

韓国企業の日本市場向けマーケティング戦略の問題点

チェ・サン Chol

流通科学大学 総合政策学部 教授 崔 相 鐵

■日本消費市場に新たに関心を示す韓国企業

最近になり、筆者は、韓国の企業側から、日本経済が本当に失われた20年を脱したかどうか、またその間凍り付いていた消費マインドが実際に改善しているかどうかについての見解を良く求められる。概ね当の韓国企業の経営者らは、自社製品の日本市場への輸出を考慮しているようだ。筆者は、以下のようにいくつかの統計数字を紹介しながら、日本の消費市場の回復を伝え、日本市場進出への積極的な姿勢を促す。

日本総務省が発表した2013年の家計調査によると、総世帯の消費支出は前年比1.1%増加し、2年連続増加した。このことは、株価上昇による資産価格効果が消費心理を刺激したことや、シニア層の住宅改良などの消費が活発であったことに起因したものであり、2007年1.2%の増加以来の大きな伸張勢である。日本政府の月例経済報告でも、7月以来の景気の基調判断を上方修正しており、アベノミクス効果が着実に現れていると言えそうだ。

さらに注目すべきは、このようなフロー(flow)よりも、2013年6月末現在、日本の家計が保有している1,590兆円のストック(stock)としての金融資産だ。とりわけ、今でもすぐに消費に回すことができる現金と預金が859.8兆円(54%)。そのためにリーマンショック以来の世界大不況の際に欧米諸国を強打した、いわゆる逆資産効果(株式や不動産などの資産価格が急速に下落し、消費支出が減少すること)が生ずる恐れも少ない。現に東日本大震災以後、外国企業の対日投資も増えており、2013年の外国人観光客は初めて1,000万人を超える等、日本の消費市場の行方を明るくみる外国人の日本への眼差しは熱い。

筆者が日本消費市場に対して、上述のように肯定的な見方で説明するにもかかわらず、韓国の経営者の反応はどれも芳しくない。消費税再引き上げによる景気先行きの不透明性を懸念したり(現に最近発表された2014年4~6月期のGDP速報値は年率換算で前年比6.8%減)、アベノミクスの行方を疑ったり、反韓・嫌韓感情の悪影響を心配する。その上に、どうやら今でも韓国の経営者にとって、日本消費市場はその規模の大きさには惹かれるものの、なかなか参入障壁が高くアクセスしにくい市場のように映されているようだ。

■日本は、韓国企業にとって「すっぱい葡萄」市場であるか

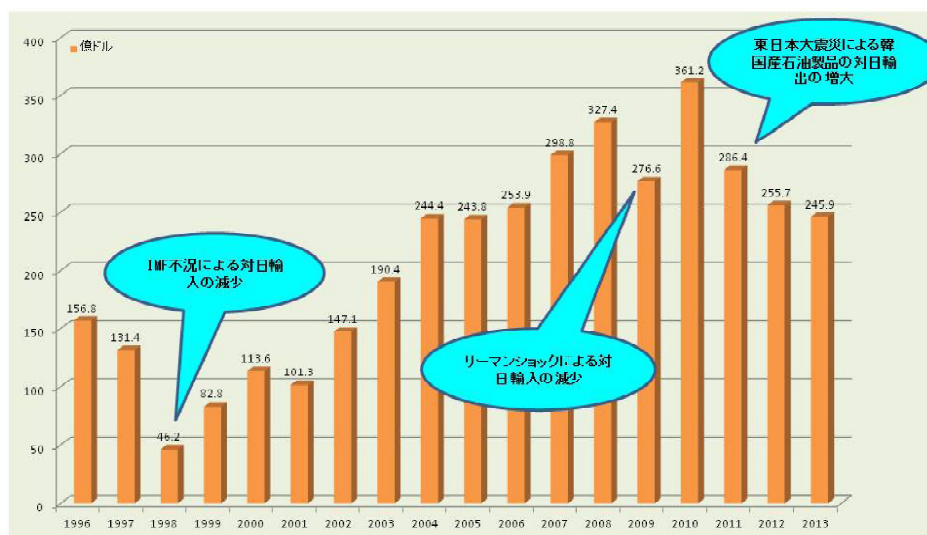
日本市場の行方をわざと訝る韓国の経営者の姿勢から、イソップ寓話での「すっぱい葡萄(Sour Grapes)」の話が思い浮かぶ。お腹を空かせたキツネが、たわわに実った葡萄を見つける。それを採って食べようとして跳び上がるが、葡萄は高い所にあり、届かない。何度跳んでも届かず、キツネは怒り心頭と悔しさ一杯になり、「どうせこの葡萄は、すっぱくてまづいだらう。誰が食べるものか」と捨て台詞を残して葡萄畑を去る。

すぐに手が届きそうでも、実際は手に入らない日本市場は、韓国企業にとって「すっぱい葡萄市場」として見なされているのではないだろうか。(2010年に中国に次ぎ世界3位に転落したものの)長らく世界第2の巨大な規模を誇ったのが、日本消費市場。この巨大で、かつ至近距離に位置している日本市場で、韓国企業はどれもキツネのように悔しい気持ちを持ち続けたのが事実なので、その気持ちを理解できない訳ではない。

世界市場で通用できた韓国の製品が、日本市場でなかなか受け入れられない様相を端的に表している<図1>を見てほしい。ここでは、1996年~2013年の間、日本との貿易で持続的に莫大な規模の赤字を出している模様が示されている。韓国企業は、IMF経済危機やリーマンショック不況の時の対日輸入減少、そして東日本大震災による一時的な石油製品の対日輸出増加とい

う、特殊な出来事か起きた年以外は、日本市場で右肩上がりの貿易赤字を出し続けている、惨憺たる経済成績表しか残していない。端的にグローバル市場で輝かしい成果を挙げた三星電子や現代自動車も日本市場から撤退し、LG電子も一度日本から撤退してから再進出を果たしたものの、相変わらず苦戦を強いられている。

【韓国の対日貿易赤字の推移（1996年～2013年）】



このように負け惜しみの鬱憤がたまるのみの日本市場で改めて苦勞するよりは、旧来の安定した欧米市場と発展著しい中国市場で頑張る戦略をとることは、理にかなう。しかし、韓国との貿易で累積的に赤字を垂れ流している欧米諸国は、そのうち改めて輸入規制に走る恐れがあり、中国市場

場での過度な貿易黒字（2013年628億ドル）は既に韓中関係の火種になりつつある。韓国にとって、欧米と中国市場に頼る輸出戦略はリスクを抱えていると言わざるを得ない。その点で、今だからこそ韓国企業が日本を戦略的に攻略すべき市場として見つめ直し、挑むことが求められる。日本市場をいつまでもすっぱい葡萄市場に見なすわけにはいかないのだ。

■日本向けマーケティング戦略の樹立のための日本市場の理解

マーケティングは、言うまでもなく消費者の分析から始まる。その点で、韓国企業が今後、日本市場に積極的に進出するためには、日本消費市場の理解、言い換えれば日本人の消費行動の理解が不可欠だ。残念ながら日本人の消費行動に対する韓国企業の理解のデキは、誤解だらけか、表面的な理解に留まっている。以下、筆者なりに日本人の消費行動の特徴を網羅的に述べることにしたい。

第1、日本の消費者は高品質・高サービス志向である。ただし、これには説明が要る。一般に消費者は、所得によって、求めるべき品質・サービスのレベルが決まると言われる。当然ながら高所得者は価格の高さを気にせず高品質・高サービスのモノを選好し、低所得者は高品質・高サービスを避け価格の安さを優先する。しかし、日本の消費者は、たとえ所得が低くても、品質・サービスの期待水準を決して落とさない。百元ショップでも、回転寿司でも、そうである。

第2、日本の消費者は、伝統と歴史に後押しされる稀少な銘柄に憧れる。欧州のインポートブランドへの強い拘りもその習性による。一昔前にフランスのルイヴィトン・バッグの売上高の3分の1が、日本人女性によるものだったとされる。もちろん、バブル期の行き過ぎたブランド・フィーバーはもう二度も訪れないかもしれないが、老舗と暖簾を重視し、本物を追い求める風土は、未だ健在だ。中古本販売に革命をもたらした「ブックオフ」を創立した坂本孝氏が手掛ける最近の「俺のフレンチ」、「俺のイタリアン」ブームは、失われた20年を経ながら財布の中が益々寒くなってきても、相変わらず本物のブランドに拘る日本人にフィットした。

第3、狭い国土しかないものの、日本人ほど強い地域性を持つ人種はいない。「秘密のケンミ

ンSHOW」が高い視聴率を取り続け、地域限定のビールがあふれ出し、コンビニの定番のおでんの出汁も地域によって異なる。マーケティング戦略の優秀事例として良く取り上げられるポッキーの地域版は数え切れないほど多い。

第4、日本人は基本的に宗教を信じないが、鮮度信仰だけは例外と言われる。アサヒ・スーパードライは、製造から3日以内に工場から出荷することを公約し、カルビは、社員の人事考課に自社製品の鮮度管理の貢献度をリンクさせた。行き過ぎた鮮度競争が廃棄ロスと物流費用の増大に繋がり、社会的批判にさらされたコンビニ最大手のセブンイレブンが、お弁当の消費期限を3～4日に増やすことができないか模索しているそうだが、このことが、皮肉にも日本人の鮮度信仰の根深さを物語っている。

第5、日本人は季節変化に対して非常に敏感だ。おそらくビール会社や化粧品会社が四季折々に異なる銘柄を出す国は、日本だけであろう。マーケティング・テキストでは市場細分化が重要だというのが、季節毎に大手メーカーが新製品を市場に絶えず出し続けるマーケティング手法は、特記に値する。

最後に、日本人は、一度は満足し受け入れた製品やサービスにさえも、すぐに飽きてしまう習性がある。たとえば「会いに行けるアイドル」をコンセプトにしたAKB48がこれほど流行り、その進化バージョンが増殖していくのは、日本人音楽ファンの飽きっぽい習性がしっかりと分析されたからであろう。日本の自動車メーカーのモデル・チェンジは、世界で最も早いと言われるのも、それと関連する。

■日本を「青い鳥」市場として見直すべき

以上の日本消費者の特徴は、欧米または中国の消費者とはあまりにも異なるので、それらの市場で成功できた韓国企業のマーケティング戦略を、日本市場に持ち込んでもほとんど通用できないだろう。異質な日本消費市場を面倒な参入障壁として認識し、できれば避けたい韓国企業の経営者の心境は理解できなくもないが、しかし繰り返すが、そうはいかない時期に来ている。

それでは具体的に韓国企業が高い参入障壁を持つ日本消費市場にどのようなマーケティング戦略をもって臨むべきかについては、紙面の制約上、今回は割愛したい。ひとまず大事なのは、欧米市場と中国市場とは異なり、なかなか成功の道筋が見えなくても、日本市場を以前のようにすっぱい市場として見なさないことだ。そのためには、決して日本市場をすっぱいものだと勝手に思い込まず、実に「甘い葡萄」市場であるゆえに、「誰に渡すものか」という強い思いを持つことが望まれる。

幸福をもたらす青い鳥を探し、遠くて険しい冒険の旅に出るチルチルとミチルの話は、結局のところ青い鳥は、その兄弟の住む部屋にいた鳩であったとのこと。幸福は近いところにあるとの教訓をわれわれに与えてくれる童話だが、長らく「すっぱい葡萄市場」として敬遠した日本消費市場を、今こそずっと韓国の至近距離にあった「青い鳥市場」として再認識する時期が訪れた。日本市場での成功は、単に韓国経済の積年の課題である貿易赤字の解決に留まらない。

この難しい市場で成功経験を積むことが、激しさを増すグローバル市場競争での成功のパスポートになる可能性を秘めているのだ。グローバル市場で頑張っていくべき韓国の経営者が、強くそう認識してほしいと切に思っている。

この原稿は在日韓国商工会議所が発刊する会報「架け橋」153号(2014.9発刊)に掲載されたもので、発刊元並びに寄稿者の承諾のもと掲載させて頂いています。