

海外進出を検討しようと考えている

Q. 海外に拠点を開設したいと考えているが、どのように進めればよいか？

要旨 海外拠点の開設に当たっては、事前調査（国内、現地）→調査結果の検討・判定→事前計画の作成（F/S）、の順に進めます。一連の過程の中で、撤退条件の設定と、現地パートナーの確保が重要なポイントです。

解説**1. 事業計画の検討**

海外に進出しようとするれば必ずリスクが伴います。進出先での事業戦略、投下資本の規模と回収期間、進出先の法規制など検討すべき点は多くあり、これらはすべてリスク要因となり得ます。

リスクを認識しないまま進出を進めれば、リスクは現実のものとなり大きな損失をもたらす可能性が高まりますが、リスクを認識し、うまく管理できれば新たな地で新たな機会を掴むことができます。リスクを認識し、うまく管理するためには海外進出を決定する前に十分に調査を行い、進出の可否の判断、リスク要因を加味した事業計画の作成・検討が必要となります。

2. 撤退条件の設定

調査や検討の手順の概略については「提案シート」にも示しますが、ここでは、特に重要なリスク要因について解説します。最も重要なポイントが撤退条件の設定です。

海外に拠点を設けた後、損失が続いても投資を回収しようとして事業を継続したり事態の好転を期待して粘り続けたり、あるいは日本の本社が状況を理解せず、撤退の判断のできないまま事業を継続したりして損失を出し続ける事例がしばしば発生しています。撤退は損失を認めることになると

いう考えから、なかなか決断できずこのような事態を招いてしまうのです。このように、意思決定が遅れば損失の拡大のみならず、別のマーケットでの挽回や新たな事業の機会を失いかねません。

このような事態を避けるためには、例えば一定期間内に到達すべき売上目標や赤字の計上を許容できる期間などの基準を設けておき、その判断基準に達した時に撤退などの事業の見直しをすることを予めルールとして決めておきます。また、各国に撤退に関わる法律があり、時間や費用がかかることもあるので十分に調査をしておく必要があります。

3. パートナーの確保

もう一つ重要なポイントが現地のパートナーの確保です。日本とは異なる未知のマーケットに新規に参入するわけですから、現地の事情や商慣習等を良く理解しておく必要があります。そのような情報を収集できる現地の専門家や企業をパートナーにして海外拠点の設置を進めます。ただ、後でトラブルが発生することのないよう信頼の置けるパートナーを見つける必要があります。日本のこと、日本人の考え方を良く理している日本での就労経験、留学経験のある人材がベストといわれています。

事前調査を十分に行う ～撤退条件の設定を忘れずに～

＜ご提案のポイント＞

- ・事前調査（国内、現地）→調査結果の検討・判定→事前計画の作成（F/S）、の順で進めます。
- ・各種機関やインターネットを活用すれば、事前調査は国内でできることもあります。
- ・事業計画の作成にあたっては、必ず撤退条件を設定する必要があります。

1. 海外進出の手順

海外進出にあたっては検討すべきことが数多くあり、一つひとつ順を追って検討しなければならないのですが、本項では概略のみを述べます。海外の拠点開設は概ね、事前調査（国内、現地）→調査結果の検討・判定→事前計画の作成（F/S）、の順で進めます。

この一連の手順で進められる事前調査の良し悪しが海外進出の成否を左右するといっても過言ではありません。事前調査では進出候補国について政治・経済の指標、法律、社会・文化、市場・流通チャネル、生産環境、パートナーの有無、投資回収の可否を判断するための数値など多岐に亘ります。

これらの情報はすべて現地調査でなければ得られないわけではなく、国内でもインターネット、JETRO（日本貿易振興機構）、中小企業基盤整備機構、各国大使館、金融機関などからも入手できます。国内調査で入手することのできなかった情報については海外の現地に赴き調査を行います。

現地調査では現地でしか調査できないこと、すなわち、同業他社等現地のマーケットの状況や進出時の拠点となる物件・用地の確認、パートナー候補との面談などを行うとともに国内で調査した内容の確認を行います。

国内・現地での調査が終了すると調査の結果を整理・分析し、進出の条件として想定していたものと違いがあるかどうかについての検討を行い、進出の可否を判定します。違いがなければ進出に向けて事業計画の作成（いわゆる F/S）へと進み、違いがあれば何らかの対策を講じることで違いを埋めることができるかどうかを検討します。違いを埋めることができるようならば事業計画の作成に進み、違いを埋めることができないようならばこの段階で進出を中止します。

2. 撤退条件の設定

事業計画の作成では通常の事業計画と同様、調査で得られた情報をもとに投資計画、資金調達計画、売上・収益計画、投資回収計画、工程表、撤退条件を作成します。ここで重要でありながら見落とされがちなのが撤退条件で、ある条件になれば撤退することを明記・周知しておきます。この撤退条件がなければ決断を下せないまま損失が増え続けることになりかねません。