

販売パートナーを効果的に活用する3つのステップ

海外進出コンサルタント 大澤裕さん

現地ルートを持った人に協力を仰ぐのが早道

日本はすでに人口が減少する局面を迎え、多くの中小企業が国内市場だけでは成長を描きにくくなっていく。今後は、海外市場におけるユーザーの需要をいかに開拓するかが重要になっていくだろう。販路を持っていない中小企業は、どのようなステップを踏めばよいのか。多くの企業の海外進出を支援してきたピンポイント・マーケティング・ジャパンの大澤裕氏は、こう指摘する。

「現地のマーケットに食い込んでいる販売パートナーの協力を得るのが近道ですね」

現地エンドユーザーのドアを直接ノックしても、なかなか開けてはくれない。であれば、販売ルートを持った人に協力を仰ぐのが手っ取り早いということだ。

「その種類には大きく分けてディスプレイビューターとセールスレップの

2つがあります。両者の違いは製品の所有権を持つかどうかです」

ディスプレイビューターはメーカーから製品を買い取り、それをエンドユーザーに再販する。エンドユーザーは個人の場合もあれば、企業の場合もある。メーカーはディスプレイビューターに販売した時点で代金を受け取り、取引は終了する。手離れがよいのはメリットだが、ディスプレイビューターが最終的に「誰にいくらで販売した」のかはメーカーにわからない。

「メーカーが100万円で卸した器具をディスプレイビューターが500万円で再販していたということも起こりうるのです」

これに対しセールスレップは、メーカーから製品を買い取るわけではない。販売代理をして、売れたら一定の成功報酬を受け取る。セールスレップはエンドユーザーにセールスをするが、商談がまとまると製品はメーカーから直接、納品される。ま

た、代金はセールスレップを経由せず、エンドユーザーからメーカーに直接支払われる。メーカーはその中からセールスレップに成功報酬を支払うわけだ。

「どちらが向いているかは製品やサービスによって変わります。標準品であればディスプレイビューターがよいでしょうし、特注品であればセールスレップが向いているでしょう」

価格をコントロールしたいならセールスレップ、そうでなければディスプレイビューターという判断もある。「とはいえ、どちらがいいか、最初から決めるのは困難です。ディスプレイビューターもセールスレップも含め、複数の候補をピックアップして、実際に会ってみるのがいいでしょう」

では、販売パートナーを探し、効果的に活用するにはどうすればいいのか。大澤氏のアドバイスは3つのステップに整理して紹介しよう。

ステップ1は、販売パートナーになる会社の候補を探さなければなら

ない。有効なのは現地の業界団体にコンタクトをとること。登録しているディスプレイビューターやセールスレップなどの販売パートナーのリストをもらうのだ。それらの会社のサイトなどをチェックして、自社の製品に向いていそうなところをピックアップしてコンタクトしてみる。その中から手を挙げてきたところと面談を試みる。

「この方法のよいところは、手を挙げた企業は何らかの興味を持っていることになりやすい。だから、メーカーとして少し強気の立場で交渉が可能になるのです」

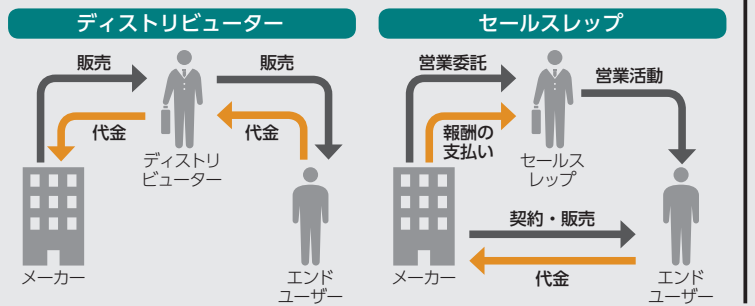
相手の会社を訪問し販売方法や販路を確認

面談では相手の会社に向き、どんな販路を持っているのか、どんな方法で売り込むのかなどを確認する。これがステップ2だ。3〜5社にヒアリングをすると、ディスプレイビューターとセールスレップのどちらがいいかが自然と見えてくるという。

反応率によって、自社製品の可能性を判断することも可能だ。

「100社の販売パートナーにアプローチして5〜10社から反応があるのが一般的ですので、それよりも少なければ需要は見込みにくいことになりやすい」

販売パートナーにはディストリビューターとセールスレップがある



海外現地で販売パートナーを活用する3つのステップ

- ステップ1** 現地の業界団体や展示会で販売パートナーの候補を探す
- ステップ2** 候補を絞り、会社を訪問して相手の実力を見極める
- ステップ3** 契約を交わした販売パートナーを徹底的にサポートする

大澤さんの話をもとに編集部作成

販売パートナーの候補を探す方法として現地の展示会に出展するのも有効だ。ブースに「ディストリビューター募集」「セールスレップ募集」と掲示しておけば、効率よく交渉相手を探すことができる。ただ、名刺1枚では相手のことはよくわからないのも事実。

「すぐくやる気があるように見えても、本気かどうかわかりません」

見極めるには、相手の会社を訪問してヒアリングする必要がある。日本の企業は海外の展示会に出展しても、終わるとすぐに帰国してしまう

ケースが多いが、終了後も1週間程度は現地にとどまるようなスケジュールを組んでおくといい。展示会で販売パートナーの候補と出会ったら、「来週、会社へ行くから話をしよう」とアポをとるのだ。

実際に訪問してみれば、相手がどんな製品を扱っているのか、どのメーカーと取引が多いかなど、さまざまな情報を得ることもできる。

国内の展示会でも、海外の販売代理店などがアプローチしてくるものがある。たとえば「この製品は中国で非常に売れるから独占販売権が欲しい」などと言ってくるのだ。

「相手の話が本当かどうか判断するのは難しいのですが、それまで中国で1台も販売していないのであれば、ダメモトで依頼してみる価値はあると思います」

その際に重要なのは、しっかりと書面で契約を結ぶことだという。解除条項を明確にしておかなければならないからだ。実際に契約を解除したくなるケースには2つのパターンがある。1つは販売パートナーが機能せず、まったく売れなかった場合に契約を解除して別の販売パートナーに依頼することになる。もう1つは、製品が予想以上に売れた場合だ。そうなれば、もっと力のある販売パートナーがアプローチしてくる。そ

らと手を組んだほうが有利だと考えれば、契約の解除が必要になる。しかし、いずれも口頭で任せてしまった場合には、解除が難しい。

「日本を代表するある電子機器メーカーは、世界中で120を超える大小さまざまな代理店を利用していました。しかし、契約書があったのはそのうち30社ほどで、あとは口約束でした」

その後、その会社のある製品が世界中で大ブレイクしたため、各地を代表する有力な販売パートナーが取引を申し出てきた。このメーカーは、口約束の90社との関係を整理するために多額の手切れ金を支払うことになったという。

販売パートナーを徹底的にサポートする

無事に販売パートナーが見つかったとしても、それだけで売れるわけではない。ステップ3では販売パートナーをしっかりとサポートする必要がある。「日本の中小企業が、カタログだけ



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。1988年慶應義塾大学経済学部卒業。米バンカーストラスト銀行東京支店を経て家業の建築資材会社の特許製品の販売網を構築するべく米国子会社を設立。その経験を活かして、日本企業の海外販路開拓の支援を手掛ける。グローバル・ネットワーク協議会（経済産業省委託事業）分野別エキスパート（海外展開（販路網構築））。著書に「中小企業が「海外で製品を売りたい」と思ったら最初に読む本」など。

渡して売ってもらおうとするケースをよく見ますが、それだけでは難しいでしょう」

販売パートナーがエンドユーザーに会ったときにカタログと同じ内容を話しても、興味を持ってもらえない情報は提供したほうがいい。たとえば、その製品を採用している企業名などはカタログに掲載できないことが多いが、口頭なら伝えてOKのこともある。あるいは、エンドユーザーには渡せないが、見せることができる映像やサンプルキットなどを提供する方法もある。

それでも契約をとれない場合には、販売パートナーと一緒にエンドユーザーを訪問するのも有効。ジョイントコール呼ばれる方法だが、メーカーの立場で直接、エンドユーザーに製品の特長を紹介する。横で聞いている販売パートナーの理解も深まる。販売パートナーが決まったらメーカーとして徹底的にサポートするのが重要だ。