

海外市場開拓のポイント

～アジア展開企業の動向より～

～ 目 次 ～

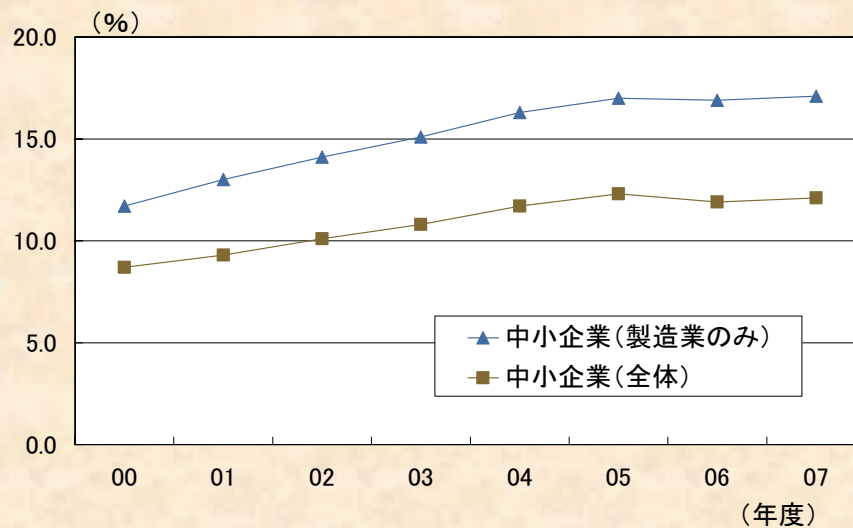
はじめに	1
海外市場開拓がもたらす効果	2
コラム1 ～海外市場開拓と中小企業の収益力～	4
海外市場開拓に伴う課題	5
アジア展開企業の声 ～ヒアリング調査より～	6
海外市場開拓のポイント	8
コラム2 ～海外市場開拓が地域経済に与える影響～	18
参考資料	19

はじめに

我が国においては、国内市場の縮小が見込まれる業種もありますが、アジアを中心とした海外市場は、引き続き、成長・発展を遂げており、今後も市場の拡大が見込まれます。中堅・中小企業においても、これらのアジアをはじめとした海外市場の成長ポテンシャルを取り込み成長していくことが期待されています。

中小企業白書によると、海外市場の拡大に伴い、海外子会社を保有する中小企業も着実に増えています。しかし、中小企業が海外進出をして撤退する例も多く、海外市場の開拓は簡単なものではありません。

海外子会社を保有する中小企業の割合の推移



(出所)中小企業庁「中小企業白書 2010 年版」

こうした状況をふまえ、本冊子は、アジア展開を実施している中堅・中小企業の実態を調査し、海外市場開拓の効果や課題、留意点等のポイントをまとめました。

- 海外市場を開拓したいが、どのような点に気をつけるべきなのか
- 海外市場の開拓により、どのような効果をもたらされ、どのような課題に直面するのか

という点にご関心をお持ちの中堅・中小企業の皆様のお役に立てれば幸いです。

※ 本冊子のデータは、関東経済産業局管内(1都10県)の非製造業に対して実施したアンケート調査やヒアリング調査をベースに記述しておりますが、「海外市場開拓のポイント」については、非製造業のみならず、製造業であっても利用可能な海外市場開拓の留意事項をまとめております。

海外市場開拓がもたらす効果

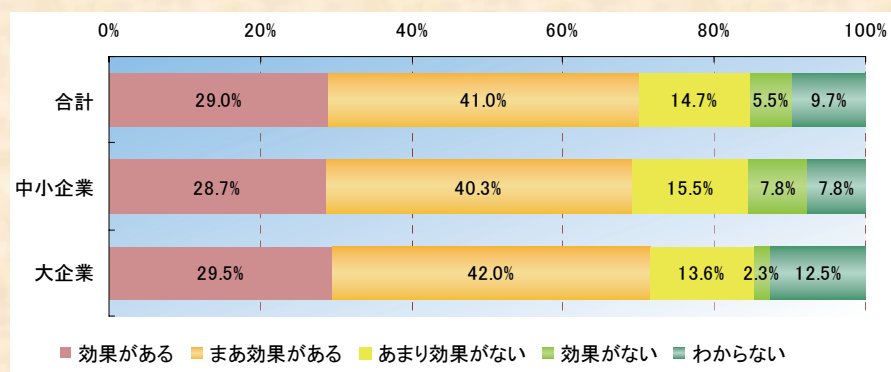
— 海外市場開拓の取組みは経営に直接的・間接的な効果をもたらす —

海外市場の開拓にあたり、社内体制の構築、外部資源の活用、現地に適応した商品・サービスの開発など、企業には様々な対応が求められます。

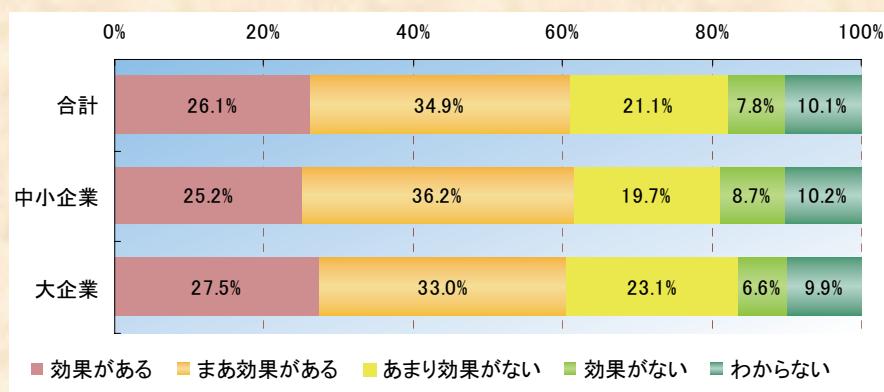
例えば、アジア市場の開拓に取り組んでいる非製造業において、海外市場開拓が経営にもたらす効果として、新たな市場・顧客の開拓、協力会社の確保等に加え、新たなサービスの開発、品質水準の向上につながる可能性もあるようです。

海外市場開拓が経営にもたらす効果

① 新たなサービスの開発や創出



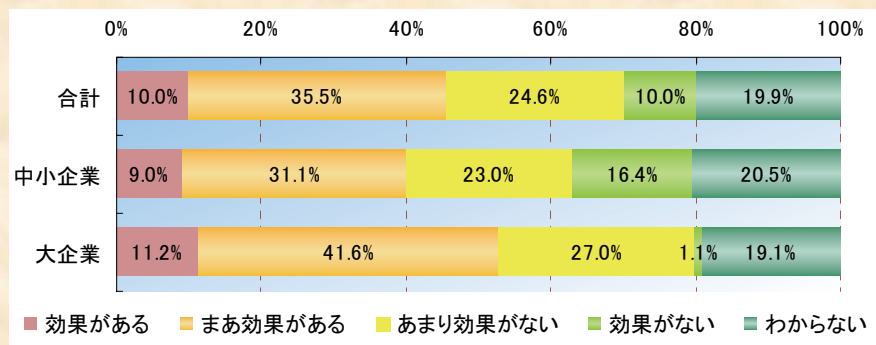
② サービスの品質水準の向上



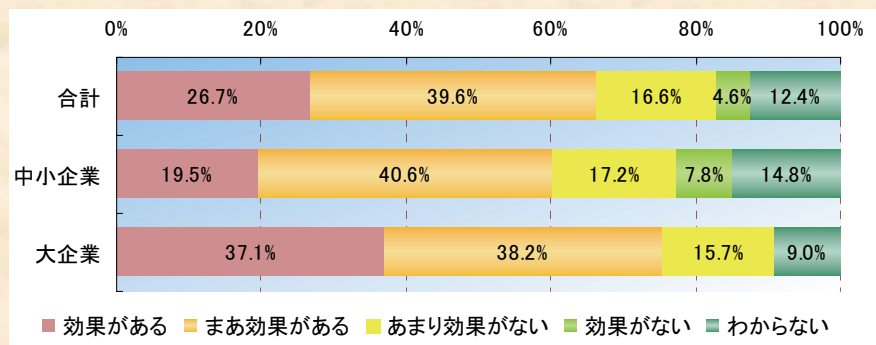
※特段の断りがない限り、本資料で用いたグラフは「アジアへの事業展開に関するアンケート調査」より抽出しています。アンケート調査は、経済産業省関東経済産業局管内の1都10県（茨城、栃木、群馬、千葉、埼玉、東京、神奈川、新潟、山梨、長野、静岡）の非製造業約2,000社に対して実施し、373社の有効回答を得ました。

また、海外市場開拓を進める中で、社内体制の整備による事業のノウハウ等の見える化、人材育成・教育効果の増大、社員の意欲・やる気の向上、国際企業としての認知度やブランドイメージの向上などの効果がもたらされるようです。

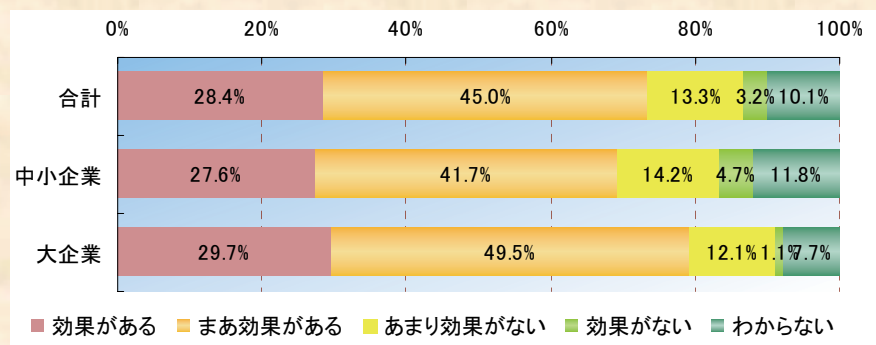
③事業のノウハウ等の見える化



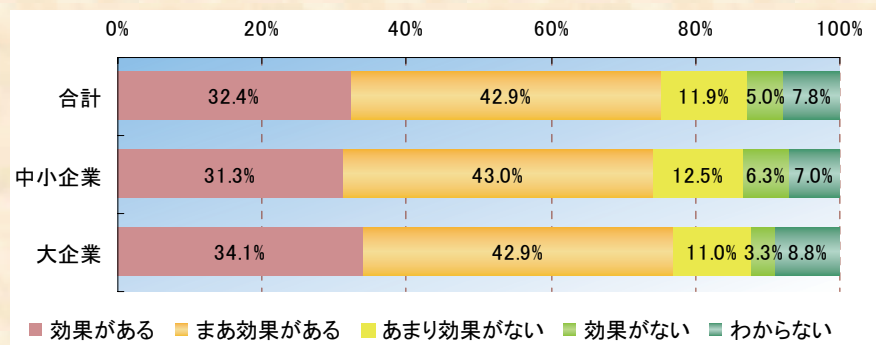
④人材育成・教育効果の増大



⑤社員の意欲・やる気の向上



⑥企業の認知度・ブランドイメージの向上



コラム1 ～ 海外市場開拓と中小企業の収益力 ～

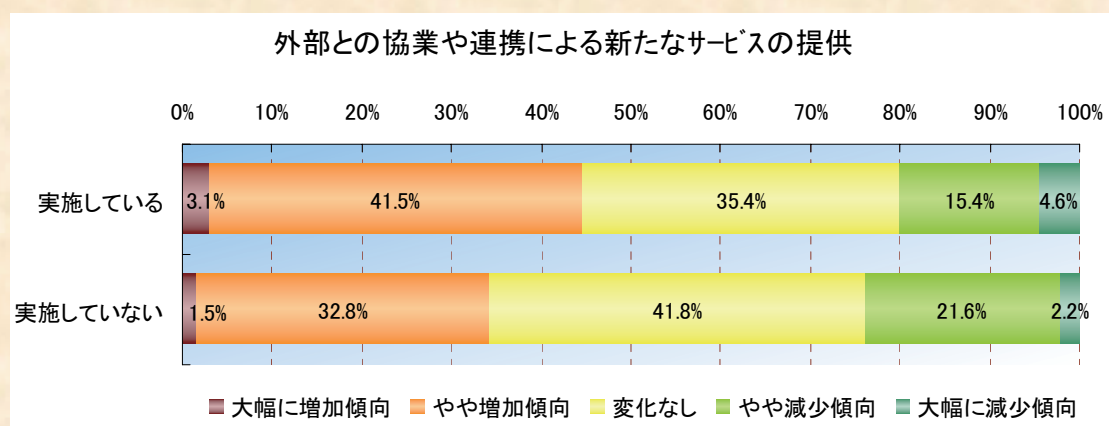
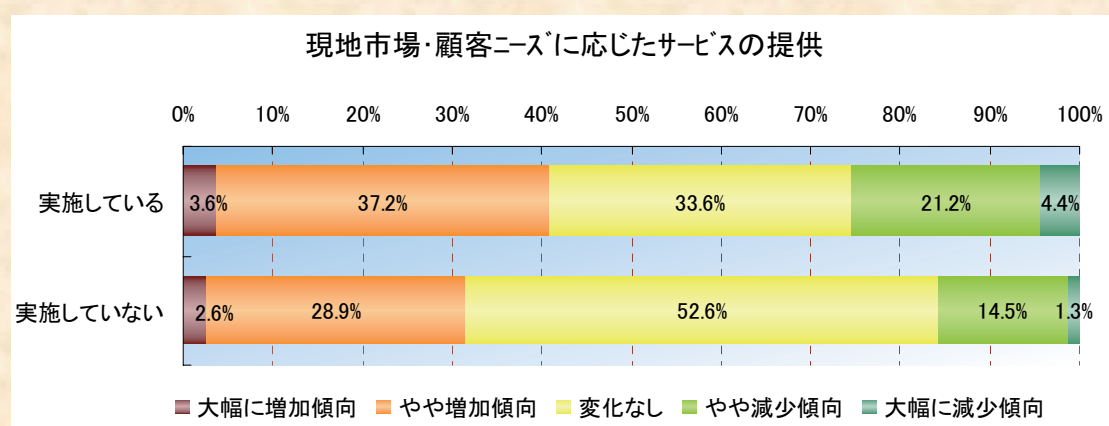
ー収益力の向上に向けて積極的に取り組む企業は利益率も増加傾向ー

海外市場の開拓にあたり、企業は収益力の向上に向けて様々な取り組みを実施しています。

例えば、アジア市場の開拓に取り組んでいる非製造業において、取り組み別に売上高営業利益率への影響を確認すると、「現地市場・顧客ニーズに応じたサービスの提供」や「外部との協業・連携による新たなサービスの提供」を実施している企業は、実施していない企業に比べ、売上高営業利益率が増加傾向にある企業が多くなっています。

海外市場の開拓が、企業の利益率を高めるとまでは言えませんが、現地市場の顧客ニーズや外部との協業・連携による新たなサービス提供など収益向上に向けた積極的な取組みを進めている企業は、おおむね利益率も増加傾向にあるようです。

海外市場開拓による売上高営業利益率への影響



海外市場開拓に伴う課題

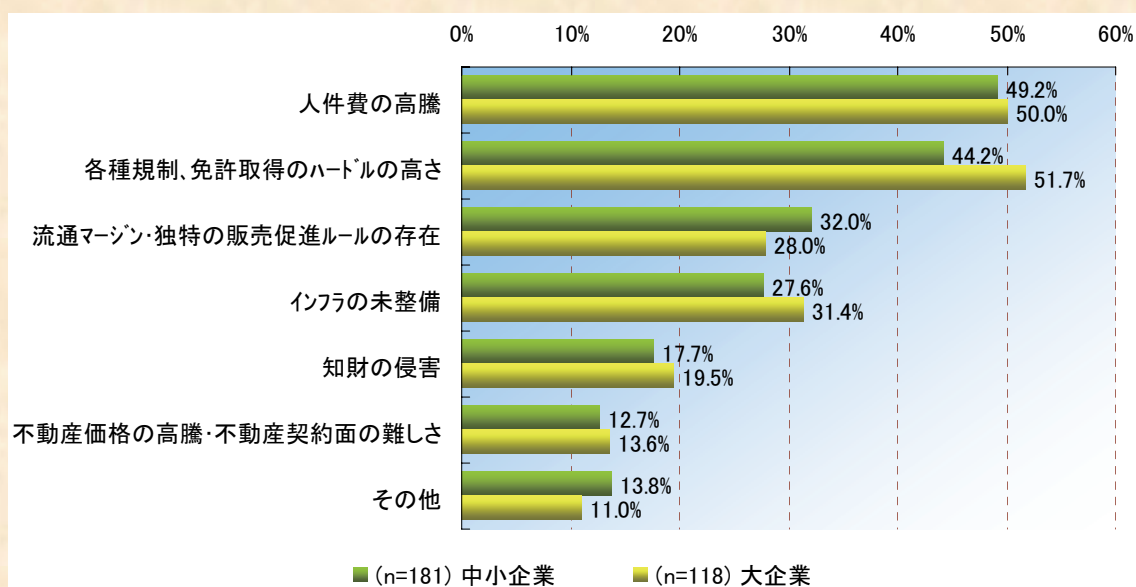
— 海外市場では労務問題や規制に直面 —

海外市場の開拓においては、国内では想定困難な課題に直面します。

例えば、アジア市場の開拓に取り組んでいる非製造業においては、人件費の高騰と各種規制・免許取得のハードルの高さなど、「労務」や「各国・地域の規制」に関する課題に直面することが多いようです。

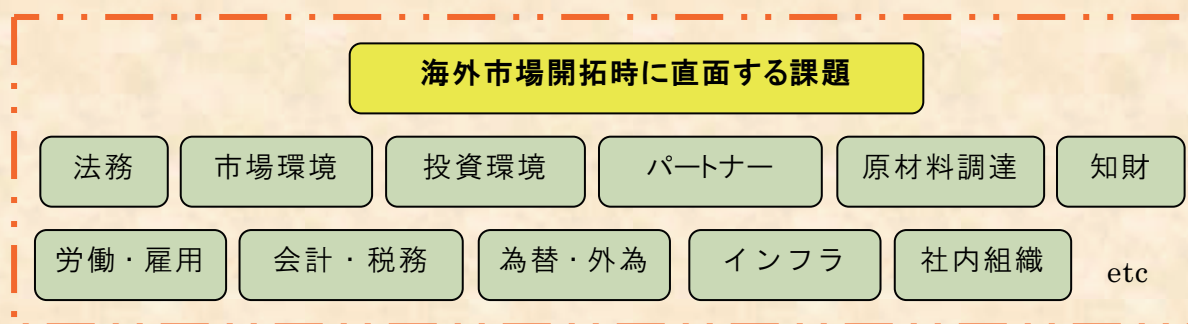
外部環境に関する課題は、企業単独で乗り越えられるものではなく、企業規模を問わず、同じ問題を抱えていることがわかります。

アジア市場開拓の課題



なお、海外では、様々な経営上の課題のほか、政変や災害などのカントリーリスクにも直面します。

どのようなリスクが潜んでいるのか、リスクの出現確率と影響の大きさなどを想定し、対応策について準備をしておくことが重要です。次頁では様々な課題に直面する経営者の皆様の声をまとめています。



【アジア展開企業の声～ヒアリング調査より～】

現地での交渉力も大事

ー店舗開設にあたり現地で困ったことは何ですか

店舗を施工する際、現地の施工業者よりも安心感のある日系企業を選びましたが、完成期日に遅れた上に、追加料金が発生しました。図面上には存在しない柱が店舗内にあり、撤去費用が必要となったからです。店舗は現地資本の商業施設の一画でした。本来であれば当社が負担すべき費用でないにもかかわらず、施工業者の交渉力が弱く、結局、商業施設側の要求に沿い、当社が追加の除去費用を負担しました。店舗の稼働を急いでいたため、当社としても要求は飲まざるを得ない状況でしたが、日系施工会社であれば契約どおりの対応をしていただけたと考え、それ以外の要素を考えなかったのは迂闊だったかもしれません。

ー現地でトラブルにあった場合は、どのように対処しているのでしょうか

現地在住の日本人アドバイザーに相談しています。ただ、「中国だから当たり前なこと」などと説明されるケースがあるのですが、なぜ当たり前なのかが理解できないのです。現地に長期間滞在しているアドバイザーにとっては当たり前と思うビジネス慣習であっても、進出企業にとっては、それが慣習なのか否かですら、理解できません。結局のところ、自らの経営判断で対処することが多いです。

(飲食業：中国及び台湾に展開)

繋がりが無い国への進出には注意

ーなぜ中国に進出したのでしょうか

もともと日本企業の中国進出を支援する仕事をしてきたこともあり、中国に人脈がありました。

中国では、人脈がすべてといっても過言ではありません。協力者となる中国人がいない、「繋がり」がない状態で中小企業が進出するのは非常に危険だと思います。私の場合は、以前の取引先関係者でお互いの「ビジネス感覚」をよく知る方をパートナーに選びました。

(飲食業：中国に展開)

粛々と進めるのか、放置しているのか

ー日本企業が改善すべき点があるとしたら、どのような点なのでしょう

日本企業の契約締結までの入念な準備は素晴らしいのですが、あたかも契約がゴールのようになっているような気がします。契約締結後、契約事項を「粛々とすすめています」と日本企業の方はおっしゃるのですが、そのような態度は、中国人的な感覚では「放置している」若しくは「思考停止している」と捉えられかねません。また、中国企業は変化するビジネスに臨機応変に対応しているだけのつもりであっても、日本企業は騙されたと感じてしまうケースもあるようです。ビジネスは常に動いています。メンテナンスが必要なのです。契約はゴールではなく、スタートライン。契約締結後からが本当の勝負だと思ふのですが。

(アジア貿易振興機関)

自分自身も汗をかく

ー合弁を解消後、再び独資で進出したのはなぜでしょう

最初の合弁はタイ現地企業からのお誘いによりあまり深く考えずに乗ってしまった、というのが実状です。そのような状態ですから、パートナー企

業とは経営方針があわないし、売上げも伸びない。数店舗つくったところで、合併は解消しました。

その後、再び海外に挑戦しようと思ったとき、合併会社を設立するという選択肢は全くありませんでした。前回の経験で合併の難しさを痛感しましたから。我が社のビジネスモデルに合致するような候補地を厳選の上、独資で進出しています。今では撤退した際の知識や経験が糧になっています。アドバイザー任せにするのではなく、自分たちで汗をかいたことが良かったのだと思っています。

(対個人消費者向けサービス業：
シンガポール及び香港に展開)

収益の出るビジネスモデルを考える

—代理店販売の留意点はありますか

代理店販売であっても、パートナーが重要です。パートナーと Win-Win の関係になるためにも、代理店が扱いやすい商材を提供することが必要だと思っています。代理店自身が扱いにくいと感じる商品が現地で売れるわけありませんからね。例えば、アジアでは、機能の高さよりも、操作が簡単で覚えやすいものが好まれます。代理店を最大限に活用し、良い関係を築くためにも、収益が確保できるビジネスモデルを構築することが必要だと思っています。

(対民間事業者向けサービス業：
タイ、中国、韓国等に展開)

現地の情報に耳を傾ける

—これから海外展開しようとする経営者へのメッセージはありますか

海外事業は刻々と変わります。最初に集めた情報、進出して半年後の情報、1年後の情報が全く違うのです。そのため、経営者は現地の声にきちんと耳を傾けることが重要です。特に

新興国の規制や商慣習に直面し、現地の責任者が思い悩むケースが多く、本社と現地の板挟みになるケースが散見されます。

現地には現地の文化・ビジネス慣習があります。現地の事情を理解せずに本社の考え方を押し付けると、現地の責任者が1人で問題を抱え込みます。経営者は現地責任者のケアを怠らないようにしていただきたいと思います。

(対民間事業者向けサービス業：
中国、マレーシア等に展開)

アジアでよいか、日本でやり残したことはないか

—実際にアジア市場を攻略する際のヒントをいただけませんか

どの国から、どんな商品・サービスを、どんな順番で、誰から売ることによってどんな影響が出てくるかを、緻密に考えてから進出した方がよいですね。日本の企業は、とにかく、商品等が出来上がったとたん、さあどこかで売ってみようかという話になりやすいですよ。日本市場は比較的均質なので、戦略がなくてもどこでも売れたりしますが、そのままの成功体験を引きずって海外市場、特に多様なアジア市場開拓に取り組むのは危険ですし、効率も悪いです。

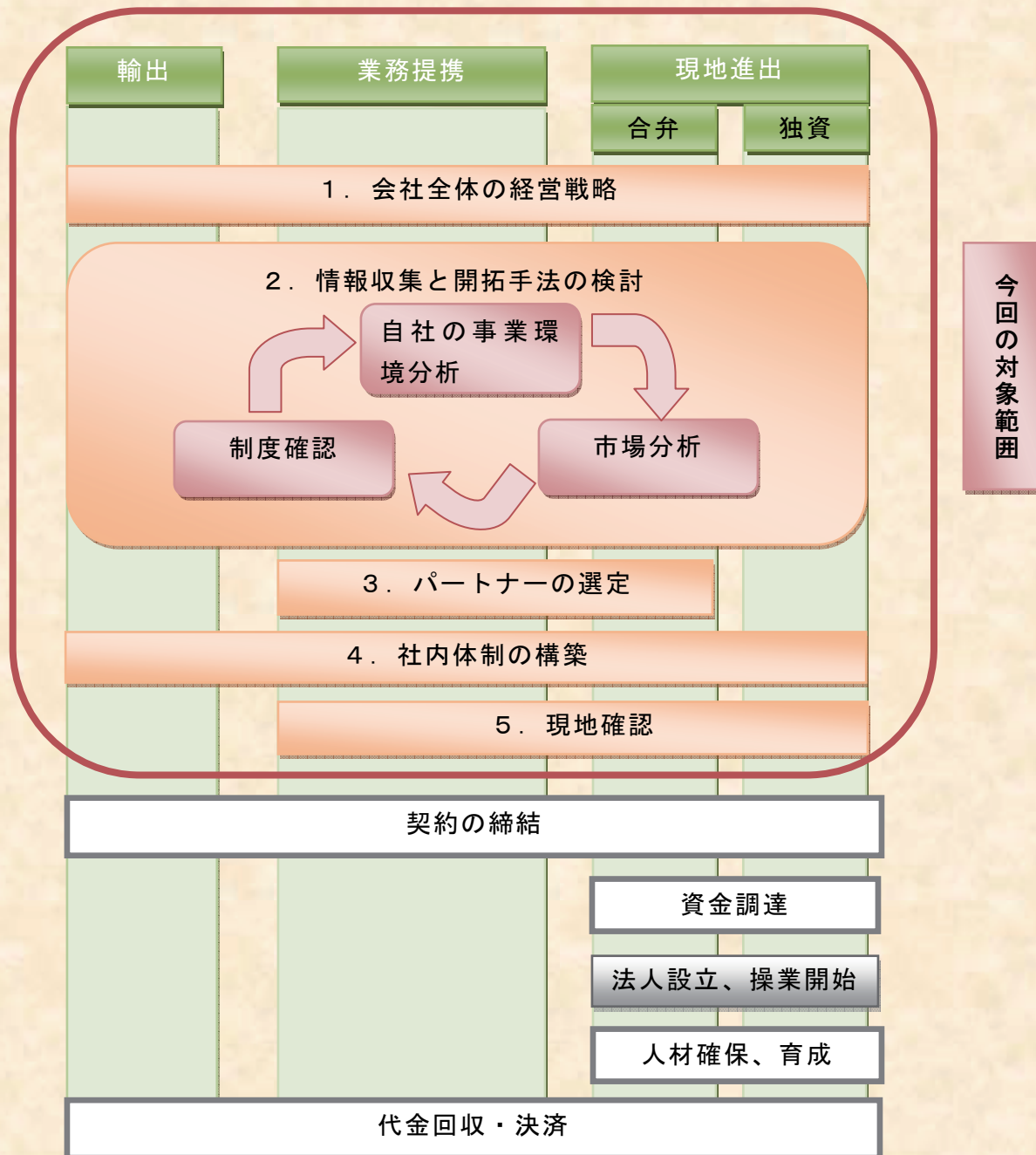
また、アジア、アジアといいますが、金融危機後に落ち込んでいる欧米市場は攻め時でしょうね。アジアは、既に高値圏にある株のようなものなので、そこから手をつけることが自社のビジネスにとって本当によいことなのか、一呼吸おいて考えてみることも必要ではないでしょうか。国内でまだやるべきこと、やれることはないのか、そこに立ち返ることも必要かもしれませんね。

(対民間事業者向けサービス業)


海外市場開拓のポイント

海外市場開拓の一般的な手法として、輸出、業務提携、現地進出等があり、いずれの手法を選択するかによって抱えるリスクが異なります。収益の確保と安定的な経営のためには、海外市場のリスクを想定し、予防策を講じることが重要です。

ここでは、中堅・中小企業の皆さまがアジアを中心とした海外市場の開拓を「検討」する際の留意点を抽出しました。非製造業のみならず、製造業を含む幅広い業種の方にお使い頂くため、契約締結前までの中で留意して頂きたい点をチェックポイントとしてとりまとめております。





1. 会社全体の経営戦略

1-1	海外市場開拓をする必然的な理由があり、中長期的かつ多角的に検討している
<p>(想定されるリスク※) 「勉強代」、「知人がいたから」など必然性がない状態で海外に進出をすると、事業の変更や撤退判断も曖昧となり、損失が膨らむ</p> <p>【そのためには(例)】</p> <ul style="list-style-type: none">・国内市場開拓の改善点はないか再検討するとともに、海外市場開拓の目的を明確化する・経営理念、経営戦略、経営計画と海外市場開拓の目的の整合性を確認する・海外市場開拓の準備に要する期間や投資コスト回収期間などを勘案した経営計画を作成する	
1-2	海外市場開拓をするための人材を社内・社外に確保できる
<p>(想定されるリスク) 社内に適当な人材がない場合、経営者自身がすべてを取り仕切ることになり、事業の持続性に問題が生じる</p> <p>【そのためには(例)】</p> <ul style="list-style-type: none">・交渉力、コミュニケーション力、語学力等のある社員を確保する・候補者が見当たらない場合は外部から経験者等を選定・確保する・現地の状況が随時把握できるよう、フォーマル・インフォーマルを問わず、市場開拓候補国に協力者を確保する	
1-3	海外市場開拓のための資金を確保できる
<p>(想定されるリスク) 海外進出する場合、現地法人が直ちに収益をあげることは困難。運転資金不足が撤退の要因となる</p> <p>【そのためには(例)】</p> <ul style="list-style-type: none">・1～3年程度の経費支出に耐えられるだけの資金的な余裕があるか確認する・現地進出を想定している場合は現地法人の維持に必要な固定費を見積もる・取引先金融機関の支店が進出国にあるか確認、支店がない場合は対処方針を検討する <p> 輸出ビジネスのきっかけとして国際見本市へ出展する場合であっても、英文資料作成費、出張旅費、輸送費、ブース装飾費、通訳費、フォローアップ費などの経費がかかります。</p>	
1-4	経営トップに海外市場開拓意欲があり、全社的な合意がとれ、理念やビジョンを社員と共有している
<p>(想定されるリスク) 経営者の言動によっては、社員の意欲・やる気が低下する要因となる</p> <p>【そのためには(例)】</p> <ul style="list-style-type: none">・経営者の海外市場開拓への想いが社員に理解されるよう、日々の経営の中で理念・ビジョンに基づく行動を率先垂範する・現地進出を想定している場合は大きなリスクを抱えることになるため、役員と十分な合意形成を図る	

※ 「想定されるリスク」は、留意事項を確認しなかった場合に生じる可能性が高い問題の一例です。海外では想定外の問題も多いので十分にご注意下さい

2. 情報収集と開拓手法の検討

2-1	市場開拓国の市場特性、生活習慣・価値観などを収集し、分析している
<p>(想定されるリスク) 適切な市場でない場合、自社の商品・サービスに見合う顧客をつかまえることができない</p> <p>【そのためには(例)】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・複数の候補国を挙げ、人口及び地域・年齢・出身国籍別の構成比、所得構成を定量的に確認する ・複数の候補国を挙げ、市場規模、成長性及びその限界を定量的に確認する ・候補国によっては、「地域」毎に消費行動が異なるため、エリアマーケティングの必要性を確認する ・候補国と経済的な関係が強い周辺国・地域の情報を収集し、活用方法がないかを確認する 	
2-2	市場開拓国において自社の商品・サービスがターゲットとする顧客が明確である
<p>(想定されるリスク) 誰に売ることが明確でない場合、適切な価格戦略、広告戦略ができないばかりか、現地ニーズを踏まえた商品・サービスの開発もできない</p> <p>【そのためには(例)】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自社の商品・サービスが民族・宗教的観点から忌避物にあたらないか確認する ・候補国でどのような商品・サービスが好まれているのか、マーケティング調査を実施する 	
<p> 対消費者向けの商品・サービスの場合は現地に赴くことにより、簡単な市場調査ができます。精緻な情報を得るために、新興国を得意とする民間のマーケティング調査会社を利用することも一案です。</p>	
2-3	市場開拓国における自社の商品・サービスの強みが明確である
<p>(想定されるリスク) 自社の強みが明確でない場合、顧客に対し、競合他社との差別化ポイントを説明できない</p> <p>【そのためには(例)】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・候補国における競合他社の数、商品・サービスの内容、価格等を確認する ・自社の商品・サービスが競合他社と比較し、どのような観点から差別化が可能なのか確認する 	
<p> ターゲット市場における競合他社製品の価格帯及び売れ筋などの動向は、ターゲット国で知名度のあるECサイトを検索することにより、おおまかな情報を掴むことができます。</p>	
2-4	市場開拓国の関連法規、規制（進出・資本・雇用・金融）、カントリーリスク、労働者の賃金・質、地域情勢等の最新情報を収集し、分析している
<p>(想定されるリスク) 正確な情報を入手していない場合、誤った市場、開拓手法をとる要因となる</p> <p>【そのためには(例)】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・候補国の法制度、改正動向や運用変更の見通しを確認し、複数の情報源から最新情報を収集する ・政治的安定度、投資歓迎度、税金・税務上の恩恵、労働事情、労使関係、利益送金自由度、電力、治安、人件費、産業集積、駐在員の生活費などの幅広い観点について、定量的に把握可能なものはなるべく定量的に情報を収集する 	



各国の基礎データ、貿易・投資制度、基礎的経済指標は、日本貿易振興機構(JETRO)のホームページ上 (<http://www.jetro.go.jp/>) で比較・検索できます。
また、世界主要都市の投資コスト(賃金、地価・事務所賃料、通信費、公共料金、税金、輸送、為替など)も、JETROのホームページ上 (<http://www.jetro.go.jp/>) で検索できます。

2-5 市場開拓国の情報、国際情報等を多様な情報源（政府、公的機関、民間サービス等）に当たり収集・分析している

(想定されるリスク)
単一の情報源を重視すると、情報の正確性が担保できず、誤った判断の原因となる

【そのためには(例)】

- ・民間サービスのみならず、候補国の公的機関から最新情報を収集する
- ・進出企業に対する優遇政策がある場合もあるため、候補国の政府・公的機関の情報を確認する
- ・候補国にいる社外の協力者等からも情報を収集する



JETRO、海外日本人商工会議所(p19)、金融機関、商社など日本の海外展開支援機関のみならず、市場開拓国の大使館、貿易振興機関等(p19)の情報も活用しましょう。

2-6 市場開拓国の外資に対する出資比率規制を事前に知り、対策を検討しているか

(想定されるリスク)
会社設立自体に規制はないものの、例えば入札時に外資規制があるなど、実際のビジネス時に規制があり、想定していたビジネスが出来ない

【そのためには(例)】

- ・出資比率による実質的な事業活動の制限等を勘案した上で、出資額及び定款に記載する事業範囲を検討する
- ・展開国の関連法規に明るい弁護士、コンサルタントに相談する
- ・同業者や取引先から展開国の情報を収集する



合併先から現物出資を受け入れる場合、その出資額が適正か否か留意が必要です。現物出資が土地の場合、パートナー本人のものであるか、土地の用途、第三者による適切な資産評価を受けているかなどをあらかじめ確認しましょう。また、日本側が機械設備等を現物出資したい場合、相手国政府機関の査定が必要なケースもあります。特に、中古機械設備の場合は、詳細な資料を求められる場合がありますので、留意しましょう。

2-7 市場開拓国の外資系企業に対する現地人雇用義務、派遣者滞在期限等の規制を確認している

(想定されるリスク)
外国人労働者の滞在規制が強化される傾向にある場合、日本人社員の滞在年数が規制されるため、現地で十分な人材育成ができない

【そのためには(例)】

- ・候補国の関連法規に明るい弁護士、労務コンサルタントに相談する
- ・候補国の外国人労働者、移民規制の動向を確認する





日本人駐在員の割合に応じ現地人雇用者数が義務づけられるケース、資格保持者の雇用が義務づけられる業種、経理担当者が会計資格保持者でなければならないケースなど、国・業種等によって様々な規制があります。


2-8 市場開拓国における金融制度、外貨管理制度、送金規制の留意点を理解している

(想定されるリスク)
現地に必要な送金ができないことに気づき、現地子会社の資本金が膨らんでしまったり、相手国の規制により日本へ利益を還元できない

【そのためには(例)】
・資本金の振込方法、進出先で生まれた利益の日本への送金に関する規制について確認する
・候補国における金融の商慣習を確認する

 一般的に、海外法人から日本への配当金等の送金は定められた手続きが必要です。また、日本から現地への借入資金の送金についても、外貨管理局への許可(外債登記)が必要なケースなどがあります。外債登記がないと、元利金返済のための日本への送金が認められません。


 用途ごとに複数の口座を開設することが義務づけられ、用途別の残高管理が求められたり、口座開設・借入の許可登記制度があるケースもあります。


 契約書の中で送金手法を記載していない場合、送金が許されないケースもあります。輸出時には、注文書で対応するだけでなく、売買契約書を締結しましょう。

2-9 市場開拓国における会計・税務上の留意点を理解している

(想定されるリスク)
税務知識の理解不足により、場合によっては追徴課税されてしまう

【そのためには(例)】
・候補国の会計・税務制度に明るい会計士、会計コンサルタント等に相談する
・候補国にある取引先金融機関の支店などに確認する


 同一国内であっても、管轄地域により税務当局の基準等が異なる場合があります。例えば、中国では、「一般納税人資格」の取得基準が税務当局により異なっており、求められる資本金や従業員数等が違います。


 税務が非常に複雑な国もあります。税率のみならず、税制上の留意点も確認しましょう。



2-10 市場開拓国の事業用土地・建物の売買・賃借権等の法規・手続きを知っている

(想定されるリスク)
外国人の土地所有が禁じられているケースや、現地の取引慣行を知らずに契約を締結し、損失を被る

【そのためには(例)】
・外国人・外国企業の不動産取得に関する規制や手続き及び不動産賃借時の慣習を確認する
・現地の不動産会社等から不動産賃借における慣習情報を収集する

 事業用に取得する土地については、土地の現状を確認するのみならず、権利書等にて用途制限を確認しましょう。

 土地・建物を賃借する場合、解約時のペナルティ等についても確認しましょう。例えば、契約期間内の解約にはペナルティが発生するケースもあります。

2-11	輸出品が日本国内において規制対象となっていない
<p>(想定されるリスク) 輸入品が外為法に違反する場合、刑事告発される可能性がある</p> <p>【そのためには(例)】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自社製品が安全保障貿易管理の対象となっていないか確認する 	
	<p>外為法の対象となる場合、事前に輸出許可を得ておく必要があります。外為法（リスト・キャッチオール規制）の詳細は、経済産業省のホームページで確認できます。</p>
2-12	輸出品が輸入国側の定める条件を満たしている
<p>(想定されるリスク) 輸出したものの、書類不備により税関で留め置かれる</p> <p>【そのためには(例)】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・輸入国側が求める製品安全基準、衛生管理基準に係る制度を確認する ・輸入国側が求める表示義務に係る制度を確認する ・輸入国側が衛生証明書や原産地証明書の添付を求めるか確認する 	
	<p>日本と相手国間に衛生証明書や原産地証明書の取り決め等がなく、通関時に足止めされてしまうケースなどがあります。輸出時に必要な書類とその有効性を事前に確認しましょう。</p>
2-13	自社の経営戦略に合致する開拓手法及び市場開拓国の検討をしているか
<p>(想定されるリスク) 全体の経営戦略、経営計画から逸脱した市場開拓は、本社の経営に大きなリスクをもたらす</p> <p>【そのためには(例)】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・輸出、代理店契約・ライセンス、独資・合併などのメリット・デメリットを比較、検討する ・候補国の法制度などに注意し、進出のタイミングを見極める 	
2-14	開拓手法に応じた収益確保の方法を検討している
<p>(想定されるリスク) 海外では需要があったとしても、日本との価格差のため収益につながらないケースがある</p> <p>【そのためには(例)】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・候補国において、確実に収益を確保できる展開手法を検討する ・輸出の場合、販売先候補に日系企業がある場合は、優先して販路を開拓する 	
2-15	市場開拓国の経済情勢・法規制等の変化に柔軟に対応できる事業計画、変更・撤退条件等を検討している
<p>(想定されるリスク) 事業の変更や撤退条件を想定せずに進出すると、決断を遅らせ、損失が膨らむ。また、古い情報や一度決めてしまったことに固執すると、ビジネスのスピードが速い海外では、ビジネスチャンスをおそれる</p> <p>【そのためには(例)】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・候補国における先行企業の成功事例に加え、失敗・撤退事例も収集をする ・候補国の競争環境・事業環境変化に応じて多様なシナリオを想定の上、事業変更、撤退の条件をあらかじめ検討し、決める 	

3. パートナーの選定

3-1	パートナーの選定にあたり、経営者の資質、資金力等を十分に確認している (想定されるリスク) パートナーのビジネス経験等を十分に確認しない場合、パートナーに期待する役割を果たしてもらえない
	【そのためには(例)】 <ul style="list-style-type: none">・企業信用調査会社等を活用し、パートナーの信用情報、経歴等を調べる・複数の関係者から取引先・パートナーの評判を得る



会社登記の閲覧に制限がある(権限のある者のみ閲覧可能)国もあります。パートナーの調査にあたっては、企業信用調査会社などを利用しましょう。また、パートナーの定款上の「経営範囲」を確認し、市場開拓国において実施するビジネスと齟齬がないか確認しましょう。

3-2	パートナーの選択にあたって、経営者が直接面接し、事業理念、経営ビジョンの一致を確認している (想定されるリスク) 合併で現地進出する場合、パートナーが利益配分や企業売却等を急ぐなど、経営に対する思惑の違いがトラブルを生む可能性がある
	【そのためには(例)】 <ul style="list-style-type: none">・経営者がパートナーと頻繁にコミュニケーションをとり、お互いの考えを理解する・パートナーと相互に利益のあるバランスのとれた提携とする



知人に現金を渡し、「一筆もらっている」「送金のエビデンスがある」ということを根拠に、現地企業に出資していると考えている方がいますが、正式な手続きよる合併契約がなければ日本への送金ができないケースがあります。例えば、中国では会社設立時に外債登記が必要であり、外債登記手続を行わない貸付契約自体が効力を有しないとされています。よって、利益を日本に送金することができません。

3-3	パートナーとの提携条件を明確化し、撤退条件についても予め検討している (想定されるリスク) あらかじめ撤退条件及び撤退時の費用負担をパートナーとの間で明確化していない場合、交渉が長引くことにより、予想以上の費用が発生する
	【そのためには(例)】 <ul style="list-style-type: none">・パートナーは経営者の代理人ではないことを踏まえ、果たすべき役割や権限など、双方の役割を明確に定める・休業・撤退の可能性も想定し、その場合の基準及び負担割合について契約等で明文化する



代理店契約を締結する場合、今後の事業展開等を勘案した上で、管轄するエリアを明記しましょう。なお、市場開拓国における特定の一社との独占契約は、今後のビジネス展開の大きな制約となるので、慎重に検討しましょう。

3-4	パートナーとの提携契約は将来の条件変更等についても十分に検討を加え、法律の専門家に相談している
<p>(想定されるリスク) パートナーとの間にトラブルが発生した場合、最終的には契約書が拠り所となるため、契約書の不備は大きなリスクとなる</p> <p>【そのためには(例)】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・法定要件の具備、誤訳防止などの観点から日本及び候補国の弁護士に相談する ・提携契約は曖昧な条件を残さず、将来の条件変化についても双方が負担すべき義務を明確にし、文章による提携契約の締結をする 	



候補国の言語が理解できることを理由に契約書を自ら作成するケースがありますが、リスクがあります。例えば、日本においても助詞の「位置」で法的な意味が変わることがあります。海外においても文字の位置で文脈が変わるケース等があるので、法律専門家のチェックを受けましょう。なお、契約の相手方の母国語が英語以外である場合、最初から契約書を英語で作成することも一案です。

4. 社内体制の構築

4-1	市場開拓手法・国に応じた社内体制・支援体制が整っている
<p>(想定されるリスク) 適切な組織体制が組まれていない場合、トラブルの発生時、対処方針の決定に時間がかかり、被害が拡大する</p> <p>【そのためには(例)】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・本社内の部門間及び本社と海外事業所の権限及び責任の所在を双方の社員に周知する ・本社から現地への指示、現地から本社への報告、情報伝達を密にするような仕組みとする ・現地に問題があった場合、社長や本社がバックアップをして解決に向けて迅速な支援をする 	



合併で進出し、なおかつ出資比率がほぼ対等の場合、適切な役員構成及び経営権の把握がポイントになります。人事権の掌握にも留意しましょう。

4-2	現地従業員を教育するための体制が整っている
<p>(想定されるリスク) 候補国において適切な人材教育がなされない場合、従業員の質がサービスの質に直結する業態においては売上げが確保できない</p> <p>【そのためには(例)】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現地人材の教育を誰がどのように実施するのか検討する ・現地責任者の対応が困難な場合、本社がバックアップする仕組みをつくる ・宗教的な慣習等により、労務管理上の配慮が必要になるケース等について把握する 	



(財)海外技術者研修協会 (<http://www.aots.or.jp/index.html>)では、中小企業の海外関係法人の現地管理者・技術者を日本に招聘し、日本語や日本の社会・文化・産業事業等を教える研修事業を実施しています。

4-3 現地進出のための資金を十分に確保できる

(想定されるリスク)

限度を超えた資金調達には本社経営に大きなリスクを抱えることになるばかりか、スムーズな融資を受けられない場合、進出準備に時間とコストがかかってしまう

【そのためには(例)】

- ・候補国において、邦銀や現地金融機関等からの資金調達が可能か調査する
- ・現地進出を想定している場合は、候補国の取引先金融機関に資金調達条件・金融費用水準の変動など最新情報を確認する
- ・現地進出を想定している場合は、現地法人の撤退費用等を勘案する
- ・取引先金融機関から海外展開に関する情報収集等の支援を受けられるか確認する



金融機関から資金調達を実施する場合、日本政策金融公庫(<http://www.jfc.go.jp/>)の制度融資が活用できないかも確認しましょう。



増資による資金調達は、定款改正、政府機関の許可や登記変更など多くの手続きと時間を必要とするケースがあります。また、親子借入についても中長期的な設備資金借入の場合、借入枠の規制があるケースがあります。

4-4 市場開拓手法に応じた営業秘密やノウハウの流出対策、知的財産管理をしている

(想定されるリスク)

商品・サービスの模倣、技術流出等が収益悪化の要因になるだけではなく、場合によっては相手方から訴訟提起されるリスクをはらむ

【そのためには(例)】

- ・営業秘密、ノウハウなどは社内からの流出に対する防止策を検討する
- ・商標登録、模倣品の調査等を実施する



候補国において、第三者に商標を先取りされてしまい、ビジネスができないケースもあります。市場開拓前に商標登録の有無を確認しましょう。



特に合併の場合、営業秘密やノウハウの管理が難しいです。合併契約解消後の知的財産の取り扱い等についても予め検討しておきましょう。

5. 現地確認

5-1	市場開拓国の電力・通信・給排水などの基盤インフラに問題はない
(想定されるリスク) 電力不足や水不足により、事業活動が制限されてしまう。また、通信インフラが不安定な場合、現地とのコミュニケーションが困難となる	
【そのためには(例)】 ・経営者が進出国に赴き、現地の状況を確認する ・立地場所が国や地方政府が管轄する開発区内である場合、当局関係者に実態を確認する	
5-2	市場開拓国の道路・港湾・空港など物流に関するインフラに問題はない
(想定されるリスク) 店舗や工場を稼働させたものの、通関手続きに時間がかかり、商品や原材料が届かないため、店舗が運営できない	
【そのためには(例)】 ・候補地は、原材料搬入・製品搬出に便利な立地であるか確認する ・候補地における一般的な物流の流れ(通関ルートを含む)を確認する	
5-3	市場開拓国の気象条件や治安が生産活動・販売活動等に支障となるようなことがない
(想定されるリスク) 気象条件(雨期・乾期など)の相違が商品・サービスに与える影響を把握せず、顧客に不良品を提供してしまう。また治安が悪い地域は、従業員が安心して勤務できない	
【そのためには(例)】 ・経営者が実際に候補地に赴き、現地を確認する	
5-4	市場開拓国における原材料の調達に支障となるようなことがない
(想定されるリスク) 商品・サービスの提供のために必要な原材料の品質・性能が悪い場合には、顧客が求める商品・サービスが提供できない	
【そのためには(例)】 ・原材料を日本から輸出する場合、相手国側に輸入規制がないか確認する ・原材料を現地にて調達する場合、調達先となりうる企業の有無を調査する	

コラム2 ～ 海外市場開拓が地域経済に与える影響 ～

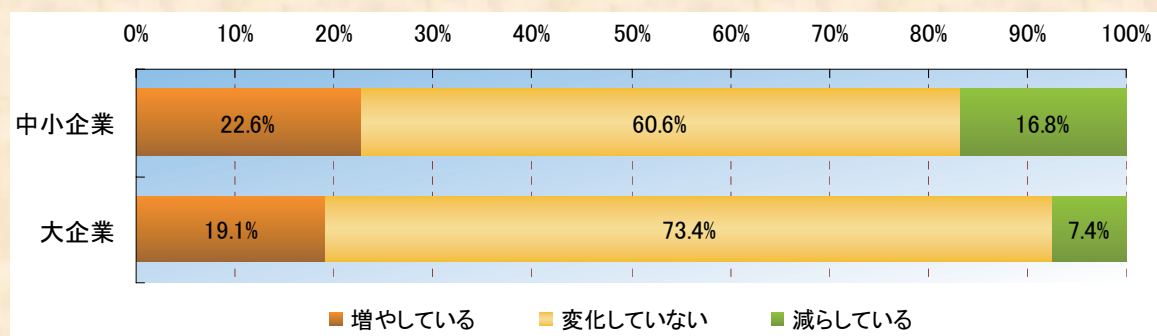
企業の海外市場開拓は地域経済にどのような影響をあたえているのでしょうか。

下記のグラフはアジア市場を開拓している非製造業者に対し、それらが国内雇用等にも与えた影響について尋ねたものです。

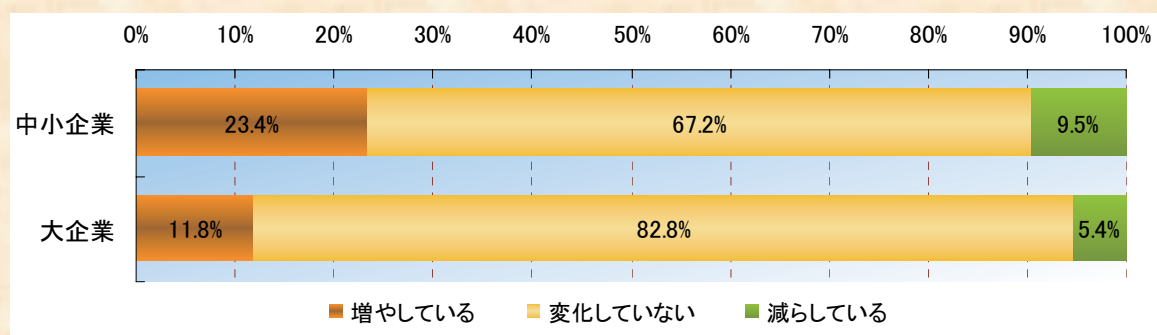
正規雇用者数、従業員の給与など、「変化していない」と回答する企業が多い中、中小企業において、正規雇用者数、従業員給与を「増やしている」という回答が「減らしている」という回答よりも多く見られます。海外市場開拓による売上の増加が海外部門をサポートする本社管理部門を中心とする人材の拡充及び従業員給与の増加に結びついているものと推察されます。

アジア市場開拓による国内雇用等への影響

① 正規雇用者数



② 従業員の給与



参考資料

● アジア貿易振興機関等

	名称	HPアドレス
韓国	大韓貿易投資振興公社 Korea Trade-Investment Promotion Agency (KOTRA)	http://english.kotra.or.kr/wps/portal/dken
台湾	中華民国対外貿易発展協会 Taiwan External Trade Development Council (TAITRA)	http://www.taitra.org.tw/index.asp
香港	香港貿易発展局 Hong Kong Trade Development Council (HKTDC)	http://www.hktdc.com/
シンガポール	シンガポール国際企業庁 International Enterprise (IE) Singapore	http://www.iesingapore.com/wps/portal
フィリピン	フィリピン国際貿易促進センター Center for International Trade Expositions and Missions (CITEM)	http://www.citem.com.ph/
インドネシア	インドネシア商業省輸出振興庁 National Agency for Export Development (NAFED)	http://www.nafed.go.id/
タイ	タイ国政府商務省輸出振興局 Department of Export Promotion (DEP)	http://www.thaitrade.com/
ベトナム	ベトナム貿易振興庁 Vietnam Trade Promotion Agency (VIETRADE)	http://www.vietrade.gov.vn/
マレーシア	マレーシア貿易開発公社 Malaysia External Trade Development Corporation (MATRADE)	http://www.matrade.gov.my/cms/index.jsp
	マレーシア工業開発庁 Malaysian Industrial Development Authority (MIDA)	http://www.midajapan.or.jp/index.html
インド	インド貿易振興局 India Trade Promotion Organisation (ITPO)	http://www.indiatrading.com/
上海 ※	上海市浦東新区駐日本経済貿易事務所	http://japanese.pudong.gov.cn/index.htm

※ 中国に関しては、地方政府が貿易・投資促進のために日本に事務所を設けているケースがあります。ここでは日本企業の進出が多い上海を例にしました。

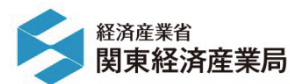
● アジア日本人商工会議所

	名称	HPアドレス
中国	中国日本商会	http://www.cjcci.biz/public_html/index.html
	大連日本商工会	http://jcci-dalian.org/
	上海日本商工クラブ	http://jcc.shanghai.or.jp/guest/index.php
韓国	ソウル・ジャパン・クラブ	http://www.sjchp.co.kr/
台湾	台北市日本工商会	http://www.japan.org.tw/newsite/2010/koushoukai/
香港	香港日本人商工会議所	http://www.hkjcci.com.hk/
シンガポール	シンガポール日本商工会議所	http://www.jcci.org.sg/
フィリピン	フィリピン日本人商工会議所	http://www.jccipi.com.ph/
インドネシア	ジャカルタ・ジャパン・クラブ	http://www.jjc.or.id/
タイ	盤谷日本人商工会議所	http://www.jcc.or.th/
ベトナム	ベトナム日本商工会	http://www.jbav.vn/
	ホーチミン日本商工会	http://www.jbah.info.vn/jp/index.php
マレーシア	マレーシア日本人商工会議所	http://www.jactim.org.my/

※ ここではアジアの主要都市にある代表的な商工会議所を掲載しております。

● 日本の関係機関

名称	HPアドレス
中小企業基盤整備機構(SMRJ)	海外展開相談課 TEL.03-5470-1522(直通) http://www.smrj.go.jp/
日本貿易振興機構(JETRO)	ジェトロ総合案内 TEL.03-3582-5511(直通) http://www.jetro.go.jp/indexj.html
日本貿易保険(NEXI)	お客様相談室 TEL.03-3512-7712(直通) http://www.nexi.go.jp/
日本商工会議所	国際部 TEL.03-3283-7850(直通) http://www.jcci.or.jp/
全国商工会連合会	市場開拓支援課 TEL.03-3503-1256(直通) http://www.shokokai.or.jp/
海外技術者研修協会(AOTS)	業務部 TEL.03-3503-1256(直通) http://www.aots.or.jp/
海外貿易開発協会(JODC)	派遣業務部 TEL.03-3549-3051(直通) http://www.jodc.or.jp/
日本政策金融公庫	事業資金相談ダイヤル TEL.0120-154-505 http://www.jfc.go.jp/
全国信用保証協会連合会	総務部企画課 TEL.03-6823-1200 http://www.zensinhoren.or.jp/



本冊子の活用にあたって

経済産業省関東経済産業局では、中小企業の海外展開を支援する新たな体制として「広域関東圏中小企業海外展開支援本部」を立ち上げ、関東農政局、日本貿易振興機構（JETRO）、中小企業基盤整備機構関東支部、金融機関等と連携し、中小企業の海外展開を後押ししております。

この度、当課ではサービス産業を中心とした中堅・中小企業のアジア展開の課題等を抽出するため実態把握調査を実施しました。本冊子は、その調査を通じて把握した内容をご紹介します。

冊子内にある「海外市場開拓のポイント」は、調査を通じて得た海外市場を開拓する際の留意事項についてまとめたものであり、また、海外の相談窓口等もご紹介しております。中堅・中小企業の皆さまが海外市場開拓を検討する際に、ご活用いただければ幸いです。

本冊子は、経済産業省関東経済産業局による平成22年度地域経済産業活性化対策調査委託事業（広域関東圏におけるサービス産業を中心としたアジア展開調査）として作成しました。

平成23年3月発行

発行：経済産業省関東経済産業局 企画課

埼玉県さいたま市中央区新都心1-1

受託者：三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

東京都港区港南2-16-4

