

新興国・途上国における 海外展開の成功要因

令和2年度「技術協力活用型・新興国市場開拓事業
(社会課題解決型国際共同開発事業)」

アイ・シー・ネット株式会社

本資料は、経済産業省の補助事業、令和2年度「技術協力活用型・新興国市場開拓事業(社会課題解決型国際共同開発事業)」(通称:飛びだせJapan!)で調査・分析した結果をまとめた資料です。「飛びだせJapan!」では、日本の中堅・中小企業から新興国・途上国の社会課題解決につながるビジネスプランを公募し、採択された企業に対して、そのビジネスプランを実施するための補助金を支給しています。

当社は過去6年間にわたり実施してきた「飛びだせJapan!」を通じて、多くの中小企業の、途上国・新興国への海外進出を支援してきました。そうした中、素晴らしい製品やサービスをもっているにもかかわらず、事業計画の精度が低いことで海外展開がうまくいかないケースも見てきました。そのため、少しでも成功する企業が増えるよう、事業計画作りに役に立つ資料を作成することにしました。初めて海外展開に挑戦する企業向けには事業計画書作りの基本的な考え方を、すでに先進国やアジアなどで展開している企業向けには新興国でビジネスを成功させるヒントをまとめています。

本資料はすでに海外展開を成功させ事業化している中小企業、特に南アジアやアフリカなどの新興国で事業展開している16社へヒアリング調査を行い、そこから得た成功要因と当社の経験をもとに作成しました。海外進出をする際の一般的なプロセス自体は先進国を含めどこでも大きな違いはありませんが、新興国・途上国ならではの留意点や工夫を盛り込んでいます。

海外進出のステージを、

- 1.進出国候補の決定
- 2.進出国の情報収集
- 3.進出前の準備
- 4.事業進出
- 5.事業展開

に分け、それぞれのステージにおける成功ポイントをまとめています。ご自身のステージに合わせて該当箇所を参照ください。

本資料が途上国・新興国への海外事業計画を立てる際の参考となれば幸いです。

アイ・シー・ネット株式会社
飛びだせJapan! 責任者

井上 真





農業

農薬製造販売 1

ベトナム、タイ、韓国

農薬製造販売 2

スリランカ

農作物製造販売

ケニア

農作物販売

中国・香港・ブルキナファソ

バイオ燃料事業

モザンビーク



製造業

スチール製品製造業

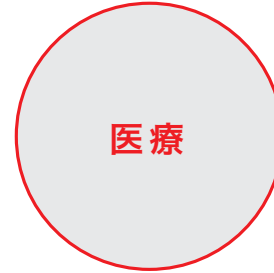
インド・アフリカ・メキシコ

太陽光発電
メンテナンス事業

中国・台湾・インド

選別機・食品加工機
などの製造販売

タイ・韓国・中国・バングラデシュ



医療

ヘルスケアサービス

ケニア

臨床検査

ケニア

医療機器の製造・販売

シエラレオネ・
コンゴ民主共和国・ネパール



教育

エンジニアスクール運営

ルワンダ

語学教育事業

インド



陸運業

港湾運送業・倉庫業

ベトナム



卸売業

自動車リサイクル

タイ・UAE・インド・アフリカ



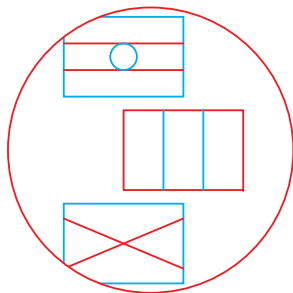
環境関連
事業

水質検査事業

中国・ベトナム・インド

CONTENTS

- | | | |
|----------|---|---|
| 進出国候補の決定 | 1 | 1-1 進出国は複数国を比較してから決定する
1-2 地域展開を見据える |
| 進出国の情報収集 | 2 | 2-1 事業の拡大余地が市場にあることを確認する
2-2 会社の意思決定者が現地に行く
2-3 現地に詳しい人材からの情報をもとにビジネスモデルを作る
2-4 自社に関係する規制や法制度を把握する |
| 進出前の準備 | 3 | 3-1 現地パートナーを確保する
3-2 対象国での競争優位性を意識的に作り出す
3-3 対象国への展開を会社の事業戦略の一つに位置付ける
3-4 海外展開に必要な資金調達について目途をたてる
3-5 公的機関をビジネスに巻き込むことを検討する
3-6 試作品段階の製品やサービスを市場に出す |
| 事業進出 | 4 | 4-1 顧客の行動様式に合わせて、顧客との接点を作る
4-2 顧客から生の声を得る
4-3 顧客ニーズを深掘りする
4-4 製品・サービスのローカライズをする
4-5 顧客の購買力に適した価格にする
4-6 現地の購買力に合わせた料金徴収の仕組みを作る |
| 事業展開 | 5 | 5-1 対象国の事業展開に責任者を配置し、権限移譲する
5-2 最初の計画にこだわらず短期間で仮説検証をする
5-3 現地人材を確保・育成する |



進出国は複数国を比較してから決定する

知り合いや、取引のある企業が進出しているというだけの理由で進出国を決めたために、事業に失敗したケースが散見します。まずは進出先の候補国を並べてみて市場規模、産業構造、規制などを比較し、その国が自社にとって本当に適した国なのかを検討しましょう。

海外展開の成功要因

進出を検討している企業がとる行動

07

ACTION

- 外務省や経済産業省（JETRO含む）のホームページから、対象となりそうな国の基礎情報入手し、比べてみましょう。最低限、現在・将来の市場規模、購買力、外貨の投資規制などの情報は比較しましょう。
- 飛びだせJapan!で作成したニーズ調査資料に、進出国選定に有益な情報が掲載されていますので、参考にしてください。

STORY

A社が開発した健康管理アプリ展開のためにアフリカで最も有望な市場であるケニアのほか、隣国のタンザニアやエチオピアも検討しました。最初はネットで基本的な情報を探して、最終的には責任者が現地を何度も訪問して、実際に医療従事者や顧客候補の方々から生の情報を得てビジネスの可能性をつかんできました。最終的には経済や市場の成長性、現地のニーズ、パートナーの存在を踏まえてケニアへの進出を決めました。

事例



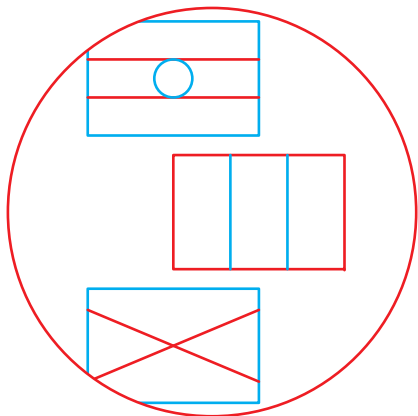
ネットなど机上の調査結果に加えて、実際に現場を見て比較することが大事です。

行動に移す際のポイント

STAGE 1

1

進出国候補の決定



進出国は複数国を 比較してから決定する

知り合いや、取引のある企業が進出しているというだけの理由で進出国を決めたために、事業に失敗したケースが散見します。まずは進出先の候補国を並べてみて市場規模、産業構造、規制などを比較し、その国が自社にとって本当に適した国なのかを検討しましょう。

ACTION

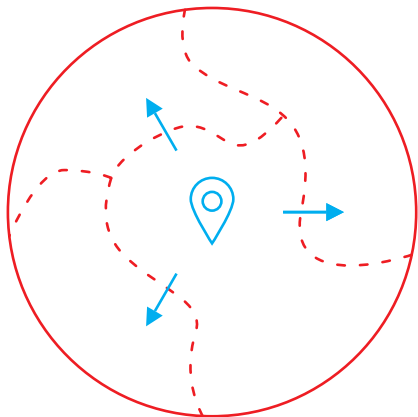
- 外務省や経済産業省(JETRO含む)のホームページから、対象となりそうな国の基礎情報を入手し、比べてみましょう。最低限、現在・将来の市場規模、購買力、外貨の投資規制などの情報は比較しましょう。
- 飛びだせJapan!で作成したニーズ調査資料に、進出国選定に有益な情報が掲載されていますので、参考にしてください。

STORY

A社が開発した健康管理アプリ展開のためにアフリカで最も有望な市場であるケニアのほか、隣国のタンザニアやエチオピアも検討しました。最初はネットで基本的な情報を探して、最終的には責任者が現地を何度か訪問して、実際に医療従事者や顧客候補の方々から生の情報を得てビジネスの可能性をつかんできました。最終的には経済や市場の成長性、現地のニーズ、パートナーの存在を踏まえてケニアへの進出を決めました。



ネットなど机上の調査結果に加えて、実際に現場を見て比較することが大事です。



地域展開を見据える

新興国の場合、一か国だけでは市場規模が小さいことがあるため、周辺国も事業の対象としましょう。また、最初に対象としていた国で成功しなくても、隣国だとうまくいく可能性もあるため、進出先の選定の際は隣国などの情報も含めて検討すべきです。

ACTION

- 市場は小さいが競合の少ない国にまず進出し、ビジネスモデルを検証したうえで、より市場が大きい隣国へ展開という構想も検討しましょう。
- 将来、隣国へ展開する可能性も踏まえ事前に隣国への道路・航空などの流通インフラが両国間にあるのか、同一の経済共同体の加盟国であるかなどを調べましょう。

STORY

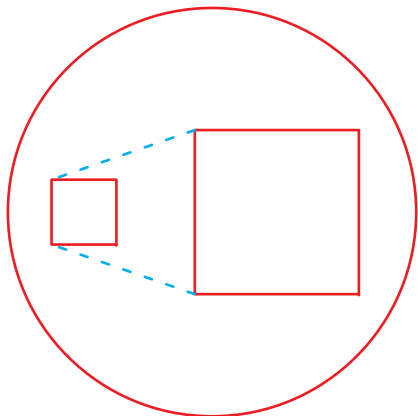
金融事業を展開しているB社は新たにアフリカの某国で事業を開始することを決定しました。現在、その国だけでなく、次の展開国である隣国の人口、金融変革の成功度、治安、ATMの数や電子マネーの普及率なども調査しています。



進出する国と隣国を合わせて
地域市場として捉える視点が大事です。

2

進出国の情報収集



事業の拡大余地が 市場にあることを確認する

途上国の市場は成長中である場合が多いので、現在の市場規模だけでなく将来の市場予測もして、自社の事業を拡大するだけの市場があることを確認することが必要です。また、競合相手も世界各国の企業となるため、競合相手の情報も常に収集しながら、自社でシェアを取れる余地があるかを確認する必要があります。

ACTION

- ネット検索の場合、途上国・新興国の情報は日本語ではあまりないため、英語で検索しましょう。有料にはなりますが、海外の研究所やリサーチ企業が特定国・セクターの市場についてレポートを出版しており、これらを活用することも有効です。
- ネット検索で基礎情報を入手した後は、在日大使館の経済・投資担当、現地の日本大使館やJETROからヒアリングをしたり、現地パートナー、調査企業への委託による調査などを実施します。日本の投資を誘致するために、積極的に情報を提供する在日大使館も多いので、一度はヒアリングをしましょう。
- 実際に現地に行ってみると想定と違うこともあるので、早いタイミングで現地調査をしましょう。

STORY

アフリカでIT教育を展開しているC社は、政府の政策や現地状況から市場の可能性を感じ、調査を始めました。その際、3時間のプレゼンを現地で行い、同社の事業に非常に強い関心を持つ20人の顧客候補を見つけました。この時の顧客反応がきっかけとなり、同社は事業成功の確信を持ちました。



● 市場確認には現地で
製品を売ってみるのが近道です。



会社の意思決定者が 現地に行く

現地ニーズなどは言語化できない情報も多く、現地に行ったことがないと理解できないことも多いです。最終決断をする際にトップが対象国での事業状況の肌感覚も含めて納得していることが肝になるため、担当者だけではなく、社長または事業の意思決定者が現地に足を運ぶことは大変重要です。今回ヒアリングした企業の8割は、意思決定者が年に3回程度現地に赴いて調査や状況確認をしていました。

ACTION

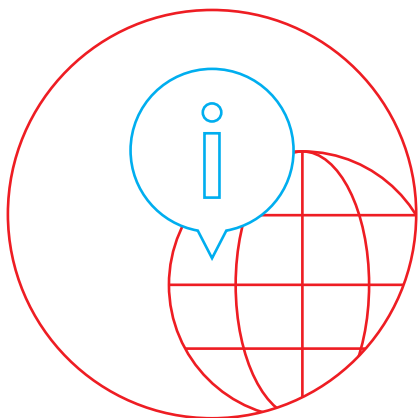
- ビジネス環境が早いスピードで変わることの多い新興国・途上国では、意思決定者が突発的に起きたことに対して決断をしなくてはならない場面も少なくありません。その際、現地の事情をどこまで理解または想像できるかが重要ですので、事業のキーになるポイントをよく見ておきましょう。
- まだオンラインでの会議等に不慣れな場合が多い新興国・途上国のビジネスパートナーと関係を構築する際には、実際の面談が必要になります。また、現地の主要関係者とも顔をつないでおき、いざという時の支援を得られるよう準備をすることが将来の保険になりますから、現地訪問の際には関係者との関係構築も積極的にしましょう。

STORY

D社は、スリランカでココナッツのヤシ殻を活用したバイオマス燃料の製造を志向し、現地でヤシ殻を乾燥させる必要がありました。しかし、調査の過程で現地では野外に放置することで乾燥を行っており、降雨の際には乾燥の期間を延長せざるをえないなど安定的なヤシ殻の供給が難しいと判明しました。そこで、社長判断で急遽現地企業に依頼して屋根付きの乾燥スペースを設け、日本へ向け事業用のヤシ殻の安定供給体制を確保しました。



意思決定するにあたり、商慣習等のビジネス環境が日本と全く異なるため、意思決定者が現地を把握していないと判断を間違える可能性があります。



現地に詳しい人材からの 情報をもとに ビジネスモデルを作る

デスクトップ調査に加え、現地に詳しい人材から情報を手に入れることは大変重要です。特に新興国では公式の情報であっても現実と乖離していることがあり、現実をよく理解しないとビジネスがうまくいきません。現地に精通している人材の情報をもとに現実をよく理解してビジネスモデルを作りましょう。

ACTION

- 先進国に比べて情報が入りにくい新興国・途上国では、現地の在外日本大使館や日本人コミュニティに積極的に顔を出し、現地在住で正確な情報を持っている日本人とコネクションを作りましょう。
- すでに現地に進出している日本企業に現地のコンサルタントを紹介してもらいましょう。日本企業のニーズや商習慣を理解している方を紹介してもらえる可能性が高いです。
- 新興国・途上国の場合、インドなど州による自治を認めている国も多く、州により国民性・言葉・考え方・政党・法律・税制も異なるため、可能な限り展開する州に詳しい人材を確保しましょう。

STORY

E社は、35年前から日本国内の工場で外国人材を雇用し、自社製品や戦略について十分に学んでもらった後にその人材の母国で事業を展開しています。現地ビジネスモデルを構築するにあたり、日本本社の事情をよく理解してもらい、加えて、展開国での事業計画から営業・製品管理まで自社で育成した人材の知見を最大限活用しています。



現地をよく知らない関係者だけで考えた
ビジネスモデルはどこかが間違っている場合が多いです。
● 早い段階で現地の方に計画作りに入ってもらいましょう。



自社に関係する規制や法制度を把握する

日本では何ら規制にかからない事業でも、国によっては規制をかける場合がありますし、外国投資や外貨持ち出しが制限される場合もあります。自社の事業内容を踏まえて、主だった規制については確認しましょう。JETROの情報などを活用し、インターネットでも概要はつかめますので、予習をしてから現地に赴くことをお勧めします。

ACTION

- アフリカや南アジアなどの途上国の規制に関しては、まずは英語の情報を探そうにしましょう。例えば、投資規制の情報はInvestment regulation in XX(国名)やForeign investment in XXなどでネット検索すると関連する情報が見つかる場合が多いです。ただし、ネットで探せる情報は限られていることに注意してください。
- 法律と実際の運用が違うことも多いので、ネットで必要な情報を収集してから、実際の運用は現地に行って確認しましょう。現地では経済局や投資局で相談窓口を持っている場合もあります。より詳しい情報は現地の法律事務所に相談しましょう。
- 飛びだせJapan!のニーズ調査にも規制と法制度の情報がありますので参考にしてください。

STORY

アフリカで保健分野の事業をしているF社はネットで現地の情報を収集したうえで、現地スタッフにその都度再確認していました。デスクトップ調査で立てた事業計画は実態に即さないことも多いので、情報の検証は欠かせません。



ネットや伝聞で得た情報は必ず、
● 現地に詳しい方に確認してもらいましょう。

3

進出前の準備



現地パートナーを確保する

新興国や途上国では日本企業が単独で事業を成功させることは現実的ではなく、現地パートナーがいることは、成功への必須条件と言えます。進出してから現地パートナーを探すのではなく、早い段階で見つけて現地の正確な情報を得るようにし、事業計画策定時の正しい判断の材料にしましょう。

ACTION

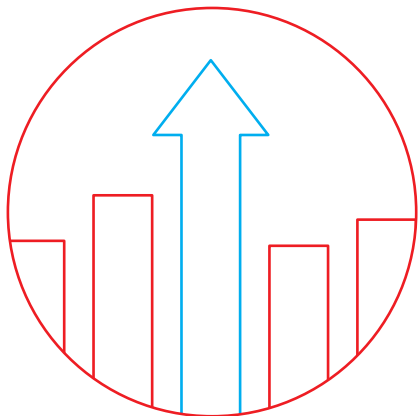
- 現地情報を収集すると同時に、現地パートナー候補を探しましょう。信頼できるかが最重要なので、人づてに探すことが有効です。
- 進出国から日本に来ている留学生(特に奨学生)は優秀な人材である可能性が高いので、それらの留学生から紹介してもらえる場合があります。日本にある進出国の大使館から留学生の情報を得られる場合もありますので、一度は聞いてみましょう。
- 飛びだせJapan!のニーズ調査の一部にパートナー候補の情報がありますので参考にしてください。

STORY

南インドで日本語教育を提供しているG社は、現地大手コンサル会社から個人事業主にいたるまで様々なパートナー候補と接して、パートナーを見る目を養いました。完璧なパートナーはいないという認識を持ちながらも、良いパートナーを判断するための基準を自社で作って目利きをしています。



なるべく多くのパートナー候補と接して、
● 相手を比較してから決めましょう。



対象国での競争優位性を意識的に作り出す

日本では優位性を作れていても、国が変われば競争優位を作り出す要因が変わるため、現地での優位性をどう作るかを検討する必要があります。また、競合相手は、現地企業だけでなく中国、韓国、ヨーロッパといった他国からの進出企業となります。こうした企業は圧倒的な資金力で、後発者利益をとることを狙っている場合も少なくありません。進出時点では競合はいなくても、いずれ参入してくることを想定して競争優位性を作る必要があります。

ACTION

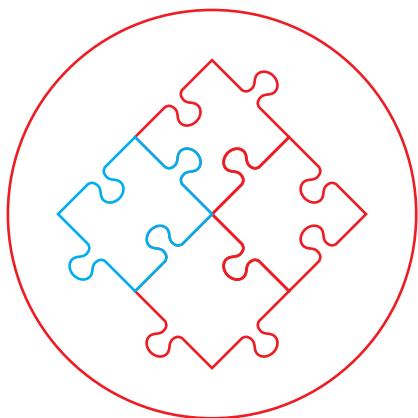
- 日本で自社がどのように競争優位性を作ってきたかを分析し、その経験を対象国に当てはめられるか検討しましょう。当てはめられないのであれば、別の戦略が必要となります。
- まずは進出先の国で競合他社が抱えるビジネスの課題を分析しましょう。既存の課題を解決することで競争優位とできる可能性がないか検討しましょう。
- 進出先での競合企業の状況について情報収集を行いましょう。対象地だけでなく、類似の特徴を有する他の地域の状況についても分析し、今後の状況予測に役立てましょう。

STORY

H社では他社が他国に検査業務を依頼しているために時間や費用がかさんでいる問題に着眼し、現地にラボを設立することで必要時間と価格の削減に成功、課題解決が競争優位の確立に寄与しています。I社では広告費をかけずとも顧客の口コミによって事業拡大できている点が競争優位となっています。



現地に競合がいる場合、課題解決の検討は競争優位を確立するためのヒントになります。現地で新しいビジネスを立ち上げるのであれば、隣国の状況を確認しておきましょう。



対象国への展開を 会社の事業戦略の一つに 位置付ける

海外への事業展開は、予測できない要素も多く難しい舵取りが要求されます。社内からの協力が得られていないと、困難にぶつかった際に乗り越えることができません。海外事業展開を担当部署の一事業という立ち位置にせず、会社としての事業戦略の一つに位置付けることが重要です。

ACTION

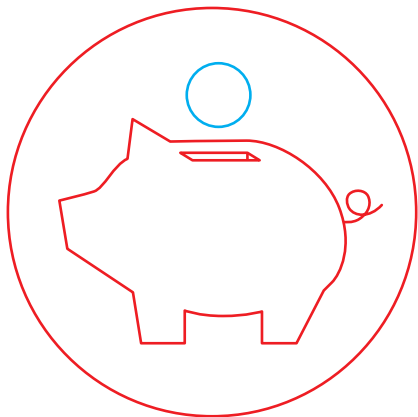
- 外部の方を紹介したり、地域の工業会の海外展開役員に社長を任命するなどして既成事実を作り、海外事業が会社の重要な戦略だという雰囲気を作り出しましょう。
- 事業計画作成の際に、社長をはじめとする首脳陣を巻き込んでプレストを行い、意思決定者にも事業への理解を深めてもらいましょう。
- 海外事業の方針や進捗等の社内共有会を積極的に開催し、社内での認知度と関心度を高めましょう。
- 社長が率先して海外事業の旗を振り、社内の協力も取り付けやすくしましょう。

STORY

I社の社長は、海外展開を志し対象国の語学に精通している人材や駐在経験のある人材を積極的に雇用して率先して体制を作りました。社長自らが海外事業に対する本気度を示すことで、海外事業をするかしないかという議論ではなく「どのように成功させるか」という議論をする雰囲気を醸成しました。



海外事業展開をする際には、意思決定者を巻き込み、全社的な戦略として海外事業計画と投資計画を作成しましょう。



海外展開に必要な資金調達について 目途をたてる

準備段階で海外の情報を集めるには費用がかかりますが、事業化段階ではより多額の資金が必要となります。長期的な資金計画を持つことが重要です。

ACTION

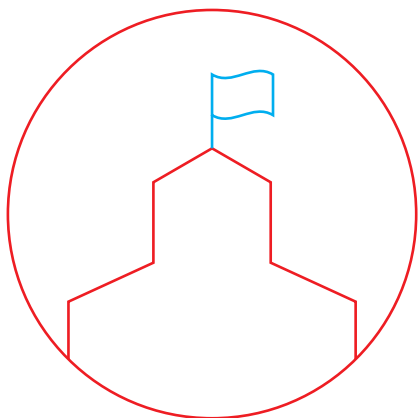
- JICAや経済産業省など中小企業の海外進出に対して補助金を提供している組織はたくさんあります。自社ですべての資金を賄おうとせず、まずは活用できる補助金を調べてみましょう。政府系の補助金を活用できると、「国に認められた事業」と対外的にアピールすることもできます。
- 日本では想定できないほどの分割払いや、後払いなどの要求をする場合もあります。そのような顧客を相手にビジネスをすると入金にも時間がかかるので、キャッシュフローに余裕を持った資金計画を立てましょう。

STORY

J社の場合、JICAの民間連携事業による補助金を活用して海外展開を進めました。売上げが立つまでの期間、現地の政府機関やビジネスパートナーとの関係作りに必要な渡航費、現地での薬剤試験散布の費用などを補助金で賄いました。同連携事業に採択されたことで、国内外の知名度にも良い影響がありました。



新興国のビジネスモデルを日本の金融機関に説明するのは難しいので、資金調達できるよう説得力のある事業計画書や資料を準備しましょう。



公的機関をビジネスに 巻き込むことを検討する

途上国、新興国ではビジネスにおいても政府との関係性が近いいため、日本政府からの支援や、現地政府との共同事業など、公的機関をうまく活用することでビジネスを後押しする強力な力になります。

ACTION

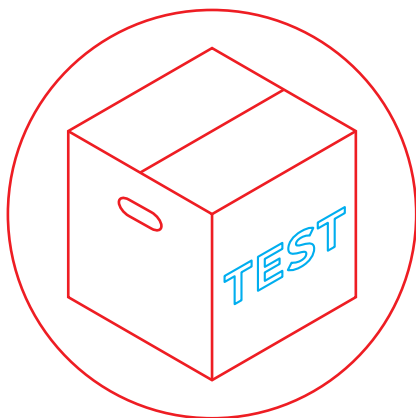
- 積極的な政府からの協力が必要なくても、余計な横やりを入れられないよう、現地政府への事業説明は行いましょう。
- 取得するのに多くの時間が必要な許認可がある場合、日本政府と現地政府の支援を受けることも検討しましょう。JICAの民間連携事業を活用することも効果的です。

STORY

K社は所在地の県庁が海外展開の支援をしていることを活用し、県が補助する商談会や展示会で製品をPRし、引き合いを増やしています。L社はJICAの民間連携事業に採択されたことで、現地公的機関からのアポイントを取りやすくなり、ネットワーク拡大に活用しています。



日本政府がこれまで支援してきたことにより、
アフリカなどの新興国では
● 日本に対する現地政府の信頼があります。



試作品段階の製品やサービスを市場に出す

現地で実際に売れるかどうかを確認するために、製品やサービスの試作品を実際に売ってみることをお勧めします。事業環境や顧客ニーズは日々変わるため、試験販売の結果に基づいて素早く製品やサービスをカスタマイズすることで、現地のスピード感についていくことができます。

ACTION

- 試作品をPRする手段としてオンラインによる途上国・新興国向けの商談会が増えています。経済産業省などの公的機関や企業が試作品などを顧客に説明できる機会を提供していますので、情報を収集してみましょう。各組織がホームページに関連情報を掲載していますが、見つからない場合は各組織の相談窓口で電話やメールで問い合わせてみましょう。
- 現地で試験販売を代行するサービスを提供する企業があります。有料になりますが、自社で実施するよりもコストを削減できるケースもあるため、検討してみましょう。

STORY

M社は助成金の支援を得た事業をケニアで始めました。時間をかけて製品を開発し、最終製品を市場に出しました。最新技術を駆使した素晴らしい製品でしたが顧客ニーズと合わず売れないと分かり、別の事業を始めました。顧客ニーズを確かめながら、試作品を修正しつつ、製品を完成させれば、時間と労力を無駄にすることがなかったと後悔しています。

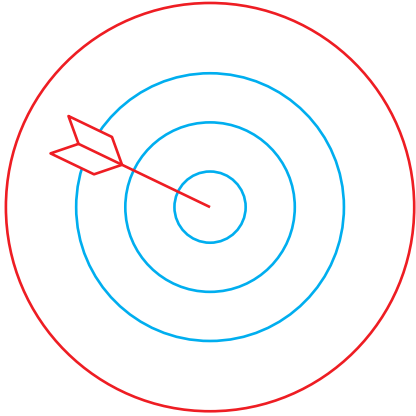


売りたい製品ありきではなく、市場ニーズを確認しながら、早い段階で試作品を作り、その仕様や売り方を柔軟に変更して仕上げるのが大事です

STAGE 4

4

事業進出



顧客の行動様式に合わせて、 顧客との接点を作る

顧客が商品を買う場合、どこで情報収集し、どこから製品・サービスを購入するかなど、顧客の行動は国によって異なります。顧客の行動様式を把握すれば、顧客とどのように接点を作っていけばよいかも分かるので、的を射た販路形成やマーケティング活動を実施することができます。

ACTION

- 現地の企業が参加する展示会や試食会など顧客が集まる場に出向き、顧客との関係構築を図りましょう。新興国・途上国でも大使館やJETRO主催の〇〇国フェアなどがありますので、関心のある地域や進出国の情報は絶えず探すようにしてみましょう。
- 製品を試験的に販売してみることで、顧客の製品に対する反応の確認と、顧客接点の形成を同時に行うことが可能です。新興国・途上国の試験販売を自社で直接行うのが難しければ、試験販売の代行サービスを提供する企業も出てきていますので、検討してみましょう。
- コロナ禍を背景にオンラインでの会議や商談に応じてくれる企業が増えています。オンラインツールも有効に活用しましょう。

STORY

N社では顧客であるトウモロコシの製粉所を一軒一軒訪ねて回り、製品をピックアップトラックで宅配すると申し出て顧客になってもらうという地道な戦略が行われました。苦勞の甲斐あって、最終的に約350軒の製粉所を顧客として開拓することができたそうです。P社ではコロナ禍の状況を逆手にとって、オンラインでの商談会やミーティングの場を積極的に設け、顧客との接点構築に活用しています。



顧客との接点を構築するにあたっては、
現地での地道な取り組みが実を結ぶ一方で、
● オンライン会議や商談会の活用も効果的です。



顧客から生の声を得る

国はもちろんのこと、地域によっても顧客の行動や価値観は異なるため、想定していた製品やサービスをそのまま売ることができず、現地に適応した形に修正しなければいけないケースは多いです。そのため、なるべく早めの段階で顧客へのヒアリングを行い、製品やサービスについて、顧客から生の声を聞くことが重要となります。

ACTION

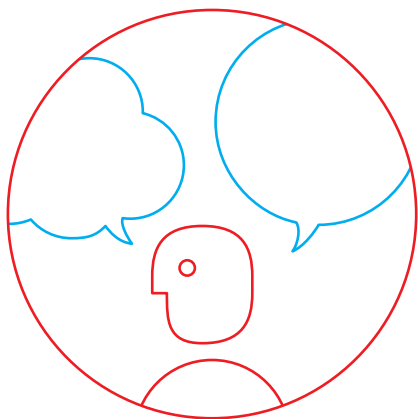
- 個別で顧客にヒアリングをするケースのほかに、対象顧客の集団（医療機器販売であれば医師や看護師のグループ、農機具販売であれば農家のグループなど）を展示会や研修会の場に招いてヒアリングの機会を設けるのもよいでしょう。
- 現地でのヒアリング以外にも、インターンシップ中の留学生からの情報収集、進出先に詳しい人物との接点構築など方法を工夫してみましょう。

STORY

O社では新たなサービスを展開するための情報収集として、想定顧客である医療関係者に謝金を支払ってのヒアリングを毎週実施しています。一方、P社では顧客へのヒアリングは現地採用の営業スタッフが担当しています。言語や文化を共有していることから、より本音に近い意見を聞き出せます。



事業の初期段階だけでなく、計画変更や事業拡大のタイミングでも顧客から意見を聞く機会を設けましょう。



顧客ニーズを深掘りする

現地ニーズをもとに事業計画を立てたものの、実際にはニーズがないことが分かり、失敗するケースが散見します。現地ニーズの把握というと当たり前聞こえますが、そのニーズを一般論にとどまる漠然としたレベルで把握するのではなく、具体的な顧客像を想定し、お金を払ってまで叶えたい望みや、解決したい悩みが何なのかを把握していることが成功につながります。

ACTION

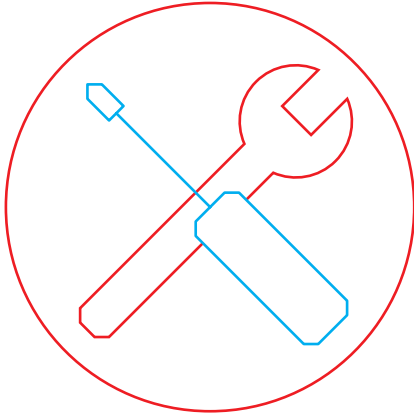
- 展示会の参加者との交流、現地メーカーの視察、販売対象地域の視察、現地の知見を有する留学生へのヒアリングなど様々な方法を駆使してより具体的な顧客、ニーズの情報収集に努めましょう。
- 計画書の作成に先立ち、まずは現地の想定顧客にヒアリングを実施するなど、ニーズ情報の精度を高めることから事業を開始するのがよいでしょう。

STORY

Q社ではインターンシップ中の留学生から母国の情報をヒアリングし、書籍やインターネットでの文献調査では得られない、現地に密着した情報を収集していました。ヒアリングから現地の若者が関心を持っている分野や生活パターンなどを特定し、ビジネス展開に活用していました。



顔が見えるレベルまで顧客像を具体化し、ニーズを把握しましょう。



製品・サービスのローカライズをする

国によって顧客の嗜好が異なるのはもちろんのこと、気温や湿度などの外部環境が製品に影響することもよくあります。顧客に受け入れてもらうためには、それらの違いに応じて製品・サービスをローカライズすることが必要です。

ACTION

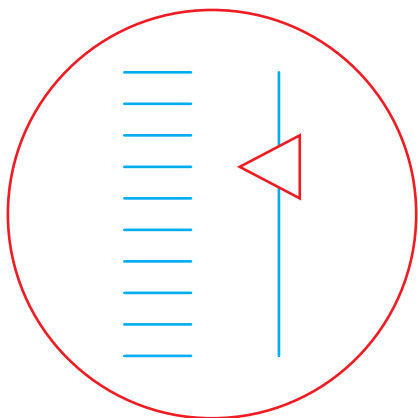
- 日本人の視点だけではなく、現地の人々の視点に立つと新たな製品・サービスの改良点が見つかることがあるため、現地の声の大事にしましょう。
- 複数国展開をしている企業においては、各国の商習慣、電力の普及などに応じて製品・サービスを各国のニーズに応じたものにカスタマイズしましょう。

STORY

R社は保育器をはじめとする医療機器の製造・販売を手掛ける企業で、アメリカ・アジア・アフリカ向けに販売を行っています。現場の医師や看護師からの生きたニーズや情報などを聞き取り、製品のローカライズを行いました。アメリカとアジアの保育器の使用状況の違いからアジア向け製品のサイズ・設定湿度などを調整し、ローカライズした製品を開発・販売しています。



製品・サービスのローカライズには、実際に目で見ても現地のニーズを知ったり、現地のパートナーの視点から顧客のニーズを探ることが重要です。



顧客の購買力に 適した価格にする

品質が良ければ高くても売れる、初期投資は高いがメンテナンスコストが安いので長期的にみれば安くなる、といった口ジックは、新興国・途上国では通用しないことが多いです。現地の顧客が重視するものは、日本の顧客と違うこともよくあります。現地の購買力に合わせて製品やサービスの仕様をグレードダウンすることも必要です。

ACTION

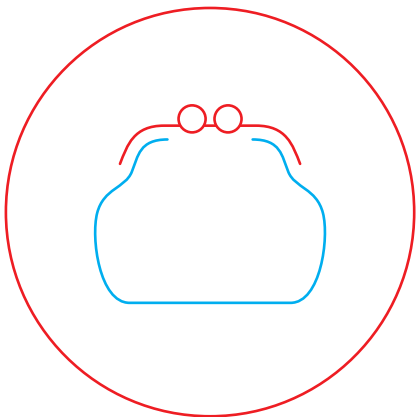
- 現地の顧客でも買える価格になっているのか確認するために、現地で試しに売ってみるか、現地でデモンストレーションをして価格に対するアンケートをとりましょう。
- 現地で入手可能な類似品の情報を確認してください。アフリカでも中国のECサイトから中国製の商品を購入している方は多いので、そのようなサイトで商品価格を比較しましょう。
- 価格を下げる手段として、機能をシンプルにする方法も検討しましょう。日本や先進国では好まれるようなハイテク製品が、途上国では求められていない場合があります。そのような場合は、機能をシンプルにして価格を抑えることも検討しましょう。

STORY

最新技術を駆使した製品で起業したS社は、資金提供を受けたベンチャーキャピタルの助言「大型製品を作って、高く売るべき」といった言葉を真に受けて製品を設計しましたが、海外のどの顧客からも「高すぎる、大きすぎる。ハイスペックすぎる」との理由で断われました。



ヨーロッパ向けに輸出しているような企業が顧客の場合、品質が重視されるケースもあるため、高価格でも成り立つ場合があります。顧客の購買力をよく理解することが重要です。



現地の購買力に合わせた 料金徴収の仕組みを作る

購買力が低い国を対象にしたビジネスにおいて、一度に100万円を支払える人はいなくても、1万円を支払える人は100人いるという考え方があります。製品やサービスの支払い方法、月賦、後払い、サブスクリプションにしたり、顧客が必要な分だけ購入できる量り売りや、小量パックの開発など工夫が必要となります。

ACTION

- 高価な商材の場合、製品を販売するだけでなく、リースで製品を提供したり、製品でなくサービスやメンテナンスをビジネスにすることも検討してみましょう。
- 不払いが生じやすい途上国・新興国では、料金を確実に回収するため、料金を安くする代わりに一括支払いにすることも検討しましょう。
- 途上国・新興国の代理店が料金徴収の種類をたくさん持っているとは限りません。一括前払いしか認めない代理店などもあります。そのような硬直的な代理店と契約しているのであれば、複数の代理店と契約して料金徴収の仕組みを多様化することも検討してみましょう。

STORY

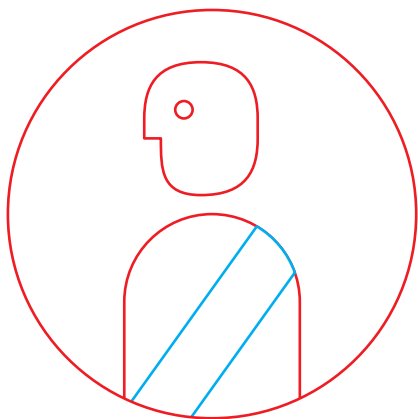
T社はプログラミング教室をアフリカで始めました。生徒が貧しく最初に授業料を払えないので、奨学金制度を導入し、就職後に返金する仕組みを作りました。生徒から確実に授業料を回収するため、卒業後に就職先を紹介したり、自社で雇用したりしています。



いくらなら、どのような方法なら無理なく料金を払ってもらえるのか、事業実施前に想定顧客の意見を丁寧に聞き取りましょう。

5

事業進出



対象国の事業展開に 責任者を配置し、 権限移譲する

新興国は成熟した日本の環境とは違い法規制など外部環境の変化や現地ニーズの変化が速いため、現地で意思決定をしていないと環境の変化に対応できない可能性があります。また、商習慣や現地パートナーとの関係性など現地にいる者しか分からない情報も多くあります。予算や事業実施について権限を持った責任者を現地に置きましょう。

ACTION

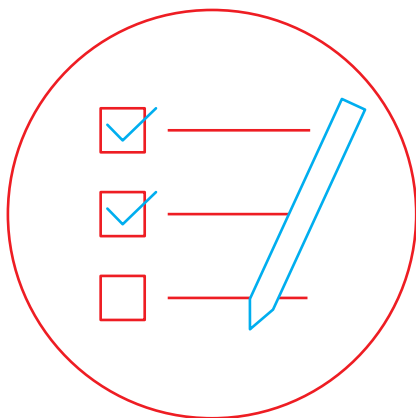
- 現地に予算と権限を渡すことで、スピード感のある事業展開を実現しましょう。本社は、重要な人材の採用や業者との交渉など、事業の方向性に大きな影響を与えるもののみ関わるようにし、スタッフの管理や業務指示などの通常のオペレーションに加え、事業内容の小さな変更程度であれば現地マネージャーの判断に任せましょう。
- 複数国展開する場合は、現地に地域統括部門を作り、すべて現地に意思決定を任せるとすることも検討しましょう。

STORY

U社は、進出国に銀行口座を作り10万円以内であれば本社を通さず現地だけの決裁で使えるようにしていました。物価が比較的安い新興国においては、10万円といえども大金なので、現地で事業を回す利便性が大幅に増したと言えます。



現地と本社の役割を明確にして、
現地在スピード感のある決定ができるような
体制を作りましょう。



最初の計画にこだわらず 短期間で仮説検証をする

日本よりも急激な環境の変化が起きやすい新興国・途上国においては、計画変更を求められることが多くなるため、簡易なプロトタイプで現地の反応を調査するなど工夫して短期間で仮説検証し、現地に即した事業計画に随時アップデートしていきましょう。

ACTION

- 最初の事業計画にこだわらず現地の状況に合わせて随時計画を変更しましょう。価格・製品サイズ・顧客との契約形態・現地でのビジネス形態・進出エリア・現地パートナー等の項目を随時検証しましょう。毎週計画を微調整している企業の例もあります。
- 現地状況に合わせて随時計画を調整するためには、日頃から社長や意思決定者を巻き込み（3.3参照）、海外事業特有の不確定要素を理解してもらいましょう。
- 調査に時間を使わず、大枠の方向性が決まったら現地で仮説検証を繰り返しながら事業を進めましょう。

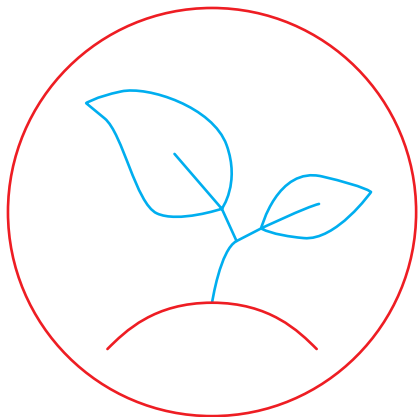
STORY

V社は、どの事業が現地に最もニーズがあるかを確かめるため、「調査」ではなく、現地で6ヶ月小規模のプロトタイプを多数展開し、ニーズとリスクがどこにあるかあぶり出しました。

また、W社は高品質の農作物を安く仕入れ露天商人に配達するという販売形態を試行してみたところ、在庫がうまく減らず商品が劣化してしまうことが見えてきたので、仲介人が直接倉庫に購入にくる販売形態に変更しました。



計画通りに進めることに固執せず、
計画を柔軟に修正し目標達成することに
集中しましょう。



現地人材を確保・育成する

日本人を新興国、途上国に派遣すると人件費がかさむため、優秀な現地人材の確保は事業の成功を左右します。また、現地ニーズの把握にも現地人材はとても有益です。

ACTION

- ABEイニシアティブなどを活用して来日している留学生と接点を作り、現地パートナーとなりうる人材とのコネクションを日本で築きましょう。
- 日本に比べ人材が流動的のため、人材の流出を防ぐ工夫も必要です。福利厚生などのコストをかけるだけでなく社員とのイベントを開催したり、日々の密なコミュニケーションを取り信頼関係を築いていきましょう。
- 新興国・途上国では急速な経済発展と共に、給料水準も上がっていくので、それに応じた給料の支払い+ α の制度設計をしましょう。

STORY

X社は海外進出以前から、海外技術者を日本に招待し日本語スピーチコンテストを行うなど海外人材の育成に取り組んでおり、海外進出する際もそのコンテストの参加者の中から優秀な人材を選びインドでの事業が始まりました。海外進出後も研修事業は継続しており、現地での優秀な社員は日本の本社に招待し、研修の機会を与えるなどの工夫が、現地職員のモチベーションとなり、人材流出を防ぐ要因となっています。



現地人材の流出を防ぐためには
● 給与+ α のインセンティブが有効です。

発行者: アイ・シー・ネット株式会社

総責任者: 井上真

全体管理: 下山久光

調査担当: 野地恵子、浅野知美、淵上雄貴、太田みなみ、椿原健太郎

お問い合わせ: Business_Consulting@icnet.co.jp

デザイン: 株式会社ツープラトン

本レポートは、出所を記載した二次資料及び当社による現地ヒアリング結果に基づき、有益だと判断した情報を基に作成しておりますが、その正確性、確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、ご自身の判断でなされますようお願い申し上げます。