



## 新市場開拓の視点【編隊飛行型戦略】

(有)関西中小企業研究所  
取締役所長 中上義春

### 思考の出発点

思考は出発点がない  
ければ始まりません。

どのような優れたアイ  
デアも、何も土壌のな  
いところから突然に浮  
かび上がるものでは  
ありません。

優れた発明に至る基  
本的ステップは下記と  
なります。

- 1、課題の発見
- 2、その課題関係の調査
- 3、課題解決のための思  
考の開始
- 4、試行錯誤
- 5、突然のひらめき
- 6、ひらめきの検証
- 7、ひらめきの具現化

課題発見法を多く  
持つことが、思考の出  
発点と云えます。

この頃、T P P（環太平洋戦略的経  
済連携協定）交渉の状況がニュースで  
報じられています。日本の場合、農業  
分野での価格競争力の弱さがあるた  
め、農業関係者からの交渉に対する圧  
力も強いことが感じられます。

当然、関税が撤廃されれば、海外の

低価格な農産物が押し寄せることが予  
想されますが、米の場合、外米は細長  
く、炊いてもばさばさで美味しいとは  
言い難いとの評価が定着していて、例  
え、関税撤廃があっても、多くの日本  
人は国産米にこだわると予測されま  
す。それでも農業関係者はT P P交渉  
での例外品目扱いを望んでいます。

### 関税の不思議

従来の外米イメージを形成している米は  
インディカ種であり、カレーライスや煮食用  
途が多く、その地域の食生活にマッチしたも  
ので、この面では日本米より適しているとも  
考えられますが、これらの価格は確かに安  
いです。

一方、カリフォルニア米のようなジャポニカ  
種は日本米と味や形に変わりはありません。  
過って、カリフォルニア米を日本式炊飯器で  
炊いて食した経験では、そのコメの銘柄を  
知らなければ、外米と気付くこともないと思  
えました。また、その価格はカリフォルニア  
産米カルローズ5Kg 25年度輸入米が日本アマ  
ゾンで1,900円、これに送料600円が必要で  
す。

日本の米と大差ない価格です。ただここ  
で、不思議なことがあります。貿易統計、輸  
入統計品目表(実効関税税率)2013年4月  
版では、玄米の輸入関税が基本402円/Kg  
(暫定49円/Kg)となっています。5Kgでは  
関税だけで2010円(暫定245円)、基本の402  
円/Kgでは、輸入米の販売価格が関税額  
よりも安いこととなります(政府が法律に基づ  
き輸入するものは非課税)。

アマゾンの税金対策なのか、過って日本  
国内での物品販売により得た利益の所得  
税支払いで、日本国税庁と闘争し、最終的

には日本国税庁が負けたことがあります。  
この企業の日本国内での販売(公開されて  
いませんが、当方で合計7000億円程  
度?)でも納品書兼領収書に記載されてい  
る販売元はアマゾンジャパン(株)ではなく、ワ  
シントン州にあるAmazon.comです。

ここで問題が生じます。通常、企業が事  
業活動する場合、その事業所得に法人所  
得税(25.5%)がかかりますが、米国アマ  
ゾンは日本国内での販売で得た所得に対し、  
法人所得税を払っていません。米国での  
所得との主張です。当然日本国税庁から  
も未払との視点で、追徴課税を行いました  
が、日米当局間の協議により日本側主張  
が退けられました。





## アドバンテージマトリックス

事業の収益性をその商品・サービスの競争要因と事業規模とにより把握する手法です。

1、競争要因が少ない商品・サービス

### ①規模型

事業規模が大きくなれば収益性が拡大するタイプです。

⇒シェア競争

### ②手詰まり型

事業規模に関係なく、低い収益性のタイプです。

2、競争要因が多い商品・サービス

### ③特化型

規模が小さいと収益性のばらつきが多くなるタイプです。

### ④分散型

収益性が規模とは関係ないタイプです。

## ブルーオーシャン戦略

競争要因を絞り込み、それを際立たせることにより、「差別化」を図る手法です。

## 日本料理の国際化がけん引

この頃では国際的な健康志向を背景に、ヘルシーで、高級感があり、清潔、接客態度も良いイメージの日本料理店が増加傾向にあります。日本の食文化が、国際化の道を歩んでいるわけです。従来は国内でも人気の寿司店舗がメインでしたが、近年はラーメン店や居酒屋と多様化も進んでいます。

日本料理が海外で人気化した場合、海外の家庭でも日本料理を作る需要が生まれます。

美味しい日本料理を作るには、単に美味しい日本米を購入するだけでなく、そのお米を美味しく炊くための水や、更には美味しく炊ける自動炊飯器と必要なものは拡張します。

## 寿司屋が活躍すると高級炊飯器が売れる

2010年頃、中国からの旅行者が多かった時期に、関西空港の免税店エリアで話題となったことがあります。このエリアの新興勢力売上NO1として3万円～4万円の高級炊飯器ジャーが1日に65台も売れたことでした。

中国で購入するとかなり高くなるため、帰国の際にお土産として複数台購入するケースもあったとのことでした。

必ずしもお土産ではなく、日本に買出しに来ていた可能性もあります。3台ほど購入し、帰国後、倍ぐらいの値段で販売すれば、日本観光の旅費にはなったでしょう。

なぜそのような高級機種が売れるのでしょうか？日本の米の味に目覚めたのではないのでしょうか。日本米を購入し、美味しさを知りますと、より美味しくいただくには、「やはり炊き方が重要です」と、寿司屋の日本人板前が言えば、そのような炊きかたのできる自動炊飯器が注目されるのは自然の流れです。

この現象から見えることは：(新市場開拓段階の前提ですが)

「海外で寿司屋が活躍すれば、海外で高級炊飯ジャーが売れる。」

では、高級炊飯ジャーの営業活動は寿司屋の応援が良いとの結論となります。

## 新市場開拓段階では

新市場開拓段階のエリアで、車売るにはどうすればよいのでしょうか？

常識的には、有能な営業マンが、主要顧客条件を明確にし、その顧客に対し、熱心なアプローチをすることとなります。

しかし、先の「寿司屋と米」の事例が示しますように、新市場では、その必要性や価値が十分に認識されていないケースも少なくありません。

それが故に、通常の市場では常識的なことが整っていないとの問題があります。その商品を受け入れるための必要性や価値

等の環境条件が整っていないのです。

新興市場での新市場開拓では、その商品(車)が持っている価値や能力を十分に発揮できる環境を整えことから活動を始める必要があります。

この方法が、遠回りではありますが、最良、最速の結果を生むことが期待されます。

この場合、車が快適に走れる道路網を整備することではないでしょうか？

業界トップ陣の営業活動(ロビー活動)が必要です。

## 水を売りたいければ寿司屋を応援

美味しい日本米の輸出拡大を図るためには、寿司店舗を先端とする各種業界の共存共栄組織体による連携活動が効果を発揮することが期待できます。

単にコメだけでは、美味しいご飯は炊けない。美味しい水や美味しいご飯が炊ける炊飯器が必要です。

となると、日本のおいしい水も輸出商品としての可能性が高くなります。

さらには、水道事業の輸出までが視野に入ってきます。

平成24年8月30日付けで施行された「中小企業の海外における商品の需要の開拓の促進等のための中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律等の一部を改正する法律(中小企業経営力強化支援法)」にも、中小企業の海外活動を資金面から支援する制度も組み込まれています。



### 【海外展開資金】

日本政策金融公庫  
国民生活事業部  
平成23年12月新設

- ◆対象資金
  - ・海外への直接投資
  - ・海外企業への生産委託
  - ・海外への販売(輸出)強化

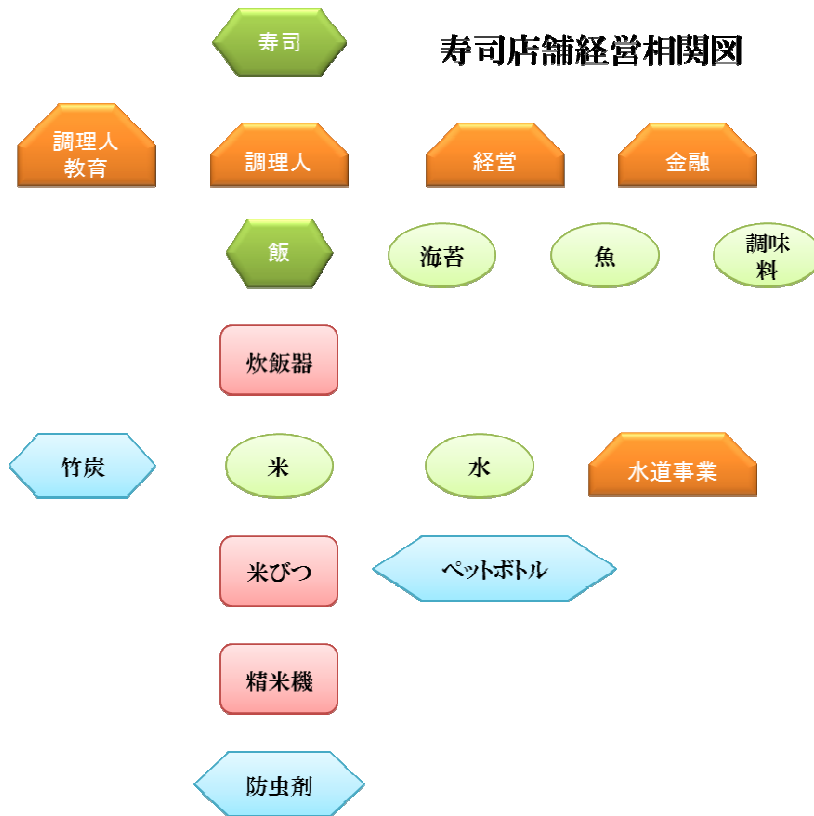
- ◆利用者条件
  - ・中小企業の国内事業の延長であること。
  - ・事業活動拠点が国内にあること。
  - ・経営革新の一環としての海外展開であること。

- ◆融資額
  - ・7200万円以内(うち運転資金4800万円以内)

- ◆返済期間
  - ・設備資金 15年以内
  - ・運転資金 5年以内

- ◆利率
  - ・基準利率 1.45～3.05%

## 新市場開拓(編隊飛行型)戦略



「変化の中に、チャンスあり」  
古くから語り継がれる言葉です。  
そのチャンスを捉える糸口として、現状把握は欠かせません。

(有)関西中小企業研究所

大阪府泉南郡岬町淡輪1694-85  
電話: 072(486)5182  
FAX: 072(474)3607  
電子メール: ksmr@rinku.zaq.ne.jp