

## 欧州中小企業の海外戦略を探る

### 欧州ロシア CIS 課

EUの中小企業向け貿易投資促進キャンペーン「EUゲートウェイプログラム：情報通信技術」の商談会が9月14、15両日、東京で開催された。このプログラムは対日ビジネス拡大を目指す欧州企業はもとより、日本企業にも事業拡大や他社の海外戦略を学ぶ場を提供する。最近では、英国、フランス、ドイツなど西欧主要国に加えて、中・東欧やバルト諸国など新規加盟国の企業の参加が増加している。事業拡大に積極的な動きをみせる欧州の中小企業の海外戦略について、参加企業へのインタビューを交えて紹介する。

#### 目次

1. 概要：EUの中小企業は依然として日本に高い関心	2
2. 英国企業の事例：多品種少量生産を武器に世界有数のEMSに成長	4
3. 北欧企業の事例：設立当初からグローバル展開に乗り出す「ボーン・グローバル企業」	5
4. ブルガリア企業の事例：コンテンツ共有ソフトを先進国市場に絞り込んで販売	9
5. スロベニア企業の事例：じっくり時間をかけて新市場を開拓	11
6. まとめ：明確な差別化戦略と経験値が強み	13

## 1. 概要：EUの中小企業は依然として日本に高い関心

### (1) 「EUゲートウェイプログラム」概要

「EUゲートウェイプログラム」は、94年からEU域内の中小企業の対日貿易投資促進を目的に実施されてきた。対日ビジネスの実現に向けたレクチャーや指導、商談会、フォローアップなどで構成され、これまでに2,500社以上が参加している。2009年から13年までの新キャンペーンでは対象分野が見直されたほか、訪問先に韓国が加わるなど、随時プログラムも改善されてきた。

今回の訪日ミッションには「情報通信技術」分野の企業43社が参加した。このほか「環境・エネルギー関連技術」「医療ヘルスケア製品・技術」「建築資材・建設技術」「インテリアデザイン」「ファッションデザイン」の5分野でも同様のミッションが予定されている。

### (2) 駐日欧州連合代表部へのインタビュー

08年9月のリーマン・ショック後、EU各国は域内企業の輸出促進に力を入れ、企業側もこれまで以上にEU域外市場への関心を高めている。ミッション参加を希望した企業の特徴や戦略を中心に、駐日欧州連合代表部でこのプログラムを担当するヘレン・レッツィニス スタルスボ氏に聞いた<sup>1</sup>。

問：参加企業の日本と東アジアの市場に対する見方は。

答：参加企業は日本市場だけでなく、東アジア市場全般に大きな関心を持っている。例えば、日本行きに加えて、年度内に実施する韓国行きのミッションにも参加する企業もある。

ただし、ほかのアジア市場と比べて日本市場は依然としてとても重視されている。分野によっては、日本市場での成功なしにほかのアジア市場で成功するのは難しいと考える企業もある。

問：不透明な欧州経済の現状が参加者に与える影響はあるか。

答：イエスでもありノーでもある。近年の欧州の景気動向は参加企業の業績に打撃を与えているが、新しい市場でのビジネスに挑戦するきっかけを与えているという見方もできる。つまり、参加企業はこのピンチをチャンスととらえている。

---

<sup>1</sup> 本シリーズのインタビュー実施日はいずれも9月14日。

問：通貨（ユーロ）安の影響は。

答：大きな影響はない。参加企業にとって通貨安が大きなメリットになっていることは間違いないが、ビジネス関係をより長期的に考えている企業が多いからだ。

このプログラムはこれから日本市場でビジネスを始めようとする企業にチャンスを与えるものだ。日本市場に適応するためには長い時間を必要とする場合が多く、そのため、プログラムは合計3回まで参加するチャンスを提供している。

問：参加企業のトレンドに変化はあるか。

答：EUの拡大に伴い、当然ながら新規加盟国の中・東欧やバルト諸国からの参加が増えた。日本での知名度が高くないこれらの国の企業が日本企業と商談の機会を持つ意義は大きい。実際、こうした国に競争力のある企業があることを初めて知る日本企業も少なくないようだ。

問：09年からの新キャンペーンの特徴は。

答：94年から続くこのプログラムは、EUの中小企業を主な対象にしている。プログラムは定期的に評価を行い、対象分野やプログラム構成を見直している。09～13年の新キャンペーンでは潜在性などから6分野を選定した。また、日本企業との商談をアレンジする際に利用するデータベースの内容をより充実させ、一層効率的で効果的な商談アレンジを目指している。

問：対象となる6分野を選定した理由は何か。

答：過去のミッションの結果などを基に、欧州委員会が中心になって対象分野の見直しを定期的に行っている。その結果、今回は6分野が最も可能性のある分野として選定された。ただし、可能性のある分野があれば、採用を検討していく。

## 2. 英国企業の事例：多品種少量生産を武器に世界有数の EMS に成長

光学分野に特化し、中小企業ながら世界トップレベルの高度な電子機器受託生産 (EMS) 技術をもつグーシュ&ハウスゴー。多品種少量生産能力を武器に、産業用レーザーや光通信機器、研究用途向けに、非線形結晶から超精密光学素子まで幅広い光学部品の設計・製造を行う。

1948 年にクォーツ関連部品製造企業として創業。2000 年から OEM の光学部品市場に参入。英国に 2 ヶ所、米国に 4 ヶ所の生産設備を持つ。総売上高 37 億 9,717 万円、社員数 130 人で、輸出比率は 90% を超える。品質マネジメントシステムの ISO9001、環境マネジメントシステムの ISO14001 認証を取得している。

日本市場に挑む同社の海外戦略について、上席副社長のポール・モリス氏に聞いた。

問：貴社の強みは。

答：光学分野に特化しながらも、多種多様な製品の設計・製造が可能なこと。大手光学機器メーカーでも特定の分野に特化していることが多く、世界的にも当社のように幅広い製品供給が可能な企業はわずかだ。航空宇宙、バイオ医療など幅広く需要がある。

問：海外ビジネス戦略は。

答：英国では製造業の海外移転が進んでいるため、当社の輸出比率は 90% に達する。輸出のほとんどが欧州、米国向けで、最近是中国向けの伸びが著しい。

企業規模が小さい当社が直接海外に進出することは困難なため、展示商談会などで発掘した現地代理店を通じて海外ビジネスを行っている。高度な EMS 技術による多品種少量生産体制が、現地代理店を通じたきめ細かい顧客対応、ローカライゼーションを可能にしている。この高い技術力を維持するため、生産拠点は英国と米国に絞っている。

問：新興国市場のビジネス戦略は。

答：世界の工場となった中国が、全売り上げの 20% を占めるまでになった。そのほかのマーケットでは、インドで新規顧客の開拓、ロシアで既存工場への売り込み、ブラジルで需要掘り起こしのための研究者育成を行っている。

当社はまず現地代理店を発掘し、代理店と一体になって有望な研究者を育成、最終的には研究者の起業をサポートするなどしてビジネスにつなげる、長期的なビジネスモデルを採用している。

問：対日ビジネス戦略は。

答：日本市場には05年から代理店を通じて参入している。一部の製品は大手光学機器メーカーをはじめとする日本企業と競合するが、多品種少量という差別化により、売り上げを伸ばしている。

日本市場で大切なのは、高度なエンジニアリング技術、最先端の生産設備、サポート体制の3つ。これら3つがそろっていないと日本市場での成功は難しい。

産業用レーザー機器向けが好調なため、売り上げはリーマン・ショック直後に比べ2倍以上の伸びを示している。しかし、日本市場は全売り上げの3%にすぎない。今後も著しい成長は見込めないが、英国と同様に、マーケットとしてよりも研究開発面での役割を重要視している。

問：急激な円高による影響は。

答：影響は小さい。顧客ごとに設計・製造する特殊分野のため、大量生産品のような影響は受けない。当社にとって価格は重要だが、中長期的な視点でビジネスを構築しているので、売り上げを左右するほどではない。

### 3. 北欧企業の事例：設立当初からグローバル展開に乗り出す「ボーン・グローバル企業」

今回のEUゲートウェイプログラムに北欧諸国からは8社が参加した。そのうち、フィンランドのレイキ（インターネット広告用プログラム）とスウェーデンのフラットフロクグラボラトリーズ（液晶マルチタッチディスプレイ）の2社に市場戦略を聞いた。両社とも設立当初から積極的な国際展開を目指し、日本についてはじっくり時間をかけて取り組むべき市場と位置付けている。

国内市場が小さい北欧諸国の企業にとって輸出努力は不可欠で、設立と同時に、または2～3年以内にグローバル展開を目指す企業が多い。こういった企業を北欧諸国では「ボーン・グローバル企業」と呼ぶ。今回取材したレイキとフラットフロッグラボラトリーズも設立されて早々にグローバル展開に着手している。

2000年設立のレイキは01年には大手通信社のロイターを顧客に獲得、03年にはロンドンに支社を設立し、フィナンシャル・タイムズをはじめ、大手の顧客を次々に獲得した。07年設立のフロッグフラットラボラトリーズも設立2年足らずで国際的な資金運用会社4社から出資を獲得、韓国のディスプレイ製造大手コーテックに生産を委託することで合意した。

設立当初からの大胆な国際ビジネスの展開を可能にしたのは、世界市場に通用する技術力があるという自信と、国際ビジネスに不可欠な語学に堪能な人材が北欧諸国では採用しやすく、中小企業であっても少人数で外国企業との交渉や問い合わせに対応できることが背景にあるとみられる。

なお、両社とも企業設立と同時に積極的な海外展開を図っているものの、その対象は先進国を中心にしていることも共通している。中国やインドといった新興国市場への進出については、両社とも関心はあるものの、現時点では自社の企業規模が小さく、リスクを取れないとコメントしている。

### (1) レイキ

レイキは、社員数12人、総売上高1億228万円の小企業だ。本社は首都ヘルシンキで、企業のウェブサイトに関連記事、読者コメント、広告といったリンクを自動的に表示するソフトウェア（特許取得）を開発・販売している。同社のペトルス・ペンナネン社長・最高経営責任者に聞いた。

問：製品の特徴は。

答：ソフトウェアの大きな特徴は、a.オントロジー工学を活用し、単語検索にとどまらず、物の概念を含んだデータベースを構築していること、b.閲覧履歴などから解析した閲覧者の関心傾向を拾い上げ、それに応じたリンク先を見つけることで、これにより読者の関心に最も近く、的確なリンク先が瞬時に表示されることだ。

主要顧客は新聞社、出版社などマスメディアでおよそ50社。顧客が構築したウェブサイトに当社のソフトウェアを組み合わせることで、ウェブサイトに訪れた閲覧者が関連記事や読者コメントに誘導されやすくなる。ウェブサイト内に長くとどまることから、アクセス件数の増加が期待でき、さらにメーンの記事内容に合致しながら読者の関心により近い

広告・クラシファイドなどに誘導されるため、広告宣伝効果の増大やそれに伴う収入の拡大が期待できる。

広告料金を試算すると、これまで4ユーロだった CPM<sup>2</sup>がレイキのソフトを使うと15～35ユーロに増加する。導入済みの企業の実勢では、導入前との比較で2倍になっている。

問：海外展開の推移は。

答：03年にロンドンに事務所を開設した。海外の顧客には、ロイター、サン・マイクロシステムズ、フィナンシャル・タイムズ、BBC、インデペンデント紙、中国の新浪.comなどがある。ただし、総売り上げに占める海外売上高は2割程度にとどまっている。また、母国ではフィンランド最大の日刊紙サノマットをはじめ、ほとんどの大手メディアからの受注を獲得済みだ。

問：日本市場をどのようにみているか。

答：EU ゲートウェイプログラムで来日するのは09年に続き2回目だ。日本市場には、成熟した企業がたくさんあり、インターネットの閲覧者も多い。日本の出版業界は保守的だと聞いており、その部分が懸念されるが、逆に日本企業から学ぶ部分も大きいだろう。長い時間がかかっても、日本の商習慣を学び、現地化の努力を重ねてじっくりと顧客を開拓し、日本市場に浸透するよう努力していきたい。

問：ユーロ安、円高の影響は。

答：コンテンツビジネスということもあり、今のところ、目に見える大きな影響はない。

問：アジアの新興市場に対する計画は。

答：今のところ、あまり現実的な計画は持っていない。中国市場は、規模に魅力を感じる一方で、トラブルの多さも耳にしている。インドやその他の市場も、今後の目標と考えている。

---

<sup>2</sup> CPM とはウェブサイトの広告掲載料金の単位の1つで、掲載1,000回当たりの料金。

## (2) フラットフロッグラボラトリーズ

フラットフロッグラボラトリーズは従業員数 35 人で、スウェーデン南部の都市ルンドに 07 年に設立されたばかりの新しい企業だ。同社が提供するのはマルチタッチ<sup>3</sup>が可能な大型で薄型のタッチパネル製造技術だ。同社のビジネス開発担当クリスチャン・ジョンソン氏に聞いた。

問：製品の特徴は。

答：当社はマルチタッチディスプレイの製造技術で極めて高度な技術を持ち、その特許を取得している。具体的には、アップルの iPad(アイパッド)を 40 インチ (1 インチ=2.54 センチ) 以上に引き伸ばしたものを想像してほしい。当社技術を使えば、5 インチから 100 インチほどのサイズのマルチタッチパネルを低価格で製造できる。カジノや学校、病院などあらゆる場で、例えばテーブル全面をマルチタッチパネルにしたり、壁一面にパネルを並べたりといった、さまざまな場面への応用が可能だ。

問：海外ビジネスの現状は。

答：設立したばかりのベンチャービジネスで、広く海外に取引先を探しているところだ。同時に海外企業からも資金を募っており、10 年 1 月時点で 4 社から総額 1,250 万ユーロ(約 14 億円)の出資を獲得している。

一方、製造については、09 年 8 月に韓国の産業用液晶ディスプレイ製造大手コーテックに生産を委託する契約を締結した。生産開始は 10 年 12 月の予定だ。コーテックは、カジノ用液晶ディスプレイの世界シェアでは 5 割以上を占める大手で、サムスン電子にも液晶ディスプレイを供給している。

問：日本とのビジネスの展望は。

答：日本は有望な取引先候補が多い大きな市場だと認識している。日本でのビジネス慣習など分からない点も多いので、これからじっくり時間をかけて勉強していきたい。

問：円高、ユーロ安の影響は。

---

<sup>3</sup> マルチタッチとは、ディスプレイや専用装置上の複数のポイントに指やペンなどで触れて操作する入力方式。

答：これから生産拠点を設けるところで、今のところ大きな影響は感じていない。またスウェーデンの通貨クローナ自体は現在、ユーロに対しては高く推移しているが、その部分でも大きな影響はない。

問：中国、東アジアなどの新興国に対する戦略は。

答：これから発展する市場ということは認識している、しかし当社は設立したばかりで規模が小さく、12月から韓国企業が委託生産を開始するところで、それらの市場に手を出す余裕はまだない。

#### 4. ブルガリア企業の事例：コンテンツ共有ソフトを先進国市場に絞り込んで販売

ビアノール（Bianor）は、異なるデバイス間で遠隔操作によるコンテンツ共有が可能なアプリケーションなどを開発したIT企業。為替変動に影響されることなく、ニーズのある先進国市場にターゲットを絞り売り込んでいる。

同社は1998年の創業。現在、ブルガリアのソフィアと米国のニューヨークに拠点をもち、「iMediaShare」（アイ・メディア・シェア）という商品を開発した。

iMediaShareはテレビやカメラなどの各種デバイスに分散したデジタルコンテンツを、iPhoneやアンドロイドなどのスマートフォンを通じて無線で共有できるアプリケーション。このアプリケーションを使って、携帯電話に保存された写真や動画などを、DLNA<sup>4</sup>対応のテレビやパソコンの画面に映し出すことができる。さらにそれを応用し、1つのデバイスに保存した写真や動画などのデジタルコンテンツに、どのデバイスからでもアクセスできる「iMediaShare Center」という商品もある。

同社のビジネス開発担当リーダー、ステファン・リロブ氏へのインタビュー概要は以下のとおり。

問：商品の特徴は。

答：iMediaShareの強みは個人が所有するコンテンツを遠隔操作で共有できる点にある。スマートフォンに保存された写真などのコンテンツを、スマートフォンの操作だけで、映

---

<sup>4</sup> Digital Living Network Alliance の略。家電、携帯電話、パソコンなどの異なるメーカーの機器同士の接続を容易にすることを目的に設立された業界団体またはその規格を示す。

し出したいほかのデバイス（パソコンやテレビなど）の画面サイズやコーデック<sup>5</sup>などを認識し、それらのデバイスに映し出す。Wi-Fi ネットワークと DLNA プロトコルを使うため、ケーブルや専用ソフトなどは不要だ。

また、プライバシーの保護も商品のトッププライオリティーで、どのコンテンツを共有するかをユーザー自身が設定できる。つまり、メディア・シェアリングサーバーでもあると同時に、メディア・コントローラーでもある。現在米国で特許を出願中だ。

携帯電話に保存された写真などの画像を大きな画面で見たいという欧米の消費者に多いニーズに応えることができる。実際、iPhone やアンドロイドで使えるこの商品は、09 年末に商品化してから約 8 ヶ月でダウンロード件数が 30 万件に達した。この商品を使って、フェイスブック、フリッカー、ピカサといったソーシャルネットワーク上の各種コンテンツを、スマートフォンからほかのデバイスに映し出すことができる。このコンテンツソースを今後拡大していく。

iMediaShare と似た商品を販売する競合他社は世界に 1 社だけある。ただ、iMediaShare はユーザーが所有するローカルコンテンツと、クラウド経由のコンテンツの双方を共有できる唯一のアプリケーションで、また iPhone とアンドロイドの双方で利用できる唯一のアプリケーションでもある。さらに、競合他社の商品がすべてのコンテンツを共有してしまうのに対し、iMediaShare は共有するコンテンツを設定でき、プライバシー保護の観点でも優位に立っている。

問：海外での顧客開拓は。

答：iMediaShare とは異なる商品だが、アジア市場では日本と韓国でビジネス経験がある。01～04 年と 05～07 年の過去 2 回、日本企業と提携した。韓国には提携販売代理店が 1 社ある。

今後、iMediaShare など当社商品の顧客を増やしていきたい。iMediaShare の顧客としては、a.映像・音響機器メーカー、b.スマートフォンなどのハンドセットメーカー、c.通信事業者、を想定している。商品を売り込んでいくため、潜在顧客に売り込んでくれる販売代理店（ディストリビューター）を今後開拓していきたいと考えている。今回の訪日もディストリビューターの開拓が目的だ。日本には現在、当社のディストリビューターはない。

<sup>5</sup> データを圧縮または伸張したり、異なる形式に変換したりできる双方向型のソフトウェアなどを指す。

問：新興経済圏に売り込む計画はあるか。

答：現時点ではない。ターゲット市場は先進国と考えている。例えば、iMediaShare を使うには DLNA 対応のテレビが必要になる。日本や欧米などの先進国では DLNA 対応のテレビの普及が進んでいるが、新興経済圏ではそういったハイテク商品の普及は遅れている。新興経済圏は市場規模は大きいものの、現在はまだ当社がターゲットとする市場ではない。

問：ユーロ安による海外ビジネスへの影響をどのように考えるか。

答：ユーロ安だからといって、先進国市場をターゲットとする当社の海外ビジネスが変わることはない。例えば、日本市場の顧客開拓を考えれば、円高ユーロ安は当社にとっては好都合だ。ただ、為替は現時点では当社にとって追い風になっても、数年後には向かい風になるかもしれない。収益を上げることは当然必要だが、それだけではなく、当社商品によって世の中の人々がハッピーになってほしいという願いもある。そういう点では、為替変動に影響されることなく、ニーズがある市場に売り込んでいきたい。

## 5. スロベニア企業の事例：じっくり時間をかけて新市場を開拓

1989 年創業のインフォテナーグループは、社員数 55 人、総売上高約 3 億円。10 年ほど前から医薬業界向けに包括的なコンテンツと業務処理管理ソフトウェアの提供を始め、現在は同事業に経営資源を集中的に投入している。本社があるノボメストはスロベニア南東部の主要都市の 1 つで、国内随一の医療産業の集積がある。

チェドミル・ヤコフリエビッチ取締役社長・最高経営責任者に海外市場の開拓について聞いた。

問：海外ビジネスの現状は。

答：現在、全世界に顧客が 40 社ある。そのうち国内の企業はわずか 2 社で、残りの 38 社は国外だ。顧客の国は米国、ロシア、ウクライナ、インド、トルコなど幅広い。スロベニアは国内経済が大きくないので、早くから海外進出に力を入れてきた。当社は売上高の 9 割以上を国外で稼いでいる。

問：製品の特徴は。

答：医療分野でジェネリック薬品を取り扱う企業だけをターゲットにした製品を供給している。具体的には、各種書類や業務処理管理を包括的にできるソフトウェアを提供している。総合的な書類・ライフサイクル・ワークフロー、変更管理、監査追跡などに加えて、PDF、電子化コモン・テクニカル・ドキュメント（eCTD）などでの文書公開を可能にする総合的なデータ入力機能、データ取り込み機能、公開機能を備えている。

問：競合先との差別化をどのように図っているか。

答：主要競合先は IBM、CSC などといった大手ソフトウェア企業。今のところ、日本に類似した企業はないと認識している。最大の強みはソフトの総合力。同ソフトを導入することで、マネジメント全体の 7 割にプラスの影響があることが実証されている。機能、価格、品質のバランスが高いレベルでとれている点も高い評価を得ている。新技術開発に向けた研究開発（R&D）にも力をいれている。

問：日本とのビジネスの展望は。

答：日本に来るのは今回が初めてなので、これから顧客探しを始める段階だ。販売（流通）手法についてはまだ検討中。規模が大きく、非常に可能性の大きい市場だと認識している。日本では時間をかけてビジネスを拡大する必要があると学んだが、当社はこれまで常に 1～2 年程度じっくり時間をかけて各国で新規顧客を開拓してきたため、今回もその経験を生かす。

このプログラムには 11 年も参加する予定でいる。今回学んだことを、11 年の来日時に生かせるように、今も勉強している。

日本市場の課題の 1 つがジェネリック薬品の利用率の低さだ。取り扱う医薬メーカーが増えれば、当社製品の市場も拡大するため、今後状況が変わることを期待している。

問：通貨安の影響は。

答：海外ビジネスは中長期的に取り組むことが大切なので、戦略上、足元の通貨安はあまり重要視していない。

問：中国、東アジアなどの新興経済国に対する戦略は。

答：優先順位は低い。そうした国では、小規模な競合先が多いことに加えて、価格競争になりやすいのが理由だ。

問：日本に拠点を開設する予定は。

答：現在、ドイツと米国に拠点を持っているが、企業規模を考えると拠点数をすぐに増やす予定はない。拠点を持つことの必要性や有効性については理解している。

## 6. まとめ：明確な差別化戦略と経験値が強み

欧州の中小企業の海外ビジネスには、提供する製品・サービスに加えて市場戦略（マーケティング）や人材戦略などの面でさまざまな工夫が見受けられる。積極的な海外市場進出の背景には、市場拡大と統合が進む EU での国外ビジネス機会の拡大と、EU 市場での競争を通じて企業が経験値を高めていることがありそうだ。ポイントをまとめた。

### (1) 自社の強みを徹底的に訴求

EU ゲートウェイプログラム期間中にインタビューした 10 社のほとんどに共通しているのが、明確な海外（対日）戦略とバランスあるビジネス態勢を備えていたことだ。海外進出を成功させるには、「提供する製品・サービス」に加えて、「的確な市場戦略（マーケティング）」、「必要な人材の確保・育成」などの総合力が問われる。こうした基礎条件を満たす企業が多いことが、参加企業のレベルの高さを裏付けていた。

製品・サービスについては、技術水準や品質の高さに加えて、世界市場で競合先が限定されやすく、しかも顧客ターゲットを絞ったものが目立つ。例えば、スロベニアのインフォテナーグループのソフトウェアは医薬品メーカー向けだが、その中でもジェネリック医薬品メーカーだけを対象とするユニークなものだ。英国のグーシュ&ハウスゴーは電子機器受託製造サービス（EMS）分野で、光学・クリスタル・オプトエレクトロニクス部品に特化した OEM（相手先ブランドによる生産）を行っているが、こちらも競合先はほとんどない。

こうした事例は、業界大手といわれる企業との激しい競争に生き残るには、高いマーケティング立案能力と、それに基づく的確な経営資源の配分・活用が何よりも重要なことを示している。

## (2) 言語能力と経験豊富な人材

人材については、海外販売担当者のコミュニケーション能力と経験値の高さが特筆される。技術・製品開発を担う人材も重要だが、外国市場に製品・サービスを売り込む人材なくしては、海外でのビジネス拡大は期待できない。この点、営業担当者の多くが自国語のほかに、英語はもちろんフランス語やドイツ語など多言語を操る上、拡大・統合が進む EU 市場での豊富なビジネス経験を身につけている。一口に EU といっても 27 カ国、公用語も 23 言語ある。文化も多様で、商慣習も異なる。こうした中で各国企業と競争するビジネス環境が販売担当者と所属企業の基礎体力を高めることは容易に想像できる。

また、北欧や中・東欧などの企業は、自国の市場規模が限定されている。フィンランドのレイキ、スウェーデンのフラットフロググラボラトリーズ、ブルガリアのピアノールの 3 社が起業後の早い段階から国外市場への進出を志向したように、目線が国外に向きやすい環境に置かれていることも人材が育つ背景になっている。

豊富な経験は、販売活動の前線だけでなく企業戦略立案や企業経営全般に活用されている。例えば、「新たな市場参入にはじっくり時間をかけて取り組む」ことを過去の経験から学んだというインフォテナーグループは、北米、インド、ロシア、ウクライナなど幅広い地域でビジネス拡大に成功してきた。同社やグーシェ&ハウスゴアの「短期的な為替動向は気に掛けない」という方針も、過去の経験に裏付けられている。大企業に比べ、人的資源に限界のある中小企業にとって、こうした経験値の価値は大きい。

## (3) 世界で戦えるビジネスモデルの構築

中小企業とはいえ、企業の成長戦略が大企業並みのダイナミズムを持つ企業もある。オランダのジェンバードは社員約 300 人の中小企業だが、約 1,000 種類の IT 周辺機器を欧州市場で幅広く供給している。2002 年に設立した中国の自社工場で約 300 種類を生産し、残りは周辺企業から OEM 供給を受けているという。中国を主要生産拠点とする企業がまだ少ない時期から、グローバルサプライチェーンを築くことに成功した。

同社は販売戦略もユニークだ。今回のミッションでは、紹介する製品をパソコン用の簡易マイクの販売だけに絞っている。自社開発したマイクと専用ソフトを使って、録音した内容を簡単・瞬時にメール送信できる特長を持つ。日本のように成熟した市場では、独自性がある製品だけを押し出して勝負をかける戦略だ。

## (4) 新興市場への進出

新興市場への取り組みは、おしなべてそれほど活発ではないようだ。その理由として、「新興市場では価格競争の側面が一段と強い」「(洗練された) 欧州市場と日本市場とは同質性があるため (日本市場の方が) やりやすい」といった意見が聞かれた。後者の見方は、日本の中小企業にとっても欧州市場で同様の可能性があることを示唆している。

また、昨今の円高ユーロ安の影響については、「意識しない」とする企業が多かった。その理由としては、「新規市場への進出を検討する際には、(通貨安による)短期的なビジネス機会増加よりも、中長期的なビジネス拡大の可能性を重視」という回答が多かった。欧州企業の特徴の1つとみることができるかもしれない。

EU ゲートウェイプログラムは、日本企業が欧州の有力なビジネスパートナー候補と知り合う場というだけではなく、欧州中小企業の海外ビジネス戦略を学ぶ貴重な機会をも提供しているといえそうだ。