



マーケティング 手法

JETRO



ケニア

BOP実態調査レポート

4事例に見るマーケット手法

2011年のケニアのGDPは、712億ドル(購買力平価 PPPベース)、一人当たりの収入を約1,741ドルと、エコノミストは推計している。同年の名目GDPは341億ドルであり、一人当たりの名目GDPは約833ドルとなる。ケニアのBOP層は約3,300万人(総人口の約80%)であり、市場全体の70%に相当する500億ドル市場(PPPベース)を構成している。

BOP層向けマーケットとして有望な次の4分野の事例を紹介する。

1. エネルギー

クリーンで手頃な価格のエネルギーが不足していることも、貧困に陥る罠の一つである。有害な燃料を、調理や照明に室内で使用することで空気が汚染され、健康問題が生じている。バイオマス燃料の収集に時間はかかるものの、学校や職場ではこれらの使用が望ましい。エネルギーを必要とする各種機器の効率性が低く高コストであること、電気のような近代的なエネルギー源を利用できないことで、追加費用がかかり更に貧困を招いている。

こうした状況を受け、民間と公的機関が、エネルギーギャップの解消に向けた改革を進めている。送電網は到達しないものの、水力、太陽光パネル、複合型の方法などの発電が広く普及し始めた。LEDなどの新技術や従来の技術を改善したバイオマス利用の調理用コンロが、都市や地方の住民の間で、手頃な価格で利用できるようになった。

◆事例紹介◆

■BP(ブリティッシュ・ペトロリアム)

BP社が設計した Oorja stove は、薪を燃やして煙が立ち込めていた従来の調理道具に替わる健康的な調理用コンロとしてBOP層に普及しており、BPのビジネスモデルにローカルコミュニティが組み入れられている。

BPが地方における販売網開拓の一環として指導した地元の女性が販売を担当し、コンロの販売および煙の出ない燃料ペレットの供給の双方からBPは収益を上げている。製品設計に環境面および経済面における持続可能性を取り入れた結果、コミュニティにとってメリットのある製品を提供し、販売員の女性とBPの双方に利益を生み出すことが可能な戦略となっている。

* ケニアシリング(Ksh)換算レート 1円=約1Ksh(2012年7月末日時点)

JETRO



2. 食品

多くのBOP世帯は、十分な量の食べ物を食卓に並べることに常に苦心している。家計の半分以上が費やされる食費はBOP世帯の支出の中で最大のシェアを占めており、BOP市場の最大の分野となっている。

食品類へのアクセスを拡大するために流通網を改善し、良質の食品、例えば栄養価の高い食品などを提供することは重要なビジネスチャンスであり、BOP層にとっても有益な投資となる。

こうしたビジネス機会は、食品のバリューチェーンの重要部分で、BOP層の主な就業や収入源である農業部門にも存在する。

◆事例紹介

■ユニリーバ

ユニリーバは、冷蔵不要で常温保存が可能な低価格のマーガリンを販売している。同社は、様々な購買力レベルの顧客を持つブランドについては層状の価格ピラミッドを設けており、積極的に低価格包装戦略を進めてきた。袋入りの低価格製品(固形スープ、袋入り洗剤、袋入りマーガリンなど)は、組織化されていない小規模小売店で販売されている。



■コカ・コーラ

200ml入りを製造して低所得地域のみで販売している。主要マーケット向けでは、300ml入りが最小サイズである。このような少量製品を導入することで価格が抑えられ、より多くのBOP層の消費者が購入できるようになっている。

同社は、低所得地域の販売店に冷蔵設備を投資し、他の主要市場と同様に、消費者が冷えたコーラを購入できるようにしている。電力供給のない地域では、太陽光で冷蔵庫を稼働させている。



■キャドバリー

世界的なチョコレートメーカーの同社のチョコレートは人気があるが、価格についてはBOP消費者の購買力を上回っている。同社は、BOP市場に参入するためSMS Chocolate という小売価格がわずか25Kshの製品を開発し、他のチョコレートでは高すぎて購入できないチョコレート好きの人たちを魅了する低コスト製品を作った。さらに同社はTwixなどのブランドを開発し、一般のチョコレートの最低価格が60Ksh程度であるのに対し、このブランドは15Kshで販売している。

ケニアの小売業界の大半は小さな小売店であるため、こうした店舗を通じての商品販売は意味がある。彼らは主にBOP層の消費者に商品を販売している。組織化されていない小さな小売店を活用することは、彼らの社会的独立の機会を提供することになる。この方法は、雇用を生み出し、自助努力型の社会形成を助けることになる。



3) 情報通信(ICT)

少額面のプリペイド携帯電話や、サイバーカフェで短い時間のインターネット接続であれば、BOP層にも経済的な負担が可能である。極めて低所得のBOP層を除き、世帯当たりのICT支出は飲料水支出を上回り、所得が比較的多いBOPの上層では、健康関連の支出を上回る場合がある。ICT分野の急成長が続いているケニアでは、未開拓の大きな需要が存在している。

ケニアの携帯電話契約数は2,000万件を超えており、モバイルプラットフォームは、外国企業がコンテンツをBOP層に販売するための重要な成長分野となっている。その成功例が、農家が栽培したトウモロコシやその他の穀物の価格を確認するためのモバイルアプリケーションであり、これを利用することで農家自身が作物のベスト価格の把握や中間搾取の削減に役立っている。

◆事例紹介◆

■SAFARICOM

国営の携帯電話事業者であるSafaricomは、創業当初は、ケニア市場全体に対して一律のアプローチをとっており、長きにわたって国民のためのネットワークの役割を担ってきた。唯一の競合企業は富裕層を対象とするKencell Kenya(現 Bharti Airtel Kenya)であったため、Safaricomは、幅広い地域に対して比較的 low cost(ただし、この料金でも国民の多くには高すぎた)でサービスを提供することを重視していた。もう一つの重要な戦略は、競合相手に妨げられることのない製品と技術による革新的なサービスを始めることであった。SafaricomがM-pesaのサービスを開始すると、国民の間に広く普及した。M-pesaは、送金や簡単なモバイルバンキングが行えるサービスで、それまで銀行を利用できなかった国民に提供され、送金手数料が下がったことで利便性が大幅に向上した。

消費者の最低ラインにまで事業を展開するため、Safaricomは、リチャージバウチャーの価格を引き下げて、サービスを利用し易くなるよう努めた。当初、最低額のバウチャーは250ケニアシリング(Ksh)であった。一方、主要競合企業は、長年にわたって300Kshの通話カードに固執する中、その後、100 Ksh、50Ksh、20Kshへと引き下げられ現在では10Kshと5Kshになっている。Safaricomは、創業から2年間はライバル企業と市場シェアが同程度であったが、その後80%を占めるようになった。

■AZAM

Azamは、タンザニアに拠点を置き、アフリカ各国で事業を展開する複合企業である。かつてボトル入り飲料水ビジネスは、少数の有名ブランド支配されており、多くのBOP層にとって手の届かない高額の商品であった。Azamは、200mlボトルを小売価格20Kshで販売し、露商や小規模小売店を主体とする流通網を作り上げた。その結果、飲料水は低所得者層市場に浸透し、今ではBOP層も、少し前までは手の届かなかった清潔な水で、喉の渇きを癒すことができるようになっている。

5) 住宅

住宅市場は、BOP層向けの大きな市場の一つである。この市場には、家賃、住宅ローン、修繕、その他サービスなどの大きな支出が含まれる。しかし、BOP住宅市場は、インフォーマル性が障害となり不法占拠地の住宅が融資を受けることなどは難しい。こうした状況ではあるものの、民間のアプローチや政策の改正、NGOの仲介などにより、BOP世帯にメリットを与える方法でこの市場が開かれようとしている。

◆事例紹介◆

■JAMII BORA

Jamii bora銀行(かつてはマイクロファイナンス)は、Jamii Bora Makaoと呼ばれるBOP層向け低価格住宅のプロジェクトを進めてきた先駆者であり、住宅がなかった2,000人を超える人々に、手頃な価格の住宅を提供してきた。価格を抑えるために、都市周辺部の土地の低価格での取得、水のリサイクル、電気の安定供給および電気料金抑制のための太陽光の利用、建築作業と資材の共通仕様化を図っている。このプロジェクトが第一段階で成功を収めたことから、Jamii bora銀行は第二段階への移行を進めている。



BOP層の特徴

BOP層へのマーケティングには、以下について考慮する必要がある。

- BOP層は、個人的な販売に信頼を置く傾向がある。彼らは売り手と個別に会話することを好む。
- BOP層は、性別に影響される。ケニア社会は、全体的に保守的で男性優位である。
- BOP層は、国外やコミュニティ外出身の販売員よりも地元販売員を好む。
- BOP層は、販売員の教育などの経歴よりも、出身や家族の歴史などを重視する。
- BOP層は、村長などの権力者の言葉を重視する。
- BOP層は、理論的説明よりも情緒的説明を好む。
- BOP層は、販売員の話が他の利用者や満足した顧客からのものであれば、それを好んで聞こうとする。
- BOP層は、言葉を用いたコミュニケーションを、用いないコミュニケーションよりも好む。
- BOP層は、ラジオの情報が他のメディアよりも届きやすい。これは、彼らのほとんど、または近隣住民がラジオを持っているためであり、ラジオで放送されることは、常に知ることができる。

◆販売促進策(例:ユニリーバの洗剤)

BOP市場では、商品を広告し、販売促進活動をし、そこに商品を持ってこるだけでは不十分である。コミュニケーションは、消費者の価値観や世界観に訴えるものでなければならない。BOP層に需要が存在するのか？彼らはこの商品のメリットを認識しているのか？彼らは、なぜ自らの限られた、そして予測のつかない収入をこの商品のために使うかということを理解し、考える必要がある。

消費者のほとんどが利用するSunlight洗剤の広告は、この製品の価値とその妥当性を証明する挑戦であった。Sunlight洗剤を製造するユニリーバは、低所得地域で優位な地位を築いているメーカーで、この広告では、価値ギャップの溝を越え、購入者が製品への投資によって得られるものを明らかにすることに重点を置いている。従来型の広告メッセージのように、洗剤に香り成分を加えたことで、シーツに春の香りや朝の風が漂うといった内容を伝えるのではなく、この製品を買うことが、非常に限られた予算で家計を守る慎重な主婦にとって合理的な行為であるということ、を、明確な表現で示している。広告が伝えるメッセージは、“Nothing lasts longer“(何事も長くは続かない)である。



このように、BOP向けの販売促進技術は一般消費者に対するものとは異なる。企業がこの市場への参入に成功するためには、以下のように、あらゆる場所に視覚的に存在するという状況を創る必要がある。

- 顧客は、商品が必要になるたびに店舗に向いて購入するため、これらの地域のあらゆる店舗や小売店を幅広く網羅する流通ネットワークを構築・活用する。
- 商品の巡回営業を行い、サンプルを配布する。こうした機会により、顧客は当該企業の商品やスタッフに触れ、信頼感を持つことができる。一般に、巡回営業には大型トラックを利用し、同行するアーティストやコメディアンが、集まった人々を楽しませるような催しを開催する。

巡回営業も、BOP層に対する販売促進活動において非常に一般的である。その理由は、BOP層が、新しいメディアが発する広告よりも商品を実際に経験して理解することを好むためである。Safaricomは巡回営業の活用により、BOP層市場への参入に大きな成功を収めている。

JETRO

【免責事項】本レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用ください。ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、本レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロ及び執筆者は一切の責任を負いかねますので、ご了承ください。