

第4章 マーケティング戦略

東京工科大学大学院教授 目黒 良門

1. マーケティング戦略から見たインドネシア食品市場の現状

本報告書第1章において先述したように、近年、インドネシアにおいては、消費の中核を担う中間層およびポスト中間層の市場が急速に拡大しつつある。また、食品市場の伸びは目覚ましく、広告調査会社 AC ニールセンの 2011 年の調査によれば、近年の成長率は、2009 年度の 13.3% に対し、2010 年 15.4% と大幅な成長率アップを達成している。

しかしながら、一般にこのように急拡大している市場においては、プレーヤー（競合企業）の数およびブランドの数が急激に増大し、シェア拡大やブランド認知は困難を極め、企業は多大なマーケティング・コストの負担を余儀なくされる。コストの低減化を図りながら、成長の果実を確実に手にするためには、全体的スキームをも包含したスマートなマーケティング戦略を策定することが望まれる。本章では、日系食品企業がインドネシア食品市場に新規参入するためのマーケティング戦略について詳述する。

はじめに、マーケティング戦略の視点から、インドネシア食品市場および日系食品ブランドの置かれた現状を明らかにする。それを踏まえた上で、マーケティング戦略の具体的手段としての「製品戦略」および「バリューチェーン構築」、さらにはマーケティング戦略の実行プランとしての「マーケティング戦略パートナーシップ」について述べて行く。

（1）マーケティング戦略から見た競争状況 ～ブランドの同質化と消費の固定化～

インドネシア食品市場における競争状況と他の東南アジア諸国市場（例えば、ベトナム等）における競争状況の相違点は概ね次の 3 点に集約される。これら 3 つの相違点がマーケティング戦略から見たインドネシア食品市場における競争状況の特質である。

①限定的なプレーヤー（食品メーカー）による市場支配

本報告書において先述したように、インドネシア食品市場におけるプレーヤー（競合企業）の数は極めて限定的である。さらには、限定されたそれら大企業が各分野別の市場において、大きな市場支配力と流通支配力を有している。

プレーヤー（競合企業）は、大きく欧米系（企業）と地場系（企業）に分けられる。欧米系は、現地に事業会社を設立し自ら調達・生産・流通を行っているケースと、グローバル・メガブランドの所有者として、現地企業に生産・販売を委託しているケース（いわゆるグローバル・メガブランド・フランチャイズ）に大別出来る。さらに、これら欧

米系においては、著名ローカルブランドを買収し、事業拡大を図るケースがしばしば見られる。オランダ系のユニリーバがケチャップ（ソース）の地場系トップブランドの **Roico**（ロイコ）を所有しているケースはその典型である。

地場系の多くは華人系財閥が所有している。地場系と欧米系は表向き競合関係にあるが、利害が一致するところでは相互に連携し、“共存共栄の関係”でシェアを分け合ってきた。先述したように、いくつかの華人系財閥はグローバル・メガブランドを独占的に生産・販売しており、欧米系企業もまた華人系財閥から地場ブランドを買収している。グローバル・メガブランド・フランチャイズについては、次項において詳述する。

②グローバル・メガブランドの存在

インドネシアにおける グローバル・メガブランド・フランチャイズ数は 49 ブランドと他の アジア諸国に比しても非常に多い。これらグローバル・メガブランドの多くは非常に早い段階からインドネシア市場に進出しており、それぞれのカテゴリーにおいて長く支配的な地位を占めるに至っている。

図表 4－1 に、代表的なグローバル・メガブランド名とインドネシアにおけるグローバル・メガブランド・フランチャイズ数を示しておく。アジアにおいては、36 の欧米系メガブランドが 10 カ国以上に存在している（図表 4－2）。

③強いブランド忠誠心

良く指摘されることであるが、インドネシア人の消費行動に顕著な特質はブランド忠誠心（**Brand Royalty**）が非常に強いことである。著名なブランド名がそのまま一般名詞化してしまうという現象がしばしば見られる。オートバイのことをホンダと呼ぶのと同様に、袋入りインスタント麺は、ブランド名を問わず、ポップミー（**Pop Mie**）あるいはインドミー（**Indo Mie**）と呼ばれている。

上記の理由としては、インドネシア人の消費者が特定商品に対して非常に強い愛顧を抱く傾向にあるということ挙げられるが、限定的なプレーヤー（食品メーカー）が所有するブランドが長きに渡り市場を席卷して来たために、ブランド間の比較購買が起き難いということも考えられる。

以上挙げた 3 つの競争上の特質は、結果として、「製品・ブランドの同質化」と「消費行動の固定化」を招く。これら競争上の特質は、インドネシアの食品消費市場を硬直化させ、新規食品ブランドの参入を妨げる競争阻害要因として働いている。

(図表 4-1) 代表的なグローバル・メガブランドとブランド数

メガブランド名	品 目	ブランド数
MCCAIN FOODS McCain	食品・飲料・菓子	7
Maggi	食品・飲料・菓子	5
NESTLE Nestlé	食品・飲料・菓子	17
NOVARTIS Gerber	食品・飲料・菓子、パーソナルケア・化粧品	6
PARMALAT Parmalat	食品・飲料・菓子	12
Knorr	食品・飲料・菓子	6
Lipton	食品・飲料・菓子	6
CADBURY Cadbury's	食品・飲料・菓子	6
DANONE Danone	食品・飲料・菓子	4
Del Monte	食品・飲料・菓子	5
DOLE FOODS Dole	食品・飲料・菓子	4
HERSHEY FOODS Hershey	食品・飲料・菓子	6
H.J. HEINZ Heinz	食品・飲料・菓子	11
KELLOGG Kellogg's	食品・飲料・菓子	3
KRAFT FOODS Kraft	食品・飲料・菓子	8
Nabisco	食品・飲料・菓子	6
Mars	食品・飲料・菓子	5
MARS Milky Way	食品・飲料・菓子	5

(エーシーニールセン、グローバル・メガブランド・フランチャイズ調査による)

(図表 4-2) アジアにおけるグローバル・メガブランド・フランチャイズ数

日本	46	オーストラリア	56
中国	37	ニュージーランド	52
香港	47	フィリピン	51
インドネシア	46	シンガポール	52
韓国	34	タイ	53
マレーシア	52	ベトナム	39

(エーシーニールセン、グローバル・メガブランド・フランチャイズ調査による)

(2) 競合食品メーカーのマーケティング

ア. 欧米系食品メーカーのマーケティング上の特色

次に、インドネシア食品市場における競争状況を特徴づけている欧米系食品メーカーのマーケティング上の特質について明らかにする。インドネシアにおける欧米系食品メ

メーカーの歴史は古く、幾つかのメーカーは 1940 年代から営業活動を行っている。それぞれの社史に基づけば、オランダ系のユニリーバ、米国系のコカコーラともに 1930 年代にはすでにインドネシア食品市場への参入を果たしている。食品最大手である華人財閥系のインドフード（Indofood）社の創業が 1990 年（同社名による事業スタート）であることを考えると、これら欧米系食品メーカーは、もはやインドネシア食品業界を代表する古参企業と言わざるを得ない。こうした参入以来の歴史の古さが欧米系食品メーカーのマーケティングを特徴付けている。その特徴とは次の 3 点である。

- ①現地商習慣への徹底した適応化
- ②強い流通支配力
- ③高いブランド知名度および浸透度

欧米系食品メーカーは、市場参入以来、長きに渡り現地社会への適応化を図って来た。特に、現地商習慣に対しては徹底した適応化が行われて来た。今回のヒアリング調査においても、伝統的市場における多くの小売店経営者が、リベート・報奨金を頻繁に渡すメーカーとして、ユニリーバ等の欧米系メーカーの名前を挙げた。こうした適応化努力とそれに基づく流通支配の結果、多くの欧米系ブランドが、今日高いブランド知名度と浸透度を獲得するに至った。

イ．地場系食品メーカーのマーケティング上の特色

地場系食品メーカーのマーケティング上の特徴は、上記欧米系食品メーカー特徴の他に、以下の 3 点である。

- ①華人系企業が中心
- ②商流・物流機能を所有する総合食品企業
- ③基層的な商品に強み

地場系食品メーカーは、強い流通支配力と高いブランド認知を誇る。こうした地場系食品メーカーとしては、「インドフード」「シナルマス」「ロダマス」「ダイヤモンド」「ペトラフーズ」等が著名である。その多くが華人系の総合食料企業であり、グループ内にメーカー系ディストリビューターを抱えている（ナショナル・ディストリビューター体制）。それらの多くは、自社のみならず、他社製品流通も請け負っており、インドネシア食品市場において、重要なディストリビューション機能を担っている。こうしたメーカー系ディストリビューターとしては、「インドフード」傘下の「インドマルコ」、「ペトラフーズ」傘下の「ニルワナ」等が知られている。

また、地場系食品メーカーは、一般的に、水、油、小麦粉、カカオといった基層的な

商品分野において独占的な支配力を有している。

先述したように、地場系メーカーと欧米系メーカーは表向き競争状態を維持しつつも、“共存共栄の関係”で長きに渡り食品市場のシェアを分け合ってきた。華人系食品企業の幾つかはグローバル・メガブランドを独占的に生産・販売しており（後述するグローバル・メガブランド・フランチャイズ）、逆に欧米系食品メーカーも華人系食品企業から著名な地場ブランドの買収を行っている。

言い換えれば、これは欧米系食品メーカーと華人系地場食品メーカーによるインドネシア食品市場の“囲い込み”と考えられる。

（３）マーケティング・コストの推移

インドネシア食品市場の様に、製品・ブランドが同質化し、消費が固定化傾向にある市場においては、通常、認知度をアップさせ、差別性を獲得するためのマーケティング・コストが上昇傾向を示す。特に、欧米系のグローバル・メガブランドの伸長は市場の同質化に拍車を掛け、メディア広告によるブランド認知競争が激化すると考えられる。

ここでは、インドネシア食品市場における製品・ブランド同質化傾向と消費の固定化傾向を示すものとして、食品市場におけるメディア広告費の推移を示しておく（図表 4-3、図表 4-4 参照）。

（図表 4-3）アジア各国における広告総費用推移（2008～2010 年対前年同期増加率）

アジア太平洋地域	2009 Q2～2010 Q1 (年間)	2008 Q2～2009 Q1 (年間)	対前年同期比増加率
中国	90,585,696	76,677,600	18%
香港	7,525,449	6,805,745	11%
インドネシア	7,484,874	6,331,746	18%
インド	6,309,460	4,991,950	26%
オーストラリア	5,942,289	6,314,766	-6%
韓国	4,129,634	4,158,110	-1%
フィリピン	3,263,127	2,889,465	13%
タイ	2,236,972	2,178,017	3%
マレーシア	1,783,225	1,588,391	12%
ニュージーランド	1,369,807	1,343,951	2%
シンガポール	1,150,697	1,138,420	1%
台湾	604,543	606,540	0%
広告総費用	132,385,775	115,024,701	15%

単位 1,000 米国ドル

（エーシーニールセン 2011 年の資料より作成）

(図表 4-4) アジア各国における広告総費用推移(2010 年における対前年同期増加率)

アジア太平洋地域	2010 第 1 四半期	2009 第 1 四半期	対前年同期比増加率
中国	20,866,346	17,769,420	17%
インドネシア	1,904,854	1,514,553	26%
香港	1,856,918	1,487,726	25%
インド	1,662,416	1,255,012	32%
オーストラリア	1,363,222	1,304,387	5%
韓国	1,007,449	887,415	14%
フィリピン	814,811	658,760	24%
タイ	556,582	502,962	11%
マレーシア	418,625	339,732	23%
ニュージーランド	293,035	270,468	8%
シンガポール	277,682	244,061	14%
台湾	143,938	119,965	20%
広告総費用	31,165,878	26,354,462	18%

単位 1,000 米国ドル (エーシーニールセン 2011 年の資料より作成)

図表 4-3 では、インドネシアは 12 カ国中 3 番目の高い増加率を示しており、同国消費市場におけるマーケティング・コスト上昇を裏付ける数値となっている。同じく図表 4-4 においても、26%と 12 カ国中 2 番目の高い増加率を示している。いずれの表においても、インド、中国、香港といった市場成熟化が進みつつある国と地域が上位に入っており、市場同質化とメディア広告費増加の関わりを示す結果となっている。

(4) マーケット調査 [インドネシアにおける日系食品ブランドの認知について]

上記 (1) (2) においては、マーケティング戦略の視点に基づき、インドネシア食品市場における競争状況を概観した。そして、同市場において「製品・ブランドの同質化」と「消費行動の固定化」が起きている現状を明らかにした。

次に、同質化が進むインドネシア食品市場における既存日系食品ブランドの認知について検証したい。今回調査において、中間層向けおよび富裕層向けスーパーマーケットにおいて、来店客の日系食品ブランドに対する認知についてのインドネシア語によるヒアリング調査を行った。調査概要および結果は以下の通りである。

ア. 調査概要

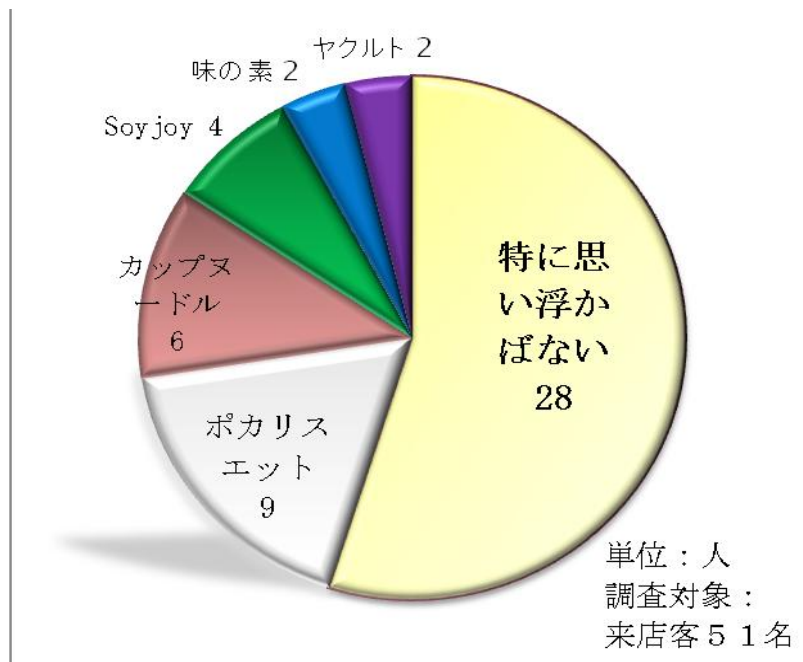
- ・調査日：2011 年 11 月 18 日 調査時間：15 時～18 時
- ・調査場所：ヘロー サリナ店、フードホール プラザインドネシア店
- ・調査対象人数：上記店舗への 51 名（無作為抽出）

イ. 設問項目および結果

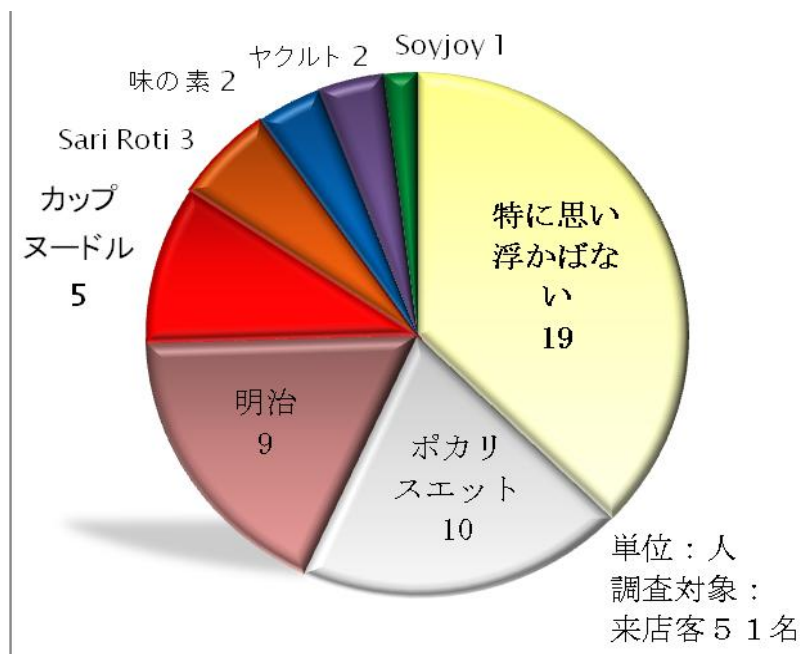
設問①スーパーで売っている日本の食品ブランドと言えば、何を思い浮かべますか？

(Apa yang anda bayangkan jika kita sebut makanan Jepang yang dijual supermarket?)

Hero サリナ店 (中間層向けスーパー)



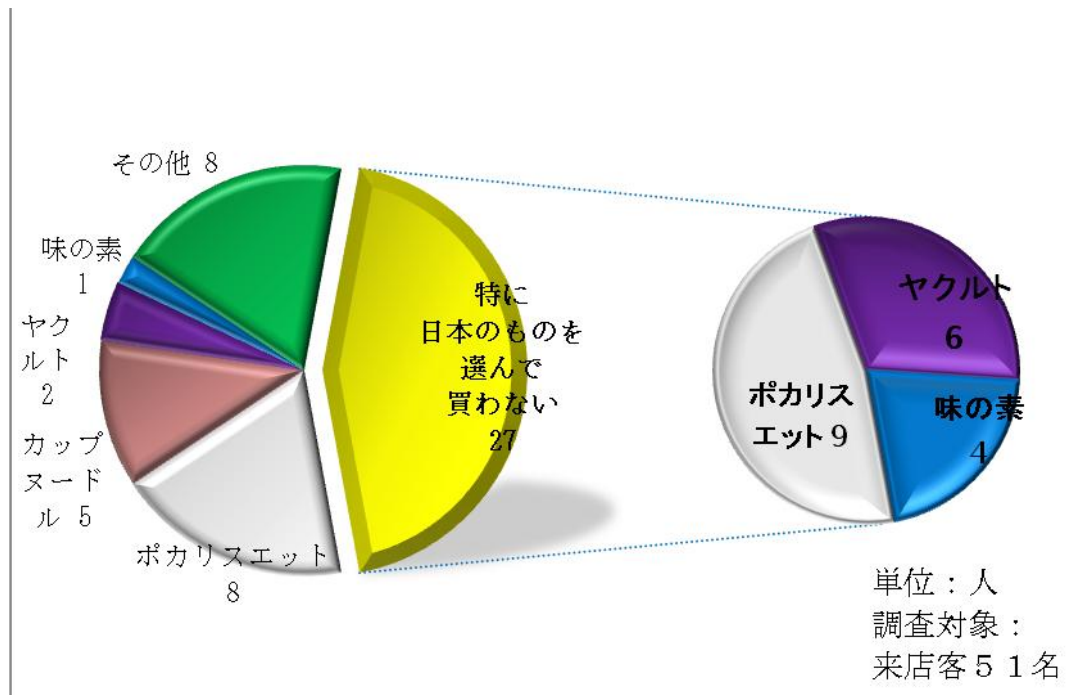
Food Hall プラザインドネシア店 (富裕層向けスーパー)



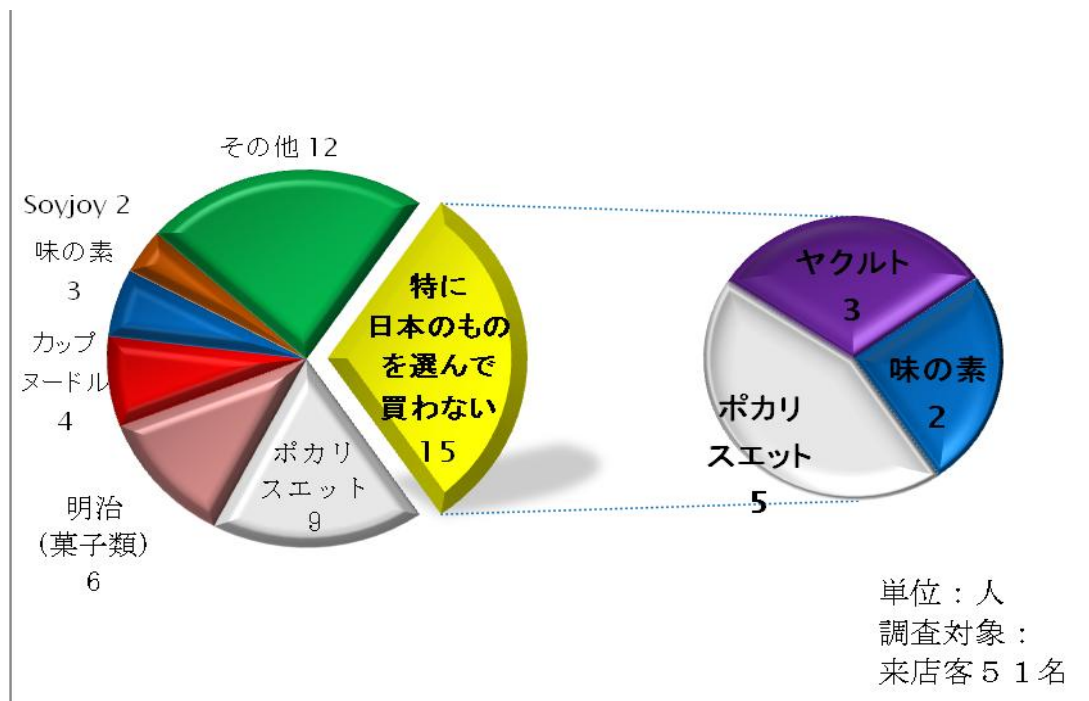
設問②スーパーで良く買う日本のブランドは何でしょうか？

(Makanan Jepang apa yang sering anda beli di supermarket?)

Hero サリナ店 (中間層向けスーパー)



Food Hall プラザインドネシア店 (富裕層向けスーパー)



ウ．考察

設問①

設問①の結果によれば、中間層向けスーパーマーケットにおいては、無作為抽出した来店客 51 名中、約 55%の 28 名が特に日系食品ブランドの具体的な名前を思い浮かべないと回答した。思い浮かぶと回答した調査対象者が挙げたブランドは、「ポカリスエット」「カップヌードル」「ソイジョイ (Soyjoy)」「味の素」「ヤクルト」であった。富裕層向けスーパーにおいては、思い浮かべないと回答した調査対象者の数は減り、19 名約 37%であった。「明治」と答えた人数が多いのは、富裕層向けスーパーマーケットにおいては、富裕層向けにタイおよび日本から輸入した明治の菓子類がまとまって陳列・販売されていることによるものと思われる。一般的に、富裕層は中間層よりも外国ブランドに対する知識量が豊富であるとされており、この調査結果からもそうした事実が読み取れる。

設問①の結果から、インドネシア食品市場においては、未だ日系食品ブランドに対する消費者の認知が十分に進んでいない可能性が示唆された。

設問②

次に、設問②の結果によれば、中間層向けスーパーマーケットにおいては、51 名中、53%の 27 名が特に日系食品ブランドを選んで購入はしないと回答した。設問①同様に、富裕層向けスーパーマーケットにおいては購入者の人数が増加し、購入しないとした調査対象者の人数は 29%15 名に留まった。

興味深いのは、日系ブランドを買わないとした回答者に「スーパーマーケットで良く買う商品は何か？」という付帯質問をしたところ、中間層向けスーパーマーケットでは 19 名が良く買う商品として日系食品ブランドを挙げたことである。富裕層向けスーパーにおいては、買わないと回答した 15 名中、8 名が日系食品ブランド名を挙げた。この結果からは、設問①の結果と同様に、日系食品ブランドに対する認知度の低さが示唆される。同時に、この結果は日系メーカーの製品の幾つかは既に現地市場に完全に適応しているという状況をも示している。

今回のヒアリング調査は対象者の母数が 51 名と少なく、この結果を持って日系食品ブランドに対する認知の状況を厳密に把握出来たとは言い難い。しかしながら、この調査により、中間層および富裕層ターゲットにおいては、日系ブランドのネーム(商品名)は、消費者のブランド選考基準には十分に成り得ていないという可能性が示唆された。インドネシア食品市場への参入に当たっては、同質化および固定化しつつある市場において既存の日系食品ブランドが直面しているこうした現状を十分に考慮に入れ、マーケティング戦略を策定する必要がある。

2. マーケティング戦略から見た参入マーケットの選択

マーケティング戦略策定の第一ステップとして、前節におけるインドネシア食品市場の現状（市場同質化と消費固定化）および日系ブランド認知の現状に基づき、日系企業の参入が望まれる分野別市場について検討する。

ここでは、インドネシアにおけるカテゴリー別食品市場を、参入可能性の少ない市場と技術的優位性による参入可能性のある市場に分け、両者を対比させながら論じる。前者の代表例としてインスタント麺市場を取り上げ、後者の代表例としては、冷凍食品市場、アイスクリーム市場、乳製品市場を取り上げる。

（1）分野別マーケット

ア. インスタント麺市場

インドネシアのインスタント麺市場の特徴は以下3点である。インスタント麺市場は典型的な地場企業による独占市場であり、市場の同質化と消費の固定化が進んでいる。

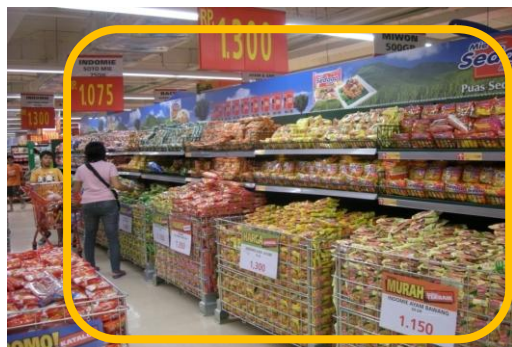
- ①限定されたプレーヤーによる市場支配
- ②高いブランド忠誠心
- ③固定化された消費行動

インドネシアのインスタント麺市場において、シェアの7割を占めているのが華人系財閥サリムグループ傘下のインドフード社（Indofood）である。インドフード社は、インドネシアを代表する食品卸最大手であるインドマルコ社を子会社に持ち、ミネラルウォーター、食用油、小麦粉などの基層的な食品を中心に流通支配を強めている。その圧倒的な流通支配力によって、小売店舗のインスタント麺の棚は輸入品を除いては、ほぼインドフード社の基幹商品であるポップミー（Pop Mie）、インドミー（Indo Mie）、サリミ（Sarimi）によって占められている。今回調査において確認したところ、中層向けスーパー（ヘロー、ジャイアン、ロッセマート等）や大衆層向けスーパー（カルフル）では、インスタント麺の陳列棚のほとんどすべてが同社の製品によって占められているというケースも珍しくなかった。また伝統的市場においては、パサール（公設市場）内のほとんどの店舗の店先に同社製品がまとまって陳列されている。後述するが、伝統的市場における同社製品の陳列には、店舗側に慣行として提供される報奨金（売上りベート）が寄与していると考えられる。

こうした状況から、インスタント麺市場における同社製品のブランド認知は極めて高く、ポップミー（Pop Mie）というブランド名はもはや一般名詞化しており、インドネシアにおいては、袋入りインスタント麺のことをポップ・ミーと呼ぶ場合がしばしば見受けられる。

マーケティング戦略の視点から見た場合、インドネシアのインスタント麺市場は、限

定的プレーヤーによる市場支配（財閥系地場企業によるほぼ市場独占状態）と強いブランド忠誠心により「製品・ブランドの同質化」と「消費行動の固定化」が進んだ典型的な市場と見なす事が出来る。さらに販路は、モダン・トレード、トラディショナル・トレード（伝統的流通）を問わず、メーカー系列の一社の独占されている（写真参照）。



中層向けスーパー（ロツテマート）
におけるインドフード社製インスタント
麺の売り場、陳列棚がほぼすべて同社製品
で埋め尽くされている



パサール（公設市場）の店頭にある
インドフード社製インスタント麺

こうした市場は、日系食品メーカーの強みである技術的優位性による新たな価値提供をもってしても、参入を果たすのは容易ではない。仮に参入し得たとしてもシェア拡大のためには、多大なマーケティング・コスト（価格競争、流通コスト、プロモーションコスト）を投入せざるを得ない。結果として、ROI (Return on Investment) が悪化し、競争優位性を確保することが難しくなると考えられる。

イ．冷凍食品市場

インドネシアの冷凍食品市場と上述のインスタント麺市場と比較した場合、特徴として幾つかの共通点と相違点が見出せる。両者に共通する特色としては、プレーヤーの数が限定されており、ブランドの数も多くないため、市場の同質化が進んでいる点が挙げられる。実際にスーパーマーケットの店頭において確認したところ、主たるカテゴリーは、エビフライやチキンスティック等のフライ類、輸入野菜（米国産ポテト等）や国産野菜による冷凍野菜、華人向けの中華料理系製品（饅頭などの点心類）の3つに限定されていた。具体的なブランド名としては、以下の通りである。

- ・「ソーグッド」 So Good 半調理品、冷凍カット野菜
- ・「フィエスタ」 Fiesta 半調理品
- ・「ゴールデン・ファーム」 Golden Farm 冷凍カット野菜
- ・「エド」 Edo 点心等

また、インスタント麺市場との相違点としては、市場成長性が高い割には技術発展のスピードが極めて遅い点が挙げられる。上述の通り、どの店舗においても販売されている製品の多くは機能性に乏しいベーシックなものであり、特にチルド製品や調理済みの製品は一部コンビニエンスストアを除いてはほとんど見かけなかった（写真参照）。



「ゴールデン・ファーム」 Golden Farm
ポテトスティック
冷凍野菜は 1kg パック売りが基本



「エド」 Edo 点心類



フライ類
エビフライ、チキンスティックなどが主流
250g パック売りが基本

「ゴールデン・ファーム」および「エド」の両冷凍食品ブランドを所有するダイタモンド・グループの販売・物流会社スカンダジャヤ社の社長によれば、冷凍食品市場は前年比約 1.4 倍の成長率であるにも関わらず、技術発展のスピードは極めて遅く、日本の 1970 年代・80 年代の技術水準と同程度ということである。

もう 1 つの特質としては、冷凍物流の確保が参入障壁となり、市場成長性の割には、新規参入企業がほとんどないという点が挙げられる。同社長は、自社の事業が本格化した 1980 年代以降、一部の輸入アイスクリームを除いて新規参入企業が皆無である点を

指摘した。

以上から、マーケティング戦略の視点で見た場合、インドネシアの冷凍食品市場は、市場同質化と消費傾向の固定化が進んでいるカテゴリではあるが、日系食品メーカーの強みである技術的優位性を生かすことによる新たな価値を創出する事が可能な市場（優位性を発揮し易い市場）であると考えられる。

ウ．アイスクリーム市場

冷凍食品市場と市場特性が似ている市場にアイスクリーム市場がある。インドネシアのアイスクリーム市場は、ミニマートを中心に、大衆層からアッパーミドル層に至るまで非常に高い嗜好性を誇る市場分野である。具体的なブランド名は以下の通りである（写真参照）。

- ・「ウォールズ」WALLs 都市中心、屋台から高級スーパーまで
- ・「ダイヤモンド」Diamond 地方に強み、ウォールズと並ぶブランド
- ・「インドアイスクリーム」Indo Ice cream インドマート中心
- ・「カンピーナ」Campina



ミニマート（インドマート）における
POP 類の



「ウォールズ」WALLs、「カンピーナ」Campina
ショーケース（インドマート店内）

アイスクリーム市場は、冷凍食品市場と同じ様に、冷凍・冷蔵（チルド）技術水準がバリューチェーン構築に不可欠である。インドネシアにおける食品冷凍および冷蔵（チルド）技術は未だ発展段階であり、実際に販売されているアイスクリーム類の多くは、やはり機能性に乏しいベーシックなものがほとんどである。また、冷凍物流の確保が参入障壁となり、市場成長性の割には、一部近隣諸国（マレーシア）からの輸入品を除き新規参入企業は皆無である。

以上から、マーケティング戦略の視点で見た場合、インドネシアのアイスクリーム市場も冷凍食品市場と同様に、日系食品メーカーが技術優位性を発揮し易い市場と考えられるのである。

エ．乳製品市場

冷凍食品市場およびアイスクリーム市場に市場特性が似ている市場に乳製品（Dairy Products）市場がある。インドネシアの乳製品市場は、オランダ植民地時代からの歴史を有する伝統的な食品市場カテゴリーであり、中間層から富裕層まで幅広い顧客層を有する。欧米系メガブランドと地場大手食品ブランドがシェアを分け合っているが、近年、オーストラリア系、ニュージーランド系のブランドもシェアを伸ばしつつある。中層向けスーパーで確認したところ、「牛乳」（ロングライフ製品が中心）、「チーズ」、「バター」等のカテゴリーは、ブランド忠誠心が高い固定化した消費傾向を見せているが、ベーシックな製品がほとんどで、製品機能的（技術的）に進んだ製品は見られない。（写真参照）。



欧米ブランドおよび地場ブランドの
ロングライフ牛乳
（Hero 店内）

以上から、マーケティング戦略の視点で見た場合、インドネシアの乳製品市場（牛乳、バター、チーズ等）もアイスクリーム市場や冷凍食品市場と同様に、日系食品メーカーが技術優位性を発揮し易い市場と考えられるのである。

（２）技術的優位性から見た参入マーケット

参入市場をマーケティング視点から見た場合、インドネシア食品市場における各カテゴリーを下記の通りポジショニングすることが可能となる。下図において、縦軸は欧米系ブランド（先述のグローバル・メガブランド・フランチャイズを含む）、地場系ブランドの区別、横軸は日系企業の技術的優位性となる（図表 4-5 参照）。

なお、ここで言う技術的優位性とは、グローバルスタンダードとしての絶対的優位性のことではなく、日系食品ブランドとインドネシア食品市場におけるプレーヤーを比較した場合の相対的優位性のことである。

(図表 4-5) 技術的優位性による分野別市場の類型化

	技術的優位性なし	技術的優位性あり
ブランド中心 地場系	スナック菓子* 菓子* 缶詰 インスタント麺	冷凍食品 アイスクリーム パン 機能性飲料* 健康食品 調味料*
ブランド中心 欧米系	スナック菓子* 菓子*	乳製品 ヨーグルト 機能性飲料* 調味料*

地場系・欧米系双方に属する市場分野は*で示した (作図 目黒)

3. 製品戦略

ここからは、マーケティング戦略の各論としての製品戦略について明らかにする。

製品戦略では、市場が同質化し消費行動が固定化傾向にあるインドネシア食品市場において、いかに差別性を獲得するかが成功の鍵となる。日系ブランドにとっての差別性の源泉は、言うまでもなく上記 2. で述べた技術的優位性であるが、製品戦略においては、そうした技術的優位性を「オンリーワン価値戦略」として具体化しなければならない。「オンリーワン価値戦略」とは、技術的優位性を元手に、それまで現地市場に存在していなかった新たな消費価値を創出し、それをカテゴリー化する戦略の事である。これまでのところ、インドネシア食品市場への参入に成功した主だった日系企業は、この「オンリーワン価値戦略」により成功を収めている。大塚製薬（ブランド名：ポカリスエット）、敷島製パン（ブランド名：Sari Roti）等がその好例である。また、これら日系食品企業は、自国（日本）において既に標準化された製品（自国標準化製品）を現地市場においても生産・販売する「自国標準化手法」を製品化手法として採用している。

(1) 様々な製品戦略

通常、製品戦略としての「オンリーワン価値戦略」は、「カテゴリー間の差異」と「消費者の知覚差異」によってポジショニングされる。縦軸の経験価値とは、消費者が商品

やブランドに対して抱く感覚（感じ方）のことであり、CM等のプロモーションに手段により変化する。横軸のカテゴリー差異とは、カテゴリー間の相違のことである。本章における「オンリーワン価値戦略」は、消費者知覚差異（大）およびカテゴリー差異（大）にプロットされる（図表 4-6 参照）。

市場が同質化し消費行動が固定化傾向にあるインドネシア食品市場において、以下 4 つに類型化される戦略のうち、どの製品戦略が有効か順を追って検討する。

（図表 4-6）製品戦略のポジショニング

	カテゴリー差異（小）	カテゴリー差異（大）
知覚差異（小） 消費者	経験価値戦略 （4 P マーケティングにおける「プロモーション」による差別化）	サブ・カテゴリー戦略 （4 P マーケティングにおける「市場細分化」）
知覚差異（大） 消費者	製品改良戦略 （4 P マーケティングにおける「機能・品質改良」による差別化）	オンリーワン価値戦略 （優位性ある独自技術に基づく新しいカテゴリーの創出）

（作図 目黒）

ア．経験価値戦略

経験価値戦略は、製品差別化のための手段として、通常のマーケティング手段であるプロモーション手段を活用する。同質化市場において差別性を獲得するため、各種のメディアCMを積極的に活用する。これは、従来からある 4 P マーケティングの一手法と考えられる。ベトナムの様に、未だ成長期にあり、プレーヤー（競合企業）の数が多くない市場においては有効な戦略である。しかしながら、欧米系食品メーカーと地場系食品企業が長きに渡り同質化競争を繰り返し、さらにはパワーによる流通支配を行っているインドネシア食品市場において、マーケティング・コスト負担の大きいこの戦略を採用すべきではない。

イ．製品改良戦略

製品改良戦略とは、いわゆる製品の計画的陳腐化のことである。同質化している市場において、製品の本質的要素とは異なる新しい機能の追加、品質改善等行う事により、新たな差別性を獲得しようとする。経験価値戦略同様、従来の 4 P マーケティングにおける製品戦略（製品の修正）がこれに当たる。海外の成長期市場において、グローバル

スタンダードに比して著しく品質、機能が劣悪な製品カテゴリーが存在する場合には、こうした製品戦略が有効となる場合がある。ベトナムにおいて、エースコックのインスタント麺が成功したのは、提供する品質と味が既存製品のそれを明らかに上回っていたからに他ならない。しかしながら、既に成熟期に差し掛かっているインドネシア食品市場においては、食品の技術的水準は一定水準をクリアしており、顧客の品質向上に対する弾力性は高くないと思われる。よって品質改善や機能追加により固定化した消費行動に変化をもたらせるとは考え難い。

（２）サブ・カテゴリー戦略

サブ・カテゴリー戦略とは、同質化した市場において再度市場を細分化し、新たなサブ・カテゴリーを創出することで、顧客を繋ぎ止めようとする製品戦略である。細分化市場に対してマーケティング手段による適応を繰り返し試みる（試行錯誤を行う）従来型の４Pマーケティングがこれに当たる。食品を含む日用品市場においては、極めて一般的な製品戦略である。

この戦略を成功に導くためには、市場の再細分化により先行性のあるサブ・カテゴリーを創出する必要がある。他企業が追従不可能な先行性を実現できるか否かが成功の分かれ目となる。逆に、十分な先行性を実現出来ていない場合は、競合企業の参入を招き、再び市場の同質化が生じる結果となる。

（３）サブ・カテゴリー戦略の事例〔日清食品〕

ニッシンマス（NISSINMAS、日清食品とインドフードの合弁企業）へのヒアリングによれば、少数のプレーヤーによる市場・流通支配が続き、完全に同質化してしまった袋麺の市場において、同社は新たにカップ麺のカテゴリーに経営資源を投下しつつあるとのことである。実際、消費者の嗜好は徐々にではあるが、カップ麺カテゴリーに移行しつつある。こうした日清食品の製品戦略はインドネシア食品市場におけるサブ・カテゴリー戦略と考える事が出来る。



「サブ・カテゴリー戦略」に位置付けられる
日清食品の製品 （富裕層向けスーパー「Food Hall」店内）

（４）オンリーワン価値戦略

オンリーワン価値戦略も、上記サブ・カテゴリー戦略同様、従来カテゴリーとの差異が大きい新カテゴリーを創出しようとする製品戦略である。追随不可能な先行性あるカテゴリーを新たに創出することにより、同質化した市場において一定の地位を確保する。サブ・カテゴリー戦略とオンリーワン価値戦略との違いは、前者が市場細分化により既存カテゴリーに新カテゴリーを追加するのに対して、後者は優位性ある独自技術に基づきこれまでに無かった新たなカテゴリーを創造することにある。

オンリーワン価値戦略の実現のためには、「優位性ある独自技術」と「コンセプト化によるカテゴリー創出」が不可欠と考えられる。以下オンリーワン価値戦略の要件と事例について、順を追って見て行く。

ア．オンリーワン価値戦略の要件①「優位性ある独自技術」

ここで言う優位性とは、必ずしもグローバルな意味での新規性を意味しない。参入を目論む当該市場において製品が相対的優位性を備えていれば、オンリーワン価値戦略を採用し得る。例えば、食パンを安定して大量に生産する技術、十分な食味を維持しつつ生鮮食品を冷凍する技術等は、日本においては特に優位性のある技術ではない。しかしながら、インドネシア食品市場においては、それらは優位性のある独自技術として市場価値を持つ。市場参入を目論む企業は、当該市場の技術スタンダードを十分に勘案しつつ、自社が持つ技術の“棚卸”を行う必要がある。これについては、下記、オンリーワン価値戦略の事例の中で詳述する。

イ．オンリーワン価値戦略の要件②「独自技術のコンセプト化によるカテゴリー創出」

図表４・５において示したように、参入企業が提供する優位性ある独自価値は、新たなカテゴリーとして消費者に認知されねばならない。そのためには、独自技術はわかりやすい表現を用いてコンセプト化される必要がある。コンセプトはキャッチコピー、パッケージといった形で表現され、メディアを通して消費者に発信される。新たなカテゴリーの創出には、独自技術のコンセプト化が不可欠である。

（５）オンリーワン価値戦略の事例〔大塚製薬〕

大塚製薬のポカリスエットの商品開発には、同社の点滴用リンゲル液の技術が生かされている。ポカリスエットの各種イオン濃度は綿密に調整され、ヒトの体液に極めて近い組成及び浸透圧になっている。こうした技術は先行商品である米国のゲータレードにおいてある程度確立されていた。さらにゲータレードは、スポーツドリンクとして、既にインドネシアにおいても輸入販売されていた。しかしゲータレードの市場認知度は極めて低かったため、健康飲料としてのポカリスエットの製造技術は「優位性ある独自技術」として消費価値を有することが出来たのである（写真参照）。

大塚製菓はポカリスエットの生産・販売に当たり、同社が持つ優位性ある独自技術をベースに「イオン飲料」という新たなカテゴリーを創出した。上述のように、すでにゲータレードという先行商品がインドネシアに輸入・販売されてはいたが、新たな飲料カテゴリーとして認知されるには至っていなかった。そこで、大塚製菓は、“素早い水分吸収（補給）が可能なイオン飲料”というコンセプトのもと、インドネシアにおいて、独自技術をベースとした新たなカテゴリー創造を行った。



ポカリスエットは技術優位性とコンセプト化により新たなカテゴリーを創出した。下は先行製品のゲータレード。
（富裕層向けスーパー、グランドラッキー）

（６）製品化手法（自国標準化手法と現地適応化手法）

自国標準化手法とは、参入企業の自国において既に標準化されている製品を参入市場においてもそのまま生産・販売することである。これに対し、現地適応化手法とは、現地の社会・文化・消費性向への適応化を目指して新たな製品化を行うことである。

近年のグローバル・マーケティング理論によれば、自国標準化手法に相応しいターゲット（標的市場）とは、「アップパーミドル層～富裕層」もしくは「情報リテラシー能力が高く、製品情報を多く持っている顧客」であるとされる。これに対して、現地適応化手法に相応しいターゲットは、「大衆層」であり、「多くの製品情報を所有せず、主として大衆層向けのマス広告により購買態度を決定する顧客」である。

上述のように、インドネシア食品市場への参入に成功した主だった日系企業は、オンリーワン価値戦略を採用しているが、同時に、積極的に自国標準化手法を中心とした製品化を進めている。大塚製菓は「ポカリスエット」と「ソイジョイ」の２つの自国標準化製品を中心とした製品化を行っており。敷島製パンは、サリ・ロティ（Sari Roti）ブランドとして、自国標準化製品（食パン：ホホワイトブレッド）と現地適応化製品（菓子パン：スウィートブレッド）の組合せ（戦略の使い分け）による製品化を行っている。

4. マーケティング戦略パートナーシップ

本章において述べて来たように、市場が同質化し消費行動が固定化傾向にあるインドネシア食品市場に参入するためには、製品戦略として「オンリーワン価値戦略」を、製品化手法として「自国標準化手法」を採用することが望ましい。

これらを効率的に実現するためには、現地企業とのパートナーシップが不可欠となる。ここでは、マーケティング戦略のまとめとして、「マーケティング戦略パートナーシップ」について詳述する。はじめに、製品戦略と流通戦略について、パートナーシップの視点から検討する。その後、インドネシア食品市場におけるマーケティング戦略パートナーシップの近年における成功例である株式会社敷島製パンの事例について詳述する。

また最後に、マーケティング戦略の視点から、パートナーを選定するための基準についても言及する。言うまでもなくパートナー選びはパートナーシップ締結の最重要テーマであるが、そこにおいてもマーケティング戦略の視点は不可欠となる。

(1) 製品戦略とマーケティング戦略パートナーシップ

ア. オンリーワン価値戦略とパートナーシップ

前節において述べた様に、同質化・固定化した市場でオンリーワン価値戦略を成功させるためには、優位性ある独自技術とそのコンセプト化によるカテゴリー創出が不可欠となる。従って、パートナーシップに基づく製品戦略も、独自技術のコンセプト化による新たなカテゴリーの創出を主たる目的として行われる。

イ. 製品化手法とパートナーシップ

自国標準化手法に基づく製品化は、あくまでも自国企業（日系食品企業）を中心に行われる。これに対し、現地適応化手法に基づく製品化は、現地パートナー企業を中心に行われる。特にコンセプト・味・パッケージにおける文化的差異を埋め、製品の現地適応化を進めるためには、現地パートナーの製品開発へのより深い関与が不可欠となる。

(2) 流通戦略とマーケティング戦略パートナーシップ

ア. メーカー系ディストリビューターの活用

本報告書第2章で明らかにした様に、日系食品企業が現地企業の流通機能を活用する場合、複数の中小独立系ディストリビューターを商流・物流機能として活用する場合（Multi Distributer:マルチ・ディストリビューター体制）と単一の大手メーカー系ディストリビューターに一括して商流・物流機能を担わせる場合（Sole Distributer:ナショナル・ディストリビューター体制）の2通りの方法が存在する。

複数の中小独立系ディストリビューターを活用するメリットは、すべての商流・物流を1社に依存するリスクを回避出来ると言う点である。反面、常時複数のディストリビューターをマネジメントしなければならず、流通業者との間の交渉コストが増大すると

いうデメリットも存在する。これら独立系ディストリビューターの多くは、地域卸売業者であり、地域的な営業・物流基盤を持つ。欧米系企業は、伝統的市場に関してはこれら独立系ディストリビューターを活用する傾向にある。ユニリーバ社へのヒアリングによれば、モダン・トレードについては自社専属営業チームが販路開拓を行うが、伝統的市場に関しては地域セールスオフィスが管轄する約 400（インドネシア全土で）の地域の中小の独立系ディストリビューターを活用するとのことである。大塚製薬（P Tアルメタインダ大塚）では、250 名の営業部隊（2 名 1 チーム）が独立系ディストリビューターへの営業を行っており、これもマルチ・ディストリビューター体制による販売網構築と見なすことが出来る。

これに対し、メーカー系ディストリビューターを活用するメリットは、全国規模の大手卸売会社 1 社に流通機能を担わせるため、複数販路管理のためのコストが軽減出来るという点である。しかし、パートナーである大手メーカー系ディストリビューターとの協力関係が構築出来ないと、流通戦略を一から見直さざるを得ず、結果としてコスト増を招く恐れがある。なお、インドネシア食品市場においては、全国展開可能な大手卸売会社の数は決して多くなく、数社程度である。それらのほとんどが、大手総合食品企業（華人財閥系）の子会社である。既存の日系食品企業のパートナーとして、流通機能を担っている大手メーカー系ディストリビューターは以下の通りである。

- ・敷島製パン（製造）・インドマルコ（流通）[インドフード子会社]
- ・明治（製造）・ニルワナ（販売）[ペトラフーズ子会社]
- ・日清（製造）・インドマルコ（流通）[インドフード子会社]

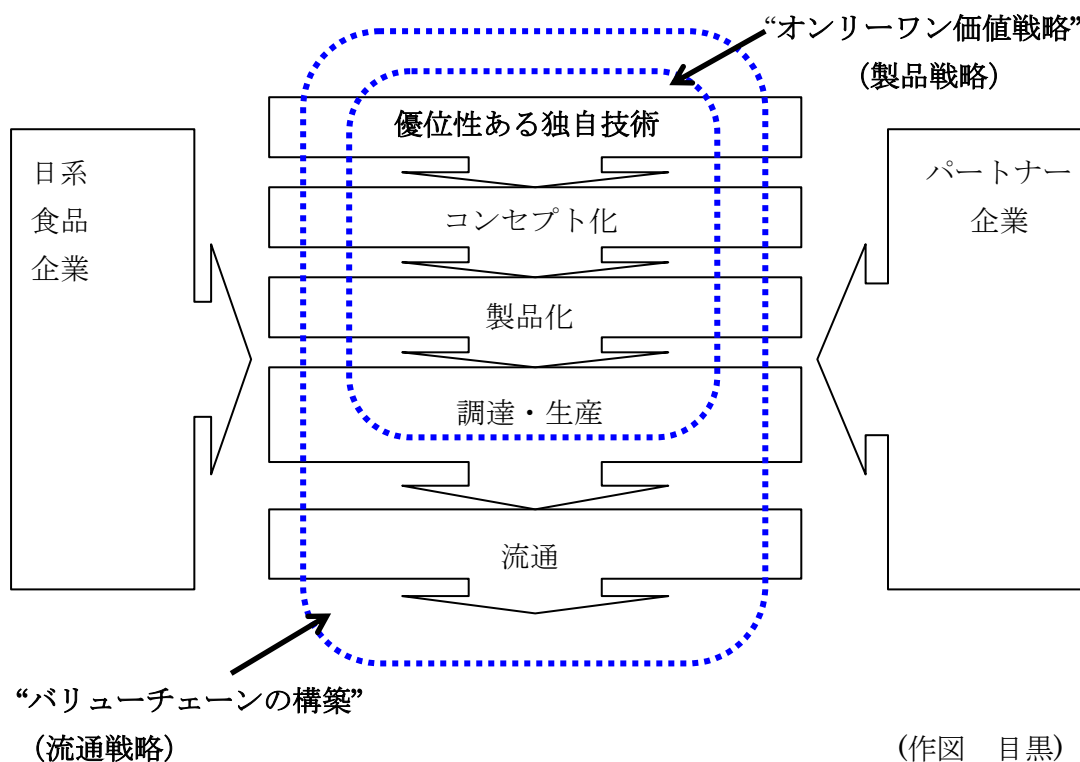
イ. メーカー系ディストリビューターの活用に関する注意点

メーカー系ディストリビューターの選択と活用においては、相手方を単なる流通機能の代行者とするのではなく、自社製品およびブランドのバリューチェーンを構築するためのパートナーと見なす事が不可欠である。製品が優位性あるいは先行性ある独自価値を有している場合、日系食品企業は大手メーカー系ディストリビューターとの協力関係の下、そうした独自価値を実現しなければならない。

通常、日系食品企業のパートナーである大手総合食品企業は、多くの食品製造業を同一企業グループの中に有しており、その中には日系食品企業のブランドと競合するものが必ず存在する。その場合、流通過程において、パートナーの所有するブランドと日系ブランドがコンフリクト（衝突）を起こすケースがしばしば見受けられる。その様なケースにおいて、日系食品企業がパートナーである現地企業の持ち得ない優位性ある独自技術を有していれば、日系食品企業と現地企業はバリューチェーンの構築に向けてスムーズに協力関係を築くことが出来る。

以下に本節（１）（２）における「マーケティング戦略パートナーシップ」の概念図を示しておく。（図表 4-7 参照）。

（図表 4-7） マーケティング戦略パートナーシップ



（作図 目黒）

（３） マーケティング戦略の視点から見たパートナー選択

次に、上記、製品戦略および流通戦略とマーケティング戦略パートナーシップとの関わりを踏まえ、日系食品メーカーにとっての望ましいパートナー選択について明らかにする。

ア． マーケティング戦略の視点から見たパートナーの適格性（選択基準）

①日系食品メーカーとバリューチェーンを共創しようとする熱意

いうまでもなく、マーケティング戦略上のパートナーは、市場参入プロセスの始点である製品開発から流通・物流に至るまで、日系食品メーカーが持つ独自価値の実現に協力しなければならない。そこにおいて重要になるのは、単に製品開発の機能の一部を担うのみならず、バリューチェーンを共創（日系食品メーカーとともに構築）しようとする熱意である。インドマート社は、敷島製パンとマーケティング戦略パートナーシップを結ぶに当たり、先行性ある商品である食パン（ホワイトブレッド）のバリューチェーン構築に向けて大きな役割を果たしている。（次項、マーケティング戦略パートナーシップの事例を参照のこと）

②メーカー系ディストリビューターをグループ内に所有していること

前節において述べたように、メーカー系ディストリビューターを活用すれば、ほぼ1社に流通機能を担わせることが可能になるため、販路管理のための諸々のコストは軽減出来る。敷島製パンのパートナーであるインドフードは、財閥系総合食品企業であるサリム・グループの一員であり、インドネシア全土への販売網を所有するメーカー系ディストリビューターとしての機能を担っている。(次項、マーケティング戦略パートナーシップの事例を参照のこと)

イ. パートナーとしての欧米系食品メーカー

これはインドネシアに限らず、アジア市場全域において当てはまることだが、「欧米系食品メーカー」は、新規事業に対して極めて短いタイムスパンでの成果を求める傾向にある。ユニリーバ社のマーケティング担当者に確認したところ、契約締結から2年以内にアライアンスや独占販売契約を解約した企業はかなりの数に上るという。以上からも、マーケティング戦略上のパートナーとしては、欧米系企業よりも地場食品企業の方が相応しいと考える事が出来る。

(4) マーケティング戦略パートナーシップの事例 (敷島製パン)

インドネシア食品市場におけるマーケティング戦略パートナーシップの成功例として、「敷島製パン」(日本でのブランド名 PASCO)の事例を取り上げる。敷島製パンは、1995年に、日系商社「双日」の仲介により、インドネシアの財閥グループ「サリム」との合弁企業「ニッポン・インドサリ・コルビント」を設立した。「サリム」はインドネシア最大の総合食品企業「インドフード」を有する華人系の財閥である。「ニッポン・インドサリ・コルビント」の出資比率は、サリムが80%、双日が10%、敷島製パンが10%であった。新製品(食パンおよび菓子パン)のブランド名は、「SARI ROTI」(サリ・ロティ)である。「SARI ROTI」(サリ・ロティ)の売上は極めて好調で、2ケタ成長を続けている。[時事通信によれば、2009年の売上高は前年度比26.7%増の4,859億ルピア、営業利益が43.2%増の882億ルピアとなっている。]また、2012年2月現在、スラバヤ、ジャカルタ(3工場)、チカラ(2工場)、メダン、スマランに工場を有している。インドネシア商工会議所に確認したところ、「SARI ROTI」(サリ・ロティ)のインドネシアのパン市場におけるシェアは、すでに70%に達している。「ニッポン・インドサリ・コルビント」社は、2010年6月に、インドネシア株式市場に上場(IPO)を果たした。

敷島製パンのマーケティング戦略パートナーシップには明確な特徴が見てとれる。敷島製パンは、パートナーシップの締結に際して、「自国標準化製品」と「現地適応化製品」を明確に区別し、それぞれにおいて異なるマーケティング戦略パートナーシップを採用した。こうした自社資源と市場競争環境の双方を考慮に入れた戦略策定が同社のイ

インドネシア食品市場における成功要因と考えられる。

①敷島製パンにおける「自国標準化製品」

4. (1) において明らかにした様に、自国標準化製品とは参入企業の自国において標準化されている製品のことである。自国標準化製品の事業化に成功するためには、優位性ある独自技術の存在が不可欠となる。敷島製パンの参入以前には、インドネシアには食味の良い食パン（ホワイト・ブレッド）を安定的に大量生産する技術は存在していなかった。敷島製パンは、技術的優位性を備えた自国標準化製品として食パンの生産・販売をスタートさせ、食パンをインドネシア市場における新たなカテゴリーとして定着させた。こうした同社のオンリーワン価値戦略は、経験と技術を生かしつつ、日本の本社主導で進められた。そこにおけるインドフード社の役割は、パッケージ決定、販路開拓（ナショナル・ディストリビューター体制の構築）、物流確保等に限定されていた。

同社のインドネシアにおける事業会社であるニッポン・インドサリ・コルビント社の製造責任者（同社チカラン工場の製造責任者）によれば、同社設立以前のインドネシアにおいては、「Swanis」「Maxim」といったブランドが存在し、食パンの製造・販売を行っていた。しかし、それらの企業もソフトで味の良い食パンを大量生産する技術を有してはいなかった。自国標準化製品である食パン（ホワイト・ブレッド）の製造技術はすべて日本の敷島製パンから導入され、製品開発も日本側主導で行われた。食パンの製造は大まかに、ミキシング（原料の混ぜ合せと捏ね）⇒発酵⇒焼きというプロセスを経て行われるが、インドネシアの食パン製造技術と日本（敷島製パン）の食パン製造技術の最も重要な違いは「ミキシング（原材料混ぜ合せ）」にあるという。そして、ミキシング技術の優劣により、食パンのソフト感に大きな違いが出るという。そこで、原材料の仕込み工程と焼き工程に関しては、事業立ち上げ後4年間は数名の日本人技術者が工場に常駐し、徹底的な技術指導が行われた。現在では、ニッポン・インドサリ・コルビント社は、日本の敷島製パンが製造するものとほとんど同一品質のパンを製造している。

②敷島製パンにおける「現地適応化製品」

一方、現地適応化製品としては、ロールケーキ等の菓子パン（スウィートブレッド）、詰め物（フィディング）が入った調理パンが挙げられる。インドネシア人は消費者セグメントに関わりなく、甘いパンや調理パンを非常に好む。敷島製パンの説明によれば、これらの製品については、製品開発はすべて現地パートナーであるインドフード主導で行われており、徹底した味の現地化が図られている。（下記、写真参照）

上記、ニッポン・インドサリ・コルビント社 チカラン工場の製造責任者によれば、これらの製品カテゴリーについては、通常、製品開発段階からインドネシア側が深くコミットする。特に、詰め物については、現地の味覚に完全にフィットしていなければならない。日本側の提案する新製品プランが却下されることも少なくない。例えば、過去、

日本側（敷島製パン側）の提案により、メロンパンやあんパンの生産・販売が検討されたが、現地消費者の味覚に合わないということで、製品化は見送られた。



「現地適応化製品」

牛肉を調理した詰め物が入っている Sari Roti のパン
提携先であるインドフード社の調味料とのジョイントキャンペーン。
(ニッポン・インドサリ・コルビント社 チカラン工場のサンプル)



Sari Roti のパン

「現地適応化製品」としての「菓子パン」
(写真はインドマート店内)



Sari Roti のパン

「自国標準化製品」としての「食パン」
(写真はセブンイレブン)

③敷島製パンにおける「バリューチェーン」

敷島製パンは、マーケティング戦略パートナーシップに基づく流通戦略を展開し、インドネシア食品市場におけるバリューチェーンの構築に成功した。

4. (2) で述べたように、大手のメーカー系ディストリビューターを活用するメリットは、複数販路管理のためのコストが軽減出来るという点である。一方、パートナーである大手メーカー系ディストリビューターとの協力関係が構築出来ないと、結果としてコスト増を招く恐れがある。敷島製パンは、“食感の良い食パンの安定した大量生産”というインドネシアでは同社だけが持つ優位性ある独自技術を如何なく活用し、メーカー系ディストリビューターであるインドフード社と WIN-WIN の信頼関係を形成した。

④マーケティング戦略パートナーとしてのインドフード社

敷島製パンの提携先であるインドフード社は、華人系財閥であるサリムグループの総合食品企業であり、インドネシアの食品業界を代表する上場企業である。卸機能、物流機能から小売機能（ミニマートのインドマート等）までを備えており、メーカー系ディストリビューターとしては申し分の無い存在である。

通常、このような大手総合食品企業は、多くの食品ブランドを有しており、その中には日系食品企業のブランドと競合するものが必ず存在する。その場合、流通過程において、パートナーの所有するブランドと日系ブランドがコンフリクト（衝突）を起こすケースがしばしば見受けられる。しかしながら、敷島製パンーインドフードの食パン事業におけるマーケティング戦略パートナーシップでは、そのような同種ブランド間のカニバリゼーションは発生しなかった。また、敷島製パンは、食パンの開発・製造において、インドフード社が持ち得ない優位性ある独自技術を有しており、両者はバリューチェーンの構築に向けてスムーズに協力関係を築くことが出来たのである。

5. インドネシア食品市場参入に向けたマーケティング戦略のまとめ

一般に、海外の市場に新規参入する場合、「単独進出」と「パートナーシップ」の2つの選択肢がある。単独進出は、成功の見返りも大きいですが、長期に渡る膨大なコスト支出を必要とする。グローバルな視野で事業ポートフォリオを形成し、リスクを分散させ得る企業にとってはそれも可能ではあるが、地域の企業や中堅メーカーにとっては、リスクな選択とならざるを得ない。

幸いにも、我が国の食品メーカーの中には、企業規模を問わず、優位性ある独自技術を持った優良企業が少なくない。また、インドネシアの食品メーカーは、そうした日本の高い食品開発および生産技術を認め、先行性ある製品カテゴリーを創出し、バリューチェーンを構築したいという希望を抱いている。今回の調査で、いくつかのインドネシア食品企業を訪問したが、多くの企業が日本の食品メーカーとの協業に関して強い関心を抱いていることに改めて驚かされた。

こうした状況を踏まえ、本章では、現地食品企業とのパートナーシップによるマーケティング戦略の実現について述べて来た。最後に、インドネシア食品市場におけるマーケティング戦略について、以下にまとめておく。

ポイント① [参入マーケットの適切な選択]

市場の競争状況と自社の技術的優位性を検討し、優位性ある独自技術による新規参入の余地が残された市場を選択。

ポイント② [製品戦略としての オンリーワン価値戦略]（製品戦略）

優位性ある独自技術をコンセプト化し、オンリーワンの価値をベースに先行性あるカ

テゴリーを創出する。

ポイント③ [製品化手法としての自国標準化手法]

自国において既に標準化されている製品を参入市場においてもそのまま生産・販売する自国標準化手法を採用。あるいは自国標準化製品と現地適応化製品を分け、2つの手法を組合せる。

ポイント④ [オンリーワン価値戦略実現のためのバリューチェーン構築] (流通戦略)

メーカー系ディストリビューターを活用し、オンリーワン価値戦略実現のためのバリューチェーンを構築。

ポイント⑤ [マーケティング戦略パートナーシップ]

「自国標準化製品」と「現地適応化製品」を区別し、それぞれの競争状況、技術優位性、ターゲット特性に応じたマーケティング戦略パートナーシップを策定。