

2013年10月17日

## グローバルレポート

## 新興国消費市場に向けた“攻め”の営業体制を構築するには

コンサルティング・国際事業本部 国際本部 グローバルコンサルティング部 プリンシパル 澤村 隆之

新興国のボリュームゾーンと言われる中間層市場までを視野に入れ、事業展開を図る B to C の企業が増えている。これまでは日本の「ハイエンドブランド」というイメージを活用して、現地の超富裕層をターゲットに設定する企業が多かった。しかし最近では、所得水準が上昇する都市部を中心に、対象顧客を富裕層からアッパーミドル層まで拡大して、マーケティング戦略を練り直すケースが目立つ。一方で、実際の販売活動に携わる営業体制の方は、この変化に必ずしも対応できていないケースがあるようだ。

## ■「行き当たりばったりの営業」では通用しない

ターゲット顧客層が広がれば、マーケティング戦略も変化するわけですから、実際に販売を推進する営業体制も、再評価や見直しが必要になるはず。しかし実際には、自分の担当国・地域への出張だけで手一杯だったり、具体的な販促戦術はおろか、未開拓市場の特定といった作業も現地の代理店にお任せだったり、同じ担当者が特定の国を担当し続けていて、隣に座っているのにお互い隣国のやり方を知らなかったり、といった状態にあることが多いように見受けられます。その結果、「実は新興国営業の成功パターンが確立できていない」という現実に突き当たる企業が増えているようです。

海外での販路展開の方針決め、例えば直営の販売拠点なのか代理店なのかといった選択や、既存の代理店の経営状態や販売パフォーマンスについての定期・不定期のレビューといった業務に、必ずしも十分なリソースが割かれていない場合もあるようです。海外展開の歴史が長い企業ほど、そういった傾向が強いように感じます。もともと海外市場開拓という業務は、過去にトップマネジメントが自ら動いたり、海外在住経験のある少数の人材のリーダーシップの下で進んだりした歴史が背景にあることが多く、結果的に特定の人の特殊技能のように扱われて、他の部門の人が安易にタッチすることがはばかられる「社内聖域」になりやすいのでしょう。

新興国の経済成長に乗って順調に売上げが伸びている間は“聖域扱い”でもかまわないのですが、他社との競合が激しくなってくると、そうも言っていられなくなります。日系の他社のみならず、アジアの若年層を中心にブランドを確立しつつある韓国企業などの動きを見れば、従来の売り方でいいのか、という疑問が湧いてきます。展開している国・地域をすべて横並びで比較してみると、人口や1人当たり国内総生産(GDP)といった基礎的な指標で想定した潜在市場規模に対して、自社の売上げはなぜこの程度なんだろう、と聞きたくなります。経営企画部門からは、海外営業部門に向けて「もっとできるはずだ」と指示が飛ぶわけですが、肝心の海外営業部門がそれに応えられる体制になっていないことがあります。

例えば本社の海外営業部門と現地の販売代理店との関係を考えてみると、販売地域や対象商品の定義といった重要な取り決めが明文化されていない場合があるほか、ブランディングや末端の小売チャネルの選定といった面でも、現地の代理店に結果的に多くを依存してきた構造があるようです。海外、特に新興国市場に対する期待が本格的に高まったのはここ数年のことで、本社サイドの海外営業チームの規模がその売り上げ期待に追いついていない、という企業も多いようです。中には1人で10カ国近くも担当し、過密な出張スケジュールをこなしながら、売り上げの多寡にかかわらず全ての国・地域を回る、といったスタイルが定着しているケースもみられます。

こうした状況では、「これからは富裕層に加えて中間層を攻める」という事業方針が決まったとしても、それを実行に移すのは至難の技でしょう。いざ実行となれば、中間層向けの商品の開発方針や新しいブランド戦略といった情報を現地代理店に正確に伝え、現行の契約内容の追加・変更の可能性も踏まえた「組織立った」説明と交渉が必要になりますが、これまでのルートセールスのパターンの中にあっては時間も情報も足りない、という現実にあふつかるのではないかと思います。現地の代理店の立場からすれば、これまで「自由に」売ってきたのに、いきなり納得のいく説明もないまま販売方針を変更されたら、顧客も収入も減ってしまう、と身構えます。これでは話が進まなくなります。

## ■"攻め"の営業体制に転換するための3つのポイント

こうした状況を打破するためには、いくつか見直しの切り口があると思いますが、大きくは次のポイントが考えられます。

- (1) 国・地域の優先順位についての社内合意
- (2) 現地代理店の戦略的評価
- (3) グローバルな視点からの営業情報の共有

### (1) 国・地域の優先順位についての社内合意

売り上げが少しでもある国・地域はとりあえず訪問する、という営業スタイルの背景には、どの国・地域・都市を重点的に攻めるのかという優先順位が明確に決まっていないか、決まってもそれが徹底されず浸透していないという実態があります。富裕層と比べて対象顧客のすそ野が広がるアッパーミドル層や中間層を本格的に攻めるとなれば、「全世界ローラー作戦」は効率の悪い戦略になってきます。対策としては、今後購買力の向上が見込まれ、かつ実際にリーチできる顧客がどこにいてそうなのかを客観的に把握した上で、販売国・地域に濃淡をつける作業が必要になります。そのためには、例えば国・地域・都市別に潜在市場の規模がどれくらいあるかを知っておくことが大前提になります。所得階層別の人口ピラミッドも国単位ではもはや不十分で、主要都市単位に分解された情報が必要になってきます。

アジア主要都市別の消費市場比較(抜粋)

国名	対象都市	消費市場データ
中国	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 上海</li> <li>● 北京</li> <li>● 武漢</li> <li>● 成都</li> <li>● 重慶</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・上海：約1700万人</li> <li>・ボリュームゾーンは50-60%が対象</li> <li>・世帯月収約15万円以上で高額消費が活発化</li> </ul>
インド	<ul style="list-style-type: none"> <li>● デリー</li> <li>● ムンバイ</li> <li>● バンガロール</li> <li>● ハイデラバード</li> <li>● チェンナイ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ムンバイ：約2000万人</li> <li>・アッパーミドル層以上は約30%が該当</li> <li>・世帯月収約10万円以上で消費を牽引</li> </ul>
インドネシア	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ジャカルタ</li> <li>● バンドン</li> <li>● スラバヤ</li> <li>● メダン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ジャカルタ：約1000万人</li> <li>・富裕層は6%にまで拡大</li> <li>・世帯月収約7万円以上（富裕層）が消費の先端</li> </ul>
ミャンマー	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ヤンゴン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ヤンゴン：約500万人</li> <li>・富裕層は5%が該当</li> <li>・世帯月収約5万円以上（アッパーミドル層）の消費力が拡大</li> </ul>

(出所)現地調査を基に MURC 作成

国・地域に濃淡が付けられたとしても、営業担当者の業績評価体系の調整が伴わなければ、何も変わりません。これまで10カ国を担当していた人に、優先3カ国だけに注力するように指示を出したところで、当期中の売上総額が評価の基準のままであれば、誰もこれまでのやり方を変えようとは思わないでしょう。「この国を開拓したのは自分だ」という個人的な思い入れが日々の営業活動に反映されることもあるようです。蓄積された知見と歴史を尊重しつつ、新しい営業活動の重点地域と整合する仕組みづくりが求められます。そのためには、海外営業部門の合意事項として、国・地域の優先順位を明記し、トップマネジメントからの「お墨付き」を得るといったプロセスが欠かせません。

(2) 現地代理店の戦略的評価

次に、現在取引している現地の代理店の評価が日頃からきちんとできているか、という視点があります。新しい戦略を実行するに当たって、既存の代理店にお任せしたほうがいいのか、新しく代理店を選定して分担してもらうのか、といった議論になるわけですが、過去の取引経緯や現地の取引慣行、さらに代理店保護法制の存在から、既存の代理店契約を変更したり解約したりするには相応のプロセスが必要になります。その話に進む前に、現在の代理店が潜在市場の規模に対して十分な販売力を持っているかどうか、新商品の販売に積極的に対応できるかどうか、なぜ販売力が弱く見えるのか、それは代理店だけの問題なのかどうか、といった点を事前に把握しておきたいところです。

特に新興国の場合、現地の販売の現場を本社サイドの営業担当者が直接見て、体系的に自社・他社製品の販売動向をチェックする時間は少ないように思います。そもそも限られた出張期間の中、渋滞にはまって車に缶詰になりながら自分で立てた計画に沿って小売店舗を歩き回り、自由に顧客を観察する、といった活動は、やりたくてもなかなか難しいものです。

そういった時間を効率的に使うために現地の代理店の力を借りるわけですが、全面的にお願いするのが難しいこともあります。たださえ成長スピードが速く、新しいショッピングモールが乱立する新興国市場では、流通市場の構造変化や顧客の嗜好の変化を独自に定点観測することが、本社からのマーケティングひいては営業支援の機能として、重要な項目になってきているということです。

さらに、自社の代理店の評価を戦略的に行うためには、他社の動きを把握することも必要になります。この作業が抜け落ちると、最悪の場合、優良な代理店を他社に買収されてしまうこともあります。代理店が取り扱う他社製品、企業としての経営状態や株主構成の変化をフォローすると同時に、販路の直営化が必要か、いつまでに方針を決める必要があるか、他社は同じ動きをする可能性があるのかどうか、といった視点でのウォッチが普段から必要になってきます。

もちろん、現地の代理店をないがしろにしない姿勢も大切です。現地で息の長い販売を狙うのであれば、いきなり「中抜き」をするのは逆効果です。むしろ代理店の側にもメリットが出るように、マーケティング活動の分担や共同企画をするといった工夫をしていくべきでしょう。特に流通構造の変化が加速しつつある新興国では、代理店自身も自らの業態の変革や販路の拡大が必要だと認識しているケースがあります。そういった危機感を共有できる代理店と共同でマーケティングプランを描くように持ち込むと、前向きにベクトルの合った議論が進むことがあります。

アジア主要国の近代小売・伝統小売比率の比較

国名	MT/TT比率 <sup>※1</sup>	販路の概況
中国		<ul style="list-style-type: none"> <li>・チェーンストア形態が普及し、近代小売チャンネルがメイン</li> <li>・内陸都市であっても通販などの無店舗販売形態の利用が一般化しつつある</li> </ul>
インド		<ul style="list-style-type: none"> <li>・近代小売比率は5%程度で、ウェットマーケット・伝統小売がメイン</li> <li>・近代小売も物流網の弱さから全土展開が困難で、ECなども限定的</li> </ul>
インドネシア		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ジャカルタなど主要都市を中心に近代小売が浸透しつつある（全体では10%強）</li> <li>・ネット通販やネットコンテンツの流通もアーリーアダプターを中心に始まる</li> </ul>
ミャンマー		<ul style="list-style-type: none"> <li>・近代小売はヤンゴン等主要都市のみ</li> <li>・市場がまだまだメインの販路であるが、富裕層を中心に近代小売へのシフトが始まっている</li> </ul>

(注)MT/TT＝近代小売 / 伝統小売の構成比 (出所)現地調査を基に MURC 作成

### (3) グローバルな視点からの営業情報の共有

本社組織の中で「海外はちょっと特別」という意識が強いと、海外営業部門と他の部門との意思の疎通がスムーズにいかなかったり、海外営業の担当者間での情報共有が不足したり、といった問題が出てきます。確かに、市場構造、顧客の嗜好、法規制、取引慣行など、海外での営業活動には専門的な知識が必要で、かつ、国・地域によって項目ごとにそれぞれの違いを頭に入れておく必要があるため、「自分の担当範囲を勉強するだけで精一杯」というケースも多いと思います。

ただ、国・地域の単位で分担を決めてしまうと、複数の国・地域にまたがる販売戦略上の課題が見えなくなり、対策が打ちにくくなることがあります。例えば東南アジア諸国連合(ASEAN)のどこか1カ国の販売代理店を決定する場合でも、単純に地場の財閥系企業を対象とするのか、それとも近隣諸国の企業まで対象に含めるのか、さらには、競争の激しい首都圏を避けてこれから成長が見込める地方都市を中心に事業を展開しているような欧米系のプレーヤーまで検討するかどうか、といった広い観点からの課題設定が必要になってきています。

これは2015年に予定されているASEAN経済共同体の発足を見据えた場合に、何がASEAN地域の販売戦略として正しいアプローチなのか、といった議論にもつながってきます。また、例えばトルコの販売代理店を評価する際に、トルコ国内の販売力に加えて周辺国にどれくらい販売できるか、周辺国とはロシア・独立国家共同体(CIS)各国か、中東か、欧州なのか、といった議論は、国・地域別にタテ割りされた組織ではなかなか出てきません。

営業担当者同士の情報交換も、「国が違えばやり方が違うので意味がない」という理由で進まないことがあるようです。確かに目的のない情報共有はなかなか続きませんし、商品力が圧倒的に強くて販売の成功パターンが確立されている場合は、いまさらノウハウ共有でもないということかもしれません。しかし、ボリュームゾーンと呼ばれる顧客層を獲得していこうとする場合、担当国・地域とは違う枠組みで施策を議論することが効果的な場合もあります。

やや細かい例ですが、タイで言えば、東北部のウボンラーチャターニーはラオスに隣接し、人々は専用パスポートで自由に行き来しています。同じタイでも南部の都市ハートヤイ(ハジャイ)はマレーシア国境に近接しており、イスラム圏の色が濃くなります。イスラム圏という視点で言えば、インドネシアのヒジャーブドットコムというオンラインアパレル会社は、ムスリムの女性が着用するヒジャーブを中心にカラフルなバリエーションを備え、インドネシア国内のみならず中東や欧州など幅広い地域に顧客を持っています。

インターネットの存在も、国・地域単位での仕切りを飛び越える理由になります。日本でも国内未発売の海外の商品を購入できるネット通販サイトがありますが、逆に現地の代理店で取り扱っていない日本国内の商品の情報を、顧客の方がネット経由で先に入手するケースがあります。そうすると本社側では、海外の顧客からも見られている、という前提でプロモーションを行うことになり、現地の代理店と本社との情報連携をスムーズにしてチャンスを逸さないよう、「一緒に動く」理由が出てきます。さらに言えば、現地での非正規品の流入をコ

ントロールする、という期待もあるかもしれません。新興国でインターネット接続可能な携帯端末が加速度的に普及していることを考えると、顧客の情報収集スピードに応えることのできる売り方が、ますます必要になってくると思います。

例えば国境を越えてグローバルに受け入れられる「定番商品」を生み出すためのディスカッションは、国・地域といったタテ軸の視点に、宗教、言語、ヒトの国際移動、インターネットを通じた情報収集のしやすさ、といったヨコ軸の視点を通すことでやりやすくなります。それを販売する営業組織も、お隣が何をしているか理解してチームで動く、というように発想を変えることで機能し始めます。



ファーストフード店でネットにアクセス中(インドネシア)

こういった議論はマーケティング担当者の仕事で、営業の仕事ではない、という考え方もあるかもしれません。しかし、俯瞰(ふかん)目線で市場の定点観測を行うような機能と、現場目線で日々の販売状況を見て顧客の変化をとらえるような機能の両方をマッチさせると、変化の速い新興国市場でどう売らるかの議論にムダがなくなるように思います。

海外営業チームが押さえるべきポイントを整理した「新興国マーケティングの基本ルーティン」を開発している企業もあります。私たちが基本ルーティンの開発を支援するケースの多くは、担当者が実際の海外での営業活動を通じて意識と行動の変化のきっかけを得られるような、ディスカッションと実際の営業活動を中心とした体験型プロジェクトとして進めています。その際に重視しているのは以下のような項目です。

- ◆市場の一次情報を独自に収集し、分析できているかどうか
- ◆国・地域・都市の優先順位がチーム内・部門内・全社で共有できているかどうか
- ◆国・地域を越えて実施すべき販売施策が特定されているかどうか

それぞれにスタイルを確立された海外営業のプロフェッショナルの方々が集うと、最初は議論にならないか、議論が白熱しすぎるか、のどちらかの状況になることが多いようですが、注力すべき市場について一度合意でき、国・地域に関するタテ軸とヨコ軸が通せると、意外に新しいアイデアが生まれてくるものです。

(本稿は日本経済新聞社が運営するWebサイト「日経 BizGate」に掲載された記事を抜粋し、抜き刷りにものです。禁無断転載。日本経済新聞社)

— 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。