

## 進出後のアフターフォローはココがポイント！

# 海外進出した取引先から聞かれる こんな悩みには こう対応しよう

みらいコンサルティング株式会社 国際ビジネス部

ここでは、海外進出済の取引先からよく聞かれる悩みを、販路・仕入、人材、現地法人の経営の三つに分け、それぞれに営業店の担当者がどう対応すればよいかについて解説する。



## 販路・仕入に関する悩み

**す**で海外進出を果たしている取引先に対しては、海外ならではの商習慣、環境、規制等について理解を深めたい。適切なアフターフォローを行いたい。進出先の状況や日本とのビジネスの違いを理解しないままでは、取引先のニーズを捉えられない。

か、「海外ビジネスの相談をするには適切な担当者」と見なされてしまうおそれもある。本稿では、海外進出企業の悩みを①販路・仕入、②人材、③現地法人の経営の三つに分け、アフターフォローのポイントを紹介したい。

### 1 営業が上手く進まず 販売先が広がらない

海外に進出したものの当初の計画を変更せざるを得ない、予想外の事態が発生して顧客網が広がらない、営業が上手く進まないという悩みは、多くの企業からよく聞かれる。販売が計画どおりにいかないと売上高の伸びや利益・資金計画に影響を与えることとなり、現地法人運営の根幹に関わる問題につながってしまう。

まず担当者としては、本部やジェトロが提供する海外ビジネスセミナー、ビジネスマッチング、海

外商談会や海外視察企画を事前に把握したうえで取引先との面談に臨み、ニーズを引き出しながら紹介できるサービスを提供したい。金融機関の開催するセミナー、ビジネスマッチング等は、開催者への信頼性の高さから取引先としては安心して参加ができる。最近では海外でも頻繁に開催されている、複数の金融機関が共催するビジネスマッチングにおいては、取引候補先との面談など想定以上の効果を得られることがある。本部からの情報に目を光らせ、取引先から尋ねられる前にイベントへの参加を勧めたい。

「日本本社による現地での取引先開拓への協力」がどの程度なされているのかも確認すべきポイントだ。「現地の営業は現地で」と決め込んで、業歴・知名度のある日本本社による営業の側面支援がなされていない例が多く見られる。

日系企業の場合、日本本社からの紹介のほうが取引が始まりやすい場合が多くある。「現地法人の事業拡大のため、日本本社ができることは何でも協力する」という姿勢は、現地法人従業員の士気を高揚させる効果も期待できる。

これまで様々な事例を見てきた中では、赴任させる日本人の特性については、「地位や語学能力より、営業能力と真面目さを優先させるべき」と考えられる。「顧客の懐に入っていく」「ニーズを引き出しビジネスにつなげる」という能力は、営業に求められる基本能力であり、海外でも日本でも変わらない。

### 2 資金回収に問題がある

請求書を送付すれば、期日に予定どおり振込入金される。日

本では当たり前前の商習慣だが、海外では異なる。国によっては「支払いをいかに遅らせられるかが、経理担当者の腕の見せ所」という考えもある。加えて、人材の定着率が低い海外では、営業担当者の退職時に後任者に情報が適切に引き継ぎされない、未回収の案件情報・経緯が忘れられるといったことも実際に起こりがちである。

海外での資金回収に問題があることを、取引先が金融機関に相談するのは、事態が膠着状況になつてからが多いようである。このような相談を受けた場合、経緯や取引内容が分かる契約書のコピー等を用意してもらったうえで、まずは取引先の顧問弁護士（国際業務に通じていることが必須）への速やかな相談を促すべきである。

もし「相談先を紹介してほしい」という依頼の場合は、本部につなぐのが解決への一歩である。ただ係争となると解決には費用・時間・手間もかかり、これまで築いてきた販売先とのビジネスや信頼関係が修復不可能となることも多い。「経営者自身が相手の

会社を訪問して、膝詰めで支払いを強く申し入れる」「何日も粘って交渉する」といったことが、裁判よりも問題解決に有効となるケースがある。まずは「取引先自身でやれることをやってみる」ことが、海外ビジネスにおける課題解決の大きなポイントである。

### 3 現地の仕入先を拡大したい

これらの悩みに対しては、ビジネスマッチングや海外商談会の提案が代表的なアドバイスになるだろう。その一方で、意外な仕入先候補となるのが、自庫の取引先各社である。営業店の地域特性等から、実は営業エリア内には同業種や関連企業が多く集まっているということはないだろうか。

取引先A社から、これまで取引のない、同じ営業店の取引先の一社であるB社の紹介依頼があり、営業店担当者が紹介したB社の仲介で、A社の海外現地法人が原材料の安定的な仕入先の開拓に至ったというケースもある。こういった取引先同士のつながりを想像しながら、経営者との面

談に臨むことを心がけたい。海外で新規仕入先を検討する際には、性能・品質の確保、製造拠点として求められる審査、ISO等の必要資格を必ず確認する必要がある。

製品に高い精度、公差、品質が求められる業界では、検査方法・検査機器、検査員の研修、検査データの保管など、現地企業では対応が難しい要求が必要となる場合がある。加えてこれらの準備や確認に時間がかかり、発注開始が遅れたり、新たな仕入先の探索が必要となることも想定される。仕入価格だけにとらわれず、ビジネスの必要条件を満たせるかについても注意を払う必要があることをアドバイスしたい。

また国や地域によっては、ISO等の資格審査・運用状況がずさんで、日本と同じ要求事項をこなせない場合がある。「名前が同じであれば、物やサービスも同一」ということが通じるのは日本国内のみ。こういった注意を促しながら、取引先の海外展開をサポートしたい。