

経

営

情

報

2011.2.24

NO.373

## 中小企業の海外販路開拓 ～アジア新興国市場を開拓するためのポイント～

近年、少子化などによる国内市場の縮小が進む中で、成長著しいアジア新興国市場に注目が集まっています。そのため、日本公庫総合研究所では、中国を中心とするアジア新興国市場で販路開拓に取り組む中小企業15社の事例分析を行い、「中小企業の海外販路開拓とマーケティングの実態」というテーマでレポートをとりまとめました。

その内容は、①アジア新興国市場の開拓に成功した中小企業はどのようなマーケティング戦略を採用してきたのか、②今後、海外販路開拓を目指す中小企業はどのような点に留意すればよいのか、を明らかにしたものです。

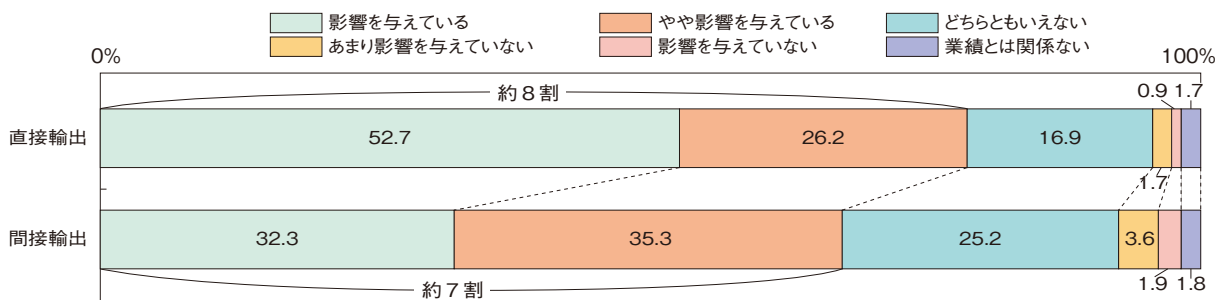
本号では、レポートの中から中小企業の具体的な取組み事例を用いて、中小企業がアジア新興国市場開拓を成功させるためのポイントをご紹介します。

### 今後も成長が見込まれるアジア新興国市場

アジア各国は、引き続き高成長が見込まれており、市場としてのアジアの重要性は、今後ますます高まっていくことが予想されます。富裕層や中間層の増加に着目する大手企業は、積極的に現地での販路開拓に取り組んでいます。

一方、中小企業の海外販路開拓は、大手に比べるとまだごく一部にとどまっています。海外販路開拓は、中小企業の業績にプラスの影響を及ぼすとの調査結果もあることから（図表1）、政府はジェットロなどを活用した「海外市場開拓支援プログラム」を提供し、中小企業の海外販路開拓を後押ししています。

図表1 直接・間接輸出の実施が中小企業の業績にプラス影響を与えているかどうか



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「市場攻略と知的財産戦略にかかるアンケート調査」（2008年12月）

（注）1. ここでいう直接輸出とは、自己又は自社名義で通関手続きを行ったものをいう。また、間接輸出とは、輸出相手はわかっているものの自国内の商社や卸売業者、輸出代理店などを通して輸出する場合をいう。

2. 直接輸出、間接輸出をそれぞれ行っている企業に対し、直接輸出、間接輸出が業績にプラスに影響を与えていると思うかという問に対する回答。

3. 中小企業のみ集計。

出所：中小企業庁「中小企業白書 2009」

## アジア新興国市場における開拓事例の特徴

そうした中、既にアジア新興国市場の開拓に成功した中小企業は、どのようなマーケティング戦略を採用しているのでしょうか。事例企業をみると、(1)あえて日本流をそのまま持ち込む、(2)新興国ならではの課題に対応、(3)流通チャネルをグリップするための仕組みを構築、といった特徴がみられます。

### (1) あえて日本流をそのまま持ち込む

新興国市場での販路開拓を論じる際によく言われるのが、「現地ニーズに合わせた低価格製品の開発・投入が必要不可欠」といった指摘です。しかしながら、今回調査した事例をみますと、色づかいやパッケージなどの付随的な部分は現地向けに多少アレンジするものの、基本的な製品仕様やデザインといったコアな部分は、「あえて日本流をそのまま持ち込む」ことで、富裕層をターゲットとした販路開拓に成功しているケースが多くみられます。

アジアでは、製品そのものやデザイン、店舗設計など、日本のものがそのまま通用し、むしろ「Made in Japan」「Made by Japan」(日本企業によって製造された製品)と一目で分かる方が消費者に受け入れられています。そのため店頭では、製品にあえて日本語のタグをつけたり、店舗名を日本語で大きく書いたり、日本の製品、企業であることをPRする方法が採用されています。

#### 事例 1

#### ～あえて日本流をそのまま持ち込む～

- ▶2005年から中国出店を開始したA社は、中国でも高所得層を主なターゲットとし、日本とほぼ同様のタオル・トイレタリー製品を高級百貨店で販売している。同社では、「マーケティングに関して、中国ならではの工夫はほとんどしていない。分厚いタオルより薄手のタオルが好まれるなど、アジアの消費者の嗜好は日本と同じ。日本ブランドの信用は世界一なので、ブランド展開する上では日本向けの企画を中国でも通した方が有利」と述べている。
- ▶そのため、同社では中国でも日本と同じ製品を販売しているが、パッケージや包装には、中国の消費者の好みを取り入れることもあるという。「中国の人は見栄えをととても気にするので、ギフトでは、バスローブとタオルをセットにして詰め合わせるなど箱を大きくし、とにかく豪華に大きくみせるのがよい。また、パッケージの色についても、日本人の感覚では地味だといわれる。祝いごとでは白は駄目であり、赤や金の箱が喜ばれる」としている。

### (2) 新興国ならではの課題に対応

アジア新興国市場の開拓では、ビジネスインフラの不足や商慣行の違い、さらには自社の製品がそもそも新興国の消費者にとってなじみがない、といった新興国ならではの課題を克服する必要があります。

例えば、新興国にはもともと存在しなかった消費者ニーズを掘り起こすために、製品そのものの啓蒙を行ったり、国際認証を取得したりと、各社とも多種多様な方法で新興国ならではの課題を乗り越えています。

#### 事例 2

#### ～消費者ニーズを掘り起こすために、製品そのものの啓蒙を直接実施～

- ▶児童書を出版・販売するB社は、絵本文化がなかった中国へ絵本を売り込むために、出版社であるにもかかわらず、北京や上海に子供向けの絵本館(書店)を開き、店内に設けたイベントルームで、子供達への“読み聞かせ”を直接行っている。
- ▶中国の人々に絵本とはどのようなものかを理解してもらうには、実際に絵本を手にとって見てもらうことが必要であり、また、読み聞かせをした時に子供たちが笑ったり、驚いたりする反応を親に見てもらうことが必要不可欠との考えからである。

### (3) 流通チャンネルをグリップするための仕組みを構築

アジア新興国市場の開拓では、製品を差別化するだけでなく、それをいかにして市場に届けるかが重要となります。事例企業をみると、ターゲットや販売エリア、海外での販路開拓実績の有無などによって、直販や代理店、フランチャイズ、ネット販売といった多様な流通戦略を採用しています。

ただ、どの流通チャンネルを採用するにしても、①代理店あるいは従業員を管理する仕組みやルールを構築する、②市場ニーズを汲み取る工夫を設ける、という2点は共通しています。

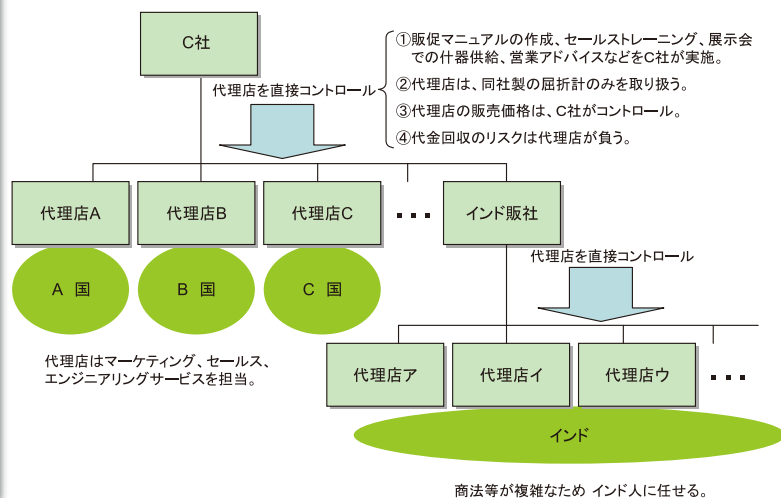
事例企業では、品質やブランドを維持するために、生産から流通、販売に至るまでの品質管理体制を強化・徹底したり、代理店に対して定期的にマーケット情報を提出させる仕組みを作ったりしています。

#### 事例3

##### ～代理店制度による流通管理～

- ▶世界154カ国で販売し、屈折計の海外市場シェア35%を有するC社は、インドなど一部を除き、アジアでは一國一代理店制度を採用（図表2）。
- ▶一方、インドには販社を設置し、約150社にも及ぶ代理店のコントロールを任せている。インドはもともと代理店の数が多く、商法も複雑なため、信頼できる現地の代理店経営者にインド販社の経営を任せられたもの。
- ▶各国の代理店には、定期的なマーケット情報の提出を条件としており、代理店制度を採用しながらも市場ニーズを汲み取る工夫をしている。

図表2 C社の海外流通戦略



## アジア新興国市場攻略を成功に導くポイント

以上、事例企業にみられるマーケティング戦略の特徴をみてきました。これらを踏まえると、中小企業によるアジア新興国市場攻略を成功に導くポイントとして、(1)ジャパンプランドへの信頼を活かす、(2)本物志向でニッチ市場を開拓する、(3)最適な流通戦略を選択し、最適なマネジメント体制を構築する、の3つを挙げることができます。

### (1) ジャパンプランドへの信頼を活かす

アジアでは、日本で培われ、研ぎ澄まされてきたデザイン力や生産技術、品質管理、アフターサービスといった“日本的なものづくり”が信用力となっています。

「日本のメーカーというだけで品質への信用を得ることができる。中国の人々は、日本の製品は高くても品質がよいことを認めている」(D社：履物製造業)という言葉に代表されるように、「Made in Japan」はもちろん、「Made by Japan」への信頼も強く、そうした信頼を活かすことが重要です。

そのためには、富裕層をターゲットとして、「あえて日本流の製品やサービスを持ち込む」ことが中小企業のアジア市場開拓戦略の一つといえます。経営資源に限りのある中小企業の場合、中間層のように大量生産・大量販売が前提となるようなボリュームゾーンをターゲットとするよりも、むしろジャパンプランドを嗜好する富裕層とその予備軍をまずターゲットに設定し、ジャパンプランドを活かすようなマーケティング戦略を採用するとよいでしょう。

## (2) 本物志向でニッチ市場を開拓する

アジア新興国においても、大手企業やローカル企業と競合する汎用品マーケットは避けなければなりません。大手企業は資本力があり、ローカル企業はコスト競争力があるため、中小企業が競り勝つのは難しいといえます。そのため、潜在ニーズを掘り起こし、ニッチ（すき間）市場を押さえることがポイントとなるでしょう。

「中国ではニッチでも、市場規模では日本国内に匹敵する」（E社：肌着製造業）という言葉もあるように、日本国内ではニッチと考えられるような製品でも、アジアではもはやニッチ製品とはいえないような売上規模となる可能性もあります。

また、本物志向を貫くことも必要です。せっかく潜在需要を掘り起こしても、ビジネスになりそうだとすると、ローカル企業がこぞって市場に参入し、類似品が出回るのがアジア新興国市場です。そのため、品質や技術でローカル企業が安易にまねできない製品にしておく必要があります。

## (3) 最適な流通戦略を選択し、最適なマネジメント体制を構築する

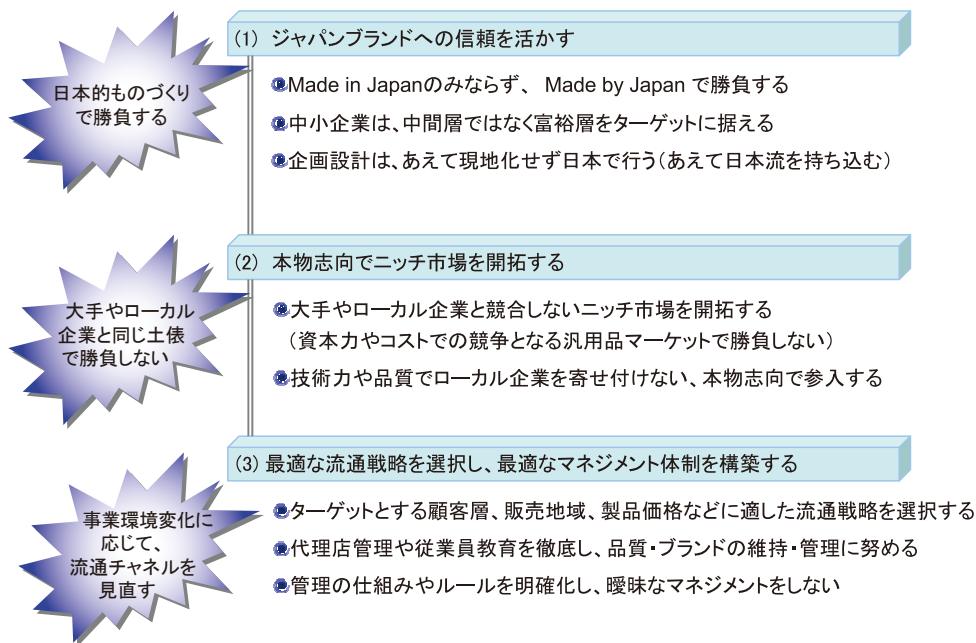
ジャパンプランドを活かし、本物志向でニッチ市場を開拓したとしても、新興国市場での販路開拓の成否は、市場をグリップするための流通戦略と、それを可能にするマネジメント体制を構築できるかどうかにかかっています。

例えば、中国では、ターゲットとする顧客層と流通チャネルとの間に密接な関係があります。そのため、顧客、販売地域、製品によって、適切な流通チャネルを確保する必要があります。

また、代理店や社内を管理する仕組みを構築することも重要です。マネジメントがうまく機能している企業では、信賞必罰を前提とした代理店契約や社内管理体制が構築されています。

そして、事業環境の変化に対しては、臨機応変に流通チャネルやマネジメントを見直すことも今後は必要となるでしょう。

図表3 アジア新興国市場攻略を成功に導くポイント



詳しくは、日本政策金融公庫総合研究所発行の「日本公庫総研レポートNo.2010-1」をご参照ください。  
ホームページ [http://www.jfc.go.jp/common/pdf/soukenrepo\\_10\\_01.pdf](http://www.jfc.go.jp/common/pdf/soukenrepo_10_01.pdf)

(総合研究所 丹下 英明)

「経営情報」に関するご意見・ご要望等ございましたら、中小企業事業の窓口までお問い合わせください。  
発行：日本政策金融公庫 中小企業事業本部 営業推進部 ホームページ <http://www.c.jfc.go.jp/>