

サービス産業の国際展開調査

フマキラー株式会社 (海外：インドネシア)

※本調査シリーズは『サービス産業の国際展開』に関する調査を本旨としておりますが、製造販売業における国際展開はサービス産業の海外ビジネスにも参考となることを鑑み、今回フマキラー社にご協力をいただいたものです。

2010年3月

独立行政法人 日本貿易振興機構（ジェトロ）
海外調査部

【免責条項】

ジェトロは、本報告書の記載内容に関して生じた直接的、間接的、あるいは懲罰的損害および利益の喪失については、一切の責任を負いません。これは、たとえジェトロがかかる損害の可能性を知らされていても同様とします。

Copyright©2010 JETRO. All rights reserved. 本レポートの無断転載を禁ず。

【会社名】 PT.FUMAKILLA INDONESIA (フマキラー株式会社)

【インタビュー相手】 President Director 山下修作様

【インタビュー地】 インドネシア (ジャカルタ)

【日時】 2009年11月23日

Q. ご自身は海外勤務を希望されていましたか。

私はフマキラー生え抜き社員ではありません。以前、別の会社でマーケティングを担当していました。私が海外で勤務するとは当時、思ってもいませんでした。以前勤務していた会社で海外事業を本格的に展開することとなり、インドネシア事業の担当責任者となりました。1995年10月に初めてインドネシアへ来ました。それから2年間はインドネシア現地で F/S 調査と人材集め、パートナーの選定などを行なっていました。1997年に会社を設立し、5年間インドネシアで勤務いたしました。モダンマーケットから展開し、3年目にモダンマーケットでNo. 1となり、5年で事業をペイアウトしました。その後、他国での現地法人事業の立ち上げに携わった後、2003年6月にご縁があり当社に入社しました。当社入社と同時にインドネシアへ赴任しました。赴任当時は前任者が社長で私はマーケティング担当常務でした。1年後(2004年)に前任者が帰国し、その後当地の責任者として丸6年間インドネシアに駐在しています。前職から数えると11年間インドネシアでビジネスをしていることとなります。

Q. 海外赴任にあたってのご準備の状況など教えてください。

私のインドネシア語への取り組みは赴任後でした。英語のできる人は経理等オフィスワークに関連しており、インドネシア人の大卒者などが対応できるので問題はありません。しかし、マーケティングとセールスについては英語では絶対にだめです。インドネシア語は必須です。赴任当初、先輩から1つの分野で30単語も覚えればインドネシア語は充分。30単語あればインドネシアでは暮らせるとアドバイスされました。インドネシア赴任後の最初の1年間は通訳を連れて仕事をしていていましたが、2年目は現地インドネシア人と一緒に通訳なしで仕事に取り組みました。当社に入社してからはひとりで仕事をしています。通訳を使うとこちらの言いたいことはかなり正確に伝わりますが、ハートは伝わらないと思います。だからつたないインドネシア語でも通訳なしで話した方が相手の心に響きます。取引先のほとんどは華僑でもあり、漢字の筆談でも通じるものです。

Q. 海外で市場を獲得する条件はどのようなことでしょうか。

前職と当社ではまったく異なります。前職では製品については絶対的な優位性があり、差別化が出来ました。他方、当社では、製品力の差別化がとても難しい。研究室でラボテストをします。当社の全ての製品はラボテストでは（他社製品に比べても）一番優秀な製品です。しかし「製品の差別化、差別的優位性」とは実際に生活の場で消費者に使っていただき、そのよさを体感してもらわなければ意味がありません。しかし、当地ではどの会社の製品を使っても同じように消費者は感じてしまうものなのです。それはインドネシアの蚊の強さに要因があります。日本に比べて 5 倍~10 倍抵抗力が強い。つまり日本の蚊取り線香では蚊を除去する効果がありません。そこで当社がインドネシアで生産・販売している蚊取り線香は、日本の 2 倍も強力な処方になっています。蚊取り線香関連の製品シェアでは、競合トップのバイゴンが 30%前後、当社は 20%です。競合はピナミンフォルテという薬剤に効力換算すると日本で販売されている処方と同程度です。当社はその 2 倍を投入しています。しかしその「良さ」を体感しづらいのがネックなのです。これは蚊が強過ぎるためです。後発メーカーが勝つためには、製品力による差別化が絶対必要です。

Q. 商品の差別化ができないとなりますと、どの点で差別化をするのでしょうか。

当社の売上のおよそ 7 割を占める「蚊取り線香」と「線香以外」の製品は売り場が全く違うのです。前者はトラディショナル市場で 90%が販売され、後者はモダンマーケットで 90%が販売されます。

蚊取り線香は、既にお話したようにラボテストでは製品力格差があっても実際に使用して格差を体感しづらいという問題があります。だから製品そのものでは差別化が困難なので、「香り」や「パッケージ」で消費者に訴えます。次にディストリビューションでの差別化があります。インドネシアには全国で 230 万件程度の極小店があります。これは人口 100 人に 1 店という割合で店があるということです。道路の 30mおきに店があるという状況です。一つの集落に入ると 10~20mごとにお店があるほどです。この 230 万店の極小店に配荷をする必要があります。しかも加重取扱店率が単純取扱店率とほぼイコールです。簡単に言えば「カルフル」のような一店で大量に販売する店舗がないということです。そこで 1 店 1 店どれだけ当社製品をカバーできるかということが課題なのです。当社製品はジャワ以外ではシェア No.1 です。ジャワ島では 3~5%しかシェアがありません。要するにジャワ島がとても弱いのです。当社の蚊取り線香の売上は全体の売上のほぼ 9 割をジャワ島以外で稼いでいます。ジャワは全てのメーカーにとって超重要市場です。ジャワではバイゴン、ティガロードといったナショナルブランドだけではなく、地場のローカルブランドである「キングコング」や「クダ」

というブランドも根強い支持を集めています。それだけジャワを攻略することは難しいということです。ジャワ強化が当社の課題です。つまりジャワの極小店へのストアカバレッジです。ジャワ島だけでも極小店は150万店あります。全ての店に配荷するなんてことは、不可能に近い。

そのためにキャンバスバン部隊を編成しています。まずチーム編成です。セールスマン1名と、MD2名（女性）が一チームです。このチームが日本で言う「郡」当地ではクチャマタンといますが、その小さなエリアをローラーで訪問します。キャンバスバン（車）で店舗を1軒1軒まわっていきます。1か月ではぼ地域内の全ての店、1,000軒前後を回ります。この活動を3か月継続して、ひとつのクチャマタン（地域単位）を仕上げる。それが終わると次のクチャマタンに移動します。いまオールジャワで41チームが活躍中です。ディストリビューターと当社で共同チームを組んで実施しています。当社は「下から」攻めていかなければなりません。

もう一つの方法は、お金を投下して広告（TV）で打ち続けて強制的にシェアをとるというやり方もあるかもしれません。しかし広告でシェアを取る（買う）ためには、おそらく年間3億円以上の広告投資を最低でも5年間継続することが必要と考えています。つまり15億円の広告投資になります。巨額ですよ。TVCMは15秒CMで1GRPコストが190万ルピア程度です。当社もCM投資を既に行っており、この効果はあると思います。但し、今年の売上にすぐ貢献するとうわけではなく、長い目で見なければなりません。現在、ジャワでの当社製品のブランド認知は60%程度とされます。しかし例えば当社が圧倒的なシェアを持つカリマンタンでは認知率100%、どんな小さな店でも当社製品を販売しており、一番よく売れる商品なのです。

Q. 認知度の向上への具体的な手法を教えてください。

伝道師たち（キャンバスバン隊）のおかげです。以前は当社でもCMを打つほどのお金はありませんでした。キャンバスバン隊以外の活動では、草の根の販売活動でありロコミが大きい。当社は1箱あたり製品価格が2,500ルピアです。1店舗で1か月平均60箱売れる。しかし60人が買うというわけではありません。商品が行き渡っているのは実際には200~300人です。つまり「1巻き単位」「500RP」で蚊取り線香を買うのです。ジャワ島での販売方法は「1巻きずつの個別包装」。それ以外は5巻き1パックです。個別包装にしないとペープ（当社商品名）を使っているとの認知がなされないからです。製造コストはかかるものの、あえて個別包装でアピールしています。当社がジャワ専用個別包装商品を発売して2年経過しました。この製品の工場はタンゲランにあります。競合社3社もタンゲランに工場があります。タンゲラン県では2年前からキャンバス部隊の活動を始めました。以前はタンゲラン県の売上は月間300ケース程度でしたが、現在では3,000ケースです。わずか2年間で10倍の規模となり

ました。タンゲランでは当社は 15%のシェアを取っています。タンゲラン県には 27 のクチャマタンがありますが、キャンバス部隊が活動した 7つのクチャマタン（郡）のエリアでは確実に 30%のシェアを獲得しています。

Q. 現地人材の「販売作戦」への参加状況について教えてください。

「作戦」を考えることは日本人がやるべき仕事です。実行計画の面では現地人材の意見をディスカッションしながら聞いています。私も現場に月一回、一緒に行ってみます。それが一番勉強になるのです。そして自分自身で検証し、立案した作戦が正しいかどうか、フィードバックすることが一番早い。日本でもそうですが、営業部隊は決めたことをなかなか守らないものです。彼らが実績を上げた成果を検証する仕組みを作ることが必要です。成果を上げた人には表彰をし、インセンティブも与えます。

当社の人材構成の形式は、一番下（スタート台）はオートバイセールス。その次はキャンバスセールス。3番目は地域担当セールス。そして4番目がスーパーバイザーとなります。ちなみに当社を一番強く支えているのはキャンバス隊とモータリストです。底辺で最もたいへん苦勞しているのは彼らなのです。私が定期的にディストリビューターに行き、最初に勞を勞うのはオートバイセールス、キャンバスセールスたちです。朝晩のミーティングでは必ず彼らの意見を聞くようにしています。そしてそのことによって彼らのモチベーションをあげていきます。この国（インドネシア）ではメーカーはたいへん「強い」存在です。この国ではディストリビューターがメーカーを接待します。その極めて強い存在であるはずのメーカーの社長が地方の小さなディストリビューターを訪ねて、モータリストやセールスたちと膝を交えて話すということは、本当に彼らのモチベーションがあがることなのです。なお、日本と異なり当社のディストリビューターは当社製品のみ扱う形態です。

Q. 現地人材からはどのような意見が多いのでしょうか。

例えば「消費者が競合製品のほうが（蚊に）効くといっている」などといった生の意見です。本当は当社製品が 2 倍は蚊に効くはずですが。しかしそのように思われることは残念です。理由は消費者が効力格差をなかなか体感しづらいこと。そして長年使い続けてきた製品は「よく効く」と頭に刷り込まれていることです。要するに負けている要素は「時間」だけなのです。これを論拠に「だからこそ君たちが努力して売っていくのだ」と声をかけます。しかし営業部隊には時間がかかることもあり、実感が得られないようです。例えば良く売れている線香は一店舗で一ヶ月に 50 箱、60 箱も売れます。そういう店に新しく当社の製品を売り込む。置いていただく。一ヶ月後に訪問する。売りの状況を確認する。10 箱しか売れなかったと聞かされる。

「競合は50箱売れる。しかし内の製品は10箱しか売れない」と考えるんじゃなく「いままでゼロだった店で10箱も売れた、凄い」と思いなさい。ポジティブな発想をなさい、と営業部隊には指導しています。彼らを前向きな発想にさせることが大事なのです。辞めていく人もいます。競合に負けるのではなく、小売店に負けるのではなく、自分自身に負けて辞めてしまう人間が多いのです。このクチャマタンで一緒にNo.1になろうと営業部隊に呼びかけています。

Q. セールスの報奨はどのようなものですか。

「有効コール」数の目標達成によって報奨を出します。セールス大会を年に2回行なっています。成功体験を発表させていますが、発表内容はまだまだ。しかし話の下手な人ほど力があるものです。キャンバスバン制度は契約社員ですが、成績がよいと正社員への登用となります。さらに1年間のうちにキャンバスバンで成績がよいと、セールスステップとなり、その後SVとなります。このように社員がステップアップする制度を作っています。

Q. この制度は現地人材に受け入れられるものですか。

インセンティブはすつと頭に入るようです。ただし昇進は1年後でもあり、長期のビジョンはあまり信用してもらえません。そのため具体的なケースで示さなければなりません。

Q. 販売の作戦もゆくゆくは現地人材に考えてもらうようになるのでしょうか。

そうしたいと思っています。メーカーには通常、全国を統括する営業責任者（ナショナル・セールスマネージャー）がいます。しかし当社にはいません。いまいる4名のいずれもリージョナルセールスマネージャーが一つしかないナショナル・セールスマネージャーのポジションに向けて競争しています。

Q. このセールスナレッジ移転にあたってのご苦労は。

セールスに関する考え方はなかなか浸透しないので、何度も何度も繰り返しながら教え込んでいます。理詰めで論理立てて説明するしかありません。例えば、キャンバスチームがフォローするエリアの設定。多くの軒数を短期間でまわることは無理でしょう。そのためエリアをフォーカスします。そしてその地域のストアカバレッジ70%以上を実現する。店舗周辺の住宅地を1件1件回ってサンプルを配る。そのサン

プルを評価してもらえれば近隣の店舗で買ってもらう、という地道な作戦です。インドネシアでは小売店が買いに来るのを待っている卸売（グロシールといいます）がいます。ディストリビューターの受注担当セールスの役割は、この卸売に売り込むということです。極小店への配荷やサンプリングはキャンバスチームがやり、ディストリビューターの担当セールスがグロシールに売り込む。その相乗効果によってその地域の売上・シェアを拡大するのです。

同じことを切り口を変えて繰り返し説明する。そして考え方、戦略を共有します。

Q. マーケットの現場に入り込む、ということなのでしょうか。

机に座っているだけはダメです。現場で発想しないと難しい。まず机でプランを書き、現場で実行し、自身も現場で検証する。そしてまた改善する。この繰り返しです。

Q. 現地人材の育成についてはいかがでしょうか。

現地人材については、毎回ミーティングですべてを共有しています。プランから結果まですべて共有している。彼らは私と同じ発想ができるようになると思います。

Q. 日本人が駐在する優位性はどのようなことでしょうか。

言葉の問題もあります。これはいずれ10~20年も経てばなくなっていくかも知れません。ただ当面は製品開発、マーケティング戦略、販売戦略の立案など日本人が指導、技術移転しなければならないことは多いと思っています。また、監査面の機能として日本人が必要でしょう。

Q. 今後、海外進出をする日本のサービス関連企業へのアドバイスをお願いします。

以前、日本の大手小売業の方が訪問され、ディストリビューターを紹介しました。その時にもお話をしたのですが、日本人の「おもてなし」の感性をもった小売業はインドネシアでは大きな可能性があるということです。インドネシアはNEXT11の筆頭国です。中間所得層がどんどん成長し増加しています。これからの経済成長も約束されている。特にコンビニエンスストアの売上はたいへんな勢いです。しかしミニマーケットもスーパーも、お客様に対するサービスに対しては100年遅れています。レジでもお客様を平気で待たせる。絶えずお客様に目を配るという仕組みがまったくありません。だからこそインドネシアではチャンスがあります。ぜひ進出してほしいと思います。

Q. インドネシア進出上の注意点はありますか。

人の問題がこの10年間の最大の悩みでした。労働法が大きな問題の一つだと考えています。労働法はインドネシア進出への参入の際の壁になります。その他には内部監査があります。内部監査し、ルールを決めて、3か月、半年のタームでチェックをしていきます。必ずフォローのチェックが必要なのです。社員が不正をできない仕組みを構築することです。