

「国際ビジネスのわからないところ、心配なところ」

新潟県知事政策局

参与 土屋敬三

1. 海外で取引先はどうやって見つけるのだろうか？（英語も貿易実務も知らない。）
- ・ 入門コース：全く始めてで、英語も不得意で実務も分からない人
  - ・ 中級コース：過去貿易の経験が何回かあり、一定の契約から支払いまでの流れを理解している。
  - ・ 上級コース：現在も貿易をしているが、さらに取引を拡大していきたい。

<入門コース>

- 貿易の流れを理解することから始める。→貿易実務講座、貿易ハンドブック
- あまり無理せず近くにいる商社にお願いする。→ジェトロ、会議所紹介
- 習得した知識をもとに試験的に輸出入のビジネスをする。→県庁、ジェトロ、会議所からのアドバイス
- 自社製品の英文パンフやプライスリストを準備する。
- 自社のHP（ホームページ）を制作する。→ジェトロ、研究会アドバイス

<中級コース>

- 希望する市場のマーケットリポートを研究する→ジェトロのマーケット情報や支援スキーム
- ビジネスが集まる場所（海外見本市、商談会、セミナー）に参加出展し自社の製品技術の優れたところをPRする。→ジェトロ、NICO、県庁
- 世界の情報に気を配る。→ジェトロの国別情報、通商弘報（日刊）

<上級コース>

- 海外の見本市への参加
- 海外拠点（現地法人）の設立を検討
- 生産拠点や部材調達の最適サプライチェーンの検討
- FTA、EPAの活用（関税メリット、人材の活用）
- ブランド戦略（含む知財戦略の確保）

2. 販売戦略をどう考えていくのが良いか？
- ロットが小さいと買い手を見つけにくい。ある程度、海外重視で行く場合は少量多種でなく多量少種にする。
  - 最初は販売代理店を通じ販売していくが、ある程度順調にきたら現地法人を作り独自で販売、さらにもうかり販売が拡大するようであれば、コストを考え、現地で生産することを検討。
  - 国内市場で十分やっつけていけるが、将来の事を考え少し、海外販売も開始したい場合、商社に口銭を払って販売を委託する。利益は少ないが確実である。人材育成を図るの必要があり、留学生の採用や若手社員の海外研修なども考えるべきである。
3. 円高で為替リスクがあるがどう対処したら良いか？
- 為替リスクは付きものだが、現地で輸出入の両方を行うのであれば、現地にドル口座をもち、ドルによる管理を行う。
  - 為替予約をし、急激な為替変動に備える。為替のオプション取引も一つの方法。
  - ドル取引でなく円取引にしてもらおう。ただし、現状では急激に通貨が高くなると現地からは値引き要求がでてくるのが一般的である。
4. 海外戦略としてある程度、自社の特定製品が売れるとの市場反応が長期に亘ってある場合。国内の製造コストの関係で海外に製造拠点を作っただけの方が良いのか？
- 市場は正直である。こうした場合は得意先を分析し、最終消費者の嗜好の分析を行い、少し変わった商品のラインアップを考え、常に市場テストを行う。このように一定地域で一定製品が売れる場合、現地で生産した場合のコスト比較を行う。勿論、現地で資材調達が可能か、基本的な加工技術の有無などをチェックする。
  - また、一定地域だけでなく近隣国においても需要が期待できるか市場調査を行う。
  - 期待できるのであれば製造拠点設立のための手続き一覧をマスターする。→ジェトロ、中小機構
  - 特に、現地の優遇税制などや近隣国への輸出インセンティブを研究する。→ジェトロ、現地関係当局、会議所
  - F T A ・ E P Aにより日本からの関税より安く済む場合がある。逆に高くなる場合があるから要注意。

5. 決済条件、デリバリー、支払い通貨、ロットなどの決め方がわからない。
- 決済条件は買い手/売り手双方で決めていくが、一般的な決済方法は確立しているので、それに従う。
  - デリバリーや値決めは正に交渉マターである。FOBなのかCIFなのか交渉で決める。通貨は米ドルが一般的であるが、円でも交渉しだいでは可能。ロットは生産能力と深く関わるので、あまり背伸びして受注すると首を絞める事になりかねないので要注意。
6. 現地法人を設立したときの長所短所はなにか？また出資比率は独資か合弁か？
- 現地法人設立は相当の労力と資金を投入することになる。失敗した場合、会社自体の存続が危ぶまれる可能性がある。しかし、ひとたび好循環にはまれば事業拡大が期待できる。出資比率は一般的に100：0（独資）、50：50（対等合弁）あるいは10～49：90～51などの出資がある。資本出資は当然のことながら現金の他、生産設備・機械機器、技術ノウハウの提供もカウントされる。
  - 独資の場合、自己の裁量で企業経営が可能であるが、合弁の場合は相手の意向を踏まえた企業運営となるため、利益配分や新規事業計画などで考え方が対立する場合がある。しかし、現地人パートナーの持つ市場コネクションや役所とのコミュニケーションなど良い点も沢山あるので、全て独資が良いとは限らない。
7. 現地の法制度について知識が無い。労務、税務、法務関係が心配である。
- 進出先国によって、法制度が十分整備されていない国があったり、制度はあるが実際の運用は違ったりと理解が難しい場合がある。こうした場合は現地日系企業の集まり（商工会、商工会議所等）やジェットロと相談し実際の運用面の現状を勉強する。
  - 現地に行く前に十分、日本において研究していくことが重要である。
8. 駐在員のコストはどのくらいかかるのか？また、どこまで現地人にまかせられるのだろうか？
- 駐在員コストは給与（在勤手当＋国内本俸＋家族手当＋期末手当＋住宅手当＋教育手当＋社会保険＋現地諸税）で日本でかかる経費よりも1.5倍～2倍かかると見て良い。ただし、先進国と途上国では差が大きいので、外務省が決められている在外職員給与モデルが参考になる。
  - 最近ではできるだけ現地人に任せる方向になってきている。特に労務関連や総務関連など現地の状況を熟知しているローカルスタッフの方が、効率的である場合が多い。日本人も必要だが、日本人が現地人を管理するスタイルは社内の勤労モチベーション上、良くない。

9. 現地日系企業やローカル企業と上手く付き合い、サプライチェーンを効果的に確立できるだろうか？
- 現地日系企業は日系企業協会や商工会を組織しているので加入をした方がよい。ビジネスの宣伝の場としても活用できるし、様々な情報入手の場として大事である。数年滞在している内に役員などにも就任する機会に恵まれる。日系企業との間でビジネスがかなり多く取引されている場合が多い。
  - ローカル企業はあまり付き合いの機会が少ないが、親しい日系企業や取引先から紹介を受けるようにする。仕事だけの付き合いではなくゴルフやキャンプなど幅広い趣味の世界でも付き合いを広げていくとチャンスに恵まれる。
  - こうしたネットワークをもとに自己のビジネスの依存関係（ネットワーク）を構築し、マーケティング—生産—販売—物流—メンテ・サービス—新規顧客開拓—マーケティングの循環を拡大していく。
10. 経営が行き詰まり赤字が累積、どうにもならなくなった時の撤退はどうするのか？
- 撤退戦略は進出に調べておく。国によっては簡単に持ち込んだ機械（資本）を持ち出せず、さらに税金を支払わされる場合がある。進出時に出口戦略を考え、いくらまで赤字がなったら止めるということを予め考えておくことが必要。