

# 「海外展示商談会 その前に」



株式会社 IAC  
代表取締役 秋島一雄

---

## 1: 海外展開の心構えと異文化対応

- ①海外展開の心構え
- ②海外展開の目的と方針
- ③異文化対応



## 2: 海外展開の情報収集

- ④国内展開と海外展開の違い
- ⑤海外展開のメリット
- ⑥海外展開の情報収集



## 3: 海外展開でのリスクマネジメント

- ⑦海外展開のリスク
- ⑧カントリーリスク
- ⑨為替リスク・信用リスク



# 1 : 海外展開の心構えと異文化対応

# ①海外展開の心構え

# 現在の世界での潮流

## ○現代の世界情勢は「VUCA(ブーカ)」の時代

「グローバル化」、「ネットワーク化」など社会・産業構造の転換の中で、ビジネス環境は激変している

環境変化のキーワード＝VUCAの対応策（「反対語」）

- ・Volatility（変動性） ⇒ 先読み 「安定」
- ・Uncertainty（不確実性） ⇒ 想定外を前向きに 「確実」
- ・Complexity（複雑性） ⇒ 関係性を把握 「単純」
- ・Ambiguity（曖昧性） ⇒ 背景の把握と定義 「明確」

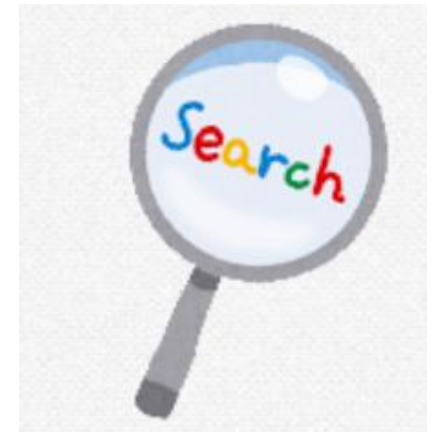


## ○VUCA時代の事業のあり方・・・

その場で判断していく

（maxリスクを見極め、先手先手を打っていく、

乗り遅れや現状維持では、退化と同じに意味に・・・）



# 海外販路開拓への基本戦略

## ○基本は国内と同じ、ポイントを押さえる

- ・経営環境の分析(特に大きな環境分析も丁寧に)
- ・3つの軸(だれに・何を・どうやって)と差別化要素の打ち出し
- ・競合から見た自社／新規参入や代替品のリスクは？
- ・販売チャネルのルートや代理店との関係は？
- ・自社の役割と取引相手の役割の明確な線引き
- ・日本での成功・失敗事例から学ぶ
- ・返報性と信頼関係および相手との距離感
- ・円滑なコミュニケーション
- ・スピードと柔軟性およびリスク管理
- ・1次データの重要性(現地・現実・現物)
- ・現地のコンサルタントや代理店に丸投げは危険(確認や牽制球も検討)
- ・対日感情も考慮が必要



## ②海外展開の目的と方針

## 海外展開への取り組み姿勢として

本気度・・・○海外に活路を見出す

- ×国内が上手くいかないから  
(負の選択からでなく前向き)



### ベースの考え方

- ・日本と外国では外国の方がグローバルスタンダード逸脱しているのはむしろ日本
- ・今やネットでいろいろな情報がリアルに入る、我々日本人だけ知っていると思うと大間違い
- ・危険なのは思い込み、違法でない限り契約自体でどうにでもなる
- ・相手の国を好きになれるか？



## ○販売ルート構築に向けた方策

- ・出張ベースでの現地調査：自社商品のローカライズを考える
- ・間接貿易（商社の利用）：経営資源次第では商社の活用も選択肢
- ・展示会や商談会の活用：自力で販路開拓での有力手段
- ・代理店の活用：相性が大事
- ・ネットの利用：個別の煩雑さやリスクの見極め、SNSの活用
- ・業界紙や雑誌の活用：費用対効果
- ・知人や友人のルート：吉とでるか凶と出るか、自己責任で



## 参考: 直接貿易と間接貿易

○海外展開を図るにあたり、直接貿易と間接貿易があります

直接貿易: 自分で直接貿易をおこなうこと

間接貿易: 日本国内の商社を通じて貿易をおこなうこと

自社の経営資源と方針を基に選択、現状からの判断と将来はどうするか、この2つの視点から検討

○それぞれのメリットとデメリットは以下

	メリット	デメリット
直接貿易	価格競争力や利幅や柔軟性 市場へ知見の向上と組織力強化	リソースの確保 手間とリスク
間接貿易	簡単で容易な展開 リスク分担と専門性の確保	低い価格競争力や利幅 情報の不透明性や不自由さ



# 海外展開で想定される顧客

○海外展開で想定される顧客は？

考え方によりいろいろな切り口があります

○BとB

- ・既存顧客の海外拠点
- ・日系で現地進出企業(子会社や視点)
- ・地場の企業(政府系や一般私企業)
- ・華僑・印僑の企業
- ・商社や代理店の候補企業
- ・日本の商社(間接貿易)
- ・業界外の企業(財閥や関連会社を含む)

○BtoC(DtoC direct to consumer 顧客に直接販売)

- ・モール
- ・自社サイト



# 海外展開のプロセス

## ○海外展開のプロセスの例

(必ずしも以下ではありませんが・・・)

- 1: ホームページで英語(中国語)表記を作る
- 2: 海外出張に行く
- 3: 出張の頻度や長さが変わってくる
- 4: 現地パートナーを見つけ活用する
- 5: 情報収集の拠点(駐在員事務所)を置く
- 6: 現地のスタッフを雇う
- 7: 現地でビジネスに関与する  
(実業で納税するレベル)
- 8: 現地で生産拠点を設置する



# 事業方針策定の意義

○整理された事業方針(含、と計画＝スケジュール)があると迷った時のよりどころや判断基準、そして進捗確認にもなり、さらに、何等かの変化にも対策も打ちやすく、情報と意識共有も可能で、次のような効果が期待できる

## ①「目的」の明確化と逸脱の確認

何の為にやっているか？ 行動への判断基準のベースとなる作成の途中で気づきや発見も



## ②目標や意識の共有

社員が一丸となった効率的に動くには、この共有が不可欠  
計画立案時から巻き込むことでより効果が大となる

## ③人材育成や経営マインドの醸成

全体像を俯瞰しながら、自社の経営資源や未来像を考える  
これらから、次の一手を考える人材となる

# 事業方針策定に関して基本的な考え方①

## ○基本的な考え方

海外展開は戦略(方針)と計画が重要で策定時に以下のことを考慮(まずは右図の6W3Hでまとめることを推奨)

6W3H	具体例のイメージ
who	誰が：人選(経験・教育・健康状態・語学)
whom	誰に：ターゲット(顧客やパートナー)
where	どこ：地域(国レベルでなく現場レベルで)
when	いつ：時間軸(短期と中長期)
what	何を：商品やサービス(特徴が活かす)
why	なぜ：何のために(意義や目的)
how	どのように：展開(直販・間接、等)
how much	いくら：売上目標・予算や経費
how many	いくつ：販売数量、等

### 1: 目標設定と戦略の明確化:

国または地域での展開するかを決め、展開の目標を具体的に設定し事業戦略や競争戦略を鑑みて、展開の方針決定(明確化)

### 2: 市場調査と競争分析:

展開する市場(ターゲット市場)の調査を行い、市場の特性やニーズを理解し、競合他社分析を含め、市場で自社の立ち位置の把握

また、展開先の国の法律、規制、税制を調査し、適切な法的手続きを進め、商標や特許の保護についても検討

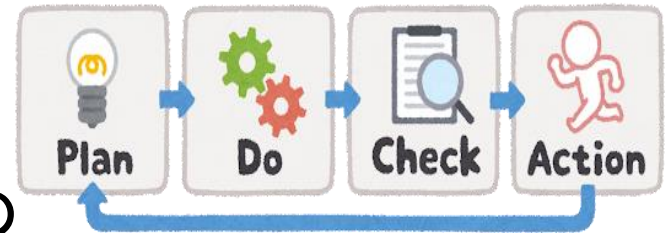
## 事業方針策定に関して基本的な考え方②

### 3: 財務計画:

展開に必要な資金から財務計画(収益モデルと予算)を作成し、収益性の評価と資金繰りの検討

### 4: リソース確保:

必要な人材、設備、技術を確保と現地での協力者の検討と自社の組織を含む経営資源の最適化



### 5: マーケティング戦略:

販売戦略(市場に適した方法でプロモーションや現地展示会およびビジネスネットワーク構築)の検討

### 6: 物流(ロジスティクス)とサプライチェーン:

輸送や供給と在庫管理を勘案し適切な物流プロセスの確立

### 7: 開始とモニタリングと評価

展開を開始し、進捗のモニタリングと調整の実施、定期的な評価を通じ、目標の達成度を評価と改善点、等のPDCAの循環

# 事業方針策定の留意点

## ○方針策定時の留意点

海外展開での方針策定は、前述の7つの視点を  
基に策定しますが、以下の点も留意



- 1: やらないこと、避けることを明確にし、中止・撤退のラインを定める
- 2: 想定外があることも想定(??!!)、余裕を持つことやMAXリスクを考慮し、常時リスク対策を怠らないこと
- 3: 海外展開(特に初めての場合)は、絶え間ない学びのプロセスなので、成功と失敗から学び、戦略の改善を図る(失敗や困難に立ち向かうことが、企業体力をつけることに)
- 4: 常に最新の情報収集ができるように、できる限り現地・現実・現物を見たり確認できる体制を整えること(⇒フットワークの良さ)
- 5: 社内での情報と意識の共有を徹底





## 参考:方針(戦略)と組織を考える

○「方針」を戦略と置き換えて、「戦略」と「組織」を考えると

戦略: 将来の方向性や目標を設定、達成に向けた計画や方法を練るプロセス。市場や競合状況を分析し、組織の強みや弱みを踏まえ、目標達成への行動計画を策定すること

組織: 人々や資源を結集して活動する仕組みを指し、戦略を実施していく役割を担う。組織の構造やプロセスを整えることで、目標達成への努力を活かしていくこと

○戦略と組織の関係では、以下の格言がある

「戦略は組織に従う」(チャンドラー: できることから考える)

「組織は戦略に従う」(アンゾフ: 目指すべきことから考える)

⇒海外展開は中長期的に考え、組織を含めた変革が必要なので  
スタンスとしては伸びしろを含め、「組織は戦略に従う」を推奨



# 方針策定と実行時の差異への対応

○海外展開で方針(計画)と実行での差異には以下が多い

- 1: 入金や通関・物流の遅延(日本と比して起こりやすい)
- 2: 相互理解と意見交換の不足(職業観の受入・やり取りを増やす)
- 3: 相手国での政治の不安定さや法規制(アンテナを広げる)
- 4: 為替の変動(予約等ヘッジの対応)
- 5: 予算の過大・過少評価(予実管理の徹底)
- 6: ビジネス環境変化(競合相手に急に財閥系や大企業が参入、等)
- 7: 上記が単独だけでなく複合して起こる可能性



○その対策(差異を減らすために)

- ⇒ 余裕を持つこととリスク管理の徹底
- ⇒ 確認作業やコミュニケーションの頻度を上げる



# 海外展開の予算

- 海外展開の予算決め方も通常の国内事業の予算とほぼ同じ決め方  
⇒詳細かつ継続的な調査とリスク管理を、PDCAを回しながら  
臨機応変（柔軟性と調整）に対応していくことを勘案して策定

- 一方、海外の特異な点として以下を留意してください

## 1: 為替変動への対応

海外展開に伴う通貨リスクへ（通貨の変動に対処）として、安全を見越した社内レートや為替予約等の対策、特に当該国の通貨の動きも注意



## 2: カントリーリスクへの対応

カントリーリスクの要因（戦争・クーデター・政治の不安定さや法制度の不備や変更、当該国の経済状況、等）これらのリスク対応プラン（予備資金）の準備



※過敏になりすぎて、動けなくなるリスクも考慮！

（MAXリスクを考えて、その範囲では飲み込む行動もあり、動かないと分からないことも多々あることを認識）



### ③異文化対応

## 異文化対応で押さえない論点:コンテキスト

○海外とのやり取りで考えておきたい異文化対応の基本

- ・ハイコンテキストとローコンテキスト  
日本はかなりハイコンテキスト文化、  
これで対応すると誤解へ！

言わなくても分かるではなく、  
言わないと分からない

コンテキスト(文脈)は、ちゃんと相手に分かるようにローコンテキストで話す必要がある (例:ゴミ落ちているよ)



## 異文化対応で押さえない論点：ステレオタイプ

- ・ステレオタイプに陥らず、個性を見る！

ステレオタイプとは

判で押したように同じ考えや態度や見方が、  
多くの人に浸透している状態を指す

固定概念や思いこみ、これが蓄積（鬱積？）  
すると、偏見や差別になります

（日本人の好きな血液型もその典型！）



対策：国民性（全体感）と個性（個人）のバランス感覚を持つ

→国民性の雑把な傾向だけでその人を語るは危険

例：日本人はみな同じ性格？

## 異文化対応で押さえない論点:その他の視点

- 農耕民族VS狩猟民族  
運命を受け入れるか、自己責任か  
(参考:島国での考え方と大陸的な考え方)



- 男性性と女性性  
白黒はっきりつけるか、調和や協調を是とするか

- 気ままと抑制的  
自由奔放かルールを真面目に守るか

- リスクテイクの度合い(不確実性の回避)  
日本は石橋を叩いて...

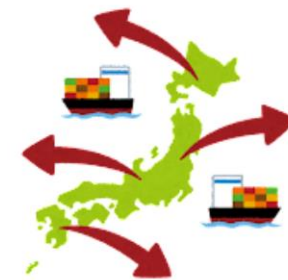
- 短期志向か長期志向  
目先のことなのか、将来を考えるのか



# 異文化対応のポイント

○異文化対応をする際は以下を留意してください

- ・ローコンテキストの実践
  - ・論理的な見方や考え方とその実践(交渉時や説明)
  - ・コミュニケーション力の量をこなして質を高める  
図や表といった言語よりも視覚による伝え方の工夫も
  - ・返報性(Reciprocity)を考慮した対応
  - ・現地への理解(文化・習慣や宗教、など)に努める
  - ・一般素養(マーケティング・貿易実務・財務)の習得
  - ・ステレオタイプを避け、バランス感覚で物事を判断
- ⇒カルチャーショックは異文化への適応プロセス





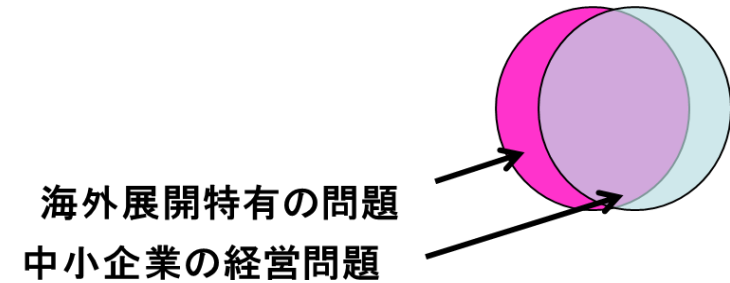
## 2: 海外展開のメリットと情報収集

## ④国内展開と海外展開の違い

# 海外展開と国内展開

○海外展開も国内展開も基本はほぼ同じ、

情報収集と環境分析から戦略立案をし  
PDCAのサイクルを回していく



情報や意識の共有で社内体制を整え、  
外部委託等も含めリスク対策をしていくことは  
国内展開と同じ

しかし、海外展開は国内展開のビジネスと比較すると  
**「金も手間も時間もかかる」**

だから、**基本に忠実**に行う、これが鉄則  
(**ABCD対応**へ)

参考：ABCD対応＝

A: 当たり前を、B: 馬鹿にせず、C: ちゃんと、D: できるようになること



## 海外展開と国内展開の違い

○相手が日本でないだから、だから

- ・言語が違う(最近日本語も、翻訳ツールの目覚ましい発展も)
- ・やり方や進め方といった商慣習が違う
- ・通貨の違いで、為替リスクが生じる
- ・時差によるビジネスの時間帯の違い
- ・地理的なハンディキャップがある
- ・書類の完備が必要(輸入許可、など)
- ・そもそも輸入不可・輸出不可のものがある
- ・関税がある
- ・取引規模が大きくなるので、資金需要が大きい



⇒対策は「**ビジネスの基本に忠実に対応すること!**」

# ビジネスの基本ができていないと

○ビジネスの基本の例を7つ、それができていないと・・・

- |                  |                |
|------------------|----------------|
| 1: 調べる・確認をする     | → 勘違い・取り違いが起こる |
| 2: 文章にする・証拠を残す   | → 言った/言わないが起こる |
| 3: 理屈や論理的に考える    | → 説得できず感情論へ    |
| 4: コミュニケーションの質と量 | → 意思疎通ができない    |
| 5: 金銭関係はきっちりと    | → 信頼関係を失う      |
| 6: 個人的な話とビジネスは別  | → 公私混同や好き嫌い    |
| 7: スピードとタイミングは重要 | → 大損や大失敗の素     |

これら原則を守るとトラブルも最小限に！



# 海外展開とビジネスの基本

## ○海外展開でのビジネスの基本は・・・

- 1: 調べる・確認する: ビジネス環境をしっかりと分析
- 2: 文章にする・証拠を残す: 書面に残した交渉
- 3: 理屈や論理的に考える: 方針等の軸がぶれない
- 4: コミュニケーションの質と量: 意思疎通でスムーズに
- 5: 金銭関係は明確に : 足元をすくわれぬ、信頼を得る
- 6: 個人とビジネスは別: NoはNoで明確が自由度・柔軟性は高い
- 7: スピードとタイミングは重要: 特にクレーム対応



## ○原則は国内と一緒に、また以下の選択肢で後者にならないこと

- ・ドタバタとジタバタ
- ・開き直りと居直り
- ・当事者意識とやらされ感



## 現地化(ローカライズ)を考える

○ローカライズとは、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用に最適化をすること

- ・現地の文化・習慣を理解、翻訳にも注意
  - ・海外の異質性: ライフスタイル、度量衡制度、宗教や習慣  
歴史的背景も(文化に不適合=売れない)
  - ・地場同業者の商品(競合品)は何で、そのマーケットポジション  
空白の場⇒そこで自社商品展開の可能性
  - ・市場をつくる戦略、無いものへの普及活動(食品系が顕著)
  - ・ローカライズを考えずに、日本のものとして勝負も一案
- ⇒強みの磨き上げが基本、見せ方・伝え方の工夫をすること



# ローカライズに向けて

○商品紹介をそのまま和訳をする際に

- ・商品そのものの「魅力」のアピールを考える  
日本人の内輪うけはNG、基本は和⇒和⇒英訳



例: 「こんにゃくは日本の冬にぴったりのおでんの具です」

相手にとって日本の冬は関係ない話

→例えば、ダイエット商品と視点を変えてアピール

⇒「コンニャクは微妙な味わいと滑らかな食感を

特徴とする典型的な日本の低カロリー食品の1つです」

この英訳であれば、海外(日本の冬やおでんが分からない)

でも通じる!



- ・サイトは、社長メッセージや企業理念よりもランディングページに注力、  
妥当な英訳を考えること

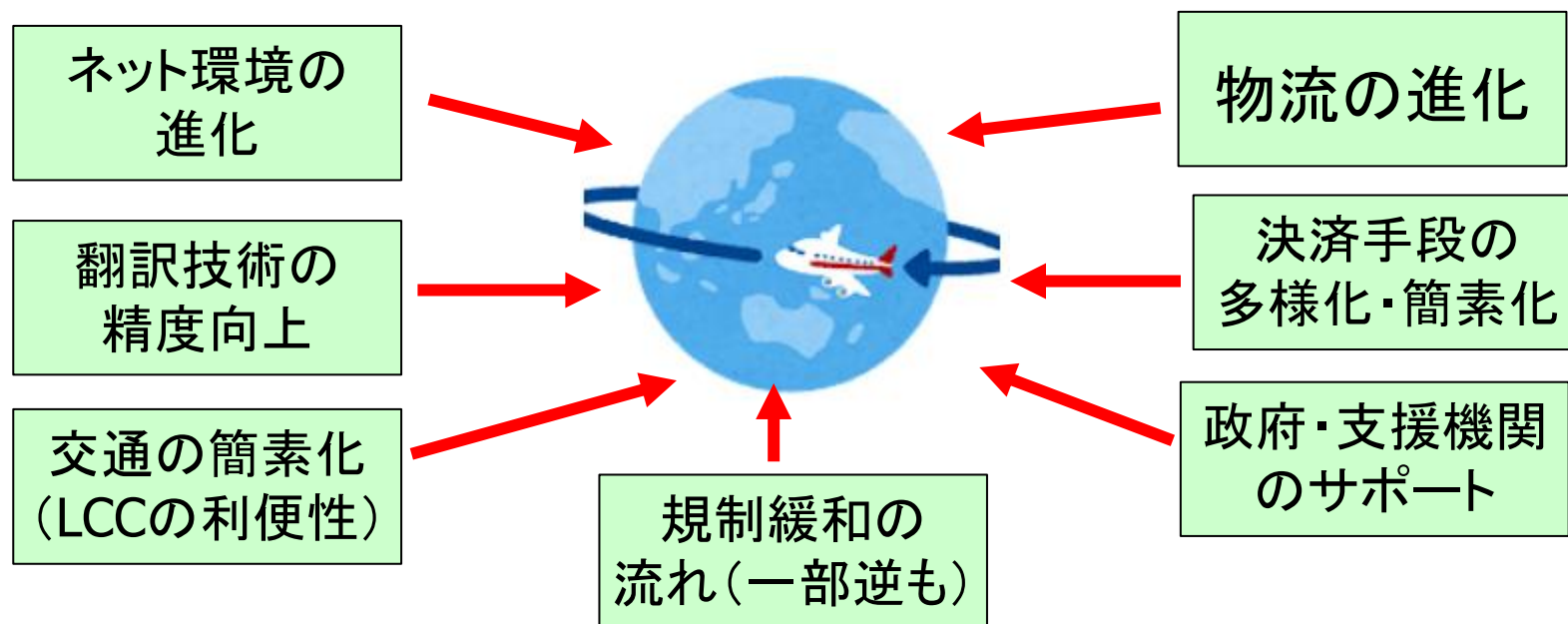


## ⑤海外展開のメリット

# 海外展開がやり易くなっている

## ○以前に比べ海外展開はやり易くなっている

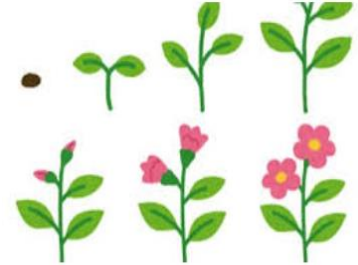
- ・貿易立国である日本は、貿易無しにはやっていけない
- ・SNSの進展やインバウンドでの来日数の増加で、世界中の多くの人々が日本の魅力を感じ、日本のモノやコトを手に入れたいという風潮やニーズは急激に伸長
- ・物流の進化と簡素化やAIや翻訳技術の向上
- ・政府や支援機関のサポートも後押し、規制緩和(厳格化もある)も



# 海外展開のメリット

○中小企業が海外展開をするメリットとして考えられるは以下

①**成長の機会**: 収益源や事業の拡大を図ることが可能、さらに自社や商材のブランドの展開で企業価値を高めることも可能



②**リスク分散**: 新たなリスクも生じるものの複数の市場展開は、長期的な視点と適切な対応を通じて、リスク分散と体力強化が可能



③**競争力の向上**: 新たな競争が生じるが、スキル・技術・知識の習得や革新的なビジネスモデル創造が可能、さらに慣れ合い脱却でコストの適正化や削減も可能

中小企業は経営資源の乏しさから様々な制約条件があるものの、「機を見て敏」といった強みもあり、上記をメリットを享受することが一般的な**海外展開をしていく意義**となる

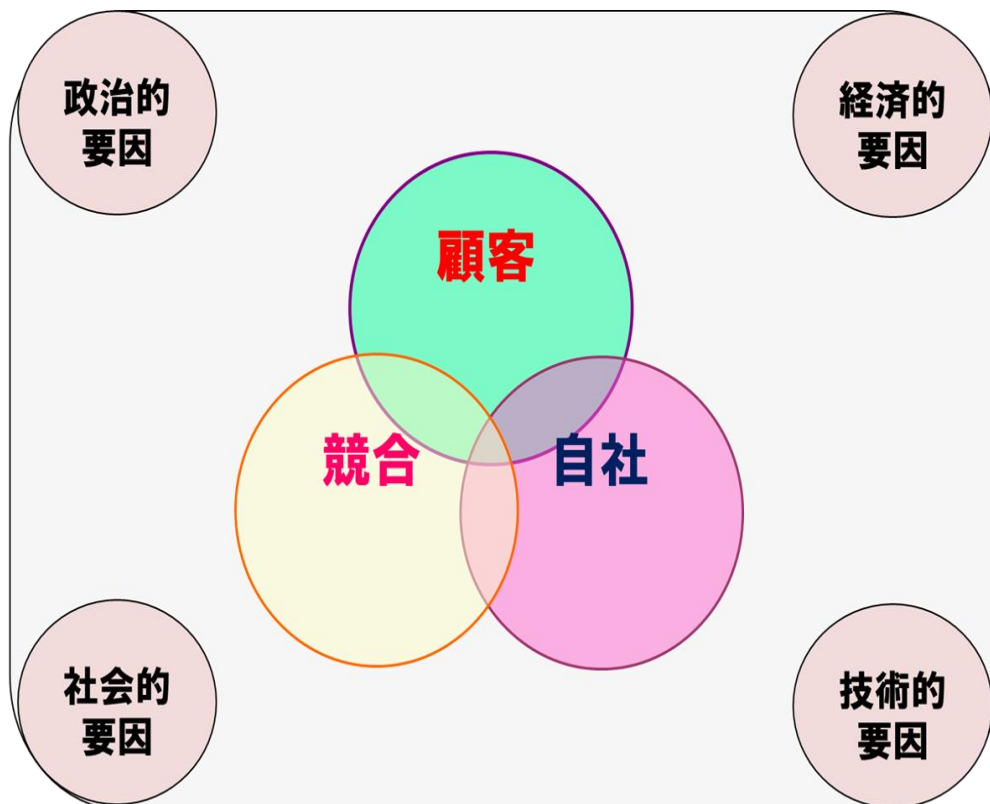


## ⑥海外展開の情報収集

# 参考:ビジネス環境

## ○ビジネスの環境分析への留意点

- ・小さな環境分析(顧客・競合・自社)以外に販売経路を加えた分析  
⇒Customer, Competitor, CompanyとChannelの4C分析
- ・特に大きな環境(PEST)分析を丁寧に実施すること  
⇒日本ではほぼ自動的にやっているが海外は注力が必要



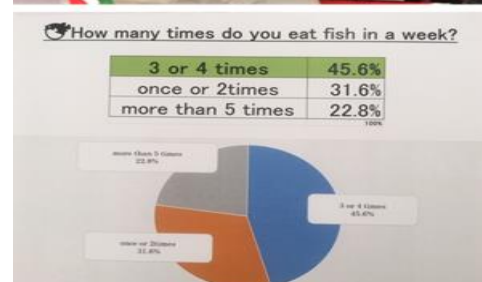
## ※外部環境の大きな環境分析(PEST分析)

- ・政治的要因: Political  
法律の設定や規制の強化、近隣国での政治動向、為替動向  
国際機関の動向・コロナへの政府政策・日本との関係
- ・経済的要因: Economical  
経済成長率・物価水準・株価指数や金融水準・主要企業動向
- ・社会的な要因: Social  
生活習慣・価値観の多様化・消費スタイルの変化・自然災害  
地域経済の変化・交通網の整備度合い・コロナ対策  
コロナ禍の心理的/経済的な影響・対日感情
- ・技術的要因: Technology  
新技術(AI・ドローン、エネルギーや環境)  
社会インフラ整備

# 海外展開に向けての調査分析

## ○1次データでの調査アプローチ

- ・現地に行ってみる(市場を見る)
- ・駐在経験や現地で事業展開をしている人の話を聞く
- ・海外の展示会に行ってみる(展示でなくても)



## ○1次・2次データでの調査アプローチ

- ・webサイトで検索、関連しそうな会社・競合を調べる  
(そこへメールでアプローチ、web電話等でのアプローチ)  
検索では「売りたいもの(製品名)+国+形態」で実施をTRY!  
形態: importer, distributor, agent, manufacturer/maker、等

## ○2次データでの調査アプローチ

- ・公的機関を含めた外部資源から情報を得る

★最後は目診力(実際に目で見て確認)が勝負になる



# 1次データと2次データ

## ○1次データと2次データのメリットとデメリットの比較

1次情報	メリット	<ul style="list-style-type: none"><li>・自分が直接集めたものなので納得感がある</li><li>・最新の情報である</li><li>・課題との関連性が高い</li></ul>
	デメリット	<ul style="list-style-type: none"><li>・高コストで手間、また収集にスキルや工夫が必要</li><li>・情報の絶対数（n数）が不足しやすい</li><li>・自分の過去の経験からバイアスがかかることもある</li></ul>
2次情報	メリット	<ul style="list-style-type: none"><li>・自分で調べるよりもコストや手間は少ない</li><li>・客観的や大局的（中長期や過去との比較）な見方ができる</li><li>・専門的なスキルや調査の結果であり妥当性が高い</li></ul>
	デメリット	<ul style="list-style-type: none"><li>・調査時と活用時の目的や時間的なギャップが生じる</li><li>・玉石混交で真偽が疑わしいものもある</li><li>・加工や活用は自己の判断と責任が伴う</li></ul>

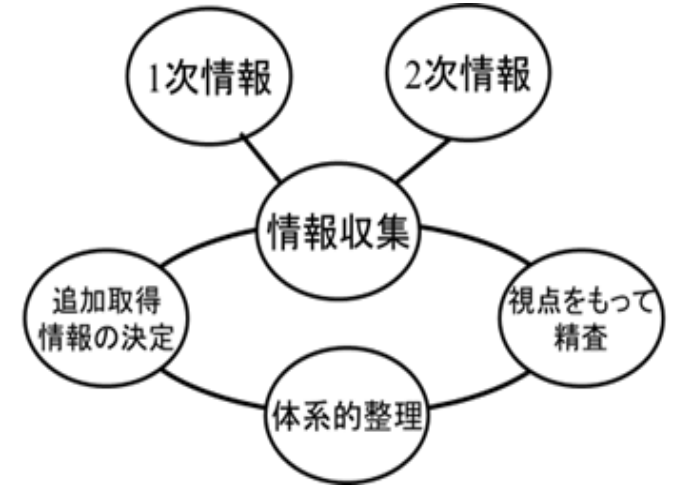
# 情報リテラシーを上げる

## ○informationからintelligenceへ

今や膨大な情報(フェイクニュースを含む)が瞬時に集まる時代、それを加工しアイデアをアウトプットする能力が必要

トレンドに合った鮮度の高い情報  
や情報間の関連性を見極める能力が必要

問題発見の感度を高め、情報リテラシーがあれば、問題解決は早くより精度が高まる、なければダイヤモンド級の情報の見逃しも



## ○情報の集め方

- ⇒切り口を定めアンテナを広げる
- ⇒集まった情報も情報真偽の確認  
(例 4つ目) と活用度合いを定める
- ⇒同じ事実も楽観的に見るか悲観的に見るかで、行動が真逆に実務経験と合理的な思考で自分軸を育てる

### 考える視点の参考例



ムシ(虫)の眼  
現地・現物・現実を見て、  
実業務はどうか?、等を  
ミクロの視点で考える



トリ(鳥)の眼  
高い視点で考え、現地の  
市長や知事、また日本政府  
の立場で考える



サカナ(魚)の眼  
時間の流れを考え、  
1年後や3年後を想定して  
考えてみる



ケモノ(獣)の眼  
競合(日系・現地)の視点から  
自社の弱みや脅威を  
考えてみる



# 日本商工会議所の資料①

○2024年2月1日 日本商工会議所より海外展開支援ハンドブックがリリース

日本商工会議所のサイト (<https://www.jccci.or.jp/>) の国際関連をクリック  
～販路開拓の虎の巻～中小企業や経営指導員等向け「海外展開支援ハンドブック」  
作成・公表のお知らせ～からダウンロード

## 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

## ○海外展開支援ハンドブックから参考サイト一覧

### 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）・航空公司（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高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あ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。



## 情報収集に向けて(外部資源の活用)

○情報収集には使えるものは使う。

(但し、自己責任なのでリスクマネジメントも)

### ①公的な支援機関

- ・JETRO、中小機構、都県の外郭団体、商工会議所、等)
- ・日○協会、日本アセアンセンター(半公的)

### ②民間の支援機関やコンサルタント会社

### ③外国の駐日出先機関(大使館、地方政府の事務所、等)

### ④在日外国企業

### ⑤取引先(紹介者責任に留意)

### ⑥金融機関

### ⑦地元の日系企業相手の会計事務所、他

### ⑧知人・友人(これも⑤と同じ)



○日本貿易振興会(JETRO)は全世界に拠点も持ち  
海外展開関連の情報は信頼性も網羅性も高い

<https://www.jetro.go.jp/>

JETRO

日本貿易振興機構(ジェトロ)

海外ビジネス情報 ▾ サービス ▾ | 国・地域別に見る ▾ 目的別に見る ▾ 産業別に見る ▾

- ①市場調査: 国別ビジネス環境や市場動向の情報  
ミニ調査サービス(特定商品の現地調査)も実施
- ②展示会情報: 展示会の情報以外にもJETRO単独  
でブース提供する場合もある
- ③視察やミッション: 団体での訪問プログラム等
- ④セミナーや研修: 様々なノウハウや情報の提供
- ⑤貿易や投資の相談: 様々な専門家対応

The screenshot shows the JETRO Singapore website interface. At the top, there's a header for 'シンガポール' (Singapore) with a navigation menu: '海外ビジネス情報 ▾ サービス ▾ | 国・地域別に見る ▾ 目的別に見る ▾ 産業別に見る ▾'. Below the header, there are several sections: '目的別に見る' (Search by Purpose) with buttons for 'シンガポールへ輸出' and 'シンガポールへ進出'; '産業別に見る' (Search by Industry) with a list of categories like '農林水産物・食品', 'ファッション・繊維', etc.; '最新情報' (Latest News) with a 'ビジネス短観' (Business Briefing) section dated 2024年2月27日; 'シンガポールの貿易と投資' (Trade and Investment in Singapore) with statistics; 'シンガポール基本情報' (Basic Information); 'ニュース・レポート' (News & Reports); and 'ビジネスの制度・手続き' (Business Regulations & Procedures) with sub-sections for '輸出入に関する制度' and '日本からの進出に関する制度'.

JETROのサイトから

参考: 輸入に関してはmipro(ミプロ: 一般財団法人 対日貿易投資交流促進協会  
<https://www.mipro.or.jp/>)が同じように情報提供しています。

## 国・公共機関の特徴

### ○公共機関の特徴として

- ・多くの中小企業支援の事例を知っている
- ・コストが格安（無料も多々ある）
- ・コンプライアンスの重視
- ・客観視をする際に利活用したい
- ・ネットワークを広げる場（セミナー、等）
- ・マイルストーンでの伴走者として活用しやすい
- ・公平性から1対1の紹介は難しく、交流会等の場の提供
- ・業界は相談者の方がよく知っていることが多いが近視眼的に陥りやすいので、一般的で普通に考えるとどうかを提供
- ・大手企業の駐在経験者の相談員が多く、視点はやや大手
- ・担当者が変わるリスクがある



# 公的機関の活用方法①

## ○公的機関を活用するために

- ・利用可能なリソースの把握/支援プログラムの理解:  
提供される補助金、助成金、融資プログラム、  
研修プログラムなどの存在を把握し、最適な支援を選ぶ
- ・情報源の活用: 政府関連のウェブサイト、業界団体、会議所  
などから情報入手、変更される政策や機会に迅速に対応
- ・申請に必要な要件の理解: 補助金、等の申請は、特定の条  
件や要件が伴う、事前理解と書類を準備し、期限も厳守し、  
報告義務も怠らない
- ・関係構築: 定期的な訪問で関係を築く
- ・他社事例からヒントを得る



## 公的機関の活用方法②

### ○公的機関を活用するために(続き)

- ・イベントやセミナーへの参加: ネットワーキングの機会
- ・長期ビジョンに向けた戦略的なアプローチ: 短期的利益よりも長期的なビジョンでの支援を受ける(ビジネスの成長や持続可能性を見守る戦略的なリソースと捉える)
- ・多角的なアプローチ: 複数の機関やプログラムの組合せ
- ・効果的なコミュニケーション: 自社のニーズや目標を明確に伝えると最適な支援を受けやすくなり、フィードバックもうまく活用すると効果的
- ・継続的なモニタリングと評価: 伴走と傍目八目的な評価獲得と一般論の重要性を認識する



## 3: 海外展開でのリスクマネジメント



## ⑦海外展開でのリスク

## 海外展開で考えられるリスク

### ○海外展開では国内以上にリスク管理が必要

- ・国のリスク・・・その国での政治・経済・社会・自然のリスク  
(戦争やテロ・法制度変更・規制・経済制裁・政変・ストライキ・自然災害など)
- ・商品のリスク・・・販売でのリスク  
(原料や成分の合法性、商品名  
パッケージ・保証期間・クレーム対応)
- ・契約のリスク・・・契約履行や訴訟のリスク
- ・流通のリスク・・・経路の長さ・温度管理等の物流でのリスク
- ・信用や決済リスク・・・代金支払いや為替へのリスク
- ・不正や組織のリスク・・・横領や隠ぺい・コンプライアンス違反  
パワハラ/セクハラ等ハラスメント



# 目診力

○いかに見て、感じるか＝目診力はリスク対策の基本

Seeing is believing(百聞は一見に如かず)

例えば、交渉相手の

- ・雰囲気(目・態度・声の抑揚)

- ・事務所(5Sの優劣・在庫の量・書類の整理の仕方)

一回だけでも見抜けない、だからこそ接点を何度も持つ

高い授業料を払わないためにも・・・

目診で定点チェックをしてのリスクの見極め

○商談でも、展示会でも、ビジネスパートナー発掘でも

感性を高め、しっかりと診る

(本当に納得できるか？と自問自答を！)



# リスクとデンジャーの違い

## ・リスクとデンジャーは違う！

(リスク:働きかけで最小化が可能      デンジャー:無謀なこと)

対策は応急処置も大事だが**恒久処置**も考える

トラブルを未然に防ぐために、当該国の特性や商慣習を知る  
アンテナを張ること

## 1:情報収集

- ・目診(現地・現物をしっかり見て感じる。仕入先の倉庫は  
どんな状態か?事務所の雰囲気は?)の頻度を上げる
- ・会計士や税理士といったサポートスタッフを活用する
- ・現地の日本人会や業界の集まりから情報を得る



## 2:仕組みの徹底と基準を常に最新のものとする

- ・確認作業「どのタイミングで・どれくらい・誰がするのか」の実施
- ・知らず知らずに変わっていたということのないように、

## 事例：出張時に契約書へのサインを依頼されたら

○日本以外の国は社長の権限は大きい

そして社長（権限を持った責任者）がいれば、そこでYES／NOの即断即決ができる、と考える方が一般的

海外出張で相手のオフィス等に出向くと、「では、ここで契約をしましょう。あなたが社長だから決裁権は当然あるでしょう」というアプローチも少なくない

こちらもその場は、抜き差しならない場面で、契約書の文面が完全に分からなくても、思わずサインを・・



理解できない・分かりにくい部分が無くても、帰国後にリーガルチェックをすると回答し、その場で安易に契約はしないことも重要な対応（額、形態次第）

## 事例: 海外で日本人が日本人に騙される

○最近多いのが外国で日本人に騙されるケース、特に地方の出身が同じだと、警戒のガードが甘くなりがち

日本人は大丈夫というステレオタイプ  
(思い込み)になっていませんか？  
日本人にもいろいろな人がいる  
冷静にその人のビジネス上での  
パフォーマンスをよく見て判断



異国の地で同じ想いを持った同志、と早合点は失敗

特に急に距離を縮めてアプローチして来た、出身地が同じ  
等々で馴れ馴れしい人にはご用心

## 海外展開でのリスクマネジメント①

○海外展開でのリスク: 日本に比べ、一般的に金額も期間も大きく長くなる傾向(日本のようなあの手この手が使えない)

- ・コミュニケーション: 言葉の壁で情報不足や意思疎通が難しく、意図がなくても誤解や勘違いが非常に多く起こり、結果トラブル大きくより深刻になりやすい



- ・トラブルが起こった際: 初動対応のちょっとしたミスが大きな致命傷になる、簡単で単純なことでも時間がかかり、問題をより複雑なものにしていく
- ・対策は特に変わったことをするのではなく、いかにビジネスの基本を忠実に守り実践する次第  
⇒ 「確認をとる・証拠を集める・迅速に行動する」

## 海外展開でのリスクマネジメント②

○海外展開でのリスクマネジメントは、

過度に恐れは不要だが、想定とその準備は必要

・取引拡大の魅力と落とし穴の見極め

与信の問題や管理能力を超えた展開は注意  
情報収集と経営資源のバランスを吟味

例：最初はLC決裁が代金後払いになった途端、相手が消えたケースも

・代理店との取引条件の見直しや継続取引の再検討

売上不振の場合、代理店との責任転嫁が起こりやすい  
誤解防止の意味で日ごろからのコミュニケーション  
運命共同体としての協力体制の再確認の実施  
(環境変化で取引条件の見直しも)

→契約は自動更新でなく、合意に基づく更新  
妥当な期間での解約予告、も検討





## ○通常以下のステップで考える

傾聴：まず相手の主張をしっかりと聞く（姿勢やあいづち）

謝罪：早く謝る、ただ相手に言質ととられないことも重要

調査：関係者とダメージの大きさを中心に考える

原因追及：原因は何かを考える

解明：原因が分かればなぜ発生したかを考える

対策：対策は応急処置と恒久処置を考える

賞罰：当事者には賞罰対象として

（特に賞を）考える

※クレーム対応のステップは

「K社長限界大将」、と覚えて実践！



## ⑧カントリーリスク

# カントリーリスクとは

○カントリーリスク: 当該国の政治的、経済的な状況によるリスク、例として、当該国の政府が代金決済を支払いを停止する可能性、通貨の不安定性、政治的不安定さ、経済の不安定さなど、様々な要因によって引き起こされる



○カントリーリスクは、重要な考慮事項、リスクを適切に評価し、管理することで、不確実性を最小限に抑える対策が必要



○中小企業のリソースと目標に応じて、このリスク対策は対応すべきで、どんな対策もカントリーリスクを完全に排除するものではないが、リスクを管理し、潜在的な損失を軽減することは必要

## カントリーリスクの対応

- ・多様化戦略: ビジネス活動を複数の国に分散  
市場、供給元、生産拠点の地理的多様化
- ・貿易保険: 政治的リスク、例えば、戦争、内乱、資産の国有化などに対して保険し損失を軽減する
- ・リスク評価とモニタリング: 定期的にリスク評価を行い、継続的に、政治的・経済的状況の変化の監視と分析を行う
- ・ローカルパートナーシップ: 現地のビジネスとのパートナーシップを形成、市場理解とリスクを共有する
- ・法的・規制コンプライアンス: 対象国の法律や規制に従い、リスクを回避
- ・BCPの策定: 政治的、経済的危機が発生した場合に向けて、事業継続計画や災害復旧計画を策定  
(BCP: Business Continuity Plan: 事業継続計画)



## 貿易保険とは

○海外取引で、海上保険(沈没や座礁から水濡れ毀損、等)  
以外の部分でのカバーする保険

非常保険(カントリーリスク):戦争・内乱やテロ、相手国の輸入  
制限・輸入禁止・債務繰り延べ、為替取引の制限・禁止

信用保険:破産等での代金回収不能、国の一方的契約破棄等

これらが発生すると保険料が多額なので、民間の保険会社は  
引き受けが困難なことが多い

そこで、国が貿易・投資促進政策の一環として  
実施、現在は株式会社日本貿易保険(NEXI)  
が元受を行い国(経産省)が再保険を実施



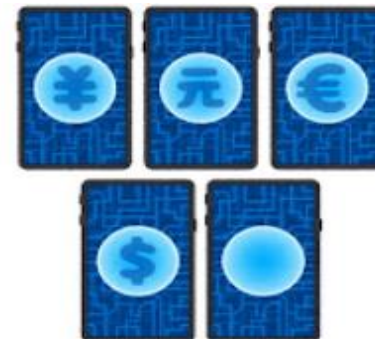
## ⑨ 為替リスク・信用リスク

# 為替リスクへの対策

○円貨決済と違い、外貨決済は取引で為替リスクが生じる、そこで対策としては以下を検討



- ①円建て交渉: 円建て交渉して相手からの合意を得る  
(そもそもの為替リスクを解消)
- ②社内レート: 社内レートを安全サイド(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も実施する
- ③有効期限: 見積や価格表には有効期限を設定し、為替が大きく動いた場合は「再度見積」といった但し書きを加えることや有効期限も短めの設定
- ④為替予約: 銀行と為替予約を締結し採算確定、また、為替のオプションの購入も検討、為替を固定したレートで取引の実施
- ⑤為替のマリー: 外貨取引を輸出と輸入の両方で相殺をする  
(例えば、製品輸出と材料輸入の金額がほぼ同じであれば、円安や円高といった変動も相殺可能)



# 信用リスクへの対策

## ○信用リスクを避けるために

### ・信用調査:

- ①目診(自分の眼・複数の眼)
- ②人脈(周りの評判、等)の情報
- ③調査機関:東京商工リサーチ経由のダンレポート、ほか

<https://www.tsr-net.co.jp/service/detail/dun-report.html>

### ・予約金や前払い金:

契約時にできる限りこの交渉はしたい

### ・貿易保険:

国際貿易における取引のリスクをカバー  
前述の(株)日本貿易保険(NEXI)で付保  
(貿易保険利用で、融資を受けやすく  
なることも⇒付保された売掛金は、銀行  
にとってリスクが低いと見なす可能性大)



NEXIのホームページから



ご清聴ありがとうございました

【問い合わせ先】

株式会社IAC



Mail: [akishima@iac-tokyo.com](mailto:akishima@iac-tokyo.com)

Tel: 03-6721-5307

Fax: 03-6721-5308