

新興国におけるマーケティング・キャズム研究

メタデータ	言語: jpn 出版者: 明治大学社会科学研究所 公開日: 2019-03-27 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 大石, 芳裕 メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/10291/19953

《個人研究(2016年度～2017年度)》

新興国におけるマーケティング・ギャップ研究

大石 芳 裕*

A Study on Marketing Chasm in Emerging Countries

Yoshihiro Oishi

1. はじめに

「ギャップ (chasm)」とは「割れ目・隙間・隔たり」のことを意味する。「マーケティング・ギャップ」とは先進国のマーケティングと新興国のマーケティングとの間に「隔たり」があることを意味する。国際経済学の世界では、時間的遅れをギャップ (gap)、構造的な違いをデファイレンス (difference) と呼ぶことがあるが、ギャップはギャップとデファイレンスを含むものである。時間的遅れは時間の経過とともに解消していき、やがて追いつく。例えば新興国の家電普及率が、先進国のそれと同じにならないまでも、「1970年代の米国の動向に近似している」とか「1980年代の日本の推移に近似している」というようなことが起こる。これに対し、構造的な違いは少々の時間的経過の中でも頑固に残る。国土の広さや気候、政治制度の違い、宗教・言語を含む文化などは近似が不可能か困難である¹⁾。

ギャップとデファイレンスは「隔たり」の性質を見極めるには重要な概念であるが、現実には各国・地域の消費者行動を厳密にこの概念で区別することは困難である。たとえば、食習慣は「文化拘束的」と言われ、なかなか変容し難い構造的な違いと考えられるが、日本でマクドナルドやケンタッキー・フライドチキンが発展したように、現在、新興国でも彼らは発展している。日本食は日本の文化に根ざしたもののだけに海外展開は難しいと考えられていたが、現在では寿司・ラーメン・うどん・居酒屋・日本酒などが先進国のみならず新興国でも受け入れられている。ギャップとデファイレンスの見極めは、将来のマーケティング戦略を決定する際に重要なポイントであるが、実際のマーケティング戦略はこのような外的条件だけで決まるものではない。「企業の意志」が働くのであるから、個別企業の

*経営学部専任教授

1) 大石芳裕・桑名義晴・田端昌平・安室憲一監修、多国籍企業学会著 [2012] 『多国籍企業と新興国市場』文眞堂。

行動から探求することが必要になる。それがマーケティング研究の意義であろう。

グローバル・マーケティングにおける要諦は、世界各国・地域における共通性を見つけるとともに異質性を正しく認識し、それらが動的に変化するのに適切に対応していくことである。とりわけ、日本のような先進国で培ったマーケティングの戦略やノウハウをそのまま新興国に応用しようというのは無謀な試みであろう。本稿は、新興国におけるマーケティング・キャズムを現場観察から捉え、それに対して日本企業がどのように対応していくべきなのかを模索する一試論である。

2. マーケティングの歴史

マーケティングの母国は米国であり、爾来、マーケティングは先進国における市場活動とみなされてきた。その最大の理由は、マーケティングは「供給が需要を上回った時に生じる」という、マーケティング本来の性格による。需要が供給を上回っていけば、作ったものは右から左へ売れていき、とりわけ精緻な市場活動を必要としない。しかしながら、供給が需要を上回れば、企業は製品差別化であるとか、有効な価格政策であるとか、自らの販路の開拓であると、広告宣伝活動に力を入れざるを得ない。20世紀に入ったばかりの米国は、巨大寡占企業の成立と生産力の急激な上昇でまさにそのような条件が整っていた。ヘンリー・フォードがベルトコンベア方式を採用してT型フォードを世に出した1908年頃は、旺盛な需要があったので乾いたタオルが水を吸収するように市場に浸透していったが、大量生産方式が普及し供給が需要を上回るようになると黒一色のT型フォードの限界が見えてきた。そこでGMのアルフレッド・スローンはより精緻な市場戦略を採用していき、米国自動車市場トップの地位を獲得することができた。とりわけ1929年恐慌で需要が激減して、企業は市場調査や顧客志向、製品差別化などにより注力するようになったのである。その後、マーケティングは欧州や日本といった先進国に普及するようになる²⁾。

マーケティング活動の諸要素、たとえば製品政策、価格政策、チャネル政策、プロモーション政策といういわゆる4Pについては、個々バラバラには古くから行われている。たとえば、広告の歴史は紀元前に遡り、印刷広告でさえ中国の北宋時代(960-1127年)に広告ビラを同版で印刷されたり、15世紀後半にイギリスで広告ビラが印刷されたりしている。グーテンベルグの活版印刷発明(1445年)以降、近世欧州では新聞発行も盛んになり、新聞広告も成長した。日本でも1683年に越後屋が「呉服物現金安売り、掛値なし」という引札(広告ビラ)を出したことが有名である。同じ頃、新聞の走りである「瓦版」も刊行されている。明治時代になって、1882年には福沢諭吉が『時事新報』を発行し、1888年には広告代理店の嚆矢となった「廣告社」が開業している³⁾。

2) Tedlow, R. S. [1990], *New and Improved: The Story of Mass Marketing in America*, Basic Books, 近藤文男訳[1993]『マス・マーケティング史』ミネルヴァ書房、薄井和夫[1999]『アメリカマーケティング史研究』大月書店、森田克徳[2007]『日本マーケティング史』慶應義塾大学出版会など参照。

3) 高桑末秀[1994]『広告の世界史』日経広告研究所。

にもかかわらず、「マーケティングの母国は米国で、その誕生は20世紀に入ってから」と言われるのかといえば、上記のように構造的に供給が需要を上回り、企業が恒常的にいわゆる「市場問題」に対応せざるを得なくなったことを背景にしているからである。さらに、19世紀末から欧米で研究されてきたラジオが1920年代になると米国で商業放送が開始された。ペンシルベニア州ピッツバーグで開始されたKDKA局（1920年）や後の三大ネットワークとなるNBC（1926年）、CBS（1927年）が商業放送を開始したことで、広域マーケティングが大きく前進したのである。

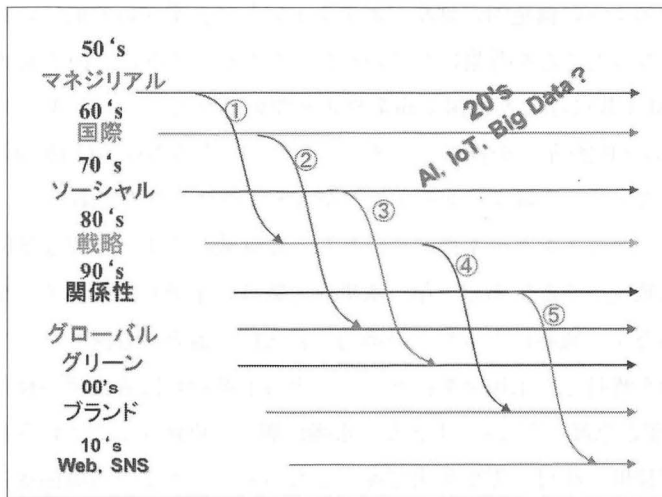
しかしながら、マーケティングが本格的に成長し、経営戦略の中で重要な地位を占めるようになったのは第二次世界大戦後のことである。第二次世界大戦は文字通り「世界的」な戦争で、多くの国々が破壊され、多くの方々が犠牲になった。経済的に言えば、需要が急減したのである。一方、大きな戦禍を免れ、生産力を維持した米国企業にとって、軍需生産から民生生産へ移行せざるを得ないにも拘わらず、世界の需要が急減したため、大きな「市場問題」に直面することになった。一部はマーシャルプランなどの国家援助に紐づく需要創出で凌いだものの、自力での市場創造にマーケティングが不可欠なものになった。そこで登場したのがマネジリアル・マーケティングである。

マネジリアル・マーケティングの特徴は大きく3つある。第1に、それまでバラバラであった製品政策・価格政策・流通政策・プロモーション政策（いわゆる4P）を一貫して管理するようになったこと。第2に、4Pを一貫して管理するために統合者としての中間管理職の責務が重要になったこと。第3に、マーケティングは実践のみならず事業指針としての役割も担うようになったこと⁴⁾。ちなみに、筆者はこのマネジリアル・マーケティングが1980年代の戦略経営の影響を受けて戦略マーケティングへ変質したと考えている。戦略マーケティングの特徴は大きく3つある。第1に、それまでバラバラであったマーケティング戦略と研究開発や生産、財務などの他の戦略の統合を目指したこと。第2に、中間管理職ではなくトップマネジメントの責務が重要になったこと。第3に、事業指針の枠を超えて経営指針・経営理念としての役割も担うようになったこと。

戦後の米国を中心としたマーケティングの流れを図示すると、図表1-1のようになる。最近のマーケティング一般の特徴についてはP. Kotlerが『マーケティング4.0』の中で詳しく述べているのでこれ以上言及しないが、筆者が纏めた「マーケティング4.0の特徴を参考までに挙げておく（図表1-2参照）。「マーケティング4.0」の自己実現とは、言うまでもなく、A. H. Maslowの欲求5段階説「生理的欲求・安全的欲求・社会的欲求・尊厳欲求・自己実現欲求」における最上位のものであり、社会的価値を向上することによって自己実現を図るものである。

4) Kelley, E. J. and Lazer ed.[1962], W., *Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints*, R. D. Irwin, 片岡一郎・村田昭治第3版訳[1969]『マネジリアル・マーケティング』丸善を参照。

図表1 戦後のマーケティング発展史



出所: 筆者作成。

図表2 マーケティング4.0の特徴

	マーケティング1.0	マーケティング2.0	マーケティング3.0	マーケティング4.0
	製品中心のマーケティング	消費者志向のマーケティング	価値駆動のマーケティング	自己実現のマーケティング
目的	製品を販売すること	消費者を満足させ、つなぎとめること	世界をよりよい場所にすること	顧客の自己実現の支援・促進
推進力	産業革命	情報技術	ニューウエーブ技術	ニューウエーブ技術 (デジタル化)
市場に対する企業の見方	物質的ニーズを持つマス購買者	知性と魂を持つより賢い消費者	知性と魂と精神を持つ全人的存在	自己実現を目指す全人的存在
鍵となるマーケティング・コンセプト	製品開発	差別化	価値	社会的価値
企業のマーケティング・ガイドライン	製品仕様	企業および製品のポジショニング	企業のミッション・ビジョンおよび価値	顧客のミッション・ビジョンおよび価値
価値提案	機能的価値	機能的価値と感情的価値	機能的価値と感情的価値と精神的価値	驚きや感動の体験
消費者との相互作用	1対多数の取引	1対1の関係性	多数対多数の協働	多数対社会の協働

Source: Kotler, P., Kartajaya, H. and Setiawan, I. [2010], *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, 恩蔵直人監訳・藤井清美訳「2010」『コラーのマーケティング: ソーシャル・メディア次時代の新法則』朝日新聞出版およびKotler, P., Kartajaya, H. and Setiawan, I. [2016], *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, 恩蔵直人監訳・藤井清美訳「2017」『コラーのマーケティング: ソーシャル・メディア次時代の新法則』朝日新聞出版。より筆者作成。

2. 先進国市場と新興国市場とのキャズム

以上のようなマーケティングの発展は、タイムラグを伴って新興国でも展開されている。一般に、一人当たりの名目 GDP が 3000US ドルを超えると消費爆発（需要の急上昇）が起これるとされているが、国家の平均が 1000 ～ 2000US ドルでも都市部の値はその 2 倍前後になるので、提供される製品・サービスによっては、比較的早い段階で消費爆発が生じる。もし新興国が閉鎖された経済で、消費爆発に対応する供給力がなければ、マーケティングは発生しない。作られた製品は右から左に飛ぶように売られていくからだ。しかし現実には新興国は完全ではないとはいえ、原則、開放経済体制をとっているため、先進国企業や他の新興国企業が有り余った供給力を持って待ち構えており、かつ多くの国・地域では地元企業も勃興しているので、ここに急成長する需要を巡って激しい争奪戦が展開される。新興国マーケティングの始まりである。

「タイムラグを伴って新興国でも展開されている」と述べたが、これが文字通り、先進国の発展パターンを完全に踏襲しているならば、先進国企業の対応は比較的容易であろう。数十年前の経験を引っ張り出し、それに沿った戦略を実施すれば成功の確率は上がる。しかしながら、新興国には時間的遅れとともに構造的な違いがあり、対応は一筋縄ではいかない。しかも、各国・地域で時間的遅れも異なれば構造的な違いも異なるので、対応は複雑にならざるを得ない。さらに、これが時間の経過とともに異なったスピードで動的に変化するものであるから、複雑さはさらに増していく。その点では、むしろ現地市場に精通した現地企業の方が有利であろう。企業規模や技術力、ブランド力などでは劣るものの、消費者インサイト（消費者の深層のニーズに対する洞察力）や低コスト生産などでは先進国企業よりも優位にある。

それでは、先進国市場と比較して新興国市場の特性はどのような点にあるのだろうか。以下、すべてではないが、マーケティングの観点からいくつかの特性を列挙しておこう。

第 1 に、「新興国」は途上国の一部であり、「先進国」と比べ、一人当たりの名目 GDP が相対的に小さい。IMF によれば、2017 年の一人当たりの名目 GDP はルクセンブルグが一番多く、10 万 5803US ドルで、次いでスイス、マカオ、ノルウェー、アイルランドと続く。日本は 3 万 8439US ドルで 25 位、韓国（29 位）、ブルネイ（30 位）、台湾（35 位）がそれに続く。40 位のチェコまでが 2 万 US ドルを超えており、67 位のグレナダまでが 1 万 US ドルを超えている。東・東南アジア諸国・地域で言えば、マカオ（3 位）、シンガポール（9 位）、香港（16 位）は日本より上位にあり、日本に続く韓国・ブルネイ・台湾を除き、マレーシア（9812US ドル、69 位）以下が 1 万 US ドルに達しない（図表 3 参照）。1 万 US ドルから 2 万 US ドルの間に、ハンガリーやアルゼンチン、赤道ギニアなどが含まれることから、一人当たりの名目 GDP 2 万 US ドル未満は途上国と考えてよい。実際、IMF は 2017 年時点で 39 カ国を先進国と定義している⁵⁾。39 カ国の中には、チェコが入っておらず、サウジアラビアやバハマなど図表 3 で示した 2 万 US ドル未満の国が入っているため必ずしも一致しないが、だい

5) IMF [2017/1], *World Economic Outlook Database*.

たいの目安にはなるだろう⁶⁾。

図表3 一人当たりの名目GDP (USドル), 2017年

順位	国・地域名	金額 (USドル)	順位	国・地域名	金額 (USドル)
1	ルクセンブルク	105,803	54	ハンガリー	15,531
2	スイス	80,590	57	アルゼンチン	14,466
3	マカオ	77,451	60	赤道ギニア	12,726
4	ノルウェー	74,940	66	トルコ	10,512
5	アイルランド	70,638	69	マレーシア	9,812
8	米国	59,501	74	中国	8,643
9	シンガポール	57,713	86	タイ	6,590
16	香港	46,109	117	インドネシア	3,875
19	ドイツ	44,549	119	モンゴル	3,639
25	日本	38,439	128	フィリピン	2,976
29	韓国	29,891	133	ラオス	2,542
30	ブルネイ	29,711	135	ベトナム	2,353
35	台湾	24,576	156	カンボジア	1,389
40	チェコ	20,152	158	ミャンマー	1,263

出所:IMF[2018/4], World Economic Outlook Database.

第2に、途上国とりわけ新興国と呼ばれる国・地域は成長が著しい。IMFの成長率データによれば、先進国は2016年・2017年の実績ならびに2018年・2019年の予想で1.7～2.5%であるのに対し、途上国は同期間、4.4～5.1%の成長である。とりわけ、中国・インドという10数億の人口を抱える二大途上国はいずれも6%台の成長を示し、ASEAN5も5%台の堅調な数値を示している⁷⁾。人口も多く成長率も高いアジア諸国が「アジア新興国」と呼ばれる所以である。

第3に、新興国の多くは若者人口が多く、しばらくは「人口ボーナス期」が続く。先進国は20世紀末から21世紀初頭に「人口オーナス期」に転じ、移民受け入れに積極的だった米国とフランスを除き、深刻な少子高齢化に直面している。一方、途上国では、タイ、マレーシア、中国など「人口ボーナス期」の終わりに直面している国もあるものの、フィリピン、ベトナム、インドネシア、ミャンマー、バングラデシュ、インド、イラン、サウジアラビア、ブラジル、ナイジェリアなどは2030年から2045年

6) OECDなど他の国際機関の先進国・途上国の定義はIMFとは異なるので注意が必要である。

7) IMF [2018/04], *World Economic Outlook Database*, p.15.

くらいまで「人口ボーナス期」が続く⁸⁾。「人口ボーナス」は労働力の供給と所得全体の向上を通じて経済を活性化させるだけでなく、若者のリスクを問わない消費行動によって新しい製品・サービスが受容されていく。

第4に、新興国は貧富の格差が激しい⁹⁾。貧富の格差を示す一つの指標であるジニ係数は、近年、世界的に上昇傾向にあるが、相対的にみれば、先進国で低く、新興国で高い。図表4はすべての国を表しているわけではないが、メキシコ、チリ、トルコなどの新興国が高くなっている。

図表4 世界のジニ係数(2015年)



出所: OECD, Database, <http://www.oecd.org/social/income-distribution-database.htm>, 2018/5/17アクセス。

図表4には記載されていないが、南アフリカ共和国は0.6を超えて危機的状況にある。先進国は富裕層と貧困層のどちらも存在するものの、相対的に中間層が厚い。これに対して新興国は、富は富裕層に偏り、膨大な貧困層を抱え、中間層が薄い。近い将来、新興国でも中間層が拡大して、所得ピラミッドが三角形からダイヤモンド型に変化すると予想されているものの、それを達成するためのハードルも高い。

第5に、新興国の多くはインフラが未整備である。道路、鉄道、橋梁、港湾、上下水道、電気などのインフラが未整備なため市場が分断されていることが多い。一部の都市部においてはインフラが整

8) 安室憲一[2012]「多国籍企業と新興国市場」、大石芳裕・桑名義晴・田端昌平・安室憲一監修、多国籍企業学会著『多国籍企業と新興国市場』、2頁。

9) 林倬史[2016]『新興国市場の特質と新たなBOP戦略』文真堂。

備されてきたところもあるが、それがまた都市部と農村部のインフラ格差を生み出している。そのため、国全体の市場形成が遅れ、伝統的な流通や生活、習慣などが色濃く残っている。たとえば、近代的流通をモダン・トレード (MT)、伝統的流通をトラディショナル・トレード (TT) と呼ぶが、新興国の多くでは未だ TT が優勢である。図表5に見られるように、グロサリー分野に限ってみればフィリピンやインドネシア、ベトナムなどでは TT が未だ7~8割を占めている。図表5にある「Food/Drink/Tobacco Specialists」を TT に含めると、タイ、マレーシアにおいても TT 比率は5割を超える。

図表5 ASEAN5カ国のMT/TT比率 (2017年、グロサリー分野、売上高ベース、%)

2017年	タイ	マレーシア	フィリピン	インドネシア	ベトナム
Convenience Stores	18.4	5.7	2.2	9.5	0.4
Discounters	0.0	0.4	0.1	0.0	0.0
Forecourt Retailers	2.6	2.7	0.2	0.0	0.0
Hypermarkets	14.9	21.7	6.3	2.6	1.8
Supermarkets	9.3	14.3	22.4	5.0	2.9
MTの小計	45.3	44.8	31.2	17.1	5.1
Food/Drink/Tobacco Specialists	28.7	26.7	5.4	1.0	2.2
Independent Small Grocers	15.8	24.5	4.8	34.7	27.7
Other Grocery Retailers	10.3	3.9	58.7	47.1	64.9
TTの小計	54.7	55.2	68.8	82.9	94.9
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Source: Euromonitor International.

新興国の特性は、当然上記の5つだけに留まらない。政治体制の複雑さ、行政の非効率、技術水準の低さ、サポーティングインダストリーの未発達、宗教の影響の強さ、民度の未発達など、先進国と比較して数多くの違いを挙げることができる。ここでは、マーケティングにとくに関連の深い「市場特性」を述べたに過ぎない。

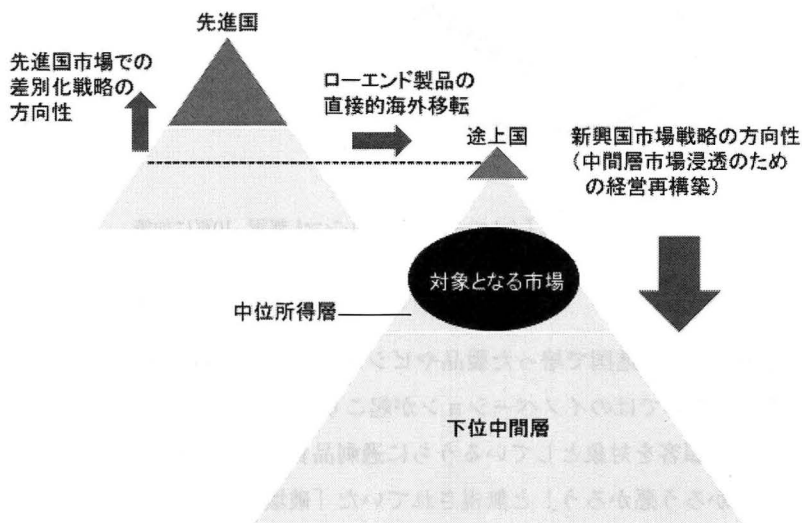
3. 新興国におけるマーケティング・キャズム

それでは、上記のような新興国の市場特性が現地におけるマーケティングにどのような影響を及ぼしているのだろうか。繰り返して言うが、マーケティングは企業意思決定であり、必ずしも外部環境だけに影響されるわけではない。企業理念やその海外戦略によって、グローバル・マーケティング

の有り様も変わってくる。筆者はむしろ、そのような企業要因を重視する立場に立つが¹⁰⁾、とはいえ先進国と比較したマーケティングを検討する場合、新興国における市場特性との関連を無視するわけにはいかない。では、新興国におけるマーケティングは先進国のそれとどのように異なるのだろうか。

その1つ目は、先進国で培った製品やビジネスモデルが新興国でそのまま通用するわけではない、ということである。故・天野倫文は「多くの先進国企業にとって、途上国はもともと先進国の補完的市場という位置づけであり、先進国市場で築いた製品ラインからローエンド製品を投入するなどしてきたが、それらは所詮現地市場で企画されたものではなく、販売や生産、調達の方法も、既存市場のものを多少修正して持ち込むにとどまっていた。そうした製品や方法は、途上国市場では一部の上位市場に受容されるが、中位以下の市場には大きな浸透力を持たなかった」¹¹⁾と述べ、図表6を掲げている。そして、対象市場となる中位所得層に先進国企業が十分な経営資源を割けないうちに、後発国市場に市場シェアを奪われてしまう。これを「新興国市場戦略のジレンマ」と呼んでいる。

図表6 新興国市場戦略のジレンマ



出所：天野倫文「新興国市場戦略のジレンマ」天野倫文・新宅純二郎・中川功一・大木清弘編[2015]『新興国市場戦略論』有斐閣、9頁。

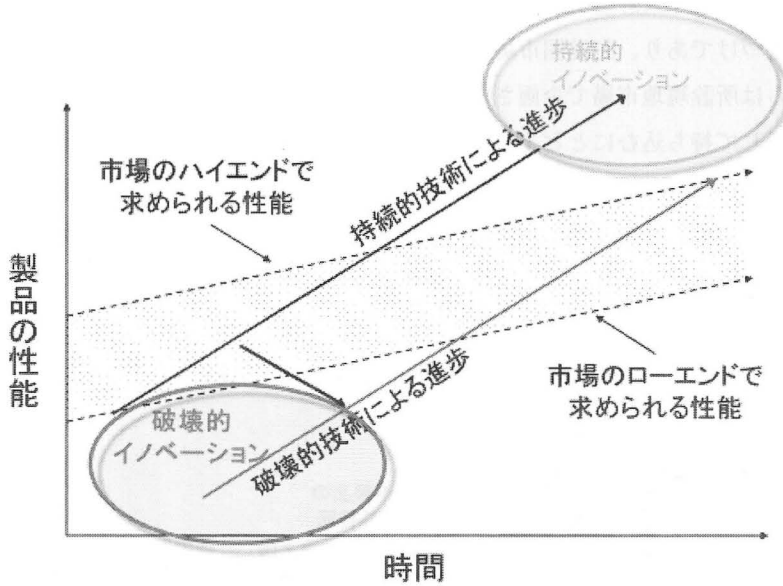
これは、天野自身も言及しているし、誰もが容易に類推するように、ハーバード大学のクリステン

10) 大石芳裕 [2017]『実践的グローバル・マーケティング』ミネルヴァ書房および大石芳裕編著 [2017]『グローバル・マーケティング零』白桃書房を参照。

11) 天野倫文 [2015]「新興国市場戦略のジレンマ」天野倫文・新宅純二郎・中川功一・大木清弘編『新興国市場戦略論』有斐閣、8-9頁。新宅純二郎 [2009]「新興国市場開拓に向けた日本企業の課題と戦略」『国際調査室報』第2号も参照されたい。

セン教授が唱えた「イノベーターのジレンマ」と本質が似ている（図表7参照）¹²⁾。実際、クリステンセンはBOPビジネスという用語の創設者の一人であるハートと共同論文も書いているのである¹³⁾。

図表7 持続的イノベーションと破壊的イノベーション



出所：クリステンセン『イノベーションのジレンマ』邦訳、10頁に加筆。

2つ目は、したがって、先進国で培った製品やビジネスモデルが新興国でそのまま通用しないということ以上に、新興国ならではのイノベーションが起こりうるということである。クリステンセンは、優良な巨大企業は優良顧客を対象としているうちに過剰品質の製品を提供するようになり、その隙間をついて当初は「安かろう悪かろう」と無視されていた「破壊的イノベーション」が次第に市場を蚕食するようになると唱えた。優良顧客を先進国、「安かろう悪かろう」製品を受容するのを新興国と置き換えてみると、新興国で起きた破壊的イノベーションが新興国のみならず、先進国でも受容されるようになる。これをゴビンドラジャンとトリンプルは「リバース・イノベーション」と称した¹⁴⁾。なぜこのようなことが起こるかと言えば、カナとパレプが言うように、「制度のすきま（institutional

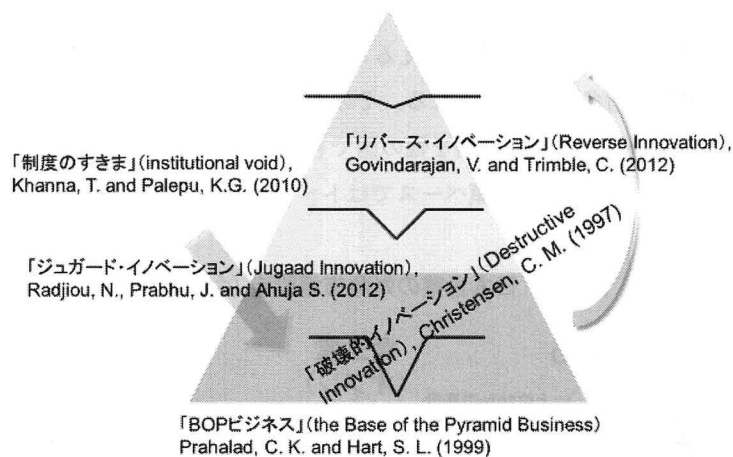
12) Christensen, C. M. [1997], *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, 伊豆原弓訳 [2000]『イノベーションのジレンマ：技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』翔泳社。

13) Hart, S. L. and Christensen, C. M. [2002], The great leap: Driving innovation from the base of the pyramid, *MIT Sloan Management Review*, Vol.44, No.1, pp.51-56.

14) Govindarajan, V. and Trimble, C. [2012], *Reverse Innovation: Create far from home, win everywhere*, Boston, Harvard Business Press, 渡部典子訳 [2012]『リバース・イノベーション：新興国の名もない企業が世界市場を支配するとき』ダイヤモンド社。

void)」があるからである。「制度のすきま」とは、「買い手と売り手を容易に、あるいは効率的に引き合わせて取引させる環境が整っていないこと」¹⁵⁾を指す。このような「制度のすきま」があるがゆえに、新興国では新興国特有のイノベーションが生まれるのである。たとえば、ラジュ／プラブ／アフージャは現地にあるありあわせのものを使い、質素で効率的な製品を開発することを「ジュガード・イノベーション」と呼んだ¹⁶⁾。つまり、「ジュガード・イノベーション」が「破壊的イノベーション」となり、ひいては先進国にまで広がることによって「リバース・イノベーション」になるというのである。筆者は、これを図表8のように纏めた。図表8では原著を尊重して「イノベーション」と記載しているが、イノベーションをマーケティングと置き換えても違和感がない。新興国では現地発のマーケティングが必要とされている。

図表8 新興国発のイノベーション



出所：筆者作成。

3つ目は、マーケティングのSTP (Segmentation, Targeting, Positioning) に関わる問題である。筆者は、マーケティングを「誰に、何を、どのように販売するかに関わる諸活動」と超簡単に定義している¹⁷⁾。これで誰もが覚えられるし、メーカーであれサービス業であれ、営利企業であれ非営利組織であれ、適用可能であると考えている。そうすると、マーケティングの第1の段階は「誰に」を定めることである。つまり、Targeting = 対象市場設定が極めて重要になる。そのために Segmentation

15) Khanna, T. and Palepu, K. G. [2010], *Winning in Emerging Markets*, Harvard Business Review Press, 上原裕美子訳 [2012]『新興国マーケット進出戦略』日本経済新聞出版社、邦訳19頁。

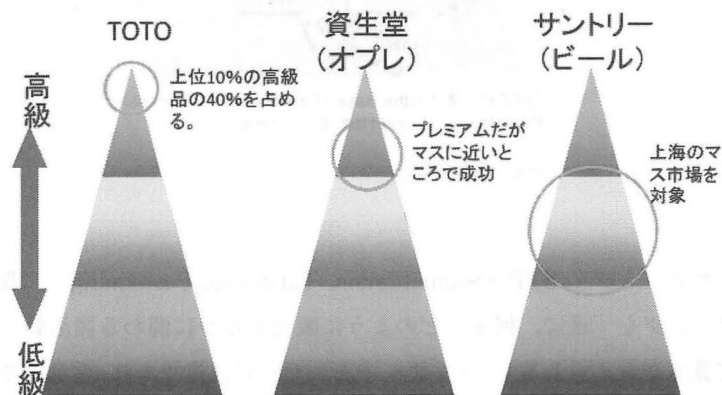
16) Radjou, N., Prabhu, J. and Ahuja, S. [2012], *Jugaad innovation: a frugal and flexible approach to innovation for the 21st century*, Random House India, 月沢李歌子訳 [2013]『イノベーションは新興国に学べ! : カネをかけず、シンプルであるほど増大する破壊力』日本経済新聞出版社。

17) 大石裕裕編著 [2015]『マーケティング零』白桃書房。

=市場細分化も必要になるし、他社（他製品）と区別するための Positioning = 位置取りも必要になる。対象市場設定は、当然、先進国でも重要なのだが、先述の新興国の特性ゆえに、新興国ならではの問題がある。前掲図表6や図表8にも描かれているように、新興国の市場には階層があり、これが先進国より強固に分断されているのである。したがって、たとえば富裕層向けの戦略を中間層向けに焼き直してもうまくいかないし、中間層向けの戦略を下位層向けに応用しようとしてもうまくいかないことが多い。実際は、このような所得水準による細分化のみならず、地域や職業、宗教などによる細分化も検討しなければならないのだが、ここでは複雑化を避けるために所得階層だけで説明している。

図表9は、中国市場における日本企業の対象市場設定を典型例で示したものである。衛生機器のTOTOは、中国市場参入当初から「売上高拡大よりブランド力強化」を目的とし、北京飯店などの高級ホテルや空港、政府機関などに納入して「高級ブランド」の確立に邁進した。実際、衛生機器の高級品市場では高いシェアを確保している。それは企業や組織などのBtoB向けだけでなく、富裕層のBtoC向けにも一貫している。中国市場ではマンションなどの住居を外枠（スケルトン）だけ購入し、水回りや電気設備、内装等は顧客が自分で揃えることが多い。富裕層は、高級ホテルや高級レストラン等で見たTOTO製品を指名買いしてくれる。そのためにも「高級ブランド」の確立が重要なのである。TOTOはこの「高級ブランド」戦略を他の国でも展開しており、たとえばベトナムでは台数ベースではLIXILの後塵を拝するものの金額ベースではトップのシェアをとっている¹⁸⁾。

図表9 日本企業の対象市場設定（中国市場）



出所：筆者作成。

これに対し、資生堂はクレドポボーレやグローバル SHISEIDO などの最高級プレミアムを持ちながら、プレミアムだがマス（中間層対象市場）に近いところに位置する中国専用化粧品「オブレ」を

18) 2018年2月27日のTOTOベトナム訪問時の話。なお、筆者は同社を過去にも訪問しており、定点調査を続けている。

1994年に投入し、成功を収めている。資生堂のブランド・ポートフォリオの中ではウララやピュアマイルド、Zaなどよりも上のポジションにあるが、最高級プレミアム製品との間隙を埋める製品である¹⁹⁾。さらに、サントリーは日本企業に珍しく、マス市場に参入している。サントリーが中国市場に参入した1990年代半ば、多くの外資ビールメーカーは富裕層がレストラン等で飲む場面を想定し、「高級ビール」イメージで展開していた。バドワイザーやハイネケン、キリンビール、アサヒビールなどがそうである。これに対し、サントリーは家庭市場向けの大衆ビールで参入を考えた。当時、市場としては最大であった上海に焦点を絞り参入するのだが、そこでは現地の力波（リーポ）ビールが8割以上のシェアを持ち、誰もが参入困難と考えていた。しかし、サントリーは伝統的小売が主流の当時の流通形態におけるさまざまな不備を見だし、それを解決すれば十分に戦えると判断して参入を決定している。実際、参入から数年で、2000年には上海市場の6割近いシェアを獲得するまでになった。

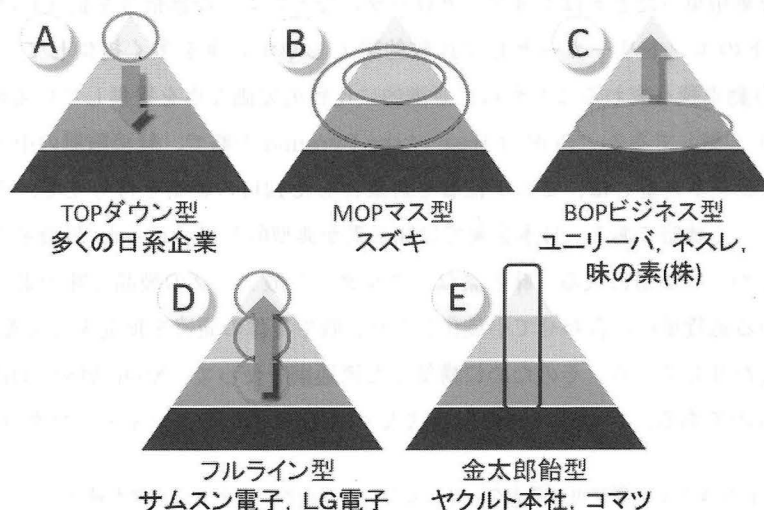
図表10は、インド市場における日本企業の対象市場設定を典型例で示したものである。これは図表9とは異なり、筆者のイメージによる類型化説明のための図にすぎない。ほとんどの企業にはインタビューもしているし、市場のポジションも考慮しているが、あくまで筆者の説明のためのものである。図表10では、インド市場における日本企業の対象市場設定を5つに類型化している。まず「A」は「TOPダウン型」である。「TOP」はTop of the Pyramidの略で富裕層を指す。TOPを対象にしたマーケティングを、徐々にマス（中間層）へ下ろしていく戦略である。前掲図表6でも示したように、このパターンが導入策としては一番容易であり、多く企業に見られる。「B」は「MOPマス型」である。MOPはMiddle of the Pyramidの略でマス（中間層）を意味する。スズキ（現地名はマルチ・スズキ）は、四輪自動車においてこの戦略を採っている。もっとも、四輪自動車であるから、購入層は中間層といっても上位中間層であるが、ドイツの三大高級車メーカーのように超富裕層を狙うのではなく、また先進国では一般的な乗用車（たとえばトヨタ・カローラ）などのような価格帯を狙うわけでもなく、60～80万ルピー以下のエントリーカーとして比較的購入しやすい車を多く提供している。インドでは1200ccを境に自動車税も変わることから、意識的に比較的安価な車を提供しているのである²⁰⁾。「C」は「BOPビジネス型」である。BOPはBase of the Pyramidの略で、経済階層の中の下位層を意味している。「BOPビジネス型」は、この下位層を対象とした独自の戦略を打ち立て、それを基礎に上位層にも浸透していく戦略である。日本企業では味の素が典型的と思われるが、外資系企業ではユニリーバやネスレなどがこの類型に入る。味の素は、グルタミン酸ソーダの製品「味の素」をその国でもっとも流布している通貨単位に合わせて小袋化したり、脳や身体の発達を促進する栄養素・リジンを使った製品を発売したりしている。そのために構築した流通網を使って、MOP層やTOP層に風味調味料などを提供するのである。ユニリーバの現地法人・HULの「シャクティ・プログラム」などはBOP

19) 資生堂中国には何度も足を運び現地調査をしているし、本社の幹部との意見交換も続けている。最近では2017年8月10日、上海の資生堂（中国）投資有限公司を訪問。

20) マルチ・スズキは2015年に新しいブランド「NEXA」を創設し、インド四輪市場の高級化への流れに沿った対応を始めている。2017年3月16日の訪問結果。ちなみに、筆者はマルチ・スズキを何度も訪問しており、定点観測を続けている。

ビジネスの超有名事例であるが、ネスレの農村開発を中心としたCSV（Creating Shared Value）も周知のことである。「D」は「フルライン型」である。インドでこれを実践している日本企業を見いだすことは、現時点では困難であるが、サムスン電子やLG電子などのインド市場で大きなシェアを持っている外資系企業を典型例として挙げることができよう。インドの家電量販店へ行くと、入り口正面にサムスン電子やLG電子の「84型8K・LEDテレビ」などがドンと置かれており、人目を引く。これは超富裕層向けのものではあるが、同時に両社の高級イメージを形成する役割も担っている。店の奥に進むと、富裕層や上位中間層でも購入可能な製品が沢山陳列されている。一方で、TTに近い地方や田舎の電気店に行くと、その地の人々が購入可能な低価格品も置かれている。「E」型は「金太郎飴型」である。これは対象を絞るのではなく、どんな階層の顧客に対しても自分たちの提供するものを一貫しているパターンである。ヤクルト本社は、主製品「ヤクルト」についてインドを含め世界中でほぼ同一で販売している。ヤクルトは「乳酸菌を生きのまま腸まで届け、健康を保ちます」という予防医学に適した製品である。本来なら下位層の人々のニーズが高いのだが、ヤクルト本社は万人に提供する戦略をとっている。その結果、下位層の人々にとって価格的に購入困難なことも生じるが、同社は製品を適応させるのではなく本来の強みを維持しながら、「いずれ所得が向上したら」購入できることを期待している。コマツも建設機械や鉱山機械などで、一部、現地に合わせた修正も加えるが、原則、標準化に徹しており、その高性能な製品特性を生かす戦略を採っている。小売業では既に進出済みの良品計画（店舗名は無印良品やMUJI）や2019年進出予定のファーストリテイリング（店舗名はユニクロ）もほぼこの戦略を採っている。

図表10 日本企業の対象市場設定（インド市場）



出所：筆者作成。

4. チャネル戦略事例

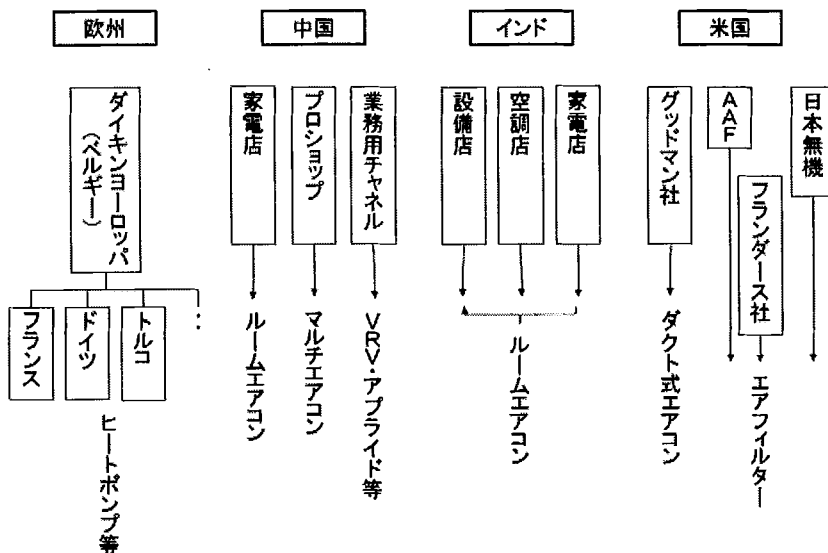
新興国におけるマーケティング・キャズムについては、「破壊的イノベーション」にせよ「BOP ビジネス」にせよ、「制度のすきま」論にせよ「ジュガード・イノベーション」にせよ、はたまた「リバース・イノベーション」にせよ、製品開発やビジネスモデルを事例に語られることが多い。石鹸の普及による下痢防止と女性の社会的地位の向上を成し遂げた「シャクティ・プログラム」や、超低価格で制作も簡便で田舎から出てきてもその日のうちに完成する義足「ジャイプル・フット」、GEヘルスケアの低価格で持ち運びできる心電計「MAC400」（以上、インド）、住友化学による殺虫剤長期残留型蚊帳「オリセット・ネット」（タンザニア・ケニア）、治安の悪さと固定電話網の未発達を逆手にとったボーダフォン・サファリコム「Mベサ」（ケニア）など、周知の事例だけでも枚挙にいとまがない²¹⁾。そこで、この節では敢えて新興国におけるチャネル戦略事例を取り上げよう。

第1は、空調機メーカー・ダイキンの事例である。ダイキンは新興国でも平均より高い価格で販売しており、中国では「空調機のベンツ」などと呼ばれている。インバーター技術などをはじめとした高い技術力と先進的な機能で、高級空調機のポジションを維持している。空調機には大きく分けて、住宅用、業務用、産業用がある。ここでは住宅用だけを取り上げるが、住宅用にも1つの室外機で1つの室内機を制御するシングル・ルームエアコン（RA）と、1つの室外機で複数の室内機を制御するマルチ・エアコン（MA）がある。前者（RA）は、通常、量販店や街の電気販売店で販売されており、日本の電気店でよくみかけるものである。後者（MA）は、取り付けなども施工する専門業者を通して販売される高級品である。ダイキンも、中国において、RAは他社製品も扱う併売店方式で販売し、MAは「プロショップ」と呼ばれる専売店で販売している。一方、インドやタイなどでは、MAが主流ではないのでRA中心で販売しているが、他社とは異なり、できるだけ自前のチャネルで販売することを心掛けている。欧米の先進国では、販社や買収した企業のチャネルを使って販売しているが、新興国では現地の特性に沿ったチャネル戦略を採っているのである（図表11参照）²²⁾。

21) 現在、そのような製品やビジネスモデルは多くの他の新興国にも広がっている。GEヘルスケアの「MAC400」のように、先進国にまで普及すると「リバース・イノベーション」と呼ばれるが、多くは「制度のすきま」が類似している他の新興国へ広がる。

22) 大石芳裕 [2015]「グローバル STP の在り方—ダイキンの事例を中心に—」『日経広告研究所報』No.283 も参照されたい。

図表11 ダイキンの市場ごとのチャンネル戦略



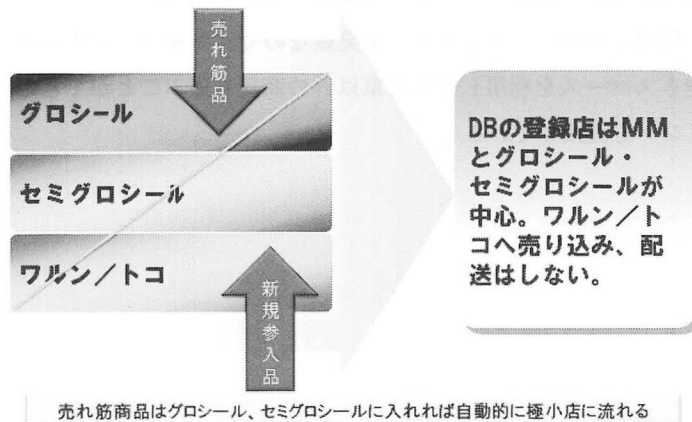
出所:ヒヤリング等に基づき筆者作成。

大石芳裕[2017]『実践的グローバル・マーケティング』ミネルヴァ書房、131ページ。

第2は、インドネシアにおけるフマキラーの事例である。防虫剤で有名なフマキラーは、1990年にインドネシアに進出した。当初は安価な労働力を生かした生産中心で主に輸出していたが、熱帯地方にあり2億5000万人の人口を抱える現地市場は世界有数の蚊取り線香市場であることから、インドネシア市場の開拓に乗り出した。しかしながら、既に外資や国内有力企業が市場を支配しており、後発のフマキラーは有力なナショナル・ディストリビューター（卸売業）と組むことができなかった。そこで、地方でのビジネス経験のある現地子会社社長はローカルのディストリビューターと直に取引することを思い立ち、ジャカルタやジャワ島の主要市場を後回しにしてスマトラ島やカリマンタン島、スラウェシ島などの69社のディストリビューターと手を組み、約230万社のTTを攻めることにした。こうして、地方の蚊取り線香市場で圧倒的なシェアを獲得し、その勢いに乗ってジャワ島の市場開拓に乗り出した。ジャワ島には150万社のTTがあるが、とても一気に攻めきれない。そこで、フマキラーはジャワ島にある118県のうち、まず32県を選び、男性1人・女性2人のチームを47作り、各県内の郡にあるTTを1軒1軒回り、男性がTTの小売店で営業をかけている間に、女性が家庭を回って試供品の蚊取り線香を置いてくるというローラー作戦を行った。多くの家には戸がないので、強力な蚊取り線香を使っても効果はすぐには分からない。そこで何度も足を運び、一つの郡を3カ月くらいかけて攻め落としていく、という気の遠くなりそうな作戦を展開した（これを同社は「エリアフォーカス作戦」と呼んでいる）。その結果、2008年から2015年の間に、ジャワ島での売上高は約6倍になったという。インドネシアの流通は、ディストリビューターの後、グロシール⇒セミグロシール⇒ワル

ン／トコというように流れる。地方で地盤を固めたフマキラーは、ローカル・ディストリビューターからグロシール、セミグロシールに卸せば自動的にワルンやトコと呼ばれる極小店（TT）に流れる仕組みになっている。しかし、まだ販売シェアも小さくブランドも確立していないジャワ島ではそうはいかない。そこで、逆にワルンやトコから攻める戦略をとったのである。しかも、単純にTTに営業をかけただけでは取引に繋がらないので、一般消費者に試供品を配布し、効能を確認してもらい、TTで指名買いしてもらおう作戦を採ったのである（図表12参照）。一方、富裕層や上位中間層が使用するエアゾールは、当然MTに配架しなければならない。ここでも熾烈な競争があるので、フマキラーは「ワンプッシュVAPE」という小型ながら殺虫効果が高いエアゾール・タイプを販売して人気を博した。テレビCMなどのプロモーションは「ワンプッシュVAPE」に集中し、ブランドを高める戦略をとっている²³⁾。

図表12 インドネシアの流通構造とフマキラーの戦略



出所：数度のフマキラー・インドネシア訪問のほか、山下修作報告資料、第82回グローバル・マーケティング研究会（2014年10月9日）による。山下修作氏は当時、フマキラー・インドネシアの社長。

第3は、アフリカの消費者に直接中古車を販売する「ビィ・フォアード」の事例である。同社は2004年設立ながら、2015年度の売上高が428億円という新興企業である。日本の中古車を主としてウェブサイトで、アフリカの消費者に直接販売している。ビィ・フォアードの創業者は、もともと中古車を仕入れてオークションで販売していたが、外国人がより高く購入していることを不思議に思い、いろいろ調べた結果、品質のいい日本の中古車が海外で大変な人気であることを知った。ならば、国

23) 大石芳裕 [2016] 「途上国におけるチャネルの競争優位性—フマキラーの事例を中心に—」『日経広告研究所報』No.285 および大石芳裕 [2017] 『実践的グローバル・マーケティング』 ミネルヴァ書房を参照。なお、大石芳裕 [2016] の54頁ならびに大石芳裕 [2017] の137頁には「2人1組」と記載しているが、正しくは「3人1組」である。

内で販売するより海外で販売した方が儲かると輸出ビジネスに乗り出した。通常なら代理店を通して販売するところであるが、いくつかの失敗を経験し、消費者に直接販売するビジネスモデルを構築した。とりわけ、そのような仕組みができていなかったアフリカが逆にビィ・フォアードの最大の市場になったのである。ウェブサイトは、日本語で構築したものをそれぞれの言語に翻訳しただけでは現地の消費者に刺さらない。ビィ・フォアードは多くの外国人を雇用し、自国向けのウェブサイト構築を任せている。京王線調布駅のすぐ近くにある本社を訪ねると、180人くらいの社員の3分の1以上が外国人である。現在は120カ国以上に輸出している。ビィ・フォアードのユニークさはそれだけではない。現在では RORO 船を仕立てて輸出するまでになっているが、港に陸揚げした中古車をアフリカ内陸部に届けるのにキャラバン隊を組むのである。10台くらいの商品（中古車）と1台のサポート車ならびに警備員でチームを組み、自走して内陸部の消費者に届けるのである（図表13参照）。道中、山賊なども出るので警戒が必要である。加えて、トラックによる積載配送もしている。今後は、トラックの空きスペースに薬や雑貨などを混載し、他の物流機能も担う予定である。インフラは発達していないが、スマホの普及は高い。消費者はスマホで注文と決済を済ませ、ビィ・フォアードは入金を確認したら輸出する。現地でのロジスティクスも未発達なので、キャラバン隊で対応している。トラック配送の際には、空きスペースを利用して中古車以外の商品も運ぶことができる。まさに、新興国に対応したマーケティングを実践している²⁴⁾。

24) 山川博功 [2016a] 『グーグルを驚愕させた日本人の知らないニッポン企業』講談社および山川博功 [2016b] 『アフリカで超人気の日本企業』東洋経済新報社。山川博功氏はビィ・フォアードの創業者。

図表13 ピィ・フォアードのキャラバン隊ルート（アフリカ）



出所：山川博功報告資料、第108回グローバル・マーケティング研究会（2017年2月23日）、明治大学。

5. まとめ

新興国は先進国と異なる特性を持つ。それはキャズム（隔たり）であり、マーケティングにおいてもキャズムが発生する。それを乗り越える戦略は産業・企業・地域によって異なり、一つの正解があるわけではない。しかしながら、先進国と新興国のキャズム、あるいは「制度のすきま」論が指摘するような新興国内部のキャズムに柔軟に対応しなければ、その市場で生き抜くことはできない。筆者は、毎年5～10カ国を回り、日系現地法人だけでも30～40社を訪問して、成功の共通項を探っているが、延べ1000社あまりの事例を知っても、成功の鍵を言い当てるのは非常に難しい。本稿では、キャズムに上手く適応することの重要性を指摘するに留めておく。

大石の海外調査【2017年度】

- ① 2017年7月1日～11日 米国（ニューヨーク、ラスベガス）
訪問先：一風堂、ブルックリン・ボール・ファクトリー、ADK、資生堂、H.I.S、
マーシュ、ユニクロ、ドウハウス、無印良品、ホールフーズ、ボストン大学
- ② 2017年8月8日～12日 中国（上海・昆山）
訪問先：ハウス食品、資生堂、トキワ
- ③ 2017年9月13日～16日 台湾（台北、台中、台南）
訪問先：ジャイアント、キッコーマン、エイベックス、朝陽科技大学
- ④ 2017年11月22日～26日 ミャンマー（ヤンゴン、ティラワ工業団地）
訪問先：エースコック、ハニーズ、KDDI、アサヒロイヘイン、DOWA エコシステム、
KPMG ミャンマー、家庭訪問
- ⑤ 2018年2月26日～3月8日 ベトナム（ハノイ、ホーチミン）
訪問先：住友商事、JETRO ハノイ、TOTO、JAC リクルートメント、Goldengate、
フランジア、ハノイ大学、エースコック、ファミリーマート、イオン、
JETRO ホーチミン、東芝コンシューマープロダクツ、電通

<参考文献>

- 天野倫文 [2015] 「新興国市場戦略のジレンマ」天野倫文・新宅純二郎・中川功一・大木清弘編『新興国市場戦略論』有斐閣。
- 薄井和夫 [1999] 『アメリカマーケティング史研究』大月書店。
- 大石芳裕・桑名義晴・田端昌平・安室憲一監修、多国籍企業学会著 [2012] 『多国籍企業と新興国市場』文真堂。

- 大石芳裕 [2015] 「グローバル STP の在り方—ダイキンの事例を中心に—」『日経広告研究所報』 No.283。
- 大石芳裕編著 [2015] 『マーケティング零』 白桃書房。
- 大石芳裕 [2016] 「途上国におけるチャンネルの競争優位性—フマキラーの事例を中心に—」『日経広告研究所報』 No.285。
- 大石芳裕 [2017] 『実践的グローバル・マーケティング』 ミネルヴァ書房。
- 大石芳裕編著 [2017] 『グローバル・マーケティング零』 白桃書房。
- 新宅純二郎 [2009] 「新興国市場開拓に向けた日本企業の課題と戦略」『国際調査室報』 第 2 号。
- 高桑末秀 [1994] 『広告の世界史』 日経広告研究所。
- 林倬史 [2016] 『新興国市場の特質と新たな BOP 戦略』 文眞堂。
- 森田克徳 [2007] 『日本マーケティング史』 慶應義塾大学出版会。
- 安室憲一 [2012] 「多国籍企業と新興国市場」、大石芳裕・桑名義晴・田端昌平・安室憲一監修、多国籍企業学会著 『多国籍企業と新興国市場』、2 頁。
- 山川博功 [2016a] 『グーグルを驚愕させた日本人の知らないニッポン企業』 講談社。
- 山川博功 [2016b] 『アフリカで超人気の日本企業』 東洋経済新報社。
- Christensen, C. M. [1997], *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, 伊豆原弓訳 [2000] 『イノベーションのジレンマ：技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』 翔泳社。
- Govindarajan, V. and Trimble, C. [2012], *Reverse Innovation: Create far from home, win everywhere*, Boston, Harvard Business Press, 渡部典子訳 [2012] 『リバース・イノベーション：新興国の名もない企業が世界市場を支配するとき』 ダイアモンド社。
- Hart, S. L. and Christensen, C. M. [2002], The great leap: Driving innovation from the base of the pyramid, *MIT Sloan Management Review*, Vol.44, No.1, pp.51-56.
- IMF [2017/1], *World Economic Outlook Database*.
- IMF [2018/4], *World Economic Outlook Database*.
- Khanna, T. and Palepu, K. G. [2010], *Winning in Emerging Markets*, Harvard Business Review Press, 上原裕美子訳 [2012] 『新興国マーケット進出戦略』 日本経済新聞出版社。
- Kelley, E. J. and Lazer ed.[1962], W., *Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints*, R. D. Irwin, 片岡一郎・村田昭治第 3 版訳 [1969] 『マネジリアル・マーケティング』 丸善。
- Kotler, P., Kartajaya, H. and Setiawan, I. [2010], *Marketing 3.0 : From Products to Customers to the Human Spirit*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, 恩蔵直人監訳・藤井清美訳 [2010] 『コトラーのマーケティング：ソーシャル・メディア次時代の新法則』 朝日新聞出版。
- Kotler, P., Kartajaya, H. and Setiawan, I. [2016], *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*,

John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, 恩蔵直人監訳・藤井清美訳「2017」『コトラーのマーケティング：ソーシャル・メディア次時代の新法則』朝日新聞出版。

OECD [2018], *Database*, <http://www.oecd.org/social/income-distribution-database.htm>, 2018/5/17
アクセス。

Radjou, N., Prabhu, J. and Ahuja, S. [2012], *Jugaad innovation: a frugal and flexible approach to innovation for the 21st century*, Random House India, 月沢李歌子訳 [2013] 『イノベーションは新興国に学べ！：カネをかけず、シンプルであるほど増大する破壊力』日本経済新聞出版社。

Tedlow, R. S. [1990], *New and Improved: The Story of Mass Marketing in America*, Basic Books, 近藤文男訳 [1993] 『マス・マーケティング史』ミネルヴァ書房。