

## 海外進出を成功に導く現地法人社長のための

### 経営のポイントとコツ 【第3回】

三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング  
海外アドバイザー事業部長  
大島 誠



#### ☆社外の情報ネットワークをつくる①－お客様訪問は社長の仕事

業種共通で大事なことは、**社長単独のお客様訪問**（含む代理店）です。

前任の社長がいる場合は引き継ぎで重要なお客様も訪問されると思いますが、日系企業の場合、前任社長が同席した訪問では通り一遍の挨拶で終わることが普通です。お願いしたいことがあっても次回まで遠慮されることが多いからです。

一般的に、お客様は営業担当者には言わないことを社長が直接出向くことで初めて教えて下さることが実に多いものです。私の個人的な経験でもそうですし、多くの社長や社長経験者にうかがっても同じ答えが返ってきます。

お客様からすれば、営業担当者は御用聞きで、お願いしてもなかなか会社の動きまでは変わりません。社長は、その気になれば会社の動きを変えられる実権者ですから、その会社の製品やサービスに対して不満や改善点があればどんどん提案してくれるものです。

そういう状況をつくるには、社長単独の訪問が最も効果的です。進出初代の場合はタイミングはいつでもかまいませんが、2代目以降の社長の場合、着任後、できれば2カ月以内に訪問されることをお勧めしています。なぜなら「何もわからないので教えて下さい」が通用する期間は大体それくらいだからです。

社長のお客様訪問、というと技術系・生産系の社長の中には苦手意識からか、敬遠される場合もありますが、不思議なことに、私にお客様訪問の重要性を教えて下さったのはほとんどが技術系の方でした。

ある時その疑問を口にしたところ、「やってみると案外難しくないし、お客様訪問では新事業や新商品のアイデアをどう形にするのがいいのか、その場で話せるのはむしろ技術系なので、お客様の喰いつきが違う」ということでした。

そうであればやってみないのはもったいないと思います。

さて、お客様訪問が大事だということはわかった、行けばいいんだな、行けばという短絡的な理解はなさらないでください。

経営者としては、数字の分析も必要です。沢山のお客様がいらっしゃる場合、どのような優先順位を付けて訪問するかは特に重要です。相性が良いところしか訪問しない社長さんもいらっしゃいますが、長期的には情報不足となり事業リスクを大きくしてしまうから

です。

現在私がお勧めしているのは、売上上位の先から順番に最低でも全体の売り上げの50%をカバーするところまでは絶対に訪問する方法です。業種によっては大口先トップ数社で済むこともありますし、100社以上あるようなケースもあります。

訪問する前にどのような商品がどれくらい売れているのかも確認しておいてください。できればトレンドとしてどの商品の売り上げが伸びているのか、減っているのかなどもあらかじめ情報として持っているのがベストです。

あと売上順位は低い急成長しているお客様への訪問も、できればされることをお勧めします。そういう会社の経営者には時流が見えていることが多く、参考になる意見が聞ける可能性が高いためです。

以上のような準備が終了したら、訪問開始です。

訪問先では、先方の社長や役員が応対してくれることが多いはずですから、納入している製品やサービスが相手の企業の中でどのような位置づけを持っているのかを確認してください。売れ筋かどうかや、相手の評価がわかれば、その商品がどの程度長期間売れるかというイメージがつかめるはずですが、逆に限界供給者ということがわかれば、状況は危機的であることが判明します。これにより、事業計画に本当の血が通うようになるわけです。

次に確認すべきは、納入先企業が考えている今後の事業展開や方針の確認です。どのような事業分野を伸ばそうとしているのかがわかれば、その分野で提供できる製品を考えることは容易です。複数の先を回ったときに、共通する方向性があれば急いで改良や開発を行う必要があります。対応するために新たな投資が必要な場合があるかもしれませんが、実際のお客様の声と想定できる売上規模のイメージがわかれば投資計画も作りやすくなります。

今回は、日系企業ならではの情報ネットワークについてです。

#### 【プロフィール】

1958年生。三和銀行（現・三菱東京UFJ銀行）入行後、海外勤務（米国、インドネシア等）12年。銀行支店長、海外現地法人社長等を経験。2012年より現職。担当業務は、海外進出実務支援（アジア、欧米担当～担当実績：インドネシア、タイ、米国、カナダ、英国等）、海外派遣人材育成（セミナー・研修担当～担当実績：現地社員を活かすコミュニケーション力養成講座）