

## 地域企業の海外展開とグローバル人材

ジェトロ山口は、2019年1月21日に「地域企業の海外展開とグローバル人材」と題する講演を行いました。少子高齢化に伴う人口減少、国内地域市場の縮小、若年層の都市部への流出など、日本の地域企業は深刻な課題を抱えています。その一方で、アジアの新興国など海外でビジネスチャンスが広がっています。今回は、同講演のうち、中堅・中小企業の海外展開のポイント、成功要因、海外展開を進める企業の事例などについて、一部補足しつつ要旨をご紹介します。

### ■地域企業を取り巻く外部環境■

少子高齢化による人口減少は、日本の地域で特に深刻です。山口県では、人口が2010年から2015年までに約5万人減少し、年平均で約1万人減少しています。2015年以降も2025年まではほぼ同じスピードで減少することが見込まれます。加えて、若者の東京圏、福岡、広島など県外への転出が顕著であり、2017年の統計では15歳から29歳までの転出超過は3,677人となり、特に女性はその約6割を占めます。この少子高齢化、社会減の波は県内の消費力、生産力に影響します。

国内市場、地域市場が縮小する一方で、アジア諸国の市場は拡大しています。国際通貨基金（IMF）の統計によると、例えばアセアン5カ国（インドネシア、タイ、マレーシア、フィリピン、ベトナム）の2017年の実質GDP成長率は平均5.3%となっています。このうち、昨年12月30日に発効したTPP11に含まれるベトナムの実質GDP成長率は、2017年に6.8%となり、経済が急速に成長していることがわかります。同年の日本の実質GDP成長率は1.7%に留まります。<sup>1</sup>

### ■海外展開に取組む中堅・中小企業の強みと弱み■

ジェトロは、事業を通じて支援中の海外展開に取組む中堅・中小企業に対してアンケートを

行い、316社から回答を得て結果を取りまとめています。海外展開を目指す中堅・中小企業が何を自社の強み、あるいは弱みと捉えているかを見てみます。

自社の強みをどう認識しているかという問いに対しては、約7割が国内での実績（品質、納期、価格、メンテナンス、営業力など）、6割強が差別化された高い技術力、製品力、サービス力と回答しています。日本市場で鍛えた製品・サービスは海外においても強みを発揮できると考えていることがわかります。

自社の弱みの認識については、6割強が海外ビジネス経験・指導者不足、4割強が海外での知名度の低さ、4割弱が海外情報の不足、海外人材の不足・欠如をあげています。また、現地での価格競争力の不足や資金不足が2割程度あります。

この結果から、海外人材、価格競争力のある製品、予算といった「ヒト・モノ・カネ」が不足しながらも、果敢に海外展開にチャレンジしていることがわかります。

### ■海外展開でカギとなる要素■

海外にチャレンジする企業が資金面の問題をクリアしたとして、それ以外の重要な社内の経営資源について確認します。

図1にカギとなる要素をまとめていますが、人材（社内の人的資源）が最も重要な要素です。次に、人材に係る経験・知識、つまり社内のナレッジ、そして製品・サービス、つまり自社製

1 IMF World Economic Outlook (October 2018)

品の競争力と続きます。この3つが社内資源のコアとなる要素、「人、モノ、情報」です。そして海外での販促・PR等のマーケティングに係る要素として、知名度に分類されます。知名度はブランド力に関係しています。

これらが全て備わっていれば、海外市場に自社の製品・サービスが刺さりやすくなり、海外展開は比較的容易になります。ただし、最初から全てがそろっている企業はほほいしません。それぞれの要素を徐々に鍛えながら、また外部リソースをうまく活用しながら海外展開に取り組んでいるのが実態です。

### ■海外展開を進める中小企業の事例■

日本と同様に高齢化が進むアセアン諸国において、ベンチャー企業の株式会社ジースポートがヘルスケア分野での市場開拓に取り組んでいます。同社はジェットロで制作している国際ビジネス情報番組、「世界は今-JETRO Global Eye-」で紹介されています。<sup>2</sup>

ジースポート社は、腕と足の運動を計測し、健康状態を見える化する技術を用いた、「ゆがみーる」という製品をマレーシアの介護施設に展開することを目指しています。そこで、まずはジェットロ事業を通じて海外市場の調査を進めます。アセアンの中でも特に高齢化が進む、シンガポール及びマレーシアにおいて高齢者に予防医療を推進することを目的とした調査を行いました。

計画実行段階では、マレーシアで介護施設の経営を行うテオ医師を現地パートナーとして選定して協業し、マレーシアで質の高い介護施設でサービスを提供することを目指します。マレーシアには製品を活用できる専門家が少ない

ため、専門家がいなくても利用できるような製品の改善を進めています。リハビリ運動を通じた最適なトレーニング方法をアドバイスできるよう、サービス運用するための実証データを蓄積中です。

トレーニングによる運動能力の向上の関係性など実証データを積み重ね、収集データの分析結果をもとに製品の改良を行い、マレーシアでの現地診療所等への導入を図るためビジネスモデルを構築します。また、日本で時間をかけて作り込んだ技術・サービスを、マレーシアから更に他のアジア諸国で展開することも計画しています。

この事例では、日本市場で鍛えた製品であっても、製品導入のためには現地市場の環境やニーズに合わせ、適切なカスタマイズが必要であることがよく分かります。

### ■海外展開の成功要因■

ジェットロで支援中の中堅・中小企業の海外展開事例を見ると、成功要因は大きく分けて3点あります。

一つ目が、海外市場の情報収集・分析に基づいた海外展開計画立案です。計画立案には、体制整備、製品選定、予算確保を含みます。海外市場の情報を収集、ターゲットとする市場を決め、投入する製品・サービスを定めるなど、しっかり計画を立てることが大切です。

二つ目が、計画実行段階での課題解決力です。具体的には、海外の協力企業との連携、製品のカスタマイズ、計画見直しなどです。計画実行段階では、計画通りにいかないことが多々あり、その場合は軌道修正が求められます。課題が発生した場合の現地協力企業との調整、現地ニーズに合わせるように製品・サービスのカスタマイズ、あるいは製品・サービスそのものの変更、計画の作り直しなどが必要になる場合があります。

2 「ASEANを健康で長寿に！～ヘルスケアで市場を拓く～」(2018年9月20日放送)

す。

三つ目が、組織としてのコミットメントです。海外事業の継続性、人的支援を含みます。海外展開は、取組んでからすぐに成果はでません。開始から3年ぐらいの計画で考えるなど、継続的な取組みが必要です。また、その計画実行を支えるための社内の人的支援、人材育成が必要となります。

### ■地域企業×グローバル人材■

グローバル人材とは、海外ビジネスで運用できる幅広い視野と経験、そして能力を持ち、かつ地域経済の活性化や地域の発展に貢献できる人材です。地域経済活性化のため、重要な役割を担う人材として注目されています。その背景には、少子高齢化、若年層の流出など地域経済の活力が弱まる中、地域課題に対応する人材育成の必要性の高まり、またE-Mail、SNSなど通信手段の発展により、これまで以上に地域から海外に直接つながり、交流が容易となっているという環境変化があります。

地域企業が海外展開に取組む主な目的は、上述の通り、国内・地域経済の縮小に対応するための新たな市場開拓でした。一方で、海外市場に取組むには、社内体制が十分でない場合が多く、国際業務を担当できる人材の育成も兼ねて行う必要があります。海外のどこの市場に絞り、どの製品を投入するかなどの市場調査、販売先の候補選定、現地の協力者としてのパートナー探し、製品のカスタマイズ、販売チャネル作り、販売後のアフターサービスなどを担当できる人材が必要です。

各種ハードルがある中でも、5年先、10年先を見据え、今から社内で海外に挑戦するという気風を作る取組みを行いたいという経営者の方は多いと思います。

社内で海外人材の育成に取り組む中、少子化

の影響で地域での新卒採用が徐々に難しくなりつつあり、特に国際経験のある人材となると更に採用のハードルは上がっています。そこで注目されているのが、高度外国人材としての留学生の活用です。

### ■高度外国人材の活用事例■

福岡県うきは市の筑水キャニコムは、草刈り機や運搬機など狭い道や傾斜のある土地向けのニッチな農機製品を扱うメーカーです。農業の現場ニーズに耳を傾け、多品種少量生産を追求し、顧客ニーズに合った製品を市場に投入することで業績を伸ばしてきました。

海外展開のために2007年から留学生の採用を始め、現在外国人社員は10名です。外国人社員の活躍により、取引先は今や46カ国に拡大。海外拠点・子会社は欧州、アジア、北米7か国に展開しており、海外売上高比率は5割に迫っています。

外国人社員は、多言語でのマニュアルや海外向けのHP作成などのほか、海外に出張し、現地での実演会を通じたマーケティング・製品開発・営業を担当しています。

10年ほど前からの取組みが成果に繋がっているとと言えます。ただし、留学生を採用すればすぐに海外販路開拓に成功するわけではなく、育成して定着化してくれないと成果につながりません。同社は、入社後に地元の市長との面会の機会を設けるなど、社内だけでなく、地域コミュニティへの定着化も支援しています。<sup>3</sup>

### ■まとめ■

海外展開において、カギとなる社内の経営資源は、①人材（社内の人的資源）、人に係る②

3 「高度外国人材活躍企業50社」経済産業省貿易経済協力局

経験・知識（社内のナレッジ）、③製品・サービス（自社製品の競争力）という「人、モノ、情報」に加え、海外での販売促進・PR等の、マーケティングに係る④知名度（ブランド力）です。

海外展開の成功のポイントは、①海外市場の情報収集・分析に基づいた海外展開計画立案、②計画実行段階での課題解決力で、協力企業の連携、カスタマイズ、計画見直しなど、③組織としてのコミットメントで、継続性、人的サポートです。

最後に、海外市場に取り組む際、社内体制が十

分でない場合が多く、海外人材の育成も兼ねて行うことになるケースが多々あります。そのため、社内のグローバル人材の育成として、日本人社員の海外研修あるいは海外事業を実際に担当して経験を積むことなどに加え、海外留学生の採用あるいはインターンの受入れなどを通して、社内で国際的な環境をつくることも行い、社内全体で取り組むことが求められます。すぐにはうまくいかないケースも多くありますが、5年先、10年先を見据えると今から積極的に取り組んでおくことが必要と考えます。

（まとめ：ジェトロ山口 藤原雅樹）

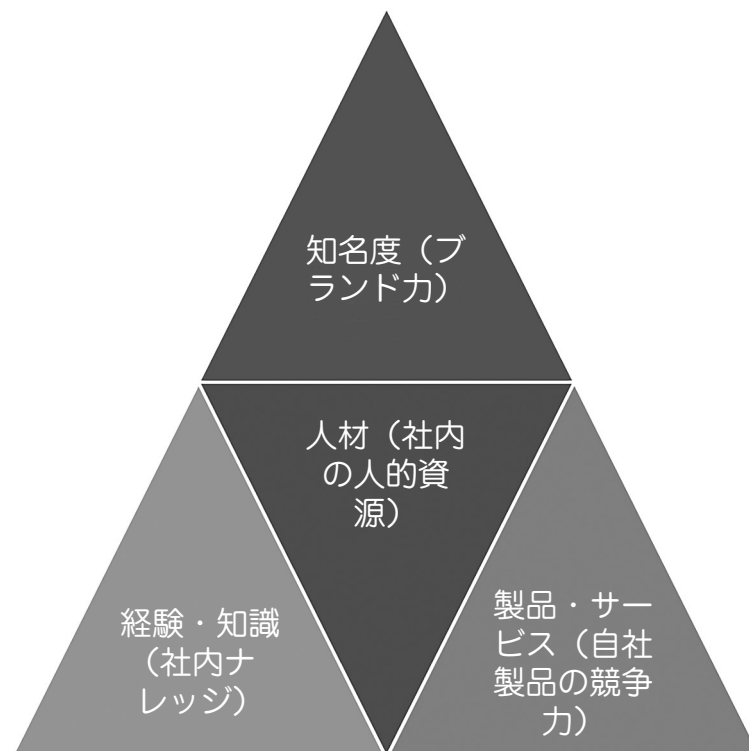


図1：海外展開でカギとなる要素