

미래를 개척하는 일본기업 100사 ①

- 대중공략형 기업의 핵심역량 -

이 자료는 닛케이 비즈니스(2011.10.17)에서 특집으로 다룬 ‘미래를 개척하는 일본의 100사’를 요약 정리한 자료임

① 대중공략형 : 중요한 것은 「선택」

- 향후 10년 동안 글로벌시장에서 경쟁우위를 확보하기 위한 방법으로 「선택」이라는 키워드를 선정
- 「선택」은 전략의 선택과 전술의 선택, 두 가지 유형으로 구분
- 어디서 경쟁할 것인가, 경쟁우위를 확보할 수 있는 시장을 선택하기 위한 전략 포지셔닝과 선택된 시장에서 자원을 집중적으로 투자
- 여섯 가지 유형의 전략포지션으로 나누어 핵심전략 및 특징 등을 소개

□ 대중공략형 : 신흥국시장의 불륨존에서 강력한 포지션 획득

- 대중 생활에 밀착, 저가격으로 승부
- 성장을 지속하고 있는 신흥시장이나 고도성장하고 있는 개도국, 아시아, 아프리카는 인구증가율도 높음. 이러한 이른바 불륨시장을 어떻게 공략할 것인가 하는 것이 향후 10년의 승패를 결정
- 그러나 맹목적으로 불륨시장을 공략한다 해도 결코 간단히 성공할 수는 없음. 상관습의 차이, 소득수준이 낮은 고객들이 대부분이며

글로벌기업이나 현지기업 등 라이벌도 많음. 시장공략의 성과를 달성하기 위해서는 여러 난관을 극복해야 함

- 신흥국시장의 볼륨존(volume zone)에서 강력한 포지션 획득
 - 경제성장율과 인구증가율이 높은 아시아 신흥국시장이 주된 볼륨존이긴 하지만 맹목적인 공세는 금물
 - 수치목표보다는 현지에 장기간 상주시켜 무엇이 팔릴 것인가를 찾아내는 것이 중요
- 현지생활에서 니즈 개발
 - 일본에서의 판매방식을 그대로 적용하는 경우, 매몰될 수 있는 수요를 직원이 현지에 나가 직접 발굴하는 것이 현지화임. 볼륨시장을 공략하기 위해서는 제품이나 비즈니스모델의 현지화를 지향하는 기업들이 많음
 - 연고제인 「멘소레담」으로 아시아의 볼륨시장을 개척한 로트제약은 동남아시아지역에 젊은 사원들을 파견하여 현지생활에 적응시킴으로써 새로운 시장을 개척하고 있는 대표적인 기업
- 쌀 때에 집중투자
 - 신흥국에서 히트시킬 수 있는 것은 소비재에 국한되는 것은 아님. 예를 들면 자동차용 도료를 취급하는 관서페인트는 인도의 자동차용 도료시장에서 50%이상의 점유, 태국과 중국 등 신흥국시장에서도 높은 점유율을 확보하고 있음
 - 과제는 코스트와 가격. 소득수준이 낮은 신흥국의 대중시장에서 성공하기 위해서는 진출비용을 최대한 억제할 필요가 있음. 따라서

저가제품을 개발하는 것도 중요하지만 이에 못지않게 쌀 때 집중 투자하여 수익을 올리는 방식으로 시장을 공략하는 것도 매우 중요함

<대중공략형 기업 사례>

기업명	키워드	중점전략
관서페인트	자동차용 도료로 인도시장 장악	-인도의 자동차용 도료 시장에서 50% 점유율 -남아공 기업 매수 등으로 시장 확대 예정
스즈키	인도시장 개척기업	-1982년부터 인도에서 합작사업 시작 -인도의 신차시장에서 top share
혼다	5만엔대의 오토바이를 아프리카에서 판매	-나이지리아에서 5만엔대의 소형오토바이 판매 -저가전략으로 신흥국시장 공략
야쿠르트	세계에서 연간 100억만개 판매	-해외에서도 방문판매 성공 -구미, 아시아, 남미시장 진출
유니참	생리용품, 종이거저귀, 아시아시장 석권	-해외매출액 비율 40% -2020년까지 세계시장점유율 10% 목표
로트제약	새로운 시장 개척	-동남아시아에서 립 크림, 화장품 판매 확대 -인도, 방글라데시 시장 등 신흥국시장 겨냥

자료 : NIKKEI BUSINESS