

はじめに

これまで、具体的な進出対象国・エリアを想定した進出前調査段階に資する情報提供として、コラムの第4回では、自社製品の海外展開における戦略検討について、3C分析及び4P分析を用いてご説明し、第5回では、対象国市場の事業性を評価するためにF/S調査手法について説明を行った。

第6回では、海外現地調査及びビジネスマッチングのポイントについてご紹介をさせて頂く。

(1) 海外現地調査のポイント

製品の海外市場における販売にあたっては、コンサルティングサービス等を活用した情報収集を行う方法もあるが、可能であれば自社が実際に現地を訪問し、市場の実態について視察を行うことをお勧めする。

以下では、海外現地調査にあたってのポイントをお示しする。

① 病院見学

自社製品の販売先が医療機関である場合、現地の病院見学を行う。医療機関は公立病院と私立病院を規模別に、かつ私立病院は資本別に選定するなど、自社製品のターゲットとなる病院像を明確にするため、カテゴリーごとに1病院程度訪問することをお勧めする。

設立主体	公立	私立
規模	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 大学付属病院 ✓ 大規模病院 ✓ 専科病院（循環器センター、整形外科病院等） ✓ 中小規模病院（100床未満） ✓ 診療所 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 大規模病院 ✓ 中小規模病院（100床未満） ✓ 診療所
資本	—	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 外資系 ✓ 内資系（財閥、企業） ✓ 内資系（個人、その他）

また、訪問にあたっては、現地コンサルティング会社を通じてあらかじめアポイントを取得して訪問することで、現地医師との面談や、検査室やラボ、病室といった施設内の詳細な見学が可能となることもある。

<ひとことアドバイス>

現地医師との面談・病院見学が可能になった場合、院内に飾ってあるカレンダーやポスターといった備品から、参入済みの医療機器メーカーや、ディストリビューターが分かることがある。また、医師と特に付き合いの深いディストリビューターがいる場合があり、その場合は、医師が直接ディストリビューターを紹介してくれることもある。

② 薬局等見学

自社製品が、体温計や血圧計、ガーゼや医療用サポーターといった薬局やスーパーマーケット、コンビニ等での販売を想定する場合、現地視察にあたっては、以下のポイントが挙げられる。

製品ラインナップ	✓ 陳列された商品及びその価格を確認する ※写真撮影はお断りされる場合も多い
売れ筋	✓ 陳列状況から、売れ筋やPRの強さ等を確認する ※薬剤師や店員に売れ筋を聞いてみることも可能

また、現地コンサルティング会社を通じて薬局やスーパーマーケット等の運営母体となる企業にアポイントを取得しておけば、より詳細な売上や取扱商品に関するお話を伺うことが可能になることもある。

(2) 販売代理店探索のポイント

わが国の医療機器メーカーの海外における販売戦略としては、販売代理店を通じた展開を行うことが一般的である。対象国の特徴、自社製品の特徴によって、最も適した販売代理店を探索することが必要であるが、販売代理店は、規模別に2パターンに大別することができる。

① 中小規模の代理店

わが国の医療機器メーカーが海外展開を行うにあたっては、現地の中小規模の販売代理店と取引を行うことが多い。具体的には、従業員数が5名から20名程度、エンジニアが1名から2名程度という規模が多い。

その理由としては、大手販売代理店は、海外の大手医療機器メーカーの製品を扱っていることが多く、日本の中小規模の医療機器メーカーの製品取扱い余地がない場合や、多品種多品目の製品を取り扱っているため、営業スタッフの個別製品に関連する知識が希薄である場合が多いことがあげられる。これに対し、中小規模の代理店は、相対的に中小企業規模であるわが国の医療機器メーカーの製品を、代理店における主要商品のひとつと位置づけた上で、製品について十分に勉強し、製品知識や営業ノ

ウハウといった専門性に裏づけられた、熱意ある販売活動を行ってくれるといったメリットがある。

② 大規模代理店

一方、中東エリアをはじめとして、購入窓口並びにサービス及び定期点検の窓口を一元化する動きが見られており（ex. ターンキープロジェクト¹）、大手代理店の強みが発揮される対象国もあることには留意するべきである。

（3） 販売代理店との契約におけるポイント

販売代理店の探索及び決定後、契約締結段階における課題としては、いかに自社に有利な契約内容とするかがポイントとなる。特に、販売代理店等側から請われる形で交渉が始まったような、メーカー側に優位性がある場合を除き、対象国に関する市場情報がなければ交渉が不利になりがちである。

特に、支払い方式、専売条項・ミニマム・コンティティ、販売許可、在庫の引き取り条項、裁判本拠地等については留意が必要である。具体的に留意すべき点として、以下が挙げられる。

① 専売契約とミニマム・コンティティ

販売代理店等は、専売契約を前提として交渉が行われる場合も多い。

この専売契約は、代理店としての熱意や、投資意欲の現れである場合も多く、必ずしも不利益な契約形態なわけではない。しかし専売とした販売代理店が機能しない場合、契約期間中は解約できなくなってしまうと、対象国における展開が大幅に遅れる可能性がある。そこで、専売契約であれば、販売ノルマを課す（ミニマム・コンティティ）のが通常である。ノルマに満たなければ、解約できるという条件を付すことで、上記のようなリスク回避に繋がる。

② 販売価格の決定権限

医療機器の販売価格については、メーカー側が価格を決めて、販売代理店にマージンを支払う方法（コミッション制）と、メーカー側は卸売価格のみ決定し、販売価格は相手に決める権限を与える方法もある。後者の場合は、販売代理店が高価格に設定しすぎる場合もあるため、メーカーと販売代理店と一緒に病院を訪問し、競合メーカーの製品の価格を調査し、相場感について相互に納得を得るといった努力も必要である。

¹ 病院内の医療機器・設備、医療材料等を1つの販売代理店に窓口を集約して購入し、メンテナンスの窓口も一元化する仕組みのこと。

③ 販売許可の取得

販売許可の取得は、対象国の法律で現地代理店が取得するというルールになっていない限り、一般的にはメーカー側が持つようにする。その理由としては、ライセンスを販売代理店が取得している場合、メーカー側が別の代理店に変えたいと考えた場合に交渉が複雑化するだけでなく、最悪の場合、販売許可を委譲してもらえないといった事態が発生するリスクがあるためである。但し、強固な信頼関係がある場合には、販売代理店にライセンス取得を依頼することで、海外展開における初期コストを削減できる可能性もある。その場合は、3年程度のライセンスの更新タイミングで切り替えるなどの対応もとられている。

④ 在庫の引き取り条項

販売代理店等との契約解消時には、在庫の投売りといったリスクが発生しがちである。そこで、在庫の引き取り条項を盛り込んでいくことが有効である。

(4) 販売代理店との関係構築・強化にあたってのポイント

契約締結後の関係構築における取組みについては、契約開始時の研修と、定期的なコミュニケーションが重要となる。具体的には、契約開始時には、メーカー側が、販売代理店等に対し、現地で、セールス（製品の特徴、競合と比較した強み等）、メンテナンスサービスなど、様々な研修・情報提供を行う。また、製品の特性にもよるものの、一般的には月1のペースで販売状況等に関する定期報告を実施していることが一般的である。現地訪問は、販売代理店等との関係やメーカー側の企業体力によって差はあるが、四半期に1度から一年に1度のペースで実施されている傾向がある。その他、基本的にメーカー側は販売代理店等の主体性に任せる方針が多いものの、随時の相談受付や、必要に応じたセールスへの同行といった取組みを行っている。

関係構築段階における課題としては、中小の販売代理店等を活用した場合には、属人リスクが挙げられる。具体的には、経営者の交代、主要なセールスマンや医療機器の場合はCertificateを発行したメンテナンスサポート人材等の離脱が挙げられる。メンテナンスサポートに関するCertificateは個人名では出さずに代理店企業名で出すといった対策が必要である。

おわりに

次回第7回から9回は、実際に対象国への進出段階にある企業向けのコラムとして、米国、欧州、アジアの薬事規制の概要及び最新動向をご紹介します。

以上