

「アジア市場における販売パートナーとのWIN-WIN関係の結び方」

大澤 裕氏

株式会社ピンポイント・マーケティング・ジャパン 代表取締役

2017年3月講演

1. 日本企業による海外展開の典型的な失敗パターンとは

まず日本企業が海外で製品を販売しようとするときの典型的な失敗パターンをご紹介します。

最初に、自社のホームページに英語に代えて見込みのありそうな海外の企業へ電子メールを送ります。「こんな製品がありますが、興味はございませんか」という内容ですが、これで返事が来ることはまずありません。皆様のところにもたくさんのメールが来ると思いますが、ほとんど見ないでしょう。

次に上海やシンガポールといったところで開催される展示会に参加します。期間中に自社ブースにたくさんの来場者があって、一生懸命に対応したとします。「たくさんの方が来てくれてよかった。さあ、打ち上げだ」という感じで終わるでしょう。本当は、展示会が終わった翌日から、いただいた名刺を元に営業を始めなければならないのですが、ほとんどの場合はフォローアップの営業もせず、現地の連絡先すらないという状況です。結局、展示会に出してブースでの反響は非常によかったものの、半年たってみたら注文が一つもないというのがよくあるパターンです。

こうした経験を経て、現地に連絡先や営業フォローアップのスタッフが必要だということによりやく気が付き、上海やシンガポールあたりに拠点を出します。トップは日本人、あとは秘書兼経理の女性と技術が分かる若いセールスマンを2名くらい採用するでしょう。

この時点で年間2000万～3000万円くらいの費用が発生します。それで何年かやってみて億単位の赤字を出して撤退するという日本企業が多すぎます。こんな方法しかなかったのかというのが、私の問題意識です。

2. 海外に販売パートナーをもつ事

海外への販売にはセオリーがあります。まずは販売提携です。アジアの市場で販売しようとするなら、まずアジア

各国に販売代理店を置くことです。中国、タイ、インドネシア、フィリピン、ベトナムといったようにいくつか置いて活動させてみると、うまく機能するところとそうでないところに分かれます。例えばフィリピンの代理店が結構販売しているとなったら、その時点で本社からフィリピンに人を送り込みます。

そうしてさらに販売が伸びたら、代理店契約に期限があるので、期限が来たら契約を解消して自社の販売子会社を設立します。既に実績があるので、売り上げや経費の見込みも立つでしょう。さらに売れたら、フィリピンに自社の倉庫を確保し、日本から大量に輸出します。まだまだ売れるようでしたら、工場を作って現地生産します。これが、最小のリスクで海外へ進出する方法です。

ただし、海外に販売パートナーをつくることも簡単ではありません。例えば、展示会に韓国の人がやってきて、「御社の素晴らしい商品を、ぜひ韓国で販売させてほしい」と申し出たとします。それに対して「ありがとうございます。われわれは韓国のことが分からないので、独占権を渡しますから、自由に売ってください」と言ったとしたら、果たして言われた相手はうれしいでしょうか。

いまの日本製品は、黙っていても売れるようなものは少ないと思います。付加価値が高く複雑であるため、使い方やメリットをきちんと説明しなければならない製品が多いでしょう。そういう努力をして韓国の販売代理店が一生懸命に売り込んで、やっと見込み客を見つけても、客がインターネットで検索して日本の本社にじかに問い合わせをしてしまいます。「1000台まとめて注文するから、安くしてくれ」と言われて、本社が売ってしまったら、販売代理店の努力は何にもなりません。

つまり、販売代理店は商品売りたいものの、自分たちの努力が報われ、権利が守られるかどうか非常に心配なのです。販売代理店は、「苦勞して売り込んでも、お客様は最初の1台や2台は買ってくれるかもしれないけれど、100台や1000台となったら頭越しにメーカーとやりとりす

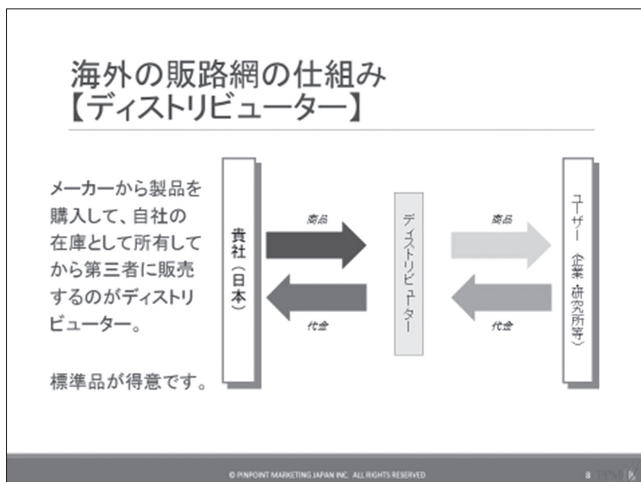
るのではないか。最初の市場開拓の大変なところだけやらされて、あとはさようならと言われたらどうしたらいいのか」と思っています。

しかし、日本企業は彼らの不安を理解せず、商品の説明ばかりしているということが往々にしてあります。

海外のパートナーが求めているのは、製品説明は勿論ですが、さらに重要なのは「彼らの権利がどのように守られるのか」ということなのです。これに応えることができ初めて、世界中に販売パートナーを確保する事ができます。

3. セールスステップとディストリビューターの違い

海外の販売パートナーには、「セールス・リプレゼンタティブ（セールスステップ）」と「ディストリビューター」の2種類があります。セールス・リプレゼンタティブは「販売代理店」と訳されます。ディストリビューターは「販売代理店」「商社」「問屋」と訳されます。日本語ではこれらの定義があいまいであることが問題です。どう違うのか、誰も答えられません。商社マンでも、この区別が付いていない方が多いのです。なぜなら、意外かもしれませんが、自分で販路を開いた経験のある方は商社でも本当に少ないからです。まず、この二つの違いをきちんと理解することが大切です。



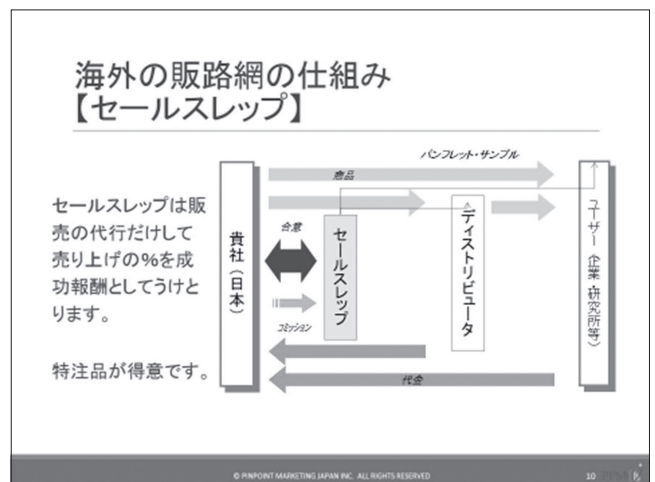
ディストリビューターは、日本の会社から商品を送ってもらって代金を支払います。つまり、いったん自分の所有物としてからエンドユーザーに転売します。日本企業の側からすると、ディストリビューターに販売して代金を回収した時点で取引は終了です。

例えば、自動車工場向けのセンサーの場合、ディストリビューターに1個10万円で販売して代金を回収したら終わりです。そのディストリビューターがどの工場にどのくらいの価格で売ったのかという情報は、日本のメーカーには入ってきません。

日本のメーカーでは、1個10万円で販売したセンサーを、ディストリビューターは設置費用も含めて20万円くらいで売っていると思っていたところ、実際には100万円で売っていたということがあり得ます。それに対してクレームをつけても、「われわれはこれを超高級センサーとして売ることに決めた。これはわれわれの戦略であり、あなたが方がとやかく言うことではない」と言われるでしょう。

私を知っている一番極端な例は、ある電子部品です。日本のメーカーが1個800円でディストリビューターに売ったものを、南米のあるエンドユーザーが8万円で購入していました。100倍という驚くような値段です。もちろん、1社で800円を8万円ということではなく、何社かのディストリビューターを経由した結果、最終的に8万円ということですが。

ここでのポイントは、この部品が、あるエンドユーザーにとっては8万円の価値があったということです。メーカーはそんなことをつゆほども知らず、ディストリビューターからは「もっと安くしてくれ」と言われていたほどです。ディストリビューターは安く仕入れて高く売るのが仕事なので、どんな値段を提示しようとも、「これでは高く売れないから、安くしてくれ」と言うのです。



それに対してセールスステップは商品を買うわけではありません。では何があるかということ、「合意」があるので。例えば米国なら、「当社はカリフォルニア州でさまざまな医療用機器を販売しているセールスステップである。御社の素晴らしい製品を、ぜひ当社で扱わせてほしい。ついては、われわれが売り込みに成功したら10%の成功報酬をいただきたい」というものです。

この合意の下に、その医療用機器のカタログやサンプルを持って病院などの見込み客をまわります。契約がまとまった時点で、機器は日本のメーカーから病院へ直接送られます。ここで大事なのは機器の代金はセールスステップを経由せず、メーカーに直接支払われるということ。そのあ

とで、メーカーからセールスレップへ規定の成功報酬が支払われます。

この一連の取引において、セールスレップは販売の代行をしているだけであって、日本のメーカーの医療用機器を一度も自社の所有物にはしていません。この点がディストリビューターと明確に違います。つまり売るモノの所有権を持つか否かという点においてセールスレップとディストリビューターは明確に違うのです。

商品の所有権を持つかどうかは二者択一なので、どんな販売会社もこの二つに分けられます。従って、海外に販路を開拓する際のパターンは、「再販をしてくれるディストリビューター」「販売代行をしてくれるセールスレップ」「エンドユーザーへ直接販売」という三つしかありません。ただこれらの組み合わせはありえます。セールスレップがディストリビューターに販売し、ディストリビューターが再販する。あるいは、ディストリビューターが各地に抱えているセールスレップを使って販売を代行するケースもあります。

海外に販売する際に大事なものは、これらの基本的な3パターンを組み合わせを考えることだと理解しておけば、分かりやすいと思います。

4. 標準品はディストリビューター、特注品はセールスレップ

商品の所有権を持つか否かがディストリビューターとセールスレップの定義上の差ですが、そこからいろいろな違いが生まれてきます。ディストリビューターが購入して在庫を持つということは、扱う商品が標準品だということです。標準品だから、まとめて購入して在庫を抱え、転売することができます。

ところが、ある品物に特注品としての要素がある場合、特注品はあらかじめ在庫として持つことはできないため、在庫を持たない、すなわち所有権を持たないセールスレップのほうが得意ということになります。つまり、商品の特性に応じて、ディストリビューターが得意なもの、セールスレップが得意なもの、両方が扱えるものがあるということです。

また、ディストリビューターが購入して在庫を持つということは、資金力があり、ある程度大きい会社だということです。しかし、セールスレップは購入せず、在庫の必要もないので、一人でも営業できます。商品を見て、「これは、近くの工場の〇〇さんが興味を持ちそうだ」というように考え、現地のコネクションを生かして連絡を取り、売り込みに行きます。このように、セールスレップは資金力はないものの、見込み客を知っており、それに対してセー

ルスができる比較的小さい会社とすることができます。ディストリビューターの会社は20~30人くらいから、セールスレップは多くても5人くらいの会社です。

さらに、ディストリビューターは商品をいったん購入するので、好きな地域で販売でき、価格決定権もあります。これに対して、セールスレップでは販売価格や販売地域をメーカーが決めるという違いもあります。

5. 市場の性質に応じた使い分けと組み合わせ

こうした枠組みを使って、アジア市場へ実際にどうやって参入したらいいのでしょうか。例えば、中国やインドは国土が非常に広大です。そこに対して1社だけで売り込みをするのは不可能であり、販売代理店を何社か用意する必要があります。その際、自社で購入して在庫を持つディストリビューターだけを販売パートナーにしようとしても、なかなかみつかりません。

あるポンプのメーカーが、北京の展示館に参加した場合を考えてみましょう。製品に興味がありそうな年配の来場者と話してみたところ、「中国のポンプメーカーに勤務経験があり、日本のポンプを輸入販売した経験もあって、コネクションを持っている。いまは会社を辞めて一人でやっている」とのことです。彼にポンプを買って中国で販売してくれと言っても、資金力がないので断られるでしょう。しかし、セールスレップという枠組みがあれば、彼の持っている知見を生かすことができるのです。

ただし、中国で販売しようとするのであれば、やはり最低でも1社はディストリビューターを見つけたいところです。場合によっては、貿易、輸入権をもつ会社が必要でしょう。ディストリビューターが1社あれば、あとはセールスレップでもやっていけます。

中国のテリトリー分割の一例を挙げます。一般的には北部を三つ、南部を三つの計6地域に分け、そのうちの一つにディストリビューターを置き、あとの五つはセールスレップでいいかもしれません。そうすることで、中国でつくった人脈を活用した販路を無理なく作ることができます。

また、販売パートナーが1社だけだと、そこが言っていることが本当に正しいかどうか分かりません。しかし、複数の販売経路を持つことによって、比較検討して判断できるというメリットもあります。

そこで、アジア進出を考えている日本の企業には、実際に複数のディストリビューターやセールスレップを置くかどうかは別としても、なるべく多くのディストリビューター候補、セールスレップ候補に会うことをお勧めしています。いろいろな候補と会うことによって、本当にたくさ

んの情報が入ってきます。

例えば、あるディストリビューター候補はこんなことを言うかもしれません。「これを、ぜひわれわれに中国で売らせてほしい。ただ、カタログはこのように直してほしい」「中国ではこういう競合他社があり、彼らはこれくらいの価格で売っているの、御社はこのくらいにしたほうがいい」。そういった情報を得たうえで、次のディストリビューター候補行って話を聞く。さらに、別の会社で話を聞くと、中国向けのカタログはどこを直すべきか、適正な価格はどれくらいか、仕様変更はどうするかといったことがだいたい分かってくるので、その上で、どこの候補会社に任せるか決めるというやり方がお勧めです。

日本企業の方がディストリビューターやセールスレップと面談して驚かれるのは、本気で売ろうとしているところの意見は結構一致するという事です。彼らが、あらかじめ打ち合わせをしたわけでも何でもありません。やはりここは変えなければならないとか、この認証は絶対に取得する必要があるということが説得力を持って理解できます。ですから、まず複数のディストリビューターやセールスレップに会うことが非常に大事です。

6. 展示会に出展して販売パートナーを探すには

中国に限らず、アジア各国に販売する際の大きな問題の一つは、国によって経済の発達段階が全く異なるということです。一例として、何年か前のオムツの価格をみると、ベトナムでは150円ですが、中国では1500円と、日本より高かったりします。実に10倍の差があるわけです。自社の製品が、この広い幅の中のどこに当てはまるか、あらかじめ調査する必要があります。販売パートナーに聞いてもいいと思います。「いまはまだ少し高いが、2～3年後にはいけるかもしれない」とか、「われわれの国では安すぎるから、もっと高くしよう」など、いろいろなことを言うでしょう。発展段階に応じて、どこの国で販売するかは違ってきます。

販売パートナーを活用した成功事例として、環境関連機器が中国の販売代理店経由で売れている件をご紹介します。中国には中国科学院という大きい組織があり、全国の省ごとに支部があります。さらにその下の出先機関である地方事務所は半官半民のような形態であり、ビジネスにも結構力を入れているそうです。この地方事務所を販売パートナーとしました。そうすると、河川や国営工場の排水などの浄化にいいということで、まず自分たちが購入し、次いで地域の工場などに推薦しました。工場では、その浄水機器を設置すれば国の検査や認可に通るだろうと考えて、導入します。環境関連という機器自体の特性として、公的

な認可が得られるかどうか非常に大事なので、販売パートナーとして中国科学院の地方事務所を選んだということは、ベストな選択だったといえるでしょう。

次の事例は、私どもがお手伝いした航空機関連製品です。産業用内視鏡といって、エンジンがちゃんと作動しているかどうか検査する装置を、長野県にある5人くらいの会社が製造しており、シンガポールで開催されたエア・ショーに出展しました。

あらかじめ、出展の目的や希望を社長にうかがったところ、以下のようなものでした。

- ・アジア各国に販売代理店、できればディストリビューターを見つけたい
- ・代金は全額前払い
- ・レンズの破損については1年間は自社で対応するが、それ以降のアフターフォローは任せたい

シンガポールのエア・ショーには、アジア各国からいろいろな人が来場しますが、この分野に詳しい人がインドネシアから来ていました。そこで、われわれの要望を書いたものを見せて、インドネシアの販売代理店になる気はないか、尋ねました。彼は「これとこれは問題ないが、ここは難しい」と言いました。交渉の結果、その場で契約とまではいきませんでした。帰国後1カ月間くらいやりとりをして、販売代理店契約を結ぶことができました。こうした方法でアジアを中心に10以上の販売代理店網を築き、世界中で販売しています。

ここでのポイントは、出店する目的は販売パートナーをつくることだと明確に意識し、しかも販売パートナーに求める条件を具体的に書面にまとめたということです。これによって、アジア各国に販売代理店がたくさんできました。

7. なるべく多くの販売パートナー候補と面談

ではどうやって販売パートナーを見つけるのか。一つの方法は、いまご紹介したような展示会です。参加する際には、「セールスレップ・ウォンテッド」「ディストリビューター・ウォンテッド」というように書いて、自分たちが代理店を求めていることを明確に発信し、相手が来たら用意しておいた書類を見せながら、こういう代理店がほしいと伝えます。

もう一つはこちらからのアプローチです。中国で代理店がほしいのであれば、自分で調査をして適切な代理店候補に手紙を出し、先方が興味があるようであれば訪問します。実際に訪問すると、相手のことがよく分かります。きちんとあいさつをしてくれるか、どんな製品を扱っているか、カタログなどはきれいに保存されているかといったこ

とが全部分かります。

さらに、銀行など、知り合いのルートから紹介していただいて販売代理店を見つける方法もあります。

最後に繰り返しになりますが、いろいろな方法を使っ

て、なるべく多くの販売パートナー候補と会うことが重要です。多くの候補を会えば会ほど、御社の情報量は増えて、そして交渉力も高まるからです。