

インド *India*

価格志向市場で競争するには

ジェトロ海外調査部アジア大洋州課 佐熊 謙一

近年、インドはBOP（低所得者層）市場として消費の面から注目されることが多い。その一方で生産活動も非常に活発だ。BtoC（企業対消費者ビジネス）分野だけでなく、BtoB（企業対企業）分野にも大きな商機が存在する。ではこの地で競争力を維持するための戦略とは何か。これを検討する上での参考とすべく、「日本製」という信頼が裏目に出た失敗例、サービス面を強化した成功例、意外にも高価格帯製品で実績を挙げた成功例という日系企業の先行事例を紹介する。

日系企業3社の明と暗

低価格志向が強いといわれるインド市場。しかし、2010年度の日系企業調査によると、8割以上の日系企業が自社製品について、現地で主流の製品よりも高スペック・高価格であると評価している（図）。つまり、大半の企業が市場において主流である低価格帯ではなく、利益率の高い、中～高価格帯でのシェア獲得を狙って参入しているのだ。BtoBの分野で低価格競争を強いられる中、中～高価格帯を維持するための戦略について、日系企業3社の事例を挙げる。

まず、「日本製」であることが裏目に出たケース。大型機械メーカーA社は、インド市場を低スペック・低価格の地場メーカーと高スペック・高価格の欧米メーカーとの二極化構造と分析した。そこで、この両者の中間に参入すべく、国内製品よりもコスト・スペック両面で低減を図った。つまり、積載にかかる耐久性を落としてコストを抑えた。さらに差別化を図るために先行製品にはなかった自動化機能を搭載。中スペック・中価格製品で市場の第三極になることを狙った。

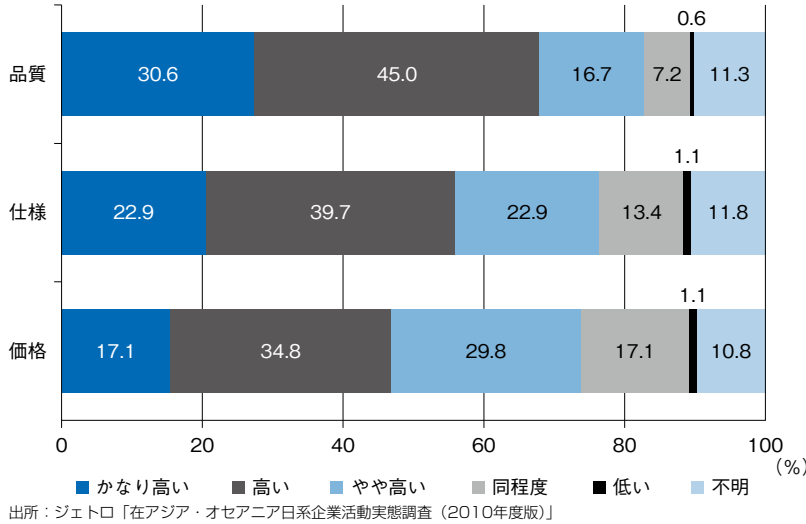
ところが、そのもくろみはずれた。なぜか。インドの利用者は新規参入してきた「日本製品」の耐久性

に過剰な信用を置いていたからだ。そのため、過積載や長時間の稼働など、インド流の過酷な使用方法に耐えられず、故障が頻発して修理対応に追われることとなった。差別化のために搭載した機能もインド市場では評価されず、結局A社は中スペック・中価格製品で市場の第三極となるには至らなかった。

次に、価格ではなく別の手法で勝負したケースだ。工作機械メーカーB社は、1980年代から商社・代理店を通じて製品を納入し、インド市場において先行者としての地位を築いてきた。その後、中国・台湾企業が低価格帯で参入。価格競争では勝機が見いだし難い中、サービス面を充実させようと考えた。B社は高価格帯へのシフトや、日本プレミアムを打ち出す戦略も採らず、そのまま中価格帯のポジションを維持。代わりに現地のエンジニアリング企業と提携し、自社製品のメンテナンスやアフターサービス分野を強化して後発企業への対抗策とした。サービス体制が整っていることで製品への信頼が増しただけでなく、顧客との接点も増えたという。その結果、設備更改需要をキャッチできるようになり、リピーターを獲得するなど、成果につながった。

最後に、電気系計測・測定器メーカーのC社を思いもよらなかった商機発見の事例として挙げる。国内市場では中価格帯に位置しているが、インド市場参入に当たって、低～高価格帯全ての製品をそろえて地場代理店に販売を委託した。この代理店は、C社だけでなく欧米メーカーの製品も取り扱っていたため、先行者による競合がある都市部ではなく、各社が参入していない地方都市を中心に市場を開拓。高価格帯製品でもシェアを取れる未開拓の市場に参入した。代理店がマージンの高い高価格帯の商品を積極的に販売した結果、顕著な実績を挙げた。

図 製品とサービスに関する意識調査



中～高価格帯を維持する戦略

単純労働の供給が豊富かつ安価なインドでは、作業や工程を自動化・機械化するよりも、人手や時間をかけて労働集約型で処理した方がコスト安であることが多い。そのため、日本では付加価値として評価される機能が、かえって製品のコスト要因とみなされてしまうこともある。A社の事例において、付加した機能が評価されなかったのはこのためであり、またB社が高価格帯の製品にシフトしなかったのも「機能を付加してもインド市場では評価されない」と判断したからだ。

このように、BtoBで取引される機械なども必要最低限の機能のみを搭載し低価格帯でシェアを競う傾向にある。

では、低価格志向の強いインドにおいて、中～高価格帯で競争力を維持するには、どのような戦略があるのか。

A社のアプローチは、「何を売るか」ということに主眼があった。中価格帯としての競争力の源泉を、製品の機能や耐久性などに求める場合、その内容は現地での利用実態に即して検討する必要がある。また機能と併せて考慮すべきなのが、「日本製」への信頼・期待である。インドでもいわゆる「日本プレミアム」が通用するため、中～高価格帯が比較的受け入れられやすい素地はある。しかしその半面、ニーズを読み違えた場合の落差が大きくなってしまふ点には、注意が必要だ。

A社のアプローチに対し、B社・C社は共に「どう売るか」を重視している。

一般に、競合が出そろい、製品の差別化が図り難くなった市場では、サービスや顧客ロイヤルティの向上など、製品以外の部分で価値を提供する必要があるといわれる。ところが前述のように、インド市場において低価格帯での競争を強いられている製品の場合、その多くは「売ったらそれでおしまい」といういわば“売り切り”で取引されるため、売り主側のサービス部門が未発達であることが多い。

その点でB社は、インド市場において手薄であったサービス分野へのでこ入れを選択した。製品スペックの見直しを図るとなると、勝算の少ない価格競争と需要の見込めないハイエンド路線との間でジレンマを抱えるところだったが、インド市場の特徴になかった第三の戦略でこれを解消している。

C社の場合は、代理店が地方にも広がる強力なネットワークを持っていたことに加え、C社の高価格製品に設定されていた割高なマージンが、相互に影響したという固有の事情がある。とはいえ、競合のない市場を開拓することで、インドにも高価格帯製品を投入する余地のあることが分かる。BtoC分野では、「都市部の高所得者層に高付加価値品、地方の低所得者層に廉価の普及品」という販路開拓の方針が採られるが、C社はBtoB分野でそれとは逆のアプローチを示す。インド市場の平面的広さを生かした取り組みであるとともに、市場の奥深さがうかがえる事例である。

これらB社・C社のように、売り方に焦点を当てる場合は、A社の場合と同様に現地のニーズに合わせた製品の設計に加え、各市場の成熟度合いや競合の多寡も踏まえて、方針を策定する必要があるだろう。

BtoB分野においても低価格志向が強く表れるインドだが、製品のアレンジや参入の方法を現地の実情に照らして検討することで、利益率の高い中～高価格帯でシェアを獲得することも可能になるといえそうだ。

