

調査報告 9

インドネシアにおけるマンダムの事業展開

中村学園大学 流通科学部

明 神 実 枝

はじめに

中村学園大学流通科学研究所が2013年8月に行った共同調査の報告として、1. PT mandom Indonesia Tbk (以下、マンダム・インドネシア)の概要、2. インドネシア市場における事業展開の背景の2点について整理したい。マンダム・インドネシア事業の歴史は40年を超えており、また展開するブランドの種類や内容が豊富であることからその全貌を捉えることは難しい。本報告書では、市場創造のプロセス理解に関心を寄せ、同社がインドネシア市場を創造してきた活動の背景を、いくつかの出来事から整理することに留まる。

1. マンダム・インドネシアの概要

株式会社マンダムの概要

株式会社マンダム (以下、マンダム) は化粧品・香水、医薬部外品等を製造・販売するメーカーである。1927年設立の老舗メーカーであり、本社は大阪にある。1933年に発売した「丹頂チック」を大ヒットさせたことにより企業基盤を確固たるものにし、主に男性化粧品ブランド「Tancho」「mandom」「GATSBY」「Lucido」等を広く展開してきたことで知られている。1980年代以降は女性化粧品ブランドの展開も著しく、「Pucelle」Lucido-L」「Bifesta」などが知られている。

株式会社マンダムの海外展開

マンダムの海外展開は、1958年にフィリピンのマニラ市にて海外事業の第一歩となる技術提携会社、丹頂コーポレーションを稼動したこと

に始まる。そして、1969年11月5日にはインドネシアのジャカルタ市に合弁企業を設立し、1971年に操業を開始して現在に至る。すでに、インドネシアでの事業展開は40年を超えている。

マンダムでは、日本、インドネシア、中国の3カ国を生産拠点としている。マンダム・インドネシアからはマンダム海外グループ関連会社への商品供給を行っており、アラブ首長国連邦、日本、インド、マレーシア、タイなど多くの国へ輸出している。また、ドバイからアフリカ、中東、東欧等、90カ国以上の国へ再輸出されている。このように、マンダム・インドネシアは海外市場進出において重要な役割を担う拠点の1つとなっている。

マンダム・インドネシアの概要

1969年、マンダムとPT The City Factoryは合弁企業 (ジョイントベンチャーキャピタル) として、P.T.Tancho Indonesia を設立した。1971年から操業を開始し、主にヘアケア商品の製造・販売を開始した。1993年にジャカルタ証券市場に上場し、その後2001年に社名をPT mandom Indonesia Tbk に変更して現在に至る。従業員は約4,501名 (契約社員、美容部員を含む、2013年6月30日現在) である。

マンダム・インドネシアは現在、2つの工場を有する。1つはジャカルタ市内の本社に併設するスター工場であり、製品製造が行われている。もう1つはジャカルタ市郊外のブカシにあるチビトン工場であり、ここでは容器成形と完成品在庫 (ロジスティクスセンター) の2つの機能が置かれている。

主力ブランドは「GATSBY」「PIXI」「Pucelle」であり、他にも「Tancho」「mandom」「Spalding」「Lovillea」「Miratone」、その他輸出用ブランドなど多数のブランドの製品が製造されている。

2. インドネシア市場における事業展開の背景 容器成形部門の発足

インドネシアでの事業展開のきっかけの1つに、1960年代にすでに外国からインドネシア国内に密輸でマンダムの商品が流入し、親しまれつつあったことがあったという。つまり、インドネシアに潜在的な市場があると判断できたことが、本格的な進出を促す要因の一つであった。

それ以外にも、インドネシアで本格的な生産拠点を形成していく背景があったことは、スター工場設立当初の目的からも理解することができる。スター工場設立の目的は、①インドネシアの高額な輸入関税を回避してローカル市場における競争力を高める、②インドネシア国内において製品の安定供給体制を取る、③インドネシア国内において他社に先駆けて本格的マーケティング活動を行なう、④コストダウンを図り競争力を高め、マス商品のアジア地域での供給基地とする、という4点であったという。

1971年に操業を開始し、「Tancho Pomade」、「Tique」を製造し始めたが、当初、インドネシア国内で調達可能な包装材の品質上や納期の問題があったという。そこで、翌年の1972年にはプラスチック成形部門を発足し、包装パッケージの自社成形に踏み切ったという。1975年に男性化粧品シリーズ「Mandom」、1980年には「GATSBY」が発売され、インドネシア市場で販売される製品シリーズが徐々に増やされていったが、同時期の1979年には容器成形部門の設備投資が強化されていた。その後、別会社を設立するが、成形設備を買い取って自社成形を続け

てきている。

このように、品質上や納期の問題から求める包装材を調達できない状況への対策として、容器成形を自社で行うことになった経緯があったということだ。しかし、このことは後に、市場ニーズに合わせてサイズバリエーションを展開していくことによって競争力を際立たせる一要因となっていった。

現地ニーズに適応したサイズバリエーション

1992年、マンダム・インドネシアはより生活者に合わせた小サイズ商品を発売していく。

インドネシアの平均月収は、2000年には約23万ルピア（約2,000円）¹であった。そしてマンダムのヘアジェル GATSBY Water Gross は150g入りの価格が1万300ルピアであった。そのため、マンダムの商品は誰もが気軽に買えるものではなく、小サイズ商品を発売するに至ったのである。

1989年に発売された GATSBY Water Gross の場合、当初から販売されていたのはジャータイプの300gと150gのサイズだったという。その後、ジャータイプの最小サイズ30gと同時にチューブタイプを導入し、最後に6g入りのサチュットという小サイズのパッケージを投入した。現在ではパッケージのサイズに7つのバリエーションがある。²

これらのサイズバリエーションのうち、最小サイズのサチュットは2～3回のみを使用を想定したサイズである。若者がデートなど特別な日におしゃれをするという使われ方が多いそうである。

但し、GATSBY Water Gross の場合、サチュットは全体販売数量の9割、金額では3割を占めているそうだが、今後の経済成長に従って少なくなっていくと予想されている。2013年のインドネシアの平均月収は約220万ルピア

1 2013年11月下旬の為替レートで計算。

2 『日経デザイン』「東南アジアで必要なサイズバリエーション」2011年10月号、63頁。

(約19,000円)³ であるが、2000年には23万ルピア(約2,000円)であった。この13年で平均月収は約10倍に増えており、購買力が向上した傾向が見られるからである。

インドネシアの経済成長の背景のもと、容器のサイズバリエーションを展開することが現地ニーズの変化に十分適応することを可能にできたことが窺える。容器の自社成形を行っているという背景も現地ニーズ適応を促した要因の一つであると思われる。

伝統的な小売店との取引

商品のサイズバリエーションを増やした背景には、スーパーや個人商店などさまざまな小売店への対応が必要であったという流通の課題もあったという。流通業は国や地域の特性が色濃く現れる業種であり、海外展開においてはどのようにして流通経路を構築するかは重要な要素の一つである。

マンダム・インドネシアは1969年の創業当初から現地の流通業者と連携する関係を築いてきた。現地の流通経路は大きく2つに分けられ、1つは百貨店やスーパー・コンビニ等の近代的な流通(近代的な小売業)⁴、もう1つは従来から存在する伝統的な市場などの流通(伝統的な小売業)⁵ である。マンダムが採用する流通経路は2000年の時点で、近代的な小売業は約20%、伝統的な小売業は約80%であったが、2012年の時点では、近代的な小売業は約45%、伝統的な小売業は約55%である。

特に増加する近代的な小売業に対して、美容部員の育成・派遣、販売促進ツールの提供をするなどの支援を行うことによって販売経路の充実を図っている。加えて、その一方で、こうした流通の変化に対応し、成長する百貨店やスーパー、コンビニなどの近代的な小売業で販売していくに

は、それぞれの小売業態にあった商品があるが、サイズバリエーションはその中で効果を表すものの一つになっている。インドネシアの流通特性に適応する意味でもサイズバリエーションの展開は理にかなっていると思われる。

おわりに

マンダム・インドネシアの概要とその事業展開の背景について整理し、同社がインドネシアで市場を創造してきた過程の理解を、一部ではあるが試みた。

急速に経済成長を遂げるインドネシアにおいて市場の変化は著しい。そのような中で、マンダム・インドネシアでは、操業当初の問題解決から開始した自社での容器成形が、後に様々な現地ニーズに対応するサイズバリエーション展開を可能とし、また現地流通業との関係構築にも活かされてきた。これは操業当初には予想できなかった展開だったのではないだろうか。市場創造のプロセスには最初から予想できない事態があり、しかしそれぞれの問題解決が後の競争優位になり得たことが予想された。

グローバル・マーケティングにおいて現状把握や問題解決がむしろ能動的な市場創造を促す可能性があり得ることが本調査から示唆される。今後の研究の課題としたい。

【謝辞】

本調査にあたって、株式会社マンダム・インドネシアの専務取締役 八木浩明氏、常務取締役 渡辺浩一氏、品質管理部ディビジョン・ヘッド 笹川直樹氏には、工場見学とインタビュー調査の機会を与您にいただき、また各種資料やデータのご提供をいただいた。ここに記して、改めて感謝の意を表したい。ただし、本稿における誤謬は、すべて筆者の責に帰するものであ

3 2013年11月下旬の為替レートで計算。

4 modern market/modern trade

5 traditional market/traditional trade

明 神 実 枝

る。

参考資料

「PT mandom Indonesia Tbk Company Profile」株式会社マンダム・インドネシア資料

「annual report 2012」株式会社マンダム・インドネシア資料

「考動レポート2012」株式会社マンダム資料

「PT Mandom Indonesia Tbk 公式サイト」

<http://www.mandom.co.id/>（取得日2013年11月30日）

『日経デザイン』「東南アジアで必要なサイズバリエーション」2011年10月号、62 - 63頁。

『日経ビジネス』「「ない」ところに商機」2009年12月21号、22 - 23頁。