

なぜ日本の製品が新興国市場の模倣品に勝てないのか

佐藤 翔

キーワード：新興国市場、マレーシアヤクルト、VITAGEN、企業と消費者の不一致

1. 日系企業を取り巻く現状とマレーシアヤクルトのケース

1-1 日系企業を取り巻く現状

日本の人口は2013年の国勢調査において約1億2730万人であり、1950年の調査以降、初めて減少に転じた¹。つまり2013年を頂点とし、今後は減少傾向に転ずると考えられる。国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）」は平成42(2030)年の1億1,662万人を経て、平成60(2048)年には1億人を割って9,913万人となり、平成72(2060)年には8,674万人になるものと推計している²。この人口減少の要因の一つに世界に類を見ない少子高齢化の進展がある。日本の出生率は低下の一途をたどっており、今後も少子高齢化の流れが続いていくだろう。この人口減少・少子高齢化が経済に与える影響も大きい。

一方で、ほかのアジア諸国に目を移すと、著しい経済発展を遂げている。たとえば中国のGDPは1980年に4631億人民元だったが、2014年には644528.8億人民元まで急成長している³。アジア諸国の経済発展の中で、従来の低所得者や貧困層の所得水準が押し上げられたことによって、中間所得層が急激に増加しつつある。

このような現状の中、国内市場の伸びが期待できない日系企業は続々と海外へと進出し、特にアジア諸国の展開が著しい。日系企業の強みである高性能、高品質な日本製品のターゲット層は、これまで、日本国内購買層の所得水準に相当する現地富裕層が中心であった。しかし、前述したとおり、アジア諸国は経済発展の中で従来の低所

¹日本の人口の推移 - 厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/hokabunya/shakaihoshou/dl/07.pdf> 2015年1月21日にアクセス。

²国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）」 <http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/newest04/gh2401.pdf> 2015年1月23日にアクセス。

³世界経済のネタ帳 http://ecodb.net/country/CN/imf_gdp.html 2015年1月21日にアクセス。

得者や貧困層の所得水準が押し上げられたことによって、中間所得層が急激に増加しつつある。いまやこの中間所得層は10億人ともいわれており、市場を求める日系企業にとって無視できない存在となっている。

だが、こうした経済発展により、アジア諸国のいわゆる新興国と呼ばれていた国々も技術力を着々と身に付け、圧倒的な物量、人的資源を用い、安価な模倣品を大量生産している。アジア諸国の企業による模倣品との競合は、日系企業が今後アジア諸国へ進出する際には避けては通れない道であり、昨今の日系企業は苦戦を強いられている。

このような現状の中で、本論文ではヤクルトの海外子会社であるマレーシアヤクルトを例にとり、なぜ日系企業の優れた製品は現地企業による模倣品に対して苦戦を強いられているのかという点を明らかにしていく。

1-2 マレーシアヤクルトのケース

株式会社ヤクルト本社（以下ヤクルト本社）は乳製品飲料のヤクルトを主力製品とする、グローバル企業である。初めての海外進出は1964年の台湾ヤクルトであり、その後も海外進出に積極的に取り組み、現在では27の海外子会社を保有している。また27の国々のほとんどが新興国である。これはヤクルトという製品の特性が深く関連している。ヤクルト本社のホームページでは、ヤクルトを「生きて腸内まで到達し、腸内環境を改善する乳酸菌 シロタ株を、1本（80ml）あたり400億個含んだ乳製品乳酸菌飲料⁴」と紹介している。もともとヤクルトの開発は、まだまだ衛生状態の悪い状況であった1920年代の日本において、感染症にかかってしまう子供たちのために予防医学の観点からスタートした。つまり、ヤクルトは比較的衛生状態が悪いと考えられる新興国において価値を発揮する製品であるといえる。

マレーシアヤクルトはヤクルト本社が2004年に設立した海外子会社である。1964年にはすでに海外へ進出していたという事実を踏まえるとマレーシアヤクルトはヤクルト本社の中では後発組であるにとらえることができるだろう。この背景にはヤクルト本社が現地企業と提携して進出せず、100%独自資本でのマレーシア進出を基本戦略としていたという点があげられる。したがって、マレーシアにおいて100%独自資本が認められるまで、進出を先送りしていたためヤクルト本社の中の海外進出先としては後発組となっている。

進出が遅れたことによってマレーシアヤクルトにとって大きな脅威が待ち受ける結果となった。現地企業であるマレーシア・ミルク・スンディリアン・ブルハッド

⁴ 株式会社ヤクルト本社 <http://www.yakult.co.jp/products/item0007.html> 2015年1月20日にアクセス。

(Malaysia Milk Sendirian Berhad) (以下、マレーシアミルク) がヤクルトの模倣品ともとらえられる製品、バイタジェン (Vitagen) を製造販売し、マレーシア市場に広く浸透していたのである。マレーシアヤクルトの業績は順調に伸びてきてはいるものの、マレーシア国内における市場シェアに関しては 2 番手に甘んじている。ヤクルト本社が進出しているその他のアジア諸国ではヤクルトがシェア 1 位を獲得しており、シェア 1 位を獲得できていないのはマレーシアヤクルトの 1 社のみである。

同社の業績は伸びてきているため、今後の見通しは明るいという楽観的な見方もあるだろう。しかし、現在のマレーシアヤクルトの主要顧客はマレーシア国内の華僑系の国民であり、国の大半を占めるマレー系住民には浸透しているとは言い難い。すなわちマレーシアミルクはマレー系住民という市場に関してはマレーシアヤクルトと比較して競争優位性を築いているといえることができる。

マレーシアミルクがマレーシアヤクルトに対して、競争優位性を築いている最大の要因として先行優位性があげられる。すなわち、マレーシアヤクルト進出までにマレー系住民に製品を浸透させ、ヤクルトに乗り換えさせない状況を築いている。

次節ではマレーシアミルクが培った先行優位性について考察していく。

2. マレーシアヤクルト、マレーシアミルクのマーケティング分析

初めに、マレーシアヤクルトとマレーシアミルクに関して、マーケティングの観点から分析していく。

2-1 市場に対する企業の方針

フィリップ・コトラーとケビン・レーン・ケラーは『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント』(Kotler Keller marketing management) において、企業がマーケティングを進める上での基本的な理念として、以下の 5 点⁵を挙げている。

1) 生産コンセプト

生産コンセプトは、最も古いビジネス・コンセプトの一つである。生産コンセプトとは、どこでも手に入れられて価格が手ごろな製品を消費者は好むという考え方である。生産志向の経営者は、生産性を高め、コストを下げ、大量に製品を流通させることに専念する。

⁵ フィリップ・コトラー、ケビン・レーン・ケラー著、恩蔵直人監修、月谷真紀訳 (2008) 『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント 第12版』(Kotler Keller marketing management) ピアソンエデュケーション。

2) 製品コンセプト

製品コンセプトとは、品質や性能が最高であったり、革新的な特徴のある製品が消費者に好まれるという考え方である。このコンセプトに従う組織のマネジャーは、常に優秀な製品を作り改良していくことを重視する。

3) 販売コンセプト

販売コンセプトとは、企業側が何もしないと消費者や企業は製品を買ってくれないものだという考え方である。そのため企業は、精力的な販売とプロモーション努力をしなければならない。販売コンセプトは非探索財、すなわち保険、百科事典、墓地など、消費者が普段買おうと思わない商品で最も積極的に実践されている。

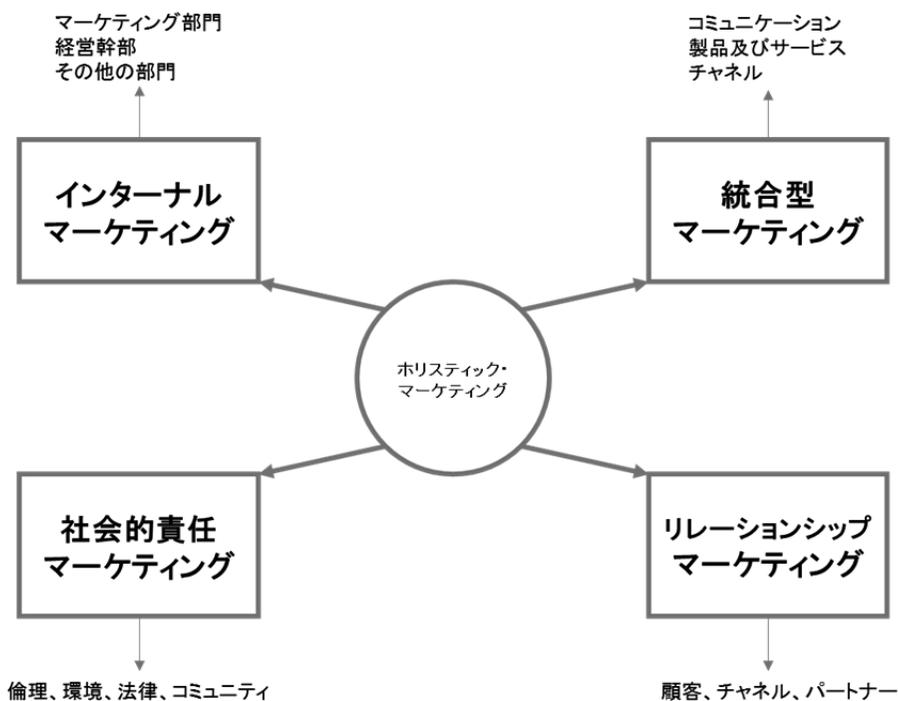
4) マーケティング・コンセプト

マーケティング・コンセプトとは、選択した標的市場に対して競合他社よりも効果的に顧客価値を生み出し、供給し、コミュニケーションすることが企業目標を達成するための鍵となるという考え方である。つまり、プロダクトアウトではなくマーケティングインの発想によるマーケティングである。

5) ホリスティック・マーケティング・コンセプト

ホリスティック・マーケティング・コンセプトとはマーケティングのプログラム、プロセス、活動それぞれの幅と相互依存を認識したうえで、マーケティングのプログラム、プロセス、活動を開発し設計し実行するということを用いる。ホリスティック・マーケティング・コンセプトにおいては「すべてが重要」であり、幅広く統一感のある視点が時として必要だという認識に立っている。またホリスティック・マーケティング・コンセプトは、以下の4つにより成り立っている。(図1参照)

- a. マーケティング部門以外の部門を対象としたインターナル・マーケティング
- b. 長期的視点に立った社会的責任マーケティング
- c. そして顧客、チャネル、パートナーといった利害関係者に向けたリレーションシップ・マーケティング
- d. マーケティングミックスに基づいた統合型マーケティング



(出所：『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント』 p. 23 から抜粋)

図1 ホリスティック・マーケティング・コンセプト体系図

以上 5 つのマーケティング・コンセプトに基づいてマレーシアヤクルト、並びにマレーシアミルクはどのような方向性を採用しているのか分析していく。

2-1-1 マレーシアヤクルト

マレーシアヤクルトは、ホリスティック・マーケティング・コンセプトを採用していると考えられる。同コンセプトを構成する 4 つの視点から解説する。

a. インターナル・マーケティング

インターナル・マーケティングとは組織内のすべての人、特に経営幹部に適切なマーケティング原理を理解させることである。コトラーとケラーはインターナル・マーケティングには 2 つの条件があるとしている。一つ目はセールス・フォース、広告、カスタマー・サービス、製品マネジメント、マーケティング・リサーチなど様々なマーケティング機能を担う部門が協力しあって取り組まなければならないこと、二つ目は、他の部門もマーケティングに取り組まなければならないことである。

マレーシアヤクルトにおいては、マレー系住民のシェア獲得に重点を置き、全社的に取り組んでいると考えられる。

またマレーシアヤクルトにおいては、工場見学等も行われており、ヤクルト製品の流れがすべて見える化されている。このような取り組みによっても、潜在的な顧客の取り込みに貢献していると推察できる。

b. 社会的責任マーケティング

社会的責任マーケティングとは広い視点での問題意識を持ち、マーケティング活動及びマーケティングプログラムを倫理、環境、法、社会的文脈で理解することである。

マレーシアヤクルトではどのようなことが言えるのかという点について考えていく。ヤクルトという製品特性上、地域住民の健康の一助となることを基本的な理念としている製品であるため、社会的に倫理感を持った製品であると考えられる。またマレーシアでは、糖尿病が問題となっている。東南アジア諸国に共通していえることであるが、大変甘いものが好きな国民性である。そのため糖分の取りすぎが問題となっており、マレーシア政府も対策に取り組んでいる。そのような社会問題に対応すべくマレーシアヤクルトでは糖分を抑えたヤクルトを販売している。このように非常に倫理感に富んだ企業活動がみられるため、社会的責任マーケティングに取り組んでいると考えられる。

c. リレーションシップ・マーケティング

リレーションシップ・マーケティングの最終目標はマーケティング・ネットワークの構築である。マーケティング・ネットワークは企業とそれを支える利害関係者（顧客、供給業者、流通業者、小売業者、広告会社、大学の研究者、その他）で構成されている。企業は利害関係者との間に相互に利益のあるビジネス関係を築いている。競争は企業間だけでなく、マーケティング・ネットワーク間で起こるようになってきており、より優れたネットワークを築きあげた企業が勝者となる。

マレーシアヤクルトでは、他国のヤクルトと同様に「ヤクルトレディ」を用いたマーケティング活動を行っている。ヤクルトレディとは、女性従業員が地域の各家庭を訪問しヤクルトの製品を売り歩くというワン・トゥ・ワンマーケティングである。売り歩くという点において流通機能も果たしている。顧客との関係性というネットワークを作ろうと試みていることが見て取れる。またマレーシアヤクルトでは、ヤクルトという製品特性を顧客に知ってもらうため（もちろん、顧客、広くは地域住民に健康を届けていくために）、医療関係者、大学の研究者との連携を進めている。医療関係者

から地域住民へ、予防医学という観点からヤクルトを紹介してもらい、または購入してもらい活動を行っている。また、マレーシア（東南アジア共通と思われる）特有の病気に対して、ヤクルトが予防医学の役割を果たすことの証明を大学の研究機関と行っている。このように、マレーシアヤクルトでは企業単体ではなく他の利害関係者との関係を志向していることが分かる。

d. 統合型マーケティング

統合型マーケティングの2つの主要なテーマは、価値を伝達し提供するための多彩なマーケティング活動を利用することと、すべてのマーケティング活動をうまく連携させてジョイント効果を最大化することであるとしている。

1つ目のテーマについては c. リレーションシップ・マーケティングにおいて述べた通り、ワン・トゥ・ワンマーケティングに始まり、医療関係者や、大学の研修者を巻き込む多彩なマーケティングを行っていることが分かる。また2つ目のテーマであるそれらの活動を連携させるという観点においては、地域住民に対して健康を届けていくという理念のもと連携が取れていると考えられる。地域住民一人ひとりに対するワン・トゥ・ワンマーケティング、さらに医療関係者、大学の研究者を巻き込んでいくことにより、予防医学という製品コンセプトを明確にするマーケティング活動を行っていると考えられる。以下はマレーシアヤクルトのマーケティングミックスを4P手法によって簡易的にまとめた表である。

<p>Product</p> <ul style="list-style-type: none"> ・300億以上の乳酸菌シロタ株を含む乳酸菌飲料 ・カロリーハーフのヤクルト 	<p>Place</p> <ul style="list-style-type: none"> ・小売店 ・ヤクルトレディ
<p>Price</p> <ul style="list-style-type: none"> ・93.24ml/1リンギット 	<p>Promotion</p> <ul style="list-style-type: none"> ・医療機関、研究機関での共同研究による品質保証

(出所：筆者作成)

図2 マレーシアヤクルト4P図

以上見てきたとおり、マレーシアヤクルトにおいてはホリスティック・マーケティング・コンセプトを基本的な理念として採用していることがみて取れる。また、マレーシアヤクルトにおけるマーケティング活動の特徴として、きわめて地道な活動が多いということが挙げられる。ワン・トゥ・ワンマーケティングによる、マーケティング活動に始まり、各研究機関との共同研究といったいわゆるゲリラマーケティングといった要素はあまり見られない。各研究機関との共同研究や、医療機関とのコラボレーションにみられるように、「お堅いイメージ」のあるマーケティング活動を行ってきた。しかし、直近ではマレー系顧客の獲得に向けて、マレーシアで人気のあるタレントを起用した華やかなテレビCM等、「お堅いイメージ」の払拭に動いている。

2-1-2 マレーシamilk

マレーシamilkは1977年に創業した、マレーシアで初めての乳製品飲料メーカーである。したがって、マレーシアヤクルトが進出する27年前からマレーシアにおいてビジネスを行っていることとなる。製品はヤクルトの模倣品であると考えられるバイタジェンが中心である。以下マレーシamilkの主力商品であり、ヤクルトの模倣品と考えられるバイタジェンのマーケティング・コンセプトについて考えていく。

バイタジェンについては、『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント』における生産コンセプト、またそれに加えて販売コンセプトの2つを採用していたと考えられる。

初めに同社が生産コンセプトを採用していたと考えられる理由は、マレーシamilkが置かれていた状況とバイタジェンの販売価格から推察される。第1にマレーシamilkが置かれていた状況から考えていく。マレーシamilkはまだ、マレーシア市場に進出していなかったヤクルトという製品を模倣し、製品開発を行った。すなわちマレーシamilkからすると、ヤクルトがマレーシアに進出する前にいち早く市場を押さえ、顧客のスイッチングコストを高めておく必要があった。このような状況において生産コンセプトを採用することは大変理に適っていると考えられる。

第2にバイタジェンの販売価格について考えていく。ヤクルトは80mlの5本入りで4.29リンギットであるのに対して、バイタジェンは125mlの5本入りで4.5リンギットである。1リンギットあたりの容量に直すと、ヤクルトは93.24ml/1リンギットであるのに対して、バイタジェンは138.89ml/1リンギットであり、バイタジェンの方が比較的安価であることがわかる。このような観点からバイタジェンは生産コンセプトを採用していたと推測する。

生産コンセプトは新興国市場において大変理に適っている。たとえば、中国では家電大手のハイアールが、自国の安価で豊富な労働力を武器に市場を支配している。バイタジェンにおいても自国の安価な労働力を武器に大量生産を行い、「どこでも手に入られて、価格が手ごろな製品」を開発生産している。

次に販売コンセプトを採用していたと考えられる理由について考えていく。同社はマレーシアで初めての乳製品飲料を製造販売した企業であり、マレーシアミルクはいわば先駆者である。したがって、マレーシア国内において、乳製品飲料製品というカテゴリを築いていく必要があった。そのため、生産コンセプトに合わせて、販売コンセプトについても注力していると考えられる。例えば、近年のテレビCMには、「スポンジボブ」といったキャラクターが採用されており、非常に国民に親しまれやすいような仕様になっている。また製品の味に関しても4種類のフルーツ味を中心にバリエーション豊かである。このような点から、生産コンセプトとともに販売コンセプトについても採用していたのではないかと推測できる。表3では、マレーシアヤクルトとの比較を容易にするために、マレーシアミルクについてのマーケティングミックスを4Pの表でまとめた。

Product <ul style="list-style-type: none"> ・10億以上の良い細菌を含む 乳酸菌飲料 ・3種類の味(フルーツ味) 	Place <ul style="list-style-type: none"> ・小売店 ・デリバリー
Price <ul style="list-style-type: none"> ・138.89ml/1リンギット 	Promotion <ul style="list-style-type: none"> ・親しまれやすいテレビCM ・顧客を巻き込むイベント

(出所：筆者作成)

図3 マレーシアミルク 4P 図

3. 模倣品に勝てない理由と今後の対策

第2節では企業のマーケティング活動という視点から両社を比較した。本節においては両社のマーケティング活動を踏まえたうえで、消費者行動という観点から、マレーシアヤクルトが苦戦を強いられている事例を基に、なぜ日本の製品が新興国市場の模倣品に勝てないのかという命題を分析していく。

3-1 なぜ日本の製品が新興国市場の模倣品に勝てないのか

マーケティング・コンセプトと消費者行動という2つの側面から説明していく。

3-1-1 異なるマーケティング・コンセプト

2節で取り上げた通り、マレーシアヤクルトとマレーシアミルクは全く異なるマーケティング・コンセプトを採用している。このような、全く異なるマーケティング・コンセプトを採用している事例は本論文で述べたマレーシアヤクルトのケース以外にも多々あるだろう。高品質で高価格な製品を製造販売する日系企業と、安価な労働力を強みとし、製品の品質は必ずしも高くないが、安価な模倣品を製造販売する新興国企業、この相対する企業は当然マーケティングの基本的理念について異なるだろう。したがって、提供する製品の価値に関しても異なる。

3-1-2 企業と消費者の不一致

消費者は購買行動において、支出された金額に対して一定の満足感、価値を得られると確信、言い換えれば予測して購買を行う。つまり消費者は購買において何らかの便益を求めていると考えられる。企業側の視点から見ると、消費者の求める何らかの満足感、価値を充足していくことこそが企業活動であると考えられる。しかし、企業が提供する製品に対して異なる価値を求めて購買してしまった場合、もちろん企業と消費者に不一致が生じる。その結果、消費者は満足感を感じることはなく、消費者の不利益となる⁶。

このような現象がマレーシアヤクルトのケースにおいて起きていると考えられる。このように判断できる理由として、前節で述べた、マレーシアヤクルト、並びにマレーシアミルクのマーケティング・コンセプト、マーケティングミックスが挙げられる。マレーシアヤクルトとバイタジェンのマーケティング・コンセプト、マーケティングミックスは根本的に異なっており、消費者が知覚する価値というものは当然に異なっているといえる。しかし、ヤクルトとバイタジェンは同じ乳製品飲料というカテゴリに属し、製品パッケージに関しても類似している。そのため、ヤクルトに対して異な

⁶ 北原明彦 (2008) 『消費者行動論』創成社

る価値を求めて購買してしまい、消費者は満足感を感じることはなく、消費者の不利益となっているのではないかと考える。

以上の議論から、日本の製品が新興国市場の模倣品に勝てない理由として、企業と消費者の不一致であると結論づける。日系企業が提供する製品に対して異なる価値を求めて購買してしまい不利益となっているのだ。さらに、製品カテゴリ、パッケージが類似していることがこのような企業と消費者の不一致を助長する要因となっていると考えられる。

3-2 今後の日系企業が取るべき対策

最後に今後の日系企業が取るべき対策についてマレーシアヤクルトのケースを例に記述する。ヤクルト本社はマレーシアに進出する際、マレーシamilkという競合他社が存在していることを把握していたにもかかわらず、相手の土俵に乗るような戦略行動を選択してしまった。すなわち、マレーシアヤクルトと、マレーシamilkが提供している価値は根本的に異なっているにも関わらず、マレーシamilkが提供するバイタジェンと類似するパッケージでヤクルトを製造販売した。したがって、前述したとおり消費者は異なる価値を期待して購買行動を行ってしまい、不利益が生じる結果となった。

このような課題に対して、まずは3C分析⁷といったツールを用いて、自社が提供する価値、競合他社が提供する価値、市場の動向を精査し、提供する価値がどのように異なるかしっかり把握することが重要だと考える。そして自社の提供する価値が本質的には異なっていることが判明した際には、製品というモノを売るのではなく価値を提供していくために最適なパッケージ、見た目にしていく必要があるだろう。

世界でも例のない少子高齢化社会を迎えていく日本においては、今後さらに需要の減少が顕著となり、海外事業展開を志向する企業は増加していくだろう。その際、考慮しなければならないのは、自社が提供している製品の本質的な価値はどのようなものなのか、しっかりと把握することであろう。

⁷ 3C分析とは、「市場 (customer)」「競合 (competitor)」「自社 (company)」の頭文字であり、外部環境の市場と競合の分析からKSFを見つけ出し、自社の戦略に活かす分析をするフレームワークである。

参考文献

- [1] Philip Kotler、Kevin Lane Keller 『Marketing Management, Twelfth Edition, Prentice-Hall, 2006』(2008) (月谷真紀訳、恩藏直人監修、コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント 第12版) ピアソンエデュケーション。
- [2] 北原明彦 (2008) 『消費者行動論』 創成社。

参考ウェブサイト

- [1] 株式会社ヤクルト本社 <http://www.yakult.co.jp/index.html> 2015年1月21日にアクセス。
- [2] マレーシアヤクルト <http://www.yakult.com.my/> 2015年1月21日にアクセス。
- [3] バイタジェン <http://www.vitagen.com.my/main.html> 2015年1月21日にアクセス。
- [4] マレーシア・ミルク・スندیリアン・ブルハッド <http://www.mmsb.com.my/> 2015年1月21日にアクセス。
- [5] グロービス <http://gms.globis.co.jp/dic/00039.php> 2015年1月21日にアクセス。
- [6] 世界経済のネタ帳 http://ecodb.net/country/CN/imf_gdp.html 2015年1月21日にアクセス。
- [7] 日本の人口の推移 - 厚生労働省
<http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/hokabunya/shakaihoshou/dl/07.pdf>
2015年1月21日にアクセス。
- [8] 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）」
<http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/newest04/gh2401.pdf> 2015年1月23日にアクセス。
- [9] Jewelpie 「THIS or THAT? Yakult vs Vitagen」
<http://jewelpie.com/this-or-that-yakult-vs-vitagen/> 2015年1月23日にアクセス。

インタビュー

- [1] マレーシアヤクルト 2014年9月24日