

消費財中小企業の海外市場開拓

－欧州流通業者のニーズと中小企業のマーケティング戦略－

日本政策金融公庫総合研究所主席研究員

丹下英明

要旨

本稿では、海外市場のなかでも欧州市場を採り上げて、消費財中小企業のマーケティング戦略を分析する。

消費財中小企業に対するアンケート結果をみると、海外では現地流通業者を通じて販売している割合が高い。また、海外販売の成果は、マーケティング戦略に左右されている。海外市場を開拓するためには、現地流通業者のニーズを把握し、適切なマーケティング戦略を採用する必要がある。

そこで、本稿では、現地流通業者の視点を取り入れて分析を行った。具体的には、①現地の流通業者は日本製品をどのようにとらえているのか、②そうした現地流通業者のニーズに対して、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か、という2点について、筆者が参加した二つの調査（欧州現地調査及び国内中小企業調査）の結果を分析した。

その結果、現地流通業者からは、(1)「Made in Japan」だけでは売りにならない、(2)販売価格が高い、(3)製品の良さが消費者に十分に伝わっていない、といった日本製品の問題点が指摘された。それに対して、中小企業は、(1)現地向けに製品を一部改良あるいは新製品を開発することで、デザインをはじめとする現地のニーズに対応、(2)高価格戦略を採用、(3)国際展示会の活用や場を設定しての地道な啓蒙活動、現地専門家の活用といった戦略で、欧州市場開拓に成功している。中小企業は、価格引き下げを狙うよりも、むしろプロモーションによって、製品価値を理解してもらうことで、高価格を実現している。

一方で、現地販売をさらに拡大していくためには、現地流通業者が指摘する「販売価格が高い」といった点に対して、今後は何らかの対応が求められる。一部の中小企業で見られる製品形態の見直しなど、適正価格の実現が重要になってくるだろう¹。

¹ 本稿は、筆者が参加した研究プロジェクト「『消費財中小企業の海外市場開拓に関する調査研究～地域資源活用企業を中心に～』ワーキング検討会」(中小企業総合研究機構主催)での研究成果と、日本政策金融公庫総合研究所と三菱UFJリサーチ&コンサルティング㈱が実施した共同調査「世界市場に向けて中小企業が挑む高級消費財ブランド構築」の結果に、筆者自身の分析を加えて執筆したものである。

1 はじめに (問題意識)

近年、日本の消費財に対するニーズが海外市場で高まりつつある。こうした状況は、地域経済を支える中小企業にとって大きなビジネスチャンスである。全国各地には、地域に根差した技術や文化を活かした特色ある製品が多数存在し、中小企業が担い手となっている。そうした製品を世界に販売することは、地域中小企業のグローバル化につながり、ひいては地域経済の活性化にもつながるだろう。

だが、中小企業による海外販路開拓は、十分には進んでいないのが現状である。中小企業庁『中小企業白書 (2009年版)』によると、「(商品)海外には輸出されていない」と回答する中小企業が約半数を占める。海外販売を行っている中小企業でも、直接輸出あるいは間接輸出を行う割合は大企業と比べて低く、取引先を経由して商品が海外市場へ輸出されている割合が高い。

こうした状況を反映して、消費財で海外市場開拓に取り組む中小企業に関する研究は十分に蓄積されているとは言い難い。人口減少による国内消費市場の縮小が見込まれるなかで、中小企業が海外販売に一層取り組むためには、海外市場開拓戦略を体系化することが求められている。

そこで、本稿では、海外市場のなかでも欧州市場を採り上げて、消費財中小企業²のマーケティング戦略を分析する。特に、①現地の流通業者は日本製品をどのようにとらえているのか、②そうした現地流通業者のニーズに対して、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か、

という2点について、欧州現地調査及び国内中小企業調査の結果を合わせて分析を行う。

欧州市場を対象に選んだ理由は、次の二つである。第一に、我が国の中小企業にとって販路開拓のチャンスがあるのは、新興国市場よりもむしろ欧州や米国などの先進国市場だとする意見がある点である。「中国に甘い夢を見る余裕があるなら、いまこそその力を欧米市場に振り向けるべきではないか……と提言したい」「(欧米市場)政治や商慣習によるリスクは少なく、目利きが数多く存在する。流通も日本ほどの複雑さはない」といった意見である³。

政策研究大学院大学教授の橋本久義氏も、「欧米市場はなんといってもフェア。日本のように企業規模・ブランド至上主義ではなく、良いものは良いと評価し、その価値に応じた金額を支払います。変な価格競争などありませんからね。とくに消費財では中小企業にも十分にチャンスがあるし、事実、成功例は枚挙にいとまがありません」としている⁴。成熟した差異化市場であるからこそ、大きな資本を持たない中小企業にも勝機があるという考え方である。

第二に、中小企業にとって、欧州市場は、消費財の販売先としてウエートの大きい市場となっている。輸出を行う中小企業が現地で販売する財・サービスをみると、中国やASEANと比べて、欧州では消費財の割合が高い⁵。日本産食品に対する消費者の評価を比較しても、アジア各国や米国と比べて、特にフランスでの評価が高い⁶。こうした点を踏まえて、本稿では欧州市場に焦点を当てて分析を行っている⁷。

² 本稿で考察対象とする「消費財中小企業」とは、業者あるいは消費者に消費財を販売する中小企業で、業態(製造、卸、小売)を問わない。

³ TKC (2005)、pp.8-10

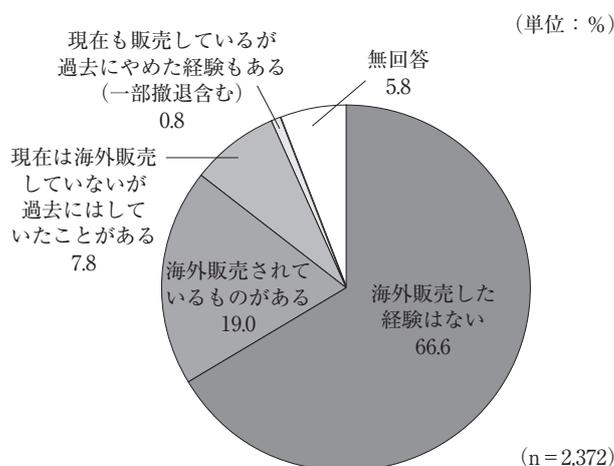
⁴ 同上

⁵ 中小企業庁 (2010)、p.156

⁶ JETRO (2013)、p.45。中国、香港、台湾、韓国、米国、フランス、イタリアの7カ国・地域で日本食品に対する海外消費者意識アンケート調査を実施し、比較している。

⁷ 主力市場の一つであるアジアについては、筆者が既に調査済みであることも、本稿で欧州市場に焦点を絞った理由の一つである。中小企業のアジア市場開拓戦略については、丹下 (2012a) を参照。

図-1 海外販売の有無



資料: 中小企業総合研究機構「消費財中小企業の海外市場開拓に関するアンケート調査」(以下、図-7まで同じ)
 出所: 大高 (2013)

本稿の構成は次のとおりである。2では、中小企業による海外市場開拓の現状を踏まえたうえで、先行研究のレビューを行う。3では、本稿の分析枠組みと、分析に用いる二つの調査(欧州現地調査、国内中小企業調査)の概要を示す。4では、現地流通業者が日本製品をどのようにとらえているのかを、欧州現地調査の結果をもとに分析する。5では、そうした現地流通業者のニーズに対して、欧州市場開拓に成功した中小企業はどのように対応しているか、国内中小企業調査の結果をもとに考察する。6で本稿の結論及び今後の課題を示す。

2 先行研究レビュー⁸

(1) 中小企業による海外市場開拓の状況

消費財中小企業の海外市場開拓は、どのような

状況なのだろうか。筆者が参加し、中小企業総合研究機構が実施した「消費財中小企業の海外市場開拓に関するアンケート調査」の結果から、その状況を確認しておこう⁹。

現在、海外販売を行っている消費財中小企業¹⁰の割合は、19.8%となっている(図-1)。現在は販売していないが、過去に販売していた企業(7.8%)を含めると、約3割の企業で海外販売経験があるとしている。

現在、海外販売を行っていると回答した企業470社について、販売地域を見ると、東アジアが52.8%と圧倒的に多い。次いで、北米(18.1%)、アセアン(12.8%)、欧州(9.4%)となっている(図-2)。

海外ではどのようなルートで販売しているのだろうか。「消費者に自社で直接販売している」と回答した企業の割合は15.3%と低く、「事業者を通じて販売している」との回答割合が72.1%と高い。

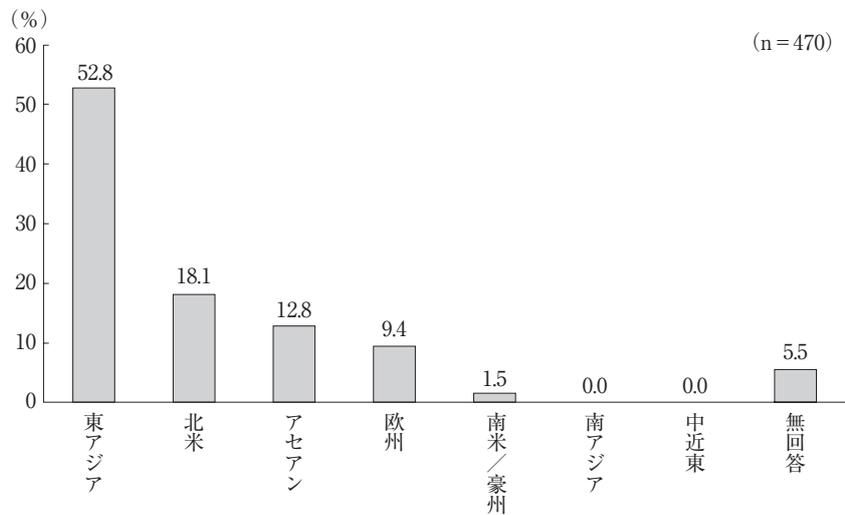
「事業者を通じて販売している」と回答した企

⁸ 本節は、丹下(2013a)と、大高(2013)を参照して筆者が執筆した丹下(2013b)を一部加筆・修正したものである。

⁹ アンケート調査は、①東京商工リサーチデータベース収録の全国の中小法人企業(製造業)からサンプリングした10,000社、②地域資源活用事業計画認定企業668社の計10,668社に対して実施。①から、鉄鋼業など大半が素材や機械部品製造に属すると考えられる業種の企業と、東日本大震災被災地域に所在する企業は除外した。調査票の送付・回収とも郵送で行い、有効発送数10,605社、回収数2,372社、回収率は22.4%である。アンケート結果の詳細な分析については、大高(2013)を参照。

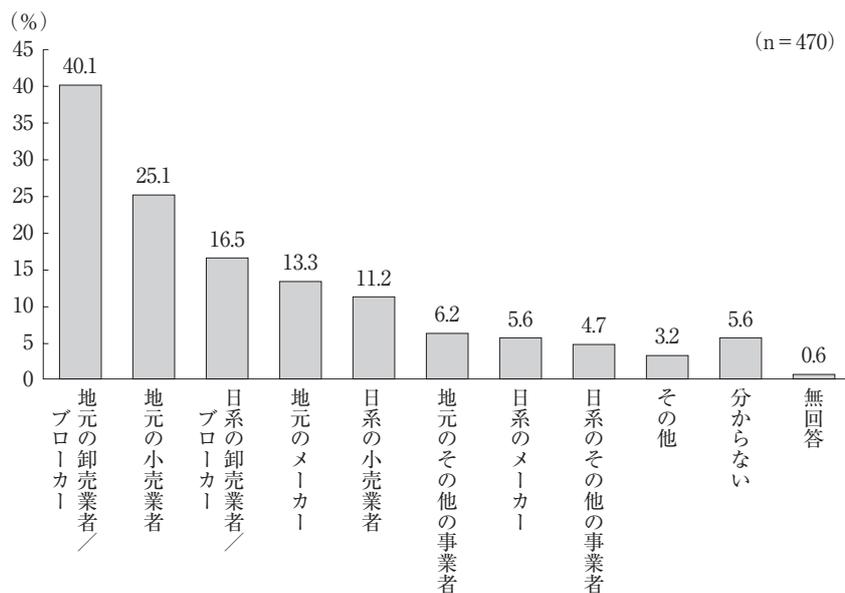
¹⁰ アンケート調査の概要に示したように、本節での分析対象は、消費財中小企業の中でも製造業に限定されている点には留意する必要がある。

図-2 最も主要な海外販売先地域



(注) 図-1で「海外販売されているものがある」と回答した470社について集計 (以下、図-7まで同じ)。

図-3 海外現地での販売先事業者 (三つまでの複数回答)



業について、図-3でその相手先を見ると、「地元の卸売業者／ブローカー」(40.1%)、「地元の小売業者」(25.1%)、「日系の卸売業者／ブローカー」(16.5%)の順になっており、地元の業者を通じて販売しているケースが多いことがわかる。

海外販売に取り組んだきっかけとしては、「取引先・知人から勧められた／要請された」(37.7%)、「海外から直接引き合いがあった」(34.7%)、「以

前から海外販売の構想／計画があってそれを実行に移した」(23.2%)、「見本市／展示会等に出た」(21.5%)の順になっている(図-4)。これを見ると、自ら積極的に海外市場開拓に取り組んだというよりは、受動的に取り組んだ様子がみられる。

海外販売において、消費財中小企業はさまざまな課題に直面している。「ブランド力／認知度向上」(26.6%)、「現地の制度／規制」(23.4%)、「販

図-4 海外販売に取り組んだきっかけ (三つまでの複数回答)

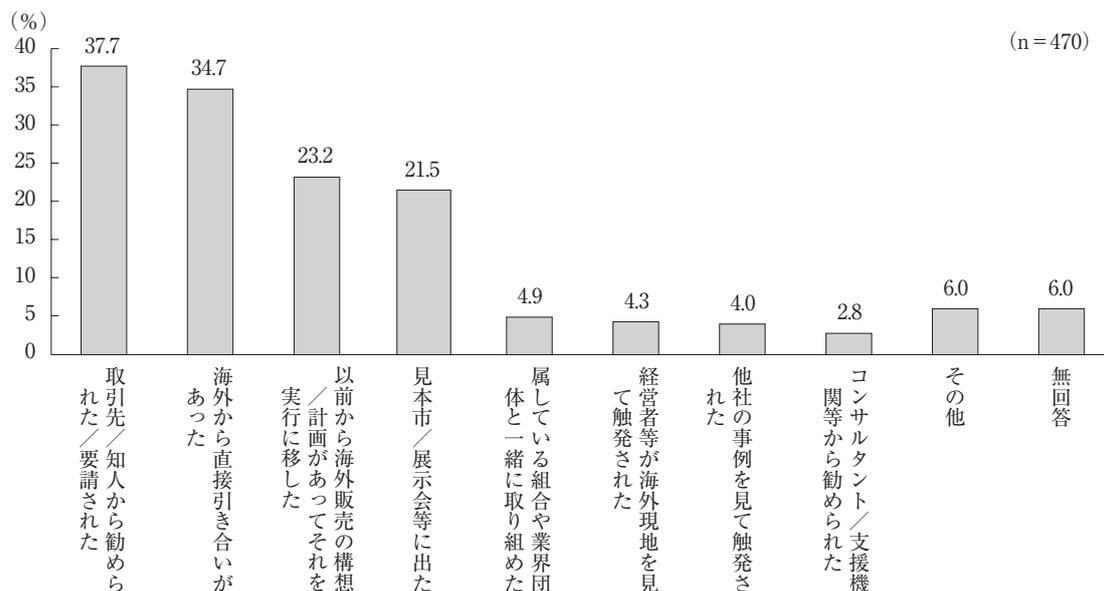
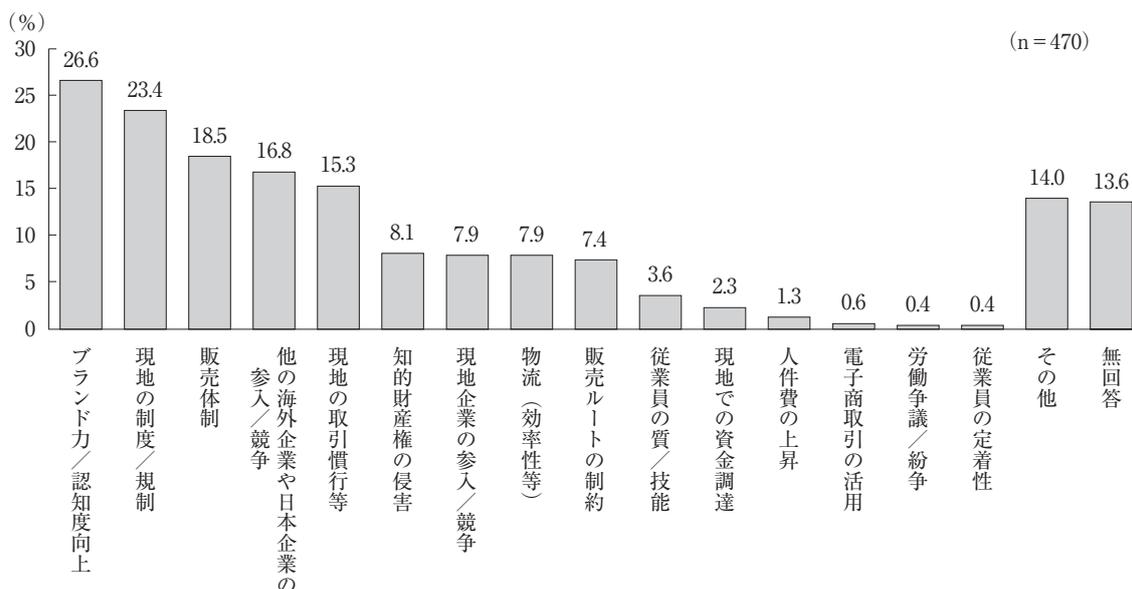


図-5 海外販売先現地での現在の課題 (三つまでの複数回答)



売体制」(18.5%)、「他の海外企業や日本企業の参入/競争」(16.8%)、「現地の取引慣行等」(15.3%)の順となっており、販売面や現地の制度・規制への対応が多いことがわかる(図-5)。

(2) 海外市場開拓の成果とその要因

海外市場開拓に取り組む消費財中小企業は、そ

の成果をどのように評価しているのだろうか。図-6をみると、「当初の予定を上回る」(17.9%)、「当初の予定にほぼ近い」(35.1%)を合わせると、半数以上の企業が成果をあげている。その一方で、「当初の予定を下回る」とする回答が37.9%となっており、想定どおりの成果をあげられていない企業も多い。

図-6 海外販売の成果に対する評価

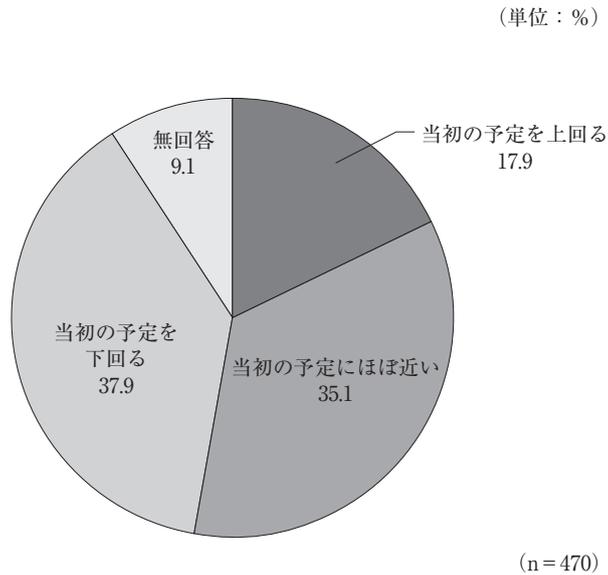
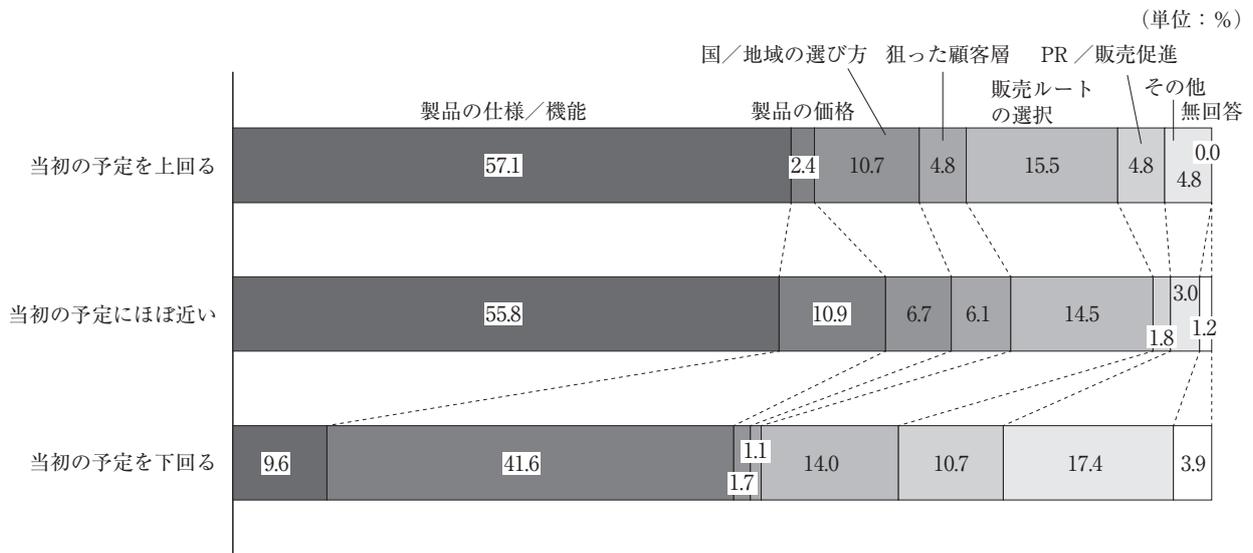


図-7 海外販売成果評価の理由 (成果に対する評価別)



海外販売が成果をあげている要因、あるいはあげていない要因はどのようなものだろうか。図-7は、海外販売の成果ごとに、そうした成果をもたらした要因をまとめたものである。これをみると、海外販売の成果が当初予定を「上回る」「ほぼ近い」企業では6割近くが「製品の仕様／機能」を要因にあげている。海外市場で製品の仕様や機能が評価されたことが、海外販売の成果につながって

ることがわかる。

「国／地域の選び方」「狙った顧客層」を成果が得られた要因としてあげる企業も多い。販売国や顧客層など、自社のターゲットをしっかりと決め、ターゲットに合わせたマーケティングを行ったことが、成果につながっているのだろう。

一方、海外販売の成果が当初予定を「下回る」企業をみると、「製品の仕様／機能」を要因にあげる

企業は9.6%と少なく、「製品の価格」が41.6%で最も多い。製品の仕様・機能については、自信を持って海外市場に投入したものの、現地市場が求める価格と合わなかった。そのことが、成果をあげられなかった一番の要因と考えていることがわかる。

「販売ルートを選択」はどの成果の企業でも一定の割合で要因とされている。自社製品にあった販売ルートを選択できるかどうかで、海外販売の成果が変わってしまうといえよう。

以上、アンケート結果をもとに、中小企業の海外市場開拓の状況を概観した。この結果から次のことがわかる。

第一に、海外で直接販売するよりも、事業者経由で販売する消費財中小企業が多い。特に、現地の卸売業者やブローカー、小売業者を通じて販売している¹¹。このことは、現地での販売がそうした流通業者の意向に影響されることを意味する。海外市場開拓を目指す中小企業は、流通業者の考えをしっかりと把握しておく必要があるだろう。

第二に、海外販売に取り組む消費財中小企業は、販売面で課題を抱えている企業が多い。そして、海外販売の成果が当初予定を上回るかどうかは、製品の仕様・機能や価格、販売チャネルなどマーケティング戦略に左右されている。中小企業の海外市場開拓を考えるうえで、マーケティング戦略に着目する必要があるといえる。

(3) その他の先行研究レビュー

中小企業の海外展開に関する先行研究を見ると、生産コスト低減を目的とした海外進出が多かったこともあって、中間財を扱う中小製造業者の生産機能に焦点を当てた研究が多い（渡辺ほか（2006）、中小企業金融公庫総合研究所（2008）、

丹下（2009）、丹下（2011）など）。だが近年、消費財中小企業による海外販路開拓が進むにつれて、販売面に焦点を当てた研究も蓄積され始めている（日本政策金融公庫総合研究所（2010）、張（2012）、丹下（2012a）など）。こうした研究は、海外市場のなかでもアジア市場開拓を主な研究対象としている点に特色がある。

中小企業の欧米市場開拓に焦点を当てた研究を見ると、中小企業基盤整備機構（2011）、丹下（2012b）などがある。中小企業基盤整備機構（2011）は、産地中小企業が海外販路を開拓するためには、目的にかなった展示会に出展したり、輸出ノウハウに詳しい外部人材活用や信頼できる海外代理店を確保することが重要であるとしている¹²。丹下（2012b）は、地域資源活用製品を用いた欧米市場開拓戦略について、製品カテゴリーの認知度に着目し、現地市場での認知度が高い場合には、現地の「権威」を利用するプロモーション戦略が有効であるとしている。

こうした研究は、中小企業が欧州市場開拓に取り組む上で重要な示唆を与えてくれる。ただし、販売環境の異なる欧州市場と米国市場をひとまとめにして分析しているため、本稿の研究対象である欧州市場開拓を考えるためには、さらなる分析の深堀が必要だろう。

また、いずれの先行研究も、海外販路開拓に取り組む中小企業の事例研究に基づいて結論が導きだされており、実際に現地消費者に商品を流通させる流通業者側の視点が十分には反映されていない。(1)でみたように、消費財中小企業は現地の卸売業者やブローカー、小売業者を通じて販売している割合が高い。そのため、中小企業の側からだけでなく、現地流通業者の視点からも研究することが必要だろう。

¹¹ 深澤（2013）は、海外市場開拓に成功した消費財中小企業63社の事例をケース・コード・マトリクスを用いて分析した結果、成功企業は、現地市場での活動において協力企業を発見し、より市場に近い販売ルートを選択している点を明らかにしている。

¹² 中小企業基盤整備機構（2011）、pp.80-81

3 分析視点と調査の概要

(1) 分析視点

以上、アンケート調査結果からは、中小企業が海外市場を開拓するためには、現地流通業者のニーズを把握することと、適切なマーケティング戦略が重要であることが示された。また、その他の先行研究レビューからは、海外市場開拓に成功した中小企業サイドの分析だけでなく、現地流通サイドの視点からも分析を行うことで、中小企業の海外市場開拓戦略を多面的に分析することの必要性が指摘できた。

そこで本稿では、以下の枠組みを用いて、欧州市場開拓に成功した中小企業のマーケティング戦略を分析する。

まず、欧州現地の流通業者が日本製品の強み・弱みをどのようにとらえているのかについて明らかにする。そのために、日本製品を扱う現地の流通業者や、現地で日本製品の流通を支援している企業に対して実施した欧州現地調査の結果を分析する。

次に、そうして抽出された現地流通業者のニーズに対して、欧州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か、日本国内で中小企業に対して実施した国内中小企業調査の結果を分析する。

そのうえで、現地流通業者の考えと中小企業の戦略との間にどのようなギャップがあるのか、またそうしたギャップがなぜ起こっているのかを分析することで、中小企業の今後の方向性を考える。

(2) 調査の概要

筆者は、中小企業の欧州市場開拓に関して、これまで二つの調査プロジェクトに参加した。本稿では、その二つの調査結果を用いて、中小企業の欧州市場開拓戦略を考察する。各調査の概要は以下のとおりである。

① 欧州現地調査の概要

フランスにおいて、日本製品を扱う流通業者や、日本製品の流通を支援する企業へのインタビュー調査を実施した¹³。調査期間は2012年10月17日(水)～23日(火)、調査方法は筆者を含む複数名によるインタビュー調査である。

インタビュー先は、フランス現地の小売業者5社、卸売業者1社、デザイン業者1社、現地コンサルティング業者1社の計8社である(表-1)。それ以外にもSIAL(国際食品見本市)にて出展業者にインタビューを実施した。

現地調査先としてフランスを選定した理由として、第一に、先行研究において、フランス市場開拓の重要性が指摘されている点を考慮した。「パリに世界中のバイヤーが集まり、パリがトレンドの発信地である以上、『パリで売ること、世界で売ること』といっても過言ではありません¹⁴」という言葉が示すように、フランスには欧州各国のバイヤーが集まり、新たな製品の発掘に取り組んでいる。フランス市場での販売に成功することは、欧州全体の市場開拓につながるだろう。

第二に、フランスは、多くの国際展示会や見本市が開催される重要な市場であり、我が国中小企業の関心も高い。インテリア関連の見本市であるメゾン・エ・オブジェなど、有力な国際展示会・

¹³ 当該調査は、筆者が参加した研究プロジェクト「『消費財中小企業の海外市場開拓に関する調査研究～地域資源活用企業を中心に～』ワーキング検討会」(中小企業総合研究機構主催)において実施したものである。検討会の成果全般については、中小企業総合研究機構(2013)を参照。

¹⁴ ジェトロ・パリ事務所(2011)、p. i

表-1 欧州現地調査の事例企業一覧

| | 業 態 | 概 要 |
|----|------------|-----------------------------|
| a社 | 地場老舗百貨店 | 高級品を主に扱う |
| b社 | 地場百貨店 | 高級品を主に扱う |
| c社 | 地場デザイン業者 | フランス内外の様々な企業の製品・ブランドデザインを担当 |
| d社 | 日系食品卸売 | 日本食材の小売卸。パリに直営店舗も構える |
| e社 | 地場小売 | 紙製の文具、小物、装飾の専門店 |
| f社 | 日系食品卸売 | 日本食材をEUなどに販売 |
| g社 | 日系コンサルティング | フランスで日本企業の海外進出を支援 |
| h社 | 地場小売 | こたつやたんすなどの日本家具を販売 |

資料：筆者作成（以下同じ）。

表-2 国内中小企業調査の事例企業一覧

| 会社名 | 資本金 | 従業員数 | 事業概要 |
|-----|-----------|------|---------------------|
| A社 | 9,000万円 | 65人 | 「南部鉄瓶」等の製造販売 |
| B社 | 300万円 | 5人 | カッティングした真珠の製造販売 |
| C社 | 1億6,000万円 | 270人 | 木製家具の製造販売 |
| D社 | 2,000万円 | 35人 | ワインの製造販売 |
| E社 | 5,000万円 | 118人 | 和装小物（和雑貨・アパレル）の製造販売 |
| F社 | 1,000万円 | 3人 | 和包丁、和式ナイフ等の製造販売 |
| G社 | 4,000万円 | 92人 | ステンレス製ナイフ・包丁の製造販売 |
| H社 | 2,000万円 | 20人 | 日本酒の製造販売 |
| I社 | 4,800万円 | 70人 | 日本酒の製造販売 |
| J社 | 9,000万円 | 379人 | 線香、お香、フレグランスの製造販売 |
| K社 | 1,000万円 | 100人 | 日本茶の製造卸・小売 |

見本市が開催されており、こうした展示会に出展する我が国中小企業も多くみられる。

② 国内中小企業調査の概要

欧米市場開拓に成功した中小企業15社に対して日本国内でインタビュー調査を実施した¹⁵。調査期間は、2010年7～12月、調査方法は筆者を含む複数名によるインタビュー調査である。

本稿では、当該中小企業15社のうち、本稿の趣旨には該当しないと判断した4社¹⁶を除く11社を分析の対象とする（表-2）。

いずれの調査も、あらかじめインタビュー項目

を設定し、それにそって複数名によるインタビュー調査を実施した。また、インタビューによって得られた質的データについては、複数の調査参加者がデータ内容をチェックしたうえで、インタビュー先にも内容を確認してもらっている。インタビュー先提供の資料や、インタビュー先のホームページ、新聞・雑誌記事も参照することで、インタビューによって得られたデータの質を高めるよう努めた。

以下、4では、欧州現地の流通業者が日本製品をどのようにとらえているのかを、フランス市場を事例としてとりあげて分析を行う。5では、そ

¹⁵ 当該調査は、日本政策金融公庫総合研究所と三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)が実施した共同研究「世界市場に向けて中小企業が挑む高級消費財ブランド構築」である。共同研究の詳細については、日本政策金融公庫総合研究所（2011）を参照。

¹⁶ ①欧州での消費財販売が極めて少ない、②海外市場開拓に積極的に取り組んでいない、のいずれかを満たす企業を除いた。

こうした現地流通業者のニーズに対して、欧州市場開拓に成功した中小企業はどのように対応しているか、国内中小企業調査の結果をもとに考察する。

4 日本製品に対する現地流通業者の考え¹⁷

(1) 製品：「Made in Japan」だけでは売りにならない

フランス現地のバイヤーは、「Made in Japan」であることを高く評価して、日本製品を仕入れているわけではない。製品デザインをはじめ、「消費者のニーズに合った製品かどうか」を重視する傾向がみられた。地場老舗百貨店a社は、「当社では、『日本の伝統』に興味があるのではなく、『デザイン』に興味がある。すなわち、日本製だから買っているのではなく、その商品のデザインを買っている」と述べている。中小企業が欧州市場を開拓するためには、現地ニーズに合わせた製品デザインなど、「Made in Japan」に頼らないマーケティング戦略が必要を示している。

では、なぜ現地のバイヤーは、製品のデザインを特に重視しているのだろうか。現地調査からは、二つの要因が指摘できる。

第一に、フランスでは、デザインに対する消費者のニーズが強い点である。地場老舗百貨店a社は、「当社の顧客は、美しいものに興味がある。また、シンボリックなデザインを好み、誰が商品をデザインしたのかに興味を持つ顧客が多い」と述べている。この言葉が示すように、現地消費者は、デザインに対するニーズが強い。そうした現地消費者のニーズにこたえるために、現地のバイヤーは製品のデザインを重視している。

フランスの流通業者にとっては、現地消費者だけでなく、フランスにやってくる観光客も重要な顧客である。2011年にフランスを訪れた外国人観光客は7,950万人にもものぼる¹⁸。「観光客の多くは、『フランスらしさ』を求めてやってくる」(地場百貨店b社)のであって、「Made in Japan」を求めているわけではない。観光客のニーズにこたえるためにも、フランスらしさを表すようなデザインが重要となる。

第二に、デザインにより利益増加を目指そうとするフランス企業の戦略が挙げられる。地道なコスト低減による付加価値向上を得意とする日本企業とは異なり、フランスの企業は、デザインによる付加価値向上を目指す傾向が現地調査ではみられた。フランスの企業は、これまで多くのブランドを生み出すなど、デザイン・ブランド力を強みとしているためであろう。日本企業が欧州市場を開拓するうえで、こうした思想の違いを頭に入れておく必要がある。

なお、こうした状況は、アジア市場とは異なっている。アジア市場では、日本と同じ製品をあえて投入し、「Made in Japan」であることをアピールするプロモーション戦略が有効とされる¹⁹。アジア市場では、日本製に対する信頼や憧れが存在する。そのため、そうした戦略が有効となっている。海外市場を開拓するためには、ターゲット市場に応じて戦略を変えることが求められているといえよう。

(2) 価格：販売価格が高い

現地で求められるデザインを採用しても、価格が高すぎればやはり売れない。紙・文具を販売する地場小売e社は、「日本製品の難しいところは、高価格であること。輸送費や関税などいろいろプ

¹⁷ 本節は、丹下(2013)を一部修正・加筆したものである。

¹⁸ UNWTO(2012)、p.6

¹⁹ 丹下(2012a)、pp.138-143

ラスされるので高くなる」としている。

現地での販売価格がいくらになるのかをしっかりと意識してほしいとの意見もあった。「日本企業は、現地での販売価格がどの程度になるかを十分に意識していない」と現地の流通業者は指摘する。現地に小売店も構える日系食品卸d社は、「食材に関して、フランスでの販売価格は、日本の約3倍になる。フランス市場開拓を目指す中小企業は、そのことを念頭に置いて製品開発をしてほしい」と話す。品目にもよるが、フランスでの小売価格は、日本の小売価格の約2.5～3倍程度になるとされる²⁰。関税や運賃、高い消費税率がその要因である。

現地流通業者のマージンも高い。たとえば、現地ディストリビューターを介する場合は、30～40%前後のマージンが輸入原価に上乗せされる。現地小売業者は、現地ディストリビューターからの仕入価格に対して、マージンとして140～150%を上乗せし、それに付加価値税（19.6%）をかけて小売価格を設定するという²¹。

このように、現地消費者の手元に商品が届くまでに多くの流通コストがかかる。こうした点を念頭に置いたうえで製品開発を行い、流通形態を決めることが日本の中小企業には求められている。

(3) プロモーション：製品の良さが伝わっていない

日本製品のなかには、その良さが現地の消費者に十分に伝わっていないものが存在するという。現地調査において、典型例として挙げられたのが漆器である。「伝統的漆器とプラスチック製漆器の違いがフランスの消費者には分からない」（ブランドデザインを手がける地場c社）との言葉が示すように、天然木を削り、漆を何重にも塗る伝

統的漆器と、合成樹脂の素材に漆の質感を再現したウレタンを塗装することで、低価格を実現した漆器の違いは、フランスの消費者には分かりにくいという。

こうした傾向は、伝統工芸品のような製品で特に顕著となる。「歴史に重点を置いた文化的な製品は、特に難しい」（前述c社）というように、歴史のある製品に対する価値認識には、供給する側の日本企業と、仕入側であるフランス企業の間で大きな隔りがある。「歴史がある」「手間がかかっている」といった日本では認識されている伝統工芸品の特徴が海外では伝わりにくい。「日本では伝統のある技術として認められていることも、海外では全く認知されておらず、ゼロからの出発になることを覚悟しなければならない」²²のであり、伝統工芸品を投入する場合は特に、現地バイヤーや消費者への説明に工夫を要するだろう。

伝統工芸品以外でも、日本製品の良さは必ずしも消費者には伝わっていない。例えば、食材に関しては、「日本製食材と他のアジア製食材との区別がつかない消費者は多い」（日系食品卸d社）という。日本製食材にこだわる消費者も一部存在するが、多くの消費者は、必ずしも日本製にこだわっているわけではない。EUと韓国はFTAを締結しており関税がかからないこともあって、韓国製カップラーメンは日本製の3分の1程度の価格で販売されているという。ボリュームゾーンに位置づけられるような日本製品は、価格面で優位に立つアジア製品との競争にさらされているというのが現状である。

こうした点を踏まえると、現地流通業者や消費者に対して、製品の良さをいかにして伝えるかが、欧州市場開拓のポイントになると考える。

²⁰ JETRO (2012)、p.32

²¹ 同上、pp.30-33

²² 同上、p.15

5 中小企業のマーケティング戦略²³

4では、欧州の現地流通業者が日本製品をどのようにとらえているかを、フランスの事例を採り上げて考察した。その結果、(1)「Made in Japan」だけでは売りにならない、(2)販売価格が高い、(3)製品の良さが消費者に十分に伝わっていない、といった問題点が指摘された。

こうした点に対して、中小企業はどのように対応しているのだろうか。ここからは実際に欧州市場開拓に成功した中小企業の事例をもとに考察を行う。

(1) 製品

前述のとおり、現地のバイヤーは、「Made in Japan」であるかどうかはそれほど重視していない。あくまでも自らが求めるデザインの製品を買い付けているだけであり、自社の店舗コンセプトに合った製品がたまたま日本製であったというだけである。そのため、欧州市場開拓を実現するためには、これまでの日本流にこだわらずに、デザインをはじめとする現地ニーズに対応する必要がある。

そうした現地流通業者のニーズに対して、事例企業はどのような戦略を採用しているのだろうか。事例企業の製品戦略は次の三つに分類できる(表-3)。「①日本と同じ製品を投入」「②日本向け製品を一部改良」「③現地向け製品を新たに開発」である。事例企業11社をみると、「②日本向け製品を一部改良」が5社と最も多く、「①日本と同じ製品を投入」「③現地向け製品を新たに開発」がそれぞれ3社で続いている。

日本向け製品を一部改良する②の戦略で成功したのが、和包丁、和式ナイフの製造販売を行うF社である。同社の製品は、国内、海外とも基本的

には同じである。ただし、欧州の嗜好に合わせ、柄の色を白木ではなく色の濃い木を使ったり、目釘や柄の凸凹をなくすといった調整を行っている。

フランスで日本茶を販売するK社も、日本向け製品を一部改良している。お茶自体は、日本と同じものを売っているが、パッケージは、日本の伝統的な秋草模様、フランスの伝統色を重ね、商品名をローマ字表記するなど、海外向けにデザインしている。

現地向け製品を新たに開発する③の戦略を実践し、成功したのがA社である。同社は、南部鉄瓶のティーポットをフランスなどに輸出している。製品は、海外用に新たに企画・製作したものであり、国内向けに比べてかなり大きくしたり、従来の南部鉄瓶のイメージを覆すピンクやペパーミントグリーンなどの色をつけている。また、ティーポットを温めるウォーマーなど、現地の使い方合わせたアクセサリも開発している。同社では当初、日本で売られている鉄瓶・急須をそのまま提案していたが、現社長が海外を担当するようになってからは、お客様の評価を聞いて、そうしたものづくりに反映するようになったという。

和装小物を製造販売するE社も、主力製品である和雑貨や和柄のてぬぐいだけでなく、クッションカバーやテーブルクロスを新たに開発し、現地消費者のニーズに合わせた色合いの製品を投入している。

こうしてみると、事例企業11社中、日本と同じ製品をそのまま投入している企業は3社にとどまっており、残りの8社が現地向けに製品を一部改良したり、新たな製品を開発するなど、なんらかの形で現地ニーズに合わせた製品を投入していることがわかる。欧州市場開拓を目指す中小企業は、現地流通業者の意見を取り入れるなど、現地でどのような製品が求められているかを事前に

²³ 本節で紹介される事例企業の詳細な取り組みについては、日本政策金融公庫総合研究所(2011)を参照のこと。

表-3 事例企業の製品戦略

| 会社名 | 事業概要 | 日本と同じ製品を投入 | 日本向け製品を一部改良 | 現地向け製品を新たに開発 | 概要 |
|-----|---------------------|------------|-------------|--------------|--|
| A社 | 「南部鉄瓶」等の製造販売 | | | ○ | 欧州市場の好みに合わせ、鉄瓶に色を付けたり、大きさを変えたり、保温のためのウォーマーを作る等の商品開発に取り組んだ。 |
| B社 | カットリングした真珠の製造販売 | ○ | | | 国内と同様に、当社独自のカットリングした真珠を投入。 |
| C社 | 木製家具の製造販売 | | ○ | | 人の体格や家の大きさを考慮し、家具のサイズを市場に応じて変更。 |
| D社 | ワインの製造販売 | ○ | | | 国内でも販売する甲州種のワインを販売。 |
| E社 | 和装小物（和雑貨・アパレル）の製造販売 | | | ○ | これまでの和雑貨とは一線を画したクッションカバーやテーブルクロスを新たに開発。現地消費者のニーズに合わせた色合いの製品も投入。 |
| F社 | 和包丁、和式ナイフ等の製造販売 | | ○ | | 商品は、国内、海外とも基本的には同じ。ただし、欧州の嗜好に合わせ、柄の色（白木ではなく色の濃い木を使う）、目釘や柄の凸凹をなくすといった調整も行っている。 |
| G社 | ステンレス製ナイフ・包丁の製造販売 | | | ○ | アイテムを国内外で分けており、海外向けのほうが取扱アイテムが多い。各国の仕様、要望に応じていった結果、アイテムが多数になった。 |
| H社 | 日本酒の製造販売 | | ○ | | 外国人にも読めるよう、英語での商品への名付けを工夫し、デザインも変更した輸出用のラベルを作成。 |
| I社 | 日本酒の製造販売 | ○ | | | 日本で販売する製品を海外でも投入。花を想わせる吟醸香のある純米大吟醸は、特に外国人に人気がある。 |
| J社 | 線香、お香、フレグランスの製造販売 | | ○ | | 基本的には、日本と同じ製品を海外でも販売。パッケージ、ロット、色、形は海外に合わせてたりもする。販売ロットを小さくし、試しやすい価格の商品を作る工夫もしている。 |
| K社 | 日本茶の製造卸・小売 | | ○ | | お茶自体は、日本と同じものを売っている。パッケージは、日本の伝統的な秋草模様、フランスの伝統色を重ね、商品名等をローマ字表記する等、海外向けにデザインしている。 |

(注) 事例企業がどの取り組みに該当するかは、インタビュー結果に基づいて筆者が判断したものであり、事例企業が他の項目に該当したり、他の取り組みを行ったりしていることを否定するものではない。

しっかりとリサーチした上で、必要であれば現地向けに製品を改良することが求められている。

一方で、製品のコアとなる部分まで変えている事例企業は少ない。現地向けに新たなティーポットを開発したA社は、自社のティーポットは、モダンではなく和に立脚する点が特徴であるとし、国内向けのデザインを海外向けに少し変えても、そこははずさないよう心がけている。薄く、芸術性のある鉄瓶は、安価な中国製との差別化につながることから、そうした特徴は変えていない。和装小物を製造販売するE社も、クッションカバー

やテーブルクロスを現地向けに開発したが、その生地には、無地に見えるもののよく見ると繊細な和柄の地紋を持つ布を採用している。E社は、和柄を特徴とする小物・てぬぐいで国内市場のシェアを獲得しており、そうしたコアな部分を新製品にも活かしている。

このように事例企業は、日本製品の良さを残しながら、現地ニーズに対応している。現地市場開拓においては、製品デザインなどで現地ニーズに対応しつつも、製品のコアは変えない戦略が有効と考える。

表-4 事例企業の価格戦略

| 会社名 | 高価格 | 中価格～ 低価格 | 概要 |
|-----|-----|-------------|---|
| A社 | ○ | | 現地での売値は1万～2万円。安い中国製が欲しければスーパーに行けばよく、当社としては「嫌なら買わなくていい」といって値段は下げない。 |
| B社 | ○ | | 欧米では、ネックレスやイヤリングに加工された当社製品が、高いものでは1,500万円もする高級ジュエリーとして販売されている。 |
| C社 | ○ | ○ | 当社の家具は、円高で価格優位性を失った。そこで、より値ごろ感のある製品ラインを打ち出す一方、いままで日本がほとんど手掛けてこなかったハイエンド向けの家具に力を入れている。 |
| D社 | ○ | | 価格は、甲州ワインで2千円前後。海外ではデイリーワインが千円のところ高価格帯となる。 |
| E社 | ○ | | パリでの価格は、ユーロ高で日本の3倍となり、比較的高めの価格帯となる。 |
| F社 | ○ | | 国内で4万円前後の刃物が、欧州では3～5倍の値段になる。 |
| G社 | ○ | | 安売りやセット販売等、当社ブランドのイメージに合わない販売方法がされないよう注意している。 |
| H社 | ○ | | 現地での小売価格は、卸値の1.5倍から2倍くらい。レストランに行くと2～4倍になる。 |
| I社 | ○ | | 現地での価格は、安い日本酒の2、3倍となる。売値は、商社・販売店に任せているが、商品の性質上、安売りはできないと思う。 |
| J社 | ○ | ○ | 商品の価格帯は、国内同様に幅広く、お墓参りに使う1束50円のものから、20万円以上するものまである。また、入門用に、本数を少なくして試しやすい価格にしている商品もある。 |
| K社 | ○ | | 直接販売が基本。価格設定は、基本的には日本での販売価格に為替レートを掛け、輸送料を加えた価格が基本。「安売りはしない、高くても本物売る」というのが当社の方針。 |

(注) 表-3に同じ。

(2) 価格

現地流通業者からは、日本製品の難しい点として高価格であることが指摘された。そうした指摘に対して、事例企業はどのような価格戦略を採用しているのだろうか。11社の価格戦略をみると、全社が高価格戦略を採用しており²⁴、現地流通業者のニーズには必ずしも対応できていないことがわかる(表-4)。

事例企業が高価格戦略を採用している理由として、(1)でみたように、日本向け製品をそのまま現地に投入したり、一部改良して投入しているケースが多いことが指摘できる。こうした方法だと、既に確定している製造コストにマージンを加えて卸価格を設定するため、どうしても現地での販売価格は高くなってしまう。

意図的に高価格戦略を採用している企業もみら

れる。A社では、スーパーなどで販売されている安価な中国製鉄瓶との差別化を図るために、価格を下げるのではなく、茶葉専門店やデパートなどの製品品質の高さに理解を示してくれる先に販売することで、高価格を維持している。

A社の場合、現地向けに大きさや色を変えた南部鉄瓶を新たに開発しており、その際に、価格を引き下げた製品を開発することも可能であったろう。しかしながら、価格を引き下げる戦略を採用するのではなく、安価な中国製と差別化し、流通ルートを限定することで、あえて高価格戦略を実現している。A社のような、現地向けに新たに製品を開発した企業でも高価格戦略を採用していることは、中小企業の多くがやはり高価格戦略を志向していることを示すものといえる。

一方で、高価格戦略は、極めて一部の消費者に受け入れられるのみになってしまう可能性もあ

²⁴ 事例企業11社中2社の中～低価格製品も投入しているが、メインは高価格製品である。

る。現地での販売を拡大するためには、価格面で現地流通業者のニーズに対応することも必要となろう。

その点について、事例企業はどのように対応しているのだろうか。一つの方向性は、品質はそのまま、形態を工夫することで、現地で受け入れられる価格に合わせる方法がある²⁵。欧州市場を開拓するためには、現地で受け入れられる価格設定が重要である。そのためには、コスト志向の価格設定ではなく、競合製品の価格を把握し、そこから自社の卸価格の上限を算定する「競争志向の価格設定」が必要となることもある。いくらい製品でも、価格面からバイヤーが顧客に提供できないと判断すれば、取り扱ってもらえないのである。

もちろん、現状の製品形態のままでは、そうして算定した卸価格の上限を上回ってしまうこともあるだろう。市場で受け入れられない価格となってしまう場合は、製品の形態を見直すといった工夫も必要となる。線香やお香を製造販売するJ社は、日本と同じ製品を海外でも販売しているが、海外販売のカギとなるのは、香りの良さでデザイン、リーズナブルな価格であると考え、ロットを小さくし、試しやすい価格の商品を作る工夫をしている。

こうした方向性は、事例企業以外の中小企業でも観察される。マスキングテープ「mt」を販売しているカモ井加工紙は、市場価格の値ごろ感に近づけるように、輸出用の「mt」の巻きを少なくして(製品1個当たりのメートル数を減らして)単価を下げたり、輸送費が少なくなるよう工夫しているという²⁶。このような工夫を行うことで、少しでも現地市場で受け入れられる価格に近付けることも、現地市場開拓には必要と考える。

なお、現地で受け入れられる価格を目指すためには、競合製品の価格調査はもちろん、関税や輸送費、現地流通業者のマージンといった流通コストをあらかじめ把握しておくことが必要となる。現地での小売価格から、そうしたコストを差し引いたものが、卸価格の上限となるからである。

(3) プロモーション

現地流通業者からは、日本製品のなかには、その良さが現地の消費者に十分に伝わっていないものがあるとの指摘があった。特に、伝統工芸品は、その価値を理解してもらうのがなかなか難しい。

こうした指摘に対して、事例企業は自社製品の良さを伝えるために、どのようなプロモーションを行っているのだろうか。事例企業が現地市場開拓を成功させるのにつながった取り組みをみると、①国際展示会を活用する、②場を設定し、地道な啓蒙活動を実施する、③現地専門家を活用する、の三つが抽出される。

以下、それぞれについてみてみよう。

① 国際展示会を活用する

国際展示会を有効に活用して、現地の流通業者に自社製品の良さをアピールしている事例が11社中9社みられた(表-5)。

欧州市場を開拓するうえで、有効なのが展示会への出展である。欧州現地調査では、「仕入商品は、メゾン・エ・オブジェや、インターネットなどで探す」(地場老舗百貨店a社)、「欧州で消費財販売を目指すには、見本市出展以外の方法で売り先を見つけるのはなかなか難しい。バイヤーの買い付けサイクルも見本市に合わせており、それ以外のタイミングで売り込むのは難しい」(日本企業の海外進出を支援する日系g社)といったコ

²⁵ もう一つの方向性として、高価格を理解してもらうためのプロモーション戦略を採用することが指摘できる。この点については、5(3)で考察する。

²⁶ ジェトロ・パリ事務所(2011)、p.56

表-5 事例企業のプロモーション戦略

| 会社名 | 国際展示会を活用する | 場を設けて地道な啓蒙活動を実施する | 現地専門家を活用する | 概要 |
|-----|------------|-------------------|------------|--|
| A社 | ○ | | | いまは、フランクフルト・メッセをメインに、海外の見本市に出品し、プロモーションを行っている。毎年2月にあるフランクフルト・メッセには必ず行くようにしている。 |
| B社 | ○ | | ○ | 米国での販売がきっかけで、世界的に権威ある宝石の鑑別機関発行のレポートで紹介され、高級ジュエリーとして認知される。2000年に世界四大展示会の一つ「香港ジュエリー&ウォッチフェア」への出展をきっかけに、イタリア屈指の高級宝石ブランドに出会い、製品の供給を開始。 |
| C社 | ○ | | | 世界最大級の「ケルン国際家具見本市」に継続的に出展（2005年より）し、プロモーションを行っている。また、ドイツ・コブレンツ（ケルンより移転）に、主としてプロをターゲットとした現地法人・ショールームを開設している。 |
| D社 | | | ○ | ワインの国際的権威である「マスター・オブ・ワイン」の資格を持つ英国人と契約し、製品づくりも含めて多くのアドバイスをもらった。ワイン情報の発信地であるロンドンでワインジャーナリストや英国のワイン業界関係者に向けたテイスティング会を行う。 |
| E社 | ○ | | | 受注は海外展示会が中心。パリのメゾン・エ・オブジェおよびプルミエール・ヴィジョンに、2年続けて単独出展した。現地バイヤーへの認知を目的としている。 |
| F社 | ○ | | | プロモーションは、海外見本市への出展が中心。JAPAN ブランド育成支援事業終了後も、三条商工会議所の支援を受けて見本市に参加。フランクフルト・メッセ・アンビエンテ（独）、メゾン・エ・オブジェ（仏）等の国際見本市に出展している。 |
| G社 | ○ | | ○ | フランクフルト・メッセ・アンビエンテに出品したところ、プロの料理人等に高い評価を得た。1992年9月にオランダのcockgild(料理人同業者組合)から、「1992年度料理（炊事）器具としての称号」授与。 |
| H社 | | ○ | | 飲食店のビバレッジマネージャーやウェイター・ウェイトレスに売り込む際には、商品の良さを伝えるとともに、試飲やサンプル提供を行った。 |
| I社 | ○ | | | フランス最大のワイン展示会VINEXPOに参加。日本酒への関心は大きく、展示会後は商談の手紙が山積みとなった。 |
| J社 | ○ | ○ | | ドイツ、フランスなど、メジャーな国際展示会には概ね出展。そこでバイヤーと商談をしたり、代理店の申込みについて検討している。また、日本から香道の先生を招聘して実演したり、自社のスタッフによる実演セミナーを積極的に行っている。 |
| K社 | ○ | ○ | | 2006年にパリ国際食品見本市SIALに出展、およそ100社からコンタクトがあり、海外展開の手応えをつかむ。パリの直営店には茶室兼ギャラリーを設け、お茶会や、日本の伝統工芸品を紹介するイベントを開催。 |

(注) 表-3に同じ。

メントが聞かれるなど、欧州では、展示会で仕入れ商品を探すバイヤーが多い。欧州市場を開拓するためにも、展示会出展は有効であり、現地市場開拓に成功した中小企業も国際展示会を積極的に活用している。

和装小物を製造販売するE社は、フランスに支店を設けているが、受注の中心は国際展示会であるという。現地バイヤーへの認知を目的として、パリのメゾン・エ・オブジェおよびプルミエール・ヴィジョンに、2年続けて単独出展している。

表-6 展示会出展前と出展後に取り組むべき活動

| 出展前 | 出展後 |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ・前年までに展示会を視察し、戦略を立てる ・展示会情報の入手（どの展示会が自社にマッチしているか） ・現地情報の入手（現地のニーズなど） ・現地エージェン特との連携によるバイヤーへの働きかけ | <ul style="list-style-type: none"> ・展示会接触先へのフォロー |

パリ支店は、ショールームとしての機能を持ち、展示会の後に現地で商談を進め、ある程度在庫を持たせて必要なときにサンプルや商品を供給するための拠点と位置付けている。

事例企業は展示会において、自社製品の良さを積極的に伝える努力を行っている。和包丁、和式ナイフを製造販売するF社は、自作した海外向けの英語のチラシを配付している。チラシには、作り手としての経営者自身を前面に出し、自分が刃物づくりの基本とする考えを載せている。加えて、海外でブランドを知ってもらうには、やはり活字よりも「人」であるとの考えから、自らが展示会に行き、自分の言葉で製品づくりのプロセスを来場者に伝えている。

一方で、欧州現地調査では、ただ出展するだけでは、失敗に終わる可能性が高いという声が聞かれた。展示会の活用方法をしっかりと考えることが必要であり、うまく売上に結び付けるためには、展示会期間中よりも、むしろ出展前と出展後の活動が重要となるといえる。日本企業の海外進出を支援する日系g社は、「日本企業は、見本市出展→フォロー→商談のパターンが多いようだが、こちらでは出展前の市場調査やバイヤーとの事前コンタクトの過程が入り、その結果を踏まえて展示会本番が行われる。そのため、見本市の前に製品サンプルを現地に送って市場調査を行い、見込みのありそうな製品をあらかじめ選択するといった対策が望まれる」としている。日本国内の展示会とは大きく異なり、欧州の展示会は商談の場そのもの

である。たとえば、フランスの展示会では、出展者は年間の販売額の大部分を見本市で売り、バイヤーは年間の仕入れの大部分を展示会で買い付けるとされる²⁷。こうした点を踏まえて、展示会に出展しなければ、失敗に終わるだろう。

現地調査をもとに、展示会出展前と出展後に取り組むべき活動をまとめると表-6のとおりである。特に、商談の場である展示会への出展前に時間をかけて入念な準備を行うことが、展示会出展を実りあるものにする。

② 場を設定し、地道な啓蒙活動を実施する

国際展示会への出展とは対照的に、現地の流通業者や消費者に対して啓蒙する場を自ら設け、地道に製品の価値を理解してもらおうと取り組んでいる事例も多くみられる。

K社は、パリに直営店を構え、日本から空輸した新鮮なお茶や茶器など、お茶に関連する商品を販売している。パリ店は、世界的に有名な建築家による「茶禪」の世界観を表現したユニークな店舗であり、地下には茶室兼ギャラリーを設けた。そこで、お茶会を開催したり、漆器や陶器など日本の伝統工芸品を紹介するイベントを開催し、日本文化と共に日本茶のおいしさを発信する活動を続けている。特に、毎週土曜日に地下の茶室で開催している抹茶教室や日本文化会館で行っている「お茶の淹れ方教室」は毎回満席になるほどの人気であり、K社の草の根的な活動はフランスの全国紙で大きく取り上げられるほどである。

²⁷ ジェトロ・パリ事務所（2011）、pp.6-7

線香・お香を製造販売するJ社も、日本から香道の先生を招聘して実演したり、自社のスタッフによる実演セミナーを積極的に行っている。最近では、香水の原料で有名な南フランスでも香道の実演を行うなど、1,200年以上前から続く日本のお香文化の歴史や文化を紹介し、それを体現する存在としてJ社のブランド化を図っている。

欧州や米国では、お香や線香をたく習慣があまりないため、製品を店に並べるだけでは売れず、製品の魅力をしっかり伝えないと、需要は喚起されないという。現地流通業者や消費者に製品を理解してもらうために、製品説明にとどまらず、お香の歴史や文化、原料や製法など、いろいろな文献資料を翻訳し、資料として提供している。現地流通業者から詳細な情報を求められることがあるため、間違った情報やイメージを出さないよう注意し、対応している。こうした取り組みについて、J社は、中国やインドの安価な製品と競合しないためにも重要であるとしている²⁸。

このように、事例企業は、自ら場を設け、地道な啓蒙活動を実施することで、自社の製品価値を理解してもらう取り組みを行っている。こうした取り組みは、消費者だけでなく、現地の流通業者に対しても行われている点に特徴がある。現地流通業者がその製品の価値を理解することは、現地消費者に対するプロモーションにもつながる。

実際、欧州現地調査では、製品の背景となる産地の歴史や概要などの「地域性」を説明することで、消費者にその価値を理解してもらおうとしている小売業者がみられた。紙・文具を販売する地場小売e社は、越前和紙を販売する際、越前和紙が1,000年以上の歴史を有することや、人間国宝が存在することなどを顧客に紹介することもあるという。

このケースの場合、e社経営者が日本に極めて

精通していることが、こうしたプロモーションの採用を可能にしている。多くのケースでは、現地事業者が日本製品に精通していることは少ない。したがって、現地流通業者が消費者に説明しやすいストーリーをつくり、それを分かりやすく現地の流通業者に伝える必要があるだろう。その際には、「地域性」のような独自性やストーリーを打ち出すことも、製品の価値を理解してもらうためには重要な取り組みである。

なお、このような取り組みを行っている事例企業の製品をみると、お茶や線香・お香など、現地ではあまり認知されていない製品が多い。そうした製品の場合、地道な啓蒙活動を通じて、現地の事業者や消費者に対して製品の使い方や価値を直接伝えることがより重要になると考える。

③ 現地専門家を活用する

現地の有資格者やジャーナリストなど、その製品に精通した現地の専門家とも呼べる人材にはたらしかけることで、製品価値をうまく伝えている事例もみられた。

ワインを製造販売するD社の場合、海外へのプロモーションにあたっては、自社の製品に造詣が深く、ワインの国際的権威である「マスター・オブ・ワイン」の資格を持つ英国人と契約し、製品づくりも含めて多くのアドバイスをもらった。

ワインでブランドを確立し、フランスをはじめとする欧州で販売するには、ワイン情報の発信地であるロンドンで、ワインジャーナリストから評価を獲得することが重要であるという。そのため、他のワインメーカーとも協力しながら、ロンドンで情報発信に注力している。2010年には、ワインジャーナリストを対象に日本料理店でメーカーズディナーを行った他、英国のワイン業界関係者に向けたテイスティング会を行っている。

²⁸ J社は、米国でも同様のプロモーションを行っている。

ステンレス製のナイフ・包丁を製造販売するG社の場合、国内では製品の良さがなかなか認められなかった。そのようなとき、国際展示会「フランクフルト・メッセ・アンビエンテ」に出展したところ、プロのシェフから高い評価を得た。これを契機にシェフの間に口コミで広がり、1992年にはオランダのcockギルド（料理人同業者組合）から「1992年度料理（炊事）器具としての称号」を授与される。その後も、WACS世界司厨士協会・世界会議やボキューズドール国際料理コンクールなど、世界のシェフが集まる様々なイベントにスポンサーとして参加することで、シェフへの情報発信に努めている。

こうしたプロモーションは、その製品についての専門家が現地に存在するかどうかがかぎとなる。そのため、こうした戦略を採用している企業の製品をみると、ワインやナイフなど、現地で認知されている製品である。現地で認知され、専門家が存在するような製品の場合は、現地専門家をうまく活用することで、自社製品の価値を伝えることも有効と考える。

(4) 現地流通業者のニーズと中小企業の戦略との対比

以上、現地流通業者のニーズに対して、消費財中小企業がどのようなマーケティング戦略で成功しているのか、製品戦略、価格戦略、プロモーション戦略に焦点を当てて、個別に分析を行った。

全体的にみると、欧州市場開拓に成功した中小企業は、価格戦略を除いて、現地流通業者が求めるマーケティング戦略と合致している。

「Made in Japanだけでは売りにならない」という現地流通業者の指摘に対しては、中小企業の多くが現地向けに製品を一部改良するか新製品を開発することで、デザインをはじめとする現地のニーズに対応する戦略を採っている。

「製品の良さが消費者に十分に伝わっていない」

という指摘に対して、中小企業は、①国際展示会を活用する、②場を設け、地道な啓蒙活動を実施する、③現地専門家を活用するといった戦略で、製品の価値を現地流通業者や消費者に理解してもらおうと努力している。

一方で、「日本製品は価格が高い」とする意見に対して、中小企業は十分には対応できていない。事例企業は主に高価格戦略を採用しており、一部企業で製品の形態を見直し、手ごろな価格を実現する動きがみられる程度である。この背景には、価格引き下げを狙うよりは、むしろプロモーション戦略によって、製品価値を理解してもらうことで、高価格を維持しようとする中小企業の戦略が指摘できるだろう。

現地販売をさらに拡大していく上では、現地流通業者が指摘する「高価格」に対して、何らかの対応が求められる可能性がある。価格が高いことが、日本消費財がニッチにとどまっている要因の一つと考える。本稿で示されたプロモーション戦略によって製品価値を伝え、高価格を維持する戦略だけでなく、一部の企業で見られた製品の形態を見直すなどの重要性が高まるだろう。

6 結 論

本稿では、欧州市場を採り上げ、①現地の流通業者は日本製品をどのようにとらえているのか、②そうした現地流通業者のニーズに対して、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か、という2点について、欧州現地調査及び国内中小企業調査の結果をもとに分析を行った。

その結果、現地流通業者からは、(1)「Made in Japan」だけでは売りにならない、(2)販売価格が高い、(3)製品の良さが消費者に十分に伝わっていない、といった問題点が指摘された。それに対して、中小企業は、(1)現地向けに製品を一部改良あるいは新製品を開発することで、デザインをはじめ

表-7 欧州市場における現地流通業者の考えと中小企業のマーケティング戦略

| | 現地流通業者の考え | 中小企業のマーケティング戦略 |
|---------|----------------------------|--|
| 製 品 | 「Made in Japan」だけでは売りにならない | 現地向けに製品を一部改良あるいは新製品を開発することで、デザインをはじめとする現地のニーズに対応 |
| 価 格 | 販売価格が高い | 高価格戦略を採用 |
| プロモーション | 製品の良さが消費者に十分に伝わっていない | ①国際展示会を活用する ②場を設け、地道な啓蒙活動を実施する ③現地専門家を活用する |



価格引き下げを狙うのではなく、むしろプロモーションに積極的に取り組むことで、高価格な製品の価値を理解してもらう戦略

めとする現地のニーズに対応、(2)高価格戦略を採用、(3)国際展示会の活用や、地道な啓蒙活動の実施、現地専門家の活用といった戦略で、欧州市場開拓に成功している。中小企業は、価格引き下げを狙うのではなく、むしろプロモーションに積極的に取り組むことで、高価格な製品の価値を理解してもらおうとしている。以上をまとめると、表-7のとおりである。

こうしたマーケティング戦略によって、欧州市場開拓に成功した事例企業のなかには、その効果が日本国内にも及ぶ「ブーメラン効果」がみられた企業もあった。ステンレス製のナイフ・包丁を製造販売するG社の場合、国内では製品の良さがなかなか認められなかったが、国際展示会への出展を機に、欧州のプロのシェフから高い評価を得た。そのことが、日本国内での製品に対する評価を高め、国内でも売上を伸ばすことにつながった。こうした点を踏まえると、欧州市場開拓は、欧州市場での売上増加につながるだけでなく、日本国内での売上増加にもつながる可能性があるといえよう。

本稿では、先行研究にみるような中小企業側の視点だけでなく、現地流通サイドの視点からも分析を行うことで、中小企業の欧州市場開拓戦略を

より立体的に分析を行った。本稿の結論は、欧州市場開拓を目指す中小企業にとって、一つの方向性を示すものと考えられる。同時に、こうした戦略は欧州だけでなく、先進国市場を開拓するうえでも一つの方向性となりうるだろう。

最後に、課題を挙げたい。本稿は限定された事例研究から導き出されたものである。今後は定量調査による精緻化に取り組む必要がある。その際には、フランス現地流通業者だけでなく、ドイツや英国、イタリアなど他の欧州各国の現地流通業者をも調査対象に含めることで、欧州全体の傾向についてさらなる一般化が可能となるだろう。

また、海外市場開拓は、マーケティング戦略だけでうまくいくわけではない。経営者の果たす役割は特に大きい。実際、欧州現地調査では、「日本企業は意思決定が遅い」とする不満の声が多く聞かれた。韓国など他のアジア企業と比べても、そのスピードは遅いと考えているようであった。中小企業が欧州市場を開拓するためには、意思決定を迅速に行えるよう、経営者などの権限を持つ人材が交渉に直接乗り出すことが必要だろう。こうした海外市場開拓におけるマーケティング戦略以外の要素についても考慮した上で、本稿の結論を一般化していくことにも取り組んでいきたい。

<参考文献>

- 大高聡 (2013) 「アンケート調査の主な集計結果」 中小企業総合研究機構 『消費財中小企業の海外市場開拓に関する調査研究～地域資源活用企業を中心として～』
- ジェトロ・パリ事務所 (2011) 「フランスで日本を売り込め 見本市で販路開拓した中小企業11社に聞く」 ジェトロ
- 丹下英明 (2009) 「中国の日系メーカーにみられる自動車部品サプライヤー・システムの特徴－日本国内のサプライヤー・システムとの比較」 日本政策金融公庫総合研究所 『日本政策金融公庫論集』 第2号
- (2011) 「自動車産業の構造変化と部品メーカーの対応—新興国低価格車市場の出現によるサプライチェーン変化に中小モノづくり企業はどう対応すべきか—」 日本政策金融公庫総合研究所 『日本政策金融公庫論集』 第13号
- (2012a) 「新興国市場を開拓する中小企業のマーケティング戦略—中国アジア市場を開拓する消費財メーカーを中心に—」 日本中小企業学会編 『中小企業のイノベーション 日本中小企業学会論集31』 同友館
- (2012b) 「地域資源を用いた中小企業の海外販路開拓戦略—欧米市場開拓時のマーケティング戦略を中心に—」 日本経営診断学会全国大会第45回全国大会統一論題報告
- (2013a) 「フランス現地調査から見た日本企業製品の現状・課題と市場開拓に向けた戦略」 中小企業総合研究機構 『消費財中小企業の海外市場開拓に関する調査研究～地域資源活用企業を中心として～』
- (2013b) 「海外市場開拓に中小企業はどのように取り組むべきか—フランス現地調査の結果から—」 日本政策金融公庫総合研究所 『調査月報』 2013年9月号
- 中小企業基盤整備機構 (2011) 「産地中小企業の海外販路開拓に係る実態と課題」 『中小機構調査レポート』
- 中小企業金融公庫総合研究所 (2008) 「中小自動車部品サプライヤーによるグローバル供給体制の構築」 『中小公庫レポート』 No.2008-4
- 中小企業総合研究機構 (2013) 『消費財中小企業の海外市場開拓に関する調査研究～地域資源活用企業を中心として～』
- 中小企業庁 (2009) 『中小企業白書 (2009年版)』 経済産業調査会
- (2010) 『中小企業白書 (2010年版)』 日経印刷
- 張又心 Barbara (2012) 「中小零細食品企業の海外販路開拓戦略」 額田春華・山本聰編著 『中小企業の国際化戦略』 同友館、pp.80-114
- 日本政策金融公庫総合研究所 (2010) 「中小企業の海外販路開拓とマーケティングの実態～中国アジア新興国市場を中心として～」 『日本公庫総研レポート』 No.2010-1
- (2011) 「中小企業の海外販路開拓とブランド構築～欧米先進国市場での中小企業の取り組み～」 『日本公庫総研レポート』 No.2011-2
- 深澤琢也 (2013) 「海外市場開拓の成功要因」 中小企業総合研究機構 『消費財中小企業の海外市場開拓に関する調査研究～地域資源活用企業を中心として～』
- 渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫 (2006) 『21世紀中小企業論 (新版)』 同友館
- JETRO (2012) 『フランス向け雑貨輸出取引入門 (実践編)』
- (2013) 『日本食品に対する海外消費者意識アンケート調査 (中国、香港、台湾、韓国、米国、フランス、イタリア) 7カ国・地域比較』
- TKC (2005) 「欧米市場でブランドをつくる」 『戦略経営者』 2005年10月号
- UNWTO (2012) 『UNWTO Tourism Highlights, 2012 Edition』