

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」を超えた進化した形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

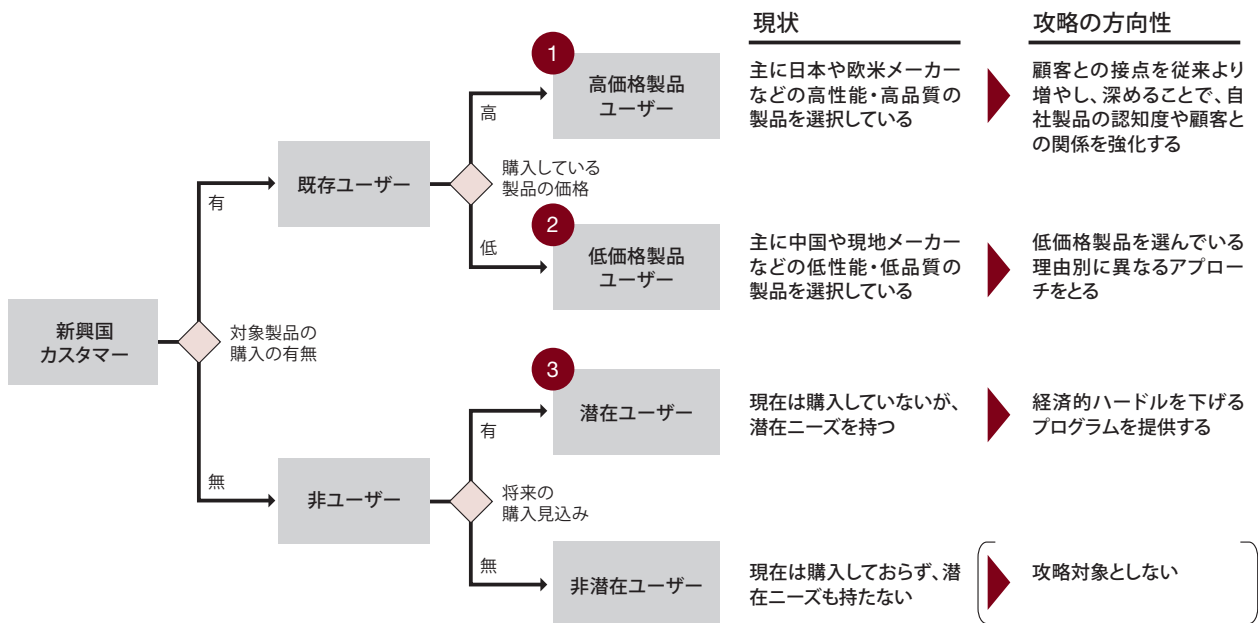
では、新興国の多様な顧客をどのように捉えるのがよいのだろうか。顧客をセグメント化するには無数の切り口が考えられるが、本稿ではシンプルに、対象となる製品の「購入の有無」、「価格の高低」「将来の購入見込み」で分けてみる(図表1参照)。

- 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& バ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も選択しているユーザーは、「安かろう悪かろう」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。

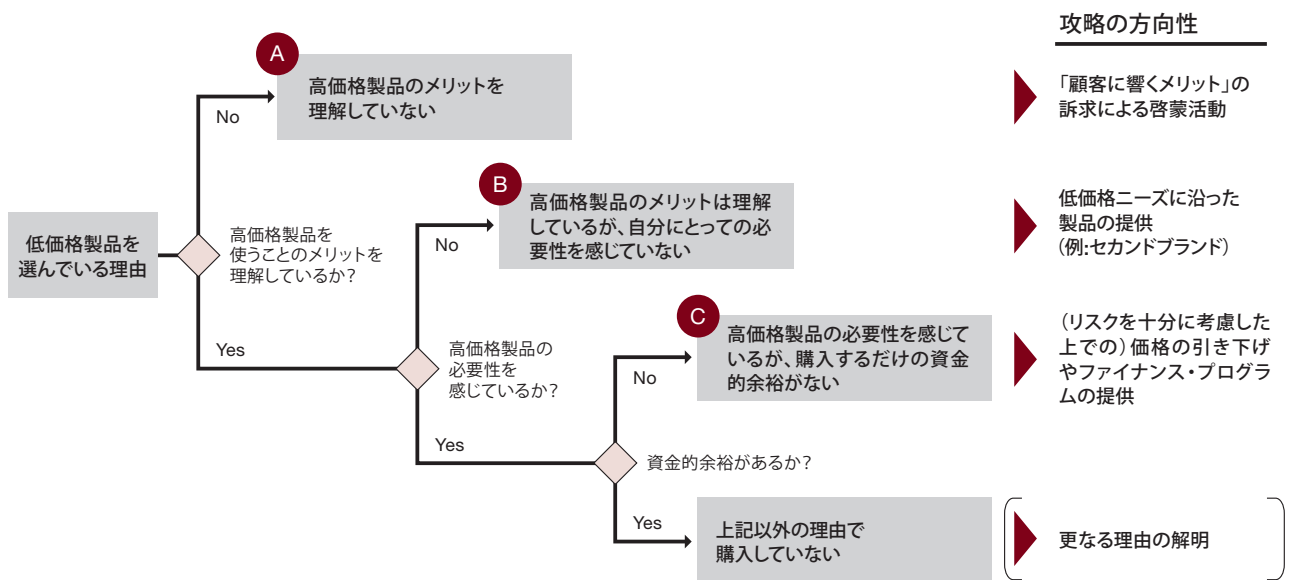
こうした状況においては、従来型のマス広告主体のマーケティ

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お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とまでいかなかったも、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のが考えられる。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が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。

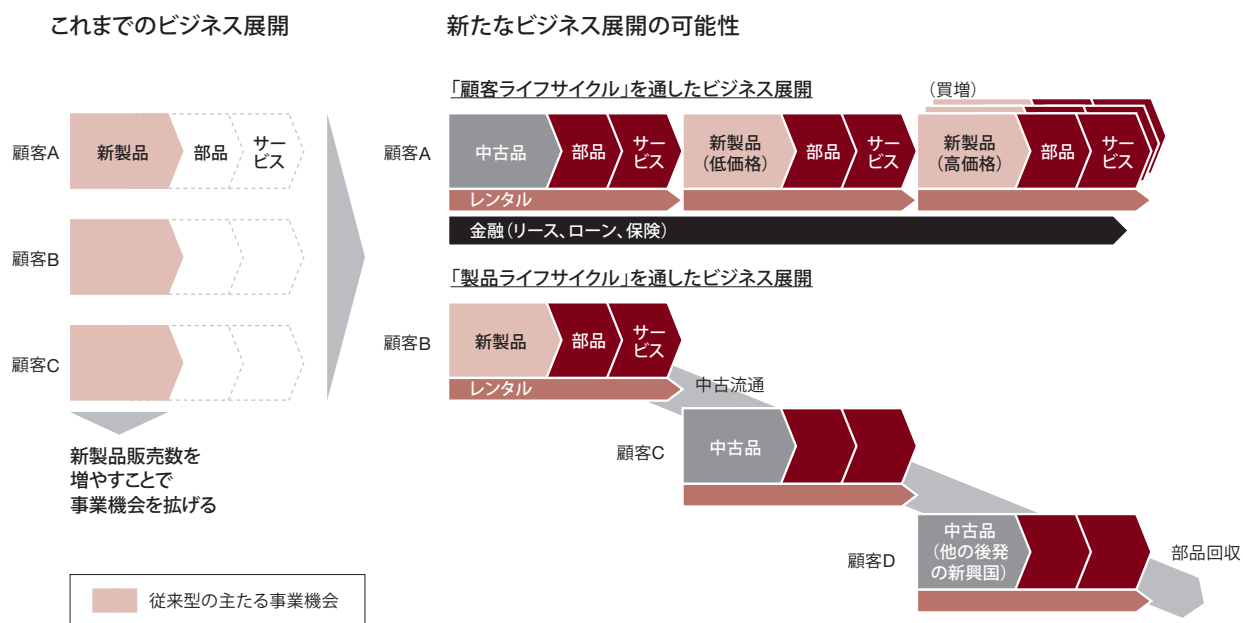
複合的なビジネスモデルの構築

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て、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じ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じた展開であり、「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じたビジネス展開



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。