

日本企業のグローバル展開における海外市場調査の重要性と必要性について

The importance and necessity of overseas market research for the global expansion of Japanese companies

株式会社テクノ・クリエイト 代表取締役 竹田 吉和

要旨

日本貿易振興機構（JETRO）の2012年版「ジェトロ世界貿易投資報告」によれば、2011年の日本の対外直接投資は3年振りに増加し、前年比倍増の1,157億ドルに達した。この内、アジア向け直接投資は過去最高の同比178.4%増の395億ドルと全体の34%を占めるに至っている。また2000年に70%を占めていた対欧米直接投資残高は2011年には50%まで減り、代わってアジアが台頭し、18%から27%にまで増加している。さらに直接投資収益率も対欧米の3%台に対して、ASEAN、中国が10%を超え、「アジアで稼ぐ時代」になってきている。

当社は今年度で創業以来、第14期を迎えるが、当社における受託調査は昨今、海外調査が急増しており、日本企業のグローバル化はより一層拍車がかかっていると実感している。しかし、既にグローバル展開している企業でも、実は海外市場情報に関して、点の情報でしか捉えきれず、面の情報を持ち合わせていない企業が多いことに驚きを禁じ得ない。

また海外進出時に事前の市場調査を怠り、業績不振に陥り、撤退を余儀なくされる企業も少なくない。

当社では25年以上に及ぶ市場調査の実績と信頼を有するスタッフを始め、多国籍の調査スタッフを抱え、海外現地への訪問取材による海外調査も実施しており、グローバル展開を検討する日本企業の支援を行っている。グローバル展開には多大なリスクもあり、事前の海外調査の実施により、海外進出のリスクヘッジ、あるいは進出判断のヒントとなる情報収集・提供により、クライアントの限られた経営資源の有効活用に寄与している。

Abstract

According to the year 2012 “JETRO World Trade Investment Report” by Japan External Trade Organization (JETRO), Japan’s foreign direct investment in the year 2011 increased for the first time in three years, reaching \$115.7 billion (double of previous year). The direct investment targeting Asia has boosted 178.4% (a 39.5 billion dollar increase) comparing with the highest record in the past. And this boost takes over 34% in the whole direct investment growth. Moreover, the direct investment targeting Europe and the U.S. which took up 70% of the balance in the year 2000 has dropped to 50% in 2011; instead, Asia raised to prominence and grew 18~27%. Furthermore, while the rate of return on direct investment targeting Europe and the U.S. reached its 3% mark, Association of Southeast Asian Nations (ASEAN) and China exceeded 10% on their growth of the rate of return, which underlines the impending era of “profiting from Asia”.

Our company, reaching the 14th anniversary since our founding has been experiencing a rapid increase in requests for overseas researches; as a result, we deeply realized the further necessities of the globalization of Japanese enterprises. However, we are astonished by the fact that a lot of companies that have already started their process of globalization do not actually have sufficient amount of comprehensive information about the overseas market, instead they are only getting pieces of scraped information. In addition, there are numerous companies, which started overseas expansion, neglected market researches beforehand and then dropped into a slump which leaves them no choice but to drawback.

Our company not only has staff members with more than 25 years of achievements and trust in this field, but also has researching staffs that have come from different places all over the world. We enforce local interview and data collection in the targeted country and support companies that plans to globalize. Globalizing a company has various risks. By enforcing overseas researches in advance, collecting information and providing the risk hedge of evolving into overseas markets, we help our clients to effectively utilize their exclusive management resources.

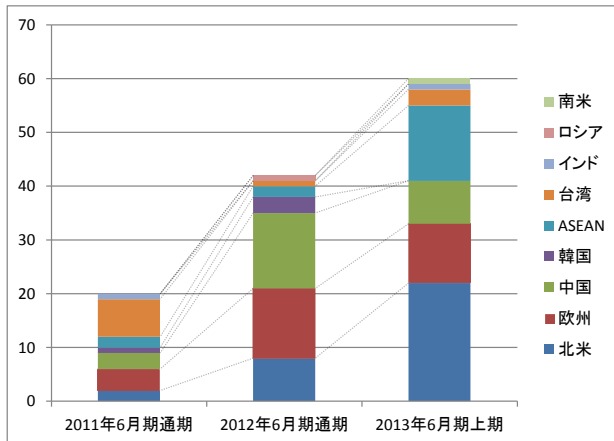
1. 当社における海外調査の現状

当社のモノクライアントによる受託調査テーマ数（その

他情報サービスは除く）は、2011年6月期88件、2012年6月期122件（対前年比139%増）、2013年6月期の7～12月までの上期で119件である。

この内、海外調査テーマ数は 2011 年度 20 件（構成比 23%）、2012 年度 42 件（同比 34%）、2013 年度上期で 60 件（同比 50%）と、毎年増加傾向にあり、今期に至っては、上期だけで既に 60 件と急増し、全体の 50%を海外調査が占めている。

図表 1. 調査対象地域別受託調査件数



これら海外調査の内、調査対象となる国は、図表 1 の通り、北米、欧州が過去から過半数を占めている。

次いで、中国、台湾、韓国と続くが、今期からは、中・台・韓が減り、急激に ASEAN 諸国を対象とする受託調査が増加してきている。この傾向は下期に入っている現在も顕著である。

この背景には、タイ、シンガポール、マレーシア、インドネシア、フィリピン、ベトナム、ミャンマー等、ASEAN 諸国への日本企業の進出、あるいは各種原料、部材の調達先見直しなどが急速に活発化していることにある。

2. 海外調査の調査目的

海外調査の調査目的は、以下の点に集約される。

- ① 海外への生産、加工、販売、物流、R&Dセンター、コールセンター等の拠点移転
- ② 原料、部材、部品の調達先見直し
- ③ OEM 受入企業探索および事前調査
- ④ 事業または技術提携先探索および事前調査
- ⑤ 合弁先または資本投下先探索および事前調査
- ⑥ M&A のためのベンチマーク調査

国内におけるものづくりは、長引いた円高、高騰する人件費、業績低迷による国内投資の抑制などを背景に、国内での生産や販売活動を海外に移転する動きが活発化している。その海外新規進出または拠点シフトは、生産拠点や

加工拠点だけでなく、販売拠点や物流拠点、あるいは消費地生産によって、顧客ニーズの具現化のスピードアップと地域ニーズの具現化のために、R&D センターを海外に開設する動きも徐々に始まってきている。他にはコールセンターなどの拠点もシフト対象となっている。

2011 年の日本の対外直接投資は 3 年振りに増加し、前年比倍増の 1,157 億ドルに達した。この内、アジア向け直接投資は過去最高の同比 178.4%増の 395 億ドルと全体の 34%を占めるに至っている。^{※1}

グローバル展開している海外競合企業と太刀打ちする現状において、日本企業は原料、部材、部品の調達品を国内で賄うことがコスト競争力に欠け、原価低減の足枷になってきている。

そのため、世界最適購買を主眼とした調達先の見直しも活発化してきている。

アベノミクスによる金融緩和と政策は円安・株高基調を生み、自動車をはじめとする輸出産業大手は、軒並み今春の春闘における労組条件をのみ、一時金の満額回答あるいは賃金アップを発表している。

しかし、中小企業においては、円安による海外からの調達品高騰が原価を圧迫し、一方で製品単価に材料費高騰分を反映できず、結果、企業努力でその高騰分を吸収（≒利益薄）している。

また日本はエネルギーコストが、海外に比べて割高であり、部材の国内調達は疲弊状態にある。

こうした背景のもと、海外に広く最適な調達先を求める機運が高まっている。

長引いた円高によって、製造業は円高基調でも利益創出できる体質改善に取り組み、奏功している企業も存在する中、海外競合企業とのグローバル市場での競争は、そうした企業努力だけでは立ちいかない状況にもある。

また新興国需要を見込んで、新興国市場に参入しても、既にグローバル展開を実現している海外競合企業との競争力にギャップが生じている。世界に冠たる「ものづくり NIPPON」は、技術力や製品開発力の向上を主眼に、「機能」、「耐久性」に優れた製品を提供してきた。

しかし、それは却ってオーバースペックを生み、日本の消費者は「お腹一杯」状態に陥ってしまっている。

また、そのオーバースペックが、新興国ニーズとの間にギャップを生じさせている。コスト優先開発による海外製品のシンプルかつ低価格な製品が新興国需要に結びついているのが現実である。

そのため、海外企業と事業提携、技術提携あるいは合弁、資本投下など、海外競合企業と真っ向から競争するのではなく、共存共栄を狙う動きも少なくない。

事業提携や合併などの共存共栄戦略は、本来、日本企業の製品開発力、生産技術力が目当てにされている傾向が強い。

しかし、共存共栄戦略とは一線を画した M&A 戦略により、グローバル展開を推し進める企業も増加傾向にある。

特に海外ベンチャー企業などが、日本企業のターゲットにもなっている。

以上の通り、日本企業による海外進出あるいはグローバル展開の推進に際して実施される海外調査の目的は、単に進出目的だけの事前調査に終始せず、多種多様な目的が存在しており、その目的の実現のための基礎調査を当社では実施している。

3. 海外進出における留意点

海外進出は進出先の労働力の「質」、日本人従業員の海外現地赴任に対する消極性（言語障壁、単身赴任問題、テロの危険性、生活環境の変化等）、あるいは進出先における商習慣、法規制、国民性、宗教、政治等、枚挙にいとまがない。

例えば、日系企業が直面している賃上げ要求によるストライキが顕在化してきた中国。また 2012 年 9 月に起きた反日暴動など、世界の生産工場、世界の消費地である中国での事業展開に各種の問題点が噴出し、日本企業に直面してきている。

さらに「脱中国」、「中国から ASEAN へのシフト」も現実化してきている。事実、当社クライアントから「現在の中国拠点を廃し、拠点移動したいが、ASEAN のどの国に移転すればよいか？」とする共通した問い合わせも増えてきている。

エレクトロニクス分野で、日本企業を凌駕し、Apple に真っ向から対抗するに至った Samsung は、世界各地に拠点を配し、南米やアフリカまでにも商品を売りに行く。

同社は海外赴任者育成および将来の幹部候補生育成として、「地域専門家」と称し、毎年 300 人ほどの入社 3~4 年目の若手社員を海外各地に 1~2 年間赴任させ、赴任先国の商習慣、言語、国民性、経済力、政治・文化・宗教、生活環境等を学ばせると共に、早くから現地とのパイプ作りにも注力させている。筆者自身も 20 年近く以前に、この Samsung の「地域専門家」と 1 年間接したが、秀でた能力を有すると共に、積極的に赴任先のあらゆる事象を吸収し、帰国する姿を間近に見た。言語に至っては、英会話だけでなく、赴任先国言語を習得し、母国語を合わせ、3

か国語以上の言語を操るようになって、帰国する。

これは単に海外赴任させ、現地で販売活動に従事させている訳ではなく、若い時から赴任先国のマーケティング活動を肌で実感させ、また吸収させることにより、帰国後の商品企画や開発、さらには赴任先国に対する販売戦略立案に具体的かつ現実的に寄与させることが目的である。

一方、日本においては、かつてソニー創業者の一人である盛田昭夫氏が世界各国を巡り、ソニー製トランジスタラジオを世界に売り歩いたことで知られ、また同氏は「グローカリゼーション（英社会学者ローランド・ロバートソンの提唱によるグローバル化とローカル化の造語）」を多用したが、Samsung はまさにこの「国際現地戦略」を行使している。

しかし、現在の日本企業は、グローバル化を既に展開している企業においても、現地戦略は乏しく、また盛田氏のように世界に売り歩こうとする日本人ビジネスマンの層は、過去よりも薄くなってきている。

逆に海外進出は会社の方針として、海外赴任を渋々受け、赴任期間を惰性的に過ごし、使命感を持たないような赴任者が増えている感を受ける。

例えば、昨今、R&D センターの海外進出も徐々に出現してきている。最終形態として技術者の海外現地採用比率を高めようとする目的があるものの、進出当初は、日本人技術者の海外赴任が先行され、さらに、その日本人技術者が現地開発業務だけでなく、現地採用技術者の指導や教育にあたらなければならない。もちろん、海外現地採用の技術者を日本に招いて、国内にて技術研修させ、現地に戻す試みもあるが、日常的には現地での指導、教育は不可欠となる。これに積極的かつ使命感をもって、海外赴任する技術者の存在は今後、絶対不可欠となるであろう。

余談であるが、Samsung はこの 20 年間余りの間に、日本企業を定年退職した技術者（特に生産技術者が多い。また勤務していた日本企業に対して、少なからず不満を抱いていた技術者も多い。）を毎年 100 人内外、「再雇用」し、自社の開発力向上に寄与させている。また日本人技術者を再雇用した 1 年後には 100 人の内、90 人余りを解雇し、残った 10 人程度は 10 年近く雇用した後、解雇する。

これは 1 年間で日本技術者の技術力を吸収できた場合、1 年で解雇し、技術吸収や習得に時間がかかる場合は、雇用継続するものである。10 年近く雇用された技術者の場合、同社が技術吸収するのには 10 年を要したためである。

ASEAN 諸国は、各国ごとに、経済力、政治・宗教・文化、商習慣、国民性、法規制等に違いがあると共に、インフラ整備の進展度にも違いがあるため、ASEAN として一括りにはできない。

例えば、世界の自動車産業が近年、チェコに集中してきているが、それは「安価で良質な労働力」を求めたものであった。しかし、かつてはチェコと一つの国家であったスロバキアは、安価ではあるが、決して良質な労働力ではないとされ、外資企業の進出は進んでいない。(但し、チェコは、昨今、大手外資系自動車メーカーの殺到による労働者の取り合いから、人手不足と納期未達、さらには、人件費の高騰という深刻な問題も生んでいる。)

このように ASEAN 諸国も各国によって、労働力の質に違いがあると共に、様々な要件に違いがあるため、進出の際には充分以上の事前調査が必要となる。

4. 海外調査方法

当社における海外調査は、2つの方法を採用している。

- ① 日本国内からの海外調査対象先（キーマン）に対する電話、E-mail、Skype 等の通信手段によるヒアリングインタビュー
- ② ①で周辺情報をプレリサーチすると共に、訪問取材のためにアポイント取得活動を実施した後、海外の調査対象先企業に訪問し、面談によるインタビューを行う。

国内から電話や E-mail などの通信手段を用いて、情報収集できる場合は、海外現地への訪問は行わず、国内からのデスクリサーチにて、調査を実施している。

一方、国内調査でも同様に、市場調査は調査対象先に対

する面談ヒアリングインタビューが基本であり、大前提の情報収集方法である。当社は過去から、対象先に対する面談取材を要としており、足で情報を稼ぐ活動を実践している。これは海外調査も同様であり、取材対象先が海外であっても、直接訪問して、面談取材を行うことにより、情報収集に努めている。

5. 最後に

海外進出のリスク軽減並びにリスクヘッジのためには海外調査は必須条件である。

リスク軽減とリスクヘッジを実現することにより、真のグローバル企業への道が開通する。

これまで周知なグローバル企業といえども、進出拠点の周辺情報は熟知している、もしくは自社製品流通網は関知しているにも関わらず、それは点の情報に終始し、面的の情報網羅はできていないのが現状である。

グローバルな競合企業との熾烈な競争を勝ち抜くためにも、精緻かつ確かな海外情報収集に努め、限られた経営資源を有効的に活用し、業績向上を願いたい。

出典：*1 日本貿易振興機構 (JETRO) の 2012 年版「ジエトロ世界貿易投資報告」

<テクノ・クリエイトのご紹介>

テクノ・クリエイトでは多種多様な業種・産業分野での調査・分析をはじめ、ビジネス戦略の提案、各種情報サービスの提供を行っています。調査は一般的な市場概要調査から競合企業の競争力を解明するベンチマーク調査など多岐に及んでいます。どのような調査方法を採用するかはお客さまと一緒に考え、最適な方法をもって調査に臨んでいます。

本レポートに関するお問合せおよび調査に関するお問合せは下記まで。

担当：営業本部 営業部 木内 (TEL: 03-3553-0112)

- 本レポートは、当社独自の取材および当社が信頼できると判断した情報源に基づき作成したものです。本レポートに記載された意見、予測等は、レポート作成時点における当社の判断に基づくものであり、正確性、完全性を保証するものではありません。今後、予告なしに変更されることがあります。
- レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。全ての内容は日本の著作権法及び国際条約により保護されています。