intage アジアインサイトセミナー

「ASEAN（中国・インド含む）流通セミナー」

於：intage秋葉原ビル　2014年7月29日（火）

グローバルで勝つための流通戦略とは？

大石芳裕（明治大学経営学部）
グローバル・マーケティング論担当
ag00017@kisc.meiji.ac.jp

目次

①チャネルの先行性・販促性・模倣困難性

②事例：中国のワトソン

③事例：タイ・味の素

④事例：インド・ダイキン

⑤事例：ベトナム・エースコック

⑥事例：インドネシア・マンダム

⑦まとめ

①チャネルの先行性

マーケティングの4P

E. J. McCarthy (1960)

- Product（製品政策）
- Price（価格政策）
- Place（チャネル政策）
- Promotion（販促政策）

GMの4P

※あくまでGMの初期段階の話

- Place（チャネル政策）
- Price（価格政策）
- Promotion（販促政策）
- Product（製品政策）

なぜチャネルが先行するのか？

- 「製品」については，少なくとも初期段階では，国内で競争力のある製品を海外で導入する「延長マーケティング」がほとんど。

- まず販路の確保が第一。初期段階では通常ブランド力もなく，販売促進活動も大々的に実施し難いので「チャネル構築」が最大の課題。

- 消費者がとにかく「手にとって試して」みてくれなくてはビジネスがスタートできない。どのような形で「試用」してもらうことが肝要。

②チャネルの販促性

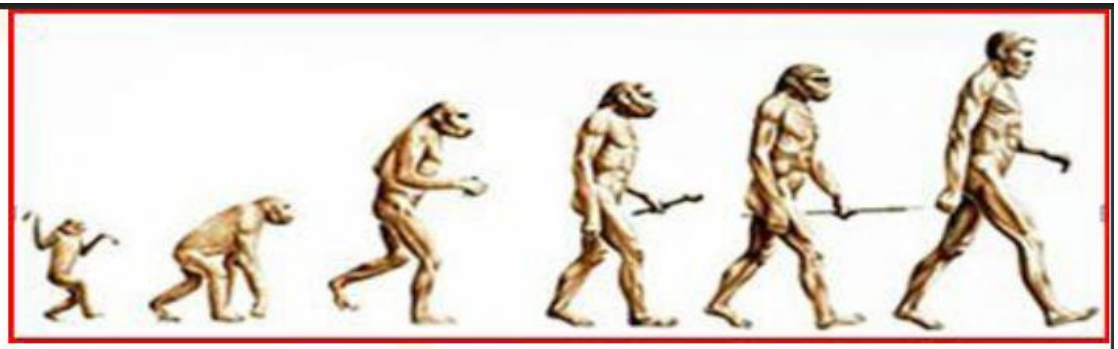
Q：チャネルが先か，ブランド（販促）が先か？

A：ブランドが先行しても店舗に商品がなければ始まらない（「チャネルの先行性」）。

チャネルそのものが重要な販促手段。商品露出，看板，POP，搬送車，営業員etc.

とりわけ新興国のTTにおいては，「チャネルの販促性」は極めて重要！

BOW MODEL



MODEL EVOLUTION

2007 2008 2009 2010 2011

2012

Nestlé PROFESSIONAL

③チャネルの模倣困難性

マーケティングの特徴は「差別性」の確保。しかも「差別性」は継続しなければ意味がない。したがって「模倣困難性」が極めて重要！

新興国，とりわけTTで構築したチャネルは模倣困難。重要な差別化要因となる。

「製品差別化」が最も注目を浴びるが，現代，その機能は模倣されやすい（コモディティ化）。「販促差別化」も重要だが一時的。したがってブランド構築が志向されるが，いかにブランド構築するか。チャネルの役割が大きい！

新興国でのチャネル構築の重要性

①チャネル不在 先進国のように確立したチャネルが存在せず，新たに構築する必要がある。	②TTとMT TT（Traditional Trade）が大半だが，その構築がMT（Modern Trade）以上に厄介。
③時間と費用 チャネル構築は4Pの中でも最も時間と費用がかかる。とりわけ新興国においては。	④パートナー 資源や経験が豊富な企業を除き，良きパートナーが必要だが，その開拓に困難あり。

目次

①チャネルの先行性・販促性・模倣困難性

②事例：中国のワトソン

③事例：タイ・味の素

④事例：インド・ダイキン

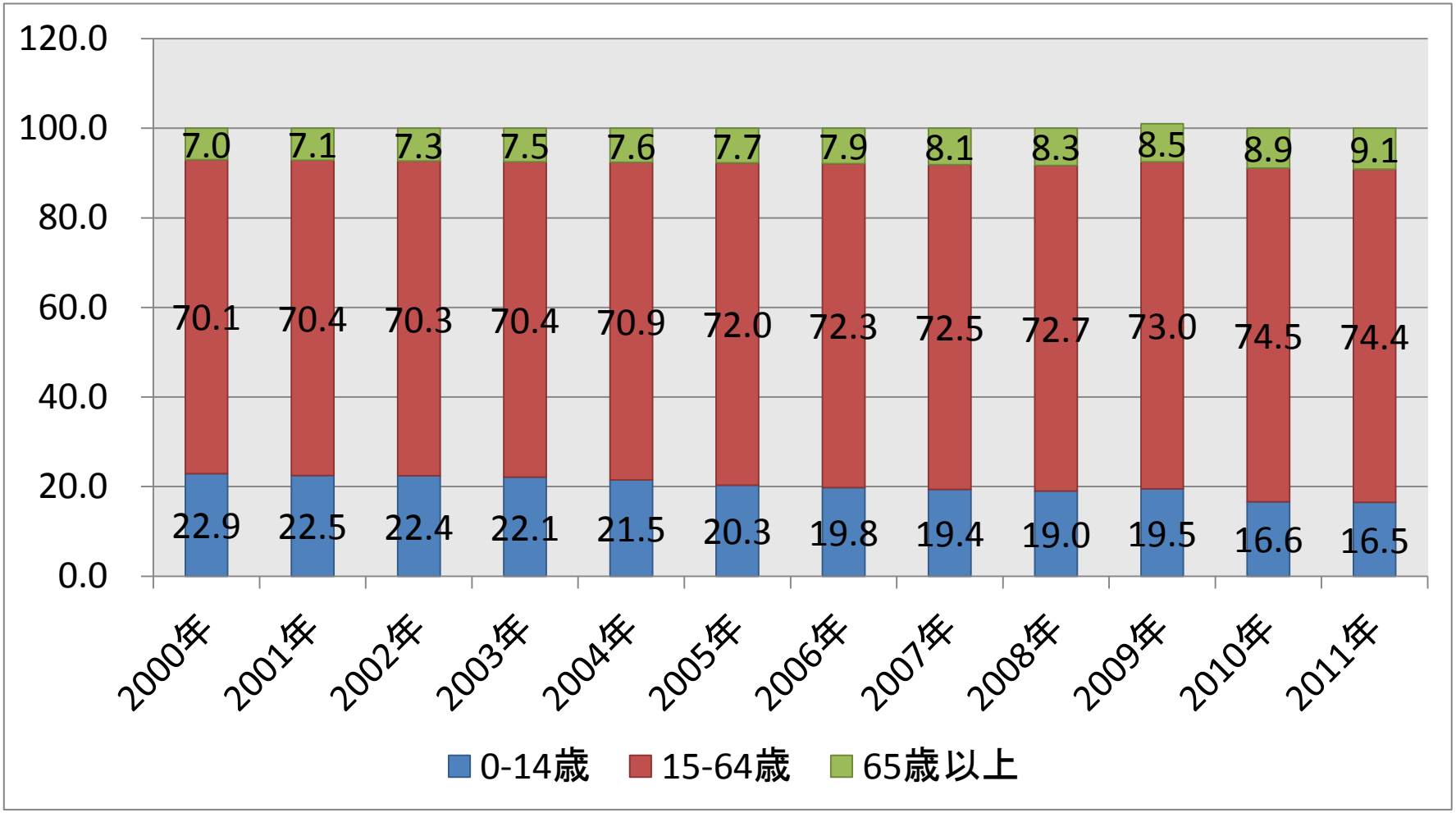
⑤事例：ベトナム・エースコック

⑥事例：インドネシア・マンダム

⑦まとめ

中国　高齢化社会の登場

中国年齢構成の推移



出所：中華人民共和国国家統計局(2012)，102頁。

研究：党媛（大石研究室：2013年修了）、以下同。

中国　先進国に近づく疾病構造

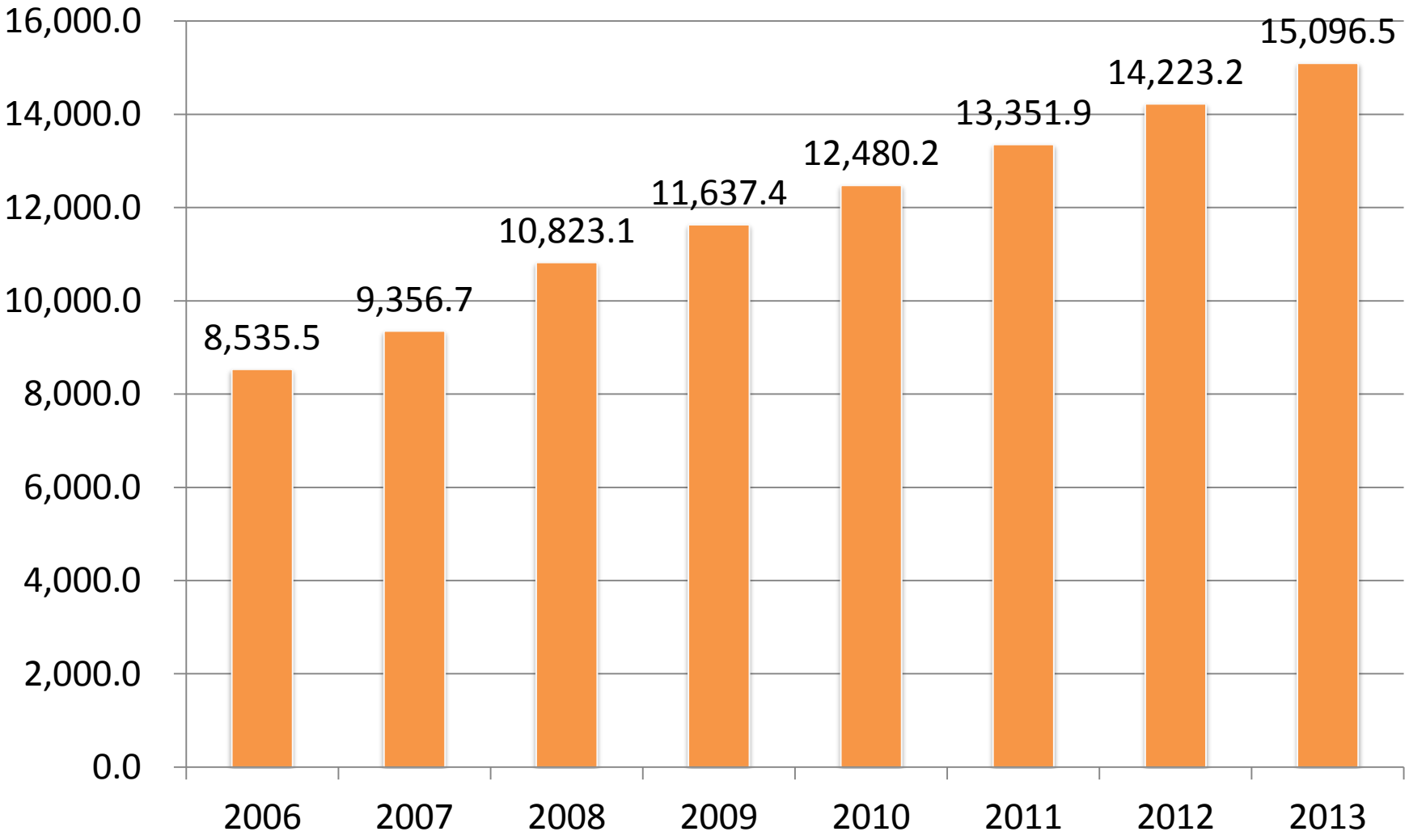
図表　死亡原因の日中比較（中国都市部2010年，日本2007年）

順位	中国都市部	日本
1	がん	がん
2	脳血管疾病	心疾病
3	心疾病	脳血管疾病
4	呼吸器系疾病	肺炎
5	内分泌，栄養，代謝疾病	老衰
6	消化系統疾病	腎不全
7	その他	肝疾病
8	泌尿生殖系統疾病	糖尿病
9	神経系統疾病	大動脈瘤および乖離
10	感染症	慢性気管支炎

（注）一部疾病の定義が異なる。死亡原因からは，不慮の事故，自殺などを除いている。
出所：中国：中華人民共和国衛生部編『中国衛生統計年鑑』中国協和医科大学出版社，
日本：総務省統計局より作成。

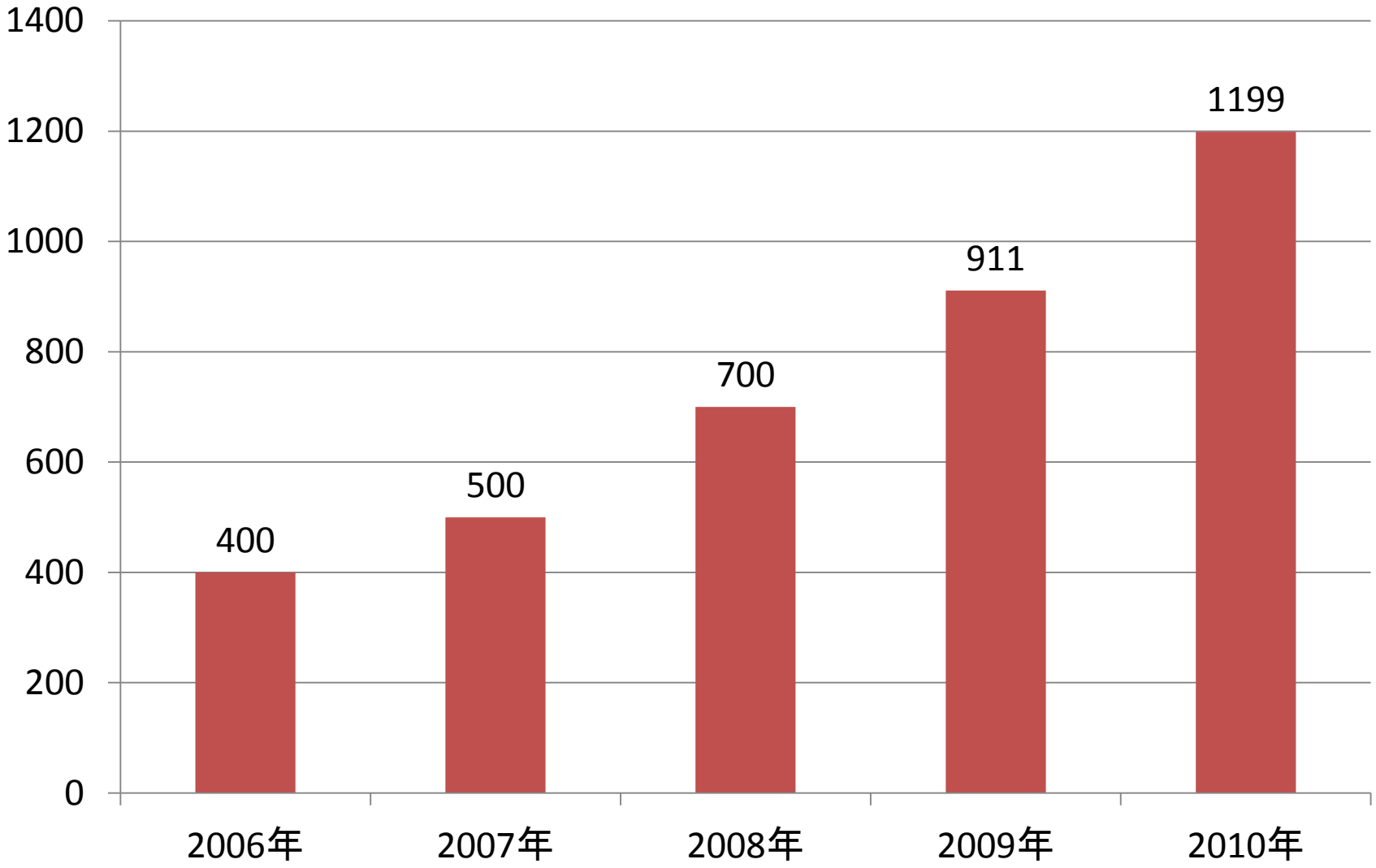
研究：党媛（大石研究室：2013年修了）。

中国OTC市場規模の推移



出所：EUROMONITOR INTERNATIONAL『International Marketing Forecasts2010 13th edition』，377頁
『International Marketing Forecasts2008 11th edition』，391頁。

中国健康食品の市場推移(単位:億元)



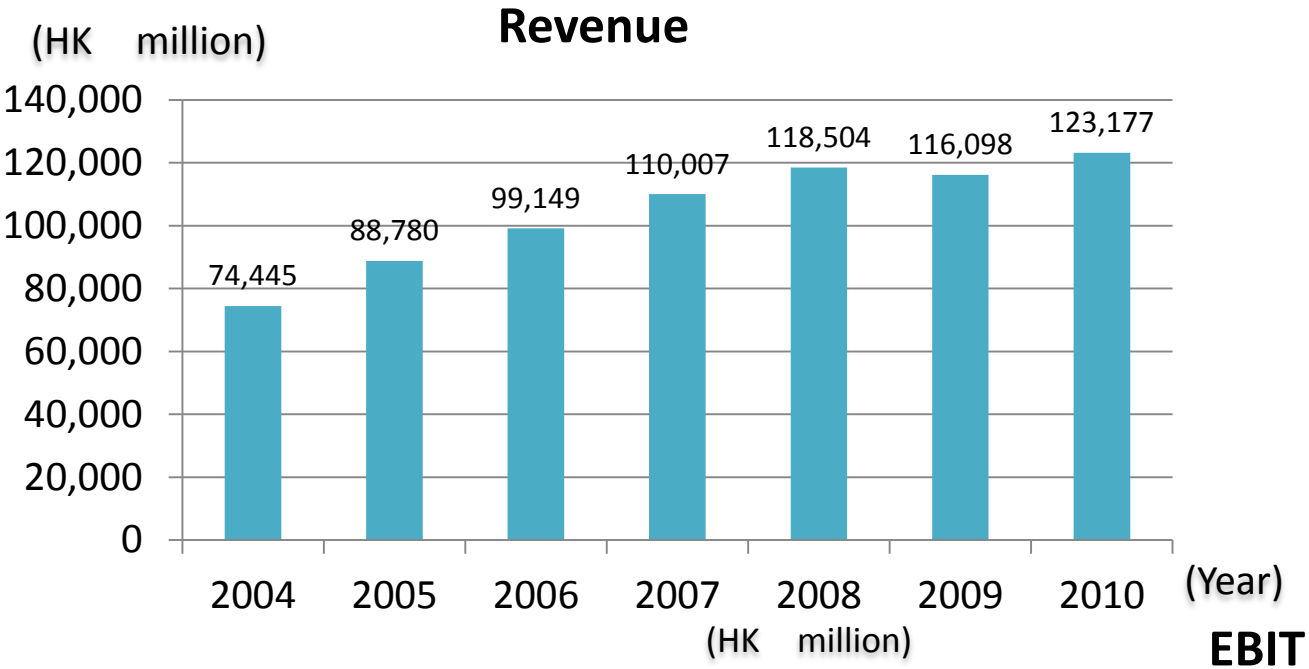
出所：加藤(2012)，13頁。

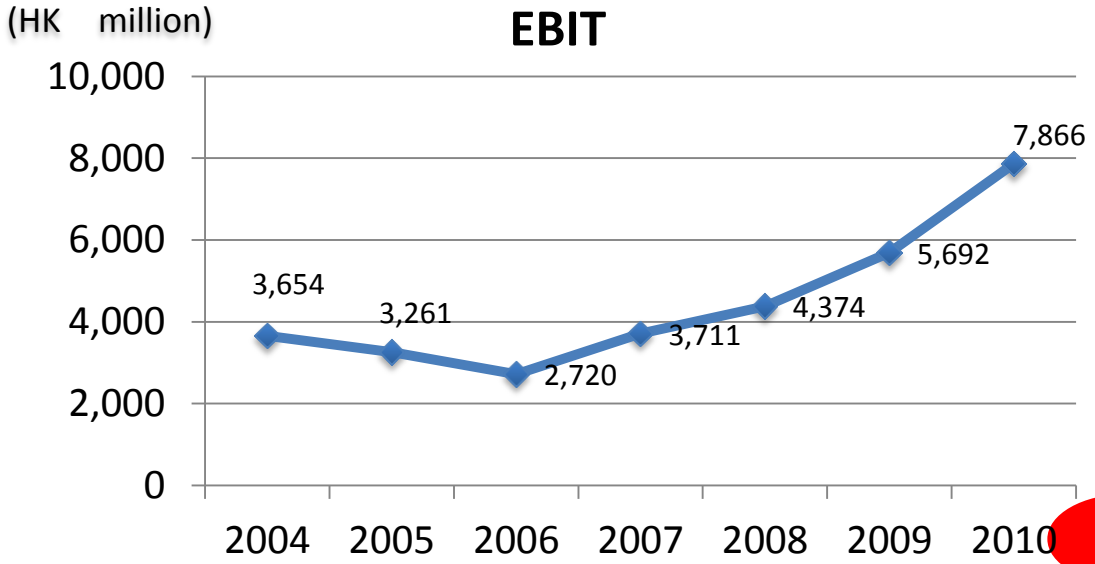
As Watson Group' Brand

- Health & Beauty
  - Watsons
  - Superdrug
  - ROSSMANN
  - СПЕКТР
  - savers HEALTH HOME BEAUTY
  - Drogas
  - Kruidvat
  - trekpleister
  - Nuance-Watson WORLD CLASS DUTY FREE
- Luxury Perfumeries & Cosmetics
  - Marionnaud
  - THE PERFUME SHOP
  - ICI PARIS XL
- Food , Electronics & Wine
  - PARKnSHOP
  - 豊澤 FORTRESS
  - great Food Hall
  - taste MORE THAN FOOD
  - Watson's Wine
- Beverages
  - watsons water
  - Sunkist
  - Mr Juicy 果汁先生

出所：Hutchison Whampoa Limited HP, As Watson Group HPにより著者作成.

As Watson Group

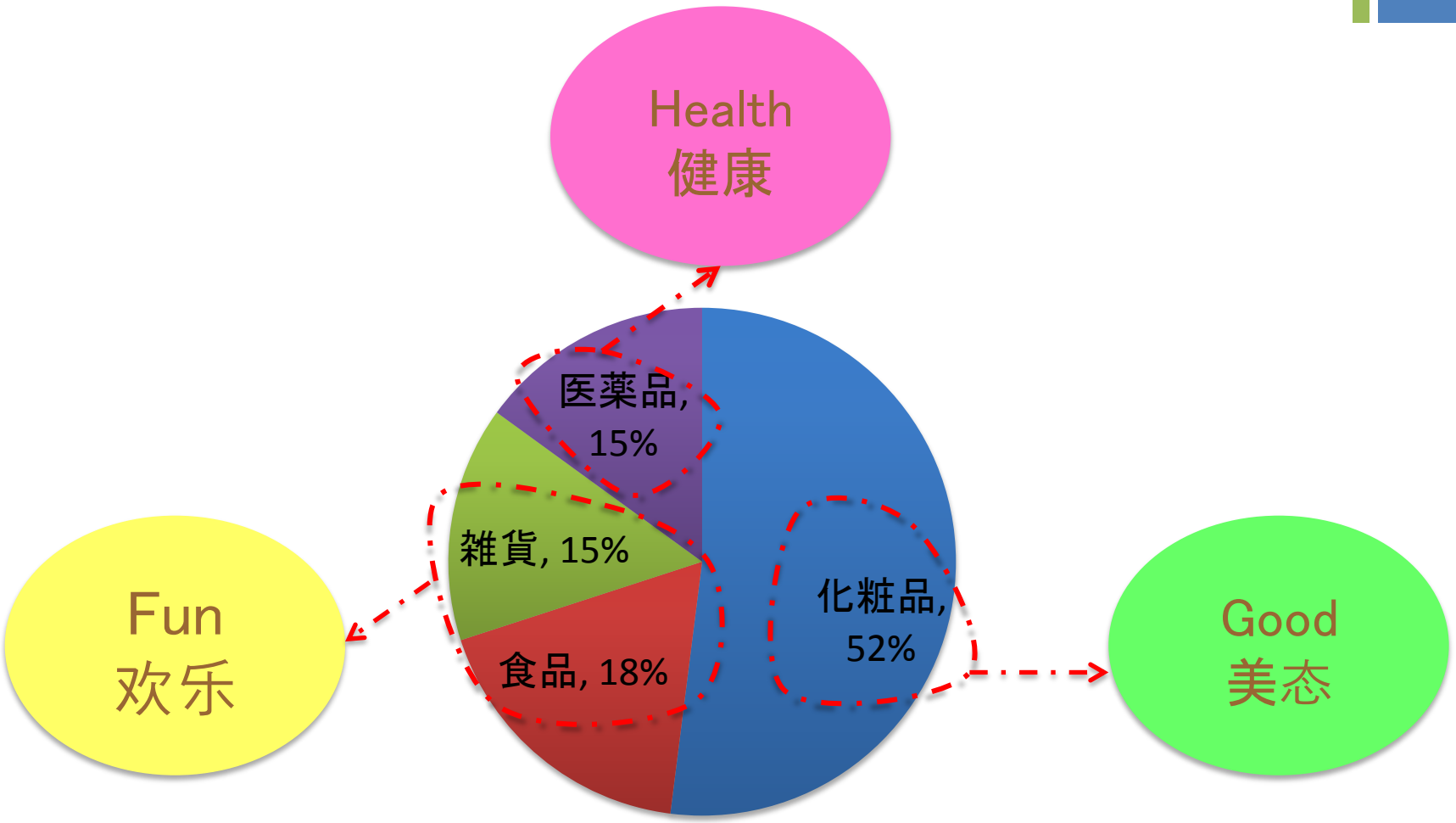




出所：Hutchison Whampoa Limited Annual Report(2006,2007,2008,2009,2010)により著者作成.

Watsons 製品戦略

—「経営理念の貫徹」



出所：邓雪灵（2010）により、筆者作成

Watsons 価格戦略

端数価格
- 9.9元、19.9元、22.9元などの価格を設定する。

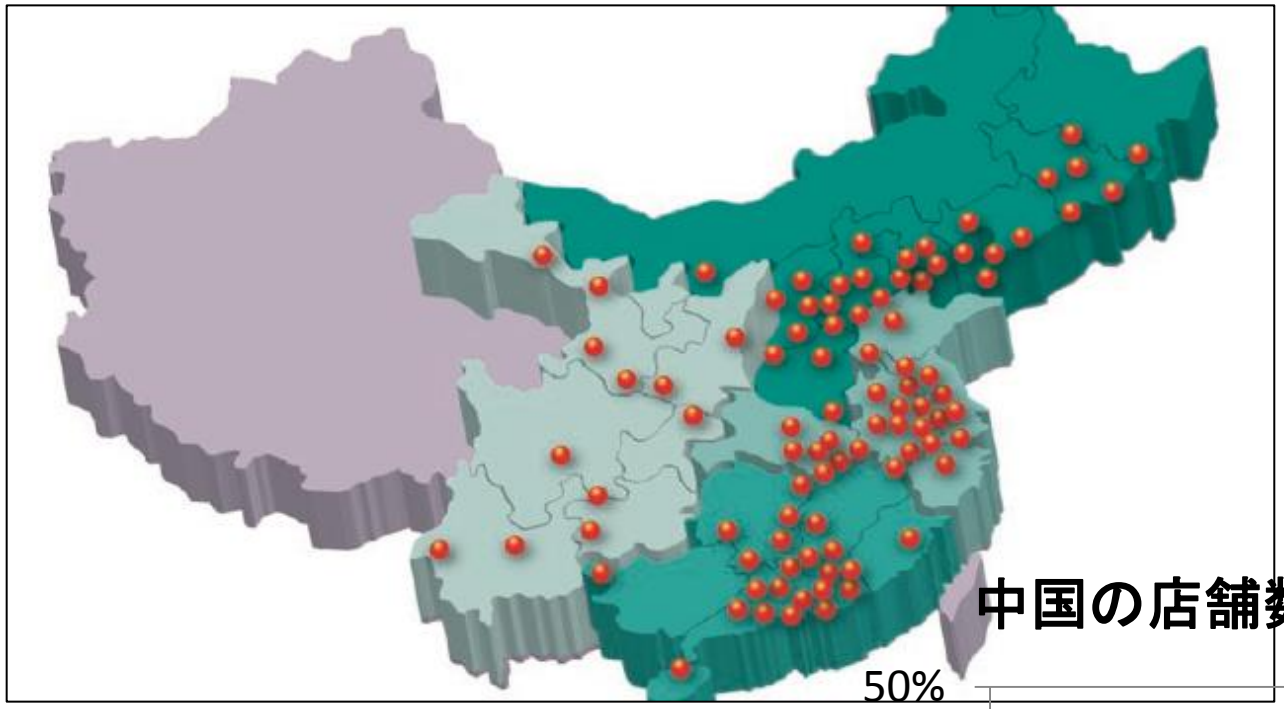
プライス・ライング戦略
- 商品を10元、20元、30元のように、いくつかの価格帯にまとまる。

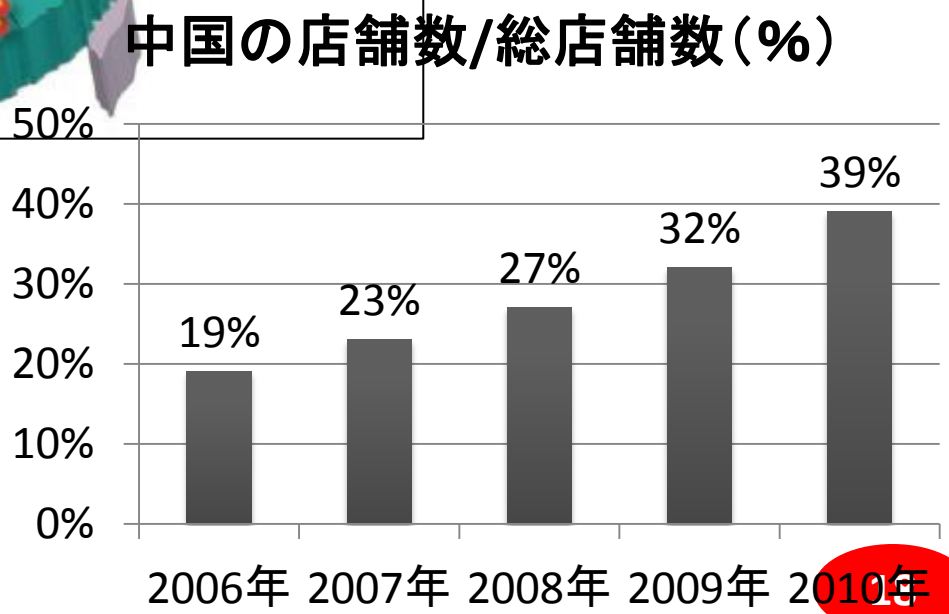
特売価格と季節割引
- クリスマスセール、周年セールを行うなど。

数量割引
- 「+1元+1点」、「1点買う2点もらう」など。

出所：袁狄胜（2008）、和田充夫、恩蔵直人、三浦俊彦（2010）200-209頁により著者作成。

Watsons 立地、出店戦略





- ハイ・スピード
- 二、三線都市
- 繁華街

出所：Hutchison Whampoa Limited Annual Report(2006,2007,2008,2009,2010)により著者作成.

—「店舗形態」

「Health, Good, Fun」型

- 商品：Health,Good,Fun商品
- 面積：200-500平方
- 立地：商業中心
- 伝統的な標準店

「PB商品」型

- 商品：Watsons PB商品
- 面積：40-50平方
- 立地：商店街
- 導入期

「新概念」型

- 商品：中高級ブランド
- 面積：800平方
- 立地：高級百貨店
- 導入期

出所：白云虎（2011）により著者作成。

中国市場に参入する日本のドラッグストア関連企業

企業名	業態	参入時期	動向
ココカラファイン	小売	2009年	・2009年サモアバイオ社に出資，サモアバイオ社の100%子会社である上海スマイリング社を通じて，中国事業を展開。 2010年8月中国にセガミブランド第1号店上海メトロ店をオープン。 ・2011年9月中国におけるより発展的な事業展開のため，サモアバイオ社への出資を解消。 ・2012年2月独資現地法人を設立し，5月「cocokaraメトロ五番街」をオープン。 ・医薬品は取り扱わず，バラエティストアに近い形の商品構成
ウェルシア	小売	2011年	・上海の百聯集団傘下の聯華超市，上海毎日通販商業との合弁。 ・「桜工房」というブランドで2店舗をオープンし，5年後には売上高100億円，営業利益3億5000万円，約50店舗が目標。 ・スタート当初は医薬品は取り扱わず，バラエティストアに近い形の商品構成を目指す。
キリン堂	小売	2011年	・2011年1月，ドラッグストア事業合弁設立，6月に追加増資で出資比率97%に引き上げ。 ・2012年100%独資出資現地法人を設立。
富士薬品	小売	2011年	・2011年11月独資による現地法人を設立。 ・2012年5月にサモアバイオ社を買収し，2社体制で中国での事業展開を推進し始めた。 ・スマイリング社の「スマイリング」の店名で10店を運営 現地法人で「セイムス」1店を開業 ・現地卸会社から調達した医薬品や，化粧品，雑貨などを販売しているが，中国当局から許可が下りた段階で，健康食品など自社製品の販売も開始する

出所：各社ニュースリリースより筆者作成。

中国市場に参入する日本のドラッグストア関連企業

企業名	業態	参入時期	動向
Vドラッグ（中部薬品）	小売	2012年	・四川省成都市を中心に医薬品の製造、卸売および小売業を展開する成都百信 グループと資本・業務提携 ・10月と11月に2店舗をオープン ・日本側は，店舗の運営ノウハウと医薬品以外の商品を提供 ・取扱商品：医薬品、保健食品、化粧品、日用品、食品 成都百信薬業連鎖有限責任公司が成都市における医薬品の販売許可を取得しており，薬剤師が常駐して医薬品を販売。
ケンコーコム	小売・卸	2011年	・中国薬局大手，老百姓大薬房との合弁 ・日本の健康関連商品を中国の小売業者へ販売する卸売業，2012年8月ネットショッピングサイト「愛芭楽IBALE」をオープン。（出資比率：老百姓55%，ケンコーコム45%）
大木	卸	2011年	・独資で現地法人を設立し，日系のメーカーが中国で医薬品や化粧品などを販売するために必要な許認可申請を代行 ・許認可を取得した商品や，日用品など，許認可を必要都しない商品も含め中国での販路を開拓をサポートする
Paltac	卸	2011年	・中国への輸入業務拡大に向け，中国現地有力卸売企業と戦略的業務提携 ・ヘルス＆ビューティのカテゴリを網羅する専門卸同士の提携によって，中国での許認可をスムーズにすると共に，現地企業の取引先，物流センターネットワークを駆使して，日本製品の販路を拡大する。

出所：各社ニュースリリースより筆者作成。

目次

①チャネルの先行性・販促性・模倣困難性

②事例：中国のワトソン

③事例：タイ・味の素

④事例：インド・ダイキン

⑤事例：ベトナム・エースコック

⑥事例：インドネシア・マンダム

⑦まとめ

タイ進出年表

- 1948年より「味の素」輸入販売
- 1960年，タイ味の素設立，1961年工場稼働開始
  1962年，うまみ調味料「味の素」販売
  爆発的に売れた。
  同年，フィリピンとマレーシアでも販売，やはり大ヒット。
  1970年，インドネシアに導入・成功。
- 1971年，即席麺「ヤムヤム」
- 1979年，風味調味料「ロッディー」
- 1984年，調味料「味の素プラス」
- 1991年，冷凍食品導入
- 1993年，缶コーヒー「バーディー」
- 1998年，飲料「カルピコ」（カルピス）
- 2003年，甘味料「ライト・シュガー」
- 2004年，スープ「ボーノ」
- 2005年，液体調味料「タクミアジ」
- 2008年，中華風調味料「クックドゥ」
- 2009年，乳性清涼飲料「カルピス・ラクト」

・タイ缶コーヒー市場：年率5％成長
・1993年「Birdy」が市場創出、
シェア約70％（トップブランド）、
年平均成長率9％
・生産能力を2倍強に増強

【生産増強の概要】
- 場所： バーディー工場（タイ・サラブリ県ノンケー工業団地）
- 工期： 2012年5月着工、2013年6月完工
- 投資額： 約38億円
- 増産能力： ＋約12,500千ケース/年

自動車の運転手をターゲットにした「甘くて苦い」コーヒー。チャネルも，ガソリンスタンド中心で成功。

延長マーケティング

マルチドメスティック・マーケティング

現地向け修正

部分現地適応化

完全現地適応化

グローバル・マーケティング

地域マーケティング

アセアン本部

直販ルート

2009年時点

流通チャネル

國本裕社長
※現・味の素(株)副社長

タイ味の素（コンシューマーフーズ＆バイオファイン事業）

アセアン本部

6つの工場

ピチェン・クースミス社長（'98～）
※タイ味の素副社長，'69入社

タイ味の素販売社

缶コーヒー「バーディー」はガソリンスタンド経由で成功

直販ルート（3日以内）
二人一組，現金販売
800人の営業員

ピチェン氏が卸売ルートから直販ルートへ

モダン・トレード

トレディッショナル・トレード

ウェット・マーケット

零細小売業

目次

①チャネルの先行性・販促性・模倣困難性

②事例：中国のワトソン

③事例：タイ・味の素

④事例：インド・ダイキン

⑤事例：ベトナム・エースコック

⑥事例：インドネシア・マンダム

⑦まとめ

事例③ ダイキン・インド（DAIPL）のボリュームゾーン戦略

インド空調マーケット

1) 家庭用エアコン普及率(推定)

■Synovate社レポートによると**インド全土における家庭用エアコンの世帯普及率は、3%程度。**

BSRIA Report：
商業施設普及率　70%(2012年)

2) 主要5都市での中間所得層の耐久消費財普及率

■大都市でのTVを始めとする一般家電品は成熟に向かう。

■一方、**エアコンの普及率は37%程度**で、今後一気に需要が伸びることが期待できる。

○主要5大都市での家電製品普及率

カラーTV	冷蔵庫	洗濯機	エアコン
99.0%	95.4%	76.6%	36.8%

3) 中間所得層の増加

■デロイトによると、雇用増加を背景に中間所得層が増加。

■エアコン購買層(月収2.5万ルピー以上/約4.5万円以上)世帯が年**平均11%のペースで増加すると予測**。

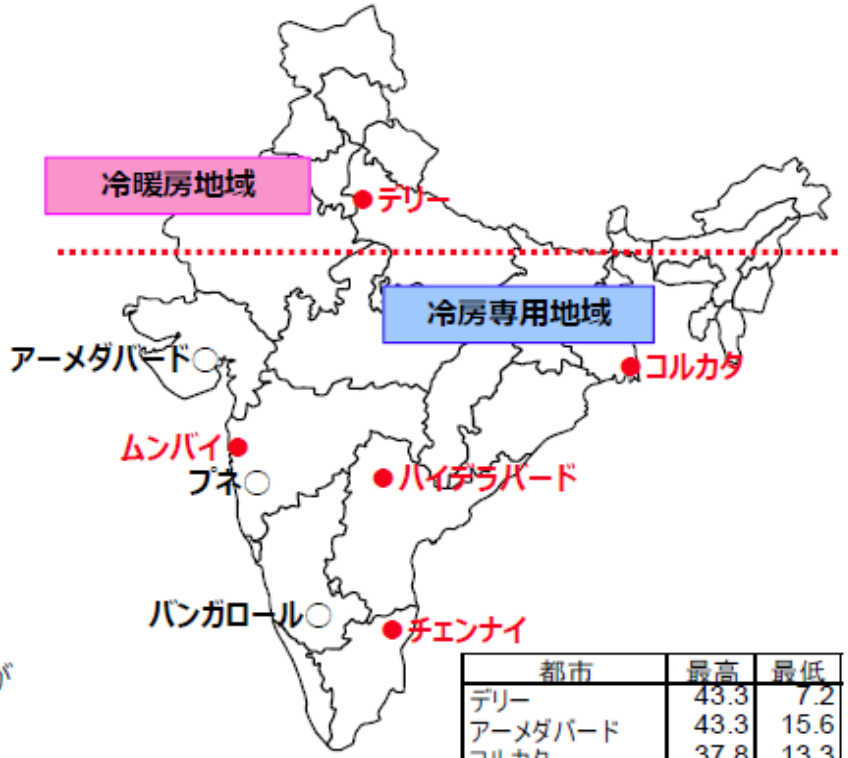
■今後もエアコン購買層の増加が期待できる。

○所得別世帯数/1ルピー=1.8円　(単位:百万世帯)

月収	2010	2011	2013	2015	年平均伸率
8.3万ルピー以上	2.7	3.0	3.7	4.4	8.6%
4.3～8.3万ルピー	5.5	6.3	9.0	11.9	15.1%
2.5～4.2万ルピー	28.8	31.9	41.3	50.9	11.0%
0.6～2.5万ルピー	129.9	131.6	133.8	137.0	1.2%
0.6万ルピー以下	58.7	56.4	48.5	43.9	-4.8%
合計	225.6	229.2	236.3	248.1	1.6%

11%

4) インド気候(気温)



都市	最高	最低
デリー	43.3	7.2
アーメダバード	43.3	15.6
コルカタ	37.8	13.3
ムンバイ	35.0	18.3
プネ	40.0	10.0
ハイデラバード	41.1	12.8
バンガロール	35.6	14.4
チェンナイ	39.4	18.3

Source from ISHRAE

■面積：329万平方キロメートル(日本の8.7倍/世界7位)

■人口：12.1億人(世界2位)

■名目GDP：186兆円(2012年)(日本の約1/3)

■一人当たりGDP：1500ドル

DAIKIN AIRCONDITIONING INDIA PVT LTD

- 社名　：Daikin Airconditioning India Private Limited (DAIPL)
- 本社所在地　：インド　ハリヤナ州　グルガオン(登記上の住所はデリー)
- 工場所在地　：インド　ラジャスタン州　ニムラナ(160,000㎡)
- 設立　：2000年4月
- 資本金　：8,029百万ルピー
- 株主　：ダイキン工業100%
- 営業拠点　：デリー、ムンバイ、チェンナイ、ハイデラバード、バンガロール、プネ、コルカタ、アーメダバード、ラクナウ、チャンディガール、ジャイプール <全11支店>
  ＋　16 Resident Offices
  5 Hub倉庫、21 Sub倉庫
- 従業員数　：約1500人(営業・サービス・サポート 500人、工場　1,000人)
  日本人出向者　本社：営業1人、サービス1人、財務1人、研修(営業)1人
  工場：10人、研修3人　　計　出向者13人+研修4人
- 経営　：会長：中野(タイ在勤)、社長：K. J. Jawa、副社長：田中

- 社歴

2000年4月　：Daikin-Shriram Airconditioning Private Limited設立
ダイキン工業70%、シュリラム30%で設立
RAなどの現地生産、販売にて営業開始

2004年度　：輸入販売に注力、現地生産中止

2004年12月：ダイキン工業100%化へ。DAIPLへ社名変更

2009年度　：業務用空調機の現地生産開始

2010年度　：**ボリュームゾーンへ本格参入**

2012年度　：RA生産開始

出所：ダイキン・インド資料，2013/12/20訪問。

インド販売機種

RA：インド生産＋輸入(タイ生産)

SKYAIR：輸入(タイ生産)

PA: 輸入(マレーシア生産)

VRV：インド生産＋一部輸入(室内機:タイ生産)

チラー：インド生産＋輸入(中国生産)

制御システム

1 2

出所：ダイキン・インド資料，2013/12/20訪問。

●営業拠点

デリー、ムンバイ、チェンナイ、ハイデラバード、バンガロール、プネ、コルカタ、アーメダバード、ラクナウ、チャンディガール、ジャイプール　全11支店+16 Resident Offices

●5 Hub倉庫、21 Sub倉庫

中期経営戦略計画「FUSION 15」(対象年度：2010～2015年度)

～新興国・ボリュームゾーンへの本格参入～

＜方針＞

成長著しい新興国マーケットの需要を取り込み2015年には新興国市場で売上高3000億円以上、年率40%以上の成長を実現する。

＜重点新興国＞

新興国・ボリュームゾーン戦略における重点国を当面**インド**・ブラジル、トルコ・・・・・・・・とする。

＜商品開発＞

日本、欧州、中国、アセアンオセアニア、インド、米国に開発拠点を設置し、**現地ニーズにマッチした商品開発のスピードアップを図る。**

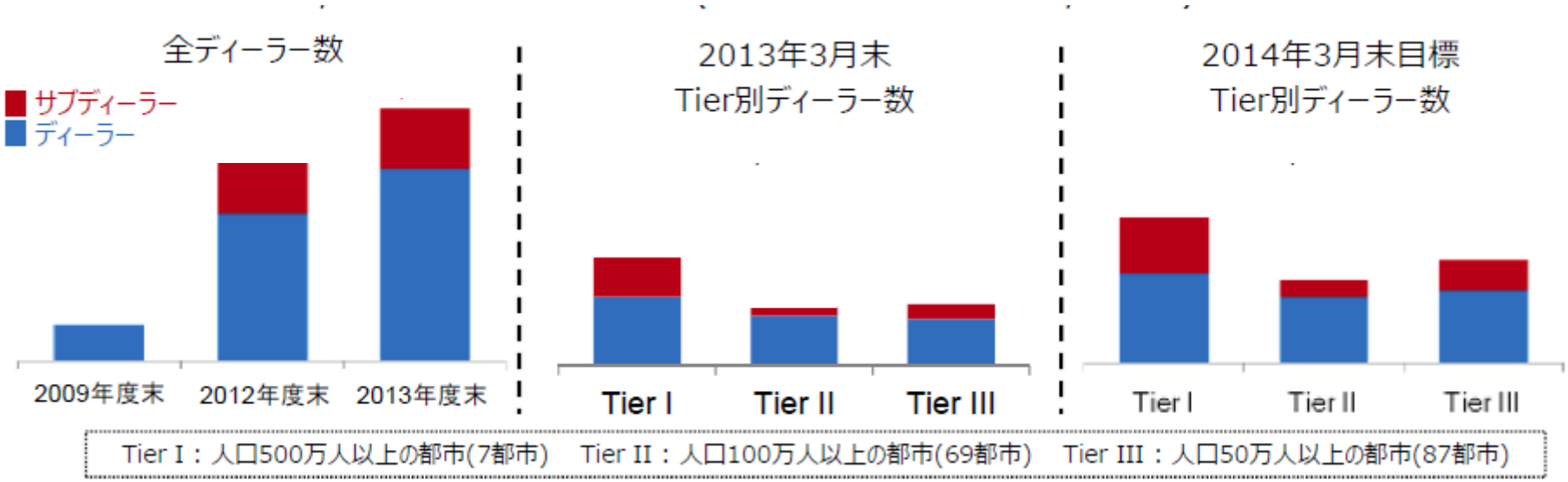
＜品質・評価基準の見直し＞

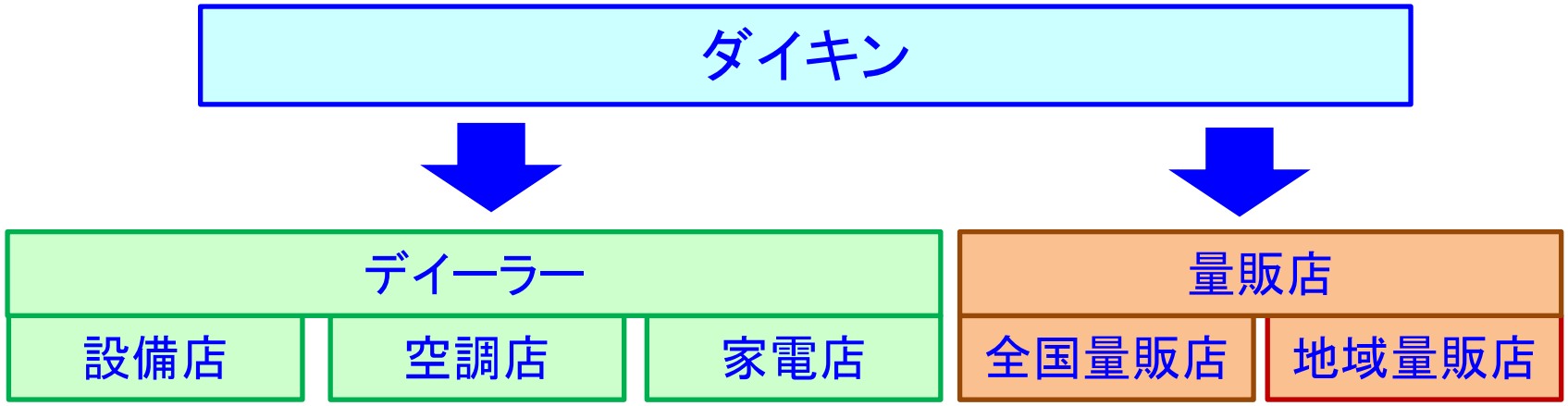
ローカルメーカー、中韓メーカーの品質レベルとも比較し、**現地ニーズに適合した品質基準を新たに設定する。**

＜インド事業基本方針＞

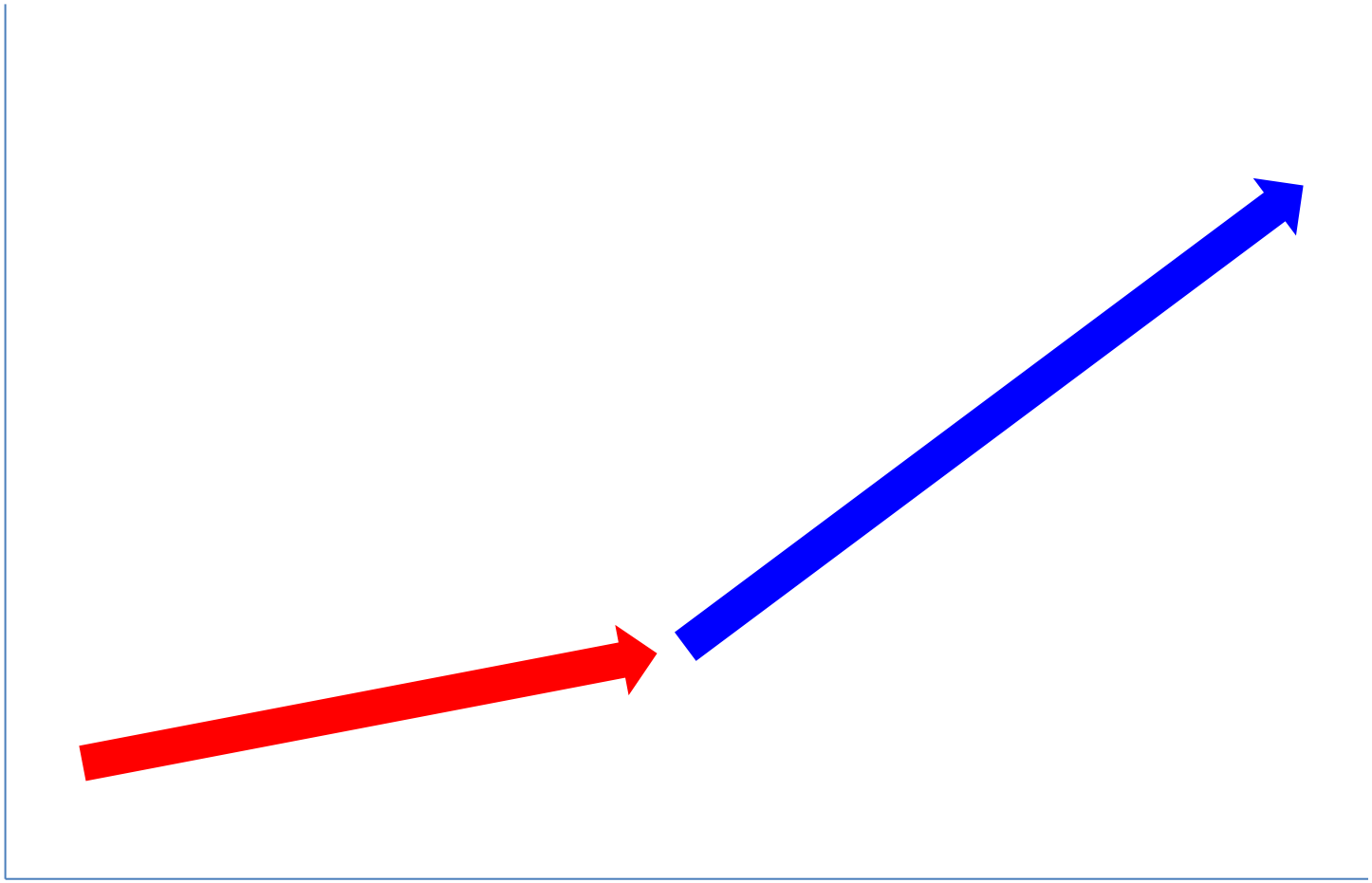
事業規模1000億円の早期実現に向け、現地に入り込んだ事業展開を徹底し、年率40%以上の成長、インド空調業界トップ3入りを目指す。

DAIPL　ディーラー網





インドにおけるダイキンの売上高推移



目次

①チャネルの先行性・販促性・模倣困難性

②事例：中国のワトソン

③事例：タイ・味の素

④事例：インド・ダイキン

⑤事例：ベトナム・エースコック

⑥事例：インドネシア・マンダム

⑦まとめ

エースコック・ベトナム

- 1993年　ベトナムに合弁会社

VIFON-ACECOOK CO.LTD設立

当初の出資比率

VIFON社	40%
エースコック	30%
丸紅	30%

※2004年に完全子会社化

本社はホーチミン市

会 社 概 要

ACECOOK

・社　　名	エースコックベトナム株式会社
・商　　標	VINA ACECOOK
・本社所在地	ベトナム　ホーチミン市
・事業内容	食品の製造及び販売 （即席麺、レトルト食品、おかゆ、クッキングオイル ヌックマム（魚醤））
・資　本　金	298,409,340千ドン
・従業員数	約5520名（ワーカーを含む）2011年6月末現在
・日本から出向者	13名（うち1名はベトナム人）
・役　　員	社　長：梶原潤一 副社長：Hoang Cao Tri
・事 業 所	国内7ヵ所　海外3ヵ所（ｶﾝﾎﾞｼﾞｱ・ﾗｵｽ・ｱﾒﾘｶ）
・自社工場	国内8ヵ所

エースコック・ベトナム本社，2012年3月8日訪問。

ベトナム展開

- ベトナム　８工場　35ライン　従業員6500人
  ホーチミン（２工場），ビンズオン省（１工場）
  ハノイ（３工場），ダナン（１工場）
  ビンロン省（１工場）　2012年12月現在

  Hao Haoを出す前はホーチミン1工場のみ。

- 売上　約331億円，31億食（2010年度）

  Hao Haoの1ブランドで日本の袋麺全体量と同じ。

- ベトナムでのシェア　65％（同上）

- ラオス・カンボジア中心に44カ国へ輸出（8%）

中国は撤退し，ベトナムに集中

- ベトナムに進出した時，中国にも同時に事業展開するも，その後，撤退。ベトナムに集中。

- 当時，日本の即席麺市場は成熟化して伸びが期待できない。人口8900万人で綺麗な人口ピラミッドをしているベトナムの市場は魅力的。しかも，現地の即席麺の品質が良くなかったため，可能性大と判断した。

- しかし，当初5年間は赤字続き。1999年黒字。

会社設立から操業開始までの苦脳

ACECOOK

苦悩①「営業」という概念

販売店が国営企業の倉庫に直接仕入れに来る時代

VIFON社が持っていた代理店(卸店)ルートを活用し
ルートセールス制の導入＆**代理店機能の整備**

セールスマンの基本を指導(服装、巡回方法、営業トーク)

問屋から**末端の小売店**に至るまで営業マンが巡回

TTルートの開拓に成功！自社の強みに！
＝Traditional trade：昔ながらの市場などを基点にしたルート

41

会社設立から操業開始までの苦脳

ACECOOK

苦悩② 「嗜好」「味覚」の違い

日本の高い製造技術＆開発ノウハウを徹底的に指導
ただし味の決定はベトナム人スタッフが担当

現在に至るまで日本から技術指導員の派遣や、ベトナム人の日本への技術研修を定期的に実施

現在では企画から商品化に至るまで、全てベトナム人スタッフの手で行っている

ヌックマム（魚醤）や香草を使用したベトナム特有の味付け
特に**すっぱくて辛い「トムチュアカイ」味**が大好き！

も大半がこれ！

42

会社設立から操業開始までの苦脳

ACECOOK

苦悩③ 高コストの障壁

日本基準の高品質を実現するため、工場建設・製造設備はもとより、原料もほぼ全て輸入に頼っていた

高品質は実現したものの、現地の他社品に比較し2～3倍もの高価格の設定を余儀なくされた （700ﾄﾞﾝ 対 1800ﾄﾞﾝ）

徹底した現地化の推進

日本での取引き企業の協力も得ながら、現地原材料ﾒｰｶｰへの技術指導を徹底的に実施

およそ5年後にはベトナム国内メーカーの技術も向上し品質の高い原材料の国内調達が可能に・・・

現地適合商品　ハオハオ

- 材料を輸入からベトナム国内材料に
  ベトナム人スタッフによる開発
  日本の技術導入，流通チャネルの確立
  北部にもすぐに拠点を設けたこと
- 2000年8月に発売
  名前，1000ドン
  認知度90%（企業名以上）
  袋麺が大半（95%）
- 「ブランド化」に成功

44

Hảo Hảo の発売と成功秘話

ACECOOK

1995年7月　生産販売開始から5年間

高品質を追求し輸入原材料を使用した結果
高価格が原因で伸び悩み、赤字の連続
しかしこの間に「高級品」というイメージの確立に成功

2000年8月　「HaoHao」発売、大ヒット！

① 「好好（ハオハオ）」という覚えやすいネーミング
② ベトナム産原材料を使用し手頃な価格（＝1000ドン）だが
高品質で美味しくて量が多い商品を提供
③ サッカー・ヨーロッパ選手権の夜食のお供に

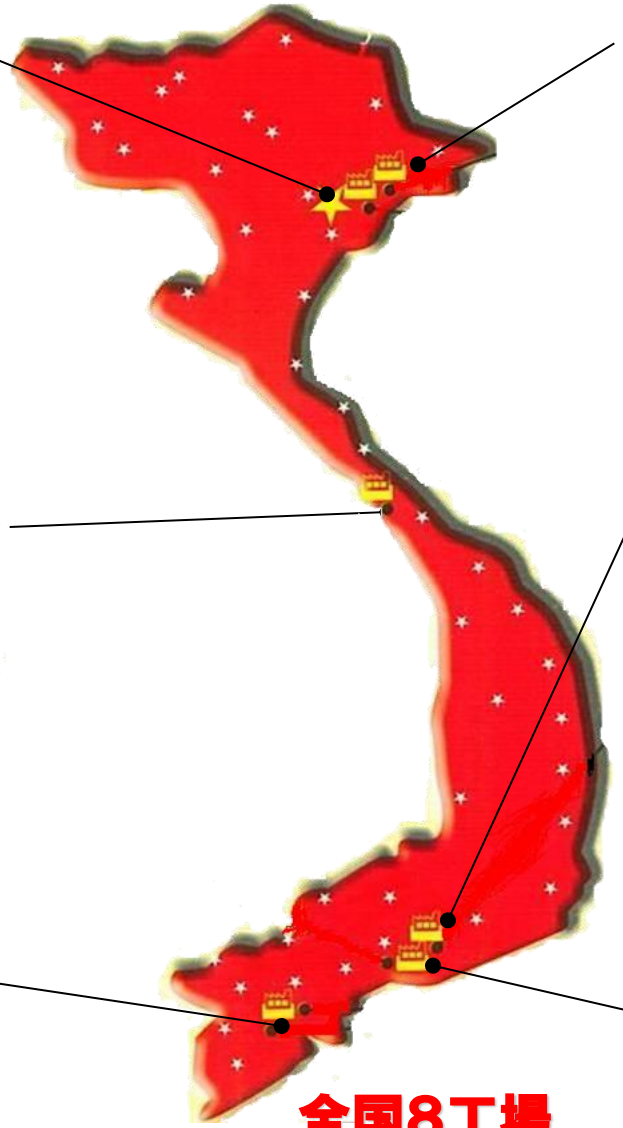
北部に新工場建設

南北に生産拠点　**全国統一価格実現**　**全国規模に供給拡大**

ベトナム即席麺業界初のナショナルブランドの確立！

Hung Yen工場

Bac Ninh第1＆第2工場



全国8工場

Da Nang工場

Binh Duong工場

Vinh Long工場

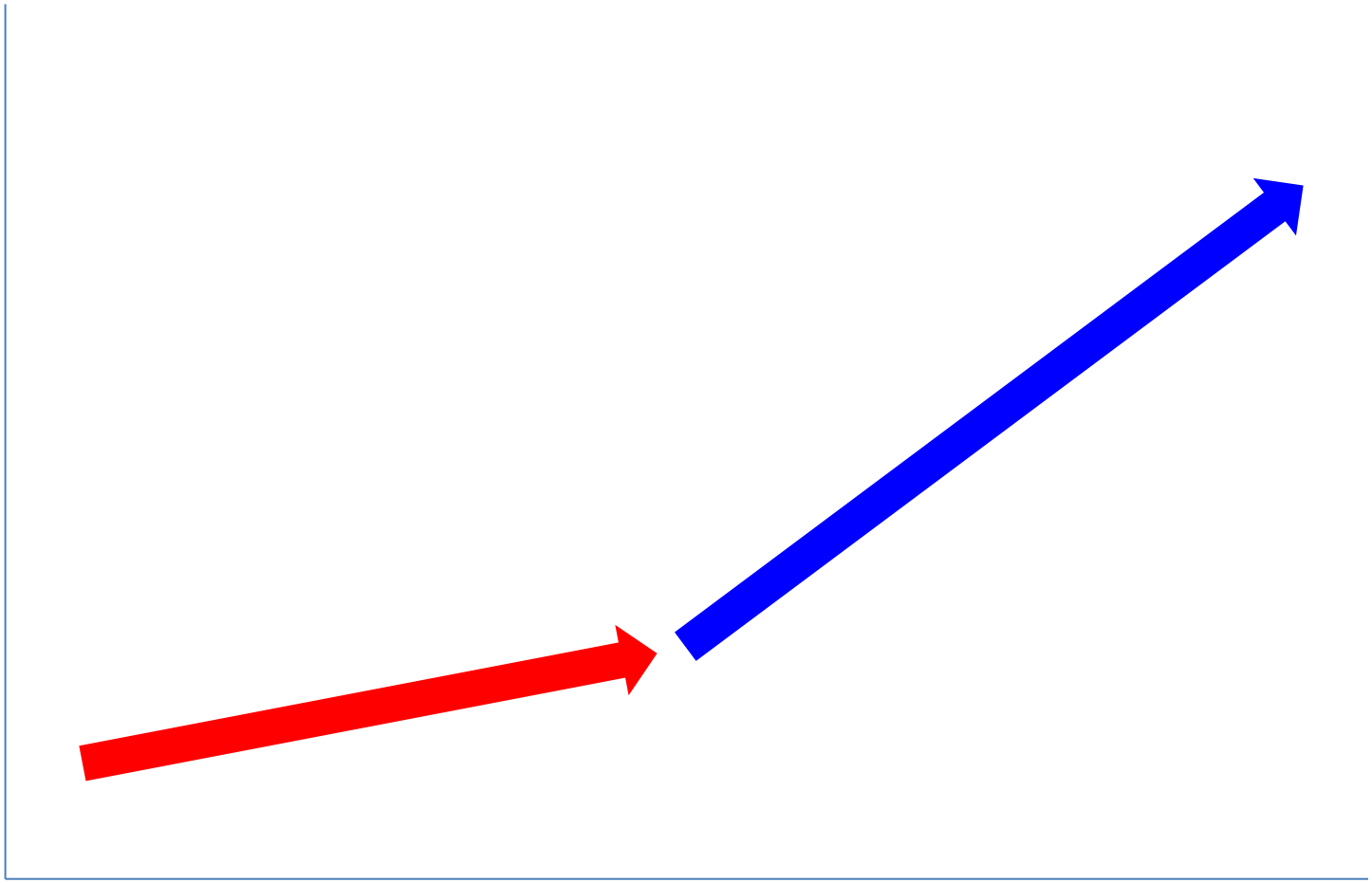
Ho Chi Minh第1 ＆第2工場

Hảo Hảo ブランドとは？

ACECOOK

- エースコックベトナムの売上の**半数以上を占める柱商品**
- ベトナムで消費される即席麺のうち、**3食に1食は HaoHao**
- ベトナム国内において**90%以上の高い認知率**（当社調べ）を誇る
- 当社の社名を知らない人でも **HaoHao** は知っている！

ベトナムにおけるエースコックの売上高推移

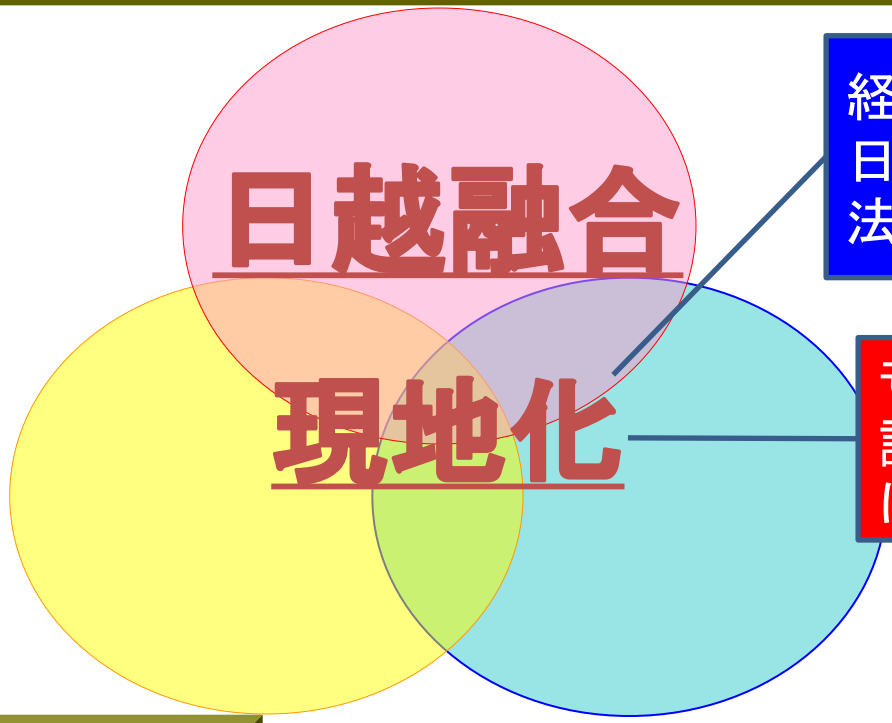


48

エースコックの成長キーワード

ACECOOK

日本のマーケティング戦略
ベトナムでのブランド化



経営は現地化しない。
日本の優れた管理手法で経営を担う。

もっとも，
調達，人材，開発などは現地化している。

日本の販売ノウハウ
ベトナムのチャネル

日本の食品製造技術
ベトナムの風味

49

目次

①チャネルの先行性・販促性・模倣困難性

②事例：中国のワトソン

③事例：タイ・味の素

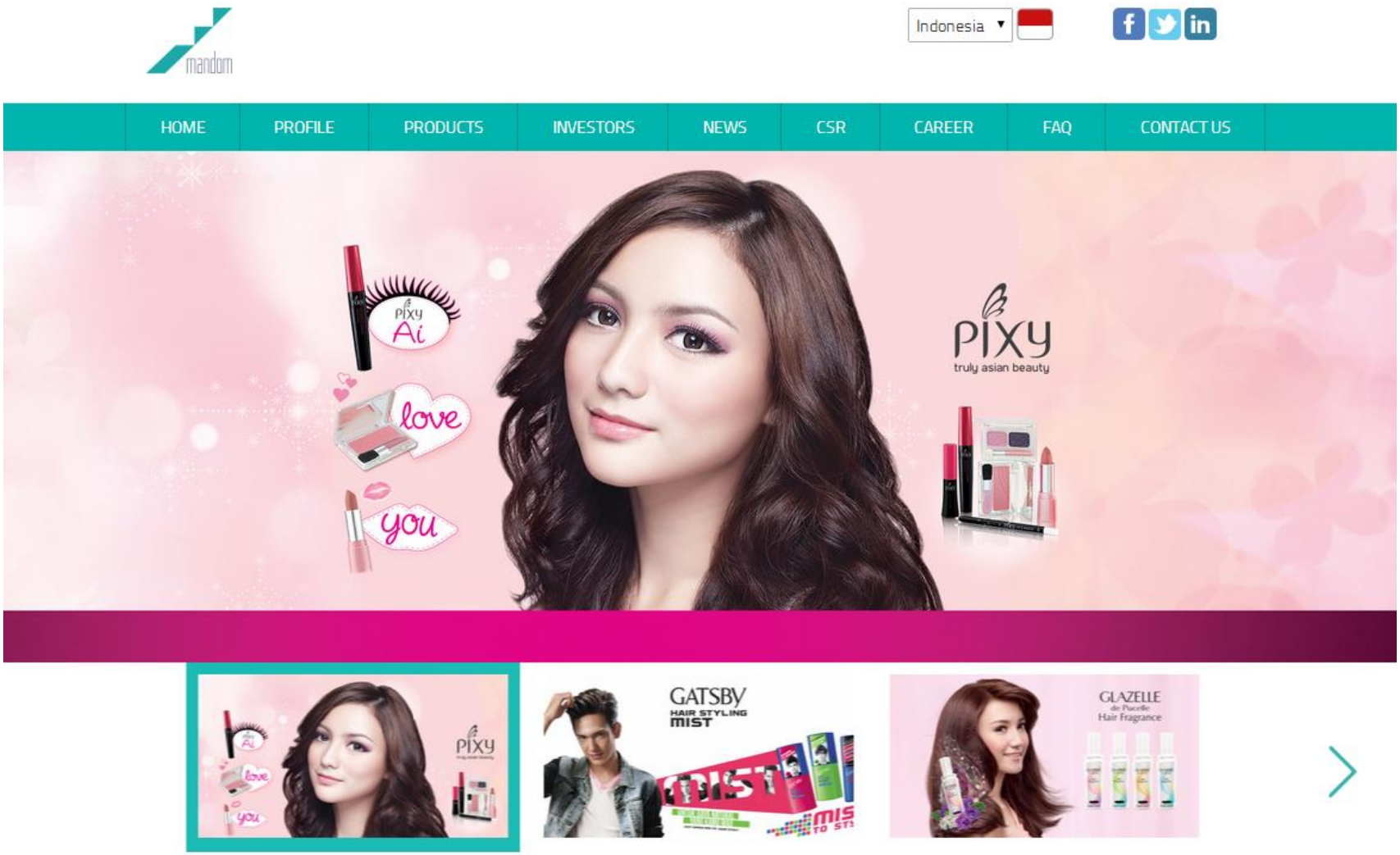
④事例：インド・ダイキン

⑤事例：ベトナム・エースコック

⑥事例：インドネシア・マンダム

⑦まとめ

事例：マンダム・インドネシア



事例　マンダム・インドネシア

当時，$1=¥360, Rp326

【歴史】

- 1969年11月5日，現地資本との合弁会社PT Tancho Indonesia設立
- 1971年4月16日，スンター工場で化粧品製造開始
  丹頂ポマードとチックをインドネシア国内で販売
- 1975年2月，Mandom男性化粧品シリーズ発売
- 1973年8月，直販部門発足
- 1980年5月，Gatsby, Spalding男性化粧品シリーズ発売
- 1982年10月，Pixyブランド発売
- 1990年12月，東南アジア各国，日本にも輸出開始
- 1993年9月30日，ジャカルタ証券取引所に上場（日系で11社目）
- 1995年1月，ドバイのGem Plazaとの取引開始
  アフリカ・東欧への再輸出
- 2001年1月1日，PT Mandom Indonesia Tbkに社名変更
  チビトン第1工場稼働，第2工場稼働は2007年3月
- 2007年12月，年間売上高1兆ルピア達成
- 2011年12月，年間売上高1兆6546億ルピア達成
- 2013年12月，年間売上高2兆ルピア達成

※マンダム・インドネシア会社ホームページ，http://www.mandom.co.id/

マンダム・インドネシア概要

Rp1≒¥0.01（2013/1/27）

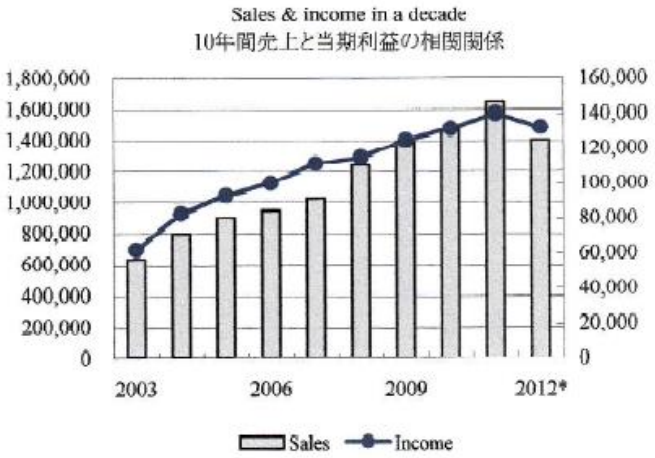
【資本金】… 2012年3月31日現在

- 1005億ルピア（マンダム60.84%）

【業績】… 2012年3月31日現在

- 売上高：134億5700万円
- 営業利益：14億3200万円

(株)マンダムのホームページによる。



2012 [as of June 2012]，アニュアル・レポート2011

【従業員】… 2012年9月30日現在

- 4500人（正社員1216人，契約社員1571人，美容部員1713人）

【ブランド】

- 男性ブランド：Gatsby, Mandom, Tanchoなど
- 女性ブランド：Pucell, Pixy, Lovilleaなど

【社長】

- 日比武志（2011年4月～2014年1月現在）

※マンダム・インドネシア資料およびHP。

財務ハイライト（2013年12月末）

出所：PT Mandom Indonesia Tbk, annual report 2013.

製品開発

基本は現地製品開発
開発部長はローカル
①生活者ライフスタイル
②生活者行動調査
③製品開発

日本にはないものも多い

インドネシアでは「総合化粧品メーカー」

一旦開発したものは簡単には諦めず，改良して売り続ける。

生産設備は日本からの輸入から新設備へ

- 男性ブランド：
  Gatsby, Mandom, Tanchoなど
- 女性ブランド：
  Pucell, Pixy, Lovilleaなど
- 現地No.1カテゴリー
  ①ヘアクリーム
  ②ヘアジェル
  ③パフュームタルク
  ④ヘアワックス
  ⑤ポマード
  ⑥スプレーコロン
  ⑦スプラッシュコロン
  ⑧パフュームティッシュ
  ⑨パウダーヘアダイ
  ⑩スティックデオドラント
  ⑪コンパクトパウダー

マンダムがインドネシアで10代の女性に向けて発売した香水は日本の四季をモチーフにしている

出所：『日経ビジネス』2010年6月7日号。

出所：山下充洋氏（元マンダム・インドネシア社長，本社執行役員）
2012年6月6日「日経BPインドネシアセミナー発表資料より大石作成。

出所：PT Mandom Indonesia Tbk ホームページ。

出所：PT Mandom Indonesia Tbk ホームページ。

チャネル

インドネシアは家族経営の小さな屋台（パパママ・ストア：ワルン）が主要な販路。

中国やマレーシアと異なり，伝統的市場（TT）が強い

インドネシアは諸島国家

ホンダやシャープ，味の素，フマキラーなどに共通するのはチャネルの強さ

西村元延（マンダム社長）

「島が1万7000以上あるインドネシアで，量販店はもちろん，何百万店もある家族経営の小さな屋台にまで商品を効率よく送り届けるのは至難の業です。極論すれば海外進出と現地生産は誰にでもできます。実は一番難しいのは流通網。私たちは華僑の方とパートナーシップを築いて乗り越えました」（『日本経済新聞』2011年10月6日夕刊）

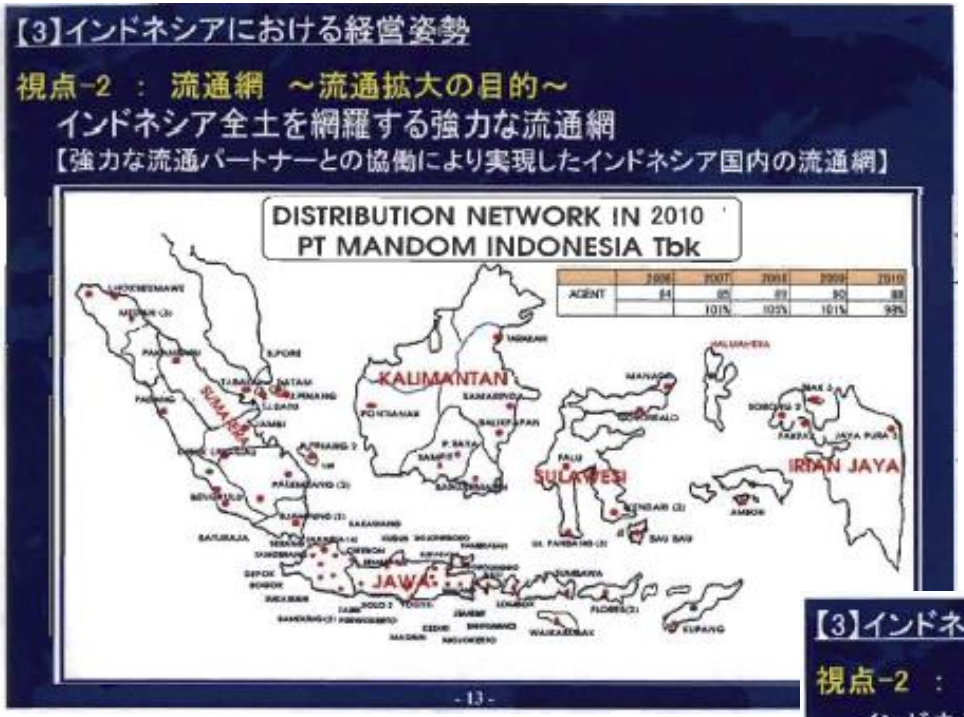
桃田雅好（マンダム専務）

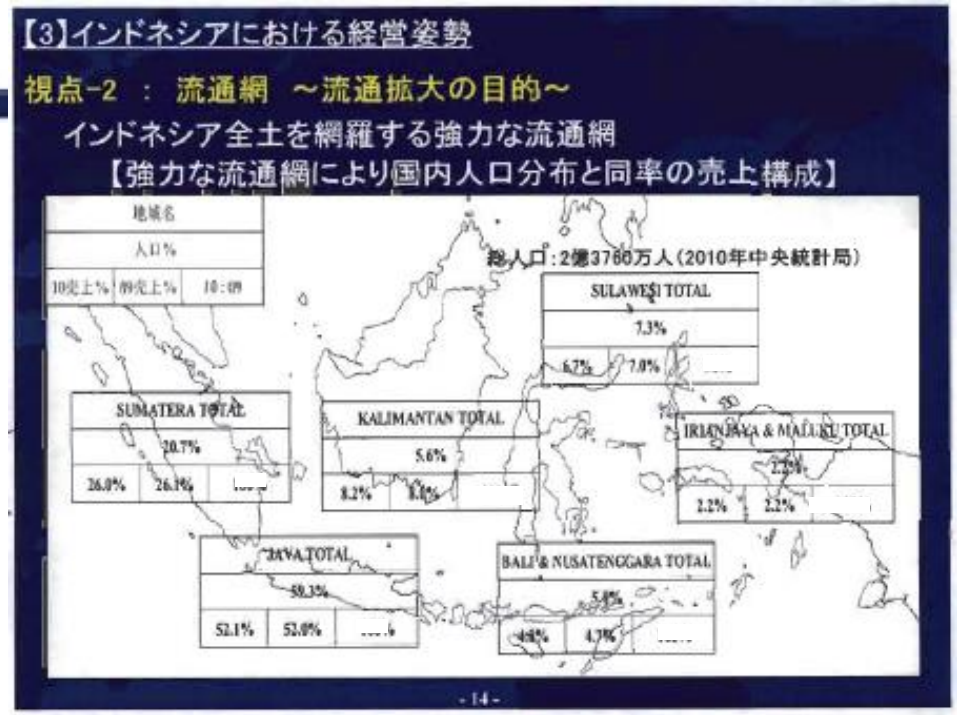
「商品以上に大切なのは流通だ。インドネシアは家族経営の小さな屋台が主流。それが何百万店もある。（人が住んでいる）島が1万2000以上あり，現地のパートナーがいないと配送しきれない。インドネシアのほかフィリピンやタイは華僑が（流通を）押さえており，人脈をうまく活用する必要がある」（『日本経済新聞』2011年6月28日朝刊，近畿版）

出所：大石作成。

Flow Chart of Distribution (April,2012)

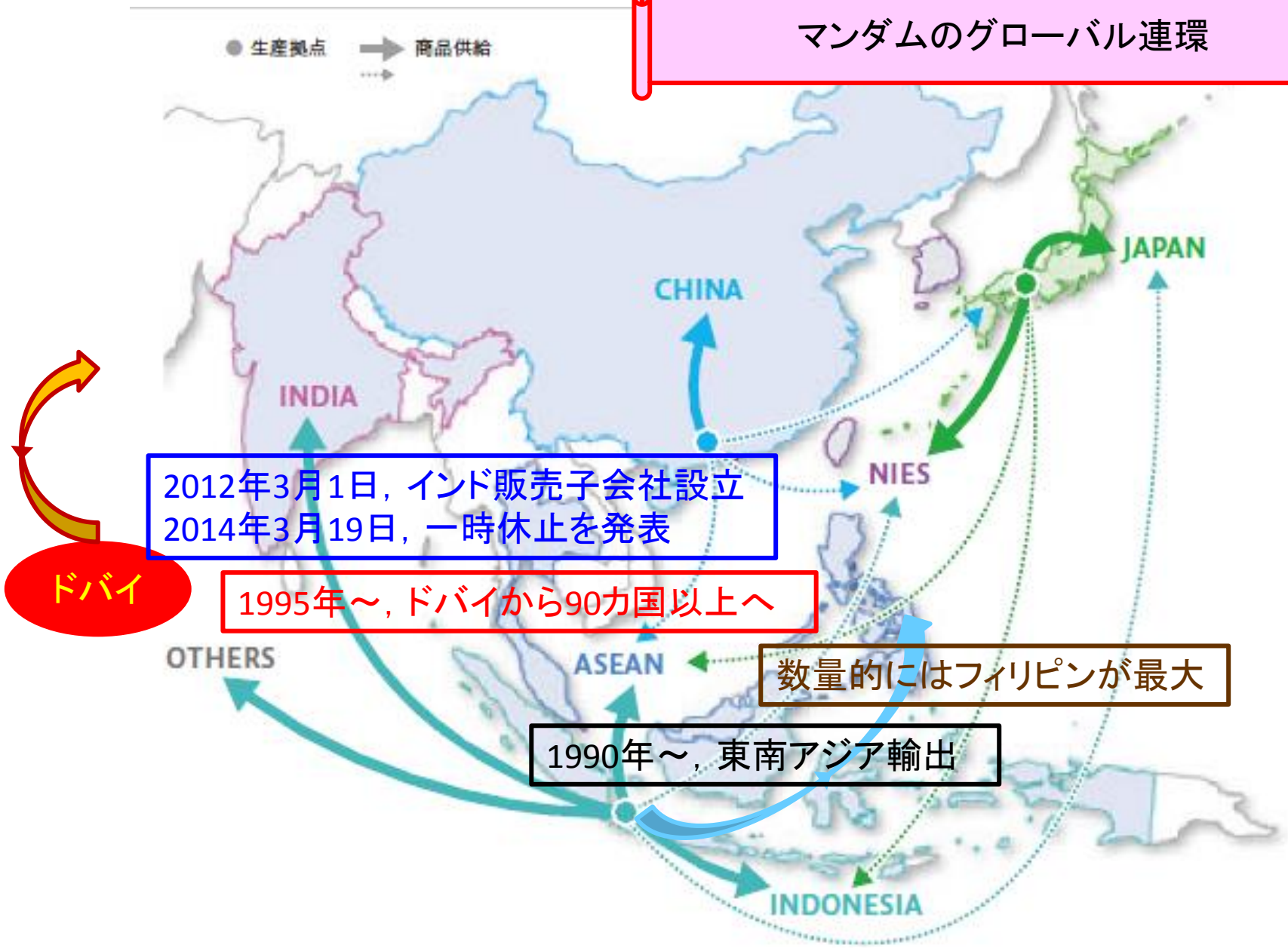
出所：マンダム・インドネシア資料。





出所：山下充洋（元マンダム・インドネシア社長，本社執行役員）
2012年6月6日「日経BPインドネシアセミナー発表資料より大石作成。

マンダムのグローバル連環



出所：マンダム2012アニュアル・レビュー，7ページ，その他から大石作成。

目次

①チャネルの先行性・販促性・模倣困難性

②事例：中国のワトソン

③事例：タイ・味の素

④事例：インド・ダイキン

⑤事例：ベトナム・エースコック

⑥事例：インドネシア・マンダム

⑦まとめ

まとめ

- チャネルの先行性・販促性・模倣困難性
  必須条件であるとともに差別化条件

- 成功している企業はチャネル戦略に長じる
  初期投資・各ステージでの投資・継続的取引

- もっともチャネルの担い手（MT＆TT）の選択理由はよく分かっていない。

- 場合によっては，「チャネル代理店」の活用も重要な選択肢の一つ。