

アジアを目指す

成長著しいアジアに進出する企業は多い。
着実に足場を固めるところもあれば、あえなく撤退を選ぶところも。
勝因はどこにあるのかを探る。



food



materials



bridal

- 52 集客成功のキーワードは「本物」_インシヨックジャパン
- 54 受け身の仕事からアジア進出へ _エコネコル
- 56 中国ブライダル界の風雲児は日本にいる! _CTD

ビジネスの場は可能性秘める国々へ 時代の旗手は



consultant



materials



food

- 46 知らない＝“機会損失”_クロスインデックス
- 48 その塗り壁材は中国の壁を覆う_ワンウィル
- 50 サイドメニューの豊富さが客を呼ぶ_重光産業

海外進出に必須の情報戦略

知らない〃〃機会損失〃〃

中小企業が単身でアジアに飛び出していくのは、かなりのリスクを伴うものだろう。しかし大企業の下請けメーカーなどは、手をこまねいていると、仕事を奪われていくだけだ。先手を打つために知っておくべき、アジアの動向とは。日本企業の進出を後押しする、情報のプロフェッショナルに聞いた。



クロスインデックス・中村知滋社長

生産拠点が東南アジアに定着しつつある

アジア進出と聞いて、まず中国の安い人件費を思い浮かべる。過剰なブームは去りつつある。

「中国が生産拠点だけの時代は去った。巨大な消費市場としても成長しつつある」と語るのは、世界130カ国以上に1万人を超えるビジネスパートナーを抱え、海外市場調査、進出支援、それに伴う通訳、翻訳などの言語サービスをワンストップで提供するクロスインデックスの中村知滋社長だ。

中村氏によれば、2008年9月のリーマン・ショック以降、海外進出に消極的だった大企業が、09年度下半期はその予算を戻してくる潮流にあるという。

大企業がタイなどASEAN4に加えてベトナム、さらにはイン

ドなどをはじめとするアジアの各地域に生産拠点を設けていくのは、自然な流れといえるだろう。

たとえばベトナムに進出する日系の大企業は現地の下請け企業を探している。現在、現地の中小企業のモノづくりにおける品質は低い、中長期的に見れば日本の大企業が彼らを育てていくメリット、いや必要性は高い。

タイでは生産拠点としての能力が高まっており、他の東南アジア諸国への輸出が拡大している。

また次にベトナムが注目されており、経済産業省もそこにおける中小企業の育成のために技術指導を行ったり、JICAが2ステッ

プローンを展開したりしている。ベトナムの例を見てもわかるように、東南アジアに日本の生産拠点が移った時、日本の中小企業の仕事はどうなるのだろうか。

日本企業の「高品質」がかえって足かせになる

「成長著しいブラジルやインド、さらにはBOP（ボトム・オブ・ピラミッド…貧困層）ビジネスで注目されるケニアなどをはじめとするサブサハラ地域の国々において、中国製品が市場を席巻している」（中村氏）

低価格で現地のニーズに即したスペックの製品を割り切って作ることでできる中国の企業は、各国の低所得層を取り込むことに長けているという。

日本企業も低価格かつそれなりの品質のセカンドブランドを展開したいところだが、日本に生産拠点を置く中小企業は、そのサプライヤーとしては人件費や原材料費、物流コストなどが掛かり過ぎる。

「BRICs等新興国や途上国で

は過剰な高品質は求められていない。万事において、つくり込みすぎて、しまう日本企業の体質がここではハンデになってしまふ」（中村氏）

最近中村氏は、ケニアでエネルギー関連の調査を行った過程で、太陽光パネルを使った中国製のラントン（携帯用の電灯）を目撃した。ワット数など、ほかの製品と比較されうる明るさの指標になる情報は一切記載されておらず、代わりには明るいラントンのイメージ写真がパッケージにアピールされていた。

「地方における電化率が10%程度と低いケニアにおいては、太陽光ベースの電源は注目されている。その中で中国企業のマーケティングアプローチは明快。中国企業



クロスインデックス社内にて。情報のプロたちが集い、緊迫感のある空気を醸し出していた

■現在のアジアにおける海外ビジネスの流れ



日本製の未来を担う BOPビジネス

の日本企業に較べて優れている点は、対地別品質とマーケティングの実行力だ」（中村氏）という。

アフリカなどにおける途上国の

低所得層は中国に任せておけばいいと見る向きもあるだろう。しかしBOP（ボトム・オブ・ピラミッド）ビジネスといわれる、年間所得3000ドル未満の層に対するビジネスは、日本の中小企業にとっても将来的に大きな意味を持つ。「発展途上国において特に食品、衣類などの非耐久消費財やラジオ、カメラ、洗濯機、冷蔵庫などの耐久消費財を扱う企業がそのブランドを認知させていくためには、先行的にBOP中間層や富裕層向けビジネスから始めるのが今後のセオリーになる可能性が高い。BOP層に市場機会があることが徐々に認知され、マーケティングし始める国際企業が増えていく中、そこを見て見ぬ振りをするのは中長期的に販売量に水をあけられる恐れがある」（中村氏）

現在のBOP層が中間層へと育った時に、日本製が刷り込まれているかどうかは日本企業の命運を握っている。経産省もその動きをにらんで09年より日本企業の、

■クロスインデックスのポジショニング



BOP層向けにビジネス展開することを支援する各種プロジェクトを本格的に始動している。

クロスインデックスもそのBOPプロジェクト事業の一部を担う。中村氏は言う。「日本の中小企業にも十分チャンスはある。技術に裏打ちされた製品を、日本の大手企業や現地の企業と提携して製造・販売すればいい。特に現地のBOP層自体をサプライチェーンに組み込んだビジネスモデルの構築が効果的である反面、定着させるには試行錯誤が必要で、成功している企業はまだ少ない」。決断すれば、できることは多い。例えばクロスインデックスのような会社に現地の市場調査や、タイアップできそうなマーケティング

の力のある国内外の企業の確保を依頼する。

下請け企業ならば、クライアント企業が自社に将来の海外進出計画を必ずしも開示してくれるとは限らない。その動向を先読みして東南アジアの中小企業と手を組んで、低コストの部品供給体制を確立しておくことが必要だ。あるいは東南アジアやインドなどにある、日本企業を擁する工業団地に効率的にアプローチして、新しいクライアントを探するという道も模索すべきだろう。

最終製品を海外に輸出するなら、国際見本市などに出席してPRする手もある。展示会はPRだけではなく市場調査の場にもなる。インターネットは有効な販促手段だが、狙いがBOP層なら、彼らのほとんどはパソコンを保有していない事実にも配慮しなければならない。

日本の中小企業のあるべき姿としては「市場を知り、適切なビジネスパートナーと密に連携を取り、マーケティングの行動力を持つこと」（中村氏）。どんな分野においても、まず現地情報に精通したビジネスパートナーを得ることが不可欠だ。