

販売戦略・市場拡大等に関する調査事業

1) c マッチング事例調査

【 報 告 書 】

平成28年3月

みずほ情報総研
Mizuho Information & Research Institute

【 目 次 】

1. はじめに	1
1.1. 目的.....	1
1.2. 方法.....	1
1.2.1. 調査方法・対象	1
1.2.2. 調査項目.....	2
2. 調査結果	3
2.1. 販売代理店の規模	3
2.1.1. 中小規模の代理店と取り引きをするケース.....	3
2.1.2. 大規模代理店と取り引きをするケース	3
2.2. 販売代理店の特徴・選定理由.....	5
2.3. マッチングの具体的なプロセス.....	7
2.3.1. 販売代理店の探索方法・初期段階における取組み	7
2.3.2. 契約交渉段階における取組み	9
2.3.3. 契約締結後の関係構築における取組み	12
2.4. マッチングにおける課題.....	14
2.4.1. 販売代理店の探索における課題	14
2.4.2. 契約締結段階における課題.....	14
2.4.3. 関係構築段階における課題.....	15
2.4.4. 契約解除時における課題.....	15
2.5. 販売代理店を活用するメリット.....	17
2.6. マッチング支援への要望.....	18

1. はじめに

1.1. 目的

わが国の医療機器メーカーは中小企業が中心となっており、企業体力の観点から、海外市場に進出するにあたっては、まず現地の販売代理店を通じた取り引きを行うことが一般的である。医療機器メーカーの海外展開の成否は、信頼できる販売代理店を発掘し、関係構築を行えるか否かにかかっていると言っても過言ではない。

販売代理店との取り引きを通じた海外展開においては、現地市場や調達等に関する情報収集、KOL(Key Opinion Leader)となっている医師との関係構築・製品PR、メンテナンス対応といった便益を享受できる。しかし、一方で、契約締結時、取引期間中、契約解消時といった各フェーズで、海外ならではの課題を含めた各種トラブルが報告されている。

そこで、本調査では、今後海外に進出する日本企業が、現地の販売代理店との取り引きを開始する際の参考となる情報を収集することを目的として、マッチング事例を調査の上、販売代理店との提携における成功ポイント、課題と対策等についてとりまとめた。

1.2. 方法

1.2.1. 調査方法・対象

本調査は、ヒアリングを中心として情報収集を行った。ヒアリングは、NPO法人海外医療機器技術協会(OMETA)の協力を得て、中小企業を中心に、販売代理店を通じて海外展開を行った実績とノウハウのある企業を選定の上、実施した。

OMETA及び調査対象企業の概要は、以下のとおりである。

団体名	概要
NPO法人 OMETA	<ul style="list-style-type: none">● 政府が実施している ODA(政府開発援助)により開発途上国の保健医療分野に対し供与された医療機器、及びその他関連機材について、下記の業務を実施する団体。<ul style="list-style-type: none">➢ フォローアップ、アフターケアの実施により納入機材の再活性化➢ 現地医療機関の安定と健全な発展を助成➢ 我が国の国際協力事業を支援すると共に、日本製医療機器の海外市場における信用保持に寄与● 会員企業は、医療機器メーカーを中心として、正会員 68 社、賛助会員 87 社 (2016 年 2 月現在)。

対象	主な取扱製品	企業規模 (資本金)	進出先
A社	麻酔器、人工呼吸器など	1,000万円	アジア、アフリカ、中南米など
B社	産科・婦人科用機器など	8,000万円	欧州、中東、ASEAN、アフリカ、中南米など
C社	手術台、脳外科・整形外科用 機器など	3,000万円	米国、ASEANなど
D社	顕微鏡、計測機器など	3,000万円	米国、中南米、欧州、中東、ASEANなど
E社	循環系治療処置具など	1億円以上	米国、中南米、欧州、アジア、ASEANなど
F社	耳鼻咽喉科用機器など	1,000万円	欧州、中東など
G社	鋼製小物、縫合材料など	8,000万円	欧州、中東、ASEAN、中南米など
H社	病理検査機器、試薬など	9,000万円	米国、欧州、中東など
I社	画像診断装置、検査装置など	10億円以上	米国、欧州、アジアなど

1.2.2. 調査項目

本調査の調査項目は、以下のとおりであった。

1. 現地販売代理店とのマッチング概要
 - (1) 販売代理店の規模（従業員数、エンジニア数、資本規模、売上額等）
2. 販売代理店選定の際の視点について
 - (1) 販売代理店の特徴・
 - (2) 選定理由
3. マッチングの具体的なプロセスについて
 - (1) 販売代理店の探索方法・初期段階における取組み（働きかけ）
 - (2) 契約交渉段階における取組み
 - (3) 契約締結後の関係構築における取組み
4. マッチングにおける課題について
 - (1) 販売代理店の探索における課題
 - (2) 契約締結段階における課題
 - (3) 関係構築段階における課題
 - (4) 契約解除時における課題
5. マッチングの成果について
 - (1) 販売代理店を活用するメリット
6. マッチング支援へのご要望について
 - (1) 実際に利用した支援で効果的だったもの
 - (2) あればよかったと考える支援サービス
 - (3) その他マッチングの支援機関に対するご要望等

2. 調査結果

2.1. 販売代理店の規模

2.1.1. 中小規模の代理店と取り引きをするケース

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り引きを行うことが多い。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く挙げられた。

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、わが国の医療機器メーカーの製品とコアとして、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。

2.1.2. 大規模代理店と取り引きをするケース

ターンキープロジェクト¹ と呼ばれる設備一括請負契約を結ぶ取引形態があり、代理店に機器や設備の購入窓口と、サービスや定期点検の窓口を一元化する動きが、特に中東エリアで進んでいる。このような取組みは規模の大きい代理店の方が得意とするため、販売戦略によっては、大手代理店と取り引きする方が効果的である場合があることに留意するべきである。

参考 各社ヒアリング結果

<中小規模の代理店と取り引きをするケース>

【B社】

- 平均すると、10～20名の社員規模。大企業ということはあまりない。理由としては、自社製品をコアにしてくれることを大切にしているため。
- 大きな代理店では、自社製品への知識がないなど、ないがしろにされることもある。

【C社】

- 代理店の規模は小さく、社長、営業、経理、物流管理含め、5～10名程度の従業員数である。大きな代理店は、大手メーカーの製品を取り扱っており、自社の製品は取り扱ってもらえないことも多い。

【D社】

- 小さな代理店は、デモ機を購入したり、モチベーションが高い。商品をよく知っており、PRポイントを心得ている点がよい。

¹ ターンキープロジェクトとは、売り手が、買い手は鍵を回すだけで工場設備を運転できるという状態に仕上げから引き渡す「設備一括請負契約」のこと。

【E社】

- 市場の性質によって異なるが、小さいところでは15~20人程度の企業もある。大きいところでは、医療機器に限らず広い分野を扱う数百人規模の代理店もあるが、その場合、直接的に関係があるのは一部の部門のみである。

<大規模代理店と取り引きをするケース>

【D社】

- マーケットによって、代理店規模は異なる。
- ターンキープロジェクトという、設備一括請負契約を結ぶ取引形態がある。これにより、サービスや定期点検の窓口も代理店に一元化される。世界中でこのような動きはあるが、特に中東で進んでいるものである。
- ターンキープロジェクトは規模の大きい代理店が得意とするため、大きな代理店に任せることが多くなる。但し、大手代理店は取扱品目も多く、個々の商品への目配りが不十分になり、大ブランドの商品は別として中小企業の商品はおろそかになりがちである。
- ターンキープロジェクトは、建替えや新規プロジェクトが多い。
- 大きな代理店は、横のつながりで販売案件にねじこんでくれることもある。

2.2. 販売代理店の特徴・選定理由

わが国の医療機器メーカーが取引先販売代理店として選定した対象の特徴・選定理由としては、以下が挙げられる。

<組織・体制>

- 組織体制がしっかりしている (ex. 資本、他メーカーの取扱い状況、オフィススペース、在庫数等)
- 人材が信頼できる (ex. 経営者の人柄、セールスマンの能力)

<ネットワーク・専門性・技能>

- 業界に精通し、キーホスピタル/キーパーソンとのコネクションがある
- 販売戦略等のビジョンがしっかりしている
- エンジニアがしっかりしている

<情熱>

- 自社製品を優先的に扱ってくれる
- メーカー側からの課題への対応がしっかりしている (ex. 内容、スピード)
- 販売に対する意欲が高い (ex. デモ機をすぐに購入する)

<実績>

- 他メーカーとの取引期間の長さ

参考 各社ヒアリング結果

<組織・体制>

【B社】

- 優秀なセールスマンがいるか。セールスマンとの信頼関係が一番大事であり、誠意があるかを見ている。

【C社】

- 付き合ってみないと分からない。データから信頼性を図ることは難しい。

【E社】

- 「会社がちゃんとしているか」、つまり個人としてではなく組織として動いてくれるかが重要。資本、他メーカーの取扱い状況、エンジニアの数、オフィスのスペースや在庫数等を見る。現地に行って現場を確認することが重要。

<ネットワーク・専門性・技能>

【A社】

- エンジニアのレベルがしっかりしているところがよい。それないと、東京の部隊の負担が大きくなりすぎてしまう。小さいところだと、エンジニアが1~2名しかいない場合もある。その場合、エンジニアがやめてしまうと、取引を打ち切ることもある。

- 販売戦略を明確に説明できるような販売代理店はよい。
- エンジニアの数も重要。
- 製品知識など、自社商品の分野についてゼロベースすぎる代理店は論外である。

【B社】

- 病院に精通しているか（シェア、キーとなるドクターとの関係、キーホスピタルへの納品）。

【D社】

- どのような商品を扱っているかもポイントである。事業計画を聞いてみて、踏み込んだ話をする。

【E社】

- 対面で責任者と会い、マーケット予測や販売予測、販売戦略（現地病院とのパイプの強さも含む）を聞き、じっくり質疑応答して見極めている。また、しっかりしている代理店は、向こうから実務や金銭負担の切り分け等を細かく質問してくる印象がある。
- 経営者の人柄も重要で、現地でのメーカーの評判にも大きくかかわるところ。これも、相手と長く会話することで見極めるしかないだろう。

【F社】

- 販売台数のイメージを含めたビジネスプランがしっかりしていること。

<情熱>

【A社】

- 大手メーカーのものを取り扱っているところがいいわけではない。自社製品を優先的に扱ってくれるところがよい。
- 本当に売る気があるのかが大切。メイド・イン・ジャパンを扱っているだけでハクがつくという理由で、取扱いをしたがるようなケースもある。

【B社】

- あえてやっかいな質問状を出し、その回答内容と回答スピードを見ている。「踏み絵」のようなものである。
- デモ機をすぐを買うかどうかで、本気度が分かる。

【F社】

- 面談時の意欲を見ている。デモ機をすぐに購入するかもポイントである。

<実績>

【E社】

- その他、販売代理店に対して厳しいことで知られているメーカーの代理店となっている期間の長さも、代理店を評価する際のひとつの指標となりうる。

2.3. マッチングの具体的なプロセス

2.3.1. 販売代理店の探索方法・初期段階における取組み

(1) 展示会への出展

販売代理店の探索方法・初期段階における取組みとしては、展示会への出展が最も多く挙げられた。展示会にも種類があり、即売会のような性質のものや、来場者の特性別で趣旨が異なるものが存在するため、医療機器メーカーは、目的に応じて使い分けを行っている。また、展示会の他、医学会への展示でも販売代理店を探索できる可能性がある。

(2) 医療機器メーカーからの情報取得

医療機器メーカーから紹介を受けるという方法も多く見られる。具体的には、製品目は競合しないものの、販売先となる医療機関・部門が同じ企業から紹介を受けるようなケースが存在する。また、紹介以外の方法では、同じ診療科の関連製品を販売するメーカーで、代理店リストを公開している企業のホームページ等を確認し、親和性が高そうな代理店にアクセスするといった方法で代理店を探索しているケースもある。また、先に現地マーケットに進出している日系企業の代理店を訪問するといった方法も挙げられた。

(3) 販売代理店からのアクセス

製品目によっては、販売代理店から直接アクセスがある。特に、プレイヤーや少ない製品目で、同一製品目を扱う競合他社との取り引きがなくなった、もしくは解消したいといったきっかけで連絡がくるケースが存在する。

(4) その他 ～各種主体からの情報提供～

上記の他、現地法人を有する企業、商社、現地医療機関等から、販売代理店に関する情報を得るといった回答が得られた。

参考 各社ヒアリング結果

<展示会への出展>

【A社】

- 展示会に参加している。展示会にも種類があり、即売会のようなものや、医師やコメディカルが参加するもの、ディーラーが来るような展示会ある。これらを使い分けている。

【B社】

- 展示会でのマッチングはある。

【D社】

- 展示会もきっかけとなる。展示会には色々な会社があるため、事業プランをきいて、しっかり話すことが必要。

【E社】

- 展示会が一番多い。一回展示会に出展すると、相当数の名刺が獲得できる。

【F社】

- JETROの展示会を利用している。MEDICAやArab Healthといった商談会も利用している。展示会を機会に販売代理店を見つけた。複数代理店からのアプローチがあり、比較の上、決定した。

【G社】

- 海外展示会への出展から商談につながるケースが多い。出展時には、また、商業的な展示会だけでなく、医学会への出展からも販売代理店が見つかる場合もある。
- 海外展示会では、100社きたとして、実際に商談に進むのは1社程度。しかし、出展すると毎回200社程度とは名刺交換できている。
- 販売代理店選定にあたっては、最初は数社と並行して取引を行い、売上高等から徐々に相手を絞り込んでいく方法をとっている。

<医療機器メーカーからの情報取得>

【A社】

- 競合しないものの、販売先となる医療機関・部門が同じ企業から紹介を受けるようなケースはよくある。
- たまたま現地に出ていた手術関連メーカーからご紹介を受けたこともあった。

【B社】

- 同じ診療科の関連製品を販売するメーカーで、代理店リストを公開しているところがある。親和性が高そうな代理店にアクセスしている。

【C社】

- 欧州進出のきっかけは、現在取り引きのある海外医療機器メーカーから販売代理店をご紹介いただいたことである。その海外医療機器メーカーとは、国内の医師からの紹介を受けてつながった経緯である。

【D社】

- 横のつながりからの紹介はありえる。現地法人を有する会社などがその例である。先方にもメリットがあれば、紹介してくれるだろう。

【E社】

- 自社ではあまり事例がないが、他メーカーを通じて販売代理店にアクセスすることも有効と考える。また、他メーカーを介さないまでも、先に現地マーケットに進出している日系企業の代理店を訪問することは効率的なのではないか。

<販売代理店からのアクセス>

【A社】

- 英語のホームページを見て問い合わせが来ることもあるが、ぽつと売れるようなものではない。そもそも、薬事が通っている国からの問い合わせであればよいが、そうでない場合もある。

【B社】

- 先方から引き合いがくることも多い。競合他社との取り引きがなくなった販売代理店などから、取り引きの依頼がきたりすることもある。
- 自社製品は、集中治療室等のコア部分を形成する商品で、これを中心に各種機器が組み合わせられるため、パッケージ化を企図するメーカー等からのニーズが多い。よって、海

外大手メーカーなどから引き合いがくることもある。

- 代理店同士の紹介で連絡がくることもある。

【C社】

- Web への問い合わせや展示会出展をきっかけとした問い合わせもあったが、現在取り引きにはつながっていない。

【D社】

- 先方から声がかかった案件の方がうまくいく場合が多い。
- 類似分野の製品を扱っていたメーカーとの取り引き解消を考えている販売代理店から相談が寄せられることもある（既存メーカーの対応が悪い、高いなど）。

<その他 ～各種主体からの情報提供～>

【E社】

- 現在は、進出先国が多くなっているため、展示会等で相手が来るのを待つのではなく、現行代理店の廃業等を機に、能動的に相手を探しに行くパターンの方が多い。その場合、現地を良く知っている商社に聞くことが多い。
- 現地の日本人会メンバー、特に商社に、代理店の評判を聞きに行くことも多い。 商社は現地の情報をかなり詳しく知っているため、特に重視している。
- 複数品目を扱っているため、ある製品の代理店を探すために、同国の別製品の既存代理店に問い合わせることもある。

【H社】

- 営業活動段階でつながりのできた現地医療機関に、直接、取引のある販売代理店を教えてくださいともある。また、病院に貼られているカレンダー等を見て、販売代理店の情報収集を行うこともある。

2.3.2. 契約交渉段階における取組み

契約交渉段階における取組みとしては、契約内容に留意することが最も重要である。具体的に留意すべき点としては、以下が挙げられる。

(1) 専売契約とミニマム・コンティティ

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というわけではない。しかし専売契約を結んだ販売代理店が機能しない場合、契約期間中の解約ができないと、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、販売価格は代理店に決定権

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、相場感について共同で考えるといった努力も必要である。

(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している。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

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（詳細は「(4) マッチングにおける課題」にて後述）。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。

参考 各社ヒアリング結果

<専売契約とミニマム・コンティティ>

【A社】

- 複数との取り引きから開始することが圧倒的に多い。
- 自社の取扱製品目は世界的にもメーカーが限られているため、メーカー側の立場が強いかもしれない。メーカーの立場が弱いような製品目の場合、専売契約条項を押し付けられるといった可能性は上がるのではないか。
- 専売契約であれば、販売ノルマを課すのが通常である。

【C社】

- 販売代理店は、1カ国につき1つ。
- 販売代理店を決定するにあたっては、かねてより取り引きのある海外医療機器メーカーから候補を頂き、現地に行って専門的知識のレベルチェック等を行った。
- 販売代理店との契約にあたっては、最低購入数の設定と価格交渉が最も重要なポイントである。最低購入数と、専売契約はリンクしている。

【D社】

- 短期間でテスト販売をさせることもありえる。その場合は、案件ベースの契約書を作成する。

【E社】

- 1国1代理店で運営しており、長いところでは既に30~40年ずっと契約している代理店もある。ただし、一部、直販に切り替える動きも出てきている。

<販売価格の決定権限>

【A社】

- 価格を決めて、販売した数に応じてマージンを支払う方法と、卸売価格だけ決めて、販売価格は相手に決めさせる場合もある。後者の場合、結果が出ていない時は、販売価格を高く設定しすぎている可能性がある。

【B社】

- 1カ国1代理店制度にしている。入札で、複数代理店から同じメーカーの製品が入札されると、それだけで失格になるような場合もある（ロシア等の特殊国は複数代理店で対応している）。
- 専売にしないと、代理店も投資ができない。専売にしたいといわれるのは、熱意の表れでもあり、決して悪いことだけではない。
- いつでも切れるようにして試用する。具体的には、ミニマム・コンティティを入れる。これをクリアできなければ、いつでも切れるという条項である。

【C社】

- 契約にあたっては、定価を決めて、販売代理店が販売価格を決める方式をとっている。但し、契約当初に、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、相場感について一緒に考えるといった工夫を行っている。

【D社】

- コミッション制にする場合もあれば、卸売価格を決めて、販売価格は代理店に任せることもある。

<販売許可の取得>

【A社】

- 現地の登録は代理店に依頼している。ライセンスの保有は、登録料を負担した方が得ることになる。

【B社】

- 販売代理店に販売にあたってのライセンスを持たせると、切れなくなるため、自社で持つべきである。お金で解決できればまだよい方で、ライセンスを保持したまま委譲してもらえないこともある（法律上、代理店しかもてないような国もあるので、その場合は仕方ない）。

【F社】

- ライセンスは販売代理店が保有している。

【G社】

- ライセンスホルダーは現地代理店にしている。それだけ、取引を決定した現地代理店への信頼は高い。登録の手間も少なくメリットは大きい。ただし、あまり良くない代理店だった場合には、3年程度（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っている。

<在庫の引き取り条項>

【B社】

- 契約書に、在庫の引き取り条項を入れている。オーナーシップは販売代理店にあるので、叩き売りはある程度仕方がない。ただし、自社で引き取ったり、次の代理店に紹介したりという努力はしている。

2.3.3. 契約締結後の関係構築における取組み

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、様々な研修を行う。また、製品目の特性にもよるものの、一般的には月1回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。現地訪問は、販売代理店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。その他、基本的にメーカー側は販売代理店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。

また、販売代理店との関係性について、現地に丸投げするのではなく、メーカーと代理店が一体となって売上向上に向けた取組みを推進することの重要性も指摘された。

参考 各社ヒアリング結果

<研修・人材育成>

【A社】

- メンテナンスサービス、セールスなど、様々な研修を行う。これにより、人的交流も深まる。

【B社】

- トレーニングは、当該国に優秀なエンジニアがいるので、研修に行かせることもある。

【C社】

- 販売前には、現地に行って、営業に関するトレーニングを実施する（製品の特徴、競合他社の製品との違い等）。

【I社】

- アフターサービスが必要な製品について、代理店の担当者（エンジニア）に対して自社製品の取り扱いについて研修を行い、研修終了後に証明書（Certificate）を与える仕組みをとっている。

<定期的なコミュニケーション>

【A社】

- 一番頻繁な代理店でも報告は半月に1回程度。自社製品は、そんなに簡単に売れるようなものではないので、あまりこまめに聞く必要がない。
- 営業情報については、どういう病院にいったかなどについて報告を受ける。活動は見えないことが多いが、このようなレポートがきちんと出てくるところは安心できる。
- 自社製品のような品目は、半年で販売台数がゼロであったとしても、責められない。数から行動（営業努力）は推察しにくいところがある。
- セールスに行ったとしている病院に同行させるといった確認方法はあると考える。

【B社】

- Face to Face のコミュニケーションを重ねることが大切である。
- 三ヶ月に1度は、主要代理店には訪問している。
- I国については全対象エリアを任せていることもあり、月1のミーティングをしている。

- アメリカも月に1度はレポートをあげてもらっているが、管理という視点ではない。基本的には代理店の主体性を大切にしている。
- 契約は3年が基本となっている。書面でのターミネーションがなければ自動更新となる。

【C社】

- 販売代理店とは、月に1度のペースでコミュニケーションをとっている（実績報告がメイン）。直接の訪問は、理想的には年に1回だが、現在はそこまでできていない。訪問する時は、学会のついでが多い。

【D社】

- 基本は人と人とのコミュニケーションに尽きる。
- 基本はメールベースのやりとりであるが、Skypeを活用したりもする。出張ベースは年に3~4回（1代理店あたり）。
- メールはほぼ毎日である。人によっては、電話すら毎日ある。内容としては、入札価格の設定に関する相談や、メンテナンスサポートの相談などが挙げられる。

【E社】

- 基本的には、各代理店から月1回報告を受けており、特に内容のシビアなものを四半期に1回報告してもらっている。また、年1回、代理店会議を開催しており、エリアごとに各国の代理店を集めて目標設定や課題検討等を行っている。
- そのほか、新病院設立情報等、案件ベースで何かあれば都度やりとりしている。
- 売上が落ちている代理店には、その理由や今後の見込み等を定量的に報告してもらっている（政情不安等、販売努力等ではない事情もあるため）。
- 担当者には高い社交性が求められる。

<積極的なフォローアップ>

【B社】

- 代理店とは、二人三脚で販売をすることが大事であり、丸投げはよくない。

【E社】

- 販売努力の余地があるケースについては、対策を代理店任せにするのではなく、担当社員も一緒になって考えている。これは企業の方針として教育されており、実際に先輩の対応を見て各社員に浸透している組織風土である。代理店等からは「Familyのようだ」とよく言われている。

2.4. マッチングにおける課題

2.4.1. 販売代理店の探索における課題

販売代理店の探索における課題としては、対象国における販売代理店候補の母数が少なく、選択肢に限りがある点が挙げられる。また、機器によって医療機関におけるアプローチ先が異なるため、自社の製品目に適合する販路に強みを有する代理店を選択する必要がある。

また、対象国の文化・風習によって、代理店とのファーストコンタクトの人選等にも留意する必要がある。

参考 各社ヒアリング結果

【A社】

- メーカーごとに代理店が専属化している。自社製品をまだ取り扱っていない代理店を探すこと事態、それなりにハードルがある。

【B社】

- 沢山の代理店から豊富に選べる状況はあまりない。

【D社】

- 販売代理店は、部門にひもづいているため、機器によっては病院内でも販売代理店のアプローチ対象が違う（医師、看護師、購入部門責任者、病院トップ等）。

【I社】

- ロシアでは、トップが直々に交渉に行かない限り、代理店のオーナーに会うことはできず、商談が具体化しない。国による年功序列などの商慣習も留意すべきポイント。

2.4.2. 契約締結段階における課題

契約締結段階における課題としては、契約条項の有利性確保が挙げられる。特に、販売代理店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。

参考 各社ヒアリング結果

【A社】

- 実績がでるまでは専売契約は結ばないようにしている。

【C社】

- 前払い・一括払いを前提としているため、場合によっては代理店の立替となるが、代理店の資金繰りが大変になるという場合もある。
- 販売代理店との関係構築については、お互いが第二外国語（英語）でのやりとりになるため、ミスコミュニケーションの課題がある。契約段階の細かい部分の詰めなどは、コミュニケーションギャップを感じた。法人で契約している弁護士がいるので、内容的には弁護士に確認を得た。裁判の本拠地は日本にしている。
- 特に裁判の本拠地については先方からも自国がいいと要請があったが、基本的には、販

売代理店が自社の製品を扱いたいというスタンスであったため、交渉優位性があった。

- メーカー側に市場に関する情報がないと、販売代理店に交渉優位性が生まれてしまう。

【D社】

- ほぼ専売である。非専売であると、他の代理店を調べて価格の比較をされるなど、契約まで時間がかかり、交渉が複雑化する。顧客からは、専売の契約書を見せろといわれるようだ。

2.4.3. 関係構築段階における課題

関係構築段階における課題としては、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証明書（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。証明書（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。

参考 各社ヒアリング結果

【B社】

- コアと考えていたセールスマンが引き抜かれることもある。
- オーナーの人柄は大切なだけに、代替わりのリスクがある。
- ライセンスの登録は、片手間ではできないので、専任の人材を雇う必要もある。

【C社】

- 小さな販売代理店は、属人リスクをはらんでいる。

【E社】

- 販売代理店との取引を始める際、そもそも社内担当者が貿易実務をよく理解している必要がある。当初は、試行錯誤となるが、失敗しないと覚えられないことも多い。3年程度経験すると、気をつけるべきポイントが身についてくる。

【I社】

- 証明書（Certificate）を個人名で出してしまうと、研修終了後に独立または他社に移籍し、契約している代理店とは全く別のところでアフターサービスを提供しだすようなトラブルもある。仮に罰金を課したとしても、転職先の会社が罰金を支払ってしまう。そのため、証明書（Certificate）は個人名では出さずに代理店の企業名で出すなどの対策をしている。

2.4.4. 契約解除時における課題

契約解除時における課題としては、契約を解除された販売代理店による在庫の投売りによる対象国での自社製品の価格破壊や、訴訟リスク、対象国の特殊事情によるリスク等が挙げられる。対策としては、契約締結時に在庫の引き取り条項を入れておくこと、裁判本拠地を自国にしておくこと、契約解除に関する特約を明記しておくこと等が挙げられる。

但し、対象国の特殊事情によるリスクに関しては、代理店の交代が実質不可能であったり、契約による拘束が無意味になる場合もあることに留意する必要がある。

参考 各社ヒアリング結果

【B社】

- 在庫の投売りといった問題への対応策としては、専売契約を結んでいるクラスの販売代理店にしか在庫を持たせないようにしている。

【D社】

- 中東の場合、販売代理店とは、「結婚」するイメージで付き合いなければならない。3年契約で、4年目に破棄したとしても、訴えられたりすることもある。準拠法と裁判所を明確にすることが必要である。
- 中東では、販売代理店から恨みを買うようなことがあると、政府のブラックリストに入れられることがある（理不尽だが）。その場合、その国へ、しばらくは輸入できなくなる。その意味で、力がある代理店ほど、この辺の怖さがある。
- Under Table の風習が色濃いエリアもある。

【E社】

- 支払の悪い代理店については、しばらく続いたら契約解除している。その際、トラブルを極力避けられるよう、契約書に「1年に1回契約を見直す」旨を入れるなどの対策をとっている。
- 代理店変更の際には、在庫はすべて買い戻しで対応している（トラブル回避のため）。

【有識者】

- イランでは、厚生省の規制で、代理店を簡単には変更できない。変更にあたっては、前の代理店との合意が必要となる。

2.5. 販売代理店を活用するメリット

販売代理店を活用するメリットとしては、現地の市場に関する各種情報取得の他、自社製品関連分野のキーパーソンとなる医師（KOL）との関係構築支援等が期待できる。また、製品の研究開発にあたって、対象国のニーズに合致した製品アイデア等の聴取を行うことも可能である。

参考 各社ヒアリング結果

【A社】

- マーケットの得意性など、ローカル情報が取得できる。例えば、国によっては、インドネシアのように、WEB上で販売単価が公開され、入札までも行われるような場合もある。
- 製品開発にあたって、主要代理店に質問状を出して、製品のアイデアを聴取することもある。

【C社】

- 海外にも、日本同様に KOL と呼ばれる存在がおり、商品を周辺国にも PR してくれる。KOL は学会の名簿の上位に掲載されるような医師である。KOL には現地代理店が PR している。
- KOL の医師は、高価格帯の製品を使える立場にあることが多いため、使ってもらうことが重要である。KOL とは、出張時に会ったり、普段はメールで情報提供を行ったり、日本に学会でいらした際にはお会いしたりしている。
- 市場情報は販売代理店から収集している。

2.6. マッチング支援への要望

マッチング支援への要望としては、以下が挙げられる。

(1) 対象国の市場に関する情報提供

市場情報や規制等については、JETROレポートのような無料レポートの他、各種の有料レポートも存在するが、基本的にわが国の医療機器メーカーはニッチな少数品目の製品を取り扱っていることが多く、一般的に普及しているレポートではカテゴリー分類が大きすぎ、市場規模等に関する情報を正確に捕捉することが出来ない。メーカー側が対象国の市場における情報に詳しくない場合、販売代理店とのマッチング時に交渉優位性を失うリスクを有するため、対象国におけるニッチ分野の詳細な情報提供が求められている。

(2) 展示会の出展支援

展示会出展支援としては、資金的支援、展示会出展時のロジスティクス支援等が挙げられる。また、未だ国際市場において企業名が浸透していない中小企業やベンチャー企業等にとっては、「JAPAN パビリオン」という形で、メイド・イン・ジャパン・ブランドをPRできることも支援のひとつとなる場合がある。

(3) 販売代理店の紹介

海外展開を行う際に、企業が最も苦勞する点は販売代理店候補の探索である。製品分野の専門性が高いため、大使館等の対外投資誘致部における代理店の紹介機能も十分には機能しない場合が多いようである。また、販売代理店候補の信頼性を確認するための与信なども支援ニーズがあった。

参考 各社ヒアリング結果

<対象国の市場に関する情報提供>

【C社】

- ニッチ製品の市場情報などは、レポート等からは得られない。販売代理店を経由して情報取得をすることになるが、ない場合は、販売代理店の「感覚」任せになってしまう。

<展示会の出展支援>

【A社】

- マッチングイベントで、自社にアクセスしたいとアポイントがあった販売代理店をJETRO でとりまとめ、スケジュール調整までして下さったのは、非常によかった。

【C社】

- JETRO の MEDIC 出展で「JAPAN パビリオン」を作っていただいたことは、自社1社でのブランド力に不安がある中小企業にとっては、「MADE IN JAPAN ブランド」

の後押しを受けることができたと思う。

【G社】

- 自社単独ではブースの基本装飾や電力契約から始まり全てを手配する必要があるため、これらを用意してくれる JETRO ブースを活用することも、特に海外展開の初期段階の企業にとっては有効。

【有識者】

- 展示会出展への費用補助を行っている自治体もある。こうした補助が受けられると、出展について社内の理解も得やすい。
- JETRO の合同展示会では、装飾料は無料 (JETRO の負担)、出展料は 50～60 万円程度であった。一方、単独出展の場合、配電契約から全て自分がやる必要があるため、非常に大変である。

<販売代理店の紹介>

【C社】

- 大使館に代理店を紹介していただける場合もあるが、製品の専門性が高いゆえに、適切な代理店候補の選定を挙げていただくことは容易ではない。
- 代理店の探索サポートは有用である。

【D社】

- 大使館に行って、販売代理店のご紹介を依頼した。ただし、結果的に、頂いたリストからは、商談には結びつかなかった。

【E社】

- 現地の日本大使館や、対象国の在日大使館に相談すると、現地で海外投資誘致を担当している省庁（商務省等）を紹介してもらうことができる場合も多い。特に、成熟した国に進出する際には、紹介を受けた担当省庁から、代理店リストを頂くことなどができる。

【F社】

- コーディネートにあたっては、自社の製品や社風などをよく理解したコーディネーターにマッチングをしていただきたい。過去には、マッチング件数を目的としたようなサービスもあった。
- 販売代理店の与信をしてくれるサービスがあれば非常にありがたい。