

中小企業の海外への販路拡大には いまだどんな戦略が求められるか

フエネトル・パートナーズ 代表取締役

長谷川 靖志

コスト削減目的の海外進出ブームは去った。中国経済の減速や円安が海外進出のトレンドにどう影響したのか、中小企業のグローバル戦略を考察する。



日

本企業の海外進出のトレンドは、2015年に転換点を迎えたと考えてよい。今世紀初頭から振り返れば、日本企業は常に巨大な隣人、中国の情勢を睨みつつグローバル戦略を考えて行動してきた15年間だった。しかし、現在その構図は大きく変わった。

2000年代前半は、中国の市場主義経済へのシフトに伴い、多くの企業が安価な労働力を求めて製造拠点を設け、そして中国の国内市場の急成長に乗ろうと市場獲得競争へ突き進んだ。2008年に起こったリーマン・ショックの影響によって為替が円高傾向とな

ると、円高を活かすための製造拠点移転のトレンドも強化された。

しかし、2012年後半から風向きが変わり始める。まず、同年9月に大規模なデモや日本製品の不買運動にまで発展した尖閣問題が起こり、中国進出へひた走る日本企業に冷や水を浴びせた。2012年末には為替が円安傾向へと推移を始め、日本銀行の量的緩和策によって2014年末以降は1ドル120円前後で推移する高水準の円安状態が継続している。中国国内経済を見ると、沿岸部を中心に人件費は年々高騰し、ここ最近では中国株の暴落を受けて

中国国内のバブル経済は崩壊したという認識が一般的になりつつある。もはや中国は製造拠点としても市場としても「夢の国」ではないという認識が日本企業の間にも広まり、現在では新たに中国進出を検討する企業は激減。むしろ撤退や他国への工場の移転についての議論を耳にするほうが多い。

盲目的にトレンドを追わず 原理原則に沿った戦略策定を

この環境変化によって、中国という巨大な一國を注視するという過去の日本企業のグローバル戦略のトレンドは終焉を迎えたと

ドを追うのではなく、原理原則に基づいてグローバル戦略を考え

実行する力をつけること。以下、そのための考え方を紹介する。

1 海外進出の目的

コスト削減から独自の販路開拓へ

そもそも、なぜ企業は海外進出をするのか。過去の十数年を振り返ると、日本の中小企業にとって海外進出の目的は「製造コストの低減」もしくは「得意先の海外進出への追随」が中心だった。

この場合、アプローチは極めてシンプルである。政府が推薦している中国カタイの工場団地に入居する、追従する得意先の近くに製造拠点を設けるなど、すべきことは明確だ。もちろん、会社登記、サプライチェーンの確立、現地採用など煩雑な手続きはあるが、それは「戦術レベル」での課題。平易な言葉で説明すれば、「何をやるかが決まっています、後はどうやるのか」という課題である。

勤勉な日本企業は外部の専門家の力を借りながら、細かな工夫と努力をすることでこのような戦術レベルの課題をクリアしてきた。

独自の販路開拓には 戦略レベルの課題が存在

しかし、前述したように2012年の後半から風向きが変わった。海外への工場移転による製造コスト削減には限界がある。現地の人件費は高騰し、より円安に向かえばメリットはなくなる。得意先の工場移転に追従したケースでは、その得意先の現地工場が撤退（移転）してしまえばすべてを失うリスクも現実味を帯びてきた。

2 ターゲット市場の選定

作るためでなく売るための市場選定

市場の選定は、最もトレンドに影響されるプロセスである。日本で手に入る情報は限定的なので、どうしてもマスコミやコンサルタンの作るトレンドを妄信してし

そして日本の中小企業は、日本市場や特定の得意先に依存しないためにも、独自に販路を開拓する必要性に気づき、その方向性を模索し始めた。そこで問題になるのが「課題の質」の違いである。販路開拓となると対象国は理論上では全世界が選択肢となり、参入形態も様々である。そのため企業は「そもそもどこへ行つて、何をすべきか」という意思決定をしなければならぬ。これは「戦略レベル」での課題である。残念ながら、多くの日本企業はこの手の意思決定が苦手である。情報収集にだけ時間をかけ、気がつけば何もしないまま数年経過しているという状態も珍しい話ではない。

ので当然のことだ。

重要なのは、自社製品にとっての市場が存在するかどうか、成長性があるのかどうかを見極めること。そのためには市場調査を行うべきだが、対象が新興市場の場合には大きな障壁がある。日本や欧米等の成熟した市場と異なり、新興市場では政府が発表する統計情報が大雑把かつ信憑性に欠けるケースも多い。もちろん自社製品がフィットする製品分類別の正確な統計情報は存在しない。

企業にできることは、現地の競合企業を調査・分析することである。現地での主要なプレイヤー数や、彼らの事業概要を通じて市場の動向は垣間見える。また、HSコード（輸出入統計品目番号）別の貿易統計もある程度参考になる。該当商品の輸出货量と輸入量を比較することで、現地の需要と供給のバランスが見えてくる。

現地に足を運ばなければ 本当のニーズは分からない!?

また、製品特性を考えると、新興市場ではなく北米やヨーロッパ