

兵庫県支部

兵庫県下中小企業の海外進出の成功と失敗の考察

我々の研究テーマは、兵庫県下にある地場産業の調査を通じて、海外進出のヒントを見出そうというものである。海外進出には輸出入、生産拠点・販売拠点の設立、M&A 等多岐にわたるが、我々は中小企業の海外進出の形態で圧倒的に多い輸出に焦点を絞り、詳細調査を進めた。

我々は、企業や組合の海外進出の成功・失敗の事例調査を進めていき、海外進出のヒントを「輸出ビジネスの分類」としてまとめた。

「輸出ビジネスの分類」の大分類は、輸出しようとする商品・サービスがすでに海外でも存在するものであるかどうかを基準とし、海外に存在しないものの輸出を「日本独自型」(=Only Japan の価値)、海外に存在するものの輸出には「日本優位型」(Made in Japan の価値)とした。日本独自型の場合は、海外市場に輸出される商品やサービスの利用者が存在しないわけであるから、需要を創ることから始めなければならない。輸出実現までのハードルが高く、先行投資的活動が必要となる。日本酒、線香、そうめん、真珠をこのタイプの輸出と分類した。

一方、日本優位型の場合は、海外市場に日本製であることの優位性を武器に切り込んでいくものである。市場は、すでに形成されているため、需要を創る努力は大きくないが、先行する海外製品との競合に打ち勝つための価格や品質の優位性が必要となる。刃物、釣針、播州織、燐寸、医薬品を本類型とした。

輸出展開上のポイントは、日本独自型は、対象とする商品やサービスが海外に存在しない場合は「いかに需要を創り出すか」、存在する場合は「いかに日本製の優位性を打ち出すか」を見極めることで、取り組みの方向性を見出すことができる。一方、日本優位型であれば、日本製ならではの用途開発ができるが、日本製の価格や品質の優位性を発揮できるかなどをもとに具体的取り組みを行うことになる。

海外進出は、文化や消費者の指向性の違い、市場構造の違いを事前に把握したうえでの「確実な戦略と周到な計画」が重要である。市場調査に基づくきめ細やかなマーケティング戦略の実践を行っている企業が、海外進出に成功している。海外進出の具体的な進め方は、

- Step 1 海外販路開拓を行う自社の商品・サービスを絞り込む
- Step 2 日本独自型か日本優位型かを位置づける
- Step 3 海外進出ポートフォリオのなかにおける戦略的ポジショニングを明確にする
- Step 4 海外進出戦略に適合したマーケティング戦略に落とし込む
- Step 5 展示会出展やテスト販売などを行いながら具体的な計画策定に落とし込む

である。この5つのステップのなかでもキーとなるのが、「日本独自型」あるいは「日本優位型」を理解したうえで、最も適合した戦略で進めることである。

兵庫県下の中小企業による海外進出の9つの具体的な事例から、トップの海外販路開拓に対する強い思い、地道な努力と継続の重要性等が伝わってくると思う。我々の報告書が、海外進出に関心のある中小企業の方々に、必ず力になるものであると確信している。