

2015年10月26日

コンサルティングレポート

こうすれば貴社の海外事業は拡大する！ 5つのポイント ～後編～

経営コンサルティング部（大阪） チーフコンサルタント 田澤宏幸

前編では、海外事業の本格化には「トップのコミットメント」「戦略ありき」「エース人材の投入」の3つのポイントが重要であることを述べた。後編では、残り2つのポイント、「エリア・マーケティング」と「ダブルスタンダード」について解説する。

4. エリア・マーケティング

一般的に、参入当初は国内仕様の高品質かつ高付加価値で高価格帯の製品を投入し、高級市場を対象とすることが多い。しかし、本格的に海外市場の需要取り込みを図り、収益の拡大につなげるためには、ターゲットをボリュームゾーンである中級市場にシフトする必要がでてくる。

進出市場において、ボリュームゾーンを狙うためには、エリア・マーケティングが必要となってくる。エリア・マーケティングとは、地域や市場の特徴に合わせ、ターゲットや商品、販路等を修正し、合致させていくことをいう。そのポイントは、①ターゲット市場の明確化、②最適販路の設定、③現地適合商品の開発、の3つである。

「①ターゲット市場の明確化」については、消費財であれば消費者の所得階層や価格帯、加えて新興国の場合、都市部と地方の格差が大きいため、地域を絞り込むことも有効である。また産業材であれば、アプリケーションやその規模、価格帯、標準品かカスタム品か、などにより定義することができる。また代理店など流通業者や流通経路を特定し、営業力を集中することで、少ない資源でより高い成果を目指すためには、「どこで売って、どこで売らないか」を明確にしておくが極めて重要である。さらにターゲット市場を明確にすることは、パートナーとすべき流通業者の判断基準を明確にする事にもつながり、結果流通業者の見極めに役立つ。

「②最適販路の設定」について解説する。一般的に新興国においては、高中低級市場と「階層」が分かれており、価格や品質水準など、それぞれの市場・階層に適した商品、流通が存在することに留意する必要がある。したがって、販売チャネルの検討に当たっては、設定したターゲット市場に合致した流通業者の選定を慎重に行わなければならない。市場調査を進めていく中で、流通業者に関する詳しい情報を入手することができれば、ターゲット市場に合致した流通業者を選定することができる。筆者がこれまで相談を受けてきた企業の多くは、「現在の代理店あるいはディーラーが思うように売ってくれない」「また当初期待していたものと違った」といったものが多い。これは「早く販売を開始したい」という思いと、情報が限定されていたなどといった理由から、最初に取り扱い意向を示した業者と手を組んでしまったことに原因がある。市場参入後、市場の実態が少しずつ判明し、他の有力な流通業者の存在に気付く。そして契約あるいは提携解消を持ちだすと、その業者に商権を主張され、決着に膨大な時間と手間、コストを要してしまうケースが多い。現地の流通業者にとって、日系など外資

の高品質・高付加価値商品の販売代理権を有しているということは、それだけで“箔”が付き、“格”が上がる。このため実際には販売する市場や顧客層が異なっていたとしても、彼等は実力を誇張してでも取扱いを希望する。したがって販路選択は慎重かつ丁寧に行うべきであり、間違っても、初回の面談で「弊社の商品を扱って頂けないでしょうか」などと相手に主導権を渡してはいけない。自社の売りたい市場と販売方針を明確にしたうえで、「我々はこの商品をこういう市場向けにこのような方針で、これくらい売りたいと考えている。貴社がこれに同意いただけるのであれば、代理店候補として検討したい」と、あくまで相手に選ばせるのではなく、自らが選ぶという姿勢が極めて重要である。販路の設定を間違えると、その後数年の出遅れにつながるリスクがあることを心に留めておく必要がある。

「③現地適合商品の開発」に関し、特に需要が拡大している新興国の中級市場は、一般的にまだまだ日本国内以上にコストが優先される市場であり、そのため機能だけでなく品質も現地水準に合わせる必要がある。筆者はこのような商品を「現地適合商品」と呼んでいる。日本で開発した国内標準品だけではなく、市場・顧客から学び、現地に適した仕様の商品を開発、投入することが、中級市場の開拓には必須である。しかし、日本国内で考えているだけではそういった商品のアイデアは生まれない。理想的には、商品企画担当者がターゲット市場に一定期間駐在し、現地文化や商習慣を理解し、顧客の声に耳を傾け、使用現場をつぶさに観察し、日本国内の固定観念を捨て、全くの新製品同様に企画・設計する必要がある。

具体的には、ユーザーや流通業者に対し、既存の製品に対する満足・不満足点、期待や要望についてインタビューを重ね、必要・不要な機能やサービス、デザイン性、価格等、現地適合商品の仕様を固めていく。アジアにおいては、エンドユーザーが消費者である場合、デザイン性についても大きく嗜好が異なり、日本人以上にこだわりを持つケースもあるため、侮らず丁寧な調査が求められる。その後、試作を繰り返し、丁寧にユーザーや流通業者へのヒアリングを重ね、合格点が得られた後、上市すべきである。近年、業界によってはすでに、欧米韓中のメーカーがこれらを実践している。貴社は後発となる可能性もあるが、先行事例を研究材料として十分に活用することが肝要である。

5. ダブルスタンダード

本レポートの最後に、特に製造業において海外事業を本格化させる際にネックになりやすい品質基準について述べておきたい。海外販売を拡大するにはボリュームゾーンを狙う必要があり、そのためには「現地適合商品」の開発が必要であることは既に述べた。しかしながら多くの製造業において、仮に現地適合商品の仕様決定・企画はできて、いざ試作品を作ってみると「コストが全く合わない」という現実と直面する。一定の販売量に達するまでは市場価格に合わせ赤字を我慢し、その後販売量は伸び黒字化するものの殆ど儲からない、という事態に陥ることがある。為替の状況にもよるが、通常、現地で販売されている欧米メーカーの製品（中国又はその他のアジア製）と比べても、日系メーカー（同様に中国又はその他のアジア製）の販売価格は総じて2～3割高となるケースが多い。このコスト競争力の差の原因は何なのだろうか。直接的な要因としては、使用材料の質や部品点数の差が挙げられる。日系企業も長年厳しいコストダウンに取り組んでいるにもかかわらず、中韓はおろか、欧米企業にもコスト競争力で後塵を拝するケースが未だに後を絶たない。その大きな理由のひとつは、「品質基準」の違いにあるといつてよい。

筆者は現場での実務も含め、アジアで20年近くマーケティングと営業を経験してきた。最初は日本製品の輸出品の拡販を担当、その後海外事業本格化に伴う現地適合商品の企画開発に関わり、幾度の失敗を経験。その後5年以上を掛け競争力ある現地適合商品の開発に成功し、大幅な売上の拡大を実現した。この失敗から

成功に転じたカギこそが、「新興国向け品質基準の見直し」であった。ただし、品質基準は現場レベルではタッチできない、メーカーにとって企業の根幹をなす金科玉条であり、まさにトップの専権事項である。したがってこの実現には、「経営者の意識改革と覚悟を問う」という乗り越えるべき大きな壁がある。コストダウンを前提とした品質基準の「見直し」、つまり「引き下げ」は品質低下につながる大きなリスクを伴うものであり、それまで築き上げてきた信用やブランドを失墜させる結果にもなりかねない。しかし海外、特に新興国市場は欧米韓中の強豪がしのぎを削る厳しい市場であり、このワールドカップを戦い抜くには、国内中心の、あるいは国内を基準とした発想や考え方を根本的に変える必要がある。だからと言って「世界随一の高品質を誇ってきた厳しい国内品質基準を捨て去れ」ということではない。むしろそれは堅持しつつ、「海外特に新興国においては、すでに市場に受け入れられている欧米韓中メーカーと競争できる水準の品質基準に合理的に合致させよ」ということである。つまり、日本と海外の「ダブルスタンダード」への対応が求められているのである。

筆者は前職で実務を担当していた時代に、この実現に至る一部始終を見てきた。その際、マーケティング担当として驚いたことは、長年品質「向上」に腐心してきた技術部門にとって、品質「引き下げ」が予想以上に大変な難作業であったことである。試験項目を増やし、その基準を厳格化することはある意味簡単なのだが、逆にそれを引き下げることは難しい。意図的な品質基準の引き下げは初めての試みであり、その具体的な水準や基準を決定するための根拠となる経験・知見が無かったため、結局この作業に数年を要した。しかし、この「新興国向け品質基準」が新たに設定されたことで、設計見直しによる大幅な部品点数の削減、仕様材料品質の引き下げにより、20%以上のコストダウンに成功した。当時韓中メーカーのコストには敵わなかったものの、欧米メーカーに対しては競争可能なコストまで引き下げを実現することができ、大幅なシェア奪取に成功したのである。

「新興国向け品質基準」の設定には、もう一つ重要な副次的効果があることを忘れてはならない。部品点数の大幅な削減や材料の見直しを行い、大幅なコストダウンには成功したものの、「想定したほど品質レベルが低下しない」という事実が判明した。結果、この一連の取組みで新たに採用した設計方式や材料が、国内製品にも一部採用することが決定され、国内製品のコストダウンにもつながったのである。このことは想定外の果実であった。近年、海外で開発した製品が本国に逆流して売れる「リバース・イノベーション」という概念が紹介されたが、覚悟を決めて厳しい海外市場を戦い抜くことで、そこで培われたノウハウにより「結果、国内事業が強くなる」、というのは筆者も経験した事実である。

■ おわりに

これから海外展開を本格化される企業の経営者・責任者諸兄には、是非本レポートで紹介した戦略の基本的な考え方を参考にして頂き、信念をもって、また決して諦めることなく成功に向かって取り組んでいかれることを願っている。

三菱UFJリサーチ & コンサルティング株式会社
コンサルティング・国際事業本部(大阪)経営コンサルティング部
チーフコンサルタント 田澤 宏幸
〒530-8213 大阪市北区梅田 2-5-25 ハービス OSAKA
TEL:06-7637-1370 Email:consult_o@murc.jp

－ ご利用に際して－

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡下さい。