

平成 2 8 年度

我が国印刷産業機械の海外市場戦略に関する
調査研究報告書

平成 2 9 年 3 月

一般社団法人 日本印刷産業機械工業会

は じ め に

我が国の印刷産業機械の仕向先は、国内や先進国の印刷産業が成熟化しつつある状況のなか、近年のアジア新興国市場の著しい成長に着目した新たな市場開拓の推進が求められております。

当工業会では、平成 25 年度から 27 年度までの 3 年間に亘り、中国、インドの大国をはじめ、ASEAN 主要国のインドネシアやベトナムの印刷市場に関する動向や輸入規制の実態、日欧メーカーの市場での販売等に関する調査を行い、その現状や問題点等について報告書に取りまとめております。

平成 28 年度においては、これまでの 3 年間の調査の集大成として、本事業において把握することができた市場動向、顧客ニーズ、顧客対応などの様々な側面を踏まえた我が国印刷産業機械のアジア新興国市場でのシェア拡大のための戦略について検討を行ってまいりました。

本報告書は、その成果として提案することができたアジア市場戦略ガイドラインおよびガイドラインをベースにした我が国印刷産業機械メーカーが取り組むべき市場拡大のための詳細事項等について取りまとめたものであります。

皆様のご参考に資すれば誠に幸いです。

本調査研究の実施にあたりましては、東京工芸大学の佐藤利文教授をはじめ、印刷産業機械業界の皆様および経済産業省には多くのご指導、ご協力をいただきました。

ここに厚くお礼を申し上げる次第です。

平成 29 年 3 月

一般社団法人 日本印刷産業機械工業会
会 長 宮 腰 巖

平成28年度 我が国印刷産業機械の海外市場戦略に関する調査研究委員会
委 員 名 簿

(敬称略・順不同)

	氏 名	所属・役職名
委員長	佐藤 利文	東京工芸大学 工学部 メディア画像学科 教授
委 員	財津 弘	(株)小森コーポレーション 海外営業本部 輸出1部 プロジェクトリーダー
委 員	中澤 貴之	(株)桜井グラフィックシステムズ 海外事業部 次長
委 員	山田 稔	(株)三條機械製作所 機械本部 副本部長
委 員	清水 守	三和製作(株) 営業部長
委 員	仲宗根大輔	三和製作(株) 営業部
委 員	稲田 博彦	(株)SCREENグラフィックアンドプレシジョンソリューションズ GA統轄部 企画部 副参事
委 員	宮地 卓	(株)東京機械製作所 海外事業部 事業部長
委 員	蜂屋 幸夫	(株)東京機械製作所 海外事業部 課長
委 員	坂田 棋義	富士フイルムグローバルグラフィックシステムズ(株) デジタルプレスマーケティング部 担当部長
委 員	金森 康有	富士フイルムグローバルグラフィックシステムズ(株) 業務一部 課長
委 員	山田 夏彦	ホリゾン・インターナショナル(株) 海外営業部 営業3課 課長
委 員	深澤 毅一	(株)ミヤコシ 営業本部 海外営業部 課長
委 員	田中 東明	(株)ミヤコシ 営業本部 海外営業部
委 員	佐々木晋一	リョービMHIグラフィックテクノロジー(株) 営業本部 海外営業部 副部長
委 員	西岡 誠	(一社)日本印刷産業機械工業会 専務理事
事務局	杉田 行人	(一社)日本印刷産業機械工業会 技術調査部 部長
事務局	村上 昌樹	(一社)日本印刷産業機械工業会 総務部 課長

備考：役職は平成29年3月時点のもの

ワーキンググループ（WG）（敬称略・順不同）

○インド市場

主 査	宮地 卓	(株)東京機械製作所
委 員	財津 弘	(株)小森コーポレーション
委 員	山田 稔	(株)三條機械製作所
委 員	蜂屋 幸夫	(株)東京機械製作所

○インドネシア市場

主 査	山田 夏彦	ホリゾン・インターナショナル(株)
委 員	中澤 貴之	(株)桜井グラフィックシステムズ

○ベトナム市場

主 査	佐々木晋一	リョービMHIグラフィックテクノロジー(株)
委 員	深澤 毅一	(株)ミヤコシ
委 員	田中 東明	(株)ミヤコシ

○中国市場

主 査	坂田 棋義	富士フイルムグローバルグラフィックシステムズ(株)
委 員	稲田 博彦	(株)SCREENグラフィックアント・プレジジョンソリューションズ
委 員	清水 守	三和製作(株)
委 員	仲宗根大輔	三和製作(株)
委 員	金森 康有	富士フイルムグローバルグラフィックシステムズ(株)

委員会活動の経過

平成 28 年度「我が国印刷産業機械の海外市場戦略に関する調査研究」の委員会活動経過は以下のとおりである。

・委員会

- (1) 第 1 回 調査研究委員会（平成 28 年 9 月 6 日）
 - ① 委員長の選任・承認（委員長 佐藤利文氏／東京工芸大学教授）
 - ② 事業実施計画の検討・承認（調査項目、調査方法、等）
 - ③ アジア市場戦略ガイドラインの骨子について検討
 - ④ 事業スケジュールの確認

- (2) 第 2 回 調査研究委員会（平成 27 年 9 月 30 日）
 - ① アジア市場戦略ガイドラインの骨子について検討
 - ② アジア市場拡大のための手引き（詳細事項）の作成について検討

- (3) 第 3 回 調査研究委員会（平成 28 年 10 月 20 日）
 - ① ガイドラインをベースにした市場拡大のための詳細事項について検討
 - ② WG 設置の検討（インド、インドネシア、ベトナム、中国）
 - ③ 報告書目次構成および執筆分担について検討

- (4) 第 4 回 調査研究委員会（平成 28 年 12 月 13 日）
 - ① ガイドラインをベースにした市場拡大のための詳細事項について検討
 - ② 報告書の全体像について検討
 - ③ 調査研究のまとめの方向について検討
 - ④ 今後のスケジュールについて確認

- (5) 第 5 回 調査研究委員会（平成 29 年 2 月 14 日）
 - ① 本調査研究のまとめの検討および総括
 - ② 報告書原案の審議・決定

目 次

はじめに

委員名簿

ワーキンググループ

委員会活動の経過

第1章 調査研究の目的と概要	1
1.1 調査研究の背景と目的	1
1.2 調査研究の概要	1
第2章 アジア市場戦略ガイドライン	3
第3章 欧州メーカーを念頭においたアジア新興国市場シェア拡大のための戦略について	23
3.1 インド市場	23
3.1.1 市場サマリー	23
3.1.2 顧客動向と日・欧の強み	24
3.1.3 戦略の方向性	25
3.1.4 戦略実行の要諦	26
3.1.5 戦略実行上の留意事項	26
3.2 インドネシア市場	29
3.2.1 市場サマリー	29
3.2.2 顧客動向と日・欧の強み	31
3.2.3 戦略の方向性	32
3.2.4 戦略実行の要諦	33
3.2.5 戦略実行上の留意事項	34
3.3 ベトナム市場	34
3.3.1 市場サマリー	34
3.3.2 顧客動向と日・欧の強み	36
3.3.3 戦略の方向性	37
3.3.4 戦略実行の要諦	39
3.3.5 戦略実行上の留意事項	40
3.4 中国市場	41
3.4.1 市場サマリー	41
3.4.2 顧客動向と日・欧の強み	42
3.4.3 戦略の方向性	44
3.4.4 戦略実行の要諦	45
3.4.5 戦略実行上の留意事項	47
第4章 本調査研究のまとめ	49
4.1 アジア市場戦略ガイドラインと市場拡大戦略のための手引き	49
4.2 総括	51

第1章 調査研究の目的と概要

1.1 調査研究の背景と目的

印刷産業の成長においては、その国や地域の産業の規模や経済の進展等と密接な関係にある。

近年、日本や欧米先進国の印刷産業が成熟化しつつある状況にあるなか、今後も印刷市場の拡大が見込まれる中国、インドなどのアジアの大国をはじめ、経済の進展が期待されるASEAN 諸国における印刷産業の進展にも注目が集まっている。

また、これらの市場では各国印刷産業の拡大に伴い、印刷産業機械設備についてもこれら市場での需要を満たすべく、日本メーカーや欧州メーカーのほか、近年では新興国メーカーも台頭していることから市場での競争が激化している状況にあり、日本の印刷産業機械としても、より戦略的な対応を図り市場を拡大していくことが重要課題となっている。

一般社団法人日本印刷産業機械工業会（以下、工業会）では、平成25年度から平成26年度にかけて中国、インド、インドネシアおよびベトナムの4カ国の印刷市場を取り上げ、これら地域における市場の動向や印刷産業機械に関わる規制の動向などの基本情報を調査し把握するとともに、市場での取引などで発生したトラブルなどについても、その事例を調査し事前の対策などに生かすべく検討を行い、これら市場の現状として報告書に取りまとめたところである。

平成27年度には、これら4カ国に加え、タイ、フィリピン、シンガポール、マレーシア、ミャンマーの印刷産業も調査の対象として、アジア9カ国における市場動向のほか、ユーザーが求める印刷産業機械に対するニーズを把握し、これら国々の印刷産業がどのようなかたちで発展していくかについて、その方向を見極めるための調査を行うとともに、欧州メーカーにおけるこれら市場での販売等に関する取組み状況について調査を行い、今後の市場戦略策定に向けた基礎情報の構築を行ったうえ、報告書に取りまとめたところである。

当年度の調査研究においては、これまでの3年間の活動の成果を踏まえ、日本の印刷産業機械メーカーとして、これら地域における印刷産業の発展に貢献し、市場シェアの拡大につなげていくための戦略ガイドラインおよびこれらの活動の方向を具体化し活用するための手引きの内容について検討し提案することを目的とした。

1.2 調査研究の概要

当年度は、平成25年度から平成27年度の3年間に亘り実施した事業の集大成として、今後の印刷産業機械の大きな需要増加が見込まれるアジア4カ国（インド、インドネシア、ベトナム、中国）を対象に調査研究を実施した。

具体的には、これら市場の現状や課題について詳細な分析を行うとともに、欧州メーカーの市場での戦略的な取組み状況も踏まえたうえ、日本の印刷産業機械の強みを生かし、さら

に市場シェアを拡大するためのアジア市場戦略ガイドラインの策定と、本ガイドラインをベースにした当該地域での市場競争力を一層強化するためのより実践的な手引きの作成を中心に検討を進めた。

調査にあたっては、インド、インドネシア、ベトナムおよび中国の4カ国のグループに分け、それぞれのワーキンググループ（WG）において調査を進めた。

以下にこれらの活動概要を示す。

(1) アジア市場戦略ガイドライン

アジア市場戦略ガイドラインについては、アジアの印刷市場に関する豊富な知見を有する専門の調査機関にも協力をお願いして、3年間に亘り実施した当該調査研究において把握することができた対象4カ国における市場動向、顧客が求める印刷産業機械に対するニーズ、欧州メーカーの市場戦略、日欧メーカーの顧客への対応状況等に関する実態を整理するかたちで取りまとめた。

本ガイドラインの内容は、①市場サマリー、②日本・欧州メーカーの強み、③戦略の方向性、④戦略実行の要諦、⑤戦略実行上の留意事項、の5項目を中心にまとめており、国ごとに市場の実態やビジネスを行ううえでの留意点等を踏まえた戦略策定上の基本的な考え方を整理したものである。

本ガイドラインの内容は第2章に記載した。

(2) アジア市場拡大戦略のための手引き

アジア市場拡大戦略のための手引きについては、第2章に掲載したアジア市場戦略ガイドラインの内容を各国市場の基本情報として、これらの中味をさらに深堀し検討を行った結果を踏まえ、日本の印刷産業機械メーカーが強みを生かした市場戦略を推進するためのより実践的な手引きのかたちに取りまとめたものである。

具体的には、インド、インドネシア、ベトナムおよび中国における各国市場の今後の市場動向に関する詳細な分析を行うとともに、代理店、特約店との関係、ユーザーへの教育、アフターサービスのあり方、商慣習の違い、ファイナンスの問題等にも言及し、国ごとに異なる市場の特長、ユーザーの企業規模の違い等を念頭においた戦略策定上の優先すべきポイントとなる部分に焦点を当て検討を行ったものである。

これらの結果については、戦略の手引きとして第3章に記載した。

最後に、平成25年度から平成28年度までの4年間に亘り調査研究を実施してきたアジア市場戦略策定に関する当該委員会での検討の成果を総括した。

これらの内容は第4章に記載した。

アジア市場戦略ガイドライン

本書の位置づけ

過去報告書、委員の皆さまのご知見、に基づき、海外シェア拡大の手引きとして再構成。

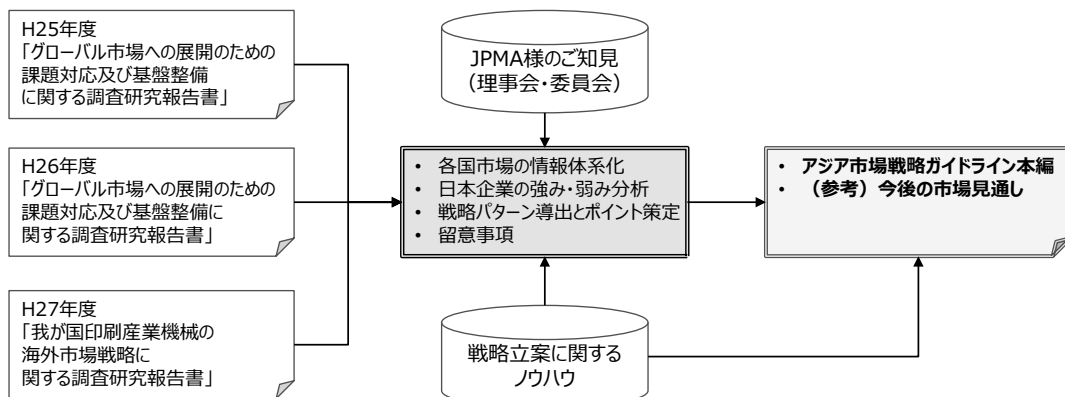
■ 本書の目的:

- 過去報告書と合わせて、既に進出している市場については更なるシェア拡大のために、未だ進出していない市場についてはシェア獲得のために、市場環境を踏まえた上で該当市場での戦い方を素早く理解すること。

■ 対象市場:

- 現地ビジネス環境および市場の成熟度が異なるインド、インドネシア、ベトナム、中国を対象とする。

■ 本書全体の構成(概念図)



ご活用にあたってのポイント

本書を基に過去報告書を活用し、既存戦略のチェックや戦略策定が可能。

- 本書はアジア市場シェア拡大に資する要素を、「シェア拡大の検討フレーム」
として再構築し、戦略構築の一助を目的とするものである。
- 活用の利便性を優先し、重要ポイントを中心に記述している本書は、
過去報告書本編と併せて活用することで、より理解を深めることができる。
 - 過去報告書には、現地市場における顧客の生の声、トラブル事例等、当該市場での
戦略策定に有益な情報が多数掲載されており、本書ではそのエッセンスを記載している。
- 各社の展開状況に応じ、シェア拡大のためのチェックリストとしても機能する。
 - 進出済みの市場における既存戦略の見直し
 - ・ 既に進出している市場については、本書で作成したチェックリストやフレームワークを
基に自社戦略のチェックが可能。
 - 未進出の市場における参入戦略の参考
 - ・ 未進出の市場については、本書で市場環境や戦略の要諦を一通り理解し、進出戦略の
ベースとすることが可能。
 - ・ また、今回対象としなかった国についても、同様のフレームで市場を整理し、
ベースとなる戦略の策定が可能。

2

Agenda

- 対象国サマリーと「シェア拡大の検討フレーム」
- 「シェア拡大の検討フレーム」適用事例
- 市場攻略の論点と戦術
- 【参考】対象国市場の今後の見通し

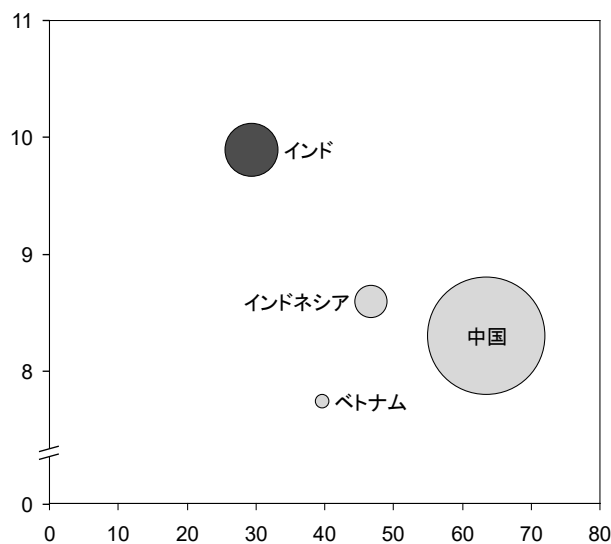
3

【参考】対象国経済予測及び日系企業の進出状況

中国は2021年の時点でも、経済規模は最も大きい、既に日系企業の進出も進んでいる。残りの3カ国の中では、インドが有望である。

3カ国の日系企業進出率と経済成長率(バブルの大きさは2021年GDP規模)

2015-2021
GDP成長率(%)



注) IMF(<http://www.imf.org/external/ns/cs.aspx?id=28>)

- IMF Economic Outlookより、ドルベースの名目GDPの成長率(2015-2021)を算出。
- 進出経験率は、NRIが2013年に日系企業に対して、アジア各国、各都市への進出経験の有無を尋ねたアンケートより作成。
- 中国の進出経験率は、国全体のデータが無いため、上海の値を使用している。そのため、国全体で見ただけには、中国の進出経験率は更に上昇する見込み。

日系企業の
進出経験率(%)

注)<https://www.nri.com/~media/PDF/jp/opinion/teiki/chitekishisan/cs201507/cs20150703.pdf>

4

対象国サマリー

本書が対象とする4カ国は、市場に応じた特徴があり、主要指標も各国で異なる。

		マクロ環境			印刷/機器市場		市場の特性		
		GDP	購買力	親日度(注)	市場規模		成長性	識字率	中古率
		経済規模 (10億ドル)	1人当 GDP (\$/人)	日本 ブランド への 好感度	印刷 市場規模 (’12) (10億ドル)	印刷機器 市場規模 (’12) (百万ドル)	上段: 印刷市場 下段: 機器市場	出版分野 における 潜在性	中古販売 の重要性
インド	● 外需(欧米)向けの高品質な印刷需要増 ● 購買力が低く、中古市場が発達 ● アフターサービス含め、日系メーカー高評価	2,091	1,617	8位	21.0	510	6.8 5.9	63%	90%
インド ネシア	● 人件費の高騰に伴い外需から内需へシフト ● 中長期的には高品質印刷への需要増 ● 注目の出版市場で欧系機器が高い認知度	859	3,362	9位	5.3	190	11.2 3.6	93%	70%
ベトナム	● 安い人件費を背景に外需増加 ● 日欧新台の導入は国営大手が中心 ● 欧系による、提案時の顧客訪問を評価	191	2,088	2位	0.9	20	4.2 0.9	93%	80%
中国	● 印刷産業集積化で生産性、品質が向上 ● オペレーター賃金上昇による自動化ニーズ ● 政府の環境規制対応ニーズ	10,982	7,990	圏外	102.0	1,923	8.7 3.4	94%	不明

注)ジャパnbrand調査2016より順位を抜粋

5

対象国サマリー

各国の市場特性を踏まえた戦略の実行がシェア拡大の肝となる。

	市場環境サマリー	戦略サマリー	留意事項*
インド	● 外需(欧米)向けの高品質な印刷需要増 ● 購買力が低く、中古市場が発達 ● アフターサービス含め、日系メーカー高評価	● 大手印刷会社へのサービス訴求型が有望 ● 既存方針の確実な実行が必要 ● ビジネス環境が未整備	● 税制、通関 ● ファイナンス ● 階層社会 ● インフラ
インドネシア	● 人件費の高騰に伴い外需から内需へシフト ● 中長期的には高品質印刷への需要増 ● 注目の出版市場で欧系機器が高い認知度	● 短期的には新台販売の可能性は限定的 ● 顧客育成等の中長期的な戦略が有望 ● アプリによる注力領域の見極めが必要	● 通関 ● ファイナンス ● 顧客都合の損失
ベトナム	● 安い人件費を背景に外需増加 ● 日欧新台の導入は国営大手が中心 ● 欧系による、提案時の顧客訪問を評価	● 国営大手への新台販売が有望 ● 国営顧客特有の購買決定要因が存在 ● 顧客接点の強化が急務	● 通関 ● ファイナンス ● 国営顧客
中国	● 印刷産業集積化で生産性、品質が向上 ● オペレーター賃金上昇による自動化ニーズ ● 政府の環境規制対応ニーズ	● 高機能新台のサービス訴求販売が有望 ● 機器は自動化と環境規制対応がポイント ● サービスは即応性が重要	● 法制度変更 ● ファイナンス ● 非純正品の横行

*トラブル事例を踏まえ、該当市場で留意すべき項目を抽出

6

「シェア拡大の検討フレーム」

以下5段階で各国の市場環境、戦略の要諦、留意事項を抽出することが重要。

	目的	視点	アウトプットイメージ
市場サマリー	・ 顧客ニーズの背景にある、当該市場の市場特性を理解	・ 顧客市場規模、成長性 ・ 顧客セグメント ・ 機器市場規模、成長性 ・ プレーヤー動向と市場の評価 ・ 留意事項	
顧客動向と日・欧の強み	・ 当該市場における顧客の声と対応する日系の強みを、欧州系の強みと比較しながら理解	- 提案、導入、アフターサービスで以下の項目を整理 ・ 顧客の悩み ・ 日、欧のプレーヤーの商流、強み、弱み	
戦略の方向性	・ 顧客動向および日・欧の強みを踏まえた、日系メーカーが取りうる戦略の方向性を理解	- 戦略ごと以下の項目を整理 ・ 対象となる顧客セグメントと、その動向、ニーズ ・ 強みの切り口、戦略の方向性	
戦略実行の要諦	・ 戦略を実施する上で、抑えるべきポイントを把握	・ 提案、導入、アフターサービスの各段階における要諦	
戦略実行上の留意事項	・ 各市場特有の戦略実行上の留意事項を把握	・ 提案、導入、アフターサービスの各段階で実際に起きたトラブルを記述 ・ 全体において、どのような特性のトラブルが想定されるかを整理	

7

Agenda

■ 対象国サマリーと「シェア拡大の検討フレーム」

■ 「シェア拡大の検討フレーム」適用事例

- インド市場
- インドネシア市場
- ベトナム市場
- 中国市場
- トラブル事例まとめとパートナー選定のポイント

■ 市場攻略の論点と戦術

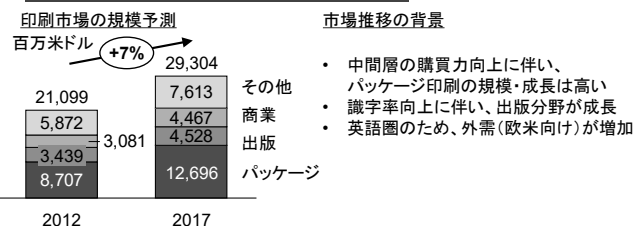
■ 【参考】対象国市場の今後の見通し

9

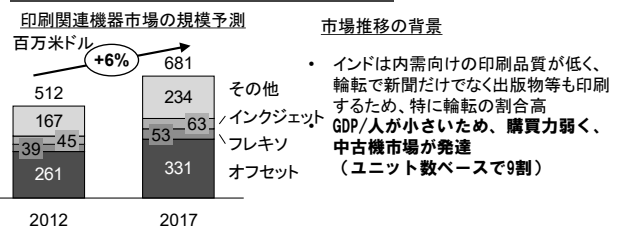
市場サマリー(インド)

中古機器が全体の9割を占める市場。全体的に日系への評価は高い。

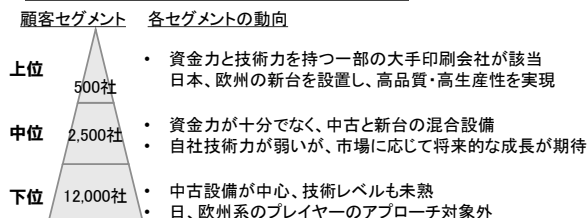
顧客市場動向



機器市場動向



顧客セグメントとその動向



留意事項

- ・ 港湾や内陸の輸送のインフラが未発達のため、輸送網に不安(機器、スペアパーツ)
- ・ 金融、輸出入規制、税制が複雑
- ・ 純正パーツの充足率高
- ・ 印刷業者、現地代理店の技術力高

機器プレイヤー動向および市場評価

動向	当該市場における評価
日系メーカー ・ 現地代理店、特約店を利用 ・ 欧州系より、高価格競争力、高機能性、高堅牢性 ・ 当該市場への輸出は年々増加	・ 優秀な代理店かどうかで顧客の満足度が大きく変化(例:スペアパーツ入手) ・ 中古市場で高評価 ・ 既存顧客の次回購入意向高
欧州系メーカー ・ 一部大手は現地法人を構え、営業人員、サービス人員が日系よりも相対的に厚い ・ 自社新台だけでなく、中古も販売	・ 特に大手はサービス網が充実 ・ ただし、機器、スペアパーツが日系と比較し、価格が高め
その他(印系) ・ 地場(インド)メーカーは数社程度存在	・ 地場メーカーは存在はするものの、日欧の新台との競合は無

出所)JPMA「グローバル市場への展開のための課題対応及び基盤整備に関する調査研究報告書(H25)」
JPMA「我が国印刷産業機械の海外市場戦略に関する調査研究報告書(H27)」

10

顧客動向と日・欧の強み(インド)

機器、サービス共にコストへの要求が強い。その中で、日系メーカーは高評価。

注目すべきポイント		提案	導入	アフターサービス
顧客の悩み		- 欧米への印刷物輸出が多く、高品質印刷が必要 - 大多数の印刷会社は投資余力に乏しく、日・欧新台の購買余力は大きくない(参考:1人当たりGDPは中国の1/4弱)	- 未熟な港湾・内陸交通インフラに起因し、製品輸送品質・リードタイムのバラツキ大 - 製品導入において、以下のサポートが必要例: 機器調整等の技術的サポート、印刷物に合わせた機器微調整	- メンテナンスコストの最小化(資金力の乏しさに起因) - 未熟な交通インフラにより、故障時のスペアパーツの入手・配送・修理が長期化 - 機器知識の不足により、印刷機械の仕様を満たした運用が難
欧州	商流	- 自社法人設立、自社資本代理店の構築 - 新台、自社中古品を販売	- 現地メーカー人員中心の対応(本国はサポートという位置づけ) - 代理店の導入対応人員が多め	自社法人設立、自社資本代理店が対応
	強み	- 代理店の営業人員へのメーカーの影響力が強く、製品知識に基づいた提案可能 - 自社中古品を取り扱うことで、価格競争力を獲得	- 自社人員派遣による、即応性のあるトラブル対応 - 調整等細やかな要望への対応	自社製品に精通したサービス人員による、即応性のある対応
	弱み	新台が(日本に比べて)高価格	-	スペアパーツやメンテナンスコストが(日本に比べて)高価格
日本	商流	現地販売店との代理店、特約店契約を締結(欧州勢に比べて、自社法人設立や代理店への資本注入は少)	- 日本にいるメーカー技術者が出張ベースで導入サポート - 代理店、特約店サポートは欧州に比べ弱い	- 代理店、特約店がサービス含め対応 - スペアパーツの供給体制網は一定レベルで確立済み
	強み	欧州系と比較し、価格競争力・生産性・堅牢性における評価が、新台・中古で高い	-	(優良代理店を確保すれば)スペアパーツ入手等、顧客満足度を高め易い - 稼働後の評価が高く、顧客の次回購入意向が強い
	弱み	- 代理店、特約店の限定的な製品知識により、提案時に自社製品の魅力訴求が未熟 - 代理店、特約店への販売戦略浸透が難	現地における導入対応力が不足、立上時のトラブルや細かな要望への対応が難	アフターサービス対応において、日本からの技術派遣で対応力が限定的

11

戦略の方向性(インド)

資金力のある大手印刷会社へのサービス訴求によるシェア拡大が有効。

- 日 日系プレーヤーが発揮
- 欧 欧州系プレーヤーが発揮
- 新 新たな強みの切り口

顧客動向

顧客ニーズ

強みの切り口

戦略の方向性

上位へのサービス訴求型 500社 ← 新台 2,500社 12,000社	- 資金力のある大手印刷会社 - 拡大が期待されるセグメント - 技術力のあるオペレーター多 - 日・欧の新台導入への高い関心 - 欧米向け仕事対応のための、高品質、高生産効率の機器ニーズ多	- 高い機器性能に加え、故障時のサービス対応やスペアパーツが短納期 - 導入時の機器調整へのオーダーメイドでの対応 - 中古市場での高評価	日【強みと評価されているもの】 - 日系機器のブランド力 - スペアパーツの供給体制 - 中古市場における高評価 欧【上記以外で必要となるもの】 - 即応性のある顧客対応	- 機器性能や中古転売価格を販売時に訴求 - アフターサービスでは、トラブル対応力を高め、機器性能を発揮できる現地体制を確立
中位の顧客育成型 500社 ← 新台 2,500社 12,000社	- 高品質な日・欧新台購入の資金余力は高くないが、市場拡大に応じて事業者も急成長 - 機器を使いこなす高品質な印刷を行う技術力が不足 - 将来的に上位セグメントへ食い込むべく、高品質印刷を推進している事業者	- 自社オペレーターの技術力向上 - 将来的なビジネス拡大を見据えた、高品質な印刷の実現	日【強みと評価されているもの】 - 品質と価格のバランス 新欧【上記以外で必要となるもの】 - 事業拡大のビジネスモデル提案 - 自社製品の機能発揮のための技術サポート力	- ビジネス拡大の潜在性がある顧客との共栄狙う - ビジネスモデル提案や技術指導を行うことで成長を促し、自社のロイヤルカスタマーを増加
中古機器による市場認知獲得 500社 ← 中古 2,500社 12,000社	- 高品質な日・欧新台購入の資金余力は限定的 - ただし、市場拡大に応じ事業者も急成長 - 新台購入のハードルが高い中古で一定品質の実現を狙う事業者	- 日・欧の印刷機器を認めつつ、新台購入は困難 - 日・欧の中古品を活用したより高品質な印刷物の実現 - 自社事業の幅の拡大	日【強みと評価されているもの】 - 機器性能(生産性・堅牢製) - スペアパーツの供給体制	- 長期的に自社新台の購買可能性のあるプレーヤーからの市場認知獲得 - パーツ供給含め、中古機械の満足度を維持 - 新台購入余力のある顧客に対し、「中位の顧客育成型」としての関係を構築

12

戦略実行の要諦(インド)

上位へのアフターサービス訴求のための体制構築、人材育成が必要。

	提案	導入	アフターサービス
上位への サービス訴求型	機器性能及び中古転売時の魅力訴求 - 提案力のある販売ネットワーク確立 (自社法人又は資本注入も一案) - 現地代理店、特約店との信頼構築 (パートナー探索、販売条件交渉) - パートナーと共築する支援制度 (認定制度、代理店教育、その他)	顧客要求へのキメ細やかな対応 - 導入時における現地パートナーとも 役割分担の確立 - 細かな調整含めたエンジニア育成支援 (立上げ時の機器調整などの要求対応) - 現地での導入リードできるハイレベル 人材の育成	即応性のあるトラブル、部品交換対応 - ダウンタイムを最小化するサービス 体制の確立 - スペアパーツの供給体制の維持 - 満足度を維持するサービスレベルの 取り決め - 機器開発に生かす、顧客ニーズの 汲み取り
中位の 顧客育成型	上位へ進出可能な顧客の発掘 - 顧客候補との接点確立 (メーカー主催のセミナー、展示会等) - 顧客事業を拡大するビジネスモデル提案 (機器導入を契機にビジネス拡大する 絵を描き、提案可能な人員配置) - 提案段階での機器仕様への正確な 理解の醸成	技術サポート - 導入時における現地パートナーとも 役割分担の確立 - 細かな調整含めたエンジニア育成支援 (立上げ時の機器調整などの要求対応)	顧客接点の維持 - 顧客内の技術者教育 - ダウンタイムを最小化するサービス 体制の確立 - スペアパーツの供給体制の維持
中古機器による 市場認知獲得	現地中古業者の活用 現地中古取り扱い業者を通して、 自社中古品の販売体制の構築	現地中古業者の活用 中古取扱業者への導入等の 技術的支援の実施 (支援の度合いは新台販売との調整 が必要となり、各社戦略に依存)	顧客の発掘 新台購入ポテンシャル顧客の発掘 (自社中古機の導入顧客を対象とした 技術セミナーを開催する等により顧客 発掘を行い、育成型戦略への転換を 見逃さないこと)

13

トラブル事例(インド)

制度、ファイナンス、社会構造、インフラと全体的にビジネス環境が苛酷。

	提案	導入	アフターサービス
政治的要因 (法制度、税制、 政府の意向)	複雑な税制(委員会) - VATのような州ごとに異なる税制 - CSR税のような遵守の要否が不透明な税制	通関での煩雑な手続き (H25P87) - 通関に時間を要することで機器の輸送期間が 想定よりも長期化 - その結果、到着時には錆びなど機器損傷が 発生し、メーカー負担で機器交換を実施	
経済的要因 (与信、支払い能力、 為替)		顧客の低与信 (H25P89) - 顧客の与信が低いことに伴い、L/Cの買取手 の確保が困難 顧客の支払い能力不足 (H25P85) - 為替や顧客の経済状況が不安定なことに 伴い、製品納入前に支払い不能となる リスク大	導入後の支払い遅延(委員会) - 支払い遅延が頻繁に発生 - 対面で要求すると支払いあり
社会的要因 (国民性、社会構造、 購買要因)	特殊な階層社会(委員会) - 依然として根強い階層社会 - 階層が異なるスタッフ同士のコミュニケーション が希薄 - 営業ターゲットの見極めを間違えると、 意思決定者へ提案内容が未達	特殊な階層社会(委員会) - 依然として階層社会のため、階層が異なる スタッフ同士のコミュニケーションが希薄 - 上位者への技術指導内容が下位まで未達 品質への過度な期待 (H25P85) - 製品の印刷品質を理由にした、 支払い方法変更の要求	カタログスペックへのこだわり (H25P88) カタログスペックへの顧客のこだわりが強く、 メーカーより現地に赴いて、運転条件ごと 最適な運転状態を説明
技術的要因 (インフラ、 顧客技術力)		未熟な港湾インフラ (H25P87) - 未熟な港湾事情を背景に、機器の 輸送期間が想定よりも長期化 - その結果、到着時には錆びなど機器損傷が 発生し、メーカー負担で機器交換を実施	

14

Agenda

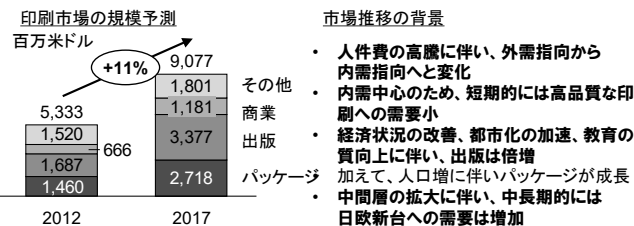
- 対象国サマリーと「シェア拡大の検討フレーム」
- 「シェア拡大の検討フレーム」適用事例
 - インド市場
 - **インドネシア市場**
 - ベトナム市場
 - 中国市場
 - トラブル事例まとめとパートナー選定のポイント
- 市場攻略の論点と戦術
- 【参考】対象国市場の今後の見通し

15

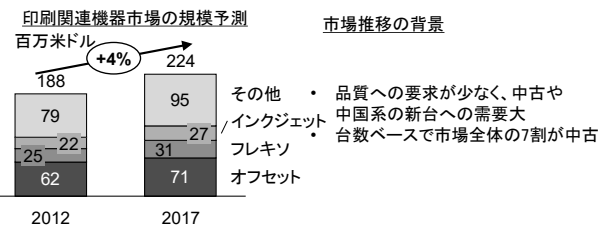
市場サマリー(インドネシア)

短期的には高品質な印刷物への需要は限定的。中長期的な内需拡大に期待。

顧客市場動向



機器市場動向



顧客セグメントとその動向

顧客セグメント	各セグメントの動向
上位	・ 資金力と技術力を持つ一部の大手印刷会社が該当 ・ 日本、欧州の新台を設置し、高品質・高生産性を実現
中位	・ 資金力が十分でなく、設備は中国系新台、中古が中心 ・ 国内中間層の増加で、中長期的には日欧新台導入の可能性
下位	・ 中古設備が中心、技術レベルも未熟 ・ 日、欧州系のプレイヤーのアプローチ対象外

機器プレイヤー動向および市場評価

動向	当該市場における評価
日系メーカー ・ 現地代理店、特約店を利用 ・ 欧州系より、高価格競争力、高機能性、高堅牢性 ・ 当該市場への輸出は年々増加	・ 機器の印刷品質や生産性は高評価 ・ 価格、アフターサービスへの不満が多い
欧州系メーカー ・ 現地法人の設立はインドより少 ・ 製本機中心に中古の取り扱いあり	・ 製本機械を中心とした高い知名度
その他(印、中系) ・ 高い価格競争力を武器に、内需中心の当該市場で存在感(中国系)	・ 機器の価格競争力、アフターサービスが高評価(中国系)

留意事項

- ・ 急増する貨物取り扱い量に対する港湾のキャパシティ不足や未熟な港湾インフラに伴う、納入の遅れ
- ・ 政府方針に左右される出版分野の需要は不確実性大
- ・ **内需牽引の市場であり、日、欧の新台の需要は短期的には限定的**
- ・ 中国製の安価な非純正パーツが流通

出所)JPMA「グローバル市場への展開のための課題対応及び基盤整備に関する調査研究報告書(H26)」
JPMA「我が国印刷産業機械の海外市場戦略に関する調査研究報告書(H27)」

16

顧客動向と日・欧の強み(インドネシア)

日系機器への評価は高い。一方で、アフターサービスの部分で欧州系に遅れを取る。

注目すべきポイント		提案	導入	アフターサービス
顧客の悩み		・内需中心のため、一部の大手印刷会社除き、品質よりも価格重視	・港湾インフラの整備が不十分のため、製品輸送品質・リードタイムのバラツキが大 ・製品導入時のサポートを希望: 例: 機器調整等の技術的サポート、印刷物に応じた機器微調整	・メンテナンスコストの最小化 ・ダウンタイム最小化のために、自国内でスペアパーツ入手を希望 ・機器性能を最大限活用するために必要な知識の獲得
欧州	商流	・自社法人設立又は現地代理店利用 ・新台に加え、自社中古品(製本機)も販売	・現地メーカー人員中心の対応(本国はサポートという位置づけ) ・代理店の導入対応人員が多め	・高価な代理店サービスと、安価な現地フリーランスエンジニアへの依頼の2通り ・サービス人員数による代理店認定制度
	強み	・製本: 高い知名度に伴い、顧客からの引き合い多	・自社人員派遣による、即応性のあるトラブル対応 ・調整等細やかな要望への対応	・重度の故障は代理店への依頼、軽度はフリーランスへの依頼と顧客が使い分け可能 ・認定制度により、代理店の質を一定以上に維持
	弱み	・オフセット: 営業、サービス体制は縮小傾向にあり、広告や顧客による紹介が中心	・-	・オフセット: 販売量減少に伴い、現地法人が縮小傾向のため、アフターサービスが手薄
日本	商流	・現地販売店との代理店、特約店契約を締結(欧州勢に比べて、自社法人設立や代理店への資本注入は少)	・日本にいるメーカー技術者が出張ベースで導入サポート ・代理店、特約店サポートは欧州に比べ弱い	・代理店、特約店がサービス含め対応
	強み	・機器の生産性・堅牢性が高評価 ・中古市場で高評価	・-	・稼働後の評価が高く、顧客の次回購入意向が強い
	弱み	・代理店、特約店の限定的な製品知識により、提案時に自社製品の魅力訴求が未熟 ・代理店、特約店への販売戦略浸透が難	・現地における導入対応力が不足、立上時のトラブルや細かな要望への対応が難	・スペアパーツの供給含めアフターサービスが低評価

17

戦略の方向性(インドネシア)

国内の高品質印刷需要拡大を見越した中長期目線での顧客育成が有効。

日 日系プレーヤーが発揮

欧 欧州系プレーヤーが発揮

新 新たな強みの切り口

顧客動向

顧客ニーズ

強みの切り口

戦略の方向性

上位へのサービス訴求型	・資金力のある大手印刷会社 ・現状全体に占める割合小 ・技術力のあるオペレーター多 ・日・欧の新台導入への高い関心 ・欧米向け仕事対応のための、高品質、高生産効率の機器ニーズ多	・高い機器性能に加え、故障時のサービス対応やスペアパーツが短納期 ・導入時の機器調整へのオーダーメイドでの対応 ・中古市場での高評価	日 【強みと評価されているもの】 ・日系機器のブランド力 ・中古市場における高評価 欧 【上記以外で必要となるもの】 ・即応性のある顧客対応 ・スペアパーツの供給体制	・機器性能や中古転売価格を販売時に訴求 ・アフターサービスでは、トラブル対応力を高め、機器性能を発揮できる現地体制を確立
中位の顧客育成型	・高品質な日・欧新台購入の資金余力は高くないが、市場拡大に応じて事業者も急成長 ・機器を使いこなす高品質な印刷を行う技術力が不足 ・将来的に上位セグメントへ食い込むべく、高品質印刷を推進している事業者	・自社オペレーターの技術力向上 ・将来的なビジネス拡大を見据えた、高品質な印刷の実現	日 【強みと評価されているもの】 ・品質と価格のバランス 新 【上記以外で必要となるもの】 ・事業拡大のビジネスモデル提案 ・自社製品の機能発揮のための技術サポート力	・ビジネス拡大の潜在性がある顧客との共栄狙う ・ビジネスモデル提案や技術指導を行うことで成長を促し、自社のロイヤルカスタマーを増加
中古機器による市場認知獲得	・高品質な日・欧新台購入の資金余力は限定的 ・ただし、市場拡大に応じ事業者も急成長 ・新台購入のハードルが高い中古で一定品質の実現を狙う事業者	・日・欧の印刷機器を認めつつ、新台購入は困難 ・日・欧の中古品を活用したより高品質な印刷物の実現 ・自社事業の幅の拡大	日 【強みと評価されているもの】 ・機器性能(生産性・堅牢製) ・スペアパーツの供給体制	・長期的に自社新台の購買可能性のあるプレーヤーからの市場認知獲得 ・パーツ供給含め、中古機械の満足度を維持 ・新台購入余力のある顧客に対し、「中位の顧客育成型」としての関係性を構築

18

戦略実行の要諦(インドネシア)

中長期目線での有望顧客のスクリーニングおよび育成が重要。

	提案	導入	アフターサービス
上位への サービス訴求型	機器性能及び中古転売時の魅力訴求 - 提案力のある販売ネットワーク確立 (自社法人又は資本注入も一案) - 現地代理店、特約店との信頼構築 (パートナー探索、販売条件交渉) - パートナーと共築する支援制度 (認定制度、代理店教育、その他)	顧客要求へのキメ細やかな対応 - 導入時における現地パートナーとも 役割分担の確立 - 細かな調整を含めたエンジニア育成支援 (立上げ時の機器調整などの要求対応) - 現地での導入リードできるハイレベル 人材の育成	即応性のあるトラブル、部品交換対応 - ダウンタイムを最小化するサービス 体制の確立 - スペアパーツの供給体制の維持 - 満足度を維持するサービスレベルの 取り決め - 機器開発に生かす、顧客ニーズの 汲み取り
中位の 顧客育成型	上位へ進出可能な顧客の発掘 - 顧客候補との接点確立 (メーカー主催のセミナー、展示会等) - 顧客事業を拡大するビジネスモデル提案 (機器導入を契機にビジネス拡大する 絵を描き、提案可能な人員配置) - 提案段階での機器仕様への正確な 理解の醸成	技術サポート - 導入時における現地パートナーとも 役割分担の確立 - 細かな調整を含めたエンジニア育成支援 (立上げ時の機器調整などの要求対応)	顧客接点の維持 - 顧客内の技術者教育 - ダウンタイムを最小化するサービス 体制の確立 - スペアパーツの供給体制の整備
中古機器による 市場認知獲得	現地中古業者の活用 現地中古取り扱い業者を通して、 自社中古品の販売体制の構築	現地中古業者の活用 中古取扱業者への導入等の 技術的支援の実施 (支援の度合いは新台販売との調整 が必要となり、各社戦略に依存)	顧客の発掘 新台購入ポテンシャル顧客の発掘 (自社中古機の導入顧客を対象とした 技術セミナーを開催する等により顧客 発掘を行い、育成型戦略への転換を 見逃さないこと)

19

トラブル事例(インドネシア)

通関、ファイナンスといった他国と共通のトラブルに限られ、全体としてトラブル事例は少。

	提案	導入	アフターサービス
政治的要因 (法制度、税制、 政府の意向)	【政権の不安定な政治基盤】 現大統領の政権基盤が脆弱であり、今後 税制度や教育法等、印刷機械輸出、販売に 大きな影響を与える可能性	煩雑な通関手続き (H26P90) 通関手続きに時間を要することに伴い、 納入のリードタイムが長期化	
経済的要因 (与信、支払い能力、 為替)		顧客の支払い能力不足 (H26P90) 為替や顧客の経済状況が不安定なことに 伴い、製品納入前に支払い不能となる リスク大	
社会的要因 (国民性、社会構造、 購買要因)		客都合の納入スキーム変更 (H26P93) - 当初の想定は大手フォワーダーによる 一気通貫の納入スキーム - 急遽客先指定のフォワーダーを利用せよ との要求が発生	
技術的要因 (インフラ、 顧客技術力)		【脆弱な港湾インフラ】 港湾キャパシティ不足に起因した納入遅れ の発生	【交通インフラの未整備】 - 公共交通機関の整備が未整備であり、 ジャカルタ市内とその周辺は大渋滞 - スペアパーツの供給遅れが発生 【不安定な電力インフラ】 - 電力インフラが未整備であり、停電が頻発 - 機器の安定稼動に支障

【】は他分野事例

「貿易・投資円滑化ビジネス協議会」<http://www.jmcti.org/mondai/top.html>

20

Agenda

- 対象国サマリーと「シェア拡大の検討フレーム」
- 「シェア拡大の検討フレーム」適用事例
 - インド市場
 - インドネシア市場
 - **ベトナム市場**
 - 中国市場
 - トラブル事例まとめとパートナー選定のポイント
- 市場攻略の論点と戦術
- 【参考】対象国市場の今後の見通し

21

市場サマリー(ベトナム)

機器市場の規模や成長性は小さいが、親日度が高。国営の印刷会社が多いことが特徴。



出所) JPMA「グローバル市場への展開のための課題対応及び基盤整備に関する調査研究報告書(H26)」
JPMA「我が国印刷産業機械の海外市場戦略に関する調査研究報告書(H27)」

22

顧客動向と日・欧の強み(ベトナム)

価格含め機器に対しては一定の評価を獲得。対顧客部分で欧州系に遅れを取る。

注目すべきポイント		提案	導入	アフターサービス
顧客の悩み		- 欧米向けを意識する上位セグメントは品質を重視 - 機器メーカーとの信頼関係	- 未熟な港湾インフラによる余分な輸送コスト - 製品導入時のサポートを希望: 例: 機器調整等の技術的サポート、印刷物に 応じた機器微調整	- メンテナンスコストの最小化 - ダウンタイム最小化のために、自国内で スペアパーツ入手を希望 - 機器性能を最大限活用するために必要な 知識の獲得
欧州	商流	- 代理店活用が中心 - 新台に加え、自社中古品(含再生中古)も 販売	- 現地メーカー人員中心の対応 (本国はサポートという位置づけ) - 代理店の導入対応人員が多め	- 現地代理店によるキャラバンサービス - 現地ブローカーの利用
	強み	知名度向上、顧客との信頼関係構築に 積極的 (顧客訪問、セミナー、展示会、Drupe招待等)	- 自社人員派遣による、 即応性のあるトラブル対応 - 調整等細やかな要望への対応	アフターサービスが高品質
	弱み	-	-	アフターサービスが高価格
日本	商流	現地販売店との代理店、特約店契約を締結	- 日本にいるメーカー技術者が出張ベース で導入サポート - 代理店、特約店サポートは欧州に比べ弱い	代理店、特約店がサービス含め対応
	強み	- 欧州系と比較し、価格競争力が高評価 - 関税優遇制度	-	稼働後の評価が高く、顧客の次回購入意向 が強い
	弱み	- 代理店、特約店の限定的な製品知識により、 提案時に自社製品の魅力訴求が未熟 - 代理店、特約店への販売戦略浸透が難	現地における導入対応力が不足、立上時の トラブルや細かな要望への対応が難	スペアパーツの供給含めアフターサービス が低評価

23

戦略の方向性(ベトナム)

大手国営顧客との接点強化および信頼関係構築による新台販売が有効。

- 日 日系プレイヤーが発揮
- 欧 欧州系プレイヤーが発揮
- 新 新たな強みの切り口

顧客動向

顧客ニーズ

強みの切り口

戦略の方向性

国営大手へのサービス訴求型	- 資金力のある国営印刷会社 - メーカーとの信頼関係を重視 - 技術力のあるオペレーター多 - 日・欧の新台導入への高い関心 - 欧米向け仕事対応のための、 高品質、高生産効率の機器 ニーズ多	- 高い機器性能に加え、故障時の サービス対応やスペアパーツが 短納期 - 導入時の機器調整への オーダーメイドでの対応 - 中古市場での高評価	【強みと評価されているもの】 - 日系機器のブランド力 - 中古市場における高評価 【上記以外で必要となるもの】 - 即応性のある顧客対応 - 顧客接点の強化 - スペアパーツの供給体制	- 機器性能や中古転売価格 を販売時に訴求 - 顧客訪問、展示会招待の 積極的な実施 - アフターサービスでは、トラブル 対応力を高め、機器性能を發揮 できる現地体制を確立
中位の顧客育成型	- 高品質な日・欧新台購入の資金 余力は高くないが、市場拡大に 応じて事業者も急成長 - 機器を使いこなす高品質な印刷 を行う技術力が不足 - 将来的に上位セグメントへ 食い込むべく、高品質印刷を 推進している事業者	- 自社オペレーターの技術力向上 - 将来的なビジネス拡大を 見据えた、高品質な印刷の実現	【強みと評価されているもの】 - 品質と価格のバランス 【上記以外で必要となるもの】 - 事業拡大のビジネスモデル 提案 - 自社製品の機能発揮のため の技術サポート力	- ビジネス拡大の潜在性がある 顧客との共栄狙 - ビジネスモデル提案や技術指導 を行うことで成長を促し、自社の ロイヤルカスタマーを増加
中古機器による市場認知獲得	- 高品質な日・欧新台購入の 資金余力は限定的 - ただし、市場拡大に応じ事業者 も急成長 - 新台購入のハードルが高い 中古で一定品質の実現を狙う 事業者	- 日・欧の印刷機器を認めつつ、 新台購入は困難 - 日・欧の中古品を活用したより 高品質な印刷物の実現 - 自社事業の幅の拡大	【強みと評価されているもの】 - 機器性能(生産性・堅牢製) - スペアパーツの供給体制	- 長期的に自社新台の購買 可能性のあるプレイヤーからの 市場認知獲得 - パーツ供給含め、中古機械の 満足度を維持 - 新台購入余力のある顧客に対 し、「中位の顧客育成型」として の関係を構築

24

戦略実行の要諦(ベトナム)

顧客訪問や展示会招待等の接点拡大、信頼関係構築の取り組みが重要。

	提案	導入	アフターサービス
国営大手への サービス訴求型	機器性能及び中古転売時の魅力訴求 - 顧客トップとの接点強化(展示会、訪問) - 提案力のある販売ネットワーク確立(自社法人又は資本注入も一案) - 現地代理店、特約店との信頼構築(パートナー探索、販売条件交渉) - パートナーと共栄する支援制度(認定制度、代理店教育、その他)	顧客要求へのキメ細やかな対応 - 導入時における現地パートナーとも役割分担の確立 - 細かな調整含めたエンジニア育成支援(立上げ時の機器調整などの要求対応) - 現地で導入リードできるハイレベル人材の育成	即応性のあるトラブル、部品交換対応 - ダウンタイムを最小化するサービス体制の確立 - スペアパーツの供給体制の整備 - 満足度を維持するサービスレベルの取り決め - 機器開発に生かす、顧客ニーズの汲み取り
中位の 顧客育成型	上位へ進出可能な顧客の発掘 - 顧客候補との接点確立(メーカー主催のセミナー、展示会等) - 顧客事業を拡大するビジネスモデル提案(機器導入を契機にビジネス拡大する絵を描き、提案可能な人員配置) - 提案段階での機器仕様への正確な理解の醸成	技術サポート - 導入時における現地パートナーとも役割分担の確立 - 細かな調整含めたエンジニア育成支援(立上げ時の機器調整などの要求対応)	顧客接点の維持 - 顧客内の技術者教育 - ダウンタイムを最小化するサービス体制の確立 - スペアパーツの供給体制の維持
中古機器による 市場認知獲得	現地中古業者の活用 現地中古取り扱い業者を通して、自社中古品の販売体制の構築	現地中古業者の活用 中古取扱い業者への導入等の技術的支援の実施(支援の度合いは新台販売との調整が必要となり、各社戦略に依存)	顧客の発掘 新台購入ポテンシャル顧客の発掘(自社中古機の導入顧客を対象とした技術セミナーを開催する等により顧客発掘を行い、育成型戦略への転換を見逃さないこと)

25

トラブル事例(ベトナム)

国営企業特有のトラブルが特徴。ただし、代理店に起因するトラブルは少ない。

	提案	導入	アフターサービス
政治的要因 (法制度、税制、 政府の意向)		煩雑な通関手続き (H26.P91) - 通関手続きに時間を要することに伴い、納入のリードタイムが長期化 - 通関時スムーズな対応を望む場合は、グレーゾーン対応が必要	
経済的要因 (与信、支払い能力、 為替)		送金手続きの長期化 (H26.P92) - 客先の送金手続きに時間を要す - 外貨流出を防ぎたい国情に起因するものと推定	
社会的要因 (国民性、社会構造、 購買要因)	国営企業特有の購買決定要因(委員会) 日、欧の新台を導入可能な大手印刷会社の大半は国営 - 提案時に配布されるRFPIは、特定の欧州メーカーに有利な仕様 - 翻意にしている欧州企業の出来レース		顧客トップの頻繁な交代(委員会) 国営顧客のトップが頻繁に交代するため、それを見越した関係構築が必要
技術的要因 (インフラ、 顧客技術力)		【港湾のキャパシティ不足】 完成車輸入の増加に伴い港湾キャパシティが逼迫	【道路インフラの未整備】 - 公共交通機関未整備に起因した交通渋滞が発生し、スペアパーツ供給に支障 【電力インフラの未整備】 - 電力需給の逼迫に伴い、電力供給が不安定 - 上記傾向は特に北部で強く、安定的な機器稼働に支障

【】は他分野事例
「貿易・投資円滑化ビジネス協議会」<http://www.jmcti.org/mondai/top.html>

26

Agenda

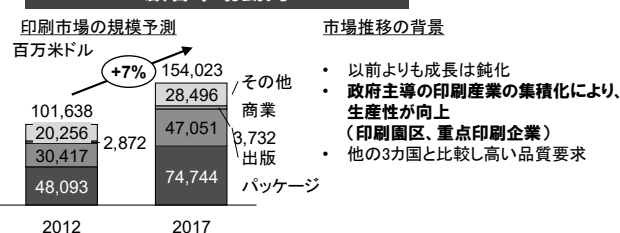
- 対象国サマリーと「シェア拡大の検討フレーム」
- 「シェア拡大の検討フレーム」適用事例
 - インド市場
 - インドネシア市場
 - ベトナム市場
 - **中国市場**
 - トラブル事例まとめとパートナー選定のポイント
- 市場攻略の論点と戦術
- 【参考】対象国市場の今後の見通し

27

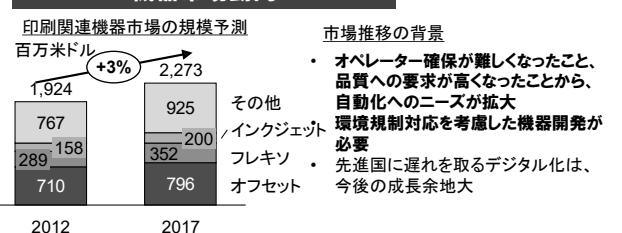
市場サマリー(中国)

印刷産業の集積化が進む、成熟した市場。自動化ニーズや政府規制への対応が鍵となる。

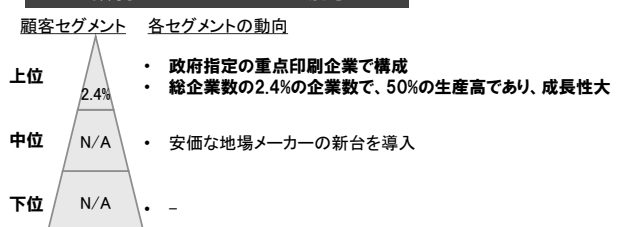
顧客市場動向



機器市場動向



顧客セグメントとその動向



留意事項

- ・ 政府の環境規制により、廃水が少ない印刷方式（インクジェット等）への転換が早い可能性あり
- ・ 当該市場向けの機器開発に際しては、政府規制の考慮が必要
- ・ 純正パーツの充足率低

機器プレーヤー動向および市場評価

動向	当該市場における評価
日系メーカー ・ 大手は自社法人を設置 ・ 欧州系より、高価格競争力、高機能性、高堅牢性	・ 生産性、印刷品質といった機器性能と価格のバランスが高評価 ・ 保守、メンテナンスに加え、技術教育を含めたトータルでのサービスは低評価
欧州系メーカー ・ 大手は自社法人を設置 ・ 他国市場に比べ中古取り扱い少	・ 生産性、印刷品質といった機器性能が高評価 ・ 日系メーカーと並んでブランド品的な位置づけ
その他 (印、中系) ・ 中位セグメントで地場メーカーがシェア獲得	・ 近年機器性能が向上 ・ 日系メーカーと比較する声もあり

出所) JPMA「グローバル市場への展開のための課題対応及び基盤整備に関する調査研究報告書(H25)」
JPMA「我が国印刷産業機械の海外市場戦略に関する調査研究報告書(H27)」

28

顧客動向と日・欧の強み(中国)

価格含め機器に対しては一定の評価を獲得。対顧客部分で欧州系に遅れを取る。

注目すべきポイント		提案	導入	アフターサービス
顧客の悩み		- 人件費上昇に伴いオペレーター確保の難易度上昇 - 機器に関する情報源は口コミや展示会 - プリ〜ポストを一貫したシステムで実施 - 政府規制への対応	製品導入時のサポートを希望: 例: 機器調整等の技術的サポート、印刷物に応じた機器微調整	- ダウンタイムを最小化のための、故障対応やスペアパーツ供給の即応性 - オペレーター教育、最新情報の提供等、自社の競争力維持のためのサポートが必要
欧州	商流	自社法人設立、代理店との資本関係構築により提案体制を構築	- 現地メーカー人員中心の対応(本国はサポートという位置づけ) - 代理店の導入対応人員が多め	自社法人設立、代理店との資本関係構築によりサービス体制を構築
	強み	- 機器への信頼性が高い。 - ロードショー、セミナー等のプロモーション活動に加え、現地専門大学に自社機器を設置する。	導入時に自社人員を派遣し、立上時のトラブル対応が早く、調整など細やかな要望にも応えやすい。	- 即応性のある故障対応(ex. 24H体制、リモート診断、パーツ倉庫) - 顧客オペレーター教育
	弱み	新台の価格競争力弱	-	-
日本	商流	自社法人設立、代理店との資本関係構築により提案体制を構築	-	自社法人設立、代理店との資本関係構築によりサービス体制を構築
	強み	欧州系と比較し、価格競争力・生産性・堅牢性が高評価	-	-
	弱み	-	-	スペアパーツの入手が困難

29

戦略の方向性(中国)

重点印刷企業に対するサービス訴求型のニーズが大きい。

日 日系プレーヤーが発揮

欧 欧州系プレーヤーが発揮 顧客動向

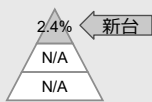
新 新たな強みの切り口

顧客ニーズ

強みの切り口

戦略の方向性

重点印刷企業へのサービス訴求型



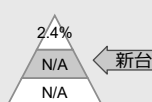
- 重点印刷企業
- 国内生産高の過半を占める
- 技術力のあるオペレーター多
- 日・欧の新台導入への高い関心
- 欧米向け仕事対応のための、高品質、高生産効率の機器ニーズ多
- 機器への自動化ニーズ拡大

- 高い機器性能に加え、故障時のサービス対応やスペアパーツが短納期
- 導入時の機器調整へのオーダーメイドでの対応
- 中古市場での高評価

- 【強みと評価されているもの】
- 日系機器のブランド力
- 中古市場における高評価
- 【上記以外で必要となるもの】
- 欧・即応性のある顧客対応
- スペアパーツの供給体制

- 機器性能や中古転売価格を販売時に訴求
- アフターサービスでは、トラブル対応力を高め、機器性能を発揮できる現地体制を確立

中位の顧客育成型



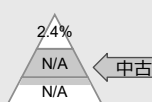
- 高品質な日・欧新台購入の資金余力は高くないが、市場拡大に応じて事業者も急成長
- 機器を使いこなす高品質な印刷を行う技術力が不足
- 将来的に上位セグメントへ食い込むべく、高品質印刷を推進している事業者

- 自社オペレーターの技術力向上
- 将来的なビジネス拡大を見据えた、高品質な印刷の実現

- 【強みと評価されているもの】
- 品質と価格のバランス
- 【上記以外で必要となるもの】
- 新・事業拡大のビジネスモデル提案
- 自社製品の機能発揮のための技術サポート力

- ビジネス拡大の潜在性がある顧客との共栄狙う
- ビジネスモデル提案や技術指導を行うことで成長を促し、自社のロイヤルカスタマーを増加

中古機器による市場認知獲得



- 高品質な日・欧新台購入の資金余力は限定的
- ただし、市場拡大に応じ事業者も急成長
- 新台購入のハードルが高い中古で一定品質の実現を狙う事業者

- 日・欧の印刷機器を認めつつ、新台購入は困難
- 日・欧の中古品を活用したより高品質な印刷物の実現
- 自社事業の幅の拡大

- 【強みと評価されているもの】
- 機器性能(生産性・堅牢製)
- スペアパーツの供給体制

- 長期的に自社新台の購買可能性のあるプレーヤーからの市場認知獲得
- パーツ供給含め、中古機械の満足度を維持
- 新台購入余力のある顧客に対し、「中位の顧客育成型」としての関係性を構築

30

戦略実行の要諦(中国)

機器は環境、自動化への対応、サービスはダウンタイムの最小化ニーズへの対応が重要。

	提案	導入	アフターサービス
重点印刷企業へのサービス訴求型	機器性能及び中古転売時の魅力訴求 □ 機器性能の訴求(自動化、環境対応) □ 提案力のある販売ネットワーク確立(自社法人又は資本注入も一案)	顧客要求へのキメ細やかな対応 □ 細かな調整含めたエンジニア育成支援(立上げ時の機器調整などの要求対応) □ 現地での導入リードできるハイレベル人材の育成	即応性のあるトラブル、部品交換対応 □ ダウンタイムを最小化するサービス体制の確立 □ スペアパーツの供給体制の整備 □ 満足度を維持するサービスレベルの取り決め □ 機器開発に生かす、顧客ニーズの汲み取り
中位の顧客育成型	上位へ進出可能な顧客の発掘 □ 顧客候補との接点確立(メーカー主催のセミナー、展示会等) □ 顧客事業を拡大するビジネスモデル提案(機器導入を契機にビジネス拡大する絵を描き、提案可能な人員配置) □ 提案段階での機器仕様への正確な理解の醸成	技術サポート □ 導入時における現地パートナーとも役割分担の確立 □ 細かな調整含めたエンジニア育成支援(立上げ時の機器調整などの要求対応)	顧客接点の維持 □ 顧客内の技術者教育 □ ダウンタイムを最小化するサービス体制の確立 □ スペアパーツの供給体制の維持
中古機器による市場認知獲得	現地中古業者の活用 □ 現地中古取り扱い業者を通して、自社中古品の販売体制の構築	現地中古業者の活用 □ 中古取り扱い業者への導入等の技術的支援の実施(支援の度合いは新台販売との調整が必要となり、各社戦略に依存)	顧客の発掘 □ 新台購入ポテンシャル顧客の発掘(自社中古機の導入顧客を対象とした技術セミナーを開催する等により顧客発掘を行い、育成型戦略への転換を見逃さないこと)

31

トラブル事例(中国)

急な制度変更およびメーカーが意図しない導入、使用に起因したトラブルが多い。

	提案	導入	アフターサービス
政治的要因 (法制度、税制、政府の意向)	制度変更に伴う機器改良(H25P91) ・当該市場では、機器性能がある一定基準以上になると輸入税が優遇される制度が存在 ・この基準が急に変更され、基準を満たすために機器の改良を実施 値引き交渉(委員会) ・高額な税金に起因した激しい値引き交渉	通関時の慣例変更(H25P86) ・従来されていなかった重量検査が急速実施され、通関時の書類訂正による納入遅れ及び罰金が発生	スペアパーツの通関(委員会) ・スペアパーツの通関が厳格
経済的要因 (与信、支払い能力、為替)		L/C開設タイミングが遅延(H25P87) ・顧客は手数料を最小化するために、L/C開設を可能な限り遅く開設することを希望 ・一方で、納期を満たすためには、L/C受領前に工場出荷することが必要	導入後の信用力の担保(委員会) ・導入後の信用力担保に不安 ・悪質倒産も存在
社会的要因 (国民性、社会構造、購買要因)	代理店との関係(委員会) ・代理店との関係構築、維持が難 ・顧客の自社に対する評価が不安定	輸送時の煩雑な扱いによる機器損傷(H25P86) ・輸送や通関手続き時に、十分な梱包がされなかったこと起因した錆びを発見 ・機器の入れ替えを実施 顧客都合での納期変更(H25P88) ・一度合意した納期を顧客都合で変更され、在庫保管コストなど余計なコストが発生	非純正品利用による機器不具合(H25P86) ・導入時の試運転、トレーニング時には日本製機材を使用したため問題なく運転 ・その後、顧客が中国製機材を使用したことにより機器不具合が発生し、対策部品の送付やロス機材の補償のためコスト発生
技術的要因 (インフラ、顧客技術力)			不利な司法環境(委員会) ・トラブル発生時に司法への訴えを行っても、解決までに莫大な期間、費用が必要

32

Agenda

- 対象国サマリーと「シェア拡大の検討フレーム」
- 「シェア拡大の検討フレーム」適用事例
 - インド市場
 - インドネシア市場
 - ベトナム市場
 - 中国市場
 - **トラブル事例まとめとパートナー選定のポイント**
- 市場攻略の論点と戦術
- 【参考】対象国市場の今後の見通し

33

トラブル事例への対応方法検討

現地市場の情報源および施策実行の担い手の両面から代理店選定/運営は重要である。

	想定すべき問題点	対応すべき課題	
販売に関する問題点	- 販売に当たり現地政府とのコネクションが必要(ベトナム) - 特殊な階層社会に起因し、営業担当を見極めるのが困難(インド)	現地顧客事情を把握した上で、販売戦略を策定し、それを確実に実行	次頁詳述 代理店 ⇒代理店の選定/運営 自社 ⇒自社リソースを通じた対応 その他 ⇒上記以外の対応。 メーカー間での情報共有等
契約に関する問題点	- 顧客都合による余計なコストの発生(インドネシア、中国) - 日系機器への過度な期待に起因した、クレームへの対応が必要(インド)	- 過去のトラブル事例を踏まえた、契約時の責任範囲明確化(特に機器損傷等) - 契約時の機器スペック、運転条件等の確認	
導入に関する問題点	為替事情、顧客の経済状況に起因し、ファイナンスが組めない又は組めても支払い不能に陥る等の支払いに関する問題(インド、インドネシア、ベトナム)	当該市場におけるファイナンスストラクチャーの構築経験が豊富な人物の確保	
	急な制度変更起因した、余計なコストの発生およびリードタイムの長期化(中国)	制度変更情報の入手体制の構築	
	煩雑な通関手続きに起因して、納入リードタイムが想定より長期化(インド、インドネシア、ベトナム)	現地通関事情を把握した上で、余裕を持った納期を設定	
	未熟な港湾インフラに起因して、納入リードタイムが想定より長期化(インド、インドネシア、ベトナム)	現地インフラ把握した上で、余裕を持った納期を設定	

34

パートナー選定のポイント

新興国における機器販売のための、パートナー選定、運営のポイントは以下の通り。

	経営 	販売 	サービス 	人事・総務・経理 
チェック要件	□ トップ間の信頼関係が構築できているか □ 自社戦略・ビジョンについてトップ間でオープンに議論が出来るか □ トップのオーナーシップ、コミットメントレベルは十分か（販売製品ポートフォリオで判断） □ 顧客向けに自社と近い価値観を有しているか（例：納期遵守）	□ 顧客と接点はあるか、あるいは接点を確立できそうか □ 即応性のあるコミュニケーションが可能か □ 営業人員の提案型スキル・コミットメントレベルは高いか □ 販売面に関するパートナーのコミットは十分か □ 販売戦略は明確であるか。競合との差別化はできているか □ 販売管理のできる体制、人材を備えているか。販売実績は豊富であるか □ 与信体制を実施できる体制を担保できるか	□ 顧客とサービス接点はあるか、あるいは確立できそうか □ サービス人員のトラブル対応等のスキル・コミットメントのレベルは高いか □ サービスをリードできる人材を獲得できる見込みはあるか □ サービス事業戦略は明確であるか。競合と差別化ができていますか □ エンドユーザーからの評判は高いか	□ 従業員の雇用、育成、労務管理に関するノウハウを有しているか □ 企業運営において重要なリスク要因を抱えていないか

出所）NRI

35

Agenda

- 対象国サマリーと「シェア拡大の検討フレーム」
- 「シェア拡大の検討フレーム」適用事例
- 市場攻略の論点と戦術
- 【参考】対象国市場の今後の見通し

36

市場攻略の論点と戦術

市場の攻略の論点、それに対する戦術例を参考に、貴社の戦略策定にご活用ください。

	市場攻略の論点	論点に対する戦術例	参照項目
インド	● 外需起因で高成長、今後は内需も期待 ● 日系プレーヤーはハード、ソフト共に高評価 ● 過酷なビジネス環境の攻略が鍵	● 現地事情の情報収集(代理店or自社) ● 情報を基にした対応方針策定(自社) ● 対応策の確実な実行(代理店or自社) ⇒代理店の選定、運営が重要	● トラブル事例 ⇒P.14 ● パートナー選定 ⇒P.35
インド ネシア	● 現状日、欧新台の需要は限定的 ● 中長期的に需要拡大が期待 ● 中長期的な目線での市場攻略が鍵	● 顧客候補の発掘 ● 顧客の育成 ● 顧客との接点維持 ⇒他3ヵ国とは異なるアプローチが必要	● 戦略の方向性 ⇒P.18 ● 戦略の要諦 ⇒P.19
ベトナム	● インドと同じく外需起因で成長 ● 大手印刷会社は国営企業 ● 国営顧客の特殊性を考慮した戦術が鍵	● 欧系は営業でプル型、プッシュ型を使い分 ● 展示会、Drupe等で顧客接点獲得 ● 積極的な顧客訪問 ⇒接点獲得、維持、販売をバランス良く実施	● 欧系の強み ⇒P.23
中国	● 4カ国で最も成熟した市場 ● ハードは自動化ニーズと環境規制対応が鍵 ● ソフトは即応性のあるトラブル対応が鍵	● 先進国水準のハード、ソフト品質を提供 ● 現地市場ニーズを製品開発、サービス体制 ● 市場ニーズの先読みによる差別化 ⇒市場環境及び機器市場の先読みが必要	● 市場の展望 ⇒P.39

37

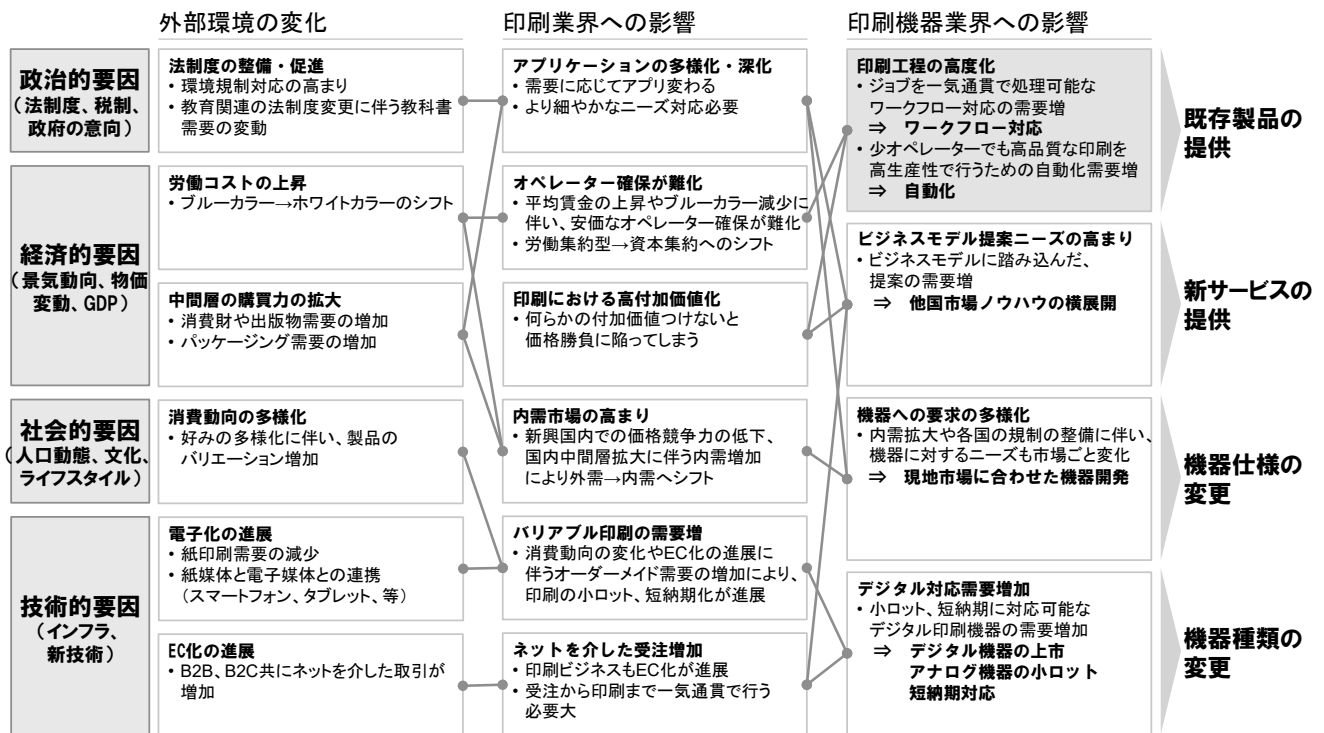
Agenda

- 対象国サマリーと「シェア拡大の検討フレーム」
- 「シェア拡大の検討フレーム」適用事例
- 市場攻略の論点と戦術
- 【参考】対象国市場の今後の見通し

38

【参考】対象4カ国の印刷機器市場展望

比較的容易に対応可能なものとして、印刷工程の高度化が挙げられる。



39

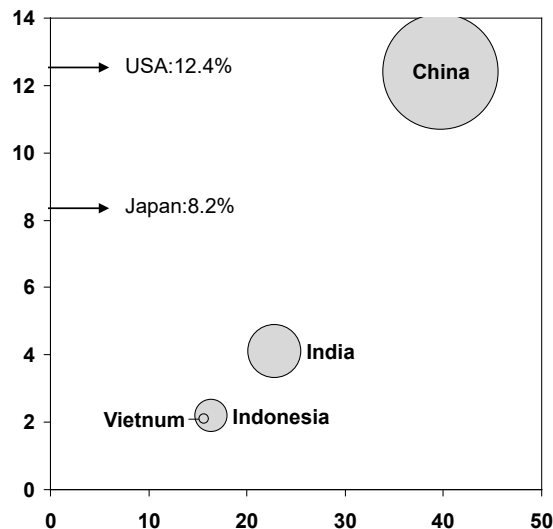
【参考】各国市場の今後の展望

高EC化率と賃金上昇を抱える中国を皮切りに、印刷工程高度化ニーズは進展。

平均賃金とEC化率(バブルサイズは2012年機器市場規模を示す)

各国市場の今後の展望

EC化率
≡ワークフロー対応ニーズ



平均賃金(非製造業、横浜を100としたときの各国首都の平均賃金)
≡自動化ニーズ

インド

・日欧新台の需要は外需向けの印刷のために既に存在
 ・国内中間層拡大に伴い、内需向けの高品質印刷需要が増加し、日欧新台の需要は更に増加
 ・インドネシア、ベトナムと比べて一人当たりGDPに対して平均賃金が高く、中国に続いて自動化の需要が増加
 ・自動化と同様に、ワークフロー需要も増加

インドネシア

・現状は外需向け高品質ジョブの需要小
 ・中間層の高拡大により、今後内需向け高品質ジョブの需要が増加
 ・ベトナムと同程度の時期に、自動化、ワークフロー対応需要が増加

ベトナム

・現状は外需向け高品質ジョブの需要が他国と比較的
 ・中間層の拡大により、今後内需向け高品質ジョブの需要増加も見込めるが、インド、インドネシアと比較すると内需のポテンシャルは小
 ・インドネシアと同程度の時期に、自動化、ワークフロー対応需要が増加

中国

・生産高の50%程度を占める重点印刷企業では、日欧新台が導入されており、4カ国の中で最も成熟
 ・平均賃金が高く、既に自動化ニーズが存在
 ・EC化率は米並みに高く、プリ〜ポストまでを扱うワークフロー対応ニーズも存在

出所) MUFG「アジアオセアニア各国の賃金比較2016年5月」

40

第3章 欧州メーカーを念頭においたアジア新興国市場 シェア拡大のための戦略について

3.1 インド市場

3.1.1 市場サマリー

インドは人口約13億人を抱える大国であり、近年の経済拡大も相まって印刷市場の成長率は2007年から2011年の11%には及ばないものの、2012年から2017年にかけては7%の成長を予測している。米国、欧州、日本などの先進国はIT化等の影響により印刷市場の縮小が続いているが、インドでは2017年には293億400万米ドルへと成長する見込みである。印刷物の売上は、下記のグラフから、市場推移の背景には経済成長による中間層における消費財等の購買力向上により、パッケージ印刷の規模、成長率が高いことが見て取れる。また、近年の識字率向上により、出版分野の成長も見込まれている。

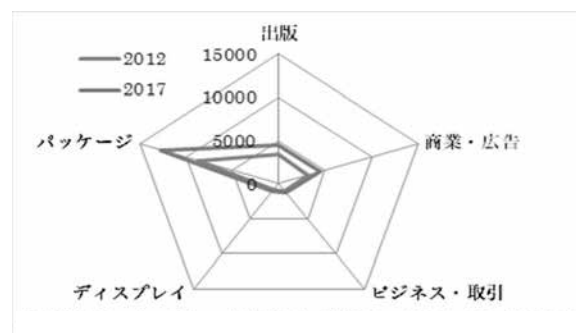


図 3.1 インドの印刷売上（2012-2017、百万米ドル） 出典：全米印刷機材業者連合会（NPES）

現在の印刷物の工程別生産設備は、オフセット印刷機を中心に、フレキシ印刷機やデジタル印刷機も増加している。これらの市場は2012年から2017年にかけて、512百万米ドルから681百万米ドルに増加し6%の成長を予測している。市場の特長としては、特にオフセット輪転印刷機の割合が高くなっている。また、GDP/人が小さいため高性能な新台の購買力が弱く、中古市場が発達していることから、印刷会社や印刷工場が購入する機械は、ドイツや日本からの中古機の占める割合が大きいのが実情である。

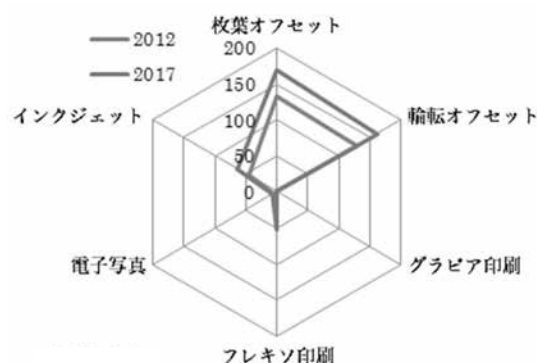


図 3.2 インドの印刷産業機械売上（2012-2017、百万米ドル）（出典：NPES）

インドの印刷会社は、大手、中小零細を含めると約 15 万社存在するが、現状で販売のターゲットになり得る 15,000 社については下記の三つのカテゴリーに分類される。

① 上位セグメント（約 500 社）

印刷品質の向上により、欧米、豪州などの英語を標準語とする国からの印刷業務の受注も増えている。印刷資金力と技術力を持つ一部の大手印刷会社が該当する。日本、欧州の新台を設置し、高品質・高印刷を実現している。

② 中位セグメント（約 2,500 社）

資金力が十分でないため、中規模の印刷会社が購入する機械は中古機が占める割合が大きい。中古機と新台の混合の設備を導入している。ただし、自社の技術力は弱い、市場に応じて将来的な成長が期待できる。

③ 下位セグメント（約 12,000 社）

中古設備が中心であり、技術レベルも未熟である。中長期的には顧客の育成、掘り起こし戦略が必要である。現状では日本、欧州系のプレイヤーのアプローチ対象外となる。

3.1.2 顧客動向と日・欧の強み

インドは広大な国土を有するため、港湾や内陸交通のインフラ整備が遅れている。そのため、機械等に問題が発生した場合のスペアパーツの供給や修理に時間が掛かってしまう。一方で、大手印刷会社は国外からの印刷受注もあり、高品質印刷を実現する必要がある、海外メーカーの製版、印刷、製本設備を導入しているが、地域によっては今なおインド特有の階級制度が残っているという現実や社会全体の職業教育が遅れていることから、海外の設備仕様を満足に運用できる現場技術者が不足している。また、資金力が潤沢ではないためメンテナンスに大きな費用を掛けられないというジレンマもある。

日系の印刷産業機械メーカーの商流は、現地代理店、特約店と契約し、情報収集や顧客に対する定期訪問を行っているケースが殆どである。販売体制については、提案力があり印刷業界のフィールドでの経験や人脈がある優良代理店を見つけることが必須である。欧州の印刷産業機械メーカーと比較して、高機能性や高堅牢性、スペアパーツの供給体制、メンテナンスコストにおいて評価を得ており、既存顧客の次期購入意欲も高い傾向にある。中古機についても同様の理由により、高評価を得ている。一方、アフターサービスについては日本から技術者が出張ベースで出向くことが殆どであり、古くから現地法人化や自社資本代理店にて対応している欧州メーカーと比較すると、即効性のあるサポート対応というところでは弱い。したがって、現地代理店とともに現地のエンジニアを育成し、機械の調整やトラブル対応を含め現地体制の確立が必要である。

今後、日本製の印刷産業機械のシェアをさらに拡大するためには、現地代理店との信頼関係を構築するとともに、メーカー主催のセミナー実施や展示会への積極的な参加を行い、既存顧客が増えてくれば、欧州メーカーのように自社法人や資本注入の検討も一案できる。

3.1.3 戦略の方向性

(1) 期間別戦略

イ. 短期戦略

販売のターゲットとなり得る印刷会社 15,000 社のうち、資金力のある上位 500 社が主なターゲットとなる。この市場は欧州勢が既に確固とした地位を築いているものの、インドにおいては一般的に日本ブランドへの信頼感は強く、中古市場においても高い評価を得ていることから、ビジネスモデルの提案や技術指導を含むサービス訴求が欧州勢に対しての差別化と今後のシェア拡大への鍵となる。しかし、欧州系プレイヤーと異なり、日系各社の殆どは現地法人を持っておらず、現地代理店と戦略を如何に共有し実行に移せるかという課題が残る。また、インドのオペレーターの技術力は一般的に高いとは言えない状況であり、印刷業界団体からも技術力向上のための協力を要請されるケースが少なからずある。ヒンディー語と英語以外に約 20 の準公用語が使用されていることや、トレーニングへの対価を支払ってもらえないケースが多いことも対応を難しくしているが、インドの印刷業界の発展のみならず、顧客の囲い込みのためにもトレーニングは欠かせない。ただし、現地リソースをうまく活用し小規模な研修から始め、徐々に規模を拡大することが望ましい。

ロ. 中期戦略

成長率の高い他の新興国が辿ってきた道と同様に中位の顧客についても戦略に組み入れる必要がある。この層には将来的に上位セグメントへ食い込むべく高品質、高効率を推進している事業者を含んでおり、現在は資金的に新台の購入はできないが、市場拡大に応じ一部は急成長してくると思われるため、客先の潜在的な将来性を見極めることで共栄を図る必要がある。また、資金問題についてもファイナンス会社との協力関係を作るなど間接的にでもサポートを検討する。

(2) セグメント別戦略

イ. 上位セグメント (3%/500 社)

高品質を要求される輸出向けを含む単価の高い仕事に対応するために、ハイスペックの機械を要求されるケースが多い。また、新台だけでなく、程度の良い中古機の導入も続け効率的な投資を行う顧客も少なくない。日系メーカーには機械の保有コストの低さ（欧州製に比べて故障率が低く、故障した時の修理費も安い等）を期待する顧客が多く、これが多くの日本製中古機がインドで稼働している理由の一つにもなっている。中位以下のセグメントでは販売管理費の安い中古業者との競合となることから、日系メーカーが中古機を販売する場合はこのセグメントが望ましい。

ロ. 中位セグメント (17%/2,500 社)

一般的には輸入機を購入できる顧客は限定されることから、効率的にマーケティングを

進めるためには対象を選別しての対応が必要となる。また、中位でも上位との差がまだ大きいと分類される顧客については、資金的な問題から中期的にも輸入新台の導入は困難と考えられるが、顧客ニーズをよく理解することで、既設中古機の生産効率アップのためのアップグレード需要がないかを検討する。

ハ. 下位セグメント（80％／12,000 社）

日系メーカーにとっては対象となる顧客はさらに限定されるが、E-business を活用する等でニーズの掘り起こしを進める。

3.1.4 戦略実行の要諦

上位顧客については、サービス訴求による欧州勢との差別化がポイントとなるが、そのためには提案力のある販売ネットワークの確立がポイントとなる。代理店との信頼関係強化や共栄するための支援制度等、中長期的視点から現地法人設立や代理店への資本注入も視野に入れることが望ましい。何れにしても、日本の方針を徹底させ、顧客要求へのキメ細やかな対応を行うためには、インドの文化や習慣、商慣行を理解したうえで、現地側が能動的に動いてくれる体制づくりが必要である。そのうえで、細やかな調整を含めたエンジニアの育成や、現地で指導もできるハイレベルな人材育成支援を進め、さらにはスペアパーツの供給体制や即応性のあるトラブル対応体制および満足度を維持するサービスレベルの取り決めを行う。また、市場の要求に過不足のないスペックの機械等を適切な価格で供給するために、顧客ニーズのフィードバックを行う。

中位顧客については、メーカー主催のセミナーや展示会を通じて顧客候補との接点を増やすことで上位へ進出可能な顧客の発掘を進め、顧客事業を拡大するビジネスモデルを提案（機械の導入を契機にビジネスが拡大する絵を描き提案できるような人材を配置）する。このためには、提案段階での機器仕様への正確な理解の醸成が不可欠であり、戦略導入時における現地パートナーとの役割分担が不可欠である。また、一度作った顧客との接点を維持するためには、顧客内の技術者教育や最新情報提供を継続することが必要である。新台導入が資金的に現状では困難な顧客層については、育成型戦略が適することから自社中古機ユーザーを対象とした技術セミナーを実施し、顧客発掘を行うとともに、印刷品質や生産効率向上のためのアップグレード提案を行う。

3.1.5 戦略実行上の留意事項

日本の印刷産業機械の製造者がインドに輸出する際には、この国が発信する情報や規制、市場特有の動向を的確に把握し、適切に対応することが重要課題となっている。

留意すべきインド市場の印刷産業事情

- ・ 広大な国土と多言語の必要性から、約 150,000 社（従業員は約 200 万人）の印刷会社があり、政府も経済特区を新設したり、中小企業向けにインフラ開発と印刷部門をサポートす

るスキームの取組みに援助をしているが、95%は10人ほどの従業員の会社である。

- 広大な国土のため、物流、通信などのインフラの整備が不足し、同業者との仕事の交流が難しく、地域ごとに小さな印刷会社が乱立し、それぞれができる範囲の仕事をしている。また、印刷会社は首都デリー、商業都市ムンバイやチェンナイ、コルカタなどの大都市に集中している。
- 大手の印刷会社は、外国の機械を使用し、英国からのハブとして受注や欧米からの辞書、聖書、書籍、カレンダーなどの受注もしているが、中小の印刷会社は最新の印刷関連技術の導入が遅れており、大手の会社からの下請けができる技術・設備を持っていない。これは、印刷産業が完全な「装置産業」であり、印刷関連機械を導入する費用を負担できる会社はわずかであり、地方の小さな印刷会社はとても手が出ない。ところが、インドでは分業しての相互依存体制があまり育たず「下請け」という業態が発展しない。また、欧米のIT産業をインドの技術者が支えている一方で、未だ文盲者も居たり、階層社会の名残もあり、社会全体の職業教育も遅れているので、印刷現場の技術者が不足している。
- インドの印刷市場は零細、小企業、中企業、大企業と言うカテゴリーに分かれているが、およそ90%~95%は中小企業に属している。これらの印刷業の大半は、資金的制約から、市場で生き残るためには中古機を使用しないと採算が合わず、ドイツ、日本から多くの中古機を輸入している。インドの中古機の関税率はまだ低く、これが中古機の大量輸入をサポートする形になっており、巨大な市場を形成している。
- インドの印刷市場は国内需要の増大と外国からの受注増はまだ続き、その先も経済の発展と、英語力、IT大国の強みで、外国からの受注が期待でき、インド印刷産業の発展のためには、通信、物流、人材育成などのインフラの整備、先進国の機材や技術、品質管理手法の導入、マーケティングの交流などが求められている。

全体的に過酷なビジネス環境に対応する留意事項・事例

<提案段階>

- 輸出に際し、適用される可能性のある法規制
 - 製品安全：2012 電子・情報技術製品（強制登録義務要求）指令
 - ：インド基準局法
 - ：インド基準局規則
 - 環境：環境保全法
 - ：電気電子機器廃棄物管理と取扱いに係る規則
 - ：有害物質の製造、保管、輸入に関する規則
 - ：有害廃棄物（管理、取扱い、越境移動）規則
 - 梱包：2003 年植物検疫法
 - 省エネ規則：省エネルギー法
 - 関税：関税法
 - ：関税率法

：関税評価規則

：関税率規則

※上記税制は、州により異なったり遵守の要否が不明なものもあり実施時は確認が必要。

また、規制は適用品目や許認可でなく自己登録の義務化のものもあり注意が必要。

- ・交渉相手の選択

インドだけの問題ではないが、意思決定者を見定めないと決定と実行が有効に行われない。依然として根強く階層社会は存在し、異なる階層のスタッフとのコミュニケーションが取れない。逆に上手くやるとことのほかスムーズに行くこともある。

<導入段階>

- ・L/Cに判断しづらい条項が含まれていることが多い。その場合はしっかり条件変更を申し入れ、削除、変更を求める。

- ・サンプルなどで品質判断基準を定めておく。基準が定かでないとなりが完璧と思ってもクレームが付けられ、支払いや、立会、出荷の遅れとなり多くの損害を被る。

- ・与信、支払い能力、金融事情

インドルピーに対し金利の低い日本円ゆえ、長期ユーザンスを求める事例が多く、また、L/Cを開発しようにも、与信能力、資金力の低さより銀行への与信審査のハードルが高く、担保差し入れができなかったりと頭金を送金してもその後のL/C開設が遅れたり、できなかったり最悪無効となることもある。ファイナンスを起用したり、多角的ビジネスを営むグループであっても、印刷会社をリストラして倒産させたりもある。様々な理由を付けたリ、回答無視などで結局現地での交渉を余儀なくされる。支払い遅延、条件変更等膨大な時間、費用を掛け、長期在庫で出荷が遅れたり、できなくなるケースも多い。

※相手には予め、各付けの高い上位銀行でのL/C開設を義務付ける必要がある。望むとおりの条件にならない時は、商談不成立を覚悟する必要もある。フォーエイト（遡及権なし買い取り）と言う取引もあるが、引き受け手や、金利+手数料が高くなり、売価への転嫁もなかなかできない。分割払いの場合も、できればパスワードを入力しないと作動しない設定をし、入金後にパスワードを連絡するなどの措置が講じられれば抑止力になる。

- ・機械現地到着までの責任範囲

通常2カ月程度で客先到着予定が、用船、現地港湾事情、通関手続き、税金支払い遅延等で6カ月位掛る場合もある。また、陸送、荷卸し、保管状態も悪く、到着後、機械の損傷、錆の発生等で修理交換が必要となるケースも多い。結局、相手先はメーカー負担での処置を要求してくる。

※予め責任範囲を可能な限り明確に定めると、梱包過程の写真や内容を記録として保存しておくことも有効である。

＜アフターサービス＞

- ・カタログ上のスペックに異様にこだわる場所もあり、最高速度などいかなる条件環境下においても達成できるものと主張してくる場合がある（内々では重々理解されているのかも知れない）。商品販売時の説明や仕様書の作り方には注意が必要である。
- ・複数台順次納入や長期ユーザンスの場合も、あらゆる理由を付け、支払いを遅延してくるケースもあり、代理店を通しての交渉では埒が明かず、現地での直接交渉で場合によっては条件変更のみで解決することもある。

※要求、主張はしっかりされるので、曖昧にせずに交渉し記録化をすることが必要である。

3.2 インドネシア市場

3.2.1 市場サマリー

インドネシアは約 13,600 の島、300 余の民族から成る多民族国家で、ジャワ語、スンダ語をはじめ約 250 の地方語が話されていると言われているなか、インドネシア語が公用語として使用されている。以下に、インドネシアの基本概況を示す。

表 3.1 インドネシアの概要

項目	データ
面積	191 万 931 平方キロメートル（2014 年、日本の 5.1 倍）
人口	約 2 億 5,500 万人（2015 年、インドネシア政府統計）
実質 GDP 成長率	5.0%
名目 GDP 総額	888.49（10 億 US ドル）
一人当たりの名目 GDP	3,531（US ドル）
消費者物価上昇率	8.4%
失業率	5.9%
印刷市場	5,671.2US ドル（2013 年）
印刷市場年平均成長率	11.2（2012 年-2017 年）
識字率	92.6%

参考：日本貿易振興機構、日本印刷新聞社

近年のインドネシア全体の産業生産は成長を継続しており、特に 2001 年以降の成長度合いが著しいことが確認できる。以下にインドネシアの GDP の推移を示す。

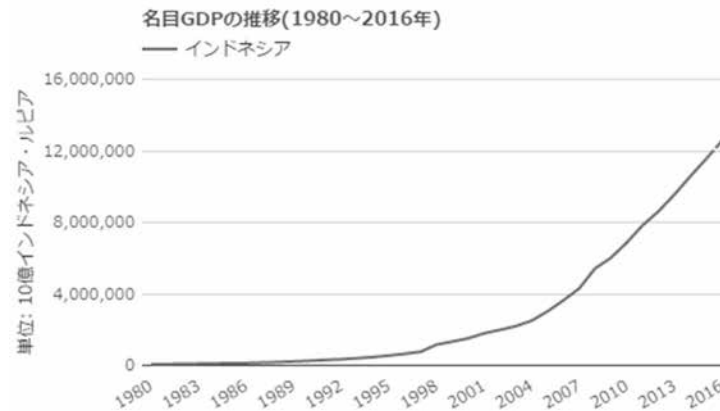


図 3.3 インドネシア名目 GDP の推移

参考:世界経済のネタ帳

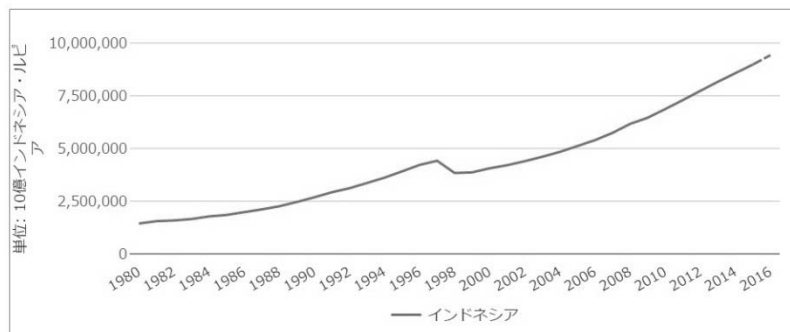


図 3.4 インドネシア実質 GDP の推移

参考:世界経済のネタ帳

インドネシアの印刷市場の概況は、2012年の生産量が53億USドルであったのに対し、2017年には91億USドルに成長すると見込まれている。これまでは、作業者コストが低いことにより印刷物の輸出で高い競争力を保っていたが、近年は物価上昇に伴った賃金の高騰により、他の東南アジア諸国（ベトナム、スリランカなど）に対する競争力が低下してきており、印刷産業は外需から内需指向へと変わってきている。

このように内需中心の成長のため、短期的には高品質な印刷への需要は小さいものの、経済状況の改善、都市化の加速、教育レベルの向上に伴い、出版分野の成長は顕著で、2012年から2017年において、14.9%と全項目の中で最も高い成長が見込まれている（インドネシア政府が児童に対する教科書配布の強化の政策を打ち出しているようであり、今後大きく期待できる。）。中間層の増加が、教育関連書物、専門書、ビジネス書、技術書などへの需要も増加しており、中長期的には、日欧新台への需要は増加の傾向をたどるとみられている。

さらに、全体の経済状況の改善により、商業印刷物や広告・宣伝への需要も高めている。パッケージ分野も2012年から2017年まで13.2%で成長し、印刷産業の中で2番目に高い成

長率と規模を有している。出版物と同様に経済状況の改善と都市化がパッケージへの需要を拡大させると予想されている。

印刷産業機械分野に関しては、2012年から2017年にかけてすべての分野で成長が見込まれており、中でもオフセット枚葉印刷機が引続きもっとも大きな割合を占め、2017年に印刷産業機械分野合計のうち27%を占める見込みである。

ただし、急増する貨物取扱量に対する港湾のキャパシティ不足や未熟な港湾インフラに起因する慢性的な納入の遅延および、政府方針に左右される出版分野の需要は不確実性が大きく、中国製の安価な非純正パーツが流通するなどの問題は継続するであろう。内需牽引の市場であり、日欧の新台の需要は短期的には限定的であると言わざるを得ない。

※ 生産量、成長率等データの出典はNPES

3.2.2 顧客動向と日・欧の強み

インドネシアの印刷業者が抱える難点として、市場が内需中心であるため、一部の大手印刷会社を除いて、印刷物の品質よりも価格が重視されることにある。また、港湾インフラの整備が充足され製品輸送品質やリードタイムの安定、機器調整等の技術的サポート、印刷物に適した機器の微調整等の充実したサポートを希望している。機械等の導入後のアフターサービスに関しては、メンテナンスの費用の最小化、ダウンタイムを最小に留めるための自国内でのスペアパーツ入手、機械等を最大限活用するための知識の獲得を求めている。

日系の印刷産業機械メーカーの商流は、インドネシアの現地販売店との販売契約を締結しての販売展開であり、欧州系メーカーに見られる自社現地法人設立や現地代理店への資本投入は少ないようである。機械等の導入は、日本のメーカーから技術者が出張ベースで現地を訪問するのが主流であり、現地代理店や特約店のサポートは欧州系メーカーに比べて弱い。アフターサービスに関しては、現地代理店、特約店がカバーするケースが多い。

欧州系の印刷産業機械メーカーの商流は、自社現地法人または資本投入された現地代理店が、新台と中古品の双方を取扱う。現地メーカーの人員が中心となった導入で、本国からはサポートのみとなる。アフターサービスは、高価ではあるが現地代理店サービスと安価な現地フリーランスエンジニアによるものの2通りを利用している。

日系メーカーは、機械等の高い生産性と堅牢性が高く評価されており、これが中古機市場での評価にもつながっている。アフターサービスの質も高く、次回購入時に大きく貢献していることが強みとして現れている。一方、弱みは、代理店や特約店の機械等に対する知識が低く、提案時の魅力訴求が未熟であり、またこれらに対する販売戦略の浸透が困難なことである。導入時におけるトラブルに対する対応力も不足しており、アフターサービスもスペアパーツの供給力を含めて評価が低いようである。

欧州系メーカーは、高い知名度に伴って印刷会社からの引き合いも多いが、最近の自社現地法人や資本投入された現地代理店の規模縮小により、機械等の提案も縮小傾向にある。自社人員派遣による導入で即応性のあるトラブル対応、調整等の細やかな対応は高く評価されており、現地代理店サービスと現地フリーランスによるアフターサービスを使い分けることが可能であるが、前述の規模縮小によりアフターサービスが手薄になってきているようである。

日系メーカーとしては、機械等の高い生産性、堅牢性、導入時から稼働後の高い評価を通して、市場の攻略を進めることが肝心であると考ええる。また、アフターサービスの体制の充実にも重点を置くべきである。

3.2.3 戦略の方向性

インドネシアにおける戦略の方向性を、印刷会社を上位セグメント、中位セグメント、下位（中古機）セグメントに分割して以下に解説する。

上位セグメント

資金力、技術力の双方を持ち合わせた一部の大手印刷会社がこの上位セグメントに該当し、全体の一部の大手印刷会社が対象である。オペレーターも多く技術力も高く、日系・欧州系の新台導入の関心が高く、高品質、高生産効率の機械等のニーズが高い。

高い技術を駆使した印刷を実現しており、ダウン時の迅速なサービス対応や短納期のスペアパーツ供給が要求される。また、機械等の導入時の最適な調整はオーダーメイドのニーズに対する対応力も要求される。

このセグメントへの戦略の方向性として、機械等の性能や中古機として転売する際の価格を販売時に訴求することで販売促進が可能である。なお、導入後のトラブル対応力を高め、継続的に機械等の性能を発揮できる現地体制を確立することが大切である。

中位セグメント

資金力が潤沢でなく、中国系機械の新台または中古機を使用しているが、中長期的には日系・欧州系メーカーの新台導入の可能性を持っている。高品質の印刷を行うだけの技術力は持ち合わせていないが、将来的には上位セグメントへの参入に向かっている印刷会社が対象である。

自社のオペレーターの技術力の向上とともに、将来的なビジネス拡大、高品質な印刷の実現に向けてのニーズを持っているので、品質と価格のバランスがとれており、自社製品の機能発揮のための技術サポート力の充実が強みである。

このセグメントへの戦略の方向性として、今後将来のビジネス拡大の潜在性を認識し、ビジネスモデル提案型、技術指導型の営業を行うことで成長を促し、ロイヤルカスタマー化を狙うことが可能である。

下位（中古機）セグメント

中古機を使用している印刷会社が中心で、品質の高い日系・欧州系の新台購入の資金や技術レベルも未熟である印刷会社が対象である。現在は日系・欧州系メーカーのアプローチの対象外といえる。

日系・欧州系の印刷産業機械の実力は認識しているが、新台購入は困難であるため、中古機を最大限活用して高品質な印刷を行い、事業の拡大を図っている。中位セグメントと同様、機械等の生産性、堅牢性、アフターサービスやスペアパーツの供給体制の充実が強みであるだろう。

このセグメントへの戦略の方向性として、現状は中古機の最大活用により満足度を維持し、将来長期的に中位セグメントに対しての認知度を高めることにより、中位セグメントと同様の戦略を持つことができるであろう。

3.2.4 戦略実行の要諦

基本的に外需指向から内需指向へと変化しつつある市場であるが、内需でも高い品質が求められる印刷分野はある。ジャカルタ市内の大型ショッピングモールには欧米、日本の化粧品店が出展し高級志向のパッケージングが並び、これを追従する国内化粧品の高級パッケージ需要が見込まれる。これらは現在上位層の仕事であろうが、いずれ中位層が一部仕事を取り込む図式になろう。一方、需要の大きな教科書は現在品質が求められていないが、一人当たりの GDP が高まるとともに、その品質も高いものが求められる時代は到来する。各セグメント層に分け次のとおり戦略を立てる。

上位セグメントに対する戦略

- 欧州機と比較して価格面での優位性を示すことよりもむしろ、品質性能、生産能力、信頼性を訴求する。
- 現地で信用力のある販売代理店を設定し、代理店とともに見込み客への営業訪問を数カ月に1度の頻度で継続し、上位層見込み客から信頼を得る。
- 成約後の納入設置は日本からの技術員を派遣し完璧な立ち上げを約束する。
- 推奨在庫部品をリストアップしお客様に購入をお願いする。
- 欧州メーカーに比較して地理的に近い点をアピールし所謂技術巡回サービス等のバックアップ支援を打ち出す。

中位セグメントに対する戦略

- 価格面を前面に出す。これらの中位層への増設、買い替えを視野に戦略的なプライス政策で臨む。
- 必要な機能を絞り、見込み客のターゲットとする品質、生産性にマッチングした仕様での個別対応。中位客を将来の上位層に育てる戦略。
- 可能であれば、代理店にコンサイメントベースで部品を供給し現地での緊急部品供給が万

全な体制であることをアピール。

- 上中下位層で最も注力すべき販売ターゲット先が中位層である。現状内需指向では高い品質が求められず高級印刷機材の販売は限定的であるが、将来品質面でニーズが高まることは考えられる。この時の受け皿が現在の中位層であり、現在よりパイプを太く強化し将来の上位層に育てることを考える。

下位セグメントに対する戦略

- 新台代理店とは別チャンネルを複数開拓。中古機に注力。
- メーカーによるオーバーホール機は下位層にとり割高と映る。主に日本国内からの下取り機はオーバーホールをせず、現地の技術力のある中古再生業者への転売販売を進める。
- メーカー純正部品を使用することは現地での販売アピールにもなるので、中古業者には一定の値引率で部品を供給する。

3.2.5 戦略実行上の留意事項

- ① インドネシアは政権が不安定であり、また宗教はイスラム圏であることから、経済の先行き懸念と治安に不安がある。2017年1月現在、同国でのテロ等の重大な事件の懸念はないが、バングラデッシュ邦人犠牲の件もあり、イスラム教徒が多数を占める国では十分に留意が必要である。技術支援等でも長期間の出張は避け、効率的に短期間で完了する出張が望ましい。
- ② 決済は長期ユーザンスが必要な場合はフォーフェイティングを活用しリスクを極力回避する。
- ③ 船積みに関して留意すべき事項は使用するコンテナの種類である。基本的にライセンスを有さない会社は輸入できないが抜け道はある。輸入許可証を有するフォワーダー会社に委託することになるが、コンテナサイズにより現地で発生する経費に大きな差が生じる。現地でのコンテナ取扱い請求額は20フィート83万円に対し、40フィート116万円である。売り先の確定していない中古機等、急ぐ必要のない貨物は可能な限りまとめてコンテナ詰めすることが現地での経費削減に繋がる。
- ④ 日本ーインドネシア間の特定原産地証明書の発給を受ければ特恵関税適用により現地関税がフリーになる。通常5%の印刷機械等の関税が免税されることはバイヤーにとって大きな恩恵であり販売促進にも繋がる。これは東京商工会議所発行の原産地証明書ではなく、日本商工会議所が発行するもので日本と各国との個別の協定で都度判定依頼が必要である。

3.3 ベトナム市場

3.3.1 市場サマリー

ベトナムは人口8,960万人を抱え、国内総生産（GDP）は1,522億米ドル（一人当たり3,790米ドル）の経済規模を持つ国である。2014年から2017年にかけては内的、外的需要の拡大から年平均6.3%の成長が見込まれる。

ベトナム印刷市場は 2012 年から 2017 年にかけて 4.2%の成長率が見込まれると言われており、その結果、金額ベースでは 9 億 1,950 万米ドルから 11 億米ドルへと拡大していく。この急激な伸びは中国での事業コストの上昇などから比較的成本の低減が可能なベトナムへ製造業が移行し、増加しているためである。つまり、ベトナム国内の輸出製造業への海外からの投資と外需対応への強化により、2012 年から 2017 年において貿易は急増する見込みである。また、別の統計でも、ベトナム印刷産業の成長は今後 10 年間、約 10%増で進むと見込まれている。

印刷物の売上は、パッケージ印刷が規模、成長性ともに大きく、2017 年には、パッケージ印刷の売上が全体の 51.2%を占める 5 億 7,760 万米ドルとなると見られている。このパッケージ印刷は成長率としても 5.9%という高い水準が見込まれており、中でも段ボール印刷が 3 億 710 万米ドルと大きな割合を占める。パッケージ印刷の次に売上が高くなると予想されるのは出版印刷である。2012 年から 2017 年にかけて、雑誌印刷は 5,280 万米ドルから 6,880 万米ドルへと 5.4%成長し、新聞印刷は 9,870 万米ドルから 1 億 1,900 万米ドルへと 3.8%成長すると予想される。

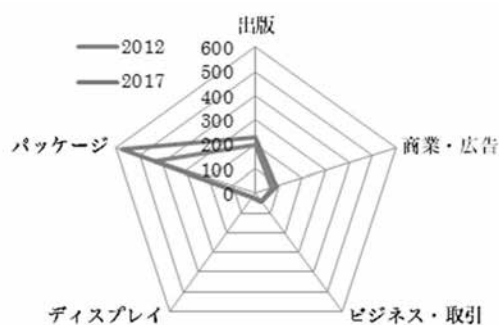


図 3.5 ベトナムでの印刷売上 (2012-2017、百万米ドル)

印刷産業機械の売上は 2012 年から 2017 年までの 5 年間で 5.1%成長し、2,080 万米ドルの市場へと成長する見込みである。枚葉オフセットが最も大きなシェアを占めるが、年平均成長率が最も高いのはインクジェット機の 2.2%である。また、一人当たりの GDP が小さいため、購買力が弱く、中古機市場が発達しており、ユニット数ベースで 7 割が中古機である。

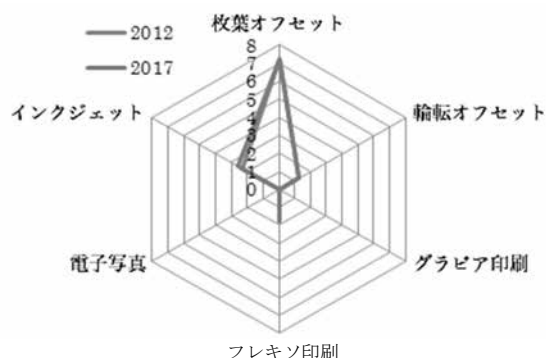


図 3.6 ベトナムでの印刷関連機械売上 (2012-2017、百万米ドル)

ベトナムでは印刷会社は 500 社以上、約 40,000 人が従事している。ほとんどの大規模会社はハノイとホーチミンにあり、中小企業の印刷会社は全国に散在している。ベトナムの印刷産業の特長は国営の会社が多く、またその規模も大きく、生産量も多いことである。

※ 生産量、成長率等データの出典は NPES

ベトナムの印刷会社をセグメントに分けると 5%が上位となる。上位セグメントは主に国営の大手印刷会社であり、日、欧の最新鋭を設置し、欧米向けに高品質、高生産性を実現している。また、機械等の購入において意思決定者との関係構築が重要となる。中位セグメントは、具体的な割合は不明だが、資金力が十分でなく、中古、中国系の機械等が中心であり、自社技術力が弱い、市場に応じて将来的な成長が期待される。下位セグメントは、中古設備が中心であり、技術レベルも未熟である。現状、日系、欧州系メーカーのアプローチの対象外なので本稿では取り上げない。

3.3.2 顧客動向と日・欧の強み

ベトナムの印刷会社に機械等を販売するにあたり、様々な課題・要求を考える必要がある。上位セグメントは、機械等の購入にあたり、欧米向けを意識するので品質を重視し、また機械メーカーとの信頼関係を大切にす。その一方で、全体的に、機械等の導入については、機器調整等の技術的サポート、印刷物に応じた機器の微調整などの、製品導入時のサポートを希望される。アフターサービスにおいては、メンテナンスコストおよびダウンタイム最小化のために、自国内でスペアパーツの入手を希望する。また、機械等の性能を最大限活用するために必要な知識の獲得が課題である。

日系のメーカーの商流は、現地代理店、特約店を利用する傾向があり、最大シェアを持ち、かつその輸出量は年々増加する傾向にある。機械等の性能、操作性、転売価格は一定の評価を獲得している。機械等の導入においては、日本にいるメーカー技術者が出張ベースで導入サポートとなり、代理店、特約店サポートは欧州メーカーに比べ弱くなる。アフターサービスは、代理店、特約店がサービス含め対応している。日系メーカーに対しては、価格、アフターサービスへの不満が多い。

欧州系メーカーと比較すると、日系メーカーの強みは、価格競争力が高いことであり、また関税においても優遇制度が適用されることにある。さらに、稼働後の評価が高く、顧客の次回購入意向が強い。その一方で、日系メーカーの弱みは、代理店、特約店の限定的な製品知識により、提案時に自社製品の魅力訴求が未熟であること。また、代理店、特約店への販売戦略の浸透が難しいことにある。機械等の導入においては、現地における導入対応力が不足しており、立上時のトラブルや細かな要望への対応が難しい。また、スペアパーツの供給を含め、アフターサービスが低評価である。

日系メーカーと比較すると、欧州系メーカーの強みは、提案において、顧客訪問、セミナー、展示会、drupa 招待等を利用した、知名度の向上、顧客との信頼関係構築に積極的であることが挙げられる。機械等の導入においては、自社人員派遣による、即応性のあるトラブル対応および調整等細やかな要望へ対応することである。アフターサービスにおいても、サービスが高品質である。その一方で、アフターサービスが高価格であることが弱みである。

全体的に、日系は欧州系と比較すると、価格含め機械等に対しては一定の評価を獲得している。その一方で、対顧客部分で欧州系に遅れを取っている。

日本メーカーとしては、第一優先として、まずは上位セグメントの大手国営印刷企業を販売ターゲットとして、以下の点を日本メーカーの戦略ポイントとして、市場攻略を進めるべきと考える。

- ・最新の機械等および技術の提供（価格的な妥協で、旧来のものの提供は避ける）。
- ・技術サービス重視（納入、立上げ、稼動までの立会いと、定期訪問による確認）。
- ・長期的な関係を前提にした相手印刷企業との関係構築のため、長期的視野にたったパートナー（現地代理店）選び。
- ・日本語または英語が堪能なベトナム人スタッフの確保。

一方、欧州メーカーも積極的に進出を図っており、そのブランド力も大変強いものがある。日本メーカーは上述した戦略ポイントを強みとして、欧州メーカーとの差別化を図り、市場攻略していくべきである。

3.3.3 戦略の方向性

上記に記載したセグメント毎の戦略の方向性および成長分野について解説する。

①上位セグメント(5%)：サービス訴求型の新台提案

ほとんどは国営大手印刷会社であり、その動向は、資金力を持ち、機械メーカーとの信頼関係を重視する。欧米向けの仕事に対応するため、高品質、高生産効率の機械等ニーズが高いことから、日、欧の新台導入の関心が高い。また、日、欧の新台を扱うための技術力のあるオペレーターが多い。その他のニーズとして、故障時のサービス対応の良さ、スペアパーツが短納期であること、機械等導入時の機械調整へのオーダーメイドでの対応、中古市場での高評価がある。

これらのニーズに対する日系メーカーの強みの切り口は、機械等のブランド力および中古市場における高評価である。その一方で、欧州系に対抗するためには、欧州系の強みである、顧客接点の強化、即応性のある顧客対応、スペアパーツの供給体制の充実が必要であり、サービス訴求型に注力する必要がある。

上記を踏まえた戦略の方向性は以下となる。

- ・ 顧客訪問、展示会招待を積極的に実施。
- ・ アフターサービスでは、トラブル対応力を高め、機械等の性能を発揮できる現地体制を確立することで信頼関係を構築。
- ・ 機械等の性能や中古機転売価格を販売時に訴求。

②中位セグメント：顧客育成型の新台幣提案

日・欧新台幣購入の資金余力は高くないが、市場拡大に応じて事業者も急成長しており、将来的に上位セグメントへ食い込むべく、高品質印刷を推進している事業者に対しては、中、長期的に新台幣提案が可能である。現状、日・欧の機械等を使いこなし高品質な印刷を行う技術力が不足している。したがって、自社オペレーターの技術力向上、および将来的なビジネス拡大を見据えた、高品質な印刷の実現のニーズがある。

これらのニーズに対する日系メーカーの強みの切り口は、品質と価格のバランスが取れていることである。また、新たな強みとして、機械等を利用した事業拡大のビジネスモデルの提案があり、その他に欧州系の強みである、製品の機能発揮のための技術サポート力がある。

上記を基にした戦略の方向性は以下となる。

- ・ ビジネス拡大の潜在性がある顧客の発掘。
- ・ ビジネスモデル提案や技術指導およびサポートを行うことで成長を促し、自社のロイヤルカスタマーを増加する。

③中位セグメント：市場認知獲得による中古機提案、長期的に新台幣提案

中位セグメントには別のタイプの事業者があり、市場拡大に伴う事業者の急成長であることは同様であるが、高品質な日・欧新台幣購入の資金余力は限定的であるため、新台幣購入のハードルが高く、中古機で一定品質の実現を狙う事業者である。顧客のニーズは、日・欧の中古品を活用したより高品質な印刷物の実現であり、また、自社事業の幅を拡大することにある。

これらのニーズに対する日系メーカーの強みの切り口は、機械等の性能（生産性・堅牢性）であり、この点は既に優れている。その一方で、スペアパーツの供給体制も重要になり、これは課題である。

上記を基にした戦略の方向性は以下となる。

- ・ パーツ供給含め、中古機の満足度の維持。
- ・ 長期的に自社新台幣の購買可能性のあるプレイヤーからの市場認知の獲得。

- ・ 前述した中位セグメントの「中位の顧客育成型」としての関係性を構築する－①顧客の発掘、②ビジネスモデル提案や技術指導およびサポートを行うことで成長を促し、ロイヤルカスタマーにする。
- ・ 必要な機械性能を保持した廉価な機械等の開発、提案。

製造業の発展とベトナムからの工業製品の輸出増大が進むことで、良質の印刷、高級パッケージには大きな需要があると思われ、成長分野である。日系のパッケージ印刷企業の進出も進んでいる。戦略的な取組みは、上記のセグメントの特性を勘案し、さらにパッケージ市場が成長していることを念頭に実施するべきである。

3.3.4 戦略実行の要諦

上記に記載したセグメント毎の戦略の方向性を基に、実行する戦略の要諦を解説する。

①上位セグメント(5%)：サービス訴求型の新台提案

提案は、機械等の性能および中古機転売時の魅力を訴求する。

- ・ 顧客トップとの接点強化のため、展示会参加、直接訪問を重ねる。ベトナム内の代表的な展示会にパッケージ分野はVietnam Pack and print、軟包装分野はPropak がある。
- ・ 提案力のある販売ネットワークを確立する。そのためには自社法人または資本注入も検討する。現地代理店、特約店を持つ場合は信頼関係を構築する。
- ・ パートナーと長期的に共栄する支援制度を作る（パートナーに対する認定制度を設け、また代理店教育に重点を置く）。

導入時は、顧客要求に対しキメ細やかな対応を行う。

- ・ 導入時における現地パートナーとの役割分担を確立する。
- ・ 代理店に対し、細かな調整を含めたエンジニア育成を支援し、立上げ時の機器調整などの要求に対応する。
- ・ 最終的に現地での導入をリードできるハイレベル人材を育成する。

アフターサービスは、即応性のあるトラブル、部品交換に対応する。

- ・ ダウンタイムを最小化するサービス体制を確立する。
- ・ スペアパーツの供給体制を整備する。
- ・ 満足度を維持するサービスレベルの取決めを行い、遂行する。
- ・ 機械等の開発に生かすため、顧客ニーズを汲み取る。

②中位セグメント：顧客育成型の新台提案

提案は、上位セグメントへ進出可能な顧客の発掘、育成を念頭に取組むことが大事である。

- ・ 顧客候補との接点の確立（メーカー主催のセミナー開催、展示会参加など）。

- ・ 顧客事業を拡大するビジネスモデルを提案する。すなわち、機械等の導入を契機にビジネスを拡大する絵を描く提案が可能な人員を配置する。
- ・ 機械等の仕様への正確な理解を醸成し、導入段階以降のトラブルを未然に防ぐ。

導入は、技術サポート体制を確立する。

- ・ 導入時における現地パートナーと役割分担を確立する。
- ・ 代理店に対し、細かな調整を含めたエンジニア育成を支援し、立上げ時の機器調整などの要求に対応する。

アフターサービスは、顧客接点の維持に努める。

- ・ 顧客内の技術者を教育する。
- ・ ダウンタイムを最小化するサービス体制を確立する。
- ・ スペアパーツの供給体制を維持する。

③中位セグメント：市場認知獲得による中古機提案、長期的に新台提案

提案は、現地中古業者を活用する。

- ・ 現地中古機取扱い業者を通して、自社中古品の販売体制を構築する。

導入は、現地中古業者を活用する。

- ・ 中古機取扱い業者への導入等の技術的支援を実施する。ただし、支援の度合いは新台販売との調整が必要となり、各社戦略に依存する。

アフターサービスは、顧客の発掘の機会と捉える。

- ・ 新台購入ポテンシャル顧客の発掘（自社中古機の導入顧客を対象とした技術セミナーを開催する等により顧客発掘を行い、育成型戦略への転換を見逃さないこと。）。

同戦略を現地で実行できるパートナー（販売代理店）を確保することが肝要である。現地販売代理店には、以下の要素が不可欠である。

- ・ 国営大手印刷会社への販路をもち、日常的にアプローチできること。
- ・ 営業人員が機械等の性能、仕様を十分に理解し、それに基づいたビジネス拡大の提案スキルを持つこと。
- ・ 若い意欲的な技術者チームとコミュニケーション能力に長けた技術マネージャーがいること。
- ・ 日本語あるいは英語で日本側と意思疎通ができること。

3.3.5 戦略実行上の留意事項

ベトナム市場は親日度が高く、日系製品が高評価なので、機械等の購入における心理的な障壁はない。ただし、新台を購入できる会社はほとんどが大手の国営印刷会社に限られるので、それらの会社とのコネクションがない場合は、新台購入に関して周到な準備および期間が必要になる。国営印刷会社は、トップが頻繁に交代するため、それを見越した関係構築が必要となる。また、担当者が多く、要求が統一されていない場合がある。さらに、購買法を

含む法令、また契約内容を遵守するので、交渉の余地がなく、融通が利かない。入札を行う場合、翻意にしている欧州系メーカーの出来レースになる場合もあるのでよく注意しなければならない。

輸送に関する問題では、海上便において、主要港の水深が浅く、大型船が直接入港できないことに起因する、積み替えコストが発生するので注意が必要である。また、通関手続きに時間を要することで、納入のリードタイムが長期化する。客先が送金手続きに時間を要す場合があることにも注意する。ベトナム国内での交通渋滞の発生により、スเปアパーツ供給に支障が出る場合があるのでアフターサービスにおいても注意が必要である。

その他の問題として、特に北部で電力供給が不安定な場所もあるので、事前に調査が必要となる。

欧州系と比較すると、日本からの輸入に際して関税優遇制度が存在することは強みになる。アセアン域内におけるアセアン自由貿易地域（AFTA）の取組みに加え、近年、アセアンに対するアセアン域外国の経済連携のアプローチが急速に活発化している。ベトナムはアセアン加盟国として、これらの取組みの中でアセアン物品貿易協定（ATIGA）、アーリーハーベスト（関税先行引き下げ、EH）に基づく特別優遇税率を適用している。ベトナムへの印刷産業機械販売にはこれらの特惠等特別措置を有効に活用することが肝要である。

また、現地の販売において、関税以外の諸税として、付加価値税（VAT）と特別消費税（ET）がある。ベトナムにおける付加価値税は、物品およびサービスの取引額に対して課税される間接税で、物品およびサービスの輸入に対しても課税される。特別消費税は、タバコや酒類、24 席以下の乗用車、飛行機、ヨットなどに課される特別税で、課税標準は通関時の輸入品の価格に輸入関税を加えた価額となる。顧客への販売に当たり、顧客の投資総額を理解するうえで、これらの諸税を理解することも重要である。

3.4 中国市場

3.4.1 市場サマリー

中国は世界最大の人口をもち、国内総生産（GDP）は 11,391 億ドルを持つ経済大国であると報じられているが、中国の投資成長の減少や、政府による政策により中国経済の成長は近年緩やかになっている。また、国内総生産を初めとする経済成長率については、その指標に信憑性がないという懸念もあり、中国が発表している実質の経済成長率は 7%程ではあるが、各国の調査会社によると、2%程なのではないかといった調査結果も存在する。

中国の印刷業界は市場規模約 15 兆円、印刷企業数 9.7 万社とされ、生産エリアとしては三大印刷地区（上海、広東省、北京）がある。中でも広東省の生産高は全体の 50%を占め、外

資系印刷会社も多く、印刷加工企業の数 は 18,000 社を超え、中国最大の印刷産業の展示会である「PRINT CHINA」も 4 年に一度開催される。

印刷市場は 2007 年から 2011 年にかけての成長率が 11.7%を超えていたが、2012 年から 2017 年にかけては 8.7%の成長率となることが報じられている。成長の鈍化は見られるが、今後も 7%の成長率が見込まれており、2016 年には米国を抜いて世界トップの市場を持つと予想されていることから、各種印刷関連機械のメーカーにとっても、ドイツを含む全ヨーロッパより重要なマーケットとなっている。

印刷物の売上については、下記円グラフのとおりであり、パッケージ印刷が約 50%を占め、商業印刷、ビジネス印刷、出版印刷が続いている。

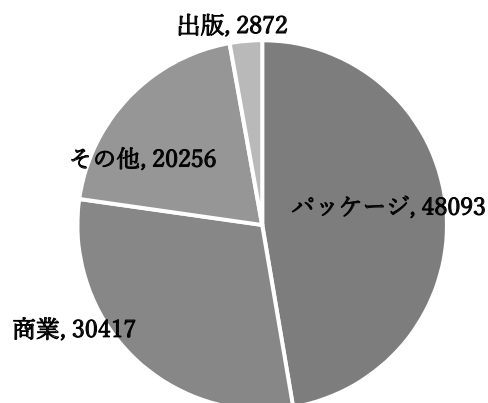


図 3.7 2012 年印刷市場（百万米ドル）
出典：NPES

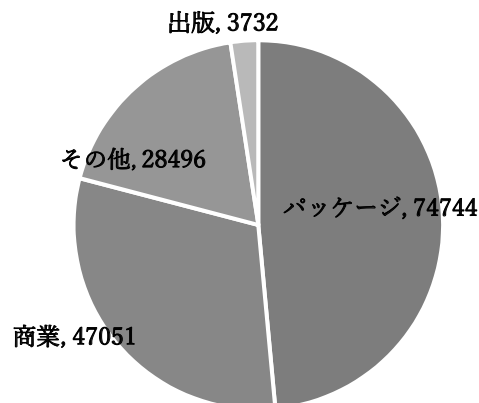


図 3.8 2017 年印刷市場（百万米ドル）予測
出典：NPES

市場は、政府主導で印刷産業の集積化が進み成熟してきており、中国経済の成長に連れてオペレーターの人件費の高騰、人員の確保難などにより自動化のニーズが高まってきている。

中国における印刷物生産のセグメントは総企業数の 2.4%が全体の生産高の 50%を占め、この上位セグメントにおいては今後も成長が見込まれる。残りの企業は中位、下位に分けられるが、いずれも安価なメーカーの新台を購入するか、欧州や日本等の高品質の機械を中古で導入する傾向が多く見られる。

中国では 2012 年から 2017 年にかけて印刷産業機械の市場は 3.4%の成長であり、先進国に後れを取るデジタル印刷等は今後の成長も大きく見込める。

3.4.2 顧客動向と日・欧の強み

印刷市場の成長の鈍化に加え、人件費の高騰、人員の確保難などにより印刷会社の淘汰が始まりつつあり経営環境が厳しくなっている。

上位セグメントでは、プリプレス～ポストプレスまでを一貫生産できる自動化のニーズ、

市場が伸びているパッケージ印刷分野への進出、政府が強化している環境対応、デジタル印刷機による新規ビジネス創出および他社との差別化などに関心が集まっている。

中位セグメントでは、韓国・中国・台湾等の印刷産業機械メーカーを日系メーカーと比較する顧客が増えており、性能が向上し価格差程に品質差を感じないというとの理由でシェアを拡大している。機器寿命は日系メーカーより短寿命だが、10年～20年後のことを考慮しての購買ではないため、耐久性については問題視されないようである。

日系、欧州メーカーともに、商流においては自社法人を設立し、また代理店との資本関係構築による体制を構築しているが、駐在員を多く抱える日系メーカーに対し、欧州メーカーは現地スタッフ中心の構成で、本社はサポート的な位置付けというように現地法人における体制には違いがみられる。

欧州メーカーの強みは、創業時期など歴史的背景も含めたブランド力の高さに基づく機械等の信頼性が挙げられる。また、展示会への出展、メーカー主催セミナーなどプロモーション活動が活発であり、印刷学校などに自社の機械等を貸し出し、教材として使用されることで認知度の向上を図るなど長期的な観点も視野に入れた販売戦略を打っている。アフターサービス面においても各拠点に自社メンバーがおり、導入時の立上げサポート、オペレーター教育メニューがあるなど内容も充実している。パーツの在庫内容・数量も豊富、かつ24時間体制での対応も実施するなど即応性のあるサポート体制を構築している。ただし、機械本体の価格、サポート費用ともに高く上位セグメント以外は購入が難しい状況で、中古機の市場が一定数存在している。

欧州メーカーと比較して日系メーカーは、品質面では同じくらい評価が高いにも関わらず、ブランド力では欧州メーカーには劣るようである。価格競争力がある＝価格が欧州品より安いことなどが要因と考えられるが、これは高評価にも繋がっている点でもあり、この他生産性、堅牢性なども評価が高く、コストパフォーマンスに優れていることが日系メーカーの強みと言える。日本製のハイスペック、高価格のフラッグシップ的な製品だけでなく、不要な機能を省き、現地製造によるコストダウンモデルをラインナップして成功している例も見受けられる。

一方、アフターサービス面では、故障時の修理対応よりはむしろ、オペレーター教育など設置時の立上げサポートといった面で評価が低い。ユーザーの規模やオペレーターの質・レベルも考慮した導入初期のトレーニングだけでなく、トラブルシューティングや消耗パーツ交換といったミドルレベル、さらには、リモートメンテナンスを使ったハイレベルなメニューやプログラムを整備することが重要である。

これらの状況から、中国市場に対しては上位～中位セグメントに対して以下の観点で戦略的に進めることが必要と思われる。

(1) 上位セグメントに向けた最新技術を取り入れた新台提案とブランド力の向上。

- ・プリプレス～ポストプレスまでを一貫生産できる自動生産システム。
- ・デジタル印刷機などの最新機器による新規ビジネスの構築。
- ・政府の環境規制に対応した製品の導入など。

(2) 中位セグメントに向けた顧客育成型の提案

- ・充実した技術サポート体制で導入時の立上げから安定稼働までを支援。

3.4.3 戦略の方向性

中国は国土が広く、上位セグメントが集中する三大印刷地区だけでも広範囲でユーザー数も多くあることから現地法人だけでは回りきれず、代理店を有効に活用することが必要となる。それゆえ、現地法人（または、日本サイド）と代理店の役割の住み分けを明確にして進める必要がある。

上位セグメントのユーザーは個別要望対応を含めメーカーとの直接交渉を望む傾向があり、欧州メーカー同様にメーカーからの直接アプローチが必要となる。また、プロモーション活動は代理店との力量をあげるためにもメーカー主導で進めることが重要である。

印刷セグメント別では、売上比率と伸び率がともに多いパッケージ印刷、商業印刷を重点顧客として取り組むべきである。機械では、オフセット枚葉印刷機の需要の伸びが大きく、その関連機械も含めて有望な市場である。

一方で、欧州系の強みであるサービス訴求型（即応性のある顧客対応・スペアパーツの供給体制の充実）が必要であり、サービス訴求型に注力する必要がある。

ユーザーセグメント毎の戦略の方向性および成長分野について解説する。

(1) 上位セグメント(2.4%)：最新技術訴求型の新台提案

ほとんどが政府指定の重点印刷企業であり、国内生産高の過半数を占める。その動向として、人件費の高騰に加えてオペレーター確保が難しくなりつつあることから、自動化のニーズの高まりがある。また、欧米向けの仕事に対応するため、高品質、高生産効率の機械等のニーズから日欧の新台導入の関心が高く、資金力を持っている。オペレーターも日欧の新台を扱う技術力がある。他のニーズとしては、故障時のサービス対応の良さ、スペアパーツが短納期であること、機械等の導入時の機器調整へのオーダーメイドでの対応等がある。このセグメントユーザーに導入できれば、他のユーザーへの影響力も大きいだけでなく、ブランド力の向上にも繋がる。

上記を踏まえた戦略の方向性は以下となる。

- ・顧客訪問、展示会への招待を積極的に実施。
- ・先進技術の採用による自動化や環境対応の機器性能を訴求。
- ・アフターサービスでは、トラブル対応力を高め、機器性能を発揮できる現地体制を確立。

- ・ユーザー個別ニーズへのインテグレーションやカスタマイズ対応。
- ・次期機械等開発に繋がるユーザーニーズの積極的な取込み。

(2) 中位セグメント：顧客育成型の新台提案

日欧の上位モデルの新台購入の資金余力は高くないが、市場拡大に応じて事業者も急成長しており、将来的に上位セグメントへ食い込むべく、高品質印刷を推進している事業者も多くある。このセグメントには基本機能に特化した普及モデルの新台提案が有効である。このセグメントはユーザー数も多く販売台数を稼ぐことができる。ただ、現状では日欧の機械等を使いこなし高品質な印刷を行う技術力が不足している。したがって、自社オペレーターの技術力向上および、将来的なビジネス拡大を見据えた高品質な印刷の実現のニーズがある。

これらのニーズに対する日系メーカーの強みの切り口は、品質と価格のバランスが取れていることである。また、欧州系の強みの打破や中国ローカルベンダー製品との差別化を図るための戦略の方向性は以下となる。

- ・ユーザーのビジネス拡大のために、ビジネスモデルの提案、導入後の運用教育や保守のサポートも含めた差別化を提案する。
- ・ブランド力を背景に基本機能をベースとしたモデル展開を目指し、将来の機能アップグレードや上位モデルへの買い替えを見込む。
- ・ビジネス拡大の潜在性がある顧客を発掘して、将来の自社のロイヤルカスタマーの増加に繋げる。
- ・資金面の折り合いが付かない場合には、中古機の販売で将来の新台販売に繋げる。

以前より成長率が鈍化したと言え、先進国の遅れを取るデジタル化は今後も成長の余地がある。また、人手不足からの自動化ニーズや環境規制が急速に進んだことからの環境に配慮されている機械等のニーズがあり、日本製の得意とした分野のニーズが大きくなっている。製品の特徴を訴求することで上記のセグメントの特性を勘案し、戦略的な取組みを念頭に実施すべきである。

3.4.4 戦略実行の要諦

上記に記載したセグメント毎の戦略の方向性を基に、実行する戦略の要諦を解説する。

(1) 上位セグメント(2.4%)：最新技術訴求型の新台提案

- ・提案は、機器性能および中古機転売時の魅力を訴求する。
- ・日常的にアプローチする。
- ・自動化や環境対応の機械等の最新性能を技術的側面からも訴求する。
- ・ユーザーの個別ニーズの柔軟な対応体制を構築する。

- ・デジタル印刷等の新たな分野では、ビジネスモデルやソリューション提案を実施する。
- ・機械等購入決定者の見極めと日本でのデモやユーザー訪問を行う。
- ・導入時は、顧客要求に対しキメ細やかな対応を行う。
- ・ユーザー個別仕様も多くあり、導入時は日本からのサポートを前提に進めることでユーザーとの信頼感の構築に繋げる。
- ・アフターサービスは、即応性のあるトラブル対応や部品交換を実施する。
- ・ダウンタイムを最小化するサービス体制を確立する。
- ・改善要望等のユーザー要望への積極的な関与。

(2) 中位セグメント：顧客育成型の新台提案（中古機提案）

- ・提案は、上位セグメントへ進出可能な顧客の発掘、育成を念頭に取組むことが大事である。
- ・顧客候補との接点を確立（メーカー主催のセミナー開催、展示会参加など）する。
- ・顧客事業を拡大するビジネスモデルを提案する。
- ・導入は、しっかりした技術サポート体制を確立する。
- ・導入時における販売代理店と役割分担を確立する。
- ・機械仕様への正確な理解を醸成し、導入段階以降のトラブルを未然に防ぐとともに、機械等の能力が発揮できるよう指導を実施する。
- ・アフターサービスは、顧客接点の維持に努める。
- ・ダウンタイムを最小化するサービス体制を確立する。
- ・代理店の選定。

国土も広く、人のつながりを重視する国民性であり、メーカーや現地法人だけで中国すべてに対応することは難しい。それゆえ、最重要顧客はメーカー主導で対応し、それ以外では販売代理店が中心に対応することになる。各地場にあったエリア担当の販売代理店を確保することが肝要である。

同戦略を現地で実行できるには、以下の要素が不可欠である。

- ・重点印刷会社への販路をもち、日常的にアプローチできること。
- ・営業人員が機器性能、仕様を十分に理解し、それに基づいたビジネス拡大の提案スキルを持つこと。
- ・一次サポートの実行できる技術スキルと人員を持っていること。
- ・販売代理店とは、営業面／サポート面で役割分担を明確にして、戦略的な補完関係の構築を目指す。

ユーザーの見極め

差別化や弱みの克服の戦略を示したが、中位セグメントのユーザーは資金余力が多いとはいえない。ユーザーによってはローカルベンダー製品との比較から価格設定が難し

い場合がある。価格だけの商談に陥らないようにするためにもユーザーを見極める必要がある。価格重視のユーザーには中古機販売に早期に切り替えて効率よく対応することが重要である。

サポート体制

迅速なサポート体制確立には三大印刷地区をベースに検討すべきである。アクセスに時間がかかるユーザーには地域の保守エンジニア育成や印刷会社のエンジニアの育成を考慮する。また、日本からの時差が少なく、地理的にも近い利点から、日本からの直接リモートでのサポートを積極的に実施することがユーザーの満足度向上と同時に現地エンジニアの育成につながる。

具体的には、現地法人には細かな調整を含めたエンジニア育成の支援をし、日本からのサポートも積極的に行いレベルアップを図る。また、販売代理店には一次サポートが円滑にできるような教育を実施する。将来的に現地ではほとんどの部分を解決できる体制の構築を念頭に進めることが必要である。さらに、スペアパーツのタイムリーな供給は重要な要素であり、その体制を整備する。

3.4.5 戦略実行上の留意事項

中国は国土が広く地理的な制約が大きいいため、現地法人は上位セグメントが集中する三大印刷地区に絞り、代理店をうまく活用しつつ全土を網羅的にカバーするなど点と面を使った戦略が重要である。

また、中国の印刷市場は成熟してきているものの、先進国と違いまだまだ様々なリスクが存在していることを認識しておく必要がある。代表的なリスクとしては以下のようなものがあり、各々のリスクに対し注意すべき点と対応策の一例を挙げる。

・回収不良、支払い遅延

契約書を結んでも反故にされるケースは少なくない。裁判所に訴えて保証金を得る正当手段もあるが裁判に伴う労力、期間だけでなく企業の評判、営業活動への影響を考えると実際には難しいケースが多い。高額な取引であればあるほど、手付金、機械の据え付けまでに掛かるコスト分が回収できるような販売契約内容にしておき、リスクヘッジを取っておく必要がある。信用に問題のありそうな中小規模の会社の場合は、リース会社を使うことも対策案となる。

・従業員の離職、不正

優秀な社員は頭の回転が良く、ユーザーとの交渉、仕事のスピードも速い。優秀な人材の能力を認め、それに見合った給与、待遇を与えてあげないとライバル企業などに転職するのは当たり前であるが、一方で与えるべき裁量や権限には注意を払う必要がある。予算配分から実際に使用する際には内容だけでなく金額の妥当性、取引先との特別な癒着がな

いかまで注意を払うとともに、不正を監視およびチェックする体制を構築しておくことも必要である。

- ・政策変更、通関リスク

関税の税率が変更されたり、新たな法令が追加されることがよくある。中国 RoHS 規制などで含有物質の有無と梱包材の表示対応に追われたことをご存知の方も多いと思うが、関税が優遇されていた品目が突然廃止されるといった例も多い。また、初めて輸入手続きを行う製品の通関では中国独自の HS コードに応じて原理、性能、使用部品の明細など様々な資料提出を求められ、遅延することもよく見られる。日頃から政府関係者とのコネクションを作り、定期的に情報交換を行うことが重要であるが、日本人では対応できないことも多いため、法規制や通関に精通した現地スタッフを雇うかコンサルタントを使うことも検討すべきである。

- ・為替リスク

円建てでの取引がベストであるが、現在は人民元決済が一般的であるため為替レートが見積り提示、契約後、入金完了までの期間に以降一定幅以上変動した場合は、差額を半分負担させるなど具体的な記述を契約書に盛り込んでおく必要がある。

- ・不正改造、偽物パーツ

保証期間内はメーカーへ連絡が入り、定期訪問などもあるため機械の状況を確認できるが、保証期間外になった途端、部品に記載のメーカー名を見て直接部品メーカーから購入したり、国産の同等仕様の非純正パーツを取付けるリスクがある。修理作業もディーラーや第三者に依頼して節約するケースがあるため、ユーザーからコンタクトがなくなってきた場合は注意が必要である。

また、インクジェットプリンタ等でよく見かけるサードパーティーのインクを使えるようにプロテクト解除する改造を加えるケースもある。

パーツを他のルートから入手した場合、第三者が機械に手を加えた場合など、保証も一切しないだけでなく、サポートを行わないなど対応内容を書面で明記し、事前に周知しておくことが重要である。

第4章 本調査研究のまとめ

4.1 アジア市場戦略ガイドラインと市場拡大戦略のための手引き

本年度の調査は、平成 25 年度および平成 26 年度に実施した中国、インド、インドネシア、ベトナムの 4 か国の市場調査に加え、平成 27 年度に実施したタイ、フィリピン、シンガポール、マレーシア、ミャンマーを加えた 9 か国の市場調査結果を踏まえ、3 年間にわたり実施した事業の集大成として、今後の印刷産業機械の大きな需要増加が見込まれるアジア 4 カ国（インド、インドネシア、ベトナム、中国）を対象に調査研究を実施した。

その中で、日本の印刷産業機械メーカーとして、これら地域における印刷産業の発展ならびに市場シェアの拡大につなげていくための戦略ガイドラインの策定、およびこれらの活動の方向を具体化して活用するための市場拡大戦略のための手引きについて検討して提案することが本調査の目的である。

本報告書では、まず、過去 3 年間に及び実施した市場動向や印刷産業機械に関わる規制動向ならびに市場取引の際のトラブル事例等の調査に基づいたアジア市場戦略ガイドラインを策定し、次いで、日本の印刷産業機械メーカーが強みを生かした市場拡大戦略を推進するためのより実践的な手引きの形に取りまとめた。具体的には、戦略ガイドラインにおいては、①市場サマリー、②日本・欧州メーカーの強み、③戦略の方向性、④戦略実行の要諦、⑤戦略実行上の留意事項、の 5 項目を中心にまとめた。次に、アジア市場戦略ガイドラインの内容を各国市場の基本情報として、これらの中味をさらに深掘して検討した結果を踏まえ、日本の印刷産業機械メーカーが強みを生かした市場戦略を推進するための実践的な手引きのかたちに取りまとめた。

インド市場は、国内需要の増大と外国からの受注増が続き、経済の発展、英語力、IT 王国の強みで外国からの受注が期待できる。また、インド印刷産業発展のために、通信、物流、人材育成などのインフラ整備や先進国の機材や技術、品質管理手法の導入、マーケティングの交流などが求められているため、機械を輸出する際には、この国が発信する情報や規制、市場特有の動向を的確に把握し、適切に対応することが重要課題である。上位（3%）には、欧州勢との差別化のために、提案力のある販売ネットワークの確立がポイントとなり、インドの文化や習慣、商慣習を理解したうえで、能動的に動いてくれる体制づくりが必要である。中位（17%）には、メーカー主催のセミナーや展示会等を通じて、顧客候補との接点を増やし、事業を拡大するビジネスモデルの提案が機械導入につながると期待できる。また、新台導入が困難な顧客には、自社中古機ユーザー向けの技術セミナーによる顧客発掘や、印刷品質や生産率向上のためのアップグレード提案などの育成型戦略が肝要である。

インドネシア市場は、これまで印刷物の輸出で高い競争力を保っていたが、物価上昇に伴う賃金の高騰による競争力の低下で、印刷産業が外需から内需に変わってきている。内

需中心の成長のため、短期的には高品質印刷への需要は小さいが、経済状況の改善、都市化の加速、教育レベルの向上に伴う出版分野の成長のため、新台への需要は増加すると予想できる。また、パッケージ分野においても高い成長率を維持しており、出版物と同様に需要拡大が見込まれる。さらに、印刷関連機械分野でも成長が見込まれ、特にオフセット枚葉印刷機の需要が期待できる。注意すべきこととして、未熟な港湾インフラに起因する慢性的な納入の遅延、政府方針に左右される出版分野の需要、中国製の安価な非純正パーツの流通、不安定な政権や宗教（イスラム圏）に起因する経済の先行き不安感、治安の不安があるなどの問題を抱えている。上位は、資金力、技術力のある大手印刷会社であり、新台導入への関心も高く、高品質、高生産効率の機械ニーズが高い。また、導入後のトラブル対応力を高めて継続的に機器性能を発揮できる現地体制の確立が肝要である。中位は、新台導入の可能性を持っているが、資金力が潤沢でなく、中国系の新台や中古機を使用している。この層は、将来的なビジネス拡大や高品質な印刷実現に向けてのニーズがあるため、将来のビジネス拡大の潜在性を認識し、ビジネスモデル提案型や技術指導型の営業による成長促進が可能と見込まれる。

ベトナム市場は、他国の印刷事業コストの上昇に伴うベトナムへの移行で増加しており、海外からの投資と外需対応への強化で、今後の急増が見込まれる。上位（5%）は資金力のある大手国営印刷会社であり、機械メーカーとの信頼関係を重視する。また、高品質、高生産効率の機械ニーズが高く、新台導入の関心が高い。また、日系メーカーの機械ブランド力や中古市場における高評価を切り口に、欧州系に対抗した顧客接点の強化、即応性のある顧客対応、スペアパーツの供給体制の充実などのサービス訴求型の展開が必要である。中位は、顧客育成型の新台提案と市場認知獲得による中古機提案に二分される。前者は、新台購入の資金余力は高くないが、中・長期的に新台提案が可能である。後者は、高品質な新台購入の資金余力は限定的のため、一定の品質を担保した中古機が中心の市場である。市場拡大のためには、価格競争力が高く、かつ関税の優遇制度が適用される日系メーカーの強みを生かし、信頼できる現地代理店や特約店などを確保し、顧客との信頼関係を構築することが肝要である。

中国市場は、成長の鈍化が見られるが、今後も大きな成長が見込まれ、世界トップの市場となると予想されているため、各種印刷関連機械のメーカーにとってもヨーロッパより重要なマーケットとなっている。上位（2.4%）は政府指定の重点印刷企業であり、国内生産高の過半数を占めており、最新技術訴求型の新台提案が中心となる。人件費の高騰に加えてオペレーターの確保が難しくなりつつあることから自動化へのニーズが高い。また、高品質、高生産効率の機械ニーズも高く、新台導入の関心が高く、資金力を持っている。また、新台を扱うための技術力のあるオペレーターが多い。中位は新台購入の資金余力は高くないが、市場拡大に応じた事業者の急成長もあり、高品質印刷への需要もあるため、

基本機能に特化した普及モデルの新台幣案が有効である。また、自社オペレーターの技術力向上、将来的なビジネス拡大を見据えた高品質な印刷の実現のニーズがある。中国市場は、以前より成長率が鈍化した、デジタル化は今後も成長の余地がある。さらに、人手不足に起因する自動化ニーズや環境に配慮した機械ニーズがあり、日本メーカーの得意とする分野のニーズが大きくなっている。中国は地理的な制約が大きいため、現地法人は三大都市（上海、広東省、北京）に絞り、代理店を活用して全土を網羅的にカバーする戦略が重要である。また、様々なリスクがあることも認識しておく必要がある。①回収不良、支払い遅延、②従業員の離職、不正、③政策変更、通関リスク、④為替リスク、⑤不正改造、偽物パーツ等の各々のリスクに対して注意すべきである。

アジア印刷市場は若干の時間差はあるものの、先進各国と同様の変遷を遂げており、需要の多種多様化が進んでいる。安価で汎用性の高い製品を供給する日本メーカーの製品価格、性能、新機能等が高い評価を得ている背景があり、従来の印刷に加え、デジタル印刷への変革が進む現状では、従来にも増しての積極的な関与が不可欠である。

4.2 総括

今後の印刷産業機械の大きな需要増加が見込まれるアジア 4 カ国（インド、インドネシア、ベトナム、中国）の市場でさらに発展するためには、各国の印刷市場の現状を把握し、対象となる国、セクションに即した対応が必要不可欠となる。また、印刷の多様化が進む中で、デジタル機への変革が進む傾向にあることは明白である。印刷市場拡大のためには、各国の状況に合った製品の供給が必要と考えられる。また、これまでの調査結果より、価格以外の付加価値やプロモーション、アフターサービスなど、さらに詳細に分析する必要があるが、日本の有利な地理的条件を生かした欧州メーカーとの差別化ができると考えられる。

本調査結果は、アジア 4 か国の市場戦略ガイドラインと市場拡大戦略のための手引きについてまとめたものであり、各社の取組みの中で活用していただけたら幸いである。

非 売 品
禁無断転載

平 成 2 8 年 度
我が国印刷産業機械の海外市場戦略に関する
調査研究報告書

発 行 平成 2 9 年 3 月

発行者 一般社団法人 日本印刷産業機械工業会
〒105-0011
東京都港区芝公園三丁目 5 番 8 号
電話 0 3 - 3 4 3 4 - 4 6 6 1

