

中小企業の東南アジア進出戦略

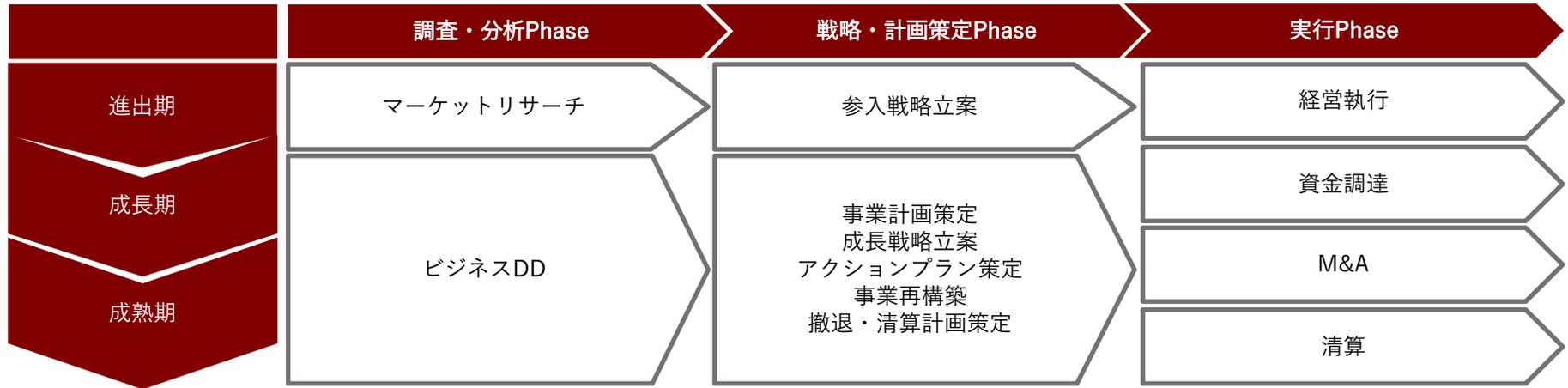
CaN International Group
2018年6月25日



図表1 海外事業の全体像

- 中小企業が限られたリソースで海外進出に成功するためには、進出後の現地での事業活動におけるPDCA以上に、進出国に係る事業環境の把握や自社事業の現状に対する理解等、事業環境分析を踏まえた戦略策定が不可欠である。

図表1 海外事業の全体像



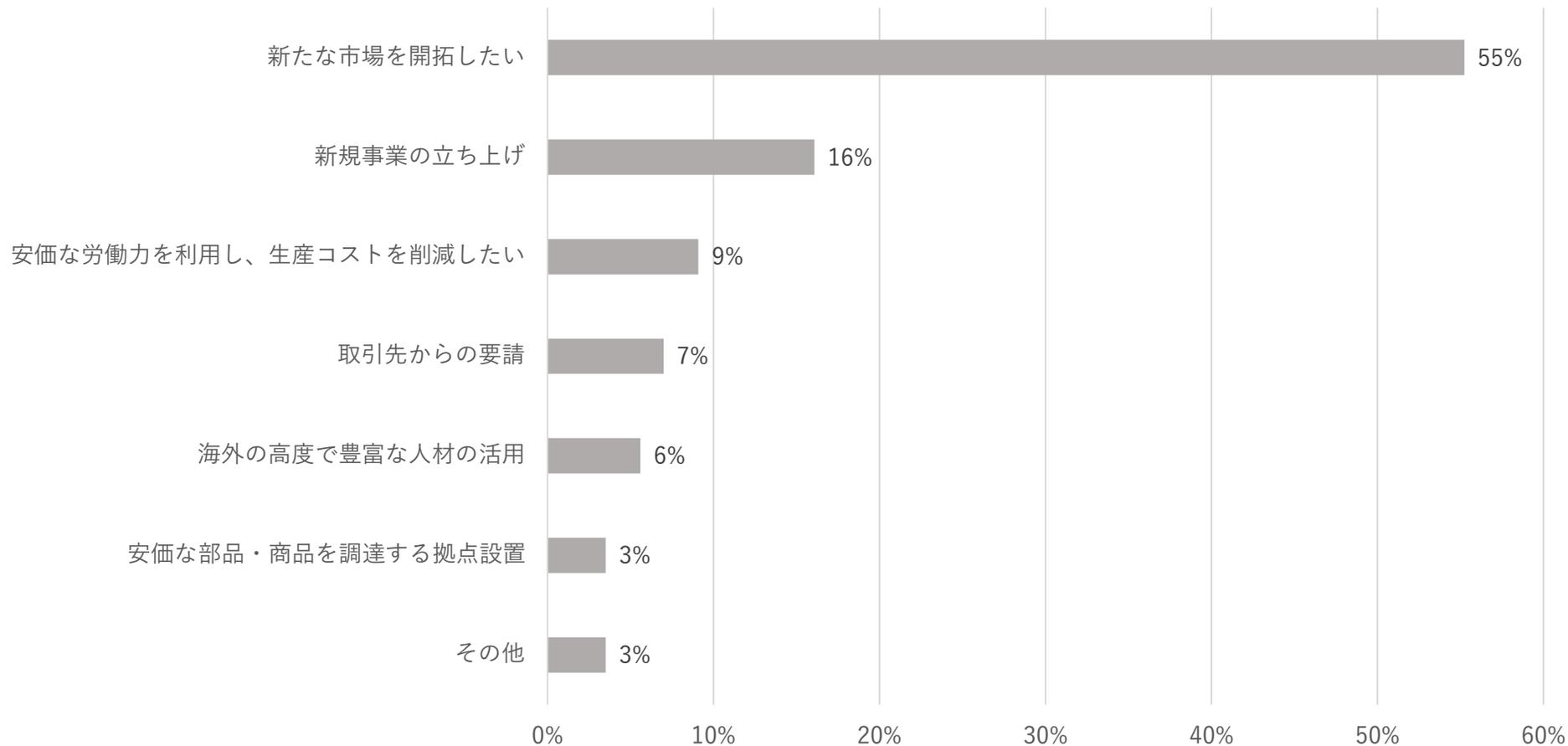
調査・分析Phase	戦略立案・計画策定Phase	実行Phase
<p>A. マーケット・リサーチ</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 政策・規制動向調査 <input type="checkbox"/> 市場・競合・技術動向調査 <input type="checkbox"/> 業界構造調査 <input type="checkbox"/> 参入可能性評価 <p>B. ビジネスDD</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> マクロ環境分析 <input type="checkbox"/> 市場分析 <input type="checkbox"/> 競合他社分析 <input type="checkbox"/> ビジネスモデル分析 	<p>C. 参入戦略立案・事業計画策定</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 競争要因分析 <input type="checkbox"/> マーケットサウンディング <input type="checkbox"/> 進出戦略策定 <input type="checkbox"/> 事業計画策定 <p>D. 成長戦略立案・アクションプラン策定</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 事業戦略策定 <input type="checkbox"/> 財務戦略策定 <input type="checkbox"/> 計画策定及びモニタリング 	<p>E. 経営執行</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 経営参加 <input type="checkbox"/> 執行状況モニタリング <p>F. 資金調達</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> IPO、VCマッチング <p>G. M&A</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 買収先リストの策定 <input type="checkbox"/> 買い手・売り手へのアプローチ <input type="checkbox"/> 財務DD <input type="checkbox"/> 企業価値評価

出所：CaN International作成

図表2 海外展開の目的

- 昨今の海外マーケットへの参入目的による海外進出は、欧米に加えて、所得水準の上昇している新興国を対象としたものも増加してきている。
- 海外生産についてもベトナム、インドネシアへの進出がこれまで以上に増加していたり、更にはカンボジア、ミャンマーといった国への進出も見られはじめたりと、従来と比較して進出目的と進出国に関する選択肢の増加、複雑化の傾向がみられる。

図表2 海外展開の目的



出所：平成27年度版F/S支援事業事例集、中小機構（調査件数：143件）をもとにCaN International作成

図表3 進出国決定にあたって必要となる情報例

- ❑ 進出国の選定にあたっては、海外進出の目的や想定しているビジネスモデルによって、入手すべき情報やその深度は異なる。
- ❑ 入手した情報が最新のものであることに加えて、今後の動向についても可能な限り調査することが望ましい。

図表3 進出国決定にあたって必要となる情報例

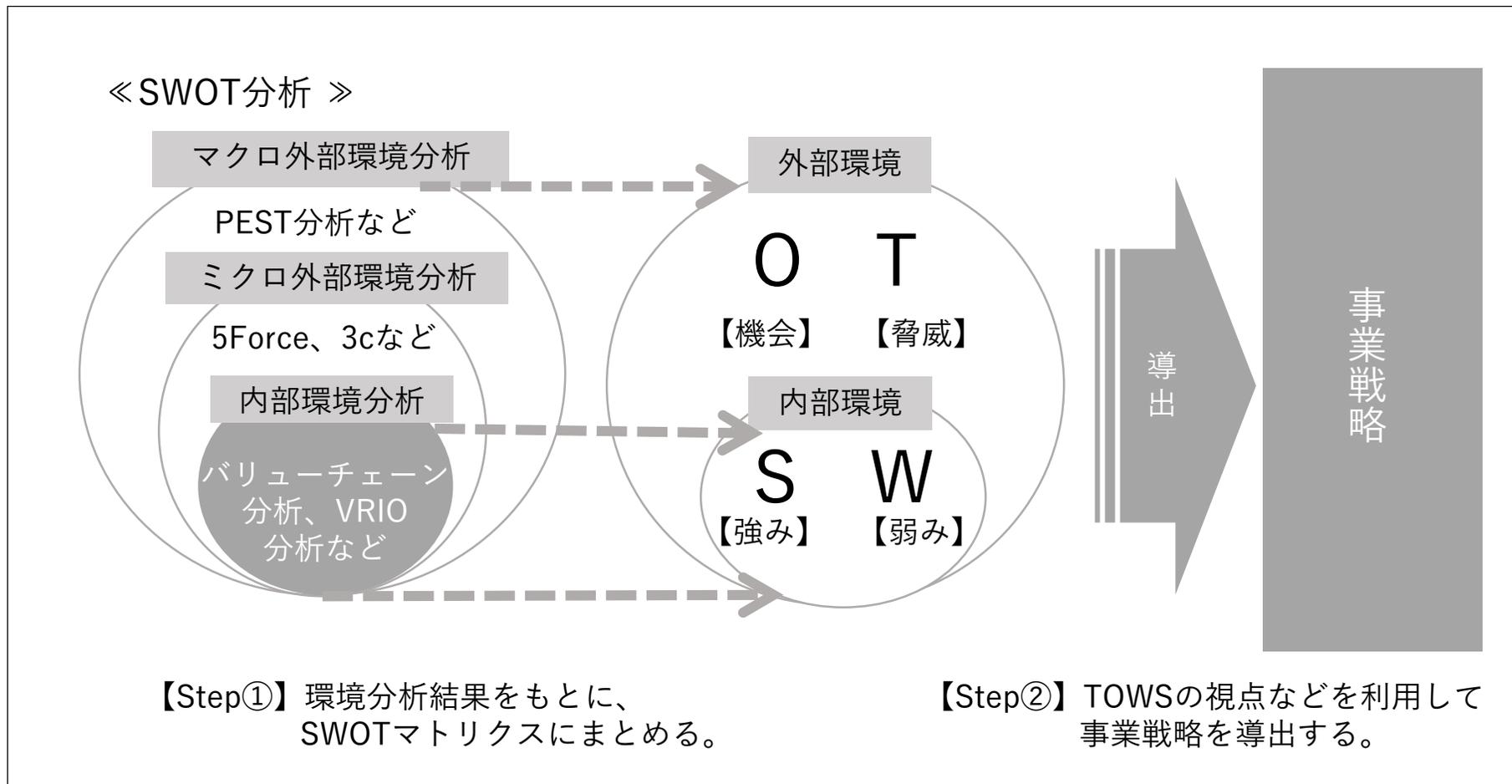
進出目的例	進出形態例	進出国決定にあたって必要な情報例
新たな市場開拓	ホテル、飲食店	外資規制、経済成長率、可処分所得の伸び、市場規模、競合環境、人口、年齢構成、個人所得、文化、ライフスタイル、消費性向・嗜好、産業など
	EC販売	上記に加えて、インターネット環境、物流インフラ、クレジットカードの普及など
製造コストの低減 得意先からの要請	工場	外資規制、法人税・付加価値税・関税の税金関連コスト、税制上の優遇制度、サプライチェーン、ロケーション・工業団地、インフレ率、労働コストとその上昇率、賃料相場とその上昇率、産業集積、仕入先、物流インフラなど
	現地への委託生産	インフレ率、契約料、仕入コスト、品質、管理体制、貿易手続など

出所：CaN International作成

図表4 SWOT分析を利用した事業戦略の策定の流れ

- 事業戦略とは、企業の事業領域において対象とする市場・顧客や、提供する商品・サービスを明らかにしたものである。
- SWOT分析は、事業戦略を構築する際の分析手法である。「Strength(強み)」「Weakness(弱み)」が“内部環境分析”結果と「Opportunity(機会)」「Threat(脅威)」が“外部環境分析”結果と対応する。

図表4 SWOT分析を利用した事業戦略の策定の流れ



出所：CaN International作成

図表 5 TOWS分析

- 外部・内部環境分析の結果を元に、機会、脅威、強み、弱みの各項目に対応する要因をSWOTマトリクスとしてまとめる。
- SWOTマトリクスから事業戦略を導出するにあたっては、TOWS分析の視点から考察を行う。

図表 5 TOWS分析

		内部環境	
		Strength (強み)	Weakness (弱み)
外部環境	Opportunity (機会)	<p>S×O</p> <p>市場機会を捉えて、自社の強みを最大限活用</p>	<p>W×O</p> <p>自社の弱みを克服・利用して、市場機会を取り込む</p>
	Threat (脅威)	<p>S×T</p> <p>自社の強みによって外部環境の脅威を回避</p>	<p>W×T</p> <p>自社の弱みと外部環境の脅威が招く最悪の事態を回避</p>

出所：CaN International作成