

海外需要の攻略から学ぶこと

持続的な成長を達成する方法を探るため、本誌昨夏号と昨秋号では、新規事業のつくり方について特集を組みました。新製品や新業態に取り組んだ事例を紹介しましたが、事業を拡大する手段はほかにもあります。それまでアプローチしてこなかったマーケット、例えば海外市場の開拓もその一つです。

従来、中小企業の海外進出といえば、コスト削減や現地日系企業への販売を主眼としたものが多かったと思いますが、春号の本特集では、現地の需要を獲得し、事業拡大させた投資先企業に絞って取材しました。各社の進出地域も多様でしたが、気づきも様々なものがありました。

オイレス工業の中国での経験からは、目の前の引き合いに惑わされず、売り急がないことの重要性を学びました。営業セクションや現地の責任者は、早めの実績をつくりたいと思うのが自然ですし、実際スピード感をもって現地需要への適合を優先して成功したケースは多いでしょう。しかし、経営者としては「その市場に対し提供すべき自社ならではの価値とは何か？」を、大局観をもって方向性として示すことが、本格的な成功には必要だと気付かされました。

ビー・アンド・プラスでは「自社が求められる顧客満足とは何か？」を突き詰め、現地事務所設置よりも優先すべきことを見出しています。一方、太知ホールディングスでは、^{らくちせいこん}落地生根の心構えをもち、その地に人が溶け込むことでビジネスを広げてきました。地理的に離れた

いてもクイックレスポンスで顧客満足を高めることと、現地でじっくり人間関係を築くことは、正反対のように見えますが、置かれた環境と自社の状況を踏まえ、何をすべきか柔軟に考えている点では同じです。「こうすれば海外で受注がとれる」という決まった解はどこにもないことがよくわかります。決まった解がないのであれば、肌感覚のある現地に権限を与え、その場その場で判断させていくのがよいでしょう。

とはいえ、任せることも簡単ではありません。大森機械工業では、日本と現地のトップ同士の信頼関係づくりが大事だという話を聞きました。現地法人にせよ、代理店にせよ、現地の販売状況について、こと細かにチェックするには遠く離れた日本からでは限界があります。そのため、ある程度は現地に任せるほかありません。しかし、一口に任せるといっても、「騙されるのではないかな？ しっかりやってくれるだろうか？」と経営トップの心に迷いが残っているのは、それが伝わってしまい、現地の自信あるマネジメントは期待できなくなります。時間はお互いの信頼感を自然と醸成するかもしれませんが、経営者自らが現地へ会いに行く、会食する、家族同士で交流する、など能動的に信頼感を築く作業も有効でしょう。

今回は海外需要の攻略というテーマでの取材でしたが、振り返ってみると、得られたヒントはどれも海外市場に限定したものではないと思います。自社の営業リソースをいかに有効に使って、新たな市場を切り開くか？ 成長を目指すすべての企業の参考になれば幸いです。

