

サービス産業の国際展開調査

フマキラー株式会社（国内）

※本調査シリーズは『サービス産業の国際展開』に関する調査を本旨としておりますが、製造販売業における国際展開はサービス産業の海外ビジネスにも参考となることを鑑み、今回フマキラー社にご協力をいただいたものです。

2010年3月

独立行政法人 日本貿易振興機構（ジェトロ）

海外調査部

【免責条項】

ジェトロは、本報告書の記載内容に関して生じた直接的、間接的、あるいは懲罰的損害および利益の喪失については、一切の責任を負いません。これは、たとえジェトロがかかる損害の可能性を知らされていても同様とします。

Copyright©2010 JETRO. All rights reserved. 本レポートの無断転載を禁ず。

【会社名】フマキラー株式会社

【インタビュー相手】取締役 海外本部長 下中正博様
海外営業部 部長 木田武夫様

【インタビュー地】国内

【日時】2009年11月2日

(はじめに)

インドネシア進出については1988年に調査を開始しました。進出の最大の目的は、東南アジア最大の殺虫剤市場に参入することでした。その当時、すでにマレーシアや韓国に合弁会社を設立していましたが、これらの国の殺虫剤市場はそれほど大きくなく、人口からして大きな伸びは見込まれませんでした。インドネシアは1.9億人(当時)の人口を持つ大きな市場であり、しかも年中害虫が発生すること、また1988年当時外資が進出しやすい環境にもなっていたことで非常に魅力がありました。その時はすでにグローバルな大手企業が市場参入し、現地の地場メーカーがシェアを奪われているような状態でもありました。しかし当社の高品質政策で十分対抗できるということ、さらに市場がまだ拡大するであろうという判断で進出を決めたのです。インドネシアでもっともよく使用される殺虫剤は蚊取線香です。人口の大半である中～低所得層がその日その日に使用する蚊取線香を一枚ずつ近所の店で購入するパターンが多く、価格も低価格です。インドネシアでは人件費が低く、また線香の母体となる原料も安く手に入れることが出来たので、十分に採算が合うと判断し、現地の企業との合弁会社を1990年に設立しました。

Q. マレーシアでの海外経験はインドネシア進出において「活きた」のでしょうか。

非常に役に立ちました。マレーシアで他社よりも優れた製品を高く販売して成功しました。インドネシアでもこれが必ず成功するとの信念で高品質高価格政策を取りました。ただし、実際には消費者の認知を受けるまでに時間がかかり苦勞をしました。初めはジャワ島の広い地域で一斉に商品をばら撒いたのです。小売店に製品を配荷した上で、その後テレビコマーシャルを打つ方法でした。しかし、なかなか消費者への認知が進まず、競合品に比べて価格が高いため売れません。小売店や卸業者から不満が出るばかりの状態でした。後に販売の手法を変えて、消費者と零細小売店にアプローチする手法を取り、少しずつ販売が上向きました。時間をかけてでも高品質高価格で必ず成功するという信念は、やはりマレーシアやその他の国での販売による経験によるものだと考えています。

Q. 現地メーカーの商品の品質はあまりよくなかったのでしょうか。

蚊取り線香という商品は、百年以上の歴史があります。日本が生み出した製品であり、作ることは実はとても難しいのです。ちょっと製造を間違えると「立ち消え」がしたり、またすぐに折れてしまったりします。このような面では現地メーカーの品質は日本よりも大きく劣っていました。また薬剤の濃度にも違いがあります。薬剤の含有比率もインドネシアの現地メーカーでは0.1%、外資系メーカーは0.2%、わが社の国内向け商品は0.3%でした。日本と同じ濃度では採算が合わないので、インドネシアでは0.25%で上市をすることとしました。価格とのバランスをみても、よい商品ができたとの自負がありました。しかし、いくらよい商品ができて、実際に使って実感してもらわないとなかなか買ってもらえません。一度定着してしまった他社ブランドから当社の製品へはなかなかスイッチしてもらえないのです。品質をどのようにして広く消費者に認知してもらえるか、またその消費者が買いに行く極小店にいかにか配荷するのが非常に難しい課題でした。

Q. インドネシア進出の意思決定の際の事前調査はどのようにされたのですか。

インドネシアには、殺虫剤市場に関する正確な統計資料がありませんでした。市場全体については、原料メーカーなどから情報を収集して推測を立てました。流通体系、価格体系、商習慣、競合社の強み・弱みなど、市場を回りながら調査をしました。

Q. 各国特有の外資規制の情報は必要でしょうか。

どういう事業展開ができるのか事前によく検討する必要があるので、その国の情報は非常に重要です。当社の場合、インドネシアに強い商社さんと合弁を組んだので、外資規制や設立に関する情報、手続きについては十分な情報を得ることができ、全く問題はありませんでした。

Q. 蚊取り線香独自の規制はありますか。

殺虫剤登録をする必要があります。商売上では特に規制はありません。

Q. 事前調査の手段を教えてください。

銀行経由で情報を収集、またサプライヤーや商社などからも収集しました。ちなみにメキシコ進出の際には、ジェトロ・メキシコセンターにたいへんお世話になりました。

た。人口統計、各州・各都市の小売店の情報に至るまでご教示いただきました。感謝しています。

Q. 海外進出時の本社内での準備体制について教えてください。

インドネシアのケースでは社内プロジェクトチームを立ち上げ、3名で担当しました。そのメンバーが初代駐在員となりました。3名の役割は、経営（社長）、営業（マーケティング、販売）、技術（工場）です。1988年から調査を開始し、1990年12月から現地生産が本格スタートしています。つまり足掛け2年の準備期間でした。最初はほとんど情報のない状態でプロジェクトを始めました。

Q. 御社は海外志向がもともと強かったのでしょうか。

当社は早くから海外へ進出しています。第二次大戦前には中国、韓国へは「強力フマキラー液」を輸出していました。電子蚊取ベープも世界中に輸出しているだけでなく、イタリアなどで技術指導をして現地生産を行っています。優れた品質のもの、消費者にとって便利な製品は、日本だけでなく世界中で通用するものとの考え方です。また当社の製品は害虫を駆除し、特に熱帯地方で発生しているデング熱やマラリアなどから人の命を守るといった社会的な使命もあると考えています。

Q. 商品の「季節性」を考えたうえでの海外進出なののでしょうか。

特に季節性を考えて、ということはありません。当社の考え方としては、まずは日本国内市場が大きな（ビジネスの）柱としてあります。日本の季節性を海外でカバーするという発想ではありません。海外での売上シェア（比率）は当面20~25%程度を考えています。日本国内の季節性対策という面では、夏向け以外の商品開発に取り組んでいます。例えば以前は「使い捨てカイロ」、近年では「アレルギー対策製品」や「アルコール除菌製品」などです。1998年からメキシコへの輸出も開始しました。その後メキシコでの販売も伸びてきたので独資の販社を設立しました。メキシコ販社は2009年2月から蚊取線香の販売を行っています。メキシコでも蚊取り線香を1枚ずつバラして購入するパターンが多いのです。メキシコは地理的には遠いのですが、需要がある上に販売単価が高い。そのためインドネシアから遠路運んでも十分にやっつけられるビジネスです。メキシコでも冬季は若干落ちるものの基本的には年間を通して殺虫剤の需要があり、季節性に大きく影響されずに経営が出来ます。

Q. 御社内で海外勤務の希望者は多いのでしょうか。

希望者はいますが、特別多いというわけではありません。海外向けの人材育成は今まさに取り組んでいるところです。日本国内で営業、マーケティングの経験をし、海外でトレーニングをしながら適性を見極めた上で、海外で経営のできる人材を育てます。非常に時間がかかります。

Q. 日本国内での経験は海外で活かせるのでしょうか。

日本国内の営業やマーケティングの経験と知識は重要です。しかし国内と海外ではやり方が全く違います。海外ではそれぞれの国で商習慣や消費者の嗜好が違うので、日本のやり方や考え方をうまくアレンジして適応させる必要があります。場合によっては日本とまったく発想を変える必要があります。インドネシアのように下からマーケットを作るような活動は日本では経験できません。

Q. 現地人材の活用に関するご苦労をお聞かせください。

現地人材の活用は本当に難しい。営業員に対する教育も、なかなかうまくいかなかったのです。現地には現地のやり方があり、日本人駐在員がずっと営業員教育をみているわけにもいきません。現地人材のスーパーバイザーには教育を担当させていますが、こちらの意図がなかなか浸透しないのです。現地社員と仕事をする上で一番困ることは「連絡・報告がない」ことです。指示がいつの間にかどこかで止まっていることが多い。日本であれば、業務で問題があれば相談をしてくれるものですが、インドネシアではそのようなことがなかなかありません。一方で現地社員とうまく関係を作ることができているところもあります。すでに退任されましたが、インドネシアの会社設立直後に入社していただいた日本で留学の経験のある方に、副社長のような立場と一緒に経営に携わっていただきました。労務関係、人事関係、そして官庁との折衝などを中心に、なかなか日本人に出来ない仕事をしっかりとっていただいたのです。日本からの出向者に対しても、非常に的確な情報や意見を提供していただき、とても助かりました。この方を通すことで、幹部社員や一般社員とも非常によい人間関係を構築できたと思います。このような人材を採用して活用することが非常に重要です。

Q. 日本人がマーケットの現場に入ることは大切なのでしょうか。

とても重要です。特に当社に限らず、日本の企業はどこでも実践しています。現地社員の報告ではなく、直接消費者・小売店の声を聞くことが重要です。社内の報告というものは大概「よいこと」しか上がってきません。私たちが小売店を回ると店主か

らよく叱られます。しかし、店主の叱責や苦情で自社の製品や営業員の問題がどこにあるのかが明快に分かります。

Q. 現在では多くのノウハウを現地に移転しているのでしょうか。

もちろん現地社員が現地法人を動かしているのものであるので、営業や工場のノウハウは社員に教育をしています。現地で独自のノウハウが生まれて、それを他の国へも活用しています。線香の市場作りもインドネシアのやり方をインドやメキシコで活用しています。

Q. マーケティングについて教えていただけますでしょうか。

価格面は高品質、高価格が基本です。しかし、全世界に進出して大きな市場シェアを取っている欧米の大企業があり、当社が後発になるケースもあります。その場合は柔軟な価格政策を取ります。

Q. セールスマンの教育方法についてお聞かせください。

日本でも同じですが、まずは目標とそれを達成するための具体的活動の詳細を営業会議などで教育します。重要なことはその目標と実績を常に追いかけて、未達であればその原因と解決方法を考えさせる訓練を行うことです。一番明快で有効と思ったことは、ひとつの成功例を横展開することです。

Q. 今後の海外の「横展開」についてお考えをお聞かせください。

インドネシアから、タイ、フィリピン、ベトナムという展開はありえます。ただしそれぞれの国で競合企業がいるので、一からの開拓となり困難が予想されます。まずはインドネシアを充実させていきます。また、すでに現地法人を設立したインド、メキシコで成果をあげ、その後東南アジアへの横展開でしょう。インドは消費者の認知を受けるまで、まだ時間がかかります。メキシコは自社で蚊取線香の販売を始めてまだ1年ですが、インドネシアで培った営業手法をそのまま生かすことが出来ており、非常に手応えを感じています。