

永遠のベーシック:マーケティングの4Pをアジア市場で再認識せよ

インドネシア セイコーエプソン社の事例より

中川 功一

駒澤大学経営学部

E-mail: allegro_assai@hotmail.com

天野 倫文

東京大学経済学研究科

E-mail: amano@e.u-tokyo.ac.jp

大木 清弘

東京大学経済学研究科

E-mail: kiyoteruo@hotmail.com

1. アジア・マーケティングの困難性

インドのバイクには、後部に乗る女性の衣服（サリー）がタイヤに巻き込まれないよう、「サリーよけ」というパーツが取り付けられる。中東では、日本で好まれる静かなエアコンは売れず、轟音をたてて強い風を起こすエアコンが売れるので、あるメーカーはエアコンにスピーカーを付けている。そしてインドネシアでは、カートリッジの交換なしに沢山プリントできるように、通常のインクジェットプリンタの横に、巨大なインクのタンクが取り付けられる。

これらの例を笑い話だと思ったのなら、貴殿は、アジアのマーケティングの現実をわかっていない。アジア市場の最前線で戦っているビジネスマンならば、これらの話を聞いて、やはりアジアの戦略は難しい、いかに攻めるべきか...と、改めてアジア市場競争の困難さを強く認識したのではなからうか。

今やアジアは、日米欧に並ぶ第4の市場である。世界のGDPのうち約17%がアジアである（米国25%、日本8%、欧州35%）。しかもその市場は日米欧とは比べ物にならないペースで成長している。貴殿がいまだにアジアを小さな周辺市場のひとつとみているとすれば、それは最も可能性のある市場をみすみす逃していることになる。

だがこのアジア市場、一筋縄で攻略できる市場ではない。アジア市場の特徴は、多様性と成長である。各国ごとに全く異なった文化が存在しており、しかも各国の所得水準もまちまちで、そのいずれもが激しく成長している。アジアを制するには、日米欧市場と同様の戦略を適用するのではなく、各国ニーズへの深い理解に基づいて、製品・価格・流通・販売促進のマーケティングの基本4要素（4P）を、一から検討し、構築していく必要がある。

2. マーケティングの4P

製品（product）、価格（price）、流通（place）、販売促進（promotion）の4要素は、マーケティング・ミックスだとかマーケティングの4Pなどと呼ばれる、市場戦略の基本4要素である。これらの4要素を、競争動向と顧客ニーズにあわせて、調和をとって計画・運用していくことが、マーケティングの基本となる。この枠組みは、1960年に米国のマーケティング学者であるMcCarthy（1960）が提唱したもので、半世紀近く経った現在でも、東西問わずありとあらゆるマーケティングのテキストに基本事項として登場する、¹まさしくマーケティングの永遠のベシックである。大学の経営学部や商学部の講義では必ず教えられ、会社で営業部門やセールス部門に配属されれば、最初に勉強することになる。

だが、その基本中の基本たる4Pであるが、成熟した先進国市場では、抜本的な見直しを要求されることはまずないだろう。McCarthyがこの概念を提示してからはや半世紀、欧米はもとより、日本も経済は成熟した。その結果、現在では、McCarthyが最初に唱え出したころから比べれば、4Pを強く意識したマーケティングは必要とされなくなっている。先進諸国では、流通網や販売促進ノウハウは確立され、製品は常に先端を競い、価格は常に安く...というように、すでに4Pについては基本となる部分が確立されている。もちろん4Pはマーケティングの全ての基本であり、決しておろそかにされているということはないのだが、4Pの全てを一から考えなおすということは、市場でよほど大きな失敗をしない限り、ほとんどないはずである。

¹ たとえばKotler（2001）や沼上（2000）などを参照。

これに対し、新興国市場では状況は全く異なる。まず製品と価格であるが、必ずしも最先端・最高品質の製品を市場に投入すればよいとは限らない。現地市場の購買力・購買層を念頭に、どのくらいの品質、どのくらいの価格で提供するかを考えなければならない。欧米並みの高性能製品を投入し、現地の高所得層を狙うのか。それとも、より低い所得層を狙った廉価製品で戦うのか。また、現地固有の製品ニーズを理解し、独自の製品現地化（ローカライズ）を行う必要もあるだろう。それらの事項を再検討して、製品・価格を設定しなければならないのである。流通・宣伝にしても同様である。アジア新興国では、日本のコジマや米国のウォルマートのような大型量販店は登場していないし、物流ネットワークも確立されてはいない。新規に進出する場合は、ディーラー網の構築からスタートとなることも多いのである。宣伝も、日米欧で培ったノウハウとはまた異なった、各国それぞれの事情にあわせたものを準備することが要求される。

そこで本稿では、アジア市場でのマーケティング 4P 政策の重要性を理解するために、インドネシアのプリンタ市場を制したセイコーエプソン社の事例を紹介する。セイコーエプソンは、先進国市場とは全く異なったアプローチでインドネシア市場に進出し、現地トップシェアを獲得した。しかし、近年では、先進国市場と同じアプローチで臨んだことによる市場機会の損失をも経験している。この事例は、アジア市場での現地ニーズを見極め、そしてそのニーズ理解を 4P 政策に適用する大切さを伝えているのである。

3. セイコーエプソン社・インドネシアでの取り組み²

3.1. インドネシアの概要

インドネシアは ASEAN 最大の経済力をもつ国である。ASEAN の人口の 4 割にあたる 2 億 3,000 万人の人口を抱え、GDP は ASEAN 全体の 3 割を占める。ちなみに、世界最大のムスリム国家でもある。経済成長著しく、毎年 5-7% 程度の成長率を維持している。近年は政治も民主化の度合いを高めつつあり、ASEAN の中でも今後の発展がごく有望な国のひとつとなっている。

ただし、まだ先進諸国との経済格差は大きい。一人当たり GDP を日本と比較すると、日本 38,559 ドル、インドネシア 2,246 ドル（以上 2008 年）となり、その差はきわめて大きい。このことは、日本と同じ製品・価格では市場を獲得できないことを意味している。また、国土が東西に長く、しかも大小多数の島々から成立していることから、流通網の整

² 本事例の調査にあたって、京都産業大学の藤原雅俊先生には現地法人のご紹介を頂くなど多くの面でお力添えを頂いた。ここに謝意を表したい。

備も困難となっている。これに加えて、ムスリム国家であることをはじめとする日本との文化の差を考慮すれば、4P のどの要素をもってしても、日本と同様の攻め口では市場を獲得することが困難であることは想像されることと思われる。このような市場において、エプソンは、プリンタ事業で長きにわたってトップシェアを維持している。

3.2. SIDM でのトップシェア獲得：製品・価格の現地化

エプソンは、インドネシア市場に、まずドットマトリクスプリンター（SIDM：Serial Impact Dot Matrix printer、写真 1 参照）で市場参入し、同領域で 9 割以上のシェアを獲得した。³ SIDM は、印字ヘッドをインクリボンに叩きつけ、紙に文字の形を付けることにより印刷を行なうプリンタである。動作音が大きく、解像度も上げにくい。しかもカラー印刷が困難であるため、インクジェットプリンタ（IJP）やレーザープリンタ（LP）の低価格化に伴い、現在の日本では、伝票の重ね印刷以外の用途ではほとんど使われていない。ただし、印字ヘッドを叩きつけて文字を打つ、という技術的特徴ゆえに、重ね印刷ができるという利点はある。とはいえ、すでに新規技術開発は行われなくなっており、技術的に安定した製品、悪く言えば旧世代製品となっている。

エプソンはこの SIDM をインドネシア市場に投入し、事実上の独占となるシェア 9 割を獲得するという、大きな成功を収めた。SIDM の「複写可能」という特徴が、当時はまだ手書きが一般的だったインドネシアにおける伝票記入などの業務用ニーズに、うまくフィットしたのである。伝票や行政文書などは、発行証明や管理上の理由で、同じ文書を



写真 1 インドネシアで販売されているドットマトリクスプリンターの例

³ 本節以下の記述は、2009 年 3 月 18 日～19 日における PT EPSON INDONESIA への調査、及び同年 9 月に行われたメールによる追加調査に基づく。

ものづくり紀行

複数枚同時作成する必要がある。この「複写」というニーズを満たす製品として、SIDM はもっともスピードとランニングコストにおいて優れた製品であり、企業や官公庁など広く業務用用途で普及したのである。

ここで肝心なことは、エプソンは、SIDM を先進国市場における低価格品をそのまま途上国市場に投入したわけではないという点である。先進国市場では、同様のニーズを白黒・単機能の IJP や LP、あるいは電子処理で満たしており、すでに SIDM はあまり使われなくなっている。SIDM で同ニーズを満たすという考えは、現地の経済水準や使用環境、周辺に関連システムなどにあわせた、新興国市場向けのローカライズ戦略と見るべきであろう。

3.3. IJP でのトップシェア獲得：流通網・販売促進策の構築

エプソンは、2004 年ごろからは、IJP でもトップシェアを獲得した。IJP の市場は、1990 年代後半から少しずつ成長を開始していた。エプソンも代理店を使って IJP 販売を行っていたが、この領域では日米の競合企業がインドネシア市場で優勢を占めていた。より緻密な販売施策が必要と判断したエプソンは、2001 年に現地法人を設立し、マーケティングとサービスの拡充に努めた。結果として、2004 年にはトップシェアを獲得し、その後も、競合とは僅差ながらも首位の座を維持している。

IJP での躍進は、SIDM の場合とは異なり、流通網の整備やサービスの充実がその鍵となっている。SIDM の場合は、競合する製品が存在しなかった：同製品が提供する価値が顧客にとって唯一無二のものであったため、流通網を緻密に構築しなくとも、製品は顧客に望まれ、売れていった。これに対し、IJP はすでに有力な競合が参入しており、販売にはもうひと工夫、ライバルへの差別化要素が必要となっていた。ここで、SIDM のときに少しずつ構築してきた流通網やブランド力が、自社製品を強くプッシュしてくれる有力な要素となったのである。

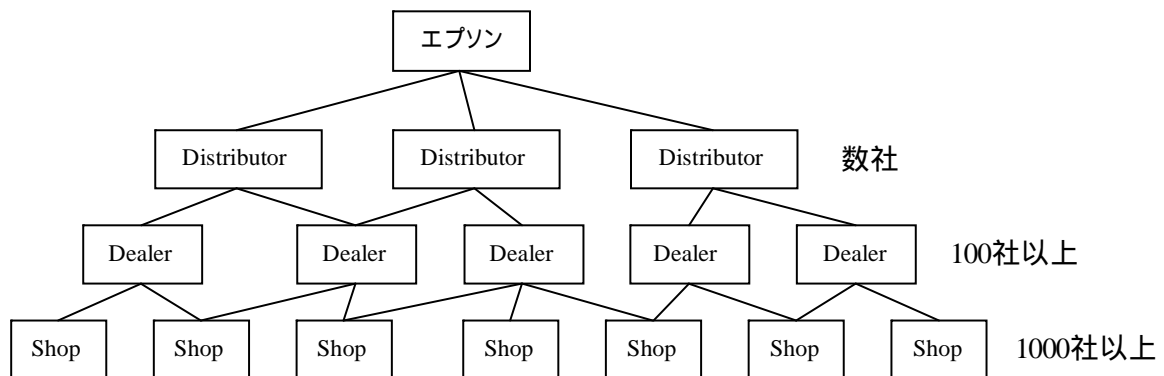
インドネシアは、18,000 以上もの島々からなり、しかも国土の東西の広がり、米国のそれと同程度である。この国で消費財・耐久消費財を販売する企業は、東西に散らばった島々をいかに流通でカバーするかが、経営上の重要課題となるのである。エプソンは、もともとは直接現地に販社を置くことなく、日本からシンガポールを経由して輸出し、現地の流通業者に販売を依頼していた。しかし、競合から市場を奪って現地での地位を確立するためには、自社主体の流通網を構築することが重要と考え、エプソンは SIDM を販売す

る過程で流通網の構築に乗り出す。2001年の販売現地拠点設立からは、エプソンは一層その動きを強めていった。

2001年の販売会社設立当時、インドネシアには全土をカバーしきれるような有力な流通業者は存在していなかった。どの流通業者も大規模ではなく、自転車操業で経営体力が大きくない企業ばかりであった。エプソンは、末端の家族経営による町の電気屋さんに製品が届くまで、自社主体による多層構造からなる流通網を構築していくこととした(図1)。エプソンは、直接取引を行う数社のディストリビューター、ディストリビューターと個別の店をつなぐディーラー、そして全国各地の店、というおおむね3層からなる流通網を構築した(各層の企業の呼称は筆者による)。基本的には、この3層によって全国をカバーし、顧客の手元に製品が届けられる。ただし、こうした流通網整備は、インドネシアで本格的に事業展開する上では必須の事項であり、同業他社も同様の流通網整備を行っている。それゆえに、これだけではエプソンの競争優位は導かれることはない。

インドネシア IJP 事業でのエプソンの成功を支えているのは、他社と比較した場合、この流通構造のより低い層にまで厚い関係構築を行った点にある。他社は通例、1次代理店(図1のDistributor層)に販売促進費を渡すだけの流通網マネジメントを行っていたが、エプソンは2次代理店(図1のDealer層、写真2)との関係構築を重視し、ここをエプソンのファミリーであると考えて、熱心なサポートを行っている。例えば、2次代理店との間で、エプソンは精力的にパーティや旅行などのイベントを行い、エプソンへの友好感を高めてもらおうとする。また、優秀なディーラーを評価して優遇したり、育成を行うこともある。こうして、2次代理店のエプソンへの忠誠心を高め、エプソンとの共栄を志向さ

図1 自社主体による多層構造の流通網



注) ヒアリングに基づく概念図

せるようにしたのである。2次代理店は、多くの場合、リスク回避のため複数企業の製品を取り扱うので、2次代理店にエプソンの製品を優先的にプッシュしてもらえるようにしたことが鍵となったのである。

こうした精力的な流通網構築と販売促進策の実施の結果、エプソンのIIPは、エンドユーザーよりもむしろ流通業者に好まれて、市場に多数流通するようになった。一方、競合企業は、インドネシア市場を幾分軽視したためか、販売は現地流通に任せるという方針にあり、精力的な流通施策を実施しなかったという。例えば日系のある競合企業は、インドネシアには販売現地法人



写真2 エプソン専門のディーラー

は持たず、ASEANの別の国から輸出し、1次代理店にインドネシア国内販売はすべて任せているのだという。こうした流通政策の違いの影響が、エプソンのトップシェア獲得となったのである。PT EPSON INDONESIAの社長であるH氏はこう語る。

「我々はお客様とともに同じチームであるというカルチャーをつくりあげた。これは競合他社さんとは違う点でした。ディーラーと従業員が、様々なイベントに楽しんで参加し、同じチームの仲間という雰囲気を作った。うちはチャネルと共存共栄という考え方を強く打ち出している。」

3.4. インクビジネスでの市場機会の逸失

ただし、エプソンのインドネシアIIP事業が順風満帆かといえ、必ずしもそうではないようである。プリンタ事業に常につきまとう問題ではあるが、コピー品のインク・カートリッジが登場し、これが市場の少なからぬ部分を侵食しているのである。

特にインドネシアで特徴的であるのは、単純なコピー・カートリッジではなく、カートリッジにパイプをつけ、外付けの大きなタンクからパイプを經由してカートリッジにインクを供給するという、現地で「ビッグ・タンク」と呼ばれる改造が行われていることである（写真3）。「ビッグ・タンク」の改造は、製品本体価格の数十%にあたる金額が

かかる。にも関わらず、インドネシアでは新品のエプソン製品を買った顧客は、近隣の改造屋にそれを持ち込み、「ビッグ・タンク」を装着させるのである。もちろん、エプソンには無許可での改造である。

そうまでして「ビッグ・タンク」に改造するのは、インドネシアでは、IJP は業務用のカラー印刷に利用され、なるべく安く、たくさん印刷したいというニーズがあるためである。日本では、IJP はもっぱら個人的に利用され、多量に印刷されることは少



写真3 カートリッジ(右)とビッグ・タンク(左)

ない。だが、業務用での利用が中心のインドネシアでは、SIDM 同様、カートリッジ交換の時間的・費用的損失を嫌って、ビッグ・タンクを取り付けるのである。周知の通り、IJP のビジネスモデルは、本体は安くして、カートリッジで儲けを出すというものである。ビッグ・タンクという不正改造によって純正品インク・カートリッジの売れゆきが鈍ることは、エプソンにとって大きな市場機会の損失である。

だが、「ビッグ・タンク」の躍進の事実は、今回のテーマに最も接近する、重要な示唆を我々に与えている。ビッグ・タンクのような改造品が現れ、それが市場に広まっているということは、消費者がビッグ・タンクを求めていることを意味している。エプソンが、インドネシアの人々のニーズにあった製品：ビッグ・タンクのような製品を供給していたならば、不正改造品の市場は拡大してはいなかっただろう。不正改造が現れるのは、現地ニーズをくみ取った製品・マーケティング戦略が実施できていないことを意味しているのである。先進国で成功した「カートリッジで儲ける」というビジネスモデルをそのまま新興国に適用したために起こった、市場機会の逸失と考えられるのである。(無論、本稿は不正改造を行っている事業者の存在を肯定しているわけではないので、誤解せずいただきたい。)

4. まとめ:先進国モデルの適用ではない、アジア各国市場向けの 4P の必要性

セイコーエプソン社のインドネシアでの経験は、日本の製造業企業のアジア戦略に、多大な示唆を与えている。従来、アジア新興国の市場戦略は、先進国モデルの単純適用で

ものづくり紀行

あったり、あるいは「アジア統一製品」や「統一戦略」であったりした。日本で投入している製品をそのまま適用したり、同じビジネスモデルをそのまま導入するといった行動は、つい近年まで、どのメーカーでも見られた経営行動である。

だが、アジア各国が大きな市場として成長してきた現在、その発想は過去のものとなるべきものである。現地マーケットのニーズをくみ取り、それを企画化して、現地の人にとって価値の高い製品を、適切な価格、適切な販売経路とプッシュ方法で販売することが必要になる。かつて日米欧の各国市場で行ってきたように、いま再びアジア諸国で4Pの基礎構築が必要となっているのである。

参考文献

Kotler, P. (2001). *A framework for marketing management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall .

McCarthy, E. J. (1960). *Basic marketing: A managerial approach*. Homewood, IL: Irwin.

沼上幹 (2000) 『わかりやすいマーケティング戦略』有斐閣アルマ.

赤門マネジメント・レビュー編集委員会

編集長 新宅 純二郎

副編集長 天野 倫文

編集委員 阿部 誠 粕谷 誠 高橋 伸夫 藤本 隆宏

編集担当 西田 麻希

赤門マネジメント・レビュー 8巻10号 2009年10月25日発行

編集 東京大学大学院経済学研究科 ABAS/AMR 編集委員会

発行 特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター

理事長 高橋 伸夫

東京都文京区本郷

<http://www.gbrc.jp>