

新興国における高級車市場開拓の鍵

(株)ローランド・ベルガー パートナー 長島 聡
プロジェクト・マネージャー 池田 晋吾

著しい拡大を遂げる新興国の乗用車市場。市場の極端な縮小に見舞われ、赤字を計上した多くの自動車会社が昨今業績を持ち直しているのも、こうした新興国における乗用車市場のいち早い回復が後押ししたことは間違いない。回復を牽引するその乗用車市場拡大の影で、実は高級車ブランドによる戦いも激化している。中国・インドといった市場ではほぼ全ての高級車ブランドが出揃い、各プレイヤーは増え続ける富裕層の取り込みに躍起となっている。本稿ではアジアを中心とした新興国を例にとりながら、これら新興国における顧客像の実態に迫りつつ、そこから導かれるビジネス・ブランドの形成について考察してみたい。

新興国乗用車市場の拡大

リーマンショックの深い傷跡がなかなか癒えない先進国を尻目に、新興国では乗用車市場が拡大基調に転じている。今後も乗用車市場における新興国の存在感は拡大を続け、2030年までには世界の乗用車市場の40%を満たすまでに成長すると言われている。

新興国市場として話題に上るのは第一に中国、続いてインドがその代表格である。当たり前のことだが、その背景にあるのは

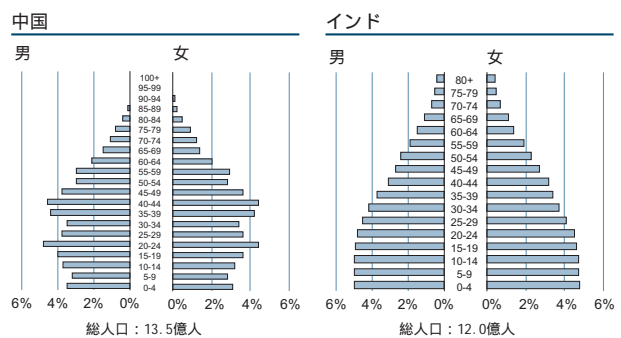
- 経済発展に伴う乗用車保有率の上昇
- 圧倒的な人口(労働/消費人口)の多さ

である。

一般的に、GDP per capitaがUSD3,000を超えたあたりから本格的なモータリゼーションが始まるといわれているが、中国のGDP per capitaはUSD 5,962と既にその値を超えている。経済発展は高所得層の多い沿海部のみならず内陸にも波及しており、モータリゼーションの波は内陸へと急速に広がっている。一方、インドのGDP per capitaはUSD2,762と、中国に比べれば依然として低い状況にあるが、かなり近いレベルに来ていることが分かる。今後も経済発展に伴う自動車浸透率の上昇が続くことは確実である。

次に、人口の多さに目を向けて見ると、中国13.5億人、インド12.0億人となっており、この2国だけで世界人口の40%以上を占めている。続く米国が3.1億人、ブラジル2.6億人、インドネシア2.1億人であるから、他国に比べて圧倒的に抜きん出た存在であることは言うまでもない。しかし、その構成に目を向けて見ると、実はその両者には大きな違いがある。一人っ子政策を長く続けてきた中国は、先進国に見られる釣鐘型の構造であり、中長期には労働人口/消費人口が徐々に減少する状況に移行していくことは間違いない。一方でインドは新興国に典型的に見られるピラミッド型の構造をしており、時間と共に労働人口/消費人口が飛躍的に増大する。

2010年現在の人口構成



出所: U.S. Census Bureau

このように、中国・インドのいずれも経済発展に伴う急速なモータリゼーションの進展で、将来を約束された市場であることは間違いないが、より長い目を見た場合にはインド市場の潜在性・成長性が重要性を増してくるだろう。

新興国の高級車市場

乗用車市場では新興国市場が市場回復のけん引役を果たしているが、高級車市場では依然として新興国の割合は小さい。2009年の市場構成を見ると、中国やインドといったBRICs及びアジア、中南米などの高級車市場63.1万台であり、全体の16%を占めるに止まっている。

しかしながら、長引く景気低迷や人口減少などを背景とした市場の縮小、あるいは環境規制や価値観の変化に伴う購買モデルの小型化など、先進国の高級車市場はマイナス要素に満ちている。そのため、高級車市場においても新興国は、その成長性・ポテンシャルから無視できない存在として扱われている。実際、インドではこの数年で数多くの高級車ブランドが進出を果たし、今高級車市場の中で最も注目されるべき市場の一つである。Mercedes-Benzは1994年の進出だが近年販売網を拡大し2009年には17店舗に販

売網を拡充。BMW Audiは2006年、2007年にそれぞれ進出し、これまでに10数店舗のショールームを構えるに至っている。同時に各社はKD生産にも乗り出しており、生販一体となった取り組みが展開されている。未だ1万台規模のこの国にこれだけの投資をかけるあたり、各社が中国に並ぶポテンシャルを秘めた市場として、本腰を据えて市場の開拓に取り組んでいることが窺える。

インド市場に進出している高級車ブランド



出所: 新聞雑誌記事、各社HP

新興国高級車市場の顧客像

しかしながら、日本から想像する新興国における顧客像と実際の現場で見られる顧客にズレがあり、それが新興国におけるブランド形成・市場開拓の障害になっているケースも少なからず見られる。

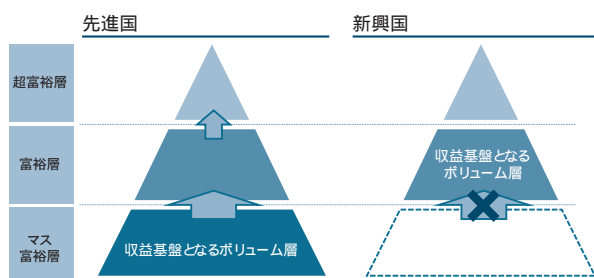
大きく分けて富裕層は大別して超富裕層、富裕層、マス富裕層の3つの階層があるが、先進国と新興国でこの構成に大きな違いがある。

一定の経済レベルを有する先進国では、多くの中間富裕層(マス富裕層)が存在し高級車市場の裾野を形成している。一方で新興国では、富が集中し格差の激しいために超富裕層・富裕層に限られた市場を支えており、上級移行の市場を育む土壌が脆弱である。

つまり、販売台数・収益を語る上でポイントになるのは先進国ではマス富裕層、新興国では富裕層ということになる。

先進国・新興国の市場構成

格差の激しい新興国はマス富裕層の下支えが脆弱 -



出所: ローランド・ベルガー

それら3層の顧客像を簡単に括ることはできないが、一言で説明すると各層のイメージは以下のとおり。

- 超 富 裕 層:代々資産を受け継ぐ昔ながらのお金持ち
- 富 裕 層:一代で財を成した成功者、医師・弁護士等のプロフェッショナル
- マス富裕層:高給取りのサラリーマン

1st tierの超富裕層の多くは複数の事業を持ち、産業界だけでなく政治や国家権力とも関係を持つ大企業家である。代々資産を受け継ぎながら、お金がお金を生む正のサイクルを回し続ける、生まれながらの富裕層とも言える。一家で英才教育を施すために、海外の大学で教育を受けていることが多い。実際、タイ・インドネシア・フィリピンなどアジア各国で出会った顧客はその全てが流暢に英語を話すバイリンガル・トリリンガルであり、その子弟も米国や英国で教育を受けたり、住んでいることも多かった。

そして、桁違いの資産と共に何十台も的高级車を保有している。あるモデルの車を全色揃えてみたり、曜日毎に乗る車を変えてみたりと、常人には考えられないような購買行動を取る。しかし、国中の多くがその名前と顔を知るような有名人であるが故に、公の場所に出るのを好まず、お金持ちであることを示すような素振りも見せない。結果、同じような人種で固まるために、このレベルは何がしかの形で関係を持っており、互いに見知った顔であることも多い。

2nd tierの富裕層は一代で財を成した事業家、医師・弁護士等のプロフェッショナル等がそれに当たる。そんな彼らも高級車を複数台所有する立派なお金持ちであり、海外の大学で教育を受けているケースもある。自らの腕一本で現在の地位を作り上げた実力者故に往々にして自信家であり、臆することなく自らの富を「ひけらかす」面を持ち合わせている。そのためブランドに対する拘りが強いのも特徴である。また、教養を持ち洗練されたコミュニティーに属する「超富裕層」への憧れが強く、超富裕層の動向には敏感である。

3rd tierのマス富裕層は高給取りのサラリーマンだが、通常新興国のこの層は高級車を買うレベルに達しない。仮に達する者がいたとしても、格差の激しい新興国においては先進国のように大きなボリュームを見込むことは出来ないのが実情である。

では、こうした顧客層を相手にしてビジネス・ブランドを形成していく中で、成功の為の鍵は何だろうか。

超富裕層の開拓が持続可能なブランド構築の鍵

ビジネスの成功を販売台数や収益で見た場合、当然ながら新興国でその鍵になるのはボリューム層を形成する「富裕層」の開拓である。超富裕層は極めて数の限られた存在であり、大きなボリュームを見込むことが出来ない。しかしながら、この超富裕層の攻略無しには将来にわたり持続可能なビジネスモデルを構築することは不可能である。特に新たにブランドをその国に浸透させていく場合、攻略の順番を間違えることは決して許されない。兎に角、まず第一に攻略すべきは「超富裕層」である。例えばフォースのアジアTop100に載るような顧客から開拓を始めなければならない。

この超富裕層から開拓することで狙うのは、そのブランドが超富裕層のみが持つことのできるステータスブランドとして、超富裕層の間で十分に認知されることである。結果として、それがボリューム層である富裕層の開拓に繋がっていく。先に述べたとおり、富裕層は超富裕層に憧れを持つフォロワーである。超富裕層の間であるステータスブランドとして認知されているブランドであれば必ずといっていいほど彼らは買い求めるのである。こうして上の層から徐々に徐々にそ

のブランドを浸透させていくことが、より強いブランドの確立に繋がるのである。従い、新興国におけるブランドの確立にはじっくりと時間をかけて望む必要がある。

逆にボリューム層である富裕層から開拓する場合を考えてみよう。この場合、超富裕層を後から開拓することは極めて困難である。一言で言えば、富裕層レベルのブランドになってしまうからである。一度ブランドとしてこうした色のついた製品を超富裕層はあえて買うことはせず、アプローチの機会を永遠に失われてしまうことになる。結果として、超富裕層への憧れを梃子にした富裕層の誘引を促す効果は期待できなくなってしまう。すると、ブランドに強いこだわりを持つ富裕層を継続的に開拓するため、富裕層の中でのブランド確立を目指すことになるが、それは一般（マス）におけるブランドイメージ確立・憧れの醸成が必要となる。つまり、一般の層も含めた国中誰もが知っている高級なブランドとしての地位を確立することで、富裕層が購買・所有するための理由付けを行うのである。しかし、一般層への働きかけはCMや屋外広告など多大な投資を必要とし、マス富裕層が高級車市場の基盤を形成する先進国ならまだしも、市場規模の小さな新興国でその投資をペイするだけの販売を見込むことは出来ない。規模を追求するならば、規模を求めてはいけぬ。規模を捨てる覚悟を持ってこそ最終的に大きな成功が約束される。これが新興国における高級車市場の戦い方である。つまり、一般的に新規にブランドを投入する際に狙いがちな、マス富裕層にターゲットを絞ったような戦いは出来ないのである。

超富裕層開拓の商品・販売戦略

超富裕層の開拓が新興国のブランドビジネス確立の鍵であるとしたが、そのための商品・販売戦略はどうあるべきか？これは、超富裕層の間でステータスブランドとしての地位を確立するまでの1st phaseと富裕層への拡販を図る2nd phaseに分けて考える必要がある。

<商品>

通常、高級車市場とはいえ新興国であれば先進国に展開するモデルのうち、比較的価格の低い下位のモデルを展開すれば良いと考えがちである。しかしこれは間違いである。海外の先進国で教育を受け、常に良いものに触れている彼らに中途半端なモデルを売りつけることは出来ない。加えて超富裕層への販売は、ステータスブランドとしての地位確立が狙いである。従って、下位モデルなどではなく、逆にブランドの最高級モデルあるいはフラッグシップモデルを投入する必要がある。つまりMercedesであればS-classの上位モデルを、BMWであれば7-seriesやX6、AudiであればA8やQ7などがそれに当たる。レクサスであればLSやLX、しかもHybridモデルの投入が望ましい。実際、彼らに売れるのは最高級モデルが中心である。アジアのある国で超富裕層に特化したオペレーションを構築するディーラーの販売構成を見ると、実に70%近くの販売がフラッグシップモデルの販売であった。

そして、超富裕層の中でのステータスブランドとしての認知が高まった後に、富裕層の開拓を図る2nd phaseへの移行に向けて、徐々に下位モデルを展開していくことになる。

<プロモーション>

1st phaseにおけるプロモーションはほとんど意味が無いといっても過言ではない。ターゲットである超富裕層は彼ら自身のコミュニティー内の口コミを信じ、マス媒体による購買行動への影響は極めて小さいためである。公の場に出ることを好まない特徴から、一般的なイベントを展開するだけではまず間違いなく彼らにリーチすることは出来ない。極論すれば、初期のブランド構築ではマス広告は必要ないのである。逆に、より限られたターゲット顧客へ営業マン自らが能動的にアプローチをかけること必要であり、顧客との信頼構築によって生み出される口コミが最良かつ最大のプロモーションとなる。先に触れた超富裕層に特化したオペレーションを構築するディーラーでは、ほとんどプロモーションやイベントを行わず営業自身の活動を中心に展開している。結果、約40%の販売が既存顧客の口コミをソースとして生みだされている。

2nd phaseへの移行段階では一定の広告を打つことに意味はあるし、イベントによる富裕層の集客を見込むこともそう難しくはない。あくまでも超富裕層のコミュニティーに浸透したブランドイメージが富裕層に対する最大のプロモーションであるが、phaseの移行と共にこうした活動を徐々に拡大させることになる。

<販売店舗>

超富裕層を対象とするからといって大きくて華美な店舗は必要ない。無論ターゲットとなる顧客が集まるエリアに近い必要は有るが、設備自体を豪華にしても仕方がない。店舗自体の素材に高価な大理石や金・銀などを取り入れたところで、超富裕層の邸宅は遥かにお金のかかったものなのである。そこで張り合おうとした瞬間に、店舗への過大投資による重い減価償却で未来永劫収益の出ない店舗になってしまう。加えて、プロモーションの項で述べた通り、超富裕層をターゲットとしたマス広告を梃子とした来店型のビジネスは成り立たない。故に店舗自体の大きさはさほど必要ないのである。しかしながら店舗の重要性が低いと言えばそれは違う。店舗は営業にとってブランドを語る格好の材料であり、店舗自体その観点から設計されてしかるべきである。何故この形なのか、何故この作りなのか、ブランドがその商品に込める思いを営業マン自然と顧客に語り、その顧客にブランドのファンになって貰うための仕掛けが求められる。

<価格>

価格設定は極めて難しい問題だが、ある意味価格とはブランド価値の裏返しである。より強いブランドの構築に拘るのであれば競合ブランドより先高めに設定にすることが望ましい。超富裕層はある意味価格感度の低い層である。価格に見合った満足が顧客が得ることが出来ると判断すれば、価格そのものが購買のネックになることはまずありえない。逆に販売する側にとっても、数の限られた層を対象とする中では1台1台の販売で大きな利益を確保する必要に迫られる。故に十分な利幅の確保できる価格付けを選択することになるが、ここでの最大の問題は「価格に見合った満足」である。これまで述べてきた商品・販売戦略を成り立たせる鍵はこの「満足」を生み出す販売のオペレーション力にあるのである。そしてこのオペレーションの力は2nd phase以降も差別化要素として競争力を支える鍵であり続ける。

「個々への対応力」が鍵

商品は大切だが、世に誇る最高級モデルを軒並み揃える超富裕層の彼らを商品力だけで満足させるのは難しい。価格は満足に支払う対価であり、単に低ければ良いというものではない。低い場合には逆にその興味を失わせることにもなりかねない。店舗やプロモーションもしく、超富裕層を惹きつけ、満足を生み出す要素には到底なり得ない。そこで先に述べた販売オペレーションの力が極めて重要な役割を果たすことになる。世界中の富裕層から支持されるホテル業界で有名なリッツカールトンも、その差別化の源泉はサービスの品質、オペレーションの力である。弊社がアジアで実施した調査によると、超富裕層は「モノ」ではなく、信頼できる「ヒト」「サービス」を最も重視し、他方富裕層はステータスとしてのブランド志向という傾向が出た。実際に消費者に直接行ったインタビューでも、「クルマ自身・営業マン自身を信頼できることがブランドの条件」と言った声が超富裕層から聞かれ、富裕層やマス富裕層からは「周りの認知・賞賛がブランドの条件。周りが持つブランドは欲しくなる」といった声が聞かれている。つまり、1st phaseでステータスブランドとしての地位を確立するためには、ブランドから提供されるサービスによる満足で超富裕層を惹きつけることが求められるのである。ここでいうサービスとは車販売におけるサービスに止まらない。一流ホテルのコンシェルジュサービスに匹敵するサービスを常に提供し続けることで、営業マンと顧客との間に人間的な絆を生み出すのである。車の販売は信頼関係の構築の延長にあるのであって、つまるところ車の販売台数はその結果としての指標に過ぎない。

しかし、超富裕層に満足の対価としてお金を支払わせるだけのオペレーションに必要な条件とは何であろうか。それはフロントラインの「スピード」と「柔軟性」に支えられた、高い個々への対応力である。ディズニーランドの強さを説明する言葉としてしばしば脱マニュアルのサービスと言われるが、それを更に突き進め、個々の顧客ニーズの深い理解に立脚したパーソナライズドサービスの提供が求められるべきオペレーションのレベルである。

実際の営業プロセスを思い浮かべて見よう。通常のディーラーではまず顧客が店舗を訪れる。そして営業マンが「本日は何を求めますか?」とすぐに車の営業をはじめ

るのである。無論、車を求める理由や利用のシーンなどを会話の中で把握することでより良い提案に繋げていくことは通常の営業マンでも行っていると思うが、やはり車を軸とした会話・説明に終始するのである。一方で先に述べたオペレーションでは、営業マンが既存顧客とプライベートの時間を共有する、あるいは個人の活動の中でごく自然に新たなポテンシャルターゲットと知り合う。そして、家族や趣味の話を通じてその顧客に対する理解を深め、信頼関係を構築していくのである。結果、車に関する相談は勿論のこと、その他様々な相談や依頼がその営業マンに集約されていく。従って、営業マンは単なる車営業の範疇を超えて、超富裕層のライフスタイルそのものにわずかでも付加価値を与えられるだけの「人材」である必要がある。これまで何度か例にとって説明した超富裕層を相手に驚異的な販売実績を誇るDLRも、こうした「人材」を確保するため、1人の採用に100名以上の面接をDLRマネージャーが自ら行い、未経験者を採用。商品知識やブランド理解、信頼関係を深めるためのトレーニングなどから教育を施すことで、高い個々への対応力を有するオペレーションを実現させている。

最後に

これまで述べてきたようなモデルは、中長期に持続可能な強いビジネスモデルを構築するため、初期のブランド構築に意図的に時間をかけていくやり方である。しかし、新興国でボリュームゾーンを形成する富裕層、あるいは中長期により大きなボリュームゾーンになりうるマス富裕層はブランド志向が極めて強く、この初期からのブランド構築が中長期に持続可能な成功の鍵となる。

既に市場が拡大を続ける中国・インドといった国の後には、ベトナムやインドネシアといった次世代の新興国が存在しており、そうした国での戦いもまもなく本格化を迎えるであろう。そうした新たな市場で戦い抜くアプローチはこうした中長期のブランド構築の視点に立ったものになるのではないだろうか。

プロフィール



パートナー
長島 聡 Satoshi Nagashi ma
satoshi_nagashi_ma@p.rolandberger.com
早稲田大学理工学研究科博士課程修了後、早稲田大学理工学部助手、各務記念材料技術研究所助手を経て、ローランド・ベルガーに参画。工学博士。
自動車、製薬、電子部品などの業界を中心として、営業・マーケティング戦略、ロジスティクス戦略、事業・組織戦略など数多くのプロジェクトを手掛ける。現場を含む関係者全員の腹に落ちる戦略の実現を信条に「地に足が着いた」コンサルティングを実践。

プロフィール



プロジェクト・マネージャー
池田 晋吾 Shi-ngo Ikeda
shi_ngo_ikeda@p.rolandberger.com
早稲田大学大学院理工学研究科修士課程を修了後、ローランド・ベルガーに参画。
建設・電機・自動車・食品などを中心に幅広い業界において成長戦略、ターンアラウンド戦略、営業戦略等の立案・実行支援を手がける。近年は、著しい経済成長を遂げるアジアにおいて、日本企業の成長戦略・営業戦略の立案及び現地での実行まで支援するプロジェクトを多く手がけている。