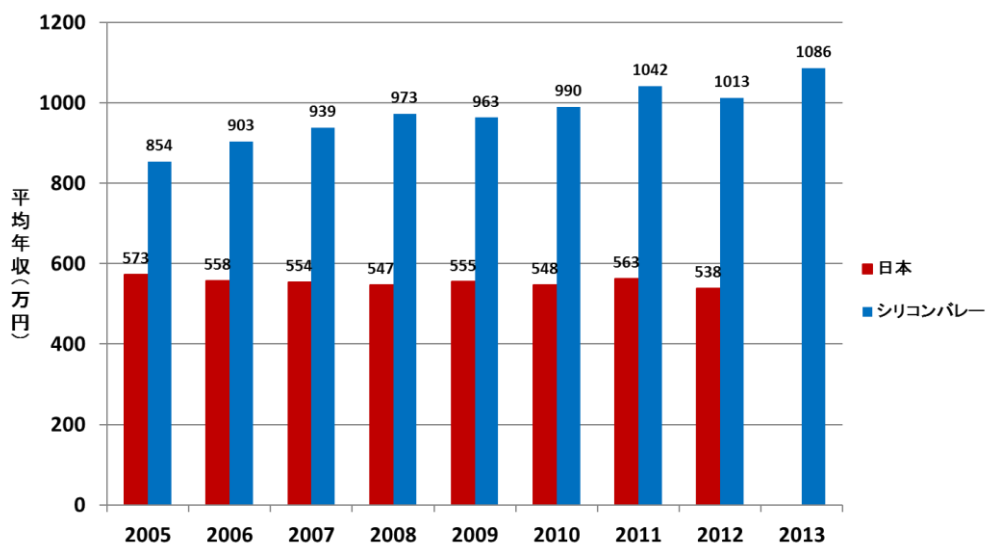
2 ページ目にあるグラフが投資額の推移で、2016 年第二四半期の 3 カ月間で、約 150 億ドル（1 ドル 100 円換算で 1.5 兆円）がベンチャーキャピタルから投資されていることが分かる。7 ページ目のグラフは地域別投資額の統計で、一番上がシリコンバレーである。他エリアを大きく引き離し、2016 年第二四半期においての 3 カ月で約 80 億ドル（1 ドル 100 円換算で 8,000 億円）の投資がなされており、実に全米の 53%の投資がシリコンバレーに流れ込んでいるということになる。

この莫大な投資によって、シリコンバレーに顧客・パートナーとなり得る企業が日々誕生・成長し、世界中から優秀な人材が集まって来るのだ。

### 資本（お金）が循環している

活気があり、裕福な住民層が厚く、資本（お金）が潤沢に循環しているので、他の地域でなければならぬ特定の理由が無ければ、シリコンバレーを選んで損はない。下に示す表の通り、シリコンバレーのソフトウェアエンジニアの年収は日本の約 2 倍である。また前項で述べた通り、3 カ月で約 80 億ドル（1 ドル 100 円換算で 8,000 億円）の資本（お金）が流れ込むのだ。シリコンバレー自体が非常に魅力的なマーケットと言えよう。

ソフトウェアエンジニア年収



※通貨換算: 1 ドル = 100 円

出所: 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」、Geekwire

### 日本から近い

東海岸と比べた場合、3 時間くらい飛行機に乗っている時間が短い。10 時間飛行機に乗

った後の3時間が有るか無いかは、その心身に与える負担は大きく違うものだ。

#### 日本と電話でコミュニケーションできる

シリコンバレーの午後4時（夏時間の場合は午後5時）が、日本時間の午前9時なので、お互い普通の勤務時間帯に、電話で話すことができる。日米間のコミュニケーションは、事業成功の大きな要素のひとつである。日本の午前9時が、東海岸の場合午後7時（夏時間の場合は午後8時）となり、多少時間帯がずれてしまう。

#### 日本語のサービスが充実している

これはある意味良し悪しだが（日本を引きずりすぎってしまうという意味で）、初めての米国での事業であれば、日本語で事足りるのはやはり便利ではある。日本人を抱える法律事務所、会計事務所、不動産業者があるので、込み入った相談も日本語で出来る。医療に関しては、ざっと30か所の日系施設がある。最初から従業員を雇用するのは負担が大きいので、人事・総務・経理の外部委託サービスを提供している日系企業を利用すれば日本語でのアウトソーシングが可能だ。

#### エリアの規模が最適

西海岸で言うとシアトル・ロスアンゼルスも候補に入るだろうが、シアトルは規模として小さく、ロスアンゼルスは広すぎるという面がある。前述の厚い富裕層の存在も、シアトル・ロスアンゼルスと比較した場合シリコンバレーに分がある。

## **E コマース**

商品にもよるが、ネット販売が可能な性質ものであればネット販売で米国進出ということも可能だ。ネット販売大手、あるいはブティック型の特定カテゴリーに特化したeコマースサイトなどの選択肢が多くあるので、自社に合うサイトが見つければそこに取り扱いを依頼するという方法がある。商品情報・無償サンプルを送付すれば、取り扱いを検討してくれる。

自前のサイトを作ってネット販売するという方法も勿論ある。その場合、Webサイトの製作・商品データの更新・商品の発送等々を自前でやらなければならない。出来合いのeコマースサイトパッケージや、商品発送代行サービスなど、探せば色々な形態のものがあるので、それらをうまく利用すると負担を少なくサイト運営ができる。

自前サイトを持つ意味合いは、ブランディングにある。我々はこういうことをやってい



る、と世の中にアピールする場にもなる訳だ。ひとつのサイトのみでの販売である必要はなく、他サイトでの販売も行いつつ、様子を見ながら自社サイトを立ち上げるという方法もある。

## サービス系の場合

輸出する「モノ」がある場合は、上述の様に色々な方法がある訳だが、ではサービス業の場合はどうするか。代理店に頼んでやってもらうというようなことは難しい。

Web サービスのような場合、クラウドサービス提供会社を使うとそれ程お金をかけずにサービスを立ち上げられる。そして米国での事業開始が可能となった暁には、集客が課題となる。Web サービスの性質にもよるが、デジタルマーケティングだけで事足りるのであれば、日本に居ながらにして出来る。米国での客先への売り込みが必要なら、代理店・セールスレップ等にヘルプを頼めば良い。

飲食業のように、物理的にそこにお店を開かなければ始まらないというような場合は、マーケティングを駆使してそこに市場があるのか、どのようにして客を集めるかということをしっかりリサーチすることで、リスクを最小化して行くという方法になるかと思う。その際にも、外部のマーケティングサービスをうまく利用することで負担を減らすことは可能だ。

## マーケティングの重要性

前項でマーケティングの話が出たが、マーケティングが重要なのは、何もサービス系に限ったことではない。「モノ」を販売するにも、マーケティングは最重要事項のひとつである。「例えある性能で劣り、価格が高くても、顧客にその価格に見合うメリットをもたらすことが出来る、ということを明示して理解してもらう」ことが出来れば、顧客は買ってくれるのだ。

本レポートの最初の方に、会社の強みを明確にすることの必要性について述べたが、それがまさにマーケティングに他ならない。その強みで、どんなメリットを顧客にもたらすことが出来るか。そして何より重要なのが、それを机上の空論のままにしているは何も成果は出ないということである。

米国に出張して顧客と会い、自社の強みと考えている事についてのフィードバックをもらう、というのが理想だが、何も最初から出張する必要はない。まずは何らかのサービスを利用して、マーケティングを行うことも十分可能だ。それだけでも、海外進出に向けての第一歩を踏み出したことになる。

## リスクを少なく始めてみる

色々なケースについて述べてきたが、重要なのは最初から事務所開設、子会社設立というような大きなリスクを取るのではなく、リスクを出来るだけ少なくして「まずは始めてみる」という選択肢があるということを理解することだ。リスク（初期投資）が少なければ、時間は多少使うかもしれないが、始めることで今までは見えなかった景色が見えてきたりするものである。まずはマーケティングを始めるだけでも、その価値は十分にあると言える。

## 「始めてみた」、実例

ひとつ実例を述べたいと思う。千葉県のア社は、社員数50人程度の会社だが、独自開発のX技術を持ち、それをベースに日本国内で事業を展開していた。その国内事業の派生で海外への展開の目が出てきたので、日本の商社をからめて活動した結果、あるニッチマーケットで世界シェア50%を獲得することが出来た。その事業が、現在の屋台骨を支えている。（その成功事業が無かったら、現在苦しい状況に陥っていた可能性が非常に高い。）

その同じA社が、今度はある偶然からX技術を別マーケットに応用できることを知り、国内で実績が出来た。しかし国内のマーケットは限られており、大きな飛躍を期待出来ないことから、米国展開を計画し日本人コンサルを雇用し展示会に出したところ、すぐに大型顧客との商談を開始することとなった。現在、そのマーケットでのグローバル展開に向けて邁進している。A社はまだ社員数50人程度だが、大型顧客との商談が成立した暁には、米国にサポートセンターを開設する計画である。話が順調に進めば、順次人を雇用し、事業を米国、そして世界で拡大していく予定である。

夢のある展開である。

しかし、A社は何も特別なことをした訳ではない。X技術という差別化要素は持っていたが、X技術も万能ではなく、逆にかなり多くの分野で競合に負けてきたが、上述の2つの分野を含むいくつかの分野では、競合に勝つことが出来た。競合に勝てる分野を見つけたの

だ。しかしながら、それは狙いすまして見つけた訳ではない。顧客と日々接する中でヒントをもらい、あるいは顧客から困ったことを相談されてそれらの分野を見出したにすぎない。

A社の称えるべき点は、海外にチャンスがあると思えば、躊躇なく踏み出したことだ。だいたいそれたことをした訳ではない。最初は商社にお願いし、次はコンサルを雇った。それだけである。それでもA社の屋台骨を支え（ニッチマーケット）、大きな飛躍の期待を抱く（世界展開）までになったのだ。

### 海外進出は難しくない

ここまで述べてきたように、海外進出には様々な選択肢があり、置かれた状況に応じて最適なものを選ぶことでリスクを減らし、ハードルを下げる事が出来る。決して難しいことではないのだ。

顧客の声に耳を傾けつつ、海外進出の可能性がないか常に考えておく事が重要だと考える。

以上

### 【免責条項】

本レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用ください。ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、本レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロ及びプラットフォームコーディネーターは、一切の責任を負いかねますので、ご了承ください。