

中国+ASEAN 市場の伸長とこれからのグローバル・マーケティング戦略

freebee 株式会社 代表取締役社長
中島 広数



目 次

はじめに	1
1. 海外事業・マーケティングとは	1
(1) 私のキャリアパス	1
(2) 販売チャネル開拓がひとつの肝	1
(3) 現地・現場目線の商品企画	2
(4) ヒット商品企画のコツ、知覚マネジメント	2
2. グローバル・マーケティングに取り組むために	6
(1) 日本国内市場縮小海外へ、は妥当か	6
(2) 中国・ASEAN 各国の事業環境	8
(3) 必要な機能と体制	11
3. 伸長する中国市場でのビジネス実例	15
(1) 武内理事長からの代表質問への見解	15
(2) 中国マーケットの現状	17
(3) 今の中国だからこそできる顧客ターゲットの考え方	18
(4) 事例紹介	21
(5) 中国ビジネスのベース	21
(6) 日本人だけで構成される国内事業部と海外事業部 (グローバル) の違い	23
最後に	24

はじめに

私は、現在 20 年間勤務していた味の素社を卒業し、起業家として freebee 株式会社を立ち上げ、マーケティングや海外事業展開のアドバイザーをしている。当社のビジョン、「Be free, Be creative!」には「自分は自由でいい。ミツバチのように社会を飛び回りながら新しい価値を作っていく」という思いを込め、事業コンサルティングとして商品企画や海外進出の支援をし、自分の知見を世の中と共有していくソーシャルビジネスとして、自社での事業創造プロジェクトや、起業家向けにワークショップ・講義をしている。本日は味の素社時代の国内マーケティングの経験だけでなく、海外事業について、主に中国・ASEAN 市場へ向けてのマーケティングについてお話したい。

1. 海外事業・マーケティングとは

(1) 私のキャリアパス

味の素社では、入社後は大手スーパー向け国内営業から入り、その後、国内事業部で商品を担当するようになる。海外勤務を希望する場合も、国内事業部で成果を出してから駐在になるというのが、通常のマーケティングのキャリアパスであるが、私は少し違う道を歩んできた。

東京外国語大学の中国語学科を卒業したこともあり、最初の配属が海外事業部・中国部で、2 年後に中国に駐在した。20 代の頃は営業部長として、中国人のスタッフを束ねてきた。その後、一旦帰国、海外事業部で海外マーケティングに携わった後、国内マーケティングという逆流パターンだった。たまたま会社が中国事業を強化していくタイミングでもあったため、味の素社では非常に珍しいキャリアを歩むことになった。

(2) 販売チャネル開拓がひとつの肝

中国駐在時は、「味の素中国 広州支店」の副支店長として、新規の営業開拓やチャネル開拓、販売網や販売活動の仕組みづくりなどに携わる。「商品を持って市場を回り、一件一件商談していく」のが味の素社の海外営業のスタイルである。それは全世界の味の素社の共通手法だ。まさにその中国担当というのが、私の最初のキャリアだった。

20 年前当時の中国での営業は非常に厳しく、うま味調味料の、いわゆる「味の素」の粉が全く売れなかった。中国市場に関していえば、うま味調味料自体競合メーカーがたくさんあり、「味の素」はナンバー1 ではなかった。そのような市場でどのように売っていくのか。営業部門をどのように指揮していくのか。そんな中、現場起点で家庭用の商品ではなく外食市場開拓をやりたいと表明したことが、私がマーケティングになる一つのきっかけだったと思う。日本と中国では、家庭用と外食用の比率が全く違う。日本は内食の比率が高いが、中国は共稼ぎ世帯が多いため、例えば調味料であっても、市場の 7 割、売上の 7 割は外食用である。そこで私は、家庭用市場に向けての販売活動だけではなく、外食市場を開拓していくというのがミッションであると考えた。市場を回る仕事をやらないわけではないが、外食の市場をしっかりと耕すということが重要だと判断したのである。

(3) 現地・現場目線の商品企画

業務用に販路を開き販売を拡大させる中で一つのポイントになったのが、中国では似たようなコンセプトやパッケージの粗悪品が数多く流通していたということである。

「味の素」はかつて、ブラジルやインドネシアから香港経由で中国向けに輸出されており、当時の英語表記のパッケージは中国外食市場で認知されていた。しかし、中国法人が販売を開始した時に全く違う中国語デザインのパッケージで販売したところ、外食市場では逆にそれが偽物だと思われてしまい、なかなか販路改革が進まなかった。

そこで、本物である事を押し出すために輸入風のパッケージに仕立て、度量衡も 1 ポンドパッケージにした。「ユーザーが認識しているパッケージに、メーカー側が合わせる」という経験は思えば自分の最初のマーケティング的発想だったかもしれない。こうしてできたパッケージ商品は、現在も中国での外食事業の主力商品となっている。

図-1

2001年頃

現場視点での外食市場向け商品企画





業務用に活路を開き、中国で販売を拡大
 ~「味の素」をかたる粗悪品が中国で流通する中、本格感を押し出すために、輸入風のパッケージに仕立てて誤解を払拭。(今も中国事業の主力商品)

1. 中国外食市場の規模の大きさを肌感覚と出荷状況から推計し、本格的に取組む事を決断した。
2. 外食向け商品の販売が増えないボトルネックを、営業マンとの同行・販売店回訪・レストランへの聞き込みで徹底的に洗い出した。
 ✓商品に課題あり
 ✓組織がない
 ✓組織の目標設定 (KPI) がない
3. 本社に掛け合い、外食市場開拓専用新商品を一緒に開発・発売してもらった。
4. トップ営業マンとして、華南地区全域の有力販売店と直接交渉。

(4) ヒット商品企画のコツ、知覚マネジメント

①日本国内担当マーケターとして、50 億円超の新規需要創造

中国では販売職についていたが、帰国後は海外マーケティング部門を経て、国内の商品企画・マーケティングを担当した。その時に携わった一番大きな仕事は「Cook Do」である。私が「きょうの大皿」を担当する前までの「Cook Do」は、中華系の調味料がメインだった。そこに「豚バラ大根」や「肉味噌キャベツ」という和風の商品を開発し、新しい需要を創造したことで、現在、市場金額 50 億円超の規模になっている。どのように新しい需要を創っていくかということが、今後日本以外の国に進出していく際にも、マーケティング的に非常に重要である。