



海外展開支援ハンドブック

発行日：2024年2月

発行者：日本商工会議所

〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-2-2 丸の内二重橋ビル

<https://www.jcci.or.jp/>

執筆・監修：株式会社 IAC 秋島 一雄

編集：日本商工会議所 国際部

(事業環境変化対応型支援事業)

※本書は、信頼できるとされる各種情報に基づいて作成しておりますが、その正確性、安全性を保証するものではありません。

また、本書に基づく事業展開等で不利益などの問題が生じた場合、一切の責任を負いかねますので、ご了承ください。

0 はじめに

なぜ今、海外か？

昨今の日本企業を取り巻く環境は、人口減少に伴う労働需給バランスの変化、継続的な円安による原材料・エネルギー価格の高騰等により大きな変動期を迎えており、事業経営の舵取りが大変難しい状況に直面しています。

特に経営基盤が盤石でない中小企業は、収益確保に向け日々現場で奮闘している状況です。

一方、人口が増え続けるアジアやアフリカでは、今まで日本が培った品質の高さや信頼性、サービスのきめ細やかさに対する評判は引き続き高いことから、工夫次第では、海外での需要を取り込むことが可能です。以前は海外展開といえば、主に製造業によるコストメリットを生かした生産拠点の移転が中心でしたが、今や多種多様な業種で広がっており、卸やサービス業での海外展開や事業モデルの輸出も増えてきました。

世界を相手にすると、市場規模が大きくなるだけでなく、需要と供給のミスマッチが多く存在しますので、まだまだ事業拡大の余地が多くあります。例えば、ある食器卸の会社は海外の日本食人気に目をつけ、ラーメン用どんぶりの輸出を伸ばしています。グローバル化が進むと様々な文化融合が起こり、そこに新たなニーズが生まれます。このような機会をどう生かしていくか、海外展開の妙味はここにありま

海外展開は取り組みやすくなっている

資源の少ない日本は、貿易なしには経済が成り立ちません。最近では WEB を通して世界中の情報が瞬時に集まります。SNS の浸透やインバウンドの増加を通して、世界中の人が日本の魅力を感じ、日本のモノやコトへのニーズは急激に伸びています。

追い風として、国際物流の進化や貿易実務が昔に比べ簡素化されたことにより、その仕組みや進め方は誰でも理解しやすい状態になってきました。また、AI や機械翻訳技術の向上により、現地語の情報も瞬時に日本語訳ができるようになってきました。さらに、政府や支援機関のサポートも充実してきており、情報提供だけでなく展示会や視察団等の機会提供や企業目線に合わせた補助金等の種類も増えていきます。海外展開を始める環境は、以前に比べると格段に整備されてきています。

海外展開は取り組みやすくなっている



商工会議所による海外展開支援の形

普段から中小企業等を支援している商工会議所は、様々な経営課題への対応ノウハウを持っており、巡回や窓口相談対応で現場を見聞きしてきた経験を含めて、中小企業等の心強いサポーターになっています。企業の経営力を勘案した環境分析とそれに基づく戦略立案、傾聴と対話からの伴走型支援の経験は海外展開支援においても役に立つことができます。

一方、海外展開の実務経験がないと、どのように対応したらいいのかわからない、ということは誰でも感じると思います。確かに海外展開は「費用・手間・時間」もかかります。だからこそ、「ビジネスの基本」(⇒ P3 参照) を忠実に実行することが鉄則になります。

海外展開の経営相談を突き詰めると、多くは「ビジネスの基本動作ができていない」といったケースをよく目にします。環境や競合の分析が十分でなく、品質管理を相手任せにし、納期や入金

の遅延に対するリスク管理ができていないこと等がその具体例です。商工会議所は、質問を重ねる過程で事業者

に「気づき」を与え、必要な準備や対応、フォローを進めるための助言をすることが役割となります。例えば本書を使って事業者と一緒に読み合わせをし、自社の状況を客観視してもらい、何をどうすることが必要なかを理解してもらうことも立派な伴走型支援です。最後に、日々、中小企業の経営課題に向き合っている経営指導員をはじめとした商工会議所が本書を活用することで、海外展開を販路拡大の選択肢のひとつとして示していけることを心より期待しています。

日本商工会議所

Index

目次

0 はじめに	1
1 海外展開の検討	3
2 海外展開の情報収集	5
3 海外戦略と事業計画	7
4 販路開拓 ①	9
5 販路開拓 ②	11
6 価格設定と決済手段	13
7 貿易の流れ	15
8 現地進出の検討	17
9 リスクマネジメント	19
10 異文化対応	21
参考サイト	23
M E M O	25

※海外展開の定義：本書では、海外への進出だけでなく輸出を含めて「海外展開」としています

1 海外展開の検討

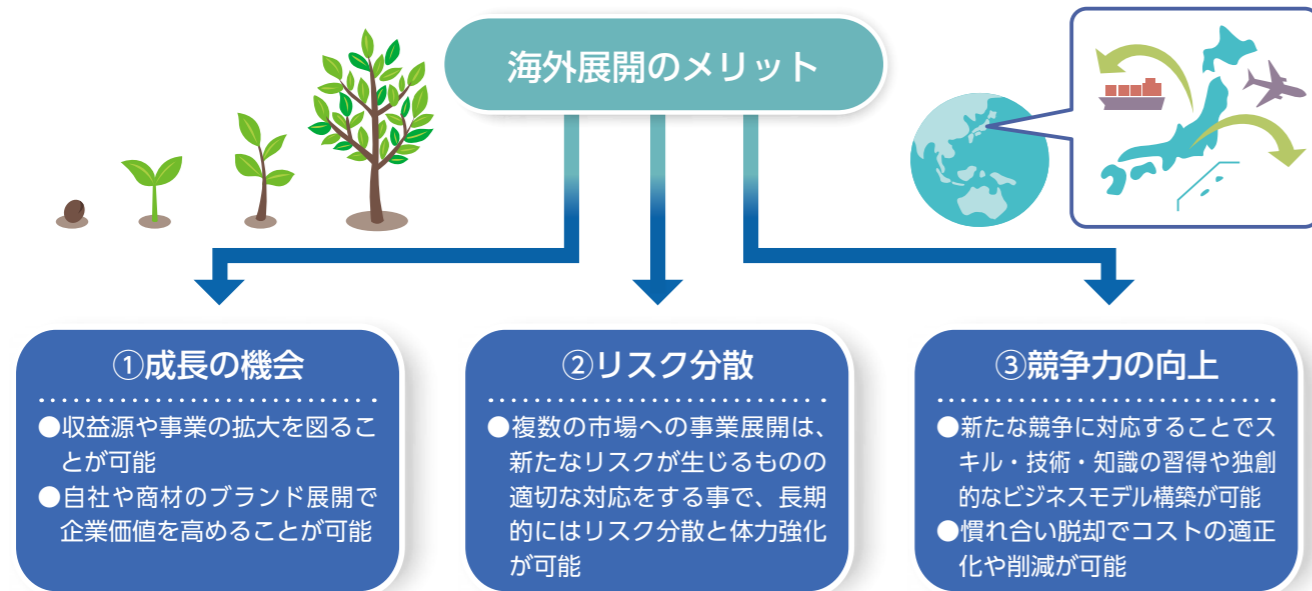
中小企業等が海外展開を検討していくにあたり、必要な心構えと最初のステップについて考えます。

ここがポイント

- ① ビジネスの基本に忠実に、必要なことを確実に実行する
- ② 組織内で事業の可視化と情報共有をしっかりと行う
- ③ 国内展開と共通する点・異なる点を明確に区別する

海外展開のメリット

中小企業等が海外展開をしていく際には、様々な制約条件がありますが、意思決定の早さなど小回りが利くメリットを生かすことで、一般的には①成長の機会、②リスク分散、③競争力の向上が期待できます。



海外展開の準備

海外展開は、国内展開と同様に事業をすること自体に変わりありません。しかし、海外展開は、慣れた国内での展開よりも「費用・手間・時間」がかかるので、進めていく強い意志と目的を明確にしたうえで、丁寧に事前準備を行い、戦略を練るといったステップを踏んでいく必要があります。

- 心構え**
 - ・ 何のためにやるのか？目的を明確に持つ
 - ・ 事業変革の機会と捉え前向きに取り組む
- 事前準備**
 - ・ 経営資源の配分と増強を考えた布石を打つ
 - ・ 時間軸を考える
- 戦略立案**
 - ・ やることとやらないことを明確に分ける
 - ・ 環境分析と目標設定から戦略を立案していく

ビジネスの基本	
1	調べる・確認をする
2	文書にする・証拠を残す
3	論理的に考え、明確な意思表示をする
4	コミュニケーションの量を増やす
5	スピードとタイミングを考慮する
6	金銭関係は明確にしておく
7	個人的なこととビジネスを区別する

また、進め方としてビジネスの基本（右図）に忠実に、あるべき姿（目標）を定め、現状とのギャップを埋めるためにPDCAを回していくことになります。トラブルの原因を突き詰めると、実はこの基本から逸脱した進め方だったということがほとんどです。

海外展開の目的や方針のイメージをつくる

海外展開の成功に向けて、以下のステップでイメージを固めていきましょう。

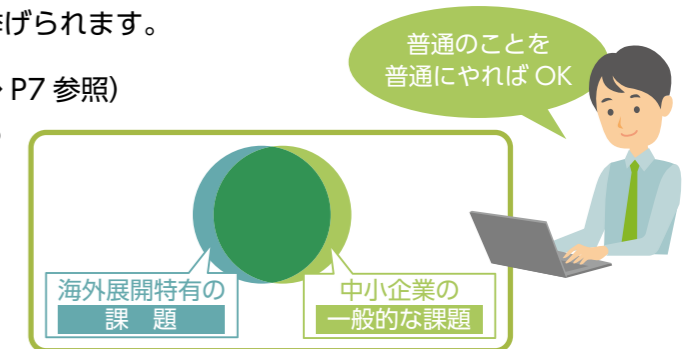
- 目的設定**
 - ・ 目的の内容（例：事業拡大・収益確保・人材育成等）
 - ・ 重点化（優先順位）
- 目標設定**
 - ・ 目標の内容（例：収益目標やマイルストーン）
 - ・ 具体化（右図のように6W3Hで整理）
- 体制整備**
 - ・ 目標達成への強い意志表明（問題意識の共有）
 - ・ 社内取り組み体制の整備（情報共有とルート・担当部署の権限と責任と義務）

6W3Hの具体例	
WHO	誰が（主体者とその人選）
WHOM	誰に（ターゲット等）
WHERE	どこで（国と地域）
WHEN	いつ（スケジュール）
WHAT	何を（商品やサービス）
WHY	なぜ（何のために）
HOW	どのように（直接・間接販売等）
HOW MUCH	いくら（予算や経費）
HOW MANY	いくつ（販売数量等）

国内展開と共通する点・異なる点

国内展開と共通する点としては、主に以下が挙げられます。

- ① 情報収集（環境分析）から戦略立案を行う（⇒ P7 参照）
- ② 経営資源を十分考慮して、事業計画を策定する
- ③ PDCAの実践と想定リスクへの対応を行う
- ④ 情報や意識の共有といった社内体制を整える
- ⑤ 外部委託と外注の適切な管理を実施する



異なる点としては、異国の文化背景を持った相手とビジネスをするので、以下への留意が必要です。

- ① 言語や文化、商慣習が違うことを認識する（⇒ P21 参照）
 - ② 通貨の違いや時差が生じる
 - ③ 貿易書類の準備や関税がある（⇒ P15 参照）
 - ④ そもそも輸出入ができない商材がある
 - ⑤ 取引規模が大きくなりやすいため、資金繰りや物流、納期管理の精度を上げる
- 「費用・手間・時間」がかかるので、情報収集（⇒ P5 参照）を丁寧に、冷静に分析して適切な対応を心掛けていきましょう。



相談事例から 海外展開に必要な心構え (mind-set) は？

海外展開を行う際の心構え (mind-set) としては、以下の4点を重視して取り組んでください。

- 1 まず現場を見る（事業を推進していくためには視察を含め、実際に見ること）
- 2 海外の相手（顧客やビジネスパートナー）とは、頻りにコミュニケーションをとる（WEB会議もおすすめ）
- 3 臨機応変の柔軟性を持ちつつもぶれない方針といった一貫性を保つなど、バランス感覚を持って対応していく
- 4 できないこと・避けること（やらないこと）を明確に方針に定める



2 海外展開の情報収集

海外展開をより確実に進めるためには情報収集が必要不可欠ですが、真偽不明な情報も氾濫しているため、最終的には、ご自身の経験や考え方を基本とした自分の判断軸に則って、情報の選別をすることが大切になります。

ここがポイント

- ① 情報は自動的に入らないので、自ら取りに行く姿勢を持つ
- ② JETRO 等の公的機関による 2 次情報も利活用する
- ③ 情報の真偽を見極めるため、情報リテラシーとビジネスセンスの向上を図る

海外展開での情報収集

日本国内の情報は、TV や新聞、WEB 等から自然と入ってきますが、海外展開に必要な海外の情報となるとそうはいきません。ターゲットとする国やその周辺地域の外部環境（政治・経済・社会・技術）は、自分から情報を取りに行く必要があります。最近では、AI や機械翻訳技術の向上で、英語や現地語での様々な情報を日本語訳することが容易になりました（翻訳の精度は完璧ではない点にご留意ください）。

情報には、自分が直接集めた 1 次情報と外部が集め作成した 2 次情報があります。この両方をバランスよく利活用することが重要になります。

1 次情報	メリット	<ul style="list-style-type: none"> 自分が直接集めたもので納得感がある 最新の情報であり課題との関連性が高い（「現地・現実・現物」を確認する機会を可能な限り増やす）
	デメリット	<ul style="list-style-type: none"> 高コストで手間がかかり収集にスキルや工夫が必要になる 見聞の絶対数（n 数）不足が生じやすい 自分の過去経験等からバイアスがかかることもある
2 次情報	メリット	<ul style="list-style-type: none"> 自分で調べるよりもコストや手間が少ない 政府や市場調査の公式サイトから大局的な見方ができる 長期的トレンドの分析や過去との比較ができる
	デメリット	<ul style="list-style-type: none"> 調査時と活用時の目的や時間的なギャップが存在する 玉石混交で真偽が疑わしいものもある 加工や活用は自己の判断と責任が伴う



情報源の活用に向けて

以下のような情報源から、複数の 2 次情報を集めて確度を高めてください。

- ① JETRO や在外日本商工会議所
- ② 現地 WEB サイトでのオンラインリサーチ（現地メディア・業界の事業者や団体・展示会等での情報）
- ③ 在日外国大使館や外国の投資誘致機関等（例：香港貿易発展局等）
- ④ コンサルティング会社などの情報提供を専門にしている会社
- ⑤ 現地進出の金融機関や現地で日系企業をサポートしている会計事務所
- ⑥ 駐在経験者や駐在中の知人・友人のネットワーク



これらの情報源以外にも日本〇〇協会（〇〇には国名が入る）といった機関もあり、情報源として活用が可能です。

なお、コンサルティング会社や物流会社等が独自にインフルエンサーや学生を活用して市場調査を行っている例もありますが、玉石混交なのでよく吟味しましょう。

また、WEB サイトで検索する際のヒントとして、「売りたい（買いたい）商材+国+形態」の組合せで検索することで、関連しそうな事業者・競合を調べることができます。

形態は、importer, distributor, agent, manufacturer/maker, buyer 等を組み合わせることにより、現地で活動している事業者を見つけることができます。翻訳ツール（生成 AI に「日本語に訳して」と指示することで現地語でも翻訳可能）を活用すれば、かなりの情報収集が可能となります。

JETRO の情報を利活用する

独立行政法人日本貿易振興機構（JETRO）は、海外 55 개국 75 事業所に拠点をもち、世界のビジネス情報をネットワークで収集しています。信頼性・網羅性が高い情報が得られるので、ぜひとも活用しましょう。代表的なサービスとして、以下のようなものがあります。

〈ジェットロのサービス（一例）〉

① 海外経済・貿易情報を入手したい
インターネットによる世界各国のビジネス情報（国・地域概況、経済データ、輸出入・日本からの進出に関する制度・手続き等）、国際ビジネスに関するウェビナー/セミナー、メルマガによる各種最新情報
② 貿易・投資について相談したい、知識を得たい
輸出入制度・貿易実務に関する一般的な貿易投資相談、新たに輸出を始める事業者への支援策提案、貿易実務オンライン講座
③ 海外取引先を開拓したい
海外の仕入れ先・販路開拓 / 生産・販売のパートナー探し等のビジネスマッチングサイト、海外見本市・展示会の情報 / 出展の支援
④ 海外進出をしたい
情報収集・パートナー探しを支援するミッション派遣、外国人材の採用に関する情報、海外における知的財産権の権利化・模倣品対策等の支援
⑤ 海外企業と協業・連携したい
海外企業との協業・連携に関する基本的な情報

※提供サービスの最新情報は、WEB サイトをご確認ください



JETRO
日本貿易振興機構(ジェトロ)



〈参考〉国・地域別に見るビジネス情報と
ジェットロの支援サービス



相談事例から 現地情報収集で立ち寄った方が 良い先はありますか？

「今回視察を兼ねて海外出張をする予定ですが、現地ではどこで情報収集ができますか？」といった相談も少なくありません。

現地の訪問先候補として ① JETRO の現地事務所、② 在外日本商工会議所、③ 日本人会があればその事務局等を検討してはいかがでしょうか？（いずれも事前にアポイントメントを取ったうえで、予めある程度現地事情を調べてから訪問する方が効果は高くなります）



3 海外戦略と事業計画

2章で集めた海外展開の関連情報を踏まえ、経営資源を有効に配分した戦略を構築するため、環境分析を丁寧に行い、柔軟な事業計画を立てて実践していきましょう。

ここがポイント

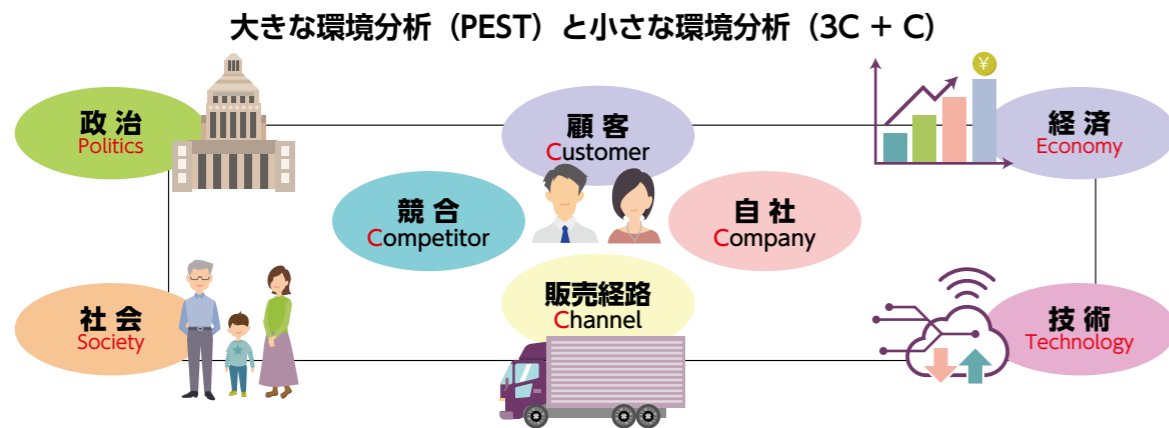
- ① 目先に捉われず中長期での方針と費用対効果を考え、多くの視点から検討していく
- ② 海外展開での環境分析は、PEST分析を可能な限り細かく丁寧に行っていく
- ③ 事業計画は、通常・楽観・悲観・撤退の4つのシナリオで検討し、予想が外れた際の撤退基準も定めておく

海外戦略を立てるにあたり

海外戦略では、経営資源を勘案し「やりたいこと」・「できること」・「やらねばならないこと」を考え(逆に「やらないこと」や「避けること」を明確にする)、概ね以下のステップで検討してください。

- ① 海外展開イメージの醸成
海外展開の意義や目的を考え、中長期の方針と費用対効果の視点を常に持つより具体的に目標数値等を設定する
※誰に・何を・どうやって / いつまでに・どのレベル：6W3H (⇒ P4 参照)
- ② 関係者への周知徹底と社内での合意形成を進める。また、担当者を決め担当チームを組成する
- ③ 環境分析と情報収集を進める (①②③は順序が入れ替わることや同時進行の場合もある)

海外展開での環境分析



海外展開に向けた戦略と事業計画を考える最初のステップは環境分析です。大きな環境分析 (PEST：下図参照) をより丁寧に行うことと、小さな環境分析では通常の3C分析に販売経路 (Channel) を加えた4Cでの分析を行きましょう。

項目	意味	例 (注：項目が重複することもある)
Politics	政治	政治の安定度、法令・規制の状況、国際機関の動向、感染症に対する政策、近隣国及び日本との関係
Economy	経済	経済成長率、物価水準、為替動向、給与水準、主要企業動向、法人税や付加価値税等の税制
Society	社会	人口動態、生活習慣や消費スタイル、文化や教育、犯罪、自然災害、社会インフラの整備状況、対日感情
Technology	技術	新技術 (AI・ドローン、エネルギーや環境)、IoTの状況、特許取得や技術への投資姿勢

事業計画の立案と実践

海外展開の事業計画立案と実践の考え方は、基本的には国内での事業展開と変わりません。丁寧な情報収集と環境分析を行うとともに、以下の事項も参考に準備を進めてください。

〈立案〉

①市場調査とターゲット	市場動向 (顧客や競合) と基本的経済情報 (⇒ P6 参照) や風習等を十分に調査し選定する
②文化への理解	現地文化や風習 (⇒ P21 参照) の理解から、より適切なアプローチを選択する
③法律・規制の遵守	現地の法律や規制 (外資への規制や環境対応等)、コンプライアンスの遵守は不可欠なので、調べて理解し適切な対応を図る
④ネットワークの構築	現地の日本商工会議所や日本人会に入会し、現地ならではの情報を得る。そのための人脈を築く (現地パートナーや取引先との信頼関係が深くなると大きなアドバンテージに)
⑤資金管理とリスク対策	海外展開は「費用・手間・時間」がかかるので、余裕を持った資金計画と管理およびリスクマネジメント (⇒ P19 参照) もしっかり行う
⑥マーケティング戦略	自社の強み、顧客、競合、販売経路を勘案して現地市場にあったマーケティング戦略を考える
⑦組織体制と人材	海外展開に対応できる組織体制を整え、現地スタッフの雇用を含めた育成計画を策定する。また、社内ルール (職務権限の規定や権限移譲等) を見直す
⑧複数の計画立案	最も可能性のある「通常」の計画に加え、「楽観」・「悲観」・「撤退」といった4つのシナリオも準備し、柔軟に対応できるようにしておく

〈実践〉

①行動開始	取引相手の確保に向け、できる限り複数の人員でメールやWEB会議・出張・展示会参加といったネットワーク構築の頻度を上げて実施していく
②軌道修正	状況の変化に応じて事業の進め方やスケジュールの変更を柔軟に行い、想定ターゲットの変更も含めた最適解を模索していく (常に情報の収集と分析を怠らない)



相談事例から 海外だから分らない？

「東京でうまくいったから福岡で展開したい」といった新規販路開拓の相談時に、こちらから「競合品はどのようなものがありますか？」と聞くと、ほぼ確実に丁寧な回答が返ってきます。

しかし、「日本でうまくいったからシンガポールで展開したい」といった相談時に、こちらが同様の質問をすると、「海外だから分らない」といった回答になるケースがあります。

海外だからこそ、自ら調べて丁寧な分析をする、これもビジネスの基本ですね。



4 販路開拓①

海外展開の成否は、何よりも販路開拓にかかっています。本章では販路開拓の選択肢を解説し、次章でより有効な手段である展示会について解説します。

ここがポイント

- ① 貿易には、直接貿易と間接貿易がある
- ② 調査を踏まえて現地化（ローカライズ）を検討していく
- ③ 現地の代理店を活用して販路を拡大していく

直接貿易と間接貿易

貿易の形態には、直接自社で海外企業と取引する直接貿易と国内の商社経由で取引する間接貿易があり、それぞれのメリット・デメリットは以下のとおりです。

	メリット	デメリット
直接貿易 (自社で直接海外と取引)	中間マージンがなく 価格設定も自由度が高い 市場や顧客から直接情報が入る	リソースの確保 自前でやることの手間とリスク
間接貿易 (国内の商社経由で海外と取引)	貿易手続きや取引先との交渉を 商社が担う リスク分担と専門性の確保	中間マージンの支払いと 価格設定の不自由さ 情報に商社のフィルターが入る

〈直接貿易での販路開拓手段の例〉

項目	ワンポイントアドバイス
① 出張対応での営業	頻度が多くなると費用が高む、事前準備（ツール作成等）の徹底と拠点の早期構築により費用対効果を高める
② 展示会・商談会の活用	自力で行う販路開拓に向けた有効な手段、共同出展の検討も一案、補助金等の情報収集と活用も検討
③ 代理店の活用	相手の実力や相性を見極めをしっかりと行い、有効活用ができると効果的
④ ネットの活用	SNSの活用、効果測定の徹底、個別対応であれば煩雑になるリスクも生じる
⑤ 業界紙や雑誌の活用	費用対効果を鑑みながら試してみることも選択肢
⑥ 知人や友人の紹介ルート	紹介者側の責任（他責）にせず、判断は自分の責任（自責）で行う
⑦ 海外ミッション等への参加	中小企業はミッションで埋没するリスクもあるが、効率的な訪問や全体像を俯瞰できるメリットもある



代理店・販売店（現地パートナー）の活用

海外展開を進めるには、契約締結から代金回収に至るまでを全て自社で行うことに比べ、代理店や販売店を入れて活用する方が、手間とリスクは一般的に少なくなります。

① 代理店・販売店の違い

	代理店 (Agent)	販売店 (Distributor)
ビジネス形態	契約の当事者にはならず、仲介を行い手数料を貰う	契約の当事者として、自らの責任で売買を行う
価格設定	商品の値決めは輸出者（売主）が決めて、 契約成立後に手数料をもらう（出来高払い）	輸出者（売主）から商品を買取り、 自由に値段を決めて販売し、その売買差を利益とする
債権回収リスク	輸出者（売主）が債権回収のリスクを持つ	販売店が債権回収のリスクを持つ

② 代理店・販売店と契約する際に注意すべきこと

- ・代理店と販売店の違いをよく理解する。相手が間違える可能性もあるので、契約時に文言で確認する
- ・独占的排他権（Exclusive）には注意する。締結すると契約上の営業活動のエリアで他の代理店や販売店は起用できなくなる
- ・営業上の役割分担を明確に線引きし、販売以外の義務（展示会への出展や業界紙に広告を出す等）を取り決める
- ・契約の中途解約（early-termination）や契約延長の手続き方法を定める



越境 EC

越境 EC とは、国境を越えて商品やサービスを販売する電子商取引のことを指し、実店舗での販売や貿易取引よりも実行しやすい特徴があります。

越境 EC の基本的な進め方は、概ね以下のようになります。

項目	具体的な行動や対応へのヒント
① 市場調査	国や地域のターゲット選定と市場ニーズや競合他社の状況を入念に調査
② 商品選定	販売商品は、需要以外にも現地法制度等も確認して選定（⇒ P6 参照）
③ 販売チャネル	EC モールか自社サイトかの選定、多言語での表記や価格表示および決済方法の確定、地元の嗜好やテストにあった WEB サイトデザインの検討
④ 物流手段	国際配送手配や関税の負担者および返品に対応方法の決定
⑤ 販売開始後	越境 EC の成功に向け、アクセス解析を含め常に PDCA を回し、トレンドや法規制等の最新情報を収集し、柔軟に対応できる体制を構築

※現地調達や輸入で越境 EC を活用する場合は、試作と量産の価格差や品質のばらつき度合い、納期の確認を行ってください（⇒ P18 参照）



〈参考〉
日本商工会議所・東京商工会議所「越境 EC/海外販売の基礎知識」



現地化（ローカライズ）

海外販路開拓では、日本国内で提供している製品・サービスを現地で受け入れられるように、現地の規格等に沿って現地化（ローカライズ）する必要があります。その際には以下の点に留意しましょう。

項目	ワンポイントアドバイス
① 現地の文化・習慣の理解	なるべく多くの現地関連書籍を読んで理解を深め、営業活動での立ち振る舞いのヒントにする（⇒ P21 参照）
② 海外規格への対応	度量衡や電流電圧の対応、含有物や含有量の適正值 / 検査証明書等の準備（パッケージの安全表示等）
③ 商品名（特に聞こえ方）	商品名と現地でのイメージ（日本語のままでは変な意味になる場合も）
④ 商品説明（特に書面）	翻訳はネイティブチェックで確実に正しく伝わることを確認
⑤ 競合品の確認	競合品のマーケットポジションと空白エリアの発見等から商品展開を考える
<現地化をしない選択>	あえて日本と同じ状態で、日本のモノとして周知・普及していくことも一案



相談事例から 代理店を活用するために

海外での販路開拓で、代理店を活用したいという相談が多くあります。

代理店に自社のパートナーとして活躍してもらうためには、以下の4つの切り口から検討していきましょう。

- 1 代理店にとって当該商材での売上や利益が大きい
 - 2 商品の回転率が高い（簡単に売れる）
 - 3 代理店がビジネスの進め方や商材に興味を持てる
 - 4 サポート体制（納期・返品対応が明確、ツールや情報提供が頻繁等）が充実している
- 上記のうち、1 や 2 はなかなか難しいので、3 と 4 を工夫してみましょう。また、返報性（⇒ P22 参照）も意識して対応しましょう。



5 販路開拓②

海外への販路開拓で有効な手段の一つが展示会の活用です。事前準備から当日の現場対応、事後フォローまで適切に行い、成果獲得を目指しましょう。

ここがポイント

- ① 展示会は、集中的な営業活動であり、事前集客にも取り組むなど、商談成立のための準備をしっかりと行う
- ② 展示会では、自社ブースでの顧客対応に加え、他ブースを訪問し市場調査・情報収集を行う
- ③ 交換した名刺の賞味期限を考え、迅速なフォローを行っていく

海外展示会の特徴

展示会は国内も海外も基本は同じですが、海外となるとコストがそれなりにかかるので、費用対効果を勘案し、しっかりと準備をすることが必要になってきます。

	国内の展示会	海外の展示会
特徴	カタログや資料を集め後日面談が多い 最近では海外からの参加者も増加	会場で具体的な商談につながるため 商談のための事前準備が必要



海外の展示会は、会場で具体的な商談を行うことが多い傾向にあるので準備が大切です。例えば、当該商材の現地での輸入に必要な手続き・建値（⇒P14参照）・数量・納期・決済条件および物流のロットサイズも予め検討しておくことが必要になります。

また、お国柄にもよりますが、初日の午前中と最終日の午後は搬出入準備と片付けが中心になり、展示者の対応が疎かになることもあるので注意が必要です。

事前準備

事前準備の具体的な項目は、次のとおりです。

項目	具体的行動とその留意点
① チーム組成	出展意義と成果目標を定めてプロジェクトチームを組成
② 出展する展示会の決定	出展意義との合致、開催都市と近隣の市場性・開催内容および規模感が合致すれば出展決定、出展商材に対する現地法制度を確認
③ 主催者情報の収集	前年度の様子や今年のテーマ・特徴を主催者のWEBサイトで確認 ※出展する展示会を決定する前に、情報収集と確認をすることが望ましい
④ 体制整備	出展に向けた予算とプロジェクトチームの活動内容や今後のスケジュールを確定
⑤ セールスツールの準備	名刺・チラシ・見本や模型・ノベルティ・商談シート・セールスポリシーの準備 ※セールスポリシー：決済や受渡条件（⇒P15参照）を定めたビジネスの方針のことで、商談時に調整することも念頭に置く
⑥ 自社サイトの準備	展示会向け英語（現地語）で会社や商品の紹介サイトを作成 ※動画での紹介が望ましい
⑦ 情報発信の開始	SNS等で現地事業者（⇒P6参照）や国内顧客向けも含めて情報発信を行い、当日に向けて事前集客を開始
⑧ ATAカルネの準備	必要に応じて、出展物の通関簡素化への手続きとしてATAカルネを準備 ※日本商事仲裁協会（JCAA）のWEBサイトを参照
⑨ 補助金申請の準備	補助金を活用する場合であれば、公募要領に合わせた手続きと書類を手配

展示会の成否は、ほぼ事前準備で決まります



展示会では動画が主流です
音声現地語で、字幕を英語で表示することで訴求力が高まります



展示会当日の対応

事前準備を無駄にしないためにも、展示会当日は以下の段取りで成果獲得を目指しましょう。

項目	具体的行動とその留意点
① 直前の準備	会場での立ち振る舞いの確認やリハーサルおよび想定問答でのシミュレーション
② 朝のミーティング	目的と課題の確認、役割分担と稼働スケジュール、配布物の確認
③ 当日の対応	①接客の基本マナー（表情・言葉遣い・身だしなみ・動作等）を仲間内で確認 ②雑談は情報の宝庫なので、現地ネタを含めた話題づくり
④ 夕方ミーティング	①来場者の反応と想定外質問の有無、他ブースや同業者の動きの情報共有 ②ヒヤリハットの有無の確認と対策 ③翌日に向けた軌道修正や事前集客の来場結果の確認とフォロー
⑤ 名刺やデータの整理	集めた名刺やデータの整理を当日中に実施し、忘れるリスクを低減 ※最近では、名刺の代わりに主催者側が来場者タグにQRコードを付記するケースもある

※展示会出展は意外と疲れるので、計画的に休息を確保しましょう

国内外の展示会で「代理店募集 Distributor (Agent) Wanted」という看板を出すのも一案です



事後フォロー

展示会出展の成果獲得に向けた最終仕上げとして、丁寧な事後フォローを行いましょ。

項目	具体的行動とその留意点
① 入手した名刺の活用	展示会で入手した名刺には「賞味期限」があると考え、迅速に相手先へのお礼や質問に対する回答および送付物発送等の行動を開始
② 潜在顧客へのアプローチ	相手先への訪問や来日可能性の打診、営業行為の開始 ※展示会直後に、相手の事務所等の訪問が可能であれば実施
③ 効果検証	展示会出展での効果（商談数・獲得名刺数・問い合わせメールの有無・WEBサイトへのアクセス数）を定量的に評価し、今後の対応策を検討
④ データベース化	獲得した顧客情報のデータベース化や信用調査を実施
⑤ 次年度参加の検討	効果を確認して継続出展可否を検討（展示会開催中や直後であれば割安な出展費用になるケースもあるので要検討）

※国内の重要顧客に対して、海外展示会の報告会を実施することも効果的です

名刺にゴム印で展示会名と時期を入れましょう
相手に印象を残すためと自分の備忘録のために



相談事例から 海外展示会で成果を出すために

海外展示会の成果獲得に向けた工夫を教えて欲しいという相談が多くあります。その工夫の参考例を以下に紹介します。

- 1 訴求方法は動画が主体になりつつあるため、現地で理解されやすいナレーションや字幕を入れて制作
- 2 現地での資料調達（商談用の机・椅子・照明器具等）
- 3 ポジショニングマップ等（例：高い⇔安い、品質良い⇔普通、という2軸）で来場者に商品評価をしてもらい、その場でマップにシールを貼るといった調査方法の実践
- 4 バイヤーの目を引くため、目立つユニフォームでの接客対応や実演・試食の実施
- 5 新聞・雑誌で紹介された記事（日本語でも可）は、イメージ向上につながるのクリッピングを展示
- 6 自社サイト（英語）はもちろんのこと、主催者や現地での広告宣伝（SNS活用も含む）の実施
- 7 ノベルティでの話題提供から商談へ（例：日本的なもの）
- 8 現地視察や面談申込を想定し、可能であれば展示会の開催期間よりも長く現地に滞在



6 価格設定と決済手段

実際にビジネスを行うためには、価格（建値）と決済手段を決める必要があります。7章の貿易の流れの図と合わせて理解を深めましょう。

ここがポイント

- ① 価格の構成要素を知り、適切な価格設定を行う
- ② 決済手段は、金額に応じた適切な方法を選択する（「円建て・前払い」を推奨）
- ③ 運賃、保険料、リスク負担など貿易諸条件も踏まえた建値を設定し、相手との交渉を行う

価格の構成要素

商材の価格を決める3つの切り口は、以下のとおりです。

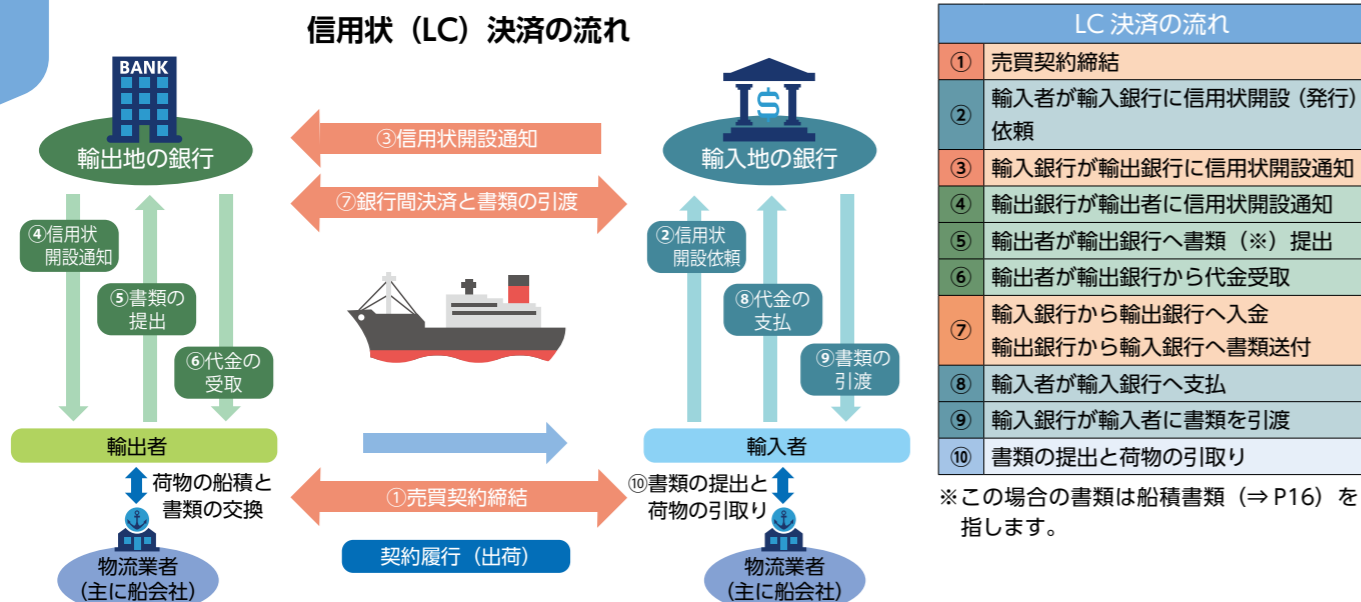
- ① 自社のコストと利益から算出
- ② 顧客の予算や利用価値から算出
- ③ 競合価格（マーケットプライス）から算出

貿易では、右表のコスト内訳を勘案して採算を考え、適切な価格設定を行いましょ。

輸出におけるコスト内訳		
区分	内容	備考（構成要素やヒント）
国内コスト	原価	競争力確保に向け常にコストダウンを検討
	消費税	還付されるのは本則課税事業者のみ
	利益	適正な利益を確保
	梱包費	物流の最適ロットから適正な費用を算出
	国内物流	工場から港の保管倉庫まで
貿易コスト	輸出諸掛	通関や積込費用
	保険	海上保険と貿易保険（⇒P20参照）
	海上運賃	複数の業者から相見積もりを依頼
	輸入諸掛	通関や検査料
	関税	HSコードより確認（⇒P16参照）
現地コスト	現地税金	消費税等の現地法制度を確認
	現地物流	積込や積卸の費用
全体	為替	為替リスク対策を検討（⇒P20参照）

決済手段

決済手段を検討する際に「代金支払方法と支払いタイミング」は重要な要素です。



〈決済手段〉

項目	具体的行動とその留意点
信用状による決済	信用状（Letter of Credit : LCもしくはL/Cと表記）は、P13の左下の図のような流れで、金融機関が厳密な書類確認後に代金決済をする方法。安全性が高く決済金額が大きい場合には最適な決済手段ながら、手続きが複雑で手間やコストがかかるデメリットがある
電信（T/T）送金の決済	請求書（Invoice）等をベースに通常の振込と同じように決済する方法。信用状と比べると簡便なので、少額の場合や相手との信頼関係次第ではよく活用される決済手段である
荷為替手形による決済	手形を組んで銀行経由で決済する方法。出荷を分割して都度決済する方法や貿易保険（⇒P20参照）付保といった代金回収のリスク回避も検討する
その他の決済	BtoCを中心にクレジットカード決済も増えている

建値への理解（建て値）

建値とは、日本円での国内価格に、決済通貨（ドルやユーロ・円・現地通貨）と貿易条件（受渡条件）を加えて設定される価格のことを指します。

建値の例として「CIF バンコク \$ 15.35/PC」という表記であれば、「タイのバンコクまで運んだ運賃や保険も含めて1個あたり15.35ドル」という意味です。

受渡条件には、「商品代金と運賃と保険といったトータルの費用とリスク、その負担を売手と買手のどちらが持つのか」といった重要な取り決めが不可欠で、これはインコタームズ（⇒P15参照）という国際貿易のルールに基づいています。この受渡条件に関しては7章で説明しますが、最近の国際物流の発展で簡素化され、様々な形態が出てきています。

商談時の用語

商談時は、決済通貨と受渡条件（⇒P15参照）を含めた建値での価格交渉となります。その際に以下のような用語を用いて交渉が行われます。

用語	意味
オファー (offer)	売手から価格提示、以下のファームやサブコンを合わせて使うことが多い
ビット (bid)	買手から価格提示、以下のファームやサブコンを合わせて使うことが多い
ファーム (firm) ※確定申込	オファーやビットに対して期限を入れて、その期限内であれば必ず売る（買う）といった意思表示があるもの。相手側がそれを受け入れれば即契約成立になる 例：We offer firm the following goods on condition that your acceptance arrives here on or before August 25. (日本語訳：以下の商品について、貴方の受諾が当日を含む8月25日までにこちらに届けば、確実に販売します)
サブコン (sub-con) ※確認条件付申込	subject to our final confirmation の略で、提示した側の最終確認次第（ファームの反対）という意味。なお、sub-con という略した言い方は相手に通じない可能性もあるので、上記の正式名称を用いる方が無難

※商談は要求と譲歩のバランスを考え、事前の情報収集と適切な言葉遣い（例：建値の理解）で行い、記録を残していく（文書化）が重要です。さらに異文化対応（⇒P21参照）への理解と実践をすることで、誤解や勘違いを減らし、効率的かつ効果的な交渉にしていきたいでしょう

相談事例から LC 決済での注意点を教えてほしい

昔から貿易での決済手段の王道である信用状（LC）決済ですが、手間がかかるので一般的には1件あたり500万円以上で利用されます。LC決済はLCに書かれている文面をベースに銀行が確認と決済を行うので、LCの文言チェックは欠かせません。特に付記事項であるAdditional Clauses (Special Conditions等、表現に少し差異はあります)欄の確認はしっかり行いたいものです。そこに記載された文言を一言一句誤りのないように書類を整えないと支払いは行われませんので、ご注意ください（間違えた場合は修正=amendmentが必要になります）。



交渉を有利に進めるために

交渉を有利に進めるために

7 貿易の流れ

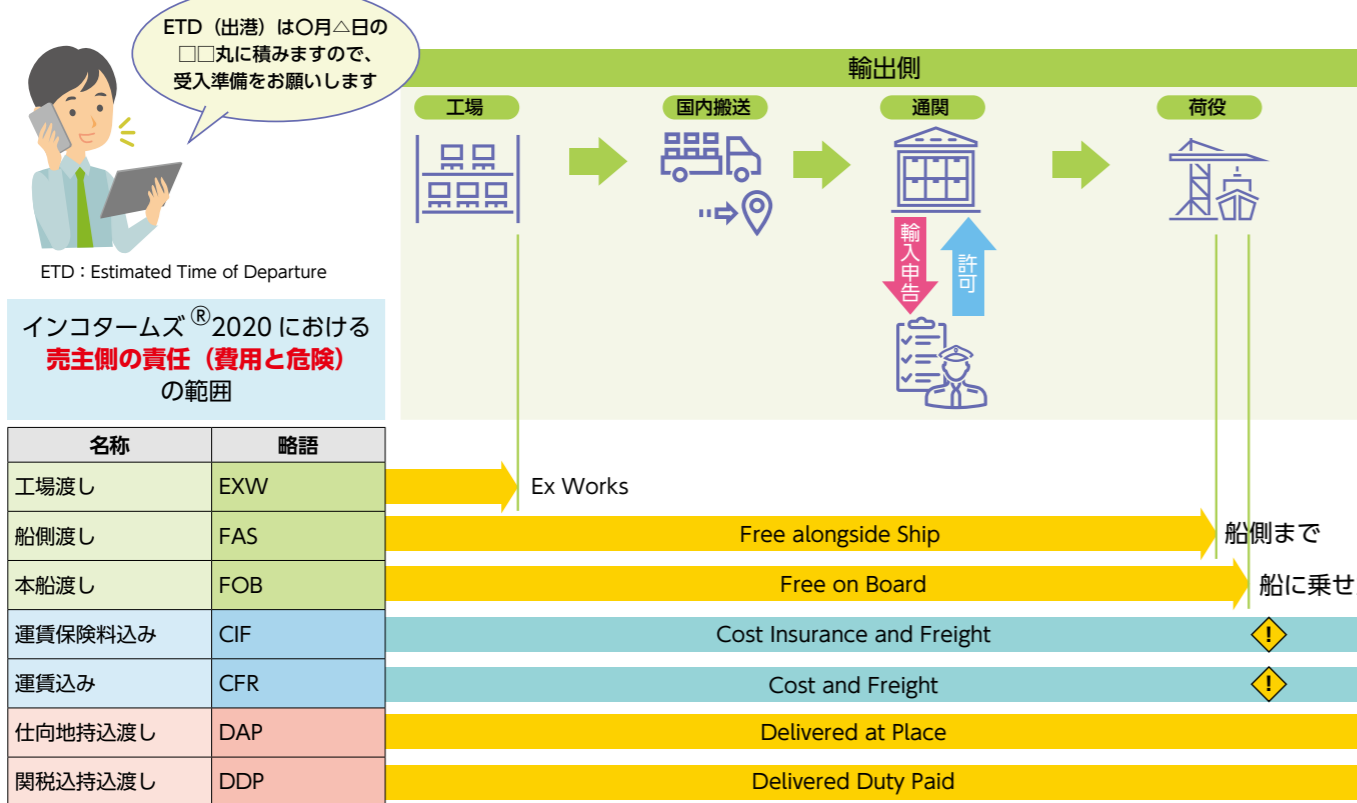
輸出入といった貿易の流れは、最近の目覚ましい国際物流の進化でかなり簡素化・軽減化されています。大まかな流れを押さえて、物流業者との交渉に臨みましょう。

ここがポイント

- ①危険移転と費用負担を、誰がどこまで負うかといった線引きを明確にする
- ②全世界的な貿易のルールは、インコタームズ[®]が定めている
- ③国や地域で繁忙期や閑散期で物流スピードの違いが生じるので注意する

貿易の流れ（インコタームズ[®] 2020 に準じた主なもの）

輸出入における貨物の貿易の流れは、概ね以下のようになっています。



※インコタームズ[®]とは、国際商業会議所 (ICC) が定めた貿易の受渡条件に関する世界的なルールのことです。最新版は 2020 年版で、契約書等に「インコタームズ[®] 2020 に準ずる」と記載することで、このルールに則って貿易をしましょう、という意味になります

繁忙期に注意

海外展開をする相手の国の文化風習により繁忙期や閑散期が生じます。特に繁忙期には物流が止まりやすくなり、商品到着までに想定以上の時間がかかることも珍しくありません。特に留意したいのは、

- ①旧正月 (中華圏で 1 月末から 2 月末ぐらいまで)
 - ②クリスマス (欧米で 11 月末から 12 月末まで)
 - ③ラマダン (断食) 明け (イスラム暦での設定のため毎年タイミングが変わります)
- それ以外にも当該国の祝祭日も確認し準備しましょう。

貿易に必要な書類 (船積書類)

船積書類とは、インボイス・船荷証券 (B/L)・保険証券が主なもので、物流だけでなく決済 (特に LC 決済) にも不可欠です。その他、パッキングリストや原産地証明、さらに輸入側からの要求で検査証明書 (重量や品質) が加わることもあります。

貿易でのインボイスとは「送り状」のことで、サンプルフォーマットの例として、日本郵便の国際郵便「インボイスフォーマット」からダウンロード可能です。

※ 2023 年 10 月導入のインボイス制度でのインボイスとは用途が異なる別の書類です。

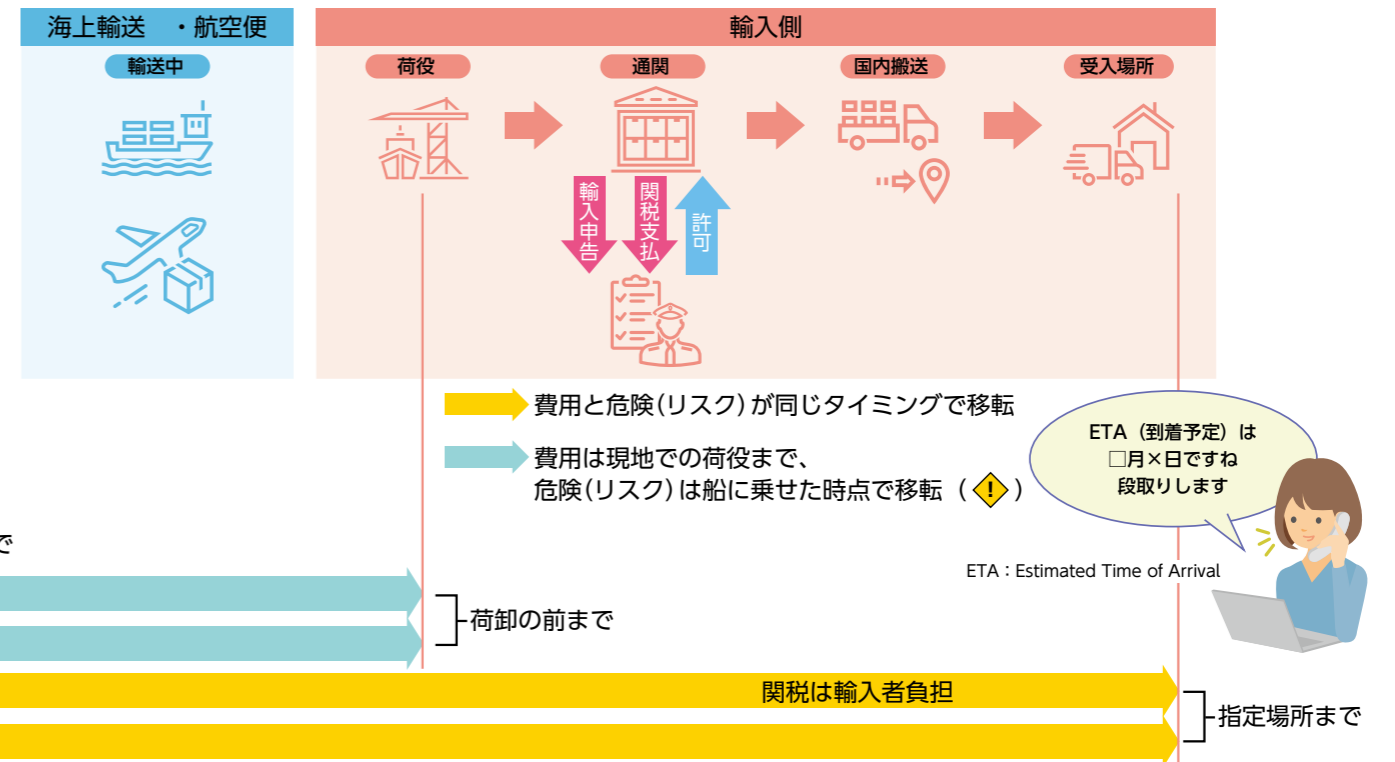


関税の調べ方

外国貨物を輸入する際に、主に国内産業保護の観点から課される税金が関税 (Tariff もしくは Customs duty) です。関税は、貿易対象品目を 21 の「部」(Section) に大分類し 6 桁の数字で表した HS コードにより決まります。この 6 桁までは全世界共通で、7 桁目以降は各国が独自で設定するケースもあります。HS コードは、JETRO の WEB サイトの「World Tariff」等から調べることができます。



※図は経済産業省の WEB サイトより



相談事例から 航空便と国際宅配便 (クーリエサービス : courier service) の違いは?

よく航空便と国際宅配便の違いは何ですか? という相談があります。最近頻りに活用されているのは国際宅配便です。国際宅配便は、輸送事業者により多少差異はありますが、集荷から現地配達に至るまで一括で対応します。その一方で、航空便は運賃以外の通関費用等のコストや手続について個別に対応する必要があります。通関は宅配便の方が早いですが、貨物が重いケースや可燃性のある危険物の場合には、航空便の方が配達に許容範囲が大きくなっています。いずれにせよ委託する輸送事業者を確認してください。



物流を理解するために

物流を理解するために

8 現地進出の検討

現地進出での海外展開は輸出とは異なり、現地駐在も視野に入れた準備が必要です。本章では、現地進出成功のための各種準備事項や現地スタッフ活用術および現地調達での留意点を紹介します。

ここがポイント

- ① 現地進出を機に、自社の組織力向上を図る
- ② 現地スタッフの雇用や評価・育成に向けて、必要な準備をしておく
- ③ 現地の材料や資材を調達する際には、供給元を十分精査する

現地進出と組織力の向上

輸出にとどまらず現地に深く入り込んで事業展開をしたいといった段階になると、現地進出を考えるタイミングです。現地進出の成功には、情報収集と事前準備をしっかりと行い、海外の遠隔地にある別組織をマネジメントしていくための組織体制が必要です。見方を変えれば、組織力の向上と活性化（例：上意下達のトップダウン型から社員提案型のボトムアップ型）には絶好の機会になりますので以下の点をヒントに検討してください。

項目	組織力の向上と活性化に向けた行動計画の例
① 目的や意義の確認	現地進出に向けた組織力の向上と活性化
② 最初の準備段階	プロジェクトチームの組成、進行は原則メンバーに任せ定期的な会議の実施
③ チームの活動に向けて	社内でのチームの認知および権限と義務の整備（職務権限表の改定等）
④ 情報収集と共有	情報収集の範囲と内容を定め、タスク化と共有に向けた報連相ルートの最適化
⑤ 自主的な勉強会の開催	チーム以外の社員の巻き込み、異文化理解・マニュアル作り・語学や貿易実務等の修得



駐在候補の人材は、実務能力を重視し語学力よりもコミュニケーション力のある人を優先させましょう。また、好奇心旺盛で楽観的で健康な人という観点で選考すると良いでしょう。

現地進出の留意点

現地での許認可取得やその契約書作成の依頼、手続きについては、地元の業者やコンサルタントを活用することが多いですが、丸投げは危険なので、定期的な進捗確認等を実施してください。また、以下の点にも留意することが必要です。

- ① 進出の事業計画（⇒ P7 参照）は可能な限り4つのシナリオ（通常・楽観・悲観・撤退）で考え、特に撤退の線引きを予め決めておく
- ② 不動産等の契約では、雨期と乾期の状況での違い、インフラ（電気や水）の状態や資材等を購入する取引先の状況や治安も確認する。また計画変更の可能性も鑑み、中途解約条件（early termination）も必ず契約書等に盛り込む（交渉する）
- ③ 入金遅延も多々あることから、資金繰りは余裕を持った計画を立てる
- ④ 現地進出が軌道に乗るまでは時間がかかるので、即効性を求めずに長い目で計画を立て実行していく
- ⑤ 現地の日本商工会議所（⇒ P5 参照）や日本人会は、情報収集だけでなく精神的にも支えになることが多いので、早めに入会しネットワークを広げる（住居の近隣に日本人がどれだけいるかも確認すると安心）



現地スタッフの雇用と活用へのヒント

現地進出では、現地スタッフの活用は欠かせません。一方で、労働に関する法律や考え方が日本とは異なるので、最低限以下の点には留意してください。

留意点	内容
異文化理解と個性の見極め	異文化理解（⇒ P21 参照）で現地の文化や風習、考え方の理解は大切ながらも、先入観を持たずにスタッフの個性も観察して判断をする
採用に向けて	経歴書は誇張していると考えて面接と試用期間で確認する。給与は前職給与をベースに交渉することが多く Job-hopping（転職活動）が上手い人は給与は高くなる傾向があるが、あくまで実務能力を査定する
職務記述書の作成	仕事は契約がベースなので書面の職務記述書（Job-Description）で業務と責任の範囲を相互に確認して合意を得る。範囲外の業務は原則させないこと
スタッフの管理	公平で透明性のある管理を行い、個別対応や例外扱いは極力行わない。素行の悪いスタッフは観察と記録を取り、イメージや雰囲気では判断しない
スタッフの育成	定着率向上のためにも本人のキャリアプランを考慮した中長期的な育成を考える。スタッフの指導育成ができる管理職登用が成功の鍵となる
能力の判断や評価	課題を与え対応を観察（判断力・実行力・スピードと正確さ）する。面接時の判断材料の資料は残しておく
不正防止に向けて	声掛けを頻繁に行うことが最善策。また、お金や備品等の購入・売却は複数の人でチェックする。罵詈雑言は避けて指導の際は個別面談で諭す

※現地スタッフでも事業のパートナーでも、返報性（⇒ P22 参照）を意識して丁寧な対応を心掛けましょう



現地調達をする際の留意点

現地で使用する原材料や各種資材等を日本から輸入すると割高になるので、コストを抑えるためにも現地調達は欠かせません。現地調達をする際には、以下の点に留意してください。

留意点	内容
現地の法制度と文化の適合性	環境対応やコンプライアンスは世界的な流れで対応は不可欠。進出している日系企業からの情報収集も推奨（⇒ P5、P21 参照）
相手企業の供給の安定性	相手企業の評判や信用調査は継続的に実施。相手との良好な関係維持も重要なが、突発トラブルへの備えも含め代替供給先の確保も必要
品質や信頼性の確保	事前調査と受入検査の徹底でエビデンスを確保。相手企業との間で品質基準や検査手順といった管理プロセスを共有することも有効な手段

※日本や他国へ再輸出をする場合には、原材料の適合性や合法性、内容や量、比率等の確認、これらのデータの準備も必要です



相談事例から 現地調達は品質のばらつきが多いことも！

現地進出の際に、主原料だけでなく資材等に至るまで、可能な限り現地調達をしたいものです。一方、それらが不適切であれば製品の信頼性を損なうリスク要因になってしまいます。契約書でスペックや返品ルールを明確に定め、受入検査の徹底（検査項目も相手に開示）と相手の製造現場への監査交渉も行い、「甘くない」と相手に思わせる対応を心掛けましょう。



9 リスクマネジメント

国内に比べ、海外でのリスク対応は「費用・手間・時間」がかかります。トラブルを未然に防ぐとともに、万が一発生した場合でも損失が拡大しないよう、より丁寧かつ迅速な対応が必要です。恒久的な対策の仕組みを構築しましょう。

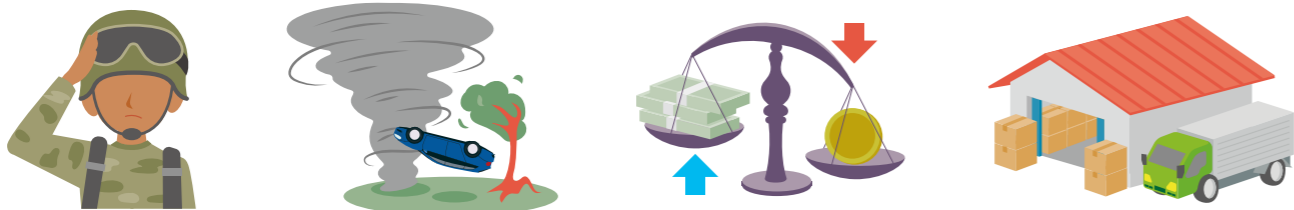
ここがポイント

- ①国内取引以上にリスク管理の仕組みづくりを行う
- ②リスク対策の基本として、まずはしっかり目で確認する
- ③為替リスク・信用リスク以外にもカントリーリスクがあることを理解し、対策を考える

海外展開で想定されるリスク

海外展開でのリスクに対して、過度な恐れは不要ですが、想定とその準備は必要です。リスクに対して軽減・転嫁・回避・受容といった想定や確認作業の徹底、ヒヤリハットの共有といった仕組みづくりを行いましょう。

主な種類	リスクの具体例
カントリーリスク	当該国の政治・経済・社会・自然のリスク（戦争やテロ・法制度改正・輸入規制・経済制裁・政変・自然災害等）
商品リスク	販売（含、保証や補償）でのリスク（原料や成分の合法性・商標や特許権・包装・保証期間・クレーム対応等）
為替リスク	円貨換算での価値変動リスク
契約リスク	契約不履行や契約停止および訴訟のリスク
流通リスク	物流網やインフラ未整備による遅延、温度管理等による品質劣化のリスク
決済リスク	代金不払い（信用）リスク
不正リスク	人と組織に起因するリスク（横領・情報漏洩・贈収賄・ハラスメント・コンプライアンス違反等）



リスク対策（予防）の基本は目診と確認作業

①目診：
Seeing is believing（百聞は一見に如かず）で、例えば、交渉相手の雰囲気（目・態度・声の抑揚）や事務所（5Sの優劣・在庫の量・書類の整理の仕方）を見て（診て）何を感じるかの「目診」が、国内外を問わずリスク対策の基本です。相手と接点を可能な限り持ち、WEB会議等の頻度を上げて、リスクの見極めをすることが肝要です。（本当に納得できるか？と自問自答を！）

②確認作業：
トラブル発生の原因の多くは、確認作業が抜けていることです。国内展開では確認漏れでもあの手この手のフォローが打てますが、海外では思うようにはいきません。面談や電話でのやり取りの後は、議事録や備忘録を送りお互いに確認しましょう。また、事前に十分なリサーチを行い、必要があれば現地の専門家やスタッフと協力し、地道な準備と事後の確認作業として継続的なモニタリングを行っていくことが、効果的なリスク対策につながります。



※確認作業は海外ビジネスにおいても基本中の基本です（⇒P3参照）

貿易保険

貿易保険は、海上保険（水漏れ毀損等の「モノの保険」）とは異なり、日本企業が行う海外取引（輸出／投資／融資）の輸出不能や代金回収不能をカバーする「取引の保険」です。貿易保険では、「信用危険：契約相手方の破産や代金決済期日から3カ月以上の不払い等」に加えて、民間損害保険会社でのカバーが難しい「非常危険／カントリーリスク：戦争や内乱、輸入制限・禁止、経済制裁、収用等」をカバーすることができます。また、保険引受前には、契約相手方（バイヤー）の与信審査を行い、NEXI 独自で格付・与信枠を設定しています。詳しくは日本貿易保険のWEBサイトをご参照ください。



為替リスクへの対策

外貨建ての取引には、為替リスクが伴いますので、以下のような対策を講じましょう。

為替リスク対策	考え方
①円建てで交渉	まずは円建てで交渉し、相手からの合意を得る（為替リスクを解消する）
②社内レートの設定	社内レートは余裕を持って（例えば1ドル=145円であれば、輸出は135円。輸入は155円といったように、輸出はより円高に・輸入はより円安に）設定し採算を検討、変動が大きい時は見直しをする
③有効期限と見直し	見積や価格表には、為替が大きく動いた場合は再見積する旨の但し書きを加え、有効期限も短めに設定する
④為替予約の締結	銀行と為替予約を締結して採算を確定させたり、為替オプションの購入を検討し、為替が変動しても固定レートでの取引とする
⑤為替のマリー（相殺）	外貨取引を輸出のみならず輸入でも行い両方で相殺する（例えば、製品輸出と材料輸入で相殺）



クレームやトラブル発生時の初動対応

クレームやトラブルが発生した場合は、以下の手順で対応しましょう。

行動	具体的な行動や対応へのヒント
①傾聴	相手の主張や意見に耳を傾けて深い理解に努める。あいづち・うなずきから姿勢・態度に至るまで丁寧に対応することで、相手の言いたいことを引き出す
②謝罪	早い段階で謝る、ただし言葉を取られると後で交渉が不利になるので、言葉を選ぶ。例えば、sorry for troubling (bothering) you といった表現が効果的
③調査	(1) 当事者以外にも関係者全員のリストアップとダメージの大きさを確認 (2) エビデンス（状況の写真・現物保管・関係書類等）の収集 (3) 貿易条件（CIFやDDP等）の確認と保険求償の可否を確認
④原因追及	業務フローの確認や責任者へのヒアリング、調査で得られたエビデンスを十分に吟味し、発生した原因を追求
⑤解明	原因が判明したら、その背景にあるのが現場のマネジメントの問題なのか、そもその仕組みの問題なのかを分析
⑥対策	すぐに対応が必要な応急処置に加え、再度発生しないよう、予防のための恒久的措置を検討
⑦賞罰	当事者には賞罰を検討（賞はオープンでよいが、罰は人前で恥をかかせないよう配慮が必要）

頭文字は「傾聴調原解対賞」
これを「K社長限界大将」と覚えましょう



相談事例から 海外展開で不正が起こらない仕組みづくり

日本でのチェック体制は性善説に立っていることが多いですが、海外の場合は、性悪説に立って考えましょう。ダブルチェック体制を設け、不正行為や情報漏洩に関連するリスクを評価し、契約等に賞罰規定を設けることも有効です。また、頻繁なコミュニケーションは透明性を高め、隠れた行動や不正を防ぎます。海外拠点内では、情報を公平に共有することや仕事への取り組み方針を現地語で文章化し、ルールの明確化を行いましょう。また、従業員とランチを可能な限り一緒に取る、声掛けを頻繁に行い1対1での面談も時々行うといったコミュニケーションの場を多く設け、風通しのよい職場づくりを目指しましょう。



リスクの芽を摘むために

リスクの芽を摘むために

10 異文化対応

海外展開を成功させるためには、相手を理解することから始まるといっても過言ではありません。日本と違う環境で事業をしている相手との相互理解がないと、ビジネスを円滑に進めることはできません。

ここがポイント

- ①何よりも対象国と相手に好意を持つことを心掛ける
- ②異文化での特徴を掴む反面、ステレオタイプに留意する
- ③論理的に考え、バランス感覚を持って商談や交渉を進めていく

異文化対応のポイント

〈基本姿勢〉

項目	具体的な行動や対応へのヒント
相手国の文化風習	相手とその国の文化風習を尊重し理解を深めていくことが肝要。そのための情報収集（WEB サイト・書籍・駐在経験者から話を聞く等）を積極的に行う
コミュニケーション	コミュニケーションは、量が質を生み出すことが多いため、まずは機会をつくり、コミュニケーション量の確保を目指す
カルチャーショック	カルチャーショックは、異文化理解への適応プロセスと考え、深く悩まない
素養と一般常識	当該国の文化と歴史の大まかな理解、貿易実務への知識獲得（⇒ P15 参照）、これらもビジネスを進めるには必要
ステレオタイプ	ステレオタイプとは、多くの人に浸透している固定概念や画一的な見方（例：血液型 A 型は〇〇等）を指すが、これは偏見や差別のもとになる可能性があるので注意する
バランス感覚	ステレオタイプによる判断は避けたい反面、国民性があるのは事実。国民性と個性を客観的に捉えて、物事を判断する姿勢が重要

〈異文化への理解〉

- ①コンテキストは価値観の共有の度合いによってハイとローで分類されます。ハイコンテキストは共有する価値観等が多いために言語以外の意味に重きを置くもの（例：行間を読む）で、日本が該当します。一方、ローコンテキストは言語による明確なコミュニケーションで、米国が該当します
- ②コンテキスト以外での異文化を読み解く手がかりとしては、以下の表のような切り口がその代表例になります

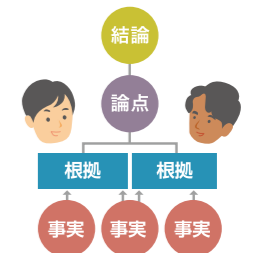
異文化を読み解く際の手がかり	
ハイコンテキスト	非言語メッセージが中心（例：以心伝心・村度）
ローコンテキスト	明確な言語によるコミュニケーション
狩猟民族と農耕民族	狩猟：個人・自己責任　農耕：集団・受け入れ姿勢
勢力差	大：権限や伝統の重視　小：平等で公平 (大は昭和初期の日本　小は現代の日本)
不確実性の回避	リスクテイクの度合い（日本は回避する傾向が高い）
短期志向・長期志向	考え方のスパンの長短（日本は長期志向に近い）
気まま・抑制的	行動や振る舞いの自由度（日本は世間体を気にし抑制的）



誤解やトラブルを避けるために

異文化環境で誤解やトラブルを防ぐために、以下のヒントを参考にしてください。

対応策	実践に向けたヒント
ローコンテキストの実践	異文化環境でのビジネスにあたり、明確な言葉で曖昧性をなくしたローコンテキストでの対応を徹底しましょう。例えば、日本では上司が部下に「ゴミが落ちているよ」と言った時は、「拾いなさい」という指示が暗示されていますが、これは異文化環境では通じません。明確に「ゴミを拾ってください」と指示しましょう
論理的な見方や考え方の徹底	相手に分かりやすいように、筋道を立てて理屈や背景を論理的に説明しましょう。事実なのか考えなのかを明確に分け、物事を「もれなくダブリなく」整理して矛盾や論理の飛躍をなくせば、相手の理解度は高まります
コミュニケーション力を高める	現地スタッフと良好な関係を築くには語学力よりも「コミュニケーションスキル」の方が遙かに重要です。量をこなす「あいづちやうなづき」さらに「オウム返し」のようなコーチングスキルも会得し実践してください
ツールの活用	図や表の作成や動画視聴等、文字以外での伝え方を増やし、理解を深める工夫をしましょう。特に、仕事を教える時には、写真や動画は有効な手段になるので、積極的に活用してください
対面での面談は必要な初期投資	信頼関係構築に向けた優先順位は「実際に会って面談 > WEB 会議 > 電話 > メール」の順です。海外展開の重要性や長期的観点を考慮すれば、ミーティングのための出張費用は必要な初期投資です。相手の事務所や製造現場を見て、face-to-face でオープンな対話から理解を深め、リスクの芽を摘みましょう
返報性 (Reciprocity) を考慮	人間は親切にすれば親切にされる・好意を持てば好意を持たれる、そしてその逆であれば逆になる、が素直な感情としてあります。現地との対応で誤解やトラブルを避けるためにも、この返報性をしっかりと意識しましょう
宗教や風習への敬意と理解	3 大宗教や地元での宗教的な事柄（例：何かを表すシンボルや価値観、ハラール等の風習）も理解を深めてください。商品開発やマーケティングも宗教や風習で NG となることがありえますので、円滑なビジネス展開においては「敬意と理解」が不可欠と理解しましょう



相談事例から 海外展開への研修は何をしたらよいのでしょうか？

海外展開に向けた研修として、語学研修のみ実施して満足しているケースも少なくありません。現地のことが書かれている書籍や WEB サイトを読み込む等、より多くの情報を得て、異文化理解に努めましょう。また、コミュニケーションスキル獲得とレベルアップに向けて、コーチングとロジカルシンキングスキルを「急がば回れ」の精神で学んでください。さらに、国内では何となくやっていたマネジメントもこれを機にしっかり見直すことも、よりよい海外展開に向けて効果的です。



参考サイト

■ 海外展開支援施策一覧

海外展開の検討段階から準備・計画、貿易手続等、段階ごとに各支援機関の海外展開支援施策をまとめました。



■ 新規輸出1万者支援プログラム

専門家による輸出相談、事業計画策定、商品開発・ブランディング、販路開拓などの支援を一気通貫で受けることができます。



■ 農林水産物・食品輸出支援策ガイド

農林水産物・食品の輸出に取り組む事業者が活用可能な補助金等、農林水産省および経済産業省の支援策が紹介されています。



JETRO

■ ジェトロ活用事例

200件以上の事例を掲載中。データベース化されており、「目的」、「産業」、「展開先」などで検索可能です。



■ 「国・地域別情報」J-FILE

政治・経済動向等の概況、基礎的経済指標（GDP、消費者物価指数、失業率、国際収支等）や、貿易・進出を検討する際にチェックすべき制度（輸出入手続きや外資に関する規則等）が、国・地域ごとに掲載されています。



■ 農林水産物・食品 海外マーケティング基礎情報

基礎情報やトレンド情報、輸出に関する規制情報等、マーケティングに必要な情報が国別・品目別に掲載されています。



■ ジェトロ農林水産物・食品 輸出協力企業リスト

農林水産物・食品の輸出を行う商社・貿易会社・船社（船舶代理店）・航空会社（航空代理店）・輸送会社・物流会社・海貨会社・フォワーダー・輸出梱包サービス会社・保険会社のリストです。



■ JAPAN MALL

ジェトロが世界各国で連携する EC バイヤーに商品を紹介する事業です。原則、国内納品・国内買取・円建て決済で取引が完結するため、複雑な輸出手続きが不要です。



■ Japan Street

ジェトロが招待した海外バイヤー専用のビジネスマッチングサービスです。輸出可能な商品の登録や商談日程調整、無料の通訳手配、商談への同席など手厚くサポートしていただけます。



■ JAPAN LINKAGE

通年型オンライン展示会（BtoB マッチングサイト）への出展を通じて、世界中のバイヤーとの商談機会を提供しています。



中小機構

■ 海外ビジネスナビ

海外進出ノウハウや進出事例、中小機構に登録されている国内のアドバイザー（専門家）リスト等が掲載されています。



■ EC 活用支援ポータルサイト「ebiz」

ECに係る動画コンテンツや事例集、イベント・セミナー情報等が掲載されており、同サイトから相談申込みも可能です。



■ J-Net21 支援情報ヘッドライン

企業経営や創業に役立つ国・都道府県の支援情報（補助金・助成金、セミナー・イベントなど）がまとめて検索できます。



農林水産省

■ 農林水産物・食品輸出プロジェクト（GFP）

農林水産物・食品の輸出を意欲的に取り組もうとする生産者・事業者等のサポートと連携を図るためのコミュニティサイト。農水省がジェトロや輸出の専門家とともに産地に直接出向いて輸出の可能性を無料で診断する「訪問診断」や、補助事業を受けるための事業計画の作成支援等も行っています。



■ 「海外食品添加物規制」早見表

食品添加物は、国・地域ごとに定義、使用基準、用途等が異なることから、食品製造事業者が輸出に取り組むに当たっての障壁となっています。そこで、主な輸出先10の国・地域（米国、EU（英国を含む）、中国、タイ、香港、豪州、台湾、韓国、シンガポール、ベトナム）の規制に対応した着色料の代替利用に役立つ早見表を公表しています。



■ 海外の食品規制チェックサイト OMARS

食品輸出の際の要件・規制を確認できる WEB サイトです。



■ 農林水産物・食品輸出の一元的相談窓口

農林水産物・食品の輸出をサポートするため、輸出先国・地域の輸入規制や日本政府の輸出証明書の発行手続等についての相談を一元的に受け付けています。



日本商工会議所

■ 「越境 EC/ 海外販売の基礎知識」

越境 EC に取り組むにあたって押さえておきたいポイントとして「開店」・「集客」・「運営」の3つを挙げ、出店方法（EC モール、EC サイト等）の特徴・市場概況等の紹介とともに、SNS 等を活用したプロモーション施策を説明しています。



■ 「海外展開支援ハンドブック」（本冊子）

海外展開支援のポイントをまとめて説明しています。



MEMO

Dotted lines for writing.

Dotted lines for writing.