

親企業の海外進出で当社の受注が激減している

Q. 親企業の海外進出で当社の受注が激減している。どうすればよいのか？

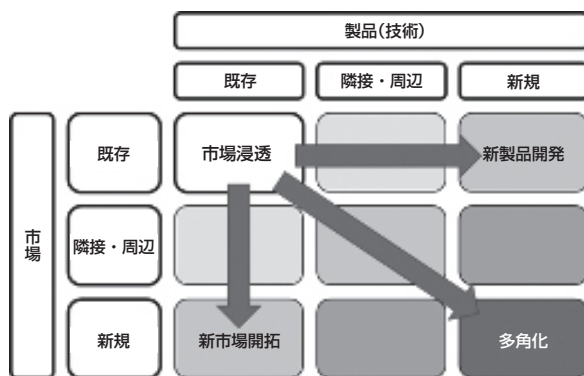
要旨 自社の強みを認識した上で製品・市場戦略に従って進出する領域を決め、取り組むべき課題を決めます。

いずれにせよ、強力な営業力が必要となります。

解説

1. 進出領域の決定

下図は製品・市場戦略を示したもので、事業戦略を策定する際に使用するものです。



進む方向によって市場浸透戦略、新市場開拓戦略、新製品開発戦略、多角化戦略と言いますが、全く新規の市場を開拓するのも、全く新しい技術を導入したり新製品を開発したりするのも、多くの資源の投入を必要とされる上、時間もかかるため体力のない企業にはお勧めできません。

より現実的には、現在の市場に近かったり類似性があったりする、ある程度状況が予想でき、どのように活動を展開すれば良いのかが分かる市場を選択すべきです。

また、技術についても現有の技術や製品と関連があったり類似性があったりする技術を選択するのが現実的です。例えば、部品の製作のみを行っている企業が後工程である組み立てに取り組む、などです。組み

立てに取り組むとなると、組み立てのための生産技術を導入する必要がある上、管理技術も格段に高度なものが要求されるようになりますが、付加価値は高まります。現に印刷業を祖業とする中小企業が環境に合わせて次々と中核となる技術を隣接する分野へと移していった結果、現在の主力の事業が祖業とは全く別のものになってしまった事例があります。ただ、その企業の場合、現在の姿になるまでには長い時間を要した上、新しい技術を事業化するには許認可を得る必要があった、など苦労も並大抵のものではありませんでした。

2. 分析力と営業力が必要

一般に自社が関わる既存の市場、既存の製品（技術）から遠ざかれば遠ざかるほど、その領域で成功を収めるには難易度が高まってきます。図の中で色が濃い領域ほど難易度が高くなります。いずれにせよ、どの戦略を採用するとしても自社の特長（強み）や中核技術が何であるかを良く分析することと市場を掘り下げたり開拓したりする営業力が必要であることは間違いありません。

自社の強みを認識して事業を見直す ～製品（技術）と市場を軸に事業を展開する領域を決める～

＜ご提案のポイント＞

- ・親会社について海外に進出するのも選択肢の一つです。
- ・国内で新たに事業を展開するならば、自社の強みを認識して事業を見直す必要があります。
- ・製品（技術）と市場をそれぞれ既存と新規で分け、新規と既存の製品と新規と既存の市場の組み合わせでできる四つの領域に参入するための戦略を考えます。
- ・いずれの場合にも強力な営業力が必要となります。

1. 自社事業の見直しと新事業の展開

選択肢は二つあり、一つは親企業について海外に進出することです。もう一つは国内で新たに事業を展開することです。親企業について海外に進出する場合は、親企業の進出先で取引をする意思の存在が前提ですが、Ⅱ－1－（8）－Q 1やQ 5のような手順で検討します。国内で新たに事業を展開するとなると自社のこれまでの事業を見直し、新たな事業の方向性を探る必要があります。これまでの自社の事業の領域は多くの場合、市場と製品（技術）です。たとえ親会社が海外に進出して受注が激減したとはいえ、親会社あるいは下請企業が属していた市場は依然として存在しているはずですが、また、親会社を含むその市場に下請企業が製品（技術）を提供することによってビジネスを継続できていたはずなので、そこには市場が評価する下請企業の特長（強み）があるはずですが。

また、一つの製品（技術）は一つの市場でしか使われないなどということはありません。例えばプラスチックの部品は家電に広く使われていますが、家電以外にも精密機器、自動車、建設資材、家庭用品など様々な市場で使われています。

さらに、家電の中に使われているプラスチック部品には外観が要求されるもの、印刷や塗装が必要なもの、いくつかの部品を組み付けるもの、高い精度が必要なものなどさまざまなものがあり、プラスチックを成形加工するだけでなく、付加的な技術や固有の管理技術との組み合わせで特定の機能を持った部品になります。

2. 新事業展開の四つの方向性

このように考えると新たに事業を展開するならば四つの方向性が考えられます。1番目は既存の技術で既存の市場を掘り下げる方向です。上記のプラスチック部品の例えでは家電分野で需要を探す戦略です。2番目は既存の技術で新市場を開拓する方向です。家電以外の精密機器や自動車に現有の技術を投入する戦略です。3番目は新技術を導入・開発して既存の市場を掘り下げる方向です。上記の例では印刷・塗装や組み立ての技術を導入して家電業界に新たな部品を供給する戦略です。4番目は2番目と3番目の組み合わせ、すなわち新しい技術を導入して新しい部品を新しい市場に投入する戦略です。