

台湾食品メーカーにおけるマーケティングの展開

～～統一企業のマーケティング戦略～～

西脇隆二

目次

- I. はじめに
- II. 台湾食品業のマーケティング環境
 - 1. 台湾食品業界の動向
 - 2. 需要環境
 - 3. 競争環境
 - 4. 流通環境
- III. 統一企業におけるマーケティング戦略
 - 1. 統一企業の歴史と経営の現状
 - 2. マーケティングの基本的発想と基本戦略
 - 3. ブランド化
 - 4. 最終顧客指向
 - 5. 流通組織化
- IV. 結び

I. はじめに

我が国における台湾の経済・経営に関する研究は、我が国との国交断絶などを境に非常に停滞した状況も見られたが、1980年代になってからはNIES諸国における経済成長が世界的な関心を集めるようになる中で、その一員である台湾についてもその急速な経済発展の秘密はどこにあるのかという視点から多くの研究がなされるようになった。しかし、その結果として、それらの研究の多くは主に開発経済学的な視点によるものであり、マクロ的な視点による研究であって、特にその経済成長を実際に担う主体である企業経営の研究については、数が少ない上に、総括的な分析に止まっており、個々の具体的な企業の経営・管理という観点から分析した研究はこれまで非常に少なかったと言

うことができる。このような現状に鑑み、本論文では台湾の食品企業を題材に、そのマーケティング活動を検討することとした。具体的には台湾を代表する総合食品メーカーである統一企業を中心に取り上げ、そこにおいてどのようにマーケティング活動が展開されたのかを整理するとともに、その特徴はどこにあるのかを明確にし、さらに台湾食品メーカーのマーケティングの特徴をも検討していきたい。

II. 台湾食品業のマーケティング環境

1. 台湾食品業界の動向

台湾の工業統計調査報告によれば、食品製造業の出荷額、工場数、従業者数は、表II-1のようであり、1998年において、出荷額4719億元(2001年4月現在、1元=約3.5円)、工場数5031、従業者数109210人となっている。これに対し製造業全体を見てみると、同じ1998年に、出荷額8兆2416億元、工場数82750、従業者数2216483人となっており、食品製造業が製造業全体に占める割合は、出荷額5.7%、工場数6.1%、従業者数4.9%とどれもほぼ5%前後となっている。これを1979年から時系列で見ると、1980年代半ば頃までは出荷額、工場数などで10%近くを保持していたが、その後徐々にウエイトを減らしていることが分かる。もちろん、このような傾向の背景には台湾の得意分野であるハイテク産業などがこの時期に急成長したことが考えられるが、一方では、台湾の食品製造業の構造は全体的に規模が零細であり、大規模な設備投資や研究開発投資が行われにくい構造であり、食品製造業自体の発展の形跡

があまり見られないことも若干原因しているように思われる。いずれにしても、表Ⅱ-2に見られるように、食品製造業の出荷額や従業員数が製造業全体に占める割合が5%というのは、ア

メリカや日本のような工業国と比べてもやや低い数字であり、従って台湾における食品製造業は国内市場においてもまだ成長の余地があることを示していると言えるであろう。

表Ⅱ-1 食品製造業および全製造業の出荷額等の推移(出荷額の単位=億円)

年	食品製造業			全製造業			食品製造業の全製造業に占める比率(%)		
	出荷額	工場数	従業者数	出荷額	工場数	従業者数	出荷額	工場数	従業者数
1979	1,933	5,589	106,795	15,453	40,102	1,695,283	12.5	13.9	6.3
1980	1,877	5,722	107,715	18,777	42,266	1,737,077	10.0	13.5	6.2
1982	2,126	5,339	95,138	19,608	42,575	1,588,225	10.8	12.5	6.0
1983	2,821	5,608	107,491	24,494	48,692	1,859,485	11.5	11.5	5.8
1984	3,049	5,625	103,758	29,070	52,007	1,936,384	10.5	10.8	5.4
1985	3,056	5,528	104,450	30,357	58,349	2,010,111	10.1	9.5	5.2
1987	3,145	5,898	106,040	37,977	72,181	2,266,747	8.3	8.2	4.7
1988	3,534	5,891	108,080	40,249	75,417	2,221,382	8.8	7.8	4.9
1989	3,661	5,778	110,613	42,132	76,826	2,183,698	8.7	7.5	5.1
1990	3,696	5,735	114,412	42,541	76,940	2,159,537	8.7	7.5	5.3
1992	4,476	5,483	122,128	51,247	78,468	2,143,012	8.7	7.0	5.7
1993	4,641	5,429	122,687	55,584	79,636	2,162,724	8.3	6.8	5.7
1994	4,870	5,344	125,557	62,838	81,407	2,189,915	7.8	6.6	5.7
1995	5,111	5,163	122,828	70,169	81,982	2,160,528	7.3	6.3	5.7
1997	4,711	5,051	111,364	77,615	82,206	2,200,274	6.1	6.1	5.1
1998	4,719	5,031	109,210	82,416	82,750	2,216,483	5.7	6.1	4.9

(出典)経済部工業統計調査聯繫小組編『中華民國工業統計調査報告87年』表1-1より作成。

表Ⅱ-2 食品製造業の全製造業に占める割合の国際比率(%)

	日 本 (1998)	アメリカ (1991)	フランス (1990)	ニュージーランド (1991)	台 湾 (1998)
事業所数	9.4	5.6	10.5	10.9	6.1
従業者数	11.5	8.2	9.6	26.6	4.9
出荷額等	8.0	13.7	14.9	37.4	5.7

(出典)芝崎希美夫・田村馨『よくわかる食品業界』日本実業出版社、213頁、『中華民國工業統計調査報告87年』、『2001 我が国の工業』より作成。

2. 需要環境

(1) 食品需要の特質

食品マーケティングにおける需要環境を考える際に、まず押さえておかねばならない基本的な要素は、消費者は食品に対し、安全性を第一に求めるという特質である。食品はいまでもなく、消費者の体内に摂取されるものであるから、消費者は食品に対し、腐敗して雑菌が繁殖していないかどうか、雑菌その他の異物の混入や付着などがいないか、身体に害のあるような成分が使用されていないか、組成の変化により有害な物質に変質していないか、などの安全性をまずチェックして購入すると考えられる。言い換えれば消費者は食品の選択に対して、安全性に対する一種のリスクを負っているのであって、当然食品の選択・購買時点において

消費者はこのリスクを最小にすることをまず心がけると考えられるのである。従って食品メーカーは安全性に関して消費者から信頼性が得られない限り、どんなに味のよい食品を市場に提供しようと、それが選択される可能性は極めて低いということになるのである。特に、台湾の気候は亜熱帯から熱帯に属し、昔から風土病などが非常に多かった地域でもあり、また食中毒などの危険性も日本などよりかなり高いため、台湾の消費者は特に食品の腐敗や異物の混入などについて気を配っているものと考えられる。

消費者が、食品選択のリスクを最小にする方法としては、例えば我々が出来るだけ信頼のかけそうな人間を中心に人間関係を構築しようとするのと同様に、出来るだけ信頼できそうな食品メーカーの商品を優先して選択・購入することが考えられる。あるいは逆に今まで実際に購入してみて安全性に不安を感じたメーカーや今まであまり購入した経験の無いメーカーの商品の購入を出来るだけ控えるという行為が選択されることが想定される。

このような食品に対する消費者の購買行動から得られる食品メーカーに対する戦略上のインプリケーションは、食品メーカーにとってのブランド確立の重要性ということであろう。先に見たように、食品メーカーはもともとその数が多く、消費者にとって、それらのメーカー全ての商品を把握するのは容易ではない。従って、消費者は食品の選択にあたっては、なるべく日頃から馴染みの深いブランド品を中心に選択する可能性が非常に高くなる結果、一般的に今日では食品についても、その製品ライフサイクルは非常に短くなっているが、その中において何十年もの間、トップブランドを維持し続けているロングセラー商品も多く見受けられるのは、味や機能面ですぐれているだけでなく、そのような消費者の安全性に対する購買行動上の特性によることもまた理由の一つと考えられるであろう。また、仮に新しいブランドを購入する場合でも、メーカー名そのものがブランドとしての働きを強く持つことも重要である。すなわち、新製品に出会い、その購買の判断に迷ったような場合でも、信頼のあるメーカーのものであれば、少なくとも安全性という点に関しては安心して購入できるのである。従って、個別の製品ラインのブランド確立ももちろん重要であるが、それに

加えて複数製品ラインにまたがる共通ブランドあるいはコーポレートブランドなどの確立も極めて重要になってくると考えられるのである。

(2) 台湾における食品市場の動向

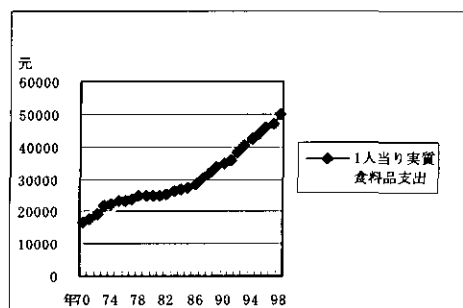
台湾における食品の市場規模は、支出額から見ると、表Ⅱ-3のように1999年で約1兆1937億元であり、1971年の540億元に比較して、実に約20倍もの伸びを示している。ただし、この間、物価の上昇率も非常に高かったため、これを考慮すると実質食品支出は1999年までの約30年間で約4.5倍の伸びとなる。また、台湾ではこの約30年間における人口の増加率も高く、約1.5倍に増加しているため、それらを考慮して1人当たり食品支出額を計算すると、1999年54175元であり、1971年に比較して、名目で約13.7倍、実質では約3.0倍に増加している。いずれにしても、この約30年間における台湾の食品市場の規模は比較的安定して拡大したと言えるであろう。また、食品支出全体としても、1人当たり食品支出として見ても、現在まで未だ成熟期に入ったという兆候は見られず、所得の順調な増加が続く限り、もうしばらくは食品支出の増加は続く可能性が高いと言える。

表Ⅱ-3 台湾における食品消費の動向

年	名目食料品 支出(百万元)	前年 伸び率(%)	実質食料品 支出(百万元)	前年 伸び率(%)	1人当たり名目食 料品支出(元)	前年 伸び率(%)	1人当たり実質食 料品支出(元)	前年 伸び率(%)	人口 (千人)	物価水準 (1996=100)
1971	59,464	10.0	260,921	7.1	3,966	7.7	17,401	4.8	14,995	22.79
1974	131,293	30.2	350,583	10.3	8,282	27.8	22,116	8.3	15,852	37.45
1977	172,940	9.6	400,047	4.5	10,286	7.5	23,794	2.5	16,813	43.23
1980	260,879	14.7	436,690	3.0	14,652	12.5	24,526	1.0	17,905	59.74
1981	309,383	18.6	445,283	2.0	17,059	16.4	24,552	0.1	18,136	69.48
1982	331,262	7.1	463,044	4.0	17,947	5.2	25,086	2.2	18,458	71.54
1983	352,764	6.5	486,437	5.1	18,831	4.9	25,967	3.5	18,733	72.52
1984	369,446	4.7	509,651	4.8	19,431	3.2	26,805	3.2	19,013	72.49
1985	377,465	2.2	521,504	2.3	19,600	0.9	27,080	1.0	19,258	72.38
1986	403,381	6.9	553,486	6.1	20,734	5.8	28,450	5.1	19,455	72.88
1987	433,282	7.4	591,431	6.9	22,024	6.2	30,063	5.7	19,673	73.26
1988	469,408	8.3	632,626	7.0	23,584	7.1	31,784	5.7	19,904	74.20
1989	526,547	12.2	679,591	7.4	26,187	11.0	33,799	6.3	20,107	77.48
1990	575,047	9.2	712,839	4.9	28,254	7.9	35,024	3.6	20,353	80.67
1991	615,116	7.0	735,785	3.2	29,922	5.9	35,792	2.2	20,557	83.60
1992	693,496	12.7	794,110	7.9	33,418	11.7	38,267	6.9	20,752	87.33
1993	757,595	9.2	842,709	6.1	36,086	8.0	40,140	4.9	20,994	89.90
1994	841,498	11.1	899,229	6.7	39,832	10.4	42,565	6.0	21,126	93.58
1995	908,267	7.9	936,165	4.1	42,634	7.0	43,943	3.2	21,304	97.02
1996	981,077	8.0	981,077	4.8	45,693	7.2	45,693	4.0	21,471	100.00
1997	1,025,225	4.5	1,016,080	3.6	47,282	3.5	46,861	2.6	21,683	100.90
1998	1,124,971	9.7	1,096,463	7.9	51,437	8.8	50,133	7.0	21,871	102.60
1999	1,193,702	6.1	1,161,415	5.9	54,175	5.3	52,710	5.1	22,034	102.78

(出典)行政院主計處『中華民國 國民所得(中華民國89年)』表5、6および経済建設委員会編『Taiwan Statistical Data Book 2000』表2-2、10-1より作成。

図Ⅱ-1 1人当り実質食料品支出



(出典) 表Ⅱ-3に同じ。

ところで、実質食品支出あるいは1人当り実質食品支出の動きを見て注目すべきは、1970年代後半から80年代前半にかけて伸び率は低迷していたが、1980年代後半から再び食品費の高い伸びが顕著に見られるようになってきている点である(図Ⅱ-1参照)。従ってこの1980年代後半頃から、食料品支出ひいては食生活上のパターンに何らかの変化が発生したと見ることが出来よう。そして、その変化とは食品支出における高級化、高付加価値化、多様化といった食品消費における主に質的な変化が背景にあるものと思われる。例えば、外食産業への支出は、広い意味での食品消費に他ならないが、佐藤幸人氏によれば「(台湾で)ファーストフードが一般的に普及するのは、1984年に本物のマクドナルドが進出してからである。… …これを見てミスタードーナツ、ケンタッキーフライドチキン、ウェンディーズ(以上85年)、ハーディーズ、ロッテリア(以上86年)、吉野家(88年)、モスバーガー(91年)などが続々と台湾に進出した」といった動きが見られ、またこのようなアメリカ系や日系のファーストフード店が普及した大きな理由は、速さ、衛生、環境、サービスなどの要因であるとされているが、これは1980年代後半にはこのような外食産業が台湾の消費者に受け入れられる素地が出来上がっており、これらの外食産業が提供する上記のような様々なサービスに大きな価値を見出し、金銭の支出を厭わなくなったことを意味しており、このような消費者の食品支出に対する意識の変化がこの時

期から始まる食品支出の増加の背景の一つであることは間違いないと思われる。もちろん、このような欲求やニーズの変化は当然、加工食品の消費にも変化を及ぼすことになることは言うまでもないであろう。

3. 競争環境

競争環境について、先にも見たように、食品業界は少数の大企業と多数の中小企業によって構成されており、従って基本的に競争は激しい業界と言えるであろう。一方、今日バイオテクノロジー技術などを利用した遺伝子組み替え食品などのハイテク商品も市場において比較的多く見られるようになってきているが、食品製造においては、それほど高度な技術を要するものはあまり多くないと言ってよいであろう。従って、あるメーカーの商品が売れ行きが良い場合に、他の食品メーカーが迅速にその製品を模倣して、類似の商品を開発し、市場に供給することは比較的容易であると言える。さらに、商品の種類によっては、製品差別化を図ろうとしても、消費者がその差を知覚できないという場合もある。この具体例としてはビールがあり、殆どの消費者は味だけでメーカー名やブランド名を判断するのは難しく、現実にはむしろブランドイメージによって味の違いのイメージを形成しているとされる。そのような結果として食品市場の競争は非常に激しいものとなりやすく、実際、表Ⅱ-4により台湾食品メーカーの上位10社の売上高ランクの推移を1975年から見てみると、トップの統一企業を除き、ランクが激しく変動しているのが分かる。

また、以上のような大企業の製品に限らず、食品は、もともと地場性の強い商品であり、特定の地域で得られる良質の原材料などを用いた、その地域独特の伝統の味などが現在でも生きており、これが全国的に流通しているブランド品に対して、一種の製品差別化となって機能することがあり、さらに、いわゆる食品の中でも高級な品質の品については、熟練の技術が

要求され、機械化して大量生産するのが難しく、また仮に生産が可能であったとしても、全国的に流通させる過程で(真空包装などを施してあっても)味は著しく低下する場合が多く、そのため大規模食品メーカーがそのような高級品を商品化するのはかなり困難である。これらの理

由によって、地方の中小食品メーカーも全国的な大企業に対し、地域の中で対等に競争していく余地が十分あるのであり、それが食品業界において、中小メーカーの数が多い一つの理由となっているといえる。

表Ⅱ-4 台湾食品メーカー売上高トップ10社の推移

順位	1975	1980	1985	1990	1995	1999
1	統一企業	統一企業	統一企業	統一企業	統一企業	統一企業
2	和信興実業	味全食品工業	味全食品工業	味全食品工業	味全食品工業	大成成長城企業
3	味全食品工業	中美嘉吉飼料	嘉新麵粉飼料油	味全食品工業	王台湾ト峰企業	台湾ト峰企業
4	中美嘉吉飼料	大成成長城企業	中美嘉吉飼料	正義	大成成長城企業	味全食品工業
5	大成成長城企業	和信興実業	福壽実業	大成成長城企業	公鹿実業	嘉新食品化繊
6	泰山企業	嘉新麵粉飼料油	大成成長城企業	黒松	正義	味丹企業
7	洽発実業	黒松	味王	嘉新食品化繊	嘉新食品化繊	金車
8	台栄産業	味王	立大農畜興業	興	農中美嘉吉飼料	大統益
9	味王	台栄産業	泰山企業	公鹿実業	興	農泰山企業
10	洽発昌農化	洽発昌農化	黒松	泰山企業	台芳開発	中日国際企業

(出典)中華信託所『台湾地区大型企業排名TOP500 20周年特輯』及び『台湾地区大型企業排名TOP500 30周年特輯』より作成。

以上のような競争環境の構造から言えることは、食品メーカーとしては、ここでもやはり、いかにしてブランドを確立できるかが、極めて重要であるということである。いわゆる品質上の製品差別化がなかなか難しいため、消費者は結果的に類似の商品の中から選択せざるを得ないことになり、その場合、もちろん広告イメージなども一時的には効果を発揮することはあるが、やはり先に見たように安全性の高さ、あるいは品質に対する信頼性の高さといった要因もまた商品選択の判断材料として大きなウエイトを占める。そこでブランドが長期にわたって力を発揮することになるのである。また、中小食品メーカーにおいて京都の和菓子や台湾・台中市の太陽餅のごとく、高級感あるいは地域における伝統を差別化要素としていく場合にも、当然高いブランドイメージを保つことが重要となる。

また、これと並んで重要なことは、チャネル戦略である。商品の製品差別化が難しい食品分野の場合は、実際の販売時点において、いかに消費者に比較・検討・選択される機会を増加させるかが、当該製品の売上を左右する極めて重要な要素となるため、食品マーケティングでは、販売チャネル戦略が特に重視されること

になるのである。

4. 流通環境

(1) 台湾における小売流通の変化

台湾においては、政府が他の東アジアや東南アジア諸国と同じく、工業化政策を中心に推進し、流通業の育成を後回しにしてきたため、流通の近代化は遅れ、依然として「経済の暗黒大陸」を形成している感が強い。しかし1980年代後半頃から流通近代化の動きが顕著に見られるようになってきたのも事実であり、最近では、郊外型ショッピングセンターなどの極めて近代的な小売形態も登場してきている。

まず、表Ⅱ-5によって小売業種別および形態別に1991年以降の店舗数を見てみると、業種別小売店である一般小売業は1999年385507店で、1995年に比較して、年平均0.6%と僅かな伸びとなっている。これに対し、デパート、スーパーマーケット、コンビニエンスストア(以下、CVSとする)、ハイパーマートなどの総合小売業の場合、1999年で15132店となっており、1995年に比較してちょうど2倍近くに増加しており、また伸び率の年平均では18.7%と急激にその数を増加させているのが分かる。また、総合小売業の店舗数の全体に対する構成比も

1999年3.8%となっており、これも徐々に高まりつつある。

表Ⅱ-5 台湾の小売業店舗数

業別	1991	構成比 (%)	1991~1995 年平均伸び率(%)	1995	構成比 (%)	1995~1999 年平均伸び率(%)	1999	構成比 (%)
一般小売業	349,221	98.7	1.9	377,108	98.0	0.6	385,507	96.2
農・畜・水産品	41,116	11.6	0.0	41,092	10.7	7.0	53,775	13.4
食品・飲料	90,266	25.5	-15.7	45,559	11.8	-2.4	41,371	10.3
布地・衣料	30,593	8.6	3.3	34,902	9.1	0.2	35,167	8.8
家具・室内装飾品	8,579	2.4	4.3	10,144	2.6	0.7	10,435	2.6
金物・日用雑貨	17,876	5.0	39.8	68,219	17.7	-2.1	62,547	15.6
化学製品	12,445	3.5	2.1	13,544	3.5	-2.5	12,230	3.1
薬品・化粧品	21,771	6.2	-0.8	21,042	5.5	0.4	21,413	5.3
文具・娯楽用品	14,927	4.2	5.9	18,782	4.9	1.8	20,132	5.0
時計・メガネ	4,654	1.3	2.5	5,139	1.3	1.6	5,480	1.4
建材	20,499	5.8	1.0	21,365	5.6	-2.5	19,326	4.8
燃料	5,958	1.7	-0.7	5,793	1.5	2.9	6,484	1.6
機械器具	33,914	9.6	5.1	41,419	10.8	2.3	45,310	11.3
車両・自転車	21,407	6.0	3.9	24,913	6.5	1.3	26,255	6.6
その他小売業	25,216	7.1	0.0	25,193	6.5	0.4	25,582	6.4
総合小売業	4,767	1.3	12.5	7,623	2.0	18.7	15,132	3.8
小売業総店舗数	353,998	100.0	2.1	38,4731	100.0	1.0	400,639	100.0

(出典)財政部統計處編『中華民國 財政統計月報(2000.11)』表24より作成。

表Ⅱ-6 台湾の小売業売上額

(単位:百万元)

業別	1991	構成比 (%)	1991~1995 年平均伸び率(%)	1995	構成比 (%)	1995~1999 年平均伸び率(%)	1999	構成比 (%)
一般小売業	1,835,955	95.2	10.8	2,770,035	92.4	5.4	3,423,903	88.7
農・畜・水産品	51,561	2.7	4.4	61,272	2.0	2.3	67,137	1.7
食品・飲料	172,901	9.0	11.5	267,529	8.9	-6.4	205,232	5.3
布地・衣料	135,734	7.0	9.8	197,014	6.6	6.5	253,288	6.6
家具・室内装飾品	30,763	1.6	10.6	46,113	1.5	-0.2	45,771	1.2
金物・日用雑貨	86,121	4.5	27.4	226,831	7.6	7.9	307,944	8.0
化学製品	121,394	6.3	7.6	162,805	5.4	2.1	176,833	4.6
薬品・化粧品	45,546	2.4	3.4	52,089	1.7	7.2	68,813	1.8
文具・娯楽用品	59,093	3.1	12.9	96,144	3.2	7.4	127,963	3.3
時計・メガネ	12,938	0.7	9.0	18,259	0.6	2.4	20,083	0.5
建材	198,932	10.3	7.0	260,769	8.7	-2.7	234,186	6.1
燃料	198,708	10.3	3.7	229,531	7.7	4.8	277,242	7.2
機械器具	300,248	15.6	13.9	505,924	16.9	15.6	902,174	23.4
車両・自転車	321,991	16.7	12.5	515,381	17.2	4.1	604,605	15.7
その他小売業	100,025	5.2	6.8	130,374	4.3	0.4	132,632	3.4
総合小売業	93,535	4.8	25.0	228,129	7.6	17.6	436,778	11.3
小売業総売上高	1,929,490	100.0	11.6	2,998,164	100.0	6.5	3,860,681	100.0

(出典)表Ⅱ-5に同じ。表25より作成。

また、売上高の方で見ても(表Ⅱ-6)、一般小売業1999年は約3兆4239億元で、1995年に比較して年平均5.4%の伸びとなっている。これに対し総合小売業では約4368億元、伸び率17.6%とやはり一般小売業に比べ、非常に高い伸びを示している。また、小売業総売上高に占める総合小売業の売上高比率は1999年で11.3%と売上高では全体の10分の1を超えるレベルまで成長している。

ところで、以上に関連して、再び表Ⅱ-5によって食品メーカーにとって伝統的な販売先である食品および飲料小売業の店舗数について特に見てみると、ここでは1990年代に大きな変動

が起っており、店舗数は、1991年90266店、1995年45559店、1999年41371店と、大きくその数を減少させ、特に1990年代前半の伸びは平均で年マイナス15.7%と激しくその数を減らしている。そこで、飲食料品商店において、どのようなタイプの店舗が特に減少したのかを、センサスの結果により見てみると(表Ⅱ-7)、まず驚くことは1~4人規模の零細店舗の非常に多さであり、また、1990年代前半に数を減少させたのは、まさにその零細店舗であったことが分かる。これは、これまでの小売業がいかに効率の悪い構造であったかを示すものであり、1990年代に入ってようやく効率化の進展が見られる

台湾食品メーカーにおけるマーケティングの展開

ようになったことを示していると考えられる。そして、このような動きは以上見たようなスーパーマーケットや CVS の急激な発展に起因するもの

であり、これらの近代的小売業態の進出が伝統的な食品流通チャネルに大きな影響を与えているのが分かるのである。

表Ⅱ-7 従業員規模別飲食料品商店数構成比 (単位: %)

従業員規模	1986年 構成比	対前回 増減率	1991年 構成比	対前回 増減率	1996年 構成比	対前回 増減率
1~4人	98.2	10.8	97.6	2.4	95.4	-26.2
5~9人	1.4	-11.4	1.6	21.3	3.6	63.0
10~19人	0.3	22.3	0.5	111.3	0.7	-5.4
20~49人	0.1	20.6	0.2	58.5	0.2	23.0
50人以上	0.0	93.3	0.0	41.4	0.1	25.9
合計/全平均	100.0	10.5	100.0	3.1	100.0	-24.5

(出典) 行政院主計處編『中華民國85年 工商及服務業普查報告 (第6卷)』表48および曾相榮「台湾における大型店の展開と小売構造の変化」『立命館経営学』第33巻第5号、表3-1より作成。

(2) 近代的小売業態成長の背景

次に、台湾小売業における以上のような大きな変化をもたらした背景について検討してみたい。台湾では1979年に CVS、1980年代初頭に本格的なスーパーマーケットが登場し始めている。⁽³⁾ 特にアメリカへの大幅な輸出超過などを背景に実施された1986、1989年の「外国人投資条例」改正によるサービス市場の開放によって、日系百貨店や日系スーパーマーケットが続々と進出することになったのである。⁽⁴⁾ それまでもスーパーマーケットは存在していたが、「1980年代初頭までのスーパーマーケットは、いずれも単一の独立店舗であり、生鮮食品に関するノウハウを持たず、取扱商品は、加工食品および日用雑貨などが中心であった」⁽⁵⁾ ため、消費者にとって魅力的な存在ではなく、普及を見ることはなかったのであり、日系スーパーマーケットの進出によって生鮮食品を扱う技術が導入され、価格も比較的安くなったことが、スーパーマーケットが定着する一つの要因となったと考えられる。さらに、スーパーマーケットや CVS が定着することになった大きな要因は、1980年代後半の台湾における国民所得の伸びに加え、さらに重要なのは、女性の社会進出であろう。

表Ⅱ-8 男女別就業参加率 (%)

	1979	1981	1983	1985	1987	1989	1991	1993	1995	1997
男性	78.0	76.8	76.4	75.5	75.2	74.8	73.8	72.7	72.0	71.1
女性	39.2	38.8	42.1	43.5	46.5	45.4	44.4	44.9	45.3	45.6
計	58.7	57.8	59.3	59.5	60.9	60.1	59.1	58.8	58.7	58.3

(出典) 行政院主計處編『中華民國 人力資源統計月報(2000.9)』表2より作成。

表Ⅱ-9 女性就業者の最終学歴の推移 (%)

年	中学卒以下	高校・高職卒	短大卒以上	合計
1979	72.82	19.31	7.87	100.00
1981	67.90	22.24	9.86	100.00
1983	65.42	24.15	10.43	100.00
1985	62.82	25.90	11.28	100.00
1987	58.47	28.75	12.78	100.00
1989	54.09	31.55	14.36	100.00
1991	50.57	33.24	16.19	100.00
1993	46.33	35.06	18.61	100.00
1995	43.13	35.54	21.33	100.00
1997	39.49	35.73	24.78	100.00

(出典) 行政院勞工委員会編『中華民國89年 婦女就業平等狀況調查報告』附表12より作成。

表Ⅱ-8に見るように、台湾においても女性の労働参加率は徐々に高まりつつあり、1980年代では40%代となり、1989年には45%まで高まっている。また、それに加えて注目されるのは、表Ⅱ-9に見られるように、女子就業者の中で、短大卒以上が全体に占める比率は1979~1989年の10年間に7.9%から14.4%と2倍近くになり、1997年では24.8%と全体の4分の1を占めるまでになっている。これに対し、中学卒以下については、1979~1989年までの間に72.8%から54.1%と20%近く低下し、1997年では40%を割る水準にまでになっている。劉宗其教授によれば、「消費者は、所得と教育レベルが高いほどスーパーマーケットの利用率が高い」とされ、⁽⁶⁾ 従って、以上のような女性労働の参加率上昇や高学歴化は、スーパーマーケット利用者を増加させることになると考えられるのである。というのも、女性の労働参加が増加した場合、買い物にかかる時間が制限されるため、市

場のような商品別に一々購入する場所よりも、スーパーマーケットの方が時間的効率が良く、時間節約になること。さらに市場では主に生鮮品が中心で、加工食品などは別に食品店などに行って購入する必要があり、スーパーマーケットの時間節約効果はさらに大きくなること。また、学歴が上がることで、一般的に衛生観念が高まると思われ、少々価格が高くても品質が安心できるスーパーマーケットの方で商品を購入しようとする行動が増えることが想定されること。これらの理由によって、女性の高学歴化を伴った社会進出はスーパーマーケットの成長を促すことになると考えられる。また、CVSの成長についても、以上のような女性の社会進出は一つの成長要因であろうし、また社会全般が時間節約型消費に向かっていることが、極めて重要であろう。例えば、筆者らが2000年に台湾で行ったアンケート調査結果では食事のバランスについて聞いた質問の中で、「(食事のバランスよりも)簡単で手軽なもの」を選ぶという回答が25%を占め、これは同じ内容の設定で同時に調査を実施した日本の回答よりも10ポイントほど高く、特に台湾男性の場合、36%(台湾女性21.7%、また日本男性は13.3%)と食事における時間節約意識が極めて高いという結果を得ており、もちろん、この調査結果から1980年代当時の意識を直接探ることは出来ないが、それでも男性においても時間節約意識が台湾ではかなり早くから芽生えていたことを窺わせるものとなっており、これがCVS成長の背景にあったものと考えられる。

いずれにしても、1980年代後半からのこのような変化は、食品メーカーにとって、マーケティング環境の新たな潮流と捉えられたはずであり、これらの新しいチャンネル動向の中でチャンネル戦略のあり方が極めて重要な課題として認識されたものと思われる。

Ⅲ. 統一企業におけるマーケティング戦略

1. 統一企業の歴史と経営の現状

以下では台湾食品メーカーのマーケティング分析を行うが、中でも統一企業公司(Uni-President Enterprises Corp.以下、「統一企業」とする)を中心に検討を行うこととする。統一企業を検討の中心に置く理由は後に見るように台湾食品メーカーの中で最も成功を収めた企業であることは疑いの余地がなく、台湾食品市場に強い影響力を与えており、そのため、多かれ少なかれ他の台湾食品メーカーも統一企業の戦略を参考にそれに追随し、あるいはそれを基軸として自社の差別化戦略を図ってきた面が強いと言えるからである。

そこでまず、統一企業の概要を説明しておくことにしたい。統一企業は実際には統一企業グループを形成しており、統一企業およびその関係企業から成り立っている。まず統一企業について見ると、現在、副会長および統一企業グループにおける総裁を勤める高清順氏が中心となって1967年7月1日、台湾の台南市に設立されている。設立当時の従業員数は82名、資本金額は3200万元であった。その最初の製品は小麦粉の製造販売であり、また同年その生産過程の廃棄物を利用する飼料の生産を始めた。さらに表Ⅲ-1のように、1969年にはインスタントヌードル、1971年には家庭食用油などの油脂、1973年飲料類、1975年乳製品、1976年醤油および調味料、1979年パン、1983年水産飼料やソーセージなどの肉製品、1986年自動販売機設置事業、1988年冷凍食品、1994年健康食品などと事業および製品の範囲を拡大し、特に創業から僅か6年目の1973年にはそれまで総合食品業として台湾で最大であった味全(Wei Chuan)食品を売上高で追い抜き、台湾一の総合食品業としての地位を確保し、さらにその後も表Ⅲ-2のように急速に成長を遂げている。次に、統一企業の関係企業について見ると、醤油、油脂加工その他の食品製造のように親会社と同業のもの、流通・貿易や物流関係、さらに缶詰や飲料の缶の生産などを行うものなど親

台湾食品メーカーにおけるマーケティングの展開

会社の本業と関係の深い事業に携わるものも多いが、一方で、半導体や電気機械、製菓などの製造業、不動産業やレジャー産業、さらには証券、保険などの金融業など、統一企業の本業とは関係が薄い分野へも積極的に進出し、多角化を図っている。その結果、これらの関係企業を含めたグループ全体の売上高は1999

年で約914億と、巨額なものとなっており、台湾を代表する企業グループの一つとなっている。なお、これらの関係企業の中には、CVSとして世界的に有名なセブンイレブンを展開する統一超商(President Chain Store Corp.)も含まれている。

表Ⅲ-1 統一における事業部成立と代表的な市場導入商品一覧

年度	成立事業部	代 表 的 商 品
1967	麵粉部、飼料部	
1968		飼料、小麦粉
1969	食 品 部	力必隆 E (健康飲料)
1970		統一麵(インスタントヌードル)、小麦胚芽 E、天ぷら粉
1971	油 脂 部	肉燥麵
1972		サラダ油、肉燥米粉
1973	飲料部、畜産部	椎茸麵、果汁シリーズ
1974		栄養麵條(うどん)、アスパラガスジュース、哈哈麵、トマトペースト、ホールトマト
1975	乳 品 部	菊花茶、牛乳シリーズ、トマトクチャップ、炸醬麵、魚飼料、香酥油
1976	醬 油 部	スターフルーツジュース
1977		蜜豆 (ハチミツ入り豆乳)、多多(乳酸飲料)、醬油、さとうきびジュース、グアハジュース、マンゴジュース
1978		ごま油、生麩、酸梅汁(台湾の健康飲料)、仙草ジュース、油膏(沈殿させた醬油)
1979	麵包部(パン部)	プリン、特級醬油、パンシリーズ、蜜露葡萄(人参ジュース)、魚飼料、香酥瓜
1980		甲等醬油(上級醬油)、金牌醬油、太子醬油、醬菜、トウキ麵、オレンジジュース
1981		鮮蝦麵(エビヌードル)、牛肉麵、碗麵、リンゴジュース、蔞苦汁、冬瓜茶
1982		寶健運動飲料(スポーツドリンク)、麥斯威爾咖啡
1983	肉品 & 醬油部 (← 醬油部) 水産飼料部	麥香紅茶、滿漢大餐(高級インスタントヌードル)、葵花油(ひまわり油)、水産飼料、調合落花生油、肉醬
1984		麥香紅 (ミルクティー)、雪克33(ミルクシェーク)、黒麥沙士(サイダー)、酸漿牛肉麵、鮭缶詰
1985		滿漢香腸(ウインナー)、滿漢肉鬆(肉のふりかけ)、調味粉(粉ミルク)、児童専用粉、金台豊汽水(サイダー)、速食冬粉、ペット飼料、葱焼牛肉麵
1986	自動販売機部	四季醬油、桂圓粥、椰子ジュース、パイナップルジュース、人参茶、小菜心(きゅうりの漬物)
1987		仔條(米で造った麵)、快客美食、滿漢火腿(ハム)、滿漢ホットドッグ
1988	冷凍調理食品部	ADE サラダ油(ビタミン入りサラダ油)、四季純釀醬油(高級醬油)、猪肉角、ビーフジャーキー
1989		咖啡広場(若者ターゲットの紙パック咖啡)、来一客(ミニカップ麵)、肉醬(焼肉のたれ)、及第水餃(チルド食品の水餃子)
1990		寶多福ペット飼料、都会小館、心情故事(若い女性向け紙パック飲料)
1991		大補帖(カップ麵)、阿 Q 桶麵(若者向けカップ麵)、及第風目魚丸、博客西式肉品(洋風ソーセージ)、多情シリーズ、米樂小子
1992		晨光ジュース、泉水(ミネラルウォーター)
1993		奧雷特(オールライト、ビタミン水)、豆乳、米漿、冷凍麵、輸入鬱金香、素食火腿、愛犬入浴剤、愛犬缶詰、鮮乳酪(ヨーグルト)
1994	健康食品部	AB 優酪乳(ヨーグルトドリンク)、緑茶、滿漢低脂香腸、辣國春秋、輕鬆小品(紙パック入り混合乳飲料)、大児童粉海苔芝麻肉酥(豚肉ふりかけ)、麥香茶隨身包
1995		アイスティー、アイス咖啡、精(中国伝統の栄養補給食品)、蔬菜油(植物油)、活力寶典、上林宴、蕪蕪(こんにやく)香腸
1996	肉品部、醬油 & 調味品事業部(← 肉品 & 醬油部)	左岸咖啡、水精靈(微炭酸飲料)、金桔檸檬(キンカン&レモンジュース)、阿 Q 布袋麵、寶健 P 生気(スポーツドリンク)、翡翠翠水果茶(フルーツティー)

(出典)漢偉企管顧問編著『宏観多角』統一企業公司、212頁、一部改変。

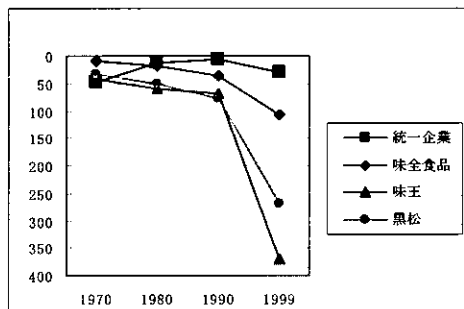
表Ⅲ-2 統一企業の売上高、資本金額、雇用者数の推移

(単位/営業収入:億NT\$, 資本金額:億NT\$, 雇用者数:人)

	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977
売上高	0.56	2.53	3.18	5.07	9.04	16.49	23.35	30.27	35.49	42.73
資本金額	0.32	0.32	0.48	0.80	1.12	1.60	2.72	4.56	5.12	6.40
雇用者数	129	273	503	678	801	928	1,133	1,470	1,749	2,085
1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
55.82	62.76	74.17	85.87	92.49	113.66	127.93	136.66	147.42	151.43	143.10
8.20	9.52	11.04	12.14	13.02	15.57	19.07	22.12	24.78	24.78	34.79
2,301	2,689	3,211	3,148	3,707	4,146	4,417	4,539	4,846	4,883	4,789
1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
165.52	194.99	208.94	224.46	239.16	246.93	256.41	272.41	266.44	292.03	300.22
34.79	41.63	64.31	82.17	98.61	118.34	153.84	184.61	221.53	265.83	292.42
5,254	5,855	5,817	6,250	6,420	6,280	6,183	6,136	6,215	6,506	6,346

(出典)統一企業「企業案内」より。

図Ⅲ-1 台湾主要食品メーカーの売上高ランク推移



(出典)表Ⅱ-4に同じ。

また、他企業の動向と比較するために、図Ⅲ-1によって台湾の大企業における売上高ランクの推移で見ると、統一企業は1970年に47位であったが、1979年には11位になり、1990年に7位となるなど、1970年代、80年代を通して急成長を遂げている。ただし、1999年は29位で90年代に入ってからはランクを下げているが、依然として食品メーカーでトップであることに変わりはない。これに対し、味全食品は1970年には10位につけていたが、1979年には20位となり、1990年35位、1999年には107位と100位以下にまでランクが下がっている。また、その他の食品主要メーカーのランクの推移もほぼ同様に総じてランクを著しく下げているが、統一企業の健闘だけが目立つ形となっているのである。このような点からも、1970年代以降の台湾食品メーカーのマーケティング活動は、統一企業を中心に展開されてきたことが裏付けられる。

2. マーケティングの基本的発想と基本戦略

台湾食品企業のマーケティングがいかに展開されたかについて検討するにあたって、個々の活動がマーケティング的といかなる意味を持ったのかを見るためには、まずマーケティングとは一体どのような目的を持って行われる活動であるのかを明確しておく必要がある。マーケティング活動は、一般に製品 (Product)、価格 (Price)、チャネル (Place)、プロモーション (Promotion) の4P'sとして整理されることが多いが、しかし、それはマーケティング活動を単に形態別に分類したものに過ぎないのであり、むしろマーケティングが実行過程と効果という面で評価されるのであれば、それらの活動に一貫する基本的発想やその発想を実現するための基本的な戦略こそが重要であると言わねばならない。従って、まずマーケティングの基本的な発想および基本的な戦略とはどのようなものかについて概略を整理することとする。

表Ⅲ-3 マーケティングの基本戦略

取引の主要次元	基本戦略
相手:誰と取引するか	最終顧客指向
対象:何を取引するか	ブランド化
様式:どのように取引するか	流通組織化

(出所)田村正紀『マーケティングの知識』日経文庫、35頁。

田村正紀教授によれば、マーケティングの基本発想は究極的には個別企業にとって、競争から隔離された自社メーカーの製品だけが消費者から選択されるという個別市場の形成にあるとしている。またマーケティングの本質的側面

は取引にあるとし、そこから基本発想に基づいて導出されるマーケティングの基本戦略は、最終顧客指向、ブランド化、流通組織化の3つにまとめられるとしている。(表Ⅲ-3参照)⁽⁸⁾

最終顧客指向とは、消費者指向とも呼ばれ、「マーケティングを導入した企業は、そのもっとも重要な取引相手として消費者を設定」するとし、「消費者の欲求を知り、競合的な代替製品の中でもっとも消費者の欲求を満足させうる製品を提供すること」であるとしている。⁽⁹⁾従って、消費者指向の目的は顧客満足⁽⁹⁾の追求にあるということが出来るであろう。さらにその顧客満足の実現に向けて消費者の欲求やニーズに合った製品を提供するのであるから、その前提として消費者の欲求・ニーズをよく知っている必要がある⁽⁹⁾のであり、その為、マーケティング調査などの活用が重視されることになるであろう。

次にブランド化については、「その製品の特異性を消費者が識別できるよう」に、「製品に特別な名称をつけて、その特異性を強調すること」であるとしているが、しかし、ただ変わった名称を製品に付ければ良いというわけではなく、それと同時に製品差別化や市場細分化を基本としたマーケティング戦略を⁽¹⁰⁾実行し、消費者がその製品の特異性を識別できるようにすることが必要となる。そして、その狙いは市場の水平的次元および垂直的次元に分けられるとしている。水平的次元における狙いは、企業の個別市場を形成し、それによって強い価格設定権を握ることにあり、また垂直的次元における狙いは、消費者のブランド忠誠を育成して、卸売商や小売商との取引を有利に展開したり、流通組織化の基盤とすることにあるとしている。

最後に流通組織化については、「メーカーの最大の関心事は、そのブランドのマーケティングに、卸売商や小売商が特別な協力をしてくれるかどうか」にあるとして、「そのため、強いブランドを持つメーカーは、流通を自ら組織化して、自社製品のための流通経路を構築」⁽¹¹⁾している。そのための具体的方法としては、垂

直統合、流通系列化、製販統合などがあり、これらの方法でメーカーは自社のために流通を組織化して、自社製品が優先的に販売される仕組みを構築するのが流通組織化の狙いであると言えるであろう。

以上のように、最終顧客指向、ブランド化、流通組織化によって、製品の個別市場を構築する活動がマーケティングの基本的発想であり、基本戦略なのである。

3. ブランド化

以上のようなマーケティングの基本発想及び基本戦略が統一企業を始めとする台湾食品メーカーでいかに展開されたかを見ることとする。

まずブランド化について見ることにするが、宇野史郎教授によれば、「本来、経験財としての加工食品は個人間の好みの差が小さく、習慣性が強い⁽¹²⁾ため、差別化が図りにくく、価格競争に陥りやすい側面をもっている。したがって逆に一旦消費者に受け入れられるとその習慣性の強さ故に、差別的優位性を発揮しやすく、価格競争の回避が可能になる」と述べているが、それに加え、特にマーケティング環境分析の箇所で指摘したように、食品に消費者が求めるニーズはまずその安全性であり、食品におけるブランドは安全性の保証を意味することから、それを一旦確立してしまえば、極めて競争を有利に進めることが可能になる⁽¹²⁾のであり、食品メーカーにとってブランドを確立することは他産業に比較しても、とりわけ重要である。ここでは特にブランド確立のための具体的戦略として、品質戦略、広告活動、多角化、ファミリーブランド戦略の4つを取り上げたい。

① 品質戦略

台湾食品メーカーにおけるブランド化のための戦略としてまず基本的に重要なのは、その製品が高品質であり、安全であることであろう。この点について例えば、統一企業における経営理念は「三好一公道」というもので、その意味する内容は、良い品質、良い信用、良いサービ

ス、そして適正な価格ということであり、まさにこの経営理念の実践そのものがブランド化のための基本として機能する条件を充分満たしている。品質について言えば、もともと、統一企業が発展する基礎を築いた小麦粉事業においては、それまで小麦粉生産が政府の管理下に置かれていたために、少数の業者に独占され、そのため品質の良くない、しかも価格の高い小麦粉が市場に出回っており、そこで「外国の最も進んだ、最も生産能力のある自動生産設備を導入」することによって、「市場では他の品物を圧倒し、またたく間にわが社(統一企業:筆者注)の名とブランドは確かな一歩を踏み出した」⁽¹³⁾のであり、その後も多角化の際には常に最近の機械設備を導入し、また日清食品などの日本の食品メーカーなどから技術提携を通して高い技術を導入するなど、品質向上を目指しており、このように品質を重視したことがブランド確立に大きな役割を果たしたと考えられる。また統一製品などへの苦情処理については、先ず企画部が直接顧客のクレームを引き上げ、そこから営業マンに商品を持ち帰らせ、品質管理部などで検討し、毎月、消費者苦情レポートを作成し、経営者に報告するという形をとっており、苦情処理を非常に重視しているが、このように⁽¹⁴⁾な点を見ても統一企業が品質の維持・向上に努力している姿勢を理解することができる。

これに関連して、1974年に発表された台湾食品加工業の研究によれば、台湾の食品工場の技術者や管理者には食品の品質管理の観念が未成熟であり、また品質管理者の権威が確立していない、品質管理制度が未確立、加工技術の立ち遅れなどの問題点が指摘されており、1970年代における台湾の食品加工では品質にはかなり問題があり、消費者の信頼も低かったことが想定される。しかし台湾は先に触れたように、亜熱帯および熱帯に属するため、食品が腐ったり、痛みやすく、消費者の品質の良い加工食品に対するニーズは非常に大きいものがあると考えられるのであり、従って、品質

の良い製品を製造し、それを市場に提供することは、台湾食品メーカーが製品差別化を図り、ブランドを確立する上で極めて重要な要因となったものと考えられる。特に統一企業の創業した1960年代後半頃から1970年代においては、まだ消費者のニーズの多様化があまり見られないことから、品質こそ唯一の差別化要因であったと考えられるため、統一企業は、高い品質を確保することに全力を注いだものと考えられる。

② 広告活動

ブランド化を進めるにあたって、統一企業が品質戦略と並んで重視してきたのは、広告活動である。様々な要素から構成されるブランド資産は結局のところ、消費者の意識の中に形成される価値であるから、ブランド確立のために広告活動が重要なものであることは言うまでもないが、食品業界では、消費者に安心感を与えるために、高い品質イメージを積極的に消費者に伝達することは特に重要となるであろう。2000年における台湾企業の広告費総額およびテレビ広告費の上位20社は表Ⅲ-4の通りで、広告費総額ではアメリカ系や日系企業が上位を占める中で、統一企業は第3位に入っており、テレビ広告でも5位と、広告にも積極的に取り組んでいることが分かる。

③ 多角化

3番目にブランド化の具体的戦略として挙げられるのは多角化である。製品および事業の多角化は、台湾の食品メーカーの製品戦略として極めて特徴的であると考えられる。特に統一企業では表Ⅲ-1にあったように小麦粉、飼料から始まって、多くの事業や製品を市場に提供してきている。

これを詳細に見てみると、多角化を進めるにあたっては大別すると2つの方向性があると整理できる。一つは消費者の毎日の生活に欠かせない基本的な食品の充実という方向であり、これは製品の充実による販売力アップの効果の他、営業コストや広告費の節約などの効果も狙っていると考えられる。いま一つは垂直的多

角化という方向性であり、例えば小麦粉生産からインスタントヌードル生産への展開、飼料生産の原料を自社で確保するための油脂生産への参入(油脂生産の過程で発生する豆糟を飼料生産の原料に使用する)、自社の飲料の効率的販売のための自動販売機設置事業への参入など、多くの例が見られる。これは、生産コストやマーケティング・物流コストの節約やマーケティングの効果を高めることが主な狙いであると考えられる。なお、グループ全体で見ると、統一企業の営業の拡大に伴い、通信、建設、電子、金融、リゾートなどの分野へも進出を図っていることは先に見たとおりである。いずれにしても、このような広範囲な多角化が総じて成功裏に進められてきたことの背景には高い品質と積極的な広告があったと考えられるであろう。

ところで、以上のような多角化の成功は原材料などの資源の有効利用の効果などに加え、マーケティング基本戦略であるブランド化を実現する上ではいかなる意味を持ったのであろう

か。食品市場はマーケティング環境の検討のところで明らかになったように、主として中小の多数の企業から構成され、また製品差別化が本来容易ではないと考えられるのであり、その中でブランドを確立するのは他産業などに比較すると基本的には困難性を有するであろう。従って、このような性格を持った市場において、ブランドを確立するためには消費者に対して露出頻度を高くすることがどうして必要であると考えられるのである。もちろん、特定商品のみにおいて、ブランドを確立する方向も存在するが、その場合には、長い時間をかけ、伝統を築き上げてこそ初めて可能となるのであり、特に大衆的な日常食品の領域において短期間でブランドを築くためには、端的に自社の製品が他社のものより目立つことが必要である。従って、先に見た品質重視および多額の広告費と相まって多角化はマーケティング面において重要な意味を持ったと理解できるであろう。さらに、その効果を高めるために使われた手法がファミリーブランド戦略である。

表Ⅲ-4 台湾広告主上位20社(2000年)

順位	総 廣 告 費		テ レ ビ 廣 告 費	
	企 業 名	総 計	企 業 名	総 計
1	宝僑家品公司(P&G)	1766182	宝僑家品公司(P&G)	1150139
2	聯合利華(股)公司(Unliever Taiwan)	1263085	聯合利華(股)公司(Unliever Taiwan)	860076
3	統一企業公司	1126239	金車飲料公司(大塚製薬)	677087
4	台湾花王公司	906809	台湾花王公司	591207
5	遠伝電信公司	664257	統一企業公司	555132
6	麦当劳(マクドナルド)	602117	麦当劳(マクドナルド)	476000
7	中華電信公司	587619	台湾留蘭香公司	416018
8	裕隆汽車公司(日産自動車)	530823	金車食品(股)公司	366299
9	台湾留蘭香公司	510251	群亨国際美容企業	269514
10	福特汽車公司(フォード)	490432	五洲製薬公司	245228
11	和泰汽車公司(トヨタ自動車)	449238	中華電信(股)公司	243473
12	中華汽車公司(三菱自動車)	415572	佳格食品公司(クエーカー)	231945
13	台湾大哥大公司	408435	遠伝電信(股)公司	231164
14	嬌生企業公司(ジョンソン&ジョンソン)	371967	愛之味食品公司	213944
15	群亨国際美容企業	348766	嬌生企業公司(ジョンソン&ジョンソン)	204778
16	金車飲料公司(大塚製薬)	323975	黒松(股)有限公司	194737
17	統一超商公司(セブンイレブン)	317012	眞口味食品企業公司	193637
18	諾基亞公司(ノキア)	310086	保力達公司	191024
19	佳格食品公司(クエーカー)	300578	太平洋電信公司	191010
20	台湾雀巢公司(ネスル)	289209	台湾雀巢(股)有限公司(ネスル)	171233

(出典)台湾通信、第90・05号

④ ファミリーブランド戦略

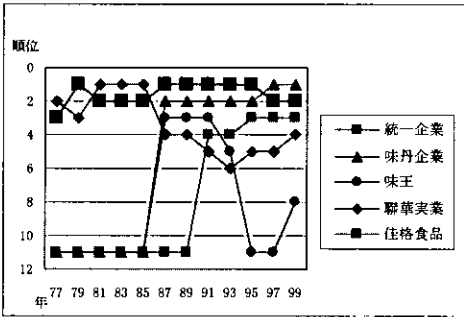
統一企業では、例えば「統一麵粉(小麦粉)」、「統一飼料」、「統一沙拉油(サラダ

油)」、「統一麵」のように、ほとんど全ての商品ラインおよびアイテムに統一の名前を付け、消費者が一目で統一製品であることを認識できる

ような方法をとっている。そして、もちろんただ同じ名称を付すだけでなく、全ての製品において高品質を目指し、さらに積極的に広告を行い、統一製品全体として、高いブランドイメージを確立している。この方法を取ることで、新事業あるいは新製品の市場導入を容易にし、また反対に幅広い製品ラインにおいて共通し

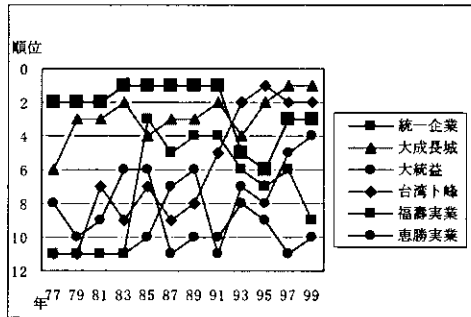
て統一ブランドを使用することで、全体としてブランド力が強化されるという好ましい効果が生まれていると考えられる。すなわち、ファミリーブランド戦略は、多角化によるブランド確立の効果を増強し、さらに一層の多角化を進める上で、極めて効果的な手法であると言えるであろう。

図Ⅲ-2 米粉・小麦粉及びその製品の売上ランク推移



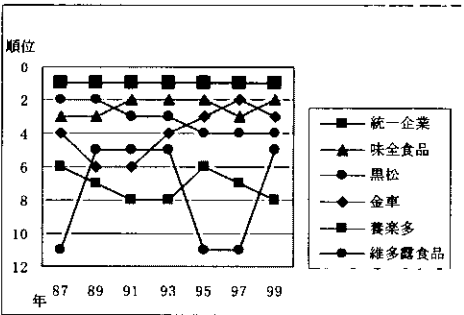
(出典)表Ⅱ-4に同じ。

図Ⅲ-3 植物油及び飼料業売上ランク推移



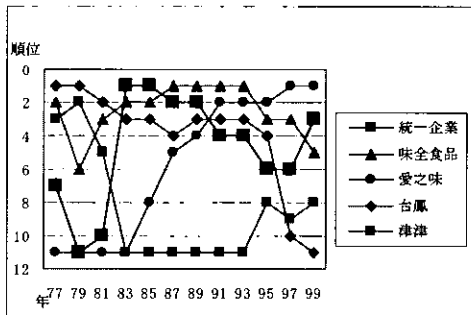
(出典)表Ⅱ-4に同じ。

図Ⅲ-4 飲料及び乳製品の売上ランク推移



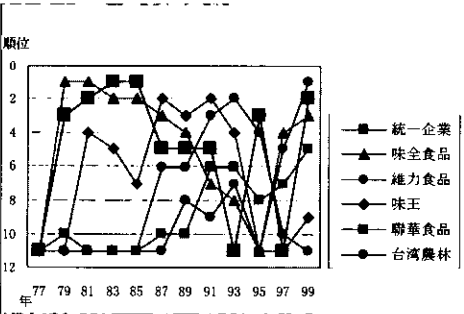
(出典)表Ⅱ-4に同じ。

図Ⅲ-5 缶詰食品業の売上ランク推移



(出典)表Ⅱ-4に同じ。

図Ⅲ-6 その他食品業の売上ランク推移



(出典)表Ⅱ-4に同じ。

以上、統一企業のブランド確立の戦略につ

いて見てきたが、これらの活動の結果、図Ⅲ-2

～図Ⅲ-6のように、多くの食品分野で代表的なブランドとなり売上もほぼトップランクの地位を占めるに至っている。

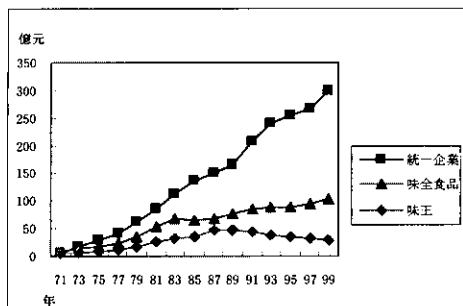
ところで、以上は統一企業のみを見てきたが、統一企業のように、ブランド確立に際し多角化を有効に結びつける戦略を採用して成長を遂げた企業は台湾では他にも存在する。

例えば、かつては食品メーカーで台湾第一の売上を誇った味全食品は、MSG (Mono-Sodium Glutamate) という化学調味料からスタートし(1953年～)、醤油事業(1956年～)、牛乳やヨーグルト(1960年～)、缶詰(1962年～)、粉ミルク(1963年～)、ジュースその他の飲料(1979年～)などと多角化を進めており、さらに後に見るように、スーパーマーケットの経営も行っている(1986年～)。また味王も、味全と同じくMSGからスタートし(1959年～)、醤油、インスタントヌードル、調理食品、各種飲料、サラダ油などかなり多角化を進めているが、このように多角化を成功させつつブランドを確立している食品メーカーが存在し、食品業界の売上の上位を占めていることが台湾食品マーケティングの特徴の一つと考えることが出来る。そして、その成功理由については、基本的には統一企業と同じように品質重視、多額の広告費、ファミリーブランド戦略などを考えることが可能であろう。品質に関して言えば、例えば味王は日本の協和発酵や明星などと技術提携を結び、最新の発酵技術や製麺技術を導入し、また味全でもUCC上島珈琲、森永乳業、キューピーなどから珈琲焙煎技術や乳酸菌食品の製造および品質管理技術、各種調味料の製造技術などを導入しており、統一企業と同様、日本企業などから最新技術を積極的に導入し、高品質製品の生産に努力している。またファミリーブランド戦略もどの食品企業も積極的に採用している。さらに広告費に関しても、広告費ランクを見ると、味全は2000年では29位(約2億4000万元、食品メーカーでは7位)とやはりかなり積極的な広告戦略を展開している。従って、これらの総

合食品メーカーのブランド化戦略は、基本的には統一企業の戦略と同様であり、統一企業の戦略への対抗上、それに追従したものと見ることが出来るであろう。

以上のように各社が類似したマーケティング戦略を実施したと思われる一方で、図Ⅲ-7に見られるように、これらの多角化を進めたメーカー間において、統一企業とその他の企業との成長率の差は非常に大きなものとなっている。その差が生まれた原因としては、経営者の多角化に対する積極性の違いはもちろん大きい要因であるが、資金的な問題もまた大きい要因と思われる。すなわち統一企業の売上額は、圧倒的に味全食品、味王の売上を上回っており、これが積極的な設備投資を可能にしたと考えられる。特に統一企業の成功の基礎を築いた小麦粉や飼料は、消費財であるとともに、生産財としての性格を強く持っており、食品メーカーの1999年売上高ベスト10のうち、植物油および飼料を製造するメーカーが6社を占めていることから分かるように(表Ⅱ-4参照)、売上の額が非常に大きく、また小麦粉の原料である小麦の輸入の権利は、一部の業者に限られていたために、小麦粉事業の利益率も高かった。また、これに加えて、統一企業のもう一つの有力製品である飲料類の売上も非常に大きいといえるが、このような製品分野において、図Ⅲ-2～Ⅲ-6で見たように、1970年代から1980年代にかけて、統一企業が安定してトップまたはそれに近い売上高を確保し続けることが出来たことは多角化のための資金を作る上で非常に有利であったと考えられる。味全食品も飲料類や缶詰などでかなり検討しているものの、売上全体では統一企業との差は非常に大きく、多角化のスピードで遅れをとったと考えられ、味王に至っては、その差はさらに大きく、多角化を成功させるのは一層困難であったと思われる。結果として、先に多角化を成功させた統一企業のブランド力が最も強力なものとなり、他社との売上高の差をさらに広げることになったと思われる。

図Ⅲ-7 統一企業、味全食品、味王の売上高推移



(出典)表Ⅱ-4に同じ。

いずれにしても、統一企業を始めとする多角化メーカーは高品質な製品と多額の広告費によってブランドを確立し、さらにファミリーブランドを利用して多角化を進め、その結果として一層のブランド力を強化し、その結果、さらなる多角化を進めるという発展パターンを通して、各種の市場に参入を図り、それぞれの市場において高いシェアを獲得することが出来たのである。一方、台湾にも醤油の代表的メーカーである金欄や乳酸菌飲料の養楽多(ヤクルト)、飲料の黒松(Heysong)のように、比較的早い時期からトップブランドとして君臨していた専業またはそれに近いメーカーがあり、それらの企業は現在でもかなり高いシェアを占めているものの、そのブランド力は絶対的なものではなかったとも言えるであろう。このようなタイプのマーケティング戦略の成功例は日本の食品マーケティングではあまり見られないものであり、台湾における食品マーケティングの大きな特徴の一つと考えられるであろう。

4. 最終顧客指向

台湾の食品メーカーのマーケティング諸活動において、最終顧客指向は非常に強く意識されており、統一企業の場合を見ると、具体的には次のような政策面に見られる。

まずは、先に見た多角化の進め方である。高清愿総裁その著書の中で「事業を興しビジネスの世界で生きていくためには、必ず前もって事

業の種類を、誤りなく選ぶ必要がある…… かつまり、事業が時代の潮流に沿ったものであるか、生産する商品は社会や人々が必要としているものかどうかが大切として、最終顧客指向の重要性を指摘している。そこで再び表Ⅲ-1⁽¹⁹⁾によって統一企業の多角化のケースを見ると、そこには基本的に最終顧客指向を実現しようとする意思が明確に読み取れるのであり、それは例えばインスタントヌードル、飲料、自動販売機、冷凍食品などの一連の製品開発を見た場合、近年における消費者の時間節約志向という大きなニーズのトレンドに対応しようとする動きとして理解できるし、製パン事業や健康食品などへの参入は、食生活における新しいニーズへの対応である。また個々の製品の内容を見ても、例えば1980年代後半からの食品需要の高級化、高機能化、多様化といった動きに対し、1983年に高級インスタントヌードルの『満漢大餐』を市場導入し成功を収めたことなどに見られるように、明らかに最終顧客指向による製品開発が行われており、統一企業においては、かなり初期の段階から最終顧客指向が基本的戦略と極めて重視されていたことが認められるのである。

また、最終顧客指向は、消費者に対する広告活動の積極性にも現れると考えられるが、台湾食品メーカー各社が、非常に積極的に広告活動を行っているのは、先にも見た通りであり、このような積極的な広告活動はブランド化の戦略の一環であると同時に、最終顧客指向を強く持っていることの証明とも言えるであろう。

さらに、企業が最終顧客指向をトップの意識としてだけでなく、組織全体として遂行するためには、体系的なマーケティング活動が組織的に実行される必要があると考えられるが、この点について統一企業においては、「1980年代中期以降、企画、マーケティング、流通(Planning, Marketing and Merchandising)の一体化作業を強化する」という方針のもとで、

「新製品開発あるいは包装の決定にあたって、ターゲットとする消費者の調査研究を基礎として、消費者の欲求・ニーズに適合する」こととしたとされている⁽¹⁷⁾。

また、統一企業は1982年にアメリカのジェネラルフーズと提携し、マックスウェルコーヒー(麥斯威爾咖啡)を発売した際に、その優れたマーケティング計画書の内容に接したことや、セブンイレブンなどに対するコココーラ社などの販売計画の提案内容の緻密さなどに接することを通して、体系的なマーケティングの実践の必要性を痛感し、その結果1988年に各事業部のプロダクトマネジャーに対し、180時間に渡るマーケティング研修を行い、その後、それは現在までほぼ毎年1回のペースで継続して行われている。ただ、当初は各事業部が自ら行うのはマーケティング活動のうちの一部のプロモーション活動などに限られていたが、1997年に入ってから基本的には各事業部がマーケティング活動全般を担当し、企画部では各事業部への指導や監督を始め、全社的な内容のプロモーション活動やマーケティング・リサーチ、チャンネル管理などに限定するように変更がなされたが、これにより、マーケティング活動が全社的に実施されるという形になっている⁽¹⁸⁾。

以上のように、統一企業においては、最終顧客指向は早くから見られたが、それをより意識的にかつ組織全体として導入したのは、1980年代後半からであったと見られる。それは、すでにマーケティング環境のところで分析したように、1980年代後半から消費者の欲求・ニーズの多様化という台湾の食生活の変化が進む中で、これらの変化に対応するためにマーケティングの体系的活動がこの時期から特に必要になったと考えることが出来るのであり、従って、以上のように1980年代後半頃から、最終顧客指向が一段と重視されるようになったと判断してよいことを示している。いずれにしても、先にも検討したように台湾食品業界において、1970年代は製品の品質上の競争が展開されたとい

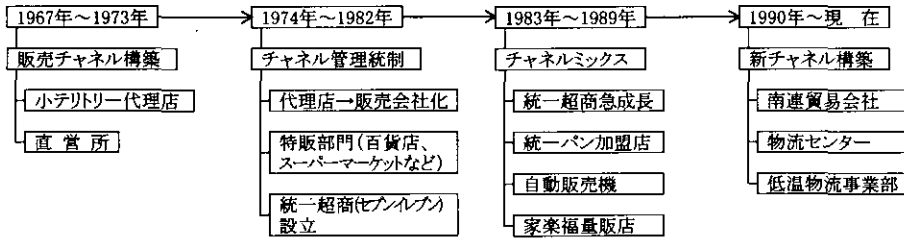
う意味では、この時期は、いわゆる生産志向の時期と呼べなくもないが、しかし加工食品は、油や一部の調味料などを除いては食生活上必ずしも必需的なものばかりとは言えないため、消費者の購買意欲を意識的に高めることは常に必要であり、統一企業において最終顧客指向はその設立当初から重視していたものと言える。その他の食品メーカーにおいても、例えば味全の経営方針の第一番目には、「私達は、消費者の声を注意深く聞き、消費者のニーズに迅速に対応する(注意傾聴消費者的聲、快速回應消費者的需要)」と挙げられているように、最終顧客指向を追求していると言える。

5. 流通系列化

宇野史郎教授によれば「加工食品のような経験財(実際に消費しつつその経験のなかからブランド選好が定まってくるような財)の場合では、実際に小売店に品揃えされていなければ、消費者はわざわざ探し回ることはいないし、逆にその選好が強化されることもない。それだけに、メーカーサイドとしては、流通業者に積極的に働きかけ、レポートや帳合い制、高流通マージンなどの手段を用いて流通経路を支配し、参入障壁を形成しようとする」と述べているが⁽¹⁹⁾、従って、食品メーカーにとってチャンネルをいかに自社に有利に構築するかはとりわけ重要な戦略的位置を占めるといえる。

ところで、マーケティング環境の中の流通環境分析のところで、台湾の流通業は近代化が遅れ、極めて零細な事業者が多い構造になっており、食品流通においても、1980年代後半くらいからスーパーマーケットの成長などの変化の兆しがようやく見え出した段階であることを指摘したが、そのため食品メーカーは自社製品を効率的に販売するチャンネルを自ら構築する必要があったと言える。その具体的な戦略は特に統一企業のチャンネル構築の変遷に見ることができる。

図Ⅲ-8 統一企業におけるマーケティング・チャネルの変遷



統一企業では、チャネル構築を図Ⅲ-8に見られるような4段階で進めてきたと考えられるが、第4段階は国際化への対応あるいは低温物流などの物流関係が主であるので、ここでは、第1段階から第3段階までを見ることにする。

① 第1段階——(1968年～1973年)

統一企業でも当初は、自社製品の販売については、卸売業者に任せており、専ら生産に従事していたといえる。しかし、それでは自社製品がどのように流通し、いったいどの程度の流通在庫水準であるのかが全く把握できず、適切な生産計画も立てられない状態であり、そのため自らチャネルの整理に乗り出すことになった。特にこの当時の小売業界における支配的な地位にあったのは雑貨店であり、まだセルフサービスの店などがなかったため消費者は商品の選択において人的情報源に頼る傾向が強く、雑貨店の店主は消費者に対して商品情報の提供およびアドバイスの機能や、あるいは生産者・卸売業者に対しては消費者の欲求・ニーズを伝達する機能を果たしており、その為、チャネルを組織化することはマーケティング戦略上、極めて重要な意義が存在したと考えられる。⁽²⁰⁾ 統一企業がこの時期にとったチャネル戦略はテリトリー制及び代理店制であり、台湾全土を小さなテリトリーに細分化し、それぞれのテリトリーごとに統一企業の品質の高さと積極的な広告費により確立したブランド力を背景に、そのテリトリーにおける有力な独立卸売業者に対し働きかけを行い、販売代理店化を進めていったのである。その結果、当時の台湾の戸数

である250万戸に対し、80の代理店を設けたので、各代理店がそれぞれ約3万戸を担当するというようになった。一方、このような統一企業のやり方に対し、ライバル的存在である味全食品では、各地に設けた自社の営業所が直接小売業への販売を担当する方法をとっていた。従って、この時期においては、食品メーカーにとって、いかに効率的なチャネルを構築するかが大変重要な課題となっていたことは確かであり、いわゆる伝統的チャネルへの依存する体制を改め、流通組織化に取り組み始めた時期であったといえる。

ところで、統一企業のチャネル政策では地元卸売業者と手を結んだことにより、地元に着した卸売業者に蓄積された、得意先の小売業者に対する多くの情報や人間関係を利用することが出来るようになったため、この時期において非常に効率の良いチャネル政策が展開可能となったと考えられる。一方、味全食品の方法は、小売業者に対する情報を一から収集していかなければならず、プロモーション活動を展開する上で非常にコストのかかる方法であり、またそのため債権の回収などにおいても貸し倒れが多くなるなど、大変コストがかかることになったのである。従って、結果的には統一企業の方式の方がより成功したと言えるように思われる。

② 第2段階——(1974年～1982年)

この段階における統一企業のチャネル戦略上の特徴は、第1段階で設立した代理店を販売会社化する政策をとったことにある。販売会社は、原則として代理店が株式を60%、統一企

業が40%所有するという形態を取り、経営も代理店側の人間と統一企業から派遣される中堅幹部が協力して行う形をとり、1980年から全省各州市の代理店を次々と販売会社に改組していったのである⁽²²⁾。

このような戦略を採用した理由としては、この時期において統一企業では多角化を積極的に進め、また広告活動も積極的に行ってブランド力を高めており、そのため代理店に対しては、より一層、統一企業の製品販売に積極的な協力を要請する必要性が高まったが、代理店によっては、なかなかそのような協力を得ることが出来なかったという要因があるであろう。そこで、高いブランド力を背景に、より積極的にチャンネルの組織化を進めたのが、この代理店の販売会社への改組であったと整理することができるであろう。

なお、この段階において統一企業ではさらに、この頃から少しずつ出店が見られるようになってきた百貨店やスーパーマーケットに対応するための特販部門を設立した他に、後に急成長を遂げるようになったセブンイレブンを運営する統一超商の設立(1979年)という大きな動きがあったが、これが実際に成長を遂げたのは次の段階以降であり、そのため、第3段階において検討することとする。

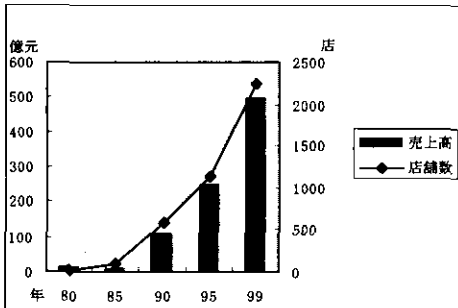
③ 第3段階——(1983年～1989年)

この段階は、流通環境の分析でも触れたように、台湾流通業に日系の百貨店・スーパーマーケットが次々と進出するなど、台湾の流通・消費部門において新しい流通システム再編成へ向けた兆候が次々に現れた時期であった。このような時期において、食品メーカー各社もこれまでの伝統的な雑貨店を始めとする小売業者だけでなく、新しい販売ルートを開拓すべく、自ら流通業への参入に向けて動き出したと言える。統一企業においては、先にも触れたように1979年にアメリカのサウスランド社から CVS のセブンイレブンの営業権を得て、それを台湾に導入しているが、これは言うまでもなくこのよう

な消費の新たな動きに対応しようとしたチャンネル戦略であり、チャンネルの組織化であったと考えられる。セブンイレブン設立当初は、サウスランド社がターゲットを主婦に置くように指導し、それに従ったため赤字が続いたが、統一超商側がその後、ターゲット層と実際の顧客層の異なることを発見し、やがて若者や働く女性などにターゲットを変更し、出店場所もそれまでの住宅地の中から、人通りの多い繁華な場所に変更したことなどがきっかけとなり、図 III-9 に見られるように、1980年代後半から売上高や店舗数が急激に増加を始め、1999年には店舗数が2241店、その売上高は約497億元と統一企業本体の売上高約300億元を遥かに上回るまでに成長している。また統一企業の販売高全体の約10%がこのチャンネルを経由しており、統一企業にとって、極めて有力なチャンネルとなっている。また、統一企業はこの他にも1989年にフランスのカルフルー(Carrefour)社と合弁で家福公司(PresiCarre)を設立し、ハイパーマートをも展開しているが、1999年の売上高が約387億元となっており、その結果、表 III-5 に見られるように、この統一企業のグループの2社が台湾流通業の売上高ランクの1位と2位を独占するという大変な成功を収めている。いずれにしても、統一企業の他にも、味全食品が1986年から日本のフレッセーと合弁で松青超市(松青スーパーマーケット、2000年11月現在、31店舗)および丸久超市(2000年11月現在、11店舗)などを展開しているが、以上のように、台湾の食品マーケティングの特徴の一つは食品メーカー自らが小売業に積極的に参入していることにあるように思われる。これに対し、日本においては、食品メーカーが小売業に参入して、ここまで大きな影響を及ぼしているというのは例がないと思われる。この理由については、まず食品メーカーの戦略的意義から考えてみると、例えば統一企業が進めてきた多角化を見ると、1980年以前に、インスタントヌードル、各種飲料、乳製品、パンなどに参入しているが、これら

の製品はいずれも CVS 経営には欠かせない食品であり、雑誌や弁当などを除き、ほぼ CVS 経営に必要な商品は一通り揃っていることが分かる。そこで、特に CVS の日本における成功などの情報に接したならば、ある程度自然に CVS に参入する必要性を強く感じたのではないかと考えられる。その意味では、流通組織化に対しても、多角化が大きく関わっていると言える。さらに、食品メーカーは食品の販売動向データをはじめ、消費者の食品消費に対する意識の変化などについての情報も最も詳しく知り得る立場にあるため、そうした活動の中から、新しい食品販売ルートの必要性を早期において鋭く感知できたことも CVS、スーパーマーケットやハイパーマートへの参入につながったと考えられるであろう。

図Ⅲ-9 統一7-11の売上高・店舗数推移



表Ⅲ-5 台湾流通業売上上位5社

企業名 (店舗名)	統一超商 (7-11)	家福 (家樂福)	新光三越 (同)	太平洋 SOGO (同)	遠東 百貨店 (同)
1999年売上高(百万円)	49,719	38,775	26,037	22,402	19,607

(出典)Prident Chain Store Corporation、一部改変。

一方、マーケティング環境の側面から考えるならば、台湾の経済成長のスピードの速さを考える必要があると思われる。表Ⅲ-6に見られるように、台湾では1人あたり GNP が3000円を超えた1984年にスーパーマーケットの成長が始まり、6000円を超えた1988年から CVS の成長が始まったと分析されているが、いずれにしても、このように僅か4年間で1人あたり GNP が2倍になり、スーパーマーケットと CVS がほぼ時を同

じくして登場するというのは、日本やアメリカと比較して非常に特異な現象と言わざるを得ない。アメリカの場合、スーパーマーケットの登場から CVS の登場まで約40年近い日時を要しているし、日本でも約20年かかっている。もちろん、アメリカのように自ら新しい小売業態を生み出してきた国と比較することはあまり意味がないかも知れないが、いずれにしても以上のことは台湾においていかに急激に流通・消費の変革が進行しているかを示していることは間違いのないであろう。台湾の経済成長はまさに猛烈な勢いで成長を続け、特に1970年代の成長率は極めて高いものであり、このような環境下において台湾の食品メーカーも多角化などを通じ、かなりの成長を遂げていたけれども、しかし、消費水準でいえば、1980年の時点で1人当たり GNP はようやく2000ドル台に達したばかりであり、流通の近代化が起るにはまだ決して十分な水準ではなかったのである。従って、台湾食品メーカーとしては、自ら成長を遂げ、ある程度資金的に余裕が出来た段階になって、ようやく流通近代化の動きに出会うことになったわけで、そこで自らその近代化の動きに参入することが可能であったと言えるであろう。これに対し、日本の場合などでは食品メーカーの成長のプロセスとともに、早くから高度大衆消費社会が成立し、その過程で流通近代化はすでに進行を始めており、食品メーカー自らが小売業に参入するのは、結果的に難しかったという事情があったのではないかと考えられる。

表Ⅲ-6 台湾における1人当たりGNPと小売業態の発展

1人当たり GNP	小売業発展形態
1000ドル時	百貨店(1975年)
3000ドル時	スーパーマーケット(1984年)
6000ドル時	コンビニエンスストア(1988年)
10000ドル時	量販店(1992年)
12000ドル時	ショッピングセンター(1996年)

(出典)表Ⅲ-1に同じ。238頁、一部改変。

以上のように、台湾の食品メーカーは台湾の流通システムの近代化の遅れに対処すべく、効率的なチャンネルを構築しようと努力を続けて

きたのであり、特に1980年代後半を中心に自ら小売業に参入して、垂直的多角化を進めた点は、台湾における食品マーケティングにおける大きな特徴の一つと考えられるのである。

IV. 結び

以上で、台湾食品メーカーにおけるマーケティングについて、統一企業のマーケティング戦略を中心に、主として統一企業の設立された1960年代末～80年代における展開を検討してきたが、統一企業のマーケティングは、まさに統一企業にとっての個別市場を形成すべく、ブランド化、最終顧客指向、流通組織化というマーケティングの基本戦略を着実に、かつ極めて効果的に遂行してきたものであると評価できるであろう。特に、台湾において急速な工業化が進展し、それに伴って都市化もまた進む中で、もともと儒教思想などの影響を強く受け、伝統的または保守的と思われる台湾の消費者市場に対し、それらの工業化や都市化に伴って生まれてくるであろう、新しいライフスタイルを他社に先駆け、いち早く消費者に提案することで、常に食品加工業界をリードし、その結果、統一企業のブランド化に成功したのであり、その意味で統一企業の最終顧客指向は、決して受身のものではなく、積極的に消費者に働きかけていく、極めて能動的な顧客指向であり、これが統一企業の設立以来、約30年近くの長期に渡って、強力なブランド力を維持し続けることを可能にした要因であったように思われる。

また、統一企業の流通組織化について見ると、これは食品メーカー自らがハイパーマートやCVSの経営にも参入するという、日本や諸外国と比較しても、非常に特徴的な戦略を採用しているが、少なくとも現段階では、これらの流通機関の売上成績は非常に良く、その強力なチャンネルを通して統一企業の製品も順調に売れていくという、大変良い相乗効果が発揮されており、チャンネル組織化が成功していることが出来る。しかしながら問題は、このような系

列的かつ相互依存的なチャンネル政策の採用は、例えば販売側にとって、仕入れ商品の選択の幅が制約されるなどの弊害も存在し、そのため、一度メーカー側の製品開発力が低下すると、販売側もそれに伴ない販売力が極端に低下してしまうというような、リスクを分散しにくいというマイナスの効果も考えられる。しかし、その一方で、食品メーカーにとって、自ら小売業に進出するということは、最終消費者の欲求・ニーズをダイレクトに把握し、それを製品開発に生かせるというメリットがあることも事実であり、その意味では、統一企業の製品は、ナショナルブランドであると同時に、セブンイレブンなどの小売業側から見ればプライベートブランドでもあるという側面を合わせ持っていると言えることができる。日本においては、大手スーパーなどがプライベート・ブランド商品の開発に取り組んできたが、これまでのところ、大手メーカーと手を組んで行ったそのような試みは、おおよそ失敗に終わっていると言えるであろうし、これはアメリカなどでも同様の状況といえよう。これは、大手メーカー側が、例えば自社のナショナル・ブランド商品のライフサイクルを意識的に短くするなどして、消費者の購買意欲を高め、その結果、プライベートブランド商品を消費者にとって魅力の無いものに見せるなどの戦略的対応を取ったことが原因の一つであると思われるが、従って、統一企業のように小売業とメーカーが同一企業グループに属するという特有な仕組みにおいて、果たしてその協力関係をうまく機能させ、いわばナショナルブランドかつプライベートブランドのような性格の商品を成功裏に継続して開発していけるのかどうかという点は極めて興味深いものといえる。いずれにしても、統一企業と統一グループの小売業の関係が経済的にメリットを生み出し続けることが出来るのか、あるいは経済の変化によって、やがてデメリットが顕在化するようになるのか、この点は今後の統一企業のマーケティングを見る上で、非常に重要なポイントとなってくるように思われる。

[注]

- (1) 佐藤幸人「台湾 質・量ともに膨らむ外食産業」岩崎輝行・大岩川嫩編『「たべものや」と「くらし」』アジア経済研究所, 1992年, 22～24頁。
- (2) 劉宗其「台湾におけるスーパーマーケット産業の歴史的展開」中村勝編『市と糶』中央印刷出版部, 1998年, 331頁。
- (3) 曾相榮「台湾における大型店の展開と小売構造の変化」『立命館経営学』第33巻第5号, 1995年, 105頁。
- (4) 同上論文, 105頁。
- (5) 劉宗其, 前掲論文, 337頁。
- (6) 劉宗其「“小売の輪”は何故回転しないのか」『慶應経営論集』第11巻第3号, 1993年, 40頁。
- (7) 調査の概要については, 川向史矩・西脇隆二・黄嘉韻「環境と消費者意識に関する国際比較」『北星学園大学経済学部 北星論集』第39号, 2001年, 8～24頁を参照。
- (8) 田村正紀『マーケティングの知識』日本経済新聞社, 1998年, 35～36頁。
- (9) 同上書, 36頁。
- (10) 同上書, 40頁。
- (11) 同上書, 45頁。
- (12) 宇野史郎「加工食品産業のマーケティング」尾崎眞・鶴谷賢・岡田千尋編『マーケティング』ナカニシヤ出版, 2000年, 70頁。
- (13) 高清愿・趙虹『高清愿珈琲時間』商訊文化事業股 有限公司, 1999年, 205～208頁。(邦訳: 松岡榮志監訳, 田中良司訳『美しい企業を求めて』プレジデント社, 2000年, 138～140頁。)
- (14) 統一企業に対するインタビューによる。(2001年1月)
- (15) 熊中果「台湾食品加工外銷之研究」『台湾銀行季刊』第25巻第4期, 1974年(邦訳: 交流協会『台湾の輸出食品加工の研究』1976年, 19～20頁。)
- (16) 高清愿・趙虹, 前掲書, 138～139頁。(邦訳: 松岡榮志監訳, 田中良司訳, 前掲書, 34頁。)
- (17) 漢偉企管顧問編著『宏観多角』統一企業公司, 218頁。
- (18) 統一企業に対するインタビューによる。(2001年1

月)

- (19) 宇野史郎, 前掲書, 70頁。
- (20) 漢偉企管顧問編著, 前掲書, 237頁。
- (21) 同上書, 241頁。
- (22) 同上書, 241～242頁。
- (23) 同上書, 238頁。