일본기업의 신흥국 진출전략의 성공사례

일본 국제협력은행(JBIC)은 신흥국에서 급증하는 중간소득층을 타깃으로 하는 일본기업의 마케팅 성공사례를 △목표고객 설정 △제품전략 △가격전략 △유통판매 전략 △브랜드/프로모션 전략으로 구분하여 소개

□ JBIC는 일본기업들이 신흥국 중간층(Volume Zone)의 확대 가능성에 주목한 장기적 전략수립의 중요성을 강조

- 아시아 신흥국 중간층 규모는 2010년 3.5억 세대에서 2025년 7.8억 세대로 2배 이상 증가할 전망

〈표〉 아시아 신흥국의 중간층·부유층 규모 전망

(단위: 백만 세대)

	연간 세대소득	2010	2015	2020	2025
· 부유층	4만 달러 이상	19	47	64	85
· 중간층	5천-4만 달러	345	488	651	775
· 저소득층	0-5천 달러	492	404	312	243
합 계		855	940	1027	1107

주: 여기서의 아시아 신흥국은 중국, NIEs, ASEAN 5, 인도의 합계를 말함

자료: 日本政策投資銀行(2010.2.24)

- 따라서 신흥국 중간소득층 시장에 주목한 가격설정, 마케팅 수립 과정에서 현지의 기호와 수요를 정확히 반영한 기업의 상품개발 및 판매전략 수립이 시급히 요구됨.

□ JBIC는 일본기업의 신흥국 진출전략의 성공사례를 유형별로 다음과 같이 제시함.

○ 목표고객(Target Segment) 설정: 신흥국 시장진출은 자사의 경쟁우위성을 반영한 목표고객의 설정이 중요

- 신흥국 시장을 개척·발굴하는 과정에서 우선 점유되지 않은 고객을 대상으로 진입한 이후 고급형 고객으로 연동시킨 사업을 전개하는 것이 필요함.

<사례 1>
다이하츠 공업(株)은 자동차 대중화가 나타나기 시작한 인도네시아에서 2000년부터 현지인 대상으로 독자 설계한 Small Car를 Entry Car로서 투입하여 높은 판매실적을 기록함. 이는 소비자들이 소득이 향상된 이후에도 최초 구입 자동차의 상위 모델로 교체하는 경향이 있기 때문에 Entry Car의 중요성에 착안한 마케팅 전략임.

○ 제품전략 설정: 신흥국 시장은 단순히 '저렴한 가격'이 아닌 현지사회 특유의 수요에 대응한 제품전략이 요구

- 일본인의 가치판단에 얽매이지 않으면서도 현지 수요를 반영한 제품개발이 새로운 시장 획득의 관건

<사례 2>
파나소닉(株)은 중국에 개발거점을 두고 현지 소비수요를 반영한 제품개발을 시행하고 있음. 예를 들어 세탁기의 경우 소비자들의 수요가 높은 항균기능을 강화하고, 냉장고의 경우 식품안전에 대한 관심이 높아지면서 야채 잔류농약을 분해하는 기능을 부가한 제품을 개발하여 성공적인 판매실적을 기록함.

〈사례 3〉
일본국내 에어컨은 피부건조를 방지하기 위해 센서를 통한 바람이 사람에 직접 닿지 않도록 설계됨. 하지만 인도에서는 직접 바람이 닿지 않으면 냉방효과가 약하다고 느끼기 때문에, 히타치 어플라이언스(株)는 현지 스텝 및 시장 의견을 반영하여 사람이 있는 방향으로 송풍하는 에어컨을 개발함. 이는 일본인 대상의 마케팅 차원에서는 생각지 못했던 설계이지만, 인도에서는 반응이 좋아서 판매실적이 향상됨.

ㅇ 가격전략: 신흥국에서는 현지에서의 판매 가격대를 감안한 가격설정이 중요

- 고급형을 지향하지 않더라도 약간 높은 가격대를 설정함으로써 브랜드 이미지를 유지하는 전략, 후발 브랜드의 경우에는 경합품목보다 약간 저렴한 가격설정을 시행하는 전략 등 각사가 전략적으로 가격설정을 시행해야 할 것임.

- 정부 보조금 등의 우대조치 및 현지판매 금융사정 등을 고려한 상품 전략도 효과적

ㅇ 유통·판매 채널 전략: 판매·서비스망이 정비되지 않은 신흥국에서는 제품의 유통·판매 경로 확보가 중요

- 일본기업 중에서는 판매대리점에 대한 경영지원을 통하여 로열티를 제고하거나, 직판영업을 추진하는 등의 유통·판매 전략에 역점을 두고 있음.

〈사례 4〉
시세이도(株)는 일본에서 축적된 대면판매 방식을 통한 전문매장을 중국에서 전개하고 있음. 뷰티 컨설턴트가 전국 전문매장을 방문하여 고객 대응 지도를 시행하고 대면판매를 통하여 소비자에게 상품의 부가가치를 정확하게 전달하는 판매 전략을 전개함으로써 성과를 거두고 있음.

〈사례 5〉
영유아용품 제조판매 회사인 피죤은 중국에서 대리점, 판매점의 수준향상을 위한 지원을 강화함. 단순한 판촉지원뿐만 아니라 교육·경영지도 분야에도 지원을 확대·시행함. 예를 들면, 대리점, 판매점을 대상으로 경영 세미나를 정기적으로 개최하여 상품지식이나 서비스 향상에 도모하고, 나아가 판매성과에 대하여 다양한 인센티브 제도를 도입하고 있음.

○ 브랜드/프로모션 전략: 부유층 대상의 브랜드 이미지를 훼손하지 않으면서 새로운 브랜드를 확립하는 전략이 중요

〈사례 6〉
시세이도(株)는 중국시장에서 일부 고급 백화점을 대상으로 하는 대면판매 방식의 고급형 브랜드와 잡화점이나 개인 화장품점에서 판매하는 별도 브랜드를 동시에 판매하고 있음. 이처럼 대상별 브랜드를 구분함으로써 브랜드 이미지를 훼손하지 않으면서도 폭넓은 소비자층에 대한 마케팅을 전개할 수 있음. 또한 시세이도는 이러한 토탈 세일즈 전략을 통해 소득이 향상된 고객이 향후 상위 브랜드 구매자로 전환될 것으로 기대하고 있음.

〈참고자료〉
國際協力銀行(2010.1).「新興國ボリュームゾーン市場にむけたものづくり」.
日本政策投資銀行(2010.2.24).「アジア新興國のサービス需要拡大への戦略」.