



strategy&

Strategy& Foresight vol.7 — 2016 Spring

特集

カスタマー・ストラテジー

&

巻頭言 顧客重視への回帰 スティーヴン・ヴェレトフン

カスタマー・ストラテジーの時代

岸本 義之

グローバル時代のプライシング

青井 堅

成功するオムニチャネル

～新しいショッピング体験の実現のために～

唐木 明子

デジタルイゼーション

～「破壊的な変革」を乗り越えるために～

唐木 明子

製造業の新興国カスタマー・ストラテジー

北川 友彦



pwc

Strategy& Foresight

ストラテジーアンド・フォーサイトは、
PwCネットワークの
戦略コンサルティングチーム
Strategy&が、
経営戦略についての
さまざまな課題をテーマに、
経営の基幹を担われている皆様に
向けて発行する季刊誌です。

Contents

特集 カスタマー・ストラテジー

巻頭言 顧客重視への回帰 スティーヴン・ヴェレトフン	2
カスタマー・ストラテジーの時代 岸本 義之	4
グローバル時代のプライシング 青井 堅	14
成功するオムニチャネル ～新しいショッピング体験の実現のために～ 唐木 明子	19
デジタルイゼーション ～「破壊的な変革」を乗り越えるために～ 唐木 明子	25
製造業の新興国カスタマー・ストラテジー 北川 友彦	32

顧客重視への回帰

スティーヴン・ヴェルトフン

スティーヴン・ヴェルトフン

steven.veldhoen@
strategyand.jp.pwc.com

Strategy& 東京オフィスのパートナー。
アジア、ヨーロッパ、米国など、世界各国
において25年以上のコンサルティング
の経験を有する。消費財・小売や自動車
分野を中心に、成長戦略の策定、市場参
入戦略やイノベーションなどをテーマ
に多数のグローバルプロジェクトを手が
けてきた。

1970年代、私はオランダの小さな町で育った。当時の生活は今の日本、すなわち2016年とは大きく違っていた。幼い頃よく母のお使いで近所のベーカリーに行くことがあったが、私はそれがとても楽しみだった。店主の奥さんやお嬢さんは、私がIne Veldhoenの息子であることだけでなく、私の学校での様子や、所属しているサッカークラブまで知っていた。さらに、母がいつも薄めにスライスしたブラウブレッド一斤と、たくさんの甘いスグリのパンを買っていることも、それに、私がお駄賃代わりに貰う砂糖のかかったパンの一切れをととても楽しみにしていることも。お金を持っていくのを忘れることもあったが、問題になることはなかった。ベーカリーは母が次に来た時にきちんと支払ってくれることを分かっていたから。私の記憶に残る買い物体験は、このように個人的なつながりに基づいたイベントだった。少し古めかしいが今よりずっとシンプルな時代には、売り手と買い手が互いを理解し、信頼しあっていたのだ。

何もかもが目まぐるしく発展してきた過去40年もの間に、国際的に事業を展開するスーパーマーケットや、全国チェーンのベーカリーが登場した。昔に比べて商品は安く、時にはより高品質に、より手軽に手に入るようになっている。今では私が子供たちにパンのお使いを頼むようになったが、彼らは出掛けてもすぐに戻ってくる。「市場のニーズを捉えた」商品が効率的なサービスで便利に提供され、支払いも迅速である。しかし、その世界に子供たちにとって何か「個人的な」体験は存在するだろうか。彼らが手にするのは「今その市場で手に入れられるもの」でしかなく、店の誰かに名前を覚えてもらっているわけでもない。もちろん代金を持っていくのを忘れれば(実際によくある)、もう一度買い物に出掛けるしかない。今の子供たちの買い物体験は、いわば「システム上の取引」であり、そこには過去40年間のビジネスが追求し続けてきた効率性や、スケールや、統一性といった要素が凝縮されているわけである。

しかし、今、このような「マス顧客を一括りに扱う、効率こそ全て」というビジネスの価値観が揺らぎ始めている。より顧客中心で、カスタマイズされたビジネスに目が向けられ始めている。なぜだろうか。

第一に、今日の(そして、もちろん未来の)顧客たちがそのような顧客中心の価値観をビジネスに求めているからである。人々は自身を価値のある個人と捉え、「平均的な消費者」や「ターゲット顧客層の一人」であることに我慢がなくなっている。他人にも、そしてビジネスに於いてもあるがままの「個」として見られることが重要なのである。例えば、私の子供たちは日本的な「ターゲット顧客分類」の考えに基づけば「外国人」ということになる想定されるが、彼らの欲しいもの、必要なもの、願うものは同じ「外国人」の高校生とは全く異なるはずである。また私の子供はティーンエイジャーだが、そう一言で括ったとしても、それが日本に暮らす他の同年代の子供たちと同じような感覚を持つとは限らない。

第二に、技術革新が顧客を「個」として捉えることを可能にしている面もある。企業は顧客が何を、いつ、どうやって、加えてなぜ、ある商品を買ったのかのデータを持っている。企業はこのデータを統合して分析し、顧客に「個」を感じさせる環境づくりに生かすのである。生産技術の発展によりカスタマイズ商品を大量生産することが可能になった。ECが提供する個人的な買い物体験というのは、とても従来の店舗では実現できないものであろう。

世界で最も先進的な取り組みを進める数々の企業と共に働いてきた経験から言えるのは、技術を活用し、顧客を個人として対応している企業の方が短期的にも長期的にも成功する確率が高いということである。そして、それがまさしく、私たちが「カスタマー・ストラテジー」と呼ぶものだ。すなわち、平均的な消費者であっても個別の大切な顧客であるように感じられる、そのような状況を技術の力を活用しながら積極的に作り上げる能力が重要

なのである。

今号のStrategy& Foresightはこのカスタマー・ストラテジーにスポットを当て、粒よりの書き下ろし記事を揃えた。

「カスタマー・ストラテジーの時代」は、顧客戦略を日本の歴史、社会経済的な観点から紐解いている。また消費財、産業財、小売、サービス業それぞれの分野におけるカスタマー・ストラテジーについても鋭い視点でまとめたものである。

「グローバル時代のプライシング」では、価格戦略を取り上げている。価格戦略はマーケティングミックスの中の重要な要素であるにもかかわらず、一般的にも長く見落とされてきた分野である。しかし、価格情報が世界中どこでも手に入る現代社会では、企業が価格戦略を通じて発する消費者へのメッセージが、以前よりはるかに重要になっている。本論考では、国内外の価格不一致がもたらす問題に悩まされる日本企業について考察している。

「成功するオムニチャネル」は、顧客がありとあらゆるチャネルで商品を手に入れようとする世界で、いかに顧客中心志向であり続けられるか、という問いを提起している。顧客は全く同じ商品を異なるオケーション、異なるチャネルで購入しがちである。例えば私が、剃刀をオンラインで定期購入しているとしよう。安くて便利だからだ。とはいえ、緊急に剃刀が必要な場合はコンビニエンスストアに駆け込むかもしれない。そのような顧客行動を前に、チャネルでの対応はどのようにするべきだろうか、価格は、品ぞろえは、互いの連携のあり方は？さらに言えば、企業が「既に緊急にコンビニで剃刀を購入したから今月分の定期購入は不要」と判断することができるようになることは求めすぎだろうか。本記事では、「オムニチャネル」とはそもそも何か、そして企業が直面するさまざまな課題とそれを乗り越えるためのヒントを考察している。

「デジタイゼーション」は技術の可能性と限界について深く掘り下げた内容である。デジタル化とECは結局のところカスタマー・ストラテジーにどれだけ意味のあるものなのか。今の時代

でできること、将来できることは何か。さらに重要な視点として、企業はどのようにデジタル化を使いこなし、取り込むことができるのか。新しい技術が次々に登場するのは意味のあることである。しかし、その技術をどう組織が使えるようになるか、データを分析し、そのインサイトを活用し、そのプロセスを自動化していくというのはまた別の話である。矛盾しているようだが、デジタル化による分析の先に、マスの一般消費者ではない、カスタマー、個人への回帰がある、そう考察する。

Strategy& Foresightの記事は先進国の企業や市場を扱う内容が多いが、最後の「製造業の新興国カスタマー・ストラテジー」の舞台は東南アジアをはじめとした新興国である。多くの日本企業が進出し、進出の計画を立てる同地域ではあるが、日本企業はどのようにして現地市場に対応しているのか。そして、ここでもカスタマー・ストラテジーは求められているのだろうか。

本号のみで、カスタマー・ストラテジーの深く、幅広いあらゆる側面をカバーすることはできない。しかし、今号に掲載した五つの記事が、カスタマー・ストラテジーの重要性を伝え、読者諸兄の考察に役立つ内容となっておりますら大変光栄である。

そして最後に、私の思いを。正直に言えば、現代社会が、私が生まれ育ったような世界に少しだけ戻ってくれればと思う。売り手と買い手がそれぞれ人間として互いを深く理解し、気にかけてあった世界だ。感傷的に聞こえるだろう。また、時代は逆行できないものである。しかし、新しい古いに関わらず、真に価値あるものを創造し、維持し、再定義していく—私たちはそんな発展の道を見つけれられるのではないだろうか。

カスタマー・ストラテジーの時代

著者：岸本 義之

多くの企業に「マーケティング」という名前のついた部署が存在する。しかし、そうした部署は本当に役割を果たしているのだろうか。単に「営業」部門を補助するだけのスタッフ部門になっていないだろうか。「戦略」とはほど遠いルーティン・ワークに追われるだけになっていないだろうか。いまこそ、本来の「マーケティング」の姿に立ち返って、「カスタマー・ストラテジー」を策定しなければならない。

「マーケティング」を超える必要性

そもそも「マーケティング」とは何か。言葉の成り立ちとしては、Marketという動詞にingがついたものである。Marketという単語を動詞として使うということは、「市場を創造する」というような意味が込められていると考えてよい。例えばドラッカーは、企業の目的は「顧客を創造すること」であり、企業の基本的な機能は「マーケティング」と「イノベーション」にあると述べている（『現代の経営』、2006年（原著1954））。それほど大きな役割を期待されているのである。また、ドラッカーは「マーケティングの究極的な目標とはセリングを不要にするものである」とも述べている（『マネジメント』、1974年）。仕組みとしての活動がきちんと整備されれば、属人的な営業努力に依存することがなくなるはずという考えである。

しかしながら、日本企業の多くでは「営業（セリング）」が主役、「マーケティング」は脇役のような扱いである。その理由の一つは、日本企業においてマーケティングが「広告・宣伝」または「消費者リサーチ」という業務だととらえられてきたためであろう。コトラーなどのマーケティングの教科書には「マーケティング」の4P（製品、価格、流通、プロモーション）などと紹介されているが、日本企業ではなぜかプロモーションのみがマーケティング業務とみなされがちである。

そもそも問題の根底にあるのは、高度成長期の「マス・マーケ

ティング」が時代に合わなくなっているにもかかわらず、その時代の業務がいまだに残っている点である。欧米企業の多くは、時代に合わない「マス・マーケティング」を卒業しているのだが、日本企業はいまだに「新製品の迅速な開発、新製品の大量投入、新製品の知名度向上のための大量広告」を得意技と思っている。業績の結果を見れば、それが時代に合わなくなっていることに気づくはすであるが、他の得意技がないために、しかたなく広告支出を続けているのであろう。そして、その不振の責任がマーケティング組織に負わされているのかもしれない。

では、そうした旧時代的な「マス・マーケティング」がなぜ、時代にそぐわないのかを考えてみよう（図表1参照）。

顧客は希少になっている

かつての高度成長期であれば、人口も増加しており、顧客は無尽蔵にいて考えてもよかった。特に新たな製品（例えばカラーテレビ）に関しては、まだ初回購入に至っていない顧客が多数いた。しかし、今の先進国においては、ほとんどの製品において普及率は既に上限に達しており、顧客は何度も製品を買い替え購買している。初回購買の顧客は、製品知識が不足するために、広告や、店頭での推奨に影響を受けやすいが、買い替え購買の顧客は、自分が欲しい性能や機能、逆に自分には不要な性能や機能も知っているため、メーカー側の「売り文句」の影響を受けにくい。

流通の力関係が逆転した

かつてはメーカーが流通チャネルをコントロールするパワーを持っていた。家電の系列販売店などはその典型である。大手の化粧品会社やビール会社なども、小売店に対して有形無形のパワーを有していた。しかし、その後は大規模な量販店が全国にチェーン展開を行い、スーパーマーケットやコンビニエンスストア、大型専門店（家電量販店やドラッグストアなど）の方がパワーを持つようになった。大手の小売の棚に製品を並べてもらわなければメー

Strategy& 東京オフィスのシニア・エグゼクティブ・アドバイザー。20年以上にわたり、金融機関を含む幅広いクライアントとともに、全社戦略、営業マーケティング戦略、グローバル戦略、組織改革などのプロジェクトを行ってきた。

図表1：低成長時代におけるマーケティングの問題点

	低成長下の問題点		解決の方向性
需要	顧客の希少化	➡	希少な顧客とのリレーションシップの重視
	顧客の多様化	➡	多様な顧客のうちの特定（優良）セグメントに特化
供給	同質的な過当競争化	➡	モノの競争でなく、サービス化で儲ける
	グローバルな競争	➡	日本固有の事情に過度にとらわれない
流通	大手流通のパワー増大	➡	ダイレクトなどの自前チャネルを活用
	ネットによる競争激化	➡	顧客単価の高いビジネスを実現

出所：Strategy&分析

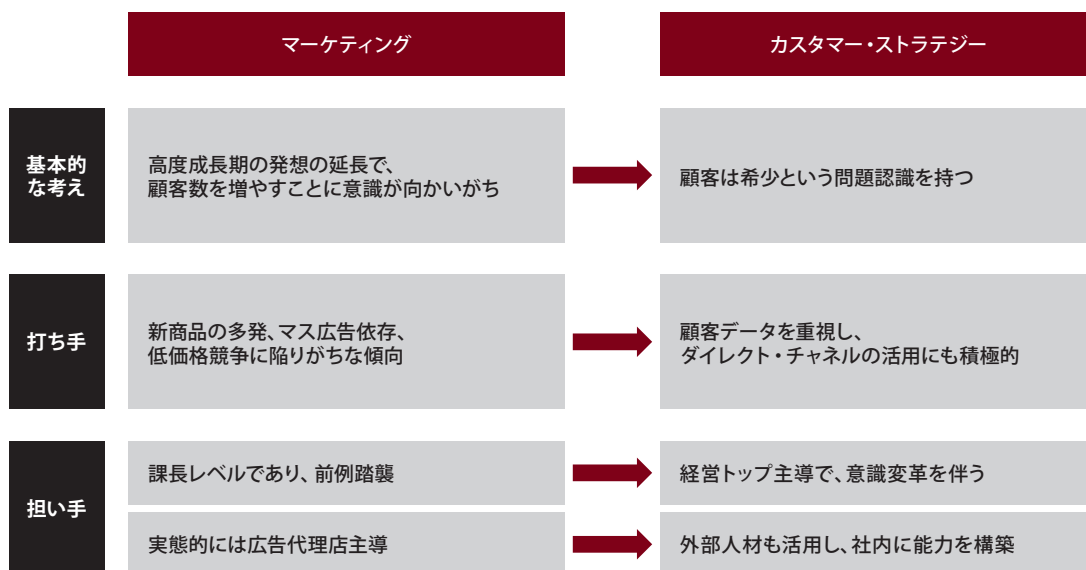
カーは商売にならないため、メーカーは小売のことを聞かざるを得なくなり、同質的なメーカー間競争を強いられる立場になってしまった。こうした中で新製品をいくら投入しても、すぐに棚から外されてしまうようでは広告費も回収できなくなる。

世の中がサービス化している

新製品の迅速な開発は、競合の日本メーカーも得意であり、製

品による差別化をしようとしても模倣によって同質化してしまう。そうすると、「いい製品を安く作って売る」というメーカーのビジネスは構造的に低利益になってしまう。また、低価格の製品が新興国から輸入される時代においては、メーカーは常に価格競争の脅威にさらされている。消費者の側も、「良い製品が安い」ということに慣れきっており、製品に高い対価は払わないという習慣が根付いてしまった。一方で、消費者はさまざまなサービスに対して対価

図表2：「カスタマー・ストラテジー」という考え方



出所：Strategy&分析

を払うようになってきており、サービスでいかに儲けるかが重要になってきている。

ネットの時代になっている

メーカーが同質的競争に追い込まれている状況において、さらにダメ押しをしているのがインターネットの普及である。ネット上での製品の比較は容易であり、価格比較まで瞬時に行えてしまう。また、消費者は「買いたいと思った時に情報を検索すればよい」と思うようになったため、「買いたいと思うより前」に広告を見ても、その内容を記憶しておこうとはしない。ネット時代より前は、「いつか買うかもしれない」という製品の広告を認知して記憶していたのだが、今はその必要がない。TVレコーダーによって広告がスキップされることも相まって、TV広告のパワーが低下した。

グローバルに環境は変化している

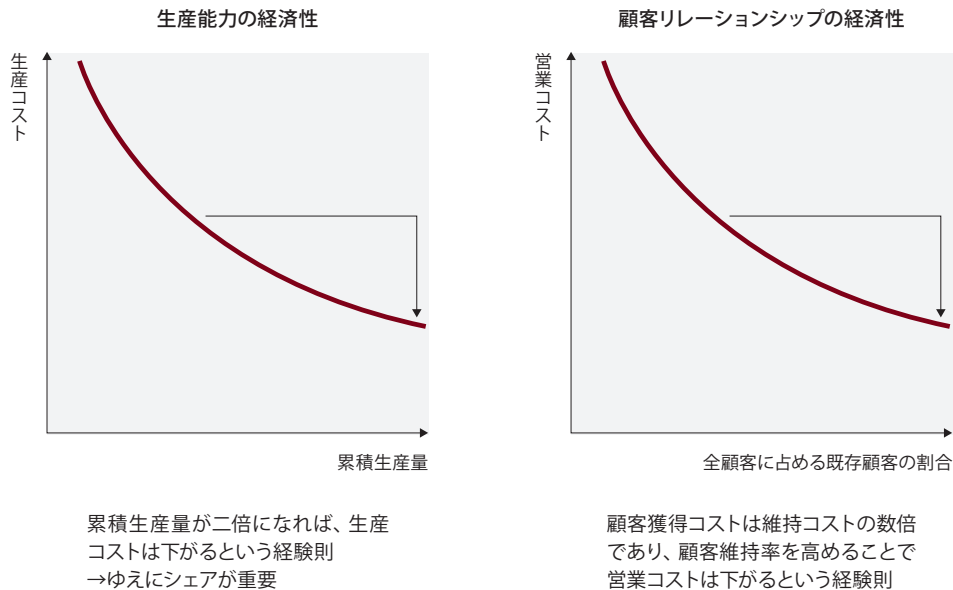
欧米などの先進国では、こうした変化が早く起きたため、メーカーは戦略の練り直しを迫られた。しかしながら、日本において

は、変化は緩慢である。その理由としては、欧米ではデジタル化とともにTVが100チャンネル以上みられる状態になったのに対して、日本ではいまだに従来のキー局を中心としたチャンネル数が維持されている点が挙げられる。このためにTV広告の重要度が相対的に高い状態にまだある。こうした「ガラパゴス」環境におかれているため、日本のメーカー本社は、海外の現地法人が海外勢による新手のマーケティング攻勢に遭っていても、その状況の深刻さを肌感覚では理解できにくい。「日本のホンシャは頭が固くて何もわかってきていない」という愚痴を言われても、何のことで文句を言われているのかさえ理解できていない。

「カスタマー・ストラテジー」の必要性

ここまで時代にそぐわなくなってしまった「マーケティング」という言葉は、もう使わない方がよい。さすがに高度成長期の姿から脱却すべく、「新たなマーケティング」という取り組みは何十年も前から何度も行われてきたが、それゆえに、そうした言葉すら手垢

図表3：顧客リレーションシップの経済性



出所：Strategy&分析

にまみれてきた。そこで、新たな概念として「カスタマー・ストラテジー」という言葉を用いるのである（図表2参照）。

顧客は有限であり、希少な資源である、というのがまず重要な課題認識である。その希少な資源をどうやって獲得し、獲得した資源をいかに長期間維持し続けるのが、重要である。これはドラッカーの問題意識に立ち返ることでもある。プロダクト・アウトの考えに陥ることなく、マーケット・インの考えを取るようにとよく言われるが、どうしても旧来型の「マーケティング」の延長線上ではプロダクト・アウトになりがちである。「カスタマー・ストラテジー」という言葉を使うことによって、まずは自分自身を戒め、旧来の悪癖から脱するべきである。

「カスタマー・ストラテジー」の根幹をなすのが、顧客リレーションシップの経済性である。1960年代に脚光を浴びた経営学の研究成果の一つが「経験曲線」であるが、これはまさに旧来的なメーカーのビジネスにのみあてはまるものである。それに対して、サービス化が進んだ現代において重要なのが、顧客リレーションシップの経済性なのである（図表3参照）。

「経験曲線」とは、1950年代の米国製造業を分析して得られた経験則であり、「累積生産量が二倍になれば、生産コストが数%低くなる」というものである。これは、累積生産量が増えることによって生産現場の習熟度が上がって不良品率が減るため、その分だけ生産コストが低くなると説明される。累積生産量をライバルよりも高めるためには、市場の立ち上がり時期に高いマーケットシェアを取ることが重要である。そのためにシェア重視という理論が組み立てられていった。しかしながら、これはあくまで1950年代の米国製造業の姿でしかない。その後には起きたことは、日本などのアジア勢による低価格品の流入である。人件費の低い国で生産しても生産コストは低くなる。新世代の製造技術を導入しても生産コストは低くなる。逆に、累積生産量が一定程度まで上がれば、ライバルの不良品率も同レベルまで低下するために「経験曲線」の効果は低減する。要するに、現代においてシェア重視というのは、あまり有効な戦略ではなくなっているのである。もちろん、「規模の経済」（似ているが異なる理論である）はまだ有効である。次世代の製品や技術の開発に大量の資金を投入できるのは、規模の大きい

メーカーゆえであり、小規模メーカーは経営資源の制約ゆえに成長の機会をとらえにくくなる。しかし、「損をしてでもシェアを取りに行く」という戦略はもはや意味がない。ライバルと圧倒的なシェアの差を付けた後で製品を値上げして利益を取ればよいのであるが、そこまで差がつかないのであれば、シェア取り合戦は消耗戦である。

一方の「顧客リレーションシップの経済性」とは1990年代のサービス業の分析から得られた経験則であり、「既存顧客の維持は、新規顧客獲得よりも低コスト」というものである。例えば、リピート客の多い温泉旅館は販促費をそれほど使わずに客室の稼働率を上げられるが、そうでない場合は新規顧客を獲得するために販促費をかなり使わないとならなくなり、経営を圧迫するようになる。生命保険会社においても、すぐに解約する顧客の比率が高いと、それを新規顧客の獲得で埋め続けなければならないため、なかなか利益につながらない。つまり、同じような規模の企業であっても、既存顧客比率の高い企業の方が利益率は高くなるのである。この原理はメーカーにおいてもあてはまる。メーカーの生産コスト自体は同業間ではほぼ差がつかなくなっており、むしろマーケティング効率の差が利益率の差につながりやすいからである。「ブランド・ロイヤルティ」がメーカーでも注目されているのはこのためである。リピート顧客の多いメーカーの方が利益率が高く、業績が安定しやすいのである。

つまり、「カスタマー・ストラテジー」とは、顧客との関係性をいかに維持し、拡大させるかということを重視する戦略である。決してプロダクト・アウトではない。また、単なる広告宣伝の話（マーケティング部門の中間管理職レベルの課題）でもない。どういう顧客を選択し、どういうチャンネルを選択し、どういう顧客データを活用し、どうやって利益を上げていくかという戦略が重要であり、これはビジネスモデルの転換を必要とする場合もあるため、むしろ経営トップが決断を行うべき課題である。従来使われてきた言葉としては「リレーションシップ・マーケティング」に近いのであるが、顧客の重要性を強調するために「カスタマー・ストラテジー」という

言葉を用いることが適切なのである。

業界ごとに「カスタマー・ストラテジー」の課題は異なるので、以下に概観を見ていこう。

消費財メーカー:新チャンネルをどう構想するか

かつて消費財メーカーは、卸に商品を売り、卸が小売に商品を売るというビジネスモデルで発展してきた。大手メーカーの中には系列卸や系列小売を組織化して独自のチャンネル戦略を追求して成功したところも多かった。しかし、前述のように、大手小売業がパワーを持ってきたため、逆に小売が主役であり、メーカーが納入業者という従属的な地位になってきている。小売業のPB（プライベートブランド）商品に対して、大手のNB（ナショナルブランド）メーカーが製品を提供する事例も多い。こうした状況の中では、メーカーは「買い叩かれる」ばかりであり、利益を上げることは非常に困難である。

こうしたビジネスモデルは、メーカーとしての「カスタマー・ストラテジー」が成り立ちにくい点でも問題である。自社からどのアカウント（小売店）に何ケース販売したかは把握できていても、その小売店で毎月1万人の顧客が10個買ってくれているのか、10万人が1個買ってくれているのかはわからない。リピート顧客がどのくらい多いのか、特売の時だけ買う顧客が多いのかもわからない。メーカーはそうしたことに関心を持つ必要すらなかった。毎月10万個が売れたということだけがわかればよかったのである。

こうした状況では「ブランド・ロイヤルティ」もなかなか難しい。多少高くても（特売でなくても）買ってくれる顧客がリピートしてくれる状態であれば、小売に対するリベートなどの費用も少なく済み、利益率も高まるはずなのであるが、そういうリピート顧客を育成する手段がメーカーにはないのである。製品の差別化はすぐに模倣され、広告の効果は昔ほど効かない。むしろ小売業のPBと安さで競わされる破目になってしまう。

業種によっては「ブランド・ショップ」によって、こうした苦境から

逃れるという試みがとられている。携帯電話などは家電量販店でも売られているが、自社ブランドのショップも数多く展開している。アパレル業界でも、百貨店任せではなく、自社ブランドの専売店を展開してブランドイメージを高め、顧客リレーションシップを自社で維持しようという企業がある。日本に展開する海外ブランド品メーカーでは、ブランドイメージの維持のためにショップを自社（もしくは国内の提携先企業）で運営している例がいくつもある。同質的な競争に巻き込まれないためには、こうした努力が必要になる。もちろん、こうした戦略が取れるのは、顧客あたりの単価がある程度高く、ブランドの差別化ができている場合に限られる。また、アフターサービスの必要な製品においても、「ブランド・ショップ」戦略が成り立つ。実際に自動車は今でも専属専売のディーラー店舗で売られ、点検や修理などのアフターサービスも提供し、保険やローンも提供している。

もう一つの試みが、ダイレクト・チャンネル化である。食品メーカーの多くは、スーパーやコンビニ向けの一般的な食品の他に、健康食品などを通信販売で提供する事業を開始している。今のところは、限定的な商品における通信販売であるが、今後は本業の商品においても通信販売を行う企業が出てくるかもしれない。まったく同じ商品をスーパーと通販の両方で扱うとなると、小売店の側から文句を言われるかもしれないが、何らかの差別化を行うなどすれば、自らのコントロールの効くチャンネルを創設することも可能であろう。ダイレクト・チャンネルでも、チャンネルを自社で運営するコストはかなりかかるため、高単価の製品に絞るか、購買量の多いヘビーユーザー向けの優待サービスとするか、などの工夫をしないといけない。しかし、顧客データを基にした販促が打てるようになるため、工夫次第では高い利益を上げることが可能になる。ただし、インターネットのモールに製品を出すだけでは、自社運営のチャンネルとはならない（顧客データも利用できない）上に、価格を比較されやすくなるだけなので、利益を上げることは難しい。

既存チャンネルとの中間的な形態というのも考えられる。欧米では「ショッパー・マーケティング」という言葉があるが、「ショッパー」

とは今まさに「ショッピング」をしている（どれを買おうかと商品を見ている）消費者のことである。家にいてソファに座っている消費者に広告を見せても、その広告を記憶してくれないのであれば、お金の無駄である。しかし、何を買おうかと情報収集を始めたり、店で製品の比較をしている顧客の「背中を押す」ことにお金を使えるのであれば、効果的である。これがリピート化につながってくれば、なおよい。スマホを使ったデジタル・クーポンなど、ネットを介した販促とリアル店舗を結びつける分野は、ショッパー・マーケティングの中でも注目されている分野と言える。

産業財メーカー：サービス化でどう顧客に食い込むか

「マーケティング」という用語が主に消費財の分野で用いられ、TV広告や消費者リサーチのイメージが強かったこともあり、機械などの産業財メーカーでは「マーケティング」は自社には関係が薄いと考えられがちであった。しかし、これを「カスタマー・ストラテジー」という概念で考え直してみると、極めて重要であることがわかる。何しろ、産業財メーカーにとっては「顧客が有限」なためである。自社の製品を買ってくれるような企業数はおのずから限定されており、離脱する顧客を新規顧客で埋め合わせるということを繰り返しては、いつか行き詰ってしまう。

産業財は、顧客企業の製品に使用される素材・部品を供給するビジネスと、顧客企業の生産設備や消耗品を提供するビジネスに大別される。川上のサプライヤー企業よりも川下の顧客企業の方が少数である場合が多く、川上企業にとって川下の顧客企業は有限だが、川下企業にとって川上のサプライヤー企業は切り替え可能という状況が起こりやすい。近年では新興国で低価格の川上企業を探すことも可能になっており、製品のみで勝負しようとする、かなり厳しい戦いを覚悟せざるを得ない。

また、産業財の顧客企業は、消費財の顧客と違って「好き嫌い」とか「感覚」で製品を選択してはくれない。自社内の上司などを説得できるような理屈が成り立たない限り、調達先を変えることは

難しいからである。上司や他部門を説得するには、直接的に低コスト(納入価格が低い)か、間接的に低コスト(生産プロセスが合理化されるので、トータルの生産コストが低下する)か、というロジックが成り立たないといけない。

産業財においては、顧客企業の数が少ないだけでなく、顧客企業ごとに仕様が異なることも多い。消費財メーカーのような同質の規格品ではなく、カスタム化対応が求められるのである。そうしたカスタム化の開発を行うためには、間に卸売業などが介在することは非効率であり、川上メーカーの担当者が川下メーカーに直接の「営業」活動を行わないといけない。この活動を通じて、川下メーカーの生産活動をトータルに低コスト化させるような提案を行うことが重要になる。産業財メーカーの「カスタマー・ストラテジー」においては、このような提案型の顧客リレーションシップをいかに構築できるかが重要な課題となる

製品そのものの直接的な低コスト競争では新興国企業に勝てないとなると、日本の産業財メーカーの戦略は、間接的な低コスト化のための提案をいかに行えるかになる。もし有効な提案が行え、カスタム化された製品を提供できるようになれば、新興国製品にスイッチされる危険性は相当に低下する。この提案においてカギを握るのが、「サービス」の要素である。

特に生産機械のメーカーの場合はわかりやすい。顧客企業は、生産機械が欲しくて購入しているのではなく、生産機械を「稼働」させたいのである。生産機械の保守・点検や修理・交換は、「稼働」のための必須のサービスであり、この体制が貧弱なメーカーは評判を下げ、選択されなくなる。安い機械を買ったが、しょっちゅうダウンして生産効率が下がったとなると、まさに「安物買いの銭失い」である。最近話題のIoT(インターネット・オブ・シングス)を利用し、点検や交換の時期が来たら適切にアラームを発するようにしたり、24時間で稼働をモニタリングしてダウンを予防したりというようなサービスも、トータルで生産コストが低下することを説明できれば、川下企業に採用してもらえるようになる。

また、自社できちんとメンテナンスした履歴を持つ中古の生産

機械を日本の顧客企業から引き取って新興国向けに販売するというビジネスモデルも、近年では有効になっている。日本の顧客向けには常に最新の機械を低コスト(残価を高く維持できることによる低リース料)で納入でき、新興国の顧客には手頃な価格で「壊れにくい高品質な中古機」を提供できるので、この戦略は一石二鳥である。特に新興国向けには、中国や韓国製の安い機械との競合になるが、そのために安い(低品質の)機械を開発するのではなく、高品質の機械を中古で提供することで防戦し、さらには「中古なのに壊れない、さすが日本製は高品質」という評判を高めることができるのである。

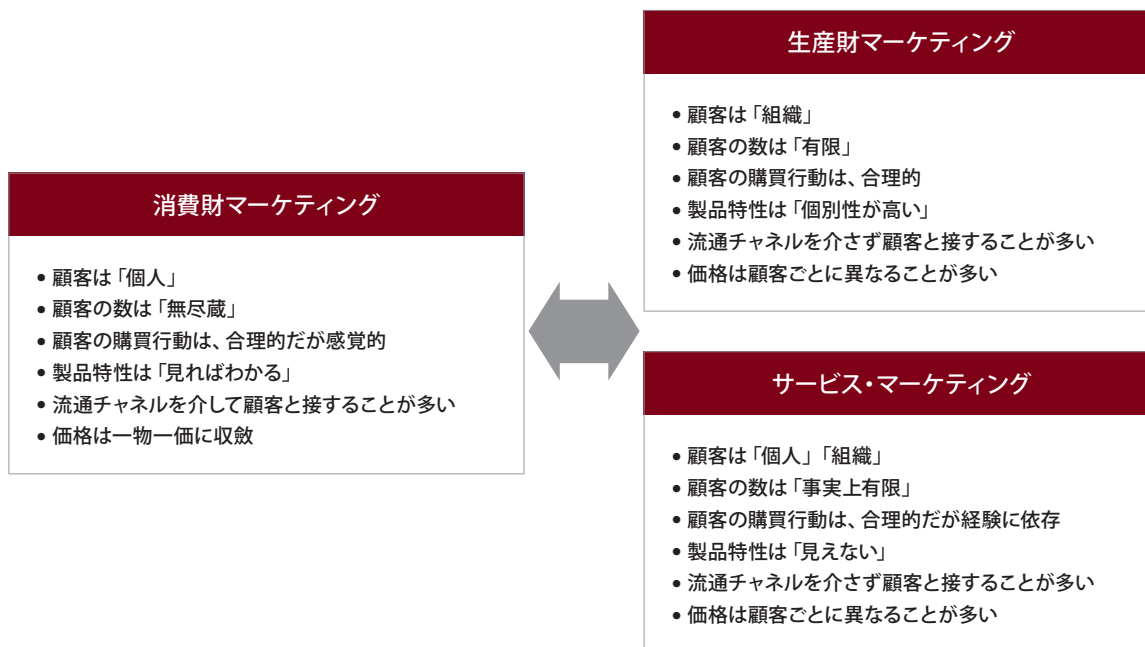
部品・素材系のメーカーの場合は、サプライチェーンのプロセスにどのように関与できるかがカギを握る。日本メーカーの生産現場は原材料や仕掛品の在庫を極小化することで生産効率を向上させようと必死に取り組んでいる。川下企業の製品販売動向などの情報も川上企業と共有することで、川上企業が必要な数量の部品や素材を迅速に提供できるようにするなどして、企業をまたがった連合体としての効率を向上させるような取り組みも行われている。このような試みは、まさに顧客企業とのリレーションシップを継続化させるものであり、単なる物流サービスの枠を超えたメリットをもたらす。

川下企業の生産効率を大きく改善できるような「サービス」の提案ができる場合は、そのサービスの対価を得ることも可能である。しかし、そこで儲けを得ようとするよりは、川下企業との関係性をより緊密化・長期化させることを目指す方が、長期的にはメリットが大きい可能性がある。川下企業が競争力を増して売上を成長させてくれれば、川上企業の成長にもつながる。このような考えに基づいてビジネスモデルを構想することが、産業財メーカーの「カスタマー・ストラテジー」である。

サービス業:顧客データをどう活かすか

サービスは無形性が高い点に特徴がある。事前に見て比較する

図表4：マーケティングモデルの違い



出所：Strategy&分析

ことができないため、新規のサービスを利用する際には心理的なバリアが生じる。例えば、新たな歯医者を探そうとしても、どのようなサービスを得られるのかは事前にはわからないので、今まで見てもらった歯医者を経営する方が低リスクという判断をすることがある。こうしたことから、サービス業では新規顧客を獲得することが困難になるのである。どんなに広告を行っても、無形なサービスの品質は事前には伝わりにくい。前述のような「顧客リレーションシップの経済性」が発生しやすいのは、このためである。図表4に示すように、消費財、生産財と、サービスのマーケティングには、基本的な次元での違いが存在する

リレーションシップ・マーケティングという概念が発達してきたのは、主にサービス業の分野であった。優良な既存顧客との関係性をいかに長期的に維持させるかが重要であり、そのために追加的な支出がかかったとしても、新規顧客の獲得に支出を行うよりは効果的なためである。逆に言うと、リレーションシップのための支出は、優良顧客向けに集中しなければならない。同じような支出を全顧客に対して行ってしまうと、支出倒れになってしまう。

では、どのような顧客が優良顧客になるのか。航空業界の例でいうと、数日後のフライトを定価で頻繁に予約するようなビジネス顧客は、数十日先のフライトを割引で予約するレジャー客よりも、何十倍もの利益を年間にもたらしてくれる顧客であり、そのためマイレージの上級会員としてさまざまな特典を与えるだけの価値がある。顧客ごとに価格が異なり得ることもサービス業の特性であり、顧客別の採算分析に基づいた優遇策の設計が有効になる。

サービス業の多くでは、顧客ごとのサービス提供データが膨大に蓄積されており、これを分析することで優良顧客のもたらす価値を推計することができる。いわゆる顧客生涯価値という概念である。一年間にどれだけのサービスを利用してくれそうか、そこからどの程度の利益がもたらされるか、来年以降も顧客として維持できる可能性は何%か、というような推計を基に、将来もたらされる価値を全て現在価値に割り引いて合計するのである。この価値を個人別に推計しておくことも可能である。例えば米国のクレジットカード会社などでは、古くからこうした推計を行っており、高価値の顧客から解約の電話がかかってきた場合は、その解約理由に

対応して、電話オペレーターの裁量でつなぎ留めを行う。例えば年会費の高さが理由であれば会費の引き下げ、金利の高さが理由であれば金利の引き下げを、その場で行うのである。一方、低価値と推定されている顧客からの解約の申し出に対しては、すぐに解約手続きを行う。

一時期はCRM(コンピュータ化されたリレーションシップ・マネジメント)ブームがあり、近年またビッグデータ・ブームがあり、そのたびに大量なデータ分析のための高価なソフトウェアやサービスを提案する風潮があるが、その流れに乗せられる必要はない。全顧客のデータを大量に分析してもリターンは低いからである。もし全顧客からの利益をちょっとずつ改善するプロモーション施策を実現できたとしても、そこから得られる追加的な利益はわずかなものでしかない一方、全顧客にプロモーションを行う費用が膨大にかかってしまう。そうではなく、優良顧客の一手前にいる顧客の特徴をあぶり出し、その顧客を優良顧客にランクアップさせるプロモーション施策を行えば、少人数の顧客向けの支出で、大きな追加的利益を得られるのである。

顧客データを分析して優良顧客およびその予備層を特定し、そうした層との関係性を緊密化させるための支出を行い、顧客生涯価値を高めるというのが、サービス業における「カスタマー・ストラテジー」である。

小売業:オムニチャネルは実現可能か

小売業もまた「カスタマー・ストラテジー」という発想を採ることが重要になる。全体として内需が縮小し、インターネットとも競争しなければいけない時代に、従来のように右から左へ商品を流すだけで儲かるわけではなくなる。やはり、顧客を維持して、一顧客あたりの売上・利益を増やしていくという戦略を取らざるを得ない。

小売業の「カスタマー・ストラテジー」は、顧客の代理という立場を明確にすることで成功しやすくなる。特に専門店の場合、顧客の

持つ専門的なニーズに応えることが、これまでも存在意義であり、そのために当該専門分野における「深い」品揃えと、利用方法などに対するアドバイスを提供してきた。顧客の持つニーズに応えるためには、専門製品を販売するだけでは不十分であり、その周辺製品・サービスを提供することも必要となり、場合によっては製品を販売するのではなくレンタルすることなども有効になる。店頭での接客だけでなく、ネットを通じた情報提供なども重要になる。趣味性の高い商品を扱う専門店においては、同好のユーザーによるコミュニティを形成して、そこでの情報交換を行うことで、顧客の組織化を図ることも可能である。

このため、専門店としての専門性を備えていればいるほど、ネットと店舗の両方を活用するという「オムニチャネル」が成功しやすいと言える。顧客のニーズが明確に理解できているために、顧客の代理という立場でサービスを設計することができ、ネットでできることはネットで、店舗でできることは店舗で、という役割分担も明確にできる。専門性や趣味性の高い商品分野の場合は、特にマニア的なヘビーユーザーの一人当たりの売上は、ライトユーザーの何十倍になり得るため、優良顧客を特定した優遇プログラムを設計することも有効な打ち手となる。

一方、量販店の場合は、アドバイスやサービスは最小限で、「良い品を安く、幅広く」という品揃えが重要となってきた。しかし、この価値だけではネットとの競争においては不利に立たされてしまう。ネット通販が即日・翌日配達を強化しているが、こうなってくると、品揃え型量販店の優位性がさらに低下していきかねない。ネット通販がライバルであれば、地域一番店という地位を得ている店舗であったとしても、それが優位性にはつながらない。欧米の量販店大手は、自社のサイトで注文を受け付け、自宅に配送するか店舗で受け取れるかを選べるというサービスを提供しているが、これもネット通販のライバルがショッピングセンターなどに宅配ロッカーを設置するようになると、優位性が減少してしまう。量販店が自社グループでネットモールを形成したとしても、ネット大手の巨大モールと比べれば品揃えも価格も中途半端な競争力

にとどまってしまう。

量販店の弱みは、メーカーにおける「マス・マーケティング」と同様に、顧客の数だけを追求してきて、顧客のニーズの違いをあまり考慮してこなかった点にある。万人向けの最大公約数的な品揃えをしてきたために、衣料品分野ではファスト・カジュアルの専門店チェーンに完敗を喫することとなってしまった。食品スーパーやコンビニは、小商圏における同業他社に対して相対的な優位があれば、それでよかったのであるが、食材を宅配する専門ネットスーパーなどとの競争に勝てるかどうかは不透明である。専門ネットスーパーは、顧客データを分析してサービス内容をカスタマイズできるため、例えば専業主婦世帯向けと共働き世帯向け、シニア世帯向けなどに、別のサービス内容を提示することも可能になる。量販店のカルチャーのままでは、それと同程度にカスタム化されたサービスを提供することは難しいかもしれない。まずは顧客セグメントごとのニーズの違いをきちんと理解し、どういう顧客層が優良顧客になり得るのかを見定め、そのターゲット向けの「カスタマー・ストラテジー」を構築しなければならないのである。

グローバル時代の プライシング

著者：青井 堅

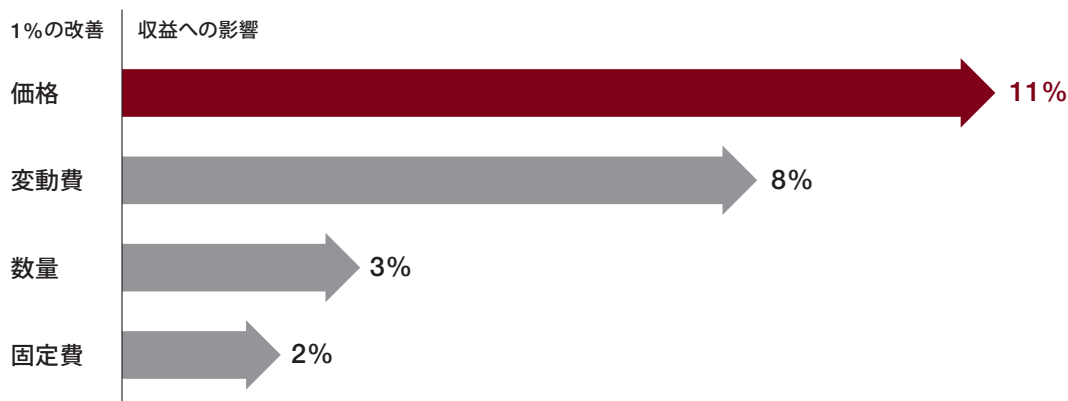
プライシングは、利益に大きく影響を与える重要な戦略である。仮に価格、数量、コストなどに関して、同じ割合だけ改善するとしたら、収益に与えるインパクトは価格が一番大きい(図表1参照)。しかし、日本において、価格設定を戦略的にやっている企業は、まだそれほど多くないのではないだろうか。時代がグローバル化していく中、今後、収益を上げていくためには、より戦略的な価格設定を行っていく必要がある。本稿では、特に消費財メーカーに焦点を当てて、論考していきたい。

プライシングを取り巻く環境変化

これまで消費財メーカーは、プライシングについて、その商品・サービス自体のvalue for moneyと、実際に横に並ぶ商品(対競合設定)を中心に考えていた。そのバランスとお客様への価値伝達(接客、広告宣伝)を考慮しつつ、利益と数量の掛け算の最大化を目指せばよかった。しかし現在は、国という軸が追加されている。今まで国ごとに分断されていた顧客が、国をまたがるようになってきたからである。それは実際に消費者・顧客が旅しているということでもあり、デジタルによって距離が無くなっていることでもある。そのため、価格の透明性、顧客にとっての納得性が必要となって

図表1：各ドライバーの収益改善効果の違い(イメージ)

価格は、様々なレバーの中で、利益に与えるインパクトが一番大きい



出所：PwC分析

青井 堅（あおい・けん）

ken.aoi@
strategyand.jp.pwc.com

Strategy& 東京オフィスのマネージャー。
消費財、流通・サービス業、製造業、エネ
ルギーを含む幅広いクライアントととも
に、全社戦略、商品戦略、新規事業戦略、
カスタマー戦略、組織構造改革
などのプロジェクトを行ってきた。

いる。今までの主な考慮対象は国別に見ていた価格（特に取引先との価格）が中心だったが、最終的に顧客から見える価格、その納得性にも留意していく必要性が出てきている。そして、それも踏まえた上でプライシング戦略を立てなければならない。

過去、プライシングでは、Cost plus Pricing（必要コストに利益を上乗せする方法。プロダクトアウトの価格設定）にせよ、Value Pricing（価値の対価としての価格設定。マーケットアウトの価格設定）にせよ、自社の目の前のお客様と横に並ぶ競合価格を考えることが中心であった。一つの盤面上に関係者が存在して、同じ物差しで測っていたのである。しかし、現在、その盤面は複数になり、かつ複雑になってきている。大きくはデジタルの進展、グローバル化による影響である。過去と比較して、何が変わったのか。また、日本企業にとって、過去どのような環境だったのかを挙げてみよう。

デジタルの進展

インターネットの進展によって、企業と顧客との情報の非対称性が無くなると同時に、遠方・他国からの短納期での購入も可能となった。顧客は他国との価格差も容易に確認できる。そして、単に情報を得るだけではなく、（公式・非公式問わず）越境ECによる購入も広がりがつつある。

日本国内にいると気づきにくいのが、英語が通じる国や、地続きで近い国ではその境界はより低いであろう。これによって、今まで並行輸入という形で出てきていた、“国家間の価格差”という現象が、消費者により可視化されていくだろう。

新興国の伸長

かつては、欧米日でグローバルの消費市場の8割程度を占めていた。しかし近年、中国、インド、ASEANなど、異なる文化・通貨・規制を持つ国が群出してきており、特に日本は大きく世界市場におけるプレゼンスを落としている（図表2参照）。そして、中国、ASEANなどの新興国は地理的に近い一方で、通貨、税制などが異なっている。また、通貨が異なることによって、為替変動の影響も大きくなってしまふ。

カスタマーの移動

新興国含めてカスタマーが旅することがより容易になっている。富裕層はもちろんだが、中間層も同様に旅をしており、日本でもインバウンド需要により、ブランド品だけでなく、様々な家電、日用品も売れている。そのため、免税店価格や他国価格が目に入るようになり、また、購入できるようになっている。実際に、ラグジュアリーブランドは、Travel Retail市場（空港免税店等）を重視してきている。

上記のような環境変化によって、目に見える範囲だけではなく、他国の状況も考慮に入れていかないといけなくなっている。そこに加えて、為替変動により、国間での価格比較の“物差し自体”が変わってしまうという複雑性も存在している。

日本市場の特殊性

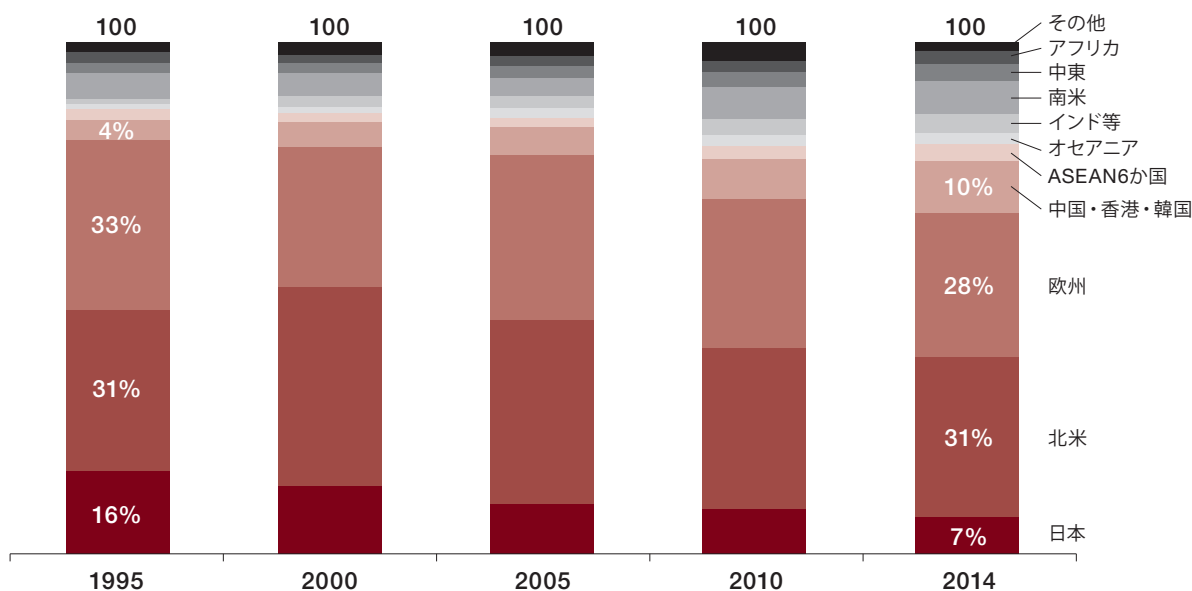
日本に関しては、グローバルと価格差が更についてしまう要因が存在する。一般的には、各国ではインフレが起こることによって、価格の上方改定が行われてきている。しかし、日本では20年超、インフレとは無縁であった（図表3参照）。このような市場を主な土俵としていると、当然ながら、価格改定（値上げ）意識は強くなってしまふ。むしろ、下方改定されている例の方が多かったであろう。

グローバルにおける価格差の影響

上記の結果としての価格差を放置した場合、どのような問題が出てくるであろうか。例えば、ラグジュアリー商品にとっては、並行輸入品などの横行（グレーマーケットの拡大）などが発生する。配送コストを負担しても元が取れるくらいの価格差がある場合、つまり高価な商品を提供しているメーカーにとって、大きな懸案事項であろう。本来取れる収益が取れないだけでなく、ブランド価値にも影響が出るからである。そのため、理想を言えばその価格差は顧客にとっての商品探索コスト+配送料よりも低いくらいが望ましいであろう。また、価格差の理由も納得のいく内容、例えば、関税・消費税、生産国であること（輸送コスト）、短期的な為替

図表2：世界消費市場の地域別構成比推移（金額ベース）*

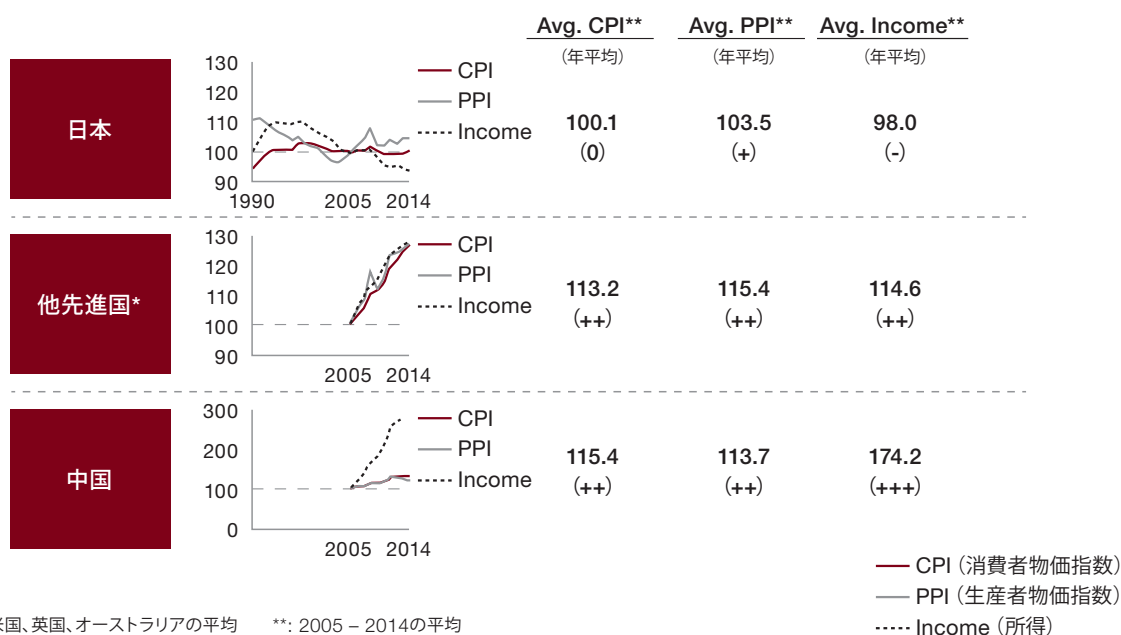
日本市場の世界に占める相対的な重みは大きく低下しており、今後の成長およびグローバル間での競争に勝つためには、グローバル化が避けられない



*：世界の統計記載国76か国が対象。ASEAN6か国：インドネシア、マレーシア、タイ、フィリピン、ベトナム、シンガポール。
 インド等：インド、パキスタン、スリランカ、バングラデシュ、ネパール。各国の名目GDP（USDベース）に民間最終消費支出割合を乗じて算出
 出所：総務省「世界の統計2016」、United Nations「National Accounts Main Aggregates Database」、Strategy&分析

図表3：物価、収入の傾向（index: 2005=100）

日本は、物価、収入が増加していない、他の先進国と比較しても、特異な市場である



*：米国、英国、オーストラリアの平均 **：2005 - 2014の平均
 出所：IMF, OECD, 経済産業省, Strategy&分析

変動などで説明がつく方が本来的には望ましい。

マス向け商品に関しても、インバウンド需要は十分発生しうる。それはポジティブな意味合いもあるが、逆により高い収益機会を損失しているということを意味しているかもしれない。また、越境ECの進展もある。特に配送コストが低い小型商品や、高価格商品などには影響が大きく出てくる。しかし、マス向け商品の場合は、グローバルで価格を合わせていくよりは、むしろ、現地の競合状態に合わせていくことの方が重要度は高いであろう。粗利を大きく取ることが困難なため、固定費をカバーするために、数量を取っていくことも必要だからである。

プライシングの起点は顧客視点

富裕層向け、マス向け、いずれの場合も、顧客視点が重要となる。顧客がどこまで支払ってくれるかである。その場合、“今”支払うことができる価格ではなく、継続的な顧客になってもらえる、“Willingness To Pay”を見極めることが、今後のプライシングにおいても重要であろう。その際、富裕層向けの場合は、グローバルな価格差により留意する必要がある。一方で、マス向けの場合は各地のマス層の所得を考慮していく必要がある。

当然、価格だけを見て、安ければ良いというものではない。商品であれば、製品の質はもちろん、商品を取り巻く空気を醸成する要素、ブランド、店舗、広告、カスタマーサービスとのバランスも重要である。マス向け商品の場合も、容量単価、安全性等が挙げられるであろう。自社の既存顧客・潜在顧客が、何を重視／気にしているかを把握することが重要である。そして、そのポイントも含めた商品の価値を流通・小売と一緒、または直接、顧客に正しく伝えて、継続的なリレーションシップを築いていく必要がある。

顧客の見ていないポイントによっては、価格そのものをいじるのではなく、“実質的な値上げ”という形でプライシングを行うこともある。例えば、価格競争の激しいマス向け商品（例：おむつ等）の場合は、容量・数量を調整することで、利益を確保することもある。例えば、56枚入りを54枚入りにする、等である。これも顧客が何を見ているかを把握していないと、選択を誤ることになってしまう。

これらを踏まえつつ、地域間におけるバランス、競合環境、取引先（チャネル）との関係性などを踏まえて、価格を決定していく。当

然、自社のポジション、商品特性、対象市場の重要性によって、その比重の大小は異なってくる。例えば、マス向け商品の場合は、グローバルに合わせるよりも、現地で受け入れられる価格となっているかが重要となる。

グローバルな視点での市場間バランスに関しては、自社にとって重要度の低い市場で低価格にせざるをえなくなり、より重要な市場に影響が出そうであれば、その小さな市場からは戦略的撤退を行うというオプションもありえる。また、ある市場で大きく利益を取るプライシングを行い、その利益を戦略市場に投入する（つまり、低い値付けをして、一気に浸透させる）というオプションも存在しうる。本部主導にて、グローバル市場を俯瞰、かつ各地の顧客をしっかりと見つつ、全体戦略を検討して、各地と連携していくのが理想である。

グローバルプライシングのために

グローバルにおいて、戦略的な価格設定へと進んでいくためには、どうすべきであろうか。多くの日本企業にとっては、まず基本から押さえていく必要があるであろう。孫子の言葉に「彼を知り己を知れば百戦危うからず」という言葉があるが、まず、顧客・競合・取引先や自社の基本的な事実・情報を押さえることが第一である。現状、グローバルに関してはこの部分が整理されていないことも多いが、主要国だけでも押さえていくべきであろう。その内容は、例えば次のようになる。

価格に関する基本情報の把握・管理

- ・各国での価格情報（推奨小売価格、実勢価格、卸価格、リベートなど）
- ・税制などの基本情報

地域の市場情報（顧客、競合）

- ・地域・国における顧客情報、インサイト
- ・各国での競合情報（価格・シェア含む）、チャネル情報など

自社の状況（価格以外）

- ・自社の地域別、商品別の売上（数量・金額・シェア）、利益、ブランドポジションなど

これらは極めて当たり前のように見えるが、世界各国（主要国だけでも）の情報を押さえるのは大変な作業でもある。しかし、これらを把握しないことには、各国での自社の状況や対競合ポジション、地域間の価格差を知ることもできない。そして、この把握によって、どの国のどの商品を価格改定すべきなのか等の方向性が分かる。これらは継続的に把握、管理していくことが必要である。

そして、戦略的プライシングを行うためには、価格設定の妥当性検証や振り返り・改善を行うための機能が必要となる。その中の重要な機能の一つが顧客との紐付け機能であり、また、収益把握機能である。

顧客との紐付け機能(カスタマーロイヤリティプログラム等)

価格を設定したり変更した際に、顧客がどう動くかは重要なポイントである。購買情報が顧客と結びつくことで、価格変更が顧客にどのような影響を与えたかが、より事実的に即して判断することができる。メーカーの場合は、チャネルから情報を得るのが難しい場合もあるであろう。その場合、ブランド・ショップや、EC、または（購買に紐づく）会員組織化することを目指していきたい。

収益把握機能

価格を戦略的に考えるということは、結果として収益が改善したかの把握も当然必要となる。そのため、売上／損益とのつながりや、会社全体・グローバル地域別に見ていく機能が必要となる。また、重要な視点としては、短期的な収益の動きだけでなく、一顧客からの長期的な収益、生涯価値がどのようになるかも見ていく必要がある。

戦略的な価格設定・管理機能

上記を元にしつつ、プライシングをメインに検討していく機能である。ファイナンス機能などとも連携しつつ、価格設定・改定の収益への影響と、次の価格設定へと活かしていく必要がある。その際、当然ながら、グローバルでの市場ポートフォリオや、ブランドポートフォリオの観点も求められる。

これらを推進していくためには、チームやシステムも必要となる。特に日本企業においては、プライシングは十分に意識されて

いないことが多いが、マーケティング、リサーチ、ファイナンス等と連携していくチームが必要である。また、対象としても、グローバル、地域、各国などの複数階層をカバーしていく必要がある。当然、そのためには、情報連携のシステムも必要となる。

しかし、どれが必須かという点、まず必要となるのは顧客との紐付け機能であろう。購買動向が分かるため、施策の成功・失敗を判断できるという点も大きい。顧客とのリレーションシップ構築の橋頭保ともなるからである。当然、旧態依然とプロモーション（“チラシ”）を撒いているだけでは関係は築けないが、うまく関係を築いていくことができれば、プライシングへも好影響を与えるであろう（当然、顧客にとっては愛着の深い企業の方が、少し高い価格でも購入したくなる）。

グローバルプライシングに日本企業が取り組んでいくのは、大きなチャレンジであり、遠い道のりのようにも見える。しかし、逆説的には、日本企業にこそ、グローバルな価格見直しによる利益改善の機会が大きいと言える。日本企業はグローバル企業と比較して利益率が低いということは良く言われているが、価格の観点から見直すことは、極めて有効なアプローチなのではないか。

その際に重要なのは、価格だけを見るのではなく、カスタマー（顧客）を理解していくことである。国内事業であろうが、グローバル事業であろうが、どのような顧客がいて、どのようなニーズがあるかをきちんと理解する必要がある。“グローバル市場の顧客”“アメリカ市場の顧客”といった一括りにできるような顧客はいない。どこに自社の優良顧客がいるか、または、どの顧客と長く付き合っていきたいかを決めて、戦略を練らなければならない。

これら全てを一度に行おうとするのは困難であろう。しかし、挫けずに、自社の収益構造を見て、まずは主力となる製品や、主要国だけでも始めていってはどうか。一歩目を踏み出さないと、改善は始まらない。そしてこの一歩目は利益改善へ向けて避けては通れず、また、早く踏み出すべきである。

成功するオムニチャネル

～新しいショッピング体験の実現のために～

著者：唐木 明子

オムニチャネルという言葉が一般化したのは最近のことである。O2O、マルチチャネル、その他の表現が都度使われていたのが2～3年前、その後日本でも大手の小売りグループなどが本格的に対応検討を開始して、オムニチャネルという言葉が定着した様子である。オムニチャネルとは、デジタルの本格化に伴い、実店舗などと組み合わせることで、新しいショッピング体験を顧客、消費者に提供するというものである。世界の主要各国と同様に、日本でも、若干の遅れはありつつ、今後試行錯誤の上で、オムニチャネルの実体が設計され、実現されていくと思われる。

オムニチャネルとは、セールスチャネルをどう考えるかというだけのものではない。顧客の情報収集を含む各種のタッチポイントを有機的に、ターゲット顧客のニーズに沿うように提供し、また、しかるべく提供が行えるような前提を整え、既存の関係各所との調整も行う必要がある。オムニチャネルは新しい動きではあるものの、既に一定の蓄積があり、成功するオムニチャネルの条件は既に見えている。

本稿では、オムニチャネルとは何か、さらに、日本と世界の現状を俯瞰した上で、成功するオムニチャネルの条件を確認したい。

オムニチャネルとは

オムニチャネルとは、オンライン通販と店舗とを融合して顧客に提供し、自由にチャネルを使い分けられるようにすることである。あるいは、商品の購買の各プロセスにおいて消費者・顧客が情報源となるタッチポイント（コミュニケーションチャネル）および、販売のためのタッチポイント（セールスチャネル）を柔軟に組み合わせて活用し得るように設計された、統合的なチャネルである。その利便性や、実現のしやすさからいくつかの主要な取り組みがあるが、実際には、その組み合わせのあり方は多数存在し得るが、現状では、いくつかの代表的な事例が提示されつつある段階である。

以下のような、取り組みが代表的な形態である（図表1参照）。

- ①お取り寄せ購入：オンラインで商品を購入し、店頭で受け取る形態。消費者はオンラインで多くの選択肢から選ぶことができる点は通常のECと同様である一方、店頭で受け取ることで宅配に依存せず、事業者は配送コストを圧縮することができ、消費者は宅配を待つために自宅で待機する必要がなくなるという利便性の向上が期待できる。
- ②試着予約：オンラインで商品を選択し、店頭で確認の上購入する形態。消費者はオンラインで興味を持った商品を店舗等に取り寄せて実際に確認をした上で購入することができる。インターネットだけではわからない商品の感覚などを確認の上購入でき、また、予約をすることで買い逃しを防ぐことができる。
- ③エンドレスアイル：店舗で商品を確認、型違いの商品を購入し、自宅に配送する形態。店頭では置き切れない、あるいは品切れになった商品も販売することができ、店舗の在庫の適正化、消費者は購入にあたっての選択肢を広げることができる。
- ④ショールーミング：店舗で商品を確認し、オンラインで購入する形態。店舗をショールームと考え、実際の販売はオンラインで行う形態。手に触れて確認をしてみないと購入の後押しが難しい商品に関して必ずしも販売を主目的にしない場を持つことで、店舗の在庫の適正化や運営コストの圧縮を行いつつ、消費者はより買いやすくなるものである。ショールーミングに関しては、自社内でオムニチャネルが完結する企業でない限り、消費者による商品比較を促し、店頭で確認の上、最安値のオンラインショッピングで買い物をしてしまう傾向がみられることは学びとして、よく知られている。

世界の現状

Strategy&では、世界各国各業種のオムニチャネル化の傾向を把握し、その背景を考察するために19の国と地域、9つの小売りセグメントにおいて調査を行い、オムニチャネル化度を指数化した。

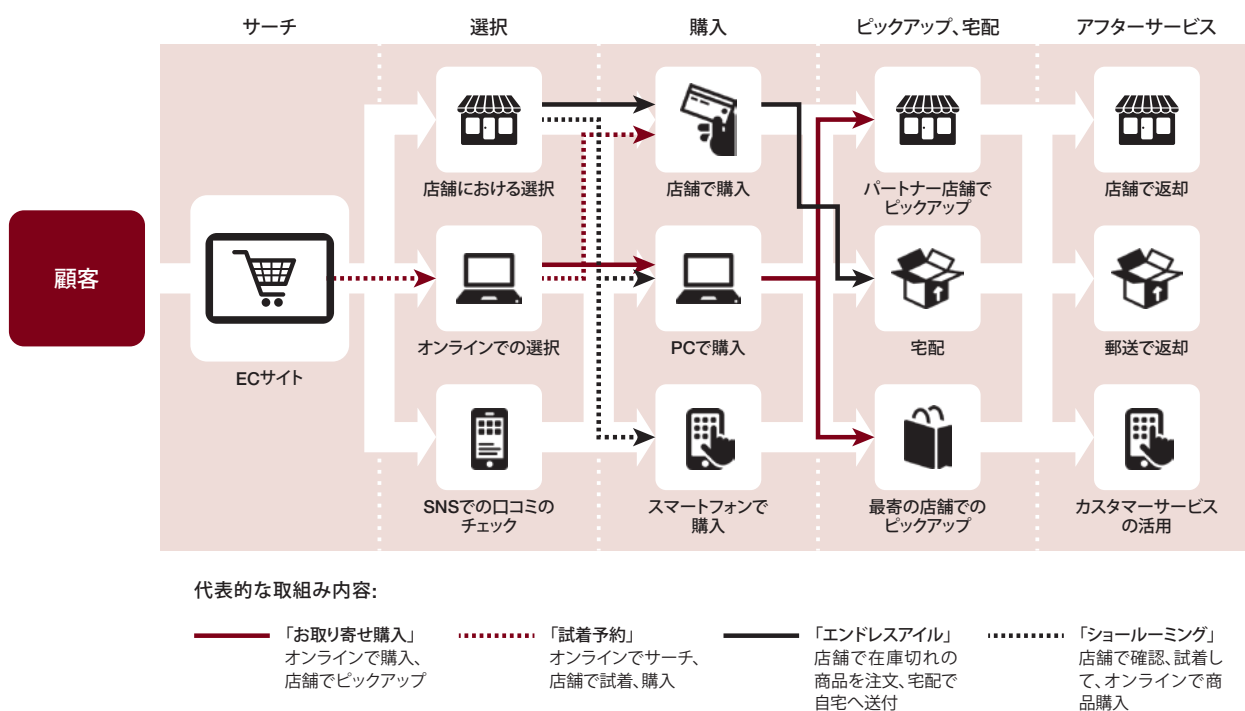
唐木 明子 (からき・あきこ)

akiko.karaki@
strategyand.jp.pwc.com

Strategy& 東京オフィスのディレクター。国内外の消費財、リテール、金融サービス業、ヘルスケア、その他事業会社のプロジェクトを手がけている。新規事業・成長戦略、商品・マーケティング戦略といったテーマに取り組んでいる。

図表1：オムニチャネルの取組みの全体像

いわゆるオムニチャネルとは、オンライン通販と店舗とを融合して顧客に提供し、自由に「チャネル」を使い分けられるようにすることである。



出所: Strategy&分析

日本は、指数で40、対象19の国と地域で第8位という結果である。より具体的にみると、米国、英国、オーストラリアといった国々に加え、中国も日本より高い状況、一方で、インド、ブラジルはもとより、フランス、イタリア、ドイツといった西欧諸国よりは高いという結果になっている。また、日本は40であるが、最もオムニチャネル化指数が高い米国ですら50であり、日本とさほど差が開いている

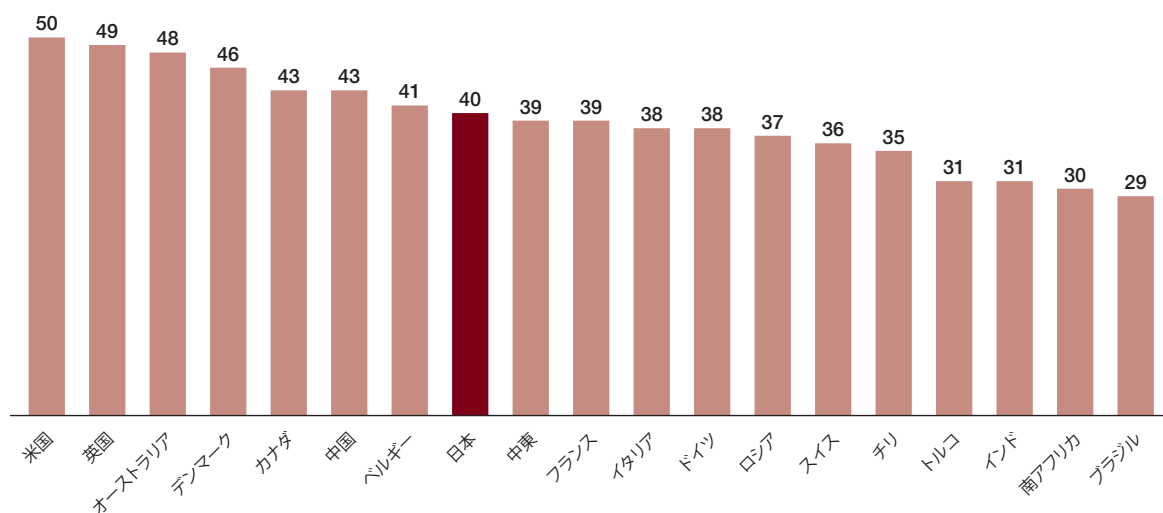
ようにも思えない(図表2参照)。

この結果をどう受け止めるべきであろうか？

まず世界的に、消費者・顧客の「オムニチャネル化」に、サービス商品提供側が追いついていないことがあげられる。

消費者はいち早くネットと実店舗を柔軟に使い分け、使いこなしている。買いやすさ、どのような商品か、どれくらい急いで入手

図表2：世界オムニチャネル小売指数一国・地域別(1-100点)



出所: Strategy&分析

する必要があるのか、何をもって購入の有無を決めるのか、これら複数の要素に応じて、店舗とネットを情報収集、拡散、購入に活用している。その一方、企業のオムニチャネルの推進は、日本企業だけではなく、全世界的に試行錯誤しているのが現状である。世界最大のECプレーヤーでさえ、実店舗を展開するとニュースになるくらい、現状では試行段階といえる。また、世界最大の店舗プレーヤーも、ECの勝ちパターンを探っているところである。つまり、複数のチャネルを確立した企業がそもそも少ない上、また、それが故に、チャネル間の連携をどのように行えば消費者のニーズに真に応えることができるのか探るのが難しい状況である。

次に、米英と比較すると日本企業はオムニチャネル化が遅れており、特にいわゆる従来型の大企業のECは未だに実力を発揮し

きていないことがあげられる(図表3参照)。

小売企業にとっては、店舗を通じてモノを販売するためのプロセスと体制や大きく異なる仕組みを構築する必要がある。メーカーにとっては、卸や小売を介さずに直接消費者に対峙するビジネスを一から組み立てる必要がある。いずれも、極めて大きなチャレンジであり、大きな方針変換の決断が必要である。製造から小売、顧客までの流通においておのおのの関係当事者が繊細な調和をもって役割分担を割り当てられている中で、既存の事業に悪影響を及ぼさずに前提を崩すのは、特に難易度が高い。

また、首都圏に経済が大きく集中し、都市機能の整備・高度化が進んだ日本においては配送コストのコントロールがしやすいために、通販化が進みやすいと言われるが、逆に考えれば、消費者から

図表3：日本と米国のEC売上上位企業(2014年)

米国では日本と異なり、店舗を持つ小売がeコマースの売上上位の多くを占めている

通販事業者
 メーカー
 店舗網を持つ小売

日本の通販上位20社

	会社名	主要事業
1	アマゾンジャパン	総合EC
2	千趣会	総合通販
3	ヨドバシカメラ	家電量販店
4	ニッセン	総合通販
5	ディノス・セシール	総合通販
6	デル	PC製造・販売
7	上新電機	家電量販店
8	イトーヨーカ堂	GMS
9	キタムラ	写真用品店
10	スタートトゥデイ	アパレルEC
11	ジャパネットたかた	TVショッピング
12	ビックカメラ	家電量販店
13	セブン&アイ・ネットメディア	オムニチャネル推進
14	QVCジャパン	TVショッピング
15	マウスコンピュータ	PC製造・販売
16	ジュピターショップチャンネル	TVショッピング
17	MOA	総合通販
18	ファーストリテイリング	衣料品製造小売
19	ディーエイチシー	化粧品・健食通販
20	ビューアクリエイト	化粧品・健食通販

出所: 通販新聞、Euromonitor

米国のEC上位20社

	会社名	主要事業
1	Amazon.com	総合EC
2	eBay Inc.	インターネットオークション
3	Apple	メーカー
4	Wal-Mart Stores Inc.	スーパーマーケット
5	Best Buy	家電量販店
6	QVC	TVショッピング
7	Macy's	百貨店
8	Valve Corp	ゲーム配信
9	Sears Holdings	百貨店
10	Target	ディスカウントストア
11	The Home Depot	住宅リフォーム小売
12	Williams-Sonoma	家庭用品小売
13	Office Depot	オフィス用品小売
14	Costco Wholesale	倉庫型小売
15	Newegg.com Inc	PCハード、ソフト小売
16	Nordstrom	百貨店
17	Kohl's	百貨店
18	Gap Inc.	衣料品製造小売
19	Dell Inc	PC製造・販売
20	Dillard's Inc	百貨店

みると、通販でなくともモノを買いやすい状況が既に達成されているとも言える。

とはいえ、既存の大規模小売からみると、早いペースで消費者行動のEC通販化は進み、各社はオムニチャネル化とグループ会社横断的な顧客サービスの創出への取り組みを始めている。

オムニチャネルを進めるために

ではこのままの状態が進むのであろうか。そうは思えない。消費者・顧客が変化している以上、対応しない企業は勝者にはなり得ない。実際、日本国内でも「ネットショッピング」が一般的になり、小売の最大手が次々とオムニチャネル戦略を打ち出すなど、オムニチャネル化も早いペースで進展させようとしている。

多くの試行錯誤の結果、オムニチャネルを成功させるための要素は見えてきている。

オムニチャネルに取り組む、そう社内で決めた際、取り組みを真剣に進めようとするほど、できる限り幅広い顧客のニーズに応えようとし、また、可能な限り多くの参加企業を対象としてし

まいがちである。また、短期的な実現を目指して片手間で、既存のインフラをベースに取り組みを進めようとする。さらに、取り組みが軌道に乗ってくる気配が見えてくると、店舗チャネルや、既存の取引先への過剰な遠慮をしてしまう。結果として、顧客の立場からみると、サービスから受ける印象や、何が新しいのかがわかりにくく、収益性や成長性にも欠けるものとなる。

こうした事態を避け、成功するオムニチャネルに向けて留意すべき4つの要件がある。

- (1) 顧客ターゲットと対応したいニーズを明確に絞る
- (2) こだわりのある情報コンテンツと商材を扱い、売り場を確立する
- (3) ダイレクトチャネルのバックオフィスを確立する
- (4) 店舗チャネルにメリットを還元する

(1)顧客ターゲットと対応したいニーズを明確に絞る

他の取り組みと同じように、オムニチャネルも、誰のどのようなニーズに対応するかを明確にする必要がある。店舗だけ、デジタルだけ、では解決の難しい問題を持つ顧客に対して提供すること

ではじめて価値をもつことができる。

例えば、スーパーがオムニチャンネル化を進めるために、店舗に買い物に来た主婦に対して、ただ漫然とネットで追加の購入をしてもらうことを期待するのは難しいであろう。主婦がスーパーに買い物に来て、毎日使う食材はネットスーパーで自宅に宅配してもらえる、一見便利のように思えるが、このサービスは実際には大きく普及するには時間がかかっている。主婦は、通常は買い物に出る時間をさほどの大きな負担感なしに作ることができ、また、場合によっては店舗内を歩きながらその日の献立を思いつくこともあり、店に行くことを必要と考えてすらいる。つまり、顧客のターゲットとして、主婦の日常的な食材ニーズは、オムニチャンネル化に対する喫緊度合が低い場合が多いといえる。

では、主婦で乳幼児を抱える家庭はどうであろうか？

乳幼児は成長が早く、食材、グッズ、多様なものが早いペースで必要になる。何がいつ必要か、どのように使うのか、選び方のコツは何か、都度店舗で確認をしたい、そして、オムツなど物によっては定期的を買う必要があるものも多い。さらに、幼い子供を抱えての買い物は想像以上に大変である。つまり、店舗で現物を確認し、インターネットで定期配送を行う使い方へのニーズが高い。日本では、安全安心な生活必需品を毎週宅配してもらう生活協同組合が非常に発達している。また、店舗大手、インターネット大手もこぞってこのセグメントの取り込みを行おうとしているのは、このセグメントのニーズに起因するものである。

(2)こだわりのある情報コンテンツと商材を扱い、売り場を確立する

顧客ターゲットとニーズを特定したら、対応する情報コンテンツと商材、売り場を確立しなくては、適切なおもてなしができない。

乳幼児を抱える新米ママを支援するためのサービスであれば、多々ある各種育児グッズの使い方、何が良いかといった情報の提供が必須であろう。SNSに長けたセグメントでもあるため、お互いにアドバイスし合える環境を整備することでも説明は提供し得る。店舗と、ネットの掲載コンテンツの連携も必須である。店舗での育児グッズエキスパートのアドバイスに、定期購入の案内も組み

込み、また、ネットでも育児グッズエキスパートが店舗にいることを告知するのも良いかもしれない。

店舗と連動した主婦向けのネットスーパーを本当に普及させるためには、いわゆる「Moment of Zero」(商品の購入に向けた関心を引き付けるタイミング)を喚起するような、サイトを作る必要がありそうである。日本のECサイトは情緒的なものであっても左脳のものが多いが、海外のネットスーパーのサイトを見ると、料理本や生活雑誌を見るような、消費意欲を喚起させられるものが多い。こだわりのある情報や商材をそろえることで、機能を超えた関係性をつくり出すことは、顧客のロイヤル化にもつながる。

(3)ダイレクトチャネルのバックオフィスを確立する

当然のようであり意識されていないことではあるが、小売企業にとってでさえ、店舗とダイレクトチャネルのバックオフィスは大きく異なる。どの顧客に何を提供するかのみではなく、提供するための基盤の整備も必要なのである。

個々の顧客向けのダイレクトビジネスを行うためには、小口多頻度配送向けに、ピッキングから梱包などの配送準備から出荷までの作業を行う必要がある。この作業はメーカー向けの物流や、店舗物流を行っていたセンターではそのまま行うことはできない。自社の物流に投資し、あるいは、第三者のサービスを活用することなどにより整備する必要がある。

さらに、オムニチャンネルを真に、複数チャネルを柔軟かつ自在に組み合わせるものとするのであれば、在庫の一括管理を、しかもリアルタイムでの管理を達成する必要がある。システムを大幅に刷新する必要がある。

また、顧客との関係性を再構築するには、定期的かつ継続的に顧客データの分析を行い、活用する必要がある。メーカーはもとより、大手の小売の企業も、従来は個々の顧客のデータを分析することはなかった。一方で、ダイレクトチャネルでは個々の顧客と、購買がひも付けられて分析され、CRMが行われてきた。オムニチャンネルの推進にはこのケイパビリティを獲得する必要がある。

(4) 店舗チャンネルにメリットを還元する

どの顧客に何を提供し、そのために整備すべき基盤が整ったとしても、オムニチャンネルが真の「オムニ」にならない例が多い。従来のビジネスが安定的であった大手企業ほど、その傾向が強い。小売企業は当然のこと、日本の大手メーカーも店舗チャンネルとの持ちつ持たれつの関係性を築いていることが多い。店舗チャンネルから見ると、ダイレクトチャンネルは顧客を奪う脅威と捉えられかねないために協力を得られず、さらに、既存の事業自体にも悪影響を及ぼしかねないと危惧されることが多いのである。しかし、店舗チャンネルに過剰に遠慮してしまうと、真のオムニチャンネルを望むことは難しい。

顧客が既に、店舗とデジタルを自在に使い分けている以上、自社のネットワークにて店舗もデジタルも提供できなければ、顧客のニーズは他社に流出してしまう。つまり、オムニチャンネル化しないという選択肢はほぼない。

当然、長期的にはオムニチャンネル化は店舗チャンネルにとってもメリットである。顧客の行動に寄り添ったサービス提供を行うことにより、顧客との良好かつ深い関係を築くことができ、データの分析などを通じて優良顧客を特定して店舗と顧客との関係性をさらに発展させる支援も可能になる。オムニチャンネル化で後手に回るということは、店舗チャンネルから見て頼りないと思われても仕方のべきなのである。

とはいえ、短期的には店舗で買い物をしていた顧客がデジタルで買い物をすることになれば、影響を受けざるを得ない。これに対しては、顧客の住所、所属店舗登録などをもとに、店舗に利益を還元するなどの方式を取り入れている例など、の対応策がとられている。

店舗チャンネルにメリットを還元することで、協働関係は構築できるはずである。

* * *

オムニチャンネルは、コミュニケーションとセールスそれぞれのチャンネルを、単に任意に組み合わせることではない。消費者・顧客が何を求め、どのように行動しているのか、その意識や行動の現実をファクトベースで把握、理解し、反応していく取り組みなのである。その意味で、オムニチャンネルは、顧客中心、生活者中心の認識の表裏一体をなすものである。

さらに、オムニチャンネルは顧客、生活者視点を再確認するのみではなく、新しいコミュニケーション、販売チャンネルのあり方を実現するための物流、在庫管理、データ分析などのインフラやケイパビリティと、店舗チャンネルとの関係性という基盤の整備も必須である。

量販店が今までの品揃えビジネスの延長上でオムニ化しても、大手ネットモールの品揃えには到底太刀打ちできない。また、量販店が今までと同様に全方位的な顧客を相手にしたままでオムニ化しても、そのメリットは感じてもらえない。そして、優良顧客層に絞らずに、全方位的な顧客を相手にしたオムニ化は、単なる高コスト化に陥りやすい。今後、既存の店舗網を持つ大手のオムニチャンネル化が進展するにおいては、顧客という視点を中心にして進めない限りは、顧客不在のオムニチャンネルとなり、成功はおぼつかない。

オムニチャンネル化は、今後の自社の顧客との接し方のみならず、組織としてのあり方自体を見直し、考える良い機会かもしれない。

デジタイゼーション

～「破壊的な変革」を乗り越えるために～

著者：唐木 明子

デジタイゼーションというと、普及し続ける携帯端末、オムニチャンネル、FinTechなどの多様なイメージをもたれると思う。企業とデジタイゼーション、デジタル化の関係ということを考えると、その可能性は極めて大きく、また、その可能性を最大化するために求められる労力・負荷もきわめて大きく、「破壊的」ですらある。

デジタル化は、産業革命に例えられることもあるが、人類の進化の形態にも似ている。私たちの祖先は、多くの情報を目、耳など感覚器で収集し、高度な知性で処理し、言葉で伝達して高度化して進化してきた。デジタル化は、従来企業の立場からは見えにくかった顧客や従業員その他のステークホルダーの意識や行動が見えるようにし、その先のアクションの成功の蓋然性を知性と経験から導き出そうとするもの、そして従来、柔軟な思考力がなくともできた業務から人間の知性を開放することで、より人間らしい仕事に人間が回帰することも可能となる。

本稿では、日本企業にとってデジタイゼーションとは何か、そして、破壊的な変革になるとも言われるデジタイゼーションへの取り組み方の考え方の視点をご提供したい。

デジタイゼーションの企業活動におけるコンテキスト

デジタイゼーションは、多様な意味を持ちうるが、企業活動の文脈からは、デジタルマーケティングおよび、ワークフローオートメーションの二つの意味を持ちうる。

デジタルマーケティングは、顧客や企業のステークホルダーのデジタル化が進展するにつれて、デジタルインターフェイスを活用してコミュニケーションや販売活動を行い、また、そのために各種のケイパビリティを構築することを指す。また、ワークフローオートメーションは、企業活動に関わる各種の情報がデジタル化し、また、情報を処理する機器が高度化し、場合によってはAI（人工知能）なども導入されることにより、働き方が自動化され、あるいは判断的確性や、業務の効率性が向上されることを指す。

既に、お気づきかと思うが、デジタイゼーションは、ちょっと便利

になる取り組みというだけではなく、突き詰めると、企業全体を作り変えてしまうほどの破壊的な変革になりうるものである（図表1参照）。

このデジタイゼーションにおいて、近年CDOという役職が注目を浴びつつある。

CDOとはいえ、対象としているのは、国内で話題になりつつあるチーフ・データ・オフィサーではない。より広く、デジタル社会への自社の変革への対応を広く担う、チーフ・デジタル・オフィサー、である。チーフ・デジタル・オフィサーとは、自社のデジタル化に対応する戦略の立案推進、データ・システム対応、そして、それに必須となるケイパビリティの構築に責任を持つという、相当に大きなミッションを持つ役職である（図表2参照）。

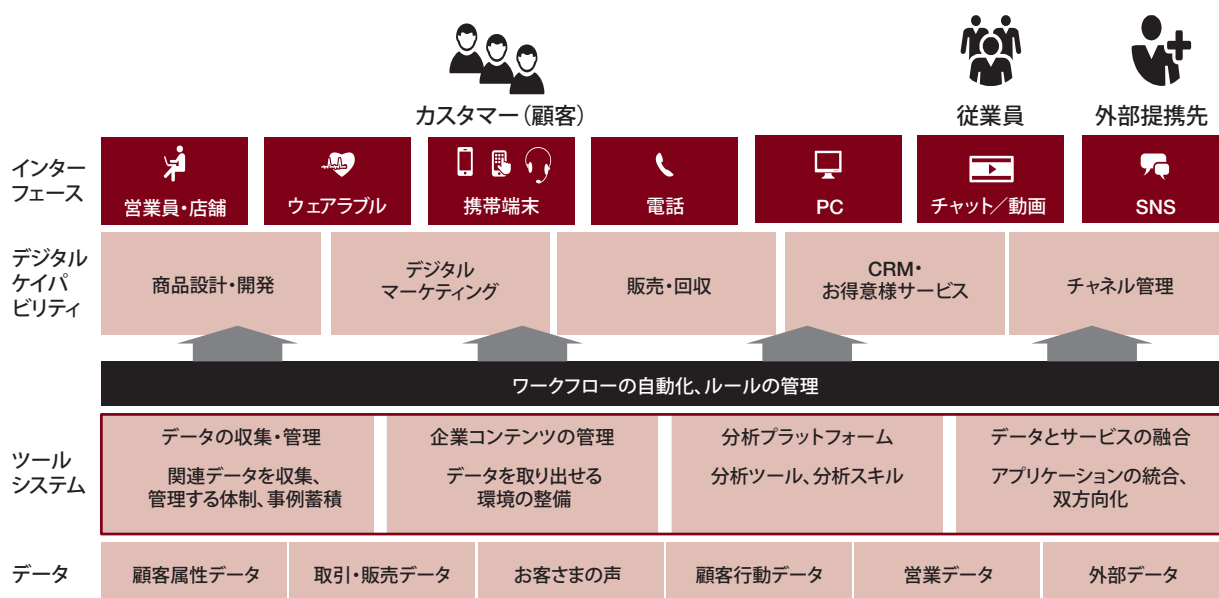
Strategy&が初めて行ったCDO調査の結果、対象となった日本企業において、CDO職を設置している企業はなかった。誤解を避けるために明記するが、本調査の結果は、日本企業がデジタル化をないがしろにしているということにはならない。

顧客は既にデジタルを自由に駆使している。スマホの普及率は非常に高く、ネット通販での買い物をしていないまでも、ほとんどの人が、ネットで情報の収集や、コミュニケーションに活用している。また、デジタルを企業活動の各所に活用することで、ワークフローの効率化、自動化を目指すことも可能になっている。企業としてもこれらの環境の変化に対応しなければ、消費者や顧客の期待に応えることはできなくなり、また、社内のデジタル化による効率化を進めなければ競合優位性のある事業を継続することも困難となるであろう。望むと望まざるとに関わらず、企業がデジタル化することは避けられないのである。

CDOを設定していない企業にもいくつかの類型がある。まず、デジタル化に既に相応に対応している企業、言わずもがなであるが、いわゆるIT企業。既にICT化が相当に進展しているために、CDOは特段に必要がない。むしろ、CSO（チーフ・ストラテジー・オフィサー）などがデジタルをどのように実社会に提供するか戦略を練っている。

Strategy& 東京オフィスのディレクター。国内外の消費財、リテール、金融サービス業、ヘルスケア、その他事業会社のプロジェクトを手がけている。新規事業・成長戦略、商品・マーケティング戦略といったテーマに取り組んでいる。

図表1：企業のデジタル化とカスタマー(顧客)



出所: Strategy&分析

次に、デジタル化対応の重要性和困難さをきわめて深刻に認識している企業。これらの企業は企業の最重要課題として、デジタル化に、社長や、企業内のもっとも力のある事業を担当する役員を充てるなどの抜本的な対応を既に取りっている。全社的にもデジタル化の重要性が共有されているため、改めて、CDOという特別の役職を設けずとも、既存の組織にて対応が進められている。

そして、デジタル化の波に乗り遅れている企業。デジタル化の重要性が認識されておらず、取り組みに本腰が入っておらず、CDOの設置がされていない。

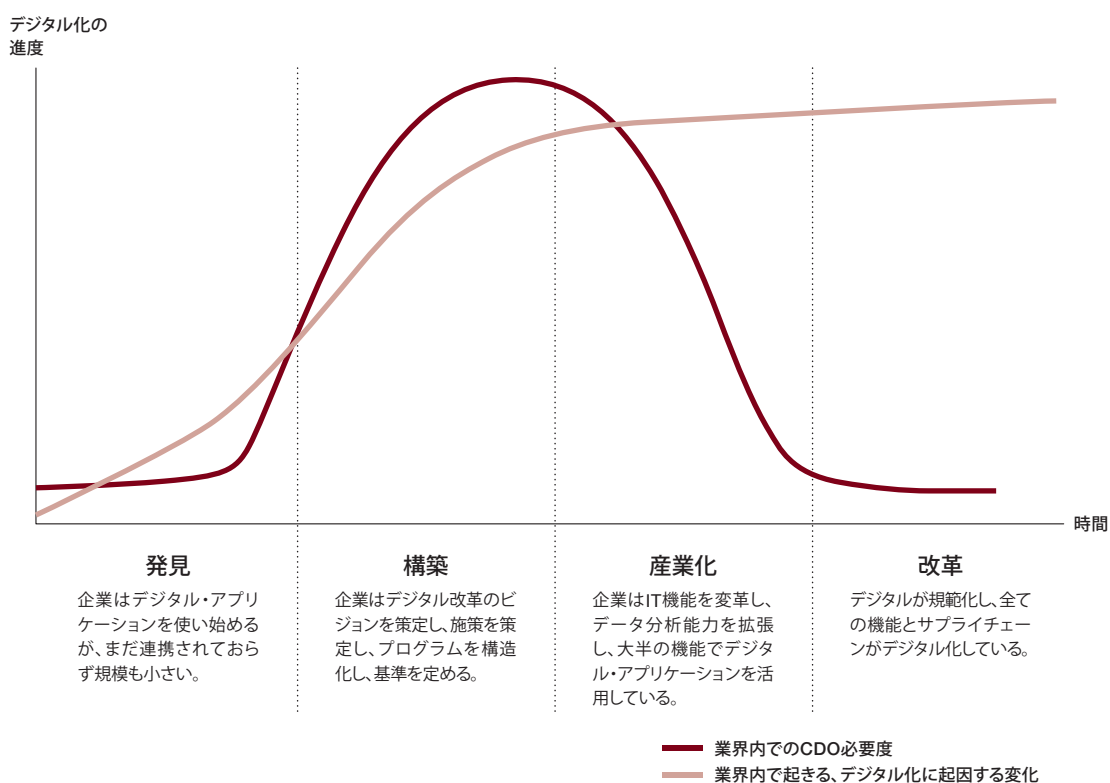
日本企業はというと、各社デジタル化を急務として取り組みを進めている。本調査で対象としているCDOは、日本企業において

はその重要性から、CEOが直接手掛けているケースが多いかもしれない。また、一方で、デジタル化への重要性は認識されているが、どこから手をつけるべきかに迷う企業も多い様子である。

チャレンジ

CDO、企業のデジタル化において、国内企業も海外企業も共通しているのは、事業規模や組織の規模が大きければ大きいほど、チャレンジが大きいということである。新興のインターネット企業は初めからデジタル化を前提に事業を組み立てているため、「変革」の必要は少ない。一方で、長い伝統を持つ大企業においては

図表2：デジタル改革の各段階におけるCDOの必要性



出所: Strategy&分析

長年かけて蓄積された組織、システム、データの保有形態などがあり、相当の変革を覚悟しない限り、デジタル化に対応することは困難である。

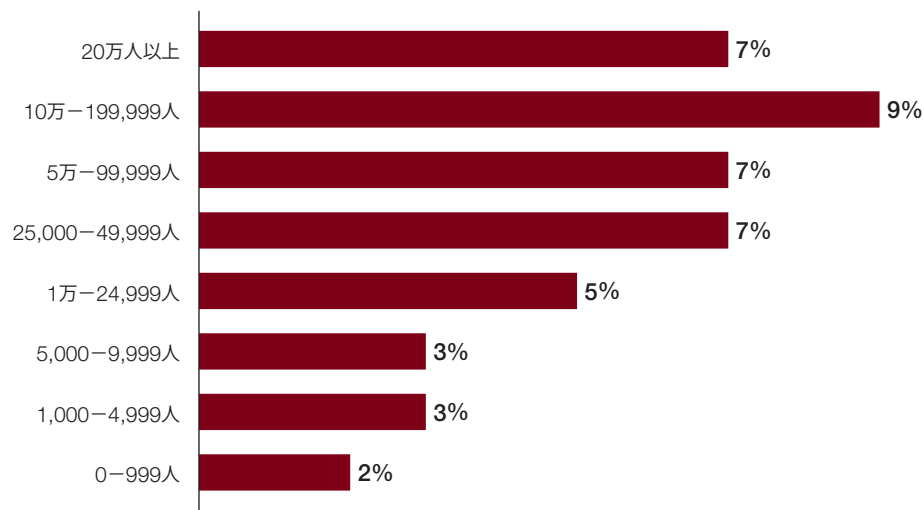
このことは、CDO調査でも表れている。CDOを、他に先駆けて設置しているのは従業員10万～20万人規模の企業であった。また、規模が小さくなるほど設置割合は低くなっている。つまり、大

企業であるほど、世界的に、変革の必要性が痛切に感じられている（図表3参照）。

さらに、デジタル化により、顧客重視、顧客中心がより着目されているのも世界的な流れである。米国では、カスタマー・ストラテジー（顧客中心の戦略）として、自社に収益を及ぼす優良顧客の獲得、維持策を再検討する流れが起きている。デジタル化により、

図表3：従業員数の区分別 CDOを任命している企業の割合*

大手企業ほどCDOを任命している割合が高い



*売上高で世界最上位の1,500社を対象とするStrategy&の調査に基づく
出所：フィナンシャルタイムズ、ワンソース/アヴェンション、Strategy&分析

顧客の考え、行動が見えやすくなっているという環境要因も無縁ではないはずである。

一方、日本企業独自の難しさもいくつかあげられる。特に大きなチャレンジがいくつかあげられる。

デジタル化への全社的かつ多面的な消極性

日本国内にいと企業のデジタル化はすいぶん進んだようにも思えるが、とはいっても海外との相対感では、デジタル化はまだまだ遅れており、特に、企業の消極性が目につく。そして、その消極性は、多面的にあらわれている。

まず、デジタルを活用した顧客とのコミュニケーションや、販売活動は、長年かけて構築された日本の流通システム全体の変革につながりかねない。多くの日本の大企業は、店舗の反発を恐れて、顧客との関係性構築のデジタル化に消極的になりがちであった。大企業がデジタルチャネルを立ち上げてはまだ規模が限定的であり、また、店舗への誘導がされずにいわゆるオムニチャネルの発達が遅れているのも日本固有の状況である。

また、デジタルを活用して業務を改善、改革しようとする、日本企業では大きな抵抗を経験することがある。デジタル化により、オペレーションが自動化、あるいは、一定の指示に基づいて現場

はデータが示唆する行動を起こすだけとすることが可能となりうる。一方で、日本では現場力と現場力への期待が非常に高いために、現場を「甘やかしてはいけない」と本部があえて現場の考える余地を残すケースが多い。現場力や、現場の目利き力育成に反するデジタル化には消極的になりがちな傾向がある。

「失敗」が許されず、継続性を重んじる文化

デジタル化においては、データのデジタル化、集約化、さらには、システムのアーキテクチャの再構築が伴うものである。日本のシステムは非常に堅固で確実さが求められる。システム障害で企業の経営陣が社会に向けてお詫びする姿もニュースで見えるほどである。その中で、システムに取り組むということは極めてハードルが高いものである。

さらに、日本企業はデジタル化にどのように取り組んでいくか、決めかねている企業が多いように見える。ここには、実は全社的な事業計画の策定方式の、欧米との違いも影響していると思われる。欧米では、トップダウンで全社の目標と方向性が決まってから、その目標と方向性に整合するように、複数の調整を重ねながら、各事業が計画を策定する方式をとる企業が多い。一方で、伝統的な日本の企業は、ボトムアップで出てきた事業計画を、経営企画などの担当部内が、一応の妥当性を検討し、そのままつなぎあわせて全社戦略とする例が、現在でも多い。したがって、日本の事業計画は継続性が結果的に強く重要視され、新しい取り組みを行うことが難しいと言われる。デジタル化という、極めてリスクと不確実性が大きい取り組みを進めるのが、そもそも難しい素地ともいえる。

人材不足

終身雇用とジェネラリストの育成は、日本の大企業の特徴としてよく指摘されるポイントである。きわめて限定的な幹部候補生のみではなく、ほとんどの社員が、入社以来、均質な企業文化の中で多くの職種を経験し、ジェネラリストとして育成される。

デジタル及び、その中核となるデータ分析には、育成に長期の時間と労力、さらには、一定の才能が必要となるが、ジェネラリスト育成では、そういった専門家が育成されにくい。結果的に、データ

を集めて、クレンジングをし、分析をして、示唆を出すことに慣れている人材は日本企業では、極めて少ない。また、多くの企業で共通の方針であるため、日本の社会全体でそういった専門家が不足している状態である。

デジタル化に向けてやるべきこと

このような難しさもあるため、国内企業のデジタル化の推進においては、以下の事項に十分留意した上で進めることが重要である。

- (1) トップダウンの取り組みとする
- (2) 人材の活用方針を転換する
- (3) 小さく始めてモメンタムをつくる

(1) トップダウンの取り組みとする

デジタル化とは、ただ単に業務にシステムを導入することではない。また、顧客向けにホームページやECサイトを構築することだけでもない。

デジタル化とは、顧客との接点を持つためにデジタルチャネルを活用するというデジタルマーケティング・チャネルの観点と、企業内外の可能な限りのデータをデジタル化し、共通のプラットフォームにて分析、流通させることでワークフローを自動化、効率化させるという二面がある。つまり、ほとんど、会社を丸ごと作り変える作業が、デジタル化なのである。

かようなデジタル化の成功には、改善ではなく、トップダウンの変革、改革が求められる。トップダウンの変革、改革とすることで、多様なステークホルダーとの関係性に整理をつけ、従来の事業運営とは連続性のないデジタル化へ舵をきり、システム、テクノロジー、人材に投資を行い体制を整え、評価体系などをも見直すことで、社内の意識を変え、働き方や行動を変革することが可能となる。

トップダウンではないデジタル化は、往々にして、いくつかの取り組みを散発的に導入して、その成果がたまたま出たか出ないかに継続性が大きく依存してしまう。運よく成果が出なければ、試行錯誤の繰り返しが許されず、一度の失敗で取り組みが中断され

かねない。

このような事態に陥らないように、トップが主導し、トップの庇護の下で、取り組みを一定の方向感をもって、継続的に進めることが重要である。

(2) 人材の活用方針を転換する

先に述べた通り、デジタル、データ分析は多くの企業にとって、新しい取り組みである。したがって、社内にはデジタル化に必要な高度に専門的かつ、幅広い知識や経験を有する人材がいないことがほとんどである。一方で、かような人材を社内のみで育成することも難しいし、消費者や顧客のデジタル化が急速に進む中で、人材の育成から始めていたのでは、到底、時間軸的にあわない。

一方で、デジタル化といっても、一定の技術、手法の理解や経験があればよいというものではなく、自社と、自社が展開する事業とその限界、課題の深い理解に基づいた取り組みを行わないと、絵に描いた餅になりかねない。

デジタル化のためには、事業戦略・企画、分析、ITと少なくとも3つの能力分野を埋めることのできる人材が必要である。極めて多様な能力が必要なのである。これら全てを一人の人間ができれば話は早いですが、そうでない場合にはチームで対応することが多い。ここで、外部から招へいた人材と、従来から事業を支えてきた人材を組み合わせ、事業戦略構築・企画・推進、分析、インフラ整備、それぞれに長けた人材が互いに連携して、一体化して取り組みを進めることが必要となる。

このチームの組成には、時間がかかるために、短期的な解決策として、Strategy&のような戦略系コンサルティングファームあるいは、分析に特化したファームとのコラボレーションが組まれることもあるが、あくまで短期的な解決策であり、その場合でもより中期的には自社チームへ引き継ぎを行う。

日本では、途中でスキル人材を採用し、定着に成功した経験が少ない企業が多いが、この壁を乗り越えないと、デジタル化の推進はおぼつかない。

(3) 小さく始めてモメンタムをつくる

「デジタル化は改革、変革である」というと、一夜にして全てが変わるという誤解も生まれるかもしれないが、デジタル化は改革、変革でありながら、ゆっくりと徐々に進む。

顧客との関係のあり方や、働き方の変革といっても、その範囲は広大で具体的なあり方は各社各様である。また関連するテクノロジーも日進月歩で、「完成形」には程遠い。つまり、世界的に、デジタル化、およびその進め方のひな形、正解というものはない。そして、失敗やリスクと無縁ではない。欧米では取り組みが先行しているため、一定の参考になる情報はあることはあるが、企業が置かれている環境や背景が異なる中で、同じことをただ導入するだけでは効果が出ないだけでなく、逆効果になることすらありうる。

多くの企業において、「肝いり」で取り組みを一部進めてみたものの、あまり効果がないという理由で猜疑心が広がり、結局取り組みが継続しない、あるいは深まらないという経験があるのではないだろうか。限られた人材、経験で、十分な考えや計画や準備もなく取り組みを行ったがために、取り組みが想定通りの効果を生みず、結果的にデジタルアレルギーになってしまうというのは、大変に不幸なケースである。

この場合、いきなり本質的かつ重たい問題に取り組むのではなく、小さく始めてデジタルがどのように事業に役立つのか、検証しながら、社内の信頼感を醸成し進めていくのがよいようである。そうすることで、変革のビジョンがより明確になり、テクノロジーや、顧客の反応、働き方への影響を見極めて、より、デジタルの扱いに習熟していくことができる。

CDOの役割

このような背景に基づくと、グローバルで注目を浴びつつあるCDOは、トップダウンかつ全社的に今までの取り組みの内容や行い方を大幅に変革する必要がある日本企業にて、より大きな重要性をもつものとなる。

組織横断的にトップダウンで取り組みを進め、人材の活用方針も変え、試行錯誤で息の長い取り組みを進めることが必要である。

CDOを置くにしても、各事業が実権を持続け、CDO自身は

「COE」(センター・オブ・エクセレンス)という名のもとに、デジタル、システム導入といった狭い領域に押し込めてしまっては、CDOを置く意味はない。CDOは、各事業の顧客との接点の持ち方、働き方に大きな発言権を持つべきであるし、事業におけるデジタル化の進展にも責任を持つべきである。これらを一度に大きく導入することの混乱は明白であるため、特定の事業をまずはパイロット的に、取り組みを小さく・複数走らせることで、展開の方向性や、型を創出するべきであろう。

* * *

企業全体のデジタル化、デジタルマーケティングにせよ、ワークフローのオートメーションにせよ、日本企業は欧米の企業と比較して周回遅れになりつつある。欧米では先進企業が既に10年近く前からデジタルマーケティングの取り組みを進めており、深夜に日本から米国企業のウェブサイトや、提供商品のページを閲覧していると、オペレーターからリアルタイムでチャットを提案されることも普通にあった。韓国の金融機関では、ホームページを訪れた顧客の動線を、リアルタイムで解析、その顧客のセグメントを特定して、カスタマイズしたメッセージを出している。この事実は、日本国内の「競合」を比較しているだけでは明確に意識できず、取り組みがさらに遅れることになりかねない。

日本企業が、その周回遅れの状況に陥った背景には、様々な特殊性もあったことは記述の通りである。しかしながら、デジタル化のもう一つの特徴である、市場の垣根を越えやすいボーダーレスを踏まえるならば、その状況を継続してよいはずはない。既にそのことに気づき、取り組みを本格化させようとしている企業も多い。オムニチャネルや、FinTechのパスワード化はその表れといえるであろう。

日本企業が、この大きな破壊的な変革であるデジタル化を克服し、先頭に立ち、世界の人々の暮らしをよりよくするための変革の先頭に立つことを願ってやまない。

製造業の新興国 カスタマー・ストラテジー

著者：北川 友彦

日本企業のグローバル化の必要性が叫ばれて久しい。大手企業の中期経営計画を見ると、「海外事業の強化」や「非日系顧客の開拓」といった標語を見ないことの方が稀である。しかし実際には、多くの企業が苦戦している。特に日本の製造業は、これまで先進国市場において優れた製品力を強みとして発揮してきたが、近年成長が著しい新興国市場においては大きく違うパラダイムを経験している。多様な新興諸国を一括りに論ずることは容易ではないが、本稿では一般的によく見られる顧客の特性に基づいて、日本の製造業にとっての新興国における「カスタマー・ストラテジー」を考える。

新興国における「カスタマー・ストラテジー」の有効性

「カスタマー・ストラテジー」が「(従来型)マーケティング」を超えた進化的であることを考えると、先進国向けの概念と捉えられがちだが、新興国においても十分に適用しうる。むしろ、新興国の顧客の属性、行動、ニーズのバラツキの大きさを考えると、先進国よりも有効に機能することもある。例えば、耐久消費財を代表する自動車を見ると、新興諸国においてモータリゼーションが進む中、都心部では高級車が先進国並み(またはそれ以上)に見られる一方で、スクラップと見紛う超低年式の車種が並走している。これらのユーザーは、商品購入に至るまでのプロセスや選定基準だけでなく、アフターサービスの受け方など製品ライフサイクルを通して大きく異なる行動やニーズを見せる。産業財分野では、最終メーカーとして、現地企業に加えて日系、中国系、韓国系、欧米系などが混在しており、それぞれの最終製品の性能や品質が多岐にわたるため、サプライヤーに対する要求にも違いが生じる。

日本の製造業の多くは、中国、インド、東南アジアをはじめとした新興国に早くから進出し、現地での販売活動も行っている。しかし、日本の生産部門や営業部門の「出先」として出発したケースが多いため、現在に至ってもマーケティングに関しては、製品企画はプロダクト・アウト、メッセージ発信はマス広告偏重、顧客接点は

販売代理店や営業員任せ、といった傾向が散見される。かなり限定された顧客層(例えば日本製品を選好する消費者や現地の日系企業)をターゲットとするのであれば、それでよいのかもしれない。しかし、日本市場が成熟する中で、中長期的な成長を海外に見出すのであれば、新興国市場の本格的な攻略が求められる。そのためには新興国の多様な顧客を理解した上で、自社が狙うべき顧客セグメントを見定め、効果的な攻略アプローチを策定するための「カスタマー・ストラテジー」が必要である。

新興国カスタマーのセグメンテーション

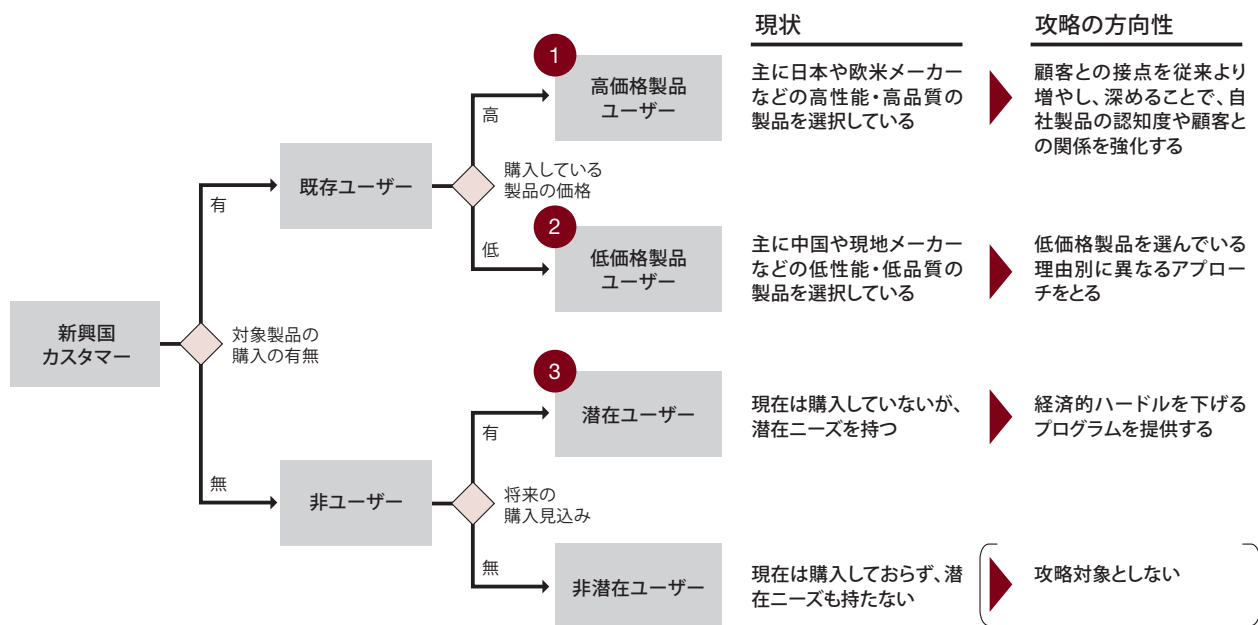
では、新興国の多様な顧客をどのように捉えるのがよいのだろうか。顧客をセグメント化するには無数の切り口が考えられるが、本稿ではシンプルに、対象となる製品の「購入の有無」、「価格の高低」「将来の購入見込み」で分けてみる(図表1参照)。

- 1) 高価格製品ユーザー:既に対象製品を購入しており、主に日本や欧米などの先進国メーカーによる比較的高価格だが高性能・高品質の製品を選択している。
- 2) 低価格製品ユーザー:既に対象製品を購入しているが、中国系や現地企業を含めた新興国メーカーによる比較的低価格で低性能・低品質のものを選択している。
- 3) 潜在ユーザー:現時点では対象製品を購入していないが、将来的には購入することが見込まれる。(将来的にも購入の見込みが薄い層は含まない)

この区分は、あくまで大きな方向性を考えていくための粗い括りである。実際には、対象製品の市場構造を理解した上で、より厳密に定義する必要がある。例えば、価格に「中」や「超高」を加えたり、潜在ユーザーを「購入も利用もしていない」と「購入はしていないが何かしら利用している」という形に分けることが有効な場合もある。

Strategy& パンコクオフィスのディレクター。15年以上にわたり、消費財・産業財製造業を中心に、全社・事業戦略、営業・マーケティング改革、組織設計、ビジネス・デューデリジェンスなどのプロジェクトを数多く手がけてきた。近年は、日系企業の東南アジア戦略の支援に注力している。

図表1：新興国カスタマーのセグメンテーション



出所: Strategy&分析

おのおのの顧客セグメントについて考える前に確認すべきなのは、セグメント間の相対的な規模感である。これは製品の特性や国の発展ステージによって異なる。「既存ユーザーの大半は高価格製品ユーザーだが、実は潜在ユーザーがそれよりも圧倒的多数存在する」市場もあれば、「潜在ユーザーはもうそれほど存在しないが、既存ユーザーの多くは低価格製品ユーザーである」市場もある。新興国だからといって、必ずしも所得分布のようにピラミッド型になるとは限らない。こうした顧客セグメントの分布状況に

よって、自社が講じる打ち手の優先度や順序も変わる。

以降では、顧客セグメント別の主な特徴と攻略アプローチを議論する。

1. 高価格製品ユーザー：顧客との接点を従来より増やし、深める
高価格の製品を既に選択しているユーザーは、「安からう悪からう」ではなく、高い値段を支払ってでも、性能や品質の良い製品を購入することの価値を分かっている。ここで競争相手となるの

は、自社と近い水準の製品力を持つ日系・欧米系メーカーであり、他社ユーザーをいかに自社にスイッチさせるか、そして自社の顧客としてどれだけしっかり囲い込むか、が論点となる。

消費財の場合は、「もっと良い製品を作り、印象的な広告を打ち、販売店や営業員に頑張ってもらおう」といった活動に注力しがちである。これらの活動の重要性は否定しないが、それだけでは他社との同質競争から抜け出せない。顧客から選ばれるためには、更なる工夫が必要である。その際、一つのきっかけとなりうるのが「製品認知」である。自社の製品を選んでもらうためには、顧客に「認知」してもらう必要があるが、高価格製品の既存ユーザーであるこの顧客セグメントでは、各メーカーの「ブランド」に対する認知は概して高い。一方で、各メーカーが具体的にどのような製品を出しているか、その製品にどのような特徴があるか、といった「製品」に関する認知が不足していることが多く、顧客がいざ購入する段階では、自社製品が検討の俎上にすら載らない場合がある。その結果、顧客は自分がいつも使っている、又は周囲の人々の多くが使っている他社製品をあまり考えずに選んでしまうということが起きる。これは、市場シェアが1位ではない多くのメーカーにとって不利な状況である。

これは高額な耐久消費財についてもいえる。先進国では事前に情報を収集し、複数のブランドや製品を比較した上で購入するという行動がとられることが多いが、新興国では十分に比較検討させずに購入するユーザーがよく見られる。これは衝動買いをしているのではなく、新興国ユーザーにとっては信頼のおける情報の入手経路が限定されるため、自分の経験や周囲の意見に基づいてリスクを低減する購入判断をしているからである。事例を挙げると、Strategy&がある機器業界において実施したユーザー調査では、業界1位であるA社のユーザーのうち、半数近くが比較検討をせずにA社製品を購入しているという事実が判明した。一方、他社に関する認知度を見てみると、ほぼ全員が業界2位以下の他社の「ブランド」を認知していたが、「製品」に対する認知は業界2位メーカーに関してでも3割程度であった。他社の「製品」に関する認知が低く、比較検討をするまでに至っていないのである。

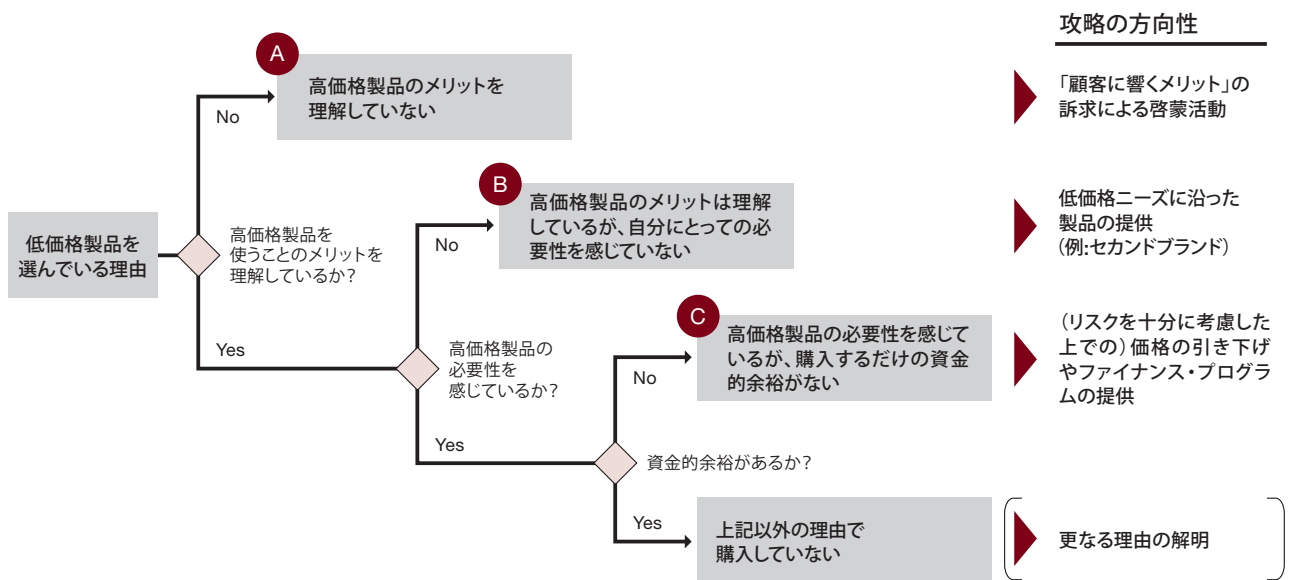
こうした状況においては、従来型のマス広告主体のマーケティ

ングでは不十分である。ターゲットとする消費者が多く集まる場所において製品を試してもらう体験型のイベントを開催したり、地域別にインフルエンサーを組織化して製品体験に関する口コミ効果を能動的に作り出す、といった草の根活動が効果的である。また、新興国でも急速に普及し始めている携帯電話によるソーシャルメディアを活用することも有効であろう。これらの活動は、自社製品の一方的な宣伝のために行うのではなく、ユーザーの生の声を継続的に取り入れる手段としても積極活用すべきである。これまで販売店や営業員から聞いてきた間接的で断片的な情報とは異なる新しい示唆が得られるはずである。

産業財の場合は、顧客は原則として経済合理的な判断を下すため、自社の提供価値を明確に定義して、他社との違いを訴求することがより重要になる。しかし、新興国でよく見られる日本企業の状況として、そもそも顧客との接点が現地パートナーや代理店任せになってしまい、顧客とのコミュニケーションが十分にとれていないことがある。特に非日系顧客に関して、この傾向が顕著になる。「顧客が自社製品の良さを分かってくれない」と嘆くのではなく、「どの顧客にどのようなコミュニケーションをすれば、自社製品の良さを分かってもらえるか」を考える必要がある。打ち手の方向性としては、大口顧客や業界別に組織化され、開発や生産と連携した提案型の営業ができる直販体制の確立や、テクニカルセンターを活用した顧客接点の増大などが挙げられるだろう。商流において代理店などの第三者を介在させることはあっても、重要な顧客とのコミュニケーションは自社が直接行うことが効果的である。

また、製品による差別化がますます困難となっている近年では、新興国においてもサービスの重要性が高まっている。しかし新興国においては、サービスを提供するためのインフラや人員が不足しており、サービス強化のボトルネックとなりがちである。地道にサービス拠点や人員を拡充していくのも重要だが、タブレット端末を活用して、未熟練なスタッフでも現場で迅速にメンテナンスや修理ができる体制を構築するといった発想の転換も必要であろう。更には、「壊れた場合に、駆けつけて修理する」ではなく、「壊れないように、未然に防ぐ」という予防型サービスへのシフトも検討の余地がある。新興国では、補修部品の在庫が十分でなかったり、

図表2：低価格製品を選んでいる理由の大別



出所: Strategy&分析

交通インフラが未整備のため配送や訪問に時間がかかるという課題もあるため、予防型サービスは先進国よりも高く評価される潜在性がある。センサーなどを活用した最新型のIoTとまでいかなくとも、顧客の利用状況に合わせた巡回サービスや通常より安価に設定した部品の定期交換パッケージなどでも十分効果があると考えられる。こうした顧客との接点や関係性の強化が、他社との差別化や顧客の囲い込みにつながるのである。

2.低価格製品ユーザー：低価格製品を選んでいる理由別に異なるアプローチをとる

低価格の製品を購入しているユーザーが、高価格製品を選択

していない理由は様々であるが、大別すると以下に集約される（図表2）。

- A. 高価格製品を使うことのメリットを理解していない
- B. 自分にとっての高価格製品の必要性を感じていない
- C. 高価格製品を購入するだけの資金的余裕がない

消費財の場合、新興国の消費者は、製品の性能や品質に関する理解が浅く、目先の価格につられて「安かろう悪かろう」の製品を選んでしまっている場合が多い。上記Aに該当するユーザーである。メーカー各社の誇大広告や販売店による不適切な説明の横行

も一因である。白物家電や自動車補修部品などの表面的、短期的に差がつきにくい製品では、「先進国メーカーの製品はおそらく良いのだろうが、正直言って差はよく分からない」となり、圧倒的に価格の安い中国製などの低価格製品を選んでしまう。こうした状況に対しては、消費者や販売店に対する啓蒙活動からはじめる必要がある。すなわち、低価格製品に対する自社製品の優位性を適切に理解してもらうために、性能や品質の良さからもたらされるメリットを伝えるのである。ここで重要なのは、顧客視点で「顧客に響くメリットは何か」を見極めて、そこに焦点を当てて訴求することである。例えば、熱帯地域の新興国では、エアコンは一種の経済ステータスであり、高価格製品であるインバータエアコンのメリットを訴求する際には、低価格の非インバータエアコンに対する電気代節約効果を示すよりも、優れた温度調整機能による快適性を前面に押し出す方が効果的なこともある。

Bのユーザーに関しては、いくら製品のメリットをアピールしても効果は小さい。むしろ、このユーザー層が現在購入しているような低価格の製品を自社としても提供することが必要である。そのために、現地消費者のニーズを研究して、製品のスペックを抑え、低コストの生産ラインを構築する。この方向性は正攻法であるが、日本企業によく見られるのは、「自社の高級イメージも多少残そうとしてしまう」または「現有の品質基準などに引きずられてしまう」ために、低価格化を追求しきれないことである。そのような場合には、既存ブランドとは提供価値が明確に異なるセカンドブランドの導入の検討余地が大きい。ブランド間のカニバリゼーションやセカンドブランドの問題発生時の悪影響を避けるために、ほぼ完全にオペレーションを分け、顧客には同一企業のブランドと認識させる必要性も低い。従って、既存の低価格メーカーを買収することが効率的とも考えられる。そして買収後もオペレーションは（一部の機能を除き）原則として統合せず、自社グループの事業ポートフォリオの一つとして持つというアプローチも可能である。

Cのユーザーは、低所得者層が多数を占める新興国ほど多く存在する。このユーザーにとっては、先進国メーカーの高価格製品は「高嶺の花」であり、自分の手の届く低価格の製品で我慢している状況である。このユーザーを取り込む方向性の一つには、製品

の性能や品質を（なるべく）下げずに価格を下げることが考えられる。しかし当然のことながら、現在の高価格製品ユーザーへの販売価格も下がるだけでなく、これまで築き上げたブランド価値を毀損してしまうリスクもある。従って、価格ダウンによって市場全体で追加的に獲得できる顧客数と、それに伴う利益増を試算した上で判断を行う必要がある。一度下げてしまった価格やブランドイメージを再び上げることは難しいため、慎重に行うべきである。もう一つには、手元資金が十分になくとも購入ができるようなファイナンス・プログラムを提供することも考えられる。購入時からしばらくは少額の支払いとし、一定期間経過後に大半の残額を支払うバルーン（風船）ペイメントなどが代表例として挙げられる。ただしこちらも、本来は高価格製品を購入することが難しいユーザーを取り込もうとするため、貸倒れやブランド毀損のリスクを踏まえてプログラムを設計する必要がある。

産業財の場合は、ユーザー側で組織的、継続的に購入が行われ、学習効果もはたらくため、Aのユーザーは少ない。また、自社の生産活動に本当に必要なものは、多少無理をしても入手するという動機付けも強い。Cのユーザーも限定的である。結果として、多くの低価格製品ユーザーはBに属することになる。これらのユーザーは、自社が作る最終製品の性能や品質が低い故に低価格の部材や設備を選んでいることもあれば、資金繰りなどの事情により耐久性が低くとも低価格のものを選ぶことが効率的と考えていることもある。こうした顧客セグメントには上述のセカンドブランドが有効といえる。一般的に、セカンドブランドは消費財分野でよく見られるアプローチだが、産業財においても成立しうる。産業財の顧客は、感情的な要素でブランドに価値を見出すことはないが、製品やサービスの提供価値がブランドという形で約束されていれば、購入判断の手助けとなるからである。一方で、感情的要素での差別化は困難であるため、「製品やサービスに対して明確に異なる価値基準を持つ顧客が、事業に見合うだけのボリュームで存在する」ことが最重要の成立要件となる。セカンドブランドの導入においては、消費財同様に、自社立ち上げと他社買収の両方が考えられるが、産業財では新規参入の難易度が相対的に高いため、既に現地での実績を持つ低価格メーカーの買収が有

効となる可能性が高い。

3.潜在ユーザー：経済的ハードルを下げるプログラムを提供する

潜在ユーザーは「現時点では対象製品を購入していないが、将来的には購入する見込みがある消費者や企業」である。その場合、多数存在する非ユーザーの中から潜在ユーザーをどのように特定するか、そしてどのように製品購入を促すか、が論点となる。消費財と産業財で共通する部分も多いため、以下では両者を分けずに議論する。

まずは潜在ユーザーの特定だが、これは先進国よりも概して難しい。新興国では情報インフラが未発達なため、分析に使えるレベルの個人や企業のデータを取得することが困難である上、日本企業は顧客接点を現地パートナーや販売代理店に任せていることが多いためである。見るべき情報には、潜在的な購入ニーズを示唆するものとして、製品の利用経験や行動パターンに関するものがある。例えば「類似する製品の利用の有無」として、自動車に対する二輪車、エアコンに対する扇風機、トラクターに対する耕耘機などは分かりやすいだろう。こうした情報に加え、個々人の年齢・職業・所得などの基本属性データを掛け合わせて相関をみていけば、潜在ユーザーをある程度は特定できるようになる。一方で、得られる情報は限られるため、肝要なのは、簡単に見たり聞いたりすることで分かる情報の組み合わせの中で、潜在ユーザーを見極める精度を高めていくことである。

そして特定した潜在ユーザーに製品購入を促す際には、既存ユーザーと同じアプローチをしても効果は限定的である。新興国の潜在ユーザーがいまだに製品を購入していないのは、概して資金的余裕がないからである。逆に言えば、製品利用に関する経済的なハードルを下げることでユーザーの裾野を拡大できる可能性は高い。例えば、耐久財であれば、メーカーとして一定水準の品質を保証した認定中古品やお試しレンタルを安価で提供する。消耗品であれば、初期購入に限定して大幅な割引価格で販売する（ただし後者の難易度は極めて高い）。これらのプログラムを通して、まずは製品利用による利便性や生産性向上のメリットを感じてもらい、将来的には新製品ユーザーへと誘導することも可能であ

る。こうしたアプローチをとるには、現地パートナーや販売代理店任せの間接型ではなく、メーカー自身が系列の金融会社などを通じて顧客データを活用する「直接型」の取り組みが有効と考えられる。

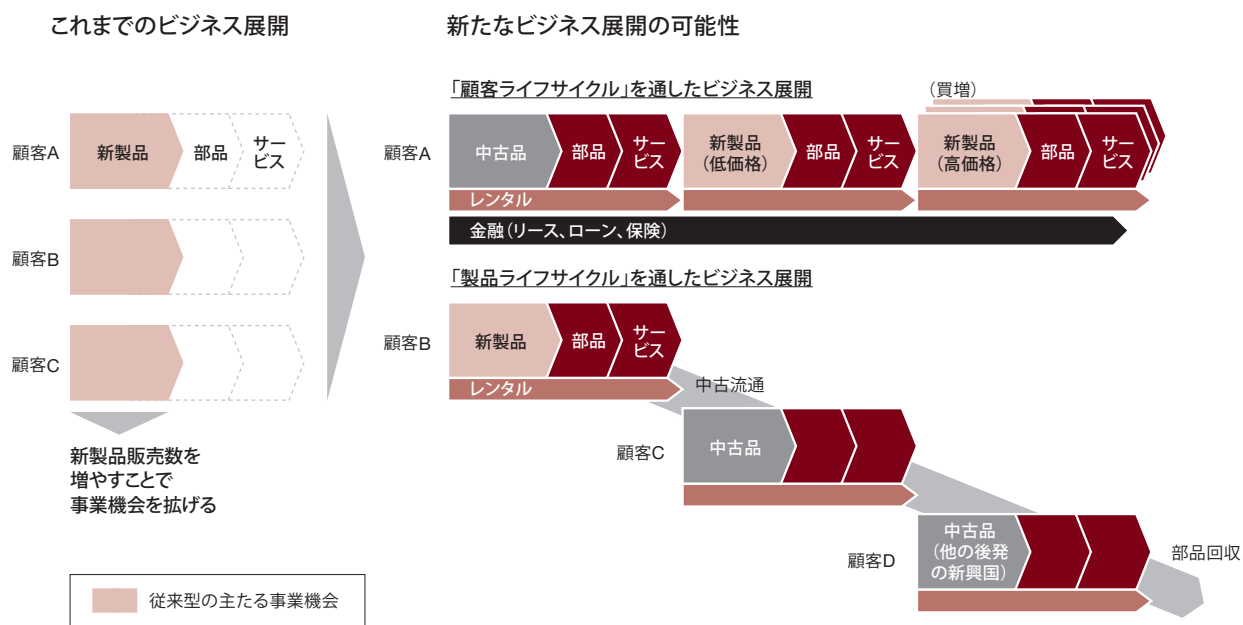
複合的なビジネスモデルの構築

これまで議論してきた顧客セグメント別のアプローチを組み合わせ、より競争力のある複合的なビジネスモデルを構築する可能性を考える。

新興国には一国の中でもニーズが大きく異なる顧客セグメントが混在するため、多面的に事業機会を追求することが可能である。その際、大きく2つの視点がある。一つには、顧客のライフサイクルを通したビジネス展開である。これは、「潜在ユーザーに中古やレンタルなどを提供した上で将来的に新製品ユーザーへ」、「低価格のセカンドブランドから高価格のファーストブランドへ」という形で、顧客の生活や事業ステージの発展に合わせた製品やサービスを提供するというものである。もう一つは、製品のライフサイクルを通した展開であり、「高価格製品ユーザーには、常に高いパフォーマンスが享受できるように、短いサイクルで買い替えてもらう」一方で、「そこで下取りした比較的新しい中古を、潜在ユーザーに販売する」という製品循環を作り出すものである。更には、発展ステージの異なる新興国をまたがって、製品を移動させることも考えられる（図表3参照）。

戦略として、どこかのセグメントでは赤字を覚悟してでも、他のセグメントでは大きく利益を出すということも考えられる。こうしたセグメントや国をまたぐビジネス展開は、強い製品力や広い地域カバレッジを既に持つ日本企業が優位性を確立しうる戦略となる。その際、顧客や製品を中長期的にフォローしていくことが必要なため、そのためのデータの蓄積や活用の仕組みも合わせて設計しておくことが重要である。

図表3：顧客や製品のライフサイクルを通したビジネス展開



出所: Strategy&分析

新興国におけるチャネル・マネジメント

最後に、新興国におけるチャネル管理のあり方についても簡単に触れておく。

新興国市場における販売活動では、多かれ少なかれ他人資本の現地のチャネルを活用することが一般的である。参入当初は商社やディストリビューターに一国全体の販売を任せ、本格参入時には現地法人を設立した上で、地場資本の販売店網を整備していくといった具合である。リスクの高い段階では、外部資本を積

極活用すべきであるが、ビジネスの展開内容までを完全に他人任せにすべきではない。目先の製品販売にとらわれず、中長期的な顧客、製品のライフサイクルを見据えて、チャネルを設計する必要がある。例えば、自動車メーカーの多くは、新車販売を増やすために、正規のディーラー網が行き届かない地方部において、サブディーラーを「黙認」しがちであるが、これではアフターサービス体制が整わず、将来の収益機会を逸してしまう。一方で、一部の建機メーカーや農機メーカーでは、中国や韓国メーカーのディーラー網が地方部に広がるのを防ぐために、日本製の認定

中古ディーラーを先に広げようとしている。新製品を購入できないユーザーが多い地域においては、まず中古で参入し、そこから発生するアフターサービスの収益機会を取り込む。そうすることで安定的な顧客リレーションシップが構築され、現地ディーラーの経営基盤安定や、メーカーとしての買い替え需要の取り込みにつながる。また、顧客リレーションシップ管理は、多くの場合は現地ディーラー任せになりがちであるが、顧客データをきちんと管理できるような仕組みをメーカーから提供することも重要である。

終わりに

こうしてみると、日本の製造業が新興国で成長を追求する機会には、潜在的に大きい。一方で、多数、多様に存在する新興諸国を一挙に攻略することは難しい。大々的に市場調査を行って顧客の声をたくさん集めたからといって戦略が描けるわけでもない。まずは、自社の新興国戦略の起点となる国を選定し、自社がこれまで培った知見と強みを棚卸した上で、顧客セグメント別のニーズと攻略アプローチの仮説を構築してみるのはどうだろうか。そして、的を絞った顧客調査やパイロット展開によって仮説検証を進め、戦略を精緻化していくことが効果的と考えられる。その際は、短期的な事業機会だけでなく、新興諸国の市場の発展を中長期的に見据え、顧客とともに成長するための「カスタマー・ストラテジー」を構築できるかが鍵である。

Media highlights

最新調査のご案内

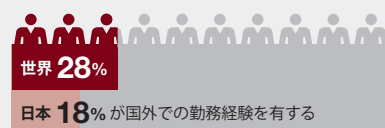
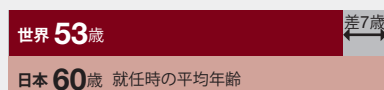
Strategy& 第16回 CEO承継調査

2015年 世界の上場企業、時価総額上位2,500社のうち、16.6%のCEOが交代
2000年の調査開始以来、CEOの交代率が最も高い結果

CEOのバックグラウンド



なお、退任するCEOの過去3年のデータを見ると、外部から招へいされたCEOは内部昇格のCEOより在籍年数が長く、株主リターンが高い



就任する女性CEOは2009-2015の平均では世界で3.0%、日本は0.9%

本調査の詳細はStrategy&ウェブサイトからご覧ください。

Strategy& について

Strategy&は、実践的な戦略策定を行うグローバルなチームです。私たちはクライアントと共に困難な問題を解決し、大きな機会を実現するお手伝いをし、本質的な競争優位を獲得することを支援しています。私たちの100年にわたる戦略コンサルティングの経験と、PwCネットワークの持つ比類のない業種別、機能別のケイパビリティを提供します。世界157カ国に208,000人以上のスタッフを擁し、監査、税務、アドバイザリーのサービスを提供しているPwCネットワークの一員です。

経営課題に関する
ご相談はこちらまで

info.japan@strategyand.jp.pwc.com

問い合わせ先

PwCコンサルティング合同会社 ストラテジー コンサルティング(Strategy&)

〒100-6921

東京都千代田区丸の内2-6-1 丸の内パークビルディング 21階

電話：03-6250-1200(代表) Fax：03-6250-1201

担当：須田・真鍋

<http://www.strategyand.pwc.com/jp>

Strategy&は、実践的な戦略策定を行う
グローバルなチームです。

私たちはクライアントと共に困難な問題を解決し、
大きな機会を実現するお手伝いをし、
本質的な競争優位を獲得することを支援しています。
私たちが解決の支援を行う問題とは、
複雑で、リスクが高く、ゲームのルールを
一変させるような変革を伴うものです。私たちの
100年にわたる戦略コンサルティングの経験と、
PwCネットワークの持つ比類のない
業種別、機能別のケイパビリティとを提供します。

企業戦略の立案や、機能部門や
事業部門の改革、重要なケイパビリティ構築など、
私たちはクライアントの求める価値を、
スピードと自信とインパクトを持って
実現することを支援します。

世界157カ国に208,000人以上のスタッフを擁し、
高品質な監査、税務、アドバイザリーの
サービスを提供しているPwCネットワークの一員です。
詳しい情報については、
www.strategyand.pwc.comをご覧ください。

www.strategyand.pwc.com

© 2016 PwC Consulting LLC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.