

事例に学ぶ海外展開ハンドブック

平成 28 年 3 月

経済産業省九州経済産業局

本書の目的

少子高齢化の進展によりわが国の人口は、今後減少することが予測されています。国内の人口減少はすなわち市場の縮小につながるため、成長著しい海外に新たな市場を求めることによって、成長を続けようとする企業が増えています。しかしながら、海外でのビジネスを国内と同じように進めることはできません。そのため多くの企業が海外展開には苦勞をしており、なかには海外事業の撤退を余儀なくされたり、国内での事業にまで悪影響を及ぼすケースもあります。

そこで本書では、海外展開を図ってきた企業の経験談、多くの企業の海外展開をサポートしてきた専門家へのヒアリングを通じて得られた知見をもとに、海外展開を図る上での留意点をまとめました。

本書は、①これから海外展開を考える企業に向けた「はじめの一步編」、②海外展開に乗り出したけども壁にぶつかっている企業に向けた「次のステップ編」に分かれており、海外展開の状況に応じて参照できる構成にしています。また、海外展開に関しては、聞きなれない用語も多数あり、事例の中でもこれらの用語が多数出てくることから「押さえておきたい用語集」を設け、本文中の聞きなれない用語（太字で表記）も解説を参照できるようにしています。巻末には「海外展開お役立ちリンク」として、海外展開の支えになる情報源をコンパクトにまとめました。

それぞれの企業の状況に応じて、参考にさせていただき、本書を通じて企業の皆様の海外展開にお役に立てれば幸いです。

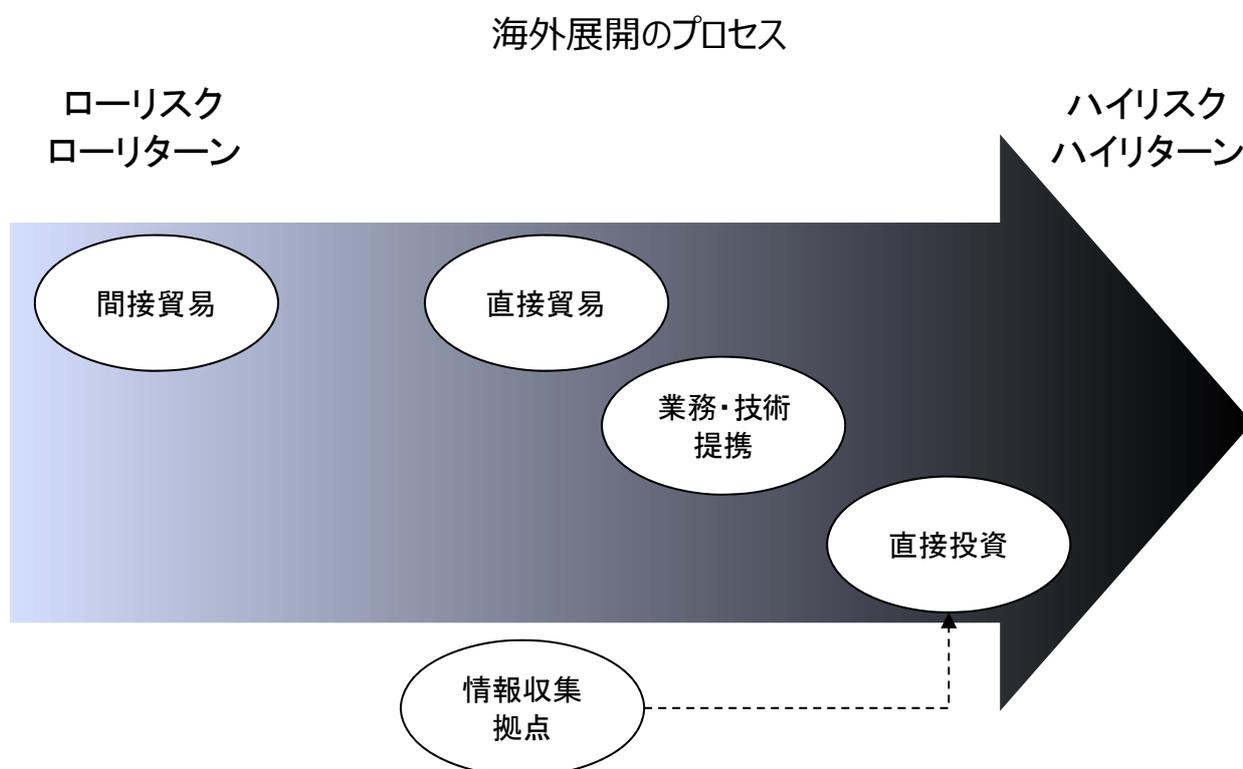
目次

I. What's 海外展開	1
II. 事例に学ぶ海外展開 ～はじめの一步編～	3
1 海外展開の目的を明確定め、推進する体制を整えよう	
2 リスクと成果のバランスを考えよう	
3 限られたリソースの中でどこまでやるかを決めておこう	
4 取引先・パートナー選びは慎重に	
III. 事例に学ぶ海外展開 ～次のステップ編～	11
1 売りっぱなし、任せっぱなしを見直そう	
2 販売方法・売掛回収の方法を工夫しよう	
3 技術・知財を適切に保護しよう	
IV. 押さえておきたい海外展開用語集	17
V. 海外展開お役立ちリンク	19

I. What's 海外展開

海外展開と一口に言っても、その手法はさまざまです。自社の経営体力、人材、製品やサービスなどのリソースと展開先となる国や地域の特徴を踏まえて、最適な手法を検討しましょう。

海外展開のプロセスとしては、大まかに分けて以下の5つの手法に分類されます。すべての**間接貿易**がローリスク・ローリターン、すべての**直接投資**がハイリスク・ハイリターンとは限りませんが、手法ごとの特徴を理解して最適な手法を検討することが重要です。



※ 情報収集拠点は、海外で直接投資等を行う前段階の事業形態であり、リスク・リターンの軸には該当しない

貿易	間接貿易	商社や貿易会社等に輸出入にかかる諸手続等を委託する取引形態。
	直接貿易	製品の販売や原材料調達など、海外企業との間の輸出入を自社で直接行うもの。
提携	業務・技術提携	海外企業との契約・合意等に基づき、海外との事業を行うもの。具体的には生産委託、販売委託、技術供与・導入など。
進出	情報収集拠点	今後の事業展開のための情報収集を行うための駐在員事務所(契約等の商行為を行うことはできない機能)を設けるもの。
	直接投資	資金を投入し、海外に現地法人や支店など拠点を設置し、実際に事業を行うもの。

次のページでは、これらの海外展開のプロセスにおけるメリットやデメリットについて見ていきます。

展開形態別のメリット・デメリット

		メリット	デメリット	
貿易	間接貿易	①商社や貿易会社などの専門業者に任せることで貿易取引におけるリスク（カントリーリスク、取引先の信用リスク、為替変動リスク等）を低減できる	①商社や貿易会社などの専門業者に対して支払う費用負担（手数料等）が発生する ②情報の入手が間接的となり、商権も固定化される	
	直接貿易	①商社等に対して支払う費用が不要となる ②海外の輸出入者と直接交渉することにより、タイムリーな海外市場（価格や流行等）の状況把握が可能となる ③貿易に関するノウハウの蓄積や貿易に精通した社員の育成が可能となる	①貿易取引におけるリスクを自社で負担する必要がある ②貿易に関連する法律（外為法、関税法等）の知識を自社で把握することが必要となる ③貿易実務を行う人材、インフラ等の体制整備や通関・物流を行う物流業者の選定が必要となる	
提携	業務・技術提携	①資本力が小さくても、海外企業の資金、人材、ネットワークを利用し、店舗展開が可能 ②ロイヤリティの徴収による収入が期待できる ③失敗した場合のリスクが小さい	①提携先が技術や経営ノウハウ等を流出させる可能性がある ②提携先が不振に陥った場合、その対応のための経費と労力が必要となる ③提携先の不振のために、提携元の企業イメージが悪化する可能性がある	
進出	情報収集拠点		①事業所の開設が比較的容易 ②出資の負担が小さい	①現地の活動は市場調査、情報収集などに限られ、営業活動や商取引はできない
	直接投資	独資	①出資者の自由な意思決定を行うことが可能、業務に関する意思決定にあたり機動的に対応することができる ②海外企業等に機密や技術、ノウハウ等の流出を防ぐことができる ③生じた利益を独占することが可能	①海外企業等の販売網やノウハウを活用することが難しい ②出資の負担が大きい ③業種によっては独資企業の設立が禁止されていることがある
		合併	①海外企業等の販売網やノウハウを活用しやすい ②出資の負担が小さい ③企業設立にかかる規制の対象となりにくい	①出資者の自由な意思決定を行うことが困難、業務に関する意思決定の機動性が落ちる ②海外企業等に機密や技術、ノウハウ等の流出するリスクが生じる ③生じた利益を独占することができない

資料) ミラサポ「海外展開 早わかりガイド」、明倫国際法律事務所「海外進出の方法とそれぞれのメリット・デメリット」等を元に作成

海外展開の手法はさまざまですが、突き詰めれば、どの企業においても「いかに売上を伸ばすか／利益を確保するか」といった点に腐心しており、そのためにトライ＆エラーを繰り返しながら、有効な方策を見出しています。

次からは、これから海外展開を検討しようと考えている企業（はじめの一步編）、海外展開に着手はしたものの壁にぶつかっている企業（次のステップ編）に分けて、これまでの海外展開企業における成功・失敗事例を通じて、注意すべきポイント・キーワードについてまとめています。

Ⅱ. 事例に学ぶ海外展開 ～はじめの一步編～

1 海外展開の目的を明確に定め、推進する体制を整えよう

海外展開を進める際には、何よりもその目的を明確に定め、自社の製品・サービスが海外の市場でどのように受け入れられるか、どのように売っていくかといった戦略を立て、強い意志と推進体制のもとで展開することが必要です。

海外展開を考える第一歩として、情報収集や各種相談を行う場合も、明確な目的、問題意識があるかどうかで有益な情報を得るチャンスには差が出てきます。それにより、マクロデータの分析では見えてこないニーズが潜んでいることを発見して事業を成功させたり、適切な意志決定を図って事業を成功に導いているケースもあります。また、見本市や展示会への出展を通じて海外展開の第一歩を踏み出す企業も増えていますが、これらの企業が陥りがちな罠もあるので注意も必要です。

(例：展示会出展の際の知財保護・詳細は本冊子 16 ページ)



近畿経済産業局
「展示会の落とし穴」

明確化された目的、戦略があることは、かりに難しい判断を迫られるようになった時にも、依って立つ指針となることから、その後の事業展開を支える礎とすることができます。

【海外展開のお悩み】

相談はしたものの…

- 海外展開を検討しようと、とりあえず相談窓口に向いたものの、わかったような、わからないような話しか聞けなかった。

現地ニーズの読み違い

- 日本製のものは「人気がある」、「高く売れる」との報道を耳にして、海外市場に乗り込んだものの、現地での反応は「よいものだけど高い」と言われ、思うように売上が伸びなかった。

外国企業とのスピード感のギャップ

- 海外に派遣している駐在員に決定権が与えられていないため、商談をしても、その都度、本社への「お伺い」を立てなければならない。そのため、現地企業のスピード感についていけず事業が思うように進んでいない。



【企業の経験談】海外事業に全力で取り組む意志表示

- 中小企業ゆえに海外事業は1名で切り盛りしているが、社長が「海外展開を本腰入れてやる、海外事業担当に対しては全社的にバックアップするように」とのメッセージを発することで、社内のサポート態勢も得られ、事業が円滑に進んでいる。

💡【専門家の目】漠然とした質問・相談にはそれなりの回答しかできない

- 企業が海外展開を考える際に、現地事情に明るい JETRO（ジェトロ）や商社、金融機関を訪問して情報収集するのは、現地調査の第一歩であるが、事前に質問項目が伝えられていなかったり、漠然とした質問だったりすると、対応する側も訪問者が求めている情報が理解できないために満足な回答はできないのが現実である。とくに注目を集めている国ほど、1日に何回も視察対応をしなければならぬ場合が多いので、その傾向が強い。自らの問題意識を明らかにし、伝えた上で相談や現地訪問をすることが有益な情報を仕入れる上で重要である。



💡【専門家の目】マクロデータに踊らされない自社製品・サービスの分析と市場開拓

- とんこつラーメン店が、**ムスリム**が人口の大半を占める国へ進出。一見すると、**ハラール**でない商品では商売にならない国において、とんこつラーメンを売って事業を成功させている。その国の富裕層は、**ムスリム**以外の人たちが多くを占めており、彼らにはとんこつラーメンは人気があるということを現地調査でつかんでおり、富裕層の多い地域に店舗展開することで売上を伸ばしている。

💡【専門家の目】決定権のある人材を配置しよう！

- ある企業では、中長期的な視点から海外事業を国内事業に並ぶ柱に育てようとする中で、次期社長候補であるナンバー2の人材を海外事業の責任者として配置し、決定権を持って切り盛りをさせている。その人材が社長になる頃には、その会社の事業が国内と海外の2本柱となり、社長として国内と海外の両方に目を配れる体制づくりを進めている。

💡【専門家の目】現地事情を知る意志決定者不在で傷口を拡大

- 海外に駐在員事務所を開設して担当者を派遣した企業があったが、担当者が派遣されたところ、当初の想定と大きく異なる事業環境であることが明らかになってきた。そのため駐在員は撤退も含めて検討すべきと思い、報告を上げたものの、本社からは「頑張りが足りない」と一蹴され、撤退のタイミングを逃し、結果として傷口を広げてしまった。現地に高次の意志決定ができる人材がいたり、本社サイドが現地事情を汲んで経営判断ができていたら避けられた事案である。



2 リスクと成果のバランスを考えよう

言葉や文化、制度、インフラ環境など、あらゆるものが日本とは異なる条件のもとでビジネスを行う以上、海外展開には可能性があると同時にさまざまなリスクも潜んでいます。たとえば、アメリカでは **PL** に関連する訴訟も多く、裁判に巻き込まれて企業の存続が危ぶまれるほどの莫大な賠償を求められるといったこともあります。

しかしながら、企業体力が十分でない、取引先に追随しなければならないなどの要因からじっくりとリスクを分析し、対処している余裕がない場合も少なくありません。「リスクゼロでの海外展開はあり得ない」という覚悟で、受容できるリスクの限度をあらかじめ定めておき、それを超えたら撤退するくらいの覚悟を持っておいたり、時間と費用は限られた中でも1～2回は現地を訪問し、どのようなマイナス面が想定され、その対処策も検討しておくことなどの手を打つことが、海外展開の心構えとしては重要です。

【海外展開のお悩み】

取引先は待ってくれない

- 大口の取引先が海外に拠点を構えるというので、**F/S** などの進出の是非を検討する時間もないまま、追随するしかなかった。

事業計画の前提が覆された

- 食品の輸出を検討していたが、3.11以降、輸出ができなくなったり、放射能に関する安全性の証明を要求されるようになり、その対応にかかるコスト増で事業計画の前提が覆された。



【企業の経験談】リスクを回避するための投資に前向きに対応

- 大口の取引先となる企業が海外に拠点を作ることが判明し、生産ラインの受注を取ることが至上命題だったために、進出の是非を検討するだけの時間がないまま、海外拠点を構えることを決めた。そのため自前で設立準備を行うだけの余裕がなく、設立でつまづくわけにもいかないので、コストはかかったものの現地のコンサルタントに設立支援を依頼して海外拠点を設立し、大口の取引先からの受注に成功した。



【企業の経験談】民間調査会社の信用情報を活用

- 海外の展示会などで顔を合わせ、今後の取引の可能性が見込まれる企業については、帝国データバンクや東京商工リサーチなどの民間信用調査会社が提供している海外企業の信用情報サービスを購入し、信用に足る企業かどうかを客観的に判断するための材料として活用している。



【企業の経験談】相手国の規制を受けて事業計画を見直して展開

- 日本で生産した商品（完成品）を輸出して現地で販売する計画であったが、現地でその商品を流通させるには商品の登録が必要で、登録手続きには1年かかるにも関わらず、登録の有効期限が1年しかないため、登録にかかる費用と時間の兼ね合いから当初の計画通りを見直さなければならなくなった。完成品としての輸入はハードルが高くて、原材料を輸入するのであればハードルは低くなることから、原材料を輸出しての現地生産に切り替えた。
- 製品内に化学薬品が使われているため、その製品の安全性、有効性がその国の基準を満たしているかを証明するための文書や実験データの提出を求められた。しかし、費用が高額で、登録までに3年かかることから輸出計画が頓挫した。そこで、製品の輸出をあきらめて自社製品の製造権を現地の企業に売るビジネスに切り替えた。



💡 【専門家の目】物流上のリスクに注意しよう！

- 輸出を行う場合、海外では税関での賄賂の要求が慣習化しているところもある。各国政府では汚職を避けるために手続きの電子化を進んでいるものの、実運用では書面での申請を要求され、そこで賄賂を要求される。賄賂を払わないと手続きを放置されることが多く、それを斡旋するブローカーがいるなど、海外での物流において賄賂の存在がシステム化されているケースもある。また、輸送品質についても、海外では時間を守らない、盗難が起こるなど日本では起こり得ない問題も数多くあるため、現地の状況をきちんと調べておく、信頼できる物流事業者へ委託する、保険をかけるなどの対処が必要である。



3 限られた経営資源の中でどこまでやるかを決めておこう

中小企業の海外展開においては、資金、人材、ノウハウなど多くの面において割ける経営資源には限りがあります。したがって、その制約の中で、海外展開の成否を左右する要素に集中的に自社の経営資源を投入することを考えることが重要です。その場合に、販路や取引の拡大といった海外展開を成功させる上で最も重要な部分に集中させるそれと同時に、日本と海外、両方の文化や言語に理解のある留学生を活用したり、外部の人材や資金等を活用することによって自社に足りない経営資源を補完していくことも有効でしょう。

【海外展開のお悩み】

そもそも人がいない

- そもそも人手不足と言われる中であって、海外事業を任せられるような能力を持った人材が地方の中小企業に来てくれる可能性は決して高いとはいえない。
- 海外事業担当は社内に1人しかいない。そのためやれることは限られてくるので、自前でやるべき業務とそうでない業務の取捨選択が求められる。



書類作成が大変で…

- **インボイス**の作り方、貿易手続きやビザの申請など、海外ビジネスに必要な書類の作成に関するノウハウが無く、業務における書類作成の負担が重くなっている。

こんな支援メニューがあったのなら

- 自分の会社が困っていることに関して、国や自治体の支援メニューがあることを後になって知った。

【企業の経験談】ノウハウを持つ外部人材を活用

- フランス語圏での契約交渉に関しては、フランス語ができ、交渉能力もある商社OBの人材に顧問契約の形で委ねている。自社の社員として採用するだけの仕事量がないため顧問料+契約に応じた報酬を支払っており、商社OBの人材も他の業務も並行して行うことができるので双方にとってメリットが生じている。
- ベンチャー企業での起業経験のある人材が中心となって同業者による組織を立ち上げ、利益につながる・損をしないためのポイントを押さえた契約や交渉をチームで行い、中小企業の弱い部分である管理部門を強化している。



【企業の経験談】情報収集のアンテナを張って支援メニューの情報収集

- 業界団体や海外展開支援を行う機関のメルマガや、他社の社員や行政職員と交流の中で各種支援制度等に関するアンテナを張って必要な情報を取捨選択している。

【企業の経験談】煩雑な業務はアウトソーシングを行い、経営資源を販促に集中

- マンパワーに限られる中で、貿易実務のような定常的かつ煩雑な業務をアウトソーシングし、販売力の向上に関する業務に経営資源を集中させた。売掛回収にかかるリスクの軽減とも連動することができている。

【企業の経験談】外国人留学生の能力を活用

- 採用した元留学生が優秀な人材で、独学で通関士の資格を取り、自社の輸出業務の内製化が可能になり、輸出業務にかかる外注費を削減することができた。
- 留学生を採用し、現地での営業を任せたと、上層部と直接商談ができるようになり、商談がスムーズに進展した。それまでは日本人社員が営業に行っていたが、その場合は、相手企業にいる日本語のできる担当者が対応することになっていたため、上層部との商談に至らなかった。
- 一定程度の海外ビジネスの実績ができると、自分たちの知らないところで評判が広がり、語学力があったり、海外ビジネスの経験のある人材が向こうから応募してくるようになり、いい人材が採用しやすくなる。



【企業の経験談】活用できる政策的支援メニューを活用

- 公的機関が主催した海外展開に関するセミナーに参加した際に、**INPIT** が無料で職員を派遣して知財に関する社内勉強会を開いてくれる事業があることを知ったことから制度を活用。社内勉強会を通じてノウハウを蓄積できた。
- JETRO** の専門家派遣制度を活用。費用的な面だけでなく、専門家と海外の企業を一緒に訪問した際に **JETRO** の名刺が信用につながり、交渉がしやすくなった。



💡 【専門家の目】 ひな形は活用しつつ、詳細は専門家への相談を

- 契約書案を作成するとき、**JETRO** などの各種支援機関が提供している契約書のひな形をベースに大枠を作っておくことは、一から専門家に依頼するよりも合理的である。ただし、個別の状況に応じて契約書の記載事項をカスタマイズしないと、不利な契約になる恐れがあるため、詳細に関しては弁護士などの専門家へ相談を行い、自社の状況に適した文言の調整を行うことが必要である。

例) JETRO 貿易実務オンライン講座で解説

<https://www.jetro.go.jp/elearning/gaiyou/keiyaku/>



4 取引先・パートナー選びは慎重に

海外展開を成功に導くキーワードとして、パートナー選びは重要です。一方で、どのようにすればいいパートナーにめぐり会えるかという点に関しては決まった答えがあるわけではありません。そうした中で、まずは信頼できる情報源を探し、そこからネットワークを広げていくことは有効です。また、取引先となる企業は必ず訪問して自分の目で信頼に足る人物、組織であるかをチェックすることも有効です。また、自分の目だけでは収集できる情報に限りもあるので、セカンドオピニオン、サードオピニオンといった多くの人の意見を取り入れることも、海外展開を成功させる（失敗を避ける）ためには必要です。

【海外展開のお悩み】

どうやって見つけたら…

- 海外展開をしたいと思っているが、すべて自前のできるほどの余力もないので、適当なパートナーを見つけて展開したいが、どこから手をつけていいのかわからない。
- 成功事例の多くでは「いいパートナーとめぐり会えた」、失敗事例では「パートナーが悪かった」という話はよく聞くが、どうしたらいいパートナーにめぐり会える（悪いパートナーにつかまらない）のかわからない。



日本語でコミュニケーションできるから安心したら

- 日本語でコミュニケーションができることで安心してしまい、交渉の詰めが甘くなって、現地在住の日本人、日本語が上手な現地人にだまされた。

自分だけだと思ったら

- 海外展開を検討するための視察で、政府の要人や高級官僚に面会してリップサービスを受けたことで舞い上がってしまい、後先考えずに進出を進めて失敗したり、アレンジをした代理人はすごい人だと信用しきってだまされた経営者は少なくない。

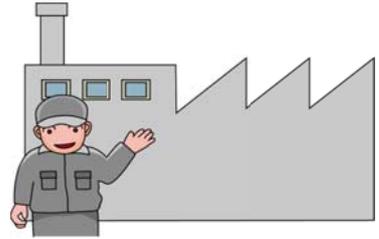
💡【専門家の目】 信頼できる情報源を見つけよう！

- 日系企業が数多く展開している国や都市では、日本人商工会議所や日本人会といった組織があるので、信用できる人、そうでない人の評判はすぐに広まる。そのため、長期間在籍している人に関しては、ある程度信用できる人が残っている確率が高く、そこから信用できるネットワークを広げていくと有用である。
- 金融機関としても信頼できる現地のパートナーを見つけて顧客に紹介することは、顧客からのニーズの高い項目で、現地駐在員の重要な職務となっている。



【企業の経験談】取引先となる企業は必ず訪問した上で評価

- 取引を始めようというときは、必ずその会社を訪問する。相手の社長が信頼できそうな人であっても、会社としてはダメなこともあるので、実際に訪問して、受付をはじめ社員の対応、雰囲気を見て、その会社が長い付き合いができる会社かどうかの判断材料にしている。
- 海外企業との商談がホテルだけで行われ、相手の会社を訪問することがないまま契約をしてしまったところ、会社としての実態がほとんどないところで事業が失敗に終わった。



💡【専門家の目】セカンドオピニオンを取り入れよう！

- シンガポールは富裕層が多い、税金も安いといういい情報だけを聞きかじって一気に現地法人の設立まで話を進めた企業がいた。高額な不動産コストや人件費、競合他社の存在といったリスクに関する情報を提供して再考を促したものの聞く耳を持ってもらえず、現地法人を設立した。しかし、事業は出だしから不調で、短期間で撤退を余儀なくされた。

💡【専門家の目】お互いの目指すゴールをきちんと確認しよう！

- パートナーとの関係が悪くなって事業を再編しなければならなかったケースを見ていると、両者の関係は、最初から悪かったというより事業が進む過程で悪化していったもののほうが多い。原因をたどると、日本側とパートナー側が描いている将来像がそもそも違っていたことにある。こうしたケースは、パートナーシップを結ぶときから、お互いの目指すゴールについてきちんと議論していれば避けられたものが多い。



【企業の経験談】人材流出のピンチをチャンスに

- 外国人社員は日本人に比べて転職に対する抵抗が少なく、離職も少なくなかった。かつてはこうした離職を「育てた人材が流出した」とマイナスに受け止めていた。しかし、離職した外国人社員が自社で学んだ技術を生かし、母国で起業し、現地の代理店として自社製品を扱うようになり、代理店網の拡大に寄与した。しかもその代理店はOB人材によって経営されているので、自社製品に精通した信頼できる優れた代理店として海外での市場拡大に貢献している。
- 離職する人材に対して、転職先宛に推薦状を書くこともある。離職する人材との間で良好な関係を維持することで、次のビジネスにつながるチャンスもあるし、スキルを上げて自社に帰ってくる可能性もある。



Ⅲ. 事例に学ぶ海外展開 ～次のステップ編～

1 売りっぱなし、任せっぱなしを見直そう

企業が海外事業を立ち上げる際には、多くのエネルギーを要しますが、ある程度事業が流れに乗ってくると、立ち上げ当初に比べて定型化された業務で対処できるようになり、黒字化の見通しも立ってきます。一方で、「赤字というほどではないが、事業の柱になるほどまでは成長しない」といった段階で足踏みをするケースも少なくなく、さらに売上を伸ばすための努力が別途必要になってきます。このほか、海外事業を任せていた人物が不正を行っていたといったケースも散見されます。

【海外展開のお悩み】

思うように売上が伸びません

- 国内市場が人口減少によって長期的に縮小することが確実なため、海外に活路を求めているが、利益を上げるに至っていない。
- **間接貿易**の形で細々と輸出は行っているものの、海外への売上は伸びていない。



変化の激しい業界で

- 浮き沈みの激しい業界であり、海外に拠点を設けたときの取引先はすべていなくなってしまい、新たに販路を開拓しなければならなくなった。

利益が伸び悩んでいると思ったら

- 日本人社員を駐在させるとコスト高になることもあり、進出先拠点のトップを務めるパートナーを信頼して、事業を任せっきりにしてきた。損失もないが利益も上がらない状態が続いていたと思っていたところ、進出先拠点のトップが横領していることが従業員からの告発により明らかになった。

【企業の経験談】売上に直結する営業・マーケティングを自前で

- 販路開拓まで外注の形態を取ると、代理店にとっては自社の製品は数ある取扱商品の中の1つとなって本気で売ってもらえないため、商品開発とマーケティングは自社でやって、現地で売れる商品開発をしている。
- マーケティングと販路開拓に関しては、どんなに大変でもすべて自前でやっている。そうすることで地域や顧客ごとの細かなニーズの違いを商品に反映させることが可能になっている。ただし、取引の形態としては、**直接貿易**ではなく**間接貿易**にして、貿易実務や売掛回収等にかかる煩雑な業務やリスクの回避を図っている。



【企業の経験談】定番商品になっても競争は続く

- 商談会で自社製品が評価され、海外のスーパーで定番商品に位置づけられ、安定的な取引が始まった。しかし、スーパーでの定番商品の座を維持するためには、継続して高い売上を出さなければならず、気を抜いたら他社・他国の製品にその座を奪われてしまう。そのため、自社の販売員を確保して対面販売を行うことで、消費者に商品の価値を伝え、ブランドを持続し、定番商品として維持させるための取組を継続的に行っている。



【企業の経験談】展開形態の如何は問わずユーザーのニーズは直接吸い上げ

- 現地の代理店との契約による取引を行っているため、エンドユーザーと直接やり取りは必ずしも必要ないが、現地代理店では対処できず、日本の本社で対応しないとイケないユーザーからのクレームは、その時点で今後の取引が危ぶまれるレベルの問題を覚悟しないとイケない。その意味でも、取引を継続するためには、ユーザーの満足度を維持するための小さな改善を行う必要があり、適宜代理店と一緒にエンドユーザーを訪問して他社製品との比較など生の声を拾い上げ、商品の改善につなげている。



💡 【専門家の目】あえて売らない代理店がいることも

- 海外企業との代理店契約において、独占販売権を与えたものの思うように売上が伸びずることができない企業がいた。よくよく調べてみると、代理店にとって契約を結んだ日本企業の製品は脅威になるとの認識から、販売権を買い取って「あえて売らない」でいたという。こうしたことから、すぐに大きな契約にするのではなく小さな契約からスタートして優れた販売実績を上げるようであれば次の契約につなげたり、独占販売権を与えてもノルマを課し、それを下回れば契約解除できるようにすることで、代理店のモチベーションを高めることが有効である。

💡 【専門家の目】フランチャイジーに「裏切りは損」と思わせる契約のあり方

- フランチャイズ契約の場合、厳格な契約で縛っても、フランチャイジーに抜け道を作られてしまったり、裁判しても勝てる見込みが薄いという問題がある。こうした中、**ロイヤリティ**を低めに抑えつつ、商品の提案や情報提供などの各種サポートもきめ細かく対応する企業が成功を収めている。ロイヤリティでは多くを稼げないものの、商材を売ることによって**フランチャイザー**としての利益は確保し、**フランチャイジー**に「裏切ったら損をする」と思わせることで、強固な契約関係が構築できている。

2 販売方法・売掛回収の方法を工夫しよう

海外展開を行っている企業にとって事業の成否を左右するのは、いかに売上を伸ばすか、利益を確保するかという点に集約されます。そのためには、売上や利益の源泉ともいえるコアとなる部品や商材を保護した形での取引を行ったり、取引先の状況、リスクに応じた売掛の回収方法を展開することも必要でしょう。また、最近増えている物産展や見本市においては、出展するだけ、その場での売上だけで満足するのではなく、継続的な取引につなげるための努力が重要です。

【海外展開のお悩み】

大口を条件に交渉に応じたら

- 「複数台購入するから単価を下げろ」との要求に応じ、最初に1台納入したらその分の代金は支払われたが、それ以降はあれこれクレームをつけられて2台目以降の購入に至らず、大きな損をした。どうやら納入した1台を安価で作る別の企業に模倣させて作らせたようである。



売掛回収に困っています

- 中国の企業との取引では、売掛の最後の1割を回収するのは非常に難しい。中国に限らず、現地のローカル企業との取引は代金の回収に苦労している。

【企業の経験談】コアとなる部品や商材は保護しよう！

- 自社の売りであり、模倣されては困るコアとなる部品は、日本の本社で製造・組立をした状態で海外の提携先に輸出し、海外の提携先で最終製品にするための組立を行っている。こうすることで、手間がかかる割に利益に貢献しない組立工程は海外の提携先が行い、日本の本社は技術の保護と売上の確保を行っている。
- 味の基礎となる商材については、海外の提携先が日本の本社から購入する契約にして、提携先が提供する商品の品質の維持と日本の本社の売上の確保を行っている。



【企業の経験談】売掛の回収方法を柔軟に組もう！

- 海外との取引は、前払いしか受けないことを原則とし、それが受け入れられない場合はいいオファーであっても断る意志を明確にしている。
- 輸出により継続的な取引にする予定で事業計画を立てていたが、商品が納品先に届くまでに賄賂の要求、物流上のトラブルなどがあり、最終価格が自社からの売値と大きく乖離することが判明し、継続的な取引するにはさまざまなリスクが生じることが予見された。そこで、代理店に対して自社からの売価を明確に定めた上で納品を行い、その後の取引については代理店の責任で行う形での**独占販売権**を与える契約に切り替えることでリスクの回避を行った。
- 国内企業との取引での話であるが、新しい取引先と小口の取引を始めたところ、数回にわたって前払いで取引ができていた。その後「大口発注になるので後払いで取引したい」という発注が入り、数回の実績があったので応じたところ騙されたことがあった。その後、海外からの発注で同じようなオーダーがあり、後払いを拒否することで過去の失敗の教訓を生かすことができた。



【企業の経験談】BtoC から BtoB に展開し、安定的な取引を確保

- 海外での物産展で個人消費者を相手に商品が売れた（**BtoC**）としても、その場限りになってしまい、また中小企業が海外で消費者に対して直接販売促進活動を継続して行うのは難しく、継続的な取引には至らなかった。そこで現地の日本食レストランなどをターゲットにした**BtoB**のビジネスに軸足を置き、まとまった量の受注、継続的な取引を目指す方向に舵を切った。



💡 【専門家の目】物産展・見本市では定番商品化を目標に

- 海外での物産展や見本市への出展支援を行っているが、出店者の中には出展しただけ、その場の売上を上げることで疲れ切ってしまったたり、満足してしまいがちである。本来は海外での定番商品にするきっかけとして物産展や見本市を位置づけねばならず、現地の流通業者との取引をゴールに置くように啓発しているが、そこまで至らない人も少なくない。

3 技術・知財を適切に保護しよう

海外展開がある程度軌道に乗ってくると、模倣品が現れたり、技術を盗まれるといった問題も生じます。そのためにも自社の「売り」である技術や知財については、費用対効果を勘案しながら適切に保護することが大切です。また、予期せぬところで訴訟に巻き込まれることもあります。海外での訴訟に関しては、多額の費用と時間がかかるため、事前に回避するための術を講じておくことが重要です。

【海外展開のお悩み】

先に商標を取られてしまった

- 海外での展示会で自社商品を出展し、売れるメドがいたらその国での商標を取ろうと考えていたら、展示会に来ていた第三者がその商標の商標を先に申請・取得してしまい、その国での販売においてその商標が使えなくなってしまった。



模倣品があたかも本物扱いに

- 模倣品が売り出されたため警告を行ったが当然のように無視され、裁判に持ち込むのも負担が大きいため訴訟を見送った。模倣品の普及が既成事実になって逆に本物が偽物扱いされるリスクまで出てきた。

まさかの逆提訴

- アメリカで模倣品が発覚したため、提訴したところ逆提訴され、多額の弁護士費用が必要になった。また、相手側の弁護士からの証拠書類の請求などへの対応で多くの負担となった。

コストだけがかかってしまった

- かつては海外での特許を取得していたが、取得に費用がかかるわりに多くの納入実績が上がらず費用が無駄になった。

【企業の経験談】費用対効果を勘案して商標による知財保護に

- 特許は有効期限があるのに対し、商標は半永久的に使えることから、費用対効果を勘案して多くの商品が出そうにない場合は、商標によって知財を保護する方針にした。

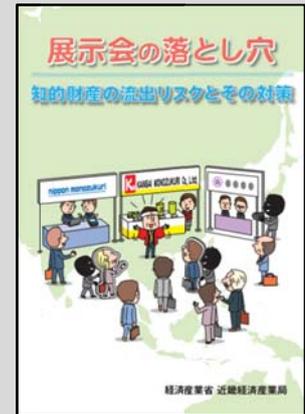


💡【専門家の目】展示会への出展をする前には知財保護にも目を向けよう

- 展示会や見本市は海外展開の第一歩となることから、お試し感覚で出展する企業も多いが、無防備のまま出展したことによって後に不利益を被る恐れがある。近畿経済産業局では、展示会出展の事前準備ガイドブック「展示会の落とし穴」を取りまとめており、意外と知られていない展示会出展時の知財流出や模倣被害につながる“10のポイント”を解説しているが、展示会・見本市への出展をする際には、知財保護に目を向け、適切な準備をしておくことが重要である。

近畿経済産業局「展示会の落とし穴」

http://www.kansai.meti.go.jp/2kokuji/chizai2013/tenzikainootoshiana_guide2014.pdf



【企業の経験談】コア部品・商材は解体できない状態で輸出

- 提携・委託の場合に、コア部品・商材は自社製品を解体できない状態（組み立てた状態）にして日本から持ち込んで、現地の提携先が最終組立をするようにしている。こうすることで技術の保護を図っている。

【企業の経験談】撤退するときも装置を解体

- 中国に構えていた製造拠点が事業不振のために撤退することを決めたときに、現地にあった生産ラインの装置を日本に持ち帰ることはできなかった。しかし、この装置をそのまま放置して撤退してしまうと、装置を転用することで自社が持っている生産技術を盗まれてしまい、自社の事業を脅かすことになることが予見されたことから、コストと時間はかかっても装置をすべて解体し、技術を盗まれないようにしてから撤退した。

💡【専門家の目】ブラックボックス化しての特許取得

- 特許を取得すると、その技術を独占的に使用でき、ライセンス料を得たり、無断使用した企業から賠償金を取ったりできるようになる反面、技術は公開され、全世界からインターネットで見ることができるようになる。無断使用者に対して訴訟を提起しても、その者が特許技術を使用していることを立証できないと、訴訟には勝てない。そこで、模倣品の発見や模倣の立証が難しいような技術の場合、あえてその全部を特許出願せず、技術やノウハウの一部をブラックボックス化して秘密として保護し、特許で保護する部分と切り分ける方法が考えられる。具体的には、製造工程の一部を特許化せず、その部分は半製品として供給したり、細かい制御や温度管理等のオペレーションに関わる部分は特許化や公表をせず、制御ソフトウェアとしてブラックボックス化するという手法などがある。

IV. 押さえておきたい海外展開用語集

B BtoB

法人顧客（企業や行政、団体）との間で取引を行うビジネス。Business to Business の略。

BtoC

個人顧客（消費者）をターゲットとしたビジネス。Business to Consumer の略。

F F/S

事業可能性調査ともいい、企業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。海外展開においては、日本とは異なる商習慣、人種、文化、言語、宗教、法制度等があるなかで、海外展開の可否とリスクの存在を見極めるために重要な項目である。Feasibility Study の略。

I INPIT（インピット）

独立行政法人工業所有権情報・研修館。特許に関する公報の閲覧のほか、工業所有権相談などの業務を行っている。National Center for Industrial Property Information and Training の略。

J JETRO（ジェトロ）

独立行政法人日本貿易振興機構。九州の各県庁所在地（福岡県のみ福岡市と北九州市にある）に事務所を構え、企業の海外展開に関する相談や情報提供を行っている。このほか、海外主要都市に多くの事務所を有し、在外企業の支援を行うとともに、海外経済に関する情報収集を行っている。Japan External Trade Organization の略。

L L/C

輸入者が取引銀行に依頼し、銀行が発行する「買取保証書」または「信用状」。L/C を発行している銀行が輸入者に代わって貨物代金の支払いを保証している証書である。Letter of Credit の略。

P PL

製造物責任。製造物の欠陥により人の生命、身体また財産に係る被害のことをいう。アメリカでは PL に関連した訴訟が多発しており、仮に敗訴した場合、高額な賠償を支払うことになり、企業の存続すら危ぶまれることも少なくない。そのため、海外展開を図る上でのリスクの 1 つとされている。Products Liability の略。

い インボイス

海外に物品を送るときに税関への申告、検査などで必要となる書類。差出人や受取人、内容物とその数量、価格などの情報を記載する。国によって必要となる書類の種類や数が異なる。

か 間接貿易

貿易会社や商社を通じて海外企業との間で輸出入取引を行うもの。輸出の場合は、メーカーなどの商品供給者は貿易会社や商社との間での国内取引を行い、貿易会社や商社が輸出者となって海外企業に納品する。手数料はかかるが、貿易実務や貿易に伴うリスクは貿易会社や商社が負担するためリスクや業務負担は相対的に小さい

ち 直接貿易

製品の販売や原材料調達など、海外企業との間の輸出入を自社で直接行うもの。間接貿易のように手数料はかかるが、貿易実務や貿易に伴うリスクは自社で負うため、リスクや業務負担は相対的に大きい。

と 独占販売権

商品の取扱を地域を制約して独占的に販売できる権利

に 日本人会

海外に長期滞在（駐在）する日本人の交流組織。現地に駐在する日本人同士の情報交換、親睦の場であり、現地での安全や生活環境、子どもの教育、ゴルフなどのレジャーを通じた親睦など、日本人同士のコミュニティとなっている。日本人が多く駐在している海外主要都市には、概ねこうした組織があることが多い。駐在者相互の交流組織であるため、日本からのビジネスや投資に関する問い合わせなどには応じていない。

日本人商工会議所

海外主要国・地域に開設されている経済団体。現地に進出している日系企業と進出先相互の経済発展、交流の促進などを目的に活動しており、日本人商工会など国や地域によって呼称は異なる。

なお、日本商工会議所のホームページ（<http://www.jcci.or.jp/international/jcci-overseas.html>）では在外日本人商工会議所の一覧が掲載されている。

は ハラル

アラビア語で「許可されたもの」の意で、ムスリムが日常生活で、口にすることのできるもの、身に着けることのできるものをいう。ハラルでないものは、ノン・ハラルあるいはハラムと呼ばれる。イスラム教において禁忌とされる豚や酒を使っていなければよいというものではなく、適正な処理が行われたものでないとハラルとしては認証されない。

ふ フランチャイザー

フランチャイズ契約において、権利や商標、ノウハウなどを提供し、対価としてロイヤリティを受け取る側

フランチャイジー

フランチャイズ契約において、フランチャイザーが持つ権利や商標、ノウハウなどを利用して事業を展開し、その対価としてフランチャイザーにロイヤリティを納める側

む ムスリム

イスラム教徒のこと。豚や酒など食に関連する禁忌がある。詳しくは「ハラル」の項を参照。

ろ ロイヤリティ

特定の権利を使用する者が、その権利を有する者に対して支払う対価。フランチャイズ契約における商標やノウハウが一般的。特許料も広義のロイヤリティに含まれる。

V. 海外展開お役立ちリンク

企業の皆様が海外展開を検討する際の相談先となる機関の連絡先をまとめました。

なお、九州経済産業局と九州経済国際化推進機構でとりまとめた「海外ビジネスサポートブック」には、海外貿易や投資の流れなど、基本的な知識から、資金調達、貿易保険、知的所有権などの相談先と相談内容の詳細を1冊の冊子にまとめています。

テーマに応じて必要な情報を収集する際に活用してください。より詳しい記載については「海外ビジネスサポートブック」をご覧ください。

九州経済産業局のホームページでもご覧になれます。



海外ビジネスサポートブック

検索

◆問い合わせ先一覧

機関名	住所・電話番号
九州経済産業局 国際課	福岡市博多区博多駅東2-11-1 福岡合同庁舎本館7階 TEL:092-482-5423
【各県・政令市の国際化支援部署】	
福岡県 商工政策課	福岡市博多区東公園7-7 TEL:092-643-3451
佐賀県 国際経済・交流課	佐賀市白山2-1-12 佐賀商工ビル4F TEL:0952-25-7146
長崎県 産業振興課	長崎市江戸町2-13 TEL:095-895-2616
熊本県 国際課	熊本市中央区水前寺6-18-1 TEL:096-333-2159
大分県 商工労働企画課	大分市大手町3-1-1 097-506-3215
宮崎県 オールみやざき営業課	宮崎市橘通東2-10-1 TEL:0985-27-7113
鹿児島県 かごしま PR 課	鹿児島市鴨池新町10-1 TEL:099-286-3053
北九州市 国際ビジネス政策課	北九州市小倉北区浅野3-8-1 AIMビル8F TEL:093-551-3605
福岡市 国際経済課	福岡市中央区天神1-8-1 TEL:092-711-4339
熊本市 農商工連携推進課	熊本市中央区手取本町1-1 TEL:096-328-2384

機関名	住所・電話番号
(独)日本貿易振興機構 (ジェトロ) 【九州各地のジェトロ】	
ジェトロ福岡	福岡市中央区天神1-11-17 福岡ビル4F TEL:092-741-8783
ジェトロ北九州	北九州市小倉北区浅野3-8-1 AIMビル8F TEL:093-541-6577
ジェトロ佐賀	佐賀市白山2-1-12 佐賀商工ビル4F TEL : 0952-28-9220
ジェトロ長崎	長崎市桜町4-1 長崎商工会館9F TEL:095-823-7704
ジェトロ熊本	熊本市中央区横紺屋町10 熊本商工会議所3F TEL:096-354-4211
ジェトロ大分	大分市大在6 大分国際貿易センタービル3F TEL:097-592-4081
ジェトロ宮崎	宮崎市錦町1-10 宮崎グリーンスフィア壱番館 (KITEN) 3F TEL: 0985-61-4260
ジェトロ鹿児島	鹿児島市名山町9-1 鹿児島県産業会館6F TEL:099-226-9156
【各県・政令市の貿易協会】	
(公社) 福岡貿易会	福岡市博多区博多駅前2-9-28 福岡商工会議所ビル7F TEL:092-452-0707
(公社) 北九州貿易協会	北九州市小倉北区浅野3-8-1 AIMビル8F TEL:093-541-1969
(一社) 佐賀県貿易協会	佐賀市白山2-1-12 佐賀商工ビル4F (佐賀県国際ビジネスサポートオフィス内) TEL : 0952-26-1474
(一社) 長崎県貿易協会	長崎市大黒町3-1 交通産業ビル2F TEL:095-821-4818
(一社) 熊本県貿易協会	熊本市中央区横紺屋町10 熊本商工会議所3F TEL:096-335-2281
(一社) 大分県貿易協会	大分市大在6 大分国際貿易センタービル4F TEL:097-592-5932
(公社) 宮崎県物産貿易振興センター	宮崎市旭1-3-6 宮崎県庁7号館1F TEL:0985-38-9351
(公社) 鹿児島県貿易協会	鹿児島市鴨池新町10-1 鹿児島県観光交流局かごしまPR課内 TEL:099-251-8484
中小企業基盤整備機構九州支部 (中小機構九州)	福岡市博多区祇園町4-2 サムティ博多祇園BLDG. TEL:092-263-1500
九州経済連合会 国際部	福岡市中央区渡辺通2-1-82 電気ビル共創館6F TEL:092-761-4261
福岡アジアビジネスセンター	福岡市中央区天神1-11-17 福岡ビル4F TEL:092-791-5025

本ハンドブックに、ご意見・ご感想等ございましたら、
こちらまでお寄せください。

経済産業省 九州経済産業局 国際部 国際課
〒812-8546 福岡市博多区博多駅東 2-11-1
TEL : 092-482-5423 FAX : 092-482-5321

平成 28 年 3 月発行

事例に学ぶ海外展開ハンドブック

- 事務局 経済産業省 九州経済産業局 国際部 国際課
公益財団法人 九州経済調査協会
 - 発行 経済産業省 九州経済産業局
-