

イタリア「感性マーケティング」との融合

海外事業成功のカギは、誰でも自分の考えを述べられる
企業風土をつくることにある。



小林国際事務所 代表
小林 元

私は東レで40年近くひたすら海外事業に携わった。特にイタリアでは、13年間ミラノに住んでアルカンターラ社のマネジメントに従事した。

イタリア人に任せて口を出すな

1970年代の初め、東レの一研究者が人間の髪の毛の100分の1という革新的なマイクロファイバーを開発した。それを素材として人口スエードが作られ、日本市場で販売されたが、わずかしか売れなかった。スエードをまとう習慣が定着していなかったからである。スエードが定着している米国ではかなりのまとまった量が売れたが、日米での販売量だけでは日本に設立した工場の稼働率は40%にも達しなかった。このままでは赤字である。

こうした状況を打破するため、当時の社長が「この技術をイタリアにもって行ってヨーロッパ向けに販売する」と言い出した。その理由として「自分は西ドイツに駐在して、ヨーロッパのものづくりを見てきたが、この種の製品を最高級品に仕立て上げ高値で売ってみせるのはイタリア人である」と。取締役会では多くの役員が疑問の声を上げたが、社長に押し切られた。我々海外事業部への社長からの指示は「商品企画およびマーケティングはイタリア人に任せろ、日本人は口を出すな」ということであった。

かくしてミラノにイタリア側パートナーと組んだ合弁会社「アルカンターラ社」が設立された。早速、この製品をどのようにマーケティン

グするか話し合いが行われたのだが、現地側が提案する計画は全く我々の予想を超えたものばかりだった。

日本人の常識とかけ離れた戦略

まず驚いたのは、この会議に高級皮革分野について国内でトップクラスの社外コンサルタントが出席していることで、「これが社外の知を取り入れる新しいやり方だ」と言う。

我々は日米市場でやってきたように、この素材の特性がもつ、^{しわ}皺にならない、軽い、洗濯機で洗えるなどの機能性を説明した。彼らの反応は、次の通りであった。

①まずはヨーロッパで機能性を評価するゲルマン民族、特に高い経済成長をしている西ドイツ市場に衣料素材として販売しよう。

②ところで、この素材はもう1つ大変優れた特徴をもっている。それは美しい色彩を出せるということだ。従来、高級な家具や車の内装に天然皮革を使ってきたが、その物性の特徴から出せる色彩が限定されていた。ところがこの素材は我々が好むどんな色彩でも出せるではないか。これは素晴らしいことだ。

③こんな画期的なものがあったと伝え、新しいブランドをつくり上げて販売すれば、メートルあたり5000円(卸価格)で売れるであろう。

これらの戦略は我々日本人の常識とかけ離れたもので、「美しい」という言葉が出てきたのには驚かされた。文化や芸術の世界だけの言葉