



ペルー 企業訪問調査レポート【5】

Maderas y Sintéticos del Perú S.A.C.
Placacentros Masisa Perú S.A.C.～ 木質ボードおよび
付属品の輸入・販売 ～

■ ペルー共和国 — 基礎データ —

- 面積：1,285,216平方キロメートル〔日本の約3.4倍〕
- 人口：3,048万人（2013年 ペルー情報統計院(INEI)）
- 首都：リマ／人口972万人（2014年 大リマ都市圏 国連推計）
- 名目GDP総額：2,023億 1600万ドル（2013年）
- 実質GDP成長率：5.8%（2013年）
- 1人あたりのGDP（名目）：6,674ドル（2013年）
- 為替レート：1ドル ≒ 2.70 ペルー ニエボ・ソル（2013年 平均値）

出所：JETROホームページ 国・地域別情報(J-FILE)「ペルー概況(2014年9月更新)」



■ 調査日：2015年 1月 23日

■ 分野：木質ボードおよび付属品の輸入・販売

■ 特徴：米州およびペルーにおける木質ボード製造・販売の草分けで、スイス人経営者が1960年にチリに設立した木質ボード製造・販売会社Masisaのペルー現地法人。販売代理店を通じて店舗関係者や零細内装業者への加工技術指導や品質基準・国際認証に関する啓蒙、さらには経営相談や貸付まで行うことで、BOP層が多いこれらの顧客との互惠関係を構築し、販売実績につなげるBOPビジネスを展開している。

企業概要

- 社名：Maderas y Sintéticos del Perú S.A.C. マデラス・イ・シンテティコス・デル・ペルー株式会社 (Masisa)
Placacentros Masisa Perú S.A.C. プラカセントロス・マシサ・ペルー株式会社
- 住所：Av. República de Panamá 3533 Of. 401, San Isidro, Lima, Perú
ペルー共和国の首都リマ市旧市街、隣接するカジャオ市ホルヘ・チャベス国際空港から車で1時間
- URL：http://www.masisa.com/per/
- 主要拠点：〔国内〕ペルー国内のPlacacentroは28カ所。
この他全国に多数の取扱店あり。
〔国外〕チリ、アルゼンチン、ブラジル、ベネズエラ、メキシコに
森林と生産工場を保有。その他、上記5カ国に加え、
ペルー、コロンビア、エクアドル、ボリビア、パラグアイ、
ウルグアイに販売会社を持つ。
販売代理店Placacentroは11カ国で合計351カ所。
- 設立年：Maderas y Sintéticos del Perú (Masisa)は1998年10月設立
Placacentros Masisa Perúは2011年12月(チリ本社創業は1960年)
- 従業員数：16人
- 主要商品：木質ボード(パーティクルボード、OSB、MDF)および関連付属品
- 主要販売先：大小建設会社、内装業者、建具職人



- 社是 : ビジョン: デザイン、実績、サステナビリティでラテンアメリカの家具と内装を創造する。
ミッション: 木質ボード産業で先進的、サステナブルかつ信頼性のあるブランドとして顧客の心をつかみ、利潤、CSR、環境保全の3つのバリュー創造に最大の効果を挙げる。

ビジネスの概要 ①

主要ブランド名

Masisa Decora、Amsisa Natural、Masisa Diseño

販売先内訳

国内シェア30% (競合大手6社比較)

販売先の特徴

顧客は内装業者や建設会社、建具職人。販売代理店Placacentroを基盤に、顧客ヘデザインから加工技術指導を含めた包括的かつ一元的な販売戦略を採用。

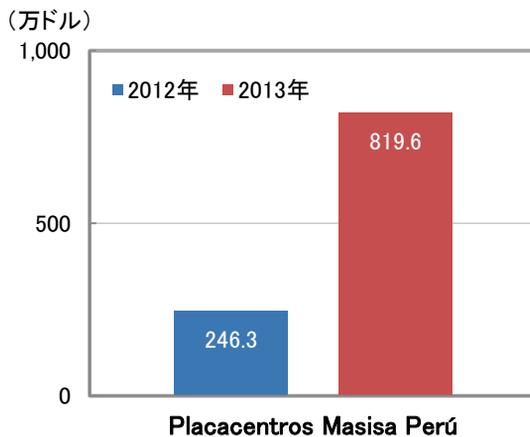
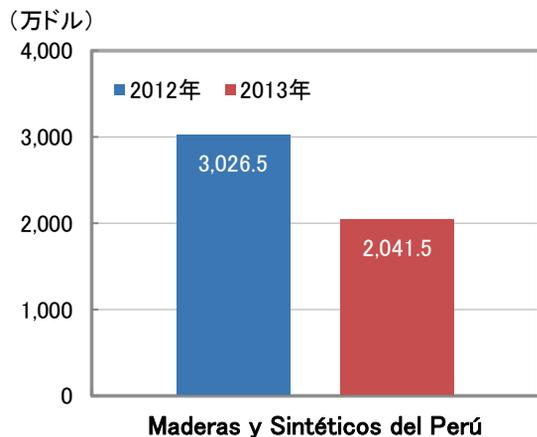


売上推移

Maderas y Sintéticos del Perú・・・2012年: 3,026万5,000ドル→2013年: 2,041万5,000ドル

Placacentros Masisa Perú・・・2012年: 246万3,000ドル→2013年: 819万6,000ドル

なお、グループ全体の2013年売上は前年比1.1%増の13億6,470万ドル。このうちペルー、エクアドル、コロンビアの3カ国合計のシェアは5.5%。(出典: 2013年度決算報告書)



ビジネスの概要 ②

マーケティング手法

従来のPlacacentroを通じたコア顧客向けのマーケティングから、より幅広い層を対象にウェブサイトやTVスポットを使ったブランディング戦略も展開。国際認証やコンプライアンス重視の姿勢で競合他社と差別化を図る。



人事・労務手法

Placacentroでは従業員をはじめ、顧客の内装業者・建具職人向けの技術研修・経営セミナー等を頻繁に実施。収入増を通じた生活向上への寄与を重視している。



企業の特徴

Masisaは経営目標に「利潤追求」「CSR」「環境保全」の3点を掲げ、経営戦略もこの目標に沿って立案・実行されている。

●流通・販売

木質ボードの顧客は主に内装業者や建設会社、建具職人であり、他社サービスとの差別化を図り、顧客を囲い込みが不可欠である。とりわけ、導入期においては、知識のない業者に従来の木材とは異なるメリットや環境基準に関する国際認証の意義についての啓蒙、作業員に対しては加工技術の徹底指導が必要となる。

この目的で重要な役割を果たしているのが販売代理店のPlacacentroである。代理店契約で特売店となることで、従業員に対する加工技術指導が優先的に受けられるばかりか、販売代理店の顧客に対しても同様の指導が行われ、さらなる顧客囲い込みがなされる。販売代理店は製品販売・加工からデザイン、クレーム処理まで一貫したサービスを提供しており、顧客のあらゆる要求に対応する仕組みを整えている。

●マーケティング

販売代理店Placacentroは流通・販売プラットフォームとして市場動向のモニタリングの拠点ともなっている。商品の売れ筋、デザインのトレンドに関する情報を集め、販売戦略に反映する。一方、Placacentroは業者向けのプラットフォームという性格が強く、一般消費者向けには馴染みがない一面もある。今日、国民所得の拡大を受けBOP層・新興中間層生活圏を中心に独力で住宅のリフォームに取り組む世帯も多くなる一方、木質ボードの認知度は依然低い現状を踏まえ、一般消費者向けのアピール手段としてウェブサイトやTVスポットを使ったブランディング戦略も展開している。また、従来から一貫している環境基準に関する国際認証やコンプライアンス重視の姿勢は、こうした認証を受けずに低価格を売りにする他社製品との差別化に大きく貢献している。

企業の特徴 一つつき

●人事・労務

販売の主体はPlacacentroとして代理店契約を結ぶ第三者の法人であり、人事・労務管理も当然ながら、それぞれの法人でなされている。しかしながら、同社の流通・販売の中核を担うPlacacentroの従業員、さらに顧客である内装業者関係者や自営の建具職人にはBOP層や新興中間層が多いことから、彼らの収入増ひいては生活水準向上は同社が全社的に掲げる経営目的の一つであるCSRの達成に直結する。こうした意義を踏まえ、これらの人々を対象とした研修会を頻繁に実施している。研修会では、加工技術の実技研修に留まらず、営業手法、資金調達、経理、税務対策など営利活動全般に関する指導も行うほか、場合によっては審査を経て資金の貸付などを行う場合もある。

まとめ

■市場環境

2000年以降安定した高度成長を続けてきたペルーでは、近代的マンションの建設が好調である。一方では国民所得の改善とともに、BOP層や新興中間層の生活水準が上向き、生活スタイルに劇的変化が生じており、室内インテリアに美観を追求する傾向が顕著だ。こうしたなかで安価かつ汎用度の高い木質ボード市場はさらなる活性化が見込まれており、国産・輸入も含めて新規の市場参入も相次いでいる。

■市場戦略として採用する特徴的な経営手法

米州の木質ボード市場をリードする同社は健全経営、社会貢献、環境保全への一元的な取り組みを経営理念に掲げ、ペルーでも一貫した取り組みを進めている。

販売代理店Placacentroの中核に、直接の顧客である代理店従業員や零細の内装業者、自営の家具職人に、製品の加工技術や販売手法から経営に至るまでの指導を行うことで互恵関係を構築し、さらに品質や環境保全の重要性に関する啓蒙を行い、自社の業績向上につなげるばかりか、高付加価値商品の販売増を通じた顧客の収入増ももたらし、社会的貢献という企業の経営目標を達成している。

また、品質基準等の国際認証の取得・保持にも積極的であり、ペルーの建設業界の成熟とともに近年国際的な品質基準の要求度が高まるなか、価格よりも国際基準やコンプライアンス遵守を前面に押し出してきた同社の姿勢は建設業界の信頼を獲得し、売上増にも寄与している。

■市場の可能性

90年代後半に始めてペルー市場に木質ボードを紹介し、市場形成を主導してきた同社にとり、ペルーの木質ボード市場は未だ黎明期にある。内装材料として従来の木材から木質ボードへのシフトはごく一部に限られており、BOP層や新興中間層、さらに地方市場にも視野を広げると市場拡大の余地は十分にある。

■課題および改善点

市場の成熟ペースを計りながら、BOP層や新興中間層をターゲットにした商品の認知度向上が市場拡大には不可欠だ。また、近年の環境基準の要求度は高まっており、国際認証取得の標準化といった市場全体の成熟に向けた課題は山積している。創業時から環境保全やコンプライアンスを経営理念に掲げる同社としては、販売戦略とも絡み、こうした理念の啓蒙でも市場をリードしていきたいと考えている。

■同業他社、競合相手情報など

ドゥラテックス(ブラジル)、アラウコ(チリ)、テプサ(ペルー)、ノボパン(エクアドル)のほか、市場拡大を見込んで中国、ポルトガル、スペイン、ブラジル、コロンビア製もペルー市場に新規参入するなか、Masisa社は中南米地域における化粧合板メーカーの草分けとして域内の原料調達・生産体制ネットを最大限に活かし、国内市場シェアで30%をキープしている。

■進出を検討する日系企業が参考とすべき点

木質ボードの加工作業に携わる人員の大半を占めるBOP層や中間新興層が、今後の販売ターゲットとなる図式を当初から見込み、低価格競争に走ることなく、品質や環境保全といった国際的なスタンダードへの理解といった啓蒙を販売戦略に絡めて進める同社の経営手法には、ペルーのような新興市場の特質を十分に見極めたうえでの地に足のついた戦略が読み取れる。



JETRO

【免責事項】本レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用ください。ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、本レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロ及び執筆者は一切の責任を負いかねますので、ご了承ください。